

石滋宜博士策畫

★ 趙耀東 推薦

決策者叢書

1

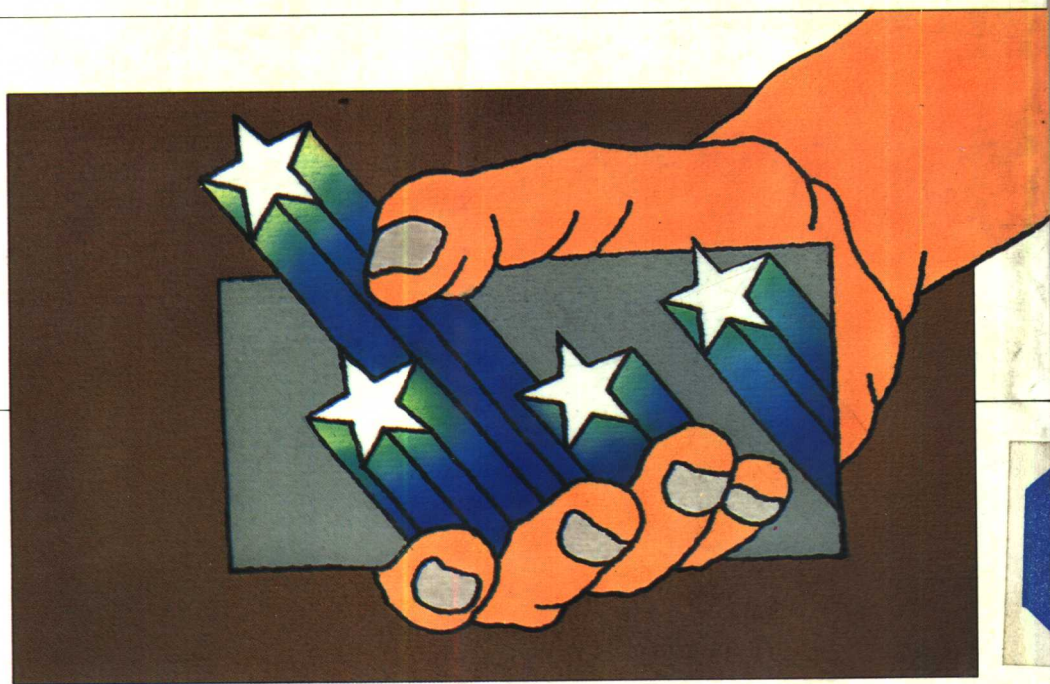
THE WINNING PERFORMANCE

贏家的王牌

美國 高成長中型企業的成功策略

柯立福 / 高文納 合著

李鈞天 譯



THE WINNING PERFORMANCE

贏家的王牌

(美國 高成長中型企業 的成功策略)

柯立福 / 高文納 合著

李鈞天 譯

中國生產力中心簡介

一九五五年十一月「財團法人中國生產力中心」由政府機構、美援公署、工商企業界聯合組成；在臺灣經濟工業化的發展過程中，一直配合政府政策和各階段的發展需要，扮演著協助工商企業提高生產力的角色。

一九八四年十一月，經濟部工業自動化技術服務團併入中國生產力中心。生產力中心遂承擔了推動工業自動化的重要使命。

經濟部為配合臺灣經濟轉型，於一九八四年十一月成立「中華民國生產力運動推行委員會」，並發起全面提高生產力運動，由中國生產力中心負責該運動之整體策劃與實際工作之推行。自此，全力推行生產力運動，加速經濟升級乃成為中國生產力中心，三百餘位工程師、管理師共同努力的目標。

中國生產力中心決策者叢書策劃

石滋宜博士簡介

一九三七年生

一九六二年臺北工專礦冶科畢業

一九七二年日本東京大學工業博士

經歷

加拿大 Dunham-Bush 之助理廠長

加拿大 I. T. E Industries 製造工程部經理

加拿大奇異公司高級製造工程部經理

加拿大工商部 C A D / C A M 技術開發委員

加拿大焊接技術協會主席

中華民國經濟部工業自動化技術服務團團長

現任

中國生產力中心總經理兼自動化服務團團長

出版序

中國生產力中心成立的目的，是為了配合政府經濟發展政策，協助國內工商企業提高生產力，增強產品在國際市場的競爭能力。三十年來，臺灣經濟由農業生產為主，順利轉變為出口導向的工商型態。而展望未來的情況，將是前有經濟強國打擊我們繼續前進，後有新興國家侵蝕我們固有市場。我國因應之道，就在於促使經濟轉型，提昇工業技術，改善產業結構。這些改變不是一蹴可成，必須假以時日。在未來長久蛻變的過程中，首先要培養的是創新與革心的心態。

民國七十三年經濟部成立「中華民國生產力運動推行委員會」，由中國生產力中心負責策劃整個運動的推行。我們認為這個運動最主要的工作，就是全面倡導創新與革心——「好，還要更好」的心態。具備了這樣的心態，還需要有實踐的能力，也就是要在觀念知識和技術各層面上不斷的充實，而知道進步的趨勢，創新的方向？改進的重點。

爲了使推動的效果更加落實，我們除了從各方面著手努力進行之外，更鑒於書籍影響力的深遠長久，決定編輯出版「決策者」與「生產力」系列叢書。

「決策者」叢書的範疇，主要是從管理、心理、經濟、社會等不同角度，介紹環境的變遷和創新的觀念。其內容包括翻譯國外值得推薦的新書；並聘請國內專家學者，就我國目前的現況加以分析檢討，從而對未來發展應有的心態與方向予以確定。

「生產力」叢書編纂的內容，將以知識技術方面爲主。介紹國外生產管理、自動化方面的發展趨勢、以及提高生產力的實際作法。此外，生產力中心歷年來輔導廠商的實例報告，開設課程的教材精華，以及我們的心得發現，也將陸續整理編纂出版，以提供我國工商界參考。

我們希望透過系列的叢書，產生觀念、知識、技術傳播上的促媒作用，讓全面提高生產力運動的效果能普遍、踏實、深遠，而促進經濟的加速升級。我們盼望一個更美好的明天，而且「好，還要更好！」

趙 序

臺灣在過去幾十年之間，創造出經濟繁榮的奇蹟，主要是靠中小企業領導人辛勤努力的結果。貿易商靠個人拎着手提箱，單槍匹馬出國尋找買主，拼命開拓外銷市場。製造商憑藉廉價的勞工成本，生產價格極具競爭力的產品，一步一步打進國際市場。這些臺灣經濟拓荒者，他們所依賴的是個人的衝勁，加上價廉質優的勞力。這些傳統的優勢，已逐漸證明不能吸收外來的衝擊。個人的辛勤努力，受到個人體力智力的限制，無法帶動整體企業做更進一步的發展，只能保持小型家族式的經營型態。經濟先進國家財力雄厚的公司，匯集團隊力量眾人智慧發展出的經營策略，臺灣的家族式中小企業面對如此強悍的巨人，應該尋思一套突破困境提昇自我的經營理念。至於價廉質優的勞工，仍被許多廠商倚為競爭逐利的主要工具。可是國內工資逐年上揚，種種的勞工福利更受到重視，這種趨勢將使以往廉價勞工的優勢消失。而許多開發中國家，包括海峽對岸擁

有十億人口的中國大陸，所提供更多更廉價的勞工，勢必嚴重打擊臺灣勞力密集的產業。臺灣所處的經濟環境，正是前有強敵後有追兵的危機狀況。

臺灣經濟決不能再原地踏步走，必須尋找途徑向前邁進，向上提昇。臺灣經濟發展步調已經走到轉型期，這一段路程是很艱辛崎嶇。然而令人耽憂的是，許多人茫然於轉型的十字路口，不知道下一步要如何走。所表現出來的就是民間投資意願低落，經濟政策也不明確，如此的遲疑徬徨，將使臺灣經濟轉型歷經更多的痛苦，付出更大的代價，甚至拖延更長久的時間，使以往努力爭取得來的領先地位，輕易地拱手讓人。

臺灣經濟能否順利渡過轉型期，在於工業是否能升級。工業升級除了投注更多的金錢與智慧於研究發展之上，最重要是有創新的精神與心態。無論是生產、組織制度、或是銷售，都要有創新的意願。沒有創新就會逐漸退化，退化的結果就是面臨死亡。

國內企業領導人面臨發展的歧路，正努力探索下一步要踏向何方？又如何踏出這一步？抉擇的徬徨令人心焦疑懼，如果有實例可供參考作為指引，使信心篤定，踏出的步子必然較為明確堅定。外國公司茁壯成長的例子，其發展成功的歷程，或是突破艱難的作法，許多都是值得國內追求成長的企業家，引為借鏡學習。這方面的書籍，無論在國外國內，都十分受到重視，造成熱潮。主要便是詳細分析成功公司的各種因素，對於經

營企業的人士具有實質上的助益。

前不久引起一陣卓越熱潮的「追求卓越」一書，探討的是經營績效傑出的大企業，具有的八項特質。事實上，這八項特質都是基本原則，不過是合乎人性、合乎理性的管理經營方式，問題不在於知不知道這些原則，而在於如何緊守這些原則。

「追求卓越」是一九八〇年代，美國麥肯錫顧問公司研究大型公司卓越績效的成果。一九八一年至八三年，麥肯錫公司為美國商會(American Business Conference)進行一項專案調查，研究美國高成長中型公司的特性。這份調查報告曾在美國專業雜誌刊出，獲得肯定與讚許。麥肯錫公司的柯立福與高文納兩位先生，繼續蒐集資料，進行廣泛的約談。經過兩年的整理，進一步撰寫成一本有關中型成長公司的書——「贏家的王牌」(The Winning Performance)。

「追求卓越」一書所討論的卓越公司，大多是跨國性的企業。而在「贏家的王牌」中，所謂中型企業的定義是年營業額在二千五百萬至十億美元之間；以臺灣的經濟規模而言，可以算是大公司。所以這本書應該更適合國內企業界，作為追求成長過程中，如何克服困境的參考。

今天臺灣的企業有八〇%仍在創業者的手中運作，迎接未來工業轉型期，如何交棒

才能避免發生問題？才能保持競爭的能力？這種情況就像美國的中型企業，成長到一個限度之後，面臨脫胎換骨、鯉魚躍龍門的門檻，他們因應的心態與技巧，在這本實例豐富的書中，有詳盡的分析。

企業要求成長，先決條件是要有成長的意願。美國桃柏湖地區，普遍瀰漫衰敗的氣氛，一副苟延殘喘得過且過的心態，有這種苟安的想法，當然不可能成長。國內目前投資意願不強，累積許多資金未能善加利用。如果擁有資金的企业界，都有成長的意願，將資金妥予利用再投資，情況必定改善許多。在這本書中，有家中型企業於景氣低沉時，反而大量投資，因此而佔有更多的市場。等到景氣好轉再投資，總是比別人慢一步。

國內資金未能加以利用，一部份原因或許是不知道要如何利用，也就是說沒有可投資的市場。事實上，成長的另一個條件；必須有勝利的技巧，也就是要有策略。這個策略包括舊產品以新用途、新包裝銷售，舊的服務項目以新的方式經營，而最重要的是有創新的精神，以創造、領導市場。

美國中型企業在成長過程中，當然也會遇到許多困難。造成困難的因素，包括經濟蕭條的影響、新競爭者的出現、以及公司內部策略錯誤或組織缺陷。問題一旦存在，就

必須直接面對問題、解決問題。這本書探討美國中型公司處理問題時，歸納出一般的模式如下：

- 他們能及早發覺問題，預先防止。
- 一旦問題存在，決不猶豫，馬上處理。
- 作全盤檢討，找出原因予以根除。
- 決定改正錯誤時，立即全力進行。
- 迅速而實際地採取行動來解決問題。

國內許多企業，無論民營或者公營，存在種種問題造成積弊，癥結就在於處理問題時的態度。不敢揭發問題、不敢深入全面檢討問題、或是處理行動只是敷衍了事，難怪沉痾不起，問題一再發生。美國高成長中型企業處理問題的方式，很可以作為我國企業的啓示。

企業成長之後，創業者無論如何辛勤工作，也無法事必躬親。主管必須知道利用組織團隊來代替個人，主管的角色很明顯地改變，他應該是個溝通者，融合團隊的智慧取代個人有限的智力。他的心態要能超越自我，達到無我的境界，才能凝聚產生最高的智慧，而企業組織也由於成長而迅速膨脹，即使是美國優越的公司，也無法避免組織官僚

化，形成僵硬顛預的組織體系。但是，高成長中型企業知道如何打擊官僚化的作風，避免內部的衝突，將其化為對外追求目標的力量。這些中型公司的人事、公關部門，都十分精簡，甚至不必設置這一類的部門，反而使他們的組織更富彈性、運作更具靈活。

美國中型企業的生存環境，可謂前後夾敵。前有巨型公司無情的打擊，後有無數新公司強烈的競爭。而臺灣屬於島國經濟，有如小魚蝦在大海中求生，前有工業先進國家阻擋，後有新興國家追趕，如何在這夾縫中升級突破，就像美國中型企業如何追求成長一樣。這本「贏家的王牌」，提供中型企業成長的教訓，很值得國內企業人士研讀。

張其成

序

在美國，企業家精神活得很好。

正如本書所示，不管在何行業從事競爭，或在那裏經營，那些領導成功高成長公司的企業家，一直在對經濟領域中提供就業、外銷、投資報酬、國民生產毛額及經濟發展與創新的基礎作出巨大貢獻。

為培養美國的創新及企業家精神，由中型高成長公司組成的美國商會（American Business Conference），其創始者企盼此一組織之作爲，遠超過僅爲另一個爲引起公共政策制訂者注意而叫囂抱怨之特殊利益團體。他們希望商會能有與衆不同的活動。

故我們一開始，即集中注意力於對能增加全美經濟成長有最大潛在影響之問題。我們曾強調關鍵性經濟因素與經濟成長、就業創造率與國人平均生活水準彼此間的關係，

而非僅強調那些狹義的影響商會高成長公司的問題，並以發展對國家整體利益有廣泛及深遠影響之政策地位，來建立組織的信賴性。

商會不怕採取獨立立場，有時甚至是對所有其他企業團體挑戰的反傳統立場。我們經常注意那些公共政策為配合長期經濟成長的需求而爭論。且曾於一九八二年公然反對大部份企業團體對增稅之抗拒，特別是對所增之一些有關公司之賦稅，因而促成公平賦稅及財政責任法案。此一立法的部份效果，使貨幣政策獲得放寬。因而促成美國戰後一次最強勁的經濟復甦。使數以百萬計的美國工作者受益，另數以百萬計困苦的美國人終於開始加入國家經濟生活的主流。

本書所列舉之成就及其他有關之貢獻如能持續，則全國必能創造出一種有助企業成長的環境。此種為經濟繁榮所創出的環境，並非為維護特種利益，而係共同利益的勝利成果。為此，政府必須整頓金融秩序，使企業家能以合理的代價獲得所需之資金以從事風險事業，而使自己的理想成為事實。有關工商管理之法令規章必須精簡並減少，因企業家應專心致志集中精力於公司建設與創造工作機會，而非填寫報表。在世界市場上，政府應商訂平等的競爭市場，而以對顧客之價值為重，其成敗非國勢或補貼所能促使。

商會以曾給予麥肯錫公司初期研究之贊助為榮。該項研究曾於一九八一年印成一份

四十頁題爲「中型公司之成功績效」的報告，此亦即本書內容之主幹。經濟教育對美國未來之前途及安全均甚重要，我們希望新一代的成功者能透過了解本書所載的企業家及經營領導者之策略、理念、歷史及由他們那些早已表現與衆不同之績效經驗中受益。

本書的許多發現：諸如價值與創新，企業家之領導統御及常理性的組織等，均與以往一度被認爲是複雜微妙的管理而事實上係不正確的傳統觀念背道而馳。但它們却證實價值與理念是自由企業的產物。美國商會之公司及其散佈全美各地同樣成長中的姊妹公司，它們的自由企業每日均在正常運作中。

美國商會董事長 小亞瑟·李維特 Arthur Levitt, Jr.

總裁 約翰·愛伯定 John M. Albertaine

紐約·華盛頓

原 序

爲什麼有些公司能以與衆不同之經營方式獲得成功及成長，而其他却不能？一九八三年美國享譽甚隆之麥肯錫顧問公司 (McKinsey & Company, Inc.) 歷時兩年，完成了一項對所選全國最成功公司之研究。由其會員公司爲此一研究焦點對象之美國企業商會 (American Business Conference) 所贊助。該項研究報告以向「如何經營成功」之傳統智慧挑戰而震驚了企業界。現麥肯錫公司研究報告之原作者復在「贏家的王牌」(The Winning Performance) 中網羅了好些早爲企業刊物所稱許之高成長公司。欲使此一作品成爲「追求卓越」(In Search of Excellence) 一書之後繼者。

基於包括對六十餘名全國最成功之企業家及最高主管之訪問等積極而密集的研究，本書透露了在轉型期之「中型門檻公司」(Threshold company) 意指大公司之門檻尚未

跳出轉型之龍門」的企業在美國經濟中所扮演之角色；探討了全國一萬五千家中型企業中一些最好公司，如何透過不墨守成規之策略做法而獲盈利、成長及成功之方法。他們均甚優秀，因每一轉型企業團體之高績效公司均能創造兩千五百萬至十億美元之收入業績。成爲一個最近五年在組織型態及利潤均獲倍增之盈利集團，其績效無論在營業額、工作機會之創造、市場價值及利潤等均超過美國之經濟及財星雜誌所列之「五百大」。

本書透露了此等公司共同享有之成功秘訣。並對所有大小企業提供了粉碎神話之實例教訓。其所使用之方式爲指出此等傑出公司如何：

在經濟領域之所有行業中均能獲成功，而非僅局限於高科技或帶有神秘色彩之行業。

- 儘早及時常創新，切入新市場，創造新產品及服務以及建立新的經營方法等。
 - 以價值競爭而非價格。
 - 鼓舞員工使其作爲一如企業經營者。
 - 轉變個人理想及價值爲組織之能源及創造力。
 - 在「不適應即破產」之信念下經營。
- 獻身企業創新與接受風險之導引，此等有着過度鞭策這些獻身企業創新、敢冒風