

# 序

古往今來，追求財富，是人類的重要意願之一。但如何取得財富，又如何運用財富，這是智慧，這也是道德。

「富強康樂」是國家經濟建設的主要目標；而富足與繁榮又是我們追求的理想。近年來，我國政府勵精圖治，全民勤勉有加，在不斷開發經濟資源下，國民所得逐年增加，已使我國成為世界上有數的、極有經濟成就的國家之一。

我們的努力成果的確令人欣喜。不過，在這日新月異的新時代裏，如何繼續保持進步，使國家社會推向一個更和諧與富足的整體社會體系，則是我們永無止境的奮鬥目標。

我們相信，個人富足，社會安定繁榮，國家自然強盛。這樣由點而面，個人的富足與國家的強盛乃是一體的。因此，在我們現在享有的自由經濟體制下，人民的富足即是社會國家富強的基礎。作為一份關心社會福祉，致力國家建設與發展的報紙，新生報在這項建設工作上參與一份推

助力量，乃是義不容辭的。

每一個人都渴望成功或致富，每個人都期望成爲一個生活不匱乏，甚至富裕的人。但是，究竟有幾個人能達到這個願望呢？

怎樣才能獲致成功？如何創業？創造財富有什麼秘訣？怎樣開發自己的潛能？現在有什麼生意可做？你該走什麼路最易成功？怎樣有效的經營？我們周遭的經濟環境有什麼變化？實際的經營者能提供些什麼經驗？怎樣推銷？怎樣廣告？這些大家所關心並有興趣知道的問題，正是新生報「致富叢書」所要探討的，並爲您提供了一系列的有益解答。

「致富叢書」著重「以智致富」，以最實際的方式，給創業者和經營者明確的指標，同時提供很多經營成功的事例，每一篇都包含無數可貴的智慧與經驗，篇篇可讀，句句可爲有志者的依循，若妥爲運用，必可爲讀者帶來成功與財富。謹以此書獻給有志開拓錦繡前程的朋友們。

本叢書編輯期間，承蒙石社長永貴、徐總編輯昶、楊副總編輯濟賢等前輩諸多指導，謹致謝

意。

民國六十七年青年節

殷 商謹識於士林

# 成功經營法 目錄

|                 |            |
|-----------------|------------|
| 序.....          | 殷 商.....一  |
| 談經營管理.....      | 王永慶.....九  |
| 經營事業所必備的知識..... | 眞 言.....一五 |
| 現代優秀經理的特質.....  | 吳宗遠.....一九 |
| 備忘錄——給經理人.....  | 郭功欽.....二三 |
| 什麼人才能當經理.....   | 余肇洋.....二七 |
| 家族公司的優劣點.....   | 眞 言.....二九 |
| 智囊團的運用.....     | 吳洋海.....三三 |
| 淺介多角化效果經營.....  | 巴 文.....三七 |
| 大吞吃——企業合併.....  | 廖德潤.....四一 |

|                     |          |
|---------------------|----------|
| 經營者應走向社會大眾·····     | 何金藏··四七  |
| 如何與銀行打交道·····       | 李賢柱··五一  |
| 行銷和創新·····          | 俞正元··五五  |
| 工廠怎樣降低成本·····       | 鍾鼎彝··五九  |
| 怎樣運用外借資本·····       | 鍾鼎彝··六三  |
| 小型企業規劃外銷業務的要旨·····  | 鍾鼎彝··六七  |
| 小型工廠的起飛線——行政管理····· | 鍾鼎彝··七三  |
| 小型製造業的致命傷·····      | 盧瑞陽··七七  |
| 養成規律的習慣·····        | 吳坤祐··八三  |
| 企業應否選用廣告代理·····     | 蕭城··八七   |
| 企業選擇廣告代理的重點·····    | 蕭城··九三   |
| 一炮而紅·····           | 陳榮輝··九九  |
| 廣告文案寫法十則·····       | 黃明德··一〇三 |
| 廣告成功的六要點·····       | 陳添丁··一〇七 |

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| 世界最大的銀行董事長談選擇成功的策略····· | 何新祥···一〇九 |
| 徵才的技術和藝術·····           | 李幸模···一一三 |
| 新興的中國富翁·····            | 何金藏···一二三 |
| 港幣財團的點金術·····           | 姚喜年···一二七 |
| 邱永漢的錢·····              | 零口···一三三  |
| 二十元東山再起·····            | 趙士華···一三五 |
| 從一條乳牛擠出了千萬元·····        | 陸迪迪···一三九 |
| 着先鞭·賺金元·····            | 施權···一四五  |
| 八萬元起家·····              | 老鄉···一四九  |
| 從文學士到服裝師——由外行到內行·····   | 吳純純···一五三 |
| 巴西的十億富豪——咖啡鉅子亞特拉·····   | 丁文拯···一五七 |
| 從兩手空空到億萬富翁·····         | 正平···一六七  |
| 從貧賤到富貴·····             | 何新祥···一七三 |
| 起死回生·····               | 卜居···一七九  |

|                   |          |
|-------------------|----------|
| 看他爲什麼能成功？·····    | 蘇明偉··一八三 |
| 眼明手快賺大錢·····      | 黃森··一八七  |
| 金龜廣告車傳奇·····      | 何金藏··一九五 |
| 傑克紙筒·····         | 卜居··一九九  |
| 流行的真面目·····       | 黃明德··二〇三 |
| 協助老闆成功·····       | 何新祥··二〇七 |
| 企業怎樣由小到大·····     | 吳純純··二一一 |
| 意見溝通·····         | 吳仁豪··二一三 |
| 年假之思·····         | 吳廸··二一七  |
| 利用參觀工廠機會獲取實利····· | 李賢柱··二一九 |
| 花錢的賢內助·····       | 吳廸··二二三  |
| 知己知彼百戰百勝·····     | 吳宗遠··二二五 |
| 談經銷商的經營·····      | 李傳文··二二九 |
| 常見的商場四錯·····      | 吳宗遠··二三三 |

|                |           |
|----------------|-----------|
| 好店員的條件·····    | 簡清源···二三七 |
| 最佳面孔·····      | 秘鯤鵬···二四一 |
| 現金生意賺得穩·····   | 趙士華···二四三 |
| 不要一廂情願的假設····· | 胡耿···二四五  |
| 慎選合夥人·····     | 胡耿···二四九  |
| 酸甜苦辣學得推銷竅····· | 吳振燦···二五三 |
| 健康也是財富·····    | 吳坤祐···二五七 |





# 談經營管理

王永慶

問：

- ① 領導者的企業精神與爲人風格，是管理上的一大要素，請問應如何塑造？
- ② 鉅型企业是如何杜絕人員組織上的或是效率費用上的浪費，且進而如何改善？
- ③ 請問王董事長對於勞工保險的看法如何？

王董事長答：

① 身爲領導者，最重要的是本身需要下很大的精神，去研究改進企業的缺點；並且要把握原則，絕不退縮。領導屬下應以身作則，瞭解屬下的優點專長，讓他盡力發揮；隨時注意他人的困難，並能加以關照、協助。

② 企業家在用人方面，最難之問題是如何認識、瞭解、領導一個人，並能使其發揮長處，盡其所能。我認爲各級主管應該深入瞭解屬下，並能訂定工作程序，予以適當的授權。領導者本身

不能太忙，「忙是一種落伍的表現」。主管級必須有優秀的經驗，知道如何改善作業上的缺點，讓機器有效的利用，品質達到標準，如此才能防止人員組織上的浪費。至於效率費用上的，我認為領導者、企業家要瞭解其企業各部門的缺點，能够去不斷發掘問題，解決問題——對於這份精神，必須要用得最多、最勤，才能達到效果。現場主管必須努力改進操作程序，讓員工有不斷工作、不斷學習的獲益，藉以降低成本，防止不必要的浪費。處理事務工作的人，要能够很仔細地收集整理資料，很具體有效地分析資料，目前一般的企業，對於資料的整理分析顯得不太重視。事實上，資料的好壞足以影響所有業務的推展，一件事務不能只注重表面，而疏忽了對內部的分析與檢討，這一方面我們應有合理、加強的必要。譬如同樣的生產設備與生產量的工廠，有的需要員工三〇〇人，有的却只有一〇〇人就可以生產達到同樣品質的產品，像這樣，員工較多的工廠，就應該去發掘問題，整理分析資料，找出癥結所在，加以改善，並減少至最低費用的程度。或許可以安排獎勵及競爭等激勵方法，提高工作士氣，加強品質水準與增加產量。

目前大部份企業，仍停頓在無法授權的階段，企業家本身應瞭解每一環事務的優缺點，親切指導，教育訓練工作人員，使之成為能很恰當地接受責任的強人。這種事情實際執行相當困難，但是却必須有效且不緩不急，按部就班的進行才是。

③對於勞工保險，我們都知道中國人的努力、規矩、勤儉、忠實的精神是世界第一的，但勞工的工資却很低，政府勞工保險的意義相當深遠，但是公私立醫院的收費差距却相當大，這對於低收入的勞工，在比例上是一大負擔，希望收費差距能够拉平，並且也希望能够輔助勞工保險的制度能更爲完善，發揮效用。

問：

如何推展進行單元成本制度？

王董事長答：

資財、財務、生產、營業、人事、原料等多種成本費用，若要以每個月結賬的損益表上來看，實際上無法看得出來的。經營者應計算出每一單位的成本開支、收入多少，並建立單位成本標準，訂定其差異百分比；如果有某單位超出差異標準者，則應找出其發生的原因，加以防止。銷售、生產、呆賬、倒賬、庫存等財務費用，都會影響到成本財務管理。產品行銷爲何會產生滯銷，是否產品本身有問題，或是其他輔助單位不够加強，這些也足以對財務方面發生不良的影響。所以必須尋找建立每一單位的成本，如包裝材料、或運費方面能否改爲更好更便宜的方式。台塑公司去年僅在改良包裝材料一項上，就省下了六千多萬元的不必要開支。這就是單元成本制度的

好處。

問：

在中國社會中，年輕人創業精神很強，請問如何能使高級經營人才繼續留職發揮？

王董事長答：

這一個問題的發生雙方都負有責任，每一個人都希望能得到比以前服務的單位更好的薪資報酬與工作環境，一位已經服務多年的高級幹部願意離職，他必須是有更好的職位，更高的待遇在等着他。實際上各公司的漏洞相當多，制度也不一定相當健全，這些也足以造成高級幹部的離去；當然我們去認識一個人，除了瞭解他的長處之外，也必須很深切地瞭解他的短處，然後才能在適當的時機內防止人才的流失。我本身也時常遭遇到此類問題。總之，我一再強調，企業家或領導者，必須要研究再研究每一個細節，每一個問題，才是一位成功的領導人物。

問：

◎很多名人在事業成功之後，由於幼年困苦奮鬥，都會在自己家鄉留下很多建樹。王董事長對於您家鄉的貢獻也相當多，請問這是屬於那一種的心理？

◎對於喜歡奉承的人，您是如何對待他的？

王董事長答：

①有很多戲劇都是以年輕人如何上進，如何奮發而又如何成功的當題材，當然，我們看戲不僅要看戲中人如何考中狀元，更要看他考上狀元以後的表現，很多人在衣錦還鄉後，必然也一定會感恩圖報，努力於地方上的建設。我個人談不上有很好的建樹，但是我正在繼續努力來爲國家社會貢獻自己。

②如果一位領導者喜歡讓別人奉承的話，那他的事業必定是相當艱危的。一個人必定要能虛心地接受別人的意見和建議，決不能喜歡聽奉承的話。問題是，你要有智慧分出善惡。

（本文係台灣塑膠關係企業董事長王永慶先生，應台北市國際青年商會之邀，所作專題演講的紀錄摘要。紀錄由青商會提供，謹致謝。）



# 經營事業所必備的知識

眞言

事業經營到底是一種科學，或是一種藝術？當然，這是見仁見智的問題。不過，時至今日，我們可以明顯的看出，事業經營的科學成分大於藝術成分。所以事業經營很少有天才，大部份是要經過長期的磨鍊，或是經由正式的訓練來養成的。不可諱言的，目前的事業經營者，不管是由經驗得來，或是由正式傳授而得，必須有一些起碼的必備知識，否則就如同瞎子摸象，不能得其奧妙。

所經營行業的專業知識，這是最基本的知識。所以，如果你想從事某種事業，最好是自己熟悉的行業，也就是你自己的本行。語云：「隔行如隔山」，如果不瞭解的行業，而冒然進行，最後大部份是血本無歸。所以，你如果從事製造業，要對產品的製造、技術、市場原料等有所瞭解；從事餐廳經營，也需對各種菜色、客人招待等等各方面有所認識。

經濟的知識，也是事業經營所必備的。景氣的好壞，會影響到事業的榮枯，所以從事企業經

營的人，對此不能不瞭解。基本的經濟觀念，當然需要知道，總體經濟和個體經濟的關係，更是非知不可。企業家實際上就是經濟人，所以必須知道經濟常識，當然不必要太深入，譬如說，供給與需求會影響價格，這基本的經濟常識你必須知道，至於為什麼會如此，或是更深入的供給彈性、需求彈性的計算，那就不必過份探求；至於更高深的經濟理論，例如學理經濟，那是經濟學家探求的領域，就不必勉強涉獵了。但是要特別提到的一點，就是政府的經濟政策往往影響到企業經營，所以某種政策對企業的影響，那便不能不知，至於政策的製定，則可不必過問。如果能預測政策的製定方向，那是最爲理想的。

會計是表達企業的經營成果和財務狀況的工具，同時企業也必須透過會計來加強管理，所以事業經營者對於會計，便不能不知道了。同樣地，經營者不必去探求高深的會計理論，而只需知道基本的會計原理，能够閱讀會計報表，並且能運用會計資料到經營上就足够了。目前許多中小企業，往往忽略了會計在經營上的應用，把會計當做是一種應付稅務人員，或是股東的一種工具而已。殊不知會計是一種管理的利器，一定要能運用於興利防弊，並且利用會計資料來發掘問題，解決問題。

經濟活動脫離不了法律的約束，企業經營活動也需受到法律的規範，所以經營者也必須具備



起碼的法律常識。民法、商法及稅法，日常業務中會碰到，必須知之甚稔，就是連刑法及其他關係的法律，也要有基本的認識，這樣才不會違犯法律的規定，使得你的事業，能够獲取最大的利益。

管理的知識，是事業經營成功所必備的，所以經營者對於計劃、組織、領導、市場、人事、財務等等的知識，也必須要知道，尤其是培養領導力及規劃能力，往往被忽視，但這是經營者最重要的工作，不可等閒視之。但是管理知識的吸收，往往只是觀念的改變，所以正本清源，還是從新觀念着手。

其他如對於政治、社會、人類學等的知識，也要稍微瞭解，才能在錯綜複雜的環境中，順利地經營自己的事業。

當然，經營者不是無所不通的人，但以上所提的基本知識必須要具備。至於是從經驗中獲取，或是從書本上獲取這些知識，則無關緊要，最重要的，就是經營者就像是船長一樣，必須具備各種豐富的常識，能够慎思、明斷、果敢，才能把一個事業經營成功。