

再造哈雷

機車巨擘執行長現身說法

More than a motorcycle

The leadership journey at Harley-Davidson

Rich Teerlink & Lee Ozley 著

陳佩秀 譯



實戰智慧叢書 280

再造哈雷

機車巨擘執行長現身說法

More than a motorcycle

The Leadership Journey At Harley-Davidson

Rich Teerlink and Lee Ozley / 著

陳佩秀 / 譯

More than a motorcycle : The Leadership Journey at Harley-Davidson

Copyright © 2000 President and Fellows of Harvard College

Chinese (Complex Characters only) Trade Paperback copyright © 2002

by Yuan-Liou Publishing Company, Ltd.

Published by arrangement with Harvard Business School Press

through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

實戰智慧叢書 280

再造哈雷——機車巨擘執行長現身說法

原 書 / *More than a motorcycle*

作 者 / Rich Teerlink & Lee Ozley

譯 者 / 陳佩秀

策 劃 / 李仁芳博士

主 編 / 劉慧麗

責任編輯 / 彭冉仔、張碧芬

內頁設計 / 黃國昇

財經企管叢書總編輯 / 吳程遠

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3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

售價：港幣80元

法律顧問 / 王秀哲律師・董安丹律師

著作權顧問 / 蕭雄淋律師

2002年7月1日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

新台幣售價320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 957-32-4666-X

Ylib 遠流博識網

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

國家圖書館出版品預行編目資料

再造哈雷：機車巨擘執行長現身說法／Rich
Teerlink, Lee Ozley 作；陳佩秀譯．-- 初版．
-- 臺北市：遠流，2002〔民91〕
面；公分．--（實戰智慧叢書；280）
譯自：More than a motorcycle: the leadership
journey at Harley-Davidson
ISBN 957-32-4666-X（平裝）

1. 哈雷戴維森公司（Harley-Davidson）- 管理
2. 摩托車業 - 美國

484.31

91009605

□ 李仁芳策劃 □

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

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，爲了求生、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、步步爲營而得到的。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、企業界及出版界的長期工作心得，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

李仁廿八

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嶄新次序。

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，加上本叢書譯介出版，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-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。

《推薦序》

組織創新的奧秘

李仁慧

蓋瑞·漢默 (Gary Hamel) 運用美國《財星》(Fortune) 雜誌歷年一千大企業排名的財務指標資料庫作研究，他發現自一九八六年迄一九九六年前後十年間，只有十七家企業十年平均的股東權益報酬率 (ROE) 大過二三五%。

這十七家企業中，哈雷公司 (Harley-Davidson) 排名第九。她的十年平均 ROE 是四一·八%——也就是說，你如果在一九八六年買一百元哈雷股票，將連續十年每年回收近四十二元的資本增值。這十年，哈雷的營收複合年成長率是二二%，營業淨利複合年成長率則達九·一%。

這樣造福股東的公司，無疑會受到股東的熱烈擁戴，但員工面如何呢？

一九九七年《財星》調查全美產業從業人員評鑑一百大最理想雇主企業，哈雷列名第十七，表現相當出色。在溝通效能方面，哈雷在這群傑出的同儕團體中脫穎而出。在關於「管理當局讓我得知重要議題與改變」這項問題上，前一百大最理想雇主，其受訪員工贊同的總平均分數為七二%。哈雷在此題的得分為八四%。

哈雷如何造就這樣傑出的經營成效？不像其他十六家超高報酬率公司所處的熱門高科技產業〔如第一名生技業 AMGEN，十年平均 ROE 六七・八％；第二名軟體業，甲骨文（Oracle），五三・五％；第三名電信業，世界通訊（Worldcom），五三・〇％；第四名軟體業，微軟（Microsoft），五一・〇％；以及英特爾（Intel），四三・八％；美光（Micron），四一・八％；應用材料（Applied Materials），四〇・六％；康柏（Compaq），三六・九％；艾美加（Iomega），三六・六％〕。哈雷產銷的，是再「傳統」不過的重型機車。那麼，前述傑出的事業經營績效，背後的奧秘到底是什麼？

說到事業經營，台灣喜歡談的是「策略」，《再造哈雷》說的是完全不同的故事，這本書強調「組織」的重要性。它仔細描繪八十年代末到九十年代末，造成哈雷傑出營運績效背後的組織改造故事。

Yes, organization does matter!

原先哈雷就像多數企業組織一樣，是典型手腦分離的組織——高層動腦（知識工作者），低層動手（體力工作者）。哈雷投資了十年的時間，要把這個層級式金字塔組織「倒轉」過來，將傳統純粹提供指揮、主導式的「領導者」，轉成支持基層創意，培育共同願景的「遠見式」領導。

執行長理查·緹霖（Richard Teerlink）和他的組織革新顧問李·歐萊（Lee Ozley）及全體哈雷同仁奮力要將哈雷朝向「去中心化」、「去指揮化」與「去垂直權力距離化」的方向演進，其間歷程不是沒有錯愕、挫折，甚至痛苦的經驗。機車事業本部總經理古姆·派特森回憶早期發生過的一段插曲：

「……我們將一些不屬於同階層的人聚在一起。其中有一個湯姆特別強硬……有一次會議裡，行銷副總裁戴夫在解說某個事件。湯姆聆聽他的演說，看著戴夫說『這是我這輩子所聽過最愚蠢的事。』他真的讓戴夫很下不了台，戴夫看起來像剛被槍擊似的……而戴夫可是一位副總裁。」

這個會議稍後，戴夫對其他議題發表意見，湯姆站起來說：『嘿，說的好，戴夫！』……這完全把戴夫給弄糊塗了：『不久前，我以為他痛恨我。現在我又覺得他認為我還不錯。』……」

湯姆的解釋很簡單：

「戴夫，當我們在會議中討論點子時，和我喜不喜歡你根本一點關係也沒有。我的工作只是思考你的點子。」

要將組織打造成一個全員都是知識工作者，全員動手也全員動腦的手腦合一型組織，需要組

織全體同仁動員他們每一個人內心深處的理智資源與情感資源。而要成就這件事的前提要件之一，就是打造一個真正「去垂直權力距離」的組織平台，讓小職員也可自然地向副總裁就事論事地發言討論事業經營的點子，而副總裁也能不只包容，更能鼓勵這樣的風格——這是能孕育組織創新成為可能的重要組織氣質前提。

台灣社會固然逐漸朝向一個「去威權化」的社會演進，但台灣產業（Corporate Taiwan）的組織內部是否也逐漸具備「去威權化」的文化氛圍呢？如果台灣產業還沒準備好，甚至對這個議題還沒有知覺到，我們如何能夠從「製造優勢」的台灣轉型成「創新優勢」的台灣呢？

《再造哈雷》所紀錄的經驗與智慧，顯然極值得關注台灣下個十年重要議題（Corporate Taiwan's Next Decade Agenda）的各界人士參考。

（本文作者為政治大學科技管理研究所教授兼所長）

jfllee@nccu.edu.tw

<http://im.nccu.edu.tw/jfllee>

來自各方的推薦

一個沉睡、保守、不具創意的公司，如何在沒有更換執行長，人員也幾乎沒有變動的情況下，轉型成為市場上的佼佼者？答案比坊間多數管理成藥複雜，但也更加直接。哈雷公司只是重新發掘古老的真知灼見——企業奠基於生命共同體。在這個持續降低成本，並加快企業與顧客間溝通速度的時代裡，《再造哈雷》傳達一個根本的訊息：熱愛公司產品、並能找出方法與他人分享這股熱情的人，是你公司最持久不衰的競爭優勢。

——彼得·聖吉

麻省理工史隆管理學院資深講師、《第五項修練》和《變革之舞》作者

作者提供科學且務實的指引，供真正推動組織上下改革的領導者參考。同時，增強、維持變革需要全公司的投入，不光只有資深主管的參與。哈雷機車的故事，對任何戮力推動有效組織變革的人深具啓示。

——賈克·納瑟 (Jacques Nasser)

福特汽車公司總裁暨執行長

《再造哈雷》捕捉到領導變革核心的矛盾本質：你必須激勵人們追求變革，即使他們內心充滿抗拒。總之，本書成功地傳達了一個強而有力的洞見。

——華特·威克 (Watts Wacker)

首要之務公司 (First Matter Inc.) 董事長，《願景手冊》(The Visionary's Handbook) 作者之一

這本無與倫比的著作，是我讀過關於領導和管理著作中，最棒的一本。它深具啓發與真實感。唯有具備高度專業能力與承諾，且真誠尊重他人的人，才能寫得出這樣的作品。我從頭徹尾地欣賞它。

——麥斯·迪皮瑞 (Max DePree)

《爵士領導》(Leadership Jazz) 和《無權力領導》(Leading without Power) 的作者

終於出現一本真實呈現組織變革的作品！這些豐富的事蹟傳遞出恐懼、錯誤、夥伴關係以及成功，顯現出變革是如何進行的。真正耀眼的是，真實的旅程和它對我們的要求：人性化、學習、生命共同體、愛、與邀請他人的參與。我感謝緹霖和歐萊撰寫這本書，並為他們的勇氣喝彩。他們因為夠尊重我們，而願意給我們一則如此坦率的故事。

——瑪格麗特·惠尼 (Margaret J. Wheatley)

《領導和新科學》(Leadership and the New Science) 和《簡單之道》(A Simpler Way) 作者

本書真誠、詳盡且引人入勝地描述哈雷機車公司如何轉型，是每一位正在與組織變革搏鬥的人都應必讀的。緹霖和歐萊對於如何與員工代表共同努力，提供了寶貴的心得，並提醒我們一句至理名言：「科技讓事情變得可能；人讓事情得以成真。」

——傑弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer)

史丹佛企研所湯瑪斯迪 (Thomas D. Dee) 組織行為教授

《人類方程式》(The Human Equation) 的作者

作者帶著讀者走過哈雷這段冗長且顛簸不平的旅程，從幾近毀滅到具世界級競爭力。這個鼓吹美國自由生活方式的古老標竿企業，歷經徹底的變革歷程，締造出卓越的佳績，真正地解放所