

透视成功者跋涉的足迹
分析企业制胜定律

天下杂志 编著

竞逐 商机

JING
ZU
SHANG
JI

他们为什么成功

天下·财经

学林出版社

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

竞逐商机：他们为什么成功/天下杂志编著. —上海：
学林出版社，2000.3

(天下财经书系)

ISBN 7-80616-852-4

I. 竞... II. 天... III. 企业管理-经验
IV. F 270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 12912 号

竞逐商机——他们为什么成功



策 划——关 鸿 魏 平

作 者——天下杂志

责任编辑——王后法

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——上海交通大学印刷厂

开 本——850×1168 1/32

印 张——13.5

字 数——29.5 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 7-80616-852-4/F·63

定 价——24.00 元

序一：变与不变的分野

对中国来说,从1981到20世纪末是一段充满变化,充满挑战,而且十分值得纪念的年代。其中,台湾社会经历了高度的经济成长与财富累积,曾陷入过疯狂的金钱游戏,也不断面对着各种经济、政治、社会结构面上的重整与冲击。消保问题、环保问题、劳工问题、产业外移与国际化问题等,密集出现,让企业界一波又一波地接受着考验。同时,大陆大刀阔斧地进行改革开放,惊天动地的变化,不仅彻底地转变了内地的经济方向,也扭转了国际政治经济的生态平衡,更创造了一个新名词“大陆台商”。在国际上,苏联解体和东欧政变,令西方国家顿失长期对抗的假想敌,而纷纷取而代之的是形形色色、大大小小的各种合纵连横。

也就在1981年,《天下杂志》创刊了。这二十年来,《天下杂志》为读者报道世界、宣扬理念、分析未来趋势,也介绍许多产业与企业的运作与经营。今天我们翻阅这本《竞逐商机——他们为什么成功》,就好像回到从前,过去二十年来企业经营环境的种种起伏、人事的更替、大家曾面对的各种课题与心情,点点滴滴,又都再度浮现在眼前。

企业长青的历程

1981年,台塑集团虽然早已扬名国际,但基本上尚未有大幅度的国际化行动,经营领域也仅限于石化塑胶产业之内。

今天,台塑集团已成功地多角化,也在美国建立了相当完整的产业体系,而且令世界同业对台塑管理模式成功地移植到美国,发出衷心的赞叹。但同时,领导阶层的传承、不同的产业环境,也在冲击着多年来引以为傲的组织文化与领导风格。

80年代初期,统一企业已经开始亮丽耀眼,但主要仍是一个内需导向的食品制造业。当时它一方面试图多角化进入电子业,一方面还在忍受着超商事业部的长期亏损。现在,统一企业集团内的流通事业(包括超商与量贩)营业额已达数百亿,制造与销售早已跨足祖国各地,成为经营的典范;在美国,也经由购并建立了自己的产销体系与品牌。

1981年,三十五岁的青年创业家施振荣正在立志做“微处理机的园丁”,营业额虽然只有三亿左右,但已被大家看好他未来的潜力。但或许谁也没想到(即使施先生本人也要许多年后才“大胆地”提出营业额冲破百亿的龙腾计划),到了1996年,宏基集团营业额逼近两千亿台币,Acer已是世界级的知名品牌,经营领域跨越全球,并计划未来将转投资的各国或地区子公司在各国家或地区分别公开上市。

1981年,中国钢铁公司在董事长赵耀东的领导下,已经在生产力、员工素质与纪律方面有了极为出色的表现,但平均年龄六十岁以上的领导阶层最关心的,还是如何全力培养未来可以接班的“小公鸡”们。而今天,中钢公司已经完成民营化,在中钢从工程师做起的董事长王钟淦,正多方面推动着公司的多角化、垂直整合,以及国际化。当年用心培养的大量人才,虽然曾经一度面临人才过剩与升迁瓶颈的问题,但民营化以后,正好成为企业快速成长与多角化的核心竞争力之一。而中钢公司的“工业食物链”策略——将环保、汽电共生、资源回收等,与生产流程互相结合的做法,也必然会对台湾企业的

经营境界,带来新的启示。

80年代初期,长荣海运在货柜运输方面已在世界有相当领先的地位,现在,它的领先地位更加巩固,在世界上建立了完整的环球航线,垂直整合到了货柜的制造、货柜场与拖车队,更以航运管理与国际网路为基础,多角化进入民航空运事业与国际观光饭店业。

这些成功企业的共同性不少,大致可归纳为领导风格、企业文化、策略的积极性几方面。

领导者兼具理想与方法

在领导风格方面,这些领导人对企业的未来远景,都始终抱持着乐观的期盼,在经营方法上也都有完整的想法。换句话说,他们是以明确的远景来引领着庞大的组织大步迈向未来,同时对所采取管理方式背后的理由,都思考得十分清楚深入。简而言之,他们是兼具理想与方法的人。在私生活上,毫无例外,都是自律甚严而且自奉甚俭,关爱员工,而且全心全力投入事业。这些是领导风格上相同的地方。

各人领导风格也有相异之处。他们中有人像严父,有人像教练,也有人像乐团指挥。风格的差异或许是天性使然,但这些差异似乎又与他们所处的产业特性隐隐相互对应。例如,突破性创新机会少,必须以不断改善提升效率来面对竞争的产业,领导人就较倾向于严格的作业绩效要求;管理与技术潜在发挥空间大,而感到本身落差较大的企业,领导者就更重视经由向外的学习,提升人才的素质。在充满创新机会、任务环境变动急剧的产业,领导风格就较为开放参与,让组织可以以更分权、更机动的方式,来因应外界的变化。究竟是他们的

人格特质恰好配合产业的特性,还是他们配合经营的需要刻意地调整本身的领导风格,将是一个很有趣的话题。换句话说,王永庆与施振荣的领导风格大不相同,但都很成功,然而如果让王永庆去经营宏基,让施振荣来领导台塑,不知绩效是否有所不同,领导方式是否会有所调整?

领导人都了解企业文化的重要

其次是企业文化。企业文化是组织成员所分享的一些重要价值观念,这些价值观念会影响员工在组织中的行为与决策方向。

在本书所报道的企业中,领导人似乎都很了解企业文化的重要性,并且透过不断地沟通、宣达、教育训练、制度设计,将这些企业文化灌输给组织中的每一个人。然而和领导风格一样,这些企业由于所处环境的不同,或面对问题的差异,因此所强调的企业文化也不尽相同。例如在中钢,身为公营事业,外无强力竞争所带来的生存压力,内有重重制度所带来的繁文缛节,很容易流于怠惰懒散,加上组织庞大,潜在代理问题严重,因此格外要强调“公私分明,勇于任事”,并精确地计算奖惩。长荣是服务业,员工在工作中的言行,直接影响营运的结果,因此需要大家重视“团队精神、和睦相处、整齐清洁”;海上的生活,使大家更需要“绝对服从”。台塑“追根究柢”的精神、宏基的“开放创新、自我学习”的态度,显然也都和它们的策略努力重点相互呼应。

企业策略积极性表现明显

在策略积极性方面,成功的企业更是表现明显。无论在垂直整合、多角化还是国际化等方面,他们几乎无时无刻不在努力思索成长的机会。这些企业领导人的策略企图心以及策略思维的积极性,在本书中随处可以看到。

台湾在国际上的重要核心竞争力之一即是不畏困难,勇于创新,不断追求机会的企业家精神,从这几位企业领导人在发展策略的讨论中,我们可以窥见在台湾普遍存在的这种精神。

本书内容是《天下杂志》十五年来对这些企业或人物的报道,集结而成。这种方式,与其他类型的企业报道相比,有它的优点与缺点。在优点方面,本书由于是报道的回顾,而非回顾式的报道,因此在真实性与深度方面,相当与众不同。

一般回顾式的报道中,受访者对过去的决策与想法,难免有选择性的说明,并可能对当年的决策与行动,进行合理化的包装。事后证明不可行或执行失败的想法或方案,也自然避而不谈。然而本书是报道的回顾,所有的访问与意见表达,都是当时的纪录,既无法收回,也不能修改。因此读者可以从本书中,真正看到企业领导者当时的想法、判断、预期,然后再与后期的报道,或目前的经营现状相比对。这样一来,我们更能体会,这些卓越的企业家们在面对环境机会与经营障碍时的心路历程,也更能认识他们的决策体系中,变与不变的分野。本书这一特色与价值,不是一般企业报道所能企及的,而且也只有像《天下杂志》这种长期耕耘,持续关注企业发展的专业杂志,才能为读者提供这样的服务。

杂志的报道方式,自然也有它的不足之处。最大的遗憾是完整性不足。读者虽然可以从每篇的片断报道中,对这些企业集团形成约略的概念,但却不足以了解其经营的全貌。许多早期的策略与分析,其执行的结果如何,十分令我们好奇,但在书中不一定能找到答案。而且由于是选择性报道,也不容易从文中完整归纳出这些企业集团经营成功的理由。当然,这完全是从企业管理学术研究的角度所做的严苛要求,其实此项遗憾绝不会影响到本书的可读性与价值。

《竞逐商机——他们为什么成功》给了我们许多启示。希望《天下杂志》将来能报道更多更精彩的成功案例,也祝福所有的企业,都能大步迈向成长与成功,让大家的成就与故事可以流传宣扬到全世界。

(司徒达贤)

序二：21 世纪的生存工具箱

明天会更好吗？该如何做准备？

千古以来，所有认真过日子的人都在问这个问题。

1999 年 6 月底炙热的台北，由《天下杂志》主办的“前瞻 21 世纪生活”座谈会中，一向积极、热忱十足的普讯创投董事长柯文昌乐观地指出，在网路科技带来的资讯革命之下，未来世界会更平等、更和平；学习的工具数位化后，优秀的教师，将可以让更多人获得启发。

最近因为高铁融资问题而成为各界瞩目焦点的大陆工程总经理殷琪，则对未来抱有较多存疑。在这场透过网路向全球同步转播的座谈会中，她提醒：“在 21 世纪中，人们对万物会有更多了解，但拥有这么多知识要做什么？人们是否有智慧去做正确的选择？”

世纪末百味杂陈

在 20 世纪末，人们对未来有乐观、有悲观；有期待、有恐惧。各种预言百家齐放，各种情绪百味杂陈。对许多每天被工作压力压得抬不起头来的上班族而言，现在已经无法掌控，更别提前瞻未来。

然而，21 世纪就迫在眉睫。《天下杂志》在与读者一齐提早向 20 世纪说再见之后，也要及早与读者一齐迎接 21 世纪，准备好 21 世纪的通行证。

未来是个怎样的世纪?资深撰述杨玛利发现,未来,资讯科技、生物科技将颠覆全世界。未来是一个机会均等、人人可以当英雄的时代。同时,未来也是一个贫富更加不均、环境污染更加严重、人们寿命延长,却可能老景凄凉的时代。

我们也无法自外于这股世界潮流。如何进入这个世纪,主动掌控未来?我们最迫切的,是从“量”转到“质”的提升上,包括生活品质、人文关怀、环境品质等。

科技是在提升人的价值

科技中应注入人文关怀,注入尊重他人之心。科技的目的,其实是在提升人的价值。

全世界都在竞相用科技规划未来。而最能够善用科技,提升生活品质的国家,不是美国,不是日本,而是远在北极圈的芬兰。今天的芬兰,网际网路普及率,世界第一;行动电话普及率,也是世界第一;每一个小学生入学时,都有自己的电子邮件地址。

《天下杂志》资深编辑吴韵仪和林丽芳远赴这个北极国家采访发现,虽然芬兰已经领先迈入数位时代,却没有一丝科技创新的疯狂,没有科技颠覆传统的压迫。人们在工作、学习、沟通时充分运用数位科技来提升效率,但许多人最常从事的活动,是在森林里散步,或在市民花园种花时草。

为芬兰打造世界第一座虚拟位元城市的赫尔辛基电话公司科技顾问林都立,为科技下了贴切的注解:“科技就像火,是好仆人,但却是差劲的主人。”

他进一步指出,下一代要在资讯社会生活得更好,不是靠科技,而是靠“互信、尊重、善意的价值观”。人与人之间有互

信与尊重,才能够快速的合作;人与人之间有善意,才能够创造对别人有益的活动。

其实,未来社会需要的,不只是人与人之间的尊重和善意,还有人对自然的尊重和善意。殷琪就指出,人不要太短线,不要太以人为中心。人应该关怀整个宇宙。

这也是许多哲人一直关切的。俄罗斯文学家索忍尼辛就指出现代人的病态:自认是周遭万物的中心,要世界听命于自己。因此,他认为在 21 世纪前夕,“眼前迫切需要做的,是节制自我的需求……。真正的心灵满足不能从攫取中体会,真正的心灵满足来自自我限制。”

唯一自保之道

“假如我们不学着以坚定意志限制自己的欲望和要求……,等到人性之最卑劣一面暴露出来的时候,人类只有坐以待毙……。在现代化益趋复杂的环境里,自我限制乃是唯一的自保之道,”索忍尼辛指出。

为了自己的私利,对环境巧取豪夺,仍然在不停地上演。有毒废弃物的随意倾倒、工业污染及垃圾焚烧造成的戴奥辛污染,已使人们健康潜藏的威胁,持续增加。

在种种危机之下,个人要如何顺利进入 21 世纪?美国趋势研究协会在《千禧年狂潮》一书中建议,每个人要准备好自己的生存工具箱,这里面没有任何武器、罐头,或高科技用品,有的只是一些态度、观念、计划、训练等。其中包括自愿选择的简朴主义、正确的生活方式、自我负责的态度以及对更高层精神意识的追寻。

科技创新的冲击不断袭来,企业界的迅速应变,也令人刮

目相看。然而,不只是企业要应变,只有当社会每个人都备妥生存工具箱时,我们才能顺利进入 21 世纪。你,准备好了吗?

(金玉梅,《天下杂志》总编辑)

目 录

序一：变与不变的分野·····	司徒达贤
序二：21 世纪的生存工具箱·····	金玉梅

新经济·新机会·新领袖 ——台湾的成功企业家

施振荣、张忠谋之后——	
谁是下一代企业领袖?·····	3
林百里 / 广达电脑	
十年埋名，一鸣惊人·····	13
追求每一天的进步·····	21
张明正 / 趋势科技	
善变掌握“趋势”·····	32
e-CEO 一天怎么过·····	43
杜书伍 / 联强国际	
网路串通供应链·····	49
打造物流高速公路·····	55
李焜耀 / 明碁电脑	
“盲棋策略”管理变动·····	58
精确的头脑下，需要宽阔的心·····	70
叶培城 / 技嘉科技	
看技嘉如何紧逼华硕·····	72
技术、品质加上小噱头·····	78

朱家良 / 优派集团	
高定位, 创出高品牌	83
落榜生变榜首	90
王嘉良 / 组合国际	
购并巨子逐鹿大中华	94
科技是工具, 而非目的	98
李森田 / 华宇电脑	
大胆改造, 异军突起	102
宋恭源 / 光宝集团	
光宝会是下一个宏碁?	111
21 世纪需要什么领导	121

决断·创造·重生 ——来自日本的启示

日本企业新武器: 八大黄金定律	133
从大相扑到大角力	140
专心本业, 拉大获利	145
换一种方式卖东西	150
服务业力抗不景气	154
新鲜创造疯狂热卖	160
看不见的商品大热卖	166
你省时, 我赚钱	171
“消除不安”产业大兴	176
寿险业如何保自己的险?	183
日本白领噩梦何时醒?	188
日本职场现况: 能力决定价值	192
小女工拯救大企业	201

经济萧条出英雄·····	208
大学用脑力灌溉企业·····	214
“变身大学”把员工变聪明·····	219
自不景气觉醒·····	222
金融解禁,救低迷景气·····	231
日本企业因应雨天收伞·····	237
灰头土脸迈向“新企业”·····	241
十兆国债重整经济·····	244
日本打出减税牌·····	249
日本中央政府减半·····	254
日本地方政府企业化·····	261
日本的决断时刻·····	265
日本要如何重生?·····	270
未来的日本:有魅力的世界村落·····	276

领导·策略·文化 ——统一企业为什么成功

高清愿:企业以服务为目的·····	289
企业一定要大型化·····	306
林苍生:永远准备好抓住机会·····	309
多角化 大手笔·····	312
高清愿牢记母亲的话·····	326
统一企业的国际婚约·····	328
布桩、撒网大陆市场·····	336
谁将称霸零售业?·····	344
食品巨人卖美国饼干·····	350
统一超商向第一千家冲刺·····	353

异军突起的接班人	356
从乡土到国际的霸略	362
购并威登 用饼干铺出第一之路	373
零通路革命 在纸上逛街	379
前瞻变动 抓准未来	385
高清愿 VS. 张国安 流通业双雄争霸	389
万客隆 VS. 家乐福 两种管理震撼对决	397
7-Eleven 一家门市一大学	403

4 跋：什么样的企业才会赢.....杨国安

新经济·新机会·新领袖

——台湾的成功企业家