

未來焦點

21家明星企業的制勝策略

FUTURE FOCUS
FUTURE FOCUS
FUTURE FOCUS

席爾多·基尼、艾爾·萊斯◎著

劉復苓◎譯



Bertelsmann. 3Com. Dell. Nokia.
Intel. Nucor. Microsoft. Nintendo.
Heineken. Glaxo. Toyota. Quebecor...

企業名著 53

未 來 焦 點

——21家明星企業的制勝策略

席爾多·基尼、艾爾·萊斯／合著
劉復苓／譯

企業名著 53

FUTURE FOCUS

*HOW 21 COMPANIES ARE CAPTURING
21ST CENTURY SUCCESS*

Theodore B. Kinni & Al Ries

Capstone Publishing, Inc.

企業名著53

未來焦點：21家明星企業的制勝策略

2001年6月初版

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

定價：新臺幣380元

著者 Theodore B. Kinni
& Al Ries

譯者 劉復苓
發行人 劉國瑞

出版者 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段555號

電話：23620308・27627429

發行所：台北縣汐止市大同路一段367號

發行電話：26418661

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

郵撥電話：26418662

印刷者 世和印製企業有限公司

責任編輯 顏惠君

特約編輯 馮蕊芳

封面設計 吳惠菁

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 957-08-2247-3 (平裝)

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

e-mail:linkingp@ms9.hinet.net

Copyright © 2000 by Theodore B. Kinni

Chinese translation copyright © 2001 by Linking Publishing Company

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd,

via The Susie Adams Rights Agency, Uk.

No part of this book may be reproduced or transmitted in
any form or by any means electronic, chemical or mechanical,
including photocopying, any information storage or retrieval
system without a licence or other permission in writing from
the copyright owners.

國家圖書館出版品預行編目資料

未來焦點：21家明星企業的制勝策略

/ Theodore B. Kinni & Al Ries 著，劉復苓譯。

--初版。--臺北市：聯經，2001年

464面；14.8×21公分。(企業名著：53)

譯自：Future focus : how 21 companies are
capturing 21st century success

ISBN 957-08-2247-3(平裝)

1. 企業管理-個案研究

致謝

感謝編輯約翰·威里(John Willig)，在多變的出版事業中，給予支持與意見。此外，對於唐娜·葛瑞娜(Donna Greiner)在本書相關研究上所給予的協助及鼓勵，個人也銘感五內。

席爾多·基尼

緒論

我們希望能以此書預測未來。這不是件容易的事，因為沒有人能研究未來，因此要預測未來，只得從研究過去做起。也許有人會認為這樣的研究對不可知的未來毫無幫助，但讓我舉個例子，你就會發現研究歷史確實可以鑑往知來。

2000年最值錢的公司是奇異(GE)，但到了2100年，該公司仍能保住霸主地位嗎？

完全不可能！

1900年美國最值錢的公司是國際收割機(International Harvester)公司，國際收割機公司原來的主力產品包括：貨車、農場機具與營造設備。不過，該公司漸漸失去市場獨占地位。

像國際收割機這樣大規模的公司不會在一夕間瓦解，可是一旦公司經營失焦，就只有逐漸走下坡的份了。

20世紀中期，國際收割機公司仍舊領先群雄。舉例來說，1954年該公司高居《財星》(Fortune)雜誌全美500大企業的第22名，年營收約為10億美元，遠超過其他三家競爭者的營收

總和。當時開拓(Caterpillar，專門製造營造設備)公司排名第75，迪爾(Deere；專門製造農產機具)公司排名第296，而太平洋汽車鑄造(Pacific Car & Foundry；PACCAR，專門製造貨車)公司則排名第356。

今日國際收割機公司排第幾名呢？無論一家公司規模多大、多賺錢，都不可能同時在貨車、營造設備與農場機具三大產品上永保領先地位。

1950年代，迪爾公司取代了國際收割機公司，成為農場機具產品的盟主。1960年代，開拓公司也打敗收割機公司，成為營造設備的龍頭。此外，收割機公司生產的重型卡車終究不敵太平洋汽車鑄造公司，中型卡車的領先地位也拱手讓給福特汽車公司。

1980年代，國際收割機公司瀕臨破產危機，只得將營造設備部門賣給打磨機工業(Dresser Industries)公司，農場機具部門則賣給德內古(Tenneco)公司。

之後，國際收割機公司更名為航星(Navistar)，並專心從事卡車與校車製造，在《財星》雜誌500大企業的排名也滑落至第256名，遠遠落後其他三家公司：開拓公司第66名，迪爾公司第199名，太平洋汽車鑄造公司第237名。而且這三家公司的年營收總和是航星公司的6倍，盈餘總和更達航星公司的20倍！

現在讓我們來看看奇異公司。奇異公司是一家成熟的企業，競爭對手也不少：在飛機引擎方面，它面臨聯合科技(United Technologies)公司的競爭；內燃機方面的競爭對手是

通用汽車(General Motors)；電器設備方面有西屋(Westinghouse)公司與之抗衡；醫療系統方面則面臨西門子(Siemens)公司的威脅；在照明方面幾乎不敵飛利浦(Philips)公司。奇異公司至今仍舊存在，完全是拜其他產品線缺乏競爭者所賜。

不過，這些產業未來也不太可能加入新的競爭對手。你現在會想要成立一家生產燈泡的新公司嗎？還是生產電冰箱或內燃機？還是發電變壓器？你大可以創立一家網路公司、通訊公司、電腦公司、軟體公司，或任何著重於明日產品或服務的公司。奇異公司將面臨營收與獲利逐漸下滑的命運，因為「一顆檸檬只能擠出這麼多汁」。

奇異公司未來的新競爭對手只有金融服務業，因為這是該公司目前最賺錢的部門。我們預測奇異公司將成為21世紀的國際收割機公司。也許奇異公司到了2100年仍將存在，但其獲利狀況將大不如前。

艾爾·萊斯

譯者序

本書作者推薦的21家明星企業都是美國、歐洲及日本歷史極為悠久的企業。然而，21世紀雖已到來，歷經了十個年頭，日本卻未能走出金融機構壞帳拖累、政治環境不穩定的景氣低迷期；歐洲在歐盟成立、歐元上路之後，目前仍處於調整適應期；而全球經濟龍頭美國，在新世紀初也出現經濟成長減緩的現象。在小型股當道、大中華經濟圈受到注目的21世紀初期，這些西方及日本歷史悠久的知名大企業陸續出現裁員及獲利警訊，身為讀者的你，是否對作者的推薦產生質疑呢？請勿驟下結論，先讓我們來看兩個例子。

近年來中國大陸積極尋求國際支持，希望加入世界貿易組織(WTO)，其國內各大企業因而開始為走入國際市場做準備。有一家頗具規模的鋼鐵公司想在國際市場掛牌上市，因此極力吸引各大國際投資機構前往評估。

對於大部分的外資機構而言，大陸市場相當陌生，有一家英商投資機構的基金經理人於是率領考察團前去參觀該鋼鐵公司，在初步了解營運規模與市場占有率之後，該名基金

經理人要求查閱公司歷年的財務報表，負責接待的鋼鐵公司主管先是楞了一下，之後便帶領大夥往公司後方走去。

經過了漆黑的走廊、穿越了幾間昏暗的辦公室，最後，一行人來到了一間類似存放雜物的倉庫，鋼鐵公司主管指著由幾根鋼條隨便釘成的鋼架上、一疊覆滿灰塵的記事本說：「我們歷年的財報都在這裡，歡迎大家自由翻閱。」

這家英商投資機構後來決定投資該鋼鐵公司股票嗎？當然不！原因可想而知。

再者，上個世紀末，全球掀起網路投資熱潮，投資大眾對新經濟所代表的新科技、高成長、高本益比產生了無限遐想，於是投注了龐大資金在相關產業，進而推升了股價，不斷創下歷史新高。正當全球歌頌網路的神奇，宣稱人類投資模式將徹底改變之際，相關產業的預期營收成長與實際營收成長出現極大落差，股價一路崩跌，以「本夢比」預期的高財富成長出現了不可避免的破滅。

人類不斷重複同樣的錯誤，而每一次市場重挫的教訓，只會更加證實基本面的重要性。對於基本面健全的市場及企業而言，新經濟並未隨著網路泡沫的破滅而走入墳墓，相反的，新經濟才剛起步。舉例來說，美國企業就拜資訊科技之賜，使得生產力倍增，在1995年突然成長一倍，從1.5%躍升為3%，至今依舊保持此一速度。而整體經濟發展或是企業營運成長就像開車一樣，總是需要減速換檔後，才能加速、更上一層樓，只要車子性能佳、駕駛控制有術，乘客就不需在中途下車。

上述首例中的基金經理人便強調，無論在「舊經濟」還是「新經濟」時代，財報透明、財務健全及高股票流動性，是選擇投資標的最重要的條件，亦是選股上亙古不變的原則。本書介紹的21家企業中，有高科技產業，也有所謂的傳統產業，但他們的核心競爭力都經過歷史的考驗，如今正搭著新經濟的順風車，準備在新世紀大放異彩，身為投資者的你，怎能錯失這大好的獲利契機呢？

劉復苓

目次

致謝／席爾多・基尼	i
緒論／艾爾・萊斯	iii
譯者序／劉復苓	vii
未來21家明星企業	1
網康公司 (3Com Corporation)	11
應用材料公司 (Applied Materials, Inc.)	33
貝塔斯曼集團 (Bertelsmann AG)	53
思科系統公司 (Cisco Systems, Inc.)	71
戴爾電腦公司 (Dell Computer Corporation)	91
LM易利信通訊公司 (Telefonaktiebolaget LM Ericsson)	105
葛蘭素威康製藥公司 (Glaxo Wellcome plc)	131
海尼根啤酒公司 (Heineken NV)	155
匯豐控股公司 (HSBC Holdings plc)	179
英特爾公司 (Intel Corporation)	199
英特飛思公司 (Interface, Inc.)	221
微軟公司 (Microsoft Corporation)	239
雀巢公司 (Nestlé SA)	259

任天堂公司 (Nintendo Company, Ltd)	281
諾基亞公司 (Nokia Corporation)	295
紐科鋼鐵公司 (Nucor Corporation)	311
魁北可公司 (Quebecor, Inc.)	329
荷蘭皇家蠟殼集團 (Royal Dutch/Shell Group)	351
感應電子公司 (Sensormatic Electronics Corporation)	375
泰拉伯通訊公司 (Tellabs, Inc.)	393
豐田汽車公司 (Toyota Motor Corporation)	417
向未來明星企業學習	441

未來21家明星企業

未來21家明星企業

二次世界大戰後，全球情勢逐漸穩定之際，美國國務卿迪恩·艾契遜(Dean Acheson)曾說過，未來一天一天逼近。日復一日，時光荏苒，轉眼間，我們已跨過新世紀的門檻。

除非你認為時間會突然靜止，否則，21世紀的第一天與前一天並不會有任何不同。全球商人仍將汲汲營營，尋找能在明日、下個月或明年致富的方法。

這也是《未來焦點》一書的主旨，我們想要知道，在新世紀甚或新的千禧年中，哪些企業能夠成功。

誠如艾契遜所說，現在離未來只有一天之遙，所以，我們先從今日最成功的企業開始研究。

哪些公司最賺錢？

獲利為企業成功之本。雖然許多企業以造福他人為目的，

但公司不賺錢，就無法持久經營。

企業經營的核心目標就是要獲利，而公司的獲利狀況就是一連串的數字。成功的企業擁有高營收與高盈餘，配發給投資人的股利也高於平均值，而且還要能保持這樣的成績。畢竟，單一的數字是不準確的，前一年較低的基期也會造成今年成長快速的假象。

還好，企業的獲利數字並不難找，許多雜誌每年都會整理排名，包括《胡佛》(Hoover's)、《富比士》(Forbes)、《商業周刊》、《財星》、《工業周刊》等。我們利用這些排名作為部分的篩選參考。

不過，光憑獲利數字來判斷，則許多新世紀的成功企業都將被摒除在外，如新興網際網路公司即是，這些網路公司都很年輕，只有少數幾家開始賺錢，而且多數網路公司目前正忙著投資而非享受獲利。他們還不算成功，只能說極具潛力。

你將在本書中發現幾家成功運用網路的企業。如戴爾電腦(Dell Computer)有令人稱羨的輝煌歷史，還成立了線上商店，每天營業額超過4000萬美元，因此我們將該公司列入篩選名單中。

當然，許多金融顧問會說，過去獲利不保證未來的績效。若不是如此，道瓊工業指數就不會出現像是奇異公司這樣的成分股(有趣的是，奇異公司並不在本書明星企業之列)。

相反的，本書所介紹的21家企業中，有幾家公司股票曾經表現不佳。例如，當電信巨擘易利信(LM Ericsson)公司被1920年代聲名狼藉的瑞典火柴大王克羅格(Ivar Krueger。譯註：克羅格曾為世界首富之一，1932年卻在巴黎一間旅館裡舉槍自殺)掌

控時，一度無法展現經營績效。

不過，每家公司難免都會遇到挫折，重要的是要能克服挑戰與試煉。所以，某一時期表現不佳也不表示終將失敗。易利信公司經過那次重大的考驗之後仍能保有持久的實力，因此，我們將它列入考量。

哪些公司最具「持久實力」？

首先，何謂「持久實力」？這是商業書籍中常見的企業術語，極不符合科學精神。但是，在本書中，「持久實力」指的是使一家公司成為常勝軍、並且值得深入研究的綜合特質。

當運動員說他有「持久實力」，這表示他擁有足夠體力，並且知道如何在比賽中將精力發揮到極致。

- 擁有「持久實力」的運動員能夠完全專注於他所從事的運動。網球名將莫尼卡·塞里斯(Monica Seles)就是最佳範例。
- 擁有「持久實力」的運動員能夠不斷提升成績。他們會設法創新。拳王穆罕默德·阿里(Muhammad Ali)就是如此。
- 擁有「持久實力」的運動員能夠在對手一一消失之後仍留在體壇比賽。他們改變方式與策略，繼續比賽。諾蘭·雷恩(Nolan Ryan)的棒球生涯似乎是無止境的。

具有「持久實力」的企業也會有相同的特質，專注本業、創新，並且力求改變，他們設法因應每一個不可避免的挑戰，同時又

不失原有形象。

專注本業

艾爾·萊斯是這方面的專家，而且他又為本書撰寫緒論，在他面前談論專注理論，無異是關公面前耍大刀。因此，我只能盡量簡述：

艾爾曾說過：「專注本業的企業能夠創造出如雷射光一般強大的市場主導力。」

看到豐田，你會想到什麼？諾基亞(Nokia)呢？海尼根(Heineken)呢？他們輝煌的成績端賴專注本業的持久實力，因此，這些公司也在我們考慮之列。

創新

企業一旦專注本業之後，就能將心思全部放在工作與顧客需要之上，能夠預先設想消費者的需要並創造成功。

彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾寫道：「每個組織，不只是企業，都需要具有一項核心實力，那就是創新能力。」

35年以前，由於鋼價昂貴，肯·艾弗森(Ken Iverson)所經營的鋼樑生意一直不見起色，因此，艾弗森運用了創新巧思，紐科(Nucor)公司因此誕生。這便是創新的持久實力，而紐科當然也在篩選名單當中。

力求改變

沒有任何事物是千篇一律的，以前沒有，未來也不會發生。這項論點曾在1990年代招致批評、嘲笑，但是守成的企業卻沒有因此而保持領先。

吉姆·可林斯(Jim Collins)與傑瑞·波拉斯(Jerry Porras)曾