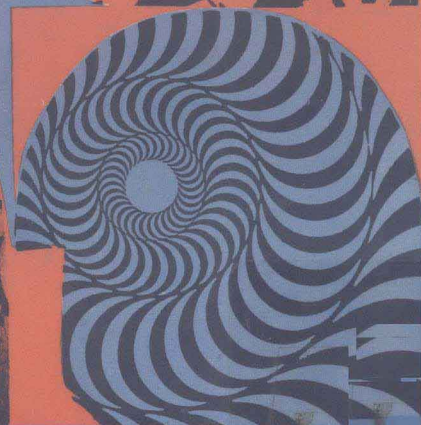
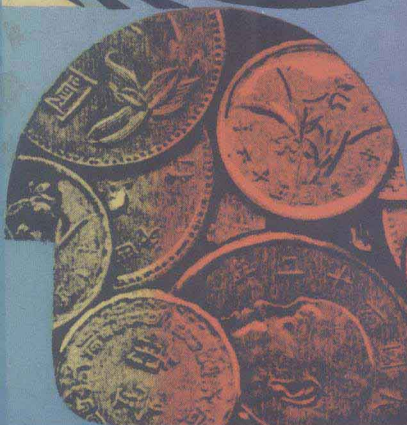
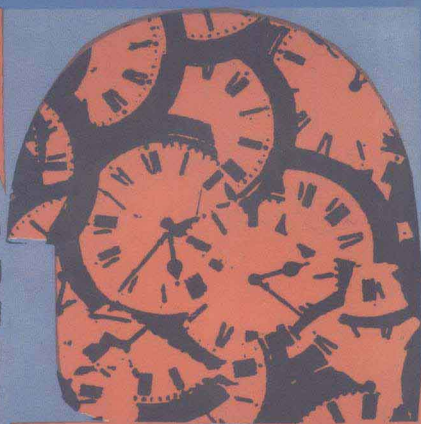
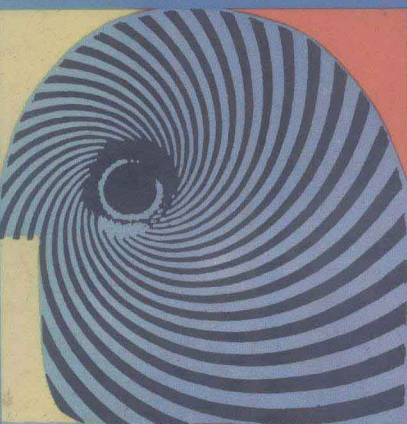


書叢 報日濟經

部二第 己自營經何如

板老當樣怎

著・銘 魏



經濟日報叢書

怎樣當老板——如何經營自己 第二部

魏銘·著



經濟日報叢書

怎樣當老板

如何經營自己 第二部

著者 魏

發行人 王

出版者 經

濟

日

報

社

總經銷

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

印刷者

世禾

印

刷

廠

定價：新臺幣一二〇元

中華民國六十六年七月初版
中華民國七十年七月第六次印行

印翻禁 • 權版有

關於「如何經營自己」

這個題目乍看起來有點怪怪的，不僅唸起來不順口，而且商業氣味也太濃了一點。然而，如果你能深一層的去細細體會，這卻是每個青年人必修的一課；特別是有志於從事工商業的青年人，更必須從如何經營自己着手，將來纔能有足夠的能力經營自己的事業。

我們不妨再具體一點說，一個人的呱呱誕生，也就等於是一個公司的成立。父母的愛護、撫養，並讓你去受教育，就是對「你這個公司」的投資。在這一階段，「你這個公司」的經營管理權操在父母手裏，他們希望你幹甚麼，你就要幹甚麼。否則，「你這個公司」就會產生很多不良的情況。

譬如說，父母希望你用功讀書，將來能得個博士學位，可是你偏偏喜歡跟那些不三不四的人混在一起，不僅不讀書，反而染上很多的惡習。對這樣的子女，父母的一切投資都等於是白費，弄不好，還要把老本貼上（父母過去創造的聲名，因為出了你這個不肖子而受損）。

當然，這種情形是極少數的例外。我們假定你是在父母的管理下，很正常的長大成人，一旦你能獨立自主了，開始到社會上去找工作，你就把「你這個公司」的經營管理權，由父母手裏接了過來。你將來是否能創立一番事業，是否能把父母對你的投資（愛心、生活費、教育費）發揚光大，就看你對自己如何經營管理了。

父母給了你一個健壯的體魄，教給你處事做人的道理；師長給了你判斷思考的能力，教給你追求學識的方法和工具。但他們不能保定你一定會成功，因為這時候「你這個公司」的經營大權，已完全操在自己的手裏。

換言之，等你長大成人有了自主權之後，父母師長對你的投資，可能

會發生一些影響作用，但是能否開闢出一片新天地，成就一番輝煌的事業，則全由你對自己如何經營來決定了。

不論你是商職畢業，或是大專畢業，甚或你祇有國中程度也好，一踏入工商界（其他行業也是一樣），你就等於完全進入一個陌生的環境，除非你有富有的家庭作背景，一開始，你必須靠自己奮發進取，如果你對自己經營不善，你就難有大的發展。

再明確一點說，如果你赤手空拳到工商界來混，你唯一的資本，也是最大的資本，就是你自己。因此，如何經營自己，遂成為一個青年人必須了解的問題。

關於談青年人修養的書籍，市面上已經很多，而且有不少是出自名家手筆，談的都是人生的大道理。所以我在這本書裏所寫的，都抱定了兩個原則：一是儘量少談理論，以事實來印證出青年應該走的路；一是我把寫的範圍縮小了，把對象限定於工商界的從業員工，或是有志於將來到工商

界來創業的人。

基於對象的性質不同，我準備把「如何經營自己」這個題目，分成兩部份來寫：第一部份是為工商界裏當夥計們寫的，第二部份是為當老板們寫的。

至於我的取材是否得當？讓人看了是否起激勵作用？以及是否能為工商界增加一份和祥、進取的氣氛，祇好讓讀者來評定了。

目 錄

關於「如何經營自己」.....	一
一個心願和觀念.....	一
學士老板一把刀.....	九
合夥經營的難題.....	一〇五
老板與夥計對弈.....	一五九
家庭企業的發展.....	二四五
和諧與制衡.....	二九九

一個心願和觀念

近十年來，由於政府整體的經濟計畫實施成功，再加世界經濟環境的巨大改革，我國工商業發展，已到了脫胎換骨的階段，今後企業的經營管理，必須有一些新的觀念、新的做法，纔能適應時代的需要。

我這裏所謂的「新」，不是把先進國家的經營法則、管理方式原封不動的搬過來，也不是把世界著名的企管專家那些高論囫圇吞棗的吃下去，而是根據我們自己企業環境的實際需要，研究出一套適合我們企業的經營、管理法則。

這個題目太大，不是我的學識、能力能够勝任的，我所能做的，祇是就自己所見到的、聽到的，以及在工作中體驗的，提出一些感想，如果還有點參考價值的話，充其量也祇能發生點「敲邊鼓」的作用。

我認為，要改變企業的組織結構、管理型態，必先從確立經營者的觀念做起。因爲，不管工業如何發達、技術如何進步，企業的命運依舊掌握在老板的手裏，假如他們的觀念不能從根本上改變，再好的員工也有力無處使，再好的企管專家也幫不上忙。這就像一棵形將枯竭的樹一樣，它的根、葉已不再吸收營養，天老爺也救不了它。

然而，要改變一個人的觀念，那是非常困難的事，尤其對那些事業成功的老板來說，他們憑自己的能力和經營法則，不僅開創出自己的事業，而且在可預見的將來，也沒有衰敗的跡象，要他們改變觀念，那更是絕對不可能的事。除非他們自己覺得有這種需要，在無形中慢慢改變自己，否則，任誰也改變不了他們的觀念和做法。

這並不是他們的錯誤，而是一切重大變革中，自然形成的思想差距。一個學徒出身的技工，他重視的是經驗，你跟他談原理，無異是對牛彈琴；一個反對新觀念的老板，你想要他從事現代化的企業管理，也無異是緣木求魚。時下一般人所說的「代溝」，都是由此而形成的。

就直覺而言，他們的固執和沒有認清企業的發展趨向，固然是不對的，但青年人對他們卻不該心存歧視，如果你早生幾十年，也許你會跟他們一樣的固執。他們處在那種

社會環境中，受的是那種教育、思想的薰陶，自然會產生那樣的觀念，你處在現代的社會，受的是現代化教育，自然會產生現代的觀念，這是時代進步的必然現象，一味責怪他們不對，並不是很公平的想法。

再退一步說，沒有上一代的努力，決不可能有這一代的進步與繁榮。時代的進步是遞傳的，人們的思想進化到某一種程度，纔會有一次顯著的汰舊換新的進步，但其過程仍然是漸進的，不可能發生「跳代」現象。

今天，要使我們工商業的發展脫胎換骨，這是年輕一代的責任。儘管上一代還沒有把棒子交出來，儘管上一代對企業的經營還有決定性的影響力，但時間會替你解決這個問題，當你在不久的將來把棒子接下來時，你是否有能力把我們的工商業發展放在現代化的輪子上？你是否能使我們企業組織結構、管理型態進入一個嶄新的歷程？

這是個很嚴肅的問題，有志於到工商業打天下的青年人、懷有雄心壯志的年輕員工們，以及企業中的小老板，都應該對自己考問一番，你對我們的工商業發展有甚麼遠大的理想？你對改變企業型態有甚麼新的做法？假如你將來當了老板之後，你的作爲仍不能脫離過去的巢臼，甚至於你那套自以爲是的新做法，還沒有上一代的「土」辦法管

用，你纔是阻礙工商業進步的真正「罪人」了！

往者已矣，再多說也無益，如果我們工商業年輕的一代，特別是那些有志於當老板或有希望當老板的人，能從現在開始，嚴肅的考慮這個問題，進而充實自己，磨練自己，一點一滴的累積起自己的經營管理觀念，我相信，我們的工商業發展必將出現一番新氣象。

我要寫這本書的目的，也是基於這一理想，以我的一得之見，跟年輕的朋友們探討一些有關當老板的基本修養和做法，如果他們能從這本書裏獲得些許益處，我的心願就已足了。

在我開始寫這本書時，有朋友笑我：「怎樣當老板，有啥好寫的？這還不簡單，祇要有錢就可以當老板。」

雖然這是玩笑話，但也代表了社會上部份人士對這個問題的看法，這一看法，也是我們古老的「輕商」觀念所殘留的產物。假如退回半個世紀或一個世紀，這種「有錢就能當老板」的看法，也許不能算太離譜，因為那時候工商業競爭的並不尖銳，再加消費者對「老字號」的信賴和義務宣傳，祇要生意人能保住產品「祖傳」的品質，就不愁沒

有銷路，兩手空空的窮小子，想在商場上「異軍突起」，創立自己的字號，那的確是非常困難的事，除非「老東家」肯幫你的忙。

然而現在時代不同了，消費者不再像過去那樣「忠厚、老實」，「戀舊」的心理也淡薄了，生意人費了很多時間、金錢創立的「招牌」，說不定在「一夜」之間，就被毛頭小伙子創造的新產品打垮了。所謂「金字招牌」，在現在的工商業中已不多見，因為新產品層出不窮，消費者愛新奇的心理也與日俱增，即使「祖傳秘方」的產品，也不敢保證能長期有好銷路。

正因為工商業競爭的愈來愈劇烈，當老板不再像過去那樣悠閒、舒服，所以在今日的工商業中，有錢已不是當老板的首要條件。

誠然，不管時代如何變，沒有錢（資本）不能做生意，這是誰也不能否認的，但光有錢，也不一定就能成爲一個成功的老板。假如你抱着「大爺有錢，想過過老板癮」的心理，當然沒有人阻擋你，可是，如果你缺乏經營才能，你是否能保住血本就大成問題了。

簡言之，如果你想當幾天老板神氣神氣，這問題的確很簡單，祇要有錢就可以辦得

到；如果你想當個創業的老板，想在工商界求發展，就不是單憑有「錢」可以辦到的事了。這要看你是否在做生意的頭腦和本領。

一般人不是常說「商場如戰場」嗎？我想再用這個比喻來說明一下我上面的理論。打仗要靠兵力，做生意要靠資本，如果把生意人的錢，比作打仗的兵力，這應該是很恰當了。做生意沒有錢不行，作戰沒有兵力也不行，但大家都知道，戰爭的勝負，並不完全決定在兵力的多寡，正如商場上的成敗，也非完全是錢力能夠決定是一樣的。俗語所說：「衆軍易得，一將難求，」這也正是老板難當的最佳寫照。

記得幾年前，我有幾位朋友，退休後無事可做，閒又閒不住，大家一想，做生意賺錢很容易，何不自己開個公司？於是大家把退休金拿來出，找了一個門面，開起裝潢公司來。甲當董事長，乙當總經理，彼此把職位一分配，再雇上幾個夥計，公司就成立了。

殊不知，公司的董事長、總經理，並不像公家機關的課長、主管那樣，承上啓下的把工作一分配就行了，不僅要親自出去招攬生意，而且財務的調度、進貨的、選擇夥計的管理，處處都要自己動腦筋。看上去，坐在高背椅上蠻神氣、蠻舒服，實際上心裏很

不好受。接一筆小生意，他們認為沒有多大意思，接一筆大生意，客戶都是開幾個月的支票。再加正好遇上石油價格波動，影響了建材的漲價，簽約的大生意成了燙手的山芋。按約施工吧，要虧老本，不按約施工吧，已施工的部份客戶不付錢。這樣折騰了沒有幾個月，終於不得不宣佈倒閉。雖然沒有全軍覆沒，退休金也損失大半矣，折算起來，等於花了幾十萬，買了半年多的董事長、總經理幹幹。這件事，現在已成了朋友間的一句笑談。

常言道：「不當家不知柴米貴，」在工商界，不當老板不知生意之難做。在外表上看。你覺得當老板很神氣，等你坐上那個寶位，你就知道要坐穩了是多麼不容易。尤其是新開創的生意，一切真可說是千頭萬緒，要當老板更是難上加難，豈是一個「錢」字能解決一切的！

既然有錢不一定能當老板、做生意，那麼當老板應該具備些甚麼樣的條件呢？怎樣做纔能成爲一個有前途的老板呢？這正是我要在這本書裏討論的問題。

不過，我要先聲明一下，在這本書裏，我不準備談太多、太高的理論，這是企管專家們的工作；在這裏我也不準備談大企業의 如何經營，因為那些現有的大老板們，他們

實際的經驗比我豐富，用不着我來多嘴。

我要說的是，一個公司在成形期間，以及新創立公司如何求發展的問題。其次是中小企業在轉形期中所遭遇到的困難情形。

這三方面的問題就已經夠複雜了，要一一的詳細談起來，也不是本書篇幅能夠容納的。我們祇能就重要的部份，而又常常容易被疏忽的觀念與做法，加以檢討闡述。

學士老板一把刀

據估計，每年大專院校畢業的學生，最少也有三分之一找不到自己理想的工作。在這三分之一的青年人中，多半都投入工商界中謀出路，其中又有約五分之四的人替人當夥計，五分之一的人可能自己當了老板（恕我找不到詳細的資料，祇能作大概的估計）。

這種分法，當然並不科學，因為有很多人想當老板，礙於現實問題而當不上；有些雖當了夥計，說不定幾年之後又當了老板。如以常理推斷，凡是到工商界求發展的大學畢業生，可能都有自己當老板的衝動，祇是真正能實現這一願望的人並不多，因為這裏面牽涉的因素太多了。

其中，最主要的因素就是「錢」。固然，有錢不一定能當個有發展前途的老板，可