

二十一世纪大预测丛书

企业经营11条戒律

21世纪企业战略抉择

[加] 马休·J·齐尔南 著 薄景山 杜艳春 杨 晖 译

21世纪：知识资产是企业的真正财富

500家大企业统治时代的结束

20个世界著名企业的圣战成果

90%的企业价值冰山有待开发

11条戒律：21世纪企业的圣经

吉林人民出版社

企业经营 11 条戒律

——21 世纪企业战略抉择

[加拿大] 马修 J·齐尔南 著

薄景山 杜艳春

杨 晖 译

吉林人民出版社

(吉)新登字 01 号

Get Innovative or Get Dead;
Building Competitive Companies for the 21st Century
© 1995 by Matthew J. Kiernan
© 1998 中文简体字版专有出版权属吉林人民出版社
Published by arrangement with Beverley Slopen Literary Agency
版权所有,不得翻印
吉林省版权局著作权合同登记
图字 07—1998—283 号

企业经营 11 条戒律
(原名《Get Imovative or Get Dead: Building
Competitive Companies for the 21st Century》)

著者	[加]马丁·J·齐尔南		
译者	薄景山 杜艳春 杨 晖		
责任编辑	徐 男	封面设计	陈松田
责任校对	吴 伟	版式设计	刘玉文

出 版 者	吉林人民出版社 (长春市人民大街 124 号 邮编 130021)
发 行 者	吉林人民出版社
制 版 者	吉林人民出版社激光照排中心 0431—5637018
印 刷 者	长春市第四印刷厂

开 本	850×1168 1/32
印 张	9.25
字 数	213 千字
版 次	1999 年 4 月第 1 版
印 次	1999 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—5 200 册

标准书号	ISBN 7-206-02928-0/F·743
定 价	13.60 元

如图书有印装质量问题,请与承印工厂联系。

序

世界上 500 家最大企业的统治时代结束了

“世界上 500 家最大企业的统治时代结束了。”

——彼得·德鲁克

分析事实，理解现状，着眼未来。

根据自身的经验，我对商业世界归纳出这样一条法则：商业世界一旦发展到复杂纷乱、难以测度的程度，即使像乔治·索罗斯这样的金融天才也会在一夜之间赔掉 6 亿美元（1994 年，2 月 14 日），我猜想，上帝正是以此来警示你我这样的凡人，商业世界已经发生了不可逆转的变化，而且变成了一个令人胆战心惊、手足无措的大魔宫。

大企业的优势地位不可动摇的时代已经一去不复返了。从对过去五年里世界上 500 家最大企业的“死亡率”的分析中，我们就可以看清国际商业环境加速变化这一事实。

随着工业时代这片沼泽地逐渐干涸，21 世纪商业竞争的画面越来越呈现出清晰的轮廓。对于那些已经习惯旧生活并怀念昔日的家园的人来说，这并不是一个好迹象。这是一个全新

的商业世界，你身在其中而不识庐山真面目。要生存，你就得学会与以往截然不同的生存能力。这是很多侏罗纪公园里的总裁们今天必须面对的课题。

我深信，企业的决策者们可以分成两个完全不同的阵营：一个阵营是那些骨子里就有不满足现状，善于改变旧事物、创造新事物，具有开拓、创新精神的人；而另一个阵营里的人则没有这种精神。在本世纪的大部分时间里，后一种人更好生存。几十年来，稳定、规模、经验、等级制度被视为企业经营的基本要素，似乎这已成了定理。阿尔弗雷德·思劳思和弗莱德里克·泰勒的“科学管理”似乎已成了企业经营的《圣经》，从未受到质疑，更未得到检验。

然而，对现代企业决策人来说所不幸的是，这种科学管理的经营理念也许只适用于在 20 年代大批量生产福特汽车，对 21 世纪全球化、多元化，灵活、务实的企业来说却未必是灵丹妙药。曾一度被认为是完美无缺的优点已经成了今天的企业的致命毒瘤。“规模经济”、“大批量生产”、“专业化生产”以及由此而形成的森严的等级管理制度，坚实的行业壁垒、墨守成规的管理方法使企业丧失了思考、反应的能力，更重要的是学习的能力。

甚至市场调查，20 世纪资本主义制度的一种主要体现形式，也将失去作用。市场调查、研究只适用于分析相对稳定的、规范的市场，以寻找改进工作、提高效益的机会。它并不能对企业的创新起到太大的作用，不会给企业的管理者以创新的灵感。那些几乎未经过市场调查、研究就生产出来的，而能一炮打响的产品确实给人们留下了深刻的记忆：克莱斯勒的迷你车，索尼的随身听以及微波炉……。你甚至会说，还有加顿勃格的印刷机。是的，在当时，欧洲人的识字率只有一位数，

加顿勃格的市场调查结果会表明他的市场大得惊人吗？市场趋动、以顾客为中心固然可取，然而，明天的全球“超级竞争”的世界所需要的决不仅仅是这些。企业需要趋动市场，创造自己的市场、顾客和未来。

问题的根源在于，一方面，商业世界的秩序已经发生了根本的改变，而另一方面，大多数生活在这一世界里的人还在套用那个已经逝去的年代的假说和公式。这完全可以理解，大多数今天的商业界的“头头们”都是在那个已不复存在了的世界中接受的正规教育、获得的商业经验。90年代中期商业社会的全景图中到处可见冷战的勇士，他们用前天的作战思想和武器打昨天的战争。

今天，被我们很多企业决策者们认为是天经地义的遗产却变成了一笔笔沉重的债务。其中最大的两笔便是经验和“得到验证了的方法”。在一个每隔两周就已经变得面目全非了的世界，你即使有20年生产马鞭子的经验又有什么意义呢？在对苏联红军仍有怀旧情绪的年代，在有集体组织的大背景下，马鞭可能还会有市场，可是，明天的企业还会生产这种玩意儿吗？！经验可能是在昨天的商业世界里流通的、占主导地位的货币，明天靠的是灵活、快速、怀疑，自我否定和对学习、改进和变化的永无休止的欲望。

在这里，我不谦虚地提出21世纪企业战略经营的11条戒律，目的是帮助企业建立稳固的创新基础工程，以迎接一个即将到来的大动荡年代，使它们在未来的竞争中立于不败之地。这11条戒律所涉及的焦点问题是关于企业的价值潜力。企业潜在的价值是用肉眼看不到的：如企业的学习、创新能力对企业的贡献。企业战略结构的这些要素在传统的资产负债表上是看不到的，但是，21世纪的企业要想在竞争中获得最终胜利，

这些因素比我们目前所分析的要素要重要得多。

有一点需要说明,《圣经》上的 10 戒是刻在石扁上的,而我的 11 条戒律最初是被印在飞机、旅馆、候机室里黑尼根啤酒杯托盘的背面的。对于这 11 条戒律各自的威力,你自己会有自己的判断、结论。但是,说真的,摩西可不一定对信息技术革命、24 小时全球金融产品交易感兴趣,巴哈瑞、不列颠荒岛这样新的金融超级巨人的出现对他来说也许毫无意义。

为了说明我的 11 条戒律,我选用了大量的实例,不谦虚地说,这些例证交织在一起就像一块电路板:从加州的硅谷公司到西伯利亚的具有开拓、创新精神的石油公司,从麦克·杰格和他的典型的资本主义性质的滚石环球旅游公司到共产主义越南的胡志明市人民委员会。但是,它们都有一个共同的特点:每一个公司或组织都在不停地躁动,努力挣脱自身原有的外壳,它们本能地理解到,社会现在不会一成不变,变化是永恒的,需要是再创造之母。

这些公司或组织的发展、变化经历给了我很多启发,但归结到一点就是:不创新求生就自取灭亡。

目 录

序 世界上 500 家最大企业的统治时代结束了	1
引 敢于弄潮，迎接挑战： 21 世纪企业经营的 11 条戒律	1
第一章 把握原则：最好发明自己的游戏	17
第二章 不创新求生就自取灭亡	39
第三章 挖掘隐藏的价值潜力	64
第四章 先下手为强：速度的竞争	85
第五章 敢于冒险，大胆实践	106
第六章 打破障碍	128
第七章 授权：建立后等级制企业	156
第八章 经济全球化发展趋势 封闭自守就是自取灭亡	177
第九章 生态工业革命——有威力的竞争武器	210
第十章 企业的学习——企业的下一次圣战	236
第十一章 为华尔街敲响警钟： 战略性的业绩评估	261
结束语：建设 21 世纪企业创新的基础工程	282

引

敢于弄潮，迎接挑战：21 世纪企业经营的 11 条戒律

“世界上任何事物都处于一种不断变化的状态；
没有什么东西是一成不变的。我们找不到永恒。”

——内藤正〔完松下公司〕。

全球商业正进入一个前所未有的变化莫测、跌荡起伏的时代。从苏黎士到台北再到旧金山，世界各地的企业无一不受到席卷全球的决堤洪流的巨大冲击：

信息、通讯技术的突飞猛进。

不管叫数字革命，或者叫多媒体革命，还是叫信息高速公路，我们有一个共识，那就是这些新兴的信息聚合技术正漫过企业间、国家间的界限，使很多初入商业的人在一夜之间变成了亿万富翁，彻底改写了企业间、国家间国际商业竞争的原则。

卫星和无线通讯技术的发展使国家间的界限以及政府都失去了存在的真正意义。计算机以及光纤通信技术打破了企业内

部各部门之间的界限，也打破了企业与企业之间的界限，使那些小企业（国家）完全有能力和那些庞然大物竞争，使最强有力的政府组织也无法左右国际资本的流向。听起来真正令人毛骨悚然的是，专家们指出，目前人们能够应用的新的通信技术还不及其潜在能力的百万分之一。通信技术究竟能发展到什么程度？让我们拭目以待。

市场、竞争、贸易、金融资本和管理创新迅速全球化。

一种以知识为基础的工业——出版业——正能体现出新兴的全球市场的越来越明显的无国家主义的本质。我手里拿着的这本学术杂志就是这一新的全球化经济的代表性产品：它是由七位来自美国的三所大学的教授共同编辑的，在阿姆斯特丹出版，在印度印刷，在瑞士发行。它的读者以及竞争者则来自世界各地。欢迎你加入这一新的全球知识经济建设的行列之中。

但是，这一新兴的全球市场的形成是要付出一定代价的：前所未有的混乱无序。计算机、通讯以及金融技术的爆炸式发展、融合促使世界范围内的每一个组织、每一个人都互相间结成了千丝万缕的联系。债务、股票、货币市场发展到了全球相互连结的程度，墨西哥比索得了感冒，美元、瑞典克朗和意大利里拉会马上接二连三地打喷嚏。

除了科学技术的发展这一动因外，推动经济发展全球化进程的另一个因素是：经济解放和自由市场理想几乎在全球范围内的实现，至少是目前。前经济封闭的国家的开放政策，从北京到布宜诺斯艾利斯，把超过 20 亿的消费者的推向了世界市场，并引发了消费者之间、外资之间的激烈竞争。这就需要快速、创新、灵活，以及具有适应复杂多变、竞争激烈的国际市场的能力。

世界经济从以制造业和自然资源开发利用为基础的格局转向以知识价值、信息以及创新能力为基础的格局。

在世界范围内，无论是对于一个企业，还是对于一个国家来说，靠以自然资源的恩赐和“规模经济”的制造能力为基础的竞争利润正在大幅度下降。目前，在一部普通汽车中所蕴含的信息技术的成本价值已超过了钢铁的价值，这不能不说明问题。甚至在以前看来专业性很强、附加值很高的商品如计算机也很快成了大批量生产的产品，其价格水平随之急剧下降。

商业学者詹姆斯·布里恩·奎恩精辟地分析了这种大变迁：“几乎没有例外，任何一个现代企业的经济、生产能力都更多地依赖于知识和服务能力，而不是它的硬资产——土地、工厂、设备……。事实上，所有的公、私企业都成了知识的巨大储藏库和协调人。”遗憾的是，能认识到这一点的企业决策者还寥寥无几。他们仍然坚持把主要精力投放在对老式经济的那种有形的、人们所熟知的资产的管理上。

如今，要想生产出有口皆碑的老鼠夹子，唯一的办法就是使你的夹子比别人的夹子有更高的科技含量，而且在思想上随时准备好改进你的产品，使其再多一些科技含量，以防你的竞争对手生产出来的夹子在技术上赶上或超过你。

“真正”的全球经济和以人为金融操纵、金融交易为手段的“现实”经济的加速分离。

在短短的两年时间里，全球金融产品市场总值已翻了一番，达到 35 万亿美元。在每天的流动资金中，用于真正提高生产性资本或者创造价值财富的资金不足 10%。其余的，超过 1 万亿美元的“热”钱超越国界，进入了进行国际金融贸易

的网上全球大乐园，寻求投机热点。这些惊人的资金流动——在过去 10 年里翻了 4 番——与创造真正的价值和财富毫不相干。而且，这些资金的流动是任何政府或国际组织都无法有效控制 and 管理的。即使各中央银行协调行动也无力保护自己的货币（财政、金融政策）免受那些万能的、来自信息空间的特种兵的抄袭。世界贸易组织（WTO）也只能指望对 10% 左右的国际流动资金施加影响，使其进行正当的贸易。WTO 在金融信息空间里根本没有发言权，而这里每天都在进行着现实的金融产品交易和投资。

这种真正的经济和人为的、现实的经济分离现象的直接影
响是全球金融产品市场乃至整个国际商业环境正朝着无常化、不定化、复杂化方向发展。关于这种无常性，1995 年加州桔县财政、金融体制的崩溃给我们提出了痛苦的警示。它曾一度是世界上最富有的地方政府，而在金融产品的交易中灾难性地赔光了本——这就是人为经济的利害之具体体现。再让我们回忆一下 1995 年墨西哥比索大跌价的情景，我们可以从中领略到货币投机商的厉害。在短短的一个月的时间里，比索的价格下跌了 50%，引起全球金融市场大动荡，国际货币基金组织不得不为墨西哥政府提供 500 亿美元的国际紧急援助。这一切均发生在墨西哥的经济基础没有发生任何变化的情况下。货币投机商在 30 天内给墨西哥经济造成了灾难性损失，即使墨西哥政府 30 年的失败经营也不会给经济造成如此严重的灾难。

地区间再平衡：世界经济新秩序的出现。

台湾、新家坡、南韩以及中国等国家和地区国民生产总值两位数的增长率与传统的发达资本主义国家经济的相对停顿构成了世界经济的新的完整框架。经济实力和活力的平衡已经而

且应该发生不可逆转的变化。发达资本主义国家的经济霸主地位已经彻底不复存在了，东南亚国家似乎即将取而代之。当今世界的经济格局是北美、亚洲和欧洲三足鼎立。10年后，情况又会是什么样呢？新的光纤通信技术和 ATM（异步传递）交换技术的出现，将对世界产生深远的影响，各国之间的科技、经济差距将大大缩小。像印度这样的第三世界国家将利用这些技术使科技、经济呈跳跃式发展，一步跨越几十年的发展期。按照目前一些新的国际金融中心的发展速度，未来的金融超级巨人很可能是列支敦士登和不列颠荒岛。

“政府的黄昏”。

市场和资本的全球化，企业的私有化，世界范围内的政府金融、信任危机，这一切都大大削弱了各国中央政府对经济以及政治命运的控制能力。

随着冷战时代的结束和前苏联的解体，我们生活的这个世界里只剩下美利坚合众国这个唯一的超级大国，这一点已得到了世界范围的认同。然而，即使是美国政府在像“情绪”，“标准和穷人”等信誉调查公司这样的更强大的超级帝国面前也显得无能为力。当今世界各国政府都背负着沉重的债务，一些匿名信誉调查、评估机构可以对各国政府的还债能力做出权威的评估，因此，它们对经济政策的控制能力绝不低于它们所调查的政府。如果你不信，西方 7 国任何一个国家在开财政预算会议的时候，你可以在他们的会议桌旁听一听，他们关注的唯一焦点问题无一例外是国际债券市场的动向——一个国家最大的债主。信誉评估机构对一个国家还债信誉哪怕是一点点不利的反应都足以使该国的金融大臣的脊梁骨变成果冻。

与此同时，在确定货币对换率以及控制国际货币市场局势

方面，一位 25 岁、背着红色吊裤带的货币商竟能比西方 7 国中央银行更有威力。

削弱政府权力、职能的还不仅仅是资本市场。在一个商业全球化的世界，跨国公司同样比政府更有能力左右一个国家的社会、经济形势。它们在国际上强大的实力——不用说，它们往往比政府更有信誉，它们的目标更明确——使它们比最强大的政府更能有效地、迅速地配置世界范围内的能源和其他生产资料。

部门间、行业间的融合。

以前界限分明的国有企业和私有企业现在我们看到它们之间发生了前所未有的聚合，它们之间的界限已变得模糊不清。世界各国的政府正受到高度、持久的财政紧缩政策的挤压，被迫把精力投放到最基本的问题上，因而它的运作也随之商业化。与此同时，私有企业也必须迎合范围越来越大的外部利益关联者的口味——从这一点上看，私有企业部门与政府之间也不无相似之处。如今，区分两个部门已变得越来越难。事实上，一个更有能量的“第三部门”正在兴起，这个部门由民众社会和大量的民众团体所组成。这个“第三部门”在像因特网这样的技术的支持下，对政府以及私营部门的限制能做出越来越有力的反应。

在私营部门内部，以前界限分明的不同行业也正急剧聚合、渗透，形成一个流动的，经常变化的，由各竞争对手、供应部门、战略伙伴组成的群体。最能说明这种聚合、渗透趋势的是电话、有线电视、无线通讯、软件、娱乐等行业逐渐聚合成一个强大的多媒体世界，当然，这种叫法可能不太确切。今天，纽约的电话业与加州的迪斯尼工作室之间的竞争（或者从

另一个角度看是合作)几乎不用抬一抬眼皮。在二年前,这可能还是不可思议的——也是不合逻辑的。

在目前的情况下,要明确说出一个人所从事的具体行业已变得越来越困难了。从更大的意义上讲,要预见你的竞争对手是谁,或者他们从什么地方冒出来是极其困难的,甚至是不可能的。经营跨国公司比以往任何时候都会令人坐立不安,甚至心惊肉跳。

前所未有的新型商业组织在企业内部、企业之间产生。

信息、通讯技术的巨大离心力已将知识、能力甩出了等级制组织和工业时代社会体系的范围之外。各个行业之间的界限变得越来越模糊:包括企业内部不同职能部门之间的界限,企业与其供应企业、客户,甚至竞争同行之间的界限。最能说明这些新的组织形式的是非等级制、跨行业联合体的出现,战略联盟的形成,“现实”企业的出现,像汽车、航空、计算机芯片等不同行业联盟之间的超级竞争的出现。

德国工业巨人奔驰公司的组织结构是典型的新型组织形式。公司不仅在本国拥有长期雇员,而且在国外还有像 IBM、三菱这样的战略联盟伙伴,像汤姆森、菲亚特这样的联合开发、生产伙伴,并且与一些银行互相拥有对方的股份(德国国家银行、巴黎国家银行等)。要想明确说出公司具体的经营项目、经营范围已变得越来越难,当然也越来越没有必要去划定这个界限。

经济世界的“重心”从大跨国公司向小而灵活,具有开拓、创新精神的企业转移。

科学技术的发展打破了历史较长、规模庞大的企业与小而

灵活、具有创新精神的企业暴发户之间的传统的力量对比平衡。企业的规模已经由竞争的优势变成了沉重的债务负担，IBM、西尔斯和美国快车这些大公司的现任或前任总裁们正由于此而愁眉苦脸。

经济发达国家和发展中国家都越来越重视环境对社会、政治以及经济的影响。

为数众多的工业界要人都认为这种转变意义重大而深远，他们甚至将这种转变称为“生态工业革命”。在近 10 年里，一个企业的环境保护工作由原来的被认为与企业的生存、发展毫不相干变成了企业潜在竞争力的重要衡量指标。企业由于环保原因而损失几亿美元，或者企业决策者由环保问题而受到法律制裁，这样的事情已屡见不鲜了。从正面看，“环境”仅为经济发达国家每年就创造了 7000 亿美元的财富，给新兴的工业化国家创造的价值就更大了。

以上我们所谈到的这些商业发展潮流，汇合起来，形成一股巨大的合力，推动商业环境的加速演变。

商业环境变化的速度快、复杂无序、不可预见。

所有这些商业发展潮流，汇合起来，形成了一个竞争异常激烈的国际商业环境。这种商业环境与 5 年前相比已经是天壤之别了——与两年后相比也会大相径庭。这是一个竞争残酷的世界，而且竞争来自多方面，不可预见。优势不可能持久，必须不断创造优势。

我们生活的这个世界已经变得前所未有的复杂、无序、变化无常。如果有谁对此抱有怀疑态度，只需回忆一下巴林银行的悲惨命运，你就会疑虑顿消。1995 年 1 月 1 日，巴林银行还

是个声名显赫的，有着 233 年历史的英国商业银行。它的客户包括英国女王、查尔斯王子。在它的历史中有过资助英国参加拿破仑战争的光辉一页。巴林银行的历史甚至比那个金融界的暴发户——罗斯契尔兹家族的历史更悠久。然而，两个月后，巴林银行竟然宣布破产，原因是它在对亚洲的金融贸易中惨遭失败。官方统计巴林银行的损失大约 10 亿美元。然而，伦敦的圈内人士私下估计，真正的数字接近 40 亿美元。甚至英格兰银行、文莱的苏尔坦鼎力相助也未能挽救巴林。从金融界的圣像沦落为乞丐，这之间只有短短的 30 天。可怜，可叹！

既然目前大多数的企业决策者们都是在已逝去的那个年代接受的训练、获得的经验、形成的世界观，那么问题的根源也就在于此。几乎我们所有的商业组织都是在商业环境比较稳定，可预见性强的工业时代建立起来的。结果，目前的组织管理形式的更新速度远远跟不上新的知识价值时代的变化节奏。

我把我们商业发展走出“旧石器时代”的分界线定在 1991 年，因为就是从这一年开始，全世界在“新型经济”——如电信、计算机技术——上的投资总量第一次超过在“传统经济”——机械、设备制造、自然资源开发——上的投资总量。与此同时，出现了另一个越来越突出的问题，传统的经营哲学已经远远地落后于时代了，可是还没有新的商业《圣经》问世，取而代之。

下面的一张对照表表明了传统组织模式与新型组织模式的一些根本区别。这张表格虽然未必全面，但基本上还能说明问题。表格中右栏所列各项，21 世纪企业经营理念，是在为适应前面所提到的商业发展潮流而产生的。但愿这张表格能为您未来的企业经营、发展起到一定的作用。