

## 98 管理妙招

你是否为危机一筹莫展？还是被机遇冲昏了头脑？下面 98 个观点将帮你应付迎面而来的管理问题。

Jet Magsaysay 著

编者按：对亚洲经理人来说，1997 是困惑的一年。许多人随着货币贬值和股市下跌渐失信心。另一些人则因出口停滞不前、贸易逆差不断增长而忧心忡忡。他们看到宣称“亚洲奇迹已终结”的新闻，怒气冲冲。※尽管如此，东亚的增长率仍居世界之冠。机遇还在亚洲各地不时展现。中国和日本重现新的活力。信息业火爆异常。亚洲经理人薪酬也在继续追赶西方水平。※1998 年看来更将如此。本刊为了一如既往地完成为你提供竞争优势的使命，将介绍以下管理观点，助你迎接新的一年，跨入下一个 10 年。

### 战略大观

战略：不管你称之为全局观，还是全新观，最重要的是要有这种目光，并能与人分享。

1. 不仅追求更好，更要与众不同。当所有人在质量、服务和速度上都处于同一水平竞争时，没人会长久领先。因此，Michael Porter（波特）指出，战略“是为了让你从竞争中脱颖而出。它不只是让你胜过他人，更要与众不同。”

2. 确立自己的立场。专注于产品或服务是一种圈套，《企业精神，贯彻始终》（Built to Last）的作者之一 Jim Collins（柯林斯）对 Inc.（编者译：企业）杂志说道，“我们将看到，越来越多的企业将围绕自己的核心目标、而非产品或服务来构筑自身形象。它们必须这么做，因为各种商业周期越来越短。”因此，请注意，至关重要的不是产品，而是企业的立场。

3. 构筑机制。在这次采访中，柯林斯还提供了一种战略替代品。“为了实现核心目标，企业需要建立一种机制，赋予企业的立场以生命并激发变革。机制促使那些加强企业核心目标的事件发生，将目标转化为行动。”一个最著名的例子是，3M 公司规定，靠最近 5 年推出的产品来实现其 25% 的利润。

4. 拓宽视野。你不应该只看到眼皮底下的机会。Wayne Burkan（韦恩）认为，有三种障碍阻碍人们的视野：目光迟钝（看不出变化）、无动于衷（对看出的变化没反应）及套用老办法（根据以往经验做反应）。谨防这些障碍。

5. 采取行动。在瞬息万变的行业（所有行业不都如此吗？），你可能会在战略上浪费时间。北方电讯公司（Nortel）行政总监 Jean Monty（吉妮）在接受本刊专访时强调，最关键的成功因素是“行动。只要确保自己的行动完全符合业务目标，就要拼命干。”

### 网络空间战略

现在，我们有了各种各样网络，如国际互联网、企业内部网、企业外部网。但同这些基础设施相比，更为关键的是急需对企业网络空间战略加以管理。

6. 创立网络公司。“当今大多数企业的结构是按一个已经过去的时代建造的，”James Martin（马丁）指出。解决方案：建立一种架构把企业变为“网络公司”（这也是马丁著作的标题）。这样，就可以利用电脑网络实时回应竞争压力。马丁说道，以前“实时”仅用于生产。而在网络公司，它包罗万象。你想建立价格优势？只需浏览一下所有可能卖主的价格再将自己的价格定得更低。需要确定当天准确的库存量？供应商送来的货刚好合乎你的需要，因为你的计算机已通知了他们。“这可以适用于数不清的商业场合。

7. 进入网络空间市场。如果你刚从某个荒芜小岛休息两年回来，以下是一些当前最重要的内幕信息：电子贸易正蓬勃发展（1997 年贸易额约 100 亿美元；仅企业间的业务额就达 70 亿美元之多）。所有这一切发生在哈佛大学教授 Jeffrey Rayport（瑞波特）和 John Sviokla（斯威卡）所称的“网络空间市场”。网络空间市场涵括了在国际互联网、有线电视、联机数据库以及可以取代有形商店的所有东西中所进行的买卖。

8. 抓住最佳顾客。亚洲仅有 5%的家庭拥有个人电脑。因此，关于网络空间市场的种种谈论听起来不免有些纸上谈兵。但瑞波特却为这一纸空谈添了一些兵卒，他警告道："拥有个人电脑的是那些最富有、教育程度最高、最了解技术的顾客。如果你固守有形业务袖手旁观听任他人尝试网络空间市场渠道进入你的地盘，他们就会抢走你最好的顾客。如果你顾客群中最好的 10%流失了，你的企业会是什么样？"

9. 实时反应。营销高手 Regis McKenna（麦肯拉）在 Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer（实时：如何面对永不知足的顾客）一书中指出，顾客在速度方面已被宠坏了。因此，"那些为 21 世纪做了最充足准备的企业认为，在实时系统方面进行投资对留住顾客至关重要。他们利用信息和通信技术来回应不断变化的环境，更为重要的是以便在尽可能短的时间内满足其顾客的需求。"

10. 安装完美服务系统。麦肯拉补充说："我对完美服务的定义是，顾客利用'透明'技术手段毫不费力地自我服务，以至自己都没意识到在这样做。"就象电信一样，你已成了自己的接线员，不是吗？

11. 抓住黄金机遇。Upside（编者译：上层）杂志称，现在最赚钱的，是为中小型网上企业外包目前只有大企业享有的自动交易处理能力。"我们说的是贸易服务提供商（CSPs）这种全新行业。它在电子贸易中的作用就象国际互联网服务提供商（ISPs）在入网和主机服务中的作用一样。小型企业是国际互联网商业领域发展最快的部门，向这些企业提供价格适宜的电子贸易能力，其收益相当可观。"

#### 创立亚洲新规则

亚洲创造财富的传统规则正在为新规则所取代。这些新的规则完全符合世界潮流：专注、面向全球。让我们看看亚洲经理人如何撰写新的宣言。

12. 汇集两种风格之精华。虽然世界对华人管理方式的兴趣日益浓厚，首屈一指的华人企业家却开始实践一种超越时限的通用管理方式。例如，他们既看重紧密的家庭关系，又崇尚个人主义。

13. 强调专注。菲律宾零售业大王施至成就是这样一位企业家。他就是通过专注于集团的运作优势而发家的。当其他人实行多元化时，他却靠专注于核心业务发展壮大。

14. 重新创造优势。丰田公司的奥田硕是一位新型的日本总裁。他很快摒弃了日本式管理的传统（终生就业、基于共识的管理），建立了新的典范（因才提拔、加快决策速度）。结果，一种令竞争对手胆战心惊、日本和西洋相结合的成功模式产生了。

15. 在新兴行业展开竞争。虽然亚洲创造财富的旧路子，如食住和制造业，仍然可行，同时也出现了新的致富之路。其中最明显的就是优质信息。

16. 跻身七位数高薪俱乐部。一些亚洲高级经理人的年薪已过美元 7 位数。加入这一俱乐部的人并不多，但许多人已开始实施这一俱乐部的基础原则：按业绩付酬。

17. 加入电子精英行列。这些人经营着当今最激动人心、最为成功的企业。正如 Softbank（编者译：软件银行公司）的 Masayoshi Son（政吉）一样，他们深知企业文化能够推翻旧的思维模式，建立一个新的商业行为框架。Geoffrey James（詹姆斯）阐述了 6 种通往成功的观念转变。

18. 变商业为生态系统，而非战场。与其将商业看作是竞争冲突，不如将它看作是共生关系组成的世界。

19. 变企业为大家庭，而非机器。如果企业是机器，员工便成了非人格化的齿轮。而在企业大家庭中，他们都是活生生的人。

20. 把管理当作服务，而非控制。与其强迫员工，不如引导他们。

21. 员工是同仁，而非孩子。在聘用每一位员工的时候，把他/她看成是全世界最重要的人。

22. 激励的手段是远景，而非恐吓。令工作充满激情、幽默和活力。

23. 视变革为成长，而非痛苦。变革是登上成功新阶段的一个组成部分。

营销、营销

亚洲的长远目标是建立全球品牌以及具有全球竞争力的销售队伍。在这两方面，仍然任重而道远。

24. 支持全球品牌战略。营销大师 Philip Kotler (高德乐) 认为，要想让全球品牌管理取得成功，亚洲营销人员还缺少过硬的广告和推广技术。这需要"把品牌管理看作一个独立学科，以便对其它所有营销学科加以补充。"日本的品牌及其周密的计划、老到的广告和有效的支持即是一个典范。

25. 在网上发展品牌。Information Strategy (编者译：信息战略) 杂志认为，如果应用得好，"你就能超越竞争对手的品牌。"为了达到这一目的，网上交流应采取"请让我们来帮助你"的态度，而不是"我知道你有何需要"的态度。

26. 重返个体化采购。"大规模营销从未存在过，"管理顾问 Lynn Upshaw (阿普肖) 在一次全球电子邮件品牌高峰会上辩道，"而顾客却从未背离过个体化的采购行为。"互动营销工具将使我们重返这种自然状态。

27. 问简单问题。Fast Company (编者译：快捷企业) 杂志问营销作家 Don Peppers (培普斯)，他是如何评价一家企业的顾客服务情况的。他提了 4 个简单的问题：你是否区别对待不同顾客？你是否同顾客建立起一种学习型关系？你是否留住了顾客？你企业的组织结构是否围绕顾客建立的？

28. 取消销售队伍。我们所知的"销售产品"意义上的"销售"已经消亡。新的模式需要我们对顾客进行共同管理。这意味着将销售职能从传递货物转向为顾客带来利益。要做到这一点营销大师 Mack Hanan (汉南) 建议如下：

29. 确定需要销售人员实现的销售战略是什么。

30. 因此，先要找出顾客为 2000 年设计的商业战略是什么，以便令自己的战略与之相配合。

31. 然后，找出什么样的销售组织会以最低成本令顾客的战略增值。

小小世界任驰骋

经过多年的滥用之后，"全球化"这个词终于找到了一些真正的意义。所谓全球化是指一种网络式经济。在这种经济中，力拔头筹意味着自己的业务在全世界范围内都要力拔头筹。

32.4 种角色。全球化探险家的角色分 4 种：船长 (有远见卓识的领袖)、制图员 (向导)、大副 (日常管理) 和资助者 (忠告、经验、资金的提供者)。

33. 如果你无法网罗到全部 4 种人，至少找两位领头人。Red Herring (编者译：红鲱鱼) 杂志认为，在发展的每一阶段都需要不同类型的领导，很少有哪个行政总监能胜任所有职能甲骨文公司 (Oracle) 蒸蒸日上就是因为有两位领导：运作总监 Ray Lane (林瑞，"主管公司日常事物者") 和行政总监 Larry Ellison (艾立生)。艾立生专注于他的强项：激励员工、推销甲骨文公司的企业精神。

34. 设立极限目标。渐进式改善可能不会使企业达到世界水平，至少短期内不可能。极限目标则设立了看似无法达到的宏伟里程碑，迫使企业重组流程。《财富》(Fortune) 杂志说，这种做法反映了全球大企业高层管理人员的思维转变。

35. 选择新的增长之路。从下列 5 条全球运作之路中任选一条：打破规则 (打破行业平衡)、参与竞争 (在不断增长的市场满足现有需求)、制定规则 (控制市场标准)、专业经营 (专注于缝隙市场) 及临场发挥 (从变革中获利)。

36. 留意中国的发展。即使 Wired (编者译：连线) 杂志的人也承认："中国人的家族式文化恰巧很好地满足了全球网络式经济的流动性需求。20 世纪 8、90 年代，新加坡和香港的

经验很好地证明了这一点。这两个土地和自然资源极其匮乏的地区之所以能成为经济劲旅完全靠人力资源，主要是脑力资源。

#### 危机管理

在所谓亚洲金融危机外表下，成长和机遇的暗波汹涌。很有趣味的是，短期问题的最佳解决方案就是采取长期对策。

37. 重温经济学基础。要想理解亚洲货币灾难，必须重新审视古老的供需法则以及它在货币上的应用。香港投资经理 Sin-Ming Shaw (邵新民) 在《新闻周刊》(Newsweek) 一篇文章中写道："汇率就是一种货币对外币的价格。同所有价格一样，它也会波动。"特别是当国内经济政策和国民生产同现行汇率不相符时更是如此。

38. 兴建工厂，而非大酒店。韩国前外交部长韩升洲对亚洲金融市场的动荡做了精辟的阐释："东南亚的问题在于……资金投向了高档大酒店，而不用来兴建工厂。"

39. 走出低档产品行业。东南亚被低成本的中国制造业和日元贬值带来的日本出口猛增压得喘不过气来。因此，《商业周刊》(Business Week) 的一篇评论写道："亚洲四小龙的长期出路在于，抢在前面进入高档产品行业。"

40. 坚持 4 个 C。作家兼行政总监 John Harvey Jones (钟斯) 爵士说，在困难时期经营，关键是 4 个 C：专注 (Concentration, "完全明了自己的核心业务")、成本 (Cost, 将此降到最基本开支)、现金流 (Cash, 没利润可以生存但没现金流不行)、交流 (Communication, 绝不可行事诡秘)。

41. 瞄准局限。要提高利润，很显然，关键并非降低成本。至少对 Eli Goldratt (戈拉德) 来说是如此。这位流行经典作品《目标》(The Goal) 的作者指出，每个企业在经营中都至少有一种局限。不然，"企业的利润将无穷无尽。因此，关键是瞄准局限，提高产出 (企业通过销售获取资金的速度) 和利润。"

#### 个体的时代

一切都建立于作为个体的人这种宝贵财富上。不论是员工、顾客，还是 "智力资本"，他们最常被简单地称为 "人"。

42. 重新定义 "忠诚"。忠诚并没有消亡。在有些企业它仍生机勃勃。这些企业用它来联系一切：忠诚的员工创造了忠诚的顾客，引来忠诚的投资者。

43. 公布帐目。如果你希望员工象经理或业主一样行事，就要把经理和业主需要掌握的信息给他们。不相信吗？请看 Inc. (编者译：企业) 杂志登载的精辟语。Reflexite Corp. (编者译：莱福塞公司) 的 Cecil Ursprung (西塞尔) 说："公开结果令我注重事实，而非个人的情感。"Reuther Mold & Manufacturing (编者译：路特模具公司) 的 Karl Reuther (卡尔) 也说："由于我同大家分享信息、分担问题。员工更关心公司。他们有了一种前所未有的尊严。我也不再感到孤立无援了。"

44. 用心招聘、轻松管理。《快捷企业》杂志说，在招聘这一问题上，许多行业的领先企业都得出了同一结论："素质比知识更重要。招聘并非是找有合适经验的人，而是要找有合适思维方式的人。这些企业招聘看态度，技术靠培养。"

45. 建立空间和自由度。The Living Company (活生生的企业) 一书作者 Arie de Geus (亚力) 曾研究了令企业生存数百年的一些因素。他在 Management General (综合管理) 杂志上的一篇文章中写道："在这些企业里，人们都深知企业组织的最大潜能与鼓励每个员工发挥自己潜能的程度直接相关。"

46. 重视人胜过利润。是否觉得太过虚了？显然，联邦快递 (Federal Express) 根本不这样认为。它之所以能成为 100 亿美元资产的企业，完全靠实施这一条和另 10 条原则。

47. 相信员工的潜能。Stephen Covey (柯维) 引用了歌德的一句话来促进巨大的业绩成就："按他现在的样子对他，他会保持现样；按他能做和该做的样子对他，他会成为能做和

该做到的样子。"

#### 超脱时尚的管理

全球都在抨击流行的管理时尚，重新回到管理根本。

作家 Richard G. Hamermesh (汉默麦希) 将下列原则称为"超越时限的 6 条成功法则"

48. 务实的态度。正视缺点，认清自我。
49. 采取行动。无所作为比犯错误更糟。
50. 坦诚对话。不诚实的行为比朴实的真话更容易伤人害己。
51. 激励要言之有物。明确无误地指出公司的目标和使命。
52. 摒弃假困局。以"两全"的思维方式取代"两者取一"的思维方式。
53. 领导。确定方向。培养信任感，并创造可观的效益。

根据企业组织思维大师 Edward E. Lawler III (罗勒) 所著的 The New Logic of Organizing (企业组织的新逻辑)，还有以下 6 条原则：

54. 企业组织形式可成为终极的竞争优势。
55. 员工参与是最有效的控制手段。
56. 所有员工都必须增加重大价值。
57. 建立横向流程。这一点是企业组织效力的关键之所在。
58. 企业组织必须围绕产品和顾客设计。
59. 有力的领导艺术，即明确地说明企业组织的工作日程，对成功至关重要。
60. 所有这些处方都指向一个总处方：不能生搬硬套。牢牢掌握基础，运用创造力，按公司情况量体裁衣般地应用管理概念。

#### 来自高级经理的看法

在过去一年里，本刊曾采访了 12 位亚洲行政总监。听听他们是怎样讨论各种问题的：

61. 扔掉职位说明书。本田汽车亚洲公司总裁 Satoshi Toshida (东田里志) 说，他的管理风格"完全是本田风格"，即鼓励自由度。"我不喜欢设立职位说明书。如果你需要，我也能给你一份。"
62. 争做亚洲的跨国公司。有些企业需要全球化。有些地区化就可以做得很好。香港的 Gold Peak (编者译：金峰公司) 董事长 Victor Lo (罗伟国) 认为，亚洲的企业至少应该考虑一下做亚洲区域性企业的可能性。
63. 分解企业。在软件开发企业 Infosys (编者译：信息系统公司) 里，每个项目都象一个小型企业一样经营。董事长 N. R. Narayana Murthy (默迪) 说："服务性企业要想成功，很有必要授权赋能。一旦设定预算，项目中的员工就可自由决策。"
64. 别贪恋权力。某香港企业一位董事长兼行政总监对接班人问题是这样看的："第 1 代、第 2 代及之后的经理，千万不要贪恋权力，应给充满活力的年轻人让位。"
65. 让顾客经营企业。台湾积体电路制造股份有限公司让顾客经营工厂。董事长张忠谋这样说："顾客可以象主人一样对待工厂，可以随意改变生产计划。"

#### 流行的管理方法

现在的时尚是反时尚，(明白了吗?) 所以人们不想常在嘴边挂着流行语。然而，没有了这些，经理该如何办呢? 如果你觉得不知所措，请看以下几点：

66. 重构战略宏图。你今后的竞争优势在哪里? 很有可能在于抛弃现有竞争参数。人们称之为重构战略，即迫使竞争者按照重构战略者设计的新规则参与竞争。
67. 学习、学习、再学习。你并不认为人们已忘记了"学习型企业"，是吧? 现在，成为一个学习型企业日趋重要，你更不会这样认为了。日本的 Ikujiro Nonara (野原) 教授指出："在一个唯一能够肯定的东西，就是什么都不能肯定的经济世界里，保持竞争优势的惟一源泉就是知识。"

68. 打破常规。有两种战略逻辑可供选择：一是常规的战略逻辑，另一种则是被 W. Chan Kim (金昌为) 和 Rene Mauborgne (莫邦) 在 Harvard Business Review (哈佛商业评论) 杂志上所称的"价值创新逻辑"。思维方式应立足于顾客所寻求的整体解决方案，"不管这样做是否会超出企业的传统业务。"

69. 争取共同利益。日语中有个新词，叫"共生"，意即个人和企业组织为共同利益一起努力的一种合作精神。佳能公司名誉董事长 Ryuzaburo Kaku (贺来) 介绍说，这是他公司"最珍贵的原则"。

70. 赢取知识份额。INSEAD (编者译：欧洲商业管理学院) 的 Peter Williamson (威廉逊) 教授在《哈佛商业评论》杂志上写道："由于当今亚洲的竞争游戏总是快手者胜，因此企业必须比对手更快捷地掌握新技巧、学习新技术、取得新能力。……企业不仅要获取市场份额，更要获取知识份额，把握尖端产品和流程的知识。"

71. 脑力管理。目前的流行语是"智力资本"。Thomas Stewart (斯图亚特) 曾以此为题写过一本书。他说，智力资本可分 3 种：人员、结构和顾客智力资本；"我们在这方面的管理十分糟糕。"

72. 加强关注。关于国际互联网，我们不是听得不少了吗？显然不够。Forbes ASAP (编者译：福布斯快讯) 问"网络空间至尊" Esther Dyson (黛生) 何为"智力资本"。答复是："向国际互联网学习。"具体一点来说，就是国际互联网能够让你满足顾客的真正需求，即一对一的关注。

#### 自我企业

在动荡和变革中，职业经理的作用不断加强。这种供求拉力创造了一条新的职业发展捷径把自己当作企业。

73. 做个多面手。《快捷企业》杂志告诫道，如果你想在事业上如履青云，就要把自己变成一个多才多能的独立团队，如表演□技术专家、电脑□环境学家、生物□信息学家，你觉得如何？

74. 做个心灵感应者。Gay Hendricks (恒迪克斯) 和 Kate Ludman (利德雯) 说，心灵感应者通过直觉就能看清事实。他们还有 10 种在下个世纪十分关键的特性。你应看看自己是否有这些特性：

75. 绝对诚实。只说真话，始终如一。

76. 公平。说到做到。

77. 了解自己。不遗余力地分析自己。

78. 摒弃教条式的精神生活。生活中汲取各方面的精神力量。

79. 用更少资源做更多事。学习立足现在，以此驾驭时间。

80. 挖掘自己和他人的优点。注重自己和他人内在的优点。

81. 培养不一般的幽默感。能马上看出生活中的滑稽之处。

82. 培养长远目光和细心的专注。必须同时获得这两种技能，但事实却往往不是这样。

83. 培养不同于常人的自律性。不仅为成功而竞争，同时也为竞争而竞争。

84. 平衡以下 4 个方面：亲人、工作、精神生活和社会活动。

85. 除此之外，领导艺术专家 John P. Kotter (高陶) 还增加了在他看来可以在"后企业社会"致胜的 6 条原则。首先，不要依赖常规。事业新路在于打破常规。

86. 关注全球化及其结果。新的竞争对手、新的市场和规则不断涌现。须随时适应这些潮流。

87. 力争小巧精干，摒弃庞大臃肿。

88. 作为顾问或服务提供者，不仅从企业外部，还要从内部帮助大企业。

89. 不仅要管理，还要领导。例如，在灵活多变的网络中，管理就不太重要。

90. 争做庄家。全球化使想与其他企业建立关系的企业数目大增。做庄家可以操纵这些关系。

91. 对于所有期盼用克隆来解决时间管理问题的人，《企业》杂志提供了创造更多时间的方法，“由于这是无法做到的，许多人退而求其次，即更好的时间管理。为了达到这一目的，他们抢先尝试最新方法、技术以及所有可能的东西以使自己，并进而使自己的公司提高生产率。他们腰带传呼机、手提大哥大、打开掌上型个人数字助理（PDA），通过语言信箱、电子邮件和传真机来管理企业。”

胜券在握

Future in Sight（展望未来）一书作者 Barry Howard Minkin（米金）说，要在 1998 年以后取得成功，就要充当变革的弄潮儿，并第一个看到变革的到来。他认为，我们应该照以下方法变革我们的管理方法：

92. 驶入信息高速公路。对职位进行重新设计以充分利用信息高速公路。

93. 进行变革管理。把变革转换成利润。

94. 分享权力。管理者和员工有主人翁精神。

95. 做个通才。扩展行政总监办公室。

96. 目光敏锐，行动快捷。团队精神是关键。

97. 重组生产，使之从劳动密集型的业务活动变成知识密集型的业务活动。

98. 最后，还要对那些焦虑不安、悲观失望的人说 1、2 句话：抛开烦恼。据《连线》杂志报道，“我们正目睹着一次规模宏大、前所未有的全球经济增长的开始。我们已进入了一个持续增长期，将令世界经济每 12 年翻一番，并为地球上几十亿人口带来实实在在的富裕生活。我们正处于将延续 25 年的经济扩展期的初期。它将为解决贫困等看似无法消除的问题、缓和国际矛盾做出重大贡献。而且，我们在发展的同时不会破坏环境。”这一切随着技术、生产率和网络经济的重大成就，都将一一实现。

现在，我们可以着手实干了。