

企業成功的奧秘

● 陳明璋 著



企業成功的奧祕



版權所有・翻印必究

定價 100 元

企業成功的奧祕

作 者／陳明璋

發 行 人／簡靜惠

出 版 者／財團法人洪建全教育文化基金會

附設書評書目出版社

地 址／台北市中華路一段89-3號

電話 371-3749 381-2568 311-3984

劃撥帳號0019274-1（書評書目社）

排 版 者：紀元電腦排版股份有限公司

印 刷 者：秋雨印刷股份有限公司

一九八六年 初版

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換。

序

企業成功的奧秘

陳明璋

這是一本探討企業應如何經營，方能輕敲成功窄門的書籍。

隨著時代思潮的演變，「萬般皆下品，唯有讀書高」的士大夫思想已被「老閩第一」的創業理念所取代，也因此浪蕩江湖「闖」天下的風氣甚盛，很多人都夢想有朝一日能成為各界矚目的「創業楷模」或「傑出企業家」，但揆諸事實，這一段「好漢坡」卻常常是崎嶇不平、充滿陷阱的「不歸路」。

據美國的一項調查顯示：新創事業確實是多難的，第一年夭折的比例即佔25%，第二年倒店的約有20%，到了第十年則所剩不到五分之一。我國俗諺說：「富不過三代」，事實上，省內企業亦鮮有「百年老店」，這些悲壯的事實足以說明創業令人心瘁的一面！

「卓越」往往是短暫的，「成功」也常常要付出相當的代價。因此很多創業者儘管野心勃勃，但「成功」似乎老隔著一道牆，而與其無緣。

其實，通往成功的道路並沒有一定的公式，也並非只有大人物才能撥雲見日，它常是由平凡人所締造的，他們比別人堅持最後三分鐘，願意走無數個「卓越」的小步，他們有改變

序

企業成功的奧秘

陳明璋

這是一本探討企業應如何經營，方能輕敲成功窄門的書籍。

隨著時代思潮的演變，「萬般皆下品，唯有讀書高」的士大夫思想已被「老闆第一」的創業理念所取代，也因此浪蕩江湖「闖」天下的風氣甚盛，很多人都夢想有朝一日能成為各界矚目的「創業楷模」或「傑出企業家」，但揆諸事實，這一段「好漢坡」卻常常是崎嶇不平、充滿陷阱的「不歸路」。

據美國的一項調查顯示：新創事業確實是多難的，第一年夭折的比例即佔25%，第二年倒店的約有20%，到了第十年則剩不到五分之一。我國俗諺說：「富不過三代」，事實上，省內企業亦鮮有「百年老店」，這些悲壯的事實足以說明創業令人心瘁的一面！

「卓越」往往是短暫的，「成功」也常常要付出相當的代價。因此很多創業者儘管野心勃勃，但「成功」似乎老隔著一道牆，而與其無緣。

其實，通往成功的道路並沒有一定的公式，也並非只有大人物才能撥雲見日，它常是由平凡人所締造的，他們比別人堅持最後三分鐘，願意走無數個「卓越」的小步，他們有改變

目錄一

第一篇 創業管理

人人皆可登上最高寶座

看準「釣魚池」

利用別人的「輪子」

企圖心

人多的地方不要去

先儲存信用

何不鼓勵員工共同創業

將心比心

揮手告別邊城奇俠

老闆娘，您還管錢嗎？

登高必自卑，行遠必自邇

垃圾之中有黃金

第二篇 經營理念

企業管理的第一步

將將之術是經營的重心

創業利潤，分享顧客

永不知足的冠軍

小差異，大差距

店大欺客

靠山

缺點就是寶

本田企業經營策略評述

「錢」途與「前」途並重

員工待遇從何而來

小小的關心，大大的收益

日本的買爺才是王？

數字會說話

分工合作？合作分工？

輕薄短小與生產力

第三篇

老闆與主管

經營者是看遠景、近景的畫家
經營者要容納異質人才

企業主管不要只看「閉路電視」

老闆，你有張思考的床嗎？

誰是「老闆的大玩偶」？

無心便是忙

總經理是「總苦力」？

大材莫小用

不可或缺の靈魂人物？

主管，請走下雲端來！

內科管理實效大

管人之前先嘗被管的滋味

多聽無聲之聲

勿培養「翻版人」

幕僚是另一個歷練的開始

做專家的主管

第四篇

人性激勵

高帽人人愛戴

招「才」進寶

識人與識巧並重

老闆眼中的兒女

培養員工的大有為氣魄

培養員工的抱負水準

培養部屬的成熟人格

設法使員工成為勝利者

愚人開發定律

塑造令員工驕傲的工作環境

小小獎賞增進向心力

不可忽視人才的守成

提昇工作的魅力

多聽弦外之音

神祕的年終獎金

人焉廋哉，人焉廋哉

迅速反饋，效果最佳

第五篇

創新與革心

求本、求行再求新

求薪

新事與心事

開新與開心

大象型決策

衝破「常識」判斷的陷阱

驅除「集團同調症」

允許脫軌，帶動創新

哥倫布的豎蛋精神

多看廣告，少看連續劇

沒有噱頭，就沒有搞頭

頭腦也要定期清倉

每日一變，日行一創

敢嘗試才有機會

歸零，不要歸於零

多建議，少批評

第六篇

企業危機

「革應康生」是企業生存之道

退二分，保十分

事業當做生命

交換情報

企業主應負生產力衰退之全責

負責人在何方？

紮實經營才有前途

攤開在陽光下

祛除「鐵達尼號」的自滿心態

加強培養員工的切身感

國王的新衣

爲時雖未晚，大錯已鑄成

保持動態性的警覺

追求成長，用自家錢

勞基法的「權利」之爭

212 206 204 202 200 198 196 194 192 190 188 185 183 181

第一篇 創業管理

人人皆可登上最高寶座

小學老師給學生作文，其中最常見的題目之一即是——我的志向。很多人都寫說他長大後要當哲學家、教授、總經理或部長等等，不過等到他年紀稍長，我們却發現少有人能貫徹他當初的理想與抱負。

我國第一位布衣皇帝劉邦，如果以現代語來表示他的出身，可以說是出身於「黑社會」。然而他却當上了人人羨慕的君王，道理無他，乃是因他能貫徹他當初的抱負。當初，在他看到秦始皇那種不可一世的威風與煊赫，他說了一句驚天動地的話，他說：「大丈夫當如是也。」結果，他的持續努力終於打敗一代英雄項羽，完成他當初的心願，登上最高的寶座。歷史也告訴我們：項羽當時也有「彼可取而代之（秦始皇）」的豪語，所以如果說天下是這兩位有抱負的英雄之爭，也不為過。

紐約時報創辦人阿爾道夫·歐克斯（Adolph Ochs）曾講了一個有名的故事：他說有一天他在路上看到許多人在築路，他首先問第一位石匠：「你在做什麼？」他回答說：「我在磨平石頭。」接著他又問一位動作與第一位毫無兩樣的石匠說：「你在做什麼？」這位石匠指著他已完成的部分工作說：「我正在建造一道石牆。」緊接著，他又問不遠處也在做同樣

工作的另一位石匠說：「你在做什麼？」這位石匠聳聳肩，很有自信地說：「我正在蓋一座大教堂。」個人抱負之高低，由此可以想見。

上述故事中的物人在日常生活中，我們隨處可見，有些人做的是平凡的工作，却有廣大的胸襟與抱負；很多人常把自己限制住，不願去追求突破和發展，眼看著別人一直往上爬，自己却一直死守在原角落，不是自艾自歎，就是滿足現狀，以致人與人未來的成就愈差愈遠。但願我省企業員工能自求多福，不要當井底之蛙，只要有崇高的抱負，加上不斷的努力，有一天你將會讓別人刮目相看的。

看準「釣魚池」

天仁茗茶是省內連鎖經營相當成功的企業之一，李瑞河先生能使傳統性的茶葉脫胎換骨，將它提昇成爲國人生活藝術的一部分，的確有其獨特的眼光與做法。由於他的努力，未來發展甚至可能像可樂一樣，成爲暢銷世界各地的飲料，這印證了一句行銷諺語：「沒有打不開的市場」，的確，路是人走出來的。

李瑞河當初創業有段膾炙人口的軼事，他不選擇無茶葉店的麻豆，偏偏選擇有很多茶行的台南市，爲什麼？

原來當他舉棋未定之際，有一天經過台南的天仁樂園，看見許多人在那裏釣魚，然而兩個魚池却有不同景觀：小魚池擠滿了人，大魚池却只有兩三人。這種特殊現象使他很納悶：爲何大家拼命往小魚池擠？原來，小魚池放的魚多，魚兒紛紛上鉤，大魚池雖大，但魚兒少，以致引不起釣者的興趣，經此分析之後，他毅然捨棄大池無魚的麻豆，而就小池多魚的台南市。

其實，這種說法很容易引起誤會，李先生只是選擇魚多的地方去撒網，至於池子大小反而是陪襯性的（按常理池大魚應多）。換言之，關鍵之處不是池子的大小，而是魚兒的多

寡，他的選擇純粹是由市場面來看，台南市是個文化古都，喝茶的風氣很盛，又是個大都會，居民的消費能力甚強，加上幾家茶行的釣餌部署既久，自然聚集相當多的「茶魚客」。

麻豆却是個小鎮，到處充滿了農業社會的生活習慣，居民的生活水準使他們無此「奢侈」享受，儘管它沒有競爭者，但整個市場的「餅」太小了，消費潛力既然不大，努力去培養他們養成喝茶的習慣，所花的代價可能事倍功半，李先生的「市場眼」不獨使他在創業之初即順利成功，更影響到他日後的連鎖店（點）選擇。

福特是將輪子裝到美國人脚上的大企業家，他的成功也是建立在創造市場的「餅」上，原來當年他就看出，只要他採用裝配線，以標準化、簡單化及專業化的「三S」生產方式，就能降低汽車價格，這樣，大多數的美國人就有能力購買他的車子，市場就可因此打開，他「以價制量」的眼光，不但提昇了美國人的生活水準，也造就了他的企業王國。

再以美國奇異公司為例，奇異對專利的處理方式與一般公司不同，它常將未到期的專利提前開放，這種做法當然會吸引很多競爭者的投入，經由大家的努力，市場自然擴展好幾倍，奇異公司就以市場「老大」的身分攫取廣大的市場佔有率，畢竟起步晚的公司多少要替別人打天下的，奇異本身正是製造大餅的導演。

路是無限的寬廣，成功是要靠人的策略眼和努力來達成的。釣魚池的啓示就是要我們了解「目標市場」，畢竟，撒網事小，魚兒多不多才是企業生存「利基」之所在。