

實戰智慧
叢書
176

李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
啟發經營智慧



巨人再起

德國企業的興盛之道

菲立普·克勞契維茨／著

朱家一／譯

Juggernaut

The Keys to German Business Success. by Philip Glouchevitch

F2
Z7

實戰智慧叢書 (176)

巨人再起

——德國企業的興盛之道

朱家一／譯

Juggernaut

by Philip Glouchevitch

Juggernaut

國際中文版授權◎大蘋果股份有限公司

Copyright © 1992 by Philip Glouchevitch

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, New York, through Big Apple Tuttle-Mori Agency.

Chinese edition copyright © 1995 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd

All rights reserved

實戰智慧叢書(176)

巨人再起——德國企業的興盛之道

原 書 / Juggernaut

作 者 / Philip Glouchevitch

譯 者 / 朱 家 一

策 劃 / 李 仁 芳 博 士

責任編輯 / 劉 慧 麗

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 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

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02)365-1212 傳真號碼 / (02)365-7979

著作權顧問 / 蕭雄淋律師

法律顧問 / 王秀哲律師 · 董安丹律師

排 版 / 天翼電腦排版有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1995(民84)年6月15日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 220 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 957-32-2598-0 (英文版 ISBN 0-671-87177-3)

《實戰智慧叢書》

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，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「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，作為他山之石；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，為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，他為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，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁廿八

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 Multinational 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

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，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；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、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

譯序

德國，一個我們既熟悉又陌生的國度。何以熟悉？因為我們從小所讀的歷史課本中，一而再地告訴我們，德國是過去兩次世界大戰罪大惡極的元兇；我們（尤其男生）小時候最常看的電影或電視節目就是充斥市面的戰爭片，盡是些聰明、正直的老美將呆板、邪惡的德國佬打得落花流水的場面。何以陌生？因為一般人對德國工商界的印象僅止於賓士、BMW或金龜車，即使是工商界，大多也僅覺得德國科技水準高、機器不錯，如此而已。顯然，與美、日比起來，我們對德國的工商企業了解得太少，也有所偏差。

基於個人的興趣以及職業上的需要，譯者多年來一直很注意世界各國的經濟動態及產業發展，然而過去的焦點總是投注在美、日、韓等與我國來往密切或有激烈競爭關係的國家，尤其是

美國與日本早從一九七〇年代美國社會學者傅高義(Vogel)博士所撰的《日本第一》(*Japan as No. 1*)風行以來，坊間充斥著有關日本產業政策的書籍如《推動日本經濟的手——通產省》(*MITI and the Japanese Miracle*)及《探索日本》(*Japanese Mind*)等，也充斥著各種美國該如何反擊的論著如《贏的策略》(*America's Come Back*)及《復興美國工業》(*Revitalizing American Industry*)等。譯者有幸也曾躬逢其盛湊上一腳，與人合作翻譯一本叫做《矽谷熱》(*Silicon Valley Fever*)的書，趕流行似的，一時陷於美、日情結之中，幾近不可自拔。正當我們沈迷於研究美、日爭戰時，我們原本以為淪落為賣文化遺產的歐洲，卻在冷戰結束，美國經濟衰微、日本泡沫經濟破滅之際，以整合的「單一市場」新面貌，結合新開放的東歐市場，彷彿在世界經濟地圖上忽然聳立。此刻我們猛然發現，我們對歐洲的了解竟是那麼的膚淺，坊間也少有關於歐洲經濟或產業的中文書籍。在當今世界經濟多元化、區域貿易集團化的形勢之下，新面貌的強大歐洲聯盟是不容忽視的，對其缺乏認識的代價將是不可承受的大。

因此，當譯者見到這本書時，猶如為自己的視野打開了另一扇窗，拋開美、日情結，以更寬廣的心胸來度量這個世界，也得以更開放的心態來省思臺灣的處境。

德國，位處歐洲中央的心臟地帶，不僅是西歐工商業活動的中心，也是進軍東歐及俄羅斯的樞紐。它的進、出口貿易額均高居世界第二，僅次於美國，卻勝過日本，但它的人口卻遠少於它

們。今天，德國是歐洲最大的經濟力量、最大的市場、最多的人口，歐洲貨幣雖尚未統一，德國在經濟上甚至政治上的一舉一動，都會導引整個歐洲的動向。因此，要認識歐洲，最先該認識德國；要進軍歐洲市場，只要禁得起德國市場的考驗，其他地方都不會是太大的問題。

在本書的內容中，德國有許多值得我們借鏡的地方。首先我們會發現，德國經濟以中小企業為主（其實所有先進國家都是如此，只有韓國例外）、家族企業是常態、除汽車外沒有響亮的消費產品品牌、出口導向、偏好不惹眼的利基（niche）市場等等，而這些徵象跟臺灣中小企業頗為神似，顯示臺灣產業的發展軌跡很正常，與先進國家相較，既不特別也不畸形。其次，德國企業在社會福利及環保方面，自發性地承擔了重大責任，對德國財富的平均分配及生活環境品質的維護，都有極大的貢獻，使德國式資本主義別具一副特有的人性面貌；合力塑造一個祥和的環境，導引企業自發性地承擔社會責任。另外，東、西德的形勢雖不同於大陸、臺灣之狀況，但兩德統一的過程以及衍生的一些現象，仍然頗值得我們參考與警惕。

最後，對讀者而言，這本書的作用有二：一、有意進軍德國或歐洲市場的業者，可將它當作認識市場環境的參考；二、關心我國社會與經濟發展的有心人士，則可將之當作一面鏡子，擇其優點督促國內各界參考借鏡。

今天，德國企業仍然極為隱密，即便是大型的公開上市公司還是相當謹慎保守，而且經營者傾向自行其是，不太在乎外來的影響，如公司股東方面的壓力。既要維持強勢經濟，又要兼顧社會責任，德國企業是否會採取更公開的經營方式，還有待觀察，而這必然會成為未來十年的主要課題。

最後附記。爲了準確起見，我保留所有以德意志馬克（西德馬克）爲單位的原始數據，在本書付梓時（一九九二年），一馬克約值〇・六美元。

序 言

德國重歸統一的餘波還在蕩漾，歐洲也即將跨步邁向經濟與政治的整合，德國企業的面貌雖然也在快速轉變，但它的內在精神依然屹立。德國具有技藝精湛的勞工、慎謀能斷的企業傳統精神、強大但富爭議的銀行體系，在戰後的發展過程中，極稱職地共同創造了它的「經濟奇蹟」。我們毋須將德國企業看作勇往直前、無堅不摧的可怕強權，我們面對的日本也並非唯一的經濟強敵，但美國人若忽視了這個事實，就顯得太天真無知了。忽視德國與日俱增的經濟力量及政治力量，對我們絕對只有害而無利。

本書的目的在於詳細檢視德國企業內在的本質，無意流水式地記載所有新近發生的變動，如個別的購併案例、經營策略、商業機會得失等等，因為這樣的工作由報紙與雜誌來發揮會更好。

是以本書換個角度，退後一步，仔細觀察今日德國企業的經營之道。德國企業的成功具備幾個顯著的特色，如學徒式訓練制度、中小企業的角色、「全能」的銀行體系等等，才是本書真正的主题所在。如不了解德國企業經營的這些重要特色，對德國的認識便很有限，也就無法充分了解德國經濟何以發展得如此傑出、成功。

整本書的取向完全著重於個體經濟與實務運作。因此，它既不是管理理論的教科書，也不是什麼想以「德國模式」改造世界的企業秘笈。我倒希望它能帶領外界去了解德國企業複雜而封閉的世界，讓那些在工作上真正需要引導的人有所收穫，也滿足那些純屬好奇的有心人。我盡可能訪談在德國企業有實際工作經驗或曾與德國企業合作過的人，以深入探究這個特殊的企業世界。

從德國企業的故事中，浮現出一些令許多德國人振奮也值得警惕的現象。德國企業在均衡地兼顧社會責任與經濟成長方面，一直相當成功，塑造出一種具人性面貌的資本主義。但要記住很重要的一點，德國的企業成就是在戰後經濟奇蹟的環境背景下促成的，當時除了美國一些分量不大的財務援助外，德國人被迫自力更生、重建國家，而且過去的成就還僅限於德國境內。現在，德國人面臨的挑戰已跨越從前的西德國境，他們不僅要重建東德，還要在緩慢且艱苦的協商過程中，幫助歐洲整合成爲一個單一的經濟體。這兩項工作都必須設法調和、融合不同的企業文化，目前企業界形象不佳的偏狹地域心態，仍是亟待破除的無形疆界。

強力推薦



⑮人才僱用決策

- 慧眼獨具、知人善用

⑦④商用狀況判斷

- 掌握商戰最佳行動方案

⑦⑤中小企業實戰錦囊

- 探求中小企業的成功錦囊

⑧⑤企業贏的策略

- 掌握企業成功的關鍵因素

⑧⑥無國界管理

- 跨越國際化管理的障礙

⑧⑦改造企業文化

- 跟隨環境改變策略，使
企業展現活力

⑨②企業購併實用

- 推敲企業購併的最適策略

⑨⑦重建企業形象

- 塑造個性與美感的企業CI

⑩③組織中人際關係訓練

- 企業人力資源教室設計

⑩⑨政商關係解讀

- 台灣企業實用政治學入門

⑪⑤國際合作實用

- 企業國際化指南

⑫④抱怨處理讀本

- 化「抱怨」為企業「利潤」的
法則

⑬④組織創意力

- 如何在企業內有效激發／
評估／執行創意

⑭③領導優勢

- 奇異、摩托羅拉、康寧的
致勝傳奇

⑮⑥企業創意力

- 激發生生不息的組織智慧

⑯⑦巨人再起

- 德國企業的興盛之道

作者簡介

菲立普·克勞契維茨(Philip Glouchevitch)，現為《富比士》雜誌的撰稿者，居住於美國紐約市和佛蒙特州。

譯者簡介

朱家一，清華大學化工系、化工所畢業，美國懷俄明大學國際事務碩士，曾任職經濟部工業局，現擔任經濟部國貿局經濟商務人員。譯著有《矽谷熱》。

《巨人再起》目錄

□ 《實戰智慧叢書》出版緣起

□ 策劃者的話

□ 譯序

□ 序言

第一章 德國：過去與現在／003

戰後四十五年的經濟奇蹟／德國企業的經營之道／奧圖：開創天下的行動派

第一篇 德國企業之經營面

第二章 一板一眼：德國式管理之風格與本質／

刻板固執／實際情況／依法論法／不容動亂／商
展與商業公會／正字標記／追求成功的會計準則

第三章 德國的核心與靈魂：中小企業／055

企業經營傳統／利基市場的傳統／自有自營的傳
統／重言諾的傳統／中小企業在國外

第四章 值得信賴：德國的全能銀行體系／081

全能的德意志銀行／發展勢力／德國全能銀行的
優點／歐體銀行業／銀行業在金融市場

第五章 崩裂的堡壘：購併在德國／101

購併案例／手段重於目的／安全分級雙重標準／
裂隙乍現

第二篇 德國企業的生活面