

變動法則

透視未來走勢的科學占卜術

席奧多·莫迪斯 著

樂為良 譯



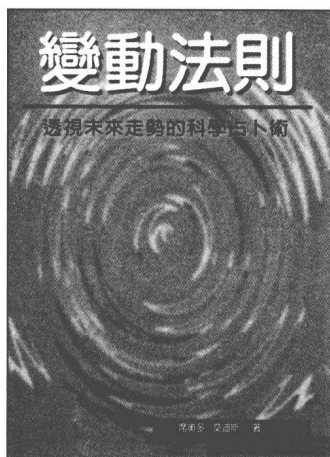
科技精進、資訊爆炸、流程再造、組織縮編……，二十世紀後期的企業氛圍，充滿了無數不確定因子。面對一連串突如其來的變動，大多數的人卻只能在莫名地捲入災難的漩渦之後，滿心疑惑地等待下一波漲跌。

本書即以透析變動的本質出發，深入探討企業的成長與發展，為讀者打開一扇接著一扇的思想之窗。

作者的宏觀論點，由兩個概念交叉驗證。一是S形曲線的成長模式，另一是季節性的週期。S形曲線的理論，指的是人和組織的發展有如一波波的波浪起伏，不是一條上衝或下墜的直線。就整個S形曲線而言，上衝或下墜只是一段時期的表現，形成一個波狀；而生命的發展則是由一個接一個連續性的波狀組成。如果我們能夠鳥瞰自己的S形波動，我們自然明白，當我們覺得諸事不順時，還有下個波幅會將我們拉抬。

商業的演進亦有如四季的循環。作者對企業所處興衰期的特質作了全面的描述，並以圖表列舉各個季節宜做與不宜做的事，幫助企業認清全景。再加上S曲線理論，企業便能作出明智的抉擇：一方面充分利用現勢決定或衝或守，一方面針對下一波動的到來預做準備。真正做到變動前預測，混沌中致勝。





變動法則

透視未來走勢的科學占卜術

Conquering Uncertainty

聯經



聯經出版事業公司



美商麥格羅·希爾國際股份有限公司

台灣分公司 (McGraw-Hill Taiwan)

企業名著 32
變動法則

1999 年 3 月初版

定價：新台幣 160 元

著作權所有・翻印必究

Printed in Taiwan

著 者	席奧多·莫迪斯
譯 者	樂為良
編 輯	黃浚源／張孟明
發行人	劉國瑞

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回發行所更換。

出版者	美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
協同出版	聯經出版事業公司 台北市忠孝東路四段 555 號
電 話	23620308；27627429
發行所	台北縣汐止鎮大同路一段 367 號
發行電話	6418661
郵政劃撥帳戶	第 0100559-3 號
郵撥電話	6418662

行政院新聞局出版事業登記證 局版北市業字第 323 號

行政院新聞局出版事業登記證 局版臺業字第 0130 號

ISBN 957-493-118-8 (平裝)

Conquering Uncertainty

Copyright©1998 by Theodore Modis.

Chinese Translation Copyright©1999 by McGraw-Hill Int'l Enterprises
Inc.(Taiwan)

All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-043405-0)

譯者序

混沌中致勝

當韓默與錢辟（Michael Hammer and James Champy）於一九九四年提出企業再造（reengineering）的觀念時，猶如對當時節節敗退的美國企業注入一劑強心針，帶動了企業重整的風潮；生產事業紛紛重新檢討各自的作業流程，如製造、行銷、財務、庫存、流物及內部的溝通和整合等。當然也有許多企業借再造之名行裁員縮編（downsize）之實，帶給「企業再造」不少負面的印象。但無論如何，美國企業的競爭力在兩三年後大幅提升是個不爭的事實。而如果以當前世界經濟的趨勢來看，美國若還能善用資訊科技形成的典範移轉，那麼美國不但可以維持目前獨大的局面，甚至有甩開競爭者，拉大優勢的可能。

「企業再造」能提升產能，但是不是每個企業只要強化（streamline）作業流程就能起死回生，再創事業的第二春呢？根據本書作者莫迪斯的觀察，那是不夠的。作者對企業的發展提出了發人省思的宏觀論述，他認為萬事萬物都有個週期，個體如何努力尋求突破，都難逃由盛而衰的必然結果。也就是說當企業或個人處在時不我予的環境時，個別的努力（例如，企業再造）無從扭轉當時的時空條件；真的就是多做多錯，少做少錯。

反之，當我們鴻運當頭，也就是西方人所說的「當你的船進港」（when your ships are coming）的時候，日子就很好

過，企業賣什麼都賺錢。多數的個人和企業家都有過類似的經驗。

爲什麼這種類似命定的論點，會由像作者這種具有高級物理學界背景的人提出？當我逐字翻譯並推敲作者的文義時，我進入作者爲讀者打開的一扇接著一扇的思想之窗。我不得不折服於作者開闊的想像空間和科學分析的實證途經。

作者論點可貴之處在於，他認爲人難逃大環境對個體的限制，但也唯有看清大環境，才不致做出逆勢的決定，造成事倍功半、耗損實力的結果；同時，個人或企業因爲清楚所處的時空條件，才知道何時潛藏、養精蓄銳、伺機而動，何時奮力前衝、不再瞻前顧後。書中對於這些抽象概念都舉出實例佐證。讀者閱讀時當可獲致相同的結論。

作者的宏觀論點，由兩個概念交叉驗證。一是 S 形曲線的成長模式，另一是季節性的週期。此二概念皆非作者原創，而是因作者的補足，使其更具說服力或更接近事實狀態。

S 形曲線的理論指的是人和組織的發展有如一波波的波浪起伏，不是一條上衝或下墜的直線。就整個 S 曲線而言，上衝和下墜只是一段時期的表現，形成一個波狀，而生命的發展是由一個接一個連續性的波狀組成。如果我們能鳥瞰自己的 S 形波動，我們自然明白，當你覺得諸事不順、一敗塗地、萬念俱灰的時候，其實還有下個波幅會將你拉抬。因此，知道自己處在 S 形曲線的那一點，才是決定勝敗的關鍵。讀者在思考這個觀點時，要把 S 平擺下來，否則以中文的閱讀習慣和中國人的思考模式，要了解 S 形曲線並不容易。我自己也想了許久才弄通作者到底想告訴讀者什麼。

企業知道自己處在 S 形曲線的哪一點，才能做出明智而有效的抉擇；一方面充分利用現勢決定是衝或守，並針對下一波動的到來預做準備。但這還不夠，因為當前的商業世界競爭加遽，變動太快；作者因此對 S 形曲線理論提出補充，他要求業界不但要知道自己處在曲線的哪一點，還要知道顧客與合作廠商處於哪一點，唯有同時掌握這幾「點」企業才能做出最佳的決策，甚至做到原文書名所言「征服不確定」（Conquering Uncertainty），在混沌中致勝。書中在這部分有頗為深入的陳述。

作者亦以四季的週期觀念來解釋個人或企業的生命演進。生老病死的觀念大家都懂，但有多少人真正懂得什麼是每個季節的特質，如何充分利用這些特質，甚至連自己是處在什麼季節都不很清楚；因此光知道「世事多變」、「適當的時機做適當的事」是不夠的。懂得實踐之道才是關鍵。作者對企業處在興（春末夏初）衰（秋末初冬）期所表現出特質的描述，切中國內許多企業經營的要害。莫迪斯指出，當企業處在夏季的時候，因為銷售暢旺諸事順利，反最無創意；這時人人墨守成規、企圖維持榮景，忽視了外在世界正悄悄的轉變。許多企業由盛轉衰，不都是長期安於現狀造成的？因此他提醒企業要在高峰期擴大研發，為新商機鋪路；千萬別在谷底時盲目投資，這麼做不過加速死亡。他建議處在冬季的企業借機進行內部整頓，開除尸位素餐的人（non performing person）和官僚份子；並重新訓練員工，聘用面廣的通才；重拾當年的創業精神（entrepreneurship）。他認為企業若能採行這種途徑，冬天雖然艱苦、士氣低落，但亦最具創造與創新潛能；冬末將是春天

前的黎明，而不是步入死亡。

莫迪斯除了描述商業四季的特質，並以圖表列舉各個季節宜做和不宜做的事，很值得業界參考。順帶一提，作者預測美國的這波榮景可以持續到二〇〇四年，之後就不能再買進美國股票而是要賣出。

至於作者為什麼說享年三十五歲的莫札特是壽終正寢，海明威若未自殺也不會再有巨著問世；為什麼電腦不會更低價，下個世紀的企業結構會重回中央集權；企業與個人如何開創事業的第二春，都很值得讀者一讀。譯文總有不盡如意之處，但望學有專長之士不吝指點，尤其是專業譯名部分，特別希望能收到回音。

譯者序	混沌中致勝／樂爲良	1
前言		8
序		13
第一章	S 形曲線的歷程	21
	電腦和兔子有什麼共同點？	25
	適時的創新	36
第二章	配合季節調整公司結構	39
	商業循環的四個季節	41
	追求卓越的省思	45
	冬天	46
	春天	47
	夏天	48
	秋天	49
	仿效莎士比亞戲劇	51
	波士頓顧問公司的矩陣	54
	你位於曲線的何處？	58
	吉當肯實驗	61
	達文西比貴族前衛	64
第三章	混沌中的成長 成長中的混沌	67
	混沌之始	69
	大歷史時空的實例	70
	從政如同經商	74
	共產政權的潰敗	75
	電腦巨人的浮沈	76

革新和再進化	80
夏天蒞臨，秋天還會遠嗎？	82
你的客戶正處於曲線的何帶？	83
成功永駐	86
哲學家的石頭「仙丹靈藥」	88
實例	88

第四章 **全景** 91

進化的進化	92
長景和特寫	96
工業界的實例	101
碼頭上的展示	103
何時停止孩子式的行為？	104
資訊科技工業的晚期	105
電腦工業不再縮編	106
個人電腦不會更便宜了	107

第五章 **直覺對上理性** 109

評估、衡量和監看策略表現	110
你敢用箭射自己兒子頭上的蘋果嗎？	113
新電腦的產品定位有賴於經驗的學習	114
工業學習曲線	118
服務業的生命週期	120

第六章 **企業的基因再造** 121

一個以上的物種在同一個生存空間	123
攻擊者的優勢，防衛者的反擊	124

	競爭的管理	128
	找尋神奇的廣告用語	131
	誰害怕大惡狼？	136
第七章	使未來如往昔	137
	恆久不變的法則	140
	行車安全的多此一舉	141
	人類對上機器	144
	不用做的決策	146
	莫札特是壽終正寢的嗎？	150
	生命的第二春	154
第八章	二十一世紀的企業管理	159
	後記	165

前言

本書是關於事業前景的預測，以及處於變動的狀態下應採取的行動建議，使你能在事前掌握自己事業的演進。此外，綜觀全局時，或許會看到些意外的現象，例如，當行動自由受到限制，或許這表示你正處於少做少錯的階段，你不必為此感到受挫。

撰寫本書是爲了回應以下的幾個觀點：

- 未來無從預測。
- 變動的速率正加速中。
- 誰能想得到……
- 未來和過去不再一樣。

杞人憂天之士——總是大聲疾呼——對於上述觀點感到不安，他們的反應便是預言厄運的瀕臨。雖然某種程度上的變動確實引致動盪和不安的感覺，但實際上，社會長期以來仍能恆續提高全球人類的繁榮和福祉。

要在變動發生、而且速度加快時預測商業大事，並即早做好準備，是辦得到的事。在本書中我會展示變動並非全然狂暴、隨意和難以預料，因為「狂暴」有邏輯可尋，而「隨意」當然也有它的基本法則。

自然法則

自然法則一直是我思考的基礎，我曾接受過物理學的訓練，在「粒子加速站」（particle accelerator）實驗室裏進行過多年的研究，部分的自然法則盤據著我的思想中心。在我離開學術界後，先是轉而替迪吉多公司（Digital Equipment Corporation，簡稱 DEC）擔任管理科學顧問，之後成為未來學者和策略專家，這十五年來自然法則都扮演著重要的指導角色。自然法則中基本的概念如：平衡（equilibrium）、競爭（competition）、回饋（feedback）、適者生存（survival of the fittest）等在商業世界裡也是每天都得觸及的想法。

在供給符合需求時，「平衡」便是典型的現象——合理的價格往往落在供需平衡上。「回饋」造成擺動，例如，它發生在新上市產品的需求訊號被過度解釋時，當市場利基出現飽和時，「競爭」加遽，接著產品的生命週期開始加速走下坡。「適者生存」則決定誰是獵人，誰是獵物。市場上充滿著競爭者，他們在不同的情況下扮演著不同的角色。

視產品為物種

我把自然科學運用在市場上的首舉，就是把產品當做物種，並把焦點集中在生命週期、市場滲透和產品汰換這三個概念上，而這個途徑中又加進了產品系列（families of products）、科技、市場和相似的成長過程互相競爭這四個概念。然後，才有可能關注產品或科技的生命週期，最後也才有可能

了解公司間的競爭以及維持長勝的策略。

季節性的混沌

一些事件的發生看似不規則，也無連續性。這種景象與科學的混沌（chaos）概念相呼應，乍看好像對規劃未來一無是處。但商業世界的混沌和其他現象一樣，似乎也有其季節性，尤其是涉及到低成長商業季節時，混沌的季節性更為明顯。事業一旦進入高成長的季節，事情就變得規律化。更進一步的是，好的商業季節與壞的商業季節交替出現，意味著混沌遲早會引出秩序，反之亦然。當混沌擺回秩序時，便會出現可資未雨綢繆的「和諧」（harmony）。

未雨綢繆

本書的重點是關於商業面臨季節性變動時，所必須採取的行動。要想永續經營，這些行動必須隨著經濟的大環境做調整。低成長期，日子看來混沌，需要的是扁平的結構、創業精神和創新點子。成長初期需要投資，快速成長時則需要垂直的結構。換句話說，強人有風光的季節，創業主有風光的季節，而專業人才也有風光的季節；讓人意外的是，官僚作風的人也有威風的時候。企業再造（reengineering）、全品質（totalquality）和標竿設定（benchmarking）都有它們最能發揮的時候——就像柳丁之於冬天，西瓜之於夏天。創造和創新並非不分季節地居於首位；例如當全品質在尋找新方向時，它們只

有屈居次位。

致勝策略的關鍵

以時間的功能來看事件和採取行動，是致勝策略的關鍵。季節性的因素適用於所有的商業活動。生隱藏死。商業的生命週期有幾個不同的階段，每個階段受不同的法則約束。遵循這些規則的人能在和諧中成長，並且在過程中遭遇最少的阻力。力行這些規則時需要知道以下兩件事：

- 你的事業處在成長過程中的什麼階段？什麼季節？
- 你的事業成長、衰退和再生的時間範圍有多長？

本書能幫助讀者解答以上的問題。

莫迪斯（Theodore Modis）

序

理論是相當簡單的。

大多數身居要職的人，

無論是在政府機構、企業界、

第三產業或者是國際組織，

在因應變動時，

多半不清楚自己在做什麼。