

值十億美金的頭腦

陳瑞郎譯

000  
022  
271

書叢報日濟經

值十億美金的頭腦

譯郎瑞陳

經濟日報叢書

# 值十億美金的頭腦

著者 陳瑞

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

總經理 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一

印刷者 世禾印刷廠

定價 新臺幣 六十元

中華民國五十九年十月初版  
中華民國六十八年十二月第四次印行

印翻禁 • 權版有

## 經濟·林 出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有  
一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各業作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良  
作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之  
一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

## 原序

一九六八年一月下旬，就在美國原子航空母艦「企業」號，和原子驅逐艦「特洛斯頓」號，訪問日本佐世保，引起軒然大波的時候，一個美國人悄然飛抵日本。正因為人們的注意力都已集中在佐世保方面，對於那位美國人的來臨表示關切的，簡直寥寥若晨星。

當然，這一現象與那位美國來客的身分有關。因為他既非享譽國際的政治家，又非名聞遐邇的學者，更不是大眾傳播機構心目中的寵兒——影劇明星。但是，只要對那位沒有顯赫頭銜的美國來客，訪問日本究有若何涵義一事略有所知的話，相信對他的關切

程度必將爲之不然改觀。他，那位美國來客的名字叫佛蘭克林·M·摩根，不過是UPI (University Patent Incorporated) 的國外部理事罷了。

他訪問日本的目的，是希望就日本人的國有專利權等，提供美國企業使用一事，與有關人士磋商。說得明白些，摩根此行目的是來購買具有前途的日本專利權的。但是，我們是否能夠坦率接受此一表面現象而了無疑慮呢？

以時期而論，他的來臨，正是被稱爲德克薩斯暴徒，生產積體電路 (Integrated Circuit) 的德州樂器公司 (Texas Instrument) 和日本新力會社 (Sony) 各半出資，合組公司，正式踏入日本市場的時候。

同時，美國的海灣石油公司也不先不後，就在那時候發表了它已獲得了各國正在潛心研究消除被目爲公害元兇二氧化硫方法的世界專利權，其專利範圍廣及重油加氫脫硫設備，而使日本業界和負責公害問題機構爲之氣沮。

日本正企圖把專利權延伸到國外，而美國則已帶着專利權，遠涉重洋，前來日本。

從這件事上，我們不難窺知在這資本自由化時代，象徵美日之間的關係的一個橫斷面。這一現象并不以專利權為限。事實上，內中正隱含着美國的世界性企業正在採取積極攻勢的意味。對於這一勢態略有所覺的人們，雖有醒悟過遲的感覺，但仍在絞盡腦汁，籌謀對策。

一般人都認為，美國的世界性企業，趁着日本實施資本自由化的當兒，挾其雄厚財力，正逐漸向日本進攻。當然這是事實。但是，問題是他們是否以攻佔日本資本市場為滿足呢？答案是不字。絕對的不字。

隨同資本俱來的，是他們的技術攻勢。關於這一點，前述的UPI和TI公司也能說是技術攻勢的一部份。不僅如此，他們還具有較之資本攻勢和技術攻勢更為可怕的武器——猛烈的頭腦攻勢。

毫無疑問的，當前我們必須予以極度關切的，是他們頭腦攻勢的實際型態。我們亟思大聲疾呼：測知他們運用頭腦的方法，從而思索「我們應該怎樣生存下去」的問題，

乃是現代日本人最迫切的工作。

關於資本自由化問題，目前正從法律、制度等各方面進行檢討，謀求對策。但最重要的，毋甯是日本企業如何提高其本身水準。而企業能否提高本身水準，端視經營企業者如何運用他們的頭腦而定。

本書係以趣味性筆調，描述以美國爲主，若干著名世界性企業採行頭腦攻勢的實態。當然，頭腦無法以金錢來衡量。不過，一定要予以估價的話，他們的頭腦似乎值到十億美元。如果此說不太誇張，那麼，要和那些價值十億美元的頭腦對抗，我們就非具有相等價值的頭腦不可。

總而言之，我們必須立即全力以赴的是，首先測知他們運用頭腦的方法，然後學習我們應該學習的技巧，尋求我們應該採取的對策，以及思索我們應該遵循的生存途徑。

根據上述觀點，我們編撰了這本書，希望對於正面臨資本自由化這一轉捩點的日本企業能有所裨益。但願由於本書的出現，能夠把世界性企業那種劍及履及的精神引導到



日本所有企業人員的辦公桌上，讓他們從閱讀中學習，從學習中創意，從創意中思索今後的生存之道。我們竭誠希望這本書能善盡它的責任——他山之石。

主 編 片方善治

執 筆 高石賢一

前田義寬

# 目錄

原序·····	一
IBM公司的瓦德松二世·····	一
杜邦公司的柯布蘭度·····	一五
美國銀行的傑倪李·····	二九
夏儒·洛伯克公司的伍洛·····	四
克林登公司的夏摩禮·····	五
塞洛克斯公司的威爾遜·····	五
德州儀器公司的赫克特·····	七
林克和他的黃金原則·····	八

時時在動腦筋的墨鐵馬·····	三
克萊斯拉公司的達芬特·····	一〇一
柯達公司的伊士曼·····	一三三
將軍動力公司的路易士·····	一三五
哥倫比亞廣播系統的歐布利·····	一三五
可口可樂公司的歐司金·····	一四一
✓ RCA公司的沙諾夫·····	一五九
皇冠瓶蓋公司的柯納利·····	一六九
美國鋁公司的哈博·····	一七九
建築業大王吉威特·····	一九二
希爾頓的飯店王國·····	二〇一
ITT公司的瑞尼恩·····	二三三

煤炭業巨子勒布·····	三二七
奇異電器公司的白吉爾·····	三二七
傑出的殘廢者畢斯卡烈·····	三五一
吉利公司的靳克勒·····	三六一
美國鋼鐵公司的布拉渥·····	二七五
林頓工業公司的謝安東·····	二八九
貝尼公司的柏泰恩·····	三〇五
亨佳公司的郝英志·····	三二七
勝家公司的中流砥柱·····	三三九
霍華斯的五分美金之家·····	三四五
國際鋼鐵公司的魏雅·····	三五七
麥西百貨店的四原則·····	三六九

資料處理公司的諾利斯·····	三七
布拉吉與環帶曳引機·····	三六九
友尼利福公司的柯爾·····	四〇三
皮爾遜與噴射機引擎·····	四二五
西德貝爾公司的甘辛·····	四三一
霍克斯華公司的諾赫福·····	四四三

IBM公司的瓦德松二世



廿一世紀，可以說是電子計算機（電腦）所創造的。事實上，現在的產業界，可說已在運用電子計算機處理一切，並以電子計算機的指令，推行其業務。電子計算機幾乎算得上是廿世紀後半期人工所生產的「天才人物」。

談起電子計算機，就會聯想起「IBM」這三個響亮的字母！IBM是International Business Machines的縮寫字母，它居世界電子計算機製造業者的首位，佔有世界市場近於百分之七十，對於世界最大的電機製造業GE的競爭，毫不受影響，並在新時代的成長產業中，始終保持其霸權。

IBM總經理——托曼斯·瓦德松二世，是初代總經理瓦德松一世的長子，他繼承上一代的意志，却能適應新時代，是大膽而敏銳，長於行動的男子漢。

他雖把上一代的事業，擴張成具有世界性的規模，但仍舊遵守上一代的經營信條和精神，IBM之所以有今日的發展，正是如此地具有兩面動向的瓦德松二世所建立，並由他在支持——此種說法，絕非言過其實。瓦德松二世，少年時代便受父親瓦德松一世

底嚴格的教育，以至於長大。這種教育，意味着托曼斯長大後，將繼承爲經營者的基本精神的培養。據說，瓦德松一世曾把左列五項教訓，深植於少年托曼斯身上。

一、爲工作盡一己之全力。

二、無論對於誰，應尊敬而有節度的接觸。

三、服裝要保持整潔，態度要誠實爽直。

四、以明朗而誠實的態度處理事物。

五、實行上述各項，並當做一己的信條。

大學畢業的瓦德松二世，隨即進入IBM公司，但他並未因爲是總經理的兒子而位居要職，只是一個起碼的推銷員而已。瓦德松二世的工作情形，的確令人驚奇。一年後，他的業績使他成爲首位推銷員，對所分配的工作，完成百分之百，因而受到表揚。

由於實際的業績，逐步向上昇，終於担任副總經理。在此前後的工作期間，瓦德松二世在許多方面，跟身爲總經理的父親意見相左。



譬如說，在人事管理方面，父親是注重傳統的獨自統御性的組織和管理，但瓦德松二世却主張科學性的分散管理方式。

又如，創業以來的賺錢生意P.C.S. (Punch Card System)，父親是既偏重又保守。但瓦德松二世却力言資料整理的革新，已急速地走上電子計算機，應從這方面去求進步。

此等相異的論調，處處表現他所謂「敬愛第一代瓦德松，但不因襲」，正是瓦德松二世的企業理念——明確地區別私情與營業——的具體表現。

一九五二年，瓦德松二世繼承他的父親，擔任總經理，四年後，他的父親瓦德松一世逝世（一九五六年）。這件事，好比是IBM從舊式企業蛻變成爲近代企業的形象，也是表示新時代已開始了。

他父親出殯的當天，瓦德松二世在五萬七千個從業員面前演說的重點，正是他父親創業以來所留下的三信條的再確認：