

e 衝擊

解讀美國經濟奇蹟的祕密

規畫二十一世紀日本經濟的復活藍圖

二十年前，全世界都在稱頌「日本式管理」，

然而現在無論走到世界任何角落，卻難再聽到人們對「日本模式」的讚美。

在這股經濟的潮流中，扮演先驅者的是美國，

IT革命為美國經濟帶來史上難得一見的低通膨、高成長的十年榮景，

更全面改革了企業的經營模式和個人的生活方式，日本經濟若要在二十一世紀恢復昔日繁榮，

就得認清IT革命的本質，師法美國，積極運用這股力量，作全方位的改變。

The e-Economy Shock

日本知名經濟學者及暢銷書作家 中谷巖 著

王瑤英 譯

The e-Economy Shock

e 衝擊

中谷巖 ©著

王瑤英©譯

國家圖書館出版品預行編目資料

國家圖書館出版品預行編目資料

e衝擊：解讀美國經濟奇蹟的祕密，規畫二十一世紀日本經濟的復活藍圖
／中谷巖著；王瑤英譯.-- 初版.--

臺北市：藍鯨出版：城邦文化發行，2001〔民90〕

面；公分.-- (Click；13)

譯自：The e-Economy Shock

ISBN 957-97781-7-5 (平裝)

1. 經濟—日本

552.31

90016408

click 13

e衝擊

解讀美國經濟奇蹟的祕密，規畫二十一世紀日本經濟的復活藍圖

作者：中谷巖

譯者：王瑤英

責任編輯：陳芝鳳

封面設計：在地研究設計實驗室

發行人：詹宏志

出版者：藍鯨出版有限公司

地址：台北市106大安區敦化南路二段32號3樓

發行：城邦文化事業股份有限公司

台北市信義路二段213號11樓

電話：(02) 2396-5698

傳真：(02) 2357-0954

e-mail：service@cite.com.tw 網址：www.cite.com.tw

劃撥帳號：18966004

城邦文化事業股份有限公司

香港發行所：城邦（香港）出版集團有限公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4/F，504室

電話：25086231

傳真：25789337

新馬發行所：城邦（新、馬）出版集團

Cite(M) Sdn.Bhd. (458372 U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833

傳真：603-90562833

e-mail：citekl@cite.com.tw

電腦排版：宏藝電腦排版

製版印刷：博創印藝文化事業有限公司

初版：2001年10月

定價：新台幣250元

e ECONOMY NO SHOGEKI by NAKATANI Iwao

Copyright ©2000 by NAKATANI Iwao

Originally published in Japan by TOYO KEIZAI INC., Tokyo.

Chinese (in complex character only) translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC., Japan through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Chinese edition copyright©2001 by Leviathan Publishing Company.

ALL RIGHTS RESERVED.

ISBN 957-97781-7-5

著作權所有·翻印必究

自序

這個社會的氣氛已逐漸在改變，或許這並不只是我個人的感受。

事實上，日本經濟的問題至今仍然堆積如山。鉅額的財政赤字、過多的管制、亟待檢討的稅制、缺乏國際競爭力的大學、人口結構的改變（少子高齡化）、日本企業的超低獲利率等，由於這些都是非常嚴重的問題，因此很少人對日本經濟表示樂觀。

但是，我仍然認為日本應該會改變。因為，e經濟的巨大波濤即將徹底顛覆整個日本。儘管剛才所列舉的各種問題依然存在，我預期e經濟的波濤將挾其驚人的能量，一舉衝破各種障礙和限制。

如果希望日本經濟能儘快復甦，日本人就必須充分理解e經濟的本質和歷史意義，由於網際網路革命改變既有的商業模式，我們必須體認到整個社會和生活方式將隨之改變，進而採取有效的行動。

實際上，像美國一般背負著鉅額財政赤字的國家，從一九九八起竟然轉變為財政盈餘的國家。以二〇〇〇年總統大選的經濟政策為例，當時最大的爭議在於「如何運用財政盈餘？」

由此即可理解資訊革命的「偉大的力量」。另一方面，儘管失業率從一九九一年的百分之七·五降至一九九九年的百分之四，但消費物價上升率反而在同期降低（通常景氣若持續好轉，將會加速通貨膨脹）。美國能夠創造如此罕見的經濟奇蹟，這和美國企業活用網際網路的數位科技有關，這也是e經濟高度成長導致的。

美國做得到的事，日本應該也能做到。日本在經濟上必須面對嚴峻的考驗，同時在政治上卻一直未有明確的理念，以致似乎有些進退失據。但是，數位資訊革命的力量將一舉衝破這些難題，只要我們能夠積極運用這股力量，不久，日本將會出現復活的癡兆。

本書從上述的歷史觀出發，以目前在日本逐漸推動的e革命為主題，既然e革命具有逐漸顛覆日本社會的力量，我希望能藉由本書一探網際網路的本質。具體而言，究竟何謂e商業的本質？網際網路或資訊革命將如何改變企業的商業模式？產業將如何展開大合併？個人的生活方式將如何轉變？筆者將在書中深入挖掘這些問題。

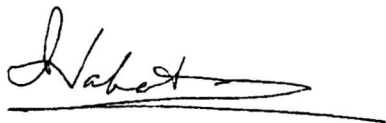
一九九九年六月，我職去一橋大學的教職，正式就任新力（Sony）公司的社外董事。其後，我在新力的董事會和各種會議中，不斷和各界人士展開熱烈的討論，這些經驗對一向被歸類為學院派的筆者而言，可說是無比珍貴的學習之旅。我透過各種研討會得到了豐富的知識，這些又進一步激起更多的好奇心，因而導致本書的誕生。我在書中提到的一些見解，都是「產」（產業界）、「學」（學術界）互相衝擊的成果，我在此向相關人士表達謝意。

如果沒有東洋經濟新報社出版局長小川正昭先生的熱忱，這本書將無法順利誕生。從本書原文的整體設計和編排方式，即可看出小川先生所付出的努力。因此，我要藉此機會向他表達誠摯的謝意。此外，我還要感謝編輯部岡田光司先生的奔走，以及藝術指導古川正俊先生的創意和堅持。

在所有工作人員的努力之下，本書確實在編排上令人耳目一新，我們以插圖介紹五位年輕人畢業後的生活，藉此呈現e革命帶來的巨大衝擊和落差。雖然插圖和本文並無直接關係，只是希望藉此能讓各位感受到「時代氣氛」。最後，對於為名詞解說執筆的編輯部同仁，我在此向他們表達心中的謝意。

二〇〇〇年三月

中古巖



目錄

自序

導論 網際網路就像隕石一般

主流產業的世代交替

新商業模式的誕生

轉變中的日本

第一章 IT革命的本質與日本經濟的未來

美國經濟的奇蹟

新舊勢力的交替將導致兩極化的結果

資訊成本的大幅降低

新舊世代交替正進行中

股票市場只是泡沫？

走向「顧客主導型」的商業模式

中間業者的排除

企業大力整頓中間管理層

轉變中的「精英之路」

「企業系列」的瓦解

擅長超越他國的日本

美、日的網路普及率將大逆轉

PS2的普及率

以大筆資金投機的危險性

第二章 電子經濟下之商業模式

「e 經濟」與「t 經濟」

e、t 戰爭已正式展開

商業模式的改變

7-Eleven 高收益的祕密

「明日來」所創造的優勢

戴爾電腦迅速成長的原因

電子海灣 (eBay) 的拍賣模式

「價格線公司」的嶄新拍賣方式

商業模式專利的重要性

經濟學已大幅改變？

現在已不需要中間商？

生活支援服務業的興起

「Web MD」的迅速成長

利益來自「持續性的服務」

「IT 管治」(IT governance) 的構築

不比網際網路遜色的零售店

第二章 電腦虛擬商務的抬頭

大型合併是為了追求「規模經濟」

公平交易委員會的「百分之二十五規定」已不合時宜

網際網路革命的第二階段

實體企業與虛擬企業的合併

以「企業價值」為經營目標

網際網路革命的第三階段

愈來愈逼真的虛擬世界

虛擬世界具有節約能源的特性

置身於數位時代，「創意」的重要性將更突顯

「獲利爆發」的虛擬世界

第四章 企業管治(corporate governance)的確立

奇異公司(GE)——傑克·威爾許的戰略

「視窗／英特爾聯合」的抬頭

戰略與運作的分離

失去方向感的「無頭小雞」

社外董事的功能

報酬制度必須大力改革

建立有效的評估制度

以獎勵制度激發年輕人的潛力

培養專才的重要性

促進勞動市場的流動

人事部必須脫胎換骨

同時進入公司的新人必須一起受訓的規定已不合時宜

第五章 以大學改革培育具有創造力的頭腦

日本的大學缺乏國際競爭力

學習動機的缺乏

企業的用人標準也大有問題

向教師的報酬制度開刀

效法美國的終身任期制

研究經費的運用方式必須一致

文學和純數學今後將如何發展？

私立大學也亟待改革

效法爵士樂的即興演奏

我在新力學到的寶貴經驗

國立大學教師的兼職問題

第六章 日本經濟的復活藍圖

儘管日本經濟的問題堆積如山

即便情勢如此險惡，日本經濟仍將走向復甦

只要全力以赴，日本經濟必然會好轉

導論

網際網路就像隕石一般

主流產業的世代交替

「網際網路就像隕石一般。」

一九九九年十一月，Comdex（每年世界各國電子企業共同召開的國際會議）於美國拉斯維加斯召開會議，在會議的主題演講之中，新力（Sony）公司的出井伸之^[1]社長提出以下的見解。

大約在六千五百萬年前，巨大的隕石墜落在猶加敦半島（Yucatan）^[2]，這導致地球氣候產生急遽的變化。根據學者對於恐龍絕滅的研究，昔日統治地球的恐龍，就是因為無法適應氣候的急遽變化，才走向絕滅的道路。據說，取而代之的是不斷努力求生的小動物，牠們適應了嶄新的地球環境，並且持續不斷地進化，於是包含人類在內的一群新生物誕生了，這些生物就成為地球的新主人。

出井伸之社長想要傳達的訊息是，使產業界的環境急劇改變，並導致產業界發生「主角輪替」的正是網際網路。也就是說，網際網路就像隕石一般，不僅改變整個投資環境，也導致主流產業的世代交替。出井伸之社長藉由「網際網路就像隕石一般」的比喻，提出非常大膽而準確的預測：網際網路急劇改變產業環境之後，工業化社會的傳統大企業將喪失其主流地位，而被網際網路時代的新企業群所取代。

網際網路

擁有共通的通訊協定和共通的位址體系，彼此相互連線的網路集合體。全世界已有高達二百多個國家的網路、數千萬台的主機電腦完成連線。由於全球資訊網（World Wide Web，簡稱WWW）等軟體的進步，除了電子郵件之外，遠距教育、線上通信販賣等，這些電子商業（e-business）的工具都在迅速成長。

比爾·蓋茲

一九五五年，誕生於美國華盛頓州。十九歲時，與好友保羅·亞倫攜手創立了「微軟公司」。由於成功開發出 Basics、MS-DOS、Windows 等個人電腦作業系統，使微軟公司一舉成為世界的頂尖企業，蓋茲本人也成為二十世紀的成功典範。

獲利爆發的法則

根據新力公司出井伸之社長的說法，在網際網路的世界之中，網路的價值將不限於使用者人數的兩倍，而是以三倍、四倍為基礎而向上遞增，此一法則目前正控制網路商業的發展。

過去，工業化社會一直由大企業和國家等大型組織主導，近年來他們因為無法適應環境，而將主控權拱手讓人，取而代之的是適應力強的新興創投公司、中小企業，以及非營利組織（Non-profit Organization，簡稱 NPO）之類的市民組織，一旦這些機構果真成為產業社會的核心，那麼「網際網路就是隕石」的說法，將成為一針見血的比喻。

實際上，出井伸之社長以生動的比喻預示網路社會的到來，因此他的演說得到極高的評價。據說，他甚至比同時發表演說的比爾·蓋茲（Bill Gates）更受矚目。事實上，從翌日各大報的報導看來，大家都給予出井社長極高的評價。

比爾·蓋茲所率領的微軟公司宛如隕石降落後的第一世代，該公司確實會展現驚人的活力，然而它的影響力卻逐漸式微。一般認為，由於微軟公司過度重視個人電腦的作業系統（Operation System，簡稱 OS），以致低估了網路、網際網路等事業的發展潛力，才會逐漸喪失其影響力。

進入二十一世紀之後，企業光靠視窗軟體（Windows）之類的作業系統，將很難再掌握顧客，今後「封閉」的商業模式將逐漸式微，取而代之的是能夠坐享「獲利爆發」成果的企業。也就是說，以網際網路的技術為基礎，於世界各地廣泛構築網路的企業，今後將成為全球矚目的焦點。現在，隨著 Linux 作業系統⁽³⁾的登場，大家都在

思科公司

思科公司的路由器擁有百分之七十的市場占有率、交換器 (switch) 則擁有百分之四十的占有率，已成為網路器材的最大製造廠。路由器為電腦連線、網際網路構築的重要用具，因此其重要性可想而知。近年來，該公司隨著戰略性的購併、聯盟，逐漸納入最先進的技術，因而呈現急速的成長。附帶一提，思科公司成立於一九八六年，營業規模大約有一百二十億美元（一九九九年七月）。

討論這個話題。

此外，以個人電腦為主的微軟公司和英特爾公司 (Intel)，雖於日前提出所謂「視窗／英特爾聯合」(Windows)，但最近在市場上急速崛起的卻是網路「三巨頭」——思科 (Cisco System)、甲骨文 (Oracle) 和昇陽 (Sun Microsystems)，這些公司均從事於網際網路的基礎建設服務。由此看來，世代交替並不只發生於傳統大企業與資訊通訊業者之間，其實資訊通訊業者之間早已展開一場激烈的戰爭。

二〇〇〇年一月，比爾·蓋茲突然卸下執行長的職務，並宣布由總經理史提夫·包莫 (Steve Ballmer) 接任，他表示今後將致力於軟體的開發，並為未來的技術革新展開布局。雖然微軟公司曾以作業系統稱霸世界，但隨著思科公司的總市值已躍居第一位，微軟公司的前景似乎也蒙上一層陰影，因此比爾·蓋茲才主動「回到前線」，並且提出嶄新的網路發展戰略，希望能藉此扭轉頹勢。

新商業模式的誕生

如果網際網路是隕石的話，哪些事物將隨之改變？還有，將以何種方式改變？以下，我將為本書的內容和論點作提綱挈領的說明。

第一、商業將走向「個人化」。到目前為止，許多企業面對的是大眾（多數）消費者，於是只好採取預估生產的模式，使大量的商品流入市場之中。但是，這種老舊的模式將轉換為「一對一」的新商業模式，企業必須因應個別顧客的需要，提供不同的商品和服務。因為網際網路使「個人化」的龐大資訊，成為可以低價、無限取得的革命工具。

商業的「個人化」或許將徹底改變企業組織或企業戰略的型態。此外，根據傳統的經濟理論，價格是由許多買方和賣方在市場上相遇而決定。但是，隨著商業的「個人化」，這套理論勢必將被大幅修正。經濟學的大前提在於「一物一價法則」，但是隨著網路拍賣的登場，此一前提已開始動搖。

第二、由於賣方與買方以「一對一」的方式連結，以致原本扮演仲介角色的流通業者，如批發商、零售店、分店、代理店等，將無可避免地被「架空」，產業組織將產生劇烈的變化。這些中間業者占GDP（國內生產毛額）的比例，或許將下降到百分之四十左右。也就是說，流通業者一直努力消除買方和賣方間的鴻溝，使兩者之間的「不確定性」降到最低，但隨著網際網路革命的發生，流通業者的工作卻變質了，這將進一步導致經濟結構的改變。

當然，這並不表示中間流通業者將完全被淘汰，然而業者倘若無法開創嶄新的附