

創造價值，論個人生涯、組織策略的執行力與校準

從 1997 的東南亞金融風暴的震盪之後，到了 2001 年的時候，不管是人民還是企業組織、國家組織，都在復甦之中更加大步伐，中間有著金磚四國的興起，也有著金鑽 11 國的竄出。一切的榮景都在歌頌的詩歌之中被傳遞著。隨著，2008 奧運的落幕，世界經濟也在落幕的歌聲之中隨著飄搖了起來。金融風暴(Economic Crisis)這樣的字眼突然之間在週遭變得無所不在。失業率的攀升、無薪假的糾纏、大家又高喊起 Cost Down，似乎唯有 Cost Down 才能救亡圖存。但是，我們真的去思考過到底是什麼樣的原因造成了金融風暴了嗎？到底人性的貪婪從 1990 年代開始的全世界經濟起飛之後，到底對於人性、環境造成了怎樣的變化呢？為什麼績優的企業會一夕之間冰消瓦解？為什麼連國家也會宣告破產？為什麼無薪假會掀起恐慌？為什麼個人連安穩的工作權也在一夕之間變得這樣脆弱了呢？組織、個人該如何保持自己的價值，進而創造更多的價值，保持不敗之地與持盈保泰呢？

翻開保羅·克魯曼(Paul Krugman)的研究，匯率制度崩潰與通貨危機正在新興地區重演著歐美的過去。東亞地區這數十年來的經濟起飛，真的奠定起自己的整體價值了嗎？真的站穩腳步了嗎？亞洲新興地區的經濟快速成長，真正撐起這一片天的是大量的資本投資，甚至是大量的公共投資乘數的效果，看著中國的專利權幾乎有 82.3%的專利其實是外國的專利申請，真正屬於自己的專利權僅有 11%左右，那表示技術創新與生產力提高並未蛻變成經濟的新引擎，這樣的國家、企業、組織、個人的結構，將使得蛻變的痛苦會繼續在經濟北風的淒厲音符之中迴蕩又迴蕩，終而無以為繼。

過去的成功或失敗都會迫使我們在習慣領域之中，汲汲於清理過去的包袱，沾滿灰塵沙礫的傷口會不斷提醒著【危機與痛】，成功的模式同樣也會一再地被傳頌著，甚至令人著迷沉醉。埋首一角的我們，千萬不要忽略舊世界正在如何的變形，如何離我們遠去；新世界又正在以怎樣的新形勢，悄悄的掩至呢！當我們自行其是，卻慌亂於前所未有的難題與變動之際，不要忘記別人已經發展出的規則與答案。

當共產國際的瓦解出現，美國變成唯一超強的時候，股市大漲、政府盈餘大增、購買力大增，照道理應該是全球一片榮景，但是，報紙上的悲觀消息依舊不斷的出現，Dow Jones、NASDAQ 的企業正不斷的更新呢！同時，隨著全球化的被鼓吹，曾幾何時，身邊的外國人員來開始往亞洲大量移動，連 S.H.E.都唱起【全世界都在說中國話，說孔老夫子的話，....】，組織的用人格局開始量變到質變了。但是，個人有感受到這樣的變化並開始因應嗎？組織有把企業員工的成長當作是重要課題嗎？還是把裁員當作是例行公事呢？

組織的策略結構最終的表現，還是財務構面的呈現，當 1970 年代之後的 20 年，由於市場還有著共產地區與歐美地區的區隔，生產力更是維持著 1% 左右的成長而已，整體的經濟始終無法翻轉，因此，當 1990 年末開始，生產力的大量提升促使企業的財務獲利迭創佳績。諸多歐美的企業經營者有真正去思考過為什麼日本又摔落了？為什麼生產力會大幅提升呢？管理學自從彼得·杜拉克提出之後，只是整理出【產、銷、人、發、財，五管】的架構，直到最近才有六管的提出，但是，誰也沒去寫出文獻來證明這樣的成功會不會是因為資訊科技漸趨成熟，促使了判斷決策的快速與正確性，因而降低了匯兌的損失，加速了企業體的組織命令的溝通與傳遞。當企業因為電腦、網路與流程整合之後的能耐展現，企業領袖卻攬下了大部分的功勞，也拼命幫自己加薪，終於，貪婪的反撲讓今天的金融危機重新給這個世界上了一堂寶貴的【反省力】的課程。

剝洋蔥(Onion)會讓人覺得辛辣而不舒服，但是，發現真諦與問題卻得學習剝洋蔥的方式，從最表面一直追蹤到最核心，甜美的滋味就伴隨在辛辣的刺激之中。美麗的經驗會讓人懷念，以前行得通的模式，為什麼現在卻不管用了呢？產品的品質更好了，價格更優惠了，服務更貼近客戶了，為什麼卻不再豐收呢？當【What】 vs. {How} 的時候，會不會是該檢討【What】的時候到了，而不是一味的去檢討【How】的時候呢？如果目標該轉變了，如果企業的核心事業該轉變了，而我們卻還在檢討【作法，How】。那麼，我們該留下怎樣的核心能力呢？我們又該怎麼去蛻變出新的核心能力呢？【人才】將會是關鍵。還有呢？到底有多少的變數關係是我們還沒有去討論出來的呢？

美國春田控股公司(SRC Holding Corporation)的創辦人 Jack Stack 創立出公開式管理(Open Book Management)的管理模式，讓員工可以充分的分享、認知、理解、執行企業的策略與步驟，並讓反應與溝通加速，造就了這樣的成功企業典範。危機永遠都存在，人才既然是企業的根本，企業的員工明星也不斷會出現並且被呵護著，因為我們都稱之為核心關鍵員工；但是，A to A+ 的作者 Jim Collins 指出；公司要長久成功要基業長青(Build to Last)，靠的不是領導人多有魅力或者能力，而是靠公司所建立的制度。個人總有一天會離開企業，但是，系統卻可以永無止境的改善以撐住公司。我們真正要管理的不是人，而是制度、系統(系統=流程+表單)。

電腦科技的發展與發達，確實造就了歐美企業的快速反應與創新，因為資訊的快速收集與分類，讓各個組織層次得以快速按照 SOP 來反應，這就是流程構面 + E 化的整合的成果。隨著資訊的快速分類與討論，對於客戶的深度需求整理，觸發了對於流程、產品的改善或者創新，也讓企業得以思考到底核心事業、核心能力是什麼？

經濟危機不可怕，可怕的是不蛻變。杜邦是個 208 年的企業，沒有人可以活得夠老以便繼續支撐杜邦公司的存續；Nokia 更是將近三百年的公司，從賣木材到多角化到集中火力變成電信的龍頭，不僅解決了財務的困境，更建立起長期的價值。當芬蘭的不景氣的衝擊讓諾基亞的高層決定聚焦，而沒有繼續走入多角化路線，其實他們都承擔著很高的風險，因此，多角化的經營模式變成在電信事業體的多角化經營，終於可以主導起從後端的電信設備到前端手機與服務系統的整合，佔據著龍頭的角色至今。

如果，以前管用的現在卻不管用了；如果，你最好的客戶都是一些不精明的客戶；如果，客戶一但有選擇就流失了；如果，我們可以從新來過，做事的方法會有不一樣；如果，我們必須要教導客戶他們應該要什麼。當這些如果出現了，那就是我們要審慎思考我們是不是要改變了。

以前管用而現在卻不管用，顯然目標或者方法都不合時宜了。客戶不精明，那麼生意模式就在關係之中度過，那是機會財，是天上掉下來的禮物，難以持久。當有所選擇客戶就選擇離開我們，那麼，表示我們的產品、價格、服務流程、對客戶構面的分析、認知、理解與發展出適切的流程與相對應人才都應該要改變了。如果我們總是堅持著舊的理論架構，要去教育客戶而不肯傾聽，那麼，我們對客戶的心態到底是把客戶當客戶，還是把客戶當學生，還是把客戶當奴才或奴隸呢？少了傾聽的商業模式，少了快速從第一線回傳的戰情，這個蛻變的戰役該怎麼佈局呢？

Google 與 Amazon 一起推出真正的電子書，拿著一本輕薄的電子書連接著網路，報紙、書本、音樂、電影、....，很多資訊就從這本電子書之中傳到眼前，但是，誰能想像原來到目前為止【老年客戶層】卻是大宗呢？但是，這樣的創新策略雖然反映了對紙本報刊的訂閱率展開對應之策，這是科技的創新，但是，對於人的使用習慣是不是真的起了革命性的引導變化呢？值得再觀察！

景氣也許在 U 型變化之中復甦，也許在 N 型的變化之中走出陰霾。我們該在這個景氣震盪的期間，好好的去觀察並思考：

競爭者是不是撤出了呢？我們又可以攫取哪些機會呢？

對於成長的市場是不是反而該加碼投資呢？

對於技術是不是該趁此機會真正去思考，要更張開手臂去擁抱下一代新技術的人才呢？

對於勞力密集的產品，是不是該配合大陸內陸開發的潮流，走入內地以保持獲利呢？更何況當更大的競爭對手已經這麼做的時候，我們又該怎麼快速反應呢？

我們能不能用更低的價格去拿到關鍵資源呢？該怎麼合縱連橫來擴大自己的談判力呢？

後勤單位與前線組織的搭配，怎樣歷練出 **Team Work** 的機制與默契，更值得投資了。一味的節流是不是反而讓最基本的人力資源構面【學習與成長】出現了傷害呢？

最終，如何透過組織的流程、E 化的即時方便的機制來達成整合與控制。真正向歐美企業的佈局看齊，是我們落實執行力的重要思考方向。