

實戰智慧叢書

Lean and Mean

組織瘦身

二十一世紀跨國企業生產型態的蛻變

Bennett Harrison 著

季昭瑤 譯

□ 李仁芳策劃

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

Lean and Mean

Copyright © 1994 by Bennett Harrison.

Published by arrangement with BasicBooks, A Division of HarperCollins
Publishers, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Chinese Copyright © 1997 by Yuan Liou Publishing Company Ltd.
All rights reserved.

實戰智慧叢書

組織瘦身

——二十一世紀跨國企業生產型態的蛻變

原 書 / *Lean and Mean*

作 者 / Bennett Harrison

譯 者 / 李 昭 瑤

主 編 / 高 登 第

責任編輯 / 王 淑 雯

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 / 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 3 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版專業字第 1295 號

售價 280 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 3158-1 (英文版 ISBN 0-465-06942-8)

實戰智慧叢書 702

組織瘦身——二十一世紀跨國企業生產型態的蛻變

李昭瑤／譯

Lean and Mean

by Bennett Harrison

《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、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；自第二、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

李仁慧

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、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。

亂世浮生中，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。

四十年筚路藍縷，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 E L E V E N 統一超商縱橫台灣》等書。

《組織瘦身》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

第一篇 概論／001

第一章 大公司、小公司和網路公司／005

大企業落伍了嗎？／大企業仍主導經濟發展／小企業只是追隨者／集中而不集權／轉型之道／彈性生產的弊端／小就是美？／工業區普受重視／全力扶植小企業／精簡生產策略／就業機會的創造者／薪資與員工福利／技術創新能力／矽谷：工業區的典範／不平等的層級關

係／重新檢討小企業迷思／跨國企業與產業政策／所得分配兩極化／全球供需問題／區域經濟政策之調整／制訂新的遊戲規則

第二篇 小企業是經濟發展原動力的省思／〇五二

第二章 小企業是工作創造者的迷思／〇五三

企業規模為何縮減／五種可能原因／伯許的觀念／彈性專業化／企業雇用比率分析／就業機會的主要提供者／企業規模與區隔／薪資與工作環境／解構迷思

第三章 小企業是技術領導者嗎？／〇五七

不同的觀點／不變的法則／產品創新能力評估／改良更新占大宗／製程創新的影響／企業規模與技術落差／大企業創新能力佳／高科技產業／生物科技威力驚人／網

路組織蔚然成形／電腦軟體的標準化／日本的成功模式／以簡馭繁／技術變革與標準化趨勢／小企業的生存空間

第四章 義大利工業區的演化／二〇

企業的「當地化」／「第三義大利」／工業區個案研究／艾米利亞羅馬那區／薩士比集團／目標：不斷擴充／管理模式／大財團進駐工業區／班尼頓公司／配銷系統加強競爭力／底層勞工缺乏保障／寡占企業的新型態／普拉多工業區／底層生產系統的問題／危機浮現／振興計劃無功而返／過度分化是致命傷／困境與出路／如何維繫競爭優勢

第五章 矽谷是工業區嗎？／二五

小企業為生產主力／技術共享，忠於專業／矽谷實由大企業掌控／與全球經濟緊密連結／員工待遇兩極化／生產線移出矽谷／幕後功臣／軍方是主要支持者／矽谷的三

種面貌

第三篇 全球網路生產系統方興未艾／一七七

第六章 彈性及大企業主導的生產網路／一七九

危機與彈性／彈性的定義／生產網路提高企業彈性／生產網路的型態／策略聯盟／「產品結合」與「知識結合」／核心公司網／以地域為基礎的生產網路／基本定義／投入－產出系統的類型／分布狀態／管理結構／生產網路全貌／發展趨勢／網路生產系統將是主流

第七章 日本與歐洲的生產網路／三二一

日式生產集團／跨市場集團／供應集團／供應商關係／集團控制模式／變動中的世界市場／歐洲的企業網路／合併及購併風潮／策略聯盟盛行／加入動機／官方扶植

生產網路／空中巴士公司／集中控制仍是大勢所趨

第八章 美國企業間的生產網路／二四一

企業重整與生產網路／跨國策略聯盟／鋼鐵業的復甦／通用汽車與日合作／合縱連橫／低水準均衡陷阱／企業合作難以維繫／短視的美國企業／惡性循環／欠缺長期計劃／外在環境無法配合

第九章 彈性生產的黑暗面／二六五

中產階級逐漸萎縮？／薪資所得攻防戰／薪資水準日趨兩極化／傳統的解釋／勞動市場今昔／新雙元主義／內部勞動市場退化／中階工作比率日減／臨時性工作增加／企業需求是主因／耐吉公司／雙元化生產系統／以更具彈性為目標／潛在的危機／薪資不公影響經濟成長／高階做法 V.S. 低階做法／採低階做法的原因／產業空洞化的陷阱

第四篇 重新思考經濟發展政策／三〇七

第十章 精簡生產世界中的經濟發展政策／三〇九

資本主義邁入第三階段／對公共政策的影響／企業的國籍不再重要？／波特的「鑽石」模型／競爭V.S.合作／對策略理論的反駁／新規範的制訂／政府應支持跨國集團／軍需工業亟待轉型／製造現代化／廣設製造科技中心／建立區域生產網路／地區服務中心／州政府的努力／科學園區之評估／三丁：經濟成長的關鍵

□中英文名詞對照表

組織瘦身

• 二十一世紀跨國企業生產型態的蛻變 •

自一九七〇年代以來，一種新的企業組織型態已逐漸嶄露頭角，成為各方關注的焦點。這種由大企業主導、以追求更大彈性為目標的生產網路系統，正是各國企業在越趨白熱化的全球競爭壓力下，維繫優勢及創造商機的致勝之道。