

台湾著名财经刊物连载
台湾畅销书

“如何经营自己”三部曲之



怎样当老板

[台]魏 铭 / 著

How
to be a
boss

How to be a boss? How to be a boss?

西南财经大学出版社



台湾著名财经刊物连载
台湾畅销书

“如何经营自己”三部曲之



怎样当

老板

[台]魏 铭 / 著

F272.91
W4

HOW
to be a
BOSS

How to be a boss? How to be a boss?



西南财经大学出版社

本书中文简体字版由“联经出版事业公司授权出版”

本书版权合同已向四川省版权局申请版权登记。

登记号：图字 21—2000—071 号

责任编辑：罗月婷

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：怎样当老板

(台) 魏 铭 著

出版者：西南财经大学出版社
(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮编：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：四川机投气象印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：7.5

字 数：155 千字

版 次：2002 年 1 月第 1 版

印 次：2002 年 1 月第 1 次印刷

定 价：18.00 元

ISBN 7-81055-895-1/F·737

1. 本书封底无防伪标志不得销售。

2. 版权所有，翻印必究。

关于“如何经营自己”

这个题目乍看起来有点怪怪的，不仅念起来不顺口，而且商业气味也太浓了一点。然而，如果你能深一层地去细细体会，这却是每个青年人必修的一课；特别是有志于从事工商业的青年人，更必须从经营自己着手，将来才能有足够的能力经营自己的事业。

我们不妨再具体一点说，一个人的呱呱诞生，也就等于是一个公司的成立。父母对你的爱护、抚养，并让你去受教育，就是对“你这个公司”的投资。

在这一阶段，“你这个公司”也许会产生很多不良的情况。譬如说，父母希望你用功读书，你却染上很多的恶习。对这样的子女，父母的一切投资都等于是白费，弄不好，还要把老本贴上（父母过去创造的声名，因为出了你这个不肖子而受损）。

当然，这种情形是极少数的。我们假定你是在父母的管

理下,很正常地长大成人,一旦你能独立自主了,开始到社会上去找工作,你就把“你这个公司”的经营管理权,由父母手里接了过来。你将来是否能创立一番事业,是否能把父母对你的投资(爱心、生活费、教育费)发扬光大,就看你對自己如何经营管理了。

父母给了你一个健壮的体魄,教给你处事做人的道理;师长给了你判断思考的能力,教给你追求学识的方法和工具。但他们不能保证你一定会成功,因为这时候“你这个公司”的经营大权,已完全操纵在自己的手里。

换言之,等你长大成人有了自主权之后,父母、师长对你的投资,可能会起到一些影响作用,但是能否开辟出一片新天地,成就一番辉煌的事业,则全由你自己如何经营来决定了。

不论你是职业商校毕业,或是大专毕业,甚或你只有中学程度,一旦踏入工商界(其他行业也是一样),你就等于完全进入了一个陌生的环境。除非你有富有的家庭作背景,否则一开始,你必须靠自己去奋发进取,如果你对自己经营不善,你就难有大的发展。

再明确一点说,如果你赤手空拳到工商界去闯,你惟一的资本,也是最大的资本,就是你自己。因此,如何经营自己,已经成为一个青年人必须了解的问题。

关于谈青年人修养的书籍,市面上已经很多,而且有不少是出自名家之手,谈的都是人生的大道理。所以我是抱定两个原则来写这本书的:一是尽量少谈理论,以事实来印证青年应该走的路;一是我把写的范围缩小了,把对象限定于工商界的从业员工,或是有志于将来到工商界来创业的人。

基于对象的性质不同,我把“如何经营自己”这个题目,分

成两部分来写：第一部分是为工商界里的员工们写的，第二部分是老板们写的。但这两部分在报刊上连载后，不少读者来信探问：“为什么不谈谈怎样当主管？”他们认为，当主管比“纯员工”更难，和当老板的领导管理方式也不一样。而且，“主管群”是企业的灵魂人物，更值得详详细细地谈一谈。为此，我写了“如何经营自己”的第三部分《怎样当主管》。

至于我的取材是否得当，让人看了是否起激励作用，以及是否能为工商界增加一分祥和、进取的气氛，只好让读者来评定了。

目 录

心愿和观念·····	(1)
学士老板·····	(7)
合伙经营的难题·····	(75)
老板与员工对弈·····	(114)
家庭企业的发展·····	(175)
和谐与制衡·····	(213)

心愿和观念

近年来,由于世界经济环境的巨大变化,工商业已到了应该脱胎换骨的阶段,今后,企业在经营管理中必须有一些新的观念、新的做法,才能适应时代的需要。

我这里所谓的“新”,不是指把先进国家的经营法则、管理方式原封不动地搬过来,也不是把世界著名的企业管理专家的那些高论囫圇吞枣地吃下去,而是指根据我们自己企业环境的实际需要,研究出一套适合我们企业的经营、管理法则。

这个题目太大,不是我的学识、能力所及,我所能做的,只是就自己所见到的、听到的以及在工作中体验到的,提出一些感想,如果还有点参考价值的话,充其量也只能产生点“敲边鼓”的作用。

我认为,要改变企业的组织结构、管理形态,必须从确立经营者的观念做起。因为,不管工业如何发达、技术如何进步,企业的命运依旧掌握在老板的手里,假如他们的观念不能从根本上改变,再好的员工也有力无处使,再好的企管专家也

帮不上忙。

然而,要改变一个人的观念,那是非常困难的事。尤其是那些事业成功的老板,他们凭自己的能力和经营法则,不仅开创出自己的事业,而且在可预见的将来,也没有衰败的迹象,要他们改变观念,那更是绝对不可能的事,除非他们自己觉得有这种需要,在无形中慢慢改变自己,否则,谁也改变不了他们的观念和做法。

这并不是他们的错误,而是一切重大变革中,自然会形成的思想差距。一个学徒出身的技工,他重视的是经验,你跟他谈理论,无异于对牛弹琴;一个反对新观念的老板,你要他从事现代化的企业管理,也无异于缘木求鱼。

他们的固执和没有认清企业的发展趋向,固然是不对的,但青年人对他们却不该心存歧视,如果你早生几十年,也许你会跟他们一样的固执。他们处在那种社会环境中,受的是那种教育、思想的熏陶,自然会产生那样的观念,你处在现代的社会,受的是现代化教育,自然会产生现代的观念,这是时代进步的必然,一味责怪他们是不对的。

再退一步说,没有上一代的努力,决不可能有这一代的进步与繁荣。只有当人们的思想进化到某一种程度时,才会有一次显著的进步,但其过程是渐进的,不可能发生“跳代”现象。

今天,使我们的工商业脱胎换骨是年轻一代的责任。尽管上一代还没有把棒子交出来,尽管上一代对企业的经营还有决定性的影响力,但时间会替你解决这个问题。当你在不久的将来把棒子接过来时,你是否有能力把我们的工商业放在现代化的轮子上?你是否能使我们的企业组织结构、管理

形态进入一个崭新的历程？

这是个很严肃的问题，有志于到工商界打天下的青年人、怀有雄心壮志的年轻员工们以及工商界的小老板，都应该对自己考问一番：你对我们的工商业发展有什么远大的理想？你对改变企业形态有什么新的做法？假如你将来当了老板之后，你的作为仍不能脱离过去的窠臼，甚至于你那套自以为是的新做法，还没有上一代的“土”办法管用，那么你就会成为阻碍工商业进步的“罪人”！

往者已矣，再多说也无益，如果工商界年轻的一代，特别是那些有志于当老板或有希望当老板的人，能从现在开始，严肃地考虑这个问题，进而充实自己，磨炼自己，一点一滴地累积起自己的经营管理经验，我相信，我们的工商业发展必将出现一番新气象。

我之所以要写这本书，是希望跟年轻的朋友们探讨一些有关当老板的基本修养和做法，如果他们能从这本书里获得些许益处，则我的心愿已足。

在我开始写这本书时，有朋友笑我：“怎样当老板，有啥好写的？这还不简单，只要有钱就可以当老板。”

这虽然是句玩笑话，但也代表了社会上部分人士对这个问题的看法。这一看法，也可以说是我们古老的“轻商”观念的残留物。假如后退半个世纪或一个世纪，这种“有钱就能当老板”的看法，也许不能算太离谱。因为那时候工商界的竞争并不激烈，再加上消费者对“老字号”的信赖和他们的义务宣传，只要生意人能保住产品“祖传”的品质，就不愁没有销路，而两手空空的穷小子，想在商场上“异军突起”，创立自己的字号，那的确是非常困难的，除非“老东家”肯帮你的忙。

然而现在时代不同了,消费者不再像过去那样“忠厚、老实”,“恋旧”的感情也淡薄了。生意人费了很多时间、金钱创立的“招牌”,说不定在一夜之间,就被毛头小伙子创造的新产品打垮了。所谓“金字招牌”,在现在的工商界已不多见,因为新产品层出不穷,爱新奇的消费者也与日俱增,即使是有“祖传秘方”的产品,也不敢保证能长期有好销路。

正因为工商界的竞争愈来愈激烈,当老板不再像过去那样悠闲、舒服,所以在今日的工商界中,有钱已不是当老板的首要条件。

诚然,不管时代如何变,没有钱(资本)不能做生意,这是谁也不能否认的,但光有钱,也不一定能成为一个成功的老板。假如你抱着“大爷有钱,想过过老板瘾”的心理去做生意,当然没有人阻挡你。不过,如果你缺乏经营才能,你是否能保住血本就大成问题了。

简言之,如果你想当几天老板神气神气,这个问题的确很简单,只要有钱就可以办得到;如果你想当个创业的老板,想在工商界求发展,就不是单凭有“钱”可以办到的了,这要看你是否有做生意的头脑和本领。

一般人不是常说“商场如战场”吗?我想再用一个比喻来说明一下我上面的理论。打仗要靠兵力,做生意要靠资本,如果把生意人的钱,比做打仗的兵力,这应该是很恰当的。做生意没有钱不行,作战没有兵力也不行,但大家都知道,战争的胜负,并不完全取决于兵力的多寡,正如商场上的成败,也不完全是财力能够决定的。俗语所说的“千军易得,一将难求”正是老板难当的最佳写照。

记得几年前,我有几位朋友,退休后无事可做,闲又闲不

住,大家一想,做生意赚钱很容易,何不自己开个公司?于是大家把退休金拿出来,找了一个门面,开起装潢公司来。甲当董事长,乙当总经理,彼此把职位一分配,再雇上几个员工,公司就成立了。

殊不知,做公司的董事长、总经理,并不是把工作一分配就行了,不仅要亲自出去揽生意,而且财务、进货、雇员的管理等,处处都要自己动脑筋。看上去,董事长、总经理坐在高背椅上满神气、满舒服,实际上他们心里很不好受。接一笔小生意,他们认为没有多大意思,接一笔大生意,客户都是开几个月的支票,再加上正好遇上石油价格波动导致了建材的涨价,签约的大生意成了烫手的山芋;按约施工吧,要亏老本;不按约施工吧,已施工的部分客户不付钱。这样折腾了没有几个月,他们终于不得不宣布公司倒闭。这么一来,退休金已损失大半矣,折算起来,等于花了几十万,买了半年多的董事长、总经理干干。这件事,现在已成了朋友们的一个笑谈。

常言道:“不当家不知柴米贵。”在工商界,不当老板不知生意之难做。从外表上看,你觉得当老板很神气,等你坐上那个宝座,你就知道要坐稳是多么不容易。尤其是新开创的事业,一切真可说是千头万绪,要当老板更是难上加难,岂是一个“钱”字能解决一切的!

既然有钱不一定能当老板、做生意,那么当老板应该具备些什么样的条件呢?怎样做才能成为一个有前途的老板呢?这正是我要在这本书里讨论的问题。

不过,我要先声明一下。在这本书里,我不准备谈太多、太高深的理论,这是企管专家们的工作;在这里我也不准备谈大企业该如何经营,因为那些大老板们的实际经验比我丰富,

用不着我来多嘴。

我要说的是,一个公司在创业期间该注意什么问题,新创立公司如何求发展的问题,还有就是中小企业在转型期中所遭遇到的困难情形。

这三方面的问题就已经够复杂了,要一一地详细谈起来,也不是本书篇幅能够容纳的。我们只能就重要的部分以及常常被人忽略的观念与做法加以阐述。

学士老板

据估计,在台湾地区,每年大专院校毕业的学生,最少也有三分之一找不到自己理想的工作。而这三分之一的青年人,多半都投入工商界中谋出路,其中又有约五分之四的人替人当员工,五分之一的人可能自己当了老板。(恕我找不到详细的资料,只能做大概的估计。)

这种估算当然并不科学,因为有很多人想当老板,但碍于现实问题而当不上,有些虽当了员工,说不定几年之后又当了老板。如依常理推断,凡是到工商界求发展的大学毕业生,可能都有自己当老板的冲动,只是真正能实现这一愿望的人并不多,因为这里面牵涉的因素太多了。

其中,最主要的因素就是“钱”。固然,有钱不一定能当个有发展前途的老板,可是,没有钱,连过过老板瘾的资格也没有,更遑论求发展了。

假如你是个幸运者,一离开学校门就具备了当老板的资格——有了资金,那么,你对如何求发展,如何管理员工,是否

有了一套周详的计划？

工商界是个结构非常复杂的大熔炉，做生意的技巧也是没有成规可循的。也许你在求学时代就对生意有了一套设想，可是到了现实环境中，你会发觉你的设想跟实际情形格格不入。这时候，就是最重要的关头了。你要设法在这个大熔炉里融化，而又不失去自己原有的成分，这的确是件非常非常困难的事。

你的设想就好比一把刀，你想用它在工商界杀出一条出路，打出一片天下，可是你的这把刀，看起来非常锋利，实际上用起来时，能不能砍除一切的障碍，能不能不伤到自己，这就全看你自己的“功夫”如何了。

照正常情形来说，一开始就自己当老板，并不是很稳妥的做法，可是“宁为鸡头，不为牛后”的想法，使很多有“志气”的青年人都不愿替别人当员工。因此，只要他们能想出办法，总是想自己当老板。

路是人走出来的，想当老板的念头也没有什么不对，但你当了老板之后，千万不要高估了自己。你应该记住，你的这把“刀”还要经过实际的考验，还要在商场这块大磨石上，耐心地去磨一磨，练一练，才能用得得心应手。

脱下学士服，到工商界当了老板之后，你如何磨你那把设想的“刀”，如何练你做生意的功夫？这要视实际情形而定，不能一概而论，因为工商界百业杂陈，每一行业有每一行业的窍门，而且工商界里形形色色什么样的人都有，要根据你的对手随机应变。只有一点是你自己可以决定的，那就是使公司具有发展的潜力。要做到这一点你必须懂得资金的调度、人才的选拔以及提高你的领导能力等。

不管你一开始创立的公司是大是小,你必须明白,公司未来的成败,完全掌握在你一个人手里,没有人能够代替你,甚至于任何人都帮不上忙。

这话乍听起来,似乎有点不切实际。我们不是常听人们说吗,公司的发展需要团队精神,老板再能干,没有员工团结一致的努力,生意也发展不起来;又常听人说,一个人的智慧是有限的,如果没有得力的帮手,让老板一个人唱“独角戏”,公司也不可能有太大的发展。照这么说,“公司成败的命运决定在老板手里”这句话,岂不是与之相矛盾了?

实际上,我并不否认团队精神和得力帮手的重要性,只是我认为老板的领导与员工的努力是互为因果的。老板需要员工努力工作,这是一点都不错的。可是,员工怎样才能跟老板一条心?怎样才能为老板拼命工作?这就全看老板带人的手段了。如果老板的领导能力不够,不能使员工心悦诚服,员工会为你的公司卖老命地干吗?

因此,员工能不能为公司尽心竭力地工作,肯不肯把老板的事业当做自己的事业,全看老板的领导能力如何。换言之,老板的领导能力是“因”,员工的齐心合力工作是“果”,没有好老板,哪来的好员工?

再说老板的“得力帮手”。每一个公司要发展、壮大,都必须有一些卓越的干部来辅助老板。然而,卓越的人才是怎么来的?一是老板由员工中一步一步提拔起来的,一是老板由外面招揽进来的。不管这些人才是来自何处,都需要老板有识人之能才会到公司里来,如果老板不会用人才,这个公司还会有希望吗?如果老板没有选拔人才之能,他又怎能有得力帮手呢?

因此,员工肯不肯干,公司里有没有辅佐老板的将才,固然是决定公司成败的主要因素,但公司成败的关键却在于老板自己,如果他刚愎自用,不纳良言,既没有远大的眼光,也没有一套带人用人的方法,那么任凭谁也帮不上忙的。

所以,公司的成败命运掌握在老板手里,若公司经营失败,老板决不能诿罪于任何人。员工不合作,那是老板的领导能力有问题;公司里留不住大将之才,那是老板提拔人才的能力有问题。一旦公司垮了,老板除了怪自己之外,谁也不能怪。

由此可知,当老板是何等的不简单了!尤其是没有社会经验,刚离开学校校门的学生,要想独自创立公司做生意,更是如临深渊,如履薄冰,一不小心,就有“粉身碎骨”的危险。

我这话决不是危言耸听。一个学生初踏入工商界就独当一面,自任老板做生意,这类青年人大多都富有冒险精神,也都有自己的一套理想,他们决不会开个杂货店就满足了。

正因为他们有求发展的野心,所以做起生意来,往往有很多新的观念、新的做法,但由于缺乏经验,这些新观念、新做法,也容易带来很多的“危机”。

“冒险精神”是青年人创业不可缺少的动力。自己当老板创业,并没有什么不对,但在你创立公司之后,必须要在实际工作中吸收别人的经验,以减少风险,必须要建立起一套自己的领导原则,团结公司的力量,让员工共同为你的理想、目标而努力。

这样说当然是太笼统了,无法让你领会出具体的做法,现在让我先举一个实际的例子,来看看别人当老板时所运用的一些方法,然后再谈年轻人当老板应遵循的原则。