

国外热门书译丛·大众经济卷

策略大师

天下编辑 汇编

内蒙古文化出版社

内 容 介 绍

他们，站在世界的尖端；

他们，掌握时代的脉动。

从趋势到挑战，从国际到亚太，从理论到实战，

他们决定了新世纪的竞争规则，

他们指引了通向新世纪的未来之路！

惠普总裁、英特尔总裁、通用总裁、安利总裁、卡内基
总裁、索尼总裁，……

彼得·杜拉克、迈克尔·波特、约翰·奈斯比特、保罗
·肯尼迪、大前研一，……

一个个巨大的名字；

区域整合、重组新联盟、创世纪，……

双赢策略、领导与控制、公私联手，……

一个个创造性的观念。

本书将为你打开一个崭新的天地，

本书将为开创一个辉煌的前程！

目 录

全新装备 领导未来

惠普总裁 普拉特 (Lewis Platt)

声望与利润的双赢策略..... (3)

3M 总裁 德西蒙 (Livio DeSimone)

创意如何总动员..... (15)

升阳总裁 麦里尼利 (Scott McNealy)

吃，或是被吃..... (29)

西屋总裁 乔丹 (Michael H. Jordan)

做领导者，不做控制者..... (41)

英特尔副总裁 巴雷特 (Craig Barrett)

往前走 愈快愈好..... (53)

超微总裁 普维特 (Richard Previtte)

创新 要不然就等死..... (61)

通用汽车副总裁 杨雪兰

赢得终身顾客的行销策略..... (71)

奇葩设计创办人 佛守奇 (Sohrab Vossoughi)

设计要能解决问题..... (91)

安利总裁 德沃斯 (Dick Devos)

公私联手改造社会..... (99)

卡内基总裁 莱文 (Stuart R. Levine)

全新装备 领导未来..... (109)

索尼总裁 盛田昭夫

日本的危机与出路..... (121)

论世事 谈管理..... (129)

跨世纪新思考

杜拉克 (Peter Drucker)

跨世纪新思考..... (137)

生产力的新挑战..... (150)

营运无国界·重组新结盟..... (156)

奈思比特 (John Naisbitt)

小国寡民是优势..... (165)

波特 (Michael Porter)

全球扩张 决胜地方..... (179)

政府效率，决定国家竞争力..... (190)

企业如何创造竞争优势？..... (197)

森格 (Peter Senge)

企业变革上乘心法..... (213)

科维 (Stephen R. Covey)

心灵是企业的核心..... (227)

哈默 (Michael Hammer)

是革命，不是改进..... (235)

洛朗 (Peter Lorange)

刺激人民 追求卓越..... (247)

彼德斯 (Thomas Peters)

巨变中企业如何追求卓越？..... (259)

肯尼迪 (Paul Kennedy)

“创世纪”的挑战.....	(279)
约翰逊 (Chalmers Johnson)	
亚太变迁改写全球均势.....	(289)
梭罗 (Lester C. Thurow)	
区域整合之后.....	(299)
沃格尔 (Ezra Vogel)	
日本挑战.....	(321)
日本进行新经济帝国主义.....	(330)
大前研一	
如何不战而胜？.....	(337)
如何赢得二十一世纪的经济竞争？.....	(344)
勃兰特 (Steven C.Brandt)	
创业精神的“文艺复兴”.....	(359)
贝拉 (Robert Bellah)	
个人主义、市场经济、公民社会.....	(373)
堺屋太一	
没有主角的年代.....	(387)
加尔布雷思 (John K.Galbraith)	
深思自满的年代.....	(397)

全新装备 领导未来

普拉特

声望与利润的双赢策略

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（HP）不做大跃进、不搞大革命，却能长保青春。

在别人还来不及打败惠普的产品之前，
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前，
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……。



惠普总裁普拉特

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增长，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，增长动力必须来自新产品，强调不断的开发，然后推出上市，哪怕新产品是否会危及惠普现有的产品。我们的打印机事业就是个例子，惠普的激光与喷墨打印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（canibalization）

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，索尼和通用电子也是。

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·惠烈于一九三九年创立惠普的时候，很可能就已经有了这五项价值观。今天很多人都好奇，这些价值观到底还适不适用。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观确实是恒久不变的价值观，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观，没什么特殊之处。然而真正特殊的地方，是惠普明白揭示这些价值观，相信这些价值观，而且彻底执行这些价值观。

以“对人的信任”这项价值观为例，一九七 年，我

们废除了惠普在全球各工厂的打卡钟；一九九二年，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观对于惠普的重要性。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，所以有一部份的走动管理，就必须透过我们的电子信息网络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，只要能够符合价值观和目标，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，好消息是一九九三这一年，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。

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。

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，而希望缩短部份工作时间，所以我们有了工作分担制。这项实验在较低级工作上进行得很成功，现在我们想要推到较高级，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：一九八一年，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，而我又有沉重的职务。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：我曾经形容惠普打印机部门的员工，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，可能松口气。

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。一九九一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，随着公司稳定增长，我们每年雇用新人。即使在增长最慢时期，我们全球雇用的人数当年也有四、五千人。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。

一九七一年，我们废除了惠普在全球各工厂的打卡钟；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。

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。中国台北惠普最近获得了总裁品质奖，只有英国与台北两地的公司得到。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。我敢说台北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 Microsystem）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具有个人主义作风，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。