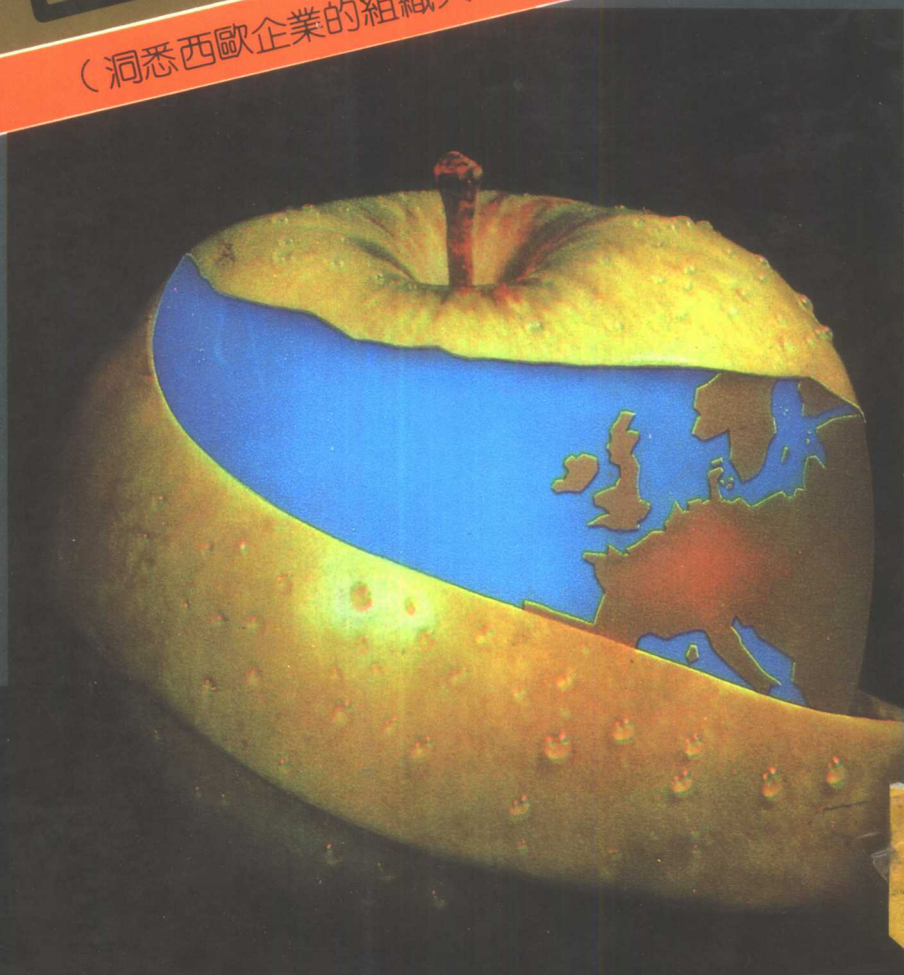


允晨企業文庫⑦

西歐的經營管理

(洞悉西歐企業的組織與體質) 劉國棟譯



4674
7264

4674
7264

314003

西歐的經營管理

(洞悉西歐企業的組織與體質) 劉國棟譯



譯 者：劉國棟

臺灣彰化人

38、3、21日生

60年政大國貿系畢業

60年國貿人員高考及格

貿易兵十年

工商時報副刊作者



掌握世界新知



創造美好生活

企業文庫⑦ 西歐的經營管理

譯者 劉國棟
原作者 吉森賢
發行人 吳東昇

出版 允晨文化實業股份有限公司
台北市南京東路三段21號東昇大樓11樓

●服務電話：5415606—7

●郵撥帳號：0554566—1

製印 唐山彩色照相製版有限公司
板橋市中山路二段531巷56號2樓

登記證 行政院新聞局局版臺業字第2523號

初版 中華民國七十五年六月三十日

●如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換●

定價：120元

譯序

今天，從事國際貿易已經不再是單純的買賣行為。瞭解產品、訂定價格、熟悉市場，並不足以確保買賣雙方長期互惠關係的建立。進一步深入探討外國企業的精神與經營模式，實乃國際貿易中不可或缺的重要一環。

分散貿易市場是我國對外貿易的一個必要而且重大的政策。美、日兩國，長期以來一直佔有我國對外貿易總額的五〇%以上；市場的高度集中，使我們的國際貿易觸鬚，一直侷限於一隅，無法廣泛地伸展開來。

歐洲共同市場涵蓋了十七個自由經濟國家。這個擁有三億多人口的地域，佔了四〇%左右的世界貿易總額。我們對進入這個廣大的市場垂涎已久，却又遲遲不得其門而入，原因在那裡？

產品品質、技術水準、關稅壁壘、空間因素等，固然都是阻礙我們貿易觸鬚延伸到此一地域的各種原因，但是，沒有充分認識西歐企業精神與經營模式，才是雙方往來的主要障礙。

希望《西歐的經營管理》的譯述，能為我國企業界人士，提供一個進軍西歐市場的有力敲門磚。

劉國棟 謹識

一九八六年元月

目錄

譯序.....	一
第一篇 西歐的精神與企業的基本理念.....	一
色當戰役——戰鬥士氣的激勵.....	三
金字塔組織與圓形組織.....	一一
企者止於人——人在經營中的地位.....	一九
內蘊權威與外賦權威.....	二七
現場作業員的意願與能力.....	三三
短期利益與長期利益.....	三九
歐洲對既得利益的觀念.....	四五
歐、日企業在經營目標上的比較.....	四九
服務精神與競爭.....	五三

競爭與協調·····	六一
日本品質、歐洲品質·····	六九
歐洲的交貸期·····	七五
節約與浪費·····	八一
閉鎖企業與開放企業·····	八九
日本企業以技術革新為戰略的成功要因·····	九五
西歐經營者精神的衰退·····	一〇三
第二篇 西歐的經營環境與企業行為·····	一一一
歐洲的反資本主義傳統·····	一一三
老板自營與專家經營·····	一二一
菁英社會與羣衆社會·····	一二九
西歐經營菁英的凋零與復甦·····	一三七
謙虛與傲慢·····	一四九
勞動意願與休閒意願·····	一五五
銀行與企業·····	一六一

經營與政治·····	一七一
女性對日本企業的貢獻·····	一七七
反抗與服從·····	一八三
經營與民族性·····	一八九
好的經營四海皆通·····	二〇三
西歐企業的再生——危機的體認·····	二一一
第三篇 如何應對西歐的精神和企業·····	二一五



第一篇

西歐的精神與
企業的基本理念

色當戰役——戰鬥士氣的激勵

鬼哭神嚎的第一次世界大戰激戰場

一九八二年四月復活節假期期間，我和家人前往法國的阿爾薩斯——洛林旅行，這個地方是法德兩國長期爭戰的地點。大家對色當這地方應不陌生，第一次世界大戰時，法德兩國的勝敗，取決於此一戰役，同時，在世界的戰史當中，色當也是最慘烈的戰場之一。色當位於巴黎以東，距離西德二百八十公里的地方，是一個擁有二萬七千人口的小城市。

色當戰役發生在一九一六年二月廿一日到同年九月三日之間。這場戰役，法國方面犧牲了三十六萬二千人，德國方面犧牲了三十三萬六千人，總共約七十萬人戰死在這個慘烈爭戰的沙場上。在近代史上，這是首度真正的長期消耗戰的濫觴。

一走出色當城，就有一片戰死者的墓地，走過這片墓地不遠，就登上一處留有戰場遺跡的小山丘。道路兩側的一大片土地，仍原封不動地保存著六十八年前的戰況，有無數的砲彈

炸穴留在那裏。從照片所顯示出來的當時景觀，就好像月球表面的洞穴一樣，完全看不到綠地與樹木。一大片土地都是墳場，不准任何人在此處野餐，也不准收音機的音樂在這裏播放。在當時攻守焦點之一的多蒙要塞附近，有一個村落叫佛雷里，當時居住著大約四百個村民，經過十六次法德軍隊的你爭我奪，互相進出，已被破壞無遺，在地面上已完全看不到這個村落的踪跡。現在，只能從一個紀念碑上所寫的「以前，這裏是佛雷里村」來勾起以往的記憶。像這樣的村落與小鎮，大約有十處左右，戰況是相當淒慘的。

再往前走，有一個地方叫「刺刀塹壕」。一九一六年六月十六日，德軍砲火猛轟這地方，形成一道塹壕，法軍第一三七連隊的士兵被砲火埋葬在裏面，當時的狀況原封不動地保存下來。塹壕裏看不到兵士的屍體，只有帶刺刀的步槍前端露出地面。我曾伸手去摸一下其中的一枝步槍，槍口冷冰冰的，觸摸的當兒，聯想到地底下仍埋著戰死者的屍體，不禁毛骨悚然，驀地一陣陰氣飄將過來。兒子和內人都相當害怕，沒敢去摸。這地方寬三公尺、長三十公尺左右，上面蓋有水泥屋頂加以保護，以免日久風化。

佛要塞也是雙方你爭我奪好幾次的戰略目標。要塞上面有許多砲彈轟炸的坑坑洞洞，一座厚度約十五公分左右的鋼製砲塔裂成兩半放置在那兒。要塞裏面狀極悲慘，法國守軍被德軍砲火、毒氣、火焰筒所困，沒有水喝，負傷者都在沒有麻醉的情況下，進行外科手術。和

友軍之間的通訊相當困難，最後由一隻信鴿完成了通訊的任務。那隻信鴿由於吸進毒氣，奄奄一息地將訊息成功地帶到。要塞外面，有一段表揚信鴿的話語，而在裏面的鴿房前面，有一幀信鴿照片和法國國旗掛在一起。牆壁上所書寫用來註明房間的德文，沒被塗去，仍然照樣保留下來，旁邊再以法文並列，將這個要塞的攻防戰歷史，忠實地呈現出來。前面提到的佛雷里村，其車站的位置現在變成了一座紀念館，館內展示著滿滿的圖片，都是當時戰況的精華部份。戰場上所用的大砲與鋼盔，以及生鏽了的壞武器和裝備，也都照原地放置，參觀者可以一目了然當時的戰場情況。在館內，有大戰中的記錄影片放映，很多照片、武器和其他事物，都相當耐人尋味。

在這個紀念館裏，最令人印象深刻的一張照片，是題名為「戰友」的照片，從照片上並分辨不出是德國士兵或法軍，畫面是一個垂死的士兵，將自己的臉龐貼近橫躺在地上的一個士兵的臉上，兩個不知是敵是友的士兵，一起魂歸西天。展覽物品的說明，都是法德兩種文字並列，而說明的觀點不從敵我的角度去褒貶，而是對戰爭本身的指摘。在這場戰爭中，德法雙方同樣都是受害者、犧牲者，這種客觀而不偏頗，又不摒雜法國民族主義色彩的評論觀點，可以看出德法兩國致力和解的一面，也因此才顯現出這個紀念館的崇高價值。在色當的周遭，還有幾處戰場遺跡存在，多蒙要塞的舊址，如今成為戰死者的骨灰堂，所有零散在戰

場上的戰士遺骨，統統安置在這裏。在骨灰堂前面，有一萬五千座墳墓。德國士兵的戰死者之墓，分散在色當周邊的二十九個場所。每年夏天，德法兩國的青少年聚集在此，一起整理墓園，此情此景也隱含著兩國致力和解的努力。另外，在一個名叫維克瓦的山丘上，留有多處地雷爆炸的大洞穴，其中尤以一九一六年五月十六日，德軍以七十公噸的火藥，殲滅法軍最前線的一〇八人的那個洞穴爲最大。

貝當元帥的激勵，是勝負的關鍵

對色當戰場的詳細描述，是基於二個理由。一是這個戰場給人的強烈印象，不因來此參觀的次數，而有絲毫的改變，另一是在日本並沒有一個地方，能將戰爭的恐怖像色當戰場一樣，活生生地予以控訴（廣島的原子彈爆炸紀念館另當別論）。筆者生於一九三八年，曾遭受戰爭中、戰爭後的饑荒，但並沒有置身實際戰爭的經驗。因此，對於不能體會實際戰爭的世代，能目睹這種一個保留完整的戰場遺跡，實乃相當珍貴的經驗。

我對色當戰場的印象，實在難用筆墨加以形容，主要有三點觀感。第一、歐洲人訴諸武力的澈底對決實況，不管勝敗如何，特地原原本本地讓後代子孫去體認。第二、歐洲人具有執拗的個性。在色當戰役之後，德法邊界的史特拉斯堡也有慘烈的拉鋸戰，法國收回之後，

建了一座大寺院，充分表現出一股巨大的精神力與物質實力。兩相對照，都反映出歐洲人本質的同一面。色當反映出破壞與爭戰行爲，史特拉斯堡則反映出美的、宗教的創造活動，其間所表現的雖有差異，但其精神與物質上的特質，卻都是一樣的。第三、儘管大家都付出了那麼大的犧牲，但並沒有記取前車之鑑，仍然挑起了第二次世界大戰。

再言歸正傳。在色當戰役中，扮演決定性角色，使法軍起死回生的人，要歸功於貝當元帥。爲什麼要提到貝當元帥呢？因爲，色當戰役的成功，貝當元帥對將士的士氣激勵，應居首功。爲了瞭解這件事情的原委，有必要說明一下貝當元帥在擔任色當戰役指揮官時，於一九一七年的前半年的前線與後方情況。第一次世界大戰於一九一四年八月爆發的初期，德法雙方都持著短期間就可一決勝負的樂觀看法；其實與其說是樂觀的看法，不如說是雙方都懷著這一種速戰速決的希望。沒想到西線戰事卻陷入了膠著狀態，色當以外的戰鬥，不斷地傳出人員龐大的犧牲，雙方僵持不下、勝敗難分的狀況下，到了一九一七年，法國軍隊漸漸失去了鬥志。實際上，士氣低落的直接原因，乃是久戰之後，軍隊的不滿情緒與心生的恐怖，開始表面化，士兵們對於奉命死守陣地，或奪回被佔領的地點，並看不出有一線戰勝的希望，覺得只是無意義地損兵折將而已。到了一九一七年春，法軍內部開始公然地反動起來。四月二十九日，香檳地區（巴黎盆地東部，由北邊的愛奴河到南邊的塞納河與勇奴所環繞的

一個地域，其西面的一個地方，是香檳酒的有名產地）之攻擊大隊，首先發生不服從命令的反動事件，隨著在五月三日，又有殖民地軍隊的反抗，四日又有兩個砲兵連抗命，十六日、十九日又相繼有一個步兵大隊，和第九軍團的一個大隊不服膺指揮，事態越來越嚴重，到了後來的幾天，終於演變成一個擁有數百人軍隊，拒絕奉命前往佈署的地點。二十六日，一個正在放假中的大隊，決定自己作主返回巴黎，整隊開往車站準備離去。

反動的情況到了六月裏達到最高潮，四、五兩日，有一千五百個士兵棄械逃亡，回去巴黎。而派赴前線的士兵，則在火車上高聲合唱國際歌。由於一九一七年三月的俄國革命之影響，戰志也開始動搖。俄國東部戰線的德軍，投入法國西部戰線時，更對法國與聯軍造成不利的情勢。結果，反動事件從四月二十二日到五月二十五日為止，共有十起，五月二十九日到六月十日，有八十起，六月十日到七月二日，有二十起，七月二日到二十四日有五起，八月間有三起，九月間有一起，在參加戰鬥的一百六十一個部隊當中，共有一百三十七起反動事件。反動的浪潮甚至波及到約佔法軍半數的五十四師團，其中，四十六師團已呈現嚴重的反動，尤其是第五師團反動得更為厲害。反動情況的惡劣，可由當時擔任戰事總指揮的潘威爾將軍的一句話看出來，他說：「在巴黎與索瓦松之間，值得信賴的師團，只剩下兩個而已。」隨著反動事件的一波接一波，軍事法庭也應接不暇，共有二萬三千八百三十九起反動

事件亟待處理，其中四百十二人被判死刑，五十五人被執行槍決。

嚴厲中帶有溫暖的人情

貝當繼潘威爾之後，被任命爲總司令，時值法軍最大危機的顛峯。貝當所採取的第一個步驟，當然是設法提高軍隊的士氣。具體的作法是，自己親赴前線，和置身最前線的士兵一親切的交談。有一位士官的筆記裏，曾記載著當時貝當元帥的行爲，對第一線士兵造成什麼樣的心理影響，如何激發軍隊的鬥志：「貝當並沒有試著去安撫士兵的不平與不滿的情緒，而只是靜靜的傾聽。六月十九日，他到反抗最激烈的連隊去視察。從士兵面前走過時，他並沒有隻字片語冠冕堂皇的話，只是和士兵們一個一個誠懇地交談。——大家的不滿我已充分瞭解。但是，這場戰爭我們是非勝不可。因爲在你們身後，還有妻子、兒女、年邁雙親和祖國。如果沒有你們作戰，大家都將一無所有。如此一來，法國即將變成德國的奴隸。請大家務必再撐下去。我決不會不顧大家的生死，在沒有充分的砲火支援前，一定不下達派遣各位到前線去攻擊的命令。你們的生命比我個人的生命還寶貴。——聽了這一番話的士兵們，臉上都沾滿了淚水……。」貝當也決不縱容士兵。對於反抗命令的人，都表明嚴厲的態度，並依規定實際執行。貝當元帥的那一種真正偉大的領導統御，乃是在嚴厲中帶有溫暖的人