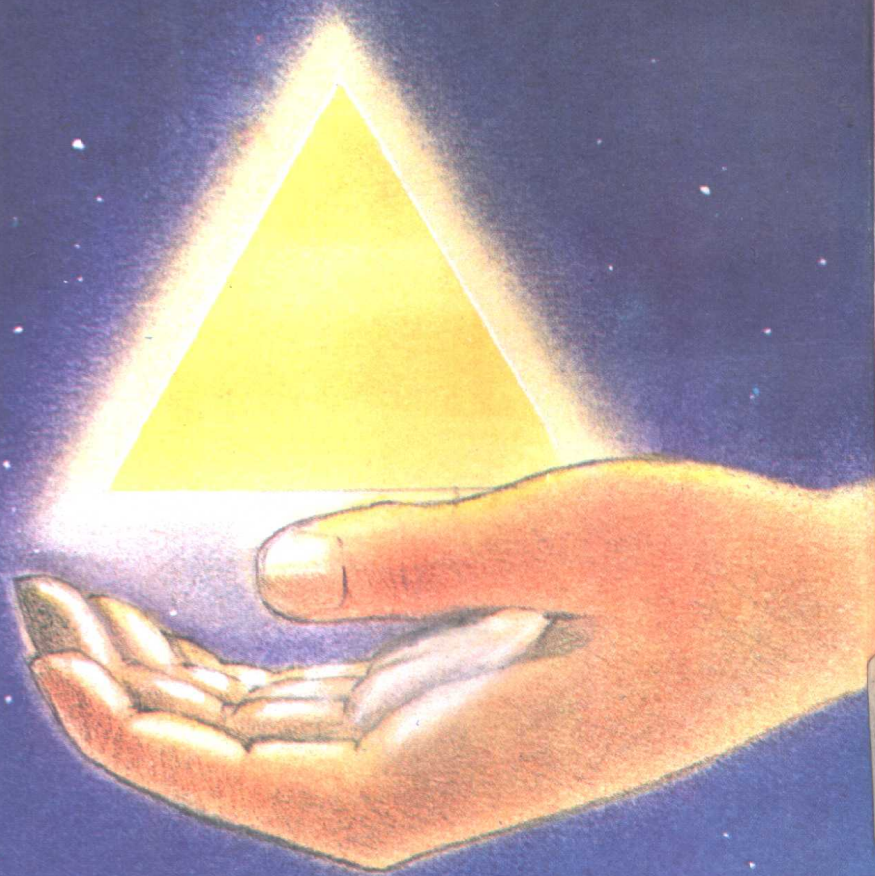


書叢報日濟經

上 戰挑的手白

著・銘 魏



經濟日報叢書

白手的挑戰

上册

魏銘·著



經濟日報叢書

白手的挑戰 上冊

著者 魏

發行人 王

出版者 經

總經理

印刷者

必

濟 日 報

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一—三

世禾印刷有限公司

定價：新臺幣一〇〇元

中華民國六十四年十二月初版
中華民國七十年五月第四次印行

印翻禁 • 權版有

姚爲民（魏銘）聯經版作品

發明家喬治西屋的故事

出色的女經理

企業家的代溝

紐約工商界八大金剛

推銷怪傑鮑洛奇

白手的挑戰上、下

快半拍的人上、中、下

企業家的第六感

杜魯克管理學新詮

如何經營自己

一、怎樣當夥計

二、怎樣當老板

三、怎樣當主管

廢墟裏的金蛋

一、學生意的樣子

二、管理的兩個軸心

三、經營的法則

目
錄

目
錄

我寫「白手的挑戰」的動機（代序）·····	一
起步的徬徨·····	六
夢想與執着·····	七三
無形的資金·····	一五三
走窄門的人·····	二三五
滴水穿石記·····	三三四

我寫「白手的挑戰」的動機（代序）

這兩年來，我一直想爲有志創業的貧苦青年，以及千千萬萬工商界的基層人員寫一本有啓發性的書，鼓舞起他們的奮發精神，進而建立起自己的事業。但苦於資料蒐集不易，以致遲遲未能動筆。

在我的腹案中，這本書至少應該包括下列三部份：

一、發掘出這些赤手空拳想在工商業中打天下的青年人的心中苦悶、煩惱和困惑。
二、針對他們心中的這些鬱結的情緒，找出一個奮鬥成功的實例，作他們努力向上的一面鏡子。

三、爲每一遭遇不同的各類型人，分別由實例中理出一些創業的法則，好讓他們在各個行業中摸索前進時有所遵循。

我寫「白手的挑戰」的動機（代序）

在此之前，我曾寫過幾本白手起家的故事，如「喬治西屋的故事」、「快半拍的人」、「紐約工商界八大金剛」等，但這些故事中的主人翁，後來都變成了世界知名的企業家，他們奮鬥事蹟，對年輕人雖然也能產生啓發性的鼓舞作用，但難免也會使人興起「高不可攀」的感覺，缺乏那種「我也辦得到」的親切味。

無可諱言，人人都想變成世界著名的企業家，是根本不可能的事，但是，如是我們能下定決心肯做的話，要在中小企業中嶄露頭角，應該不是很困難的事。所以我想在這本書中選一些成功的中小企業作為實例，使有志於從事工商業的青年人看了之後，都能打心底湧起一種「我也能辦得到」的感覺，這樣才能對他們真正發生解惑的作用。

以上是我要寫這本書的理想，但在着手蒐集資料時竟觸了礁。原因是世界各國中，雖然每一個國家都有不少經營成功的中小企業，但見之於書本的並不多，有完整故事的更是少之又少。我們常見的，都是那些名動國際的大企業的活動，人們喜歡報導、檢討的，也都是這些大公司的經營故事，對中小企業多半是不屑一提。縱然有，也多半是對整個中小企業的全盤報導，很少作個案研究。

我一度曾想在我國的中小企業中，找一些經營成功的公司作為本書實例，研究結果

，此路也行不通。

何以呢？原因很簡單，我們的中小企業能完全符合現代化經營型態的並不多。不是組織結構不够完善，就是財務結構不够健全，再不就是純家族式的經營型態，根本談不上管理與制度。以這些類型的企業作為青年創業的模式，一定不會產生很好的效果，此其一。

我們的中小企業界中，雖不乏胼手胝足經營成功的實例，但大多數經營者是屬於上一代的創業類型，即所謂「由小學徒、小生意」做起來的，本身不需要有多大學識。他們的苦幹精神固然可以讓青年人效法，但他們缺乏現代化經營觀念的作法却不值得鼓吹。因為我們今天所面臨的工業發展趨勢，以及拓展市場的技巧，跟十年、二十年前完全不同了。過去，如果你目不識丁的話，照樣可以在工商界出人頭地；可是現在就不行了，如果你沒有相當的學識作基礎，你未來就難在工商界立足。換言之，現在已進入知識與技術結合的時代，光憑有一股傻勁苦幹，而沒有能力追求新的知識，已經不行了。而在目前我國的中小企業中，新一代的創業成功實例（靠上一代支持者例外）還不太多，所以要取樣也很困難，此其二。

由於我們工商業的發展還是近十年的事，在這短短的十年中，要選取一些以現代經營觀念而白手起家的人作範例，的確不太容易。也許有些人已小有成就，但以不到十年的奮鬥經過，作為年輕一代創業榜樣，似乎嫌「嫩」了些，此其三。

有了這三項顧慮，我只好把向我們自己企業取材的意念打消。於是，在外國資料無處可找、國內資料不能用的情形下，我不得不把寫作計畫擱置下來。

直到有一天，我在北門一家舊書攤上，從一本很舊很舊的雜誌上看到一則報導，說美國電視台新開闢一個節目，名字是「成功的經營」（Operation Success），內容是報導美國工商業經營成功者的故事，它裏面預報了幾個公司的名字，都不是在國際間很有名的，有些我根本就沒聽說過。據此推斷，我下了個「大胆的結論」，這些公司可能就是屬於美國中小企業的型態。我再一看雜誌出版的日期是一九五六年三月，不禁涼了半截，這是十七、八年前的事了，這個線索如何能找到頭緒？

但自此之後，「成功的經營者」這個節目的名字却深刻的印在我的腦際，因此，當我看到以這個名字出版的一本書映入我的眼簾時，心中那股子高興勁，就不用說有多美了！這本書的內容，就是當年電視節目中所介紹的人，這些人的經營過程多在一九三〇

年到一九六五之間，照時間來看，雖然都是三、五十年前的事了，但那時美國工商業發展的情形，也許不會比我們現在的情形落後，說不定還會超過。以這些故事作為中小企業經營者的實例，當能與我們年輕人的腳步踏合。

當然，「成功的經營者」只不過是我寫這本書的重要資料之一，我還要加進一些其他資料，以符合我寫這本書的理想。所以我把整個資料重加組合，務使情節與內容的安排，能適合我們有志從事工商業的青年人的口味，讓他們能從這裏面得到一些啓示和經驗。究其實，我寫這類書的目的，不是在為外國商人立傳，所以我在寫作時，總是抱着該強調就強調、該省略就省略的原則。我們要吸取的是他們的經營技巧和成功的法則，不是背他們的家譜，也不是學習他們的享樂生活，所以這類的東西我認為愈少浪費筆墨愈好。

因此，在這本書裏，我採取了一種新的寫作方式，其中：有問題，有實例，也有分析。讀起來有故事的情節，也有理論的印證。當然這只是我自己寫這本書所抱的理想，是否真能達到此一境界，只有讓讀者來評定了。

魏 銘

起步的徬徨

假如你是個貧苦人家的孩子，自小就替人家做工，既無學歷，也無資本；但你心懷大志，不甘願做一輩子的「黑手」，請問如何才能在工商界出人頭地？

假如你只有工商職校的學歷，不甘願在各企業中做一輩子的職員或技工，很想自己做生意，當老板；而你既沒有人事背景，也無力籌措資金，請問如何才能達到你的願望？

假如你是貧苦青年中的幸運者，在半工半讀的境況中，完成了大學畢業的學歷，可是畢業後找不到適當的工作，混來混去，覺得不如做生意好；但你既沒有錢，理想又高（因為你做生意的想法，決不會跟前述的兩種人相同）。請問怎樣才能完成你的理想？

這三種心理上的疑惑和徬徨，可能代表了所有想從事工商業的貧苦青年們的心聲，

在這樣的境況中，任何人都難免會自問：

——第一步應該邁向何處？

——做那一行生意比較有發展？

——做那一行生意賺錢比較容易？

這些問題，沒有人能給你個確切的答覆。只有從別人的經驗、事蹟中，去體會、揣摩你究竟該怎麼辦？

世界名小說作家雷馬克在其「流浪記」的扉頁上，曾寫下這樣一句話：「無根而生活是需要勇氣的。」這正是所有在艱苦環境中奮鬥的人所應該牢牢記住的；想赤手空拳在工商界打天下的，更是不能例外。而在上述三種境況的青年人中，第一種人則需要更大的勇氣。因為他闖進工商界來，幾乎是一無憑恃，完全是一種「硬要把零變成有」的工作。

因此，我在這一章裏，特為以他們所處的境況，選了一個經營成功的範例，這個人是修理沙發出身的傑克·史邦德。

傑克·史邦德（Jack Spound）的誕生，似乎沒有帶來一點點好兆頭，雖然父母到了中年才有他這麼一個寶貝兒子，但爲他的來臨而增加的生活負擔，使雙親失去了應有的喜悅。他來到世界上的這一天，唯一可以一述的是，他跟華盛頓總統的生日是同一天。

一八九三年，傑克出生在麻州東部的柴爾西城，父親是個沙發修理匠，雖然他的手藝不錯，但是在—八九三年的美國，大部份人的生活還很刻苦，一般人家裏有沙發的還不多，所以修理沙發的生意也好不起來，所賺的錢，僅可勉強維持一家溫飽。

傑克就是在這種境況中長大的。他的年齡愈大，吃的也愈多，而他父親却因健康關係，賺錢愈來愈少，因此他八歲時就開始賺錢補助家庭生活了。

他早上天不亮就要爬起來出去賣報紙。他起床之後，自己悄悄的到廚房去做早餐，爲的是怕把母親吵醒了，因爲他母親的身體也一直不太好，需要多休息。由此可以看出，八歲的傑克就已經很懂事。

吃完自己做的早餐，他就急匆匆的跑到報紙分銷處，拿着報紙開始沿街叫賣。他爲了多做點生意，叫賣的聲音比其他人都大。縱然如此，他每週也只不過賺幾塊錢而已。

這種沿街叫賣報紙的生活，傑克過了六年。在這段時間裏，他白天還要到學校去讀書，只是他不大跟其他孩子交往，老師對他也不怎麼好，原因是他在上課時，老是喜歡打瞌睡。

有一天，他又在上課時睡覺，被老師發現叫了起來。

「你不覺得慚愧嗎，傑克？」老師很嚴厲地說，「如果你想跟你父親一樣當一輩子修沙發的工匠，你大可不必來學校混時間了，在家裏跟你父親學手藝不更好嗎？」

「對不起，老師，我不是故意的。」

傑克的這句話引起了課堂大笑。在課堂裏打瞌睡，當然沒有人是故意的，而是因為打不起精神聽課，才會昏昏欲睡。但傑克之所以打不起精神，是因為太累了。

但這位老師不了解這一點，認為他是心不在焉，沒有把心放在書本上，所以才會上課打瞌睡。所以在一氣之下，說出了更難聽的話。

「我知道你不是故意的，」老師冷笑着說，「因為你就是這種壞胚子，一做正經事就沒有精神了。」

這句狠毒的話，像燒紅的烙鐵似的烙在傑克幼小的心靈上，直到他創設自己的公司

當了董事長，一提起這件事，還是感慨不已。

「雖然我有今天這樣的成就，可能與那次所受的刺激有關係，但我並不感激那位老師。」他在過六十歲生日時，對他的親友子女們說，「因為身為師長者，絕不可以用歧視的眼光來對待他任何的學生。」

傑克所說的「歧視」，並不是完全指老師罵他壞孩子而言，而是指老師平時對他的輕視。據傑克說，他這位老師是荷蘭來的移民，自己總是以貴族自居，所以他希望他的學生也都是富貴人家的子弟。因此，平時他就常以冷諷熱嘲的口吻訓斥傑克，只不過所用的字眼沒有這次難聽而已。再加隨着年齡的增加，傑克的自尊心也慢慢在成長，此時他已經十四歲，當然容忍不了別人所加予的侮辱。

這次事件發生之後，傑克再沒有到學校去。他此時滿腦子都充滿了發財的念頭，只要有錢，他認為自己的地位就可以提高，甚至於連父母也不會再受人歧視。

這種想法雖然幼稚，但却反映了傑克是個有血性的孩子。當他受了刺激之後，內心所產生的不是報復意念，而是如何出人頭地的奮鬥意志，雖然這也算是一種報復的意識，但這種報復意識却是高貴的、積極的。

不過，一個才十四歲的孩子要想發財，真是談何容易！他停學之後，第一步就先沿街叫賣報紙的工作放棄了。他母親覺得很奇怪，便叫來問：「你爲什麼不賣報紙了？」

「賣報紙是小孩子的工作，我現在已經長大，怎麼好意思再賣？」

他母親那張憔悴的臉上，忍不住浮起笑容，雖然那笑容看起來有點淒涼。「你自以爲你長大了，」她慈愛地說，「其實你還是一個孩子。」

「不，我已經長大了。」傑克很認真地說，彷彿在向母親抗議。

「好，就算你長大了吧，那麼你書也不讀了，你準備做什麼？」

這一問把傑克問住了，他並不是沒有考慮到這個問題，但一直沒有找到答案。因爲一個十四歲的孩子，能做的事太少了，尤其在「想發財」，這個大前提下，他幾乎是無路可走。

「目前我還不知道要做什麼，」傑克說，「但我想我一定會找到一個賺錢更多的工作。」

「我看你還是跟你父親商量商量吧。」他母親說，「他的路子總比你多。」

傑克跟父親研究的結果，只得到一個訓誡：「既然你不願意跟我學修理沙發的手藝，我不勉強你，但有一點你要切切記住，不管多高的大廈，都是由底層一點一滴蓋起來的。所以你的眼睛儘可以向上望，但你的兩隻手一定要放在地上，別妄想它們會變成翅膀。」

這話的意思，傑克當然懂，只是體會的不太深刻而已。事實上，他也有點覺得父親的話是多餘的，照他們目前的處境，他不從基本做起又能做什麼呢？他甚至於想：世上沒有東西能變成人的翅膀，只有錢可以。

因此，他聽了父親的訓誡，心裏一點也不洩氣，他已下定決心，不管怎麼樣他都設法賺錢，使自己變成大富翁。

這一決心，無異是傑克向命運發出的第一個挑戰信號。

不久，他經父親朋友的介紹，進入了一家皮鞋工廠工作。因為他的個子長得高，他冒充成人參加工作，為的是多賺一點錢。

成人的工作，不但工作量又多又重，而且時間也長，但傑克都咬緊牙關撐了下去，沒有對任何人抱怨過，只是他的話愈來愈少，因為沉默能增加他奮鬥的勇氣。