



伟大的 转型

我们正处于一系列社会大变革的前期——无论好坏。未来是开放的；没有人知道它将如何演变。但是正如**理查德·斯特劳布 (Richard Straub)** 所说，我们唯一可以确定的是，管理者在塑造未来这一过程中必将发挥至关重要的作用

在其里程碑式的著作《创新与创业》(Innovation and Entrepreneurship) 中，彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 引用了美国第三任总统托马斯·杰

弗森 (Thomas Jefferson) 的一句名言：“每一代人都需要一场新的革命。”但是德鲁克随即声明，尽管他对杰弗森充满敬意，但是对这一评论却不敢苟同。

事实上，在德鲁克看来，近代历史上绝大多数革命都没有实现其承诺。正如法国 19 世纪著名哲学家、政治理论家亚历克斯·德·托克维尔 (Alexis de Tocqueville) 指出，革命不会摧毁旧体制的监狱；革命只是将它们扩大。

首先，导致革命的条件经常是当政者的压迫、思想与制度的崩溃。而更重要的是，社会无法实现自我更新。不通过剧烈的革命动荡而实现大规模的社会变革自然是一种更好的选择。这一路径就是“转型”。

因此我们今天面临的一个关键问题是，西方世界是否具有再生能力实现转型，恢复增长和繁荣，还是无情地陷入经济和社会衰退——而且伴随这一切的极有可能是社会的剧烈动荡和公民的奋起反抗，这将是无法承受之痛。

危险的趋势

需要变革的证据确凿之凿凿。许多因素使眼前的景象变得令人生畏。这些因素综合起来，预示着我们正在无情地走向衰退而不是繁荣。

• 经济停滞和金融不稳定

即使一些指标有所改善，但是 2007/2008 年发生全球金融危机后一些结构性问题使我们的经济开始陷于停滞，这些问题短期内无法得到真正解决。美国经济学家拉里·萨默斯 (Larry Summers) 在最近一次接受媒体采访中谈到长期经济滞涨的可能性。这将成为决策者必须面对的基本面。此外，发达经济体发生的次贷危机也严重限制了政府采取进一步刺激政策的可能。

“”

首先，导致革命的条件经常是当政者的压迫、思想与制度的崩溃。而更重要的是，社会无法实现自我更新

• 收入不平等的扩大

法国经济学家、知名学者托马斯·皮盖蒂 (Thomas Piketty) 在其著作《21 世纪的资本》(Capital in the 21st century) 中无情地指出，资方在与劳方的战争中占据了全面的上风。当资本回报率远远高于经济发展总体水平时，资方份额的快速增加是以牺牲劳方为代价，从而导致收入不公平的扩大。皮盖蒂这一基于事实的分析指出了长期的趋势。著名管理思想家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 在其最新发布网络著作《社会再平衡》(Rebalancing Society) 中对社会失衡进行剖析时得出了极其相似的结论。

• 失业与就业不足

失业率与就业不足一直处于高位。尤其是青年失业率居高不下引起了社会的普遍关切。而一些西方工会因为反对劳动力市场中的灵活性而使事情更加恶化。(但是在德鲁克看来，工会是一支与大公司相抗衡的“重要力量”，因此“现代社会”需要工会这样的组织。)

• 西方国家的人口老龄化与低出生率

人口统计告诉我们，至 2035 年全球将有 10 亿左右人口年龄在 65 岁以上。与此同时，发达国家的低出生率意味着劳动力人口将出现严重下降。这对社会保障体系和养老金无疑影响巨大。劳动人口的经济负担将越来越无法承受。

• 难以驯服的“利维坦”

《经济学人》杂志编辑约翰·米克尔斯韦特 (John Micklethwaite) 在 2011 年曾这样评价说，几乎任何一个地方的政府都变得过于庞大、效率极低。事实上，2011 年后情形正在变得更糟。令人窒

息的官僚使发达经济体失去了创新与增长所需的氧气。

• 愈发严重的公司自闭症

自从上世纪 80 年代起，在股东利益至上的思想影响下公司逐渐开始忽视其他利益相关者，包括客户、员工和社区。这一趋势在金融危机后进一步加剧，导致以价值投资为理念的长期投资急剧下降。

这些日趋恶化的趋势是否将成为明天的事实或者我们仍有机会创造更美好的未来？如何才能摆脱我们似乎已经陷入的恶性循环？

很明显，我们需要在宏观和微观两端撬动杠杆。

在宏观层面，货币和财政政策、劳动力市场、社会保障、税收制度以及竞争规则都需要作出调整。政策制定者应该聚焦于如何扫除障碍、提供正确的激励。

这一方法可以简单地概括为“无为而治式管理”。政府聚焦于在关键领域制订相关规则，使生产力不再受制于反生产力的人为负担。

在微观层面，核心自然就是管理——这也是实际创造和毁灭价值的地方。这一层面作出的具体决策将产生两种结果：要么是改变世界的创新，要么是生产资源的浪费。

在计算一个国家的增长数字前，我们需要知道实际增长是发生在每一个成功“管理”的个体组织中。政治家和经济学家更沉迷于数字的加总和各种比例，但是他们经常忘了这些行为发生在实际的生活而不是抽象经济中。

管理是一种处理人和组织关系的真实世界的实践。管理者利用自己的知识、创造力、情感和价值观对世界产生重要的影响。管理从广义上（也是典型的德鲁克式观点）来说包括商业组织、非营利组织和公共部门。它们都需要创造价值、实现使命。

美国记者瓦尔特·基希勒 (Walter Kiechel) 在《哈佛商业评论》杂志上撰文写道：在一个“全球胜利的时代”，我们生活的世界是由管理塑造的，这表现在“关键思想的统一、生产力的提高、MBA 教

育在全球的发展，以及对工人待遇的期望值的普遍提高”。

德鲁克是管理成为一门重要学科这一发展史上一个关键人物。他“制订了公司作为社会组织（社会网络）的愿景，其中每一个个体的能力和潜力应该得到尊重，”基希勒说。

管理——其优秀业绩带上大大的问号

如果我们接受了良好的管理对今天的经济和社会福利至关重要这一理念，那么我们有理由问这样一个关键问题：就技能、能力和勇气而言管理者是否已经准装待发，带领我们实现伟大的转型？

我们学习了许多管理知识。事实上，管理也已经成为教育、研究和实践的重心。管理学科已经产生了许多重要思想、工具和方法论，而且逐渐形成了许多专业领域，如市场营销、运营、财务和人力资源等。

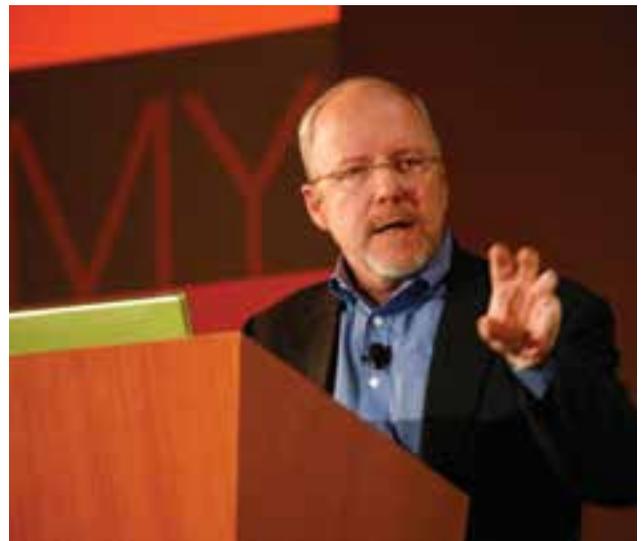
成千上万的著作描述了各种最新突破以及管理思想与研究的发展。例如，伦敦商学院教授朱利安·伯金肖 (Julian Birkinshaw) 在《重塑管理》(Reinventing Management) 一书中指出了管理发展的四个方向：

- (1) 协调工作，实现从官僚向应急实践的转变
- (2) 利用集体智慧进行决策
- (3) 基于倾角而不是直线原则确定目标
- (4) 通过内在而不是外在方法激励员工



65

至 2035 年全球将有
10 亿左右人口年龄在
65 岁以上





从左至右按顺时针方向：
克莱顿·克里斯滕森、盖里·海默尔、
罗杰·马丁和约翰·黑格尔三世



管理是一种处理人和组织关系的真实世界的实践。管理者利用自己的知识、创造力、情感和价值观对世界产生重要的影响

然而现实是，尽管与过去相比如今的管理有效性取得了长足的进步，但是许多根本性的挑战依然存在。官僚体系、以控制为导向的自上而下的结构仍然十分流行。

在其著作《现在什么最重要》(What Matters Now) 中，美国管理思想家盖里·海默尔 (Gary Hamel) 说，如果仅有少数几个高管控制资源分配，那么创新尤其是颠覆性创新是不可能真正出现的。

大型组织内部的复杂性也使得企业更多地聚焦内部而不是采取由外而内的视角。其结果是，企业无法真正做到客户至上，大量的精力花费在处理内部事务上而无暇寻找新的方法取悦客户。

过于强调短期利益而置长期利益而不顾，这已经成为司空见怪的事了，但是其负面影响不可低估。

最近麦肯锡针对 1000 名董事和首席执行官进行的一项调查显示，63% 的人认为过去五年要求产生短期效益的压力大增。然而 86% 的人相信，采用更长的时间框进行商业决策将在许多方面对企业绩效产生积极的影响，包括财务回报和创新能力。

遗憾的是，股东价值至上仍然是企业高管和公司治理的信条。

如果我们看一下公司财务背后的花样，就会发现许多财务结果远非令人深刻。2011 年美国企业的资产回报率和资本回报率仅为 1965 年的四分之一。而管理层赢得员工的人心则更糟。根据最新的《全球盖洛普劳动力状况》调查，仅有 13% 的员工真正热爱自己的工作岗位，愿意每天投入自己的情感，努力为组织创造价值。与此相反，几乎一倍以上的人对组织是负面的，甚至可能是敌对的。

哈佛商学院教授、“思想家 50 人” 排行榜位居榜首的管理思想家克莱顿·克里斯滕森 (Clayton Christensen) 指出，正是由于管理层对资本的配置不当使资本主义陷于巨大的风险中。

为了实现短期削减成本的目标，大多数公司的创新都聚焦于提高效率。但是，由效率提高而节约的资金并没有用在克里斯滕森所谓的“驱动创新”上。只有创新才能创造新的业务甚至全新的产业，促进增长和就业。

相反，企业将大量的现金囤积在自己的资产负债表上，而效率创新产生的部分资金再次被投在进一步的效率创新上。

由政治决策推动的许多大型项目的管理也好不到哪里去。政府领导者或许善于沟通和管理政治流程。然而，当论到项目实施和为公民创造价值时，许多事情容易失控。

像德国能源转变这样雄心勃勃的计划暴露了许多管理缺陷，从战略到实施都是如此。即便是那些不太引人关注的日常项目也存在着管理不善的问题。

例如，美国最近的一份报告发现，联邦政府在全国有 7.7 万座空关或未充分利用的建筑，每年浪费纳税人 15 亿美元之多。

产生这些问题，其原因之一是那些政治精英尚未将管理技能看成是政治生涯成功的关键成功要素。然而，这些项目中出现的管理缺陷已经造成了巨大的损失。

综上所述，许多组织在管理效率和领导力方面的记录应该是喜忧参半。但是，我们从中也看到了不少亮点，使我们有理由相信管理者依然是我们实现伟大转型的基石。

伟大的转型是可以企及的目标

现在正处于一个不同寻常的历史时刻。我们正站在一系列社会大变革的前沿——无论好坏。未来是开放的：没有人知道它将如何演变。

但是我们的命运掌握在自己手中。无数参与者将共同塑造未来，其中一些人将发挥更关键的作用。有一点是确定的：在这一舞台上管理者将发挥重要的作用。

“管理和管理者是核心资源，是社会器官中最基本的构成成分。社会的生存依赖于管理者的绩效、能力、认真态度和价值观，” 德鲁克在他 1993 年出版的《生态愿景》(The Ecological Vision) 一书中写道。“因此，管理者的所作所为已经成为社会关注焦点”。

也许现在是认真倾听德鲁克声音、履行管理者和领导者责任的时候了。为此，我们需要果断勇敢的行动。



63%

最近麦肯锡针对 1000 名董事和首席执行官进行的一项调查显示，63% 的人认为过去五年要求产生短期效益的压力大增

“”

像德国能源转变这样雄心勃勃的计划暴露了许多管理缺陷，从战略到实施都是如此。即便是那些不太引人关注的日常项目也存在着管理不善的问题

要实现伟大的转型，首先需要重新思考管理者对社会的最基本的承诺——创新与价值创造。当然，做好这一切对企业自身发展和长期盈利也是有益的。

不进行创新意味着将整个组织的未来置于危险境地。濒临倒闭的企业无法成为好邻居、好雇主和好公民。更糟的是，如果企业无法实现盈利，它们将给员工带来巨大的伤害，将本应自己承担的社会保障责任转移给社会。

与此同时，这些企业的 CEO 们却继续拿着比普通员工 300 倍以上的薪酬，这是无法接受的。必须重新建立信任。

从规模效率到规模学习

不管产生了多少新的管理思想和理念，但是创新管理实践的规模化和广泛应用问题远未得到解决。员工、供应链合作伙伴以及公司整个生态系统中的其他参与者的创新能量不仅没有得到充分的释放，反而因为盲目的流程和等级森严的层级制度而受到了极大的压制。

事实上，数字技术发展使非生产企业实行泰勒主义成为可能。但是，我们其实可以做得更好。

约翰·黑格尔三世 (John Hagel III) 和约翰·西里·布朗 (John Seely Brown) 是德勤领先创新中心的联合董事长。他们描绘了组织如何从规模效率向规模学习转型。

规模学习与正规的课堂学习没有多大关联，它基于持续的经验、项目和组织各个层面的活动。其中的关键是将学习与整个组织的价值创造和知识分享联系在一起。企业社交媒体与传统的沟通渠道共同为规模学习提供了新的架构。

以人为本的模式

数字技术彻底改变了游戏规则，它既可以向下实现进一步的效率提升和成本削减，也可以向上启动创新之路。它可以通过机器人或人工智能替代人力。

任何地方和任何时间，只要可能许多组织都将采用技术替代人力。但这是一个巨大的错误，将引起社会和经济的螺旋式下降。

组织应该将重点放在员工教育上，帮助他们学习如何利用新技术。技术应该为人服务，提高人的能力。

有一家游戏企业的老板曾经这样对我说过：在他的公司管理层的主要任务是为员工消除障碍、提供工具，使他们能轻松获得知识，进行跨部门甚至打破公司围墙开展合作。

企业那些最优秀的人才是否全身心投入，决定了企业继续繁荣还是停滞不前。吸引和发展人才将是企业、地区和国家竞争力的基础。尽管技术已经来到我们的身边，但是聚焦员工、发挥其特长依然是最重要的管理职责。

管理是人文艺术

要实现这样的愿景，组织在注重技术的同时必须更加突出人文因素。几乎任何专家都可以被“专家系统”所替代这样简单化的观点并没有考虑人的最重要能力，如直觉、创造力和移情。认为知识是客观的、与人性无关，这一想法非常幼稚；事实上，知识取决于创造者和应用者的价值观。

德鲁克已经想到了这一点，因此他将管理视为人文艺术。在他看来，管理涉及知识基础、自我认知、智慧和领导力，因此首先是人文；同时管理也是实践和应用，因此也是艺术。

管理者从人文和社会科学的各个学科（包括心理学、哲学、经济学、历史、物理和商业伦理）汲取知识和智慧。但是他们必须聚焦与经营效率和经营结果相关的知识。

对于管理教育机构而言，如果它们不希望变成更加专业的工程类学校，那么这是它们应该认真考虑的事。

第二次复兴？

在一个技术和技术专家占绝对统治地位的时代，重新发现人类的本质比以往任何时候都重要。事实上，如果我们希望从“第二次机器时代”受益，我们还需要德鲁克提出的基于人文和知识的第二次复兴。第二次机器时代这一概念是由麻省理工学院斯隆商学院的埃里克·布林约尔松 (Erik Brynjolfsson) 和安德鲁·麦克菲 (Andrew McAfee) 最早提出的。



2:1

仅有 13% 的员工真正热爱自己的工作岗位，愿意每天投入自己的情感，努力为组织创造价值。与此相反，几乎一倍以上的人对组织是负面的，甚至可能是敌对的。

否则我们将面临技术至上的风险：技术成为新的信念，技术专家将成为新的主人，决定我们每个人的命运。在技术驱动型世界，财务技术专家的所作所为也许无需作进一步的评论。

同样，“超人主义”信奉者似乎也没有将人的生存基础和独特性联系起来。

加拿大多伦多罗特曼管理学院 (Rotman School of Management) 前院长罗杰·马丁 (Roger Martin) 在其著作《商业设计》(The Design of Business) 中讨论了知识漏斗以及从神秘到启发再到运算的过程，但是他并不是说世界正在变成越来越程序化。科学进步表明，每一次新的发现和每一次新的运算都打开了新的神秘。我们探索越深，打开的神秘也越多。

创新海啸

人类精神与人类有史以来创造的最强大的技术（仍处于应用的初期）相结合，将产生无法想象的结果。想一下今天许多组织存在的难以置信的浪费，我们如何充分发挥员工的创意、创造力、动力和投入来加以解决。

这一潜在的价值哪怕只释放 10%，就意味着我们朝着创新、价值创造和世界繁荣前进了一大步。根据盖洛普调查，美国工人由于工作没有全身心投入而每年造成的经济损失高达 5000 亿美元。

如果我们坚持以人为本的理念，在新的技术和政府合理的政策和法规支撑下，组织可以建立知识、沟通和合作的新架构。我们可以引发一场创新与价值创造的海啸。

幸运的是我们今天已经看到了一些成功的案例，揭示了在短期内实现伟大而深刻的转型的巨大潜力。

印度印孚瑟斯 (Infosys) 公司前首席执行官南丹·尼尔卡尼 (Nandan Nilekani) 就是这样一个例子。他曾经领导的一个项目是向印度的 12 亿人口提供防伪技术的身份证。仅仅五年时间就有超过 6.5 亿人申请了这一在线认证的生物识别身份证，可通用于社会福利、银行服务和劳动力市场。



如果我们坚持以人为本的理念，在新的技术和政府合理的政策和法规支撑下，组织可以建立知识、沟通和合作的新架构。我们可以引发一场创新与价值创造的海啸。

10%

就员工的创意、创造力、动力和投入而言，释放 10% 就意味着我们朝着创新、价值创造和世界繁荣前进了一大步

12 亿

印孚瑟斯有一个项目是向印度的 12 亿人口提供防伪技术的身份证。仅仅五年时间就有超过 6.5 亿人申请了这一在线认证的生物识别身份证

这一项目对印度和整个发展中世界具有极其重要的意义。这是先进技术服务人类最基本需求（印度有 5 亿人口生活在贫困线下）的典型案列。同时它也表明了卓越的管理实践可以将最前沿的技术和致力于改善人类条件结合在一起。

伟大的转型正在实现的过程中

伟大的转型不会一蹴而就，不会一夜之间完成。然而，我们已经处于实现的过程中，我们可以充分应用现有的管理知识。那些基于以人为本世界观的管理思想家为我们留下了巨大的财富。他们中包括彼得·德鲁克、亨利·明茨伯格、查尔斯·汉迪和普拉哈拉德。

在他们基础上，符合我们时代的许多新的管理思想和方法不断涌现。

我们不知道未来会是怎样。但是我们可以决定我们前行的方向。我们可以脚踏实地朝着伟大的转型而不断努力，共同创造一个更加美好的世界，在敞开心胸拥抱技术的同时始终坚持以人为核心，珍视我们的文化、历史、精神以及自我实现的不懈追求。

gf

更多信息

2014 年 11 月 13 日在奥地利维也纳举办的第六届德鲁克论坛已经将伟大的转型确定为大会主题。

有关作者

理查德·斯特劳布是欧洲管理发展基金会企业服务与欧盟事务部主任、德鲁克欧洲学会主席。



维也纳

科学厅
Aula der wissenschaften

11 月 13-14 日



伟大的转型

通向繁荣之路



克莱顿·克里斯滕森 (Clayton Christensen), 哈佛商学院工商管理学教授
 斯蒂夫·邓宁 (Steve Denning), Scrum Alliance 公司董事会成员, 《福布斯》杂志特约撰稿人
 伊夫·道斯 (Yves Doz), 法国 INSEAD 商学院技术创新学教授
 潘卡吉·盖莫瓦特 (Pankaj Ghemawat), 西班牙 IESE 商学院战略管理学教授
 约翰·黑格尔三世 (John Hagel III), 德勤咨询公司董事, 德勤领先创新中心联席主席
 盖里·哈梅尔 (Gary Hamel), 管理专家、咨询顾问、MIX 联合创始人、伦敦商学院教授
 杰夫·霍夫曼 (Jeff Hoffman), 创业家、Priceline.com 联合创始人
 赫米尼亚·伊巴拉 (Herminia Ibarra), 法国 INSEAD 商学院领导力与学习教授、组织行为学教授
 阿迪·伊格纳迪阿斯 (Adi Ignatius), 《哈佛商业评论》杂志主编
 罗杰·马丁 (Roger L. Martin), 加拿大罗特曼管理学院学术主任
 奈洛菲尔·莫庆特 (Nilofer Merchant), 作家
 马克·美林尔 (Marc Merrill), Riot 游戏公司总裁兼联合创始人
 维尼特·那亚尔 (Vineet Nayar), HCL 技术公司副董事长
 马丁·沃尔夫 (Martin Wolf), 英国《金融时报》首席经济评论员

2014
第六届

全球
德鲁克论坛

www.druckerforum.org



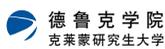
《哈佛商业评论》



改变工作世界



《金融时报》



德鲁克学院
克莱蒙研究生大学



特百惠
信任



EFMD



凯捷
咨询、技术、外包



Stadt Wien
Wien ist anders.



iv INDUSTRIELLEN
VEREINIGUNG