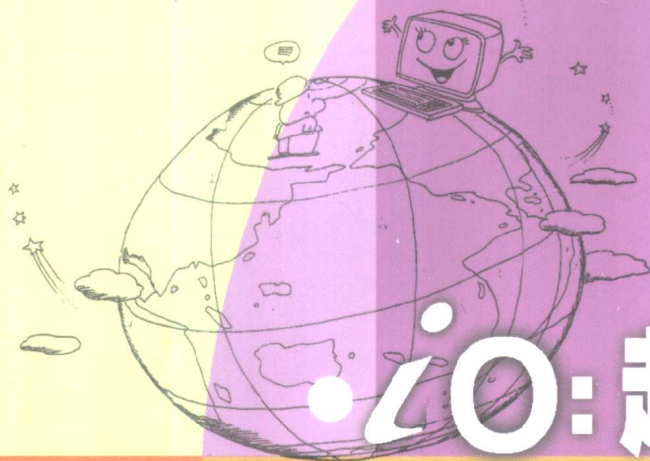


领导者的眼界 ②

施振荣 = 著
蔡志忠 = 绘



· iO: 超分工整合

· 愿景如何实现



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

宏碁的经验与孙子兵法的智慧

Visions in the Age of Knowledge Economy

领导者的眼界(2)

iO 超分工整合 愿景如何实现

施振荣 著 蔡志忠 绘

生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

iO:超分工整合——愿景如何实现/施振荣著,蔡志忠绘.
—北京:生活·读书·新知三联书店,2001.12
(领导者的眼界)
ISBN 7-108-01651-6

I .i… II .①施… ②蔡… III .企业管理 IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081512 号

责任编辑:薛松奎 封面设计:罗 洪

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

排版:北京市春辰轩图文设计有限公司

印刷:世界知识印刷厂

2001 年 12 月北京第 1 版 2001 年 12 月北京第 1 次印刷

850×1168 毫米 24 开本 $8\frac{2}{3}$ 印张

图字 01-2001-5281

印数:0,001—7,000 册

定 价:17.00 元

施振荣

总 序

**《领导者的眼界》系列,共 6 册 12 篇
全书围绕知识经济时代的 12 个课题而写
其中积累了宏碁集团上兆台币的营运流程,
以及《孙子兵法》的智慧
各篇可以分开来单独阅读,也可以合起来成一体系**

这个系列叫做《领导者的眼界》,共 6 册 12 篇,主要是谈一位企业的领导者,或有志要成为企业领导者的人,在知识经济所形成的全球化时代,应该如何思维和行动的 12 个主题。

这 12 个主题,是公元 2000 年我在母校新竹交通大学 EMBA12 堂课的授课架构改编而成,汇集了我与宏碁集团 24 年来在全球市场的经营心得和策略运用的精华,包含着无数成功经验和失败教训。书中每一句话所表达的思维和资讯,都是缴足了学费之后的心血结晶,可以说是积累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。

除了我在 12 堂 EMBA 课程所整理的宏碁集团的经验之外,《领导者的眼界》12 篇还有另外一个珍贵的元素:《孙子兵法》。

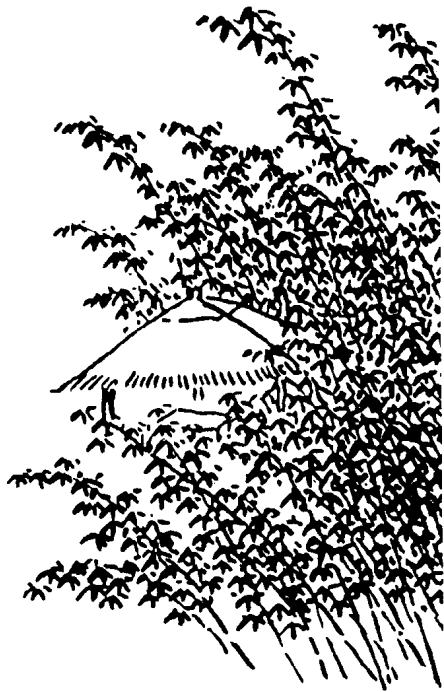
我第一次读《孙子兵法》是在 20 多年前,什么机缘已经不记得了,后来一有机会就随手浏览。说起来,我算不上是处处都以《孙子兵法》为师的人,但是回想起来,我的做事和管理风格还真是与《孙子兵法》有一些相通之处。

其中最主要的,就是我做事情的时候,都是从比较长期的、间接的思考点出发。一般人可能没这个耐心。他们碰到问题,往往从立即、直接的反应来思考。立即、直接的反应,是人人都会的,长期、间接的反应,才是与众不同之处,可以看到别人看不到的机会与问题。

和我共同创作《领导者的眼界》的,是蔡志忠先生。蔡先生负责《孙子兵法》的诠释。过去他所创作的漫画版《孙子兵法》,我个人就曾拜读过,感觉受益良多。和他共同创作《领导者的眼界》,觉得十分新鲜。

我认为知识和经验是十分宝贵的。前人犯过的错误,可以不再重犯;前人成功的案例,则可作为参考。年轻朋友如能耐心细读,一方面可以掌握宏碁集团过去积

累台币上兆元的宝贵营运经验,另一方面可以体会流传千百年的《孙子兵法》的精华,以此作为个人成长和事业发展的借镜,相信必能有所受益。



目 录

总序 / 1

iO：超分工整合

引言 / 8

新世纪，e 世纪 / 12

知识经济 / 14

超分工整合世纪 / 16

社会与产业的演进 / 18

运算能力与脑力 / 20

知识经济的特质 / 24

联网组织的特质 / 38

联网组织的优点 / 42

联网组织的挑战 / 50

台湾的联网组织 / 60

总结 / 64

孙子兵法·九地篇 / 68

问题与讨论 Q&A / 80

愿景如何实现

引言 / 106

为什么需要新愿景? / 110

原 2000 年愿景及达成状况 / 114

影响但难以主导主流产品的标准 / 115

软件产值没有达到目标的原因 / 117

台湾的 SWOT / 122

政策和教育要跟上时代 / 127

2010 年新愿景 / 132

软硬兼优: High-tech 与 High-touch / 134

5 年目标 / 138

10 年目标 / 142

实现愿景和目标的策略 / 146

5 个行动方案 / 152

总结 / 166

孙子兵法·火攻篇 / 170

问题与讨论 Q&A / 192

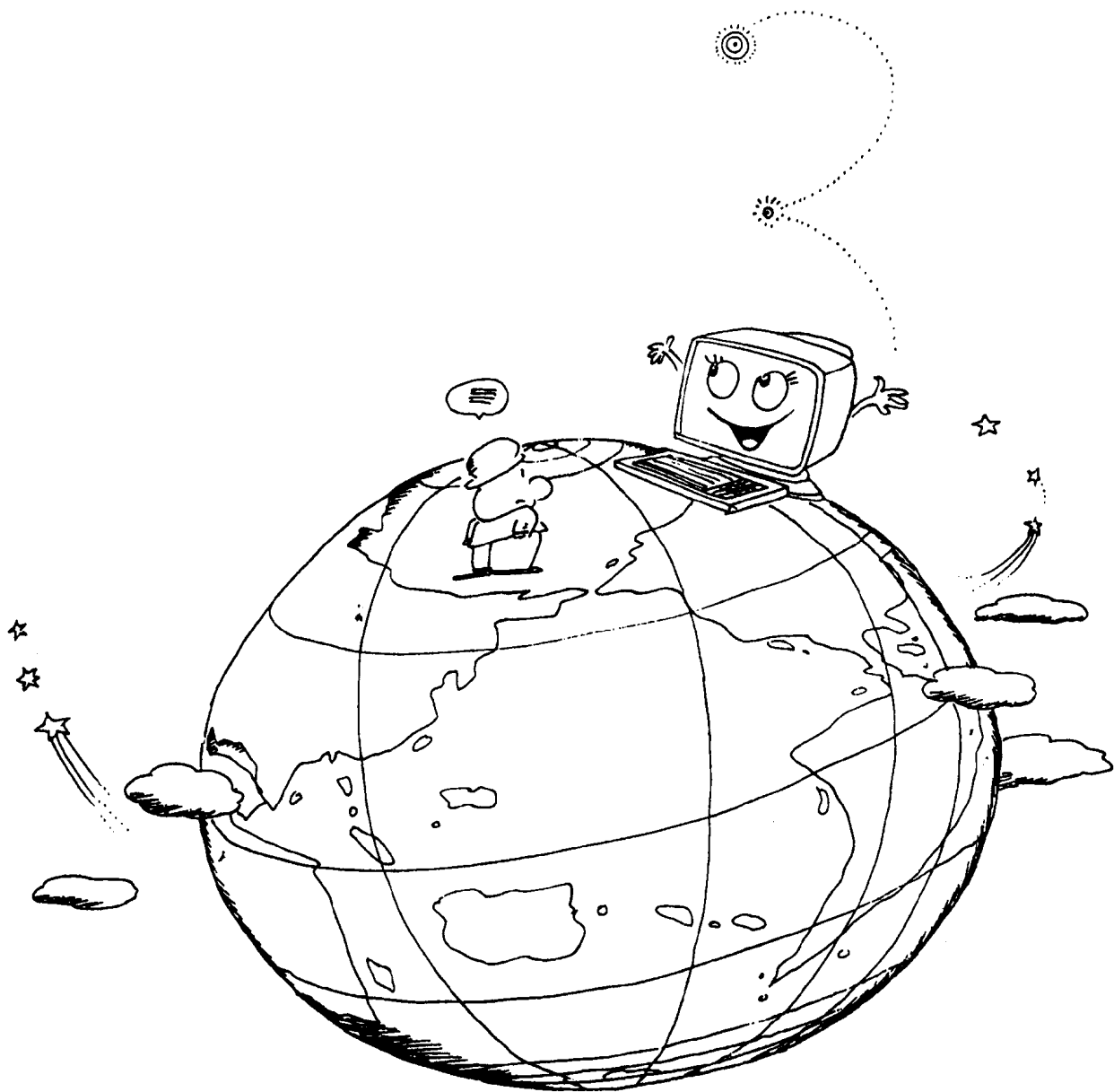
i0:超分工整合

引言

网络，是有效的组织，
但如何管理网络，没有一套理论。
iO 联网组织的理论，还是 0.5 版。
联网组织反映的是民主与法治，
因此和人类未来的发展也有关。

Internet 这个东西在台湾被称为“网际网路”，从字义上不太容易搞清楚它的功能；大陆则叫做“互联网”，好像更为贴切。本书我们谈的题目是 Internet Organization，它的中文名字，我花了一点功夫去想，因为，我发觉 Internet Organization 这样一个组织的特色是“联网”，所以，我就把它正名为“联网组织”。

网络，本来就是一种最有效的组织；但是，如何管理网络，一二十年来学术界始终提不出一套管理的理论。我是通过 Internet 的现象，提出利用协定来管理网络的想法，这就是“联网组织”；换句话说，联网组织是一种网络组织：当我们用一些协定来有效地管



理一些网络，把它们连起来，就是联网组织。在我提出联网组织之前，西方一些偏向个人服务的顾问公司有类似的组织存在；当然，从个人形态的联网来看，社会本身就是一个联网组织。

基本上，到目前为止，“联网组织”这个想法当然还不是很成熟，因为里面有很多属于管理上所谓的“协定”（protocol），可能还要花很多时间，再进一步建立。如果我们可以把组织当成电脑来思考，就可以有一个更清楚、明确的轮廓：电脑要能够做事情以前，必须先要有一个“操作系统”（operating system）来启动它，让整个系统在共同的协定下，执行各自的工作；接着，需要有“应用软件”（application software）来指挥电脑做特定的工作。



如果从电脑运作这样一个观念来讲，今天，Acer Group（宏碁集团）已经是采用这个观念在执行整个集团组织的运作了；不过，它是差不多等于作业系统的阶段，我把它称为“联网组织协定”（internet organization protocol, iOP）。目前这个版本应该是 version 0.5，还不到 1.0 来正式发表；所以，大家在这里所看

到的联网组织的概念是 beta site 的测试版。说是 0.5 版，是因为有两个不足：第一，.com 的版本不够，第二，尚有未及规划的地方。但是，经营就是跟时间赛跑，为了争取时间和大家沟通，所以我就先推出来测试；还不成熟就拿出来，一方面是这个概念和我过去的想法一致，二方面我相信可以看得更远。

联网组织最重要的目的就是有效地利用人力资源，因此，分散式管理是联网组织的先决条件；就像社会应该藏富于民，组织也应该如此，分散式管理的精神就是愿意授权下去。然而，在实际的组织运作中，分散式不好管，因此又发展出联网组织这个工具，更有管好的机会。联络组织的精神反映的是民主与法治：各自为主就是民主，协定就是法治。因此，我也认为联网组织也和人类未来的发展有关。

新世纪，e世纪

e 经济：知识经济

超分工整合的世纪

联网组织：e 经济有效的资源管理

为什么我会用“联网”来思考整个组织的形态？主要是因为外在的客观环境已经变了。也就是说，目前我们所面对的新世纪，是一个数字经济的世纪，也是一个知识型的经济；同时，它不只是分工整合，而是走入超分工整合，这个在前面的各篇中，已经有详细的说明了，在此不再赘述。现在，我们一定要思考，到底应该如何面对这个 e 经济的时代？在这里，我提出“联网组织”的架构，希望可以借此有效地管理有限的资源。

实际上，当我们在谈资源的时候，很自然地就会想到像土地、自然环境、水、矿等等有形的资源；然而，由于文明的进步，在人类大量地掠夺之下，这些

天然的资源，都面临逐渐枯竭的命运。相反，我们发现有两种资源，是越来越多的：一个是“运算能力”(computing power)，随着电脑功能的进步，它的运算速度一直在增加。另外一个“脑力”(brain power)，人的数量虽然没有快速地增加；但是，在教育的普及与知识的大量传播下，人的才能(talent)，也就是他的脑力，是快速增加的，和 30 年或 50 年前比起来，早已不可同日而语，是完全不一样的局面。

过去很多传统的管理理念，都是奠基于传统经济、旧经济的思考模式，容易陷于天然资源有限、人才有限、通信也不是那么普及的思维逻辑；但是，现在因为运算能力的加强、教育的普及，使得整个思考模式也是要随之调整。



知识经济

脑力是主要的资产
经验不必然是有价值的资产
无形的价值提高
创新及创造带来价值
利润呈指数成长

从传统经济转向知识型经济的时候，经济的重心将从劳力转向脑力，从有形资产转向无形资产，从制造导向转向服务导向，从硬件挂帅转向软件挂帅，从 do things right 的效率转向 do right things 的领导；但是，我们如果从知识经济的角度来看，当然人才还是最重要的资产。

此外，因为整个经济模式在改变，过去成功的经验，虽然有很多还是继续有用的，但是，也有一些已经改变了，未来不见得有用。所以，如果把过去的经验，当成有价值的资产来思考的话，在未来可能常常会得到相反的结果；因为，过去的经验，有时候反而