

◎ 天下編輯 著

# 替你讀經典

## The Common Wealth Best Books Selection

【致勝祕訣篇】

十倍速時代／安迪·葛洛夫  
新未來：改變人類的資訊新世界／麥可·德托羅斯  
競／彼得·杜拉克  
真摯  
抗學精  
／法蘭西斯·福山  
出／羅賓喬布森等

十倍速時代／安迪·葛洛夫  
新未來：改變人類的資訊新世界／麥可·德托羅斯  
旁觀者：管理大師杜拉克  
彼得·杜拉克的世界／亞伯拉罕與奧倫·哈維  
文明衝突與世界意識／薩利力·柯恩  
小公司的經營妙法／李斯利·布洛奇  
贏家通吃的社會／羅伯特·法蘭克與菲力普·庫爾  
呆伯特法則／史考特·亞當斯  
一對一行銷／唐·派柏斯與瑪莎·羅傑斯  
生活可以很有效率／蘇珊·羅勃茲  
讓員工不再找藉口／傑洛·傑立森等  
新世紀銀行家／馬汀·梅爾  
大瘟疫／勞瑞·葛瑞特  
為知識世紀籌財權催生／李斯特·梭羅  
創造企業整體競爭優勢／大衛·柯林斯等  
混沌市場的制勝策略／艾瑞克·坦策託

國立中央圖書館出版品預行編目資料

替你讀經典. 致勝祕訣篇 / 天下編輯著. -- 初  
版. -- 臺北市 : 天下雜誌, 1998 [民87]

面 ; 公分. -- (天下報導 ; 72) (競爭  
優勢系列)

ISBN 957-9079-93-5 (平裝)

1. 企業管理

494

87014027

天下報導 ⑦2 競爭優勢系列

替你讀經典——致勝祕訣篇

作 者 / 天下編輯

主 編 / 蕭蔓

責任編輯 / 馬世芳

助理編輯 / 黃安晴

封面設計 / 劉開工作室

發行人 / 殷允芃

發行所 / 天下雜誌

地 址 / 台北市104松江路87號4樓

電 話 / (02)2507-8627

郵撥帳號 / 01895001

網路位址 <http://www.cw.com.tw>

印刷製版 / 中原造像股份有限公司

裝訂廠 / 政春實業有限公司

登記證 / 局版台業字第2746號

總經銷 / 黎銘書報社

電 話 / (02)2988-6128

版權所有 / 不准翻印

天下雜誌©1998 CommonWealth Magazine

出版日期 / 1998年11月1日初版3刷 [1]

定 價 / 260元

ISBN 957-9079-93-5

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

# 目錄

十倍速時代 (*Only the Paranoid Survive*) ..... 2

安迪·葛洛夫 (*Andrew S. Grove*)

新未來：改變人類的資訊新世界 (*What Will Be :  
How the New World of Information Will Change Our  
Lives*) ..... 8

麥可·德托羅斯 (*Michael L. Dertouzos*)

旁觀者：管理大師杜拉克回憶錄 ..... 18

彼得·杜拉克 (*Peter Drucker*)

彼得·杜拉克的世界 (*The World According to Peter  
Drucker*) ..... 24

傑克·貝提 (*Jack Beatty*)

文明衝突與世界重建 (*The Clash of Civilizations  
and the Remaking of World Order*) ..... 34

薩繆爾·杭亭頓 (*Samuel P. Huntington*)

誠信：社會德行與繁榮的創造 (*Trust : The Social  
Virtues and the Creations of Prosperity*) ..... 38

法蘭西斯·福山 (*Francis Fukuyama*)

脫韁的市場：全球資本主義釋出 (Market

*Unbound: Unleashing Global Capitalism)* \_\_\_\_\_ 52

羅威爾布藍 (Lowell Bryan)

戴安娜費羅 (Diana Farrell)

松下幸之助：廢墟中站起的巨人 (Matsushita

*Leadership: Lessons from the 20th Century's Most*

*Remarkable Entrepreneur)* \_\_\_\_\_ 60

約翰·柯特 (John P. Kotler)

附錄：領導就是助人成長

如何行銷看不見的產品 (Selling the Invisible) \_\_\_\_\_ 74

哈瑞·貝克威 (Harry Beckwith)

戴明的管理方法 (The Deming Management Method) \_\_\_\_\_ 86

瑪麗·華頓 (Mary Walton)

企業變身大法 (Jumping the Curve: Innovation and

*Strategic Choice in an Age of Transition)* \_\_\_\_\_ 94

尼古拉斯·因帕拉多 (Nicholas Imparato)

奧倫·哈拉里 (Oren Harari)

- 領導發動機 (*The Leadership Engine : How Winning Companies Build Leaders at Every Level*) ————— 100  
 諾爾·提區 (*Noel Tichy*)  
 愛力·柯恩 (*Eli Cohen*)
- 小公司的經營妙招 (*301 Great Management Ideas*) ————— 112  
 李斯利·布洛考 (*Leslie Brokan*)
- 贏家通吃的社會 (*The Winner-Take-All Society*) ————— 118  
 羅伯特·法蘭克 (*Robert Frank*)  
 菲力普·庫克 (*Phillip Cook*)
- 呆伯特法則 (*The Dilbert Principle*) ————— 122  
 史考特·亞當斯 (*Scott Adams*)
- 一對一行銷 (*The One to One Future : Building Relationships One Customer at a Time*) ————— 128  
 唐·派柏斯 (*Don Peppers*)  
 瑪莎·羅傑斯 (*Martha Rogers*)
- 生活可以很有效率 (*Living Without Procrastination*) — 136  
 蘇珊·羅勃茲 (*M. Susan Roberts*)

讓員工不再找藉口

142

(*Overcoming Resistance*)

傑洛·傑立森 (*Jerald Jellison*)

(*Let's Get Results, Not Excuses!*)

詹姆斯·布立奇 (*James M. Blech*)

大衛·馬區樂 (*David G. Muchler*)

新世紀銀行家 (*The Bankers: The Next Generation*)

148

馬汀·梅爾 (*Martin Mayer*)

大瘟疫 (*The Coming Plague*)

158

勞瑞·葛瑞特 (*Laurie Garrett*)

腦力有價：為知識世紀智財權催生 (*Needed: A*

*New System of Intellectual Property Rights*)

166

李斯特·梭羅 (*Lester C. Thurow*)

讓一加一大於二：創造企業整體競爭優勢

(*Creating Corporate Advantages*)

184

大衛·柯林斯 (*David J. Collins*)

辛西亞·蒙哥瑪利 (*Gynthia Montgomery*)

螞蟻窩啓示錄：渾沌市場的制勝策略 (*Strategy at*

*the Edge of Chaos*)

204

艾瑞克·班霍克 (*Eric D. Beinhocker*)

替你讀  
熱典

The  
CommonWealth  
**Best Books**  
Selection

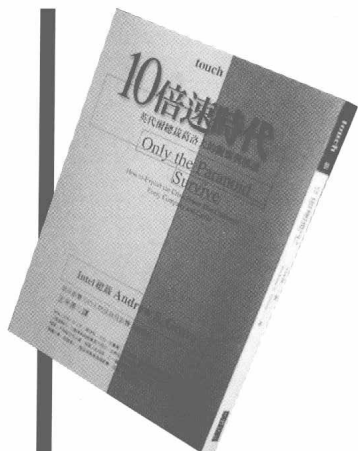
以勝祕訣篇

◎天下編輯 著

# 十倍速時代

英特爾，今日個人電腦世界的主宰者，但在十年前，這家公司卻還在生死邊緣掙扎，一直到一句話救了他們。

在《十倍速時代》中，英特爾總裁葛洛夫以畢生經驗，提出他對企業經營的心得。



書名：十倍速時代  
作者：安迪·葛洛夫  
(Andrew S. Grove)  
出版社：大塊文化  
出版時：一九九六年十月



英特爾，微處理器霸主，握有世界最大的市場、最多的營業額。總裁葛洛夫，被無數媒體與管理者討論、研究。然而，真正了不起的，其實是每次產業變動風起雲湧時，他們都能及時創新舊有思考，躍過企業成長乏力的高原期，攻上另一個巔峰。

這個改變的轉折點，葛洛夫稱爲「策略轉折點」。這時，產業結構、競爭方式、市場佔有，都將歸零重整。能通過這生死轉折點，就可以闖出另一番意想不到的事業，無法通過的，只能眼靠自己被潮流滅頂。

### 策略轉折的六項指標

但策略轉折點總是躡足降臨，葛洛夫如何偵測？他提醒，下列因素中只要有一種變化強到現有資源無法控制，風暴就可能形成：

● **競爭者的力量**。超強競爭者出現，做生意方式迥異於你熟悉的那套。例如席捲小鎮百貨店的華馬特商場。

● **供應商的力量**。供應商有時會因新科技或產業結構改變，成長到足以左右相關產業做生意的方式。

● 客戶的力量。客戶購買習慣、生活方式的改變，是幾種因素當中最難發現的。

● 新科技的力量。這也是最重要的一項因素，例如有聲電影取代默片。

● 協力業者的力量。科技變遷影響了協力業者的生意，你依賴協力業者的產品也必會受影響。

● 營運規範改變。例如，民營化的趨勢，將使許多國營壟斷的產業產生前所未有的市場重整。

但是，哪一次的變化才真正意味策略轉折點來臨？如何辨識信號或雜訊？葛洛夫再問自己三個問題：

● 主要競爭對手換人了嗎？一旦你不再像往常一樣有明確的答案，或發現競爭者已經換人，通常意味著有什麼重大的事情即將發生。

● 主要協力業者要改變了嗎？過去最重要的公司，是不是沒那麼重要了？是不是別家公司就要冒出頭來，使他們相形失色？如果答案是肯定的，可能產業結構就將要變化。

● 周遭的人看起來有點走樣？多年來表現傑出的人，開始無法掌握重點？肯定

的答案，是個警訊，它表示這行業的關鍵因素開始改變。

葛洛夫並不是一開始就如此神機妙算。在這個成功或淘汰都以十倍速度發生的時代，競爭與環境的悄然變化，也曾讓他無從招架。

一九七〇年代，英特爾已在記憶體產業扮演呼風喚雨的角色。英特爾三個字，就等於記憶體。但到八〇年代初，日本記憶體廠商登上競技舞台，情勢開始變了。

日本人的公司規模比英特爾大，產品售價、品質都比英特爾的好，甚至，日本人似乎有無限的資金，不斷挹注這樣的生產力。日本人，硬是把全球記憶體的市場搶了過去。

葛洛夫當然沒有放棄這場戰役。英特爾投入更多金錢在研發上，寄望發展出更先進的技術，一舉反敗為勝。他們尋找記憶體中的幾項利基，集中火力攻堅，謀求生存空間。不幸，這些向來管用的做法，如今沒有一樣奏效。整整一年，他們賣力工作，卻不知怎樣做事情才會好轉。

這段經驗讓他們如今餘悸猶存。能夠穿越這死亡之谷，葛洛夫認為第一個要素是，英特爾對公司未來的新面貌，有一幅清楚的形象。清楚到可以用簡潔明白的話，講給沮喪、困惑的同事了解。唯有這樣，所有的人才能記住，也才會了解你的

意思。

### 一句話反敗為勝

一九八六年，英特爾想出一句標語：「英特爾，微電腦公司」。這句話裡沒有提到半導體或記憶體，英特爾對穿越死亡谷以後公司新貌的想法，全投射在這句話裡。

這幅每個企業努力要揣摩、抓住的面貌，卻不是管理學者掛在口中的「願景」。葛洛夫說，這樣的用詞太高超偉大。要形成這個形象，必須掌握公司本質及事業重心是什麼。

找到死亡之谷的出口，葛洛夫接下來做的，就是集中所有精力往前衝。通過策略轉折點，意味著公司必須徹底轉型。推動組織轉型，最重要的，就是大幅改變資源的分配。爲了追求新目標，葛洛夫以三年的時間，將英特爾最珍貴的資源，從記憶體轉移到微處理器。

這些珍貴的資源不只是原料。對葛洛夫來說，它還包括公司裡優秀的人員，以及他們的知識、技能、專業素養和時間。葛洛夫更從自己的行事曆和日程表切實調

整，因為比起口沫橫飛的遊說，行動更證明了領導人認為什麼重要、什麼不是。

在這資源大幅轉移的緊張時刻，有人開始猶疑：應該把所有賭注放在單一目標上嗎？還是分散資源，預留後路？葛洛夫認為馬克吐溫說得對：「把所有雞蛋放在同一個籃子裡，然後看好那個籃子。」因為分散目標會稀釋你的努力。一旦缺乏鮮明的焦點，公司的資源和精力將會分散各處，而每一處都只能蜻蜓點水。

全力轉向微處理器市場發展後，英特爾才漸漸走出今日的成就。

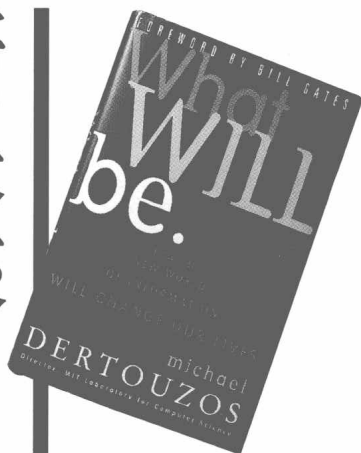
世界正處於遊戲規則不斷變化、傳統與習慣不斷受衝擊與顛覆的時代，許多人或企業在莫名中被淘汰出局。《十倍速時代》一書中，葛洛夫以自身的實戰心得加上對產業的長期觀察，對這個企業的世紀絕症，提出完整的分析及應變行動。

（李桂芬）

——原載於一九九七年三月號天下雜誌

# 新未來

改變人類的資訊新世界



書名：新未來——改變人類的  
資訊新世界

(What Will Be: How  
the New World of  
Information Will  
Change Our Lives)

作者：麥可·德托羅斯  
(Michael L. Dertouzos)

出版社：HarperCollins

出版時：一九九七年

比《數位革命》、《擁抱未來》更權威、更實際，  
主持麻省理工學院電腦科學實驗室已二十三年的德托羅斯，  
在新書《新未來》中，從生活的角度，  
描繪二十一世紀資訊世界的風貌，及對人類的衝擊……。

如果有一本新書告訴你，電腦鍵盤會在未來五年內消失，人類以後可以直接跟電腦說話，你大概會哼說：這種預言書，我已經看過不只一本，而且本本都有來頭。

例如，美國麻省理工學院媒體實驗室主持人尼葛洛龐帝在兩年前寫的《數位革命》：理想主義色彩的數位哲學家，預言未來是一個從原子蛻變到位元的資訊社會。

例如，軟體業龍頭微軟公司老闆比爾·蓋茲在去年推出的《擁抱未來》：野心勃勃的企業大亨，看見未來是一條鋪滿了微軟產品的嶄新大道。

但是當你翻到《新未來：改變人類的資訊新世界》這本書時，不要因為作者又是另一位MIT的資訊社會專家，甚至與尼葛洛龐帝同樣都有個希臘裔姓氏而覺得不過爾爾。這是一本同樣有來頭，卻可能更具權威分量的九七年資訊新著。

德托羅斯（Michael Dertouzos）擔任MIT著名的電腦科學實驗室主持人已有二十三年。就像電腦科學實驗室的座右銘是要「讓科技有用於人類」，德托羅斯以務實主義者自居，描繪西元兩千年開始的資訊新世界，用的是村落市集（例如希臘跳蚤市場）的具象比喻：二十一世紀的未來風貌，將是一個「人類透過相互連結的

電腦，來買、賣、自由交換資訊與資訊服務的資訊市場（information marketplace）。」

### 全球性資訊市場成形

這個全球性的資訊市場，已經在網際網路爆炸流行的九〇年代末，逐漸形成。而新市場的核心，就是不斷演進中的全球資訊網。根據MIT估計，全球目前約有五千萬部電腦相互連結，預計十年後，二〇〇七年，全球將有多達五億部電腦連結在網路上，交易金額高達九兆美元。

才剛在五月底應邀來台訪問的德托羅斯形容，資訊革命的大浪，正朝向每個人洶湧而來。一方面，更新的科技不斷自MIT等先進實驗室中誕生，另一方面，各種新興活動又陸續引發複雜的社會議題。衝擊，才剛開始，而今天的衝擊，絲毫比不上將在未來幾十年發生的巨響。

在《新未來》一書中，德托羅斯分別從新科技的進展、對個人的影響、對人類社會的衝擊三大層面，探討資訊新世界將如何改造人類的生活。資訊市場將為人類帶來經濟、社會、政治、心理上的重大變化，影響遍及人類社會的玩樂、醫療、學習、工作、商業與政府組織。



他首先指出，資訊市場的建立，要靠健全的資訊基礎架構，包括**介面**、**管線**與**工具**三個部份。

**介面** (interface) 是當人類遇上機器時的溝通方式，德托羅斯預言，從視窗到鍵盤等，傳統的人機介面將會消失，虛擬實境、觸覺、身體網路（藏在鞋中、皮帶中、信用卡中的迷你晶片，讓人可以一邊走路，一邊打電話、讀電子郵件、看電視或購物），甚至語音辨識等新介面技術，都將陸續走出實驗室，在適當的時機問世。

**管線** (pipe) 指的是利用電話、有線電視、衛星與無線通訊等方式來傳輸資訊、連接全球電腦。由於管線部份的基礎架構市場成長迅速、獲利豐厚，早已成為各方通訊業者覬覦的商機大餅。但是業者除了滿足使用者對速度的要求以外，未來還要確保網路交易的可靠性與安全性，讓使用者不怕偽造，安心付款、通信和「簽名」。

**工具** (tools) 指的是未來資訊市場所需要的軟體。明日的軟體不再是孤島般的個人軟體，各種容易使用的、跨平台的新共享軟體會陸續上市，包括能讓電腦與電腦做簡易的溝通、減輕人腦工作量的自動動腦 (automatization) 軟體；能夠替你過