

与敌人共舞

YU
DI
REN
GONG
WU

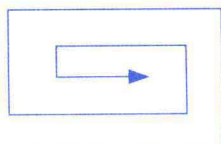
新世纪的竞争规则

了解变局，掌握变局
整合重组新结盟

天下杂志 编著

学林出版社

D035-53
D718



公共治理 与制度创新

第一届中美公共管理学术研讨会论文集

董克用 主编



PAZ 64/07

中国人民大学出版社

天下财经书系

本书系的图书均由“天下杂志授权出版”

图书在版编目(CIP)数据

与敌人共舞——新世纪的竞争规则/天下杂志编著.

上海:学林出版社,2000.3

(天下财经书系)

ISBN 7-80616-853-2

I. 与... II. 天... III. ①企业管理-技术进步-经济战略②企业管理:现代化管理 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第12913号

与敌人共舞——新世纪的竞争规则



策 划——关 鸿 魏 平

作 者——天下杂志

责任编辑——林震浩

封面设计——双 对

出 版——学林出版社(上海钦州南路81号3楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(文庙路120号)

电话: 63779028 传真: 63768540

印 刷——商务印书馆上海印刷股份有限公司

开 本——850×1168 1/32

印 张——14.75

字 数——31.3万

版 次——2000年3月第1版

2000年3月第1次印刷

印 数——5000册

书 号——ISBN 7-80616-853-2/F·64

定 价——27.00元

目 录

上篇 谁决定了新世纪的竞争规则

序 典范的辩证	李仁芳	3
波特		
政府效率,决定国家竞争力		8
台湾企业如何创造竞争优势?		15
杜拉克		
生产力的新挑战		28
营运无国界 重组新结盟		34
毕德士		
巨变中企业如何追求卓越?		41
肯尼迪		
“创世纪”的挑战		57
詹鹤		
亚太变迁改写全球均势		63
梭罗		
区域整合后台湾在哪里?		71
傅高义		
日本挑战		88
日本推行新经济帝国主义		94
大前研一		
如何不战而胜?		100
如何赢得 21 世纪的经济竞赛?		105

盛田昭夫	
日本的危机与出路	118
论世事 谈管理	123
布兰德	
创业精神的“文艺复兴”	128
贝拉	
个人主义、市场经济、公民社会	139
堺屋太一	
没有主角的年代	149
2 高伯瑞	
深思自满的年代	156

下篇 跨世纪应变法则

序 省察内在的声音	167
自序 献给每个以变制变的台湾人	170
变局	
新世纪企业革命 知识竞争	173
资讯改造台湾?	181
科技洪流冲激政府	190
台湾定位	
重新定位再出发：无国界的世界	198
重新定位再出发：海洋的台湾人	204
国际分工新定位：全球产业协力岛	211
企业应变之道	
变形虫组织：看不见的优势	220
■ 协禧：找方法不找理由	229

竞合年代：与敌人共舞·····	232
■ 竞合基本舞步·····	243
运筹管理：竞争力隐形奇兵·····	245
台湾如何培训领袖人才：高徒出自名师·····	258
台湾如何耕耘全球？·····	266
■ 打开心胸，融入当地·····	275
■ 掘金不成反被咬·····	278
■ 台湾第一变成泰国第一·····	281
■ 泰国不要台湾经验·····	283
绿色竞争力：发动第二次工业革命·····	286
美国企业：挖掘世纪金矿·····	298
彼得·圣吉：打造永续经营的金钥匙·····	309
个人安身立命之道	
无边界的台湾人：飞行游牧族·····	319
拓荒“心”大陆·····	331
钱与快乐·····	342
■ 汉宝德：理性、感性的满足·····	343
■ 李鸿禧：知之旅·····	345
■ 王维梅：用心比用钱重要·····	346
■ 杜洁祥：实现候鸟之爱·····	348
■ 张炳耀：和画玩游戏·····	349
■ 潘 骥：培养孩子的视野·····	350
女主管要回家：企业如何留住“另一半”·····	352
■ 成功不一定在办公室·····	364
姚仁禄：以有限做无限·····	367
罗克海：以效能管理综览全局·····	370
公民社会的萌芽	

自省的台湾：双手根植土地	374
■ 兰阳子弟为噶玛兰立史	374
■ 佳里人为贫民织医疗网	380
■ 澎湖老师搭起人和自然的桥	382
环保妈妈：让家园绿起来	388
暴君，青天？ 陈定南“品管”宜兰	392
远景、参与、骄傲：游锡堃为宜兰人造梦	401
■ 游锡堃：当县长，就像当联络员	411
陈其南：认同从社区开始	415

4 推动改变的人

施振荣：因为有决心，所以早有安排	419
王永庆：为国际竞争打拼	433
张荣发：向世界争一口气	441
证严法师：教育在行住坐卧间	446
马哈蒂尔：内斗，将一无所有	451
比尔·盖茨：竞争新软体世纪	457

上 篇

谁决定了新世纪的 竞争规则

序

典范的辩证

李仁芳

本书的“大师”们，其实可分成三群。他们在书中表达的关怀各不相同：一组关切个体主义——共同体主义(communitarianism)思想典范的辩证；一组实质上关切的的就是全球经济霸权的兴衰嬗替；另一组则是较“价值中立”的组织管理学者，工作组织生产力的奥秘是他们再三致意所在。

3

序
典范的辩证

共同体主义对个体主义

先说第一组。1993年美国总统大选，《Challenge》杂志刊出美国四百多名经济学者的联合签名，其中领衔的包括Samuelson、Tobin、Arrow等五名诺贝尔经济学奖得主。这四百多位经济学者强力表达他们对克林顿的支持。

显然美国的经济学家至少有两种，一种是支持里根式经济学(Reagonomics)；另一种则批判其“小政府，大美国”的路线。本书中波特、贝拉、高伯瑞与后一种学者的思想路数相近。

台北城有许多“异象”，其中之一（经常让人非常困惑的），就是为什么我们的经济学家都那么纯一，几乎百分之九十九都是前一种。

波特、贝拉、高伯瑞均强调“功利个人主义”走过头的危机，提醒我们不要将市场经济发展成一种绝对完整的意识型态 (totalistic ideology)。虽然波特专注的是产业竞争力，贝拉与高伯瑞有较宽广的社会关怀，三人共同的信息均是鼓吹社区意识，强调社会网络、基础建设 (infrastructure) 及政府的角色对生产力与人群福祉均可以有正面的贡献。相对于个人主义的思想，他们三位所主张的可称为共同体主义。

有趣的是波特的观点是孕育自他务实的产业田野研究，基本上他对蹈高空的意识型态之争绝无兴趣。高伯瑞也谆谆告诫我们“多研究问题，少谈主义”，他一再劝诫不要贪图拥抱理论的方便，要走向务实，以更深刻地观察与思考，来面对问题，解决问题。虽然他们可能不赞成以共同体主义描述他们的思想，此处只是为了方便与个体主义间的对照。

亚太倾斜对美欧霸权

第二组“大师”类同苏秦、张仪等纵横家策士之流，其专业背景无论为经济学家、社会学家、历史学家、政治学家还是企业家，他们表达的共同关怀是：美国经济霸权衰微后，在下一个十年“没有主角的年代”之后，谁会是新秩序的宰制者。

1945年，美国的生产总额占全球75%，50年代末占50%，今天则进一步降到23%。一度是全世界最富有的第一债权国，今天成为全球第一债务国。像詹鹑、肯尼迪等策士，均从美国国家利益观点，分析苏联解体国力也衰颓后，谁是美

国的下一任假想敌？他们两位与傅高义均判定不是中国就是日本。

詹鹤明言“我们现在必须开始思考如何去‘制衡’中国大陆”。肯尼迪说：“我们担心来自日本、东亚的技术、制造能力，是否最终会伤害到欧美的经济体，形成一种政治、经济的‘不安定感’。”傅高义干脆挑明了说：“日本推行新经济帝国主义。”（这该是有别于以往荷、英以及美国的旧经济帝国主义啰？！）

现在我们终于明白，近年来欧美社会兴起的“重捶日本”（Japan Bashing）与“重捶中国”（China Bashing）舆论是其来有自，说穿了就是产业竞争与经济霸权的争夺。

这一组“大师”中，梭罗独排众议，认为欧洲共同体才终将是美国的假想敌。他的观点明显重欧轻亚，看不出“亚太倾斜”的大势。对于台湾，梭罗也低估了台湾进入知识经济（Knowledge Economy）的潜力。

合作网路规模对单一组织规模

大前研一倡言规模经济（Scale Economy）是赢得 21 世纪经济竞赛的铁则，他的规模崇拜铁则恐怕是已经生锈了。以美国为例，从 70 年代开始，《财星》杂志统计的五百大企业，已开始失去永久性工作。起初速度相当缓慢，但到了 1977～1978 年时，速度渐渐增快。到了 1984 年，五百大至少减少了四到六百万个永久性的工作。

从 70 年代到 80 年代，美国经济创造出来的四千万个工作机会，大部分由中小企业机构所创造，同时这些中小企业从事的经营活动，绝大多数是二十年前所没有的新事业。杜拉

克在《财星》五百大专号索性宣告：“Fortune 500 is Over.”

这些中小型创业家组织的特色，是价值链中特定集中范围内各自杰出的专家型小厂商，借由“产业合作网路”联络起来做大生意，走反垂直整合、反规模的路线。产业台湾 (Corporate Taiwan) 的经营组织主体，也绝大多数是这样的模组式公司 (The Modular Corporations)。近年欧、美、日的不景气中，台湾灵动弹性的中小型模组式企业，表现是相当出色的。1993 年底美国《商业周刊》专号上也深刻剖析，美国产业正由巨型工业公司科层为主体的管理型经济 (managerial economy) 转向进入以灵动弹性中小型创业家为主要活力来源的创业型经济 (entrepreneurial economy)。专号中并深入剖析产业巨人如 GE、IBM 者流如何向创业型中小企业学习组织与管理长才。

大前研一传扬的规模经济福音，我们要有新的解读，他传扬的规模崇拜指的是单一组织规模 (firm size)，新世界的竞赛规则中，规模指的则是网路规模 (network size)。

Bigness = Badness

第三组“大师”对知识经济新世纪中产业组织竞争优势来源的见解，显然是认同前述“网路规模经济”思想。布兰德倡言“创业精神的文艺复兴”，质疑“大企业就代表成功”。他意在言外地表达“Bigness = Badness”的观点。毕德士这位勤奋的临床组织学者，别具慧眼地点明南加州 90% 从业员服务于规模小于 50 人的公司。台湾 85 万家企业中，中小企业占总家数 97.1%，平均规模是每家 28 人。两湾 (台湾与旧金山湾) 之间的产业组织结构与经济活力是何等相似！

西德颇具国际竞争力的中小企业,以及意大利一千五百名员工的班尼顿公司,仰仗着电脑连线的二百二十家生产协力厂网路(每家规模均小于两百人),和五千多家销售点组成的行销协力网路,也能达成五千亿美元的营业额。

有关组织生产力的奥秘以及管理思想典范,我们不要再迷信北美的“规模”取胜与企业理论,也不要再妄自菲薄台湾的中小企业没有“制度”了。

波特

政府效率，决定国家竞争力

8

上篇
谁决定了新世纪的竞争规则

波特 (Michael Porter), 国际间率先提出“竞争优势”理论的美国竞争策略学家, 是当今美国学界最耀眼的新星, 被认为是继彼得·杜拉克之后的新管理大师。他二十六岁就在哈佛企管学院任教, 是该学院有史来最年轻的教授。

波特写的畅销书《竞争策略》和《竞争优势》, 不仅为企管界人士与学生必读, 他的见解也受到美国政府重视, 而请他为“美国产业竞争力委员会”献策。

“政府政策改变, 可以挽救经济的衰落!” 波特在接受《天下》驻美特派员远洋独家访问中, 提出他对国家竞争力的最新观点。

问: 你四月下旬将出版《The Competitive Advantage of Nations》, 能否谈谈这本书?

答: 这本书想发展出一套理论, 来解释为什么某些国家在某些行业特别成功, 并进一步带动本国经济发展。我们选择了八个国家, 美、英、日、德、瑞士、瑞典、意大利、韩分别做

研究。

这本书是来自八个国家的实证调查，我们聘用当地的人做研究，收集资料，历时三年完成。

我本来研究重点是在各个公司及行业如何培养自己的竞争力。国家和政府的角色我牵涉甚少，但 80 年代，我担任里根的产业竞争力委员会委员时开始相信，国家的环境的确与企业成败息息相关，在某些行业里，一两个国家的企业特别成功，必定是那些国家提供了这些企业足够的刺激和鼓励。

问：对工业政策，你是采自由观点或干预观点？

答：两者都有，在自由放任方面，我主张政府应严格执行反托拉斯法、健康及安全规范，大量投资人力资源，但我不主张保护衰落产业，管制竞争，征收长期资本利得。

问：最主要发现为何？

答：各国各行业有很多发展模式，有的靠有效率的政策，有的靠人力资源、教育制度，有的为了对抗自然不利条件，例如荷兰阴雨多，就大量建造温室，培养花卉，使它成为花卉主要输出国；瑞典也因天气不好，发展出首屈一指的预铸房屋制造术。

但有一个发现是，任何国家不会在某一行业突然兴起，一定是有一群企业有互相关连，形成一个“集团”(Cluster)。这种关连可能是买主、卖主或相关科技，也和该国资本市场的竞争力息息相关。

基本上，每个经济都会经过四个阶段，生产要素带动、投资带动、创新带动和财富带动，而每个阶段里都有不同的致胜策略，例如在生产要素阶段，只要能掌握原料、劳工的优势就可。到投资带动阶段，就要看国内需求大小，公司向上意愿，

国内竞争互相强化。创新带动阶段,公司开始国际化,相关产业发展成熟。但到了财富带动阶段,就象征经济衰退,公司投资意愿降低,竞争降低,新公司少,购并频频发生。

工业国家都已达到创新阶段,英国已迈入象征衰落期的“财富带动期”,有几个国家如美国、德国已开始走向这个阶段。

政府政策改变,社会价值观改变可挽救这种衰落。否则它可能要从头再起,例如英国现在就靠廉价劳工招徕外人投资。意大利在 12~13 世纪是强国经济,它衰落后重新开始,现在进入创新带动期。

问: 90 年代,企业致胜秘诀何在?

答: 第一,要能不断升级,公司必须不断创新,提升产品品质,改良制程,总是在找新的立足点,如果公司一旦满意目前状况,将会失掉优势。公司的创新,最主要是要有不断进步的员工,这要靠公司的内部训练,也要依赖国家的教育系统。

第二,国内必须有充分的竞争,例如德国汽车业著名,就是因为德国四大名牌汽车都集中在 100 公里以内,使得各厂商不断改进,不断往国际化路上走,一个公司垄断国内市场,或政府大力支援,将失掉活力。

第三,必须着眼全球策略,不但要在世界各地贩卖产品,更要行销、打品牌,掌握行销管道;还要在别国设立分公司,运用当地人才资源,现在更需要在别国做研究发展。这点,台湾一直以代工发展经济,由外国公司为其销售,将是台湾经济更上层楼的大限制。台湾必须开始打出自己品牌(这需要巨大而长期的投资),与顾客直接联系,否则台湾永远只能和别国竞争劳力。