

# M

The M-Farm Society

# 型社會

政府與企業如何透過團隊合作形成競爭優勢

之理論作者 威廉·大內 著 ● 黃宏義 譯



0  
712

5  
12

---

# M型社會

政府與企業如何透過團隊合作形成競爭優勢

理論作者 威廉·大內 著 ● 黃宏義 譯

---

## M型社會

---

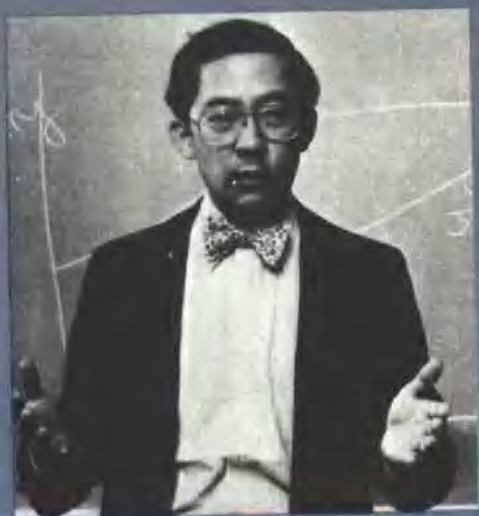
著者：威廉·大內  
譯者：黃宏義  
發行人：蘇拾登  
出版者：長河出版社  
行政院新聞局台業字第1535號  
台北市八德路四段351號3樓  
電話：(02) 7636907 7666864  
郵撥：0165123-3號  
印刷者：啓示照相製版有限公司  
初版：中華民國73年10月

版權所有・請勿翻印

---

定價 平裝160元

(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)



## 威廉·大內

日裔美人、史丹福大學企管碩士、芝加哥大學企管博士。現任加州大學洛杉磯分校（UCLA）管理學教授，同時也是數家名列財星雜誌五百名內大公司的長期顧問，對日本公司和美國的Z型公司特別有研究。著有暢銷鉅著「Z理論」一書。

## 黃宏義

成大土木系畢業。譯有全球經濟大戰、哈佛談判術、策略家的智慧、企業文化、讓一分鐘經理人發揮效用等書。

10  
712

S  
151

---

# M型社會

政府與企業如何透過團隊合作形成競爭優勢

理論作者 威廉·大內 著 ● 黃宏義 譯

---



## 原著序

去年春天的一個夜晚，我跟一位朋友在停車場上閒談。在那令人舒暢的十五分鐘內，我們兩位常人高談闊論文明的問題。那種談話最適合在中國餐館幽暗的停車場上進行，微弱的燈光可以掩飾我們的平凡，讓我們暫時做一做柏拉圖、霍布士（Thomas Hobbes，英國哲學家），或是亞當·史密斯，討論一下國家大事。

跟我對談的伙伴是杜伊爾（John Doyle），他是一位工程師，目前擔任惠普公司研究發展副總裁。他負責監看川流不息的各種發明；這些發明都是該公司命脈。五年之前，杜伊爾一直在讀有關管理、工作創新，以及生產力等方面的書籍；最近則讀經濟史方面的書。跟我們許多人一樣，他也奇怪爲什麼我們總覺得經濟有毛病，爲什麼我們懷疑一九八三年春開始的經濟復甦不能維持下去。在他讀過的書中，有一些對美國工業的苦惱做了很好的描述，

另有一些則辯稱目前的經濟衰退狀態是無可避免和無法扭轉的。可是杜伊爾具有科學家的頭腦；他會置疑。他懷疑有任何無可避免的事；他懷疑有任何不可能的事；他懷疑被廣泛信任的理論的絕對正確性。事實上，當他最後舉步走向自己的車子時（美國製），他觀察到：「你知道大多數真正重大的發明，當初都是不可能的。當還在著手發明時，大家會振振有辭說爲何行不通；當發明成功時，學者們會發現出新的理論來解釋它的存在。」

我坐下來撰寫這本書，就是基於這種精神。人人都知道，美國的企業界和政府不可能有團隊合作（*teamwork*）。人人都知道在西方國家，利益集團政治是無可避免的，並且也無可避免地會妨礙一個國家的發展。有不少經濟學和政治科學的理論都在解釋爲何如此。也許這些信念都是迷信；也許我們可以發展出團隊合作，却不必放棄我們的自由。在這本書中，我要描述我相信可以達成這種團隊合作的方式。

我的第一本著作的標題是：「Z理論：美國的企業如何面對日本的挑戰」（*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*）。在那本書中，我利用日本公司的團隊合作實例來向抱持悲觀主義的美國人挑戰；這些人認爲工作中不可能有團隊精神，並且認爲管理人員和勞工永遠都是敵對的。該書大半內容都在描述我稱爲Z公司的一家美國公司。Z公司靠自己力量發展出一種非常成功的團隊合作形式，這種形式把「紀律」與「支持」結合，把「合作」與「個別努力」結合，使它成爲我們這個時代偉大的成功故事之



一。Z公司令人感興趣的是，它具有日本公司的許多風貌，但絕對是美國的公司。

在本書中，我再度回到日本的實例，但這一次要顯示在企業界與政府之間，合作與團隊合作是可能的。跟上本書一樣，我的目的不是暗指我們應該模仿日本人，而是要使大家更明瞭我們目前的狀態，以及可以做到何種狀態。我是利用日本實例做陪襯，藉此讓我們更能認清自己。再一次地，我指向美國團隊合作成功的一個實例，這一次是在明尼蘇達州明尼阿波利斯市做的一項研究。

當我坐下來寫「Z理論」的最後一章時，我想申論爲了配合管理人員所做的努力，政府應該做些什麼。根據我的推論，我們只有集中力量才能得到進展。在某個週末，我已經起了幾個頭，但還是寫不出所以然來。我結論認爲最好研究一下企業界與政府之間的關係。

作爲一位有職位保障的教授，享有一項很大的自由，就是可以選擇自己有興趣的研究題材。所負的義務則是必須選擇具有重要性的題材，以便能對學術有所貢獻。以往三年，我參加一個十六人研究小組的工作，研究美國以及其他西方國家如何改進企業界與政府之間團隊合作的素質。對我們每一個人來說，這個研究小組是一個令人興奮、收穫又豐碩的知識團體；我會設法在本書中把這種興奮感傳達給大家。現在不該再是爲我們的苦惱悶悶不樂的時候。現在該是我們朝前看，建立我們所需要的團隊合作的時候：現在該是行動的時候。



## 目 錄

原著序	三
第一部 M型社會	
第一章 為何需要M型社會	一一
第二章 M型社會 得自企業管理的教訓	二九
第三章 M型的構成要素 政府與同業公會扮演的角色	四九
第四章 M型社會的要素 ——銀行扮演的角色	八五

第二部 動態的M型

第五章 合作的成果

日本電腦工業的興起

一三三

第六章 失望與期待

——美國的科技發展

一六三

第三部 美國的M型

第七章 美國的商業政治

一八九

第八章 美國的M型社會可以成功

二一五

第九章 M型社會的實例

二四一

明尼阿波利斯市

第十章 行動方案

二六九

第一部

M型社會

是什麼？如何運作？



## 第一章 為何需要M型社會

我們的下一代也許再也不能盼望有朝一日擁有兩部汽車、一艘遊艇，以及一棟有三間臥室的郊區別墅了。美國的工業在一九六〇年代喪失了百分之十六的世界市場佔有率，在一九七〇年代又喪失了百分之二十三。一九八〇年，美國全國的可支配所得，要比一九七三年低百分之二。我們可以扭轉以往二十年的這種頹勢，重振我們的經濟活力，但我們首先必須揚棄一些老迷信，克服敵對的關係型態，並在企業界與政府之間建立新的團隊合作（*team-work*）形式。本書要描述如何建立團隊的合作。我們從企業管理領域擷取教訓。在此之前，我們從未把得自大規模公司的這些教訓，應用到「如何管理我們的社會」的問題上。做這種類推當然不是十全十美，但我們將發現企業組織的研究能對「如何管理我們的社會」的問題提供一些新的見解。特別是，美國的高績效公司都屬典型的「多部門形式」（*multidivi-*

sional form)，也就是M型（M-Form）；我們可以從這當中擷取某些教訓，循此而設計一個M型社會（M-Form society）。

## 經濟迷信

我們相信，當容許每家公司只狹窄地追求本身最大的利益時，我們的經濟就能有最佳的表現。這也許只是迷信，但以往一百年繁榮和成長的證據，使我們益加信服這項信念。然而在過去六十年當中，我們的經濟體系大體上並不能與任何其他國家相抗衡。我們的商業大都是國內的，大規模的製造方式也沒有在世界任何地方得到高度的發展；因此，與其他任何國家比較之下，我們的經濟成長得利於產品成功的比例較少。

在以往四十年，大規模製造方式曾有高度的發展，對外貿易的重要性也增加了。然而在這段期間，我們的成功並非完全歸功於我們的創新能力和勤奮工作。到二次大戰結束時，任何人如果想買飛機、輪船、牽引機，或是示波器，都要來北美採購。德國、法國、英國和日本工廠，有許多都在大戰期間摧毀。在這些國家重建的期間，我們供應他們的需求，我們的工業也因此繁榮。我們享受到前所未有的四十年工業獨佔時期；在這段期間內，我們的公司賺到獨佔的利潤，勞工拿到獨佔的工資，政府則得到獨佔的稅收。當其他國家迎頭趕上，



來跟我們競爭時，我們毫不在意。

我們每一個人都知道有那些公司曾享有暫時的獨佔期間。當一家公司擁有一種較佳的產品，並且受到專利保障時，常常享有獨佔。另有一些獨佔是得自政府的調節，例如美國電話電報公司與美國航空公司的案例。當出現這種獨佔時，人們學會了迷信。在獨佔的情況下，管理階層可以怠慢，工人可以無效率，可是公司依然業務興隆，鈔票滾滾而來。每一位有關的人都「認為」自己知道如何經營企業和如何賺錢。這完全是一種與現實完全脫節的迷信。這種迷信就像原始部落的「知識」一樣；原始部落相信只要每晚舉行儀式，太陽十二小時之後就會回來。

迷信很難克服。在原始部落中，可能有人（也許是位直覺式科學家）會說：「我猜這種儀式沒有舉行的必要；我猜即使取消這種儀式，太陽還是會回來。」別人可能同意他的看法，但他會如此說道：「你說的不錯！我們應該取消這種騙人的玩意兒……可是另一方面來說，我們爲什麼要冒險？」在一個社會佔中心地位的理性信念，會逐漸溶入倫理和道德成份，從而把這些信念充分納入大眾生活中，並能防止這些信念發生變化。

作爲一個國家，我們知道每家公司都應該做一位完全獨奏的演員，我們還知道公司有時候要利用自己的自由並佔別人的便宜。我們認爲，政府必須阻止這種利用，因此，企業界和政府是敵對的。我們珍惜這項自由，也接受這種敵對關係，因爲經過一百多年的工業成功，