

导论

计利以听 乃为之势 以佐其外 势者 因利而制权者也。

—— 孙子兵法·始计第一

“知识”引爆的不是经济改革，而是经济革命

在所有人类经济活动中，“微体经济（又称个体经济）”是最贴近人性的，因为它们能够被个人所拥有，也相对提高个人参与程度。微体经济的基本单位，就是个别企业。企业经营管理的水准层次 不但与一个社会、国家的经济发达程度有关 更与该环境中人们的文化水平有密切关系。在 20 世纪中期以后 企业管理能力与社会文化实力的直接关系 愈加明显。

不论在东半球或西半球 任何文明发达、技术先进的国家 它的企业经营与管理必定是成功的。因此，企业界不但吸引了大部分社会精英参与经营管理 也使“企业管理”在 20 世纪 70 年代以后 成为社会科学中的显学。如何提高管理的效率及效益，一直是企业界、产业界、学术界和政府部门最关心的议题 同时 全方位质量管理、卓越管理、竞争力管理、策略管理、学习型组织、第五项修炼等管理理论也不断发展起来，各种理论发展的目的只有一个

——如何改善管理成效。

但是 企业管理理论的发展 在 20 世纪最后的年代里，却出现很大的瓶颈。一方面，世纪末的全球经济呈现难得的长期繁荣现象 但企业获利的原因却与质量、策略、组织形态 员工福利 甚至竞争力等‘管理因素’几乎无关。

摩根史坦利指数^①的计算资料显示 全球各公司在 90 年代末期的平均股票市值是其账面价值的 2 倍，而美国企业的市值更在账面价值 2~9 倍以上。市值与账面价值的巨大落差，显示出公司的价值状态已不能用传统的资源及资产定义加以表达，企业所含有的某种‘新资源’是具有市场价值的 而且这种‘新资源’已成为市场追逐、企图拥有的对象 这种‘新资源’便是造成世纪末全球经济发展的动力。

但有不少人将这段时间经济发展的动力，归因于电子商务与网际网络产业的兴起，因此认为“新经济”就是这些通信与信息产业所独占的经济。事实上，美国生产力质量中心（简称 APQC）于 1998 年评鉴全美经营成功企业的前 20 名，不乏许多传统产业上榜 例如 3M（胶带制品）、通用电器、雪佛龙石油（Chevron）、施乐（Xerox）与英国海外石油（BP）公司 证明传统产业同样已在新经济中创利成功。那么 推动经济发展的‘新资源’究竟是什么？

美国生产力质量中心每年除评鉴各企业经营成效外，并公布其研究改革经营方法的主题，我们可以发现从 1995 年到 1998 年，它的研究主题分别是：

^① 摩根史坦利指数 英文 Morgan Stanley Capital Index，简称‘MSCI’是全球基金管理人最普遍使用的金融投资指标，根据盖勒普（Gallup）调查，美国金融机构有 90% 以上使用 在欧洲有三分之二以上 在亚洲的金融投资机构使用率也在 90% 以上。

- 1995 年
 - 知识被视同资产
 - 产生知识管理的成功事例
 - 克服最佳实践法推行障碍
- 1996 年
 - 建立最佳实践法重要地位
 - 利用信息技术交换移转知识
 - 由片面信息转换成系统化知识
- 1997 年
 - 信息技术的活用
 - 信息与组织学习的关联性
 - 知识管理专家的作用
- 1998 年
 - 架构知识共享机制
 - 下一时代的知识管理

这些经营方法的研究明显指出，企业经营成功的因素不再是成本、质量、原料或生产线等传统资源的管理，而是一项新资源——知识——的管理。

知识管理不是一种管理手法的改革，而是一种以前不曾出现的新资源的革命。正如农业经济时代的资源是土地与劳力，但是“生产机器设备”的概念一出，立即如风卷残云般地改变了人类的经济活动。从农业经济时代进入工业经济时代，历史称之为“工业革命”。

从全球企业价值的变化，证明构成 20 世纪末经济发展的新资源——知识，已经完全介入我们的经济活动，成为企业经营的必要资源，使我们正在经历一次新的经济革命——知识经济革命。

欧洲各国对“知识”这一项新资源的敏锐度，使它们在 90 年代初期便开始尝试用不同方法去描述这项新资源。其中最著名的就是欧洲 Skandia 金融公司于 1994 年在年度财务报表中，将公司的市场竞争力分析，用具体数字表列，并将之视为企业资产的一部分。“市场资产”是公司资产一部分的观念，由此诞生并成为讨论

“知识管理”的重要起点。根据 A. Anderson 国际企业管理顾问公司“1999 年智慧资产相关调查”全球受访企业中有百分之三十八表示“未来十年内将在公司财务报表上加注企业智慧资产”。

同时，瑞士洛桑国际管理学院与世界经济论坛两个重要的国际经济研究机关，在每年定期公布各国经济实力与竞争力排行榜中，也同样将“市场”、“人才”、“基础结构”等三个主要方向作为评估经济与经营实力的根据。请注意，这三个评比方向不但与传统管理手法无关，更与传统资源的定义无关。

全球经济发达地区对“知识”的密集讨论在 90 年代中期逐渐形成一种共识。新的经济时代已经来临，它的特征就是“知识资源”的存在；“知识资源”可能以“人才”、“市场”、“基础结构”为载体而存在于企业中，惟有当企业能够做好“知识资源”的管理，才能在新经济时代获利成功。

本书对“智慧资产管理”的定义也完全根据这个共识演绎而来。

“企业管理”的目的，不是改善效率。而是增加企业价值。

很多高级管理人员对“企业管理”的目的，都专注于降低成本，提高质量，或扩大市场占有率等方面，只有真正负责经营的企业家才体会到：管理企业不能停留在这种间接目的上，惟有“增加企业价值”才是管理企业的真正目的，惟有使投资者资产增加才是企业管理者的首要责任。

因此，当“新资源”已成为全球经济体系共同承认且追逐的企业资产时，任何企业经营者必须立刻开始“新资源”的累积、审计、发展及管理的工作，亦即开始进行“企业智慧资产管理”，才不致使企业资源流失，避免损失企业资产。

目前社会上对于“知识经济”的名词认知已渐普遍，但是对于“知识”为何成为企业资产仍缺乏了解，因此，对于“知识管理”、“知

识资产、智慧产权、无形资产等名词常莫衷一是且混淆互用。笔者在本书中对于“知识”与“智慧”的定义讨论非常详尽。简而言之企业资产只有具备“具市场价值”与“可计数的”两种特性才能使这种资产的计算具有公信力。因此企业资产不能仅停留在“知识”的层次上而必须是“具有市场价值亦即他人愿意购买的”知识”也不能停留在“无形”的形式上而必须加以记录且量化。因此，企业资产中“知识资源”的部分不应用“知识资产”而应以“智慧资产”来区别它的价值。

同时因信息技术的发展企业“信息管理”已成为重要的企业职能或企业架构，“信息管理”只负责“知识”的累积、筛选、分类、传输等功能无法评估它的市场价值。因此信息管理或知识管理只能形容“知识资源”的状态无法叙述它的资产价值。因此对企业管理的最终目的——增加企业资产价值——必须进行的是“企业智慧资产管理”而非“知识管理”。

“智慧资产”管理理论需要的，不仅是沟通观念更需要建立量化模式

本书在第 1 章首先从美国企业与中国台湾地区企业发展的轨迹描述了“知识经济革命”的发生不是由于企业主动追求而是知识资源挟其市场价值创造巨大的市场功能，使世纪末全球经济到达巅峰时每一个产业或企业都不得不“认识到——新经济革命已经来临了。

第 2 章里笔者引用欧美大多数管理学者已达成的共识智慧资产由“人才资产”、“市场资产”及“结构资产”三部分组成作为本书讨论企业智慧资产的基本定义。接着在第 3、第 4、第 5 章这三部分分别详细定义它的具体内容。在“人才资产”一章中笔者利用“人才资产指标”(index)作为衡量资产多寡的方法并将企业每

年人才资产指标总数分别作横面与纵面剖析，从时间的纵面剖析上，可以见到企业人才指数的上升、下降，这与企业传统资产的变化同样可以显示企业人才资产管理的优劣。

从人才指数的横面分析，可以看出企业在人才的需求、培养、瓶颈或过剩状态，而人才状态便直接显示公司未来获利能力与目前公司价值。

在“市场资产”一章笔者将一个完整产业的市场链中企业必须具备的市场竞争知识详加列举使“市场资产”的内容具备了量化的基础第5章讨论“结构资产”时笔者同样将企业的结构资产定义为：

1. 专利权；
2. 配方或处方；
3. 图纸（包括工程设计、产品设计、工艺流程设计等）；
4. 公司组织与管理制度的相关文字资料；
5. 运用信息技术与设备能力；
6. 企业文化；
7. 享有优惠政策的权利。

再针对以上项目分别计算其价值。

在第6章笔者特别将知识、信息、知识管理及信息管理等观念分别厘清提醒企业不能再陷于网络化、信息化、数据化的陷阱中，若未将这些知识资源加以审计、量化，结果便是企业智慧资产的流失。

在第7、第8章笔者完全就正统管理手法讨论“智慧资产管理策略”与“智慧资产管理机制”。“策略”对管理方向的重要绝不因新经济革命发生而被摧毁同样地“管理策略如何落实在“组织、流程及标准”构成的管理机制中，也是历经千锤百炼的管理手法。但是新资源的特性，例如它的共享性，当然改变了企业组织形态，

使之呈现扁平、易沟通及研发人员直接面对市场的新形式。这些知识资源特性也同样改变了企业的“管理流程”、“业务流程”及“知识学习流程”使流程统合、缩短 使企业具备快速反映市场变化的能力。在这两章中，笔者凭借多年从事企业咨询与管理教学的经验，尝试在经典管理理论中勾画出知识资源的角色与流动方向。

第 9 章“智慧资产货币价值模型”是笔者就“知识资源”如何在企业管理中突破其“无形、无法计数、无法比较”的传统看法而制作的货币价值模型。

“智慧资产”的货币价值即是人才资产、市场资产与结构资产的货币价值总和。根据财务管理大师 Gordon 模式 公司价值被视为未来股利的折现值。笔者将折现值的意义加以引申：未来股利的产生是因具有人才资产、市场资产与结构资产而发生，因此，公司为拥有这些人才、市场及基础结构，必须付出的成本的折现值，即公司现有人事部门成本、行销部门成本及相关结构部门成本 在一定未来时间内 在一定“最低吸引投资报酬率”换算下所得到的折现值，即为企业智慧资产货币价值。公式表示为：

$$PV = \sum_{n=1}^N \sum_{i=1}^T \frac{C_{(n,i)}}{(1+r)^i} + \sum_{i=1}^T \frac{C_{(S,i)}}{(1+r)^i} + \sum_{i=1}^T \frac{(C_R + C_M)_i}{(1+r)^i}$$

PV 企业的智慧资产货币价值；

r ：订立的折现率；

T 企业订立的智慧资产经济年限；

C_t 第 t 年度成本；

N 企业的员工数；

C_n 企业第 n 名人才薪酬成本；

C_S ：企业的市场成本；

C_R 企业的研发成本；

C_M 企业的管理成本。

全球企业市场价值与账面价值的巨大落差是一个事实，但所有传统资产计算方式都不能说明这一片空白。笔者与所有从事智慧资产管理研究的学者都深知，智慧资产若不能建立起一套货币价值计算模式，将永远无法突破传统资源拥护者的束缚，因此必须使“智慧资产管理”可以具体填补新经济资源管理最需要的那一角。

在第 10 章笔者借用‘资产负债表’、‘损益表’两种常用的财务报表形式来表达‘智慧资产’的表列形式再引用‘成长曲线图’与‘靶标管理图’两种常用的目标管理图表说明‘智慧资产’同样可以用这种图表显示的方式加以管理。

中国企业管理的困难 不是竞争传统资源 而是缺乏知识资源

我国改革开放以来，经济发展创造了世界瞩目的成就，其演变的过程，更是跳跃式地跨越其他各国企业 40 年的经历 在 21 世纪呈现出新中国的新风貌，从 1979~1998 年间，国内生产总值（GDP）平均年增长率为 9.7% 在 2000 年时更首度突破 1 万亿美元。然而 根据‘中国科技首届年会’在 1999 年提出的分析报告，中国企业所面对的困境 仍然相当复杂 大致可分为：

(1) 市场经济发展不完全 各种产业链被分割、失调 资源配置与整合无法发挥其应有的效益。

(2) 重复立项、重复投资过多 造成在较低层的产业种类上彼此竞争激烈 使投资效益差。

(3) 企业专业化水平低，以工业发达国家机械制造业专业水平为例 达到 75%~95% 而我国仅达 15%~30% 因此 削弱了各企业的市场竞争力。

(4) 进出口产品结构问题 如出口产值中 属原材料或初级加

工产品的比重大，而进口产值中，又有相当比例是属于高科技含量、高附加值的产品。前者在国际市场的竞争力薄弱 后者的国内需求市场却迅速增长。

(5)技术创新力薄弱。

(6) 自动化程度低，造成企业进行信息化或网络化的基础薄弱 以 1996 年中国机床数控化比率为例，当年达到 4.59% 而日本在同时间数控化比率是 43.96%。

(7)体制转化过程快慢不一，造成部分企业生产机构不易调整到合理经营的水平。

(8)经营观念陈旧 管理基础薄弱 管理手段和方式落后 造成经营无法与国际企业相比，失去投资竞争力。

以上列举八项中国机械产业的问题，也是全国企业共同面对的现象。这些困难都与企业信息能力有关 更确切地说 都是企业“知识含量”低落的结果。

我国广大的内需市场与低廉的劳动成本、土地成本所换取的外销机会 是造成上述经济成就的动力 但是在 21 世纪全球经济的新动力——知识资源方面，我们却明显低落。如果我国企业发展的方向仍然在追求传统的成本概念，却对企业新资源的累积一无所知 必将很快失去经济成长的动力 不但无法进入国际市场角逐 甚至将在 WTO 的大门打开之后 难以招架国际企业的凌厉攻势。

中国企业对于“知识含量”的普遍低落 可简单分为两种原因：一是该有的知识缺乏 另一是已有的知识在流失 因此 企业必须尽快进行智慧资产管理，停止资产流失，并取得发展所需的资产。事实上 当全球经济发展的目标已锁定在智慧资产的竞争时 我们更必须调整管理目标与管理的方向，认识这种新资源的内涵及审计方法，才能在新经济体系中保持企业竞争的机会。

第 1 章

新经济革命

回顾 20 世纪最后十年 对企业经营者而言 真是一个充满困惑和焦虑的年代。

根据国际货币基金(IMF)在 2000 年公布的资料,20 世纪 90 年代 世界经济每年平均增长率为 3.2%。

相对中国国内每年几乎有两位数经济增长率,我们很难体会一段长达十年 每年平均维持 3.2% 以上的经济增长 是全球经济社会多么难得的一种景气现象。

然而 当我们回顾 20 世纪 80 年代世界经济增长率是 1.1%, 20 世纪 70 年代的世界经济增长率为负数时 可能就可以了解 世纪之交的经济 竟然是一个长久景气的局面 这实在是人类社会的福音。

大环境的繁荣 自然带给各种产业、企业更高的投资获利。但是,当企业一边为企业持续的获利成长而欣喜时,一边却为自己“为何”能够创造利润 以及“如何”保有获利优势而困惑不已。因

此 虽然许多上市公司 公司资产随着股价上升而不断倍增 但对经营者而言 往往发现公司的管理运作其实是“箭在弦上 不得不发”的态势 无论是公司经营、计划或经济发展趋势 都不在企业经营者的掌握之中 企业资产的增长 不是经营者所能预期的 也不是他们能够控制的。有一种“无形的”力量在拉动着各种产业的价值 使其增长。

在传统经济体制下，惟有成功的经营管理才能获致优厚的投资获利 因此 任何企业创造高投资回报率 当然就是对企业管理能力最直接的考验与肯定。

20 世纪最后二三年里，正是这样一个普遍创造高投资回报率的时刻 然而 在投资者、资本市场与整个经济层面都在享受高投资回报率的同时，却有着一股企业经营者浓厚的焦虑存在。

因为 20 世纪 90 年代以来，世界经济已经逐渐变成一匹脱缰的马 在我们享受它所带来风驰电掣的增长时 有识者已经开始忧心忡忡：它将把我们带向何方？90 年代中期以来，最大的企业管理问题 就是“一切经营环境充满了不确定”。

一些不能解决的问题

2001 年 2 月 我走进耶鲁大学旁 New Haven 一家书店 在一堆显然不是排行榜畅销书的架子上，看到一个吸引我的书名《Japan Just Can't》(日本就是不能)我拿起书来 对着这句话默然良久 连书都没有打开 就放回书架。

这二十年在管理世界 东方式管理与西方式管理的争议 从美金与日元的汇率合理性 到贸易平衡问题 从 1992 年布什总统因经济问题而失去连任的机会，到日本十年来内阁更换频繁也未能

挽救日本经济颓势 等等 皆说明主要的世界趋势是 其一 改善经济是任何一个国家最重要的政策，其二，经济问题的解决，不能放在一个封闭的国家或区域内单独面对，“经济”是一种全球互动关系，互比较的结果。然而，究竟如何才能改善管理领域的各种经济问题？

这二十年在管理世界，曾经各领风骚的世界级管理大师，曾经创造风潮的各种管理名言，到了 20 世纪末期，他们对这个不确定的管理时代，似乎也尚未理出一个方向来。

我在 70 年代末期从柏克莱加州大学毕业前，所写的硕士论文的题目是“日本企业的财务架构”。我还记得指导教授曾经两次问我，为什么不选择中国台湾地区的企业作分析，而选择日本企业？我很明确地列举以下两个原因：其一，台湾企业的财务数字，其正确性与可信度值得讨论；其二，更重要的是，台湾企业的经营管理模式几乎完全师法日本，因此，我选择研究日本企业，也预期日本企业的管理趋势将很快会在台湾出现。70 年代 中国台湾的企业一直向日本取经，以解决其管理问题。

1980 年 美国国家广播公司在电视上播出“日本能 我们为什么不能”节目。

这句话对一向自视甚高的美国企业界，犹如当头棒喝。在此之前，美国企业界对管理实务比较偏重且依赖各企业自己发展出来的经验，而学院派的管理理论与学说，也始终被阻隔在企业与厂房的围墙之外。

美国人在“日本能 我们为什么不能”的震撼下，一夜之间认识了这位被日本人所公认、促成日本产业成功的主要功臣——戴明（W. Edward Deming），他原来是美国人，

戴明以一个简单的革命性原则闻名全球：所有制程都会因异而伤害产品质量，因此控制变异，就是提高质量。他的质量管制

理论基本上是统计学的应用 不过他强调：“设立标准”只是成功了一半，更重要的是必须全员参与质量控制技术；这个观念就是 TQM (Total Quality Management) 和 TQC (Total Quality Circle)——全面质量管理 或称品管圈运动。

20 世纪 80 年代美国因受日本产品强烈竞争而引进的全面质量管理观念 不但在美国企业界掀起追求质量的风潮 也因而带动了企业界愿意尝试、接受学院派的管理理论 这种改变确实给企业经营环境注入了更活泼、更富变化的经营模式。同时 管理学界也因企业实务操作的需要，激荡出更丰富的理论内涵。

80 年代中期至 20 世纪最后几年里，好几位管理大师的著作对企业经营产生全球性的影响。

这些著作中有巴斯卡 (Richard T. Pascale) 写于 1980 年年初的《日本的管理艺术》(The Art of Japanese Management) 后于 90 年代出版《优势管理》(Managing on the Edge)。

我们从巴斯卡 80 年代借用戴明品管风潮 到 90 年代提出“创造冲突以确保领先”可以明显看出管理趋势在那个十年之间的巨大变化。

戴明曾经形容他的“全面质量管理”若以一句最短的话来总结其理论 就是“尽一切努力减少变异”。减少、降低在企业经营环境中任何变化的存在或产生，自然成为 80 年代管理的主流思想。然而 到 90 年代 巴斯卡转而认为，“任何企业必须有一套鼓励冲突、打破旧规的制度 否则企业的成功经验 反将成为企业失败的原因”。简言之 追求变化 成为企业长期经营的必要条件。

这个管理理论之所以有如此巨大的变化 其背后 正是一个不确定的经济社会的兴起。

20 世纪 80 年代托佛勒 (Toffler) 的《第三次浪潮》(The Third Wave), 90 年代奈斯比 (John Naisbitt) 的《大趋势》(The Grand

Trend和《不联系时代》(The Age of Discontinuity) 都明确指出这个以西方社会为主角的世界经济体系正朝向一个全新的、无法具体预测或描述的情境,在快速变化。在此经济体系内,有一些重要的趋势 例如:

- (1)市场成熟,使得经济成长有时陷入僵持状态;
- (2)经济资源分配不平均,且愈来愈难以达到“平均”的目标;
- (3)国际贸易成长的速度,是世界经济成长率的两倍以上;
- (4)信息科技和通信科技在技术与降低成本两个方面,都有重要突破。

以上某些趋势是不利于企业经营的,那些对企业经营者比较熟悉的条件 例如市场和资源 其改变正是“不利”经济趋向 至于“有利”经济趋向的东西,例如以全球性为坐标的物流,资讯的交换,打破国界与地域限制等,却是管理者全然陌生的。于是“不确定”的焦虑开始弥漫。

在 20 世纪 80 年代,中国台湾地区的企业几乎与美国同时开始追求品质风潮,由于中日东方文化的接近,台湾企业界学习、掌握品质圈运动的成效,十分显著而成功。许多所谓“传统产业”的公司,都借以不断改善从规划、生产到服务的过程,从而大幅提高生产力,改善品质,降低成本。同时企业内管理风格的改变、沟通管道畅通,员工人才培养的落实等,这些管理方法确实为过去二十年台湾经济的正向发展奠定了最重要的基础。

可是 到了 90 年代末期 生产力、成本、质量、效率等数字仿佛陷入胶着状态,有些企业屡次得到台湾戴明奖的光环,也无法挽救沉浸在流沙里的经营困境。

80 年代美国最畅销的管理书籍——《追求卓越》(In Search of Excellence) 一书中推荐的“卓越”公司在 90 年代以后 有三分之二面临经营困难 其中包括 Atari, Avon, Wang 和 Dupout 等 甚

至有的已经宣布破产。这本书的作者，同时也是过去十年全球最受欢迎的几位管理演说家之一——彼得斯 (Tom Peters) 指出，20 世纪末动荡的企业环境与 80 年代“完全不同”，卓越“需要重新定义”。

他认为在 21 世纪的“卓越”企业不再是以著名的麦肯锡 7S 模式 (McKinsey 7S: Strategy, Structure, Systems, Style, Shared values, Skill, Staff) 来分析企业，以上这些管理的基本方式，已不能满足企业在这个不断急速变化环境中继续存在的要求。

彼得斯对自己管理理论的推翻与重建再一次证明“企业无法再依赖过去的经验与惯性去进行经营管理”。那么，企业可以依靠什么呢？

1995 年起，世界经济论坛 (WEF) 和瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 分别根据特定指标比较一国或地区的国际竞争力，并每年公开发表报告。

这个“竞争力指标排行榜”立刻引起很多政府官员与企业家的高度重视。他们认为“国际竞争力”是指一国或公司在世界市场上拥有比其他竞争对手更多获利能力的指标。因此“企业竞争力”成为经营管理者抓住的另一片浮萍。

事实上，80 年代初期，波特 (Michael Porter) 就已经写了一本名叫《竞争策略》的书 (Competitive Strategy: Techniques For Analysing Industries and Competitors)，90 年代他再写《国家竞争力优势》(The Competitive Advantage of Nations) 这些书籍都被公认为是企业策略的经典之作，并使他自己成为当前国际管理界最炙手可热的人物之一。

波特认为企业的竞争地位应根据下述五种因素加以分析：

- (1) 产业内现有厂商的竞争程度；
- (2) 新进入者的威胁；

- (3)替代品的威胁；
- (4)供应商的议价能力；
- (5)购买者的议价能力。

基本上波特认为企业必须追求在“低成本”或“差异化”两种竞争优势中发展出自己的“利基点”，^①否则根本不具备生存发展条件。

在中国台湾地区，不仅由政府与大企业屡次共同出资邀请波特亲临演讲指导政府与特定大型企业如何提高“竞争力”而且一般中小企业也以昂贵的费用，纷纷为企业干部、基层员工举办“提升竞争力”培训活动。

这些曾经历过“品管圈运动”并体会经营成效的企业与员工，无不期待一种新的管理方式，或可扫除世纪末经济体系的困惑与焦虑再造当年TQM的雄风和成功。

如果有一个产品叫做“竞争力”相信它必定是世纪末最畅销的产品。

然而当一个企业拥有“竞争利基”、“竞争优势”之后在市场竞争中便可高枕无忧了吗？

在21世纪的信息以光速传递，几乎完全透明的情况下，每个人都可以知道其他人在做什么。企业目前拥有的“竞争利基”与“竞争优势”两三个月就可能被别人追赶上也就无所谓“优势”了。在这个新经济时代里旧有的“竞争力”概念是没有长远、持续性的。

美国、日本、欧洲与中国台湾地区的企业界，过去在经营管理上累积的“基本功”此刻似乎被一一破解、废招。企业界对于如何解决公司经营问题已显得迫在眉睫。

利基点（也称利基）：英文 Niche Point，即自己在市场上最特别或最强的竞争点。

在 2000 年第四季度以后，全球经济在电子产业、通信产业上开始大幅衰退。正如这类产业的经营者不知道企业为何快速成长获利一样，他们也不知道企业为何快速被投资人抛弃。这些曾经是世纪末宠儿的新兴科技产业 与其他传统产业一样 面对这种不能解决的问题，进入了深沉的不确定与焦虑之中。

一些不能解释的现象

美国通用集团是一个具有百年以上历史的企业，一路走来经历不少起伏兴衰 然而 在过去十年致力于“多角化经营”却相当成功 在汽车业、电子业、半导体业等投资表现优异 从而稳居“美国第一大企业”宝座多年。根据 2001 年年初美国证券市场报告，通用集团的公司市值是 305 亿美元。

美国微软公司 (Microsoft Corp.) 创立于 20 世纪 80 年代末期 根据 2001 年证券市场同期报告，该公司市值约是 3 025 亿美元 是通用集团市值的 10 倍。

我们若从传统资产负债表上 将通用集团的固定资产 例如厂房、土地、机器设备、办公设备等和流动资产 例如 存货、原料、契约、客户信用贷款等项，一一列举 它们在数量上和账面价值与市场价上，显然都会胜过微软公司在这些项目上的资产总数。

但是 微软公司却能够吸引投资人不断将资金投注 使股价上扬到公司市值远远超过其账面资产总值的地步。为什么？

思科系统公司 (Cisco Systems, Inc.) 创立于 1988 年 到 2001 年年初公司市值达到 1 598 亿美元 这是另一家公司市值远高过账面资产总值的例子。

美国传统工业中有很多“模范生”通用集团是其中翘楚 其他