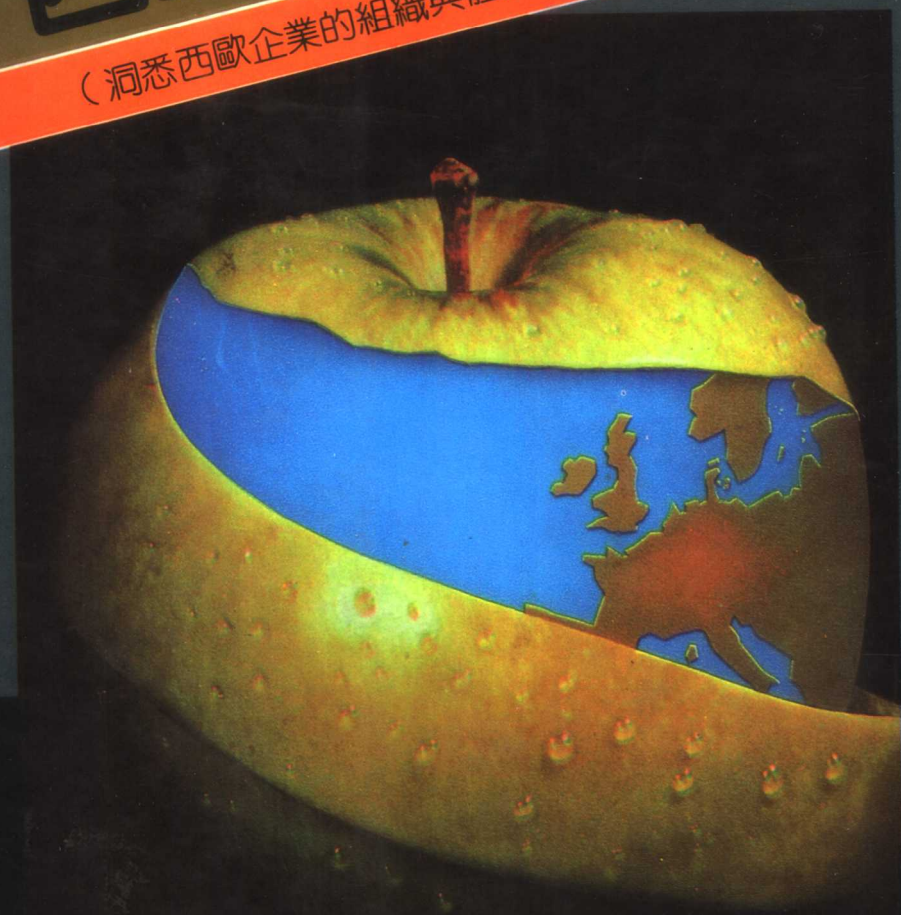


允晨企業文庫⑦

# 西歐的經營管理

(洞悉西歐企業的組織與體質) 劉國棟譯



## 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》的評述，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

歐洲的交貨期.....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，又不屏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內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，到了後來的夏天，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屬厲害。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巔峯。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

情。這件事情，在那位士官的一九一七年六月十六日的筆記中，清楚地記載：「對於違反軍紀的人，一定施予嚴厲的處罰。但是，貝當本人亦不能免於處罰之外，他和我們一起在塹壕中共渡了三年的戰鬥時光，時時刻刻提醒大家不要忘了自己身為軍人的天職。」

貝當的身材高大結實，有著一股永不覺疲倦的好體力，讓部下對他產生一種信賴感。那種特質，是智力與善解人意之能力的結晶。他的精力並非有勇無謀的衝動，也不是不通情理的執拗，更不是軟弱的感性表現，而是一種視保護步兵生命為第一要務的戰術。前線士兵的輪番守衛，都能依約在各該時段裏進行交接。貝當的多方面才能、性格，都相當均衡地發揮，尤其是在各種問題加身的時候，視人命為最優先這一點，是使法國在空前困難的狀況下，獲得勝利的關鍵所在。從領導統御的觀點來看，戰爭和企業經營的作法並無兩樣。

（譯註）貝當在第一次世界大戰時，因死守色當陣地而成為法國的民族英雄，後來歷任法國的陸軍參謀長、陸軍總司令等職。第二次世界大戰時，法國於一九四〇年敗於德國之手，締結了休戰協定，其後，貝當成立維琪政府，為德國助力，而在戰後被判叛國罪的死刑。戴高樂總統上臺時，予以減刑，成為終身監禁。

## 金字塔組織與圓形組織

筆者在十九年以前，有機會到法國去留學。當年的記憶大都已經模糊不清了，到今天，只剩下一個印象深刻的體驗。那就是有一次搭乘巴黎公車，一坐下時曾注意到在兩扇窗子的中間牆壁上，寫著一些極其細小的字，字義大概是這樣的：「每天早晨，在開車之前，車掌都先考慮一下當天的氣候、氣壓狀況，以決定到底是開窗或關窗。行駛期間，如遇到氣候有所變化時，乘客可以變更窗子開關的程度。而當車上乘客的意見分歧時，則以關閉窗子為優先。」

後來，在巴黎市區行駛的公車，變成了「一人服務車」，車上不再有車掌。以前當乘車擁擠時，在主要的站牌處設置有分配乘車號碼的售票機，以便決定乘客的搭車順序，乘客則按照車掌所叫的號碼，順序上車。這種情形，如今已不復存在了。另外，當時的公車，後面是開天窗的，天氣好的日子，站在後面非常舒爽。當然這種開敞型的公車也沒有了。

但是，唯獨我當時所注意到的那些細字，如今仍然在公車內保留著。筆者之所以仍有印