

企业家实战系列丛书

QIYEJIASHIZHANXILIECONGSHU

• 文硕 • 张国有 主编

赢家

• 唐纳 · 克利福 · 理查 · 凯文 著 • 卓越出版社 译



中国工人出版社

F 270

1<46

363847

赢家

• 唐纳·克利福·理查·凯文 著 • 卓越出版社 译



中国工人出版社

(京)新登字 145 号

根据台湾卓越出版社授权独家出版

赢 家

(企业家实战系列丛书)

(美) 唐纳·克利福 理查·凯文 著 卓越出版社 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: 百花印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/32

印 张: 8.75

字 数: 179000

版 次: 1992 年 9 月第一版

1992 年 9 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5008-1242-6 / F·68

定 价: 5.20 元

(版权所有, 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 榕

DV52/17

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！

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

现了这样的五彩缤纷、变幻万千的世界。在这个世界中，任你选择，任你取舍，以你为主，博采众长，融合创新，自成一家，当你失败的时候，它给你启迪；当你成功的时候，它使你警醒。它将伴随着你在没有路的地方，走出属于你自己的企业家之路。

《丛书》中每一本书都是颇具匠心的。它实例生动，观察入微，以平易的风格引出深奥的管理之道，以日常的用语述出卓越的管理技巧，把企业的谋断之策勾划得淋漓尽致，使你在轻松的阅读之中，找到自己的“感觉”。如何在所从事的行业中超越第一、出人头地？如何运筹帷幄之中，决胜商场之上？如何克服文化差异，获得中外企业的“杂交优势”？如何使企业走向世界，经营出广阔的生存空间？如何从模仿走向创新，在无形中练就分析判断能力？如何处理事业各阶段的危机，成为多样化的领导人物的？如何经营小企业，成为卓越的小企业家？如何成为卓越的女性主管，使女性在智慧和美貌中创立属于自己的事业？诸如此类的怎样创业、如何投资、怎样沟通人际关系、如何竞争、发展壮大等方面的问题，在《丛

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、颉长补短，应能激起有为者亦若是的气概。

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——《赢家》是摄取自全美卓越中型企业致胜法则的经营宝典。这些中小企业的赢家，秉持了六项基本的竞争准则

- 市场导向的创新。

- 以高价值替代低价格。
- 慎防不相关的多角化。
- 摧毁官僚化组织习性。
- 不将利润视为最终目标。
- 创造永续性的企业价值。

我们出版克利夫和凯文合著的这本书，是因为这些勇于创新的中型企业所具备的特色，较之一般常引介的大型企业，更适合规模尚小的华人企业，当做学习的对象。

代序：台湾中小企业 ——变化中的方向选择

吴思华博士口述 记录：张步明

台湾有很多人写书、翻译书，基本动机是为了畅销。要畅销的最好办法，就是把书变成仙丹妙药，让读者相信——买了这本书，翻个两章就可以学到招数，不但终身受用，并且保证让出版商赚大钱。

上述的这种现象，其实是社会功利导向的必然结果。人们对所有的事情都希望在很短的时间内看到回报。

基本上，不单指书，而是整个社会价值的隐忧——大家都希望赚钱或出名，却又不愿意花比较多的时间去学习。

一、如何缩短追求成长的认知差距

我们谈买书或是谈对管理知识的追求，应该先建立一个基本的认识，就是任何一种管理知识或方法都有它的价值。换句话说，管理的智慧不只是表面文章，同时还牵涉到两个基本观念。

第一、没有真正地了解到管理理论的完整性。例如讲到企业文化的时候，对于企业需要什么样的文化、如何创造企业文化等，往往只是借用抄袭的手段，就想达成所谓企业文化的建立，于是文化就成了标语，变成表面文章。如果文化这么简单就能移植的话，那么每个企业文化的建立将变成一件相当容易的事，企业文化也变成一种流行、没有根的东西。

由于外国的企业文化背景与台湾不同，当我们吸收一个外来理论时，往往因为过度简化，而单纯地罗列所有的原则方法，导致在应用的时候，产生失真的可能。

第二个基本的观念是，所有的原则、理论，都脱离不了实务；也就是说，知道原则是一回事，做不做得出来是另外一回事，因此产生了所谓‘人家行、我不行’的问题。

前面两个基本观念简单言之，第一是未能了解理论背景，第二是执行与认知的偏差。

前不久，我碰到一家大汽车公司的高级主管，他看完《反败为胜》以后跟我聊天，觉得台湾的汽车业都应该如此。问题就出在《反败为胜》的作者在写书的时候把自己稍作神化，神化的意思是说简化了两个地方。

第一点是没有让读者了解他在运用所有的理论过程中，所拥有的知识与经验。第二点就是他未将执行时碰到的困难具体表达出来。

如果从社会表相来看，我们一直希望将企业管理世俗化，希望每个人都拥有相同的知识。而这对从事企业管理人员来说，将导致一种隐忧——当企业管理世俗化时，是不是有正确完整的知识的交代？把管理问题或理论简单条理化时，可能忽略了一个理论形成的背景或执行经验的配合，于是在知识信息的接受上，将产生很大的困难或认知距离。

二、“中国式”管理？

讲到管理模式，这件事本身有很大的争议，尤其是到底有没有所谓的中国式管理？譬如说，同样的中国人到外商公司做事的态度就不一样，到公家机构去上班又是另外一回

事，似乎是说，人不重要，而是机构本身所传达的讯息比较重要。

●环境的影响因素大于“人”

从上述这个观点来看，我比较相信大部分的管理模式都有它的共通性。也就是说，在观念及原则上是没有太大的区别，但是在执行的细节上，就更应该做进一步的考虑。

以另外一个观点来看，与其说是中国式的管理，不如说是适合中国企业的管理。

中国和美国除了文化之外，还有太多方面的不同，包括政府对企业角色的认定、企业规模的大小等等。美国的大企业在台湾是不可想像的，她的小企业也许就是台湾的大企业，尤其重要的是在产业的类型上有很大的差距。以美国为例，它的产品大部分是内销，以国内市场为主，虽然近年来受日本影响，这个趋势逐渐在改变，至少就过去的发展而言，美国绝大部分的企业很少想到其与外国公司的关系。

可是对台湾大部分的企业而言，百分之九十以上的公司靠外销生存，因此与前述美国企业的结构完全不同，所以讲到管理，自然也有所不同。

●美国行得通在台湾则未必如此

对台湾的企业而言，我们处在一个比较特殊的环境，无论是在政治情况、产业结构、经营过程、角色扮演……等，都必须作一个综合性的考量，在这种情况下可以客观的了解到——在美国行得通的方法，台湾未必能行。

今天，我们一再讲企业文化，其实与产业发展阶段有密切的关系。在以制造导向为主的阶段是一种情况，但是当整个企业走到以服务导向为主的时候，企业文化就变得愈来愈

重要。

●不同的阶段有不同的管理方式

明显地，当一个国家以制造业为主的时候，根本不必特意去强调文化。强调文化做什么？花很多时间做空洞的标语，却得不到有效的结果。

但是当公司渐渐从生产走向服务或是从生产走向比较模糊的技术开发时，包括智慧的创意，这时已渐渐无法去衡量——成功与否是靠员工的投入，还是应该想到建立一套管理方式？诸如此类，就是所谓中国式及美国式管理不同的地方，不同并非指人而言，而是指阶段的不同。透过各种传播来说明企业为什么要有文化，在台湾是件很有价值的事。

●小人国不同于“狄斯尼乐园”

以桃园小人国为例，很多人都认为可以学习华德狄斯尼乐园的模式来经营，希望带动台湾的观光事业做得更好。因此在作法上，应让大家都知道小人国这个地方（例如建立方便的交通），同时除了塑造小人国的硬体，更应该加强软体，也就是说，经营小人国应该有其一套自己的企业文化，如此小人国就足以媲美狄斯尼乐园。

我们讲企业文化的移植，小人国就是一个很好的例子，我们应该设身处地的来想，为什么目前的小人国不采用类似狄斯尼乐园的经营模式？不以前述的作法来发展？我们会发现小人国的经营者强调的重点开始并不放在台湾，而是放在国外市场，尤其是日本观光客。最大的差别就是小人国在整个塑造上只有硬体而不强调软件，没有所谓塑造企业文化的问题，这对企业本身甚至服务人员都是一样的。

由于狄斯尼乐园有很多可供重复玩乐的设备和器材，你

能亲自参与，并重复地玩。但是，我们到小人国去，是去看东西而不能参与玩乐，这是两者经营上的基本差异，华德狄斯尼乐园强调欢乐，是要让你一玩再玩；小人国则提供观赏，很难让人有第二次的尝试。

●体质、规模、策略的差异与企业文化

因此，讲“企业文化”，理论上而言，可以从三个观点来看——

第一、企业体质的差异——企业本身根据其经营内容及发展需求，必须发展出适合自己的体质。因此，不同的经营内容和需求，自有其不同的体质，以建立其在市场的生存及竞争能力，不同的企业有属于自己不同的企业体质，其间的差异就决定了企业文化的有无与不同。

第二、企业规模的差异——企业规模的大小为企业是否能存在发展的重要因素之一，规模小的企业对企业文化的需求及形成相对的减低，规模大的企业则相对增高。

第三、经营策略的差异——企业经营除了对强调产品（硬体）的提供，有的则诉诸于（软体）的销售。不同的行销诉求重点，产生企业不同的经营策略，此将直接影响到企业体对企业文化的形成与否，而有不同的作法。

以小人国与狄斯尼乐园的例子来看，有没有企业文化是很好的对比。所以，到底什么人、什么企业组织要有文化？是没有什么一定的。同样是旅游事业，表面上大家都一样，实质上却完全不同。企业文化的有无，是要按照需求来决定。

三、我们会是永远的赢家吗？

基本上大家都同意，台湾中小型企业在整个经济发展过