

施振荣 著 萧富元 整理

i

联网组织

知识经济的经营之道

生活·读书·新知三联书店



联网组织

知识经济的经营之道

施振荣 著 萧富元 整理

图书在版编目(CIP)数据

iO 联网组织:知识经济的经营之道/施振荣著;萧富
元整理. - 北京:生活·读书·新知三联书店,2000.9
ISBN 7-108-01488-2

I .i… II .①施…②萧… III .高技术产业-经济
管理-研究 IV .F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 44742 号

责任编辑 郑 勇

封面设计 张 红

出版发行 生活·读书·新知三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

印 刷 北京市宏文印刷厂

版 次 2000 年 9 月北京第 1 版
2000 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 9.5

字 数 208 千字

印 数 00,001-20,000 册

定 价 16.00 元

自序

千金难买的真经验

● 施振荣

本书主要内容是 2000 年我于母校新竹交通大学授课时的教材改编而成，它汇集了我与宏碁集团二十四年来在全球市场的经营心得和策略运用的精华，富藏无数成功经验和失败教训，书中每一句话所表达的思维和信息，都是真枪实弹、缴足了学费之后的心血结晶，可说是累积了台币上兆元的宝贵营运经验，以及花费上百亿元、经历多次失败教训的学习成果。若说“千金难买真经验”，亦不为过。

自序 千金难买的真经验

回忆 1999 年初，交通大学校长张俊彦偕同管理科学系教授兼 EMBA 学程主任朱博涌亲临宏碁汐止总部，邀我回交大讲授 EMBA 课程，虽然当时刚住院开刀回来，工作量又很大，但仍不忍拒绝。盖回馈母校乃天经地义，和年轻人分享经验，协助他们学习成长，又是我的夙愿；再说，我一直认为，将来从宏碁集团第一线经营团队退休之后，我应该从分享经验、贡献智慧的层面，尽我所知，提供台湾及亚洲企业全球化和提升竞争力的助力。所以，如此极富挑战与深具意义的诚挚邀约，我怎能不欣然接受？

倡导一种创新的阅读模式

从那时起,虽然工作忙碌依旧,但是只要能偷得片刻余闲,我脑海里就不停地构思:应该用什么样的创意,让这个处女作呈现最好的互动学习效果,使它叫好又叫座。首先,得先把自己过去值得分享的经验有系统地整理出来。没想到,光是这第一层工作所下的工夫,就已远远超过原先的预期,比起我平时准备演讲所花的时间,更是以倍数计。不知不觉之间,我已把春节假期、周末、假日以及上班时间的片段空隙,全数投入这十二堂课的教学准备工作。在内容方面,本以为可以从一些参考书来搜寻补充教材,却赫然发现,自己所经历的时空与其特殊背景,坊间一般中、外管理书籍都无法充分阐述。因此,一章一节、一点一滴,都得靠自己将其说个明白。

多年的训练,我已习惯在三十分钟或一个小时之内,把桌上所有文件处理掉,但我发现写讲义完全不同。譬如,过去我习惯走动式管理,很不喜欢久坐办公室,现在却常为了准备讲义大纲一坐就是几个钟头,聚精会神地整理思绪,组织章节,演绎思想逻辑,急着完成一张张的投影片原稿,以便隔天一早交给特别助理黄裕钦先生做文字整理,并做成书面资料,自己再浏览一遍,确认文义皆无误之后,方算完成。接下来就要依照大纲,填入个人许多相关的见闻和亲身的体验,真是所谓:“欲吐之而后快!”

如今十二堂课的讲授已经完成,课后将讲授内容即时整理,也已大功告成,马上就要付梓出版,可让更多人分享。人生在世,能立德立言,不亦乐乎!

iO

联
网
组
织

这本书不像一般的教科书,而是经验秘笈。它没有理论和假说,只有事实和分析,尤其对台湾信息产业发展环境的详尽描述,更值得研习和深思;要了解台湾产业生态和市场演化,本书内容足堪参考。本书没有复杂的学理,因为我对事情的探讨总是化繁为简,用最简单易懂的比喻,使人一目了然。我认为知识和经验是十分宝贵的。前人走过的错误,可以不必再犯;前人成功的案例,则可作为参考。年轻朋友们如能耐心细读,多加体会,作为个人生涯成长和事业发展的借镜,相信必能受益无穷。

我常开玩笑说,懒人懒人读书的方法,相信很多人跟我一样,常需于最短时间内浏览一本书。为了不让时间因素阻碍阅读的兴趣,而且能在最短时间之内体会书中的重点,我特别在每个章节之前列出讲义大纲,因此,即使只有几分钟时间,看看大纲,已经可以知道十之七八;当然,这些重点大纲,更有利于详读内文之后的复习和补强。因长时间的体验而发展出这样的编辑方式,是个人一种新的尝试,希望能倡导一种创新的阅读模式。

变革中经营管理的参考

企业必须肩负社会责任是我一贯的主张,多从事对国家社会和全人类福祉有助益的事是企业家的分内事。多年来,我不断地在不同时间、不同场合针对同一件事情提出一些比较创新的思维。这些思维在形成初期,通常会先在我的脑海里出现一幅看似清楚、却仍模糊的景象。我根据这幅景象不断提出诠释,不断和别人互动讨论,景象愈来愈清楚,理念也愈来愈明朗。多年前提出的很多观念,经过淬炼

后证明都相当正确,也都能提供企业在不断的变革中经营管理的参考。这些出现在本书中的重要观念,包括:

一、在企业文化和组织发展的策略方面,我首先提倡“人性本善的组织文化”和“内部创业”的精神,激发人的潜能,导向积极正面的生产力的创造。随着组织的成长,我又开始倡导分散式管理、群龙无首、享受大权旁落的乐趣、主从架构,以及“21 in 21”等鼓励授权、激励士气等加速成长的策略。

二、在市场行销和竞争力方面,我首先坚决倡导“自创品牌”,后来提出微笑曲线、竞争力公式来分析产业竞争态势,产生了“技术是全球性,行销是当地性”、超分工整合、联网组织等竞争策略。

三、在凝聚员工力量导向未来发展的愿景方面,我先后提出鲜活思维、无形胜有形的软件文化、人文科技岛、东方数字内容的世界供应中心、网络生活的推手、知识经济,以及“from high-tech to no-tech to high-touch”等一系列宏基、甚至台湾产业在未来 e 时代中的定位。因为信息科技(high-tech)的发展,已经走到“可以去预知前景”的阶段,对人类的价值在于如何将这些科技应用到人类真实的生活中,尤其是对绝大多数不具任何科技(no-tech)的活动的影响,才能真正引导人类进入一个更丰富、更高感度(high-touch)的时代。

在这个迎向未来的进化过程之中,台湾究竟能否扮演举足轻重的角色,是我经常思考的一个问题。在科技应用方面,相较于先进国家,我们亟需迎头赶上,但在管理实务方面,也许很有机会建立一个可以整合先进和落后两者之间的第三种模式。将来除了已广受重视的“孙子兵法”之外,已渐被国际学界和媒体引用的微笑曲线,以及我最近新提出的“iO 联网组织”等观念,除了对以中小企业为主的台

湾产业提供参考之外,也能与全球业界分享经验。我希望宏碁除了在产业经济上对人类有助益外,在经营管理上也对世界有贡献。

这十二堂课的演讲内容以及和同学之间的互动与对答,不管是文字、影像或声音,都已完整地记录下来,希望可以透过视听、通讯、多媒体与网络技术,继续提供国内外大学 EMBA 课程及任何学习团体或个人修习之用。如果再加上不同学者的补充和讨论,并将之融入学习管道中,绝对会带来更多的启发和应用价值。人类的智慧经过知识包装,才能流传久远,扩大其传承的效果。

有意义的传道授业之旅

2000 年开春以来,发生了很多事情。大选期间,一贯主张企业界不介入政党、但须全力支持政府的我,对于多位总统候选人邀约担任他们主政后的顾问都欣然接受,但大选之后,在海峡两岸关系的拉锯之中,竟遭受一场无妄之灾,虽对企业营运影响不大,却也在媒体上激起小小涟漪。此期间,为了兑现对同学的承诺,我选择以课程为重,向由中研院李远哲院长所领导的顾问团会议请假,专心到新竹交大校区授课。

在业务发展上,一场为期一周、由宏碁集团及转投资公司在渴望园区联合举办的“e-Life 2000”展示会,吸引了两千多位中外媒体记者、六万多位参观民众,使宏碁集团在最近两年积极推动的软件、互联网、电子商像等智财相关投资和成果,向世人做了一次完整的展现。

在个人方面,逐渐年迈的母亲动了一次手术,内人、小

孩和我轮流在医院照顾母亲的近一个月期间,也让我能够利用空隙时间,完成了好几堂课的讲授大纲。

回想起来,老天似乎刻意安排我腾出这些时间来完成这一趟有意义的传道授业之旅。

享受付出,分享心得

我想,我是相当幸运的。研究所毕业后就能有一群志同道合的伙伴,一起从事开创性(pioneering)的事业,建立了宏碁全球舞台。因此,面对速度愈来愈快的技术创新,思考台湾如何在竞争方式不断变化的全球市场争得一席之地,也成了我不可推卸的责任。

本书得以完成付梓,要感谢标竿学院院长杨国安博士和我的特别助理黄裕钦博士提供架构设计和内容方面的诸多协助,《天下杂志》资深文字工作者萧富元小姐的文字记录,宏碁基金会蔡慧君小姐和苏国忠先生与其工作小组的全程录影。谢谢他们的尽心尽力,让我能够全力投入,尽情绽放智慧的花朵,享受付出;也鼓舞了我在未来新知识经济领域中追求更大成果,和更多人分享更多的心得,以及对世界做更大贡献的信心。

1996年出版《再造宏碁》,得到很大的回响,至今已有中、英、日、泰、印尼等五国语言版本问世,我将版税收入全数捐给宏碁基金会,作为推展科技和管理知识之用。本书及其衍生产品如网络教学、光碟片、漫画书等的版税收入,也将全数捐给宏碁基金会。

二〇〇〇年六月

享受管理知能大幅成长的喜悦

● 朱博涵

有别于理工领域以“物”为研究对象，透过操控相关变数进行实验以验证学理的求真模式；管理领域则是以“人”、“企业组织”与“社会环境”为研究对象，而彼此间的互动变化才是主要研究范畴。管理研究中许多外部环境如科技、法规及竞争者都是不可控制因素，即使是人、企业组织与社会等因素也不像“物”那样，具高同质性可供进行实验操作，因此，企业的经营策略常具独特专属性，策略与组织环境间的配合度（Strategic Fit）则是最关键的地方。虽然美、欧、日等经济强国有许多成功国际化的案例足供借镜，然而，若未详细审视企业组织个别差异、一味抄袭别人的成功策略，将冒很大风险。即使侥幸成功，顶多是雷同策略（Me-Too Strategy），更不幸的是，结果常常如清朝末年的变法那样，一心求“量变”，只学外人工业化之道而未习其质变之本，无法建立独特的优势。

管理经验的传承与相关情境策略权变因素的配合应用，是管理课程最难兼顾的地方。每个企业的组织本质与能力均不相同，加上目标的优先顺序迥异，因此，企业的

经营策略应该要独特、惟一。鉴此，学界常常借管理个案的讨论，补强管理理论在应用上为迁就通则性而简化之缺憾。

多年来的经营心得与经验

交大荣誉校友、荣誉博士施振荣先生所创的宏碁电脑，是国内少数一开始即以自有品牌成功切入国际市场、不断创新的本土企业，孕育了许多高科技企业的高阶经营决策人才。施振荣先生更是国内外企业经营者及青年学子心目中最推崇、最具影响力的企业家之一，也是我个人最敬佩的国内企业家之一。

iO

联
网
组
织

施振荣先生曾多次在公开场合表示，他求学时最大的志向是成为大学教授。此次应邀每周三下午拨两小时亲莅交大现身说法，传授其带领宏碁集团国际化的宝贵经验与心得，并与同学良性互动，进行课程相关议题讨论，除了一偿施先生回母校任教之夙愿外，对交大 EMBA 与选课同学实是莫大的福气。

施振荣先生对首次回母校上课极为重视，除了多次与黄仁宏教授及我交换意见外，并很有系统地准备教材。“国际企业的经营与策略”课程包括四大相关主题：“知识 e 世纪”、“创造价值占有率”、“另类全球化”、“e 领导”。课程内容有施振荣先生经营宏碁集团多年的心得经验，以及决策时考量的环境因素变化、宏碁组织目标与能力的独特性，并将决策选择过程与执行绩效进行有系统地整理。

毫不保留,逐一传授

施振荣先生讲授课程内容非常丰富。就时间向度而言包括宏碁过去、现在及未来经营与策略三大构面。宏碁过去以小博大,国际化实战经验代表的是本土中小企业的成长历程与策略;在发展为大企业后,宏碁因应内外部改变,进行一连串再造过程。施先生视高科技产业的快速变化为决策的本质,详述宏碁如何掌握技术不连续、超分工垂直整合的环境大趋势,最后并针对未来知识时代网络社会的新机会,提出企业应有的认识,以及对国家、企业建议之应变策略。

一开始,施振荣先生从国际市场发展趋势与产业典范移转扼要地点出“无国界世界”(Borderless)、“超分工整合”(Super-Dis-Integration)、“数字经济”环境科技的变化,以及对企业经营的影响。其中最为业界、国人所熟知的微笑曲线,即是根据全球个人电脑产业的生态演变,图示价值链活动(Value Chain)与附加价值(Value-added)两者间的关联性。施先生擅长将复杂的决策与商业活动用易懂的方式传达,以形成企业经营的理念方针,微笑曲线即是最好的例子。

而针对知识经济时代来临的网络商机与台湾发展契机,施振荣先生提出个人有关的知识管理观点、新的愿景、发展策略、组织设计创新想法与管理意涵。其中引起学员热烈探讨的是整合集团企业活动的最高指导原则——联网组织协定(Internet Organization Protocol, iOP)——的观念性架构,非常值得学术界、企业界深思。

另外,根据微笑曲线,宏碁集团的成长策略于是朝向顾客服务与关键元件两端发展,衍生出另一重要观点:创新的重要与创新活动所需的环境。竞争力是价值创造与成本两者比值之函数的概念,凸显了国人应朝价值创新(Innovalue)方向努力的重要。创新包括经营模式、科技、产品、行销、服务与供应链等六种不同形式的创新,并详举创新机制所需组织内、外因素为何,逐一加以探讨。

“另类全球化”则探讨美国、欧洲及日本企业三者国际化模式的异同,并凸显台湾企业所面临的问题。施先生在考量台湾企业国际化形象不佳,人才、财力不足等问题,发展出宏碁以小搏大的独特国际化策略模式。并进一步比较代工(OEM)与品牌(OBM)两者发展策略的差异,提出目前宏碁集团在众多产品与市场中如何掌握全员品牌管理(Total Brand Management)的重要观念与做法,供企业及学术界参考。

第四部“e 领导”包括了:愿景(Vision)与文化(Culture)为何?愿景与文化为何重要?以及如何发展企业的愿景与厚植企业文化等,并对照宏碁经验,举例说明为达成落实组织愿景所需之发展策略、再造策略与再造过程。施振荣先生毫不保留、逐一传授的胸襟,令上课学员深表敬佩。

创造知识外部效益的乘数作用

在多变的环境科技、法规下,竞争优势不连续时代促使企业家回到校园重拾书本再充电,国内外 EMBA 学程正蔚为风潮,实有其时机意义。除了建立异业网络、分享彼此经

验外,亦是吸收新观念、新知识最有效率与最有系统的方法。邀请杰出企业人士到学校传授经营理念、分享经验心得,可创造知识外部效益的乘数作用。虽然上课学员为一百三十多名,然而透过媒体传播及未来网络授课等创新做法,所形成之影响以及因而受益者将远大于此。

很难得有机会与施振荣学长合作规划这次课程,天下杂志出版部萧富元女士将授课精华编撰成书,企业界与学术界均得以开卷受益,相信必能深享如 EMBA 学员与我自己管理知能大幅成长之喜悦。

(本文作者为新竹交通大学管理科学系
教授兼 EMBA 学程主任)

序 二

立足台湾,经验全球

● 杨国安

iO
联
网
组
织

施先生开课了!宏碁集团内同仁议论纷纷、半信半疑——要施先生连续十几个星期、每周三在交通大学上课,谈何容易?但他确实办到了。从农历春节开始一直到六月中旬,他所有的假期都留在家里准备讲义,修正呈现的形式,工夫下得非常深。

我有幸在施先生开课参与课程规划,并于开课时抽空旁听,对施先生的讲义及本书内容印象十分深刻。我自己也曾是大学教授及管理研究学者,施先生的思考方法、观点及建议不但有非常独到之处,而且适合亚洲地区和开发中国家之企业应用,总体可归纳以下四点:

投资数亿元学费的实战经验

(一)立足台湾、放眼世界的观点:目前国际间众所熟知的主流经营策略及管理方法,多源自美国知名大学教授及咨询管理顾问。这些理论及主张的背景和假设,是基于美国广大的市场、丰富的资源和多元发展的西方文化,包括业

务专精(Business Focus)、系统化组织管理、强势策略联盟等，皆与美国客观条件息息相关。

我初接触宏碁时的第一印象就是，宏碁的管理与我熟知的跨国企业管理模式差异颇大。后来与施先生互动交流后才了解，这是台湾市场的客观环境限制使然(市场规模、资源、文化等)。因此，本书介绍的观点与理论，是充分考虑台湾及亚洲的特殊环境，以及经过“消化”和“创新”，而不是全盘模仿美国经营管理理论。

(二)投资数亿元学费的实战经验：电影广告上常强调，这部片子是费时多年、耗资亿万美金拍摄而成；本书则可以说真正是花了施先生二十多年时间、好几亿元“学费”的心血经验，是宏碁集团在成长中不断创新、尝试错误及检讨改进学来的心得，不是一般书本上介绍的理论或知识。

例如，书中强调科技是全球的、但服务必须是当地的，以及台湾企业在美国市场不易成功等观点，都是施先生在长期经营中不断反思的结果，值得亚洲其他企业主管做参考与深思。

组织理论的创新思考

(三)别树一帜的创新思维：除了成功的实战经验，施先生也自创了不少重要的理论观点，这些都是在其他学术书籍上找不到的宝藏。

在这本书中，他首先提出联网组织(iO, Internet Organization)的观念与构思，并强调，这种组织是在知识经济时代、产业超分工整合展趋势，以及台湾企业在追求既专精又多元的要求下，最理想的组织设计。我个人认为，这是

组织理论的创新思考,也是将过去的网络组织(Network Organization)及主从架构(Client - Server Structure)更进一步提升及演进。

此外,施先生的微笑曲线、超分工整合及竞争力公式等观念,都能精准地把许多重要的逻辑思考深入浅出地说明。由于施先生对国际企业经营管理的独创性看法,使他在1999年获得世界最大的国际管理学术研究协会 Academy of International Business 颁发的杰出 CEO 奖,施先生对全球经营管理的贡献与受到的国际肯定,由此可见一斑。

(四)睿智无私、贡献社会的心胸:在国内外各种演讲场合以及本书篇幅中,施先生都不断强调科技是为了改善人类生活,科技产业也应以此为最终目的,而不是惟利是图。在这本书里,施先生多处表达他对台湾成为人文科技岛的愿景,期盼台湾既有高科技的发展,也有高感性的文化(High-tech and High-touch)。与施先生共事的日子中,我认为他这种心胸最令我佩服。成功的企业家,大有人在;绝顶睿智的人,世上已不多见;愿意以贡献社会为己任的成功企业家、又绝顶睿智者却是凤毛麟角。

这本书、这次在交大互动授课的方式,以及把教材制作成网上学习教材(e-Learning)、光碟片(CD-Rom)与生活化的卡通漫画等活泼多元的做法,又一次印证施先生“不留一手”及“创新价值”的理念,愿意把自己最宝贵的经验倾囊相授,先以华文形式出版,让中国及全世界的华人企业家、学者和学生率先分享。

在此我特别向大家推荐这本书,假如大家能仔细阅读和思考,相信必能像我一样受益无穷。

(本文作者为台湾标竿学院院长)