

Success in Business

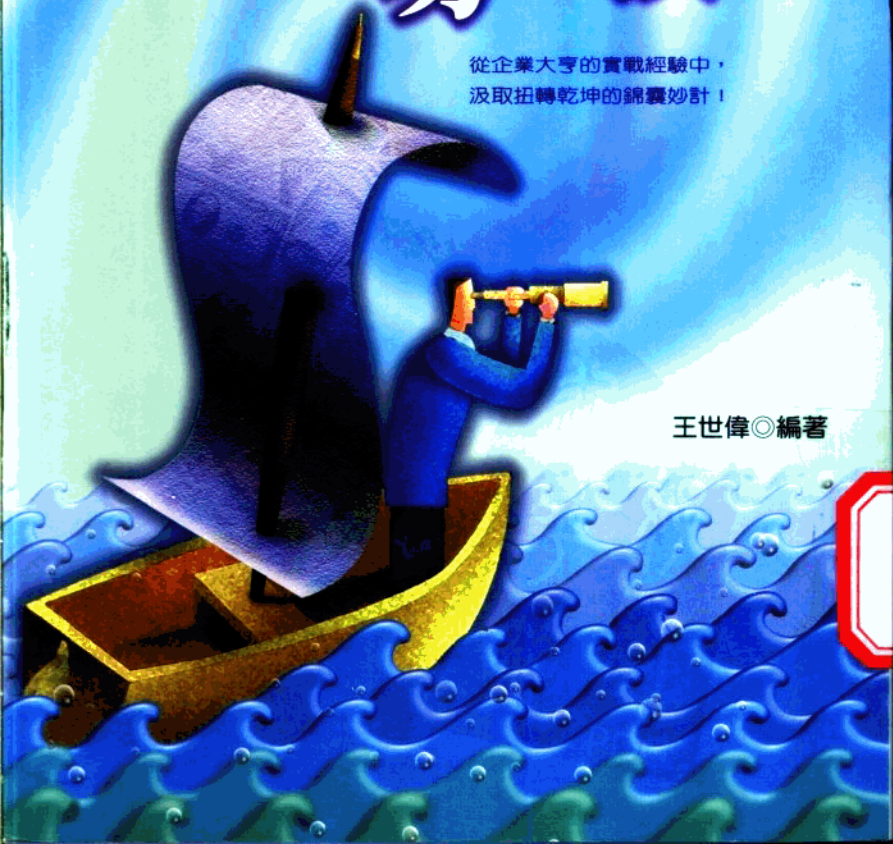


成功世代 003

天才企業家 的成功秘訣

從企業大亨的實戰經驗中，
汲取扭轉乾坤的錦囊妙計！

王世偉◎編著



1200318789 -90

Success in Business



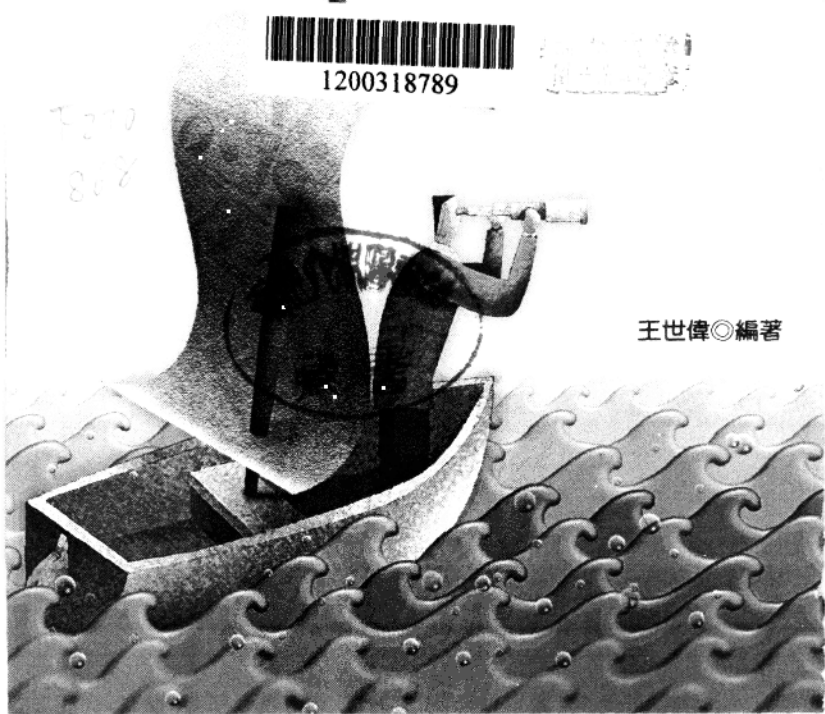
成功世代 003

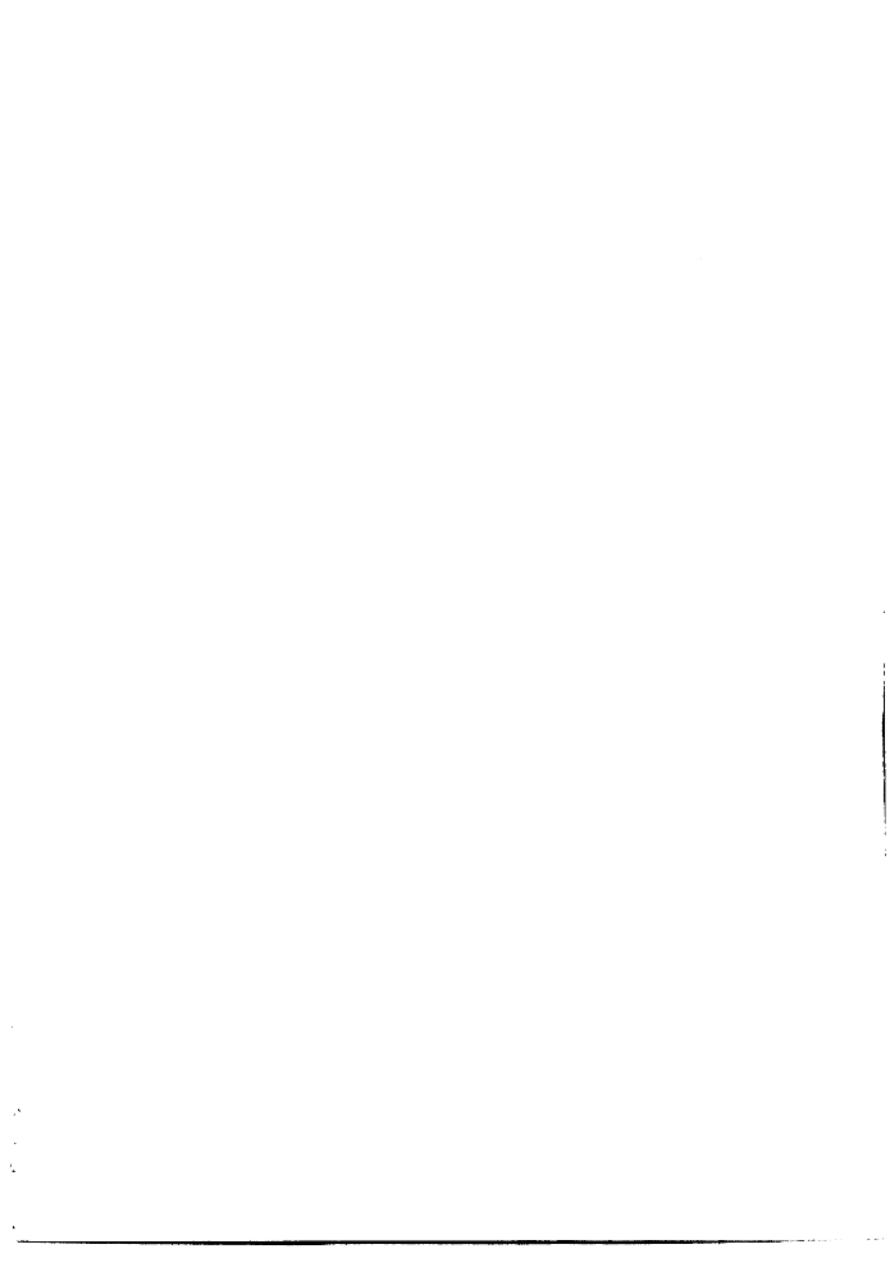
天才企業家 的成功秘訣



1200318789

王世偉◎編著





序言

決策是人類社會自古就有的一種社會性活動，正確的決策則是人們採取有效行動、達到預期目標的前提。就管理學而言，決策實際上指的是一個過程，即針對可能遇到的各種問題，擬出研究對策，以一定的方式加以解決的過程。

在企業界流傳著這樣一句名言：「管理的重點在經營，經營的核心是決策。」由此可知決策在商業活動中的重要地位和作用。

本書盡量避免理論性的敘述，透過一些成功案例的分析和探討，讓讀者了解一位成功的決策者應具備何種的基本素質及魄力。我們提供了一些當今具有一定科學參考價值的決策方法，供讀者借鏡，以幫助你培養成為一位優秀的企業家應有的綜合能力。

目錄

IPART 1 勢在必得的決心

- 第一章 鍥而不捨 金石可鏤／8
- 第二章 果斷勇敢成大業／31
- 第三章 正視壓力、困境和危機／42
- 第四章 旺盛的事業心／55

IPART 2 構想——決策的基石

- 第一章 體察入微 發揮想像／64
- 第二章 構思新意 舊瓶新裝／71
- 第三章 見利而起 大膽行事／76
- 第四章 幻想成真 獨佔市場／81

IPART 3 訊息——決策的基礎

- 第一章 善用即時的資訊／88
- 第二章 眼觀四面 耳聽八方／94
- 第三章 靠訊息賺大錢／100

Contents

目 錄

IPART 4 戰略決策篇	
第一章	新產品的開發／108
第二章	開拓市場／121
第三章	確立經營觀／138
IPART 5 管理決策篇	
第一章	維持資金流暢／160
第二章	資金的使用／171
第三章	組織管理／180
第四章	人才的運用和管理／189
IPART 6 企業決策篇	
第一章	打出品牌／202
第二章	注重信譽／211
第三章	做好廣告宣傳／220
第四章	良好的業務素質／229

Contents

Part **1**

Success in Business

勢在必得的決心



第一章 鏗而不捨 金石可鏤

挫折和失敗猶如碰破的膝蓋——疼痛難忍，但僅傷及表皮，故會癒合得非常快。

——羅斯·佩羅特

（電子資料系統公司創始人兼董事長）

1 斯本電腦公司的興衰

亞當·奧斯本西裝革履，膽識過人，並有百折不撓的精神。他公開聲稱自己的人生信條就是追名逐利。

他一手創立的「奧斯本電腦公司」誕生於一九八一年，終止於一九八三年二月二十六日。該公司的第一個財務年度結算時，其產值高達九千二百七十八萬九千美元。但僅僅相隔半年，公司便宣佈破產。可謂在美國工商業現代史上演出了一幕大起大落、盛極而衰的鬧劇。

但奧斯本電腦公司卻與眾多倒閉公司截然不同：該公司的締造者亞當·奧斯本是一位職

業作家，他與人合作，撰寫了一本名為《盛極而衰——奧斯本電腦公司的興衰史》。該書詳細披露了他使公司在一夜之間興起所用的戰術，並深刻反省了導致公司頃刻間破產的種種失誤，再次展現了自己鍥而不捨的精神。

奧斯本起初在加州的柏克萊市辦了一家小型出版公司，專門出版電腦方面的書籍。

一九七二年，通用汽車公司請他撰寫一本介紹電腦的書，名為《效率的價值》。繼此書後，他又寫了《電腦入門》一書，並自行出版，每冊售價四美元，銷路十分看好。僅IMS協會就購買了一萬冊，很快該書便突破了二萬冊的銷售量。十三所大專院校將此書加以改編，列為學生必修教材。奧斯本的名氣因此越來越大了。

奧斯本繼續撰寫電腦方面的書，到一九七九年，他共出了二十五種書，他的出版公司每年銷售額達五萬美元。此時，麥勞格——希爾公司買下了奧斯本出版公司的全部版權。依合約奧斯本可留任三年，繼續負責出版公司的經營管理工作。然而三年期限未滿，奧斯本就已按捺不住了，他著手開發出一種新型的電腦，準備與蘋果電腦公司、海軍准將電腦公司及沙克





無線電公司角逐競爭電腦市場。在一九八〇年，這幾家公司實際上已經獨霸了電腦行業。

奧斯本的信條是：

「你的產品不一定要數一數二，也並非一定要上乘，只要獲得足夠的資金支援，廣泛出售，隨處可購，就可能在競爭中獨佔鰲頭。」

他認為蘋果電腦公司就是一個活生生的例子，更不用說IBM公司了。

以此信念為指導，本著最大限度降低成本的宗旨，他決定設計一種方便攜帶的「奧斯本I型」電腦。

一九八〇年初，奧斯本仍在為麥勞格—希爾公司工作的時候，創辦了自己的新企業，命名為「白蘭地·霍爾丁斯公司」。他自己投入十萬美元開辦費，引進四萬美元的風險投資。公司創辦後的幾個月裡，他利用業餘時間，潛心研製便於攜帶的電腦。

一九八〇年後，功能有限的電腦問世了。奧斯本組織起了一個核心管理班底，專門負責新型電腦的生產和銷售業務。在此之前，他已聘請了一位名叫湯姆·戴維森的人擔任公司副總裁兼部門經理。一九八一年，又聘請了幾位高級管理人員，主管技術和銷售工作。

一九八一年初，公司正式改組為奧斯本電腦公司。公司在新開張後的幾個星期，又籌集到了九十萬美元的周轉資金，在籌措資金的這段期間，奧斯本不怕挫折和失敗，竭盡全力四處遊說。後來，奧斯本曾回憶說：

「現在回頭想想，九十萬美元實在是一個很可悲的數目——對於執行像奧斯本電腦公司這樣雄心勃勃的計畫來說，九十萬美元簡直是杯水車薪……但是話說回來，在當時我竭盡全力，也只能籌集到這個數目。」

奧斯本公司決定，將在一九八一年三月的西海岸電腦交易會上隆重推出「奧斯本Ⅰ型」電腦。

公司小而精的技術班底馬不停蹄、夜以繼日地趕製出了一批「奧斯本Ⅰ型」電腦。此舉震驚了新聞界，交易會開幕之際，四家商業雜誌分別對尚未試驗過的「奧斯本Ⅰ型」作了特別報導。

電腦的零售價擬定為一千七百九十五美元，奧斯本說：





「如果戴維森能夠迫使賣主就範，按我的要求購進低廉價格的零組件，以這個售價我們將會賺大錢。」

在交易會上，奧斯本特製了一個玲瓏剔透的玻璃櫃，並把它放置在大廳的最高處。玻璃櫃頂端奧斯本公司的商標，在在吸引參觀者的目光。身著堅固鋁外殼的「奧斯本I型」電腦穩穩地「坐」於玻璃櫃中，世界上第一台真正攜帶方便、價格低廉的電腦正式出現於世人面前。

盛況空前的交易會結束之時，也就是交貨開始之日。

一九八一年六月三十日，第一台「奧斯本I型」電腦正式發貨，運往加州喬山觀察所資料處理室。由於大張旗鼓的報導和廣告宣傳，「奧斯本I型」的銷售盛況空前，直至秋季，銷售依舊極為旺盛。

在依靠廣告宣傳擴大影響的同時，奧斯本電腦卻常在一些批發商那兒碰釘子，於是他開始探索一條適合自己的銷售路線。他不屈服於批發商給他提出的種種苛刻條件，這些挫折和失敗使他認識到不僅要讓銷售者注重銷售本身，而且還要他們為你的公司產品以另一個角度

去做廣告。

一九八一年六月，奧斯本開始直接向經銷商供貨，起初只送去幾件樣品，到八月，已供貨六百一十二台，到十二月，供貨達二千零四十五台，幾乎達到了公司業務計畫的額定標準。九月，在奧斯本公司的月營業額首次突破百萬美元大關時，奧斯本就迫不及待地宣稱：

「奧斯本公司是戰無不勝的！」

奧斯本雖不曾被挫折和失敗所壓倒，但在勝利面前，他卻有點飄飄欲仙，一時的成功使得他躊躇滿志、洋洋自得，而兩個致命的危機卻正悄悄地向他的公司襲來。

第一個危機發生在一九八一年九月四日下午二時。美國銀行發現，奧斯本電腦公司的應付帳款直線上升，與應收帳款相差甚遠，便感到情況不妙，銀行當即決定將於六日上午收回奧斯本公司的一切貸款。當時的情況顯示，奧斯本公司有可能在七十二小時內倒閉。幸得庫存股票解圍，方解燃眉之急。

一個月後，第二個危機隨之襲來，公司被迫作出停止生產所有產品的決定。為聚集資





金，公司迫不及待地把許多不符合標準的產品全部推向市場。於是，名噪一時的「奧斯本Ⅰ型」電腦，終因缺乏品質管理而損失不貲。

儘管潛在的危機不斷，但人們仍有購買「奧斯本Ⅰ型」電腦的興趣，這就迫使公司必須擴大生產規模。儘管一九八一年十一月二十九日，公司赤字已達三萬八千美元，一年後，暴增到一千三百二十萬美元，公司仍在擴大經營。

開拓市場，把產品推向海外，使得奧斯本公司在一九八二年八月營業額突破了一千萬美元大關。十月，改良過的「奧斯本Ⅰ型」電腦問世，為奧斯本公司注入了新的活力。

奧斯本公司一直致力於開發幾種新型的電腦。這種韌勁說明了面對危機的阻礙，奧斯本從未屈服過，面對失敗，他總企求另謀他路，多方位的出擊，以便東山再起。

然而，與公司生命攸關的那些危機依舊存在。到一九八三年，公司的財力只能引進他人之技術了。

一九八三年九月十三日星期二，奧斯本公司宣佈破產。

但亞當·奧斯本並未因此沈淪，他開始了自己新的角逐戰，這就是他的性格，他帶領

「貝克軟體跨國公司」邁向電腦市場，該公司與獨立的軟體發展者合作，幫忙這些技術精英推銷科研成果，同時也為自己獲得了高品質軟體的生產和銷售權。

面對商戰中的縱橫良才，我們不應以成敗論英雄，而應該看到他們的謀略與性格。

奧斯本公司的失敗根源於管理不善，這一點應深為商場後輩們所警惕。

2 拯救溫尼柏格汽車公司

溫尼柏格汽車製造公司位於內華達州的福里斯特市，該公司專門製造休旅車。一九七一年，它的股票持續上揚，一下子成為全美最熱門的公司。

公司總裁約翰·K·漢森以前做過殯儀館館長及家具店老闆。十二年前，他取得了溫尼柏格公司的控制權，公司的蓬勃發展，欣欣向榮令他十分欣慰，於是他放心地告老退休，在佛羅里達州風光旖旎的卡普里海島頤養天年。

不料天有不測風雲，石油輸出國組織頃刻間把世界石油價格提高，石油危機給溫尼柏格公司帶來了沉重打擊，公司的收入從一九七八年的二億二千九百萬美元狂跌至一九八〇年的





九千二百萬美元，一切情勢顯得相當危急。

從一九七九年二月開始，漢森就不斷接到溫尼柏格公司一些管理人打來的告急電話：

「公司大難臨頭，眼看就要完蛋了。」

於是，剛剛動過白內障手術、六十五歲高齡的漢森，毅然踏上重返溫尼柏格公司的路途。漢森很有信心，深信自己能力挽狂瀾，拯救溫尼柏格公司。他輕鬆幽默地說：

「這件事沒什麼了不起的，我擺平它就像我夫人包餡餅一般。她一輩子做了無數餡餅，要她再弄一個出來，那還不是易如反掌的事？」

漢森返回後的第一件事就是重整公司的結構，把董事長、執行總裁的大權從他一手提拔的接班人哈羅德·布拉格手中收回；把他兒子約翰·V·漢森踢下總經理位子。緊接著，漢森宣佈精兵政策，公司員工從三千二百五十人裁減到八百人。漢森說：

「裁員實在是令人痛苦的決定。但是為了拯救公司，我不得不這麼做。」

漢森還賣掉了一些廠房，合併了幾個工廠。就這樣，在往後的十八個月中，溫尼柏格公司翻了身，從負債一千八百五十萬美元，一躍成為持有二千萬美元現金可流通證券的公司。