

引

敢于弄潮，迎接挑战：21 世纪企业经营的 11 条戒律

“世界上任何事物都处于一种不断变化的状态；
没有什么东西是一成不变的。我们找不到永恒。”

——内藤正〔宪松下公司〕。

全球商业正进入一个前所未有的变化莫测、跌荡起伏的时代。从苏黎士到台北再到旧金山，世界各地的企业无一不受到席卷全球的决堤洪流的巨大冲击：

信息、通讯技术的突飞猛进。

不管叫数字革命，或者叫多媒体革命，还是叫信息高速公路，我们有一个共识，那就是这些新兴的信息聚合技术正漫过企业间、国家间的界限，使很多初入商业的人在一夜之间变成了亿万富翁，彻底改写了企业间、国家间国际商业竞争的原则。

卫星和无线通讯技术的发展使国家间的界限以及政府都失去了存在的真正意义。计算机以及光纤通信技术打破了企业内

部各部门之间的界限，也打破了企业与企业之间的界限，使那些小企业（国家）完全有能力和那些庞然大物竞争，使最有力的政府组织也无法左右国际资本的流向。听起来真正令人毛骨悚然的是，专家们指出，目前人们能够应用的新的通信技术还不及其潜在能力的百万分之一。通信技术究竟能发展到什么程度？让我们拭目以待。

市场、竞争、贸易、金融资本和管理创新迅速全球化。

一种以知识为基础的工业——出版业——正能体现出新兴的全球市场的越来越明显的无国家主义的本质。我手里拿着的这本学术杂志就是这一新的全球化经济的代表性产品：它是由七位来自美国的三所大学的教授共同编辑的，在阿姆斯特丹出版，在印度印刷，在瑞士发行。它的读者以及竞争者则来自世界各地。欢迎你加入这一新的全球知识经济建设的行列之中。

但是，这一新兴的全球市场的形成是要付出一定代价的：前所未有的混乱无序。计算机、通讯以及金融技术的爆炸式发展、融合促使世界范围内的每一个组织、每一个人都互相间结成了千丝万缕的联系。债务、股票、货币市场发展到了全球相互连结的程度，墨西哥比索得了感冒，美元、瑞典克朗和意大利里拉会马上接二连三地打喷嚏。

除了科学技术的发展这一动因外，推动经济发展全球化进程的另一个因素是：经济解放和自由市场理想几乎在全球范围内的实现，至少是目前。前经济封闭的国家的开放政策，从北京到布宜诺斯艾利斯，把超过 20 亿的消费者的推向了世界市场，并引发了消费者之间、外资之间的激烈竞争。这就需要快速、创新、灵活，以及具有适应复杂多变、竞争激烈的国际市场的能力。

世界经济从以制造业和自然资源开发利用为基础的格局转向以知识价值、信息以及创新能力为基础的格局。

在世界范围内，无论是对于一个企业，还是对于一个国家来说，靠以自然资源的恩赐和“规模经济”的制造能力为基础的竞争利润正在大幅度下降。目前，在一部普通汽车中所蕴含的信息技术的成本价值已超过了钢铁的价值，这不能不说明问题。甚至在以前看来专业性很强、附加值很高的商品如计算机也很快成了大批量生产的产品，其价格水平随之急剧下降。

商业学者詹姆斯·布里恩·奎恩精辟地分析了这种大变迁：“几乎没有例外，任何一个现代企业的经济、生产能力都更多地依赖于知识和服务能力，而不是它的硬资产——土地、工厂、设备……。事实上，所有的公、私企业都成了知识的巨大储藏库和协调人。”遗憾的是，能认识到这一点的企业决策者还寥寥无几。他们仍然坚持把主要精力投放在对老式经济的那种有形的、人们所熟知的资产的管理上。

如今，要想生产出有口皆碑的老鼠夹子，唯一的办法就是使你的夹子比别人的夹子有更高的科技含量，而且在思想上随时准备好改进你的产品，使其再多一些科技含量，以防你的竞争对手生产出来的夹子在技术上赶上或超过你。

“真正”的全球经济和以人为金融操纵、金融交易为手段的“现实”经济的加速分离。

在短短的两年时间里，全球金融产品市场总值已翻了一番，达到 35 万亿美元。在每天的流动资金中，用于真正提高生产性资本或者创造价值财富的资金不足 10%。其余的，超过 1 万亿美元的“热”钱超越国界，进入了进行国际金融贸易

的网上全球大乐园，寻求投机热点。这些惊人的资金流动——在过去 10 年里翻了 4 番——与创造真正的价值和财富毫不相干。而且，这些资金的流动是任何政府或国际组织都无法有效控制和管理的。即使各中央银行协调行动也无力保护自己的货币（财政、金融政策）免受那些万能的、来自信息空间的特种兵的抄袭。世界贸易组织（WTO）也只能指望对 10% 左右的国际流动资金施加影响，使其进行正当的贸易。WTO 在金融信息空间里根本没有发言权，而这里每天都在进行着现实的金融产品交易和投资。

这种真正的经济和人为的、现实的经济分离现象的直接影响是全球金融产品市场乃至整个国际商业环境正朝着无常化、不定化、复杂化方向发展。关于这种无常性，1995 年加州桔县财政、金融体制的崩溃给我们提出了痛苦的警示。它曾一度是世界上最富有的地方政府，而在金融产品的交易中灾难性地赔光了本——这就是人为经济的利害之具体体现。再让我们回忆一下 1995 年墨西哥比索大跌价的情景，我们可以从中领略到货币投机商的厉害。在短短的一个月的时间里，比索的价格下跌了 50%，引起全球金融市场大动荡，国际货币基金组织不得不为墨西哥政府提供 500 亿美元的国际紧急援助。这一切均发生在墨西哥的经济基础没有发生任何变化的情况下。货币投机商在 30 天内给墨西哥经济造成了灾难性损失，即使墨西哥政府 30 年的失败经营也不会给经济造成如此严重的灾难。

地区间再平衡：世界经济新秩序的出现。

台湾、新家坡、南韩以及中国等国家和地区国民生产总值两位数的增长率与传统的发达资本主义国家经济的相对停顿构成了世界经济的新的完整框架。经济实力和活力的平衡已经而

且应该发生不可逆转的变化。发达资本主义国家的经济霸主地位已经彻底不复存在了，东南亚国家似乎即将取而代之。当今世界的经济格局是北美、亚洲和欧洲三足鼎立。10年后，情况又会是什么样呢？新的光纤通信技术和 ATM（异步传递）交换技术的出现，将对世界产生深远的影响，各国之间的科技、经济差距将大大缩小。像印度这样的第三世界国家将利用这些技术使科技、经济呈跳跃式发展，一步跨越几十年的发展期。按照目前一些新的国际金融中心的发展速度，未来的金融超级巨人很可能是列支敦士登和不列颠群岛。

“政府的黄昏”。

市场和资本的全球化，企业的私有化，世界范围内的政府金融、信任危机，这一切都大大削弱了各国中央政府对经济以及政治命运的控制能力。

随着冷战时代的结束和前苏联的解体，我们生活的这个世界里只剩下美利坚合众国这个唯一的超级大国，这一点已得到了世界范围的认同。然而，即使是美国政府在像“情绪”，“标准和穷人”等信誉调查公司这样的更强大的超级帝国面前也显得无能为力。当今世界各国政府都背负着沉重的债务，一些匿名信誉调查、评估机构可以对各国政府的还债能力做出权威的评估，因此，它们对经济政策的控制能力绝不低于它们所调查的政府。如果你不信，西方7国任何一个国家在开财政预算会议的时候，你可以在他们的会议桌旁听一听，他们关注的唯一焦点问题无一例外是国际债券市场的动向——一个国家最大的债主。信誉评估机构对一个国家还债信誉哪怕是一点点不利的反应都足以使该国的金融大臣的脊梁骨变成果冻。

与此同时，在确定货币对换率以及控制国际货币市场局势

方面，一位 25 岁、背着红色吊裤带的货币商竟能比西方 7 国中央银行更有威力。

削弱政府权力、职能的还不仅仅是资本市场。在一个商业全球化的世界，跨国公司同样比政府更有能力左右一个国家的社会、经济形势。它们在国际上强大的实力——不用说，它们往往比政府更有信誉，它们的目标更明确——使它们比最强大的政府更能有效地、迅速地配置世界范围内的能源和其他生产资料。

部门间、行业间的融合。

以前界限分明的国有企业和私有企业现在我们看到它们之间发生了前所未有的聚合，它们之间的界限已变得模糊不清。世界各国的政府正受到高度、持久的财政紧缩政策的挤压，被迫把精力投放到最基本的问题上，因而它的运作也随之商业化。与此同时，私有企业也必须迎合范围越来越大的外部利益关联者的口味——从这一点上看，私有企业部门与政府之间也不无相似之处。如今，区分两个部门已变得越来越难。事实上，一个更有能量的“第三部门”正在兴起，这个部门由民众社会和大量的民众团体所组成。这个“第三部门”在像因特网这样的技术的支持下，对政府以及私营部门的限制能做出越来越有力的反应。

在私营部门内部，以前界限分明的不同行业也正急剧聚合、渗透，形成一个流动的，经常变化的，由各竞争对手、供应部门、战略伙伴组成的群体。最能说明这种聚合、渗透趋势的是电话、有线电视、无线通讯、软件、娱乐等行业逐渐聚合成一个强大的多媒体世界，当然，这种叫法可能不太确切。今天，纽约的电话业与加州的迪斯尼工作室之间的竞争（或者从

另一个角度看是合作)几乎不用抬一抬眼皮。在二年前,这可能还是不可思议的——也是不合逻辑的。

在目前的情况下,要明确说出一个人所从事的具体行业已变得越来越困难了。从更大的意义上讲,要预见你的竞争对手是谁,或者他们从什么地方冒出来是极其困难的,甚至是不可能的。经营跨国公司比以往任何时候都会令人坐立不安,甚至心惊肉跳。

前所未有的新型商业组织在企业内部、企业之间产生。

信息、通讯技术的巨大离心力已将知识、能力甩出了等级制组织和工业时代社会体系的范围之外。各个行业之间的界限变得越来越模糊:包括企业内部不同职能部门之间的界限,企业与其供应企业、客户,甚至竞争同行之间的界限。最能说明这些新的组织形式的是非等级制、跨行业联合体的出现,战略联盟的形成,“现实”企业的出现,像汽车、航空、计算机芯片等不同行业联盟之间的超级竞争的出现。

德国工业巨人奔驰公司的组织结构是典型的新型组织形式。公司不仅在本国拥有长期雇员,而且在国外还有像 IBM、三菱这样的战略联盟伙伴,像汤姆森、菲亚特这样的联合开发、生产伙伴,并且与一些银行互相拥有对方的股份(德国国家银行、巴黎国家银行等)。要想明确说出公司具体的经营项目、经营范围已变得越来越难,当然也越来越没有必要去划定这个界限。

经济世界的“重心”从大跨国公司向小而灵活,具有开拓、创新精神的企业转移。

科学技术的发展打破了历史较长、规模庞大的企业与小而

灵活、具有创新精神的企业暴发户之间的传统的力量对比平衡。企业的规模已经由竞争的优势变成了沉重的债务负担，IBM、西尔斯和美国快车这些大公司的现任或前任总裁们正由于此而愁眉苦脸。

经济发达国家和发展中国家都越来越重视环境对社会、政治以及经济的影响。

为数众多的工业界要人都认为这种转变意义重大而深远，他们甚至将这种转变称为“生态工业革命”。在近 10 年里，一个企业的环境保护工作由原来的被认为与企业的生存、发展毫不相干变成了企业潜在竞争力的重要衡量指标。企业由于环保原因而损失几亿美元，或者企业决策者由环保问题而受到法律制裁，这样的事情已屡见不鲜了。从正面看，“环境”仅为经济发达国家每年就创造了 7000 亿美元的财富，给新兴的工业化国家创造的价值就更大了。

以上我们所谈到的这些商业发展潮流，汇合起来，形成一股巨大的合力，推动商业环境的加速演变。

商业环境变化的速度快、复杂无序、不可预见。

所有这些商业发展潮流，汇合起来，形成了一个竞争异常激烈的国际商业环境。这种商业环境与 5 年前相比已经是天壤之别了——与两年后相比也会大相径庭。这是一个竞争残酷的世界，而且竞争来自多方面，不可预见。优势不可能持久，必须不断创造优势。

我们生活的这个世界已经变得前所未有的复杂、无序、变化无常。如果有谁对此抱有怀疑态度，只需回忆一下巴林银行的悲惨命运，你就会疑虑顿消。1995 年 1 月 1 日，巴林银行还

是个声名显赫的，有着 233 年历史的英国商业银行。它的客户包括英国女王、查尔斯王子。在它的历史中有过资助英国参加拿破仑战争的光辉一页。巴林银行的历史甚至比那个金融界的暴发户——罗斯契尔兹家族的历史更悠久。然而，两个月后，巴林银行竟然宣布破产，原因是它在对亚洲的金融贸易中惨遭失败。官方统计巴林银行的损失大约 10 亿美元。然而，伦敦的圈内人士私下估计，真正的数字接近 40 亿美元。甚至英格兰银行、文莱的苏尔坦鼎力相助也未能挽救巴林。从金融界的圣像沦落为乞丐，这之间只有短短的 30 天。可怜，可叹！

既然目前大多数的企业决策者们都是在已逝去的那个年代接受的训练、获得的经验、形成的世界观，那么问题的根源也就在于此。几乎我们所有的商业组织都是在商业环境比较稳定，可预见性强的工业时代建立起来的。结果，目前的组织管理形式的更新速度远远跟不上新的知识价值时代的变化节奏。

我把我们商业发展走出“旧石器时代”的分界线定在 1991 年，因为就是从这一年开始，全世界在“新型经济”——如电信、计算机技术——上的投资总量第一次超过在“传统经济”——机械、设备制造、自然资源开发——上的投资总量。与此同时，出现了另一个越来越突出的问题，传统的经营哲学已经远远地落后于时代了，可是还没有新的商业《圣经》问世，取而代之。

下面的一张对照表表明了传统组织模式与新型组织模式的一些根本区别。这张表格虽然未必全面，但基本上还能说明问题。表格中右栏所列各项，21 世纪企业经营理念，是在为适应前面所提到的商业发展潮流而产生的。但愿这张表格能为您未来的企业经营、发展起到一定的作用。

企业经营管理模式对照表

20 世纪	21 世纪
稳定、可预见	变化无常、不断改进
规模、批量	速度、灵敏
自上而下的“命令加管制”	培植；放权
组形式僵化	“现实”组织，富于弹性
等级制度，规章管理	创见、价值、管理
信息封锁	信息共享
“理性”定量分析	创造力、直觉
追求明确	允许模糊、分歧
被动反应，惧怕风险	主动创新、开拓、敢于冒险
注重过程	注重结果
企业独立、封闭	互相依存，战略联盟
纵向联合	“现实”联合
注重组织内部	注重竞争环境
步调一致	建设性争议
聚焦国内市场	放眼国际市场
竞争优势	合作优势
持续竞争优势	超级竞争，不断创造优势
争夺今天市场	创造明天市场

企业潜在价值冰山

企业的潜在价值就像一座冰山，只有 10% 浮在水面上，我们可以看得到。其余的 90%——企业的知识资产基础——

还没有进入企业财务人员，金融分析人员以及企业决策人员的视野，结果，这些资产就没有得到有效的管理和开发。

本书的中心议题是：企业的高级管理人员目前把 90% 的精力用在那 10% 的有形资产的管理上，因为这些资产是能够在资产负债表、盈亏报告单上看得到的。实际上，他们根本没有意识到企业的知识资产和创新能力，而这些无形的资产才是企业真正的财富。

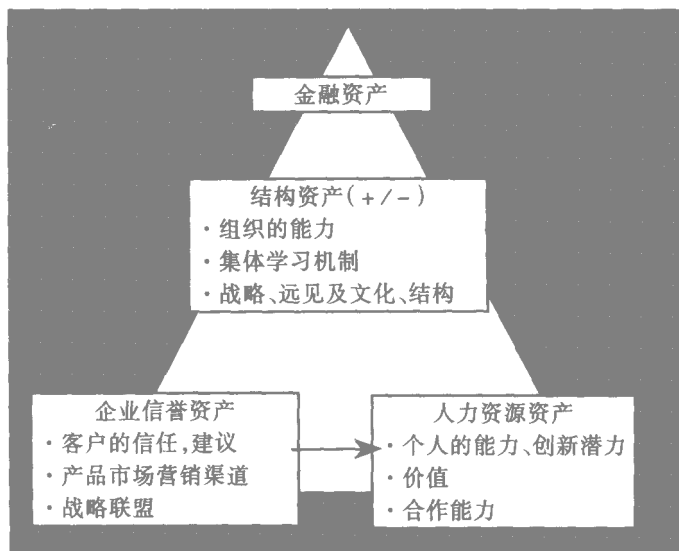
请允许我的直率，这种断言似乎会引起公愤，没有哪一位有自尊心的公司总裁会承认这一点。然而这确是事实。由于很多很多完全可以理解的原因，企业的决策者们以及他们的财务人员已经习惯了把眼睛盯在那些资产负债表、盈亏报告单以及其他的工业时代的商业文明所发明的那些表格上。在这一时代，企业的主要资产通过财务人员的笔准确无误地填进了各种表格。但是，有一个问题：这个时代已经一去不复返了。

随着我们一步一步地进入知识价值时代，传统的资产负债表、盈亏报告单越来越不能真实地登记、并反应出一个企业的全部价值了，就像股票的价格同样不能做到这一点一样，因为股票的价格正是受这种狭隘的、短期的财务核算办法所支配的。

取而代之的是一种全新的、动态的“资产结构冰山”，它所体现出来的企业经营的重点是：企业创造未来价值的潜在资源和独特的比较优势。企业知识资产有三个基本的组成部分：

- 人力资源资产
- 企业信誉资产
- 结构资产

知识资产的第一个核心成分为人力资源资产：个人的能



力、知识、价值以及创新的潜能。第二个成分是企业信誉资产，包括企业产品的市场营销渠道、战略联盟伙伴网络以及客户的信任和提供建议的价值。最关键的是第三种知识资产：结构资产。结构资产，这是本书要讨论的焦点问题，它是企业创新基础工程的核心。只有通过结构资产，人力资源资产和企业信誉资产才能发挥作用，最终转化成企业的金融资产和利润。结构资产包括企业集体的创新能力，集体学习、合作的能力，战略，企业文化，信息系统以及大量的其他无形要素，这些才是企业价值潜力及竞争优势的根本动力。

这是一个企业真正的知识资产基础。这个知识资产的管理、组合、运作的好坏决定它转化成金融资产的多少，而这个金融资产正是分析人员、财务人员以及股东们所关注的重点。

一个企业创造真正的、持续的价值的能力几乎完全取决于企业管理、组合、运作知识资产的三个要素，使它们互相作用，最后形成合力的能力。因此，我们可以得出下面这个公

式：

知识资产 = 人力资源资产 + 企业信誉资产 ± 结构资产

建设 21 世纪企业创新的基础工程

我的 11 条戒律几乎都围绕企业创新基础工程建设这一焦点问题，也就是如何开发潜在的那 90% 的企业价值冰山。企业的决策者们如果能够把他们目前放在管理金融资产上的时间的一小部分，哪怕是一个小小的分母，转移到开发、利用企业的智力资产上，那么，他们的企业也会在未来的竞争中处于难以测度的优势地位。

正像任何先进的经营观念、管理模式产生、建立一样，这种建立企业创新基础工程的工作也决不会是一帆风顺、一蹴而就的。“科学管理”原则的圣火也许在很大范围内失去了往日的灵光，但是这圣火不可能一夜之间熄灭，它的余光还在照亮着今天的很多企业的生命线，凭着这微弱的光亮，他们还在执着地寻找着希望。作为尘世的神学，“科学管理”原则已经统治了西方商业思想 60 年，它的影响不会一夜之间消退。即使我们能够创造出一个新的商业宗教教派，我们还要扫清传统教派的残留思想。在华尔街，在财务审核行业，在其他很多部门，仍然有很多人把知识、感情以及金钱的赌注押在资产——负债表、盈——亏报告单上，认为它们能够准确地反应企业价值潜力。随着时间的推移，这个神话会慢慢过时的，我们会越来越看清它的欺骗性。

不过，还有希望，如果本书所介绍的一些有创新精神、敢为人先的企业的经历也已成为过去，那么，我的 11 条戒律现在会助以一臂之力。

十一条戒律

1. 不要受你所从事的行业的竞争规则所左右。

发明自己的游戏，让别人步你的后尘！创造新的竞争空间；无益地争夺静态的市场是昨天的游戏。

2. 不创新求生，就自取灭亡。

建设企业战略机制，促进企业不断创新。满足现状，不思进取就要落伍；最好的企业总是能不断创新，超越自我。

3. 重新考察你的企业，寻找隐藏的战略资产，然后对这些资产进行开发，利用，创造价值。

优秀的企业总是能发现被别人忽略的潜在价值，然后开发利用。有时，这种潜在的价值存在于企业内部，有时在外部。无论哪种情况，一个真正富于创新精神的人都能发现它或创造它。

4. 在企业内部形成一种讲究速度、行动的工作作风。

分析、研究无可非议，但不采取实际行动你将一事无成。而且行动要快。如今，我们最好按着这样一个公式去工作：**80%的正确加速度，而不要 100%的正确加 3 个月的拖延。**

5. 主动出击，大胆实践。

如今，依靠企业的规模和声誉来坐等时机的时代已经过去了。你应该走出去，实践。

6. 打破界限。

21 世纪的企业将拆掉企业内部人与人之间，部门与部门之间，行业与行业之间的栅栏。企业与外部供应企业、客户以及竞争企业之间的屏障也将越来越少。

7. 充分利用你的雇员，利用他们的技能，利用时间。

哈佛、斯坦福等大学商业学校的教授们称之为“授权”。

普通人的解释是给一线员工以权力、资源，让他们合理利用。

8. 视野、思维全球化。

当今，世界上增长最快的市场不仅不在北美，而且也在发达国家之外。即使像通用电器公司这样的企业也不可能依靠一国市场而生存。你能吗？

9. 应该认识到，生态工业革命时代已经来临。

在世界范围内，环境保护、企业的竞争力以及企业的最终效益——金钱、利润——之间的联系日益紧密。领导潮流的企业可以把环保优势变成强大的竞争武器。有效保护环境并把握投资机会可以使你战胜你的商业对手与投资对手，否则你将落伍。

10. 把企业的集体智慧变成经营圣教。

说到底，企业真正的、持久的竞争优势是你比对手更早一步学到新知识，而且学得好，把知识变成新产品，新服务以及新技术，让你的竞争对手步你的后尘。

11. 形成一套你自己的衡量企业战略经营实绩的方法。

任何人都能计算出上个季度的生产及利润数字，但是，它们至多只能给你一个静态的、复述性的昨天的信息。你应该关注影响企业战略及利润的因素——揭示企业潜藏的动力，这样，你就可以把精力集中在企业未来的成功的动因上。

本书以后各章都是对这十一条戒律的具体阐述，宗旨是帮助建设、巩固企业的创新基础工程。为了消除你们当中一、两位怀疑主义者心中的疑虑，我还对世界范围内遵循这些戒律的实例进行了客观的研究和实事求是的介绍。书中所举之例是从20个国家的企业中挑选出来的，这些企业涵盖众多行业、部门。即使这些阐述还没能提供确凿的证据，证明这十一条戒律的建设性、实效性，但至少有一点可以肯定，那就是，越来越

多的国家的企业都肯定了这些戒律，并将它们付诸于实践。这也许正预示着这些企业和我的戒律的命运，当然，我不能对此做出绝对的保证。毕竟，今天的商业世界变化莫测，冷酷无情。

第一章 把握原则：最好发明自己的游戏

“新的，我认为更有力的竞争是避免竞争。”

——保罗·库克〔雷彻姆公司董事长〕

重构企业经营战略

信息、通信技术的革命性发展彻底改变了国际商业环境。这些天翻地覆的变化所产生的后果之一就是企业实力平衡的巨大调整。商业历史上，10 人小企业第一次有可能去和庞大的跨国公司较量并最终获胜。骤然间，到处都充满了竞争，而且，竞争比以往任何时候都更加激烈、公平、变化莫测。总之，一句话，竞争更加残酷。

从总体上讲，这些技术上的发展预示着战略重构时代的到来。靠简单地、循规蹈矩地改进原有的做法试图获得竞争优势已变得越来越困难了。今天，每个人都能做到这一点。为了一点点额外的市场份额而大动干戈，打得头破血流，即使胜利了，付出的代价也太大了，得不偿失。竞争优势和利润属于那些富于创新精神的人，他们不屑去为了竞争而竞争，他们能超越传统的竞争原则。经营战略的设计师们能使竞争对手按照新