

企业家实战系列丛书

QIYEJIASHIZHANXILIECONGSU

• 文硕 • 张国有 主编

飚向高科技

• 德柏拉 · 布莱特 著 • 张希诚 译



中国工人出版社

F273.1

363643

B94

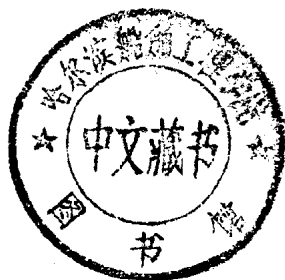
飞向高科技

• 德柏拉·布莱特 著 • 张希诚 译



中国工人出版社

363643



(京) 新登字 145 号

根据台湾卓越出版社授权独家出版

迈向高科技

(企业家实战系列丛书)

德柏拉·布莱特 著 张希诚 译

出版发行: 中国工人出版社 (北京安外六铺炕)

排 版: 用友研究所电脑排版中心

经 销: 新华书店北京发行所

印 刷: 中国建筑工业出版社印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/32

印 张: 6.625

字 数: 135000

版 次: 1992 年 9 月第一版

1992 年 9 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5008-1249-3 / F·75

定 价: 3.20 元

(版板所有, 翻印必究)

顾问委员会

陈岱孙

蒋一苇

高程德

段永基

赵希有

于光远

厉以宁

张晓布

尉文渊

于 瑛

017 11-53

编 委 会

主 编:	文 硕	张国有
副主编:	吴兴文	张丽娜
	俞 澄	仇海清
	任枝明	黄梅艳

总 序

王文京

用友电子财务技术有限公司董事长兼总经理

当文硕所长返台归来对我说,研究所准备与北京大学合作,以“时代呼唤企业家、企业家影响时代”为主题,向社会推出一套《企业家实战系列丛书》,系统再版台湾经营管理方面的译著时,我深表赞同。

如果说,计划经济催生政治家,那么,市场经济孕育的就是企业家。现代市场经济的发展,迫切需要一大批叱咤风云的精明企业家走在时代的前列。所以,在思慕早日实现现代化的中国大陆,如何建立一个健康的心态去借鉴台湾经济发展经验,这应该是一件值得探索的选择。

这套大型系列丛书不但大胆地摄取了世界各国具有时代性、经验性、实务性和趣味性的企业实战智慧,让两岸企业家能够镇定自若地在国际商业舞台上稳操胜券,而且,也在大陆重现了台湾几十年来积累而成的经营管理才略,让两岸企业家可以经验分享,为整个中华民族点燃傲视群芳的经济奇迹之火。

它无疑会为正在向市场经济主战场冲刺的企业家们提供最实用的“思想”利剑。

现代市场经济是一个供企业家激烈竞争的广阔战场。它将无情地淘汰缺乏自信心、志大才疏的弱者，同时，它会使目标远大、胸怀宽广、敢于不断地迎接挑战的强者脱颖而出。我坚信，企业家追求成功与辉煌的历程，是一部永远撰写不完的鸿篇巨著。因为，只要发展市场经济，就会不断地涌现更多的人继承企业精神，将企业家智慧的光与热传递下去。

“用友”衷心地祝愿希望成为企业家的有志之士取得成功！

时代呼唤企业家 企业家影响时代

文硕 张国有

我们在很短的时间内,做了这样一件事:把台湾的企业管理方面的优秀译著辑成大型的《企业家实战系列丛书》,奉献给现在的企业家、未来的企业家,以及所有把经营管理当作职业的、奋斗着的人们。我们想,无论从哪个角度,无论如何评价,无论是现在和将来,这都是一件非常有益的事情。

在改革的大潮中,企业面临的是激烈竞争的社会和瞬息万变的市场,企业家面临的是成功与失败相互交错之中的莫测的风险和无穷的选择。企业的竞争就是企业家的竞争。企业家将成为社会中顶荣耀的人物。企业在他们的驾驭下走向发达,社会在他们的奋斗中走向繁荣。

有天生的企业家么?没有,从来没有!企业家,意味着奋斗、创新、卓越和永不屈服,意味着从失败走向成功。他们从不靠施舍过日子,也从不在大师面前发抖。每个企业家都有一路属于自己的脚印,都有一部属于自己的历史,都有一个属于自己的辉煌。怎样成为企业家?没有一条路,却有万条路。《丛书》就呈

书》中都有地道的与众不同的见解。除此而外,还介绍一些享誉国际的巨亨级人物,吸取他们的经验和智慧,为你超越第一提供借鉴。看看别人,想想自己:如何走向创新之路?如何走向成功之路?如何走向辉煌之路?你就会产生一种共鸣,甚至跃跃欲试,这时,你就在“感觉”中真正找到自己了。

企业是永存的,企业家的路是无限的。我们《丛书》中的书也想一本一本地一直出下去,不知何时为止。我们希望,随着一本本书的问世,我们能够与中国的企业家们一起经历抉择的艰辛,体验奋斗的苦难,分享成功的欢乐。

《丛书》期望着企业发达,企业家成功!

1992年9月初于北京

序

卓越文化事业董事长兼发行人 林日峰

本公司授权北京用友研究所为《卓越经营理论丛》一套十册在大陆出版的代理人。《卓越论丛》已经被列入这套《企业家实战系列丛书》的第一辑，能顺利出书心中充满无限的期盼与欣喜。

清末以来，西方的船坚炮利，彻底摧毁了我中国人的自信与优越，而经过了一个世纪的递嬗之后，以经济力为主轴的国际情势，又已初嗅世界大战的星火苗。

全球性区域经济整合的浪潮，如单一欧洲计划、北美自由贸易协定、野心勃勃的日本大东亚共荣圈……，何尝不是另一种形式同盟和轴心的缔约？

展望未来，中国人在世界舞台上若想一扫阴霾，势必要在经

济实力的构建，以及经济主导力的进取上，加一把劲。

《卓越经营理论丛》的出版，或正可以扮演触媒般催化的角色。

这一套论丛，大致可以分为“他山之石”与“管理心法”各五册的两个系列。

《财富创造者》、《卓越的热潮》、《未来经营力》、《赢家》、《奔向高科技》这五本归属于他山之石系列的著作，各自归纳了世界顶尖名牌、美国卓越企业、日本卓越企业、杰出中小企业，以及杰出高科技公司的经营诀窍，对于见贤思齐、颀长补短，应能激起有为之者亦若是的气概。

归属于管理心法的《管与被

管》、《经营锦囊》、《天才老板》、《管理盲点》、《掌握人性的管理》这五本书，则是针对经营、管理、领导、统御等主题，所归纳出的金科玉律，无论对长治久安的策略大计，随身备忘的管理技巧，都能有当头棒喝的提醒之效。

本书——《迈向高科技》以实证经验做基础，剖析高科技公司经理人与传统产业经理人；以及高科技产业中绩效卓越之经

理人与表现平庸之经理人之间的差异。

书中归纳了高科技公司卓越经理人共通具备的十六种管理特性。其中像是乐于提供经验分享、放手属下自由发挥、善用标语及口号、有福同享不居功、目标取向不虚工、激发属下追求成就、灌输员工竞争意识……等，对于想跨进高科技时代的企业，都是一帖帖的转骨良方。

代 序

我个人最初接触高科技是在二十多年前，当我以工学院研究生的身分在太空总署（NASA）工作的时候，甚至在当时那种未来取向的环境下，还没有人会像现在一样，把高科技视为一种社会力量，更不会有人想到，高科技可能会影响到管理实务的作法。当时即使是在和科技有关的企业里做事的经理，其平时使用的工具顶多也只不过是纸和笔而已。那时候有许多行业还一直沿袭着好几个世代的方式来处理业务和管理员工。

二十年后的今天，交通及通讯方面已日新月异，即使是传统性质的行业，也面临着急遽的改变和激烈的全球性竞争。在这类企业中服务的经理，已感到传统的管理方式不足以应付当前的巨大挑战。要求改进经营方式及管理方法的压力，已经变得令人无法逃避了。科技改变企业作法的事实，已经不再新奇或令人觉得意外了。真正令人感到意外而且也正是本书所要介绍的是，美国的高科技业为了应付瞬息万变的挑战，而发展出具有重大意义的最新管理观念。

我最熟悉的行业——个人电脑业，代表了新兴的高科技业中可能是最有震撼性、最令人刮目相看的一个行业。在

70年代中叶，个人电脑业甚至还未出现。然而，在十年之后的80年代中叶，却已是营业额高达十一亿美金，且被预期为还会不断成长的行业。个人电脑技术的威力也差不多以相同的速度在成长着：目前市面上的商用个人电脑所具有的能力，比十年前第一次问世的个人电脑还要高出数百倍以上。

企业在个电脑业中的存亡，是不是只系于科技一项因素而已？答案是未必。技术已有重大的变化，但还是在可控制的范围内。且事实上，现实的商业环境要求各厂商的个人电脑彼此要近似到能够有相容性。这么说来，如果技术不是唯一的决定因素，到底是什么因素造成这些高科技公司之间的差异呢？我们从这个行业的成功者与失败者身上可学到什么呢？

康培克 (COMPAQ) 电脑公司是唯一我认为足以作为说明例子的公司。由许多方面看来，康培克公司已经实际运用过本书作者在书中所揭示的管理方法。该公司创立于美国个人电脑业正开始进入最竞争阶段的时期。该公司的成立是由许多在高科技公司服务的人员从无中生有的，而当时个人电脑市场正在成长中，且变化之快，为过去前所未有的。创立该公司的时候，我们很谨慎地从世界各地挑选了一些经验丰富且相当成功的经理人员，这些人和作者撰写本书前所面谈过的经理们，具有相同的特性。我们聘用的这些经理必须迅速行动，撷取本身的经验，把各自过去在高科技界使用过之最佳管理技巧应用到公司上。结果使得康培克公司成长得比美国的个人电脑业本身还快，而且在三年不到的期间，就成了强劲有力而为美国个人电脑业界所侧目的竞争者，和当时

美国电子、电脑业的一些巨擘分庭抗礼。

与本书作者面谈过的经理们，和康培克公司的经理们拥有类似的经验。不论是来自新兴的公司，或成立已久的大公司，他们都曾经目睹自己的创意，如何地以料想不到的方式和同事们配合运作。他们不但推出创新的产品，在工作上 also 发展出创新的密切配合方法。最重要的是，他们已经了解到，要在淘汰率高、竞争激烈的高科技界中获得成功，端赖公司上下每个人的创意，而非只是个人或少数人的创意就够了。

真正甚好的新观念在我们熟习之后，似乎就变得很明显而毫无神奇之处，像布克敏斯特·富勒（*Buckminster Fuller*）提出的权变（*Synergy*）观念即为一例。本书提供我们类似的概念。本书作者从她对数十位经理人员所做的研究中，整理出了一些实用的观念。本书最大的贡献在于，把一些从实务经验中得到的，以及非正式学到的管理实务，用很有系统的架构表达出来。本书作者让这些观念不但能够为高科技的经理所用，也能够为传统行业的经理们所用。本书也提供了一些实用的观点，让经理们能够把这些观念套用在自己的组织里，并且像一般成功的高科技公司一样，以激起员工对于工作的热忱，及全力以赴的工作态度。

本书探讨大部分企业当前所面临的一些基本问题。正如本书所指出的，大部分行业的经理们，已经身不由己地被迫走上快道了——他们已没有选择的余地。今日经理们所面临的问题，小至对高科技的不断引进，大至日益增加的全球性竞争压力。

不过，在目前这种新的企业环境中，不但有可能生存下

去，而且还有可能蓬勃发展。新出现的“高科技经济”虽然提供了令人兴奋的机会，但仍照样要求经理们使自己及员工在工作上有卓越的表现。本书所列举之许多成功的经理们都有杰出的表现。本书作者不只告诉我们如何做到像他们一样，而且提供了一个蓝图，指示我们如何激励为数众多的新进高科技从业人员，来应付此种挑战。

就我个人的经验来说，采用本书作者介绍的管理方法还有一个很好的理由：这些方法可以让我们获得一生当中最珍贵的经验，并且从工作中得到如昙花一现般难得的真正满足及乐趣。

康培克电脑公司总裁

罗得·卡尼恩(Rod Canion)

译者序

近年来，新技术不断地问世，产品也不断地推陈出新，竞争愈来愈激烈，企业环境变动不断，新的挑战也源源不绝。这些现象，都说明高科技时代已经来临了。

首当其冲的，是高科技公司。但同为池鱼的传统公司，也一样地受到高科技环境的冲击。

过去几年来高科技公司的此起彼落，证明了高科技公司只有好的表现并不够，还必须有卓越的表现；而且唯有不断地保持卓越的表现，才能脱颖而出，免于被淘汰的厄运。所以，不论是高科技经理，或是传统行业的经理，要想在高科技环境中生存，最佳的途径，就是撷取过去成功的高科技公司之经验。

本书作者为了探究在高科技环境下的成功之道，以问卷方式对美国的三千多家企业做了广泛的调查。就收回的两千多份问卷，研究（1）高科技经理与传统经理（2）表现卓越的高科技经理与一般表现的高科技经理，在想法及实务作法上的差异。随后，又亲自访问了其中数百位高科技经理，做进一步的讨论和研究。

以实证经验做基础，是本书第一大特色。在了解达成卓

越表现的实务方法之前，我们先了解一下，高科技公司与传统公司之间，究竟存在着什么差异。

根据本书作者的调查，传统公司的营运活动大多有固定的程序，交付员工的工作任务也较为固定而有例行性。员工自主的范围有限，且对工作的期望较为一致而可预料。因此，往往要求员工在一定的授权范围内，把交代的工作任务做好，强调的只是数量化的控制制度，以督促员工提高工作效率，达成公司既定的数量化目标。

相对地，高科技公司的营运活动比较没有固定的程序，交付给员工的工作任务有较大的弹性，员工要求较多的自主性。因此需要员工有高度的自信及工作热忱，有迫切的竞争意识和创意，愿意主动、全力以赴追求公司的目标，以达成卓越的表现。

本书的调查研究发现，表现卓越的高科技经理，就是因为能够认识到前述的特征，并且在实务作法上密切配合所致。

由于本书谈的是实务，如果光说不练，是不能发挥作用的。因此，强调如何实行，是本书第二大特色。

本书内容绝大部分即在以实例配合文字叙述，说明这些实务的具体作法。第十章更以一览表的方式，把十六项实务作法列成一张明细的计划表，让读者自行拟定进度，写出具体作法，逐项实行，直到这些实务作法全部都很自然地成为自己的管理方法为止。