

[首頁](#) / [書籍](#) / 打造與時俱進的策略

管理員工

# 打造與時俱進的策略

The Theory of the Business

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：3527



精讀杜拉克

看更多書籍文章

( 1909 ~ 2005 ) 管理學者、作家，畢生寫作三十餘本書，譯成三十餘

國文字，他曾為本刊英文版撰寫35篇文章，本文是第三十篇。杜拉克出生於維也納，晚年定居加州，曾任教加州的克萊蒙特大學 ( Claremont Graduate University ) 三十餘年，該校特別為他設立杜拉克管理學院 ( Peter F. Drucker Graduate School of Management ) 。

不

久前，或許是從1940年代末期，或是1950年代初期算起，當時不像現在，有那麼多新興管理技巧，包括縮編、外包、全面品管、經濟價值分析、標竿學習、經營再造等。這些都是很強而有力的工具，但除了外包與經營再造外，這些工具的設計，主要都是為了讓經理人換個方法做原本在做的事情。換句話說，這些都是「教人怎麼做事」( how to do ) 的工具。

然而，「該做什麼」( what to do ) 漸漸變成管理高層面臨的最重要挑戰，尤其是在長期經營有成的大公司裡。這類案例我們都耳熟能詳：原本還像是超級巨星的公司，如今卻停滯不前，頻頻受挫，陷入困境，甚至面臨看來無法處理的危機。不只是美國，在日本、德國、荷蘭、法國、義大利、瑞典等國，這種現象也很常見。連在工會、政府機關、醫院、博物館、教會等企業以外的組織裡，也經常發生。其實，在非企業領域裡，情況似乎更難駕馭。

近乎所有組織都陷入這樣的危機，不是因為它們事情做得很糟，甚至不是因為做錯了什麼。其實，大多數情況都是做了正確的事，只是徒勞無功罷了。所以，是什麼造成這種顯然很矛盾的現象？答案是：管理者打造與經營組織時所根據的假設，已經和現實脫節了。那些假設，塑造了組織的行為，支配「該做什麼」與「不該做什麼」的決定、定義什麼是有意義的結果。那些假設，決定公司投入哪些市場、鎖定哪些顧客與競爭對手、組織的價值觀與行為、技術與技術發展的動態、公司的優劣勢、公司靠什麼獲得報償。那些假設，就是我所謂的「經營理論」( theory of business ) 。

### 經營理論的強大力量

不管是不是企業，每個組織都有一套經營理論。清楚、一致、重點明確的有效理論，是非常強大的。例如，1809年，德國政治家兼學者洪堡 ( Wilhelm von Humboldt ) 根據全新的大學理論創辦柏林大學，之後的一百多年，直到希特勒崛起前，他的理論界定了德國大學的運作方式，尤其是在學術與科學研究方面。

1870年，德意志銀行的創辦人暨第一任執行長喬治·西門子 ( Georg Siemens )，也以同樣清楚的經營理論，創辦第一家綜合銀行：貸款給創業家從事工業發展，來統一當時仍屬農業社會、四分五裂的德國。德意志銀行在成立後的二十年內，躍升為歐洲頂尖的金融機構，直到今天，即使中間歷經兩次世界大戰、通貨膨脹、希特勒的摧殘，它的頂尖地位依舊屹立不搖。1870年代，三菱 ( Mitsubishi ) 根據全新的經營理論成立，十年內就在新興的日本成為領導廠商，又在接下來的二十年內，率先躍升為真正的多國籍企業。

同樣地，針對通用汽車 ( GM ) 與IBM等在20世紀後半葉主導美國經濟的公司，也可以用經營理論來解釋它們為什麼會成功，以及目前面臨了什麼挑戰。其實，目前全球有那麼多的大型成功企業停滯不前，就是因為本身的經營理論已經不適用了。

每次有大型組織陷入困境，尤其是那些經營多年有成的組織，大家總是把原因歸咎在惰性、自滿、自大、龐大的官僚體系。這些解釋合理嗎？似乎沒錯，不過通常與事實無關，也不正確。我們從美國那些陷入困境的大公司中，觀察兩個最明顯遭人詬病為「自大官僚」的例子。

IBM從電腦發展初期就深信，電腦會像電力一樣影響廣大。IBM知道、也可以用嚴謹的科學來證明，讓眾多使用者連上的強大中央主機，會是未來的主力。從經濟、資訊邏輯、科技等領域，也都得出同樣的結論。但等到這種以中央主機為基礎的資訊系統快出現時，突然有兩位年輕人發明了第一部個人電腦。當時，每家電腦製造商都認為，個人電腦的概念很荒謬，並沒有成功打入市場所需的記憶體、資料庫、速度或運算力。每家電腦製造商都覺得，個人電腦會失敗 ( 全錄的研究團隊製造出第一部個人電腦時，就得出這樣的結論 )。但當這種非主流的奇怪商品上市時 ( 先是蘋果電腦，後有麥金塔 )，大家不僅喜歡，還花錢購買。

大企業看走眼

回顧過往，每家大型成功的公司碰到這類意外時，總是不願意接受事實。「那是很蠢的熱潮，三年內就會退燒了。」1888年，蔡司公司 ( Zeiss ) 執行長看到柯達新推出的布朗尼相機 ( Brownie ) 時，便是這麼說的，當時蔡司主宰全球的攝影市場，就像IBM在20世紀主宰電腦市場那樣。大多數主機電腦製造商面對個人電腦的興起，也是採用同樣的態度。這類公司多得不勝枚舉，包括美國的康大 ( Control Data )、優尼維克 ( Univac )、寶萊 ( Burroughs )、安訊 ( NCR )；歐洲的西門子、利多富 ( Nixdorf )、布爾 ( Machines Bull )、ICL；日本的日立與富士通。當時位居主機市場龍頭地位的IBM，營業額是其他同業的總和，獲利更是創下新高，IBM很可能用與其他同業一樣的方式回應。其實，應該會是那樣才對，但IBM並非如此，而是馬上接受個人電腦這個事實。幾乎在一夕間，IBM 撇開所有行之有年的政策、原則、規範，設立兩個相互競爭的開發團隊，設計更簡單的個人電腦。幾年後，IBM便躍升為全球最大的個人電腦製造商，以及產業規則的設定者。

商業史上，這種偉大的成就從來沒有先例，這和官僚、惰性或自大幾乎扯不上關係。但即使IBM有著前所未見的彈性、靈活、謙遜態度，幾年後卻在主機與個人電腦業中都陷入困境，突然變得動彈不得，無法作果斷的決定，也沒辦法改變。

通用汽車公司的案例，也一樣令人費解。1980年代初期，就在通用主要的「轎車事業」幾乎完全停擺的那幾年，收購了兩大事業：休斯電子 ( Hughes Electronics ) 和羅斯·裴洛 ( Ross Perot ) 的電子資料系統公司 ( Electronics Data Systems, EDS )。產業分析師普遍認為，那兩家公司已過時，責怪通用汽車花太多資金併購。然而，短短幾年內，通用就讓EDS的營收和利潤成長了兩倍。1994年，也就是十年後，EDS的市值已是通用當初收購價的六倍，年營收和利潤更是以前的十倍。

同樣地，通用在國防業潰散的前夕，買下專門承包國防事業的休斯電子，當時休斯電子相當龐大，卻毫無獲利。但在通用的管理下，休斯的國防事業獲利提升了，而且在眾多大型國防承包商中，它是唯一成功轉進大規模非國防工業領域的公司。值得注意的是，締造這些驚人成就的功臣，其實是通用汽車裡貢獻不大的財務人員，他們在通用汽車服務了三十年，不曾待過別家公司，甚至從未在財務、會計以外的部門工作。在前述兩個併購案中，他們不過是沿用通用汽車的既定政策、實務和程序而已。

### 理論跟不上現實變化

類似上述的案例，在通用汽車裡經常發生。通用汽車剛創立時，市場正在流行併購，通用汽車的其中一項核心能力，就是花大錢買進績效良好，但已邁進成熟期的公司，例如，別克 ( Buick )、AC火星塞 ( AC Spark Plug )、費雪車體 ( Fisher Body ) 等，之後再把它們轉變成全球頂尖的企業。很少公司像通用汽車一樣，可以成功地改善併購事業，當然，通用汽車也不是因為官僚、惰性或自大，才有這番成就。但通用汽車能把自己不了解的企業經營得那麼好，同一套做法用在自家公司，卻經營得一塌糊塗，究竟是怎麼回事？

IBM與通用汽車沿用幾十年的政策、實務、行為，為什麼對他們自己的組織不再管用，但套用到全新不同的組織時 ( 通用汽車的例子 )，卻還是可行？因為每個組織面臨的實際情境，已經大幅改變，而他們心目中的環境，已經截然不同了。換句話說，現實改變了，但經營理論並沒有隨著改變。

IBM靈活因應個人電腦這個新的事實時，曾在一夕之間，顛覆自己的基本策略。1950年，優尼維克是當時全球頂尖的電腦公司，他們展示了第一部多功能電腦的原型。在這之前，所有的設計都是單功能機器，IBM也在1930年代末期與1946年，分別開發了兩款電腦，但都只能做龐大的數字運算。1950年，IBM為加拿大極區SAGE防空系統開發的機器，也只有單一功能：提早偵測敵機。眼看

著優尼維克推出多功能機種，IBM馬上放棄開發高階單功能機器的策略，指派最優秀的工程師，以優尼維克的機器為藍本，設計了第一部能夠量產（而非手工製造）與維護的多功能電腦。三年後，IBM成為全球電腦製造業的龍頭，它的規格也成為產業標準。IBM並沒有發明電腦，但在1950年，靠著靈活應變、速度、謙遜態度，就這麼創造了電腦業。

然而，1950年協助IBM席捲電腦業的那些假設，在三十年後，卻造成IBM的衰敗。1970年代，IBM假設有「電腦」這樣的東西，就像1950年代那樣。但個人電腦的興起，推翻了那樣的假設。其實，主機和個人電腦的關係，並不像發電機與烤箱那樣。發電機與烤箱雖然不同，但兩者相輔相成。相反地，主機和個人電腦是彼此的勁敵。從它們對資訊的根本定義來看，兩者其實是互相排斥的：主機把資訊視為記憶，個人電腦把資訊視為軟體。發電機與烤箱的製造，必須當成兩種個別的事業來經營，但同一家企業可以同時擁有這兩種事業，數十年來，奇異就是這樣經營的。相反地，主機與個人電腦卻不太可能在同一個企業體內共存。

IBM曾試圖結合兩者，但個人電腦是成長最快的事業，不能把它放在主機事業下經營，所以IBM不能以主機業為重。但另一方面，主機又是公司的獲利事業，所以IBM也不能全力發展個人電腦事業。最後，認定「電腦就是電腦」的假設（或者是更乏味的說法：這是硬體導向的產業），反而讓IBM左右為難，動彈不得。

忽略了成長市場

通用汽車的經營理論，比IBM的理論更強大、更成功，通用也因此成為全球最大、獲利最好的製造商。整整七十年間，通用都沒遇到半點挫折，這可說是企業史上傲視群倫的紀錄。通用汽車的經營理論，就像一張綿密的網，完美地結合對市場與顧客的假設，以及對核心能力與組織架構的假設。

從1920年代初期開始，通用汽車就假設美國汽車市場有很高的同質性，市場區隔是按極穩定的收入族群來分的。「優質」二手車的賣價，是唯一可由管理高層控制的獨立變數。提高汰舊換新的換購金額，就會促使顧客購買更高等級的新車，也就是利潤較高的車。根據這個理論，頻頻改款或大幅改款，只會壓低汰舊換新的換購金額。

在公司內部，這些市場假設和如何生產以創造最大市占率，與獲利的假設密切相關。通用汽車的做法就是量產汽車，每年車款只做小幅修改，這樣一來，市面上就會出現大量的同款汽車，而每輛車的固定成本可以壓到最低。

接著，通用公司的管理者根據這些市場與生產假設，規畫半自治的部門架構，讓每個部門鎖定一個收入區隔，並讓每個部門的最高價車款，與上一個收入區隔部門的最低價車款重疊，如此一來，只要二手車的價值高，幾乎就可以迫使所有顧客換購更高等級的汽車了。

七十年來，這樣的理論運作得相當完美，即使在經濟大蕭條時期，通用汽車也未曾虧損過，市占率仍持續提升。不過，1970年代末期，通用汽車對市場與生產的假設開始失靈。汽車市場開始按多變的「生活形態」區隔，收入只是眾多影響購買決策的因素之一，而非唯一的因素。同時，精實製造創造小型的規模經濟，讓小量生產與改款，比大量生產統一車款的成本更低，獲利更高。

這些道理，通用汽車都知道，但就是不相信，通用汽車的工會至今也還是不相信。通用汽車只採取一些補救措施，還是繼續按收入來區隔市場，但現在每個部門都提供「滿足各荷包需求的汽車」( car for every purse )。他們試著以自動化的大規模量產，對抗精實製造的小型規模經濟，整個過程損失了約三百億美元。通用汽車不像大家所想的那樣掉以輕心，而是投入大量的心力、時間與資

金。但那些補救措施，只是讓顧客、經銷商、公司員工、通用管理高層更加混淆。同時，他們也忽略了真正的成長市場：小卡車與迷你廂型車。通用汽車在這些市場裡是領導者，如果把握機會，應該可以打造所向無敵的地位才對。

## 經營理論的三大假設

經營理論共分成三部分。

第一，對組織所處環境的假設：社會與架構、市場、顧客、技術。

第二，對組織使命的假設：在第一次世界大戰期間與後續幾年，施樂百 (Sears, Roebuck and Company) 把公司使命重新定義成「為美國家庭當個聰明的採購者」。十年後，英國的馬莎百貨 (Marks and Spencer) 把本身的使命定義為「英國社會的變革推動者」，做法是率先轉型成為不分階級的零售商。同樣也在一次大戰期間與後續幾年，AT&T把為每個美國家庭與企業提供電話服務，當成公司使命。一個組織的使命不見得一定要非常遠大，通用汽車的目標就比較踏實一點，套用小艾佛烈德·史隆 (Alfred P. Sloan, Jr.) 說的話，「成為陸地動力運輸工具」的領導者。

第三，組織要有對核心能力的假設，才能完成使命。例如，1802年成立的西點軍校，核心能力的定義是：培育值得信賴的領導人。在1930年左右，馬莎百貨核心能力的定義是：找出、設計、開發商品的能力，而不是採購能力。1920年左右，AT&T核心能力的定義是：可持續改善服務，並穩定降低費率的技術領導地位。

組織對環境的假設，定義了組織靠什麼獲得報償。組織對任務的假設，定義了組織認為有意義的結果，換句話說，就是指出想在經濟與社會上發揮什麼影響力。組織對核心能力的假設，則是定義組織應具備哪方面的優勢，以維持領導地位。



當然，這些理論聽起來好像都很簡單，但組織通常需要經過多年的努力、思考、實驗，才能得出清楚、一致、有效的經營理論。組織想要成功，就必須努力發展出一套經營理論。

一套有效的經營理論，應該具備的特質共有四點：

特質1：對環境、使命、核心能力的假設必須切合實際

1920年代初期，四位來自英國曼徹斯特的窮小子（賽門·馬克斯〔Simon Marks〕和三位連襟）認為，第一次世界大戰顛覆了英國的階級架構，所以，平價百貨應該會變成推動社會改革的動力。戰爭也創造了大量的新消費者，他們喜歡買優質、時髦但平價的商品，例如，內衣、上衣、絲襪等，這些正是馬莎百貨首批熱銷的產品種類。接著，馬莎開始系統化地開發前所未有的全新核心能力。在那之前，商店的核心能力，就是指優異的採購能力。但馬莎認為，真正了解顧客的是零售店家，而不是製造商。所以，應該由零售商（而非製造商）負責設計並開發產品，然後去找生產者，按他們的設計、規格、成本來製作商品。馬莎花了五到八年的時間，推廣這種零售商的新定義，才讓傳統供應商接受這種方式；不然，傳統供應商向來覺得自己是「製造商」，而非「承包商」。

特質2：三個假設必須彼此相合

或許，這是通用汽車幾十年來享有領先地位的最大強項。他們對市場的假設，以及對最適生產流程的假設完美契合。1920年代中期，通用就認為，他們要建立一種前所未有的核心能力：製程的財務控制與資本配置理論。所以他們發明了現代成本會計制度，以及第一個合理的資本配置流程。

特質3：公司上上下下都必須知道與了解經營理論

在組織的草創期，要做到這一點很容易。但組織蓬勃發展後，通常會逐漸把經營理論視為理所當然，漸漸忘了理論的存在。於是，組織變得愈來愈隨便，開始投機取巧，求方便而不求正確；不再思考，停止質疑；只記得答案，但忘了問題。經營理論變成了「文化」，但文化不能替代紀律，經營理論是一項紀律。

#### 特質4：經營理論必須時常測試

經營理論不是刻在石板上無法更改的，它是一種假設，一種對不斷改變的社會、市場、顧客、技術等，所做的假設。所以，經營理論必須包含自我改變的能力。

有些經營理論非常強大，可以沿用多年，但理論既然是人工產物，就不可能永遠奏效，尤其是現在，極少經營理論可以沿用很久。每種經營理論最終都會過時，然後失效。1920年代的績優美國企業所賴以建立的經營原理就是這樣，不管是通用汽車、AT&T、IBM，都碰到這個問題。如今，德意志銀行也遇上這個問題，它秉持的綜合銀行理論也顯得過時了；另外，日本迅速崩解的財團，也遭遇同樣的問題。

組織眼看經營理論日漸過時，第一個反應幾乎都是採取防禦對策，把頭埋進沙堆裡，假裝一切都沒發生。接下來的反應是補救，就像1980年代初期的通用汽車，或是現在的德意志銀行。其實，以德意志銀行為主要往來銀行的德國大企業——出現危機時，就已顯示德意志銀行的理論（成為企業的「內部銀行」）已不再管用。換句話說，德意志銀行無法再履行當初創立時的理念：幫現代企業有效地經營事業。

補救措施向來都是行不通的，經營理論一旦出現過時的跡象，組織就該開始重新思考，自問哪些對環境、使命、核心能力的假設，最能正確地反映現實狀況。這一切的前提就是，過去傳承給我們的那些假設，已經無法因應現實需要。

所以，組織該怎麼做呢？答案是未雨綢繆，也就是內建一套系統，系統化地追蹤與測試經營理論。組織要提早接受診斷，也要重新思考停滯的理論，並採取有效的行動，來改變政策與實務，讓組織的行為，能配合新的現實環境、新的使命定義，以及有待培養的新核心能力。

### 做法1：兩大預防措施

預防措施只有兩種，但如果能持續應用，應該可讓組織常保警覺，迅速改變自我，調整經營理論。第一種措施是「放棄」。組織每隔三年，應該質疑每項產品、服務、政策、配銷通路。自問以下的問題：如果還沒跨進這些領域，現在還會考慮進入嗎？組織質疑既有的政策與慣例時，等於是逼自己思考本身的經營理論，驗證假設，並質問：五年前我們進入這個領域時那麼有前景，現在為什麼行不通？是不是因為我們犯了什麼錯？還是因為我們做了錯的事情？或是做了正確的事，但那些事沒有效用？

組織如果不能系統化地果決放棄，就無法從容應付各種事件，把最佳資源耗在不該做，或是不該再繼續做的事情上。等到市場、科技、核心能力改變，帶來難得的商機時，組織反倒欠缺探索機會所需的資源，尤其是優秀的人才。換句話說，當組織的經營理論落伍時，組織就無法積極因應這時產生的機會。

第二種預防措施，是研究事業領域以外的現況，尤其是研究非顧客。幾年前，走動式管理 ( walk-around management ) 相當流行，那的確很重要，而盡量了解顧客也一樣重要 ( 或許，這也是資訊科技進步最快的領域 ) 。不過，根本改變的第一個徵兆，極少出現在組織或顧客群中，幾乎都是從非顧客群中出現的。非顧客總是比顧客還多，當前的零售業巨擘沃爾瑪 ( Wal-Mart ) ，擁有14%的美國消費品市場，表示86%的市場不是他們的顧客。

其實，最能有效說明非顧客重要性的例子，就是美國的百貨公司。二十幾年前，是美國百貨業的鼎盛期，百貨公司服務30%的美國非食品零售市場。他們時常詢問顧客、研究顧客、進行調查，卻沒注意70%的非顧客市場，也覺得沒必要注意。他們的經營理論，是假設有錢上百貨公司消費的人，都已經來了。五十年前，那樣的假設的確符合現況。但嬰兒潮世代成年後，那樣的假設就不再有效了。雙薪家庭中受過教育的職業婦女，是嬰兒潮世代的一大族群，對他們來說，價格並非決定到哪裡消費的關鍵，時間才是主要考量，這個世代的婦女，沒時間到百貨公司購物。百貨公司只注意自己的顧客，因此直到幾年前才注意到這樣的改變，但等他們發現時，業績已大幅萎縮，來不及挽回嬰兒潮世代了。百貨公司從這次慘痛的教訓中學到，顧客導向雖然重要，卻還不夠，組織也必須採取市場導向。

## 做法2：及早診斷

為了及早診斷出問題，管理者必須注意預警訊號。組織一旦達成原始目標，經營理論也就過時了。所以，達成目標並不是慶祝的理由，而是新思考的起點。

AT&T在1950年代中期，達成提供每個美國家庭與企業電話服務的使命，有些高階管理者便指出，該是重新評估經營理論的時候了，例如，把市內電話業務（目標已達成），以及正在成長與未來的業務分隔開來，從長途電話服務開始著手，再拓展全球電信事業。但公司並不重視這個主張，幾年後，AT&T開始頻頻出錯，只能靠反托拉斯法拯救，由政府下令，要他們做當初公司高層不願主動做的事。

迅速成長，是組織的經營理論面臨危機的另一個警訊。公司在極短的時間內，規模成長兩、三倍，原有的理論一定無法應付。連矽谷的公司也學到，公司一旦大到大家都得帶員工識別證時，同事一起去喝酒溝通的方式，就不再適宜了。那樣的成長，會對更深層的假設、政策、習慣，帶來挑戰。想要維持穩健的經營，甚至是成長，組織就必須再次自問對環境、使命、核心能力的假設。

還有兩種明顯的跡象，也顯示經營理論不再有效，一種是意外成功（不論是自己或競爭者的成功）；另一種是意外失敗（也一樣不分自己或競爭者的失敗）。

日本進口汽車把美國三大車廠逼入困境時，克萊斯勒卻意外獲得成功。它的傳統轎車市場占有率，流失得比通用和福特還快，但幾乎是意外開發出來的吉普車與迷你廂型車，銷售卻一飛沖天。當時，通用汽車是美國小卡車市場的領導者，產品的設計與品質都所向無敵，卻沒注意到小卡車的載運量。雖然現在迷你廂型車和小卡車，大多是用來載人，而不是載貨，但傳統統計一直把它們歸為商用車，而不是客用車。通用汽車如果注意到克萊斯勒這個較弱的競爭對手，可能就會早一點發現，通用自己對市場與核心能力的假設已不再適用。從一開始，迷你廂型車和小卡車市場就不是按所得分類的市場，不太受到換購價格的影響。矛盾的是，早在15年前，通用汽車的小卡車部門，就已經在我們目前所謂的「精實製造」方面，有了長足的發展。

意外失敗和意外成功一樣，都是警訊，就像六十歲的老人第一次「輕微」的心臟病發作一樣，應該嚴肅看待。六十年前的經濟大蕭條期間，施樂百認為汽車保險已變成「附加品」，而非金融商品，所以賣這類保險，很符合它們「為美國家庭當個聰明採購者」的使命。每個人都覺得施樂百瘋了，但汽車保險馬上就變成施樂百獲利最高的產品。二十年後的1950年代，施樂百認為鑽石已變成必需品，而非奢侈品，於是成為全世界最大、可能也是獲利最好的鑽石零售業者。1981年，施樂百再次合理推論，投資商品已變成美國家庭的消費品，所以買下添惠公司（Dean Witter），在施樂百店內增設添惠的服務處，結果慘遭滑鐵盧。顯然，美國大眾不認為金融需求是「消費品」。施樂百終於放棄，並決定把添惠當成獨立事業經營時，添惠又開始蓬勃發展了，1992年，施樂百便以小額獲利出售添惠。

如果施樂百當初把「無法為美國家庭提供投資商品」當成經營理論失靈，而不是獨立事件，可能就會開始重整，在公司仍享有強勢領導地位時，就重新進行市場定位，但實際上施樂百在十年之後才真正重新定位。如果施樂百提早十年就做，可能就會像潔西潘尼百貨 ( J.C. Penney ) 等競爭對手一樣，馬上把添惠的失敗看成對「市場同質性」假設的質疑；而這項假設，是施樂百與其他大眾化零售業者多年來規畫策略時的依據。

### 做法3：果斷治療

以往，我們尋找有特殊才能的人，希望他能一展長才，拯救沉痾難治的企業。然而，要建立、維持、修復經營理論，並不需要像成吉思汗或達文西那樣的天才領導人，組織需要的，不是聰明的天才，而是認真負責、苦幹實幹的人才，那才是公司聘請執行長的用意。

的確，有不少執行長成功改變了經營理論。默克製藥 ( Merck ) 的執行長，一開始讓公司只研發可申請專利、高利潤的革新性藥品，把公司打造成全球最成功的製藥廠。後來，他徹底顛覆公司的經營理論，收購銷售學名藥與非處方藥的大型經銷商。他是在公司毫無「危機」下做的，當時默克的績效相當出色。同樣地，幾年前，全球知名消費性電子用品製造商索尼 ( Sony ) 的新執行長，也改變了公司的經營理論，他買下好萊塢的製片公司，一舉把索尼的經營重心，從尋求軟體的硬體製造商，轉變成替硬體創造市場需求的軟體商。

不過，與這些明顯締造奇蹟的優秀人才相比，還有許多同樣有能力的執行長，卻無法扭轉組織的頹勢，我們不能光靠這些奇蹟創造者，扭轉過時的經營理論，就像我們不會冀望他們治癒其他重症一樣。我們和這些奇蹟創造者對談時，他們通常會極力否認，自己是靠個人魅力、遠景或信念而創造奇蹟的，他們其實是從診斷與分析做起，知道公司達成目標與迅速成長時，就要重新思考經營的理論。他

們不會把意外的失敗歸咎於部屬無能，或是把它當成獨立事件，而是視為「系統失靈」的徵兆。他們不會把意外的成功，攬為自己的功勞，而是把它當成對假設的質疑。

他們把理論的過時視為退化，甚至是危及生存的病症。他們知道、也接受醫生行之有年的原則，那也是最古老的有效決策原則：拖延行事，無法醫治退化性疾病，唯有果斷行動才能見效。

( 洪慧芳譯自 “The Theory of the Business,” HBR, September-October 1994 )

---

---

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

---

本篇文章主題 管理員工

⊕ 追蹤主題

---

延伸閱讀



說一個真誠的好故事

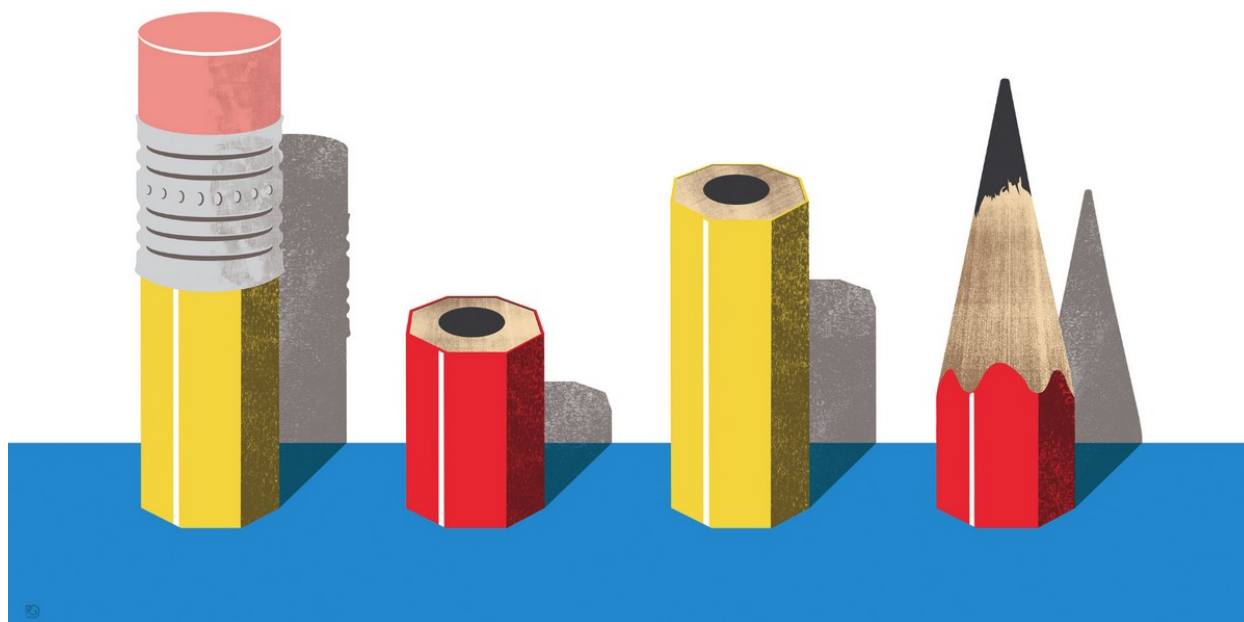
---



誰是全球工作最投入的員工

---





這是你想衡量的投入程度嗎

---