

經濟日報叢書

生財有道

邱永漢



經濟日報叢書

生財有道

邱永漢・著

經濟日報叢書

生財有道

著者 邱永漢
發行人 王必立

出版者 經濟日報社

總經理 新聞局登記證局版台報字〇〇二七號
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
印刷者 振文印刷有限公司

定價新臺幣六十元

中華民國六十五年十月初版
中華民國七十年四月第四次印行

印翻禁・權版有

自序

「生財有道」這個書名聽起來似乎太俗氣了些；但是，既然本書討論的內容係以賺錢為主題，用這樣一個書名，也是無可奈何的事。

毫無疑問的，誰都希望賺錢。要達到賺錢的目的，原則上，第一應該設法積蓄起資金作為本錢，然後則應廢寢忘食的努力工作，而且還得學會一套駕御屬下的功夫纔行。

不過，在目前這種變化激烈的時代，真正重要的恐怕還是選擇那一種行業，及針對這一行業的特性，從甚麼地方着手的問題。為了一百元利潤，不惜向人打躬作揖，固然是賺錢；運用智慧，一舉賺它一千萬八百萬的，也是賺錢。如果把這些

現象認定是因其人容納金錢的器量大小不一而有異，也許能夠言之有理；可是，深一層探討，何以會產生這樣的差異呢？我們也許可以這樣說，這是因為有些行業具有發展的素質，而有些行業則缺乏那種素質的緣故。

我經常接到年輕人的來信，和我討論有關創業的各種問題，其中討論得最多，最使來信的年輕人們「沮喪」的是，本錢不夠。但是仔細看過本書之後，人們或能恍然大悟，促使企業成功的主要因素，并非資金。今天被稱之為大企業的企業，在創業階段何嘗不是小企業，何嘗不是為了本錢不夠而煩惱？它們所以能夠克服形形色色的阻礙，逐漸發展成極具規模的大企業，無非是適時製造或提供客觀環境（時代）所需要的成品或服務，從而創造出利潤。

根據這一意義來說，對從事賺錢事業的人們而言，最重要的毋寧是「對事物的看法與想法」。在這本小冊子中，我針對臺灣經濟所處的環境，以及今後必將出現的新的變化等等，向讀者們述說我個人的想法與看法。當然，我在本書中所述說的一些看法與想法，是否完全正確，將來的事實將會作證，在現在，作為一種參考資料，似乎也不妨稍加瀏覽。

又，本書所收集的各篇論著，大部分都曾在民國六十四年七月到民國六十五年二月間，於經濟日報我的專欄發表過。在第一篇中，我曾預測，我國景氣恢復的時

期，應能較之美日等國為早，但事實演變與我當初的預測多少有些距離。我想我應該對這一現象作一個說明，所以加添了一章，那就是本書的最後一篇。在這本書和讀者們見面的時候，我國的外匯匯率仍然未加調整；雖然如此，由於世界性景氣正在徐徐恢復，因此，我們的經濟也可能出現相當程度的轉機。那是說，對經營企業的人們而言，今後正是真正露一手的時候。這本書如果能給讀者們一些靈感、一些幫助的話，將是我最大的榮幸了。

邱永漢

中華民國六十五年三月三十日於臺北

目錄

自序.....	一
景氣快速恢復與企業經營創新.....	一
從事工業生產須有長期打算.....	七
正確選擇努力的對象，是賺錢致富的先決條件.....	一一
外行人一樣能做生意，青年企業家將愈來愈多.....	一八
廿五歲到卅五歲正是創業獨立的最佳時機.....	二五
創業最需要的是精力充沛，肯研究和能實踐.....	三二
萬丈高樓從地起，紮根基基最重要.....	三九

重視員工福利，使他們長期為公司工作.....	四五
發掘各大企業成功秘訣的方法.....	五二
技術革新是產生新需要的原動力.....	五九
石油孕育出無數新的產業.....	六五
市場的需要，決定企業發展的盛衰.....	七二
汽車工業是發展精密工業的先驅.....	七九
參觀工廠，將可獲得極多啓示.....	八五
勞動密集的產業，纔是有前途的產業.....	九二
提高品質，改良設計，產品纔能暢銷.....	九九
讓我們從摹倣高級舶來品開始.....	一〇五
消費者需要外國貨品質國產品價格的商品.....	一二二
加工業的成敗，取決於企劃的是否適切.....	一一八
創造財富並非有錢才能辦到.....	一二五
興建公寓蔚為風氣，諸多設施猶待改善.....	一三二
建設業界須要有遠見，有計畫，有魄力.....	一三九

興建巨型新社區將是營建業的熱門生意·····	一四六
從事不動產業者應恪守的各項原則·····	一五三
零售業能否成功，取決於地點是否適中·····	一六〇
商店專業化，永遠不會被淘汰·····	一六七
經營商業，應以滿足消費者需要為努力目標·····	一七四
超級市場是銷售革命的旗手·····	一八一
超級市場當以大量進貨、大量銷售決勝負·····	一八八
提高內銷商品品質有待百貨公司推動·····	一九五
分期付款制度將隨國民所得的增加而逐漸盛行·····	二〇二
從人工繁殖烏魚獲致成功的消息說起·····	二〇九
由虱目魚到蝦子，水產養殖業前途無量·····	二一六
國內經濟景氣何以遲遲未能復蘇？·····	二二三

景氣快速恢復與企業經營創新

寫完「我的意見」這本書到現在，已經半年過去了。在那本小冊子中，我曾指出，臺灣經濟正在逐漸產生某些變化，而國人在觀念上似乎還無法跟隨或適應這一新的情勢，因此，我曾就政策性事項，提供若干我個人認為應該加以改善的具體意見。也許，像我這樣以坦誠心情及率直筆調，剴切討論問題的文章不太多見的緣故，讀者們讀後有的驚訝，有的困惑；而那時候，正是由石油震盪以致世界經濟產生巨大變動的時期，我們臺灣經濟自亦無法獨善其身，於是，物價扶搖直上，出口急遽減少，結果是我國國際收支出現了鉅額赤字。但是，就事論事，所以造成這一嚴重事態，部分固然是由世界經濟劇變所促成，其中也有若干係由於我國獨特的原因，似乎不應該大而化之地全部諉之於外來的因素。例如，鑑於過去曾經有過嚴重的通貨膨脹的痛苦經驗，以致

政府在物價政策上，反應的迅速幾乎達到過敏的程度。相反地，在景氣對策方面（包括金融措施、外匯政策等），認真說起來，不免稍嫌遲鈍，因之，形成坐待景氣自然恢復的現象。幸而臺灣經濟，就體質來說，還充滿着年輕活力，即使一度重病垂危，仍能依仗充沛體力立即轉危為安，重獲健康。今年三月以來，復蘇跡象開始顯現，到了五月，股票價格直線上昇。進入六月後，基於物極必反的作用，股票雖稍形下挫，但到今年十月，股市極可能再現高潮，而其價位也許會較之六月初的水準更高。因為，誰都看得出來，臺灣景氣的恢復已昭若日月，秋季以後，臺灣經濟將發展至前所未有的規模。

也許，有人會產生一個疑問：美國也好，日本也好，儘管景氣恢復的呼聲高唱入雲，迄今仍未能看到一絲半毫真正恢復的跡象，為甚麼臺灣却能一枝獨秀的出現早期復蘇的徵兆呢？關於這一點，我個人的看法是這樣的。如果以人的年齡來比喻，美國經濟已經六十五歲，日本經濟是四十歲，我國經濟則還只二十歲。這三個人一同染患感冒，體溫昇高，以致臥床不起。但是，臥病期間儘管相同，但體溫下降，可以起而活動的時候，都不一定完全一樣。依事理來判斷，年輕人將能較復健康。這就是我預言「臺灣景氣恢復的速度，將較美日等國為快」的主要依據之一。

然而，有人會產生另一個疑問：既然美國、歐洲、日本等的景氣遲遲未能恢復，那末，這些國家和地區就不會前來我國訂購商品，我國的景氣又怎能先行復蘇呢？要是這一邏輯是正確的，

那末，我國經濟的恢復就將在這些國家與地區之後始能緩慢恢復。可是，事實並非如此。即使美國景氣未能完全復蘇，當前年、去年那個時期，美國商人在物價直線上昇的時候搶購的商品，消化到相當程度時，臺灣和韓國的景氣當能顯現復蘇跡象。這是因為景氣欠佳的時候，消費者也好，商人也好，對於商品價格特別敏感，總希望儘可能購買價格低廉的物品的緣故。過去，美國超級市場大量出售的廉價品，幾乎全是日本的產品，但最近四、五年來，則已由 *Made in Taiwan* 和 *Made in Korea* 的商品所取代。石油激盪時期，美國商人深恐價格更上層樓，曾大事購存這一類商品。例如，單是相機一項，據說其庫存就足夠銷售七個月左右；相信其他商品一定也大同小異無疑。當不景氣來臨時，消費者本能地牢牢控制住荷包，以致庫存品很難大幅減少。爲了耽心資金不易週轉，對於訂購商品，自出之於寧缺毋濫；於是日本、臺灣、韓國的生產者們由於接不到訂單，被迫陷入半停業或全停業的窘境。然而，自去年夏季開始，由於長時期未曾進貨，存貨漸形減少，到了今年，則開始進入如不及時訂購，就將難以爲繼的狀態。於是乎，性急的主顧們，一過了春節，就搭上飛機，離開美國。這些主顧們，過去照例在羽田機場下機，在東京、名古屋和大阪等地收購。但是，日本產品的價格，在日圓升值前後開始大幅上昇，所以他們過羽田而不入，逕自前來臺北或轉赴漢城。這兩個地區的廠商或貿易商都正爲了生意清淡而大爲煩惱，只要有生意可做，即使無錢可賺，但能維持從業人員生活也總算聊勝於無，在這種心理

狀態下，對於出價極低的訂單，也只能硬着頭皮接下來。三、四月之間，那些毫無利潤可言的訂單，使工廠的機器開始轉動，到了五月，僅只紡織品的訂單，其數量已足夠各廠日夜趕工到九月底。

根據這一情勢來推測，我認為，下半年訂單價格將能順理成章地上昇，以紡織品為例，到本年底，棉紗價格也許會上昇百分之三〇左右。而我國出口貨品中，紡織品所佔比率在三分之一左右，因此，紡織業一旦復蘇，則我國景氣也會於旦夕之間改趨旺盛。就從現在開始買進，然後安心地等待；我深信，這是高度成長時期最適當的股票投資法。我自己固然力行不懈，也建議我們的友人們這樣做。說得具體些，現在正趨向復蘇的景氣，大致上，將能持續到民國六十五年底，因此，凡是計畫作二年投資的人們，如果買進紡織股，並且在今後密切注意電機股，在它下跌的時候收購的話，將來將能獲得相當的報償的。

過去，美國景氣尚未恢復，而日本景氣竟搶先一步復蘇的跡象已不一而足。那是日製商品幾乎獨占美國超級市場的時代。調整庫存告一段落，美國商人漸次訂購時開始，日本經濟立即充滿生氣。日本人稱這為「鍋底景氣」。日本經濟存底極為有限，正像一隻平底鍋，放入少許冷水，立刻會沸騰得水珠四濺。當美國尚在不景氣困境中搔頭挖耳，計無所出的時候，日本已經繁榮得使人心花怒放了。現在臺灣和韓國的處境，一如過去深受美國影響的日本。當然，我國也會發生

所謂「鍋底景氣」的現象。臺灣經濟的規模，以人口來說，約僅日本的七分之一，生產力也較低，那是說，鍋子更小，鍋底也更淺。因之，只須接得一些些訂單，立即會滿鍋沸騰，把不景氣現象一掃而空。

不僅如此，此一景氣的重復來臨，其規模應該較之二、三年前臺灣出現過的繁榮景氣，要大得多。工業化將能進一步發展，而在農村工作的人口則將相對減少。那時候，成功的工業資本家所擁有的資產，或將十倍於現在；以全體而論，國民所得的水準也將提高到目前號稱小康的標準之上。由於過去從未體驗過此類急遽的變化，所以要能適應或追隨這一變化也非易事。在「我的意見」那本小冊子中，我曾強調，制訂政策者改變觀念的必要性；認真說起來，推動經濟發展的，乃是從事經濟活動的人們，因之，經濟企業者以及從業人員觀念的改變，其重要性也不下於政策制訂者。

例如，儘管與臺灣經濟息息相關的國際政治環境極為詭異，我個人仍然認為，今後五年乃至十年間，臺灣經濟將會相當急遽地發展。那末，今後臺灣經濟將朝那一個方向發展呢？那一類人將會成功地為自己累積起財富來呢？還有，經營企業的人們應該採取怎樣的經營方式方能獲得成功呢？尤其重要的是從事那一種行業方能積集財富呢？關於這許多問題，很多人似乎還懵然無知。通常人們都懷有這樣一種觀念，認為自己從未遇過可以使自己變成財主的機會。所以，看到

大企業家任命自己的兒子出任自己公司的總經理時，就會感慨無量地說：「有錢人越來越有錢，窮人一生也無法出人頭地。」但在今後的經濟變化中，這種宿命論的想法將與事實不盡符合。最明顯和真實的例子是，我就很少在自己經營的各類事業中安插親朋友好。即使在臺灣的幾個企業中，我就用了大批年輕人，加以適當的指導與訓練，以備他日能依照他們的能力，使之獨自負責某一部門。事業上，不斷出現的新興工業，很多都是由一無經驗的年輕企業家們別出心裁，運用新穎創意而創造的。這些新創設的企業將不容許現在擁有財富的人們能任所欲為；也就是說，那些新創的企業將產生一批新興的實業家。爲了或多或少能夠幫助這些雄心勃勃，決心做一個新時代的企業經營者的人們，我將每星期一次，提供一些有關經營實務的看法與做法。但願不至於浪費這一寶貴的篇幅。

（六十四年七月二十六日）

從事工業生產須有長期打算

要發展今後臺灣的經濟，就不能忽視工業這一環。這裏所謂的工業，涵蓋着多方面。其中，包括有鍊鋼、石油化學等設備投資龐大的裝置產業，也有紡織或電子等使用人工極多的加工業。而加工業之中，有的屬於精密工業，如手錶、相機的裝配；有的屬於人工密集型加工業，如縫紉機及家具製造等。一般說來，裝置產業和精密工業之類技術密集型產業是工業先進國家的產業；而人工密集型的輕工業則在工業後進國中所常見。因之，有人主張，既然我國要引進國外投資，其對象應以技術密集型產業為宜，所以，特別歡迎僑外資本對這方面的投資。

然而，如果仔細研究一下，將能發現，這項原則不一定完全切合實際。技術密集型產業本身具有一種特性，必須人工密集型產業發展到相當水準之後，方能進一步趨向技術密集型產業。要

是各類產業的從業人員對於工業的知識水準未能達到相當高的程度的話，由人工密集而過渡到技術密集，幾乎是不可能的。第二、人工密集型產業也有其技術水準。目前在美國的超級市場中出售的服裝及雜貨，就是人工密集的結晶。爲甚麼那些產品只能在超級市場出售，而無法在百貨公司或高級專門性商店出現呢？那是因爲就品質而論，仍無法擠身精美一類的緣故。同樣一件女裝或一件襯衫，義大利製的品質最精美，其次是日本產品，再次爲香港，最後則是臺灣產品和韓國產品。這一事實足以證明，即使是人工密集型產業，其產品品質也有優劣之分，而孰優孰劣則由生產技術來決定；那末，引進人工密集型的技術，其重要性實不下於引進技術密集型的技術這一理論，應無爭論餘地。第三、我國勞動力情形尚未真正達到供不應求的程度。在這一時期，如果一味獎勵技術密集型的產業，由於將使勞力需求無由大幅增加，技術密集型產品則大批上市，以致產品滯銷，當然也無助於國民所得水準的提高。人工密集型產業發展到極致，導致勞動力匱乏，或是工資水準急遽騰昇時，產業界將會自動地逐漸放棄那些偏重勞力的生產部門，於是在不知不覺間，人工密集型產業就會蛻變成技術密集型產業。因此，我們固然不妨選定某些業種，給予重點獎勵，但在人工密集型方面，仍應盡全力引進僑外資金與技術。就實效性來說，研究怎樣改良產品品質，怎樣使現在每打以十美元的價格外銷的襯衫，能以每打二十美元價格出口，要遠比促使石油化學或鍊鋼廠的產品銷往國外的研究容易及迅捷得多。當然，鍊鋼和石油化學乃是國