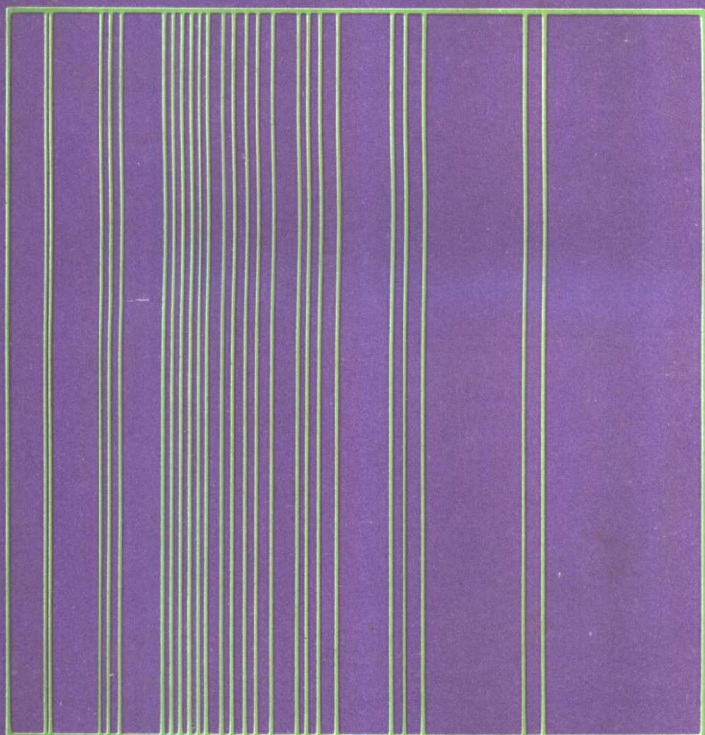


輯四第 刊集例案管企際國

注賭大元美億百



司公業事版出經聯

書叢報日濟經

百億美元大賭注

譯等惕克

刊集例案管企際國
輯四第

國際企管案例集刊第四輯

百億美元大賭注

譯者 克

惕

等

發行人 王

惕

吾

出版者 經 濟 日 報 社

新聞局登記證局版臺報字〇三號

總經銷 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 中興印刷股份有限公司

定價新臺幣參拾伍元

中華民國六十五年四月初版

印翻禁・權版有

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叢書加以指教。

目錄

日本松下電器面臨難關·····	克 惕譯·····	一
蜜斯佛陀的推銷戰略·····	游禮毅譯·····	二三
二百億美元的大賭注·····	林詹津譯·····	三
美國兩大企業巨人的對抗·····	鹿 源譯·····	四
福特野馬車的奇蹟·····	唐喬治譯·····	六〇
假日客棧成功的故事·····	唐喬治譯·····	究
紐約梅西百貨公司的變化·····	唐喬治譯·····	八一

象牙肥皂暢銷的秘訣·····	江碧臣譯·····	五
有一千六百種產品的杜邦公司·····	王紹業譯·····	二二
不斷推出新產品的公司·····	許俊譯·····	二六
平息了顧客的抱怨·····	宋梅冬譯·····	四三
全錄公司的秘密產品·····	李朝熙譯·····	五三
經濟衰退時該製造些什麼？·····	許幼衡譯·····	八〇
花旗銀行的奇蹟·····	袁路西譯·····	九〇
經濟緩慢成長下的行銷策略·····	衛姜譯·····	三三
折扣不是好辦法·····	貝貝譯·····	三八
不要失去老顧客·····	李賢柱譯·····	四八
艾克森石油公司的新動向·····	衛姜譯·····	六九
企業與消費者打成一片·····	黃正明譯·····	八一

哈萊機車的過去與未來·····	可	可譯·····	三〇一
老闆們親自推銷·····	衛	姜譯·····	三五

日本松下電器面臨難關

克 惕譯

日本的工人，一經工廠僱用，常是留廠在原職工作終生。可是最近松下電器公司，竟將兩千名工人，從生產部門調出，改派逐戶兜售工作，並且傳說還要解僱若干人，無怪引起了相當的驚異。

這種措施，顯示松下的兩位現任掌舵人（董事長高橋和社長松下），確認今天的日本，和六十年代充滿信心蓬勃躍進的日本，已大有不同。那樣的好景，由於以下的種種打擊而不存在。例如：①美元的貶值，使得日貨在美售價提高，②阿拉伯先禁石油輸出，後又提高油價至四倍，③多種原料的漲價等等。最使松下和許多其他大廠頭痛的，便

是今天全世界都被物價上漲和經濟退縮所困擾。

目前的困境，對於六十二歲看來仍年輕的現任松下社長，確是一種考驗。他是老社長松下的快婿，一向被老社長和高橋董事長的聲威所籠罩。但是老社長上年已經退休，而高橋也已達七十一高齡。

高橋說，「今天的局面，在日本是空前的。」日本，在以往十八年中，每年經濟實質成長約百分之十以上，從一個三等國躍居世界頭等工業國之列。而今日，連每年售賣消費用電器（如電視機、收音機、電唱機等）高達五十億美元，佔該行業總售量達三分之一「松下電器」，也不得不承認以往的盛況，難再維持。

物價上漲和經濟萎縮，必然的減少了松下電視機等的內銷量。而它的工人，在明年春天，又將要求再像今年春季的加薪百分之卅四，也必影響它的國際競爭力。何況歐洲各國對它的產品入口，已經訂了限額，使它原想藉重外銷市場的企圖，受到了阻礙。

松下的困難，也是日本經濟困難的一個縮影。日本和世界上許多國家，都受了經濟

萎縮和能源、原料、資本及勞工全面漲價的影響，而日本所受影響尤深。她的國民生產毛額，實質上可能比上年要低百分之二，雖然她希望明年能有成長，但許多專家認為在未來的若干年中，年增率將不超過百分之六。

旁的國家，對於百分之四至六的年增率，可能已經滿意，但是日本却嫌它低，而需要心理上和物質上的調整。例如，戰爭方完時，日本人犧牲享受，接受管理，藉着便宜的勞工和能源，而擠進了世界市場，今天可能需要再像那樣，但是日本人在近年來，已經過慣了舒服日子（吃牛排，有兩棟住宅，赴外旅行等等），要盼望他們再回到以前那樣不聲不響的埋頭苦幹，恐怕有困難。

事實上，抗議的呼聲，已經聽得到。日本一家信用機構，最近調查實況後說：在七十年代的後半期，將充滿了「危機」「騷動」和種種「不滿運動」。並且認為：除非政府增加社會福利措施；老板們接受社會責任、允許工人參與管理、採用五天工作制，和改善工作環境，那麼，消費者、勞工和其他公民團體的羣衆示威或抗議的活動，必然日

見增加。

改革的信號，也已見到：以往那種不顧一切只求迅速成長的作風，使日本鄉村各地充滿了污染，現在已受到攻擊。日本工人一向勤奮溫和，工資便宜。現在工資已不便宜，消費者已注意到產品的價格和安全性。例如一九七〇至七一年，日本主婦在聽說松下電視機售美價格低於內銷價後，曾用抵制的方式，迫使松下產品的售價下降百分之十七。所有以上種種壓力，全都影響日本工業的利潤。

日本若干大廠如新力、三洋、日立、東芝、松下的利潤，都已下降，至少在一成以上。連最大最有效率的東洋紡織也將減少僱工兩千人，汽車廠九月份營業額降低百分之十二，還算是本年元月以來下落最少的。

松下今年營業額，比去年的四十二億美元，雖然高很多，但是今年頭九個月的利潤，却比上年低十五%，全年可能要比去年的二億四千二百萬美元，低百分之廿二。

日本朝野，對於這種情勢自然很關心。「消費者器皿」製造業，對於日本的國民生

產總額，雖僅佔百分之二，但是它的重要性不能僅用百分之二來衡量。Toyota和Datsun的汽車，Panasonic和Sony的電視機收音機，曾為日本貨的品質，在國際上爭了聲譽。而且製造此類物品所有消耗的能源也比其他業為低。上年此業，為日本獲得了廿九億美元外匯，雖比鋼鐵的五十三億為低，可是每卅三萬美元的能源，可以作出五百五十萬元的電器，而僅能產製一百三十萬元的鋼。

松下能否應付今日的困局？松下代表日本一種迅速成長的工廠。它能否支持下去，對於整個日本是非常重要的。過慣了舒服日子已近廿年的日本經理人，能否採取大刀闊斧的措施，來重新建立利潤來源，和應付社會的抗議呼聲，頗成疑問。

現任的松下社長，性情溫和，雖然目前若干基本決定，仍是高橋所作，但在未來的歲月裏，松下社長必須要作若干艱苦的決定。松下、三洋、新力關於油價上漲對日本的影響，都會低估。他們以為至多可使內銷額比去年的六百三十萬臺要低一成，而實際却少銷了百分之廿五，有二百卅萬臺呆存在倉庫中，招致了很多浪費。

電視機的滯銷，對松下打擊最大，因為它三分之一的收入，要靠這種產品。它的五彩電視機，八成靠內銷。其他如馬達、收音機和半導體的銷路，也相當疲軟。

以往，每逢現有的成品銷路不暢時，便常常有新產品上市，但是現在還沒有發現能代替五彩電視機的新產品，沒有人希望松下研究室，能再如以往的迅速以新產品解救目前的困難。

加重目前困難的是工資和原料的上漲，這兩個因素，迫使若干工廠減少了期待的利潤。松下預期利潤將下落百分之廿二，日立十八%，三洋百分之十七，新力百分之十一。五，東芝百分之九。在這兩種因素中，工資上漲比原料漲價更為嚴重，因為工會想藉增工資以應付物價上漲。今年春季，松下把它五萬三千人的工會會員工資，提高了百分之卅四，增加率比全國平均增加率為高。明年春天，松下工會可能再要求同樣的提高。可是松下的勞工關係主管說：我們果如照辦，便要失去國際競爭力，工人必須準備接受百分之十至十五的加薪。但是工會的人說：不行，因為物價已經上升了百分之廿五，加

薪若是不到百分之三十，明年春天的問題就很嚴重了。

以往五年中，松下增用自動化機械和改良裝配，把每一單位成品的製造時間減少百分之十，藉以應付工資的上升。但是公司副社長說，即使再減低製造時間，仍無法應付百分之卅四的加薪。

松下也曾提高成品價格，如電冰箱價增百分廿，供熱器價增百分之四十至四十五，但也有限度。最近日本工業銀行曾警告日本電子工業說：若是原料人工成本不斷上漲，到了明年，成品便失去海外競爭力。而松下售貨量的二成要靠出口。

松下的困擾却為歐洲廠家帶來輕鬆之感。歐洲的工廠多年來抵制日貨入口都不很成功（英、法、義、荷，對於日貨進口均沒有限額），現在却見轉機。日本人當然也看到此點，所以要從單純的出口，變成超國界的營運，在全球未開發地區（特別是亞非兩洲）工人尚多，訓練亦易，而且價廉，相繼設立工廠，它們的成品，在工業國市場，仍有競爭力。

以往兩年中，松下曾在南韓（五彩電視和收音機）、伊朗（煮飯鍋混合器、碎肉機）和西班牙（黑白電視機和空氣調節器）合資設廠或獨資設廠，現在海外共有廿七個工廠。總共銷貨額三億三千萬美元。

當然在海外設廠，不純是爲得到廉價的勞工，也爲躲避貿易障礙。爲造電視機，松下和新力在英國威爾斯設廠，三洋在澳大利亞設廠，新力和聲寶正在巴西設廠。松下更進一步收買了美國Motorola廠的電視機部門。

許多海外單位，是與當地資本合營，亞洲若干國家，已要求增加其當地資本參加率。例如在泰國，松下股份原佔多數，現已落至百分之四九，松下的海外部副主管說，這是潮流趨向，我們不反對，難的是找合適的合作對象。

若干工業國的人民，對於日本人在他們附近設廠，曾表不滿，例如義大利造手提錄音機最多的Magne Tofoni Castelli廠總經理便說：「日本貨以往僅是在其他市場滯銷時，才來義大利傾銷，現在却要在此長期售貨。」英國的Radio Equipment

Manufacturers Assoc. 也說：「英國原有八家工廠，全造五彩電視，已經困難重重，現在却要增爲十家。」後兩家即指松下和新力在威爾斯的工廠，松下的電視部經理否認松下在威爾斯的工廠是不速之客。他表示它是被請來的而非自己上門的，並且它要儘量多用當地零件，以求對當地經濟能有所貢獻。對於旁人指摘松下要利用在威爾斯的工廠進入歐洲共同市場和僱用低薪工人兩點，他也不愉快。

松下的困難，對於負責運銷的人，壓力很大。他們轉向研究室施壓力，松下原也有一萬件產品，在它的國內六十三個工廠和國外廠產銷，現在還要加多，現擬研製的，有立體電視、較扁平的電視機、和改良的日光電池，可是研製新產品也不如以往的容易，松下產品發展部負責人說：「發展新產品曾受到人們的欽佩，但是現在要同時考慮如何節省天然資源、保障用者安全、減省能源、避免污染。」例如電視映像管，原想加大到一一〇至一二〇度，以便在一個較小的電視機中放出較大的影像，可是這樣的電視機要消耗更多的電能，所以又回復到九十度管。現在並且在想如何作可以防火的電視機，如

何不用稀有的 Silicon Pollution-Related Cadmium Sulphide 作日光電池。

研究室所受的壓力，比起經濟社會對松下兩位掌舵人所加的壓力還要小的多。例如松下能否繼續維持很費錢的終生僱用制？便是一個大難題。目前，雖然大多數的公司沿用舊制，但是 Yashica 照相機公司，由於經營困難，正在考慮解僱工人四成，東芝、日立對於若干工人給予三天至四天的減薪假期。

松下也正在考慮解僱工人的可能性。高橋董事長說：「若干部門，工人過剩，公司營運，必須合理化，若是營業減少，勢必降低生產，那麼多餘的勞工和設備，如何處理，便成問題。」

解僱的可能，已經影響了日漸獨立而不再勤奮的工人情緒，最近松下某廠裝配線上，曾有一位工人在那條生產線偶而停止的當兒看報紙。這種情形，日本經理人，以為只有在美國的工廠才會見到，現在居然在日本工廠裏中發生了。

對於傳統的辦法，新的經理人也表示不滿的。例如一向被重視的運銷制度，也有了