

實戰智慧叢書

Making It in America

美國頂尖企業 成功紀實



Jerry Jasinowski & Robert Hamrin 著

王詠心 & 王東平 譯

「李仁芳策劃／高登第主編

實戰智慧叢書

 遠流出版公司

Making It in America

Copyright © 1995 by National Association of Manufacturers.

This edition published by arrangement with the original publisher Simon Schuster, New York, through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Chinese translation Copyright © 1997 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All rights reserved

實戰智慧叢書 ㉔

美國頂尖企業成功紀實

原 書／Making It In America

作 者／Jerry Jasinowski & Robert Hamrin

譯 者／王 詠 心・王 東 平

策 劃／李 仁 芳 博士

主 編／高 登 第

責任編輯／楊 素 真

發 行 人／王 榮 文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1997 年 8 月 16 日 初版一刷

□ 1997 年 11 月 1 日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 300 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 957-32-3335-5（英文版 ISBN 0-671-50756-7）

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw/> E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

實戰智慧叢書 208

美國頂尖企業成功紀實

王詠心／譯
王東平

Making It In America

by Jerry Jasinowski

Robert Hamrin

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，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

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。」意思也指明在競爭場上，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，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「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，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；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，爲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，他爲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，更豐實了叢書的內容；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、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

《實戰智慧叢書》

策劃者的話

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 Multi-national 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嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）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，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，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，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，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—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

前言

李·艾科卡

美國產業近十年來的復甦，是本世紀的一件大事。

我喜歡東山再起的挑戰，也因為喜歡，因而主導了克萊斯勒二次的改革。

美國企業紛紛於一九八〇年代中期重組，重新成為一個有力的競爭對手，並再一次成為世界經濟的領導者。美國企業在生產力、外銷、低成本與高品質的產品等方面，都居於全世界的領導地位。

本書介紹了五十個美國企業東山再起的真實故事。書中介紹了這些公司面臨的挑戰、因應對策，以及改革後所帶來的豐碩成果。

這些故事本身極具教育性。書中引述了員工、經理及最高執行長的談話，這些人的描述使各個成功故事更為生動、真實。畢竟成功是由「人」創造出來的——而非企業本身所創造的。

企業的生死取決於員工。如果員工的心靈緊閉，主管也無法創造成功。敞開心胸、聆聽員工意見，接受員工建議，你將發覺有意想不到的成果產生。

我在克萊斯勒的日子，是個人生涯中最富挑戰性的一段，但卻學到了上述的心得。我們不但聆聽員工的意見，我們還聽從他們的建議，因而在短短三年內削減了四十億美元的成本。

克萊斯勒整體的成果遠優於我們的預期。而且，我很驕傲地說，本公司已成為研發新型汽車的領導者，也是全世界製造成本最低的汽車製造商。

克萊斯勒是本書五十個成功故事中的一個案例，這些故事將使你對美國再度擁有強烈的好感，並且對未來充滿希望。而這五十個故事，也只是美國企業東山再起的一小部分罷了！

如果其他公司——不論是服務業或製造業——都遵循本書作者所列舉的成功之道，那將有更多的成功故事可以告訴大家。如果企業的復甦可以擴展到成千上萬個公司，美國將可在未來多年維持全球經濟領導人的地位。

本書歸納一個簡單但深具意義的企業趨勢——回歸基本原則。運用員工所有的智慧、精力與創造力，善待顧客，並且充分了解顧客，設計或重新設計所有的製造流程，直到達成最高效率及彈性為止。

聽起來似乎很簡單？對我而言，其實不然！

本書所闡述的，是我所知能獲取成功的最佳捷徑。它是我所看到，對成功企業真實報導中最詳盡的一本書，而且深具趣味，值得一讀。

李·艾科卡 (Lee Iacocca)

導論

發現成功之道

對大部分的人而言，這是個令人驚訝的發現：美國正處於企業復甦、經濟再成長的時期，這對美國的商業、消費者、勞工及經濟展望具有重大的意義。在過去十年內，上百家美國各地的製造廠商，持續獲得的成長動力，足以證明美國的經濟朝陽正在升起。

美國產業的新動力是一種歷史發展。美國產業不只是趕上競爭，甚至超越競爭。美國製造業又再度成為世界工業的強人，對美國的生活品質有卓越貢獻。不過大部分的美國民眾、甚至美國企業界的領導者及員工，都未查覺這個重要的現象。

本書的目的就是發表這個新聞——告訴大家五十家企業的成功故事，這些公司都是以全面重整來達成復興的最佳範例。這些故事清楚地展示，任一企業——任一組織及該組織內的任一個人——都能獲取成功，成為復興風潮的一部分。

美國企業的成功代表幾件事：這些企業在美國生產高品質的產品，提升人們生活的價值與多樣化選擇；這些企業在倍受挑戰的情勢下達成個人及公司的成功，這些企業持續成為提升

美國財富與生活水準的主要來源。

尋求你的成功之道

這些成功的故事將會協助你找尋你自己的成功之道——不論你是個事業領導人、員工，或是即將邁入職業市場的學生都適用。我們的成功故事都來自製造業，不過十個成功之道也適用於服務業、政府及非營利組織。不論規模大小、高科技或低科技、歷史長短——每一類型的公司都涵蓋，亦即每一類型的公司都可獲得成功。

成功——以及如何達成成功——充斥於本書的字裡行間。在每個成功故事的「成果」部分，我們將說明這家公司所達致的成果。我們認為，你將會贊同以下的偉大成果值得慶祝及仿效：

- AMP公司在五年之內的品質改善，導致產品及服務品質改善十倍。
- 強生維爾食品公司實施員工授權後，從一九八四年至一九九二年，生產力躍升了三〇〇%，鎖貨額也增加了十五倍。

這些真實的成果激起許多人的效法之心。

在每一個成功故事的「回應」部分，我們將說明這家公司如何獲取成功。每一故事後面也列有「心得」部分，可以協助

你確認每一家公司成功的關鍵，以及你也能學習獲取成功、擊敗競爭者的特定方法。例如學習田納科公司如何行動迅速並且成為世界級的企業：

心得

當困難來臨時，勇敢且迅速地反擊——然後強調領導、品質與成果，才能成為世界級的企業。

通常這些心得會與直覺相反，例如從CR工業公司獲得的心得為：

心得

運用自己的員工擔任訓練員，因此，訓練可以推展到公司的每個角落而不增加訓練成本。

成功的心得也可從最高執行長、經理及生產工人的談話中獲知，例如英代爾最高執行長安德魯·葛洛夫(Andrew Grove)所說的：「我的心中已經構思了許多方案，我對此深感驕傲。」

「最後，速度就是我們所有的唯一武器。」「越多的人緊跟著我

們，我們跑得越快。一個接一個，這些尾隨者將會被風吹走。」
「只有堅持到底的人才能生存下去。」

整體而言，從高階主管所獲得的違反直覺的豐富心得，將可協助美國企業復甦：如果它不破，就打破它。老式的行事方式——即使過去曾經獲有多次成功——都不足以應付當今的競爭。

平衡基本價值與變革

美國所展現的企業復甦是本世紀最大的企業變革。為什麼會發生？到底是什麼促成的？

當今美國企業社會存在有二項力量所產生的緊張動態——一種是想要回歸基本作法與價值，以獲致穩定與清楚目標；另一種力量，則想追求持續創新與改善，以應付瞬息萬變的情勢。真正的成功企業就是能平衡上述二項力量。它一方面能遵循如誠實、正直、公正與信任等基本價值，另一方面也能勇敢創新、具有企業家精神，而且有時候會真正實施組織改革，歡迎、甚至熱愛變革。

追求二者的平衡會面對很大的緊張壓力，不過如同本書介紹的五十家公司所揭示的，這是可能達成而且達成以後將會有豐碩的成果。

這種緊張壓力對美國而言是一大新聞，因為它讓美國在今日全球經濟中擁有獨特的競爭優勢。其理由有二大事實：第一，新經濟時代是立足於資訊與知識，因此，企業的成功主要

依賴智慧與想像力二項資產。第二，美國人獨特的標誌就是靈巧、彈性、競爭精神及持續變革與改善的驅力。我們所看到的美國企業復甦，其實就是重新喚起美國人的傳統優點，在最近美國的商業歷史上再度展露鋒芒。

因此，企業復甦的重點就在於公司能促使每個人發揮他的創造力。這也意謂每件事都與美國人的特殊能力結合起來，例如他們的彈性、想像力、創造力及樂於變革、構思創新、挑戰制度、開創新事業的精神。運用這些人員的力量，企業就能持續學習、持續改善。

請注意，強調員工的重要——重視他們的靈感與學習——基本上與一九世紀中期發生於美國的工業革命完全不同，工業革命係以機器為中心，而員工只是配合機器運作而已。美國十九世紀的工業革命已讓位給二十世紀末的企業復甦。現在員工轉變為中心，而機器只是配合者。

人類的成就

我們越仔細觀察情勢的轉變，就會對它愈著迷，當你將焦點放在人身上時，你會看到人類的真實生活及憤怒、希望、驕傲以及熱情等情緒。沒錯！「熱情」！本書所描述的創意改革，大部分就是因為員工對改善擁有熱情的結果。

通常擁有熱情的是最高執行長。雖然我們發覺成功並沒有單一的神奇配方，不過有個事實已經很接近——一位兼具遠見與熱情的最高執行長。大部分企業轉變的第一步，就是領導者

建立公司未來的清晰遠景，構想如何變革，運用所有的機會從事改革。這牽涉到以不同角度來看世界的意願。第二步就是擁有追求這些遠景的熱情，也就是構思加上行動。夢想後緊跟著堅持的行動。

奇異電器過去一直是個規模龐大的官僚組織，董事長傑克·魏曲(Jack Welch)在一九八〇年代的十年內，展現推動公司轉變的構思與行動：「如果變革幅度不夠大、不夠革命性，官僚組織會擊倒你。如果你找的領導人搞不清楚什麼是受歡迎、什麼是領導，對於改革只是淺嘗即止，這樣什麼都不會改變。」這需要深切的思考與熱情。這才是個領導人的談話，而不只是個經理。

公司轉變通常來自於最高執行長的遠見，但是成功或失敗仍取決於員工的態度與行為。因為當變革真正開始時，員工必須先接受。而公司變革想真正成功，員工必須完全投入。他們必須對於變革非常熱情，才能產生效果。

我想參與變革，因為經理已經給予我們信任與尊重，而我也想獲得這些。我想讓他們知道我不想失去這些。我喜歡這樣，也想保持下去。不論需付出什麼，我樂意去完成。

——黛比·菲利普

羅德公司戴頓廠的作業員