

企管一點靈

——從典範轉移到基業長青

信懷南◎著



企業名著 58

企管一點靈

——從典範轉移到基業長青

信懷南／著

企業名著58

企管一點靈：從典範轉移到基業長青

2002年10月初版

定價：新臺幣300元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者	信懷南
發行人	劉國瑞

出版者 聯經出版事業股份有限公司

責任編輯 顏惠君

台北市忠孝東路四段555號

校對 呂佳真

台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號

李淑芬

電話：(02)26418661

封面設計 王振宇

台北忠孝門市地址：台北市忠孝東路四段561號1-2樓

電話：(02)27683708

台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號

電話：(02)23620308

台中門市地址：台中市健行路321號B1

台中分公司電話：(04)22312023

高雄辦事處地址：高雄市成功一路363號B1

電話：(07)2412802

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

郵撥電話：26418662

印刷者 雷射彩色印刷公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-2511-1 (平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

企管一點靈：從典範轉移到基業長青 /

信懷南著．--初版．

--臺北市：聯經，2002年（民91）

408面；14.8×21公分．（企業名著：58）

ISBN 957-08-2511-1(平裝)

1.管理科學

494

91016773

此書獻給

我的過去

和

您的將來

自序

吾謀適不用，勿謂知音稀

一九九五年的春天，我結束了在台北超洋國際顧問公司短期的服務準備回美國時，在一個偶然的機會，認識了《世界經理文摘》（現改名EMBA）的黃宏義先生。我和宏義兄的出身、背景、興趣、看法，甚至於年齡、大學讀的科系都很不一樣，但他第一次和我見面時，就要我為他的管理雜誌寫文章。這是我封筆三十年後，重出江湖，再寫文章的開始。

《世界經理文摘》是一九八六年創刊的，這十五、六年行來，始終如一，維持它保守、正派，「聞喜宴獨不戴花」的風格。和我的文章標榜的是以感性的語氣，寫理性的文字；用輕鬆的態度，來談嚴肅的問題很不一樣。但我這一寫就是三年，連宏義兄的長河出版社為我出版的第一本書《老美看招》在內，算一下多少也有一百萬字，因為除了

用「信懷南」外，很多時候我也用本名、用編輯室，和不具名的「管理集短篇」，在同期大寫特寫。

本書所蒐集的，是我在《世界經理文摘》上發表過的一部分文章。能由聯經出版，不但非常高興，而且也很感謝。從管理知識傳播的角度來看本書，本書中蒐集的資料應該算是極為豐富，並且也頗具可讀性。

一九九六年一個星期五的下午，我接到一位周先生從台北打來的越洋電話，小談一會兒後，周先生說：「我們董事長想和信老師講話。」這是我第一次聽到鴻海和郭台銘先生的名字。

郭先生看過我的文章，想請我到鴻海為他的員工作一次演講，在電話中間我星期六可不可以動身。我原以為是一星期後的星期六，但郭先生的意思是通完電話後的第二天。記得我當時心裡想：「哪有說走就走的？」不過，我還是盡快在星期天就匆匆上路。

星期一的清晨，我飛到台灣，郭先生派人來接機，到達鴻海位於土城的總公司時，還不到八點鐘。當天上午，郭先生召集鴻海科長級以上的幹部聽我演講。

我站在台上，放眼一看，在黑鴉鴉一片的聽眾中，好像只有一位女性，我覺得很奇怪，心想：「這是什麼樣的公司？為什麼重要幹部全是男性？」我演講完後，郭先生作

結論。他說：「信老師的文章中提到立功、立德、立言。立功，信老師年齡已過；立德，信老師年齡未到。我想請信老師做鴻海的立言導師，但如果各位不同意，那也不行。這樣好了，凡是贊成請信老師做我們立言導師的，請站起來鼓掌表示歡迎。」我當時站在台上，真是有些困窘，心想：「這不是李登輝想做國民黨主席的搞法嗎？」但我何嘗不知道，這是郭先生在為我「站台」。我看到坐在第一排的幾位副總，臉上表情有些遲疑，但在那種場面和壓力下，誰又真的不願意站起來鼓掌。就這樣，我成了鴻海的執行顧問。

在「顧問」前加「執行」兩個字，是我要求來的。回頭來看，這個要求也許有它的必要性，但事後證明相當多餘。那時候我在美國已經住了三十年，其中有四年一個人在香港和台灣工作，對「台獨」生活和東方管理文化並不陌生，因此一開始我就講明不會回台久居，寧願每個月風塵僕僕地輪流飛台北、飛崑山、飛深圳。從「立功」和「創業」的觀點看，這是犯了三C（Commitment, Communication, Competency）中Commitment的大忌，但我的決定是基於「我是什麼，我不能掩飾；我不是什麼，我不能偽裝」的性格。路已近時翻覺遠，人因垂老漸知秋，富貴功名已經離我遠去，一半原因是自己能力有所不逮的後果，一半也是自己對付代價「有所為，有所不為」的選擇。

有一天，我和幾位鴻海的處長級經理人在會議室聊天，郭先生走進來，遞給我一張

手寫的便條紙，上面寫著三條關於我職務的要點，算是我的 Job descriptions。

郭先生進來的時候，在座的資深經理人自動站了起來，因為郭先生沒坐下，於是大家也是站著講話。我看到同事們站起來的時候，心裡對站與不站遲疑了一秒鐘，結果選擇了站起來。In Rome do as Roman's do（入境隨俗），這雖是小事一椿，但也充分表現出東西管理文化對威權的認知上，有很大的區別。在同樣的情況下，美國經理人是不會站起來的。

郭先生手寫的工作指示中的第一條是：「學習惠普和英特爾的公司文化」。矽谷的公司文化，大致可分硬軟兩派，「硬」派的先驅是 Fairchild Semiconductor 公司，英特爾的開國元勳 Gordon Moore、Bob Noyce，和後來加入的 Andrew Grove 全出身於 Fairchild，而「軟」派的祖師爺則是惠普。嚴格說起來，這兩家公司的文化有很多不同的地方，互有長短，但的確都是國內高科技公司應該學習的榜樣。回頭來看，這可是我一生中聽起來最簡單、做起來卻最困難的工作。

那段日子，我每個月回台灣，住在土城鴻海的宿舍，為公司四個 Divisions 選出來的菁英上課；來的同學有百分之八十是工程師出身，學機械工程的尤其多，其中也有博士。從本行和技術上去看，他們都可以稱得上專業，但從「經理人」（manager）的角度去評估他們，大多數都不合格。其實這不單是鴻海面臨的問題，也是東方很多科技公

司面臨的問題。在我看起來，全是被「彼得原理」(The Peter Principle)害的。技術人員因技術能力強而升為經理人，做了經理人後，因為工作的壓力，根本沒機會去培養管理的核心能力，反而是比原來更忙、更累，因為現在許多事都要自己動手，連部下的事也得包。基本上，他們是有名無實的經理，他們是拿經理人的薪水、擁經理人頭銜的資深技工。

容我用一個金字塔來解釋公司文化轉變的要素和過程。從一開始，郭先生看了我的文章，希望我能傳授鴻海員工一些工具和方法(tools and methodologies)，因為他深信工具和方法的改進，可以直接提升生產力，對公司的「底線」有立竿見影的功效。郭先生不只一次地用「管控」來代替「管理」，他不以為管理是普通常識(common sense)，這是我與郭先生和管理認知上的基本差異。

我不覺得像鴻海那樣大的公司，需要我來幫他訓練員工在工具和方法上的知識。因為被選來上我課的學生，他們本身有能力靠自己去獲得這方面的知識。他們需要的是獨立思考的能力、創革新新的膽識，和敢於說「不」的環境。他們需要的是能幫助他們成長的Mentors(師友)。我認為像鴻海這樣的公司，最重要的是培養一批第一流的經理人，和建立一套長治久安的公司文化。這種文化的特質是靠制度，而不是靠個人魅力和能力。

我的性格本來很容易和學生打成一片，幾個月過後，師生間難免產生了一些感情。有天上課，一位同學問我：「信老師，你老是說轉變公司文化很重要，究竟是上面變容易呢？還是下面變容易？」項莊舞劍，意在沛公。「信老師」豈會聽不懂這位同學的言下之意。於是我回答：「這要看是在什麼地方問。在美國，上面改容易，下面改難。因為上面改革的意願，要靠下面的員工『百應』（buy-in），而下面人的『百應』很難。但在台灣和中國大陸，當然是上面改難，下面改容易。因為上面一個命令，下面一個動作，改革起來比上面改要容易多了。」

過了不久，在另外一堂課上，不知談到什麼，有位同學突然當眾說：「信老師，我真希望你是我的經理。」我聽後脫口回道：「如果我是你的經理人，你們公司就不會這樣賺錢啦！」這是老實話。當同學們問我這些話的時候，我知道是自己該回家的時候了。

我是一個很好的老師，卻是一個很差勁的顧問。老師教你什麼是對的事，顧問則告訴你什麼對你最有利。這兩者的區別，到我快垂垂老矣的時候才明白過來。郭台銘先生是我一生中見到過最雄才大略的企業家，也是作風最強勢的領導人。他足夠稱得上漢文陳琳所謂的：「是以有非常之人，然後有非常之事；有非常之事，然後立非常之功；夫非常者，故非常者所擬也。」以郭先生的能力和鴻海的成就，其實我對他們是幫不上什

麼忙的。我去鴻海，是被郭先生的口才和描述的願景打動。我離開鴻海，是因為我對那批來上課的年輕人有心理上的負擔和好感，我如果不能滿足他們的期望，至少我不能欺騙他們。

我花了很長的篇幅，用我從來沒有公開過的往事，作為本書自序的開頭，其實是有原因的：我一生中正式上班下班拿薪水的工作有十家公司，擔任顧問服務過的公司更多，要寫得出一百萬字與管理相關的文章，需要談的書和涉獵的資料當然不在少數。鴻海經驗對我來說，只不過是徐志摩式的「偶然」而已。「雲入鳥無際，魚行水自流」。但如果沒有這本書中蒐集的文章，就不可能有我和鴻海的「偶然」。在出版這本文集時，將這段往事畫個句點，也是應該的。我現在將這些文章根據我對管理的經驗和知識，而加以歸類：

第一部：典範轉移。這部分一共有七篇文章：前六篇是我為《世界經理文摘》用真名所寫的一系列「迷你」專欄。第七篇是《哈佛商業評論》慶祝七十五周年的總結。有人說過：「你如果不知道風往哪個方向吹，那你想往哪個港口去，其實也沒有太大區別。」要成爲一個世界級的經理人或企業領導者，清楚大環境的風向是必須的。

第二部：概念管理。任何有關管理的文章，包括信懷南寫的，全是重新包裝或重寫一些衆所皆知的普通常識；運用之妙，存乎一心。怎麼將管理的觀念放到不同的領域去

實踐，或在不同的領域去發揮不同的管理觀念，是這一部分文章的主旨。

第三部：管理變革。所謂管理，就是管理 Change，這是最簡單的管理定義。從恐龍公司的沒落，到新官上任三把火；從創業者第二代的接班，到預測公司未來成功的機會，是這一部分探討的話題。

第四部：核心能力。就算是江湖賣藝的，光說不練，沒兩把刷子，到後來觀眾會不耐煩而走光光的。每個人的核心能力不一樣，但總要有屬於自己的那兩把刷子。建立資訊管理系統是我的本行，將其有關文章放在這部分，作為追求卓越經理人和企業領導者的參考。電腦的硬軟體，日新月異，但資訊管理的原理、原則，一路行來，始終如一。

第五部：基業長青。可口可樂和奇異是二十世紀最對得起投資人的百年老店，但這兩家公司最大的區別，是在失掉公司強有力的總裁後，公司所表現的差異。本書最後一部分蒐集的文章，主要是介紹一些「基業長青」的世界級公司。它們賴以基業長青的核心能力各有不同，但「雖然較老，卻能更好」的經營理念是一致的。在這部分介紹的公司中，惠普的前途可能有點不妙。惠普的現任總裁「鐵娘子」卡莉·菲奧莉娜（Carly Fiorina）爲了併購康柏電腦，已經豁出去了，和惠普的傳人對著幹。除非「鐵娘子」能重新維持「惠普風範」，惠普和「鐵娘子」將都隨風而逝，稱不上什麼「基業長青」。

我最後一次和鴻海打交道，是有一次在崑山教完課後，傳真了一封信給郭台銘先生，信中除了重申「先生以國士待我，我當以國士報之」的浪漫兼理想主義老調外，也提到我在鴻海的作用越來越小，如果不能有一些基本性的改革，我留在鴻海對雙方都是一種浪費……這時候，我相信鴻海對「高來高去」信老師的價值開始有 Second thought，我沒收到鴻海的回信，於是從崑山直飛舊金山。歸去來兮！

鴻海給我最後一張支票，正好遇到舊曆年，我一看有過年的加給，數目雖然不大，但無功受祿，有些意外。郭先生不是刻薄寡恩之人，至少我沒這個印象。他的 Legacy，不是在他掌舵時將鴻海經營得如何，而是當他把舵交出去後，鴻海會成爲一家什麼樣的公司。關於這一點，我想郭先生和我的看法是一致的。

莫言舉世無談者，
解語何妨話片時。

信懷南

Xinbuxin@hotmail.com

麗茲·庫克(Liz Cook)、布萊恩·
羅希威爾(Brian Rothwell)◎著
劉復苓◎譯

男女領導大不同

The X & Y of leadership—How men and women make a difference at work

隨著新世紀到來，男人與女人在職場的角色與經歷正快速改變中。越來越多的女人打破無形的傳統藩籬，在各階層表現傑出的領導力。值此快速變遷的時代，兩性之間更需要相互了解、相互合作。

這是一本見解精闢、又具啟發性的佳作，作者分別從社會、文化與生理層面來探討男女間的差異，並且讓我們清楚知道，只要了解兩性之間的差異，透過彼此學習，男人與女人便能一起創造充滿生氣的新領導環境。

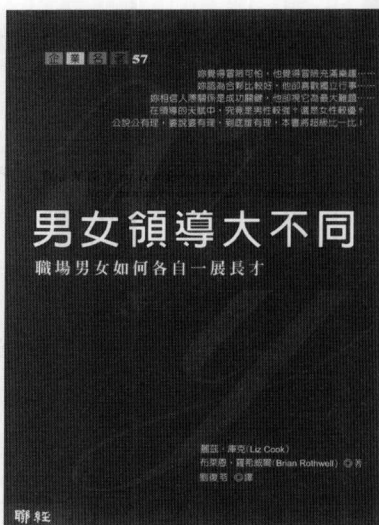
本書將告訴您……

- 男人與女人真的不同嗎？
- 男人與女人應該如何領導與被領導？
- 如何向彼此學習？
- 過去、現在與未來的領導模式——了解領導界經歷的革命，並為將來創造新領導模式。

【麗茲·庫克、布萊恩·羅希威爾】

麗茲·庫克擔任工業協會管理顧問長達12年之久。

布萊恩·羅希威爾是自行創業的企業顧問，在業界擁有超過25年的經驗。



【定價：250元】

你覺得冒險可怕，

他覺得冒險充滿樂趣……

你認為合夥比較好，

他卻喜歡獨立行事……

你相信人際關係是成功的關

鍵，他卻視它為最大難題……

在領導的天賦中，究竟是男性較強？還是女性較優？本書將超級比一比！



《新公司法案例解析》

宋宗信◎著・定價：250元

本書共有61則、以不同案例為主軸的文章。每一則「案例」的案情發展，都盡量從舊法衍生至新法，並在「解析」中說明。讀者可以用看故事的心情，先讀過案例，再去了解新公司法的規範，以利靈活因應、運用新公司法的規定。



《企業併購法解析》

黃玉珍◎著・定價：200元

本書詳介企業併購法的立法意旨、特色、併購種類及規定、租稅優惠、股權交易等，同時比較公司法、金融機構合併法、金融控股公司法等相關法規之間的不同，是所有參與經濟活動者值得一讀的實用工具書。



《新經濟理「才」經》

楊國安、姚燕洪◎主編

張瑋玲◎採訪、整理

定價：200元

在新經濟中，人扮演著核心競爭力的角色，也是發動新經濟的動力，除了要求企業提供多元多變的工作外，也愈來愈喜歡多元多變的工作內容。

從前的公司是以錢賺錢，未來則是以人賺錢。儘管以錢賺錢的經營模式仍然會存在，但將逐漸減少。不過，若以「錢加上人」來賺錢，企業勢必會獲利更多。人才的差異將是決定賺錢效益的重要指標，而這也是知識經濟的特質。

本書綜合張忠謀、施振榮、潘桑昌、楊國安、尹德宇、林美雪、鄭懋功、曾玉芳、李瑞華、姚燕洪、吳克儉等人現身說法，並摘譯外文精選，結合理論與實務分析，讓讀者了解、掌握新經濟下的人才管理策略。