

桂冠管理叢書③

哈佛商業評論精選①

管理・發展・行銷

哈佛商業評論精華

譯者／鄭銓泰等



Best Selections From Harvard Business Review

Peter F. Drucker

桂冠管理叢書③
哈佛商業評論精選①

管理・發展・行銷 哈佛商業評論精華

譯者／鄭銓泰等

桂冠圖書公司出版

桂冠管理叢書① 陳定國主編

管理・發展・行銷

原 著 彼得・杜魯克
譯 者 鄭銓泰等
校 訂 司徒達賢博士
發行人 賴阿勝
出版者 桂冠圖書股份有限公司

局版台業字第1166號

地址：臺北市新生南路3段96～4號

郵撥：0104579-2

電話：3416949・3911407

發行 桂冠圖書股份有限公司
印刷 東達印刷有限公司

地址：臺北市重慶北路3段203之5號

電話：5928574

初 版 72年5月20日
二 版 74年3月15日

・本書如有缺頁或破損請寄回更換・

定價 新臺幣250元

桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其肇因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家（如印度、中國大陸），國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」（Labor）、「土地」（Land）、「資金」（Capital）三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕（如瑞士、瑞典等西歐國家），其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員（Managers）的管理才能（Managerment Ability）。

一九五五年，名社會人類學家哈比生（Harbison）及麥兒斯（Myers），在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

- (一)「企管才能之運用密度」（Intensity of Management）。
- (二)「管理權威之發揮程度」（Exercise of Management）。
- (三)「管理人員之社會地位」（Social States of Management）。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華（Management Elite）的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

回顧臺灣地區管理知識的推廣，早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外，成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導致國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困境，有效經營管理，也就成為我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門為最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成為我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可說是追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施「國父遺教」最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因為它能「化無為有」、「化小為大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五

5 0 5 0 5 0 5 0 5 0

機能，綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企業五機能之活動，提供廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務為目的」，先總統蔣公說：「生活的目的在於增進人類全體的生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理來得迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚為廣闊，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要，而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，也加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於
國立臺灣大學商學研究所
中華民國七十二年三月三十一日

序

在企管教育中，我們所應強調的，不僅是理論，而且還應該包括實務。而「理論與實務結合」則是大家共同追求的境界。「哈佛商業評論」(Harvard Business Review) 就是一份能結合企管理論與實務的最具代表性刊物。

哈佛商業評論在美國已發行數十年，在企業經營階層擁有廣大的讀者群，而成為美國企業中上層管理人員吸收管理新知的一個主要來源。它不僅在實務界廣受歡迎，在學校教育裡也日受重視。評論中的文章常常成為企管碩士課程中的必讀教材，這在偏重實務的一些課程裡如行銷學、一般管理、企業政策等，尤其如此。

桂冠圖書股份有限公司為了滿足國內重視企業新知的人士的需要，乃由歷年的哈佛商業評論中精選出24篇文章，編譯成這三輯「哈佛商業評論精華」。文章的主題著重在三方面：一般管理、行銷學，以及管理能力的發展；內容的選擇也儘量配合國內企業界的問題與需要。

實際翻譯的工作是由政大企研所、臺大經濟系等所系的在學學生及校友所擔任，初譯之後又請數位語文方面的專家逐句校對潤色，在這樣認真仔細的做法之下，譯文的可讀性應該是相當高的。

司徒達賢 謹識

六十八年二月於政大企業管理研究所

校訂者簡介

司徒達賢 美國西北大學企業管理博士
美國伊利諾大學企業管理碩士
國立政治大學企管研究所副教授

譯者簡介 (依筆劃順序)

王 先 堆 國立臺灣大學商學系學士
王 寬 和 私立東海大學歷史系學士
吳 聰 敏 國立政治大學企業管理碩士
吳 思 華 國立政治大學企業管理碩士
林 至 洪 國立政治大學企業管理碩士
林 富 松 國立臺灣大學農業經濟碩士
阮 先 令 國立臺灣大學商學系學士
連 明 珠 私立淡江大學美國研究所肄業
許 寬 國立臺灣大學外文系學士
陳 澤 風 國立政治大學企業管理碩士
程 嘉 君 國立政治大學企業管理碩士
張 忠 樸 私立東海大學工業工程系學士
葉 孝 仁 美國休斯頓大學企業管理碩士
蔡 漳 加拿大多倫多大學博士班研究
鄭 銓 泰 國立臺灣大學商學研究所碩士
劉 雲 秋 國立成功大學企業管理學士
謝 美 羽 國立臺灣大學商學系學士

管理・發展・行銷

目 錄

序

(1)第一輯 管理

小構想・力量大	3
理念的管理	15
企業領導與創造性的社會	31
中小企業的經營規劃	47
家庭企業	63
日本經營法的啓示	87
中小企業電腦化成本制度	111
科技發展的預測	123

(2)第二輯 管理能力的發展

企業經理人員所需的知識	155
新主管的挑戰	173
你能分析這個問題嗎？	185
如何去分析一個問題	197
奎薩公司職業道德的危機	215
奎薩公司個案的續篇	233
論中年的主管人員	245
自我教育的方案	261
沒有計劃的昇遷制度	281

(3)第三輯 行銷

產品與品牌	303
-------	-----

多階段的定價法.....	315
三位一體的行銷學.....	333
善用「產品生命週期」.....	345
拋開產品生命週期的觀念.....	369
創新性的模倣.....	383
零售業的創新性競爭.....	399
各章出處.....	421

第一輯
一般管理

小構想・力量大

〔編案〕英國小說家毛姆 (Somerset Maugham) 說過：歷史上，沒有一個作家有辦法說要寫出一部傑作，就真能寫出一部傑作來；一切偉大的文學作品都是作家在無意中偶然完成的。可是，彼得·杜魯克卻說：從沒有一個企業家是在無意中偶然成功的。他之所以成功，乃因他當初據以創業的小構想，不僅符合未來的需求，同時還塑造了未來。一切偉大的成就都是起始於小小的構想。

〔原著者註〕本文係根據拙著「實效管理學」(Managing for Results: Economic Tasks & Risk-Taking Decisions) 整理而成的。

■是不是只有大公司才需要長程計劃呢？

■所謂的長程計劃是否指(1)預測未來是什麼樣子，及(2)調整公司的行動去順應預期中未來的趨勢？

許多管理者（根據他們一向的作法判斷起來）對於上述的兩個問題都會答「是」。可是他們都錯了。上述兩個問題的答案都應該是斬釘截鐵的「不是」！

未來是不可得知的。關於未來，我們唯一可以肯定的是：它將不同於今天；它將不是今天的延續。可是，未來尚未誕生、尚未成形、

尚未確定。我們可用特意的、有目標的行動去塑造它。而只有一樣東西能夠有效地激發這樣的行動。那樣東西便是構想。——關於「怎麼用一種不同的行業去運作一種不同的經濟、不同的科技，或不同的市場」這方面的構想。

可是，所有的構想在最初階段往往都是很小的。這正是「不僅大公司須作長程計劃」的原因。而這也正是小公司在「試圖在今天塑造未來」，或許確實比較佔優勢的理由。

從「金額」的角度來看，不同的、新的東西大都極小、極不重要——和大企業目前業務的營業額比起來，往往顯得微不足道。一項新的構想要是極為成功的話，或許可以在幾年之內創造幾百萬美元的銷貨額。可是，有時這個數字對大公司來說實在是太小了，根本不值得去費心；因為大公司目前的業務，每年都有好幾億美元的銷貨額。

然而，新的東西須要費很大的力氣。而且，由於需要費的力氣實在是太大了，因此，小公司往往遠比大公司更願從事這方面的工作。這正是大公司格外應當致力於長程計劃的理由；不然的話，它很可能除了今天的工作外，永遠沒有時間做其他任何事情。

不過，當然，今天在「塑造未來」方面做得很好的小公司，將會很快的就不再是一個「小企業」了。當今所有成功的大企業，過去（而且，往往是不久以前的過去，如IBM公司或全錄公司）都是根據「未來應該是這個樣子」的構想來營運的小公司。

然而，這一「構想」必須是具有創造財富潛力及能力的企業性構想；這一「構想」的擁有者必須是一家營運中、工作中、生產中的企業；同時，這一「構想」必須透過商業行動及商業行為來執行。企業性構想的基礎永遠是下面這個問題：「在經濟方面、市場方面，或知識方面，那一種重大的變化，會使我們的公司有辦法依照我們真正喜歡的方式，依照必然會為我們帶來最佳經濟成果的方式去作生意呢？」根本的問題不應當是：「未來的社會應該是什麼樣的？」因為，這是社會改革家、革命家或哲學家的問題——而非企業家的問題。

由於這似乎是一種非常狹隘、非常自我中心的思考方法，因此，歷史學家一向都不重視它。他們一向不重視創新性企業家的影響力。

當然，偉大的哲學觀念一向有著遠比企業性構想更深遠的影響。可是，話說回來，絕大多數的哲學觀念根本毫無影響力可言。雖然說企業性構想要遠比哲學觀念來得狹隘，可是，就比例而言，有效的企業構想卻要比有效的哲學觀念來得多。於是乎，所有創新性企業家合起來對社會的影響，要比歷史學家所瞭解的大得多了。

企業家的構想不是「大構想」——不是涵蓋整個社會、整個知識的觀念——而是只影響到一個狹窄領域的「小構想」。這項事實使得企業家的構想更適於生存。擁有企業性構想的人們，對於未來經濟或社會中其餘的一切或許都不了解。不過，只要他們在自己的、狹窄的企業焦點上大致是正確的話，那麼，這又有什麼關係呢？他們要想成功，只須擁有一小的、特定的發展即可。大的哲學概念中固然有幾個確實成為史書中的註腳，可是那只是極少數的幾個。而小的企業性構想中，卻有極多變成了上市的股票。

讓我們到歷史裏頭去找尋一些創造出大成果的小構想。首先，讓我們注意某些創造出一個新產業的小構想。（稍後我們再談某些創造出大公司的構想。）

商業銀行

一個世紀以前，有人將法國社會哲學家聖西蒙（Claude Henri Saint Simon）的理論性命題轉變成一家銀行。這是有史以來影響力最大的一項企業創新。聖西蒙理論的起點乃是稍早由法國經濟學家塞伊（Jean Baptiste Say）所發展出來的企業家的概念。聖西蒙以塞伊的概念為出發點，發展出一套以資本的創造性角色為中心的哲學體系。

聖西蒙的哲學觀念透過銀行業而獲得了實現：他的信徒培瑞爾兄弟（the Pereires）於十九世紀中葉在巴黎創立了著名的興業銀行（The Crédit Mobilier）。興業銀行因有計劃地導引社區中的流動資源，而大大地促進了工業的發展。在培瑞爾兄弟的那個時代，歐洲大陸還停留在「低度開發」的階段。興業銀行於此時成為這個地區整個

銀行體系的原型。法國、荷蘭、比利時立刻有人起而倣之。接著，德國、瑞士、奧國、斯堪地納維亞及義大利等國的商業銀行也都紛紛創立了——這些銀行，在這些國家的工業發展中扮演了舉足輕重的角色。

美國南北戰爭後，商業銀行的構想橫渡大西洋而抵達了新大陸。促進美國工業發展的銀行家——從庫克（Jay Cooke）及資助建造美國橫貫鐵路的美國興業銀行，到摩根（J. P. Morgan）——全都是培瑞爾兄弟的模倣者（雖然他們自己可能不知道）。日本的財閥——為現代日本經濟奠下基礎的大銀行家／工業家——也是一樣。

不過，在培瑞爾兄弟的信徒中，最忠實的卻是蘇聯。透過「有控制的資金分配」來作計劃的構想，是直接承襲自培瑞爾兄弟——馬克思的著作中並沒有談到這些（尤其是計劃）。實際上，蘇聯只不過是用國家來取代各自為政的銀行家罷了。其實，這點最早也是由一位名叫希佛丁（Rudolf Hilferding）的奧國人所倡始的。

今天，在低度開發國家中創設的每一家「開發銀行」，仍都是早期興業銀行的直系後裔。不過，興業銀行的重要性並不在於它具有鉅大的全球性影響力。它的重要性是在於培瑞爾兄弟開創了一個新的行業——以賺錢為目的的銀行。

化學工業

無疑的，現代化學工業照理講應當是要崛起於英國。十九世紀中葉，英國因紡織業高度發展，所以是化學品的主要市場。同時，它更是當時科學領袖，法拉第（Michael Faraday）及達爾文（Charles Darwin）的故鄉。

現代化學工業的確是起始於一位英國人的發現：柏金（Perkin）於1856年發現的苯胺染料。然而，在柏金這項新發現問世的二十年後（1875年左右），這一新產業的領導地位已經很明顯地轉移到了德國。德國生意人提供了英國人所沒有的企業性概念：科學研究的成果（在這裏，指的是有機化學）可直接轉變成可銷售的實用品。

現代買賣

在歷史上所有的私有企業中，最強大的一個或許是日本三井家族所經營的企業。三井企業於二次大戰後遭美軍佔領當局解散。根據美方估計，解體前的三井企業在世界各地的雇員總數高達一百萬人。它最早是靠著一間百貨公司起家的。那一間百貨公司是一位早期的三井族人於十七世紀中葉在東京發展出來的——是全世界第一間百貨公司。

三井家族是根據下面這一企業性構想來創業的：在經濟生活中，商人是一個主宰，而不僅僅是一個中人。這除了表示零售價應固定外，還表示，三井家族在和工匠及廠商往來時，不再是扮演著代理人的角色了。他們會根據自己的需要來採購，會訂製標準化的產品，會要求對方依照他們指定的規格來製造。在國際貿易方面，商人從頭到尾都是扮演著主宰的角色。可是，一六五〇年左右，國際貿易在日本受到了壓制；而三井家族卻立即吸收了國際貿易的觀念，並根據此一觀念，建立起一個國內的買賣事業。

大量分銷

要使一項企業構想獲得成功，並不須要有偉大的想像力。只有一樣東西或許是必要的，那就是：可使目前業已發生（或出現）的事物能透過有系統的工作來產生實效。譬如說：行銷方面的發展，永遠是遙落在經濟及市場中種種新發展之後。不過，就分銷問題作精心擊劃，或許可使經濟及市場中的改變產生實效——同時可創造出一個真正的成長企業。茲舉例說明之：

一位名叫偉士敦（W. G. Weston）的加拿大人看出：在二次大戰結束時，英國的家庭主婦大都已經很想要買包裝好的、切成一片片的麵包。可是，那時候卻沒有一個完備的分銷系統，可在她們希望買到這種東西的地方，供應這種東西給她們。由於這一小