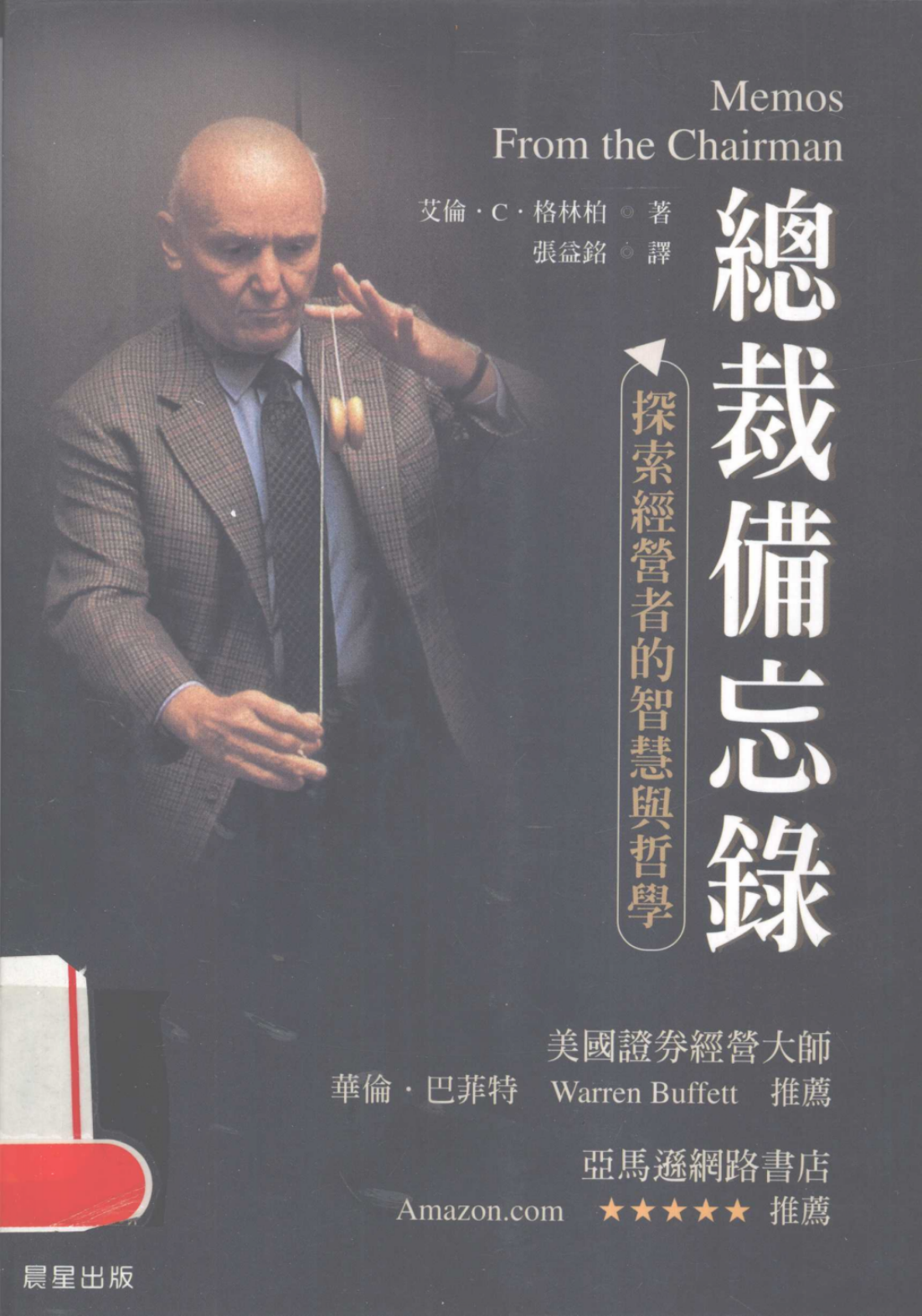


A black and white photograph of Warren Buffett, an older man with a balding head, wearing a patterned suit jacket, a light blue shirt, and a dark tie. He is looking down at a string of three yellow balls he is juggling with his right hand. The background is dark and out of focus.

Memos
From the Chairman

艾倫·C·格林柏◎著

張益銘◎譯

總裁備忘錄

探索經營者的智慧與哲學

美國證券經營大師
華倫·巴菲特 Warren Buffett 推薦

亞馬遜網路書店
Amazon.com ★★★★★ 推薦

Memos From the Chairman

艾倫·C·格林柏

Alan C. Greenberg

出身卑微，聰明而固執。

1923年，他成立小型股票經紀公司，

現在貝爾·史坦恩（Bear Stearns）公司

已經成為美國華爾街舉足輕重的證券經紀公司，

它向來以幽默、尖刻、機智、曲折、堅決的備忘錄聞名於金融界。

1978至1988的十年間，艾倫·C·格林柏不斷透過備忘錄和員工溝通，

以幽默的口吻和詼諧的語調，

成功傳達他獨特的經營哲學與智慧。

Memos

晨星出版

定價 200 元

ISBN 957-455-048-6

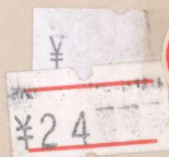
00200



9 789574 550487



晨星事業群
Morning Star Group



總裁備忘錄／艾倫·C·格林柏(Alan. C. Greenberg)著
；張益銘譯——初版。——臺中市：晨星發行；2001
〔民90〕

面；公分。——(勁草叢書；164)

譯自：Memos from the chairman

ISBN 957-455-048-6 (平裝)

1. 企業管理—通俗作品

494

90012859

勁
草
叢
書

164

總裁備忘錄

作著
文字編輯
美術編輯

艾倫·C·格林柏

王乙徹

林姿秀

發行人
發行所

陳銘民

晨星出版有限公司

台中市407工業區30路1號

TEL:(04)23595820 FAX:(04)23597123

E-mail:morning@tcts.seed.net.tw

http://www.morning-star.com.tw

郵政劃撥：22326758

行政院新聞局局版台業字第2500號

法律顧問

甘龍強律師

製作

知文企業(股)公司 TEL:(04)23581803

初版

西元2001年10月30日

總經銷

知己有限公司

〈台北公司〉台北市106羅斯福路二段79號4F之9

TEL:(02)23672044 FAX:(02)23635741

〈台中公司〉台中市407工業區30路1號

TEL:(04)23595819 FAX:(04)23595493

定價 200 元

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN 957-455-048-6

First Published in the United States under the title:

MEMOS FROM THE CHAIRMAN

Copyright © 1996 by Alan C. Greenberg

Published by arrangement with Workman

Publishing Company, New York

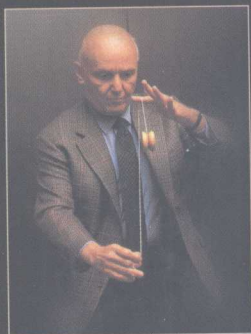
Chinese Language copyright 2001, Morning Star Publishing Inc.

Published by Morning Star

Publishing Inc.

Printed in Taiwan

版權所有·翻印必究



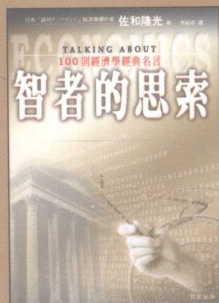
Cover Photo by John Abbot

「艾倫幾乎所有事情都做的比我好，
包括所有生命中最重要的事：打橋牌
、變魔術、訓練小狗以及買賣股票」

華倫·巴菲特 Warren Buffett

貝爾·史坦恩公司（Bear Stearns）
美國第七大證券商，創立於1923年。從
七〇年代開始，該公司總裁艾倫·C·格
林柏透過備忘錄的傳遞，和員工深入溝通
管理哲學與企業經營智慧，這些充滿機智
、尖刻、幽默與堅決的智慧語錄，因此成
為華爾街最著名的溝通範例。

www.bearstearns.com



智者的思索

100則經濟學經典名言

佐和隆光 ◎ 著 李毓昭 ◎ 譯

定價200元

從智者的思索中，
尋得人類智慧累積的成果；
細細咀嚼每一位學者的名言，
你會發現人類智識的珍貴資產，
正啟發你的思想無限延伸……



米勒的螺絲釘

湯瑪斯·史提爾 著 蘇佳欣 譯

定價230元

這是一部現代職場寓言，
作者引領你感受現代人的痛苦、
挫折與重重的壓力，
同時體驗「表現螺旋原理」。
在這個競爭激烈的社會，
本書提供了實際有用的技巧，
可以協助你突破自我表現，
邁向成功。

心靈雞湯家族

Chicken Soup
for the Soul

愛和勇氣的故事

從一本被卅三家出版社拒絕的書，變成有幾十部續集、行銷千萬冊的搶手叢書，《心靈雞湯》的出版就是活脫脫的勵志傳奇。作者傑克·坎菲爾和馬克·韓森兩人皆為全美激勵演講者，每年對數百萬人發表演講。他們合作推出的《心靈雞湯》系列，榮獲全美紐約時報第一名暢銷書的肯定，更引起全球熱烈迴響。



心靈雞湯

愛與勇氣的故事

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

楊淳茵◎譯



心靈雞湯6

激勵心靈的溫馨故事

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

李桂蜜◎譯



心靈雞湯2

溫馨感人的心靈故事

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

吳淡如／林正豪◎譯



心靈雞湯／關於女人

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

李毓昭◎譯



心靈雞湯3

豐富生活的溫馨故事

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

陳茗芬◎譯



心靈雞湯／關於工作

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

郭苑玲◎譯



心靈雞湯4

分享生命、愛、美麗的人生

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

林千凡◎譯



心靈雞湯／關於青少年

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

郭苑玲◎譯



心靈雞湯5

愛與勇氣的故事

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

鄭茵茵等◎譯



心靈雞湯／獻給媽媽

定價250元

傑克·坎菲爾等◎編著

王欽忠◎譯

- 全球銷售量超過5400萬冊
- 發行56個國家跨越40多種語言撼動你我的心
- 紐約時報排行榜蟬連6年實力派勵志暢銷書
- 全美500大企業公認最佳激勵員工暢銷書
- 全台灣各大書局排行榜TOP10暢銷書



心靈雞湯／生命之歌

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
蘇菲◎譯



心靈雞湯／寵物之愛

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
鄭惠丹◎譯



心靈雞湯／女性話題

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
張鳳儀◎譯



心靈雞湯／關於勇氣

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
高憲如◎譯



心靈雞湯／關於信仰

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
李福海◎譯



心靈雞湯之心靈食譜

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
劉佩芳◎譯



心靈雞湯／關於高爾夫

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
張益銘◎譯



心靈雞湯／童年記事

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
蔡松益◎譯



心靈雞湯／親親寵物

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
蔡松益◎譯



心靈雞湯／愛情話題

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
阮貞樺◎譯



心靈雞湯／少年話題

定價250元
傑克·坎菲爾等◎編著
郭苑玲譯◎

- 新時代 新生活
- 風格清新的經典小故事
- 各大書店暢銷書！基督教書房排行 TOP 5 暢銷書

心靈驛站系列



心靈驛站 心靈驛站系列1

智慧小故事、人生大啓示

經過精挑細選的雋永寓言故事，
每則都發人深省、富於啓迪。
幫助我們更深入體會重要的人生道理，
進而實踐在日常生活當中。

魏悌香◎著 定價230元



心靈妙語 心靈驛站系列2

智慧小故事、人生大啓示

忙碌的心也需要休息，
心靈驛站系列的《心靈妙語》，
值得我們細細品味，滋養心靈，
融入與作者的心之對話，感受生命本源，愜意當下。

魏悌香◎著 定價230元



心靈種籽 心靈驛站系列3

136則生活的智慧，改變你一生的觀念

在眾人期盼下，驛站系列之三《心靈種籽》終於推出了。
此書延續《心靈妙語》、《心靈驛站》的清新自然風格，
跟著魏悌香牧師的文字，再一次進入心靈的新境界！

魏悌香◎著 定價250元

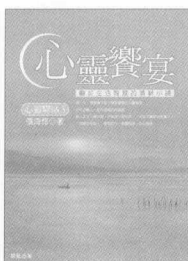


心靈活水 心靈驛站系列4

136則雋永的心靈小故事，帶來生活的喜悅，生命的啓思

心靈驛站系列，深受廣大讀者群喜愛，好評如潮，再推出《心靈活水》。本書花了許久的時間收集和整理，期盼每則雋永清新的小故事，都能帶給你心靈的洗禮，享受生命的感動與自在。

魏梯香◎著 定價250元



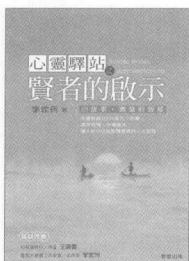
心靈饗宴 心靈驛站系列5

關於生活智慧的清新小語

平凡中可得啓發，簡單裡可見餘味

心靈驛站系列自推出以來，一直廣受好評與喜愛，引起海內外許多讀者的熱烈迴響。現在，歡迎你再次來到心靈饗宴，在簡單易懂的故事中，一起體會生活的滋味。

張海修◎著 定價250元



賢者的啟示 心靈驛站系列6

自古至今，無數聖賢用他們的思想與行為，留下了震古鑠今，字字珠璣的生活小故事，發人深思，啓人心智。本書能鼓勵人樂觀前進，打開心門，活出喜悅的人生。

李佳民◎著 定價200元



心靈哲思 心靈驛站系列7

生命需要一點哲學的態度，136則生活哲理小故事

發現生活的智慧之美

生活簡單·喜悅如常·智慧相鄰

《心靈哲思》藉由深入淺出的雋智小語，帶有幽默的哲理小故事，帶你看見寬闊世界，打開心靈視野。透過本書，享受和作者互動的心靈激盪，你將更能感受生活的微細餘韻。

魏梯香◎著 定價230元

◆讀者回函卡◆

讀者資料：

姓名：_____

性別：☐ 男 ☐ 女

生日： / /

身分證字號：_____

地址：□□□_____

聯絡電話：

(公司)

(家中)

E-mail _____

職業：☐ 學生

☐ 教師

☐ 內勤職員

☐ 家庭主婦

☐ SOHO族

☐ 企業主管

☐ 服務業

☐ 製造業

☐ 醫藥護理

☐ 軍警

☐ 資訊業

☐ 銷售業務

☐ 其他_____

購買書名：_____

您從哪裡得知本書：☐ 書店 ☐ 報紙廣告 ☐ 雜誌廣告 ☐ 親友介紹

☐ 海報 ☐ 廣播 ☐ 其他：_____

您對本書評價：（請填代號 1. 非常滿意 2. 滿意 3. 尚可 4. 再改進）

封面設計_____版面編排_____內容_____文／譯筆_____

您的閱讀嗜好：

☐ 哲學 ☐ 心理學 ☐ 宗教 ☐ 自然生態 ☐ 流行趨勢 ☐ 醫療保健

☐ 財經企管 ☐ 史地 ☐ 傳記 ☐ 文學 ☐ 散文 ☐ 原住民

☐ 小說 ☐ 親子叢書 ☐ 休閒旅遊 ☐ 其他_____

信用卡訂購單（要購書的讀者請填以下資料）

書名	數量	金額	書名	數量	金額

☐ VISA ☐ JCB ☐ 萬事達卡 ☐ 運通卡 ☐ 聯合信用卡

• 卡號：_____ • 信用卡有效期限：_____年_____月

• 訂購總金額：_____元 • 身分證字號：_____

• 持卡人簽名：_____（與信用卡簽名同）

• 訂購日期：_____年_____月_____日

填妥本單請直接郵寄回本社或傳真 (04) 23597123



廣告回函

台灣中區郵政管理局

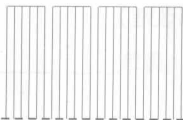
登記證第267號

免貼郵票

407

台中市工業區30路1號

晨星出版有限公司



請沿虛線摺下裝訂，謝謝！

更方便的購書方式：

- (1) 信用卡訂購 填妥「信用卡訂購單」，傳真或郵寄至本公司。
- (2) 郵政劃撥 帳戶：晨星出版有限公司 帳號：22326758
在通信欄中填明叢書編號、書名及數量即可。
- (3) 通信訂購 填妥訂購人姓名、地址及購買明細資料，連同支票或匯票寄至本社。

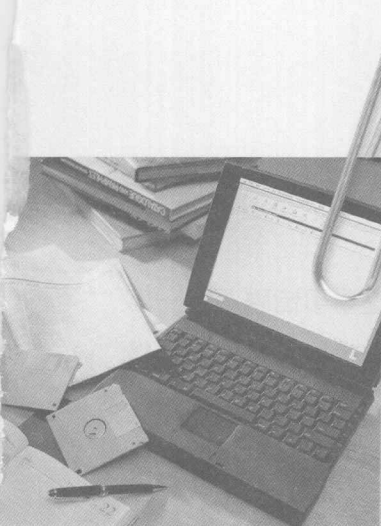
●購買2本以上9折優待，10本以上8折優待。

●訂購3本以下如需掛號請另付掛號費30元。

●服務專線：(04)23595819-231 FAX：(04)23597123

●網址：<http://www.morning-star.com.tw>

●E-mail:itmt@ms55.hinet.net



From:
MEMOS FROM THE CHAIRMAN

總裁備忘錄

艾倫·C·格林柏 著

張益銘 譯

【推薦序】

艾思·格林柏（Ace Greenberg）可說是事事皆勝過我一籌，舉凡打橋牌、耍魔術、訓練狗兒、買賣獲利這些生活中的要事無一不精。他是如此的多才多藝，以致或許會讓你以為這會引發貝爾·史坦恩公司裏的同仁沉重的自卑感，但如果你真如此認為，可就是你對他的同事認識不深。

在這本書中我們終於學習到來自於海姆欽科·馬令茲·艾海尼卡（Haimchinkel Malintz Anaynikal）的機智與智慧——且多半是兩者兼俱，（我一直對如何唸出他的姓感到困擾，直到我知道正確的方式——應該要唸成如同艾海尼卡）海姆欽科無所不察、無所不知也無所不言——不過只透過在這世上的使者艾思來傳達神諭。

海姆欽科為我族類——出身卑微、聰明而固執己見。我真希望在早期年輕無知的生命裏就已與他交會。我曾經隨意丟棄迴紋針，不過改正永遠不嫌晚，現在我恪遵他的教誨並唯命是從。

多年前，《顧客之帆在何處？》這本書透過幽默的觀點來看華爾街，並提出前所未有的一些最佳投資建議。在本書裏，艾思也同樣成功地運用這種方式提供企業管理的最佳建議。

華倫·巴菲特 Warren Buffett

CONTENTS



推薦序 *page 2*



1978-1988

- 1.交代去處 *page 10*
- 2.英雄不怕出身低 *page 11*
- 3.融會貫通 *page 12*
- 4.市場佔有率 *page 13*
- 5.面對錯折 *page 14*
- 6.控管開支 *page 15*
- 7.市場佔有率提升 *page 17*
- 8.PSD學位 *page 18*
- 9.認真工作的星期五 *page 19*
- 10.百分百的心力 *page 20*
- 11.關於呆帳 *page 22*
- 12.歸零 *page 23*
- 13.關於郵件 *page 24*
- 14.隨時待命 *page 25*
- 15.別讓我成為說謊的人 *page 26*
- 16.簡單法則 *page 27*
- 17.內部鬥爭 *page 28*
- 18.感同身受 *page 29*
- 19.虧損與雇用人才 *page 30*
- 20.基本原則 ① *page 32*
- 21.迴紋針風波 *page 33*
- 22.成為更富有的人 ① *page 35*
- 23.便條紙 *page 36*
- 24.儲備足夠的實力 *page 37*
- 25.縮減開支 *page 38*
- 26.基本原則 ② *page 39*
- 27.呆帳問題 *page 41*
- 28.聯邦快遞 *page 42*
- 29.如何更富有 *page 43*
- 30.基本原則 ③ *page 45*
- 31.成為更富有的人 ② *page 47*
- 32.積極擴編 *page 49*
- 33.搬家 *page 51*
- 34.電話禮儀 ① *page 53*
- 35.道德正義 *page 54*

CONTENTS

- 36.出色的表現 *page 55*
- 37.開支控管與總體效益 *page 56*
- 38.求才的時機 *page 59*
- 39.基本觀念 *page 60*
- 40.惡毒的謠言 *page 62*
- 41.時空遞譚 *page 64*
- 42.渡過風暴期 *page 65*
- 43.搬遷行動 *page 67*
- 44.愚蠢的錯誤 *page 69*
- 45.接棒人 *page 71*
- 8.員工獎勵 *page 86*
- 9.對外謹慎發言 *page 88*
- 10.報帳業務 *page 90*
- 11.報章雜誌的刊載 *page 91*
- 12.申購傳真機 *page 93*
- 13.為什麼不查詢電話簿 *page 94*
- 14.120%的士氣 *page 95*
- 15.是懶惰還是不識字 *page 97*
- 16.員工懣處 *page 98*
- 17.採購傳真紙 *page 99*



1988-1991

- 1.地址錯誤的郵件 *page 76*
- 2.工作越努力的人越幸運 *page 77*
- 3.窮奇的訊息 *page 78*
- 4.實地報告 *page 80*
- 5.節省電費 *page 82*
- 6.電燈開關 *page 83*
- 7.聖誕快樂 *page 85*
- 18.逆向操作 *page 101*
- 19.真情的募集拍賣會 *page 103*
- 20.重複使用信封 *page 105*
- 21.空中飛人優惠 *page 106*
- 22.立刻回電話 *page 108*
- 23.增加廣告預算 *page 109*
- 24.商業機密 *page 110*
- 25.堅守崗位 *page 112*
- 26.FW:是懶惰還是不識字 *page 113*

CONTENTS

- 27. 基本原則 ④ *page 115*
- 28. 保障客戶資料 *page 117*
- 29. 1990年年度報告 *page 119*
- 30. 低迷的景氣 *page 120*
- 31. 前瞻計畫委員會 *page 122*
- 32. 統籌議價 *page 123*
- 33. 為祖國而奮戰 *page 125*
- 34. 感謝 *page 126*
- 35. 新進員工的禮物 *page 128*
- 36. 慈善活動 *page 129*
- 37. 業績起飛 *page 130*
- 7. 匿名信 *page 144*
- 8. 不可原諒的行為 *page 149*
- 9. 電話禮儀 ① *page 150*
- 10. 穩操勝算 *page 151*
- 11. 以身作則 *page 153*
- 12. 一位真正的夢想家 *page 155*
- 13. 保持最佳狀態 *page 156*
- 14. 節約電力 *page 158*
- 15. 一起創造記錄 *page 159*
- 16. 頂尖人才的加入 *page 160*
- 17. 重新調整方向 *page 162*

1991-1995

- 1. 當心中箭落馬 *page 134*
- 2. 節約的成果 *page 136*
- 3. 魚從頭部開始腐敗發臭 *page 138*
- 4. 第一萬台傳真機 *page 140*
- 5. 機密文件的處理 *page 141*
- 6. 簡單的格言 *page 142*
- 18. 馬上回覆求職者 *page 163*
- 19. 越級報告 *page 164*
- 20. 一場演說 *page 166*
- 21. 請幫助一個家庭 *page 168*
- 22. 前途是無可限量的 *page 169*
- 23. 緊盯開支 *page 171*
- 24. FW:員工家屬的道謝函 *page 173*
- 25. 服務、點子與關懷 *page 176*