

實戰智慧
叢書

148

李仁芳博士策劃

提供實戰經驗
啟發經營智慧

約瑟夫·摩朗／著
蔡淑梨、溫肇東／譯

領導優勢

領導型企業的優勢在於集中焦點、全面領先

- 總統府資政 **李國鼎**
 - 經濟部部長 **江丙坤**
 - 輔大管研所教授 **李仁芳**
- 聯合推薦

奇異、摩托羅拉、
康寧的全球致勝傳奇

Winning in High-Tech Markets:
The Role of General
Management
by Joseph G. Morone

實戰智慧叢書 ⑭

領導優勢

——奇異、摩托羅拉、康寧的全球致勝傳奇

蔡淑梨／譯
溫肇東

Winning in High-Tech Markets

by Joseph G. Morone

Winning in High-Tech Markets

Copyright © 1993 by the President and Fellows of Harvard College
Published by arrangement with the Harvard Business School Press
in association with Bardon-Chinese Media Agency

Chinese edition copyright © 1994 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.

實戰智慧叢書⑭

領導優勢——奇異、摩托羅拉、康寧的全球致勝傳奇

原 書 / *Winning in High-Tech Markets*

作 者 / Joseph G. Morone

譯 者 / 蔡 淑 梨 · 溫 肇 東

策 劃 / 李 仁 芳 博士

主 編 / 胡 芳 芳

特約編輯 / 陳 錦 輝

責任編輯 / 許 邦 珍

封面設計 / 唐 壽 南

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02)365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02)365-1212 傳真 / 365-7979

排 版 / 天翼電腦排版印刷股份有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1994 (民 83) 年 3 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 280 元 (缺頁或破損的書, 請寄回更換)

* 本書經由博達著作權代理公司取得中文版獨家授權

版權所有 · 翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2162-4 (英文版 ISBN 0-87584-325-5)

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁廿八

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】 李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

〈推薦專文〉

科技管理的世紀

李國鼎

三十年前台灣加工出口工業起飛之際，我們強化了生產力中心，並在大學裡成立了工業工程系；而在工廠方面也由外商引進生產管制、品質管制等管理工具，為我們的加工製造業奠定了良好的基礎，並且製造了許多產量世界第一的產品，因此在短短三十年間也躋身於已開發工業國家之門檻。

如果說二十世紀是以泰勒的「管理科學」為中心的典範在爭勝負，我們的成績還算差強人意。但在即將來臨的廿一世紀，由於囊括了資訊、生物、材料、環境等精進細緻化的科技，因此經濟的再發展，將是以科技為競爭利基的新典範。廿一世紀的贏家，不但要有好的科技管理，包括科技的開發、創新、移轉、應用及擴散於產品和製程上；而且同時也能將企業策略與科技策略適當地融合體現於組織、人事、財務、行銷上。本書的三個個案——摩托羅拉通訊，奇異醫療系統和

康寧，即是將此充分發揮的最佳表現。

作者摩朗先生探討了在科技豐沃的美國社會以及科技基礎優異的美國公司，為何無法保持美國產業在每個科技市場的成功。反之，日本、德國在科技的開發上或許不如美國那麼有原創力，但其在使用科技於其產品與製程上所發揮的實力反而優於美國。固然每個國家因其歷史、文化、工業發展的差異，因此在未來科技經濟的版圖中，也將爭取及扮演不同的空間與角色。儘管公司與市場的規模有所不同，但專注於自身的核心專長，追求領先的法則乃是共通的。

如果說領先來自核心專長的累積，作者摩朗的專業生涯也算是一個活生生的註腳。打從在耶魯時代就關心科技政策的發展；畢業後任職奇異總公司研發單位及白宮科技顧問，仍然專注於企業科技策略及科技公共政策。即使現在在最古老的科技大學擔任商學院院長，他仍一本初衷的遺餘力地倡導「科技與管理」為利基的競爭策略，是推動「科技管理」學問，少數拓荒者之一。

台灣在為下個世紀競爭力奠基的科技管理教育方面還屬於摸索萌芽的階段。以高品質人力資源為骨幹的企業，在組織、產品創新研發、領導與激勵、市場與行銷、金融的規劃與調度各方面，所碰到的問題與過去三十年的經驗已大不相同。我們的商學院、工學院對台灣產業廿一世紀的生產力有多少警覺與準備？本書的個案及啓示十分生動，相當值得台灣科技界產、官、學、研各方面的參考。

（本文作者現任總統府資政）

科技時代經營者的角色

江丙坤

向高科技產業昇級，是現階段以及未來台灣經濟發展別無選擇之路。西進大陸，南向東南亞也許是部份廠商短期生存之道，但台灣若要在十年後仍在世界經濟版圖中佔有一席之地，則企業的核心專長及其開發產製能力必須隨科技演化升級到世界水平。傳統的生產管理、行銷優勢很快地就會被趕上或取代。經濟部目前在推動的振興經濟方案、策略聯盟、亞太營運中心等都是希望提供適當的環境來協助產業昇級。

日新月異已不足以形容各項科技的進步，加上冷戰後的政經局勢的鉅變，各種典範都在調整蛻變中。然而成事在天，謀事在人。本書所提供的三個案例，都是在極端不利的外在環境，且公司本身也經歷了無數的低潮與挫折下，以其策略焦點的專注和追求領先的企圖心，經歷了長期的嘗試錯誤，逐漸了解市場及開發出精進科技，終能脫穎而出，建立了以科技為基礎的競爭優勢。

他們共同面臨的外在環境包括財力、實力比他們大好幾倍的國內外競爭者，新科技新市場與生俱來的不確定性，加上追求季報表短視的美國投資環境。除了上述的外患外，尚有不少內憂包括公司內部必須處理有限資源的分配，不同科技發展方向的游移，既有事業的維持與新創事業開發間的張力，忍受嘗試錯誤仍能繼續堅持的毅力與決心。

本書對企業經營者最重要的啓示是：科技領先乃由經營者所趨動，由競爭所激發，而非由政府來管理；其次是科技策略必需根植於企業的特殊策略內涵，強調策略的一致性與管理的連續性之重要；同時也指陳了若想在科技上領先，一方面產品兼具漸進式改良和突破性創新，另一方面則提高品質性能和降低成本；另外是在有限的資源下如何判定值得發展的投資事業，而不是全憑機會和運氣。

當然政府也有責無旁貸的地方，在對公共政策的啓示中包括改善金融及租稅環境，如對個人長期投資利得減稅、對公司研發投資的扣抵，以利發展科技所需的長期投資；同時鼓勵新的管理教育之嘗試，包括強調體驗及策略性企圖，而非一味強調數量分析及計劃投資組合；另外融合傳統管理機能與傳統工程科技等，都是提供政府很好的參考。

台灣具有充沛的技術人力資源、設計研發能力，有彈性且品質優良的產製經驗，這些都是導致這三個案例中的二家公司——奇異和摩托羅拉，參與目前經濟部推動策略聯盟方案的原因。藉此也能使台灣產業升級，在全球國際性企業中扮演重要角色。

台灣的企業如何發揮過去累積的經驗，如何將科技與經營策略緊密結合？固然一方面開發客戶的需要，另一方面延伸企業的核心專長，但仍需進一步有效的「管理科技」，使其與經營策略相輔相成，使自己在某個產業的價值鏈中具有獨一無二的機會，本書在這些方面的見地，不啻是一盞明燈。

（本文作者現任經濟部部長）

〈推薦專文3〉

策略專注、蓄積優勢的厚基組織

李仁廿八

美國通用汽車、IBM、西爾斯(Sears)近年來連年虧損累累——產業霸權顛覆，帝國昔日威勢不再，風華盡失。

產業史是不是要記載：

九〇年代是美國領導世界產業的廠家顛覆的年代。帝國傾頹，國王罷黜。群雄並起，疆界重劃……

事實是，九〇年代產業戰爭中，北美產業組織與領軍作戰的統帥，仍有戰打得漂亮的。摩朗在本書中所記錄的奇異醫療系統、摩托羅拉通訊與康寧，正是其中三個動人的例證。

贏的戰術

三個高科技事業共通的「贏的戰術」是：

(一)閃電戰術 (fast maneuvers)：更短的新產品孕育週期，更密集的強棒高科技產品推出，遙遙領先市場，絲毫不給競爭者留喘息的空檔與跟進的契機。

(二)集中戰術：三家事業的統帥部在實戰中逐漸體會，戰場是可以選擇，也是應該選擇的。在所選擇經略的疆域中，集結相對優勢的兵力（人才、資金與技術資源）是揚威致勝的不二法門。

(三)產品海戰術 (concentrating overwhelming forces)：在所鎖定的經略地盤中，以蓄積深厚的優勢技術力為軍火庫，如潮水般向戰場投入不斷繁衍、改良的各型產品。以產品海氾濫所鎖定的戰場、在利基中凌越任何膽敢起心覬覦的競爭對手。

(四)品質戰術：全方位品質改善，在價值鏈的每一環節挑戰全球最佳績效廠家。「舉目四望，莫非敵人」，不只注視同行的品質／成本績效，而是以更深的憂患意識全球掃描各行各業的價值活動 (value activities) 單項金牌冠軍，並以之為競爭標竿 (benchmark)。

這樣的氣勢與銳鋒，使三個事業統帥部旌旗所指，競爭對手望風披靡，只有瞪目結舌的份，幾無反手餘力。

經營技術利潤的技術策略

交織成這樣「贏的戰術」的精銳雄師，造成其戰場上摧枯拉朽運動力與震撼力的動力引擎，其實是三個事業體的「技術策略」。正是此三家高科技事業統帥部優異的「技術策略」推動上述四項無堅不摧、對敵人堪稱無情、不留餘地的「贏的戰術」。

奇異醫療系統、摩托羅拉通訊與康寧的故事深入且生動地表達了事業的統帥部門如何「經營技術利潤」——這應是進入知識競爭時代，台灣的產業領袖、產業文官與產業技術研發財團法人共同關注的首要議題吧！

摩朗所記錄的故事給台灣的產、政、學、研各界領袖最深刻的啓示是什麼呢？

在尚未有海圖的新市場海中航行，暗礁密藏，海面又濃霧迷濛，三尺之外伸手不見五指。

知識密集產業中推出新產品的事業體，正是航入未有海圖海域的探險船。

管理學院中傳講的運用資本預算技術、淨現值分析技術以評選新投資專案，在摩朗記述的三個成功故事中都成爲被嘲弄、被拒絕的「分析模式」。

激流怎能爲倒影造像？哥倫布又如何拿地中海海圖航向神祕的東方？動盪未明海域中的領航不能以傳統的羅盤指南。新技術、新產品、新需求的拓荒又如何能「管理」呢？台灣對「經營製造利潤」獨擅勝場，全球稱譽；對「經營行銷利潤」也琢磨有年，逐漸理出頭緒；但是，「技術利

潤」到底如何「經營」？「技術利潤」真的可以管理（manageable）嗎？相信這是當前台灣各界，真心關切台灣未來前途的所有人士所衷心關注的大事！

管理「不可知」的厚基組織，不動如山的人力基盤

我們從摩朗傳講的精采故事中（他真是一位講故事高手；你一下就入神沉迷於他的故事中了），所得到的第一個啓示是：在知識密集產業中，「沒有偉大的策略，只有偉大的組織（Strategy is nothing, Organizing is everything.）」。

如果高科技戰場海域中不只充滿了不可預測（the unpredictable）甚至是不可知（the unknowable）（不可預測指未來可能事件集合可知，只是不知其機率分佈；不可知指未來可能事件的集合根本事先無法盤算），所謂精心構思的「競爭策略」及神奇計謀可能是管理學院中另一項無稽之談。

在高科技產業快速流變的市場／技術環境中，「策略」上的「失算」與「誤算」到處充斥。真正供給稀少，真正能管理不可知的（deal with the unknowable）其實是「厚基組織」——感覺敏銳、身段靈巧（全員、不只是統帥部門）的組織；能夠快速學習，迅速回到正確軌道的組織。

我們的第二個啓示是：經營競爭優勢獲取技術利潤的組織基礎，其實是不動如山的人力資源基盤。

在高科技產業市場海中探險航行的組織船，即無海圖羅盤指南，唯一能仰仗的就是長久共事、