天下财经

世界级大师的应变策略
现代企业人士案头必备

乱世求胜

赢家的行动纲领

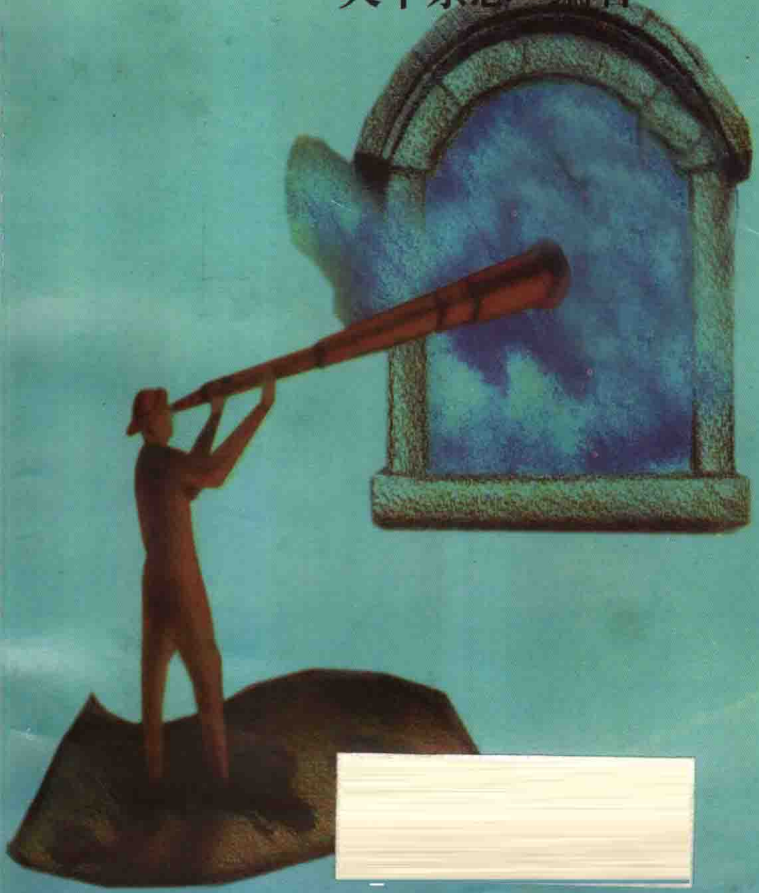
天下杂志 □ 编著

学林出版社

乱世求胜

赢家的行动纲领

天下杂志 编著



學林出版社

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

乱世求胜：赢家的行动纲领／天下编辑著．－上海：学林出版社，2000.1

（天下财经书系）

ISBN 7－80616－843－5

Ⅰ.乱… Ⅱ.天… Ⅲ.企业管理－文集

Ⅳ.F270－53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10322 号

乱世求胜

——赢家的行动纲领

策　　划——关鸿　魏平

作　　者——天下杂志

责任编辑——褚大为

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：63779027　传真：63768540

印　　刷——上海师大印刷厂

开　　本——850×1168　1/32

印　　张——11

字　　数——244 千

版　　次——2000 年 1 月第 1 版

2000 年 1 月第 1 次印刷

印　　数——5000 册

书　　号——ISBN 7－80616－843－5/F·58

定　　价——20.00 元

目　录

新时代竞争

谁来考验竞争力?
盖瑞里…… 3
绿色时代的新竞争力典范
波特、林德…… 12
疆界破坏
史都华 …… 23
改变世界的十五大趋势
麦格塞塞 …… 30
培养最佳管理者的十五种方法
麦格塞塞 …… 42

领 导 未 来

竞争大未来
普赫莱、汉默…… 51
拥抱世界新经济
约翰·休依…… 62
全球吊诡
约翰·奈思比…… 71
明天,你还会领导吗? …… 80
主管的十三大罪状

斯蒂芬布朗 …… 88

新决策挑战

无策略管理
巴雷特、柯夏 …… 107
如何管理看不到的员工
韩第 …… 121
思考族与行动派如何协力并进?
克特洪 …… 133
决策者如何精选资讯?
杜拉克 …… 140

变 中 求 胜

赢家创业法则
毕德 …… 155
异端者的时代
大前研一 …… 167
企业如何预防成功症候群
杜谢 …… 174
战胜"拒变"
杰立森 …… 181
称霸高科技市场
摩朗 …… 189

新企业赢家

企业转型为何失败?
柯特 …… 197

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com

资源决定新赢家
科里斯、蒙歌马利 …… 208
百年企业长青妙方
柯林斯、柏拉斯 …… 219
企业舞台未来主角
日本野村综合研究所…… 231
日本强势企业研磨新竞争体质
日本经济新闻社…… 244
满意的顾客为什么会溜走?
钟斯、萨瑟 …… 254
“服务保证”消费者万岁
希尔…… 263

团 队 智 慧

团队的智慧
凯森巴克、史密斯 …… 273
高阶主管的团队战术
凯森巴克、史密斯 …… 284
团队出击
哈琳顿—麦金…… 292
第五项修炼
彼得·圣吉 …… 300
思考的魔术
彼得·圣吉 …… 310
打开组织智慧窍门
彼得·圣吉 …… 319

新白领修炼

新工作守则
柯特…… 327
“超级”整理·超高效率
野口悠纪雄…… 331
如何应付十大头痛人物
宾克曼、柯许纳 …… 337
跋　创新求进，戮力求新 …… 347

新时代竞争

谁来考验竞争力

为了竞争，国家或企业必须做出多少改变？

过度追求竞争力，为什么反而威胁国家或企业的生存？

瑞士国际管理发展学院（IMD）全球竞争力调查主持人盖瑞里教授重新厘定竞争力的定义，指出国家竞争力的挑战是，在创造财富的同时，如何凝聚社会共识；企业的考验，则在于如何从追求以产品、制程为主的竞争力，转为以追求架构为主的竞争力。

竞争力是当前的热门议题。企业与国家，无不全力冲刺，向前追赶。

企业生产力大增、组织扁平化、流程再造、人员裁减、工作重新设计。

全球各国也在加快脚步。美国成立了白宫竞争力委员会，欧洲则有竞争力咨询团。政府纷纷展开强化竞争力的自我革新。

但是，竞争力会不会过了头？

追求竞争力的结果，是不是必须付出牺牲一切的代价？为了要在竞争力的新疆界里存活，国家或企业必须做出多少

的改变？效率的追求，究竟有没有临界点：一旦过头，反而会威胁国家或企业的生存？

答案，看一个国家发展竞争力社会的能力。

竞争力过了头？

竞争力社会，指的是“能够在创造财富与凝聚社会向心力之间，找到平衡的社会”。因为竞争力不见得表示必须不计一切代价，追求经济效率。事实上，竞争力甚至可能表示国家、社会必须为了人民，做出良心的决定：接受某一种程度的低效率。

凡是竞争力社会，对于本身竞争力的每个层面，从公共基础建设到教育，不但认识清楚，更会加以积极管理。最重要的是，真正的竞争力社会应该在本地（proximity）与全球（globality）两种经济之间，设法取得微妙的平衡。

简单来说，任何国家都存有两种经济，分别以不同的代价，达成不同的功能：

本地经济：凡是为本地的最终消费者提供产品与服务，都属于本地经济。

全球经济：指企业针对价值链，进行全球化的管理。

有关竞争力的辩论之所以复杂，就是因为我们的行业和工作究竟属于哪一种经济，现在愈来愈分不清楚。过去二十年来，全球市场、科技与管理上的三大革命，导致大量的活动从本地经济转移到全球经济。结果，许多企业与个人必须开始在全新的架构之下运作。

要了解这些，就必须先探讨几个问题：

一、主导这两种经济的新规则。

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com

二、活动如何从一种经济，转移到另一种经济。

三、两者之间，究竟能不能找到新的平衡？

本地经济的特色与问题

本地经济包括许多传统的经济活动，例如修水管、屠宰业、面包店、营造业或农业等，以及一部分比较新兴的行业，例如，为顾客开发软体、提供支援的资讯业者。他们都因为最接近最终消费者，而得以欣欣向荣。

另一方面，本地经济也包括能够提供本地社会性附加价值的活动，例如，包含了医生、牙医与药剂师等专业在内的医疗业。

一般而言，本地经济占了一国国内生产毛额的大部分。它有几个特色：

一、流动性极低

工匠、公仆、社会服务人员与公共事业提供者的活动，大多围绕在消费者附近进行，长距离移动并不常见。

二、外国投资人难以进入

外国投资者经常被阻隔在电讯、水、能源、运输与营建等行业之外，也难以向公共采购市场叩关。

三、妨碍自由市场机制

市场共享协定、价格制定、偏向本地厂商的公共采购计划等，违反自由竞争法则的措施，在本地经济里经常可见。

本地经济的问题，是它不一定能够自给自足。在相当程度上，它是缺乏市场与成本效率的。但是，另一方面，它也提供了本地就业机会。

因此，必须思考几个主要议题：

一、人民愿不愿意补助本地经济？在什么程度下，人民会愿意（或者能够）透过增加个人赋税的方式，扶助一个比较没有效率，但却能履行部分社会功能的制度？

二、在什么程度下，本地经济应该向自由市场机制（例如在医疗或教育方面），或者外国投资者开放？

三、现代社会如果为了增加效率，应该准备付出什么样的社会成本（例如失业，甚至社会动荡）？

全球经济的特色与问题

相对地，全球经济主张，生产要素不一定要接近最终消费者，而应该善用各国不同的比较优势，将这些优势整合，在价值链上进行全球管理。

以往，全球经济只影响例如全球一千大之类的大型企业。今天，因为市场的开放、电讯与资讯科技的发展、国际运输作业的改进，小企业也得以进入全球经济一较长短。

全球经济的主要特色，是毫无止境地追求绩效：

一、以全球化的方式来管理价值链

不同生产地点所在国家之间的竞争，愈来愈激烈，而决定的关键，全看成本效率与附加价值。

二、流动性与韧性最优先

全球经济的生产要素非常有弹性，可以轻易从一地转移至另一地，管理上也是如此。各个地点的绩效压力愈来愈大，也愈来愈需要能够结合力量与灵活的策略。

三、价值链每个环节的所有权不再那么重要

取得经营所有权，成本上不见得划算。取而代之的，是在价值链的每一个环节都强调寻求外部资源，或进行策略联盟。

它的目标，是要控制价值链，并不一定要拥有价值链。

不断追求成本效率、流动性与全球据点的全球经济，同样有几个重要议题：

一、全球企业的真正冲击是什么？

因为全球企业在采购、制造、行销、外寻资源与策略联盟、提供就业（间接而非直接）上的高度流动性，它的附加价值究竟有多大，至今仍难以评断。

二、全球企业对于本地经济的贡献是什么？

企业开始以编制愈缩愈小的总部，管理散布海外的不同经营据点，如果他们的主要活动不再留在国内，对于母国的经济究竟还有什么助益？

三、谁在控制全球经济？

例如，剧烈的汇率波动，对于全球经济将造成很大的威胁，应该如何避免？谁来主导？需不需要订定国际性投资法规来为商业伦理、国际社会与政治事务确立游戏规则？事实上，这些都是七大工业国、OECD、世界贸易组织等机构正在思考的课题。

本地与全球经济互相影响

当一个国家的“本地经济”遭受“全球经济”威胁的时候，便会产生对于竞争力的恐惧。

首先，各种区域性的协定与关贸总协的条约逐步打开了国内市场。一方面，对于电讯与航空等行业来说，开放有助于匡正原本垄断或受到保护的市场秩序。但另一方面，对于营建、农业与公共采购等行业，开放却带来了巨大改变。

其次，许多传统上属于本地经济的活动，现在都逐渐走入

了全球经济的范畴。例如，医院原本属于地方活动，现在则有了以跨国企业形态出现的各种医院集团。食品零售业亦然，国际性的连锁超市集团正逐步改变各国传统商店的生态。

本地与全球经济可能彼此冲突，但也有共生互利的时候。例如，许多企业如今都可以在全球进行采购，包括网际网路(Internet)在内，各种国际性资讯网路的出现，更会加快这种趋势。就像对全球金融的冲击一样，电子采购和交易即将迅速渗透未来的产业世界。

另一方面，厂商可能依旧要向本地寻求资源，为产品提供服务。电脑与电讯业的例子最明显。同样地，你家隔壁的肉摊子除了卖本地牛肉，也会兼卖从美国或新西兰进口的牛肉。

本地与全球，究竟谁大谁小？

全球经济不见得必然大于本地经济。近年来，有些美国经济学者强调，因为美国人的总消费之中，高达九成的产品都是美国国内制造的，因此，全球经济事实上并不重要。的确，虽然美国的汽车和消费电子业者对这点可能不同意，对于美国经济来说，这却是个不争的事实，连锁零售业者华马特(Wal-Mart)光靠美国市场，就已做到了全球最大的规模。问题是，美国的情况并不适用于其他国家。荷兰的全国总产值中，一半以上都来自国际经贸，更不用提香港、新加坡、马来西亚或冰岛等国家和地区。

尽管目前为止，大多数国家财富的创造，的确依旧仰赖本地经济，但是过去十年来，全球经济促进了生产力和附加价值的大幅提高，更刺激了各国努力改善国家竞争力，不论大国小国，它对一国经济所占的比重都在大增中。

寻找新的平衡点

那么，本地经济究竟会不会因此而被全球经济所取代？

全球经济的比重增加，不表示本地经济在现代社会中，即将成为夕阳。举例来说，在公民社会中，人民会要求能够自行决定他们想要的环境、社会或医疗水准。他们也可能希望继续补助某些产业，像是农业或文化事业（例如法国）。也就是说，公民社会中的人，常必须做出政治性的选择，屈就某种程度的经济效率不彰。

问题是，人民究竟愿不愿意（透过增税的方式）、有没有能力（不增税就要想办法增加其他收入）来为这种选择付出代价？

不幸的是，许多国家既不利用增税（让财富重新分配），也不设法增加国家收入（例如提高国家竞争力），只知大量举债来补助它的本地经济。结果，欧洲国家与美国的公共债务净值，在过去十二年来增加了一倍！

竞争力不只是效率而已。

就像训练运动员，不能只训练他的肌肉，而不发展他的脑筋和心智一样，发展国家竞争力，并不只是把各方面的效率最大化而已，而是一项非常微妙的挑战。

毕竟一个国家的价值观，主要还是体现在它的本地经济之中。也因此，本地经济在情感上，是与人民非常亲密的。比起来，全球经济便显得遥远、不近人情和标准化，而且与国家议题毫不相干。

一言以蔽之，每个国家的竞争力多寡，就看它能不能在带来收入与技术的全球经济，以及带来就业与社会凝聚力的本

地经济之间取得平衡。

追求架构上的竞争力

过去二十年来，企业已经从追求以产品为主（product-based）的竞争力，转而追求以流程为主（process-based）的竞争力。当前企业的考验，则在于如何追求以架构为主（structure-based）的竞争力：发展出具有适应力、韧性、成本效率，并且能与环境和顾客良性互动的架构来。

对国家也是如此。企业的角色固然是国家竞争力的重心，但是，现代社会还必须能够有效管理它的架构——公共行政、教育、研究、社会福利制度——同时维系人民的热诚，以及人民所重视的价值观。

每个现代社会都应该把成为竞争力社会当成努力的目标，设法平衡全球与本地经济、并重财富的创造与社会向心力的凝聚、妥善管理变化与维系稳定价值观。

竞争力最大的考验不在于企业，而在于国家有没有实力发展属于它自己的竞争力社会。无论德国、智利或马来西亚，每个国家的模式都会不一样。但是，不管哪一个国家，都必须为它自己决定：究竟需要多少竞争力，到底要走多远才算成功？

竞争力社会十大要件

一、创造稳定而且可预期的立法环境。

二、提供弹性的经济架构。

三、投资传统与科技的基础建设。

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com