

書叢報日濟經

感六第的家業企

著·銘 魏



經濟日報叢書

企業家的第六感

姚爲民·著



經濟日報叢書

企業家的第六感

著者 姚 爲 民

發行人 王 必 立

出版者 經 濟 日 報 社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 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：七六〇二六六、二六三二七

印刷者 中 興 印 刷 廠

定價：新臺幣一八〇元

中華民國六十五年十二月初版

中華民國六十七年九月第二次印行

中華民國七十一年三月新二版

印翻禁 • 權版有

深奧莫測的智慧之泉（代序）

什麼是「企業家的第六感」？

這個問題，如果講大道理，不僅複雜、玄妙，而且也不容易讓人搞得懂。我想不妨用一句很俗氣的話來為它下一個定義。

所謂「企業家的第六感」，就是「大老板們對賺錢的觸感」。換言之，無論對企業規模的擴展，或對一筆重大交易的決定，凡是能見人之所不能見者，決人之所不能決者，統統可稱為「企業家的第六感」。

不論任何企業，只要它的主持人有豐富的第六感，那麼這個企業必定會持續不斷的成长、繁榮；反之，則可能會日趨沒落，最後可能走向倒閉。

雖然「眼光遠大」、「見解超人」或「才能卓越」可以形容得較為具

體，但是因為「第六感」不同於聰明才智，甚至於與學識淵博也沒有多大關連。它之產生往往是突發的，超出學識素養以外的；也正因為有這一層令人不可思議的「神秘」在內，才使具有這種「觸感」的人，讓人莫測高深。

在舉世著名的企業家中，不知有多少是沒有讀過幾天書的，甚至於他們對本行以外的知識也知道得有限，但遇到要為企業謀求新發展時，他們那種近乎「神來之筆」的決定，真能氣死學者、專家。弄不清楚在他們那樣簡單的腦子裏（指讀書不多、學問不大而言），何以竟能想出這種又絕又妙的主意來？

所謂「絕」與「妙」，決不是單純的形容詞，而是非常寫實的描述。因為這些「土包子」出身的企業家所想出來的主意，在未實施以前，不用說一般人不同意，甚至於連他們的智囊團都竭力反對。可是幾年之後，他們週圍的人才恍然大悟似的發覺，這些老板們的主意竟是智慧的結晶。

因此，在工商界中，學問的淵博，並不是領導屬下的重要條件，一定要在實質的決策上，露幾手給別人看看，才是「威服羣屬」的關鍵所在。這也是爲什麼一個沒有多大學問的老板，能使專家學者俯首聽命的主要原因。

這類的事例太多了，在我寫的「快半拍的人」及「白手的挑戰」兩部書中，幾乎都是這一類的例子，所以在這裏不再列舉。而本書所介紹的人物故事，雖與上兩本書有點近似，但也有兩個重大的不同之處：

第一、本書不特別標榜沒有讀書的苦幹出身者。因爲畢竟時代在進步中，以我國當前的情形而言，工商界的後起之秀，大專院校畢業者已比比皆是。如果再強調沒有讀書的老板才有「第六感」，那無異是在開倒車。儘管第六感的發生，與學識沒有多大關連，但一般說來，讀書多的人，也決不會輸給沒有讀書的人。

第二、本書不以介紹人物為主，而是專門敘述「第六感」發生的事例片段。因此，這本書將更較趣味化、故事化。

不過，在這些具有趣味的事例中，你照樣可以看出一個企業發展的來龍去脈，也照樣可以用來作為衡量自己的標準。

這本書的素材，遠在我寫「企業家的代溝」之前就開始蒐集了。當時我在歐美的企業家故事中，發覺有很多企業之所以能由小而大，往往取決於負責人的一念之間，而且有些是非常戲劇化的。於是，我把它們一一的記下來，準備將來有機會改寫出來，介紹給本報的讀者。

現在，這個心願終於實現了。希望這些有趣的啓發性故事能受到諸位讀者的喜愛。

目錄

深奧莫測的智慧之泉(代序)	(一)
在「今天」巨輪下滾動的人	一
靠小牛肉餅堆起來的財富	三
走進冷暖氣機心臟的人	五
在「五味經」中找財富	二一
百貨零售業的老將軍	二六
志在四方的鮑爾契	二九
伍運夫的「錦囊妙計」	三七

腦筋動得最快的詹尼·····	三〇七
千面怪傑蘭特·····	三三三
精力旺盛的甘布朗·····	四二一
賣肉起家的史威特·····	四九九

在「今天」巨輪下滾動的人

菲力史東發明了橡膠輪胎，創立燧石公司（關於這段經過，在我寫的「快半拍的人」一書中，已有詳細的敘述），對橡膠事業的貢獻固然功不可沒，但，真正使燧石公司發揚光大的，却是他的兒子——菲力史東二世。

在他接手管理燧石公司時，該公司只有在俄亥俄州一個工廠，現在則有一百一十五家現代化的大工廠，而且遍佈世界各地，年營業額已超過二十餘億美元。雖然這一成果花費了他將近五十年的心血，但一個人能在一生中創立這豐碩的業績，也是可令人欽佩了。

菲力史東二世的成功因素很多，例如他繼承了父親吃苦耐勞、腳踏實地的作風；特別重視「今天」的價值等，不過，大家都知道，決定他事業發展，把公司帶上起飛階段

的工作只有兩項：一是爲農耕機械穿「皮鞋」，一是在海外設置橡膠園。

這兩項重大的決定，雖不能說是像文人靈感那樣的偶然，但這其中的經過情形，却也是饒有趣味的。現在先談他第一個構想是怎樣誕生的。

一 爲農耕機械穿「皮鞋」

這是一九三二年發生的事。

一個三月間的下午，小菲力陪着他父親到各地去視察業務，駕着福特公司的新車，行駛在原野上，父子二人的心情卻並不十分開朗，因爲他們正在各自想着心事。

老菲力是在農場長大的，雖然他沒有恨自己走錯了行，不該做生意，但他對農田中的一切，仍有着一份說不出的懷念。每次一聽到耕耘機的軋軋聲，他就會不由自主的想起他當年在農場上的生活情形。

每逢遇到這種情形，他常以半開玩笑的口吻對兒子說：「我把生意全交給你好了，我要回家開農場，什麼工作也沒有比種田更愜意、更快樂。」

這時候，地處玉米帶上的俄亥俄州平原上，農夫們正忙着播種，那種忙碌的情形，

看在老菲力的眼裏，當然特別具有吸引力，所以他始終望着車窗外，想自己的心事。至於小菲力，對農耕的情形並不怎麼關心，但他嚴肅的表情，却正說明他此時有重大的心事，他兩眼凝視着前面，心裏却正在醞釀他的偉大計畫。

事實上，這時候把他心裏所想的稱之爲「計畫」，似嫌過早了一點，因爲他還沒有具體的目標，也還不知該怎樣去做。只是在想：自己做副總經理已經有好幾年啦，對公司的一切事務已經非常熟悉，但却並沒有什麼很突出而具體的表現。那些愛說風涼話的人，有時候難免會說：「我若是有個好老子，我現在也是副總經理了，再熬上幾年，總經理的寶座也非我莫屬，這有啥稀奇！」

就在他今天早上離開公司時，小菲力告訴他的副手，他要陪父親出去考察業務，公司的事請他多照顧。他那位副手毫不加思索的順口就說：「沒有關係，不妨陪老爺子在外面多散散心，反正公司的事都有專人在做，您不必費心。」

他副手的這番話當然不可能暗含諷刺之意，但小菲力聽起來却特別刺耳，如果對方不是父親多年的老友，他很可能會對他發一頓脾氣。照對方的語氣來推敲，自己在公司裏豈不成了一個無足輕重的角色了？

他此時坐在車上所想的，就是由這件事所滋生出來的。他深知父親是父親，自己是自己，如果他沒有孚衆望的作爲，將來也許能够承襲父親的職務名義，但決不可能真正代替他的地位。

然而，自己要做一些什麼樣的事情才能使公司裏上上下下的人信服呢？小菲力想來想去只有一件工作可做，那就是擴大公司的規模，使業績有突破性的成長。

這當然只能算是抱負，距稱之爲計畫的階段尙很遙遠。其實，小菲力有這種大抱負的念頭並不是一天了，只是從來沒有像今天這樣熱切而已。

他暗暗告訴自己：今天一定要想出一點眉目來，不能老是想想算了，所以從早上離開公司以後，腦子裏一有空就想：「我應該做些什麼新的工作？」

思想這玩意有時真像野馬一樣，如果你對問題只是想想而已，往往會覺得亂糟糟的，一點頭緒也沒有，根本不知道該從什麼地方想起。可是，一旦你下定決心，情形就完全不同了，就像野馬套上了韁繩，思想就受到你意志的控制，使思路有了層次。

小菲力現在的情形就是這樣，他決心要在今天爲自己找出將來工作的方向，思想就慢慢的有了條理了。他想：將來要做些什麼，要視公司的需要，不必憑空去想。

這一念頭的產生，無異使他的思想納入正途，馬上一個很切實的問題就誕生了：公司目前最需要的工作是什麼？

當年他一進公司，雖然父親給了他個鋼鐵部門總管的名義，實際上他什麼也不懂，所以他下定決心從工人幹起。這樣的一個青年人，在公司裏工作了這麼多年，對公司的情形當然非常了解，當「公司目前最需要的工作是什麼？」這一問題在心底一出現時，他的答案就已經有了。

根據他平時的觀察，要想使燧石公司的業績有突破性的成長，不是改進內部的管理（因為他父親建立的管理制度已經很完善），也不是就現有的市場再促進銷路（因為現有的市場，在汽車產量不能大量增加之前，已呈飽和狀態），而是另開闢一個新的市場。

這一「開闢新市場」的念頭，他以前也曾想過，甚至於也曾跟他父親討論過，但老菲力認為，開闢新市場只有兩條路，一是向國外市場進軍，一是開發新產品，在公司的基礎尚未十分穩固之前，這兩條路都不便貿然進行。

小菲力對於父親是非常敬畏的，當時聽了父親的話之後，雖不是百分之百的贊同，

在「今天」巨輪下滾動的人

但也說不出他這種穩健的作法有什麼不對，因此把自己的想法就丟在一邊了。

然而，今天他對這一觀念的重現，覺得非常明確而堅決，認為另開闢一個新市場，已是刻不容緩的事，而且他產生了強烈的表現意識，把這一工作視為是自己在公司裏建立地位與聲望的大好機會。

「假如我能想出一個增加銷路的辦法，為公司賺進一大筆錢來，」他想，「公司裏就再也不會有人認為我的存在是無足輕重了，從現在開始，我要把這一工作列為我的中心工作，直到想出一條路子為止。」

很顯然的，他今天突然產生了這種強烈的進取意識，是受了他的副手上午那幾句話的影響。他是個非常好強的人，雖然他很敬佩父親的成就，但他並不想生活在父親的榮耀裏，讓父親的燈光照亮自己，他要創造自己的榮耀，他要自己發光。

車子駛上泥土路，開始顛簸的很厲害，他的思緒被打斷了。正好這時候他父親也開始抱怨：「難怪汽車產量無法大幅增加，這種鬼路，坐在這上面還不如走路舒服。」

「您是提倡建設公路運動的創始人，也許您的宣傳不夠，所以進度不怎麼快。」小菲力以幽默的口吻對他父親說。

一提起「建設公路運動」，老非力就精神抖擻了。「這個運動的確還需要大力鼓吹。」他說，「你還記得在一九一九年，政府爲了響應建設公路運動，曾派遣一營陸軍橫跨新大陸作護航運動的事吧？他們一路上逢山開路，遇水搭橋，爲這一運動掀起了高潮，可惜有很多人還在高潮的外面觀望。」

「這是我永遠也不會忘記的事，」小非力很高興地說，「在那隊軍官中，有一位叫艾森豪的中校（卽以後的艾森豪總統——譯者註），他住在我們農場上的時候，我們談得很開心，以後成了好朋友，現在還時常通信哩。」

「政府如果能多做這一類的工作，必定能够加速公路的建設，」他父親說，「有了時間，我在這方面還要再加努力，這是輪胎業發展的根本，假如交通不能發達，輪胎業永不可能有大的發展。」

這一觀念，父子兩個人是完全相同的，而且小非力對父親這一深遠的看法也非常欽佩。他有時候也覺得奇怪，父親沒有讀多少書，何以會常有一些超人的見解呢？

他們的汽車在一部大鐵輪的農耕機前面停了下來，滿臉汗水的農夫，帶着疲憊的神情望着他們。小非力也有點奇怪，他父親爲什麼突然要在這裏停車？

他父親下了車，走到農夫的跟前與人家聊起天來。這時候他才知道，父親由於懷念農場的生活，看到農夫也產生了親切感，所以才下車去找人家談話。

在車上顛簸了半天，小菲力也覺得屁股有點酸疼了。因此，也下了車在地上活動身體。

「哈維，」他父親喊着他的名字說，「快過來見見高登先生，他還是我們的小同鄉哩！」

小菲力走了過去，跟那個叫高登的農夫寒暄一陣。當兩人握手時，他發覺高登先生的手特別粗糙、堅硬，因此半客氣半羨慕地說：「你的身體真棒，像鋼鐵一般的結實！」

「不結實行嗎？」老農夫的聲音像身體一樣粗壯，他指着農耕機說，「這玩藝行駛在又乾又硬的土地，簡直就像一頭最頑皮的牛犢子，忽高忽低，忽東忽西，如果沒有點蠻力氣，怎麼能控制得了它？不信，你可以試試看，小伙子。」

小菲力的興頭來了，再加父親在一旁慫恿，他真的下了田，想開一開農耕機試試看。