

交響樂團的啟示

文／余松培（工商管理學系教授）

自從管理大師彼得杜拉克 (Peter F. Drucker) 在 Harvard Business Review (Jan.1988) 發表 "The Coming of the New Organization" 之後，國內有關管理的各種報章雜誌，在這十年中，不斷地探討有關議題，其中最讓人津津樂道的便是管弦樂團的啟示。《遠見雜誌》(1999年6月)將當年的原文譯為「彼得杜拉克談知識型組織」。

知識型組織

彼得杜拉克指出管弦樂團是未來知識社會中組織的表帥，他認為未來的企業組織大部分是由專業人員組成的知識型組織，用大型交響樂團來比喻最好 (A large symphony orchestra is even more instructive.)。以「台北愛樂室內及管弦樂團」為例，其團員小時候很多是資優兒童，然後到歐美繼續深造，取得學位、文憑以及各種音樂上的歷練。指揮亨利梅哲 (Henry Mazer) 是前美國芝加哥交響樂團的副指揮，以訓練及培養團員著稱，十多年前來台，將其餘生奉獻給我們的愛樂大眾。因此交響樂團就指揮和團員的組成這一角度來看，的確是一個知識型組織，和一般高科技公司可以相比。(亨利梅哲已於2002年8月1日逝世，台北愛樂新任音樂總監為俄籍大提琴及指揮家亞歷山大魯丁。)

都會社群

都會的生存是否健康，有賴社群 (Community) 的健全發展，如果一個都會裡面沒有建設性的社群，那麼破壞性的社群就會不斷成長。破壞性的社群包括幫派組織和利益團體等，也就是「黑」和「金」。而以交響樂團主導的愛樂社群則是典型的建設性社群，歐美國家的都會都有許多愛樂組織來支持交響樂團的發展。

愛樂社群是小眾而非大眾。我們的藝術行銷，除了設法增加愛樂人口，還要擴大經營領域。兩廳院自1987開幕以來，世界最著名的一流樂團紛紛來台演出，如維也納愛樂、慕尼黑愛樂、紐約愛樂等。由於有世界一流的演出團體又有世界一流的表演場所，再加上音樂教育的普及，因此培養了許多有水準又挑剔的觀眾。這些觀眾或聽眾都是「知識社會」中的「知識分子」。交響樂團和高科技公司一樣，所面對的顧客或觀眾是高水準和挑剔的，我們已經不能把他們看成是單純的顧客及觀眾，從創意到售後服務很多都來自顧客，未來的企業所要經營的不只是一個公司，而是包括顧客在內的整個經營環境。

一般企業的組成除了經營者、員工和顧客之外，還有投資者。那麼交響樂團的出資者是誰呢？公家樂團出資者當然是政府，而民間樂團則需要一個強而有力的財務團隊。事實上民間樂團的財務贊助成員也是彼得杜拉克所稱的知識工作者。除了機構贊助者，很多醫師、工程師、



會計師、教授以及大學生等更是有錢出錢，有力出力。一個民間管弦樂團的志工組織也是不折不扣的知識團隊。

扁平組織

當一個機構以資訊為基礎進行運作的時候，大多數的管理層級就是多餘的了，他們大多成了資訊的轉播站。因此組織今後會變的越來越扁平。彼得杜拉克常以交響樂團來比喻，當交響樂團的指揮揮舞指揮棒的時候，不論是橫笛手和定音鼓手，所有的團員都同時演奏出美妙的音樂，中間沒有轉播階層，可說是最標準的扁平組織。然而要做到這一點，每一個團員都必須是知識工作者和專業演奏家，他們早就把樂譜看熟和技巧練熟，只是最後要透過指揮把整個樂曲詮釋出來。當然在演出前，要經過好幾次的預演，此時指揮做的是不斷指導和協調的工作，指揮就像是CEO，既是專家的管理者，同時又是各種領域知識的綜合者。很多專業演奏家加入「台北愛樂」，其目的就是要在指揮亨利梅哲指揮下做出世界一流水準的音樂，只要梅哲一坐在台上，團員默契很快就達成，而且凝聚出一種特有的所謂「梅哲之音」(Mazer Tone)。

全球格局

交響樂自交響樂之父海頓以來，歷經兩百多年來的發展，已經是一種非常成熟的產品，而且是世界性的音樂語言。貝多芬的第九號交響曲歡樂頌在慶祝新年來臨時，全球各地都在演奏。

從1990年到現在，這十五年當中，台北愛樂走遍歐美，到過加拿大、美國、奧地利、法國、比利時、瑞典、芬蘭、德國、捷克、愛沙尼亞、俄

羅斯、波蘭、匈牙利等國家，大大小小的城市和各種不同的表演場所。台北愛樂不但演出古典音樂名曲、現代作品，還把國人作曲家的作品帶向世界舞台。一個世界級的交響樂團必須要不斷地在世界舞台肯定自我的音樂品質，還有一點很重要的，就是要把自己的特色跟世界進行文化交流。

附註

彼得杜拉克說："Several hundred musicians and their CEO, the conductor, can play together because they all have the same score. It tells both flutist and timpanist what to play and when." 其實杜拉克對管弦樂團並不十分瞭解，指揮用的是總譜，而橫笛手和定音鼓手用的是不同的分譜。此外大編制的管弦樂團也不過百人左右，Several hundred musicians可是言過其實。應該是「百名演奏家和指揮能同台演出是因為指揮有總譜，演奏家有分譜。同時告訴了橫笛手和定音鼓手如何及何時演奏。」(2004.12.28)

【註】(本專欄策畫／會計學系林世銘教授)

管理學大師中的大師

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)

1909年生於維也納。法蘭克福大學國際公法博士，曾任教於法蘭克福大學等，開授課程涵蓋歷史、哲學、神學與日本藝術。著作達30多本，創造「目標管理」、「顧客導向」、「知識工作者」等概念，影響世界經濟至鉅，因而被推崇為「現代管理學之父」。

惟杜拉克一直以作家與社會生態家自居，致力於推動非營利組織管理及對人類終極的關懷，更捐獻寫作所得成立教育學院與慈善基金，以行動具體實踐個人信仰。