

巨变时代的管理

作者：彼得·德鲁克

德鲁克世纪精选

巨变时代的管理（珍藏版）

Managing in a Time of Great Change

[美] 德鲁克（Drucker, P.F.） 著

朱雁斌 译

ISBN: 978-7-111-28061-3

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

目录

[图书梗概](#)

[关于作者](#)

[权威推荐](#)

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[推荐序三](#)

[译者序](#)

[前言](#)

[专访 后资本主义社会的执行者](#)

[第一部分 管理](#)

[1 经营之道](#)

[2 应对不确定性的计划](#)

[3 五种致命的经营失误](#)

[4 管理家族企业](#)

[5 总统六准则](#)

[6 网络社会的管理](#)

[第二部分 以信息为基础的组织](#)

[7 组织的新社会](#)

[第三部分 经济](#)

[13 世界经济在贸易方面的教训](#)

[第四部分 社会](#)

[21 非营利组织的长足发展让我们获益匪浅](#)

[22 知识工作和性别角色](#)

[23 彻底改造政府](#)

[24 民主国家会赢得和平吗](#)

[专访 后资本主义社会的管理](#)

[精品推荐](#)

图书梗概

旁观者注定从不同的角度看事物，管理者亦如此。

如果你问他是干什么的，他会说他是个作家。这位作家在20世纪给人们生活带来的影响比任何其他作家都大。

各路人等，各种职业，各种背景，各种命运，各种性格，只有这些“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌，而社会终究是有许许多多的个人和他们的故事组合而成的。本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

德鲁克自称，从写第一本书开始，他“所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处”，他要对抗的，是一个集权当道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。

正是基于此意义，应该让更多的中国人读到本书。

关于作者

□

彼得·德鲁克1909年生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界130多个国家。

其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

权威推荐

伟大的心灵必然经历不凡的际遇

德鲁克管理经典最佳导读本

倘若你能够对自己的同事、伙伴和行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，你就有了成为管理者最重要的基础特质。

我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想像的那种神髓、韵味与感觉。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去作注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

推荐序二

中国大陆将是全球“知识工作者”数量最庞大的地区，其生产力也将会有历史上少见的惊人表现。但很少有人知道“知识工作者”（Knowledge Worker）这个词是由彼得·德鲁克在1959年《明日地标》（Landmarks of Tomorrow）一书中所发明的。知识工作者可自行掌握“生产工具”——知识，但知识却是必须终生学习才能持续拥有的。为此，学习已成为知识工作者一生中最重要的工具。

然而，知识工作者只是成本中心，而不是绩效中心，有绩效的是“企业”。因此，知识工作者既是老板的雇员，也是雇员的老板。正因为如此，知识工作者必须了解企业的需要，但企业也必须了解知识工作者的需要、要求及期望。

德鲁克回答他人“历史上最成功的领导者是谁”的问题时，他指出：“就是4 700年前或更早时，第一次构想出金字塔、并史无前例地设计与建造金字塔的那位埃及人，而且这是在人类有历史记载的年代里完成的。”

事实上，“知识”社会的本质就是流动性，也就是说，知识工作者的流动性是必然的、而且是快速的。理由是他们都拥有“生产工具”，而且能自由地转移到有效益最高、成就最大、晋升最快的机会的任何地方去。（看看高科技、网络公司的人才流动即可窥知一二。）

身为知识工作者应建立有用的资料库，因为资料要成为信息，必须能被重组且应用在工作上，更重要的是在决策时用得上。像过程成本的核算，包括从供应商工厂里的机器，到商店里的收银机，是沃尔玛迅速发展的原因。它使人们摒弃了大量的仓库和大量的文书工作，使成本减低了1/3。

因为企业运营是为了创造财富，而不是为了成本控制。为了达到此目的，经理人需要具备充分而有效的信息。丰田就是一个极佳的实例，它了解且管理了它的供应商和经销商的成本，它的供应商和经销商都是供应链的成员。透过这个网络，丰田掌握了从制造到销售的所有成本，使之成为一个成本流（Cost Stream），将注意力集中于投入少而产出大的地方。

中国大陆正快速迈向“网络社会”（Network Society），管理这种新型的网络社会需要不同的行为、不同的技术以及不同的态度。例如，我们首先考虑的应该是“顾客”，而非自己的“产品”。

身为知识工作者的经理人需要四个判断工具：基础信息、生产力信息、核心能力信息以及珍贵资源的分配信息，以作为企业内部管理必备的判断依据。而更高的领导者更需要恪守六条守则，否则可能一事无成。守则一，需要做些什么？守则二，集中力量做必须做的事。守则三，别把赌注压在自以为已有把握的事情上。守则四，一位有效能的领导者从不进行微观管理。守则五，一位领导者在组织里没有朋友。守则六，你一旦成为领导者，就要停止公开活动。

大多数的经济学家都认为中国大陆是个世界工厂，惟独德鲁克认为中国未来将是“全球服务市场”。他同时大声疾呼全球四个新市场已到来了：第一，通往新市场最快速的捷径是电信与信息；第二，环境新市场，包含水与空气净化设备的市场、农业生物市场和能源市场；第三种市场根本就不是新市场，如基础设施建设，尤其是大型运输系统如公路、铁路、桥梁、码头及机场；第四种市场，它是由人口统计学创造的市场，包括人寿保险、养老基金及退休基金等。

世界的经济形式已在转变，据统计，目前传统的商品贸易仅占一国贸易的1/3，其余2/3都是服务业型贸易，而跨国投资的行为，也渐渐转向由各种不同形式的“联盟”来进行。中国将是未来的主角之一。

为此，零售业的信息革命，顾客已不需要费事寻找销售员或店员，因为他们一走进商店就知道商品在哪儿，颜色、型号、价格为何，也就是说：“服务就是提供信息。”

沃尔玛的真正成功，大部分则归功于它对零售的新定义——“与其是商品的流通，倒不如是销售的流通”。这个概念把从制造到销售的整个流程结合起来，而这整个理念的基础，是建立在“立即反映客户购买的真实情况上”。这样的变革让沃尔玛得以裁减了3层仓库与传统零售业1/3的成本。

宜家之所以能如此成功，它开创了“北欧设计+当地风格+就地制造+现地配送”的产销方式，更把这种设计中心发挥得淋漓尽致。除此之外，宜家之所以能够物美价廉的主因，是它了解到家具制成品的成本，有一半是用在最后的组装上。如果每个部分都经过精密的设计和制作，再附上清楚的说明书，连不懂机械的人也可以自己组装，又可增加乐趣和成就感。

像沃尔玛、宜家都不是解决问题的高手，而是创造机会的赢家，因为解决问题只能减少损失，唯有把握机会才能创造顾客。

在中国相当多数的企业都是家族企业，究竟家族企业如何经营？德鲁克提出忠告：“只有家族服务于企业，企业与家族才能同时生存，并得到发展；假如企业的营运是服务于家族，则将两败俱伤。”在“家族企业”这个词中，重要的字眼不是“家族”，而应该是“企业”。

不论是世界级的企业或是家族式企业，都是以“信息为基础的组织”，既然是“信息”型企业，知识工作者就无法单独作业，必须以团队的模式运作。为此，德鲁克指出三种不同的团队运作模式，实为极有价值的做法：第一种团队是棒球队型；第二种团队是足球队型；第三种是网球双打型。为此，各企业选择适合自己的团队，所谓团队，换句话说就是工具，因此，每个团队设计都有各自的用途、特点、要求与局限性。

不管企业或团队如何成功，也不论如何卓越，还是面临了挑战和危机，其真正的原因不是因为我们做错了事，而是因为时代的巨变，企业或团队的基础假设已不再合乎现实了。

德鲁克创建了“经营之道”理论，该理论分三部分：第一，有关企业环境的假设，即有关社会和社会结构、市场、顾客及技术的假设；第二，有关企业特殊使命的假设；第三，有关完成企业使命所需的核心能力。而有效的经营之道则包含：有关环境、使命和核心能力的假设，必须符合实际情况；在三个领域中的假设必须相互适应；经营之道必须被整个企业知道且理解；经营之道必须不断地接受检验。好的经营之道必须有自我革新的能力。

我们一直想寻找一位拥有神奇魔杖的经理人，期望他能使企业起死回生。然而，建立、保持和更新一种理论，并不需要依靠像成吉思汗或达·芬奇这样的人物；这依靠的不是天赋，而是努力工作；这里需要的不是聪明，而是责任感。这就是“首席知识工作者”——企业CEO的职责。

我们不是掌握“趋势”，而是深入“趋势的转变”，在该书中，德鲁克点出了21世纪的两大趋势：一是世界经济的迅速兴起在中国；二是知识世纪的教育优先所出现的重大变化。为此，他提出掌握趋势变化的关键性问题，以作为未来巨变时代下的思考架构。例如，“哪些已经发生的事将会影响未来？在产业与市场中，有哪些基本价值与科技的变革正在萌芽？有哪些信息已经产生质变了？对我们的企业有何影响？”

让我们把握住机会，只有面对巨变、接纳巨变、甚至再造经营理论，才能创造机会、创造经营的优势且屹立不倒。

任何组织、任何知识员工想要出类拔萃，想要追求卓越，本书的确是给了我们一盏明灯，指出了未来的康庄大道，指点明了日的光明前程，您能不先读为快吗？特予力荐，相信您一定爱不释手。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

推荐序三

德鲁克是管理学领域罕见的高产作家，一生著有30多本书，并为《哈佛商业评论》、《华尔街日报》和《大西洋月刊》等报刊杂志撰写了大量论文。20世纪80年代初，在出版商杜鲁门·塔利的建议下，德鲁克每隔几年就对发表的论文进行整理，从中挑选一些最受读者欢迎的文章汇编为论文集。这样，1982～1995年，德鲁克共出版了4本论文集，它们分别是：《变动中的管理界》（The Changing World of the Executive, 1982）、《管理前沿》（Frontiers of Management, 1986）、《管理的未来》（Managing for the Future, 1992）以及这本《巨变时代的管理》（1995）。这些论文集收录的文章初次发表于1977～1995年间。这套论文集的主题基本一致，都是围绕经济、社会、组织和管理等主题展开。这些论文集获得极大的成功，受到世界范围内广大读者的欢迎。

《巨变时代的管理》收录的是德鲁克1993～1995年间的代表作。其中，“经营之道”、“组织的新社会”、“管理者今天需要的信息”、“社会变革的世纪”和“后资本主义社会的管理”等几篇最有分量的长文几乎都是首次发表在《哈佛商业评论》上。这些文章并非是针对20世纪90年代时事的应景之作，而是根据社会经济变化的大趋势，对其原有理论进行再度梳理和提炼而成的思想精华。以“经营之道”为例，经营之道又被称为“事业理论”，德鲁克在其早期著作《管理的实践》（The Practice of management, 1954）中已经提出了基本理念，20世纪80年代又将其在《创新与企业家精神》（Innovation and Entrepreneurship）中提出的创新思想结合进来，在90年代受到哈默尔等学者的核心能力理论启发，最终在这篇文章中对原有思想进行了完善，提出了成熟的战略管理理论。“经营之道”因此成为战略管理领域的经典文献。与其他战略管理理论聚焦于企业战略不同，德鲁克的战略管理理论提出了一些普遍原则，任何组织，无论是政府机构、企业，还是非营利组织，都可能会受益于“经营之道”提出的战略思维方式。“彻底改造政府”一文中，德鲁克就给读者示范了如何采用这种方式来思考美国政府的改革问题。“组织的新社会”和“社会变革的世纪”等文章则包含了《新现实》（The New Realities, 1989）和《后资本主义社会》（Post Capitalist Society, 1993）等代表性著作的核心理念，对于我们理解过去的一个世纪和正在到来的知识社会的性质、机遇与挑战提供了不可多得的全景式分析。可以说，这些文章是德鲁克思想的浓缩，是了解德鲁克思想的一条捷径。

作为一个在童年时期经历了第一次世界大战、青年时期经历了第二次世界大战的人，德鲁克对时代的变革格外警觉和敏感。德鲁克的著作始终密切关注时代变迁，从他的一些书名就可以看出来：《新社会》（New Society, 1950）、《新兴工业社会》（Our Emerging Industrial Society, 1962）、《不连续的时代》（The Age of Discontinuity, 1969）、《动荡时代的管理》（Managing in Turbulent Times, 1982）以及这本《巨变时代的管理》（1995）。社会这个有机体自诞生之日起就处于发展变化之中，但是，为什么说当今时代是一个巨变的时代呢？这个时代源起于何时又将持续多久呢？德鲁克特别擅长从一些具有象征意义的征兆来捕捉时代变革的信息，把思想简约到人们工作和生活的实质性层面，让读者对其看法有切身的感受。德鲁克认为，西方社会每隔几百年就将经历一场大的变革，目前正处于一场巨变的高潮时期，这场巨变显示了从工业社会向知识社会转变的世界性趋势，这个过程将持续约半个世纪。就发达国家而言，这个过程大约始于20世纪中后期并将延续到21世纪20年代左右。这意味着，作为身处其中的这一代人，他们今天的生活与其子孙的生活依稀相似，而与其父辈的生活却几乎完全不同。有人认为，这场变革始于计算机的发明。但在“组织的新社会”中，德鲁克认为美国的知识社会始于战后《退伍军人权利法案》，退伍军人上大学推动了美国高等教育的普及，大量造就了新的劳动力队伍——知识工人，到1990年知识工人已经取代蓝领工人成为美国社会最具代表性的职业群体。知识工作者崛起为一个占主导地位的群体，是一个国家进入知识社会的基本标志。知识社会将仍然是一个组织和雇员社会，不过其基本单元将是知识和信息为基础的组织。

在德鲁克看来，知识社会的和平与繁荣必须建立在有效的政府、有效的企业以及有效的公民社会这个三位一体的基础之上。1994年是一个网络年，这一年美国政府同意因特网向商业领域开放，预示了网络时代的来临。不过，在德鲁克看来，世界经济的变化趋势早就显现出来了，在新的世界经济体系中，美国等发达国家的优势体现于高等教育、医疗卫生以及金融等高端服务产业，这些国家应采取新的经济和贸易政策。不仅世界经济的发展对政府提出改革要求，另一方面，随着福利国家的失败，政府也面临着彻

底的变革。德鲁克在“彻底改革政府”中讨论了美国政府如何应付变革的问题，指出政府改革的目的是不是要一个“小政府”，而是要重建一个有效的政府。从微观经济层面来看，知识经济对企业管理提出新的挑战，德鲁克认为，企业将由围绕活动流程来组织转变为围绕信息流程来重组，规模大小对企业不再有意义，在信息技术的支持下，企业之间各种形式的灵活的战略联盟将重构企业竞争力的基础。在“管理者今天需要的信息”一文中，德鲁克深入讨论了企业信息管理体系的内容，及其与企业战略决策的关系，这篇文章可以被视为信息时代企业战略管理的一个重要文献。在知识社会，政府与企业（或市场）的重要性没有改变，然而，仅仅依靠政府和企业还不足以建立一个稳定的知识社会。德鲁克在“民主国家会赢得和平吗”一文中谈到，没有自由市场，现代经济就不能保持良好运行，实际上就是没有经济增长。但自由市场本身又取决于一个有效的政府和一个积极的运转良好的公民社会。尽管公民社会迄今为止似乎仍然是一个美国神话，但是德鲁克认为它对于未来社会至关重要。无论政府、企业，还是公民社会，这些组织的有效性依赖于良好的管理，因此，管理仍然是知识社会的基本职能。

德鲁克看到，在迈向知识社会的过程中，政府的变化和社会的变化将是最大的变化，也是最容易招致动荡的变化。但是，他希望巨变不要以剧变的方式发生。早年的经历使得德鲁克对社会动荡的破坏性深怀警惕，他认为虽然变革不可避免，但是变革的方式却可以选择。变革可能暴风骤雨般地来临，也可能以连续的、和平的方式进行，究竟以何种形式释放变革的巨大能量取决于一个社会对创新的态度和创新的能力。如果一个社会处于不断的创新之中，那么它可能维持稳定和繁荣。如果一个社会缺乏自我更新的能力，变革的巨大能量就会积聚起来，有朝一日爆发为剧烈的动荡。德鲁克认为，知识经济最大的缺陷是形成由迂腐官僚构成的精英层和文凭主义到处蔓延，从而加深和加速社会群体的分化。同时，他还看到，由于知识的可获得性，知识经济的影响将是世界性的。德鲁克认为，在未来世界，将没有贫穷的国家，只有无知的国家。然而，知识的获取和运用并不比资本的获取和运用更为容易，知识不仅可能使得知识工作者和其他职业群体之间出现分化趋势，而且可能加深发达国家和发展中国家已经存在的鸿沟。这些分化与鸿沟都是知识社会面临的潜在威胁。

那么，谁将为变革负起责任呢？在一个组织之内，知识的拥有是分散的，知识具有专业化的属性并分别为不同的人所拥有。但是，知识转变为生产力的可能性却存在于知识的综合运用之中，要通过团队合作，知识才能创造价值，组织才能获得成长。知识工作者及管理人员都必须学会新的工作方式，即基于相互理解 and 自我责任的团队工作方式。在一个社会里，公民社会（或非营利部门）将在弥合不同群体之间的鸿沟方面担负起重要角色，这个角色需要政府与企业财力、人员和知识上的支持，但更需要每个人负起责任。德鲁克在“社会变革的世纪”中写到，“20世纪是一个充满前所未有的灾难和变动的世纪，然而，这个世界的大多数国家，尤其是发达国家，不仅一次又一次地从大灾难中恢复过来，而且重新获得发展的趋势和动力……其主要原因是普通人，即各类组织中处理日常业务的人，在周围世界纷纷土崩瓦解之时，承担起了责任，继续为明天进行建设。”这些人的责任感来自哪里呢？在德鲁克看来，它来自人们内心的要求，来自对工作和职业意义的追求，工作与职业的意义就存在于帮助人们改变生活的行动之中。他看到，在美国越来越多的专业人士和管理者为社区非营利组织义务服务，通过这种方式，这些知识时代的主流群体得到了社会的认同，实现了不同群体的社会融合，为企业经营创造了良好的环境，同时也分担了政府的部分重负，防止了福利国家的种种弊端。

总之，在一个巨变的时代，德鲁克帮助人们认识到变革的性质、变革带来的机会与挑战以及身处其中的每个组织和个人负有的使命和责任。从这个意义上，《巨变时代的管理》堪称是战略管理的经典之作。

张远凤

中南财经政法大学

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《巨变时代的管理》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/384.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

