

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

台湾人赚钱绝招

 **eBOOK**  
网络资料 免费下载

## 前言：让中国人的智慧走向世界

商场如战场，竞争靠谋略。  
当今中国经济竞争的舞台上，强者如林，风起云涌。来也匆匆，去也匆匆。

成功与失败  
辉煌与落寞

熔铸着无数经营者的拼搏与奋起，泪水和汗水。他们以：

胆识与心智  
谋略与手腕

积累成五彩缤纷的经商之道，打开通向成功的大门……。

为了让中国人的智慧走向世界，  
让世界了解中国人的智慧。

我为此花费五年心血，奋力拚搏，将中华民族的现代经营智慧，进行挖掘研究和整理，让国人从中领悟到诸多有益的启示，吸取营养与精华，丰富和发展现代商战的招数和谋略，指导我们在市场经济的商战中：

运筹帷幄，决胜千里。  
纵横驰骋，稳操胜券。

这套系列丛书汇集当今中国 10000 多个商战实例经典，展现成功的企业家们在斗志斗勇的商战中有典型意义的场面，揭示他（她）们赚钱的诀窍和技巧，从中你可以领略到在改革开放后的中国大地上新冒出来的“商界新秀”们，如何抓住时机，运用谋略，出奇制胜的经营艺术。

他山之石，可以攻玉。

这套丛书，是广大读者的一位忠实朋友。

它可以用旁人的成功，来引导您走向自己的辉煌；

它会用充满睿智的篇章，启迪你聪慧的灵感；

它富含哲理的故事，会迅速地使您领悟到胜利者的真谛。

摆在读者面前的赚钱绝招“人”字系列丛书，（属于“软科技”）首批三部，就是我最新奉献给崛起的新一代企业家和市场经济海洋中的“弄潮儿”，勇士的一份珍贵的礼物。

最后我想忠告广大读者朋友：这是每一个商界“战士”必备的商战妙算大典。买《广东人赚钱绝招》、《香港人赚钱绝招》、《台湾人赚钱绝招》——是聪明人的行为！

马金章

1996年10月1日于深圳黄木岗公寓

## 作者业绩

马金章，男，笔名：白马伯爵，专业：法律

曾任新华社深圳支社经理室经理

《深圳法制报》社公关策划部经理

现任深圳市金点子企业策划有限公司董事长、总经理

是大型电视艺术风光片——《中国民俗文化村》总策划、制片人

在深圳先后策划和参与策划了 80 多场大型文艺晚会

是广东旅游出版社出版发行的《深圳香港商务旅游图》、《深圳金融网络图》、主编、总策划

发明设计的“音乐奶瓶”荣获国家专利

研制开发生产“马金章牌”太空变色杯系列，具冷变、热变，是宣传企业形象的新产品

在深圳开创首家“天气预报”服务

在深圳开设首家“目录商店”

近年来，在全国报刊上发表新闻作品达 180 余篇

创作了广告金语 1000 多篇

为数家股票上市公司做企业形象策划

编著出版了赚钱点子“金”字系列，首批三部，即《金点子赚大钱》、《中国人赚钱的金点子》、《一个点子赚一座金山》，由海天出版社出版发行

……

由于，马金章先生创意新颖，点子绝妙。具有良好的职业道德及强烈的事业心，责任感。读其作品，受益匪浅。许多国内外商界朋友由衷赞叹：与马金章先生合作，就意味着成功！

他的动人事迹被《深圳特区报》、《深圳商报》、《深圳法制报》、《深圳劳动时报》、《芜湖日报星期刊》等新闻媒介以图文并茂的方式在头版显著位置予以报道，日前正接受《深圳电视台》的专题采访。

## 内容简介

祖国宝岛，美丽富饶，台湾人赚钱技巧十分奇妙。

本书以大量篇幅，记述了各行各业的台湾人怎样依靠坚强的意志，超人的智慧，白手发家致富的成功范例、介绍了他们如何运用独特的经营思想和经商韬略，寻找最佳点，满负荷工作，获取盈利，叱咤东南亚经济风云的事迹。

它将给积极探索商战致胜的韬略者，提供一面商战智慧之镜，给广大读者提供一杯杯新鲜可口的“智慧营养浓缩液”。

事实证明了台湾人经商的才能绝不逊色于“犹太人”。

一册在手，赚钱不愁。本书将给那些正在“商战”中大显身手的朋友以有益的启迪。

金钱不是万能的，没钱也是万万不能的。

—— [ 中国深圳 ] 马金章《台湾人赚钱绝招》

他有自己的赚钱秘诀——敢于冒风险，出奇制胜，空手套“白狼”。

—— [ 中国深圳 ] 马全意《金头脑赚钱传奇》

人才的最佳功能，是组合互补功能。

—— [ 中国深圳 ] 马金章《金章智业》

请君记住，赚钱最需要的是看准时机，抓住机遇，打一场漂亮的“战役”，你就会马上暴富起来。

—— [ 中国深圳 ] 马金章

《深圳点子大王——马金章的金点子》

## 台湾人赚钱绝招

## 经营之神

成功的企业家，正是在长期商战的实践中成为有胆有识的强人，认识目标就当机立断、勇往直前、故能成功大业。台湾大企业家王永庆这个在商界已拼搏近 60 年的企业家能获得今日的成就，也因他识在人前，走在人前，才能胜在人前。

50 年代初，台湾塑料工业很落后，世界上塑料工业也处在发展初期。这时王永庆却看出了发展塑料工业的远大前景，他毅然向美国开发署驻台办事处借债 68 万美元，筹建塑料厂。从此，他全力以赴，产品由塑料工业扩展到石油化工等。地区由台湾扩大到世界各地，现在他的台塑公司已是一家跨国大企业，其分公司遍布世界十几个国家和地区，且在日益发展。

1987 年，台塑公司销售额为 53 亿美元，税前盈余 6.95 亿美元，比 1986 年（30.79 亿美元）增长近 1 倍。现在，王永庆已成为全球有名的大富豪之一，被人称为“企业界的经营之神”。

## 勤俭起家

成功的商人白手起家，并不是凭什么奇谋异策，而是依靠超人的头脑和加倍的努力。他们的干劲，就像一位力争上游的橄榄球选手，尽管每天排定的练习时间，已经使得他精疲力竭，但到了夜里，他还是独自偷偷练习。也许唯有如此，才能技艺超群吧！

有的为了替自己所服务的料理店采购便宜的货品，不惜牺牲睡眠时间，千里迢迢地跑到远处的乡下去买毛猪，甚至连老板同事也不告诉一声，就自动自发地“为了店铺”而揉着疲倦的眼睛，去赶他的夜路。

原籍福建的陈先生，由于他为人谋而忠，与朋友交而信，做事兢兢业业，所以在他经营一家小杂货店的时候，受到一位法国大亨的赏识，因而转入银行工作。从此他一帆风顺，宏图大展。许多别人梦寐以求、可望而不可及的企业，诸如银行、铁道、船舶等等，都任他纵横驰骋。

这正是勤奋给予他的回报。

## 时间增值

时光留不住。人们都在抢时间做生意赚钱。其实时间亦能使金钱增值，如存款、贷款、购债券的利息；房地产投资中，低价购进，随着时间的流逝，物价迅速高涨，而带来新的利益。

其它还有古币、邮票、古玩、名人字画等收藏品，都会随着时间的流逝使价值倍增。

人有从酿酒厂买进新产的威士忌，私人贮藏放置。酒存放越久，数量就越少，等到涨价后，再拿出来推销。

小型汽车的投资也很有效，货真价实的车，只要更新改换，就会成为另一辆新型豪华汽车。如果掌握了改装技术，数年后价格

上涨，它将是一批贵重而抢手的买卖。

时间会给你带来不可估量的钱财，如果你能充分利用这一点，不也能赚到钱吗？！



## 声名无价

不依赖他人，自力更生，自创事业，是经商的基本精神。在成功者中间，当然不乏互助合作的事例，然而这种互助多基于自助自立，很少有只望他人帮助，而不愿帮助他人的现象。

就以商业谈判而言，相互间的权利和义务划清后，各人必会尽力而为，共同完成任务。但是，认识并共事的人，并不等于知己，就可将一切事情毫无保留地相告。不可没有界限，完全依赖别人或受人依赖都不足取。

如共同经营公司，当各人的工作岗位分配妥当后，其中有头脑灵活者提出办附属事业，若经股东会同意，即会在股东中选一位较有实践经验和能力的人担任附属企业的负责人。这位负责人决不会利用职权做有利于自己的事。

在本业方面，创业之初虽需借重他人的力量，一但上了轨道后就应以自己的力量行事。

至于共同事业与本业二者之间则应界限分明。纵然本业亏本，发生赤字，也决不损害共同事业。

因为“声名”无价。一旦一个人树立起公而忘私，宁可个人赔也不揩共同事业的油的好名声，即使有朝一日功成身退，亦会有求才者终日络绎不绝地登门，以优越的条件请其主持事业。

## 普遍撒网

男人的网是他的社会关系。“撒网”，就是创造，编织社会关系的能力。能力强的男人可对擦肩而过、引起自己欲望的女人笑笑，招呼一声，搭讪开来，攀上“老乡”（女人是哪儿的你就是哪儿的）攀上校友。结果，这位女人地址电话留了下来，他手里便有可收可放的线，就等时机合适，起网抓鱼了。

这道理在商场上也很适用。

商界金言曰：“一流人才最注重人缘。”又说：“擦肩而过也有前世姻缘。”因此商界中最重人际关系。因而你就是一个一流的经营着。

“一流人才最注重人缘”。其实这句的反面应该说：“最注重人缘的人，才能成一流人才”。

确实，人缘是很微妙的东西。我们在世间上的一举一动，所接触的大人物或小人物都很可能变成日后成败的因素。而世间，密密麻麻地结着人缘的网，我们每一个人都生活的在一个个的网目之中，攀缘着网丝可以和许多人拉上关系。假如我们能和这么多人建立良好的人际关系，使他们成为在事业上帮助你的朋友，在生意上照顾你的顾客，我相信你的生意一定非常成功。

因此你结的网丝越多，越坚固，等于你有一个无形的巨大的财产。不用说，以此为资本，不管在买卖上或金融上都将为你开拓一条康庄大道。

因之，我希望做生意一定要尽快建立人际关系。

人际关系亦即人缘，这种东西是自己要去创造的，并不会从天上掉下来的。如果太客气，太害羞，太内向，将失去许多和人接触的机会。

还有，有了一点人缘，仍要努力加以扩展，加以活用，使得生意扎实地向前发展。

当你在公司上班的时候，只要运用组织的力量，扩大，运用公司的人际关系就可以使业务进展。公司有公司整体的信用和实力，干部有干部之间的人际关系，并不需要中级以下职员的人际关系，公司的业务就可以拓展。至于劳动者，更可以说完全不需要他们的人际关系，只要努力工作便好。

这些中级以下的员工，一旦自立开业，就变成商店或业务所的代表者、经营者，如果不赶紧改掉那种无所谓、吊儿郎当的习性，建立、运用自己的人际关系，那么在事业进展的路途上，将会到处碰壁。

公司职员在公司上班等于是在母亲的怀中的婴儿。处处在父母的爱护下成长。等到长大成人要自立门户的时候，就再也不能依赖父母。父母亲若有遗下一些人际关系让你运用当然更好，如果没有，那就得重新创造自己的人际关系才能在社会上生存下去。

因此人际关系是自立开业的最重要的课题，生意能否成功，人际关系的好坏，很可能是决定的关键。

那么如何建立人际关系呢？

“敢于和人接触，当然是最基本的，但并不是只要能说善道就够了，最重要的是要在朋友之间，在此后所交往的人之间，在所有认识的人之间，建立一个“信用可靠”的印象。

如前面所叮咛的：“信者得赚”不但要让朋友信任你，而且要让顾客依赖你。

## 天下没有走不通的路

台湾茶王李瑞河在台湾建起了东南亚最大的制茶厂，在岛内开设了 42 家茶叶商店，茶叶中场占有率达到 13.3%，营业额在 193 年底达到了 12 亿元新台币。此外，还设有证券金融、食品等方面的 12 家企业公司。

1953 年，父亲李树木和儿子李瑞河挂起了“铭峰茶行”的招牌。接待的第一个客人是一个由乡间特地赶来捧场的乡亲。李瑞河从他手中接过茶钱时，觉得非常不好意思。当时，卖茶人是很卑贱的，与乞丐地位差不多。李瑞河常骑着车挨家挨户叫卖，常常会惊动恶犬，狗吠个不停，屋里的人也就很不耐烦，骂道：“一定是乞丐或是卖茶叶的来了。”卖茶人还有一个绰号“茶牛”，地位之低贱由此可见一斑。李瑞河有 8 个弟弟妹妹，家庭沉重担子压得他喘不过气来。后来，他到军队中服役，军中的一句名言给他很大的启迪：“逢山开路，遇水架桥天下没有走不通的路”，早年的困境也时时使他产生要出人头地的强烈欲望。

1959 年 2 月他退役了。1959 年底，李瑞河有了一点资金，开始创业。他认为，创业前应先成家。1961 年 3 月，李瑞河结婚，结婚后，他发现妻子的兄弟姐妹比自己还多两个。他开始专心致志琢磨事业大计。一天，他经过台南市天仁儿童音乐门口，发现该园正因庆祝开幕进行免费招待，人流川流不息。于是，他好奇地信步踱进园中，坐在凉亭内观热闹，他发现亭边小池塘畔有几个人在钓鱼。每隔几分钟就有鱼儿上钩。“鱼多钓的人也多”，这句话给他启示，一个投资计划因而产生了，他要在台南市开店。他兴冲冲地赶回家与父亲商量，父亲鼓励他说：“台南市的茶行老板全不识字，到乡下买茶签支票还要我帮忙写，你是初中毕业生，还怕比不过他们吗？”1961 年 11 月 10 日，26 岁的李瑞河在台南市西门路开了第一家茶行，店名叫“天仁”。

他开店的资本 4 万元台币，其中 1.2 万元是岳父的聘金，岳父全数交给女儿带它嫁回李家。还有 8000 元是妻子变卖首饰的钱，对这笔来之不易的钱，李瑞河精打细算。第一年，赔点钱，第二年，不赔不赚，第三年开始赢利，这是李瑞河的计划。可是，经营成绩出乎意料。李瑞河创业伊始，定下了“汗洗台南”的经营策略。他先拜访市政府、银行的总务，其次是全台南市的杂货店，每个地方至少走三趟，第一趟初步认建立印象，第二趟拉感情，第三趟才有礼地推销产品。一个地方跑十趟八趟才做成生意是常有的事，令李瑞河记忆尤其深刻的是台南关庙前一位郑老板开的杂货店，李瑞河每个月去拜访他，努力了三年，双方才结成朋友，做成了生意。

第一年，他的辛勤汗水赚来了台币 1 万元，第二年赚了 5 万多元，第三年开始赚 10 万元以上。谁知这些钱，凝聚了李瑞河多少汗水。1966 年，李瑞河将台南西门店交给大弟，自己则带着堂弟到当时有 60 万人口的高雄打天下。在八德路上，他设立了第二家“天仁铭茶”。仍继承：“汗洗台南”方法，埋头苦干，隔年又在五福路上设立了第三家“天仁”。

1968 年，他进攻台北，在信义路开设第四家分店，同时成立了资本额为 100 万元台币的天仁茶叶有限公司。至此，李瑞河的“茶叶王国”已形成了规模。60 年代，台湾工业发展迫使台湾茶园面积缩小，但因茶农采取了更新衰老茶园，推广优质茶苗，改进耕作和管理技术等措施，茶叶产量反而大大提高，由 1960 年的每公顷产 380 公斤提高到 1970 年的 830 公斤。

台湾的售茶业也就更趋兴旺，竞争达白热化程度，当时台南有 13 家势力雄厚的茶庄在争夺市场，李瑞河的小茶店也挤了进去，并出现奇迹，势力日趋强大。1986 年，李瑞河动用 1.2 亿元台币买下了一家博物馆，换上了自己企业的招牌，此时，他已打下茶叶江山，无人可与匹敌。

## 自立门户

现年 61 岁的台湾新崛起的“船王”、台湾长荣集团主席张荣发，目前，在台湾拥有 10 多家规模庞大的公司，在日本、美国、英国、巴拿马等国有几十家分公司或办事处；其所拥有的资产达 10 亿美元以上，名列当今世界十大华人富豪之一。他属下的长荣海运公司，现有 66 艘新型货轮，总吨数达 210 万吨，航线无所不至。因此，张荣发被誉为“世界航运巨子”。

张荣发是台湾基隆人，生于 1927 年。他滨海而居，自幼酷爱浩瀚的大海，18 岁于台北商业学校毕业后即上日本商船当水手。由于他勤奋能干，深得日本船主赏识，由水手、二副、大副一直升到船长，这为他后来事业的发展打下了良好的基础。1968 年，张荣发放弃一家航运公司副总经理职务，自立门户，他购置一艘残旧的洋货船，创建了长荣海运公司，开始航行美国和远东地区之间。

他精明能干，熟悉海运业务，加上服务周到，他的货轮很快便增至 3 艘，并增辟了远东至波斯湾的中东定期航线。经过 7 年的苦心经营，他的海运事业蒸蒸日上，发展颇快，他深知人才的重要和用人之道，为培养航运人员，他捐资在淡江大学兴建商船学馆，在台湾交通大学和海洋学院等院校设置奖学金；为调动属下人员和积极性，也将长荣集团的 20% 的股份分配给中上层职员，使他们都成为股东，竭力为公司服务；为提高工作效率，他还实行船员海、陆轮调和船员合理精简配置等办法。10 年前，在和财雄势大、管理严格的日本对手的竞争中，他每艘数万吨的货轮仅用 17 人操作，而日本货轮则用 21 人，后来，日本轮亦减至 17 人，他遂改进设备减至 14 人，最近更减至为 11 个人操作。张荣发曾充满信心地说：“即使日本的船舶设备和人员与张荣发的长荣集团一样。我们还是有信心继续领先。因为，我们的人员有勤勉苦干的精神。”

## 附加功能

台湾一家公司考虑到老年人的需要，设计了一种带放大镜的台灯，或叫做照明的放大镜，受到顾客的欢迎。

使用者将读物置于这种灯下，便能从放大镜上清清楚楚地看书，大大有助于减轻老年人阅读时的视力疲乏。放大镜台灯或带灯的放大镜除了老年人之外，还有其他顾客。比如，集邮爱好者、雕刻师、精密仪表、钟表及家电维修人员也会需要适于他们工作的放大镜台灯。台灯的设计者们倘若在附加功能上动一动脑筋，或许可以多一些台灯新产品面市。比如，现在许多地方经常停电，如果台灯能附加一个充电装置，在停电时点亮一只小电珠，可省去备蜡烛的麻烦。又比如，在台灯上附一微风扇，则可为夏日辛勤伏案者们省却摇扇之劳。

## 从两手空空到亿万富翁

台湾有一位大亨出生于一个贫苦的矿工家庭，可以说他是从两手空空到亿万富翁。

他之所以取得成功，拿他的话说是敢于冒险、突破传统，不一窝蜂，不被别人牵着鼻子走。此外，他曾提出一些忠告，对于任何行业的人都是有益的，如能熟记于心，并身体力行，必可立于不败之地。

商场五忠告：

开支费用尽可能降低，不要有任何浪费。

店里的一切事物，必要时要自己动手做，所以你对店里一切应了如指掌。

在银行里建立起良好的信用，与外界保持良好的关系。

要自立自主，相信自己的判断。

严禁对一般小客户疾言厉色。

订价原则：

尽可能生产最高价的精良产品。

决定价格应考虑所付出的代价。

不要怕价格变动。

勿让经销商随意变动零售价格。

订价时别忘了产品的特殊性。

让订价作为手段达到公司的目标。

## 征集保险客户的绝招

台湾某保险公司的推销员江先生，有一次访问五金行的李老板，目的是劝其投保。在听完江先生的自我介绍后，两个人进行了如下的对话，李：“保险是很好的，只要我的合同储蓄期满即可投保，10万、20万是没有问题的。”（其实，李老板是虚晃一枪，准备溜之大吉。）江：“李先生的合同储蓄什么时候到期？”（江采取迂回战术，顺藤摸瓜，毫不放松。）李：“明年2月（说话时为当年3月，即还有差不多一年的时间，是真，还是假？）”江：“虽说好像还有几个月，那也是一眨眼的功夫，很快就会到期的。我们相信，到时您一定会投保的。”（给对方先吃颗定心丸，使之心情放松。然后两人开始闲谈，很是投机，江抓住时机，以“李一定会投保，作为前提，开始促成。”）江：“李先生，既然明年2月才能投保，我们不妨现在就开始准备，反正光阴似箭，很快就会过去了。”说完，拿出投保申请单来，一边读着李先生的名片，一边把李先生的大名、地址一一填入。李先生虽一度制止，但江毫不停笔，还说“反正是明年的事，现在写写又何妨。”江：“李先生，您的身份证可以借我抄一下号码吗？来，麻烦一下，反正是早晚都得办的事。”（明年办、还是现在办？李无奈，掏出身份证交给江。）

江：“李先生，保险金您喜欢按月缴呢，还是喜欢按季缴？”李：“按季缴比较好。”（江在申请书上填好。）江：“那么受益人该怎么填写呢？除了您本人外，要指定公子呢？还是太太？”李：“太太”。剩下是保险金额的问题了，江有试探性地问道：“李先生方才好像讲的是20万？”李：“不，不，不，不能那么多。”江：“以李先生的财力，本可投保100万……现在只照您的意思20万……？”李：“一万好了”。江：“3个月后我们派人到府上收第二季度的保险费。”李：“喔！那么今天就要交第一次吗？”江：“是的。”于是李也早忘了明年投保的事，当即缴了保金，江开好收据，互道再见。聪明的江先生，把一件眼见没了影的生意终于谈成了。



## 全世界最有钱的华人

谁是全世界最有钱的华人？答案是：现年 64 岁的台湾第一金融巨子蔡万霖。他出生台湾竹南第一贫穷的自耕农家庭。在不到半个世纪的时间，就跻身全球第八巨富之列。传奇地成为全世界最有钱的华人。由蔡万霖主持经营的国泰人寿公司是全台湾最大的民营金融机构，目前的财产约 55 亿美金，几乎是 1989 年度台湾行政总预算的 1/5。目前，该公司名拥有 109 栋分布在台湾各地的大楼，除自用外，公司全年可坐享一笔非常可观的租金。“国泰人寿”的股票更是在台湾股市中称王。台湾的新闻媒介曾好奇地计算过蔡万霖的财富。蔡万霖约拥有 30 万股的“国泰人寿”股票，只要股票市价跌落，就可一天净赚 4 万美元。

一位金融界的资深人士分析，蔡家的崛起，是在台湾经济发展早期“谁有钱谁就赢”的状况下，选择了垄断的金融事业。而蔡万霖的成功在善于守成，不断用吸进的资金换得土地，巩固自己的王国。一位资深的财经记者指出，“如果不是台湾人口拥挤，地价猛涨，以土地起家的蔡万霖怎能在短短 30 年间，成为全世界最有钱的华人？”

## 古帆船被抢购一空

台湾有家古帝有限公司，是经营手工艺品的。当时，外销的手工艺品，都是仿制外国的，销路不好。该公司创业人员吴露剑决心闯出一条新路来。有一次，一位朋友请他观赏《清明上河图》。在这幅名画里，有一条乾隆年间具有汴梁风格的中国古帆船，他一见便怦然心动，这条独具风格的帆船，如果做成工艺品，一定有很多人喜欢。经过调查，他发现，工艺市场上仅有仿制西班牙和其他国家的帆船，中国的古帆船还没有人想到。

于是，他先制作了一个样品送到艺术店去作展品，果然，有很多人前来询问，并要求提供其他风格的中国古帆船。得到这个信息以后，吴露剑经常到故宫博物院、历史博物馆等地方，搜集到五十多种不同风格的中国古帆船。有了式样，他又寻找制作材料，最后，认为槐木比较理想。由于做了这些努力，古帝公司的帆船一上柜台便被抢购一空，生意越做越好。吴露剑处处留心，竟从古画中掘出了新产品，我们的企业家若都能如此，企业的产品是不难推陈出新的。

## 坚强意志助你成功

身体的锻炼，只是末节，意志的锻炼，才是主题；锻炼成钢样的身体，至多可称小成，锻炼成钢样的意志才可称大成；钢样的身体，未必能发挥你的潜能，钢样的意志才能发挥你的潜力。“精诚所至，金石为开”，所谓精诚，就是钢样的意志，打开金石就是发挥你的潜能潜力的结果。

每一个人成就的大小，与其说是才能有高下，不如说是意志有强有弱，因为能够多发挥自己的潜能潜力，叫做才能高；发挥潜能潜力较少的，叫做才能低。而发挥潜能潜力的工具，只有钢样的意志。意志锻炼成钢的工具，只能是社会给你的一切磨难，而磨难的能否忍受，能否乐受，完全视你的心理建设之如何。“德慧术智，恒存乎疲疾”，疲疾就是磨难，德慧术就是潜能潜力的表现。孟子的话，只说了磨难最后的成果，不曾说出促成最后成果的唯一工具，就是锻炼成功的钢样意志。

我们要使事业成功，必须有坚强的意志，持之以恒，始终不懈。要是朝三暮四，一曝十寒，没不失败的。你的终身职业既经再三考虑后择定了，你的智力、体力、个性、才能也都已认识了，你便不容犹豫，努力进取。除非你在服务时，你的经验告诉你，你所取的方针确是做错了，须重新计划方可成功，那末你才可以变更你的工作。此项职业，既已认为你终身的工作，你便应聚精会神去干，把你整个精力和精神，整个的身体，都献在这职业上，无论怎样困难、挫折、失望、你都须坚定你的宗旨、你的主张，绝对的不容变更。要是你见异思迁，做一行怨一行，把自己的工作当做苦役，一味的羡慕别人的工作，那末你便背着成功之路走了。

有坚强的意志，而又能持之以恒的人，到处能够得到别人的敬重与帮助。因为人们无不成人之美，如果为你精诚所感动，便会出力帮助，使你迅速成功。

## 盆景出租

在台湾，当你走进一栋新的办公楼时。会发现有不少生气盎然的盆景，而这些盆景大多数是他们向园艺场租来的。说不定待你再次来这里洽谈生意时，原来的盆景已不知哪里去了，这里已换上了另外的一些。从事盆景出租服务这个新行业，完全是适应现代都市生活环境而发展起来的。

在都市的住宅中，没有多少空间，更少有庭院，这就需要有一些盆景来增添几分自然美。像大饭店等很多商业场所，也需要盆景作为装饰，而在以往，需要盆景的人，都要向都市近郊的花圃购买。购买的盆景，在房间里摆时间长了，就缺乏新奇之感，而植物因久不见阳光，缺乏生气，看了反会使人厌烦。而要弃之再买新的，一方面花费多，一方面弃之非常可惜。为了解决这一难题，盆景出租业出现了，它依季节变化，向人们提供各种不同的盆景。现在都市中建筑业大发展，公寓、办公大楼拔地而起，人们需要借助花木盆景带来一点大自然的美，点缀一下生活情趣。

由此看来，盆景出租业大有发展前途。前不久，我国浙江磐安县第一家财物典当公司开张庆典。公司领导一个电话，四盆高级礼仪鲜花便出现在公司门口左右，高雅、庄重、体面，给前来祝贺的嘉宾们留下了惊喜。四盆高级礼仪鲜花市场买价近千元。然而，典当公司却只花了 40 元钱，这鲜花是典当公司向县工业物资公司租来的。据磐安县工业物资公司经理介绍：如今，磐安山区工业企业开张庆典，时尚在公司门口摆放几盆鲜花，以装点企业的门面。每盆价钱 200 元的礼仪鲜花，出租每天每盆仅收费 10 元。从而使租鲜花业成为一项时髦的行业。

## 勤于笔录

被誉为“创新之五”的飞矢先生，兼职于多家公司，也可以说他每个月就得开办一个新公司。无论哪个新公司，都是他灵感的产物。

飞矢先生最初发挥出自身灵感和神话般的经营本领，还是在创办名为“青年力量”的公司，打进年轻人市场的时候。当时，他主要经营的是以年轻司机为对象，提供汽车音响音乐磁带交换服务的业务。一盘听过的磁带加上一点低廉的手续费，就可以交换到别的磁带。凭借着这样的生意，居然在各地开设了十几家分店，一向格外兴隆。不仅如此，他还想出了经营滑稽商品和幽默商品，因而获得了更大的成功。

这位飞矢先生的灵感之源究竟何在呢？飞矢先生是这样回答的：

“小时候，我患有遗尿症而经常被人嘲笑。为了争口气，我睡也好，起床也好，都在思索着发财的点子。这样一来，一个一个的好主意就不断涌现出来了。”

飞矢先生把自己头脑中萌发的一个个赚钱点子，都记在了读大学时所用的笔记本里。如流动超级市场、无人咖啡馆、无人食堂，把汽车改装成商店、住宅……这些奇思异想，把四大本笔记本记得满满的。一旦时机成熟，就根据天时地利的具体情况，使这些想法都一一实行起来。这样，成功对飞矢先生来说，就并不奇怪了。

你是否也该养成善于思考和记笔记的好习惯呢？

## 花五角钱宣传

60 年代，台北广告媒介既不普及，且价格极贵。电视台只有黑白节目，电影中播一次广告要一万台币，新创业的新光人寿保险公司支付不起。为了扩大公司的影响，人保公司派人每天晚上 8 点钟左右到卖座好的电影院去发“找人启事”，文字直接打在银幕旁找新光人寿保险公司的某某人。每次费用是 5 角钱，非常便宜。当然，找人只是虚幌，他们的真正目的是让更多的电影观众知道新光人寿保险公司的名字。新光以此方法，花最少的钱，扩大了影响。

## 东方金发美人

广告不可全信，却也不可不信，半信半疑。

“贵公司宣传说近日出产的冰箱是新型的，但与三年前的制品有何不同呢？它可说是相当‘旧的新型’啊！”

“嗯，但是……所谓的新的圣经也是两千年前的古老历史啊！”

这是一个笑话，但广告界人士看到这段笑话时，会发出得意微笑，认为它可资利用。

无论电视或报纸所刊登的广告，其文句大都是“新的概念”、“新的产品”或“新鲜的食物”等等，所以会如此宣传的理由很简单，因为接受广告为顾客，经常要求新的产品，于是广告人士便要出如此噱头，以图招徕顾客，但在此世界上会有那么多新颖的产品，广告界人士要创作出如此多的宣传，确实要花费不少的苦心。

即使无一点新颖之处，广告业者仍宣传为“新型的”。若稍有些改良，则大肆宣传做轰动全世界的宣传了？

近来，有新的饮料出品，且在电视大作广告，但喝过的人却认为这种新产品的味道与旧产品并无差别，这饮料的广告是由一位印第安酋长拿着饮料对观众们说：“我只想对大家说一句话，就是德州的饮料与其他地方不相同，不信的话，各位可速尝尝看。”

像这种广告的制作人，可说他没资格身为广告业者，因为作广告必须不顾一切地大声疾呼，宣传自己的产品是最了不起的新产品，如此才能招徕众多的顾客。但因最近公布广告宣传的规定及舆论的攻击，于是广告业者不能肆无忌惮地夸大其词，仅在真假的关键处停顿下来，而变成模棱两可的广告内容，使制作广告的人绞尽脑汁想出具有号召力。且不违反规定的广告文句，所以，才会发生“比新的圣经更新型”的笑话出来，这也是断定广告业为诡辩性产业的主要缘故。

当然，这并不是说不能完全信任广告，并且不是有意义的产业，事实上，接受广告而能过着较方便的生活也是大有人在。如前面所说的一样，必须向诸人诉求事情时，一定会有诡辩性的语句介入，因此，不能仅责备广告的宣传。

广告业者所以会花费巨额经费来宣传，最终目的还是要大量销售产品。至于提供大众需要的消息，仅能列为第二或第三个目的而已，若销售产品的目的与提供大众需要的消息能共存，则不会发生问题，但当这两个目的对立时，广告业者便放弃后者，而专营大量销售产品。因此，有时会产生很矛盾的事情。

一个孩子看到荧光屏上广告明星生吃速食面，并且一面吃还一面大加赞赏说：“没有比这更好吃了！”

孩子便问妈妈说：“这个人一定很穷！”

妈妈觉得奇怪，问她为什么？他回答说：“因为他经常吃速食面，可是他每次都说好吃。”

像这种只顾大量销售产品的广告，势必会得到反效果。

金发美女不是外国人，若东方人把头发染成金黄色，也会变成美丽的金发美女。

这个广告可说是做得很恰当，若能明了广告的规则，则可作出有效的广

告，并可正确判断广告的正确性。

报纸或电视广告，并不比这例子更单纯，但也具有如此原则，若能以如此眼光来看广告，会认为广告很有趣。



## 创业的技巧

“华人首富”蔡万霖主持的国泰人寿公司，是将其“造就”为亿万富翁的全台湾最大的民营金融机构，一年360天，几乎每年可以有1.5亿元台币的收费收入。“国泰人寿”目前的总资产将近1000亿元台币，名下有分布全省109栋大楼，全年可收13亿元租金。蔡万霖个人拥有30万股国泰人寿股票。什么事都不做，一天就净赚1000元台币。

蔡万霖发迹是这样的：30多年前，他跟着哥哥万春从乡下去台北做菜贩，后经营酱油杂货、建材、塑胶等业，1957年，其兄蔡万春出任台北市第十信用合作社的理事主席，发了大财。

蔡万春想了一个赚钱的绝招，开创“一元开户”“幸福存款”储蓄运动和进行夜间经营。他宣布“只要存一元就可以当十倍的客户。”学生也成群结队去开户，存零用钱，甚至蒋介石也开了一个户头。积累了巨资后，蔡万春进一步发展金融、保险、信托业。到了70年代末期，已拥有百家企业、资产总额25亿美元。

蔡万春还向业务员现身说法。他17岁时任一家化妆品公司推销员，业绩骄人，为了省钱，当时他从台北坐车到台中，在丰原站以北，坐的是二等车厢，丰原到台中一段改换头等车厢，这样一来，能使接应他的人感受到不同的派头，不敢小看他，顺利地做成生意。住旅馆也有原则，宁可住大饭店的小房间，也不住小饭店的大房间，也是为了派头。

在老板言传身教下，业务员们各出奇招，志在必得。甚至有人到墓地去抄录墓碑上刻着非富即贵的后代子孙姓名，以便登府拜访，直呼其姓名，博取好感，招揽生意。无数的业务员，为蔡万春立下了汗马功劳。

## 失中亦有得

一杂志总编辑接受邀请到某学院演讲，双方议定酬金是 100 美元。演讲费及车马费都包括在内。

当总编先生抵达时，受到了他本人从事公开演讲生涯以来最热烈的一次欢迎，并结交了许多可爱的人士，获得了许多有益的东西。因此，当学院请求他列出开支清单准备付酬劳时，他告诉院方，他已经收到了他的报酬，而且超出了他应得报酬的好几倍，因为他在当地停留期间学到了很多。这位总编先生拒绝收了酬金，并且心满意足地返回了。

而在第二天清晨，该学院院长向他的 2000 名学生宣布了总编先生拒绝酬金的事。院长激动他说：

“在我主持这家学院的 20 年期间，我曾经邀请过几十名人士来学院发表演说，但是，这是我第一次知道有人拒绝接受他的演讲酬劳。因为，他认为他已在某方面获得了收获，可以弥补他的演讲费用。这位先生是一家全国性杂志的总编辑，因此，我建议你们每个人都去订阅他的杂志。因为，像他这样的人，一定拥有许多美德和能力，是你们将来离开学院，踏入社会时所必须用到的。”

不出一周，那位总编辑的杂志社已经收到了该院校 6000 多美元的订阅费，并在以后的两年中，同样的 2000 名学生，以及他们的朋友一共订阅了 5 万多美元的杂志。

试想，谁能够在别处以其它方式设资 100 美元。而获如此大的利润呢？

## 富不过三代

俗语说：“富不过三代”。这句话台湾大富豪王永庆有新的解释。

他以“吃苦”来作为注脚。

第一代，脚踏实地，吃苦耐劳，克服一切困难，最后成功了。

第二代，多少受第一代言行的影响，还知道吃苦用功，但其努力程度已比第一代差多了。

第三代，不但没吃过苦，甚至见也没见过，自然而然就松懈下来。

王永庆认为，人一旦养尊处优，松懈下来，久而久之成为温室里的花朵，不能抵挡任何横逆，败亡也就不远了。所以说，富不过三代。

要将家族富贵一代一代延续下去，实在很难。最好就是学洛克菲勒，捐出庞大资金，留作慈善用途。

## 赚钱 10 诀窍

1.学会与别人合作。记住你不可能是位全才，要学会不纠缠鸡毛蒜皮的小事，去广结善缘。巨大的财富通常是有妙招的人同多才多艺的智者通力合作的成就；2.果断，学会迅速地审时度势。调动你所有的感官，去观察、去感受、去倾听。试着加快作决定的速度，不要怕犯错误，快速决断的好处是你能领先占据优势；3.持之以恒。半途而废只能使你不断失败，成功者往往是持之以恒、埋头苦干的人，一个有目标并致力于此的人；4.对新观点、新事物要保持灵敏头脑。财富与机会不会来挑选你，你必须去追寻。随身携带一筒便笔记本，随时记下你新近发现的赚钱之道。有时间整理一下，也许就会发现有些方法虽然没有什么直接的用处，然而，几个方法合在一起，就可以得出一个有价值的方案，然后迅速开始实施你的计划；5.认识冒险是有报偿的。要知道，世上绝没有万无一失的赚钱之道；6.借钱赚钱不丢人。要学会打时间差，一旦看准，迅速出击，努力缩短资金回笼时间；7.无论在任何时候都要有时间观念。“时间就是金钱”是本杰明·富兰克林的名言。失败的罪责应大部分归咎于拖拉的作风；8.从小事做起。心要高，起点要低。巨大的成功靠的不是力量而是韧性；9.开发你的创造力。财富属于那些能把新观点付诸实践的人；10.每天想一下钱将给你和家人带来什么。金钱梦可以使你不断捕捉赚钱的新观点、新方法和新进程。金钱梦是你发财致富的动力。

## 广交朋友

想做个一流的企业家，广交朋友不可少。

与人交友会得到许多意想不到的财富。与友交谈，就如同开启了重要的情报源。在各条战线活跃的人，都有自己的宝贵经验和难得的资料。如果你能够据为己用，你的情报量就会无限地扩充。在诸多情报中，一定会有许多有关经营方式的启示。

与友交谈，不管你是否愿意，你都会听到与自己意志不同的意见。不管搞经营，还是办任何事，如果坚持己见，加上孤陋寡闻，就会陷于自我封闭，失去活力，乃至僵化境地。反之，如果接触到不同的思考方式或想法，就会如鱼得水，充满活力。如能正确地加以吸收和利用，事业必定如同注入新鲜血液一样充满生机。

如果能广交朋友，在许多方面都会心想事成。例如，有朋友从中周旋，价格会更便宜，条件会更优惠等等。

如果能够努力地去多结识朋友，对你的事业就可以起到三个重要作用——即获得情报、萌发新意念、利用各种关系。因此，不妨抽出一定时间，和朋友喝茶、聊聊天；或玩玩弹子球；或摸两盘麻将。这样，你就可以与朋友们经常保持联系，经常交流交流，你的事来还能不成功吗？

## 调动他人

一个人的精力和能力毕竟有限，再努力也不会有分身法去完成几个人乃至更多的工作。因此，不仅要开动自己身体的各部位，更应调动他人的积极性，才是上上策。

一家主持人事务所，专门向社会介绍提供结婚、宴会主持人，以从中收取酬金。每年一到春秋，来事务所联系婚礼主持人的客户络绎不绝，忙得不可开交。

因此，培训主持人的事业便应运而生，通过一个时期的培训，负责培训的事务所给合格的学员介绍这方面的工作，并从中收取推荐费和培训费，由此而赚钱。

有效地调动和利用社会上的无业、闲散人员，并利用他们专长和才能组成一个培训中心，把他们向社会推荐，担当某项专业的辅导员、教练员等等，这实在是一项顾客、辅导者、经营者三方各得其利的“一举三得”的好生意。

凭借他人的力量，弥补自身的不足而达到事业的成功，也是经商的一种妙诀。

## 娱乐生财

一位爱好保龄球的青年，从娱乐中发现了赚钱的秘密。

他注意到，在球场请求教练和专家指导的初学者非常多，于是灵感一动，马上想到如果给予这些人一些保龄球方面的知识，既满足了需求，又可以捞点收入。此外，他还想到如同订阅保龄球杂志那样，广大爱好者是决不会不看由机器播放出来。由一流教练示范的标准动作录相带的。何况，只要交一毛钱就可以看到，于是，这位青年就购买了一套这样的设备，在球场里营业。结果，他平均每天赚 2000 日元，每月收入达 6 万日元，除去场租万之外，每月净赚 4 万日元。

以前，人们大都通过实物的买卖来赚钱，而现在已到了传授娱乐方法也可赚钱的时代。类似上述的那位青年依靠娱乐生财的还有很多，诸如驾驶快艇、飞机、滑雪、魔术、舢板、滑水等等。关键在于能否把握机会。

## 更新价值

罐头盒历来都是用来保存食品的，用途多集中于食品方面。这似乎已成为一个定义深埋在人们的头脑中。

然而，有位先生却改变了罐头盒的用途，在废弃的罐头盒中装上土、肥料和花种，加进水，花种就会生长出绿叶开出美丽的花朵来。

这种取名为“罐头花”的产品，以现代化房屋为背景，受到了居民们的极大欢迎，并立即被抢购一空。

对一个事物，试试是否还有别的用途，这不是多余的想法。要打破“这个东西只有这种“用途”的成见，而对某一部分加以改造，哪怕是一点点的改变，旧东西就会成为另一种新的、有创意的东西。在日常生活中，只要有认真探索的态度，那么，在瞬间就可能产生新的成就。

如果你真正想赚钱，这样的态度是必要的。



## 培养人才学果农

台湾有位工业工程博士石滋宜，自从接掌“中国生产力中心”后，即不断努力培养企管顾问的人才。

但，他失败了。

因为一年后，他发觉很多部属不成器。

这是什么原因呢？是部属的错，抑或自己栽培不力，缺乏良策？

终于，他找到了答案。这答案，是他从书本上得到的。

书本说，只要用相同的原料，都能制造出相同的产品，这是工业；培养人才不是工业，是农业。主管就像个果农，把种子撒在土壤后，就要浇水、施肥、除虫、修枝、剪叶；至于种子是否发芽、成长，结出甜美的果实，或是永远埋在土里，还得看它自己的努力。

要培养人才，就得学习果农。石滋宜掌握了这个锦囊，警惕自己，鼓励自己，时时照料自己撒下的种子。石滋宜终于欣见种子得以茁壮起来。

## 做个成功的商人

最有价值的赚钱方法，是莫过于经商。所以无论何人，要是懂得经商的方法，一定可以赢利，一定不会失业。要做一个成功的商人，起初不妨从小规模着手。譬如做保险生意的，起先应设法做到本埠的经纪人，经纪人做得卓有成绩，便可渐渐的升为经理了。这样逐级升迁，由本埠的经理而为一区的经理，由一区的经理而为一县一省的经理。

如果他的办事能力确是很强，那么无须经过长久时间，便可到总公司中去服务。那么起初薪水虽是不多，但是他能得到分红，得到佣金，就这两项合起来，他的收入往往已属可观。他得到这样的结果，当然是由于他经商方法的高明。有时候，他会成为这保险业中很有魄力的人，于是有些别的公司为了业务竞争的缘故，情愿出高的薪水，聘他去服务，不久以前，有两个公司，为了争聘一个代理人，竟诉讼法庭，原来雇用这个职员的公司，说是和他订有契约，不容中途背约去帮别家。

由此看来，经商方法高明的人，多么使人欢迎呀！

## 诸葛孔明巧借东风

企业的知名度和商品信誉是竞争取胜的重要因素。你的企业名不见经传，你的产品刚刚问世，怎么办？可运用“借”字“借人扬名。买来别人的商标，为你的企业和产品鸣锣开道。

近年来蓬勃发展的横向经济联合，打破了长期以来部门、地区对经济的分割，为企业家开辟了更广阔、更综合的道路。一些中小企业，锐意改革，借法迭出。比如：

借屋搭棚：即加入大中型骨干企业为中心的企业集团，求得自身的壮大和发展。

借风起飞：几家企业合资经营，通过资金聚集，迅速扩大生产规模，开发新的经营领域。

借才兴业：聘请名牌厂家的技术人员和退休技工，指导本厂生产，解决技术难点，培训技术骨干，进行技术改造，提高产品质量。

借鸡生蛋：引进名牌产品技术和商标，打开产品的销路。

借花结果：与科研单位和大专院校合作，进行新产品的试制，争取成果转让。

借果生根：争取扩散大中型企业的产品，使本企业产品得到更新换代。

借地生金：利用大企业开辟市场，搞来材加工，产品返回大企业销售。

借长补短，由小企业提供厂房、场地和劳动力，大企业提供资金、设备、联合办厂，利益分享。

借树乘凉：在大企业周围设小企业，为大企业提供服务，或者利用大企业的边角料或废料搞附属生产和综合利用。

借商等时：生产厂家和供、销企业建立协作关系，从而减少中间环节，加速资金周转，提高经济效益。

借地用武：若是大企业的人才过剩，就可以应聘到中小企业的技术落后地区，进行技术指导，充当技术顾问，以施展才华。借物生宝：若资源紧张，供应缺口很大，就可以建立农工联合，还可以和兄弟地区联合开发资源。

## 第二篇冒险致富术

### 自由创业

要做一个冒险家，你首先必须敢于并且能够自由创业，具备自由创业的精神。

之所说敢于，是因为自由创业常常意味着安定和舒适的消失——而这恰恰是某些人想冒险致富的目的。抱有这样目的的人在冒险途中将是很危险的。但是，如果你想成为一个真正拥有世界的冒险家，你就必须敢于跨出这一步——即舍安定和稳妥于不顾。最初的几步永远是带有高度的危险性。如果你瞻前顾后，犹豫不决，随时准备在遇到困难的时候“回头是岸”，那你最好现在就别做成功的梦，你的最好归宿就是一个有稳定收入的工薪阶层。

“置之死地而后生”，真正的冒险家在是否自由创业这个问题上决断非常迅速——甚至想也不想。要想获得大的成功，你就必须敢于冒大险。于是他们从一开始，就情愿把自己置于一个高度脆弱的地位——从这个地位开始，他们或者飞黄腾达，或者很快沉沦得不名一文，二者泾渭分明。

要做一个冒险家，取得巨大的成功，那你首先就得从安定的环境里跳出来，去与风险和失败打交道。亿万富豪鲍洛奇在他自传里曾提到这样一则轶事：

他在大学第四学期注册时，在学校中兜了几个圈子，还不知道自己该做什么。这个学法学的学生面临着他一生的重大抉择：“我听说，做个律师，每年可赚1万5千元或者多至10万，但一个商人，或许能把这世界变成他的天下”。这不只是律师与商人的选择，而且是安全和冒险的选择。前者是一条舒适、稳定的道路，通向一个明确的目标，而后者则不知将延续到哪儿。

选择了第二条路的鲍洛奇后来赚了1亿元。他渴望自由地创造世界。他说：

“工资不会使你真正的富有。你可以靠工资安份地生活，但如果你想成为富豪，你必须退出靠工资生活的世界，步入一个高度危险的世界。”

这就是他们与生俱来或后天形成的宝贵财富——自由的创业精神。这种精神使他们有能力和勇气面对任何风险和失败。他们乐于步入那一个高度危险的世界，他们想从那儿证明他们具有的价值，同时从那个既危机四伏又遍地黄金的世界里找到辉煌和成功。

虽然冒险家大都强烈地倾向于自己开创自己的事业，但我们并不是说在那些看上去比较安定的地方就在存在冒险家。西方管理学界的一个新的提法——内企业家，就是指那些在企业内（不是他自己的企业）敢于冒险以此振兴企业的人。我们之所以称他们为冒险家，是因为他们同样是通过冒险把机会变成成就的人。在我们这儿，成就并不一定意味着亿万家财。而且，他们同样需要自由创业精神，他们要敢于并且能够冲破企业内的重重阻力获得成功。他们具备冒险家的一切特征。

更多的人十分欣赏那些敢于从已有的安定环境中走出去独闯，天下的人。他们在这一点上比内企业家似乎表现出了稍多一点的勇气。

冒险家的天性决定了他们不想受到任何羁绊，如果他们的直觉和洞察力使他们发现了某个机会，而他们所在的环境又不支持他们的预见时候，他们常常会毫不犹豫地走出那个环境，去把自己发现的机会变成现实。

## 茁壮成长

世界上有许多企业，由于经营得法，成长率是超速的。按成长率排名，在 50—60 年代。林格公司可列榜首，成长率举世第一。如果一个资本额较小的公司，敢把比自己大得多的独立公司收买或合并起来，并使他成为自己的子公司，这既需要勇气，又需要资金，林格敢以长期借贷作为周转资金手段，一旦瞄准目标，便公然不惜借贷巨款进行合并。如果对方不容易就范，便出高价购买对方的股票，待超过半数时，便接管起来。他实行这一策略，许多人都不理解。他则认为长期借债是上策之上策，只要经营得法，营业利润总是大大超过银行利息的，到 1967 年，林格运用此种战略，合并了 12 家独立公司成为自己的子公司。而他合并的公司是不问哪一种类型的，只要认为有利图，就千方百计地去弄到手。有人说，林格公司好象是一个太阳系，总公司如同太阳，12 家子公司就象是 12 个行星围绕着太阳转。而且行星还会不断增加！所以林格还获得另外一个外号，这个外号几乎是无人不知的，那就是“侵夺别人公司的魔术师。”

## 风险思维

凡经营企业，都会有风险。“企业”一词在外文的解释中就含有风险的意思。企业家是企业的经营管理者，理所当然地也就成为企业风险的主要承担者。要创业，就伴随有风险。以企业或企业家来说，无风险是相对的，而风险的存在则是绝对的，只不过是有时风险大，有时风险小，有时风险多，有时风险少罢了。企业在激烈的竞争中，时时刻刻都有风险存在，就象在大海中航行的船只时时刻刻都有风浪的存在，都有覆灭的危险一样。

企业家作为企业经营管理者，必须经常面临风险的挑战，也必须经常面对风险进行决策上的选择。决策是在风险中进行的，没有一项决策是没有风险的。凡决策，如技术决策、产品开发决策、投资决策等，都有不能成功的风险，总是存在着成功与失败两种可能。因为企业面临的环境，特别是市场环境，总是千变万化、变化莫测的。经营中的各种困难和不利因素也总是会不断发生的。因此，一个企业家，如果不具备风险意识，不敢冒风险，就是不合格。

成功总是伴随着风险，成功之路也是风险之路。成功是战胜风险的结果。没有风险，就没有成功；怕冒风险，就等于放弃成功；不能战胜风险，就不能获得成功。成功和成就是息息相关的。一般情况下，风险越大，成功后的成就就越大。风险与成功往往成正比关系。要想取得大成就，就得不怕冒大风险，还要想方设法、创造条件克服风险。“不入虎穴，焉得虎子”，“明知山有虎，偏向虎山行”，只有具备大无畏的冒险勇气和气魄，才能获得成功，取得成就。纵观世界上一些获得成功，做出卓越贡献的企业家，哪个不冒风险。凡风险都有两种可能，两种结果，一种是能够克服风险，取能成功；一种是被风险战胜，导致失败。即是说，风险可以转化为成功，也可以转化为失败，问题就在于克服、战胜风险的勇气、能力和条件。

企业家应辩证地对待以上两种可能、两种结果。一方面，不能因为有后一种可能存在，就害怕冒风险，不去冒风险；也不能因为有前一种可能存在，就轻视风险、麻痹大意。另一方面，不能因为出现了前一种结果，就产生侥幸心理，放松对以后风险的重视；也不能因为出现了后一种结果，就谈虎色变，“一年遭蛇咬，十年怕井绳”，从此不敢再冒风险。企业家任务，就是敢于面对风险，预测战胜风险获得成功的可能性的的大小，分析其条件和机遇，积极采取措施，主动创造条件，防止和避免被风险战胜而导致失败，争取战胜风险，取得成功。敢于冒险，不是要挺而走险。就是说，当预知失败的可能大于成功的可能时，不要盲目地去冒险，否则会造成巨大损失，付出巨大代价，出现无谓的牺牲。但当预知成功的可能大于失败的可能时，又不要因为有风险而放弃取得成功的机遇和条件。在这里，科学的正确的预测是非常必要的、关键的。

风险和保险也是辩证统一的关系。风险是绝对的，保险是相对的。只有不怕风险，战胜风险，才会有保险。只求保险，怕冒风险，不敢战胜风险，反而不会有保险。这就是以风险求保险、换保险、实现保险。一个技术、产品都十分落后的企业，如果怕冒风险，不敢贷款投资，更新技术、产品，势必被淘汰。在这里，不仅谈不上什么保险，而且潜伏着更大的风险和危险。但另一方面，冒风险又是为了保险，不是为冒风险而冒风险。此外，保险系数越大，保险因素、条件越多，越敢冒风险，越易战胜风险。可见，冒险和保险也是可以相互转化、相互促进的。

总之，企业家不能回避风险，关键的问题是要把风险减少到最低程度，千方百计地战胜风险。此外，要处理好风险与保险的关系，还必须做到居安思危。安与危的关系也是辩证的统一。安和危同样是相对的，也同样是可转化的。安中有危，危中有安。安可以转化为危，危也可以转化为安。安时要想到危，看到危的因素，不能高枕无忧，要采取措施，防止危的出现。否则，如果危的因素增长起来，就会由安变为危，而一旦出现危，就会束手无策、陷于被动。危时要想到安，看到安的因素，不惊惶失措，不被危吓倒，积极采取措施，化险为夷，使危转为安。

## 出奇制胜

在市场竞争中，最高明的行动是别人意料不到的行动，最高明的计谋是别人一时还没认识到的计谋。在经营项目的决策上，能采取别人意想不到的、别出—格的奇招妙计，就能取得意想不到的效益。这就是出奇制胜。

在选择自己的经营项目时，如能设想出—种其他企业没有的，具有特殊功能的产品，也能形成独家经营、独占优势的局面。这样，在市场竞争中也是—种出奇制胜。

出奇制胜的奇，就在于经营的决策者自己思考问题的路子要活。如果思路不活，再好的客观条件，再好的机会面前，仍然按



## 适可而止

在赌博性的游戏中，最能判断一个人的自制力。

赌博最难的地方，在于能否冷静地判断“收手”的时候，自己认为是“适可而止”的时机，就应该立即“收手”。哪怕是输了，也要果断收手。

澳门赌场上有这样一个例子：

有一位台湾女士，定期到澳门赌场去赌博，赌注总是 300 美元，每次也总是孤注一掷，不管赢也好输也好，赌完就“收手”离去。赢了是“红运”，输了是“白运”，仅此而已。

在从前，市民中的小赌博非常普遍，那些推车卖杂货的小贩，摊主往往在摊台上备有“骰子”、“轮盘”之类的赌具，目的是要和购物的家庭主妇赌运气。家庭主妇赢了的话，可以任意选择将比赌资高出数倍的商品拿走，输了的话，就只能得到一团麦芽糖。

在粥店里，还有一种抽签的小赌博，孩子们拿了吃早粥的钱去和粥店老板赌运气，抽中了签，一碗粥钱的赌资，可以多吃两三碗，没有抽中的话，那就只好牺牲一顿早餐了。

这等于是训练孩子们认识胜负的冷酷性。

此外，还有朋友们之间所玩的猜铜板“正”、“反”的赌博。

最奇怪的一种赌博，是把馒头排列起来，猜哪一个馒头先飞上苍蝇。

商业有时很像赌博，尤其是投机生意，既需要冒险的魄力，又需要有“适可而止”的冷静的判断能力和自制力。

## 声东击西

声东击西是兵法中常见的欺敌之计。古往今来，声东击西的战术屡被运用于军事上。近来，在台湾股市上，这一战术大行其道，并屡创佳绩。

有一个叫李玉钟的大户，声东击西的战术运用得巧妙无比。李玉钟既持台橡股又持有台苯股。他一而再、再而三地向证券管理委员会申请出售台苯股，以腾出资金大量收购台橡股。此事看来十分简单，他是想趁台苯股票高涨之机，卖出股票，获利大吉。事实上，李玉钟申请让售的股数多，实际卖了的股数少。由于外界并不明白一真相，只知道大户出售台苯持股，把资金投放在台橡股之后，台橡的年度盈余会增加，明年的股利会好。于是，投资人纷纷抢进台橡股，台橡股价连跳三级，以 40 多元涨于 98 元。这时，大户就迅速地出让了台橡股。经这么一次绝妙的声东击西，李玉钟两面获利。

万有纸业股的大户在股价为 50 元时，一个月间申报转售了 490 万股万有纸业股，造成股价大跌。当许多投资人对 32 元的价位哀声叹气时，这位大户又将手中全部的 51.1 万股全部卖出。于是，万有股犹如江河决堤，洪水泛滥，跌势一发不可收。在这种情况下，这个大股东立即张网捕鱼，全部回收。一星期后万有纸业董事会宣布，由于变更地目，万有所属土地增值三倍，于是，万有股又涨回到了 52 元，此时，大股东又乘机把回收的股票倒出来了。大户利用这种声东击西的办法，赚了一大笔钱。

## 多项投资

精明的商人在老本行上稍上轨道的时候，如果还有余力，多半会在本行之外，再开辟新的投资项目和产业。这既是为了避免资金过于集中，也是为了税金着想。既然反正要纳税，为什么不为金钱找个理想的出路呢？如合伙搞投资搞新产业，自然是要拉上相知好友。

有人说，华侨的一生决定于交了些什么样的朋友，这一点也不假。他们不但在本行事业争取朋友的互助，就是在副业上，诸如土地买卖等，也少不了朋友的协同作战。

开辟新战场，要走安全道路，减少自己所乘的船沉没的可能性，自然最好是多找几位志同道合的好友，共乘一条船，同舟共济。

著名华侨潘氏，早年还是一位信用社的小职员。但他只要遇着机会，就找亲朋好友合购土地，今日凑一股，明天凑一股，自己也说不清会有多大收益。当有些朋友出让股份，清理地产的时候，他才知道自己竟然在东京、横滨那些钻石地带，拥有了不少地产。于是，他就利用手中的土地兴建一流商业大厦和收费停车场，像滚雪球般地大发其财，赚了个够。

“手头上有多余的钱，就拿去玩掉，实在可惜。为何不找些知己朋友到处炒炒地皮？开始的时候，也不要存太大野心，但就在你快要把它忘掉的时候，你居然赚钱了，哪怕是很少的一点这就是潘氏的赚钱哲学。

找朋友合伙经营一个最大的好处，那就是谁也不愿意使自己的船沉掉。船之沉与不沉，全靠同舟的朋友是否靠得住。

## 最会赚钱的女强人

台湾人郑周敏在菲律宾创办了一个椰肉干公司，事业一帆风顺，以后，在菲律宾开设了一家纺织厂。一家农场，统属农工商企业发展股份有限公司名下。

70年代，郑周敏又大规模地在台湾投资房地产业和金融业。很快建立起“商业王国”。刚过50岁的郑周敏坚持提早退休。她共有14个子女，却没有挑一个儿子继承事业，偏偏选上排行老二的女儿郑锦锦。据她的解释：一是她能力最强；二是她度量最大，尽管是个女孩，继承母业的郑绵绵1981年出任亚洲开发公司董事长时，年仅24岁，以后，她便出任环亚公司总裁。她立刻成了横跨台湾和菲律宾的工商界女强人。

1988年9月，郑绵绵主持郑周敏“企业王国”的亚洲信托投资公司，短短3个月，就使该公司扭亏为盈80亿台币，创下了台湾有史以来金融工商界盈利的最高纪录。她被港台报刊称为“掌管庞大王国的人”被称为“台湾最会赚钱的人”。

## 敢做敢为才能成功

一个人的成功，当然要利用机会。没有机会，有才无用武之地。抓到了机会，从前默默无闻的，也会一飞冲天。成功的机会，在社会上真不知有多少，一个既去，一个又来，简直没有一分钟的停止。但是机会的性质，十分复杂。在许多机会中，适合于你的，为数并不很多。不适合的机会，对于你的成功，没有什么用心。你所留心的，要在起伏倏忽的许多机会中，用很敏锐、很准确的辨别力，选择适合的机会，不止一个，去了一个又来一个。不过，在什么时候再来一个属于他的成功的机会？应该留心去找寻，去把握，不应该让机会来撞你。但是什么叫做适合的机会呢？我以为只有两个字可以包括，就是“能做”。所谓能做，第一是你的能力问题，第二是你的地位问题，第三是你的物力问题，三者缺一，便是不能做的机会，便是不适合的机会。

所以找机会不难，难在能做；能做还不难，难在肯做；肯做还不算难，难在敢做。所以有力量是一事，能力是一事，魄力又是一事，未必有识力，却能利用别人的识力，以成其事业。自来才智之士与英雄豪杰，成就之所以不同，其关键全在乎此！

其实魄力也不是什么神秘的东西，只是少顾虑，轻得失，认为对时，毅然实行，冒险精神，高人一等而已！即有失败，决不灰心跌下去，爬得起。英雄豪杰因为有魄力，所以一生的历程，不会平淡，不会安逸，一定是高潮迭出，一定有若干紧张的镜头，常人为之咋舌，他却百折不回。

## 卖房的销售策略

太平洋建设公司在台湾地产界，可算是数一数二的巨擘。由于该公司历史悠久，经营管理颇上轨道，推出的房子不论设计、品质均拥有不错的口碑。

在广告宣传上，亦不乏具有创意的佳作，因此塑造了相当良好的企业形象。十多年来，该公司推出的房子，只要地段不是太差的话，即使价格比竞争者稍高，百分之九十以上均能在预售期间抢购一空，足见它的实力和顾客的信心是如何坚强！

几年前它在杨梅附近推出的“阳光山林”别墅区，却卖得很辛苦。不过虽然卖得较慢，最后总算创造出独特的“点子”，克服了困境。

“阳光山林”别墅区销售上最大的困难点即离台北太远，“太远”的感觉，自然阻碍了顾客前往参观的兴趣。无人上门，当然就谈不上销售。“阳光山林”第一、二期别墅也因此而面临滞销的命运。

公司当局召开检讨会议筹谋对策，尽管大家共同认为“阳光山林”的地段、价值，以及发展潜力都应该具有竞争力。但是问题的症结，却在于没有诱因吸引顾客前往参加比较。如何才能突破这个难题呢？

有位策划高手经过呕心的思考后，提议先建网球场，举办各项网球比赛并且和全国网球协会合作，免费提供场地设备，将重要的比赛移往“阳光山林”举行。

在建筑工地举办球类比赛，尤其是类似网球这种高级的运动，当然很能吸引运动员及爱好此道者前往一游。此举不但比传统的场地来得高明，而且需求的对象也大都是有购买力的中上阶层。

当十三座设施完善，品质一流的网球场建成，并陆续举办了多项重要的比赛之后，“阳光山林”这个本来门可罗雀的工地，每逢假日便车水马龙，人潮不断，本来乏人问津的别墅也一幢幢地卖了出去。

## 要大胆而且勇敢

成功的人，都有浩然的气概，他们都是大胆的，勇敢的。他们的字典上，是没有“惧怕”两个字的。他们相信自己的能力是可以干一切事业的，他们自认自己是个很有价值的人。

他们能够自信、自尊，别人也会看重他们、尊敬他们。失败的人便不这样了，他们对于自己，一切都觉得丝毫没有把握，他们只是依着别人的话去做，从来不敢拿出自己的主见来干。但现在这个时代，竞争剧烈，一个没有主见的青年，实在不容有立足之地。要想得到成功，就要勇敢地抓住机会。青年们，如果不能自信，又从不冒险，那是绝对得不到胜利的。

## 宁死不屈的力量

有人说人生如战场，情场如战场，但是最像战场的应属商场。

穿梭于枪林弹雨之中，与敌人作生死决斗，不是你死就是我活。在人生的战场上，并不一定都像这样一决生死战斗。但是战况不激烈，智谋的运用却非常相似。

在国际上，通货膨胀、原料昂贵、经济不景气。以至经营失败、倒闭自杀的老板时有所闻。这就是“战死商场。”

因为情场失意而自杀的也不少，由于高考落榜而自杀的也很多。

人生的战场上虽然看似和平，实际战况是很激烈的。而商场更是一个战况激烈的战场。商场上的争斗较之战场只有过之而无不及。

生意场上千万不能抱有嘻嘻哈哈，玩世不恭的心理。商场上失意比起薪水阶层被公司开除还要痛苦。因此做生意，一定要抱着破斧沉舟、战上出征的悲壮心情。

所谓战争，就是“生与死、繁荣与灭亡”。

在这种情形下求生存，在这种环境中毅然开业，吊儿郎当的游戏人生是要注定被淘汰的。失败以后要怎样收拾的心理准备当然是有必要的，但是与其自留退路，不如怀着破斧沉舟、“不成功便成仁”的决心。

也许你会说人情薄如纸。确实，当人失败的时候是最寂寞痛苦的时候，从前那些恭维献媚的人如今都视你如陌路。甚至想要弄点糊口之资都告贷无门。

商场上的失败若没有太多的债缠身，立刻还有挽回的机会。若是负债累累，想要东山再起、卷土重来，那就难如登天了。

因此做生意一定要有心理准备，居安思危，随时警惕自己，随时勉励自己。

薪水阶层下班后打个卫生麻将是很悠闲自在的，但是生意人不管是打麻将、饮花酒，二十四小时都要把生意放在心上。就像站岗的哨兵一样，稍一疏忽就可能有人头落地的危险。



## 纷纷关来投保

如何将人寿保险业务开拓到农村去？“新光”了解到某村有一个人得了绝症，公司还是为其办理了“保险”。后来，这个人去世，“新光”立即向死者家属支付了一笔可观的赔金。消息传出，一向信奉“眼见为实”的农民，不等“新光”再费口舌，纷纷自愿前来投保。如今，“新光人寿保险公司”已发展到拥有 22 个分公司，21950 万名员工，70 万有效客户，1700 亿元新台币有效保险金额，172 万亿元新台币资产的大公司。

## 商场无险不在

什么是风险？

风险首先是一种不确定性。这种不确定性表现在它可能给面临风险的人带来损失，也有可能不带来损失。它常被视为损失的不确定性。既然它有可能带来损失，那为什么还要崇尚拥抱风险，大胆冒险呢？这说明在风险的表面损失不确定性这个众所周知的特性后面，还隐藏着获得利益的可能性。

因此，风险的魅力在于风险报酬的存在。人们迎向风险，并不是喜欢看到自己的损失，而是希望看到成功之后的风险报酬。风险报酬又被称为风险价值或风险价格，就是指冒险家因冒风险而得到额外报酬。风险报酬与风险程度是同向递增关系，即你所冒的风险越大，那么你可能获得的风险报酬就越高（当然，这是在其他条件大致相同的前提下）。这就是为什么要发扬冒险精神的意义。

那么，风险到底可以分为哪些类型呢？它一般以什么样的形式出现在人们面前？

从不同角度出发，经济学家和管理学把风险分成了下面这样一些类别。

纯粹风险与投机风险。这是较为普遍的一种分法，它是根据风险可能带来的损失的性质划分的。纯粹风险是指只有损失机会而无获利机会的风险，它有两种结果，一种是没有损失，一种是损失。如自然灾害、人为事故等。投机风险指既有损失机会，也有获利可能的风险，其结果有三种，一为损失，二为无损失，三为获得利益。如市场价格波动对企业存货的影响，价格下降，企业遭损失，价格不变，企业无损失，价格上涨，企业获利。纯粹风险是静态的，而投机风险则是动态的。因有利可图而使人们乐于为之冒险。而且，纯粹风险也只是相对的“纯粹”，在某些时候，它还可转化为投机风险，并获得利益。我们这儿所讨论的主要是投机风险。

静态风险与动态风险。这是据风险所在的环境而划分的。静态风险是在一般环境下所发生的风险，它是由大自然的不规则变动，或人们的行为错误引起的。比如地震、台风、洪水、呆帐、经济犯罪、失火等。它多属于上面所说的纯粹风险，一般可以预测、防止和有效管理。而动态风险则是因环境变动而相应产生的风险。它是由消费者需求变化，企业组织结构，技术结构等变动引起的。如投资环境恶化、市场疲软等。它的出现没有特定的规律可言，具有很大的不确定性。它既有投机风险又有纯粹风险，与后者一样，它与静态风险也并不是可以绝对地划分到泾渭分明的程度的。它们时常交织在一起。

自然风险、社会风险、政治风险、经济风险和技术风险。这是以损失发生的原因为标准划分的。自然风险是指由自然界和其他物质因素引发的损失的风险。社会风险是由于不可预料的集体行为或个人反常行为导致的风险。如犯罪、罢工等。政治风险是由于政治势力的冲突引发的风险。经济风险是指在产销过程中、因各种因素引发价格升降、产销脱节等风险。技术风险则是由于技术进步及其他因素变动引发的设备无形损耗、工人结构性失业、产品被淘汰等风险。尽管这五种分法看上去清晰可辨，但它们中仍然有许多交叉部分。比如自然风险、社会风险和技术风险通常都伴随着经济风险。

可管理的风险和不可管理的风险。这是从风险能否被人为控制为标准划分的。可管理风险是指可预测并控制的风险，反之则为不可管理风险。比如

说货运损失可通过保险得到补偿。这种风险就是可管理的。

市场风险、生产风险、财务风险和人事风险，这是以企业经营内容为标准划分的。市场风险涵盖范围广泛，从采购到运输，到销售，以及存储货物均可能引发这种风险的损失；生产风险贯穿于生产的全过程，它直接影响到商品的“惊险的一跃”能否成功。财务风险则是企业各种风险在财务上的综合反映，主要情况如：贷款无力偿还，欠款过多，长期拖欠，甚至因债务人破产而成死帐；另外发股票，扩大投资规模，都要冒财务风险。人事风险则主要指人的积极性不能充分发挥，以及人的死亡，人才的流失等。

看到这儿，也许我们已经对风险的可能发生的情况有了粗浅的了解。纵观商界，碰到各种各样风险的企业和经营者不计其数，有的通过风险获得了利益，有的却在风险带来的损失面前一败涂地。但是，风险是不可避免的，我们已经看到只要你踏进商界，就立刻会被各种各样的风险盯上，想逃避是不可能的。

## 豪爽英雄本色

没有做得完的生意。

冒险家虽然一心要征服所有对手，成为同行的佼佼者，但他们从来就欢迎竞争，喜欢在激烈的竞争中找到成功的刺激感，并促使自己不断超越别人和自己，踏上一个又一个峰顶。他们无法想象失去竞争之后他们的生活意义在哪里。

世界上许多著名企业家的成长史证明，竞争是企业家的摇篮，企业家是竞争的主角。没有竞争，就没有企业家；没有企业家，也就无从谈起竞争。冒险家则不但要欢迎竞争，而且要力争做竞争场上的佼佼者。竞争是成功的必经之途，不敢竞争，渴求一帆风顺，绝不是冒险家的风骨。

“我们有没有让下一代知道，在生意上有强劲、精明的竞争对手，是有钱都买不到的‘好事’？我们下一代是否晓得，竞争乃是燃起斗志、维持成功的真正力量？！”

如果说冒险家的大胆举动推动了历史的进步的话，那竞争就是冒险家采取行动的斗志来源。激烈的甚至可以说是冷酷无情的竞争迫使冒险家在更加艰苦的时候做出决策，使他们敢于承担更大的风险去争取机会，也使他们不敢懈怠，一次又一次向更高的境界发起冲击，创造出一个奇迹。

竞争当然会带来压力。而冒险家则知道如何把压力化为动力。冒险家之途不会一帆风顺，往往会遇到突然而至的障碍，遇到强劲的对手，甚至遭受挫折与失败。这就要求企业具有百折不挠的竞争精神，正视困难，正视挫折，正视竞争，不畏惧，不逃避，最终赢得竞争。

“万类霜天竞自由”。正常的竞争带给这个世界的是百花齐放的繁荣和社会的进步，竞争者本身也将从中获益，“没有竞争就不可能形成一种紧张、激烈的状态，不利于激励精神、提高技能和效率。”冒险家更是应当视竞争为机会，抓住竞争的契机寻找突破，才能一步步走向事业的发展与壮大。

竞争是繁荣与活力的源泉，失去了竞争，也就没有了冒险的意义。因此渴望冒险成就大事的人必然不怕竞争，相反，他们千方百计寻找机会，发起与那些阻挡他们前进的人的竞争战。

## 地下钱庄

地下钱庄不仅牟取暴利，而且采用各骇人听闻的手段逼债，奸污借债人的妻女，许多人家因此家破人亡。

台湾有 70 家地下钱庄于近日被查获。这些高利贷者收取利息愈来愈高，甚至普通使用暴力手段逼迫借款人，已引发相当严重的社会问题。台湾地下钱庄的月息普遍为 50 % 至 60% ，有的甚至高达 180%。即借 1 万元，一个月后仅利息就要还 5000 至 6000 元，甚至高达 1.8 万元，高雄县一名借贷者去年借了 300 万元，日前被催还的本息已高达 4000 万元。

这些地下钱庄不仅牟取暴利，而且采用各种骇人听闻的手段逼债，枪杀借债人，奸污借债人的妻女，许多人家因此家破人亡。南投县一位议员两年前因盖别墅，用土地作抵押，向高利贷者借了 7000 元，最后濒临破产边缘。他痛呼：地下钱庄真是太可怕了。台湾广播界一位著名节目主持人因向地下钱庄借钱，无力偿还债务，多次遭到恫吓，最后投海自杀。宜兰县一位商人因还不起债，女儿被奸污。

台中县一位大学生向地下钱庄借钱，借 10 万元要签 20 万元的本票，因还不起钱，被胁迫当了“牛郎”（男妓）。一些人用还不起钱挺而走险。去年 9 月，台湾有 2 名士兵因向地下钱庄借钱，补给证被扣，俩人领不到饷金，竟然犯下绑架人质，勒索赎金的罪行。

台湾警方自 1994 年底以来，进行了四次大规模的取缔地下钱庄的行动，已查获 249 家地下钱庄。但经过几次取缔后，地下钱庄却采取了愈来愈隐蔽的经营手法，特别是一些贩毒集团开设的地下钱庄，在营业场所备有大量的枪械，包括手枪、钢珠枪、瓦斯枪、电击枪等。有些地下钱庄还贿赂行政官员，为非作歹，鱼肉百姓。

## “泡水车”，成了抢手货

1987年10月25日，台北地区受台风外围环流的影响，下了场暴雨，基隆河河水暴涨，超过堤防，使附近地区成了“水乡泽国”，水位达一层楼之高。几个小时后，水势才退。

几家汽车公司的新车惨遭泡水。南阳实业公司有7部“泡水车”，充好车卖出。过不久，有两位顾客看出买到的是“泡水车”。经消费者文教基金会鉴定，确实为“泡水车”。消息经报刊披露后，南阳公司也承认是人为疏忽，使其信誉受损，影响了销路。

另一家公司，销售裕隆车的本地产公司有300部，300部车遭泡水，该公司在这些泡水车上做记号，并标明以八五折卖出，反而成了抢手货，300部滞销车一抢而光。

## 未开业就引起轰动

台湾省台北市的环亚大饭店的老板郑绵绵，她是一个很有头脑的企业家。在饭店还未取得营业执照前，故意提前营业，结果被当局罚款 36 万元。此举造成台湾各新闻单位争相报道与评述的热点、使未正式营业的环亚饭店轰动于世，人所共知了。

不仅如此，饭店还推出了开价 1 万元和 50 万元的“套宴”以及每天住宿 20 万元的“总统套房”。这种令人咋舌的价码，足需辛苦工作数年，才能享受一餐、投宿一晚。此举同样受到公众和报刊电台关，纷纷对此提出批评与非难，然而。正是这些反常行动，引起全民瞩目的宣传，使社会各界人士都知道有个环亚大饭店。比花几千万元做广告效果不知好多少借结果环亚大饭店宾客盈门。世界各地的旅客来此投宿，饭店大赚其钱。

## “吃人”的市场

在台湾，股票市场被称为“吃人”的市场。张龄松认为，主要是大多数投资者并不了解股票知识，只是抱着赌一把的侥幸心理参加与撞大运游戏。他在书中曾写道：“股市中投资者的水平越高，证券市场才会越公正、公平。股市和赌博完全不同，虽然投机行为在股市非常盛行，但这个市场的本质仍然是投资。”

1951年，22岁的蔡志勇以经济学学士的资历，在一家证券经纪行担任初级证券分析员，他知识渊博，头脑机敏、分析精密、判断准确，在证券行业中初试身手。1952年，蔡志勇进入中诚管理与研究公司，该公司总部设在波士顿，是一家集经纪化与自营于一身的证券公司。他依然是证券市场分析员。当时正值美朝战争，他用该公司经营的“互惠基金”，投资于军事工业，适时地买进卖出，一年净增收益50%。同事们对这位23岁的东方人的远见卓识惊叹不已！称他为“金童子”、“金融魔术师”。

1958年，蔡志勇不满30岁，因成绩卓著被股东大会点名任命为该公司的经理。他成了许多小户跟风的对象。“蔡志勇买什么，你便替我买什么；他卖什么，你便替我卖我什么……”。1965年，蔡志勇管理的公司董事长退休，董事长之职落在只求稳妥的守旧派手中，蔡志勇大志难酬，遂宣布辞职，并将拥有的20%股份卖给该公司，用得到的220万美元，创立了“蔡氏管理与研究公司”，从事投资咨询和经营互惠基金业务。

新公司创立后，他在经营方式上抛弃已往稳扎稳打的做法，转而从事风险性较大的投资活动。特别是那些名不见经传的新公司。当时，美国在越南的战争正逐步升级，为适应丛林战的特殊需要产生的新发明如雨后春笋，他毫不犹豫地选择了从事这些新发明生产的公司。为此他获得了巨大的成功。华尔街的守旧派惊叹不已。这小子真是福星高照，买什么股票什么股票就暴涨。



## 股市“不倒翁”

提起张子露，台湾股市圈内无人不晓。他涉足证券四十多年，在股市上素有“不倒翁”的美誉，张子露之所以能在诡谲多变的股海中四十余年而立于不败之地，主要得益于他的别具一格的投资哲学。他认为，在股市上，应该目光敏锐，洞察时机”

1951年前后，败退到台湾的蒋介石集团开始实行耕者有其田的政策，征收地主田地，发给实物债券并搭配三成的“台泥”、“台纸”、“农林”、“工矿”四大公司股票凭证。当时，人们对股票很陌生，加上以往通货膨胀的阴影仍没有完全消除，地主担心股票会越来越不值钱。于是，有金融交易经验的张子露便在自己家门口，用红纸张贴“高价收购4大公司实物债券”的字样，做起了台湾股市最原始的交易。他以每股1.5元的价格买进，1.55元的价格卖出，赚取了相当多的差价利益。

张子露还认为，在股市上，应以投资的手法进行投机。他强调在股市上不应期望赚得最多，而应追求赚得最稳。股市是由金钱堆积起来的，那里有赚不完的钱，错过一次赚钱的机会并不值得可惜，因为股市上赚钱的机会实在太多了，所以，他劝投资人不要急于抢机会，宁愿少赚些，也不可错跌一跤。因为跌倒后再要爬起来，就相当不容易。

## 将输赢置之度外

常言道：“有心栽花花不开，无心插柳柳成荫。”在很多的时候，股市情形的确就是这样。一心一意急着赚钱的人，到头来总是赔钱。而真正赚到钱的人，反而是那些能将输赢置之度外的人。

在台湾就曾经有过这样一个真实的故事。有一次，许多顾客都非常看好一家新上市的股票，因而委托一位叫钱玉坤的经纪人以每股 10 元的上市价同时替他们买进。该股票上市后果然表现不错，扶摇直上。

钱玉坤记得第一个卖出的人是股价为 11 元时卖出的。紧接着便有许多人陆续卖出了。当时，能卖到 20 元的人已经是欢天喜地，手舞足蹈了。距买进不到三个月，所有的人都卖光了，他自然也就没有再去注意这种股票。两年后，突然有个人未联系的顾客打电话给钱玉坤，说他手中还有 300 股这种股票，要经纪人立刻替他处理掉。钱玉坤一查价格，简直不相信自己的眼睛，原来这种股票的价格已涨到 240 元。于是，钱玉坤充满好奇心地问那位顾客，怎么会有这等超级耐性熬到现在才卖。

顾客告诉经纪人说，他买了这种股票之后，不久就生了一场大病，住进了医院，这一病竟在医院里呆了十个月，当时已经心灰意冷，以为自己活不长了，那里还记着曾买过股票这档子事呢。最近病愈出院，清理自己的旧物，才发现自己居然还押有这种股票。

这个特殊例子告诉人们，假若你不太关切它，将其置之不理，也可能赚大钱。相反，假若你关切它，计较微幅涨跌，也不见得就能赚大钱。有鉴于此，投资人更应该具有平常心，不要过于计较得失。

## 未来发展的航标

台湾中华汽车公司拥有 27 个子公司。80 年代中期有一个子公司决定摆脱依赖于总公司的地位，把原来专门从事汽车零部件的销售所赚利润投资于人人看好的电子计算机行业，成立了雷初企业公司。1985 年，又派生出另一个子公司捷普利特系统公司。

这家公司起先一直是买卖电子计算机而没有自己生产的产品，出售这些二手货所赚利润太小，而且很困难，因为购买者最终愿意从生产厂家直接购货。面对这种状况，该公司放弃买卖二手货，建立了自己的装配线和生产能力。同时，又意识到电子产品若没有自己的特色，决不能立足于市场。于是，不再问津别的厂家正在生产的机种，集中力量开发和生产更具特色更畅销的机种。他们推入市场的小巧玲珑的台式和袖珍计算机大受欢迎，仅 1990 年一年就实现销售额 4000 万美元。

目前，所生产的计算面产品无论制造工艺还是设计和价格方面都迎合了市场的需求，常常受到有关计算机的杂志和刊物的赞扬。可以预见，再过两年它的产品将走进千家万户并进入国际市场。看来，计算机产品的微型化和尖端化将是未来发展的航标。台湾这家公司正是认识到了这一点，所以获得了成功。

## 英雄造时势

自古以来，时势造成了许多英雄，英雄也造就了许多时势。时势是当时的环境与趋向，也是当时的情势与形势。形势比人强，形势的威力，个人往往难以抗衡。智勇兼备的英雄，必能审度利害纵横运用，使形势合乎整体的利益，并进而提升为更有利于我的情势，这就是孙子兵法所说的“势者，因利而制权也。”以及“故善哉人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”

在经济情况低迷时，工商企业在营养减缩成本日增的情况下，经营维艰，许多企业经营者，面临各种经营的困难，一方面归咎于经济不景气，另一方面责难政府法令及政策无法配合，徒然束手待毙。事实上，经济危机因而充满了层层的风险，也提供了不断的机会，企业经营者何妨振奋衰颓的心志，运用情势扭转形势，以时代英雄自许，创造有利于我的时势，使企业不断滋长繁荣，茎叶永固。

企业经营者为企业造时势，要以全员经营的哲学，运用群体的力量，突破困境创造形势，达到经营的成功。

行动是观念的表现，要使员工团结一致，共同应付经营的困境，唯有设法沟通全体员工的观念，唤起全体员工的共识。

对于经营的困境，要让全体员工了解。应运用危机意识，激起员工彻底了解，增加共参与感及关切度。

对于各项措施的执行结果，应与有关员工共同检讨利弊得失，共谋改进，并建立成果并享的制度。

只有聚志成诚，合众人的力量，才能发挥最大的效果。各企业应基于全员经营的理念，灵活运用分层负责组织，执行经营管理的制度的措施。

全体员工尤其是各级干部在进行各项业务时，应以企业的整体利益为着眼点。

对于各项业务，应“共同”订立明确的目标，使全体员工迈向“自己的”目标。目标勿好高骛远，应审度情势的进展，以便阶段性的目标逐步完成。

此时组织应求弹性运用。因应情势的变化，组织阵容应机动调整，人员应灵活调配互相支援。

在混沌低迷的情势中，要拨开云雾呈现晴天，唯有观察情势，集中一切力量，在最有利的途径上力求发展，突破困境，并力求提升企业水准。

例如应选择最有利最具发展性的产品，力求改善品质降低成本，并努力开拓其市场。对于展望不佳的产品，应以壮士断腕的气魄，缩小规模或予以淘汰。

应以现有的技术与设备为基础，力谋提高产品的等级，并发展适合更高级行业使用的产品。

应检讨企业困难的症结，谋求根本解决的方法，例如降低存货以缓解资金，提高生产绩效以降低成本。要增加营收并非容易，情势且不易掌握。安内才可以攘外，改善管理降低成本，命运掌握在自己手中，增加利润的效果是立竿见影，并且也加强了市场的竞争能力。

对于各项成本，应先研究其所构成的内容，然后针对重要的成本项目，在发生的根源，及各项管理措施和制度，彻底而确实的加以管制。推动各项降低成本的措施，应设计良好的报表制度，显示执行的成困，追根究底检讨得失力求改进。

孙子兵法说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”商场如战场，善于作战的人，凡遇作战，必然评度密察因利就便，选择适当的人选，运用形势造成时势，达成必胜的目标。时势要由群体的力量来造成，才能基础深厚蔚为气候，才能沛然莫之能。为企业创造时势的英雄，不是个体英雄，而是群体英雄。

## 硬汉生意经

女人爱男人，是出自她们的天性。

女人渴望强男人，是出自她们的社会情况。

因而，男人均着力磨砺自己，加强自己。

人生的道路是曲折迂回的，有时候是平坦的康庄大道，有时候是崎岖的羊肠山径。越是富于曲折的人生才有意义，因此困难险阻正是考验人生的利器。

经济高度发展到今天是“事求人”的时代，到处都闹人才荒，因此只要学有专长就不怕没有做的，一家公司做厌了立刻可以在别的公司找到新的工作；这一行于腻了很容易转到别一行。于是，许多人想要自立做生意，然而那种易于“变节”的个性却已经变成了薪水阶级的第二天性。改不掉这种性格而想去做生意就会招致横冲直撞、一事无成的后果。

本来人的性格有先天遗传而来的。有后天环境造成。在这两种力量交互影响下，就造成种种不同的个性。

有喜新厌旧的人，有好死不如赖活的人，有横冲直撞的人，有一遇困难就退缩不前的人，有见风使舵的人……所谓一样米养百一种人。因此有上班没几天就开始到另家公司找工作的，有每次在同学会碰见就递上一张不同公司不同职务的名片的人。我想这种人还是别做生意。

什么事情一着手干就讨厌，一碰到麻烦就赶紧躲开，这样的人去做生意也一定不会成功的。

下棋也好、打球也好、什么交谊性的比赛也好，中途认输，从头再来，那是可以的。但是战争的话，一输了就死路一条，是没有办法从头再来的。做生意就是战争，商场就是战场。

在商场上经营不利，可以认输，宣布倒闭，重新开业。但是本钱输完了，生意怎么做下去呢？输了一次又一次，最后连一辆脚踏车都输掉了，谁批货给你？你的信用丧失殆尽。到处碰壁，岂不是走投无路，只有死路一条吗？

因此做生意一定要有不论碰到什么困境，要有咬紧牙关、坚守岗位、冲破难关的勇气和毅力。

搁置赤字，重重设立公司，这是合法的，也是合理的。但是没有信用，任何人都会想：“这一次恐怕又要倒闭了吧。”这样生意就难做了。

有所谓“死守阵地”的话，做生意多多少少也要有这种与商店共存亡的决心。所谓百年老店就是凭着这种“死守”的决心才能延续下来的。而薪水阶级最缺乏这种决心。有人说薪水阶级不行，其理在此。

当然，我并不是说做生意不能转向，生意的特点就在于其转向灵活上，但转向的良好时机是在赚钱的时候。在这个时机上转业、移店、那么原来的信用都可以运用，如果错失了良机，那么轻言转业、移店，就会弄得一败涂地。

还不如缩小规模，节约支出，就像乌龟一样，把头缩到肚子里去，只留两只眼睛向外观察。

## 一鸣惊人的生意人

喜欢一步登天的人不是适合做生意的人。啊，不，更露骨他说，三百六十行，几乎没有一行适合这种人。因为人生来就不是可以一步登天的。

当然，一鸣惊人的事情是有的。比如像传奇故事所说的，某位电影明星，一炮而红。但是想想看，若不是本身天赋有一点演戏的天才，以及进入影坛之后努力学习，怎么可能一炮而红呢？

还有在棒球场上，连败数局，到最后突然来个全垒打，挽回颓势，转败为胜的情形也是有的。但是想想看，如果平时没有勤练年打击，全垒打从哪里来？还有如果垒上没人，全垒打也不过比安打好一点而已。因为全垒打的威力也必要积蓄一些安打才能充分发挥。

在商场上也可以碰到这种“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”的实例。

做生意还是以稳扎稳打，步步为营为贵。所以古人说：生意如牛涎。意思是说做生意要像牛一样“垂涎三尺”牛涎又细又长，拖了三尺都不断。因此做生意也是细水长流。只要生意不断就利，利润少没关系。比起一夕致富、一败涂地来，要安全得多了。

牛是一种行动迟缓、但是富有耐力的动物，在农业机械化以前，牛是农村不可缺少的动力。有了牛，田园就不怕荒废，生活所需的五谷杂粮，就可能确保。在这一点上，可以作为生意人的榜样。

在汽车还没有发明以前，马是最快的交通工具，也是最危险的交通工具，如果跑得太快的话就会弄得“人仰马翻”。可是那时候出“马车祸”而死的还算不多。现在交通事业突飞猛进，汽车，火车，出了车祸而死自然是车毁人亡，至于飞机如果出了“机祸”，那更是粉身碎骨。

因此景气好的时候，痛快自然是痛快，但是危险也是非常危险。在高速公路开车，以往数日车程的，如今朝发夕至，方便当然方便，可是一旦出了车祸，没有不车毁人亡的。

智慧的生意人不是在高速公路上飞奔时猛踩油门，而是适可而止，保持安全速度，留出安全距离，并且全副精神贯注于驾驶，随时作刹车的准备的人。

得意忘形是人的弱点，谁会在乘风破浪、突飞猛进的环境中还懂得“随时作刹车准备呢？因此，击败对手最佳方法是给他创造一个“一帆风顺”的感觉。使他先突飞猛进，后人仰马翻。

## 冒险大师致富术

冒险家都知道如何抛专引玉，以大量的投入换来丰厚的回报。

在台湾流传着这样一则故事，说的是从奉行禁欲主义的伊斯兰制度中孕育出的曾被人们称为世界头号富翁的理查德·斯坦格尔·哈肖奇，不仅是经纪人中的佼佼者，更是独一无二的冒险大师。他的赚钱方式只有一个，那便是奢侈。茶话会而已。那次寿宴款待 400 余位来宾，成为一场历时 3 天的狂欢节。他的生日蛋糕被做成了路易十四的加冕王冠式样。

深懂得“支出不过是收入的序曲”的哈肖奇正是在这样的场合中结识到不少生意场中的要主，往往在谈笑中他便有了上千万美元的收入。

名流与贵客使他的生意蒸蒸日上，应接不暇。他是许多西方大公司在沙特阿拉伯的代理商，这些公司包括克莱斯勒汽车公司、菲亚特汽车公司、西方直升飞机公司和罗斯罗伊斯公司。他还是美国武器制造商与沙特国防部之间的中间商，是洛克希德·雷森·诺斯罗普等美国大军火公司的长期销售代理人。作为世界头号军火掮客，他大发横财，经常得到上亿美元的佣金。

虽然我们并不提倡象哈肖奇那样以奢华的生活方式提高自己的身价，赢得生意场中的信任，为自己的成功铺下桥梁，但是他最集中地体现了冒险大师敢于下注，为成功大胆铺垫的精神。尤其是他信守的名言，更是一语道破天机，给商场中的搏击者以深刻启迪。

一位商场中所向披靡的成功者如此对询问他秘诀的人回答：别人喜欢赚钱，而我只不过善于花钱而已。

真是绝妙的金玉良言！



### 第三篇 奇招新招怪招绝招 起死回生

台湾产“玛莉 G—11 药皂”本来是销路很好的商品，但由于一度传说美国进口的药皂中“G—11”含量过大，有害人体，于是它的销量一下子萎缩了三分之二。受此打击制皂公司自然也不服，他们便做了广泛的调配和实验，在弄明白事情并非如此之后，决心要卷土重来，并做出了一组系列的起死回生的广告。首先是台湾主要报刊上同时刊出一则“玛莉 G—11 征求受害人”的广告。广告上有一位手执烟斗的律师照片，内文说明凡是因使用“玛莉 G—11”有不良反应的，经公司医药证明，经复查属实，就可以得到 50 万元以上的赔偿。并按受害者十天之内将有关证明直接寄到律师事务所，三天以后，又刊出这幅广告，只有在标题中印出“截止目前为止，无人应征受害人”，又过三天，广告再次出现，标题中说“应征受害人有两个”，然后说明其中一个没有医院的证明，不受理，而另一个在复查中，再过三天，广告第三次出现，题目为“谁是受害人”！说那个受害人经复查，皮肤红疹为吃海鲜所至，受害人自行撤诉。并申明，一过十天期限，就不再受理此类案子了。等到超过十天期限五天后，登出整版广告标题为“我是受害人”！说“寻遍世界各地，并无 G—11 致病先例！”广告上设计了一付手铐铐着 G—11 药皂。这套广告一做，果然引起轰动，轰动之余便是“玛莉 G—11 药皂”的销售回升。有人认为，广告中有两个应征受害人出现，属于做“假戏”，然而也正是这“假戏”取得了吸引顾客瞩目的效果。当然，这样做是有“风险”的，如果这种药皂质量不行，真的会引起危害，那么“假戏”真唱，制皂公司就将彻底完蛋。好在“玛莉 G—11 药皂”，还真是被误解的好商品。从广告的角度来说，这组广告富有戏剧性、悬念、冲击、高潮均安排得当，堪称一流佳作。尤其请律师出场的“细节”，大大增加了顾客对广告的信任程度，也就在无形中提高了制皂公司的信誉，这对商品的起死回生，卷土重来是有关键意义的，因为它使这种药皂的质量有了某种“法律保障”。

## 一举三得

1965年春，当台湾电影制片厂与国际影片公司耗费2000万元新台币联合摄制的巨片“西施”即将放映时，导演李翰祥与制片厂厂长均感到应该有特别的广告方法，以争取市场效果。联想到好莱坞的巨片“十诫”、“宾汉”在上映时，曾将重要的服装道具在戏院公开展出，引起了观众们的很大兴趣，便想到此片亦可照此办理，如能有模特穿戴这些古装展出则更理想。这个想法引起了国艺广告公司总经理的注意，立即表示能制作蜡人来穿戴这些古装。于是一共制作了14个真人原大的蜡人，配上适当的布景、布景成“浣纱”、“踢死”、“卧薪尝胆”、“恤鼓”等四场高潮戏的场面。时值台北第一家大型百货公司——第一百货公司正在准备开业，而商品尚不够丰富，其五楼一层仍然是空空的，听到有西施蜡像展览计划，就积极争取在其五楼展出。1965年10月15日，第一百货公司与蜡像展同时开幕，参观者甚众，其后电影正式出演，观众看完电影便欲一睹蜡像，看完蜡像者更欲一观电影，互相促进，哄动一时，几乎处处闻西施，人人说西施。而百货公司也籍此招徕了如潮的顾客，可谓一举三得。

## 买一送一

当台湾“绿岛”汽水已有十多年的销售史时，名气还不大，又出了一种“芭乐果汁”，更卖不动！于是谋求一种彻底解决问题的广告手段，要一箭双雕地把这两个品种都打响。这个广告手段便是“买一送一”。“绿岛”先在报上做广告，让顾客剪下报上的印花，然到商店买一瓶汽水，与此同时则送一瓶“芭乐果汁”。这种做法刚开始实行时，许多人不理解，认为这样基本无利可获，不如不做。但“绿岛”的老板却指出这样做的好处：首先是社会上突然之间增多了许多买“绿岛”产品的人，厂家形象树起来了，打出了知名度；其次是零售商店看到消费者多，都愿意经销“绿岛”产品，销售网点的合理分布自然形成了；再次，这样的买一送一虽然只有微利，但因为销售量大增，也能积少成多。事实是从此以后，“绿岛”的销售额直线上升，年销售额甚至超过 6000 万元新台币，许多顾客都养成了喝“绿岛”饮料的习惯。

## 喜新厌旧

在台湾的儿童电视节目里，几乎每天晚上都有一首“乖乖”广告行销歌在唱着：“乖乖，砰砰砰！乖乖，砰砰砰！营养好吃的乖乖！三种口味的乖乖！……”。引起小孩的兴趣，他们几乎都能唱“乖乖”歌。于是“乖乖”这种儿童食品在台湾家喻户晓，据悉，台湾的小学生和学龄前儿童都吃过“乖乖”食品，其妙趣在于经销商借助了“乖乖”歌，适应儿童想当乖孩子，家长希望孩子乖的心理，因此乖乖食品连续畅销13年不衰，并时刻把握孩子喜新厌旧的特性，不断推出新口味产品，“乖乖”稳稳当当坐市场。

## 买菜月票

台湾高雄市一家超级市场最近推出的一种别出心裁的促销方法。这家市场给每个顾客发放“买菜月票”。凡持月票去该市场者。不仅可以享受九折优惠,到月底核算时,对于本月采购金额最高的第一名,市场还另外奖给3000元新台币的旅游基金。毋庸置疑,“买菜月票”将产生一连串的效应。不失为商品促销的一种经营妙术。

“长期效应”,此其一,顾客持“买菜月票”买菜,为省一成菜钱和争取获得一笔可观的旅游基金,必须不间断地在同一菜场买菜,无形中“拴”住了这些持票的消费者,从而为菜场争取到了一大批的“长期顾客”,“滚雪球效应”,此其二。持月票买菜,可省一成钱,还有机会获奖,这种实惠的诱惑将招待众多的顾客,像滚雪球一样,不断扩大持票买菜的队伍。“多购效应”,此其三。持月票买菜,省钱又可取获奖,而且买的越多,获奖的机会越大,无形之中便起到促购增销的作用。

## 版面我全包

瑞士雷达表，在打开中国内地及台湾市场时，采用了一种大气魄的新颖广告策略——“版面全包式”。两年前，台湾表业不景气，雷达表的台湾代理商却在台湾 12 种报刊上同时刊登三连页的广告。广告新颖别致，它抛开了其它商业广告的干扰，独树一帜，令人注目。

这举动虽然花掉了公司当年预算的七成以上，但却打响了雷达表的名气，雷达表风行台湾的声势也一次造成，经济实利源源而来。

## 创造服务新招

台湾的百货公司竞争激烈。一些公司想方设法创造服务新招，以争取顾客。“今日公司”是专营日用品的，由于生产厂家常出纵漏，顾客要求退货换货的事层出不穷。消费者买了东西发现问题，多是直去找专柜小姐（售货员）要求退换，而专柜小姐为了省麻烦或怕影响业绩，多半是采取防卫、抗拒的态度，自然容易得罪顾客，留下不良印象，从此不再上门。

如果疏远顾客，实在是百货公司的长远损失。该公司的主管打比喻说：专柜小姐就如同地雷，不知何时爆发，得罪客人。而客人既不怪专柜小姐也不怪厂商，却迁怒于公司。令公司损失最大的是得罪顾客后，采取不登门的态度，而且告知亲友，这样一传十、十传百，对公司的损害实在太大了。于是。该公司设立了“顾客抱怨中心”派专人直接处理顾客的抱怨、退货等问题，而无须通过专柜。这样，既不影响专柜小姐，又令顾客满意，提高了服务质量，重建消费者对公司的信心。该公司采取了这一招，果然扭转经营局面，营业额直线上升，其他公司也纷纷效法。

## 创造了营销的高潮

台湾省烟酒公卖局垄断台湾烟酒的市场长达数十年，公卖收益也成为政府税收最主要的来源之一。但是长期的独占，因缺乏竞争，所以对行销并不重视，产品品质不仅很少改革，广告也仅止于对媒体的公关，研究发展更只是虚应故事消化预算而已。对消费者和经销商、零售商的权益亦经常漠视。因此，当洋烟、洋酒开放进口之后，公卖局的市场占有率即大幅低落。面对未来更激烈的竞争挑战，公卖局开始了解到行销的重要性，消费者的权益首次让公卖局感受到压力，因此推出许多新产品以适应市场需求。但因长期的因循守旧，其老大颓废的本质与作风仍然难在短时期内脱胎换骨。

就以销售量最好的长寿烟来说，先后推出长支及淡烟，包装亦分黄、白两种，让消费者有更多的选择，算是相当具体的改革，这一点是值得赞许肯定的。而对有人要求长寿烟改名，台湾省主席连战以长寿烟之名行之有年，若更名是否会影响销路及收益为由，因而主张慎重研究。可见连战也颇有行销观念。除此而外，公卖局推出新产品，大抵失败者居多，其他的行销改进也就乏善可陈了。不过，1990年夏天公卖局推出的新品——香蒂烟，欲有出人意外的佳作。此一佳作，并非在于产品的特色取胜，或定价策略的高明，亦非广告的创意突出，更非行销通路的革新，而是利用耳语创造了一个EVENT。它掌握中国人“重男轻女”的观念和心理，制造话题，因此获得媒体的注意加以报导，因而创造了营销的高潮，香蒂酒是兼啤酒和葡萄酒双重风味的新产品，在市场上是以欧美进口的葡萄酒为竞争对象，就整体行销企划来说。公卖局本身并没有系统的战略或战术规划。新产品推出之后，像众多新产品一样，任其在市场上自生自灭，成功了算运气，失败了公卖局不会关门。长期以来积累的企业文化，并非一朝一夕就能改变的。但是用一句“常喝香蒂葡萄酒，比较会生男孩”的广告语来推广，却是十分新鲜而有创意的手法，对于产品知名度的提高和实际的销售，的确有令人意想不到的效果。尤其是新婚夫妇及连生两女，甚至三女的家庭来说，可说是有极大的诱因。而兴起试喝的行动。喝了如果不灵，就象算命一样，抱着希望未尝不是好事，但求心安慰藉而已。万一应验果真如愿，那不但将长期成为公卖局的忠诚的使用者，重级使用者。更是香蒂酒永久免费的广告员。公卖局能想出这招的企划人员，功力的确一鸣惊人，不同凡响！“壮阳”和“育男”这两件事，对于中国社会的男性，抑或女性，都有着不可言喻的魅力。任何食品或药品，如果以壮阳补肾或增强性能力力追求，不管真假，总会有许多不怕上当的人会去买来试一试，所以，国内新产品的属性，就以“壮阳”类的食品和药品最多，而各媒体的广告中，这类产品不断推陈出新，充斥于报纸和杂志的版面，可见其市场是如何的深不可测。至于“育男”这件事。虽然家庭计划协会多年来高喊“男孩女孩一样好”，“两个孩子恰恰好”，新一代亦颇能接受这样的观念。但是自古以来“重男轻女”遗毒之深，有时实在不是一两句口号就能说服的。因此，家庭中如果没有男孩，不管是男人的问题，还是女人的责任，对于幸福美满是一种遗憾。所以，任何有助于可以生男的方法，虽然多同江湖术士的生财之道，或没有科学根据的道听途说，夫妻们总还是不舍于一试的。

公卖局新推出的“香蒂酒”，能利用消费者的这种心理，制造了一次EVENT，也算是行销上的一大突破与创新。



## 清除伪药的奇招

1966年，台湾武田制药厂推出了一系列清除伪药的“杀鸡儆猴”行销广告。其先借赠奖活动现出贩卖伪药的药房原形；再借DM告知消费者伪药的害处，使消费者对武田制药的“合利他命F”有更深入的认识。当时武田“合利他命F”荣获世界专利，不但信誉佳而且利润率高，于是引起一些地下工厂的觊觎，以仿冒品打击武田制药的中场。但武田当局苦于对地下工厂资料的匮乏，无法直接进行法律行动；因而采取了借“儆猴”以“杀鸡”的行销策略。“武田制药爱福彩券”是整个“杀鸡儆猴”的引子，由一千六百余件高贵奖品大赠奖揭开序幕。只要消费者的购买“合利他命F”一盒，便可参加，唯一的条件是消费者必须在空盒上注明姓名与住址，以及药房的店名地址。在空盒如雪片般寄来参加抽奖时，武田当局亦动员了许多专家来鉴定盒子的真伪。也就是说不但消费者的基本资料可以建立，连那出售伪药的药局亦成为武田当局瓮中鳖。随后，派员劝导那些贩卖伪药的药房。再加上治安机构的追查，以及消费者亲自到药房当面愤怒指责，使得药房再也不冀望以伪药获取暴利。武田药厂由此保护了自己的利益。

## 赚钱奇谋

台湾有家著名的化工公司，早年研究出一种特殊化学品的配方，经多年的不断改进，在品质上亦已有突破性的进展。为保障其权益，公司以商品名向中央标准局注册。由于种种原因销量情况一直不甚理想，故也鲜为人知。此时，一家打着日本旗号的台湾厂商，在电视上大力宣传其商品，而产品名却是该化工公司注册“商标”。几年下来，虽然打日本旗号的厂商获得相当的利润，但化工公司看在眼里，也一直不动声色。化工公司计划采取“明知故犯”的策略，等假冒产品打响了牌子后（商标名力其“商标”），再以商标专利为由，强行接管市场。然而，打着日本旗号的公司不久在卫生单位的抽验下。判定该成分的使用剂量超过法定标准，勒令其收回市场现货。同时，这家打着日本旗号的台湾公司亦被日本原公司在台委托律师进行“冒用商标”诉讼，因而造成周转不灵，而将公司资产以三成抵押债权人，宣告倒闭。而台湾厂商则毫不费力地打响了牌子，扩大了知名度。

## 灵机一动计本钱来

台北新光人寿保险公司草创于一九六三年七月，筹备工作较为匆忙而仓促。当时，新光人寿保险公司的店面设在台北市繁华热闹的馆前路，办公室的规模是十张桌椅和一套沙发，十位员工。保险业不同于其他制造业，制造业贩卖的是有形商品。而保险业所提供的是完善的服务与安全的保证。所以，保险单的设计，对于人寿保险来说是非常重要的。

但是，该公司却没有一个能设计保险单的人才，向同行索取，又遭到婉拒，弄得大家一筹莫展。在这种情况下，经理吴家录便灵机一动，指令公司职工去投保别家的人寿保险，不到三天，台北市面上，八家人寿保险公司的各种保单，统统地搜集齐了。他们首先研究八家人寿保险公司的各种保单，分析其优点与缺点、保费、投保内容、理赔项目等，经过细密的研究后，新光人寿保险公司设计出了自己的保单，其特点：保费每月比其他八家公司便宜一块钱，在理赔项目中，飞机失事或火灾身亡，理赔金额是其他八家公司的五倍。当时，新光人寿保险公司打出的广告是“最少的保费最高的保障”。如此实惠的“新产品”，当然在同业之中占有优胜的地位，颇有竞争力。新光人寿保险公司就此初战告捷。

## 玫瑰花推广中心

台湾有家“玫瑰花推广中心”，经营园艺业已有 30 年的历史。长期以来，该中心的经营手法一成不变，结果在竞争日趋激烈的园艺业中渐显颓势。该中心新任负责人肖女士上马伊始，就进行大刀阔斧的改革，为了突破以往与顾客之间仅仅局限于花卉、盆景的简单交易，强化竞争优势，该中心在顾客服务体系上狠下功夫。他们除了增加鲜花设计及顾客家居景观设计业务外，并向顾客提供栽培指南及售后服务保证，在正常情况下，如果顾客买回的盆栽几天后发生凋萎情形。一周内均可要求退换。此外，这家 30 年老店改变过去陈旧的经营方式，朝连锁化发展，建立了“绿荫走廊”系列，提供专业的人员到顾客府上“绿化服务”并以进口的养花器具，罕见的花卉名种，以及精心维护的植物造型等实际做法让顾客享有高水平的服务。这个例子说明：

好的服务不应是被动的应顾客需求来提供事后的服务，而是应该“主动出击”，提供产品知识引导顾客选择正确产品与使用方法，让他觉得不只是买了商品，还得到知识服务。

## 教育改革

当前世界各国教育都存在不少问题，如文盲人数在不断增加，不仅发展中国家在增加，发达国家也在增加，欧美各国文盲人口占总人口的 10—15%。而全世界成年文盲将近 10 亿。另是科技人才的培养普遍赶不上客观的需要。对此有不少国家已引起注意，而一些国家特别是发展中国家却重视不够，或无动于衷，认识不到问题的严重性，美国教育危机是 70 年代酿成，近 20 年来日见加深，因此，美国政府早在 1983 年就向全国人民发出警报：“国家危机！”并发动了全国性教育改革运动。美国总统布什认为：“教育是提高我们民族竞争的关键，是增强我国人民精神的关键。这在 21 世纪将再一次得到更有力的证实。不论是哪一个国家，不重视教育将会受到历史的惩罚；落后于时代；成为时代的弱者，使人民陷于相对贫困的处境，这不是危言耸听，而是科学的预测，历史的必然！”

不少国家和地区竭尽心力培训高水平的经贸专才。德国研究出一种培训职员的新方法：抽调未来的经理们到“教学公司”培训，他们干职员的工作，老师做企业家的工作。“教学公司”完全模仿公司活动的各个方面——从采购原料、进库到推销产品、人员管理：为了得到生产过程的完整概念，学生们接受教育的一年里，通常在每一科中都干一段时间。现在接受这种新方法训练的职工已有 3.2 万人，国际劳工组织对这种结合实习的培训新方法给予高度的评价，认为职员接受这种方法培养所达到技术熟练程度会大大提高企业的竞争能力。台湾外贸协会于 1987 年成立的“贸易人才养成班”，聘请的教师都是顶尖专家，培训极其严格又密集。它远离尘世，使学员不受干扰。静心苦修。第一年是英语训练，实行封闭教学。第二年则安排从国际商法、市场营销、国际实务到企业经营等一连串兼顾理论与实务经贸专业课程。在这二年里，学习是很紧张的，学员们都是“咬着牙熬过来的。”现已培训了第一期 44 名学员，成绩优秀，他们无一例外地都拥有一流的英语能力的经贸才能，因此，刚一“出炉”，被求才若渴的企业界延揽，成为名副其实的经贸尖兵。

## 校园征才

企业主动进入校园征才不是新鲜事，但是，台湾 93 年 7 所大学联合举办了“校园征才”倒是头一遭。领先进行此项活动的台湾大学，在该校学生活动中心设立三个摊位，由 15 个企业单位分别上阵，对有兴趣的学生解说该企业的背景和所需要各种人才的条件。除了设立摊位，还有电视墙，分段播放各企业内部作业的情形。主办这项活动成员之一的台大学生陈建廷说，他们曾先后和 40 多个企业接触，邀请他们参与这项征才活动，最后，共有 15 个企业参加。其中以外商机构居多，因为他们在本国早就有这种征才活动，观念比较容易沟通。早在几年前，就有大学分别邀请企业到校和学生沟通，但规模没有今天大，内容也不大丰富、多元化。就台大而言，他们这次由 60 多位学生组成的“校园征才委员会”，开展了一系列的活动。

包括名人演讲、各企业单独举办说明会等等。另一位参与该活动的学生萧士仁说，参加的成员多半曾参加过亚太地区大学生联谊会，知道不少国家已有这种企业到校园征才的活动，而且，效果甚佳，于是，他们联合了政大、辅仁、东吴等 7 所大学，一起展开“校园征才”活动。参加台大征才活动的一个企业代表说，这种主动和学生沟通的活动，可帮助企业界更切实地找到自己所需要的人才，也能使学生对该企业有所了解，在未来作就业选择时，可减少摸索时间。企业进入校园征才对企业和在校学生都有好处，且可灵活调适人力资源和就业市场的供需。

## 点子起家的经理

吴家录是新光人寿保险公司的总经理，台北市人寿保险同业公会理事长。他从事人寿保险业务多年，号称靠“点子起家”的经理。当时，“人寿保险”这几个字仍然是不受人们欢迎的字眼。不少人一听到“人寿保险”这个词就产生讨厌情绪，形成心理上的隔阂，使得保险业务在推广过程中，遭受极大的阻力。外勤业务人员常常被人们拒之门外。为了突破这一障碍，“点子经理”吴家录，便亲笔著文，在报纸上发表了一篇《讨厌的人寿保险》的文章。

这篇文章的题目是贬义的，由于不少人对人寿保险产生讨厌情绪，正中下怀，非要看看文章是怎样写的。正面文章反面作，文章的内容与标题并不相符，它采用有奖征答的形式，所提出的问题大都与人寿保险业有关。由于看在奖品的份上，读者的反映非常热烈，最后，邀请明星公开抽奖，对于未中奖的读者，新光人寿公司特派外勤业务员，登门拜访，并赠送纪念品，争取读者对人寿保险业的好感。结果，就因为这篇《讨厌的人寿保险》文章一举成功，为新光公司争取到将近新台币 3 亿元的保险。

## 挑剔餐具上的毛病

在台湾新华牛排西餐厅中，人们常常会瞥见邻座的客人双眼紧盯着桌上的碗碟，似乎在从上面寻找着什么。原来，他们正是在店主的鼓励下，挑剔餐具上的毛病。新华餐厅的老板为了避免因器皿缺损而造成不卫生和不雅观的现象，不仅要求自身加强对餐具的要求，还欢迎顾客参与共同把关。老板规定，只要客人发现碗碟上有一个缺口，马上就可以要求退款 100 元。尽管碗碟及瓷器家什，在使用或洗涤过程中难免会碰坏一点，有时也不太影响正常的使用，但新华餐厅硬是不容忽略。当然，来此就餐的顾客并非真是为了那区区 100 元的退款而检验餐具，却是借此来证实餐厅的服务质量和水平，无论是挑出或没挑出其毛病者，相信他（她）都会成为“回头客”。



## 免费拍照

台湾有家美容院，为了使美容的顾客留一张倩影，购置了一次成像的照像机。当顾客刚理完发时，免费为顾客拍一张照片，并当场赠送。顾客拿着美容过的照片，无不喜上心头，满意地离开。这使美容院生意大为兴隆。。

## 诱人的“十大危险”

在台湾有这么一个有趣的故事，一家旅游公司在做广告时宣称，在本地旅游有“十大危险”，警告游客当心，广告内容是：

- (1) 当心吞下舌头或胀破肚子，因为这里的食物味道太美了；
- (2) 当心晒黑皮肤或脱几层皮，因为这里的海滩过于迷人了；
- (3) 当心潜在海底太久而忘了上来换气，因为这里的海底生物太令人惊讶着迷；
- (4) 当心胶卷太少了不够用，因为这里的生动镜头取之不尽；
- (5) 当心登山临渊累坏了您的身体，因为这里的山青水碧，常使人流连忘返；
- (6) 当心坠入爱河而不能自拔，因为这里是谈情说爱、欢度蜜月的世外桃园；
- (8) 当心被这里的豪华酒店、旅馆宠坏，因为这里的服务太体贴入微了；
- (9) 当心与本地的所有人都交上朋友，因为他们太友善好客了”
- (10) 当心乐不思蜀；不愿归去。

该公司把这些言论编成小册子，大量印刷并免费赠送。“危言耸听”的广告宣传，使得游客们个个跃跃欲试，都希望早点到这个“危险”地方去饱受“恐怖的折磨”。结果，这则广告达到了极好的宣传效果。

## 欲擒故纵的绝招

要想使一种新产品家喻户晓，不仅要积极地进行广告宣传，还必须突破传统的思想模式。出奇制胜。

台湾一家服装公司设计生产了一种独具特色的儿童健身裤并不借血本在电视上大做“只送不卖，送完为止”的广告。

消息传出，立即牵动了成千上万消费者的心，首批投放市场的500件样品裤被一抢而空。众多怀着对孩子爱心的母亲闻讯赶来而没来得到，又不忍使孩子失望，纷纷打电话给该公司，表示愿意掏钱购置，请公司帮忙设法解决一件，以了心愿。连续几天，求购电话一直不断。

公司一看，时机已到。立即将大批早已准备的货物发往各销售点，同时又在电视上发了一条“启事”，声称：“为满足公众的需求，本公司特组织员工赶制了一批儿童健身裤，不日即可上市，谨希周知，每件收取成本费”云云。结果投放市场后一直盛销不衰，公司声誉也因此而树立起来，在公众中有了一个良好的形象。

## 争夺孩子有新招

台湾“麦田面包”为促销产品，每年定期邀请幼儿园的小朋友来参观，并免费招待面包。有人认为这是无效的开销。

但麦田面包的负责人洪氏的头脑却很清楚，他认为这不过是小投资，大回报。

因为现在做父母的大多迁就小孩，所以介绍小朋友认识“麦田面包”，等于从小培养小朋友对商店的“忠诚费”，未来这些家庭可能就是“麦田面包”长期固定的顾客了。

## 试用户心服口服

台湾的一家螺丝厂，生产技术和设备都属一流，产品的质量也远远超过市场上的其他同类产品。但由于生产成本提高，产品售价要高出其他同类产品三成左右。这就给产品的销售带来了一定的困难。

这家厂的推销人员想出了一个办法。他每到一家用户那里，总是客气地要求对方将该厂的产品和其他厂家生产的螺丝同放在一盆盐水中浸泡，然后再把螺丝一同取出，放在一旁晾起来，并向户主说明下周再来看结果。过了一周，这位推销人员再度登门，与户主一起对上周晾置的螺丝进行观察，结果，其他经过盐水浸泡的螺丝都已锈迹斑斑，惟有他推销的螺丝没有生锈。这时，这位推销人不失时机地将本厂的生间技术和设备的先进之处，产品的优越性，以及产品价格为何高于市场上出售的其他同类产品的原因，向户主作了详细的介绍。

他又与户主算了一笔帐；该厂螺丝价格虽然略高于其他同类产品，但由于质量高，折旧率低，还是比较合算的。特别是该厂的螺丝质量高，使用安全可靠，这个优点是其他同类产品无法比拟的。

经过实际试验和推销人员的详细介绍，几乎所有的用户都心服口服，自愿改用了该厂的螺丝。这样，该厂的产品终于在市场上占有了一席之地。

## 捉拿“歌星嫌疑犯”的销售奇招

“欢乐大追缉，全面捉拿两名涉嫌重大的影歌星——查有两名影歌星，曾因出版唱片，致使地下唱片猖獗，各界购买翻版唱片或录音带，每有杂音、跳针、断带等事，纷纷向唱片行提出严重抗议，扰乱唱片市场甚剧。

涉嫌触犯著作权法第三十三条第三项，应处三年以下有期徒刑，并三万元以下罚金。敬请各界人士各地唱片行询问详情，协助捉拿到案，该二人之亲朋好友如有知其行踪者，亦请协助劝导早日出面说明，以正视听。请向各地唱片行查询真相。”

上述：“悬疑”方式的广告，其实是台湾歌林公司音像出版部为推广新唱片所玩的噱头。

果然，过了没几天，又登出了“自白”：

陶大传、孙越（以下简称我们）出面澄清——

一九八一年五月以来，我们因全力投入一个制造欢乐的大计划，久未一起公开露面，致有涉及翻版印，逃匿的误传，事关名誉，特此郑重说明，还我二人清白，以正视听。

去年，我们的原版唱片、录音带，都名列排行榜第一名，这是因为大家的爱护，但是地下翻版卖出第一名，使大家在不知情下购买，必须忍受杂音、跳针、断带、音效差等种种缺点，大家买了受骗，我们更是最大的受害者。今天，我们出版的“欢乐大追缉”专辑唱片，总共花了八个月时间制作，原版的品质，音像相同“欢乐大追缉”活动，帮助大家认识原版，把真正的欢乐带回家。请向各地唱片行购买“欢乐大追缉”原版唱片，录音带。检举奖金：凡因提供线索而破获翻版地下工厂者，即赠新台币二万元整致谢。”至此真相终于大白，原来它是一个推销新产品兼打击仿冒的活动。在各种广告手法和创意都用过之际，能想出这么一个自编自导自演自唱“点子”，也算是匠心独运、别出心裁了！

## 轮班训练磨练员工的意志

台塑平均每年大约吸收 500 ~ 600 名的大专院校毕业生。大专新进人员由总经理处统一招考，考试成绩优异经录取后，便进入试用阶段，首先必须接受为期 3 天的“职前训练”。训练重点为企业管理，特别是让他们了解台塑关系企业经营体系以及人事、经营、生产、资料管理和成本分析等，使他们对台塑的各项管理制度与规范有一个初步的认识。

3 天的“职前培训”结束之后，紧接着就是为期 6 个月的现场“轮班训练”。大专的新理人员不论任何科系，不论将来派以什么职务，更不论他是谁的儿子，一律参加“轮班训练”。在 6 个月的训练期间，他们将被派到泰山、彰化、宜兰、高雄等厂区，直接到生产的最前线，实际参与轮班的生产作业。

轮班训练的过程中，受训人员除了参加生产作业，其它打包产品、搬运物料、保养机械都要去做、而且也必须和作业员一样，轮着上日班、夜班，同时，每个月还要提出心得报告，由主管辅导考核；6 个月训练期满后，再有总管理处派主考官到各厂区举办期满考试，成绩合格者才正式任用。每一部门的负责人要对厂受训人员的学习成绩负责。如果受训人员被主考官考倒了，部门主管也要连带受到责备。

轮班训练非常辛苦，这种训练的主要目的在于考验新进人员吃苦耐劳的精神，磨练他们的意志与耐力，养成正确的工作态度。对少数仍保持传统“士大夫”观念，不肯接受轮班训练，或是吃不了轮班工作苦头的人，纵使他们在校成绩名列前茅，台塑一概不予录用。

毕业于中兴大学的江荣俊，目前在台塑总管理处人事组服务，他也是“轮班训练”的过来人。他指出，虽然在大学他念的是企业管理，经过 6 个月实务性的工作，以往在课本上学的理论性名词，都能在实际工作中获得印证。经过轮训，他对连续性生产的过程可以比教授讲的更具体、更生动。以前在学校写报告总是泛泛议论，抓不到问题中心，但是现在利用轮班训练的体验，做专案改善时，已能针对问题提出具体的建议。

## 强势新媒体

台湾的罗莎食品公司大量寄发直接信函，表明该公司饮料产品外包装将免费为候选人打广告，只要候选人购买该公司饮料产品 500 箱以上，公司将免费代印与饮料背面同等大小的候选人宣传照片贴纸，供候选人直接贴在产品上。罗莎食品公司的“饮料拉选票”的宣传形式，立即引起了许多候选人的高度兴趣，他们纷纷向该公司探询细节，并决定当候选人号码敲定之后，就立刻打电话来订购。这项命名为“出奇制胜的强势新媒体”促销活动，是罗莎公司董事长林纯业构想出来的。他认为，促销活动与选举结合起来宣传效果十足，且极具“亲和力”。



## 抢夺先机

顶宏企业集团的母体，是台湾顶新油脂公司，于1988年10月到大陆寻找商机，在目前台商中算是起步早的。

台湾“顶新”首先于1990年在北京合资成立顶好制油公司，由于推出“顶好清香油”造成轰动，也得到意想不到的销售成绩；“顶新”决意快速扩大在大陆投资。

2年之内，先在新加坡成立顶宏国际控股公司，其后成立了济南“顶利”，秦皇岛“顶吉”、天津“顶益”、北京“顶志”、辽宁“顶新”及台北“顶杰”贸易等多家公司，台湾“顶新”摇身一变成为主体在大陆的“顶宏集团”。

“顶新”为何在如此短时间内在大陆扩大投资，由1家变为6家？“抢夺先机”是其首考虑的因素，因此顶新采取“草绳围山头，先围先赢”策略。

## 向蚂蚁学习

台湾地球综合工业股份有限公司利用各种在职训练和福利措施，号召员工向蚂蚁学习。这听起来似乎很可笑。其实不然。

在蚂蚁世界里，小小的蚂蚁靠着集体的力量能制服比它大几十倍以上的敌人，这早就是人人都知道的事实了。常常有人说人类如能像蚂蚁一样合作，就能战无不胜，攻无不克了。对常人来说，只不过是说说而已，很少真正体验蚂蚁合作的更深一层的意义。地球综合工业股份公司经理发现有些员工有水火不相容的现象。平常不说话，甚至有事也不互相帮忙，实在是企业成功的威胁。开始曾经想用调职方式隔开，或用劝导方式来调解，发现这些只能收一时之效。经过长期细心的观察，发现造成不和的主要原因也只是这些人主观性太强或争一口气而已。

有一天，机会来了，万国戏院放映一场叫做“红杏出墙案外案”的电影，一个被大家认为是杀妻犯的现职警官，结果是个大好人。总经理文刻选定一天请全体员工看，让他们了解光凭主观不能看清楚人的本质，应该认清某些不可否认的事实。看了电影，总经理又趁热打铁，成立了员工奖惩委员会，由员工自己组成，并不像一般公司由高级职员组成，完全是员工自己对自己行为负责，即便是总经理也无权处罚或奖励员工，结果对安抚一些心理不服的员工起了显著作用。渐渐地，奖惩委员会进一步用鼓励代替处罚，使公司员工人人平气和，彼此间鸿沟也慢慢消失了。一个融洽的大家庭，一个有旺盛斗志的团体形成了。

人和是地球综合工业股份有限公司的基础，在这个基础上，又创造出了能人，融洽的环境让每个员工发挥自己能力的最大值，公司因此也得到了新的发展。

## “野狼”成为抢手货

台湾三阳摩托车为了取得市场竞争优势。在新产品上市以前，连续 6 天在报纸上刊登巨幅广告，提醒消费者注意。第二天，台湾两家主要报刊登出一则没有注明厂牌的摩托车广告。内容是：“今天不要买摩托车，请您稍候 6 天。买摩托车您必须慎重考虑。有一部意想不到的好车就要来了。”第二、三、四天，内容一样，只换天数。到了第五天，广告内容改为“让您久候的这部无论外型、冲力、耐用度、省油等，都能令您满意的野狼 125 摩托车，就要来了，烦您再稍候两天”。第六天的广告，内容又改为：“对不起，让您久候的三阳野狼 125 摩托车，明天就要来了”。第七天野狼 125 摩托车正式上市，报纸上刊出全页巨幅广告。市场大为轰动，“野狼”成为抢手货，这位创造销售奇迹的厂家名声大振，并成为台湾广告史上的一段佳话。

## “品饭师”

在台湾，米饭是人们的主要食粮。蓬莱米、再来米等都是优良品种。当地的农业部门，为了进一步改良品种，满足人们不但要吃得饱，还要吃得好的愿望，真是使尽法宝，培养出一批专门研究饭是否好吃的“品饭师”。“品饭师”的职业就是专门吃饭、品饭，他们每天都要用不同品种的米煮好4锅饭。煮时，每一锅米、水、重量及用的时间都一样。饭煮好后放在4个盘子里。首先，品饭师要一一闻香味。评出分数填在预先准备好的表格里。接着，要夹一口饭放进嘴里，轻轻咀嚼，感受饭粒的软硬度和弹性，用舌头去感受味道，最后再把结果一项一项填在表格里。品饭时，环境要求安静，不能说话，也不能讨论。当饭盛上来后，要端坐凝神一会儿，再专心一意地品饭。台湾的米质研究所共有8位品饭师，他们每天都要品味各地送来的米。品饭师品饭时间长了，难免也会感到厌倦。但是，对那些一看就知道不好吃的米饭，也要耐着性子，客观地品尝，他们都把吃饭当作神圣的使命。什么样的人可以做品饭师呢？第一不抽烟，第二不喝酒，第三不嚼槟榔。还有，品饭的前一天，除烟酒不能沾外，咖啡、茶、或是其他影响味觉和嗅觉的东西都不能碰。个性要沉着，耐得住气，同时还要有一个嗅觉很灵敏的鼻子。

## 台湾百货业的新招数

随着消费者要求比过去日益增长及同业竞争日趋激烈，百货业者单纯以商品陈列来达到销售目的已愈来愈难，而改以休闲化方式，举办各种活动带动消费者的购买意愿，已成为台湾业者的致力目标。

高雄市百货业者举办休闲活动带动人潮已成为最近趋势。如大立伊势丹百货公司在全面装修重新开业后，接连推出各种别出心裁的活动，最近推出第一届“中日”拼布艺术交流作品展，吸引不少民众前来参加。这种拼布艺术最早源自美国西部拓荒时期，当时因物资缺少，美国妇女利用剩余布料拼成实用而且美观的日用品。此项手工艺传至日本后又带入台湾，在高雄是第一次举办这种展览交流活动。接着该公司又推出池坊发展，这种池坊发于日本，是将花材的自然、生长及花器造型、人的精神来表达花的再生之美。这种花艺过去在台湾南部很少见，现已相当流行。

百货公司推出人间系列讲座，推选名人士演讲，以及举办男女内衣展、泳装展及各春装展等活动。该公司经理林佐振表示，台湾南部地区比北部地区各项活动都有落后情形，该公司希望以休闲性活动带动南部各项热烈气息，使消费者可在购物时以休闲方式进行，不是单购物而已。

远东爱买选品中心成立后，也将休闲式活动列为重要措施，经常在公司阳台举行歌唱比赛及各项趣味竞赛，对增加消费者前来购物有积极作用，加上附近逐渐成为高雄市新的商圈，业绩进步甚快。该中心过去还推出多项提高消费者购物附加价值的活动，如提供免费电话、免费出借婴儿车及雨伞，每星期一、三、五举办卡拉OK大赛活动等。这种活动主要也是为了使顾客有更好的休闲活动，并不单纯为了提高营业业绩。

大统百货公司过去曾多次举办父亲节打领带活动，甚至在百货业首创包粽子趣味活动，近来又举办喝啤酒比赛和波霸比赛，也获得顾客好评。目前该公司正在全面装修，各项活动将在修后继续推出，计划以全新面貌给高雄地区消费者更好的购物环境，并把这种休闲式活动作为未来重要的新经营方向。

由日本与台湾方面合资的新光三越百货公司在1993年1月举办的恐龙展带来约30万的人潮，使该月份的营业额比前一年同月份增长七成。此外，该公司每年还在举行两次换季拍卖时提供折扣。该公司正筹划在台湾设立6家分店，总经理古山宏说，增加分店就有较大的采购优势，因此，可提高自营商品比例，给消费者较好的价格。预计第三家分店成立后，自营商品比例将从目前的5%提高到20%左右，届时自营商品不仅从日本进口，也可能从香港、欧洲进口和在台湾采购。同时，6家分店除都提供明亮、舒适的购物空间外，在商品、装潢、行销等方面作不同规划，如站前分店的流动人口较多，包括学生和上班族等，故使此店更多的迎合青少年品味，而信义分店则将针对当地上班族做规划。

近年，台湾正在研究、探讨引进美国与日本等国兴建大型购物中心的可行性。这种综合民众休闲、购物、文教、娱乐等多项功能购物中心，越来越成为台湾各界关注的热门话题。目前，台湾尚无这种大型购物中心出现，但上述台湾百货业结合消闲活动的做法，说明人们从理念上已开始向购物中心转型，预计不久后，这种大型购物中心将会在台湾出现。

## 台湾连锁便利店谋求突破发展瓶颈

根据台湾流通业者的估计，至 1992 年底，全台湾共有 3000 多家便利店。若按业者估计平均每 6000 人即可支持一家便利店间的恶性竞争，又酿成便利店的经营困境。为此，采取连锁中同盟经营型，通过众多据点，统一进货，集体刊登广告，达到降低成本、提高竞争力的目标，已成为目前台湾便利店经营方式的主流。

台湾的这种连锁形态的经营模式，通常采取由总公司向加盟者提供经营渠道、训练及行销策划资源与支援，加盟者则付给总公司加盟金、或与总公司分配营业利润。这种模式可使有意创业的人，不必重新摸索经营知识及实务，降低失败的机率，但要付出一定的成本。而双方的加盟关系以契约的方式作为权利义务的规范。台湾连锁店协会为了深入了解台湾连锁店的发展瓶颈，于 1992 年底和 1993 年初对 22 家连锁后的负责人进行问卷调查，结果发现 1992 年影响台湾连锁店业者经营的要因，一是人才招聘困难，二是店租上涨，三是经济不景气，购买力薄弱；而各店在 1993 年的经营重点措施则放在提高顾客满意度人才招聘与培训、商店自动化等几方面上。另据台湾食品工业发展研究所副研究员陈玉玲的分析，当传统功能的便利店达到饱和，结合相近客层、可使用相同资源运作的二种不同行业所组成的复合店就会应运而生，如便利店结合加油站、药房、洗衣店等，成为多功能的复合店。如“统一超商”便利店目前虽未设置复合店，但未来可能考虑以区域性展开试办。该店在评估设店时，首先考虑是否为汇聚人潮的“磁点”，如车站、学校、医院等；其次为主要干道的三角窗。“富群超商”（OK 便利店）在创立之初，即以乡镇作为主要市场目标，避开都市，减少商圈重叠性，但却有消费人口数量不足的问题。

在自动化方面，许多便利店都发展了电子订货系统（EOS）和销售时点管理系统（POS），务求直接接受各门市传播的各项讯息，以利进行销售、顾客、财务等的分析，作为调整商品结构和拟订策略的参考。如“富群超商”有感于人力不足不是短期内可以解决的问题，在两年前就展出“二年三阶段电脑化”工作，已先后完成店中进货、销货、存货电脑化，电子订货系统已上线，销售时管理系统也已完成测试，现已在三个店中试用。因此虽近两年来不断增设新分店，“富群超商”却没有增加人事的费用，始终维持人事费占业绩 1% 的水准。“统一超商”也已完成电子订货系统作业，并正在进行销售时点管理系统的区域性测试，预料可满足消费者的即时性需求，同时也有助于业者的后勤管理。由于各地消费习惯不同，台湾连锁店业者也依各区域特性调整经营模式，逐渐采取区域行销的概念。“统一超商”在 1992 年达到 700 家规模后，认为台湾地区各地消费习惯差异颇大，为有效控制各区商品结构，在 1992 年 9 月成立区域行销课（科）。以饮料类为例，中南部气候炎热，冷饮畅销，而咖啡在台北较为畅销，因此南北的商品结构应有所差别。

不仅如此，还可细分为风景区、海滨区等，风景区的门市需加强胶卷产品的种类与数量，海滨区则增加销售泳装、泳具等。除商品结构有差异外，各地价格也有因地制宜的情况，特殊品大多采取统一售价，以免混淆，但选购品由于强调流行、设计与款式等，所以在价格上可较具弹性。这就是说，理论上连锁业既号称连锁，则无论产品、价格都应尽量相同，但实际执行上

有困难，所以可依业态不同略有差异，形成连锁业招牌连锁，但经营内容不连锁的情形。

## 朝复合式商店转型的台湾零售商店

传统商店的开设是依商品而分，如销售肉品者谓之肉店，销售布匹者谓之布店，等等，但社会在不断变迁，人们的生活形态也不断改变，以往“人随店”的消费方式已渐演变成“店随人”、“顾客至上”的时代，于是，复合式商店随之兴起。所谓复合式商店即结合多种不同营业种类的零售商店，它具有与消费者生活紧合的功能，并可以有效掌握顾客消费额度，故近年来在台湾颇受业者看好，不少业者纷纷朝复合式商店转型。

例如一家名叫“顶呱呱”的炸鸡速食店的两家分店于1992年底推出结合艺术精品中心的复合型店，据该店副经理史明法介绍，由于饮食业市场竞争激烈，再加上经营者兴趣和策划，才会把现有的店面改换成多功能的复合型店。据市场调查研究，该店的顾客以18岁至30岁的女性为主，为配合这些客的需求和品味，才设计出以上班族女性为诉求对象的艺术精品中心，结合在原有的速粮店面中，这样除了营利外，还有吸引人潮驻足和美化门面的功能。该店现每月卖出约150件艺术精品，营业额在70—200多万元台币之间，最好卖的精品是进口手工沙发、橱柜等，公司方面觉得未来还会继续发展。另一家小豆苗食品专卖店，也于1992年5月转型为复合式便利店，其经营方式以原来的休闲食品为主，再转型为复合便利店，结合泡沫红花、冲印、文具、五金、百货、冷冻食品、日用品等。其42家分店改为复合式店后，由于消费者多了选择，反应很好，各店业绩也攀升了不少，该店主要考虑到顾客层中大多数属于年轻的一代，重视休闲和娱乐，故这种结合型式完全是对年轻人设计的，转型后其消费群从原来青少年到青少年相关的亲朋好友，而成为既是社区型的休闲复合店，也是学校型的休闲复合商店。由于在经营店中的推行成果受到经营者肯定，现正计划往加盟店扩展。创造复合式经营方式已10年的金石堂公司，对于所属各店的营业种类则不严格限制，而是当地商圈最适合的来规划，不过基本上不出图书、文具、卡带、服装、餐饮，以及最近推出的生活杂货类。

现在每个连锁店至少都有两种类结合，其经营效果也相当成功。台中的新际领带服饰公司，则把领带服饰的生意和餐厅、洗衣店结合，在三通餐厅和洗衣店中，或设立进口服饰展售的卖场，或利用洗衣店的墙面设置领带展售架，使既有的空间能得到充分利用。关于这种复合店的经营策略，“吸引力服饰公司”认为，复合店的开设要针对客层的分析和了解，才能发展得好。“丽婴房”提出，复合店的开设并不纯粹是为了营业上的收益，有时服务顾客、吸引顾客才是主要的目的。

台湾“新界名品百货公司”则认为，复合店必须确切掌握不同商品的共同客源，做各业种最好的搭配，才使复合店中结合的业种能同时受到前往消费的顾客喜爱，才能相互带动购买欲。还有人指出，虽然复合店被零售商视为吸引更多顾客，提高来客消费额的重要手段，但并非每家零售店都适合，也不不少转型失败而收起店面的例子。因此，在复合店经营型态的风潮下，如何抉择自己的方向，要走专门店还是复合店的路，要结合哪些经营种类才能被消费者认同，这些课题正是零售业者要努力思考的。



## 新兴的台湾批发仓储业

批发仓储这一行业在台湾是 1989 年才从荷兰引进、发展起来的。最初经营这一商场模式的是台湾一家规模宏大的超级市场，名叫“万客隆”。本来，台湾流通销售业的发展已相当强劲，百货公司、超级市场、便利商店、传统市场与杂货店林立，但由于工厂出厂产品转化为商品销售的流程过长，消费者普遍抱怨商品一端的零售价偏高；此外，由于都市地狭人稠，交通阻塞严重，人们到百货公司或超级市场购物时，常常找不到泊车的地方，间接影响了采购的意愿。

为改变这种状况，原在三阳机车任职的张国安自立门户成立“丰群集团”，于 1989 年与荷兰 SHY 集团签约，引进“万客隆（MARCD）”商场模式在台湾经营，他本人出任董事长。这家超级商场与传统行销门市相异的主要特点，一是在商品来源方面，所有“万客隆”商品部直接向生产厂商下单订货，或直接由国外进口，中间不经过任何批发商。所以商品价格比市价低 18—30%；二是在销售对象方面，“万客隆”的宗旨是供应商与零售商之间的桥梁，所以它限制购物对象为公司行号及零售商店，凭申请核发的“万客隆卡”才能入内购物，店内商品多是半打、一打或整箱包装，如大量采购。还可压低售价；三是在商场设置方面，“万客隆”设在市郊，拥有宽阔的免费停车场，商场采用开放式货架陈开商品，除必要的空调设备外，内部无华丽装潢，这样可把商品间接成本降低到最低。“万客隆”座落在与台北相邻的桃园县八德乡，它楼高 6 层，占地面积 3.96 万平方米，首层是宽敞的停车站，可同时停车 1250 辆，商场内部面积在 1.5—2 万平方米以上，各种商品包罗万象，宛若一座“商业都市”。

由于上述特色，开业后又逢新春佳节，故开业不久便创下一天营业额 4000 多万元新台币的佳绩，并在台湾形成了一股“万客隆旋风”。台湾有关方面也对“万客隆”持肯定态度，认为它对平抑消费物价有正面效果，还把“万客隆”的经营模式定为“批发仓储业”历经 3 年多的经营，“万客隆”已取得骄人的营业成绩，稳坐台湾批发仓储业第一把“交椅”。目前，“万客隆”已拥有桃园、台北内湖、五股、台中乌日、台南、嘉义、高雄等 7 家分店，每家分店都有 2.5 万种商品出售。目前，该店已开始评估前来大陆设点的可行性，据称，大陆的个体户型的流通业者和机关团体，将是“万客隆”赴大陆开店的主要顾客对象。

## 台湾自己动手做家庭用品中心

自己动手做“家庭用品中心”是从欧美、日本发展起来的新商业形态。这种商店中售卖的，一般是除食品以外的家居生活必需品，也就是以工具、五金、家具、宠物、园艺用品等为主，强调的重点是价格低廉，顾客又可以发挥自己动手的乐趣。

在欧美等先进国家，工资昂贵，民众大多居住在郊外，所以这种强调不必请工人，就可以在商店购得家居所需用品和维修器材的商店便大行其道。日本因近年推行周休二日制，工资也高昂，再加强调生活上自己动手的乐趣，使得“家庭用品中心”这种形态的商店也很有发展空间，而且他们还将美式家庭用品中心的形态稍做修改，以更符合日本人的生活形态。目前，日本的这种商店已超 1500 家。

台湾的工资近年也日见高昂，因此这种强调自己动手的家庭用品中心在数年前就已引起商的注意。不过，正式把它引入台湾还是 1992 年底的事。台湾亚大电机公司在和日本思洱思集团的合作下，于 1992 年 12 月在台湾成立首家称为“亚大家庭用品中心”的自己动手商店，而且采取“台湾资本，但委托日商全权经营管理”的新合作模式，毫无疑问，它是一家以日本的经营形态为范本的商店。在这个中心里，日本进口商品约占 70%，整个场地陈设也强调日式设计，当然也依台湾需要做了一些本土化的修正，但整体而言，仍然是不折不扣的日本家庭用品中心的翻版。

不过，由于日本式家庭用品中心经过“东方化”的改良，已经和美国那种纯然要民众自己动刀、动锯的自己动手做的家庭用品中心不同，很适合台湾的民情，民众也不要花很大功夫，就可以在商店中一次购足家居必需的用具、用品。目前台湾的这种自己动手做的商品还不普及，引进来的商店大多是五金和汽车零件商店。“亚大家庭用品中心”便售卖两者的 26 个专门业别的产品。

在台中的另一家这类商店也一样，据称最受欢迎的是简单的汽车零件和保养品，如装饰品、照明灯、机油添加剂等，方向盘则是滞销品。这些商品动手做的部分较容易，技术性不高，产品以轻巧、故最畅销。而且，这种店除货色齐全外，规划得整齐、美观、明亮，和一般兼卖汽车零件的传统汽车维修厂那种肮脏、零乱的环境，形成强烈的对比。在这种店中，看汽车用品就像逛百货公司一样舒服，十分吸引年轻消费者。只是喜欢逛和买来自己动手做，其间毕竟有一段差距。商品则愈简单、不必花大多时间组装的，愈能引起消费者的兴趣。

台湾行内人士指出，新商店经营形态不断开发，提供符合现代人生活的各式商品，就像传统杂货店会受到现代超级市场的淘汰一样。这种自己动手做家庭用品中心将使传统五金商店受到冲击。由于这类商店所提供的器具、商品，使顾客不需另请人工，以一般居家维修工程来估计，约可替消费者节省三成到五成的费用，目前甚受顾客欢迎，具有很大的发展潜力。但行家也指出，家庭用品中心投资大、商品回转又很慢，有时一个家庭一两个月才采购一次，故开这种店的风险不低。

要发展家庭用品中心，货源要充足，尤其中、低价位的商品要足够，这样才能有助加速拓展这种新的商品形态。另一方面，硬将美式、日式的经营模式套用过来也是不行的，必须不断进行本土化调整，改进商品结构，以发

展出符合具体环境的家庭用品中心，使其走向多样化、合理化、丰富化，才是这种新形态商店的生存之道。目前，单一类型的自动动手做商店，如汽车、百货、五金等，可能比较适合当前业者作为开始发展的基础，至于综合性的家庭用品中心，在台湾的发展可能还要一段时间。

## 提供休闲场所听 KTV 和 MTV 店

以台湾 ,KTV 和 MTV 两个行业都被归类为娱乐健身业。KTV 提供影碟或录像带让顾客观赏。MTV 则提供伴唱设备让顾客高歌。由于两者设有包厢使顾客享受不受打扰的隐私空间。因·100·而极受消费者欢迎,甚至成为台湾城区闲活动的重点。最近二三年来,KTV 和 MTV 店在台湾如雨后春笋般风行起来。

目前 KTV 让遍布大街小巷,许多商业大楼几乎每层楼都悬持 KTV 招牌。早期投入经营该行业者绝大多数可说已成富翁,导致跟进的业者愈来愈多。这些业者多半未评估该行业的生命期(市场包容量),在相互竞争下,一些财力不很雄厚的业者持续走下坡,歇业或出让者越来越多,有的是改变经营方式图生存,如引人色情,准备捞一笔后再出让。

据统计,全台湾的 MTV 的数量已从 1988 年全盛期的 593 家,减少到 1993 年初的 150 家,而 KTV 目前近 2000 家。据台湾行内人所谈,正统 KTV 经营不易,近来业者多采用“薄利多销”、“连锁店”的方式经营,这种方式只提供唱歌场所,装潢格调不低,也提供点歌及舞台设备,各种附属设备相当齐全,上台演唱上一曲,排场不亚于一般饭店驻唱歌星,经营形态有如传统的卡拉 OK。这种改良式卡拉 OK 最低消费 85 元台币,包厢分大、中、小三种,包厢费每小时 270 元至 400 元台币,大型包厢大小和一般传统卡拉 OK 的规模相当,可容纳的三四十人。

在激烈竞争下,不少业者都已开始“削价”,一开始有业者推出在非假日的晚间 7 时前,包厢收费打折(普遍只收七折)的做法,现已成为习惯。还有部分业者想出“自助式”的点子,在店内设小卖部,并准许顾客自带食物或酒进场,仅收包厢费用。高雄港都地区的 KTV 业者采用这种低消费方式,确实使 KTV 在港都起死回生,消费群范围扩大,一般家庭都花得起,有些家庭或亲朋好友生日也会选择在这种低消费的自助式 KTV 娱乐。

而色情 KTV,多半是男人的交际场所,也是寻欢作乐者的去处。这种店多数采会员制,顾客必须由熟人介绍才能进场,消费额很高。KTV 和 MTV 这种营业场所的特性就是讲究隔音和隐秘性,由于间隔多,音响高,万一发生意外时,警讯不易被听到,因此,须特别加强防灾设施,如采用耐燃间隔材料,用防火材料装潢,定期对员工进行消防演习和安全讲座,尽可能建在低楼层,有的还在每间包厢里张贴有楼层平面图或逃生指示图等。据称,台湾现时的 KTV 符合安全要求的不到 5%, MTV 的合格率也相当低。

## 台湾公关与企业管顾问公司

近年来台湾岛内的消费者意识抬头，环境保护运动迭起，台湾工商业者大都不得注重与社会大众进行良好的沟通，从而新兴的公关公司市场发育起来。

这在 1987 年里表现相当明显。除了各大企业如台塑、杜邦台电等纷纷设立专门的公关部门外，专业的公关公司也成为看好的行业。现有的台湾公关公司中较知名的，以 1968 年成立的国业公司为最早，而博强、联太、众望，以及广告公司兼营的奥美、凯诺，还 1988 年成立的精英等公关公司，业务都有大幅度增长。在社会各方面的互助下；台湾公共关系的型态，也呈多元化发展。

资格最老国业公司属于美国国际公共关系公司 (IPR) 的台湾分公司，曾接受其服务的客户包括化学领域、贸易商、外国银行、旅游业、钟表制造业及电子工业等，其中较为有名的有荷兰国际发货中心、澳洲西太平洋银行及庞德罗沙餐厅等。以代理外商为主的博强公司以及联大公司，则专门从事对外公共关系业务，以小组方式为客户服务，除少数岛内客户外，如必治妥、华尔街日报等报商，均以博强为台湾公关业务的唯一代理。联太国际公司是现在台湾最大的公关公司，公司设有 32 人的公关关系业务处，还有管理处，出版业务处。服务的对象包括西屋、飞虎、惠浦、IBM 等，其他如“国贸局经建会”、中欧贸易促进会及少数银行，也曾委托该公司代为制幻灯片、简介及代办开幕式等活动。

众望企管顾问公司自 1985 年开始，也兼营公关服务。强调与企业顾问业务结合，从人事、行销、财务等不同方面，提供较为宽广的服务。奥美广告公司也从 1987 年开始，成立国际公众关系中心，加入母公司 OOLLVY & Mather 的公关业务阵容。在其客户中，以生产消费性产品的企业占较大比例。凯诺广告公司的公关部门，也隶属于一家国际性广告集团。精英公关公司是 1988 年才成立的，由于其负责人出身资深报纸记者，所以对于媒体宣传十分擅长，更由于承担太平洋崇光百货公司的开幕筹备工作，该公司名气大扬。

上述台湾较具名气的公关公司，除联大有较大规模的剪报服务外，在其他项目均大同小异。总的来说包括：公关咨询与企划、调查研究、销售促进、形象塑造活动、政府关系、媒体活动与咨询、印刷品设计与制作、代办广告、危机事件预防、帮助打开国际市场、代为安排游说活动等。1988 年以来，除少数台湾公关市场竞争，也带人“国际化”的境界。同样为企业服务、协助企业发展的是企业管理顾问公司。台湾的企管顾问公司经过近几年的发展。已开始走向专业化的道路，其服务素质普遍提高，可协助企业根据性质、大小、成长阶段、问题核心等，提出具体成熟的制度活动和规划建议，对企业的发展甚有助益。

目前，台湾企管顾问公司服务的方式大致可分为两种模式，一为年度驻厂顾问服务，内容包括以年度为单位，签定顾问服务合约或逐年续约，以协助企业规划当年内的业务执行计划，并与业务相关单位共同推动执行，定期驻厂服务、汇集资料、召开会议、掌握企业发展脉搏，并每年向企业提出书面业务报告及建议，向企业收取年度顾问服务费为业务酬劳。第二种是专题顾问服务，即会对专题进行规划，并配合业务单位共同推动执行，或以专题方式进行顾问服务，逐题报价签约，或就委托专题执行状况提出书面报告或

简报等。不过，企管顾问业目前在台湾尚未成熟，现有有规模的企管顾问机构大多是在台湾当局的支持下工作的，许多都靠当局拨经费补贴。

## 兼营健身器材的台湾美容健身院

台湾有家名为“神乐美容沙龙”的美容健身院，内没有齐全的健身设备，还有5台健身床。这里每天人潮来往，生意十分兴隆。

客人在院主陈女士的指导下使用各种健身床是利用怀炉的原理，加上适当的温度及热疗法、红外线的渗透治疗，可产生很好的医疗效果，许多经医师诊断为无法治疗的疑难病症，经过这种健身治疗都痊愈了。而且，躺在床上使全身筋骨舒畅，血液循环良好，令人十分舒服，因而大部分人做完后都不愿起床，而且多数成为常客。其实这家健身院是完全免费的服务的，即使你天天来使用健身器，也仍然免费且受欢迎，而陈女士每月超出6万元的收入，靠的是出售健身器材来维持的。

也许有人会问，为何不一开始便做健身器材而舍近求远开个健身院呢？陈女士解释说，健身器材和效用除非自己亲身体验，否则是无法说服别人相信的，而且只用一两次并不会有什么成效，必须长期使用才有显出它的优异的功用。所以到该健身院做健康治疗的，最后毫无例外的，都舍不得停止使用健身器；长期免费使用后的客人，最后多会要求购买一部。使该院的生意不断兴隆起来。有趣的是，那些到此使用免费治疗的人，在恢复了健康之后，仍然常常到这个健身院来，他们向新客人讲述自己的经验，并自动去帮助新客人，并且不断地介绍朋友、邻居、亲属、熟悉的人来做健身疗养，使得该健身院的新客经常络绎不绝；新来的客人有旧客人替他们详细解说健身器的使用法，不久新来的人对环境熟悉了，他们又热心教导下一批的新来者。外人刚进来时，都以为他们是推销员。

陈女士说，这是因为她的健身院是以服务为目的的缘故。由于完全免费开放给社会大众使用，因此客人们也会彼此互相帮助，而乐于为别人服务，这种服务热潮象滚雪球一样，越滚越大，到这个健身院来的人也就越来越多。正是在社会需求殷切的情况下，许多相同性质的健康美容院相继成立。现在这种健身院在台湾已相当普遍了。有的人利用自己的住家，腾出一角来经营健身院，有的租一层公寓，有的则在大楼中大规模的经营，这种大小规模的健身院到处都有。大多数的经营者是家庭主妇，她们将健身院当副业，收到相当大的利润，其中一部分更是以此服务事业为生存地目标，并不计较利润，陈女士便是把工作看成她生活的希望、生存的意义，她从中获得无上的安慰和成就感，这不是金钱所能取代的满足。

像她这样一心只想为来访者恢复健康而努力，忘了眼前利益的人，结果利润反而高出那些专门为营利而奔波的人。

## 新世纪台湾最具潜质的服务业

为了探求就业市场的新趋势，台湾《天下》杂志于不久前访谈数十位服务业的资深业者和观察家，通过他们专业敏锐的眼光，扫描出 15 个新世纪的新机会。在他们眼中，最有发展潜力，最被看好的工作不只在金融、保健与教育，也在社会募捐、小资创业、影片制作和企业公关上，每项工作都值得注目，或者尝试。以下是他们所看好的新世纪台湾最热门的服务行业。

(1) 投资银行业务专家台湾发展金融市场的最大障碍，是人才大量缺乏。一方面，因应金融国际化趋势，开放金融机构设立新分行与海外分行，国外首当其冲，会需要大量的国际金融人员。眼看岛内商业银行竞争愈来愈烈，纷纷向国际化、投资银行发展，包括交易员在内的各种投资银行业务专家，将是今后三五年内台湾金融市场最看好的人才。他们须具备的条件是：国外金融人员需具备工商管理硕士学历并精通财务或国际金融；交易员需具外汇、票券等相关知识，有工商管理硕士者更佳。

(2) 精算师台湾的保险市场已开放，进驻的国外保险公司和本地的新旧业者，不管在数理部门或企划、投资业务上，对于精算师的需求只会有增无减。娴于风险规划、评估保险的危险程度以制定合理的保险费率的精算师，俨然已继医师、律师、会计师与建筑师这传统“四师”之后，成为台湾就业市场最新的金饭碗，而且普遍僧少粥多，供不应求；走向主管行列的资深精算师，更成为炙手可热的高收入群。精算师应具备的条件是：数学系或经济系毕业，通过岛内或海外的精算师资格考试。

(3) 保险经纪人台湾将于 1994 年实施“全民健康保险”，民众对保险的重视急速增加，而且保险的种类和内容不断出新，一般人的常识已赶不上专业的成长，加上理财风气盛行，人们期望以最少的金额获得最大保障，于是保险经纪人的角色越来越重要。保险经纪人的条件是：通过考试取得执照；个人工作者需缴 20 万元左右台币的保证金，经营公司者则为资本额的 15%，但不得低于 60 万元；最好兼具内、外勤经验。

(4) 不动产仲介顾问金额大、交易复杂高度的不动产买卖，近几年在台湾已经开始向顾问型态发展，不同于以往偏向买或卖单方面的代理角色。未来的经纪人将凭借专业知识，扮演居间的仲介角色。不动产仲介顾问的条件是：大专生（思考、判断和学习能力较佳）以上，科系不拘；态度诚恳有耐心；口才其次，能获客户信任最重要；人格特质稳定。

(5) 商业法律律师台湾的律师业，在最近面临重大改变。台湾当局颁布的“六年建国计划”为岛内增加不少法律事务上的需求，尤其金融业的开放带来新金融环境与产品，都需要律师提供及时的法务配合。加上公平交易法、著作权法陆续实施影响，未来，能够处理公平法、著作权法与包括证券在内新兴服务业法律案件的商业律师，都有成为热门律师的机会。商业法律律师的条件是：法律系毕业、通过特考取得律师资格之外，最重要是能在执业时，累积相关经验；外交能力要强；要有灵活度，因为法律既互通又常常变动，需要自己多花功夫去精通。

(6) 老人医学医师在台湾，老年人口愈来愈多，但各大医院不但尚未正式设立老人科，同时也缺乏受过正规训练，取得资格的专科老人医师。今后这类人才的需求将越来越迫切。其条件是：具备内科或家庭医学科医师资格，再经训练、考试成为老人专科医师。



(7) 慢性病护理人员在台湾，随着分工精细，护理人员走向分科并成立护理师制度已成为医护界的共识。据台“卫生署”估计，到2000年，糖尿病将跃居台湾民众死亡原因的第二位，其他如心脏病、精神病等也将大增。这些慢性病尤其需要专科护理人员的照顾。慢性病护理人员的条件是：仿照美国专科护理师制度，需要获护理学硕士资格者。

(8) 幼稚园老师在台湾，幼稚园老师的角色已从教唱游戏、分配点心转变到抓住孩子学习的特质，提供机会刺激其创造力。二次大战后带来的台湾婴儿潮出生的人，他们的孩子已到了进入幼稚园学习的阶段，因此社会上需要越来越多的幼稚园老师、台湾“教育部”也计划于1993年以50亿元台币的经费推动幼儿教育。

幼稚园老师的条件是：高级幼保科或大专院校相关科系毕业；必须非常喜欢小孩，因为他们有时要扮演妈妈的角色。

(9) 感觉综合治疗师有人必须通过感觉系统才能接受环境的刺激，并产生适当反应。而有暴躁、好动不安、敏感、笨拙或自闭、情绪困扰等问题的儿童中，约有30—60%是由于脑神经有生理缺陷或是发展迟缓而对感觉判断错误所造成。感觉综合治疗师的任务，就是针对这类儿童，借游戏方式做综合训练刺激他们的脑神经，进而改善其身心状况。其条件是：主要受过物理治疗或职能治疗的训练；有耐心；思考有弹性，可以针对不同的病人设计适合的课程。

(10) 管理顾问改善企业体质，以适应更复杂多变的国际竞争，这已成为今日台湾企业主要焦心的问题，而传统由老板亲信或秘书负责人事，已不足以应付这个局面，于是便需要专业的管理顾问，以便针对公司的需要，拟定在职教育的训练计划、编教材、上课，并且不断开发新课程以满足新需求。管理顾问的条件：必须具备财务、行销、资讯、经济、会计等本行的专业知识和企业实务经验，通常有硕士学位；曾接受讲课、教学的训练；个人魅力也很重要。

(11) 工业设计师台湾制造业目前正发展到一个必借助设计来提高产品价值的关口，加上著作权法已通过，知识产权受到保护，以及民众生活水平提高，人们希望拥有精致的物品。以上都是促使工业设计大受重视的主因。工业设计师的主要工作是将美学带入产品，而且符合市场需求。其条件是：大专院校工业设计系或相关科系毕业；有创意；会使用电脑辅助设计者更佳。

(12) 企业公关设立公关部门、推广企业形象、代理企业处理对外事务，这已不再是大企业的专利。90年代，台湾很多中型企业逐渐重视公关的价值，公关工作也将因需求增加而被看好。其条件是：足够的相关学识；良好的人生经验；清楚的逻辑观念以便有条理的组织工作；迅速的反应能力以便立即判断、答复问题；丰富的演讲经验；行销理念、危机处理的概念和实务、良好的人事关系及良好的社会经验；相当的民间知名度与亲和力。

(13) 小型餐饮老板由于生活型态的改变，台湾占人口大多数的上班族和学生的早午餐甚至晚餐常在外面餐饮店解决，因此小餐馆、客饭专卖店、自助餐店越开越多，这是一个不易饱和的市场，社会对小餐饮店的需求还会增加，相应也增加对小型餐饮老板的需求。其条件是：体力佳，尤其是就餐高峰时段能应付不断的人潮；服务态度好。

(14) 募款人社会经济的发必将带动非营利性团体蓬勃兴起，包括基金会在内的各种非营利性团体不断吸纳越来越多的义务工作者，但团体的维

持、人力的组织和目标的推动所需费用，主要靠的是募款人。非营利团体的发展将需要更多专业的募款人，以运用与营利团体一样的行销技巧，推销所代表团体的宗旨和理念。其条件是：具备广告、公关或行销背景、良好的人际关系，具组织、协调、综合使用资源的能力。

（15）制片人台湾有线电视和电视第四台的创办，提供了更多可以放映节目的媒体，岛内娱乐事业未来需要的人力也更多。今后，专门拍广告、MTV（提供影带和影碟放映服务的专门店）、电影或影片的界限将逐渐被打破，将来都可能转经成拍影片的制片公司分工愈来愈细的前制片公司与后制作公司无时不需要优秀制片、编导和美术、电脑绘图技术人员的加入，其中又以扮演制作单位经营者角色的制片人最被看好。这种制片人的条件是：熟悉语言，品味够、懂市场、擅于运用人力资源，更要能受人信任。

## 第四篇商场与战场竞争靠谋略

### 一降再降

在台湾，“选手”牌的运动用品物美价廉是出了名的。甚至令同行也红了眼。言其物美，是指款式新颖，颜色突出；言其价廉，是指常常打折出售，乐了消费者。

许多名牌运动用品坚持不二价，有时为了促销也打打折，但打到定价的七折就已经相当不容易了。而专门出售选手牌运动用品的商店则让人称奇：打了九折后还可再打七折，有的甚至打到三折，据说一些季节性产品换季后干脆以一折售出。于是，顾客们都青睐于它，而出售其它牌子的运动用品商店则是又气又急。

这样的生意不会赔钱吗？当然不会。俗语有云：杀头的生意有人做，赔钱的生意没有干。选手牌运动用品的总嘉公司当然不会失手计算。虽然产品终年都在打折，但成本核算之下，还是划得来的。原因在哪里呢？”“直销”二字是秘诀，选手牌运动用品多在直销专卖的店面出售。

产销直接挂钩，一脉连承，省却了中间一层转手费用。而这省下来的就可以作打折促销的筹码。此乃其一。还有一层好处是：直销方式使工厂的现金回收快速方便。别的委托代售零售的商品，一般结算时间较长，致使资金周转不快，损失了利息。选手牌用品则相反，仅是利用利息就增加了不少市场竞争能力。

另外，有的同行认为，选手牌用品的设计通常不错，可以订出较高的本钱，但用料却并不太好，这样成本便可压低，从而增加打折的本钱。

不过，这种议论，总嘉公司是不会接受的，照他们的说法，他们的产品用料均从国外进口，品质绝对没问题，至于“选手牌”能一再打折，主要是公司不愿积压资金，所以每换一季就将上季存货出清，一方面是回馈顾客，一方面也好在下一季全面更新，以满足消费者多变的口味。

## 绝无仅有

在台湾的录音带界里，复制品以三百元公然出售，与正牌发生分庭怪礼的怪现象，恐怕在世界保护商标专权声浪中是绝无仅有吧。但正牌的录音带为何沉默不语？名、正牌原厂商没有全力支持台湾代理商去取缔冒牌货，可能是一个原因？名、正牌代理商欲借冒牌货的普及，来打开其知名度？还是先由冒牌货来打天下？幸好消费者多皆已有相当的认识去分辨真假货色。然而举世对冒牌大加鞭挞之际，已具知名度的正牌录音带不趁机扫除冒牌，恐怕其中必有苦衷，台湾有家著名的化工公司，早年研究出一特殊化学品的配方，经多年的不断改进，在品质上亦有突破性的增进。

为保障其权益计，乃以商品名向中央标准局注册，并获核准在案。但因此特殊化学品含有比较特殊性的成分，用多了恐怕对人体有害，故虽有上市，亦一直不敢大力拓展。同时，因该特殊成分与化学品功效有很大的正相关，而该厂商为求合法起见，剂量一直在法定标准内，所以销量情况一直不甚理想，故也一直鲜为人知。事后，却有一家打着日本旗号的台湾厂商，在电视上大力宣传其商品，而产品名却是该厂商已注册的商标。几年下来，虽然打着日本旗号的公司获相当的利润，但该厂商看在眼里，也一直不动声色。也因为该化学品含有引起争论的成分，市场与功效不兼得，故该厂商便计划采取“明知故昧”的策略，等其打响了产品名（商品名为其“商标”），再以商标专利为由，强行接管市场。然而，打着日本旗号的公司最近在卫生单位的抽验下，判定该成分的使用剂量超过法定标准，勒令其收回市场存货。

同时，这家打着日本旗号的台湾公司亦被日本原公司在台委托律师进行“冒用商标”诉讼，虽然日本公司在台无注册核准证，但亦已有行销之实，所以台日两边互有胜负，而进行了第三番诉讼。但因打着日本旗号的公司被卫生单位勒令收货，因而造成周转不灵，而将公司资产以三成抵给债权人，宣告倒闭。以至于台湾的产品商标持有人及日本公司商标权利之策略皆告夭折。

“明知故昧”策略的运用并非说是消极的无奈，反而是积极地等待竞争者步入已设置妥当的圈套。

## 激烈的商战

“达声牌”和“三和牌”是台湾人非常熟悉的两个品牌，它们的广告也经常出现在报纸上、电视上出现。这两家公司的产品大抵类似，因此竞争激烈。无巧不成书，1970年5月这两家公司不约而同地推出一种反光雨衣，为了争取顾客。双方展开了一场前所未有的厮杀。

所谓“反光雨衣”，顾名思义，它的用途是为了夜间雨天的行车安全。除了“反光”是主要的诉求点之外，双方也都强调设计上的美观、漂亮，不下雨可当夹克，一件当两件穿等特点。“达新”“三和”的反光雨衣大战，最后获胜的是三和牌。“三和牌”之所以获得胜利，并非取决于设计、品质或价格，因为不论设计、品质或价格两家大同小异，难分上下。那么“三和牌”以何致胜呢？此乃得力于广告上的一句“晚上100公尺能看到我”。“晚上100公尺能看到我”是一句简单、具体，人人能懂的话，100公尺的距离感也是每个人都能了解的，因此这句话的意思就等于是安全。反观“达声牌”的广告则强调“安全、防雨、又漂亮”。这样的创意不但没有重点，无法突出商品的特色，而且抽象而笼统，绝对没有“100公尺能看见我”那么简单易懂。

“三和牌”就是靠这句“晚上100公尺能看到我”的广告词而成功，因而击败了达声牌。

## 冷气机大战

冷气机在台湾是属于季节性的家电产品，过去各厂牌的产品多数在五、六月间才开进入销售旺季，引导广告最快也要在四月初才登场。然而，1988年的冷气机大战，东元却在1987年年底就点燃战火。

以强大密集的广告诉求冬天卖冷气机，可先享受暖气、除湿之利，而且价格又较为便宜。此一“先发制人”的攻势，顾令其他厂牌有措手不及、挨了闷棍之感。窗型冷气在台湾省内的市场占有率，依次为国际、东元、日立、歌林、声宝等品牌。1987年的市场成长率高达34%，而各厂家的出产量也因天气酷热而销售一空，因此，展望1988年的市场前景必更为看好，各品牌无不摩拳擦掌，大幅提高产销目标，准备年关一过即展开厮杀。殊不料，东元竟然不宣而战，先声夺人地在前一年年底就发动攻势。

这一招使东元在起点线上就领先其他品牌，各品牌即使立刻反击，在声势和步调上总要慢好几拍，而且在匆促之下被迫应战，战略，战术亦不免流入草率。所以这年的冷气机大战，东元已经捷足先登，立于不败之地。

## “香港脚”

亚热带地区因为气候潮湿，成人极易感染“香港脚”，所以居住在台湾的人，十之七、八都会患程度不同的“香港脚”。“香港脚”是皮肤病的一种，但是大多数人并不视其为病。它的症状就是痒，除非是痒得受不了，或者因揉搓而肿得走不动，很少有人会主动地想办法治疗。

至于治疗“香港脚”的方法，五花八门，各种偏方、秘方都有，而且各种方法几乎都有一定的效果，只是不论什么方法都只能治标而无法治本。“足爽”和“悠悠乐膏”两种药品，多年来始终执“香港脚”治疗药市场之牛耳，“足爽”是以热水浸泡为治疗方法，每年夏季有大型体育竞争，像琼斯杯篮球赛或棒球赛时，都会投入大量的广告费，加上其“足爽”的命名，用台语发音即“非常舒服、痛快异常”之意，所以知名度高，市场占有率亦最大。“悠悠乐膏”则以涂抹之方法治疗，亦有相当不错的口碑。总之台湾的“香港脚”药品市场，几乎百分之九十以上是“足爽”和“悠悠乐膏”的天下。

在这种情势下，新的品牌若想介入这个市场和“足爽”、“悠悠乐膏”一较长短、甚至瓜分一部分市场，不但困难重重，而且也事倍功半。因此，很少有药厂打这个主意。但是，1986年一种叫做“喷脚好”的香港脚治疗药却在台湾大胆地上市，并且在很短的时间内就被消费者接受，在市场上取得一席之地，严重威胁“足爽”和“悠悠乐膏”。“喷脚好”何德何能敢于向老牌子挑战呢？从其名称可知它的使用方法是“喷”的；而且诉求重点等于是直接指名叫战：“不用浸泡，不用手擦”，最后来一句谐音“喷得较好”，台语则为“喷犬好”，亦令人印象深刻。事料上，喷脚好的确较好，因为浸泡法麻烦而费事，手擦法既不方便也不卫生，用喷的方法简单快捷、干净利落。“喷脚好”就那个小小的喷头，在两年内就取得市场上的优势。

## 造成一种和谐的气氛

台湾的奥玛服装公司是市场竞争中令人瞩目的成功者。他们在接待顾客时有自己的一套办法。当顾客一进门，一定不去问：“您要买什么衣服？”也不跟在顾客的屁股后面过分热情地推销，否则会使顾客感到不自在，甚至被吓跑。所以，要让顾客踏踏实实地选择自己喜欢的服装，服务员与顾客保持一定的距离，观察顾客所穿服装的风格，然后再判断其大概需要哪类衣服，接着可以与顾客谈几句无关紧要的话。

最后，诚恳地取出一件服装，谈谈地对顾客说：“这件衣服您穿着合适”，而不要用强加于人的口气。如果顾客没有坚决反对的话，服务员可以帮忙分析这件衣服的特点。当顾客产生兴趣时，再介绍这件服装的质地和售价。而此时顾客早已陶醉于这套再合适不过的服装了。奥玛公司的成功应归功于“淡化推销意识”法，也就是和顾客接触时不急于推销自己的商品，而是先把话题扯开，谈一些不相干的事情，造成一种和谐的气氛，然后再引导购买商品。这大概也是一种欲擒故纵的战术在商业上的运用吧。



## 地毯式轰炸的广告策略

1993年新年前后，北京市场的方便面大战火火爆爆，各家都使出了自己的高招，“康师傅”采用了地毯式轰炸的广告策略，电视地钦、招贴画、商店标牌多路进攻，让每个消费者忘不了。

而台湾统一企业公司同北京京长城食品厂合资生产的“统一”方便面也不甘示弱，他们着重在电视上作广告。他们制作的广告片在北京当时收视率极高的电视剧《戏说乾隆》前播出：一位貌似鲁智深的大个子口中念念有词：“全是统一面”。当“鲁智深”在电视上“喧嚣”了一个节目，观众已经有些反感之际，取而代之的是位清秀温柔的小姐，她端着一碗热气腾腾的统一面美美地吃给观众看。加上其他宣传手段，使统一方便面在北京家喻户晓，销量大增。

## 豪迈型户外鞋

1980年，“打工仔”起家的陈敏雄，创立了“信星集团”。当时台湾的鞋业蓬勃发展，陈敏雄看到日本鞋业的发展从萌芽到高峰期，仅维持了12年，接着就走下坡了。虽然台湾的地价和工资都较日本低廉，但他预测台湾的鞋业只有15年的兴旺期。

这个想法后来证实没错。到了80年代后期，台湾工资飞涨，客户开始在台湾以外的地区寻找鞋厂。1987年，陈敏雄决定到中国大陆投资，经过多次调查论证，信星集团终于在1988年在珠海吉大租用面积愈7500平方米的工厂，当时只有一条生产线。1989年底，信星决定把集团总部迁到香港，并计划长期投资中国大陆。从1988年的1条生产线，到1994年初的11条生产线，信星的业务不断发展，1994年共出口400万双鞋。陈敏雄并不满足于现状，决定集中力量，要在某一类鞋子中闯出名堂来。他研究过美国市场的潮流趋势，发现有一类鞋子极具潜质，在美国大行其道，美国人不但上街时穿着，就是上班也穿上，变成一种生活时尚。这个潮流刚吹抵香港。陈敏雄还为这种鞋起了个“豪迈型户外鞋”这个名称。

目前该集团生产过110款“豪迈型户外鞋”，主要销往美国、加拿大、澳大利亚、新西兰、阿根廷及智利。现在陈敏雄又把目标放在发展防水远足鞋上，他坚信自己在制鞋业上，会迈出更加豪迈的步伐。

## 因人而异

在台北，有个叫林祥的人，他经营着一间小食店，但由于所处的地段较偏僻，生意很冷清，林祥为此事终日焦虑不安。一天，附近医院里有一个住院的病人偷偷溜到小食店吃饭，这位病人边吃边抱怨医院里的伙食费又贵又不合口味。这件事触发了林老板的灵感，他想，到这间医院留医的人，有很多是外地人，所以就必须解决吃的问题，虽然医院有饭菜供应，但未必能合病号口味适合病号要求，如果瞄准这个市场做生意，小食店一定能兴旺起来。

正好林祥有位亲戚是该医院的院长，于是，他便找这位院长商量此事。院长也知道医院的伙食差，病人很有意见，于是便同意了林祥的建议，同时也向他提出两个条件，一是食品要完全符合卫生营养标准；二是每月要交 20% 的营利给医院。林祥爽快地答应了。于是，林祥将小食店重新装修，使其美观整洁，又请医院的营养医生作参谋，根据患病者的种类不同，精心制订菜谱。在饭菜制作上，因人而异，如肠胃病人要吃流质，外伤病人的饭菜要对愈合伤口有利等。每天晚上，林祥亲自到病房挨床让病人预定第二天的食谱，第二天按订单准时送食到床。

由于服务周到，饭菜美味可口，价钱合理，小食店很受病人的欢迎，生意逐渐兴旺起来，林老板的脸上也一扫昔日的愁云。笑逐颜开了。

## 人才回流

“愈来愈多在美国受教育及训练的台湾工程师，正逆向走在“人才外流”的趋势中——离开美国返回台湾。他们中大多数是受到爱国情绪及事业要紧的感召返回台湾的。这种人才的回流固然有益于台湾。美国研究人员认为：这些高级人才的流失，不仅使美国亟需的工程师相形不足，还使许多高新尖科技流出美国。近年来，学成留在美国就业的有经验工程师及刚毕业者，返台的人数正在增加。

近两年。返回台湾的约有 5000 人，其中去新竹工业园区的工程师有 500 人。这些工程师大多来自美国加州的高级经理人员。目前，台湾正采取措施延揽海外人才返乡。它在加州的两个办事处存有三千名工程师及电脑科学家的资料。另外，每年它还在美国东西两岸举办延揽科技人才的研讨会，并在中文报刊登广告召唤海外游子返乡。对台湾来说，美国训练的工程师回台工作有助于台湾由廉价电脑零件仿制者，变为生产较先进电脑产品的创新者。早在台湾产制廉价玩具、鞋类及成衣的时代，台湾的高级研究人员只能教书。

因此，多年来学成的留学生 80% 皆留在美国工作。而现今，台湾已成为全球第 6 大电脑产品的生产地。高科技工业园区的建立为人才施展才华提供了必要的保证，故学成留美不归者降为大约 60%。人才返台表示，如把了解美国企业实务的人放在台湾企业的适当位置，对双方都会有益。台湾经济在返台工程师协助下，将会得到更迅速的发展。

## 管理不善

台湾总源色拉油公司是台湾最大的食用油加工企业，台湾的高级食用油20%来自该公司。1977年公司所有人陈书友为使企业管理现代化，决定将所有权与经营权分离，自己只任董事长，聘请日本人中川担任总经理，全权委托其经营管理。中川40多岁，曾在日本一家油脂公司担任过技术部和营业部的经理。

但遗憾的是，中川没有全面管理一个企业的经验，加上中日文化和经济的差异，日本管理方式不适合于中国，而中川一上任，就照搬日本的企业管理模式，搞乱了总源原有的章法，使各部门力量难以发挥。第一年，总源就出现在亏损，但陈书友本着“用人不疑”的原则，没有引起重视。第二年又赔钱，陈书友又赔钱，陈书友又把它作为经营转型期的现象还是忍一忍。谁知第三年仍然赔钱。陈书友不得不认真对待。一查，果然发现公司有些部门纪律松弛，帐目不清，代理商进货被索要回扣；进一步查帐，在中川主持公司的三年间，总源共亏损新台币达1.2亿（合452万美元）。

## 驰骋商场的女强人

台湾最会赚钱的企业家不是男人，而是一位驰骋商场多年的女强人、现年 30 岁的郑绵绵。近年来，台湾大企业的盈利频频创高纪录。其中，亚洲信托投资公司最近盈利 80 亿元台币（1 元人民币折合 8.3 元台币）的业绩，创下了台湾有始以来金融工商界盈利的奇迹，即使是台湾银行、交通银行，土地银行、三商银行皆未有过这样好的纪录。尤其难得可贵的是，这项大笔盈利，是亚洲信托投资公司收回自营后，在新主管的长袖善舞下，于短短的三个月所取的，而指挥公司经营大权的就是这位女强人，郑周敏的千金郑绵绵。郑绵绵不但是女中豪杰，而且称得上是“台湾最会赚钱的企业家”，郑绵绵，在菲律宾女子大学管理系毕业后 4 年，便出任环亚集团总裁。目前，环亚集团在台湾、香港、菲律宾及美国，拥有地产金融机构、酒厂、纺织厂及贸易公司。在郑周敏的 14 个子女中，郑绵绵的性格及气质最有条件成为接班人。

事实上，她已被认定其父的接班人，并且已经是集团法定负责人。她说：“我负责处理‘集团’大部分的业务。家父再没有插手日常业务及行政工作。他已将事务交给第二代。”当被问及其父为何不选择一名儿子来继承他的事业时，郑绵绵表示，这是受一手把她带大的祖母的影响。这位长者在 1984 年去世前，曾表明她希望由谁去掌理家族业务。郑绵绵指出，虽然家族的财富大部分是父亲赚回来的，但女性在郑氏家族中一向扮演重要的角色，而且家人全都很尊重这位老祖母的“远见”。不论是从父亲还是从祖母那里得来的，郑绵绵所继承的是一个企业王国。

她对工作相当专注。她解释说：“我将自己完全献给工作。借此可以得到锻炼，加深认识和得到快乐。”她的工作量与日俱增，但她从不耽搁工作。目前，仍是小姑独处的郑绵绵，相信“姻缘要讲缘分”。她还没有遇到意中人。她说：“一旦发现对方具有吸引力，在性格、教育及道德观方面又接近时，就肯定应当考虑这个问题。”但对郑绵绵而言，其他的人际关系也很重要。“我很幸运，可以在长辈的爱抚和教导下成长。我获得了大量的家庭温暖。”

## 富于创意的人

快熟面从诞生到现在、整整 30 年。在今天，快熟面一如“麦当劳汉堡包”一样，几乎征服了世界。在日本，去年一年快熟面销售了 45 亿包，平均一天售 1200 万包，平均每个日本人每年吃 40 包。而在全世界去年销售快熟面达到 130 亿包，为日本的三倍。说起“快熟面的发明人，亦即快熟面之父”，乃是今天日清食品公司的董事长安藤百福。

安藤百福原名吴百福，1910 年出生于台湾台南县，1933 年移居日本，现年 77 岁。在 30 年前，他想，日本人平时最爱吃“拉面”，为什么不可以用快速方法煮熟呢，什么事情都要靠动脑筋，尤其在资本主义社会，往往不辜负聪明而富于创意的人。安藤的想法经过努力，一再试验，搞成了第一种快熟面，最初保有鸡味一种，就叫“快熟鸡面”。由于 30 年前日本当时正在经济起飞，工人、青年、学生、白领阶层都把时间挤用在工作、加班、苦读、苦研上，有了这种“快熟面”，办公室，课室内即可解决，“开水一冲，等三分钟”，就是一碗热腾腾的快熟面，选面带汤三扒两拨，很能有果腹之功。

于是，人人吃快熟面。白领、蓝领阶层和学生的公事包、书包之内都收藏着一两包，日本人传统上班、入学携带的“便当”（饭盒）和饭团子，逐渐为快熟面所取代，弄到后来，连主妇也欢迎，因为可节省功夫。家里常备几包这种食品，真到紧急时刻，如饿极或赶时间，确能发挥作用。快熟面在 1958 年面世，当时正是东京电视高塔完成之年，外国游客增加。人们称这种脱水快熟的食物叫“魔术面”。推出两年之后即出口外销，碰到东南亚地区都是吃惯面食的，一试之下，果然受欢迎，于是争相生产，这种面既无秘密，也没有什么“专利”，一看之下就能“照办”，亚洲各国和地区纷纷制造。时至今日，北美洲的美国、加拿大、西欧各国的西方人家庭也都有了这种食品。

## 有成就的女企业家

台湾实业界已经涌现了一批各具特色、颇成就的女企业家，受到了国际实业界的注意，袁慧婉（译音）女士，穿着、仪容都是一位中国淑女形象，端庄、凝重。她已经 74 岁高龄，但还是那样精力充沛，全力以赴地经营企业。她们的裕隆汽车公司是台湾的五大企业集团之一，以汽车产业为骨干，装配和生产型卡车，制造汽车零部件，还经营纺织品，雇员达 25000 人，去年销售额为 42100 万美元。获利润 3200 万美元，同她主持这家企业时的 5 年相比较，收入增加 5 倍，产量翻了两番。袁女士和她的丈夫都是上海的富家子弟。她本人在美国留过学，获得哥伦比亚大学的国际关系硕士学位。40 年前结婚后不久，由于大陆解放，夫妇一同去了台湾，便在台北定居。袁女士的丈夫是留学德国学习工程技术的，便在台北创办了裕隆汽车公司，由于经营有方，很快被称为台湾的福特。

1981 年，她的丈夫逝世了，她立即被选为公司的董事长和总经理。10 多年来。裕隆经营管理的成功，显示了她的卓越才干，使她处于台湾实业界的领袖地位。她接任之后，确定了两个目标：一是生产出在台湾设计的汽车，一是出口汽车。裕隆是通过同日汽车公司合资经营而获得装配汽车的长期执照的。

为了提高技术水平，袁女士把裕隆产权的 25% 卖给了这家日本第二大汽车制造厂商，这样不仅得到了日产的投资，也获得了日产的技术和管理经验、方法。同时，还建立了一个价值 500 万美元，以提高汽车工业技术水平为目标的研究开发中心。采取这两项行动之后，在袁女士的主持下，公司成功地研制出第一批台湾当地设计制造的汽车。袁女士的下一个目标就是实现汽车出口。她说：“我丈夫使汽车在台湾行驶。现在，我要让台湾行驶自己的汽车，还要让车轮转到海外去。”



## 智慧就是金钱

人的价值不在于躯壳而在于智慧、知识以及运用智慧、知识所进行的符合历史前进方向的创造性劳动。在台湾的茶界，“天仁”可以说是一体响叮当的招牌，它在海内外有直营的 43 家分公司。在美国加州有广大的人参农场，在日本有辽阔的茶园，成为台湾茗茶进军国际的先驱。美国加州林肯大学在庆祝联合国日大会上，并颁给李瑞河荣誉企业管理的博士学位，以表扬他在企管方面的杰出成就。

同一天，正在加州忙于竞选活动的现任美国副总统布什及夫人，曾亲往旧金山中国城的天仁公司向李董事长道贺，并品尝产自台湾的茗茶。李瑞河的董事长室里悬挂着一幅出自名家的对联：“成功的荣耀全体共享”、“失败的耻辱双肩独担”，这是何等开阔的胸襟。天仁茶业公司从元到有，奠定了如今的规模，他的成功其实有点“不按牌理出牌”。

它的事业发展方式，是先由销售而制造，再生产，这种方式与传统茶业的先产制再销售，正好背道而驰。

但是，这种经营方式，显然符合了现代企业管理专家所倡导的“行销导向观念”，以消费者之意向为依据，其成功的机率自然比别人高，因此，天仁能够以一个古老的行业而发迹，以一个家庭式的茶行为基础，有计划、有制度、有完善的管理方法，运用以家族为核心，其所发挥出来的坚实而可靠的力量。既能保持中国人传统伦理的优点，又能吸收现代化企业管理的观念。

## 狭取额外的利益

陈茂榜先生是台湾的“电器先驱”，他生于本世纪三十年代，初进书店打工时，任店员兼送货员，每天骑自行车跑 300 多个地方，月薪仅 12 元。

此店同时兼营留声机、收音机。老板为了扩大业务，规定个人推销一台收音机可得佣金一元。陈茂榜想到自己送书客户中有很多人是富人，何不在送书的同时捎带推销收音机？

由于勤奋老实、忠厚可靠，所以，客户中凡买收音机的都愿找他。每月推销收音机的收入可达到 20 多元，远远超过了当店员的 12 元月薪。这在当时是一笔不小的收入。

陈先生“微利必求”，不仅通过勤奋劳动得到了额外佣金，还得到了意外的启示，他看到收音机及整个家电行业的前途，并促使他下决心自己经营电器。他以 100 元积蓄为资本起家，很快创下了 10 万元的家业。

由于他的经商本领高人一筹，所以生意越做越红火。到 1956 年他设立了东兴电器公司，后又合并改为声宝电器公司。现在此公司在岛内已拥有 4 个大工厂，5 大公司。70 家服务站，500 余家经销商。到 1983 年，其总资产就已达到 119 亿元台币。

从卖苦力当店员“见利必得”，每月得到 20 余元的额外佣金。发展到百亿富翁，这在“有隙必乘”的经营实例中算得上奇迹。

## 开发畅销产品

台湾中华汽车公司拥有 27 个子公司。80 年代中期有一个子公司决定摆脱依赖于总公司的地位，把原来专门从事汽车零部件的销售所赚利润投资于人人爱好的电子计算机行业，成立了雷初企业公司。1985 年，又派生出另一个公司捷普利特系统公司。这家公司起先一直是买卖电子计算机而没有自己生产的产品。出售这些二手货所赚利润大小，而且很困难，因为购买者最终愿意从生产厂家直接购货。面对这种状况，该公司放弃买卖二手货，建立了自己的装配线。

同时，又意识到电子产品若没有自己的特色，决不能立足于市场，于是，不再问津别的厂家正在生产的机种，集中力量开发和生产更具特色更畅销的机种。他们投入市场的小巧玲珑的台式和袖珍计算机大受欢迎，仅 1990 年一年就实现销售额 4000 万美元。目前，所生产的计算机产品无论制造工艺还是设计和价格方面都迎合了市场的需求，常常受到有关计算机的杂志和刊物的赞扬。可以预见，再过两年它的产品将走进千家万户并打入国际市场。

## 金石堂书店的经营绝招

由高砂纺织投资的金石文化广场，其中的“金石堂书店”是台湾首创的大型书店。创立以来已连续开了汀州、忠孝、城中、站前四家连锁店。因其经营观念新颖、手法不凡，不管是静态的设计布置或动态的促销活动，都能突破旧式书店的格局和方法，而办得有声有色。不但为爱书人创造了崭新的选购空间，也为台北地区注入书香与文化的气息。四家连锁店的总销量大约占了全省书籍销售量的五分之一。金石文化广场对地点的选择，也是它成功的主要原因。每家店的位置都吸引了不同阶层的人潮及爱书人。忠孝店、站前店、城中店都位于该地段最显限、出入通畅的位置。汀州店位置显然稍嫌偏于一隅，但同样能吸引台大、公馆、大世纪戏院、东南亚戏院附近广大的人潮。不过，汀州店的位置有一隐忧，若有一家财力雄厚的出版社，诸如时报、联经、新学友、永汉，或其他有意来从事出版业的企业家，在罗斯福路东侧与新生南路北侧交会之附近，设立一家大型卖场的书店时，则汀州能吸引的人潮，势将只局限于罗斯福路西侧及东南亚戏院的附近，罗斯福路东侧，包括台大，师大一带广大的腹地拱手让人。

为了防止此一不利情势的发生，金石文化广场的管理人员，经过审慎的评估之后，认为“围魏救赵”是最佳之计，亦即抢先在罗斯福路东侧成立“台大店”，以防堵觊觎之心。这项构想不但具有阻止其他投资者侵入的效果，而且等于将台北市最大的一块文化圈，全部纳入其商圈版图之中，汀州店的隐忧也随之解除了。

## 她经营得有声有色

吴舜文是台湾裕隆集团的创始人和掌门人。裕隆集团采用复合式多元化发展的形态，身跨汽车、纺织及建筑三大行业，其中尤以汽车及纺织为两大主流。在台湾，数到大富豪，人们自然不禁想起王永庆，吴舜文等人。吴舜文是台湾 1985 年度纳税排行榜的冠军。1951 年，吴舜文开始经营企业，复建由上海迁台的纺织厂，正式定名为“台元”，得力于家学渊源，她经营得有声有色。建厂之初，台元纺织厂只有 2 万纱锭。吴舜文深知海岛市场有限，便把发展目标盯向海外。纺织品外销，关键是质量。她毫不犹豫地投资 5 万美元购置最新设备，还安装了 100 多种鉴定质量的仪器。功夫不负有心人，1962 年，“台元”连续 15 年获台湾外销绩优最高奖。1979 年起，外销业绩每年都逾 1 亿美元。

到了 1981 年，出口总值为 1.15 亿美元，营业收入 4000 万美元，已拥有纱锭 21 万枚，布机 2000 台，员工 6800 人，资本总额已高达 80 多亿元新台币。产品 99% 出口，包装纤维、纱线、本包布和成衣。80 年代中期，“台元”投资 10 亿元新台币，兴建了一所染、整、织全能的流水作业牛仔布厂，月产各种牛仔布 200 万码。

吴舜文以“台元”为中心，逐渐扩展自己的纺织王国，先后成立卫元生纺织公司、台文针织公司，通达实业公司、台兴纺织制线公司等。吴舜文经营纺织业表现了她的经营天赋。她本来对汽车业毫无兴趣，但其丈夫严庆龄的一次意外却把她“逼上梁山”，身不由己地开始经营汽车制造业。1979 年，台湾当局决心大力发展汽车制造业，拟定了《促进汽车工业发展方案》，岛内汽车装配业开始起飞，在当时台湾的 5 家汽车制造厂中，严庆龄的“裕隆”的实力最强，资本额为 2500 万美元，名列第二的“福特六和”仅为 788 万美元。正当严庆龄准备甩开膀子大干时，意外发生了。

1979 年，严庆龄因跌跤而致脑部受伤，健康状况每况愈下，无法视事。吴舜文别无选择，担负起了经营裕隆汽车制造公司的重任。她从没有经营汽车业的念头，对汽车一窍不通，术语和代号都无法听懂，但又非得去经营不可。丈夫痛苦，她更是痛苦。吴舜文的性格十分坚毅，她并没有被困难吓倒。除了向丈夫请教外，还请了一位日籍汽车专家为她讲课，1981 年 3 月 20 日，严庆龄病逝，吴舜文镇定地接下了丈夫的接力棒。她上任后立即烧了两把“旺火”，一是加速三交汽车厂的第一期工程的进度，二是每年投资 2 亿元台币在桃园成立了“裕隆汽车工程中心”，于 1981 年 8 月 11 日正式开业，目标是“做出中国人设计的第一部汽车”。

当时，社会上下不相信她能经营好汽车制造企业，更有人讥笑“中心”是个“不可能的梦”。她不理冷嘲热讽，在办公楼的廊上悬挂一幅标语：“和西洋人、东洋人相比，我们起步起得晚，人力、财力也不如；要是不比他们勤奋，效率更高，那就永无翻身之日。”又在会议室里布置两个镜框，一个贴满世界各国名牌汽车照片，另一个横排几个黑字：“我们在哪里？”以此表达了不服输的精神。就在吴舜文接棒的当年，汽车产量高达至 5.74 万辆，营业额从台币 3 亿多跳到 160 亿元。1983 年的营业收入达 162 亿元新台币，高居当时台湾最大民营企业的第四名，更执台湾交通工具业之牛耳。

## 广告乃现代商战中的急先锋

一块小小的口香糖，却导致了一场激烈的商业广告战！台湾的口香糖市场，在 80 年代后期获得迅速发展，年销售额达台币 13 亿元。业内各新旧品牌的厂商为扩大市场份额，纷纷制定新的广告策略，以便乘隙出击，攻占对手的阵地。

“司迪麦”是以粒状口香糖竞争致胜、快速崛起“暴发户”，目前野心和胃口仍然不小。

“司迪麦”的广告策略是“以色定位”，对不同口味的 4 个品种分别确定主攻目标。其中绿色定位在上班员工消费层，红色定位在大中学生消费层，至于口味比较温和的黄、橘两色，则决定将目标市场年龄层“向下进攻”，因此把广告诉求从原来的“梦的解拆家”，调解为“告别童年”，期望将同行所拥有的小学高年级消费者也吸引过来。而那些进入市场不久的新品牌，对于已被占领的市场又抱着重新瓜分的欲望。

1990 年 3 月才问世的克立兹口香糖，它的广告侧重点是强调其类似胶囊式的真空包装，以此吸引更多好奇的食用者。“克立兹”看中了很有潜力的成年市场，准备在这一领域针对“司迪麦”展开争夺。

新军的争夺也触动了一些以稳健著称老品牌。近年每况愈下的老牌英伦口香糖，为挽回日渐失势的市场，该公司先是推出冰咖啡口香糖，并计划配合消费群年龄层的增长，推出更强调功能性的产品、例如无糖类口香糖等，使过去的吃英他口香糖长大的孩子，在长大成人后，又能重返英伦系列产品的怀抱。

这里需要特别提到的，是吃败仗的“历史悠久”的兰兰口香糖，它念念不忘“司迪麦”大挖墙角的一箭之仇，于 90 年代初，便斥资委托“奥美广告”进行筹划，采取重新定位的广告策略，希望通过竞争得以东山再起。

在“战火纷飞”的口香糖市场，箭牌口香糖暂时仍独占鳌头。在过去，箭牌凭着自己产品的标准口味以及强大的经销能力，总是觉得有恃无恐的。然而，随着“战局”的发展，该公司已经意识到，如不加强广告宣传也难以维持其传统的市场地位。故在“输人不输阵”的思想指导下，箭牌口香糖也开始在其广告中注入一些新的设计，进一步加固了自身市场的防线。

台湾的口香糖广告战，在几年激化过程中形成了一场全行业的大会战，无论品牌的新旧，企业的大小，都已卷入了争夺战的漩涡。台湾的口香糖市场虽有潜力，但发展的幅度毕竟是有限的。所以，这场会战的实质，不过是一场互挖墙角之战。

由此，我们可略见现代广告大战之这一斑。它告诉我们，随着商品在质量和价格方面差异的缩小，以及商品总量上的“极大丰富”，市场竞争主要是靠产品以外的因素，广告则可以最大限度地利用这些因素。所以，任何一个厂商都不能再抱传统的“好酒不惜巷子深”的老观念，而要积极投身到产品宣传的大潮之中，借以开发市场，占领市场。

## 适当的精减提高了工作效率

台塑关系企业总经理王永庆在一次会议上公开说：“为了提高工作效率，亦因经济不景气的冲击，台塑企业预计使同一生产单位的人数，减少原来的1/3甚至1/2。”台塑总理处总经理室高级专员刘春长，说明了他们精减修复人员的实际方案。

为了使人力充分利用，台塑制定标准工作量。以一天上班八小时，实际工作时间八成来计算，每天6.4小时工作时间。那么，每人每月便应有160小时的工作时间。修复人员所做的工作，均须填修复单，详细记载修复设备、部位、工时。评估人员将一个月修复单上的工时相加，若超过160小时，即有绩效奖金；若不到160小时，那就要检讨了，是因为工作能力呢？还是修复工作原来就不需那么多人？参谋人中将台塑2300多位修复人员每月的实际工时相加，结果低于标准。台塑决定，一方面要求每人达到标准工时；另一方面大量裁员，预计要裁掉四成，也就是920人。

台塑在1985年4月10日颁布了“内部员工优惠资遣办法。”5月1日，前镇碱厂关闭，资遣了44人；7月，高雄仁武厂资遣80多人；车山电台厂停二炉，也资遣了一些员工。1985年1至9月份，台塑企业届龄退休、提前退休、优惠资遣，依法资遣的人数有620人。

台塑精减人员的目的是推动劳动力的合理配置，精减人员的过程非常谨慎。台塑的主管人员几乎每天都在开会，而开会的主题往往就是工作检讨，至于精减的人数，就在不断的工作检讨中决定下来。

各单位精减出来的人，依其能力试着安排参加新厂扩建工作，至于新的计划无法吸收的人则给他们安排一些劳力性质的工作。各部门精减出来的员工，将一些具有工程技术的人组织起来，成立工务组，把台化（台塑关系企业之一）原有1500万元左右的外包工程的2/3包给他们做。

适当的精减，提高了工作效率。台化1985年初员工有8900人，到12月底剩下7500人。换句话说，在一年内，至少有1400人主动或被动地被“精减”了。一年节省薪资就超过了3亿元，但台化的营业额却一再增长。以尼龙为例，在用人不增加的情况下，尼龙产品增加了四成。另外，随着保养人员素质提高，保养流程合理化，一年节省金额也在3亿元以上。

## 现代“三顾茅庐”的故事

台塑集团企业董事长王永庆在求才的经历中，有一则比刘备“三顾茅庐”更精彩的故事。

1946年，台湾化学纤维公司成立的前夕，王永庆有意把山林废弃的枝梢残材，经过化学处理后，变成高价值的纤维。虽然王永庆认为这项投资大有可为，可是当时他的资金已全部投入台塑与南亚，已无余力投资设立台化（即台湾化学纤维公司，台塑三大关系企业之一）了。对此项投资计划共鸣的人很少，可是中小企业银行董事长陈逢源独具慧眼，看好化学纤维的前途，果断介绍了在金融圈很有地位的丁瑞铁给王永庆。

丁瑞铁出生于光绪卅年，早年毕业于著名的东京商科大学，后赴美国史丹福大学深造。曾任职省府与中国生产力中心董事兼副总经理。不久转入大同公司担任协理；在大同工学院创办后担任系主任兼教授，目前仍是大同的董事。当时丁瑞铁碍于大同的关系，婉言拒绝了王永庆的邀请，王永庆不灰心，不气馁，五次盛情邀约丁瑞铁，以诚意打动了丁瑞铁的心，终于答应到台塑任职。

丁瑞铁进入台塑后，经他筹划与奔跑，使台塑企业创下民营企业直接向国外银行取得长期低息贷款的先河。台化所需的资金，也在他的努力之下顺利解决。台化1984年度每股税前纯益为2.74元，获利不小。

王永庆为了扩大台塑实力，用重金延揽了大批优秀人才。较著名的挖角例子有：把马偕医院副院长张锦文挖到长庚医院当院长；总经理室主任杨兆麟来自第一银行；台丽朗事业部经理黄乾来自台碱；法务主任曾富来自建设厅；台北协理叶毓松来自新台湾纺织公司；台北协理兼化工部经理曾金源来自台碱；曾任台化副总经理的廖学甲来自合肥。

除此之外，前财政部钱币司司长季可渝在退休之后，也曾被王永庆礼聘，在台塑担任美国JM塑胶管公司的总经理。前台路长商学研究所所长陈定国，在辞去所长职务后，原准备赴美讲学，在离台前向王永庆辞行时，被网罗在台塑门下，担任美国JM塑胶管公司副总经理。



## 杂志大战

台湾大型彩色杂志从 83、84 年起开始进入“战国时代”。各式各样综合性，专业性的杂志均以大开本、精美印刷的面目进入市场。

其中全球防卫杂志——《军事家》，是专门介绍高性能类尖端武器的先锋，所以不论知名度、市场占有率都最高，许多对科技发展和军事武器有兴趣的人，都对之十分着迷。

有心人看这类专业杂志有利可图，市场尚有潜力，于是筹办了另一本性质相近的《矛与盾》杂志，准备与《军事家》分庭抗礼，一较长短。而《矛与盾》的负责人原本就与《军事家》有密切的关系，因其对《军事家》了若指掌，所以他自立门户，对《军事家》来说，备感困扰，构成极大的威胁。

《军事家》在内忧外患的情况下亟思反击突破，于是由一位对孙子兵法甚有研究者，想出一个计策。

此计即在《矛与盾》创刊号出刊前，即放出风声：《军事家》的价格从下期开始，将由 148 元调整为 165 元。”

《矛与盾》在《军事家》的内线，立即将此讯息通知《矛与盾》。《矛与盾》在确定消息是千真万确之后，亦将价格由原定的 148 元修正为 165 元，并在当月份抢先上市。

不料《军事家》却在付印前数小时，派人至印刷厂悄悄的把已经定稿的 165 元，又修改为原来的 148 元。

这一计，立刻使《矛与盾》陷入束手无措的“矛盾”困境。定价高且在内容上无法超越《军事家》，如何会有竞争力呢？如果在第二期就修改定价，不免失信于读者且自灭威风。

《矛与盾》在这种进退不得的情况下，苦撑了数期之后，只好大幅度地降价。

## 价格定位

台湾有家餐厅，装潢考究，服务也不错。刚开张时，顾客蜂拥而来，但不久就越来越少了。经理对这种情况不知所措，找餐厅老板商量。老板听完陈述后，又看了看菜单，便让经理把 70 元一份的通心面和猪肉饼各降为 45 元。

老板认为，因为来此吃午餐的大多是薪水阶层，他们的午餐费，除非有特殊情况，一般都在 50 元以下。事实上，45 元也不算便宜，但也不到付不起的数目。有的顾客有时候与朋友一道时，也许会找个气氛不错的地方吃饭，像这样的客人一周来一次，餐厅的生意就会兴隆。

果然不出所料，降低后顾客又回来了，其兴隆程度令人吃惊，餐厅生意好得天天客满。但因降低了单价，尽管顾客多了许多，利润增长少还是不合算。所以，经理的脸色还是不开朗。他觉得既然生意如此兴隆，那么提高 5 元或 10 元价格大概不会有问题。终于忍不住将菜单上 40 元左右的留下一二项外，其他菜价格均提高 2 成。结果，好不容易才重新回来的顾客又在很短的时间内消失了，餐厅里静悄悄的。可见，决定价格的方法是极其重要的。

## 台湾百事可乐的经营高招

百事可乐在台湾设厂销售不到三年的时间，便创出了令人刮目相看的销售业绩，第二年比第一年增加了 100%，第三年又比第二年增加 80%。百事可乐在台湾的成功乃是得益于千种营销手段的系统组合运用。

百事可乐的具体做法，可归纳为如下几条：

1、商品上市以前市场调查工作做得很完善。这种调查着重了解名牌同类产品的市场占有率、消费者生活方式的变化、自己商品的消费者应该属于哪一阶层、进一步应向哪一个阶层发展，接着就向这些阶层发动攻势。

2、商品上市前夕的准备工作做得周到。它建立了各地分公司，有了完整的销售网。各种器材，例如包装、箱子、运输工具等均准备得很充分，不使销售上产生手忙脚乱的情形。

3、采取直接销售方针，这种方针，在美国等先进国家称之为 ROUTE SALE，将其译为中文是“巡路销售”方针。其做法，就是在销售上，不通过各地的经销商，而由生产厂商直接与各地零售及各地客户联系，直接供应商品。

百事拥有 70 余辆直接送货车，分布在各重要据点。驾驶工作由推销员兼任。换言之，他们的推销员都必需具有驾驶卡车的经验，另外配上一名助手，每日在指定的地区不断地展开访问、服务、收帐、送货等工作，其目标则要做到任何地方、任何时间、任何顾客需要货品者都能马上送到。

此种销售方针的优点是不但能减少成本，节省中间费用，而且有益生产，厂商能从消费者方面得到批评反映、使生产者与消费者之间没有阻隔，便于改进。在台湾地区的饮料生产厂商当前只有百事和可乐两家采用这种方针。

4、经营技巧灵活，处处力求争取先机。例如首创家庭用 770ML 装的大瓶，在同类的可乐饮料中，领先达一年之久。再如首创派员到各类喜庆宴会场服务，协助做分瓶、开瓶、收瓶、搬运等工作。12 月中旬，中华杯全省棒球锦标赛，亦派员到场服务，并负责供应球员们的饮料，这些主动性的做法获得客户普遍良好的反映。

5、邀请亚洲各地有位验的推销员（华侨）赴台训练指导当地的推销员。此项训练包括如何开发票，如何挂广告牌，如何发货和收帐等细策的技术在内，使得当地的推销员很顺利地展开工作。

6、以稍大的包装、较多的份量，相同的售价，打开市场，争取消费者。例如在份量方面，别的可乐每瓶装 325ML，百事则每瓶装 500ML。

7、广告开支的半数是由用在各主要的大众媒体上。在报纸、电视、杂志、广播四种中，又以电视占数最多。多半数广告预算，则用在售点广告上、包括海报在内。

8、广告的主要目的是不断加深产品在消费者中的知名度，使消费者不要忘记这种牌子而增加指名购买率。由于当前可乐各种牌子饮料品质都很接近，大家亦都注意包装，因此，没有必要在广告内容中，强调品质与包装，最重要的是加深消费者的好印象。“分量多、味道好”这 6 个字的一句口号，就给人以简捷易记的好印象。

9、70 辆送货的大车和穿了制服的推销员，每天不断地在台湾各地奔跑出现。这也是一种能时刻提醒消费者注意的有力广告，卡车和制服上，均有这种商品的鲜明商标，使消费者感到，这是极有活跃的活广告。

10、台湾的百事是由本地人投资，独立经营的，但由于采用了百事商标，又是和美国总公司保有一定联系，所以，在经营的技术上，完全根据总公司的指导而做。

对于广告设计制作，很多都是由总公司统筹策划办理，象电视及电影院的广告影片，就是由总公司的专家研究出能适合世界各国消费者共同欣赏的广告，摄制后，配上 48 种不同的语言，供应 120 个国家应用，创造了全世界划一的广告电视片。对台湾地区经营者来说，这些广告影片不但能产生良好的推销效果，同时也使当地的广告工作，节省了很多的人力、物力和财力。这些广告影片，如果由当地的经营者在台湾自行监制，也不可能做得更好。

## 第五篇 现代赚钱大王经商谋略

### 电脑大王——施振荣

施振荣简介：现年 45 岁，台湾省彰化县人，第四届创业青年楷模，第十四届十大杰出青年，现任宏基股份公司董事长兼总经理。

#### 一 微处理机的园丁

一般人或许会认为，拥有交通大学电机硕士学位的施振荣，今天应该是一名杰出的工程师兼企业家。然而，施振荣对自己评语和期许又如何呢？自 1976 年创立宏棋公司以来，一直以“微处理机的园丁”自称的施振荣说：“我可以把许多理想——实现：困难，我可以逐步克服。”他诚恳地表示：“我的长处是实际，我要求实践。”他也承认宏棋的经营方向带有比较理想化的色彩，但他一再表示：“万一行不通，我会及早放弃。”他解释说：“这是很现实的，企业一定要生存要成长。”然而，宏棋五年来的逐步克服困难、实现理想的实践者。我们现在就来数一数这名实践者的脚印吧。施振荣自幼偏好数理，高中时曾获得“爱迪生优良科学奖”，奠定了日后专攻数理的雄心。

在 4 年大学生活中，每学期都能得到奖学金，1968 年以第一名自交大电子研究所毕业。甫一离校，就在师长的推荐下进入环宇电子公司研究所任工程师。施振荣的才华迅速地发挥了出来，在短短不到一年之间，他利用普通小型集成电路成功地设计出“电子数字钟”、“频率计数器”；后来又利用大型集成电路“LSL”研究成功“国人自制第一部桌上型电子计算器”，在 1972 年 4 月上中，轰动一时。由于他表现优异，就在入厂半年光景升为生产组主任，负责八百多名员工的生产和管理。

第二年的三月间，又升为工务副理。这两个职位使他开始踏入企业管理领域，逐渐由一名工程师变为精明的经营者。但是，施振荣的际遇并非一帆风顺，他设计成功的“国人自制第一部桌上型电算器”虽然轰轰烈烈地震惊业界，在上市后却惨遭失败，静悄悄地从市面撤退。至于失败的原因，据内行人指出，是因生产线问题重重和品质不佳，其实是因为被调至另一部门，没有参加生产工作。没多久，环宇公司也为美国 ITT 公司收购，那时施振荣面临抉择——留在环宇还是转至其他公司。

#### 二 设计电算器露头角

施振荣对自己所设计的电算器非常有信心。也认为电算器是适合国人发展的电子工业，他很希望能专门推动这个行业。1972 年 9 月，在另一位年轻人——荣泰电子公司负责人林森的邀请下，施振荣终于踏上了协助创业的路，成为林森的创业伙伴，共同经营荣泰。

施振荣最初负责制造及工程部门，自招募员工开始，逐步建立工厂。在荣泰时期，施振荣的主要角色仍是一名工程师。他当时利用最简陋的设备，又设计成功“国人自制第一部手上型电算器”在 1972 年 12 月上市，接着又以“按键”部分自行设计成功，而使荣泰电算器取得技术、品质、价格等条件方面的领先地位。荣泰自此一跃而成为海内外最负盛名的电算器制造商之一。

直到今天，荣泰(Qualitron)注册商标，仍是风行世界的金字招牌。1976 年，施振荣因领导开发电算器、电子表、微处理器等新产品成功，创下外销佳绩，争到大量外汇，而荣膺“十大杰出青年”，获得“金手奖”。当时是

由现任政务委员李国鼎亲手颁发，施振荣非常重视这个奖，至今，这座“金手奖”还安放在办公室中，而上面所镌刻的寥寥8个字，则成为施振荣的座右铭——“青年双手，人类希望”。这个奖确实大力地推着施振荣大步踏入另一境界。就在获“金手奖”的同一年，施振荣又突然面临人生的转折点，业务奇佳的荣泰轩财务一时处理不善而被迫解散。施振荣伤感地离开了他参与创立的事业，他当时的身份是荣泰公司副总经理。顶着这么一个大街头和以往所创下的佳绩，要往哪儿奔投才对呢？

### 三创业五年有成

施振荣决定自行创业，他要继续实现在荣泰时期所孕育出来的理想，他要把所学习到的企业管理方法施展出来。这个剧变，终于使施振荣正式扮演经营者的角色，由优秀的工程师成为一名杰出的企业家。施振荣在有成就的今天，一样盛赞他当年的合作伙伴林森，认为自林森那儿学习到不少，对他经营“宏棋”帮助甚大。1976年9月，“宏棋股份有限公司”成立。

施振荣邀请了数位志同道合、学有专长的电子工程师共同创业。当时登记资本额为新台币一百万元，员工11人，其中5人是专业研究人员，换言之，这5人的投资，可能要等待一段较长时间才能有所回收。这种大量投资的做法，一般创业青年是不愿做也不敢做的。

施振荣当时的业务重点放在顾问设计这一方向上，他和他的伙伴们认为微处理机发展潜力大，而他们正可以以所拥有的设计能力来替岛内厂商服务，提高岛内微处理机水准，不必依赖外来技术和设计，从而节省费用，这对岛内厂商是有利的。所以他们相信这种服务一定会深受欢迎，而“宏棋”的业务一定能够开拓成功。不料，适得其反，厂商对他们的反应是冷淡和不相信，原来台企业界一向不敢轻易相信岛内的设计能力，遇有需要也宁愿花大价钱向国外购买。

施振荣遭遇到挫折，检讨原因找出对策后，决定暂时改变经营路线，先行代理国外产品，以贸易形态创造利润，积累资金，奠定“宏棋”的基础；然后经由代理业务吸收外国技术，并采取各种方式来传播这方面的知识和观念，为顾问设计业务做铺路工作。在这段摸索期间，施振荣又找到了一条发展方向，自行生产电脑产品，把生产、研究发展和顾问设计结合起来，而使“宏棋”走上多元化经营的道路。但研究发展是“宏棋”的长期发展的必走途径。今天的“宏棋”，所呈现的面貌是电脑生产厂商、电子产品进出口贸易商以及技术顾问设计公司。而施振荣一再强调，“宏棋”之所以能生存并进一步成长，是有赖于不断的技术创新，再创新，电子新观念不断传播。他的具体做法是：于1977年和1978年间分别取得美国Zilog，TI和Rockwell的微处理机代理权，岛内业务情形稳定下来以后，又在1979年间成立企划外销部，开始在台湾做电脑产品外销业务。在这一段时间，“宏棋”增资三次，一共增加资本这四千万元。而营业收入方面，1980年则增资到一亿五千万万元。员工也由当年的11人增加为120人。施振荣以贸易形式经营微处理机的方法成功了，但做贸易求生存并非他的唯一目的，他还要求壮大、要求发展。

### 四传播新观念帮助业务

他认为观念的突破是很重要的，有新观念才会有新行动。要使微处理机能在岛内顺利而合理地发展，得先传播新观念才行。而在新观念的传播方面，施振荣是不断地耕耘、不断地付出，根本谈不上生意经。首先在1978年6

月与全亚电子公司创宏亚微处理机讲习班，以低廉的学费，而提供优良的师资和设备，使学员能迅速学得新观念、新技术和基本技能。

为了使微处理机的观念能迅速散播出去他特别优待前来进修的大专院校的老师，在学费方面予以对折优惠，比在校学生还要低廉，而学生学费则为七折，社会人士为全额。而全额也不过是 3750 元台币，但上课时间是 54 小时，平均每一小时还不到 70 元台币。接着在 7 月份创办“园丁的话”微电脑月刊杂志，以较通俗的语言传播微电脑的观念和知识，免费赠阅各阶层，使一般大众和入门者也能吸收。在 10 月份成立“微处理机俱乐部”，提供园地，使有兴趣者能交换经验的技术。

在 1981 年，他又创办一份专业杂志“0 与 1 科技”，为台湾电子工程师提供专业的、最新颖的知识。这份杂志所刊登的文章都是针对台湾情况，很少翻译或转载文章。在这一期间，他也接受为其他厂商设计新产品，而这些产新产品在销路上表现不坏，增加了台湾厂商的信心，“宏棋”的顾问与设计业务也有了进步。施振荣改变策略获得成功，得到相当的资金、经验和人力，可以施展一下束缚多年的手脚了，毕竟一名工程师的心愿是在研究发明新产品，而非替外国人做嫁衣裳，代为推销别人的产品。

他一直认为，要科技在台湾能生根，电脑占很重要地位，但电脑所运用的文字皆是英文，因而使中文在电脑运用上，极不方便，这对台湾整个经济、科技、文化的进步，有很大的妨碍。假如电脑能中文化（而非中文电脑化），则一切问题迎刃而解。当然，就生意眼光来说，这也是一桩很值得开发的业务。研究设计中文电脑，也是“宏棋”成立 5 年来一直在进行的工作。

1980 年 9 月，正式推出“天龙”中文电脑，受到大众的注目，并且得到 1980 年产品设计的最高荣誉——“行政院院长”奖。施振荣深信“天龙”是一部中国人最需要的中文电脑，他决定设厂大量生产，并且要以最大的力量来推广。他感慨地说：“我国许多优良产品，都因不善推广而消失了。1981 年 5 月间，一座精致的“宏棋电脑公司”在新竹园科学园区出现了，厂房虽然不算大，但却是第一座纯国人技术和投资的电脑工厂，所代表的意义是相当重大的。所生产的产品除天龙中文电脑外，还有天龙中英文终端机、微型电脑、电脑语言模板、万有微处理机发展系统、供学习微电脑的“小教授”……等产品。

### 五从精神与物质满足员工

宏棋电脑公司现在有 100 位工程师，而作业员只有 10 名，一般人可能感到惊异。施振荣解释说，精密工业是“脑力生产线”，而非“劳力生产线”，一名作业员的背后需要 10 名以上高级师的支援。施振荣对他今天的成就，再三表示要感谢宏棋的每一位合作伙伴、每一位工程师。他说：“我们是以理想来结合人才，而非以一个“钱”字来作吸引。”施振荣不假思索地说：“宏棋公司的特色，是我们特别注重人。”“特别注重人”。是特别注重人的培养训练与管理。

效果所及，是宏棋的另一特色——很强的向心力与团体精神。要达成向心力与团体精神，施振荣认为可从精神与物质两方面着手，都要让员工能得到满足。精神方面，管理者要着重分层授权，让每个人都觉得有事情做，完成之后每个人也比较有成就感。尤其是公司已经有制度，或已经上轨道的事，更不必费心去管。“管理者的注意力应放在别人没有注意到的地方，预想别人没有想到的问题。”施振荣说。现在他对公司财务与市场方面的事，已经

全部放手，而忙着“一个个教他们帮我做决定”，他说。授权的另一个好处，是可以训练人才。“你总要让他有面对挑战，负责任的机会。”施振荣说，即使出了错，管理者也应有把它视为“学费”的气度。因为员工多是学校刚毕业。在职训练就特别重要。新进宏棋的职员，都先有一周的学习。任职后，更采取资深职员带资浅职员，一带一的制度。

资深人员对资浅人员“有问必答毫无保留”。施振荣认为，让员工觉得能学到东西，也是防止流动的好办法之一。所以，宏棋的工程人员几乎进来就没有走的。另外，上下的沟通也很重要，大家平时聊天时都不分阶层，靠着这些平时非正式的沟通，使公司每个人都了解公司的目标。也才能达成目标一致的向心力。物质方面。宏棋有员工入股的办法，进入公司3年以上的干部，都有可能成为股东。

1976年公司成立之初有5名股东，到1981年已有11位。因为股东也就是公司的经营管理者，决策也能更迅速，大家也愿同心协力。施振荣的一句名言是：“借钱的生意一定会倒。”在他看来，不借钱是达成稳定的必要条件。借钱是在把短期当长期资金用，景气时无所谓，一旦不景气，第一个被抽回的必定是这笔短期资金，若公司没有自有长期资金的准备，就会面临倒闭。

#### 六以实行家自许

施振荣特别强调“团体精神”，他在接受青年创业楷模荣衔时，一再强调，“我们是团体创业。”他特别写了一封公开信给“宏棋”的100多位“园丁”，倾吐心曲。认为这“三项大奖一齐颁给我们，代表了非凡的意义。首先，我们几年来，日以继夜，共同努力的成果，已获得各方面的确认和最高评价。

其次，我们在创业过程中所秉持的经营哲学，诸如人才之培养，市场、技术、管理之结合……也获得了成功的佐证。”他并且一再表示，“谢谢园丁的共同努力，荣誉归于大家。”施振荣稳扎稳打的作风，甚至反映在最具冒险性的研究发展上。尽管每年宏棋花在研究发展上的费用，占营业额的10%以上，施振荣仍强调“市场导向”的重要。

研究发展一定要配合市场的需求做修正。由于这种较偏重市场的策略，同业也有忧虑的。大众电脑董事长简明仁认为将太多精力都投在行销上，技术方面可能会受影响。“希望他们不要在短期内把技术放下来，这样才能继续宏棋以技术领先的名声。”他说。技术在宏棋倒像是个不值忧虑的问题，1981年10月的台湾电子展，宏棋是全岛唯一一次推出10项新产品的厂家。“技术、市场、管理合一”的口号可能是每个管理者心中的理想，但做起来可能就不像念起来那样顺畅。

施振荣认为只要很实在的做，把时间拉长，一步步慢慢来，总会有成功的那一天。“假如我今天能够算是成功，那是因为我是个实行家。”他说。



## 家具大王——熊树人

熊树人简介：安伟企业股份有限公司总经理，该公司为全省规模最大的家具外销厂。

熊树人形容他的创业计划书，将近 30 公分高！ 15 年前，先从收集资料开始，逐日将纸上谈兵转变为实际作业，由学生工艺教材做起而有市场范围，由用手做开始而有机器操作，始终是“凡事豫则立”的信念，支持着他不断奋斗、前进的决心。

熊树人以他创业的经验体会，谈到创业前应有的准备。他说：“先有观念才能产生原则，有原则才能产生方法，才能使出手段，实现理想”。

### 一 创业者应有的态度与条件

他首先分析到创业会遭遇到一些困难及创业者应有的态度。

第一，中国人爱当老板的观念，根深蒂固，总以为当老板最过瘾，事实上老板应该以自己最高的智慧，有权利，有义务、有责任把所有大小事情安排妥当，通常在公司里，地位愈高者，为雇员服务的精神要更高。

第二，中国人最难合伙做生意，百分之五十以上的股东，会在会议时敲桌子破口大骂，赔钱时大家一起骂，不赚不赔时也要骂。

事业的生命是无穷的，要不断完整地合作下去才能保住事业的发展，因此，既要合伙，就得先有这项心理准备。

第三，事业最重要的资源，在于人，除了人，企业就不能续存下去。故宜先掌握住人的动态。

第四，管理人性化，掌握基本人性的需要，这在外国很容易做到，因为他们有很好的组织制度。人如蚂蚁一般，能分工合作则效率高。但中国人就不一样，人人过于聪明，过于能干，往往把事情做过头，做到别人的事情上，侵占别人应有的权力，也伤害别人的自尊。因之，与人接触时，应特别重视人性。其次，关于创业青年应具备的条件有：

1、要知己。知己知彼方能百战百胜，先了解本身如何之后，再从所有行业中，选择适合自己的行业。例如：看别人作贸易似乎很简单，其实不然，台湾贸易业者已太过饱和，很多起初从事贸易工作者，贸易就是以打打电报传真机，客人到了请吃饭，一签三四十万的生意。不过这些人极可能在吃完饭签下生意后，就得找家旅馆，开始打电话，宣告破产。因此，创业要慎重，不可贸然。

2、要诚实。在保护自己的前提下，善意欺骗客户是可以原谅的，但欺骗一次、两次还可以，若骗个五次以上，以后连儿子做行意，人家都不再信任了。世界上犹太人最诚实，最好做生意，说好订购一百条货品，就是一百条不再更改，而中国人和人最不好做生意，明明说的是一百条，过了两天又觉得不妥，再改成一百零一条。

3、有信心——全心全意致力于成功的创业希望，基于一股热诚，将所有精神及体力投注其间，勿将名利看得太重，变成现实的奴隶。

4、有理想——虽然梦想和理想相近，且梦想的境界高于理想，但是梦想却不易实现。因此在有了理想之后，须先决定实现这个理想的手段和进行程序。例如，先决定宗旨，“人生以服务为目的”，此语用于创业最合适而且崇高，有人办企业完全是出于一股服务热诚，因此自掏腰包当掉衣服的时候，但毕竟是少数。若以一般生产企业而言，则多半宗旨先要求收支稳定，利用

撒网打渔的方式，一面发信寻找客户，一面制造产品供应。此外，不论是开创何种行业，最主要的，仍应该是“品质好走遍天下，品质不好寸步难行”和“川流不息”两句至理名言。虽然一两年内，我省生产结构可能会有大变动，但只要把持这两句话的真谛，相信我们仍可安定下来。

## 二 创业前的准备工作

有了自己创业的理想，又决定创业宗旨后，一切创业的工作，便应该即时开始。

第一、了解自身能力、家庭生活环境及朋友交往情况后，再决定选择的行业，与其做一行怨一行，倒不如事前考虑清楚；轻易地开业容易导致失败，关门倒闭固然不好看，很可能还要因此而吃上官司坐牢。

第二，搜集资料，过去我省工业较落后，且学校教育制度不够健全。我初到加拿大考察时，竟然不知道人家的产品是怎么生产出来的，但是只要看一下，就马上能领悟，因此创业前先做好完善的准备工作，多考察，多参观，多吸取新知。

第三，最快的学习是请教别人。经验的获得，往往可以缩短创业的过程，比自己去看书研究快得多，因此创业多向人请教，多与前辈磋商，对自己只有益处。

第四，拟定创业计划。

1、市场计划：诸如产品价钱、生产数量、销售对象等，都包括在内。如果创业，不事先考虑这些因素，只好继续躺在床上，做美丽的梦好了。同时市场价值也应该分近程、中程、远程三个阶段来分析，才不致导向恶性循环。

2、生产计划：计划生产量多少及采用何种机器生产，客观地做好市场因素调查，不要先将目标定得太高。穷过瘾，而受不了失败的现实。

3、土地、厂房、设备计划，关于输送、运用、转置等问题，应纳入远程计划中。

4、行政工作分配计划：每一项工作，都需要人员相互配合才顺利完成，就像医生要有护士协助，律师要有文书配合，因此在安排行政工作时，尽量简化重复性工作，如此工作效率会更提高。

5、人事计划：刚开始创设公司的人，不要认为人员多多益善，待发不出薪水时再裁员，应事先作好人事部署工作，将人员作最有效的运用。

6、获利计划：以整个创业接近完成点的情况分析投资报酬的平衡，现在投入多少资金，等创业完成时能收回多少利润，度量一下是否合自己的理想。目前当局正大力辅导青年创业，大家应多加以利用，对求补助，否则没有钞票，根本不必谈创业。

7、计划实施：计划实行后，要常加检讨、修改，不停在计划上打滚，不管日前用不用得到这份计划，都不要丢掉，否则所花费的时间都浪费了。因此，所有实施计划一旦拟定，要不断循环、不断改进、不断创新，计划才会日臻完善，适应现实所需。

8、坚定的信念：如果创业信念不够坚定，先不要急于创业，不如先到社会上就业，多方磨练、学习，等学得差不多了再谈创业。

9、资金调度：对一个新创的企业来说，这是一项极为重要的关键工作，首要把持“量入为出”之原则，何时进帐，何时出帐，将时间算准。最好每周作一次为期三个月的周转计划，重新调度安排，将资金作有效且稳当的运用。

以放高利贷取得厚利的想法千万不要有，你想别人的利，别人想你的本，这种做法很不稳当，不如存入银行，存款一多，向银行贷款也较为容易。另外，建议大家，最好不要在星期一、星期六、星期日开票，因为星期一刚上班，银行和个人都很忙碌，想调度资金不易，且银行作业也稍繁复；星期六因银行只上半天班，时间短促不及处理问题；又星期日多半机构不上班，而且大家都在休息，央求人帮助是很不礼貌的。因此，建议不宜在星期一、六、日开票。最后熊树人特别强调，一个企业最大的资产在于人，无论在何种情况下，皆要为自己“企业人才”做最好的投资。

## 艺术陶瓷大王——任克重

任克重简介：现年 67 岁，河南省人，现任中华艺术陶瓷公司董事长。

### 一是企业家也是外交家

中华艺术馆、中华博物馆、中华陶瓷公司董事长任克重，从一个当初对陶瓷事业完全不懂的门外汉，而荣登今日省内经营艺术陶瓷界的泰斗，成功并非幸致。其间不知经历了多少鲜为人知的勇气、毅力、恒心、智慧原考验与磨练，才开创了今日名闻中外的中华艺术关系机构的企业王国。

这位被驻台使节团、哥斯达黎加使节桑杰士誉为不只是一位企业家，而且是一位致力于宣扬中华文化的中间外交家。出身于政治大学前身——“中央干部学校政治系”，目前身兼政大校务会副总干事职务。他说：“‘纯商人’的精神不适合我的个性。我个人做事极讲究荣誉感，凡是对社会、对自己荣誉有关的事，必定不计难易，努力以赴。”30年前，就是这股精神，使我选择陶瓷业，为我毕生努力奋斗发扬的工作目标。”祖籍古物出土甚多的河南的这位董事长说：“自当局迁台后，百事待举；‘艺本陶瓷’可说是个极不引人注意的小行业，为了发扬中华固有文化，不使艺术陶瓷日渐衰退，20多年来，我投注了全部心力在陶瓷事业发展上。”“如今，每天数以千计来自世界各地的政要、观光客，参观了‘故宫博物院’，一定要再参观我们，‘中华艺术陶瓷’。不仅有助于台湾观光事业发展，也替台湾赚取了不少外汇。”1958年，任克重满怀陶瓷事业的兴趣及热忱，在台北县中和市秀山村创立“中华艺术陶瓷公司”。

当时，任克重和手下的 12 名员工一样，整日与泥巴为伍，不同的是，他肩负了更大的营运及技术研究的责任。百来坪的工作场地，伴着他研读书籍，经过不断的摸索试验，与实际操作的经验，这种无师自通的苦干精神，终于显现了些曙光。1959年，在参加中山堂的艺术陶瓷展览会时，曾荣“总统”蒋公的嘉许和鼓励。

### 二二次台风愈挫愈奋

正当公司营运日趋步上正轨时，台风来袭，三年辛苦营建毁于一旦。这对自创事业方人顺境的任克重，不啻是个极大考验，但他秉持着“天将降大任于斯人，必先苦其心志、劳其筋骨……”的心境，将工厂移至莺歌，暂时租窑开工作业。尔后，他奔波于台北、莺歌两地，为重新建厂，筹措资金、监督厂务而忙碌。1962年终于设厂于北投。谈到这里，任董事长双目炯炯有笑着说，我一直很相信自己的眼光及判断力。

当时的北投并不繁荣，谁也不知道后来会发展成为观光胜地。可是以他研究，北投位于往阳明山、淡水等观光胜地的必经路，发展潜力大有可为。

如今事实证明抉择是对的。北投厂一成立之后，任董事长以厂为家，与全体员工合作、起居作息在一起，吃的是烧饼，睡的是装坯台。常常三更半夜起身巡视烧窑情形，甚至彻夜不眠。他说：“说一句笑话，却足以道尽当时情况，偶尔回家一趟，当时尚在稚龄的第二个孩子，都拿我当生人看待。”但是，无论如何的投注时间、精力，兢兢业业于厂务工作，却仍然抗拒不了意外天灾。1963年强烈台风袭台，雌威大发，任克重精心经营的中华陶瓷工厂，顿时沦为水深五尺以上的水乡泽国。所有设备、产品抢救不及，全部被滚滚洪流吞噬。他攀附在工厂和烟囱上，听凭狂风暴雨恣意侵袭，目睹花费多年心血的工厂，于一旦。此种身心煎熬的打击，成为他一生中永难忘怀的

回忆。但是，任克重自认他足以克服任何严重的打击。

台风过境后第二天，立即着手进行复工准备。灾后，他领导厂务，接待来宾参观，处理台北营业部业务，苦干的精神更甚于往昔，终于逐渐建立了中华艺术关系机构王国。中华艺术关系机构所属的事业单位——以促进社会教育为目的的“中华博物馆”、综合性艺术品陈列中心的“中华艺术馆”、生产艺术陶瓷的“中华中艺陶瓷公司”、“中华陶瓷研习班”、“中艺合唱团与国乐团”、“中华艺术月刊”等7个单位。财产净值在新台币五亿元以上，每年营业额约在两亿五千元左右。

### 三成立博物馆与艺术馆

省内第一座私人博物馆，“中华博物馆”成立于1972年。这个私人财团法人机构，董事均为对中外古今文物各有专长的当代学者名流。创办的宗旨，在于宣扬中华文化，促进社会教育。馆内收藏有古今历代文物精品数千件，长期陈列展览。在业务执行政策方面该馆着重于在海外办展览会。

“中华博物馆”为了加强古今文物的研究发展。将陆续出版《中华博物馆丛书》。拟寄赠海内外各博物馆、美术馆和各大学图书馆，将中华文物传播于世界各地。创办人任克重表示，今后将有古今名家绘画及陶瓷等书籍陆续出版。初期“中华博物馆”的馆址，暂设台北市南京东路中华陶瓷大楼8至10楼。创办人任克重因忙于中华陶瓷公司业务，将该馆委托于人，不料所遇非人，馆务不振。于是在建馆次年，迁馆于北投中华陶瓷公司内，重加整顿，渐入正轨。任克重说，他将在北投“中华艺术馆附近，为博物馆建筑永久馆址。“中华艺术馆”成立至今有11年，是一座综合性的艺术中心，生产与陈列中国古代各种文物的仿制品。其中包括仿古陶瓷器、漆器、（仿）铜器、玉器、（仿）象牙雕品、大理石制品、艺术家具、古今书画、木刻、金石、古物书籍等数千种。规模颇大。

从古老的原始雕像，到最新构想的瓷像，在中华艺术馆里，我们可以见到我国历代艺术一脉相承沿革的精华，加以现代人类艺术智慧所产生的结晶品；无怪乎来自世界各地的观光客络绎不绝地前往参观，流连忘返。宽敞的场地、丰富的展品、完善的服务。使人难忘。“中华艺术馆”除了接待本地与国外的游客外。在该馆的贵宾名单中。更包括了各国的国王、总统、政要、各部会首长……健谈好客的中华艺术关系机构创办人任克重，便肩负了接待国宾，介绍中华文物的职责。在民间外交中，他在这座宣扬中华文化，复兴中华艺术的殿堂，的确尽到了他个人的责任并达到了理想。中华艺术陶瓷公司，与中艺陶瓷公司，是现今全省最大的一座艺术陶瓷生产厂。前者，30年来专门仿制我国现代名瓷。后者是为了配合中华艺术馆的业务发展，于1977年同时成立，主要产品是仿制青花细瓷杯清影瓷。

任董事长说，中艺公司以不断的研究试验，使得产品无论在造型、瓷质、彩绘上都具有不同的风格。这两家陶瓷公司，分别配合“中华博物馆”与“中华艺术馆”业务，所有陶瓷产品的制作过程，从制坯至于彩釉、烧成。皆采开放式供来宾参观，俾使每一位参观者，都能了解五千年历史文化。艺术陶瓷公司，营运相当顺利。

以做观光客生意居多的中华陶瓷，在当局所公布的民间商业界，代换外币金额数中，独占鳌头，对台湾经济贡献颇大。该公司省内门市部，除坐落于北投的两家公司外，尚有一家位北市南京东路的中华陶瓷大楼营业部。中

华陶瓷的内销营业额，只占总营业额的百分之二十左右，为此，任克重还幽默的打趣道，基隆邮局如今升了等又盖了大楼，应特别感谢我们这大主顾。因为我们历年外销货品都在该局打包邮寄，使得他们一直有良好业绩。为了使逐渐为人淡忘的我国传统艺术陶瓷品制作过程。得以重新活现在社会大众眼前，任克重特别安排各种参观机会，给各级公司、机关、学校，甚至普及民族幼苗——托儿所里的小朋友。

#### 四 营运成败，员工是关键

在企业经营、管理方面，任克重有其独特的见解及作为。他表示，中华陶瓷没有外务员的编制，也不做广告推销货品。所有的生意，都是由客房与参观者相互推荐，或是慕名而来。此外他也非常反对“奢靡颓废”的应酬。置妻小不顾，以公司名义为借口，到酒家之类场所一逞声色口腹之欲；不仅有碍社会风气发展。而且所谓羊毛出在羊身上，反而增加买方负担。“员工不是依赖我的事业而活。而是凭借他们自己的智慧、劳力而生活。”中华艺术关系机构，对员工采取统一管理，力求大家生活安定，工作安心。

学政治出身的任董事长，在中华艺术关系机构中，特别组织有“规章执行委员会”，由各单位一级主管组成，再选出常委，每月开会两次。举凡员工考核、薪资调整、奖惩等和员工有关的切身问题，都可在其中获公平的决定，再请董事长批示。如果董事长有不同意见，可再交“规执会”复审，相互尊重对方的意见。任克重认为公司为所有员工共有，一切规章制度为大家所共管，而利益也为大家共享。这种取代工会作用的规执会，以公司、员工相互合作协调的民主作风，正可解决当今社会上不能彻底的劳资纠纷死结。

一个企业的成败，固然得视企业经营者的营运技巧与魄力，最重要的，却是全体员工对企业的向心力。任克重非常注重员工，凡是进入中华的员工，都由公司免费供给交通车，另外尚备有医药治疗的诊疗室、理发部、文康室等完全免费的福利措施，免费教育，这是一般公司少见的进修措施。“中华”设有各种语文班及绘画班，以供同仁在职进修。中华陶瓷研习班，就是任克重所付诸实行的一个构想。他认为要求中国肉瓷艺术发扬光大，必须培养人材。任董事长为求我国陶瓷技术在世界上重振声威，首期于1978年年底，成立中华陶瓷研习会拉丁美洲研习班，招收西班牙语系国家人士参加研习，共有5个国家人士，千里迢迢前来学习中国艺术陶瓷制作，成效极佳。令参加学员领略中华文化的深奥。做了一次极成功的民间外交。同时任克重为了促进台湾陶瓷教育。将利用其关系机构的全部设备，招收海内外有志陶瓷艺术者参加研习，以期培养更多人材。

#### 五 再接再厉，讲求完美

不抽烟、不打牌的任董事长，公余之暇的消遣，是古典音乐欣赏。为了提倡正当娱乐，在公司里，没有各种社团活动。如有插花、古筝、合唱团、舞蹈及素描等文艺社团。其中以中艺合唱团及中艺国乐团的国乐组与舞蹈组，最受任董事长重视，并聘专家并设专门单位加以培植。

希冀由合唱团的热血青年，以歌唱出中华民族的不同不挠，中艺国乐团以乐以舞，弘扬中华文化。为了协助报导中华艺术关系机构，所属各事业单位业务发展，有中华艺术月刊中、英、日文版的发行。此一综合艺术性刊物，除肩负联络中会艺术关系机构600多位员工情感的桥梁外，内容还包括了中华文物的介绍，发行是免费赠阅方式。“我做一切事，都讲究完美。”除了在自己的行为处事，任克重要求尽善尽美外，他还希望公司同仁在食、衣、

住、行等日常生活小节上，也尽量守规、守法，养成良好的生活习惯，做一个堂堂正正的人。环视着办公室里二十四史书橱及满壁满架的中华陶瓷成品，任克重的眼光最后落在三位留美爱子奇弘、奇毅、奇威的相片上，缓缓地谈到了“中华陶瓷”未来的发展。“目前中华陶瓷公司产品，在国际市场上，主要对手是大陆陶瓷。但是大陆上的产品，除了原料佳以外，做工技术方面却不如我们，因此对我们不构成威胁。”“我们艺术陶瓷今年的发展方向，应以发扬传统优点，再加以创新的变化，留给后世一份人类生活的记录。”他诙谐而语重心长他说：“我今年已67岁了，假定还有30年的日子可过，我打算在美国设立一个和这里规模类似的艺术陶瓷工厂在异域设计制造中华陶瓷，发掘我们精深优美的中华文物。”“此外又可以减少运费及进口税等额外负担。至于省内部分，目前不拟再以扩充了”。

## 旗袍大王——杨成贵

杨成贵简介：现年 53 岁，浙江省丰阳县人，中国旗袍研究会理事长，汉唐服饰有限公司董事长。

### 一制作国服翅膀

在国内，谈起国服的制作，无疑地，就不得不提起杨成贵这个人。这位服膺“停顿就是落伍”国服制作业中的翘楚，虽然没有显赫炫目的正式学历，但是 30 余年来，在“社会大学”中默默埋头专注研究的成果是，除了任“中国旗袍研究会”理事长，汉唐服饰有限公司董事长、华美服饰的责任人之外，同时身兼实践家及汉唐缝纫补习班课程教授之职。和一般苦学出身的人一样，杨成贵的故事，也是一步一步地走向坦途大道。“我还算是很幸运的！在浙江丰阳老家，家父就开了一家服装裁制店，自幼耳濡目染，虽然未能实际接触剪刀、针、线，但对往后的学习，却有极大助益。”14 岁的少年杨成贵，跟随父亲辗转来台。随即进入父亲在台友人旗袍店中帮忙。

这是杨成贵正式学习国服制作的第一步。1949 年以来的十几年间，台湾的旗袍服裁制业，因为一般人的穿着习惯尚未改变，再加上裁制师傅缺乏，生意相当的好。尤其是一些口碑载道的“上海师傅”所受礼遇程度，在当时年轻的杨成贵心中，留下不可磨灭的兴趣与勇气。他一边在“培德书房”研习汉文，一边在店里独自摸索学习。虽然并没有正式拜师学艺。做事仔细专注的杨成贵，渐渐的也可以独当一面，20 岁的时候，升格为：“做件师傅”（以件计酬）。此时的杨成贵，才终于跳出亲朋店面圈，真正进入社会，接触另一个生疏环境。“凭良心说，当时，对做件工作也相当的陌生不熟悉，只能应付一般普通话儿，万一碰到比较费周折的工作，到底不比在自己家里，能得到旁人体谅，就非得自己一边研究一边摸索。”谈到这里，他点上烟，深深吸了一口，望着袅袅上升的烟雾说，“碰到的时候，最常用的办法是，请教老师傅。彻夜不眠不休地研究，第二天再依样画葫芦，做到不会做的地方了，只得再搁下来，继续请教前辈。对于袍服制作，真正到了魂萦梦牵的地步。”此时，他不自觉地摇头苦笑：“这种学艺不精，担心吊胆的日子难过得很。好在当时旗袍服裁制师傅匮乏，老板对我们都客客气气的，自己也知道研究向上，收获肯定最大。”到了 22 岁，杨成贵终于爬上“龙头师傅”位置，负责调配手下 10 余位师傅工作，成为老板得力的左右手了。

### 二当上才老板才知道不简单

24 岁服兵役后，凭着累积多年耳濡目染与亲友亲身参与的经验，他终于继承父业。至此，葛兰、沪友、会溪、汉唐、高雄大统、台北芝麻专柜，一家家的袍报专业店，在他的筹划下，陆续开张。但是这并不是苦尽甘来，只不过是杨成贵人生事业旅程考验的一个开始！创业之初，空手打天下！只一笔房租押金、准备金，就会忙得他团团转，好在青年创业的雄心壮志，丝毫不为我在客观因素影响。

“此时才知道，当老板不比当伙计逍遥自在，店务的负担一旦‘枷’上，就得负责到底。”杨成贵精于袍服制作，再加上力图研究顾客心理及能适应各种不同身份、地位、年龄、体型不同的袍服裁制方法，以满足顾客的欲望，生意蒸蒸日上。就在这个时候。杨成贵又应另一家绸布庄老板之邀，停掉“葛兰”前往帮忙，在昆明街另外设立“沪友”旗袍店。直至峨嵋街“华美服饰行”开张，杨成贵在国服制作业中的地位，才算是真正稳定下来，成为其中



为人熟知的佼佼者。“做旗袍，去华美！”此时成为不少讲究穿着仕女们的信条。“华美”最盛的时候，师傅达到40人，日夜加工赶制，尚不能应付顾客需求。杨老板说，1969年到1971年，是台湾旗袍业的旺盛期。到1973年，因为社会环境的变迁，经济不景气，再加上方便、廉价物美的成衣大量上市，旗袍业者面临严重打击。业者、师傅改行当船员者，比比皆是。

“华美”也只剩下五六位师傅支撑店务了。1974年，“救救我们的旗袍！”口号也在台湾有心人士忧心忡忡下喊出来了。本来只要看到旗袍，就没有人不想到中国和代表优雅、细腻、端庄之美的中国妇女。但是在当时却连代表台湾到越南参加第五届电影节做民间外交的代表代表团女团员，都成为会场中唯一不着本国服装的出席者。明显的事实是，大多数妇女就如此轻易割舍这么一件，毋需任何宣传却足以代表我们固有传统与美丽标志的服装。

### 三为了救旗袍中外奔波

此时，“中国旗袍研究会”为发扬我国有国服因运而生。“中国旗袍研究会”专以研究中国旗袍创新设计、绘图、剪裁、缀花、刺绣、缝纫为宗旨。参加研究会的会员，除了经营旗袍时装业业者外，还有服装设计及美学、艺术家等。本着一颗热爱旗袍、发扬国服的赤诚之心，几年来，杨成贵不计个人时间精力、不畏金钱花费地担下理事长一职，默默地发扬国服，为拯救差一点趋向没落的旗袍而奉献，使之再度为中华妇女接受并喜爱。

多年来，通过各种大众传播媒体，中国旗袍研究会，在海内外举行过百余场国服展示会与制作技艺讲习会，成效颇彰，有目共睹。1975年，在中国旗袍研究会的大力推倡下，在第六届全台技能竞赛里，增加了旗袍的剪裁与缝制。当时身任竞赛组组长的杨成贵说，这个竞赛项目，对于当年没落的女性国服旗袍很有鼓励作用。当时日本女子服装学院及韩国梨花大学曾派员来台。接洽学习旗袍制作技艺。同时，杨理事长也开始在华视“今人”节目中，固定时间里开设“旗袍裁制讲座。”就在同一年11月6日与11日，经由台湾观光协会日本事务所的安排，杨成贵赴日本在富士电视与日本电视两家电台公司分别播映的“中国女性传统服装——旗袍”节目中，担任20分钟与30分钟的主讲工作。除了随身携带的几十件旗袍展示于该国电视荧光屏上，杨理事长并以幻灯片，将中国历代妇女袍服，从周、战国、秦汉、唐、清以来的演变过程，一一讲演出来。他说由战国时代，有图片考据的女袍，方领、右襟长袍系带，杨理事长赴日之初，并未准备在日本电视台节目播出，可是在富士电视特别节目播出后，在竞争激烈的日本电视界里，日本电视公司竟愿意拿出一个更长的时间段，就原有设备资料做27个电视联播更新的一个节目，由此可见杨成贵对日本妇女服饰界所发生的震撼。随后杨理事长，先后应邀在东京文化服装学院及文化女子大学中，分别向该院老师及学生讲述成袍制作技术。他说，当地入学习态度的严谨，使他不得不叹服，当他讲述的时候，还有三架摄影机录影下来。自此之后，每年一次赴日的专门讲座，成为杨成贵固定的一个行程。

令人足以再三深思回味的是，日本服装界在世界占有举足轻重的地位，平时只有我省的服装界人士前往学习；其中唯有杨成贵以授身身份，对当地服装界、教授、院长、服装公司业者们展开讲习工作。由此可知，要出入头地，文凭并不是唯一可行途径，只要学有专精，一样可以担任传道、授业、解惑的工作。

### 四好师傅愈来愈少

在日本妇女一窝蜂中国旗袍热，且纷纷组团来我省学习旗袍技艺制作的同时，杨理事长对台湾目前学习制作旗袍的风气，却不持以乐观态度。他说，国服裁制三年学徒，两年帮师的学习态度，在目前工商业社会里，不易复得。以他在实践家专授课经验而言，每周数小时课程，除非学生着力钻研，否则也只是点到为止，每位学生拥有一件属于自己制作的旗袍就很不错了。至于在他所开设的汉唐旗袍缝纫补习班里的大多数学员，多持以玩票习艺心情，或是学习一两样手艺即登机离境者，比比皆是。

真正有耐心，欲将国服裁制当成专业工作的学习者，并不多见。“旗袍裁制师傅的缺乏，或许是在一般人心目中，旗袍制作是一门艰难费时的的工作，也或许是裁缝师傅待遇有欠公允。”杨理事长如此猜测。“其实，一位稍具基础的学生，只要当局近日完成旗袍师技术上检定法则，必会有一客观公允的新气象出现。”他说，目前一位师傅每月平均待遇均在二万元左右。最困难的是，没有一个制度的技术检定方式，来评定师傅手艺等级，因此形成——谁的工作速度快，谁的待遇就高的不公现象。如此一来，我国袍服制作精细、柔美内涵会日趋丧失，真正的好师傅反而日益销声匿迹。技术士的检定，待遇调整，并使从业员愿花时间、精力下研究的功夫；也可以使技术优良人士，应邀到外国讲习或任用，工作时，有足资证明的正式文件。谈到这里，杨理事长想起他父亲一件足资表达中国服饰内在美的大衣。

他说，只是一件外表看来手工精细，东面无花的骆驼绒大衣，翻开里层，却会发现精工刺绣的如意花纹。他认为中国服饰的优美，不是仅只表现于外在，或是手艺精巧，最注重的，却是“内在美”，这也代表我们中华文化最博雅内蕴的气质。1979年11月19日，在日本东京，杨成贵很难得地与日本皇亲高松宫亲王妃长谈30分钟，答允亲自力她制作一件中国式服装。他就想以此为蓝图，好让她了解我中国服装的实质与内涵，不似日本和服般地，一味注重外在的精饰堆砌。

### 五旗袍成衣化，突破困境

一直在学习领域，努力逐步不懈怠的杨成贵，于1976年，有感于旗袍制作，不能再局限于一成不变的裁缝店方式，便在从日本考察归来后，筹组汉唐服饰公司，以规模化、企业化方式，来经营旗袍的国服生意。“她”的主要客户是外国观光客。

汉唐公司是台湾首创旗袍礼服出租及旗袍成衣发售生意的，“谈起来，这就是生意经了！”杨成贵笑咪咪他说，旗袍成衣化，是未来旗袍发展最可行趋势；只是一旦付诸实施，除了不同尺寸、号码，至少要二三十种之外，技术提高也势在必行。因人力、精力限制，汉唐公司目前只做部分成衣出售。他谈到他最初动机，不禁令人发噱，“主要是为了养师傅！”旗袍裁制，可以端午、中秋、农历年三个阶段前后为准。淡季、旺季之别，相当明显，因此他就想出在淡季时间缝制成衣，一方面可以留住师傅，另一方面可使旺季时的压力稍减。没想到如此一来，却开了台湾风气之先，为各方效尤。中国服饰现代化应用，是台湾目前最流行的热门话题之一，杨理事长认为应该由两方面分头进行，一是完全遵循传统，发扬研究，二是将中国传统服饰的特点，融和在现代服饰中，为年轻人所接受。他说，国服历经数千年演变，才到今天最后的型式，其优美典雅，足以代表我们文化蕴含气质，自是不容赘言，不能轻言舍弃。

但是在推广之余，又不能不正视今日的社会，一般人所讲究的舒适、习

惯，因此现在杂志上许多改良式唐装、棉袄成衣的出现，也是顺应时代潮流趋势应运而生，不失为一个符合人们即保有传统特色，又符合穿着习惯的好方法。“这些成衣，非但不影响国服订制店生意，而且有助于人们对传统服饰注意，对生意的助益反而相当大。”他说，一般订制店一旦建立，应循两个规则，一是让每位师傅各施所长，做出各个不同的特色；二是老板本身懂得较多，一切工作师傅非得依老板心意制作。前者优点是顾客有选择权利，但是老板无法控制产品品质和固定师傅与顾客；后者能控制成品固定品质与顾客，不过生意好坏，身为老板者就需负责了。

#### 六成于力行，贵有在恒

“过去学习作旗袍无正规教育，师徒之间仅凭口传心授。要靠熟练技术与长久经验，才能裁制成功的中国旗袍，在这种情形之下，容易失传没落。”杨成贵理事长就在这种心情下，毫不保留地，将他 30 余年来实际操作研究经验，在 1975 年和 1979 年分别编写成《旗袍裁制理论与实务》、《中国服装制作全书》。

后者先有日文出版、后有中文版、英文版出书。这两本书出书前，杨成贵都曾再三校正，并请学生试着按图制作成衣，冀望这本书，能成为希望学制旗袍者，毫无疑难的教师。也难怪，《中国服装制作全书》只刊登一次广告，顿时一版销售近罄。“成于力行，贵在有恒。”两句话，足资代表杨成贵今日成就的得来。固然是有贤内助夫人内外店外打点负责；使他毫无后顾之忧，但是不计吃亏，只求心安，对人做事满腔热忱，再加上在学无止境的浩瀚社会里、埋首研究，力争上游，使他从一个平凡的生意人，变成一位“成功”的人。由他可以证实；文凭、钱财不是一个人成功的要素，唯有个人踏实、稳健、上进的作风，才能使人在芸芸众生里，出人头地而得以放出光芒。

## 芦笋食品大王——王顺天

王顺天简介：现年 51 岁，台湾省高雄人，现任东昌食品工厂股份有限公司总经理。

### 一、别人尊称芦笋王

随着芦笋罐头拓展外销的成功，台湾成为享誉世界的“芦笋王国”。而王顺天成为此一“芦笋王”时，却是他意想不到的一项荣誉。

每当有人称赞王顺天为“芦笋王”时，他总是谦虚的连称不敢当。而且一本正经他说：“敝姓王，专做芦笋，请多指教。”再把他逼急了，他又会更进一步解释，他只是沾了姓“王”的光，根本不能被称为“笋王”。可是，他那愧不敢当“芦笋王”的殊荣的解释，并没有被别人接受，一般同业还是很亲切地“芦笋王”“芦笋王”的叫着他。因为，王顺天主持的东昌食品公司，在同业之中产制芦笋罐头的数量，以一个厂的为比较是居第一位，即使以公司来比较也居于第二位。并且东昌公司一开始设厂时，便专门以生产芦笋罐头为主。而且东昌公司在整个芦笋罐头拓展外销的历史上，一直占有很重要的地位，因此同业们称赞王顺天“笋王”并非仅是虚有其“姓”51岁的王顺天，没有高深的学历，对企业的经营却具有无限的胆识与魄力，因此在罐头食品业界，他的经营非常出色。所以，从东昌食品公司成立的历史来说，他在这个行业算是后起之秀。但是，现在，不仅王顺天主持的东昌食品公司在产制芦笋罐头方面已是举足轻重，而且他又进一步地从事绿芦笋、洋菇、黄豆油、黄豆粉、玉米粉、麦片、冷冻食品、木器及电子等事业。此外，王顺天更向畜牧、养殖、贸易、海运的营运，以及石油化学等方面投资，形成近年来台湾新兴的大型企业集团之一。

东昌发展快速，已成为台湾芦笋罐头拓展外销成功，促进民营企业扩展的佳范例之一。同时也证明了王顺天当初不顾客观环境的困难，投资设厂致力于芦笋罐头的产销，是具有一般人所没有的远大眼光。王顺天本人也承认，由他大哥王珠庆及三弟王金平等三兄弟共同主持的东昌企业集团，现在虽拥有很多公司，投资于很多事业，每年营业额高达新台币七亿元以上的成绩，如果不是因为东昌食品公司当年在芦笋罐头产销方面先奠定了有利的发展基础，他不会有余力扩展其他事业。而芦笋罐头扩展外销的成功，固然得力于当局的辅导，但是同业的合作实施计划产销，联营出口，才使所有芦笋罐头制造业者取得稳定发展的机会。台湾芦笋罐头外销获得稳定发展之前，并非一帆风顺的，他们都经历过很多次的大风大浪。在这期间，有很多工厂，在还未风平浪静之前，便经不起考验。强烈竞争中屹立不移，继续维持大幅度的公司。也因为这种经营的实绩，使他们在联营之后取得了最高的产制配额，而能快速发展。

这种成就首先得归功于王顺天的经营有方。他那种经营企业的能力，在1962年决定在家乡高雄设立东昌食品公司，从事芦笋罐头加工事业之时，就很明显地表现出来了。当时台湾芦笋的生产，并未达到商业化大量推广栽培的阶段，从事芦笋罐头，在省内市场的销路有限也不敢大量推广栽培。可是王顺天却有不同的想法。他认为：芦笋是一种低热量的高级营养蔬菜，很适合现代工业社会担心身体发福发胖人士的食用。在欧美既然有许多人喜欢，需要量一定很大，而且售价昂贵，生产价值很高。而台湾的土地栽培芦笋并无问题，工资又低廉，为什么不能推动农民大量栽培？收购农民种植的芦笋原料后，进厂加工制罐，可取代当时自国外高价进口，节省外汇的支出；

一方面扩展外销，争取外汇收入，如此一举数得之事，何乐而不为？王顺天对打开芦笋罐头产销的前途充满信心，说做就做起来了。他投资开设东昌食品罐头加工厂，以制芦笋罐头为主要目标。

## 二冒险栽培芦笋赚大钱

为了要农民生产，先确保工厂所需的加工原料，在 1962 年设厂初，他就不顾公司本身可能遭遇市场滞销的风险，毅然采取契约方式与农民签订芦笋原料供应合约。他先向农民保证以合理的价格，收购他们所生产的芦笋原料。使农民在获得保证收购价格之后，改变原来栽培的传统特种作物，全力去栽培他们认为毫无销售把握的外国蔬菜——芦笋。

东昌食品公司也因而获得了可靠的原料供应来源。这时，东昌食品公司推动农民契约栽培芦笋的面积约一百亩，全年收购芦笋原料产罐头一万余箱。对一家新兴的罐头工厂而言，这种数字不仅是一项大胆的尝试，对于整个罐头业界来说，也是一大创举。即使以产制凤梨罐头享誉世界的台湾凤梨公司为例，那时候该公司虽拥有广大的自营农场，对凤梨的契约栽培，罐头加工皆有丰富经验，亦不敢轻易尝试推广农民契约栽培芦笋，可是年轻的王顺天却做到了。

虽然，第一年东昌食品公司所产制的芦笋罐头，并未完全顺利售出，因为这时候外销市场尚未打开，仅能靠内销市场。但是他向农民保证收购芦笋原料的承诺兑现后，农民对该公司推广的契约栽培建立了很大的信心。1964 年间，由于西欧农产品欠收，世界芦笋主要产区——美国减产，导致西德转向我省大量采购，带结芦笋生产事业蓬勃发展的机会，也造成了芦笋罐头外销供不应求的现象。每箱芦笋从美金 13 元涨至 18 元，产地芦笋的原料，从每斤新台币 12 元至 18 元。许多罐头食品工厂虽然临时想抢购芦笋原料产制罐头外销，也找不到原料足够供应的来源。而王顺天原先不顾风险除推广契约栽培的做法，终于获得了可观的收益。于是东昌食品公司产制的芦笋罐头，便成为省内外贸易商争购的对象，开始大量外销西德，奠定了东昌食品公司以后在罐头食品工业发展的基础。不过，台湾的芦笋事业在经过此一突然而来的外销好景的刺激之后，并非就此一帆风顺，王顺天所经营的食品工厂，仍然面临很多新的难题。紧接着，1964 年台湾芦笋罐头出口数量，从 1963 年的 6 万余箱，激增至 60 余万箱之多，1965 年台湾芦笋生产事业，表面上随之出现空前繁荣的影响象。产制芦笋罐头的工厂，从 30 余家增至 100 余家，而且笋农种植芦笋的面积，亦从六千公顷增加至一万六千公顷左右，但实质上由于农工双方盲目的扩充生产，已使得外销芦笋罐头面临杀价滞销的危机。

## 三预售期货，躲过灾难

精明的王顺天，1964 年底已看出这种危机，因此他一方面固然把握机会，积极扩充生产，一方面却以高价预先抛售期货，避免未来跌价的风险。他的判断与做法，后来证明确实高明。东昌在此时期，不仅渡过了同业竞争的危机，而且继续大幅成长。经营企业的人能在景气的时候，保持清醒，就是走向成功大路的保证。

王顺天就是因为能够根据 1964 年地芦笋种植面积盲目扩充的情形，以及罐头工厂大量投入生产的趋势，判断 1965 年芦笋罐头的产销，必然会陷入同业自相竞销的混乱局面。他的方法是以预先抛售期货，躲过这场灾难。当时当局的辅导业者外销的外贸会，亦有鉴于此一具有发展潜力的外销新兴事

业，很可能重蹈洋菇罐头未实施计划产销，那种业者自相杀价求销的危机，而欲寻求预防之道。1965年初，外贸会便订定了外销芦笋罐头实施计划产销的办法，以100万箱为目标，分为上下两期产制，并订各工厂制配额，以及芦笋原料收购价格。目的是要使各工厂联合采购芦笋原料，办理联营出口，统一报价，以求稳定产销，并提高芦笋罐头的品质，确保外销的信誉。由于投入生产的工厂太多，生产能力倍增，以100万箱的目标分配各工厂，根本无法满足各工厂生产的需要。

这一方面是由于笋农种植的面积过多，芦笋原料生产的数量，远超过计划目标。农工双方又为了要求满足本身生产的需要，根本不考虑国外市场的吞纳，只图拼命生产，以致在上半年免不了同业恶性的竞争。于是芦笋原料每公斤的价格，开始从14元（一级品）及12元（二级品），跌至6元或7元。当初联合采购原料及成品联合出口等计划产销的构想，完全落空。农工双方遭到了很大的亏损不说，更有甚者，1965年8月间，外销芦笋罐头的品质，因而也达到粗制滥造的境地，大大地影响了在国外的信誉。外贸会为收拾这种混乱的局面，虽曾进一步采取限制设厂措施，以防止芦笋罐头工厂的增设，并于1966年年初，协调外销芦笋罐头工厂成立“台湾芦笋罐头厂联合出口公司”，再度订定各工厂产制配额。这种同业联营出口，以及办理“过剩芦笋罐头种植面积废耕转作专业贷款”，推动农工双方全面实施计划产销的作法仍未解决根本问题。原料生产还是过剩，各厂产制不足本身的需要，而国外市场除了西德地区之外，一时又无法大幅扩展，当局不得不在1966年下期取消配额的限制，开放业者自由产销。于是乎，同业竞销的情况，更加激烈。

#### 四行情波动也是赚钱的好机会

这回产地芦笋原料价格下跌，每公斤跌至3元或4元，仍然没有人收购，外销笋罐每箱亦从美金16元或17元跌至14元或15元。这种自由竞销的局面，一直维持到1972年，外销笋罐价格也随着同业的竞销（最低曾跌至箱美金8元或9元），品质更日趋低劣，使得芦笋罐头业面临整个失败的危机。

许多存心来抢当局核定的配额，希望像洋菇罐头一样；坐享联营出口的成果，由于本身并没有企业经营能力的芦笋罐头工厂，便因无法直接找到国外买主，未能适应省内外原料及成品行情激烈的波动而被淘汰。可是，这种行情大起大落的现象，对于富有冒险精神的王顺天来说，却是大展手脚的好机会。他不仅经常根据生产的芦笋原料供需的情形，选择最有利的时机，大量产制笋罐，而且根据西德可能核配输入笋罐的金额，在行情看好时大量抛售，确保工厂生产的利润。同时，他并进一步成立一家贸易公司，趁省内芦笋罐头行情低落时大量吸进，然后高价售出。他这种机动的做法，使得原料的购入与成品卖出，配合得恰到好处。因此，东昌食品公司在同业激烈竞争之中，不但没有衰退下来，反而稳住了阵脚，更如速成长。1971年底，整个芦笋罐头工业经过一番优胜劣败的自然调整后，很多没有经营能力的工厂被淘汰。产地芦笋种植面积也经过合理的减少，国外的销售更扩展至西德以外的市场，深入美、加、日本及东南亚等，外销量已达400万箱。这时候，整个产销结构乃渐趋健全，同业及开始协议恢复联营出口，实施计划产销。当局主管机关也认为时机成熟，乃于1972年初，再度出面促成同业协调，订定产制配额办理原料联购，并实施契约耕作，规定保证收购价格。外销方面则全部交由联营出口公司统一报价，联合销售。

这时，产销秩序才纳入正轨，掌握了“卖方布场”的优势。既然台湾芦笋罐头工业从此迈入稳定发展的局面，王顺天过去多年努力开拓外销市场的成果，也获得了保障。他所主持的东昌食品公司，在1972年度获得了18万箱的产制配额，高居同业之首（以工厂而言）。王顺天表示，如果这几年来，他在芦笋罐头产销方面所做的努力，还有一点成就的话，那就是得力于幼年贫困的环境，使他对于农产品供需的弹性，具有较一般人更敏感的认识。

### 五农产品价格最敏感

王顺天是一位生长在农家的子弟，从小就有机会接触一些农产品产销的情形。等到他上初中的时候，因为家中环境贫困；为了要减轻家庭负担，不得不想法子谋求半工半读的机会，这时，他很自然地便选择了贩卖果蔬的工作。从初中一年级开始，每天地早晨四点多钟就起来，背了书包，挑起果菜担子，先到市场贩卖，然后再到学校上课。

三年如一日地贩卖果蔬生意，虽然没有替王顺天带来多大的财富。但是学费是赚下来了，对于农产品的产销，也有了更深一层的认识。王顺天在回忆幼年这一段往事的时候表示：从事农产品产销工作，最值得重视的便是农产品的供给，具有一般货品所没有的敏感性。通信供应如有短缺，价格即会大涨；反之，即会大跌。而一般货品在供需变动所造成的行情波动，则轻微得多。因此从事农产品产销工作的业者，一定要清楚这种供需与价格变动的特性，随时注意供需情况的转变，否则势必无法适应，而至一败涂地。当局所以在芦笋大量推广农民种植，并发展为大宗外销罐头食品之后，一再促使农工双方实施计划产销，即是针对这种特性，以求先安定省内的产销，再求国外市场的扩展。王顺天认为，当局这种政策绝对是正确的，同业几次实施联营出口未能成功；只是时机尚未成熟而已；而整个芦笋罐头业能够获得稳定发展，自然不能不归功于当局的辅导。

他个人所做的努力，只是尽人事而已。王顺天不是一个宿命论者，但他始终有一种想法，那就是“谋事在人，成事在天，”因此他认为自己取名“顺天”，亦即寓意在此。他甚至认为，幼年贫困的家境，是上天赐给他以后从事农产品加工事业磨练的机会，而贩卖果菜的艰苦日子，则更使他获许多基本知识。辛酸的时期，带给他可贵的经验，他的苦日子并没有白过，等他服完兵役后，便进了南兴油厂工作，从事黄豆油及黄豆饼的推销业务，使他进一步了解农产品加工产销的特性，和一般商场交易的方法，包括商务关系的建立、资金的周转和企业的经营管理等。王顺天说：这些经验都是他以后管理食品加工业的本钱，这些本钱也是来自社会的。

### 六社会大学的学问最管用

因此。王顺天虽然年轻的时候。不曾受过高深的教育，仅读完初中，但在社会所得到的学问。却使他受用不尽，王顺天表示：“社会给人学习、发展的机会是公平的，只要坚持始终的努力耕耘，总有收获的一天，否则经常的朝秦暮楚，半途而废，必然一事无成。”由于他打一开始学习的事物就与农产品的产销有关，因此后来开发事业的种类，总离不开农产品加工的范围。1970年和1971年间，王顺天与其兄弟相继投资设立德良油厂及友昌麦片、玉米王顺天建立油厂、麦片及玉米厂的理由。主要的原因是基于台湾农业随着经济成长，而高度发之后，势必走向集约经营方式，以突破土地面积的限制；而畜牧事业的发展，则是此一发展势头的延伸。一般人的食品消费顺序，已从初级淀粉质的需求上，而发展至高级蛋白质的需求；如果发展黄豆食油

及饲料工作，一定大有可为，因为这是适应畜牧事业以至大众消费的需求。“龙昌”及“德良”两公司，就在这种想法下设立了。王顺天在这两家公司上，毅然投资了新台币六千余万元，从事黄豆油、黄豆饼、玉米粉及麦片的加工产销。

这几年来由于省内畜牧业迅速的发展，以及人民生活水准提高，“德良”及“龙昌”两家公司。也因此得以顺利发展，在经营时，他常能掌握有利的时机。采购黄豆油、大麦、玉米等大宗原料。因此未受到涨价的影响，尚得以降低生产成本。从事大宗物资采购是负有很大风险的，但王顺天认为，一个企业经营者，本来就无法避免风险，只要这些风险对于社会、民众能有所贡献，便有承担的价值。他说，近年来国际谷物行情大幅波动，而省内价格却能维持相当稳定，固然是由于当局采取多种稳定措施的结果，但企业界在政策上配合采购的贡献也不可抹杀。

### 七 顺应不景气靠管理

目前的台湾工商业在全世界经济不景气的冲击下，普遍遭到很大的困难。看到这种情形，而王顺天语意深长的说：企业的不景气固有赖当局的协助解决，企业本身也应该谋求改善经营管理，以顺应这种情势。为了解决目前芦笋罐头工业遭遇原料价格上涨，以及国外市场滞销的困境，同业们都在谋求对策中。

而王顺天的做法是：不惜巨资引进国外的全自动机器。在他的这种大胆作风下，东昌食品工业股份有限公司的规模，已完全符合国际标准。所在生产设备一律自动化，而效率、卫生都已超越标准之上，因而被列为优良的示范厂商之一，该公司并有一套独一无二的自动削皮机，是一种直立式去芦笋的机器，效率很高，更有自动封罐机，使作业时间缩短，芦笋也能维持最高新鲜度。此外，一切产制芦笋的机器，每天都作热水过滤消毒。这三种设备乃形成了东昌食品工业公司的特色，受省内外客户一致赞赏。王顺天表示：“这三种设施，都是为了提高品质。”“我省芦笋外销受到欢迎。是因为去皮的芦笋脆嫩，如果这一道手续做得不好，则风味大异其趣，因此宁愿高价引进国外的自动削皮机。同时芦笋因为营养价值高，因此也是最易变酸的东西。一枚芦笋从去皮、到煮沸、调理的时间，往往只有一小时的缓冲时间，因此，必需立即封罐，才能保持最高鲜度，这是引用自动封罐机的原因。同样的，每天用过的机器，在产制过芦笋后，一定会留下容易腐烂的残渣，所以东昌每日都用热水来过滤机器，以便消毒，保持卫生。”因此东昌一直获有最高的配额，也不是没有原因的。这一位拥有二十万三千零十箱芦笋配额的商人，对于各种原料的物尽其用，也有他自己的一套。譬如制造大号芦笋罐，只能装十公分半长的芦笋，剩下的一截，就被他用来做另一小号芦笋罐头。

这种以百分之八十的小枝，再接上百分之二十的芦笋尖的罐头，目前在欧洲市场上，居然成为最受欢迎的产品之一。但在另一方面，为了保持芦笋的品质优良，往往把 23 公斤做一箱的法定折合率，提高为 24 公斤。因芦笋折合率过高，生产成本就提高，若保持原售价，则利润太低。对于未来从事企业的年轻人，王顺天提出了他的观点：“如果要真的成为一个成功的经营者，必须积极，对钱财不要过分看重，具有良好的判断力，而且处事果断，才能成就大业。”王顺天特别举出自己刚从小生意做起时，一分二分的小利，他都会以虔敬的心情去珍惜它。并且最诚信的态度来赚这份小钱，而一诺千



金，更是他成功的真正原因。

## 陶磁大王——黄维祝

黄维祝简介：现年44岁，台湾大学经济系毕业，现任营联购磁公业公司总经理，该公司生产的“罗马彩色磁砖”闻名全省。他——黄维祝，44岁，并非家喻户晓的人物。

但它——罗马彩色磁砖，从出窑炉的第一块，过了9个年头，在窑业却闯出了名气。

提起罗马磁砖，几乎无人不知，无人不晓。可以说，今日的罗马磁砖，是黄维祝一手拉扯大的。这个被人们称为“才气型”的青年企业家，从窑业的门外汉，一跃成为省内窑业的佼佼者。“家庭环境影响，对我在社会上的方向的选择，有很大的决定性。”他说，“父母亲在社会上都是由基层做起，在克服无数困难后，才奋斗出一个相当局面。”他回想：“在学习时期，有时候看完电影回家，看到整日工作不得休闲的父母，都会油然地生起一股内疚感。”“在这种环境下，我养成了凡事亲自动手，自我要求敏锐的观察力，与凡事身先士卒，来带动干部工作情绪和绩效。”“凡是在要求别人做什么之前，自己要先付出十分的努力，才能得到回馈。”黄维祝笃信天下无不劳而获的观念。在这种良好的家训教养下，所培养出独立自主个性，使得他在踏上社会的第一步时，未曾追随其父黄泰生老先生从事沙拉油产销生意，而是独立开创个人事业。对于一个生长于物质环境不虞匮乏，且有家业可承的年轻人而言，这是相当难得的。毕业于台湾大学经济系的黄维祝，也曾徘徊留学与就业的抉择中。他说：“15年前，从军中退役后，不但通过了留学考试，甚至连出境手续都办齐全了。”役毕，在华航会计部任职，心里仍在踌躇，出洋或留下？

### 搜集资料，生产红磁砖

工作上的需要，迫使他广泛涉猎，终而豁然领悟——只是一种基础的、被动的教育，而社会的大教育，与实务经验，是要你主动接近吸收取的。他想，工作才是最真切的收获，于是他为自己定了方向，不再彷徨，他从资料中发现，台湾的经济正从低度开发转入中度开发，企业形态从家庭工业转于中小型企业，可以说各行各业都正是生气蓬勃的时机，他相信只要忠于职守，任何行业很有发展，很有前途。

从市场上重质的趋势看，他觉得创业应从此着手。因为这一种重质的行业，尚未达到饱和状态，新旧业主在经验、成就的水准上差距不大，对年轻人而言，这是投资小，收获大，很有发展潜力的生业。当时建筑业亦正欣欣向荣，中小企业协会及生产力中心亦举办各种宣传活动，希望业界改用隧道窑大量生产红砖。一块红砖在市面上卖六毛、七毛，但是同样一块红砖的原料可以制造五六片磁砖，一片磁砖售价二元，两者间的制造过程，使用动力的差异不大，所以他想，利用台湾的红土生产磁砖，就是值得尝试的行业。他辞了华航的工作决定致力磁砖生意。首先他参观各地窑厂，认识其所使用的机械、原料及一般制造过程，回来后，和七八个亲朋好友筹备设厂，生产磁砖。他选择这一行业，是有所根据的：1、外在情势看好，建筑材料市场乐观。2、主观上，他认为所跨进的行业，必需有特色，在制造过程上更要能接受新的科技理念。利用隧道窑，或水洗式的生产，在当时窑业界是比较进步的新兴技术，他想这并不困难，于是决定采用隧道窑生产红磁砖，建立省内第一家隧道窑厂。

1970年6月，省内第一家采用隧道窑生产红磁砖的大益窑业股份有限公司成立，黄维祝担任厂长。“莺歌是个古老的窑业城镇，外人难以打入其中，因此我们把设于市郊。”对于窑业完全外行的黄维祝，为了要全力钻研其毕生的第一个事业，还特别把家也搬了过去，和工人打成一片。虽然经过长期研究、阅读，与参考各家工厂等学习累积，缺乏实务经验的黄维祝在开业初期，仍旧搞得焦头烂额。“一个窑厂里，各部门间都有密切的关联性，如果一部机器发生故障，要在窑不能停工的状况下，尽早修复，就是一门大学问。如果遇着倒窑，在窑内高温熏炙无人愿人状况下，更要率身先入，博取工人们信赖与支持。”艰苦的一年过去，大益窑厂出产的红磁砖，终于渐渐成为市场所接受。同时，黄维祝也突破传统的干式法，改以烧磁方式的水洗法来烧制红磁砖，使产品品质更加均匀，烧成率理易于控制。

“与其在市场激烈竞争，倒不如联营他享利润来的好些。”于是联合当时省内中外家生产红磁砖厂家，采取经营合作政策，同时省内一些原本生产马赛克的工厂，有鉴于红磁砖产品本轻利厚，也纷纷开始制造，使得红磁砖充斥市场，利润日益降低，他不得不为产品另谋销路，外交就是最直接而有效的方法。于是黄维祝有了一次亚洲之行，除了推销大益厂出品的“钻石牌”红磁砖以外，他注意到在亚洲窑业极发达的日本，找不到红色系统磁砖。此后不久的日本之行，推销红磁砖成功的信心，他又有了第二次远赴美洲、美国大陆考察之旅。可是这一次他却大失所望。他发现，在在美洲大陆红磁砖地位，已被彩色磁取代，有限的红磁砖产销供给市场，也充斥着由墨西哥、意大利进口较我省成品物美价廉的货品。黄维祝销售红磁砖到美市场的计划彻底失败了。但是头脑灵活的他，立刻注意到比约磁砖更高级化的地材产品——彩色磁砖。他敏感地认识到，不久的将来，彩色磁砖在省内外地材市场上必大有可为。

### 看准彩色磁砖的远景

“即知即行”，反应迅速的黄维祝立刻由美转赴欧洲，进一步研究彩色磁砖特性、生产主工厂与机器状况。他发现意大利窑业发展状况值得取法。他说：“欧洲彩色磁砖走的是红色系统磁砖，不仅是长久之计，而是红色系统磁砖，在国际市场上供应最少，利润也比较高。”

“国内窑业界过多采取家族式‘代代相传’做法，一味模仿日本走白色系统路线，未曾考虑本身先天条件，经营方式过于保守，缺乏突破创业勇气，十分可惜。”黄维祝表示：“当时省内窑业界无整体外销观念，仅着眼于国内市场与南亚市场。但是日本早以其企业化、机械化做法，搜集欧美等高度开发国家市场需要资料，针对消费者需要，拟定计划大量倾销，获利颇丰。”他认为，磁砖产制属于中等开发国家工业。

在欧美等先进国家，受精密工业发展影响，已属不经济工业一种，日渐衰微。而民生需求，尤其是在高级地材彩色磁砖方面却是日益殷市，市场行情看好。近来，我省马赛克在东南亚除了前因外，又遭受日、韩两国机器化，品质控制极佳货品倾销影响，频遭退货，转回省市场销售，就是一例。

经过长期分析研讨，黄维祝认为日、意等世界磁砖主要生产国，困于原料、能源供应短缺及国内政经社会发展先天性因素，生产背景条件，无法与我省相提并论。省内有识之士，只要能把握充分利用本身优越条件，取代日、韩进军国际市场，应非难事。有了这些认识，黄维祝决定在彩色磁砖事业上大展抱负。首先，在1972年组织成立省内第一家专门办理磁砖外销的贸易公

司——杰美企业有限公司，为其市场开拓、资料收集分析的据点，一展其经济专业才能。

### 彩色磁砖与马赛克的抉择

这年他随外贸协会访问赴美，发现两个情况：一是红磁砖在国外已是一种低级产品，价格便宜，竞争激烈，我们的产品难以外销；二是马赛克在美国、日本的市场很好，供不应求，价格节节上升。

美国磁砖业，希望在台湾发掘一个供应者。黄维祝又彷徨，到底继续生产磁砖泥？还是放弃它改变马赛克？经过一番慎重考虑，他决定还是生产磁砖，理由是——1、红磁砖只要在技术上、设备上加以改进，是可以转为生产马赛克的，但是一个产品要在市场上竞争，最主要是看品质和价格。当时台湾没有很好的原料，须自韩国、日本进口，成本高，而且一旦日本参与外销竞争，我们的产品将难取得薄利。所以他决定继续生产红磁砖和彩色磁砖，同时，将马赛克列入贸易部门。

他在美国，极力与他们的磁砖业拉上关系，企图把台湾的马赛克介绍到美国市场。待所有考察，推销活动结束后，立即转飞欧洲，仅以十天的时间和意大利五六家厂商接触，最后与 SITI 厂达成技术合作协议，购买机器。回台后立刻贷款设厂开始生产彩色磁砖。1974年3月29日推出第一块彩色罗马磁砖。“罗马彩色磁砖”的制造成功，打破了省内传统追随日本窑烧系统的瓶颈状态，提高省内窑业界技术水准，并刺激窑业界逐渐摒弃低价无色产品，进而重视品质及色彩的高价产品。在该厂成立9年后的今日，已有近十六七家生产彩色磁砖的工厂相继成立。

商品高价政策“创造需要”，是这位年轻企业经营者市场经营法则之一。罗马磁砖以一外来新产品姿态，力图打入一个对其完全陌生的消费市场初期，非但不采取低价政策，反而以高价优质形态出现。“销售初期，我们为彩色磁砖所定的价位，多年来未曾随着物价波动上扬过。”

罗马彩色磁砖价位订定的明确，是黄维祝另了件引以为自豪的事。“广告策略，以宣传罗马彩色磁砖是身份地位高尚的表征为主，全力在各传播媒体与公共共享做广告和办展示会，在同其高级品定位与知名度。”他说，他们预计在两年期间内，本省不会出现第二家生产同类产品公司，在这段时间，罗马彩色磁砖将以利润改进品质技术，站稳立足据点。可是直到三年后另一家彩色磁砖工厂，才在我们预期中出现，此时罗马彩色磁在省内消费市场上，早已站稳立足点，而且正迈人茁壮途径。

“在初期三年间，也有贸易商自国外进口价格定位与罗马彩色磁砖不多的舶来品磁砖，已占有彩色地砖百分之八十市场。健全的企业组织及良好的管理制度，是黄维祝一再强调的企业成功保证要素。他将公司组织系统规划，层层负责，各司其职，各尽其责。在经营上采取“目标管理”，第一年明订公司基本方针，使各部门工作有所遵循；各部门再据此订立年度目标及各项工作计划；各课则依据部门目标再订立单位工作计划。在年度工作计划中，另订有追核办法，严格追核控制。人事方面讲求“唯才是用”及“教育管理”。每年有计划地招收大专院校毕业学生，加以培养训练，是“荣美”吸收人才的方法。谈吐条理分明的黄维祝认为，健全企业必须有相当素质的干部同心协力，方能达成其长久不衰主力。因此独立培养公司所需人才，不为一时便利“挖角”，才是最经济稳当的做法。

### 以新观念领先同业

每期新进人员一定要先接受一段与黄维祝朝夕相处的职前集训，了解其工作性质、方法与公司状况。员工知识的增进是公司潜力的储备，举办定期讲习，提供员工在职进修机会。他很自豪的表示，荣美公司每位干部都是基层升任。

在荣美公司里有一套健全升迁制度，使得同仁间有向上努力的信心与憧憬。“由外行变内行”的黄维祝常以“努力加内行等于事业”来激励员工士气。打破成规，在窑业界以不按“常理”出牌著名的黄维祝，对彩色磁砖未来消费市场潜力看法相当乐观。目前他已在窑业界投资三亿余元，并准备以“敢投资！肯投资”的精神，突破窑业界不敢大力投资的桎梏。另外，还有一件令他得意非凡的事。罗马磁砖建立起自己的经销网，突破了以往窑业只管生产，完全靠建材行销售的方式。

他这匹窑业界的黑马，凭着比同业新的观念，总是抢先摆好起跑的架势，每次都一再领先。提到观念新，强调品质的黄维祝认为，提高员工素质是提高产品品质的前提保证。他请了中原大学的心理及管理学专家，到工厂向作业员上课，这是省内窑业前所未见的。他颇具信心他说：“我不相信窑业是祖传的行业，一定有办法用科学观念经营得更好。”“我们的工厂是食品厂”，也是这个想法的衍生。国外工商访华团，参观罗马磁砖工厂时，都对这个以土为原料的工厂，竟然和饼干工厂一样清洁、干净，而大为惊讶。你若因此赞美黄维祝，他会谨慎而又严肃他说：“我想要做的不只这些，取代意大利，成为世界磁砖王国，才是我的终点”。

## 品美钮扣大王——林秀雄

林秀雄简介：现年 48 岁，台湾省苗栗县人，曾获十大杰出青年奖与创业楷模奖，现任品美钮扣工业股份有限公司董事长。

### 小本创业的特色与资金多寡

有不少的行业可以“小本创业”起家，也有些行业只适小本经营。小本创立生产事业的特点是简易、快速；通常 3 个月至 5 个月即可生产（不像某些大规模的生产事业，单单建厂工程就要花费 2 至 3 年的时间），投资金额少，风险小，利润高，而能快速回收。

独特的手工艺品，各种工业产品的零件、配件的制造及其他许多不能，或不适于大量生产者，都比较合适；不管在工业先进国家或开发中国家，中小企业还是占着相当大的比例，因为中小型企业有其存在的价值与生存的理由，很多行业在“本质上”只适于小企业来经营，并非所有的行业都可用“大规模生产”或“合并经营”来解决的。谈及“小本创业可行性”之前，首先要了解在本文中所谓“小本经营”的定义。就目前的制造业而言。有的规模非常庞大，例如各种钢铁工业、石油化学工业、精密工业、汽车制造工业……这些行业，单凭个人的力量是不易创办，也是不易经营的行业，因这些行业，是必须庞大的资金才能进行的行业，但有心创业而缺少资金者，如果由小规模生产事业开始，也许是走向“小本经营”的可行途径之一。所谓“小本”究竟是新台币多少？要回答这个问题很难有客观的标准，新台币数十多万元、数亿元资金，在大企业之眼中，是很容易筹集与调配的小数目；而新台币数十万元、数千万元的金钱，在即将开始创业或正在努力创业中的年轻朋友，可能是一笔不少的资金。邀常年龄在 30 岁左右，凭个人的努力，辛勤工作，储蓄积累下来，而有新台币一百万者，在目前台湾的经济环境下，是不太容易的一件事。

在一般有过赚钱经验的人士中，大都认为“第一个”一百万是花费相当长的时间，也是相当不容易达到的储蓄目标。有了赚钱的经验，加上“金钱”本身之力量，配合适用，要创造“第二个”、“第三个”一百万元，是比较快、简单的事；因此在本文中所指的“小本”创业，是指创业所需的资金在新台币一百万元以下的小本生意。

### 25 到 35 岁乃创业的适当年龄

“创业”与“经营”，目前一般企业人士常将二者混杂在一起，但是仔细分析，“创业”“经营”确实有其显著不同的区别。“青年创业”、“创业有成”是多么美好动听的字句。创业成功是青年人的能力、智慧、毅力、耐力的高度发挥，也是青年所共同向往的理想目标。

在科学技术进步神速，制造方法日新月异，原有的产品不断革新，新产品亦不断上市，市场竞争之激烈可想而知！因此要把所孕育之创业构想变成实际的行动、理想变成事实，首先要评估自己所具备的技能、经验与财力；亦须深入了解当前的企业环境，未

来的远景，目前的产业结构，掌握合适的机会，不能凭空幻想，必须有赖于不断的研究、创新与力行，一点一滴地将心血、劳力、知识、技术、资金与经验所累积而成。换句话说，必须经过漫长的艰苦过程，才能得到成功的果实。在工商界工作的人，都知道“时间”是最宝贵的资源，而会安排“时间”的人，更能有效率地“运用”时间。

管理专家彼得·杜拉一克曾说过：“做事讲效率的人，不是先安排工作，而是先安排时间。”这句“安排时间”对“有意创业”的人士，显得特别重要；很多青年人常会私自这么想：“我准备在30岁开始创业，或在40岁有财力基础，无后顾之忧时，才开始做生意。”换句话说，究竟我们应“安排何时创业”比较适合？首先我们看看成功的企业家，分析他当年创业的年龄大都在年轻时，凭其眼光、聪明、才智、毅力，开始创天下，经过二三十年的奋斗，才具有今日的事业基础；绝不可能只创业二三年就有很大的成就，尤其是有意于“小本创业”的看法，大概在25岁到35岁之间开始创业，可能是比较适当的年龄；不过25岁至35岁的说法，只是“比较上”的说法，当然在25岁前或35岁后，才开始创业而成大功的人，也大有人在。不过从统计上的观点来分析25至36岁可能比较合适，因此对有志创业的人，应该从事“何种事业”和“何时开始创业”是同样重要的事。因为“下定决心、开创个人事业”是踏出创业最难且最重要的第一步。“新观念”之吸取、“新计划”之形成，有时可得之于脑海中一闪之“灵感”或一句名言，但“事业”之建立，绝不可凭一时的“冲动”而毅然踏出第一步，必须先经过长久的孕育、构思、筹划、行销研究可行性分析后才可进行。中华征信所每年所编印的“最大民营企业”（1983）年版一书中，详细分析各行各业、各公司之营利净额、资产总额、税前纯益、净值、员工总数、纯利率、净值报酬率、资产报酬率、营收成长率、企业排名。

从这些资料中，我们发觉到各企业竞争的“具体性”与“起初性”，同时要进一步注意哪一行业比较有利润、较有前途：观察、分析哪一家公司经营得比较好，在这些资料中也明显看出各企业之排名、营收净额、税前纯益纯利率……每年皆有小幅度的变动，3年至5年期有较大幅度的变动，5年至10年期有显著的变动。其次，就应考虑到本身的工作经验，个人所具备的专业知识与技能，或长久收集报章、杂志的情报资料、分类规划研究，对有兴趣，又有利润的项目，从中选取一二项深入研究、调查，如此踏出事业之第一步，成功的机率，可能较大些。

#### 小本创业应具备的行业特性

“小本创业”由于本钱小，相信产品之品种不会多，建厂时间短，资金回收快，进行“可行性”分析就比较简易，不像一般的大公司，进行“可行性”分析要求特别的周详。“小本创业”其投资计划的可行性分析，要考虑到“投资计划的目的，估计全部的机器设备成本、自筹备建厂至完工开如营运所需的时间、资金来源、产品的市场需求量、生产能力、收益能力、投资回收年限、投资回收率……”等各项进行评估工作。

小本创业假如从事生产事业，所要制造的产品，最好具备下列特性，风险就比较小，成功的机率就大些。

- 1、有很大的市场需求量，或目前需求量不大，但潜在的需求量非常大，只要开发成功并有有力的推销，还是有前途的产品。
- 2、产品有特色，对社会有贡献，而又不容易被模仿，且需特殊制造技术者。
- 3、决策制造或行销时，较富“个人色彩”（所谓“个人色彩”即不需借助很多他人之力量，即可完成工作之意）的行业。小本创业。所要制造的产品，如有下列特性，最好不要投资！

- 1、人用得很多的行业或产品（人不易管理）。
- 2、加工程序太简单，或很容易仿制、装配者（如有原利，赔则将很快离开公司而自行创业）。
- 3、产品变化太快，属于太尖端的科技工业（除非本身是一流的科技人员，否则一流的人才，不易呆在小企业中）。
- 4、资本太大，

要招募很多股东者（不符合小本创业之原则）。“小本”可创业，只要有经验、有能力，有吸引力之“投资计划”，但要注意，一个好的“投资计划”由于“规模的大小、资金的多少”常会造成不同的“竞争力”，及获致不同的“经济效率”；因此，本次所谈的虽是证明“小本”可以创业，但小本创业成功后，还是继续往这一行业深入发展，及横向扩充比较好，因为，“小本创业”的产品，其市场大都限于本地区销售，为了加强产品的竞争能力，增聘有能力的人才，加入生产行列，改进产品品质，降低成本，加强产品设计，这时就需要较好的“资金”及良好的“组织力”，以使产品打入国际市场，和国外的一流厂商作一剧烈的竞争。

### 小本经营的成败关键

#### ——主持人的“全力”与“全勤”经营

“小本创业”之成败关键，几乎完全系于老板个人所具备的创业条件。如想创业时。先想想自己是否具备创业的条件？有哪一点比别人强？如何运用本身的优点与专长，来贡献给社会，且赚得合理的利润。能先考虑个人在工商界激烈竞争中生存的有利条件，才下决心，总比一时急于创业来得稳健。“小本经营”除了创办人具有创办条件、本身优点与专长外，专业主持人之“全力”与“全勤”经营，亦即“全心全力”、“辛勤努力”为不可或缺的必要条件。为此，我们引用世界首富保罗盖帝所讲的话，来证明经营事业必须“全力”与“全勤”经营。他说：“要自己当老板，就别想早上九时上班，下午五时下班，也别想周六下午或星期天休息。”

因此，任何一位“小本经营者”要想立于不败之地，他必须“勤于思考”“乐于工作”、“将工作时间”妥善分配，设法安排自我进修，建立良好之社会关系，如此，才可能开创自己之事业，尝到成功的果实。在经营管理的观念上，企业规模的大小，大都从“员工人数之多少、投资金额之大小，及该企业每年营业额”定出其是否属于“大型企业”、“中型企业”或“小型企业”。企业规模大小不同；其所运用之管理方法，与选任之才之方式，必定不同。

以笔者的经验；认为以下列营业额多少之标准，来判定企业大小之规模，也许比较合适现阶段内地的经济环境。1、每月营业额在新台币壹百万元以下者，称为“小型企业”。此种“小型企业”的经营，其成败关键全在于老板个人之努力，与经营策略的运用。2、每月营业额在新台币壹千万元以上者，称为“中型企业”。此种“中型企业”之规模，已经有能力选用各种合适的经营与管理人才，及运用工业工程的方法来提高产品品质，降低生产成本，企业之主持人必须重视“组织”的力量，而强调“管理”方法的重要。3、每月营业额达新台币壹亿元以上者，称为“大型企业”。一般企业经营管理学籍上所讨论的“经营”与“管理”方法，大都以“大型企业”的规模作为立论的根据。

### 管理可减少失败的风险

由于时代的进步，工商业的剧烈竞争，不少人士已认识到“管理学”的重要，但对“现代管理学有深入研究的人士来经营事业，也不能保证所经营的事业必定成功。从统计资料中显示，目前工商业经营失败的机率，整体上讲，还是和往昔一样高，经营事业的风险还是和以前同样大。

加上“管理观念的普及”，及经营事业的风气越盛，鼓舞了更多人士从事事业经营的雄心，竞争因而越加剧烈。工商界的人士，大有事业越来越难



的感觉；但慎选“经营目标”，懂得“经营策略”，运用“管理技术”，重视“生产技术”，严格“管理品质”的人士在各行各业中，将会占竞争优势。我们可以肯定地相信，经营事业必然会有某一种程度的风险，“管理方法”虽不能“消除”企业所面临的失败风险，但可“减少”经营上的风险；进一步“控制”风险在一定的范围内，这种运用“管理方法”来“计划”与“控制”事业的经营，通常称为“在计划下的风险中来稳健地经营事业”。换句话说，在投资某一项事业之前，进行“可行性”研究，想象各种可能发生的情况，事先一一考虑，预谋对策，凡事“事前”妥善计划，“事中”仔细工作，“事后”认真检讨，如此反复进行，而达成“预计的”投资报酬率”。

过去 19 年来，笔者一直从事经营管理顾问的工作，很幸运地，有机会和数以百计的国内、国外成功的企业接触与研讨，从中学习不少事业经营的理念，并向他们请教事业成功的方法；也和不少事业失败、遭遇困难的经营者，共同研究起死回生，东山再起的良策；加上笔者本身实际参与大型企业的决策工作，自己主持数家中小型企业的经营，亲自体验到经营事业成功与失败、顺利与挫折的滋味，深感“经营事业”，是一项最具有“挑战性”的工作，为追求成功的“经营策略”，学习有效的“管理方法”，经长久的研究、尝试、印证，领悟出“经营事业”并不单靠“金钱”“钞票”与“勤劳、诚实”就能成功。“经营事业”是一项风险很高，但极具挑战性且报酬很大的工作。不是人人可从事“经营”这一行业，从事“事业经营”有其必要有“条件”与竞争的“策略”。

### 经营企业成功的必要条件

#### ——“经营策略”与“竞争条件”的运用

有些人适于创业、兴业，有些人则长于管理，精于设计研究，专于生产，善于理财。而“经营”事业，不仅要具备某一方面的专长，且要有全盘性的策划能力。谋求事业的“现在”与“将来”的平衡和“长”、“短”期利益的均衡发展；因之，除了“诚实、努力、辛勤、奋发工作和金钱、钞票”之外（这些条件、笔者称之为经营事业的“必要条件”，或“基本条件”），还需懂得运用竞争策略、经营管理的方法，具有远见，富有革新、冒险的精神，以及经营事业的观念，发展事业的想法（这些条件，笔者称之为经营事业的“竞争条件”）。

身为企业主持人，需要深思，“企业”亦如“个人”，个人要生存、要发展，要有谋求生存发展的条件，而企业在竞争环境中谋生，进一步求成长的方式上，本身企业的目标是什么？是何种策略？基本特色是什么？同时人们要深入思考的是“人类”对工作有自由选择的“权力”和“能力”。“人类”有“能力”改变环境，而不囿于环境，所以对于“企业目标”的选择，就变成相当生疏的课题。身为经营者，不愿自己的事业前途，受外力所左右，而立下“企业目标”拟出“经营策略”，以达成企业营利之目的。一般所谓“策略”是在做决策前，对企业之外在环境、内在环境、本身企业的优点、高阶管理价值观、主持人个人的专长……等所牵涉的问题，作一仔细的考虑、分析，借以合理之调配有限的资源，使得企业内部的资源和外在的环境相配合，以达成经营事业的目标。

企业的主持人必须深入了解当前的环境、未来的远景、目前的产业结构，对本身的条件，掌握合适的机会；并利用环境带来的机会，充分利用，对非分之图，绝然不可动心，或是逃避环境的威胁，避免暴露企业本身的弱点，

以求在激烈的竞争环境中，获取企业的生存与成长。“策略”就是“政策”与“战略”的简称。所谓“政策”是一种行动方向的指针，或是一种思想的路线；而所谓“战略”就是使用资源的方法。换言之，“策略”是一种有效的利用资源的大原则，是公司或厂商来争夺目标市场，吸引顾客，赢取竞争者；换言之，“策略”在工商界来说是决定目标或改变基本方法的谋略设计与决策，因之“策略”是一项包罗广泛的计划，并受到企业主持人个人价值与承担风险程度的影响。但要注意的是：“科技”、“资源”、“机会和价值”时时在变动，因此“经营策略”亦需时时思考，以适应时势，而作某种程度的改变。

在工商界谈起“竞争”是指公司与公司、团体与团体、单位与单位之间，为获取资源市场利益、荣誉、权力，或其他有益的事物，而彼此处于相互敌对的态度。尤其是生产相同产品的制造厂商，更是把“竞争”视为“策略运用”上，最重要的一项武器，因此“竞争策略”通常是指敌对的制造厂商之一方，所可能采取的目标政策、计划或行动，而策划本身的应对措施；换言之，“竞争策略”是一种知己知彼的“判断性”计划，也可说是一种含有“竞争对抗”的意味。经营事业，如不充分了解竞争厂家之计划，则其所拟定的“策略”必将是闭门造车，而达不到预期的成果目标。

#### 保罗盖帝给我们的启示

保罗盖帝曾经接办过这样的一家公司：是一家颇具发展潜力，然而其获利记录却颇令人失望的公司。在接办后不久，保罗盖帝便看出了该公司的问题所在。

原来该公司有三位最重要的高级主管，简直是典型的美国邮务人员。这三位高级主管既没有“成本意识”，也没有“利润意识”。可是他们的月薪。在 20 多年前，却高达美金四位数。于是保罗盖帝采取了一项一般少见的措施，那是在某一个月份，在发薪水之前不久，保罗盖帝嘱咐公司的会计将那三位先生的薪水每位减少 5 块钱。并且说，如果他们因减少了 5 块钱而抱怨，就请他们直接来见保罗盖帝。果然不出保罗盖帝所料，发薪后不到一小时，3 位高级主管都来到了保罗盖帝的办公室。

保罗盖帝严肃的对他们说：“我研究了本公司的财务情况，发现上年度有几笔不必要的开支，造成了本公司股东好几万元的损失，但是你们却没有发现，也许是由于你们没有注意。至少，我没有看见你们采取过任何行动来弥补，以至于公司的损失才越滚越大。可是反过来说，你们自己的薪水不过少了 5 块钱，你们却马上发现了，而且也立刻采取行动来要求改正了。”在听过保罗盖帝这一段话之后，其中两位主管总算有了领悟，他们记住在心，很快地改变了他们的方式。第三位主管却不加理会，不久便辞职不干，另谋高就。在座的各位，都是企业界中的主持人或高阶主管，保罗盖帝所讲的故事，当可给我们不少的启示与想法，我们可进一步应用到日常的工作与重大的决策上，因为“经营事业”选任适当的人选，通常是老板个人最重要的工作。

#### 登报找人才的技巧

在找人才时，我们通常是在报纸上刊登较大的人事广告，以吸引人才。例如 7 年前我们公司成立之初，在报上刊登求才的广告，结果来应征的人很少，我分析大概，一则因为我们广告登得太少，根本引不起别人的注意；再则我们又是做钮扣这种小玩艺儿的公司，谁愿意来小公司卖力？后来灵机一

动，另外刊登了一个 10 倍于原先大的广告，应征的人就十分踊跃了。因此之后，我们凡是求才，就一定刊登大篇幅的广告，现在我们公司经营水准不断提高，规模逐渐扩大，哪怕只有一位职员缺额，都能收到数百封的应征信函。

在小公司人才难求的情形下，能有更多的人前来应征，对我们来说，就有更多选择机会，而小公司找人才，则不能和大公司找人才的标准一样。例如对于一个稳健成长的大公司来说，为了求得不断突破性的发展，一定要找第一流的人才；但是，对于初开创的小事业来说，追求人和最为重要；因此，就要找最能够与自己搭配创业的合适人才，如此方能将阻力减至最低。

小公司最怕“细胞分裂”，因此，在“选才”方面，尤须谨慎。我们公司在这方面，有它一套独特的做法：在诸多的应征信函中，先将字写得潦草的、披头散发的剔除，然后再淘汰经常变更职业的及刚毕业的生手，剩下的人选，再寄给他们长达 8 页的选才表格填写。这份表格，累积了我们 7 年来选才的经验，其中不但可以综观应征者的“全貌”，而且还可以考验应征者的“耐性”。因为，这份表格详细填写起来，至少要花两个小时。选才表格寄回公司后，再把马虎应付的人过滤掉，剩下的人选，就通知他们来公司笔试，笔试合格后，才给予面试的机会，面试时，一定要应征者与其家人同来，当其家人的面前，告诉这位应征者做些什么事，使其家人能够放心。由于每用一个人，都是如此的耗费心机，目的就在找寻能与自己搭配，符合公司要求的人选，因此，7 年来，员工流动率非常小，而且向心力极强。现将“应征人员基本资料卡”附于后，以供各位参考。

## 铝压铸大王——朱志成

朱志成简介：现年 48 岁，浙江省定海县人，“中国青年创业协会”第二任理事长，为 1974 年青年奖获得者，现从事铝压铸加工业。

“中国青年创业协会”第二任理事长朱志成，告诉有志创业的青年朋友，创业应具备十项条件。

他说他从大同工学院机械系毕业后，随即进入大同公司服务，先由电扇部门后转往家电部门，由设计师升至设计组长，后来更负责新产品的开发，由于大同公司是采取一人负责一型制度，所以一个设计人员除了设计结构、模型外，还要负责试装、检测、开发市场等工作，在这一系列过程里，他发现了两项困难。一是，当零件承包给卫星工厂制造时，交货不按时。二是，产品品质不易控制。他认为，这两项困难是绝对可以改进的，由此，兴起了他实际创业的念头。1968 年，毅然离开大同公司，开始积极筹备，依过去服务电扇部门的经验，了解到铝压铸比翻砂进步，且与射出成型类似，利润不错，乃选取铝压铸作为创业的开始。创业之初资金不足，一切无法顺利开展，所幸得“青年辅导委员会”帮助，当时“总统”蒋经国先生曾指示“青辅会”、“救国才”及“工业局”联合成立幼狮工业区，因此，他于 1973 年申请到 500 坪土地及创业贷款，一切总算顺利。十几年了，他回忆这段创业的日子，真可谓是酸甜苦辣皆尝尽。创业维艰，固然不错，但其中的兴奋、甜美也不胜枚举，尤其是当创业完成时，那种自我期许的满足和安慰，更是振奋人心，这也就是创业仍然令许多年轻人着迷、向往之处。该如何创业？创业青年应具备哪些条件？他将其分为先天具备和后天培养两类，共十项。

### 一先无应具备的三条件

在先天具备方面，第一是个性要外向，但不失稳重，因是自行创业的关系，外对客户，内对员工，须要有外向活泼的个性，多结交朋友，善交际，但切记保持稳重的态度，予人老成的感觉，如果太过活泼，或过于圆滑，将会使人产生戒心，而结交不到真正有益的朋友。第二，眼光要锐利，反应要敏捷。

有心创业者须对政治因素加以分析了解，并对世界局势、市场情况深入观察，才能掌握创业发展的方向。例如：在大同公司服务时，看报纸只翻阅娱乐版，待自己创业后，所关心者众，触角也多；像牙买加税率提高，首先就想到铝会上涨价，对作铝压铸成品的公司，有了直接的影响，故先准备妥部分资金买铝料。又石油涨价，塑胶成品也跟着提升，所有有关工业产品，都跟着波动，所以眼光应放远一点，及时作最适当的处置。至于反应敏捷方面，他形容两人交谈，接洽生意，就像心战，通常不直接杀价，而是慢慢回旋套入，使对方屈就，又在接受员工报告、建议时，尤须有敏捷的反应，判断其为公，还是为私，如何取舍，相当重要。第三，要有健康的身体。

过去农业社会里，大地主可以躺卧在舒服的长椅上，让奴仆在身旁摇着羽扇，指挥农夫去做事；但现今工商社会里，这种老板不做事，雇员做事的时代早已结束，创业者自己工作的时间，往往比雇员长。例如，在大同时，每天按时上下班，没什么大烦恼，但现在就不同了，人还睡在床上，心已开始上班，烦事太多，连做梦都在盘算着。他形容白手起家，小规模创业者，通常就是人家所说的“校长兼敲钟”、“老板兼小弟”！每天从早到晚，没有健康的身体怎么行呢？根据美国统计，过去死亡率最高的是律师和会计

师，现在则是年轻的创业家。由于劳心劳力的关系，使得这些年轻人，可能少活好多年，因此体弱多病，绝不适合创业，有志创业的青年朋友们，从此刻开始，就该把身体先养好。

## 二后天必备的条件

其次，在后天培养方面，他将其归纳为七项。

第一、诚实的个性。一般人总认为“无商不奸”，实在很要不得。古有明训，做生意要童叟无欺。虽然现在是工商一家，但仍要保持诚实的交往。有时为了生意上的需要，善意的欺骗诚然不可避免，但这也仅能限于技术上的说谎，本质上仍应诚实。

譬如，基隆、台北两地生意往来，当台北公司向基隆公司再三催货时，如果基隆公司已正在装货，通常基隆方面，就可直接告诉台北，说车子已经送出来了，然后再尽快装好真正送出，不必再说才开始装，何时送，这样可以省去许多争执，也可省去对方的长途电话费。但，如果是台湾到三重，就不能这样欺骗对方了，说已经送来了，但两三个钟头过后，仍不见一点影子，从此，信用尽失，断送了生意的前途。所有技术上善意的欺骗是容许的，而本质上的不诚实则应摒除。第二，良好的人际关系。一个孤癖无援的人，即使再辛勤工作，仍然是事倍工半的效果。因为生意不是单纯往来的行动，须有良好的人际关系互相介绍，才易获得。不是有生意可谈的人，才和他交际、应酬，平日敞开胸怀，多与人交往，广结善缘，才是最重要故。第三，丰富的就业经验。俗话说每行每业的诀窍“隔行如隔山”，如果没有实际经验，创业必不得要领。所谓“内行的生意不可丢，外行的生意不可收”，勿看别人开海鲜店赚钱，自己也跟着开，其实如何能买到最鲜美的海产，如何能薄利多销及师傅如何做菜，这些赚钱的内幕，不是一般人能轻易了解的。因此，选择自己有丰富就业经验的行业来创业，成功率才会高，据估计，创业者所从事的行业，百分之八十五和过去所执业有关。

而且在执业时，接受老板器重者，将来创业必能成功。第四，足够的创业资金。千万别曲解，以为白手起家，是不要本钱就可以创业！做生意要有本钱，否则只是空谈，没有资金，更不能称为企业。像他当初创业时，后来向“青辅会”申请得到厂房土地、资金七成的贷款，因而能够顺利地发展。急功就利，野心勃勃是时下一般青年人的缺点，要多方考虑清楚后，方能决定行动的步骤。不要盲目跟随行动。因此，告诫想平步青云的朋友，更应循序渐进，做最好的准备工作。另外，根据自己的经验，他建议大家，初创业时，不宜向亲友借贷。因新产品不一定能畅销市场，一旦赔钱，很容易便破坏彼此间的感情，一发不可收拾，造成决裂的局面，很不划算。有骨气者，应该自己筹备。

一般银行对创业贷款的兴趣也不高，人家说“银行是晴天备雨伞”，放款融资是其业务的一部分，主要在赚取利润，故选取较有成就的企业给予贷款，我们实在不必责怪它不肯借货创业资金的理由。总之，一切靠自己！第五，勤劳节俭的精神。记得大同公司的厂训是：诚、正、勤、俭，此则创业者必须具备的条件；开源、节流同等重要，否则赚得再多，一样无钱。另外大同公司还有一标语：“一元之节俭，乃是创业的原动力。”足见勤劳节俭，是创业者必备的精神。第六，宽大的胸怀。在过去听到企业家说自己要多为国家、社会谋福利的话时，总认为他们在唱高调，赚钱绝对为自己；但当自己创业稍微有成时，却真正体会了他们的心情，一种对社会的责任，促使他

们生产要取诸社会用诸社会的宽大襟怀。立大志和说大话不同。以前有一位友人曾说这一生要赚六亿，娶三位老婆，可是至今两袖清风，一事无成，这就是说大话。而立大志，则是抱定为社会谋福利，为人群服务的宏愿。此外，他特别指出，“要有风度”，不要和员工斤斤计较，宁愿自己吃点亏，因为员工是靠薪俸过日子。

这也是身为创业者，该有的一种宽大胸怀。记得以前在幼狮工业区时，有一老板因资金周转不灵，又不敢解散员工，乃自己去摆地摊，赚钱给员工发薪。这种牺牲的精神，将是换得员工为其卖命、效劳的代价。在汉朝时，人家劝韩信背叛刘邦为王，而韩信说：“沛公以衣衣我，以食食我，我不能背叛他。”由上述证明了，处处关心员工，以宽怀对待员工的老板，相信员工必定乐意为您效劳，加速企业的成功。第七，坚忍的毅力和耐性。大规模的机构里，有完整的各种制度，“待人”、“处事”较为容易；小型的工厂里，人数少，多半以情感待人，成天处在一起，也还处理好；最难的是那种半大不小的创业机构，成天被人员更动、资金周转等问题困扰着，千头万绪，困难重重，非得有坚忍的毅力和超人的耐性，不能处理之。人要有困难来磨炼，能力才会增强，创业的历程虽然艰辛，但果实却是甜美的。以前商人为四民之末，现在已经是“中央委员”了。

人非一辈子奴才命，总有出头的一日，要不要创业，自己决定后，立刻专心去做，不要再彷徨犹豫，否则成功率会很低。就像先拿了茶杯，再想拿茶壶，在不得兼顾的情况下，可能两样都要被摔碎。中国人最聪明，因此合伙做生意也最不容易，是一拍即拆。根据他自己的经验，他再三叮嘱大家，在万不得已的情况下，千万不要和人合伙做生意，否则感情要再好的朋友，在利益攸关的情况下，终有反目成仇的一天。最后，他提醒各位，创业一开始要有诚，以宽恕、忠厚待人，多向失败的人请教，吸取其失败的经验，稳扎稳打，年轻人创业是没有本钱再跌倒的，要冷静、果断作好分析，然后拿出魄力来，将事情一一办妥。不要畏惧！不要胆怯！最后成功一定是属于您的。

## 洗发精大王——李成家

李成家简介：现年 41 岁，台湾省屏东县人，台湾第一代创业青年楷模，台湾“中国青年创业协会”理事长、台海美吾发股份有限公司董事长兼总经理。

### 一 李成家的奋斗史

企业的经营，不仅是一门学问，更是一门创新的艺术。为了满足消费者永无止境的需要及欲望，企业经营者要充分发挥创新的精神，致力于日新又新的研究发展；并以积极、乐观、进取的精神，勇敢地面对社会一切逆境和挑战，才能一步一步地迈向成功目标。台湾美吾发公司董事长李成家，就秉持着上述信念，在 7 年中，使得美吾发产品占有高有洗发精市场大，资本领也从创办时的新台币两百万元，扩充为今日的两千万元。1976 年 9 月，经“青辅会”贷款辅导，在杨梅幼狮工业区设厂。

这位现年 41 岁的高雄医学药学系毕业生李成家，就以反应快捷、作风积极，勇于新知吸收、长于业务开展，而成为工商界新秀，开始给本省洗发精业者带来极大的冲击和震撼。对于美吾发产品能在短时间内，建立良好的市场基础，李成家个人谦虚地认为，完全得力于产品品质、同仁才能、时机恰当。他分析，V05 在国外已有相当“悠久”的历史，拥有极大的号召力，加上同仁们殚思竭虑所拟定的经营策略，很容易地打开销售通路。“何况，”李成家神采飞扬的脸上，浮起一层浓浓的笑意，“消费者会不会觉得，V05 这个名字极易琅琅上口，使得美吾发产品更利于推销。”“在各种高级洗发精上市一年多后，美吾发产品适时推出。”他说，“高级洗发精初上市时，不免令人吃惊，感觉过于奢侈。

经过一年多，社会经济状况改进，消费者购买力增强，较能接受价格较高，品质较好的产品时，美吾发适时推出。这就是时机的成熟。”李成家认为，打知名度是一家新公司的首要工作，而做广告是打知名度最有效的方式。由于该公司的成立之初，物力、财力及人才均有限，大量广告的巨额费用，实非美吾发公司能力所能负担，因此李成家特在公司编制内广告企划小组，以创新的广告方式和独特的推销策略来开辟市场。在广告方面，以中上阶层为对象。为加深国人对美吾发产品的印象，利用电视连续重点式加深记忆方法，将所有电视广告集中在周六、周日两天播出。

在报章杂志方面，在数家知名度大的报纸和杂志上刊登广告，而且所刊登的广告，都有相当的篇幅与精心的设计，给人一看便有高级产品的感觉。至于广告费的支付，则尽量利用美吾发产品交换的方式，一方面可减轻公司现金负担，另一方面又可导致间接宣传效果，使公司产品，用另一种方式打入市场。小型苹果贴纸，是美吾发公司收效最大，花费最少的广告方式。这种苹果小贴纸广告，由于颜色光泽引人，同时广告气氛很轻，仅有 V05 个字，所以很受社会大众和计程车司机欢迎。这种广告可贵的地方是，只要花少量的印刷费用，就可获得其它公司花很多广告费用所得的效果。同时为减少广告费用的支出，他尽量利用不需花钱的新闻稿来发布消息，并出版“美吾发月刊”直接与消费者和经销商联络，这样不但打开了美吾发的知名度，也免除了受广告媒体价格波动的影响。

建立了知名度后，接着是推销策略的展开。李成家拟定的推销政策，采取据点战略。起初以台北为基地，然后再扩展至中南部地区。事实证明，此法实施及为成功。同时并

加强该公司的宣传及教育业务的推展。例如大百货公司的专柜、超级市场及美容院，由公司直接指派专员（小组）去推销，其余区域则由地方经销商负责。美吾发另一种创新的推销策略是举行经营讲座。邀请管理顾问来指导岛内西药房、百货店、美容院等负责人，如何以最有效率的方法，来经营各种行业，以获得大利润。同时该公司用服务的方式来推销产品，使业者了解产品的特性与使用知识。由于每次举办的讲座，参加者踊跃，反应良好，对于美吾发产品的宣传政策上，证明有很大助益。李成家为使公司内部工作，能与业务相配合，使每一成员均了解公司的理念与方针，特别设立了“干部早晨汇报”，和每周一次由全体员工参加的“周会”。借此机会可加强各部门间的联系与沟通，更加强工作与行政效率。“公司在创业、成长过程中，必定有困难。”李成家称之为“成长痛”。“经营者如果缺乏远见、魄力，不尽快加以割除，公司必会受影响而消沉萎缩，所以经营者一定要以诚心、创意、斗志不断地向它挑战。”他表示，在美吾发产品经营过程中，常遇到的挫折，是同业恶意中伤，对供应商及经销商造成影响，而造成市场的威胁。但是，“每遭受到一次打击，就逼得我们更加发奋图强，反而激励了工作的热忱，”李成家的眉头更加舒展，“常常也因为如此，反而提高了我们的知名度。”

从一位本科学医药转而从商者，会不会遭遇特殊阻碍呢？李成家表示，只要对这个行业有兴趣、有热忱、肯下功夫，就不一定会输给任何科班出身者。他个人在高雄医学院念书时，已粗浅阅读有关企业管理方面的书籍。自从创业以后，他深深领悟到“书到用时方恨少”的意义，因而更勤于请教专家学者的经验，并到处搜购工商管理类的书籍，甚至在生病休养期间，也手不释卷地翻阅有关书籍，贪婪地吸取新知识。如今李成家最大的心愿是成为一位有效的经营者。虽然有“隔行如隔山”这句俗谚，李成家还是认为“学管理比学科学容易”。他说，管理是属于“态度性”及“方法性”的知识，而非高深精密的工程技术知识；只要用心学习，寻求了解途径多加体会，收集各方面资料，听取专家意见，再作决策，并做最坏打算预备替代方案即可。运用之妙，全在乎各人。“钱，并不是企业成功最重要因素。最重要的，是经营者能运用其能力，使得事业拥有稳固健全的基础。”

业务营运上轨道，再向银行申请融资贷款自然不难。”身为“中国青年创业协会”理事长的李成家，不赞成青年过早创业。“我们不能看着别人似乎平步青云，一帆风顺、名利双收，就急急地起了效法之心。如果青年人的学识经验不足、社交关系不够，则青年创业失败的比率，比成功机会大得多。”他认为，青年人当从基层干起，先求取宝贵的实际经验和社会人际，同时致力于学识领域理论基础的探索。在一切条件具备后，再行创业，更易于掌握胜算。李成家个人就是从台湾必治妥公司药务推销员做至主任、地区经理。在这段时间内，对他未来发展帮助相当大。使他在创业后，能由过去推销及管理工作中所得来的经验，驾轻就熟地做正确的抉择。

“青年创业成功的另一契机是多参加社团，多向专家学者、有影响力的人士虚心求教，抓住任何学习的机会。社团是个结交好友、交换经验、沟通消息的场合，对青年创业者而言，最足珍贵。”目前李成家是青创会、青商会、扶轮社、企业经理协进会、发明人协会、市场研究协会、MBA 崇商会等等的会员。在他的奋斗过程中，受他父亲的影响最大。他父亲生前常常告诉他：“我们可以以别人的眼力为借鉴，不断改善自己。对赞佩的言语要珍惜；



对贬损的语句要惕励、要自立自强、愈挫愈奋。”这段话时时鼓舞着他，使李成家在上商场上稳健地走出每一步。

秉持着强烈的独立性格，李成家默默地埋头苦干。每一次不畏艰辛干事的成果，又更促成他下一步努力的信心与勇气。在每个成功人的背后，都有一段胼手胝足的奋斗史，一位企业家一生事业的成败，完全在于他锲而不舍的努力奋进精神，李成家就是实例。

## 二 李成家谈经营秘诀

李成家在创业一年多之后，因事业有成而当选为创业楷模。当时接受记者访问，谈到他的经营秘诀。此篇访问稿发表于1978年8月。问：谈谈贵公司在创立期与同行的大企业竞争？答：本公司创立于1976年9月1日，专门代理美国V05高级美发用品的进口行销业务，由于业务扩展迅速，于同年12月在桃园自行设厂生产，摆脱了进口束缚。当时，低价格美发用品充斥市场，我们所卖的高价格高级品，因为消费阶层不同，只与一家美商公司所生产的美发用品竞争。该公司资本雄厚，我们若想以堆砌金钱式的广告及推销来与之竞争，简直是拿鸡蛋去碰石头。

当时我们的做法是，以创新的广告方式和独特的推销策略及健全的管理来打开市场。打开知名度是一家新公司成长的首要工作，做广告是打开知名度的最有效方式，本公司囿于财力，无法大量在电视上做广告，只得采用省钱且有效的方法了。我们在电视上只做重点式广告，告诉消费者我们产品的种类和优点。当时我们研究怎样的广告最省钱、最有效，结果发现，采用贴纸不仅成本低，且广告面大、张贴持久、效果佳。于是我们设计了一种简单大方的V05苹果小贴纸，供全省的计程车；如此一来，我们的标帜也就在全省大街小巷出现了。

因为苹果贴纸不像一般广告贴纸，它的设计高雅大方，计程车司机们都乐于张贴，而我们不需给佣金。我们一方面利用苹果贴广泛地告诉人们V05是一种品质优良的高级美发品。这种广告方式可贵的地方是，只须花一二十万元就可以获得其它公司花不止二三百万元的广告效果。有了知名度后，接着就是推销。我们的推销策略是以点为主的，这也是任何中、小企业起家的推销策略。我们在开始经营时，因资本少、人力不够，故将推销大力集中在台北地区（暂时不管中南部），采取据点战略，一点一点地与对手竞争。今年我们已经占据了北区市场，开始要拓展中南部市场，事实显示，这一着棋下得相当正确。因为台湾目前的情况是南部向北部看齐，乡村向都市看齐；台湾若流行一种产品，中南部就纷纷学习、模仿。

我们预计，高速公路全线通车后，开拓中南部市场将更有利。我们以全省的美容院和百货公司做经销商，除派业务代表出去推广外，我们采取了更彻底的，但较迂回的方法：1、教育顾客 因为我们的产品是高级品，价格较高，所以必须教育顾客，使他们晓得我们的产品确能保养头发发质；而且让他们体会头发的美容包括头发发质的保养，另外使他们了解发质一旦变差或变坏，要想变好就很困难了。我们和竞争对手一直都在进行这项工用，经过一年多的努力，效果已经相当显著；因近年来生活及教育水准普遍提高，高级美发用品的市场潜力相当可观。2、顾问式推销我们的经销商是美容院及百货公司，如果他们赚钱，也就等于我们赚钱。因此我们聘请经营顾问人员到各地举办经营讲座。这样一方面可以教导经销商推销术，使产品销售额增加；另一方面也替自己打知名度。有的人认为我们花钱替经销商办讲座，很傻；

其实一点也不。因为这样不仅教导他们赚钱的办法，也增进了我们与他们间的感情，这对以后生意往来很有帮助。因此，我们时常鼓励我们的业务代表多与经销商、美容院往来。我们能与大企业竞争而不败。除了上面的一些做法外，我想，本公司拥有一系列品质优良、齐全的产品，也是原因之一。

优良的品质使顾客对我们产生信赖感，提高我们的信誉，产品种类繁多，齐全，则带给消费者一种高贵感。问：贵公司能在一年多内打出知名度，并成为青年创业楷模，必有许多创新的做法足供企业界参考，能否请你讲述一下？答：创新是企业成长的主要动力，也是维持旺盛不衰的源泉。但创新会遭到公司内部员工抗拒，因为随着创新而来的就是一些变革；某些员工由于惰性使然，不愿创新。本公司创立时间不久，共有 130 多名员工，平均年龄只有二十五六岁，几乎每名员工都有充沛的活力和冒险精神，所以未曾发生抗拒创新的事。事实上，本公司的经营理念之一便是创新、不断地创新。我常告诉公司同仁要多想、多学和多做，不要怕做错，只要错误不重复发生即可。我的意思是说，要想创新，就必须不断学、想及尝试，一旦尝试失败了才会有改进，在改进中才能得到创新。

为了鼓励员工创新，我们订有奖励制度。对提出创新观念的员工或工作表现良好的员工，我们在每周一的周会上公开表扬，并予加薪。前者是一种精神的激励，后者是物质的激励；如此更促使公司充满了一股蓬勃的创新的气氛。虽然我们鼓励员工创新，但创新必须有一定的范围。也就是说，员工必需在授权范围内，提出他的新观念，至于重大决策，仍须由上级决定。我个人认为，创新须靠经验，也就是经验的再利用。所以公司同仁只要专心去做，体会越多，有了心得后，就能够有创新的构想。所以，从周围的环境去体会、去思考，是创新的原动力。本公司在创新方面的做法有二：1、遵循 5W2H 的思考模式 时时找出问题，然后寻求解决问题的对策。所谓 5W2H 思考模式就是 When, What, Which, where, How to do 和 How much 六个问题模式；我们在处理每件事时，都依照此模式去思考，找出问题所在及解决对策。2、采用脑力激荡术 碰到一个人解决不了，或是解决方案太多的问题时，我们召集有关人员，一齐讨论，以求得一个最佳且最具创造意义的解决方案。在公司刚成立时，要把 V05 翻成中文就是一个难题，我们几位合伙人一齐讨论，互相激发灵感，结果得到“美吾发”这个极贴切且有创意的译名。

此外，去年底为了趁新年期间提高公司的知名度，我们也利用以上两种方法提出一个既有广告效果，且以意义的方案。我们在大张 V05 苹果贴上印“恭贺新禧”字样，在过年前，分赠商店或美容院张贴在大门上，结果很受欢迎，且效果良好，这是因为我们设计的图案很具创意，打破传统直写或横写“恭贺新禧”的方式而将它印在红色大苹果内，它不但别致，还显得大吉大利，大家都喜欢他。

除了观念或做法需要创新，本公司也非常重视新产品的开发，这就须依靠研究和开发了。本公司的企划部中设有一研究发展小组，专门负责开发新产品；今年夏天推出的“欢欣”古龙晶就是新产品之一。问：贵公司既然能有这么多的创新做法，一定要有优秀人才替公司效命，请问贵公司如何吸收与训练新进人才？答：一般而言，欲求得优秀的新人，一定要靠高薪。

本公司的财力不像一些大企业集团那么雄厚，所以薪水只能算是合理，并不高；照道理，本不能求得这么多优秀的新人。但我们除本身是一新兴企

业，具发展潜力外，我们在吸收人才上，采取了一种有效且新奇的办法。我们很少在报纸上登招收新进人才的广告，我们吸收的对象是每年各大专院校的应届毕业生。每年三四月我们先到各学校张贴求才公告，并派人到校对应征或科系推荐的学生考试。考试合格者，签两年合同；但在他们尚未毕业前，就要他们到公司来做 Part-time 工作（一周一两天），等毕业后再正式上班；这种方式效果很好。求得优秀的新进人才后，为了不断维持他们的水准，必须给予在职训练。

我们采取一人吃多人补的办法，也就是每当外界的经营顾问公司有开班上课时，我们派人去参加听讲，然后他们再加上自己的经验、心得，在公司开班训练其他员工。这种训练方法的长期看来相当不错。问：贵公司用什么方法管理员工？答：一般而言，台湾的管理都是参考美国或日本的方式。本公司择取美国式管理和日本式管理的优点，并结合台湾的情况，实施一套独特的管理制度。在督导员工工作及订定组织制度方面，我们采取美国式，一切均以效率和激励为主。本公司订有标准作业程序和工作说明书，依工作性质授予员工适度的权责，在总公司方面授权较广泛，工厂方面，则较狭窄。本公司也实施目标管理，公司的总目标融汇了各单位及各部门的个别目标；在订定时，各单位人员都实际参与。在培养团体精神，我们采取日本式管理。

本公司每周一举行周会，在上班（早晨 8 时 30 分后），由轮值主管吹哨子集合全体同仁，因为每周一是一周的开始，必须振奋一下他们的精神，拉回他们在周末和周日松懈的心；周会的时间很短，只需 15 分钟，这样不会引起反感。此外，本公司规定员工早 8 时 30 分上班，但中、高级主管须早 30 分钟到公司，做早晨汇报；报告昨天各部门的工作情形、计划今天的工作和协调各调门间的冲突。早晨汇报不仅使公司上下沟通良好，政策下达较快，而且由于高级干部以身作则，一般员工都不敢迟到，加强了团体精神。问：为了配合创新，贵公司必须有一套独特的经营哲学和适合创新的组织气候，能否请你就此两点做个说明？答：本公司的经营哲学以培养员工的诚心、创意和斗志为目的，其内容如下：1、诚心：以“诚”为健全个人修养的基础，树立优良风气，建立良好企业道德。（1）诚恳：我们以诚恳的态度待人，尚笃实、不虚伪、不欺骗；使人与人间存有真诚的友谊与支持。（2）谦虚：本公司人才济济、年轻、充满朝气，且富有冲劲和抱负；但我们不因此自满，应虚心学习、从善如流、不卑不亢。（3）信用：人无信不立，我们谨守诚实信用的原则。

做人处理言出必行，以忠诚的服务及货真价实的商品来建立本公司及个人良好的信誉。2、创意：企业的生产是一种富有创造性的工作，人的欲望永无止境，为了满足消费者的需要及美化大众生活，我们应充分发挥创新精神，日新又新地求发展。（1）多学：在丰富的学识、经验，才能有最佳的创意；我们要多学习他人的长处及最新科技知识，扩展知识领域。（2）多想：学而不思则罔，有了学识、经验的基础，还需多利用思考力，才能融会贯通，改善创新。（3）多做：科学重实践与力行，我们在工作岗位上须不断研究、发展，并彻底实践，才能使创意付诸实现。3、斗志：我们是年轻的一群，具有乐观、积极进取的精神，我们要面对现实，勇敢地向困难挑战，不屈不挠地朝目标迈进。（1）士气：认清本身的工作及发展，满怀积极的思想与行动，培部并保持良好的工作热忱和兴趣，使全体同仁充满高昂的士气。（2）团体：我们每一成员均应了解公司的理念及方针，以团体的荣誉为个人的荣誉，同

心协力、忠诚团结，发挥团体精神。（3）有恒：有恒为成功之本，我们无论做任何事情都必持之以恒，坚持到底；则任何困难与阻碍必可迎刃而解。至于本公司的组织气候，是靠平时不断地警惕全体同仁培养出来的。我常告诉他们，年轻人应有不服输，不畏难的心理；要求他们熟记一些实用的口号。如：“向困难挑战”“不要怕失败，但失败不要重来”；并且时时实施新的挑战目标，鼓舞他们克服困难。所以，本公司自然产生一种随时有创新机会的气氛了。

## 文具大王——王松振

王松振简介：现年 75 岁，河北省人，现任育代实业股份有限公司董事长，该公司生产之文具用品闻名全省。

“利百代”的铅笔、蜡笔、水彩与各式文具，在消费者与百万名中小学生的瞩目中，占有相当的地位，而被誉为我省教育文具大王的该公司董事长王松振，却很谦虚地表示：“我们仍需要再求进步，并于进步中求进步！”王松振是河北省人，1917 年出生，他的祖父原是务农人家，而王松振却靠着苦干实干的精神，白手起家，在文具业上有了成就。最初，利百代是靠着铅笔而逐渐发展的，但目前已扩展至：蜡纸、复写纸、打字蜡纸、原子笔、签字笔、墨水、油黑、水彩、粉笔等百余种产品，而且除了内销外，外销也遍及东南亚及欧美、中东等地区。

大家想不到的是，王松振的文具事业，是从练习生活开始的。原来，当他高中毕业后，由于爱好做生意，就进了当时设在东北的天德信商店，这是当时一家规模很大的铅笔公司。1935 年，王松振当时已 18 岁，就已替自己立下工作信条，这就是“勤劳、克俭、务实、求精”。工作上的勤奋与乐群，使王松振很快地受到上司的赏识，不久就由雇员再为贩卖部职员，然后成为采购部门的高级职员，过一阵子又被公司派到日本大阪分公司掌理文具纸张的进口事宜。后来王松振与几位好友在日本共同投资设立益兴商行，专门从事文具纸张的贸易。短短数年中，王松振凭着过去从事采购工作的经验，把公司经营得十分兴旺，这时公司主要的业务是将日本伪货品输往中国大陆，在这段时间，王松振结识了许多朋友，对往后在台湾发展文具事业，有莫大助益。1947 年时，王松振来到台湾，独资设立利华贸易行，自己担任经理，专门经营文具，由于上门的生意应接不暇，使王松振有了自己设立工厂的想法。1954 年，设在南港的百代实业股份有限公司终于开工生产，生产的文具种类只有三种，而且设备、技术、原料皆引自日本，加上国人当时习惯使用外资，对于国货不能立刻接受；经营起来非常困难，尤其是公司当时员工只有 20 多人，资本额 30 万，规模很小，根本不足与外国大厂商竞争，幸而当局采取保护政策，才奠定了发展的基础。

为了发展，王松振订定了经营方针：主要是兼顾消费者、经销商与制造者三方面的利益，然后严格要求产品精益求精。为了达到这个目标，他有下列措施：（1）与美、日文具厂商签订技术合作契约，引进国外优良的技术，以生产优良产品；（2）派遣优秀技术人员赴美、日研习，吸收新闻知识，考察新需要，接受新技术；（3）严格管制品质，不良产品绝不许流入市面。不久，台湾省各地经销商与业者便注意到“利百代”产品的改进，信心逐渐建立。同时，王松振提倡技术与式样第一，并设立研究部门，根据市场的需要生产，他本人也曾多次前往美、日等国，研究教育办公用品生产工业的发展情形。不久，使过去各机关、学校以及工商界所使用的办公及教育用品，仰赖进口的局面能够改观，节省了很多外汇，1962 年，并开始推展文具的外销。

起初，外销的项目只有铅笔一项，逐渐的，便扩大到蜡纸、复写纸、水彩、粉蜡笔等，使百代的各产品，在内外销市场都有了长足而明显的进步。虽然内外销已经建立良好基础，王松振对产品改良督促的工作，则始终未曾间断。由于他在文具方面的成就，1963 年第八届商人节被选为优良商人；

1965年工商界为纪念国父百年诞辰而举办的国货陈列展览中，利百代也得到了最优秀奖；1966年10月又被企业家杂志选为第一届“全国”十大企业家之一。目前，利百代的厂房，经过三资增资扩建，面积已达12万平英尺，生产设备大部由美、日各大文具工厂提供及代为推荐选购，他们与美国的古城复写纸厂、安佳原子笔厂及日本的三菱铅笔公司、百乐金笔公司、阪田商会、太阳计算尺公司、美克司公司、班马原子笔公司、大阪复写纸公司、寺西化学工业公司、土原工业公司等，都订有技术合作或技术援助，以及互相交换技术研究资料及市场情况的契约。目前王松振除了拥有百代实业股份有限公司，并投资设立华美装订机材公司、生产订书针类用品，并与日本三菱铅笔株式会社合作，设立华菱铅笔工业公司，另外利百代文具有限公司，利享事务有限公司，也属于王松振的关系事业。王松振表示，未来他将多元化投资于生产事业，并开发新产品，增加产量，创造利润，分享消费者，以配合台湾经济发展的情势。

## 机器大王——庄庆昌

庄庆昌简介：现年 52 岁，台湾省台中市人，现任大立机器工业公司董事长。

恶劣的环境阻止不了求上进的人，以生产工具铣床著称海内外的大立机器工业公司负责人庄应昌，凭着一双赤手空拳，创立了辉煌的事业。庄庆昌是台中人，他的学历只小学毕业，然而今天他却是一家营业额二亿五千万企业的董事长。

1949 年，庄庆昌小学毕业，他的父亲当时在一家机械工厂做工人，要养活一家 10 余口人，生活之艰辛可想而知，庄庆昌是老大，下面有 4 个弟弟和 4 个妹妹，从小在苦难中成长，他虽然想再多念点书，但是为了替父亲分担生活压力，毅然决定辍学，到一家民营的机械工厂当学徒。学徒在工厂内地位是最低的，大人们吩咐的零杂活儿必须勤快地去做，但是想学一点技术却得看师傅的兴致，高兴时多教一点，不高兴时少教一点。比不得工业技术学校的学生，有教师在一旁督导，学习有一定的进度。庄庆昌每天至少工作 9 个小时，而且常常要加班，平均算起来每天要工作 14 或 15 小时，这对一个发育中的青少年来说，实在辛苦了，但是可以减轻一些父亲的负担，这点苦也就不算什么。终日与机械为伍，庄庆昌对这行工作倒也发生了兴趣，从不断学习中吸取经验，并累积各种机械制造有关的技术，整整工作了 6 年多，学徒生涯告一段落，1957 年庄庆昌服兵役，至 1959 年退役。这时，庄庆昌已不再是一个学徒的孩子，他立志要自己创业，在机械业闯出一条路来。1960 年，他以新台币五千元作为创业基金，租了一间工厂，买了一台简单的车床，专门替人加工生产和修理机械零件，没有请任何工人，全部自己一手包办。公司规模小，生产量有限，成长更产缓慢，但是庄庆昌不轻视自己，他把每一文赚来的钱都节省下来作为日后公司发展之用。

到了 1965 年，庄庆昌在台公司街买下 125 坪地作为工厂厂址，正式成立“大立机器厂”，不再租厂维生，总算有了属于自己的“根”。办企业除了努力苦干精神之外，更需要有独到的眼光，知道什么时候该投资什么？庄庆昌看到台湾工业正在快速成长，对各种切割用的车床需要量与日俱增，特别是“铣床”这种用滚式切割的工具机，当时制造的厂家并不太多，可以说相当“冷门”，如果集中力量在这项产品上，相信会有远大的前途。果然，铣床的市场需求随着工业的进步成长而扩大，庄庆昌领导着 200 多名员工从事各种精密规格铣床的设计和制造，普通的铣床一台要 20 万元，复杂的则高达 200 多万元，庄庆昌根据自己多年技术实务的经验，对产品有十足的信心。最为用户称道的产品如炮塔型立横复合铣床、炮塔型立式复合铣床、万能铣床、横立两用铣床、立式铣床及 CNC 铣床、水式切削中心机等。其中立式切削中心机在 1980 年代表我省参加国际机械展，还出了一阵风头。因为这是全省第一部由中国人开发成功的二十四支自动换刀膝型立机式，称得上是一项重大的技术突破。

庄庆昌身为家中的长子，创业之后，依然不忘提携 4 位弟弟，当弟弟从技校和商校毕业后，都被“大哥”征召，担任要职。如大弟庄坤益任总经理，负责内销；二弟庄文庆任职业务经理，负责外销业务；三弟庄永昌任管理课长、负责生产管理；四弟庄瑞昌任设计课长，专事新产品的研究开发与创新。各人发挥自己的才智，同心协力，使公司蒸蒸日上。1977 年，原来的旧厂已

不敷使用，再于台中县乌日乡扩建新厂，全厂占地四千余坪，员工多达 200 余人。1980 年荣获和管甲等工厂，1980 年荣获“中央标准局正字标准局”正字标志铣床专业制造工厂。庄庆昌幼年失学，但是为了公司的经营，他不停地参加各种讲习，余暇时更找管理方面的书籍自修，比员工更勤奋。由于他待人诚挚，早年随他创业的一些技工，有很多至今还在一起。他把员工视同自己的弟兄，很少苛责他们，中午就跟员工一道在公司搭伙吃饭，庄太太为他生了 4 个子女，白天也在公司帮忙协助财务和进货方面的工作，晚上回家还要煮一家人吃的晚饭，任劳任怨，对公司的贡献也很大。铣床外销是大立公司的努力目标，1963 年开始拓展外销，是台湾第一家铣床外销工厂，外锻比率从百分之十增至百分之六十以上，行销东南亚、美国、加拿大、科威特、埃及、以色列、南美洲等数十国，每一年庄庆昌都要去国外考察，一方面会晤国外买主，一方面考察国外工业发展现况，以期知己知彼。

庄庆昌说，要获得国外买主的信任，首先对产品的品质一定要控制好，外观和内部的设计都要重视，这些年，“大立”铣床的口碑能够叫得响亮，大半是得力于产品的品质提高所致。卖机器十分讲求良好的售后服务，大立公司有专门一个部门负责售后服务工作，机器发生任何操作上的困难，公司立刻派员解决。庄庆昌将售后服务视为自己的责任，这一点特别能赢得客户的好印象。因此，他的生意不是做一笔就断的，做了一次以后，下一次客人还是乐于找他。28 年的创业过程，庄庆昌从一人一车床小本经营开始，到如今年营业额逾两亿元，这种成长的幅度出自一个受正规教育不多的人，尤其难能可贵。虽然他的创业时机正巧碰上了台湾经济快速成长期，努力的汗水容易换回成功的果实，但是这正是他所付的敬业精神的结晶。对于今后欲自行创业的年轻人而言，庄庆昌的故事实在有值得借鉴之处。



## 天仁茗茶大王——李瑞河

李瑞河简介：现年 54 岁，台湾省投县人，现任天仁茶业公司董事长台湾的茶叶素来享有盛名，茶庄茶园的主人，对于提倡饮茶更不遗余力，尤以“天仁茗茶”的主持人——李瑞河最为热心。天仁茶叶有限公司，在全省设有 25 个分公司，台北市及高雄市分设门市部。总公司在北市信路二段，工厂内以新式机械精制茶叶，这在茶叶制造的历史上来说，是一项创新的尝试。同仁们对“天仁茶庄”之能在各地设立分公司也感到很惊奇，因为茶叶这一行，需要内行的人来经营，才能得到周到的服务，而天仁公司董事长李瑞河能在分店管理如此不易情况下建立起各地的分公司确实不易。

提起茶叶，真是门有趣的行业，经营此业已有 22 年之久的李瑞河，提起“茶叶经”来口若悬河，纯朴的脸庞焕发出了光彩。当李瑞河提到自己所以茶叶经营如何带人企业化的动机时，他表示：“茶叶本是中国传统的饮品，然而中国人经营茶叶的方式保守，总是家族化的父传子、子传孙、无法扩大。然而反观日本，茶叶公司设有分行超过 20 家的，便有三家之多，饮茶风气风行到全日本。”在这种相较之下，李瑞河遂决定从事一项新式的推广方法。在台湾，唯一设有许多分店的天仁茶叶公司，店员们都经过 4 个月以上严格的训练。工厂内的主要干燥机械，是由李瑞河的弟弟设计出的电子控制烘茶机，这些都是维持“天仁茶”信誉与品质的重要因素。天仁茶庄是李瑞河于 1961 年时创立的，那时候他刚服役回来，满脑子的创业思想，一心想付诸实现。李瑞河的祖父是一位标准的茶农，老家便在南投，他们种的茶叶是包种茶；父亲则在冈山创“铭峰茶庄”，从事茶叶零卖，那时“铭峰茶庄”的茶叶就是来自祖父的茶园，另外一部分则向其他的精制工厂购买。

当李瑞河初中毕业，16 岁至 19 岁的那段时间，都是在学习种茶到了服役期满后，李瑞河回到家中，感觉大家经营茶叶生意，仍然是千百年来老方式，仅看茶叶任意命名这一点就感觉很不以为然。

### 诚实与品质打响的名号

李瑞河有兄弟姊妹 9 人，都在为“铭峰茶庄”做事，李瑞河觉得人力不免浪费，为了求得更大的发展，他便只身前往台南市，创立“天仁茶庄”。天仁茶庄设立之初，李瑞河便采取了不同的贩卖方式，他把所有的茶叶名称统一，如香片茶、铁观音茶清、清茶，一律史冠以“天仁”二字，而各类茶再分不同的等级。此外，他严格执行不二价，同时，绝对不许店员将低品质的茶叶当作高级品卖给外行人。他说：“同样地，相同品质的茶叶，分好几等价格，也是被严格禁止的！”他这种以诚实做基础的经营，使资本不大的“天仁茶庄”在台南市的声名立即响起来，李瑞河的“天仁茶”销路逐渐地增加。1965 年，他在高雄设立分店，这在当时是令同业惊奇的举动，他们对这位初生牛犊的不畏艰难产生好奇心，想看看他如何经营这分店。

“天仁茶庄”在高雄设立后，使以“送货到家”为号召，而且货不论大小，即使只有二两茶叶都送到家。到了 1967 年，李瑞河便在高雄另设一家天仁公司，把台南及高雄的两家店铺合并为公司，1971 年时，天仁茶的销路愈来愈多，因为，李瑞河是位重视质量的人，他觉得自己不设工厂，质量的要求便无法统一，于是便在台北自设精制工厂，大量精制茶叶，然后寄往各分店。1973 年，李瑞河又在台中开了一家分店，这时同行的前辈问李瑞河，茶叶店是一种需要专门人才主持的行业，李瑞河如何会有如此多位的专门人

才。李瑞河说：“在天仁分店中的员工，百分之八十来自南投的家乡，他们对茶叶大多具有相当的知识，到了天仁茶叶公司后，经过讲习、训练及实习后，才派他们到各分店工作。”“工厂中的师傅也是经验丰富的老手！”是经过三个人品尝后，才予以决定的。

关于人事制度，他们的第一个观念是，要想降低喝茶人的年龄，应先降低制茶人年龄。以前公司里做茶叶的，都是50岁以上的人，现在公司有360多个员工，平均年龄在29岁，这是他们的第一目标——降低制茶人年龄。在培育人才方面，新进业务员经过训练，给予工作目标，当业绩超过预估，达到公司荣誉标准，就能获金杯奖，再渐渐培养成干部。在台湾25家分公司的经理，都给予3%的股份，这样一来，公司的人事制度确立，进步很快。这些维持信誉的做法，是李瑞河能将“天仁茶庄”带到在各地设分公司的因素。而该公司的总经理，也就是李瑞河的弟弟李瑞贤所设计创造的电子控制烘茶机，更是“天仁茶”所以能大量产制的原因。

### 弟弟发明了烘茶机

李瑞河说：“我弟弟是学化学的，毕业于淡江文理学院，本来在毕业后打算出境深造，可是因为天仁公司需要人才，加上他对质量、机械的内行，便请来当总经理。如今他是天仁公司的最大功臣之一，对“天仁茶”制造过程的现代化帮忙很大。”李瑞贤回忆说“当时有四个门市部，但没有焙制茶叶的厂房，就在台北市南京西路第九水门附近租了间工厂，烘焙茶用。”“起初，同业间的反应都很不以为然，他们批评说：“茶叶这个古老行业，都是50岁以上的人在做的，怎么用得着一个大学毕业的理工学士来做。

我为求得有所发展，更要费心努力地跨出事业的第一步。”我发现制茶的技术非常落伍，焙茶要靠木炭生火，大师傅一次要用上100斤的木炭，才可以烧半个月。焙茶时的室内温度高达50多度，比吐鲁番洼地还要高6度，我们的师傅也是备受煎熬，简直过着非人的日子。”“于是我开始着手研究改进焙茶技术，我在化学试验室，有一个风药用的风箱，将之稍作改变，增加一个帮辅打风，使空气流动更通畅，再利用电热的原理来烤茶叶。董事长说：千百年来没有人这样做茶叶的，这方法一定行不通，因为电有电味。根本不可能代替木炭。我却不服输，利用冬天茶行较空闲时，做了几种茶叶，分别用ABC编上号码，同时也把大师傅用木炭焙制的同种茶叶，编上1234号码，不加说明的寄到台南、冈山我的父母、董事长及同业权威人士，请他们品尝高下。

往往第一名都落在我的茶叶编号内，第二名才是大师傅所做的茶叶，有时候他还落到第五名。这给我很大的鼓励，信心倍增，慢慢地，一步步地改进风箱，使空气控制得更平均、更流畅。经过精心研究，前后大小有6次的改革，一年半后，我的焙茶机终于诞生了。那时候茶界人士还相当保守，不能接受焙茶机的原理。但时代的进步，各种科技发明层出不穷，他们也就渐渐接受了。到现在使用焙茶机的已有250多家，可见焙茶机已深入茶叶界了。”天仁公司的电子控制烘茶机制造成功后，李瑞河原本打算申请专利的，后来认为这种机械对台湾茶叶经营现代化能有助益，因而决定予以公开。

### 包装是产品第二生命

这位担任茶叶工会宣传委员的李瑞河，也是一位注重包装的茶叶经营者。目前公司所产茶叶的包装，都是经过专家设计，所以非常美观。李瑞河特别重视包装，是他常在杂志上看见日本人送东西时，礼品就是茶叶，销路

之大还需从我省进口。但他一想到日本的茶叶是在秦始皇时代自我国传人的，就觉得自己有责任发扬“中国茶”。1970年，李瑞河到日本参观万国博览会，发现那儿的茶叶包装十分精致，因此走遍日本，带回四千余元台币的茶叶，以便研究他们的包装。回台后，李瑞河创新茶叶包装的风格，对印刷也非常讲究，另外他还设计出一种密封式的茶叶罐，已为大家普遍仿造采用。

天仁茶在图案方面的创意，是李瑞河得自留学生的感触。有一次他听见一些常来店中买茶叶的留学生谈起他们带茶叶离境的动机。有位留学生说：“我们买茶叶离境送人，大多是在一种宣扬中华传统文化的心理下，送给外国友人及华侨的。”他说：“可是买来的茶叶包装罐大多粗糙不堪，如果能够印上漂亮的国画，岂可以达到顺便介绍中华艺术的目的？李瑞河听到这一席话后牢记在心，他把以前的包装拿来看看，的确印刷欠佳，而且图画毫无意义，于是将我们历代名画印制于茶叶罐外，“天仁茗茶”因而具有特有的美观外表。在制茶方面，李瑞河亦不墨守成规，他常以个人的经验，研究出许多一般人想象不到的制茶秘方。比如以气候季节来控制高级茶叶的质量，他曾以天气好时所摘的茶叶与雨天所摘的茶叶做试验，发现把雨天所摘的茶叶放在一些在香片中，可得到上好的香片。

另外他也发现了一些在茶叶中加用配料的诀窍，如一年中第几个月开的茉莉花最好，何时摘的茶叶适合那种茶叶的制造等等。……1970年，李瑞河主持的天仁茶叶公司，为了方便而生产市面上很需要的“茶包”。目前，该公司销售的茶叶有年轻人喜爱的绿茶、香片；老年人喜欢的乌龙、水仙；及咖啡馆、餐馆需用的红茶……等，共计70种，在内销上已呈供不应求。李瑞河生于1935年，戴有一副200度的近视眼镜，有两位男孩。李瑞河的一家4口，都喜爱饮茶，李瑞河说：“现在拿外汇去买别咖啡，不但花钱且有损健康，改用茶叶，不但节省外汇，又可提神、清脑、解渴，真是百利无一害。”他本身是茶叶公会宣传委员，一提到茶叶就神采飞扬，李瑞河说：“只要是宣扬茶叶的行动，天仁公司最支持不过！”事实上，天仁公司推广茶叶是不遗余力的，且他还想在台东、花莲、嘉义设几家分公司，把饮茶风气推广到台湾每个角落。公司成长稳定后，李瑞河赴欧美、日本考察，觉得一个公司成长到某个程度，必须做点社会福利。

天仁本于取之茶叶、用之茶叶的立场，沿习中国古老路旁奉茶的精神，在头份纵贯路边选了四亩土地，盖了一个茶园，一则可做产销平衡，二则可以提供社会对南来北往的车辆、旅客，提供了24小时的免费奉茶及休憩之外。茶园的环境优雅卫生，尤其是化妆间，带茶进去喝，都不会有异味。目前每天来休憩的游览车有80多辆，11月份平均每天招待87辆车。茶在中国，自陆羽著茶经问世，奠定“中国茶艺”的世界性地位。天仁茶叶弘扬国粹，推广喝茶风气，降低喝茶年龄，特在衡阳路分公司设立“陆羽茶艺中心”，发行月刊，定期举办茶艺讲座，活动及品茗会，以期建立现代化的茶艺体系。更进一步的，李瑞河希望把茶叶推广到海外，在美国洛杉矶及日本东京等世界上的人，最好的饮料是茶，而不是咖啡。

## 金融大王——蔡万霖

在台湾，只要提起国泰集团的蔡家，几乎无人不知，蔡家老二蔡万霖，如今是台湾第一金融巨子，全世界最有钱的华人。他拥有的资产达 90 亿美元，名列世界十大富豪之六。蔡万霖，台湾苗栗县人，现年 67 岁。

他的哥哥蔡万春，是其家族创业发迹的领头人，而蔡万霖能有今天的成就，全得力于蔡万春的提携栽培。蔡氏兄弟出身于一个自耕农家庭，家境颇为贫困。蔡万春原以贩卖蔬菜为主，后改为贩卖大米，酱油等杂货，战后又从事百货，家庭生活大为好转，五十年代后期，蔡氏兄弟经过激烈竞争，取得台北第十信用合作社管理权，“十信”首创一元钱开户的“幸福存款”储蓄活动，并增开夜间营业，这一创举在群众中引起强烈反响，许多家庭主妇在上街买菜时顺道前往“十信”把手头的零用钱存进信用社；学生们也成群结队顺道前往开户；连“总统”蒋介石都亲自到“十信”开了一个户头，以表示对“十信”开展“全民储蓄”的鼓励。这样，“十信”业务发展起来，很快建立起十七家分社、拥有社员达十万之多，存款额高达 170 亿台币，成为台湾最大的信用社。“十信”为蔡氏兄弟积累起巨大的资金，后来他们跨入金融、保险、信托等事业，正是以此为基础的。1961 年，台湾正式开营保险业务，台湾籍名人林顶立与时任“财政部长”的严家淦私交较深，利用这种关系优光取得成立保险公司执照，但一时无法筹足 2000 万元新台币的资本额，便通过台北商界名人张祥传来找蔡万春，蔡欣然答合作。

1962 年 3 月，蔡万春、林顶立开始筹备成立国泰人寿保险公司，同年 8 月选举公司董监事，蔡万春当董事长兼总经理、林顶立任常务董事，蔡万霖任常务董事兼副总经理。国泰人寿保险公司开幕之际，正值台湾经营保险业蓬勃兴起。继国泰之后，华侨、南山、国华、新光等保险公司陆续开业，同行竞争十分激烈，蔡氏兄弟充分发挥自己的经商才能，采取各种措施扩大公司业务。他们在台湾各地广设联络处、建立业务据点，招考大量外务员向社会担保险；严格训练业务人员，提高其行销能力……据说，为了拉到保险户，他们曾派专人到阳明山第一公墓，在墓碑上抄录那些富贵人家子孙后代的姓名，然后查阅资料、按图索骥、直接登府拜访称名道姓地向人家拉保险，招揽生意。在蔡氏兄弟的锐意经营下，“国泰”业务蒸蒸日上，不但保险业得到大发展，而且还投资其他行业，先后建立起国泰物产保险近一百家企业的“国泰集团”，资产总额达 25 亿美元，实力大涨。

树大招风，蔡氏兄弟为了让自己偌大家业在政治上得到保护，不惜重金拉拢有权有势的政界人士。正在“国泰集团”发展业务之时，蔡氏家族内部却发生了分歧。蔡万春的儿子蔡辰洲，在经营管理上力求自主，不愿听从父辈的意见，蔡万春本人则因年迈多病，再不像以前那样指挥若定，“国泰”的分化已成定局，蔡万霖认清了这一点，早早着手培植自己的势力，为分家做准备。1979 年，蔡万春中风病倒，不得不把“国泰”分别交给三个弟弟和四个儿子经营。于是“国泰”重新组合成五个集团“蔡万霖的霖远集团、蔡辰洲的国塑集团和蔡辰详、蔡辰威的兴来集团。

这次分家，成了蔡万霖事业的转折点。他以让出“十信”经营权为条件，把蔡辰洲兄弟所有的“国泰人”的股票掌握在自己手中，从此自立门户，又向其他行业投资，先后建立起国泰建设、三井工程、国泰汽车、国泰医院、国泰人寿慈善基金会、国泰租赁等十一家公司，形成以金融机构为中心的霖

远关系企业大财团，人员总数达两万入。其中国泰人寿保险公司是当今台湾证券市场上 1/3 业务的拥有者；国泰建设公司则一直执台湾建筑业的牛耳，在一千家大企业中，营业额始终名列前茅。蔡万霖经营企业以“精、准、狠”而著称。

1979 年，他刚把“国泰人寿”接过来时，公司曾因业务冲刺过快而管理方面出现弊端，蔡万霖适时订出“质与量并重”的目标，果断地将每年增第 50% 的指标下降到 30%，着重从加强管理、提高质量上下功夫，强调售后服务。仅一年时间，保护的续绪率（即缴完头两次保费后还直投保下去的比率），就从原来的 70% 升到 85%，而当时一般同类公司的续著率仅达到 50%。蔡万霖魄力大，却十分谨慎。台湾土地资源有限公司，房地产业一度十分兴盛。“国泰人寿”在台湾各地拥有 109 栋大楼，蔡万霖始终坚持只租不卖，仅此一项，年收入即达 13 亿台币，而且随着房地产价格的涨升。“国泰”所获利润也在快速增加。还有一段时间，各地纷纷投资兴建饭店，“国泰人寿”虽拥有一座饭店的所有权，蔡万霖却始终不愿踏入他所不了解的这一领域中，他有收租金的办法，使这座饭店成为“国泰人寿”一个稳定的收入来源。蔡万霖极其重视培养人才。“国泰”自创建之初，就每年招收一批大专毕业生，着意培养，作为公司的储备干部。目前，这样的骨干已有 500 余人，分布在各地子公司作培训与业务监督工作，使全体员工素质不断提高。蔡万霖对部下要求一向十分严格，强调管理纪律。他有意强化公司稽核处职能，抽调许多精干之才去那里工作。

稽核处每天认真地到各部门、各地方查看，发现问题立即上报。凡是稽核处报来的资料，蔡万霖都亲自审阅，一旦查出挪用公款或调戏女职员的丑事，当事人立即以革职论处，这样，大家都对他心服口服，他本人也以身作则，每天按时到公司上班，整整八小时一丝不苟。蔡万霖对下属职员的生活十分关怀，他所信奉的座右铭是“财散则人聚，财聚则人散。”因此对他们赏罚分明，毫不藏私，既增强了公司的内部凝聚力，又使“国泰”蓬勃发展，而蔡万霖也因此获得“聚财之神”的美誉。

## 杨桃汁大王——蔡锦华

蔡锦华简介：嘉义县鹿草乡人，以制售杨桃汁轰动台湾饮料界，人称杨桃大王，全省有 1800 个连锁摊。“黑面蔡”是他的绰号。

1973 年以前，蔡锦华先生还只是镇日在烈日下凭劳动赚取薄酬的泥水匠，风吹雨打的工作环境，使他的皮肤坚韧又黑得发亮；直到近年商场得意，这经年累月熬出头的“商标”丝毫未曾褪色，“黑面蔡”的绰号仍然广泛地被传诵着。

中国人是吃的民族，饷餐客经常惠顾的餐饮名店时时高朋满座，就是一般稍具有特色、毫不眼的小吃店也是人进入出、生意兴隆，传统上，能够在一般大众的心中留下深刻印象的，大抵逃不出地方名产的范围。譬如说：“台北人到台中一游，总会想吃吃第一市场的密豆冰，买点太阳饼回家以饷亲朋；下台南少不了到“沙卡里巴”，尝尝棺材饭、鳝鱼面；卡车司机行车经双冬难得不停下来买几颗槟榔；连总统先生路过草湖，也常下车享用芋仔冰的清凉。这些地方小吃，不论是因为当地盛产该项原料，或是以独家配方而名闻遐迩，大多是因地命名，在产品前面冠以地方名称，原因是做这一行的人不少，所谓别具一格者，纯是这些当地业者共同创造出来的。类似台南黑桥牌香肠、度小月担担面、台中太阳饼、一心豆腐干、辛发亭密豆冰……因店名而为全省皆知，事实上并不太多；能够以个人名字和产品连在一起者，更是少之又少。

尤其大众化的饮料，单靠个人绝难形成商誉，但是，“黑面蔡”的杨桃汁似乎已突破这一层限制，说是例外大概不为过吧。

### 陋巷矮层中的一匹黑马

走进台北市莒光路这条狭窄的小巷，两旁木屋的拥挤，很难使人相信这位算是小富的黑面蔡还住在这里；特别是低头踏入矮小的老式木门时，内部不显眼的简陋陈设，让人觉得黑面蔡的发迹并不是偶然的。这种朴实的性格似乎是中国人白手起家的共同标志。不少人在事业稍有成就后，就会挥霍无度，这一点在黑面蔡的衣着、谈吐和家中的摆设看来，没有丝毫痕迹，据他所言，勤俭的习惯和他中年以前吃苦的日子有关，如今虽然足可稍作奢侈，但是多年的历练已然磨掉这层欲望；目前唯一可以表征他的成就是，是一辆轿车，和他一天到晚开车南来北往推销杨桃汁的干劲。

更令人惊奇的，这位事业遍及全省的供应商，竟然没有一位推销助手帮他分担业务，所有的工作全由一家人共同分担。甚至到了今天，早已不愁吃穿的时刻，三重埔龙门路和仁爱街交叉口的杨桃汁摊位，还是自家人在经营。黑面蔡认为这是他的根，他的后代，如果要拿杨桃汁当事业，就得全力投入这种生活方式。他不排斥家族企业的弱点，但是眼前这种经营方式最合他的心意。他从小就有凡事不求人的习惯，这大概也是黑面蔡成功的因素之一。

### 少小离乡半生坎坷

黑面蔡的老家在嘉义鹿草乡的竹山村，50 年前当地还叫竹仔脚，盛产竹笋和杨桃。家中三兄弟，黑面蔡排行老么，他的小学教育很不顺利，加上家中收入非薄，黑面蔡小学一毕业就不得不外出谋生。十来岁时的黑面蔡已有创业的雄心。一天向兄嫂借了 20 元，带着一套换洗的内衣裤，独自徒步走到新营搭火车下高雄。

高雄对乡下小孩而言，是个大到足以发黄金梦的地方，可是对一下火车

举目无亲的蔡锦华，却大有不知黄金从何崛起之叹。幸好遇到一位任职于唐荣铁工厂的同学，他告诉他可以到旗山找另外一位同学介绍工作，于是黑面蔡在高雄吃了一个五毛钱的粽子充饥，便起身转往旗山。当时由高雄原叫苓仔寮的苓雅区到旗山有一段距离，可是盘缠已尽，只有再徒步前往。一路上以溪水解渴充饥，竟至半途饿昏倒地，幸好一位女士救起，找了一位医生打了一针，又请他饱餐一顿才恢复元气。随即又赶往旗山，找到同窗好友，并且在三合发营造厂的工地中谋得一职，这份毛遂自荐得来的工作，成为他43岁以前唯一熟悉的职业。旗山的泥水匠的徒弟并不好混，在杂乱无章的工地要拌土堆砖，又要烧饭洗碗，有时在奉茶之余。

还得忍受师傅发起脾气的拳打脚踢，对于现代人而言，那是最最低微而又辛苦的职业。黑面蔡回忆这段往事，不住叹息，但他承认，这种环境磨练出来的手艺和意志，成为他下半生事业的主要原动力。后来他一度转回民雄窑砖厂做工，工余以贩卖凤梨冰、杨桃汁赚点外块，贴补家用。民雄地方不大，消费人口少，卖冰利润薄，又是小摊贩，在黑面蔡记忆中自己都认为没出息，左右的人也不断的讥笑他娶不到老婆。不过这种自卑感并没有困扰他太久。29岁时黑面蔡应召入伍当老兵，在工兵署于建筑，服务的营区即今天中正纪念堂的旧址。对他而言，泥水工作驾轻就熟。服役期满因长官慰留又在军中待了一阵子。退伍以后已习惯台北不欲回家，就带着在当兵期间结婚的太太，一齐在工地干活儿。这段夫妇同苦共苦，一块几挑砖拌土的日子，和时下许多建筑工人夫妇一同生活在工棚的景况没有两样。

#### 一度自立为建筑商

泥水匠的日子有如卖膏药的江湖郎中，工程到哪儿，举家就要迁到哪儿，中国人安土重迁，跑码头的生活能免则免。黑面蔡在和泥巴结下不解之缘的三十年当中，辗转各地，三重、罗东……许多工程都曾留下他的足迹，饱尝沧桑，曾经在台中压碎一根手指，在罗东和当地的承包商动粗。

久而久之，黑面蔡不仅混出一点江湖海派的作风，而且也小有名气。这期间除了小工程以外，黑面蔡最大的收获是到一地熟一处，总和当地“兄弟”稍有往来，这点人际关系激起他自立创业的念头。结果在六十年代初期房地产正热的当头，黑面蔡摇身一变成了建筑商。走这一行可以说是耳濡目染下的必然结果。一点窍门加上几分野心，任何人也会作如是想。

只是美梦成空，资金短缺导致的必然结果，到底小资本难成大气候，除非运气好到极点，否则一夜致富的念头最好不要有。黑面蔡自认学识不够，所谓流动比率、资金周转率等问题，对他而言不啻是天方夜谭；虽然在这带人头熟，但是房子盖不起来也是事实，差些连宫光路巷内的老窝也贴上了，巧妇难为无米之炊，怪不得人。黑面蔡心地虽是豁达，但是第一次正式经商搞得穷困潦倒对他的打击甚大，往往在苦闷时背着鱼竿到河边垂钓解闷。无奈，人要沾上一点做生意的经验，往往心中忘不了这种充满刺激的“豪赌”；尤其是在依靠子女出外工作供养自己时，一股东山再起的欲望挥之不去，所以钓鱼的当儿，种种生意经又浮现在脑中。这阵赋闲让黑面蔡过去在民雄卖冰的经验，又想到老家果园中的杨桃。杨桃种类不少，老家出产的酸杨桃直接吃难以入口，还得加工做成杨桃干蜜饯，或是打汁对水加冰才能卖给一般人。过去他的杨桃冰口碑甚佳，这时更觉得可以利用酸杨桃再处理卖钱。

#### 四 摆摊子卖杨桃汁东山再起

话虽如此，这一晃过了4年有余，1978年黑面蔡正式摆起摊子。担白

说，要常人成天抛头露面在街上叫卖，得具备一份异于一般人的胆量。一开始黑面蔡三个小孩都不愿如此“丢人现眼”，只有劳动夫妇二人招呼前招呼后。初期甚至为了购糖厚着脸皮向人借得几百元周转，这真要相当的勇气。

换成他人，只要手脚齐全，身体还可操劳，为了糊口第一个想法一定是找份劳力工作，既不需特殊技术又不花本钱，总先求个饿不死再作打算，而黑面蔡到处喝杨桃汁，比较别人的口味，亲自跑杨桃产地，甚至半夜挑灯研究配方。正好一位长者提供他份含有中药成份的配方。据说杨桃汁是清宫止咳化痰降火的良方。这位长者的古方，使黑面蔡踏入了杨桃汁王国的第一步。开张以后，黑面蔡的生意出乎意料的好，每天莒光路老窝饭厅的手磨生产线已渐不敷一个摊位的销量，于是改用机械研磨，摊位数目也跟着增加，并由三重扩及万华的梧州街。最令黑面蔡激起雄心的，是顾客间彼此介绍到他的摊位饮用，这是当时招牌上没有任何特殊商标的黑面蔡最感欣慰和惊讶的事，不少人先问明是否是黑面蔡桃汁才愿意喝一杯，这点引发了他不少灵感。

### 五 为了确保成分申请注册商标

短短一年间，黑面蔡一杯数元的杨桃汁造成供不应求的局面，不花一毛钱广告宣传，只靠顾客一传十，十传百的口头传播，黑面蔡的竞争者也出现仿冒品。黑面蔡除了在招牌上挂上自己的绰号以外，并向“中央标准局”申请商标专用权，注册商标在1979年8月15日生效，别人要使用“黑面蔡”三字，辽得征得他的同意。

申请注册商标在行销策略的目的上，其一是造成品牌差异，其二确保品质，其三可以向经销商收取使用商标权利金。黑面蔡本来打算向零售摊收取定额权利金，他的算盘是一字一万元，“黑面蔡”三字三万，估计一个摊位生意好的半个月可以赚到这个数字，差一点的了不起两个月就赚回来了，条件不算苛刻。不过黑面蔡刚过世不久的母亲在生前告诫他，千万要体谅这些零售摊主，绝大多数的生意人都是为了生活才会到街头叫卖，三万元的权利金就算合理，但是于心何忍？于是黑面蔡遂打消了这念头。事后他自己分析起来，少了这三万元的权利金，零售摊的负担减轻不少，只要备个二万元，找得到可供停靠的骑楼或空间，“黑面蔡杨桃汁大王”就可以粉墨登场，这种行情非常适合仅够温饱的清苦人家，因而黑面蔡的连锁事业可以发展如此迅速，在两年中成为1800家零售商“大”企业。

母亲一番话看起来使他少赚数千万元，可是要仔细一算，反而有助于扩充规模，更为长期的事业打下深厚的基础。就这样，黑面蔡成为全省最大的杨桃汁供应商，莒光路的生产线早已负荷不了，于是在埔乾购置新房，并买入全套自动生产设备，瞬间杀菌处理下，每日出货最高可达近千桶，各地摊子纷纷向他进货。

### 六、八十年代的企业奇迹

黑面蔡认为杨桃汁在传统的观念中具有治喉痛、扁桃腺炎，以及美化皮肤的功能，他的原汁加上中药秘充，酸中带醇，浓度特高，这一点非其他原汁制造商所可比拟。一般而言，他的原汁每桶（约五加伦）比其他牌子贵上100元，但是可泡上600杯杨桃汁，比他人的两三杯不可同日而言，就算加上糖及冰水，黑面蔡的原汁仍然是价廉物美。现在他的自动化工厂，聘有水质专家指导处理，卫生方面相当可靠。

他对零售摊的要求，除了不准挂羊头卖狗肉，顶着“黑面蔡的”招牌却从别家进货以外，唯一的要求就是摊面设计要整洁，注重卫生，此外同样是



黑面蔡杨桃汁的两个摊位不可距离过近。这些条件对于一般零售商都算轻松易办。也因为卖他的东西如此方便，使得夏天旺季时，几乎每天都出现不少新的摊位，小生意大商标，黑面蔡的名气不腔而走。这些遍及各地的零售摊透过全省 18 家批发代理商进货，批发商再依存量个别向黑面蔡进货。所有批发事宜透过简单的联络程序，由批发商自己雇卡车到工厂提货，台北这头出货单价有统一的标准。但因路途远近运费差别大，各地的批发单价有差别，卖到消费者口中价格自然会差上一两元。

不过黑面蔡一周中总有 3 天以上在各地巡看，除了追查仿冒品以外，还常设法纠正各摊位经营上的小缺点。其中他最关心售价是否过高。据他说，一般行情一杯在 6 元上下，超过 8 元就不合理；福隆海水浴场的零售摊曾卖到 10 元，他认为过于短视，无论如何杨桃汁得靠薄利多销才能建立声誉。他乐意和这些小生意人共同创造“销售奇迹”，如果不是这批斗升小民，黑面蔡哪来一干人帐十来万元的日子呢？黑面蔡除了留下三重埔发迹的根以外，同时更关心另一条新根，那就是设立不算久的新厂，工厂诸事仍要他亲自处理。目前老家竹山村的果园产量，早已不敷每年约 120 至 150 吨的需求量，只好求之于中部员林附近的杨桃果园。过去酸杨桃一斤产地价不足 1 元，可由黑面蔡庞大的需求中获得一斤四五元的契约价，这对于几呼杨桃以大桶运到埔乾工厂，加入秘方令其发酵，再送入自动设备研磨杀菌，过程简单，却是细心研究发展出来的精品。接下来的销售事宜，就依靠黑面蔡一手建立的销售网。不过台北、基隆地区的分销业务仍由本店自理，他的女婿、儿子成天开车送货，忙得不亦乐乎，不少零售商干脆自己找上门取货。这一切看似杂乱无章，却是在黑面蔡成天忙上忙下，东奔西跑的干劲中逐渐建立的轨道。500 元白手起家的传奇，在两年中发展成这等规模，真要叫统面包连锁事业、蜂蜜咖啡专卖店……相形见绌，真可谓“八十年代的企业奇迹。”

### 七 黑面蔡杨桃汁的挑战

黑面蔡自认杨桃汁消费群不分阶层、年龄，这是大量行销的根本原因。

他又认为一项成功的产品，在销售形式上也是胜败的关键，当初扩充规模之际能够秉持摊位的形式，无疑是聪明的抉择，整个杨桃汁王国的经济价值，在于它没有高级品的形象，而是老少咸宜，贫富共享的大众化饮料。许多在烈日下工作的朋友、过路的行人，一身邋遢，多半不敢进入正式的店面消暑解渴。一杯 30 元的果汁并非喝不起，但是汗流浹背的模样自然而然排斥推门而入的欲念，所以站在摊旁一饮清凉简单消费行为就成了最合理的方有人说“形式决定内容”，看来一点不假，小摊贩背后还隐藏一大道理，经营之道因地、因事、因人而制宜，诚哉斯言，不是吗？现在这种形式的连锁事业还可大量发展，问题是当局基于公共秩序、美化市容的考虑；对于摊贩的管理愈趋严格，几年后摊贩形式的零售业可能要不容于社会，这对黑面蔡而言不啻致命伤。关于这一点，黑面蔡也是未雨绸缪，现在愈来愈多的零售商已筹备简单店面形式，只是数量不多，设立成本高是主要原因，再过几年恐怕非走上这条路子不可。黑面蔡面对挑战，内心又盘算如何突破这点不可预期的限制，于是纸盒包装、大量生产的杨桃汁已在脑中稍具雏形。黑面蔡认为他的产品保存期远可超过牛奶、果汁等，纸盒包装在这方面绝对有利。问题是如此经营方法，势必摆在店面的冷冻柜中，另外还得依靠大量广告来促销，短期内反而打击他原有的摊位零售商，取舍之间十分为难。目前他虽然没钱搞如此庞大的生产规模和配销系统，但心里已有万全准备，时机一到即

可变为事实。

这两年餐风饮露的日子，在他黑黝的面孔留下不少痕迹，再接再厉是他经营的原则，守成再进步才是他的奋斗目标。至于同行间另一竞争对手——金果王杨桃汁，近年来在高雄及台北等地稍具规模，但仍远不及黑面蔡的强而有力，再说他也不在乎同行分一杯羹，何妨大伙儿共存共荣呢？最后他认为如此忙碌最大的安慰，是看到不少小康自强户，因为卖他的杨桃汁而足以维持正常生活，还可略有积蓄，因他而成长者比比皆是，这是他成天在外巡查中最大的乐趣。不少人卖杨桃汁还债，娶老婆，这点成就对一般公司行号的经营者或许微不足道，但家无恒产的人又是另一番想法。他的王国凭空创造近万个就业机会，也算为社会尽心尽力。据他所言，众多零售摊中，不乏大学毕业的人舍办公司而就街旁小摊，钱难赚是一回事，活得自尊而愉快才是真正的原因。摆摊子不体面吗？一杯冰水六块钱养不活一家人吗？500元算少吗？两年内可以闯出一片大事业吗？黑面蔡确实在许多方面有过人之处，未来年代的传奇不知由谁来呼风唤雨，照他的说法是：人人可以成为黑面蔡！

## 管理大王——吴贤二

### 莫欺少年穷

台湾有许多美丽而富饶的地方。然而，地处深山老林中的云林县四湖乡飞沙村，却是宝岛上的一块穷乡僻壤。

这一天，村中吴老馆的二小子吴贤二，真是比过大年还令他高兴，因为从此以后，他可以像村子里的小伙伴一样背着书包上学了。这真是一个来之不易的机会，按说他已经满八岁，早就到了该上学的年龄了，可是家里太穷了，实在供不起他上学。他一再苦苦哀求父母，哪怕是让他上一两年都行，只要能认几个字，能写自己的名字，不再是个“睁眼睛”……爹娘拗不过他，只好答应了。

小吴贤二背着书包，一路上蹦蹦跳跳地来到了学校。班主任老师把他领进了教室，老师刚要把这个新生介绍给大家，早就有一帮小家伙尖着嗓子叫起来：“我知道我知道，他叫吴二傻子！”在一阵哄堂大笑中，吴贤二的脸涨红了，还没容他回过神来，忽然有人叫道：“二傻子，你舅舅来看你了！”舅舅？舅舅家离这里挺远的，他大老远来跑来看自己上学？吴贤二不禁回过头向教室外面望去，却什么也没看见。“真是个傻子！不在外面，在这儿！”一个小家伙离开座位跑过来指着他的一双光脚丫子说：“好家伙，一下子就来了十个！”话音刚落，又是一阵更力持久的哄笑声。突然，有人又有新发现，“大家瞧！大家瞧！这家伙身上背了个‘蟹篓子’来上学堂！”吴贤二窘得不知该怎么办才好，他努力地把他的书包往身后藏——那时家里没钱买，母亲用稻草为他精心编织的一只书包。他紧紧的咬住牙，努力的忍住眼眶里的泪水，不让它掉下来，就因为自己家里穷，爹娘役钱给他买鞋子、买书包，他就该受这些比他年龄小的伙伴的嘲弄吗？老师实在看不过去了，他厉声制止了这场闹剧，然后意味深长他说：“老祖宗留下句古语叫‘莫欺少年穷’，不要看你们现在都坐在一个教室里，似乎没多大区别，几十年后，恐怕会有天壤之别。能光着脚丫子，背着草编的书包来上学，这样的学生，我不敢说他以后必定会成为你们中间最杰出的一个，但他绝不会成为你们之中最没出息的一个！……”吴贤二就这样开始了他的求学生涯。

每天放学，他首先帮父母干家务，然后再去放牛、放羊——这些都是他为了上学向父母许下的条件。至于读书、温课，那就只有去挤时间了，靠着在牛背上和油灯下的苦读不辍，吴贤二以全校第一的成绩从小毕业了。然而，学校的教学水平太差了，竟无一人考上初中，吴贤二的启蒙老师决心培养出校史上第一个初中生。想尽办法说服了吴贤二的父母，送他去兆港南阳国小学补习。一年后，吴贤二以优异成绩考入北港初中，三年后又考进嘉义高中。随后考入中兴大学地政系，他靠半工半读完成了大学课程。十几年的求学生涯，既使吴贤二有了丰富的知识，又造就了他坚强不屈、勇于吃苦的精神。数十年后，当吴贤二成为宝岛上一颗引人注目的青年企业家之星时，他曾这样回忆这一段时光：“当年我听到我的老师那句话时，我就在心里给自己定了一个目标：一定成为我的同学中最有出息的一个！直到现在，我还不忘记这样来激励自己。”

### 雄才多磨难

1956年，吴贤二在众多的应招生中脱颖而出，加入台湾第一银行，成为该银行的职员。初入银行界，吴贤二从事出纳工作，但因本身不是商科出身，

总是有些力不从心之感。他便虚心向老前辈们请教，又挤出时间补习金融业务方面的知识。

小伙子的勤奋工作和好学上进，得到了经理潘升的赏识，便让他前往台北主持票据交换业务。他苦干五年，成绩卓著，加之平日待人诚恳，人缘甚佳，眼看就要在金融界出入头地了。不曾想一位亲戚的出现，竟改变他的后半生。1973年，吴贤二旅居日本的亲戚钟文义来找他。原来，在日居住期间，钟文义发现来家做客的日本人对自己的几件唐木旧式家具的和传统的高级木刻工艺品十分钟爱，但苦干找不到出售地方。

据此，他认为如果开办一家公司，专营唐木家俱和高级木刻工艺品，生意一定会不错。于是，他极力鼓动吴贤二跳出金融界，来主管经营这一业务，而他自己则愿在财力上给予全力支持。吴贤二有些心动了，然而他在银行的工作正有了盼头，而且收入不低，就此辞职，实在有些舍不得。

但他又觉得，在银行工作，收入虽然稳定，却并未充分发挥自己的才能，他所需要的是一份能真正发挥自己潜力的工作。他还年轻，需要的是去奋进，去搏击，去干一番大事业，而不是靠高薪厚禄颐养天年。求稳妥、图安逸，成不了大气候，而要成就大事业，就要养冒风险！吴贤二决心一定，便不顾亲朋好友的劝阻，辞去了在银行的职务，与钟文义一起开始筹备“唐城”公司的开业事务。真是说起来容易做起来难。他们筹集了500万元创业资金，买了建厂的地皮后便所剩无几了，吴贤二只好去找自己在银行时的好友帮忙贷了一笔款子，又找故友样朋东凑西借，好不容易凑够建厂和购买银行设备的资金。由于钟文义自己并不懂得经营之道，公司业务便落在了吴贤二一个人的肩上，吴贤二忙得连吃饭睡觉都顾不上了。“唐城”公司如同一个难产的婴儿，好不容易才呱呱堕地了。没想到公司一开业就不顺利。

“唐城”公司专营唐木家俱和木雕工艺品，营业对象以在台观光旅游的日本游客为主，然而，开业仅三天，日台之间的直航线突然宣布停飞同时，又有人风传日本游客在台湾屡遭殴打。一时间，谣言四起，真伪难辨，赴台观光的日本游客数锐减。“唐城”的生意大受影响，营业额上下去，资金周转不过来，而原来周转来的贷资款项却渐渐到期。一些人见风使舵，要求抽走股金。吴贤二整天不得不与一大帮债主、股东打交道，忙于奔波，穷于应付。

然而，他并没有被搞得焦头烂额，更没有灰心丧气。他有理由相信，自己的选择并没有错，目前这些困难，都不过是暂时的，当有人劝他退出不干、返回金融界时，他婉言谢绝了。他极力周旋，费尽口舌，说服债主和股东们和自己继续合作下去。如此半年之后，情况终于有了变化。日台贸易又逐渐兴盛，赴台观光的日本游客也日益增多。“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。”“唐城”的业务至此又豁然开朗，局面为之一新。公司的员工，在短短的一段时期便由14人增至150余人，业务不断扩大，为其日后进一步发展奠定了良好的基础。

### 激流勇进

吴贤二开始在企业界崭露头角。他被推选为“唐城”公司董事会董事长。公司的业务渐有起色后，吴贤二又在思考着如何扩大营业范围的问题。他发现许多欧美游客对中国传统的民间手工艺术品更感兴趣。于是，他便创设了唐立艺术品百货公司，经营珠宝首饰、民间工艺百货及旅游小纪念品，专供赴台观光的外宾采购。次年，他又创立了“唐福企业”，制造日本人日常生

活必需品，如餐具、木器、漆器、日本民间工艺品等等，进一步充实营业项目，赚到了更多的外汇。“唐城”的业务如同雪球一般，越滚越大，公司的声誉也日渐昌盛。

1978年，吴贤二又在高雄设立唐城企业分公司，将业务扩展到台南。他发现好多外国游客本来对一些工艺品极为喜爱，但由于来往运送不便，只好忍痛割爱，打消购买念头。于是，他便灵机一动，在中正国际机场增设台湾外销产品服务处，代办托运、专为赴台回国的外国人提供服务。这一举动，大大方便了外国游客，极受他们的欢迎。而从中得到最大的利益，则是吴贤二和他的公司，他不仅开拓了新业务，更重要的是巩固和扩大了旧业务唐木家俱及手工艺术雕的销量于是而大增。没过多久，唐城企业“桃园公司”又正式开张，其经营项目比以前设立的几个分公司更为广泛。吴贤二的名字，随着他的“唐城”公司业务一起，开始传遍了宝岛南北。

在一些人看来，他的事业已经相当可观了，他完全可以知足了。然而，吴贤二并没有就此知足。他曾对人说，“知足是一种衰老的表现，这是老年人才应该有的感觉。在事业上知足，其结果并不是维持现状，而是日趋没落，一落千丈。”他常常回忆起自己上小学，上中学时的艰苦情景，那一段时光，使他确立了一种与众不同的人生观，而正是这种人生观，给他的事业，提供了源源不断的动力；人是生而不平等的，因为一个人无法决定自己出生在什么样的环境和什么样的家庭中。这就决定了一个人生命的起点不同，以后所接受的教育差别——显而易见，出生在穷乡僻壤里的孩子，大多数终生与土地庄稼为伴，而出生在大都市的人，则幸运得多……这种不平等，是人所不能改变的。但一个人后天的不断努力，却可以大大提高对环境的利用效率，可以在相当程度上改变这种不平等。所以，假如你是一个出身贫寒的乡下孩子，假如你是一个不名一文的穷小子，假如你希望过上舒适的生活，希望出入头地，那么，就不要怨天尤人，苦叹命运，而是先认命，然后再去努力，去奋斗、去拼搏，去争取你向往的一切……事实上，吴贤二是这样想，也正是这样做。他从不感叹自己过去的命运，也不自艾自怜，他把自己的全部的精力都放在了干实事上，放在了奋发进取上。吴贤二已经开始不满于坐守小岛做天下四方之客的生意了，他要把他的事业扩展到国外市场上去；不再坐守家中等顾客上门，而是要到顾客门上去找生意。

他首先把目光投向日本本土；其后继而向美国市场进军……这完全是吴贤二式的经营方式，带着积极的进取性、主动性，甚至些许的扩张和侵略性，而决非守株待兔的方式。然而，这或许正是他取得成功的秘密所在。在开拓国外市场的同时，他又积极地向多元化经营方向延伸，这是因为他认识到，商场没有常青树。没有可以世代代久盛不衰的生意。什么时候经营什么行业，这要看时代发展的需要。当一个行业处于鼎盛时期时，就该着手考虑以后转向经营的方向。否则，等到看出势头不妙时再转手，就为时太晚了。1985年，吴贤二又踏进了养猪事业的新领域，建立了“联城农技场”，他以“改良种猪——养殖子猪——饲养成猪——自设饲料工场——供应消费市场”这样“一条龙”的经营方法，使其业务直线上升。其生猪肉在日本市场的占有率已达到百分之三十以上，他本人则被冠之以“猪肉大王”的称号。随着业务上的一系列成功，吴贤二渐渐活跃于社会各界。1983年，他当选为立法委员。同时，他又大办福利事业，为资助贫困地区的儿童上学而慷慨解囊……

几多辛酸几多甜

吴贤二不论经营哪个行当，都能发挥自己的才能，做出超人的成绩，因此有人冠以他“管理鬼才”的美誉。实际上，隐藏在他的成功之后的艰辛是鲜为人知的。别的不说，光是他不断充实自己这一点上，他就着实下了不少功夫。他为“唐城”事业的发展呕心沥血，鞠躬尽瘁。刚开始经营创业时，为了使自己尽快成为家俱行业的“行家里手”，他挤时间学习日文及有关木材方面知识。同时，他又四处搜罗人才，并时常向他们虚心请教。一段时间以后，他不但业务熟悉，而且居然能独立到南洋印尼一带选购木材了。后来，随着公司业务的不间断扩大，他觉得身为公司的最高决策人，自己有必要接受有关经营方面的系统教育。为此，他曾专门进入日本早稻田大学商学研究所攻读国际金融硕士学位；目前，他又进入早稻田大学管理科学研究所学习企业，经营战略。正是由于他的刻苦好学，他对自己的不断完善，使他掌握了一系列管理企业的办法。吴贤二自己本是一个难得的管理人才，然而他更注重对专业人材的选拔。他的公司里，真可谓人材济济、贤能汇集。为了广开言路、广泛听取有效意见，他专门建立了奖励制度，鼓励大家畅所欲言；为了进一步提高员工们的工作热忱，解除大家的后顾之忧，他又细心周到设立了一整套福利制度……吴贤二所帅这一切，都是为使唐城的事业不断发展，不断壮大。因而，在本职业务上，他更是精益求精，毫不含糊。在服务质量的要求上，他的从严要求是出了名的，他甚至首创了家俱信用保证卡制度。每年，他不惜上百万元花费派员工出国开展售后服务工作，从而使“唐城”在国际上蒸蒸日上，慕名而来的顾客越来越多。吴贤二不失时机地通过日本一些城市的社团推荐，到日本各地举办展销会，成果相当可观。

引用他自己的说法，“要想赚客户的钱又要让人家心甘情愿。那就只有设身处地地替别人着想，尽量取得对方的信任。”“让顾客把你当成知心朋友。”就是运用这样简单的道理，他把公司的年营业额，从初创时的一两千万提高到目前的近十亿元。至于他的事业的前景，我们可以引用早年毕业哈佛大学国际金融系一位权威人士的后来说明：“吴贤二和他的唐城企业，如同一颗初升的新星，远没有达到它的全盛时期……”

## 塑胶大王——王永庆

### 华人巨富赚钱乐

在亚洲地区，日本以外的亚洲财富，大部分落在中国人和华侨之手，在香港、印尼以至台湾莫不如是。虽然人们所处的国家和地区不同，所做的生意也不一样，但都差不多有同样的信念，辛勤工作，稳定再投资以及教育下一代。他们讨厌夸富，不喜炫耀，惜钱胜于花钱。在教育 and 行善方面，他们表现得很慷慨。像霍英东、李嘉诚都是。但在个人消费方面，他们可能是全球最节俭的亿万富翁。

台湾塑料工业的创始人及主席王永庆，曾捐款 2 亿 5 千万美元给一家私人医院，但其公司职员花了 1000 万美元换新地毯，他便差点大发脾气。在衣着方面他一向吝惜花钱，只因为他的三太太坚持，他才开始乘坐头等机舱来往于美国和台湾之间。王永庆认为生活最佳的享受便是在晚餐时喝 5 罐啤酒，然后在晚上九时就寝。香港富翁李嘉诚，拥有总值 25 亿美元的香港物业。1986 年耗资 3 亿 4 千 8 百万美元取得加拿大赫斯基公司的控制权时，1987 年在香港集资 100 亿港元时，他都是谈笑用兵，表现得面不改色。但他手上一直戴着一块廉价的精工表，他住的是一幢两层楼，里面都是用了二十多年的物品。

李嘉诚说：“我在 1962 年的生活水平，可能较现在高，简单。的生活令人有许多享受。”他在地并无连绵房产，通常只坐的士赴约。李嘉诚爱搜求玉器，但有一次失手打碎了一件心爱之物，便戒掉了这种嗜好。亚洲地区内靠继承祖业而成亿万富豪的是新加坡的李成传，他不爱扬名，即使是走在新加坡街头，也没有人认识他，他的父亲以橡胶、凤梨、银行及在星马间交易致富。李成传曾在加拿大西安略大学获得商业管理硕士。他掌管由其家族控制的华侨银行，他通过一个家庭基金，进行不少次的教育及医疗捐款。香港另一位巨富包玉刚，以航运起家。在 1979 年，他拥有全球最大私人船队，共有 202 艘船，总重 2050 吨，后来他开始多元化发展，投资于物业及银行。他选择的时间奇佳，因为航运业在八十年代便陷于低潮，那时他已大大减少了他的船只。

由于他没有儿子，包玉刚便重用女婿吴光正管理家族产业及贸易权益；其船务工作和港务航空公司的业务，则由另一位女婿苏海文管理。日本的业务，由渡伸一郎负责。包玉刚购人英国标准渣打银行近 15% 的股权，并出任副主席。在他的其他公司，一些重要决策，仍由包玉刚作主。

近年来，包玉刚遵循其父包兆龙先生的遗训：“落叶归根，建设家乡，热爱祖国”，在大陆甬杭捐建大中小学校、图书馆、医院、游泳池等，并发起和认证中英友好奖学金计划。甬杭乡亲不但知道包玉刚热心家乡公益事业，也知道他爱游泳，因为包玉刚每次回乡探亲，必在 5 时半起床游泳。这种爱好也使甬杭的旅游建设明显好转。宁波、杭州陆续落成的饭店、宾馆也特别兴建了游泳池。杭州市有一个有规模的游泳场，也是包玉刚先生捐建的。包玉刚为家乡建设共捐资 3 亿多港元。

### 王永庆的资产有多少？

在所有华人亿万巨富中，王永庆的财富是靠从事制造业积累起来的，并非凭地产投机或贸易，也无特别的政治影响。他的台湾塑胶工业公司在 1986 年的营业额达 40 亿美元，除税前利润是比数的 37.5%，王家三个主要上市

公司的资值约 15 亿美元，而他还有大量的房地产，包括在新泽西州的一幢大厦。他的一位助手说：“财富对他而言算不得什么，只是些数字。”王家有多少资产呢？“台塑”1986 年的营业额达 40 亿美元，税前利润达 3 亿 7 千 9 百万美元，“台塑”集团的三和上市公司总市值达到 57 亿美元，王家所占资产总值约 23 亿美元，此外，王家在台湾还拥有不少土地。

王永庆的父亲是一个穷茶商，小时候家里穷得连鞋子也买不起，但他奉行中国人的节俭勤奋操守，终有所成。王永庆回忆当年是怎样艰苦击败一个日本对手时说：“他（指日本人）的工厂在下午六时便关门，舒舒服服享受一个热水浴，我却工作到晚上十点半，不分冬夏，我只淋冷水浴。我的营业额和利润终于超过我的对手，任何人只要松懈，他便会落后于人。”

### 雄视台湾的“台塑”集团

王永庆每天最重要的事情，包括礼拜天在内，经常都是和逾百部门的经理人员吃午餐，食物只是一个简单的盒饭。但真正的菜肴是王永庆的严词询问，检查工作过程。假如一切顺利，工作午餐很快便会结束，但出了问题的部门经理，却会被他“折磨”数小时。王永庆所拥有的台塑关系企业，在台湾应届大学毕业生的问卷调查中，是第一志愿的就业单位。王永庆企业工国的成功，是他不时侃侃而谈的经营管理的学问。

日本人尊称他为“经营之神”，从中固然可以突出他和日本人的密切关系，也可见其经营手法之一斑。“钱多学问大”，则是台湾企业世界对王永庆的一个观感。他实事求是及坦率的个性，不仅让每天参加著名的台塑“午餐汇报”的主管兢兢业业，大呼吃不消。在主持“经革会”产业组织会议上，他阻挡厚生企业公司老板徐风和先生发言，说，“经革会”不成功，所有委员应切腹自杀以谢国人，这均让朝野为之侧目。个性及做事方法均与众不同，使企业界及台塑的员工中有人认为他“会做事，不会做人”。

王永庆仍念念不忘少年时在台湾北部一个小村庄的艰苦生活，那时念过书的人很少，王永庆本人也只读了小学。他在 15 岁那年，便到一间米店工作，月薪 10 美元。一年后，他的父亲四处向亲友借钱，凑合了 200 美元，让王永庆自己办米店，不久，他便开了自己的碾米厂。战争期间，美国 B—29 型轰炸机轰炸他所居住的市镇。炸掉了所有的木搭建筑物，他的米厂也变成瓦砾，结果他又开了一个更大的碾米厂。1954 年，王永庆又以 120 万美元的价钱向日本取得生产聚乙烯化台物（PVC）的技术后，建立了“台湾塑”，这是一个勇毅而非常莽撞的行动。因为那时他的产品还没什么市场，但台湾数间加工厂获日本供应的廉价聚乙烯化台物树脂，生产产品与他抗衡，他果敢地把工厂的生产能力扩大 6 倍，并且开办了另一间加工树脂的生产胶管及其他产品的公司——南亚塑胶，而台塑则是最大的顾客。

1964 年，当南亚开始把树脂改制成人造皮用以制衣的时候，王永庆又开始购买昂贵的棉花。他也开办了第三家公司制造塑料纤维。结果，王永庆的集团被视为全球最大的聚乙烯化台物生产商，也可能是最大的塑胶产品加工厂，且大部分是出口的。他购买了一些亏本的美国公司，使之扭亏为盈。八十年代初，他低价剑美国购买产业，现在，他在美国已有 10 多家工厂，在新泽西洲有一幢大厦。他改变亏损公司的作风，针对其职员过多，高薪人员过多的特点，加以改革，把它们变成小规模的加工厂。

1987 年，王永庆又投资 10 亿美元于“台塑”，购置百脑油裂比机来生产 PVC 的一种主要原料。



## 在商言商

在台湾，许多亿万富翁都和国民党高层关系密切。像辜振甫、林继生、吴伯雄、连战等，更直接跻身于国民党中常委之列。熟悉企业界动态的人士认为，王永庆本身受学历限制，无法像辜振甫一样参与高层次的政治事务，但是他对政治始终保持注意。

事实上，他和原台湾警备司令部陈守山上将就结了“秦晋之好。”彼此是姻亲。只是由于本身无法像林挺生、辜振甫参与国民常核心决策，所以在政治态度上，有时并不一定非要完全作听命于国民党不可。据说，“江南命案”发生后，对国民党在美国和华侨小的形象，打击甚大。

有一次，王永庆赴美洽谈商务，临行前国民党某政府大员特别约王见面。希望王永庆到美国后，伺机“帮政府讲几句话”。王永庆当时未置可否，事后却颇不以为然的抱怨说：“我只经营企业，汀南命案要我怎么说？真是莫名其妙！”王永庆的政治态度，由此可见一斑。

### “台塑”的四大派系

在台湾“台塑集团”里，除了一般吃头路型不管派系人的以外，其它的中上层干部，大致可分为四大派系：一、王永庆的董事长派。二、王永庆的总经理派。三、王金树的台塑派。四、王永庆夫人李宝珠的三娘派。王永庆，对部属要求极严，部属表面对他相当谦恭与服从，而实际心理上则抱着“敬而远之”的态度。因此，王永庆相当寂寞，在整企业近4万的人头里，可以说没有几个知心朋友，董事长派，事实上也就是台塑集团里最小的一个派系。

王永在身为王永庆的弟弟，重大决策自有其兄去伤脑筋，他自己则乐得清闲，每每遇到王永庆对部属有严厉的指责时，他就以和事佬的立场出面打圆场，因此中高级干部大都有受他帮忙解围的经验，心存感激，加上王永在有较长远计划，步步为将来设想，极力拉拢中高级干部，所以，“总经理派”是台塑最大的派系。主要实力在“南亚”台湾厂及“台化”。王金树是“台塑”的副总经理，他虽然姓王，但与王永庆兄弟没有任何血缘关系。在四大派系里，他的“台塑”派是一山头堡。王永庆的三姨太则在“长庚”企业里很有势力。

### “王永庆震撼”

近几年来，台湾社会面临诸多难题，劳资纠纷、环保运动、自立救济事件此起彼伏，投资环境日益恶化。王永庆对在台湾发展事业甚为悲观。1988年以来，他发表谈话，认为台湾“社会秩序愈来愈混乱，工商界已无所适从了”。1989年初，他宣布冻结在台湾的投资，对正在进行的投资方案重新评估，冻结人事，企业员工有缺也不再补。他还暗示逐步从台湾部分有秩序撤资，引起了台湾工商界的强烈震动。

近几年王永庆对向大陆投资感兴趣。王永庆曾亲自到大陆考察投资环境。此一消息经台湾报刊透露以后，得到了王永庆的证实。这下子，台湾岛内就如爆炸了一枚重磅炸弹。消息和评论占满了各种报刊和杂志的版面，震撼的强度经久不息，被称为“王永庆震撼”，带来了台湾的大陆“投资热”，起了“示范作用”。

企业界的不少人也在其影响下纷纷组团来大陆，台湾各界对王永庆的大陆之行普遍予以肯定、同情和支持，对台湾当局对大陆经贸投资的种种不合理限制表示极大不满，要求放宽限制。

### 古稀之年的六个梦

王永庆生于 1917 年，现已快 80 岁了。“回到故乡”，是王永庆的第一个梦。王永庆的祖籍是福建安溪县，其祖先是清道光年间从福建泉州府金田乡携家到台湾谋生的。自幼在湾长大的王永庆，对大陆既感到陌生又充满神秘的幻想，在他成功之后，这种幻想使他产生一种想回大陆的愿望。尤其是近几年来。这种愿望日益迫切。他先鼓励子女前往大陆看看。听了不少有关大陆的各种闻所未闻的新鲜事。

此后，王永庆又到大陆考察访问，圆他他想在家乡立业的第一个梦。第二梦是把在台湾“失血”的台塑王国转移到大陆发展。王永庆在台湾苦心建立的塑胶王国，因下属企业一个个呈现前景黯淡，为了保住元气，更为了求得更大的发展，王永庆做了往大陆发展的梦。第三梦是使台塑王国天长日久，使健全上、中、下游三位一体的生产体系。早已建立起石化中、下游大躯干的王永庆，清楚的意识到，欲跃居全球石化之王，一是石化基本原料常年大量依靠进口，在风云变幻的世界政治形势与经济形势下，实在无保障。二是台湾当局无意打破独垄原油的局面，在 10 年前就明令取消王永庆想兴建“王轻厂”的计划。

台湾不准王永庆建炼油厂和轻油裂解厂，而大陆却答应提供取之不尽的廉价石油，又同意王永庆在经济特区内兴建包括炼油厂裂解厂在内的上、中、下一条龙系列石化厂。第四个梦是建立起全世界所向无敌的石化王国。第五个梦是想通过大陆投资建厂来转移和分散台湾目前“内斗”日趋激烈的局面。精明而强干的王永庆十分清楚自己家族企业终有一天要面临分家的命运。故与其在台湾一个岛上争来斗去，不如趁早到大陆开拓更广阔的世界，建立庞大的塑胶王国。届时，王永庆的子女。各据一方，分工合作，何乐而不为呢？第六个梦是想在有生之年成为一个促进祖国统一的历史性人生，王永庆的台塑企业的生产总值大约占台湾年生产总值的 4—5.2%，因此王永庆欲在大陆投资的举动在台湾引起的强烈震撼。

同时，王永庆大陆之行受到政府的重视和礼遇。根据王永庆在岛内的举足轻重的地位，完全有可能在未来海峡两岸交往中起沟通作用，在中国统一一中发挥作用。

## 化妆品大王——李进枝

提起“资生堂”，台湾爱美的女士无人不知，但对其幕后的老板，可能变比较陌生了。80年代末，挤进纳税排行第17名的李进枝，正是“资生堂”的董事长。

### 一脚定终身

上了榜固然是对李进枝个人收益的肯定，不过随之而来的是化妆品暴利的话题，反而使李进枝感到困扰。高额头和略胖的身躯，使李进枝有着传统生意人的典型外表，加上来自台湾中坜客家村的乡士背景，使他看起来格外的憨厚，所以，尽管他从事的是时髦的行业，但是在他的脸庞上还是可以找到那种“大智若愚”的本色。

李进枝是桃园县人，1920年3月11日出生，仅仅拥有台湾中坜国小毕业的单薄学历，但是这位经过“社会大学”冶炼过的生意人，在奋斗半生之后，却拥有多家具规模的公司，其中包括桃园纤维、东亚电子磁钢、城市贸易有限公司及台日合资的“资生堂”等知名度甚高的企业。李进枝以赤手空拳跻身这个万字辈的领域，他的致富妙方，就格外引人好奇了。李进枝肖鼠，传说鼠年出生者聪明、善钻，李进枝在行业方面的选择也确实聪明。1945年在台湾人们能填饱肚子已不容易了，哪来的闲情逸致想到的美容化妆？偏偏李进枝因缘际会一脚踩进东京“资生堂”。反而走出一条色彩缤纷的新路来。为了糊口安生，李进枝进入东京“资生堂株式会社”，从学徒、业务员干起，前后熬了10年，才从日本返回台湾。

### 创建台湾“资生堂”

1957年，李进枝凭着他在日本学到的心得，以授权经营的方式在台湾台北市仁爱路的一个后院，成立了“台湾资生堂股份有限公司”，作为进军市场的据点。当时工厂设在三重市，只做面霜及口红、美发霜，一切全靠人工操作。

50年代中期的台湾经济，虽然比光复初期改善许多，但一般人对颜面的保养还是相当陌生，李进枝当时不知吃了多少闭门羹。他以一个公司老板兼推销员的身份，一支口红5元台币，一瓶面霜8块钱，挨家挨户推销自己的产品。在五、六十年代，台湾市场的定价十分混乱，例如一般叫卖50元台币的保养霜，可能20多元就能成交。李进枝面临混乱市场的挑战，他相信“不二价”做生意，确实阻力重重，但是客家人吃苦耐劳的本色，以及乡子弟打落牙齿口里吞的精神，使他咬紧牙关坚持下去。

### 卖化妆品的窍门

经过四、五年的摸索，李进枝从一再碰钉子的生意里终于领悟到窍门。他知道，卖化妆品须让顾客知道如何使用化妆品，他聘请了日本美容专家来台湾作全省各大都市的大型美容演讲会，这种诉诸专家权威以及开启民众好奇心的促销方式，果然奏效。翌年，三重市二重埔台湾资生堂化工厂正式建成。

“资生堂”高级粉饼、粉条、面霜、乳液、蜂蜜香皂等制品，先后打进台湾市场。值得一提的是，当时“资生堂”的经营形态，已由业务员推销走上代理商制度，台湾全省将近20家分店，为“资生堂”登陆台湾后的开发期，打下了基础。

### 进军国际美容市场

1965年，台湾的“资生堂”进入起飞期，李进枝开始在台湾各地的百货公司派驻美容专家，给顾客以美容指导与服务。两年后，“资生堂”专柜成立。1968年“资生堂”实施行销战略导入市场的夏季竞争活动，次年以蜜蜂得皂礼盒取代月饼的促销活动，更在全省蔚成风尚。

那年中秋节，“资生堂”创下空前的销售佳绩。第二年，奖励措施也随着市场拓展活跃起来，例如，“资生堂”招待顾客参观万国博览会，几乎使消费趋之若鹜。1971年一项取名为T、P、O、（时间、地点、时机）免费美容讲座在各地展开。1972年“资生堂”更有亲和力。这些年来，台湾岛内的化妆品公司可说是百花齐放，基于沟通与联谊的目的，“资生堂”与蜜斯佛陀、奇士美、佳丽宝、丰姿成立了厂商联谊会，李进枝被推选会为会长，这个会长没想到一干就是十几个年头。

后来，这个联谊会又吸收了华歌尔与黛安花两家内衣公司，为女性消费者提供进一步的服务。李进枝从经历前面两个时期的惨淡经营后，已为资生堂公司奠定了稳固的基础。1976年后，他大胆地再把“资生堂”推向国际市场。1980年，中场新厂落成启用、整个产品的品管与生产力更为强化。1980年，他正式进军国际美容市场。由于“资生堂”产品崛起于日本，在台湾岛内地也一直强调适合东方人体质，这种根深蒂固形象，在进军国际中场市场时，难免要面临一场激烈的形象战。

### 世界三大名牌之一

李进枝虽然仅是小学毕业，但颇具国际性眼光。首先，他动起国际化产品交流的脑筋，把国际商品引进台湾，达到“资生堂”与国际统一的形象。接着，他不惜重金聘请法国美容权威威鲁坦斯来为“资生堂”塑造国际形象。

在实质性的运作上，也一改过去训练东方人赴国外推销产品的方式，取而代之的是当地物色及培训专业人才，由西方人向西方推介奇上美，果然无往不胜。现在在巴黎有“Shiseido”的招牌，在美国纽约、英国伦敦的百货公司都可以找到“资生堂”的国际专柜。

目前，“资生堂”已跻身为世界第三大名牌的化妆品、1983年，台湾“资生堂公司”队授权制造中提升为台日合资的大企业，此举对李进枝有如虎添翼之效，不但资本更加雄厚，而且公司的组织也更现代化，台日同步印象，加上IBM电脑系统的行销管理。使整个“资生堂”产品在市场定位上，成为“高品质、高服务、高形象”的象征，登上台湾化妆品中第一品牌的宝座。“以高雅、新鲜、优美、端庄的外表，内含无限诚意，力求至真、至善、至美的精神，立志美化人生，服务社会……”这个多元化的经营观念，已使李进枝享受苦尽甘来与名利双收。根据1984年化妆品所缴的货物税，总额的13亿6千6百万元台币中，台湾“资生堂”占了5亿1千1百30万元台币，约占37%，1986年百货公司专柜收入中，“资生堂”也占51%，这两项记录可以看出“资生堂”在台湾岛内市场占有明显的领先趋势。

尤其是1986年“资生堂”缴了5亿1千1百多万元台币的税，这比蜜斯佛陀的8000多万元台币来，确实是多出许多。又根据1984年台湾岛内化妆品的销售实绩，其市场占有率依次是：“资生堂”37.4%，蜜斯佛陀23.27%，佳丽宝11.3%，奇士美7.8%，美爽爽6.7%。李荣秋表示这是他们公司结合多种数字的“参考资料”，不过这个数字已经为李进枝挤进纳税排行榜作了直接的诠释。

### 家族的荣誉

“人本来就是守法，有赚就应该依法纳税！”李进枝把自己上了“富人榜”作了最轻松的解释。不过，他相当反对经营化妆品是暴利之说。“化妆品是暴利吗？看看看，化妆品光是货物税就占了3%，另外关税进口颜料、材料一直到制造成品也占支40%、店家40%折扣，剩下的7%还是支付广告、人事、赠品、样品，我认为一个产品保持10%到20%的利润，不能说是暴利，更何况‘资生堂’每年在回馈作为上花了不少心力。依照李进枝的说法，“资生堂公司”的回馈顺序是消费者、店家、员工，最后才是经营者。

“资生堂”与日本合资，多少降低了“资生堂”家庭色彩，但该公司目前的权力机构一半是股权掌握在日本人手里，另一半是股权则完全操纵在李氏兄弟手里，即李进枝、李阿青及不挂名的李可淮所共持有。在公司里，虽然李进枝没有刻意让子女承其衣钵，不过仍有四个儿女介入“资生堂”的事业，其中，老大李国洋是行销部经理，老四李国福为企划部经营监察课长，大女儿李季莲则是美容兼教育部门经理，他们职位表面上看起来都不大。

但权力或影响力在公司里却都具关键地位。在国际化、自由化蔚成潮流的今天，台湾“资生堂”实在没有必要淡化家族的色彩，然后在固有的基础上发展成国际性的大企业，能否达到这个目标，将是李进枝在事业有成之后的另一个大挑战。

#### 与大陆合作大有前途

一个值得注意的趋势：大陆生产的化妆品、护肤品在香港和海外的销量正在连年增加。1987年的零售额比1986年增加20%左右。另一方面，事实上，在进军海外之际，李进枝和“资生堂”也可考虑和大陆合作打开一个新局面。前几年，大陆生产的化妆品、护肤品在香港销售的主要有“美加净”、“芭蕾”、“贵妃”三个牌子。“美加净”是老牌了，除了有人参、银耳、珍珠等护肤霜，眼线笔和香粉纸等化妆品外，更有一套较齐全的日常浴室用品，如檀香皂、花露水、洗头膏等等。

“芭蕾”是1980年进入香港市场的，以珍珠产品为主，像“芭蕾珍珠膏”、“芭蕾珍珠沫”、“芭蕾珍珠皂”等等。近年新临香港的“贵妃”与“美加净”、“芭蕾”不同的是，除了有一系列护肤品外，还有唇膏、胭脂、眼影等新款化妆品。据海外分妆品业年人士表示，大陆生产的化妆品、护肤品货真价实。

较诸台湾和日本、欧美产品有许多优势，特别是那些吸取古代宫廷秘方精华，结合现代科技，经美容专家改良而成的中药护肤品，应可将其推而广之，如能有一天打开“三通”之路，与李进枝一起开发新市场，则效果会更好。

## 炒股票大王——阿不拉

### 什么人才能炒股票？

台湾股市悍将“阿不拉”擅长选股，他凭借专业的技能，在股市的能力而言，无人能出其右。置身台湾股市十几年，阿不拉的学历、经历，加上他果敢、强悍的操作技巧，他绝对称得上是成功的高手。

在“物竞天择、优胜劣败”的股市哲学里，诚如阿不拉所说的“只有一流人才，才能够在股市中生存”、“有头脑的人才能作股票”。阿不拉的崛起，基本上代表着台湾股市由草莽知识分子的身份投入，“统领”股市成为一方之雄。

### 台湾股市中的佼佼者

论学识、出身背景，阿不拉是当今台湾股票界佼佼者。阿不拉大学时期主修财税学科，美国旧金山大学管理学硕士、台湾财税人员高考及格，曾任职于台湾财政部、银行、保险业、开发公司，作过贸易和房地产。他与台湾股票圈的渊源，可远溯至 60 年代期间，当时他担任日盛证券的执行董事，后转任为大信证券总经理。

1986 年又任新光证券总经理，证券专业刊物《统领杂志》社长，且为台湾大学企业诊断课程讲师。如果说台湾股市高手“荣安邱”的兴起，间或带着传奇和幸运的色彩，那么阿不拉则是实力和智慧的象征。“蔡老五”作风莽撞、激进、情绪化，阿不拉却是理性、保守和精打细算型。长年呆在股市，借着“业内”的地利之便，加上与台湾财经界密不可分的渊源，个人的专业素养，他的成功并非偶然。

### 阿不拉的启蒙师傅

1963、1964 这两年，台湾股市正值繁荣期，那时的第一代主力，包括王永庆、翁明昌、陈逢源、蔡万青等人，股市在资讯尚未充分公开、市场投机性浓，筹码不多的情况下，人为的因素常促使股市处于大幅度震荡的局面，这难免让年轻的阿不拉兴起“彼可取而代之”的念头。

学生身份的阿不拉，因为所学与资本市场息息相关，他抱着极大的兴趣潜力研究股票。“第一代主力”的进出手法与技巧，当然也成为他注意的焦点，再因为出身科班，他对于经济上的各类变化较易掌握，并对上市公司财务状况的深入了解，较能胜任，这使他兼带技术与基本分析的技能。25 岁的阿不拉由彰化北上，在国民党政府“财政部”任职，这一段对他影响较大的除接近决策的核心，担任幕僚时期的训练外，也造就了个人对“组织系统分析”的能力。其后，他分别在银行、保险等金融界游走。

任国民常公务员时期，他手头上的“闲钱”有限，尽管也买卖股票，但为数并不多。也就是说，在 1964 年到 1976 年的这个时期，是他自谓的“启蒙阶段”，他买卖股票的性质，充其量不过是储蓄与少量投资。这期间，他最大的获利战果，是在大明股上市时，由排队抽签一直飞涨到 70 多元的价位，从此奠定了他个人的基础。

### 阿不拉初试啼声

1976 年，阿不拉退出“公职”，与耿姓市场人士购买了日盛证券公司 90% 的股权，转往该公司执行董事。当时，他以 1500 万元台币拥有日盛 35% 的股权数，手头上剩余约 1000 万元的资金买卖股票。阿不拉的选股能力，吸引了当时股市的两位作手陈士元、林铭呈，由其它证券商转移阵地，到他公

司操作作股票。

陈、林两人的实务经验，加上阿不拉的选股专长，可说是如虎添翼。真正尉成气候的一仗，则是在一、二年后，由游淮银领衔，配合元大“中马”、胜和证券“阿丁”三人联手，炒作台湾炼铁股，将该股票由10元左右，炒高到40元台币以上。初试啼声的结果，曾创下该档股票连续出现10支涨停板，市场却买不到股票的盛况。

“处女作”炼铁股，打响了“阿不拉”这个名号，使他因此名利双收。人主日盛证券两年后，因此耿姓人士放空该公司股票，由“十信案”主角蔡辰洲的小舅子陈土元接掌，阿不拉遂以8000万元的价格，让出持股，转而从事房地产生意，兼作股票。

### 股市沾不得的“黑名单”

作手林铭呈则退出阿不拉的阵营，跟随着另一位蒋姓作手，其后因故而一蹶不振，有人惋惜地认为，如果林继续与阿不拉合作，那么现在台湾股市，将是阿不拉与林铭呈的天下。操作炼铁股的同时，阿不拉也介入正隆纸业股。

1979年到1981年，由他担任主力操作的台湾股票计有嘉新面粉、欣欣大众、中华开发和国中日饲料等股。阿不拉交了这样的成绩单：嘉面股23元（台币，下同）、欣欣大众40元、中华开发50多元、正隆32元。维新五到十年之间的高价高量记录，历史难以刷新。上述股票的共同特色是，均为快速升涨的走势。股市过行盛“沾不得地（朝标）、王（又曾）、翁（大铭）、蔡（辰洲）”所属公司股票教训，一度也适用于阿不拉。

### 阿不拉也曾失败过

王又曾的嘉新面粉股，让阿不拉尝到第一次挫败的感受，也让他重新调整脚步，领会到炒作投机股的结果是得不偿失。阿不拉不愿多谈这段往事，概括以“选错股”来表达自己的心情。早期的阿不拉除作股票以外，同时也介入公司的经营。

正隆纸业、嘉新面粉、太平洋实业他都曾任职董事。正因为如此，加强了他与上市公司的经营者的了解。并从而建立关系；另一方面也使他“体验”上市公司的体质，有了更进一步的认识。有了这一方面的经验后，阿不拉也相当爱惜羽毛，为避免误导上市公司经营者以为他有意进掌经营权，起而与之作对，造成个人操作股票上的障碍，他表现得很小心克制。为取得公司派的信任，阿不拉便纯粹以作股票的姿态，活跃在股票市场上。据了解，以阿不拉的实力，估计他应有权得七、八家上市公司董事、监事席位的能力。基于他对公司派的反持，无心介入上市公司的经营，也为他带来“掌握上市公司内部消息”，未始不是另一种形式上的收获。

1981年左右，阿不拉转入主大信主券公司，仅二、三天的时间，却爆发了“假保管条”事件，事件处理经过，展现了他除了作股票以外，在经营管理上的天才。当时台湾的股市尚容许证券经纪商代客户保管股票，以保管条减少股票转手的不便。资深的股市人士透露，由于原来的公司负责人挪用公司股款，发放不实的保管条，并伪造公司印鉴，酿成了一次不小的风波。阿不拉进入公司后，赫然发现袁姓“人头董事长”对公司保管的股款无法交代清楚，才知道自己接手的是一个烫手的山芋。公司出现问题，客户不忍受，齐集公司要求领取代为保管的股款，营业场所乱成一片。阿不拉一声令下，客户领股的领股，领钱的领钱，全部交待得清清楚楚，化解了股市的一次大危机。

据说，阿不拉在 24 小时内揪出问题的核心，承办的林姓检察官曾赞誉他，认为“国民党政府应该颁给他一块奖章”。然而事实上并非如此，大信证券后来遭到暂停营业的处分。而阿不拉在这次事件处理后不久，即离开公司。结算他这次进出大信公司，总计赔了 2000 万元台币左右，可说是赔了夫人又折兵。

### 股市主力的责任

第三度复出，阿不拉接替邵姓人士，出任新光主券公司总经理的职务。邵姓人士介入大能和永康两档股票，资金调度困难，遂于 1985 年 5 月由阿不拉进掌新光证券买卖业务，邵退居副董一职。经济景气循环期当时正处于低潮的谷底，股市在预期景气恢复，大势逐渐翻，“老多”“新多”纷纷磨拳擦掌，相继投入股市。台湾股市成立 25 年来的巅峰时期，在 1985 年 7 月间，蔚成前所未见的盛况。

历时 2 年多，仍未见颓势的“大多头行情”宛如“大风吹”一般，加权指数由 630 点，如脱缰的野马，到 1987 年 6 月窜升到 1700 多点，整整上涨了 1000 多点。即使是指数在 1986 年突破 1000 点后，市场过去熟悉的规则、定律：如上档压力带，指数每百点应有心理的关卡等，犹如汽球，一戳即破，让“老股票”跌破了眼镜。这一阶段，阿不拉由模拟、学习、成长，迈进了股票操作的全盛时期，且树立了操作绩优股的个人风格。阿不拉建立了这样的格言：“主力的责任，不该将群众带进危险的地带”、“主力投入投机股，后果可能象散户一样得不偿失”。

1986 年底和 1987 年初，他再以“资产、业绩股”为选股的口号，回顾阿不拉的选股对象，便不难理解其已树立个人的风格，并企图突破主力作手的刻板印象——只要选定标的，假借题目炒热筹码，作高价股，将将高价筹码套级散户、外围的形象。

### 先股一级棒

阿不拉解释“我的目的地是为投资人发掘实质的绩优股”。经由他操刀过的股票，实际的表现，也并非一如以往的惯例，在作手撤出之后，即成为激烈的回档局面。中钢特别股、联华电子、三花化工、太平洋建设、亚聚、台达、裕隆、大鲤阁纤维股等，迄今的股价表现，在市场供需关系失调的情况下，不但续有支撑，且呈一路走高的态势。即使新光合成纤维股业绩表现平平，阿不拉结束操作后，投资人也并未因此而受害。

如今台湾的国宾饭店股，阿不拉选中为操盘的目标，股价由 13 元走挺，其凭藉的理由，仍为前瞩目的业绩表现，与实质拥有资产的价值。尽管目下阿不拉操作的技巧益趋纯熟，但是在 1986 年度，太平洋建设股却让他栽了第二次跟斗。他自行操作太平洋实业股失败的原因，包括建筑业景气不如他所预期，适时反应，市场浮额清理不易，造成散户跟进者心躁，盘面无法控制；该公司国外工程阿波罗大厦的纠纷；公司内部员工起内讧，在市场散布不利的消息等，让他马失前蹄，以作为往后操作的借鉴。

### 阿不拉的致胜秘诀

阿不拉既以选股见长，他个人列举的选择要件，琳琅满目，包括公司的财务结构。产品在产业界的地位与发展远景，经营者的心理与能力。公司研究、发展所投注的经费与成效等。运用统领杂志社社长职务，亲自采访上市公司老板以了解公司实质的阿不拉，兼具企业诊断的能力，在选股上，显然有其优于常人的一而。他说，上市公司经营者的能力固然不容忽视，唯企业界利



用关系企业调节损益的情况并不鲜见，自然也一并重视，至于资产股的实质效益，如有隐藏性的不良资产。单以帐面作参考，并非正确的作法。此外，公司背书保证的对象和额度，在选股时，也宜列入参考。

阿不拉由 20 多岁的毛头小伙子，赤手空拳北上打开下，到如今步入中年，拥有几亿元台币的资产。股市为他带来的财富，也一如他所说，股市是汇集一流头脑、一流人才的地方。不论是成功还是失败，借用一句话“股市中赚钱不必高兴。赔钱也不必气馁”，重要的是，如何保留一定实力，在吸取教训、汇集经验后再出发，确立操作的方向与目标，阿不拉的谏言是：“不要作只是炒筹码的股票”，即使是短线赚取差价的目标失利后，至少也可以保本。他注意个人健康，多进修，勤向良师益友请教，多参加国际性会议以了解形势的演变，勤勉等，作为新手在介入股市之同时，应该具备的精神。

更重要的是，他认为，投资人要能够“操之所在我”，不要全凭传闻、小道消息作股票，这是致胜的关键。选对股，选对时机，阿不拉认为这将可以获得意想不到的效果，这番功夫，全凭自己研究。毕竟，在台湾复杂的财经界中，是没有常规可寻的。

## 赚钱大王——蔡万霖

在台湾，只要提起国泰集团蔡家，几乎是无人不知，无人不晓。而蔡家的老二蔡万霖，如今是台湾第一金融巨子，全世界最有钱的华人。蔡万霖是台湾苗栗县人，现任台湾国泰建设股份有限公司董事长、第十信用合作社理事会主席、国泰综合医院董事长、十信工商职业学校董事长，是霖园关系企业集团的核心人物。据美国《福布斯》财务双周刊 1987 年 10 月 5 日一期报道，在全球拥有 10 亿美元以上资产的 145 个人或家族富豪中，台湾有王永庆、蔡万霖和张荣发三人。

其中王永庆、蔡万霖资产均逾 20 亿美元。该杂志 1988 年 7 月 7 日又报道，1988 年全球有 10 亿美元以上资产的个人或家族共有 192 名，其中台湾有蔡万霖、王永庆、张荣发和徐有痒四人。蔡万霖以 56 亿美元资产名列第八。由此，蔡万霖跻身全球十大亿万富豪之列，被视相为全世界最富有的华人。1989 年美国《财星》杂志发表调查报告指出，蔡万霖家族是全世界第三富有的民间人士，如果包括皇室在内，他也排名第六。蔡万霖家庭拥有国泰人寿 65% 的股份，总值达 90 亿美元，折合新台币约 2400 亿元。

1990 年他又被美国《富比士》杂志列为超级富豪之一。据台湾《卓越》杂志的调查，蔡万霖 1991 上事业资产总值新台币 3000 亿元，事业营股值 1500 亿元，个人资产净值也达 1050 亿元。

### 哥哥蔡万春带头创业

蔡万霖在蔡氏家族中是老二，在发家史上后来居上。他的哥哥蔡万春是蔡氏家业中创业发迹的领头人。蔡万春原先在台湾新竹，后到台北。当初以贩卖蔬菜为业，后来贩卖大米、酱油杂货。

战后，从事百货、建材、塑胶、建筑、保险等行业。蔡万春由于努力经营，又有其弟蔡万霖为得力助手，生意做得很顺利，社会关系也随之建立起来。他的多元化的业务在 60 年代随着台湾经济起飞迅速膨胀。由于与金融事业发生联系，又建立了良好的社、会关系，蔡万春在众多手的竞争下，幸运地取得了以第十信用合作社的管理权。1957 年蔡万春出任“十信”理事会主席，首创 1 元开户“幸福存款”储蓄运动和夜间营业，宣布“只要存 1 元就可以当十信的客户”。这项运动得到热烈回响，许多家庭主妇上街买菜顺道前往“十信”开户，把手头的零钱存进去。蒋介石也亲自到“十信”开了一个户头，以鼓励“全民储蓄风潮”。

蔡万春把“十信”搞得有声有色。“十信”的业务发展得很快，除总社外有 17 家分社，拥有 10 万社员，存款额达 170 亿新台币，是台湾最大的信用合作社。蔡氏利用“址信”积累的巨大资金，进一步发展金融、保险及信托业，次第建立国泰人寿保险、国泰信托投资、国建建设及国泰塑胶等公司企业。蔡万春跨入保险业有一段曲折的经历。

### 蔡万春的高招

国泰人寿保险公司于 1962 年 9 月成立之际，在台湾已有“第一”、“国光”两家率先成立；“国泰”则是第三家，此后续有华侨、南山、国华，新光等相继设立。因此，寿险业务处在激烈竞争的局面。这时候的蔡万春发挥了至今“国泰”内部员工犹津津乐道的商业才华，不仅使“国泰”后来居上，也使得“国泰”奠定了在金融业的根基。他的高招有很多，主要表现在以下三个方面：一是在台湾各地设置联络处，建立据点。

1962年有9个联络处，到1967年已发展到47个营业单位。蔡万春又鉴于保单是“白纸黑字”，如果没有强大的实力，不足以取信，加以他赴日本考察见到繁华的街道两旁尽是金融机构的办公大楼，印象很深。因此在当时资金极为拮据的情况下，他仍毅然斥资兴建大楼。

1964年，嘉议大楼破土动工，随后三、四年间陆续在高雄、台中、屏东、彰化、新竹、基隆等大城市兴建大楼，收到很好的效果。市场占有率由1963年的31.6%，遽升为1967年的42.8%，凌驾于其它同行业之上。二是招考大量的业务员拉保险。有人统计，在两年半内，以不同方式刊登广告305次，平均每次录取300人，即约有10万新血注入动力。为了指挥这个庞大的兵团，蔡万春首创“辅导专员”制度，由辅导专员分组指挥人多势众的业务员。三是训练人员，提高惊人的行销力。

当年风气未开之际，在中国人心中，拉人寿保险，简直是触霉头：“我身体好好的，为什么要保险？”因此，业务员的口才便成为决定成败的关键因素。蔡万春本人就有好口才，他体会到要成为企业家，就要有三个“量”：胆量、肚量与力量，缺一不可，而胆量的表现，在表达能力方面是重要标志。他为了鼓舞士气，常常即席发表一些荒诞不经的故事，颇能收到作用。在蔡万春的领导下，到七十年代末，“国泰”集团已拥有近百家企业，资产总额超过25亿美元。

#### “聚财之神”

随着国泰关系企业集团的实力日益雄厚，蔡氏家族内部发生分歧。1979年，蔡家掌门人蔡万春突然中风，无法继续管理企业，而两个尽弟蔡万霖、蔡万才与其两个儿子蔡辰洲、蔡辰男经营观念有差异，叔侄之间不能达成共识，于是蔡家国泰王国大分家，出现了蔡万霖、蔡万才、蔡辰洲、蔡辰男4个集团王国。

分家后，由蔡万霖接掌的企业有国泰人寿保险股份有限公司、国泰建设股份有限公司、国泰综合医院等，后来形成了霖园关系企业集团。该关系企业迅速发展，现已有十余家分公司，如三井工程、中兴建路工程。国建租赁、霖园企业、台湾霖园贸易有限公司等。分家以后，蔡万霖虽然仍保有其它国泰关系企业的少数股份，但是却把主要精力放在经营“十信”合作社及国泰人寿保险公司的建设上。蔡万霖经过长期的等待并巧妙地掌握了蔡辰男兄弟之间的矛盾，以让出“十信”经营为诱因，换了以蔡辰洲及其小兄弟在“国泰人寿”的股票，迫使蔡辰男退出“国泰人寿”，完成了他一生最大的心愿，取得了自己事业真正起飞的基础。国泰人寿保险公司从此成为蔡万霖更多资金来源的供应站，日后发展多种关系企业的支柱。

至今，蔡氏家族不少成员及其亲近部属认为，这一变化是蔡万霖跃升为大财团首脑的最重要的转折点。蔡万霖的企业虽然仍冠以国泰的名称，但蔡万霖已自立门户，以霖园企业为招牌，舍弃国泰成为霖园企业的掌门人。蔡万霖卖力经营企业，气吞台湾企业界，鉴于台湾土地资源有限，因此“国泰人寿”遍布全省各地的百余栋大楼除自用外，鲜少出售，即使在房地产价格低迷不振之际，蔡万霖也始终坚持只租不卖的原则。

如今，国泰人寿保险公司的资产正因房地产价格的强劲涨升而在快速增加中。蔡万霖与党政的关系良好，这是每位金融家的特色。不同的是，别的金融家跟谁亲近，大多有所耳闻，但蔡万霖却极不显露，他经营党政关系，从不张扬，但总是在他需要时，有人会挺身帮忙。在：“十信”金融弊案风

波中，蔡万霖面对党政压力却能安渡危机，可见手腕之一斑。

在蔡万霖的主持下，国泰人寿保险公司用横似军事化的管理办法。使整个组织严密，向心力极强。每天早上八点半，各分支单位都要做早操、喊口号、高唱“国泰之歌”等。蔡万霖生性节俭而个性严肃。流传在员工之间的两则小故事相当程度反映了这位富豪的观点和作风。其一是，他深夜曾仁候庭院中，以清脆的耳光掌掴酒醉迟归的儿子；其二是，他对侄儿居然娶女明星一事深表不满。

蔡万霖在台湾有“聚财之神”之称。这位财神爷面临台湾资金愈来愈多、土地愈来愈少的局面，以及在外商保险公司的竞争冲击下，是否能冲出这种格局，对他将是个考验。

### 取财有道乎？

俗话说：“君子爱财，取之有道。”但台湾舆论称，蔡万霖跻登世界富豪第六名，但财团的经营手法不够诚信，即使名列世界首富，也是不光荣的。“进一步来说，以国泰人寿炒作股票、房地产，且保险理赔案件高居同行业第1名，还能让它继续茁壮、发达，是否也暴露出台湾经济结构已有资本主义的病源了？”这是蔡万霖被美国《财星》杂志列为世界第六大富豪以后，台湾《雷声》杂志的一段评论。

这段评论接着说：“蔡万霖钱多多，羡慕不少人，但是国泰人寿的滚钱手法，却引人诟病。股票、房地产炒作，保险纠纷最多，造成了社会问题。”近年来由于台湾当局房屋政策的失败，房地产价格飞涨及社会分配悬殊，致使一般低收入的平民百姓望屋兴叹，无屋可居，愤愤不平。

1989年8、9月间，有成千上万人露宿台北繁华街头，还在闹市举行无壳蜗牛佳偶结婚典礼以示抗议，并组织无住房团结组织。不少人将其归咎于蔡万霖等从事房地产业者的竞争，指名追姓地批评他从事保险业的高保险费，低理赔，将所赚之钱投资于房地产业，坐享“暴利”。

根据台湾“财政厅”的资料，蔡万霖曾在1983年度名列到综合所得税纳税排行第22名，国泰人寿于1986年度名列营利所得税排行第12名，其它各年度均付之阙如。台湾税捐稽征单位表示，纳税成绩与世界富豪排名不相当的原因是企业主用税法上的优惠来“避税”。例如，营利事业或个人买卖上市股票的交易所得也免纳所得税。某家人寿保险公司1987年买卖上市股票获利5.6亿元，结果税捐单位还得退还其证所税1亿多元。

财团法人免纳所得税，人寿保险公司设财团法人医院，再向银行贷款买卖股票，稽征单位也无可奈何。这也是“避税”的一招。还有设立投资公司，股票、不动产互相转让或交易，可享受较低税率。如综合所得超过350万元，税率为50%，投资公司的赢利事业所得，税率只有25%，相差一半。蔡万霖非常善用税法上的“优惠”。

### 改名带来财富

近年来，霖园集团在蔡万霖的掌舵下，致力于培养第三代。他的三个儿子蔡正达、蔡宏图、蔡正字及二个女婿刘清川、李奕世，分别担任重要职务，其中蔡宏图已接棒担任国泰总经理，而蔡万霖自己则很少在公开场合露面，深居简出，保持着一种神秘感。

对于蔡万霖的发迹，有人说与他改名有关。他原名蔡万林，林没有雨水滋润，不易生长，乃将林改霖，果然奏效。在改名后，短短十年间，便成为台湾首富。这当然属无稽之谈，反正已成为人们茶余饭后谈论的话题。

## 航运业大王——张荣发

美国《福毕斯》杂志曾经赞誉长荣集团的创办人兼董事长张荣发为一代最伟大的航运巨子。《福毕斯》杂志记者但萨报道说，甚至张荣发的竞争对手，都推崇这位台湾航运巨子降低成本与改善服务方面成就。他从买进一艘旧船入手，20多年后坐上了世界最大货柜集装箱船王的宝座，长荣海运关系企业成为全球“超级航运帝国”，张荣发以此执世界航运之牛耳。

张荣发是因缘际会进入货柜船运业的，他在1975年入行时，以对别人低价和同样质量的服务击败了一个庞大对手集团。而他的现代化船队，是由一群没有组织工会的低薪中国船员所操作，经过多年努力，取得了信任，赢得了服务好的声望。

1927年，张荣发出生于台湾基隆港。他一生都从事航运工作，早年自水手升到船长，有基层工作的经验，他说：“对于航运业，我差不多了如指掌。”1968年他建立长荣时，只有一艘二手船，还要日本的丸红公司支持。而现在，长荣已成为其它航运公司嫉妒的对象。

这个新崛起的台湾集团，拥有并经营着世界最大规模的现代化货柜轮。1982年到1983年间，张荣发又购进24艘货柜船，展开长荣的环球航线服务，改写了航运史。

### 冒风险获厚利

张荣发是位冒险家。在航运业最不景气期间，他却冒着大风险获得厚利。1983年，当所有商业上的对手纷纷拆船之际，他却逆流而上，购买了24艘新货柜船，并发展运销全球服务，使航运界人士惊叹不已。后来，他的长荣海运公司提供东行和西行线服务，行走各大洲间的主要货柜船航线。长荣1986年的营业额为14亿美元，利润是5800万美元，而长荣集团下属的一个公司，紧着就在台湾股市中上市。

据说，到台北长荣总公司参观的人，对其纪律、严格的统一管理及一丝不苟的作风感到惊讶和佩服。近年来，由于运费上升，长荣的利润又增加了，尤其是在又有许多对手已被排挤掉的情况下，其处境更为有利。台湾引人注目的“私人企业”——长荣海运公司，是货柜承运量高居世界第一的海运大亨。

与此同时，长荣公司还有另外一项鲜为人知晓的生大“成就”，那就是美台断交后，“默默”为台湾国民党当局经营台美实质外交关系，其经营对象为国民党一向“无功而退”的民主党人士，彼此已建立的有形关系，十分密切。

### 张荣发的七个“第一”

张荣发的私人企业——长荣海运公司在台湾航运界先后创造了七个“第一”。——第一家以远洋定期航线为主的船运公司。台湾岛内航运公司，过去多半只跑日本、香港、东南亚等近海航线，唯独张荣发的长荣海运公司在六十年代末一经开业即志向远洋：——在1969年，中东贸易还不热门之际，率先开辟中东定期航线；——第一家跑中美洲定期航线；——第一家经营货柜航线；——货柜承运量高居世界第一位。

长安货柜集散场，每天进出车辆达3500辆次。1985年7月完成双向行驶的环球航线，正如日本船取名“××丸”之义，把地球圈起来。——以纽约的世界贸易中心而言，早在多年以前，长荣即是台湾唯一的代表性企业。

长荣在那里设立办公室，足以扬眉吐气。

### 在张荣发的背后

在这成功的背后，张荣发传奇事迹充满着各种不同的传言，航运界流行的说法是：长荣的幕后老板是日本的丸红财团，同时也和国民党有关方面关系密切。早在 1969 年，台湾“交通部”批准长荣海运公司开航欧洲航线时，一向“只此一家”的东方海货柜公司的当家在板，已故的一代船王董浩云即曾提出异议，并指出：“长荣资本 75% 来自日本的丸红公司，有利用日资与国商竞争之嫌。”

尽管董浩云当时贵为船王，但是他的异议并没有获得重视长荣的船只照样乘长风，破万里浪！这时候距离长荣创业不过 10 年光景，张荣发就能如此与船王分庭抗礼，足以想见其后台之硬，声势之盛。对于长荣内部对外间的传闻，先后的解释不外是：“彼此只是公司和客户的关系，长荣买船、卖船，都要经过他们介绍，就算不找丸红，也要找别人！”“只要站得稳，不怕别人说。”1980 年夏，国际间同样流行上述看法：“一家公司如何能在短期内成长如此迅速？他们从哪里弄来那么多钱？”由于事关国际声誉，当时长荣公司郑重聘请一家英国公共关系公司出来驳斥这些“含有恶意的谣言”。

不过在同时，《国际货柜运输杂志》曾刊登一则广告，说明美国信孚贷款给丸红，再转贷给长荣购买货柜。事实上，各种“谣言”在外国反而使长荣名声大噪，成为国际航业界受人敬畏的竞争对手。

### 张荣发日本味的管理模式

张荣发 18 岁从台北商业学校毕业后，便到日本商船上工作，担任事务长，从基层练起，最后考到船长执照。由于有了这段磨练的扎实基础，使张荣发具备了航运业的“硬体”实力。直到 1969 年，甫过 40 不惑之年的张荣发毅然放弃一家航运公司副总经理的职位，自立创业，成立长荣海运公司，任董事长。第一年买中古船，翌年即一口气买三艘船，行驶当时还不热门的中东航线。

当时，国民党当局和中东沙特阿拉伯等国的生意不少，需要打通同这些国家的关系。

由此可以看出张荣发在“软体”方面眼光相当独到，如此“软”“硬”皆宜，交织成名符其实的“荣发”历程。长荣崛起的竞争手法是维持低廉的运费政策，给同业带来莫大的威胁。至于长荣的管理模式，非常有日本味，也是企业界出名的。就以办公室布置来说，中层干部课长级，坐镇前方；连着两排彼此相靠的办公桌，每位职员都会熟悉“邻居”的业务，一旦有人缺席或离职，立即可以发挥“补位”的效果。长荣招考职员一向本着“大学毕业”原则。干部皆由基层练起，逐级而升。“信赏必罚”更是张荣发的用人哲学。他一向主张一流公司用一流人才，一流人才要一流薪水。

但是如有失误，则是“必罚明威”。船员在船上最难抗拒的诱惑是赌博，但往往因此误事，成为肇事的祸首。纪律严格的长荣公司当然不允许。据说，长荣船上犯戒者，只要一到停靠港口，接替的船员早已坐包机抵达等着换班，违规的员工只有走路一途！也因此，长荣在国际间素以经营得法而卓有声誉。

## 第六篇 招财进宝秘诀 决战在最后 30 天

升学竞争在台湾一向是热门的话题。因为升学问题关系着个人的未来和前途，为了避免沦为所谓的“二等公民”，大凡家中有参与竟试的适龄孩子，父母家人莫不为孩子能否顺利升入理想的学校而忧心忡忡，关心备至。

不惜付出任何代价，目标只有金榜题名，而且必须是心目中的明星学校或有口皆碑的高等学府，否则就准备来年卷土重来。重考生的增加，为补习班带来滚滚的财源，也使得竞争越演越烈。

“克补”是一种高单位水溶性的维他命胶囊，内含维他命 B1，B2，C 和 E，是能促进体内新陈代谢，消除疲劳和保持活动的营养剂。

“克补”为了开拓市场，提高占有率，每年都赶搭升学的列车，利用考季之前针对考生大作广告：“决战在最后 30 天！”“决战在最后 18 天！”

“胜利，不在起步快慢，而在是否能坚时最后五分钟！今天起，敬请保持体力，做最后的冲刺！”此一明显针对参加大专联考考生的广告，在考前几乎天天出现在报纸和电视上。不仅使考场如战场的气氛更加凝重，也越发绷紧的考生和家长的神经。

根据氰氨公司的调查统计，此一针对台湾十万考生和家长的广告活动，很明显是一项成功的策略。考前的一个月当中，该公司“克补”的销售量，比平常的平均销售量提高了 15% 左右。

## 包娜娜的大诱惑

台湾农林厅希望通过广告手段向大家推荐香蕉与凤梨。利用哪位明星来做这两则印刷广告呢？如拍一张她或他品尝香蕉与凤梨的玉照，读者会不会只去欣赏他们的风韵或风度？即要利用名人的知名度，又要突出产品，二者如何结合得巧妙？巧就巧在这里：台湾有位著名歌星名叫包娜娜。她那甜美的歌喉、优雅的舞姿，以及她那首著名的《掌声响起来》，在台湾几乎是家喻户晓。而英语中香蕉写作 BANANA，读音恰好与“包娜娜”这三个字相谐。于是婀娜的身段，诱人的果香，包娜娜：BANANA（香蕉）的诱惑！一则绝妙的广告成为经典之作。同时，凤梨广告也利用了红歌星凤飞飞名字的谐音。以这位妙龄女歌星多情的口吻，向消费者推荐“甜蜜蜜”的台湾凤梨。



## 价廉物美

台湾一眼镜商抓住消费者购物要价廉物美的欲望，别开生面地在橱窗上张贴了一个醒目告示：“凭本店的气派和规模，本可以每月花 300 万元广告费，以保护产品声望的不衰，可是为了让顾客买到价廉物美的眼镜，本店决定不在电视及电台做广告，而把这未开支的 300 万元广告费与顾客共享。”这一极富号召力的告示顿时使得门庭若市。

## 假装忙碌

台湾有一家饮食店，店开张营业后，由于资金不够，没有钱作广告，于是老板就想了一个办法，他让专门端菜到顾客家里去的店员，拿着一个写有自己店名的空箱子，里面装着空碗，四处跑来跑去，附近的人看到店员那么忙碌的跑来跑去，就说：“哦？什么时候开设了这家食堂呢？看他这样忙碌的端菜出去，生意可能不错，我也来吃吃看。”这种假装忙碌的宣传方式，结果收到了效果，各地方都有人来订菜，使这家饮食店风靡当地。

## 我承认他们都是我杀的

台湾三菱吸尘器的广告是：“我承认，他们都是我杀的”。这则广告语配有图画，画上是—崭新的吸尘器把尘埃、细菌都吸进去的情景。

这则广告以英雄凯旋的立功口吻来叙述，充满自豪感，文字铿锵有力，给人留下了深刻的印象。

## 把自己最好的一面显现出来

王永庆是台湾著名企业家，有塑胶业大王之称。王永庆有一个出色的女儿——王雪龄，她是台湾电脑资讯界一个响叮当的人物，她和丈夫简明人共同经营的大众电脑公司，更是同业中的翘楚。从这名女强人的成就，以及她那优雅的风度和中庸的谈吐中，多少能看出王永庆对子女的栽培，的确曾花过心思的。在女儿王雪龄眼里，王永庆是一个很严肃的父亲。他家教很严。子女的起居生活不能颠三倒四，作息时间要固定，不可迟睡迟起。他平日没空检查孩子的功课，但成绩册他一定要看，并“论功行赏”。他一直相信：一个在富裕环境下长大的人，很容易生怠情而不求上进；只在困苦的环境里，才能激发人努力向上。所以，他要求孩子学习吃苦，严格限制他们零用钱的花费，但不管他如何努力，他的母亲和妻子总是不忍心看子女吃苦，不能和王永庆一起配合行动。

于是，他把心一横，把当时年纪还小的子女送出国，刚上中学的王雪龄也在被“赶”的行列中。王永庆把子女送到英国去，在那里，王雪龄接受了严峻的考验。王雪龄就读的那所基督教会中学，离伦敦市区约两三小时的车程，这所学校没有暖气设备，学校又不准学生关窗入睡，寒冷的冬天常把王雪龄冻得睡不好觉；学校的水器数量也不足，洗澡得轮流，结果，每周只能洗两次热水澡。为了让孩子了解生活的不易，即使把孩子送出国外，王永庆仍继续对子女施行“经济制裁”，要求子女把每项花费详细记录在案，花一块钱也要详细交待。王雪龄刚到英国时，人生地不熟，又想家，一想到父亲这项刻意安排的磨练时，她心中难免有“错生豪门”的遗憾。

不过，现在回想起来却是由衷的感激。王雪龄说：“正是父亲的这项安排，现在要我住哪里我都能适应，甚至到处流浪也无所谓。”王永庆对儿女的要求自始至终都是那么严格。作为他的女儿，王雪龄是颇有压力感的。他说：“跟父亲在一起时，总是不知不觉地想把自己最好的一面呈现出来，因为，父亲不喜欢看到人懒懒散散、随随便便的样子，所以，不管在日常生活或办公室里，我都会不由自主地提醒自己不得怠情。”

## 能使未婚少女的胸部挺起

多年前，台湾市场上有一种叫做“仙桃牌通乳丸”的产品，通过广告在各地药店出售。

这种产品的用途，是针对已婚妇女，在哺育婴儿奶水若有不足时，服用通乳丸则可使奶水充足。由于效果不错，价格尚称公道，在许多乡下地区更受妇女们的信赖和欢迎，销售量十分稳定。

可是，近年来，由于人们生活水平提高，妇女营养不良、奶水不足的现象已逐渐减少，再加上教育水平提高，奶粉促销攻势凌厉，母亲亲自以母乳喂哺婴儿的情形大量减少，因此，通乳丸这种产品，销路逐渐走下坡路，甚至绝迹于药店。

俗话说：“百足之虫，死而不僵”，一种濒临消失死亡的产品，居然在行销人员的精心策划下，枯木逢春。

通乳丸的“再定位”，亦即产品推销重点的更新，以及需求对象的改变。过去产品的需求重点为使母乳充足，现在则改变为能使乳房发育健全。过去的推销重点为已婚生育的妇女，现在改为未婚的少女。

推销重点和对象的改变，使得通乳丸能以崭新的面目重现市场。而且，一出现即引起广大未婚少女的兴趣，因此创造了该商品的新生命。

因为，胸部平坦，这对爱美的女性来说，实在是身体上的一大缺憾。如今，有能使自己胸部挺起，帮助身段美好的产品可得，哪有不趋之若鹜的呢？

在西风东渐的潮流下，中国人审美的观点也已逐渐从貌的姣好，改为注重整体身体的健美。因此，通乳丸的再定位，不但时机上是有利的，而且在广告的表现上亦很有说服力。

一个本是已濒临死亡的产品，但是在行销魔杖的挥舞之下，只不过用“以新复旧”的计策，竟然起死回生，并且点石成金。难怪有人会说：“行销就是创新”，此语实非虚妄。

## “ 请大家告诉大家 ”

曾经有一句畅行港台的广告词叫“ 请大家告诉大家 ”，这是台湾生生皮鞋公司首创的（原为“ 请大家告诉大家，白皮鞋来了！ ”）。市场证明这句广告词效果极佳。

一句广告词要传播成功，必须具备 3 个条件：

- （1）要有良好的意义；
- （2）要做到雅俗共赏；
- （3）避免命令式的口吻；

“ 请大家告诉大家 ” 这句广告词正是具备了这 3 点。试用“ 请大家告诉您的亲友 ” 这句比较，后者虽然也很客气，可命令式口吻较重，容易引起公众心理上的逆向反应。而前者在字面上却用心良苦。

它使公众既可以将自己看成局内人，也可以将自己看成局外人，从而不致引起心理上的反抗。没有反抗，就会引起兴趣，从兴趣中产生了广告效果。

生生皮鞋公司“ 白皮鞋来了 ” 一句广告年年使用，曾风行了 10 多年，甚至发展到一看到生生皮鞋的经理，大家就会情不自禁他说“ 白皮鞋来了 ” 用以作招呼他的代名词。

## 只要青春不要痘

60年代，台湾兰丽化妆公司推出新产品去斑霜后，为了迅速打开销路，他们以收视率较高的台北电视台为宣传窗口，在电视上做了这样一则广告：荧光屏上显示出七个醒目的大字“只要青春不要痘”，紧接着一位妙龄少女从人群中走来，用扇子遮住了面颊，显得十分忧伤，然后一句副标题说明了含意：“青春是美好的，但恼人的青春痘却令人十分扫兴，即遮不住又躲不掉。”

一语道出了姑娘心中的苦恼，又说明了产品的特定功能和用途，紧紧抓住了消费者的心，很快默默无闻的去斑霜便在台湾打开了销路。

## 拿出 300 万灵与你共享

台湾一眼镜商抓住消费者购物要价廉物美的欲望，别开生面地在橱窗上张贴了一个醒目告示：“凭本店的气派和规模，本可以每月花 300 万元广告费，以保护产品声望的不衰，可是为了让顾客买到价廉物美的眼镜，本店决定不在电视及电台做广告，而把这未开支的 300 万元广告费与顾客共享。”

这一极富号召力的告示顿时使得门庭若市。何故？关键是抓住了消费者的心理。



## 利用苏联解称赚钱的点子

台湾有个商人对苏联解体作了深入思考。他从前苏联用易货贸易的方式进口了许多便宜而有特色的消费品，然后开始了他的“伤感商品销售”。他打出“挥别苏联”、“再见苏联”为宣传主题的广告，强调印有“苏联制造”字样的产品将会成为绝迹，有可能由一般消费品变成抢手的收藏品。

比如苏联最后的邮票，代表证、印有“苏维埃社会主义共和国联盟”（苏联）的书籍、地图等等。于是人们纷纷收集这些“绝版品”，希望将来奇货可居。这位商人大大地赚了一笔。

另外一个商人也加入了这场“赚政治钱”的竞争。他从苏联买了许多望远镜，这些东西价格相当低廉，由于披上了苏联军用品的神秘色彩，因而购者踊跃；尤其是“王牌军”曾用过的处理品等。

前苏联产的“红星”手表工艺粗糙，但因苏联的解体，有许多人就专门购买了一整套的“红星”表，显然是看中了这些表将成为绝版的价值。

这个利用政治机会的小点子，造成了苏联产品在台湾十分抢手的局面。

## “龙的麟爪”

台湾“味全 AC 婴儿奶粉”的广告别具一格。广告画面上方，是婴儿两只胖乎乎的小脚，非常醒目，也非常可爱。

一双小脚下面是两行意味深长的小字题词。“将来，这双小脚，将会踏出康庄大道！”广告的标题赫赫四个大字，“龙的麟爪”。

看过这则广告的人，无不对这种婴儿奶粉留下深刻印象。

## 名称是产品的第二生命

台湾有个发明家，名叫刘兴钦。1972年，他发明了一件非常实用的物品——“两用刷”。“两用刷”一面是刷子，另一面则是肥皂，还可以接在水龙头上使用，既实用又方便。

刘兴钦为了这个刷子的命名煞费思量：究竟为它起个什么名字呢？两用刷？太简单了。

终于他想出“鸳鸯刷”这个浪漫的名字。两用——鸳鸯，多贴切！于是经过豪华包装后，推向市场。可是反应不良，销路奇差。为什么呢？

刘兴钦百思不得其解，直到一位同乡打电话给他，他才恍然大悟。

毛病是出在命名上。那位同乡向他诉苦：“刘先生，你的‘鸳鸯刷’害得我好惨。”刘兴钦忙问端详。同乡说：“刷子太硬了，用来刷背，痛死人啦。”刘兴钦才知“鸳鸯刷”销路差的原因。原来一些人“不求甚解”，一见“鸳鸯”两字，以为系“鸳鸯戏水”，用来洗澡的。相传不少“鸳鸯”用后，“鸳鸯”用后，大为抱怨呢。口碑不佳，试问销路怎能好呢！“鸳鸯刷”不是用来洗澡，是用来洗厕所的。

他领悟到：一件好的产品，必须名实相符，洗厕所的工具，何必安上如此雅名？“名称是产品的第二生命。”确实不错。在推出一件新产品上市场前，必须仔细斟酌它的名称。

## 富于东方情调的电火锅

住在台北的陈浩林先生到东京小住时，觉得：如果将中国常使用的火锅形态稍微加以改变的话，很可能会打入日本市场占有一席之地。他立刻着手把它的形状和构造改良，然后卖给日本闻名的三菱电机公司。

虽然他所得到的报酬，只有一百二十万日元。但当时不仅日本的各大报竞相刊登这项消息，连台湾的四大报——联合报、经济日报、中央日报、中国时报也纷纷加以报道，使用陈浩林在一夜之间成了发明界的英雄。这个改进的火锅跟日本的好烧锅有些相似。不过好烧锅的用具是分开的，锅底较浅，另外还有火炉。火锅却是把火炉和锅子连在一起，锅底较深。

这种用铝制成的火锅可用来盛很多种佳肴，火锅中间有个洞，在洞里放进木炭，就可一边烧煮，一边品尝。

陈浩林只是把它稍微改变一下，在洞里接上一条电线。三菱电机公司见到这种富于东方情调的东西，大力动心，终于以日币一百二十万日元把它买下来。

三菱电机公司将它命名为“三菱电器火锅”。一推出之后，这种富于中国古代风味的东西就成为三菱公司的最畅销的商品，替三菱大赚其钱。

## 台湾商人抢先赶制出加拿大国旗

1965 年的一天，加拿大议会通过决议，将“枫叶旗”定为加拿大国旗。第三天，台湾厂商赶制的枫叶小国旗和带有枫叶旗标志的各种玩具，已横渡大洋，到达加拿大。

显然，这些厂商早在决议通过之前，已摸准内情，抢先生产了。

对此，人们在惊叹之余，往往疑团满腹，甚至把这种成功归之于非正当竞争手段。其实，类似这样的内情，常常得之于正常渠道。

## 不出所料

自从美国食品研究机构把黄豆食品列为健康食品后，台湾机械制造业立即伸手，从大洋彼岸抓住这一个市场机会。他们认为：美国人将爱吃黄豆制品，有关方面急需豆制品加工机械，而专注于尖端产品的美国机构制造业，是不会去搞这种简单的加工机械的。果然不出所料，台湾豆制品加工机械进入美国市场后，很受欢迎，1985 年创汇 1000 万美元。

## 第七篇 成功经商的技巧

### 现代经营 36 法

因地制宜，繁鸡生蛋，借梯登楼，熔古铸金，拾遗补缺，薄利多销，扬长避短，捷足先登，精雕细刻，欲取故予，先声夺人，小题大作，有备无患，标新立异，引而不发，锦上添花，洞若观火，点准穴位，奖罚分明，补偏救弊，画龙点睛，柳暗花明，和颜悦色，顾客至上，把关堵口，革故鼎新，宁缺毋滥，审时度势，循名责实，独步一时，爆冷法，拓潜法，美容法，攻心法，造形法，诚为上。

## 成功经商战略 29 诀窍

1. 生意是为社会大众作贡献的服务，因此，利润是它应得的合理报酬。生意是为服务社会而存在的，而服务的报酬就是要得到利润。如果得不到利润，表示对社会的服务不够。因此，只要服务完善，必定会产生利润。2. 不可一直盯着顾客或与顾客纠缠罗嗦，不然就会使顾客反感，同时，耽误别的生意。3. 地点的好坏比商店有大小更重要，商店的优劣又比地点的好坏更重要。即使是小店，但只要能提供令顾客喜爱的优良商品，就能与大商店竞争。4. 把交易对象都看成自己的亲人。是否能得到顾客的支持，关系到商店的兴衰。要诚恳地对待顾客，并正确掌握他的各种实际情况，才会得到顾客的好感和支持。5. 销售前的承诺，不如售后服务，这是创造永久顾客的不二法门。生意的成败，取决于能否使第一次购买的顾客成为固定的常客。这就全看你是否有完美的售后服务。6. 要把顾客的责备当成神佛之声，不论责备你什么，都要欣然接受。

做生意的必要条件就是，听了顾客的意见之后要付诸行动。7. 不必忧虑资金短缺，该忧虑的是信心不足。强调信用比一切都重要，当然，这并不意味着资金不重要。反之，即使资金充足，没有信用也做不成生意。8. 采购要稳定、简化，这是生意兴隆的基础。商店采购要稳定、简化并有计划，使商品充足、合理。9. 不要怠慢花小钱的顾客。只花 1 元的顾客，比花 100 元的顾客对生意的兴隆更具有根本的影响力，这是自古以来的经商原则。10. 不强迫推销，不是卖给顾客喜欢的东西，而是卖对顾客有益的东西，要为顾客考虑哪些东西对他有帮助，但也要尊重他的嗜好。11. 多周转资金。

1000 元的资金如果周转 10 次，就变成 10000 元。加速总资本的周转率，做到资金少，生意大。12. 如顾客要求退货，态度要比原先出售时更和气，不论发生什么情况，都不要对顾客摆出不高兴的面孔，这是商人的基本态度。13. 切忌当着顾客的面斥责店员。让顾客看到老板斥责、吵架的场面，会使他们感到厌恶。14. 出售好商品是件善事，为好商品做广告更是件善事。即使顾客有潜在的需要，但如果不能迅速、及时地得到正确的情报，仍然无法满足他们的需要。广告是将商品情报正确、快速地提供给顾客的方法，做广告也是企业对顾客应尽的义务。

15. 怀有“如果不从事这种销售，社会就不能圆满运转”这种坚定的信念和责任感，要先深切地体会和认识自己对社会的使命，这样才能有充足的信心做生意。16. 对批发商要亲切，有正当的要求就要毫无保留他说出。采购时，批发商与商店都会提出严格的条件，但一定要坚持原则。如果批发商要求降价，要相互磋商，一起想出降价的办法。17. 顾客得到小小的赠品，心理自然会高兴，如果没有赠品，就赠笑容。即使赠品是一张纸，顾客也会高兴，要想一直维系新鲜感，最稳当的方法就是微笑。18. 即然雇用店员为自己工作，就要在待遇、福利方面订立合理的制度。这是用人的基本原则，只有这样，店员才能持久地为自己卖力工作。

19. 要不时创新和美化商品的陈列，这是吸引顾客登门的秘诀之一。这会使商店更富有魅力，招徕更多的顾客。20. 杜绝浪费。在激烈的竞争环境下，一定要避免无谓的浪费。21. 商店货物卖空缺货，等于是怠慢顾客，是商店要不得的疏忽。这时，应郑重地向顾客道歉，并说：“我们会尽快地寄到您家中”，或者告诉顾客何时再光顾。22. 严守不二价。减价反而会引起混乱与顾

客的不愉快，有损商店信用。无论对什么样的顾客，都应实行统一的价格。

23. 孩童是“福神”，对携带小孩的顾客，或前来购物的小孩，要特别照顾，先在小孩身上下功夫，使顾客钦服，是永远有效的经商手法。

24. 经常思考当天的损益。要养成没算出当天的损益就不睡觉的习惯。当天就要结算清楚，看看今天是否真正赚钱。今天的利润，今天就要确实把握。

25. 力求得到顾客的信任和夸奖：“只要是这家商店出售的，都是好的！”商店职员要得到顾客的信赖，使他们信任这张脸、喜爱这张脸，才会去亲近和光临。

26. 推销员一定要随身携带一两件商品及广告说明书。有备而来的推销，才可期待取得成果，切莫空手做着不着边际的推销。

27. 要精神饱满地工作，使店里充满生气和活力，顾客自然会聚拢过来。商店一般都应该制造使顾客能轻松愉快进出的气氛。

28. 每天的新闻广告至少要看一遍，不知道顾客订购的新产品是什么，是商人的耻辱。当今是情报化的时代，顾客对商店的了解甚至胜过商人，这应该引起商人的注意。

29. 商人没有所谓的景气与不景气。无论情况如何，非赚钱不可，在任何不景气的状中，都要靠自己求生存。不发怨言，不怪别人，凭自己的力量，专心寻求突破之道。



## 收集商业情报 7 诀窍

商业情报不是人待在公司里就能得到的。大多数要靠自己主动、积极地去铺设情报网络、才会取得成功。1. 积极地与人接触、交往，养成和别人沟通的习惯。积极加入各种社会团体，扩展人际关系。2. 与人的关系应该是有施有求。例如，积有帮助或提供能使对方获利的情报，早日发现对方的长处，再设法请对方协助自己。3. 一定要得到对方的信赖。4. 培养与人愉快交谈的能力。5. 尝试与本身职业完全无关的人交往，不要老是只找本公司的人聚会，因为这样不易扩展人际关系。6. 充分掌握各领域的情报，经常了解自己所铺设的情报网的优缺点。7. 多办一些集会、研究会、发表会，从这些活动中，来为自己的人际关系布线，建立和发展情报网。

## 餐饮业赚钱 8 诀窍

餐饮业是使每个客人都能够得到满足为目标的行业。而这种满足感必须包括口味、气氛和待客之道 3 方面的配合。1. 独具一格的风味。饮食店必须拥有几道独特风味的菜肴，以吸引那些嗜好美食的客人。这几道很难被别人模仿的招牌菜也就是最容易创造利润的手段。因为，美味可口的食物会使客人忘掉价钱的高低。2. 变化多端的菜色。要随时根据客人的喜好调整菜单，还要依季节变化来调整口味。现代消费者的嗜好变化迅速，唯有不断地让客人有新鲜感，才不至于日久生腻。3. 温暖如家的人情味。聪明而热心的经营者和服务人员必须经常地和客人进行自然而亲切地接触，并且通过深入的接触使客人逐渐固定下来。一旦抓住了常客，他们便会视该店为第二个家，而乐于来这里招待知心的客人。4. 忠实稳固的常客。

经营者要善于使那些素不相识的常客们彼此认识交往，久而久之，这些基本客人就会自然形成一个非正式的俱乐部，这个俱乐部的成员就是使该店经久不衰的基础。令人惊奇的是，这种无任何约束力的小集团，其向心力并不比那些正式的俱乐部逊色。5. 个性突出的气氛。经营者可依靠自身的个性，通过招牌、装璜、灯光来制造一种协调突出的气氛。充分表现本店的个性和发挥独有的魅力，以吸引一群具有同样嗜好的客人。6. 体贴入微的服务。以不同的经营形态，对不同的客人提供别处所享受不到的服务，这种体贴入微的服务最容易使人念念不忘。7. 自己动手的乐趣。由客人凭个人的口味自行选择调味料，使顾客享受到参与的乐趣。8. 别出心裁的宣传。针对具体对象，依其动机和需求开展宣传，往往能收到较好的效果。

## 开小店赚钱 5 诀窍

台湾的小店业者赚钱术，归纳起来有以下 5 点：1. 提供“感性消费”。为了满足现代消费者爱美、求新的心理，一些日本商人经营的零售店，往往是以稀奇古怪、美丽而又可爱的商品取胜。2. 以“怀旧情怀”达到商业的目的。一些聪明的商家，往往利用年轻人的“怀旧情怀”达到商业目的，他们以浓郁的休闲气氛辅助，商店及商品的设计均模仿 20 年前的情调和风格。3. 商店个性化。创造商店个性的方法之一是增加商品的种类，即使是小店，也要给人“麻雀虽小，五脏俱全”的感受。4. 让店铺舞台化。现代人大多将商业街当作“游乐场”，理所当然的，各店铺就是舞台了。一个好的舞台化商店必须具备以下几个条件：

美观的外形； 店内空间的剧场化； 提供商品文化的资讯； 熟悉表演技巧的店员； 生产过程公开化。

5. 小店招待术。小店要达到“生意兴隆”的效果，最重要的是要懂得出噱头，或以可爱的老板娘的性格为号召，或以某某名人亲临题字为佳话，或以食品物美价廉取胜，或是生产方法别具一格。总之，这种小店给人的印象是“亲切、有趣”，甚至带点“古怪”。来到这类店铺的客人也一点没有消费者的戒心，而经营者也不滥用什么“减价”、“赠品”的手法，它有如一种商业文明的象征。

## 成功创业 7 大诀窍

1. 认清自己的长处与弱点，去挑选有很大获胜机会的行业。一旦发觉该行确实不适合自己的继续发展之时，应当机立断，改辕易辙，不可执迷。2. 失败不是一种绝对的东西，除非你心甘情愿把降临到自己身上的事情，称之为“失败”，否则，世上没有所谓绝对失败，因为你还有许多反败为胜的机会。3. 创业的过程多姿多彩，你必须做好一切心理准备，迎接许多惊心动魄的新考验。在大局完全被你控制之前，你必须经历一个重大的考验——一切都好像脱离了自己的掌握，令你诚惶诚恐、或产生畏缩之情。你必须经受得起这个考验。4. 在工作上不断求变创新的同时，却不可改变自己原先定下的奋斗目标与价值观。

5. 避免曲高和寡，你作出的任何决定，必须令下属觉得合理而可行，否则必须予以更正。6. 对同事及下属的能力及特长有所了解，使他们对分配给自己的工作能愉快胜任和感兴趣，做到人尽其才。7. 与各职间保持紧密的接触，深入沟通，让他们了解你对工作的要求和最理想的结果。

## 成功企业家 8 个诀窍

1. 成功企业家无固定的模式，他们都要善于把握机会，然后创造成果。  
2. 眼光要远大，勿因企业小而不为，企业经理人可在许多小生意机会中创造出大经济效益。  
3. 就你熟悉的领域去发挥，成功的企业经理人不会挑一些完全的外行来做，他们的事业通常是他们的能力、经验和兴趣的延长。  
4. 花钱前三思。你的思考分析能力比一份 40 页的报告重要得多。

5. 别受自己手头资金所限制，去找机会，然后去找可以配合的资源，好的构想不要怕没有资金。  
6. 避免传统商业陷阱。许多人以一个人管理多少人和可运用多少资金，来衡量他们的地位。但成功的企业经理人关心的是如何创造经济机会，他们不会因权位不高而被人看轻。

7. 勿以金钱至上。机会才是最重要的。银行里有多少存款和你是不是一位成功的企业家并无多大关系。  
8. 别只看到你的产品的优点，爱上自己的产品可能也会是一种隐忧，切记你应当清楚地了解自己的产品有哪些缺点。

## 女强人成功 10 大诀窍

目前各商业机构有许多女性做高级和初级秘书，如果她们都有做老板的雄心壮志，就应该从现在起努力去学做生意的一点点技巧，这是学习的最好机会。台湾的专家们总结了女强人成功的 10 大秘诀：

1. 有主见和坚韧不拔的个性。

当他人要动摇你的信念时，千万不能左右摇摆，举棋不定。

2. 主动性和积极性。

时时对成功有信念，并且坚信自己在从事一件有意义的工作。

3. 平易近人。

不要把自己放在他人之上，要善于和周围的人沟通思想，关心他们，支持他们。

4. 树立威信。

身为领导者，必须有领导者的风度，不盛气凌人，傲慢粗暴，才能树立威信。

5. 良好的商业管理。

要有丰富的商业知识，有市场调查的经验。

6. 对衣着品味。

衣着对企业有一定的影响，你不一定花很多时间去装扮自己，但服饰必须有品味，不可似家庭妇女或一般秘书。

7. 充分利用时间。

时间对你来说是最宝贵的，假日和周末是不可能保证的，但是你们仍然觉得一天 24 小时好像还不够用似的。

8. 有一定的社交活动。

必须扩大社交圈子，不能只局限在自己的私人朋友，必须参加一定次数社交晚餐。

9. 健康的体格。

没有健康的身体，即使你有再远大的理想，也难以实现。因此，必须有一定的措施保证身体健康。

10. 完美的形象。

要注意保护自己的美好形象和声誉，千万不要因达到某个目的而走捷径或做损害他人利益的事。

## 大干一场

高清愿，23岁时决心要干一番事业，便与几个朋友合资数10万元台币创立了德兴布行，经营很成功，准备进一步设立制衣厂，在纺织业中大干一场。

在南纺公司，高清愿一干就是12年，表现突出。南纺公司生产了一种名为“太子龙”的布料，可取代从日本进口的布料，但消费者并无认识，故购布者寥寥无几，高清愿眉头一皱，计上心来，在电视上大做广告，而当时纺织品是不存在做电视广告习惯的，他开了先河。第一个月，广告费花了近60万元台币，保守的人吓得要命，唯恐广告费开支过大，转价上去，更令消费者却步。但他不为所动，第2个月再追加60万元广告费。奇迹出现了“太子龙”布料在台湾风行一时，最高潮时，全台湾50%的学生服装都用这种布料，南纺公司赚钱无数。

1967年，高清愿第二次“跳槽”带领82个人成立了统一企业公司，向食品业进军，与上次不同的是，他并没有脱离“台南帮”。但他是冒了很大风险的，搞不好血本无归，他事后回想起当时创业决心时，也有余悸。不过，他认定：随着经济发展，民众收入增加。高质量、大规模制造的食品需求量一定会大增。果如其愿，饲料厂、面粉厂，他的一家新厂沿着台湾西部纵贯公路排下来，以饲料到饮料，产品多达300种。资金从创业时的3200万台币剧增至1983年的15.5亿台币，1984年的营业额更高达150元台币，并在1981年就跻身于台湾十大企业中。发展之迅速，叹为观止。

高清愿的经营管理绝招是：创新与多元化结合。他解释说：“创新是经营者必备的观念，不创新不行，除了产品的生产，连推销，陈列方式、包装等等一定要创新，才会吸引顾客。人家变了你自己不变，市场就给人家了，不如自己主动先变。”但是他的创新论与经营策略是紧密结合的，并非仅在包装、陈列等小形式上的创新，而是从大处着手，从创新事业着手。高清愿介绍说：“台湾的食品有95—96%内销，市场就这么大，如果只做几种产品，销路一定有限，所以我们决定创新，结合多元化经营，生产更多新产品，再建立其它产品市场，发展与现有的事业有关联的生意。做面粉生意，就可以展做面条、面包。这是最经济、有效的经营。”

## KTV 歌厅经营妙法

在台湾，KTV 歌厅越开越多，市场竞争也越来越激烈。为了招徕顾客，KTV 业者各施其法，除推出先进的音响设备外，在门面上让人耳目一新，特别在包厢经营规划上，更是各呈自身风格：形成多姿多彩的 KTV 包厢大观。尤其令人瞩目的是，有的 KTV 业者紧紧与时下盛行的国外旅游相呼应，将歌厅设计成轮船状，将每个包厢装饰成不同国度风貌，满足顾客贪图异国风情。来者认为：KTV 的环境设计多变幻，便能保持 60% 的老顾客，因为他们喜欢不断有新的视觉感受。



## 引人破阵

台北市信义商业圈内有一位西餐业者，为了能够促使客人长期光顾，特地在餐厅壁柜中设下每周定期更换的棋阵，提供给来这里的客人对弈。凡是能够收拾残局进行“掳帅擒将”者，将可免费享用该餐厅赠送的牛排大餐。然而至目前为止，该餐厅所设下残局一直无人能解。不过，许多客人为了能享用牛排大餐，在下回前来时，总是不忘拉几个对棋艺略有研究的朋友，一同前来“策划”破阵。

## 良心茶馆

自从世界上出现了良心餐馆以后,又有人开始效仿,开设良心茶馆。1986年,台湾省台北市开设了一家良心茶馆。其经营办法是:由顾客自己定价,茶馆不备任何价码卡片,顾客只是在喝完茶之后,根据自己的感觉去付款,如果不满意可不必付款,一切都顺应顾客的心意。良心茶馆从一开业起,就吸引了许多好奇的人们,致使茶馆门庭若市。有的人喝了好茶只付很少的钱,有的甚至不给钱就是,但是更多的人却付出了超出茶水价格多得多的钱。所以良心茶馆没有赔钱,反而比定价茶馆的营利要高出几倍。茶馆的管理人员认为:这种自由付款的方式,可以消除人们之间的对立,而建立互相信赖的关系,即茶馆要充分信任顾客,并唤起民众的良心,改变社会风气。由于良心茶馆经营方式的别具一格,并充分地相信顾客,对少付款、甚至不付款的顾客也是一样的服务周到,从而唤起了人们的良心,吸引了更多的顾客,使茶馆越办越红火。

## 以毒攻毒

“塑料大王”王永庆经营“台塑集团”被称为台湾企业界的王中王。在台湾及美国拥有十几家大公司。1984年，总资本超过45亿美元，年营业额达30亿美元，在台湾的民间企业中雄居首席。50年代，王永庆在一片非议、嘲讽声中决定投资塑料业。王永庆认为，台湾是国际烧碱生产基地之一。在烧碱过程中有70%的氯气被白白的浪费掉了，实是可惜。1957年，他投资兴建的台湾第一家塑胶公司正式投产。产品虽然出来了，但由于日本物价廉的同类产品冲击，使塑胶产品严重滞销，仓库里货物堆积如山。王永庆陷入了绝境。王永庆经过一番“检讨”采取了两条令人吃惊的措施。为解决供过于求的矛盾，他以常人所不具有的魄力，采取了“以毒攻毒”的策略：大幅度提高产量以压低成本和售价，从而获得压倒一切的竞争能力。当股东们反对他的做法时，他就买下了“台塑”的所有股权，独自经营。下矚加工厂对自己的产成品不愿降低价钱，使销售量无法大幅度增加，使“台塑”濒临绝境。王永庆在对他们晓以利害，百般劝说无效之后，义无反顾地成立了自己的加工厂——南亚塑胶，建立起塑料原料与加工相连贯的“一体化发展体系”。王永庆正确的决策，成功的经营策略，使他跻身于世界化学工业界50强之列，成为台湾的头号大富翁。

## “无品牌”经营战略

台湾金宝电子公司，在世界电子计算制造商中也名列第三，金宝公司在短时间内异军突起，靠的是“无品牌”经营战略，即通过承接订单，利用外商的原料、技术、品牌、商标和行销渠道，将产品直接推入国际市场。人们都为争得“自创品牌”而苦心经营，但该公司却不以为然。金宝公司没有打“自创品牌”的本钱，依赖世界名牌走向国际市场。有一次，美国奎茂公司到台湾欲求年产5万台终端机的合作伙伴，它选择合伙人的标准主要是有无设备、资金和科技潜力。可是，美国奎茂公司却选中了它。一九八三年该公司的电子计算器产量仅次于卡西欧公司、夏普公司，居世界第三位。

## 不断加入

随着上海投资环境的不断善和浦东开发的日新月异，沪台两地的各项交流不断扩大，尤其是经贸合作呈现稳定发展趋势。到 1995 年底，到沪的台湾人士已达 150 余万人次，经贸合作往来达到 2300 多项，逾 45 亿美元。1995 年上半年，又有 214 个台资企业项目在上海落户，协议台湾金额达 47 亿美元，平均单项投资与上年同期比增加 13%。

最早悄然来沪的一些台资企业起到了“窗口”作用，通过他们传递信息、牵线搭桥、使新投资者不断加入。浦东开发之前，台商在浦东投资项目尚处个位数，先人企业开始获利后，大大增加了后来者的信心。目前，台商投资浦东项目已超过了 15 亿美元。台湾大财团也纷纷落户浦东，如汤臣、震旦、润泰、春源钢铁、嘉兴水泥与家大财团已在浦东投资 10 多个项目。台商在沪投资产业结构呈现多样化，已由早先的轻纺、机电为主扩大到化工、机械、食品及高新技术领域，尤其是以房地产和贸易为主的第三产业比重增大，仅在浦东外高桥设立的从事境内外贸易的台资公司已有 60 多个。

1995 年 7 月底，台湾来海南投资注册企业已达 1053 家，合同总投资逾 11 亿美元，其中合同台资为 8.87 亿美元。海南和台湾同为祖国的两大宝岛，地理相近，气候相宜，人文相似，琼台两岛经济合作具有巨大的潜力。目前台商在琼投资势力不减，投资项目几乎涉及一、二、三产业的各个领域，台商投资的台资企业已成为海南经济发的有力生长点，台资企业协会继续为推动琼台两岛经济合作与交流做出努力。天津市第一家从台湾、香港大集团企业为投资主体的“台湾工业园”日前在塘沽海洋高新技术开发区奠基。“台湾工业园”是由天津技术产业园区塘沽海洋高新技术开发区与台湾中国文化经济发展协会、香港中华国际开发集团有限公司共同合作兴建。该园区坐落在京津塘高速公路塘沽端占出口处，占地面积 2 平方公里。

塘沽海洋高新技术开发区是天津新技术产业园区的重要产业区。是目前我国第一家以发展海洋高科技产业为主的开发区。据介绍，开辟“台湾工业园”，吸引台湾、香港两地大集团企业到祖国大陆投资具有广阔的前景。

## 企业教皇

在台湾企业家中，现年 72 岁的王永庆是很有代表性的人物。人们称他为“经营之神”、“台湾中小企业的教皇”。他担任董事长的台湾塑料公司（下称台塑），经过 30 多年的苦心经营，已成为台湾最大的企业王国，总资产已达到 20 亿美元，1986 年营业额达 60 亿美元。有人说，日本的企业管理是当今世界上第一流的，也有人说，美国、日本在企业管理上都是以老来自居的。但台塑的成功，使美国企业管理界对“台塑经验”竟也产生了兴趣。事情是这样开始的：在美国德州和达拉威有两个塑胶厂，英国人曾插手接管，但工厂冗员多，经济效益差，而且在生产线上，有 1000 多项用料超过原订上限 3%，有的项目超过 15%。英美两国的接管者，只知道通过电脑分析，企图借用电脑控制原料的标准。可是面对于多项的违规情况，不知从何做起，只好任其蔓延，束手无策，工厂越办越没有起色。1981 年，王永庆接收这两间工厂后，对症下药，逐项进行彻底解决。首先把员 1407 人减为 107 人。其次，他找出每月浪费原料最大的几个部门加以改进，不到一年功夫，任何一项用料的浪费率，都控制在 3% 以下，终于使这些工厂起死回生，不但不亏本，还成为他的集团最赚钱的公司之一。王永庆的成功，使他的经营管理方法大受青睐。美国著名的管理学会与高等学府，不断邀请他到美国讲述“台塑经验”，探讨“台塑管理”与“王永庆管理”的学问。

## 信息引路产品敲门

据有关专家分析，台湾之所以能做到“小产品、大市场”，产品能一个一个打入美国市场，其诀窍是“信息引路，产品敲门”。所谓“信息引路”是各种产品首先要千方百计挤进组织的活动，并固定专人参加这些行业信息组织的活动，从而及时获得该类产品在美国市场及其它海外市场上较全面的行销情况等市场信息和技术，经济信息，做到心中有数。然后派出得力的推销员带着产品和印刷精美的说明书，向主要客户登门推销。

其中，最关键的是推销商要租有存放本厂一定批量产品的库房，使用客户签约后能立即提货，对品种、质量不满意时，可方便的得到仓库调换。只有在这种处女市场上，经过艰巨的产品质量、价格后，就有了国际、国内的行销渠道，一个批量接一个个批量的合同订单也会源源而来。据说，台湾在美国拥有类似的小仓库和推销点不下一万座，再加上数万名精通外语和商贸业务的推销大军，使台湾商品不断打入美国市场，并通过美国转口到其它市场。

## 第八篇 台湾富豪生意经 诚与信

台湾声宝董事长陈茂榜，他的创业成功，凭的不是充足的金钱，而是靠两个字——诚与信。

在50多年前，也即是他24岁时，他以100元开了家电器行。由于资金不足，他只好以50元为一单位，分别分给两家电器中盘商做保证金，然后向他们提货来卖。

这两家中盘商，都很信任陈茂榜，所以50元的保证金，只不过是一种形式；其实陈茂榜向他们所提的货高达500元，也即是保证金的十倍。

中盘商为什么对他如此信任呢？一言以蔽之，陈茂榜的作风，令他们异常信任。

陈茂榜做生意，一切来往本本分分，老老实实，把该付的钱弄得一清二楚，绝不拆烂污。

经过一段时间的交往，陈茂榜生意越做越大，无论他提取多少货，中盘商都毫不考虑的答应了。

陈茂榜的生意越做越大，于今已拥有15000人，年营业额88亿元，他所靠的，就是上面所说的“诚信”。

他和中盘商的关系，一直很合洽，货来货往，既“诚”且“信”。

他说：“这件事给我很大的启示，使我深深了解到，在商场上，信用实在太重要了。”

他还有一道经营哲学：

“真正的学问不一定来自书本，任何生活中的点滴，只要能够带来下面的启发，或负面的反省，都是‘货真价实，的智慧。’”

他还亲自上电视为声宝产品做广告，他说：

“我不是为自己的产品宣传，而是为它做保险。”

就凭着这些信念，使陈茂榜成为超级富豪。

## 大预见

1988年，美国《富比斯杂志》报道，台湾的蔡万霖，以56亿美元的“身价”，成为世界富豪排行榜第8名。

蔡万霖是何许人也？

到过台湾旅行的读者会知道，台湾的“国泰人寿”的招牌，在很多地方都可见到。

蔡万霖就是“国泰人寿”的大老板。消息传出后，台湾的企管杂志，对蔡万霖的报道莫不挖空心思，详加报道。《商业商刊》说他是“躲在暗处赚钱的人”。《远见杂志》说他是“滨造钱潮浪势的企业主”。究竟，蔡万霖是怎样发达的？

有两样发财门径是蔡万霖的拿手好戏。第一样，地产。

迄今为止，“国泰人寿”大厦遍布整个台湾，总共有百余栋。

蔡万霖之所以买下这么多土地和楼宇，皆因他眼光独到，认为地产一定赚钱。

于今，蔡万霖每年在地产的收益上，租金已十余亿新台币，而土地的增



值，更令人咋舌。

在股票市场上，蔡万霖也是眼光独到。

在 1985 年“十信事件”时，“国泰人寿”的股票价位仅 85 元；到 1988 年，也是三年之后，价位已高达 1500 元，涨幅 17 倍。17 倍，换言之，蔡万霖凭着地产与股票的增值，使他跃登世界第 8 富豪。

总括而言，蔡万霖之所以发起来，凭的是预见。

大凡一位富豪，都有“预见”的本领；“预见”，是要靠胆量的。智慧先生目睹不少企业经营者，虽有“预见”，但无胆放手去干，以致白白失了不少发财机会。

明末清初兵法大家揭暄云：“奇异之智，预而已”。蔡万霖靠的就是“预”的功夫。

## 善用勾术

企业之间没有永远的敌人，也没有永远的朋友，企业间的关系常常处于“是敌人也是同志”状况。在市场上彼此竞争时，企业之间的立场是敌对的，谁有较高的市场占有率，则谁的业绩就可能提升，但如面临同行一致的利益时，相关企业则又要联盟一致对外。

1989年台北国际金属加工展览，“化敌为友”的邀请美国工具机制造协会（MMTBA）前来参展。MMTBA与台湾区机器公会多年来处“敌对”的地位，在中美工具机VRA谈判中，更是针锋相对，因台湾工具机的输美已给MMTBA造成威胁，若干年来都是输出远超过输入。为表过对缩短贸易顺差的诚意，台北国际金属加工展览还给美方免费摊位。同业之间，竞争无可避免，但若能在某方面进行合作，未尝不是对彼此有助益。“胜天下者用天下”，贸易若能善用“勾”术，相信会有助于稳定国际市场的管道，因为合作的外商，为了本身利益，也会主动维护合作产品的销路。

## 节俭性格

台湾富豪王永庆，是个节俭的大企业家。

王永庆除了每天跑步外，还做毛巾操。他所用的毛巾，一用就 30 年。

30 年的毛巾，每天都使用，它将会变成怎样，读者可凭想象而知道。

有人对这种节俭作风，不以为然。认为太迂腐，太刻薄自己。何况，以王永庆的身家，一条毛巾。又算得了甚么呢？

殊不知，这正是王永庆的经营哲学——

“将节俭的观念，善用于企业经营上，就能不断降低各种成本，提高经营效率。”

我们环顾世界上一些超级巨富，他们都有这样的“节俭性格”。

凭这种性格，他们才富起来。

## 积健为雄

台湾大富翁王永庆虽然“骨瘦如柴”，但身体十分健康。健康的体魄是事业成功之本；没有坚强的后盾，怎能日理万机。

我们翻开名人的成功史，几乎可以发觉，他们都有一个健身的方案，长年累月的坚持下去，积健为雄。

王永庆从四十九岁开始晨跑。每天清晨四点起床，无论冷天热天，或是刮风下雨，从没间断。即使身在国外，甚至生病，也不例外。

他说：“跑步很苦也很枯燥，但是为了身体健康，就必须持之以恒，久而久之，就会感觉像是日常的工作之一，而不觉得辛苦了。”

## 大象哲学

台湾的“饲料大王”洪炳煌，有一套经营哲学——大象哲学。

洪先生为什么会爱上大象呢？

他收集了 200 多件各式各样的大象模型，并以大象为师，认为大象的稳健踏实，用来经营企业最恰当不过。

洪炳煌的父亲于 30 年代开始，便从事沙拉油、饲料与麦片生意，成绩颇佳。后来洪炳煌“不务正业”，另外经营了一门与饲料无关的生意——百货业。

当时，洪炳煌认为经营百货轻而易举，不外是进货与销货而已，其实不然，个中学问，洪先生看走眼了，于是在两年后，公司关门大吉，亏了不少钱。

事后，他曾作检讨，慨叹的说：

“我壮士断臂，从中得了个教训：我们不懂的行业，不要以为很简单；把饲料做好，已经很不简单了。”

他从百货业的失败中，领悟了这套大象哲学来。

洪炳煌的“大象哲学”中：“稳健踏实，专业经营”。

他从这套哲学中，坚守“整体产品线纵向发展”的原则，从油脂到饲料到麦片，再由饲料的实验到水产与畜牧。而离开这条产品线之外的其他行业，他绝不再投入。

他说：“专业的经营，才能有好的产品，才能赢得客户的信心。就像大象一样，每跨出一步，总是那么稳健踏实。企业经营应该如此。”

洪先生之语，与松下幸之助这番颇相似：“经营者必须了解，他好像在高空走纲索，随时有摔倒的可能；所以他应该确实地评估自己的能力，即使有载得动 50 公斤重的实力，也只载 40 公斤就好了。”

## 循序渐进

台湾的宏基电脑，以一个十几人的小公司，十几年后竟成为世界十大电脑公司之一，它的成长过程，值得经营企业者学习。宏基的成长过程，可分为三期：一，播种期——只求生存。由于缺人、缺财与缺经验，先代人做研究发展，这时候的经营哲学是“跑短跑”。

二，萌芽期——从学习机做起，逐步发展出 32 位之电脑，行销方面从东南亚、欧洲等小国家开始，逐渐有了世界的行销网，那里有机会，就往那儿跑，企业的经营哲学，则注意长线经营，而树立起“马拉松”精神。

三，成长期——从 1986 年开始，以建立跨国企业为目标，英文名字改为 ACER，企业重视员工策略规划能力的训练，行销方面，打的是“组织战”，企业经营哲学修正为“接力马拉松”，为企业的永恒经营奠定基础。

经营一间公司，必须有周详的计划，定下进取的步骤，循序渐进，始有所终。

## 广结善缘

俗云：“小才不知有缘，不懂用缘；中才知有缘，但不善用缘；只有大才，知缘而且善用缘。”

这句话，用来形容台湾大富豪吴火狮实不为过。

吴火狮乃台湾新光集团创办人。

吴火狮白手起家，自幼刻苦耐劳，历经 50 年的勤勉自励，终于有成。

吴火狮有两个“经营哲学”，颇值得我们玩味。

第一个“不断突破”，他有句名言“维持现状，即是落伍”，所以他创意迭出，绝不停留在一点之上。

第二个就是：“广结善缘”。

“不断突破”与“广结善缘”是相辅相成的。

吴火狮说：“人脚会带来肥水”，这句话足以证明他“惜缘”。

他纵横商场，平常待人圆满周到，极少树敌。后来虽贵为大富豪，仍无骄贵之气，与三教九流亦能打交道，并且融洽相处，所以人缘很好。人缘好，遇有机会，别人自然鼎力相助。

吴火狮对员工十分亲切与关怀。

他很喜欢与部属接近，工作之余，握手寒暄，闲话家常。每年分发奖金花红，都由他亲手分送。他记忆特强，能记每一部属姓名。

有位老职员，曾因病赴开刀。在手术那天，他每隔数小时妈摇越洋电话问候。公司的人，莫不感受这位长情老板的温暖与关怀。

吴火狮以“缘”，对待伙计。认为彼此能一同在工作在奋斗，就是“缘”。既然有缘，就应借缘。老板、工人之间，形成一个事业大核心，同声同步，企业怎能不成功呢！

## 四字真言

战场上有所谓“四字真言”。这四字是“通”、“谍”、“侦”、“乡”。  
商场上也有所谓“四字真言”，即上述所云四字。

论者指出，商场“四字真言”的解释为：

- 一、通：知悉市场的动态与未来发展的趋势。
- 二、谍：知悉竞争对手的虚实。
- 三、侦：要从事市场调查工作，了解消费者要求。
- 四、乡：要运用当地人员经销。

对企业和商品而言，这“四字真言”缺一不可。

笔者有一友，经营书报发行工作，“通”、“侦”俱已做足，唯独“乡”始终搞不通，未能搞掂经销，书刊滞到货仓。

希望各位从事每一项行业之前，此“四字真言”上斟酌、斟酌。



## 身心调剂

台湾有所谓“北王南许”之说。

所谓“北王”，即王永庆；“南许”，许文龙是也。王永庆早已为人所熟悉，许文龙名气则稍逊。

许文龙的“奇美实业”，是台湾一百大企业之一，经营石化产品。

将许与王并称，那是赞扬了许文龙。实则上，两人太相似了，都是经营石化产品，而且，王开设长庚医院，许则在台南接手经营逢甲医院。

不过，他们的经营哲学，却大大不同。

王永庆每天忙碌工作，严格督导所属 4 万员工。

许文龙呢，则信奉“经常上紧的发条，容易产生弹性疲乏。”

换言之，许文龙喜欢“闲”。

他喜欢的活动是钓鱼、音乐、绘画等，平均一个星期只上班 20 小时，其余的时间则是“钓鱼”去了。

他如此“闲”，会否疏忽企业的经营呢？

答案是：不会的。

许文龙虽然在钓鱼，却没闲下来，一颗心仍牵挂在企业上。

他说：“我偶而逛一下公司，员工不就摸不成鱼了！”

懂得“闲”。由“闲”之中得到身心的调剂，再由“闲”中获至经营之道，这就是许文龙的哲学。

企业的经营策划，固然要积极进取，在市场上“攻城掠地”，但在不重要之处“闲”一下，或可从“闲”中得到另种发展的契机。

台湾有些杰出的企业经营者，虽本身工作忙碌，但是，他却经常安排时间读书、听演讲、让自己“闲”下来充电一番，为的是找寻更佳的经营“灵感”。

对员工而言亦是，如果将员工用尽力干，所得的效果必不如理想。给他们适当的“闲”，创意再生，工作必更落力。

这个道理，经营企业者不可不知。

## 真才实学

台湾声宝董事长陈茂榜在台湾企业界声名显赫。他“显赫”的除家财外，还有他的奋斗历程。

陈茂榜演讲，听众每为他丰富的知识与博闻强记所折服。

他记数字的本事列高人一等，举凡中国与世界各国和面积、人口、国民所得、贸易额等，甚至脑细胞的数目，他都如数家珍。

这种本事连许多博士都自叹不如。

他的学问是否来自学府。

非也，陈茂榜的学历，其实只是小学毕业。和世界许多伟人一样，陈茂榜都是凭自修而成学问丰富的成功人士。

陈茂榜 15 岁时，由于家贫，被迫到文明堂（当时台湾第二大书店）当店员。他每天由早到晚工作 12 小时，上学几乎是不可能的事，可是书店工作，却给他有了个学习机会。

陈茂榜每天晚上九点打烊后，他便躲在书店看书，把书当成了嗜好与享受，他如痴如醉的吸取书本的营养，并规定每天最少看二个小时的书。

他在“文明堂”工作了 8 年，也足足读了 8 年书。

日后，陈茂榜回忆当年的苦读日子，曾自豪说：“我进入文明堂时，只有小学程度；8 年后离开时，我的知识水准已不亚于大学生了。”

他还说：“学历是没有什么用的，有用的是真才实学。”在要求学历的现代社会，陈茂榜的成功范例，对失学的处轻一代，无疑起了鞭策作用。

历数世界著名的企业家，有显赫学历的寥寥无几。知识确可增加财富，但学历代表不了知识，没有学历，一样可以成为企业家、大富豪。这个道理很显浅，问题是：我们有没有如陈茂榜般的苦学？

## 不要怕问题

台湾企业家陈茂榜说：“没有一家公司是没有问题的，自称没有问题的公司，我想一定有问题。”

不错，“没有问题的公司”怎会成为“公司”？公司不断出现问题，是进步的原动力。

只不过，有很多参与会议者之所以怯于发言，是害怕“秋后清算”，怕提出的问题会得罪同事；所以唯有三缄其口，沉默是金嘛。

这种态度，公司怎么会进步？有个企业故事，值得我们三思。

话说有个企业管理顾问，一日前往酒吧喝酒，见到个企业家，躲在一角喝闷酒。

企业管理顾问好奇地趋前问，“阁下有什么疑难？让我为你解决吧。”

企业家仰首把酒灌光，冷冷瞧了企业管理顾问一眼，说：“我的问题太多了，没有人能为我解决。而且，简进解决不了。”

企业管理顾问从怀中取出一张名片，放在企业家面前笑说：“明天来找我怎样？或者我可为你解忧。”

第二天，企业家果然来到企业管理顾问的写字楼，因为，他的“问题”真的太多了。

可是，企业管理顾问并没有细询他的问题，也没有开单施医，只是驾车将他带到一个地方。

那地方，是坟场！

企业管理顾问指着一个坟墓说：“躺在这里的，全是没有问题的。不管你的问题有几多只要有问题，就有存活的希望。”

企业家大梦初觉，欣然拜谢企业管理顾问。智慧先生曰：不怕没有问题，最怕没有勇气去解决它。

## 学习做良将

“养鹅的启示”，使我们深深知道“最佳管理”之难求。而“兵经”中有所谓“将”：“有儒将，有勇将，有敢将，有巧将，有艺将。”

这五种将的特性为：

- 一、儒将：有智慧、有谋略、饱读诗书。
- 二、勇将：勇敢善战，遇敌不退。
- 三、敢将：胆识过人，敢于投险境与敌作战。
- 四、巧将：使用巧妙，谋略制敌。
- 五、艺将：多才多艺，善于运用战争的艺术。

具有五种将领之才的“良将”，历史上鲜矣，而在企业经营上，能够完全拥有儒、勇、敢、巧、艺特质的，必是杰出的企业家。这五种特质或可说成是知识、勇气、决断、谋略及经商艺术。

我们要将企业搞得成功，搞得兴旺，必须谨记这锦囊：学习做良将，决不做庸才。

## 不相信命运

台湾大企业家王永庆，今年已 74 岁，熟知王永庆的人都知道，他是个标准的工作狂；个性率直、念旧、喜怒哀乐形于色，是个孤单而又实惠的大企业家。

王永庆说：“我一生没有请人看过相，因为，从前的命运怎样，自己已经知道了，以后的命运怎样，是由自己来打算。”

王永庆正是因为遵奉“命运由自己掌握”这个宗旨，才使自己勇往直前，无往而不利。

## 不要做工作狂

“工作狂”并非是什么好东西。

台湾大学心理学教授杨国枢，在一次演讲中劝企业界的负责人，不要将自己变成了“工作狂”。

因为，一个人到了“狂”，精神体力太过疲累，还会做出什么好成绩来？

当时，美吾发公司董事长李成家先生，在听完这席话后恍然大悟，悟到自己工作是较累些，从此就要求自己适当工作，也注意休闲与运动，某些事情即使有前途，只要不适合他，他就不做。

“狂”，使到自己身心疲倦后，思考便变得“麻木不仁”，成绩难有可观。

劳逸结合，才能有好的工作效率。

杨国枢深悟“工作狂”之下要得，李成家随之而减轻工作，减轻压力，事业果更蒸蒸日上。

## 冬天卖冰淇淋

台湾大富豪王永庆有名言：“卖冰淇淋应该在冬天开业。”

这句话究竟是甚么意思呢？

因为，天下有哪个傻瓜，卖冰淇淋而不在夏天开业，却选择在冬天呢？

王永庆所持的理由是，冬天顾客少，必须节省费用，严格控制成本；有时更要全力倾销，加强服务，那才有顾客。

换言之，冬天是一个艰苦期。捱过了冬天，春天还会远吗？夏天还会远吗？王永庆此语，实是至理名言。

其实，经营企业就应如此，如果人人都认为是热门而有可为者，何须要搁下来经营？“冬天卖冰淇淋”就是一个考验。

王永庆说得好：“追求舒适与快乐的代价，就是刻苦耐劳。”

## 乒乓球的启示

台湾有一位企业家，从乒乓球中得出经营之道。

这位企业家，名叫李成家。

李成家现任台湾“中小企业协会”秘书长与“台北市百货商业公会”理事长。

乒乓球是李成家最喜欢的运动，这不仅带给他强健的体魄，还启发了他四点启示。

第一：信心。

根据李成家多年参加乒乓球赛的经验，他发现选手们的实力都伯仲之间。参加比赛，每一个人都紧张，你紧张，对方可能比你更紧张。你怕他，他就不怕你；你不怕他，他就怕你。所以“信心”非常重要。经营企业，常遭遇同业的竞争，而胜利往往归于有信心、能坚持到底的一方。

第二：气势。在打乒乓球时，先赢二三个球非常重要。因为这可造成自己旺盛的气势，常能有效地压制对方。当对手一旦被你压制住时，那就胜券在握了。李成家秉持这个原则，他在1976年创业时，推出“V05”洗发精，一炮就打响，奠定他事业成功的良好基础。

第三，历练。李成家在屏东念中学时，曾代表学校到台北市参加全省中上学校乒乓球锦标赛。凭他当时的实力应该可得冠军，但因怯场而把锦标拱手让人，最后得第三名。从此他体会到“历练”的重要，而后他从不放过磨练自己的机会。

第四：求胜。

根据李成家的观察，在乒乓比赛时，经常会听到有人赞叹，某边选手击球的姿势多美，但最后赢球往往是打球姿势不美的另一边选手。打球的目的在求胜，所以宁愿姿势丑而赢球，不要姿势美而输球。经营企业的道理亦同，不应只求表面的壮观与美丽，而忽略了稳固的基础与实力，如此才能赢得胜利。

李成家的四大体验，是他事业成功的锦囊和智慧。



## 买房子的启示

台南帮企业集团的领导人吴二连，年轻时赴日本商科大学读书，毕业后在报馆当记者。因感租房子不便，决心买一栋房屋。

他第一次存满 3000 日币，刚好买一栋房子。不料太太生病，这笔钱只好拿去当医药费。第二次，又存了 3000 日圆，这次轮到小孩生病只好又是花钱消灾。

第三次，再存了 3000 日圆，想不到一位友人急需要交保，否则要坐牢，吴三连只好把这笔钱借了给他。

经过三次“功败垂成”，吴三连悟到：大过分的精打细算和计划，到头来仍抵不过天算。因此，与其如此，何不顺其自然呢？

赚钱大计亦是一样，计划一定要有，但决不能一成不变，要随环境的变异而调整，终会有一天，理想是会实现的。

不为钱财而伤脑筋，千金散尽还复来。

## 养瘦鹅的启示

这又是台湾大富豪王永庆的故事。

话在抗战时，由于粮食不足，鹅饲料极为缺乏。一般来说，鹅养了个月之后，就有五六斤重，可是在当时，由于鹅只能吃野草，所以瘦得皮包骨，只有两斤重。

王永庆目睹一切，便买了许多饿鹅，用包心菜的粗菜叶喂它们。

瘦鹅在王永庆悉心培养下，很快便肥壮起来。很多人这才醒悟：鹅具有坚韧的生命力，不但胃口奇佳，而且消化力极强。所以只要有东西吃，便立刻肥壮起来，那些受丢弃的包心菜粗叶子，很多人便想不起可以用来喂鹅，却被王永庆想到了。

所以具有卓越的识见，冷静的头脑和分析，往往就是成功的关键。

王永庆将鹅养得肥大起来，是在证明，他是个精明的企业者，注定他能够飞黄腾达起来。

饲养瘦鹅，还为王永庆带来以下的启示：

一、任何人失意之时，要像瘦鹅一样忍饥耐饿，锻炼自己的忍耐力。只要饿不死，一旦机会到来，就会像瘦鹅一样，迅速地强壮肥大起来。

二、瘦鹅之所以瘦，问题不在鹅，而在养鹅的人饲养方法不当所致。企业经营的道理也是一样，企业经营不善，问题不在员工，而在主事者管理不当所致。

王永庆终成台湾巨富，和他早年养鹅的一段历史有关。很多人养鹅虽得其法，但却此感触和启示，想在富贵王国挣一席之地，难矣。

不过，要像瘦鹅一般的坚强和忍耐，可以做到吗？

## 行行出富翁

在台湾工商界，称得上是“行行出富翁”。许金德就是一例，做轮胎做成了大王。

1959年，许金德又看中了轮胎业。他大力投资南港轮胎公司，吸收新技术，增加新设备，生产各种汽车风外胎，开创岛内自制轮胎之河。现在，该公司成了台湾最刁的轮胎制造企业，拥有最高的市场占有率，在技术方面，亦系岛内轮胎业的领导者，将许德金称为“轮胎大王”，应该是合适的。

许金德很得意的是，他能识人。他有个秘诀：专门在经济不景气时大量招揽人才，让他们从基层一步步磨练及苦干，长期进行观察与考验，若得出结论这个人绝对是可以付予重任的，就放手使用。他表示从相信“空降部队”，若一个人不经磨练就坐“直升飞机”空降到揽有大权的高座，不但会打击士气，还会阻碍升迁管道，使企业内部失去向上力。

许金德还说：“我总以为事业要做得好，一定要有民众基础，与当地人民结缘。这也是我办事的理想。因此我的事业大多以事业所在地的地名来命名。”这是真的，南港轮胎、士林电机等等公司，都是用当地地名来命名的。据说有奇效，当地居民看到庞大著名企业以自己的地名来命名，觉得有一份荣誉感，很支持该企业。

## 孙子兵法与经商谋略

台湾家电大王陈茂榜，是系统地把孙子兵法运用在企业经营上的第一人。

他说，孙子后中能运用于企业经营方面的有“五事”、“庙算”、“奇正”、“先知”四项。

“五事”，就是第一篇“始计”所说的“道、天、地、将、法”五大原则。第一原则：“道”，在企业上，就是确定原则、方针及经营的目标、预算、产与销的配合等。

第二个原则：“天”是阴阳的盛衰、寒暑的交替、气候的变化、时间的把握。就是指天候的时机。一个公司在产销过程中，对材料的采购、生产的数量、产品的运输、仓储以及市场的售，是否适合于季节气候，这些因素应在计划时加以考虑。

第三个原则：“地”是指作战地区的地形对战术行动的影响。在企业经营上，“地”也就是市场，如果开发产品销路，打开市场，必须事先研究这个地区的经济环境、生活习惯，购买能力、顾客意向，然后确定应该生产的产品。

第四个原则：“将”，就是选择人才的条件和方法，孙子认为“将”应具备“智、信、仁、勇、严”五大条件。企业经营人员，除应具备工作上丰富的知识外，更要有相当的智慧，才能担当得起应作的责任。

第五个原则：“法”就是组织与编制。

“庙算”就是计划。

“奇正”就是情报。

陈茂榜从孙子兵法中得到启迪，并将其精华运用于企业，使声宝股份有限公司蒸蒸日上。

## 汽车皇后

台湾最富有的女性，“汽车皇后”吴舜文，她是身不由己地开始经营汽车制造公司。

她上任后立即烧了两把“旺火”：一是加速三义汽车厂第一期工程进度，投下巨资 45 亿台币，全部完工后可年产 26 万辆各型汽车。二是每年投资 2 亿台币在桃园成立了“裕隆汽车工程中心”，于 1981 年 8 月 11 日正式作业，目标是“做出中国人设计的第一部汽车”。当时社会上是不相信她能够经营汽车制造企业的，更有人讥笑“中心”是个“不可能的梦”。她不理冷嘲热讽，在办公室长廊上悬挂一幅标语：“和西洋人、东洋人相比，我们起步得晚，人力、财力也不如；要是不比他们勤奋，效率更高，那就永远无翻身之日。”又在会议室里布置两个镜框，一个贴满了世界各国名牌汽车照片，另一个横排几个粗黑字：“我们在哪里。”以此表过了不服输的精神。

就在吴舜文接棒的当年，汽车产量高达至 5.74 万辆，营业额从台币 3 亿多元跳到 160 亿元。1983 年的营业收入达 162 亿新台币，高居台湾最大民营企业的第四位，更执台湾交通工具之牛耳，在台湾汽车市场上占有率 42% 左右，每月可以生产 1.50 万辆速利轿车。1986 年，排名台湾民营大企业中的第十一位。营业收入为 159 亿台币，资产总额 144.83 亿元台币，税后纯利 11.77 亿元台币，次年，业务又上一层楼，吴舜文是成功了，台湾“汽车皇后”的桂冠，非她莫属。而成功的因素，主要是因为她有一整套正确的经营思想和管理哲学。

她经营指导思想是：为振兴中华工业，把“义”放在首位。“利”居次位。为了“义”，即使一时见不到“利”也不惜投下巨资。创办“裕隆汽车工程中心”就是一个凡例。她曾说：“投资设计中心”的宗旨，是为了工业发展，而不是为了自己的利益。既然方向正确，就不如放手去做。如果成功了，就对大众有贡献，失败了，对历史有所交待，也相当光荣。”

她的管理哲学是，熔东西的优点于一炉。既有西方人的科学求实精神，又有东方人的和谐情趣气氛。既有美国的管理原则，又采取了日本企业的以感情为核心的手法。

## 追根究底

台湾塑胶大王王永庆说：“经营管理、成本分析要追根究底，分析到最后一点。”可以说“追根究底”是他经营企业的成功法宝。

一次开会讨论南亚厂做的一种塑胶椅子，报告人把各项指标算得清清楚楚，一把椅子的资料分析、图表就有好几项。然而王永庆并不满意，他追问，椅垫里用的 PVC 泡棉每公斤 56 元钱，品质和其他的比起来怎么样？价格如何？有没有竞争条件？执行人答不出来；他又追问：“PVC 泡棉用什么做？”答：“废料，每公斤 40 元。”“那么大量做的话，废料来源有没有问题？不知道。他认为，这样一些问题都没有的话，绝对不行。我们台塑就是靠追根究底降低成本起家的。

## 钓鱼池的启示

天仁名茶在台湾省拥有 54 家连锁店，其资产超过新台币 30 亿元，为目前全省规模最大的茶商。该公司创办人李瑞河，今年 53 岁，在台湾，他是把企业管理的观念带人茶业经营的第一人。他不但给茶叶冠上“天仁”的名牌，而且创出了全省茶行连锁经营的模式。

虽然李瑞河今天已经拥有了 54 家连锁店，可是 30 年前，他 27 岁时，为了选择第一家店的地点，曾经伤透了脑筋。

当时，有建议他在台南市开业，但台南市已经有许多茶行，竞争激烈，也有人建议他到台南县的佳里镇或麻豆镇开业，理由是这一带尚无茶庄，无竞争对象，比较容易成功。他一时之间不知如何是好。

有一天，他又到佳里、麻豆一带去调查市场，黄昏时回到台南市。跑了一天他觉得很累，正好路过天仁儿童乐园，于是走入园内休息，他想到开业地点尚未决定，内心很烦。

这时，他看到了一个奇怪的现象，在儿童乐园旁边，有大小不同的两个钓鱼池，小鱼池热闹非凡，挤满了人，而大鱼池冷冷清清，只有两三个人。

经过李瑞河探出的结果，原来是小池鱼多，不断有人钓到鱼，大池鱼少，没人钓到鱼，所以大家都拼命往小池挤。

就在一瞬间，他想通了。大池就好比佳里与麻豆，虽然无竞争对手，但喝茶人口稀少，所以会“钓”不到顾客。

由于钓鱼池的启示，他不再犹豫，立刻决定在台南市开业。

## “茶王”经营秘诀

“台湾茶王”李瑞河从一个“乞丐”般的茶牛发展为指点茶叶江山的茶王，历经千辛万苦、百折不挠，有其经营的诀窍。

他的第一招是：重用子弟，团结乡亲。

李瑞河是南投县人，他的公司除了近亲外，大多数职员都是从南投乡亲中“招募”来的。2000多人中近2/3是南投县人。而且很多人是10多岁时就进入“天仁企业”工作的。这种“上阵亲兄弟，打仗父子兵”的经营方式，在创业期间确实起了很大作用。当初第一代“子弟兵”如今已成了经验丰富的“大将”了。

他的第二招是：情义结合，带人带心。

李瑞河对员工照顾得很好，员工生病时亲自为之买药，甚至帮助他们找对象。李瑞河曾投资一家食品厂，花了400万元台币，不料倒闭了，但他对这家厂的5个管理者并未责怪，而是继续重用，现在成了“天仁”五将。他津津乐道他说：“后来这5个人为天仁赚来的财富，不知有多少，花400万买6个人才，值得。”

他的第三招是：共创财富，利益均分。

1973年，“天仁”开始实施股权开放制度，让每位门市经理都以低利贷款方式取得30%股权，达到“主管即资力”的目标，结果士气大旺。各大茶店因而做到了“无年无节365天”、“一天经营24小时”，而且排除了劳资纠纷的产生因素。



## 降低成本

台湾拥有 15 家公司的台塑集团董事长王永庆：“降低成本的本事，连世界级的管理大师都望尘莫及。”他做生意只有一个信念：物美价廉。他无止无休地追求效率，巨细无遗地降低成本。这命名他在塑胶王国里所向无敌。

他到属下工业专科学校，看到三个工人在懒洋洋地铺草皮，就问学校一天给多少资？答：60 元。他问够不够生活？答不够！他说，如加一倍工资，你们能做更多的数量吗？工人说，给 120 元他们做三倍于现在的工作量。于是，王永庆当即拍板定交，结果工人完成了一倍半的工作量。

在企业人事管理上，他每天中午出席台塑各企业行政主管及幕僚人员参加的便餐会议。与会者汇报经营状况或难题。他藉此可以追踪的，考核手下贯彻公司命令的情形，和主管与幕僚的能力。会中遇到疑问，他便“追根究底”不断发问，在手下中采取了激烈的竞争压力和严格的淘汰制度。他认为：“不用功，不努力，没贡献的淘汰他，让他有机会反省，才有救。”不管旁人的能力如何，自己的亲戚才是最要紧的，这样的企业是不可能有大发展的。

## 忘掉自己

台湾工业医生赵常恕，他有一个经营企业的要诀，就是四个字“忘掉自己”。他说，任何企业。不论是出售产品还是提供服务，最终目的都是追求利润，但是，必须以谋求他人的利益为出发点。为顾客和经销者着想。产品或服务对顾客有益，很到大家的欢迎信赖，才能打开市场，方有利润可言。人类都有自私的本能；虽然是有意忘掉自己，但本身利益总是不会被遗漏，换句话说，我们尽可以放心大胆地去为他人的利益着想，到头来一定会有收益。

## 开辟新财路

陈茂榜是台湾大型企业集团——声宝关系企业的创始人，现任董事长。该集团现有员工万余人，是台湾彩色电视机最大的产销集团，市场占有率最高，又是电容器变压器及电源供器的主要生产厂商之一。1988年，集团主要机构声宝股份有限公司销售额就突破了115亿元台币。该集团雄心勃勃地拟在1997年销售额增至400亿元。

1930年，陈茂榜离家到台北市文明堂书店打工，任店员兼送货员，是个卖苦力的工作，每天要骑自行车送货到300多个地方，一次就要载上120斤重的书，每月仅得12元。这家书店同时还卖留声机、收音机，老板为了扩大业务，规定了凡能推销一台可抽佣金一元。陈茂榜想到：“我送书的顾客中，不是有很多富贵人家吗？我何不向他们推销收音机？”此念头一闪，竟为他的今后开辟了一条财源大道。

因为勤奋老实，客户都喜欢他，凡要买收音机的都找他，一个月收入20多元佣金，时逢父亲的木屐生意失败。他的佣金成了家中经济主要来源。但他并不满足，24岁时，他离开工作了8年的文明堂书店，以100多元积蓄为资本开设了东正堂电器行，生意越做越旺，很快就创下了10多万元的家业。此期他的经营诀窍是：“信用”与“眼光”并举。

当时有两家大电器公司特别信任他，只要交50元保证金就可提500元的货品，陈茂榜对此也以实际行动来报答，只要一卖出电器就赶快向批发商结清货款，绝不扯烂污，别人也就更加信任他，使他不论提多少货都没有限制。“信用”越稳固，生意越红火。

“眼光”方面他也高人一筹，当时日本侵华战争已爆发，大家都会希望知悉每日新闻，收音机变成抢手货，他看准了这一点，就毅然投身这一行。

陈茂榜的事业越来越顺利。为了进军海外市场，陈茂榜还于1976年在美国成立了公司，建立海外销售点，使声宝公司产品畅销全国乔治亚洲亚特兰大设立彩色电视机工厂。

陈茂榜创造的奇迹令美国圣若望大学甚为佩服，1976年10月14日颁授名誉商业博士学位予他，并称赞道：“在东方杰出的企业领导者，未曾受过正式教育训练，而能赤手空拳并有良好组织制度的现代化企业者，陈茂榜先生乃是最卓越的例证。”后来，南朝鲜庆南大学也颁名誉博士学位。

## 专业商务旅馆

台湾第一家专业商务旅馆 (Busniess Hotel) 于 1987 年 9 月 9 日开幕了, 该旅馆名叫优仕大饭店, 拥有三百间客房, 座落在台北新生北路二段。

此种商务旅馆有别于一般的大饭店, 它是专为商旅设想的专业商务旅馆, 不但收费较大饭店便宜, 而且有平实、舒适、安静、实用等特色。其实, 商务旅馆在日本极为普通, 它以朴实、自助、价廉等特点有别于大饭店的豪华、服务、昂贵, 所以很受出差者的欢迎。此种商务旅馆是旅日理财专家邱永汉, 于一九六四年首创的。当时, 日本企业经营的趋势走向“中央集权化”, 因此很多企业的总公司都迁移到东京, 造成了总公司与分公司之间, 许多出差的机会, 不过, 当时一般大饭店的食宿每日约需六千元日币, 而一般出差人员食宿费每日只有三千元日币。换言之, 出差的员工就要倒贴。再说, 传统大饭店的主要收入来源, 并非靠投宿, 而是靠餐厅、酒吧、礼堂出租等收入。于是, 邱永汉把行销学里产品区隔的原理运用在旅馆业的经营, 针对每日三千元日币的出差市场, 首创商务旅馆, 它的一切设施均为出差者的需要而设计, 摒除了华而不实的休闲设施, 房间尽量精简, 一切服务自助, 收费低廉。一推出之后, 即大受欢迎。

有人说: “市场是创造出来的。”这句话用在商务旅馆的创新经营上, 一点也不为过。

## 加了一个“大”字

在食品界，味全、统一、味王可称得上是台湾鼎足而立的三张王牌。这三家公司生产的食品不但种类多，品质好，而且行销网遍布台湾各地，因此它们的市场地位和占有率，很难有人能够加以摇撼。不过，最近几年来，它们在罐头食品方面，却遭到强劲的挑战。其中尤以大茂来势汹汹，令这三家元老如坐针毡，深感不安。大茂从事食品业也有数十年的历史，过去只是经营作风相当保守，所以知名度较低。但是，最近两、三年，他们经营创意不断，才被市场上视为可怕的竞争者。首先是大茂的“黑”瓜的推出。瓜的种类当然多不可数、名称也令人记不胜记，不过查过所有的植物本名、学名，都没有一种瓜称为“黑”瓜的。任何用小黄瓜经酱腌渍过的酱瓜都会呈黑色，所以基本上所有的罐装瓜应该都是黑瓜才对。不过，大家都称之为花瓜或酱瓜，没有人叫黑瓜，唯独大茂大胆地称为“黑”瓜。这一“黑”就将它与其他品牌的产品作了差异化的区别，也为它的销售打开一条通道。其次是“大”土豆麦筋的品牌很多，产品本身亦没有什么特色可言，口味的淡、咸则随个人感觉喜爱而异。至于土豆，当然有大有小，很少有人会刻意的去加以比较。然而，大茂却在它的土豆麦筋上加了一个“大”字，这个“大”字即大大地使它的产品异于其他品牌，因此也使它的售量大为提高。

## 逐量添加

台湾有一家华泰茶庄，其生意一直非常兴隆。原来，这家公司在售货服务过程中使用了一条妙计，那就是在服务员称茶叶时的动作一定要按严格的规定，即逐量添加，而不要一次添多。如果一下子添多了，只好一次次向外舀，这样一来，顾客的感觉就好像所买的茶被减少，而一点点的添足则给顾客一种逐渐增多的感觉。如果必须要减时，也是要舀起较多的茶叶，然后再逐渐增加，直到添够份量为止。此公司的负责人林秀峰这样介绍说：茶叶的出售，多半是散装的，论斤论两的卖，所以服务员按照我们自己的规定去称茶叶，顾客就有一种得到添加，足够斤两的感觉，而不致有减少他所买之物的感觉。由此可见，在售货服务中也要研究每一个动作的重要性，提高服务质量。

“攻占”了年青女性的心台湾省“三商”，早年以“邮购”，行销，一直在各大百货公司的“夹缝”中获取市场，稳当可靠，可以生存，但成效不彰。后来，他们发现青年妇女购买力强大，于是放弃邮购行销，果敢改为专门经营三十岁以下年轻妇女的喜爱产品，如衣服、礼品、文具、纪念品、厨具、家电用品等，样式上尽量精致美观，价格也比较合理，还配合周年庆或节日打折，在电视、报纸上登广告。由此，“三商”获得长足发展，在台湾各地开了40家连锁店。每逢打折期间，顾客如潮，大半为年轻妇女，带着她们的先生或男朋砦前来，选购东西，因此，也加卖年轻男士喜爱的商品，这样一来，“三商”的生意更是锦上添花了。现在台湾，“到‘三商’买东西”，已成为许多青年妇女的口头禅。“三商”看准市场，知进知退，及时更换经营方向，改进经营方式，“攻占”了年轻女性的心，使企业迅速发展起来。

## 颜色管理法

台湾健生工厂推行了一种新颖的管理方法——颜色管理法。生产管理。依完工进度状况用不同颜色表示，绿灯表示“准时交货”，蓝灯表示“迟延但完工”，黄灯表示“迟延1日”，红灯表示“迟延2日”，双红灯表示“迟延3日以上”。制作过程中的质量管理依操作过程不良率高低用颜色显示，进料质量管理依进料不良率高低用颜色显示。协作厂评价。协作厂质量、生产、设备、物料、技术、财务、模具、环境、经营管理等，绿灯表示“优”，蓝灯表示“良”，黄灯表示“可”，红灯表示“差”。在报板上分别以不同色灯表示，提醒研究开发人员加快速度，于限期之前将红灯转为黄灯、蓝灯，进而变成绿灯。费用管理。把费用开支与标准比较，用不同颜色显示其差异程度。财务分析之收益、偿还、经营能力和增长率、生产率之比率，依优劣以不同的颜色来显示。开会管理。准时入会者为绿灯，迟到5分钟为蓝灯，迟到5分钟以上为黄灯，无故未到为红灯。得蓝、黄、红灯者需课以不同的罚款。

## 五分钟先生

台湾富达证券公司经理，被公司职工称为“五分钟先生”。其缘由在于他要求凡是来报告工作的下属，一定要遵守五分钟把话。讲完的不成文的规定。他认为，身为管理人员，不管对任何复杂的问题，包括现状形势分析，问题的来龙去脉及自己的意见等，都可以在五分钟内说清楚，否则就是缺乏现代企业的效率观念。只要是牵三扯四，不着边际的发言，他都立即打断，毫不留情他说：“回去重新准备，然后再来。”当然，他自己是绝对以身作则的，他部署每项工作时，确实简洁、明快。费时虽短，效果奇佳。他批示任何一件重要业务，最多不超过十五分钟。经理的这种作风，使公司上下办事不敢拖泥带水，由于作风明快，公司内自然活力洋溢，充满高效率的节奏感。



## 一冲上天

台湾“利政企业”董事长许美丽，以5万元台币的资金办企业，奇迹般地突破10亿台币营业额，1987年当选为台湾杰出妇女。那时，她才35岁，是所有女杰中最年轻的一位。70年代中期，台湾电子游戏机的部件PC板多由日本进口，价格高昂，她们夫妇以5万元台币的微薄资金，投入PC板的制造行列。所有的制造工作，如接料、管料、装配、包装等，他们夫妇几乎都一手包办了，每天从早忙到晚，就连睡眠都感到是一种奢侈。创业之初，他们每天工作20个小时，有一阵子嗓子都哑了。晚上，还要骑着摩托车到处送货。许美丽说：“我们只有一个原则：只要我们比别人花的时间多一点；我们就可以增加一些产品，也就是可以多赚一点钱。”经过三四年的辛苦，他们在经济上已有一定的基础，1982年转而经营与游戏机结构相似的个人电脑。

她说，这次转变是另一阶段的冲刺，却没有想到能一冲上天。由内销改为外销后，业务直线上升，仅仅用了两年的时间，“利政电脑”已跃到台湾个人电脑十大外销厂商之列。1986年的营业额达到新台币8亿元。1987年，即使受到新台币升值巨大压力，他们仍以每月8000台的销售数字，冲破年营业额10亿新台币的大关。

## 人才培养

目前，台湾最具规模的工程公司是中鼎公司。它不仅成为岛内外著名的一贯化工程服务公司，最近几年营营收及获和更呈稳定成长。平均每年营收及毛利率都高达 20% 的成长率。中鼎公司成功的关键在于人才的开发和利用。中鼎公司极为重视人才的培训。从新人进入公司开始到退休，公司皆安排一连串的培训计划，且每年调整计划并评估效率，使公司员工能适应未来的发展。技术培训方面：一是由各部门对新员工施以 1—3 个月不等的专业训练；二是在职训练每年举行，内容为进级的专业训练或第二专长训练。还有在公司外部训练，分为岛内（外）短期专业训练和岛内（外）专题进修。专业训练方面：课程由资深主管与专业技术人员担任讲师，就其专业领域及实际经验授课，以达经验传承与继往开来的目的，还有管理训练、电脑训练、语文训练、秘书训练等多方面的内容。

由于该公司有丰富的工程服务经验以及相关的制造业、营建业及高科技工业等方面雄厚的人才资源。因此，它对未来充满信心，自谓将走企业集团的路子，实现营业范围的多元化。

## 人力资源

在景气不好的时候，台湾很多企业不敢裁员，最主要的原因是，担心景气好转时找不到人。最近好些企业不但没有裁员，反而增加人手，特别是增加中层干部，招收大学生或研究所毕业的人员，他们这样做，到景气好转时，这些人就可以派上用场。这种作法是合理的。因此，在不景气的时候，企业不应首先想到裁员，而应该进行人力资源重新合理分配，更好地发挥员工的作用，将产品往高附加值的方向发展。

目前，台湾许多企业在人力资源分配方面，就是企业管理人员太多。例如，某家公司营业额只有 30 亿元，它的管理人员却占全公司人数的 20%，比例相当高。一家公司，把一大堆副总经理放在总经理室，当作幕僚群用，这实在是太可惜了。中小企业的组织规模不大，副总经理的薪水一般都很高，如果不能有效地使用他们，那就太浪费了。企业如果有远见的话，目前应该尽快让员工受训，培养他具有第二专长。

这样，即使现在景气不好，也不用担心员工跳槽。为了降低人工成本，对滥发加班费要加以注意。我曾经计算过一个工厂，它的加班费超过正常薪资，甚至高出 30%—40%，这就加大了人工成本，不利于总成本的降低。企业要做到尽量减少加班，就要把产销计划配合好，一定要把前段作业做好，后面的作业才会顺利。

## 经营之剑

曾俊义即将成为拥有 108 个球洞的高尔夫球俱乐部的老板，但这还不是他的主业，因为，他同时又是台湾第一信托投资公司的董事长、合盛贸易开发公司董事长，此外，还拥有 11 家速食连锁店。学历和他的事业组合更不搭配了。曾俊义是台大政治系毕业生。曾俊义说：“我一直想做贸易，但 10 年入不了门。”因此，他毕业后曾在美援会干了 8 年英文秘书。后来，曾俊义如愿以偿，进入永太贸易行。

4 年后，他转入中华贸易开发公司，被派驻新马。再过 4 年，他自己创立合盛贸易开发公司，发展迄今；再与花旗银行合作，成立第一信托公司；近来又兼营汉堡包。“我创立合盛公司时，台湾货没有美国市场，只能卖一点茶叶到美国。但是今天，美国是台湾最大的外销市场。台湾另一家大贸易商高林公司，它的班底是合盛驻美的代表，其后才自行创立公司的。”曾俊义自诩是开拓美国市场的开路先锋。现在他的“经营之剑”挥向了游乐事业。曾俊义在高中及大学时代是乒乓球选手，后来爱上了高尔夫球，打了 25 年，得过美国、泰国、香港、南朝鲜等 4 次业余比赛的前 3 名。正如有些爱喝酒的人干脆开了酒廊一样，爱打球的曾俊义决定在台湾开 4 个高尔夫球场，其中 2 个已快完工。每个球场 27 个洞，因此，曾俊义将有 108 个洞。他称得上是台湾高尔夫球企业家。

## 创造流行

在台湾中兴百货公司总经理徐莉玲的经营思想中，“创造流行”是相当重要的原则。有一年，她以创新的意思，将公司重新打扮，把体现中华文化的图案放在每样商品的组合上，对橱窗及服饰的设计有独到的见解，严格要求，一切追求完美。

由于流行的趋势已转移到亚洲市场，中国风格需要独树一帜。经过缜密研究市场需求之后，决定运用中国文化的设计技巧来“创造流行”。

徐莉玲说，中兴百货公司形象的改变，包括服装、饰物、日用品，甚至在食物方面也要将“中国之吃”名牌化，每样商品都经过精致包装后重新出炉。中兴百货公司将设计制作部分商品，也要求厂商朝中国化方向修正。

不过，她所倡导“中国化”，并不是传统的中国文化的简单再现，也不是仿造大陆当代商品，而是依据中华文化的精髓、融合国人现代精神的再创造。这种中国创意文化，既是古代的也是现代的，既是中国的也是世界的。徐莉玲特意安排公司人员到台北“故宫博物院”。接受中国传统艺术文化的洗礼，将中国古老的文化发掘出来，并赋予新的生命。

## 后 记

南国发一枝，芳菲满中华。

社会，需要日新月异的精神食粮。

国人，需要全新视角的文化读物。

这套赚钱绝招“人”字系列丛书，在深圳市福田区委，区政府有关领导的关怀下，在海天出版社社领导和科技部主任、副编审张良杰先生、深圳市佳满盈实业有限公司董事长、总经理，深圳市新格调文化传播有限公司董事长梁荣斌先生，总经理陈应生先生，副总经理张辉先生及海天印务公司和海内外新闻界朋友的大力支持下，首批三部，终于与广大读者见面了，在此，作者表示诚挚的感谢。

十分荣幸的是，正赶上参加今年在深圳举办的第七届全国书市。

从萌动写这套丛书之初，我就开始经受“炼狱”之苦。

一次次采访，一回回彻夜长谈。

伏案笔耕时，思想时时在巡游。乃至“触电阵痛”，产生“高智力”，结果引发：

**惊人创意，源源不绝。**

值得深思的是：我们有相当一部分的厂长，经理们还根本没有认识到“企业软科学策划”的重要性，还深深地陷入在旧体制、旧机制、旧观念、旧思维的严重束缚桎梏之中。

觉醒吧！厂长、经理们。

从你的工厂或公司走出来，看看“外面的世界”：

社会在变革；

企业生存的环境在变迁；

高智力化的信息时代已经来临。

企业只有主动融入社会和经济发展的主流思潮中，自觉依靠和运用“软科学策划”制胜，才会获得新的生命力，否则，只有等待着进入“企业恐龙博物馆”。

在这套丛书的写作过程中，海内外新闻界、政界、策划界，企业界的朋友们为我提供了大量的素材资料，这些资料同样是同行和朋友们的心血和劳动。如有需要，请与作者联络，作者竭诚恭候。

作者：马金章

1996年10月18日

于深圳地王大厦写字楼

