德鲁克 经典著作书系

POST-CAPITALIST SOCIETY

后资本主义社会



[美] 彼得·F·德鲁克（Peter F.Drucker） 著
傅振焜 译

東方出版社

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

后资本主义社会

本书对当前世界正在发生的主要变化进行了透彻与深刻的分析，展现了这些变化将如何影响社会、经济、企业和政治。同时，这些分析也解释了我们如何从一个基于资本、土地和劳动力的社会，转向一个以知识作为主要资源、以组织作为基本结构的社会。

本书是这位德高望重的管理学泰斗近年来最发人深思的一部著作。

——《旧金山纪事报》

如此卓越的视野和洞察……这是迄今为止关于“知识社会”正如何从地缘政治到工作场所改变我们世界和生活每个方面的最好著作。

——罗萨贝斯·M·坎特，哈佛商学院

德鲁克对当今及未来工作社会的趋势与力量的洞见，不仅令人着迷与富有指导意义，而且不可不被重视。

——沃尔特·B·里斯顿，花旗集团前董事长

POST-CAPITALIST SOCIETY

ISBN 978-7-5060-3567-5



上架建议 社会管理

定价：33.00 元

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

德鲁克 经典著作书系

POST-CAPITALIST SOCIETY

后资本主义社会

[美] 彼得·F·德鲁克（Peter F.Drucker） 著
傅振焜 译



思考力听书商学院 www.SiKaoLi.com

思考力听书

扫一扫，获得更多精彩！微信ID:sikaoli001

東方出版社

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

图书在版编目（CIP）数据

后资本主义社会 ［美］彼得·F·德鲁克 著，傅振焜 译．北京：东方出版社，2009.8
ISBN 978-7-5060-3567-5

Ⅰ.后… Ⅱ.①德…②傅… Ⅲ.管理学-研究 Ⅳ.C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第142128号

Post Capitalist Society by Peter F. Drucker.
Copyright © 1993 by Peter F. Drucker.
This edition arranged with The Peter F. Drucker Literary Trust (D
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright © 2009 by Oriental Press.
All rights reserved.

本书版权由大苹果公司代理
中文简体字版由彼得·F·德鲁克著作集全会授权出版
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字：1-2008-1326号

后资本主义社会
作　　者：［美］彼得·F·德鲁克
译　　者：傅振焜
责任编辑：姬　利　陈　涛
出　　版：东方出版社
发　　行：东方出版社　东方音像电子出版社
地　　址：北京市东城区朝阳门内大街166号
邮政编码：100706
印　　刷：北京智力达印刷有限公司
版　　次：2009年8月第1版
印　　次：2009年8月第1次印刷
开　　本：710毫米×1000毫米　1/16
印　　张：13.25
字　　数：127千字
书　　号：ISBN 978-7-5060-3567-5
定　　价：33.00元
发行电话：（010）65257256　65215857　65227886
团购电话：（010）65230553

版权所有，违者必究　本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：（010）65266204

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

序言

变革

西方历史每隔几百年，就会有一次大变革。我在《管理新现实》(1989年)一书中称此为“时代分水岭”。短短几十年内，社会自行重组其世界观、价值观、社会与政治架构、技术和重要部门等。50年后，又重现了一个新世界。此时出生的新世代已无法想象过去祖、父辈成长的时代面貌了。

如今我们就处于这样的变革中。这场变革孕育了“后资本主义社会”，这也是本书所要探讨的主题。

13世纪也曾发生这样的变革。当时欧洲世界一夕之间转向以新兴城市为中心的发展方向，而由商人、工匠组成的行业公会(guild)，则是新兴的社会支配团体；长途贸易复苏，而哥特式新建筑风格则代表了资产阶级的品味；锡耶纳（Sienese）画派兴起，发源于意大利中部城市，代表人物为杜乔（Duccio）；回归亚里士多德的思想运动出现；城市大学取代遁世的修道院，成为文化中心；新起的道明会与圣方济修会肩负传教、授业、解惑的使命；几十年内，但丁就舍弃拉丁文改用方言写作，从而创造了“欧洲”文学。

200年后又发生另一次大变革。从古登堡（Johannes Gutenberg）发明活版印刷术（1455年）到马丁·路德发动宗教改革(1517年)的60年中，文艺复兴运动在佛罗伦萨、威尼斯开花结果；古希腊精神重现；美洲新大陆被发现；西班牙创建步兵团，是罗马军团以来的第一支常备军；随着解剖学的重新发现，产生了科学研

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

究；西方世界开始广泛运用阿拉伯数字。我再强调一次，生在16世纪20年代的人，是无法想象祖、父辈以往生活的世界的。

1776年则是再下一场大变革的发端。这一年美国独立，瓦特改良蒸汽机，亚当·斯密发表了《国富论》。自此以后到滑铁卢战役的40年中，资本主义、共产主义、工业革命等现代所有的“主义”一一出笼。在这段期间，第一所现代大学创建（柏林大学，1809年），教育开始普及。犹太人势力兴起，到了1815年，罗斯柴尔德（Rothschild）家族银行集团的“金权”已凌驾于王权之上。总之，这40年产生了新的欧洲文明。在这个时代成长的人们，根本想象不到祖、父辈以往的生活样貌。

200年后的今天，我们正处于新的大变动之中。这场变动不再局限于西方社会与西方历史。事实上，这场变动的一个基本方向即是：不会再有真正的“西方”历史或“西方”文明，只有世界历史、世界文明，但后两者都已经“西化”了。对于这场变动的起源有两种争议，一说是第一个非西方国家——日本在60年代成为世界经济强权，一说是计算机普及，使得信息成为世界运转重心。我则认为第二次世界大战后实施的《美国退伍军人法案》（G. I. Bill of Rights）是关键。这项法案资助退伍返乡的军人上大学，如果早30年，也就是第一次世界大战后实施的话，这种做法绝对会被视为毫无意义。这个法案本身及其对退伍军人的惠助，正是我们迈向“知识社会”的指针。未来的历史学家极可能视此为20世纪最重要的事件。

很明显，我们正处于变动的过程中。假如历史有指引作用的话，那么我们知道这场变动将持续到2010年或2020年，而且变动的影响力已扩及当今的政治、经济、社会与道德诸领域。20世纪90年代的人同样对其祖、父辈（例如我这一代）所生长的世界不得其解。

1455年起的变革，使西方从中世纪过渡到文艺复兴时期，进入

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

近代。50 年后，在哥白尼的《短论》(*Commentaries*，1510～1514 年)、马基雅维利的《君主论》(*Prince*，1513 年)、米开朗基罗在西斯廷教堂天花板重现《创世纪》(1510～1522 年) 情景和翠登廷会议 (Tridentine Council，16 世纪 30 年代展开) 之后，天主教重建运动陆续出现，人们才了解变革的真义。

美国独立后展开的变革，也到 60 年后，经过托克维尔 (Tocqueville)《美国的民主》(*Democracy in America*，1835～1840 年) 的出版，大家才开始分析、理解变动的含义。

在我们迈进新的后资本主义社会的进程中，想提早重新审视资本主义与民族国家时代的社会、经济和政治历史，当然言之过早。所以这本书是要用较新的角度来看待我们正在失落的年代。用较新、较有利的观点来看已存事物，可能会有令我们极度惊奇的收获。

现在就预测后资本主义世界的未来面貌，当然是冒险之举。如果只是要知道将来会有什么新问题、症结何在，我相信我们已掌握若干可能性，也有能力描绘许多领域无法运作的情景。绝大多数情况下，事物的“答案”总要到未来才能水落石出，但我们现在就可以肯定，现有的价值、信仰、政治观、世界观、社会经济结构与体系，到未来世界时一定会重组，变化之大，非我们现代人所能想象。

目前有些基本改变已经出现，可以肯定的是，未来的新社会一定是后资本主义社会，其最关键的资源必是知识。这也就表明，这个新社会非是一个“组织社会”(a society of organization) 不可。在政治上，我们已经从有 400 年之久的主权国家转变成多元政治体系，国家已不再是唯一的政治整合形态。“后资本主义政体”是跨国、跨区域、跨地方的政治单元，而且在体系中相互竞争。这些现象都已经发生了，所以才能加以描述，这也正是本书的目的。

后资本主义社会与“受雇的经营者”当家

资本主义社会向来由两大阶级主导，一个是拥有并控制生产资

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

料的资本家，另一个则是工人，马克思称后者为被剥削的“无产阶级”。无产阶级转变成收入丰厚的中产阶级，是“生产力革命”后的事。生产力革命兴起于马克思逝世时（1883 年），在第二次世界大战后，于发达国家达到巅峰。20 世纪 50 年代，发达国家中的制造业工人似乎已主控了政治与社会，但随之而来的“管理革命”，却使制造业的蓝领工人数量、权力急剧下降。到了 2000 年，发达国家的传统工人，占该国总劳动力的比例估计不会超过 1/6，甚至不到 1/8。

资本家的权势发展可能比工人更早，大约在 19 世纪与 20 世纪交替之际，最晚不会超过一次世界大战。从那时起，资本家的权力与威望无人能匹敌，最著名者有美国的摩根、洛克菲勒、卡内基、福特；德国的西门子、蒂森（Thyssen）、拉特瑙（Rathenau）、克虏伯（Krupp）；英国的孟德（Mond）、古纳德（Cunard）、利瓦伊（Lever）、维克斯（Vickers）、阿姆斯特朗；法国的文德（de Wendel）、史耐德；日本的大财阀家族如三菱、三井、住友等。

到了二次世界大战，经由管理革命，这些资本家被“专业经理人”所取代。当然，现在很多资本家仍活跃于报纸的社会版面，但他们已经成为“社交名人”，几乎不再插手经济事务了。在商业新闻中，焦点都在“受雇的经营者”（hired hands）身上；如果提到钱，指的大多是经理人的薪水、红利，而不是资金的问题。

在发达国家，退休基金已取代旧式的资金形式，逐渐控制资金的供给与分配。以美国来说，1992 年，退休基金拥有美国大企业一半的股份以及几乎相同比例的固定债务。退休基金的受益人是美国企业的员工，假如社会主义正如马克思说的，是由受雇者掌握生产工具，那么美国可成了最社会主义的国家了。但另一方面，美国却又是最资本主义的国家，退休基金是由“新式资本家”，亦即数量庞大的薪水阶级所经营管理的，他们是这些退休基金的投资分析师与资产经理人。

此外，在新社会真正支配性的资源、绝对决定性的生产要素，

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

既不是资本、土地，也不是劳动力，而是知识。在后资本主义社会中，社会主导阶级不是资本家，而是“知识工作者”与“服务工作者”。

向知识社会的转变

后资本主义社会在二次大战后兴起。我初次关心“受雇者社会”(employee society) 的议题，刚好是在 1950 年之前。大约 10 年后，我创造出“知识工作”(knowledge work) 与“知识工作者”(knowledge worker) 的新词。1969 年，我在《断层时代》中首次提到“组织社会”的概念。因此本书的写作基础有 40 多年的工夫，而我所建议的策略方案，也多被证实有效。

但是，一直等到 20 世纪 90 年代，我们才完全明白，原来我们早已进入一种不同的新社会。一直到此时，这本书才成为可能。这本书不是预测，而是描述性的；这本书不空想未来，而是呼吁立即行动。

前苏联政权的崩解，不是弗朗西斯·福山 (Francis Fukayama) 所宣称的“历史之终结”。即使最信奉自由市场的人士，也不太肯定自己阵营的胜利就代表历史千禧年已经到了。1989 年到 1990 年的一连串事件，不仅代表某个时代的结束，也代表 250 年来“现世宗教”历史发展的结束（我称其为“社会救赎信仰”）。这种现世宗教由卢梭 (1721～1778 年) 开启，而乌托邦正是其终极与神话的形式。

然而，摧毁前苏联的力量，也同样淘汰了资本主义。从 18 世纪上半叶起，资本主义支配社会现实达 250 年之久。近百年来，马克思主义则是优势性的社会意识形态。但另一种新社会已经快速出现了。

这种社会就是已经出现的后资本主义社会。我得再强调一次，新社会必定以自由市场作为统领经济的唯一机制，一定不会是“反”资本主义社会，更不会是“非”资本主义社会。资本主义的组织机

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

构一定会继续存在，只是其中某些单元（如银行等）可能会扮演相当不同的角色。不过后资本主义社会的重心，比如社会结构、经济动态、阶级等，都将与过去250年来的取向有所不同。

后资本主义社会最根本的经济资源，不再是资本或自然资源，也不再是劳动力。无论现在或未来，最关键的经济资源一定是“知识”。创造财富的活动，不在于筹谋生产所需的资本，也不在于劳动力的付出，所有价值的创造都由“生产力”与“创新”来创造，这两者都是运用知识于工作之上。这种以知识为主的社会，其领导团体一定是“知识工作者”，也就是懂得如何用知识从事生产的经理人，这跟资本家运用资本从事生产的道理相同。

知识工作者也是知识性的受雇者，实际上，所有这些知识人在组织中一定是受雇的，但与资本主义社会中的受雇者不同，知识工作者既拥有“生产资料”（the means of productions），又拥有“生产工具”（the tools of productions）。说他们拥有“生产资料”，是因为他们能通过退休基金制度成为真正的拥有者；说他们拥有“生产工具”，是因为这些知识工作者走到哪里，都可以带着知识走。所以后资本主义社会在经济方面的挑战，一定是知识工作与知识工作者生产力的问题。

后资本主义社会在社会方面的挑战，必然会是服务工作者的尊严问题。一般而言，服务工作者缺乏成为知识工作者的养成教育。但每个国家，甚至是最先进的国家，服务工作者都将是社会中的多数。

价值与审美上的某种新对立，会造成后资本主义社会的分裂。这种对立不像斯诺（C. P. Snow）在《两种文化与科学革命》书中所说的人文和科学的对立，而是“知识人”（intellectual）与“经理人”（manager）之间的对立，前者着重知识与理念，后者看重人际与工作。因此，后资本主义社会哲学与教育上的重大挑战，就是要消解这种对立以产生新的整合。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

民族国家再见吗

如果1989年柏林墙倒塌，象征冷战的结束，那么1991年2月多国联军制裁伊拉克入侵科威特，就象征着400年来在政治舞台扮演主角的“主权国家”（sovereign nation）已经终结。这种多国联合行动是前所未见的，未来的历史学家必然会将此划入历史大事记。在此之前，大家几乎都反对各国为了国际社会的共同利益，搁下本国人民的情感或利益，去打击恐怖主义。现在大家却都同意，反恐怖主义不是单一政府的事，需要跨国行动。

很多人相信（特别是美国的自由派人士），1991年制裁伊拉克的军事行动，主要是保护西方国家的石油命脉。这种看法与事实差矣。就经济上来讲，一旦伊拉克控制科威特（和沙特阿拉伯）的油田，对西方国家反而有利——石油价格会便宜很多。因为科威特与沙特阿拉伯人口不多，并不那么依赖石油出口的收入。而伊拉克是人口过剩的国家，除了石油，几无其他天然资源。所以科威特与沙特阿拉伯希望抬高石油价格，减少产量，而伊拉克则需要尽可能出售更多石油，后者会使国际油价下跌。这可以说明为何美国一直大力支持萨达姆政权，直到他攻击科威特，展开恐怖行动为止。我以为，这也是萨达姆失算之处，他必然深信美国会姑息他出兵科威特，以保油价的低水平。即使在西方，我所认识的一家大型石油公司的人，也都认为美国只会对两伊战事叫嚣，不至于出兵干预。

16世纪法国的法律政治学家博丹（Jean Bodin）首度提出“民族国家”的理念，在往后400年中，无论对内或对外，民族国家都成为唯一的政治权力机关。后200年里，亦即从法国大革命起，民族国家成为现世宗教的承继者，肩负解救社会的使命。事实上，将主权国家视为至高无上权力机关的概念，无限制地推演到最后，就变成了极权主义（纳粹就是如此）。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

目前政治学理论和宪法仍体现主权国家的理念。在过去100年中，主权国家的权力与影响力愈来愈大，最后转变成“万能国家”。这也是目前为止我们所熟知的政治结构。从第二次世界大战后起，近200个脱离殖民地国统治的新兴国家，都高举主权国家的大旗，直到前苏联瓦解，原加盟共和国也还是希望成为主权国家。

但是这40年来，主权国家逐渐在丧失其作为唯一权力机关的地位。以内在环境而言，发达国家正快速转变为多元的组织社会；从外在环境来看，许多有别于国家范畴的政治机关不断出现，有些是跨国的，有些是区域性的（如欧盟），另有些是地方性的。

民族国家并不会走向灭亡。在未来极长的一段时间内，民族国家仍旧会是最有权力的政治机关，只是不如以往一样，有绝对唯一的地位，它必须逐渐分出权力给其他的组织机关与决策者。所以我们的问题是：民族国家会分出哪些权力来？哪些机能会变成“超国家的”（supernational）？哪些会变成“跨国家的”（transnational）？哪些又会变成“地方性的”？

这些问题会是未来几十年中政治课题的核心。过去的政治戏幕中，每个演员的大小、财富、宪政结构、政治信仰各有不同，但全都披上民族国家的外衣，每个人在领地范围内部声称拥有主权。现在的几个例子虽不足以预测未来，但我们可以肯定的是，未来的政治秩序肯定会跟以往的世纪不同。

所谓“前现代”哲学家中的最后一人莱布尼兹（Gottfried Leibniz，1646—1716）花费了大量时光想要重整基督教王国的统一，但结果却是徒劳的。他并不担心基督新教与旧教的，或新教不同派别的宗教战争，他只担忧一般人的信仰会丧失超自然的神，如此，现世宗教就会出现。而他深信，依照定义推论，现世宗教必然会演变成一种专制统治。

一个世纪后，卢梭证实了莱布尼兹的忧虑。卢梭认为，社会能

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

够、也应该指导个人；社会能够、也应该创造“新亚当”；社会能够、也应该创造人类的普遍理想。但是，社会同时也能够、且应该让个人服从于超越个人的“普遍意愿”（general will），也就是马克思主义者所说的“客观历史法则”。从法国大革命起，社会救赎在西方社会逐渐成为有力的信仰，在第二次世界大战后遍及全世界。不论这种概念怎样装扮“反宗教”的外衣，骨子里仍然是一种宗教信仰。当然，其手段是非宗教性的：禁酒、屠杀犹太人、崇尚泛精神分析学而非真主、废除私有财产等，但其目的却是宗教性的，是要创造“新人类”，从而建立现世王国。

苏联之所以崩解，是因为其经济体制产生了贫穷，而不是富裕，为官僚带来了前所未有的特权，而非经济公平，还因为其思想教条不但未创造出“新人类”，反而暴露了“旧亚当”的腐败。

人类很可能毫无救赎的希望。以前有个拉丁诗人可能说得对：“人性往往前门进，后门出。”意指江山易改，本性难移。或许犬儒者说得对：人性没有美德、至善、公正，只有自私自利和伪善。

但可以肯定的是，社会救赎信仰终结之后，我们无法得知未来会出现何种信仰，只能等待。但除了听天由命之外，难道别无其他吗？说不定会有传统宗教复兴，致力解决知识社会中个人的需求与问题。现在美国不断激增的莫名教派与聚会就是一个象征。伊斯兰世界的年轻一辈，现在都狂热信奉基本教义，如果退到40年前，他们应该会信仰马克思主义的。

预测未来不可能发生的事，比预测可能发生的事要容易得多。正如日本畅销书作家堺屋太一（Taichi Sakaya）在《知识-价值的革命》中所预测的：在未来，我们看不到对物质与科技的抗拒，听不到“回归中世纪”的呼吁。信息与科技的全球扩散，支持这种预测的可能性。（不过堺屋太一对中世纪是反物质的假设，已被证明是错误的。中世纪的人渴望拥有，欲望掩盖信仰。早期马克思主义者曾嘲讽，十字军东征其实是史上最庞大的采购旅行。中世纪之所以贫

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

穷，并不是当时人自愿选择的，而是穆斯林征服了西亚与地中海世界，切断了他们通往希腊的财富之路。）

社会救赎信仰的终结，必然代表一种内在精神的转折。救赎、重生、升华、至善、德行很可能被视为纯属个人存在之事，而不是社会目标与政治规范。这重新强调了个人人格，还可能引领我们回归个人责任。

起码我们可以这样企望。

第三世界的潜力

本书的焦点是发达国家及地区，如欧洲、美国、加拿大、日本等，而不是第三世界的发展中国家。我当然不会以为后者无足轻重。第三世界的人口已占全球2/3，到这场大变动的末期，可能会占3/4。不过，我也认为，往后一二十年内，一定会有新的“经济奇迹”出现，贫穷落后的第三世界很可能短期内就会成为经济强权，其变动甚至比过去40年还大。现在中国的沿海地区已展现这种经济潜力。中国有广大的国内市场，有受过良好教育、学习心强烈的人民，有悠久的代工传统，还有来自新加坡、中国香港、中国台湾等地的资本、贸易网与技术管理人才。如果这些条件得以发挥，就能促使工业成长。

拉丁美洲若干较大国家也有广大的国内市场，墨西哥可能已在起飞阶段，而巴西一旦鼓起政治勇气，仿效墨西哥最近成功的例子，那将来的成就可能会震惊世界。至于东欧国家会有什么惊人表现，更不是我们所能想象的。

虽然本书的重点在发达国家，但跟第三世界有密切的利害关系。要是第三世界不能快速发展，一定会有大批人潮涌向发达国家，超乎这些国家经济、社会、文化所能负载的程度，结果就会发生人间惨剧。

但是创造后资本主义社会与后资本主义政体的动力，还是源自

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

发达国家。后资本主义是发达世界发展后的结果。五六十年代的第三世界领袖，如尼赫鲁、铁托等，都曾向人民保证，第三世界会找出不同的新答案，创造新的秩序，这些保证到现在都未兑现。所以后资本主义社会与政体的挑战、机会与问题，只能从其起源处着手——也就是发达世界。

行动的时刻：社会和知识

本书涵盖的范围非常广泛，讨论的议题有后资本主义社会、政体，还包括知识本身的新挑战。本书不是一本“未来的历史”，它着眼的是“现在”。

本书的三大议题：后资本主义社会、政体与知识，是依其“可预知性”而顺序排列的。关于后资本主义社会，我们已知道发生了什么，及为什么发生，也知道即将发生何事及其理由（即使不够透彻，也已经有了线索）。至于后资本主义政体，目前我们只知其轮廓，至于该如何填色补缝，仍只能靠想象，但大致可以回答若干问题。而关于知识方面的挑战，我们却只能提出一些问题，并且希望这些问题是正确的。

我经常问自己，我到底是乐观的人，还是悲观的人？对于20世纪的幸存者来说，说自己是乐观主义者，那肯定是个白痴。我敢说，我们想远离动乱的路途仍然遥远，而种种的变乱已使20世纪成为人类历史上最血腥残暴的世代。宣称“历史之终结”已近的人，是在自我欺骗。比如美国总统乔治·布什曾因此押宝在戈尔巴乔夫身上，然后又改成叶利钦。这种情况一定让他们极为困扰，不知何时才算是“历史之终结”。

可称为“后”的时代是转型期，所以不会长久。我们的社会就处于转型期中。未来的社会是什么样子（姑不论未来是否就是我们憧憬的“知识社会”），要看发达国家如何响应这段转型期的挑战。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

这要靠知识领袖、企业领袖、政治领袖的智慧，更重要的，还要靠每个人的行动。尽管未来尚不明朗，但我们可以肯定，现在正是**创造未来**的时刻；一切都是可以改变的，而现在正是行动的时刻。

彼得·F·德鲁克

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

导读

后资本主义社会已来临

没有一个国家会在同一个时期历经由农业、工业、商业现代化到企业现代化的历程，这就如同一个孩童误闯入了一个全新的国度，不小心坐上了云霄飞车后，已不知自己身处何时、何处，自己是谁，又将何去何从，对于未来既充满了期待，却又怕被伤害，心中五味杂陈。

谁能料想到北京能主办四年一度的奥运会，不论是参赛国家的数量还是各国领袖的参与人数，都是史上最多的一次。更重要的是，中国代表队首度登上金牌榜首位，刷新了历史纪录，中国成为世界的“体育王国”，一洗百年来的“东亚病夫”之国耻。

然而，激情过后留下的是什么？是世界级的罕见建筑创作（如鸟巢、水立方）？还是中华民族的自尊心与自信心？水立方已变成了水上音乐会的圣地。鸟巢又将有怎样的功能创新？我们拭目以待。

谁也没有想到，奥运会刚过，华尔街金融风暴、全球经济危机紧接着就持续蔓延开来，中国也无法幸免。但是中国政府闪电般推出的药方，不但暂时止住了通货紧缩的恶化，也挽留住了一些国内外投资者，使得2009年的“保八”（8%）变得有可能实现。

后资本主义社会与知识

世界的未来社会肯定是“后资本主义社会”，其中真正的关键资源便是“知识”。由于知识无国界，因而不再会有纯粹的“西方历史”、“西方文明”和“西方知识”，只有“世界历史”、“世界文明”

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

和“世界知识”，但后三者都已经西化了。日本就是一个极为明显的例证，新加坡、中国台湾等也不例外。

然而在后资本主义社会中，社会的主导阶级不再是资本家，也不是无产阶级，而是“知识工作者与服务工作者”。也就是说，后资本主义社会最根本的经济资源，不再是资本或自然资源，也不再是劳动力。无论现在或未来，最关键的资源必定是“知识”。任何创造财富的活动，不在于如何筹措资本，也不在于劳动力的付出，所有的价值都由生产力和创新来创造，而生产力的高低和创新的成败都与知识的应用和跟工作的结合有着密切关系。

在这种以知识为主的社会，其领导团体一定是“知识工作者”。

知识工作者既拥有“生产资料”，又拥有“生产工具”。所谓拥有“生产资料”，在美国是因为他们能通过退休金制度成为真正的拥有者、真正的资本家。所谓拥有“生产工具”，是因为这些知识工作者走到哪里，都可以带着知识走。所以后资本主义社会在经济方面的挑战，一定是知识工作与知识工作者生产力的问题。

原本贫穷的中国，由于邓小平的开放策略，在短短二三十年间就使得经济得到巨大发展，其变化之大较过去数百年、数千年更甚。如今中国的沿海地区已展现了巨大的经济潜力。中国有庞大的国内市场，有受过高等教育、勤奋好学的知识工作者，有悠久的代工传统，还有来自中国台湾、新加坡、美国等地的华人社会的资本、贸易网络、科技人才与管理者，加上全球跨国公司的知识、人才、资金的不断投入，这些都使得中国成为新兴的经济发展国家，其2008年的外汇储备已近20 000亿美元，遥遥领先于第二名的日本。

知识与智慧究竟有何不同？其中最大的差异在于，单单拥有知识不足以完成任何事。我有一位要好的朋友，他立志一生要取得10个博士学位，如今年过六旬，已取得了6个博士学位，他什么事也没做，成天读书，也不工作，他唯一的“工作”就是读书，读书原本是手段，在他那里却变成了目的。知识只是工具而已，要能善用

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

工具于工作，产生出对客户、病人、学生、同事、上司、下属有意义的价值，才是真正的智慧。然而我这位朋友的父亲留下了6 000多万人民币给他，使他可以一辈子不工作、不生产，这确定是一大浪费，尤其是让生命交了白卷，以为拥有了知识就是拥有了一切，更贴切地说，以为拥有了文凭就是拥有了生命的全部价值。

德鲁克对从资本主义社会到知识社会转变的脉络和本质作了严谨而中肯的剖析："无论是在西方或在东方，在这之前，知识一直被视为'道'(being)，但一夕之间，知识就变成'器'(doing)。这也就是说，知识变成一种资源、一种利器。知识原本一直被视为属于个人层面的东西，当时却变成属于社会层面的东西。"

《柏拉图对话录》中睿智的哲学家苏格拉底认为，知识的功能只在促成个人在智慧、道德与精神的成长。然而，苏格拉底最强劲的对手、博学多才的普罗塔格拉却认为，知识的目的是为了使人更能有效掌握要说什么及要怎么说。他进一步解释说，知识是指逻辑、文法与修辞（它们后来在中世纪时成为学习核心的三大学科，这三大学科也是现在我们所讲的"人文教育"的基础）。

但在东方，对于儒家而言，知识是指知道应当要说什么、要怎么说，以及经世治国之道。然而对于道家与禅宗而言，知识是促成自我了悟、清明的静修之道。虽然东西方对于知识是指什么，有着强烈不同的意见，但他们对于知识不是指什么，却有完全相同的看法。对他们而言，知识不是"工作技能"，也不是"实用利器"。同时，苏格拉底与普罗塔格拉斯也都重视"技术"的价值。

"技术"无论多有价值，仍然不是知识。因为技术终究局限于某种特定用途，而不是普遍原理。这就好比医学技术不能用于建筑房屋，吹奏笛子的技术无法完成水电维修、烹饪功夫不能转变成歌唱技巧，骑马术再好也不能用于种植花草。

另外，学习美发"技术"的唯一途径是通过见习与经验，相同的，学习管理"技术"的唯一途径乃是认知与实践。"技术"是很难

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

用语言来说明的，不论是口说的或书写的语言，只能靠示范、练习才能习得。这就像早年英国人不是讲“工艺”（crafts），而是讲“秘技”（mysteries）一样。现今的魔术师大卫·科波菲尔能穿越长城，能让自由女神像消失，这样的魔术“技术”不仅被要求发誓不可外传，还必须终身签约以利知识产权的保护。这些技术本身就很难习得，任何人未经拜师学艺，通过师傅在现场示范传授，是极难习得的。

德鲁克以其罕见的洞察力总结了东西方对于“知识”的定义：对于苏格拉底来说，学习知识的目的是为了自我的成长，知识的效果表现在人的内在层面。对于他的对手普罗塔格拉斯而言，知识的效果是表现在认识能力上，是更加知道要说什么、要怎样说才比较恰当。普罗塔格拉斯对知识的看法，支配了西方的教育与语言知识达两千多年之久。中世纪的三大学科，包括了文法、修辞与逻辑，这些正是决定我们要说什么、要怎么说的必备工具，但不是决定我们要做什么、要怎么做的工具。禅宗与儒家对知识的看法（支配了东方的教育与文化有一两千年之久），也有跟西方类似的地方。禅宗强调自我知识，而儒家经典的内容就像西方中世纪的三大学科，成为中国文人学习文法、修辞、逻辑的必备工具。

由于“知识”的价值体现着每一个时期的特点，也就创造了不同的时代革命，在这场大变动中的头100年，即第一阶段当中，知识被用来改良生产工具、流程和产品，结果产生了历史学家所讲的“工业革命”。但同时也产生了所谓的“疏离”和阶级斗争，使得工业革命成为主导社会经济的重大变革。

把“知识”投入研发，使得瓦特发明了蒸汽机，相继的，纺织机问世，工业生产管理启蒙出现了。18世纪的欧洲经济有了突飞猛进的发展，人们生活水平大大提高，进而造就了西方经济发展的原动力。工业革命引发了英国持续一个世纪的机器发明热，也结束了技术的私传性，使得大英帝国成为“日不落帝国”，也成就了其不可

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

一世的世界霸权。

工业革命时期“技术知识化”的代表作应该是《百科全书》了。这套伟大的文献由狄德罗和达兰贝尔于1751年至1772年编纂。他们与18世纪出现的技术学校中的学者一起，花了大半生的光阴搜集、编纂、出版了流传千年的秘技，把经验转变为知识，把言传身教转变为书本学习，把秘诀转变为方法论，把熟能生巧得来的技能转变为应用知识。这些正是我们后来称为现代“工业革命”的本质。

在第二阶段当中，也就是大约从1880年到二次大战这段期间，知识有了新的意义，被应用来解决工作的问题，这就引发了“生产力革命”。这场持续75年的革命，让无产阶级变成了中上等收入的有产阶级，正好解决了资本主义的矛盾。

1881年美国人泰勒首次将知识应用于“工作”研究上，也就是分析如何工作，如何管理工作，又如何提高工作效率及提升生产力。

19世纪所有的经济学家或工程师都相信，提高生产量的唯一途径，就是延长工人的工作时间，或者让他们工作更卖力些。因为弱视，泰勒不得不放弃进哈佛大学就读的机会，跑去一家钢铁厂当工人。由于天资过人，泰勒很快就成为这家公司的股东，而且还发明了钢铁业的工作方法，这使他壮年就成为有钱的大亨。当时泰勒之所以着手工作研究，乃是因为资本家与工人愈来愈相互仇视，带给他很大的冲击。泰勒看到了别人所未看到的一面：阶级冲突不一定非发生不可。于是，他着手计划提高工人的生产力，这样他们就一定可以赚得相当的钱。

遗憾的是，资方并不买账。但泰勒没有死心，坚持要提升生产力，因为他始终认为，生产力的提高，最大受益者必须是劳方，而不是资方。他着手进行工作研究，主要是基于：在一个社会中，应用知识去改善工作效率，提高生产力，对劳资双方都有利，因而也就有可能建立起协调关系，这样整个社会就会不断地改善和创新。

同时，泰勒还主张：工作可以被研究，被分析，被分割成一系

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

列的简单重复动作，而每个分割动作都要以最好的办法，用最节省的时间，使用最适当的工具去完成。泰勒这样做并未获得工会的支持与资方的谅解，反而遭受无情的抨击，甚至恶意中伤，攻击之烈，可说是美国历史上最恶名昭彰的一次。总之，泰勒最大的影响和贡献应该是在“工作训练”方面。美国的企业运用泰勒的方法，在短短几个月的时间就可以训练出一流的工人，这是美国成为先进国家的主要动力来源之一。日本、韩国、中国台湾、新加坡等，全拜泰勒式训练所赐，未经工业化状态而迅速迸发出了高水平的生产力量。

自从泰勒将知识应用到工作上，也就是由知识进入智慧的阶段之后，短短几年，整个美国社会的生产力就开始以每年3.5%到4%的速度成长，换句话说，大约每18年就增长一倍。自泰勒之后到1993年，发达国家的生产力已经增长了50倍之多。美国更是成为19世纪的新霸权，主导世界超过半个世纪。

德鲁克洞察此现象后发现：这100年来之所以社会生产力暴增，正是知识应用到工作上的结果。可是技术学家却说是机器的贡献，经济学家则说是资本的贡献。其实，在资本主义时代的头100年（大约从1750年到1880年）与第二个100年（大约从1880年到1990年），无论是机器或是资本，对生产力的贡献是一样多的。然而，在头100年里，工人的生产力绝对没有增加（因为他们的实质收入或工作时数也没有什么增加），而在第二个100年，他们的生产力却大大增加。之所以如此，唯一可能的解释是：运用知识于工作后的结果。

今后，光凭制造业、农业、矿业、运输业的体力工作者的生产力增加，再也不能创造出更多财富。这场生产力革命已悄然功成身退了。现在，创造财富的重大关键已转变成“运用知识于知识”，换句话说，“知识管理化”时代来临了。

经常有人问德鲁克：“谁是最优秀或最伟大的CEO?”他总是回答：“是4 000多前年古埃及那些构思、设计、建造第一座金字塔的

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

人，那金字塔至今仍屹立不摇。”事实上，这就是运用知识去找出现有知识最有效的运用方法，也就是我们现在所讲的“管理”。换句话说，知识也正被应用在有系统的创新上。

这场知识的应用产生的重大社会变动，可以称为“管理革命”。现代工业革命成为主导性的力量并扩散到全世界，这个过程有100年之久。生产力革命历经这个过程，大约花去70年。而管理革命不到50年，就已成为主导力量和扩及全世界了。

管理革命的意义在于说明了一个事实：单有知识也没办法生产，光有管理也不会有成果。如果有了“有效的管理”，将知识运用于知识上，土地、劳动力、资金等其他资源就会跟着来。为此，知识已成为最关键的资源，少了它社会就终将停顿，有了它组织就能发挥效能，社会因而受惠，国家因而强盛。这就是德鲁克称这个未来社会为“后资本主义社会”的真正原因。

运用知识于知识

贯穿知识应用的三个阶段（工业革命、生产力革命和管理革命）的主轴，便是知识意义的基本改变。传统的统合知识已经改变为现代的专门知识。传统的知识分子看起来是有学问和修养的人，他们总是擅长说出或写出事情的大道理，甚至是自认为的“真理”，但他们却拙于实际地去做任何一件特定的工作或事情，光说不练，纯粹自我陶醉。

如今，我们所讲的“知识”，其实是“对实践成果有效用的资讯”，而“资讯”又可以说是“对有价值的资料的应用”。那么“智慧”又代表什么？“将知识运用于特定的客户而创造出高附加价值”，这就是“智慧”。“管理革命”的真正意义也正在于此。

为了验证这项事实，我们举出三个实例，作为对“管理革命”的进一步说明。

第一个例子是最能显现现代组织特质的“交响乐团”。一个有

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

250 个成员的交响乐团，每个成员都是专业乐手，都是某项乐器的一流演奏者。可是，每个成员，光凭自己是无法奏出交响乐来，只有整个乐团合奏才能做到。之所以能这样，那是因为这 250 个成员都有同一份总谱，他们全都在一个共同目标下，贡献出一己之长。在任何给定的时间，他们都可以合奏出同一首扣人心弦的交响乐来。

将知识管理化，也就是把“知识运用于知识”，形成有效的管理，最终将资源转换为成果，为客户创造高附加价值，这就如同这里所说的第二个例子。匈牙利裔美籍的科学家圣捷尔吉对生理学有革命性的贡献，因此获得了诺贝尔奖。当别人问及他时，他将成就归功于恩师——匈牙利一所省立大学的一位教授。他回忆说：“我打算以肠胃胀气的研究作为博士论文的内容。以前大家对此一无所知，即使到了现在，也还是知之不多。而那位指导教授说：‘这个题目很有趣，不过，从来就没有人死于肠胃胀气。假如（一个很大的假如）你要研究出成果来，最好将研究目标改头换面一下。’”圣捷尔吉接着说：“我就是这样一头扎进基础化学的研究，最后发现了酵素。”

据说，在圣捷尔吉的研究计划中，每一个步骤都是一小步。但是，从一开始他的研究目标就是很远大的：找出人体的基本化学作用。这的确实属难得。

为此，在教与学上，我们必须强调知识是拿来用的。在使用知识时，我们必须强调其最后要达成什么效果，也就是强调知识的任务和作用。“只要连贯”是英国小说家佛斯特经常勉励我们的一句话。伟大的科学家，譬如达尔文、爱因斯坦，他们那种层次的连贯能力或许是天赋的，是他们被称为“天才”的神秘所在。但是，在很大程度上，从连贯既有知识当中获得相乘效果，这种能力是可以习得的，不论是个人、工作小组或是整个组织都做得到。到最后，连贯应该变成一种可以教授的学问。

德鲁克提到，“连贯”首先必须有一种“界定问题”的方法学。问题界定清楚后，还必须系统分析需要哪一类知识与信息，而且还

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

必须有一种方法学去计划、安排解决问题的步骤和流程，这就是现在所谓的“系统研究”，由此，有可能发现或发明新的技术、产品、服务、流程，就像德鲁克发现了“管理”（却发明了管理学），使得管理成为20世纪最伟大的社会创新之一。

第三个例子是德鲁克将三种球队的特性转换到三种经营团队上，这是将知识运用于知识上的又一例证。

在知识与服务工作当中，我们必须决定工作的组织形态。我们必须追问：“对于这种工作与工作流程，要用哪一类型的工作团队才适合?”

我们所说的“团队”其实并不是新鲜事物，早在农业社会就已经有了团队的实际运作。事实上，工作团队至少有三种类型。工作要有生产力，就必须选择适合工作性质及其流程的工作团队类型。然而选对团队类型，本身并不保证生产力一定会提升，但若选用不当，必定会伤害生产力。

第一种工作团队是棒球队或板球队类型。在这种团队中，所有成员都是“依据作为团队一员的角色而行动”，而不是“依据整个团体的情境而行动”。

流传已久的一句棒球经正可以说明它的特点：“当你踏上打击位置时，就完完全全看你自个儿，没人可以帮你。”的确如此，因为棒球队所有的球员都有固定位置，所以依据个人职责，每位球员的表现绩效就容易评估，自然工作也容易训练。在棒球赛中，每个球员都有过10年的个人累积纪录可寻。医院里的手术小组也是同样的运作情形，汽车制造厂的生产线团队也是如此。对于重复性的任务，特别是大批量生产、制造、搬运等工作，棒球队是很理想的团队类型。

第二种工作团队是足球队类型。在足球队中，所有球员也都有个人的固定位置。这类型的团队必须有一个指挥或教练，他的话就是法律，而且也要有“总谱”，同时演练十次百次以上，才有好的绩

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

效表现。可是，和棒球队类型不同的是，即使“总谱”已经写得清清楚楚，教练已经下了明白的指示，个人仍有弹性空间，可以迅速自我调整。

最后一种团队是双打网球队类型。这类型的团队，成员要尽可能精简，成员位置不固定，分占有利位置，相互掩护，截长补短。在双打网球队中，后卫球员根据前场球员的长短处来调整自己，以发挥克敌制胜的整体力量。小型爵士乐团、公司董事会都适合这种类型的团队运作。

这种备受推崇的团队类型，是全部类型当中力量最强大的。这种团队的整体力量比个别成员力量的总和还大，不但能发挥每个成员的长处，还可以尽量掩盖每个人的短处。可是，这种团队必须高度自律，长期演练，培养默契，才能发挥整体力量。

这三种团队类型不可以混在一起用。也就是说一支队伍不可能既打棒球又踢足球，交响乐团也不可以用小型爵士乐团的方法演奏。一个组织仅能选择一种团队类型，以完成某种特定使命。团队类型越单纯，就越能有成果。这也正是“后资本主义社会”特色所在。

除此之外，要有有效的绩效表现，还必须具备以下条件：①专注任务和使命——为使知识与服务工作具有生产力，就要专注本职，发挥所长；②终生学习——通过不断学习，不论是信息的传递、知识的学习，以及知识应用于知识，使得企业成为一个学习和教学的组织；③外包给专业公司——就像医院将保洁、食堂、维修、办事工作外包给专业公司，使得服务工作者的生产力提高，护士可以更专注于照顾病人。

新知识究竟要如何有效发挥？对新知识的运用而言，有三种情况：①持续“改善”流程、产品、服务及技术。日本在这方面做得最佳。②善用既有的知识去开发新的、不一样的产品。③真正的“创新”，也就是通过运用知识而有目的、有条理、有系统地创新。任何企业若能拥有上述三种新知识的运用能力，将立于不败之地。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

知识人与管理人

尤其重要的是，让知识有高度生产力是管理的责任，特别是有系统、有组织地运用知识来创新“知识”。而管理的责任，则在于目标的设定，因为没有目标或者缺乏目标，就没有管理可言。不论对知识员工或者工作小组来讲，知识工作都必须有目标、有组织。因为创新不是“天才的灵感”，而是一项艰苦的工作。创新还要能配合知识员工或工作小组的能力和长处才行。

最典型的例子，要数2008年北京奥运会上因脚伤未愈而在最后一刻宣布退赛的刘翔了。除了金牌梦碎之外，还伤害了万千粉丝，连教练孙海平也禁不住压力与指责，终于在电视荧幕前痛哭失声。这一幕，一时之间穿破云层，传到了世界的每一角落。

人们不能接受、不能谅解的不是金牌梦碎，而是在赛前最后一刻才宣布退赛。难道脚伤与能否参赛非要等到最后一刻才能确认？为何让粉丝痴痴地等、默默地盼？回想2004年雅典奥运赛前，刘翔告诉孙海平说：“师父，你放心，相信我！”他果然跑出了110米栏12秒91的佳绩，赢得了中国在该项目上的第一面金牌，兴奋与光荣尽写在两人脸上。

有媒体揣测说，刘翔之所以在最后一刻宣布退赛，其中最主要的原因，乃是承受了国家与同胞的殷殷期待。输不起的巨大压力最终迫使他放弃了北京奥运会的参赛机会，与其在比赛中因伤落败，不如提前退赛，以降低可能的伤害。

尽管如此，这并没有降低刘翔在世界田径的地位与分量。中国人能在田径场上与其他国家的运动员一较高下，勇夺奥运金牌，这是何等的难度！至少刘翔办到了。

刘翔的运动生涯也是充满了戏剧性。他从小好胜心强，好动，时跳时跑，专挑不平的路面走。

仲锁贵教练曾对他说：“刘翔，我看你跑得好开心嘛！你喜欢跑

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

步吗?”“嗯，喜欢。”刘翔回答。“你愿不愿意参加学校田径队?”教练问。只见他眼睛一亮，说：“好啊!”

顾宝刚教练说：“刘翔的脚底足弓弧度奇大，小腿跟腱很长，适合跳高、跳远。”

方水泉教练发现刘翔节奏感很强，曾问他：“你想到市体校来吗?”刘翔点点头说好。教练说：“你过来不练跑步，练跨栏。”在市体校，刘翔遇上了很大的挫折，被欺负，人际关系不好，因而最后离开了市体校。

孙海平教练说：“15岁的刘翔，技术动作并不出色，但胆子大，尤其在面对跨栏时。一般孩子都会有一种畏惧心理，生怕跨不过去会碰着。但他根本不当回事儿，而且他节奏感非常好。”教练的结论是：“他是一棵好苗子。”为了挽回刘翔的心和他父亲的信赖，孙海平提出了三大保证：①绝对不会让刘翔再受欺负；②肯定会把他训练成一位出色的运动员；③教给他做人的道理。这些承诺，他都一一兑现了。

孙海平还说：“刘翔悟性极高，学东西领悟得非常快。跨栏运动员的最佳身高在1.87～1.90米之间，刘翔身高1.89米，是最佳的条件。”但刘翔较黑人运动员爆发力弱，为此，教练专门安排了相当长时间的强化髋部肌肉的艰苦训练。

的确，刘翔极其幸运，遇上这么多贵人，加上他感恩图报，奋发图强，终于名扬四海，成为世界级的运动健将和超级明星。然而人生是一场诡谲多变的历程。在北京奥运的短暂失败之后，期待刘翔的斗志愈挫愈勇。

如今，中国的社会形态既是一个知识社会，也是一个组织社会，两者相互依赖。只是有着8亿多人口的广大农村，是知识的未开发地，也是组织的未开发地。

所有“知识人”都是不折不扣的世界公民，必须担负起世界公

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

民的角色，对世界做出贡献。明日的“知识人”必须为同时生活与工作的两种文化做准备：一个是“知识人”的文化，强调的是表达与构思，另一个是“管理人”的文化，强调的是团队和效用。

德鲁克说，“知识人”需要把组织作为一种工具，通过这种工具，他们才能有效运用专门知识。“管理人”则把知识当成组织执行的一种手段。这两种人都是对的，他们之间是互补的，而不是互斥的，大家互相需要。从事研究的科学家需要管理研究的管理者，反之亦然。如果有一方过重，那就只会两败俱伤。知识人的世界如果没有管理人的参与，就会变成“各搞各的”，结果什么事都做不了。管理人的世界如果没有知识人的参与，就会变成“组织人”充斥的官僚机构。如果这两者互相平衡，就一定会激荡出创造与规划、动力与方向的结合。

不论技术或服务工作者，都是负责任的工作者，也是负责任的决策者，更是自我负责的CEO。他们可以被培训，但不能被指挥，不能给予他们严密监督，也不能给予他们详细指导，只能给予他们多方协助。为此，管理知识工作者要像协助义工那样，发挥他们所长，接纳他们所短，至于其余的，则仰赖他们自己。他们必须自我引导，引导自己朝向更高的绩效和更多的贡献，换言之，他们必须引导自己朝向“有效”的目标。这是后资本主义社会的领导者所面临的严肃课题和莫大机会。

詹文明

2009年3月于台北

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

目　录

序　言　变革　/ 1
后资本主义社会与“受雇的经营者”当家　/ 3
向知识社会的转变　/ 5
民族国家再见吗　/ 7
第三世界的潜力　/ 10
行动的时刻：社会和知识　/ 11

导　读　后资本主义社会已来临　/ 13
后资本主义社会与知识　/ 13
运用知识于知识　/ 19
知识人与管理人　/ 23

第一部分　社　会

第一章　从资本主义到知识社会

一、知识新义　/ 007
二、现代工业革命与简·奥斯汀的社会　/ 010
三、生产力革命　/ 015
四、管理革命　/ 022
五、从统合知识到专门知识　/ 026

第二章　组织的社会

一、组织的功能　/ 030

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

二、组织“异形” / 031
三、组织的特征 / 033
四、组织作为“启动器” / 037
五、受雇者的社会与带着工具跳槽 / 042

第三章　劳动力、资本及其未来
一、劳动力还是一项资产吗 / 047
二、需要多少劳动力和哪些劳动力 / 050
三、没有资本家的资本主义 / 052
四、退休基金资本主义 / 053
五、公司的权力 / 055
六、让管理有责任 / 057

第四章　新劳动力的生产力
一、什么样的团队 / 061
二、专注本职，排除杂务 / 064
三、重组组织 / 067
四、外包论 / 067
五、新阶级冲突 / 069

第五章　以责任为基础的组织
一、对与对冲突 / 071
二、什么是社会责任 / 074
三、权力与组织 / 075
四、从命令到信息 / 079
五、从信息到责任 / 080
六、让每个人成为贡献者 / 081

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第二部分　政　　体

第六章　从民族国家到万能国家

一、民族国家的吊诡与以帝国之名 / 085
二、万能国家的维度 / 092
三、保姆国家 / 093
四、作为经济控制者的万能国家 / 094
五、财政国家 / 096
六、冷战国家 / 097
七、日本特例 / 099
八、万能国家成功了吗 / 100
九、政治分肥国家 / 102
十、“成功冷战”的失败 / 105

第七章　跨国主义、区域主义和地方主义

一、金钱无国籍 / 110
二、信息无国籍 / 110
三、环保需要跨国化 / 112
四、消灭恐怖主义 / 113
五、武力管制与人权监督 / 114
六、新现实：区域主义 / 115
七、回归地方主义 / 118
八、寻根的需要 / 119

第八章　政府需要反败为胜

一、军事援助无用论 / 125
二、哪些经济政策需要放弃 / 127
三、要专心做什么 / 129
四、一半成功：超越保姆国家 / 130

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

第九章　重建民间社会
一、外包的需要 / 134
二、爱国心不嫌多 / 135
三、社区意识 / 136
四、工作共同体的失落 / 138
五、公民自愿者与非营利组织 / 138

第三部分　知　　识

第十章　知识、知识经济学和知识生产力
一、知识经济学 / 146
二、知识的生产力差异 / 148
三、资金的生产力差异 / 150
四、管理要求 / 152
五、只要连贯 / 153

第十一章　有绩效的学校
一、日本是如何做的 / 158
二、新能力的要求 / 160
三、学习要怎么学与全 A 学生 / 162
四、融入社会的学校与职位通行证 / 166
五、学校伙伴 / 168
六、有绩效的学校 / 169

第十二章　知识人

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第一部分 社会

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第一章
从资本主义到知识社会

从1750年到1900年的150年当中，资本主义与科技征服了全球，创造出一个世界文明。在这段期间，无论资本主义或技术改良，都不是新生的现象（在此之前，早就有了），而且无论是在东方或是在西方，这些也都已经是很平常、持续发生的现象。它们之所以予人新生之感，乃是出自它们传播之快、涵盖之广（包括文化、阶级、地理诸层面）使然。正因传播快、涵盖广，资本主义才转变成“现（近）代资本主义”与资本主义“体制”，技术改良则转变成现（近）代“工业革命”。

这场大变动是由知识意义的剧烈改变所推动的。无论是在西方或在东方，在这之前，知识一直被视为“道”（being），但一夕之间，知识就变成“器”（doing）。这也就是说，知识变成一种资源、一种实用利器。知识原本一直被视为属于个人层面的东西，当时却变成属于社会层面的东西。

在这场大变动的头100年，即第一阶段当中，知识被用来改良生产工具、流程和产品，结果就产生了工业革命，但同时也产生了马克思所说的“疏离”、新阶级与阶级斗争，以及相伴的共产主义。在第二阶段当中，也就是大约从1880年到二次大战这段期间，知识有了新的意义，被应用来解决工作的问题，这就引发了“生产力革命”。这场持续75年的革命，让无产阶级变成中上等收入的有产阶级。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

最后阶段则始于二次大战结束之后，知识开始运用在“知识”本身之上，持续到现在。这就引发了“管理革命”。除了资本与劳动力之外，知识现在很快也成为一项生产要素，而且是最重要的一项。若说我们这种社会是“知识社会”，可能还言之过早（也一定太过轻率），直到现在，我们所有的不过是一种“知识经济”罢了。但不管如何，我们这种社会铁定是“后资本主义”的社会。

在资本主义整个历史发展过程当中，不论是在东方或西方，无论是哪一种形态的资本主义，都是持续发生的现象。不论是在东方或西方，都曾经有早期的技术发明与改良，且其传播速度相当快，因而造成的技术变迁，就跟18世纪末或19世纪初的任何一个技术发明一样剧烈。资本主义与科技最后250年的发展，最独特的特质在于传播速度之快、涵盖层面之广，不是以前所能企及的。不像早期所有形态的资本主义只是社会的一环，现代资本主义本身就是整个社会。而且从1750年到1850年这100年当中，现代资本主义逐步扩散到整个西欧和北欧，在50年内遍及全世界，不像早期的资本主义一直局限在地方范围当中。

早期的资本主义都一直局限于少数团体。贵族、地主、军人、佃农、专业人士、工匠，甚至工人，几乎都未曾接触过。现代资本主义就不同，所到之处，很快就会渗入并改变所有的团体。

从13世纪起，新工具、新流程、新材料、新产品、新技术，也就是今天我们所说的“科技”，传播速度之快，就连现代发明也没有几个能比得上。就拿眼镜来说，眼镜的发明可以追溯到1270年左右英国圣方济会修士罗杰·培根（Roger Bacon）的光学实验，当时是作为老年人阅读之用，到了1290年，传到法国亚威农（Avignon）天主教王朝，1300年，传到开罗伊斯兰教王朝，还不到1310年，就传到了中国元朝。19世纪所有的发明中，只有缝纫机与电话这两样东西的传播速度，才及得上13世纪的发明。

但是早期的技术变迁，几乎毫无例外都局限在一种工艺或一种

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

运用范围内。培根发明的眼镜，直到200年后，也就是16世纪初，才有第二种运用方式：近视眼镜（原本是用作老花眼镜）。陶工转盘（wheel）的原理早在公元前1500年，就已经在地中海世界被广泛利用，家家都有用来烹饪、储水、腌食的陶器。然而，一直要到1000年，陶工转盘背后的原理才有了另一种应用：用在纺织机上。

同样的，古希腊时代的风车是拿来当玩具用，一直到公元800年左右，风车才有新的应用构想，被当成真正的机器，也就是可以完全“自动”的机器；再过300年之后，也就是1100年以后，才实际应用在船只航行上。在此之前，船只航行主要是靠人力划桨，有时也利用风力来推动船只前进，不过那也只是一种辅助罢了，而且，风要吹对了方向才行。帆推动船只的原理就跟风车推动的原理一样。人们很早就知道，需要想个办法，无论风吹哪个方向，都能使船只前进。但一直要到1100年以后，法国北部、低地国家等精于航行地区的人，才想到可以应用风车原理来推动船只前进。然而，过了好几百年，一直都没有人想到，可以应用风车原理来抽水、碾麦，也就是说，应用到陆地上去。

然而，现代工业革命的发明通常立即就应用到各种领域上，横跨所有我们想得到的技术与工业，而且很快就被视为“科技”。

在1765年至1776年间，蒸汽机经过瓦特重新改良，成为极具经济效益的动力机。瓦特的本意，其实只是为了矿坑抽水之用，而这种用途的蒸汽机早在18世纪初期就已经由纽科门（Thomas Newcomen）发明出来了。但是，有一位英国冶铁工程师很快就发现，经过瓦特改良的蒸汽机也可以拿来将空气灌入熔矿炉，于是他就出价购买第二部这种蒸汽机。此外，瓦特的伙伴博尔顿（Matthew Boulton），在瓦特改良之后很快就再改造了这种蒸汽机，使其成为一种所有工业制造过程都适用的动力机，当然，尤其适用于当时规模最大的纺织业。30年后，一位叫富尔敦（Robert Fulton）的美国人首

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

次利用蒸汽船航行于纽约州的哈德逊河上。再过20年后，蒸汽机加上轮子，机车（locomotive）也就诞生了。到了1840年左右（最晚不会超过1850年），蒸汽机已经改变了每种工业的制造过程——从玻璃制造到印刷，以及陆上、海上的长途运输，而且也开始改变农耕方式。在那个时候，蒸汽机几乎已扩散到全世界，只有尼泊尔、非洲热带地区等例外。

19世纪的人相信（直到今天仍有很多人相信），工业革命是人类史上第一次因为“生产模式”的改变，造成社会结构的改变，结果产生新阶级——资产阶级与无产阶级。但是，这种观念是错误的。事实上，在公元700年至1000年期间，由于技术的改变，欧洲就产生了两种新阶级——封建骑士与城市工匠。马蹬的发明（大约在公元700年，由中亚传入欧洲），促使骑士阶级崛起；水轮与风车的新应用，变成真正的机器（这是人类首次利用水力与风力作为动力，来完成古代是用人力来做的工作），则促成工匠阶级的形成。

马蹬使得骑马打仗成为可能，要是没有马蹬，骑马者在使用矛、刀或弓时就会受到这些武器的反作用力而摔下马来。有好几百年的时间，骑士是所向无敌的“战斗机器”。但是，这个机器必须依靠“军事-农业复合体”的支持，而这种复合体在历史上出现的时间却是相当晚的了。德国人直到20世纪还保留了“Rittergut”这个字，意思是指骑士采邑，包括法律、经济、政治的特权，还“拥有”50户佃农家庭，以生产食物，维持骑士、随从、3匹马、12至15名马夫的生活，以便专心打仗。换句话说，马蹬创造了欧洲的封建制度。

古代的工匠是奴隶身份。在“机器时代”的最早期，也就是欧洲中世纪时期，城市工匠成为优势阶级，称为“市民阶级”（burgher）。欧洲特有的城市，还有哥特式风格与文艺复兴时代，都是他们创造出来的。

这些技术创新很快就扩散到整个欧洲世界。但是，一般而言，

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

因这种早期的工业革命而形成的阶级，只有欧洲才有。日本大约在1100年也曾出现享有声望的独立工匠，他们到了1600年时也获得可观的权力。但是，日本在采用骑马打仗的同时，也继续保留徒步作战的方式。日本乡村的统治者是徒步作战武士的指挥官——大名。他们依靠向佃农征税维持生活，但没有封建采邑。在中国、印度、伊斯兰世界，这些新技术对社会一点影响都没有。中国的工匠仍旧是手工业者身份，并没有因技术变迁而改善社会地位。中国的军人并没有成为地主，而是像欧洲古代一样，仍然是职业佣兵。即使是在欧洲，因这种早期工业革命而造成的社会变迁，也足足历经近400年之久才开花结果。

一、知识新义

现代资本主义与现代工业革命所造成的社会变迁，却不到100年就已在西欧各地开花结果。在1750年时，资本家与无产阶级仍只是边缘团体。事实上，19世纪意义下的无产阶级，也就是工厂工人，在当时根本是很难生存的。到了1850年，西欧的资本家与无产阶级已具举足轻重的地位，但这两个阶级却相互对立。之后，只要是现代资本主义与现代科技所及之地，他们很快就成为那个社会的优势阶级。在日本，不到30年（从1867年的明治维新到1894年的中日战争），就完成这种变迁。而在上海、香港、加尔各答、孟买等城市，或者在沙皇时期的俄国等国家，这个过程不会长过日本。

现代资本主义与现代工业革命因此创造了一个世界文明。

从19世纪的思想家如黑格尔、马克思（他们不像那些“过度简化”的思想家）的理论来看，我们现在知道：历史重大事件很少只有一个原因与解释，总是由许多各自独立、分离的发展所凑集而成的。

关于这点，我们可举计算机的发明来说明。构成计算机最早的

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

基础是二进制系统，这是来自17世纪德国数学家兼哲学家莱布尼兹的观念：所有的数字都可以只由0与1来代表。第二个基础是来自19世纪英国发明家巴贝奇（Charles Babbage）的发现：齿轮（也就是机械）可以表现出加减乘除这些算术功能来。这是一种真正的“计算器”的发现。接着在20世纪初期，英国两位逻辑学家怀海德（Alfred North Whitehead）与罗素在《数学原理》这本合著中发表了这项原理：任何概念只要表现出严格的逻辑形式，就可以用数理方式陈述出来。到了一次大战，在美国战时生产局当统计员的纽拉特（Otto Neurath，奥裔美国人），从这项原理推衍出另一原理：“数据”（在当时来讲，这算是很前卫的用语），也就是“观念”，不论是来自解剖学、天文学、动物学，或来自经济学、历史学，只要被量化，就都是一样的，都可以用相同方式来处理与表现（顺便一提，这也是现代统计学的基础观念）。比一次大战早几年，一位美国人佛瑞斯特（Lee De Forest）发明了真空管，可以把电子脉冲转化成音波，这使得声音广播成为可能。20年后，当时制造打孔卡的IBM有一些工程师想到，真空管可以用于从0到1反复来回的电子交换。

这些构成计算机的基础元素要是少了任何一个，计算机就不可能出现。而且，我们也不能说，当中哪个元素最重要。然而，有了这些元素的凑集，计算机的出现实际上是早晚的事了。但是计算机由美国发展出来却纯属偶然。这个偶然事件的发生，是因为二次大战促使美国军方愿意投资巨额经费，去发展这种机器，能够高速计算快速移动的飞机、敌舰的移动位置（虽然当时没有发展成功，但在战后却成功了）。要不是这次意外，计算机很可能是由英国发展出来的。的确，在40年代英国有一家赖昂斯（J. Lyons）所有的食品餐饮公司，确曾发展出最早的商用计算机，只是赖昂斯在财力上吃亏，无法跟美国五角大楼竞争，不得不放弃继续研发的计划，以及那种相当成功、便宜的机器。

同样的，也有许多个别的历史发展（大部分可能是相互无关

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

的），曾促使资本主义转变成现代资本主义，技术改良转变成现代工业革命。关于这点，最著名的理论是由德国社会学家韦伯所提出：基督新教伦理曾有助于现代资本主义的兴起。不过，韦伯这种论点一直受到很多人的怀疑，因为缺乏足够的证据。倒是有更多的证据可以支持马克思早期的论点：蒸汽机这种新动力，需要非常庞大的投资，这使得工匠不再有能力掌握“生产资料”，而不得不承认资本家的支配权。

然而，有一项非常关键的要素，要是少了它，资本主义、技术改良等现象就不可能在整个社会及世界各地流行。这项关键要素就是，欧洲大约在 1700 年以后，发生了知识意义的剧烈改变。

关于我们能知道什么及我们如何能知道，从公元前 400 年的柏拉图，直到现代的维根斯坦（Ludwig Wittgenstein），当中出现了许多种理论。但是，自柏拉图时代至现代，关于知识的意义与功能方面，在西方就只有两种理论出现（大约同时期起，在东方也只出现两种理论）。

柏拉图对话录中的发言人，睿智的苏格拉底认为，知识的功能只在促成个人在智慧、道德与精神的成长。然而，苏格拉底最强劲的对手，博学多才的普罗塔格拉（Protagoras）却认为，知识的目的是为了使人更能有效掌握要说什么及要怎么说。对于普罗塔格拉而言，知识是指逻辑、文法与修辞，它们后来在中世纪时成为学习核心的三大学科，也是现在我们所讲的“人文教育”的基础。

在东方，也有两种跟西方类似的知识理论。对于儒家而言，知识是指知道应当要说什么、要怎么说，以及经世治国之道。对于道家与禅宗而言，知识是促成自我了悟、清明的静修之道。虽然这两方对于知识是指什么，有着强烈不同的意见，但他们对于知识不是指什么，却有完全相同的看法。对他们而言，知识不是“工作技能”（ability to do），也不是“实用利器”（utility）。“实用利器”不是知识，而是“技术”（skill），“技术”的希腊文就是“techne”。同时，

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

苏格拉底与普罗塔格拉也都重视“技术”的价值。

事实上，到了18世纪，英国也出现了轻视技术的绅士文化，只是以前没有意识到有这回事。这种轻视技术的文化在19世纪维多利亚时代达到高峰，这当然不过是那些绅士唯恐社会优势地位被资本家与技术师所取代，而做出的一种阿Q式反抗。

但是，即使对苏格拉底与普罗塔格拉而言，“技术”无论多有价值，仍不是知识。因为，技术终究局限于某种特定用途，而不是普遍原理。从希腊航行到西西里的航海技术，无法应用到其他任何事情上。再者，学习某行“技术”的唯一途径是通过见习与经验；“技术”是很难用语言来说明的，不论是口说的或书写的语言，只能靠示范、练习才能习得。一直到1700年，甚至更晚，英国人不是讲“工艺”(crafts)，而是讲“秘技”(mysteries)，这不只是因为有技术的人要发誓不可外传，也是因为技术本身就很难习得，任何人未经拜师学艺，通过师傅在现场示范传授，是很难习得该行技术的。

二、现代工业革命与简·奥斯汀的社会

之后，从1700年（误差在50年之内）开始，“科技”(technology)出现了。这个字是由两个字根所组成的：一个是“techne”，也就是技术的奥秘(the mystery of a craft skill)；另一个是“logy”，也就是有组织、有系统、有计划的知识。1747年，第一所土木学校——Ecole des Ponts et Chausses在法国创设；1770年左右，第一所农业学校在德国创设；1776年，第一所矿冶学校也在德国创设；1794年，第一所综合技术学院——Ecole Polytechnique在法国创设，设有各科工学。不久，在1820年至1850年期间，医学教育与实习合而为一，成为一种有系统的科技。

同一时期的另一个发展是在1750年至1800年期间，英国由原本采用专利特许制，随王室之喜爱授予特权利益，改变为注册登记

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

制，以鼓励运用知识去发明新工具、新产品与新流程的社会风气，并让发明者能得到相当报酬。这不但引发了英国持续一个世纪的机器发明热，也结束了技术的私传性。

狄德罗（Denis Diderot）与达兰贝尔（Jean dAlembert）在1751年至1772年间所编纂的《百科全书》，这套伟大的文献就呈现出这种由技术到科技（技术学）的大转变。这套文献企图用有组织、有系统的形式，把所有的技术知识集合一起，让那些没有拜师学艺的人也能经由学习成为技术人才。《百科全书》中每行技术（如纺织、编织）都不是由师傅工匠撰写的，都由“学有专精的人”所撰写，包括伏尔泰与卢梭在内。《百科全书》背后的根本思想是：每行技术要产生效用，就要有系统、有计划地运用知识去分析工具、流程、产品（也就是技术知识化）。

但是《百科全书》也主张，对某一门技术有效的原理，对其他任何一门技术也一定有效（也就是技术普遍化）。然而，对于传统的文人及工匠而言，他们无法忍受这种新观念，斥之为异端。

18世纪没有一所技术学校的宗旨是产生“新”知识，就连《百科全书》流派也是如此。甚至也没有人提到要把“科学”应用到工具、流程、产品，也就是科技（技术学）上去。这种观念必须等到1840年左右，当德国化学家李比希（Justus von Liebig）首次应用科学去发明人造化学肥料及保存（经过萃取分离程序的）动物蛋白质的方法时，才被提出。不过，18世纪那些技术学校与《百科全书》流派的工作，或许更重要。他们搜集、编纂、出版已流传千年的秘技，把经验转为知识，把言传身教转为书本学习，把秘诀转为方法论，把熟能生巧得来的技能转为应用知识。这些正是我们后来称为现代“工业革命”（也就是那场由科技所引起的社会与世界文明的大变动）的本质。

正是知识意义出现这种改变，遂使现代资本主义成为当时无可抗拒的历史洪流。现代工业革命的技术变迁相当快，生产工具没多

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

久就要更新，但这并不是工匠所能负担的，因而需要资本的集中化。而且，这新科技也要求生产的集中化，也就是说，要求在工厂集中生产。在成千上万、零零散散的小工场，以及乡间农舍的家庭工场中，知识是无用武之地的。只有在大厂房下集中生产，知识才能大展身手。

新科技也要求大规模的能源，无论是水力或蒸汽动力，而大规模的能源是无法分散取得的。不过，大规模的能源供给倒是其次，最重要的是，原本基于技术的生产模式，几乎一夕之间就变成基于科技的生产模式。结果，资本家很快就成为经济与社会舞台上的主角。在此之前，他们一直只是配角而已。

直到1750年，大企业多属政府所有，鲜有私人的大企业。在欧洲旧世界，规模最大的制造公司最早是威尼斯政府所拥有与经营的军火制造厂（而且把持龙头宝座有好几个世纪）。18世纪的“工厂”，如德国梅森（Meissen）、法国德塞夫勒（Sèvres）等地方的制瓷厂，仍多属政府所有。但是，到了1830年时，资本家私有的大企业在西方已取得优势地位。50年之后，也就是马克思去世时，除了世界偏远角落（如阿拉伯等地区）外，资本家的私有企业已经遍及世界各地。

当然，科技与资本主义也会受到一些抗拒。例如在英国或德国西莱西亚（Silesia），就曾发生过多起骚动，抗拒变迁，但这些都不过是地方性的，一段时间后就告平息，还不足以拖慢现代资本主义的脚步。现代工业革命这种机器与工厂体系，扩散之快足与现代资本主义相比，如果有阻力，显然力量也不大。

就在瓦特为改良的蒸汽机申请专利的同一年（1776年），亚当·史密斯发表了《国富论》。可是《国富论》实际上一点都不重视机器、工厂、工业生产。书中所讲的仍停留在技术生产方面。即使经过40年，拿破仑掀起欧洲战事之后，连敏锐的社会观察家也不觉

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

得工厂、机器有什么重要性，更别说其他人了。事实上，在李嘉图的经济学里，机器、工厂也没什么地位。更令人吃惊的是，连英国当时社会见解最深刻的小说家简·奥斯汀（Jane Austen），在其著作中也没有提到工厂、工厂工人、银行家。她所处的社会，就像现在我们仍经常挂在嘴上的，是彻彻底底的资本主义社会，这个社会也还是完完全全的前工业社会，到处都是地主与佃农，牧师与海军军官、律师、工匠与小店老板等。

只有在美国这远方国度的汉密尔顿（Alexander Hamilton）很早就看出，机器生产正快速成为经济活动的核心。他在 1791 年发表《工厂制造活动报告》（*Report on Manufactures*）。但直到他去世（1804 年）后很久，甚至连他的追随者也很少有人会重视他这方面的看法。

但是，到了 1830 年左右，巴尔扎克在他的小说中，描写当时法国的资本主义社会深受金融与股票交易的操纵，结果他的书在书市上受到热烈欢迎。再过 15 年之后，资本主义、工厂体系、机器、资本家与无产阶级，更成为狄更斯成熟期小说中的主题。

在《荒凉山庄》（1852～1853）小说中，狄更斯利用两兄弟之间的对比，来突显当时新、旧社会的紧张。这对很能干的兄弟是地主管家的儿子。其中一个后来成为北方的大资本家，准备竞选国会议员，对抗地主阶级的权力。另一个则继续效忠跟随那已经没落、前资本主义的“绅士”。狄更斯的《艰难时世》（1854），显然是描写工业时代的小说中第一部最打动人心的作品，故事是讲一家制棉厂罢工事件中阶级斗争的黑暗面。

这场社会变迁之快，前所未有，结果才引起了这些社会紧张与新旧秩序的冲突。我们现在知道，一般人以为 19 世纪早期的工厂工人，境遇比以前他们在未工业化的乡间当帮工时更加悲惨，这其实是错误的。他们的境遇的确是很可怜，但是，他们之所以大批涌进都市工厂，正是因为在都市中，他们再怎么可怜也强过以前在一个

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

静态、专制、贫穷的农业社会底层的日子。他们在工业化的都市社会仍有稍好的“生活质量”。

在工业城镇中，婴儿死亡率急剧下降，而人口平均寿命期望值急剧上升，导致欧洲当时正在工业化的国家，人口大量增长。而从二次大战起，第三世界国家也有了这样的例子。大批的巴西人与秘鲁人涌进里约、利马等工业城。那里的生活再怎么艰难，也强过住在巴西的乡间和秘鲁的阿提蒂普拉诺高原（Altiplano）等贫穷地区。今天，印度人说，即使孟买的乞丐吃得也比印度乡下的佃农还要好。布莱克（William Blake）在他的《新耶路撒冷》诗篇中，希望“英国清新怡人的绿地”能脱离新工厂穷凶极恶的侵袭，其实，他心目中的乡野绿地在现实中不过是一个巨大的乡村贫民窟罢了。

从这些早期的发展经验看来，工业化指的是物质进步，而不是“悲惨”，尽管如此，工业化带来的社会变迁，速度实在太快，结果造成许多人深受其害。“无产阶级”，这个随工业化而兴起的阶级，变成了疏离的人。马克思预言，他们的疏离必然会使其遭受剥削。因为，随着工业化的发展，造成他们与生产资料之间的疏离，为了养家糊口，必须完全依赖拥有与支配生产资料的资本家。在此情况下，无产阶级无可避免会受资本家剥削。马克思接着预言，这又一定会造成财产愈来愈集中于少数人手中，无产阶级愈来愈贫穷，直到这种体制负荷不了而崩溃为止。到了那个时候，少数仅存的资本家将被“除了颈上人头外，已一无所有”的无产阶级所推翻。

大多数跟马克思同时代的重要人物，或多或少都同意他对资本主义的观点，尽管这些重要人物不见得接受他对资本主义的预言。甚至连反马克思主义者，也接受他对“资本主义的内部矛盾”的分析。但不管哪一派的自由主义者都相信，资本主义有改革修正的可能。但是，在19世纪晚期每个有思想力的人物，多倾向社会主义，实际上都接受马克思的看法：在资本主义社会，无可避免会发生阶级冲突。19世纪英国保守党的大人物迪斯雷利（Benjamin Disraeli），

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

对资本主义的看法与马克思非常相似。在欧洲大陆那边与他同属保守主义阵营的俾斯麦，也是如此。马克思对资本主义的看法，促使俾斯麦在1880年后，企图通过社会立法来抑制阶级冲突，而这些立法正是后来20世纪福利国家的雏形。保守主义的社会评论家、美国小说家亨利·詹姆士（Henry James），深入研究美国与欧洲豪族的历史后，为其间发生的阶级斗争故事感到着迷及忧惧，于是以此为主题写成他那最扣人心弦的小说《卡莎玛西玛公主》（*The Princess Casamassima*）。他在1883年撰写这本小说，正是马克思去世的那一年。

三、生产力革命

到了20世纪50年代，我们许多人已经明白了现代工业革命的真义（我早在1939年的《经济人的末日》一书中，就已阐述了）。但是，当时对于世界很多地区的人来说，马克思主义仍是他们唯一共同的意识形态。在那些地区，马克思主义的气势如日中天，认为马克思主义跟他们不相干的“非马克思主义者”也没有几个。即使那些反对社会主义的人（他们曾遭受迫害）也仍然深信，社会主义有如旭日东升，而资本主义却已日落西山。

弥漫西方世界的新保守主义首倡者、出生在奥地利的英国经济学家哈耶克（Friedrich von Hayek）在1944年的《通往奴役之路》（*The Road to Serfdom*）一书中并不认为马克思主义没有成功的可能性，相反的，他非常忧虑马克思主义可能而且一定会成功。不过，40年后，也就是1988年，他在最后一本书著作《毁灭性的空想》（*The Fatal Conceit*）中提出了前共产国家早就已经下过的相同结论。

那么，是什么改变了“资本主义必然产生矛盾”？

答案是：“生产力革命”。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

250年前，当知识的意义改变时，知识就开始被运用在工具、流程、产品之上。这种意义的知识，就是直到今天很多人所讲的“科技”，或是目前工业技术学校正在教授的“工学”。但是，在马克思去世前两年，生产力革命已经开始发生了。在1881年，美国人泰勒（Frederick Winslow Taylor）首次把知识应用在“工作”研究上，也就是分析如何工作，如何管理工作。

人只要存在一天，就脱离不了工作，自古至今，一直都是如此。事实上，所有的动物都必须工作，以求存活。在西方，歌颂工作尊严有很长的一段时间了。荷马之后的100年左右，也就是在公元前8世纪，赫西俄德（Hesiod）在题为《工作一生》（*Work and Days*）的诗篇中，就曾歌颂农夫的工作。罗马最出色的诗歌之一——弗吉尔（Virgil）的《田园诗》（*Georgics*），就是歌颂农夫工作的韵诗。虽然在东方的文学传统中，并没有出现类似这种歌咏工作的作品，但是中国有一年一度的春耕庆典，由皇室持犁破土，以祝五谷种植。

不过，这些纯粹都是象征性的表达。不论是赫西俄德或是弗吉尔，都没有实际仔细观察过农夫的工作。在大半的历史中，其他人也是如此。（顺便一提，到现在都还没有工作史这方面的研究，也没有知识史的研究，顶多只有知识的哲学化这种研究。在未来几十年内，最晚在21世纪初，工作史与知识史应该会成为重要的研究领域。）工作在以前很少受到有钱、有势、有学问的人重视，因为工作一向是奴隶的事。19世纪所有的经济学家或工程师都相信，提高生产量的唯一途径，就是增加工人的工作时间，或者让他们工作更卖力些。

泰勒本来有继续升学、然后找份好工作的机会，却跑去当工人，这纯粹是意外。因为弱视，迫使他不得不放弃进哈佛大学就读的机会，跑去一家钢铁厂当工人。由于天资过人，泰勒很快就成为这家公司的股东，而且还发明了钢铁业的工作方法，遂使他壮年就成为有钱的大亨。当时泰勒之所以着手工作研究，乃是因为资本家与工

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

人愈来愈相互仇视，带给他很大的冲击。换句话说，泰勒看到了马克思、迪斯雷利、俾斯麦与亨利·詹姆士所看到的一面；但是，他也看到了前述众人所未看到的一面：阶级冲突不一定非发生不可。于是，他着手计划提高工人的生产力，这样他们就一定可以赚得相当的钱。

泰勒这项利诱计划并没有达到预期效果，因为资方不把它当成创造利润的活动。但泰勒至死还是坚持：生产力的提高，最大受益者必须是劳方，而不是资方。泰勒着手工作研究，主要是基于：在一个社会中，应用知识去改善工作效率，提高生产力，对劳资双方都有利益，也就有可能建立协调的关系，这么一来，整个社会就会不断创新。可以说，到目前为止，最能领略其个中真义的是二次大战后日本的劳资双方。

在知识史上，影响力超过泰勒的人物，寥寥无几。但另一方面，像他那样受到那么多误解与误用的，也没几个。泰勒之所以一直蒙受误解，有部分原因是因为历史证明他是对的，而知识分子是错的。泰勒之所以至今仍受到忽视，有部分原因是因为不屑于工作俗务的态度仍历久不衰，尤其是那些知识分子。确实，铲沙工作（在泰勒的工作分析中最著名的例子）在文雅士人心中根本不被当回事，更别说去思考它有什么重要性了。

然而，泰勒之所以一直未受好评，更大的原因正是因为他把知识应用在工作研究上。这等于向那些工会人士的技术权威挑战。于是，他们恶意中伤泰勒，攻击之烈，是美国历史上最恶名昭彰的一次。

在这些工会人士眼中，泰勒的罪行是他坚称根本没有所谓的“技术工作”。所有用手的操作，通通都是“工作”，而所有的工作都可以用相同的方式来分析。任何工人，只要按照工作分析指示去做，而且也愿意去做，那他就是“一流工人”，理应获得“一流工资”，也就是说，理应获得跟（有多年学徒经验的）技术工人相同或更多

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

的工资。

但是，在泰勒那个时代，美国的工会有相当高的地位与权力，尤其是负责战备生产的国有军工厂与造船厂的工会。这些工会属于行政垄断制。技术在小圈子内流传，只传给儿子或“自己人”。学徒被要求见习 5 到 7 年，其中完全没有系统化的训练或工作研究。技术传授完全“以心传心”，不准有文字记录，甚至连工作流程图都没有。此外，还必须发誓保守技艺，非经允许，不得与外人讨论。但泰勒却主张：工作可以被研究，可以被分析，可以被分割成一系列的简单重复动作，每个分割动作都要以最好的办法，用最节省的时间，使用最适当的工具去完成。泰勒的主张等于是向工会人士的技术权威挑战，所以他们就诽谤他，而且还迫使国会立法，在国有军工厂与造船厂禁止工作研究，这项禁令一直持续到二次大战后才废止。

另一方面，泰勒与资方的关系也一直未见改善。虽然他看不起劳方，但同样也看不惯资方。他最喜欢骂资方是“贪婪的猪”！泰勒坚持说，科学管理所产生的获利，应该是由劳方获得最大部分，而不是资方。他的“第四原则”，即工作研究即使不一定要征得工人的同意，最起码也要先问问他们的意见，更是引起资方极尽侮辱中伤之能事。泰勒并主张，工厂里的权威一定不能基于谁拥有所有权，而要看谁比较有内行知识。换句话说，他所要求的就是今天我们所谓的“专业管理”，这在 19 世纪的资本家看来，可真是无法无天的异端。于是他被那些资本家攻击为“专找碴的家伙”（他有些门生好友，确曾公开宣称自己是“左派”，强烈反对资本家。）

总之，泰勒认为，所有以手操作的工作，无论是有技巧或是无技巧的，都可以运用知识来分析、规划，这在那个时代的人看来，相当荒谬可笑。对当时大部分人来说，他们长久以来就接受工作是有秘诀、有技巧的。

受到这种信念的影响，希特勒在 1941 年对美国宣战。对美国而

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

言，若要把武力的有效范围伸到欧洲，就必须建立庞大的运输船队。但当时美国的商船少得可怜，仅有的驱逐舰也不足以完成护航的任务。希特勒还认为，现代战争必须有大量的精准光学仪器作为后盾，而美国当时却缺乏制造光学仪器的技术工人。

希特勒的看法绝对是正确的。美国当时的确没有太多的商船，而驱逐舰不仅数量少，而且设备老旧。此外，美国也没有什么光学工业可言。但是，运用泰勒的“任务研究”，美国人懂得如何把完全没有技术的工人（这些人有很多是来自南方未工业化的农村），在两三个月内，训练成一流的焊接工或造船技术工人。美国人在几个月内用同样的方式训练原本没有技术的工人，加上装配线的生产方式，结果制造出来的精密光学产品甚至比德国的还要好。

总之，泰勒最大的影响可能是在工作训练这方面。

只不过比泰勒早 100 多年的亚当·史密斯却认为，一个国家或地区要习得制造高质量产品的重要技术，最起码得花上 50 年（甚至 100 年）的学习。他还举伯明翰与萨克森的乐器制造、苏格兰的丝织制造等例子来证明他的看法。70 年之后，也就是 1840 年左右，德国人博尔西希（August Borsig，他也是英国以外最早制造机车的人）创造了德国至今仍保留的建教合作制，这种制度是将工厂实习经验与学校理论基础结合为一。这种制度至今仍是德国工业生产的重要基石。但是，即使是博尔西希的建教合作制，训练时间也得花上 3 到 5 年。其后，最早是从一次大战期间开始，但在二次大战期间比较明显，美国运用泰勒的方法，只要几个月的时间就能训练出一流工人。这比其他原因更能解释，美国为何在战时能够迅速发展出最后击败日本与德国的工业力量。

现代史上所有早期的经济强国，如英国、美国、德国等，都是在科技上取得领先地位而成为经济强国。而二次大战后兴起的经济体，最早是日本，然后是韩国、中国台湾、中国香港、新加坡等，则全拜泰勒式的训练所赐，它使这些国家和地区能够从未工业化状

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

态，迅速发展出世界一流水平的生产力量。在二次大战后的几十年，泰勒式的训练成为发展经济唯一真正有效的法宝。

以前，运用知识去研究工作后，结果生产力一下子就暴增。在更早以前，工人制造或搬运物品的能力，过了好几百年都没有什么增加。后来，利用了机器之后，社会生产力总算有了显著的改善。但是，工人本身的生产力，还是跟以前古希腊的奴隶、罗马帝国的筑路工人、文艺复兴时代佛罗伦萨的纺织工人没有两样。

但是，自从泰勒开始把知识运用到工作上后，不到几年，整个社会的生产力就开始以每年增加 3.5%到 4%的速度成长，换句话说，大约每 18 年就增长一倍。自泰勒之后直到现在，先进国家的生产力已经增加了 50 倍左右。这些发达国家生活水平与生活质量的提高，正是基于这种生产力前所未有的扩张。

这种多出来的生产力，有一半现在已经被转化到购买力的增加上，也就是生活水平的提高上；另有 1/3 到 1/2 已被转化到闲暇时间的增加上。直到 20 世纪初，发达国家的劳动者仍如往昔，每年至少工作 3 000 小时以上。到了现在，连工作狂似的日本人，一年也只工作 2 000 小时，美国人大约 1 850 小时，德国人最多也不超过 1 600 小时。然而，他们每小时的生产力却是 80 年前的 50 倍之多。这些多出的生产力，部分转化到医疗保健、教育等项目，这使得发达国家的医疗保健预算从过去接近于零，成长到现在占 GNP 的 8%到 21%，教育预算从大约 GNP 的 2%增长到 GNP 的 10%以上。

这种生产力的增加，正如泰勒所预测的，主要受益者是工人，也就是马克思所说的无产阶级。亨利·福特在 1970 年推出了第一部便宜的 T 型车。然而，说其“便宜”，不过是和市场上其他种类的车比较得来的。其实，以平均收入来讲，当时它的造价差不多等于今天的双引擎式私家飞机。一部福特 T 型车造价 750 美元，美国制造业工人要用 3 至 4 年的时间才能赚得这个数目。（而且，这还是以不错的工资来计算的。当然，这些几乎全年都在工作的工人也没有年

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

金给付之类的福利。）在那个时代，甚至连美国的物理学家一年收入也很少超过500美元。今天，在美国、日本、德国等国家，加入工会的汽车工人，一星期只要工作40小时，一年就赚得50 000美元（工资加上年金给付），这个数目可以买下大约8辆美国汽车。

到了20世纪30年代，以前泰勒所提出的科学管理，除了受一些工会与知识分子的抗拒之外，已经横扫发达世界了。结果，“无产阶级”也就变成了“资产阶级”或“中产阶级”。制造业里的蓝领工人，也就是所谓的“无产阶级”，成为现代资本主义与工业革命的真正受惠者。这可以解释为何在一次世界大战结束后，在发达国家，甚至在中欧那些到处充满悲惨、饥饿、失业景象的战败国，也没有爆发无产阶级革命。这还可以解释为何30年代的经济大萧条并未引起革命。到了30年代，马克思所说的无产阶级，虽然还没有富裕到哪里去，但他们已经成为收入还不错的中产阶级。这是因为他们的生产力已经提高了很多。

达尔文、马克思与弗洛伊德是经常被提起的“现代世界最有影响力的人物”。要是世界上还有公理的话，那就一定加上泰勒。但泰勒没有得到应有的地位还是小事，更有甚者，直到现在还是少有人明白，正是知识应用到工作后，才使得这100年来的社会生产力有了突破性的成长，促成了经济发展。这100年来社会生产力的暴增，技术学家说是机器的贡献，经济学家则说是资本的贡献。其实，在资本主义时代的头100年（大约从1750年到1880年）与第二个100年（大约从1880年到1990年），无论是机器或是资本，对生产力的贡献是一样多的。然而，在头100年里，工人的生产力绝对没有增加（因为他们的实质收入或工作时数也没有什么增加），而在第二个100年，他们的生产力却大大增加。之所以如此，唯一可能的解释是：运用知识于工作后的结果。

唯有运用知识于工作上，这些新阶级（也就是后资本主义社会的新兴阶级）的生产力才能增加。无论是靠机器或是靠资本，都无

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

法提高他们的生产力。实际上，光靠机器或者光靠资本，很可能会阻碍（而不是扩增）他们的生产力。关于这点，往后篇章还会讨论到。

自泰勒之后，每10个工作人口中有9个是从事体力工作（即从事制造或搬运物品的工作），他们分布于制造业、农业、矿业、运输业等等。这些劳动人口的生产力，现在仍继续维持着每年3.5%到4%的增长率，在美国、法国的农业部门，增长率甚至更高。但是，这场“生产力革命”现在结束了。40多年前，也就是在20世纪50年代，发达国家从事制造或搬运的劳动人口，仍占全部劳动人口的绝大多数。到了1990年，他们已经萎缩成占全部劳动人口的1/5。估计到2010年，他们的比例一定不超过1/10。今后，全凭制造业、农业、矿业、运输业里体力劳动者的生产力增加，再也不能创造出更多财富。这场生产力革命已功成身退。从现在起，创造财富最重要的关键是非体力劳动者的生产力。要提高他们的生产力，就得**运用知识于知识上。**

四、管理革命

1926年，我从高中毕业后，决定不去念大学，跑去工作，父亲相当气恼，因为我们的家族一直都是律师、医生之流的。但他并没有叫我“滚蛋”，没要我改变主意，也没有说过我一定永远不会有出息之类的话。当时，我觉得我已成年了，应该负起成年人的责任，去找工作。

30年后，我儿子18岁了，我却逼他上大学。就像我当年一样，他到这个年纪也想要当个真正的成年人，负起成年人的责任。他觉得在学校蹲了12年，也没学到什么，况且大学4年的学习机会也没有什么特别了不得的。就跟当年的我一样，他重视实际经验，甚于学校课程。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

然而，从我高中毕业去一家贸易公司当文员，32 年后，也就是在 1958 年，大学文凭已成为求职的必备条件，实际上已经成为职业生涯的一张通行证。在那个年代，对于一个出身富裕家庭，高中成绩优异的年轻人来说，没去念大学等于被逐出上流社会。30 年前，我父亲不费吹灰之力就为我找到一家声誉不错的公司的文员职位。可是，30 年后，这些公司肯定不会聘用只有高中学历的求职者从事文员工作。他们肯定会对高中毕业的求职者说，“去去去，去念大学，4 年后再来；可能的话，你应该再念个硕士、博士。”

我父亲是在 1876 年出生的。在他那一代能上大学的，不是有钱人的儿子，就是极少数出身清寒的优异生（像我父亲就是如此）。

在 19 世纪美国企业家当中，只有一个人念过大学，他就是大银行家摩根。他曾去德国哥廷根大学攻读数学，但念了一年就被退学。至于其他人，甚至连念过一两年高中课程的都很少，更别说有高中毕业文凭。在华顿（Fedith Wharton）小说中（这本小说的时代背景是设在大约 1910 年到 1920 年的美国社会），几个出身纽约州豪门望族的公子哥们去念哈佛大学与哈佛法律研究班。但是，他们后来没有人真的从事这一行，对他们来说，高等教育不过是一种炫耀、装饰的工具罢了。

到了我这一代，上大学已经不那么遥不可及，而是可以实现的目标。有无大学文凭可以影响我们日后会属于那种社会阶级，但并不是绝对的，这对我们日后的生活与生涯只有部分的影响力。当我在 20 世纪 40 年代第一次对通用汽车公司做调查研究时，该公司的公关部门一再向我点明，他们公司的高级经理有很多人读过大学。那时，一般人的想法是，最稳当的方式是从基层干起，然后一路升迁到高级经理。到了五六十年代，在美国、英国、德国、日本等国家，上大学并不保证将来一定有很好的收入，最务实的做法是在 16 岁就赶紧去有工会组织的大制造厂工作。在那个地方，几个月后就有很好的收入，这也就是生产力革命后的结果。但是，这种机会现

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

在已经没有了。现在想要有中上等收入的机会，如果没有一张正式文凭证明你有必备知识（获得这种知识只能在学校接受有系统的学习），那是不行的。

这种从250年前就开始发生的知识意义的改变，现在已经使得社会与经济产生了改变。如今，正式知识被视为最关键的个人资源及经济资源。传统的生产要素如土地（自然资源）、劳动力与资本，虽然现在还没有消失，但已经不那么重要了。现在，只要有知识，土地、劳动力与资本自然就跟着来。在这种新的意义上，知识被作为一种“效用”，也就是能够生产社会与经济利益的资料。

姑且不论这些发展是好是坏，它们都是某种无可抗拒的改变所带来的结果。这种现在正在发生的变化，就是知识正运用在知识本身上。这是知识运用的第三次（或许也是最后一次）变动。事实上，运用知识去找出现有知识最有效的运用方法，就是我们现在所讲的“管理”。但是，知识现在也被运用于有系统、有计划地去界定将来需要什么新知识，不论它是否可行，也不论必须怎么办才能使它有效用。换句话说，知识也正被应用在有系统的创新。

这场知识运用的第三次变动，可以称为“管理革命”。正如前两次的变动（知识运用在工具、流程、产品上，以及知识运用在工作上），这场管理革命现在也已经横扫全世界。现代工业革命成为主导性力量，扩散到全世界，这个过程有100年之久（从18世纪中叶到19世纪中叶）。生产力革命历经这个过程，大约花去70年（从1880年到二次大战结束）。而管理革命不到50年（从1945年到1990年），就已成为主导力量，扩及全世界了。

现在大部分人听到“管理”这个字眼，还是会把它想作“企业管理”的意思。管理目前的形态的确是在大企业里最先出现的。大约50年前，我刚开始研究管理时，也是着重在商业管理这方面。但我很快就了解到，无论是商业性的或是非商业性的，所有的现代组

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

织都需要管理。事实上，我们很快就会了解到，非商业性组织，不论是非营利性的民间机构（本书后面我准备用“社会部门”来称呼），或是政府机构，甚至比商业性组织更需要管理。这些非商业性组织之所以最需要管理，正是因为它们缺乏像商业组织那种“盈亏底线”的监督。最先认清管理并非局限于商业组织是在美国，但现在所有的发达国家都接受了这种观念。

我们现在知道，管理是所有组织通通都有的机能，不论它们各有什么特定目标。总之，管理是知识社会的普遍机能。

经常有人问我，谁是最优秀或最伟大的管理者。我总是回答：“是4 000多前年古埃及那些构思、设计、建造第一座金字塔的人，那金字塔至今仍屹立不摇。”但是，一直到一次世界大战之后，管理才被视为一种专门工作（而且那时只有少数人才有这种观念）。管理被视为一门学科，更是二次大战以后的事。直到20世纪50年代，世界银行开始贷款给若干国家去发展经济，也没用过“管理”这个字眼。事实上，管理早在几千年前就已经出现了，但是，一直要到二次大战以后才为人所认识。

对于管理的认识，部分原因是来自二次大战本身的经验，尤其是那时美国工业的成就。但是，跟这同样重要的是，自20世纪50年代起，由于日本的成就，管理因而被普遍接受了。日本在二次大战刚结束后，虽然不是所谓的“欠发达”国家，不过，其工业与经济几乎已完全被摧毁，所以实际上没有什么科技可言。这个国家的主要资源是其愿意采用、并改良美国在二次大战期间发展出来的管理模式（特别是在训练方面）。在美军占领的20年当中（从50年代到70年代），日本终于成为世界第二的经济强权，与数一数二的科技领导国家。

20世纪50年代初，朝鲜战争刚刚结束后，韩国受到战争摧毁的程度，甚至超过二次大战后的日本。而且，韩国以前从来就是一个落后国家，尤其在受日本殖民统治的那35年当中，其企业与高等教

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

育受到有系统的压制，就显得更落后了。但是，韩国在战后采用美国式的高等教育来教育年轻人，并吸收、应用美国式管理，结果在25年内就成为发达国家。

随着这些管理所带来的经济扩张，我们也逐渐了解到管理的真正含义。我刚开始研究管理这门学问时，是在二次大战期间以及结束后没多久。那时，经理人被定义为“负责指挥工作的人”（responsible for the work of subordinates）。换句话说，经理人就是“老板”的意思，而管理代表着上下层级与权力。直到今天，提到经理人与管理时，可能很多人还是想成这种意思。

但是，到了20世纪50年代初期，经理人的定义已经改变为“负责执行的人”（responsible for the performance of people）。现在，我们知道这种定义太狭窄了，正确的定义是“负责运用与执行知识的人”（responsible for the application and performance of knowledge）。

这种改变表示我们已把知识视为最关键的资源，而土地、劳动力与资本的重要性则受到一些条件限制。但如果缺乏那三者，光有知识也没法生产，光有管理也没有成果出来。如果有了有效用的管理，也就是说运用知识于知识上，土地、劳动力与资本等其他资源往往就跟着来。

知识成为最关键的资源，是我们的社会之所以为后资本主义社会的原因。它从根本上改变了社会的结构，创造出新的社会动力、经济动力，以及新的政体。

五、从统合知识到专门知识

贯穿知识运用的三个阶段（工业革命、生产力革命、管理革命）的那条主轴，是知识意义的基本改变。传统的统合知识，改变为现代的专门知识。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

传统的知识是统合性、一般性的知识。现在我们所用的知识，必然是分得很细的专门知识。以前我们不是讲“有知识的人”（a man of knowledge），而是讲“有学养的人”（an educated person）。有学养的人是通才。他们善于说出或写出很多事情的大道理，却拙于实际去做任何一件特定的事情。正如有句古老的谚语说：你一定会想要跟有学养的绅士共进晚餐，但你一定不会想要跟他去荒岛，在那种地方，你需要的是善于处理实务的人。事实上，在今天的大学里，那种传统“有学养的人”根本不是真的被看作“有学养的人”，他们不过是百无一用的文人罢了。

马克·吐温的小说《康州美国佬奇遇记》中的主角，不是一个有学养的人。他当然不懂拉丁文或希腊文，可能也没读过莎士比亚的著作，甚至连《圣经》写些什么也不是很清楚。但是，对于有关机械工程这类的事情，如架设电器、电话等，他懂得如何动手。

对于苏格拉底来说，知识的目的是为了自我的成长。知识的效果是表现在人的内在层面。对于他的对手普罗塔格拉而言，知识的效果是表现在认识能力上，是更加知道要说什么、要怎样说才比较恰当。普罗塔格拉对知识的看法，支配了西方的教育与语言知识达两千多年之久。中世纪的三大学科，包括了文法、修辞与逻辑，这些正是决定我们要说什么、要怎么说的必备工具，但不是决定我们要做什么、要怎么做的工具。禅宗与儒家对知识的看法（支配了东方的教育与文化有一两千年之久），也有跟西方类似的地方。禅宗强调自我知识，而儒家经典的内容就像西方中世纪的三大学科，成为中国文人学习文法、修辞、逻辑的必备工具。

我们现在所讲的知识，是那种在处理事物中就可以得到证明的知识，是那种对实行结果有效用的信息。这种知识强调的是外在于人格方面的效果，表现在社会与经济，或者知识本身的进步上。

为了完成任何事情，这种知识必须细分，愈专门愈好，这就是为什么传统会将其贬抑到“雕虫小技”的地位（从古代到今天的

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

“人文教育”一直都有这项传统)。技艺不能教，不能学，也显示不出任何普遍原则来。技艺细分成各行各业，每一行都不相通，各有自己的技术法则。技艺靠的是经验积累与拜师见习，而不是靠学校的课程学习。但是，我们今天所讲的知识，不是指这些“技术”的特殊知识，而是指有普通法则的“学科”(技术学)。

学科把“技术”转化为方法学，像是工程分析、计量法、病因诊断法等。每一种方法学都把“特殊经验”转化为法则体系。每一个法则体系都把未被发现的事实转化为信息。每一个信息都把技术转化为可教可学的东西。

从以前统合性的知识到现在专门性的知识，这种转变赋予了知识创造一种新社会的力量。但是，这种社会必须建立在这种基础上：知识作为专门知识，知识工作者作为专门人员。这给予了专门知识与专门人员权力。但这也引起价值、视野与信仰等基本问题，也就是说，引起了社会凝聚与生活意义的问题。正如本书末章将要讨论的：在知识社会中，“有学养的通才”的内涵是什么?

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第二章
组织的社会

组织是一群专门人才基于一个共同任务而在一起工作的团体。不同于社会、社区、家庭等传统的社会群聚，组织不是基于人类情感本能或生物必需而自然形成的，而是基于某种特定目的而安排出来的。组织虽然是一种人为产物，但还是被期望永续存在（或许无法真的永久存在，但起码也存续一段很长的时间）。

组织往往有本行专业，是什么样的组织，要依据任务而界定。反之，是什么样的社群、社会，则是依据某种可以把人群维系起来的凝聚物（如语言、文化、历史、地域等）去界定。一个组织只有专注于一种目的，才能有效完成任务。交响乐团不会想去做治疗病人的事，它的任务是演奏音乐。医院会去治疗病人，但不会想去演奏贝多芬的曲目。准备攀登喜马拉雅山高峰的登山社，不会去照料尼泊尔无家可归的人，无论他们有多可怜。学校专注于教学，企业专注于生产、销售与服务，教会专注于洗罪、救赎，法庭专注于解决纷争，军队专注于打仗，美国心脏病协会专注于预防心脏功能退化与血液循环疾病的研究。总之，社会、社区、家庭是自然存在的，而组织则是为了某种目的而存在的。

“组织”现在已经成为日常用语。每当有人提到，“在我们组织中，顾客至上”，“在我们组织中，不要亏了本”，“在我们组织中，你要小心做事，不要犯错”，这些话你听了，都会点头表示同意。发

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

达国家的社会现已成为“组织的社会”，这种社会大部分的社会任务都是在组织中完成，或者由组织来完成。这些组织包括企业、工会、救助服务机构、医院、学校、社区服务机构等等，有些是政府机关，更多的则属于非营利性的民间机构。除此之外，还有交响乐团、博物馆、基金会、社团、消费者保护团体、教会等许许多多属于其他种类的组织。

然而，一直到二次世界大战后，在美国（或其他任何地方）仍鲜有人谈“组织”。英国具有相当权威的《简明牛津字典》，在1950年的版本中，都尚未列出“组织”这个字的现代意义。政治学者与社会学者经常提到政府、企业与社会、社区、家庭等，不曾提到组织，但他们实有必要加以讨论。

这就引发了三个相关问题：

- 组织有什么功能？为什么需要这些功能？
- 从全盘来看，是什么原因造成组织仍受社会学、政治学与经济学的忽视？
- 以严格的意义来说，“组织”是什么？如何运作？

一、组织的功能

组织的功能是为了使知识有工作成果。在发达国家，组织已成为社会的活动中心，这是统合知识转变为专门知识使然。知识愈专门，就会愈有效用。

最优秀的放射线科人员并非就是医学方面的权威，但他们是这方面的权威：用X光、超声波、身体扫描仪、磁波共振器来取得身体内部的影像。最优秀的市场研究员并非就是商场销售方面的权威，但他们是市场研究这方面的权威。

然而，无论是放射线科人员或市场研究员，光有个人，没有组

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

织全体参与，都不能成事。他们的工作不过是一项“输入”，除非再加上组织其他专门人员的参与，否则不会有工作成果输出来。专门知识光凭本身不能成事，只有整合起来才会有工作成果。组织的任务正是使这成为可能。组织这种整合功能正是其存在的原因。

这些年来，我们确实过度专门化了，尤其是学院。但是，矫正之道并不是对专才施予一些“人文（通识）教育”，以使他们成为“通才”（我自己就曾这样鼓吹好几年）。我们现在已经知道，这种做法是行不通的。因为，专才只有当专才时，才能发挥长处。知识工作者一定就是这样，我敢肯定。最称职的知识工作者除了想成为本行的顶尖者外，不会想越界。神经科医生愈能做他的专业，技术就会愈精进。吹法国号的乐手不会去担任小提琴手的位置，而且也不应该如此。专才是需要通识的熏陶（关于这点，在最后一章还会继续讨论到），可是在工作上，他们非得当专才不可。这就需要组织存在，把他们当专才用，才能产出成果。

二、组织“异形”

但是，组织成为社会非常显著的现象是好几十年前的事了，为什么学者要经过那么久的时间才重视组织？从这个问题的答案当中，我们可以了解很多关于组织，以及组织是什么的详情。

法律学者未曾重视组织这种新现象，这并不叫人意外。“组织”跟“社区”、“社会”一样，都不是法律术语。“组织”也不是经济术语。某些组织，如企业、工会等，追求经济目的，影响经济，也反过来受经济影响。另有些组织，如教会、男童子军等，很多不在经济学的范畴内。但是，为什么政治科学家与社会学家一直严重忽视这种深深影响政治与社会的现象呢？

从一开始，社会学的奠基者，法国人孔德（Auguste Comte），

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

在其著作中就没有提过组织。不过，在他那个时代，也没有其他人提起。一直到德国人滕尼斯（Ferdinand Tonnies）1888 年的著作《社区与社会》(*Community and Society*，他在这部作品中对现代社会提出最有影响力的批判)，以及现代社会学的守护神、德国的韦伯与意大利的帕累托（Vilfredo Pareto）的作品，也全都忽视组织这回事。这三位社会学家全都注意到大企业与大工会的兴起，也曾对此有所评论，只是他们把这种组织化发展当成一种刚刚起步的现象，并很快就淡忘了。之后，社会科学家对组织的忽视，一如往昔。

有一种解释是说，组织之所以至今仍受到忽视，正是因为它对政治与社会的影响力太大了。组织不符合政治学家、社会学家仍共同假定的“正常”标准。他们仍然假定，一个正常社会是一元的，而不是多元的。但是，“组织的社会”却是相当多元的。对组织而言，要是受到政治科学家与社会学家莫大的关注，那非被他们当作一种社会疾病不可。

例如，美国著名经济学家康芒斯（John R. Commons）在他 1924 年的著作《资本主义的法律基础》(*The Legal Foundations of Capitalism*）中，就流露出这种对组织的敌视。康芒斯认为，股份公司本来就不应该存在，因为这种形式的组织违背了美国宪法的精神，可是由于 19 世纪晚期美国最高法院的一项“阴谋”，任意曲解宪法第十四条修正案的原意，允许它存在。任何读者应该都可以看得出，这其实是相当无知的。当时，任何其他的国家，没有最高法院或第十四条修正案的帮忙，也都早已接受股份公司的合法地位了，美国是所有发达国家中最晚承认股份公司的合法地位的（甚至连日本都比美国早）。然而，对于 1924 年那个时候的读者而言，康芒斯这番话是很有道理的。组织的所作所为是那样脱离正轨，最后只能以邪恶的阴谋来解释之。几年后罗斯福推行“新政”，康芒斯那部畅销书成为反商阵营中的“圣经”。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

组织至今仍甚少受到重视，还有一项原因。对军队、教会、大学、医院、企业、工会的观察、研究、分析，也有很长的一段时间了，而且也研究得很详尽。可是，这些单位一直都被分开处理，一直都被看作不同种类的东西。甚至现在访谈者听到我说，我的咨询服务包括所有这些机构已有 40 多年，他们都大吃一惊。所有这些机构都是属于同一类，都是一种“组织”，这不过是前不久才为人所了解。组织都是人为的环境，都是后资本主义社会里的“社会生态”，相互之间的同构型多于异质性。正如前面曾经提过的，很多人（尤其是在美国以外的地区）一听到“管理”，仍把它想成是企业的事，仍未了解管理其实是所有组织都有的功能。一直到二次大战，随着管理的出现，我们才明白，原来组织是那么不同的东西。组织不是“社群”、“社会”、“阶级”、“家庭”等这些现代社会整合器（以前社会科学家不知道有“组织”这回事，所以没有把它列为现代社会整合器的其中一种）。但组织也不是“氏族”、“部落”、“亲缘团体”等这些（人类学家、社会学家所讲的）传统社会整合器。组织是新的、跟以前都不同的东西。但问题是：组织究竟是什么？

三、组织的特征

组织是有特定目标的机构，正因为专注于一种目标，所以能发挥很大的效用。

如果你去美国防痨协会对他们说：“有 90％的美国成年人正遭受脚指甲生进肉内之苦，我们需要借用你们在治疗研究、预防倡导这方面的专业，来根绝这种可怕的疾病。”那对方肯定回答你说：“对不起，我们只对臀部与肩部之间的部位有兴趣。”

这可以解释何以美国防痨协会、美国心脏病协会，或其他类似的组织在保健方面有极大的成就。社会、社区、家庭必须处理各方面的问题。但在一个组织中，不论它是一家企业也好，或是一个工

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

会、一所学校、一家医院、一家社区服务机构、一所教会也好，这么做只会变成“多头马车”，大家各跑各的，结果整个组织的力量就分散了。如此一来，就很难跑到它本来的目的地了。组织是一种“工具”，就跟任何工具一样，分得愈专门，就愈有效果，愈能完成工作。

因为组织是由各类专门人员所组成的（他们每个都各自有本身专精的知识领域），所以组织的目标必须相当明确。每个组织必须专注于一个目标，否则它的成员会乱得像多头马车一样。结果，他们会循着自己的专业各行其是，而不是把它用在组织目标的完成上。组织成员会各凭自己的专业想法，自行决定组织的目标应该是什么，同时也会把自己的价值观强加到组织上。只有集中在一个明确的共同目标下，组织成员的力量才能结合起来，发挥相乘的功效。如果没有，那么这个组织很快就会没落。

一个很好的例子是发生在二次大战后美国新教教会身上。大约在 1900 年时，美国的新教教会全心全力投入于当时正快速工业化的都市社会需求，像这么成功的发展策略是绝无仅有的。美国的教会（欧洲的也是一样）之所以能免于没落，朝“社会基督教”（Social Christianity）这种方向发展是一大主因。但是，社会服务并不是教会的目标（使命），拯救灵魂才是。尽管如此，由于“社会基督教”这种发展方向获得相当的成功，这些教会也就逐渐把它们奉献社会的动机归于社会缘故，因而模糊了原先拯救灵魂的使命，特别是在二次大战后发展到极致。“自由派新教”（Liberal Protestantism）更是利用基督教作为外衣，以遂其进一步的社会改革与社会立法之目的。教会变成了社会机构，变得政治化，于是很快就失去凝聚力与吸引力，成员跟着就大量流失了。

最能显现现代组织的特质要数交响乐团。一个有 250 个成员的交响乐团，每个成员都是专才，都是某项乐器的一流演奏者。可是，每个成员，光凭自己是无法奏出交响乐来，只有整个乐团合奏才能

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

做到。这个乐团之所以能合奏出交响乐来，那是因为这 250 个成员都有同一份总谱，他们全都在一个共同目标下，贡献出一己之长。在任何给定时间，他们都可以合奏出同一首交响乐来。

组织要的成果往往都是外在于组织。社会、社区、家庭要的成果就在于其内部本身。它们是为了自己而存在的。可是组织的存在，通通都是为了产生外面的成果。

在一个企业里面，只有成本。“利润中心”（唉，这个名词我在好几年前也用过）是一个很不恰当的名词。在一个企业里面，只有成本中心可言。一个企业只有在消费者付钱买了它的产品或服务，才会有利润。所以，利润是外在于企业之事。医院要的成果是被治好的病人可以回家（而且希望永远不必再回到医院）。学校要的成果是毕业生将所学用到他们自己的生活与工作上。军队要的成果不是演习与将官升迁，而是吓阻战争的实际发生，或者打败敌人。教会要的成果甚至不属于现世之事。

这就是说，一个组织要的成果与个别成员的贡献往往相去甚远。即使像医院这种地方，病人的痊愈跟个别成员（不论是护士或医师）的贡献有很密切的关系，也不例外。但是，对于组织的一个成果，我们很难判定，是因为谁的贡献，连在医院也不例外。对于一个病人的康复，我们很难武断地说，是因为 X 光技术员的贡献，或者是因为临床研究员、营养师的贡献。

在大部分的组织机构，成员的个别贡献完全融进组织整体成果当中。在交响乐团，只有组织整体成果可言。如果公司破产了，工程部门再怎么棒又有什么用呢？可是，反过来说，如果工程部门不是技术一流，也不勤奋工作，那么公司很可能就会关门。换句话说，在一个组织中，每个成员的贡献都是不可或缺的，如果少了其中任一贡献，组织就不会有成果出来（至少在理论上是如此）。但是，如果个别成员光凭他自己，没有组织全体参与，同样也不会有成果。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

这就要求成员职责与组织目标必须相当明确，这绝对是组织要有工作成果的必要条件。组织要的工作成果必须界定清楚，不能含糊，如果可能的话，最好将其量化。

这也要求组织必须拿明确、公开、无私的目标作为对照，来自我评价，评估自己绩效是高是低。社会、社区、家庭都没有必要这样做，也不可能做到。它们是用生存来衡量的，而不是用工作绩效。

个人加入某个组织通常都是自愿的。事实上，这当中可能是因为根本没有多少选择。但是，即使在完全是强制加入的组织中（例如在欧洲有好几个世纪，除了犹太人、吉普赛人等少数族群之外，几乎所有人一出生时就已受洗为基督徒，被迫成为教会一员），最起码也得保留象征性自愿加入的仪式。为婴儿主持浸信礼的教父，就宣誓这婴儿是自愿受洗为基督徒。

脱离某个组织有可能是相当困难的事（例如要脱离黑手党、日本公司、耶稣会修道院，就是很难的事）。但这总是有可能的。组织愈成为以知识工作者为主的组织，成员要离开跳到别家去就愈容易（本章后面还会进一步讨论）。

因此，组织往往要角逐最重要的资源——有正式知识、有才学、肯奉献的人才，这跟社会、社区、家庭大不相同。

这就表示，组织必须在人力资源市场上出售职位，营销功夫要做到跟出售产品或服务一样完善的地步，甚至更好。组织必须吸引人才、留住人才、奖励人才、鼓舞人才、服务人才，使人才满意。

现代组织是由各类有专门知识的人所构成的，而知识本身不分高低，因此，这种知识组织的员工应该地位平等，彼此都是同事。每种知识在组织中的地位是依据其对组织目标的贡献程度来决定的，而不是知识本来就有高低之分。有句古老的谚语说："哲学为各门学问之'后'(queen)"。但是要治疗肾结石，你要找的是泌尿科医生，而不是哲学家。现代组织不能有"上司"与"下属"之分，大家都是"工作伙伴"。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

组织往往是用“参与管理”的方式，而社会、社区、家庭多半是用“领袖指挥”的方式。虽然组织可能也有领袖，但多采用“参与管理”的方式，而且只有它是用这种方式。管理工作有可能是兼职性的闲差。例如，美国市郊学校家长会的干事，每年只花几个钟头去处理该组织的事务。管理工作也可能需要一堆专职的人全天去做这个、做那个，例如在军队、企业、工会、大学等的管理工作，就是如此。可是在组织中，一定要有人做决策，不然的话，什么事都做不了。一定要有人负责组织的使命、文化、绩效、成果。一定要有一个“指挥”，掌握“总谱”。一定要有人强调组织目标，设定计划策略，考核成绩好坏。这种管理职位一定要有足够的权威。可是，在以知识为基础的组织中，管理不是用指挥的方式，而是用指导的方式。

组织要能做事，也一定要有自主性。在法律上，组织可能是一个政府机构，如欧洲的铁路管理机构、美国的公立大学，或者日本主要的广播电视网 NHK。可是，这些组织在实际运作上一定可以“自行其是”，如果习惯按照“政策”指示去做，那很快就做不下去了。

大家一定会说，所有这些特征，哪里都可以看到。可是，这些特征通通都是新的，只有组织社会里才有。

四、组织作为“启动器”

社会、社区、家庭都是保守的团体，追求安定，避免改变。但是，后资本主义社会的组织却是一种“启动器”。因为这种组织的功能是把知识引进工作中，去改善工具、流程、产品，还有工作与知识本身，所以一定要把不断的改变纳入组织结构当中，也一定要把创新安排到组织结构当中。这种创新就像经济学家熊彼特（Joseph Schumpeter）所说的，是“创造性的破坏”。因此，一定要有系统地

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

放弃习惯的、熟悉的、舒适的现状，不论是现有的产品、服务、作业流程、社会人际关系、技术，甚至是组织本身。知识改变得很快，今天还斩钉截铁的事情，明天就成荒谬可笑的话题，这正是知识的本质。

与知识改变恰成对比，技术是慢慢改变的。如果苏格拉底这位石匠活在今天，去一家石器厂工作，那么唯一较大的改变只是他要做的东西被换成十字架墓碑，而不是以前那种写有神秘符号的石碣。可是用的工具基本上并没有什么改变，只不过现在换成电动的罢了。古登堡发明活版印刷术后的400年当中，印刷术实际上并没有什么改变，直到蒸汽机来临，工学（技术学）开始运用在技术上，印刷术才有一日千里的改变。在过去整个历史上，工匠经过五六年的学徒生涯后，在十七八岁就已经学得一生都要用到的一门技术了。在后资本主义社会中，我们大可相信，任何一个有专门知识的人，每隔四五年就必须吸收新知识，否则就会落伍。

对某一门知识有很大影响的变革，通常不是来自本门领域，印刷术就是一个很好的例子。今天，制药工业正深受遗传学与生物学知识的影响，而在40年前，连在制药实验室的研究员都很少有人听过这两门学科。铁路最大的挑战并非来自本身的改变，而是汽车、飞机的改变。

在创造新知与淘汰旧知方面，社会创新的重要性不亚于新科学或新科技。事实上，社会创新往往更重要。19世纪最神气的机构——商业银行，现在出现了世界性的危机，原因并非计算机或任何其他的科技改变，而是因为非银行的金融机构想到也可以使用商业票据，这是长久以来被忽视的金融工具。这很快就打击到商业银行200年来的独占地位，因为最大的收入来源，即商业借贷产生的利息，大量减少了。对于知识，最大的改变很可能是“有计划的创新”，无论是在技术创新或是在社会创新方面，在近40年，它已经成为一门有系统的学科，既可教又可学。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

正如今天很多人仍相信的，以知识为基础的改变也不是只有企业才需要。如果工会（除企业之外，工会是资本主义社会另一个成功者）要生存下去，显然也需要运用知识去改变。在二次大战结束后的这 50 年当中，没有一种组织的改变比得上军队。武器完全改变了，这从 1991 年的海湾战争可以看出。军事原理与军事观念改变得更是激烈。而军事的组织结构、指挥结构、工作关系和职责，也都有大幅的改变。

既然以知识为基础的改变，不只是企业才需要，这就表明今天每种组织都必须把“变革管理”（the management of change）纳入结构当中。

今天，每种组织都必须把有计划地放弃现状，纳入组织结构当中。每几年，对于每个流程、产品、作业程序、政策，都必须学会去问：“假设我们还没做这件事，若以我们现在知道的知识来判断，我们还会这样做吗?”如果答案是否定的，就必须追问：“那么我们现在要做什么?”组织必须采取行动，而不只是再研究看看。组织必须有计划地放弃，而不是尽可能延长一种已经成功的政策、流程、产品的寿命。直到现在，只有日本一些大企业做到了这点。

同时，创新也必须纳入组织结构当中。说得更详细些，每种组织都必须把以下三种有系统的创新实务纳入架构当中。

首先，组织必须不断改进所做的每件事，这个过程日本人称为“kaizen”（改善）。在过去整个历史上，每个工匠都一直在做改善，也就是有系统、持续地自我改进。但是，到目前为止，只有日本人把改善融入日常生活与工作当中（这也许是受到禅宗的影响）。改善的目的则是为了改进产品或服务，在两三年内使其变成实际上并不相同的新产品或新服务。

其次，每种组织都必须学习“利用开发”（exploit），也就是说，从别人同类的成功去发展新的应用。在这方面，到目前为止，又是日本企业做得最好，这可以从日本的消费电器厂商如何从美国发明

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

的录音机不断开发出同类新产品的行为得到证明。但是，利用别人不同种类的成功，也不失为自己成功的途径之一。例如，美国的“教牧式教会”（pastoral church）目前的快速成长，正是奠基于填补了传统“社会基督教”与正统基督教逐渐没落后所造成的空白。

最后，每种组织都一定要学习创新，而且，创新流程可以、也应该加以系统化。

创新之后，当然是回到放弃，这个过程一直循环下去。

除非如此，否则后资本主义社会那些以知识为基础的组织，很快就会发现自己落伍，失去执行目标的能力，也很难吸引到优秀的知识人才。

此外，后资本主义社会必须分权化。在这种社会，每种组织都必须能迅速决策，这要靠分权给接近工作现场、市场、科技、社会变迁、环境变迁、人口变迁、知识变迁（这些都必须被视为创新机会，要善加利用）的人去决策。

因此，后资本主义社会的组织就经常成为社区动荡的根源。组织需要的技术与知识，一定经常改变。我们现在明明需要的是遗传学家，偏偏每所技术大学却正加强物理学教学。银行明明需要的是投资大众，偏偏早就成立资信分析部门。公司关闭提供地方就业机会的工厂，或者改用擅长计算机仿真的年轻“小鬼才”来取代磨炼一生的老工匠。在妇产科的知识与科技改变的情况下，医院把孕妇转到专门的“分娩中心”去生产。如果在医学知识和医疗科技改变的情况下，对于只有不到200张病床、又无法提供一流护理的医院，我们必须尽可能关闭。同样的，如果人口、科技或知识的改变，使得工作资格产生变化，学校或大学的规模、数目或教育哲学因而有不同的需求，那我们必须尽可能关闭不符合社会需求的学校或大学，不论它们与当地社区的关系有多密切。

可是每一个这类改变都会瓦解、分裂沉静平稳的社区；每一次改变都会造成“不平”，带来动荡。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

现在的组织还为社区带来另一种紧张。组织一定是在社区里办公或生产的，员工就住在社区里，与社区居民交谈，送孩子到社区学校受教育，选出社区的代表，缴税给社区。组织必须与社区打成一片，其成果就在社区里。可是，组织不能让自己从属于社区，组织“文化”必须超越社区。

正如美国人类学家霍尔（Edward T. Hall）在他的著作《默语》（*The Silent Language*）中所指出的，每个社会最重要的沟通媒介并不是语言，而是文化（就是人们行住坐卧与行为的方式等）。霍尔指出，德国医生跟德国病人沟通所使用的符号，跟英国、美国医生或是跟日本医生所使用的符号，都非常不同。如果美国华盛顿官员被要求去参加地区便利商店的会议，讨论下星期的促销广告，那他们肯定会觉得莫名其妙。可是，如果告诉他们有关官商勾结的事情，他们却轻易即可理解。姑且不论我们经常听到的“管理风格”的差异，日本大企业要完成的任务，本质上跟美国、德国或英国大企业没啥两样。

组织的文化由其任务本质决定，而不是由社区决定。每个组织的价值体系是由任务所决定。世界上每个医院、学校、企业都必须相信，它执行任务的贡献对当地社区、社会来讲，是不可或缺的——当地社区所有其他的人归根结底都依赖它的贡献。为了完成本身任务，组织必须契合任务去协调、管理。所以，组织文化往往超越社区的价值观。如果组织文化与当地社区的价值观相抵触，那它一定会赢，否则组织就不会对社会有所贡献。

有句古老的谚语：“知识无疆界”（Knowledge knows no boundaries）。现在“超国界”的组织仍寥寥无几，“多国籍”的组织也不多。可是，每个知识组织一定是无关乎国家、无关乎社区的。借用希特勒与斯大林最喜欢的一句话来说，纵使组织完全嵌入地方社区，也是“无根的世界主义者”。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

五、受雇者的社会与带着工具跳槽

只不过在50年前，除了在法律场合下，英国人或美国人一般很少使用受雇者（employee）这个字眼。当时，他们通常是讲资方与劳方（capital与labor，或是managment与worker）。“employee”的德文同义词是“Mitarbeiter”，当时德国人一般也很少使用。就算用到这个字，通常是指低层的办事员，意思相当于“Angestellter”，或者西班牙文里的“employado”。“employee”也是一个很麻烦的单字，根本没有明确的意义，在其他语言里的同义词，也是同样到了最近才成为普通用词，而且同样没有明确的意义。直到现在，我们还没有适当的字眼来解释它。

依照定义，“employee”是指受薪工作者。然而，美国所有受雇者当中为数最多的一群却是无报酬工作者。美国大约有9 000万第二春的老年人在非营利机构当无报酬义工，很多人一星期至少奉献3小时。他们显然是“员工”（staff），而且他们也是这样看待自己。然而，他们其实是无报酬的志愿工作者。

有很多人，在法律上不是“受雇者”，在实质上却是。这些人是“自己受雇于自己”。一个世纪以前，受雇于人的人，也就是为其他某些人工作的人，是为“主人”而不是为公司或“老板”工作。那个时候，虽有一些工厂工人，但远不及家仆的数量。直到一次大战时，发达国家中工厂工人的数量才超过家仆。受过教育的工作者，从任何一点来看，都是“独立”工作者。在1913年时，在任何一个国家（英国与比利时例外），农业人口都是最大的劳动人口。他们在土地上为自己工作，不论这土地是自有的或租来的。

今天，农业人口在任何发达国家的全部劳动人口中都只占极小部分，而家仆差不多已消失了。但是，六七十年前那些“独立”工作者，现在不是受雇于他人的受雇员工，就是受雇于自己的个人工

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

作者，这两类人都是受过正式教育、有知识的人。

我们需要一个名词来描述这些人，可是找不到；也许只需要把后资本主义社会的“employee”定义为“借组织才可以使用技能和做出贡献的人”，这不失为权宜办法。至于他们是否受薪并不重要。如果他们是“受雇于自己”，那也是因为出售服务给组织或者通过组织提供服务，才可以做出贡献。例如英国国家保健中心的医学研究员、美国类似机构的“独立工作室”人员、会计师与精算师等等。这些个人工作者拿的是“费用”（fee），而不是“薪水”（wage）。可是，他们的技能要靠跟组织来往才可以做出贡献，就跟他们受雇于组织没有两样。

我们发现，收入、教育程度或社会地位愈高的人，他们的才能就愈依赖组织才可以施展与做出贡献。后资本主义社会已经成为受雇者的社会，正如同已经成为组织的社会。受雇者社会与组织社会不过是描述同一现象的两种不同方式。

至于从事基层服务工作的受雇者，例如超市柜台人员、医院清洁员、大货车司机等，他们的地位可能与昔称“（工厂）工人”（worker）的挣工资的劳动者（wage earner）相差无几。这些基层的服务劳动者，现在占全部劳动力的 1/4 强，已经超过制造业劳动者。他们的地位、生产力与职业尊严是后资本主义社会非常核心的社会问题。

但是，知识工作者这未来之星就迥然不同。

所有的知识工作者，不论是受雇员工或是个人工作者，唯有通过组织，他们的才能才得以施展。就此而论，他们是依赖组织的。可是，他们同时也拥有“生产资料”，也就是拥有属于自己的知识。在发达国家，他们占全部劳动力的 1/3 强（技术性的服务劳动者约占另外的 1/3）。

马克思相信，资本主义带给社会最大的改变就是造成工人的“疏离”。工人与生产工具之间的“疏离”，使其不再拥有生产工具。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

工人唯有依赖资本家提供生产工具才能生产，机器愈昂贵，他们就愈依赖资本家。

受雇的知识员工也需要用到生产工具，如计算机等机器设备。组织对知识员工使用的生产工具的资本投资，可能比生产线员工所用的生产工具更多（社会投资方面也是如此，例如，对知识员工的教育投资铁定是体力劳动者的好几倍）。不过，光买机器是没有用的，除非这些知识员工运用他们的知识在机器上，否则机器就形同废物。工厂机械操作员按照指示工作，机器设备不仅决定他们每天的工作内容，还决定他们的工作方式。而受雇的知识工作者可能也有必须操作的机器设备，如计算机、超声波分析器、天文望远镜等，但是，任何这些机器都不能决定他们的工作内容与方式。

资本主义社会的工人完全单方面依赖机器。在受雇者社会中，受雇者与机器（生产工具）的关系则是相互依赖的，其中一方要是缺乏另一方的参与，就无法做出贡献。同时，生产工具是固定在一个地方，而知识员工则自由来去，他们可以带着操作、解读机器的技术知识跳槽。机器依赖知识工作者，知识工作者也依赖机器。

整个历史上，工人得按指令工作。他们要做什么工作、怎么做、多久要做完等等，都得依赖指示。知识员工实际上是不可以被指示怎么工作的。如果知识员工在专业领域不比组织中其他人更专业，那不管组织有什么计划与目标，他们都没有作用。

营销经理可能会吩咐市场研究员，公司需要知道哪个新产品的品牌设计与市场定位。可是，市场研究员有职责告诉营销经理，市场调查有什么重要性，如何做市场调查，调查结果代表什么意义。空军基地的指挥官决定在某次任务中要派出哪一类军机，各多少架。可是，在执行任务前是由幕僚参谋告诉指挥官，基地有多少架军机还可以飞，有多少架需要修理，虽然他们的军衔低了许多。指挥官

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

要是硬摆官大、学问大，不顾幕僚参谋的专业，不但愚昧之至，而且恐怕也干不了多久。

在20世纪八九十年代，美国有许多企业或被并购，或被抵押，或被拍卖，结果造成许多知识员工失业。可是没几个月，他们多半都找到了新工作，将知识运用到新组织中。起初，他们感到很不如意，几乎有一半的人，薪资不如从前。可是，这些曾被解雇的技术人员、专业人员与经理人员后来发现，原来他们自己也拥有“资本”，那就是他们的知识。而组织拥有生产工具，这两方其实是相互依赖、相互从属的。

日本人形式上仍然相信对公司终生忠诚的工作伦理，尤其是受雇的知识员工。但是，在1989年，日本爆发了一件大丑闻：Recruit事件。Recruit这家快速成长的出版公司用免费给予股份的方式向一些政客行贿。是什么原因导致Recruit股份有这么大的吸引力？是什么原因造成Recruit出版这么赚钱？这家公司出版的杂志，内容完全只是招聘信息，提供给想要跳槽的技术人员、专门人员、中层经理。据一些在日本待过的外国人描述，在东京地下铁，中年人多半在看成人休闲杂志，而年轻人则多半在看招聘的杂志。即使在日本，年轻一辈的知识员工也正盛行跳槽，不像老一辈那么重视对企业的忠诚。

今后，薪水再也买不到员工忠诚了。未来的组织必须向知识员工证明，组织能够提供他们最好的发挥机会。不久之前，我们是讲“劳动力”，现在，我们逐渐在讲“人力资源”。这表示以前是老板决定员工的优点与贡献，现在则是员工自己决定他会贡献什么，他的贡献可以或应该产生多少价值，尤其在知识员工方面更是如此。

可是在这种知识社会，连没有什么技能的服务劳动者，也不是

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

“无产阶级”。整个来说，这些受雇者共同拥有生产资料。个别来说，他们当中有钱的很少，称得上富有的是绝无仅有（虽然他们多数人在财务上可以独立，不必靠家里补贴）。不过，就整体而言，通过退休基金、共同基金等方式，他们也共同拥有生产资料。在退休基金会代表他们行使投票权的人，本身也是受雇者，例如美国地方公务员退休基金的管理者，本身也是受雇的公务员。

这些退休基金的管理者才是美国唯一真正的“资本家”。如此说来，在这种后资本主义的知识社会里，“资本家”本身也变成受雇者，也一样领取薪资。

这表示，在后资本主义社会，资本是为受雇者服务，而在资本主义社会，受雇者则为资本服务。不过我们将来一定要重新思考并界定资本与所有权的角色、权力和功能。正如下一章将要讨论的，我们必须重新思考“企业权力”的本质。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第三章
劳动力、资本及其未来

如果说，知识是后资本主义社会最关键的资源，那么资本主义社会的两大关键资源——劳动力与资本，未来会扮演怎样的角色与功能呢？

我们现已进入“受雇者的社会”，在这种社会，劳动力不再是一项资产。我们同时也进入了一种“没有资本家的资本主义”（a capitalism without capitalist）——这跟以前政治家、法律学者、经济学者、新闻记者、工会领袖、商业领袖……几乎所有人想当然的想法相左。因此，劳动力要素的没落、传统资本的重新定义等课题，在未来几十年当中一定是政治上的核心所在。为了能够成功解决这一转型期的新挑战，我们必须先解决资本主义社会还未解决的这两个经济问题：劳动力以及货币资本未来的角色与功能。

一、劳动力还是一项资产吗

在“制造业没落”的年代，美国制造业的生产额占 GNP 的百分比，维持在一定水平，几乎没有什么变动。在 1975 年与 1990 年，美国制造业的生产额占 GNP 的比例分别是 22%与 23%。而在这 20 年当中，美国的 GNP 增长了 2.5 倍。换句话说，在这 20 年当中，美国制造业的生产额有超过 2.5 倍的增长。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

但是，美国制造业的从业人口，却一点也没增加。相反的，从1960年至1990年，它占全部劳动力的百分比，甚至绝对数目，均一路下滑。在1960年，占全部劳动力的25%，到了1990年，降到16%到17%，这30年当中，几乎下降了一半。另一方面，美国全部劳动力在这段和平时期增长了一倍，傲视全球。可是，这些多出来的工作机会全部与制造搬运类无关。

这种趋势必然会持续下去。在未来15或20年，除非遭逢严重的经济萧条，否则美国制造业的生产额占GNP的比例很可能会维持在23%，这应该就是表示美国制造业的生产额会有将近两倍的增长。然而，同一时期制造业从业人口占全部劳动力的比例，很可能下降到12%以下。这肯定表示美国制造业的从业人口会减少更多。

日本在这方面的发展趋势跟美国差不多。在1970年至1990年这20年当中，日本制造业的生产额也增长了2.5倍，而制造业从业人口也都没有增加。今后，制造业的生产额即使维持一定比例的增长，也不足以弥补制造业工作机会的剧降。日本就跟美国一样，到了2000年，制造业的工作人口一定会少于1990年的数目。

美、日在制造业的发展趋势非常类似，可是两国的反应却迥然不同。美国人虽然还没悲观到宣布“美国制造业已经完蛋了”，但也不时流露“美国制造业已经没落”的担忧。对于制造业的态度，美国人关心的是可以提供多少蓝领工作机会。日本人的反应就不同了，他们关心的是如何增加生产额。因此，对于制造业20年的发展，日本人看成胜利，而美国人则视为挫败。

由于这种态度上的差异，结果美、日两国在政策上也有极大不同。

美国各州现正拼命吸引制造商在当地设厂，以增加当地的蓝领工作机会。一些贫穷的农业州，如肯塔基、田纳西等，便提供长期税收优惠办法与低息贷款等条件，不断吸引日本汽车制造厂商设厂投资。1992年，洛杉矶当局与一家快运设备制造厂商签下数十亿美

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

元的合同，这家厂商承诺完工后，可为当地 1 500 万居民创造 97 个工作机会！

反之，日本公司正将制造业的工作尽量从日本转移到美国、美-墨边境、马来西亚、印尼、新加坡等地。

美、日社会结构的差异，可以部分解释这两国对于制造业的不同反应。制造与搬运这类体力工作的就业机会减少，对美国最易见到的少数群体——黑人——是一种威胁。在这 30 年里，他们最大的收入来源，是靠有工会组织的大制造厂商提供待遇尚可的工作。可是，他们的所得跟中上阶层或白人还是没得比。因此，蓝领工作机会大量减少，加剧了美国长久以来严重的社会问题，而且对美国人来说，这不只是一种社会问题，也是一种良心问题。

在日本，年轻人几乎全都有高中学历，这对从事体力工作来讲，是大材小用，他们大多做办事员的工作。继续上大学的年轻人，就只选择管理或专门性的工作。如果日本无法减少制造业体力工作的数量，就会面临劳动力短缺的问题。因此制造业工作机会减少，对日本人来说，反而是问题的药方。

美国人（多数欧洲人也不例外）坚持，任何一个国家都需要制造业根基，因为这可以提供基层工作机会。可是日本人却主张，既然发展中国家多的是体力劳动者（这种充沛的海外人力资源，起码还可以维持 30 年），那么担忧制造业把生产活动转移到海外是没有意义的。国家能留住知识劳动者去设计与营销产品，这样产品才会成本低、质量高。事实上，日本人主张，如果鼓励增加蓝领工作机会，反而会削弱发达国家的经济力。在发达国家的经济体系中，即使初等教育的投资也相当庞大。纵使这些低学历的人受雇于制造业体力工作，也只贡献出很低的产值，回馈给社会当初对他们的教育投资，这个比例可能只有 1%至 2%。可是发展中国家那些未接受教育的人，只要施加简单训练，生产力就足以匹敌发达国家任何一个体力劳动者。日本人认为，在发达国家，把创造蓝领工作机会的投

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

资拿去发展本国教育，让年轻人接受更多的学校课程训练，直到他们有胜任知识工作（或者起码也胜任高层服务工作）的资格，这种做法无论是在经济或社会上的收益一定更多。

二、需要多少劳动力和哪些劳动力

发达国家的确需要制造业根基。可是这个事实也支持了日本人的论点。美国纵然农业人口现只占全国劳动人口的3%，却仍有世界上最强的农业根基；美国现在还可能是世界上最大的制造王国，而制造业工人占全国劳动人口却不到10%。

1980年，美国规模最大的铁钢公司——美国钢铁公司，有12万名员工。10年后，其员工数目精简至2万名，可是钢铁产量却跟10年前差不多。在这10年当中，钢铁工人的生产力增长了7倍。这有一部分原因是出自该公司关闭了陈旧过时的钢铁厂，另一部分原因是投资购买了新设备。可是，最大的原因还在采用新的工作流程与任务分派，因而大幅提高了生产力。

结果，美国钢铁公司旗下几个最好的钢铁厂，现在都成了世界上生产力最高的大型钢铁厂。不过，大体上还是有冗员过多的毛病，这也就是它们仍处于亏损的原因。但小型钢铁厂的生产力却是这些大型钢铁厂的3～4倍（1991年，全美钢铁生产总量有1/3左右是由小型钢铁厂所生产的）。这些小型钢铁厂，以不到美国钢铁公司1/6的人力，却可能有相同的产量。非但如此，不管是哪一种钢铁产品，只要大型钢铁厂做得出来，小厂也逐渐有办法做得到，而且质量可能更好。

大型钢铁厂与小型钢铁厂的主要差异，是大型钢铁厂雇用的是靠体力或巧手来工作的蓝领劳动者，而小型钢铁厂雇用的是运用流程学、化学、冶金学、计算机等知识来工作的知识劳动者。这两类劳动者有所不同，因此，从美国钢铁公司出来的劳动者，无法为小

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

型钢铁厂所用。

当然，这是比较极端的例子，但起码表示整个社会的走向是如此。无论如何，社会将来永远都需要一大群靠体力工作的人，运用现有知识施加训练，他们在传统工作上很快也可以实现相当高的生产力。可是，在未来几十年，社会最需要的是“技术家”，他们不只要有精湛的技术，也要有高等的专业知识，更重要的是，还要有通达的学习广度，去吸收专业以外的知识。“技术家”取代的不是昔日的蓝领工人，基本上，他们取代的是昔日的技术工人。说得更恰当一点，“技术家”是今日的技术工人，他们不仅有一流的技术，更重要的，还有一流的正式知识、教育及持续学习的能力。

目前学术界与政策圈在争辩一个问题：对于发达国家而言，制造业怎样才算是“根留国内”？是不是只要把技术、设计与营销这些工作留在国内，就算“根留国内”了？其实这个问题是无意义的。因为，假如一个国家有技术、设计与营销这些知识根基，一定也会有制造活动。不过，如果制造活动是用传统方法，由役于机器的蓝领工人去做，那么这种制造工作一定没有竞争力。有竞争力的产业，大部分工作是由役使机器的知识劳动者去完成。

对于发展中国家而言，这将会引起很大的问题。体力劳动者再怎样廉价，一定无法与知识劳动者竞争，无论知识劳动者的薪资有多高。但是，这对若干发达国家也是问题（美国就是最好的例子）。这些国家有一些“少数群体”在教育程度上停留在“发展中”水平。英国在英格兰北部、苏格兰与北爱尔兰等地方，也同样面临工人文化失衡的问题，这些传统工人的文化实际上仍停留在“发展中”水平。在欧洲大陆的很多国家，虽然教育比较普及，可是国内基层劳动者愈来愈成为负担，而不是资产。在任何地方，如果国内基层劳动者逐渐成为负担，该国工会未来何去何从，则是很伤感情的难题。

留住并且强化国内的产业根基，确保竞争力，当然还是优先课题。可是，我们接受这种看法，就表示同时也接受了另一种看法：

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

从事制造搬运工作的体力劳动者愈来愈成为负担，而不是资产。不管是哪一种工作，知识都已经成为最关键的资源。创造传统工作机会，充其量不过是权宜之计罢了，实际上可能使情况更糟。对于发达国家而言，长远之计是产业升级，把以劳动力为基础改变为以知识为基础，这样才可以保证成功。

三、没有资本家的资本主义

现在，发达国家的团体投资人，尤其是退休基金，所拥有的资金之大，前所未有。在美国，最大笔的退休基金拥有 800 亿美元的资产，即使小笔的退休基金可能也有 10 亿美元的资产。这些大大小小的共同资金，大大削弱了旧时“大资本家”呼风唤雨的权力。在发达国家，别的不讲，光是人口老龄化就保证退休基金一定会日益重要。

这是一种前所未有的发展。而这种发展不过是从 20 世纪 50 年代才开始的。事实上，就是因为出现得晚，所以退休基金的经营管理与立法管制到现在还有许多困扰有待解决。

如何防止这么庞大的共同资金被非法挪用是一个大问题。在美国，就有一些保护措施防止私人企业的退休基金被非法挪用。英国报业财阀罗伯特·马克斯韦尔（Robert Maxwell）在 1990 年至 1991 年搞的那一套，在美国一定不会那么容易得手。但是，即使在美国，退休基金的保护办法也不够完善。所有国家现有的保护办法，通通都无法防止对退休基金最严重的危害：为了达成政治目的而挪用公务员的退休基金。美国的纽约市、纽约州、费城、加州等地，公务员的退休基金就经常被州政府或市政府拿来填补预算的漏洞。

还有一些来自利益团体的危害，严重性不亚于上述问题。他们会运用政治影响力变更退休基金的用途，以便为己所用。退休基金是当前受雇者的储蓄金，除了为这些受雇者的未来财务服务外，退

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

休基金绝对不能为其他事或其他人服务。让受雇者将来有钱可用，才是退休基金对社会的最大目的。

四、退休基金资本主义

加强退休基金的“真正所有权人”（即当前受雇者与未来领取者）与退休基金会之间的关系，使两者结合起来，至今对任何一个国家都是一大挑战。目前，这些所有权人跟退休基金会除了一张未来支票外，其间并无任何关系。可是，对于发达国家很多45岁以上的人来说，放在退休基金会的资金是他们最大的一笔财物。

在19世纪时，一般人在理财计划上最大的需求是人寿保险，以便自己在英年早逝后家人有个保障。随着平均预期寿命几乎提高了一倍，19世纪一般人那种防止早逝所带来的威胁，现在变成了防止活太久所带来的威胁。19世纪的人寿保险实际上是“死亡保险”，现在的退休基金则是“老年保险”。这是一种非常重要的社会制度，让很多人在离开工作生涯后的生活仍有保障。

对行政与立法部门来说，如何管制与监督退休基金的运用将是一大挑战。十之八九，只在发生大弊案后，这个问题才会被认真思考。同样的，把退休基金的真正所有人纳入退休基金的管理结构中，也需要经过好几年的辩论与试验。但是，这些课题并不是本书的讨论焦点，退休基金这种资本的角色与功能才是本书的重点，因为在发达国家中，团体投资人，尤其是退休基金，正快速成为资本的主要来源。在美国，到1992年底，团体投资人至少拥有大企业一半的股份。他们也拥有中型企业将近一半的固定债券。此外，前100大的退休基金资产会占全部退休基金的1/3左右。

像这么集中的金融控制，在美国史上是前所未有的，在以前一定不被容许。

从历史上来看，美国从来就是金融集中程度最低的国家。在德

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

国，起码有一个世纪之久，极少数的大银行控制了大型企业的，甚至中型企业的，约3/5的投票席次。在日本，以三菱、三井、住友等银行或商社为中心所形成的财阀，长久以来就一直掌握大企业的控股权。意大利也有类似的情形，极少数的私有企业集团与国有金融集团（由政党直接控制或幕后操控），既竞争又联合，共同分享了意大利的金融大权。

日本、欧洲国家这种传统的金融权力集中方式，在退休基金兴起之后将很难维持下去。而且，日本、德国、法国、意大利国内掌握金融大权的传统机构不可能有能力去控制退休基金。毫无疑问，不同的国家一定会以自己的方式来建立退休基金的经济体系。但是，在发达国家，退休基金资本主义（严格来说，应该称为退休基金社会主义，因为受雇者的退休公积金，也就是他们的生产资料，完全属于他们自己所有，这在技术上来说，是“社会主义”，而不是“资本主义”），一定会成为所有权的普遍模式，别的不说，光是发达国家的人口老化，就足以使其必然走向退休基金资本主义。

但是，退休基金资本主义，基本上不同于以前任何一种形式的资本主义，也不同于以前任何一位社会主义者所想出来的社会经济体制。

退休基金其实是一种很诡异的现象。退休基金是“投资人”。但是，无论是负责基金运营的管理者，或是基金的所有权人，都不是“资本家”。在法律上，退休基金是“所有权人”，但也仅限于法律上是如此。实际上，退休基金是“受委托人”，基金的真正所有人才是最终的受益人，即未来领取者。并且，退休基金是由受雇者自己来管理的，如金融分析师、证券经理人、保险精算师等，这些人都是待遇不错的专业人员，但本身未必很有钱。

依照马克思的说法，所有的资本都是经由剥削劳动阶级而累积起来的。退休基金显然并不适用于这种资本的定义，因为薪资阶级

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

仍然是退休基金的所有权人。

不过，退休基金也不适用于任何非马克思主义者对资本的定义。在退休基金资本主义当中，薪资劳动者缴出自己薪资的延领部分，来保障自己的工作。资本的获利，主要是归薪资阶级（以前是归资本家）。对于这种已成为事实的现象，我们并无任何的社会、政治或经济学理论可以解释。

五、公司的权力

退休基金（及其他的团体投资人）变成了资本的最大供应者及大企业的最大所有权人，这引起了一些问题，其中最重要的是退休基金在经济体系中的角色与功能。由于退休基金的出现，使得大企业传统的管理与控制方式全部变得落伍，这使我们不得不重新思考企业的权力本质。

1933 年，美国出版了 20 世纪最有影响力的著作之一，就是《现代企业与私有财产》（*The Modern Corporation and Private Property*）。该书指出，大企业的法定所有权人——股东，再也没有能力或意愿去行使经营管理之权。经营管理公司的是没有股本的专业经理。这本书的作者贝勒（Adolph A. Berle）与米恩斯（Gardner Means）说明，为了大企业的融资，除此之外，别无他法。大企业所需资金之大，已经不是任何一个人或集团所能独自出资的了，非得汇集许多人的投资才行，而且这些投资者当中，没有一个人的股权足以控制公司，甚或过问公司的经营管理。“（私人）财产”已经转变为“（大众）投资”。贝利与明斯问道，在这种情况下，管理是对谁负责？对什么负责？

这几个问题很难回答。20 年后，大约在 50 年代，在美国发展出一种尝试性的答案（1954 年，我在《管理实践》一书中首次检讨过他们的说法）：管理的角色是一个不对某个团体或某个人负责的“受

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

委托人”。按照那时的说法，大企业由很多人共同拥有，管理应该是让各路人马的利益取得最佳平衡，这些人马包括股东、受雇员工、供货商、工厂附近居民等——也就是我们所讲的“公司利益人”(stakeholder，这意味股东不是企业的唯一业主)。管理工作就像一个爱民的独裁者，没有人可以管他，但大家都相信，他的所作所为，一定都是为众人好。可是，正如所有“善意的独裁”事例中所显示的，没有人会尝试去界定那些“最佳利益平衡”是什么或应该是什么，更别说去界定这种“委托关系”要怎么执行，执行结果是好是坏又有什么依据标准。更糟的是，也没有人会想要使管理者对某些人负责。相反的，公司法定的最高权力机关——董事会，愈来愈无能，逐渐变成公司最高管理当局的橡皮图章。

不论是在企业或国家，如果没有清清楚楚的责任，没有对结果或某些人负责，那管理一定会马马虎虎。

这种发展使得20世纪七八十年代的收购、合并这类金融操纵歪风，以及“泡沫经济”成为可能。(可想而知，在连串的金融丑闻事件爆发之后，这泡沫终归破灭。)可是，后来情况改变了，企业并购风潮之所以可能，只是因为团体投资人已经控制了大企业的控股权(原先是因为管理的有权无责)。正是团体投资人出资给那些入侵者去并购。如果入侵者用高于当时股市行情的价格去收购其他退休基金所拥有的股票的话，作为受委托人，团体投资人在法律上有义务去支持那些入侵者。

从激烈的并购风潮当中，大企业的经营目的与存在依据，以及管理的职责，有了一种新的定义。这时的说法是，企业的经营管理应该是为股东获取最大利润，而不是为“公司利益人”的利益取得最佳平衡。但如此容易使企业经营者重视短期利益，结果反而造成企业体质受损，无力永久创造财富。再者，企业经营专为股东利益，会使员工不满，而现代企业正是要靠这些知识员工勤奋工作才能生存发展。任何一个知识员工一定不会想为那些入侵者努力工作，使

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

其投机致富。

20世纪30年代专业经理主张，企业必须依据一种平衡的方式去经营管理，就是平衡长短期结果，以及“公司利益人”之间的利益。因此，现在我们知道要设定各种长短期目标，并且聚合各长短期目标到一个中心策略上。我们也知道如何整合投资与财务状况。我们还知道，在一个现代经济体系中，也就是在一个变动与创新的经济体系中，根本没有所谓“利润”这回事，有的只是“成本”——过去的成本已被会计记录下来，未来的成本还不知道。过去营运的收入扣掉支出，如果有剩余，那不能叫做“利润”，应该当作“成本”——未来的成本。因为现代经济是不断改变与创新的体系，所以企业一定要把过去的盈余，拿来当作公司未来创新改变所需的资金成本。依此衡量，美国大部分的企业在过去30年当中并未收支平衡。

六、让管理有责任

换句话说，我们现在知道管理应该对“所有权人”负责，而这又等于是说，对团体投资人负责，尤其是退休基金。

可是，正如前面提过的，退休基金不可能作为“所有权人”去经营管理一个公司。可是，退休基金也不可以把自己再当作“投资人”。论理任何一个投资人永远都可以卖掉持有的股份，可是，大型退休基金（甚至中型退休基金）持有的股份实在太大了，不是这么简单就可以卖出。它们唯一的市场是其他的退休基金。于是退休基金既不可能经营管理一个公司，也不可以放弃一个公司，结果就必须确保这个公司永续经营。

所以，我们可以预测，在未来20年内，会发展出我倡导多年的“公司审计”，参照公司的策略计划与目标，追踪公司的绩效。经过几年的追踪，就能看出这个公司是不是在向目标推进。“公司审计”

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

这种发展方向，以及利用它来管理的机构，现在已经踏出了第一步。在发达国家，公共注册会计师定期稽算公司的财务表现。这种稽算一定会赋予管理者达成目标所需的自主性。另一方面，也一定会建立绩效责任，让管理者尽心敬业，置管理者于公开明确的绩效要求监督之下。“公司审计”也能使资本的受委托人，也就是团体投资人，成为负责的法定所有权人（他们的责任就是看好由他们经手保管的公司资产），以及做好为真正所有权人（也就是退休基金的未来受益人）利益着想的保管人角色。当然，这些受益人的利益是指长期利益，而不是短期利益，是在经济成长中得到的利益，而不是在股票市场投机取得的利益。

不论在理论或现实上，退休基金这种资本角色与功能，完全不同于“资本主义”下的资本。未来，这种资本一定会愈来愈使知识更有绩效，逐渐会为负责执行的管理者服务，而不是去支配管理。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第四章
新劳动力的生产力

后资本主义社会面对的新挑战，就是知识劳动者与服务劳动者的生产力问题。事实上，想要提高知识劳动者的生产力，就非得改变后资本主义社会的组织结构与社会结构不可。

在40多年前，从事知识与服务工作的人口仍少于全部劳动人口的1/3。现在，在发达国家，这两类劳动人口所占的比例提高到3/4至4/5之间，而且还在继续升高当中。他们的生产力是发达经济最关键的生产力。可是，这些知识劳动者与服务劳动者的生产力还是很低。实际上，他们的生产力可能是在下降，而不是在提高。近30年来，发达国家有1/3的资本是投资于数据处理、计算机、传真机、电子邮件、闭路电视等设备上。然而，从事文书行政工作的劳动人口，也就是大部分使用这类设备来工作的劳动人口，一直在增长，而且速度比总产值或GNP的增长还快。换句话说，他们是愈来愈没生产力了。同样地，销售人员与技术人员也是如此。我敢说，一定没有人敢说90年代的老师比20世纪初或30年代的老师还要有生产力。

近30年来生产力最低的是公务员。然而，政府在任何国家都是服务类劳动者最大的雇主。就拿美国来说，有1/5的劳动人口为联邦与地方政府所雇用，其中以做例行工作的文书行政人员最多。在英国，政府雇用人数占全部劳动人口的30%。其他的发达国家差不

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

多也是这个比例。

若不设法提高知识劳动者与服务劳动者的生产力，我们就会面临经济萧条与社会紧张的问题。受雇者收入的高低，唯有依据生产力的高低。生产力创造出财富，然后用这些财富去支付工资。如果不提高生产力，就没办法提高实质收入，更别说生产力反而下降的情况了。

知识劳动者多半有办法要求高薪，而不顾自己或整体经济的生产力如何。他们是社会中的少数特权者，哪边薪水高，就往哪边跳。但是，除非他们能提高生产力，否则到头来也一定会遭受实质收入滑落的困境。大部分的服务工作，技能与学历的要求都不高，如果服务劳动者的生产力低，而经济体系却想付给高于他们产值的薪资，那通货膨胀就一定会侵蚀所有人的实质收入。过不了多久，通货膨胀跟着会引发严重的社会紧张。然而，如果服务劳动者的薪资完全只依据生产力而定，那么他们与知识劳动者的收入差距一定会不断扩大，同样也会引发严重的社会紧张。

很多服务工作和制造、搬运工作并没有太大差异，例如数据处理、出纳、消费者查询服务、保险理赔、核发驾照等办事型服务工作。事实上，这类工作当中约有 2/3 是分布在政府机关，约有 1/3 或更多是在企业、大学、医院等地方。实际上，这也是一种“生产工作”，只不过是在办公室，而不是在工厂里完成。即使这类工作，也必须先对人员施以“充电”课程，然后他们才能上手，提高生产力。这类工作同样也需要研究与调整出最易完成的方法来。其他新的工作，也都要有新的观念与方法，才能提高生产力。

在知识与服务工作中，机器是为工作者服务的。换句话说，工作者要做什么，并不是既定的、已经决定好的，而必须由工作者自己决定。传统工作的工作研究与科学管理，几乎都不曾提出这个问题：这个工作预期要达成什么结果。可是，对于知识与服务类的新工作，想提高工作者的生产力，这却是关键所在。这个问题要求工

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

作者去做一个风险决策。工作者在决定之前通常有若干可能途径可供选择。如果所要的结果不够清楚，工作者就选择不出最佳途径，结果会多走冤枉路。

一、什么样的团队

制造、搬运工作与知识与服务工作之间，还有一种非常不同的生产特性。在知识与服务工作当中，我们必须决定工作的组织形态。我们必须追问，对于这种工作及工作流程，要用哪一类型的工作团队（小组）才适合？

人类大部分的工作都是在团队合作中完成的。即使是讲个人创作的艺术家、作家、画家，也要靠别人参与，才会有有用的成果出来。例如作家要靠编辑、印刷商、书店，画家要靠画廊去销售他们的作品。

今天，“建立团队合作”的论调高唱入云。其实这是很大的误解。它假定了现有组织不是一种团队工作的组织，这显然是错误的。其次，它假定了工作团队只有一种类型。事实上，工作团队至少有三种类型。工作要有生产力，就必须选择适合工作性质及其流程的工作团队类型。

第一种工作团队类型可以举棒球队、板球队，或者医院的医生与病人为例来说明。在这种团队中，所有成员都是“依据作为团体一员的角色而行动”（play on the team），而不是“依据整个团体的情境而行动”（play as a team）。

在棒球队中，每个球员都有一个他绝不会离开的固定位置。外野手绝不会跑进内野接捕滚地球，他一定会留在自己的个人位置。有一个流传甚久的棒球经说道：“当你踏上打击位置时，就完完全全看你自个儿，没人可以帮你。”同样，麻醉师也一定不会插手护士或

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

外科医生的工作，相反亦然。

这种团队类型在今天并不受好评。当人们讲到要“建立团队合作”，通常是指想泯除这种各就各位的团队关系。可是，棒球队这种团队类型也有长处，不应被轻视。因为所有球员都有固定位置，所以依据个人职责，每个球员的表现就容易评估，工作也容易训练。在棒球赛中，每个球员都有过去 10 年的个人记录可寻，这绝不是偶然的。医院里的手术小组也是同样的运作情形。

对于重复性的任务，以及大家都已经熟悉规则的工作，棒球队是很理想的团队类型，非常适合大批量生产的现代组织，或是制造与搬运工作。

第二种工作团队类型以足球队、交响乐团，或者医院急救小组（他们可能在凌晨两点紧急抢救心脏病突发的病人）为代表。

在足球队中，所有球员也都有个人的固定位置。在交响乐团中，低音喇叭手一定不会越俎代庖，去管低音大提琴。在医院急救小组中，技术员一定不会把压迫病人心脏的工作，变成胸部开刀。可是，在这些团队中，每个成员都是依据团体其他成员的情况，来调整自己要做什么、怎么做。

这类型的团队必须有一个指挥或教练，他的话就是法律。而且，也要有“总谱”，同时演练多次，才有好的成绩。可是，和棒球队类型不同的是，即使“总谱”已经写得清清楚楚，教练已经下了明白指示，个人仍有弹性空间，可以迅速自我调整。

最后一种类型以双打网球队、小型爵士乐团，或是美国企业里四五个高级主管组成的总裁室为代表。

这类型的团队，成员要尽可能精简，八九个就算太多了。在这

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

类型的团队中，成员位置不固定，分占“有利”位置，互相“掩护”，互补长短。在双打网球队中，后卫球员根据前场球员的长短处来调整自己。并且，这种配合调整必须成为制约反应，也就是说，球一离开对手球拍，后卫球员几乎毫不思索地马上就跑去“掩护”搭档反手拍的弱处，这样团队才能发挥整体力量。

这种备受推崇的团队类型，是全部类型当中力量最强大的。这种团队的整体力量比个别成员力量的总和还大，不但发挥每个成员的长处，还尽量掩盖每个人的短处。可是，这种团队必须高度自律，长期演练，培养默契，才能发挥整体力量。

这三种团队类型不可以混在一起用。一支队伍不可能同时同地既打棒球又踢足球。交响乐团不可以用小型爵士乐团的方法演奏。一个组织一次只能选择一种团队类型，以完成某种特定任务。组织一定要维持团队形态的单纯，切忌在同一任务上混合编队。对一个组织而言，这三种类型不是那么容易相互转换的，因为这会切断原有长期建立的人际关系。但是，工作的性质、工具、流程与产品，如有任何重大改变，组织可能还是免不了要变换团队类型。

信息流程的改变，尤其如此。

在棒球队中，球员是从现场接收信息。每个人都根据自己的任务，各自从现场接收信息，而且，每个球员所要的信息都不一样。在交响乐团或足球队中，信息大多来自指挥或教练，由他去控制“总谱”或者整体演出。在双打网球队中，球员多半是从搭档那里获取信息。这说明了信息科技如有大的改变，以信息为基础的组织的成员就有大力充电的必要。

信息科技的日新月异，是造成美国企业近 10 年来致力于充电课

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

程的原因。传统上，美国大企业很多是采用棒球队的工作团队类型。公司的最高管理者是CEO，负责生产、销售、财务的部门主管向他“报告”。总裁办公室（the Office of the President）这种管理组织是一种尝试，是为了把最高管理转换成双打网球队类型。在信息时代来临时，这是必然的，起码也是可能的。

传统上，新产品开发也是采用棒球队类型，设计、工程、制造、营销等各个功能部门，分头进行自己的工作，做完后再交给下一个部门。美国有一些重要产业，如制药等化学工业，在新产品开发这方面的工作小组，早已经转型为足球队或交响乐团类型了。可是，汽车工业依旧死守着棒球队类型。直到20世纪70年代左右，日本汽车工业运用信息，将新车设计与上市流程转型为足球队，结果底特律无论是在新车上市速度或是在生产弹性上远远落后于日本汽车业，直至80年代才改变为足球队类型，试图急起直追。底特律现在认识到信息对生产有很大的价值（将信息运用在生产上，“全面质量管理”才有可能），于是积极把传统装配线的棒球队组织形态，改变为双打网球队这种类型。因此，要提高知识劳动者与服务劳动者的生产力，一定要先选用合适的团队类型，否则再怎么做也没有用。选用合适的团队类型，本身并不保证生产力一定会增加，但选用不当，一定会降低生产力。

二、专注本职，排除杂务

在知识与服务工作中，让工作者专注本职，是提高生产力的最后一项必要条件。在制造与搬运工作中，工作者的本职非常明确清楚。一个世纪之前泰勒所讲的铲沙工人，他们的本职就是铲沙，没有人会预期他们把沙运到别处，那是其他人的工作。农民的本职就是耕田，他们不会驾着拖拉机去参加会议。在机器主导的工作中，工作者是机器的仆人，仆人配合机器指示，比较能专注本职。在知

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

识工作及大部分的服务工作中，工作者是机器（如果有的话）的主人，他们要怎么做工作不是既定的、给定的，要提高生产力，就一定要让他们能专注本职，排除任何对完成任务没有贡献的活动。排除和本职任务无关的工作，可能是提高工作生产力的最大一步。

医院护士的本职是照顾病人。可是，所有的调查研究显示，护士有3/4的时间是在做跟病人复原无关的活动，其中大部分是耗在杂七杂八的事情上。如果分析百货公司销售员的工作情形，就会发现他们有一半以上的时间，是在做与推销无关的活动。销售员多半在跟计算机打交道，而不是花心思去满足顾客。同样，我们也发现工程师有一半的时间在开会、写报告，内容跟本职没有多大关联。这不只摧毁了他们的生产力，还摧毁了他们的工作心与成就感。

只要医院把护士手边杂七杂八的文书行政工作集中起来，分派给专门做这些事的办事员，那么护士的生产力就会提高两倍，就会有时间去照顾病人，那才是她们的本职，以及被雇用的原因。同样，只要百货公司把销售员杂七杂八的事，全部委由专职的办事员去做，那么销售员的生产力与成就感都会提高很多。工程师要是得以免除“杂务”，同样也会有类似的结果。

组织应该经常询问知识劳动者与服务劳动者：这项工作对于完成本职任务是必要的吗？对工作成绩有贡献吗？能有助于工作吗？如果答案是否定的话，那么它就是“杂务”，而不是“本职”。组织应该将这些活动排除，或者让它也变成一种本职。

定义表现好坏、决定适用的工作流程、选用适当的工作小组、专注本职等，都是提高知识与服务工作的生产力的必要条件。只有这些都做到了，我们才能开始提高个人工作与个人任务的生产力。

泰勒经常被批评，未先请教工人工作要怎么做，就对他们讲工作如何如何。可是，在20世纪二三十年代提出“人际关系”理论，

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

企图取代泰勒的“科学管理”理论的哈佛大学心理学家梅奥（Elton Mayo），也是如此。弗洛伊德从来也没询问病人怎么看自己的问题。这种事直到二次大战接近尾声时才发生，那时部队在引进一种新武器之前，指挥官都会先询问使用者——在战场实际操用的士兵——的意见。在19世纪一般相信，专家最懂。

到了现在，我们已经明白，在现场工作的人，最了解工作本身。他们或许讲不出什么理论根据，可是他们就是知道什么行得通，什么行不通。在最近40年当中，我们也已经明白，想要改善工作，得从在现场工作的人着手。我们一定要向这些人请教：从你对这个工作的了解，我们可以学到什么？应该要怎么做这个工作？你需要什么工具？你需要什么信息？员工要对他们自己的生产力负责，要能管理自己的生产力。

这种观念原先是来自二次大战期间美国战时生产的经验。可是，最早应用这种观念的是日本人。

在二次大战后，美国、英国与欧陆国家却又回到传统的“命令生产力”的方式。这大部分是因为强大的工会反对任何给予工人“管理意识”（managerial attitude）甚或“管理责任”（managerial responsibility）的事情。但在最近10年，美国管理阶层又重新发现二次大战的战时生产经验。

对于制造与搬运工作来讲，招募能负责的工人，是最好的，不过，泰勒说，只要施加训练，用埋头苦干、无须负责的工人也行，而且还干得很好。可是，对于知识与服务工作来讲，用能负责的工作人员却是改善生产力的唯一法宝，否则什么事都没办法做。

对于知识与服务工作而言，要提高生产力，就要把不断学习放进工作与组织结构中。知识之所以要求不断学习，正是因为知识本身经常在改变。学习如何提高生产力，最好的办法就是去教授如何提高。因此，在后资本主义社会，要改善生产力，组织就必须成为一种学习与教授的组织。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

三、重组组织

对于制造与搬运工作，想要改善生产力，就必须大幅改变团队类型，可是还不需要大幅到改变整个组织结构的地步。然而，要改善知识与服务工作者的生产力，就一定要根本改变整个组织结构，甚至是脱胎换骨成全新的组织。

整个团队经过充电之后，运作会更流畅，这样的话，大部分的“管理职衔”一定都会取消。在交响乐团当中，一两百个琴艺精湛的演奏者合奏，可是，除了一名指挥外，乐团成员与他人之间别无其他的“管理者”。这种组织形态一定会成为所有以信息（知识）为基础的组织的典范。如此，我们会看到对传统那种依据职位高低作为奖赏原则的大改变。未来组织一定没有那些高低职位，就算有，也不会太多。我们会逐渐看到爵士乐团般的组织运作，垂直的上下职位改变为平行的职务分配。“职位”（rank）这个字应该从知识与服务工作中完全取消，用“职务”（assignment）这字眼来取代。而这种改变就会引起在工作动机、奖赏、认同上很大的问题。

四、外包论

要提高服务工作生产力，即使发动更激烈、甚至是革命性的变革，也是有必要的。将来，组织有很多服务工作一定会外包给专门的公司。以目前来讲，维护保养工作，还有很多办事工作，是很适合外包的。将来，诸如建筑绘图之类的工作，还有技术或专业的资料室，也都可以利用外部资源。美国有很多律师事务所现在已经把内部数据室大部分的工作，外包给计算机化的数据库。

推动外包的一项潜在因素是基于提高服务工作者生产力的需要。最需要提高生产力的工作，是那种没办法靠它晋升到高级经理的工

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

作。但是，高阶经理很可能对这类工作没有多大的兴趣，不认为它有什么重要，因为这类工作不符合组织的价值体系。

举例来说，医院的价值体系是由医生与护士的价值观构成。他们重视的是照顾病人。所以，纵使维护、支持、办事工作有可能占医院成本的一半，也很少受到重视。从这些工作出身的人，没有会晋升到医院的高级职位的。

在医院中，从清洁地板或整理病床干起的女性，15 年后，大部分还是会在原地踏步。在专门清洁保养的公司，她们的境遇就不同了。就拿美国最大清洁保养公司负责医院区的副总经理来说吧，她在 14 年前还是从墨西哥来的下层劳动者，带着一个水桶、一支扫把，从头干起。后来她来到这家清洁保养公司，专门去医院做清洁保养工作，结果，她有了升迁的机会。而医院的清洁保养工作，在近 15 年当中，生产力几乎提高到之前的 3 倍，整理一张病床已经减少了将近 2/3 的时间。

这家清洁保养公司提高体力工作的生产力，营业收入就会增加。它有从基层干起的管理人才，他们了解清洁维护医院需要什么东西。因此，这家公司愿意花时间去改良工具，比如床单的重新设计。它愿意投下大量资本去研究新方法，而医院肯定不会做这些投资。因此医院得靠外包公司，以提高维护工作的生产力。

最需要外包的是政府机关，尤其是体力工作（如清洁保养）或办事工作（如收费）。政府机关的生产力是最低的了，另一方面，其体力、办事等支持性的工作，却雇用了最多的人。私人大企业跟政府机关也没有多大差异，同样需要把服务工作外包给专门的公司。这些专门公司有升迁机会提供给从事这类工作的人。

外包之所以需要，不仅因为比较符合经济效益，也是因为外包为那些服务工作与工作者带来机会、收入与尊严。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

所以，我们预期在不久的未来会有很多工作外包给专门公司，它们为承包这类工作而相互竞争，能赚多少钱，就看它们有多少生产力。

因此，未来的组织结构会产生剧烈的改变。大企业、政府机关、大医院、大学等，不一定会有很多员工，想变成有高收益与绩效的组织，大部分要靠它本身使命所在的、与成果直接相关的工作。其他的工作，都外包给专门的组织。

五、新阶级冲突

制造与搬运劳动者的生产力快速增加，超越了19世纪阶级冲突的梦魇。现在，要避免新的阶级冲突，也就是知识与服务劳动者这两大后资本主义社会新兴阶级的冲突，就得快速提高服务劳动者的生产力才行。提高服务工作的生产力，也成为后资本主义社会面对社会、经济挑战要最优先解决的问题。

就“阶级”的传统意义来讲，知识劳动者与服务劳动者都不是“阶级”。这两者之间的界线不是泾渭分明的。在同一家庭的兄弟姊妹，受过高等教育之后，很可能有的去当知识劳动者，有的去做服务劳动者。可是，后资本主义社会要是成为一种阶级社会，就会有危险。除非服务劳动者的收入与尊严都能获得改善，但这也要他们有升迁与被肯定的机会才行。

所以，就内部结构而言，后资本主义社会一定会不同于资本主义或社会主义社会。无论是资本主义或社会主义社会，只要容纳得下，组织什么都想做。反之，后资本主义社会的组织一定会专注自己的核心工作。对于不是自己专门的工作，就会跟其他不同类的组织合作。用一个比喻来说，资本主义或社会主义社会如凝固的冰晶，而后资本主义社会则可能似水流动。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第五章
以责任为基础的组织

自柏拉图和亚里士多德以来，政治与社会理论一直着重在“权力”的探讨上。可是，在后资本主义社会，社会与组织的原理一定是“责任”。这种组织社会或知识社会，要求组织必须以责任为基础。

组织必须对其正当权力负责。这个权力是为了履行任务，超出这个范围，就是不正当的权力。组织必须负“社会责任”，因为在以组织为主的社会，连组织都不去管社会，那还有谁会去管。可是，组织对社会的责任，必须限制在其能力范围之内，不能妨碍其执行目标的能力。

为了履行功能和达成目标，组织必须拥有相当程度的权力。那么组织的正当权力是什么？正当的限制是什么？或者应该是什么？

一、对与对冲突

20 世纪 30 年代，约翰·路易斯（John L. Lewis）被视为美国第二号大人物，仅次于罗斯福总统。事实上，罗斯福就把他的当选归功于路易斯，因为在 1931 年民主党全国代表大会，路易斯带着他领导的煤矿工人工会（UMW）及各地展开的工会运动，加入民主党阵营（过去路易斯一直都是共和党员）。之后，在新政时期，他领导

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

工会走向组织化，成为“产业组织总会”（the Congress of Industrial Organizations）这个相当有影响力的新兴劳动者组织的会长。

可是在1943年，路易斯为抵制工资冻结的战时管制措施，动员煤矿工人发动罢工。罗斯福总统恳请他顾及国家利益，取消罢工行动，可是遭到拒绝。“总统才应该照顾国家利益，而我则是要照顾矿工利益。”路易斯说。

战时生产在那时才刚刚开始，美军已在欧洲与太平洋开辟战场。可悲的是，他们的武器装备却仍然短缺，结果死伤惨重。整个战时的动力来源是靠煤，可是当时美国的煤产量不敷所需，甚至今天生产，仅够明日消耗。非但如此，煤矿工人工资之高，简直算是蓝领工人中的暴发户。

可是，那次事件路易斯还是赢得了胜利。

然而不久，他很快就失去了所有的权力、影响、尊荣，甚至在全国各地的工人运动以及他自己领导的工会里也不例外。美国煤矿工人工会也很快没落，成员都逐渐流失。10年后，煤矿工人的罢工已经算不上是一件大事了。事实上，路易斯在1943年的那场胜利，却是美国工会主义没落的开始。

路易斯在有生之年目睹了这一切。可是，他至死还是坚持，发动那场罢工没有错，因为那是他的职责。他一再说道：“对工人有利，终极而言就是对国家有利。唯有在战时，劳动者才为人重视，才有一些实权，才能争取到应得的报酬。”据报道说，他终其一生都无法理解为什么美国社会大众不同意他的看法。

当然，这是一个比较极端的例子，不过这个例子透露出值得探讨的问题。在路易斯的认知中，他认为自己这么做是对的。可是在什么关键点上，组织是对的而社会是错的？在什么关键点上，组织要做的事不再是正当的？

近来，“商业伦理”议题在美国受到广泛重视。商学院甚至以这个名称来开设课程。可是大部分的讨论，都在处理根本就是错的行

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

为，例如行贿、隐瞒有瑕疵或有害的产品等。高级罪犯常常借口说，他们是为了更高的善良目的。这不是什么新鲜事。事实上，这种借口在以前耶稣会已经用得淋漓尽致了，法国数学家兼哲学家帕斯卡（Blaise Pascal）在《给教长的信》（*Letters to a Provincial*）一书中逐一驳斥，彻底粉碎了耶稣会专为有权有势者辩护的道德观。

可是，路易斯这个例子所讲的，不是对与错的问题，而是“对与对的冲突”（right against right），也就是说，罗斯福与路易斯两方都对。在组织社会中，讲到责任，这可能是相当关键之处。

为了能够完成任务，任何组织及其成员都必须相信，它本身的任务对社会最重要，正如路易斯相信工会本身的任务对社会最重要。如同前面曾经说过的，医院必须相信没有任何事比治疗病人更重要；企业必须相信，没有任何事比满足物质欲望或社区需求更重要，或者，没有任何产品或服务像“我们公司”的产品或服务对经济与顾客那么重要；工会必须相信，没有什么事比争取劳动者的权利更重要；教会必须相信，没有任何事比信仰上帝更重要；学校必须相信，教育是至高无上的目标。

所有这些组织都一定需要“本位主义”才行。整体而言，它们共同完成社会种种任务。但个别而言，它们各自完成一种任务，而且把这个任务视为自己唯一的任务。

事实上，我们期待这些组织的领导者都相信，自己的组织是至高无上的组织，也就是说，自己的组织等于社会全部。

查尔斯·威尔逊（Charles E. Wilson）一生都是美国舞台上的活跃人物。他最早是在通用汽车这家当时世界规模最大、经营最成功的汽车制造厂担任主席兼 CEO，之后，在 1953 年至 1957 年间，在艾森豪威尔政府担任国防部长。可是，如果今天有人想起威尔逊的话，只会记得他（被误传）的这句话：“对通用公司有利就等于是对

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

美国有利。”事实上，在1953年那次就职演说中，他是说：“对美国有利就等于是对通用公司有利。”威尔逊在往后一生一直想要澄清这项误传，可是没有人听得下他的解释。大家都认为：“即使他没说过这句话，他也一定如此相信；事实上，他是应该相信。”

那么，组织权力在什么范围内是受到限制的？答案非常简单，就是在战争或大天灾出现时。此时社会的生存优先于其内部任何机构团体。但是，除了出现这些外来的重大危机之外，组织权力应该受到什么限制，并无绝对的答案。唯一的办法就是由组织的领导者共同负责去思考解决。

到目前为止，对这个问题处理得最妥当的可能是战后的日本大企业。在那段期间，日本企业领袖在规划公司目标时总是从这个问题出发：“什么对日本、日本社会、日本经济最有益？”然后他们又问：“怎样才可以把它变成一种商机，尤其是变成自己公司的商机？”他们不是完全只顾别人，也不是完全只顾自己，相反的，他们有强烈的共同成长意识。他们不“独裁领导”，而采用共同负责的方式。

二、什么是社会责任

组织社会中的组织是有特定目标的机构团体，各自只专精于一种事业，只要做的是本行专业，多半能有所表现。

组织要是越界，把超出自己能力、价值、目标的工作也揽在身上，那恐怕会危害自身和社会。如果美国的医院把矫治社会病态也当作自己的任务，那就有害于治疗病人的本职，反而对社会没有什么贡献。对于种族融合，美国的学校一直没有提供过什么贡献。很多人或团体为此奋斗，促成美国废止黑人隔离政策。可是，促进种族融合的必要工作或行动（甚至配合性的行动），并不是学校的核心价值与任务，而且也完全超乎其能力范围。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

可是，整个社会是由这些组织共同构成的，如果连组织都不关心社会，那还有谁去关心社会的问题与病态呢？认为企业的唯一责任就是赢利（美国经济学家与诺贝尔奖得主、货币学派的弗里德曼就是这样主张），这种观念并不足取。赢利的确是企业的“首要”责任。企业不赢利，就是没尽到社会责任，反而在浪费社会资源。赢利是企业的根本，如果不赢利，就无法照顾员工，尽到纳税、造福地方的义务。

但是，赢利并不是企业的唯一责任。同样的，教好学生也不是学校的唯一责任，治好病人也不是医院的唯一任务。没有责任的权力往往会被滥用，可是，没有责任的权力也往往会无能。因此，组织的确要有权力，但仅限于社会权力。

组织对社区、社会所造成的影响，例如排放废水到当地河川，或者员工上下班造成交通拥挤等，负有完全责任。可是，组织不应去接受（甚至追求）一定会严重妨碍它履行首要任务与使命的责任。不是它能力所及的，就不是它的责任。

但是（这是一个很重要的“但是”），组织社会中的组织有责任去设法找出解决之道，在本身能力许可之下参与重大的社会活动，并且把社会问题转化成一种机会。

三、权力与组织

组织的社会行动还有一项限制：组织是社会性的机构，没有正当理由，也没有资格去要求拥有政治权力。

后资本主义社会的组织都有求于政治权力，也就是有求于政府。但其要求是为了造福自己，让其事业更顺利进行，赚更多的钱。可是，组织关注的不是（也不应该是）政治权力，而是事业。

这跟过去各种形式的多元社会有明显不同。过去所有的多元社会都表现出一种各个权力中心相互竞争的形态。组织社会的多元形

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

态，则表现出所有不同的组织各在其位，各尽本职，而不会越界抢地。企业不会去抢病人或医师，跟医院竞争；医院也不会去卖计算机，跟 IBM 竞争。每种组织都各有各的业务领域。欧洲中世纪的男爵、伯爵、公爵与主教是靠打仗生存的，而现代组织则是靠游说（lobby）生存。

事实上，对组织危害最大的莫过于其对政治权力的企图，这往往会造成不幸。在阿根廷、巴西与秘鲁等国家，军队一直都备受尊敬，直到军队在 20 世纪六七十年代相继政变夺权后，情况才有变化。在每个案例中，军方发动政变都是在国家危急存亡之秋，军队都因受多数人的或者压倒性的支持，而开始掌握政权。可是不久军队也变得腐败，倒行逆施，又为另一军事政变者所推翻，这种永无止境的军事夺权，最后几乎毁灭了国家。

企业家叱咤商场之后想要进军政界，并不足为奇，只是成功的例子并不多见。据我所知，在 20 世纪 20 年代就先后有斯廷内斯（Hugo Stinnes）与胡格堡（Alfred Hugenberg），这两位德国人想利用他们的商业地位来左右政治，结果对魏玛共和造成极度伤害，希特勒在国会的胜利，他们两人要负最大的责任。可是，他们两人在政治上都失败了，他们对政治权力的企图，最后毁了企业与自身。

在 20 世纪 70 年代初期，英国煤矿工人工会的领袖斯卡吉尔（Arthur Scargill）可能是英国当时最有权力的人物。1974 年，他发动一场罢工，企图迫使保守党政府下台，以扩张自己的政治权力。如同 30 年前美国的路易斯，斯卡吉尔在英国这场罢工中也赢得胜利，当时保守党政府果然下台了。10 年后，他又发动一场罢工，企图迫使另一个保守党内阁下台，重建势力。但是撒切尔夫人获得压倒性的支持，甚至包括很多斯卡吉尔所领导的煤矿工人的支持，结果罢工无疾而终。斯卡吉尔的成绩不过是使撒切尔夫人得以通过立法，大幅削减工会与工会领袖的权力。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

可是，在组织社会所有重要组织当中，工会与政治走得最近。因为没有政府的支持，工会连生存都可能有问题，更别说蓬勃发展。在发达国家，工会单凭罢工行动，一直不能争得什么利益，大部分都要通过政府立法保障。

尽管如此，组织还是有很多的社会权力。组织必须有人事决定的权力，决定雇用谁、解雇谁、提拔谁。组织也必须有管理监督的权力，去分权授责、指派工作、确定工作时间等。此外组织也要有制定价格的权力。

事实上，非营利组织有最大的社会权力。今天，大学享有的社会权力之大，是任何其他组织未曾有过的。个人能否得到大学的入学许可或被授予学位，关系到他往后的生涯与机会。同样的，医院也有很大的社会特权。在美国，实习医生遭到医院否定，差不多就等于宣判他的职业死刑。工会决定谁可以入厂当学徒，同样也由此有了很大的社会权力。

组织这种社会权力一定要受政治权力的规范与限制，行使社会权力一定要合乎正当程序，受法律约束。可是，组织的这种社会权力一定不能由政治机关行使，一定要由个别组织行使。

之所以要求如此，原因有三：

第一，除了完成本身任务所必须有的权力外，我们不容许组织拥有任何其他的权力，如果有，皆被视为不正当的权力。

第二，组织行使其正当权力一定要受到监督，以防止权力被滥用。对于组织的权力行使，一定要有明确公开的规则，要有公正无私的第三者或法律来监督裁判，要有法律上所讲的“正当程序”。

天主教主教在所管辖的教区权力之大，远非任何其他组织的高级主管所能企及。但是，主教无权将辖区内的任何一个神父调职或免职，只有教会法庭才有权这么做，而且还要有正当理由。虽然教会法庭的成员是由主教任命，但只要他们还在任期内，主教也不能

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

将他们调职。

第三（这点最重要），组织的基础从权力改变为责任，这本身就已经使组织有节制地行使其权力。对于以知识为主的组织，尤其如此。

在1855年至1865年，普鲁士建立现代军队之后，这种当时最成功的新组织就成为各种现代组织仿效的原型。当然，军队组织是建立在命令与控制的基础之上。少数几个受过统领训练的军官，指挥一大群反复操练过的士兵。这支曾经轻易打败奥匈帝国与法国的普鲁士军队（当时，奥匈帝国、法国的军队数目都超过普鲁士，法国的武器装备也优于普鲁士），实际上等于是一个很有效率的“装配线”。这种军事组织所需要的知识是由各专门“幕僚”（即颇负盛名的普鲁士参谋本部）所提供，“幕僚”不同于“在线”的战斗队伍，也就是说，与现场作业分离。

这种组织结构在20世纪20年代末期达于高峰。在那几年，各种非军事组织都纷纷加以模仿，专门性的幕僚工作也逐渐发展起来。

二次大战的胜利，归根结底还是要归功于美国成功地把以命令控制为基础的军事组织架构，扩及经济领域，也就是扩及工业生产与后勤管理。

可是，也是到二次大战之时，人们才终于明白，组织以命令控制为基础，愈来愈行不通。那几年的新尝试，也就是企图让工作者有“责任感”从而来修正以前那种命令控制的方式，显然不会成功，因为这需要太多的心理操纵。

在那几年，我在《工业人的未来》（1942）等几本书中开始提及：“负责任的工作者”一定有“管理意识”与“管理责任”。但是，当时只有日本的产业界留心到这点，虽然程度还是很有限。实际上，这种组织变革反而是从军队最先开始的。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

四、从命令到信息

到了20世纪70年代，信息开始使组织产生改变。我们很快就明白，以信息为基础的组织引进信息，很多管理职位就可以被取消。在传统组织中，很多管理者只是空有管理头衔，实际上并未做管理的事。他们的存在，不过是延误任务下达与下情上达罢了。如果信息（工作详情）很容易取得，那就不需要他们。

以信息为基础的组织，最理想的范例不是军队，而是交响乐团。在交响乐团中，演奏者直接看指挥者手势演奏，当中无需中介。这之所以可能，是因为他们每个人都有相同的“总谱”，也就是有相同的信息。或者，小型爵士乐团也是很理想的范例，成员之间互相指挥，每个人都根据别人的演奏而演奏。

然而，在我们这个社会，组织以信息为基础还不够，必须发展到以责任为基础的地步。组织愈是以知识为主，人员就愈专门化，每个人在自身的专业领域里比组织其他任何人懂得更多。传统的组织都假定：官大学问大，上司比在现场的下属懂更多。理由是上司在若干年前也担任过下属的职务。可是，以知识为基础的组织一定要假定上司并不了解下属的专业工作，一定要假定上司从来就没有相关方面的工作经验。

乐团指挥可能不知道要怎么吹奏双簧管，可是他知道双簧管对整个交响乐应该要做出何种贡献。外科医生知道麻醉师对手术应该要做什么，纵使他可能不知道麻醉师是怎么麻醉病人的。乐团指挥与外科医生还可以评价工作伙伴的表现，可是在以知识为基础的组织，评价者却往往没办法评价伙伴的表现，因为他不太了解伙伴的专业工作。营销人员对市场研究的了解，并不足以使他有能力去评价市场研究员的工作表现，他甚至不了解市场研究员的专业术语或统计方法。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

营销经理也未必有市场预测或价格评估的工作经验。他在那方面未必比市场预测或价格评估人员在行，没办法指导人家如何做。同样的，医院的行政主管未必有临床实践的工作经验，没办法对实验室的临床研究员下指令。在现代军队，飞行中队的指挥官未必对飞机维修保养的工作在行，没办法指导人家说，怎样才算是维修得好，更别提要怎样维修。即使在工厂，尤其是高度自动化生产的工厂，现场工人对自身工作也比上司了解更多。

五、从信息到责任

所以，在以知识为基础的组织，每个成员都必须为目标做贡献，并负责行为后果。

这也就是说，这种组织的所有成员都要思考他们的目标是什么、贡献是什么，并对二者负责。组织成员之间并无上下从属关系，只有协同伙伴关系。非但如此，在以知识为基础的组织，所有成员都要能自己管理自己的工作，随时检讨工作成果是否在向目标推进（这种观念，正是40年前我在《管理实践》一书中所讲的“目标管理”与“自我控制”）。并且，在这种组织中，所有成员都必须自问：“对于我的组织，此时此刻我可以做出什么贡献？这个贡献对于组织目标的完成是否非常重要，缺了就不行？”换句话说，在这种组织中，所有成员都必须作为负责任的决策者，都必须把自己看成“管理者”。

在这种组织中，无论职务高低，每个成员都有责任去跟工作伙伴沟通目标、优先任务、预期贡献，而且，每个成员都有责任确保个人的目标能跟整个团体的目标配合。

小型钢铁厂的技术人员，在法律上同样也是“劳动者”。可是他们运用知识与机器，结果生产出来的钢铁跟有1 000名传统工人的大型钢铁厂一样多。这些技术人员都在计算机化的工作台不断做出重

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

大决策。他们可以被训练，可是不能被指挥。每个人的决策对于整个钢铁厂生产业绩的影响，甚至比传统钢铁厂的中级主管还要大。他们每个人都必须被问道："我们聘用你是负什么责任？""你需要什么信息？""你向我们其他人提供什么信息？"这就表示，整个钢铁厂需要什么设备，工作应该如何安排，运营的基本政策是什么，以及所有劳动者都是决策参与者。在小型钢铁厂，所有工作者构成一个工作小组，当中每个成员都对整个组织的成绩负有责任。

即使从事低技术工作的组织，也要跟以责任为基础的组织一样，革新组织架构。在丹麦、美国、日本等国家，一些专门承包医院、工厂、办公大楼的清洁保养公司，有少数在提高低技术工人的生产力上已经获得极大的成就。不管拿着水桶与扫帚去清洗地板，或者在人家下班时间去清理办公室的工作有多么卑微，清洁公司都要求员工负有责任，对个人的目标、贡献，还有整个工作团队的成绩负责。这些清洁工人对自己的工作比其他人了解更多。他们被认为是负有责任的工作者，而他们也根据自己的责任去工作。

六、让每个人成为贡献者

今天，很多人讲"职衔"、"职权"。这些用语显示出以前那种以命令控制为基础的组织已经不行了。可是，跟以前的用语一样，它们还是含有不少权力与地位的味道。我们应该用"责任"、"贡献"这种讲法来取代。没有责任的权力绝不是权力，只是不负责任罢了。

我们应该做的是，使人去负责任。我们应该问的，是"你应该对什么负责"，而不是"你应该有什么权力"。在以知识为基础的组织中，管理工作并不是要让每个人都成为"有权力的人"，而是要让每个人都成为"有贡献的人"。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第二部分 政体

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第六章
从民族国家到万能国家

在后资本主义社会中，政治结构与政体（用旧的术语来说，就是政治社会或政治体制）的改变，就跟社会结构与社会的改变一样猛烈。这些改变都是世界性的，而且都是现在已经发生的既成事实。

昨日的社会秩序很快就会过去，而明日的世界秩序还未出现。所以，我们不是面临今天政治人物经常挂在嘴上的“世界新秩序”，而是面临“世界新混乱”，没有人知道这会延续多久。

在政治结构与政体方面，我们也正处于转型期，正迈向一个“后”时代——后主权国家的时代。我们知道后主权国家时代种种的新要求，可是对后主权国家时代种种新的难题要怎么解决、政治要怎么整合，却还没有答案。如今世界秩序变动快速，可是政治舞台上的主要角色——政治家、外交家、官员、政治学家、政治评论家等，却改变得很慢（甚至比社会与社会结构的改变更慢），他们到现在还延续使用昨日的行动模式。

一、民族国家的吊诡与以帝国之名

过去 400 年可以说是民族国家的世纪，大家都知道这是真实的。可是这种真实，却有点诡异。

这 400 年是殖民帝国兴衰浮沉的世纪。首先登场的西班牙帝国

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

与葡萄牙帝国在16世纪兴起，在18世纪初又归于没落；大英帝国、荷兰、法国与俄国前赴后继，帝国兴衰浮沉直到20世纪才告结束。德国与意大利也跟那些国家一样，在成为近代世界舞台上的新主角后，马上就企图打破民族国家的藩篱，建立超越国家界限的帝国。在1880年至一次大战期间，两国展开赤裸裸的殖民扩张，直到30年代，其扩张企图还一度死灰复燃。甚至连美国在19世纪初期也曾一度成为殖民强权，而殖民强权中唯一的非西方国家是日本。

这400年是由想建立超国界之超级国家（superstate）的政治企图所推动的。在民族国家的起源地——欧洲，就曾发生过六次这样的事件。

第一次是发生在16世纪中叶的西班牙。当时，西班牙不过是刚由封建王国、庄园与自由城市等，在尊奉君主名义统治之下组成的一个结构松散的统一国家。直到100年后，西班牙的经济与军事优势差不多都丧失殆尽了，还未曾放弃欧洲霸主的美梦。

西班牙没落之后，法国先后在黎塞留（Richelieu）与路易十六的领导下，很快就崛起。可是，75年之后，它的优势殆尽，尤其是在财政上，结果不得不放弃欧洲霸主的美梦。然而，这段历史，并未阻断再过75年之后的另一个法国统治者——拿破仑——再度燃起支配整个欧洲的企图。他为了成为全欧洲的统治者，建立以法国为中心的欧洲超级国家，不惜掀起长达20年的战乱。之后，在20世纪，德国为了成为欧洲霸主，发动二次世界大战。在亚洲方面，日本一成为民族国家，马上就企图要建立西方式的殖民帝国，到了20世纪，还想仿效西方帝国，建立由日本主宰的大东亚共荣圈。

事实上，并不是民族国家导致帝国的产生，而是帝国导致民族国家的诞生。西班牙帝国在菲利普二世时代，在拉丁美洲的殖民地开发大量的金银矿，使其养得起自罗马兵团以来西方第一支常备军——西班牙军团，相信这是最早的“现代”组织。西班牙利用这支武装力量从事征服，展现欧洲霸主的企图。为了对抗西班牙的帝

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

国威胁，法国法政学家博丹才在《共和六书》(*Six Livres de la Republique*,1576) 这本书中鼓吹民族国家。正由于西班牙的帝国威胁，博丹所说的民族国家才在欧洲各地成为“进步”的动因。只有真正受到这种巨大的外在威胁，博丹鼓吹建立民族国家和国家机关的主张才被接受。他主张建立由中央控制的文官体制，他们只接受国家权力；建立国家常备军，军衔由中央政府授予，只效忠中央政府；货币发行、课税、关税统归中央；司法审判不由地方士绅担任，改由中央派任的专业司法官担任。博丹的这些主张，威胁到过去特殊利益团体的既得利益：教会的司法自主权、免税特权；地方领主的私人军队、司法权、征税权；自由城市与行业公会的自治权。但是，西班牙的帝国威胁让他们没有选择的余地——他们要么就是接受国家至高权力，要么就是沦为被异族统治。自此以后，欧洲民族国家的相继成立，都是由于类似西班牙这样想称霸欧洲的帝国企图所直接或间接造成的。

我们可能会据此以为，从以前到现在，政治学家研究的对象是殖民帝国，以此来发展出一套政治学理论。其实政治学者的研究重点，一直是摆在民族国家与国家机关上。同样的，我们会以为历史学家研究的对象都是那些欧洲超级国家。可是我们看看每个大学的历史讲座，都是在讲国家史。那些国家都是民族国家，诸如英国、法国、美国、西班牙、德国、意大利、俄国等。甚至连大英帝国这个史上最大、最成功的殖民帝国，其历史教学也着重在民族国家上。

实际上，着重帝国研究的史学家，美国只有一位，就是 19 世纪以西班牙与秘鲁征服史享誉学界的普雷斯科特（William H. Prescott）。此外，法国当代的史学泰斗布罗代尔（Fenand Braudel），他的历史视野并非局限在个别的民族国家，而是整个欧洲，甚至是整个世界体系。不过，他是一个研究经济社会的史学家，而不是研究政治的史学家。19 世纪最伟大的德国史学家、对史学这门学科的建立有着最大贡献的兰克（Leopold von Ranke）与蒙森（Theodor

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

Mommsen)，他们的历史写作也并非局限在德国国家史上。举例来说，兰克的重要作品中有一本就是在讲基督教史，而蒙森的名著是罗马史。可是，连这两位大史学家也都忽视了帝国企图在现代政治中的重要角色，把成为欧洲霸主的企图仅看作国家史（如德国史、法国史或意大利史）的一部分，而不是看作超越民族国家格局的历史事件。

之所以如此，有一项原因是，无论帝国或者超级国家，都不是发展成熟的政体。的确，伦敦的上议院才是大英帝国所有属地的最终裁决者，可是其成员却往往只来自英伦本土。同样的，伦敦的国会理论上是代表大英帝国所有属地的立法机关，可是其成员却只有“联合王国”（The United Kingdom，即大不列颠和北爱尔兰联合王国）所选出的代表。除了“联合王国”本土事务外，伦敦的国会甚少关心其他属地的事务，直到帝国出现了危机。英女王或国王统治整个大英帝国，然而，在各殖民地纷纷脱离帝国统治之前，没有一位英女王或国王曾踏进殖民地一步（直到大英帝国崩解后，那时的英女王伊丽莎白二世才开始拜访前帝国成员）。可是，在殖民关系解除之后，它们反而比以前更亲近了。

“殖民帝国”并非是虚构出来的。虽然这些国家自罗马帝国那里借用“帝国”之名，可是并不是真正的帝国，而是拥有殖民地的民族国家，只要将其政治结构跟罗马帝国比较就可以明白。殖民帝国整个历史有400年之久，恰恰约等于罗马帝国的寿命。这么长久的时间，应该足以让母国与殖民地之间完成政治、社会、经济整合。但是，各殖民帝国甚至根本不想去做。

奥古斯都之后，罗马帝国三个最伟大的皇帝——图拉真（Trajan，公元98年至117年在位）、哈德良（Hadrian，公元117年至138年在位）与戴克里先（Diocletian，公元284年至305年在位），都出身于殖民地。例如图拉真与哈德良是在现今西班牙出生长大的，

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

戴克里先则是来自现今南斯拉夫。他们都不是拉丁人，图拉真与哈德良可能是柏柏尔人（Berber），而戴克里先可能是伊利里亚人（Illyrian）或是斯拉夫人。但是，你能想象美国的华盛顿、南非的史末资（Jan Smuts），或者印度的尼赫鲁当英国首相吗？他们毫无疑问是那个时代英语世界中最杰出的政治领袖（华盛顿是18世纪末英语世界中最杰出的政治领袖，史末资是一次世界大战后的，尼赫鲁则是二次大战结束到丘吉尔大选失利之后的）。

古典拉丁文化后期的两位重要作家，其中一位是圣奥古斯丁（St Augustine），他在现今阿尔及利亚出生长大，可能有柏柏尔人血统，另外一位是圣哲罗姆（St Jerome），他是斯洛文尼亚人（Slovene），在现今南斯拉夫境内距离卢布尔雅那（Ljubljana）不远的地方出生，在现今德国的特里尔（Trier）地方长大成人，后来在耶路撒冷与伯利恒（耶稣降生之地）定居时，完成了他的理想——把《圣经》翻译成拉丁文。

罗马帝国最不朽的遗产是《民法大全》（*Codex Juris Civilis*）这部用拉丁文写成的成文法典（后来成为现代欧洲各国法律的基础）。可是，这本书是在讲希腊文的东罗马帝国，由查士丁尼（Justinian）邀请学者编纂的，这些学者都不是罗马人，当时，讲拉丁文的西罗马帝国早就已经亡于蛮族的入侵。

在西罗马帝国沦亡后的几百年当中，前帝国境内的学者，甚至最虔诚的教士，仍自认为罗马人，仍用西塞罗（Cicero）的拉丁文经典来讲学授业，处处流露出对“罗马光荣时代”（也就是奥古斯都、图拉真、哈德良执政的时代）的思古怀旧之情。

在美国独立战争期间，也就是大英帝国开始崩解期间，50州殖民地有许多人（尤其是自视“高人一等”的民族优越论者）自认为是“英国人”，而不是“美国人”。但是，美国这些“保皇派”反对独立，是个特例。在墨西哥、哥伦比亚、巴西等殖民地，很少有移

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

民者为西班牙与葡萄牙帝国的没落而伤感。到了20世纪，对于英国、法国、荷兰、日本帝国的消逝，殖民地的移民为此伤悲者就更少了。印度在殖民时代，社会上层出现了一批新文化精英，他们大多出身牛津、剑桥等一流学府，沉浸于英国的莎士比亚作品、法律、哲学与历史之中。可是，他们没有一个人拥抱大英帝国，或者与帝国有剪不断的情感脐带。在印度争取独立期间，他们没有一个人想找出妥协方式，以保护他们曾沐浴其文化的大英帝国，反而投入最激进的政治分离运动，为印度建立一个主权独立的民族国家而奋斗。

俄国的内部整合问题，就更严重了。不论是在沙皇时代或以后，几个世纪以来，乌克兰人、白俄罗斯人、亚美尼亚人、格鲁吉亚人、日耳曼人等（也就是所有的欧洲种族，但不包括犹太人与旧教徒），只要他们学会俄罗斯语言，一律跟俄罗斯人待遇一样。沙皇时代有许多高级将领与官员是日耳曼人，例如威特（Count Witte）这位锐意改革的末代总理大臣。在前苏联时代，斯大林是格鲁吉亚人，红军最后一任参谋总长是乌克兰人。可是，随着前苏联的瓦解，连结联盟的情感、组织、机制不复存在。打着民族主义的旗帜，各种分离运动纷纷展开，没有人高喊回复前苏联的统一了。就连摩尔多瓦、拉脱维亚等一些正要独立的国家，其境内的俄罗斯裔人也反对自己变成摩尔多瓦人、拉脱维亚人，也要求独立。

殖民帝国无力整合成一个政体或政治社会，更诡异的是，它很轻易地就变成帝国，差不多可以说是“自然地”就变成帝国。罗马帝国靠的是一场接一场的血腥战争，而现代殖民帝国已经将武力手段减至最低。英国在印度虽然动用过大规模武力，不过，那场战争原来是对抗法国人，而不是对抗印度统治者。英国在南非跟荷兰裔移民者也打过一场激烈的波尔（Boer）战争。可是，除此之外，英国在从事帝国扩张的过程中，很少使用大规模的暴力，顶多只动用一两千名兵力，去消弭地方的零星小冲突。从美国独立到一次大战后爱尔兰独立，这150年当中，大英帝国就只碰到过一次比较激烈

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

的反抗，就是1857年在孟加拉首都的大暴动。

同样的，俄国在帝国扩张的过程中，就只有在高加索曾遭到长期反抗，而在乌克兰、波罗的海、中亚等地区都还算顺利。再看看法国的例子。法国在东南亚与非洲的殖民扩张过程中，也同样只遇到些零星的小冲突，派遣去消弭反抗的兵力甚至比在欧洲本土的边界纠纷中使用的兵力还少。

可是，这些国家一旦有衰弱的迹象，整个帝国很快就崩解，各殖民地纷纷独立成民族国家。甚至连大英帝国的白人自治领地，如澳大利亚、加拿大、新西兰等，也终止了殖民地的身份，独立成民族国家。除了民族国家之外，我们看不出有其他可以有效统合政治的模式。

在欧洲，那些志得意满的征服者，从菲利普二世开始，全都无力统合其帝国政治结构。他们能够凭借的不过是赤裸裸的武力镇压。不过，他们的帝国企图有时凭借着很吸引人的意识形态，例如，拿破仑凭借的是自由、平等、博爱（这是法国大革命以来很吸引人的意识形态），而希特勒凭借的是反犹太人意识形态（我们心里一直不大愿意承认，其吸引力大到每个欧陆国家可以一再对希特勒姑息让步，而不去制止他，一直到他征服整个欧洲大陆）。亚洲方面也有类似情形。日本的大亚洲主义企图，就是凭借反西方帝国这种有力的意识形态。但是，所有这些征服者的企图都受阻于无力将整个帝国统合成一个政体，他们在征服的土地上，甚至连建立如圣保罗（St. Paul）所主张的“我是罗马公民”这种认同都做不到。就宗教与种族来讲，保罗是犹太人，就文化与语言来讲，他是希腊人，但是，“我是罗马公民”是一种更高层次的主张，代表对一种更高阶法律的接受，以及对一种超越地域、种族与语言的政治认同。

从16世纪到20世纪，不论是哪一种形式的现代帝国或超级国家，全都受阻于其无力超越民族国家，更别说取代了。

不过，虽说民族国家是现代帝国世纪中最有力的政治实体，可

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

是它在最后100年也自我蜕变，变成了万能国家。

二、万能国家的维度

到了1870年，民族国家已经在世界各地取得胜利，甚至连奥匈帝国也已经变成由奥地利和匈牙利这两个民族国家所组成的联邦。那个年代的民族国家，在形式与功能上仍像300年前博丹所鼓吹的那种国家主权至高无上的民族国家。

可是，经过100年之后，民族国家就已经走样。民族国家蜕变成了万能国家——20世纪70年代的万能国家也许和它的先辈，也就是19世纪70年代的民族国家，属于同类，但实质上两者有很大的不同。最早了解到这点的不是政治学家或政治家，而是一位小说家，也就是卡夫卡（Franz Kafka），他在《审判》与《城堡》这两本小说中，对最早期万能国家有最精辟入里的分析。

民族国家的本意原来是要作为“市民社会”的守护神。而万能国家就变成要做市民社会的主人。在万能国家的最终极形式——极权主义当中，国家完完全全取代市民社会，有的只是政治社会。

民族国家的本意原来是要保护人民生活、自由与财产，防止绝对君权的任意侵犯。而万能国家却认为，人民可以保有多少财产必须由国家决定（通过赋税）。正如熊彼特在1918年的《财政国家》（*The Fiscal State*）一文中所指出的，万能国家的主张就是，人民可以保有多少财产，仅看国家允许他们保有多少，不管是用明的或用暗的方式。

按照博丹原来所讲的，民族国家的功能在于维护民间社会，尤其是在战时。事实上，这是“消极性”的意义。万能国家已经逐渐模糊了和平时期与战争时期的界限。对它来说，没有和平时期，只有“冷战”时期。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

三、保姆国家

从民族国家到万能国家，这种转变是从19世纪的最后几十年开始的。俾斯麦在19世纪80年代所创建的福利国家，是迈向万能国家的第一小步。俾斯麦的目的，是为了对抗当时急速兴起的社会主义潮流，回应阶级斗争的威胁。在俾斯麦之前，政府一直被视为一种政治机关（而且是唯一的）。俾斯麦让政府也成为了一种社会机构。他所提出的福利计划，如医疗保险、工作意外保险、养老金等，跟今天比起来，实在是小巫见大巫，可是在当时环境下，它的整个精神已经相当前卫了，这个精神就是通过政府这种集体力量来运作要比私人力量更有效果。

在德国的医疗保险体系当中，所有的受雇劳动者及其眷属都必须投保，不过，他们可以自由选择保险公司，而保险公司多半是民营的。正如英国所规划的失业给付制度，使得国家充当了保险公司的角色，但又避免其成为唯利是图的营利机构。在1935年至1936年，由福利国家传到美国的社会安全法案制度，也有同样的精神。从任何一点来看，“新政”的社会法案，如价格补贴、休耕补助等，也有同样的作用。

20世纪二三十年代，法西斯与纳粹接管了社会机构。可是在民主国家，政府仍然谨守“保证者”的角色，顶多只提供补助。从任何一点来看，民主政府仍然谨守这种角色，不直接“经办”社会工作，或者不勉强公民采取他们应该采取的社会行为。

二次大战后，这种情形很快就改观，政府角色从“补助者”改变为“经办者”或“经营者”。传统福利国家最后的法案（相信也是最成功的法案）——美国退伍军人法案，在二次大战后制定，它资助美国每个返乡退伍军人继续上大学，以取得更高的文凭。执行此法案的美国政府要求大学给予配合。想继续升学的退伍军人，于是

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

可以选择学校、科系，但大学不必非得接受他们的入学申请不可。

在二次大战刚结束那段时期，就非极权国家来讲，英国国家保健服务中心第一个超越了政府作为“保证者”或“补助者”的角色。不过，这种改变在程度上还是有限，就理想的医疗保健体系来讲，政府在英国国家保健中心当中应该是扮演保险公司的角色。它把投保人的医疗费用付给医生。不过，医生并不会变成政府雇员，另一方面，病人在选择医生上也不会受到任何限制。

但是，在现实中，英国国家保健服务中心之下的医院与医疗业务，是由政府经营。结果医院的工作人员成为政府雇员，而政府也实际在管理医院。这是政府社会角色改变的第一步，也就是说，政府的社会角色从“监督者”、“施惠者”、“保证者”、“给付者”改变为“经办者”、“经营者”。

所有的社会工作最好由政府经办，这个原则到了 20 世纪 60 年代，在所有的西方发达国家都被接受了。事实上，私人的社会工作反倒受人质疑，如“正派的自由主义者”就认为，私人的公益活动好像是施舍一样，是一种不平等。在美国，政府成为社会事务的实际经办者，尤其是在种族问题上，美国政府用政府力量与法令，企图改变人民的行为。到目前为止，抛开极权国家不算，世界上只有在美国这个地方才有这种事发生：政府要求社会改变其价值观，要求个人改变其社会行为。

四、作为经济控制者的万能国家

到了 19 世纪末期，民族国家逐步接管了经济机构，而这种改变是由美国最先起步的。美国是最早制定商业管制，以及将当时的新事业收归国有的国家。从 19 世纪 70 年代起，美国政府逐步将金融、铁路、电力、电信等随资本主义新兴事业纳入管制。像这种政府管制，最初被视为介于“脱缰式的资本主义”与“社会主义”之间的

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

“调和主义”，并因应了现代资本主义与科技快速扩散所带来的社会问题。

当时带头的是民主党著名领袖布莱恩（William Jennings Bryan），他在19世纪80年代内布拉斯加州州长任内，曾将一些事业收归政府经营。又过十几年，在1897年至1900年期间，维也纳市长吕格尔（Karl Lueger）也把都市运输、电力、天然气等事业收归政府经营。就像俾斯麦一样，布莱恩与吕格尔都不是社会主义者，这两人是美国人所谓的“民粹主义者”（populists）。他们很早就了解到，为因应劳资双方冲突的升级，部分事业收归政府经营不失为一种降温方式。

可是在19世纪时，只有少数人才相信政府应该（或有能力）管理经济，更别说政府应该（或有能力）控制经济景气的衰退与萧条。当时大多数的经济学家都认为，市场经济是会“自我调节”的，不劳政府插手。甚至连社会主义者也同意，一旦私有财产制被废除，经济体系就会自我调节。一国政府的职责，在当时看来，在于维护良好的“气候”，以利经济成长与繁荣，这要靠维持货币稳定、低税率、鼓励储蓄与节约等。经济“天气”，也就是经济波动，不是一国政府所能控制的——别的不说，造成经济波动的事因，往往是全球性的，而不仅仅局限在一国之内，光是这点就足以支持此论点。

20世纪30年代的经济大萧条导致了一种信仰：一国政府事实上是可以控制经济“天气”的（而且也应该这么做）。早期的凯恩斯主张，国家经济可以独立于世界经济体系，至少在大中型国家是如此。之后，他又主张，国家独立自主的经济，完全可以由政府通过政策手段（如政府支出）来加以掌握。不过，今天有很多经济学家并不同意凯恩斯的主张，他们是彻头彻尾的弗里德曼信徒。至于供给学派与后凯恩斯学派，则继续奉行凯恩斯这两项主张。他们都使得国家或政府成为本国经济的掌舵者，以及本国经济景气的控制者。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

五、财政国家

20世纪的两次世界大战，使得民族国家转变成“财政国家”。直到一次大战之前，历史上从来没有一个政府能够从本国人民的所得中征得超过5%或6%的税收（即使在战时也不例外）。但是，在一次大战期间，每个交战国都发现，政府从人民口袋里能榨取多少，实际上是无限的。到了一次大战，所有交战国的经济体系已彻底货币化了。结果，奥匈与俄国这两个交战国中最穷的国家，在大战那几年当中，实际所能课征与借贷的金额，比本国人民的年收入还高。它们想尽办法花掉累积了几十年的钱，用于发展军备。

那时仍住在奥地利的熊彼特（他后来因遭受迫害而逃到美国），很快就了解到这些现象的本质。可是其他的经济学家，以及大多数国家的政府，要经历二次大战之后才了解。然而，自此之后，所有发达国家（以及许多发展中国家）都变成“财政国家”了。这些国家终于完全了解，政府可以课征或借贷多少，并非没有“经济上的限制”，因此，政府可以支出多少，也就不是没有经济上的限制。

熊彼特指出，自从有政府以来，预算过程永远是从估算可以课征到多少税收开始，而支出必须根据可以课征到的税收数目。因为巨细靡遗的“德政”是个无底洞，所以预算过程就得决定对哪些说“不”。不论政府是民主的或是独裁的（如沙俄），只要政府的收入是受到限制的，那么它可以做多少事情就一样要受到相当的限制，这些限制使政府不应作为一种社会或经济机构。

但是，自一次大战时起，预算过程实际上是指“可”征（或借）到哪些数目。

传统上来讲，政府这个“政治社会”可以做什么事，仅限于守护“市民社会”，而且，在这个范围内，政府可以做多少事，也仅限于市民社会同意给付的一定比例的所得这个有限范围内。只有这个

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

小部分可以财政化，可以转化为税与公债的形式，变成政府的收入。新的制度却认为，政府可以拿到多少收入，并没有经济上的限制，要多少就可以拿到多少。在这种制度下，政府变成市民社会的主人，可以改造后者。最重要的是，政府利用税制与支出方式，可以达到社会重新分配的目的。政府通过这种用钱的财政权力，或者它拿钱时对人民的承诺，就可以按照其理想来改造社会。

可是，在新的制度下，也很容易产生这种看法：人民所有的所得全都属于政府，而个人可以保有多少，随政府决定。在 1914 年之前，没有人提起过“税法漏洞”。在此之前的理论是说，不论专制或议会政体，所有的所得都是属于个人的，除非经过这些纳税人及其政治代表的同意，特意让渡给政府。

然而，“税法漏洞”一词表示，所有的所得都是属于政府的，除非政府特意授命，让给纳税人保有。而且，不管纳税人怎样保有，他们之所以保有所得这件事本身，只是因为政府的英明与大方，愿意让他们保有。

即使在美国，尤其是在肯尼迪时代，美国政府官员（尤其是中央官员）也普遍相信，所有的所得全部都是属于政府的，除非政府公开允许纳税人保有多少，他们才可以保有多少。

六、冷战国家

福利国家是根源于政府作为经济大家长的思想，财政国家是脱胎于社会经济问题及其相应理论，而冷战国家这种万能国家的最后发展形态，则是一种科技变迁的产物。

冷战国家的起源，可以追溯到 19 世纪 90 年代德国的一项抉择：在和平时期扩充海军军备。这项举动开启了世界各国的军备竞赛。当时，德国人也明白自己在冒一项极高的政治风险。事实上，德国政界多数人都反对这项决定。然而，海军方面却深信，由于科技的

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

理由，德国别无选择。一支现代化的海军，舰只一定是钢板外壳的，而这种钢壳军舰在和平时期就得建造才行。如果按照传统政策，等到战争爆发时才造，那就太晚了。

封建骑士没落之后，大约从1500年起，作战胜负就逐渐决定于武器因素：看哪一方能最快把和平时期的一般工厂改装成军火工厂，最快地生产武器。在美国南北战争期间，加农炮是在战争爆发后，由迅速改装的和平时期的一般工厂大量生产出来的。原本制造日常服装的纺织工厂，实际上在一夕之间就改变为制造军服。19世纪下半叶的两次重大战役——美国南北战争和普法战争，战场上很多士兵还是在几星期前才穿上军服的。

19世纪90年代，德国海军将领主张，现代科技改变了这一切。平时经济再也不能转用为战时经济了，这两者必须有所区分。在战争爆发之前，无论是武器或是战斗人员，都必须储备到随时可以大量派上战场的地步。无论是武器生产或战斗训练，要求的准备时间已经愈来愈长了。

按照这些德国人的观点，国防不再是指让战时状态远离市民社会与民间经济。受到现代科技的影响，国防指的是让社会与经济保持一种永久的战时状态。这就是所谓的“冷战国家”。

19世纪与20世纪交替时代政治观察力最敏锐的学者——法国社会学泰斗饶勒斯（Jean Jaurès），早在一次大战还没爆发之前，就已经看出这点。到一次大战发生后，美国总统威尔逊也了解到这点。这成了他倡议成立一个监督各国军备的永久组织——国际联盟——背后的理念。第一个想通过军事联合组织来达成武力管制目的的，是1923年的华盛顿海军裁军会议，但却终归失败。

可是，即使经过二次大战，美国在战后几年，也曾一度想要让国家回到“正常”状态，希望在最大可能范围内，尽快完全解除武装。不过，在杜鲁门与艾森豪威尔时代，东西冷战的来临，改变了这一切。自此之后，冷战国家成了国际政治的核心组织。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

到了60年代，万能国家成了发达国家的政治实体，社会机构、经济大家长、福利国家，都是万能国家的各种表现面貌。在众多国家中，万能国家是以冷战国家的形态出现的。

七、日本特例

但是，日本是其中的特例。不管“日本国家企业”（Japan Inc.）是不是实情（其实，西方一般对日本的这种了解是没有什么事实根据的），日本人在二次大战后并未选择冷战国家这种形态。日本政府并不打算做经济大家长，也没有打算做社会大家长。实际上，日本战败后的重建工作反而是在遵循19世纪的传统路线。在军事发展上，因为是战败国，日本当然没有选择的余地。但是，日本在社会计划上也几乎没有什么作为，唯一例外的是保健计划，这大部分是因为在美军占领期间被强迫实施的。在产业政策上，日本并未采取国有化路线。事实上，直到20世纪80年代英国的撒切尔夫人开始实施“民营化”政策之前，在发达国家的国有化浪潮中，日本是唯一的例外。

从传统的政治理论来看，日本显然是个“国家主义的国家”（statist country）。不过，说日本是国家主义的国家，是相对于西方国家来说的，这就跟19世纪80年代或90年代的德、法相对于英、美来说是国家主义的国家，道理是一样的。日本有庞大的文官系统（虽然在比例上少于英语系国家），其享有的权力之大与地位之高，就跟19世纪90年代的德国、奥匈、法国文官系统一样。日本政府与大企业密切合作，就跟19世纪末欧陆国家的政府与经济利益团体密切合作一样。事实上，这跟美国政府在19世纪与20世纪交替时与企业或农民等利益团体密切合作，也没有什么分别。

如果以万能国家作为基准，战后日本一直是属于这种形态的国家：政府角色受到最大的限制。从19世纪的传统理论来看，日本政

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

府是很有权力的；从20世纪世界其他政府形态的发展潮流来看，日本政府就不是很有权力了。事实上，日本政府还是谨守守护者的角色，所以日本是一个特例。

从二次大战后到20世纪70年代中期，这30年当中，整个世界潮流是走向万能国家。之后没多久，发展中国家快速跟进。一旦新的民族国家独立，脱离了帝国的统治，它马上就着手新的军事政策——平时做好战备，制造或储备先进武器；它马上就想要利用税制来达到财富重新分配的目的；它马上就想要作为经济的经营者或所有者，施行国有化。几乎没有一个例外。

就政治自由、思想与宗教自由而论，极权国家（特别是国家主义的国家）与“民主国家”（多年以来主要是指英语系国家）是两种完全相反的政治体制。可是，就政府的“理念”基础来讲，这两种国家的同构型特征大于异质性。民主国家和极权国家的差异，只在于方法上的不同，至于对于政府应该做什么事，其实并没有什么不同。它们都主张，政府应该做社会及经济的大家长。而且，在它们看来，“和平”就是“冷战”。

八、万能国家成功了吗

万能国家成功了吗？其最终极的形态——极权主义国家（例如纳粹德国），已经明明白白地全面失败了，一点挽救希望都没有。或许有人会说，冷战国家在军事上相当可行，像前苏联，40年来，就发展成一个军事超强国家。问题是，前苏联不惜一切全力发展军备，社会经济根本负荷不了，整个前苏联的解体，的确跟这有很大关系。

可是，比较温和的万能国家成功了吗？也就是说，在西欧发达国家和美国，万能国家成功了吗？答案是：也好不了多少。从任何一点来看，西方形态的万能国家失败的程度，就跟纳粹德国或前苏联几乎没有两样。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

以财政国家形态出现的万能国家，一直鲜有成功之处，在促进所得的重新分配上，一直毫无建树。事实上，过去 40 年来的经验已经大大证明了帕累托定律：社会两大阶级的所得分配是依据且只依据两项因素来决定，那就是社会文化和生产力水平。生产力愈高，所得差距就愈小；生产力愈低，所得差距就愈大。按照帕累托定律的观点，再怎样设计税制也没有办法改变这一点。可是，财政国家的立论根据却在于：税制设计可以有效改变所得分配。近 40 年来我们所有的经验都证明了财政国家这种假设是错误的。

前苏联就是最好的例子。官方借所得平等的名义，建立了一个非常庞大的官僚体系。而前苏联的生产力愈萎缩，所得差距就愈扩大。美国同样也是个好例子。直到 20 世纪六七十年代交替之前，美国的生产力水平愈来愈高，结果所得差距却愈来愈小。尽管美国有钱人愈来愈有钱，可是他们所得的增长速度，还是赶不上穷人，中产阶级所得的增长速度就更快了。美国自越战起，生产力开始萎缩，结果所得差距开始逐渐扩大，任何税制改革都不管用。尼克松、卡特政府对富人课以重税，里根政府课得更重，可是贫富差距问题都未见明显改善。英国也是同样的情形。

日本现在是所得最平均的国家（尽管国内有很多丑闻和弊案）。日本也是生产力增长最快的国家，还是最少用税制手段来解决所得不均问题的国家。

万能国家与现代经济理论还主张，国家经济是可以管理成功的，只要政府可以控制国民所得的大部分。这同样也已经被证明是错误的。这种理论在英美国家十分得势。可是跟 19 世纪比起来，英美在 20 世纪的经济景气衰退，无论在规模数量、严重程度或持续时间上，未见好转。而日本或德国这些并不奉行现代经济理论的国家，在 20 世纪受到不景气的侵袭次数、严重程度与持续时间，就减少了很多。

按照财政国家的主张，政府可以用减少或增加支出的政策来管

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

理经济。但所有发达国家（以及大部分的发展中国家）的政府，支出本来就很重了，在不景气时，哪有能力增加支出？而按照所有现代经济理论的说法，这正是政府该增加支出的时候，以创造购买力，刺激经济复苏。每个发达国家，政府早就已经达到能够征得与能够借贷的最大限制了。在景气好的时候，它们征得最多的税，借贷到了最多的债，可是，按照现代经济理论的观点，这个时候政府应该避免支出，充实国库。总之，财政国家把自己搞得很无能。

财政国家的另一项主张，也已经被澄清是不管用的。凯恩斯与后凯恩斯学派的理论核心是：拿多少税才是关键所在。可是，这40年的经验告诉我们，拿什么税的重要性不亚于拿多少税。经济学家所讲的“税由谁负担”，这个观念的影响力相当大，可是当前的经济学家却并不重视。

九、政治分肥国家

最糟糕的是，财政国家已经变成了“政治分肥国家”（Pork-Barrel State，其字面意思是为扩张政党势力而争取的政策性拨付）。如果预算过程是从需要多少经费开始，那么财政就缺乏监督。政府支出成为政客买选票的工具。18世纪的绝对王权最为人诟病的地方，就是君王随他个人所好，用公费来赏赐宠臣。政府的财政会计，尤其是预算会计，向立法机关负责，受立法机关监督，这种制度的建立，就是为了使政府不会乱花钱，防止政治人物拿公众的钱来为特殊利益服务。在财政国家当中，这种“公器私用”通常是用于保证政治人物的当选。

美国各级政府的预算大饼，往往有很大部分是用于补助少数的地方选民团体，如北卡罗来纳州少数的烟草农民、佐治亚州极少数的花生农民、路易斯安那州的甘蔗农民、中西部各州的夕阳工厂、社会安全法案中收入前5%的领金者、接管废渠或废坝的土地所有

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

者、无军事价值之军事基地附近的小镇等。美国预算大饼中究竟有多少比例是用于讨好特殊选民，而不是用在公共目的上，没人清楚。不过，无论是联邦政府或州政府的预算，这个比例都相当高，比我们任何人所了解的要高出很多。在日本，这种“公器私用”已经到了公开的程度，大家愈来愈认为，政治家的角色本来就是要替少数选民争取最多的预算。结果，弊案就连连发生，例如高速公路行经不合经济效益的地方、补助农家种这个或不种那个等，不计其数。

在拿预算去买选票的分赃事件中，最无耻、赃款最大的一次发生在 1990 年的德国。科尔总理不惜让他的国家承受和平时期以来最沉重的公债负担，以买新选民的选票——前东德人民的选票。

民主政治向来基于这种信仰：民意代表的首要职责就是保护选民免于政府的侵犯与强取。如此，政治分肥国家等于是在一锄一锄挖自由社会的墙基。民意代表诈取纳税人的钱，用以讨好特殊利益团体，买他们的选票，这是对公民意识的否定。现在，民间有很多人已经因此又开始倡议公民意识了。政治分肥国家挖民选政府的墙基可以从两方面看出来：一方面，投票的人愈来愈少了，另一方面，不论是哪一个国家，选民对政府的功能、政见、政策都没有兴趣，他们愈来愈以“对我有什么好处”为准则来决定投票给谁。

1918 年熊彼特就提出警告，财政国家到最后一定会腐蚀掉政府的施政能力。而 15 年后，财政国家在凯恩斯看来却是政府能力的大解放：政府支出不再受到束缚、限制，可以有所作为。我们现在知道，熊彼特的看法是对的。

相对于经济领域，万能国家在社会领域上多了几分成绩，但还是不及格。其实，我们毋宁说，万能国家的社会行动与政策，有若干成绩，但这种成就从任何一点来看，都不是因为采用万能国家的原理，而是采用传统的原理和观念，也就是说，在那些成功的社会政策中，政府都是扮演“监督者”或“提供者”的角色，而不是

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

“经办者”。政府扮演“经办者”角色的社会政策，从来就没有成功，几乎毫无例外。

在英国国家保健服务中心，政府替病人支付给医院或医生，这一部分的工作做得很好，因为“付钱很爽快”。可是，政府经营医院与实施保健的工作，则问题丛生。医院保健的成本跟其他任何国家一样，节节高升。而且，有些不致命但又不能不矫治的手术，例如腰骨归位、子宫归位、白内障切除等，病人必须等上好几年。他们在这段等待时间，忍受很大痛苦，什么事都不能做。但没有人重视这个问题。政府作为实际经营者，是那么的失败，所以，英国政府现在鼓励将中心之下的医院委托给民间来经办。政府还是跟以前一样，付钱给那些医院，但不再介入经营。

再来看20世纪60年代美国约翰逊总统推行“反贫穷”政策的例子。这个政策当中有一项计划是成功的，那就是补助地方经营的自主组织，它们专职教育来自弱势群体（主要是黑人）的学龄前小孩。可是，在这个政策当中，所有由政府自己经办的部分，全都失败了。

最近10年或15年，政府（主要是地方政府）委托民间机构（不论是营利机构或是非营利机构）经办的社会计划，成效最好。这些成效良好的委托计划的数量正在迅速成长。像清扫街道这些政府服务工作，过去就是委托民间经办。可是，像少年犯罪辅导这些社会计划，美国政府直到现在才开始委托民间经办。未来，起码在美国，教育逐渐会委托民间经办。在美国，父母只要送小孩到学校念书，不管是公立或私立，政府都提供补助，现在的美国政府逐渐在往这种“保证者”角色发展。换句话说，40年前退伍军人法案在高等教育上的做法，现在正开始被搬到初等教育上，主要是由政府制定法令和标准，并提供经费，而政府并不实际经办。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

十、“成功冷战”的失败

冷战国家并不担保“和平”。在二次大战后的那段冷战期间，东、西国家之间的“小型冲突”次数之多，跟任何历史期间，或者世界其他地区没有两样。可是，冷战国家可以担保避免全球大战，这之所以可能，正是因为大家都顾忌到武力竞赛的后果。

武力竞赛使得武力管制成为可能。这产生了一个结果：列强之间有很长一段时间没有战争了，到现在已经有 50 年之久，在现代历史上，这已是最长的和平期了。在拿破仑战败后，1815 年维也纳会议所达成的和平协议（当代的务实政治家如基辛格相当推崇它）维持了列强之间 38 年的和平，直到 1853 年克里米亚战争的爆发。之后，又爆发了美国南北战争、普奥战争、普法战争，列强之间打了将近 20 年的战争。1871 年普法战争结束后，到一次大战为止，有 43 年的时间，列强之间没有发生过战争（除了日本在 1905 年与俄国有一次战争，可是在那次打败俄国之前，日本并不被视为一个强权）。从一次大战结束到二次大战爆发，列强仅维持了 21 年的和平。从 1945 年二次大战结束后到现在，列强之间有将近 50 年时间没相互打过仗，因此这是一个历史纪录。正是因为列强已经变成了冷战国家，才可能会管制武力，因而担保没有哪一个国家可能会有足够的武力优势去冒战争的风险（那会受到报复而相互毁灭）。

最好的例子就是古巴危机事件。这次危机的造成，大部分是因为肯尼迪总统的失策，他并未勇敢面对在柏林墙事件中气势已弱的前苏联，还有，他对猪猡湾导弹瞄准美国判断错误，且太过举棋不定。这使得赫鲁晓夫相信，美国人肯定会接受前苏联在西半球建立一个核武基地。然而，前苏联很快就明白，美国人肯定不会忍受这种挑衅行动，于是终将武力撤回（这是因为赫鲁晓夫的神志已经有点恍惚，如果冒险发动战争，他很快就会被军事政变所推翻）。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

二次大战结束后这50年的经验，已经完全证明了冷战国家的基本假设。现代武器再也不能通过改装和平时期的民用工厂而生产出来，美国在二次大战期间的那种做法再也行不通了。制造现代武器的军火厂，在战争爆发之前（甚至在有军事威胁之前）的很长一段时间，就必须建造。

如果需要什么证据的话，1991年制裁伊拉克的军事行动就已经证明了这些假设。在多国军事行动中，瘫痪了伊拉克的军事武力，并在最短时间内就决定了战争胜负（这个新纪录打破了1866年普鲁士在四个星期内就打败奥地利的历史纪录）的武器，不是通过改装一般工厂就可以造得出来的。制造这一类的武器系统，起码都得花上10年（大部分是15年）。

平时只需要一支小武装力量就够了，在战争爆发时再征召后备军人，同时改装民用工厂加入战时生产，即可稳占上风，这样的传统国家立论已一去不返。

然而，冷战国家这套施行了50年的做法在后资本主义社会也行不通了。我们比以前更加需要武力管制。如果“和平”被定义为军事能力的解除，那么我们就不会回到和平。

在经济上，冷战国家已经一步步走上自我毁灭之路。如同前面曾提过的，前苏联在军事上取得极高成就，可是整个社会经济支撑不了这么沉重的军事负担，前苏联社会经济的崩溃，跟这有密切关系。

军事负担对美国来讲，同样也相当沉重。正如现在大家所认为的，美国的经济表现已经落后于日本与德国，其中一个重要原因就是美国有沉重的军事负担。军费负担（占美国GNP的5%至6%）的问题还是其次，最要命的是，不具有经济生产价值的军事部门把最珍贵资源——优秀的技术专家与科学家——都吸引走了。军事研发经费占美国全部研发经费的70%，而日本还不到5%，这就引发了更重要的质的差异。美国的军事研发部门抢走了最优秀的技术专

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

家与科学家，结果经济部门得不到最需要的营养元素——知识，个个营养不良。这40年来，美国最优秀的技术专家都在军事部门从事武器的研发制造，而日本最优秀的技术专家都在经济部门从事诸如传真机或汽车的改良。平时用的东西和战时用的东西，生产这两类产品的技术、流程、工厂，现在分家了。所以，再也不会有什么“恩泽”降临。长期以来，美国一直投下大笔金钱，想把国防科技“技术转移”到民间工业，可是成果却接近于零。

冷战国家在经济上的成绩甚至更糟糕。20世纪六七十年代拉丁美洲国家把财力、人力耗掷在没有任何经济价值的军事建设上，所以“经济奇迹”就转由东亚地区创造出来。任何一个国家，再怎么富有，只要平时军费占GNP的2%至2.5%（这个比例是日本的两倍），我们就不能期望它在世界经济舞台上还会维持多久的风光。

但是即使在军事上，冷战国家也行不通了，因为冷战国家再也没法担保武力一定会被管制。超级大国也别想维持武力霸主的地位，再怎么样都无法阻止小一点的国家拥有全面战争的能力，小一点的国家一定会有进行核攻击、化学战、生物战的能力。当前苏联瓦解与各共和国纷纷独立之时，大家都十分忧虑前苏联的核武管制问题，由此可见冰山一角。还有，人口少或是经济不怎么起眼的国家，前者如伊拉克，后者如利比亚、伊朗、朝鲜、巴基斯坦，现在也快拥有核武和生化作战的能力了，这也是有力的例子。当然，这些小国没办法打赢大国，却成为了恐怖分子的大本营。

所以，武力管制其实并不如我们所料想的，只要再交给已经做这件事有半个世纪之久的冷战国家就可以了。除非武力管制变成超国家的，否则武力根本不可能被控制，如此一来，就一定无法避免全球冲突，即使列强本身仍小心翼翼避免热战。

与财政国家与保姆国家不同，冷战国家还没有到全面失败的地步。在毁灭性武器时代，冷战国家国家政策的目标可以说是避免第

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

三次世界大战，就这点而言，我们得说万能国家是成功的。可是，这种成功到最后却变成了它失败的原因——经济上与军事上的失败，正是成也萧何，败也萧何。

因此，万能国家已经走到了死胡同。可是要像新保守主义或奥地利经济学派所呼吁的，回到以前的民族国家，那也是不可能的。因为，现在有新的动力在侵蚀民族国家的墙基，而且，这些动力逐渐比民族国家的力量还大。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第七章
跨国主义、区域主义和地方主义

早在一次大战之前，政治家与政治学家就警告说，民族国家逐渐过时，我们要有超越国家格局的组织机构。事实上，早在19世纪就已经有了一些超越国家的机构。19世纪之前的国际协约一直都是两国之间的，19世纪之后则有了两国以上的多国协约。19世纪前半叶的多国协约，多是为了消灭海盗，打击奴隶买卖，以及保护公海自由。在19世纪后半叶的多国协约之下，才首次有了与国家无关的、超越国家格局的机构产生，例如国际邮政联盟、国际红十字会等。在20世纪初期，有了海牙国际法庭的成立，以仲裁国际之间的纠纷。然而，大家认为，这些与国家无关的跨国协约与机构，仅是处理“技术”事务，而不涉及国家主权问题（话虽如此，可是实情却不同，像国际红十字会被赋予检查战俘营的权利，还有海牙国际法庭可以仲裁国界纠纷）。

一次大战之后，大家都认为，民族国家过时了。在这种信念之下，大家都明白表示，要成立超国家机构——国际联盟。可是，国际联盟很快就被证明是无能的。二次大战后成立的联合国，在头40年中，主要是两个超级大国斗争的竞技场。二次大战后，在晚年的凯恩斯发起之下，国际上曾一度有统一货币的计划，但因为美国的反对，遂胎死腹中。此后，美国提出核能与核武超国家化，这个计划同样也遭到前苏联的反对。二次大战以后最成功的国际协议——

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

关税及贸易总协议（GATT），虽然明白表示任何一个以国家利益或权力至上的活动（例如外贸），都必须接受超国家主义，然而，直到现在，GATT 实际上还是鲜能与国际利益相抗衡。

最近几十年各个政府所面临的新问题，愈来愈不能单靠一个国家或联合若干国家的政府就可以解决，必须依靠跨国主义（transnationalism）机构才行，而这些机构都有着至高无上的主权。“区域主义”（regionalism）也逐渐在分享国家的主权与活动，而国家内部的“地方主义”（tribalism）也逐渐在动摇国家的墙基。

一、金钱无国籍

“金钱无国籍”（Money knows no fatherland）是个古老的谚语。可是，民族国家的成立，在很大程度上，等于是对这句话的否定。将金钱或货币置于管辖之下，正是后来被称为“国家主权”的核心。现在，金钱已经脱离国家之手，变得跨国化了。国家再也没办法控制得了，即使几个国家联合行动，也拿钱没办法。

各国中央银行也无法控制货币流通，只能尝试通过调高或降低利率去影响货币流通。但政治因素对货币流通的影响力，逐渐和利率的影响力一样重要。外汇市场每日的交易总量，比国与国之间汇兑所需的交易量远远大得多，这不是任何中央银行所能控制的，任何国家或是联合几个国家想要控制、限制、操纵外汇市场的货币流通，都是不太可能的。

二、信息无国籍

博丹所讲的国家至高权力，并不涉及信息方面。在 16 世纪末，信息不是很发达，也没人看重。但到了 20 世纪，大众媒体出现了，信息控制立刻被国家主权新的执行者——极权领袖——视为相当重

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

要的事。不论是墨索里尼或希特勒，每个极权领袖都企图全面控制信息。另一方面，在民主国家当中，操纵信息（尤其是电视信息）逐渐成为政界必备的政治艺术。

到了现在，信息跨国化的程度，已经跟金钱一样。虽然政府仍然可以控制新闻节目，可是在二次大战期间的德国，偷听英国广播公司（BBC）节目的人，就跟听纳粹宣传部长戈培尔（Joseph Goebbels）在晚间新闻上宣传的人一样多。同时在所有信息来源中，新闻节目所占分量渐小。任何一个 30 秒广告或者一部 18 分钟肥皂剧所包含的信息之多，不亚于受到最严密控制的新闻节目。信息再也不受国界限制。前苏联的崩溃，必然与愈来愈无力控制信息流通的现实有着很密切关系。

资讯也许会因受操纵而扭曲，例如在世界各地受欢迎的美国电视剧《豪门恩怨》（*Dallas*）所传递出的美国生活画面，离美国真实生活很远。可是，这也改变不了一个事实：在很多国家，《豪门恩怨》对很多人来讲是“另一种声音”。即使在共产主义国家，也没办法不让人看《豪门恩怨》。在未来几十年，利用小到秘密警察无法侦探到的在家使用的“耳朵”，以及从天空任何一点发射节目的卫星，信息一定会真正超越国家限制与控制。强调本国文化完整性的国家（例如日本和法国），一定会想要保护国家对流行信息的管制权力，可是，已经有太多的例子证明，那是没有用的。

利用跨国主义机构以恢复对金钱的控制的可能性不是没有。事实上，欧洲共同体（EC）正在往这个方向努力：成立一个欧洲中央银行，发行欧洲单一货币。可是，这等于是说，由跨国机构制定经济与赋税政策。在经济角色上，这肯定将国家贬到了地方行政机构的地位。至于在信息方面，连成立像欧洲共同体这种跨国机构的可能性都没有了，更别说世界统一信息。由于有了现代科技，个人可以借此躲过对信息的极权控制。前苏联在快要崩溃时，还拼命想要继续控制信息，结果导致地下刊物的流行，这些由学生手写的复本

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

在学生圈及社会各个角落自由流通。一旦人们家里拥有了计算机、传真机、电话、录像机、录音机（更别说如果拥有了可以接收卫星信号的“耳朵”），想要继续控制信息，那就很难了。

金钱超越国家限制的方法，是让国家经济政策对它产生不了作用。信息超越国家限制的方法，则是松懈“国家认同”与“文化认同”的连接性。当20世纪20年代电影首次出现在法国人面前时，一位评论家问道：“如果大多数法国人喜爱卓别林甚于任何一个本国作品，那么做法国人还有什么意思?”可是，现在法国人（还有美国人、英国人、德国人、俄国人、日本人、中国人等）喜欢卓别林的后继者、讽刺喜剧或真实（故事改编）剧犹胜于本国剧。“精英文化”现在超国家化的程度，已经跟“通俗文化”一样。毫无疑问，建筑理念也是一种“信息”，就跟电视剧或新闻报道一样。东京办公大楼所透露出的信息，跟达拉斯或德国杜塞多夫的并无特殊差异。

三、环保需要跨国化

与金钱、信息跨国化一样重要的是真正的跨国主义机构，而且后者迟早将举足轻重。这些机构在其自身领域里的主权，凌驾于国家之上。在很多议题上，跨国主义机构可以（事实上也必须）自主决策与行动，打破国家主权的藩篱，直接管辖原本受国家管辖的人民与组织。这些议题的决策将国家摆在一边，或者将国家变成它的执行者。

头号议题就是环保。防止有害污染需要地方的行动。可是，不论是当地造纸厂的废水、都市下水道的污水，或者是当地农业所使用的农药和肥料，这些地方性的污染都不是环保最大的威胁。环保最大的威胁是对人类共同依赖的居住环境、大气层、热带雨林（好比是地球的肺）、海洋、水资源、空气的破坏。不过，随着地球人口的快速增长，环境保护与开发利用也需要平衡。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

整个人类环境的问题，并不是一国就可以解决的。环保就跟金钱与信息一样，是不认国家的。北欧森林（可能是欧洲最大的自然资源）正在遭受的破坏是来自英格兰中部、比利时、德国的污染所造成的。来自美国中西部的污染，则使加拿大森林（可能是北美最大的自然资源）遭受酸雨的破坏。

可是，要维护亚马逊雨林的原始面貌，实际上等于是要限制巴西对雨林的开发利用，而巴西有人口增长的压力，必须开发那块雨林。对此，谁来付费？怎么付？这些都唯有跨国主义机构才有立场与能力居中协调。

四、消灭恐怖主义

第二个需要跨国行动与跨国主义机构的议题，就是阻绝私人军队的死灰复燃，也就是消灭恐怖主义。1991 年多国制裁伊拉克的军事行动，可能是消灭恐怖主义很好的开始。事实上，多国为了制裁伊拉克入侵科威特的军事行动，也是历史上第一次所有国家共同打击恐怖活动的跨国行动。

大约在 1600 年，日本开始推行武力国家化，不允许有私人武装。50 年后，欧洲也开始将武力国家化。可是，随着核武、生物武器的出现，私人军队又有了死灰复燃的可能。当少数恐怖团体可以有效地拿大国作为人质，恐怖主义的威胁就更大了。核武器可以轻易被放置在一个柜子或邮筒里，通过远程遥控，炸掉任何一个大都市。生物武器也可以使成千上万的人致命，并且污染大都市用水，使城市瘫痪。

20 年前，许多国家认为，恐怖主义可以拿来作为国家政策的工具。就拿前东德来讲，很少有人怀疑西德境内的恐怖团体就是由其征募、资助和训练的。也很少有人怀疑，伊拉克、伊朗、叙利亚等这些国家常常组织、训练恐怖团体（日本赤军旅就是其中之一），然

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

后这些团体去到西方世界（尤其是美国）进行恐怖活动。

到了现在，大多数国家都已经了解到，恐怖活动非但没有用，而且还会有反效果。可是，仅仅不支持恐怖主义仍太消极，得根除（起码得控制住）恐怖主义的威胁才行。这就需要超越国家的行动。在这方面，19 世纪时共同打击奴隶买卖与海盗的国际社会协议，为此创立了先例。

五、武力管制与人权监督

第三个需要跨国行动的是武力管制。这跟打击恐怖主义有很密切关系。关于武力管制，在上一章已经讨论过了。

至于第四个需要，我们还在观望，也就是说，会不会有监督各国人权的跨国机构存在？应不应该有这种机构存在？要是在以前，这种机构能不能防止希特勒的大屠杀？20 世纪 70 年代的美国总统卡特显然非常支持成立这种机构。如果不通过跨国行动去阻止种族、宗教、政治、民族迫害，总有一天，繁荣国家会被大批难民所淹没。

在跨国主义方向上，我们已经努力了很久。在环保方面，我们努力通过跨国行动防止臭氧层破坏与全球温室效应。我们还努力通过跨国行动保护海洋与海洋资源，现在已经获得了南极大陆多边公约等成果。

在打击恐怖主义与武力管制方面，波斯湾战争，特别是把摧毁伊拉克恐怖武器（核武、生物武器）交由联合国机构而不是美军指挥的多国部队来执行，可能是走向跨国主义的一个里程碑。还有一个跨国主义发展的例子，是美国政府向对于国际恐怖活动有最高审判权的国际法庭提出申告，这种事情在美国历史上是前所未有的（事实上，这也违反美国宪法精神）。还有一个例子，是俄罗斯新政府现在重新认识到当初（1947 年）美国提出核能与核武超国家化的

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

精神，也就是建议将全球所有核武全部交由一个超越国家的机构来管制。这个建议一旦真的实施，一定会使核武器在世界上永无用武之地，而一旦有国家想要建造核武器工厂，就一定会遭到国际社会的阻止。

我们现在还无法决定这些跨国机构要怎样设计，同时，每一个跨国机构的发展速度也得等到将来才能决定。或许要发生大灾难后，各国政府才会愿意接受这种跨国机构的领导、指挥。跨国机构要怎么发展，如何组织，有权做什么事，和各国政府的关系怎么界定，财政体系要怎么建构等问题，恐怕要等一段时间后才能明朗。当我们目睹这荒唐可笑的一幕——大家对于在伊拉克的军事联合行动争论着谁该出多少钱时，我们仍然可以预期，跨国机构要怎么组织，一定会成为未来几十年的政治核心议题。这也就是说，国家主权的界限在未来几十年一定会成为国际关系与外交内政的核心议题。

六、新现实：区域主义

世界主义不再是乌托邦，现在已经有实现的可能，而区域主义则已经成为事实。区域主义并不是成立一个超级政府来取代国家政府，而是成立一个区域机构，与国家政府分工，专门处理一些重要事务。

区域主义这种趋势是由欧洲共同体开始的。不过，将来的区域主义一定不局限于经济共同体。欧洲共同体最初是以“共同市场”形态出现，纯粹是一种经济组织，现在已经被计划赋予愈来愈多的政治功能。欧共体正要成立欧洲中央银行，发行欧洲单一货币。欧共体也接管了商业与劳动事务的仲裁权，包括企业并购与清算、社会立法，以及商品、服务、劳动者的自由流动等任何可能被解释为“非关税壁垒”的事项，都由其处理。现在，欧共体也正在朝欧洲单一军队的方向努力。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

继欧洲共同体之后，美国、加拿大与墨西哥的北美经济区，到目前为止，仍单纯为了经济目的。不过，未来恐怕就不单单如此了。

当初，最先想要成立北美经济区的不是美国，而是墨西哥。但是，150多年以来，墨西哥的政策始终是尽可能与“北方”保持距离，即使在胡亚雷斯（Benito Juarez）统一墨西哥后，这种政策也没有改变。世界上没有任何两个相邻国家像墨西哥与美国那样，在语言、价值观、传统，以及最重要的文化方面，差距这么大。然而，墨西哥最终还是必须接受，这150年来的孤立政策已经失败，为了挽救国家，为了脱离贫穷，起码在经济上，必须拥抱那危险的、疏远的北方大国，与其结成一体。

在东亚，不久的将来也一定会有类似的发展。唯一的问题是，东亚的经济区域会有几个？可能只有一个经济区域——中国、东南亚国家与日本会形成一个以日本为火车头的经济区域。也可能会有两三个——中国（特别是中国沿海省份，占全国人口2/5和GNP的2/3）本身会成为一个区域，而东南亚国家与日本会形成另一个以日本为火车头的区域。

东亚会选择怎么走，一定会成为未来几十年的关键问题之一。

另一个现在正方兴未艾的发展是“小型区域”。前苏联一瓦解，历史上曾受土耳其统治的中亚诸共和国立即提出议案，要跟“土耳其文化国家”当中西化最深、发展程度最高的土耳其结成“土耳其区域”。立陶宛、拉脱维亚与爱沙尼亚，这三个波罗的海国家在脱离前苏联之后，马上就想要共同成立“波罗的海区域”，这个区域还准备涵盖斯堪的纳维亚邻国，其中最重要的是芬兰与瑞典。马来西亚、新加坡、印尼、菲律宾、泰国这几个东南亚国家，也计划共同成立类似的小型区域，那是由马来西亚总理所提出的议案。俄罗斯总统目前也希望推动前苏联成员国成立一个经济区域。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

但是，不论数量多寡，这种小型区域的重要性不如像欧洲共同体这样的大型区域。大型区域主义的需求是不可避免的，因为它反映了现在的新经济现实。在知识密集的经济体系下，光靠传统的保护主义或者传统的自由贸易，都行不通，必须靠单一经济区域才行。同时，经济区域必须足够大，还要有强大的竞争力，才能建立有意义的自由贸易，受到高度保护的高新科技产业才能得到发展。这正是高科技产业（也就是知识密集产业）的本质。

高科技产业并不遵循古典、新古典与凯恩斯学派所讲的供求关系：生产成本与生产量成正比。在高科技产业中，生产量增加时，生产成本反而下降，而且增加愈多，下降就愈多——这就是现在所谓的“学习曲线”（learning curve）。

经济区域必须足够大的重要性就在于高科技产业由此才能自立，才能打败任何与它竞争的对手，这就是我过去所讲的“竞争贸易”（adversarial trade）理念。一旦如此，夕阳产业就几乎没有复活的机会。可是，新兴高科技产业同时也必须有相当的竞争性与挑战，否则无法成长和发展，还会因独占、惰性而很快落伍。所以，知识密集型经济必须有相当大的经济区域才行，这个区域甚至比大国还大。知识密集型经济也要有保护产业的能力，并以平等互惠作为贸易的指导原则。这是前所未有的局势，在这种局势之下，区域主义成为不可抗拒的潮流。

无论是已经出现或是将要出现的经济区域都非常不同。欧洲共同体是围绕在少数几个国家周围，如英国、德国、法国、意大利与西班牙，这几个国家的大小、人口相差不远，而且基本上都是发达国家。

北美经济区与欧洲共同体有很大不同。在人口上，美国有 2.5 亿人口，加拿大只有美国的 1/10。在经济发展程度上，美、加、墨也有很大的差距。美国是世界上最富裕的地方，而墨西哥却是世界上最贫穷、落后的地区之一。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

亚洲的经济区域差异更大，甚至没有共同的文化传承。印度尼西亚、马来西亚从来就不是儒家文化的一部分。可是，亚洲一定会因应外界而结合成大型的互惠贸易区域，这种互惠兼具开放与保护色彩。

以上这些经济区域并不会取代国家，但会与国家分工。

七、回归地方主义

世界主义与区域主义从外部挑战国家的主权，地方主义则从内部削弱国家的主权与统合力。地方主义是要对抗国家，而不是取代国家。

在美国，地方主义就表现在愈来愈强调地方多样性，而不强调全国统一性。美国一直是移民国家，每个移民族群最初都被视为“外国人”而受到歧视，一直经过两代之后，才能变成“主流”。美国自诩是民族“大熔炉”，但最近30年，强调的却是多样性，任何想要使新来者认同“美国人”的企图都被视为一种“歧视”。如今，不论新来者是欧洲人或亚洲人，不论是黑人、棕色人或白人，不论是天主教徒或佛教徒，现在强调的是维持各族群原有的认同，不鼓励、更不会强迫他们认同“美国人”。

强调地方主义绝不是美国才有的现象，甚至不可以纯粹用美国的角度去解释（虽然很明显，美国黑白种族歧视这个社会基本问题是导致强调地方主义的主因）。欧洲甚至更强调地方主义。前南斯拉夫现在就为此在打内战；整个前苏联弥漫着地方主义，随时有内战之虞：苏格兰人想要脱离英国；捷克境内的斯洛伐克人要求独立；比利时的法兰德斯人（Flemish）与华伦人（Walloon）在闹分家。即使从未受到歧视待遇的地方少数团体，也要求“文化自由”，如1 000多年前就住在柏林北边森林村落的那15万索柏人（Sorb）。

地方主义已经变成了全球性浪潮。在20世纪结束前，加拿大还

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

存在吗？会不会一分为二，一边讲英语，另一边讲法语？或者一分为四，讲法语的魁北克、讲英语的安大略与曼尼托巴（Manitoba）、普莱利（Prairie）、哥伦比亚？到那时，加拿大沿海各省和纽芬兰何去何从？印度会不会还维持政治统一？科西嘉与布列塔尼（Britanny）还会不会留在法国？芬兰与瑞典北部的雷普人（Lapp）会不会独立？墨西哥会不会还维持统一？还有很多例子，数也数不清。

地方主义潮流的背后有一项原因，那就是今后不见得大就是美。在核武器时代，国家再大，也难保安全，因为小国也有制造毁灭性武器的能力，以色列就是一个很好的范例。

随着金钱与信息的跨国化，再小的国家也有经济发展的机会。无论大小，每个国家都有同等的机会与资格取得金钱与信息。最近30年来的“经济奇迹”一直都是小国所创造的。

20世纪20年代的奥地利，到处都弥漫着旧日的帝国情怀，大家都认为，奥匈帝国分裂之后，国家缩小，经济肯定不能得到发展，无法养活差不多600万的人口。而当初奥地利之所以答应希特勒的要求，与德国合并，主要也是基于这个原因。二三十年代的奥地利，经济腹地的确小得可怜，结果造成失业率长期维持在20%，居高不下。二次大战后的奥地利，版图不太可能再扩大，还失掉了匈牙利。除奥地利外，从奥匈帝国分裂出来的国家全都变成了共产主义国家。可是，二次大战后的奥地利却变成了欧洲最繁荣的国家之一。

同样是小国的芬兰、瑞典、瑞士，亦是如此。中国香港与新加坡，那就更让人刮目相看。20多年前，即使是最激进的民族主义者也不相信，波罗的海的三个小国一旦脱离苏联，还可以经济自足。现在，没有人怀疑这点了。加拿大的魁北克，亦是如此。

八、寻根的需要

地方主义潮流的兴起，还有一个重要原因，不是政治或经济的

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

需要，而是人存在的需要。在一个超国家化的世界里，人还是需要有个根，还是需要乡土。

在西班牙，受过教育的人都会讲喀斯语（Castilian，就是我们一般所讲的西班牙语）。可是很多西班牙人在家里、学校，甚至办公室，逐渐在操地方语言，如喀特兰语（Catalan）、巴斯克语（Basque）、盖利克语（Galician）、安达鲁语（Andalusian）等。这种改变可能是一种强调上的改变，并不代表认同的基本改变。不论是喀特兰人、巴斯克人、盖利克人或是安达鲁人，他们都在看相同的电视肥皂剧，所买的商品很可能是日本制造、美国制造或是西班牙制造，不管哪一个国家，只要东西好就好。愈来愈多的人在总部设于东京、韩国、纽约或杜塞多夫的跨国公司里上班，生活在一个超国家化或国际化的世界中。但尽管如此，人还是需要个根，需要归属乡土。

地方主义和世界主义并不冲突，两者可以并存。在美国，有许多犹太人与非犹太人通婚，可是，这正是他们后来强调犹太族群文化的原因。二次大战之后，有不少塞尔维亚男子娶克罗地亚女子，另一方面，也有塞尔维亚女子嫁给波斯尼亚的伊斯兰教徒或克罗地亚男子。结果，这只是强化了其他未通婚者的族群认同。威尔士人、爱尔兰人与美国人通婚的情形愈多，只不过愈加强威尔士人与爱尔兰人的族群意识。地方主义或族群意识的高涨，正是因为这个世界在很多方面已变得超国家化和国际化了，人们才需要用“自己可以了解的话”来界定自己是谁。所谓“自己可以了解的话”，是对自己来讲非常熟悉和具体的一种空间、语言、宗教、文化或族群，用以前的讲法来说，就是“可以拥抱亲近的东西”。

在德国北部森林地带的索柏人虽然没有要脱离德国与德国文化，可是他们也意识到自己跟德国人与德国文化不同，因此也要求延续自己的血脉文化传承。拉丁美洲人只要一有机会，马上就移民到美国，成为美国公民，期望和土生土长的美国人有相同的机会，让下

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

一代也有相同的教育、工作与升迁管道。可是，他们也期望能够延续伊伯利亚（Hispanic）血脉文化的传承与认同。这个世界愈变得超国家化和国际化，地方意识就一定会愈强。

地方主义就是这样侵蚀着国家的基石。它拒绝成为一个“民族国家”，而期待成为一个“城邦”，它拒绝成为“国家政体”，而期待成为一个社会自主单元。

跨国主义、区域主义和地方主义现在正快速地创造出一种新的政体，一种多元政治结构，这是以前所没有的。用数字上的说法来讲，后资本主义政体好比有三个向量往不同的方向拉扯。

另一方面，就像以前英国人常常说的，“就暂时让政府继续工作吧，如果还没有找到更好的替代品的话”。到目前为止，对于这种管理众人之事的工作，国家或政府仍然是现有最重要的机构。不过，后资本主义政体的最高政治任务，一定要求大幅削减政府的权力范围，那么万能国家就没有多少空间了。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第八章
政府需要反败为胜

未来几十年，对于政治勇气、政治想象、政治创新和政治领导，一定会有前所未有的新要求。未来几十年，一定会要求政府有高度能力。这些要求有内在的，也有外在的。

就外在方面来讲，至少在这几个领域要有创新和思考：国家政府与超国家机构之间的关系、国家政府与区域组织的关系、不同区域之间的关系。未来几十年，我们应该会看到超越国家之上的机构与法律出现。这些机构的创建者和法律的起草者，一定必须由国家政府及其政治家来担任。

就内在方面来说，也同样有一种新的要求与需要，就是让政府恢复能力——尽管这个社会已经转变为多元的组织社会，尽管政府经常遭受利益团体的压力与“少数群体暴力”，造成它的能力和作为几近瘫痪。

18 世纪的政治思想家（如美国宪法的起草人）最担忧的是“利益政治”，也就是特殊利益团体往往一切从自身利益出发。“政党”就是后来为了摆脱这种利益政治的产物。政党是在 1815 年至 1835 年 20 年中，由英国、美国与法国同时创造出来的。不过，这当中并无关联性。政党的考虑超越了特殊利益。欧洲的政党，是以一种模糊的意识形态，也就是所谓的“党纲”而结合起来的。美国的政党也同样有普遍而模糊的“利益”将整个组织结合起来。可是，无论

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

政党自称是为了什么而存在，其实都有一个共同目的，就是取得政权，继续执政。政党是为了“执政”而结合的，在这种情况下，必须采取中庸之道，以吸引“中间选民”。政党必须避免极端，肯妥协折中。政党执政时，必须把施政确定在即使党员以外的人也会普遍支持的范围之内，也就是必须被未投票给它的中间选民所接受。最明确表达出这种精神的，是美国宪法有关总统否决权的条文，国会必须有超过 2/3 的票数才能推翻总统的否决。这表示，只有朝野两党多数成员的同意，总统的否决才可以被推翻。这使得国会与总统之间必须折中妥协。

可是，现在的政党到处都是一盘散沙。欧洲过去那种凝聚政党的意识形态，现在已经不大行了，尤其是年轻选民现在对政党的诉求、口号根本漠不关心。美国传统的利益团体——以前的农民团体、工人团体、小商业团体，现在多半都消失了，1896 年共和党的马克·汉纳靠的就是这些传统利益团体，1931 年罗斯福又将它们收编到民主党阵营，而现在，全都已如明日黄花了。

现在的政党有如一盘散沙。政府无力对抗利益团体的摆布。这些年来，很多人在讲，那么政府干脆就少管为妙。可是，这也行不通。因为我们还是需要有魄力、有能力的政府。事实上，在未来几十年，我们可以预期会更有求于政府。像环保、遏止私人军队与国际恐怖主义、武力有效管制等新任务，都需要政府。只是，这里的“政府”跟以前那种国家政府不一样。

最近 15 到 20 年来，每一个候选人在发表政见时都说，将来当选之后，会要求减少政府干预与支出，或者打破圈内垄断政治。美国第一个唱这种戏码的是卡特，之后是里根、布什。英国方面，撒切尔夫人也是喊出这种“无为政府”口号而当选的，并且实行这种政策达 10 年之久。可是，这些无为政策到现在都没有什么成果。其实，在他们的无为政治之下，政府支出与政府管制甚至比以前扩张更快。更糟糕的是，这些政府的支出愈多，结果却变得愈无能。布

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

什政府创下的预算赤字之高，是美国历史上的空前纪录。按照很多人所接受的理论，这应该可以避免任何一种景气衰退。可是，布什政府执政的头3年，政府支出与预算赤字三级跳，结果带来的是美国自二次大战以来最严重、持续时间最长的景气衰退。同样的，撒切尔夫人（她可以说是自戴高乐以来西方世界最有魄力、最果断的政治领袖）企图减少政府干预与支出，加强政府施政效率与能力，改变英国经济局面，而结果，除了赤字愈来愈大之外，还有什么？

法国也有同样情形。密特朗大幅增加法国政府的支出，却没有达成任何成果。在他主政之下，法国经济与工业的竞争力已经愈来愈丧失了。日本方面，政府的施政能力现在正为层出不穷的大丑闻所侵蚀，那正是“政治分肥国家”的后果。

可是，管理众人之事，只有政府才可以做，只有政府才有正当性。

因此，还是必须让政府有最起码的行为能力。在这个能力范围内，必须让它“反败为胜”。“反败为胜”这个词本身是商业术语，可是，不论企业、工会、大学、医院，或是政府，通通都需要“反败为胜”。要“反败为胜”，以下三个步骤永远都是不可或缺的：

- 放弃不成功（行不通）的事，放弃从来就不成功的事；放弃已经过时、再也不能有贡献的事。
- 专心做成功（行得通）的事，专心做真的有成果的事，专心做能提升组织执行能力的事。
- 对于半成功半失败的事，我们应该分析为什么会成功，又为什么会失败。要反败为胜，那么，凡是前面所讲的种种不成功之事，我们通通都必须放弃，凡是成功之事，我们都必须做得更进一步。

一、军事援助无用论

如果我们将万能国家的各项政策按照成效顺序排列，那么军事

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

援助政策必然是当中最不成功的一项，应该最先被放弃。军事援助可以回溯到古希腊时代。罗马历史学家早就已经指出，波斯国王军援斯巴达以对抗雅典，很可能不过是为几十年后马其顿统一希腊铺路罢了，之后亚历山大大帝才率领马其顿军队征服了波斯帝国。

从来没有任何时代能像二次大战后那样，将军事援助用得这么广泛和这么失败，像美国军援伊朗，前苏联军援阿富汗，美国军援伊拉克，无不如此。军援拉丁美洲国家的军方，也从来没收到任何成果，只不过肥了那些个将军，却瘦了他们国家的人民。

支持正遭受强敌入侵的国家是另外一回事。军事援助一个政权以换取“友好”其实是在应付勒索，而且答应勒索者的要求只会加大对方的胃口。军事援助经常是为了要维持一个区域的“军力平衡”，而这纯粹是一种欺骗。这 40 年来，从来就没有一次军事援助案例真的稳住了一个区域安全，只不过是开启了武力竞赛罢了。

二次大战后，经济援助的功能也一直备受争议。经济援助真的对接受帮助的国家有益吗？还是造成它们更依赖、更无力自己发展经济？像美国一直提供庞大的食物援助给贫穷国家，特别是非洲国家，结果只是造成对方政府不思改善农业和提高农民收入。总之，从 20 世纪 50 年代开始，有一些政府对政府的援助，顶多只有边际效益。至于由诸如世界银行之类的准官方机构提供的，或通过它们来安排的援助或贷款，也好不到哪里去，接受援助的国家很少因此真的发展起来。尽管如此，经济援助或许仍不失为一个很好的理念，只是我们显然不懂得怎样才能做好。

可是，军事援助本质上却是不好的，通过军事援助所建立的关系也不可靠。接受军援的国家十之八九会将枪口掉头转向提供军援的国家，像伊朗、伊拉克对美国，还有阿富汗对前苏联，都是很好的例子。有一个原因是：受援国对援助国的恨意不断升高，最后超过对援助国的依赖程度。还有一个更重要的原因是：援助国被看作受援国的“太上政权”。纵使军援并未用于扶植一个政权继续执政，

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

可是援助国还是会被视为被豢养政权的幕后老板。当被豢养政权被推翻时（即使是用和平手段），接替政权多半会不得不将枪口转向与前任政权挂钩的援助国。

不论是对援助国或是对受援国，军事援助都有害。军事援助驱使受援国将全部心思、资源、力量通通投到军事目的上，一次又一次造就了军事独裁政权。他们后来大多变成国际恐怖分子，利用军援将国家变成一个陆上的海盗基地，对国际社会进行恐怖活动，像伊拉克的萨达姆就是如此。

如果放弃军事援助政策，可能只有军火商会受损伤。

二、哪些经济政策需要放弃

如果说我们已经学得了若干教训，那么政府无法控制“经济天气”就是其中之一。政府绝对无法有效防止或克服短期的经济波动，如景气衰退。

在 1929 年（或者更早）之前，没有人认为政府有能力控制“经济天气”。但从那时起，每个国家的政府都向人民保证，政府有办法治疗景气衰退。但至今还没有看到哪个政府真的有办法兑现诺言。政治人物一定要学习说：“没有人知道怎样才能控制短期的经济波动，就像医生不知道怎样才能治好一般的感冒。对那类事情，我们最好不要插手。”

政府需要有防止（长期）经济大萧条的能力。现在已经证明了，政府增加支出以提振消费，并非对抗大萧条的好办法。政府每次这样做，社会大众都是将多出来的购买力储蓄起来，而不是消费掉。在美国，从罗斯福开始到卡特，每逢政府想要治疗经济萧条，就经常拿出这招：扩大政府支出以创造购买力。可是，这招从一开始就注定要失败。罗斯福用这招，结果只是造成了 1936 年～1937 年美国经济的崩盘。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

对抗萧条这种长期的、结构性的经济变动，唯一的好办法是投资基础建设，而且不要怕花这些钱，因为景气好起来以后，诸如公路、桥梁、港口、公共建筑等，往往会被耗损，一定需要修复。不过，政府为了能拿得出这些用于基础投资的钱，在景气还好时（在景气不好时也不例外）就必须维持预算平衡。这样，当有需要投资基础建设时，政府才有办法拿出充裕的经费，特别是通过借贷的途径（当政府平常就预算平衡，到时人们才肯借钱给它）。换句话说，政府必须常常学习，将预算赤字作为最后手段。平时，只有为了改善经济生活能力的投资，才能使用预算赤字的手段（而且最好根本不要有预算赤字，如果一定要的话，也只有在这个条件之下）。

在整个经济领域中，我们必须抛弃万能国家惯用的“财政国家”理论。也就是说，我们必须将税制从一种社会政策回复到一种经济政策。税制的确需要有公平正义的考虑，我们也确实要留给税制一些空间，去惩罚不良的社会现象，如雇用童工，或者最近 20 多年来美国经理人要求特权薪资之风气等。可是，这些都是有前提条件的，就是税制必须作为一种社会中立的政策。

这在政治上可不可行？答案是肯定的，只是不容易做到。

要让人放弃现状，常常会受到激烈的抗拒。组织人，包括官僚政客，往往偏爱既往、陈规、拖拉、过时之事。他们非常偏爱我以前所讲的“为管理层权威而进行的投资”。但是，这个部门也往往用（浪费）最多的人。每个组织，特别是管理不当的组织，往往会派（浪费）最优秀的员工去“有问题”的部门（譬如说，管理层自以为大型轿车比较好，于是继续投资，并浪费优秀人才去解决大型轿车有什么问题，但在市场上小型轿车早已淘汰了大型轿车），而不是去已经得到成功的部门。

所以说，放弃一件事是很困难的，可是那也不过是一段时间而已。经过这种阵痛，六个月后，我们会觉得奇怪：“为什么那件事过去跟着我们这么久？”

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

“税制与补贴手段可以有效重新分配所得，完成社会改革目的”，财政国家的这种信念已经被证明是错误的。事实上，所得分配最不均的国家反而是最想搞重新分配的国家，例如前苏联、美国、英国等。它们的成绩，除了变成了政治分肥国家外，别无其他，而政治分肥国家必然是目前病态最严重的政体。至今，我们还不知道怎样才能遏止这种被合法化的公款私用。或许需要来一次宪政改革，创造出独立于行政、立法的新机构，专门审计预算，看看每笔预算是否真的用于公共利益（这种公共审计肯定会和“公司审计”类似）。至于这种观念的可能性如何，我们只能讲，那是天真的理想，但绝非乌托邦。我们可以预期，立法机关肯定会抗拒任何监督它们自己的计划。事实上，在美国、日本、英国、法国、德国，多数议员肯定会欢迎这种独立审计监督，只是监督的对象不能包括议员自己，因为他们相信如果这样做，就一定会被利益团体惩罚，不再投票给他们。可是，他们也知道，搞政治分肥不但有损自己的人格，还动摇自己在选民心目中的地位。在未来几十年，所有国家政府的财政一定会愈来愈短绌，这也许会使得政治分肥支出逐渐得到控制。

反败为胜的第一个步骤是先要放弃，在此之前，别的事都不要做。在“放弃”这个问题还没有解决之前，所有的资源都应当集中在“有问题”的地方。

三、要专心做什么

死掉的东西被埋葬了，新东西才得以开始。这要从以下问题着手：哪些地方已经成功了？哪些地方有了成果？我们应该专心于哪些地方？

对此，近 40 年来日本与德国的经济成就可以作为范例。这两个国家专心致力的地方是对“经济气候”的控制，而非“经济天气”。两国的经济政策目标从来就不是让病人“感觉”好一点，而是要让

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

病人的体质真正得到改善，也就是说，政府政策是为了创造出良好的经济环境，从而增加其抵抗不景气、迅速调适和持续竞争的能力。

然而，当这两个国家开始想控制“经济天气”时，其经济很快就走下坡路。1989 年，德国改变政策，大量增加赤字支出以扩大消费（为的是买原东德的新选票），结果陷入经济困境。20 世纪 80 年代中期，日本想借着增加国内消费支出来平衡因日元升值而造成的出口萎缩，结果却搞出股市与房地产的投机风潮。日本企图控制“经济天气”的结果只是搞出了“泡沫经济”，这个泡沫最后在 1991 年～1992 年终于破灭。

创造良好的经济气候与降低税率是两码事。供给学派主张只要减税就可以保证经济得到良性成长，但这至今仍未被证明是对的。至于他们主张增税必然会导致经济萧条，则已被证明是错的。日本的所得税一直都维持一个很高比例，可是并未导致萧条。正如前面提过的，“税由谁负担”比税率多少更重要。国家的财政目标应该是鼓励对知识与人力资源的投资。这正是日本、德国、亚洲四小龙（韩国、中国香港、新加坡、中国台湾）在 20 世纪前半叶创造出“经济奇迹”的秘诀。任何一个国家只要以创造良好的经济气候为本务，不要太管经济天气，通常都可以得到成功。

四、一半成功：超越保姆国家

反败为胜的最后一步是，分析研究一半成功一半失败的政策与行动。我们要尝试决定：哪些是不成功的，可以不要再做了？不过，我们也要问：哪些是行得通的？哪些应该要做得更进一步？

这些问题在万能国家的其中一个形态——冷战国家里已经讨论过了。归结来说，万能国家在武力控制方面是成功了，但只是一半成功，而在冷战国家方面，则完全没有成功。现在需要的是超国家的武力控制。事实证明，想要借着“相互摧毁的吓阻”来控制武力，

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

即使最富裕的国家也难以承受由此带来的经济负担，而且这种方式也难以遏制恐怖分子的武力扩散。

万能国家的另一个形态——保姆国家，在社会领域里也是一半成功一半失败。保姆国家从来就不怎么行得通，政府自己经办的社会事务，从来就没有什么成效。但民间自主团体的公益行动已经收到很大的成就。后资本主义社会与政体要有一种新的“社会部门”，以满足新的社会需求，重建有意义的公民意识与社区认同。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第九章
重建民间社会

将来，社会有两种需求一定会不断成长。一种是传统上被视为“慈善救助”的活动，如救助穷人、弱势者、无助者、受害者等。另一种是“社区改善”与“人的提升”的服务活动，这种需求或许会增长更快。

只要处于转型期，就会有愈来愈多需要救助的人。现在全球遍布大量的逃难者、受害者，他们或受战火波及，或受社会动乱逼迫，或受种族、政治、宗教迫害，或受政府无能所累，不一而足。即使最稳定的社会，也会有人因工作所要求的知识程度改变而落入边缘。一个社会及其成员要经过一两代，才能赶上劳动力构成以及工作对技术、知识之要求的剧烈改变。服务劳动者要经过一段时间后（根据历史经验，至少要半个世代还多），生产力才会提高到使他们拥有“中产阶级”的生活水平。

除了慈善救助之外，未来社会对另一种服务的需求也会不断增长（甚至增长更快），那就是关于社区与人的改善的服务工作。这类服务在近 100 年来增长得很快，尤其是在美国。未来几十年，对这类服务的需求一定会愈来愈多。原因有三：一是所有发达国家老年人口增加很快，他们有很多是独居的，或者想要独居。二是医疗保健愈来愈复杂，需要更多这方面的研究、教育和设施。三是成年人对再教育的需求日增，以及愈来愈多的单亲家庭对相关服务的需求也增加了。社区

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

服务部门很可能成为发达经济体系中一个真正的“成长部门”——尽管我们期望，社会对慈善救助的需求到最后会减少。

一、外包的需要

想用保姆国家的方式来满足这些需求，多半已经失败了，起码就政府作为这些服务工作的实际经办角色而言，都是失败的。从保姆国家的经验当中，我们得到的最重要结论是：在社会领域，政府要放弃经办者的角色，专心扮演好政策制定的角色。这就表示，社会领域与经济领域一样，也有“外包”的需求。就像企业目前所做的将支持性、事务性和维护性的工作外包出去一样，政府也要将社会工作外包出去。

政府将社会工作外包，还有一个原因，是要提高服务工作（与服务工作者）的生产力。政府是服务劳动者最大的雇主，可是在政府机关工作的服务劳动者，生产力却最低。服务劳动者只要为政府所雇用，生产力就很难提高。因为，政府机关必然是个“官僚”机关，必然先讲法令程序，才能谈到生产力问题；必然先讲程序手续，才能谈到效率。发达国家的政府雇员中，人数最多的是传送服务与社会服务的员工。政府要在社会领域获得成功，也同样必须将社会工作外包出去。

在美国，40 年来，通过政府行动来解决社会问题，从来就没有一次获得过成功。但是，独立的非营利机构在这方面却一直有很好的成就。在相同的社区、种族与族群，都同样有着来自破碎家庭的学童，然而，都市公立学校（像纽约、底特律、芝加哥等地的公立学校）的办学绩效早就亮起了红灯，而教会学校（特别是天主教学校）却一直有着卓越的成就。反酗酒、反吸毒等诸如此类的运动，一直都是由民间自主组织，如救世军、福音会等在进行。密西根的妇女收容中心，一直在帮助靠社会救济过活的女人（多半是黑人或

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

拉丁美洲人的未婚妈妈），帮助她们摆脱困境，重返工作岗位，过上正常的家庭生活。在保健领域，如心脏病、精神病的预防治疗，这方面的进步大部分也要归功于民间自主组织。例如，美国心脏病协会和美国精神病协会就一直大力资助科学研究，并且发起对医学团体及社会大众的治疗预防教育。

所以，政府要反败为胜，很重要的一步就是要促成社会部门自主机构的成长。

社会自主机构最大的贡献是作为“有意义的公民意识的新中心”。万能国家不过是摧毁了公民意识罢了。为了恢复公民意识，除了企业、政府这两种已被普遍承认的“私人部门”与“公共部门”之外，后资本主义政体还需要“第三部门”，也就是独立自主的“社会部门”。

二、爱国心不嫌多

爱国心就是指愿意为自己的国家而死。19 世纪时，马克思主义者曾预言，劳动阶级以后再也不会有祖国，他们效忠的对象肯定不会是国家，而是阶级。实际上，人，尤其是属于劳动阶级的人，仍然愿意为他们的国家而死，即使不是在热战时也不例外。

“爱国心不嫌多”，这句名言是英国一位护士卡维尔（Edith Cavell）说的。1915 年，她在比利时经营一家医院，因为收容逃出的英国战俘，而被德国人处死。

爱国心也必须有公民意识。公民意识是指愿意为自己的国家做贡献，愿意为自己的国家而“生”（更甚于“死”）。恢复公民意识，是后资本主义政体非常核心的一个议题。

爱国心是愿意为自己的国家而死，无论东西方都有。可是，公民意识却显然是西方特有的产物，发源于希腊和罗马的光荣时代。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

随着罗马帝国的崩解，公民意识也随之消失了。中世纪并没有公民。封建领主有扈从，城市有市民，教会有教民，可是，就是没有公民。日本在明治维新之前，大名有扈从家臣，城市有工匠师傅，道院有信徒，同样没有公民。

公民理念的重新体现是在民族国家。从一开始，不论是在政治理论或政治实践上，民族国家所体现的公民理念，主要是指公民的权利与义务。

在法律上，公民理念指的是一种身份，而不是一种行为。在政治上，它则指的是一种活动承诺，一种责任，指的是为自己的社区、社会和国家做出贡献与达成影响。

在万能国家，公民在政治功能上一点影响力都没有。纵使这个国家很小，公共事务还是远离个人，个人无法扮演举足轻重的公民。虽然个人可以投票（最近几十年，我们受过很多教训，才了解选贤与能是多么重要），个人可以缴税（最近几十年，我们受过很多教训，才了解缴税是多么有意义的责任），可是个人就是不可以负责，不可以参与，不可以影响。然而，没有公民意识，这个政体（政治社会）是无根的，可能会演变出国家主义。没有公民意识，爱国主义可能会蜕变成沙文主义。没有公民意识，就不可能有责任承诺，也不可能有参与贡献的满足感与认同感。没有公民意识，任何一个政体（不论是称为国家或是帝国）只是一个“权力”，而不是“政权”。为了能够应对这个快速变迁、充满挑战的世界，后资本主义政体必须重建公民意识。

三、社区意识

社区意识的重建也是相当重要的。在后资本主义社会，传统社区的凝聚力已经消退。知识给予个人跳槽的自由，传统社区很难再

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

维系下去。我们现在已经知道，传统社区并不是靠成员的一体感来维系的，而是因为必需，如果不是被迫或恐惧的话。

近来很多人谈到家庭崩解，在某种程度上，这是一种误解。美国的确有很多人因离婚而终止婚姻关系。可是，现在的婚姻关系多半还是维系得比100多年前久一些。在100多年前，离婚案例固然不多，但多因死亡而终止了婚姻关系。

传统家庭是因为需要而维系在一起的。19世纪小说所描写的家庭，从我们今天的角度来看，大部分都可以被称为“破碎家庭”。可是家庭成员却必须勉强结合在一起，无论他们是怎样地互相憎恶和猜忌。19世纪的人说：“家，不是你能任意脱离的。”在20世纪之前，家庭实际上等于整个社会，需要什么，家庭就供给什么，但凡家庭不能提供的，别处也无法提供。所以，拥抱家庭是一种需要，被逐出家庭是很悲惨的。直到20世纪20年代，美国戏剧或电影中的父亲形象多是严厉的，女儿要是带着私生子回家，就会被赶出家门，这时，她只有两条路可走：要么选择自杀，要么堕落红尘。

对现在多数人来讲，家庭实际上是愈来愈重要。不过，家庭已成为一种基于自愿、情感和相互尊重的结合体。比起我这一代，现在的年轻人对家庭归属感的需求更强烈，只要脱离青春反叛期，他们更觉得需要亲近父母与兄弟姊妹。

不过家庭到底不是整个社会、社区或共同体。所以我们还是有社区归属的需求。尤其现在愈来愈多人住在人际关系疏离的都市，对社区归属的需求就更高。我们再也不能期待邻人（更别说世界上所有人）和自己有相同的利益、工作和关心对象。物换星移、工作流动，纵使和家庭的脐带关系还是紧密相连，我们再也不能期待家人会住在一起，会有相同的阶级、文化。在这种情况下，后资本社会就十分需要社区归属（尤其是对知识工作者而言），而这必须建立在相互责任与相互认同的基础之上，而不是基于先天的地缘远近。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

四、工作共同体的失落

40年前我就认为，社会到最后一定会以因工作关系而结合的共同体为主。在1942年的《工业人的未来》、1949年的《新社会》及1954年的《管理实践》这些书中，我谈到了“工作共同体”或“工作社区”（plant community）的概念。那时我就认为，这种组合一定会成为个人地位、功能、责任与自我管理的来源。

日本人对此早就有相当程度的了解。不过，正如前面曾经提过的，即使在日本，对工作共同体的忠诚也正在降低，起码对知识工作是如此。现在大家都逐渐了解到，日本人对工作共同体的忠诚，其出发点其实是恐惧感多于归属感。日本大公司的薪资体系以年资为基础，如果大公司员工在30岁之后失业，那等于是宣判其事业前途的死刑。不过，由于日本现在正从就业机会严重不足转变成劳动力严重不足，所以这种情形正在快速改变。

在西方，工作共同体从未生根。尽管如此，我还是坚决主张，必须给受雇者最大的自我责任与自我管理——这正是我倡导多年的工作共同体背后的理念。总之，以知识为基础的组织必须成为以责任为基础的组织。

不过，个人（尤其是知识工作者）除了致力于工作、组织和专业知识这个层次外，还需要向上发展属于社会生活、人际关系与成就贡献的更高层次。

五、公民自愿者与非营利组织

要满足这种需求，最重要的领域就是社会部门。在社会部门，成为有意义存在的个人，才可以立功，可以完成责任，可以彰显自我生命，可以成为“自愿者”。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

这是美国正在发生的情形。

在多数发达国家，公民自愿者传统都为福利国家所摧毁。就拿日本来说，以前的神社道庙是地方公益人士参与社会的活动中心。1867 年的明治维新“西化”运动，将宗教变成了一种政治功能，这些自主团体与宗教的社区服务很快就消失了。在英国，几乎整个 19 世纪，慈善事业都是由民间经办，而且也被视为有钱人的一种责任。1890 年以后，政府大家长的思想逐渐抬头，这些民间自主运动差不多就消失了。1890 年创于伦敦的救世军是少数仅存的社区服务团体之一。法国从拿破仑时代起，社区服务若不是由政府经办、监督，大家就会觉得其中必有问题，甚至觉得那可能是某种诈骗集团的行径。

美国有很多教会十分强调地方自主性与偏远部落的传统，因此美国社会活动被政治化与中心化的程度较轻。受此影响，美国社会现在有几百万个非营利组织。它们代表美国 GNP 的 1/10——这个数目的 1/4 是由社会大众所捐赠的，另有 1/4 是政府给付的薪资（例如付给保健系统行政工作的薪资），其余则是补助费用（例如补助就读私立大学的学费和博物馆的艺术基金等）。

非营利组织已经成为美国最大的雇主。现在，美国每两个成年人当中就有一个（总共 9 000 万人）每周至少花 3 小时去非营利组织做志愿义工。这些组织包括教会、医院、保健机构、红十字会、童子军团，以及救世军、反酗酒协会等。到 2000 年或 2010 年，这些无报酬自愿义工的数目应该会增加到 1.2 亿人，而且每周的奉献时间也会增加到 5 小时。

这些自愿义工不再是“救助者”，他们已经转变为“参与者”。现在美国的非营利机构已逐渐有了支薪的管理层专职人员，但也有愈来愈多的自愿奉献人士负责推动组织工作。这种发展在天主教教

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

会最为明显。美国天主教在重要教区都有女性“教会干事”。弥撒圣礼由神父主持，而所有的俗事，包括教会的社会工作和社区工作，都由“无报酬义工”在教会干事的领导下完成。

美国这种自愿参与之所以蔚为成风，并不是因为老人多了，需要打发时间。这些自愿奉献人士主要是为了追求社区沟通、团体归属、人对人的责任与奉献。大部分新进的自愿奉献者都不是退休的老年人，他们多半是三四十岁的中年人，受过良好教育，有家有小，夫妻忙于专业工作，收入中上。这类人热爱工作，但觉得需要去做一些“让我们变得不一样”的事情。

这些自愿奉献者从非营利组织中所得到的，很可能比他们所付出的更重要。

女童子军团是目前美国做到种族融合的少数组织之一。在这个团体，不分种族、肤色，大家都一起工作、一起游戏。女童子军团今天之所以能做到这点，最主要还是得益于自 20 世纪 70 年代起就用了很多黑人、亚洲和中南美洲的女性担任义工干事，推动沟通工作。

同样地，“教牧式教会”的快速成长可能是美国 20 世纪最后几十年中最重要的社会现象。这种教会最吸引人的地方在于，它为那些自愿奉献者提供了很好的社区活动。它的成员几乎都是志愿义工。其最大的一个教会，成员有 13 000 人之多，其中却只有 150 人是支薪员工（包括高级职位的牧师在内）。但是，它在社区工作上的成果比任何传统教会都多。每个参加了这种聚会的人，在几周之后，一定会加入教会的活动，不论是教会本身的内部活动或是对外部社区的活动。几个月之后，他们一定会被请去推动这种活动。他们中的每一个一定都会被预期为“负责推动的人”。

民间社会的公民自觉运动并非治疗后资本主义社会与政体任何

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

病态的万能药，但却可能是治疗后资本主义任何病态的先决条件，因为它可以重新恢复公民责任（公民意识的象征）和公民认同（社区归属的象征）。

最需要公民自觉运动的是前共产国家。这些国家（像捷克、哈萨克、俄罗斯、波兰、乌克兰等）的后继政府，恐怕要经过好几年时间才能胜任这些只有政府才可以做的工作：货币管理、征税、国防发展、司法审判、外交。在这段过渡期，暂时只有靠民间自主组织才能提供民间社会所需要的服务，以及政治社会所需要的统合力。

不同的社会，不同的国家，必然会构建出不同的社会部门。例如，教会在西欧很可能不再像以前那么重要，但在美国却可能还会持续扮演重要角色。再如，工作共同体在日本可能还会继续成为社区沟通与团体归属感的主要动力，尤其是对基层员工而言。尽管每个国家的社会部门都相当不同，但都需要独立自主的社会部门，因为只有如此才能提供所需的社区服务，最重要的是提供社区归属感，重新恢复公民意识。历史上的社区都是基于先天因缘，是人所无法决定的，而后资本主义的社区，则必须基于众人的责任、承诺，是人与人共同决定的。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第三部分 知识

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第十章
知识、知识经济学和知识生产力

乍看之下，当知识变成最关键资源时，经济体系好像并不受这种改变的影响。这个经济体系看起来好像还是“资本主义式的”，而不是“后资本主义式的”。其实，我们看错了。

虽然这个世界的经济体系将来还是会维持市场经济的形态，也会保留市场机构，但在实质上已经发生了剧烈的变动。如果说这个世界的经济体系现在仍旧是“资本主义式”的，那么它就是以“信息资本主义”（information capitalism）为核心。最近 40 年来，进入这个经济舞台的主角产业，所生产和销售的都是知识或信息，而不是具体的实物。制药业真正的产品是知识，药丸、软膏不过是包在外面的壳子罢了。其他像电信业、计算机（及外围设备）业，还有影视业，也都是从事知识或信息的生产与销售的行业。另外，“非营利行业”，像教育、保健等，也在从事知识的生产与运用，而且，在所有的发达国家，非营利行业甚至比知识密集型营利行业成长更快。

传统资本主义下的“大亨”是 19 世纪的钢铁大王。二次大战以后，新的“大亨”则是计算机业、软件业、影视业、信息系统业的巨子，如美国的裴洛（Ross Perot）。而美国的沃尔玛、日本的伊藤洋华堂、英国的圣伯利兄弟（Sainsbury brothers）等零售业巨人，都是以信息为中心来改造传统资本主义下的旧业务，才获得成功。

事实上，在这 40 年得到发展的传统行业，都是因为善用知识或

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

信息来改造自己。流水作业的大型钢铁厂已经落伍，即使在工资便宜的国家，大型钢铁厂也无法和小厂竞争。小型钢铁厂虽然使用的是昂贵人力，但不以熔炉为中心，而是以信息为中心来展开作业，结果就胜过了大型钢铁厂。

今后，靠制造或搬运再也无可能大幅获利，即使掌握资本，也无可能赚得很高的利润。

1910年，德国的社会主义者希法亭（Rudolf Hilferding）创造了一个术语："金融资本主义"（Finance Capitalism）。他主张，在无可避免的社会主义来临之前，这是资本主义最高、最后的阶段。他认为，在资本主义经济体系中，银行冷酷无情地扩大存贷之间的利差，结果银行与银行家成为资本主义经济体系的最大赢家与统治者。几年之后，列宁从这个命题出发，发展出整个共产主义理论。前苏联经济计划之所以会从成立国家银行开始，借由国家银行的信贷分配来控制经济（譬如对于国家支持的工业，国家银行就给予较多的信贷），就是根据这个理论。二次大战后，社会主义者仍然秉承此义。这可以解释为何英国工党一上台执政，马上就将英格兰银行收归国有。这也可以解释几年之后，为何法国社会党政府会将大商业银行收归国有。

可是现在商业银行很难经营了，存贷之间的利率日益接近，很难再靠资金利润来赚大钱，愈来愈必须靠收取信息费用才能维持，更别说要有利润了。

现在靠传统资源，也就是劳动力、土地和资本，愈来愈赚不了什么钱。唯一（起码是主要的）的"金主"是信息与知识。

一、知识经济学

至于知识如何成为经济资源，我们现在还不是太清楚，尚缺乏

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

足够的实例经验来构建一套理论。到目前为止，我们只能说，我们需要这样的一套理论，将知识置于财富创造活动的核心。而且，这套理论足以解释现在的经济模式、经济增长与创新，也足以解释日本经济如何运作，尤其是为什么成功。

到目前为止，我们看不出亚当·史密斯学派或李嘉图学派对知识的经济效用有任何探究。不过，现在已经开始出现了这方面的研究。

这些研究明确指出，知识密集型经济并不遵循既有的经济理论，而且跟任何既有的经济理论有很大不同。

过往经济学派的一项基本假设是，对于资源和经济报酬的分配，理想的模型是“完全竞争”。可见，现实世界通常是不完全（不公平）竞争居多。因此，不完全竞争就代表着垄断、专利保护、政府管制等外部干预。知识密集型经济似乎本身就带有不完全竞争的天性。谁较早运用知识（这种知识的运用或利用，就是后来所称的“学习曲线”）而取得优势，就永远占优，并且很难改变这种情形。

过往经济学派的另外一个基本假设是，经济是由消费或投资所决定的。凯恩斯学派与新凯恩斯学派（譬如货币学派的弗里德曼）认为，影响经济的决定因素是消费；古典学派与新古典学派（譬如奥地利学派）则认为是投资。在知识密集型经济中，似乎那两者都没有支配性的影响。我们并无证据可以证明，在知识密集型经济中，消费的增加就可以导致知识生产的增加。另一方面，我们也并无证据可以证明，投资增加就可以导致知识生产的增加。起码，从消费增加到反映在知识生产上，或者从投资增加到反映在知识生产上，这段前置时间似乎太长，长到几乎不算有上述关系存在，就算有，也必然是无足轻重的，没办法作为经济理论或经济政策的基础。

还有一个观察，可以支持知识密集型经济，但与传统经济理论不相容，那就是知识之于生产不能等量齐观。不同的土地会有不同的产量，其价值是由产量差异所决定，也就是说，产量高的土地，

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

价格就昂贵，反之，价格就便宜。这用在新知识方面，有三种情形（在第四章曾经讨论过）。第一种是持续“改善”流程、产品、服务，日本人在这方面做得最好。第二种是“利用”，也就是持续地利用既有知识去开发新的、不同的产品。第三种是真正的“创新”。在经济领域（以及社会领域）中，这三种运用知识带来改变的方法，需要同时并用。虽然这三种方法的重要性是同等的，可是在经济上却有“定性”差异，也就是说成本及经济效益有所差异。

所以，起码到目前为止，“量化”知识是不可能的。我们可以估计生产与使用知识的成本，却很难说用知识完全产出了多少利益。然而，如果没有一个模型来表达经济事件之间的量化关系，那就没办法形成经济理论。没有量化模型，我们就无从做出理性选择，而提供理性选择正是经济学的全部目的。

更重要的是，知识的“量”（也就是投入多少知识）不如知识的“生产力差异”（也就是所投入知识的效用程度）重要。并且，这不仅适用于旧知识，也适用于新知识。

二、知识的生产力差异

知识并不便宜。所有的发达国家用于知识的生产与传播上的花费，差不多都占到本国 GNP 的 1/5。其中，正规教育（也就是年轻人进入就业市场前所接受的预备教育）大约占 GNP 的 1/10（一次大战时才占 2%左右）；雇用机构的教育训练占 5%或者更多；研发（也就是新知识的生产）占 3%至 5%。

几乎没有任何国家会把超过 1/5 的 GNP 作为传统的资金资本。即使日本与德国，这两个资金资本占 GNP 比例最高的大国，也只有在战后最需要重建与发展的那 40 年，资金资本的比例才超过了 1/5。在美国，资金资本多年来都没超过 GNP 的 20%。

所以，知识资本现已成为每个发达国家的最大投资。一个国家

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

或一个公司从知识投资当中可以得到很大回报，这个回报必定会逐渐成为拥有竞争优势的关键因素。逐渐的，知识的生产力必定会成为经济与社会成功，以及整个经济表现的关键。而我们现在才知道，知识的生产力有很大的差异，知识在不同的国家、不同的产业、不同的个体组织，有着不同的生产力。以下就有几个例子。

在二次大战后，从科技知识的产量来看，英国的经济本来应该位居世界领导地位。抗生素、喷射引擎、扫描仪器，甚至计算机，都是由英国研究发展起来的。但是，英国并未能将这些知识成就转化为成功的产品、服务、工作、出口、市场地位。知识与生产脱节，比其他原因更能解释英国经济何以愈来愈走下坡路。

如今，美国也出现了类似的警讯。从微芯片到传真机，从工具设备到模型机，美国公司开发了无数的新科技，可是全都没有拿去发展产品。我们只看到日本公司在这样做，因而日本取代了美国的市场地位。在美国，用于知识的投资的边际产出显然低于日本竞争者。美国在很多重要产业的知识生产力远远不及他人。

德国是另一个例子。二次大战后，大家一提起德国，就立刻想到它惊人的经济成就。在多数的工业产业（以及金融、保险行业），德国在世界占有的地位比起希特勒时代或更早之前，只有过之而无不及。德国每单位资本的产值是美国的 4 倍，日本的 3 倍。因此，在旧知识的运用、改善和利用上，德国有极高的生产力。但是，在新知识领域，尤其是高科技领域，譬如计算机、电信、制药、高新材料、遗传工程等，德国的生产力却很低。按比例，德国在这些新领域投下的人力、财力并不亚于美国，或许更多，结果开发出了大量的新知识。但是，德国显然未能将这些新知识转化为成功的创新。于是新知识对生产没有什么大的作用，依旧是信息而已。

最有启发性的例子是日本。近 40 年来，无论是在传统产业或是在以新知识为主的产业，日本都发展得很成功。可是，日本的快速成长，并非奠基在知识研发的基础之上。在科技与管理知识方面，

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

日本大部分是借他人之力，尤其是美国。日本自己的研发基础甚至是到20世纪70年代末才开始建立。即使到了90年代，虽然日本早已成为世界第二经济大国，但它所输入的知识仍比输出的要多。真正讲起来，日本输入的科技知识还不算多。但是，不论是哪种知识，只要到了日本人手上，就会变得很有用。

三、资金的生产力差异

资源的生产力差异很可能会成为后资本主义社会的经济核心议题，这是衡量环境与经济增长之间的关系的基础。除了自然资源外，在资金资本方面，我们也面临着生产力差异的问题，这和知识资本问题相当类似。

在二次大战以前，资金资本的生产力差异并不受经济学家重视。实际上，以前的经济学家多半看的是资金的量，而忽略了资金的生产力差异。即使凯恩斯，也不过是把资金区分为投资与储蓄两个方面。而且，资金一旦被拿去投资，理所当然地就会有效益，就会有生产力。

可是，到了二次大战之后，我们开始追问：多投资一分钱，会多产出多少？资金的生产力是怎么回事？之后，我们才明白，不同的资金资本会有不同的生产力，而且差距很大。

就在资金生产力差异受到关注的同时，也就是20世纪50年代末与60年代初，中央计划经济在世界很多地方大为流行。当时人们只提出如下这个问题：苏维埃五年计划这种中央控制计划经济，和法国指标计划这种指示计划经济，哪个对推动经济更有效果？可是，不论就总效益或者就单位效益而言，几乎所有人都接受，计划经济下的资金效益远高于自由经济。

就在这种比较中，大家发现原来资金在这两种计划经济形态之下的生产力都很低，而且是每况愈下。在中央计划经济下，新增单

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

位资金的效益愈来愈低。

于是，法国人马上就改弦更张，搁置了整个指示计划经济。要是法国在20世纪60年代初没有180度的大转变，现在肯定会像前东德一样。

前苏联则死守计划经济。结果，资金在前苏联变成了负面的东西。在勃列日涅夫主政时代，前苏联不断增加农业投资，到最后，除国防外，农业占到了最大比例的预算。但是，前苏联愈把钱洒在农田上，收成却愈小。前苏联的民间工业，也是同样情形，投资和生产力成反比。至于前苏联的国防部门，由于信息不足，我们暂时还无法判断。总之，前苏联经济最后之所以崩溃，最大的原因莫过于资金和生产力的背道而驰。

我们现在知道，中央控制化做法阻碍了资金资本的生产力。过去，世界银行贷给第三世界庞大的发展基金，本来不是要它们用于中央计划的。但是，这些国家却偏偏这样做了（现在还是如此）。结果，这些国家的生产力一直都很低。发展基金被用于诸如大钢铁厂的大投资。但是，这些投资所创造出来的工作机会就只有在那些大厂房里，离开厂门，没有几个工作是它们创造的。而且，这些投资鲜有能在经济上自给自足的，更别说获利了，结果反而变成国家经济的负担，而不是滋养品。

在高科技知识领域，近来日本非常流行计划政策，这就跟30年前前苏联与法国流行采用计划政策来发展经济一样。然而，到目前为止，此举的成绩非常不显眼。日本高科技产业这么成功，与大肆吹捧的政府科技计划并没有多少关系。中央计划多数是失败的，譬如“第五代超级计算机”发展计划就是如此。美国为了和日本对抗而由政府赞助的产官“合作”计划，也是一鼻子灰。那些“合作”计划，基本上还是将创新中央集权化了。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

创新这回事，并非美国人所想的一个人在自己的城堡找寻灵感。创新需要有一定的步骤，需要系统的运用和高度的组织参与。但创新也需要分权化、个别化，这与中央计划与集权化格格不入。

四、管理要求

我们讲到的“中央化”、“集权化”、“分权化”、“个别化”等都不是经济术语，而是“管理”术语。对于知识资本的生产力，我们并无一套足以诠释的经济理论。尽管如此，我们对此还是有管理的概念。尤其重要的是，我们知道使知识有高度生产力是管理的责任，这既不能由政府承担，也不能任由市场在背后推动。要使知识有高度生产力，就需要有系统、有组织地运用知识去创新知识。

对此，很可能首先是要使知识有目标。达成目标的过程可能是点点滴滴的，但要完成的目标却必须是高瞻远瞩的。别的不说，知识单单是为了改进而被运用，就已经是很有用、很有生产力了。

匈牙利裔美籍科学家圣捷尔吉（Albert Szent-Gyorgyi）对生理学有革命性贡献，因而获得了诺贝尔奖。人家问及他时，他将成就归功于恩师，匈牙利一所省立大学的一位教授。他回忆说：“我打算以肠胃胀气的研究做博士论文。以前大家对此一无所知，即使到了现在，也还是知之不多。而那位指导教授说：‘这个题目很有趣，不过，从来就没有人死于肠胃胀气。假如（一个很大的假如）你要研究出成果来，最好将研究目标改头换面一下。’”圣捷尔吉接着说：“我就是这样一头扎进基础化学的研究，最后发现了酵素。”

在圣捷尔吉的研究计划中，每一个步骤都是一小步。但是，从一开始他的研究目标就是很远大的：找出人体的基本化学作用。同样的，日本人所讲的“改善”，每一步也是小小的一个进步，这里改

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

进一点，那里改进一点。但是，整个目标却是远大的；通过点点滴滴的改进，几年之后，就产生一个完全不同的产品、流程或服务。换句话说，这个目标就是要改头换面。

要使知识有高度生产力，还必须清楚地强调目标，集中往那个目标前进。不论是个人或是工作小组，知识工作必须有目标，有组织。创新不是“天才的灵感”，而是一种艰苦的工作。

要使知识有高度生产力，还必须系统地利用创新机会，也就是我以前在《创新与企业家精神》一书中所讲的“创新的七个机遇”。光有这些机会没有用，还要配合知识工作者或工作小组的能力与长处才行。

要使知识有高度生产力，还必须有一个条件：管理时间。不论是改进或利用原有产品（或流程、服务），还是创新产品，知识的高度生产力往往要在一段长时间之后才能显现。可是，我们也要求知识滔滔不绝地涌现出短期效果。这就要求所有管理工作当中最难做到的一件事：平衡长期结果与短期结果。

对于如何提高知识生产力，到目前为止，我们的经验主要还是来自经济与科技领域。但同样的原则也适用于社会问题、政府政策与知识本身。到现在，知识在这些领域的运用还不甚成功。可是，我们对这些领域的成效需要，甚至比经济、科技或医药领域还要高。

五、只要连贯

无论个人或团体，要使知识有高度生产力，必须从既有知识得到相乘效果。美国有一个流传很久的故事，有一个农夫，拒绝接受专家一个可以增产的建议，他说：“我都已经知道可以增加一倍产量的方法了。”

我们大多数人知道很多原理，但却不会应用，主要原因是我们不会整合自己拥有的各种知识。我们不会问，“从我知道的，从我学

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

过的，有哪些可以应用在这个工作上?”相反的，我们往往会划分，这个工作用这门知识，那个工作用那门知识。

跟同事一起工作，我经常发现，对于某个问题（譬如某个组织架构上的问题，或者某个科技上的问题），可以从这个同事既有的知识（譬如他在大学某个经济学课程得到的知识）中得到解决。可是，他通常的反应是：“当然，我知道解决那个问题的知识，可是，那是经济学知识，而不是管理学知识呀!”当然，这纯粹是一种强加的划分。或许，我们教一门“学科”或者学一门“学科”，需要有这种划分。可是，当我们界定这种知识是怎么回事，可以做什么，这种划分就不恰当了。传统的用以组织企业、政府、大学的方式，更是使我们相信，知识最好是装在肚子里，用来夸耀自己的饱学，而不是拿来用的。

在教与学上，我们必须强调知识是拿来用的。在使用知识时，我们必须强调其最后要达成什么效果，也就是强调知识的任务和作用。“只要连贯”（only connect）是英国小说家福斯特（E. M. Forster）经常勉励我们的一句话。伟大的科学家，譬如达尔文、爱因斯坦，也同样有这种特质。他们那种层次的连贯能力或许是天赋的，是他们被称为“天才”的神秘所在。但是，在很大程度上，从连贯既有知识当中获得相乘效果，这种能力是可以习得的，不论是个人、工作小组或是整个组织都做得到。到最后，连贯应该变成一种可以教授的学问。“连贯”首先必须有一种“界定问题”的方法学——这或许比（现在相当流行的）“解决问题”的方法学更要紧。其次，还必须系统地分析某个已经界定清楚的问题，需要哪一类知识与信息，而且还必须有一种方法学，去计划、安排解决问题的步骤和流程——这种方法学构成了现在所谓的“系统研究”的基础。第三，还必须有一种方法学，就是对于我们还不知道的问题，也要计划、安排其步骤和流程。事实上，比起我们已经知道的问题，未知的问题往往更需要知识。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

知识愈来愈专门化，这使得我们在各个专业领域有很大的作为能力。可是，正是因为知识已经专门化了，所以我们也需要一种方法学、一种学科、一种技术，可以将能力施展出来。否则，这些有用的知识大部分会变得没用，仍然停留在信息的阶段。

见树不见林是很大的毛病，但见林不见树也同样是大毛病。我们只能种一棵棵个别的树，只能砍一棵棵个别的树，可是，林是树的“生态”，没有这种整体环境，个别的树肯定永远都长不起来。要使知识有用，有生产力，我们就一定要学习见林又见树，我们一定要学习“连贯”。

知识的生产力大小会成为国家、产业、企业竞争地位的决定因素。在知识上，没有任何国家、产业、企业具有“本来就有的”优势或弱点。组织必须从“连贯”当中获得普遍可用的知识。这将会愈来愈左右一国的经济竞争力，以及国际上的竞争状况。而管理学使得知识变得有用，其成就也在此处。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第十一章
有绩效的学校

目前新科技革命的产物，譬如小型计算机、卫星传送，正从四面八方渗入学校。在未来几十年，计算机一定会改变教学方式和学习方法。计算机还会改变教育的经济学，学校原本是劳动力高度密集，最后将会变为资本高度密集。

学校的社会地位与角色的变迁将更加巨大。长久以来，学校享有很高的社会地位，一直扮演“社会当中”（of society）的一个机构，而不是“融入社会”（in society）的一个单位。学校关心的是那些还未成为公民、未有公民责任，也尚未进入就业市场的未成年人。但在知识社会中，学校不只是未成年人的机构，也将变成成年人的机构，特别是受过高等教育的成年人。最重要的是，在知识社会，学校将担负起绩效责任。

西方的学校在几百年前经历了一场早期科技革命的洗礼，受到了印刷书本的冲击。早期科技革命对现代有着许多重要的启示，其中之一是：学与教采用新科技，是国家与文化获得成功，和使经济有高度竞争力的一个前提条件。

西方在1500年至1650年间取得世界领导地位，很大的原因是西方以印刷书本新科技为中心，改造了学校体系。相反的，伊斯兰世界拒绝学校改用印刷课本来展开教育改造，终致逐渐没落。伊斯

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

兰世界当时并不是没有印刷术，可是就是不让学校采用印刷书本，拒绝用印刷书本作为学习与教学的工具。伊斯兰教学者坚持学生要用反复背诵的方式学习，而用印刷课本，学生就能以自己的方法去解读，这就有损权威。

在1550年之前，奥斯曼帝国（伊斯兰世界的政体）无论在政治、军事、经济，或者科学、文化上，都是世界超强。到了1550年，它的优势地位就开始动摇了。从1550年起，奥斯曼帝国愈来愈停滞，愈来愈采取守势。在西方，学校被视为一种进步动因，由此促成了全面的进步，包括文化、艺术、文学、科学、经济、政治、军事等领域。而在伊斯兰世界，学校反而成为进步障碍。在奥斯曼帝国文明中，叛逆学生往往就是以后的改革健将。

这种学习上的早期科技革命，对现代还有一个很重要的启示：科技本身的重要性并不如其造成的学校与教育的内涵和目标的变动。学校与教育的内涵和目标的变动，才是真正重要的地方，有着举足轻重的影响力。

一、日本是如何做的

日本在18世纪末与19世纪初“京都文艺复兴”人文运动中所发展的学校，并未遵循西方“新式学校”或“现代学校”的模型。与西方不同，日本并未将印刷书本置于学校核心。事实上，日本书法在京都人文运动中所发展出来的学校达到了高峰，然后遍及全国。日本人文学校十分强调书道传授与寓于其中的美育涵养——就和日本今天的教育一样。可是，日本人文学校并未舍弃印刷书本，它们采用印刷书本，而且效果良好。尤其重要的是，日本学校抛弃了中国人以“士”为四民之首的所谓“精英”观念。日本的人文运动者追求的是人人皆能读能写的理想。无论走到哪里，他们都劝勉地方

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

士绅兴办小学，向全民开放。在教育的内涵与内容上，只要从西方与西方学校学得到的东西，日本人文学校就大量吸收进来（大部分是通过居住在长崎的荷兰商人）。事实上，唯独日本人擅长吸收外来文化，然后将之“日本化”，200 年前京都文艺复兴运动的人文学校（集中国与西方文化之大成），或许是最好的例子。

正是因为人文学校这股进步动力，才使得日本在一个世纪后成为非西方世界中第一个现代化国家，也是第一个在经济、科技、政治结构、军事层面深受西方影响，但又保留浓厚本土特色的国家。19 世纪末的明治维新将封建锁国的日本（德川幕府）改造为现代化的日本，每个改革健将都是从人文学校走出来的，都曾受教于人文学校的伟大导师或课程训练。

因此，将来教育与学校最重要的改变，一定不是科技上的改变，无论科技改变多么重要和多么明显。最重要的改变一定是重新反省教育与学校的角色与功能，反省教育内容、目的、价值的改变。学校在科技上的改变，主要还是吸引我们去尝试新的事物，而不是因为科技能使我们把旧的事物做得更好。

我们再举欧洲早期的学习与教学革命的例子，可以从中看得更清楚。那场革命中最伟大的人物是夸美纽斯（John Amos Comenius，1618 年捷克新教徒发动宗教改革，当时的哈布斯堡王朝反对宗教改革，信仰新教的夸美纽斯被驱逐出境），我们可以称他为“现代学校之父”。使印刷书本成为教学的有效工具，这一科技贡献我们一般归功于他。此外，夸美纽斯还发明了初级课本与教科书，但这些对他来讲不过是工具，他重视的是学校新的课程安排。从任何一点来看，今天全世界学校所讲的“教育”，就是指此。夸美纽斯追求的目标是人人皆能读能写，而这里面也包含有宗教的动机：纵使新教在捷克一直备受压抑，甚至牧师还被那高高在上的天主教势力驱逐出境，但通过学校教育，他的同胞能继续保持新教传承，能用自己的诠释

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

来解读《圣经》。

现在学校教育真正面临的挑战不是科技，而是科技教学是为了什么。到目前为止，没有一个国家的教育体系符合知识社会的需要，也没有任何国家开始着手应对这些重大的要求。到目前为止，对于如何解决知识社会的教育挑战，没有人知道真正答案，也没有人能做需要做的事。尽管如此，起码我们可以提出问题。我们可以界定（虽然还很粗略）学校与教育需要什么内涵，才有可能应对后资本主义社会，亦即知识社会的种种新现实。

这些内涵要求学校必须和现有学校不同，正如350年前夸美纽斯所要求的“现代学校”必须和印刷课本之前的学校不同。以下是我们需要的学校与教育内涵：

- 我们需要的学校必须使人人都具备高度的基础学习能力——这比今天所讲的基础学习能力有着更多的含义。
- 学校必须激发各学历、各年龄层的学生有主动学习的动机，使他们愿意接受持续学习的训练。
- 学校除了必须向已经受过高等教育的人开放外，还必须向早年因各种理由而未能接受更高教育的人开放。
- 学校必须传授“体”的知识（knowledge as substance），还有“用”的知识（knowledge as process）。
- 教育再也不能由学校垄断。在后资本主义社会，教育必须渗入社会的所有人群，渗入所有的雇用组织。不论是营利组织、政府机关，或是非营利机构，都必须成为学习与教授的地方，而学校也必须逐渐与雇用组织合作以教授成年人。

二、新能力的要求

这当中最要紧的是人人都具备高度的基础学习能力，这是社会

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

的根本。一个社会若缺乏这种条件，就别指望在后资本主义或知识社会的世界有多好的表现。此外，教导每个学生都具备成功的能力与工具，能贡献社会，能为社会所用，也是所有教育体系最要紧的社会责任。

要使人人都具备基础学习能力，学习的新科技将会有着最大的影响力。在整个历史上，大部分学校花了无数时间在这样的教学上：学生需要反复练习才学得好的东西。小学所教的科目大部分属于此类，小学以后所教的科目有很多也属于此类。其实不论是读写、算术、拼字、历史（甚至神经外科、病理诊断学、工程机械学等高等科目），其实跟计算机学习最好，老师只要在一旁给予指导与鼓励，扮演指导者与支持者的角色就可以了。

在明日的学校，学生一定会自己授课，用计算机程序作为自己教自己的工具。对这些年轻学子来讲，他们对计算机的兴趣愈高，计算机就教他们愈多。昨日的基础学校一直都是劳动力密集型的，而明日的基础学校，一定会变成资本密集型。

可是，尽管辅助教学的科技很有用，使人人都具备基础学习能力，还是要克服很大的挑战。传统所讲的基础学习能力再也不能满足需要。读写、算术能力将来还是需要，但是以目前的情形来讲，所需要的基础学习能力还包括外交能力和作为组织成员的效能管理能力。

从这里，我们可以看出学校教育最看重的目标是什么。使人人都具备基础学习能力的要求，迫使学校，特别是孩童教育的小学，必须最看重学生基础学习能力的养成。学校最大的职责，是使初学者有自信心，使他们有能力和资格，尔后在知识社会能有所作为，达致成就。

因为如此，现代教育，尤其是美国教育，必须改变现在的流行趋势。正如一般所认为的，到一次大战结束时，美国教育已经达成了人人都具备基础学习能力的成就。自此之后，教育最强调的目标

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

就转变了，社会改革变成了最强调的目标，而学习则退其次。20 世纪五六十年代之所以有这种转变，或许是不得已的。因为当时美国面对的社会问题，既严重又多样，迫使我们不得不将学校变成了种族融合的代理机构。

但是，学校不可能做得了这种社会工作。和其他每种组织一样，学校擅长的只有与其本身特殊目标相关的工作。实际上，将学习置于社会目标之下，反而可能阻碍种族融合与黑人地位的提升。当年我们将社会目标置于学习之上的做法，却成为美国基础教育走下坡路和传统基础学习能力发生危机的一个重大因素。于是，出身中上阶层的学童养成了基础学习能力，而出身贫穷或移民家庭的学童——最需要有基础学习能力的群体——却毫无所获。

我们现在需要重新反省学校存在的原始目的。学校不是为社会改革而存在，必须是为个人学习而设。现在美国教育体系当中最有希望的一项发展，很可能是连有成就的黑人也逐渐主张通过“学券制度”来推动美国教育体制改革。在学券制度之下，家长可以为他们的孩子选择一所强调学习、要求严格的学校。

这一定会被自由进步分子攻击为精英主义或者种族主义。可是，像日本那种最精英式的学校，却造就了最平等的社会。在日本学校，即使在竞争激烈的联考中表现不好的学生，从任何传统标准来看，仍然具有高度的传统基础学习能力，以及在现代社会的作为能力。日本学校的方式当然也有弱点，可是对此刻的美国学校来讲，已经足够让最弱势的黑人学童专心学习了，而这正是他们最迫切的期望与需要。

三、学习要怎么学与全 A 学生

传统所讲的“基础学习能力”指的是学科知识（subject knowledge），譬如乘算能力或有关美国历史的知识。可是，知识社会也需

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

要有方法知识（process knowledge），而学校从来就不大想去教授后者。

在知识社会，我们必须学习要怎么学。在知识社会，学生的基本学科可能不如持续学习的能力与动机重要。后资本主义社会要求我们必须终生学习。因此，我们需要一种关于如何学习的学问。但是，终生学习也要求学习动机必须被诱导出来才行，这样，学习才会变成一种自我满足之事。

今天，在所有的教育体系当中，只有日本学校才会教学生如何学习学问。数学成绩优异的日本高三学生，尽管 10 年之后就和当年数学成绩很糟的同龄美国人一样，将从前学到的数学几乎忘得一干二净，可是，日本人在离开学校时，已经学到如何研究、如何继续、如何学习的方法了。

当然，日本人那套学习训练（那是一种为大学联考而准备的“考试地狱”般的训练）缺乏学习动机。学生是在害怕考不上的压力之下才去学习，结果就丧失了持续学习的欲望，而我们需要的正是这种学习欲。

相比之下，在美国的综合学校，对很多学生来讲，学习是一种享受。可是，这种学习只有快活而欠缺训练，误以为“念得爽”就是学习成就，“被吸引住了”就是训练够了。

我们其实知道该怎么做。事实上，几百年来我们一直在推动持续学习动机的提高，也一直在推动必要的训练。那些优秀的艺术老师、运动教练就是如此，还有近来在管理书中我们经常听闻的“管理大师”也是如此。在他们的教导之下，学生想不到自己会学得这么有成就，而且学得非常起劲。尤其难能可贵的是，他们还想持续学习下去，即使这需要经过长期、严格的反复练习。

很少有什么事比练习爬音阶更折磨人。可是，弹钢琴的人愈坚定去练习爬音阶，日复一日，年复一年，琴艺就会愈精纯。同样的

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

道理，外科医生愈坚定去练习缝合，日复一日，年复一年，医术就会愈精湛。弹钢琴的人为了一点小小的进步，往往要爬好几个月的音阶。但自此以后，他就有了用“心”去听曲子的能力。外科医生为了手指灵活度能有一点小小的改善，往往要缝好几个月的伤口。但自此以后，他就会更快地完成手术和挽救生命。成就往往依靠循序渐进的改善。

可是，这种“改善”并非是在做一些自己原本不特别擅长的事，而是在很起劲地专心做原本就擅长的事。学生能否取得成就，还是必须看他是否有所擅长——几千年来，每个画家师傅、运动教练、指导顾问都深知这点。事实上，找出学生的长处，然后让他们专心成就目标，这正是“导师”与“教导”最好的真义。这也是西方传统中最伟大的导师圣奥古斯丁在《导师录》(*Dialogue on the Teacher*)一书中所讲的精义。

当然，学校与学校老师也明白这点，可是环境一直不允许他们让学生全力往自己的长处去发展，让学生挑战自己的长处。相反的，他们一直都不得不将焦点摆在学生的弱处。事实上，在课堂里（起码到大学毕业还是如此），大家都把全部时间花在补拙上，花在通才的造就上。

在重要知识上，学生的确需要有起码的学习能力，的确需要补拙。可是，在传统学校，除此之外实际上就没有时间兼顾其他了。传统学校最得意的杰作，就是各项成绩全部都合乎标准的“全A学生”。可是，他们的全A不是经由主动学习的成就，而是顺应要求的成品。我再强调一次，传统学校也是不得不如此，因为让每个学生在重要领域上都具备基本学习能力是学校最重要的职责，而唯有使学生全心全力于补拙，才可能做到这一点（即使在小班级也不例外）。

现在有了新的教学科技，情况可能会完全改观。在这些新科技

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

的辅助之下，学校老师就不会被绑死在学生例行性、强化性、反复性的学习上。老师将来还是需要拨出一些时间来引导这些学习活动，而在传统学校，他们的大部分时间都花在了“跟踪矫正”上。在传统学校，老师大部分时间不是在做导师，而是在做“助教”，而这种工作由计算机来做，会比由人来做更有效果。因此，我们可以期望，将来老师会有更多时间去辨别学生的潜力何在，然后引导他们全心全力主动去发展自己的潜能，获得成就。我们可以预期，将来老师会有时间去“因材施教”。

可是，纵使将来有很多新科技使学校老师可以这样做，问题是，他们会不会改变态度，去强调学生的长处？他们会不会有“因材施教”的意愿？学校老师将来还是必须跟学生说：“贝西（或约翰），你需要多练习长除法（用 13 以上的数去除的方法），这里有些习题，要做完。”学校老师将来还是必须检查贝西或约翰有没有真的在做那些作业。他们将来还是要贝西或约翰去听讲解，看示范，受鼓励。但是，有了计算机作为教学辅助，老师将来就不必要求贝西或约翰接受有没有在做作业的监督——现在他们几乎所有时间全都花在了这里。可是，到了将来，老师会不会有意愿说：“贝西，你画得很好，何不将班上同学的模样都画下来？”

还有一种方法知识是学校必须教授的，或者是在学校时应该学到的，那就是我在前面章节中所讲的获得知识效益的方法学。正如前面提过的，成就这种知识的地方将来可能是在实务当中，而不是在学校。到目前为止，唯一强调知识效用的教育机构是“职业学校”，如工科学校、医药学校、法律学校、管理学校等。这些学校重视的是知识的实用，而不是理论。可是，将来人人都必须能够提高知识的效益，这就要求提高知识效用的方法学（包括方法的概念、分析和技术）将来必须可以教授，起码必须可以学习。这必然是教育上的一大挑战，学校作为教育的一个机构，必然也会面对这一挑战。

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

四、融入社会的学校与职位通行证

长久以来，学校一直是社会的核心机构。在西方，从文艺复兴时代以来就是如此，在东方，那就更早了。可是，学校一直是“社会当中”的机构，而不是“融入社会”的机构。学校一直独来独往，很少和其他机构相联系。在西方，最早期的学校，譬如中世纪初期圣本笃修道院附属的学校，主要是作为修士的摇篮所，而不是为了教育世俗学生而设。这种学校不是为了使人得到成长。教育使人得到成长这种含义来自希腊文化传统，“pedagogy”（教育学）的字根“paidos”在希腊文中就是指“boy”。

如此说来，现在的学校会愈来愈“融入社会”，跟社会相结合，这可能就是一种大变动，变动之剧烈，就和课本、教与学的方法学的变动一样。学校将来还是会继续教育学生，但是随着学习逐渐成为一种终生活动，学校将来就必须因应这种终生学习而改革自身结构，也就是说，学校必须改变为“开放的体系”。

几乎在所有地方，学校的组织结构都是基于这个原理：学生到一定年龄，就必须进入该年龄阶段的学校，接受标准化的必要课程学习。在美国，5 岁要进幼儿园，6 岁要进小学，12 岁要进初中，15 岁要进高中，18 岁要进大学或学院。如果在其中一个阶段被耽误了（幼儿园除外），那就永远被耽误了，很难再追回来。

对传统学校而言，这是天经地义、毋须证明的原理。可是，这不符合知识的本质，也不符合后资本主义知识社会的需要。知识社会需要的是一种新的原理：教育程度愈高的人，往往就愈需要更多的教育学习。

在美国，许多人期望医师、律师、工程师、经理人每隔几年就回学校进修，以免他们变得落伍。可是，在美国以外的地方，成年人回学校接受正规教育，现在还是不多见，特别是已经取得专业基

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

本知识的成年人。不过将来在所有的发达国家，这一定会成为标准。

对于教育体系来说，知识社会还需要一种更新的开放式的教育体系，也就是说，学校入学并没有任何年龄限制。

在美国，这种开放式的教育体系正在快速发展。在英国，现在有“空中大学”。不过，这些到目前为止还只是个开端。

知识社会禁不起知识潜能的浪费。在知识社会，文凭已经成为知识职位的通行证。即使在诸如美国、日本等上大学比例很高的国家，更多的年轻人到 16 或 18 岁时就辍学了。可是，我们没有理由认为，这些人大多数没有胜任知识工作的才智。事实上，根据种种经验来看，这些年轻人的才智与他们上大学的同窗相比毫不逊色，唯一的差别只是在于他们没钱上大学，还有就是因为他们觉得自己都 18 岁了，希望做个成年人，而不想继续被保护在家庭里。10 年之后，其中很多人会想回到学校。到那时（正如每个曾经教过他们的老师将会证明的），他们会成为很积极的学生，别的不说，他们一定有更高的学习动机，那就是他们积极想要从事更高级的工作。这些 19 岁的年轻人会如此，正是因为社会要求他们如此。

但更重要的是，社会必须维持教育进修管道的开放，不能有年龄或学历限制。在后资本主义社会，每个服务工作者都必须有同等机会从事知识工作。实际上，借用计算机上的术语来说，后资本主义社会必须创造出一种能“随意出入”的教育体系。社会必须让个人在任何人生阶段都能够继续他的正规教育，取得知识工作的资格。社会必须有意愿接受任何人做任何工作，只要个人有资格，而不管其年龄如何。

可是，今天的社会都不是这样安排的。事实上，多数发达国家的社会安排，都是一个人一开始做什么，就一直让他待在那里，继续下去。这种体制在日本尤其牢不可破，在欧洲也差不多。美国在提供成年人再教育机会上已经走在最前面了。这 20 年来，美国教育体系在为成年人安排持续教育方面一直在发展，不管个人年龄多大，

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

只要有高中或专科文化程度的，就提供基础进修的机会，有大学文化程度的，就提供专业进阶或其他领域的进修机会。这使得美国比其他发达国家更具有竞争优势。可是，即使在美国，一个人如果在学龄时未取得基本资格，一般人也仍然不大愿意接受他们担任知识工作。

五、学校伙伴

将来“教育”不会再是学校教育的同义词。教育会愈来愈像一种合伙事业，学校只是其中一个伙伴，而不是唯一的独占者。在很多层面，学校将来也会局限为只是一种教与学的机构，和其他教与学的机构展开竞争。

正如前面曾经提过的，传统上，学校一直是我们学习的地方，而工作场所是我们工作的地方。这种界限将来会愈来愈模糊。将来，学校会渐成为成年人持续学习之处，纵使他们是全职的工作者。成年人会回到学校，开个 3 天的研讨会，上个周末的课程，充个 3 周的电，补个每周两晚的进修等。

而工作场所将来同样也会成为成年人持续学习的场所。当然，工作训练并非学新东西，但却往往对初学者造成障碍。将来，各种形式的工作训练也会逐渐成为终生之事。成年人，特别是有高等知识的成年人，将来会逐渐既当培训者又当被培训者，既当老师又当学生。在美国，不论是企业、政府或军方，雇主花在训练成年员工上的投资，已经几乎和美国政府花在教育年轻学生上的投资相当。

将来要出现的是学校与雇用机构的合作关系。安排学校与雇主合作训练年轻学生的德国人这种建教合作制，至少已有 150 年之久。但是，学校与雇用机构未来必须学习将合作延伸到成年人的进修教育上。不论是对已经受过高等教育的成年人提供进修教育，或是对早年因故失学的成年人提供补学教育，这种工作将会逐渐由学校与

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

其他机构用各种方式来落实。学校需要积极主动和成年人与他们的雇用机构合作，而成年人与他们的雇用机构也需要积极主动和学校配合。

六、有绩效的学校

一般人好谈“好学校”、“烂学校”、“明星学校”、“落选学校”。在日本，少数的大学，譬如东京大学、京都大学、庆应大学、早稻田大学等，控制了通往大企业与政府机关的管道。在法国，高等师范学院也享有同样的特权。而在英国，牛津、剑桥虽然不再拥有绝对至高无上的学院地位，但仍然是高等教育中的两大超强。

我们也常常爱比较，某某综合大学有多少比例的毕业生继续攻读博士学位？某某大学图书馆又有多少册藏书？某某郊区高中有多少毕业生申请到第一志愿的大学？各大学在学生眼中的排行榜如何？可是，我们一直很难得问道：这所学校的绩效如何？应该达成什么绩效？

无论如何，这些问题早就该面对的了。在 20 世纪，教育已经变得非常昂贵，非让它负责任不可。正如前面章节曾经提过的，发达国家的教育支出，在 1922 年时约占 GNP 的 2%，80 年后的现在则攀升到了 10%。另一方面，学校现在也愈来愈重要，不能不让它负担责任——对应该达成什么绩效，以及达成多少绩效负担责任。固然，不同的学校体系和不同的学校，对于这些绩效问题将会且应该有不同的答案。可是，每个学校体系与每个学校都将很快被要求去正视这些绩效问题。我们不应再接受那些学究老掉牙的借口：这些学生太懒、太笨。随着知识变成社会的关键资源，懒学生或笨学生就是学校的责任。其实，学生并没有智愚之分，只有有绩效的学校和无绩效的学校之区别。

学校对提供教育的独占地位已逐渐丧失。不同学校之间一直就

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

存在相互竞争。在法国，公立学校与天主教学校激烈竞争，在美国，不同的学院与大学相互竞争。在发达国家，“明星学校”竞争之剧烈（或无情），就算在少数竞争激烈的产业也没有那么严重。但是，将来会逐渐变成学校和“非学校”之间的激烈竞争，也就是说，会有不同机构渗入教育领域，提供不同的教育途径，从而与学校竞争。

我们可以预期的一个例子是，现在美国有一家大企业正开始着手和不错的商业学校竞争。这家企业向其他公司推销内部行政经理人员的训练计划，将来还计划推广到行政机关与军方服务部门。还有一个例子是日本的“补习学校”正在招收很大比例的日本中学生。美国也有出版人最近开了一家公司，计划在未来5年内办600所学校。在这个计划当中，出版社只收取少许费用（最多不会超过一般公立学校的学费），但获利仍将相当高，而且还保证：“考不好就退费”。

随着知识变成后资本主义的资源，学校作为知识的“生产者”与“分配管道”，其社会地位与独占地位都将遭受挑战。而且若干竞争者一定会成功。

所以，教什么、学什么，怎么教、怎么学，教育与学校的消费者是谁，学校在社会中的地位如何，所有这些问题，在未来几十年会有重大变化。教育与学校的挑战之大，会面临的变革之剧烈，是其他机构所比不上的。

可是，最大的改变（也是我们最少有准备的）是学校将来必须为自己的绩效负责。将来学校必须建立“绩效底线”，也就是说，人家付出多少，学校就有责任付出多少绩效回馈给人家，这两者之间的“盈亏底线”必须建立。总之，学校将来会变得有绩效责任。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

第十二章
知 识 人

这本书思考的是人生活的环境、工作的环境，还有学习的环境。可是，在我们正去往的知识社会，人的内在精神却是核心所在。知识和钱不同，与人的精神主体有关。知识并不归属于一本书、一个数据库、一套软件程序，那不过是信息。知识永远是人的精神主体，由人的精神主体去教与学，去运用或者误用。因此，通往知识社会的变革，以人的精神主体为中心而展开。既然如此，对于知识社会的代表——“知识人”，就有一些新的挑战、争议、问题因应而生，而且是前所未见的。

在所有早期社会当中，“知识人”都带有夸耀、装饰的味道。譬如，从前德国人说，他或她是“Kultur”（勉强译为有文化的人），这个字就混有“高高在上”（awe）与“得意洋洋”（derision）的味道，英文很难将其译出来，即使用“文化修养高的人”（highbrow）也很难贴切形容。可是，在知识社会中，“知识人”是社会的标记、象征和社会理想的承载者。用社会学术语来说，“知识人”是知识社会的“原型”。“知识人”界定了社会的效能高低，也体现了社会的价值、信仰、规范。如果说封建骑士是早期中古社会的代表，资产阶级是现代资本主义社会的代表，那么“知识人”就将是后资本主义社会的代表。

这就必须改变“知识人”过去的定义，改变从前那种“有教养”

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

的味道。因此，“知识人”的定义变成一个非常关键的争议所在。随着知识变成关键资源，“知识人”就面临新的要求、新的挑战和新的责任。

关于“知识人”，最近10年或15年来，美国学术界一直在激烈（而且尖锐）争辩：应不应该有“知识人”？可不可能有？“有知识”的意义又是什么？

各式各样的后马克思主义者、女权运动者与其他“反”派论者认为，根本就不能有“知识人”这回事。这些怀疑论者之外的其他人则认为，可以有“知识人”，因为每个性别、种族、少数族群都要求有自己的不同文化，要成为与众不同的知识人。既然这些人的主要关怀是“人性”，那么希特勒的“亚利安人种学”应该得不到回响才对。可是，这些反传统主义者的主张却为那些极权主义者的谬论铺了路。因为他们的目标都是相同的：建立“知识人”本质内涵的普世标准，不管这种“知识人”可能被称为什么，譬如西方称之为“有教养的人”，中国或日本则称之为“士”。

至于所谓的“人文主义者”，也同样不满现有体制。但他们之所以不满现有体制，是因为它未能创造一种普遍的“知识人”。这些人文主义者批评那种返回19世纪古典教育下的“博雅人”的要求。他们的思想承袭的是50年前芝加哥大学胡钦斯（Robert Hutchins）与阿德勒（Mortimer Adler）所讲的“返回前现代”。

不论哪一个阵营，全都是错的。将来的知识社会必须置“知识人”理念为核心。知识社会之所以必须成为一种普遍理念，正是因为它是一个专门知识的社会，是一个全球化的社会，不论就金钱、经济形态、工作、科技，或者信息而言，都是如此。后资本主义社会要有一种整合力量，要有一种领导团体，能将地方、个别、不同的传统整合成共享的价值、共通的效能标准，以及相互的尊重。

因此，后资本主义知识社会的需要刚好与解构论者、激进女性

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

主义者或反西方论者所想要的相反。这种社会所需要的正是这些“反”派论者完全反对的东西：人人都成为一种普遍的“知识人”。

知识社会需要的“知识人”，和人文主义者所要的并不相同。人文主义者反对他们的对手所主张的与伟大传统，与人类智能、美学、知识传承断绝开，这点倒是说得十分中肯。

可是，仅仅和过去搭一座桥——人文主义者告诉我们的就是这样——还是不够的。知识社会需要的“知识人”，即使还不足以塑造未来，起码也必须能用他的知识去影响现在。而人文主义者的提议根本就无法养成这种能力，事实上，他们也不看重这种能力。可是，没有这种力量，伟大传统不过是布满灰尘的古玩罢了。

德国小说家黑塞（Hermann Hesse）在《玻璃珠游戏》一书中表达了他对人文世界的憧憬与忧愁。书中描写一群情同手足的知识分子、艺术家与人文主义者过着一种寂静的生活，为那伟大的传统、传统的智慧与传统之美而献身。可是，这本书中的英雄到最后却决定回到现实，回到粗鄙的、通俗的、喧嚣的、纷争的、铜臭的现实世界，因为一个人若与这个世界毫无联系，那他不过是黄铜，而不是真金。

黑塞在50多年前的预见，现在正在实现。今天，“人文教育”之所以出现危机，就是因为它变成了一种“玻璃珠游戏”，迷恋于玻璃珠的眩目，拒斥粗俗、喧嚣、铜臭的现实世界。今天最有才华的学生还是喜欢人文教育，就和他们那些在一次大战前毕业的上几辈人一样。对那些先辈来讲，“人文教育”对他们的整个生活有重大意义。到了我这一代，也就是二次大战前毕业的一代，纵使我们毕业后没多久就把拉丁文、希腊文抛在脑后，但对很多人来讲，“人文教育”仍然很有意义。可是，今天的学生在毕业几年后却全都嚷嚷：

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

从前我那么想学的东西，现在没有什么意义了，和我现在所做的、所沉迷的、所要的一点关系都没有。对于以后的下一代来讲，他们还是会想进入那些人文学院，譬如普林斯顿大学、卡尔顿大学、剑桥大学、牛津大学、东京大学、法国大学预科（Lycee）、德国大学预科（Gymnasium）等，但是这最主要是为镀金或出路着想，“人文教育”和他们自己的生活一点都不相干。他们拒绝当人文主义者所讲的“知识人（博雅人）”。人文教育并不能帮助他们了解现实，更别说帮助他们支配现实。

目前这两方的争论其实都没有搔到痒处。后资本主义社会是需要“知识人”，而且比以前的社会更加需要。与过去的伟大传统对话，这必须被置于未来的核心。事实上，“过去”将来的内涵一定比人文主义者所拥抱的东西还要丰富。人文主义者所拥抱的东西，主要还是“西方文明”与“犹太-基督传统”。那仍然是19世纪的东西。将来我们需要的“知识人”必须能欣赏其他伟大文明与传统，诸如中国、日本、韩国的陶瓷绘画，东方的哲学宗教，伊斯兰教的宗教文化等。还有，将来的“知识人”一定不能像人文主义者所讲究的那样“学究气”，而必须像分析师那样接受概念分析的训练。

西方传统将来还是必须被置于核心，纵使它只能使“知识人”掌握现在而无法掌握未来。将来可能是“后西方的”，也可能是“反西方的”，但不可能是“与西方无关的”。西方物质文明与知识体系全部建立在西方的基础之上，包括科学、工具与科技、生产方式、经济形态、货币、金融等。如果不把上述诸项放在西方概念与整个西方传统的脉络之下认识、了解，那么它们就起不了作用。

19世纪初，西非洲人雕刻的木制面具是发达国家的热门收藏品，可是，他们的美学与灵感却不是来自西方，他们对西方一无所知。今天，西非洲人的后裔仍然居住在部落中的土墙茅屋里，他们的国家可能连“低度开发国家”都算不上。可是，西非洲人一样拥

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

有并使用电视机、收音机、摩托车。这些工具全都是西方科技的产物。

明日的“知识人”一定会生活在一个全球化的世界，而这个全球化的世界一定是一个“深受西方影响”的世界。另一方面，明日的“知识人”也一定会生活在一个日益地方化的世界。他们必须为将来能做个“世界公民”而准备——在视野上、水平上、信息上。另一方面，他们也必须从乡土中汲取养分，然后再滋养乡土。

后资本主义社会既是一个知识社会，也是一个组织社会，两者相互依赖。正如前面曾经提过的，即使不是全部，至少也是大部分，明日的“知识人”会在组织成员的情境下来使用他的知识。因此，明日的“知识人”必须为同时生活与工作在两种文化中做准备：一个是“知识人”的文化，强调的是表达与构思，另一个是“管理人”的文化，强调的是团队和效用。

“知识人”需要把组织作为一种工具，通过这种工具，他们才能有效运用专门知识。“管理人”则把知识当成组织执行的一种手段。这两种人都是对的，他们之间是互补的，而不是互斥的，大家互相需要。从事研究的科学家需要管理研究的管理者，反之亦然。如果有一方过重，那就只会两败俱伤。知识人的世界如果没有管理人的参与，就会变成“各搞各的”，结果什么事都做不了。管理人的世界如果没有知识人的参与，就会变成“组织人”充斥的官僚机构。如果这两者互相平衡，就一定会激荡出创造与规划、动力与方向的结合。

在后资本主义社会中，有许许多多人实际上会同时生活和工作在这两种文化中。有更多人在早期生涯中可能会（且应该）经历这两种文化，从专门知识的工作转到管理工作，譬如计算机工程师转变成企划经理或部门主管，或者学院教授暂接两年的行政工作等。再者，在社会机构工作的“无报酬义工”，他们在社区行动中将会拓

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

宽精神视野，平衡地认识、了解、尊重“知识人”与“管理人”的世界。

所以，后资本主义社会的“知识人”必须为通盘了解这两种文化做准备。

对于19世纪的“知识人”来讲，“技术”不是统合知识。技术不是“博雅教育”的一部分，因此也就不是统合知识的一部分。

大学授予“技术”学位已经有长久的历史了。在欧洲，法律与医学学位的授予可以追溯到13世纪。1800年之前，在拿破仑统治法国后的一两年间，法国大学首次授予了工程学位。自此之后，除了英国，这种新的学位在欧洲大陆与美国很快就被社会所接受。那些被视为“受过教育”的人，大部分是靠他们的“技术”吃饭，譬如律师、医生、工程师、地质学家，以后逐渐也包括各类商业人才。事实上，当时只有在英国才会尊崇没有职业的“绅士”，可是，他们的工作或专业只是一种“生计”，而不是他们的“生命”。

离开办公室，这些技术专门人员不谈工作，甚至也不谈专业。“技术”不是谈话的话题。德国人看不起“技术”，法国人就更看不起了。任何热衷“技术”的人都会被视为俗不可耐，“高尚社会”是不会邀请他的。

但是，既然“技术”现在已经变成了专门知识，就必须整合成统合知识。“技术”必须成为明日“知识人”之所以为“知识人”的一部分。今天，学生在大学中所接受的那套人文（通识）教育，并未将“技术”结合到“知识人”的内涵里，这也就是为什么学生在毕业几年后就会丢弃它们，因为他们觉得失望，觉得受骗。不能将专门知识整合成一个“知识体”的“人文教育”，就不配冠上“人文”一词。因为这种“人文”有失最重要的职责：建立相互了解。这种人文教育是零零碎碎的，欠缺综合观。

我们不需要也不必变成“博才”和精通各门知识。或许，我们

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

将来会变得更“专才”也说不定。但是，我们真的需要通盘了解专门知识的能力（这种能力将是定义知识社会下的“知识人”的要素）。对于每一门专门知识，我们需要了解它跟什么有关？它要做什么？它的焦点是什么？它的核心理论是什么？它有什么新的观点？有哪些很重要但还不知道的？它的问题是什么？它的挑战是什么？

没有这种通盘了解，专门知识本身就会变得没用，实际上也会失去专门知识之所以为“专门知识”的特色，变得自以为是，却没有什么用。因为，每一门专门知识的重大革命，往往源自另一门专门知识的影响。

经济学和气象学现在受到数学上的混沌理论影响而有了很大变革。地质学现在正深受物理学影响而有了很大转变。还有，遗传学之于考古学，心理分析、统计学、方法论之于历史，也是如此。美国1986年诺贝尔经济学奖得主布坎南（James M. Buchanan）的得奖原因，是他运用现在的经济理论于政治过程上，结果推翻了政治科学家用了一个多世纪的诸多假设与理论。

要使专门知识变成统合知识，就要求那些拥有专门知识的人有责任去使他们的知识领域可以被通盘了解。

在此，媒体要扮演重要角色。但是，仅凭媒体或其他任何“通俗化”的方式也不行。专门知识必须按照它们原本的特性而被人了解：严格的、精确的、有要求的。这就要求每一门专门知识的领袖有责任且十分乐意使这门专门知识变成可以被通盘了解的知识。

在知识殿堂上，根本就没有所谓的“知识之（王）后”。按照中世纪伟大的神学家圣博纳梵图拉（St. Bonaventura）所言，所有的专门知识，都有同等的价值，都同样是通往真理之路。但是，要使专门知识通往真理和通往统合知识，这就必须由那些拥有专门知识的男男女女承担起责任。整体来看，他们共同保管统合知识。

当马克思在《资本论》中明确提出（现代）资本主义是一种与

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

以前不同的社会秩序时，资本主义就已经主导一个多世纪了。“资本主义”一词是在那30年之后（马克思死了好久以后）才被创造出来的。因此，假定今天就想要写《知识论》，那应该不只是胆大妄为而已，而且还太幼稚可笑。今天，我们（或者这本书）能够尝试描述的社会与政体，不过是刚从资本主义（或者社会主义）时代转型过来而已。

但是，我们可以期望，100年以后，这种书可以或将会被写出来。假如果真如此，那就表示我们已经成功度过了这个我们已经身历其中的转型期。如果现在就想要预测知识社会如何如何，会失态可笑。

但有一件事是我们现在可以肯定的：将来最大的变动一定是知识变动——知识的形式与内容，知识的意义，知识的责任，还有“知识人”的定义，都一定会有划时代的变革。

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

德鲁克管理思想精粹系列图书

《卓有成效的工作管理》

如何有效地实现自我管理，就在德鲁克管理思想精粹。

德鲁克语录：老板不负责员工的成长。

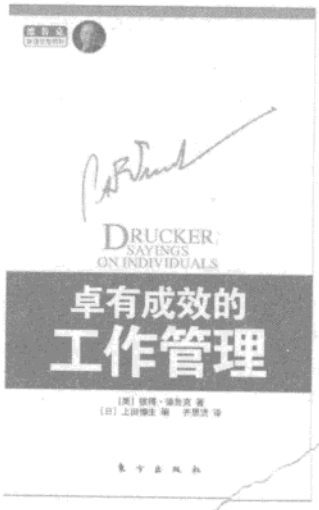
作者： 彼得·德鲁克

ISBN： 978-7-5060-3377-0

出版时间： 2009 年 1 月

定价： 32.00 元

类别： 企业管理



《卓有成效的组织管理》

如何使企业卓越有效，就在德鲁克管理思想精粹。

德鲁克语录：除了营销和创新，其他一切都是开支。

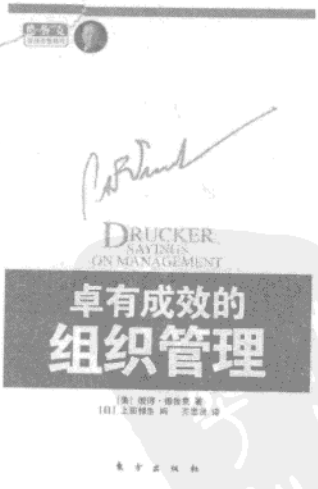
作者： 彼得·德鲁克

ISBN： 978-7-5060-3376-3

出版时间： 2009 年 1 月

定价： 32.00 元

类别： 企业管理



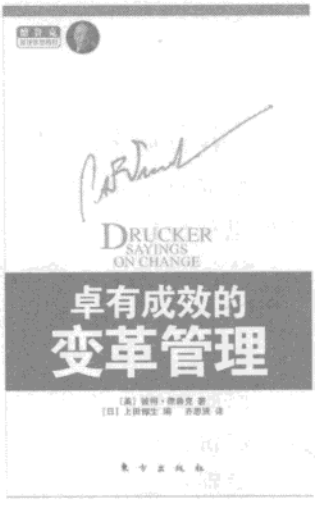
思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

《卓有成效的变革管理》

如何在创新中寻求发展，在蜕变中寻求生存，就在德鲁克管理思想精粹。

德鲁克语录：要成功地管理变革，就要主动地创造变革。

作者：彼得·德鲁克
ISBN：978-7-5060-3378-7
出版时间：2009 年 1 月
定价：32.00 元
类别：企业管理

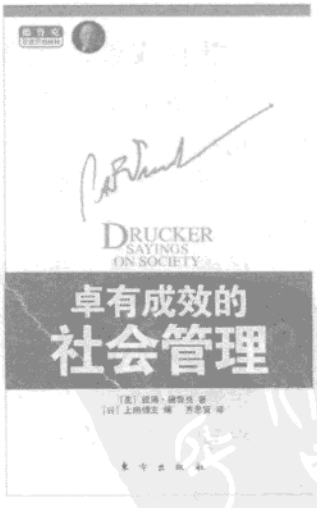


《卓有成效的社会管理》

认清社会的大趋势，寻找新的机会，就在德鲁克管理思想精粹。

德鲁克语录：世界资金的流进流出，所造成的冲击远远超过贸易或投资的流动。

作者：彼得·德鲁克
ISBN：978-7-5060-3379-4
出版时间：2009 年 1 月
定价：32.00 元
类别：企业管理



访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

[General Information]
书名=后资本主义社会
作者=
页数=180
出版社=
出版日期=
SS号=12301449
DX号=
URL=http://book.szdnet.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=&d=204018350E153ABB9B73FEBC82B56715

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！

封面
书名
版权
前言
目录
序言　变革
后资本主义社会与“受雇的经营者”当家
向知识社会的转变
民族国家再见吗
第三世界的潜力
行动的时刻：社会和知识
导读　后资本主义社会已来临
后资本主义社会与知识
运用知识于知识
知识人与管理人
第一部分　社会
第一章　从资本主义到知识社会
一、知识新义
二、现代工业革命与简&奥斯汀的社会
三、生产力革命
四、管理革命
五、从统合知识到专门知识
第二章　组织的社会
一、组织的功能
二、组织“异形”
三、组织的特征
四、组织作为“启动器”
五、受雇者的社会与带着工具跳槽
第三章　劳动力、资本及其未来
一、劳动力还是一项资产吗
二、需要多少劳动力和哪些劳动力
三、没有资本家的资本主义
四、退休基金资本主义
五、公司的权力
六、让管理有责任
第四章　新劳动力的生产力
一、什么样的团队
二、专注本职，排除杂务
三、重组组织
四、外包论
五、新阶级冲突
第五章　以责任为基础的组织
一、对与对冲突
二、什么是社会责任
三、权力与组织
四、从命令到信息
五、从信息到责任
六、让每个人成为贡献者
第二部分　政体
第六章　从民族国家到万能国家
一、民族国家的吊诡与以帝国之名
二、万能国家的维度
三、保姆国家
四、作为经济控制者的万能国家
五、财政国家
六、冷战国家
七、日本特例
八、万能国家成功了吗
九、政治分肥国家
十、“成功冷战”的失败
第七章　跨国主义、区域主义和地方主义一、金钱无国籍
二、信息无国籍
三、环保需要跨国化
四、消灭恐怖主义

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《后资本主义社会》有声课程！

五、武力管制与人权监督
六、新现实：区域主义
七、回归地方主义
八、寻根的需要
第八章　政府需要反败为胜
一、军事援助无用论
二、哪些经济政策需要放弃
三、要专心做什么
四、一半成功：超越保姆国家
第九章　重建民间社会
一、外包的需要
二、爱国心不嫌多
三、社区意识
四、工作共同体的失落
五、公民自愿者与非营利组织
第三部分　知识
第十章　知识、知识经济学和知识生产力一、知识经济学
二、知识的生产力差异
三、资金的生产力差异
四、管理要求
五、只要连贯
第十一章　有绩效的学校
一、日本是如何做的
二、新能力的要求
三、学习要怎么学与全A学生
四、融入社会的学校与职位通行证
五、学校伙伴
六、有绩效的学校

思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——听『经典商业管理著作』，学习方式大革命！