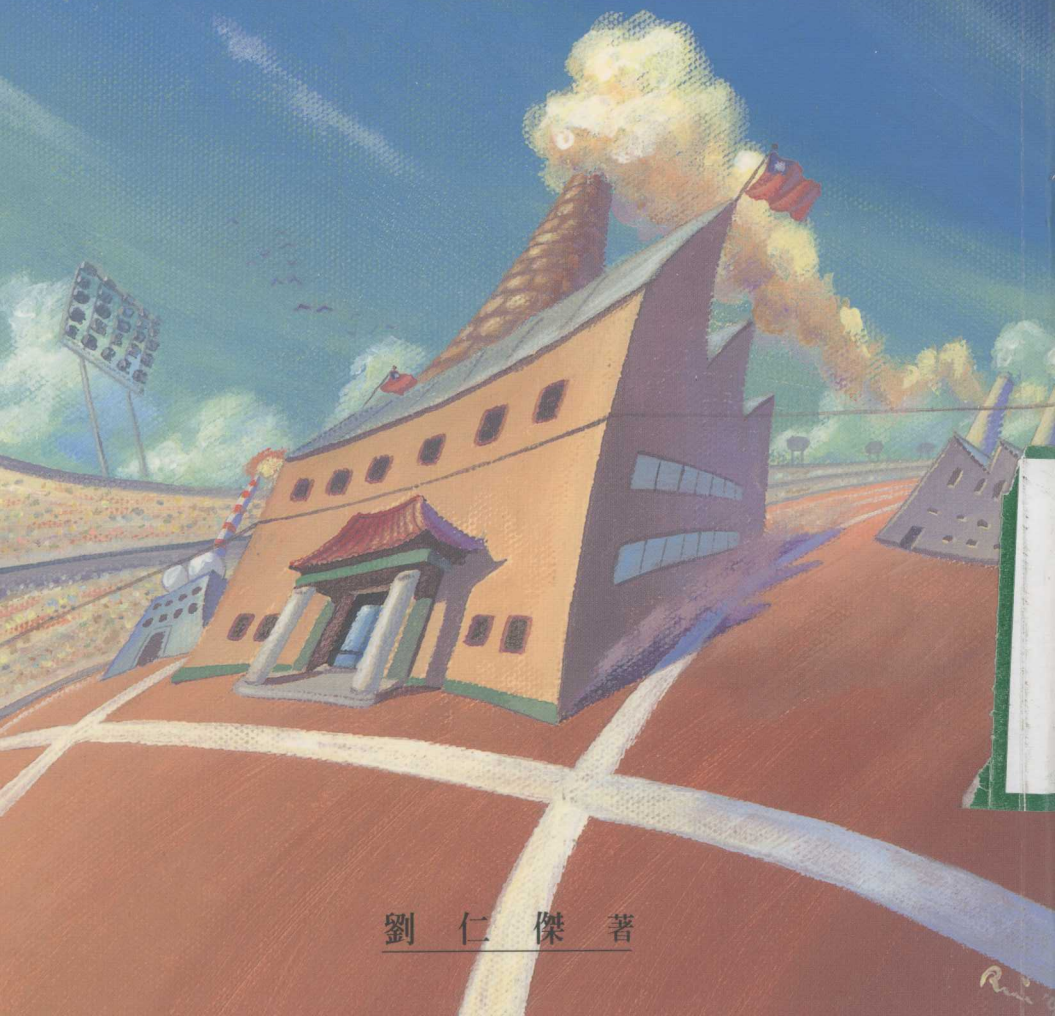


實戰智慧叢書

重建台灣 產業競爭力



劉仁傑 著

實戰智慧叢書 213

重建台灣產業競爭力

劉仁傑／著

實戰智慧叢書⁽¹¹⁾

重建台灣產業競爭力

作者——劉仁傑

策劃——李仁芳博士

主編——高登第

編輯——溫秋芬

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段 184 號 7 樓之 5

郵撥／0189456-1

電話／2365-1212 傳真／2365-7979

香港發行——遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道 310 號雲華大廈 4 樓 505 室

電話／2508-9048 傳真／2503-3258

香港售價／港幣 66 元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

1997 年 6 月 16 日 初版一刷

2000 年 11 月 1 日 初版三刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價新台幣 200 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 957-32-3266-9

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw>

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

國家圖書館出版品預行編目資料

重建臺灣產業競爭力 / 劉仁傑著. -- 初版. --
臺北市 : 遠流, 1997 [民86]
面 ; 公分. -- (實戰智慧叢書 ; 213)

ISBN 957-32-3266-9 (平裝)

1. 工業-臺灣 2. 競爭 (經濟) 3. 經濟發展-臺灣

553.53

86005798

《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，積存了點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

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，為了求生、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、步步為營而得到的。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。」意思也明指在競爭場上，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，由政大科管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

李仁梵

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斬新次序。

企業人（追求筆直上升精神的企業人！）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，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

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，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，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、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-11 EVEN統一超商縱橫台灣》等書。

〈導讀〉

台灣製造優勢之源

李仁芳

所有的社會科學應都是在特定時空的社會脈絡與現實條件中孕育成形的——產業與管理的理論應該也不例外。

早些年台灣的產業與管理研究多直接引進國外的觀念與語彙，以「概念先行」式的研究取向企圖直接強套在台灣產業實務上，並進行分析與論述。

這樣的作法對產業台灣的記錄顯得極貧乏而不夠豐足，輕產業經驗記錄，重分析論述的現象，筆者四年前曾形容之為「拿大西洋海圖在台灣海峽找航路」。

所幸近年來，國內各界對台灣產業經驗的田野臨床觀察與產業史學術研究日益受重視。從南到北，有越來越多的產業研究人員投入，本土的企業個案與產業史作品也日益顯示蓬勃繁盛景象

。相信再經幾年的沈潛深化，國內將能浮現出本土化的產業經營理論，為世界知名的「台灣經驗」勾勒出詳實深入的精彩圖象——一方面既能註記本土經營環境今昔之變，註釋台灣產業組織興衰之理；一方面也能從本土產業發展經驗中，提煉「產業台灣」(the corporate Taiwan)自己的組織語彙與管理思想典範。

六年前，筆者在豐群基金會張國安董事長支持下，發起「產業管理研討會」。六年來分別在輔仁大學(前三屆)、中山大學(第四屆)、台灣大學(第五屆)和東海大學(第六屆)舉辦，集合全省各地對上述理念有共識的學、研、政、產各界人士會聚討論，是前文所述國內各界努力的一部分。

《重建台灣產業競爭力》正是劉仁傑教授近年努力於台灣產業田野研究的部分成果。

劉教授是「台灣產業」領域的勤奮研究者，回國六年來，已發表本領域相關著作多冊。也是「產業管理研討會」六年來從未缺席的重要貢獻者之一。在《重建台灣產業競爭力》書中，作者秉持六年來深入台灣產業田野現場，訪問百餘家企業的深刻觀察與研究心得，檢視台灣當前製造優勢的潛力來源，並提出台灣產業競爭力與生產力的四大來源：

□顧客導向的製造現場

□以科技創造優勢

□ 產業網路的形成

□ 掌握國際分工優勢

從本書中，我們可以得到許多經營智慧的啓示：

傳統上，經營策略的概念是經營疆域的選定（strategy as position）以及經營理念與優勢的培育（strategy as prospective）。

而以產業台灣的经验省思，台灣的競爭力在製造領域；而台灣製造優勢的來源又與產業網路密不可分。

因此，在產業台灣，策略的概念更是關係與網路的投資與打造（Strategy as Interrelationship Building or Strategy as Networking）。

在台灣，策略管理的重點是一方面既要投資於知識基礎的深化，另一方面也要投資於網路關係的廣化。

產業台灣的成長模式似乎是網路節點間以互動共創價值，相互提攜同步並進——有時是針對關係，以網路各節點上資料為槓桿發展新知識；有時則以原有知識基礎為起點發展新關係。

台灣產業競爭力的提升是知識投資與關係發展交纏並進，是運用「產業網路」開發「技術知

識」，以拓展新「經營疆域」的故事。

瞭解自己是智慧的開端!!

無論是檢視過去或是策勵將來，劉仁傑教授這本書均有助於我們「重建台灣產業競爭力」。

自序

謝仁偉

過去數年，瑞士洛桑國際管理學院的全球競爭力排名，在國內被廣泛討論，對於台灣競爭力的悲觀論調，有欲蓋彌彰之趨勢。然而，在競爭力用語過於氾濫，相關研討會相繼召開聲中，對台灣產業有深入觀察之論著或發言，並不多見。

透過自由化、國際化和效率化的手段，創造良好的經營環境，固然是政府責無旁貸的要務。但是，台灣產業發展已逐漸邁向成熟階段，政策面推動將不再是萬靈丹，甚至不可能扮演重要的角色。

往高科技發展，將台灣建設成為有特色的科技島，不僅是相繼來台的美國知名學者梭羅（Lester Thurow）和波特（Michael E. Porter）的建言，似乎也是產業界領袖的一致共識。問題是高科技不僅

可以應用在產品、製程或管理，高科技亦有其存在的現場組織條件和產業社會脈絡，因此，當前台灣產業競爭力的重建，顯然不是政策面推動或高科技選擇，這兩項標準答案所能達成。立足台灣，融合產業社會脈絡特質、激發製造現場和管理組織的銳意變革、以及掌握國際經營優勢，才是形成台灣產業競爭力機制的要素。

觀諸台灣產業環境的劇烈變遷，從「量的追求」到「質的轉變」，一種以範圍經濟和速度經濟為主軸的全新事業經營原理正在湧現。本書試圖以台灣產業的現場、科技、網路和國際四個角度為經，範圍經濟結合速度經濟衍生差異化優勢的動態結構為緯，探討重建台灣產業競爭力之道。除了個別章節洋溢著技術升級、事業轉型和組織變革的豐富事例，有助於業界和學界參考活用外，全書所提供的思考脈絡，似可作為產官學各界洞察台灣產業發展及其競爭環境變遷之本質，省思台灣產業未來的架構。

學術界前輩的牽成砥礪和所屬研究生的執著投入，是作者勇於挑戰此一主題的關鍵。政治大學李仁芳教授發起的產業管理研討會，東海大學高承恕教授領導的東亞社會經濟研究中心，中興大學陳明璋教授主持的大陸改革開放與兩岸經貿關係研究群，以及日本神戶大學宗像正幸教授、大阪市立大學坂本清教授和武藏大學貫隆夫教授所共同主導的現代生產系統研討會，都直接對作者系列研究給予極大鼓勵。李仁芳教授不僅是本書的主要催生者，還在百忙之中為本書撰寫導讀

，款款情誼銘感不已。不論是企業訪問時認真踏實的苦幹精神或者校園研討室裡的秉燭長談，所屬研究生的熱誠和潛力，事實上均已分別沈澱在本書的不同章節中。寄望在研究室裡不同時期的共事經驗，能成為各自生涯發展的無形資產。

六年來台灣百餘家企業的訪問過程，所感受到的台灣產業特質和可能銳變，是形成本書的重要基礎。縣密的海外研究，也讓作者有機會從更為宏觀的角度解讀台灣產業的本質和未來。海內外企業經營者和幹部的工作熱忱和活力，不僅是台灣產業旺盛生命力的泉源，也經常讓作者感動不已，並轉換為持續進行產業研究的動力。如果本書能夠傳達此種感動的一部分，將是作者的望外之喜。

本書從企劃、執筆、編輯到出版，歷時只有半年。資訊科技進步帶動的檔案管理能力固然重要，遠流實戰智慧叢書團隊與作者所屬研究群的個別角色扮演和互動過程，所呈現的速度和品質，可能才是本書能夠以精緻面貌呈獻給讀者的關鍵。這點似乎也呼應著本書競爭力形成結構的主張。感謝高登第主編和溫秋芬小姐對本書付出的心力。

《重建台灣產業競爭力》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

□導論：台灣製造優勢之源

李仁芳

□自序

劉仁傑

序 章 台灣產業的未來／003

從加工出口區到科學園區／挑戰困境，強化製造優勢／經營原理：從量到質／洞察本質，前瞻未來／確立差異性製造優勢

第一篇 製造優勢

第一章 台灣產業競爭力／015

脆弱的台灣製造能力／重塑經濟活力／先進工業國的出路／競爭力根源：生產力／知識取代勞力