

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

经营未来

—改变工商世界的主导趋向

 **eBOOK**
网络资料 免费下载

书 评

“ 阿尔夫·钱德尔先生在《经营未来》一书中描绘了一幅未来世纪的管理蓝图，他触及到了许多我们现在尚无清楚认识的变化趋势，并经出了相应的应对措施，是一切关心自己公司未来命运的经理们不可不读的一本好书。”

未来学家阿尔温·托夫勒

“ 我所读过的最好的讨论在未来变幻莫测的工商世界里应该如何进行管理的一本书 ”。

比尔·盖茨

“ 打开本书，你马上就能感觉到一股扑面而来的管理新风，这风来自新世纪，引导你走入希望和辉煌 ”。

哈佛大学教授 迈克尔·波特

“ 本书主要讨论未来的企业应该有一种什么样的组织配置，才能在未来的市场竞争中永远立于不败之地，成为注定的赢家 ”。

美国《商业周刊》书评

作者简介

阿尔夫·钱德尔先生是国际奖赏管理咨询权威，尤长于变革战略、企业重组及信息技术管理。他是美国花旗银行、AT&T、西门子集团、路透社等多家美国、欧洲和英国等跨国公司的高级顾问。

企业管理出版社最近新书

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 走向老板（如何做个好主管）
18.00 元 | 你的降落伞是什么颜色？（就业
求职者的圣经）25.50 元 |
| 实战市场营销（重要营销技能检测）
15.00 元 | 企业改革与管理 50.00 元 |
| 创业千千万（独立创业者的成功指
南）
15.00 元 | 企业超速成长 28.00 元 |
| 中国股份合作制企业 20.00 元 | 超越顾客期望 20.80 元 |
| 中国农业产业化经营—理论、
实证、操作 20.00 元 | 中国股份合作经济 22.80 元 |
| 企业家成功之路 90.00 元 | 中国经济热点问题透视
28.00 元 |
| 以人为本（如何激励下属和员工）
19.80 元 | 商标战略与实务 21.00 元 |
| 管理沟通（技能、方法和原则）
22.00 元 | 商标战略与策略 25.00 元 |
| 炒股致富（成功个案解析）
19.80 元 | 名牌竞争的公共关系战略
15.00 元 |
| 跟我进入金融世界 22.00 元 | 企业家精神 25.00 元 |
| 资产重组与债另重整 19.80 元 | 第六感觉 19.80 元 |
| 兼并·破产·再就业 15.00 元 | 潜能与成功 16.00 元 |
| A 管理模式 48.00 元 | 外资能否吞并中国 29.80 元 |
| 资本运营（理论·方法·案例）
25.00 元 | 中国第一（一个美国作者谈中国的
现状和未来）18.60 元 |
| | 哈佛管理全集（上下卷）
495.00 元 |
| | 哈佛经理手册 495.00 元 |
| | 中华人民共和国股份制操作全
书（全三卷）580.00 元 |
| 中小企业招商引资操作指南
26.80 元 | 企业、矛盾、管理 10.50 元 |
| 现代企业三总师管理行为规范
22.00 元 | 专业销售 16.80 元 |
| 现代企业班组长管理行为规范
22.00 元 | 顶尖业务员的成功法则
16.80 元 |
| 现代主业经理（厂长）
管理行为规范 22.00 元 | 推销大师 16.80 元 |
| 现代企业车间主任管理行
为规范 22.00 元 | 营销企划实务（上下）
39.60 元 |
| 中国总经理 18.80 元 | 业务员推销技巧与成功的
销售训练 27.60 元 |
| 中国业务员 18.80 元 | 服务优势勇主回顾客服务另
系统规划 24.80 元 |
| 创富学 29.80 元 | 股市预测诀窍 21.80 元 |
| 安利入门 16.00 元 | 政治经济学练习题解 20.00 元 |
| 安利口才 22.00 元 | 最新中国实用专利技
术 5000 项 300.00 元 |
| 安利的世界 18.00 元 | 中国房地产市场中介组织
研究 16.00 元 |
| 安利直销技巧 22.00 元 | 信贷风险管理制度与方法 19.80 元 |

竞争对策 16.50 元
现代企业制度经营管理
13.80 元
直销创业锦囊 15.00 元
怎样看透老板心 23.00 元
为什么不畅销 19.80 元
如何开一家赚钱的餐馆
19.80 元

财务主管手册 298.00 元
现代财会人员手册 288.00
元
公司会计控制方式与范
例解析 18.50 元
现代企业人会计 12.50 元
领导语言艺术实用全书 298.00 元
资商通鉴 (全三集) 660.00 元
专家访谈录——中国老百姓最
关心的问题 16.80 元
国家经委工商培训教材：
管理经济学 17.50 元
现代生产管理 15.00 元

新编事业单位会计 22.00 元
会计报表的阅读编制写分析
20.00 元
企业经营战略管理 20.00 元
西方商业银行财务与会计
28.00 元
新会计原理现实另技巧
28.00 元

财务报告分析 15.00 元
人力资源开发管理 17.00 元
北京大学财务与会计丛书：
资产评估 8.50 元
跨国经营企业会计与财务 13.50 元
投资项目评估 18.00 元
外商投资企业财务与会计 (修
订本) 34.00 元
财务管理学 18.00 元
成本会计 18.00 元
财务会计 27.50 元
基础会计 14.50 元

致 谢

本书的诞生是很多力量促成的结果。十分幸运的是，我能够和很多有能力巨富有挑战精神的人们共事，他们在各个专业领域中都有广泛的研究。此外，我很荣幸能够和商业界中的泰斗合作，他们不仅资历高深、学识渊博，而且有独到的管理方法和过人的洞察力；能够参与一些国际企业的管理也为我提供了很多机会，使我看到他们是如何与本世纪末所面临的挑战进行艰苦的搏斗。

我要提及的对我产生影响并给我直接或间接帮助的人太多太多了，但在这里，我尤其要感谢动态理论的奠基人—马克·汤姆斯，还要感谢艾伦利特尔，罗·坎普和托尼·艾斯金在我意志消沉时给予我的鼓励。这里我还要向萨姆桑·斯致谢，感谢他的美工制作。我的助手索尼娅·艾利桑也在工作上给了我很大的帮助。

阿尔夫·钱德尔

内容简介

工商世界正面临着前所未有的变革与挑战。风云变幻的 90 年代已使快速反应、锐意革新、灵活机变及客户服务成为未来成功企业的制胜法宝。传统观念江河日下，成功企业的管理及运营从内容到形式都需要彻底转换。

国际著名趋势专家阿尔夫·钱德在《经营未来》一书中全面透析了未来成功组织的经营理念和管理模式。举凡未来商业程式、客户服务、人员管理及激励、组织设计及企业文化、信息技术运用等国际工商管理前沿问题在本书中都有务分缕析的说明。

本书对于关注中国及世界未来的工商读者堪称不可多得，对于那些苦苦探索中国企业如何走向世界、如何在现在即描绘出未来成功蓝图的经理和总裁们更是不可不读。一句话，这是一本写给面向未来、关注未来、赢得未来的人们的书。

经营未来

前 言

工商企业领域正处在一个巨变的时代。为了迎接未来，我们必须丢弃许多过时的东西，同时，也必须习惯于从新的角度去观察事物，这些新事物就是未来的标志。未来与现在的工商企业组织差异迥然，所以我们的思想需要有一个大的转变。21 世纪的成功企业并不是一些支离破碎的概念，它是新的思想、观念、方式、行为态度的全面组合。

传统观念江河日下，取而代之的是一些不确定、不熟悉的观念，这时，人们对 90 年代及未来成功经营的兴趣便愈发浓厚了。企业的领导阶层越来越关心如何确保他们的企业有超前的预见和应变能力，不断调整其自身，以更好地适应这急剧变化的世界。他们正在寻求一些新的方法，能够告诉他们在未来如何观察力、如何感受、如何行使职责，以及作为部门或是综合的管理者，他们的角色应如何改变。那些渴求在 90 年代及未来成功的管理者中，几乎没有人对如何再塑其企业的问题漠不关心。

我自己对于未来企业经营的兴趣起源于一个早期认识，即信息技术将对整个工商业乃至全社会产生巨大的影响。某个时期，我曾和彼特·马维克在加拿大设计和实施实时商业系统，当时就遇到了一些信息技术中所包含的人员及变化的困难。在另一段与英国一家大公司合作的日子，又使我遇到了有关高层管理的主要问题，这使我认识到商业战略的制定和选择如果只凭以往的管理实践将会造成很大偏差。我在英国的咨询公司工作时又碰到很多这样的情况，一些高层商业管理者急切地需要变革他们的公司，却又缺乏可供选择的有效模式。英国伦敦的诺兰诺顿公司，作为一个新的经营模式，其挑战是再设计出信息时代成功企业的模式及特点。1988 年，我在国际托尔斯·派润公司——一家主要的人力资源咨询公司工作，这使我看到了更大范围的人力及组织问题，它们主要是围绕着信息技术和组织有效性间的关系展开的。1990 年，我又加入了伦敦的普赖斯·沃特豪斯公司，在那里我参与创立了组织和管理转变协会，这是一个多学科的团体，曾探讨如何将组织原理及商务程序的改革运用于实践当中。1994 年，我加入欧斯特·杨管理顾问协会，与他人合作将最好的经营思想和实践带给那些为明天的成功而锐意改革的企业。这本书就是以上这些年所经历的结果，这是近十五年来在该领域通过直接观察和亲身投入积累起来的经验。

本书将献给那些热切渴望在激变的 90 年代及未来世纪获取成功并从现在就着手变革其企业的主管和经理们。

因此，我准备为那些有创见的思想做点传播的工作。但是我不想给那些复杂的问题下定论，它们仍然留有讨论的余地。我写这本书的目的更多的在于为管理者及所有关心未来商业进程的人们抛砖引玉，激发起他们对于所谓的“未来组织”特征的创造性思考。所以，本书就是要阐明未来成功企业的特色及由此产生的变革，也许最重要的是对企业给予引导作用。

本书的主旨是为了说明未来成功企业的主要行为特征是快速反应、创新意识、适应能力及正确的产品定位，本书认为这些能力的形成在于组织形式及本质的深入改革，而改革反过来又依赖于组织在这几方面的表现。本书搜集了很多重要的组织概念，它们描绘出了未来成功组织的公认模式。这样，可能更易于读者对组织的现状及未来产生全新的思考。本书将未来组织各方面的特征进行了综合，这是为了给管理者们提供一个理论体系，使他们在此

基础上形成较为正确的理解。这其中包括：商务程序、客户、人员管理、组织设计、信息技术的应用、组织文化的形成、商务管理以及管理者角色等。本书描绘出了未来组织的完美远景。希望读者们能以一种连贯的方式进行理解，也就是将他们的企业塑造得更加符合这巨变世界的需要。

我承认对未来组织形式的理解需要多角度的洞察力和多方面的解释。本书即提供了这样一种观点，它覆盖了未来组织如何观察、体会和运作的所有方面。为此，本书融合了各学科的观点，例如综合管理、营销、经营战略、运行管理、融资、系统理论、心理学、社会学、哲学、人力资源管理以及信息技术等。

激荡的90年代要对“做什么”及“为什么这样做”有一个崭新的认识。本书认为要产生这种认识，就应使未来组织具有已摆脱旧观念束缚的新的语言、形象和自己的表达方式。这些语言可能显得非常奇特，但我不准备回避它们，因为认识它们是很必要的，我会尽力解释清楚、这样，未来对于我们才显得更加熟悉。同时，我有意减少对案例的分析，因为我相信复制要比思考和理解正在发生和正在形成中的事物效果更好。

“引言”这一章概括提出了90年代出现的问题和挑战。强调对基本原理的假设进行置疑的必要，并提出要在多学科角度的基础上进行思想变革，要了解未来组织如何观察、体会和运作。

第一章“必要的新对策”，告诉大家当一个组织要在不断的变化中保持优势应该采取什么独特的对策。本章主要强调了快速反应、适应能力、创新精神和客户满意程度的必要性。

第二章“吸引你的客户”，将焦点放在如何重塑组织的各方面以确保对于各个不同客户的需要给予不同的反映。本章阐述了：作为生产者和客户之间的这种独特的相互作用所具有的创造性的价值；客户对于不断提高的产品及服务的设计、创造和组合的参与作用；形成客户价值的有形及无形作用；作为生产、运输、销售及售后服务这一完整过程结果的客户体验；客户满意度含义的演变等。

第三章“在适当的时间作出适当的反应”，是说明一个完整的组织程序怎样对独特的或是暂时性的客户需求在适当的时间做出适当的反应。本章包括：在创造和保有竞争性进步的过程中，如何发挥改革的基础作用；重新设计商务程序，对不同的客户需求提供不同的服务；改革进程中更为广阔的空间；确保未来企业成功的组织程序中的动态因素等。

第四章“创建企业结构”，讨论企业的外部形象及如何使其行为更加符合风云变幻的90年代的需要。它包括：重新定义企业与客户、市场、供应者、竞争对手及伙伴之间关系的重要性；有关如何利用组织的知识、点子和全部资源的问题；消除由于沟通不畅、管理层混乱及专业分割而产生的惰性；新的“复杂”组织结构等特色等。

第五章“求变文化”，阐述了组织文化如何使组织对外界变化做出最快的反应。它包括：求变文化与抗变文化的设想；文化变动的途径；对组织原有信念和设想的挑战；有关经营、产品、服务、行政、生产方式、分配、雇员动机和客户满意度的主要认识等。

第六章“激发个人的作用”，探讨怎样变革人在组织中的角色及对人的管理，使人能最大限度地发挥其作用，其中包括，为什么人的因素——无论作为个体还是群体——被日益看作是成功的关键因素；关于如何激发人的创

造性、革新意识和实践能力的问题；拓宽人的眼界的重要性；有关重新定义固定不变的角色，标准化程序，相对于广阔领域的狭小的职责范围等的重要性；经营管理中所要求的改革及其含义等。

第七章“在不断变化中求生存”，主要是讨论怎样对组织的管理设计及程序进行新的修正，使其能适应在不断变化中求生存。本章包括：管理者对其组织的未来进行成功管理所面临的问题；他们采取何种方式改进其组织以适应不断的变革；经营未来组织的程序；参与未来组织活动的程序等。

第八章“有效的基础结构”，讨论的是如何使用信息技术以使未来组织高效运作。本章包括：信息技术是未来组织构造的基本要素；信息技术是激发创新意识。密切联系客户，作出快速反应和培养适当能力的有力工具；信息技术能使未来组织更好地吸引客户。在适当时机作出适当的反应，展现企业风貌，积极地面对挑战，发挥其员工的潜能，在不断变革中求生存、求发展。

第九章“组织的灵魂”，讨论的是塑造并强化未来组织的社会、伦理及心理的因素。本章包括：未来组织日益重要的社会角色和社会意义；它们开创未来的态度及采取的姿态；它们对人的价值的实现和人类潜力纵深发展的关注；未来组织管理的社会性及广大影响；未来组织如何激发其人员的创造力量等。

第十章“结论”，概括指出企业要在未来不断发展并获得成功应该具备什么。

阿尔夫·钱德尔

引言

“每一种创新首先都是一种破坏。”

毕加索

扑朔迷离的投资前景

工商界正发生着巨大的变化，它以难以想象的速度迅速抛开过时的一切。不确定性和不稳定性并不意味着确定性和可预见性的结束，它们只是新游戏规则开始的标志。面对着这一变化，畏缩不前、僵化不变、返回到原地坐等传统势力的回归，这些都是不可取的。

界限被无限制的可能性所代替。传统界限，包括自然的、领域的、技术的、社会的和心理的观念束缚我们做什么、为什么做、在什么场合做以及怎样做。但是对于新时期的挑战者来说，这些都是不存在的，他们只遵循新的规则，他们拓宽眼界，加深思考，他们看到的是不断变化着的令人振奋的新世界。

可预知性被不可预知性所代替。预测及事先计划已成为一个危险的过程，它其实是和客户无法预见的交易行为进行赌博，因为他们可能已不再需要你所提供的产品和服务。大量的高质量的产品和劳务给客户提供了更多的选择机会，这就意味着客户不再局限于对往昔的留恋和依赖。

稳定性被不稳定性所替代。投资战略从使组织对未来预期作出唯一反应转换到作出不同的多种反应，而这种能力要比预见能力更为重要。当客户的需求变得捉摸不定时，过去那种长线产品及发展周期就不能使企业追上短平快的世界。

有形被无形所替代。当市场上的所有客户被看作是一个整体时，那么建立在规模经济基础上的工商组织就会与改革所需要达到的大范围经济发生冲突。当客户对如何满足其需求的愿望变得更加具体、更加复杂、更加难以看到其形态时，那些夜郎自大的组织仍试图抱着旧观念不放，但仅靠这些观念获取成功的日子已经一去不复返了。

每一组织都正在经历着不断来自于未来的多种多样的冲击波(图 0.1)，包括复杂的互动循环、不确定性、不稳定性、激烈的竞争、难解的技术问题等，这使以前那种“你不想改变就没有变化”的世界变得捉摸不定当客户的需求、愿望在一定的时间、区域内具有自身独特性时，客户生命周期的概念就会被满足客户个别需求所代替，发展周期就会被实时反应所代替、规模经济就会被范畴经济所代替，怎样迎合个别客户的生活方式将成为企业能力的衡量标志。当这种能满足个别需求的能力逐渐成为组织所能创造出的唯一有价值的产品时，那么每当客户产生新的需求时。组织就能够重新形成其运作程序、自有资本、人力配置以及其他资源。这种能够迅速再生有形和无形资源组合的能力，使你能够占据一个有利的地位抓住机遇，因为这个世界变化得太快，快到“你现在看到的已不再是你所看到的了”。当不同的反应对应于不同的需求逐渐成为必然时，为了适应这种快速的变化和不可预知性，未来组织必须使抛弃过时东西所费的成本少于从中得到的净收益，反应越慢，遭受的损失越大，因为现在的交易全是一槌定音，根本没有容你拖延的时间。因此，谁能尽快地丢掉过去的包袱，谁就能在竞争中取得优势。

未来的发展不能依赖陈旧的公理或试图减少模糊性和复杂性，恰恰相反，我们需要的是这样一种观念：稳定的状态只不过是一种僵死的状态，而动态的不稳定不仅是我们的基本生存需要，而且是新的机遇和挑战的主要源泉。

我们正在目睹传统观念如何走向没落，但我们又苦于找不到营造新理念的原素和模式。当我们为寻找、理解和获取思想行为的新模式而奋力拼搏时，我们可能会走进托夫勒称之为“未来动荡”的状态中去。这种混乱状态的产生是因为历史对如何应付现在和未来出现的事物没有什么指导作用。那么，避免未来动荡的唯一途径只能是通过改革，将强大的工业时期的传统观念转变为一种新的、无知无觉、依靠本能适应社会的方式，因为现存社会与过去的是大不一样了。

我们现在处在一种十分困窘的地位上，一方面我们要增加对未来的投入，但另一方面未来和过去是如此的不同，使我们无处着手。托夫勒曾说过：“没有人能复制什么。”通过这句话，他对于我们所处的窘境至少在两个重要方面做出了回答——传统模式已不再适应现实的需要，我们现在面临的投入是未曾有过的。因此，我们的投资抉择应基于什么样的指导思想便显得十分困难。那么我们该怎么做？

老办法过时了

在我们生活的这个时代里，历史几乎没有什么指示的作用。以往的管理原理及管理方式正逐渐被淘汰。我们长期信奉的商业信条和技术理论不再有效。所有在此基础上形成的工业遗迹被新的、意想不到的竞争冲刷掉了。雇主和雇员之间、组织与社区之间复杂的社会关系在激流中摆荡。随着有关工作、职业和工作性质的过时，概念变得更加具有局限性时，以往那些根深蒂固的组织原则正在被逐渐抛弃。原先需要具备的一些基本要求，如技能、教育背景、发展经历等，现在都变得越来越不重要了。所有的方式、价值、期望都被改革的浪潮席卷而去。

从过去的时代成功地过渡到现在正在形成的时代，需要我们牢牢把握住新的东西，这是一项智力上的、情感上的、精神上的任务。这项综合性的任务看似混乱，但它给我们提供了一幅新的图景，它使组织能够适应时代的新主题，虽然这对我们来说是一种艰难的挑战。正如彼德·杜拉克指出的：“经营管理所需的不是更多更好的工具，因为我们已经拥有的要比我们能够使用的多得多，我们需要的仅仅是管理概念。”换言之，我们需要的是能使我们摆脱混乱，建立一种新的、被认可的模式的方法。

未来组织的构造并不是旧规则的加强版，它并不是仅仅通过使用信息技术和高科技电子技术装饰起来的换汤不换药的旧模式，它也不是一种管理时尚的大杂烩。激变的90年代向我们提出的挑战要求我们在思想上、观念上以至实践中都进行彻底的变革，要求我们对于做什么以及为什么这么做有一个新的认识。

对于未来成功组织的性质的理解是个复杂的问题，它要求我们对于组织的结构，参与方法和运行机制及受限于此的各个因素进行瞻前顾后的仔细考虑，它还要求我们在智能、理念、行为、心理、科学及社会方面有新的观察

角度，这使企业能产生一系列动态的行为方式。在激变的环境中繁荣发展起来，因为它能够突破传统功能性组织的运作界限及旧有的专业理论模式。从科学理论化角度衍生出的透视法有一定的重要意义，但它却很少能告诉我们有关组织的运作，能量储备和生活压力方面的系统化的特性，以及它的动态因素与组织的过去、现在、未来之间的相互作用。

随着组织的行为方式作为一个整体适应、调整并对挑战和变化作出反应，那么这些行为方式如何产生便成为一个重要的问题。对此我们要做“全景”观察。由于长期来我们固守于简单、方便的角度，使我们大大局限于一种无效观察中，并执迷于局部分析——这种分析就象把复杂的社会行为方式当作某种动物，放在实验室的桌面上仔细地运行肢解，它根本说明不了任何问题。

坚决抵制以动态的眼光看待不断发展的事物，我们称这种企业为戴着传统的单色镜片，因为他们把自己局限于所谓的专业领域的科学管理规则中，那么在观察中就难免被繁多的理论搞得眼花缭乱（见图 0.2）。要充分理解所观察到的事物，就需要分析、直觉、想象以及其他人们能同时从事的活动。否则就应付不了现实社会中复杂的问题。

波浪前进

任何组织的生存能力都可从其如何拓展客户生活方式的角度来定义。如果客户的生活方式在以前被划分为三类的话，那现在就有无穷多种，而且在不停地飞速变化着。产品和劳务不再是根据其内在特性仅代表某些项目，而是要适应一种生活方式，并以此提高它。因此，产品劳务已突破了原有涵意，应以其面向客户的延展能力对它们进行定义。生活方式的提高是通过一系列的程序来明确、设计、创造、组合以及支持实现的，这些程序可能要比客户能拿在手里的实物商品重要得多。以前，产品是最前卫的，程序只不过是达到结果的手段。而现在手段和结果相分离，这二者都是组织获取成功的关键因素。要在不断变化的环境中拥有提高生活方式的能力。就应该对产品和生产手段不断地发展和创新，当然这就不可避免地对传统组织在结构、社会及技术上的固有观念提出了严峻的挑战。

未来组织有能力对做什么及怎么做进行不断的变革，这种变革是由其所处的环境决定的，而不是由其内部特权机构的自我满意来决定。他们的竞争能力来自于他们掌握的所有信息，他们所能控制的所有有形及无形的资源，他们的思想状态，定位于未来的人员才智及独具特色的管理程序。随着环境的改变，成功所应具备的条件也在发生变化，因此，这种变革能力对于工商界方方面面的变化影响巨大，尤其在比较困难的软件方面。未来组织管理中的关键问题并不是如何完善我们已知的、已证实的、已运用的东西，而是如何形成一套复杂的、不断变化的程序，以保证我们能够适应这疾速发展的世界而不再落伍。

未来组织需要一种进行根本性变革的能力，这种要求远远超过了一般意义上的组织变动。要想在组织的结构、观念、资产、程序、技能技术等所有方面取得必要的根本性变革，那么就需要有一个完整的组织改革思想形式。如果一个组织不仅想在现阶段领先，而且希望在将来的环境中占据优势，那

么它的变革能力还必须扩展到组织领域之外。只有通过“做什么”，“怎么做”及“和谁做”这些问题进行再思考后，组织才不会被嘲笑为左右摇摆的“不倒翁”，才会目标明确地破浪前进（见图 0.3），才会积极地参与到未来建设中去。组织要能够随机应变，不仅仅是承受打击（虽然这也是十分有用的），而且要使自己的行为方式更具有适应性，否则将不可避免地被一些意外事件压垮。

改革是势在必行的，所以关键问题并不是探讨是否需要改革，而是改什么及如何改。我们都在致力于这项旨在探险的航海事业中，因为我们谁都无法预见其过程和结果。唯一明确的是，谁站在未来出现的最前沿，谁就能够拥有未来。确实，工商界对于改革的普遍关注已说明现在有越来越多的企业富于远见和能力，正在进行不断的改革使其更好地适应这激变的时代。

有这么一句话说得好：“无论是否有明确的理论，变革总是要进行的，我们可以完善其发端和结果。因此我们就可能有这样一些选择：做一个创造者，做一个旁观者，或是做一个糊涂虫。”

第一章 必要的新对策

工商界的每一产品和活动在其开始时就已经过时了。

——瓦特·瑞斯顿

挑战

自从 18 世纪末的工业革命以来，复杂的社会、技术变革使形成工商思想和实践的每一理论都发生了巨大变化。

产品的生命周期趋于短暂，这意味着产品的专业化程序使资本不可能在短期内形成。市场趋向于多角度的客户定位，以满足客户的多元化需求。对各种新形式的需求是无休无止的，所以我们的知识技能也要不断地随之变化，以适应多变的市场。有关市场的传统概念受到了越来越多的置疑。如果说任何产品和劳务能够在任何时间进入任何市场而几乎不受技术的限制，这就意味着你有可能形成世界性的产品和技术信息。这种情况已经越来越普遍了，并同时伴随着新的管理方式的产生，这也就表明现在的参与者们正面临着极大的新的竞争压力。

如果对客户价值进行重新定义，使它包括优异的设想、适用性、合作形象及伦理观念、独特性、敏感性和反应速度，那么我们参加的这场角逐就更加激烈了。为了不断满足客户化的产品，即适合不同客户的愿望，组织越来越意识到要生存就决不能固守不变，而要迅速调整，因为客户的需求在不断变化，令人难以预测。

在静态的游戏中，人们总愿意处在防守地位上，把放弃以前的知识、专业、技术、生产程序和产品看作是冒险的事。静态游戏中的这种“竞争优势”反映了过去的一种思想模式。而现代工商界的最大特色在于它是一场运动战，构建马其诺防线只不过是给后继者展示一个愚蠢的教训。防御性竞争所反映的思想是，控制住现有的领域就是最大的财富。在那个时代，谁能够以小搏大谁就可以取胜，但那时市场领域这块蛋糕的大小是不固定的，它可能无限地膨胀。在如今这个动态社会中，严格的控制方式已不再起作用了。“竞争优势”转变为是否有能力进行快速反应和改变，灵活和相机抉择是取得生存机会的关键。

在当今这个社会里，每个人都在积极地四处寻觅最好的实践方式。大胆的创新、层出不穷的新点子，在各方面的新突破，迅速地渗透到组织领域之中，躺在过去的成绩上睡大觉最终会被其断送。如果不能在这个变化的社会中抓住机遇和挑战，如果不能进行快速周转，将新的产品和劳务在适当时机投入适当市场，那么只能被排挤出这场激烈而疾变的全球竞争，听任命运的宰割了。

抓住适当的时机占据适当的位置是保证在竞争中处于优势的关键所在。在未来竞争中是破浪前进还是被它摔得粉碎，取决于你对竞争对手和客户行为的估计。如果能在事情发生之前就对它有所预见，就可能使你抓住适当时机占据适当位置，否则便会被疾变的浪潮所吞噬。及时调整组织行为以应付意外事件的发生，使你能在不停运动的市场中保有优势。

在不断变化的环境下，必须看到机遇的短暂性。历史上的先例提供给我

们的不是优势，可能还是劣势。快速的变化要求我们具有能够满足市场潜力的能力。（见图 1.1），要认识这种过渡的可能性，无疑对领导阶层提出了挑战，迎接这种挑战就需要快速反应，创新意识，适应能力及对客户的定位。

客户定位

“无论工厂里生产出的是什么，在市场上销售的都是无形产品。”

——利维特

杜拉克曾指出：“获取利润的唯一途径，就是给客户提供了他们认为有价值的并情愿为此而付出的东西。”他继续说道：“在某一时间里，客户的所见、所想、所需及他们所信任的就决定了你的产品劳务是否有价值。”换言之，组织是没有权利超越其界限为客户规定什么是有价值的，无论客户是否愿意自由选择。这个问题的复杂性不仅在于客户是个活动的目标，而且在于这个目标是无形的，价值越来越少地体现在经济上，而是更多地体现在社会心理上。

传统组织一般都把自己单纯地认为是供给匮乏的救济者，而未来成功所需要的，来自产品、管理、组织政策的挑战，如今显得越来越重要了。

尽管用不同的修辞方式来表示，其实客户总是被看作是一个无生命的经济目标，被猎取和捕捉。然而现在，这种只把市场和客户看作是经济交易的方式已逐渐被更高层次的客户导向所取代。生产者和客户之间这种无形的关系决定了产品和劳务的价值意义。把客户看作是价值共享的当事人，而不是经济交易中的猎取对象，这就意味着动态的组织目标是构建和谐的客户关系，而不仅仅是生产产品，各个组织都正在积极地进行彻底变革，以确定和改变自己在复杂的客户价值方程式中的位置。

注意倾听客户的声音已成为组织生命中不可缺的特性。以前客户只能被动地取得现有的产品和劳务，如今他们则主动地进行设计。组织上上下下的每个人都有责任倾听客户的意见，并且根据客户的需求把这些信息反馈到产品劳务的设计中，以及生产和运送的程序中去。注意倾听客户的声音有利于加速组织向无形市场的转变，也就是从单纯的产品向产品劳务所反映的客户价值转变。这样，倾听客户的声音就把组织从以产品为基础的工业的大量生产的过去推入到以需求为基础的无形化少量生产的未来。然而，对于未来组织来说，客户定位远远不只是倾听客户声音以及获取由此带来的利益（见图 1.2），它还包括以积极的态度介入客户的生活方式。这就意味着突破原有思维模式，即只把产品作为是满足客户需求和反映客户价值的手段，我们应该认识到产品劳务只是人们改善生活方式的辅助工具，它们已经从静态生活方式的附属品迅速转变为理想化追寻者的利用工具，以此来开拓现在，设计未来、发现新的奇迹，并了解、认识、甚至重新塑造自己的理想。

客户定位并不是商务程序中产品劳务的先导部分，也不是补救不完善的产品劳务的后续部分。它不是停留在组织领域，或是产品与客户之间的领域中。对于未来组织来说，产品劳务是一个动态的商务程序，它们是组织参与客户生活方式的日常性活动。通过这种参与，组织就能从中获取很多信息。

并充分认识到客户的理想状态是什么。

适应能力

“变革是一场伴随着剧烈反应的混乱。”

——纽斯福·福特

在复杂的社会变革中，保持成功的秘诀在于总是能够率先将无形价值提供给挑剔而易变的客户。快速的市场变化、激烈的竞争、新产品和新技术的不断涌现，使这种领先地位也在飞快地变化，似乎每时每刻都有新的带头人产生。因此，要想在这种环境中生存并拥有未来，就必须掌握不断革新的艺术手段，并把这种艺术手段扩展到组织的方方面面，从集思广益想出好主意到传送独特的提高生活方式满意度。但是，如果每一个新想法的产生会限制下一个想法的出现，或者对某一想法没有充分的认识，那么这种创造几乎是毫无用处的。

拥有未来在于要扩展可能性区域，换言之，就是要突破现存的局限（见图 1.3）。许多组织都有自己的一套观察渠道，它们都适合当前的观察对象，一旦其具体的观察发生了变化，只需重建这些渠道就可以了。当市场变化速度十分缓慢，新的市场目标也比较稳定，因此重建观察渠道的成本不是很高时，这种方式还是可行的，但是，当市场变化加快时，这种方式的物质和资本上的局限性就阻碍其进入新的领域。如果一味地依赖于对未来的精确预期，那就不可能拥有根本无法预期的未来。那种只局限于精确预期的战略战术最终将使组织不可避免地被未来所吞噬，而那些以扩大可能性区域为目标战略战术则会把变化转化为机遇，增强组织的创造性能力。

衡量组织适应能力的比较好的标准，就是看它能否在环境发生变化时仍然做有用的事。所有的组织都有可能受到一些意外事件的打击，那些缺乏必要的适应力的组织束手无策，最终被淘汰，而那些敢与命运抗争的组织则坚定地等待着最初的风暴，为其新的成长开辟道路。吸纳新的信息，获取新的技能，想出新点子，引进新技术，适时地更新经验和设备，这些都是我们改革所需要的基本能力，它决定了一个组织在商业竞争中是能够先发制人还是处于危险的境地。

力争取垄断地位而使用的竞争性战略战术，只不过是限制未来和阻碍多种可能性出现而设计的手段，表面上看来，它使组织能够达到其目标，但事实上，这是一种没有远见的做法。如果想用“现在”这张网捕捉“未来”，组织之间应开展无限制的竞争。否则，这种垄断性竞争伤害的不仅仅是对手，它通过滋养起一种自我封闭的孤立文化大大伤害了组织自身。然而，长久以来人们并没有意识到，除非意外的事变将他们惊醒，因为他们还没有为快速变化、寻求未来的开放竞争时代的来临做好准备。

如果一个组织把自己圈在昨天的机遇和昨天的处事方式里的话，它就不可能培养出适应能力。只有不断地拓展你所能创造出的可能性的领域，你才能够创造未来。竞争性的进步在于如何尽量减少弃旧取新所需的成本，也就

是我们如何看待这个世界以及用不同的眼光看待这个世界需要什么样的代价。任何增加变化的代价（比如放弃一些固有观念和大多数信息技术的应用等）都会提高成本，同时减少获取未来的可能性。竞争性的进步将成为一个过程，它探索如何将组织引入明日之成功以及如何用新的思想和实践变革组织，使其逐渐成熟，能够不断地对为什么，怎样处理未来发展所面临的问题提出挑战。

组织转变并不是通过周期性的外部干预来实现的。从根本上来说，它必须来自于内部，组织愿意把变化看作是正常的事情。反过来，它又是为装备组织所采取的富有远见的程序，组织人员要对过去认识提出挑战，同时要把新的认识移植到客户头脑中去。未来组织面临的一个核心问题就是，如何构造出一个必要的管理、文化、社会和技术的体系，使组织能够在新思想、新实践和新技术依然有用的时候尽快吸纳进来，在未来经营中保持应变能力。

适应能力从根本上是产生于对变化的参与，如果一个组织能妥善处理一些未料到事件所带来的影响，无论是多变的市场需求，新的竞争势力，客户口味的转变，还是原料成本的升降，那么它都能向着未来勇往直前。最近影响全球经济的衰退与其说是不可避免的周期性经济危机的结果，倒不如说是没有参与变化，没有重建适应能力的结果。长期变化和长经济周期不仅仅是不可避免的，它们正是向前发展和成长的重要部分。当我们已不可能对未来进行预测时，那么参与变化则不失为能使我们从容应对的好方法。寻求未来可以帮助未来组织创造一个它们需要的环境，也就是一个富于远见的、有弹性的、开放的、能够重建游戏规则的环境。

未来组织相信要在 90 年代以后的日子里获取发展和成功必须依靠其适应能力，这种能力是通过其产品劳务目标的改革及生产运送方式的改革表现出来的。发展这种能力的第一步就是要在两种方式间达到平衡，一方面是满足现实状况采取的方式，而同时又要为在环境发展变化时采取其他方式保有余地。然而，对未来组织来说，它的适应力在于充分发展其组织能力来满足在不断变化的环境中取得成功的愿望。它应是一种毫无保留的能力。对适应能力最好的衡量标准就是看当环境变得极端混乱时，你是否还能站在最前沿。

改 革

“懒惰的空想者为真正的幻想家领取了一个坏名声”

——罗伯特·弗里兹

“随时碰到未料到的事情”是未来组织必须了解的暗语。下一时刻会发生什么谁也不知道，但是为其做好准备就能使你在碰到并处理这个问题时游刃有余。技术上的新突破，新的竞争者的出现，令人感兴趣的新的产品或革新程序的产生，会使所有的东西在一夜间全部过时，因此大力改革已迅速成为日常生存的必须条件。

改革是未来组织生存压力的一个最突出的反映。产品劳务的不断更新，思维和行为方式的变化已成为组织最重要，最明显的特征。不断地进行创造以达到量变是组织改革能力的最生动的体现。他们要求自己的员工把弃旧取

新看作是第一使命。组织的全方位的连续变革并不仅仅是维持生命所必需的，它应被看作是一种内部动力。如果一个组织不想在现实中慢慢消亡或是被历史的急流卷走，那么在必要的时候进行变革就应是一个基本的条件。在快速变化，充满竞争的全球市场求生存，创新只是一个最低要求。

在动荡的 90 年代进行必要的改革，并不是对现有体系内部或周边的传统思维进行修补，虽然这样做可能更受欢迎，它也不只是购买和安装最新的计算机系统，建立新的公司，从其他公司的领导者那里探取一点经验。它应是一种深入的改革，彻底对什么是价值（经济上或其他方面）以及价值是如何创造和再创造进行定义。

组织改革，包括未来的产品、劳务及生产程序的改革，需要对未来组织做什么及怎么做进行再认识。它要求组织及其人员具备一种基本能力，能够经常性地对于现存的资源、学识、观念、价值、技术、程序、技能等组合重新审视。它的一个基本原则就是，即使是普通员工也要具备不断吸取新东西，抛弃无用的旧东西的能力。然而，将改革作为组织常规性活动也并非易事，深层次的改革需要根本的、复杂的变化，需要一套完全不同的组织观念，这是其他一切的前提。

不能支持改革成其为改革的组织及管理观念的变化只不过如蜻蜓点水，无关痛痒，如果不对已熟悉的东西进行怀疑和批判，那么过去的荣耀在其失去效用之后仍会继续对现在施加影响；如果不能不断地自我调整以迎接新事物或被新事物改变，那么最新的发明创造和技术进步不可避免地仍为过去服务，那些仅依赖复杂的管理程序进行改革的组织，经常犯的一个错误就是把改革看作是从外部灌输入组织的力量。取得成功改革的组织在于它有一批管理者和员工，他们并不固守现在的地位，而是积极投身于把组织带入未来的活动中去。在未来组织中，管理的角色并不象现在这样仅仅管理一些资源、设备、财产等，它要对形成未来的一切力量进行管理（见图 1.4）。组织改革只是为创造未来做出的承诺。

彼特和沃特曼曾这样形容改革企业：不仅仅在其应该做的方面做得很好，尤其令人羡慕的是，能够对环境中的任何变化不断做出相应的反映。比如客户需求的转变、竞争者生产技术的提高，公众情感的扰乱，世界贸易重组的压力，政府政策的变化等。而对这些情况，企业能够及时转向、改进、调整、变革以及适应。简言之，作为一个整体过程，它们在改革。

改革并不仅是为使组织在竞争中处于优势，它是要为组织及其人员、客户营造一个更好的未来。因此，组织参与的不是疲于追赶大队伍的赛跑，而是更为刺激性的冲浪游戏。当改革已成为组织维持生存的力量时，那么不断的变革在这个多变并被改革的世界量就显得司空见惯了。未来组织认为变化和跳跃性是展示未来的一个窗口，但它只对那些锐意改革的人敞开。衡量改革意愿的一个标准就是看这个组织是否能够不断更新自己的知识，并通过预见偶然事件的必然性对原有的能力进行挑战和更新。未来组织并不把自己的未来远景局限于对资源的控制和占有，或是暂时的技术优势、或是偶尔出现的产品上的突破，这些都不能保证它的未来。它的更加远大的前景在于，通过改革为其人员和客户创造出更加丰富多彩的未来。

能够运用知识、新点子迅速转型，对未来组织来说极具魅力，这需要它们迅速而成功地变化，使得在任何时候都能及时出售市场上所需的产品。这

一特点是通过组织的思想、精神和信仰的全面根本变革体现出来的，而这一根本变革又是一个巨大的，包括文化、技术、经营管理、生产程序、组织及其人员在内的综合体。

对于渴望成功的未来组织来说，它们应具备一种需要做什么以及如何去做的组织心理，还要有一种勇于开拓的精神。

快速反应

“目前在这里，即使你全速奔跑，却仍然保持在原有的位置上。如果你想要前进，那么你的速度至少得要快一倍。”

——雷德·奎因

要在产品、技能、生产程序、分销渠道、市场及客户观念上不显得落伍，你究竟要跑多快呢？答案是：尽可能的快，而且不能停步。随着变化脚步的加快，优异者的地位转瞬即逝，只有不停步地奔跑，才有可能追赶得上这急变的浪潮。

快速奔跑意味着这么几个方面。首先是要把生产目的从确定客户需求转移到满足客户需求上来，谁转移得快谁就能在未来竞争中站稳脚根。就象斯坦·戴维斯所指出的，时间与价格、质量、服务相融和决定市场份额。那些以最快速度提供给客户的产品和劳务实际是为客户节省了很多时间。对设计、发展、生产和运输程序进行改革以使它们能快速应变，这给企业更多的时间抓住那稍纵即逝的机遇。对新的实践和技术的快速引进，也为组织从事特色生产延长了时间。迅速转变生产服务以迎合变快中的客户口味，并在必要的时间创造出来，推广出去，这就增加了客户和组织在同一时间处于对等地位的可能性。

快速为客户提供产品和劳务已成为组织最重要的能力之一。当前的这种以时间为基础的竞争和瞬息变化的技术就反映出了对于时间意识强的客户来说，快速反映变得越来越重要，在整个商业程序中减少对时间的耗费已成为问题的关键。要使时间意识强的客户获取满意，就要尽量缩短反应时滞，即从对客户需求的认识到实际做出反应之间的时间。这就意味着要缩短做某件事的时间，而衡量的尺度就是客户所保有的时间量，也就是从客户需要的某事到他能够做这件事。

商务程序中的扩建工程是进行惜时性商业活动的方法之一。惜时性商业活动就是在客户产生需求时，毫不拖延地给予满足。扩建工程，虽然是一个新兴的学科，但发展十分迅速，已经开始运用于商业循环中的方方面面；确定需求的时间，将需求转变为解决方案的时间，将设计方案表现为产品的时间，向客户提供满意服务的时间都大大缩短了。扩建工程使产品和服务间经纬分明的界限变得模糊了。随着确定需求和满足需求间的时间被压缩后，产品的生产和运送周期便逐渐成为一种实时效应。的确，当全部周转时间慢慢消失时，界限就变得模糊了。也许这才是“服务性经济”的真正含义。从最本质的意义上来说，服务并不是取代生产制造，它们代表的是同一件事实时效应。

世界级的快速反应要求对商务程序从头至尾做一深刻的再思考，对产品

的发展，生产、分配、运送程序也要进行彻底的再思考。如果企业面对着动态的市场竞争想要脱颖而出，就要大大缩短产品和生产周期，而不仅仅是将现存的程序进行集成或者全描。缩短确定需求的时间，将需求转变为解决方案的时间，将设计方案表现为产品的时间、向客户提供满意服务的时间，并不一定意味着缩短百分之十的时间就可以提高百分之十的效率。问题不在于加速传统商务程序就可以了，而是要彻底转变商务程序的概念，也就是用动态的集合节点的概念替代简单和单向流转概念，这种在手工业时期流行的“供给链条”和“价值链条”的理论早应该抛弃了。我们需要加速进行的是达到价值生产均衡状态的途径，是抛弃传统观念、参与未来、不断进取的精神（见图 1.5）。“商务程序”绝不是一潭死水，它是过去与未来撞击融汇的聚合处，未来组织处于一个多变体的区域中，其再生经历的时间决定了组织的生存与否。

改革理论

有关客户定位、适应能力、改革创新以及快速反应的必要对策，促使我们对商务活动的各个方面做一根本的再思考。问题是，什么让我们快速反应，创新、适应以及做客户定位？换一种说法就是，在一个要靠快速反应、客户满意、改革创新及适应能力才能保证成功的环境中，一个企业要想在市场上居于领导地位，它应该有何不同之处？

未来组织的一大特点就是对潜在能力进行投资。它们可能不大在意对某种具体的产品进行投资，而把投资重点放在酝酿、设计、生产、运送这些产品的能力上，它们更强调要培养起一种使组织在扑朔迷离、变化迅速的环境中兴旺发展起来的能力，而不是把未来仅仅寄托在唯一的希望上。换言之，未来组织的特点就是能提高其在不稳定、无法预见的未来环境中的活动能力。未来组织并不是把所有精力都集中在已兴起的产品和生产机遇上，这是一种随大流的棚户战略——它们更注重于在产品机遇尚未出现便早早抓住它的能力。

未来组织所面临的挑战以及由此需要做出的反应，都来源于新的商业理论。这种理论的转变并不局限于任何一维的商业体系，它不是有关组织、人员、文化及体系的商业戏法，也不是有关组织、人员、文化及体系的附加效应。它是一种多重效应，是组织的形式及本质的激烈变革，是组织形成的一种新模式，是一种基本的组织变革。

第二章 吸引你的客户

服务可以看作是两个人的配合。

——阿尔文·托夫勒

舞台上的表演

未来组织从事的是一项提高人们生活方式的事业。它们的目标并不是控制、支配和销售客户的生活方式，而是与客户共同创造他们的未来。它们使用的媒体就是被创造出来的产品，服务和生产程序。这些媒体不是消极的，它们能使客户发现并拓展其生活方式中的身心领域。当新兴的优质、便捷、迎合客户需求的产品和劳务如洪水般涌入市场时，我们应尽快地登上另一个舞台。在这里，具体的产品和劳务相对不是很重要，重要的是这种产品能有效地增强客户提高其生活方式的能力，这就是积极的、高价值的生活伙伴和消极的、低价值的商品之间的不同之处。

延伸产品和劳务所反应的生活空间、提高并满足客户不断进取的生活方式，这已变得十分重要。面对着客户飞快变化的需求，固定不变的物质产品和设计思想存在着极大的风险，那些昙花一现，早已过时的东西为了某些狭隘的目的，阻碍了人们前进的步伐。过时出现了两种挑战：第一是及时设计和提供满足客户复杂的生活方式的产品；第二是让客户自己处理，进行重新设计，而组织所扮演的角色就是把客户推到生活方式改进的下一个阶段。

产品的设计与提供服务的设计与提供已没有太大的差别。这二者的技术运用将它们融为一体。产品和服务的传统设计方式太缓慢、太有局限性了，即使进行广泛深入的市场调研，所生产出的产品和劳务仍难免流于一般化而平淡无奇。传统方式还反应出这样一种概念：设计思想是静态的，产品和劳务是它的唯一表现形式，它将组织和客户的关系固定为一种模式，而没有更多的相互联系。对于未来组织来说，设计的过程就是产品，连续不断的设计过程就是与客户的生活方式相联系的基石。与客户联系的基础已不再是与设计者的思想和方案相沟通，而是更多地集中于双方之间的不停的对话，因为他们都想发现和确定是什么形成了他们之间的差异。

未来组织关注的问题已从一些有形的东西，如对资源、资本、技术、员工和客户的控制，转移到无形的东西上来，如对特殊客户的了解，时间概念，对客户的敏感性，与客户构造融洽关系的能力等。如果一个组织想吸引客户，它就应善于倾听客户的意见并及时做出反应，重视客户的价值，认真对待每一客户，这些已变得越来越具有决定意义。这就意味着要放弃对产品的迷恋，因为技术力量使它们不再神秘，取而代之的是以推进客户生活方式而建立起来的独特的关系。这才是更富魅力的地方。只有那些与客户保持密切联系的组织才能真正拥有一个美好的未来（见图 2.1）。

与客户保持联系就需要及时了解客户的生活方式，组织与客户为了共同的目标而相互吸引，拓展他们互利

的领域。预测、调研、猜测，周期性市场考察显得越来越过时。从长远来看，似乎只有两种方式可行。第一是让每一客户都能为组织及其自身进行设计，

它并不局限于具体的产品和劳务；第二是客户提供设计工具，以此使客户自我意识到什么是更好的生活方式。把这些设计变成产品陈列于商店的橱窗内，这是组织对客户需求的反映。同样，客户也是组织的一面镜子，通过它组织可以看见和调整自己的形象及行为方式。

忠诚一直被认为是一件诱人的宝贵的财富。但忠诚已不再是过去长时间的形成的一种习惯力量，它也不是固定化的被动的效忠。当客户意识到他们是被粗鲁地摆弄时，那么来源于封闭策略下产生的忠诚便会毫不留恋地离去。只有当客户认为组织是在为拓展和提高生活方式的目标而奋斗时，他们产生的忠诚才是长期的，而且这种忠诚有助于增强客户对生活方式的设计能力，而不是对其进行限制。长远地看，这种忠诚还来源于组织与客户互促互进的发展过程，发展的步伐跟不上客户前进的组织必将被客户所抛弃。吸引客户不是把他们关在笼子里，相反要打开笼子，让他们自由飞翔。

吸引客户给外向型的组织提出了一个要求：要求每一位员工都要努力与客户保持一致，开拓组织的视野，提高他们为客户服务的能力。对于那些偶然光顾的客户，虽然没有密切的相互影响，组织也要在与之接触时立即建立起全面的客户关系。通过扩大与客户交往的范围，增强敏感性，组织便达到了自己的目的，使客户感到自己是唯一的。如果组织与客户间关系密切，那么组织愿意随时动员自己的资源和能力为客户服务；如果组织具备有随时可用的设计能力，那么就愿意提供能满足客户特殊需求的服务。对未来组织来说，与客户的联系是引起客户行为的重要因素，同时它也是客户行为的唯一调节器，并能对客户多变的需求做出反应。

要保持与客户生活方式的联系就必须协调好客户与生产者之间复杂的关系。由于在某一时刻对具体的产品进行设计已无太大的作为，而对组织和客户间互利合作的程序设计显得更加有效，那么商务程序的着重点更多地放在活动的人上，而不是固定的机构上。在不久的将来，时滞将带有地域性，并与日常生活相联系，虽然过去它总是和产品劳务的设计以及生产运送相关。与客户联系的有效性越有赖于对客户需求的迅速反应，设计、生产、运送的过程就越短，几乎要同时发生。未来组织所面临的一个问题就是，如何把过去对于时间、空间、经营思想（即生产运送、市场、产品设计）的划分提高到一个快速高效的层次上，通过将世界上最好的事物融合起来促进客户生活方式的转变来体会和创造一种新感受。

即时反馈来自于与客户的紧密联系，它加速了组织的学习进程。组织的设计能力从表现其所了解的客户转变到表现组织与客户共同了解的内容。更重要的是，每一设计必须经历再设计，组织要不断学习，并用其学得的东西改变自己。组织学习和改变得越快，它和下一个客户间的合作越有成效。

吸引客户是组织的一种设计定位。它不是用对客户了解来围捕他们的策略，也不是用一套生活方式的附庸来包装产品的策略。它是使客户各有特色的能力。对于渴望拥有未来的组织来说，使客户各有特色并不是一次完成的，而大多数的产品和劳务仅是一次性使用。它也是在生产者和客户之间建立起的新型关系，它使组织以新的方式创出独特的业绩。

迎合客户的心理

创造提高生活方式的机遇在于组织与不断发展的客户目标间的关系。因

为组织是通过与客户的实际接触建立起这种关系的，所以它们把客户看作是一个整体而不是独立分割的部分。发展这种关系的一个值得注意的问题是，如果客户的形象来源于低视点的话，那么组织与客户间的相互认可便不可能实现。我们需要观察中的高视点（见图 2.2）。这种高视点必须超越那些简单的经济社会环境，要在客户的理想和他们如何发现、扩展及实现其理想之间建立一种真实的联系。

我们研究的出发点应回到客户的概念上来。客户应被看作是一个整体化的人群，有着多变的本性，不断推进其生活方式的改善，对未来充满渴望。如果一个组织没有这些认识，就说明它是愚蠢的。组织要形成一套自己的方法来协调生产者和客户之间的心理，那么对客户行为的广泛而深入的了解就是一个基本要求。只有从及时满足客户需求的角度出发，组织才能更好地了解如何适应和提高客户的生活方式。只有从充分了解客户行为的多样性、复杂性的角度出发，组织做出的反应才能被客户所接受。做到这些并不容易，而且未必能全部达到，但是设计的方法会使你取得进步，它是客户与组织共同进步的有效方式。

对客户环境的静态分析方式已不具备多少价值了。现在需要对固有的限制作深刻的调整。对于未来组织来说，客户是一个开放的系统，它不受任何限制，其未来无疑带有很多神奇色彩。发展的因素，也就是有助于拓展客户领域的因素，是相当重要的。未来组织已不再使用客户行为分析的概念和方法，它们实际上是限制了组织对客户行为的探寻并作出相应反应。组织开始把客户看作是合作者，以客户生活方式型对客户进行再定义。这样有助于组织和客户携手共创未来。偏见和猜测是行不通的，它们会把客户限制在过去的范围内，或因为掉以轻心而限制组织的发展。

当然，对客户理解和认识不是绝对的，任何对客户行为的了解总是与客户想让组织了解而相关。对客户了解不是窥探其隐私——虽然这也是一种重要的形式，它是组织与客户间的对话，共同探寻价值的含义，因为价值是个不断移动的目标。对任何一个已建立起客户数据库的人来说这是有害无益的。因为对客户了解的加深不在于你存储了多少客户信息，而在于如何转变你对客户的理解和观察。它也不在于运用最新的计算机系统来确定精确的需求量，而在于要找出一些线索，启示和观测点，引出以人为中心的对话，讨论如何帮助客户创建其未来。

积累财富

对未来组织来说，财富是通过建立与客户的关系积累起来的，这种关系是随着客户生活方式领域的扩大而加强的。商业过程指的并不是产品，而是将社会资源聚集整合，形成独特的客户经验的手段。如果组织的设计能力被应用于拓展客户领域的方面，那么财富便随之产生。积极进取的发展精神和设计能力的正确运用，就为长期价值积累提供了保证。但如果商业程序运行不当，就会损害设计程序的质量。

产品质量是组织提供的，满足具体设计需求的一种反映，而程序质量则反映的是为满足设计需求而生产产品的能力。保证质量的技术手段当然是十分重要的，但是这种技术财富只能反映在多大程度上满足客户需求。进一步

说，生产具体产品的能力类似于保健功能，它不会创造财富，但缺少它就会破坏财富。这种能力在现代商业中的地位已越来越低。对于未来组织来说，头等重要的问题是设计的有效性，也就是组织的设计要满足客户真实的需求，而不是猜想出的需求。第二个问题是设计的生命力，也就是在长期内，组织的设计能力对于推进客户生活方式的改变起到兴奋剂的作用。

要使组织与客户的关系永远生机勃勃、充满活力，组织就应把每一客户看作是获取新视点的一个机会，以此来探讨如何将设计技能运用于进一步增强组织与客户间的相互吸引力上。要使客户的生活方式具有广阔的前景，就需要组织的设计能力与客户需求紧密相联。组织的任务不只是“标新立异、缩小市场、生产、销售、分配和服务的领域，而是要找出一种途径，使组织能在处理一些前沿问题或在设计过程中直接处理客户问题方面施展自己各种才能。“价值链条”已由具体的事件和步骤转移到一系列为共创客户未来而采用的资源、手段上来。

表现才智

未来组织并不主要以它们所知道的来表现其特性——虽然这也是相当重要的，它们的特性在于如何加深对客户思维的了解。它们强调的不是对客户行为进行猜测，而是要接触实实在在的客户行为。未来组织用设计行为与客户打交道，这就保证它能时刻与真实社会相接触。因此，组织的才智不在于它知道什么，而在于它的行为方式怎样，这主要指的是社会行为。作为一种社会动物，人的社会行为主要是通过一对一的交谈来表现的，以及如何进行认识。

如果建立起以人为中心的空间，那么以人的方式而不是以工业的方式行动就是相当重要的。那种接触少而压力大的工业模式只会限制组织与客户建立起和谐的关系，因为现在的客户追求的不是有形的产品而是无形的服务。组织的问题在于如何加强与客户的合作，在满足客户需求的条件下相互理解。如果组织与客户不能保持相互的吸引力，他们之间就显得毫不相关，如果组织对快速变化的客户需求不能及时作出反应，那它就会慢慢变得僵化。对于客户来说，组织的才智从一个广阔的角度看，是看其是否容易接触，是否与众不同。如果一个组织的行为对发展着的客户需求产生了有意义的、重要的影响，或是为实现美好未来创造有利环境，那么这个组织就被看作是“知道该做什么”的组织。

因此，组织的才智不是来自于大量的数据堆积（虽然这也是有用的），它反映的是组织的学习能力，以及以能力为基础而不是以书本知识为基础的活动方式，它是根据对客户需求的发现而采取的行为。

未来组织发展其能力以表现三方面的才智。第一是设计能力，以积极的态度探寻和发现客户的需求。第二是以资源和技能为工具共同实现客户的需求。第三是设计和发展商务程序，使其成为被大家认可的、完美的表现。通过这三方面，组织表现出了它的才智、远见和助人的品质，它可以通过有力的相互吸引创造价值（见图 2.3）。

抓住时机

企业再建商业程序的这种趋势缩短了其提供产品和服务的时间，也缩短了生产和运送之间的时间，但却不能

将事情做得更快一些。从根本上来讲，它需要培养一种无论何时何地都能应变的能力。如果组织的焦点集中在如何培养一种直党的能力，以适应客户不断变化的需求，并及时转变以满足它们，那么组织就需要不只一次的变化，当快速而连续的变化已成为社会必需时，那么一劳永逸的变化只能被看作是垂死组织的最后一次挣扎。这种不断的变化无需过多依赖工具和技术，更重要的也许是观察、敏感性、关心、悟性和灵敏这些品质指标。

抓住时机意味着一种求变的倾向。很明显，在组织决定做什么及怎么做之前，组织对于客户的认识应该有所改变。如果一个组织提供产品和服务的时间十分漫长，生产和运送过程也十分缓慢，那么这个组织最多只被认为是具有良好的愿望，但是很迟纯，很笨拙。在快速变化的社会中，良好的时间概念总是与求变的愿望相伴而行。对变化的快速反应只适用于单一的大量产品，但是当处于一种复杂的环境之中，要建立起与客户之间的稳固联系，它就显得不那么有效了。抓住时机是适应性反应的重要组成部分，它是在变化中取得的。这种变化可能是结构性的、可能是程序性的、可能是组织方面的、资源方面的、也可能是观念上的、态度上的、与客户关系上的变化，或者是一种角色的变化，无论是什么，都会使组织在满足客户需求时有不凡的表现。更理想化的境界是，这种变化应使下一轮的变化更易行。

求变的愿望是通过善于抓住不断缩小的机遇这种能力表现出来的。今天存在的事物并不能决定明天它是否依然存在。我们不得不承认今天存在的事物与明日的需求几乎毫不相关，所以我们应该有改变现状的能力。如果一个组织想要与未来疾变的浪潮相融合，它就必须善于弃旧取新。在这个适应的过程中，也许人的改变是最重要的。但我们是不容易改变的、除非我们能意识到什么是联系过去和现在的环节，以及什么蒙蔽了我们的视野。组织的优势在于不断回顾和变革组织的学习过程。它在组织的政策、程序、态度和观念中都有所反映。对于未来组织来说，组织的变革并不仅仅是向旧事物挑战和对新事物的赞誉、它是培养一种能力，使组织意识到什么阻碍了动态的发展进程，以及什么能够适应这种高能量的社会。

所有的组织都生活在这样一个狭小的空间，一边是不再生效的事物，另一边是满足渴望实现其未来的客户的需求。要想在这样一个空间中游刃有余就需要有冲浪者的精神——积极迎接扑面而来的改革浪潮，用自己的能量破浪前进。未来组织应培养一种与未来相联系的意识，过去，我们只满足于抓住时代的精神，现在，抓住现实的机遇则是关键所在。

学习的回路

传统的指向客户的单向交流，或是缺少细节的简单的双向交流已经过时了，因为组织无法让人们知道它们想要什么，而且如果组织不倾听，它们就不知道应该做什么。在未来组织中，交流的作用已远不如以学习为导向的调查过程，学习和开拓替代了告知和销售，未来组织要使其客户在创造更美好的未来过程中不断改变，它的客户也会以积极的、明达的态度扩展其生活领域，他们都在快速地变化着。组织与客户之间的联系是一种积极的相互学习

的关系，当客户在学习的时候。组织也必须学习。当学习成为组织与客户关系的一个组成部分时，它也就成为不断发现客户价值的一个基本程序部分，然而需求是不断变化的，那么这些程序也应不断变化以满足这些需求。

快速的反馈提高了我们的工作效率，它使我们听到的东西似乎更真实、更有意义，它使我们学得更快，愿意尝试更多的东西，因此也就创造出了更多正确的机会。在未来组织中，营销、设计、产品发展周期是一个问询调研的过程，而不是一个单向的交流过程。这种周期已逐渐变成一个联合体，使客户也参与进来。进行共同设计，组织的反馈速度快得好象人们之间的即时交谈。

以一次性产品和劳务获得满意的客户，要求他们独特的需求得到满足，当这已变得越来越重要时，那么组织上下每个人（不仅仅是那些天天和客户打交道的营销人员）就必须首先明确客户的独特需求，进而想办法满足它们，同时要全面了解到自己的竞争对手会怎么做。对于客户以及如何满足他们的需求几乎没有一成不变的公理，每次事件的发生都是一个新的探索，有关如何扩展可能性领域，以及如何找出以前不曾出现过的事件的解决方法。信息技术使不同规模的组织都能尽快了解到客户及其行为方式，然后模拟客户的感受，使下一次能更好地满足其需求。这就使得每个人更有必要直接参与设计、发展和提供产品劳务的全过程。它的一个主要作用就是让每个人都感到自己是提高客户满意度的设计者。

从一种最广泛的意义上来看，从倾听到提供服务是完善客户定位的需要。组织及其人员通过提高学习能力来提高其管理水平，这种学习能力变得极为重要。组织与客户间的直接对话增加了组织学习的潜能，也使真正的客户价值得到充分显现。尤其主要的是，组织通过一个简捷的客户学习回路使其经营重点从如何逃避困难，到让员工与客户一起寻找解决困难的途径。简捷的学习回路使它们更经常地想出新点子、发明新技术和尝试新实践，而且能不断激励它们进行提高客户生活水平的改革。这种简捷的学习回路来自于相关的调研，对变化的感悟能力以及对学习的运用能力，它使组织及其人员有备无患，在适当的时间做正确的事，避免经常性的错误。由于“做出正确的抉择”对于在竞争中取胜至关重要（见图 2.4），那么这种不断的问询式的学习就为企业地位和经常性调整提供了手段，也使组织在面对任何调查结果时都能做好充分的准备。简单的猜测可能会错过时机，简单的学习可能会扼杀客户的想象力。学习回路的作用在于提高一种相互的认识：什么是可能的，什么是有意义的，并促进永不停止的变革。

个体化

规模化的市场已分裂为一些小的集体，每一集体都唯一地表现具有个体性质的客户的显性的或是隐性的需求。只有那些能适应越来越小的集体的需求的企业，才能不断地确定、划分、认识现存的集团的边界，并能追上从大市场到个体化需求的潮流。

具备能确定个体化客户需求的能力，便能使组织在商战中决定鹿死谁手。如果组织不将每个客户的需求都当作个别的需求来看待，那么它们所花费的昂贵的广告和促销费用就好象白白扔到水里，不起任何作用，而那些对

个体客户十分敏感的竞争者就会为达到其目标市场将目标定得更具吸引力。为规模市场提供服务所花的费用与为个别客户服务所花的费用相比，当然前者更有利。但是对市场唯一有效的、最终的反应应是对个别客户需求的反应，那么给这种逐渐萎缩的规模市场投入的越多损失的就越大，而只有个体化的反应才是唯一有用的反应，其费用才是最合理、最有效率的。随着资源的限制要求组织做出的反应越来越复杂，越来越无形化，越来越成为信息密集型，只有那些从根本上对个体化循环进行再认识的组织才会创造出最好的机遇（见图 2.5）。

也许有人会问：“如果客户自己都不知道他们想要什么，那你怎么会知道呢？”的确，很多客户只对他们所能看得见摸得着的东西有需求认识。比如说，对于某个客户，购买汽车做出的选择要比购买金融资产做出的选择容易得多。但问题又被扩展开来，如果人们只对其看得见摸得着表现得出的商品有认识，那么该如何做市场测试呢？

要想准确地知道个别客户的需求，就应该把他们看作是

满足需求的共同设计者，在生活方式的进化过程中不断预见可能性并积极实现下一步的目标。实时设计方式已突破了传统市场的测试技术，日本的电子工业也将设计程序直接交到了客户手中。对于他们来说，没有静止不变的东西，产品设计被看作是一种实时的、实际生活的模拟。每一代产品都体现出了最新思想和性能，客户通过使用来检验其是否是个好主意。反馈是以客户在使用中对产品和劳务的真实反应为基础的，在较短的产品发展周期中，设计思想将很快以下一种形式重新表现出来。如果将精力投放在加强倾听反馈的回路上，以便了解客户对产品的评价，那么就能确定是否将原有的设计性能保持、完善还是去除。实时的共建的设计方式与组织的发展相联系，指导客户前进的方向，使他们能接触到未来。

更为基本的是，实时的开创性的设计是对客户潜力不断挖掘的方式，尤其重要的，它还是对产品和服务的潜力进行挖掘以更好地满足客户需求的方式。然而，这也只反映的是一种“推开”的观念。如果将这一过程看作是帮助客户发掘他们自身的价值，那么这反映的就是一种“牵引”的观念。对未来组织来说，这种“牵引”已不简单地受到客户的驱使，它意味着赋予客户发现其个体价值的力量。

赋予客户力量

组织创造客户价值的能力在于使客户创造自身生活方式、生活经验的能力。未来组织的经营目标已快速转移到提高客户的能力，使他们能得到想象的东西，做他们需要做的事情。未来组织的一个特性是它有能力处理一些独特的事情，并能够举一反三。

创造这种独特性需要一种能力，能够将有形的、无形的资源聚合成独特的联合体，使它们能满足客户的独特需求。每一组织都应培养其作为生活方式组合者的能力，从每一部分着手来提高整体水平。未来组织与以往的工业企业之间唯一的差异似乎就是它们所选取的生活方式的范围。

航空公司和旅行社就是两个生活方式组合者的实例。在这里，客户应处在设计其自身生活方式的领导地位，而组织的任务是尽力消除阻碍生活方式

扩展过程中的限制。飞机只不过是一种公用设施，它为客户选择和创造自己的生活方式提供了更广泛的可能性，尤其是那种无形的生活方式越来越随意。航空工业，作为客户形成其生活方式的一种使用工具，包括的范围越来越少：时间、空间、舒适程度、营养、个人注意力、工作、艺术、信息、交流——大量的技术性的成就已经淹没了人的作用。在距离地面 35000 英尺高空将所有个体聚合成一个独特的群体，消除了时间和空间的差异。但是我们还不满意。旅行社其实做的是与航空公司相同的工作，只是它们拓展了人们生活的领域，使人们能够接受阳光雨露，呼吸新鲜的空气，接触不同的风土人情。

所有的未来组织都致力于将产品、观念、哲学思想和概念组合成一个整体应用于客户的生活方式中，并完善和创造出新的生活方式。在社会和组织环境中，将新思想、新观念、新实践，新的程序和各种关系组合起来应用于个体或群体的生活方式中，的确是个非常复杂的过程，但是如果组织不能做的话，这些问题就扔给了客户。每个组织都生活在一个复杂的环境中，要赋予客户力量就必须扩展他们的生活方式，或是以一种积极的态度，通过使用产品与组织直接接触来改变生活方式。

无论是哪种企业，它的设计能力，或是为实现设计提供便利的能力，已成为商业中的前沿力量和增加财富的手段。要想创造出有意义的产品和劳务，就应创造出复杂的、一次成型的、多样化的资源，这种独特的综合体能够满足客户独特的需求。在这一领域中，组织就显得与众不同。为了使组织行为有意义，组织所创造出的独特的客户需求必须与它提供服务的能力相匹配。组织与运作、生产、分销及其他能力都应是组织提供途径。当一种客户设计获得认可后，为实现这设计所需的资源均可取得。未来组织应具备两个基本能力，一个是与有见识的客户共同设计和完善生活方式的能力，一个是使客户能从有形无形资源中提取设计思想的能力。从真正意义上说，客户必须能够自我设计和实现。

作为一个设计者和组合者，未来组织应不受任何限制。事实上，它们是通过为客户提供一些指导，比如有关信息、知识、产品、服务、艺术及经验等，来创造财富的，同时把其才能应用于设计，把其完美的技巧应用于完善客户具体的生活方式中去。客户已不再是被动的，对组织提供的任何东西都统统接受的角色，他们逐渐拥有很多好的方法手段，而且在不久的将来，他们在处理自己遇到的问题以及获取自己想要的东西过程中，会拥有越来越多的有力工具。当精密的软件工具扩展了概念性技能领域，他们希望有更多的工具能按照他们的想法摆布组织。要从未来的有见识、有能力、有力量的客户那里获取财富，关键不是掌握组织背后的能力，而是要扩大客户手中的能力。这种能力使社会变得更美好，提供了诸如软件因素、知识、经验、观念和好点子这样的工具，使客户在广阔的、多方面的社会中自我整合出各具特色的方式和经历。设计和设计经验无论对客户还是商家来说都不是无关紧要的，这种经验是独特的赋予客户力量的设计，它使人类的成就达到最佳组合。

与客户的关系就是一种产品

组织在提高客户生活方式过程中的设计和整合表现在商业所提供的，使客户扩展其能力和生活领域所使用的途径、手段和技能中。组织做什么以及

怎么做已成为一种产品，表现为组织为客户创造可能性的能力，如果组织不能拓展其活动领域，那它就会被看作是一种限制。那些不知道如何增加其净生活方式价值的客户（实际上有很多），对于旨在改善生活方式的组织来说，无疑是颇具吸引力的目标。当组织完成了商业进程中“推出”与“牵引”的阶段后，那些在创造生活价值中表现得最能干的——而绝不是不关心其位置和产品服务的简单生产者——将会成为高效的、客户财富的共同创造者。

当组织的所做所为和表现出的品质依赖于作为个体的客户与组织的相互作用时，产品和服务就转变为生产者与客户之间多种复杂的关系中的一种催化剂。为了有效地将组织的专业技能和个体客户的需求及生活方式结合起来，组织必须能够确认客户的理想和生活模式，并对此作出反应。当组织被认为是一个合作设计者，那么客户也必须被看作是产品和服务的主要创造者。换言之，组织使客户实现其梦想的能力就决定了组织与客户的价值观之间的关系。

共同创造需要一个能使客户和组织相互作用的“场所”。这些共同的空间取代了原有的市场。市场——如果曾以这种名称存在过——已不再是商品和劳务的有形的目标，也不是一种有形的场所，但是在共同的环境中，客户的需求可以被确认，有价值的经历由此而产生。

与客户的关系成为市场的重要部分，它是在推进客户的理想和生活方式过程中产生的，这种关系的牢固与否在于客户是否将组织看作是最好的，是否能够与不同客户的特点相协调。如果组织与客户能保持相同的步伐，这时，也只有在这时，客户才会邀请组织展现它们的才能。这种同步步伐的市场对组织的前景和行为方式有较高的要求，组织要有能力将设计所需的一切资源聚集在一起，整合成高质量的客户生活方式，这已经形成了一种长期的技术性的前进方式。但是同步市场的无形的特性使得人在商业中的地位要比技术重要得多。随着技术的应用越来越容易，越来越有力，一些无形的资源——例如知识、信任、创造力、技能和完整性——在将市场联系在一起的过程中扮演着头等重要的角色。

商业实际上是市场、人员和技术多种要素的组合。要提高客户的生活方式需要感知、设计和整合的技能，它们是达到完美境界的首要方式。对于人生设计和实时创造的不断需求，使得人的因素在与其他有形无形的因素相结合中越来越重要，使产品、服务、经历在需要的时候能及时被设计、生产、提供给挑剔的客户，当产品已从舞台的中心位置退出后，人在组织中的位置就需要进行调整和修改。感知、设计和整合的技能如何得到广泛的应用？如何使他们在创造美好社会中发挥最大的作用？如何对商务程序和管理进行改革，使客户和组织人员共同工作，运用他们的创造性和想象力，控制那些有形和无形的因素，努力完善客户的生活方式？

未来组织正在从事一项将最好的东西带给客户的事业，它们为客户设计和实现其生活方式的完善提供专业知识和有效的工具。它们的经济收益来自于客户所愿意支付的东西。值得注意的是，客户从不为单纯的产品而支付，他们支付的是产品能为他们做什么，以及他们的生活方式发生了怎样明显的变化。

市场份额是由复杂多变的客户理想和生活方式来确定的，它需要一种能力来判断什么是独特的，以及为提高整体效果而创造的独特性。设计和整合这种独特性是一个动态的过程，由客户来控制。客户对其需求的了解和他们

创造需求的能力可分为不同的阶段——它是一个随着时间不断演进的过程。组织能够提供什么以及以什么样的方式来提供，在于它是否承认和尊重这一现实。对未来组织来说，要扩大其施展才能的空间，就必须不断改革它。市场不再象以前那样进行静态的定义和分类，它们是个动态的场所，组织和客户在这里相遇，互相理解，共同创造具有自己特色的经历。销售，或是其他类似的概念，从如何占据市场转变为如何将整个世界带入市场。即将来临的客户需求电子网络时代——低成本的个人电脑系统与以家庭为基础的广泛的多媒体相结合——将会为客户进入美好的未来世界提供途径。再过几十年，当世界人口达到 70—100 亿时，它还会增加这样一些市场的数量，使客户和生产者相互影响。市场将会成为一个动态的、优良的环境，这里是客户能够设计和扩展其生活方式的领域。

加固前沿阵线

用独特的方式满足独特的需求，用无形的工具创造无形的客户财富，随着这些要求的增多，组织在与客户交往中就需要将最强的能力以及有形无形的各种资源表现出来。在客户的眼中，未来组织是通向美好世界的台阶。

与客户交往的组织人员代表的是组织人性化的一面，他们代表组织为客户提供服务。在交往中所留下的印象，虽然可能只是短暂的一瞬，但它关系到组织应该怎么做，而不是它能做什么。在这点上，客户并不把个体仅仅看作是大机器上的一个小螺钉——虽然它是由技术和资本武装起来的——客户所注重的是他们花钱后能得到什么。

前沿阵线就是组织与社会的接触点。只有在这里才会进行学习式的、理性的对话。这种对话通过搜集到最好的思想来为客户创造优质的服务。在接触点上，组织必须认识到如何以最佳的方式满足客户的需求，以及做出最好的反应（见图 2.6）。

所有阻碍与客户对话的限制都应被去除，所有内部障碍都应由即时的反应所替代。每一与客户的可能接触点——不仅仅是正式的市场——都应被看作是与客户交谈的重要源泉。前沿阵线作为组织与客户双向对话渠道具有相当的重要性，它与组织在未来中所具备的能力处于同等地位。这些能力包括：如何完善客户的个体生活方式；如何对生活方式的完善进行设计和整合；如何能够紧随快速变化的客户环境。实时的前沿对话被看作是与现实社会联系的源泉，它使组织在为客户服务的过程中不断更新调整其所知所为。

与客户对话以及对快速变化的现实做出反应，在前沿阵线中具有重要作用。前沿阵线已经从被动的产品方向或信息搜集转变为一些主动的因素，在与客户的对话中不断寻求价值。前沿阵线从传输作用到培养融洽关系的转变十分重要。对于具有综合技能的员工来说，最合适的位置已不再是一张办公桌，而是前沿阵线。只有在这里，组织的品质和才能才会有与众不同的表现。将一切都置于前沿阵线上，会使组织发生天翻地覆的变化。组织不再会将它们最好的东西秘密隐藏起来，而是将其公之于众，加速社会的进化。如果组织不将其所有置于前沿阵线上，这就好比至少将一只手缚于背后来进行搏斗。把最好的人员、最好的专业知识、技术、商务程序、内部和外部的组织网络置于前沿阵线，这是组织为客户提供最佳服务的基本要求。如果组织不

把尖端的智能和经验迅速应用于前沿阵线，那么它与那些知识广博、反应敏捷的竞争对手相比就显得很愚蠢。

信息技术对于组织进入网络化的前沿阵线是个重要的、具有潜力的工具。如果将它作为是组织价值及完整性的表现手段，而不是取而代之，那么它会使前沿阵线和组织都得到加强。它会提供组织真正关心的信息，提高客户获取其所需的能力。在不久的将来，新的信息技术就意味着组织会拥有全部的前沿阵线。未来组织就生活在前沿阵线中，只有在那里，世界才会真正被体验；只有在那里，才能决定你需要的究竟是什么。

使组织进入网络化的前沿，与其说是一种将最新技术应用于产品的改革，不如说是一种思想理论上的改革。那些剥夺了员工最基本的管理权利和决策权利的组织，是将它们自己局限在一个狭小的空间中，将自己占有的资源和专业知识当作其巩固藩篱的战争物资，它们顶多是在过去那种缓慢移动的环境中寻求安逸。只有使每个员工都密切关注着客户的需求，并且为满足这种需求做好充分的准备，组织似乎才能对客户的目标略有了解。如果一个组织割断其员工与有意义的、现实的客户和客户需求之间的联系，而其竞争对手正在加强这种联系，那么这个组织实际就割断了它们自己和客户心目中的优秀组织形象之间的联系。

对客户具有敏感性，并且能够区别对待，能意识到自己有什么特长，有能力提供什么服务，这是一种动态的未来组织范畴。人的因素以及针对客户目标进行的有形无形资源的动态配置都十分重要。那些不利于动态配置的组织结构、观念和实践，会大大拉开客户需求和组织满足其需求的能力之间的时间和距离。然而，不受传统观念束缚的竞争者会显得十分轻松自如。动态的再配置为以客户为中心的设计和整合创造了空间。管理者的附加价值就体现在他是否能力减少快速配置过程中出现的障碍做出贡献，更好地满足客户的需求。这样的管理者能使前沿阵线的运作与客户保持一致，而不是象以前那样由僵化的机构来决定，并使客户依附于它。

客户的方位是高度分散的，它不是固定在一个位置上的具体的范畴，但它能在需要的时候聚合成一个独特的集体。在未来组织中，这种能力来自于为满足客户个体化的需求而把所有信息灵活地揉合在一起所产生的影响。未来组织的结构不是固定不变的，它随着环境、事件的改变而改变。这些事件并不是组织的日常事务，而是面对每一客户所遇到的不可预见的意外事件。资源配置也是灵活多变的。没有重复两次的配置模式，每一资源配置都尽可能的即时、快速。这就需要有效的合作而不是正式的控制结构。组织唯一可认知的结构就是资源能力结构，它可以在组织与每一客户之间不确定的相互影响中进行资源最佳配置。在组织内外都建立起资源和能力之间的新关系，这种方式正迅速替代了以往那种通过限制某些事物的使用来求得永久的趋势，对于未来组织来说，它的永恒性完全在于它是否有一种长期的能力，无论在何时何地能满足任何需求。这种永恒性不是看你是否总能给客户带来一件东西，而是看你是否总能给客户带来不同的东西和生活经历。

信息技术的突飞猛进将意味着在建立人员、资源和全球联网的其他部分之间的动态联系中，不会再有什么限制。的确，控制广度这个概念——无论这一广度是增加二十、五十还是一百——通过最新的信息技术便有了更丰富的内涵。在竞争中面临的最主要问题就是如何根据客户的需求进行动态的变革。这不仅仅要求组织形式上的变化，更重要的是管理者和被管理者观念上

的改革。信息技术将不仅仅是为建立在客户方向和自我引导基础上的无限的“控制面”提供现实有力的工具，它还将根据客户的需求对人及其他资源进行自动变革。

未来组织将不再把管理看作是信息的中转站、资源的管理者、结构的创造者和维护者、等级制度的卫道士。那些静止不变的构造只不过是过去的一个纪念碑，或是提醒我们不要再犯错误的历史遗迹。管理的角色已变为是改造者，那些深受迟滞不变之苦的人必然会深有感触。在已拥有信息及技能的人和在与客户接触过程中需要信息及技能的人之间有等级差异。减弱和消除这一差异只是消除时滞的一部分工作，更为重要的是要形成一些以信息和技能满足不同客户需求的不同群体。管理者的附加价值并不仅体现在他们是控制者、决策者和发号施令者，更重要的是他们能调动起人才的积极性，使他们充分发挥自己的才智，或是将他们的才智集中起来为客户服务。他们的作用在于为优秀的人才从事伟大的工作——尤其是以不同的方式提供组织设施。当组织不断为做什么及怎么做进行改革时，勉强停靠在过去的岸滩上还不如架起一座通向未来的桥梁。在未来组织中，管理者的位置不是由他所控制什么或拥有什么来判定的，它是由管理者如何使其员工获取成功来判定的。

加固管理的前沿阵线要求组织认识到它们所拥有的前沿阵线，它们做什么及如何做在于要不断地变革行为的方式和结果，以这样的方式改革组织，要求组织的重点要放在为组织的动态变革创造条件，而不是死抱住以往成功的经验不放。管理者面临的挑战主要是重新认识组织的基本能力，以及要培养扩展客户生活方式领域的能力。

及时出击

组织的动力从机构因素转变为人的因素。客户生活在一个实时的环境中，他们越来越要求组织相应做出实时的反应。那些拖延客户生活的组织，不仅浪费了客户的时间，而且也表明它们对客户权利和客户生活方式的进程漠不关心。为满足客户的需求最大限度地缩短时间已成为许多组织制定经营政策的重要方面。组织在任何地方都应努力消除客户等候的时间，以提高对客户需求作出反应的速度，应尽可能做到需求出现的当时就能提供相应的服务。然而，更为重要的是，缩短时滞的基本做法是把所有权和控制权交给客户。过去，商业和其他组织掌握着生活的节奏，它们根据自己的利益任意消耗客户的时间，这是不与客户保持一致的罪过。

几乎所有的客户都不能忍受浪费他们的时间，只有那些无望的组织以消耗时间来苟延残喘，主要是为了维护自己的利益。每一客户都对受组织控制的时间的运用越来越敏感。那些不能按时提供服务的组织无权对客户如何使用自己的时间指手划脚，它们在一长串程序化的过程中浪费客户的时间，或者通过操纵客户来完成它们的销售，它们这样做是绝刑得不到想要的东西的，它们会被当作时间的浪费者受到谴责，而且一旦可能就会被更尊重时间的对手所取代。不浪费客户的时间是维系客户忠诚的重要方面，因为它体现出组织对客户生活方式的尊重。这种尊重进而推动组织更好地完善客户的生活方式。那些在未来社会中的失败者就是那些不重视客户尊严和生活方式的组织。组织为促进而不是消除客户生活方式而进行设计和整合的能力体现出

两类不同组织的差异，一类是无所适从的耗时者，一类是为增加客户价值而创造一切机遇和可能的省时者。衡量组织是否能满足客户需求的真正标准是看珍惜自己时间的客户是否乐意把时间交给你。

客户只有在认为自己的时间不会被浪费的前提下才会把时间交给组织。改革程序的方式越来越倾向于寻求一种省时的方法，彻头彻尾地完成商务程序。然而它指的不是内部时间的节省，它是要提高产品设计和发展的速度，以及提供服务的速度，使客户有更多的时间利用这些手段，推进其奔向未来的进程。明确客户独特的需求，设计出相应的独特的方式，并以实时的速度进行传送，这些意味着客户能尽快地享受到专为自己设计的独特的生活方式。实时的反应是无论何时都能为客户提供其所需产品的能力，它基本上不耽误客户的时间。组织为削减时间所做的工作实际上是为使客户拥有更多自己的时间，这样的组织才能创造出很多的价值。

客户不仅仅要控制节拍，他还决定着时间的价值。从作用机制上来看，及时出击要求全面了解与每一客户交往的过程。组织内部的作用机制，主要作用于在时间敏感区域内，使商务程序的各方面对此做出反应。在这一区域内，客户能感受到他们的需求得到了认可、他们通过获得组织创造和提供的产品、服务、生活经历和满意度，感到自己充满生机和活力。然而，客户对你的评价不是你如何使用自己的时间，而是你如何使用客户的时间。

及时出击并不是一些狂热的活动，它是对客户时间的合理使用。未来组织将时间看作是一种资源，其目的是投入的越多产出的越多。能够做到这一点的组织，将会获取更多的客户所拥有的，但交由你使用的这种珍贵的资源。

做正确的事

产品和服务的质量是由其扩展客户生活领域的的能力来区分的，要扩展生活领域首先需要准确知道现存的领域有多大，这就需要客户参与到设计和整合客户生活方式的过程中去。

实际上，现实的计算机系统在其还没有被创造出来之前就已使用于为客户直接提供产品和服务了。例如，复杂的实时模拟系统就被用于引出设计需求，并进行检验——不仅仅是分析性的，而且是实证的。好的设计会很快转化为一种程序，帮助客户了解并反映其需求，并以最佳方式满足它们，将客户置于主动的地位，模拟他们的需求，以实时的方式进行解决，这种趋势越来越明显，它对于探索未来是十分现实的。

客户的经历是整个组织程序的产品，组织可以使客户设计出这种经历并最终意识到什么是自己渴望的经历。设计并创造这种生活的能力已经不是传统方式下对产品和服务进行有计划的设计，它更多的是来源于设计和实现组织程序以创造生活经历的思想观念。模拟和最终实现是组织行为的全过程。客户的生活经历不会被分割成产品和程序，当客户的生活经历越来越成为在全部组织容量中起作用的部分时，那些不具备完整功能的组织很难达到更高的标准。在未来组织中，产品和程序是同一件事，程序也就是组织。要创造独特的生活经历和生活方式就需要那些按照客户的弹奏协调配音的组织（见图 2.7）。

做正确的事就是要有个全面的观点。客户是将组织作为一个整体来看待的。组织应该知道它们应该做什么、不应该做什么。客户绝不会去找那些连

自己在做什么都不知道的组织为共建未来而合作。

电讯网

吸引客户是个复杂的过程，它不仅要求组织带给客户最好的产品和劳务，而且要求组织为提供独特的服务而形成独特的群体。这就意味着组织首先要确定客户需求，然后设计方案，最后以实时的方式将产生并整合在一起的方案应用于复杂的客户生活方式中去。组织的每一资源和活动都处在前沿阵线上一客户所见的每一人、每一物都反映出组织在做什么以及它是怎么做的。组织与客户的联系点已不再仅仅是销售——漫长的、迟钝的供给链条上的终点。销售点在过去只是一种与客户接触的过于具体化的局限形式，而现在它是在为组织与客户建立一种真正联系提供机会。无论是直接还是间接，组织的任何一个方面都与客户有联系，而且它们对于组织创造独特的客户价值都是十分重要的。在过去，组织与客户之间的距离是由物质的、技术的、文化的、结构的因素所决定的，但现在地理概念上的距离已不再能拉远组织与客户间的联系。计算机技术使任何人、任何事都不会在时间上受到分离。当组织为满足客户具体的需求而想办法，找资源所花费的时间缩短时，那些在时间上分割组织设计、发展、生产和提供服务的因素也就消失了。也许更为重要的是对组织的经营管理哲学进行改革，因为它有助于缩短组织与追逐理想的客户之间的心理距离。

企业界正在进行全面的改革，它们的各种反应系统都电子化了。从前沿阵线迅速进入最佳状态需要贯穿整个组织网络的同步反应行为。企业将其内外部资源动员起来实现客户的价值，这是一种超越所有界限的天衣无缝的整合能力，它越来越需要来自组织及组织外部的知识、经验、能力和资源，因此快捷的现代通讯技术便显得十分重要。当然，在这一动态的多功能网络中，人的因素还是所有内容的主题。这二者的结合体现出满足客户需求是组织的根本目标。

未来组织要求针对任何客户，组织的每一方面都应体现出组织的独特形象。在满足客户需求过程中组织应该知道它需要扮演什么角色，那么在组织的内外部网络中进行直接的交流便是关键。网络中的每一点——每一个人——必须积极地行动起来发挥其作用，而不带有那些循规蹈矩的传统组织所特有的时滞影响。要参与到形成客户经历的网络中去，一个基本的要求是组织必须具备随时随地提供所需服务的能力。事先制订出规则，参照毫无问题的历史先例，为自己划出界限，这些只会导致自我封闭。同样重要的是组织需具备合作、联系、重组的能力，无论以何种方式进行。如果组织想走上客户导向的改革之路，还需要更高层次的人力资源，他们需具备多种才能、改革精神、创造能力。

信息技术的快速发展使组织体系的内外部有形及无形资源得到动态的变革，它还使由独立的客户和变化的环境所决定的有形、无形资源得到最理想的组合。组织网络的电子化及由此产生的能力。对于组织决定如何满足快速变化的一次性市场有相当重要的作用。通过认识无穷无尽的、多种多样的、各具特色和客户生活经历，组织可以缩短它们能够实现和它们已经实现的目标之间的时间。这样做，组织可以参与到扩展客户生活领域的活动中，并且

能够加速实现未来生活方式的改善。

本章新观念简介

能够吸引客户的组织和不能吸引客户的组织的特征分别概括如下：

旧观念
对市场做出反应

产品是一切
产品决定客户的生活
创造良好的产品
服务是一种附属品
多点接触
加强等级制度
“不要责备我”
“我想我们以前没见过面”
由我们给商业下定义
财富在链条的终结处
商业程序设置了节奏
客户生活周期
品质等于求取共性

新观念
共建客户生活方式

产品只是一部分
产品扩展了生活领域
创造与客户之间良好关系
服务是一项商业
单点接触
加强接触点
“不要推卸责任”
“我知道你是谁”
由客户给商业下定义
用链条共创财富
客户生活在实时的环境中
真理存续的时间
品质等于突出个性

第三章 在适当的时间作出适当的反应

在未来社会中，保持不败的竞争优势更多的在于新的程序技术，其次才是新的产品技术。

莱斯特·瑟顿

一种全新的球赛

市场是一种未定型的结果，生产者和客户关系的基本特征由统治和被统治转变为共同创造财富。多方面的接触使得市场能够满足那些寻求无形价值的客户的需求。客户不仅越来越少地依赖组织和机构，而且他们的需求也变得更复杂，他们要求进一步实现其生活理想，改善其生活环境。如同整个球赛的转换，设计和整合成为能力的附加值，要将其表现出来，需要客户成为生产活动的主角。

组织竞争的焦点转移到如何开发新的可能性，组织的新策略与新的科学技术相融合就产生出了涉及每个人的新的可能性。当对具体产品的需求变得越来越短暂时，那么只有具备一种能迅速提供新的可能性的能力，才可免遭多变的、无法捉摸的客户嗜好的抛弃。组织要在其产品对客户来说尚且有用时尽可能获取客户的满意，零售产品发展周期在决策中已越来越重要。如果组织想跟上客户的时间安排，而不是只考虑自己方便，它就必须缩减其运作的时间。

客户更愿意生活在他们自己的时间里，而不是组织定的时间里，这表明了传统组织时代的结束。如果组织只给予客户有限的选择余地，那么市场的窗口会变得越来越狭小，越来越难以满足客户的需求。当特色市场逐渐普及后，那些单一的，变化迟缓的，长周期的规模市场就会分化为复杂多样，高度个体化的小市场。那些习惯于在远离未来的地方活动的组织，将不得不在未知的状态下进入未来世界，或者适应，或者消亡。这些与科技的进步都是同步的，并促进组织的改革，它们与管理与商务程序设计相结合，就能够大大缩短产品生命周期。

个体化的市场有很多重要意义，它使得占据和保持市场领导地位的基本要求，从保护型和竞争优势活动转变为不断的商务创新过程。对规模生产永远只作出一种反应早已远非良策，正确的反应是针对客户个别需求设计和提供产品和服务。为有眼力的客户提供个别产品和服务所需花费的时间和成本，很快成为竞争的焦点。对快速变化的市场环境及时作出反应，要求提供由设计程序产生的新产品，这一程序是以合理的成本进行设计。整合、实施扩展生活领域的活动。为仅仅生产一种产品而进行程序设计的时代已经过去了，现实要求我们为迎接快速变化的未来做出适宜的反应。面对着生产程序和组织观念数十年一成不变的社会，如何应变是最大的挑战。把自己局限于昨日辉煌的组织，必须认识到“世上没有永远的赢家”。那些认为自己的学识和生产装置足以应付三五年的组织，现在发现它们几乎跟不上变化如此之快的微观市场。这些市场需要很多东西，却唯独不需要重复的东西。有些组织对于如何满足相同的规模需求极具艺术手段，但是对如何满足千差万别的个体需求它们却束手无策。

无论是什么事，一旦同样做过若干遍，它就很容易被重复，因而也就更难改变了。如果只用一种方式坚持做一件事，那么它不仅仅是拒绝改变，而且在不知不觉中削弱了改变的能力。传统的工业化观念很不明智地认为，世上存在永恒的取胜模式，唯一的问题只是要完善它所需时间的长短以及科学技术的应用，是否会使其更完美。这种完善理论的缺陷，在于它是否符合我们现在对完美的定义。管理技术和技术原则，强调要以提高运行模式的效率质量以及能力为目标。从经济和科技的角度来看，延长现存产品的生命周期是传统观念下主要考虑的问题，引进新产品只是每隔一段时间，当制约条件或挑战出现时才发生的，它们对抛弃多年营造的传统模式是慎之又慎。确实，只有当整个组织和它的生产过程需要被清除。改变和替代时，引进新产品才有可能被提到议事日程上来。

传统生产观念的一个显著特点是进行规模生产，而不是生产少量而多样化的产品。随着高度个体化的短暂需求的出现，那些具有规模生产观念的组织只能在边缘市场的角落里慢慢萎缩，在这样的市场里，客户的需求，行为和期望还没有跟上更先进市场的节拍。组织在已经萎缩的昔日市场环境局限的时间越长、那么快速应变的竞争对手在未来的个体化市场中取得的份额就越大。因此，对于市场的变化，拖延的时间越长，组织为此花费的成本越大。在一个不断成长的经济社会中，一个不能认识到客户个体需求的组织面对着越来越多的有能力满足这些需求的组织，它的处境会越来越不利。它们的唯一命运就是随同它们所服务的衰败的市场一同走向衰败。

昔日的生产观念是个单一区域，因为它认为在生产过程中可以通过标准化、简单化和规模化来降低单位成本，这样分散化便成为头等大敌。这一原则甚至延用到了人员身上，由于将多元化和分散化看作是危险的来源，组织人员和他们的工作也被减弱为简单的、重复性的角色，这样角色完全可以由机器来替代。为了在大规模的标准化生产中降低单位成本，人做为灵活的、变化的、需要不断学习因素，受到压制。因此，旧观念实际是增加了改变的成本和不确定性。

尽管对信息技术作用的认识正在慢慢增多，但真正有所认识的组织还是寥寥无几。除了个别例外，信息技术应多用于改革的手段，而不是参与旧观念的延续，否则它只会增大弃旧取新的长期成本，即使成百万的投入也毫无效果。但是从现在看来，必要的认识正呈上升趋势。

以往那些支撑着商务程序、设计、组织和管理的传统观念现在受到来自各方的置疑。市场、技术，产品和程序的深刻变革使得改革成为整个组织如何进行经营管理的讨论热点。组织正在寻找新的方式一并不是旧方式的简单的延续——来为短暂的。无形的客户需求提供解决手段（见图 3.1）。新兴观念从哲学角度将人重新置于中心地位，因为只有他们才能生产出满足需求的产品。组织必须创造出独特性，而且要在一种无法预见的环境中去，它所信奉的原则应是：客户制定节拍，客户的时间是宝贵的，生产上的挑战可以扩展客户的生活方式领域。做事的速度是重要的，只做一次却仍然赚钱的本事也是重要的，为客户在快速发展的生活方式中达到最佳状态提供途径的能力更为重要。新观念是通过不断更新的多样化实现其目标的，而不依赖于单一的模式。

阿尔文·托夫勒曾以“客户化”这个名词来描述他所认为的新生产观念的本质——在规模生产中能够满足大量个体的个别需求。

以现在的表达方式来说，客户化的本质是以集合化的统一方式生产出不同的产品，而不是以统一方式生产出统一产品。一个为大家广泛认同的重要特征是，它能够快速灵活地将很多要素集合在多种多样，完全不同的产品中，这样设计出的每一种产品都能满足客户的特殊需求。其生产程序已不是那种在传统观念下形成的长期不变的资源配置方式，而是具有同步性和结合性。这也就是说，它的本质特征在于能够迅速把生产的各个节点聚合在一起——无论是否在组织内部——并使这一综合体

能够满足个体客户的需求。更深入地来说，新观念的突出特点并不是它快速聚合所使用的某种形式，而是要把人的设计能力置于舞台的中心，将其从过去生产为主的樊笼里释放出来。进行动态配置资源的能力是应付变化的力量源泉，它是一个重要因素而决非是个附带品。生产新观念——无论其如何称谓——在以人为中心的未来商业中，为生产创造提供了思路。

帮助客户提高和扩展其生活领域，提供更多可能机遇的能力是未来组织的主要特征。达到这一点需要将客户设计的多重因素与决定动态最佳状态的多重因素相结合，它会通过成功地将大量多样化因素糅合到客户生活设计中去转化为独特的价值。其基础并不是对过去的决定论，而是对未来的非决定论，它的基础是人和旨在提高生活质量的程序和产品。

时尚化和分割性

在适当时间做出适当反应是一种快速的、无任何预兆而击中目标的武器。某些事物消亡之期也许指日可待，这是时尚化的一种反映，产品生命周期逐渐缩短，且无法预料，因为客户所认可的价值是多变的、短暂的、不受可预见的需求决定。时尚性几乎已成为每一产品和市场的特征。现在所有的产品都是为易变的、无形的消费方式进行包装。当市场变成思维上的连通场所，那么产品也就成为无形的、精神上的东西，市场变革的速度也就是青年人转变思想的速度。当时尚化意味着产品成为精神产物，可能会极快地、不可预知地成为过时的垃圾，那么随时根据需求引进新产品就成为生存的基本要求。

在市场上的时间成为衡量组织能力的主要标准。这种能力包括确定新需求，根据客户生活方式的转变而相应进行设计、生产和整合。因此，能力是一种体系化的东西，它取决于组织的各个方面，而不只反映个体部分从自身角度是如何做的。如果一个组织的生产程序在长期内只以一种方式生产一种产品，它的生存空间是狭小的，也许它不会被迫退出商界，但它的利润是在不断减少的。而那些能够在实践中以实践的方式创造出独特的客户性生活经历的组织，它们的生活空间是宽广的。在短暂的市场上活动所产生的一个有趣的结果是，对于技术、资金和资源的所有权最终会退出投入产出方程式，而好的主意、对客户了解、组织人员、有创造性的能力以及客户定位的策略将被置于重要的位置。新观念使产业由过去的技术统治到未来的技术支持、客户控制、以人为中心的价值体系，这样你的生活空间将无所不在。

时尚化和分割性使每一领域中的组织行为都发生了巨大的变化，使得客户的生活方式成为产品。这种影响同快速发展的科学技术和电子通讯相结合，使每一产业部门都得到了变革。

电子工业曾是很多国家的支柱产业。现在，这些能够直接使用的高科技多媒体与现代化的通讯技术相结合，使得处于实时状态的个体进入最佳状态。例如在娱乐产业中，广播地位不仅让位于电视，而且还受到录相的有力挑战。当录相也逐渐普及后，客户易变的口味对娱乐业又提出了更高的要求。通讯业通过改革，利用科技进步消除了时间和空间的障碍，使得人们能轻松地超越其进行沟通。使用者只需以某种时间、空间、信息和媒介的方式就能够建立起实时的联系，无论相隔多远，一方就能够立刻听到对方的声音。电话、传真及小型通讯网络使过去存在的物质障碍得以消除。使用通讯网络中的软件，可以使客户形成自己暂时的联网，那么无论身处何地，他们都可以进行直接对话。时间转换技术，例如多种多样的留声信息，扩展了人们接触的范围，使人们能够有效利用自己的时间。视频技术革命迅速扩大了人们的可视领域，使人们的接触个性化，重新认识他们的视觉经历。信息服务正在蓬勃发展，比如 Internet 网络，为扩大各种信息来源提供了手段—有关新闻、旅游、产品和学术研究等各方面。具备“智能软件”的网络能使每个人从个性化的报纸、杂志、书籍和娱乐活动中获取信息，这一时代就要来临。

客户对于陈列在商店、市场上的产品的形式越来越具有决定权。那些需要存贮千百件商品的零售商利用信息技术进行动态组合，使得他们提供的商品能够符合不断变化的客户嗜好。每种产品的吸引力都在于它的实时效果，因为它们处在以实时标准作为检验的市场中，那么任何低能的表演者立刻会被下一个充满活力的参与者所代替。

金融服务产业，曾经被几个提供一两种特殊产品的大公司所垄断，现在也受到其他一些组织的挑战，它们接受的哲学思想是“告诉我们你需要什么”，这样它们就会以电子技术在任何时间提供任何服务。真正的金融服务公司已经出现了，它们出售无形的时间和空间产品。信息技术革命使各项产业朝着独立于时间和空间的方向发展，它们可以利用无形的资源进行生产，它们可以利用信息，消除障碍，获取客户的满意。时间空间的独立性不断增强，而且使信息高速路蓬勃发展起来，低成本智能多媒体也得到普遍应用。这些发展与客户的智能因素，以及规模化的分配、销售网络，大量的交易活动，系统化的金融设施相结合，会很好地解决一切问题。

汽车工业已经顺应了客户的消费观念。仅仅生产简单的产品，让客户被动地接受是不行的，应该充分利用现代科学技术，为每一客户提供他们自己想要拥有的风格独特的汽车。

从一种观念，即“你能得到我们所能提供的产品（当然不很多）”到另一种观念“我们能提供你想要的或你能说得出的产品”的转变十分迅速。从生产者控制到客户控制的整个商务程序已经反映出了这一转变，而且它还是未来组织规划的基本特征，无论在何时何地它都能确认和满足客户的个体需求。

走出传统

任何想要驱逐不稳定因素、建立静止市场的做法都会扼杀活生生的动态生活。值得庆幸的是主动权已由生产者移交到客户手中，由生产者与市场的简单关系转移到生产者与千千万万个体客户之间的复杂的动态关系。用锁定战术消除实时动态性的做法，被客户认为是有悖于他们的人性和整体性，必

然遭到拒绝。传统观念和单一理论奉行大规模的、僵化的、长周期的生产方式，这种经济模式要消除任何不符合谨慎原则的不确定因素。于是通过建立规模市场的控制份额，对资源、资金和人才的所有权，对供应商、中介机构和客户的垄断，以及竞争中采取的各种各样的保护战略来达到此目的。在没有任何变化，没有新事物产生的时期内，增加预测对僵化的经济来说似乎是必要的。

为了控制未来，将过去的方式延续到现在，不仅显得笨拙，而且有破坏大局的危险，尤其是当改变已不可避免时。抛弃了传统观念的竞争者能够很自如地运用各种资源，因此在新的竞争体系中，为改变而花费的成本和所需要的时间便成为决定性因素。要创建稳定而复杂的机构、文化和程序形式就会增大改变的成本，但是比起过去那种无效的大量耗资，也许还会有所节余。当改变商业结构花费的成本经过时间的检验，为很多企业带来生机活力，那么新的竞争者就会将改革成本的最小化看作是高速适应性商业战略的重要部分。

低成本的快速变革需要组织减少惯性。如果组成的商业程序是对单一生产概念和技术的应用，那它就不可能以实践的方式创造独特的生活经历。对传统的生产观念进行改革所需付出的成本决定着这种独特性的创造，也决定着在未来市场上组织所处的地位。高昂的改革成本意味着组织在某一点上强大的惯性，即使组织能对所有的客户需求做出反应，那也只有客户走远之后才能做到。减小组织惯性需要改变组织体系。商务程序必须要经过设计、聚集和整合其独特的生活方式，提高产品和服务的质量，以满足客户一次性的不同需求。能够轻松的改革商务程序、资源配置，处理好与供应商和中介机构的关系，以及为创造性独特性所需的资金和技术，具备这些能力是最重要的条件。要使改革成本趋近于零，未来组织必须使其惯性降到最低程度。任何促使组织做史无前例的事，例如，收藏或丢弃旧的知识技术，丢弃传统观念、态度、文化和程序—实际会使组织留记青史。

消除惯性首先要减少固定的相互关系：技能是各种知识的混合体，程序是有关组织如何运作、资源如何管理的静态混合体，文化是有关组织行为如何实现其目标的相对死板的表现形式，更倾向于将与供应商、客户的关系定位不动的传统思维方式。要准备减小惯性，面临的几个问题是，如何避免稳定条件下享受舒适的诱惑，如何提高备选方案的潜力，如何增强改革的意愿。要减少惯性，未来组织应将其不断的变革看作是长期优势。

新的生产原则

新的生产观念不是僵化的控制，而是在高层次上的动态操作，它不是将组织从快速变化的世界里隔离出来，而是要对组织的生产观念进行彻底的再思考，这样才能在一个流动的环境中保持活力，这种新方式已经出现了，如同我们所看到的，它并不是为规模市场生产出标准化的产品和服务，或只是简单地为客户个体化的需求提供相应服务，而是要通过设计表现方式的转变达到改善生活的目的。

通过动态的不稳定性达到目标就意味着那些维系在固定支点上的组织或是那些沉迷于昔日辉煌的组织，其生存之日不久矣。同时，它也意味着那些不断改变其观念的组织，乐于迎接新的变化并与之磨合（如果其磨合方式是

正确的)的组织正在蒸蒸日上,它们就好象在变比激流中航行的船只,敏锐地观察着航标,在自己的航线上破浪前进。

未来组织结构并非一成不变的,它要为人们的能力、想象力和创造力的发挥提供手段,而不是用过去的组织结构、程序和产品束缚处在今天的人们。因此其形式是短暂的,本质是真实而精练的,形式是为满足客户需求而设计的组织结构、程序和产品的外在表现,它通过将所需的资源、技术和经营思想进行整合,设计出能够准确表现客户具体需求和想法的组织结构、生产程序和各方关系。当这些发生变化时,组织形式也要相应发生变化。未来组织是表现设计方式的一种媒体,它的能量和源泉就是设计精神。未来的高效组织将是那些总能够以最好的方式表现思想,而且其表现方式又是通过最好的有形及无形资源来实现的。

那些能够迅速意识到个体生活方式设计重要性的组织将会在无形的分块市场上蓬勃发展,它们在与那些将未来局限于过去的目光短浅的组织竞争时,总是处于居高临下的位置上。精通于个体客户设计,能够扩展组合最佳状态的领域就使得每一客户都能得到他们所期望的东西,那么脱离客户的竞争只能被看作是历史的陈迹。那些为满足客户独特的需求而独特地进行设计、发展、整合和提供满意服务的组合对客户充满了吸引力。它们的能力也得到了最充分的发挥。未来组织需要这样一些市场,在这里它们学到的东西最多,而是为了生存于该市场中还必须学得快。

多变的客户有很多复杂的、苛刻的要求,要不断地为他们提供无形的满意服务就需要它们快速、灵活的反应,高度的综合能力,以人为着眼点,并且能够适应多变的环境。未来组织可以看作是一个没有臃肿机构的实实在在的体系,它是建立在组织人员的创造性能力基础之上的,这些员工始终以客户为导向,对未来具有开拓精神。它们拥有的改革能力说明它们的能力和资源并没有事先定型,而是针对每一课题自我成型,在课题结束时又自我解体。这种快速变革的能力需要组织的每一方面都能在短期内建立起新的关系,包括知识、技术、能力和观念。

动态后的不稳定性需要简短的反应时间,反过来,它又需要简捷的反馈回路。过去那种稳定为上、抵制变革的限制性管理已不再起作用,新观念的主要特征是它支持连续性趋近——一种动态的稳定(见图 1.2)。这种稳定性来源于为满足今朝明文的需求所拥有的资源、人力、能源、思想和见解,以及在其有效性消失之后就立即抛弃它们的魄力。因此,未来组织要紧紧抓住不断变化的客户口味,就需要在客户的要求刚一提出时它就能够给予满足。它要对未来的不确定性和外在的危险作出反应,它要积极地向前看,要意识到,甚至创造出未来新的可能性。

生产程序是王牌

旧的观点认为每一个别的产品有它自己的生产程序,这种程序是为了满足产品的特殊需要而设计形成的。现在,组织程序作为一个整体来生产个别产品的能力则成为最重要的。能够设计和事例无穷多的个别经历,这样的组织程序决定了未来组织是否能在快速变化的无形市场上冲在前面。

未来组织关心的商务程序设计并不是那种只适宜可预见的单一方式的社

会，而是那种能动态地满足进化环境中产生的需求。在不可预见的社会中没有必赢的赌注。对于游戏者来说也没有长期固定的位置，发明创造产品的能力要比具体的产品重要得多。组织能力是一系列新的思想、设计、行为方式的起飞点。程序和产品的生命周期曾是组织注意的焦点，它们是同步的。而现在则要求组织能力不依赖产品生命周期的长短，产品生命周期是组织能力形成的来源，而不是结束。不受产品生命周期制约的组织能力是组织所有能力的集中表现，它能够不断满足客户的个体化需求。组织能力能够反映不同的具体产品，但它也承担着较大的风险，或者一步登天，或者满盘皆输。生命力强的组织能力不会仅产生一种结果，它有很多可能性，使得当今动荡的环境多彩有趣，而不是死水一潭。

体系化的组织能力是培养适应性的基础，它也是未来稳定性的唯一基础——总是处在适当的时间，适当的位置上。为客户独特的生活方式生产和提供独特的产品便增加了在需要时做正确事情的机会，并且能及时对竞争对手的行为做出有效的反应。体系化的组织能力不仅仅为一次性地满足客户需求得洪手段，而且在下一个需求出现时，能够率先予以满足。

未来组织可以创造出无穷无尽的可能性。可用性、再利用性、多样性、多功能性是它拥有的资产和资源的几个主要特征。能够根据环境需要以不同的方式轻松地使用和再使用这些资源，就反映出了组织管理的灵活性和应变能力。多功能性反映了组织在某个环境中使用其资源的广度，同时也扩展了这一广度。在一个不连续的环境中，扩大资源的利用范围就有可能对投资回报做出较准确的预期，未来组织的稳定性就是在一段时间内，其资源总是能应用于不断变化的产品和服务中，时间越长这种能力也越强。未来组织能够以很多不同的方式使用其资产和资源，并让它们在不同的方面发挥其作用。没有任何事情是永恒的，因此未来组织也不可能只为一种可能性进行一成不变的设计，它要为它所创造出的一切可能性进行设计，但又绝不是权宜之计，这种设计无需为满足每一新的客户需求而重新进行设计。

莱斯特·斯诺在他最近出版的一本书《向最高处进发》中强调，在新的生产体系中，工序远比产品重要得多。他写道：

.....21 世纪中，持续的竞争优势更多地来自于新的程序技术，其次才是新的产品技术.....因为新产品很容易被复制。过去被认为重要的东西（发明新产品）成了次要的东西，而过去被认为是次要的东西（发明和完善新程序）成为最重要的东西。

然而，问题并不是如何使用计算机技术生产所需产品——当然尖端科技也是很重要的一方面——问题是如何在组织转型时对其进行设计，使其不至于完全被抛弃。

在传统观念中，生产程序的一个特点，即它是快速变化社会中的不稳定性源泉。而现在要把生产程序当作一个稳定性源泉加以改造，这就需要未来组织具备一种能力，能够设计出具体手段表现一系列需求，并且在一个不稳定的环境中灵活变化，创造一个稳定的、充满弹性的未来。

新经济学和力学

未来组织奉行的是范围经济学，而不是传统的规模经济学。规模经济学

认为生产同一件产品，只要生产的数量足够多，就可以节约生产成本，因此需要在一个长的生产周期里进入大规模集中生产。当产品生命周期缩短后，这种长的生产周期就不会得以维持，在此基础上进行的生产程序的投资也很难判断其合理性。相反，范围经济使组织所拥有的资产得到最广泛的集中使用。任何产品和服务的生产周期都不会很长，因为力满足其他产品和服务的生产需求，资产必须快速转变。根据其形成可能性的能力，程序范围为大量客户提供了满意服务，这才是衡量成本收益的标准。低成本是通过生产的高度多元化实现的，虽然这看似矛盾，但事实正是这样的。

在由单一产品形成的市场中，大家的需求似乎是一样的。但是现在，收入的来源越来越不稳定，需要组织一对一地满足客户需求。能够生产出有针对性的产品就是找到了靠近客户财富源泉的途径。要抓住不断变化的客户财富和不断缩短的需求周期，就需要不断的变革。为生产出更具针对性的产品而进行投资，这可能是通向未来财富的唯一途径，也是组织不断改革完善其自身的经济有效的途径。

未来组织的经济学就是它的动态能力。它的颇具吸引力的利润源泉在于它能够满足多方面的快速变化的客户需求。当任一给定市场的经济学发生变化，或是它的高利润时期缩短，那么企业仍能较好地满足变化着的客户需求的能力，就为企业的未来创造了一个稳定而可观的利润来源。这种能力就是未来组织经济学的动态基础。

变化力学决定着新的生产观念中的经济学。为适应新需求而改变产品和生产程序所花费的时间越多，说明改变所耗费的成本就越大，企业对快速变化的市场和竞争对手的适应能力越弱。因此，变化的时间越长，耗费的成本越大，变化的适应期就要相应延长，较长的生产周期往往是变化迟缓的结果，而企业总是处于一种低落的情绪之中。如果改革能以低代价甚至无代价的方式实现，那就说明组织能够对外在环境进行快速反应，它能够以较低的成本生产出较多的产品和服务。当客户的需求在飞快地变化着并且很不确定时，产生收益所花费的成本应该被降低，组织和客户对于产品的期望也应该变成现实。当改革的成本很低甚至为零时，不确定性和不可预见性就不再是不利因素，它们反而是创造机会和新的可能性的前提条件。

新的生产观念将人置于它的动态范畴之中。从外部角度来评价，组织能力在于它能发挥人的主观能动性，而不是仅仅会使用无生命的机器。组织的成功在于它关注的是现实的生活节奏，而不是社会模式中的规则和条例。质量已不再是有关技术和权威的抽象概念，它包括客户价值的实现、客户生活方式的完善，以及清除限制客户发展的种种羁绊。以前那种把质量看作是生产成本的概念已让位于把质量看作是生产目的的概念。从内部角度来评价，新的生产观念将人置于生产程序的中心位置，而不是象过去那样将其挤在边缘位置，甚至将其干脆从生产程序中抹去。商业程序是表现人的最佳能力(包括想象力、创造力和期望值)的手段。机器、技术、工具受人的支配，而不是相反的关系。激励员工致力于组织的目标，这是组织未来希望的源泉。在过去的观念中，未来只不过是昨日的延续，然而未来组织却把创造性的破坏看作是未来的保障。创造性的工序关键在于人，而人的因素在未来组织的设计中又是创造辉煌明日的力量。如果我们从现在就不断培养适应未来的能力，那么改革的代价就会趋近于零。如果事到临头才做打算，一代人只关心本时代的事情，那么获取未来所需要的代价就是要应付、转变、处理大量过

去遗产所付出的代价，还要加上那些为支持无利可图的产业而虚耗的大量资财。

电子化程序

新的科学技术将“软逻辑”带入了各个企业的运作程序之中。过去的企业程序中只有由科技、实践和流程决定的硬件形式，没有或者极少具有弹性。制造或其他方面的程序现在则受到终端目标机器——计算机的控制。这至少在理论上使任何事物都可以通过变革来满足新的需求。计算机形成程序原则上使组织运作方式变得灵活有效，因此可以根据变化着的市场环境创造出更大范围的可能性和最终结果。新的科学技术如果经过适当使用就能够形成工序中的软件形式，最终使得组织在环境发生变化时立即能够适应。

当产品越来越成为一种生产性体系时，组织的适应能力就由工序转移到了产品。微观程序设计技术现在被经常性地应用于广泛的产品领域中，这些产品由家用产品、娱乐产品，甚至到汽车、电视、录相机等。当具有适应能力的产品越来越多地被客户所掌握时，产品的智能因素也就显露出来，产品可以根据环境自我适应。当产品的智能因素不断发展起来后，产品作为工具的角色便由它作为智能伙伴的角色所代替。

新的科学技术使事物的反应速度赶得上光速，对变化的即时反应已成为可能。资源、生产、设计者、集散地，分销和服务企业可以很快地集合在一起，为快速形成和传送客户价值而合作。通过多种形式的计算机辅助设计（CAD），生产思想很快得到确认，传播和发展。计算机辅助设计还可以使生产思想立即变为具体的实际操作，并立即检验它是否符合客户的需要。计算机辅助工程（CAE）使产品的设计在实时状态下得到技术及经济上的评价，它还可以被用来设计生产程序，将产品或服务组合在一起。生产所需的资源在原材料与各种形式的计算机辅助制造方式相结合，就成为生产中的必要元素。计算机辅助装配（CAA）可以立即将产品或服务的各个部分组合成为一个整体。在生产制造过程中，通常将那些可以形成整体的各个相对独立的部分称为计算机整合制造（CIM）（见图 3.3）。在其他领域中，能够动态地改革生产性网络，将生产思想和客户需求转化为具体的解决办法，这种能力可能会被称为合作程序，同步工程或是覆盖式组织。

很多以使用新的信息技术来改革商业程序的努力都失败了。这种失败主要是因为，组织都认为只要把现存程序中的各个部分用自动化的或是电脑化的对应物作替

代就可以实现飞跃式的变革，而现存的组织结构形式、运作程序、管理方式和与各方的关系都保持不变。如果新科技所带来的颇具潜力的软逻辑方式被用于支持过时的了的生产构造，那么它就会失去意义。正如在旧的框架中应用新的技术，那些可能的益处也会被抑制在过时程序所固有的局限性之中。新的科学技术仿佛是支魔棒，你怎样使用它，它就会产生怎样的效果。

新的生产观念认为今天我们所做的并不是明日也要求这样做的。新观念的设计目标是要培养出一种能力，使组织能够在最短的时间内为满足较高的客户期望而做出快速的反应。从确定个体化的需求到提出针对性的解决方案，这一整个过程可以看作是一个简捷的回路，其主旨就是适应性和完整性，

通过投入资源，将生产出来的综合物质与满足客户需求联系在一起。

新的生产观念是完善的，它能在全球网络中灵活地配置资源，每一跨国公司都能在以客户为终端的价值体系中扮演自己的角色。由于信息的便利，为获取资源和进行商业活动花费的成本便趋近于零，这样组织为达到生产上的最佳状态所遇到的重重障碍也就消失了。新的信息技术将组织从它们自己的局限性中解脱出来，并扩大了克服这些局限性的途径。信息技术使新的生产观念得到认识，也扩展了组织能力的范围，它与其他因素相结合又取得了改革和完善。通过在需求和实现需求的最佳手段之间建立起相互联系。这种速成的、临时性的组合体使得在对客户需求做出反应的活动中形成电子化的环境。

多因素改革

在适当的时机作出适当的反应并不是个技术问题——它可以，但并不必须要依赖高度密集型的信息技术。其本质是要对组织做什么及怎样做进行变革。人在这里处于中心位置。

未来组织为其员工进行大胆的、不凡的、创造性的活动提供环境。许多以程序为中心的讨论受到诸如制造倾向、工程同步、客户大众化及商务程序重建工程等概念的束缚，而我们现在讨论的中心应该是如何寻找到更好的方式来表现人的本质特点，包括创造力、设计能力、灵活性、改革精神及对客户的敏感性。没有任何技术可以取代这些特点。使用得当，管理程序中的许多工具和技术就能为表现人的精神提供手段，使用不当，它们不但不会代替人的作用，而且还会削弱其原有的作用。有效的管理不再是意味着用技术来替代人——不再是死守着过去的残余物不放——它是用技术来扩大人的能力，提高人控制不确定性不稳定性水平。

对新技术的引进并不是组织能力的源泉。在适当的时间做出适当的反应，培养这种能力是个复杂的过程，它要求组织如何应付其周围多变的环境。在技术发展的现阶段中，只有人能够应付这变化着的社会。组织的程序和设计问题便是如何创造必要的条件之一。削弱人的作用的程序和组织设计就削弱了组织创造性的应变能力，但问题并不是要提高组织对变化的反应能力，而是要找到一种程序和组织设计，它不会剥夺人固有的应变本能。现在大多数的程序和组织设计并不能使人们发挥他们的作用，组织设计让他们发挥的都是一些低层次的作用，最终会摧毁人的精神。只有提高人的表现能力，而不是技术能力，才能反映出组织的灵活性、创新精神和丰富内涵。通过程序和组织设计扩大人的作用范围才能使组织立于不败之地。

一个最重要的人的因素也许正是彼特·盖克四十年前认识并强调的一知识是商业的唯一源泉——商业程序是将企业知识转化为财富的具体途径。然而，知识并不是个抽象概念，它具有信心、有创造力、有文化的企业员工所具备的能力，它与组织程序和管理方式相融合，就能够在快速变化的市场中做出快速的反应。

未来组织的成功在于，它能够用技术装备起来的管理和程序来表现人的最高品质（见图 3.4）无论给新的程序观念冠以什么样的称谓，它都是能够从最大范围的投入中获得多方面的产出，而且其行动十分迅速。无论管理在组织中扮演什么样的角色，起什么样的作用。它都必须善于创造一种环境，

在这个环境里，改革是一种常规活动，人的能量可以得到最充分的表现。无论时尚是什么，科技必须能够表现人的主观能动性，它必须能为组织的自我定向提供信息，它必须能与其他因素相结合，产生出显著的结果。

新的生产观念要求组织将尽可能多的人的因素置于生产函数之中。这样，未来组织及其程序就建立在人的控制之下，而不是走其他弯路。组织的目标之一就是创造一个能充分发挥人的创造能力的，包括管理、技术和程序在内的有利环境。技术和程序都是辅助手段，但最终来看它们都是些中性的元素，有竞争性的游戏将成为，而且也只能成为一场创造未来思想的具有改革精神的比赛。

商业程序瞭望

对快速变化的客户需求做出反应需要将各种元素快速进行整合，并且几乎是同步的。一个程序从头至尾的时间是很重要的，但是在与客户的接触点上，在一个扩大了的范围里，包括知识、资源和经验在内的范围里，要求组织的运作应是平行的，而不是依次。如果要以合适的成本对客户满意度进行设计和整合，那么在有形及无形资产的使用中所产生的功能上的、物质上的、程序上的、以及态度上的时滞障碍就应该被消除。管理问题中的一个关键性挑战就是要确保“大框架”，也就是客户需求的整体涵义不被各个部分的表面需求所掩盖。当组织越来越需要平行运作时，系统化思想和广阔的视野成为管理的基本要求。当获取资源（不是控制资源）的途径具有超前性时，落后的生产思想就要进行变革，以适应前者的需要。

当一对一的快速反应成为竞争的焦点时，事先进行计划一大多数组织的管理方式便显得越来越缺乏效果，用得越来越少了。客户需求的全部涵义已不再能够被预见，组织只有实际遇到时才能作出反应。商业程序、组织的设计者和管理者为使客户满意，都不能预先决定其运作的次序。因为组织的目标是使客户满意，而不是提供预先编排好的节目。我们面临的问题是如何形成使资源和人力有效结合的手段，而不是将二者用历史界限划分开。现代商业发展得如此之快，所有的组织和人员都必须在需要时扮演它们各自的角色，它们有责任将已确定的需求和自己独特的能力转化为客户的满意。

由“商业程序再工程”所带来的波及甚广的潮流是瞭望商业程序的一个主要窗口。当思想、资源、知识和能力所形成的网络能够提供一次性的价值时，建立在更广泛基础之上的具有创造性的组织改革就要求每一元素——无论是有形还是无形——都应集中在客户的满意度上。

解除束缚

资源的无法更新的静态形式在千变万化的社会中显得格格不入。未来被限制在过去的集体中，而当新物资去替代原有僵化的集体时，生产成本便急剧高涨，当静态形式需要时间来进行改革或替代时，生产新设计所需的产品发展周期也会相应延长。在只有单一产品的环境中，只能以一种方式使用的资源也只能被使用一次，然后废弃掉。对于人类来说，这是一种灾难，对组织来说，生产成本便高得惊人了。如果能够以多种方式来使用资源，其

生命也就会被延长了。资源的价值不在于它能无数多次地做一件事情，而在于它能一次做无数多的事情。

解除束缚并不是简单地将资源从现有的形式中分离出来，这不等于超越，解除束缚也不是简单的支解，它是使各个部分重新扮演多种角色，它是利用具有多功能的各个部分重新组成新的整体，也就是以多种方式使用它们以达到客户所要求的结果。解除束缚的目的是为了增加组织拥有的可能性，增加以尽可能多的方式应用各部分的可能性。它为人们创造了丰富有趣且具有发展潜力的可能性，并且降低了组织为应变而花费的成本。

现在很少有供给链条是单一的、大规模的横向或纵向联系。灵活性被赋予很高的地位，远远超过了空洞的利益和僵化的壁垒。在供给者、中介商、分承包商、商业联合体的交往中，灵活性被越来越看作是满足特别需求的极重要的品质（见图 3.5）。核心企业（与客户建立有主要联系的企业）的目标是要寻找能够帮助它进入最佳状态，与客户的生活方式整合为一体的合伙人。

解除供给链条上的束缚就可以避免“将所有鸡蛋装入一个篮子里”的风险，同时摒弃那种唯我独尊的态度。一个组织可以和各式各样的其他组织共同以多种方式发挥自己的能力。现在的组织不是使用单一途径的供

给链条做事，而是通过多种途径将事情做得更好。为做得更好而寻找更为广阔的市场，这激励着组织不断进步，而不是消极地寻找永久的避风港，那些拥有良好市场的组织能够在未来中占据较好的位置，而那些昏昏噩噩地在保护伞下打瞌睡的组织将一事无成。

咨询行业是改革中的一个典型范例。以前组织的管理者、专家、技术人员可以在这个行业领域内长期任职。而现在则不是这样了。专业需求的产生意味着行业的开放。即使是规模非常大的组织也不再可能拥有它们所需的一切技术，或者不可能长期拥有，或者不可能及时补缺。独立的咨询公司可以为组织提供广阔的服务，包括战略发展、品牌发展、新的信息系统管理以及生产程序革新等，针对每一委托人的要求，咨询公司以独特的形式提供服务。有时，咨询公司可以接受委托扮演总承包人的角色，它们与很多专业化的组织签订服务合同——比如计算机或者软件公司——实际是要形成不受限制的资源形式。

解除束缚是为不同可能性的发展创造空间。与其消极地抵制变革，企业还不如积极地适应这不断发生的变化。解除束缚使动态的变革成为可能，并且使过去的成为过去，使崭新的永远崭新。

低层技术，高级技术

信息技术是新生产观念的一个组成部分，但绝不能因此而替代它。对现有技术的灵活应用，只有在新的管理理论及实践与人固有的灵活性相结合的环境中才会有效。实际上，为满足个体客户的需求而飞快发展的新产品和新服务，无需更广泛地使用信息技术便能够并已经得以实现，虽然信息技术仍为大多数西方企业奉若神明但它已不再是必要条件。

信息被越来越多地用来解决一些商业问题。在过去，信息技术被用作在机构体系的限制中进行商务活动，而现在组织已意识到在应用信息技术之

前，首先应清除障碍。在过去，信息技术是用来调整和安排参与复杂生产过程的各个部分，而现在它首先强调的是如何使生产更加简易。在过去，设计信息系统用来处理复杂的库存，而现在则利用实时的技术削减了库存。在过去，购买者要和无数多的供给商打交道，他们之间还会进行激烈的竞争，而现在，处于同一条件下的少数供给商建立起战略上的同盟，供给商和购买者从为共同目标形成的长期伙伴关系中双双获益。

拥有更多的技术就等于竞争上的优势这一信念在 90 年代初就受到了攻击。巨大的数据中心越来越被看作是一项累赘的遗产，象大铁块一样是个僵死的重物。寻觅灵活性和适应性的企业则求助于“代客服务者”系统——在与大公司合作时为满足地方性需求而建立起的小型计算机中心。整合，不久前还是个新鲜的名词，现在已经被一种更新的准确表达“内部可操作性”所替代。无论这种转变起到什么作用，这给未来组织一个清晰的信号：信息技术是个中性物质，只能借助它来扩大实际运作中的管理手段。正如以“代客服务者”形式分割的计算机系统并不能够分割商业程序，开放的计算机系统也不能使信息和资源得到动态的变革那样，个人电脑也不会自动地创造出有效的方式。把铁块（无论大小）扔在将沉的船上只会加速船只的沉陷。

从各个方面对组织的商业程序作一根本性的反思是组织得以在这个社会上立足的关键所在。如果还是机械地以现在的方式处理问题，那么无论是现有的技术还是以后可能取得的技术都不会发生什么作用。为了技术而产生的技术是毫无意义的。低层技术就是不好的技术这一观念最多只是反映了一种情况，但是如果不加思考就去使用新兴的或是未来的技术只会使组织重复过去的错误。

连续趋近性

未来组织一直在致力于寻求能够适应于变化着的社会的東西。它的动力和核心能力就是能够确定和集合起最完善的思想、概念、资源、技能和生产要素，在竞争中给客户带来最好的服务。同等重要的是，当过时的知识、程序、观念和实践不再起作用时，它总是处于超前的地位上。由此带来的益处便是减少了从过去产生出的惯性，使组织总能够有效地为客户提供满意的服务。不断地变革资源的使用形式，为满足客户的需要而生产出新的产品和服务，这就减少了过去留滞的时间，而敞开了通向未来的大门。缩短建立新程序的时间，形成思想、信息和资源的新的综合体，就使组织从传统模式——根据臆想而生产——转移到根据需求而生产。尽量压缩需求的产生和对此做出反应之间的时间，使组织能够处在一种实时的状态中。这样，组织总是站在与客户接触的最前沿，并且不断地趋近于重合。

斯坦雷·戴维斯在他的著作《完美未来》中写道：“一般意义上来说，参与竞争的企业越能够在大众基础上提供顾客化的产品，它的竞争优势越大。”对未来组织来说，提供有针对性的服务这一趋势也就是完善每一客户生活方式的趋势。生产需求也就是客户个体环境中所固有的需求，生产手段就是要创造范围更广的可能性。对于未来组织来说，新生产观念的本质在于，组织要通过创造可能性的程序——在这个程序中，组织必须对什么已不再起作用 and 什么将会起作用具有高度敏感性——来使组织不断进步（见图 3.6）。以更快的速度创造出更多的可能性，这种能力不是与生俱来的，组织必须不懈

地进行探索，这样才能逐渐趋近于理想状态。在适当的时机做出适当的反应，这就是组织的理想。创造无限的可能性是其实现的手段，为未来标识航线是指引其前进的路灯。

本章新观念简介

新的生产观念和传统的生产观念可做如下对比：

旧观念	新观念
规模市场	有针对性的市场
长的产品周期	短的产品周期
(不稳定性)	(稳定性)
长的程序生命周期	实时的动态系统
大规模，低价格	多样性，低成本
大容量，单一性	小容量，多样性
产品决定程序	程序可以生产出多种产品
产品是王牌	程序是王牌
生产标准化的产品	装配标准化的部件
规模经济学	范围经济学
我们销售生产出来的产品	我们销售客户让我们生产出来的产品
根据臆想而生产	根据需求而生产
强大的惯性	及时反应
固定于一种思维	表现多种想象力

第四章 创建企业结构

能够承担组织职能的机构才会被看作是商业机构。

斯坦雷·M·戴维斯

真正的组织

市场不再是由定义来确认的，它们通过使多变的客户需求获取满意而不断地更新。任何组织，如果不能给客户带来满意，它也就不能超越现在已江河日下的旧日市场的界限。一些无形资产，例如知识、适应能力、创新精神、客户方位，成为现存体系中最前卫的东西，创造未来动态活动要比死守过去的稳定地位重要得多。当组织需要不断地对它们应该做什么以及怎么做进行变革时，以前那些形成组织结构的极具诱惑力的保留节目，现在越来越被看作是一堆废品，组织要在动荡的90年代寻求发展，就需要培养出灵活多样的能力，削减规模、消除惯性。为了这些目的，组织正在放弃已不合时宜的形式，结构和各方关系，使它们能够不断地为客户带来不同寻常的感觉。

在成功很少有重复的社会里，组织的未来不能局限于最后一次成功中。未来组织不是一个静态的结构，它要以尽可能多的形式来表现社会的物质资源、无形资源和人力资源以生产出满足每一个体客户需求的产品（见图4.1）。但问题并不仅仅是对其原有构造的扩展，而是要提供多种表现其创造能力的手段。整个市场和它所提供的一切都掌握在那些有能力扩大客户生活领域的组织手中。当资源的价值体现在如何使未来更美好时，每一个新的参与者在与客户打交道时就需要重新认识自己的价值。未来组织所面临的问题并不简单是如何快速进入最佳境界——这个问题的解决已经成为可能——问题在于如何通过最合适的媒介寻找到一种能艺术地表现各个设计的方式。未来组织并不是为受限制的资源设计受限制的表达方式的机构，相反，它们要给不受限制的资源设计出独特的表现形式，使这些资源的价值在生产过程中数倍地增长。

对于那些把财富藏于行囊中背负前进，而自己不创造财富的组织，则不可能不受限制的资源设计出独特的表现形式。如果一个组织无论走到哪里都背着装有过去的行囊，它是不会为自己闯出一番天地的，同样，如果它把每一件可能有用的东西背在身上，也会不堪重负的。这些背着毫无特色的累赘蹒跚前进的组织必将被那些轻装简行，步履矫健的组织抛在身后。在这个快速变化的世界里，昨日的行囊只对过去的成功曾有所贡献。如果以新的独特的方式来表现人类的精神，过去绝不会在未来体系中占有一席之地。

如果组织将注意的焦点放在客户的需求而不是它们自己的需求上，历经几代人而成熟、发展起来的管理技术、态度和思想都会受到未来组织不断改革的挑战。为了增强稳定性而抵制变革所采用的管理方式已经变得不合理了。从长远角度来看，它还具有破坏性。有能力并且善于将每一件使用中的东西变为最有利的工具的管理者，能够创造出良好的可能性，改变组织的动态结构。那些不甘于在狭小的组织空间中进行管理，通过改造及恰当地使用资源加倍增大可能性的管理者也是天之骄子。

未来组织必须在实时的状态下创造和扩大可能性。为了最大程度地实现可能性而广泛接触市场现实，这就减少了由于远离市场节奏，决策迟缓而形成的时滞。大规模的机构设置被解散，为保留过去而建立的机构程序也被淘汰出局。所有的管理者都要对他们的角色进行再思考，使他们在客户需求和快速反应之间寻找合适的位置。处于后方的组织很难对前沿阵线发生的事情有精确的估计，因此在没有第二次猜测机会的条件下，就迫使商业组织必须与现实的市场相接触。

也许最重要的还是要通过放弃以往束缚组织行为的知识、技能、资源、文化、技术和实践来增加现实的可能性。这使得组织能够对环境中的变化迅速做出反应，那些受过去的重负束缚住的经验也都随时间而消亡了。这还使得组织的资源不断更新和代替，无论何时都能以更为适宜的资源替代和生产。由于将生产固着于特别的资源、程序、技术和人员上而产生的局限性正在减弱，代之而起的是建立起与第三方的关系和联合，它们在需要时可以提供相应的知识和技术。在一个多元化世界里以多种方式行事已变得越来越重要了，它大大地增加了生产的可能性。

组织正在寻求动态的而不是静止的形式。没有人知道什么样的产业组织将会在未来兴起。未来组织都处在自由空间中，它们可以以任何有效的方式自由组合在一起，这样就给它们创造了充分发挥其潜能的机会。通过临时性的组合以实现更多的个人目标和共同目的，这就给每个组织都提供了更多的选择空间，这种方式正替代过去的静态形式。现在这种动态的再组合代替了过去终其一生的联合体，这就适应了今天和未来的挑战，组织不再是受过去束缚的牺牲品。真正的组织是由全球资源动态地组织在一起的综合体，这种临时组合能够灵活地满足越来越短暂的客户需求。

组织的生存和发展完全要看它是否具有特殊的能力，在其独特性瞬息即逝的环境中是否能与他人合作保持竞争优势，随着这一认识的普及，越来越多的组织快速地转变为真正的组织。在全球范围内的很多松散的，动态的再组合形式也反应了真正组织的兴起。真正组织注意的焦点是如何完善客户的生活方式，而不是在一个具体的时点上生产出具体的产品。它并不留恋过去那种悠闲的生活节奏，它的目的是要动态地满足易逝的客户需求。

未来组织能够健步如飞正是因为它没有包袱，它能够找到达到最佳状态的途径，并以此为未来创造可能性，它的所有能量都被用来寻找表现客户生活方式设计的途径，它自身就是手段而不是目的。

激流中的组织

快速变化的社会要求组织也不断变化以满足新的客户需求。那些用单一文化、不可逾越的界限、确定的资源和市场来抵制变化的组织终将被社会所抛弃。它们以否认和排斥不稳定性来建立所谓的稳定性，这就好比把客户的需求挤压到最小的空间中。

对未来组织来说，过去那种僵化的组织结构是灵活性、适应性和快速反应的严重障碍。过去的组织结构不是建立一个面向客户的动态方向，而是将组织及其人员限制在一个逐渐萎缩的客户群体中。过去的组织结构和组织文化所具有的魅力和不可逾越的内向性将组织及其人员从快速变化的动态环境中隔离开来，否则这种环境则能激励组织不断地学习。它们停步不前的态度

只会阻碍组织获取最好的资源。形式上的虚华只会点缀组织笨重的行囊，使组织更加步履蹒跚，分散了它前进的注意力。

组织结构是有关人们如何以最佳方式达到商业目标思想的即时反映，当时间似乎流淌得十分缓慢时，每一个即时反映都与下一个十分相像。一个大型组织及其内部各层次的改革，并不是将组织原有的大规模的、僵化的机构设置进行分解——这是一种消极的作法——它是要从毫无区别的单一形式转变为动态的多样形式。中间管理的断层反映了由计划、预测和控制未来到创造自己所期待的未来的转变。稳定、静止、一成不变这些性质的魅力已经让位于动态的事物。

事物的动态性质决定了什么使组织的资源、思想、观念和技术发挥作用。以前的组织形式只不过是囚禁被捕获的资源、思想、观念和技能的牢笼，而如今则被看作是表现其诸多可能性的舞台（见图 4.2）。组织的一些新兴形式，例如“真正的组织”，其特点就是没有任何预先设定好的形式，因此可以随时采用最适宜的形式。真正的组织不是受时间限制的结构，它可以根据需要取得任何形式的资源，包括组织文化、信念、管理和操作理论，当以前的形式过时失效时，它会毫不犹豫地抛弃掉，其优点就是能在特定的环境中采取适宜的行为方式，但并不是虚华优雅的表面文章。真正的组织可以动态地创造不稳定性，并且积极地参与到创建未来的活动中去，就如同建筑师设计大型建筑一样（见图 4.2）。

非规模化

规模化是过去遗留下的负担，它不会参与到未来生产中去。对未来可能性进行限制的文化、信息、程序、技术、管理和操作观念只是过去的残余物而不是真正的财富，尽可能快地创造出尽可能多的可能性这才是当务之急。

仅对程序、技术、结构和管理实践进行改革并不等于万事大吉。正如彼特·申等人所言，也许中心问题还在于组织及其人员如何看待这个世界，并根据它们的所见如何改变自己的行为。组织不学习也许是它最大的惰性。不断地更新其知识和观念是组织进行非规模化的最重要的能力，因此为提高客户的生活质量而采取的行为，无论何时何地都是必要的。

聚集和利用组织人员的集体智慧以保持不衰的优势，对这一点的认识已越来越清楚。执迷于那些无法取得的知识只会增加组织的滞后性。对构建组织结构真正有用的知识是广博，而它们学习的能力——更新和运用知识的能力——也具有无穷的潜力。然而，只固守于过去的生产、组织和文化的知识则是毫无用处的。这些僵化的遗产只会把组织局限于过时的教条中，它们还会抑制组织学习的能力，使组织不能尽快地学习到尚且有用的知识。只有针对需求获取新的知识和能力，不把组织的所知所为限制在过去的程序、技术、组织和管理观念中，组织才有可能低负荷运行，具有在实时状态下表现知识更新的能力。

非集中化

未来组织身轻步疾，它的结构、程序和实践都不是为保留过去、限制未

来而设计的。它的动态的多变的形式由每一具体的客户需求决定，任何一种独特的形式都反映着为满足客户需求而形成的独特的资源组合。这种资源配置并不是由隐蔽的、行动迟缓的、高度集中的决策机构来决定的，它直接与客户相联系，并且受其影响。它的目的是通过变化使组织更准确地对客户需求做出反应，这才是成功的标准。而不是死守着过去的观念和过去的形式不放。

未来组织不断扩大着组织的接触面，这样就使得市场的现实环境成为组织的现实环境。通过与市场现实的紧密联系，组织能够更容易更快地意识到什么是其生存发展的决定性因素。大多数落后的组织之所以落后是因为它们还不知道自己已经落后了。在过去，认识这一过程需要很多时间，现在，在这个不断变化的信息世界里没有平静的港湾，没有安全的避难所，到处充满了竞争，这已是不言自明的常识。在这个直接快捷的社会里，如果不能与不断变化的市场保持经常性的联系，那就会排斥于商业活动之外。非集中化体现了组织资源和能力的多种形式，通过扩大组织与更广阔的世界之间的联系，也就扩大了组织拥有的可能的形式。当把新的可能性转变为实际行动所需的时间缩短时，非集中化就加快了创造新形式的速度。

非集中化是当前潮流的反映，它使管理摆脱了规模化的重负，使组织关注的焦点放在如何在多变的环境中创造价值上。能够与创造客户价值相联系是非集中化组织存在的唯一原因，什么是我们想得到的结果已经很清楚了。当管理水平由创造未来的能力的大小来衡量时，非集中化便将其从过去的牢狱中解放出来。

现在新兴的生产模式并不机械地将资源、技能、管理经验集中起来形成组织的战略手段，而是多渠道地获取主要资源，例如设计、制造、销售和分配，非集中化使组织以开放的姿态与全球的产品劳务的供给者合作，以发展更加有力、更加灵活的新能力。如果组织管理需要达到的最主要的目的是坚决生产最好的产品，那么非集中化就可以使管理者在组织内部或与外部组织联合中合理配置资源。非集中化给管理者提供了更加广阔的范围进行动态设计，并且通过在市场上增加特别的价值来实现以客户为中心的认识。

为了占据竞争上的优势，以前的跨国公司需要垄断全球性的市场，而非集中化的一个重要结果就是能使组织与其他组织联合在全球市场上共创未来。非集中化形成的动态联合，一方面提高了每一成员创造财富的能力，另一方面也增加了对他人的贡献。非集中化形成的多种可能性使组织可以参与全球的生产活动，否则它只能局限于单一产品的生产领域。

共享

超越的能力来自于良好的组织之间建立起的动态的关系。为客户提供最好的服务就需要获取最好的资源，以及以智能化的和动态的方式将它们整合的能力。这样才能满足客户一次性的需求。

在未来多变的世界里，如何达到最佳状态以及在最佳状态中发挥什么作用是关键问题。在动态社会中以独特的方式表现其优异性，其最基本的要求就是把你正在做的事情做得最好。智能信息迅速覆盖了很多组织和城市，它使每个人无论在哪里都能享受到最好的服务。国际的、产业的和技术的标准蓬勃发展，扩大了全球市场的领域，也提高了客户复杂的个体或是群体的生

活方式。随着智能信息的广泛应用，全新的组织行为和运行模式成为最前沿的需求。过去和现在的那些有形的组织以及城市中的工业设施已不再居主导地位，在全球领域内活动但又不固定于某一特殊地点的真正的组织则在智能信息领域中无处不在，无时不在。

要成为未来的一部分，除了技术因素外还受到其他因素的影响，例如语言和文化。但是真正的障碍还不是这些，因为随时随处发挥作用的智能信息正在消除这些障碍，而且不损害其特色。任何组织或国家都不可能强大到在竞争领域中精通所有事务或是能够一手遮天。由于决定价值的是客户。组织绝不能将自己限制在次优状态中——无论在哪里。未来组织通过扩大其最佳服务来获取客户独特的价值，因此它的成功在于这种扩大式的优势，而不是将竞争优势简单地累加。

动态的联合

当市场分工日益精细，当客户的生活方式日益多样复杂，为完善其所需要的条件日益增多时，过去那种相对稳定的供给链条关系将不再满足未来的需求。为了适应每一种新形式，就需要不断变革专业知识、生产资源和生产程序的形式，保持永久不变的形式已变得越来越不现实了。要准确地把握住机遇，最重要的是组织必须具备快速满足最新出现的客户需求的能力。

动态的联合使组织能够根据需要形成多种资源形式，它使组织由一种静止的状态（虽然其品质经得住时间的考验）转变为独具特色的经常变化的综合体。当产品稳定的优势变得越来越不重要时，组织创造的价值主要取决于它与客户不断进化的生活方式之间的关系。每个人都能享受满意的服务，唯一的一个问题是什么样的动态变化形式能够为客户提供最好的满意服务。

未来组织是参与这个不确定世界的一种方式，它唯一的确定性就是不断缩短的生产周期。更加多变的市场环境、满足客户需求的资源形式和组织能力。只有具备快速的反应能力以及及时地传送这种反应，组织才能够有效地运作。在成功的条件中，时间的作用越大，就越需要组织超越其内部的界限。其目的并不仅是要完成一个完整的程序——这无异于以前的静止状态，其目的是要形成一些动态的活动——扩大可能的途径，使组织与客户、供给商、合作伙伴相联系。扩大组织的行为范围就要求对组织的结构、程序、文化、体系、技术、收益及管理实践进行彻底的变革。未来组织的动态行为还建立在对组织能力和如何形成这些能力的再认识基础上。

合作的优势

今日世界中，没有哪个组织是一座孤岛，大家都在追求一种最好，因此竞争的优势就逐渐被合作的优点所取代，合作可以扩大最好。

扩大这种最好的需求通过世界范围的非规模化和非集中化反映出来。面对着激烈的竞争，机构设置、技能、资源这些不再直接或必然地对组织的发展起作用的因素正迅速失去了光彩，当精力衰竭的工业时期的组织被淘汰后，复合型的、具有高度吸引力和卓越才能及竞争力的组织取代了它们的位置。当优异的、全面的品质成为在未来商业体系中占有一席之地所需的基本

条件时，如何以独特的方式运用这些优异的品质就是形成组织优势的基础。当组织的优势越来越取决于在全球市场上对其优异品质的应用时，具有那些能够扩大其优势能力的组织才会生存下来并成为未来组织，当满足客户复杂的生活方式的需求越来越取决于对不同的产品、服务和资源进行整合时，如果组织不与那些善于发挥其特长的其他组织紧密合作，它就不可能发现、培养并保持自己独特的能力。

任何全球性的活动都需要合作方式，那些旨在通过提高自身能力而拥有未来的组织更倾向于采用合作的方式。那些受到环境、文化、生活方式、技术及语言限制而合作不多的组织和个人是不能扩大其发挥作用的领域的。拥有未来就必须深挖潜力，扩大收益。

个体化的组织在客户眼中越来越成为它们自己或与他人合作关系的叠加。以这种方式存在的组织在提高它们竞争力时就能充分利用所取得的最好的资源。这种合作方式使组织占据的地位远远好于它们自己单独取得的地位。也许它们自身的规模并不大，但是，它们能动员起最大的可能性。它们与他人合作能够给客户最好的服务，它们已成为合作体中不可缺的部分，他们的市场也因此得到扩大，因为没有它们的参与，其他成员也不能达到最佳状态。

通过扩大与他人合作的潜力，就能够改变组织的前景和在未来扮演的角色。组织的本能不再被看作是组织现在的角色、现在的活动领域和地位的限制，它使组织变得更加强大，更加与众不同。过去我们只对现存的资源进行管理，而组织的未来是要寻找新的可能性，并且通过寻找新的可能性来更新什么是我们所认为能够取得的东西。在传统观念中，大多数组织部把时间花在了经营其弱项上。这实际上是将组织的精力从主要任务上分散开，组织意识不到什么是自己应该提供的最主要的服务。

合作的优势是通过将各自的特长集中起来形成创造未来的巨大力量，来表现世界上最好的服务（见图 4.4）。获取最好的供给来源能够保证有最好的投入，并能提供最好的服务。获取最好的设计可以加速满足客户的期望。获取遍布广泛的实物或电子分销中介可以将地域性扩展为全球性，获取专家型的生产者可以进行小规模生产，并且随时开发不同的产品，因为个体化的一次性市场将成为未来市场的主体。以前设计的目的是要保护自己的生产领域或经营自己的弱项，而现在的商业程序已发生了转变，它减少了那些为已不存在的市场进行生产所耗费的成本，减少了那些缺乏信息，有信用风险的无目的重复生产，也许最为重要的是，通过与优异的组织合作，该组织扩展了可能性领域，它的全部价值就是其能力和与各方关系的总和。

随着全球化的进程加快，超越国界的参与和合作变得越来越重要。掌握动态的最佳资源进行生产将是在全球市场上扩大组织作用的机遇。

网络技术

未来组织技能上的价值体现在它是否能使组织与众不同，而无论其大小。那些只知道操作机器，受固定工作局限的组织除了能使现有的机器运转之外，很少知道其他东西。未来组织则具有开阔的视野，积极构建着组织的未来。

未来组织的参与能力完全在于它是否能提供独具特色的服务，是否能够通过市场成功地拓展客户的生活领域。但是仅仅靠“技术”或“专业”技巧是远远不够的——虽然这些也是十分重要的条件——它取决于组织人员能够完成、关注生产的全过程和最终结果。正如巴克米斯特·富勒指出的“专业化会在个体环境中滋养出孤立、无效和混乱的感觉，它还会导致个体将自己的责任推卸到他人或社会行为中”。使未来组织能够有效运作的技能就是具有整合性和创造性的设计。它们是一种直觉和本能，为寻求这种设计的表现形式，人类的贡献必须有范围广阔的专业技术和知识作为后盾。在未来组织中，专业技术和知识如果不能使人们发挥设计、整合和创造的作用，它就没有任何价值。正是这些作用才是充满活力的。专业知识和技能只是受人类控制的、实现其目标的工具。

任何想要在充满了多种需求的未来占有一席之地组织，其全部注意力应该放在如何寻找到实现客户价值的最短途径。这就是创造机遇的组织 and 安于现状的组织之间的不同。

超越界限的管理

组织的界限曾经是由传播或诠释信息的需要来划定的，如今已由现代的电子媒介将其淡化了，中间人——中间管理者或中介机构——已由电子化的市场所替代，它能够迅速沟通信息的提供者和需求者。计算机系统使内部和外部组织程序之间的距离缩短，信息技术形成了完整的组织，也使作为其中一部分的网络的价值得以实现，任何人在任何地方都可以清楚地看到整体状况，透明的界限越来越成为产业和组织间的特色，它使管理者的角色发生了巨大的变化，过去的管理者是在一个确定的范围内进行管理并且直接控制着所需的资源，而现在唯一的要求就是要将来自各方的所有资源聚合在一起，更快更好地达到令人满意的结果。

当“只有最好的才能创造出最好的”观念深入人心时，组织如果只限于使用自己所拥有的资源，那它就是短视，具有局限性。几乎没有组织能在自己狭窄的领域内拥有一切所需要的资源，即使是大企业也不例外。由于各个客户的需求不同，那么对什么是“最好的”理解也不尽相同，因此很难保证随时随地都能遇到最合适的设计者、制造商、供给商和分销商。当为客户提供最佳服务所需要的最好、最合适的资源成为最低要求的必要条件时，管理视野就必须超越那些过时的概念，例如所有权和组织领域。管理所面临的问题并不是如何用其所拥有的资源进行生产，而是寻找最佳途径，创造最好的市场。

超越界限进行管理是创造最好的市场的有效方式，它是个深层次的企业管理方式。许多管理者的封建思想禁锢了其视野，想象力，导致领导失败。超越界限的管理意味着超越过去那些机构和心理上的障碍进行管理，不在通向未来的道路上设置障碍。

未来组织的活力在于已知道如何更好地利用资源优势，如何扩大使客户满意的可能性，以及如何创造未来。这并不是靠组织的知识达到的。它是一种能发现新的途径来超越过去物质和精神障碍的能力。未来组织管理者的任务不是维持以保护过去为目的的结构和界限，而是要积极地改革它们。超越界限的管理是一种具有适应能力的学习，其动力是要为客户进一步实现其理

想而提供最好的服务。

重要的资源

未来组织的成功在于它能把专业化的经验和能力应用于范围广阔的合作领域。

如果市场的有效性取决于组织人员的创造性、设计能力、事业心和生产技能，那么将它们限制在过去那种僵化的程序结构和管理实践中，只会抑制其发展，而不会提高组织的能力。如果固定的竞争地位限制了组织的活动，那么它导致的将是竞争上的劣势，而绝不是优势。庞大的组织结构可能会给人一种安全的感觉，但只有安全感是不行的。如果组织的程序、技术和系统在市场上能够获得并重复出现时，它们曾拥有的任何优势将会很快地消失。

只有高效的管理者和富于创新精神的组织人员才是组织设计思想和技术的源泉，动态化和事业心是未来组织的重要资源。组织对于人员的需求比过去少得多——当然减少的都是冗员——但它的主要资产绝对是其员工。然而并不是所有员工都是资产，那些没有获取财富的权利，没有工资保障，只靠出卖劳动力换取薪水的人员当然排除在外。用毕生的精力去学习，为其所服务的组织创造优势的员工是最有价值的，也是组织所渴求的。那些能够扮演多种角色的人员最能够体现组织的灵活性。在今后，要保持组织不败的地位，就需要管理者 and 组织人员了解并选用最好的实践方式来提高客户的生活质量。只有那些愿意终生学习的人才会有不断的学习机能够彼不断发展的人类需求推动前进的组织才能在未来体系中拥有一个持久的地位。一些大规模的组织只以防守为目的，而不培养新的能力，不开拓新的领域，它们不会吸引、培养或留住那些能够使组织在未来成功的人才。

相互依存的管理

如果未来组织能够把不同的资源供给者和同盟合作者的种种优势兼容并取，那么它就能使其客户获得最大的满意。客户及其需求处于一个共同的空间，在这里聚集着最好的资源。但问题并不仅仅是将这些资源聚集起来，还要使它们作为一个完整的体系进行运作，使它们在统一的思想的指导下行动，这一思想就是如何扩大最佳资源的领域。

竞争环境要求组织能够将全球最好的资源集中应用于自身的机会中，无论这一机会出现在哪里，竞争环境使所有组织——无论是否是地方性的——都把精力投入到把最好的资源应用于自己的生产中这样一个全球性的竞争中。当所有的问题、机遇和挑战都趋于全球化，个体组织就需要与他人合作形成所需要的能力，并且用这些独特的能力来扩展可能性领域。当快速变化的个体需求得到满足时才会创造出真正的价值，那么所有组织必须将其自身融入到地方性市场中。当全球市场成为个别市场汇集起的海洋时，那么组织的命运与其说依赖于为抢占最好的资源而展开的全球性竞争中，还不如说要抓住范围广泛的地方性机遇。在这样的条件下，相互依存并不是个体体系上的。程序上的或是结构上的问题，它是要将最好的资源集中起来为无论身处何她的客户提供最好的服务。

从一个重要的角度来看，未来组织的成功在于它们能够注意到其他组织

的优点，并将其发扬光大。发扬这些优点是通过多样化的全球市场实现的，通过在适当的时间、适当的地点获取最好的资源来实现的。它们能够清楚地认识到在迎接客户提出的挑战时，自己应该扮演什么样的角色。它们注意倾听客户的声音，积极寻找最好的方式。如果个体企业不能取得或使用最好的资源，它们只能从事单一的生产以满足狭小的本地需要，那么客户获得的也不是最佳的满意。

只有当组织的全部资源和能力不能作为一个统一整体发挥作用时，我们才能认为在某个市场上发生的事情并不只是地方性的，它是其他组织参与全球市场活动的结果，而且这一结果还会很快地波及到其他市场。当组织的全部资源和能力作为一个整体发挥作用时，在地方性市场上不会产生什么反应。没有全球市场作为后盾，地方市场的作为也不会长久。对于集合起来的优秀人才和最佳资源，组织只有一种观念，这就是全球观念。具备了全球观念，那么国际竞争者无论在地方市场上做什么，整个世界都在它的掌握之中，并且能够及时作出反应。

全球市场上的竞争、要求所有的资源和能力在满足共同需要和全球需要时能够聚合起来。唯一有效的组织结构就是为满足一次性的客户需求所形成的一次性的资源和能力的综合体，清除内外部的界限不是症结所在，虽然这也是考虑的一个方面，主要的问题是要放开对资源的束缚，使它们能够扮演多种角色，并及时对客户的呼声作出回应。

未来组织的长盛不衰完全在于它能够及时回应客户的呼声，它们与客户的需求协调一致并且随时准备以各种方式为客户提供最好的服务，相互依存的管理并不是一种管理程序，它是确保组织的每一部分在观察和倾听客户时毫无障碍，并以此来认定怎样做才能使客户获得满意。客户也必须全面地看待组织，不要以偏概全，只局限在与组织接触时它所表现的情况上。客户必须认识到组织作为一个整体的优势，而不是一些臃肿的机构在完成基本操作时所陷入的窘境。

多变的客户需要最好的服务，紧跟时代潮流的全球性企业也渴望为他们提供最好的服务。组织需要对做什么及与谁合作进行动态的变革，以尽可能地提供优质服务。只有提供了最好的服务，组织和客户之间的所有有形及无形的障碍也随之消失了。

本章新观念简介

传统组织和新型企业的特点可概括如下：

旧观念	新观念
聚合/强大的惯性	自主/较小的惯性
高度固定化的资产	具有弹性的资产
单一目标资产	多目标资产
没有人做得更好	广阔的外部资源
竞争	合作
功能管理者	网络管理者
严格清晰的界限	模糊不清的界限
僵化的关系	动态的联合

资源先导
对所有程序的独揽
强制的联系
无区别的单一形式

能力先导
分包和联盟
由统一思想联系
动态的多样形式

第五章 求变文化

第一具有创造性的活动都是一种新的无害的尝试，因为它摆脱了传统观念的束缚。

阿瑟·克斯特勒

适者生存

未来组织的一个重要特征就是，对于多变的成功标准它可以不断地适应并付诸于实际行为，这样才能保证它的生存、成长和连续发展，换言之，未来组织善于将新的优势转化为新的组织行为。

一般来说，组织都有一种很强的倾向，希望保留以往学得的东西，保留以往有关组织人员、工作性质和机构管理的观念，保留有关什么是财富以及如何如何在程序中创造财富的观念。它们认为保留过去的成功要比创造明日的成功更为重要。它们面临的挑战十分复杂，我们如何看待这个世界就决定着我們如何解释这个世界以及我们如何在这个世界中选择行为方式。组织的基本价值观念完全决定了组织如何感受这个世界，随之则产生了为这种观念而设计的行为。如果组织不能够实事求是地看待这个世界，它就不能适应这个世界，也就不会长久地生存下去。如果一种文化强调的是与组织的现在或未来无关的行为，它只会把组织局限于过时的环境中。

适应性需要不断变化的预期，让过去的东西成为过去，它需要对有效的行为和成功的概念不断进行更新。当然这是个痛苦的历程，要实现它并非易事。尽管居安思危的益处不言而喻，但很多组织仍然是在深深地陷入困境时才认识到变化的必要性，而这时的变化就更困难了。当组织的观念和预期从表面上看仍然运行得很好时，改变过去赢家的战略，用一些不熟悉的方式替代原有的作法，对组织来说终究是困难的，具有挑战性的。尤其对于那些曾经辉煌的组织，它们将以往的经验视为永世不变的信条，轻易不肯稍有变动。

激荡的时代要求组织能够快速地适应现实的结构、程序和观念。而这种适应能力就是要使过去成功模式中的结构、程序和观念受到挑战，在必要的方面抛弃它们，快速地变革以形成符合现代商业需要的行为。这种挑战还要求管理者成为催化剂，不是仅对于一般的变化，而是要改变组织文化。管理者不仅要成为超越僵化的封建思想的观察者，而更应该是一个新体系的引导者和改革者（见图 5.1）。

未来组织的适应能力要求管理者承受得了对于过去进行挑战所形成的压力，要求在必要时对过去毫不留情的抛弃，以及能以低成本提供新的优质服务的能力。作为组织的引导者，管理人员必须不断提高更新其组织的能力。未来组织的管理者不应是过去的监护人，它应该把新需求和旧观念转化为新的价值和新的行为方式。

对于那些渴望成为未来组织的管理者的有志之士。他们面临的一个关键问题就是如何将组织的文化变为动态系统以适应快速向前发展的客户需求，以及如何将新的文化观念转化为新的适应行为。

协调一致

求变的组织是那些无论环境如何变化，总能够保持前进的活力的组织。它们与它们所处的时代协调一致，在这个时代中，变化不断出现而且受到欢迎，它们与不断进化的社会相伴而行。这些组织满怀期望地迎接未来的降临，并且对每一变化都能从容应付。

对于那些只局限于把过去证明有用的东西又照搬到现在和未来的组织，变化总是令他们惊慌。为了与未来协调一致，那些影响和决定现实生活的信仰、观念、价值思想需要很好地理解，要对它们进行检验、评估，使其明晰。这样才能使新的信仰、观念、价值思想成为未来组织连续的、有适应能力的行动的源泉。

未来组织是求变的组织。它的信仰、观念和价值思想与其他组织一样是一种资源，并不是一种能影响千秋万世的祖传的真谛。它的观念、信仰和实践只是一种资源，因为它们只不过是组织将原始材料加工为对客户有用的东西这个逻辑过程中的一部分。它是通过计算机系统的工作来接收、解释和发送信号，使企业能够眼观六路，耳听八方，否则它会迅速衰落并被取而代之。未来组织的观念、信仰和实践是为同一个目标服务的，它们也以同一标准来评价。

未来组织将文化看作是在动荡的时代中能够增加或减少其行为有效性的资源。组织的优势是使文化资源在增加组织生存、发展和成功的机遇上发挥作用。组织认识到它所拥有的就是生产观念，以及为有效生产而设计的战略战术。在目标与达到目标的手段之间的文化纽带越来越重要。组织管理的优势就是要进行管理程序的设计，使组织的基本观念、信仰和价值思想不断更新以适应社会需要。

未来的求变组织在完善它们的独特能力，为它们的客户也为它们自己创造有意义的未来。它们为了更美好的前景而渴望改变这个世界。组织及其人员为了迎接创造未来的挑战就需要对此作出及时的反应，尤其是当它的竞争对手也这样做时（见图 5.2）。组织必须能够根据需要改革自己的观念、行为、价值思想、结构和程序，使其清楚地看到自己面临的挑战，并且充满信心地迎接它。否则，组织只会落得个未来社会的局外人或是更糟的结局。因此，未来组织必须成为自己命运的主人，能够不断改变组织结构、程序、产品和技术，以实现自己的未来。当然，如果组织的基本信仰、观念和价值思想与社会的需求不能协调一致，这些变化也就不可能发生。因此，适应能力的基础是组织要有创造未来的远景，并且有较好的表现方式。

文化和能力并不是两个截然不同的东西，它们都表现了相同的观念，即如何在一个广阔的世界里生存和发展。然而，只有文化和愿望，而没有协调一致的结构、程序、资源和实践，组织就不能认识到自己创造未来的责任。如果组织的结构和程序是僵化不变的，那么它的适应能力就会渐渐沉灭，随之泥灭的还有组织的未来。使组织与社会协调一致这个问题引来了广泛的讨论，其焦点就是组织的观念、信仰、价值思想、结构、程序和实践如何使组织按照社会需要行事。对文化及能力的深刻再思考才能保证组织生存的权利。

未来组织必须具备一种开放的、能够适应变革的文化，这不是靠机会取得的。为了生存而培养社会所需的能力是开放的文化观念赋予的思想，开放的文化使组织能够坦然接受挑战，并且以更大的成功潜力去战胜它。管理的主要作用是以不断变革的程序来替代、改变文化观念，这样使组织与今日和明日的多变世界协调一致。为求生存而发展起的能力也在于对组织的结构、程序、技术、资源、资产和实践的变革，它以一种与快速变化的世界相协调的行为方式表现出来。为了能对变化的世界及时作出反应，管理的责任就是要不断更新组织的观念和信仰，以一种适应性的方式使组织的结构、程序、技巧、实践、资源和资产发生变化。如果需要组织的形式经常变革，那么未来的管理者就应该成为组织革新的主要催化剂。

开放性

在商业方面没有放之四海而皆准的真理，也没有照抄照搬就能确保成功的万应灵丹。所有的组织都在成功与失败的边缘上蹒跚而行，而这一边缘也是变动的目标。从一种真正意义上来说，每一组织都致力于寻求什么是有用的，以及如何将这些潜在的有用性应用于有自身特色的实践中去。从这方面看，组织只是一种工具，在各个领域发掘价值，并将其推向前进。对于持有这些观点的管理者来说，未来是没有轨迹可循的，现存商业领域变化如此之快，使得试图对其进行解释的理论往往赶不上它的步伐。对于每个管理者来说，除了创造未来，现在已别无选择。这就意味着要创建新的理论，并将它们付诸实践（现在的实践经验基本上都已过时），然后将从中取得的经验再度上升为理论。实践是我们学习的途径，而理论是我们通过学习掌握的知识。目前的唯一问题就是这种新式的学习途径能够多么快地起作用。

对未来组织来说，它的“导向”系统就是其学习的速度，留恋于昨日的组织是不愿意学习的，它们希望保留住过去的时光。它们希望用昨日的辉煌换取今朝的舒适，它们希望通过保留以往固定的模式获取幻想中的安逸。开放的未来组织不但不会保留以往的知识 and 经验，而且还要不断更新它们。它们没有时间去营造机构或是政治上的保护墙和与世隔绝的防水层，这些只会使组织更难于学习。组织的学习是充满活力的，它需要变化和适应。如果传统的知识和观念不受到挑战 and 改变，那也就不会有学习。组织的学习就是要在客户的需求与组织适应这种需求的能力之间建立起紧密的相互作用关系，并且通过这种关系不断推进组织的改革。

未来组织与神秘的未来世界紧密相联。要想进入未来的轨道，每个人都应该知道他们及他们的组织应如何满足未来成功的条件，每个人都应该看到在自己对未来的观念，自己在未来中的利益，自己必须完成的个人改造之间的种种联系。进入未来的轨道是一种影响深远的行为——它要求每个人都要与未来紧密相联。进入未来的轨道还意味着，当组织的行为方式发生变化时，其表现方式也要随之变化。组织不仅仅受未来的改变，它还要创造未来。它的知识、程序和能力都必须不断地变革，这样它与未来相联系所产生的能量和资源才会表现出来，并发扬光大。进入未来的轨道要求在联系客户与组织的能量和资源的战略反馈回路中，组织作为其中的一个环节不断发展进步（见图 5.3）。

从某种角度来看，每个组织都存在于什么正在起作用，什么已不再起作用及什么将会在未来起作用这些界限的边缘上。然而这些界限也不是静止不动的，它们总是在不断地变动，使得组织也总是在有效和无效之间摇摆。使组织有效的是它的学习能力及对未来客户需求的及时反应能力。未来组织中的每一个人——而不仅仅是居于少数的专家——都应该注意到什么能带来未来的成功，以及如何使用新思想和机遇来改变组织的工作方式。只有每个人都关心组织的未来，组织才能够成功。

对于未来的求变组织，其基本要求就是要每个人都积极地寻求保持组织有效性的途径。超越过去和现在，创造新的未来是组织的最终目标。

简化回路

学习和应用新的方式是通向未来的主要途径，完成这一过程的速度相对来说就十分重要。缩短认识和实施某一活动之间的回路，就会将组织置于一个实时的状态中；缩短事件的发生和对此作出反应之间的回路，将会使组织在实时的状态中运作；缩短地方性的创新和更广阔领域中的创新之间的回路，就决定着组织的有效性。

新的思想、实践和创新能以多么快的速度取得并应用于组织之中，就决定着组织是否拥有一个有效的活动领域。对未来组织来说，活动领域意味着组织的智能及表现方式，而不是一个杂乱无章的范围。如果一个组织不能将最新的观念和最新的方式应用于实现组织的未来，那它只是个大而无用，效率低下的纸老虎。文化和认识上的因素对于简化组织的学习回路至关重要。如果组织不能够超越过去，建设未来，那么即使拥有先进的通讯设施也毫无用处。尊重未来的组织就会在未来的活动中游刃有余。在以一种思想统治的文化领域中，专家们自恃掌握了最先进的知识、管理战略中存在着唯我独尊、夜郎自大的思想，这就限制了对现存领域进行扩展的可能性。组织们将会发现，即使是好的创新也不会推广开来。如果不将最好的价值发扬光大，而是将其隐匿或进行限制，那么组织就不能利用集体的智慧解决问题，不能利用集体的能力创造未来，它自身的效率将近于零。

可塑性

未来组织有持久的记忆力。然而，在今日有效的很少在明日也同样有效。未来组织需要在各方面变化，诸如文化、结构、程序、产品、技术和管理实践。它需要变换形式，重新组织，在新的方向上不断前进。在根据变化的环境表现不同的行为的过程中，形式的变化处于中心位置。僵化的机构形式将组织限于昨日的可能性中，而未来组织需要对明白的可能性作出反应。管理的任务就是要培养起组织对做什么以及怎样做进行改革的能力，其改革的速度要跟得上变化最快的客户。

未来组织要有能够超越时间和空间界限的能力。没有任何界限——技术上的、专业上的、文化上的、思想上的——是被完全固定住的。思想和手段的某种特殊的形式必须能够满足某种特殊的目的，但任何形式都要以完善客户的生活方式为最终目的。在这个不断变化的世界里，未来组织需要无穷的改变其形式的力量。

对于早已远去的过去的长期依恋，只会限制对未来的创造。过去的事物一旦失去了实际意义，就应该将其遗忘。为了满足需求不断变化的市场，组织也应该不断变化和适应。激烈的竞争和技术上的进步应该抹去或铸代组织对于过去的记忆。这就意味着我们所认识到的就是我们应该知道的全部。组织及个人都不应该成为知识的奴隶，知识只是一种工具，因为它有用才能存在，一旦它的有用性丧失了，就应该对其进行更新。

看似矛盾实则一致的改变

文化对于组织应该做什么以及怎么做具有很强的影响力。如果组织的基本规则是由日常性的程序、过程、管理实践形成并得以加强的，那么组织就能够迅速而轻松地前进。因为谁也不愿意浪费时间，对于每件事情都进行考虑和制订规则。一个有力的文化氛围可以使每个人沿着已建好的道路轻松前进，而且使得管理也成为一件相对容易的工作，因为组织的价值和目标可以依照规则来表现和控制。能够体现组织处事观点的机构、程序，就能够保证组织所做的事情就是它应该做的事情。

对于有重大影响力的文化来说，作为事物的一种本性，它有一种趋于无意识层次的倾向。这时，文化将成为一潭死水。如果一种文化是为了维护和加强已过时的伦理道德，那么它将成为组织前进中的一大负担，并且最难摆脱掉。组织文化这种无意识的影响将使组织很难改变。在这个快速变革的时代，不能变化，或是变化的速度不够快，组织就不可能生存或是成功、官僚主义是文化的一种僵化状态，它是倾向于过去的一种明显形式。当文化被冻结住时，就保留了官僚主义的产物——固定于过去的陈规，拒绝变化的顽固，限制未来的程序和过程。如果组织不能把创造未来作为追求的目标，它将成为过去的牺牲品，它也只能保有自己陈旧的面目。这样，组织的形式似乎要比其本质更重要；更糟的是，组织会认为目前的管理实践要比未来另一种方式更重要。

组织需要一种文化，不但能够变化、适应变化，而且能够同时注意到最新的潮流。这一最新的潮流就是要能够对客户越来越多的选择、越来越多的期望和快速变化的需求做出反应。这就意味着如果组织和它所做的不是最好的，那么它就不会在未来体系中占有一席之地。如果不能把全部精力放在如何坚持为客户提供高标准的服务上来，那组织永远不会达到领先地位。组织最大的问题并不是要保留住某一时刻上成功的具体形式，而是要保留住在任何时刻表现成功的方式。对于未来组织来说，现在所做的——无论是实践还是过程——都只不过是达到今日目的的手段。今日的程序和结构只有在它们能为客户服务时才是有价值的。未来组织中的原则不是为了保留过去，而是要通过实现客户价值来建造未来，这是一种本身所固有的，而不是接受遗传所得的原则。

对未来组织来说，集中的能力和变化的能力其实是同一件事。保留是在变化之中的保留。未来组织的原则就是其改革客户生活方式领域的本能。为达到组织的任何目的都需要实施这一固有的原则。而组织所面临的问题在于它的原则——包括结构上的、基本规则上的、伦理道德上的——是否与创造未来的需要相符。如果组织的机构体系、基本规则、伦理道德只从自身角度着想，它们就会排斥其他任何事物。这样，它们的力量越强大，就越容易将

未来排斥在外。对于未来组织来说，创造未来不是永远做同一件事，而是在不同的时间做不同的事。

文化具有一种先天性的怀旧的强烈趋势，正因为这样，人们才能在一种环境中生生不息地共同生活。对于未来组织来说，保留和破坏虽然在表面上看似对立，但本质上并不矛盾——成功的方式必须被保留。然而在这个风云变幻的时代中，成功的手段对于每个组织来说都是不同的。因此，我们必须避免的就是文化要保留一种具体的表现形式的趋势，这种形式往往是赢家的产品和服务。我们还必须避免的是把组织的成败与具体手段相联系的文化趋势，这些手段也不外乎是赢家的生产思想和生产程序。与具体手段的这种关联减弱了组织采纳新的成功经验的能力。在这个激变的时代，任何具体的手段和它的表现形式都有时间的局限性，如果组织的文化旨在保留这些手段而不是改革它们，这种文化就会把组织限制于过去的范围内。变化也许终究会出现的，但太迟的变化就失去了它的灵活性和首创性。

保留的趋势和变化的能力必须要融为一体。我们要保留的是获取明日成功的能力，而不是曾带来昔日辉煌的经验之谈，因为成功所需要的条件今昔有了很大的不同。这就好比是一辆汽车，虽然还能行走，但需要给它换轮子了。面对着弃旧迎新的现实，留恋过去是没有什么好处的。不断改革的能力才是我们必须保留的。

更新文化

组织可以看见和实施它们隐含的或不甚明显的观念和理论。只有那些可以从不同的角度想问题和做事情的组织才能生存、成长和发展。如果不能积极地管理和更新，那些或是隐含或是明显的观念将会限制组织变化和适应变化的能力。最困难的是如何认识和处理那些还未显化的观念和强大影响。

作为人类，我们总是把成功归于自己的努力，而将失败归于环境的不利。当一个组织拥有一段时间的成功，甚至只是短暂的辉煌，它也会认为成功之所以降临是因为有了它。成功往往冲昏了人们的头脑，他们不再想一想，曾经带来成功的东西在未来也一定能带来成功吗？对成功的置疑也就是对我们自己的置疑。文化和由此形成的组织结构成为保存成功的无可置疑的方式，并且将组织引入了一个自动运转的轨道。组织的命运由一些模糊不清的认识掌握着，它们认为过去能够确保未来，未来与过去没有什么不同。如果组织的整个商业活动是建立在这种观念的基础之上，那么在未来进行的超前的积极管理则是不可能的。

对于文化的不断更新主要在于组织人员必须具有这样一些观念和信仰，这些观念和信仰决定了他们如何看待这个世界以及如何对这个世界做出反应。更新文化要求组织的管理程序成为一种观念的检验，这种观念是有关世界如何运作以及怎样才能使其变得更美好。当一个组织的观念不再与整个社会相关，那么只有改革的迫切需要才不会将它抛出历史的轨道。组织的改革活动有利于管理的改变，但是如果不能使每个人都有一种大刀阔斧的改革魄力，那么任何组织的改革最终都将归于覆灭。如果一项改革措施并不是由迫切的需求引发的，那它只不过是满足了一下暂时的新鲜感，不会引起组织能力的根本变革。

参 与

如果一个组织想要拥有未来，它必须认识到参与组织的最终目标是至关重要的。同时，它也必须认识到这种参与不能也不应该是强加的——无论在什么样的环境中。未来组织还要看到，它虽然有责任为参与提供手段，但是仅仅使用一种方式是远远不够的，否则它只会限制参与，限制参与所发挥的作用。参与的正式和非正式形式都有其发挥作用的方面。参与可以采用多种方式，但任何方式都不能是强制的。那些采用正式或非正式强制参与形式的组织都宣告了它们的失败，即使表面不承认，那也只不过是皇帝的新装。参与的过程并不是它的结果。未来组织坚信，参与是个人与其未来联系的方式，是组织通过自己不懈的努力为未来创造空间的能力。只要有这种联系，就不会限制参与的作用，就会使明天变得不同寻常。

任何参与系统有一端是它自身，另一端是联结人类精神和未来可能性的纽带。任何使组织前进的道路都能使个人成长，使组织发展。参与机制——是使商业程序有效运行的工作——是组织的重要特征。但是，那种强制型的参与机制还是应该避免。参与的源泉在于要使那些愿意将自己的最大才智奉献给组织的个人得到参与的权利。未来组织需要这些人，而不是那些有依赖性的或被强制参与的人。

强制参与有很多形式，例如按照传统观念形式的内部奖惩制度，使得顺应这种思想的人得到提升，而与其相左的人便遭到降职或解雇。当组织由大规模的静态市场进入到动态的不稳定的微观市场时，成功的条件就发生了变化。那些认为参与就是让职工不断向高处爬的组织最终将使它们自己和它们的职工脱离了真正的参与，真正的参与可以在任何地方生存，它可以为创造独特的价值发挥独特的作用。

非强制的参与可以提高人自身的素质，可以扩大未来的机遇，可以在未来创造前所未有的事情。它认为所有的好主意其实还都没有被想出来，真正的好主意并不局限于已经被发现的好主意，它不应象是猎物一样被收存起来，因为好主意的生命十分短暂。它还认为激励参与可以保证组织在未来的地位，因为它可以对所有事情做出反应。

在未来组织中，参与不是一种强制手段，参与的本质是为人们创造未来寻找机遇，为他们所在的组织开拓未来前景。

共同的视野

扩大视野的目的不是为了控制行为或是预测和描绘未来，它在时间上拓展了组织的余地，将组织从“现在”这个樊笼里解放出来，充分发挥了人类创造未来的能量。未来组织认为自我导向的行为是其能量的主要来源。视野正是吸引了个人建设未来的能量。开拓共同视野的目的并不是要所有人对未来只有一个看法，也不是要抹杀独个人的观点，其目的是使每个人更加关注于未来。

共同视野为每个人都提供了一个参考点，使他们决定如何最大程度地发挥其作用。视野并不是一组固定的特征或是狭隘的客观物体，它是对于组织在未来社会中如何观察、感受和运作，以及组织需要什么，组织如何实现其价值的看法。有关视野的一个重要方面就是，它能把未来带入现实，并能够

使人们在日常生活中创建未来。在未来组织中，视野并不是一个固定不变的点，它不是钉在墙上的一枚钉子，它是一种创新，一种改革，一种能量。展望比视野更为重要，因为展望是一个连续的过程，它能使每个人通过自己的选择展示其首创精神，以增强在未来获取成功的感受。

未来组织的视野是在不断进化中的，人们创造未来的渴望就开拓了这一视野。未来不是被继承或是被捕获的，它是被创造出来的。其创造原理不会产生于过去，它是在快速变化的客户需求，不断提高的质量标准，个人追寻其梦想的需要以及激烈的竞争这些挑战中自发形成的。

战略学习

求变组织是那些能够与快速前进的客户需求保持一致，并且致力于自身未来发展的组织。缩短新思想的产生与实施这些思想之间的回路就是他们的进步。它们将空间上的、机构的、文化的思想和行为的隔离看作是一大障碍，把那些不利于弃旧迎新活动的事物看作是为生存而不断学习的障碍。

对于未来组织来说，在未来环境还不明朗的条件下如何进行改革是至关重要的。改革观念、改善应变的方式使组织能够处于一个主动地位。战略进步来自于集体性学习（见图 5.4），它的基础是个人对于新的现实的探索以及对前进中机遇的把握。未来组织的进步来自于集体的能量，以及通过与其他人的对话对如何做和如何为共同目的发展而获得的信息。

战略学习的一个优势，就是它能使组织扩大其人员的成长能力，它一方面取决于快速成长和发展起来的组织人员，一方面取决于具有长远眼光，在不可预见的环境中知道如何应对的组织。那些完全坚持人的成长必须符合过去模式的组织，也坚持认为人必须放弃对未来的责任、减少未来可能性的范围。

发展组织的战略学习能力并不能简单地等同于制定共同的经营政策。制定共同的经营政策通常是一种表格化的程序工具，它使人们能够获取信息，并且有机会发表自己的看法，然而，发展战略学习能力主要是发展人的能力，使他们始终是积极的参与者，而不是在组织中各霸一方。它要激励人们进行探索、检验和创新，使他们知道如何看待未来，如何为它而工作，管理者应该认识到对组织变化的需求应该是自觉的，而不是突如其来的震惊。组织人员应该永远处于准备状态，不是以恐惧、不确定和怀疑的态度准备，而是以它们对未来成功所需要的条件的认识做准备。计划并不是以时间的长短、方位上的前后，或者看它是否与运作相分离而确定的。它是不断地对所有的事态的关注，是以连续的模拟为未来做准备的方式。它并不一定要为组织通向未来修桥铺路，而更重要的是使整个旅途富有意义和充满吸引力。

战略发展是一个在那些对未来充满兴趣的组织之间进行对话的连续过程。未来组织中的每一个人都要对未来怀有浓厚兴趣。专家们闭门造车所形成的“伟大计划”实际是不现实、不明智的。但这并不是说如果没有一致的认可计划就不能实现，或注定要失败，这只是说不能使组织的大多数员工没有机会认识组织的目标，自己对于该目标的重要关系和意义，以及在实现目标过程中自己所起的作用。

对未来组织来说，战略是一个组织对于外界环境的连续反应。来自于实

践的直接经验和来自于他人的间接经验都是思想产生的源泉，而实践又是经验得到消化后的再一次表现。

更新知识基础

如果组织要对客户的价值有独到的理解，并且能够以其独到的方式实现客户的价值，那么组织必须要不断更新其知识基础。当客户的价值越来越多地以无形的方式表现出来，也就是实物产品已没有象征性的价值更为重要时，组织知识基础的有效性就越来越决定了其是否能够创造价值。

从一个重要的角度来看，组织独特的知识体系，以及在为客户服务过程中表现它的能力就决定了组织的经营前景。这就意味着加强知识基础并不等同于创造价值能力的累加，最重要的是以明智的行为态度处事的能力。应该说，学习的能力要比知识的积累更加重要，尤其是当学习能够改变组织的行为，通过改变观念、结构和组织能力来创造独特的价值时。

快速的学习能力是组织成功的重要条件，这就需要组织通过改变其产品和生产程序来反映其行为。当知识分子越来越重要时，主要的问题却不是使他们更具生产力——虽然这也十分重要，而是要提高组织改变做什么以及如何做的能力，这些反映的正是新知识的潜力。永远使知识保持最新显得越来越重要，同样重要的是用积累起来的新知识来替代旧知识。但是，当快速的变化改变了组织结构、程序和实践的有效性，组织不能够很快地对做什么以及如何做做出反应，那么它就存在着学习上的缺陷，而无论它所掌握的知识是多么新。那些不会学习的组织面临着被淘汰的危险。个人或组织变革和更替其观念和实践的速度决定了它们学习的速度。学习的速度——也就是弃旧迎新的速度——成为组织生存的基础。

快速地改变和更新是善于学习的组织的一大特点。这就需要组织面对残酷的竞争，加快学习，不断创造出自己的特色。将组织发展成为善于学习的组织是一个重要的能力。组织的学习包括两部分——一是自我扬弃（因为任何知识或迟或早都会变得过时），再者就是组织将新的知识和观念迅速应用于实际改革中的能力。

不断进行扬弃的现实行为要求将组织及其人员置于新的事物的熏陶之中。“规则”程序使更多的人在更广阔的领域中展现不同的新观点、新眼界，与供给者、消费者和战略伙伴紧密相联可以扩大信息的容量和多样性，可以突破传统商业交易的限制。广泛的交往可以提高组织更全面地认识现实的能力，不断地进行具有竞争性的实践活动，可以使组织直接认识到怎样做才是最好的。向管理人员和其他组织人员提供战略性思考工具，还可以增强组织人员对其组织活动的理解，加快他们灵活应对自己所面临的局势和组织必须采取的变化能力。

连续不断的、富有进取性的观念和知识的更新对管理实践、商务程序和组织运行程序都有深刻的影响，产生了新的组织行为。一些具体的管理方法，例如商务程序再工程，全面质量管理，系统思维等，都认识到了未来的不同，它们面临的问题是如何才能适应新的环境，如何使组织表现其不断更新的对于客户的认识。

未来组织是善于学习的组织，它不但激励组织人员学习，而且还能把其所学转化为良好的市场效果。新的思想、实践和成功的创新不仅能使其他人

接受，而且还能使组织不断地将其转化为具体的操作。组织认为新的思想和实践无处不在，但它们只能从个人的所知所学中产生出来。那种认为组织知道的最多，它已经知晓了它需要知晓的一切，它的判断是最具有权威的观念对组织的学习没有任何好处。组织的目标是学习和如何学得更快，其关键是将学习从个人传导到个人或是从个人传递给他的组织。

未来组织学习的速度就是组织人员推动组织前进的能力，它也与来自外部的思想、能力和挑战相联系，它们对组织自身的理论和实践提出了置疑。未来组织的成长和发展在于它能够博采众长，能够将组织人员的能量应用于不断的改革中。

个人学习

求变组织的根基是其人员所具备的行为动机和勇于挑战现状，并用新的方式替代它的能力。组织依赖的是具有独特的智慧、经验和能力的人才。未来组织并不挥霍浪费来自工业时代模式的力量和能源，它的目的是要寻找表现才智的方式。

未来在于首创精神。它要求人们行动起来，对所有可能的结果做出反应，寻找一个不断走向完善的途径。人们不能只局限在一种任务当中，他们应该知道的是如何把事情做成功，如何将它们做得比以前更美好。组织人员的主要角色是创造未来，而机器的主要角色是用现在的规则进行生产。未来组织为其人员提供了一个展现首创精神的空間，让他们来决定做什么，在哪里做以及怎么做。它的主要职责就是给组织人员提供工具，对他们进行培训，教他们如何在一个更广阔的范围看待组织，看待组织的目标和存在的问题。只有这样，个人才能将其首创精神应用于最能发挥其作用的方面。

未来组织认为，如果人们能够很大程度地对其未来负责，对他们所在的组织的未来负责，那么自我定位就是十分重要的。自我定位意味着要对自己的命运负责，要寻找途径挖掘自己的潜力，要保证自己有一个更美好的未来。如果说它能够成功创造更广阔的前景，那么它也同样使失败具有更大的可能性——为风险承担责任是必不可少的一部分。个人在自我定向的组织中的发展方向是不能被确定的，它只能受到引导和鼓励。它的回报就是自信的人们以其能力推动事物的前进，它所产生的结果就是能够在市场上创造出无法预见的奇迹。

公式化体系

大多数管理信息系统描述的都是由过去的行为产生的结果。但很少有组织去追索这些结果，更少有组织追索在未来形成不同结果的能力。未来组织的管理系统是一种保证组织与快速变化的社会相联系的手段。它不是向前看或是向后看，它的目标是使组织在实时的状态下把握航向。

组织的成功与失败最终决定于它在实时状态下与社会保持联系的能力。与社会相接触表现为组织的行为要与不断变化的成功的条件保持一致，这些成功的条件是由快速发展的实时社会决定的。对于成功所需要的能力和行为标准的准确概念是在实时社会中形成的，它决定了组织是否有能力为其智慧和能量寻找一个合适的方向。将组织与那些成功者进行比较就可以看出在当

时的环境中它们是如何做的，由此判断组织是否具备或将会具备其所需要的能力，以及它是否能够以一种恰当的方式来表现它们。对于这些决定性要素的理解也就决定了组织是否具有能够引导正确方向的控制和机制。

未来的求变组织的管理系统能够确保组织随时针对实时状态下的快速变化的社会进行调整，可以不断地与环境需求保持一致。如果只是把生产经营集中于商业财务这样的抽象意义上，那就不异于是臆想和猜测。在过去和未来差异遇然的社会里，如果只把未来简单地看作是过去的延续，这不会是个正确的认识。那种试图对未来进行预测的计划手段没有更多的好处。它只是想让组织以为预测可能是正确的，并且迫使组织为过于久远的事情采取顶先决定好的行为方式。我们在这里并不是说长远打算不重要，只有现实才有意义。重要的是要使人们勇于对已有的观念进行挑战，能够从不同的角度看待这个社会，而不是局限于他们已经知道的和他们已经看到的。当环境不可避免地要发生变化时，组织也要使其文化相应变化，这时为变化所做的准备，所具备的能力和所拥有的学识都是必要的。如果组织能够把握通向未来的正确方向，那么为战略学习和思考所需要的工具是可以获取的，并且可以广泛地加以运用。在过去，组织的控制系统就是它的文化，而现在的控制机制则是能够形成和决定文化的东西——总而言之，就是文化的各个方面和它的行为表现。

本章新观念简介

新的文化观念和传统文化观念的特点可做如下对比：

旧观念	新观念
采纳的新思想很少	采纳的新观念较多
没有共同的领域	共同展望未来
依恋过去	学习和适应
隔离/孤立	向外部世界开放
正式控制基础上的责任	自我导向的未来设计
自我满足	寻求新思想
狭隘的视野	广阔的前景
对于变化较差的适应能力	对于变化较强的适应能力
坚持或具有弹性	坚持并且具有弹性
只以一种方式行事	采用任何有效的方式

第六章 激发个人的作用

自我管理的关键是要有自律能力。但应该认识到自律并不意味着过度的自我批评、自我谴责、分析和比较，它是以客观的态度、理智的思想对自身行为进行控制，其中包含了正确的自我评价。

——查尔斯·A·佳福尔德

从根本上变革

企业通过掌握更多的最佳资源来扩大组织人员的能力范围。成功的组织将是那些能使个人发挥出最大、最有创造力的作用的组织，是那些将成功的基础建立在自信的人们作为个人所发挥的独特作用和作为群体所发挥的极具影响力的作用之上的组织。只有人才能形成思想并将之付诸于行动，那么未来的成功也越来越取决于组织是否能够快速地表现人们的思想。在二十一世纪能够独领风骚的是那些能使其人员迅速成长并能扩大他们的作用的组织，这些组织将人类的重要品质，如创造性、革新精神和充沛的精力看作是成功的源泉。

那种强用人性去适应非人性的结构设置将组织限制于静止的、循规蹈矩的环境中，这是一种僵化的、狭隘的状态、遵循统一的程序，然而前景却迷离不清。面对着开放、快速反应的需求，新的挑战需要做出新的反应，那种静态的、具有强大惯性的组织文化显得越来越落伍，它们正在逐渐被替代（见图 6.1）。传统组织使所有事物都固定在自己的位置上，尽量消除对变化的需求，它们已成为创造客户价值所需要的灵活性和创新精神的障碍物。使组织与现实世界相隔离的自上而下的控制机制已逐渐由以客户导向的反馈过程为基础的引导系统所替代。信息技术，以前总是被用于非人性化的工作，而现在不仅被用于人性化的工作，而且还将人置于商业程序中，信息技术自身只不过是扩大人的潜力而使用的工具。

有改革精神的组织需要各方面人才，他们不限于现有的状态，不甘于循规蹈矩。他们已接受了这样一个现实，在现在的社会中，改变已成为常规性的活动，我们应该为从事新的事业，寻找新的途径。在工业时代，思想和行为是相分离的，它剥夺了人们参与未来的权利，使人们认为他们的命运只能是被动地接受自己的未来。当对于变化的需求已成为一种生活方式，而不再是抵制、回避时，每个人都专心致力于建设组织的未来之中。这就意味着人们应该把思想和行为结合起来，为未来商业的利益而采取行动。我们这样做决不会与现在的工作产生冲突，但是如果我们不这样做，就会对未来的工作产生十分不利的影响。

未来组织将革新精神作为组织对做什么以及如何做进行改变的力量。只有组织的各方面人员都愿意并能够进行改革，那么只要一种新思想在组织内部产生或从外部引入时，组织就能将其应用于改革的实践中。革新并不是一件偶然为之的特殊事件，它也不是局限于某一特定时期的事件，组织及其人员都应把革新看作是能带来新气象的常规工作的标志。革新不能被局限于一个小范围中，它必须能够保证组织在未来中的地位。

传统的功能性结构和组织机体总是死气沉沉的，不仅个人的行为自由受到限制，而且他们的发展也受到组织对其角色期望的限制。合作似乎不受重视，而保护主义的本能实际是缩小了组织的领域。组织机构只为自己的目的服务，个人利益的最大化超过了市场的最大化目标。发挥个人作用的最高层次是其作用范围的广阔。很多因素，例如对人才的尊重、灵活的角色、动态的组合、合作精神等，都有可能扩展个人发挥作用的范围。那些不是以具体的工作，而是以所需的结果为标准承担的角色——包括不断提高标准的任务——激励个人不断创新并实际采取具有首创精神的行为。现在，人们已经不被局限于任务的框架中，他们越来越赋予更多的职责去做需要他们做的事情，以实现突破性的结果。

在未来组织中，常规性和重复性的工作将由计算机去完成。它们都在人的操纵控制之下。个人的任务就是创新、改变、寻求与众不同。将人们束缚在现在的状态下只会使他们淹没于过去的海洋中。如果一个组织有机会好好思考一下的话，它就会超越出那种无思想的混沌状态而奋发。

激励个人发展

激励个人发挥更大的作用有助于他们的成长。扩大他们所能的范围，给予他们发展的空间，相信他们能做得越来越好，这些对于个人的发展都十分重要。个人的工作要以组织的目标为依据，他们的所做所为必须能够推动组织前进。他们相信他们能够独树一帜，而且能够占据最有利的地位。他们必须认识到与众不同的重要性，还要认识到如何做到与众不同。换言之，人们只有看到自己的与众不同之处时，他们的潜力才会被激发出来。如果用限定的工作扼杀他们的特长，就不会产生有影响力的成果，如果他们总是处在一个不被信任或是较低期望值的环境中，他们创造未来的愿望就会泯灭，随之泯灭的就是组织的未来。

鼓励人们创造与众不同的未来的组织，将创造型的人才看作是组织未来的成功保障，他们身上的能量充满了生机和活力。个人只有在一个成长的组织里才能激发自身的成长。未来组织的目标就是要通过其人员的成长和扩大它所掌握的能力来促进组织的成长。管理所面临的问题就是如何用组织的目标来激发个人的潜力。传统龙鼓励方式大多是要人们顺从和依赖，顺从的人会在多方面得到保障，不顺从的人便会受到排挤打击。这种结果当然是极端有害的。人们只有期望通过在管理层上的逐步提拔来实现自己社会地位的提高，而这种用人制度已成为一种根深蒂固的陋习。那些被排挤出管理领域和市场决策层的人们，面对着消极混乱的组织，只好放弃了他们塑造自己未来的理想。这种依赖思想的培养只会使组织将自己排斥于未来之外。管理者们满足于现在的地位，因此就停止了向传统领域之外的发展，停止了用有效的方式在未来占取一席之地的努力，而未来与过去是截然不同的。组织为了使自己与固定化的模式保持一致，不惜关闭自己的能源闸门。为了保持自己的产品和服务的现有地位，它们也不惜扼杀组织人员的求变精神和创造性的能力。

激励个人的发展并不是来自于正式的参与机制。作为个人，他们的本性是无目的性的，如果没有严密的管理、导向和支持，他们就可能随彼逐流。其中的一个问题就是如何激发人们天生的好奇心理，决策层和行为层的分离

就不可避免地造成人们的机械行为，使他们对任何事情都缺乏兴趣。因此应该用个人职责来替代全面工作，每个人都应该有不同寻常的方面，他们能够从事自己独特的工作。那些以组织的目标为动力的激励方式大多是无意义的空谈，只有通过使组织人员创造出与众不同的成果来促进个人成长，这才是激励个人发展的可靠途径。

共建未来

当现实环境发生改变时，组织需要及时应对，那么应变的速度就显得十分重要。决策的速度似乎还不是问题，问题在于准备的长短。对于未来组织来说，未来是一个通过组织人员的成长而创造出的共同空间。它的职责就是要扩大组织人员的能力，并以此使他们能够为组织做出更多的贡献。管理所面临的挑战就是如何使其人员不断发展的能力与其他人做出的特殊贡献相符，或者能够对其进行补充，以共同完善客户的生活方式。但是这种一致不是通过强制来实现的，它并不是在旧的管理观念基础上使用和操纵某些技术而达到的，它只有通过创造可能性空间，寻求使人员发展的道路来实现的，它要使人们对于如何开创更美好的未来前景得出自己的结论。

个人开创美好未来的前景依赖于他与别人的合作精神，这样才能扩大自己的成果，才能产生出二加二等于五的奇迹。这种成果增加了个人的开放性，同时也增加了与他人合作的意愿，它使参与者都能在这种合作中获得成长。它将个人置于创造的中心位置，并把共同创造看作是扩大个人能力，实现客户价值的重要手段。

与他人的合作扩展了现实的领域，同时也为未来创造了空间。组织的所有活动都是为了寻找新的可能性，它要求个人也要有更多的现实性。我们所做的每一件事都是为了寻找更好的手段和更满意的结果，以认识到下面将会有什么发生，以及如何将现有的资源和新开发的资源结合在一起应用于生产实践。它要求未来组织中的每一个人都能通过假设开创出新的方法、途径。

假设必须是一种内在的本能。长期或是短期的假设都很重要，但它们都不应该是预言的形式，它们不是预言未来，而是要力未来做更充足的准备。长期假设的重要性在它能够扩大期望的领域和可能性的范围，它使得个人和组织能够跨越现在的界限，穿越现在的焦点看到他们应该是什么，现实终究不是永不退去的潮水。长期假设能够看到什么是可能的，它能把未来应用于今天，而今天则不会再重演。短期假设是在未来尚未完全展现出来时的一种实时的模拟状态，如果这种反应快速而有规则，就能使个人进入到实时的环境中并且能够影响到如何使未来真正展现出来。当短期假设和长期假设都成为常规活动时，那么未来就会成为一个共同空间。这样，组织就会有更多的机会把自己投入未来。它可以通过激发人们的兴趣做一些本职工作之外的事情来扩大他们有限的作用，它还可以加深人们的信念，也就是他们可以利用各方面的资源做到现在所做不到的事情。

共建未来是未来组织创造可能性空间的途径。它也是扩大和改革组织所掌握的的工具的途径。共建假设使组织能够在未来的问题出现之前便防患于未然，做好充分的准备。假设使问题和它的解决办法能够在现实中得到安全的检验，这就使得问题。机遇和解决方案带来的是挑战而不是恐惧。决策困难已经不成问题，组织更加善于应对新的挑战，商业时尚从预测未来到激励人

们共同建设更美好的未来。

自我导向

在管理中，自我导向代替了原有的决策方式。通过强调最终的成果而不是具体的实施手段，组织将思考和行为重新结合起来，个人和群体都能够进行自我管理。将决策权交还给个人，为个人和群体都创造了良好的空间，使他们以自己的首创精神决定什么是最好的方式，以及如何完善现有的方式。个人和群体有权利雇佣和选择自己的成员，动用共同的资源，破除组织之间的界限以实现共同的目标。这样的实例也是为数不少的。

创造未来，曾经只掌握在少数人手中，现在则是每个人的责任。过去，人们面对着眼前的事物只是一个冷漠的旁观者，如今他们则是未来的积极参与者。只有参与到未来的参与才是真正有意义的，因为它关系到个人的切身利益。只有当人们感到自己正在参与未来时，他们才会积极地致力于自己的创造。也只有当个人积极地致力于寻求未来的更好途径时，组织才会从他们的才能和力量中真正获益。

自我导向的经营政策就是要释放个人的能量，寻找一条连结组织目标和个人成就的途径，这对于双方都是具有吸引力的。组织使个人更大程度地独立于传统的控制机制和限制性方式之外，同时，个人对于自身的命运也有了更大的责任感。个人的责任感是联系人力和其他资源的纽带，并且能够使组织目标得以实现。在为客户服务中实现组织目标是人们与其功能之间相互作用的基础。为个人的首创意识创造空间，增加组织行为的连续性将是管理面临的挑战。

管理的模式应该是使有技能、有动力的人们为组织的成功做出自己最大的贡献。管理者已经不再是决策和控制层的唯一核心，他们的主要角色是辅助者，帮助自我导向的组织尽快获取实现其目标的知识、技能和资源。管理者所承担的角色还包括组织的咨询者及顾问，组织财富的守卫者和未来的开创者。

自我导向使组织拥有多种可能性，组织人员可以超越他们现在的角色和现在做事的方式，甚至可以超越他们现在的目标进行经常性的思考。他们认为现在并不是静止不动的，它是开创未来的基础。自我导向就是把未来握在自己手中。

未来组织是一个动态的结构，现存的形式只不过是为了解决当前具体的问题或抓注眼前的机遇而形成的临时性形式。它是展示组织人员的技术和才能的主要舞台，并且为他们的的发展提供了机遇。个人对自己的命运负有重大责任，同时他们也对自己的技能、知识和经验在组织中得以施展负有重大责任。

管理的职责已不仅仅是为组织人员的技术和才能给予奖励，它的能力在于是否能吸引到组织所需的人才，是否能够为那些积极上进的、自我导向的人们实现自己的价值创造机遇。

创造空间

没有空间就不会有成长。如果组织将自己的人员局限于一个狭小的角色

中或局限在诸多的条条框框之中，把自己的利益和前景也只是盯在某一步程序上，那么组织的人员就不可能成长。当组织越来越需要灵活性和创新精神时，这样的结果是十分危险的。因为成长中的人们能够并且愿意超越现存的领域和实践。

当组织不再过多地处理一些机械性的工作——这些已由计算机来承担——它们的焦点就转移到了如何在未来商业活动中不断创新上。为不断获取可能性而创造空间就需要果断地放弃过去。组织不应该把资源冻结在一个僵化的混合体中，它应该努力从中创造新的可能性。管理不应是企业结构的施令者或是监督者，它应成为组织革新的支持者（见图 6.2）。

消除传统的等级制度，创建新的网络结构使资源从其原有的静态配置中释放出来。专业区分的淡化使资源为满足不断变化的需求而进行快速的再分配，面对着多变的客户它可以做出及时的反应。传统组织中信息配给的特征已由开放的格局所替代。自身受到多重束缚的“正式”组织存在着交流和沟通上的不畅，消除这种状况则为组织提供了直接的便利。开放性和快速沟通性为个人和群体动态地全新配置他们自己和他们所掌握的资源提供了基础，这样就保证了组织在飞速变化的商业环境中获取成功。

在未来组织中，资源并不单独属于或受控于某一具体领域，任何人没有占有和控制的特权。获取资源生产出所需的产品才是真正的问题。如果对昨日资源或资源形式的所有权已经不可能产生今日或明日所需的产品，那么领域控制就会限制未来的可能性。是否能够获取所需的资源关键在于使用这些资源创造成果的能力，如果能够成功地使用一种形式，那么它就获得了采纳另一种形式的权利。任何一个希望给未来提供服务的人都不应固守着资源的旧有形式，获取最为广泛的资源——无论是否属于自己——会使无限的未来可能性得以实现。生产能力的源泉在于使用手段的影响力，而不是对于手段的控制。

自我导向就是为创造未来提供所有可能的机遇。正是这种追求给予组织力量，为广泛而深入的改革提供了源泉，确保在激烈的竞争中组织所拥有的超人之处。组织的成功越来越取决于它们所创造的机遇的吸引力。机遇，不是控制，为获取所需的资源提供了途径，充分发挥个人和群体的作用是对他们鼓励的一种方式。

自我导向需要对已有资源进行自我配置。那种机械式的控制只会使组织保持一个节奏。现在和未来的环境要求组织能够很快地变换节拍，并且能够创作和演奏更为复杂的乐曲。当即兴而发比单调刻板的韵律更显重要时，对于时间的感觉就应该比对时间的测量更加重要。如果人们不能在更大的范围内决定如何使用他们掌握的时间，那么自我导向就变得毫无意义。如果他们被局限于别人所制定的时间安排中，那么他们就不可能以自己的方式参与未来，也不可能以动态的资源再配置反映变化的环境。

点子市场

未来组织都是新点子的市场。那些只做一件事，在任何环境下只生产一种产品的组织，不仅不会创造可能性，而且还会限制它。快速变化的局势、不稳定性、不确定性，要求组织能够在在一个广阔的范围内做出反应。抵制新

思想，或者不能将其运用自如，就会将组织排斥于未来之外。组织必须能够吸引那些有好点子的人，并且通过将这些好主意变为现实对他们进行鼓励。为实现这些好的想法，组织需要提供条件和资源，同时组织也就扩大了自身的可能性。组织的知识、经验和专业技能——如果没有被限制在过去的孤立的结构中——就会带来引人注目的创新。那些致力于为新思想创造空间的组织，通过吸引对新事物充满兴趣的人们，也就为自己的未来创造了空间。

为未来创造空间意味着将新老思想进行融合的新组合。如果再没有了变化的可能，那么变化就达到了目标。未来组织不是一个静态的结构，它们在不断地追寻资源的最佳组合。信息技术发挥的作用越来越大，它使组织能够以所需的任何方式将资源结合在一起，生产出最好的产品。如果真是这样的话，信息技术的主要作用已不再是控制事态，而是辅助配置资源，无论这些资源是在组织内部还是在组织外部。这种资源的配置应符合客户的需要，运用现有的资源和能力。重新配置资源的速度越快，组织适应新的可能性的速度就越快。

未来组织不仅要满足今天已知的需求，而且还需要留出更多的行为余地。通过拒绝静止，寻求变化，它把今天看作是出发的起跑线，而不是昨日成就的纪念碑。它的目的就是要通过搜集和掌握新思想，把过去挤出未来的领域。它要抵制得住现实的种种压力和种种诱惑，将全部注意力集中于未来，而不是将自己局限于过去的历史陈迹中。组织不能为了过去而拒绝未来，它要为新的潜力的发挥创造空间。

储藏知识的宝库

组织的知识基础应该不断地得到更新。如果组织要与充满竞争的现实社会保持联系并及时做出反应，不断的学习是必不可少的。对于组织和越来越具有自我意识的个人来说，要保持知识的时代感和技能的有效性，个人和组织都必须不断地更新他们的行为和能力。组织只有学习才能为个人提供全面的信息，让他们去迎接挑战和进行自我导向（见图 6.3）。

当客户的价值观和需求在不断地变化，而实现它们的途径也转移到了新的竞争者，新的实践和新的技术身上，如果组织人员愿意随之改变，并且也为改变做好了准备，那么组织就能以最快的速度做出反应。对变化的

准确洞察犹如一块磁铁，吸引人们做出有效的，及时的反应。然而传统组织限制了信息的传送，因为信息的广泛传播使他人受益，这样，信息的占有者对他们所占有的信息只字不提。那种由环境产生的即兴的信息提供的只是虚假的、令人迷惑的、甚至是错误的消息，它们几乎毫无用处。未来组织将不确定性和不稳定性看作是正常环境，因此组织及组织人员需要快速获取高质量的信息以保证自己的生存。

为创造适宜的环境和气候而进行组织结构的设计十分重要。如果组织希望能在不可预见的环境中做出明智的决策，那么信息、思想和实践的相互交流是非常必要的。组织与外部环境——包括合作者、供应商、咨询机构及学术界——的相互作用正在不断加深。其目的就是为了加速新的知识和技能的更新，并将其应用于使客户满意的服务中去。

将信息隐匿起来的作法已被抛弃，现在在组织之间和组织内部，信息得

到了自由传播。组织的知识、经验、产品、生产工具和生产能力不仅在内部可以广泛获取，而且对于客户、供应商和合作者也逐渐公开化。每个人，尤其是客户和决策层，都有权利对组织的技术、能力和专业知识进行讨论。当知识分子成为组织的主要资产时，他们是否能轻易地获取和使用组织的资源就决定了他们的效率和组织的命运。当指导决策的信息资源与提供快速直接的反应所掌握的手段结合在一起，那么等待的时间就会缩短，也就减少了时滞所带来的负面影响。当人们越来越认识到如何做才是正确的，才能独树一帜时，他们和他们的组织便会以更多的能量，更远的目标，更强的事业心去从事自己的工作。

开放性的成长

成长来自于挑战，挑战产生于要实现即定目标的压力，突破现有状态的渴望和希望有所作为的雄心壮志。对个人来说，要不断地成长，要为社会做出更多的贡献，就需要组织为成长创造环境（见图 6.4）。它包括很多含义，例如，去除附加于个人和集体身上过于严格的控制，将组织资源交给他们管理，为其发展创造必要的空间；去除阻碍个人超越现有领域的限制，为解决问题，抓住机遇重新划定界限，组织应该把更多的精力放在如何向前发展，而不是如何保住现有的地位；把个人看作是未来的资源而不是实现当前目标的简单手段，这使他们感到自己是未来的一部分，而不是未来的局外人；给人们提出挑战和问题，而不是事先定好的解决方案，会为个人的成长敞开大门；管理者应放弃他们指挥的角色，需要培养出教练的风范，这样才能使人们充分认识到他们的命运完全掌握在自己手中；为成长创造空间有助于培养复合型人才。在当今这个充满竞争的社会中，多才多艺、具有创新精神、能够快速学习，是对人才的基本要求，为个人的成长打开大门实际就是打开了通向未来的大门。

剥夺个人的空间、期望和动力就相当于组织剥夺了自己的未来。如果组织坚持只存在一种正确的方式，在未来只能进行一次尝试，那么它就很难生存发展下去、因为在这个快速变化的社会里，只进行一次尝试是远远不够的。如果把个人局限在常规的条条框框中，局限于一种角色，一个层次和被降低的期望值中，那就会阻碍个人的成长和发展，其结果就是无思想的顺从，或是无成长、无潜力的组织资源。这两者都是不可取的，前者只会把组织的才智缩小为少数人的能力，而后者只会把组织局限于历史的陈迹中。

开放性的成长依赖于对创造组织未来成功的参与。相对于那些以社会前进为己任的人们，“永远的局外人”

总是以消极的、毫无兴趣的态度冷眼旁观社会的发展。如果“参与式管理”只不过是在一层面纱掩饰下自欺欺人的把戏，那它根本起不到任何作用。参与是一种由内到外的方式，而不是由外向内。它受个人的欢迎和接受，是因为它能为组织未来的成功寻找到一条真正与众不同的途径。管理的作用是使组织的构成——包括组织结构、程序、体系、文化和管理实践——不再限制人的发展，而是使每个人都能在组织构成中重新扮演自己的角色，随着环境的变化更新自己的作用领域。

隐性领导

在未来组织中，每个人都必须是领导者。如果组织不能为人们发挥自己的潜力创造空间——这是一种不断成长的潜力——那它就不可避免地要失败。摧毁人的能力就相当于摧毁了组织的财富，虽然很多东西可以在短期内再生，但人力资源却很难得以重建。在未来组织中，如果每个人都是领导者，知道如何将自己的特长正确地应用于变化的环境中，那么传统的领导角色就应彻底地予以改变。领导就是要使人们知道他们应该做什么，就是要鼓励人们发展自己的能力，发挥自己最大的作用。鼓舞和领导魅力所形成的管理方式在一些关键点上十分重要，可以达到一定的目的，但是从其自身角度来讲，这不是一种令人满意的方式，它说明人的动力来自于外界，而不是来自于个人自身发展的内在需求。领导就是要给人们创造机遇和发展的空间，使他们能够不断面对和接受新的挑战。

隐性的领导是指，管理者处于一个比较“舒服”的地位，他的主要职责是帮助组织人员为客户提供优异的服务。管理者要为组织人员创造机遇来展现他们的才智，要提供多样的手段，让人们从中进行选择来决定如何以最佳方式运用它来实现自己的目标。他们还可以通过在必要时提出建议来实现他们的隐性领导，通过掌握客观的、直接的反馈信息来清晰地反映成功所需要的基本条件。

在未来占有一席之地

未来组织所处的环境是一个以高度不确定性为特点的社会，在这样的社会里，未来不是预测出来的，而是被创造出来的。因此，出错的可能性是很大的，没有哪个组织能够确保其未来，更不用说组织人员的未来了。然而，这种不确定性和由此产生的压力并不来自于不确定事件本身，而在于对变化缺乏准备。如果组织及其人员的观念、态度、思想和技能不能与充满竞争的市场需求保持一致，以创造出独特的价值，那么他们就面临着巨大的压力和焦虑不安的心情。那些已经失去了棱角的组织和个人一般采用两种方式：一是回避的战术，也就是抵制变化（拒绝承认变化是大势所趋），另一种就是不加辨别地全盘更新。这两者都有压力，一个是走向衰落的压力，一个是为了追赶而过度用力的压力。无压力的区域在于一个主动地位，在这里能力就等于挑战。这种能力来自于对技能的完善和更替的预见和关注。改变之所以存在压力是因为太重视过去而忽视了未来。

在未来占有一席之地不是指在相同的组织中占有相同的地位。当组织的任务从提供工作、职称、地位转变为孕育思想和技能时，在未来占有一席之地就意味着要拥有和保持一定的能力，使人们在任何时候都能做出有价值的、具有竞争力的特殊贡献。那些渴望在未来占有一席之地的人们必须具备这样的能力和技能，他们不会加入到那些无法使其技能不断更新的组织中去，那些不能吸引到这些人才的组织将会逐渐衰落下去，从根本上来说，发挥个人的潜力就意味着通过个人的成长和发展，并在组织的内外部实现其价值，为组织创造一个未来。

扩大可能性

在未来组织中，对人的评价取决于他们认识自身机会潜力的能力，这些机会大多是由他们自己创造出来的。所有管理者的一个重要角色就是为组织提供“冒险资本”——获取资本、财力及其他，发起并支持组织进行程序、产品和技能的改革。对管理者的评价是看他们能否使组织在众多的竞争者中出类拔萃，这也就意味着组织是否能够更快更好地将可能性变得现实。

显而易见，可能性的源泉就是组织的人员。但最重要的是形成组织的这些人必须对可能性持欢迎的态度，并且能够把它们转变为能够创造财富的现实，一些组织坚持认为仅存在一种正确的方式，它们对其它方式一无所知，甚至采取敌视的态度，它们宣称未来已经被定好了，不可能会出现其他的可能性。

如果组织承认可能性是构成未来的原料，而不是分散现实注意力的无用废料，那么可能性就产生了。如果僵化的组织结构和组织边界得以消除，现实以一种新的方式重新组合去满足未来的需求，可能性就会变为现实。也只有严格的等级制度由任人唯贤的用人体制所取代后，可能性才会变为现实。当人们能够随时获取最佳资源，而无论这些资源在哪里时，可能性才会变为现实。当每个人都有权利和能力塑造自己最适宜的角色并且在市场上实现自己最佳目标时，可能性才会变为现实。从这种重要的意义上来说，每个人都必须有足够的空间成长为企业家，他们能够在具有辨别力的市场上知道什么是可能的、有价值的、或是有用的创造。

对个人来说，扩大组织的可能性必须要有广泛的技能——包括技术上的、功能上的、战略上的、管理上的和观念上的技能——和综合化的观念，它使组织将所需的东西结合在一起，达到自己渴望的结果。这不仅使得个人能够以全面的观点认识事物的发展，而且使个人知道如何发挥其独特的、有价值的作用。扩大个人合法利益和作用的领域就为个人的成长创造了空间。它培养了个人的能力，扩大了创造可能性的眼界，为崭新的组织未来扫清了道路。

传统组织有一个固定的界限，一种“报告”与控制的僵化关系，一种“我比你强”的思想，以及静态的角色和职责、它们不能对资源进行动态的重新配置，以满足变化的需求。它们唯一的可能性就是现在拥有的状态。也许它们最大的威胁还是来自于改革中的困难，虽然最终它们还是要承认改革的必要性。明智的、有远见的管理是要排除改革中的障碍和僵化的体制，但是它们很难清除的是多年来深深植根于人们思想中的障碍，要想一夜之间就能彻底改变谈何容易，尤其对于那些把传统的组织规则看作是天经地义的组织。

尊重的文化

没有什么比缺乏自尊更能限制人的发展了。那些仅仅把自己的人员看作是一种原材料，一种简单的劳动力和生产要素的组织，只会培植起一支自暴自弃的劳动队伍。在过去，这种顺从的思想可能有助于形成快速有效的行为，但为此付出的代价也十分可观。在这样的组织中，管理者通过剥削和操纵他人得以提升，它们明确地宣称员工是受到了剥削和操纵，他们没有强烈的自豪感。责任心和自尊心，这样的组织甚至也试图引入全面质量管理。它们认为生产仅仅是程序和技术，这些比人的因素重要得多。而与此相反的是日本

人的观念，他们认为质量只不过是组织人员内在素质的外部表现。那些尊重个人，以诚相待的组织，消除了很多压制人性的因素，把人提到一个更高的地位，因此产生了更多的创新和更好的质量。

未来组织的目标是为了在未来占有一席之地，并且对未来的形式和特点产生一定影响。它认为只有吸引到愿意并能够投入未来的人才，这个目标才会实现。因此，它就把未来建立在组织人员的信念基础之上。（见图 6.5）。组织与其人员的联系不是一种氏族式的、封建式的或是伙伴式的关系，个人和组织之间不存在象征性的或是无保留的责任。联系组织和组织人员的纽带不是家族式的等级制度，而是它们投入到未来中的共同愿望。因此，未来组织需要的不是依赖和顺从于过去的人，而是能够用自己的能力在未来占有一席之地的人才。把未来寄托在一些极冷漠的人身上已不再会有指望，因为在未来的综合体中，活力、创造力、直觉和人的本能将占有很大比例，而恐惧、疑惑和犹豫不决是没有任何市场的。

未来组织信任自己的员工，但同时也意识到他们的成长很容易受到阻碍，其结果是十分严重的。新的思想和革新行为还是比较脆弱的，如果人们不把思想的更新和问题的解决当作“常规”，那么陈规旧习就会挤走改革。如果人们的工作地位和角色不能在最大程度上得到完善和更新以适应未来，那么人们就很难快速摆脱昨日的桎梏。如果不抓住改变工作地位和角色的有利机遇，那么商务程序再工程的管理时尚就不会产生任何益处。而真正的机遇就是，要使原来只有工程人员参与的过程——机器和计算机无法完成的部分——现在使每个人都能成为程序、服务的设计者和操作者。

对发展的奖励

在未来组织中，原有的那种“胡萝卜加大棒”的奖惩方式不再发挥作用。现在对人们的激励是他们未来的地位，无论是否在组织中。这就需要不断的发展和创造

价值的更新能力。在未来中希望渺茫的组织只会吸引那些对未来漠不关心的人们，而那些打算为长期的成功培养能力的组织，就会吸引到对未来满怀憧憬的人们。其回报就是胜者更胜、强者愈强。组织为它的产品创造市场，它能够吸引到真正的人才，并通过发展他们的能力，增加自身价值留住他们。

未来组织及其人员的关系是一个发展的过程。如果鼓励的是对事物的忠实而不是对未来成功的忠实，那么这种忠诚就不应得到鼓励。对顺从进行奖励就是鼓励人们沿习昨日的成功模式，对长的服务周期进行奖励就是鼓励人们松懈散漫，所有这些没有发展眼光的奖励都是脆弱短暂的。在西方，专家和中层领导认为只有过去普遍认可的东西才是最保险的。一旦真理掌握在了少数人手中，那么忠诚和顺从则远远超过了真理的力量。他们只好把自己的意见保留起来。任何奖励都必须能够促进发展，否则这种奖励是不可取的。

从现实的角度来看，为创造有意义的价值而不断发展是唯一一条可行之路。只有当个人发展了，组织才能随之发展。对不断发展的奖励是为了使个人和组织在未来都有自己的一席之地。但这并不意味着在一个组织中占据一个永久的地位；事实上，没有人能够在时过境迁之后，在组织提高了其资产价值之后，以不变的面目长期存在于组织之中。如果有哪个组织肯这样做，

它就是把自己的未来交付给了最不可靠的人。

本章新观念简介

在新旧观念下，个人的行为方式可做如下对比：

旧观念	新观念
自上而下的改革	自下而上的改革
分割的文化	整合的文化
压迫	尊重
固定的地位	角色的更新
为暂时的领先奖励	为发展奖励
知道自己的位置	创造自己的未来
上级对下级的评价	公开的评价
只需要知道	广泛的、开放式的对话
组织知道得最多	自我发展
核心委员会	动态的管理层
机构核心	动态的重组
通过各方渠道获取	快速地直接获取
对资源的严密控制	为改革创造空间
指挥和控制	引导和培训的管理方式
统一化资产	分散化资产
仅有一种方式	创造多种可能

第七章 在不断变化中求生存

对未来做预言是不聪明的，也是不可能的，因为生产的可能性大多、大复杂了。

卡尔·鲍伯

管理面临的挑战

未来组织将要在一个动荡的、不确定的环境中继续前进。成功者总是那些比别人更具有适应能力、创新精神的组织，它们不断地变化，并时刻注意以客户为导向，不确定性以及为此需要的反应，对传统的管理方式提出了挑战。传统的那种长期战略规划方式已明显不再适宜，因为在未来中唯一确定的就是不确定性，组织在一个实时的社会中生存，那么只有实时的行为才能满足它的要求。

面对着不可测见的挑战，革新、创造、人的首创精神成为组织最具活力的资源，改革也成为连续的、实时的过程。如果组织希望为实现客户价值提供独特的服务，它就应该对自己的目标和手段都重新予以确认，使它们更接近于实时的状态。计划的制定需要一年甚至更长时间，其实施过程至少也要三五年，等到它产生效果已经是很久以后了，而且这种效果可能是负面影响。更糟的是，它相当于把生存的权利交给了少数几个人，因为计划是由个别人制定的，它很少顾及到大多数人的利益和要求。对未来组织来说，管理不是为了计划，而是为创造提供条件，要让“创造是最重要的关注点，创造能发挥最大的作用，因而必须创造”这一观念根植于人们心中。

从真正的意义上来说，所有的组织都是一种寻求发现的工具。未来就是被创造、被发现的。过去和未来几乎毫无相似之处，那么把过去的计划方式照搬到未来就是一种错误的设想。计划方式不会对原有的观念、看法提出挑战，它也不会成为创造过程的一部分。那些不能够改变管理者和他们的世界观（能让管理者自我改变更佳），用全新的手段和观念对其进行装备的方式仅仅是表面文章而已。

管理是一个不断挑战的过程，它要改变现有的状态，而不是尽可能地与它靠近。管理实践现在已不再被局限于对机器的简单运作，它的领域不断扩大，包括对生产程序、产品和服务、组织结构、体系、技能，有时甚至是企业文化的改革。现在，所有管理者的目标都是要为明天的繁荣建功立业，然而繁荣的条件已大不相同了。当信息技术已经发展到能够完成管理中的日常追踪和报告的任务时，管理的真正价值——推动商业活动前进的能力——便显得越来越重要。当管理活动，例如商业程序再设计，最终导致了对整个组织体系在观念上的彻底更新，那么被囚居在狭小空间里的人们会从物质和文化的鸽笼中放飞出来，在广阔的创造领域中自由翱翔。意识到并且运用这些创造的潜力就需要新的管理者 and 全新和管理方式。对这种潜力的发掘也是判断管理是否有效的唯一标准。

在不确定的环境中为获取成功所面临的挑战，与发现和运用管理的新形式所面临的挑战相结合，要求组织形成一个创造性的程序。为此，管理者需要组织性的和集体性的探索，并且能够将它们用于创造动态中去，这才是稳定性的财富源泉。管理者们还需要新的、广泛的引导体系，使他们的组织能

够跟得上快速变化的环境，并且在现实的条件下不断实现其潜在的可能性。他们还需要通过自信的、有自我意识和能力的人们实现组织的未来，这些人决不会容忍挥霍未来（见图 7.1）。

未来组织的管理议程是动态的、充满了不确定性。在未来的不确定环境中获取成功，需要组织不断进行改革，包括内部结构、生产程序和组织与各方面的关系，同时还要具备快速使用新事物及能力和勇为人先的精神。因此，管理所面临的主要挑战就是如何形成一个组织学习的严密而快捷的形式。在未来组织中，快速的学习形式取代了战略发展的传统形式，即单一目标、单一产出，准军事化形式的旧观念。当未来组织的管理者们认识到只有通过快速学习才能实现组织的进步和发展时，他们就会加强自身的素质。当他们提高了组织员工探索未来的能力，使他们知道如何做才能保证组织的有效运行时，管理者们就增加了自身的价值；当他们能够使他们的组织时刻面临的是真正有意义的挑战，而不是仅仅为了生存或亡羊补牢而被迫采取行动时，管理者们就增加了自身的价值；当他们引导组织满足最精明的客户的所有要求，以及应付最有力的竞争对手时，管理者们就增加了自身的价值。

未来组织放弃了传统的管理程序，通过激励个人的创造力，最有效地利用以群体行为为基础的技能。经验和思想，建立起新的程序。当组织试图努力转变如何获取成功的观念时，组织学习的原则和实践就产生出来。它们的产生使组织总能够以积极的态度去寻求新的价值标准，以及为更好地创造价值寻求新的途径。它们使得组织的每个成员都对解决问题和抓住机遇负有责任，因为一个显然的事实就是，要对现实发生的事情做出适当的反应，并及时付诸实践，就需要动员所有人的创造力，而不仅仅是几个人。

组织的学习不是一个抽象的学术概念。它不仅在理论上十分重要，它还是未来组织促进个人的成长和发展的中心环节。因为未来组织认识到组织的发展最终要依靠个人。管理的作用不是以消极的态度去发展个人的能力，它不是为了证实组织管理的明智。未来组织的管理者有两项责任，其一是创造一个有助于个人满足其发展需要的环境；其二是以个人的能力去满足组织的全部需要。管理的更广阔的、更富挑战性的工作可能是如何通过不断发展个人能力以实现组织的最终目标。

自我导向式的学习

当新产品、新技术和新工序的更新速度不断加快，来自全球的竞争不断加剧时，所有组织面临的一个直接挑战就是如何做以及为什么要这样做。这样复杂的变化影响着每一个人。那些成功的企业会认识到要生存和发展就不能抵制改变，而是要不断更新自己的知识并快速地加以应用。他们知道只有不断地更新知识和运用已获得的知识，才能保证在未来占有一席之地。

在竞争中不断进步被看作是一个学习的过程，其基础就是组织是否能够快速改变最佳行事方式的态度和观察事物的角度。那些不能够坚持学习的组织有被遗弃的危险。所有的组织能遇到新的思想和新的实践，有些组织可以由此产生变化而有的组织则不能，或者它们的变比要比那些接受速度快的学习者慢得多。组织学习的快慢越来越决定了其生存的前景。当急剧的变化影响到组织越来越多的方面，——包括组织程序、技术、管理方式、文化活动

以及与客户之间的关系，——那些不能够快速地学习，或者认识不到其重要性的组织，面对着所发生的事情和所出现的问题将会显得茫然无措。

‘然而、组织的学习不是由“组织”去做的抽象含义。组织人员的学习和学习速度才是“组织的学习”的主要方面。面对着不断变化的前景，组织人员要具有敏锐的洞察力并能够想出新主意，而且还要与他人合作把这些转化成组织的独特行为，由这样的人才组成的组织才会真正地学习。没有这些，根据不断变化而进行的组织的学习就不可能产生。管理者们所能做的一切就是要创造出人员的、机构的和技术上的环境，使这一环境能够鼓励，支持和提高个人的学习能力，并且通过个人的学习完善组织的行为。

因此，个人学习的环境就成为未来组织的关注焦点。但这并不是要求个人对组织的决定完全接受。而是要培养个人更多地注意获取学习的机会。提高个人学习能力的环境也使得达到组织目标的集体力量得到增强，这对于那些担负着管理者职责的人来说是同等重要的。从一个重要的意义上看，未来的管理者是组织的建筑师，他要进行设计，要不断地更新管理、机构、社会和技术背景，通过组织人员不断提高组织的能力，使它能够在全球性知识密型的竞争时代为社会提供最优异的服务。

对于想获取未来成功的组织来说有两个关键的问题。第一，什么样的管理思想。态度、方法能够使组织人员从组织内部或从他们不断探索新思路的过程中产生出范围广阔的可能性？第二，——也许是一个更为重要的问题，什么样的管理观念和手段使得组织有能力通过改革将可能性变力美好的现实？换言之，如何使组织不断挖掘其潜在的多样性——即隐性的生存和发展基因——使人们在一个与过去截然不同的未来世界中充分展示其无穷无尽的创造性才智。管理的一个关键问题是如何将学习与现实紧密相联，而不是局限在一个僵化的。长周期的。体系化的方式中，这种方式除了使组织体面地走进历史，再也达不到任何目标。

创造环境

在一个社会中，如果成功取决于个人学习的快慢，那么组织就绝不能将个人与改变所面临的挑战相分离。改变面临的挑战就是快速的学习。只有个人能够学习，个人才是未来的主角。

从一个重要的意义上来看，组织的学习并不是单纯为了获取技术或技能、专业的或是工序上的知识——尽管这些都是新鲜的，组织的学习是要在一个快速更新的商业社会中，为达到成功的要求而改变组织的行为。组织行为的不断更新是在变化中求生存的关键。

在不断变化的环境中，组织的未来在于要为个人的学习创造空间，并把这种学习转化为组织应变能力的提高。以创新精神、适应能力、快速的反应和优质的客户服务为表现形式的新的组织行为是组织希求达到的目标。因此，管理和发展手段集中在如何使组织的行为永远合理并独具特色。这种对组织行为的关注已超过了对个人和群体的关注，它必须包括组织作为一个整体的适应能力，如果一个组织需要花费三五年的时间去改变一个系统以认识它如何真正地运行，或者改变某些产品和服务以确定它们如何与客户相互作用，那么即使有较强适应能力的组织人员和领导层，也发挥不了很大的作用。如果组织的学习只注重人的因素，而忽视了作为整体因素的组织适应能力，

那么即使是重要的思想也会褪变为浮华的虚饰。

对于为个人和组织的学习创造环境而言，传统的训练和培养方式已不可取。这种方式的目的就是要把已经形成的知识和技能传授下去，让它们发挥作用并扮演指定好的角色。在一个有限的范围内，这种方式还是起作用的，但是它使个人在发展其未来的过程中处于一个被动的地位，使他们最主要的作用沦为次要的或是无关的地位。比“灌输技能方式”更为重要的是要敦促个人去探索和解决问题，并且把新的认识应用到组织的变化中去。将这种方式置于首要地位，并用相关的技能装备组织人员，这就意味着有关未来的答案是未知的，但它正处在一个解决的过程中，它也意味着组织人员的责任就是要发现这些答案。这是一个有力度的、鼓舞人心的信息。那些积极致力于寻找问题、解决问题，把事业推向前进的管理者必须要具备新的管理技能。他们所需具备的技能就是要使组织人员充分发挥他们的探索精神，并且运用他们不断增长的能力实现仅靠管理者自身无法达到的成就。换言之，他们前进的目标必须以组织前进的目标为表现形式。当组织人员在改革中成长起来，并且能够承受越来越多的挑战，管理的作用就逐渐成为要使学得快的组织和组织人员意识到其增强的能力，当这种能力反映在不断完善的商务活动中时，我们就越来越肯定组织能在长期内为社会提供惊世的杰作，也越来越能肯定它在未来中占有的地位。

也许未来组织中的重要资源就是成长的潜力和人们对成长的渴望。管理的一个主要职责就是保证人的成长不被扼杀，保证为成长而提供的能量不被浪费。传统组织恰恰不能做到这两点，有时甚至是故意的，因为它们没有认识到重要性。如果组织的发展哲学不能够深入到每个个人心中，引导一个积极的、自我约束的良性发展循环，它就会浪费掉推动组织进入未来的唯一资源——能够创造未来的人的发展。如果组织不能创造一个良好的环境，使个人在其中通过自身的发展为广阔的组织目标做出独特的贡献，那么组织就永远不会从它的出发点走出太远，它不会随着时代而前进，当然它也不会做出使竞争对手叹服的事情来。

学习的环境使传统管理观念发生了变化。在传统发展规划中，很少意识到学习是个人的经历，而正是这种成长的经历使组织得以生存；也很少意识到学习的理想环境是因人而宜的，学习不仅是从外部获得“知识”，更重要的是使人的经历有意义。很多发展规划都忽视了个人经历和潜力的独特性和广度。事实上，至少在潜意识里，很多组织拒绝把个人经历看作是有价值的，而只接受和赞同组织的决策。很少有发展规划把个人经历当作起点，并帮助个人认识自己的经历，然而，个人和组织的有效学习依赖于一个能帮助个人从新的角度理解其经历的发展规划。

学习不是一个由外向内的灌输过程，而是一个由内向外的吸收过程，只要产生了需要就会有学习。需求的紧迫感推动学习的必要性的产生。未来组织的工作就是保持这种紧迫感。其管理程序的重点就是不断探索变化着的现实世界，重新确认什么是重要的，以及怎样做是最好的方式。这样，组织和组织人员总能够清醒地认识到它们现在的位置和它们应该在的位置之间的差距。管理的一个重要职责就是要使组织和组织人员不断缩小这一差距，而不是只制定目标却没有具体手段，就象只有箭而没弓一样。

提出问题

未来组织的进步在于要勇于面对不断改变的现实，其含义是，组织竞争性的进步要建立在组织观念、目标、价值、文化和程序的不断变化上，而它们又都产生于迎接挑战的过程中。

因此，管理程序必须要有助于将好学的组织人员的思想转化为组织成功的新模式。这对于那些将原有的赢家经验奉若神明的组织来说并非易事。组织的文化排异能力十分强大，新的思想、技能、观点和方法仅仅因为不是自己的东西就被拒之门外。如此看来，管理中的最大问题是在一个不断变化的环境中如何扭转组织拒绝新事物的严重倾向。

未来组织需要的是兼容并包的精神。在未来组织中，对现有状态进行挑战是受欢迎的，并能得到积极的鼓励。所有的管理者都需要投身于不断寻求变化的需要以及什么需要变化之中，包括机构上的、技术上的和行为上的。他们还需知道如何应付人和政治方面的变化，并帮助别人应付由变化带来的恐惧。希望和真正的威胁（见图 7.2）。

管理者的一个重要角色就是帮助别人学习，并且将个人的学习转化为更强大的组织能力，管理者的任务已转向了组织学习的辅助方面。这就意味着让组织和组织

人员不断争取新的可能性已成为一个基本要求，同时要鼓励人们将自己的思想付诸于现在和未来，帮助他们反映自己的观点和看法。它还意味着管理的重要角色已成为培养人们不断探索的精神——鼓励人们尝试新的方法，在决定如何最好地应用新的思想中展示自己的创造才能。对于高级管理人员来说，更重要的是要认识到个人的思想和成就对于组织的未来和解决现存的问题都十分重要，不断尝试新方法的愿望应该给予肯定并应得到高度赞许。

如果组织想成长并兴旺起来，想帮助客户实现他们理想中的生活方式，那么就需要不断的改革。竞争中的进步将成为一个转变观念的过程，包括如何做才是最好的方式以及如何提高组织以新的方式采取行为的能力。管理在向旧事物挑战过程中形成了一个重要作用，这可以被称为“同质的再工程”。进步需要不断地对组织和组织的行为进行重新思考。未来从根本上说是关于组织的“软件”部分——关于人，关于人们观察事物的角度以及当某些观念不再适宜时如何尽快地予以更替。这种能力要比组织的“硬件”部分更为重要，这些“硬件部分”是指组织的机构、商业和管理程序、技术和技能等，当然它们的重要意义也不容抹杀。未来的管理是如何使组织确保其观念、结构和行为的有效性，并以此维持组织的生存与发展。

对现在的和未来的观念进行挑战是个艰巨而复杂的任务。然而，当我们越来越清楚地认识到未来组织与过去的组织相似处甚少时，对旧观念进行挑战的能力就应成为管理的一项重要技能。如果这种技能掌握得不够，就急需一种新的观念以指导应该做什么以及为什么要这样做，并且需要新的、多学科的概念和认识，因为 21 世纪的成功事业不能被理解得支离破碎。未来组织表现得各不相同，为了更好地理解它，就应该把它的行为当作一个整体的系统来看待。只有从这一角度出发，管理者才能认识到自己在实施这些行为时应起到什么作用。如果单纯地从机构的、程序的或是技术的角度——这些都是相似点——去接近未来组织，那么就很难认识到组织需要怎么做以及怎样以自己的方式去处理现在所处的环境，而且要抓住未来社会的主题也就更

加不易了。所有这些都需组织超越传统观念或从中吸取精华，形成具有新鲜血液的新观念，涉及众多的领域，譬如发展战略、综合管理、市场营销、生产运作、财务管理、系统理论、心理学、社会学、哲学人力资源管理和信息技术。

要使组织对其现在和未来进行挑战，使组织以全新的观念不断进步，就需要管理思想和实践的改革。

创造性的相互作用关系

创造性的相互作用关系包括两个主要问题。第一，使个人与变化着的现实社会直接接触，并通过这种直接经验激励和改变个人；第二，使人们之间相互作用。相互影响，解决问题，消除分歧，对组织的工作方式给予建设性的改革。

与快速变化的世界保持紧密联系需要组织与外部环境之间充分的相互依存关系。这时的数据最能反映事物的全貌。试图使用历史的统计资料完成现实的工作就好比是航空公司用前一年的旅客流量作为控制飞行的数据。那些来源于狭窄渠道的数据、那些仅仅反映组织内部状况，而不是客户所关注的的数据，那些与优秀的标准没有明确的联系的数据，其作用甚微。

如果信息没有得到共享便是一种浪费。因为信息不象钱财，对它的共同使用反而会增大它的价值。不进行信息的共享就会阻碍组织作为一个整体去认识什么正在发生，什么是紧要的，什么处于前沿，它还会割断组织与现实社会的联系。那样，组织必然只关心自身而忽视了其他方面。社会风潮瞬息万变，如果没有信息的沟通，组织不仅面临着漂移出航道的危险，甚至存在覆灭的危机。

未来组织有一个共同的目标，不仅因为这样可以更有效地达到各自特定的目标，而且因为这样可以快速变化和快速反应。共同目标的基础是不断进行公开的对话和讨论，其主题就是外部世界里正在发生什么事，它对于组织的现实和未来有什么重要意义。这种经常性的对话使组织认识到运行着的现实是一种连续的假设形式，在其中如何繁荣发展起来是一个需要思考的问题。这种连续的假设也是一个不断准备的过程，那些随时都做好了准备的组织面对变化能第一个做出反应，能够最有效地、最有创见地抓住机遇和迎接挑战。

变化不会产生于精致而又冷漠的“象牙塔式”的计划机制中，虽然一些理论研究可能会用到这些方法。当组织对外部环境产生敏感时就需要有变化出现。当组织的表层暴露给外界得越多，当组织的内部从其领域之外感受得越多，那么组织对于改变的需求也就越明显，适应性的反应产生得也越快。在未来组织中，所有人员都有责任向客户、竞争对手、供应商和其他企业学习、管理者的主要责任是保证信息在组织内部以及在特定的团体、机构和地理区域之间共享。

增加各种反馈形式以及提高组织的学习速度是一项主要的管理职责。对于变化着的环境不能以有效方式进行预测和反应，这就意味着管理程序的失败。

信息是未来组织的一种重要资源，但是对资源进行不必要的限制、控制和配给就会剥夺人们的参与权利，尤其是当组织不适宜参与时，个人的灵活

性和快速反应的优势就显得更加重要，这时组织只需作出明智的决策就可以了，其他细节由个人去发挥。信息的配给制反映了一种或是下信任或是保护的态度。这两种态度都严重地挫伤了人们的积极性，最终使组织丧失了以百倍的信心面对充满竞争的现实的机会。

在未来组织中，人们的主要使命是将组织与周围环境相联系。要做到这一点需要人的所有感情和才能，但同情心可能在其中是最重要的。与客户息息相通是一个最基本的要求，这样客户才会感到受到了理解，获得了尊重。然而一种品质不会是所有人都具备的，同情心只会产生在组织与客户之间的情感纽带中，它只会产生于那些对客户变化的需求进行精心地预测并提前做好准备的组织和设计者之中。在未来组织中，情感不只是一些事实资料，从根本上来说，创造性的相互作用关系与其说是一种严密的交流过程和“理智”的决策过程，倒不如说它是一个出自本能的审美过程，在这里目标和现实协调一致，它们引导并确保组织行为的有效性。

实时的学习

未来正以全速向我们驶来，面对着快速变化的环境，我们必须在最短的时间内做出有效的反应。将决策建立在对现实资料的过时的理解基础上，与其建立在过时的资料基础上一样危险。

实时的学习有赖于三方面：一是对实时信息的获取，二是认识到信息的重要性，三是将新观念转化为新行动的能力。现在从技术角度来看，是完全有可能提供有关商业运作各方面的实时信息，从销售终端一直到对原材料的取得，包括新点子都是可得的。商业过程已被电动化了，甚至人也受到了电动化的影响，大多数人们发现实时状态下的生活更加便捷，更加引入。困难的是如何使这样的重要意义得到承认和理解，更为困难的是如何用它快速地解决一些问题。

很多问题的解决在于要使人们以开放的态度面对变化，负责地运用自己的自由意志，从其自身的最大利益和所从属的组织的利益出发更好地理解什么是合理的行为。很多问题的解决还在于一种观念，即我们现在所知道的最多只是现实世界的一种近似，在未来中我们可能会知道得更多。这就要求放弃以前那种把人仅仅看作是生产成本或生产要素的观念，取而代之的是把人看作是智慧的源泉的观念。它还要求我们有一种认识，即作为智慧的源泉，人们需要机会发展和运用他们的智慧，并且通过扩展他们的智慧以提高他们的能力，开拓他们的空间。

对实时学习的基础观念进行置疑并予以改变，就要求个人为他们自己的学习承担全部责任，它要求人们用知识武装自己，重新认识自己的经历，并从中获取新的观察角度。那些事先裁决和指定好的发展投入只会阻碍实时的学习能力的发挥。因此，管理者的重要职责就是帮助人们学会如何去学习和去除学习中的障碍，帮助人们将他们的学习程序制定得更加有效。为了用实时的学习武装自己，组织必须要用新的观念、手段和技术武装其人员，这些观念、手段和技术要使人们更好地认识到现在和未来的环境、事物，并为此做出更加适宜的反应。

这就意味着，对于未来组织来说过去那种战略计划方式——用三五年的时间制定一套目标、途径和手段的序列——已经过时。代替它们的是同时模

拟目标、途径和手段的连续过程，这主要是为了不断更新组织的行为方式。而不断更新组织的行为方式的目的又是为了迎接不可预见的挑战作好最充分的准备，并尽可能地满足今天和明日的客户需求。因此，战略管理是每个人都可为之的。这种有意识的不断的探索就是以实时的态度反馈于生活的方式。

实时学习的障碍不是技术方面的问题，而是观念上的和文化上的。现在，把现实世界迅速地带到每一个人面前都是完全有可能的，甚至还会有更好的效果。掌握现实已不再需要通过受限制的信息，使用前一个时代的媒体进行模糊断续的沟通。它不再隐藏和保守信息，不再受到管理等级制度的制约。掌握现实不再受到无关信息的误导，这些信息是来自于前信息技术时代的商业程序中，其目的就是为了限制信息的传播。而现在，商业程序的设计不仅反映了其运作的实质，而且其运作的领域也涉及到了如何引导自信的人们采取充满信心的、向前看的行为。

在一个能够迅速反馈的实时的社会中，组织对它们生存的现实环境和一些细微的环节都十分敏感。它们不是在黑暗中盲目地跌跌撞撞，它们的反应迅速而机敏，它们不是无休止地重复以前早已失效的行为，它们是通过与现实社会的充分的、动态的联系不断改变着自己。

动态的管理议程

未来组织的管理议程是动态的，它与过去管理议程的特点截然不同（见图 7.3）。

组织的管理者和管理程序必须增强个人与组织目标之间的联系，并且让人们相信他们是推动组织不断前进的最根本力量，通过他们组织才能实现自己的目标，管理者们还要努力使组织人员认识到组织需要从他们那里

得到的不仅仅是他们的时间、他们的技能、他们对组织的忠诚以及他们的忍耐力，更为重要的是人们对待事物的精神。在 90 年代，质量、价值和无形资产越来越重要，人们对待事物的过程，即程序，在价值的增殖中代表了越来越大的一部分。

90 年代的动态议程向管理者提出了挑战，要求他们放弃控制和指定性的管理方式，这种方式是建立在消极的、无技能的、不成熟的劳动队伍的久已过时的保守观念基础上，这些劳动者只能以自己的体力操作工业化机器。而现在，管理者的一个重要职责就是鼓励每个人对组织的智能资产享有所有权和负有责任，使他们即使面临最强大的竞争对手也能略胜一筹。这就是与过去最显著的不同。

管理者不仅要领导自己的员工，与自己的员工合作，而且还要受自己员工的领导，这些员工面临着变化的客户和竞争需求，密切地关注着自己技能的长期有效性。他们认为管理就是要当他们现在掌握的技能快速过时，有充分的机会去不断更新自己的技能。管理者要与这样的员工合作，他们有长远的眼光发展自己的创造性。能力和想象力，以迎接现在和未来的挑战。管理者还要与这样的员工合作，他们认为自己最主要的贡献就是经验的源泉和富有潜力的重要思想。也许最大的挑战还是要与这样的员工合作，他们拥有超群的创造力，并尊重客户的价值。

不断的变化和实时的学习不可避免的会产生压力。个人需要有不同的价值、前景和观点，组织需要接纳这些不同，并且形成一些综合的观点将它们包容在内。当合作逐渐成为实现目标的条件时，管理就要放弃以前那种你死我活的竞争方式，而代之以互惠互利的伙伴关系，将组织带入一个新的境界。

从根本意义上来说，未来管理者的议程是一个不断更新的议程，而不是一个试图保留往昔的成功模式的议程。为此，管理者们必须要创造一个有利的环境和氛围，在这种环境和氛围中，自我导向的学习便能够蓬勃发展起来。培养自我导向学习的有效性就需要管理者们发展员工的学习技能，并以此来培养组织接受和吸收新思想。新实践的能力。未来管理者的任务就是以各种知识、思想、技能装备组织，让它们去揭示未来。不仅个人必须将他们的能量用于为未来的环境做准备，组织也需具备为迎接未来而不断改革的能力。

交响乐

未来组织的成长在于实时的学习和员工的成长。对于个人和管理阶层来说，其基本职责就是如何创造一个实时的学习环境，在这里能够不断有新的发现。未来组织的管理和发展程序的一个重要目标也是要创造一个环境，在这里个人对未来的创造具有很强的责任心，他们不是消极的旁观者，或是屈服于恐惧、不确定性和疑虑的懦夫。这就是未来管理与传统方式的显著不同，传统方式认为所谓培养就是把必要的信息和技术传授给员工，告诉他们在工作中需要知道的事情。而现在的重要着眼点是通过提高个人的能力创造出有意义的成果，让人们能够而且愿意为塑造自己的命运冲锋陷阵，负起责任。

未来组织的培养机制不是在未来的发展中把个人置于一个被动的地位。它不会让人们把自己的命运交给僵化的、无生命的机构，它们运作方式的主要特点并不是被动地传送现有的价值和技能。比提供学习手段和资源更为重要的是，组织要能吸引到这样一批人才，他们不断提出具有建设意义的挑战，即使对最简单的问题也要问个为什么。有关未来的问题比昔日已取得的答案更有意义，不断地探索未来成功将源自何方要比迷恋过去的奇迹更有意义。这样，未来组织才能不断充实、不断改进。因为这是个令人振奋的、吸引人的地方。

管理本身的一个主要任务就是使人们对他们自己的命运负责，让他们走上一条不断有新发现的道路，而不是跟着前人已经踏平的道路盲目地走。挑战——尤其是对传统管理方式的挑战——将会使个人的发现与组织的命运达到融合。如果一个组织没有愿望也没有远见去创造未来，它更关心的是留住过去的地位和辉煌，那么这种融合就不可能达到。传统的管理方式面对着组织目标和实现目标的手段中出现的挑战总是采取逃避的态度或敌视的态度，它们通过使用各种强制手段——或公开或隐蔽——硬性达到所谓的融合。传统方式对于组织能力和空间的基本发展作用甚微。即使是大规模的组织也不可避免地在走下坡路，只不过它们用风险的分散和规模的收缩将其暂时掩盖住罢了。然而，如果把未来的目标和实现手段看作是不不断更新的事物，那么从中带来的挑战也应是经常性的。这就需要一种新的管理方式，即把融合的活动建立在要求所有人都参与到令人振奋的、有意义的未来中去。

对成长的报酬

在未来组织中，给与参与活动的奖励就是个人的成长。就是在一个广阔的未来体系中赋予一个称心如意的地位。

传统的职业和角色很少考虑或鼓励真正的成长，复合型能力和开放式功能仅为极少数人所具有。然而传统的方式只反映的是教育水平和教育技能都十分初级的时代，那时甚至连做梦也没想到过计算机能够创造“综合技术能力”。未来组织要求人们要灵活，要有弹性，而且它也相信人们是有弹性的，因为他们都是些高素质的人才，他们有成长的潜力和空间。为成长创造空间并不意味着仅仅要接受，它应被看作是在成长和发展过程中，组织为迎接新的挑战必须具备的基本条件。要使这些条件发挥作用，职业和角色，而不是“地位”或终生的限制，应该成为探索新途径和创造未来的主力军。职业和职业生涯应该在一个更加丰富、更加完整、更加曲折的道路上使个人的能力得到发展和进化，而不一定要走直线上升的道路，职业应成为一种不确定的成长模式，而不是向注定的命运前进的舒适的过程。

成长是个人手中掌握唯一的保险单，它是个人控制自己命运的主要方式。曾经一度是安全港的终生享有的技能、职业和地位现在已很难向人们提供庇护。那些要求人们用所从事的职业与自己的命运做交易的组织要仔细考虑清楚它们是否还能不断为人们提供长期的职业。很少有组织能预见到自己未来的样子，现在我们周围的组织在三四十年后也许所剩无几。在未来组织中，联系组织和组织员工的就是互利性的成长，而不是越来越不符合现实的传统职业，因此，未来组织决不要求它的员工放弃他们自己对命运的把握，否则组织员工就会感到威胁而去另觅栖身之处。

在未来组织中无所谓的工作标准。个人的使命感代替了相对固定的工作标准。这种使命感是要使每个人都能创造自己的特色，并通过在创造特色中所面临的各种挑战不断成长。这就需要信息技术的使用中由三个主要方面来辅助。第一，用计算机去做一些机械性的常规工作；第二，用计算机扩大人的能力，尤其是他们的探索精神、想象力和设计能力；第三，用计算机去更新组织的观念。如果这三方都能实现，那么人们就不会局限在或屈从于工业时代的机械结构，他们掌握的将是明天的“工业”技能。对于那些愿意与组织合作的人们来说，他们与组织合作的资本不是体力，而是他们的思想和能够创造价值、用其能力推动组织前进的各方面素质。

成长的报酬越来越集中于个人成长的空间、个人掌握的知识、个人提供的有价值的可能性、多才多艺性以承担挑战的能力，归根结底是创造独特性的能力。如果这种独特性已经产生，那么创造这一独特性的技术和能力就会很快过时。在这种条件下只有成长和更新才是最可靠的途径。昨日的技能转瞬即逝，在商业的莽林中曾经炙手可热的职业也只不过是昙花一现。

从一个重要的意义上来看，金钱不是成长的报酬，它只是组织成长的一个衡量尺度，同样，金钱也不是个人成长的唯一取酬方式。独立性、广阔的责任心、获取新技能的机遇、迎接新的挑战的能力，它们都是同等重要的。然而，也许对成长的最终回报还是为拥有未来而不断自我更新的能力。

多元化管理

未来组织具有的不一元文化。组织所处的环境是不可预见的、不能确

定的，这就需要它有一个基本能力以应付多元化的、无法预测的未来。组织对于环境的反应总在变化之中，这就意味着它要不断产生和适应很多新的反应，不仅能够满足未来的需要，而且不排斥未来出现的其他可能性。未来组织中的员工是革新精神和快速适应能力的唯一源泉，如果组织想要生存下去，这是它们必备的条件。这些员工不仅仅灵活，他们寻求变化，有快速学习的能力，知道如何适当运用自己的权利，精明而富有创造精神，他们能够使客户满意，能够创造出名副其实的未来。这就是未来的管理时代（见图 7.4）

管理者的一个大问题就是，当一切都处在浮动的状态中，当组织的能量是由内向外发散，而不是自上而下或自下而上产生时，如何确保组织的进步。答案就是参与的过程和方式。传统组织认为高度多元化是个人参与

活动和有效的集体活动的障碍，所以它们的管理方式就是积极地以各种形式减少这种多元化。如果未来组织需要随时对新出现的、出乎意料的环境做出新的反应，它必须要保有高度的多元化。然而，这却不利于快速高效的集体行为。未来组织竞争力的核心是能够集中起所需要的资源生产出范围广泛的令人满意的产品。这一原则不仅适用于商业程序，而且同样适用于管理程序。

快速高效的集体行为需要大家参与和承担。这种参与和承担可能比以前任何一个时候都重要，但它在未来将不再拥有这样重要的地位。传统领导风格中的指挥、全面激励、对权力的使用、社会和政治上的操纵以及细致的微观管理对于未来的员工已不再适宜，这些员工对自身价值有很强的意识，他们知道自己正在做什么，他们知道自己的命运必须牢牢掌握在自己的手里。传统的领导方式认为管理者不能信任组织员工的承诺和能力，员工对于应该做什么没有丝毫的认识，他们缺乏责任心和首创精神，如果没有直接的日常管理和决策，整个组织将会出现一片混乱。这种观念不仅不被渴望发展的组织的员工所接受，它还会摧毁不断学习所创造出的生机勃勃的前景。

未来组织需要一种新的观念。在未来组织中，每个人都是领导者。如果他们不在自己能发挥作用的领域内充当领导者，他们就不是好员工；如果他们不能发挥自己的首创精神，不能展示自己多方面的才能，不能使自己所做的任何事情都独具特色，他们就不是好员工。在这种情况下，一个领导需要领导权不仅是不适宜的，而且受人轻视。

对于管理者来说，一个重要的工作就是创造良好的环境，使组织员工生产出自己真正关心并引以为自豪的产品，就是要把时间花在与员工的沟通上，让他们明确组织的目标，知道如何把实现目标的手段以最佳方式结合起来。因此，在未来组织中管理者有两个主要作用：第一个作用是为规划和建造组织树立起员工的责任心，使他们能够为了个人和组织的成功，根据变化着的需求不断扩大自己的能力范围；第二个作用就是培训，使个人和集体了解并反映拓展可能性领域的途径。

本章新观念简介

新旧观念下的管理思想可做如下对比：

旧观念

新观念

未来是可以预见的
计划和展望
单一组织的眼界
强烈的本土文化
管理者的稳定、一致的观念
分析性的决策
自上而下的控制
预测的战略
保留赢家的模式
“象牙塔”的计划方式
保留过去的使命

未来是不确定的
动态的可能性议程
广阔的引导体系
对未来的共同承诺
管理旨提出新观念，加速学习的进程
作为探索的决定
作为自我导向学习的控制
实时学习的战略
为复杂的学习创造环境
与环境之间创造性的相互作用关系
创造未来的使命

第八章 有效的基础结构

你永远不会用到一个没有外表的子的内部，外表和内部结合在一起才构成了一个整体。

——艾伦·怀兹

吸引你的顾客

新信息技术的突飞猛进为未来组织成为现实提供了条件。

通讯方式的飞速发展变革中的组织创造了无穷无尽的可能性。在资料缺乏，成本高昂并很难获得信息的年代里，人们无法知道他们应该做什么、为什么这样做、在哪里做以及和谁一起做。当纤维视觉、卫星通讯、高能量低成本的计算机和使用简易的软件使得信息高速公路开通时，地球村的梦想也就成为了现实。当时间和空间的全球性障碍消除后，组织及其运作领域和能力都得到了彻底的改变。工业结构、供给链条以及它们的定义，曾经似乎是静止不动，永恒不变的，现在已经很模糊并发生了转变，它们成了另一种很难定义的形式。地理概念上的市场已经由多样化的资源，经验和能力所替代，地域上的距离可以在任何需要的时候缩短。当全球性成为地域性，地域性变成全球性时，组织就是真正的组织了。那些跨跃了几个世纪文明的有关工作。职业和它们相互关系的观念在信息技术承担了常规性工作后便发生了改变。它对管理者的传统角色提出了置疑，它给组织人员赋予了越来越大的权力，而这些人员以前则被局限在狭隘的、低级的、缺乏思想的常规旧习之中。当个人电脑和其他一些低成本、易使用的通讯工具得到广泛应用时，工作、沟通、集会随时随地都可以实现。组织及其资源、产出和活动，原本都是物质化的，被死死局限于时间和空间领域内，而现在则越来越能够超越这一切。信息技术曾被用于促进自动化，并且削弱人的能力，而现在它与人的创造力、适应力和灵活性结合起来产生了新层次上的创新和多种才能。新的信息技术正在把机器工业式的旧观念转变为以人的价值为中心的新观念。

随着新的信息技术力量的壮大，人们越来越认识到信息技术只有被用于完善组织时，它的作用才会充分发挥出来。如果它仅仅被用作使组织过去的结构、运作方式和运作程序自动化，那么它不仅仅是被浪费了，而且还会造成消极的危害，这种观点现在已被广泛地接受。最重要的是，新技术已不再能够决定组织的效率，因为现在可以很清楚地看到未来的高效组织在各方面都与过去有很大的不同，新技术只能以某种形式在组织内部发挥其作用。换言之，广泛的组织改革必须要转换组织各方面的观念，而不仅仅是对信息技术的使用。

未来组织要求新技术的使用方式要完全与以前不同。它的侧重点不是要提高商业效率、管理效果和竞争优势，而是要使组织的经营独具特色，要有高水准的革新，与客户的紧密联系，快速的反应和适应能力，这些都是在激变的 90 年代获取最后成功的保障（见图 8.1）。现在的挑战就是要确定如何使用新技术来设计和实现未来的高效组织，以及如何经营管理使未来组织在这个激变的社会中兴旺发展起来。

现代通讯技术、数据库和个人电脑使组织和客户可以达到直接而即时的

双向沟通（见图 8.2）。当组织的主要资产就是以客户为导向的、最新的知识时，那么时间观念、对客户的敏感性，构建高质量关系网的能力，使用现代通讯技术和数据库的意识将会使客户产生这样的感觉：自己的意见正在被倾听，而且作为每一个个体都接受到了反馈。

信息技术将客户由被动的产品接受者转变为产品的合作生产者。实时的信息技术使人们很快对什么是客户价值达到共识。商业程序直接在客户的控制之下，产品和服务相结合直接反映了客户的价值。相互作用的关系，自我导向的共建帮助组织和客户形成了一段难忘的

经历，联系客户与组织的基础已经由产品转移到客户高度个体化的、无形的要求。

组织在与客户交往时需要掌握最好的、最全面的技能。信息技术可以使高度分散的能力被动态地聚合起来，以发挥它们最大的效能。通过内部互连网络可能达到为满足客户需求的各要素之间较高层次的相互作用关系，客户与组织的能力之间的关系应该是动态的，它可以随着客户需求的转变而发展。

组织只有与客户相接触才能够了解到客户和客户行为的全部状况。组织对于客户的现状和需求的了解能够使客户感受到，他们是作为不同的个体来对待的，他们的价值观得到了理解。通过认识客户和他们的需求，组织可以充分动员起已有的资源和能力，提高使客户获得满意服务的可能性。信息技术成为客户需求做出及时反应的主要因素。

经常影响有效地满足客户需求的时滞得到减少。信息技术缩短了确定客户需求的时间、设计解决方案的时间以及满足客户需求的时间，它增加了组织在适当的时间采取正确行为的机会。设计、生产和销售可以自发地引导更多的要素来设计、确认和为客户需求提供服务。时间、空间和思想上的距离可以被缩短，与确定的客户需求和组织的实时反应相联系的即时反馈回路便得以产生。

信息技术使得客户和他们的行为作为一个动态的整体来理解，使得人性又回归到客户的概念中去，使得组织与客户的现实世界并行。对于信息技术来说，很容易查询和控制数量极大的定位市场，因而商业经济学由崇尚规模转移到崇尚个体。

信息技术的迅捷和广泛使得组织与客户的相互作用极大地提高了组织向客户学习的速度。不断加速的反馈使得组织根据客户需要而改变的可能性增强，不仅客户定位的服务能力和知识增加了，传统的直接面向客户的单向沟通也由学习导向的探索过程所替代。与客户接触的每一点都是市场活动的主要智能资源，在不断理解和满足客户及其价值过程中，积极地倾听是最首要的环节。营销、设计和产品发展周期都是由客户参与设计的一个程序中的不同的环节。

信息技术有助于避免浪费客户的时间。它可以保证库存缺乏的情况不会发生，客户不会为寻找完全可以取得只是不知在哪里的产品而花费太多的时间。通过面对客户来确认客户的需求，组织便能够很快证实自己满足客户需求的能力。排队和等候的时间可以通过消除保护和掌握客户的时间来缩短。随着地理上的距离已不再成为问题，企业及时集中起所需的资源和办法来满足客户的具体需求所花费的时间也就得到了压缩。通过减少由于物质上的。

心理上的和知识障碍方面产生的时间延迟，组织可以根据客户的动态活动做出动态的反应。

信息技术能够为组织的前沿发展提供即时的支持，贯穿整个商业活动的直接合作和模拟行为使组织能够将自己的资源和他人的资源接合在一起实现客户和价值。对客户的快速反应要求组织的任何一个部分都能首先做出反应。直接的交流对于网络中的每一点都至关重要，这样组织才能了解到真实客户的真实需要，以及要满足这些需要组织必须如何做、跟谁一起做。通过加快内部联络的过程以做出独特的反应，信息技术缩短了什么已被实现和什么将会实现之间的距离。

在适当的时间做出适当的反应

组织是在不断地设计工具，它们的优势之处就是有能力构思和设计对客户有用的工具，而且它们能吸引到有特殊才能的最优异的人才（见图 8.3）

互动的模拟技术和工具被很快地应用于将思想、概念和知识转化为产品和服务的设计上来。强调人工设计制造机器的新信息技术能够针对变化做出快速的反应。计算机辅助设计（CAD）和越来越多的模拟工具使得组织的快速发展成为可能，它们还能对设计进行检验和修正，新的设计也由此快速发展起来。思想和观念的即时模拟与产品、服务和程序的“软件”形式相结合，就能够形成高度客户化的办法以满足个体客户需求。这使得提供新产品所需的生产和分配程序能够快速的设计和再设计出来，在信息技术工具的直接而灵活的控制下形成自己的模式。与生产设施紧密相联——虽然很多都归属于他人——可以形成快速、灵活、反应能力强的合作生产体系，无论何时何地都可以为客户提供他们需要的服务。

信息技术带给组织的设计能力为表现组织的精力、想象力和创造力提供了手段，而不是将它们局限在只拥有固定资产的僵化组织中。信息技术能够将设计精神转化为未来组织的能量源泉。通过为获取必要的点子、资源和要素提供最迅捷的途径，创造客户导向和解决方案所需要的组织结构、程序、关系网络以及产品就可以立即重新设计出来。通过获取资源和资产并且在一定的产品和服务范围内易于使用和再使用，信息技术使组织成为拥有一般目标和多种才能的设计工具，它可以减少对新的市场需求应对的次数，并且为满足广大范围内的客户的不同需求提供更多的可能性。

新的生产观念认为组织要能够在组织各方面和生产者。供给方和合作者网络中动态地调整其行为，要对个体客户的条件和要求做出反应，就需要整个商业网络中的供给方、合作者和分销商之间的相互联系，并且能及时地反映对方的需求。商业功能之间联系的加强使得它们的潜力在客户面前得到充分的发挥。通过减少获取、调整和改变多样化的资源，组织可能性领域便得到了扩张和重新界定。通过缩小商业活动中在时间和空间存在的巨大分离，就使得在任何地点迅速获取任何资源的可能性增大，整个世界真正被置于客户的股掌之中。

通过缩短建立和形成包括思想、信息和资源的新的综合体所需要的时间，信息技术使得组织的任务由生产转变为预测，只生产市场上需要的产品。快速的信息流压缩了市场变化和组织反应之间的时间，使得组织对客户的反

应处于实时的状态。只有这样，组织才能够跟得上客户价值标准的变化，并且比其他竞争对手更加靠近客户。对个别客户需要的快速设计和整合，保证每一个客户都能取得自己想要的东西，而不是组织的库存产品。高效的客户化方式使得组织在竞争中能以较高的价格保持领先的地位。更加快速、更加精确的信息使组织以最佳的设计和思想快速做出反应，并正确地评价这些对策，加快对知识、技能和观念的更新。

快捷的信息反馈回路与迅速直接的反应结合在一起就能使组织在适当的时间做出适当的反应，也就是说表面的不稳定包含着动态的稳定性。无效的控制方式被抛弃，不断的调整成为可能。通过与现实事物紧密接触，组织能够在某些形式的有效性消失时就果断地予以抛弃。通过掌握直接迅速的对策，作为“软件”的程序不再与某一具体的产品相联系，未来组织能够在不断变化的环境中保持它的有效性。适应能力，而不是偶然事件，将成为抓住新的机遇的必要条件。

以与规模生产相似的成本和质量不断提供客户化的产品，这得益于信息技术。它还使得组织能力的“软”形式成为可能，使得组织的结构、程序和产品对于快速变化的环境具有灵活性和应变能力。基于快速转型基础上的灵活性意味着整个组织及其程序不需要为生产每一件新产品而重新设计。这样，为改变所耗费的成本就会减少。快速的转型和高质量的信息流，使组织具备了在不确定的环境中迅速而明智地采取行动的能力。

通过参与全球市场和扩大资源使用的范围，信息技术使得经济的领域不断扩大。信息、生产要素和技能的快速变革大大缩短了某一具体产品和服务的生产周期。从已取得的资源中衍生出多种形式，就可以满足变化着的个体客户的需要。降低技术成本并不象改变和调整经济行为那样成问题，因为后者可以创造出新的可能性，并使每个组织和每个人都能实现这些可能性。

通过建立能力体系——将商业功能和它的网络看作一个整体——信息技术使得组织的思想传送能力得到重新定义，它不是限制个体发展的障碍。通过对整个商业各个不同部分资源的整合和分配，信息技术减少了对资源的不充分利用——这是传统组织职能上的一个明显缺陷——而扩大了合力的作用。

对能力而不是对产品的不懈要求是组织成功的基础。新的程序技术（比如灵活的制造系统和计算机整合的制造技术）对于不断提供新产品显得经济有效。能够掌握不断变化的客户价值的含义就是企业发展的最大保障。

在服务和制造业中，完善的信息技术越来越有助于满足新能力的需求。以技术为基础的计算机整合制造被应用于将计算机、软件和通讯技术相结合之中，使得组织的所有部分都能同时运作。每一个生产性原素或组织程序中的节点都有它们对技术的独特应用，但是每一种应用都必须是在将组织的能力作为一个整体建筑的背景中实现的。例如，计算机辅助设计的思想和手段能够被用于产品和服务思想的确定，设计和发展；计算机辅助工程思想和原则能够被用于生产程序的设计；由计算机辅助制造产生出的概念和技术能够被用于对客户提供的独特的服务。

信息技术能够使组织在分块市场上繁荣发展起来。连续的、直接的、更好的有关客户的知识来源，使组织可以把每一个客户作为独特的个体来看待。“软件”形式使得商务程序能够在更短的生产周期中，生产出更多的独具特色的高质量的产品和劳务。改变组织的广泛的供给网络和合作联盟所需

要的时间也会缩短，从而扩大了在短期内提供所需服务的可能性。

组织曾把无数的钱财用于引进新的技术上，以获取所谓的“竞争优势”。但除了极少数特别著名的案例外，这些费用都没有得到任何结果。那些成功者之所以这样做也不是因为它们把所有的技术都用于使现存的组织结构和程序都电器化、自动化。它们使用信息技术是为改革和重组组织及其程序服务的，它们认识到新技术本身并不等于改革。对于信息技术来说，投资要想取得成功，其目标必须是要建立起有关思想、实践和最终远景的新观念。因此，最好的组织便能够在新的观念中树立起正确的投资目标，即不断进行动态的变革，为在任何时刻满足每一客户的特殊需求创造空间。

创建企业结构

未来组织要不断扩大其员工所做出的贡献。旧机构和思想上的障碍抑制了人的创造性，将组织限制在过去的条条框框中。反应缓慢的、低容量的、僵化的组织神经系统以蜗牛般的速度运行着，它形成了一种压抑的、固步自封的气氛。组织各部分只扮演一种角色的专业化方式只会使组织的丰富多彩变为单一的模式。新的信息技术对所有这一切都提出了挑战（见图 8.引。如果能合理地运用这些信息技术，它们就能大幅度地提高组织的运作能力。

信息技术可以减弱惯性，这些惯性一般是由距离的沟通、管理等级化、专业分割、非技能的工种和狭小的角色范围产生的。信息技术可以熨平管理等级，可以用客户导向的自我控制代替自上而下的控制方式，可以使组织的注意力不仅集中在任务上，而且集中在成果上。信息技术还可以扩大或重新划定组织的内部领域，它有助于创建组织结构。

信息技术能够改革组织的结构是因为它能使信息的传播和存储所需的成本趋近于零。这就意味着可以随时随地取得调整商业活动所需要的信息，无论多少地方，也无论多少次都不会增加调整的成本。调整商业活动花费的成本是随着通讯技术的进步和通讯网络的出现而降低的。不断发展起来的高容量数据通讯网络使得时间和距离都可以被穿越，它能够扩大全球各个角落的人类之间的直接接触和联系。商业领域中交流和分配的内外界限已经消失，信息技术为组织创造了一个无限的领域，并将它们与更为广泛的世界联系在一起。

过去只能以近似的方式在内部采取的行为现在随处可做。通讯、管理、控制和影响，在过去只有当管理者和雇员都限制在一定范围内才可能快速有效地实现，如今却可以不受距离的制约。组织和它所需要的一切资源都能在一个地方集合起来。过去，较好的资源无论是否存在于外部，组织只可能使用从内部获得的资源，因为使用其他地方的资源所耗费的时间和成本远远超过了在内部进行调整所需的时间和成本，虽然资源很好，但仍然得不偿失。因此说，有关组织、企业观念的产生，以及它们的形象很大程度上受到前现代化的信息技术的高成本和局限性的影响。

一般而言，在计算机和计算机通讯技术出现之前，通常的组织政治、经济和社会结构都只利用的是传感器、一般通讯和分配技术。随着越来越多的商业活动逐渐成为信息密集型或以信息为基础的交易，如果还使用前现代化的技术从商，其成本就显得十分高昂，并且有很多局限性。当新的信息技术

的相对成本急剧下降时，那些由过去的商业规则建立起的大多数结构都会倒塌。在以前，一些不可能实现的形式，比如独立于时间和空间之外的组织，现在已成为可能。组织现在能够把精力集中于并发展它们的核心能力，扩大它们的领域，开启它们新的可能性。

信息技术有利于组织的整合和运作的紧密合作。快速、高容量的信息技术在各种操作之前建立起了合作关系，而无论它们在世界哪个角落，并且能使这一合作体作为整体系统采取行动。个体组织是真正的、富有潜力的协作网络中的一份子，网络给予它们的领域和范畴远远超过了它们自己的能力。新技术使信息不再需要由管理者或其他中介掌握和诠释，网络中一个领域的专家可以开放地与其他领域的专家沟通。市场营销员、设计师，生产能手、销售专家可以以最低的成本快速地走入需要他们的地方。当组织能够重新塑造形象、重新配置资源，并且努力向最高点攀登时，它就可能面对着全球的竞争者做出适宜的反应。有价值的客户无论在哪里都能被认出。通过消除内外部之间的界限，和时间空间的障碍，信息技术以其高效率、高质量和快速反应为客户提供最佳服务。电子化的市场能够把知道的人和需要知道的人迅速沟通起来，它能使组织用扩大了的资源库达到自己的目的。组织的每一部分都能认识到客户的需求，并知道如何去满足这些需求，为进行决策和采取行动所需要的信息也可以很快地取得。在当今商界中，运作周期的时间大幅度缩短，市场环境更加诱人，运作的形式要由客户来确定，信息技术就是参与到这种环境中所使用的工具。快速的通讯可以使组织迅速做出反应，并且能够观察到别人是如何应对的。

信息技术使管理的职能由传统的组织和控制转变为根据动态的多变的需求来配置资源。这就为那些不愿局限在狭小的组织空间的管理者和能够动态地建立和重建交叉领域、交叉学科和交叉文化的人们创造机遇。决策支持软件将决策权交给那些能够直接与客户接触的人，这类软件如果掌握在客户手中，就能使组织满足客户对成功标准的定义。与销售终端的紧密联系增加了组织与快速变化的市场现实之间的接触点。迅捷的反馈使组织的所有功能、程序和活动都暴露于现实的市场中，并且通过自觉的改革，使商业活动中对具有竞争力的标准才符合多变的有关优秀的准则。

信息技术可以使拥有共同信息和合作能力的具体的分块市场获得任何技术、经验和资源，而无论它们来自何方。当通讯设施能够使组织分享物质资产、分销渠道或销售方式时，合作是有可能的。这种通讯设施为建立世界级的联合提供了途径，并且能以较低的成本进行较好的投入。直接与高明的设计者联合能够提高产品和服务的引入速度。通过电子化的手段和直接与很多网络上的合作伙伴联系就能够大大扩展销售领域，并能够灵活地满足各个客户的需求。

新的信息技术将有创造未来能力的人们推到事业的最前沿。由过去的信息技术上的缺陷引起的信息流通不畅已成了历史的陈迹。旧的信息技术是用过时的信息开发技术，而新的信息技术则超越了一切障碍。新的结构之所以起作用不是因为有了新的技术，而是因为它扩大了人的能力。

求变文化

信息和通讯网络将组织及其人员越来越紧密地与现实事物相联系，在整

个组织中广泛地涉取和共享信息能够使每个人直接面对充满竞争的社会，即使在最大的组织中也是这样。通过直接扩大个人的能力，信息技术能够增加组织从外部环境接收变化信息的空间，并且运用这些信号改变组织的观念和行。广泛获取信息的潜能也增加了将变化的需求转化为新的优势的空间，它使组织能够形成新的行为，以保证与快速变化的实时社会保持联系。

实时的信息系统将注意力集中在客户的行为、客户的满意度和丰富的竞争活动中，它加快了改变的步伐（见图 8.5）。实时系统使人们有可能在实时状态下进行操作，它不是片面地告诉你很久以前发生了什么，它是利用现在出现的问题防患于未然。

组织内部所提供的信息的焦点已由一些传统的角度，例如狭隘的资金信息，受到限制的管理信息等，转移到让个人形成他们自己对于组织运作和竞争活动的看法上来，并让他们对组织的活动和观念提出问题，针对这些问题提出改革的方案。及时的反馈鼓励人们对旧有观念提出置疑，为检验反馈的含义所使用的手段使组织在下次遇到不同情况时可以采取不同的行为方式，它也提高了组织的反应速度。随着越来越多的现实的、紧急的事件的出现，就需要一些现实的、及时的手段去解决它。当所发生的事物及其意义越来越明朗化时，就需要花费较多的时间去解决需要解决的问题，而没必要把精力花在无用功上。

在实时的状态下反映真实事件的信息能够使未来组织寻求到变化。没有经过审查和筛选的原始信息有助于个人探询和讨论问题，更重要的是它使个人和组织为获取新的优势和新的实践做好了准备。通过让人们自己对现有的形势做出评价，信息技术扩大了组织的前景，并且能够产生新层次上的创造力。开放性的信息可以使组织更快地前进。在这个反映外界环境，并且要为应付其中的变化做准备的过程中，每个人都是其中的一部分。这样组织就能够增加首创精神，并提高做出新对策的速度。

信息技术能够建立起实时的反馈系统，并已能够提供与现实社会联系的手段，这些手段又直接受到信息技术的影响。信息技术还有助于组织及其人员看到社会的本来面目，并且能紧跟时代前进的步伐。组织及其功能，还有客户之间的紧密的内部联系可以保证不断地对现有的流行的观念和能提出挑战。

现实社会要求实时的反应，信息技术可以在信息源和个体及有效的群体之间建立起紧密的联系。通过更快地将复杂的信息进行分类，组织便能够与实时状态接触。省时的技术也有助于组织在实时状态中运作。技术能够使新的思想、实践和创造很快地在组织之间传播，使组织认识到它们的集体力量。

未来组织的不断更新在于组织的员工能够紧紧跟上不断发展着的竞争需求。直接快速、建立在广泛基础之上的反馈系统就要求一些观念，诸如世界是如何运行的，如何靠近真实的世界，受到验证。通过自觉地适应变化，并将其付诸于各个层次上，组织就能够与现实的社会紧密相联。

未来组织要求高度的参与，它依赖于所有对未来充满兴趣的人。战略学习——拥有未来的渴望——都是通过个人来实现的，反映在某些问题、某些机遇、实际的行动上，以及建立与他人的共同目标上。信息技术的使用使人们能够参与、获知和选择，它有助于人们在共同的目标下采取统一的行动。人们可以永远是积极的参与者，而不仅仅是偶然为之。能够广泛获取的公开

的信息得益于现代技术，它鼓励人们进行探索、检验和创新，并培养组织应变的能力，为未来做准备要求积极地、连续地关注周围的一切。

信息技术缩短了新事物的出现和将它们经常加以运用之间的时间。来自于运作、市场和竞争环境的快速反馈提高了个人和组织更新其观念和实践的速度，它还提高了组织为创造独特的价值而不断转变其行为的速度。

未来组织的发展在于其员工学习的快慢。信息技术将供应商、客户、战略伙伴以及竞争对手联系在一起，它可以提高信息传送的容量和多样性，并且让组织直接感受到如何做才是最好的。以计算机为基础的培训可以增加经历和发展的可能性。对管理者和其他人员来说，获取切实有效的工具有利于他们创造性地处理他们所面临的形势以及他们的组织所必须采取的变革。

开放的信息为创新提供了空间。明智的人们可以利用它采取行动、反映结果，获得提高，并且能够发现一条途径，使下一次做得更好。他们并不局限于单一的工作和任务所固有的性质，他们能够为实现即定的目标而培养出新的性质，他们可以认识到为了比以前做得更好，需要做怎样的改变。通过在更广阔的基础上看待组织和它的问题，通过拥有一个展示其创新精神的空间，人们可以利用他们的创造性寻找一条能在未来发挥其最大作用的途径，同时也为后来者开辟一条前进的道路。

如果组织没有比因循守旧更严重的缺陷的话，那么它就有希望谱写明天的故事，新的信息技术能够使组织赶上这快速变化的实时世界，它完全有可能使人们通过自己的活动来参与塑造组织的命运。

激发个人的作用

信息系统不但不会把工作变为非人性的活动，而且还增加了在产品和服务中人的要素的比重。当个人为了更迅速准确地了解到他们的组织要为客户提供什么服务时，充足的信息是十分必要的，而入的要素在组织反应中也得到增加。在未来组织中，每一个人、每一件事都处在最前沿。在为客户提供满意服务时，每个人都是一个关键的联系点（见图 8.6）。为了能够充分地发挥自己的作用，他们需要对客户的需求敞开一扇清晰而直接的窗户，他们要与客户合作，要掌握满足客户的期望的手段和途径。同样重要的是，他们还需要一扇组织能够做什么和向组织承诺做什么的窗户，新的信息技术为人们获取消息，听取建议和进行参与提供了手段。

在过去、个人只能被局限在他们所知的范围内或以某种形式掌握的技能中，而管理者则被局限在他们能够直接控制的事物中。现在，组织要使用自己的能力，充分发挥专家能手的作用，将其中人的因素增加至更大的比重。因此管理者的任务就是保证这个加大的部分在组织内部或市场中生效。微观程序设计、通讯技术和数据库管理技术等突飞猛进将社会很快带入这样一个时代，即组织所知道的、所能做到的以及使用的每一件事、每一个工具，对个人来说都是可以获知的，都是便于使用的。组织已不再是脆弱的、毫无适应能力的建筑结构，在这里人只不过是受到牵制的原料，现在的组织已经转变为以知识为基础的群体，它的能力是由组织中的每一个人反映出来的。个人已不是组织能力中一个渺小的、静态的部分，在以独特的方式满足客户独特需求的过程中，他们将成为表现组织全面能力的方式。个人也不再受到

未知世界的限制，他们在知识方面将变得更加有力。组织也不再受到它每一部分行为状况的限制，组织所知道的和它所能做到是由组织人员增强而不是削弱的。组织所知道的和它所能做到的不再局限于一些具体的形式——这些形式主要由个人的思想，技能和行为表现出来——组织知识方面的开创性成长要求组织行为具有高度的适应能力，这样组织才能从不同的角度以多种方式看待它们所知道的事物。组织还能将它的所知所能与新方式下的新观点结合起来，在每次遇到新情况时做出有独创性的对策。

个人的角色在变化、在扩大。他不再仅仅是掌握一套有限的技能，而是要确保组织的能力得到最大限度的发挥，产生最好的效果。在以前的观念中，只有管理者才有配置资源的权利，但现在则完全不同。从一个重要的意义上来说，信息技术使每个人都能成为管理者。因为他们可以有效地利用现有的资源和知识。一个专家的知识可以通过专家系统使所有人都能掌握。当个人需要从狭隘的传统角色的局限中走出来时，改革就必然要发生，只有这样他们才能在组织中扩大自己的贡献，也许更为重要的是他们能够增强组织的能力。

信息技术不能将无经验的人变为精明的、经验丰富的人。以计算机为基础的程序虽然附着着人的声音，但它总使客户感到自己是一种交易而不是真正的人。计算机只能扩大已经存在的东西，最明显的效果就是扩大了缺乏经验和漠不关心。在与客户的关系中——主要通过产品和服务来表现——设计是一个扩大人和人性化要素的问题，这样做才能为个人在改革创新上发挥作用以及展示他们的同情和关心上拓展空间。要完成思想上的转变需要人们从生产和服务的提供者——传导线的作用——变为生产和服务的创造者——有能力、有信心、有创新精神的人，他们永远能把组织的全部能力掌握在自己手中。

信息技术的目标不是替代人或限制人的作用。换言之，信息技术革命不是要把人类社会带人工业自动化时代，恰恰相反，信息技术革命的目标是要扩大人的潜能。这可以通过两种途径来实现。第一种方式是减少非人性化的重复和狭隘的常规——这种常规完全不需要思考；第二种方式是提供能够激发人的能力的工具，并以此加速开发人的潜能。

激发个人的能力关键在于要消除体力劳动者和脑力劳动者之间的差别。思考可以有很多形式，比如观察、好奇、探索、学习等，它们都具有人性化的特征。把思考从很多人——即使不是大多数人——的工作中剔除出去，就会腐蚀掉组织的创造性资源，增加组织的重负。当人的创造力、想象力、精力、热情和多样性越来越成为组织能够出类拔萃的主要基础时，那些因错误使用信息技术而削弱人的作用的组织将会失去它们的未来。

新信息技术最根本的重要性在于它能使未来前景发生改变。一些现代技术，例如电子邮件、录像会谈和群体活动，扩展了联合和合作的领域。一些曾经因为技术上的限制只能在小区域内解决的问题，现在不仅能够参与到更广阔的范围中，而且能够产生更深远的思想、观点和实践经验。组织与知识之间的联系，例如由电子数据交换（EDI）为辅助手段建立起的联系，能够超越组织的、地域的和时间上的界限扩展合作关系，并且能够为所有参与者提供新的机遇，为原本不利的关系提供新的解决方式。模型和模拟工具扩大了是什么、可能是什么、能够是什么的前景。当信息技术为群体中的相互作用，共享资源和成员关系创造出了无限的可能性后，那些曾经很易于满足稳定的

常规模式的群体也开始动态地扩大自己的能力，并不断地进行再创新。

从根本上来说，要在信息技术和人类之间建立一种新的关系，组织的目标就不能用诸如“授权”——使个人掌握更多的能力和职责——这个概念来表述，虽然这也十分重要，但更重要的是要让客户看到并感受到组织能够做什么。信息技术如果运用得当能够使一线工人成为富有经验的设计者，他们能够在具体工具的辅助下理智地判别客户的需求，利用组织大量的资源和能力创造出独具特色的，满足客户具体需求的设计。

在不断变化中求生存

组织的生存关键在于它在新环境中自我调整的快慢。要跟上快速变化的客户和竞争对手，对行为和事件的影响的实时的反馈越来越成为一个基本条件。从运作角度来看，信息技术已经使即时的反馈和迅速的回应成为可能，它使组织的思维方式与实时社会的要求保持一致。从管理角度来看，信息系统对于商业活动中的为什么、是什么和怎样做能够形成越来越现实的看法，它使管理的注意力集中在如何变革以使组织的反应总能够胜人一筹。模型和模拟系统使管理者和领导层能够不断对发生了什么和什么是最好的回应方式等观念提出挑战。对商业程序和工业价值链提供完整的、广阔的观点的，这些系统被用来保证管理活动的方方面面都能给予考虑，它们还被应用于使组织做出的反应尽可能的最合理，最有效（见图 8.7）。

组织需要应付随时出现的情况。那些只能应付其中的一部分或是事后才采取行动的，组织最多只能在黑暗中摸索。与组织的季度或年周期相吻合的计划程序在实时社会中遭到抛弃。信息技术就是要运用自己的能力不断发出紧急信号，直接引起那些需要做出反应的人的注意。通过加速交流。对话，模拟复杂的环境和事件，它们能够加速提高管理者的创新能力和对新情况的反应能力。信息技术还能用实时的。连续的模拟代替传统的计划，使组织能够与快速变化着的现实社会协调一致。

信息技术并不确定哪个答案是正确答案。当信息传送的成本急剧下降时，本地市场和外地市场之间的界限就变得很模糊，全球市场就成为唯一的，对客户和市场提供的价格完全取决于如何以最低的成本。最快的速度传送最好的资源。什么是最好的资源这一概念总是在不断的变化之中，任何一个组织如果在某一种形式中局限的时间太久，那么在以全球信息技术为手段的激烈的竞争中它就会被淘汰掉。动态的全球市场正在被快速成长起来的信息技术重新塑造着，它消除了以前无法逾越的地域上的、文化上的和信息上的障碍。要成为任何市场的参与者就意味着要进入，并且是积极地进入这个市场。当社会上唯一的市场就是这个快速变化着的、激烈竞争的全球市场时，成功就不仅仅在于通过聚集信息技术的所有能量提高自己的智能和对客户的敏感度，实际上它还需要信息技术能够使组织随时随地施展自己的决策能力和运作能力。

如果没有新的信息技术，那么越来越复杂的全球商业运行方式就会限制组织不断改变的能力。当商业程序越来越完善，而且只有在实时状态下才能运作时，信息技术能够为在在很多市场之间同时采取行动提供手段。信息技术不会消除复杂性，它能使组织面对着更为复杂的局面从容应对。当高层次的

智能根植于计算机及其软件中时，对人类而言很复杂的事物就变得常规化了。精尖的模拟系统可以被用来帮助管理者和专家检验和评估可供选择的方案及可能性，它可以将最好的成果从任何地方集中在一起，并且将它们运送到任何需要它们的地方。

快速和连续的变化需要组织及其人员的实时学习。只有对正在发生的事件的报道是直接而真实的，只有对未来的局势迅速做出正确的评价，只有果断地做出决策并能够很快看到决策的结果，只有与原始事件保持紧密的联系，这种实时的学习才会出现。信息技术可以建造学习的口路，推动个人和组织的学习进程。

信息技术的强有力之处主要是协调，而不是自动化。自动化会减少对很多事物的需求，而协调则会使它们在一起发挥作用。当组织能够从任何地方聚集起最好的资源以达到最佳成果，那么有效的协调就显得十分重要。当组织内部和组织之间的相互依存成为快速灵活反应的基本要求时，那么组织就能够轻易、迅速地，并且以较低的代价对人、事物和信息进行协调，它就能以成功者的姿态脱颖而出。如果通讯技术和微观程序设计的成本急剧上升，多样化的技术集中于被广泛接受的技术标准，管理软件的应用日趋复杂，那么协调将很快成为组织运作和设计的限制。如果出现这种情况，组织就应该增强其灵活性，扩大组织的选择范围和所能采取的形式，以满足快速变化的需求。管理者不再是守护僵化的组织结构的卫士——他们只对资源进行静态的安排，现在管理者是对确定的客户需求，独特的设计思想。最好的资源和最佳的传送手段进行动态组合的协调者。

也许令人吃惊的是，信息技术革命的本质是人的革命。信息技术正在化解长期以来形成的组织结构和物质界限。这样做，观念上和心理上的界限就得到了扩展。不仅仅是采取和运用首创事物的能力得到了加强，人的角色也由过去机器的维修者快速转变为未来掌握有丰富经验的设计者。信息技术使得创造不断变化的环境成为可能，这些变化包括学习、成长、发展、探索和创造，大多数人类特征已成为组织重要资源。过去，组织的结构、程序、文化和控制系统是用来避免组织受到个人局限性的影响，尽量减少人类所固有的多样性。而现在面对着以信息技术为手段的改革我们需要重新做一思考，个人不仅能从广阔的角度表现组织的整体能力，而且能表现出组织价值链条和网络中潜在的多种能力。

从最终结果上来看，信息技术是把人们已经认知的技能放在随手取用的位置上，现在广泛流行的强调“计算机智能”的观念可能是一种误置。对大多数人来说，问题并不是如何使用计算机或了解它是如何工作的、而是如何获取一些概念性的技能，通过运用越来越强大的信息技术工具来改变我们对自己和对组织的理解。

计算机是不起中介作用的。如果信息的传送是缓慢的、昂贵的、范围狭小的，那么由人来传递、筛选、调整和沟通便是必要的，而现在信息技术的发达使这些不再需要。以前组织和工业结构的整体设计受到信息传送及管理及运作观念的局限。现在，这些已完全被抛弃了——保留它们就是限制了我们的知识领域和学习的速度。波及广泛的多媒体通讯技术、综合了音响、文字和视觉的信息储存和恢复技术，以及特殊的用户界面，它们将需要知道的人们和已经知道的人们直接快速地联系在一起。由于新技术的出现，组织及工业内部的中介机构已经被撤销了。这样，连续的改变不但不构成威胁，而

且是轻松自然的了。

不断的改变需要不断地观察、评价、行动和反馈。信息技术使所有具有影响和控制权利、负有责任的人获取必要的信息。从客户、市场和所采取的行动中得到的直接的反馈使个人和领导层能够自我评价、自我导向，以期在下次能够取得更好的结果。传统管理中的计划方式所固有的时滞不是被缩短了，而是彻底予以根除。如果信息技术被用作是建立等级权威的手段，时滞的产生是不可避免的，只有当信息能够为更多的人更直接地提供更为广泛的信息，而不是象过去那样只为管理者阶层提供和传送信息，那么时滞才会被消除。当实时的、相互作用的多媒体信息系统建立起来后，它就会以真实的面目展现目前所处的环境，消除由于猜测、拖延和对不确定性的疑虑所产生的时滞。当新的信息技术通过广泛获取的信息和帮助每个人采取有效行为所使用的工具将人们武装起来后，对任何结果所承担的责任就是一种更广泛的责任。这就使得组织的问题和机遇变成了每个人的问题和机遇，组织的行为需求就是每个人必须采取的行动。直接面对挑战所做出的反应是即时的，因此它是一种更快的反应。当地方性问题需要做出全球范围的响应时，组织的资源便能够很快集中起来。当职责分散后，管理的作用就转变为为快速反应创造条件。这就意味着新的信息技术形成了非等级化的标准体系、组织构造、管理哲学和对个人潜质和能力的观念。

对今天大多数组织来说，唯一的现实是一种虚设的现实——只有最模糊的形象才能被分辨出来，所能采取的行动都是缓慢而迟疑的。当组织受到信息空间的制约时，它只能在昏暗的世界中摸索前进，唯一的希望就是不要跌入灭绝的深谷。未来组织的管理程序是一个由新的信息技术支撑的信息环境。随着新技术的进步，对所有人来说它们都是可以取得的，而不仅仅只是针对少数几个人。自信的人们不会盲目地由别人牵引，他们会从自己的角度考虑，做出自己的决定，这个过程果断而迅速。作为现实世界的参与者，并且有能力对这个世界进行改变——自信的人们能够不断地为他们所在的组织和社区创造未来。

在未来组织中，由技术设施创造的信息环境成为组织协调其行为，与动态的外部环境保持一致的手段。传统的管理方式——即向挑战妥协——已被彻底抛弃。如果在这个不断变化的社会里还是死抓着过去的东西不放，那么组织不但不会随波浮起，而会溺水而亡。

本章新观念简介

有关新旧信息技术的观念可做如下对比：

旧观念	新观念
限制合作	鼓励合作
巩固过去的东西	不断进行变革
非人性化	授权和扩展人的作用
提供资料	提供知识
模糊不清的运作	形成敏捷的洞察力
加强现有的地位	加快改变的步伐
与外界隔离	向外界开放

形成大的学习波动

消除学习波动

第九章 组织的灵魂

我们正在进入一个时代。在这里，未来的许多领域都是由我们来塑造的，同时也是为我们塑造的；在这里，唯一正确的预测就是不要做任何预测；在这里，可以进行大胆的梦想，想不可料想的事情，做不可思议的事情。

——查尔斯·汉蒂

创造社会现实

未来组织用自己的能力创造富有意义的未来（见图 9.1）。组织的产品和服务越来越趋向于无形化，它们也是为满足无形化的客户价值而设计的。组织的原材料成为无实物形态的思想、知识、想象力、承诺、目标、热情、关心和价值。只要人们在他们所做的事情中看到未来，那么这些就成为必要的无形原材料的来源。未来组织与它的员工订立的不成文的契约就是它承诺要创造产生未来的一切可能性。

未来组织与其员工订立的这种不成文的契约是基本的指导思想。如果组织不创造未来，那么它最多只拥有机构、技术和经济资源，而这些可以被大多数组织所获取。如果没有思想、知识、想象力、承诺、目标、热情、关心和价值这些只有对未来充满信心的人所提供的资源，那么组织就不可能再生出其他的资源。经济资源、技术，组织设计和管理方式下一定会为成功创造条件，它们甚至还会限制成功。它们所能做到的最好的地方就是扩大人的能力，而最糟的就是破坏人的能力。

互通有无是一种最经济节省的方式，这样未来组织就拥有了重要的经济统治权。它并不与无形的商业相冲突。在经济统治和人与社会统治之间表现出来的冲突主要是在工业革命前期形成的，那时可以简单地使用人的劳动力来积累资本。这种简单模式的最大副作用在于它摧毁了人性，于是在这时人的精神就会起来反抗。现在，以人为绝对中心积累“资本”意味着在开创未来的过程中，要为充分发展人的精神创造条件。

未来组织推翻了这样一个等式，即人们应该完成组织制定好的目标。传统的战略计划过程所采用的顺序是目的一途径一手段，而它受到另一些观念的挑战，这些观念认为计划过程应该变为手段一途径一目的。决定论——即认为未来总是受到现在形势的控制，已经由非决定论——即认为未来总会出现奇迹，所替代。未来组织是非决定论者。它们在未来做什么、生产什么、销售什么，在很大程度上是不知道的或是不可知的，但它们信奉这样一条原则，即机会总是青睐于那些有准备的思想。组织的充分准备可以扩大由开放型的个人创造出的可能性。

组织的心理领域，即“文化”，对组织人员来说并不是外界的东西。它是很多因素，诸如价值、信仰、抱负、观念、活力、希望和恐惧等复杂的相互作用的一种表现形式。现行的管理方式抑制了对个人的社会、心理和精神需求进行充分而积极的表现。机构和其他一些束缚物使个人屈从于对具体角色的需要，或者屈从于为积累“资本”所制定的传统规则，这就意味着个人只不过是一般的生产要素，他们只要满足组织的要求而无需思考，对于他们

发展的关注只不过是组织狭隘的经济目标中分散出来的星星点点。

也许这看似矛盾，未来组织不是在那里满足其人员的需求，组织人员也不是在那里满足组织的需求。未来组织的目标是要创造未来，并以此发现新的可能性来维持有价值的生活目标、生活经历和生活方式。如果它能够做到这一点，不仅仅物质需要可以得到满足，人们的社会，心理和精神需要也会得到满足。

承担着创造未来的使命的组织和那些意识到未来的实现依赖于为人类的发展开辟空间的组织，不会固执地要把经济人从社会的人和精神上的人中分离出来。它们也不会迷信经济建设需要这种分离。一旦这种迷信产生了作用——至少在狭隘的观念和感觉中，或是在短期的物质经济的局限范围内——那么它就会产生严重的机能障碍。现代西方组织面临的挑战不是要对经济、心理和社会问题建立起新的联系，而是要超越错误的两分法。经济成果越来越趋于无形化，它应该能够更丰富地表现人的地位。

在西方，一旦人们走进了这个组织，组织就不会将他们抛却不管。组织也不会破坏人的潜能，使他们屈从于工作，职业和角色的狭隘的、非人性化的旧观念。无形经济越来越成为人的更强的能力和自我意识的直接表现。成功就是通过对客户的需求做出精益求精的反应，更准确地表现人的才智和情感。只有当技术能够扩大人的心理领域这一趋势越来越明显时，这种成功才会实现。然而技术是不能创造价值或成功的，实际上技术加快了组织在表现人的抱负、活力和能力方向上的进程。当技术展现出了组织的内部生活和思想导向时，那些不以创造未来为已任的组织将会发现它们已远离了自己所在的社会。

激发理想

未来组织不能仅仅以它给客户提供的产品和服务的价值来看待它自身的价值。它对自己的认识不能以某一具体时间内的产出为衡量标准——虽然高质量的产出也十分重要——而是要把它当作是社会、人力和其他资源不断循环和再生的过程。如果生活标准的提高是以减少和抑制人力资本为代价的，那么更广泛意义上的生活标准——仅以经济来定义太狭隘了——是不会得到提高的，除非在短期内有这种可能。一方面，人力资本的价值取决于人们获取的技能，并且不断更新它们以避免过快被淘汰。另一方面，人力资本的价值在于它创造独特性的能力以及为开创一个更有潜力的未来所具备的可能性。

未来组织的存在就是为了创造独特性，它就是一个创造独特性的“过程”。过程和产品并不是相互独立的。在这个越来越趋向于无形化的社会里，价值和经验就是“产品”，过程也是产品，如果这个过程不能为客户创造独特性，它的价值甚微，甚至毫无价值。过程和手段也不能被分离开。在过去的商业进程中，程序和技术是最突出的特征，而现在在表现人的素质的过程中，它们已经显得越来越次要。主要的手段更加人性化了。然而转变并不就此为止，当陈旧的、压抑的技术或工业观念被抛入历史的尘埃，技术就成为加强个人能力的手段，它可以使人们做到连做梦都没想到过的，甚至科幻小说里都不曾出现的事情。随着这些技术工具的使用更加普及，而且已成为人类能力的自然延伸时，手段和过程之间的界限也将变得模糊了。在这个阶段，

手段、过程和目的都是同一件事物的表现形式，即人力“资本”。

未来组织的主要过程就是通过不断更新人力资本来创造更多的可能性。如果在这个过程中组织一直在侵蚀人力资本，那么它就不可能为它的客户和它所在的社会创造旨在提高生活质量的可能性。那些不能形成人力资本的组织的累积分总是负数，无论游戏规则怎样变化。对于正视现实的人来说，这是不容争辩的。围绕着人力资本展开的辩论并不是黑人与白人劳动的对抗性，也不是忽视必要的货币资本形式进行的讨价还价，它是为了扩大对资本的界定并且为创造提供长期的手段。

向人类精神挑战

当组织的过程是通过积累人力资本来创造富有意义的未来时，未来组织就能够不断激励其人员成长。传统的激励机制与其说是关注员工成长的表现方式，倒不如说是一种操纵方式，它认为只有某些人才能知道的最多，因此要极力限制其他人的知识和行为，它不断加强这样一种工业思想，即“让无知的人永远无知下去”。也许更糟的是，它还强化这样一种迷信观念，即认为动机是外在的事物，它会削弱经济规律。如果管理观念是为了保留早已过时的东西，那么其他一些措施，例如为人们提供工作时间的选择、工作环境的选择和补偿方式的选择，都只不过是一些微不足道的政策。要创造充满意义的未来就需要果断地将旧包袱扔掉，而不是尽可能多地背着它们蹒跚前进。这意味着要让优秀的人们做大事，而不是让他们产生依赖思想或无助的感觉。它还意味着要彻底斩断与传统管理观念上的纠葛，让组织走进未来，让有基本本能——如果还没有被扼杀——的人们在未来的开放空间中不断探索，学习和成长。

未来组织要培养起能表现其品质的能力，这些品质包括素质、美德，助人之心和优雅。组织的行为在某种意义上来说不是计划出来的，它制定计划、程序和管理控制都是要完善自己的素质、美德，助人之心和优雅。传统和工业模式别认为只有造好了鸟笼子，才会听到鸟的歌声。未来组织观念的中心就是它信奉素质、美德、助人之心和优雅都是人类精神的表现，实现它们的最大希望就是让人类精神受到来源于自身的挑战。因为未来组织的基础就是人类精神，所以要绝对尊重组织中每个成员的尊严和权利。接受素质、美德、助人之心和优雅的挑战是每个人的权利，而且它是人类尊严的根本，它使每个人都能掌握一定的技能以应付多变的环境。

未来组织不能保证任何人的生计，它也不能保证任何人的未来。依赖，无论用什么样委婉的措辞来表达，都不会出现在契约中。组织所承诺的，就是要创造未来，并且为充分发挥完整的人的作用提供手段。这就要求在与重视未来的客户接触过程中，为获取素质、美德、助人之心和优雅创造机遇。我们应该认识到，对未来的把握首先是要自我把握，如果个人放弃了自己的责任，把控制权拱手让与他人，那么就不可能得到自己的未来。未来组织的人们都能够把握自己，并以此拥有操纵未来的艺术。如果管理权是由别人掌握着，那么组织就不能将主要精力用于获取不断变化的有关素质、美德、助人之心和优雅的观念。

塑造未来

90年代所表现出来的动荡和不确定性将会延续到下一个世纪。在这个无形而又真实的社会里，生产过程的本质，它的产品以及生产的手段都发生了改变，要充分理解不断变化着的国家、社会、产业、个人以及他们的生活方式的含义，只能通过深入的观察和思考。从长期来看，认为在从旧到新转变的过程中所面临的多种多样的挑战可以圆满地得到解决，这是不现实的。即使真有这么一天，谁能预料到那时还会出现什么新的挑战呢？也许它们是更难对付的挑战。但是无论未来在一个特殊的环境中有什么样的具体情况，它都为个人能力的扩大提供了空间，在个人——群体——社会之间的动态的联合中所形成的潜力也是巨大无比的。未来组织相信，在塑造社会未来的过程中，它们的作用是不容忽视和缺少的。事实是，组织的目标就是要成为实现社会转变的主力军，但它不是通过形成和推广一套哲学，或是通过“缴纳合理的社会费用”来实现的，它是通过人们不断前进的，能够随时创造出奇迹的才智和潜能来满足客户的期望而实现的。

未来组织在决定怎样以最好的方式塑造未来时，是不会采用预测性的计划方式的。这并不意味组织僵化、消极，或是不惜一切代价只认准即定的方向。组织塑造未来的方式并不仅仅是充满热望的。它是对隐藏在未来深处的潜能的呼唤（见图 9.2）。这种方式也不是对未来的猜测，它是发自肺腑的一种信念，即要求自己的行为方式总是切实有效的。什么是切实有效的并不仅仅是由短期的经济效益决定的，它要与理想的实现保持一致，也就是它要比我们现在所知道的更好。从一种非常现实的意义来说，这并不意味着生活在未来就是通过日常行为，以揭示未来的方式生活在现在的环境中。一个基本的观点应该是，组织的生活是一个连续模拟的过程。通过这个过程，直接经验，期望和理想可以相互作用使明天变得与众不同。其目标就是通过不断更新创造出一个更美好的未来，它所采用的方式就是对今天的组织进行改革和完善。

连续模拟的过程是一个向未来释放能量的重要手段。它也是将未来从原有的束缚中解放出来，这种束缚是站在现在管理过去，而转移的重点应是站在现在管理未来。连续的模拟并不是一个试图将未来钉死的过程，它是一个检验潜力和可能性的过程，这些潜力和可能性来自于国家、社会、产业、个人及其生活方式的变化，以及由此产生的商业机遇。连续的模拟是一个对产业、技术和社会改革的复杂性深入了解的过程，这些改革是组织为生存和发展以及如何实现自己的才智所必备的能力。模拟并不是局限于少数人的抽象的活动，它是一个被广泛采用的、基本的活动，使个人能够建立起未来和与之相联系的事物之间的纽带。

不愿意改变预测和为此制定的计划是对预测本质的一种错误理解。预测是管理能力和魄力的一种表现形式，它的涵意应该十分广泛，否则它将是一个危险的现象。也许对于预测来说，胆略和危险同时并存就需要适当地避免预测。我们首先应该认识到未来是不可知的，但是成功所需要的条件应是越来越明晰的。其明晰的程度取决于在技术、人员、他们认为有价值的事物和他们所在的社区之间联系的广度和深度。预测并不象在粗糙的管理方式中那样是一个一劳永逸的活动。它是一个不断的调整过程，时刻对促进进步的事物具有敏锐的感受，并受到这种感受的指导。这样，对未来组织来说，预测

作为短期的一次性学习的过程就被连续的实时学习过程所取代了。

创造充满意义的未来

要创造充满意义的未来关键在于扩大人的发展空间。未来组织就是运用科学技术来扩展人的能力，这体现在它们为客户提供的产品和服务中，以及它们在创建自身所使用的人力手段。从一个重要的意义上来看，手段和目标之间传统的割裂观念正在消失。这样，组织本身就是它的产品和它的生产过程，它们都是创造社会价值的动力。尤其是信息技术加快了组织向人性化和人性领域前进的步伐。不仅非人性的活动已经被日益规范的信息技术的应用所取代，而且将人的作用向创造性和人性化方向转移的潜力也扩大了。从一个更广阔的角度来看，传统工业观念中的规模化、资源集中化，过度开发和缺乏敏感性已经在技术的进步中被淘汰了，这些技术的进步使组织能够更快地进入具有小规模、无形资源的使用，循环更新和较强的敏感度的状态中。

未来组织生活在一个跨跃性强的社会中。如果他们把自己置于完全新的，无形的现实基础上，那么它们就需要较强的改革和更新能力。在无法预见的时代中，容纳无法预见的空间便显得十分重要。未来组织把它的进步看作是一个开放的过程，它的成果在很大程度上都是不可预见的。它完全取决于组织人员对进步的基本渴求，无论采取什么样的表现形式。以未来为导向的管理方式不仅仅需要能够引起改变的技术进步，而且需要组织和社会改革，它们都应成为前进过程的一部分。当管理的侧重点成为要让人们创造出更多的可能性时，就需要全面更新管理观念。组织要做的重要的事情不是形成一个具体的未来，或是预测在“信息时代”末期将会发生什么——这些都是极不确定的，组织要做的就是不断扩展组织在时间，空间上的领域。如果我们在奔向未来中所付出的努力越大那么我们在远离过去而取得的进步就越明显。

重新确认使命

未来组织将其最大的挑战看作是如何通过日常活动创造出充满意义的未来。为了这个目标，它让管理者扮演探险家的角色。技术进步使常规工作可以由计算机和一般机器来承担，当组织的工作进入人性化管理阶段时，所有的组织人员都参与到创建独特性的活动当中。当管理者象探险家一样从事自己的事业时，他们的任务就是寻找新的机遇和新的挑战，以不断开发，扩大和发展组织人员的能力和眼界。

为强化旧的管琅观念而对信息技术的使用不仅使人的智能枯竭，而且将组织局限在过去所学得的和所掌握的条条框框之中。也许更危险的是，它不断挑起人和技术之间的冲突，这种冲突在旧工业时期十分突出。解决这种冲突的方式并不是通过妥协或谈判寻求人和技术之间的一条中庸之道，而是要通过技术的使用来扩大人的能力。现在，在很多产业和很多领域中这已经达到了共识。

从很大程度上来说，技术进步极大地提高了人们的物质生活水平。至今在西方，大多数人都能从物质角度上获取他们所需要的一切，同时也能享受到越来越多的所谓“闲暇时光”。也许对大多数人来说，这些物质生活的满

足要以被周围环境异化为代价。很多工业时期的哲学思想实际是鼓励人们只停留在工厂的门口，而且让他们把自己的命运交给所在的组织。这种对人性——例如探索精神、求知欲、创造力、多变性和对独具一格的渴望——的强烈排斥使很多人认为技术本身就是控制人的价值和利害关系的主要力量和手段。对很多人来说，工作经验和技术革命都只不过是拒绝、统治和减缓不可避免的异化过程。在这个过程中，工厂失去了它的意义和社会创造功能。在劳动力中另一个异化的来源就是通过当时占主导地位的管理观念，从工作中产生决策和选择。人们由于被剥夺了心理保障的主要手段而沦为工业疲软的一种形式。也许在这个不可避免的工业精神崩溃的过程中，最后的一击还在于将人们局限在组织和所谓科学管理原则采用的方法所界定的狭小的、重复的任务中。当然，工业时代所取得的物质成果是无可置疑的，我们也不可能要求结束工业活动，我们只是提倡把工业过程也看作是最终产品同样重要的一项产品。因为在未来组织中，产品的目的就是要提高和扩大客户的生活质量，而上业过程的目的就是要提高和扩大组织员工的聪明才智的发挥。传统的工业观念创造出了很多物质财富，但是它是人类精神为巨大代价的。客气一点说，它的得分率很低，不客气地说，它打的纯粹是一场积负分的比赛。

信息技术如果得到合理的使用，将很快将比分扳为正数。现在，在向传统工业观念改革过程中已迈出了一大步，其全面改革已不再是远景目标。人性枯竭后的工业过程能够而且必须由许多新的人类精神作动力进行重建。更加有利的是，新的信息技术已日渐成为光大人类精神的力量。

在未来组织中，技术改革和以人和社会为导向的方式不会产生冲突的。一方的实现不会以另一方为代价。最适宜的“位置”不是偏重一方，也不是二者俱损。距离我们最近的机遇就是通过技术和组织及管理的新概念重新确定组织的现实使命，而这些在以前似乎是深奥的，甚至是神秘的。组织的使命就是要给人类精神插上飞翔的翅膀，在不久的将来，这一使命将是唯一合理有效的。

无序状态与改革

未来组织的主要角色就是成为未来的塑造者。它坚信只有当过去的包袱被抛掉之后，才会形成新的未来。当未来要求不断创新时，未来组织就处于所谓的无序阶段，即过时的事物和因转变太快而无法适应的事物之间的交界处。这一阶段的动态变化十分剧烈。当改革从本质和范围上都不再被看作是纯技术上的问题时，它们在组织的各个方面，例如商业程序、长期持有的观念、工作形式和工作关系等，所产生的影响越来越大。当成功改革所需具备的能力显得更加重要时，那么为获取、掌握和运用这些能力所面临的挑战也就更大。如果真是这样的话，那么通过阶段性的管理和外部干预来实现成功的改革和变化的时代已经一去不复返了。简单地用科技扩大组织改革的领域以超越传统的、固定化的西方模式已经远远不够，它还应该包括商业程序、组织人员、工作环境、企业文化和管理方式的改革。将改革作为来自外界的干预或为应付这种干预而采取的对策，这都是不可取的观点，改革应是表现组织及其人员特色的日常方式。

未来组织需要员工们具备认识、掌握和适应变化周期的技能（见图

9.3)。改革必须成为人们自觉从事的事情，而不是接受指令或刻意去做的表面文章。因此，组织的改革需要依靠全体员工。从最具有实际意义的程度上说，他们都承担着创造独特性的使命。

在尽可能大的程度上对企业文化进行思考，以及确定令人满意的文化作用，例如是寻求变化还是忍受原始或是模棱两可，从其自身角度来说，都不是向更强的改革精神转变的有效途径。交流活动以及各种形式的管理改

革也难以起到很大的作用，因为它们认为改革是针对组织员工的，管理者则是改革的策划人。那些试图在管理者的雄心和雇员的动机之间建立起虚假联系的管理程序和激励方式也是在很大程度上无效。这些控制方式都基于这样一个根深蒂固的观念，即认为只有管理层才有权利进行改革。它还反映了这样一种观点，即大多数人从本质上说是没有改革精神的，他们天生害怕改变，他们需要在一片恐惧的惊呼声中被拖入未来。

对未来组织来说，界定改革是自下而上还是自上而下是毫无意义的。改革是一个由内向外发散过程，它关注的问题是如何使这一过程更具有传播性，而大多数管理程序使改革缺乏这种传播性。原有的管理方式是建立在陈旧的管理思想之上，这些思想把管理者看作是命令和控制机构中的传导线，而这些机构本身就处在一个十分特殊的，充满冲突的环境之中。那些仅仅把管理的作用确定为传统的信息中转站角色的通讯运动，最终不可避免也无一例外地流于形式。其他的一些措施，例如质量环节，流动性管理以及多种形式的参与性管理方式，也都是假意抛弃旧观念的换汤不换药的做法。如果组织认识不到未来并不是掌握在它们手里，而是掌握在组织化的社会（它们只不过是其中的一部分）手中，那么改革永远只是突发性的杂乱无章的动荡，最终不可避免地趋于消亡。

仅仅从组织是一个整体的角度去认识改革还是不够的，这只是一个无意义的抽象概念，让我们无所适从。认为管理者必须能够创造出大量的、赋予组织巨大生机的管理思想观念也是不充分的，它强调的是在组织中只有管理者才是动力的源泉。那些认为管理应该是将组织资源集中起来为长期的组织改革打下基础的理论，仅仅是加强了这样一种传统观念，即管理者是改革的唯一操纵者，其他任何人最多只是一场精彩演出的观众。因此现在需要对每个人的角色从根本上进行重新设定。每个人必须被看作是未来的共同创造者——无论他们所表现出的能力怎样——而不是在全景戏剧中偶然光顾的观众。对组织根本性变革所要求的一个基本条件是，每个人已不再充当机器上的一颗螺丝钉，人们的唯一角色就是要尽可能地创造出最大的与众不同。

在这个由内向外改革的社会中，管理的唯一工作就是确保改革所需要的资源——例如信息、影响、担保、技术和资金等——足够充分，以使组织在这个危险，无序的阶段顺利进行改革。

以员工为导向的管理

未来组织的使命就是要展现未来。它承担这些使命的能力完全取决于组织人员对个人发展的需求——无论大小都会表现出来（见图 9.4）。成长和发展并不只是针对员工做的事情，它是组织员工通过有意义的活动对未来进行积极追求的结果。以帮助员工前进为基础的人力资源政策似乎意味着成长

对于那些健康的、善于自我调节的人们来说并不是一个自然的条件。教育、培训和发展，如果被看作是个人活动的必要的“输入”，会加强这样一种不利的观点，即认为接受者本身具有某种缺陷，不可能在“原始”的状态下为组织提供什么。大多数的传统培训是在减少而不是增加个人所起的作用。它传授的只是技术技能，而很少通过提出挑战涉及个人的能力。未来组织主要是在商业过程中发现新的挑战，不是因为这容易做到，而是因为它们完全以员工为导向。如果未来组织的使命是帮助大家塑造一个更美好的未来，那么它就一定能够发现挑战。正是这种由挑战带来的压力增强了人们对成长和发展的渴望。勇于面对挑战，充满了对成长和发展的渴望的员工，将会突破重重阻碍，获取他们所需要的一切资源，包括知识和其他手段。

自尊和独立是生长的前提条件。如果组织纵容依赖思想——即使是从最好的愿望出发，它都会使自己因失去人性的活力而衰竭，因为这种活力只有当个人在从事对自己有意义的追求时才会释放出来。纵容依赖思想还会失去个人变革的手段——它是成长和创造力的源泉。在未来组织中，对个人的尊重并不基于他做的什么，或他从哪里来，而是在于一个人对不可预见的事物的渴望，因为未来需要这种不可预见性。截断不可预见性的来源就相当于对过去做出了不可取消的承诺。

以员工为导向的管理需要对传统的管理方式做一个彻头彻尾的改变。到目前为止，管理方式中的大多数改变只是允许员工做得更多一些，他们可以在组织的交叉功能中与老板和同事有更多的接触，他们有时可以拥有根据自己的判断力配置资源的权利。但是这些善意努力的真正效果只是让人产生一种被假释的感觉，或是一种附加了条件的解放形式。

只有当信息技术和使用手段达到使每个人都能成为强有力的技术使用者的阶段时，组织才有可能以某种形式实现确认的目标。只有到那个时候，集体工作比单独工作会产生更大的产出，个人的参与将显得十分重要。如果说“组织”这个名词有任何意义的话，参与就是一个关键的含义。然而，没有真正转移活动的参与是取得不了什么成果的，它们只能被看作是连附加条件的解放都不愿争取的管理表现。在未来组织中，参与的基础是个人与未来的心理沟通，它可以通过满足个人的成长需求实现。在个人参与的过程中，管理介入的权利不是通过在办公室里的权利取得的，它是通过对个人的根本赞同，尤其是对他们未来的赞同取得的；它是通过对个人发挥作用的潜力的根本信任取得的，它也是通过对自我决策和对自尊及独立的承诺的接受取得的——这一承诺是保证组织长期力量来源的基础。最后，管理介入的权利还是通过在个人和组织的内外部现实之间建立起最充分的联系而取得的。

在未来组织中，当管理已经取得了介入个人参与过程的权利后，它就会通过领导来使用这一权利。未来组织中的领导方式不会是那种高高在上式的，或是那种一味展示领袖魅力式的，它更可能是一种与富有意义的未来创造全面结合的表现形式。这样，管理必须要理解和认识做什么以及如何做的更为广泛的社会涵义。换言之，管理必须要在扩大和发展人力资本的基础上积累正的得分。我们必须清楚地认识到，管理是在商业过程中创造有意义的挑战，而不是满足于发掘历史的陈迹。也许最重要的是，应该把管理看作是在商业过程中扩大组织员工及其客户人力潜质的方式。

创造性的破坏

在未来组织及其员工之间的重要的但非正式的心理联系，就是对未来的共同承诺和对开创未来的能力的坚定不移的探求。生存和回报是创造未来的商业活动的重要结果。

开创未来需要对过去进行创造性的破坏，也就是用新的方式对依然有价值的事物进行积极地变革，这样才能创造出新的可能性。不断变化过程中隐含着痛苦和抵制的情绪。但变化的等式其实很简单，它直接与未来相关联。未来组织要求它的所有员工都具有创造性，而不是只有少数几个人拥有创造功能。要培养创造精神就需要果断地抛弃过去，独立于被改变的事物之外，具有强烈的自尊感，只依靠自己逐渐发展起来的能力去创造未来。这些条件都十分具有挑战性，它们是在相当长的一段时间内新的管理哲学所表现出的结果。那些为应付不可预见的危机而不得不进行改变的组织，以及那些还没有为连续的变化做好准备的组织，会发现它们管理的结果是扩大损失而不是扩大收获，而且由于缺乏人力资源无法使组织走出困境。

对未来组织来说，要吸引它所需要的独立的，有自尊感的人们从事创造未来的工作，就应该把在工业时代获取的管理构造、管理观念和管理哲学收存起来。要创造吸引能建设未来的人们的环境，就应该减少管理的干预，减少对管理方式的过分修饰。应该倡导在管理和员工之间建立起友善而积极的合作关系，引入有创造性的管理程序，鼓励个人的成长和变革，这样才会使那些能干的、独立的、自尊的人们需要而且愿意接受管理。从一个广泛被认可的意义上来说，管理和管理者是不被需要的，这貌似矛盾，实则是十分有道理的。

如果以成长为导向的人们没有得到发展，那么人们成长的热情只可能被窒息，有利于实现成长的环境和条件也不会产生，管理不会激发人的创造性，也不可能使用人的创造性。从长远的观点来看，管理需要做的就是不断发掘能扩大个人能力的挑战性。如果没有个人对资源的不断寻求和为实现挑战所提出来的特殊使命的思想，就不可能具备这些扩大了的能力。反过来，它又进一步推动组织去寻求新的挑战。别外，管理还需要做的就是确保必要的资源可以取得或是可以使用，能够避免的障碍可以通过组织尽可能地减少。

要保证组织能够顺利地从现在通向未来，就需要从根本上对组织进行改革，其改革的力量源泉就是对自己未来的信念怀有充分信心的人们。这种信心不是单纯因为组织而产生的，它也不是对良好表现进行奖励的许诺，而是个人所拥有的独特的人力资本的表现。

管理方面的改革

复杂的变化以及由此产生的复杂的相互作用结果，并不仅仅是与不稳定性、不确定性和快速变化相联系，它开始对原有的根深蒂固的管理观念提出了质疑。有关组织及其运作的大多数重要信条已不再有效。今天的管理者都在不断地对未来投资，而未来似乎与过去是截然不同的。也许更富有挑战性的是组织必须面对这样一个现实，即过去的模式已不再具有指导意义，管理者现在进行的投资是以前不曾有过的事物。显而易见，对新的管理方式的需要迫在眉睫，这种新方式能够在流动的、变化的社会中创造了新的动态的稳

定性和新的确定性，以保持组织的一种较高的水准。

然而，在向未来投资中的一个问题就是 90 年代的激变的环境需要的不仅仅是技术或组织上的变化，不稳定性，快速变化和不确定性使未来成功组织的主要行为特点就是快速反应、革新精神、适应能力和客户导向。这些特点要求组织能够对产品、生产程序、资本、人力以及其他资源进行迅速地变革。对全面的管理观念的彻底更新是一种根本性的挑战。

管理者的角色应该转变成为第一线的工作者，这样组织才能将其能力集中用于为不同的客户提供不同的满意服务。每一个与客户打交道的管理者都需要具备实时的学习经验，保持与所有客户之间的联系，当他们决定做什么以及下一步应该做什么时，就需要出众的第一线的能力而不能由于历史上形成的设计者、决策者和实际操作者之间的隔离而剥夺这种愿望和能力。与客户之间连续不断的交流以及尽量减少交流过程中出现的混乱和烦扰——这些问题会破坏组织和客户之间日益无形化的关系——这就意味着要把外部的管理方式和控制环节置于客户和组织的相互作用之外。对于每一个与客户相联系的管理者来说，要取得自己所用的广泛的信息和能力，就需要将作为供给者、控制者和信息挑选者的管理角色予以转变。不断的发展以及及时提供新的产品和服务以更好地满足快速变化的客户需求，越来越取决于商业程序作为一个整体所发挥的作用。在这个快速更新的过程中所有人都能展示自己的才能，而起点就是乐于进行不断的创新，这种创新是由内部和外部现实之间的开放性的相互作用而产生的，其含义就是要求管理者将组织转变为信息多维体，即与价值创造的现实相吻合的自我协调机构。

当连续的革新过程成为基本的生存需要时，就必须对价值创造过程进行经常性的、根本的变革。不仅仅是商业过程必须具备高度的灵活性和非常短促的反应时间，在更加广泛的组织和管理过程中——其中商业过程只是一部分——也同样需要迅速、创造性、适应变化的高度协调性。如果组织要成为创造特色经验的源泉，它就必须能够不断喷涌创造性的思想，并且将它们创造性地应用于高水平的领域，以提供一流标准的费用和质量。因此，管理需要更广泛的多样性，而不是只在过去的单一文化领域中活动，管理必须要掌握创造独特性的新方式，这些新方式只是放弃了很多，但不是全部的好的传统管理方式。

决策并不仅仅是力图与客户靠得更近。未来组织的目标是要在市场上把自己和成功标准紧密地联系在一起。动态的、暂时性的资源组合正在替代具有强大惯性的功能性和官僚式的机构。公司、企业以及它们的结构都发生了彻底的改变，并且进入一种完全新型的协调关系。对组织结构的改善和广泛的认可以及在快速变化的市场上通过创造价值向直接调整的转变，使得中层的管理计划行和安排者不再发挥作用。管理，曾经在其组织的领域里获取保障和得到评价，现在则直接暴露于来自外界的服务提供者和商业上的战略伙伴那里的广泛的竞争。管理不再是主要对资源，包括人和物质材料，进行控制的活动，当以技术为基础的资产和资源的所有权已渐渐失去意义，管理的附加价值就体现在了对可能性的寻求上。

那些期望拥有明天的组织已经在重建它们的文化，以保证对变化的环境抱有开放的态度能积极做出反应。它们正在努力提高组织的能力，以接受和转化环境中出现的变换的信号，同时它们也在努力提高组织将这些信号表现为内在行为变化的能力，并以此来增加其生存成长和发展的机会。它们也十

分关注于如何使组织的每一个成员都成为组织活力和能量的重要源泉，推动组织从现在走向未来。这样，在大多数环境下，管理是不能通过命令和指示发挥多大的作用的。

未来组织改变了自己的角色和对人的管理，使他们都能充分发挥自己的作用。当人，无论是个人还是群体，愈被看作是成功的关键，管理就愈需要掌握很多技能，以此鼓励改革，创新和实践。要扩大人的眼界，重新塑造灵活的角色，这一重要性已得到了广泛的认可。模式化的工作和狭窄的责任范围已经被以个人创造独特性为中心的角色和使命所取代。管理已不再是保留现状的过程，它使那些愿意创造独特性的人们能够创造出真正的独特性。

管理者不再是现有观念或过去成功模式的维护者和保存者，相反，他们的主要任务是对现有观念进行挑战。为了达到今天的成果，他们必须要适时调整支配自己行为的观念，改善新观念产生的环境。随首 90 年代的进步，对管理者的成长需要他们“走出密闭的盒子”，为获取机遇和解决问题寻找天才式的创造途径。他们不是要尽力消除澄清不确定性，而是要善于把这种不确定性看作是靠近新的可能性的信息。他们不是要培养把多元比的思想归为一体的能力，他们需要培养的是超越这些表面上的矛盾而达到内部统一的能力，并且通过这种能力从新的角度认识如何以最好的方式实现目标和创造有意义的未来，因此需要各不相同的管理思想，集诸家之精华。随着这些思想的出现和渐渐深入人心，管理已不再是一种僵化的机构活动。对于那些固定化的模式来说，它显得不可捉摸了。

未来组织的构造与以前有根本的不同。它的主要心理结构与过去几乎没有任何相似点。当信息技术能够无声甚至无形地协调组织的日常活动时，它的主要价值就在于消除对现实事件进行实时了解的障碍，认识现实重要性以及提高个人或群体应付这些事件的能力。组织的信息空间的扩大使得有关管理什么以及如何管理的观念得到极大的充实，而在以前它们受到了信息技术的局限。心理环境需要自我适应，要能够把资源和才智合理地、动态地接合在一起来满足快速变化的客户需求，不能背负过去时期的心理包袱。

对组织灵魂的关注是我们思想观念中产生的管理变革的核心。这是一个包括社会、哲学和心理因素在内的广阔范畴，它将有助于形成未来组织，并为它提供活力。未来管理的焦点将是如何扩大组织的空间，实现其商业目标，同时不会引起经济效益和个人发展之间的冲突。这不能通过简单地将二者进行合并来解决，而是要探索出一条如何扩大人的能力的途径，并且用这种能力来迎接组织在为成功塑造未来而奋斗的过程中所面临的种种挑战。主要的问题不是如何用机构职能来“平衡”人的能力，而是如何确定一种价值体系，使每个人都能展现自己的特点。对未来管理者来说，未来成功的关键要素就是他们是否能够成功地推动组织创造性目标的实现。

认识改革

作为一种规律，组织改革成熟得很快，因为它已经走过了初始阶段。我们可以很快地获取已经得到证实的方法和工具，使组织通过规则化和体系化的方式从改革的付出中获得收益。当我们将组织的明天真正看得比自己和自己的未来更重要时，对于个人和组织来说都拥有了一份“展望技术”的财富，他们可以勇敢地走进激变的未来。然而改变毕竟是痛苦的，因此管理变革的

技术应该十分有效，以保证个人和组织能够在不连续的环境中成功地实现多种转变形式。

如果组织想要成长和繁荣起来，并且帮助它的员工实现其渴望的生活方式，就必须进行根本性的变革。机构、技术的以及管理方式的变革都是很好的起点，但是我们所需要的是要将竞争性的进步看作是观念改变的过程，这些观念是有关如何以最佳的方式工作以及如何提高组织以新的方式采取行动的能力。这样，改革所面对的是那些渴望成为未来组织一部分的人们，他们与组织息息相关，直接参与到组织的社会和心理领域当中。与之同等重要的，还要把竞争性的进步看作是对组织能力不断提高的承诺形式，有了这种能力，组织能对价值下更广泛的定义。

显而易见，未来的高效组织需要领域更广泛的改革，因此，它要对组织以及如何运作进行全面地再思考。而最根本的在于组织的“软件”，即人的因素。它考虑的不仅仅是组织结构和商业程序，也不仅仅是一套管理技术，它考虑的核心是如何使组织不断地对其机构、观念和行为进行管理，以保证组织的生存、成长和充满生机。

从一个新的角度去看待组织及其现在和未来是一个复杂的任务。未来的商业组织与过去的组织几乎毫无相似之处——这一点已经越来越明显——那就必须要进行思想上的革新。我们迫切地需要在实践中真正起作用的新鲜的观念，我们也需要多学科的概念和观察角度，因为对 21 世纪成功企业的理解不能是支离破碎的。未来组织与过去的组织差别很大，要较深入地了解它，就需要以其作为整体“系统”的行为方式为出发点。只有先做到这一步，我们才能进一步研究它是如何发挥作用的，为什么产生和保持这些行为方式。如果单纯地从结构，过程和技术方面——这些都是些表面现象——来了解未来组织，我们是无法认识其行为方式的，也无法抓住其处理问题的特点，对未来组织的本质掌握的就更少了。这些新的观念既要与传统的原则——例如战略规划、综合管理、市场营销、实际运作、金融投资、系统理论、心理学、社会学、哲学、人力资源管理和信息技术——相结合，又要超越它们。

当未来的激流已经向我们迎面扑来的时候，对于那些决定要做弄潮儿的企业来说，一个关键的问题就是要了解组织必要的行为是如何产生的，未来组织是如何观察、感受和运作的；如何进行具体的改革；每一个多维化的组织激变是如何自发产生的等等。

设 想

想象力是组织所拥有的最有力的资源之一。它是未来的模拟显示器，也是对一些可能性进行检验的试验台，也许在未来的某一天这些可能性都会变力现实。未来组织的员工越来越关注于尽量缩短组织思想和客户经验之间的距离。随着无形化在客户价值中的比重的提高，将实时应用于想象力的领域也随之扩大了。当真正的现实——不仅仅是目前市场的流行形式——很快地成为现实时，应用实时技术的设想也会很快变为现实。随着商业过程、技术、组织和管理改革的加速，组织将思想转化为有形产品和经验的过程也越来越短暂。

未来组织从根本上关心的是如何构造这一程序，而并不在于到底需要多长时间使设想变为现实。设想不应该被看作是可能性和真正的现实之间的鸿

沟。设想只是一种原材料。未来组织的设计问题就是如何加速这种转变，使它们能尽快地将设想传送给由客户直接掌握的经验。

未来组织的灵魂就是超越其形式之外的东西，它无法确认，但它能够认识到入在一切事物中的作用，它玩的是一种正的积分的游戏。

本章新观念简介

新旧观念的特点可做如下对比：

旧观念	新观念
个人是生产的一个单位	生产是实现个人价值的手段
个人和生产的分离	创造有意义的社会现实
受到狭隘的利益驱动	以理想为动力
技术统治人	使人具有创造性
通过控制进行管理	以人的成长为目标
孤僻、隔离	快乐、热情、富有创造力
满足确定的需求	实现理想的社会
整齐划一	广阔的观察角度
处于边缘位置的改革	有普遍影响的改革
任何事物都有固定的位置	任何事物都存在着动态的相互关联
狭隘的经济视野	为突现更好的生活而努力
不受个人情感影响的效率	人的关系和发展艺术
管理资源	培养创造性

第十章 结论

准确地说建造和创造之间——的所有不同就是：建造的事物只有在其建造完成之后才获得喜爱，而创造的事物在其存在之前就被深深迷恋注了。

——G·K·切斯特顿

可能性的领域

未来组织存在于由它的能力创造出来的空间中，这种能力可以扩大和实现向快速变化和快速成长的客户靠近的可能性。未来组织拥有的资源就是跳跃式的变化，加速前进的技术发展，以及渴望创造崭新未来的开放型的组织人员。它的机遇就是正在发生全面改变的游戏规则。寻求可能性的组织就能抓住这个机遇创造未来。

要拥有未来就需要从今天起为明天的可能性创造空间，事先不做准备而疲于追赶，既迟缓又无效。只有那些能在适当的时间、适当的地点创造出价值的、有独特客户经验的组织，才会在未来找到自己的位置。成长不仅仅有赖于可伸展的弹性和适应不断变化的环境的能力——虽然对日常组织生活的适应力是相当重要的，而更为重要的是，组织要冲破已知的和为大家所熟悉的条条框框，以及把静止的环境看作是稳定的思想局限。那些愿意在为过去设计的机构中寻求安逸的人们会被已不再产生价值的、快速远去的事物搞得不知所措。如果他们不被探索、学习、实践的渴望推动向前，他们就会被不断发展的新的可能性抛在身后。

组织面临的挑战就是如何通过那些善于在连续的挫折中不断成长的人们为自己创造空间（见图 10.1）。未来组织所依赖的人们知道如何去应付那些跳跃式的变化——这是组织前进的一个阶段，在这个阶段，过去的教条不能为未来提供什么，只能使组织面临更多的挑战。

适应性系统

适应力和不连续的变化要求对组织的结构、观念、实践和程序进行反复地更新。新的地位需要有通过新的组织行为表现出来的新思想。组织过去愿意做的事情将来可能会受到抵制，除非隐藏在文化背后的观念、价值和信仰的强大影响力发挥了作用。未来的成功需要了解组织变革的手段，并对它们进行连续的使用。

为了扩展可能性的空间，未来组织设计了一套寻求变化的程序。在传统观念中，组织结构服从于战略设计——具体的形式满足对未来的具体的预测。然而现在，任何关心未来的组织都会使自己成为具体的目标或是为实现这一目标而采取的具体的组织结构的附属品。它必须成为在追求人的理想过程中能充分表现高度灵活性，多样性和复杂性行为特征的手段。对未来组织来说，它的未来应该由从今天的地位所产生出的可能性的数量来定义。

只有当旧的观念和知识很快得到更新，而不是用它老一套的办法去统治未来时，新的可能性才会产生。现存的资源、思想、技术和人员都需要快速

转型，只有将它们从过去分离开，它们才有可能在未来发挥作用。不断的更新，使组织能够通过当时有效的任何形式来表现自己的能力。

这些新的适应体系不是通过其灵活伸缩性来提高其能力的，而是通过它们无数次地改变其现状来提高的。它们永久性和确定性并不在于它们的结构系统，而在于它们判定什么是客户价值的的能力。它们在任何时点上的状态，都取决于为创造可能的客户价值所需要的变革。

闪烁的火焰

来来组织很少有固定化的物质和结构的外表，事实上它不会有任何这类特征。这只能存在于客户的思想中。如果组织的确定性更多地依赖于物质手段和表现。而不是对客户需求和价值的了解，那么它所选择的相对稳定性只能是历史的僵化。

未来组织的物质外表只是人性的活力在运动过程中的快照。其现实只能表现或依赖于组织在当时所采取的行为。如果组织的物质外表不能在一定程度上使人的思想、知识和活动通过客户的满意度表现出来，那么它就毫无意义和价值。组织的持续性有赖于它不断改革的能力，无论何时，只要多变的客户价值的涵义要求组织变革，它就会适时地做出反应。如果永久追求的是时间上的冻结，它就不会去追求这种永久。它更愿意追求的是由变化带来的新的可能性、新的思想、知识、技术和人的创造性。

我们经常看到的几乎不能展示组织改变和重建其自身的能力。要了解未来组织，就需要着重认识其动态地更新、重组各种思想、观念和资源的能力，而不是把它看作是某一具体的综合体。它的真实在于能以多种方式表达自己的能力，而不是在某个时间点上看到和经历的状况。它为了保证自己的地位，要不断承受以客户为目标的复杂的变化。

未来组织要与未来进行对话。它们讨论的核心问题是如何推动创造性的进程，但又不把自己的命运维系在任何一个具体的创造结果上。这种结果可能对现在和不久的将来比较重要，但创造性的进程对一个充满意义的未来则至关重要。

无论什么样的产业、产品和服务，都是创造性过程的实物表现形式——在目前，一些创造性的过程具有比较长的周期。当对任何一种具体的产品和服务的需求减少时，可能从整体的角度来看，每一种产品服务都只不过是暂时的形式，它们具有的是物质部分、结构、技能、知识和生产它们所需的装备。产品或服务仅仅是组织能动力的具体表现形式。组织所具备的具体的结构、资源、技术、技能、信息、观念和前景其本身并不是组织，除非组织被局限于其中的一种形式。未来组织的问题是要使其结构、资源、技术、技能、信息、观念和前景为创造性的过程服务。未来组织的能动性是人的能力和活力的表现，它可以通过其掌握的手段扩大人的能力或限制人的能力。

未来组织并不是你所看到的、而是你切身感受到的。如果它被冻结在时间中，那么它就是你所体会到的事物，如果它是一个过程或进步中的事物，那么你看到的可能就是未来。

探索和思考

我们的观念、价值和期望决定着我们所看到的和想到的哪些是可能的，哪些是我们认为可以做到的。如果组织把过去留下的遗产强加于今天的行为和决策上，那么过去就会给未来投下阴影，我们怎么做或能够怎么做事先就被决定好了。当过去的遗产不再作为对未来必然有用的指标而被接受时、组织在向前航行的过程中就不会受它的左右。

如果一个在多变的环境中的组织不能时刻检验和认识各种观念以及由此产生的结论，那么它注定要失去生存的权利。

观念、价值和期望的威力和影响使组织很有必要具备判断、理解和运作的的能力，同时还需具备变革的能力。把观念、价值和期望看作是静态的、固定的、神圣不可侵犯的概念已经过时，它们其实和其他任何资源一样，都是能够改变和管理的、它们使未来组织可以掌握自己的命运。对观念、价值和期望进行更新的能力为可能性的全新领域敞开了大门。观念不应是从外界灌输或被限制死的，它可以被不断改变，为人们建立和引进新的价值创造方式提供空间。

推动组织向前发展的力量在于它的为人们创造环境的能力，在这种环境中人们能够迸发出思想的火花，发现新的可能性和结果，而不会受到衰落的历史遗产的制约。未来组织所使用的工具不仅是传统的机器，更多的则是明确观念、创造和检验新的可能性的手段，并通过必要的技术由组织改革表现它们。

探索精神是未来组织的基本需要，破除探索中的限制和障碍是至关重要的，探索精神不是被强加的，观念和价值的变化也不是受他人操纵的，探索依赖于人们为向前发展而寻求更好途径的愿望，依赖于人们所掌握的进行探索的工具。未来组织创造可能性的能量来自于将创造精神转化为对未来充满信心的、不懈的追求，以及如何拓展人的潜力的方式。

反应和行动

未来组织用它的才智和快速反应来应付这个复杂的、不稳定的环境。它的本质属性是非决定论，它认为未来掌握在那些精益求精的人手中，以及那些根据自己的特长，把创造力应用于寻求可能性的人手中。当所有的组织都处在不再起作用 and 以后将会起作用之间的狭窄的、快速变化的交界面上时，任何事情都取决于对很多微妙的、复杂的信号的观察，以及对它们所做出的迅速的反应。

管理过程与以前相比已是大不一样了。进步是一个不断学习的过程——要从目前的经验中获取最好的方式，建立起能够对它进行说明的理论，并且通过实施来检验它们。在这个不确定的社会中，进步就是不断改革现在，为未来的降临扫清障碍。

要成为实时事件的直接参与者，就需要在事件发生时及时做出反应，现实的事件需要对直接经历做出实时反应，现有的知识也需要以此进行快速更新。在未来组织中，未来就是通过应付随时发生的事件塑造出来的，它的力量来自于无限的可能性空间。当组织认识到它们所知道的仅仅是一些得到验证的定理，它们的学习能力也只是局限于“已知”的范围内时，它们就会自觉自愿地参与到未来中去。

有关可能性的论谈

如果组织的引导系统盲从于一种观念，即只从过去的表现看待事物，那么这个组织就不会长期生存下去。任何以未来为目标的组织如果总能够在它的思想荧光屏上描绘现实社会的图景，并且乐于承认快速变化的各种模式，那么它就有希望拥有未来。组织的问题不是信息超载，而是如何建立起一个有用的认识模型来说明这个社会是如何运作的。因此首先需要确保观念以及由此产生的行为的有用性。当观念得到显比，受到挑战和获得更新时，就需要“认识改革”的工具。管理过程就由力已知的事物添加动力转变为不断更新我们看待这个社会的角度。

在未来组织中，管理者的主要职责是帮助组织为未来做准备，他赋予组织人员极大的权力，对自动化的明智使用将控制整个过程。随着新的可能性的不断产生变得越来越重要，与组织人员共同思考整个社会是如何运行的，以及它可能会以什么样完全不同的方式运行，将成为组织更新的基础。为每一步的变化做好准备使组织能够顺利地通过混乱无序的过渡阶段。

管理对现在来说已成为一种挑战，它不再维护现有的地位，也不再进行周期性地勘误和指令性的干涉。作为挑战，管理成为为解决问题寻找新途径的连接过程。其议程安排总是有关未来，什么是可能的以及需要将什么变为可能的。对新的可能性的共同理解是使未来获得成功的要素，它不强迫大家必须实现过去的可能性。只有对可能性和什么是可能的取得了共识，未来组织才能够进步。

现实的新模型

对未来组织来说，问题并不是如何猜测未来，而是如何更好地实现它。这样，就需要学习技能、挑战、善于更新的思想、开放性和真正的精神，而不需要过时的观念。行为和体系。探索精神和不断的选择就使得现实模型必须要经过一个时间的通道（见图 10.2）。

在未来组织中，管理强调的重点是要培养组织观察和处理现实事件的能力，以保证组织的成功。但它并不意味着把一种未来的观点强加于人，它需要探索出能够达到目的的切实可行的途径，虽然存在着各不相同的很多方式。寻找切实有效的途径需要多种观点和多方面思考的角度。多角度扩大了探索的范围，并且使被寻求的事物成为更敏感的焦点。当我们坚定地追求更好的方式时，未来总是会给我们带来意想不到的惊喜，只有被认为是有效的未来才会得到真正的认可，这是通过实践检

验证实的最新定理。如果不时刻追求新的可能性来实现更美好的社会，未来就永远不会降临，我们从对今天进行解释的最新定理学得的东西决定了我们如何靠近明天。我们的目标不是要寻找到一条永远有效的、颠扑不破的真理，而是要寻找一个在当时能够推动社会前进的最佳方式，然而从全面的认识来看，这种最佳方式还没有被找到。

未来组织是承诺使未来有效的组织。它不是仅对未来做预测，它是通过挑战，扩展和改革现在的领域来塑造未来的。它的旅程的目标是走进未来，它的挑战是在变化中搏击风浪来创造无限的可能性。这个过程是没有终点

的。最终有希望看到明天的组织将是那些拥有丰富人才的组织，这些人才对急剧变化的社会具有敏锐洞察力，他们从事着充满活力和光明前景的活动，他们在不断前进中实现着自己的理想。

