

第一编

策略大师

——看国际一流企业如何领导未来

全新装备 领导未来

竞争力是什么？是不是只有位居经济最前线的企业家，

才需要拥有竞争力，为自己创造成功的模式？

还是，激变的时代；新科技、新优势、新思维……。

每个人都站在人类历史转冲的浪头上，乘浪而起，或者被远远抛在谷底。

事实上，竞争力和每个人都有关，它是一种“超越自我”，是持续成长的动力，也是意志贯彻的实现。

声望与利润的双赢策略

普烈特(Lewis Platt) 惠普 (HP) 总裁

不仅在美国五百大企业中名列前茅，
更是企业声望排行榜上的佼佼者。
惠普不做大跃进、不搞大革命，却能长葆青春。
在别人还来不及打败惠普的产品之时，
惠普已发展出新的产品来取代自己；
在员工还没有被工作压垮之时，
惠普已先提出“工作 / 生活”平衡专案，
他们非常想赢，
而且不喜欢做第二名……。

问：惠普创立五十几年，员工有九万五千人，却还能够创下这么高的成长，为什么？

答：我们虽然是大型企业，却一直保持着相当小的单位：共有六十五个负责产品发展、制造和行销的事业部门。我们尽量维持小型组织，这样既有大公司规模上的优势，又能得到决策快速、员工认同等好处。

第二点在于，惠普非常重视开发新产品，成长动力必须来自新产品，强调不断的开发，然后推出上市，哪怕新产品会危

及惠普现有的产品。我们的印表机事业就是个例子，惠普的镭射与喷墨印表机享有很高的市场占有率，都是领导产品，策略上来讲，也许可以慢一点，不必急着推出新产品来打击自己的旧产品(cannibalization)。

但是我们认为，不断推出新产品会对竞争者形成极大的压力，而当他们准备急起直追时，我们早已又超前他们一步了。新产品如果开发得对，将会比原来的产品更畅销。我们愿意采取这种策略，但是许多竞争者，特别是 IBM 在内的电脑业对手，都不愿意在生意好的时候痛下杀手，结果便容易延误良机，被竞争者抢去市场。

新产品导向

问：即使现有的产品仍然是金牛产品（很赚钱），你们也愿意以新产品来取代它？

答：对，我们并不怕这么做。世界上会愿意这么做的企业其实很少。

问：像哪些？

答：英特尔是个好例子，新力和通用也是。

问：这种策略的背后，必定有某种观念来支持，例如说，如果不这么做就会被别人赶出市场？

答：它可以说来自于惠普长久以来的一种价值观。我们一共有五项价值观，其中之一就是要有贡献：了解人类的需要，进而满足这些需要。而新产品是对人们的一种贡献，应该尽快推出上市。

问：能不能介绍惠普这五项价值观？

答：早在大卫·普克和威廉·惠烈于 1939 年创立惠普的时候，很可能就已经有了这五项价值观。今天很多人都好奇，

这些价值到底还适不适用。我自己就任总裁以来，也常跟管理阶层讨论这个问题，我们都认为这五项价值确实是恒久不变的价值，像对人的信任，以及贡献的重要。有时我会觉得这些都是基本价值，没什么特殊之处。然而真正特殊的地方，是惠普明白榻榻这些价值，相信这些价值，而且彻底执行这些价值观。

以“对人的信任”这项价值为例，1970年，我们废除了惠普在全球各工厂的打卡钟；1972年，我们开始实施弹性上班制度。这表示你必须真的信任员工，否则无法在这么开放的环境中运作。

我参观过许多公司，特别是美国企业，发现他们通常不会这么信任员工，反而会利用种种制度来监督员工。我曾经听到一位企业总裁形容员工不可信任，更让我深深感到这项价值对于惠普的重要性。企业如果没有自己的价值观，就像少了某种通往成功的基础。

一个例子就是我们的走动管理（*management by walking around*），基本上是指走出办公室，去接近顾客或与员工做非正式的交谈，来掌握外界状况，但是它的实行方式会随着时代的改变而改变。

以惠普全球一百一十个国家、六百个据点的规模，我不可能到处都去，所以有一部分的走动管理，就必须透过我们的电子讯息网路和语音信箱系统来达成，我很鼓励员工将他们的意见传来给我。利用这种现代方式来鼓励非正式沟通，实际上是补充，而非取代原有的走动管理。所以尽管实行方式会变，只要能够符合价值和目标，员工依旧会有信心。

问：惠普经常被《财星》杂志选为全美声望最佳的企业。你认为惠普的成功除了价值观之外，还有哪些因素？

答：《财星》的调查有几个评选的标准，包括品质、财务能力、人力管理、产品、创新、技术等。好消息是 1993 这一年 惠普几乎在每项标准上都拿了第一名，尽管我有点讶异我们的创新只拿第二，但惠普能够在各项标准上拔得头筹，脱颖而出，还是很让我引以为荣。

平衡工作与生活

问：惠普非常重视员工工作与生活之间的平衡？

答：这一行的工作，要求非常严格。我们渐渐发觉，员工常为了工作和家庭生活两者如何平衡而挣扎，特别是女性，为了提供女性更大的就业机会，我们必须帮助女性找出平衡家庭与工作责任的方法。

有趣的是，刚开始我们称它是“工作 / 家庭”方案，有一天突然有个人在开会时抗议说：问题不在这里，因为即使是没有家庭负担的员工，也要面对工作与生活的平衡问题，应该改称“工作 / 生活”方案才对。这也促使我们开始研究、实验许多方法，希望能提供员工更好的平衡。

像是电子通勤（tele-commuting），在美国洛杉矶等地，因为交通太差，法令已经规定我们不能再要求员工一周来上五天班。因此我们必须提供不必每天到办公室上班，依旧能完成工作的办法，现在有的员工最多四天可以不必来办公室。

另外一种实验则是工作分担制（job-sharing）。员工在某个人生阶段，也许会面临某种家庭上的需求，而希望缩短部分工作时间，所以我们有了工作分担制。这项实验在较低阶工作上进行得很成功，现在我们想要推到较高阶，像经理级的工作上面。我们有一个多国籍、多文化的大型专案小组在负责这些问题，他们发展出了许多实验计划，正在公司里进行，我

很乐观。

单亲家长的困境

问：你好像也有工作与生活不能平衡的经验？

答：1981年，我太太突然去世，留下两个女儿，一个八岁、一个十岁，都还很需要照顾，而我又有很重的职务。那是一段辛苦的日子，我做了将近两年的单亲家长，责任实在很重，你可以雇用员工、雇用管家，但是不能雇用父母。

当时在惠普，我身边许多人都很配合我。像原本我的工作经常需要旅行，那段时间则是他们自愿代我出差，给了我极大的弹性。也许是由于我亲身经历过单亲家长的孤立困境，让我知道很多人都面临了相同的困难。同时，也让我觉得企业有必要建立制度来处理这类问题，帮助更多人。

问：对于惠普来说，创新很重要。你认为企业的文化与行为如何才能够鼓励创新？

积极想像客户需求

答：惠普的价值观之一是贡献，而创新就是有所贡献。我们过去认为创新指的就是产品，就是去与客户交谈，但是现在我们必须积极想像用户需求。工程师面对客户的时候，不能只是听听而已，还要注意对方所描述的、需要我们协助的问题，再运用想像理解来判断应该会是什么问题，把它解决，如此一来客户定会买我们的产品。

这种与创新结合，又不同于其他公司的贡献，给了我们市场上的竞争优势。今天，我们试图将贡献与创新的观念，从产品推广到其他方面：行销计划的创新、工作环境的创新、制造的创新，以及联盟计划的创新。我认为惠普在全球各地的联

盟上，做得特别出色。

问：五十六岁的惠普如何保持活力，避免官僚习性的产生？

答：我曾经形容惠普印表机部门的员工，警戒性很高，总是想像别人就要后来居上，他们从不自满。所以我认为要保持企业活力，就要去除企业的自满心态，想像你明天一定要有新的贡献才能跟上竞争，而不是想像反正已经是领导者，可以松口气。

扫除官僚式做法

我认为官僚习性是累积而来的，就像是家里的垃圾一样，每隔一阵子就得大扫除一番。所以我觉得企业偶尔也应该清除官僚的习惯，严格自问：我们为什么要做这个，有任何贡献吗？没有的话就不要做。1990年我们大扫除了一次，清掉了许多日积月累形成的官僚式做法。

同时，随着公司稳定成长，我们每年雇用新人。即使在成长最慢时期，我们全球雇用的人数当年也有四五千。新人会问一些连我们都已忘记的好问题。我们尤其喜欢雇用大学刚毕业的人，他们有很清新的点子和知识。这些新人的加入，也可以让公司保持年轻。

良性循环

问：这种周期要从哪里开始？是不是因为有了创新，所以经常会有新产品，也比较有活力？

答：很难回答，因为这是个不断进行的过程，只要你给它鼓励，它会一直持续下去，产生良性循环。台湾惠普最近获得了总裁品质奖，只有英国与台湾两地的公司得到。这个新设

的奖励就是我们鼓励员工的例子，刺激他们去发掘做事新方法，运用改善产品品质的方法，来改善企业的种种流程，也许是向客户报价流程，或者是撰写说明手册流程。

英国惠普就此针对我们的媒体关系流程做了一番改善。我们利用这个方案来奖励优秀员工，刺激其他人效法，就是要鼓励变化。我敢说台湾惠普一定接到一大堆我们国外分公司的电话或拜访，大家都想知道你是怎么做到的。这样企业可以不断改进。

问：惠普产品的竞争者不是像 IBM 之类的大型对手，就是像升阳 (Sun Microsystems) 等，比较小的厂商。然而惠普总是领先，是不是有什么独特的优势？

不做则已，做了就要赢

答：我也不知道。应该说，惠普用的人都是竞争力很强、非常想要赢的人，这种人不喜欢做第二名，进入市场的目标就是要做领导者。即使并非在每个领域都是第一，我们还是要在客户满意度、声望调查这些方面做到领先，我们的目标是不做则已，做了就要赢。

问：电脑业很多人都比较个人主义作风，喜欢单打独斗，对于公司的助益不大。而惠普似乎很强调团队合作？

答：惠普一向鼓励分享，像是分享好的创意做法，而且我们鼓励员工去“盗取”其他惠普分公司的好主意。许多美国公司的红利制度，视各单位的利润而定，非常不好。

对外竞争性强

因为这样会在组织与组织间造成竞争，好的想法将无法让大家分享。惠普每个人所得的红利，是薪水的某种比例，这

个比例全公司上上下下每个人都相同，而且全球的惠普也都一样。

这有助于建立“我们愿意分享、我很希望看见你愈做愈好”的环境，你做得愈好我分到的利润也愈高。惠普人的竞争力强，指的是对外的竞争性很强，而不是对内部自己人。

问：可以感觉到，惠普、升阳与英特尔的人尽管竞争性都很强，但是竞争的方式非常不同，比较起来升阳与英特尔似乎战斗性更强烈？

答：可能是这样。许多人形容惠普是个意气相投的公司，我认为在公司内部的合作上，惠普的确是意气相投，而且一直以来都如此，员工很习惯互相帮忙。不过一旦面对竞争，我们一定是严阵以待。

意气相投的公司

问：我们最近恰好也访问了 3M 总裁戴思模，你觉得惠普与 3M 这两家公司有什么差别？

答：惠普与 3M 相似的地方很多，事实上相似之处远多过相异处。比方说两者都是新产品导向、非常重视创新。他们的价值观也与惠普非常类似。我们之间有不少合作计划，跟他们相处一直很融洽。如果要我说出一家跟惠普在企业文化上最接近的公司，那一定是 3M。

（杨艾俐采访 吴怡静整理）

创意如何总动员

戴思模 (Livio Desimone) 3M 总裁

当全球大企业纷纷罹患恐龙症，
九十三岁的 3M 依然保持企业活力，
不断的成长、创新。

“在 3M，有时要扼杀一个好点子都很难。”

素以创意及弹性闻名于世的 3M 公司，
在员工创作自由与团队运作纪律之间，
究竟如何取得平衡？

问：许多报导都曾经提到 3M 是个很擅于激发创意的公司，为什么你们能够做到这点？

答：是的，这的确是我们公司最重要的特色之一。

公司的成长及未来都需要靠创新。不论是在管理、投资或思考方式上，我们都朝着如何带给消费者新东西这个方向努力。举例来说：在管理上，我们衡量营运绩效的标准是去看你今年在产品开发上有多少创新，我们也很重视新产品的销售状况，很重视今年所卖出去的产品，是不是就是我们近三四年开发的東西。

此外，我们在研发的投资超过十亿美元，高达营业额的

7%，这比十年前的 4.5% 高了许多。可以看出研发与创新在我们公司是愈来愈受到重视。由于未来全球的经济的发展将会比较缓慢，而我们公司的成长目标很高，要达到既定目标，就必须跨越更大的鸿沟，因此我们必须在研发上投资更多。

我们以注重创新来刺激成长，并提供持续的高回收和高利润，这是公司长久以来的传统。

问：这是从公司创办开始就建立的传统吗？

答：是的。回顾我们公司的历史，你会知道一开始我们曾经失败过，但从 1902 年创办至今，我们已经九十几岁了，为什么我们能成功地存活下来？因为我们很快地了解到，使我们成功的重要因素是产品品质，于是大约从 1920 年开始，我们便不断在品质上下工夫。

更重要的是，我们意识到要想知道市场上的需要，或满足这些需求，创新发明是非常重要的。

以 1920 年我们第一个创新成功的产品——改良过的砂纸为例，这项产品的成功就在于它能沾湿后使用，因此不会在使用的过程中留下一大堆碎屑，大大方便了我们的消费者。这是我们第一个成功的创新范例。

七十年来，我们试着去解决其他问题，例如 Scotch 透明胶带的发明，解决了当时必须用强力胶把纸一张张粘起来，却又不能随时撕下来的麻烦。有趣的是，取 Scotch 这个名字，是因为当时的试用者觉得这种胶带就好像 Scotch（苏格兰人）一样小气而精明。

问：目前许多大企业，例如 IBM、奇异等，都在进行变革，以面对环境的变动，但是 3M 似乎不需要经历这种痛苦的改造？

答：你说的是很重要的一点，我想这个与公司长久以来

的经营理念有很大的关系。

生产多元化产品是我们的优势，我们不像电脑工业或汽车工业往往依赖单一产品，所以能更有弹性与韧性。如果我们只靠单一产品，恐怕也无法避免被击溃的命运，所以我认为多元化是我们的幸运。

生产力是关键

另外一个重要关键就是生产力。成长是我们一直很关心的课题，因此公司的营运规模与员工人数都比以前扩张了好几倍。但是在过去两三年，由于全球经济不景气，成长很困难。如何适应这种情势，很伤脑筋。如果公司有大问题，你就得大刀阔斧的重整，如果你本来就一直在做改造，面临的困境便会小一些。

但是我们还是碰上一些难题。由于 3M 是个历史悠久、成熟的公司，所以会有许多即将退休的员工。以美国的母公司为例，每年就有将近一千两百人退休，因此我们只要在员工退休时，不要全部大换血或补足人力，就可以调整原有的劳动力。

但是做起来并不像听起来那么容易，供需之间往往有技术无法互通的困难，退休的人才，不一定能在公司其他地方找到代替。因此有时我们必须重新培训，重新调整组织或流程。

营运不好的部门，我们仍然费尽心思为原来的员工重新安排职位，因为我们不一定逢缺就重新征人，留给员工很多转换工作的空间。如果有必要进行调整，我们就会那样做，但是我们一定是以有效率、有生产力的方式进行。而且员工了解我们尽量让他们有事业发展的各种可能性。

所以，一方面我们借着新产品刺激成长，一方面我们则在

各种外在的变动挑战中，借着调整事业领域和流程，将生产力发挥到极致。

问：你们有哪些具体的做法来鼓励创新？

答：我们用许多方式公开表扬创新有功的人员，例如我们有由公司的专业技术人员所组成的社团，他们会提名表扬创新优异的人员。

此外，我们还有一种称作“黄金阶梯”（golden step）的制度，公司里的任何团体，包括技术、研发、行销等等，只要他们在创新上达到相当的里程碑，他们就会得到一个“黄金阶梯”，这是一种相当高的荣誉，也是 3M 的光荣传统。

还有个不成文的做法是，所有 3M 的技术人员都可以把 15% 的工作时间，花在他们自己最感兴趣的研究上。所以他们可以把熟悉的技术应用到他们感兴趣的领域上。

另外值得一提的是，公司的各个部门使用许多不同的技术，但是所有的人都可以获得这些技术资讯，并且加以运用。甚至只要在资料库中查到谁是这门技术的专家，打个电话，不必任何手续，大家就可以一起享用这些技术，进行创新。

问：像这样重视创新的企业文化，是不是同时也能使公司更有活力朝气？

答：我希望是如此。像 3M 这样组织庞大，有八万多名员工，又有九十多年历史的大型企业，公司有各式各样的人在不同领域工作，我们所遇到的问题是，员工觉得他们的工作不重要，公司很容易就变成一个官僚组织，这是我们一直戒慎警惕、尽量避免的，所以我们尽量组织一些小的单位来负责各项工作。

同时我们也一直推广“顾客服务”的精神，也就是说以你期望别人怎么对你，你就怎么对待别人。我们不仅以此态度对

待外部顾客，也同样重视内部的顾客关系。因为如果无法从内部建立好这种关系，恐怕也无法做好外部的顾客服务。

大致而言，我们经营的方向，是朝着保持大公司的资源、人才优势，同时兼备小公司的灵巧与快速反应。

问：是什么因素使 3M 能一直保持年轻、活力与高度的企图心？

答：因为如果我们不这么做，大概也无法存活。我们不可能一直保持稳定不变，就好比说当经济不景气的时候，我们必须提高生产力，但我们都还是持续地在补充新血。我们在美国有一项猎才计划，叫“*personnel requisitions that can not be touched*”，意思是无论景气如何，每年我们都有一定的最低额度来延聘最优秀的人才，因此每年都有新血注入公司。

帮助员工成功

问：但是如何使这些人满意地待下去？

答：我想最主要的原因可能是，每个 3M 的人都有相当的自由。

另外，失败并不代表终结或完蛋，而是学习、成长的机会，我们的企业文化中，包含了这种积极的态度。3M 刚创办的时代，就有一种理念，希望让每一个人都能以自己的方式来把事情做好，如果失败了，我们就在下一次帮助他们成功。

另一个因素则是公司有许多发挥的机会，我们在五十八个国家设有分公司，每个人都有机会到世界各地工作或到不同的领域发挥，譬如说工程师可以去做行销，医疗产品部的人可以到其他的技术部门，每个人都能够调整他们的事业方向，而我们也鼓励每个人去涉猎不同的领域，学习新的专业技术。

问：你们一定曾经有过不少失败的产品？