

實戰智慧
• 叢書68
蘇松平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

羅勃・凱得 / 著
李 約翰 / 譯

從球隊中學到 的經營管理

三種求勝的商業
團隊模式

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑥8

從球隊中學到的經營管理

——三種求勝的商業團隊模式

原 書／GAME PLANS

作 者／Robert W. Keidel

譯 者／李 約 翰

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

傳真號碼／341-0760

印 刷／優文印刷股份有限公司

臺北縣土城鄉永豐路 195 巷 29 號 電話／262-2379

☐ 1989(民 78)年 12 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 ISBN 957-32-0256-5

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

作者序

導論：組織設計的新觀點／二一

第一篇 球隊模式

第一章 球隊、企業／二七

棒球：高度的獨力作戰／美式足球：系統化的團隊合作

／籃球：自動自發的協調／得分：三種比賽的主要區別

／步步為營與一棒定江山／球隊模式應用實例／人員？
計畫？執行？

第二章 棒球：找到明星球員／四三

共同特性／策略思考：我的球隊需要什麼球員？／主要
戰術：這次比賽用什麼樣的球員？／是明星就會有怪癖

／企業集團：棒球模式範本／敢冒險的獨立性生產／用資金支持個人的眼光和理想／IBM的夥伴培植計畫／個人對個人的競爭／經理人最可貴的技巧／單槍匹馬的西部獨行俠

第三章 美式足球：教練決定一切／七一

起源自英國橄欖球／特殊的前後因果關係／策略思考：我如何編組我的球隊？／戰術運用：我如何計畫這次的比賽？／球員是教練的延伸／從未中斷培養人才／球員對「子宮」的依賴／生產線上的五波巨變／球員只是服從命令的人／把人當作機器

第四章 籃球：教練球員一體／九五

道道地地的「美國產品」／全靠球員的合作／策略思考：如何培養自行協調合作的能力？／使球隊產生「家人意識」／「走開式管理」／籃球五角星概念／球員和教練共有的運動／坦頓電腦的橫向交流／剷平組織的金字塔／組合式生產蔚然成風／設計與開發的籃球模式／DB創意小組／從匹馬單槍到心手相連

第五章 混合模式／一二五

棒球・美式足球混合型：愛默生電氣＊麥當勞速食連鎖
＊A P A運輸／美式足球・籃球混合型：波音公司＊
達美航空／棒球・籃球混合型：3 M公司＊赫曼米勒公
司＊哥爾及合夥人公司／棒球・美式足球・籃球混合型
：通用本土分公司＊林肯電氣

第二篇 企業球賽

第六章 組織模式的差異／一五一

人際關係的差異／不同類型的企業文化／球員的「可移動性」／從內部培養人才／管理者的流動率／傳統延續的重要程度／不同的薪資策略／球員・教練配合評比

第七章 合適的比賽／一七一

棒球型組織的優點／棒球型組織的缺點／美式足球型組織的優點／美式足球型組織的缺點／籃球型組織的優點／籃球型組織的缺點／玩錯球：幾個反面教材／過度運用球隊模式

第八章 玩對球／二一

我們玩的是哪種球賽：棒球模式競爭優勢＊美式足球模式競爭優勢＊籃球模式競爭優勢／我們的組織設計是爲了哪種球賽：互賴的型式＊如何協調合作＊情報系統＊報酬與獎懲＊地理分佈／組織風格顯示我們該玩哪種球賽：自立、忠誠、還是合作＊溝通方式＊領導作風＊成長模式＊人員的差異性＊教育訓練設施＊冒險意願＊地位象徵／球員能得到些什麼：棒球員＊美式足球員＊籃球員／球隊模式原則診斷表／高級經理階層最適用

第九章 贏家模式／二四三

軍事比喻與運動比喻／激發企業靈感的球隊特質／對企業思想的影響力／美式足球模式的特色／棒球模式的特色／籃球模式的特色／從「排列前進」到「全面傳球」／新勝利者：棒球・籃球混合模式

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑥⑧

從球隊中學到的經營管理

——三種求勝的商業團隊模式

原 書／GAME PLANS

作 者／Robert W. Keidel

譯 者／李 約 翰

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

傳真號碼／341-0760

印 刷／優文印刷股份有限公司

臺北縣土城鄉永豐路 195 巷 29 號 電話／262-2379

☐ 1989(民 78)年 12 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 ISBN 957-32-0256-5

實戰智慧叢書 68

從球隊中學到的經營管理

——三種求勝的商業團隊模式

羅勃·凱得／著 李約翰／譯

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小的商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

林昭平

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裡，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國人本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

資本主義意即競爭；競爭意即改變——以及不確定性。

——《商業戰場決生死》

就近幾年來看，賴茲與屈特（Al Ries & Jack Trout）的《行銷戰爭》（*Marketing Warfare*，遠流實戰智慧叢書①），無疑是衆多討論「競爭」的書籍中最具影響力的巨著之一。書中以西方兵聖克勞塞維茲的兵法爲藍本，在刀光劍影、砲聲隆隆的商戰案例推演中，讓人對「商場就是戰場」感同身受，「競爭者導向」的概念也深印腦海。

賴屈二氏影響最爲深遠的，是以戰爭爲基礎而發展出來的「戰略方塊」（Strategic Square）：絕對優勢廠商應採防禦戰法，強勢廠商應採攻擊戰法，弱勢廠商應採突擊戰法，劣勢廠商應採游擊戰法。這個偉大的創見，幾乎已成爲行銷人員的「戰爭最高指導原則」。

在「知彼」——外在攻防對抗——的功夫上，賴屈二氏的觀點使得競爭顯現了某種確定性，功不可沒；然而行銷畢竟不是企業經營管理的全部，如果以「百戰不殆」為目標，《行銷戰爭》可能只做到了一半：我們不免有無從「知己」——內在的競爭體質——的遺憾。

那麼，當我們藉著軍事行動的概念來理解外在競爭態勢的同時，是不是可能借助一種人類活動，使企業體對自身的競爭性格有更深一層的理解呢？

羅勃·凱得 (Robert W. Keidel) 找到了。經過了五年的發想、醞釀，他「以球隊為師」，寫下了這一本《從球隊中學到的經營管理》(Game Plans)。

*

如果只是以一個籠統的「球賽」(game) 概念來解釋企業競爭體質和由此而生的競爭戰術、戰略，不過是個平平無奇的見解。凱得的著作之所以不同凡響，全在於「什麼人玩什麼球」這個核心概念。在他的思想架構裡，企業組織有三種基本的球隊模式：

· 棒球：策略思考的核心是「找到明星球員」。正如前巴爾的摩「金鶯隊」經理韋佛所說的，管理棒球隊的秘訣是「找到你所需要的傢伙，……能評估球員的能力，……會選擇適當的電鈕，並明瞭該在何時按下去。」

· 美式足球：策略思考的核心是「教練決定一切」。前克利夫蘭「布朗隊」教練保羅的看法最具代表性：「美式足球隊比賽時都會帶有一份具體的攻擊計畫，然而比賽開始後，四分衛會使計畫發生變化。我要維持對比賽的控制，同時也必須使我的四分衛在比賽中受到控制。」

· 籃球：策略思考的核心是「教練球員一體」。前紐約「尼克隊」教練布拉利說得好：「單打獨鬥絕無法成事；事實上正相反，單靠個人只有敗事。……所有球員的長才能相得益彰，球隊才能進一步的成長。」

藉著不同球賽競爭的本質和諸多球隊思想家的見解，凱得發展出來的經營啓示，確有其驚人的洞察力與高度的可讀性；難怪本書在美國甫出版，立刻佳評如潮：《公司雜誌》認為「具有高度的可讀性與洞察力」，專業書評《Booklist》的評語是：「新鮮的……活生生的……獨一無二的」，「財星讀書俱樂部」更把此書選入其年度推薦書。

基於對球隊運作的了解，再加上長年的企管顧問經驗，羅勃·凱得的這一套「球隊經營學」，將球隊競爭與企業管理結合得絲絲入扣，在嚴謹又活潑的文字中，開闢了一塊前所未見的企管新天地：