

美國為什麼失去了競爭力？

(摘譯自日本發明雜誌一九八九年十二月號)

龐逸茂

國際間正廣泛流傳著「美國產業已失去國際競爭力」這句話，究竟是不是事實？根據最近美國報社所進行的民意調查，對於「你對一個國家有被威脅感」這個問題，美國人有53%回答對日本有被威脅感，有33%回答對蘇聯有被威脅感，很明顯地，對日本人有被威脅感的美國人的數目已遠超過對蘇聯有被威脅感的美國人的數目，美國人對日本人的戒心正大幅增加。這個調查結果雖然有反映對日貿易赤字擴大的不滿，但是在骨子裡，美國人還是因為他們在戰略技術上的優勢被日本追上，所以選擇對日本有被威脅感這個答案。

具體而言，這也就是所謂的「高科技摩擦」。高科技在本質上與軍事技術息息相關，與國家的安全保障有深遠的關係。按，在戰略技術的範疇中，美國已經較日本落後；以控制用C或Z加工機械為例而論，是一種對於飛彈等武器之生產不可或缺之技術，然而，美國所需C或Z的3/4是由日本製，如果這種狀態持續下去，也難怪美國人會擔心他們的安全保障受到威脅！這就是因為這個原因，美國人對日本人的戒心正與日俱增。這個現象中的問題十分複雜，尤須注意。

撇開上述的現象不談，美國人為什麼在高科技方面把自己一手所創建的王國拱手讓給了日本呢？首先必須指出的原因是，美國工廠中的作業人員常離開現場，而且作業人員似乎也喪失了製成產品的喜悅。專家們常以豐田或三陽等日本企業與美國企業比較，在美國的汽車廠中，快下班時，即使手邊正在作業，作業人員大半會立刻離開現場奔向他們的衣櫃間準備下班，以避開下班途中的交通尖峰。但是，僅以此點，就足以使生產線受到影響，而導致生產力大幅滑落。此外，美國工廠內的秩序也十分混亂，職業道德也不佳，這些都是美國汽車工業競爭力衰退的原因之一。

反之，豐田或本田等日本企業的生產力，則十分之高。所謂「日本式經營」在美國成功的秘訣是，長於人性化的管理。例如在機械工廠中，若作業人員提出改善的提案，日本企業會儘量予以採用並付諸實施。此外，日本企業還創造出如「提案制度」一般的方案，廣徵員工的意見。換言之，他們在從任何角度來看都充滿著調劑無味的工廠中，聽取員工的建議，努力地使工作場所營造得生氣蓬勃。

日本企業，把在工廠中與機械的結合看得十分重要，儘量讓工人與機械能夠「對話」。另外，日本對使用機械進行組合作業也具有特殊的天分。基於以上的種種事實，日本企業中不管是員工的能力或是個性都充分地被活化，因此在工作中的員工常常會感到「活得有價值」。這也就是美國企業與日本企業在經營手法上的不同，而這種生產現場上的差異，會從精神上或生產力上表現出來。

美國競爭力衰退的另一個原因是，美國社會已經失去了健康性。充斥著毒品而且蔓延著AIDS的美國社會，事實上已經是舊病新添，病得十分嚴重。這種社會的不健全，對於生產現場，更有莫大的影響。時下，不管是任何的工廠，都在為品質品質的停滯不前以及品質的參差不齊傷透腦筋。這實在是因為員工的素質不良所造成。

再者，美國經營界還有一種傾向是，長於技術或銷售的人正逐日減少，而法務或財務方面的專家正與日俱增。就經營實感而論，在美國，以長遠性的眼光觀察事業地經營，反而不及在短期內提高業績此舉來得風光。短期內可提昇業績的經營者，會被褒揚成有能力的經營者。然而，一旦業績惡化，則會一夕之間就被股東大炒魷魚。儘管如此，經營者主要還是把力量投注在財務戰略，企圖提昇業績。美國的經營者，也常把時間及精力挪出來用在財務戰略及M&A（企業的合併、收購）特別是在進入八〇年代後，這種傾向尤為強烈，用在前述財務戰略及M&A的費用總額，已超過研究開發費。這也是造成製造業競爭力低落的原因之一。日本新力集團收購美國哥倫比亞等等的行動，雖然招致少數人的批評，但這種M&A在美國並不稀罕，倒不如說它已經是經營戰略的主流。

另一方面，產業結構的軟性化、服務化，也正腐蝕著美國製造業的競爭力。服務業原本是製造業誕生後才興起的一種行業，但是它卻把「製造」忘得一乾二淨，必然會使產業基礎為之動搖。

上述美國的產業基礎，特別是製造業的現場及不樂觀的現狀，對於日本來說並不是一件好事。美國產業的國際競爭力低落，雖然乍看之下對日本產業界有利，然而並非如此。隨著貿易逆差的擴大，摩擦必會轉趨激烈，保護主義也必定抬頭，而世界經濟不可避免地會陷入縮小均衡化的泥沼內。這種保護主義興起的傾向，已在全世界範圍內，以美國為中心，舞台上出現，不可掉以輕心。

日本必須重視的問題是，如何解決上述美國競爭力低落的現象，以及日本應該扮演何種角色。

日本應該做到的，是讓他們的企業更踴躍地進軍美國市場發展。就日本先前提到的汽車工業而言，日本企業大舉進軍美國市場發展，已經收到成果。美國的製造業，雖然處於非常不利的狀況，但主要還是經營上的問題。只要將所謂的「日本式經營」導入美國企業中，不僅生產現場可獲改善，生產力也可為之提高。

台一國際投資顧問(股)公司
專辦：澳洲、紐西蘭、加拿大
移民／工商考察團

※ 為什麼委託台一辦理移民？

- 可靠：信譽卓著、強調企業責任
台一以十五年的國際法律經驗，作為您的後盾
- 穩健：不做誇張及煽惑性廣告
台一實務經驗豐富，讓您的移民投資計畫合法的達成。
- 原則：一貫作業，無後顧之憂
台一在澳洲設有辦事處，專人協助辦理提供完善的安家置產服務
- 專業：客觀分析投資環境及移民程序
台一與澳、紐、加律師、會計師等聯線合作，以確保客戶權益

◎ 澳洲醫事管理人員投資移民7天考察團 ◎

台北／新加坡／布里斯班／黃金海岸／雪梨

- 雪梨—投資移民講座
- 實地參觀醫院
- 雪梨灣之旅
- 實地參觀雪梨房地產

雪梨／新加坡／台北

※ 4/27 出發

■ 台一設有專業顧問，免費為您評估商業背景
諮詢專線：(02)5061023・5074321・5062431

設址於台中市西屯區台中港路三段一八八號的三富汽車工業股份有限公司，成立於民國五十五年三月，以生產法國雷諾小客車、日本富士小貨車、客貨兩用車、日本鈴木吉普車及有關零件為其主要業務。

該公司商品生產的用途分為內銷、外銷二種，在內銷方面，主要生產的項目為雷諾車系，其中包括雷諾九號四門轎車、雷諾十一號五門轎車、雷諾二十一號四門轎車。該公司之業務一直以來以內銷為主，目前正逐步進行各種產品的外銷業務，像C9吉普車及回銷法國C9零件等在銷售上亦有卓越的表現，使得該公司在未來大規模外銷業務拓展上有無比的信心。

該公司目前擁有近二千名的員工，平均年齡三十歲，是一相當年輕且具活力朝氣，在全體員工的共識下，三富公司對於研究開發的工作，期能致力於研究改善車子的駕駛性及降低成本，讓消費者能夠在花最少費用下而能擁有性能高的車子，達到經濟及實用的雙重效果。

此外，由於工業的進步，雖然帶動了人類全體的經濟繁榮，但無可否認的，工業的發展亦導致了人類生活品質愈來愈糟。

對於平時就不斷落實環保觀念的三富公司而言，在汽車的生產過程中，每日約有30噸的廢水產生，該公司投資數千元採用最先進的化學凝結生物處理法處理這些廢水，以符合行政院環保署規定的流水排放標準。

優良廠商報導

三富汽車工業股份有限公司

編輯部

展望未來，國內經濟的成長與國民所得的提高，汽車市場近兩年來一直是欣欣向榮，汽車普及化及公共設施的改善均為國內汽車工業發展的機會，但同時卻也面臨了進口關稅下降與進口車競爭的威脅，三富公司針對未來環境的變化，已訂定了整合性的經營策略，除了修改原有車種以提高產品外，更積極開發新產品；同時也正努力開發國外市場，以早日達成國際化的目標，相信該公司一定能夠繼續過去的基礎與成功的經驗，再創另一個成長的高峰。



- 3. 商標設計。
- 4. 產品設計。
- 5. 專利買賣介紹。



專辦紐、澳及加拿大投資移民業務
台乙行百貨股份有限公司
專辦：百貨雜項

台銘企業管理顧問股份有限公司
◎ 字標記申請、品質輔導及內銷檢驗登記、
UL、FCC、BS、CSA、VDE、AS 等各國標準申請。