

放眼國際系列

天下雜誌

美國企業



大反撲

美國企業如何從困境中翻身

◎ 天下編輯著



(1)
221
831

美國企業如何從困境中翻身

美國企業大反撲

天下編輯

一九七六年六月一日

一九七六年六月一日

HS

國立中央圖書館出版品預行編目資料

美國企業大反撲：美國企業如何從困境中翻身
／天下編輯作，--初版，--
臺北市：天下雜誌發行；
[臺北縣三重市]：黎銘總經銷，1995[民84]
面： 公分，--(天下報導；34) 放眼國際系列
ISBN 957-9079-54-4(平裝)

1.企業家

494

84008519

天下報導㊦(放眼國際系列)
美國企業大反撲

作 者 / 天下編輯

主 編 / 周慧菁

專案策劃 / 蕭 瑩

執行編輯 / 李桂芬·蔡菁華

封面設計 / 洪雪娥

美術編輯 / 洪雪娥

發行人 / 殷允芃

發行所 / 天下雜誌

地 址 / 台北市 10428 松江路 87 號 4 樓

電 話 / 02 507-8627

郵撥帳號 / 0189500-1

印刷廠 / 鴻展印刷股份有限公司

製版廠 / 長城彩色製版股份有限公司

裝訂廠 / 政存實業有限公司

電腦排版 / 極翔電腦排版有限公司

登記證 / 局版台業字第 2746 號

總經銷 / 黎銘書報社

電 話 / 02 988-6128

版權所有 / 不准翻印

天下雜誌©1995 CommonWealth Magazine

出版日期 / 1995 年 9 月 1 日初版 3 刷[1]

平裝定價 / 250元

ISBN 957-9079-54-4

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

序

苗豐強

美國人不怕認錯

美國的工商業報導，常看到很多有趣的新聞，最近，奇異（GE）公司及西屋（Westinghouse）公司分別併購NBC及CBS兩大廣播媒體公司，中間又殺出微軟公司（Microsoft）程咬金。這些新聞的背後事實上有很多值得回味的策略及規劃。為什麼奇異公司及西屋公司原本在太空及軍事上這麼有名的大公司，居然會看上廣播及媒體行業呢？

再回到兩年前，奇異公司將它的最大的太空部門和Martin Marietta公司合併，造成世界的轟動，今年四月Martin Marietta又和著名的洛克希德（Lockheed）飛機公司合併為Lockheed Martin成為世界上最大的軍用武器公司，年營業額達二百三十億美元，而原來的奇異公司雖然賣掉了它過去賺錢的太空部門，但仍其他的領域中，如電燈、電子、財務公司等子公司，在世界保持數一數二的領先地位，且不斷成長。這些都是美國大企業常常在策略上大手筆的作法，非常值得我們去研究觀察。

事實上，在變動多端的大環境中，大企業的一舉一動均充滿著玄機，值得吾人深思。一個公司的成立、成長、訂定方向策略，均有它的理想，相對的在成長過程中，經營者常因為理念不同，所追尋

的路徑亦有異。

觀察美國的諸大企業中，常有一個極小型的公司，因為天時、地利、人和而一步登天，如英代爾（Intel）、微軟（Microsoft）。當然他們的成功不是偶然，每一個成功的公司本身，都可以寫數本可歌可頌的專集，包括他們的產品利基及管理者的專長。

又是一條好漢

在超大型的公司中，也有許多公司常常誤入歧途。但因為美國的大企業有深厚的財務基礎，雖常常犯錯再錯，但常知錯能改。美國人不怕認錯，甚至於在犯錯後將董事長、總經理大膽撤換，重新開始訂定新的方針、策略，只要財務撐得住，又未嘗不可？於是有組織重整（Reorganization），流程改善（Reengineering）等大刀闊斧的作法及想法，百年老店領導人也完全換成「外行人」（不在此行之人，但未必不是管理高手），只要財務撐得住，策略改變後，的確又是好漢一條。藍色巨人IBM這兩、三年就是如此，而再領風騷。

分析美國企業界大環境，可歸納如下：

一、資本市場成熟度高，機能及法律完整，大公司容易形成，且資本家及管理者分權獨力的董事會運作，使得管理者必須達成目標，否則快速淘汰。這和我國所謂公司派、市場派之爭權奪利完全不同。

二、新型公司，雖不能直接進入廣大的資本市場，但有創意投資公司（Venture Capital簡稱VC）之支援，可將有利基的產品觀念，付諸實現。我國雖有創業投資公司，但其資金形成和美國大不相同。美國的創業投資公司均為大的保險公司及退休基金等資金所形成，資金雄厚、專業管理，且將非企業界的閒置資金，用於企業界；而台灣則為企業界的資金，再轉回企業界，其目的和資金大小均完全不同。

當然VC存在也有見仁見智的看法，因為VC的形成，雖然幫助了許多小公司的形成，但亦造成美國很多大的公司，逐漸在研究發展上面落後日本，因為很多研究發展計劃，均無疾而終，因為人才受到VC的引誘而離開了。

手段多元化

三、超大型的公司，透過合併或併購（Merger & Acquisition）的手段不但多元化，且新增的觸角，均是舉足輕重之地位。奇異公司在所經營的各行各業中，非要佔全國第一或第二。如果不能佔前兩名以內，則此部門必須併購另外一家公司成為第一或第二，否則就被拍賣掉。

四、超大型公司之具有高度的採購力量，逐步變成大者愈大愈強之趨勢。近年崛起的量販店如Walmart及Cotco/Price Club，均因為其超大型化，敢冒險，使得成本超低，滿足廣大客戶羣，而使競爭力更大更強。在電腦界執牛耳的康百克公司（Compaq）亦是如此，除了其技術能力領先羣雄

外，由於它是全世界最大之電腦公司，其成本具有超強競爭力；三年前一次大幅降價，輕易取得世界電腦市場佔有率之領先地位。

五、大型企業常有老化的現象，但由於資金雄厚，仍可苦撐，同時找管理專家來進行組織重整或流程改善。此類現象在我國不多見，常常因為資金薄弱，又受到銀行抽頭寸的命運，來不及改善就夭折了。而美國企業則有本錢，不怕改變，終能成功。

雖敗仍有機會

六、併購及合併在美國企業界已是家常便飯。再配合Investment Banker之專業知識及法律地位得以發揮，企業本身之優勝劣敗，雖敗仍有路可尋第二春。

「美國企業大反撲」一書，提供讀者許多活生生的例子，看到一個成熟的資本社會中取勝之道。事實上，台灣的企業正逐步走向一個跨國成長模式中。正在形成中的國家資訊基礎建設（NII），亦將我國帶入資訊時代，而使得無數新型的服務業出現及大幅成長。我國的電腦工業，在本年內將進入全世界第三名，此將引導我國的大小周邊企業，均能發揮其利基產品在世界上佔有一席之地。在這成長的過程中，我們將步入美國後塵，故如何記取前車之鑑，仍是我們必須培養的智慧。

（作者為神通電腦集團董事長）

天下暢銷書目錄

競爭優勢系列

RB016	變形蟲組織	天下編輯 著	250元
RB017	意外的帝國	陳修賢 著	250元
RB018	他們的秘密優勢	莊素玉 著	250元
RB019	替你讀經典	天下編輯 著	250元
RB020	面對大師	天下編輯 著	250元
<hr/>			
RB025	策略大師	天下編輯 著	250元
RB026	影響力經典	天下編輯 著	250元
RB027	巨人不沈默	天下編輯 著	250元
RB028	低價革命	天下編輯 著	250元
RB029	新白領	天下編輯 著	250元

認識台灣系列

RB001	一同走過從前	天下編輯 著	200元 (平)	300元 (精)
RB005	孫運璿傳	楊艾俐 著	320元 (平)	450元 (精)
RB011	發現台灣 (上、下)	天下編輯 著	440元 (平)	640元 (精)
RB015	海洋台灣	尹萍 著	250元 (平)	350元 (精)
RB021	自省台灣	天下編輯 著	220元 (平)	320元 (精)
RB022	前瞻台灣--新定位	天下編輯 著	220元 (平)	320元 (精)
RB023	前瞻台灣--新教育	天下編輯 著	220元 (平)	320元 (精)
RB024	前瞻台灣--新人民	天下編輯 著	220元 (平)	320元 (精)

前瞻管理系列

MB001	起跑--第一個工作	天下編輯 著	160元
MB002	衝刺--做個好主管	天下編輯 著	160元
MB003	效率--創造時間	天下編輯 著	160元
MB004	活力--品管健康	天下編輯 著	160元
MB005	掌舵--智慧領導人	天下編輯 著	160元

放眼國際系列

RB009	歐洲新霸權	天下編輯 著	200元
RB010	小而強·小而美	楊艾俐 著	200元
RB031	高標挑戰新加坡	莊素玉·楊瑪利著	250元
RB032	禁忌的福利	楊艾俐·楊瑪利著	250元
RB033	設計王國義大利	吳迎春等 著	250元
RB034	美國企業大反撲	天下編輯 著	250元
RB035	崛起日本	天下編輯 著	250元

公司團體訂購另有優惠

服務專線 / (02) 5064616轉1
郵撥帳號 / 01895001 (天下雜誌)
社址 / 台北市松江路87號4樓

目錄

序 美國人不怕認錯

苗豐強

I

企業競爭重寫

疆界破壞 服務製造互相撈過界

3

美國企業挖掘世紀金礦

15

福特 七年蛻變路

33

EDS 培養成功酵素

43

IBM 藍色帝國陷入困境？

49

巨人症候羣

59

葛斯納的第一張成績單 改造IBM

63

藍色巨人強摘蓮花電腦

71

微軟 微軟傳奇

75

專訪比爾蓋茲 競爭新軟體世紀

81

康百克 康百克低價翻身 95

全美軟體 用人情味經營第一 103

麥肯錫 企業名醫麥肯錫 113

美國銀行倒閉風暴 「新自由」的代價 121

美國企業家庭聯手出擊 131

MBA 教改浪潮 137

企業、地方聯手出擊

匹茲堡重生 企業携手創新城 145

猶他經驗 共識創造經濟成長 157

矽谷難題 不再點「矽」成金？ 169

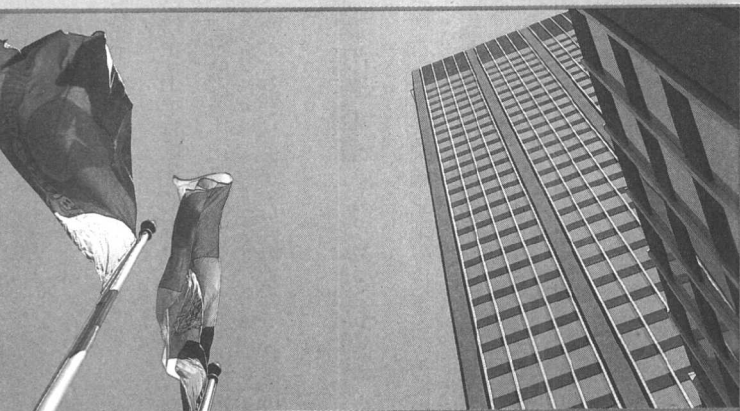
企業與政府

重建美國 自由市場制度的輓歌 187

洛奇：政府必須當教練 207

鏡頭下：競技美國 218

企業



競爭重寫

美國企業大反撲

1

服務、製造互相撈過界

疆界破壞

美國經濟體質正發生劇變。

製造業和服務業間的藩籬撤去，

競爭範圍重畫，競爭規則重寫。

以製造業和服務業二分經濟體的慣例已經落伍，

兩者的混血企業成為主流。

甚至財星五百大，

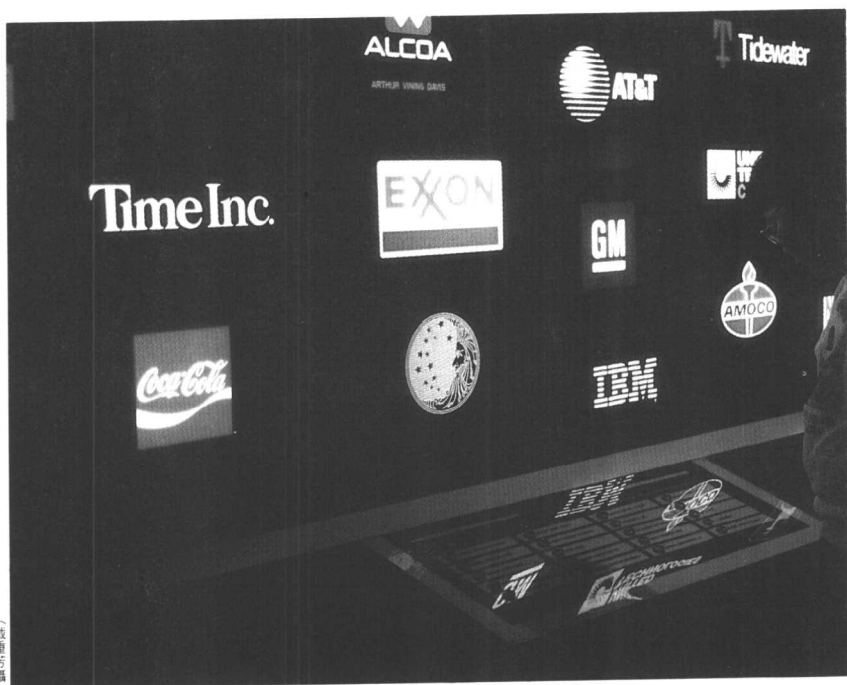
今年也革命性地將製造業和服務業合併排名，

為美國經濟體質的變革做見證。

造成這種經濟結構劇烈重整的原因是什麼？

而這種改變，對傳統製造業和服務業將形成何種致命衝擊？





(戴重方攝)

製造業和服務業間的鴻溝，被一羣大企業領頭衝破。

做鞋的耐吉（Nike）不生產鞋，只管研發、設計及行銷。美國汽車製造業「三大」之一的福特，除了生產車，也賣保險。而家電大廠奇異，觸角伸及電視傳播和金融業，營收已有四成來自於服務業。原歸製造業的IBM，現在所有的軟體事業是微軟的三倍。

根據美國財星雜誌五百大四十週年特刊的報導，像這樣顛覆製造業與服務業疆界的例子不勝枚舉，在在顯示一個新經濟時代的正式來臨。

四十年前，公認排名企業最具權威性的美國財星雜誌，第一次公布美國企業五百大時，只針對製造業排名，反應出當時以製造業為主體的美國經濟。

但自一九五六年起，財星也開始為非製造業的企業排名。而不到三十年內，完整的「服務業五百大」排名在一九八三年出爐，顯示服務業時代的來臨。

五百大重新洗牌

今年，「財星五百大」在慶祝四十歲生日之餘，同時徹底體檢了美國經濟，決

定首次將製造業與服務業混合排名，並統一以營業額大小為衡量標準，為美國經濟體質的劇變作見證。

混合後的結果，是張令人耳目一新的成績單。

混合排行後，「財星五十大」的公司中，二十六家從原服務業五百大新進榜，正好超過半數。而以整個五百大來看，混合排名的結果更為驚人：總計從服務業新進榜的超過二七〇家，顯示服務業已穩超過製造業所佔比例。

尤其是原本變動不大的前十名，一次出現了三顆服務業新星：平價百貨連鎖華馬特（Wal-Mart Stores）、美國電話電報公司（AT&T），以及百貨連鎖席爾斯（Sears Roebuck）。前兩者更一舉躋身前五大，擠下IBM和奇異。

汽車「三大」的前兩大——通用汽車和福特汽車，以及埃克森石油（Exxon），則守住原製造業江山，依然穩坐前三大寶座。而同是「三大」之一，並在今年四月中旬，因最大股東柯寇恩宣稱有意收購，而滿城風雨的克萊斯勒汽車，在一九九四年的表現本來不錯，若非擠入三個服務業勁旅，尚能守住第八名，但在混合排名的競爭下就又掉出邊界，排名十一。

在混合排名競爭下，被擠出前十大的製造業者，還有一九九四年排第九名的德士古（Texaco）和第十名的杜邦。杜邦掉到十四名，為新進榜的兩家保險公司州農集團（State Farm Group）和保德信所超越。德士古則掉到十六名，落在平價百貨連鎖凱馬特（K-Mart）之後。

楚河漢界不復在

五百大重新洗牌，除了顯示服務業和製造業的消長外，更值得探索的是，這個新形勢捕捉住的意義——整個美國企業在體質上的蛻變：不但製造業和服務業間的藩籬撤去，服務業和服務業間的分野亦難界定。

電話公司和傳播媒體競爭，軟體開發公司提供個人理財服務，航空公司也賣基金。如果要全錄擬一份競爭者名單，可能除其他影印機廠商，如佳能及夏普外，上榜的還包括AT&T、微軟，甚至安達信顧問公司。

又競爭又合作的狀況，也更趨明顯。例如，消費者現在可以用IBM的操作系統，在康百克製的電腦上跑微軟出的套裝軟體，接上通用旗下電子資料服務公司（