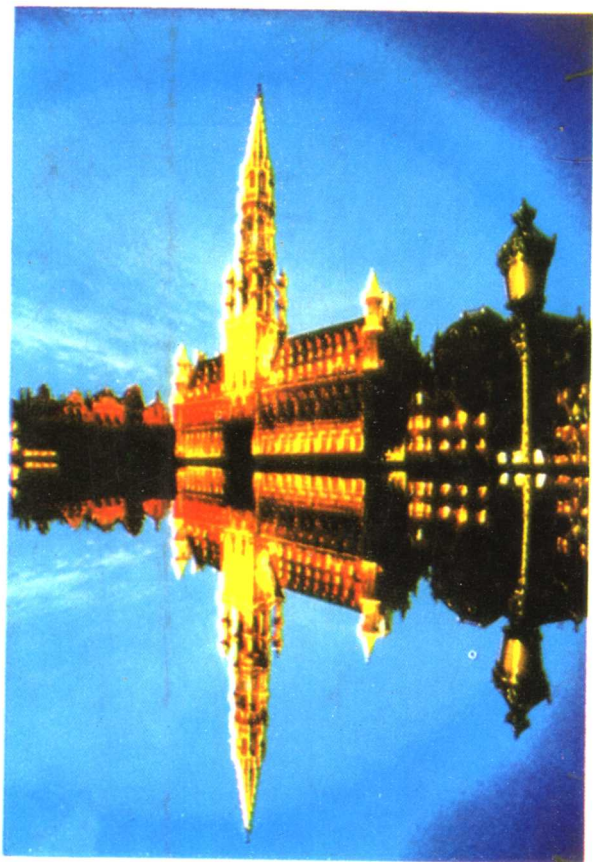


榮泰

多元化系列1

企業的衰亡法則

企業經營的暮鼓晨鐘



著者：上宗迪

譯者：陳

井上宗迪著

陳榮貴譯

企業的衰亡法則

法律顧問

茲受榮泰出版社委任為常年法律顧問，嗣後有關該社一切權益，本律師當依法保護之。

律師：屈良幹

事務所：高雄市前金區中山橫

路九十三號四樓B室

電話：(〇七)二八一〇〇四七

二〇一二五七七

①企業的衰亡法則

譯者：陳

榮

貴

出版者：榮

泰

出

版

社

地址：北市杭州南路一段

145

號

3

樓

電話：(〇二)三九三一六八三

三九五一四七一

發行人：陳

榮

貴

郵政劃撥帳號：一〇六八九四四一七

初版：中華民國七十五年十月

印刷：三文印刷廠

地址：台北市西園路二段279之2號

登記證：局版臺業字第叁陸貳捌號

特價新台幣一三〇元

(如有缺頁、破損請寄回調換)

王 序

翻閱吾友榮貴君本書詳稿之際，心中曾經不止一次為之怦然悸動。已近二十年的企業生涯，所見所聞的企業衰亡事例，却盡在此中。誠如『G理論』一書作者哈洛德·季寧所說：「一般人能夠從失敗中學習經驗，却很少有人能夠從成功中學習到任何事情。」準此，以企業人而言，衰亡的事例比成功的案例較具實質的意義，對經驗的汲取也更具啓發性，若說本書為企業經營者的暮鼓晨鐘當不為過。

王 勝 則

（淡江大學商學系畢，現任台灣特殊金屬網股份有限公司副總經理）

目 錄

譯 序

第一法則——文化的法則

① 共有價觀的欠缺

△看不見的風紀乃企業重視文化程度的表現……………一九

△如觸犯企業風紀，即使精明無比的領導者也會辦事不力……………二五

② 行為規範的闕如

△只想賺錢而無格調的企業必會衰亡……………二七

△經營者必須具備星辰般的高尚品格……………二八

③ 漠視時代的需要

目 錄

第二法則——天真的法則

- △雇用女性已是時代的潮流……………三〇

△活用女性能力而創造出暢銷品的企業……………三一
- 1 對技術的過度信賴……………三九

△從外國引進技術的時代已經成為過去式……………四二

△過度信賴技術也是一種企業的天真想法……………四二

與工會通謀勾串……………四二

△資本與經營不分時，就無法發揮制衡功能……………四四

盲目相信金錢的力量……………四四

△助長企業天真想法的政策性補助金……………四七

△企業過度仗恃資金的悲劇……………五〇

對市場的過度依賴……………五〇
- 4 安於營業額所顯示的佔有率時，就會手脚受縛……………五一

△昨日名噪一時的品脾，今日不見得管用……………五三

第三法則——平衡的法則

① 經營平衡的欠缺

△團結一致的經營管理階層未必能取得良好的平衡……………五九

△技術偏重主義、販賣偏重主義會使企業衰退……………六二

② 組織平衡的闕如

△「直間比率」決定企業的彈性……………六五

△偏重學閥、同鄉意識的企業必乏活力……………六六

③ 事業平衡的不足

△不務本行事業的多角經營是不可能的……………六九

△各事業部門的平衡乃經營的關鍵所在……………七二

④ 市場平衡的闕如

△市場、工廠的地方分散也是一種平衡……………七五

△市場無法分散的企業必常隱藏著衰亡的危險……………七七

◎本章附錄(一)——淺談有關多角化經營的理論……………七九

◎本章附錄(一)——「鰻魚大王」栽在紙裡——一個不務本行

事業而從事多角經營失敗的例子……………八六

第四法則——氣力的法則

① 緊張感的欠缺

△廣島隊的落敗與經營上的理由……………九三

△缺乏令人不時提高警覺的緊張感……………九四

△由管理者的辦事方法就可知道X效率的高低……………九七

② 活力的不足

△公平的競爭才能激發士氣……………一〇〇

△員工的健康管理乃員工「元氣」的泉源……………一〇二

③ 稚氣的缺乏

△激發員工士氣的最高經營管理階層的童心……………一〇五

△「美夢」與「熱忱」才能使企業返老還童……………一〇六

第五法則——幸運的法則

1 優柔寡斷

△不能察覺幸運的機會，幸運就不會降臨……………一一三

△若無及時的決斷，幸運之神就會遠離……………一一五

△不能運用企業內資料的企業，只能眼睜睜看幸運流逝……………一一七

2 未能因應變化

△雖然幸運却步入衰退的企業……………一一九

△企業脫胎換骨不成，幸運之神就會遠走高飛……………一二二

3 對偶然的誤解

△一個分不清幸運與實力的農民對使用有機肥藥的誤解……………一二五

△不知幸運為何物的企業不能存續……………一二六

△常在大眾傳播媒體堂堂亮相的企業可能已有危機……………一二八

4 事前調查的重要

△為幸運所惑便如自掘墓穴……………一三〇

⑤ 面對危機的耐力不夠

△企業有時會被連累而遭不幸……………一三三

△不能掌握時代趨勢，就無幸運可言……………一三六

◎本章附錄——趙耀東、王永慶談企業賺錢——短期靠運氣

長遠看本事……………一三七

第六法則——習慣的法則

① 對熟練的偏執

△熟練的陷阱導致造船王國的衰退……………一四三

△建築業的淘汰風暴……………一四四

② 對既得權利的執着

△勞資雙方的通謀勾串導致美國汽車製造業的敗北……………一四六

③ 飢渴精神的消失

△如喪失飢渴精神就會……………一四八

△「朝日啤酒」重建的秘密……………一四九

第七法則——獨善的法則

4 對服勤守則的盲信

△過於嚴格執行服勤守則的企業也會衰退……………一五一

△JIS（日本工業規格）絆手絆腳……………一五二

1 依據固定觀念作決斷

△確信程度愈高則反彈威力愈大……………一六三

△爲何外國來的上班族融資業者會落敗……………一六五

2 獨裁經營的形成

△無智囊團則會助長獨裁經營者的獨善……………一六八

△爲何獨裁企業的體質很脆弱……………一六九

3 一匹狼型的企業

△獨善排除了處困境會伸出援手的人……………一七二

◎本章附錄（一）——銀行善意介入企業經營，追求兩利建立親

密關係……………一七五

◎ 本章附錄(二)——經營者的要務·····	一七六
------------------------	-----

第八法則——優勢的法則

① 年輕活力的缺乏	
△最初的優勢創造了年輕活力·····	一九一
△不能運用年輕活力的企業就會衰退·····	一九四
判斷撤退的遲延	
△擅攻不能守的企業要提高警覺·····	一九六
△不能「撤退」的企業必臨危境·····	一九八
依靠外力成長的企業	
③ 注意「豐收貧困」的現象·····	二〇〇
△寄望將來才是企業的延命方策·····	二〇二
經營方向的逸散	
④ 經營者只一味重視優勢的企業其經營方法相當危險·····	二〇四

第九法則——適應的法則

① 無法適應競爭的環境

△歷史是否真的會重演……………二一一

△今晴明雨……………二一二

△飛躍的韓國與東南亞國家給我們的教訓……………二一四

② 無法適應內部環境變化

△年輕活力才是企業適應力的泉源……………二一六

△員工的平均年齡與企業的適應力成反比……………二一七

△企業的壽命年年都在縮短……………二一八

△檢視企業是否老化的要點……………二二〇

③ 無法適應政治環境

△導致企業適應力喪失的政府政策干預……………二二二

△拒絕政府介入的鋼鐵業……………二二三

第十法則——擴張的法則

① 超過實力的投資

△企圖飛躍成長而在海外投資過大的實例……………二二九

△「東麗」成功的先發投資……………二三二

② 盲目擴張佔有率

△爭奪業界第一的戰爭……………二三三

△追求佔有率乃衰亡的第一步……………二三五

③ 無計畫地簽訂長期契約

△簽訂與「價格」有關的長期契約將是企業的致命傷……………二三七

△不清楚業界狀況就跟人簽訂長期契約的失敗例子……………二三八

◎本章附錄——淺釋「減量經營」……………二四〇

第十一法則——餘裕的法則

① 員工的劃一化

第十二法則——規模的法則

- △沒有餘裕與別的產業交流的企業就會衰退……………二四七
 - △鎖國經濟導致國家停滯不前……………二四八
 - △善加利用「邊際人」……………二五〇
 - 盲目推動O A化（辦公室自動化）……………二五二
 - △O A化不會成爲企業前進的武器……………二五二
 - △因O A化而造成餘裕過多時……………二五三
 - 企業內欠缺起業家……………二五六
 - △根據企業內可獨立自主的人員數，就可判斷企業的實力……………二五六
- 1 F A化（工廠自動化）的步調過遲……………二六五
 - △爲降低成本而引進機器人……………二六五
 - △用廉價又性能佳的機器人取代人力……………二六七
 - 對厚重長大型工廠的偏重……………二六九
 - △大工廠與要求輕薄短小的經濟不合……………二六九
 - 2……………二六九

3 對市場變化認識不足

△小型超級市場擊敗大型超級市場的秘密……………二七一

△藉特殊的技術開發而與「大型企業」並駕齊驅……………二七三

4 事務系統的冗員過多

△有關「大個子腦筋鈍」的比喻……………二七五

△企業規模的苗條化是當務之急……………二七六

譯 序

企業是個有機體，與人體一樣隨時都有衰亡的病因存在。

企業的榮枯盛衰，皆有其徵兆。就某種意義而言，企業經營係處在「成長與停滯的分水嶺」上從事活動，一有不慎或環境變化而因應不順等原因，就會暴露出經營上的破綻，而在顯出破綻之前，往往先露出某些蛛絲馬跡，這便是本書所述重點所在。

世上沒有一家企業不想追求成長，同時，更沒有一家企業願意受「衰亡法則」的縮命支配。由於在企業追求成長的過程中，或由於外部因素、或由於內部因素的變化，使企業多少隱藏著某些病根，若不能加以及時的診治，則衰亡的魔掌便會迎面而至，至此便回天乏術了。這或許是每年都有許多公司開張，許多公司關門的根本原因。

世界上有許多事是不公平的，企業的世界也不例外。除非有天大的機運，否則在環境變