

现代管理

从书



中山大学出版社

成功之道

F27
zh249

现代管理丛书第二辑

成功之道

(国际管理文摘)

本社编辑部编

庆交通学院
图书馆



0216113

中山大学出版社

第二卷中从里管升野

管之世如

(管之世管如)

版权所有
非经许可
请勿转载、翻印

管之世管如

成 功 之 道

本社编辑部编

☆

中山大学出版社出版发行

广东省新华书店经销 广东南海系列印刷公司印刷

※ ※ ※

开本787×1092¹/₁₆ 4.75印张 107千字

1987年2月第1版 1987年2月第1次印刷

ISBN 7 — 306 — 00002 — 0/F001

统一书号: 4339·6 定价: 1.00元

中 山 大 学 出 版 社

前言

当代世界，是开放的世界。尽管国际关系错综复杂，矛盾重重，但国家（地区）之间的经济联系却在日益密切地发展着。随着社会化大生产的发展，随着现代化新技术革命的兴起，国家（地区）经济在向世界经济转化，这是各国经济发展不可逆转的历史潮流。为了顺应世界潮流，紧跟时代步伐，本社拟有计划地编辑出版《现代管理》丛书，主要是引进当代世界最新的管理科学和有关经营管理的新观念、新知识、新方法；同时将介绍我国经济特区、沿海开放城市以及其他企业在改革中的经验和作法，以便广泛交流，共同探讨。总之，通过引进与交流使广大管理人员更新知识，获取信息，扩大视野，提高水平，使各类企业的改革能面向现代化，面向世界，面向未来，立于不败之地。

企业管理作为一门科学，实质上是社会化大生产的产物，是社会化大生产的客观规律要求的反映，它包含了许多科学成就。当前，我国正在进行城市经济体制改革，建设有中国特色的社会主义，我们既要认真开拓，总结自己的新经验，来提高我们的管理水平，又要充分借鉴、吸收国外反映社会化大生产基本规律的经营管理知识和办法，博采天下之长，加速我中华之腾飞。

当然，社会制度的不同，决定着企业经营目的和生产方针的不同，我们决不能照搬外国的东西，正确的态度应该用马克思主义的立场、观点和方法，有分析、有批判地吸收那些对我们有用的东西，结合国情，洋为中用。

编辑出版《现代管理》丛书，是以马克思主义为指导思想，坚持实事求是的科学态度，力求把最新的资料和信息提供给管理人员和管理教学、科研人员学习参考。我们期望这套丛书的出版，能得到社会上的广泛支持和帮助。由于我们经验不足，水平有限，在编选过程中错误疏漏之处，在所难免，请广大读者批评指正。

编者

编者与读者

《现代管理》丛书第一辑《致胜策略》出版后，编辑部陆续收到北京、上海、辽宁、湖北、广州、深圳、湛江等地读者的来信，对这套丛书表示欢迎和支持。我们衷心感谢他们的热情鼓励。今摘录五封刊登于后。我们竭诚希望读者朋友以后继续给予支持和批评指导。

编者

中山大学《现代管理》编辑部各位同志：

自经济开放以来，国内发行的有关现代管理的刊物，我大都窥读一二。然无一能与您部刊物相提。贵刊独树一帜，创理论和实践于一体之风尚。关键论点和现实措施融会贯通，实集企业界决定性策略之大成。我想国内真正的有识之士，有志于经济事业、企业发展的千才们幸读贵刊者，一定受益颇深，欣喜于怀。本读者向贵刊各位致力为国家经济建设做出理论贡献的有识之士致谢、问候，诚表心中欢愉。我是贵刊的一位忠实读者，愿贵刊成为国内有代表性的一大刊物。

本读者想成为贵刊的一位长期订户，但苦于不知何种方法（即于书店购得，还是向贵刊请求邮购）可靠。如您不弃，恳请告慰。随信寄去下期之款，以先睹为快。

北京市海淀区读者 林建中

我校是一所供销经济管理性质的职工中专学校。经济管理是主要的专业课程。为了拓宽师生眼界，扩大知识面，非常需要象《致胜策略》这类书刊。

本月我校派往北京学习的一位教师，偶然发现并争购到一册《致胜策略》，回校传阅，大家一致认为这是一本不可多得的好书！我们渴望能经常得到教益，现有五位教师急欲订购，望您能给予支持和满足，特致函请寄征订单二分，以便办理汇款手续，幸勿推辞！再致敬意！

湖北省咸宁地区供销合作职工中等专业学校 （盖章）

你社出版的《致胜策略》一书，对于我们这些想学习现代管理知识的人来说，是一本极有助益的书。是我所读过有关管理书中最好的一本，特别在《自我管理》一栏中的《跨越障碍——个人事业的危机与转机》一文，对我们这些刚出校门，踏入社会的年轻人，收益更深。望你社尽快出版第二辑。

广东省建材机械厂 尹汉灼

放眼世界经济发展潮流，信息新，传递快，内容丰富，是《致胜策略》的特点之一。它所精选的文章大多是从85、86年的国外经济管理杂志上摘录的，近的选自《世界总经理文摘》86年6期，而《致胜策略》的发行是86年8月，可见编者是以最快速度传递最新信息的。就内容而言，文章都精粹而不失之单薄，丰富而不流于荒杂。它教你力创名牌，以名牌厂的厂牌价格功能，用“成功呼唤成功”，获取最大经济效益。它还教你求新求变的能力……可谓内容翔实，适应面广，可满足不同层次的经营管理人员以及渴望事业取得成功的广大青年的需要。

广州读者 钟哲

《致胜策略》侧重以引进世界最新的管理科学和经营管理新观念、新方法、新知识和新理论为宗旨，博取国际管理经验、理论的精华，力求把现代管理的新信息、新知识提供给广大的读者，开拓人们的视野。……从经营策略到组织管理，从企业的客观控制到个人管理，从企业界名人的成功秘诀，到卓越管理者的思考方法都有详细的介绍和论述。这确实是一本不可多得的好书。

广州读者 陆健东

目 录

〔经营策略〕

5 市场领袖的魅力——全面式行销策略

面对消费者主义的日益抬头，愈来愈多的公司相信，把行销主力放在消费者身上的传统式手法，已不合时宜。他们相信，唯有认清“市场领袖”对消费者的影响力，方为成功之道。

取名为全面式行销的新市场策略，逐渐引起行销人员的注意。

9 全力求胜的领导策略 [美] 杜拉克

〔经营管理〕

14 美国年轻企业家的成功之道

十九岁以下的企业家正如一股旋风般地吹遍了美国各地。

这里介绍全美最红的三位年轻企业家。您想知道他们的成功术吗？

18 管理的黄金准则

23 “按部就班”的成功术

把一项长程繁杂计划，转化成一连串可立即完成的短程目标，并依序执行，可使部属力量凝聚在一起而且斗志高昂。

24 莫患“行销近视病”

在市场环境和顾客需要快速变迁的时代，不能“埋头苦干”而必须“抬头苦干”……

26 说服的艺术——论广告效果

广告与现代人的生活愈来愈密切了。

广告是一种说服的艺术，一则精采的广告，往往能使默默无闻的产品一举成名，而如何掌握成功的广告效果呢？

本文对广告的效果测定有非常深入精辟的探讨。

29 让中级主管放手一搏——提高生产力的要诀

中级主管难为。他们做与不做任何改革创新，都会招来非议。

因此，最高决策者为增进生产力，就必须给中级主管足够支持。

31 让高成就动机者尽情表现

34 把握提拔英才的时机

升迁英才虽是迟早的事，但是，太快、太慢都有杀伤力！

35 如何与不同性格的属下沟通

〔自我管理〕

37 巧渡天下第一“关”——应聘面试的策略

40 中年主管的心理危机

42 成功主管七项特质分析

44 培养领袖气质

一个人成功与否跟个人力量有极大的关系，

你是否拥有这种说不出来，但却令大众崇拜的领袖气质呢？

46 你也能当创业家

你从来不会开过公司，根本不知道怎么办企业……这都没关系，你可能潜藏着某些特质，是“创业家”的候选人。

47 磨练你的批评术

忠言逆耳，批评容易带来误会、敌对、甚至冲突。

要使对方能够察纳雅言，批评者必须具有高度的技巧。

49 铁汉柔情——男性主管的新形象

50 让听众“听”悦诚服——公开演讲的艺术

52 你有创造力吗？——创造力测验四十则

〔成功故事〕

56 一路攀上最高峰——IBM最高首脑的冲刺过程

从一个不起眼的推销员，坐上年营业额高达四百零二亿的IBM最高宝座，艾克思到底拥有什么法宝？

58 鬼才与奇才——本田宗一郎的传奇故事

63 不凋谢的花王

〔观念与看法〕

67 好经理不做政策性的决策（美国《哈佛商业评论》）

本文最初刊登在《哈佛商业评论》（HBR）一九六七年九月至十月号，一九八四年七月至八月号又以“HBR经典名著”的方式重新刊登。

据HBR编者表示，所以重新刊载，是因为这篇文章经得起时间的考验，每年购买它的人有增无减，令人印象深刻。

市场领袖的魅力

——全面式行销策略

面对消费者主义的日益抬头，愈来愈多的公司相信，把行销主力放在消费者身上的传统式手法，已不合时宜。他们相信，唯有认清“市场领袖”对消费者的影响力，方为成功之道。

取名为全面式行销的新市场策略，逐渐引起行销人员的注意。

在不良消费品充斥市面的今日，消费者对于消费产品都抱着困惑、怀疑的态度。小车省油，但安全性如何？食品添加剂是否有碍人体健康？成药可以不可以随便吃？不论用何种行销方法，厂商都无法赢回消费者的信心，也不能扭转政府立法保护消费者的趋势。一般人仍认为没有良心的商人根本不顾消费者的死活，只会运用各种手段促销，如生产仿冒品、收一流的费用却提供三流的服务、利用广告误导消费者观念、提高价格再打折等等，来掏空消费者的荷包。

为了解决这些问题，越来越多的消费者转向各种各类的专家寻求建议及协助：医生、营养学者、科学家、教育家、新闻记者、消费者组织以及政府官员，都是一般消费者求助的对象。这些专家在消费者的心目中越来越有分量，不管是“市场领袖”。

有些大公司已经针对这点修改了行销策略。他们了解，各企业唯有认清“市场领袖”对消费者的影响力，才能因应市场真正的需要，生产出大家接受的产品。因此行销计划不但得迎合消费者，还得迎合消费者所

仰赖的专家。这种姑且称之为“全面行销”的新策略已经扩展到越来越多的产品和服务项目，要求更高的预算费用，也开发出更具创意的方法以争取目标市场。

时代趋势

“全面行销”的前提是承认“市场领袖”所扮演的关键角色，他们在市场上有相当高的地位，在行销过程中，也参与了较多的活动。

大多数的商人把顾客以外的外围团体分为三类：

◇经销商——这些人可以从代销行为中，获取金钱报酬。例如，药房就是药厂的经销商。

◇直接影响人——推荐产品是他们的基本服务项目之一，例如医生要开药方，美容专家则可以推荐化妆品。由于他们影响直接，所以各大公司都会利用推销、广告的方式，求取他们使用产品。

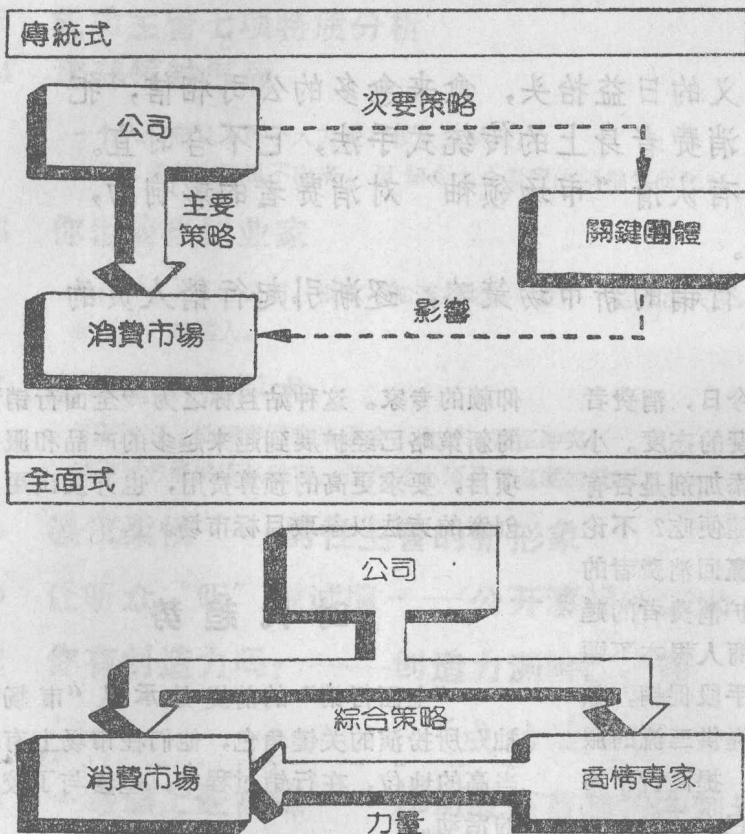
◇间接影响人——这些人有左右消费者

的力量（如护士、科学家和老师），或在市场上有社会责任（如新闻记者、消费者组织工作人员和政府官员）。这一群专业人员可以转换为“市场领袖”。

上了成功的第一步。然而许多领袖都不愿和商业界挂钩，以免危及自己超然的立场。

市场领袖

市場行銷策略兩大型態



图中就显示了传统行销和全面行销两种方式的不同：传统行销的主力放在消费者身上，其次才把力量放在关键团体上；但全面行销则认为商人、消费者和“市场领袖”是互相影响的。公司发现专家对顾客的影响力相当大，所以专家的意见非常值得重视。在全面行销的策略中，这些专家和消费者的地位是相等的。

如果市场领袖和行销人员能体认双方共同的利益，并携手合作，那么全面行销就走

哪些人可以成为市场领袖呢？我们分门别类之后，归纳出六种专才来。成功的企业家必须先分析影响自己顾客的是哪一类领袖及其影响的方式，才能进行下面的步骤。

1. 业者——包括与消费者直接接触的各种专门人才，如医护人员、美容师、建筑师、牧师、以及社会工作者等等。医护人员了解病人对医药产品的反应，所以他们知道有关行销这种产品的批评和建议，这对医药厂商是极珍贵的资料。

2. 研究人员——他们在某个特定范围专注地创造并改进技术或产品，了解产品该如何配合一般人对环境和资源的关切，所以是绝佳的市场领袖。

3. 教育人员——这些人，尤其是医药、护理、和营养方面的教育者逐步走出教室，关怀广大的社会。

4. 大众传播业者——包括新闻界的主管和记者，他们向观众指出现代生活的变动性和复杂情况，并教导观众如何有效地和它对抗。

5. 消费者组织——这些机构纠举出不符理想的商品，并促使消费者、政府、和各企业，质疑产品成份的安全性、广告可信

度等等方面的问题。这些组织未必有法律命令支持，但它们可以唤醒大众的知觉，使整个事件成为舆论的焦点。

6. 政府——政策制订者应保护消费者，改良商业行为。政府该主动追查各企业不良的商品和可疑的问题，并藉行政权力干预、矫正之。

市场领袖的功用

不论那一种市场领袖，都有下列的功用：

- 分析市场活动，了解产品型式走向和潮流趋势。
- 阐释所获资料的意义。
- 澄清复杂问题，并提出因应之道。
- 提出特定的观点或计划，说服大众改变成见。
- 评估教育、指导消费者的成果。

正由于市场领袖有以上这些功用，所以他们对商人也能有下列的好处：

- 提供市场回响讯息 一般的行销研究往往忽略消费者可能会依据市场领袖的意见，而改变对产品的态度。因此先调查这些专家对某些新产品或广告概念的态度，才能抓准市场的反应。

- 预测未来产品趋势 商人可运用市场领袖对产品的敏感，掌握未来发展的潮流。因为市场领袖目前喜爱的事物，往往不久之后就会在消费者之间流行。一家食品厂商在长期计划中就引进了“未来厨房”的新观念，而这观念是由营养学家、室内设计师、食品杂志编辑、以及环境心理学者共同合作完成的。

- 想出新点子 接触消费者的市场领袖可以直接听到消费者的反应和抱怨。了解问题所在及其原因之后，他们可以掌握市场导

向的解决之道。

- 发挥专业影响力 市场领袖本身的名誉和威信可以促使大众相信产品及讯息的价值。举例来说，美国食物药品管理局(FDA)就因为市场领袖所施的压力，终于准许药房售卖一种避孕新药。这种药品已经在世界五十多国上市十余年，但一直通不过FDA的高标准而无法在美国上市。该药厂就征询政府高级官员、消费团体、家庭计划中心等市场领袖的意见，结果他们都表示赞同，使得FDA不得不通过审核。

- 完成社会责任 企业延聘市场领袖作为顾问，以完成企业的社会责任，而各企业也可藉此得到较大的影响力，建立更好的形象。

全面行销的实践

下列各步骤是针对消费者及相关市场领袖的综合行销策略。

1. 市场区隔 在全面行销的前提下，市场区隔必须应用在消费者和市场领袖两方面，市场领袖往往很容易根据专业范围予以区隔。他们对某一特定事件的意见足供企业家参考。他们能就事论事，使企业家找出适当的行销策略。例如作美乃滋闻名的“好食物”食品公司选出了一群“低胆固醇”市场领袖——医师、饮食专家和营养学家，并针对他们来促销 Mazola 玉米油和乳玛琳。该公司打出许多教育性的广告，寄直接信函和手册给病人，并在医药杂志上刊登广告。

2. 市场分析 调查消费市场和市场领袖彼此间合作的状况。消费者究竟需要多少帮助？他们为何向这些专家求援？如果能找出答案，公司就能了解本身行销效率的限制，并找出方法吸收市场领袖。由于资讯是双向流动的，所以我们可以找出消费者和专家之

间的相互影响，并运用在行销计划之中。

3. 市场领袖意见调查 我们可以作特别的研究来调查市场领袖的意见。请他们到公司来谈、或是去他们公司个别抽样调查都是方法，当然也可以在中立的场所进行调查，例如通用面粉就利用营养教育学会开年会的时候，做了一系列专业人员研究调查。

企业主管也可以和局外专家定期讨论，以了解他们的意见。如美国电报电话公司的经理每一季都与消费者协会所派的代表开会，研讨有关收费取款、电话簿广告页、以及消费资讯等等与消费者有切身关系的问题。

谁能在企业和市场领袖之间扮演桥梁的角色呢？理想的答案是既懂行销、又懂市场领袖专业范围的中间人。如消费者协会的工作人员就是很好的例子：他们早已身为消费者权益和专业团体之间的环节了。

4. 订定产品策略 品牌和产品线除了迎合消费者的喜好之外，也要达到市场领袖的标准才行。市场领袖能够评鉴品牌和产品线的好坏，也能指出消费者实际的需求，找到发展新产品的点子。例如娇生公司扩充新保健产品部门时，就征询了许多临床医师和学者的意见，找出许多其他公司不再售卖但却仍十分有用的旧医疗用品，也想出许多新产品观念，而其中某些产品市场前途果然十分看好。

市场领袖也能提供有价值的意见，将现有产品重新在新市场上定位。曾有一家大型欧洲糖果厂想搭营养潮流的便车打入美国市场，该公司征询营养学家与心理学家的意见之后，找了许多健康专家和消费运动支持者来替此种“营养糖果”定位。而其影响所及，竟使号称卡路里比其他糖类低一半的果糖席卷了整个市场。

5. 沟通策略 推销、广告、传单等等

促销活动必须针对相关市场领袖的目标市场进行；讯息必须强而有力，方能收到宏效。而且由于观众不同，所以目标也迥异。此外，讯息必须配合不同的需要、了解，以及公司所欲获得的结果，而对不同的区隔作不同的重点诉求。

商人也能和市场领袖合作，开发对消费者有意义、且政府及其他社会团体也能接受的广告。例如蚬壳石油公司曾花了几年的广告预算在“答案在蚬壳”的广告上。该公司在消费者杂志中夹入小册子，也在电视上作广告，说明每加仑可跑里程数、汽车保养、驾驶安全等问题，他们所提供的资料都由市场领袖组织如红十字会、国家安全委员会审核通过，具有十足的权威，从而建立了“蚬壳石油是最关心您的石油公司”这种牢不可破的形象。

厂商对消费者和市场领袖的广告媒体也有所不同。消费者主要是由报纸、电视、和收音机获得资讯；而市场领袖则由各公司的推销员、直接信函、专业展示会，以及专门杂志等处收到讯息。

消费者和市场领袖获取资讯的时机也很重要。对市场领袖所做的广告在时间上，应先于对一般消费大众所做的广告，这样他们才能引导消费者。例如在推出新牙膏之前，销售人员就要先放许多样品在牙医那里，以便他们分发给病人。

6. 评估全面行销 施行全面行销之后，厂商还要调查消费者和市场领袖的反应如何。最直接的评估法当然是看消费者购买和使用某一产品的行为有什么改变；其次，可以询问消费者受到市场领袖多大的影响，并调查市场领袖的意见和行动。这种调查的结果能确切指出专家及一般消费者态度改变的程度。

在可预见的未来，行销人员必须对市场

的动向更敏感、反应更快。这就表示掌握市场领袖对消费者的影响力越来越重要。能满足市场领袖和消费大众的全面行销必将成为

时代趋势。

(取材自World Executive's Digest,
October 1985)

全力求胜的领导策略

〔美〕杜拉克

彼得·杜拉克是美国管理学界、企业界最负盛名的学者及经营顾问，享有“管理之父”的专称。

1985年他写成《再创企业生机》一书，强调企业唯有重视创业精神与创新活动方能再创生机。

《全力求胜的领导策略》摘自该书第十六章。

(一)

创业家的目标是新市场上的领导或支配性的地位。“全力求胜的领导策略”则未必，但却经常以立即成为大企业为其首要目标，且一开始就企图取得永远的领导地位。

“全力求胜的领导策略”常被研讨创业策略的人认为是最常用的策略。许多创业家，尤其是高科技的创业家也持有同样的想法。

然而，他们却错了。虽然使用这个策略的人大有人在，但它却不是最常被使用的策略，因为这种策略的风险既非最低，成功率也非最高。相反的，在所有策略中，此一策略所含的风险最大。它既不允许错误，也不容许第二次尝试。

但是如果成功，这项策略却可以带来极大的报偿。

下面的例子可以显示这个策略所包含和所需要的是什么。

多年来瑞士巴塞尔的郝夫曼一直是世界上最大的，也可能是利润最高的制药公司。但在一九二〇年中期时，郝夫曼却还是个制造织品染料的小化学公司，在德国几个大的染料公司以及本国的大化学公司的夹缝下生存。为了要突破困境，它不惜以新发现的维他命做了赌注。而当时就连一般的科学家都还不能完全接受真有这类东西存在。郝夫曼取得没有人想要的维他命的专利权，并把几位发明者自苏黎世大学礼聘过来，待遇不但高于一般教授，甚至比任何企业界的薪资还高。它把自己所有的钱和可能借来的钱全部投资在这项产品的制造和行销上。

六十年之后，当所有维他命的专利宣告截止时，郝夫曼已经拥有了近乎半数的世界

维他命市场，这个市场的年营业额现已达数十亿美元以上。

除了维他命市场外，郝夫曼公司又二度采用同样的策略。第一次是在一九三〇年进入新的磺胺药剂市场，当时大多数的科学家都认为systemic drugs对病菌感染没有效果；另一次则在一九五〇年投入使肌肉松弛的镇静剂市场，当时这些药品还被认为与“所有医师所知道的”相互排斥。

杜邦公司也采用了同样的策略。当杜邦历经十五年艰苦、挫顿的研究，终于发明了第一种真正的合成纤维——尼龙之后，它立即集中火力，建立大型工厂，采取凌厉密集的广告攻势（在此之前，杜邦从没做过消费品的广告），并建立了现在的塑胶工业。

可能有人会说，这都是“大公司”的故事。但是一开始时，郝夫曼并不是个大公司。以下几个采用“全力求胜的领导策略”的公司，也都是从“零”开始的。

文字处理机算不上什么科学的大发明。它只是把打字机、展示荧光幕和相当基本的电脑加以结合罢了！但是这项结合却带来了真正的创新，并迅速改变了办公室里的工作。产生这个构想的王安博士是个孤独的创业家。当他发明这项构想时，已经五十多岁了，他以往并无创业的纪录，财务上的支持也很有限。但他显然一开始就执意于创造一个新的产业，并改变办公室的工作。结果他成功了。

相同的，那两个躲在车库里研究苹果电脑，既无财务支持也无企业经营经验的年轻工程师，也是一开始就打定主意要创造并支配一个新的产业。

“全力求胜的领导策略”虽然都以取得市场的领导地位为主要目标，但也未必非要成为大企业不可。位于明尼苏达州圣保罗市的3M公司，并不企图成为大公司，至少在

政策上是如此；以保健和卫生产品为主的娇生公司亦然。两个公司都是产品最多、且最富创意的公司之一；两个公司都在找寻能使它们成为中型而非大型公司，但却可以使它们领先市场的创新。

“全力求胜的领导策略”并非只适合企业使用，对公共服务部门亦同样有效。一八〇九年，当杭宝德创立柏林大学时，他的目标显然是“全力求胜的领导策略”。当时普鲁士刚被拿破仑打败，仅幸免于被瓜分的命运。不论在政治、军事或财务上，它都已经破产，狼狈困顿的情形不亚于一九四五年德国希特勒战败时的状况。但是杭宝德却大胆聘用每一科系最好的老师，首要目标便是当时执哲学界牛耳的黑格尔。他付给这些教授的待遇，十倍于他们以往的薪资，使这些因拿破仑战争而流离失所的一流学者，获得比以前更尊荣的地位。

本世纪初，两位明尼苏达罗彻斯特小镇上的外科医师，决定要以全新的医学临床概念为基础，成立一个医疗中心。在这个医院当中，杰出的专家在一个小组领导人的领导下共同工作。被称为科学管理之父的泰勒，虽和这家医院主持人梅约兄弟素昧平生，但是在他著名的一九一一年国会证言当中，他却称梅约中心为他所知“唯一完整和成功的科学管理”。这两位原本名不见经传的外科医生，一开始便决定要取得这个范畴的控制权，吸引医学界里每个分支中杰出的开业者，和最具禀赋的年轻人，也吸引那些能够且愿意付出在当时看来昂贵得离谱的医药费的病人。

二十五年之后，同样的策略被一家实验室戴姆斯使用在小儿麻痹的研究上。摒弃早期医学研究所使用一步一步汇集新知的方式，戴姆斯一开始便以完全克服一个神秘的疾病为目标。在此以前，从来没有人组织过

“没有围墙的实验室”，同时委托来自不同研究中心的大批研究人员，分别负责一个有完整计划和管理专案研究中的某一阶段。戴姆斯建立起一个研究模式之后，美国就用这种模式来组织第二次世界大战中第一个伟大的研究计划——原子弹、雷达研究室、近接爆炸雷管，和十五年后的人类登陆月球计划。

这些例子显示了，第一，“全力求胜的领导策略”必须是极具野心的，否则注定要失败。它总是以创造一个新的产业或新的市场为目标，至少也是创造一个相当不同、且高度非传统的过程，例如梅约中心的例子。当然，杜邦并非在一九二〇年买下卡洛瑟时，便许下“我们要建立‘塑胶业’”的宏愿。事实上，在一九五〇年以前，几乎没有人使用“塑胶业”这个名称。但是许多杜邦已发表的文件却显示，当时的高阶管理人的确有创造新产业的目标。对于卡洛瑟是否能够成功，他们并不很确定，但是他们知道一旦成功，他们必然可以创造出崭新而又了不起的东西，不但不只是一样产品，甚或不只是一个产品线。据我所知，“明日的办公室”一词也不是王安博士创造的。但是在第一次的广告中，他就揭示了一个新的办公室环境和有关办公室工作的新概念。不论是杜邦或王安，早在一开始，他们就已决定要在他们成功创造的产业当中，占有决定性的地位。

“全力求胜的领导策略”的最佳例证不是企业界的例子，而是杭宝德柏林大学的例子，事实上，杭宝德对大学本身一点都不感兴趣。就他来说，大学只是建立全新和不同政治秩序的方法，这种政治秩序既不是十八世纪独裁的君主政体，也不是由中产阶级者统治的法国革命时期的民主政体。相反的，它必须是一种平衡的政体，在这种政体

当中，非政治的专业文官和武官依功绩甄选和晋升，在本身的工作范围内，拥有一定的自治权。这些人从事限定的任务，并受到一个独立专业的司法部门监督。但是在限定的任务之内，他们有相当的自主权。如此，中产阶级就可以拥有两种不同的个人自由，一个是道德和文化上的个人自由，另一个则是经济上的个人自由。

杭宝德在他先前的书中就曾表达过这个观念。一八〇六年普鲁士君主政体完全被拿破仑击败，瓦解了所有可能阻挠杭宝德的势力——国王、贵族和军队。杭宝德藉着这个机会建立柏林大学，成为他政治思想的主要传递机构，并获得了相当的成功。柏林大学的确创造了德国在十九世纪称为法治国家的政治结构，在这个结构里，政治和军事完全由一群有自治权和自我管理能力的公务员和幕僚人员来控制，一群受过良好教育的精英人士所组成有自治和自我管理能力的人，以自我管理的大学为中心，提供了一种“自由”的文化；相伴而生的是一个自主且有相当程度自由的经济。这个结构先后给予德国道德文化和经济上的优势。它在欧洲的领导地位以及外界对它的推崇，也接踵而至。在一八九〇年以前，不论是英国或美国，均以德国为模仿的对象，这一切显然就是杭宝德在最黑暗的战败时期所想象的远景和所追求的目标。他在柏林大学创立计划书中，就已明白地说明了此一目标。

或许由于“全力求胜的领导策略”必须以创造某些截然不同的事物为目标，非专家和外围人士常可以跟专家做得一样好，甚至更好。举例来说，赫夫曼的策略就不是来自化学家，而是来自一个娶了该公司创始人的孙女，却需要更多的金钱来支持乐团的音乐家。至今，该公司的重要管理人员当中还没有化学家，而总是在大的瑞士银行中表现

杰出的财务人员。杭宝德本人是个早期和学术界毫无牵连或经验的政治家；杜邦的高阶管理人多半是企业家而非研究人员或化学家；梅约兄弟虽然是受过良好的训练的外科医师，但是对当时的医疗组织却完全陌生。

当然，使用这个策略而成功的人当中，

也不乏内行人，王安博士、3M公司里的人，以及设计苹果电脑的年轻工程师都是好例子。不过不管如何，在涉及“全力求胜的领导策略”时，外行人很可能拥有某些优势。他不知道某个范畴内每个人都知道的事，因此也不知道哪些事是不能做的。

(二)

“全力求胜的领导策略”必须一举击中目标，否则便全盘皆输。打个比方来说，“全力求胜的领导策略”就好像是发射登陆月球的火箭一般，稍有偏差，火箭便会消失在外太空，而一旦发射，它的行程也很难调整或改正。

换句话说，使用这个策略必须有审慎的思考、精密的分析。必须谨慎和刻意的去开发创新的机会。例如，王安的文字处理机出色的处理了一个过程上的需要。一九七〇年时，办公室内猖獗一时的电脑恐惧症，已逐渐为“电脑可以为我们做什么”的问题所取代。当时，办公室的员工一方面已熟悉用电脑来处理薪资帐册或存货控制等工作，一方面他们也已熟悉用影印机来复印文件。但公司文件的堆积也直线上升。王安的文字处理机则是设计来处理一项尚未自动化、且办公室人员深恶痛绝的琐事——为了微小的变动，而一再重复写的信件、演讲词、报告和手稿。

郝夫曼公司利用的则是新的知识。为它设计这一策略的音乐家了解，科学上的一项基本定理即使有足够的证据支持，但如果和大多数科学家所熟悉和奉为圭臬的基本定理相冲突，则仍无法被人接受。他们对新的定理视而不见，直到旧的圭臬已无迹可寻为止。在这段期间内，接受新定理并加以利用

的人，便能拔得头筹，傲视群伦。

唯有在精密分析的基础上，“全力求胜的领导策略”才有成功的可能。

除此之外，它还需要极为专注的努力。目标的轮廓必须清晰，所有的努力也都必须集中火力对准这个目标。当此项努力开始有结果时，创新者必须能够动员大量的资源。举例来说，可用的合成纤维一出现，杜邦就即刻建立了大型的工厂，并针对织品制造商和一般社会大众进行密集广告活动；示范解说和样本提供。

当创新成为一项成功的事业时，工作才真正的开始。在这个阶段，“全力求胜的领导策略”需要付出相当且持续的努力来保持领先地位；否则，创新者的所作所为不过是替竞争厂商做嫁衣罢了。一旦取得领导地位，创新者就必须比以前更卖力的往前冲，并毫不含糊地继续从事创新的活动。此外，研究费用也应该比创新成功之前来得更多。必须开发新的使用者，界定新的顾客，并说服消费者去试用新的产品。更重要的是，成功的使用“全力求胜的领导策略”的创业家，必须在竞争者设计出可以取代自身产品的替代性产品之前，先行设计出新的产品，并付出和以往同样的努力和投入同样多的资源，以期获得再一次的成功。

最后，以“全力求胜的领导策略”达成

领导地位的创业家，必须主动削减产品或过程的价格。保持产品价位居高不下的结果，无异于鼓励竞争者的加入。

经济史上维持最久的私人独占公司——由诺贝尔所创的炸药卡特尔——所采取的就是这个策略。它的做法是，每当炸药的需求增加百分之十到二十时，它就将炸药的价格降

低。这种方法使得竞争者兴趣缺缺，而卡特尔本身却可以保持一定的利润。也难怪杜邦能始终一贯的使用这个策略，因为它本身就曾是美国炸药卡特尔里的一员，王安在文字处理机、苹果公司在个人电脑，以及3M对它所有的产品都采用同一策略。

(三)

这些都是成功的故事，他们并无法反映出“全力求胜的领导策略”到底有多危险。不过，我们知道的是，在每一个成功的例子中，伴随着更多的失败的例子。“全力求胜”的机会只有一次，一旦失败便陷入万劫不复的境地。

每个人都知道神射手威廉·泰尔的故事。瑞士皇帝答应，如果他能一箭射下他儿子头上的苹果，就饶他不死。这就是创业家所面临的“全力求胜的领导策略”的情况，如果威廉·泰尔成功了，故事就会以喜剧收场；但如果他失败了，他不是失手杀死自己的儿子，就是面临死亡的命运。在这种情况下，没有所谓的“几乎成功”或“几乎失败”，只有全然的成功或失败。

成功有时也包含侥幸和运气的成分在内。

尼龙的成功就是一个例子。三十年代中期，合成纤维的市场并不存在。和棉花以及人造丝比起来，甚至和日本因严重不景气而愿以任何价格出售的真丝比起来，合成纤维都过于昂贵。真正拯救尼龙的是第二次

世界大战的爆发，使得日本的真丝无法进口。等到一九五〇年左右，日本重建它的真丝产业时，尼龙已经有了稳固的地位，价格也较以往低得太多了。前面我们已经讲述过了3M思高牌胶带的故事，要不是因为纯粹的巧合，思高牌胶带同样也会失败。

“全力求胜的领导策略”的失败率远大于它的成功率。它可能因意愿不足而失败，它可能因努力不够而失败，它也可能因缺乏足够可用的资源而失败。由于成败之间的分野甚巨，这种策略较适用于重要的发明。例如杭宝德成功地创造了政治秩序，郝夫曼为维他命创造出新的治疗范畴，梅约兄弟建立了崭新的医疗分析和业务方式。事实上，仅有极少数的创新适用这个策略。它需要精密的分析，以及对创新资源及其动态性具备真正的了解。它需要高度专注的努力和大量的资源。在大多数情况下，不妨使用其他可行的策略，不仅因为这个策略的风险较大，更因为对大多数的创新来说，所创造出来的机会尚没有伟大到值得投资大量的金钱、努力和投资，以获取“全力求胜的领导策略”。

美国年轻企业家的成功之道

十九岁以下的企业家正如一股旋风般地吹遍了美国各地。这里介绍当今全美最红的三位年轻企业家。你想知道他们的成功术吗？

昔日美国为了争取独立，曾经揭示着“美国梦”的理想信念，促使许多英雄人物脱颖而出。他们迈开稳健的步伐，为着自我独创的美梦，奋力开拓光明前程。

如今最受全美瞩目的三位年轻企业家，正是一些实现自己理想的佼佼者。他们并非只是盲目追求利益的泛泛之辈，而是彻底实践了自我人生指标和信念的可佩人物。

商界新潮流

在1986年1月21日，加州洛杉矶市内的豪华旅馆里，召开了一次空前的演讲会，7百多位30岁左右的美国年轻企业家聚精会神地倾听演讲内容。

曾经在美名噪一时的“美国梦代表者”——苹果电脑公司创办人史提夫·杰伯斯，也以来宾身份登台极力呼吁“彻底发挥企业家精神！”

会场中最令人感动讶异的是一位19岁的年轻企业家。他的公司拥有122位员工，年度营业额竟然高达3百万美元。此外，据会场主办单位的估计，当天出席的30岁以下企业家所经营的公司，合计年度营业额居然达

到了20亿美元。

“与其在大企业中混混沌沌地渡过一生，倒不如鼓起勇气，为实现自己的理想辞职自己干。那些尚未准备妥当的有志之士，也应该一边学习一边等待抓住任何有利的机会。”前苹果电脑公司董事长杰伯斯竭力强调着。

今后，全美各地所注目的焦点是，究竟有多少有能力的年轻企业家，能够断然脱离大企业的羁绊，而登上众所钦羡的商界大舞台。

不久前，USA TODAY曾做过统计报导说：“去年，全美各地所设立的新公司中，三分之一的负责人是属于30岁以下的企业家，尤其令人感到惊讶的是，19岁以下的企业家正如一股旋风般地吹遍了美国各地。难能可贵的是，杰伯斯能以23岁之龄，创设苹果电脑公司，猛追IBM公司，颇值得敬佩。”

这些19岁以下的小伙子，根本就不考虑好好在大公司里搞几年经验再来，反而认为自己大学刚毕业，即使是创业失败，也没有什么损失，于是就毅然决然地干上了。