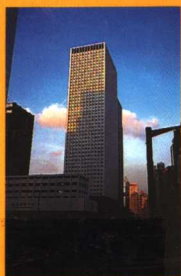


實戰智慧
叢書
181

李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
啓發經營智慧

日美 企業經營



城政基 著 卞雲鎮 譯

實戰智慧叢書⑱

日美企業經營

八城政基／著
卞雲鎮／譯

日美企業經營／八城政基著

Copyright © 1992 by Masamoto Yashiro

Chinese edition Copyright © 1994 by THE COMMERCIAL PRESS (H.K.) LTD.

Chinese edition published in Taiwan by YUAN-LIOU PUBLISHING CO., LTD. 1995

All rights reserved

實戰智慧叢書⁽¹⁸⁾

日美企業經營

原 書／NIHON NO KEIEI AMERIKA NO KEIEI

作 者／八城政基

譯 者／卞 雲 鎮

策 劃／李 仁 芳 博 士

主 編／高 登 第

責任編輯／劉 慧 麗

發 行 人／王 榮 文

出版／發行者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

著作權顧問／蕭雄淋律師

法 律 顧 問／王秀哲律師・董安丹律師

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1995 (民 84) 年 10 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 180 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2681-2 (香港中文版 ISBN 962-07-6187-1)

□李仁芳策劃

實戰智慧叢書

❖ 遠流出版公司

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

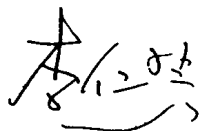
我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multi-national Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新

世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】 李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

前言

有人看到美國的銀行出現赤字、萬國商業機器(IBM)實行企業分割，通用汽車公司(GM, General Motors Corporation)也將實行整頓，便認為企業王國——美國已轟然衰落。甚至有人斷言，美國除了農業和飛機製造業之外，已沒有甚麼產業擁有國際競爭力了。那麼，實際情況又如何呢？美國的汽車工業已從瀕臨破產的境地轉入復蘇，銀行對效益不佳的資產毅然予以整頓，顯示健全性的資本充足率已成功地達到 10% 的水準。已經逐漸顯現出：IBM 的目標在於實現日本企業難以想像的雄心勃勃之事業重建。

回過頭來再看日本，汽車、電機等主要產業的效益低下，從事外匯投機生意的銀行也呈泡沫狀態，處於始料不及的窘境。對於戰後一鼓作氣繁榮昌盛、維持高增長率的日本企業來說，這是從未有過的事情。至於如何應付是好，日本正處於猶疑不決的狀態。

美國人對日本企業的評價，也由不久以前的“非常雄健”驟變而為如今的“沒有甚麼了不起的”了。80 年代初，日本的經營管理為美國所矚目，有關日本經營的書籍曾是美國的暢銷書。但是，日本熱未能持續多久，美國人作出的結論是：日本企業的經營是一種異端，歸根結底是生長於日本的土壤之中，不能移植於美國。如今他們對日本企業的評價似乎更加嚴酷了。

美國人的形象也好，日本人的形象也好，在對方的心目中都像鐘擺一樣大幅度地搖來擺去。我禁不住想，這種搖擺未免超出了實際。日本企業也許不像美國人從前想像那樣雄健，但也並非那樣脆弱。與此同時，日本自身也並沒有正確地評價美國企業。

現在到了彼此正視真情實像的時候了。美國所謂的新審視日本論者認為，日本和美國的模式相差十萬八千里，所以勢必正面衝突，但是，弄清問題倒是有益的。也有人主張，日本的模式無法在世界通行，應該參照普遍的規範加以變革。所謂普遍的規範，指的是歐美特別是美國的規範。我則以為美國的規範未必具有普遍性。日本的方式確實必須變更，但美國的方式中也有許多東西是日本社會所不必採用的。反之，如果美國很好地理解日本的方式，倒有許多可取之處。

我進入美國的大石油集團美孚石油公司(Standard Vacuum Oil)的日本分公司(埃索 ESSO 石油公司前身)，並在埃克森總公司任職。現在則轉入萬國寶通銀行。34 年來，一直任職於美國的公司。我一直作為一個了解美國企業內情的人來觀察日本的產業界。憑我的工作經驗來說，評論何者優異、何者正確是毫無意義的事。**應該如飢似渴地吸取對自己有參考價值的東西。**我確信日本和美國的企業決不是一種正面衝突的關係。

冷靜觀察即可發現，現在日本企業所面臨的問題，有很多正是美國企業所曾經遇到的。例如：股票內幕交易問題，在日本是 80 年代中期才提出來的，而美國前此 20 年

就出現了。泡沫現象也是美國領先。與企業倫理問題相結合，經營考核應該如何進行，監督制度應該如何強化，經營情報應該如何公開，這一切都可以借鑑美國的經驗。

企業進入成熟期以後的經營，對於美國企業來說已是理所當然的事，例如：美國的汽車工業已習慣於市場的忽而擴大忽而縮小。石油產業也是如此。日本企業以往只知擴大，而美國的許多企業卻在不斷地浮沉消長。

銀行，包括萬國寶通銀行在內，也曾被人們認為經營內容極差，而它們在一年半之內就迅速改善了。由於許多理由，美國在兩年左右快速地清理了不良債權，一下子變得輕鬆了。而日本卻正為何時才能處理完不良債權而發愁。

美國容易裁減人員，短期內便整頓完畢，日本則有不少人認為要慢慢地、花費時間去進行軟着陆。不大量造成失業者確實有好的一面，但耗費時間過長，又不輕易揭示實態，以致缺乏透明度。對日美間的差別再做深入思考，還會發現會計原則的不同。我認為有必要首先認清：嚴格看待不良債權的美國會計原則有何得失。

此外，美國企業所毅然實施的企業重建的背景之一，是經營者的指導思想與日本頗不相同。日本認為美國的經營者搞短期行為。那麼，果真是這樣嗎？在轉換能力這一點上，難道沒有值得學習之處嗎？

當然不能只在形式上模仿。如果不理解美國的企業行動所植根的價值觀和社會土壤，不理解隱藏在其背後的思維方式，反倒有誤解的危險。

例如：契約觀念的不同便存在於日美商業習慣差別的深層之中。在買入東西時，過去美國的契約幾乎全部投標決定，更改契約時也大都重新投標。因此，供給一方不可能按需求一方的要求長期地研製優質的商品。然而，最近美國企業也開始像日本那樣部分地進行長期交易了。

美國的企業家也並不認為自己的做法都是最好的。特別是那些在國際上很活躍的經營者是非常靈活的。對於日本人來說，這種開放的姿態在今後進一步推進國際化的過程中是很有參考作用的。日本人往往內向，往往在無意識中在朋友圈子內處理事情。日本的公司出乎自己的意料已變成國際矚目的存在。而自己的意識卻依舊未變。意識的壁壘現在該拆除了。

現在是泡沫破滅的痛苦時期，但清醒過來的今天在某種意義上說卻正是機會。從泡沫時代萌生的驕傲心態中清醒過來，才能夠客觀地看待自己和別人。為了**互相了解**，應該從弄清日美經營模式的不同着手。

著者

日美企業經營

• 日本會社與美國公司之經營特色 •

• 如何轉向開放式經營 •

衆所周知，日本企業與美國企業的文化各異，部分企業文化造就了成功的經營模式，但另一些習慣及行事方式，卻大扯企業經營的後腿。孰優孰劣？本書詳細剖析這二種企業理念的優劣。

作者簡介

- 一九二九年：東京出生。
- 一九五四年：京都大學法律系畢業。
- 一九五八年：完成東京大學研究院博士課程（國際關係研究），進入（Standard Vacuum Oil, ESO 前身）日本分店。
- 一九七二年：任：Standard Oil New Jersey：會長特別助理。
- 一九七四年：任埃索（ESO）石油公司董事長。
- 一九八九年：任「花旗銀行」（Citibank）個人金融部門駐日代表，至今。

強力推薦

企業錦囊系列

- ⑮ **人才僱用決策**
慧眼獨具、知人善用
- ⑰ **商用狀況判斷**
掌握商戰最佳行動方案
- ⑲ **中小企業實戰錦囊**
探求中小企業的成功錦囊
- ㉑ **企業贏的策略**
掌握企業成功的關鍵因素
- ㉓ **無國界管理**
跨越國際化管理的障礙
- ㉕ **改造企業文化**
跟隨環境改變策略，使企業展現活力
- ㉗ **企業購併實用**
塑造個性與美感的企業CI
- ㉙ **重建企業形象**
推敲企業購併的最適策略
- ㊱ **組織中人際關係訓練**
企業人力資源教室設計
- ㊳ **政商關係解讀**
台灣企業實用政治學入門
- ㊵ **國際合作實用**
企業國際化指南
- ㊷ **抱怨處理讀本**
化「抱怨」為企業「利潤」的法則
- ㊹ **組織創意力**
如何在企業內有效激發／評估／執行創意
- ㊻ **領導優勢**
奇異、摩托羅拉、康寧的致勝傳奇
- ㊽ **企業創意力**
激發生生不息的組織智慧
- ㊿ **巨人再起**
德國企業的興盛之道
- ㊿ **日美企業經營**
日本會社與美國公司之經營特色