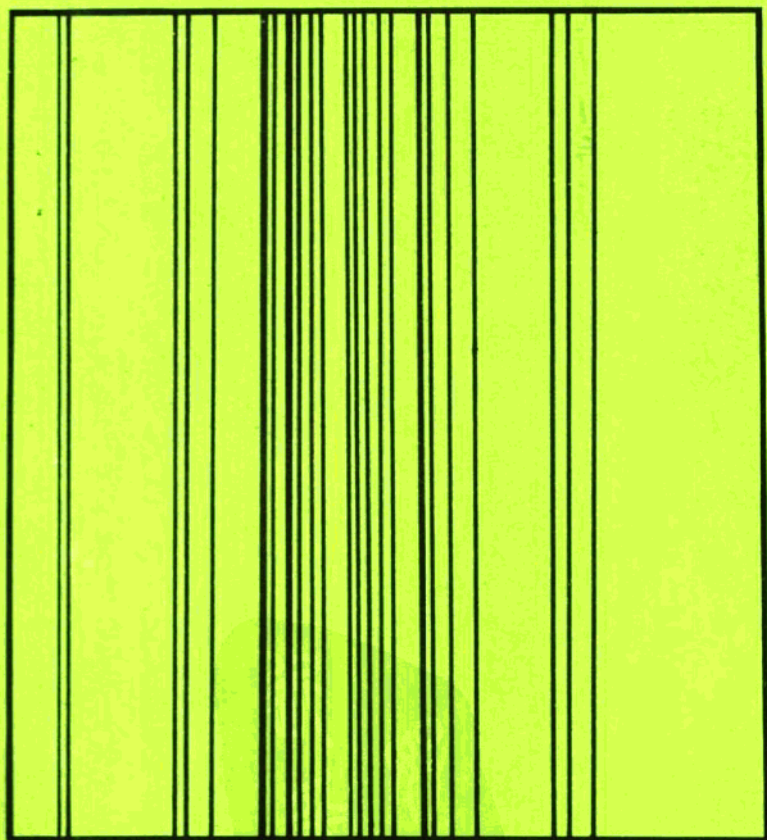


輯二十第 刊集例案管企際國

游上爭力



司公業事版出經聯

PDF

書叢 報日濟經

力爭上游

譯等吉榮黃

刊集例案管企際國
輯二十第

印翻禁·權版有

經濟日報叢書
國際企業案例集刊第十二輯

力爭上游

譯者 黃榮吉 等

發行人 王必吉

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經銷 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一

印刷者 上海印刷廠

定價 新臺幣三十五元
中華民國六十七年十一月初版

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

為國家工業化添動力

為工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

向有利可圖的方向發展·····	黃榮吉譯	一
開拓新市場重獲生機·····	史漢明譯	九
西德赫斯銀行的起死回生·····	金華譯	一七
除舊佈新的通用汽車公司·····	劉向上譯	二七
破釜沉舟推出新產品·····	幸全譯	四〇
拜耳化學公司的創新計劃·····	陳斯劫譯	五〇
巴基斯坦航空公司真正起飛·····	梁炳球譯	六〇

- 瑞典富豪汽車公司的奮鬥歷程……………馬 勤譯 七
畢垂斯食品公司……………劉向上譯 八
美國凱撒鋼鐵公司的掙扎……………梁義勝譯 五
印度一家小製造商打開了外銷……………金 華譯 一〇三
高技術水準公司的管理……………蘇德禮譯 一〇九
一年賣出十億美元的牛肉餅……………馬 勤譯 三三
美國統一鐵路公司的整頓……………陳斯劫譯 三九
全錄公司的野心……………彭新森譯 一五
向時尚挑戰的潘尼公司……………衛 姜譯 一六
寶獅汽車力爭上游……………余貴美譯 一八一
漢尼威爾公司的電腦產品……………陳正平譯 一五五

向有利可圖的方向發展

黃榮吉譯

——固特瑞琪輪胎公司成功的實例

由於需要大量的資本，資本回流率及市場成長又非常緩慢，美國的輪胎工業在過去五年內，並無顯著的利潤可言，而在以後的十年間可能並無好轉的趨勢。美國輪胎工業第四大生產者及在市場上始終居於劣勢的固特瑞琪公司對此種情況比任何公司都了解得深刻，因此在五年前他們就決定將其輪胎工業的資金轉入較有利可圖的化學、塑膠事業上，此種轉換雖然已開始有了成功的跡象，但這些其他產品的發展潛能如何，仍然是一個很大的疑問。

固特瑞琪公司（Goodrich）過去五年來的稅前銷售報酬率，僅有百分之三點八，是其在俄亥俄州北部亞克朗城的鄰居火石橡膠輪胎公司及固特異橡膠輪胎公司銷售報酬率的一半而已，但固特瑞琪公司在其輪胎部總裁羅羅斯的領導下，經過四年的徹底檢討改進，已可與其他成功的競爭者並駕齊驅了；他們關閉

了一個廠房，輪胎生產線減產了百分之廿三，處理了二百個零售市場，成立了一個新的供銷網，展開了一個嶄新的市場，使其公司在輪胎工業上的利潤達到空前的新紀錄，銷售報酬率為百分之八點三；整個輪胎工業對此成就均極為震驚。在一九七七年的前九個月中，固特瑞琪的稅前收入為六千五百萬美元，總銷售額為七億八千四百萬美元，而一九七六年的營業額為八億八千三百萬美元，稅前利潤僅為一千八百萬美元，固特瑞琪的總裁說：「我們在競爭者面前又抬得起頭了。」

雖然固特瑞琪公司在輪胎業方面正蓬勃發展，但其公司未來希望所寄的整個事業却是搖搖欲墜，機器設備的損壞，合成橡膠生產存貨的短少，均影響到了今年的盈餘。此外，固特瑞琪基本上是一個化學品的製造廠家，它是美國氯化聚乙烯最大的生產者，所以也極易受到市場循環波動的影響。化學品及塑膠產品稅前的利潤雖比輪胎工業為高，但也相當不穩定，例如一九七四年達到一億一百萬美元的最高峯，一九七五年下降為二千萬，去年在總銷售額六億九千五百萬美元中，達到四千四百萬美元的紀錄。而今年的收入可能會比去年減少，因為在今年的前三季中，淨利僅為三千零五十萬元，而第四季可能還會弱些。

固特瑞琪公司現正嘗試著去生產利潤較高、較穩定、有特性的產品，例如可作為濃化媒體的壓克力

樹脂，但據估計該公司化學產品僅有百分之三十有此特性。

固特瑞琪公司的負責人一直認為他們將賭注下在化學產品上比輪胎上好，而現在他們仍舊認為這種想法是對的。即使在其化學及塑膠工業急劇的起伏波動中，這條生產線在過去五年內仍給該公司帶來了百分之十一點六的銷售報酬率，而輪胎工業僅有百分之三點八的報酬率。

固特瑞琪公司在輪胎工業上快速的進步及其在化學及塑膠工業上所下的賭注，都可說是一九七二年起湯姆斯被聘為負責人後公司經營策略改變的結果。這位前經營油業的大西洋富台公司總裁，對於固特瑞琪的經營方針有一個觀念，那就是輪胎工業在公司成長計劃中應扮演配角，而將輪胎工業大部分的資金及市場地位轉向其他事業，如化學、塑膠或輸送帶等工業用產品。

湯姆斯認為在一九七〇年代越來越多的汽車使用耐久輻射輪胎後，美國輪胎需求的成長率也日漸降低，由於輪胎工業成長的潛力並不樂觀，所以將該公司的輪胎事業作為擁有良好遠景的其他工業發展之經濟基礎，是很有道理的。

這種觀念對一個經營油業的人來說似乎十分有道理，但是對固特瑞琪的領袖們來說却是不能接受的事。湯姆斯回憶道：「因為輪胎工業一直非常重要，所以要人們接受這種事實確實不是一件易事。」不

管怎麼說，湯姆斯和幾個同道將此一計劃賣給一些橡膠工業中正在成長的公司。湯姆斯說：「我們必須讓人們在適當的情況下實行適當的方案。」

一九七二年湯姆斯任命羅斯為輪胎部門的新總裁，當他們的新計劃得到支持的同時，他們也體會到設計出一個經濟基礎及其應用財源完全是兩回事，事實上，到今年為止輪胎部門仍是該公司主要的財源，而要從輪胎銷售額中汲取更多的錢財仍是一個有待研究的問題。輪胎工業部門最需要解決的問題是簡化其複雜的價格制度，使固特瑞琪的獲利情況變得更好。羅斯說：「自一九七二年起，這種複雜的折扣制度一直存在，而在三個月的銷售時間中，我們都無法算出銷售利潤到底有多少。」固特瑞琪的價格制度與美國其他的輪胎工業一樣，均是建立在經銷商制度上，裝修設備費、聯合廣告費等均包括在內。像固特異公司及火石公司等幾家大公司此項服務費用均極高，但固特瑞琪公司對此却是不勝負荷。

在一九七四年，固特瑞琪公司採用了新措施，將每一項產品只分成兩種不同的價格，一種是給予中小型型的經銷商，另一種是給予每年訂購量在七萬五千元以上的經銷商，羅斯說：「我們必須讓我們的經銷商知道，我們不能像那些大廠一樣供給他們所有的服務，所以我們才把價格降低，而且縮小銷售網。」

固特瑞琪同時也重新組合了其經銷網，它們在辛辛那提設立了一個國際訂單處理中心，經銷商們打一個免費電話，即可找到他們需要的貨樣及最早的交貨日期，然後再發出訂單。而在原來的制度下，一個經銷商必須不斷的打電話到公司的倉庫，直到找到他們所需的貨樣，然後還得等上六天才能交貨。固特瑞琪公司輪胎部門的一位經理說：「我們原有的倉庫不够大，貨樣又不齊全，而在現在的總倉庫中，我們可以應付所有的訂單。固特瑞琪的庫房已由三十三個減少至六個。由於存貨及訂單處理程序很集中，固特瑞琪在依據市場發展情況而衡量其生產能量上比以前更有效率了。」

固特瑞琪公司在檢視了其輪胎工業的製造部門後，覺得其生產能量遠超過其市場所能銷售的能量，故主動關閉了洛杉磯的廠房，暫停其在亞克朗的旅行車輪胎製造廠房的生產，現在僅剩四個廠房在製造輪胎了，而此四個廠房的生產能量相當於原先六個廠房在一九七三年需要量達到高峯時之產量。

一位分析家說：「固特瑞琪是第一個正視其超額生產能量問題的輪胎公司，現在當固特瑞琪能充分發揮其生產能量時，其他公司只能發揮到百分之八十五。」

在管理專家的策劃下，固特瑞琪公司繼續減少其在零售店及消費者信用貸款等方面的資本投資及營運成本，羅斯發現在所有三百八十七個由公司擁有的輪胎商店中，至少有半數是在賠錢，在過去的幾年

間一共有百三十個這種店被賣給其雇員及經銷商，而有七十個甚至被迫停業。「我們發現在賣價及一般營運成本中，幾乎有一半是被批發商所控制，而事實上批發商的銷售網僅占總銷售額的三分之一而已。」

固特瑞琪公司在減少廠房及生產量上獲致良好的成果，不過此種策略仍受到一些擾亂，因為並不是所有的經銷商對其新市場及銷售計劃都感到滿意，銷售多家輪胎公司產品的杜岡輪胎公司經理史蒂芬對固特瑞琪的新價格制度深感不滿，因為該公司雖為一高額的零售商，却拿不到像以前一樣高的回扣了，他認為固特瑞琪公司最大的缺點是在其經銷制度上，「經銷商太少了，尤其是能夠為其廣為宣傳的特約商店太少了，故其始終不能像固特異輪胎公司一樣的抓住市場。」

可是也有一些經銷商們同意其新的市場計劃，對其新的廣告宣傳十分讚賞，認為可以吸引買主的注意，知道其與固特異輪胎公司不同。

當工廠開始加速生產以增加在去年罷工期間用盡的存貨時，固特瑞琪公司的管理者對於輪胎工業的展望並不抱太大的期望，只希望能維持今年的水準。自一九七五年起担任固特瑞琪公司新總裁的歐文說：「輪胎工業就是輪胎工業，你不可能期望它像變魔術似的忽然成長為一個大的事業。」

歐文認為明年的成果可能只能維持在今年的水準，因為在旅行車輪胎方面的需要預期只會增加百分之二，而存貨也只能恢復到正常的情況。但是歐文及湯姆斯都相信他們在輪胎工業上的改變將使其利潤水準維持在固特瑞琪公司其他大的競爭者的獲利水平，當然一定會大於過去五年來的低水準。湯姆斯說：「這項轉變是切合實際的，我們已建立了一個穩固的基礎，因而可使我們獲致最大的經營利潤。」

六十六年十二月二十九日

開拓新市場重獲生機

史漢明譯

——荷蘭一家公用事業的實例

隨著時代的演進，技術發展日新月異，各種事情瞬息萬變，許多企業都會面臨一種情況，那就是，總有一天，人們不再需要他們的產品或專門技術。

但其中有一家名字叫伽桑尼·藍得雷茲公司的工程部門，却很成功地應付了這個問題，這家公司是經營水、電、瓦斯等公用事業的。其中百分之五十的股權屬於政府，百分之二十五屬於薛爾·藍得雷，另外百分之二十五屬於依索控股公司。

以前這個部門通常被稱為新建築部門，它擁有一百五十個員工，主要的工作是替民衆設計及裝置水管、壓縮器、瓦斯錶及調節站，以便供應整個荷蘭境內的瓦斯，但在一九七五年初期，這個部門遭遇到一個有關節省開支的棘手問題。

在過去十二年裏，伽桑尼已經在荷蘭境內鋪設了將近一萬公里長的輸油管，並且每年投資大約二億五百萬在導管及其他新的建築上面，當這些緊湊密集的計劃完成後，荷蘭境內瓦斯供輸系統對於新導管的需求，便不像以前那樣的急切，此外，荷蘭政府也迫切的希望保存剩餘的瓦斯蘊藏量，因此，要在荷蘭境內開採更多的瓦斯，勢將困難重重。

一九七五年伽桑尼公司的管理部門察覺到新建設部門尚有幾條路可以選擇。其中一條路是完全關閉該部門的業務，將一百五十名員工再施以訓練，以便在現有的輸油管系統上，從事維護的工作。伽桑尼可以利用整個公司一千五百名員工及三億五千萬的週轉金，毫無困難的併吞新建設部門。然而，這條路上有一些障礙，除了伽桑尼本人希望該部門繼續做一小部份的工程工作，以適應將來的需要外，公司也惟恐工程師們做久了這種例行的維護工作會感到厭煩。

另一個可供伽桑尼選擇的方法，是將這個部門縮減成一個非常小的單位，只做小工程計劃，然而仍舊需要調動及再訓練某些新建築部門的員工。

最後，伽桑尼決定選擇一條最具有挑戰性的路：那就是在荷蘭境內及國外為該建築部門特別的導管鋪設及設計的專門技術尋求並開發新的市場。

雖然，該新建設部門以前在荷蘭境內多少有類似工作的經驗，但基本上，對這種充滿冒險的路徑，可以說毫無準備，因此伽桑尼很謹慎地進行。而主要負責探測這條路徑的經理賀蒂斯也說：「任何一個像我們這樣實施多角化經營的公司，其目的是爲了繼續生存，激勵員工，善用專門技術，以臻完美之境，但是我們也不能虧本。」

爲實施該計劃，伽桑尼早在一九七五年，便指派了一個由五位經理組成的委員會，其中包括亨利·賀蒂斯，以探測尋求國外訂單的可能性，同時，該委員會又聘請魏金斯特管理顧問有限公司，研究是否有足夠大的市場，需要伽桑尼的專門技術。根據魏金斯特的研究報告，說明市場的確存在，不過，他又提出警告，除非伽桑尼要開拓這個市場，否則，就現在極其有限的投資計劃來說，至少有八十位員工是多餘的。於是伽桑尼決定開拓海外生意，並且成立一個工程部門，由賀蒂斯負責，而事實上，伽桑尼工程部門的核心，仍是新建築部門。

新建築部門以前完全依賴伽桑尼的參謀人員，但經過內部的改進及調動後，伽桑尼工程部門已有獨立的行政單位來擬定該部門的預算，並提供與外界訂定契約的成本指南，而且它有自己的市場及企劃部門以爭取合同，有時也充當委託人和工程師之間的聯絡人。