

普通大众也可以成为人人称羨的
当代华人本土管理学

EMBA

精英
代表作

紫牛 学管理

Enterprise
Management



——卓越不凡的管理

王宝玲 博士◎主编

王宝玲 博士、何建达 博士

方守基 博士、柯明朗 博士

王人杰 博士、邱茂仲 博士

◎联合编著

 中国纺织出版社

EMBA 系列

紫牛学管理



王宝玲 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书以深入浅出的方式,将各种管理理论做一论述,书中列举了海尔、联想、科龙、同方、台塑、统一……各界紫牛级企业的管理实例,来佐证书中所提的各种管理理论,是一本理论与实务并重的著作。除此之外,为方便读者对于所有管理理论都能深入浅出地略知一二,本书特别开辟 Look and Think 专栏,将中外重要管理理论一一点出,希望读完本书后,能为求知若渴的读者一扫胸中困惑,成为现代管理者中最具竞争力的 EMBA!

本书中文简体版经台湾华文网集团授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字:01-2004-5243 号

图书在版编目(CIP)数据

紫牛学管理/王宝玲主编. —北京:中国纺织出版社,2004.10
(EMBA 系列)

ISBN 7-5064-3071-1/F·0477

I. 紫… II. 王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 083099 号

策划编辑:徐忆龄 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河新科印刷厂印刷、装订 各地新华书店经销

2004年10月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:13.25

字数:280千字 印数:1—14000 定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

紫牛狂潮袭全球

21 世纪全球经济问题(失业、景气衰退、通货紧缩……)的根源是生产过剩,因此进入了“微利”或是“纳利”(纳米级利润)的时代。至于如何摆脱利润微薄或是无利可图的困境,首先就是要“创造新价值”,而非一味地土法炼钢、降低成本。尤其许多产业更应该想办法脱离以代工为主的生产方式,进入创意研发时期。即使是代理加工商,也要是创意代工(例如为联想、方正代工笔记本电脑的台湾广达集团)或专工(例如晶圆代工厂台积电、联电)。再来就是要创造“差异优势”。所谓的差异优势就是拥有别人所没有的东西,而非沿袭过去的“成本优势”。最后就是要创造公司的自我特色,以和其他企业有所区别。由此可见,成本和资金已经不再是企业的优势,企业的优势在于行销企划是否比别人独具巧思;现代企业的生产也已不是问题,如何销售才是首要解决的难题。

Marketing 行销学(市场学)于是成为显学,最早的行销学只研究 3P(product 产品、price 价格、place 地点)后来进展到了 4P、5P、6P……(promotion 促销、position 定位、publicity 公关……),20 世纪末 George Lois 与 Bill Pitts 又提出了第 15 个 P(也可能是第 16 个或第 17 个)——pass-along 传阅率。进入 21 世纪之后各种新的 P 有增无减,例如 Philip Kotler 又提出了 physical evidence 具体感受与 personalization 个人化等等。在芸芸众 P 中,较有趣的是 Seth Godin 写的一本书中提出了 Purple Cow 紫牛这个概念。不懂行销学的人大概会以为紫牛比起黄牛、水牛、乳牛是多么的与众不同吧!其实紫牛的主要亮点是在延续了行销学“P”字母起头的传统罢了!



紫牛就是为了因应现代营销困境而生,现代产品卖不出去的主因,不再是消费者没有能力购买,而是因为消费者没有时间看到产品的相关信息。在众多的相似产品但不同品牌的竞争当中,如果不能脱颖而出,抓住消费者的眼球,那产品将会面临滞销的危机。换句话说,如果企业还在生产一些大同小异的产品,那这些产品将会在消费者面前隐形,就像是从未制造过一样。

而紫牛就是指卓越非凡的东西:卓越非凡的企业、卓越非凡的领导者、卓越非凡的产品、卓越非凡的服务……卓越非凡到不必广告大家自然就会口耳相传,去关注它、传播它。想想看,如果在一群乳牛、黄牛当中出现了一头紫色的牛,那是多么让人眼睛一亮的事!例如 Bill Gates 与 J. K. Rowling 便是因空前绝后、极具创意的产品—Windows 系列软件和哈利波特,分别成了世界的首富和英国的首富,这些便是超凡脱俗、与众不同而出奇制胜的例子。

“非常好”代表的是什么呢?是无限商机?还是满堂的喝彩和掌声?不!它代表着因循保守、萧规曹随。只有沿袭旧路、剽窃前人智能、不敢创新的企业才会制造“非常好”的商品与服务。日复一日,非常好的商品都在大量制造,但只有卓越不凡的商品或服务,才会出奇制胜、有口皆碑地流传在消费者之间。换句话说,只有紫牛级商品才可以屹立于生产过剩的洪流当中。

紫牛学泛指一切相关紫牛的学说、研究与施行手法,兼顾理论与实务。诸如产品的行销,公司的管理,领导技巧,业务、公关的进行都包括在内,只要是可以让您成为在商场当中成就非凡的领航者,都在紫牛学讨论的范围里。由此可见,紫牛学势必成为以后 EMBA(高级工商管理硕士)先进课程的核心。如同台湾最有钱的

人之一的王永庆虽然只有小学毕业,可是他创新出奇的管理方法和思维模式早就成为台湾产、官、学界的讨论对象——虽然研讨和学习时未必会提到他的名字。

紫牛学管理是紫牛学系列中的第一本书,虽然书名可能是一种噱头,但是我们确已竭尽所能地将海内外各种有关管理的理论、实务的做法与知名成功管理者的管理方式、EMBA 课程中有关管理理论的精华……以最通俗易懂的方式和浅显的笔调写出,以方便读者大众广泛阅读,期望人人都可以成为社会大学的 EMBA。

在编辑群 brainstorming 时,方守基教授认为紫牛学管理的“学”字应做动词解释,意即紫牛们要学的管理方法尽在本书矣!但王人杰教授、柯明朗教授和何建达教授则认为,既然已经像紫牛一样卓越不凡了,为何还要研读一本如此浅显的书来学习管理呢?笔者认为,这是一个逻辑上充分条件与必要条件的问题。紫牛级的管理者虽然未必看过这本书,但是他的领导风格和管理方式,必然和书中所述的某些内容有所契合,而研读本书者却未必一定都能成为紫牛级的管理者。

总之,希望紫牛系列丛书对有志于出类拔萃、卓越不凡、不甘被淹没在商场激烈竞争洪流中的读者有所裨益,如此就是笔者和作者群的诸教授最大的安慰了。在此也感谢参与写作的教授学者们,在百忙之中拨冗使这一套丛书可以按期付梓问世,谢谢大家!愿此书能提供想要成为 EMBA,或是一条紫牛却苦无门径的读者们一个参考的方向。要感谢的人实在太多,就感谢天吧!

主编 王宝玲



知识决定竞争力

知识经济是 21 世纪的主流,工业经济的时代已经过去。尼葛洛庞帝(Nicholas Negroponte)指出:所谓经济的转型就是从生产物品为实体的制造业,转变为以服务和网络数字产品为主的科技业。所以,企业不能再像以往那样,以资金和生产量取胜,纯靠力气的工作已经被机器取代。目前对人才的需求是以知识为主,一个口令一个动作,需要发布命令才有行动的职员已经完全被视为低阶职员,站在高阶的永远是那些所学甚广,又懂得灵活运用的佼佼者。由此可见,知识决定了职场的胜负,所以,企业主与各个社会阶层,包括国家单位都越来越看重 MBA 或 EMBA。

MBA(Master of Business Administration)一般称为商学硕士或企业管理硕士,多年来以 MBA 为核心课程的系所一直都很热门。由于跨国企业的发展如雨后春笋般蓬勃,所以国际行销日益重要,因此大部分企业均需要拥有 MBA 学位的人才对公司的 business functions(企业的经营功能)如:行销、生产、技术、会计、财务……进行管理,以维持一个企业或机构的营运和成长。除了在国内经营之外,企业经营范围因为信息科技的发达,跨国联系与合作已不再是那么的遥不可及,这种打破地理界线的趋势对企业经营者而言,是一大契机,也是一大挑战。为回应这种企业全球化的趋势,企业主就更需要具前瞻眼光的 MBA 将企业经营纳入全局、整合观点以泛出综效,而非将公司部门各自独立、功能分割,或是独立看待个别子公司或部门的发展走向。

EMBA(Executive Master of Business Administration)是一种特别



针对高阶管理决策人员进修所设计的企业管理课程,就是提供有决策权力的部门主管或企业家企业经营的方针,其目的就是培养领导阶层的国际观及全方位的思维策略。

EMBA 和 MBA 的不同点就在于,MBA 以招收全职的学生为主,只要通过考试,就算是毫无实际工作经验也无所谓,但是 EMBA 的课程设计是以让专业经理人更精进为宗旨,因而逐渐获得各个企业的注目和重视,纷纷申请在职就读。从台湾的台大、上海的中欧,到北京的北大,许多学校为了因应此一潮流,而将学校的授课科目做了一些调整,譬如:浓缩某些基础理论的科目而加强实务内容,避免空谈理论不切实际,而且规定要有工作经验及管理职位的人才可以修习 EMBA 学程。

根据统计,想要进修 EMBA 的人数,大约是真正报考者的 20 倍以上。造成这种现象的原因主要有三个:一是因为 EMBA 研习课程多有工作经历的要求,许多大学都有规定一定要工作满数年才可以报考;二来是因为 EMBA 有一个天价的学费,按照国际惯例,EMBA 的学费要比 MBA 高出一倍以上,念完整个学程,所需费用大概要 20 万元人民币,所需时间也至少要两年以上;第三个原因是 EMBA 课程内容的难度颇高,如果是非专业人士很可能连授课内容都听不懂。种种困难让许多社会人士望 EMBA 的窄门而兴叹。

但是,即使在获得了名校 EMBA 的学历后,还是会碰到两大难题,第一个难题是继续进修的管道面临两难,也就是说,就算学生们有心修习 EMBA 博士,但是博士学位应该就是为了培育某些特定领域之内,具有独立研究能力的学者,而这种偏重理论的课程,除



了可以获得一个被社会大众羡慕的博士头衔之外,并无多大实质帮助,如果只是为了要博士头衔而花费许多时间、精力、金钱去念EMBA 课程,所投注的机会成本不免过高。第二个难题是EMBA 的课程没有办法“客制化”(customization),也就是说没有办法因每个学员不同需求、不同专长、不同兴趣来做选择,这样就可能使学员选不到自己喜欢的课程,从而造成无谓的浪费或产生遗珠之憾。

有鉴于此,王宝玲先生交办笔者群广泛搜集了海内外数十所名校关于EMBA 资料,包括:国内外各大学(如:哈佛商学院、北大光华管理学院、上海中欧国际工商学院……)的EMBA 课程讲义、资料或是指定参考用书、case study(个案研究),以及美国各大学的EDPS(针对经营管理单一课题特别编纂的教材),去芜存菁,不求高深,只求务实,以便有志在职进修的读者入门之用。

EMBA 系列丛书特别强调浅显易懂和务实的编写方式,尽量避免学术殿堂上管理理论过于专业,导致一般人不易了解的缺点,读者们可以依自己的兴趣需求作为入门书,逐渐培养出全方位的管理知识和能力,最终也可以成为社会大学的EMBA。

虽然笔者群对于本书的编写力求谨慎,但还是无法避免百密一疏,敬请各界人士不吝指正、相互切磋、精益求精。

方守基 王人杰 何建达

柯明朗 邱茂仲

谨识



外国的月亮比较圆？

担任编辑工作匆匆已十余载，对于编辑一职，总有一股特别的使命感，虽不敢像诗圣杜甫一样大发：“致君尧舜上，再使风俗淳”的豪语，可是作为一个编辑总有为书籍把关、替社会大众过滤信息的责任，也就是因为这份责任，所以我始终兢兢业业，对于书的内容质量从不敢掉以轻心。

近年来，西方企业在全球经济上确实一直扮演着强势主导的角色，故以学术或出版业者的专业眼光来看，西方企业在商业经营方面的许多观点与经验，确实很值得我们学习与借鉴。也因此，外国那些新潮或古典的管理理论，多年来不断地在书市纵横翻新，不仅成为财经管理类书籍的强势书种，甚至可说是惟一指标。

于是，我们在当前财经管理类的书市平台上，已然看见西方理论蓬勃发展的趋势，但反观本土的管理书籍，则是相对显得寥寥可数。这难道是因为外国的学者与管理人才真的比较优秀，优秀到我们必须全盘移植他们的理论吗？

西方企业家在全球经济的表现上确实是有令人折服之处，但要把书中的理论全盘套用在各个不同国家、不同产业的企业家身上，则不免会因为种族、民情的隔阂而产生削足适履之憾，所以，本土管理书籍的编写是势在必行，否则，中国的企业家便无法找到一套针对所处真实环境所量身订做的专属理论。

况且中国企业界有实务经验的管理人才辈出，柳传志先生绝对不会较比尔·盖茨（Bill Gates）逊色，还有海尔集团的张瑞敏先生、台塑集团的王永庆先生、统一企业的高清愿先生与徐重仁先





生……他们一个个都是饶有成就的企业管理大师,可是如果要日理万机的他们在有限的时间内,将自己的想法以及经营诀窍付诸于文字,不免有些强人所难。所以,当我开始构想,要出一套完全符合中国现实环境、风土民情的本土企业管理丛书时,我第一个想到的就是出版界名人王宝玲先生。

我和王董事长共事十余年,对他的认识不可说不深,王董事长最大的特质就是同时具有学者与出版家的理想、热诚,并兼有企业家的精明。当你看到他守着获利并不高的出版业,而经常忙碌往返于北京、上海、成都、香港和台湾等地,积极开发新的出版产业、培育年轻的新兴作家,你就会觉得你看到的是一个执着于理想的出版人,在钟情的工作岗位上投注自己旺盛的热情。同时,他对社会的动向、经济与文化的潮流变迁,也都随时保持着高度的关切与敏锐观察,基于对所生所长的这片土地的热爱,他才有动力投身于出版业,以自己最专擅的部分,为文化与社会尽一份心力。王董事长平常很喜欢和同事说说笑笑,但是在为书籍的质量把关时又极度严谨,从不放过任何一丝小瑕疵。他的工作态度是对事不对人,只要是书籍质量有了疏忽,不论亲疏远近,他一律会当场予以指正,并力求同仁改进,这就是他恩威并施的管理特色。

经常,在开会的时候他会随意拿起一本书,翻开其中的一页问我们哪个地方出了问题。他认为一个好的编辑不但要博览群书,还要随时注意社会脉动,所以我们出版的书籍都是以付印前一刻最新的信息校对,这种对质量的坚持、严格把关,不下于学院派教授对论文的严谨。但他并不是一个不谙经营之道的文人,善于掌握时机是他的一大优点,他知道什么时候该出什么书,可以灵敏又

及时地掌握广大读者的需求;另外,其严密控制成本、力求降低无谓浪费以达到最大效益的功力,更是和台湾塑胶工业股份有限公司王永庆总裁的经营理念——“鱼骨理论”不谋而合。他的视野广阔、嗅觉敏锐,绝对可以将他于台湾大学经济系、经研所和美国 UCLA 所学的理论,在现实生活中发挥得淋漓尽致。

除了傲人的学历之外,他还有丰富的实务管理经验。他深知一人计短两人计长之理,喜欢集思广益,每每要决定一件事,总是将相关人等集结至会议室,运用脑力激荡法让每个人都尽可能地说出自己的意见,不论同仁资历是深是浅,他都认真倾听;而他又擅长以 SWOT 分析法来精准判断一个决策的优、劣势与机会和潜在的威胁。同时,对于新人的提拔和照顾他也不遗余力,总是将最适合的人放在最适合的职务上,让每个人都可以各展所长。

王董事长为学者型的企业家,台湾大学经济学系毕业,亦是美国 UCLA 的 MBA 与统计学博士,同时他还具有多年企业管理实务经验,是台湾擎天文教暨补教集团董事长、上海兆丰集团总裁及台湾华文网、广州华文一德文化公司董事长,由他来担任这本书的主编与作者之一,应该是十分适当的,再加上王董事长广结善缘,在学界、商界都有不少的好朋友,因此,他登高一呼就有不少的专家学者响应王董事长为企业界量身订做一套企业管理丛书的理念,并进而参与这套丛书的编写。希望这套丛书的出版可以为本土的企业管理书籍尽一份心力,培养出本土企业管理丛书的新势力。

总编辑 欧绫纤
华文网集团台湾出版事业群



产业转型对 CEO 的冲击

从计算机、网络的普及,一直到基因族谱、生技科学、纳米科技的推动,我们可以发现,新一波的科技潮流正在兴起当中,在美国称这股风潮为新经济(Knowledge-based Economy),我们叫作知识经济。

过去的企业经营首重土地和资本,因为有了这些条件才可能生产出产品。在新经济模式来临的现代,生产出产品不再是一个问题,如何用匠心巧思将它呈现在消费者面前才是一大难题,加上信息爆炸、经验贬值等经济情势,企业的价值不再着重于有形的、可以触摸得到的硬设备,而是着重于无形的智能财产、商誉或是技术管理人才。

WTO 导致全球市场开放,将企业推向全球化,所以企业管理人的角色也比以往更难以胜任,不但要懂得如何掌握时机、研发科技、延揽人才、分析市场环境、愿景,视野还必须比以前更加开阔,并了解专业知识比权力更重要。管理者更得学会运用全球资源,而不是占有全球资源。企业迈向无国籍化,是不可避免的趋势,资金、股东、人才、技术、市场、信息都不再有国籍的限制,而且企业竞争也会因为无国籍化,由一山不容二虎的零和式竞争,转变为企业联盟的双赢策略。种种因新经济及 WTO 地球村概念而起的变化十分复杂,所以管理者的优劣对一个企业而言越来越重要。

由古到今,人们的潜意识中常常有支配别人的念头出现,这不是恶习,也不是要不得的想法,而是“水往低处流;人往高处走”的必然天性,尤其是到了现代竞争日趋激烈的社会,各个企业皆亟须



一些具有领导特质、可以团结公司向心力、使业绩显著增长,并对公司发展能做长远规划的管理人才,听命行事的乖学生不再是企业主的最爱,可以运筹帷幄,具有宏观思维,可以对公司发展提出有效的鉴言,凝聚其他员工向心力的人才,将是企业主的最爱!

据在台湾任教的好友对台湾企业的抽样调查显示:62%的台湾企业管理的面向,在面临中国加入 WTO 接受外商挑战的时候,仍然没有加强,也没有改变旧有管理方法,还是以传统的 management 方法面对新的时局。

笔者认为会造成这种状况的原因不外乎有以下几点:

一、企业管理体系不佳

企业主缺乏建立现代管理体系的知识,抑或管理体系的执行不够彻底、目标不够明确、缺乏实际方针,只有空泛理论,单单靠着景气兴盛低落的循环,在商场中浮沉,当然无法永续经营,就算有耀眼的业绩,也会因管理体系不佳,而稍纵即逝,成为“彗星企业”。

二、管理者对于自家企业不甚了解

企业管理者可能对本身的特性以及公司的核心文化、产业的趋向把握不住,一知半解,所以只好守成不变,抱着“多做多错;不做不错”的心态,如此一来不但没有办法发挥企业的竞争力,更别提和国际级企业一较长短了。

三、被管理者无法发挥创意

企业管理者若没有雅量接受新进员工所提的建议,或是无法



承受因实验创新而带来的损失,员工就会不敢打破传统,发挥自身创意,积极谋求提升公司核心竞争力之道,所以只好萧规曹随,整个企业缺乏活力、暮气沉沉。

既然国内企业界还存有这么多问题,管理者对一个企业的重要性自然不言而喻。那么应该如何成为一位优秀的管理者呢?答案就在这本书当中。

本书以深入浅出的方式,将各种管理理论做一论述,书中的最后一部分更是举了海尔、联想、科龙、同方、台塑、统一……各界紫牛级企业的管理实例,来佐证书中所提的各种管理理论,堪称为一本理论与实务并重的著作。除此之外,为方便读者对于所有管理理论都能深入浅出地略知一二,本书特别开辟 Look and Think 专栏,将中外重要管理 Know-how 一一点出,希望读完本书后,能为求知若渴的读者一扫胸中困惑,成为现代管理者中最具竞争力的 EMBA!

颜丰伟

于美国哈佛大学商学院





目录

CONTENTS

PART 1 管理者的领导艺术

Chapter 一、管理者的性格特质	002
Chapter 二、新手主管轻松上路	012
Chapter 三、展现个人领袖魅力	019
Chapter 四、效率管理法则	028
Chapter 五、专业的管理者	034
Chapter 六、女性轻松管理法	039
Chapter 七、突破你的管理障碍	044
Chapter 八、品德管理	050

PART 2 企业营运功能管理

Chapter 一、企业管理方针及经营策略的制定	060
Chapter 二、企业 CI 战略	070
Chapter 三、企业财务管理	078
Chapter 四、企业组织管理	112
Chapter 五、企业行销管理	131
Chapter 六、顾客关系管理	152
Chapter 七、电子科技对企业的冲击	160



1

PART 3 人力资源管理

Chapter 一、如何发掘千里马	168
Chapter 二、活用公司人力资源	176
Chapter 三、凝聚公司向心力	186
Chapter 四、培训公司人力资源	191
Chapter 五、员工管理 EQ	202
Chapter 六、员工绩效管理	223
Chapter 七、适度控制员工	232
Chapter 八、如何面对各种类型的员工	239

PART 4 紫牛级企业管理实例

Chapter 一、台塑集团的经营管理哲学	248
Chapter 二、统一集团的经营管理哲学	260
Chapter 三、广达集团的经营管理哲学	274
Chapter 四、鸿海集团的经营管理哲学	291
Chapter 五、华硕电脑的经营管理哲学	301
Chapter 六、仁宝电脑的经营管理哲学	308
Chapter 七、明基电通的经营管理哲学	317
Chapter 八、台新金控的经营管理哲学	326
Chapter 九、台积电的经营管理哲学	336
Chapter 十、趋势科技的经营管理哲学	346
Chapter 十一、科龙集团的经营管理哲学	355

