

宏碁的經驗與孫子兵法的智慧

Visions in the Age of Knowledge Economy

領導者的眼界

3

施振榮／著
蔡志忠／繪

iO: 超分工整合

一個版本 0.5 的測試



IO：超分工整合

一個版本0.5的測試

施振榮／著・蔡志忠／繪

責任編輯：韓秀玫 封面及版面設計：張上勇

法律顧問：全理律師事務所董安母律師

出版者：大塊文化出版股份有限公司

台北市105南京東路四段25號11樓

讀者服務專線：080-006689

TEL：(02) 87123898 FAX：(02) 87123897

郵撥帳號：18955675 戶名：大塊文化出版股份有限公司

e-mail:locus@locus.com.tw

www.locuspublishing.com

行政院新聞局局版北市業字第706號

版權所有 翻印必究

總經銷：北城圖書有限公司

地址：台北縣三重大智路139號

TEL：(02) 29818089 (代表號) FAX：(02) 29883028 9813049

初版一刷：2000年9月 初版二刷：2000年10月

定價：新台幣120元

ISBN957-0316-26-8 Printed in Taiwan

國家圖書館出版品預行編目資料

io:超分工整合：一個版本0.5的測試／施振榮著；蔡志忠繪．--初版．-- 臺北市：大塊文化，2000[民 89]

面：公分．-- (領導者的眼界；3)

ISBN 957-0316-26-8 (平裝)

1. 企業管理 1. 知識經濟

494

89012731

作者簡介：

施振榮

台灣彰化人，1944年12月18日出生，
國立交通大學電子工程研究所碩士，
交通大學名譽工學博士

主要經歷：

宏碁集團董事長 (民國 65年 9月 ~ 迄今)
榮泰電子公司協理 (民國 61年 9月 ~ 65年 9月)
環宇電子公司副理 (民國 60年 8月 ~ 61年 8月)

公共服務事項：

總統府國策顧問
馬來西亞「多媒體超級走廊」計劃國際顧問
行政院國科會太空科技五人指導小組委員
亞洲管理學院 (Asian Institute of Management) 董事
外貿協會董事
台灣積體電路股份有限公司董事
美國應用材料公司 (Applied Materials) 董事
行政院國家資訊基本建設專案推動小組民間諮詢委員會前召集人
前台北市電腦公會理事長
自創品牌協會榮譽理事長

八十八年獲美國 Computer Reseller News, CRN雜誌與
電腦博物館 (The
Computer Museum) 聯合頒發本年度資訊界風雲人物
八十八年獲國際企業學院頒發年度跨國企業經理人獎
八十七年獲美國南加州 USC 頒發「國際傑出企業家
獎」
八十八年亞洲周刊 (Asiaweek) 年度企業風雲人物
八十五年美國商業周刊評選為「全球25位最傑出的企
業管理者」之一
八十四年世界經理人文摘 (World Executive's Digest)
推選為
「全球15位最能創造時勢的企業家」之一

蔡志忠

台灣彰化人，1948年2月2日出生，15歲開始從事專業
漫畫創作，高兵退伍後進入光啓社從事電視美術指導
工作，1976年成立龍卡通公司，拍攝《老夫子》、
《烏龍院》等長篇動畫電影，並曾獲1981金馬獎最佳
卡通片，1983年間開始畫四格漫畫：《大醉俠》、
《九頭神探》和中國經典古籍漫畫《莊子說》、《老子
說》等共約100部以上作品；目前在31個國家和地區
出版各國語言版本，全世界共銷售了三千多萬本，目
前正從事佛學、神學的修習和物理、科學的研究。

領導者的眼界

① 未來 6 大趨勢

Winner Gets All. All of What?

施振榮 著／蔡志忠 繪

② 網路經濟與亞洲的機會

有效的執行,重過創意和速度

施振榮 著／蔡志忠 繪

③ iO:超分工整合

一個版本 0.5 的測試

施振榮 著／蔡志忠 繪

④ 願景如何實現?

以及 2010 年的目標

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑤ 創新的 6 種形式

創新決定競爭力

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑥ 影響創新的 9 種因素

外在因素 5 種,內在因素 4 種

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑦ 第 4 種全球化模式

台灣必須發展自己的模式

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑧ 全球化的生產與行銷

宏碁上兆元營運經驗

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑨ 品牌管理

從 OEM 到 OBM

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑩ 願景與企業文化

願景使大家方向相同,文化能激勵人心

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑪ 如何激勵一個夢幻團隊?

培養人才的條件與環境

施振榮 著／蔡志忠 繪

⑫ 再造的時機與流程

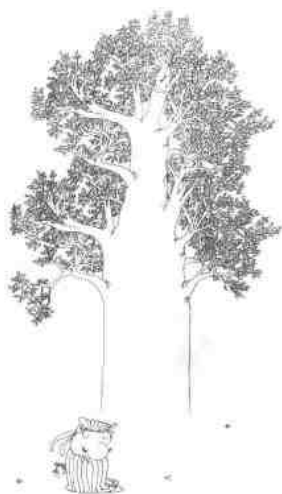
光改變組織架構不足以解決問題

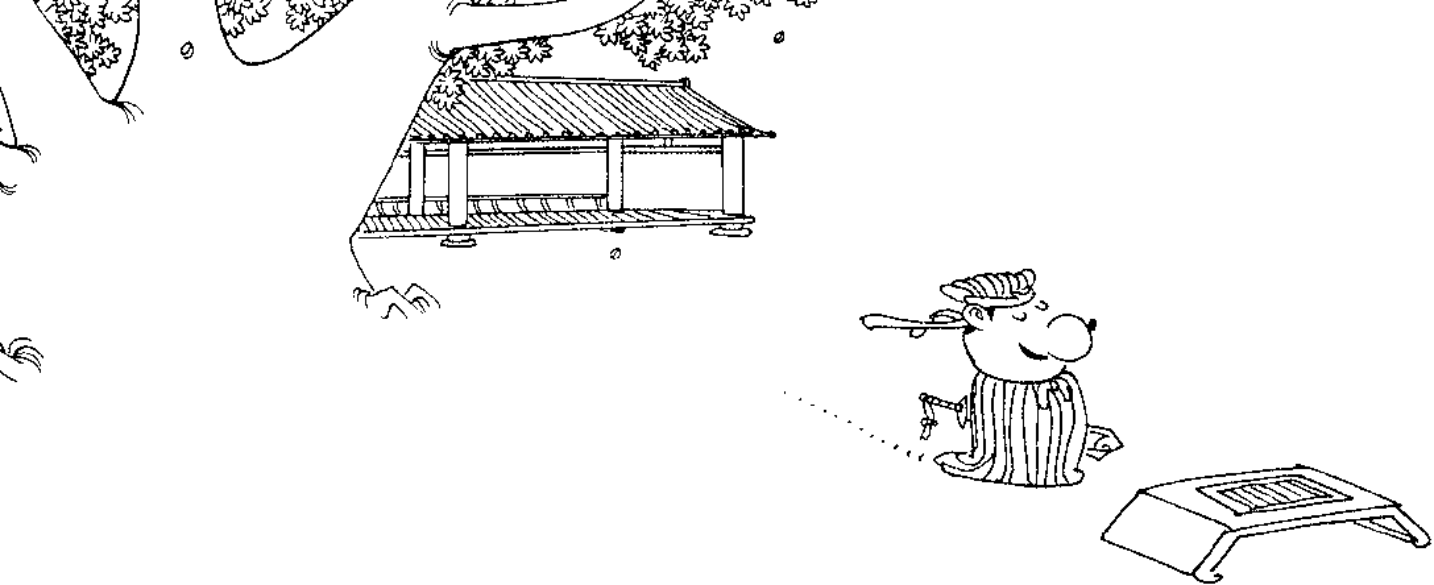
施振榮 著／蔡志忠 繪

宏碁的經驗與孫子兵法的智慧

Visions in the Age of Knowledge Economy

領導者的眼界 ③





iO: 超分工整合

一個版本 0.5 的測試

施振榮 著

蔡志忠 繪



ABD73/09

總序

《領導者的眼界》系列，共十二本書。

針對知識經濟所形成的全球化時代，十二個課題而寫。

其中累積了宏碁集團上兆台幣的營運流程，以及孫子兵法的智慧。

十二本書可以分開來單獨閱讀，也可以合起來成一體系。

施振榮

這個系列叫做《領導者的眼界》，共十二本書，主要是談一個企業的領導者，或者有心要成為企業領導者的人，在知識經濟所形成的全球化時代，應該如何思維和行動的十二個主題。

這十二個主題，是公元二〇〇〇年我在母校交通大學EMBA十二堂課的授課架構改編而成，它彙集了我和宏碁集團二十四年來在全球市場的經營心得和策略運用的精華，富藏無數成功經驗和失敗教訓，書中每一句話所表達的思維和資訊，都是真槍實彈，繳足了學費之後的心血結晶，可說是累積了

台幣上兆元的寶貴營運經驗，以及花費上百億元，經歷多次失敗教訓的學習成果。

除了我在十二堂EMBA課程所整理的宏碁集團的經驗之外，《領導者的眼界》十二本書裡，還有另外一個珍貴的元素：孫子兵法。

我第一次讀孫子兵法在二十多年前，什麼機緣已經不記得了；後來有機會又偶爾瀏覽。說起來，我不算一個處處都以孫子兵法為師的人，但是回想起來，我的行事和管理風格和孫子兵法還是有一些相通之處。

其中最主要的，就是我做事情的時候，都是從比較長期的思考點、比較間接的思考點來出發。一般人可能沒這個耐心。他們碰到問題，容易從立即、直接的反應來思考。立即、直接的反應，是人人都會的，長期、間接的反應，才是與眾不同之處，可以看出別人看不到的機會與問題。

和我共同創作《領導者的眼界》（即本書）的人，是蔡志忠先生。蔡先生負責孫子兵法的詮釋。過去他所創作的漫畫版本孫子兵法，我個人就曾拜讀，受益良多。能和他共同創作《領導者的眼界》，覺得十分新鮮。

我認為知識和經驗是十分寶貴的。前人走過的錯誤，可以不必再犯；前人成功的案例，則可做為參考。年輕朋友如能耐心細讀，一方面可以掌握宏碁集團過去累積台幣上兆元的寶貴營運經驗，一方面可以體會流傳二千多年的孫子兵法的精華，如此做為個人生涯成長和事業發展的借鏡，相信必能受益無窮。



目錄

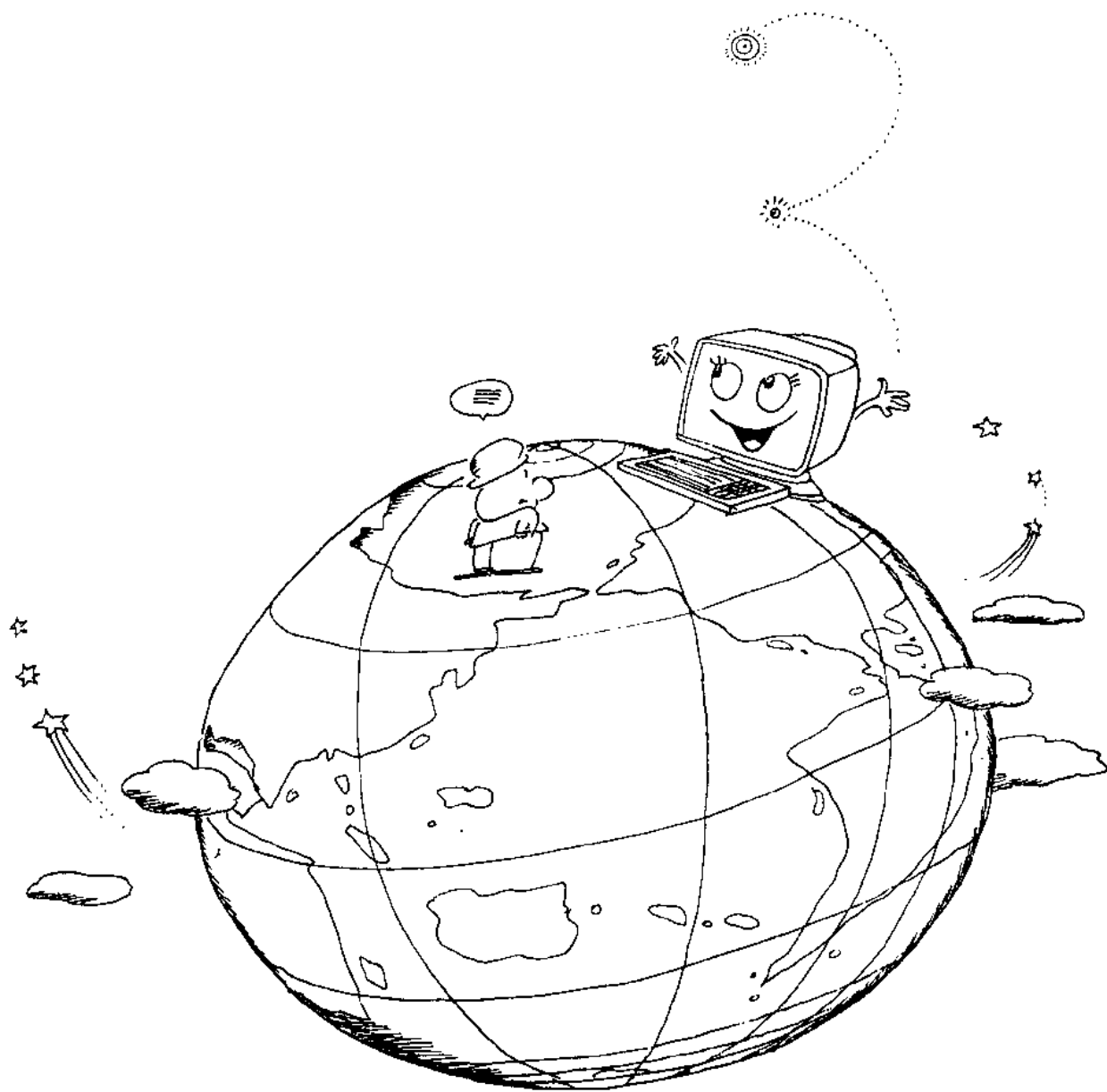
總序	4
前言	8
新世紀，e世紀	12
知識經濟	14
超分工整合世紀	16
社會與產業的演進	18
運算能力與腦力	20
知識經濟的特質	24
聯網組織的特質	38
聯網組織的優點	42
聯網組織的挑戰	50
台灣的聯網組織	60
總結	64
孫子兵法：九地篇	68
問題與討論Q&A	80

前言

- 網路，是有效的組織，
但如何管理網路，沒有一套理論。
- IO聯網組織的理論，還是0.5版。
- 聯網組織反映的是民主與法治，因此和人類未來的發展也有關。

Internet 這個東西台灣稱為「網際網路」，從字義上不太容易搞清楚它的功能；大陸則叫做「互聯網」，好像比較貼切了。本書我們談的題目是 Internet Organization，它的中文名字，我花了一點功夫去想，因為，我發覺 Internet Organization 這樣一個組織的特色是「聯網」，所以，我就把它取名為「聯網組織」。

網路，本來就是一種最有效的組織；但是，如何管理網路，一、二十年來學術界始終提不出一套管理的理論。我是透過 Internet 的現象，提出利用協定來管理網路的想法，這就是「聯網組織」；換句話說，聯網組織是一種網路組織；當我们用一些



協定來有效地管理一些網路，把它們連起來，就是聯網組織。在我提出聯網組織之前，西方一些偏向個人服務的顧問公司有類似的組織存在；當然，從個人型態的聯網來看，社會本身就是一個聯網組織。

基本上，到目前為止，「聯網組織」這個想法當然還不是很成熟，因為裏面有很多屬於管理上所謂的「協定」(Protocol)，可能還要花很多時間，再進一步的建立。如果我們可以把組織當成電腦來思考，就可以有一個更清楚、明確的輪廓：電腦要能夠做事情以前，必須先要有一個「作業系統」(Operating System)來啟動它，讓整個系統在共同的協定下，執行各自的工作；接著，需要有「應用軟體」(Application Software)來指揮電腦做特定的工作。



如果從電腦運作這樣一個觀念來講，今天，Acer Group（宏碁集團）已經是採用這個觀念在執行整個集團組織的運作了；不過，它是差不多等於作業系統的階段，我把它稱為「聯網組織協

定」(Internet Organization Protocol；iOP)。目前這個版本應該是 Version 0.5，還不到 1.0 來正式發表(Release)；所以，大家在這裡所看到的聯網組織的概念是 Beta Site 的測試版。說是 0.5 版，是因為有兩個不足：第一，.com 的版本不夠，第二，尚有未及規劃的地方。但是，經營就是跟時間賽跑，爲了爭取時間和大家溝通，所以我就先推出來測試；還不成熟就拿出來，一方面這個概念和我過去的想法一致，二方面我相信可以看得更遠。

聯網組織最重要的目的就是有效地利用人力資源，因此，分散式管理是聯網組織的先決條件；就像社會應該藏富於民，組織也應該如此，分散式管理的精神就是願意授權下去。然而，在實際的組織運作中，分散式是不好管，因此又發展出聯網組織這個工具，比較有管好的機會。聯絡組織的精神反映的是民主與法治：各自爲主就是民主，協定就是法治。因此，我也認爲聯網組織也和人類未來的發展有關。



新世紀，e世紀

- e經濟：知識經濟
 - 超分工整合的世紀
 - 聯網組織：e經濟有效的資源管理
-

爲什麼我會用「聯網」來思考整個組織的型態？主要是因爲外在的客觀環境已經變了。也就是說，目前我們所面對的新世紀，是一個數位經濟的世紀，也是一個知識型的經濟；同時，它不只是分工整合，而是走入超分工整合，這個在前面的章節中，已經有詳細的說明了，在此不在贅述。現在，我們一定要思考，到底要如何面對這個e經濟的時代？在這裡，我提出「聯網組織」的架構，希望可以藉此有效地管理有限的資源。

實質上，當我們在談資源的時候，很自然地就會想到像土地、自然環境、水、礦等等有形的資源；然而，由於文明的進步，在人類大量地掠奪之

下，這些天然的資源，都面臨逐漸枯竭的命運。相反地，我們發現有兩種資源，是越來越多的：一個是「運算能力」（Computing Power），隨著電腦功能的進步，它的運算速度一直在增加。另外一個是「腦力」（Brain Power），人的數量雖然因為人口計劃的緣故，沒有快速地增加；但是，在教育的普及與知識的大量傳播下，人的才能（Talent），也就是他的腦力，是快速增加的，和三十年前、五十年前比起來，早已不可同日而語，是完全不一樣的局面。

過去很多傳統的管理理念，都是奠基於傳統經濟、舊經濟的思考模式，容易陷於天然資源有限、人才有限、通信也不是那麼普及的思維邏輯；但是，現在因為運算能力的加強、人才的普及，使得整個思考模式也是要隨之調整。

