

# 企业的未来

温世仁/著

## 序

### 序一：「未来的企业」与「企业的未来」

赵耀东

（中钢集团创办人，前经济部部长、经建会主委）

近年来，国际间纷纷揭橥资讯科技与提升企业竞争力二者之间的密切关联；现代企业也愈来愈重视网路商机，在虚拟世界中创造经营利润。许多企业纷纷投入网路直销、电子商务，究其原因，不外乎数位资讯流通所带来的降低成本、增进商务功能、融合多媒体魅力与打破疆域界限等种种优势，促使各式各样的活动均变得比以往更有效率，并且增添了更多的可能性。

资讯的取得，方便迅速，不仅改变了消费者的生活方式，也扭转了消费者对企业的期待。

综观几个国际知名大企业的运作方向，不难归纳出开发核心产品、追求创新、提升经营速度、达到全球活动的能力几项致胜诀窍。但是，一个成功的企业，不能只求在全球竞争中生存下来便心满意足。如果同时也要在 21 世纪领先群雄，就不能只是追赶著先驱者的脚步！决战商场，必定要有掌握消费者及占有市场的能力。

当人类的竞争法则已经转换，21 世纪企业的竞争力、企业的组织及人才的价值评判标准更需要有所改变。

在环境的巨变中，企业必须重生，从一个复杂的组织变成一个「更简单，但更有效能」的组织，把「人材」变成「人才」，组织出优秀且学习力旺盛的人才团队，方能提升企业竞争力。

在一个网路型的组织人人都是领导者，因此，要领导一个领导者的团队，每一位领导者必须成为「领导者的领导者」，我认为温先生在本书所言：「未来的领导者，不是由最资深、最德高望重、最能干或反应最快的人来领导，而是由最肯学习的人来领导。因为组织机能会不断改变，所以要不断的学习。只有最肯学习的领导者才能稳住企业组织，不被时代洪流冲刷掉。」这段话正是成为「领导者的领导者」的不二法门。

揉合东西方理论与实务经验之后，《企业的未来》这样一部整合性的企业管理精要，将带领读者认识 21 世纪的企业领导者应具备的心理

认知。

市场攻防战正激烈开打，如何掌握致胜先机？每个人都必须了解「未来的企业」与「企业的未来」！

## 序二：企业往前走，才有未来

林苍生

（统一企业公司总经理）

温世仁先生新著《企业的未来》乙书嘱余为序，得有荣幸先睹为快，此书内容涵盖三大部分：二十一世纪企业竞争力、二十一世纪企业组织、二十一世纪企业人才，立论精辟，对于未来企业的发展具有独到的见解，确实为企业经营者提供了先见之明的指南。此书之出现乃作者以其多年来企业经营的宝贵经验加上饱读中外群书所蕴涵的理论基础以及不断接触世界一流思想家、管理大师、顶尖企业 CEO 过程中之脑力激荡精华所创获之思想结晶。在他事业繁忙之际更能拨空完成此项著作诚属难能可贵。

个人了解，世仁兄曾应东芝公司之邀，赴日本就『二十一世纪企业竞争力』为题发表演讲，适有一事业本部之本部长赴哈佛大学接受企管短期训练，未克聆听。嗣后该本部长就其哈佛受训心得向公司同仁简报，东芝副社长听完简报后指出：『哈佛受训内容和二周前温先生专题演讲内容重点几乎相同，真是不谋而合。』又如日本 EPSON 公司会长、社长于聆听世仁兄专题演讲后尊敬之情溢于言表，更足以为本书内容之精彩提供佐证。

环顾人类文明的进程，由农业社会进入工业社会更即将迈入网路社会，企业生财体系的成功运作，带来了经济的蓬勃发展，未来人类的经济活动将以发掘并满足最终消费者的需求为主。而人类努力工作的驱力将源自自我实现及自我成就。世仁兄不仅是成功企业生财体系的缔造者，透过这本书的问世更为世仁兄所倡导「适合国情的思想体系」的立论，奠定了他身为先行者的坚实基础，而此项思想体系正是当前台湾所迫切需要的。

个人所服务的统一企业集团中的关系企业之一——统一超商曾有机会陈列并出售世仁兄先前之大作《领袖》，其中一语：「任何伟大的管理理论，在自私跟前将荡然无存。」闻者足诫，久久不能忘怀。个人亦

有机会拜读世仁兄及明日工作室的许多著作，并曾邀请世仁兄南下统一企业为同仁专题演讲『科技发展及传统产业』，同仁反应非常热烈。同为主修电机工程的个人，非常惊讶并钦佩世仁兄于资讯科技之外，对生化科技亦有相当深入的了解，更无论对管理哲学及产业发展都有他睿智灼见。更可贵的是，在世仁兄的言谈之间所一再强调『大凡一个成功的人都具有无私的情怀与包容的心』，也印证了最近天下文化所出版《无私的开创——高清愿传》中所提及，唯有无私才能真正开创出宏伟的事业，来服务社会、造福社会。最后个人相信，这本书对于企业经营者或任何从业人员，都能够提供正面思考的启示效果。从《企业的未来》一书中当中，个人获益良多更乐于为序。

### 序三：擘划一张新世纪的企业蓝图

石滋宜

（全球华人竞争力基金会董事长）

未来的企业在速度和庞大的资讯流之中，将进入短兵交接的关键时刻，没有一个企业可以置身事外。

在新世纪来临前，一个新企业或传统产业，所面临的现实问题是，到底你是要十倍速地成长茁壮？抑或立即淘汰消失！新时代的企业势必要有充分的自觉和积极的学习能力，否则马上会被浪潮吞没。

企业的组织、人才结构和竞争方式，将面临重大的变革，许多企业都在改革潮流中一边载浮载沈，又一边思索调整，面对如此生死攸关的网路年代，不免无所措手足矣。

这本《企业的未来》，就像浪潮里突然出现的一块浮木，对新时代的企业应该颇具意义和价值。

温世仁先生极具先见之明，他在科技研发与经验管理上有卓越的成就，并兼具金融与国际贸易事务专长，他是带领英业达公司迈向国际化的关键人物，在这本《企业的未来》中，他再次以独具创见，打通一条企业通向未来之道。

在这本书中，他提出二十一世纪的竞争主轴是：到达最终顾客的速度。速度是一个企业成败的关键，企业如果只和竞争对手比较，根据竞争对手而设定经营运作的策略，就会变成永远只是市场的追随者。

所以他一语中的地说：「一个成功的企业，应该只看到最终的顾客。」

他以浅白的语言和例子，擘画一张企业迈向未来的蓝图。

在温世仁先生的蓝图中，企业要建立核心专长，要不断地创新，要重新架设一个学习型的组织-----他不仅提出问题，同时提供解决问题之道。

此外，更难能可贵的是，温先生在专业创见之中，融合了人文和生命思维，他点出了企业的生命意义和社会机能在哪里？而有关员工和公司的关系，他则以「土壤学说」来重新定位这种长期以来紧绷的劳资关系。

这是个黑暗的年代，也是一个充满希望的年代，有人还停留在网路时代「即将来临」的想法中，但温先生一开始就提醒：我们「已经」在网路时代当中了，在这个新时代浪头上，企业将无可选择地勇往直前，稍一迟疑就会被淹没。

## 前言：只是一个开始

农业时代在农田里工作的人，不能想像『企业』是什么？『企业』基本上是工业时代的产物，产业革命之后，建立了大量的工厂，接著行销、服务等行业的公司大量兴起，在 20 世纪的一百年间，尤其是第二次世界大战结束后的五十多年，『企业』成为社会上创造财富最主要的组织。本是为提供『社会机能』而成立的『企业』，在工业时代里成为社会的重心，我们的工作、生活、收入及人际关系似乎都围绕著『企业』而产生，甚至我们的教育与学习也渐渐配合『企业』的发展而改变。

今天的企业掌握著两大权力系统(政治与经济)之一，深深的影响整个社会的运作及发展，20 世纪后半，许多大型的企业更跨越国界发展，成为与国家实力可相抗衡的『跨国企业』，『跨国企业』在国际组织及全球金融网路的支持下，在世界各地进行贸易、市场行销、原料采购、产品开发、人才吸收和各种投资等活动，对这世界上许多人来说：『企业』尤其是『跨国企业』，其未来的影响力大有凌驾国家的趋势。

而『企业』本身在过去的一个世纪里，也随著科技、政治、社会环境等的变迁，不断的在蜕变，新的企业也不断的崛起，老的企业则在变革中求生存和发展。『企业』这个与我们的生计及发展息息相关的组织，它未来的走向到底会如何？什么样的企业将是 21 世纪的主导力量？二十年来美国三个大学没有毕业的电脑神童分别创立了『微软』、『苹果』、『戴尔』三大电脑公司，一个贫苦的香港侨生，只身到台湾发展成为年

轻一代的首富，这些我们津津乐道的新企业成功故事，未来会再重演吗？这些都是许多人想探讨的问题，也是我写这本《企业的未来》的动机。

这本书从构思、起草到完稿，整整花了一年的时间，这期间大量阅读了中外许多专家有关企业的论述，也亲自拜访许多前辈和国际知名的学者及企业家，聆听他们的指导。同时有幸在 1999 年，这世纪的最后一一年里，在台湾、中国大陆、日本、美国、香港、新加坡、菲律宾、马来西亚、纽西兰等地，先做了三十多场演讲，在与听众的互动中，更深一层的了解 21 世纪企业的未来发展方向，使本书的写作过程更多采多姿，也更接近真实。其中日本大型跨国公司 Epson 及其母公司 Seiko 精工集团，曾两度邀约到日本向他们各子公司的社长及高层主管报告《企业的未来》中的『21 世纪企业竞争力』及『21 世纪企业组织』，承蒙 Epson 公司的安川社长及精工集团的服部会长亲自主持，令我受宠若惊。台湾南部的智者，统一集团的总裁林苍生先生也在统一集团全国高层主管会上，亲自主持我的『21 世纪企业竞争力』的演讲，统一集团成员诚恳的学习态度，使我感受到一个公司成功绝不是偶然的。

这一年为了完成《企业的未来》这本书，我读过有关企业的书比我过去 20 年来读的还多，我见过的企业领袖和专家、学者也可能比过去 20 年加起来还多，使写这本书成为一生中难忘的过程。在送走生我养我的 20 世纪及迎接 21 世纪来临之际，完成这样一本书，对有来说有一种莫名的兴奋和使命感，也有一些疲惫。

《企业的未来》共分为三部曲，第一部讲的是『21 世纪企业竞争力』，第二部是『21 世纪企业组织』，第三部是『21 世纪企业人才』，这三部曲首尾相连，成为一个完整的思想体系。我有一个比喻，20 世纪的企业像是在公路上竞驶的汽车，随著外界环境不断的改善，20 世纪末的企业像是在高速公路上竞驶，速度越来越快。而进入 21 世纪的企业，则像是在一个全球瞩目的赛车场中赛车，竞争极为激烈和惊险，成败也立见，为了适应这样像赛车场的竞争环境，我们需要新的竞争力法则『21 世纪企业竞争力』，同时我们不能用在高速公路行驶的车辆进入赛车场，我们需要新的车体『21 世纪企业组织』，接著我们需要有配备完整的赛车手『21 世纪企业人才』。

本书仍沿袭过去写作的风格，尽量用浅显的文字和例子来阐述，毕竟企业的未来，不只是企业经营者关注的焦点，也和受『企业』影响的大多数人息息相关，这是一本为所有的人写的书。本书的推出也做了新的尝试，除了纸张书外，我们也制作了有声书(录音带和 CD)、影像书(录

影带和 VCD), 同时在网路上展示([www.bookfree.com](http://www.bookfree.com)), 迈入了历史性的 21 世纪, 我想几千年来写书的方式也应该有新的突破, 我期望『企业的未来』这网路和多媒体书, 能发生一些抛砖引玉的效果。

本书的完成首先要感谢我的良师益友石滋宜博士(全球华人竞争力基金会董事长)不断的指导, 我的秘书张爱珠小姐日以继夜的工作, 明日工作室副总经理侯吉谅先生, 明日工作室台中分公司经理刘叔慧小姐及明日工作室所有的成员, 不眠不休的团队合作。在此也要感谢我最尊敬的赵老(赵耀东部长)及我的知音林苍生总裁拨冗为我作序, 实为莫大光荣。同时要感谢所有指导我的专家、学者和企业界前辈们, 对我来说, 这一年不只是一个写作的过程, 更是一个学习的过程。

最后, 谨期望『企业的未来』这一套多媒体书, 能给企业界的先进, 和在企业中工作的人们, 提供一些进入 21 世纪的参考, 毕竟这只是一个开始, 在 21 世纪我们都还有好长的路要走。

## 引子

电影「星舰迷航记」系列中有一集，名为「抢救未来」，电影大要是未来人类在抢救地球同时，发现鲸鱼声波可以阻遏一颗巨大陨石直接撞击地球，但那时地球上的鲸鱼已然灭绝，未来的人们只好以时光旅行回到现在，成功抢救了当时已濒临灭种的鲸鱼，也拯救了自己。

未来与现在，并不独立存在，因为有过去的痕迹，才有现在的样貌，当我们还在探讨如何处理现代的危机时，我们也一步步走进未来，现在做的任何一个决策，都有可能影响未来的存续。

许多所谓百年老店，目前已不复存在，难道只是因为时代转瞬，过去曾经叱咤商场的大企业就必然轻易地销声匿迹？那么，在跨入二十一世纪的现在，会有多少企业落入时代的鸿沟中失去踪影？又有多少企业能够昂首阔步挺向未来？

在这个速度催人前进的时代，一个希望永续经营的企业究竟该采取何种策略与思维模式，才能站稳脚步，迎向、甚至开创未来？

这样的问题，只要你慢一分钟思考，就可能跟二十一世纪说拜拜，独留身影在二十世纪供人凭吊，你要做那个里程碑，还是前方永无止尽的突破点？

以下就是解答。

## 2 1 世纪企业竞争力 (C-Eight)

竞争是一连串动态的改变过程，外在环境的改变不断浮现，企业之间的推陈出新与模仿沿袭正倍速进行，新时代的场域亦正加紧割据并吞之中。当甲公司推出一项成功的产品，同质性的乙公司便紧咬著不放，你怎么做，我就怎么跟。当乙方跟随的脚步飞快，消费者哪会知道谁是原创者？当乙方再推出更新的促销方案时，只要品质差异不太悬殊，消费者又哪会在乎应该买甲公司还是乙公司出产的东西！

但是我们即将迈入 2 1 世纪，2 1 世纪之后的企业竞争模式仍会是如此吗？

当我们在回首 2 0 世纪与展望 2 1 世纪的同时，可曾思考未来的「企业竞争力」到底是什么？

睽诸世界，「企业」是近百年来才有的组织，全球真正超过一百年的企业相当有限。而「企业的竞争力」，也是近五、六十年来才出现的概念，因为早期企业刚形成，竞争度不高，直到第二次世界大战结束以后，这个世界慢慢进入和平状态，局势稳定之后，很多新兴国家、新的地区才逐渐地产生新的企业。

企业经营的目的，就是要提供社会机能。当很多人提供相同的机能时，就进入竞争状态。就像世界上所有的事情一样，在竞争状态下，有的企业会存活，有的企业则被淘汰。

目前，全球正经历著比十九世纪的工业革命更快速的网路革命，在急剧快速的变动中，企业究竟凭藉哪些条件才能够继续生存？

在 2 0 世纪中，企业的竞争力包括生产力、市场行销能力、新产品的开发能力、品质管制、降低成本等等，这些都是所谓 2 0 世纪的竞争力。但是这些竞争力到了 2 1 世纪，是否还能发挥作用？当企业进入 2 1 世纪的前半叶，开创与保持竞争力最重要的法则是什么？

本书要讨论的就是 2 1 世纪的企业竞争力。

我一直思考什么是 2 1 世纪企业竞争力的法则？每次想出来后，我就联想到用一个跟它有关「C」开头的英文字来代表它，一开始想了两个，后来想了三个，越想越多，现在有八个，我用 C<sup>8</sup> (C-Eight) 来表示，至于为什么用 C 的八次方？就是比尔·盖兹 (Bill Gates) 在他的《数位神经网络》一书中所提到的，今天是一个速度的时代，所有东西的效果都是相乘的，在一个相乘的时代，某一个弱点会把其他的因素拉下去，同样的，某一个很强的优点，在相乘的效果之下，会产生极大的效应，

---

所以我讲八个「C」，事实上就是八个竞争力法则，而这些法则的效果是相乘而非累加的。

## 第一章 核心专长 (Core Competence)

要如何建立核心专长？首先根据市场成长趋势，判断产品有没有市场潜力，有没有被客户认知的价值，再加上五大资产、四大技术的评估，找出自己的核心专长，然后把所有的物力、财力、人力、精力都投入核心专长，这是在 21 世纪中企业致胜很重要的关键。

第一个要谈的 C 是核心专长 (Core Competence)。

### 农业时代：自我规模 (Self-Scale)

从前在农业时代，常常会看到许多「百年老店」，它的经营受制于所谓的自我规模 (Self-Scale) 概念，有多大的店面、多少的人力，就做多少的生意，并没有连锁化的概念与发展企图，所以它即使有百年的历史，但它的规模在这百年之前与之后却没有太大的差异。

现在的许多商店，则采连锁化的经营方式，如豆浆店、早餐店、牛肉面店都是连锁化经营，由组织中心统一协调、规划，发展为纵向一体化经营及横向连锁化经营的经济模式，比起传统的「百年老店」，不仅扩大了服务范围，亦可降低交易成本和满足个性化消费的需要。以书店为例，金石堂就是连锁化经营的先锋，在金石堂的刺激下，原本卖参考书的新学友，专卖原文书的敦煌，也都放弃「只此一家，别无分号」的守成理念，纷纷改采连锁化经营的方式，从北到南一路拓展据点、传播书香，把传统的自我规模形式无限复制。

### 工业时代：经济规模 (Economical-Scale)

到了工业时代，进入所谓的经济规模 (Economical-Scale)。

所谓「经济规模」，简单来说，就是国家规模。大体而言，经济规模是以国家为规范的。

进入工业社会后，整个地球被划分为很多区域，标示了明显的国界，而国界就界定了市场的规模，比较大的国家就比较容易达到经济规模。达

到经济规模，才有足够的竞争条件。同样的设备，同样的人力，一个月做十万个产品，跟一个月做一万个产品两相比较，显然做十万个产品的企业经济规模较好。为了开辟经济规模，大的国家里的企业就比较容易具备竞争力；比较小的国家，就要跨越国界，从事多国贸易，才能具备竞争力。

举例来说，美国的大公司只要有国内市场，就可蓬勃发展，但是像 Nokia、Ericsson 或是荷兰的 Philips 等公司，显然无法靠国内市场发展，因为其国内市场太小，所以它们就必须拓展海外市场。

在工业社会大家所追求的就是经济规模（Economical-Scale），就像工厂生产线追求高产能一样，企业亦须自我要求达到某个生产量、某个规模。

### 网路时代：全球规模( Global-Scale)

进入网路时代，就转变成全球规模，过去很多经济学家认为进入网路时代后，又会回到小而美的自我规模（Self-Scale），只要有一台电脑就可以从事商业活动，但是事实上，我们现在看到的公司都非常大，新兴的公司如 Compaq、Intel 及 Microsoft 等，都发展为全球规模，再加上网际网路的发达，生产出来的产品可以立刻普及全球，等于跨越国界，整个企业的规模比工业时代还大。但也因为规模如此之巨，所以不能像过去一样以多角化方式来经营企业。

以前像日本的松下企业，在日本国内拥有三万家专卖店，只卖松下的产品，只要能控制这些专卖店，松下就可以生产各种产品，不必担心没有销路。但现在进入全球规模，如果将资源分散到很多产品上，基本上会失去竞争力。

所以很多跨国企业反而只生产单一产品，强化其在此类产品中的竞争力，例如 Intel 只做 CPU（微处理器），所以它在所有半导体公司中发展最好；另外的例子是微软（Microsoft），微软专门研发办公室用的软体，所以现在它占据百分之八十以上的市场，如果当初它触角伸得太广，可能就无法创造今天的地位，因为每样产品做出来都要达到全球规模（Global-Scale）并不是件容易的事，所以必须要专精发展自己的专长。

跨业经营及多角化是企业经营者最大的陷阱

全球华人竞争力基金会董事长石滋宜博士曾说过：「跨业经营及多角化是企业经营者最大的陷阱。」因为进入 21 世纪，企业要达到全球规模，只能经营核心专长。核心专长越尖锐、越突出，对企业越有利。

差不多在八、九十年前，当时大企业家多主张多角化经营时，钢铁大王卡内基先生就说过一句非常有远见的话：「把所有的鸡蛋放在一个篮子里，你才会用两眼不停的注视它。」

### 财务的 overhead 观念

所谓 overhead，在商业应用上，这个名词可解释为「经常性的支出」。

公司雇用几个全职员工就须支付几个员工的薪水，按月支付，这些支出便是公司的「经常性费用」。

以往企业总是多角化经营，目的是以投资多个公司来分散风险，这样就不会因为其中一家公司倒闭而影响其他公司。但是会出问题的，往往就是以这类型方式经营的企业。

过去企业的投资考量主要是财务的 overhead，所谓财务的 overhead 观念，就是指如果有十亿元资金，而开一家公司一年只需要花一、二亿，十亿元就可以维持五家或十家公司的一年财务 overhead。

然而，现在最主要的问题已经不在于财务 overhead 的状况上了！随著时代的脚步推移，新的问题与新的观念已然产生。

### 时间的 Overhead 观念

在一个高速变化的时代，尤其是在工业时代末期，东亚金融风暴所显露出的一个问题就是所有产品（包括土地、房地产等）都供过于求。在这个供过于求的时代里，有钱就去投资，然后每个行业都会赚钱的情形已经很少，因为牵涉到另一个问题，就是时间的 overhead——时间的经常性支出。

主管下一道指令给部属，部属执行之后，主管要接受部属的回报，所以指令下得越多，主管花在听报告这件事上的时间就越多，这就是主管人员在时间上的 overhead。

世界上最小的国家只有一个领袖，即使强大如美国也只有一个总统，一个企业（集团）不管它多大，通常都只有一个领导者或极少数人组成的领导群，这些人的财富可能很多，但是照上天的规定，每个人所拥有的时间却都是一样的，在这种情形下，若是过度开展多角化经营，就会产生时间 overhead 的问题，因为光开董事会、决策会议就把时间用完了，其他事情都无法做。在现代，时间的 overhead 观念比财务的

overhead 还重要的多。

## 专注的灵感

专注于单一焦点的另一个益处是比较容易产生灵感。我们看到一些艺术家（画家、作家等）能创作出很好的作品，主要是因为他们能够专注发展一件事情。专注不只是投入全部的精神、时间、财物，而是在专注中会产生无法用经营理论来形容的灵感。

就像所有的艺术家一样，一位好的画家很少能画出第二张跟第一张完全相同的画，因为在专注的刹那所捕捉到的灵感，会产生非常大的爆发力，但下一刻钟就不一样了。同样的，一个企业专注于自己的核心专长，集中所有的资源、时间，会产生很大的创意跟爆发力。所以我们要一再强调「集中的原则，舍弃的智慧」。

尤其在进入 21 世纪，一个企业最重要的概念就是核心专长，就是要能有「集中的原则，舍弃的智慧」。

## 要如何建立核心专长？

要如何建立核心专长？首先根据市场成长趋势，判断产品有没有市场潜力，有没有被客户认知的价值，再加上五大资产、四大技术的评估，找出自己的核心专长，然后把所有的物力、财力、人力、精力都投入核心专长，这是在 21 世纪中企业致胜很重要的关键。

### 1. 市场成长趋势评估

如果核心专长是很重要的竞争力，接著我们就要谈如何建立核心专长。

建立核心专长首先必须了解市场成长趋势。有些人听到核心专长，会以为指的是「只有我会做，别人都不会做」就是核心专长，但是情况往往会变成「虽然全世界只有你会做，但是却没有人买！」所以这样不算是核心专长，因为制造出来的产品，无法纳入市场成长趋势。

因此，究竟什么样的专长才叫做核心专长？我们可以再引用石滋宜博士的一句话：「被客户认知的价值，才是核心专长。」

我记得有一次在大陆，一个地方首长跟我提到，他们那个地方有一个研究人员发明了一种很厉害的键盘，用同样的速度打字，别的键盘只能出现六十个字，而他的键盘可以打出七十八个字。乍听之下，每个人

都觉得这项发明非常了不起。而且，那位地方首长得意地说：「这个产品还有专利。」我一听，那更了不起，就请那位发明家来谈一谈，结果看到他的发明之后却大失所望。因为他拿来的键盘零零散散，对消费者来说并不好用——这种挑战消费者习惯的发明是不会成功的。

所谓核心专长指的是——你能做出比别人更好，而且你的价值能被客户认知，这才叫核心专长。

## 2.五大资产的评估

除了市场成长趋势的评估，还要做五大资产的评估。企业有五大资产：财务资产、人资产、信用资产、资讯资产以及智慧资产。

唯有对自己企业的五大资产做出适当的评估，才有办法正确找出什么是自己的核心专长。

### • 财务资产

谈到建立核心专长，首先要考虑有没有足够的资本、资产。财务能力也是一种核心专长，有很多公司没有把财务专长发挥出来，不清楚它有多少资产可以做多少事，反而还是沿用传统的方式，过去很会行销，就继续做行销，如果是发展技术，就继续做技术发展，把资金闲置，让合夥人或财务人员拿去炒作股票！

资金原本是很宝贵的资产，结果被用到其他公司或是赌场经济活动上，这都是缺乏评估财务资产的结果。

### • 人资产

要掌握我们有多少人才，才知道如何把这些人才的力量组织起来发展核心专长。

同时，人才的成长也会是企业的成长，所以培养人才、使组织里每一个成员都能不断朝研发创新的路程迈进，让员工养成求新求变的习惯，企业的竞争力才能得到提升。

### • 信用资产

信用也是很重要的资产，因为不论在人际关系上，或者企业间的往来，是否能建立信用，往往是取得先机的条件。

### • 资讯资产

第四种是资讯资产。客户名单就是企业重要的资讯资产之一。有些公司可以从特别的管道，得到特别的资讯，这也是一种资产。

例如前一阵子，日本某银行被电脑骇客入侵，取走所有客户名单和存款资料，骇客索价三十七亿日币，银行也同意，准备赎回，后来因被日本政府发现及时阻止。由此可知资讯资产的重要。

- 智慧资产

专利权、智慧财产权等等都属于智慧资产，一个企业就算财力不足，但是专利、Copy right（版权）要特别重视，很多智慧财产权也是一种资产。

### 3.四大技术评估

一个企业除了五大资产外，还有四大技术的团队。所谓四大技术，就是开发、复制、管理、交换。

要开发新产品，就要有开发的团队。要复制（大量生产），就要有复制技术的团队，每个行业所要求的技术不一样，譬如牛乳业，可能不需要太多开发技术，但是复制技术就非常复杂，而有些公司则是以管理技术挂帅。每一个公司都要有这四种技术——开发、复制、管理、交换（就是买卖）技术。这四种技术必须互相配合，不过，同时也要著重发展核心专长所需要的技术。

## 第二章 最终顾客( End Customer )

一个成功的企业，应该只看到最终顾客。在 21 世纪里，竞争的重点不是谁的科技发展较优良，而是谁先到达最终顾客，顺利地将东西卖给他，只要客户购买某个企业的产品，这个企业就成功了，所以今天的竞争，指的是到达最终顾客的速度。

接著要谈的是第二个 C——最终顾客(End Customer)。

戴尔电脑(Dell Computer)成为美国市场第一品牌的启示：『直指最终顾客』

我们先来看一个例子：

戴尔电脑本来只是一个年轻人 Michael Dell 创立的，他既没有技术，也没有资金，即使到现在，他的技术也不是特别突出，但去年他的公司营业额却接近两百亿美金，已经享誉全球。

当初他发现很多人想买电脑却不会使用，就从买一台电脑到街上卖给客户开始，同时向客人解释如何使用电脑。随著购买的人越来越多，就利用电话开发顾客来源，最近的消息是目前他已雇用六千个工作人员打电话询问客户要买什么电脑，而客户若订购电脑，他们就负责教会客户如何使用电脑。

现在 Dell 也开始透过网路销售电脑，刚开始 Dell 在网路上卖电脑时，许多人都觉得这不是聪明的方式，结果不到两年，他每天在网路上可卖出一千万美金的电脑，市场越来越大，变成美国第一大品牌，全世界第三大品牌。

这给我们的启示就是——直指最终顾客。

### 「通道就是客户」的时代已经过去

这是一个新时代的竞争概念，产品直接卖给最终顾客。过去我们有所谓市场行销的秩序，亦即制作好的产品，必须经过通道(例如经销商)，才到达顾客的手上，但是通道的兴趣往往跟最终顾客的需求不一样。最终顾客是会买各种值得买的产品，但是如果产品没有利润，通道就不会卖。

现在全省已有两千家 7-eleven 便利商店，我们要买东西非常方便，

但是若想买一个陀螺、或是八宝丹，大概买不到，因为即使顾客会买这些东西，但是对商家来说，卖这些东西没有利益，所以不考虑贩卖。所以在 20 世纪末的此刻，在某些意义上，通道已经变成阻道，把产品跟客户阻隔开来。

戴尔在美国的市场占有率达到百分之十四，换言之，在美国每七个买电脑的人当中，就有一个人不是经过通道。如果再把 Gateway 和 Compaq 等公司的直销加进来计算，情况就是：美国自一九九八年起，每五个人买一部复杂、昂贵的电脑，便有一人不是透过经销商、不经过通道。这种趋势将只会增加不会减少。至于其他简单的产品，更可以直接邮购，绝对可以不经过通道。

任何产品都可能会碰到这种不可避免的流通革命。一个人已经习惯直接跟工厂购买产品，就不会再去跟中间商买，这是 21 世纪竞争另外一个主流，就是直指最终顾客 (End Customer)，「通道就是客户」的时代已经过去。

通道的功用是将商品送到客户手中，但若通道没有办法发挥功能，或是产品可以直接到达最终顾客手中，那么「通道就是客户」的时代就已经结束了。

在产销模式与消费型态的改变过程中，虽然现在还没有到达所有商品都完全直接跳过通道的程度，然而流通革命却已势在必行。

由于这个不可避免的流通革命已在全球酝酿，所以企业一定要去了解最终顾客 (End Customer) 的需求。

### 如何了解最终顾客的需要？

目前顾客的需要是透过通道传递，但是如果以后不经过通道，或者虽然经过通道，但要直接掌控最终用户，我们就必须了解最终用户的需要。

#### 1. 最终产品的分析

我们现在谈的是供应链 (Supply chain)，在这 Supply chain 里，要了解所做出来的产品是放在最终产品的那一位置，这是命中最终顾客需要的第一步。

笔记型电脑的 LCD (液晶显示器) 是整台电脑中最宝贵的零件，笔记型电脑跟桌上型电脑最大的不同就是桌上型电脑用 Monitor (萤幕)，笔记型电脑用 LCD (液晶显示器)。LCD 的科技完全由日本人掌控，最

近才有一些韩国企业加入这些完全独占的科技。

投资 LCD 生产的日本厂商、韩国大公司，每一家都亏钱，几乎没有例外。我曾经带著我的笔记型电脑到日本跟很多做 LCD 的公司谈生意，发现 LCD 的工厂，每一条生产线投资最少需要投入五百亿日币，约相当于一百二十五亿台币的投资。

但是那几家厂中，没有一家 LCD 工厂的人员使用笔记型电脑，这个现象令人非常讶异，一个公司做这么大金额的投资，居然没有一个人知道他们做出来的东西最后用在笔记型电脑上会是什么样子！

要了解最终顾客前，一定要了解什么是最终产品，如果最终顾客用 LCD，那最终产品就是笔记型电脑或是 LCD Monitor。如果连最终产品都不知道，就投资一百二十多亿去生产，而自己完全不去使用自己的产品，这是很危险的疏忽。

把所有的财力、物力、人力都投入核心专长，但对产品却毫无了解，这岂不是与虎头蛇尾无异？以往的概念认为，了解最终产品是客户、通道的责任，但是现在我们必须改变观念——了解最终产品，才能了解最终顾客的需求。

## 2. 自己是最终产品的最大用户

自己一定要是自己做出来的最终产品的最大用户，千万不可认为做出来的产品是要卖给别人，自己就不用去看。许多公司都存在这种错误观念，我曾经接触日本一家以生产计算机用的??的公司，他们制造的产品是计算机用的 LSI (large scale IC)，但是那家公司的事业部长在计算年度营业资金调度时，却拿出算盘来计算，当时我心里就有个疑问，如果制造者自己都还在用算盘，那为什么要开发计算机用的 LSI？

我们也常常会出现同样的问题，新的电脑已经到市场上了，但研发部的部门主管都还没有开始使用新电脑；自己生产很多 PDA (个人数位处理机)，但还是用笔记本在抄写、记录，这些都是需要改善的地方，因为要了解最终顾客的需要，自己就必须是最终产品的最大用户，否则怎能了解客户的需要呢？

## 3. 自己是最终产品的极限用户

第三点就是将自己作为最终产品的极限用户。举例来说，如果我们是电脑制造商，那么就将电脑拿出来，让它二十四小时都处于开机状态，以测试它的耐用程度，因为很可能会有二十四小时都在使用的客户存在，所以，我们必须亲自测验产品的使用极限。唯有从客户的立场思考，

才能了解客户的需要。

- 装置( Installation )

主管要了解自己的产品，绝对不要从实验室或是生产线拿；主管应该从仓库或是零售店拿取产品，因为这才是最终顾客实际拿到的东西。如果老是从工程师那里拿，工程师就会先将一些问题排开再拿给主管，主管当然就不会发现产品的问题，因此也无法了解使用者可能产生的抱怨。

所以，如果企业主想要了解自己生产出来的商品，也应当要从仓库、销售管道取来使用。

- 操作 / 极限使用( Operation / Boundary Condition )

拿到产品后，要注意几点：先试试能不能顺利操作，是否方便使用，然后用最极端的方式来使用。

能经得起各种磨难的产品，才能经得起市场考验。所以厂商必须先自我测试各种可能状况，例如产品若被摔到地上会如何？电源一直没关会怎样？不小心受到重击会有什么后果？这种极限使用的测试是很重要的概念。

- 消耗品替换操作( Replacement )

「消耗品的替换」指的是产品中某些属于消耗品的组成是否可以更替。我们工厂就曾经发生过一件事，可供大家参考。有一年，当我们制造的电话机装运好，外销到美国以后才发现，电话机内附有四个电池，装进去后就可自动拨号，但是美国的电池长度较短，与我们所生产的机具结构不合。因此当附加的电池用完后，问题就出现了，因为无法继续使用，结果造成顾客纷纷退货，这就是因为当初我们没有考虑到消耗品的替换问题。

所以我们必须注意产品的消耗品更换有没有问题？顾客是否可以很容易买到产品中的消耗材料？所有问题都必须考虑周详，才能解决顾客会碰到的各种状况。

#### 4. 最终产品市场资讯的收集与分析

不管你今天是做 Monitor 的电容器、连接器或是一条电源线，都必须知道最终顾客，以及最终产品市场的消长，这对销售量与竞争力有绝对的影响。

我要特别提醒的是，网际网路非用不可。

今天收集资讯一定要靠网际网路，因为网路上有无限多的资讯，但是要特别注意的是讯息分析，搜集资讯大家都会，但是关键在于是否能分析出市场走向，找出其他机种销售佳的原因何在，如此才能致胜。

所以要谨守「用网际网路取得最终产品市场的资讯，然后进行分析」的原则。

## 5. 消费者的行为研究

最终顾客的行为，是开发产品的重点，今天在一个直指客户的时代，必须直接到卖场去观察消费者怎么买东西、怎么用东西。除此之外，网路上也有很多关于消费者行为研究的书籍与报告，都可以做为参考资料。

## 2 1 世纪竞争力的主轴：到达最终顾客的速度

有一天，电视台正在播放一段访问，访问对象是一位世界百米赛跑冠军，主持人问他：「你如何能一开跑就把其他对手丢在后面？」那位选手回答：「没有啊！我都没有看到其他选手，我只看到前面有一条白线，我只想到要在最短的时间内跑到那里去。」

同理，在 2 1 世纪这个新的世代里，企业如果只和竞争对手比较，根据竞争对手而设定经营运作的策略，就会变成永远只是市场的追随者！

一个成功的企业，应该只看到最终顾客。

在 2 1 世纪里，竞争的重点不是谁的科技发展较优良，而是谁先到达最终顾客，顺利地将东西卖给他，只要客户购买某个企业的产品，这个企业就成功了，所以今天的竞争，指的是到达最终顾客的速度。

速度是企业成败的关键

比尔·盖兹说：「速度是企业成败的关键。」

当一家公司使用数位工具来执行诸如运转生产系统、开立顾客发票、处理会计和报税等日常基本作业，就算是掌握了「速度」吗？比尔·盖兹说：「不！」

上述这些使用数位工具的方法，只不过是把旧有的流程自动化而已，但是却没有对企业产生革命性的影响。

唯有充分利用数位科技来创新流程，让员工彻底发挥能力，并在快

速变动的商业环境中提供员工最快速的反应机制，才能完全掌握不断流动资讯所透露出的商机。

以目前台湾的状况来看，最好的例子就是 7-ELEVEN 统一超商。无论你走进全省任何一家 7-ELEVEN 购物，在付账的同时，店员便已将你的性别、年龄层、购买哪些产品项目等基本资料输入电脑，然后总部的电脑主机很快便能够分析出哪一种产品应该锁定哪些客户群、在哪个地区的哪些商品还有多少存货、何时应该补货。

数位科技涵盖了新兴的硬体、软体和通讯标准，以现在新新人类平均每天至少上网八小时的数据来估计，十年之内，大多数人无论在学业、事业或家庭生活中，都会习惯性的使用个人电脑与数位通讯设备。日用的装置如水表、电表，以及公司行号的财务报表等数据，都能连网，随时将它们的使用度和状况通报给用户或公司负责人。

在新经济 (New Economy) 时代，新的游戏规则已然确立。许多有远见的企业与创业家们，他们在商场上投下的变化球，往往在弹指之间便有了令人瞠目结舌的快速转变与演化。

以位于加州矽谷的思科系统公司 (Cisco system, Inc.) 来说，思科创业约十五年，是目前网路企业排行榜第一名的企业。主力产品是网路路由器和转接器等网路运作的重要环节，产品的市场占有率约占全世界的百分八十之多。思科贯彻电子商务真谛，把一半以上的业务量都搬到网路上进行，不须人工操作。目前该公司市值高达一千七百多亿美元，算是重量级的电子公司。思科的企业信条便是：「在未来的商场中，不再是大吃小，而是快吃慢。」思科可谓是一家「快打旋风」，乃是以速度取胜的典型公司代表！

当我们的时代已经走到每个个体都能快速掌握资讯流动的地步时，一个企业若想要在市场上领先，必先以思科这样的企业为典范——快打、加速！

#### Engineer+Sales=Custom-ner

进入 21 世纪以后，有两种行业很有可能会消失，一种是工程师 (Engineer)，一种是销售人员 (Sales)。工程师和销售人员基本上是对立的，工程师做出来的东西，必须靠销售人员贩卖，而销售人员可说是产品的促销者，同时也是「产品的阻碍者」(Stopper)；同样的，销售人员 (Sales) 根据市场上的观察与反应提出的想法，如果工程师做不到，那么工程师就变成了另一个「产品阻碍者」(Stopper)。

这两种行业将被另一种新兴行业取而代之，这个新行业我们可称之为

为 Custom-need。在未来，单独的工程师或单独的销售人员都无法生存，除非你是一个兼具工程师与销售人员的特质的人，或是隶属于一个由工程师与销售人员联合组成的团队。这种人才或这类型的团队就称作 Custom-need，一方面可直接到市场上去，了解客户需要什么东西，另一方面则有能力马上研发产品。

使用自己的核心专长，以最快的速度到达最终顾客，这就是 21 世纪企业竞争力的主轴。

### 第三章 不断创新( Continuous Creation)

任何一家企业都不可能毫无创新就可以平平安安过日子，因为面对供过于求的状况，企业必须以低于成本的价钱（under-cost）去销售产品，如此一来自然没有收益成长可言，所以企业必须持续创造新的产品、新的市场、新的服务，以及新的游戏规则，不断打破旧有的形制，这样才能创造出不饱和的市场，21世纪的制造业将会逐渐转型成创造业。

第三个 C——不断创新（Continuous Creation）。

供过于求的世界——INNOVATE or LOSE！

有了核心专长，也能以最快的速度达到客户，完成了这两个步骤之后，却有许多客户觉得某样产品已经落伍，或者客户已经购买了某样产品，而且认为没有再买的必要，这样就会阻断产品的销售。

#### 供过于求的世界

未来周转（Turnover）的速度非常快，像现在的书店已经被称为新书拍卖场，只卖新书，不卖旧书，因为新书摆在书架上，所有的人都是客户，卖了一个月后，已经有一些潜在的客户买了，若将已经买的人标上红点，还没有买的标上黑点，一个月后，红点越来越多，相对的，对那本书的需求性就降低，因为买了书的人以后就不再是客户了！

同理，许多产品的潜在客户都会逐渐减少，所以为了持续吸引客户，企业必须不断提供新的产品，诀窍很简单，就是要不断创新。

带著核心专长，接近最终顾客，还要不断创新产品！因为这是一个供过于求的世界，只要稍微停止脚步，市场就会被其他厂商攻占；在供过于求的状况下，只有创新才能创造不饱和的市场。

#### Innovate or Lose

日本策略学家大前研一先生说过：「Innovate or Lose.」（不创新就是失败）。

在这世界上，影响企业生命的只有两个状况，不是 Innovate 就是

Lose。任何一家企业都不可能毫无革新就可以平平安安过日子，因为面对供过于求的状况，企业必须以低于成本的价钱（under-cost）去销售产品，如此一来自然没有收益成长可言，所以企业必须持续创造新的产品、新的市场、新的服务，以及新的游戏规则，不断打破旧有的形制，这样才能创造出不饱和的市场，21世纪的制造业将会逐渐转型成创造业。

## 第四章 智慧财产权(C.P.T.D.)

二十年前，IBM 是如此被描述的：「它的市场价值超过法国，它将来的不只控制地球的科技，更会控制宇宙的科技。」以当时 IBM 的规模，它绝对可以要求共同拥有「原始程式码」(Source code)，但是只因一个法律上的疏忽，这个错误将整个情况全部反转。

第四个 C——智慧财产权 (C.P.T.D.)。

我们不断地强调版权(Copy right)、专利(Patent)、商标(Trade Mark)的重要性，现在还多一个更重要的「网域名称 (Domain name)」，也就是 Internet 上的网址，如果不能掌握这些东西，我们就会前功尽弃。

### 网域名称

现在的「网域名称」(Domain name)也是一样，?Amazon.com?这个网域名称最近的市场价值是二十四亿美金。这是以往不存在的概念，在未来的发展中却需特别注意。

什么是「网域名称」呢？「网域名称」就像是小孩子出生要取名字、报户口一样，每一台电脑主机第一次加入网际网路时，也要经过类似的程序——申请 IP 位址和网域名称。电脑主机必须要有 IP 位址才能和网际网路连线，有网域名称才能让别人知道这台电脑主机属于谁、位于什么地点等等。

像美国，就有人争先在网路上申请「网域名称」，因为申请者拥有优先使用权。而其中不乏网路投机客，利用一些响亮好记的英文单字，或是与其他商品、商标相同或相关的名号，先下手为强，抢先申请，然后等著有需要的公司行号来花大钱跟他们购买；甚至也有人利用现有网域名称钻法律漏洞，使原商标持有人的名誉多少受到损害，最耸动的案例便是美国白宫的网址 [www.whitehouse.gov](http://www.whitehouse.gov) 被一家色情网站「借用」一部份成为 [www.whitehouse.com](http://www.whitehouse.com)！使白宫困扰不已。

## 原始程式码

在一九八〇年以前，世界上有一家公司，它的市场价值超过整个法国，它的潜力超过整个西欧的总合，这个公司的名字叫做 IBM，但是到了今天，如果我们还讲 IBM 有很大的潜力，大概没有人会相信。IBM 没有做错任何事，它只犯了一个不该错的错误，就是当它跟 Microsoft 签约时，没有要求共用「原始程式码」(Source code)，因为这个失误，让它丧失领导地位。

二十年前，IBM 是如此被描述的：「它的市场价值超过法国，它将来不只控制地球的科技，更会控制宇宙的科技。」以当时 IBM 的规模，它绝对可以要求共同拥有「原始程式码」(Source code)，但是只因一个法律上的疏忽，这个错误将整个情况全部反转。

「原始程式码」为什么如此重要？因为原始程式码就好像盖房子要先有建筑蓝图一样，原始程式码就是这个蓝图。有了蓝图，你才知道水管埋在哪里、电路故障要从哪里修理。

## 第五章 电子商务(E-commerce)概念

电子商务(E-Commerce)无法取代传统商务,但是如果「电子商务」加上「传统商务」,整个效果就会大于「传统商务」。因为在传统商务的基础上使用电子商务,可以让顾客更加清楚了解一家企业有那些产品与服务,同时还可在网路上简单试用,方便很多。

第五个 C——电子商务(E-Commerce)的概念。

因为有了网际网路后,电子商务变为可能。根据 IDC 的统计,在一九九五年,全世界只有一千四百万人上网,一九九六年到达四千万人,到一九九七年增加到八千万人,一九九八年有将近一亿两千万人上网。

在比尔·盖兹(Bill Gates)最近发行的《数位神经网络》这本书里,他已经将网路视为一切(everything),并预估到公元二〇〇〇年时,上网人口会达到二亿五千万。以目前的速度看来,到二〇〇五年,上网的人数会比现在工业社会人口的总和还大。所以电子商务活动是十分重要的领域。

康柏电脑(Compaq)前总裁及执行长 Eckhard Pfeiffer 曾在一场电子商务论坛中发表了看法,他说:「几年前我们立志做世界最大的 PC 工厂,我们做到了,第二个志向要成为世界三大电脑工厂也做到了,」接著他告诉大陆的领导们,「现在 Compaq 要变为世界上最大的 Internet Company。」从他的谈话中就可看出他对电子商务(E-Commerce)的重视。

如今,康柏电脑台湾分公司、台湾微软和精业三家公司,果然就合资成立了一家宇盟商务科技股份有限公司(Asia eBusiness Corp.),打算进军亚洲电子商务市场。

并且,康柏还联合了鸿海、英业达等十六家资讯厂商,成立电子化供应链体系「e 商网」(eSupplyChain),协助厂商建构在网际网路上的供应链管理架构及模式。

另外,微软在台湾也以跨平台整合的方式,发展「企业对企业」(Business to Business)的电子商务活动,诸如下订单、付款等等,推行 BizTalk 新架构,作为企业间的中介,针对电子商务后端系统,企图简化架设网站及电子商务间资讯交换的阻碍。因为企业要上网做生意,

在现阶段仍有相当程度的困难，以台湾来说，在一九九九年前半年度中，真正进行电子商务的企业恐怕不到五十家，BizTalk 架构就是要提供一个单一、标准的软体语汇，促进企业与企业之间商务流程的沟通，轻易完成资讯整合，使未来的任何企业，无论规模大小，都能轻易建构电子商务。

除了「企业对企业」(B to B)之外，「企业对消费」(B to C)领域亦不可轻忽。在未来的电子商务活动中，企业与个人消费之间的交易，例如在家购物，亦会蓬勃发展。康柏电脑台湾分公司便不排除用资金、人力等支援的方式，投资本土有意从事「企业对消费」形式电子商务的公司。

### 未来的电子商务活动

简而言之，电子商务就是在网路线上做生意。

电子商务使用数位资讯的力量来了解每位客户及合作夥伴的需求与偏好；为他们量身订制，并且迅速提供产品与服务。这是一种个人化与自动化的服务，对企业来说，它有增加营收、降低成本、建立与强化客户和合作夥伴关系的潜力等优点。

现今有许多公司从事电子商务，以进行直销、销售、客户服务、线上银行往来、寄帐与资讯安全传送，以及企业采购等等交易行为。

接下来我们要谈的，就是未来的电子商务活动会发展到什么地步。

#### 1.网路商品搜寻（广告的替代品，代购商的出现）

电子商务不单提供消费者更多的选择，也为企业带来更多开拓市场的机会。让供需两者之间有更密切的讯息交流，在增进消费者了解市场的能力的同时，亦促进了企业把握市场脉动的能力。

因此，当大部分有购买能力的人都上网路时，我们就应该要让商品出现在网路的搜寻引擎上。

在过去，如果有新的商品诞生，这个商品制造完成后，通常就会交给专业的通路公司去做行销广告。然而，未来这种行销与通路的型态将会被网路商品搜寻取代。并且因为顾客要搜寻东西，所以慢慢的专业搜寻代理商也会出现。

#### 2.网路全球询价（走向一物一价+服务费）

透过 Internet 可以进行网路全球询价，正因为可以全球沟通，所以

产品销售必须走向一物一价。

日本曾经发生过一个例子，就是 Sony 出产的同一机型的随身听 (Walkman)，在纽约的销售价格是在东京卖的价格的一半！厂商的解释是因为东京的店租较贵，然而事实并非如此，真正的原因其实在于东京的批发管道成本、获利都比较高，进个货也要吃饭、喝酒应酬，这些都算在成本里面，自然产品价格也就跟著提高。

以后如果直接透过网路，即可省掉上下游厂商之间应酬公关的费用，这种相同产品不同价格的情形就不太容易再发生，至多再加上些微服务费，将来就可形成全球一物一价的景况。

### 3.网路试用

更有影响力的是提供网路试用，可在网路上试用商品，试用到满意了再买，这是传统商务做不到的。

### 4.客户订货（以电子现金支付订金）

电子商务必须配合电子现金 (E-Cash，像是我们也在发展的 Mondex card)，以电子现金来支付订金。如果客户订货必须亲自付费，上网就没有意义，而以信用卡支付又不安全，所以要用 E-Cash 来支付订金。

### 5.银货两讫

接著供应商开始供货，然后客户提货，比较大量的订单，可以直接送到客户指定的地方，或是送到离客户最近的商店，客户再去提货，同时付清尾款。

整个程序就可以简化为：供应链供货→客户提货或为客户送货→客户付款。

### 6.「电子商务」加「传统商务」

最后还必须将客户的资料输入电脑，经过分析之后，即可作为日后开发新商品的依据。同时亦可将这些资料放上网路，构成一个回路，于是就形成了「电子商务」(E-Commerce)。

电子商务 (E-Commerce) 无法取代传统商务，但是如果「电子商务」加上「传统商务」，整个效果就会大于「传统商务」。因为在传统商务的基础上使用电子商务，可以让顾客更加清楚了解一家企业有那些产品与服务，同时还可在网路上简单试用，方便很多。举例来看，就像进入一家百货公司，卖场中有八到十万种商品，我们根本不知道那里才能找到

自己要的东西，但是如果有一个网站，详细列出所有商品项目，而且提供网上试用，对顾客来说，就方便多了。

所以电子商务加上传统商务所产生的效果一定大于传统商务，就像电脑无法取代人脑，但是配备电脑的人，一定比没有配备电脑的人更有利。

### 电子商务( E-commerce )金额成长预测

康柏电脑 (Compaq) 前总裁及执行长 Eckhard Pfeiffer 在北京商务论坛演讲中 (一九九九年三月)，提供了以下数据资料：一九九八年全世界只有八百亿美元的商务活动属于电子商务 (E-commerce)，而全世界的商务活动接近二十万亿美元，预估一九九九年电子商务会成长到一千七亿美元，二〇〇〇年会到三千九亿美元，到二〇〇一年接近一万亿美元，到二〇〇二年 (也就是三年后)，全世界将有百分之十的商务活动会在 E-commerce 上进行。

E-Commerce 包括它的设备所提供的商机，已经远超过我们的想像。

## 第六章 现金库存(Cash Inventory)

任何一种货币随时都可能升值或贬值，因为现在是赌场经济时代，任何货币的升、贬，完全是人为的操控。今天货币汇兑的损益在很多公司都已经超过它实质的盈亏，因为货币的风险是如此之大，所以企业必须将它的企业成果转换成现金。货币的兑换，是避免风险的必要行动。

第六个 C——现金库存 (Cash Inventory)。

### 实质经济：赌场经济 = 1 : 33

这世界有两种经济，一种是实质经济 (Real Economy)，一种是赌场经济 (Casino Economy)。

在公司上班每个月领的薪水是属于实质经济，拿领到的薪水去买股票赚了额外的十万，或是全部赔光，这是赌场经济。大多数人都从事两种经济，一种是商品或服务实质交易的经济，另外一种是非商品交易（金钱游戏）的经济，过去这两种经济并行不悖，但在金融风暴发生后，就产生问题了。

问题就出在两种经济的筹码不一样，赌场经济的筹码是实质经济的三十三倍。全球贸易所需资金只约需十一兆美元，而各国印出来的货币已达到三百七十二兆美元，这显示出每三十四块钱中，只有一块钱是拿来从事实质经济，另外的三十三元则是用在赌场经济。

而实质经济的周转率又跟赌场经济不一样，其中存在数百倍的差异，而非三十三倍的差异而已。

今日世界会变得如此的混乱，问题就在于钱太多了。各国政府印太多钞票，到最后所有的钱都变成不实际的钱。所以最后的结果可能变成：「货币不再等于财富，货币可以说是各国政府发行的股票。」

### 货币兑换是避险的必要行动

过去在银行存了二十万，经过一段时间变成二十五万，我们就非常高兴；但是现在的二十五万，却很可能经过一段时间后，反而比原有的二十万还不值。任何一种货币随时都可能升值或贬值，因为现在是赌场

经济时代，任何货币的升、贬，完全是人为的操控。今天货币汇兑的损益在很多公司都已经超过它实质的盈亏，因为货币的风险是如此之大，所以企业必须将它的企业成果转换成现金。

货币的兑换，是避免风险的必要行动。

有一个人跟我说，像日币有时候一百，有时候掉到一百四十，我如果有钱，在它一百四十块时买下来，等个一、二年，到一百时再卖掉，不就赚了百分之四十！他讲的完全正确，但若跌到一百六十块时，就不要卖吗？

无论哪一种钱币，币值都会这样上上下下，有高低起伏。想用这种方式投资，当然也可能总有一天会被你等到，但先决条件是你必须要有钱。

很多公司没有现金，它的钱都跑到库存，或未收帐款去，当你的钱不是现金时，就没有兑换的自由。如果把钱变成不动产、库存之类的固定物品，例如买一栋房子，那么这房子的价值在台湾就是台币，在日本就是日币，不会变成美金。

但是如果我的手上有现金，明天即可兑换成美金！

所以当兑换的风险是这个世界上输赢最大的因素时，一个企业想要在 21 世纪有竞争力，就一定要拥有现金库存（Cash Inventory）。否则，你再怎么努力都赶不上兑换的损失，因为你本身的货币已经不再是财富，只是一种兑换券。

这是一个基本概念：企业一定要尽其所能将它的财产转换为现金库存，如此才能避险，甚至从大波动中获取大量的利益，或是减少大量的损失。

## 第七章 学习型组织( Cultivating Organization )

知识不再仅仅等于财富，即时知识最少等于财富的平方。所以一个组织要继续成长，就必须变成一个学习型组织，专攻核心专长，然后以核心专长直指最终用户，不断地创新以紧抓最终顾客，而这些创新都必须有法律上的保护；然后再使用电子商务，用资讯代替库存，把所有的资产尽量变成现金，更要不断地学习，才能变成有竞争力的组织。

第七个 C——学习型组织（Cultivating Organization）。

### 企业的生命意义是提供「社会机能」

企业的生命意义是什么？为什么要成立一个企业？答案是「为了提供社会机能」。

但是在全球化参与、资讯爆炸、科技扩展的冲击下，企业提供的社会机能期限大大的缩短，所以今天的企业组织必须是一个学习型的组织。

在 21 世纪很难找到一个行业可以做二十年以上，一家生产电脑的企业，很可能在二十年后转行开银行，因为当全世界的人都买了电脑之后，原先的社会机能就会消失；同样的，企业的社会机能消失，它的寿命也就一并消失了。

所以在未来的世界里，如果只从事一种社会机能，那么企业的寿命会比个人的就业生命要短得多。一个人一辈子可以工作五十年，但企业却顶多只能做二十年，那么二十年后没事做了，就构成很大的问题。

企业要不断开发新的社会机能，企业不再是个终身雇用的组织，而是终身学习的组织，因为要适应社会机能的转换，每一个人都要再学习，必须改变机能。举例来说，就像英业达以后如果因市场饱和而无法再生产电脑获利，可能可以改为金融或者资讯服务，只不过，机能改变之后，企业中的每一个人都要有重新学习的勇气和能力。

未来，失业的人会越来越多，并不是因为贫穷或个人努力不够，而是因为不肯学习。目前很多失业的人，就是因为他们不肯学习。同时也有很多人因为要不断地竞争，不断地学习，所以二十四小时都在工作，但唯有这样的人，才能在未来保有足够的竞争力。

未来的领导者，不是由最资深、最德高望重、最能干或反应最快的人来领导，而是由最肯学习的人来领导。因为组织机能会不断改变，所以要不断的学习。只有最肯学习的领导者才能稳住企业组织，不被时代洪流冲刷掉。

### 如何建立学习型组织？

为了因应产业竞争，学习型组织是企业竞争力中绝对必要的！  
「学」就是学习知识，而「知识=资讯+逻辑思考」。

#### 1. 即时资讯

首先要有「即时资讯」的概念。要获得即时资讯就要充分使用大哥大手机、手提电脑。今天不使用大哥大手机、手提电脑的人就会缺乏竞争力，因为无法获取即时资讯。

即时资讯会反应到即时知识上，因为资讯加上思考就成为知识。即时知识是非常可怕的，过去两年来，有一个号称走在金融曲线前端的人，单凭他一个人，却能够把亚洲二十亿人搞得人仰马翻，因为他知道掌握金融的即时知识，所以可以走在金融曲线的前头。

知识的力量在今天已经不是我们所能衡量的，尤其是即时知识，而即时知识必须建构在即时资讯上。

#### 2. 加速知识成长

要加速知识成长，在未来有三个相当重要的方式，一是使用网路，二是多参与讨论会，三是利用虚拟教室。

##### • 使用网路

有了即时资讯后，要加速知识的成长，就要使用网路。最好养成天天上网的习惯，大量使用网路，让它成为生活的一部份，如此即可随时获得大量资讯。

根据经济部技术处「NII 科技专案」委托资策会推广处 FIND 中心进行的网际网路用户数调查统计，截至一九九九年六月底为止，台湾地区网路用户数已经达到四百零二万人，其中学术用户有一百五十八万，一般拨接与企业专线用户则约两百四十四万，其中还包括一万余条的固接专线。可见台湾的网路人口已经相当普及。

像生产纸类用品的永丰余造纸股份有限公司，虽然不是高科技产

业，但在谈理平这位年轻的总经理上任之后，便即刻装设网路，要求公司每一位经理级以上的主管都必须学会电脑及上网路，并随时互通电子邮件传达指令与沟通。因为网路所提供的大量即时资讯，不断流通更新，使得决策过程与资讯产出传递的历程也必须相对缩短，如此才能够在研发、创新脚步上与人竞争。

有一次，谈理平到永丰余位于偏僻乡村的一个厂房开会，会中，他询问工厂的不良率是多少？厂方回答：「约为百分之三。」他便立即使用笔记型电脑，上网向美国同类型的纸厂查询，随即获知对方公司的不良率只有百分之零点二七，因此当场要求此工厂必须把不良率降到百分之一，以逐步追上国际水准。以谈理平的做法，很快便能将永丰余转型为真正国际化的公司，让永丰余所经营的这项传统产业，在 21 世纪来临前，取得全球纸业界的最佳竞争优势。

#### • 多参与讨论会

第二个方法是多参与讨论会。美国的很多大饭店，候客厅（Lobby）都很小，但会议中心（Convention center）却很大，而且每个州都一样，由此可看出美国人对会议的重视，而会议的目的即是交换与会者的资讯与知识。在媒体上传播的讯息只是「资讯」，但是在人类头脑里就变成知识，只有多参与讨论会，大家才可以即时交换知识。

#### • 虚拟教室（Virtual Classroom）

在公司里要建立虚拟教室（Virtual Classroom）。很多工厂都设有大训练中心、视听教室等教学设备，但是现在还停留在训练中心，已经跟不上时代了。因为这些设备往往只有少数人能在有限的时间内使用，但是现在的学习必须是二十四小时全员参与。以今天网路的科技发展状况，企业可在网路上开辟虚拟教室（Virtual Classroom），透过网路告知员工，公司现在要做什么产品或服务，他们可以自己找时间上网学习，才不会耗费硬体设备成本与时间成本。

### 即时知识=财富的平方

知识不再仅仅等于财富，即时知识最少等于财富的平方。所以一个组织要继续成长，就必须变成一个学习型组织，专攻核心专长，然后以核心专长直指最终用户，不断地创新以紧抓最终顾客，而这些创新都必须有法律上的保护；然后再使用电子商务，用资讯代替库存，把所有的

资产尽量变成现金，更要不断地学习，才能变成有竞争力的组织。

### 加值网路

让员工养成上网习惯的同时，企业也应当积极研究如何将相关应用系统转换到网路上。利用网路每周七天每天二十四小时运作、分分秒秒不打烊的特性，获取即时资讯，并在最短的时间内将这些资讯消化为知识。

所谓加值网路（Value Added Network），就是利用网路做为企业间的资讯交换方式，包括收集、储存、加工等资讯，使企业可以与协力厂商、供货商、销售对象、金融机关、运送业者等单位，以系统化的方式，提升经营效益。

目前政府在推广的 EDI（Electronic Data Inter-change）电子资料交换及 EOS（Electric Ordering System）电子订货系统，就是为了做电子资料交换，将原本企业间交易往来的数据资料，由从前的书面、表单等传统交换方式，改变成利用电子通讯的方式来交换传输，使企业除了整合内部的资讯系统外，对外的往来行为也变得自动化，使用者可以充份掌握资讯、管理资讯，建构一个企业级的资讯产出应用环境，整合商流、物流、资讯流与金流，进而带动商业交易行为走向无国界、无店铺，以及快速行销的经营流程模式。

### 团队轮替

最近我又提出一个新概念叫做 Team workers（团队工作者），未来的世界必须跟上网路运转的脚步，每个星期七天、每天二十四小时都工作才能保有竞争力。

一个人当然不可能日日夜夜不休息、无止尽地不停工作，所以一份工作就可能需要三个人来轮流做，就像现在工厂的三班制一样，如此才能使企业保持一天二十四小时，一年三百六十五天都在运转的状态。

一个人在工作，另一个人在睡觉，相互轮替，但是工作却可以持续进行。这种 Team workers 的概念必会取代过去 individual worker（个人工作者）的概念。

### 知识管理

农业社会以劳力为生存资源，工业社会以资本为竞争工具，到了 21 世纪，知识将是最主要的竞争利器。

目前国内外管理学界最热门的话题就是知识管理。所谓「知识管

理」，就是将一个组织内部的经验、流程再造与科技产经等专业知识，以及企业中的销售、财务报告等资料，用有效率的方式来记录、分类、储存、传播与更新，提供给参与完成特定工作的个人及团队。将知识视为资本，视为可管理的资产。「知识管理」也属于一种管理科学，其主要目标是将公司的智慧能力传输给每天必须作决策的人，因为这些人不能再像过去仅只将经营管理的重点放在资金、设备、产品、人员等项目上，他们作出的决定将影响企业的成败，所以决策及领导阶层特别需要灵活运用「知识管理」。

以台北市政府为例，为了落实「电子化政府」的目标，因此由台北市政府资讯中心规划，开发了一套新的邮件系统。这套新的邮件系统，使用浏览器为介面，将民众来函、市府收信、分信、回信，以及相关单位的管理、设定，都设计成在 Internet 上处理。当市府联合服务中心收到民众写的信之后，即开始分信；分信可用名单勾选方式，同时转寄给数个不同单位；分信的动作一执行，就会自动产生一封回函给来信者，回函内有这封信的流水编号；民众只要上网就可查出市府何时收到他的信，何时开始分发处理，共有几个单位在处理这封信；相关单位则只要按下「回信」键即可进入对方的 E-Mail address 回覆民众的建议与问题；每封信在处理过程都有纪录，包括到几点几分几秒分信到哪一个单位，该单位在何时将信件收下来处理都可以查询，没有责任推诿的争议，追踪起来也很快。如此，不但提升了台北市政府的行政效率，也加强了市府的服务品质。

## 第八章 全球合作( Global Cooperation )

在未来的世界中，企业不必到世界各地去设据点，而是可以做到 one-man company（一人公司），global activity（全球活动）。透过网路无远弗届的特性与各种功能，加上语言的能力，便能以很小的公司，达到具备全球活动的能力（presence）。每个人都是老板，赚或赔全由自己一人负责。

最后谈全球合作（Global Cooperation），这是第八个 C。

### Global Company

任何一个企业，若想在全球市场里与人一较长短，就要进行全球合作，而不是到全世界设分公司、设据点（Global Company）。

以往若没有设据点，就无法进行全球贸易，设据点的人比没有设据点的人拥有太多优势；但未来的状况是企业各地的据点越少越好，甚至可以不设据点，不用训练中心，就能大量训练员工。

今天全球性公司（Global Company）势必式微，因为各地分公司不再有其独特的功用，各分公司做的事情大同小异，但是它的经常性费用却相当高，也就是说全球性公司（Global Company）能做的事情已经被全球网路慢慢侵蚀，所以未来要发展的方向是全球合作。

### Global Investment

还有另外一种叫全球投资（Global Investment），因为开公司经常性费用高，又难以控制，因此可以投资方式取代到各地开分公司，但这会牵涉到整合的问题。

### Global Cooperation

最好的方式是全球合作，川西刚先生（东芝公司常任顾问）在《我的半导体经营哲学》一书中，以他从事半导体五十年的实务经验，归纳

出「Global Company 跟 Global Investment 都远不如 Global Cooperation」的结论，尤其在今天电子商务（E-commerce）的时代里，理论上我们可以跟全球任何人合作，用对方的资源，而不必管理员工或者财务。

全球合作可以具有最快速反应、随时结合、随时解散的特性。

### 英文：世界的普通话

但全球合作最基本的条件是英文，在未来的网际网路世界里，只有一种是普通话，其他都是方言。

在国家还没有统一时，各地方的方言对地方上的人来说就是普通话，因为其居民从来不到其他村庄去，所以也不会知道有其他语言存在。国家统一后，出现大众传播系统，所以需要大家都能沟通的普通话，因此各区不同的语言就被当作方言。

现在全球都在用网际网路传播，主要以英语为主，所以英语可算是普通话，各国不一样的语言就是方言，因此现在学英文已经远比过去来的重要。以前不会讲英文，顶多不做外销，现在则没有内销、外销的分别，而是「全球销」，已经没有办法不讲英文，所以我们必须知道英文的重要性。

### One-man Company, Global Activity

在未来的世界中，企业不必到世界各地去设据点，而是可以做到 one-man company（一人公司），global activity（全球活动）。透过网路无远弗届的特性与各种功能，加上语言的能力，便能以很小的公司，达到具备全球活动的能力（presence）。

每个人都是老板，赚或赔全由自己一人负责。

我们不断地强调、寻找、推广的 21 世纪企业竞争力，总结来说，就是集中所有力量发展核心专长，然后以最快的速度达到最终顾客，并且不断提供客户新东西，以吸引、维系客户，使他不会去跟别人购买，而且这些东西都受到法律的保护，然后用电子商务（E-commerce）加上传统商务大于传统商务的概念来推广商务，尽量把所有的库存变成现金，加上组织不断的改变社会机能，时时不断的学习，最后进行全球合作。

这不是将公司扩大到全球规模，而是全球合作，做到 one-man

---

company, global activity 的境界。