

# "CEO

## 這麼說"

### 突破變局的領導名言 (中英對照)

朱家祥 ◆ 著

傾聽山姆·沃爾頓；傾聽傑克·威爾許；

傾聽華倫·巴菲特……

傾聽全球頂尖 CEO 的醒世名言重現

藉由作者幽默機趣的筆法，讓學習管理與

投資不再單調，如同大啖麻辣鍋，

讓您領會突破變局的世紀說服力！

聯合推薦

台灣金融研訓院院長 薛琦

台灣戴爾電腦公司總經理 石國揚

王品集團董事長 戴勝益

The future is never clear;  
you pay high price for cheery  
consensus. We simply attempt  
to be fearful when others are  
greedy and to be greedy when  
others are fearful.

I don't pay attention to what the stock does.

If the business does well,

the stock eventually follows.

Leadership appears to be an art of getting

others to want to do something

you are convinced should be done.

If you want to make

good use of your time,

figure out what's important

and then give it all you've got.

People always overestimate

how complex business is.

This isn't rocket science;

we have chosen one of

the world's most simple professions.

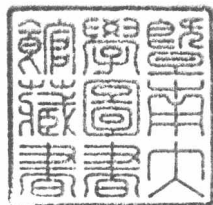
H317.4:F  
200611

港台書

經理人 02  
Manager

# CEO這麼說

朱家祥 著



臺灣商務印書館 發行

CEO這麼說：突破變局的領導名言 /  
朱家祥著 -- 初版 -- 臺北市：臺灣商務，  
2004[民93]

面：公分 --（經理人系列：2）

中英對照

ISBN 957-05-1888-X（精裝）

1. 格言 2. 成功法

494

93010351

經理人系列 2

## CEO這麼說

——突破變局的領導名言

作者 朱家祥

特約主編 徐桂生

責任編輯 曾秉常 林東翰

校對 王妙玉 曾秉常 林東翰 朱家祥

美術設計 白淑美

電腦排版 辰皓國際出版製作有限公司

發行人 王學哲

出版者 臺灣商務印書館股份有限公司

地址 臺北市10036重慶南路1段37號

電話 (02)2311-6118 · 2311-5538

傳真 (02)2371-0274 · 2370-1091

讀者服務專線 0800056196

郵政劃撥 0000165-1

E-mail cptw@ms12.hinet.net

網址 www.commercialpress.com.tw

出版事業登記證 局版北市業字第993號

初版一刷 2004年7月

定價新臺幣 300 元

ISBN 957-05-1888-X

版權所有 翻印必究

## 推薦序（一）

在過去三十多年來的教書生涯，以及後來服務公職也超過十年的期間，有一個深刻的體驗是：不論經濟情勢如何變化，也不論有多少新的經濟理論被提出，最後禁得起考驗的始終是最基礎簡易的經濟學原則。詭譎的金融市場亦然。市場運行的基本原理，並未因市場結構的轉變而崩潰，反而是因應市場不斷有新事務的出現，導致市場交易的型態、方式、數量一直在改變，但市場運作的基本原則、原理仍在那裡。

朱教授援引了許多經濟學家與華爾街經理人的箴言，其中有深刻、嚴肅、詼諧、戲謔不同的風貌。本書加入了朱教授個人的評論，用輕鬆的觀點來闡明金融市場的運行法則，言簡意賅，非常適合一般大眾閱讀。如果您是初學的投資人，推薦您把這本書讀一遍。如果您想成為終身的投資人，一年之後，再唸一遍。

台灣金融研訓院院長

薛琦

## 推薦序（二）

管理之道不全在於高深的學術理論。管理學沒有定理，同一套管理策略，在不同時空下，施行的效果也未盡相同。因此，他人的經驗有助於自己管理思想的形成。朱教授的這本執行長雋語錄，提供了數十位專業經理人在企業管理上深刻的體驗，內容生動，發人省思。作者的評論簡潔，但訊息含量高，堪稱擲地有聲。對於時間寶貴，無暇深究大部頭管理理論的經理人，這是一本短時間可讀完，卻又獲益良多的小冊子。除企業管理的部分外，金融市場專家的名言，也可以幫助我們釐清與建立正確的金融投資概念，從而建立健全的金融投資心理。

熟讀書中的名言，在公開場合談話時，可以隨時沿用作成引言，或結語。運用名言的說服力，例如「前奇異公司執行長威爾許說過……」，當然會比第一人稱的用法，例如「我認為……」，要來的強大。這正是本書值得推薦的第二個地方：熟讀本書可以提高說服力。

不論您現已是經理人，或是將來想成為經理人，這都是一本值得推薦的好書。

台灣戴爾電腦公司總經理 石國揚

## 推薦序（三）

第一次見到朱教授的文章是在《經濟日報》副刊的專欄。其文簡潔扼要，幾分鐘讀完的第一印象，就是痛快兩字。但痛快讀完之後並不是忘記，反而是常在腦中反覆咀嚼原文與評論。觀念的行銷講求效率。沒有聚焦的長篇大論是交流的大忌。因此，我對這本書的評語是：管理觀念的高效行銷。

每當朱教授的短文一刊登，專欄的內容就成了王品企業董事中常會的討論題材。最後乾脆請朱教授到中常會，直接面對面討論。書中蒐集的名言，有許多是企業執行長管理經驗的累積。道理簡易的句子常是返璞歸真的心得，而不是來自於淺薄的經驗。原則通常是很直觀的概念，複雜的是屬於專業的問題。管理講求的是形而上的原則。無為而治、分工授權或集權管理，不論何種模式，全是原則的運用。專業則是實行的細節。對有相當經驗的經理人而言，這本書具有原則再提示的作用。

王品集團董事長 戴勝益

## 作者簡介

朱家祥

1959 年出生於臺北。美國加州大學聖地牙哥分校經濟學博士，現任臺灣大學經濟系教授、寶來証券寶華經濟研究院資深顧問。愛好旅行、搖滾樂與被女兒管教。

## 特約主編簡介

徐桂生

文化大學新聞系畢業，任職《經濟日報》三十五年，副刊組主任二十年，其所規劃之「經濟副刊」，多年來引介國內外管理新知五千餘萬言，編輯經營管理書籍逾百冊，影響力深遠。

# 目 錄

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 推薦序／（一）／（二）／（三）                                 | I   |
| 作者簡介／特約主編簡介                                     | IV  |
| 1 <i>Wisdom of Startup</i><br>創業維艱              | 001 |
| 2 <i>Business Goal</i><br>企業目標                  | 005 |
| 3 <i>Competitive Strategies</i><br>競爭策略         | 010 |
| 4 <i>CEO Profile</i><br>執行長寫真                   | 024 |
| 5 <i>Leadership and Management</i><br>領導與管理     | 034 |
| 6 <i>Marketing and Sales</i><br>市場行銷            | 056 |
| 7 <i>Human Resource</i><br>人事經驗                 | 070 |
| 8 <i>Customer Relation Management</i><br>客戶關係管理 | 079 |
| 9 <i>Research and Development</i><br>創新發展       | 085 |
| 10 <i>Corporate Culture</i><br>企業文化             | 093 |
| 11 <i>E-Commerce</i><br>電子商務                    | 099 |

|    |                                  |     |
|----|----------------------------------|-----|
| 12 | <i>Accounting and MBA</i>        | 105 |
|    | 會計管理與 MBA                        |     |
| 13 | <i>Women Marketing</i>           | 112 |
|    | 女性行銷                             |     |
| 14 | <i>The Wisdom of Decision</i>    | 116 |
|    | 決策的智慧                            |     |
| 15 | <i>Stock Market The Overview</i> | 135 |
|    | 股市概觀                             |     |
| 16 | <i>Beginners Guide</i>           | 147 |
|    | 投資入門                             |     |
| 17 | <i>Investment Psychology</i>     | 157 |
|    | 投資心理                             |     |
| 18 | <i>Stock Market Analysis</i>     | 170 |
|    | 股市分析                             |     |
| 19 | <i>Stock Market Experts</i>      | 193 |
|    | 股市專家                             |     |
| 20 | <i>Mutual Funds</i>              | 202 |
|    | 共同基金                             |     |
| 21 | <i>Economic Forecasts</i>        | 213 |
|    | 經濟預測                             |     |
| 22 | <i>Investment Strategies</i>     | 224 |
|    | 投資策略                             |     |
| 23 | <i>Wall Street Sayings</i>       | 244 |
|    | 華爾街諺語                            |     |
| 24 | <i>Memo of Stock Investment</i>  | 251 |
|    | 股票投資備忘錄                          |     |

# 第一章 創業維艱

對一個新企業而言，  
最大的挑戰是你必須展翅高飛  
才看得到一條行得通的路。

Wisdom of Startup  
Wisdom of Startup

1 「企業失敗的第一個主因是企業目標不明；第二個是過度的投資；第三個是切入市場的時機不對。一個早了 20 年或晚了 50 年的好點子都是注定要失敗的，甚至在切入市場時早了 5 年或晚了 5 年都會是致命的錯誤。」

—諾斯寇·帕金森

*"First of these is confusion of purpose. Second, over-generous investment, the over capitalized of ventures which may be sound in themselves. Third results in a mistake timing. A good idea can be put forward 50 years too late. A still better idea can be advocated 20 years too soon. Even 5 years either way can be fat-al."*

— Northcote Parkinson

#### 〈評論〉

探討為什麼一個企業會失敗，就好像是在探討鐵達尼號為什麼會沉沒。是因為冰山的關係（機運太差）？船長的無能（領導的愚昧）？船身的結構不良（管理不佳）？瞭望塔的失誤（缺乏遠見）？鐵達尼號永不沉沒的自大思想（沒有憂患意識）？還是上述原因的總和？

企業會失敗當然有多種原因，可嘆的是，很多人總把因管理不善而導致的企業失敗歸諸命運。

## 2. 「對一個新企業而言，最大的挑戰是你必須展翅高飛才看得到一條行得通的路。」

— 麥克·戴爾，戴爾電腦創始人兼董事長

*"The challenge in a start-up is that you always have to spread your wings pretty far to see what will work."*

— Michael Dell, founder, chairman and CEO of Dell computer

### 〈評論〉

事實上，一個新企業總是把時間與精力用在憂慮現金流量是否充足，老是在盤算如何又快又不費力地累積更多的現金。不過成功的關鍵並不在於現金的累積，而在於知識的累積。具體地說，這方面的知識包含了：深入的市場研究、對市場長期趨勢的把握，以及如何突破產品（或服務）的優越性等等。無法累積知識的新企業只能像麻雀般在低空處短暫飛行，如果能恰巧碰到一條行得通的路，純粹只是運氣而非遠見。

王國維治學有三個境界，其實企業的發展亦然。

**第一境界：**昨夜西風凋碧樹，獨上高樓，望盡天涯路。

**第二境界：**衣帶漸寬終不悔，為伊消得人憔悴。

**第三境界：**衆裏尋他千百度，驀然回首，那人卻在燈火闌珊處。

3. 「第一點，我要的是一個至少存在 100 年以上的老點子，因為再沒有比教育消費者更昂貴的投資了。第二點，我要找一個老化的產業，老化到大部分的企業都與消費者脫了節。第三點，找一個適當的缺口切入。」

—萊姆·布勞斯基，選自《Inc.》雜誌

*"Number one, I want a concept that has been around for one hundred years or more because there is nothing more expensive than educating a market. Second I want an industry that is antiquated, a business in which most companies are out of step with customer. Third, a niche."*

— Norm Brodsky, from "Inc."

#### 〈評論〉

什麼是老點子？以《閣樓》雜誌總裁的話為例：「我們推銷的是一個絕不會過時的點子：性愛。」所以，色情網站一直是電子商務中極少數利潤驚人的網站。

英國美體小舖（Body Shop）公司的總裁安妮塔（Anita Roddick）回憶道：「我研究了整個化妝品產業的走向，然後決定反其道而行。」傳統的化妝品產業著重於臉部的美化，安妮塔的企業方向則設定在臉部之外身體其他部位的美化（所以取名為美體小舖），她改變了整個化妝品產業的面貌。

## 第二章

# 企業目標

如果你不能做到盡善盡美，  
洗手不幹也罷。  
因為如果不是盡善盡美，  
結果不是沒有利潤，  
就是沒有樂趣。

*Business Goal*  
**Business Goal**  
*Business Goal*

## 4. 「藥是為病人而生產的，並不是為了利潤。利潤是自然跟隨而來的。」

—喬治·默克，美國默克製藥廠創始人

*"Medicine is for the patient, not for the profit. The profit follows."*

— George Merck, founder of Merck

### 〈評論〉

舊時，中國的藥店門口經常有這樣一幅對聯：「唯願世間人無病，何妨架上藥生塵。」如此看來，中外企業藥家倒是一般的心腸。

一種企業家的胸懷是：不符合公眾的利益，也不應該是企業的利益。如果創業的目的只是為了賺錢，你最多也只是賺些小錢罷了。你必須要有重視公眾利益的使命感，且熱情的奉行為企業的根本，才會取得真正的成功。

雖然企業家的初衷未必是追求公眾的利益，但是我們看不到一個違反公眾利益的事業成長壯大。美國有兩個過去業績亮麗的產業，因違背公眾利益而逐漸衰退：一是菸草業，二是核電廠。這些產業靠著出口，勉強維持低度的成長。美國菸草業的龍頭——菲利浦·莫里斯公司（Philip Morris, Inc.），近年來官司纏身，敗訴不斷，原先為菸草業掩護的政客紛紛撒手。製造環境污染的企業也已走入末路，只因這些企業的利益犧牲了公眾的利益。

## 5. 「一個只對金錢感興趣的人是病態的。我想，同樣的說法也適用於以利潤為唯一目標的企業。」

— 理查德·哈因，聯美保險公司董事長

*"There is something sick about a person whose only interest is money. And the same can be said, I think, for the company whose sole goal is profit."*

— Richard Haayen, Chairman of All State Insurance

### 〈評論〉

賀軒公司（Hallmark）的創始人喬伊斯·霍爾（Joyce Hall）也如此說：「如果個人做生意若只是為了賺錢，結果很可能是一分錢也沒賺到。」

金錢是否是衡量成功的普遍標準？根據若普機構（Roper Organization）的調查，美國人以下列標準衡量成就。依序為：

- 好丈夫（妻子）、好父親（母親）
- 誠實的人
- 被朋友尊重的人
- 有益社會的人
- 有知識的人
- 有財富的人
- 有權力的人

如果台灣也進行同樣的問卷調查，不知財富與權力會排在第幾位？

6. 「如果你不能做到盡善盡美，洗手不幹也罷。因為如果不是盡善盡美，結果不是沒有利潤，就是沒有樂趣。如果不是為了利潤或樂趣，那你在商界裡混什麼？」

— 羅伯特·湯森，艾維斯租車公司總裁

*"If you don't do it excellently, don't do it all. Because if it is not excellent, it won't be profitable or fun, and if you are not in business for fun or profit, what the hell are you doing there ?"*

— Robert Townsend, President of Avis

#### 〈評論〉

什麼標準是盡善盡美呢？舉兩個生產線上的例子。1989年，曼徹斯特公司供應本田汽車美國分廠總計54萬個零件，其中只有7個是壞的。美國摩托羅拉的品管目標是，每製造10億個零件中，缺陷產品的件數不得多於60個。畢恩公司（L. L. Bean）在行政業務上真正的做到了盡善盡美，在1992年春季總計50萬個客戶訂單中，從建檔到最後將產品送交客戶的流程裡，沒有出現一個錯誤。

如果在一個假冒偽劣充斥市場的環境中，根本沒有追求盡善盡美的概念。要知道：成品就是誠品，次品等於廢品。張瑞敏初掌海爾，當著全體員工面前，搗毀標示著「二級品」的海爾電冰箱時，心裏也是這麼想的吧！