

HB R

企管名著選粹

許 是 祥 譯
高 撰 璦 校



中華企業管理發展中心

HBR企管名著選粹

許 是 祥 譯 高 禩 瑾 審校

HBR企管名著選粹

版權所有・翻印必究

中華民國七十年一月初版・二月再版・三月三版

原著書名	<i>Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success</i>
譯者	許 是 祥
審校者	高 禩 瑾
發行者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第14232號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排版	魯風打字排版印書有限公司
印刷裝訂	金氏裝訂有限公司

每冊實價新台幣六百元正

序

此次本中心得以順利推出本書，貢獻於我國企業界，無任感幸。本書原名“Business Classics:Fifteen Key Concepts for Managerial Success”為美國哈佛企業評論雜誌社（Harvard Business Review）所出版。該社特就歷年所發表之企管名著中精選最為傑出之十五篇不朽作品，彙編本書。本書原版發行後，在國際上受到甚高之評價。

本書荷承中國生產力中心國際關係處處長許是祥教授精心逐譯，復承本中心首席顧問高祺瑾教授親自審閱全部譯文，無任感激，謹此申表謝忱。本中心編印本書，緣於本中心顧問汪泰昌教授（中國第一鋼纜廠公司總經理）之建議，對汪教授之識見暨其厚愛，併此表達欽佩與感謝之意。又本書排字版初稿完成後，曾承華淵電機工業公司企劃室副主任褚宗堯先生暨國立交通大學講師任維廉先生二位撥冗試讀，惠賜許多寶貴意見，至為感謝。

鑑於本書內容價值非凡，極值企業界人士珍藏精讀，此次本中心特別講究本書之印製方式（例如：採用電動照相排字製版、內文圖表套色印刷等），冀使本書之品質格外精緻。但願此項努力，能邀得讀者人士之賞識。

最後，深切盼望本書確能帶給我國企業界人士一番實質之收穫，而幫助大家的進步與發展。尚祈 指正。

中華企業管理發展中心

董事長 **李祐昆** 謹識

中華民國七十年元旦

HBR企管名著選粹

目 錄

第 1 篇	行銷觀念的短視.....	1
第 2 篇	你怎樣激勵部屬.....	49
第 3 篇	有效的管理者應具的技能.....	79
第 4 篇	認識我們自己.....	115
第 5 篇	溝通的障礙和通路.....	145
第 6 篇	優秀推銷員應具的條件.....	169
第 7 篇	經營效果的管理.....	197
第 8 篇	電腦資料庫概說.....	227
第 9 篇	決策樹方法之應用.....	271
第 10 篇	經理人接受管理教育的價值檢討...	299
第 11 篇	領導模式的選擇.....	363
第 12 篇	如何提高文稿寫作能力.....	395
第 13 篇	工作計畫與檢討制度.....	421
第 14 篇	論職位豐富化實施的結果.....	443
第 15 篇	組織發展的突破.....	495

1

行銷觀念的短視 Marketing Myopia

原著者：Theodore Levitt

一個事業機構應如何確保其持續的成長？本文早在一九六〇年發表時，指出事業機構必須眼光遠大，認清其本事業的定義，俾能利用每一項有助於成長的機會。原作者以美國的鐵路為例，說明了許多鐵路公司由於將其事業任務的定義訂得過於狹窄，因此在運輸技術大幅進步後，鐵路公司便一蹶不振了。

本文指出，事業機構為確保其持續的成長，必須認清顧客的需要和欲望，從而採取必要的行動；而不能假定其產品必能持久。

本文發表後，已由事實證明其言之不謬。不但學界著作時紛紛引用本文，且以本文的抽印本而言，索購者竟高達二十六萬五千份之多。一九六〇年以後，迄至一九七五年間，本文作者先後又在哈佛企業評論發表了論文十四篇。為最受讀者歡迎的撰稿人之一。本文於一九七五年九月及十月號上重刊時，原作者增寫了一段“重刊後記”，說明了所謂“行銷短視”所受到的正確應用和誤解。

本文一九六〇年首次發表時，原作者為哈佛企業研究院講師，現為教授，著有專書六冊。

行銷觀念的短視

每一項產業都必有一段輝煌時期，可稱之為“成長期產業”。但是，一個產業儘管現在正是日正當中，很可能已經開始出現了衰退的陰影。還有些產業，也許你認為確是處於成長期中，但實際上極可能已經停止成長了。然而，產業成長之所以受到威脅，之所以速度減緩，之所以停滯不前，往往並非由於市場已趨飽和；而多是由於管理上的失敗。

產業宗旨不當促成的致命傷

管理的失敗，通常起於頂層。根據分析，多是由於負責制訂產業宗旨和政策的頂層管理人士的失策。茲舉例說明如下。

- 美國的鐵路經營失敗了；可是那並不是客運及貨運需要降低的緣故。客運及貨運需要一直成長未衰。而且，鐵路之所以遭遇困難，也不是因為其他運輸業（例如客車、卡車、飛機、甚至於電話）滿足了客貨運的需要，而只是由於鐵路公司本身沒有滿足這些需要。鐵路公司任由其他運輸業將顧客從他們身上搶走了；他們誤以為他們經營的只是“鐵路”，而其實他們經營的應該是“運輸”。鐵路公司將自己的產業的意義弄錯了。他們為甚麼會弄錯？——那是因為他們心存“鐵路導向”，而未心存“運輸導向”；他們心存“產品導向”，而未心存“顧客導向”。

■另一個例子是好來塢的電影事業；電視興起之後，好來塢差一點躲不過失敗，差一點被電視完全擊跨了。事實上有了電視之後，幾乎每一家製片公司都經過了一番澈底的改組。當然，若干公司煙消霧散了。製片公司都曾經遭遇了重大的困難，但是他們的困難，並不是因為電視的興起，而是因為他們本身患了近視。好來塢也跟鐵路公司相同，將自己產業的意義弄錯了。他們以為他們是“電影事業”；然而，事實上他們應該是“娛樂事業”。所謂“電影”，其意義太窄，只是一種極其特定的、有限度的產品。由於這一項錯誤的觀念，遂使他們受到了致命傷，將電視視為一大威脅。好來塢起初對電視不屑一顧，拒絕了電視。然而，他們實在應該歡迎電視的興起；電視的興起，應該是他們的一項新的機會，使他們能有一項擴展娛樂事業的新機會。

過去的電影事業，涵義太窄；今天的電視，遠比電影事業龐大得多。假如說好來塢各公司當年都能具備“顧客導向”（提供娛樂），而不偏執於“產品導向”（電影製片），試問他們會失敗嗎？我深感懷疑。好來塢幸而終於獲救了，最近又復甦了。但是，好來塢之所以得救，之所以能東山再起，那是由於新添了一批年輕的編劇、製片、和導演的緣故。他們不是別人，乃是曾在電視事業上獲得了成功的人物；他們正是當年打擊電影事業、推翻了好來塢的電影王國的人物。

諸如此類的產業實例，可說是不勝枚舉。許多產業，都由於將本身的宗旨定錯了，而危害了本身的前途。他們在政策上如何

造成錯誤，我將在後文中再作討論。這裏我要指出的是：管理階層倘能保持顧客導向，則即使在可見的機會已經消逝，當仍能夠保持其產業持續成長。我們還有兩個實例，一個是尼龍，一個是玻璃。我們要介紹的，是杜邦公司和康寧玻璃公司。

杜邦公司和康寧公司，論技術，都是第一流的。他們對於產品的生產，確屬無懈可擊。但是他們之所以成功，決不僅是由於這項技術因素。例如新英格蘭的許多紡織公司，誰說不是第一流的產品，而最後終於走上了絕路。因此，杜邦公司和康寧玻璃公司的成功，決不僅是因為他們的產品，決不僅是因為他們的研究，而是因為他們除了產品導向和研究導向之外，還同時具備了真正的顧客導向的緣故。這兩家公司之所以能夠成功的推出他們的新產品，是因為他們經常不斷地在注意各項機會，使他們第一流的技術得以正確地應用於創造顧客滿足的用途上。這兩家公司倘使不是密切注意他們的顧客，則他們推出的新產品，恐怕大部份都會是完全不適當的產品；他們的推銷方法縱然優秀，也恐怕將無用武之地。

製鋁業也是一個例子。多少年來，製鋁業一直可算是成長期的產業。那得歸功於兩家創立於大戰期間的公司，不斷在創造滿足顧客的新用途。一家是凱索製鋁及化學公司(Kaiser Aluminum & Chemical Corporation)，一家是雷諾金屬公司(Reynolds Metals Company)。如果不是這兩家公司的努力，則鋁金屬需要量絕不可能有今天這樣大。

分析產業宗旨應避免的錯誤

這裏也許有人會說：將鐵路和製鋁業相提並論，或將電影業和玻璃業相提並論，好像是不倫不類。他們說，鋁和玻璃，本來就是用途廣大；製鋁業和玻璃業本來就遠比鐵路業和電影業具有更多的成長機會。這樣的爭辯，正是犯了我所說的分析錯誤。這種看法，未免將一個產業、一項產品、或一些技術的定義看得太窄，認為該項產業、產品、或技術已經到達了成熟階段了。須知我們在提到“鐵路”的時候，我們應該肯定地瞭解指的是“運輸”。將“鐵路”視為“運輸”，鐵路公司便有的是機會了；每一個機會都能有大幅的成長。鐵路公司絕不能僅限於鐵路事業，像美國的鐵路公司的看法那樣。（而且事實上在我看來，即使是鐵路運輸，也同樣有極大的潛力，遠比一般的看法為強。）

因此，鐵路公司並不是缺乏成長的機會。他們缺乏的，乃是管理的想像力和膽識，乃是不知如何促成自己的成長。我們不必請教專家，例如在“假期”雜誌上便曾經刊登過一位 Jacques Barzun 先生的文章，他說：

“我感到一份悲哀：上一個世紀中許多最有成就的實業機構和社會機構，今天都由於欠缺了當年創立時那份豐富的想像力而趨於下坡了。他們缺乏事業機構的求生意志，和憑藉創造和技能以滿足社會大眾的意志。”

沒落的暗影

我們幾乎找不出任何一項產業，過去不曾有過一段輝煌燦爛，可稱之爲“成長期產業”的歷史者。在這些產業的“成長期”中，其所享有的優勢，是他們的產品具有無可挑戰的地位。誰也看不出有甚麼別的產品能代之而起。只有他們的產品本身的改善，纔能取代他們的產品。然而，這些盛享優勢的產業，一個個均逐漸蒙上了一層暗影。茲且再列舉數例如下——我們特別挑選幾項一向未爲人重視的幾個例子：

■衣服乾洗業

過去一段時期，乾洗業確屬天之驕子，充滿了輝煌的前途。那時正是盛行毛織品服裝的時代，誰都認爲乾洗業前途無量，業務鼎盛。

然而，在乾洗業者享受了三十年的美好時光後，困難開始了。——是有甚麼新興的競爭同業嗎？是另有別的新式的洗濯方法嗎？都不是。原來那是由於人造纖維織品的問世，是由於某些化學添加劑的問世，因而使得服裝乾洗的市場需要銳減。而且，這還只是困難的第一步呢。更重大的挑戰，是新興了一種利用超音波去污技術；乾洗業便從此一蹶不振了。

■電力供應事業

這也是一個例子，當初誰也想不出有任何代替性的產品

能將電力所享的寶座趕下台來。早年我們用的煤油燈，後來被電燈取代了。早年我們用的是水車和蒸氣機，後來有了更靈活、更可靠、而且更簡便的電力馬達了。從此家家戶戶，都蒙受電力的恩賜，充滿了各式家電用品。每一個家庭都像是一座電氣用品博物館。電力事業的確出盡了鋒頭，享盡了繁榮。試問在這樣美好的前景之下，有誰願意坐失良機，不去投資電力事業呢？不去參與這一門沒有競爭敵手，只有不斷成長的事業呢？

但是試作進一步的分析，我們便恐將難以安心了。許許多多的產業機構，刻正在大步躍進。開發一項更為便利的“化學燃料包”；將來極可能有一天每個家庭都能用上一具，將電力驅逐戶外。到了那麼一天，多少人今天深感頭痛的電線糾纏勢將消除了。暴風雨造成的電力故障，也將無影無踪了。而且，我們還看到許多公司在研究開發太陽能的科技，無疑也必有一天會步上成功的巔峯。

這樣看來，誰還敢說電力事業沒有競爭敵手呢？電力公司今天享盡了獨霸的局面，可是明天却難逃死亡的劫數。電力事業爲了避免這場可能的災難，也在自行研究燃料包，太陽能，和其他能源的開發。換言之，電力事業爲了本身的生存，他們確實不能坐以待斃。（請參閱 Jacques Barzun, “Train and the Mind of Man”，原載Hoilday, 1960年二月號。）

許多人都不敢相信，在過去曾會興起一種所謂“巷口的小雜貨店”。超級市場的問世，確實具有雷霆萬鈞之勢，把他們代替。然而一九三十年代的食物連鎖商店業，却僥倖逃過了超級市場帶給他們的劫難。回憶過去，第一家超級市場開幕於一九三〇年，在牙買加和長島出現。三年後，加利佛尼亞州，俄亥俄州，賓夕文尼亞州，以及其他許許多多的地方，超級市場相繼開幕，一時真是風起雲湧。可是那些根基已深的連鎖商店，根本不理會這個現象。等到連鎖商店開始注意超級市場的存在後，他們也只是不屑一顧，但說那是“低賤行業”，是“無聊行業”，是“沒有理性的行業”，是“不道德的騙人行業”。

據說某一巨型連鎖商店業者的主持人，有一次曾經表示，說，他“決不相信一般消費大眾肯開車到好幾公里以外的超級市場，去購買他們原可就近買得的食物；何況連鎖商店對他們還有周到的服務。”（請參閱 M. M. Zimmerman, “The Super Market: A Revolution in Distribution”, 紐約 Mc Graw-Hill 1955年出版）直到一九三六年，美國全國批發業同業公會和新澤西州零售業同業公會，還宣稱說他們無所可懼。他們認為超級市場的主要訴求，只不過是針對貪便宜的顧客；因此認為發展必極有限。超級市場，必須拉住幾里路以內的顧客。當時超級市場雖然盛極一時，他們認為那是由於顧客一時的新奇心理。他們認為消費者基本上還是重視鄰近小雜貨店的方便。他們相信小雜貨店只要“能與供應商充分合作，只要注意產品的售價，只要能改善對顧客的服務”，準能打贏這場對超級市場的戰爭。（請參閱 M. M.

Zimmerman 同書 P45-P47。)

但是這場戰爭終究沒有結束。連鎖商店終於發現他們非得改行從事超級市場纔能生存。這表示他們在巷口小雜貨的投資，和他們那一套配銷和商品化的方法，已受到挫敗。那些勇氣可嘉的零售業者，仍然堅持那一套“巷口小雜貨店”的哲學；可是他們雖然志得意滿，經營上却賠盡了老本。

自我陶醉式的企業循環

然而，人都是健忘的。舉例來說，有些人堅信電子工業和化學工業有前途，他們永遠想不通這些產業會有一天走向下坡路。他們同樣也永遠想不通，五十年前波斯頓的百萬富翁後代之所以淪落到一貧如洗的可憐境遇，乃是由於他當年的市場眼光的近視，誤將其全部財力投資都市電車的股票所獲致的後果。那位可憐的電車大王，死後還留下一句遺言，“都市的交通永遠具有強大的市場需求”。殊不知這句遺言，害苦了他的後代，使他的後代子孫只能在加油站為顧客加油來維持生計。

但是根據我最近的一次研究，發現許多目前紅極一時的精明企業家，幾乎有半數人士仍然深信只要堅定信心，將其全部家財投進今天的電子工業，絕不致遺禍於他們的後世子孫。在我遇上這類人士，跟他們談起當年波斯頓都市電車的沒落故事時，他們仍然執迷不悟，異口同聲地大嚷“那可不能相比！”。可是真是不能相比嗎？今天的電子工業，其基本情勢難道與當年的波斯頓電車有甚麼不同嗎？

事實擺在眼前，世間根本沒有所謂成長期產業。我認為世間只有能够創造成長機會和投資成長機會的事業。任何產業，倘然自我陶醉，以為能够長期安享成長者，終必趨於停滯。試看世間多少當年享有“成長期”的產業，都經歷了繁榮和沒落的循環周期，那純然是一種“自我陶醉式”的企業循環。在我看來，下列四個情勢，正是這種自我陶醉循環的佐證。

- 第一，誤認為只要不斷擴充，只要有更廣大的富足消費人口便能保證企業的成長。
- 第二，誤認為他們的產品惟我獨尊，永不可能有代替性產品的出現。
- 第三，過份相信大量生產的功能，也過份相信隨產量之不斷提高，單位成本必能大幅減低。
- 第四，他們有先入為主的觀念，認為他們的產品能有科學試驗研究，改進，和降低製造成本為後盾。

以下我願進一步對上述四個情勢，再作較為詳細的研討。請容我為了暢所欲言，我將以三項產業為例。一為石油工業，一為汽車工業，一為電子工業。——其中尤其是石油工業，我將作較詳的介紹；因為石油工業涵蓋的時間幅度較長，且近年來變遷較大。這三項產業不但深為一般人所熟悉，而且也吸收了精明的投資人較大的注意。同時，這三項產業的經營管理也向以擁有積極進取的思想著稱於世；例如舉凡財務控制，產品研究，及管理訓練等是。這三項產業有如此優厚的條件，而仍在為人不知不覺中出現了沒落的跡象，那麼別的產業更將不能倖免了。

重視人口的誤解

幾乎每一個產業機構都認為人口極為重要；人口越多，民衆愈是富足，則產業的利潤愈能確保。他們認為人口多了，民衆富了，則人人均可高枕無憂，不懼未來。當然，倘使消費者的人數增多，購買你的產品或服務者也增多，那麼你對自己的前途自然遠比市場萎縮時更能無憂無慮，市場日漸擴大，製造業者自然保持樂觀，不會考慮到艱苦時期。但是，從另一方面來說，假如說“思想”是一個人對於“困難”的智慧反應的話，那麼沒有“困難”便將導致其人之不肯“思想”了。因此，你的產品享受了自然的繁榮市場，你就不會去思考如何拓展市場了。

石油事業便是一個極佳的例子，足以警惕我們。石油事業也許可算是長久以來一直處於成長期的產業，回憶其過去的輝煌業績，委實令人欣羨不止。雖然說目前已有有人對石油事業的成長率感到若干憂慮，但是石油業者本身却仍然一直保持樂觀。

但是在我看來，我却認為石油事業刻正走向了根本的變化。今天的石油事業，已經不能算是一門成長期的產業了，而且簡直可以說是事實上踏進了衰退期。——當然，這是與其他產業比較之下的相對說法。雖然說直到今天為止，還沒有多少人能看清此一趨勢，我却深信時間至多在二十五年之內，石油事業將步上當年鐵路事業的後塵。雖然今天的石油事業，刻正採行所謂“現值法”（present-value method）來衡量他們的投資，刻正努力推行他們的員工關係，刻正全力進行與某些落後國家的合作，但是