

卓越經營②

企業作戰術



卓越叢書(23)

卓越出版社編譯

企業作戰術

卓越圖書(2)

企業作戰術

卓越出版社編譯

S8903/22 (商) 18/243

企業界淺本 BG000190

發行人／林日峰

社長

著作權人／林日峰

主編／周惠玲

企畫執行／盧明夢

編輯／周惠玲、盧明夢

美編／徐文蘭

出版者／卓越文化事業股份有限公司出版部

地址／台北市松江路146號11F

電話／(02) 5652480～90(11線)

信箱／台北郵政3361號信箱

郵政劃撥0746080～9帳號

總經理／台灣英文雜誌社

地址／台北市延平南路189號5樓

電話／(02)314-3513・361-2151

登記證／局版台業字第3212號

印刷／伊士曼彩色印刷股份有限公司

出版／1987年11月

定價／120元

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁、裝訂錯誤，請寄回調換)

編序

秦朝末年，秦始皇出遊，當劉邦看見他那副威風凜凜、成功者的氣勢時，不禁脫口而出：「大丈夫就應該要像這樣啊！」

這種嚮然往之的氣概，不僅劉邦有，在三千年後的今天，也比比皆是。當我們看見王永慶，何鴻燊的成功史，當我們談到艾科卡的「反敗為勝」、豐田英二的「決斷」時，想必也有不少青年人正立定決心說：「我將來也要像他們一樣！」

事實上，他們也真的著手去做了，從統計數字上，我們也可以看見愈來愈多的人不甘一輩子為人做夥計，於是自己創業，自己當起老闆來了。但是這些新加入老闆陣線的人最常抱怨的一句話便是：「老闆難為！」

老闆真的難為嗎？確實。身為一個企業的領航員，有太多事要仲裁，有太多計畫要擬定、有太多應酬要參加，還有許許多多的人事問題來困擾。往往一個決定，就會影響公司往後的發展。

在「老闆」這一行中，似乎有深不可測的學問在，卻往往沒有人來教你，一個成功的老闆也許正是在商場上打了好幾年仗，繳了為數驚人的學費，才能領略到個中三昧。

難道這真是每個成功老闆的必經之道嗎？

「卓越雜誌」每一期都附有一分「國際管理文摘」，這是編輯們每月從世界各國最新的雜誌、書刊節譯、整理出來的管理小品。它相當具體而微地

呈現出辦公室裏形形色色的問題，和解決之道。讀者的反應十分熱切，後來我們也曾輯結出書——「管與被管」。「管與被管」先後數度再版，顯示讀者確實有這一方面的需要。於是我們針對個人和公司決策者不同的需求，分別輯結成「出人頭地」、「企業作戰術」，希望能給予有這方面需求的讀者誠懇的建議。

這本書裏的文章，原來散見於各期雜誌，這次輯結成書時，我們特別費心做了一番編排和整理。不僅版面上更為清爽，整本書也結構分明——從創業、財務管理、人事問題、生產力……，以至於對外公開，以及企業如何壯大都有循序漸進的分析。再配上老瓊女士和何華仁先生的漫畫，相信讀者能在輕鬆閱讀中，得到最大的收穫。

成功者固然不是天生的，但若能由本書減少您的嘗試和失敗，那不也是做為編輯最大的喜悅？！

目錄

序

第一章 創業，從小做起

創業無需單打獨鬥.....

合夥人如何「合」而不「火」.....

小企業如何走上成功之道.....

企業安生之道.....

第二章 開源節流的理財絕招

借錢計上計.....

銀行選擇術.....

降低成本的九大要訣.....

企業投資風險評估.....

公司荷包是否有漏洞？.....

第三章 市場攻略戰術

跨越生產力大障礙.....

企業致勝的價格策略.....

如何選擇廣告代理商.....

「市場空隙」作戰.....

43

第四章 公司最大財源——人力管理

如何發掘領導人才.....

48

讓中級主管放手一搏.....

51

金錢之外的福利制度.....

54

揪出無能的經理.....

57

節省成本從管理下手.....

60

選擇多樣化人才.....

62

培養內部創業鬥士.....

65

訓練課程惠而不費.....

68

第五章 利用形象賺錢

如何面對新聞界.....

72

自我診斷企業形象.....

77

「人際關係」是你最大的資產.....

80

「謝絕參觀」阻斷生財路.....

82

第六章 企業危機解鈴術

當企業生病時.....

86

為什麼計畫會宣告流產·····	89
如何挽救垂危公司·····	92
重振公司風紀·····	97
緊急剎車前的省思·····	100
把穩企業航道·····	104
第七章 邁向更大的企業	
不是猛龍不過江·····	110
塑造跨國企業文化·····	112
企業求千秋之道·····	114

第一章

創業，從小做起

不少人認為：「合夥的生意不能做」，果真中國人的民族性就只適合單打獨鬥？無怪乎台灣中小型企業林立。處在現今瞬息萬變、不可預知的競爭環境中，不論大小企業，該如何安身立命？

創業毋須單打獨鬥

一項從一九六〇年到現在，持續追蹤調查兩千多家公司創業過程的研究結果顯示，這些公司絕大部分遭到失敗的命運，只有少部分相當成功。

深入探討之後發現有個有趣的現象：和夥伴共同創業成功的比率是獨自創業的四倍，因為，即使是一家小公司也需要襄外呼應。

所以，創業通常需要兩個人協力，其中一人「主內」，專門負責公司裏產品製造和發展，而創業夥伴則「主外」，負責對外公共關係和銷售；這種合作關係正是一般公司的分工方式。

安迪和肯恩就是一個絕佳的例子。他們決定合組公司時只有二十九歲，兩人在一家規模大但官僚不堪，不能及時反應市情變動的電子公司工作，安迪認為自己是個外向而且極有銷售天分的人，而肯恩則適於設計和產品開發工作，兩人於是有了最初的分工基礎。

十二年後，兩人持續不斷的合作，為他們各自帶來一千六百萬美元的財富，經過多年的合作，兩人覺得彼此互相缺少不了對方。

這證明創業者分工能使公司有更多成功希望，如果再進一步分析，會發現合夥比獨自冒險更能掌握成功契機。

而且，獨自創業的人比和人合作創業容易怠惰、浪費時間。由於一般社會大眾的印象，認為典型的企業家一天應該工作十到十二小時，但是，研究調查發現，許多獨自創業的企業家並沒有充分運用時間，原因是自己當了老闆，沒有人能約束他。



然而，這些獨自創業者並不是故意拖時間，而且看來，他們做每件事總是顯得很忙碌的樣子。他們似乎無法區別大事和小事，這種因時因情境所產生的漏洞成爲他們的缺失之一。其實這種跌宕不羈的個性並不是天生的，主要原因還是因爲他是獨資創業而非兩人合作創業。

讓我們重新檢視安迪和肯恩這個例子，他們彼此的互動關係，和彼此砥礪要求紀律的方式正是他們通往成功的捷徑。

由於人們求取榮譽的心理，使合作創業者彼此產生強烈的義務感，這種感覺使得兩人不至於自我放縱而且更具責任感。

然而，這種真象以往並沒有被揭露。主要原因還是由於人們標榜獨立性，強調個人的成就，人們尤其喜歡說：「我自己有一家分公司。」一旦和他人共同創業，他就很難向他人表達這種成就感了。

很明顯地，在這種和他人共同創業合組公司的情況下，他只能說：「這是我們的公司。」大多數接受調查的人都承認，一字之差給別人的印象可能差很多，而自己也不容易說出口。

但是，如果創立一個賺錢的公司是你的目標，那就跨過這個拉不下面子的障礙吧！認真去考慮找一、兩個合夥人，儘管有些充滿活力又具多面性格的人能獨撐大樑，不過那畢竟少之又少。

多想想合夥共創事業，別停留在單槍匹馬打天下的觀念裏。

（黃森美取材自一九八七年二月二十三日 Forbes）

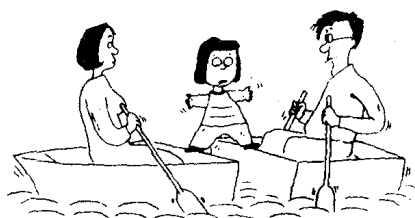
合夥人如何「合」而不「火」

一旦事業上的夥伴彼此厭惡，互不信任甚至彼此痛恨，對合作事業將產生威脅，如何防止這類情況的產生，以下提供數項建議。

當事業的夥伴突然半路撤退，決定和你拆夥，或者和你有嚴重的爭執，公司的所有權、控制權，甚至生存都會受到威脅。所謂嚴重的爭執並不是指常態性的歧見或認同差異，而是指嚴重的意見不同，致使合作雙方互相厭惡，互不信任甚至彼此痛恨。要防止這類情況的產生，以下有幾點可行的建議。

避免製造糾紛的機會 要避免事業夥伴半路拆夥最有效的方法，是不要建立任何在決策訂定、股權上勢力均等的合夥關係。兩人以上建立合夥關係之前，先決定誰擁有最高決策權，事先訂立由各合夥人簽字同意關於管理權的契約，也是避免糾紛的方法。

尋求中間調停者 當企業合夥出現嚴重的紛爭時，讓紛爭繼續發展下去是最不智的解決辦法，尋求一個中間調停者來調紛排難是較明智的做法。失和的合夥人雙方應尋求一個完全客觀的第三者，明白而委婉地把雙方的意見表達出來，提供溝通的工具及機會，第三者甚至可以扮演建議者的角色，提供具體解決的辦法。當然，第三者可以是沒有加入紛爭的合夥人之一，但最好是企業體外的第三者，通常，這個第三者最可能是公司的法定律師或有



生意上往來的人士，這羣人對合夥人的了解較為透徹，同時也較有解決問題的能力。

當然，有時第三者是一個毫不相干的人，原因是，合夥雙方可能不願意他們的紛爭見諸於社會或讓親朋好友知悉。

解開雙方的心結 要解開合夥雙方的心結，有許多有效的方法：

1. 合夥關係的重新建立 合夥關係的建立，通常建築於互補的基礎上，這種合夥關係可防止公司運作一面倒的現象，同時，合夥人在負責公司某一個環節的當兒，也能確知另一個環節也正常地運作著。

然而，合夥人的紛爭卻嚴重地破壞這種平衡，互相猜忌結果使得雙方無法再合作無間。要解決這個問題，合夥雙方必須設法重新定義、畫分、尊重彼此的職權，同時，重新建立雙方的協調方式。重新定義合夥關係可能因此改變職權均等的局面。理論上，合夥人雙方可以擁有同等的利潤，但職權必須依專業能力畫分清楚。

2. 合夥雙方同時退出 企業體（尤其是家族性的公司）重新雇用一個專業經理人或專集的最高主管，可能是一個絕佳的解決辦法。

在合夥人雙方都認同，他們無力解決公司複雜萬狀的問題時，雇用專業經理人實為必須。專業經理人的雇用雖然威脅到合夥人的經營權，但是，對於公司整體而言，卻有益而無害的。

問題在於，雙方如何協調選擇適當的人選。有時，找一個專業經理人只是把合夥人對於公司運作上的紛爭，轉移對董事會人選及經營權上的紛爭。

3. 建立買賣雙面分權 企業的買賣分權也許不是一個解決紛爭的好方法，但它的確能暫時結束合夥人之間的紛爭。所謂買賣分權，廣義上地說，就是一方管經營，一方管財務。

在某些狀況下，如果合夥雙方能力一強一弱，勢力相差太懸殊。一人獨大，全權掌管所有業務似乎是較理性的做法。如果有一方具備足夠的經驗、體力、衝勁、專業能力，公司的經營管理權最終還是落在一個人身上。

如果合夥雙方無法同意由一人獨力經營一家企業，他們可借由拍賣行為來解決問題。

- 一方合夥人以合理的價錢向另一方買下公司的資產。

- 雙方投標買下公司，由出高價的一方買下公司，獨力經營。

4. 分產 將一個公司分為兩個事業部，由兩方獨立經營。吃虧的一方由另一方負責在金錢上予以賠償。

5. 拍賣公司資產 有時合夥人雙方會將公司轉賣給第三個團體，雙方都放棄經營權。如此，可避免彼此的紛爭繼續下去，甚至傳到第二代的身上。把公司轉賣給第三個團體還基於其他的考慮，例如合夥人雙方都沒有足夠的經營能力，以維持公司正常的運作。或者，合夥人雙方都看不得另一方比自己獲利更多。

(陳倩如取材自一九八六年十月—十一月 HBR)

小企業如何走上成功之道

關於小型公司如何制定策略及計畫的理論，近年逐漸受到重視。過去一個企業的策略及決策訂定，大半以理論和學理為基礎，並且以大企業為主要的對象。但近年的趨勢顯示，大企業的策略或決策原則同樣可適用於小企業，只是，小企業並不能對大企業的經營原則照單全收，必須根據經驗加以局部的修正。

小企業要成功地訂立決策經營策略，必須先能回答以下幾個問題：

1. 在某些特定的產業較易成功的小型或中型企業較常採取什麼樣的競爭策略？

2. 這些策略的選擇有助於提高公司的經營表現嗎？

3. 什麼是形成這些策略的因素？

關於競爭策略，大企業常採行的有防守策略、探勘策略、反應策略、分析策略等。

防守策略 採取這種策略的企業，試圖在極穩定的市場中，尋找並保持適當的利益。這些公司集中火力於提供某類或某種服務，並努力提昇品質，降低價格。

探勘策略 採取這種策略的公司，必須隨時注意改變提供的產品或服務的內涵。並必須隨時注意市場的潮流，開發新產品。採取這類策略的公司冒的風險很大，但同時也獲得極高的利潤。

分析策略 採取這類策略的企業，試圖維持穩定的市場，並將產品類別限於某個極狹窄的範圍內，但這種企業同時也注意新興產品的發展，隨時跟

進。這是一種介於探勘策略及防守策略之間的策略。

反應策略 這種企業較其他的企業為被動，除非遇上強烈的競爭勢力，否則以不變應萬變為手段。這些企業最通常的態度是：「等着看事情的發展。」

根據對於六十家小型企業的策略運用調查顯示：成功的小型企業對於策略的選擇有以下幾個特性：

1. 探勘及防守策略較適合於服飾、鑄造廠、金屬業等產業。
2. 引用探勘策略的業者必須擺脫大企業的控制，同時，必須加強產品的開發，增加產品的競爭性，不斷地拉長生產線，開發相關性產品，這些都是增加產品競爭力的方法，而價格競爭力也是業者所必爭的。
3. 防守策略的企業，應該以產品為導向，而不是以顧客為導向。採用防守策略的業者最大的職志，是開發出一種成功的產品，並且堅持把注意力放在這種產品上，不斷改良。這類業者可以訂立較高的價格，以自異於市場，建立高品質形象。

採用防守策略業者最大的弱點是，他們的產品缺乏變化。高科技最忌諱採取這種策略。

4. 分析策略業者必須避免落入不上不下的管理和經營。這類的企業必須同時兼具防守策略及探勘策略業者的長處，並避免任何一方可能的弱點。
5. 採用防守策略及探勘策略的公司有較大的發展性，這類公司最終都躍為中型，甚至大型的公司。

6. 採用反應策略的公司則是最大的輸家。

（陳倩如取材自一九八六年一月號 *Journal of Small Business Management* Management）

企業安生之道

處在變化不可預知的競爭環境中，
企業該如何眼觀四面、耳聽八方，
創造生存空間？

企業中不連續或間斷式（discontinuous change）的環境變化可能引起企業極大的變動。經理人遇上這種「不尋常」的事件一定得用「不尋常」的行動來面對。高階人員在現代的企業中常遇上兩種挑戰：如何避免災難，如何覺察環境的變化及設法克服。因此，經理人必須隨時因環境變化作適當的調適，訂立未來的計畫。

所謂不連續的改變，並不只意味著這些改變的程度，比以往任何改變都大，同時意味著，沒人曾查覺出改變的前兆及改變的肇因，同時也不確知這種改變可能帶來的影響。經理們面對這些不曾應付過的問題，無法以過去的經驗來處理，因此，一個經理平日如何學習觀察環境變化，彈性地處理不尋常的事件，是必要的課題。

企業能否屹立於變動，受以下兩大因素影響

造成企業能否屹立於變動的因素：

偵測環境變動的能力 當環境愈來愈混亂，企業中的分子可能收到一串變動的訊號，這些訊號也許經過有次序地蒐集及辨識，並得到適當的反