

WINNER TAKE ALL

贏家競爭力

讓美國不再獨強的因素

HOW COMPETITIVENESS SHAPES THE FATE OF NATIONS

理查·艾爾格斯 著
楊謹云 譯

RICHARD J. ELKUS JR.

► 美國一步步向各國出賣自己的競爭力，關鍵就在高等教育。

——聯名推薦——
(依姓名筆劃順序)

宏信畢馬威企管顧問股份有限公司總經理

何曜宏

華碩電腦教育長

吳崇文

元智大學創新育成中心主任

林耀欽

國立成功大學校長

賴明詔

贏家競爭力

讓美國不再獨強的因素

作者 理察·艾爾格斯 (Richard J. Elkus Jr.)
譯者 楊語芸

發行人 李家恩
總編輯 黃智成
副主編 宋勝祐
編輯 王怡婷

出版者 繁星多媒體股份有限公司

董事長 黃瑞循

總經理 黃山

執行顧問 張雪玲

社務顧問 黃仁雄

行銷總監 陳淑惠

編務統籌 胡惠君

發行經理 張純鐘

教推經理 蕭毅

客戶服務 徐雪娥 黃珍宜

地址：台北縣五股工業園區五工五路37號

電話：(02) 22999822 · (02) 22982836

電子信箱：service@BeautyEnglish.com.tw

經銷商 聯合發行股份有限公司

印刷 2009年8月初版

定價 新台幣320元

ISBN 978-986-6414-10-7

版權所有 翻印必究

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Printed in Taiwan

金星★商管IB004

WINNER TAKE ALL

How Competitiveness
Shapes the Fate of
Nations

贏家競爭力
讓美國不再獨強的因素

國家圖書館出版品預行編目資料

贏家競爭力：讓美國不再獨強的因素／理察·艾爾格斯 (Richard J. Elkus Jr.) 作；楊語芸譯。－初版。－台北縣五股鄉：繁星多媒體，2009. 08
面；公分。－(金星★商管；IB004)
譯自：Winner Take All: How Competitiveness Shapes the Fate of Nations
ISBN 978-986-6414-10-7 (平裝)

1. 企業競爭 2. 國際競爭 3. 科技業
4. 電子業 5. 美國

553.6

98011717

WINNER TAKE ALL:

How Competitiveness Shapes the Fate of Nations

by Richard J. Elkus Jr.

Copyright © 2008 by Richard J. Elkus Jr.

Complex Chinese translation copyright ©

2009 by InStars Multimedia Co.

Published by arrangement with Basic Books, a Member of Perseus Books Group through Bardon-Chinese Media Agency.

博達著作權代理有限公司

All Rights Reserved.

推薦序

競爭決定國家的命運

這次金融海嘯引發的金融危機，已進一步造成全球產業危機。曾經是不可一世的世界級巨人，也難逃傾頹命運，雷曼兄弟、美林銀行、AIG、通用汽車……一一倒下，這些曾經富可敵國的企業都是支撐美國經濟的重要支柱，如今卻瀕臨倒閉危機。有專家分析美國金融危機的源頭不在房市，而在於中國對美國的大量投資，認為始作俑者應是美中之間過分緊密的金融與貿易關係。過去十年來，中國對美國公債及政府擔保房貸債券，投資規模超過一兆美元，這樣強勁的融資動力，促使利率下降，也造成美國民眾過度消費、房市過度膨脹，以及各類複雜金融衍生商品的過度投資。

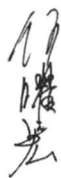
今日閱讀理察·艾爾格斯所著《贏家競爭力——讓美國不再獨強的因素》一書，針對美國大型企業為何會在這次金融風暴由極盛走向衰退，更有深入一層瞭解。如書中所提，在一九七〇年，美國企業和投資社群多採用亨德森的成長佔有率矩陣，當時投機主義壓倒了策略，企業紛紛尋找明星而拋棄狗事業，一些低利潤、高資本投資而且競爭激烈的產業在一九六五年後，成為美國公司投資人的詛咒，它們尋找擁抱更優渥的風險和報酬模式。我們也看到在美國今日的教育環境中，愈多的人投入在財金體系中工作，因為通常會有較好的收入，甚至較具挑戰性。投機、短期衡量指標、廉價投資、財務操作、貪婪等成為美國社會所接受的價值觀。書中提到美國爲了追求短期利潤以及廉價投資，幾十年來已經把爲商品和服務創造真實持久價值的能力不斷移轉到其他國家。美國不只委外製造，而且還輸出對美國長遠未來極爲重要的產業。結果，美國商品和服務的價值變得短暫，而且愈來愈依賴由別人創造的基礎價值。美國社會變得非常投機，它沒有真正去瞭解，做爲一個國家要在全球社群中競爭，產品與市場的關係是什麼？建立市場佔有率的要件和投資的需求爲何？又需要哪些基礎建設？但日本工業聯盟組成合作和支援的整合網，日本的商業策略不會因爲潛在利益不足而拒絕一項產品，而是假設每一個產品都會是另一個產品的基礎，而每一項技術都會成爲另一個技術的墊腳石，而由此產生的規模效益才是最大的。

在今日全球自由競爭與動態的市場環境，企業愈容易以追求短期財務回報爲經營目標，所

以艾爾格斯強調一個國家必須有競爭力的國家策略，如果國家整體不具競爭力，那麼在該國中任何商業或產業要維持競爭力也非常困難。在沒有國家策略可以確保競爭的基礎建設時，自私自利如果能夠為我們帶來什麼好處，頂多也是曇花一現，不能持久。產業特定的技術、產品和市場對國家產業基礎和競爭力是重要的，重要基礎建設的實質喪失，最後會損壞一個國家與其他國家發展有意義的經濟和政治關係的能力。

最近麥肯錫訪問全球一千多名企業高階主管的調查結果指出，約有七十一%的人認為金融風暴後，中國的影響力會更強大；五十七%的人則認為，美國的影響力會持續下降。面對全球權力結構產生的微妙變化，台灣企業更應仔細思考在經濟的範疇中，如何扮演好中國和美國間的角色，包括產業價值鏈的位置、產業分工的態勢，以及台灣企業下一波的發展方向。台灣政府必須也要建立競爭力的國家策略，包括整合力、基礎建設和投資的快速成長。如艾爾格斯書中建議總統必須參與產業與政府的對話，來決定哪些選擇符合標準。參與這些溝通的關鍵組織，必須足以廣泛地代表政府和產業，國防以及高等教育機構中科學和技術的人才，評估台灣在這些領域中未來的競爭位置。這本書值得每位企業經營者和國家政府官員仔細閱讀，它可以協助我們強化國家競爭力。

宏信畢馬威企管顧問股份有限公司總經理



推薦序

贏家通吃 大國崛起

在金融海嘯之後，世界變得更多變，世界經濟強權與國際產業分工「全球化」的勢態也在變化，美國強權式微已可見一斑，同時另一個大國（中國）正在崛起。當世界變得又平，又擠，又熱的時候，誰能主導？誰又能成為真正的大國呢？整體國家競爭力自然成為一個必須面對的重要課題，如果我們把「國家競爭力」定義為一個國家在世界市場上創造附加價值，並增加國家財富的能力。難怪作者理察·艾爾格斯（矽谷的商業領袖 Richard J. Elkus Jr.）在本書中憂心地指出美國國家競爭力正在消失，對美國政府大聲疾呼美國應該正視競爭力逐步流失的事實。

作者從過去三十年來美國與日本在各種尖端科技產品（電視、手機、半導體、晶圓、相機、錄放影機）的競爭過程中發現，雖然美國人發明了科技產品，而這些產品目前全世界最知名、市占率最高的品牌卻是日本等其他亞洲國家。美國企業爲了短期利益，科技產品不斷的外包與外移，已使美國逐步喪失技術設計，產品製造與市場競爭的相對優勢，相對於日本等其他亞洲國家（含中國與台灣）反而藉由技術合作與製造代工，不斷提升技術整合力，相關基礎建設與加速相關投資，使整體的國家競爭力不斷強化。所以作者強調美國必須發展國家競爭力的策略，急起直追以鞏固美國原有的競爭優勢，如果國家沒有競爭力，所有倚賴國家經濟強度的人都會受害。而且，改善一個國家的競爭力，會強化所有人的命運。

一個國家的政治與經濟影響力有賴於國家的競爭力，作者一再強調提升技術整合力，相關基礎建設與加速相關投資的重要性。我們（中國與台灣）是崛起中的經濟實力，希望能借鏡美國的式微，找到贏家的本質，抓到機會不斷強化競爭力的本質。優秀人才絕對是競爭力的關鍵本質之一，優秀人才是科學優異與科技創新的基礎，教育體系與培育人才是整體競爭力基礎建設的一環，作者在第六章特別提及「教育和競爭力：惡性及良性循環」，國家要有整體競爭力策略，教育體系才能被引導到正確的方向，值得我們深思。

作者也強調科技，產品突破都是演化而來，沒有可能一躍可及，不要因短期利益，而喪失長期競爭力。台灣產業也正面臨轉型的十字路口，這本書值得我們閱讀與思考，在過去科技產品的競爭中找到啓發，引領產官學研的領導人一起通力合作，找到共通的價值訴求與共創雙贏的機會，促成台灣產業整體競爭力快速提升。

華碩電腦教育長 吳崇文

推薦序

大學應是產業發展的推動力

美國近一世紀以來，在民主制度、軍事實力、科技發展、財務金融與商業貿易上，確是在人類歷史上佔有極大的影響力，尤其在各個不同領域的發展與應用上，更是所謂的創新者，制定標準規格，引導發展的方向。但隨著全球化的演進、亞洲國家的崛起、伊斯蘭意識的抬頭，及新興國家的發展，美國又面臨本身金融制度的潰散引起的衰退，使得美國本身獨強的地位產生了挑戰。

本書以美國人的觀點，提出美國已在重要的科技領域上失去領導地位，並以終端消費電器、顯示器與半導體之整合做為依據，提出精闢的分析，充份應用了B C G模式與摩爾定律

律，大聲疾呼美國需要一個由政治、經濟與教育整合的國家策略，需要一套將重要技術、產品和市場基礎建設的策略佈局，提升競爭力及維持美國的競爭地位。今年在參加美國育成協會 N B I A (National Business Incubation Association) 年會時，整整三天有一到二間大研討室都在討論如何因應美國的金融海嘯，如何面對逐漸沒有競爭力的技術發展環境，也有類似作者的主張與建議。

令人印象深刻的是，會議中對於美國產業技術發展的因應策略中，一些看法與作者相輔相成，例如產業與教育之間的關係。不可諱言，台灣的大學受到美國極大的影響，美國的教育機構所發展出與產業技術的關係是相當獨特的，記得有一次在歐洲一場中小企業與育成中心有關的會議中，我發表了元智大學創新育成中心的營運模式，當場有位德國教授問我，「你們學校如何培育學生追求真理？如何滿足大學的使命？」個人以為，美國能在重要技術的研發、應用與投資上取得進展超越歐洲，美國的大學發揮了很重要的力量，它的角色也跳脫了傳統大學所賦予的意義。

作者提到，「必須瞭解教育系統如何配合整個世界，這一點比任何既定的技術細節更重要。爲了讓教育體制能夠有效地吸引想要學、想要教和想要投資的個體，美國的教育計劃不止

要緊緊跟隨國家的重要需求，而且也要投注足夠的資源去促進這些目標」、「一個有競爭力的社會必須是一個受過教育的社會，瞭解整合力、基礎建設和投資之間日益增長的相關性。」更是點出，教育是競爭力的產物也是重要的基礎。

這本書提供了台灣讀者一個思考的空間，從美國的經驗與反思中，我們應該有什麼看法？其實，在全球的競爭中，各國的競爭資源並不一樣，獨特技術的研發、智慧財產的佈局、產業鏈的定位、市場的區隔等關鍵資源的掌握，當然也需要人力素質此一關鍵資源的配合。不一樣的策略設計，就需要不一樣的人力資源。大學應成為產業發展的推手，它不僅在傳授技能，它更應該培養出具有創新、國際觀、經濟觀與人文素養的整合人才。大學更不應該自外於產業的發展，一個具有特色及影響力的大學，若無法滿足產業與經濟發展的需求，國家將沒有競爭力。當一群最聰明的人所做的事無法對社會產生具體的貢獻，這對整體社會而言是極大的浪費。

美國能如此的反省與省思，值得佩服與學習。台灣近年來的技術與產業發展也需要不斷的檢驗與討論，聽聽各界的觀點，找出台灣在全球發展上應有的利基；討論一下大學的角色與定位，任何的政策應該都要有論述，並要有系統的觀念，因為任何一個環節的疲弱會導致其它相關環節的疲弱。

最後，一個國家的競爭力畢竟不是只有一個產業技術策略而已，個人認為美國應該沒有如此悲觀，它仍有許多的優勢不是其它國家短期內可以挑戰的。

元智大學創新育成中心主任

林耀興

推薦序

他山之石：科技產業的興衰

台灣高科技電子產業在過去十來年欣欣向榮，以爲國際高科技公司代工爲主，賺取在整個研發設計製造行銷鏈中的一小部份利益。固然這些盈利爲社會培育了許多電子新貴，但由於社會及國際經濟架構的改變，我們也開始面臨了激烈競爭不進則退的困境。我們要如何克服情性，開拓新天地呢？這本理察·艾爾格斯的書《贏家競爭力——讓美國不再獨強的因素》提供許多活生生的歷史實例。這本書用多種科技產品的演化史爲例，包括電視、手機、半導體、相機、錄放影機等等，從觀念到產品、行銷及佔有市場的整個過程，娓娓道來，引人入勝。即使是生物醫學家的我，也能很容易地跟作者一同神遊。連貫本書的重要觀念是，這些產品都是在

美國研發的，卻淪為被亞洲國家控制的產業。作者以獨特的眼光，指出美國在這些產業鏈所犯的錯誤，讓人引以為鑑。雖然台灣高科技產業面臨的問題不一樣（作者指出日本、台灣及韓國，均以為美國公司設計或代工的經驗起步而成為贏家），但創意、技術、資金整合及取得在整個產業發展所扮演的角色，是台灣為保持競爭力所必要學習的。

作者以講故事的方式，指出美國為什麼在這些產品鏈失去優勢，很多思維是很明顯的，這些是適用於各種現代產業的準則。作者特別強調，成功的產業要有創新想法、要投資基礎建設，不能以短線獲利為目標，要擁有關鍵性的技術，要重視末端產品才能反映給上游研發，所以整個產品鏈裏每一環節都很重要。作者也強調管理策略及人才的重要，這些忠告透過書中活生生的實例，更覺得珍貴切實。

作為一位大學校長，我當然特別對人才培育的方塊有興趣，本書強調科技教育的重要。素來美國大部份仰賴外國學生到美國修高等學位，特別是理工領域的學位，而後這些外籍生留在美國貢獻給美國的產業。早期台灣留美的學生也曾是這群貢獻者之一；沒想到的是，這些人後來成為在台灣高科技產業的中堅分子；所以腦力流失（brain drain）變成腦力回流（brain circulation）。現在台灣的高等教育已經發展到可以自己培養這種科技人才的程度，本書作者也讚揚亞洲國家對人才培育的努力，但是我們是不是訓練出真正有創意、遠見、及能在廿一世紀

競爭的科技人員呢？這是我們要捫心自問的。大學必須與產業合作，方能訓練出產業需要的人才，這也是大學的責任。在台灣更嚴肅的一項課題是留學熱潮已過，現在年輕人不願意出國，表面上我們是留住了人才，但我們是不是訓練出有國際競爭力的人才呢？他們是否有能力在未來擔當創新產業的重擔呢？

這本書雖然是從美國的觀點寫的，但科技龍頭的經驗就是我們的他山之石，我們正經歷著金融風暴，科技產業的版圖也正在重新洗牌，這正是我們的危機及契機，這本書所寫的各個科技產業在美國的興衰，正是我們的最佳範本。

國立成功大學校長

蔡明詔

序

二〇〇一年底，美國高科技產品的貿易餘額轉為入超。這種情況在一九八六年也發生過一次，但在一九八七年旋即回到出超。然而二〇〇一年這一次，貿易赤字一直持續存在。美國統計局（U.S. Census Bureau）所指稱的「高科技產品」，包括新穎或尖端科技如生物科技、生命科學、光電、資訊、通訊、電子、太空與核能科技等。這些關鍵技術已經成為美國經濟成長重要的核心。

美國在這些重要領域中，有很明顯的衰退比例，這隱含美國面臨喪失競爭力的危機。美國甚至已經完全退出了某些市場。過去四十年，亞洲成為科技世界中最能威脅美國的競爭者。犧牲美國而促進亞洲競爭力的提升，並非短期現象，這是亞洲產業多年來致力於國家及企業競爭策略的結果。相對地，美國不願意，或是不能提出有效的反擊。