

科技经理人 最重要的10堂课

刘常勇 著

总裁学苑

总裁的6大学习 ● 洞悉影响企业未来的发展趋势

领导的9大思考 ● 深刻反思，了解自己和员工，辨清企业的核心竞争力

科技经理人最重要的10堂课 ● 全方位解析科技管理的含义，使科技成为企业的效益之源

客户满意30堂课 ● 客户满意、员工满意、股东满意，实现企业的最终理想

解决问题60招 ● 切实可行的管理小窍门，让所有的理念都落到实处



机械工业出版社
China Machine Press

總裁學苑

科技 經理人

最重要的

10 堂課

刘常勇 著

2010/10/21

1-53

★ 机械
China

机械

~97

本书由46篇探讨知识、技术、产品、市场、产业间互动与竞合关系的文章所组成。通过理论知识与案例评论相结合的方式，深刻分析了技术本质与技术创新过程的关系，新产品的开发，以及信息产业的前景等现实、棘手的问题。让“科技是第一生产力”在企业的生产管理中发挥极致。为希望了解科技管理知识的经理人与研习MBA的学生提供了有益的参考。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

科技经理人最重要的10堂课/刘常勇著. -北京：机械工业出版社，
2003.3

（总裁学苑）

ISBN 7-111-11471-X

I. 科… II. 刘… III. 企业管理-技术革新-文集 IV. F273.1-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第108685号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：季 阳 版式设计：赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年3月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·7.75印张

定价：22.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

当人类社会进入21世纪时，全球化的潮流势不可挡。随着大陆和台湾加入WTO，挑战和蕴含在其中的机遇一起展现在我们面前。两岸企业只有顺应这一潮流，励志奋起，携手共进，才能在日趋激烈的竞争中站住脚跟和谋求进一步的发展。

20多年来，大陆的改革开放已经取得了举世瞩目的成绩，但是面对目前的形势，还存在着许多明显的不足，除了许多未经彻底改造的国有企业由于效率太差而在对内对外开放的领域中处于艰难的地位外，即使近几年来异军突起、正在成长的民营企业，也毕竟根底浅薄，经验不足，如果不能继续提高经营能力和壮大实力，也完全有可能在与国内外强手的竞争中败下阵来，使多年奋斗的成果毁于一旦。这就无怪乎许多有远见的企业家抓紧时间、千方百计地充实自己，并且励

IV

精图治，用学得的知识提高自己企业的核心竞争力。

对于渴求新知识的企业家说来，由全球华人竞争力基金会编辑的《总裁学苑》丛书在大陆出版，无异是一泓甘美的清泉。

中国人从来以勤劳、节俭，善于经营著称于世。在发扬中华民族的优秀传统文化，艰苦创业的历程中，台湾同胞走在我们的前面。他们在经济起飞的过程中，善于发挥自己的“后发性优势”(advantages of backwardness)，降低学习成本，借助于发达国家的技术、资本和管理优势发展自己，迎头赶上，积累了许多宝贵的经验。在艰苦创业的过程中，台湾商界和管理学人士熔中国传统文化和现代市场经济理念为一炉，多有创造，他们的真知灼见对台湾的迅速起飞起到了决定性的作用。目前，大陆华商也正在崛起。我们所遇到的许多问题，台湾诸前辈过去也遇到过。他们解决这些问题的经验，对于我们推进企业改革，改善经营管理，加快市场制度建设和参与国际竞争都将有极大的助益。

一直以来，大陆企业家得到台湾企业界热心于两岸经济交流的有心人的帮助，受益良多。现在，一批企业领导人精选了自己的论著，由全球华人竞争力基金会的领导者石滋宜博士主持，以《总裁学苑》统领，集结成书，从2002年起陆续出版，

以之贡献给大陆读者。石博士长期致力于提升台湾企业的竞争力，他所主持的全球华人竞争力基金会努力传播新的管理思维，培训过许多企业家。我与他交往多年，石博士每年都到大陆来，热情传播他的管理理念和管理操作技术，有广泛的影响。希望我们的读者能在轻松的阅读中领悟其中的道理，并把这些道理运用到实际中去。

祝愿《总裁学苑》丛书以及书中的精华在大陆生根、开花、结果。

吴敬琏

2003年2月

影响中国企业，尤其是大陆企业发展的因素很多，其中最主要的是观念和管理理念方面的问题。

与台湾相比，大陆打倒“四人帮”后才确立以经济建设为中心的发展方向。当真正站到经济发展的门槛前，才发现自己与外面世界的差距有多大。这种差距，与其说是发展水平的差距，倒不如说是长期计划经济下形成的观念与市场经济观念的普遍差距更准确些。

记得，改革开放前，我们的国家太穷，很多政府工作人员出国时都带上不少的方便面，以节省很少的一点津贴为家里添件洋货。这些曾经给大陆华人国际形象带来负面影响的事情，说明了长期闭关锁国、经济发展滞后的国家穷到了什么程度。至今我还记得很清楚，1978年的某一天，我在报纸上见到一篇关于科学养牛的报道，令我

VII

兴奋不已，因为在以前的报纸上成天刊载的都是“政治斗争”的报道和评论。看到报纸上登出一篇养牛的报道，这绝对是一个信号，是国家开始真正关心经济，要发展国计民生的信号。这就是当时的中国，现实和观念离发展着的世界相差多么遥远！

可是现实生活中，真正破除计划经济观念的影响实在不是件容易事。我和联想早期的创业者在20世纪80年代开始创业时，面临的最大困难之一就是观念上的不被理解，科技人员下海经商，普遍被认为是“不务正业”。直到今天，还有很多歪曲的观念束缚着人们的手脚。像“无商不奸”等观念在社会上依然有市场，而“诚信”的观念却少有人坚持。

不仅如此，我们在办企业的过程中也有很多观念上的错误认识。拿企业的研发来说，有很多人想当然地认为，科研成果的水平就等于经济效益，成果水平越高，社会经济效益就越大，完全不考虑是否符合市场的需求，是否有推广能力，导致的直接结果就是投入了大量的研发经费，却带不来相应的效益。

与观念密切相关的是管理理念对企业发展的影响。就联想来说，我们一直在积极向IT产业的一流国际厂商学习生产、

VIII

销售等具体业务知识。但我们最终发现，中国的企业要想办长、办大，仅学习这些具体操作手段还不够，还要解决企业的机制、体制、管理理念、企业文化等这些属于管理基础类型的问题。

我们理解的企业管理，包括三个层面。第一个层面是企业具体业务经营的管理，像生产、销售、研发等，这部分在不同的行业是完全不同的，像汽车与纺织行业在这一层面肯定不同。第二个层面是企业的资金流、信息流、ERP、CRM的管理。管理水平好的企业在这一层面有很多相同之处。第三个层面是企业的机制、体制、企业文化、管理理念等，管理水平较高、较为成熟的企业在这部分的本质是一样的，虽然可能体现方式有所不同。

对企业来说，管理理念与企业的生存方式一样重要。在大陆，由于多年计划经济的影响和长期缺乏正常的企业生存环境，企业的管理基础相对更为薄弱。联想这么多年能成功组织大的战略调整，也正是在管理基础上扎扎实实做工作的结果。大陆曾经有很多企业，像流星一样辉煌一时，但最终还是出了问题，主要原因也就在于管理基础没有打扎实。

《总裁学苑》丛书为解决以上两个问题提供了很好的借鉴。

IX

丛书的作者都是活跃在台湾经济、管理最前沿的实践家和学者。他们深刻了解台湾经济发展和企业运行的现实情况，能发现经常被人们忽视的台湾商业文化价值。丛书很少涉及企业具体业务操作的分析，而是从哲学的、人文的、企业文化的角度给我们以启示，为企业经营者面对日益激烈的全球竞争和行业挑战，突破旧的观念和打实管理基础提供了很好的帮助。

需要说明的是，台湾这些年的经济发展确实给人很多启示。其中重要的一点就是“要有理想，但不理想化”。一方面，在设计未来的发展远景时，要有远大理想；另一方面，在将美好前景付诸实施的过程中，要注意具体步骤不要“理想化”和不切实际，而是一步步逼近目标，最终走向成功。台湾IT产业发展的实际情况是，台商以替其他厂商做OEM代工开始高技术经济发展，从机箱、键盘、鼠标等简单的计算机零配件做起，稳扎稳打逐渐挺进核心部件的制造。今天的规模制造业无论技术水平和管理水平都是世界第一流的。这条发展道路和发展模式非常值得大陆企业界学习和借鉴。

可喜的是，随着中央政府和两岸经济文化人士的不断努力，大陆与台湾的经济互动正在日益增强，双方的合作与交

X

流也达到了前所未有的程度。《总裁学苑》丛书的出版正是这一趋势的体现，是两岸的经济文化交流的又一盛事。我们也相信，在两岸经济人士的共同努力下，炎黄儿女跻身世界经济第一方阵的日子一定会早日来到。

柳传志

何谓科技管理，有许多不同的定义方式。有人从研究发展管理的角度来探讨科技管理的议题，有人从高科技产业经营与管理的角度来定位科技管理，还有人将探讨的重点摆在创新管理的内涵与过程。事实上，只要是与科技有关的经营管理活动，均可列入科技管理内容的一部分，因此将这些不同角度的内容加以整合，则可以涵盖科技管理的全貌。

科技是当前企业生产力的主要来源，科技已经成为许多国家的经济发展与社会进步的主要影响因素，因此对于科技这项生产要素的认识，应是现代人必备的常识。邓小平的名言：“科技是第一生产力”正深深地影响中国经济发展的未来走向，而迈向科技岛的目标，也正全面引导未来台湾地区企业的发展方向。

彼得·德鲁克在《后资本主义时代》一书，

XII

指出“智识人”是现代经济社会最重要的资产，而所谓“智识人”是具备专门知识与能够整合运用知识的人才，其中科技人才与科技管理人才就是主要的代表。科技如果是未来企业最宝贵的资源与竞争利器，那么科技管理就是促使企业能够有效运用科技资源以产生竞争优势的关键条件。因此我们也可说，“科技管理是第一生产力发挥的根源”。

如何有效结合科技与管理，除了是知识经济时代经理人所面对的最大挑战，同时也是学习企业管理所必须具备的专业知识。我在任教17年间，感觉到管理学院学生普遍对于技术本质与技术创新过程的认知不足，在企业经营分析时经常将技术视为黑箱，导致无法透彻剖析科技企业所面临的真正关键经营决策问题。因此将过去数年所写的科技管理文章，有系统的汇集成册，分享给希望了解科技管理知识的经理人与研习MBA的学生，作为学习上的参考。

本书的内容包括：知识经济与科技发展、信息产业的前景、科技产业政策、创新管理、技术转让、新产品开发、制程创新战略、创造价值战略、架构竞争战略、以及科技企业经营管理等10项议题，由46篇探讨知识、技术、产品、市场、产业间互动与竞合关系的文章所组成。相信对于所有有志于

XIII

学习科技管理知识的经理人，这将会是一本非常有益的进修书籍。

这本书的编撰期间，全球华人竞争力基金会给予极多的协助，没有基金会可能就没有这本书的产生，在此我向基金会石滋宜董事长与陈生民执行长致上最大谢意。

刘常勇



刘常勇

美国奥本大学工业工程与管理博士(1984),
台湾中山大学管理学院资深教授, 香港中文大
学校外顾问, 台湾中华管理科学学会监事, 台
湾中华科技管理学会理事, 全球华人竞争力基
金会董事。

曾任:

香港中文大学客座研究员 (1996 ~ 1997)

台湾中山大学管理学术研究中心主任 (1993 ~ 1996)

台湾中山大学管理学院院长 (1991 ~ 1994)

美国南加州大学(USC)访问教授 (1989 ~ 1990)

台湾中山大学企管系系主任 (1986 ~ 1989)

专业研究领域:

科技管理、创业管理、知识管理、国有
企业管理、质量管理

研究成果:

在中英文学术刊物发表300多篇论文, 出
版10多本专著。

荣誉:

1991年获台湾青年管理奖章

2001年台湾科技管理学会院士

吴敬琏序

柳传志序

自序

第1章 知识经济与科技发展1

台湾地区知识经济发展成败的

关键因素2

中华经济圈应走新旧经济产业平衡

发展的道路5

科技能力是发展“知识经济”

的基础8

硅谷 128公路的竞争经验13

第2章 台湾地区信息产业的前景17

后PC时代台湾地区科技制造业

何去何从18

“高级代工”的时间不长了	20
后PC时代典范转移对于台湾地区信息产业 的冲击	22
21世纪四小龙与谁争锋	26
虚拟经营时代的来临	29
第3章 科技产业政策	33
科技发展是否需要一只有形的手	34
台湾地区能够发展生物科技产业吗	38
台湾地区生物科技产业发展战略	42
台湾地区DRAM（芯片）产业何去何从	45
第4章 创新管理	53
JVC的领导创新	54
创新过程的关键人物	57
技术创新的三阶段	61
企业规模不是创新的主要障碍	66
过度追求技术创新的风险	69
难以突破的创新困境	73
诊断企业的动脉硬化——核心僵化的问题	80