

新思潮叢書 8

透視未來企業

——革命性的未來企業新觀念

The Adaptive Corporation

杜佛勒 著〈未來的衝擊、第三波的作者〉

潘祖銘 譯

新思潮叢書 8

透視未來企業

原著者 杜佛勒

譯者 潘祖銘

出版者 志文出版社

初版 74年7月

S90/10 (中1-18/149)

透視未來企業

BG000160

目錄

杜佛勒旋風／代譯序.....

序章——巨型企業走入墳墓.....

大變動的時代／昨日的成功將是明日的毀滅／對變化的適應現象／給AT&T的秘密報告／本書編寫的經過／AT&T解體的重要因素／我的假設／關於「超工業主義」.....

第一部 舊時代的基設.....

第一章 前言.....

註釋／報告／AT&T擁有的問題有其一定型式／AT&T的問題是來自社會性大變動／AT&T在超工業主義革命中所扮演的角色.....

第二章 貝爾的「常識」.....

註釋 報告.....

第二部 逆標準化……………七

第三章 公主型電話……………五

註釋／報告／產品的逆標準化／生產的逆標準化

第四章 超工業主義時代的通信市場……………六

註釋／報告／終端機的逆標準化／運輸的逆標準化／資訊來源的逆標準化／社會性狀況的逆標準化／逆標準化的源流

第三部 高昇的「嶄新比」……………七

第五章 因應變局……………八

註釋／報告／兩種技術革新／產品的嶄新比／技術的嶄新比／嶄新比與從業員／外界的嶄新比／嶄新性的本質

第四部 新時代的基設……………七

第六章 超工業主義時代的模式……………二

註釋／報告／生產／企業／家庭／國家／價值體系

第七章 企業的新動向

註釋／報告

一三〇

第八章 暫時性的目標

註釋／報告

一三一

第五部 未來的企業結構

一四三

第九章 組織的問題

註釋／報告／組織優化／人事機構／規模

一四四

第六部 超工業企業之形成

一五二

第十章 「單位」的任務

註釋／報告／西部電子公司／貝爾研究室／電話運用公司

一五三

第十一章 「架構」的任務

註釋／報告／「架構」的監督功能／人事管理／環境／政府的限制／未來計畫／掌握人

一六七

目錄

三

類的行動

補充章 參與經營的戰略..... MOE

註釋／參與經營／報告／早期警報系統／諮詢會議的獨立性

後語

註釋／報告

杜佛勒旋風／代譯序

——捕捉未來企業訊息的風向球

一九七〇年代初，杜佛勒的代表作『未來的衝擊』（中譯本新潮文庫78號）在全球讀書界成爲暢銷書，銷售高達七百萬冊以上。書中的理念帶給關心人類前途的讀者久久不息的爭論和讚美。這本奠定杜佛勒聲名的著作，後來榮獲法國「外國人最佳著作獎」，這項殊榮早先曾頒給索忍尼辛、奧登和英國當代小說家兼詩人杜雷爾（J. G. Durrell）。一本主題並非探討有關好萊塢艷聞、男女秘聞的嚴肅性作品，不是教條忠告，不是迅速致富秘笈，內容是有關社會分析與社會評論的嚴肅著作，卻在各階層的讀者羣中激起這麼深遠廣大的影響，實在堪稱奇蹟，就像阿姆斯壯在月球踩下了那一個腳印，從此使「未來學」推入另一個嶄新的領域，難怪杜佛勒以後的動向和著作都備受各界矚目。一九八〇年，杜佛勒又推出另一部鉅著『第三波』，也成爲一本國際性的暢銷書，銷售冊數在日本書籍市場締造了新紀錄，這兩本書名，如今都已成爲日常生活的一般用語，列入字典中成爲新的語彙。一九八三年，「鉅

變中的世界」(新潮文庫288號)則以生動、深入的訪問對話方式闡述當前和未來的各種社會問題。本書則是一九八五年推出的新作。

『透視未來企業』(The Adaptive Corporation)是以美國最大的私人企業之一AT&T(美國電話電報公司)的解體以及它新面臨的激烈變革、挑戰做核心而展開分析的饒富戲劇性的實例。遠在一九六八年，作者著手撰寫『未來的衝擊』一書之前，杜佛勒當時還未享有今日的盛名，他突然接到AT&T總公司的一通電話——以聞所未聞的優厚待遇聘請杜佛勒擔任經營顧問，在不直接引用的條件下，可以自由訪問總裁以下AT&T公司內各級主管，並獲准將談話內容發表。杜佛勒既非技術人員，也不是電話電報專家，突如其來竟然膺此重任，真不知自己能為這家公司做些什麼？但打電話給他的AT&T副總裁奧爾塔·W·斯特雷利的回答清楚而簡短：「請你研究企業的使命。」至於這份報告和構想將以何種方式提出呢？作者所得到的回答十分寬大：「拍成電影也可以，在雜誌上發表成文字也無妨，或者直接向董事會報告，寫成一本書，只要你認為適當，什麼方式都可以採行啊。」於是作者接受了這份差事，這也是日後這本書問世的緣起。

在以後的四年中，作者做了各項深入的調查，採訪過的人真是一時難以計數，開始動筆之後，杜佛勒發現這份報告——其實就是這本書，看來似乎是極危險的東西，因為它逐漸發

展成不僅是旁觀者的意見，同時也是作者提供的戰略謀策，甚至可能是AT&T公司旗下大多數主管人物所不願接受的策略，裏面許多的構想和觀點無疑是十分具有異端性的。

一九七二年十一月十五日，這份厚達十冊以「社會力學與AT&T」為題的報告提出之後，有幾年間，猶如石沉大海，杳無回音，作者起初以為這份付出心血的結晶完全被遺忘，埋葬了。後來知道自己的判斷錯了，這份表面上未受理睬的報告書，實際上已經複印多份，非正式地在高階層主管之間傳閱。過了三年，一九七五年十月，這份被視同「地下刊物」的報告終於化暗為明，經過小修之後付印裝訂，分發給每一位幹部，做為考慮公司未來計畫的藍圖。

經過漫長的十多年，杜佛勒現在把當年所寫的報告書：一份存真的X光片，以十二年他對AT&T公司診斷的疑難雜症，不加絲毫修改地直接呈現在讀者面前，只在各章之前增加了一些精要的「註釋」(Commentary)，因此註釋部分是新東西，報告部分是舊產品，讀者在閱讀時可以涇渭分明地看出作者以AT&T公司為主體，對整個在鉅大的變動中，急速發展的未來企業所提出的觀念、分析、構想，在在展現杜佛勒銳利、廣闊的視野，值得我們深思、檢討與借鏡。

總之，這份報告書不僅是單純的「AT&T經營診斷書」，也是建議作自發性、根本性

重新編組的「建議書」，當AT&T首腦人物正苦思焦慮於「可想得到」的選擇時，能提供「怎麼想都想不到」的戰略，對他們來說這是最好的標本，最彌足珍貴的創意性觀念。閱讀此書我們可以知道歷史悠久，組織龐大的AT&T公司在奉政府的命令著手解體之前，所根據的原理和解決的方案，當時如果沒有作者提供的調適步伐的先見之明，在瞬息萬變的企業架構之中，AT&T不知將面臨何種命運？杜佛勒認為，儘管時序推移，一切看來彷彿時過境遷，已無新意，事實不然，解決癥結的原理與一切產業的經營者之間有著密切不可分割的關係，因此本書所提出的構想不僅適用於AT&T，同時對任何大企業在迴避日益迫近的重危機方面，本書確實有許多精闢的因應之道，最可貴的是作者並不自炫自己未卜先知，洞察機先，他的分析和調查是奠基於廣泛的探索整理、分類而做的判斷，不是即興式的臆猜，或是福至心靈的預覘，杜佛勒能贏得今日的聲譽，絕對不是浪得虛名。

事實上，諸多事實已經印證了杜佛勒的洞察，十五個年頭過去了，我們翻看『未來的衝擊』一書，看到作者對一用即棄的社會的預告，特別組織的屆臨，知識情報的動態，科學及新奇科技的走向，瀕臨考驗和破滅的家庭組織單位，社會結構愈趨繁複的多樣化，生理與心理層面的衝擊，未來型教育的預估，技術教育的控制，社會未來主義的策略……提供了何等具有革命性的宣言和評估！一九八〇年『第三波』問世之際，對於作者所稱「超工業主義」

時代「幾乎不可能」的兩件事：(一)成衣品質會有驚人的提昇。(二)公司職員不必到公司上班。這兩項預言當時仍然被認為是不可能的，可是僅僅兩年時間內，一切都倏然成爲鐵的事實，現在的服裝店輸入資料之後，雷射槍只裁剪一件布料，價格比大量生產幾十件同樣衣服還要便宜。不久新的制度「在家上班」也實現了，職員不必坐公車一個半小時到市區上班，相反的，公司到家裏來了，以家庭電腦處理財務案件，再以電話線將結果傳送到公司。從此，遲到、早退、加班以及下班後酒館喝上幾杯的情形將不復可見了，可以確定的運輸機構所使用的石油（包括電力）必然相對地節省了，公司也不必在地價十分昂貴的地區設置足夠的辦公室和更衣室，採用這種制度的公司，現在每年都在與日俱增。要之，上述的發展趨勢，與財富之儲存也同時發生，當人類在起碼的食衣住行得到滿足之後，人類一定會要求自由自在的生活形態，拒絕成爲卓別林在電影名作「摩登時代」所做的悲劇性的預言——人成爲轉動齒輪和螺絲釘的宿命。建造社區住宅時只需先做好外殼，內部構造交給房屋新主人去處理就行了。後工業主義時代的多樣化，非標準化，宣布脫離規格化時代的來臨，這種外在條件的改變，也促使文化聯帶發生變化，無可避免的，在這種相激相盪之下，企業結構也必然要面臨改變：大家一起上班，一起工作，同樣渴望住在鋼筋混凝土的房子，一起看黃金時段的電視節目，一起購買品質相同的東西，甚至連性生活也在社區一起進行的時代，已經來過之

後又翩然離去。凡此種種，皆足以印證杜佛勒的未來學觀並不是煉金術師胡謔的夢囈或咒語。而是一幕一幕展開的只待稍加修正的圖景。

杜佛勒在本書中指出：任何鉅大的企業，如果不肯檢討營業技術，公司內部結構、企業使命、存在意義，那麼必然會面臨危機。即以AT&T這個龐大的企業來說，聯邦法院以一紙命令，使AT&T分割成七個地區的電話公司，各自有其分公司的形態。解體前擁有三百一十萬名股東的巨型企業，解體後變成很小的公司，股東人數雖然沒有改變，而員工人數只剩下不到一半的三十七萬人，其餘六十萬六千人大都分布到七個地方的電話公司裏。現在的AT&T，已經失去昔日在政府保護下的安逸的形象，投身在激烈競爭的通信業界求生存，甚至連那些原來從AT&T分離出去的另外七家公司，爲了適應新的通信需求，彼此也成爲競爭角逐的勁敵，各自爲最尖端的科技摸索、創造、奮戰不懈。這種情形，勢必將延伸到其他不同的企業，影響所及，英國、西德、法國、日本也將面臨這種危機和挑戰。這種充滿痛苦和令人驚心的鉅變，如果不是故作危言聳聽之論，杜佛勒認爲這簡直是自從人類懂得研磨石器做斧頭，開發這項技術以來——前所未有的、最鉅大的革命，其過程不但驚心動魄，激烈無比，而人類尋求適應這種技術政治學的變動，勢必將成爲全球許多國家中經營者求生存、求發展的技術秘訣，本書就是對此而發的最生動、翔實、戲劇化的實例，也是最足信賴的全盤真實。

歷程。因此它將形成杜佛勒新旋風，在企業界、讀書界成爲討論的焦點，則是可以預期的，語云：「攻者一點，防者千里。」我們應該記取這些彌足珍貴的教訓和經驗，以期穩健邁向成功的堂堂大道。

譯者謹識 一九八五年五月廿五日

序章——巨型企業走入墳墓

THE ADAPTIVE CORPORATION

大變動的時代

這

本書是為希望獲得生存的人們而寫，同時也是為那些自願發起大變動的經營者或管理者而寫的，因此，本書以迫切需要重新擬定目標，且需要自我重整的一切企業為對象。

企業世界中有些是難以挽救的，就像面臨絕種的古生物代巨象的大企業，這種非適應未來型企業必將在世紀末趨於滅亡。著名的企業，生產著名產品的企業，有幾十億美元資產的企業，擁有幾十萬員工的企業，受到證券公司歡迎的企業，或所謂「業界最大」的企業……一切都是同樣的道理。

一九五五、七〇年，大多數這種企業在極順利的環境下，所得到的經驗大致是一貫增加業績，那樣的時代必然很容易適應，經營者也都被認為很有才幹——事實上也是有才幹——

序章——巨型企業走入墳墓

只要按照過去的方法做下去就行了。

但是，這種情形反而是造成企業滅亡的因素之一，何以故？答案十分簡單，因為企業所處的環境已經不再是平穩和可預測的，而其不安定的程度在加速中，與日俱增，相當具有革命性。在這種狀況下，所有的組織體對外在的壓力都顯得脆弱而無力承受，經營者必需應付少量的投資所產生大量的結果，或是非直線性的發展。

與其為適應現代的經營者，創造在未來的劫難中也能生存的大企業，不如為獲得最大效率而做，甚至使公司解體也在所不惜。推動巨大的人事機構，必需更擅長組合臨時應用的機構，能立即適應當前的情況，同時也必需追求長期目標。

過去模倣其他公司的組織或戰略，多半就可以安然無恙，但是，可以做為範本的模式將不再存在，所以，企業所要求的不再是模倣而是創造。

適應未來的經營者，必需是能採取果敢行動的人，而且能突破思想界限的人；如果想在危機來臨之前，從根本上改變產品、工程、計畫或目的等，就非斷然採取變革不可。

大變動既已迫在眉睫，可是，大部分的經營者都不改變「過去」的態度。周圍的條件和實際目的比較已經有無止境的變動狀態，如果仍舊堅持和過去一樣，那是非常危險的戰術。

國際經濟不得不做基本性的（但是卻是一時性的）重建，阿拉伯的石油供應限制、日本

國際競爭力的擡頭，以及韓國、中華民國、新加坡、巴西等新興工業國家的崛起，原因就在於此。由於大銀行倒閉、歐市美元（Euro-dollars）的怪物化，使得世界的金融系統極不穩定，還有世界性的債務危機，都將使得國際經濟趨於瓦解，國際經濟將被迫走向與平衡背道而馳的極端。

在這個時間裏加上技術革新、自由化、不景氣，以及高利息，和未能預測的因素，以前被認為最安定的企業戰略目標，現在都開始動搖了。即使企業可能克服這一切未經預期的障礙，那麼，等在後頭的狀況又是如何呢？

標準答案是「還有很多未經預期的障礙」。

昨日的成功將是明日的毀滅

二十年前，包括我在內的極少數人，曾提出工業主義文明即將結束的問題，那時人們以為我們在說夢話。但是今天，到處可以看到倒塌了的舊工廠大煙囪。有更多的社會學家、歷史學家以及經營者得到和我們相同的結論。

無疑的，現代人的生活本體已經開始變化，微波感應器、遺傳工學、電子工業、電腦與通信的結合、發現驚奇的新素材、開發宇宙、人工知能……這些技術革新引起同樣重要的社