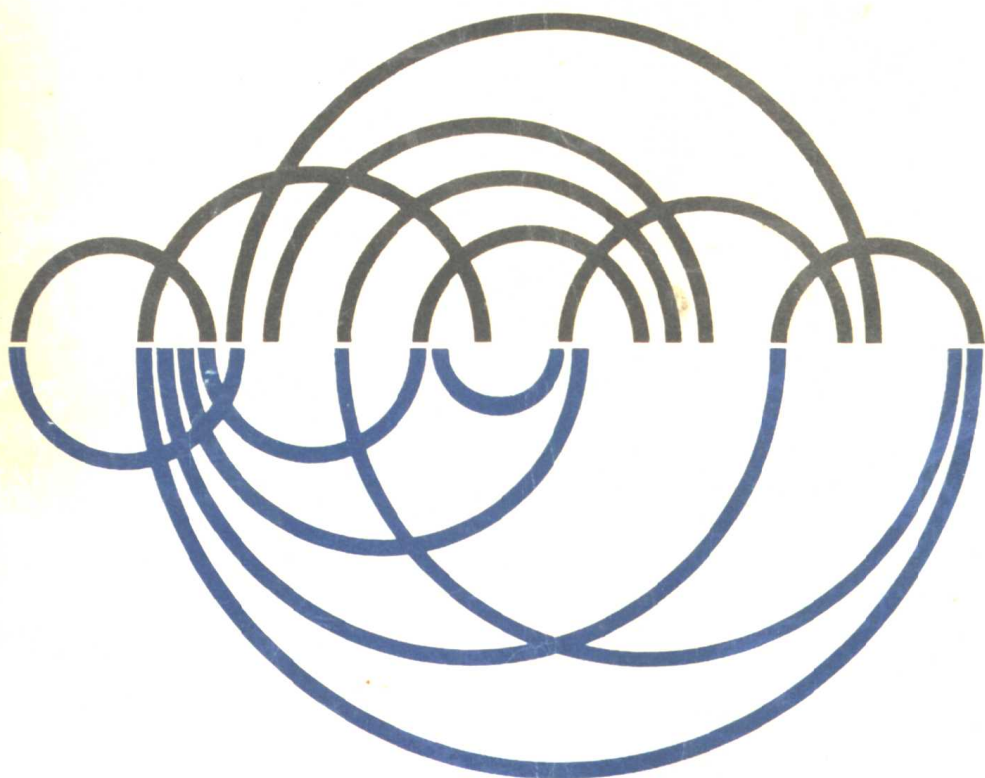


哈佛管理名著之 11

司徒達賢博士校訂

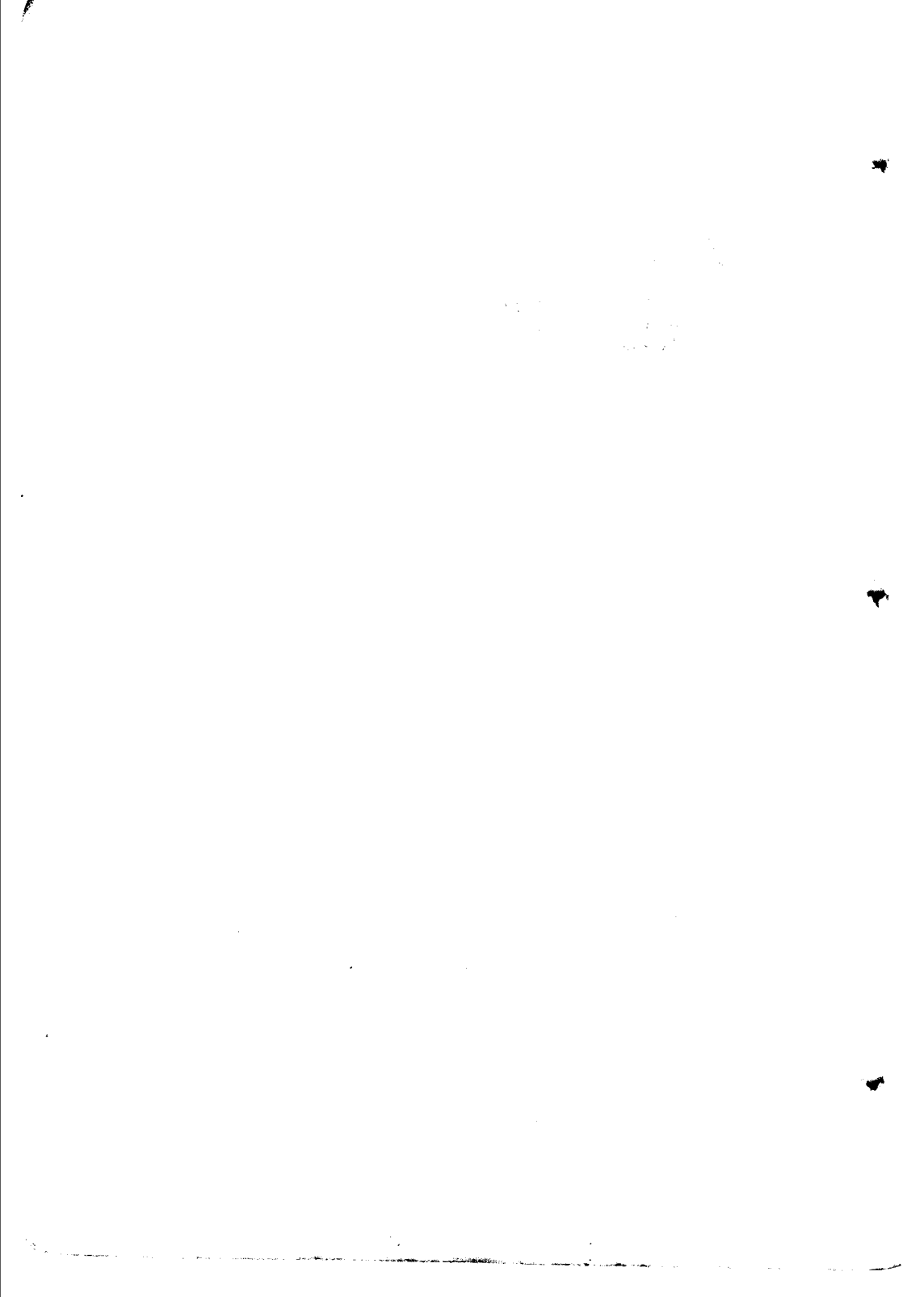
哈佛商業評論精華

彼得·杜拉克等著／吳聰敏等譯



第一輯

一般管理



小構想 · 力量大

原名 The Big Power of Little Ideas

原載 1964年5 / 6月號「哈佛商業評論」

原著 杜拉克 (Peter F. Drucker)

中譯 王寬和

〔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·杜拉克卻說：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、

4 哈佛商業評論精華

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爲史書中的註腳，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爲出發點，發展出一套以資本的創造性角色爲中心的哲學體系。

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。興業銀行於此時成爲這個地區整個

銀行體系的原型。法國、荷蘭、比利時立刻有人起而做之。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，不再是扮演着代理人的角色了。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着主宰的角色。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

8 哈佛商業評論精華

小的構想，偉氏的公司在短短幾年之內，便發展成爲全英國最大的食品銷售公司之一。

今天，由於極多美國人受過高等的正式教育，而且，是靠着知識，而非手藝與體力來謀生，因此，美國遂轉變成一個「知識工人」的社會與經濟。這一轉變顯示：在美國，和上面那個例子相類似的分銷機會或許存在着。教育本身或許是美國最大、成長最快的市場——除了大、中、小學外，還包括本身有舉辦各種訓練計劃的產業、政府機構及軍隊。

辦公用品市場（這個市場供應知識工人必備的一切工具，從迴紋針到複印機及巨型電腦）也因此而成爲一個重要成長市場。然而，正當辦公用品和教育都變成爲真正的大衆市場時，兩者卻都還沒有完備的大量分銷系統。今天有辦法爲這兩個市場其中的一個，規劃出完善分銷系統的公司，將很可能成爲明日商界的巨無霸。

折扣連鎖店

折扣店崛起於 1940 年代的末期。它是源自西爾士公司（Sears Roebuck）在大約二十年以前所發展出來的一套構想。1930 年代，西爾士公司開始採取一項新的作法：它所經銷的每一種家用品都只擺一個樣品在店面上，作爲展示之用；顧客所買的项目則直接從倉庫運到顧客家中。這一作法使西爾士公司省下了高達零售價百分之二十的開箱——再裝箱——運送的成本，同時也使該公司成爲美國主要的家用品經銷商。西爾士公司對它的這一作法並不保密，可是卻沒有什麼人起來做做。二次大戰後，芝加哥一位生產家用品的小商人將這一構想應用到其他製造的產品上。結果，今天大家都公認：那位名叫波爾克（Saul Polk）的芝加哥商人所創造的折扣連鎖店，是現存所有折扣商店中最早的一家、最大的一家——同時也是在利潤方面名列前茅的一家。

※

※

※

小構想是粒種籽。大公司往往是由這粒種籽萌芽、長大而成的。下面是幾個例子：

IBM公司

IBM公司的創辦人兼締造者華特生二世（Thomas J. Watson, Jr.）並未看出：事務科技在不久的未來，將會有突飛猛晉的發展。然而，他卻擁有這樣的一個構想：「資料處理」是一個統一、完整的概念（處理資料的種種方法，在技術上雖各有特點，在本質上則無不同）；吾人可以利用這一統一、完整的概念來建立一個企業。有一段很長的期間，IBM公司的規模一直都很小，所作的生意也都很瑣細（如記帳、計時等）。可是，等到「資料處理電腦化」的技術問世之後，這家公司已經準備好要躍進了。

當華特生於1920年代靠着設計、銷售及裝配打卡機，來維持一個微不足道的業務之際，邏輯實證論者——即：美國的布里績曼（Perry Bridgman）、奧國的卡納普（Rudolph Carnap）——正在探討「量化」及「普遍量準」方面的系統方法學。這些哲學家極可能根本就沒有聽過正在奮鬥中的年輕IBM公司；而且，他們必然不會認為，他們的哲學觀念和這家公司有關聯。然而，當新的科技在二次大戰期間出現時，能夠發揮實際效用的卻是華特生的IBM公司，而不是那些人的哲學觀念。

西爾士公司

西爾士公司是由下列這幾個人建造起來的：西爾士（Richard Sears）、羅森沃德（Julius Rosenwald）、婁伯（Albert Loeb）及伍德將軍（General Robert E. Wood）。這些人都具有積極的社會關懷與活潑的社會想像力。可是，他們都沒有想到要改造經濟體系。我猜，他們要等到1930年以後很久很久，才會聽到「大眾市場」（相對於傳統的「高階層市場」這個名詞）。然而，西爾士的這幾位創

辦人卻從一開始起便有這樣的構想：吾人可以使窮人的錢具有和富人的錢相等的購買力。

不過，這並不是一個特別新的構想。幾十年來，社會改革家和經濟學家都一直在宣揚這一構想。歐洲的合作運動便是從這一構想裏發展出來的。不過，西爾士確實是第一家根據這一構想來創業的美國企業。它是起源於下面的這個問題：「什麼可以使農夫變成零售企業的顧客？」他們的答案很簡單：「應當使農夫知道，他們確實可以用較低的價格買到品質和都市人所買的同樣可靠的東西。」在1900年——甚至在1920年——這是一項相當大膽的構想。

拔佳公司

某些重要的企業性概念其實只是純粹的模倣——把一些在另一個國家，或另一個產業中成效卓着的東西，原封不動地搬過來。譬如說，當一位名叫拔佳（Tomas Bata）的斯洛伐克鞋匠，於第一次世界大戰後從美國返回歐洲時，他有這樣的一個構想：捷克及巴爾幹諸國一定也能像美國一樣，人人有鞋穿。據說拔佳曾經說過這樣的話：「農夫之所以會打赤腳，並不是因為他太窮，而是因為他們根本就買不到鞋子。」要想實現這一「農夫有鞋穿」的理想，就得要有人先做仿美國人的作法——供應廉價的、標準化的（可是卻好看而又耐穿）的皮鞋給他們。

根據這一抄襲自美國的構想，資金短絀的拔佳開始在一間租來的破屋中，開創他的事業。在短短幾年之內，他的公司不僅成為納粹崛起前全歐最大的皮鞋企業，同時也是當時全歐最成功的公司之一。然而，把美國各種大量生產的方法應用到歐洲的消費品工業上，這一構想其實不能算很有創意——因為，在1920年代，亨利·福特的裝配線生產方式在歐洲極為風靡。唯一真正具有創意的一點是：拔佳肯實行這一個構想。

※

※

※

能够使未來實現的，是工作，而非「天才」。不錯，擁有創造性

想像力的人，必然具有較富想像力的構想。不過，較富想像力的構想不見得就比較容易獲得成功。

在目前許多討論「創新」問題的著述中備受重視的「創造力」，根本就不是真正的問題。不管在那一種組織中（包括企業），總可發現構想過多的現象——也就是說，並非所有的構想都可付諸實施。如果我們對隨便一家公司（包括搖搖欲墜的公司）提出這樣的一個問題：「就我國經濟、或者社會、或者知識的現況而言，什麼可以使我們的企業獲得最大的機會？」那家公司的管理階層，將會立刻提出好幾十種不同的答案。一般說來，我們並不缺乏構想——甚至不缺乏好的、有用的構想。我們欠缺的是管理者的「樂於接受構想、爭取構想」——因為我們的管理階層都只樂於接受及爭取產品與製造過程。事實上，產品與製造過程只不過是使構想產生實效的媒介罷了。我們根本就無法想像未來的產品或製造過程究竟是什麼樣的。

譬如說，當杜邦公司（Du Pont）開始從事高分子化學的研究工作時，它不知道最後的產品是人造纖維。杜邦公司係依據下面的這一認定而行動的：人若有能力控制大的有機分子的結構（在當時，這是一項尚在襁褓期中的技術），則不管這一能力的收獲為何，這些收獲必將成為某種商業上的重要成果。杜邦公司的研究工作一直進行了六、七年，人造纖維才首度以「有可能是一項重要成果」的面貌出現。

不錯，IBM公司的經驗告訴我們：一些使構想發揮卓著實效的產品及製造過程，往往都是源自迥異的、不相關的工作。不過，我們應當樂於從一般性，而非個別性的角度去考量事物。我們在思考時，應着眼於一個企業、它所作的貢獻、所供應的滿足，以及它所服務的市場與經濟。這是企業性的觀點。這是一般生意人均可採取的觀點。

還有，管理者必須有勇氣將資源（尤其是第一流的人才）用在「使未來實現」的工作上。從事這方面工作的人員不必很多。不過，這些人都應該是最優秀的人才，否則，將會一無所獲。

※ ※ ※

生意人必須有一「試金石」，用以測試一項塑造未來的企業性構想是否有效、是否可行。誠然，有些企業所以一直無法創新，並非由

於他們逃避構想，而是因為他們將大量的財力和人力投擲在一些極度浪漫的構想上。一項構想若要在將來使一個企業成功，則它必須先在「可行性」方面，通過嚴格的考驗。

首先，它必須具有運作方面的有效性。我們可以根據這一構想來採取行動嗎？或者，我們只能在嘴巴上談談而已？我們是不是確實可以立刻動手，去創造出我們所期望的那個未來呢？西爾士公司的構想是：把市場帶到離羣索居的美國農夫的面前。根據這一構想，該公司可以創造出立即的成果。杜邦公司的構想是：高分子化學的研究成果，很可能具有重大的商業價值。根據這一構想，該公司只能籌劃一項規模非常小的研究計劃——只能支持一個由第一流人才來負責的研究工作。不過，這兩家公司都有一個共同之點，那就是：他們都可以立刻動手。

光是「有財力來進行研究工作」，是不夠的。那項研究還必須是以「實現構想」為目標的研究。研究計劃所探索的，或許是一種很廣泛的知識——如杜邦公司所研究的高分子化學。不過，至少有一點是很明顯的，那就是：該項研究工作要是有所收穫的話，那些收穫必定是具有應用價值的新知識。

其次，每一項構想都必須具有經濟方面的有效性。一項構想必須有辦法創造經濟的成果，才可能立即獲得實施。我們想做的，我們不見得有辦法——去做——就是時間很充裕也沒辦法；說不定永遠也沒辦法。不過，我們如果能立刻動手的話，則我們所獲得的新產品、新製造過程或新服務，將會找到顧客、市場及最終消費，並因而成爲有利潤的商品。簡言之，它們必能滿足一種願望及需求。

最後，每一項構想都必須通過「整個人投入」這道考驗。我們真的相信這項構想嗎？我們真的希望成爲那一種人、做那一種工作、經營那一種事業嗎？

開創未來不僅需要勇氣、需要工作，還需要信心。專找便利的構想來做是非常不實際的。它將無法通過前述的三項考驗。因爲，便利的構想都是不完美的——而且，它們也不應當是完美的。

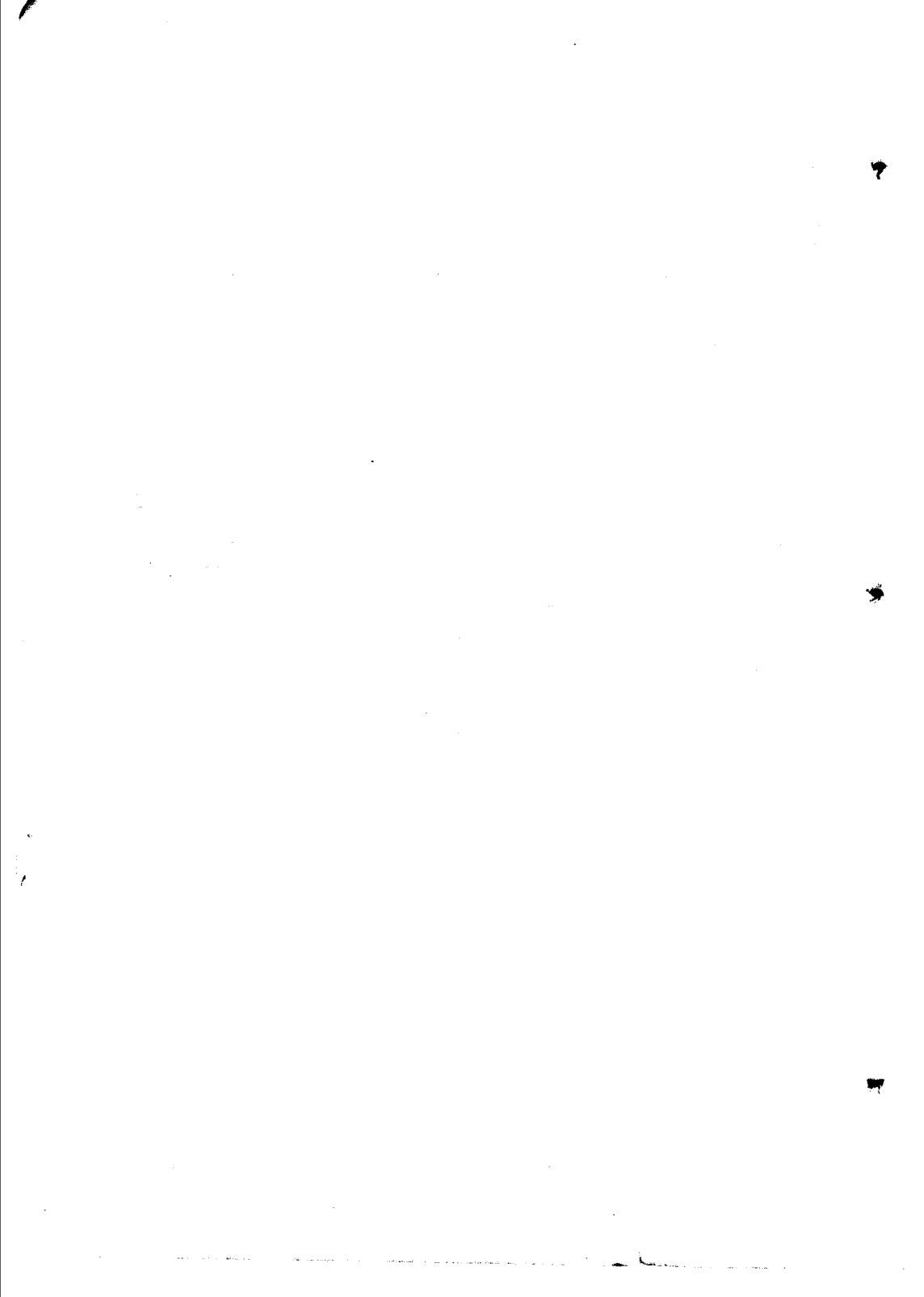
表面上看來非常穩當，毫無風險的構想，在一般人看來是絕不會

失敗的構想。事實上，在種種塑造未來的構想中，這是唯一必定要失敗的一種。一切可據以建立明日企業的構想，都必須是不確定的。在構想還沒有實現以前，誰也沒有辦法斷定，它們實現以後將是什麼樣子。它們必須是有風險的。它們固然有成功的可能性，可是卻也有失敗的可能性。要是它們不是「不確定的」、「有風險的」，那麼它們就不是可行的構想。

結論

並非每一家企業都有必要尋求塑造未來的構想以及立即著手去實現該構想。的確，有很多管理者甚至連目前的業務都管不好——不過，由於某些原因，他們的企業居然還勉強支撐了一陣子。尤其是一些業已朽敗不堪的大企業，往往還能靠著前任經營者的餘蔭——靠著他們的勇氣、工作及眼光——而苟延殘喘了一段很長的時間。

可是，未來往往是會來到的——只是遲早的問題而已。而且，未來往往是不同的。沒有為未來作準備的話，就是最強大的公司也會碰上麻煩。它將會喪失聲望與領導地位，到頭來將會變成一家毫無特色的大公司。對於一切新的發展，它們既無法控制，也無法了解。



理念的管理

原名 The Management of Ideas

原載 1969年7 / 8月號「哈佛商業評論」

原著 安軒 (Melvin Anshen)

中譯 鄭銓泰

要想在一個變動快速的世界獲得成
功，企業領導者的思考方式就應該
像哲學家，而不是像效率專家。

〔編案〕時下管理科學的發展都是偏重在分析和管理工具的改善，但單靠這些是不足以生存於未來世界的，因為它們只能增進目前作業上的效率而已。新的企業領導者必定是那些不只是考慮到物資源管理的人，他們必須有能力吸收瞭解新的企業哲學理念，而且把它們付諸實施。所以除了管理人、原料、機器、金錢等傳統的技術之外，他們又增加了一項挑戰性的技術——理念的管理。

馬文·安軒是哥倫比亞大學企管研究院教授 Marsteller Inc.，和 Torrington Manufacturing Company 的董事，擔任許多大公司的顧問，二次大戰期，他是戰時生產委員會研究部門的主管，曾任教於卡內基工業技術學院和印第安大學。

由於技術、市場、資訊系統，社會對企業之期望等加速變動之影響，高階層管理的主要任務正發生了深遠的改變。如果這個預測屬實，那麼管理者「隨時有落伍之虞」不只是令人心驚的話題，而且它很

快地會成爲事實。能够應付這種挑戰而生存的管理者，必是那些像哲學家一樣思考的人，而這種心智技巧，通常在企管學院和中層管理的一般實際工作經驗中，是無法發展出來的。

這個管理工作本質改變的根源，可由近代商業史看出來：

一、「資源」的階段：二十年以前，高階層管理的主要任務，可以說是物質資源的有效管理，強調的是短期目標和單一功能；決策的標準是以經濟爲原則；能够成功的處理生產和分配方面的收益和成本問題，就是管理技巧的最高表現。

二、「人」的階段：一九三〇年代，管理人的問題逐漸引起大家的興趣。但這只是視界的擴大，而不是改變，因爲他們認爲有效的管理人員的最終目標仍然是爲了有效的管理物資——高階層管理人員組織並激勵公司成員去掌握更多的資源。管理的注意力仍然集中在短期目標和單一功能的商業活動。

三、「錢」的階段：二次大戰後，企業環境有顯著的變動，那就是公司規模快速擴大，產品和市場多角化，技術發展加速，產品生命週期縮短。高階層管理的主要任務也就從集中注意力於物質和人力資源轉移到金錢，伴隨這種改變的是規劃期間的延長和多種功能的企業活動的出現。

和物質資源不同的是，錢本質上是中性的，需要轉化成物質和人力資源來使用。就時間上而言，它又是具有彈性的，也就是說它會膨脹，也會萎縮；作爲一項財務工具，它的形式、風險和成本也在迅速變動。這種中性和彈性的特點，促成一個比較廣大的管理觀點，這觀點使公司的商業活動多元化而且注意到它的長期的規劃。

四、「理念」的階段：注意錢的管理雖然比早期注重物質和人力資源視界更廣闊，但是仍有坐井觀天的危險。管理的世界正處於一革命性的階段。在公司內，日新月異的技術已打破了它們固有的根基以及各種技術間的界限；在公司外，環境的變動愈來愈快（在市場發展和消費者行爲方面），地理界限的打破（經營範圍從一個國家到整個世界），同時反映出新社會的需要和限制。在這個新社會裏，私人企