

輯七第 刊集例案管企際國

生回死起



司公業事版出經聯

書叢報日濟經

起死回生

譯等衛幼許

刊集例案管企際國
輯七第

國際企管案例集刊第七輯

起死回生

譯者 許幼衡等

發行人 王惕吾

出版者 經濟日報社

總經理 新聞局登記證局版台報字〇〇二七號
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：七六八三七〇八

印刷者 振文印刷有限公司

定價 新台幣叁拾伍元

中華民國六十五年六月初版

有版權・禁翻印

經濟日報出版叢書的話

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

爲工農商各界作喉舌

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的叢書加以指教。

目錄

在經濟衰退中成長·····	許幼衡譯·····	一
美國企業界的整肅年·····	林振造譯·····	九
進軍美國市場的法國輪胎公司·····	李朝熙譯·····	三
去年美國經營最好的五家公司·····	李賢柱譯·····	四
不要爲成長而成長·····	元 元譯·····	八
美國企業界的年輕一代·····	衛 姜譯·····	一〇
重振聲威的美國施樂百公司·····	松 梅譯·····	二六

目錄

美國餐館革新經營·····	陳斯劫譯·····	二七
企業成長策略的突破·····	王治平譯·····	一五
徹底改進可起死回生·····	陳斯劫譯·····	一七
美國技術領先地位已受到威脅·····	貝 貝譯·····	一八
奮戰到底的數據傳輸公司·····	洪仁桂譯·····	二〇
美國食品加工業的煩惱·····	元 元譯·····	二三
全錄公司面臨新挑戰·····	衛 姜譯·····	二五
世界最大成衣公司從疲憊復甦·····	陳斯劫譯·····	二六
銷售八千種產品的比亞霍斯食品公司·····	方 方譯·····	二七
拍立得與柯達短兵相接·····	李子繼譯·····	二九

在經濟衰退中成長

許幼衡譯

大陸製罐公司似乎像其他那些擁有數十億美元資金的美國公司一樣，總能克服經濟衰退的艱困，以食品及飲料空罐及包裝材料製造商的領導地位，它的市場具有防止受蕭條打擊的能力；在經濟情勢惡劣的時候，這家主要的製罐公司總是靠低價罐頭食品的消費量激增以爭取收益。

去年大陸製罐公司以三十一億美元的銷售額，創下了增長百分之二十六，純收益達二億一千八百萬美元的紀錄；它的另外兩家主要的競爭對手也獲得了創紀錄的利潤，美國製罐公司的銷售額達二十七億美元，增長百分之三十三，國家製罐公司的銷售額為七

億美元，增長百分之四十。一名製罐業的負責人以一種近乎殘酷的幽默語氣說：「即使年頭壞到了無以復加的地步，人們都開始吃狗食罐頭了，我們還是有生意可做的。」

儘管最近美國國內的罐頭業正日趨繁榮，不過大陸製罐公司仍推行了一項重要計劃，以減少它對國內市場的仰賴，該公司因着重長期成長的展望遠甚於它抵禦經濟衰退的力量，故它正以大量的投資去分化在國內的經營，譬如它注重森林產品的開發，裝罐及其他海外投資，而犧牲了它對國內生產設施的新投資。

大陸製罐公司的最高經理部門曾經推斷，美國國內製罐業的競爭已日愈激烈，而空罐的需求，特別是在啤酒及其他飲料市場上已呈供過於求的狀態，證實經營策略必須適時轉變。

更甚於此的是大陸製罐公司還遭到了若干企業發展所帶來的困擾，例如許多食品加工廠商及飲料公司紛紛自製空罐，天然資源保護論者的攻擊，立法者威脅將使不收回容器為非法，以及製罐業為了生產質地更輕與更便宜的空罐，而使得生產設備急速折舊而

報廢等，因此大陸製罐公司董事長郝特贊說：「我們正密切注視着這個緊急狀況。」

當然這些惡劣的傾向如今已漸弛緩，大陸製罐公司爲了因應這些傾向，從一九六九年開始改變了它的基本經營策略。

一年以前，大陸製罐公司各廠及設備所需費用中，約百分之八十五是用於國內製罐設施，但在新的投資計劃下，在過去五年中，三分之一的資本是分配作國外經營投資，另外三分之一用於森林產品經營，百分之十五用於擴充生產，其他產品的設施，例如瓶蓋、做香腸的腸衣與塑膠製品，只有百分之十五用於加強國內各廠的設施。

今年大陸製罐公司加速其經營策略的轉變，它追加的二億美元投資額中，約一半以上將用作海外投資，國內投資部份主要是用以擴充紙類產品、塑膠瓶、杯的生產能量，只要一小筆經費將用來充實現存製罐工廠的設備，以生產一種新型兩片合成的薄鐵容器，這種新容器比傳統以三片焊接的空罐可耗費較少的能源及金屬。

大陸製罐公司執行副總裁兼財務經理海福特在總括這經營策略的改變措施時指出：

在經濟衰退中成長

「我們已戲劇化地改變了我們的生產計劃，並蓄意地使我們的產品由單項而多元化。」

這項轉變的結果是該公司於一九七三年國內製罐生產只導致了約百分之二十五的利潤，銷售量僅百分之四十二，而一九六八年該公司國內生產的銷售量及獲利率均為百分之六十。去年該公司由美國國內對金屬容器的需求量增加及歐洲空罐業經營困難，故其營業量及獲益率較一九七三年更見增長。

大陸製罐公司未來依賴新資源贏利的程度將更為提高，郝特費說：「頭一年所發生的難題並沒有阻撓了這個趨勢的演變。」

大陸製罐公司的另外兩家競爭對手也以不同的方式在因應市場的轉變，美國製罐公司像大陸製罐公司一樣，也減少了它對國內空罐產製的倚賴，因為它的國內製罐營業只有百分之四十五至百分之五十的銷售量。而可能贏利不多。美國製罐公司也着重國外生產，但它在國外的生產設施規模較大陸製罐公司小，其主要原因大抵是由於它是作以下的投資，諸如：保健產品、特殊化學、棉紙、紙杯和服裝紙型等。比大陸製罐公司及美

國製罐公司規模小的國家製罐公司，則繼續爭取更大的國內空罐市場，然而它也開始在許多海外國家中同時經營製罐及食品加工業。

大陸製罐公司一方面積極拓展海外業務，一方面也徹底檢討與加強了它的國內製罐業務，一九七二年它列了一筆達一億二千萬美元的三年擴充國內製罐生產設施經費。

十五所工廠已關閉或縮小規模，其他則更趨於迎合顧客需要，該公司中許多原產製三片銲接空罐的生產線均已停止作業，代之以新的設備來生產兩片合成的薄鐵容器，同時將工廠合併並加以自動化後，大陸製罐公司還減少了工資支出，海福特說：「我們在國內已變得那麼無牽無掛。」

大陸製罐公司在與美國製罐公司競相拓展歐洲業務時，一直享有堅穩的利益，因為它是從一九三〇年以來就已在歐洲大陸謀求發展，它曾同意與當地的製罐公司簽訂特許協定，交換一小部份股權，這些股權在二次大戰後都有顯著的增加，特別是荷蘭的湯瑪森屈來佛公司及西德的許瑪巴區公司。

大陸製罐公司利用這些股權作基礎，於一九三九年創辦了一家名叫猶陸潘勃來吉的包裝公司，二年以後它被歐洲共同市場提出一項反托辣斯控訴，當局設立一項嚴格的規定，限制猶陸潘勃來吉公司擴張，換句話說，這家大陸製罐公司的附屬公司只准在新的市場中發展，但禁止兼併其他公司以擴張其在現有市場中的股份。

大陸製罐公司認為，歐洲是金屬空罐極有發展的市場，因為種類繁多的包裝食品所充斥，而且超級市場正在那時興起，例如西德每人每年的罐頭消費量是一百三十個，而美國為三百七十五個。這是由於在美國罐頭食品運費低廉，損毀率少，食品裝罐及包裝的成本較低的緣故。故美國人花在食品上的錢僅為其可處分所得的百分之十六，而西德人則為百分之二十八。

許多每人每年只消費五十個罐頭，而可處分所得有百分之八十五或更多錢花費在食物上的低度開發國家，也吸引了大陸製罐公司。海福特說：「我不相信世界上有糧食匱乏這回事，但我同意這個世界缺乏食品包裝技術。印度所生產的糧食大約有百分之三十

五由於沒有方法去有效利用而在田中爛掉，甚至有更高比率的收穫物在供給消費以前就爛光了。」

大陸製罐公司針對這個現象，正把它的製罐工廠推展至全球各地，它現有八所海外附屬單位，並與一百三十三個國家簽訂了特許協定，但是製罐業在美國所遭遇到的災難也開始在歐洲出現了。例如若干國家已頒佈法令或考慮立法不准使用不能回收的容器，因此大陸製罐公司的荷蘭和德國附屬公司也做效它的母公司，着重回收加工以規避這些限制。

大陸製罐公司的經營已做到徹底分層負責了，在急速開拓海外市場的過程中，充分表現了郝特費盡量減少干預的經營風格。這位現年五十八歲，曾在傅特漢大學受教育的律師說：「即使想插手，我也無法親自去管理二十多個單位的業務。」

他經常約有一半以上的時間不在他的紐約辦公室，而當他不在的時候，郝特費總是按一種非常例的方法，在副董事長史瑪特及費雪、執行副總裁海福特中，指定一人輪流

代行最高管理權。

儘管大陸製罐公司去年的營業表現甚佳，它仍堅決地採行了成本控制的措施。史瑪特說：「今年我們已爲支薪員工訂下了百分之三的生產力標準，這就是表示，每一生產單位必須製造比總支薪額高百分之三的生產量，因此如果生產量減少百分之十，我們將要求薪資降低百分之十三，我們也希望看到每一單位的營運成本 (Working Capital) 增加，假如我們做不到這一點，該單位即便被視爲一個落伍的事業。」

同時，大陸製罐公司對其實施迄今，並將爲其達成極高成長率的新經營策略仍不滿意，郝特費說：「我們正考慮再分化我們的業務及開拓我們的生產線，我們甚至擬從事保險業經營。」

郝特費在提及當前國際經濟情勢曖昧不明是它們的最大難題時又說：「我們有無數的機會去花掉我們的錢，但我們所面臨的挑釁是必須找出適當的部門、合宜的公司以及恰當的時機。」

美國企業界的整肅年

林振造譯

一年多以來，種種跡象顯示：美國企業界對它本身以及整個世界的看法，已有了基本的改變。這種變動不但重要，而且令人驚奇。同時，對美國的社會將產生深遠的影響。

經過二十多年空前的成長與繁榮之後，企業經理們，正在調整他們的眼光。過去，他們一味地追求成長，現在却回過頭來試圖自「小處着眼」。他們正設法緊縮公司的組織，大刀闊斧地整頓表現平庸的單位；至於其他業績更差的，則乾脆都裁減了。

美國第三大汽車製造公司，克萊斯勒的董事長林·唐生堅定地表示說，他將大力清

美國企業界的整肅年

理陷於困境中的公司，使它即使在全美汽車年銷售量跌到六百萬輛的時候，也能有盈餘出現。他並決定退出重型卡車的製造行列。此外，摩托羅拉公司和飛歌福特公司亦相繼退出電視機製造行列。而西屋公司則將它龐大的家用電器部門整個出售。還有二家規模宏大的百貨公司也各自關閉了數百個零售商店。一般認為，這一緊縮的趨勢今後將會加速。華爾街日報預測說：今年，將是美國工商業界的「整肅」年。

初看起來，所有這些現象只不過是工商界對經濟不景氣傳統的反應方式而已。但實際上，這一趨勢所表示的意義恐怕不只於此，它甚至可能在此次經濟衰退過後，仍將持續下去。工商界的領袖們，已經領悟到前一、二十年來的做法，到今天似乎已經行不通了。這一種新的徬徨感，造成上述思想上一百八十度的轉變。

自從二次世界大戰之後，工商界人士一直是美國最出名的樂觀主義者和實行家，美國人民傳統的對自己的能力和前途的信念，在他們身上獲得最淋漓盡致的表現。但是如今他們却和其他的美國人一樣，深深受到中南半島戰爭、水門事件、石油禁運、無法遏

止的通貨膨脹，以及自三十年代經濟大蕭條以來，最嚴重的不景氣等不幸事件的影響。此外，工商界傳統的資金來源，正日益枯竭，政府頒訂有關企業界經營的法規正大量增加，而消費主義者和環境學家們，則對整個工商界的合法性，發出前所未有的挑戰。

這樣一來，一種普遍的疑懼遂瀰漫於全國各公司行號的董事會中。正如西方海灣企業公司的董事長布魯多所說：「這種信心的缺乏，導致費用削減，新的建廠計劃停頓，以及失業率日增……終成爲一永無止境的惡性循環。」

大企業面臨此種對未來的疑懼，究竟如何因應，對今後美國人民的生活方式與品質，將產生深刻的影響。經濟復甦是速？是漸？失業率能否降至百分之四以下？或繼續居高不下？在舉國對能源以及其他物質競爭逐的情形下，自然環境能否不受損壞？這些問題的答案，除了政府以外，恐怕只有工商界才能掌握了。

美國工商界，雖然不是一個非常協調的同心社會，但在其領袖以及具有影響力的思想家之間，現已產生一種一致的看法，那就是二十多年安定、持續成長的時代，業已過