

上 篇

谁决定了新世纪的 竞争规则

序

典范的辩证

李仁芳

本书的“大师”们，其实可分成三群。他们在书中表达的关怀各不相同：一组关切个体主义——共同体主义（communitarianism）思想典范的辩证；一组实质上关切的就是全球经济霸权的兴衰嬗替；另一组则是较“价值中立”的组织管理学者，工作组织生产力的奥秘是他们再三致意所在。

共同体主义对个体主义

先说第一组。1993年美国总统大选，《Challenge》杂志刊出美国四百多名经济学者的联合签名，其中领衔的包括Samuelson、Tobin、Arrow等五名诺贝尔经济学奖得主。这四百多位经济学者强力表达他们对克林顿的支持。

显然美国的经济学家至少有两种，一种是支持里根式经济学（Reagonomics），另一种则批判其“小政府 大美国”的路线。本书中波特、贝拉、高伯瑞与后一种学者的思想路数相近。

台北城有许多“异象”其中之一(经常让人非常困惑的),就是为什么我们的经济学家都那么纯一,几乎百分之九十九都是前一种。

波特、贝拉、高伯瑞均强调“功利个人主义”走过头的危机,提醒我们不要将市场经济发展成一种绝对完整的意识形态(*totalistic ideology*)。虽然波特专注的是产业竞争力,贝拉与高伯瑞有较宽广的社会关怀,三人共同的信息均是鼓吹社区意识,强调社会网络、基础设施建设(*infrastructure*)及政府的角色对生产力与人群福祉均可以有正面的贡献。相对于个人主义的思想,他们三位所主张的可称为共同体主义。

有趣的是波特的观点是孕育自他务实的产业田野研究,基本上他对蹈高空的意识型态之争绝无兴趣。高伯瑞也谆谆告诫我们“多研究问题 少谈主义”他一再劝诫不要贪图拥抱理论的方便,要走向务实,以更深刻地观察与思考,来面对问题,解决问题。虽然他们可能不赞成以共同体主义描述他们的思想,此处只是为了方便与个体主义间的对照。

亚太倾斜对美欧霸权

第二组‘大师’类同苏秦、张仪等纵横家策士之流,其专业背景无论为经济学家、社会学家、历史学家、政治学家还是企业家,他们表达的共同关怀是:美国经济霸权衰微后,在下一个十年“没有主角的年代”之后,谁会是新秩序的宰制者。

1945年,美国的生产总额占全球75%,50年代末占50%,今天则进一步降到23%。一度是全世界最富有的第一债权国,今天成为全球第一债务国。像詹姆士·肯尼迪等策士,均从美国国家利益观点,分析苏联解体国力也衰颓后,谁是美

国的下一任假想敌？他们两位与傅高义均判定不是中国就是日本。

詹鵬明言“我们现在必须开始思考如何去‘制衡’中国大陆”。肯尼迪说：“我们担心来自日本、东亚的技术、制造能力，是否最终会伤害到欧美的经济体，形成一种政治、经济的‘不安定感’。”傅高义干脆挑明了说：“日本推行新经济帝国主义。”（这该是有别于以往荷、英以及美国的旧经济帝国主义啰？！）

现在我们终于明白，近年来欧美社会兴起的“重捶日本”（Japan Bashing）与“重捶中国”（China Bashing）舆论是其来有自，说穿了就是产业竞争与经济霸权的争夺。

这一组‘大师’中梭罗独排众议认为欧洲共同体才终将是美国的假想敌。他的观点明显重欧轻亚，看不出“亚太倾斜”的大势。对于台湾，梭罗也低估了台湾进入知识经济（Knowledge Economy）的潜力。

合作网路规模对单一组织规模

大前研一倡言规模经济（Scale Economy）是赢得 21 世纪经济竞赛的铁则，他的规模崇拜铁则恐怕是已经生锈了。以美国为例从 70 年代开始，《财星》杂志统计的五百大企业，已开始失去永久性工作。起初速度相当缓慢，但到了 1977~1978 年时，速度渐渐增快。到了 1984 年，五百大至少减少了四到六百万个永久性的工作。

从 70 年代到 80 年代，美国经济创造出来的四千万个工作机会，大部分由中小企业机构所创造，同时这些中小企业从事的经营活动，绝大多数是二十年前所没有的新事业。杜拉

克在《财星》五百大专号索性宣告：“Fortune 500 is Over.”

这些中小型创业家组织的特色，是价值链中特定集中范围内各自杰出的专家型小厂商，借由“产业合作网路”连结起来做大生意，走反垂直整合、反规模的路线。产业台湾 (Corporate Taiwan) 的经营组织主体，也绝大多数是这样的模组式公司 (The Modular Corporations)。近年欧、美、日的景气中，台湾灵动弹性的中小型模组式企业，表现是相当出色的。1993 年底美国《商业周刊》专号上也深刻剖析，美国产业正由巨型工业公司科层为主体的管理型经济 (managerial economy) 转向进入以灵动弹性中小型创业家为主要活力来源的创业型经济 (entrepreneurial economy)。专号中并深入剖析产业巨人如 GE、IBM 者流如何向创业型中小企业学习组织与管理长才。

大前研一传扬的规模经济福音，我们要有新的解读，他传扬的规模崇拜指的是单一组织规模 (firm size) 新世界的竞赛规则中，规模指的则是网路规模 (network size)。

Bigness · Badness

第三组“大师”对知识经济新世纪中产业组织竞争优势来源的见解，显然是认同前述“网路规模经济”思想。布兰德倡言“创业精神的文艺复兴”质疑“大企业就代表成功”。他意在言外地表达“Bigness = Badness”的观点。毕德士这位勤奋的临床组织学者，别具慧眼地点明南加州 90% 从业员服务于规模小于 50 人的公司。台湾 85 万家企业中，中小企业占总家数 97.1% 平均规模是每家 28 人。两湾（台湾与旧金山湾）之间的产业组织结构与经济活力是何等相似！

西德颇具国际竞争力的中小企业，以及意大利一千五百名员工的班尼顿公司，仰仗着电脑连线的二百二十家生产协力厂网路（每家规模均小于两百人），和五千多家销售点组成的行销协力网路，也能达成五千亿美元的营业额。

有关组织生产力的奥秘以及管理思想典范，我们不要再迷信北美的“规模”取胜与企业理论，也不要再妄自菲薄台湾的中小企业没有“制度”了。

波特

政府效率 决定国家竞争力

波特 (Michael Porter)，国际间率先提出“竞争优势”理论的美国竞争策略学家，是当今美国学界最耀眼的新星，被认为是继彼得·杜拉克之后的新管理大师。他二十六岁就在哈佛企管学院任教，是该学院有史来最年轻的教授。

波特写的畅销书《竞争策略》和《竞争优势》，不仅为企管界人士与学生必读，他的见解也受到美国政府重视，而请他为“美国产业竞争力委员会”献策。

“政府政策改变，可以挽救经济的衰落！”波特在接受《天下》驻美特派员远洋独家访问中，提出他对国家竞争力的最新观点。

问：你四月下旬将出版《The Competitive Advantage of Nations》能否谈谈这本书？

答：这本书想发展出一套理论，来解释为什么某些国家在某些行业特别成功，并进一步带动本国经济发展。我们选择了八个国家，美、英、日、德、瑞士、瑞典、意大利、韩分别做

研究。

这本书是来自八个国家的实证调查，我们聘用当地的人做研究，收集资料，历时三年完成。

我本来研究重点是在各个公司及行业如何培养自己的竞争力。国家和政府的角色我牵涉甚少，但 80 年代，我担任里根的产业竞争力委员会委员时开始相信，国家的环境的确与企业成败息息相关，在某些行业里，一两个国家的企业特别成功，必定是那些国家提供了这些企业足够的刺激和鼓励。

问：对工业政策，你是采自由观点或干预观点？

答：两者都有，在自由放任方面，我主张政府应严格执行反托拉斯法、健康及安全规范，大量投资人力资源，但我不主张保护衰落产业，管制竞争，征收长期资本利得。

问：最主要发现为何？

答：各国各行业有很多发展模式，有的靠有效率的政策，有的靠人力资源、教育制度，有的为了对抗自然不利条件，例如荷兰阴雨多，就大量建造温室，培养花卉，使它成为花卉主要输出国；瑞典也因天气不好，发展出首屈一指的预铸房屋制造术。

但有一个发现是，任何国家不会在某一行业突然兴起，一定是有一群企业有互相关连，形成一个“集团”(Cluster)。这种关连可能是买主、卖主或相关科技，也和该国资本市场的竞争力息息相关。

基本上，每个经济都会经过四个阶段，生产要素带动、投资带动、创新带动和财富带动，而每个阶段里都有不同的致胜策略，例如在生产要素阶段，只要能掌握原料、劳工的优势就可。到投资带动阶段，就要看国内需求大小，公司向上意愿，

国内竞争互相强化。创新带动阶段，公司开始国际化，相关产业发展成熟。但到了财富带动阶段，就象征经济衰退，公司投资意愿降低 竞争降低 新公司少 购并频频发生。

工业国家都已达到创新阶段，英国已迈入象征衰落期的“财富带动期”，有几个国家如美国、德国已开始走向这个阶段。

政府政策改变，社会价值观改变可挽救这种衰落。否则它可能要从头再起，例如英国现在就靠廉价劳工招徕外人投资。意大利在 12~13 世纪是强国经济，它衰落后重新开始，现在进入创新带动期。

问：90 年代，企业致胜秘诀何在？

答：第一，要能不断升级，公司必须不断创新，提升产品品质，改良制程，总是在找新的立足点，如果公司一旦满意目前状况，将会失掉优势。公司的创新，最主要是要有不断进步的员工，这需要靠公司的内部训练，也要依赖国家的教育系统。

第二，国内必须有充分的竞争，例如德国汽车业著名，就是因为德国四大名牌汽车都集中在 100 公里以内，使得各厂商不断改进，不断往国际化路上走，一个公司垄断国内市场，或政府大力支援，将失掉活力。

第三，必须着眼全球策略，不但要在世界各地贩卖产品，更要行销、打品牌 掌握行销管道 还要在别国设立分公司 运用当地人才资源，现在更需要到别国做研究发展。这点，台湾一直以代工发展经济，由外国公司为其销售，将是台湾经济更上层楼的大限制。台湾必须开始打出自己品牌（这需要巨大而长期的投资），与顾客直接联系，否则台湾永远只能和别国竞争劳力。

问：你反对贸易保护？

答：不但反对贸易保护，国内也要有充分的竞争，否则没有压力和竞争，企业很难创新和改善。

有些人说，我们在国内培植一家大企业，让它到国际上去竞争，这种论调不对。

特定产品竞争

问：90年代，国际竞争的形势如何？

答：国际竞争不言而喻，但不同的是不再是行业间的竞争，因为需求愈来愈分化，将是特定产品间竞争，所以不再有化学巨人，而是某种化学产品的巨人，也不再是汽车业巨人，而是某家公司在某类汽车上称霸。

问：是否表示后来者有更多机会？

答：对，但是你得在某项产品中找到自己独有的竞争力。

未来，有两股势力互相争斗，由于各国降低贸易壁垒，加上欧洲的单一市场实施，使货物、金钱、人员都更能自由流通，这是好的，但另一方面，各国企业忙于合并、联盟，他们以增强竞争为名，其实深究起来只为了能垄断市场，使工业结构冻结在某一水准上，将来这两股势力谁消谁长，将决定世界经济走向及我们今后的生活水准。

问：你研究的几个国家，今后经济情势如何？

答：美国正处于十字路口，一方面它的平均生产力仍然居首，但生产力增加率却居我们所研究的八国之末。美国在电脑、套装软体、生物科技、服务业仍然遥遥领先，但制造业如汽车、机械业、半导体、消费电子，已丧失竞争力。

美国另有些强势工业，如太空、国防、电脑、农业，都是属

于政治敏感，别国有奖励政策，所以美国不容易在国际争取优势。

除了投资太少，美国人力品质不断降低。美国顶尖大学水准仍居世界之冠，但平均大学水准比不上德国和瑞士，而且修科技的比例也少。但最令人担忧的是人民的平均教育水准，如数学、科学和语文都比其他先进国家差，赶不上快速发展的科技，因此生产力无法提高。

在日本、德国、瑞典高阶层都是工程师和科学家，他们对公司内技术改进有责任感，美国经理出身别的学门，对技术没有信心，也不能充分了解技术改进的优点，杰出人才往往走入法律、医学和财务管理，选择的行业是娱乐业、房地产、服务业、电脑等，无怪乎这些行业美国最强。

将来美国经济就是温和而缓慢的成长，不时会出现经济迟缓，它仍然是经济大国。

日本混合经济

问：日本情形如何？

答：日本其实也是混合式经济，众所周知它的汽车业、消费电子生产力居世界之冠，但很多行业没有国内和国际竞争，就非常衰弱如石油业及相关产品、铝加工、食品、纸及大宗化学品，通产省借合理化之名，让他们残存下来，最终将会拖累具高竞争力的行业。

以整体经济而言，日本平均生产力低于美国和联邦德国，制造业每人平均产出率在 1985 年低于美国 32% 如此一来，日本的生活水准也会受到影响。

但日本也仍然是强国，虽然亚洲国家会不断挑战它的盟

主地位。

问：欧洲如何？

答：德国一直存在问题，企业长久以来失去活力，科技创新缓慢，国际市场的适应力降低，但东部德国遽然开放，会带给她某些新的利益，如劳工、市场等，所以我现在对德国的预测比六个月前乐观多了。

英国呢？撒切尔夫人执政以来采取了一连串政策，它的经济有进展，并且消除了旧时沉疴，但还没有建立一个广泛的基础，使得经济能够持久繁荣。

英国这几年，虽然吸引不少外来企业投资，但是这并不是因为它的高生产力，而是以低廉工资，靠近欧洲共同市场吸引人，它的未来之路仍然崎岖。

意大利前景很好，瑞典、瑞士可能有些问题。

中型企业具竞争力

问：我们很关心台湾，它中小企业为多，是否能有竞争优势？

答：我们研究里，最有效率的公司是一亿美金到两亿美金营业额的公司，大公司行动迟缓，不能应付千变万化的国际市场，遇到了问题，就想采取简易办法，如购并或出售。

问：政府到底对企业发展应采取何种态度？

答：当经济发展到成熟程度时，政府不应再采取直接干预，如重组工业结构，政府应注重培养人力资源，适应经济升级。

最重要的是政府必须给企业压力，使他们不断进步，企业有“怠惰”的本质，如果没有压力，他们希望今天就做今天

的事，不求进步，政府要为他们设定高标准，如日本通产省就常指引企业未来科技，创造适合这种投资的环境，企业一旦满足于自己的成功，就会停止进步，沦于平庸，而被淘汰出局。

（杨艾俐采访）

——原载 1990 年 4 月号《天下》杂志

波特

台湾企业如何 创造竞争优势？

少年时曾来台北住过几年，波特对台湾自有一份亲切感。在哈佛堆满书籍的办公室里，他侃侃而谈台湾企业的竞争优势。

问 请简单介绍一下《竞争策略》和《竞争优势》这两本书的重点？

答：策略规划在美国起源于 1950 年代。早期（第一阶段）所注重的是到底要不要有策略，后来才进一步讨论怎样去了解你自己所在行业的变化，怎么样评估你公司在整个行业里的地位与实力。当然这两个问题都是很广泛一般性的，当时没有可用的工具来帮助我们了解这些问题。

到了第二阶段，许多顾问公司开始发展出一些策略规划的观念，像经验曲线和 Portfolio Chart 等等方程式，尝试找出放诸四海皆准的解答，也就是把策略规划的过程标准化。

竞争日炽 成长日缓

等到我出《竞争策略》这本书时，社会上有两种情势正在发展——世界市场竞争愈来愈白热化，许多公司都必须面临国际上的竞争，而他们本身的成长却愈来愈慢，企业必须面对一种新的竞争。另外，企业也必须修正他们早先过分简化的策略规划方式。

《竞争策略》这本书就是想提出一种比较有活力的方法，去分析竞争环境。例如，如何分析你的行业，什么因素使你的行业具有吸引力？怎样评估你的竞争对手？竞争对手的目标在那里？对手的下一步可能是什么？或者是你整个行业的变化会怎样？你的公司在变动中怎样定位才能获利？

我的第二本书《竞争优势》，则是把注意力从环境分析拉回分析公司本身，也就是提供让公司充分了解自己的方法。譬如公司的竞争力在那里，可能有什么竞争力，如何再加强自己的竞争力等等。

所以事实上这两本书是相辅相成的。畅销的原因当然是书中的观念还不错（笑），但环境的水到渠成也很重要。

问：是否可举例说明，一个公司要了解自己，应该注意哪些因素？

答：我写这两本书主要的观念是价值链（value chain），也就是基本上我认为一个公司的表现代表一群人的活动结果。

优势来自个人的表现

一个公司的竞争优势事实上不是来自“公司”，而是来自各个部门、个人的表现。我发展了一套方法，把一个公司剖析成为个人的活动，来显示这些活动怎样串连起来，什么因素影响这些活动的成本，及这些活动对买主来说有什么价值？

我认为一个公司主要可有两种优势：一是低成本；二是产品的差异性 (differentiation)，使顾客愿付较高的价钱。这两种优势来自公司内部活动表现。我有一套详细的方法来认定一种活动对成本与买主价值的关系。

问：你提到公司的竞争优势有低成本和差异性，而台湾厂商目前还停留在努力降低成本。因此厂商喜欢抄袭，认为跟随别人就是降低成本的好方法。但显然差异性也很重要，当市场领导者有什么好处？

答：台湾产品在市场上的竞争力，的确主要还是靠较低的工资，在研究发展和其他方面的花费较少。依我研究国际竞争的结果来看，低廉工资是不可靠的，这种策略没有保障。新兴国家都同样有低廉工资的优势。

台湾的方向，应该是从简单的低廉工资的成本优势跳到较复杂的成本优势，譬如用生产技术上的创新、扩大经济规模、独特产品设计等来竞争。这种型态的成本优势较易于保持竞争力。

我更认为产品差异性，就是所谓独特性产品，更易保持竞争优势，因为这种产品很难仿冒或抄袭。日本的成功就是从劳工成本的优势移转到复杂成本的竞争方式和产品的差异性。一个国家或地区如果没做此种转变，虽然可以很快地成