



雙和圖書社



郭文斌 著

白手創業百科全書

(下冊)

郭文斌 編著

白手創業百科全書

下冊

雙和

版權所有
翻印必究

白手創業百科全書下冊

著者：郭文斌

出版者：喜年來出版社

發行人：賴進義

總經銷：雙和圖書社

地址：中和市中山路二段三巷二二弄二四號

電話：九二七〇一一六・九二七〇四一五

出版登記證局版台業字第二九〇七號

印刷者：國順文具印刷行

電話：九六七七二二六

中華民國七二年十一月出版

每套特價
肆佰元

第四章

白手創業成功實例

第二章至第三章已刪。

第一節	李成家創業成功史	四八五
第二節	林秀雄談小本創業與小型企業的經營	五〇一
第三節	施振榮創業成功史	五二五
第四節	朱志成談青年創業必備的十個條件	五三七
第五節	黃維祝創業成功史	五四五
第六節	熊樹人談創業應有的準備	五五七
第七節	陳光仁創業成功史	五六四
第八節	王順天創業成功史	五六九
第九節	王松振創業成功史	五八六
第十節	李瑞河創業成功史	五九〇
第十一節	任克重創業成功史	五九九

第五章 創業必備的管理知識

第十二節	莊慶昌創業成功史	六〇九
第十三節	許安平創業成功史	六一四
第十四節	楊成貴創業成功史	六二二
第十五節	黑面蔡創業成功史	六三四
第一節	白手創業成功者就是興業家	六四九
第二節	有效的擬定與執行企業政策	六六一
第三節	經營難題的分析與診斷	六七二
第四節	影響臺灣經濟的四個因素	六八九
第五節	有效領導部屬	七〇四
第六節	有效激勵部屬	七二〇
第七節	行銷策略的運用	七四二
第八節	達成溝通的推銷術	七五七
第九節	中小企業市場推廣的戰略與戰術	七八二

第十節	稅務與會計的處理·····	七九八
第十一節	資金運用的技巧·····	八〇九
第十二節	有效的工廠管理法·····	八二二
第十三節	豐田汽車生產方法·····	八三八

第四章 白手創業成功實例

第一節 李成家創業成功史

李成家簡介：現年三十六歲，台灣省屏東縣人，第一屆創業青年楷模，中國青年創業協會理事長、台灣美吾髮股份有限公司董事長兼總經理。

一、李成家的奮鬥史

企業的經營，不僅是一門學問，更是一門創新的藝術。爲了滿足消費者永無止境的需要及慾望，企業經營者只得充分發揮創新的精神，致力於日新又新的研究發展；並以

積極、樂觀、進取的精神，勇敢的面對社會一切逆境和挑戰，才能一步一步地邁向成功目標。

台灣美吾髮公司董事長李成家，就秉持著上述信念，在七年中，使得美吾髮產品佔有高級洗髮精市場大半，資本額也從創辦期的新臺幣兩百萬元，擴充為今日的兩千萬元。

民國六十五年九月，經青輔會貸款輔導，在楊梅幼獅工業區設廠，這位現年三十六歲的高雄醫學院藥學系畢業生李成家，就以反應快捷、作風積極，勇於新知吸收、長於業務開展，而成為工商界新秀，開始給本省洗髮精業者帶來極大的衝激和震撼。

對於美吾髮產品能在短時間內，建立良好的市場基礎，李成家個人謙虛的認為完全得力於產品品質、同仁才能、時機恰當。他分析，VO5在國外已有相當「優久」的歷史，擁有極大的銷售網，在品質上，可以確信已得消費者認同。強勢的產品號召力，加上同仁們殫思竭慮所擬定的經營策略，很容易地打開銷售通路。「何況，」李成家神采飛揚的臉上，浮起一層濃濃的笑意「消費者會不會覺得，VO5這個名字極易琅琅上口，使得美吾髮產品更利於推銷。」

「在各種高級洗髮精上市一年多後，美吾髮產品適時推出。」他說：「高級洗髮精

初上市時，因為當時消費水準不如今日，消費者認為一瓶洗髮精要一百多元，不免令人吃驚，感覺過於奢侈。經過一年多，社會經濟狀況改進，消費者購買力增強，較能接受價格較高，品質較好的產品時，美吾髮適時推出。這就是時機的成熟。」李成家認為，打知名度是一家新公司成長的首要工作，而做廣告是打知名度最有效的方式。由於該公司成立之初，物力、財力及人力均有限，大量廣告的鉅額費用，實非美吾髮公司能力所能負擔，因此李成家特在公司編制內設立廣告企劃小組，以創新的廣告方式，和獨特的推銷策略來開闢市場。

在廣告方面，以中上階層為對象。為加深國人對美吾髮產品的印象，利用電視以連續密集重點式加深記憶的方法，將所有電視廣告集中在週六、週日兩天播出。在報章雜誌方面，僅在國內數家知名度大的報紙和雜誌刊登廣告，而且所刊登的廣告，都有相當的篇幅與精心的設計，給人一看便高級產品的感受。

至於廣告費的支付，則儘量利用美吾髮產品交換的方式，一方面可減輕公司現金負擔，另一方面又可導致間接宣傳效果，使公司產品，用另一種方式打入市場。

小型蘋果貼紙，是美吾髮公司收效最大，花費最少的廣告方式。這種蘋果小貼紙廣告，由於顏色光澤引人，同時廣告氣氛很輕，僅有「POS」三個字，所以很受社會大眾和

計程車司機歡迎。這種廣告可貴的地方是，只要花少量的印刷費用，就可獲得其它公司花很多廣告費用所得的效果。同時爲了減少廣告費用的支出，他儘量利用不需花錢的新聞稿來發佈消息，並出版「美吾髮月刊」直接與消費者和經銷商聯絡，這樣不但打開了美吾髮的知名度，也可免除了受廣告媒體價格波動的影響。

建立了知名度後，接著是推銷策略的展開。李成家所擬定的推銷政策，採取據點戰略。起初以臺北爲基地，然後再擴展至中南部地區。事實證明，此法實施極爲成功。同時並加強該公司的宣傳及教育業務的推展。例如大百貨公司的專櫃、超級市場及美容院，由公司直接指派專員（小組）去推銷，其餘區域則由地方經銷商負責。

美吾髮另一種創新的推銷策略是舉行經營講座。邀請管理顧問來指導國內西藥房、百貨店、美容院等負責人，如何以最有效率的方法，來經營各種行業，以獲得最大利潤。同時該公司利用服務的方式來推銷產品，使業者了解產品的特性與使用知識。由於每次舉辦的講座，參加者踴躍，反應良好，對於美吾髮產品的宣傳政策上，證明有很大助益。

李成家爲使公司內部工作，能與業務相配合，使每一成員均了解公司的理念與方針，特別設立了「幹部早晨會報」，和每週一次由全體員工參加的「週會」。藉此機會可

加強各部門間的聯繫與溝通，更加強工作與行政效率。

「公司在創業、成長過程中，必定有困難。」李成家稱之為「成長痛」。「經營者如果缺乏遠見、魄力，不儘快加以割除，則公司必會受影響而消沉萎縮，所以經營者一定要以誠心、創意、鬥志不斷地向它挑戰。」他表示，在美吾髮產品經營過程中，常遇到的挫折，是同業惡意中傷，對供應商及經銷商造成影響，而造成市場的威脅。但是，「每遭受一次打擊，就逼得我們更加發奮圖強，反而激勵了工作的熱忱，」李成家的眉頭更形舒展，「常常也因為如此，反而提高了我們的知名度。」

以一位本科醫學藥轉而從商者，會不會遭遇特殊阻礙呢？李成家表示，只要對這個行業有興趣、有熱忱、肯下功夫，就不一定會輸給任何科班出身者。他個人在高雄醫學院唸書時，已粗淺閱讀有關企業管理方面的書籍。自從創業以後，他深深領悟到「書到用時方恨少」的意義，因而更勤於請教專家學者的經驗，並到處搜購工商管理類的書籍。甚至在生病休養期間，也手不釋卷的翻閱有關書籍，貪婪的吸取新知新識。如今李成家最大的心願是成為一位有效的經營者。

雖然有「隔行如隔山」這句俗諺，李成家還是認為「學管理比學科學容易。」他說，管理是屬於「態度性」及「方法性」的知識，而非高深精密的工程技術知識；只要用

心學習，尋求了解途徑多加體會，收集各方資料，聽取專家意見，再作決策，並做最壞打算預備替代方案即可。運用之妙，全在乎各人。

「錢，並不是企業成功最重要因素，最重要的，是經營者能運用其能力，使得事業擁有穩固健全的基礎。業務營運上軌道，再向銀行申請融資貸款自然不難。」

身為中國青年創業協會理事長的李成家，不贊成青年過早創業。「我們不能看著別人似乎平平步青雲、一帆風順、名利雙收，就急急的起了效法之心。如果青年人的學識經驗不足、社交關係不夠，則青年創業失敗的比率，比成功機會大得多。」

他認為，青年人當從基層幹起，先求取寶貴的實際經驗，和社會人際關係，同時致力於學識領域理論基礎的探索。在一切條件具備後，再行創業，更易於掌握勝算。李成家個人就是從臺灣必治妥公司藥務推銷員做至主任、地區經理。在這段時間內，對他未來發展幫助相當大。使他在創業後，能由過去推銷及管理工作中所得來的經驗，駕輕就熟的做正確的抉擇。

「青年創業成功的另一契機是多參加社團、多向專家學者、有影響力的人士虛心求教，抓住任何學習的機會。社團是個結交好友、交換經驗、溝通消息的場合，對青年創業者而言，最足珍貴。」

目前李成家是青創會、青商會、扶輪社、企業經理協進會、發明人協會、市場研究協會、MBA 崇商會等等的會員。

在他的奮鬥過程中，受他父親的影響最大。他父親生前常告訴他：「我們可以以別人的眼神為借鏡，不斷改善自己。對讚佩的言語要珍惜；對貶損的語句要惕勵、要自立自強、愈挫愈奮。」這段話時時鼓舞著他，使李成家在商場上穩健的踏出每一步。

秉持著強烈的獨立性格，李成家默默地埋頭苦幹。每一次不畏艱辛苦幹的成果，又更促成他下一步努力的信心與勇氣。在每一個成功人物的背後，都有一段胼手胝足的奮鬥史，一位企業家一生事業的成敗，完全在於他鍥而不舍的努力奮進精神，李成家就是實例。

二、李成家談經營秘訣

李成家在創業一年多之後，因事業有成而當選為創業楷模。當時接受記者訪問，談到他的經營秘訣。此篇訪問稿發表於民國六十七年八月。

問：貴公司在創立初期如何與同行的大企業競爭？

答：本公司創立於民國六十五年九月一日，專門代理美國 VOS 高級美髮用品的進口行銷業務，由於業務擴展迅速，於同年十二月在桃園自行設廠生產，擺脫了進口束縛。當時，低價格美髮用品充斥市場，我們所賣的高價格高級品，因為消費階層不同，只與一家美商公司所生產的美髮用品競爭。該公司資本雄厚，我們若想以堆砌金錢式的廣告及推銷來與它競爭，簡直是拿雞蛋去碰石頭。當時我們的作法是，以創新的廣告方式和獨特的推銷策略及健全的管理來打開市場。

打知名度是一家新公司成長的首要工作，做廣告是打知名度的最有效方式；本公司囿於財力，無法大量在電視上做廣告，只得採用省錢且有效的方法了。

我們在電視上只做重點式廣告，告訴消費者我們產品的種類和優點。當時我們研究怎樣的廣告最省錢、最有效，結果發現，採用貼紙不僅成本低，且廣告面大、張貼持久、效果佳。於是我們設計了一種簡單大方的 VOS 蘋果小貼紙，供計程車司機貼在車窗上。這種蘋果貼紙一張只花一元，只要印一〇〇、〇〇〇張，就幾乎可以網羅全省的計程車；如此一來，我們的標幟也就在全省大街小巷出現了。因為蘋果貼紙不像一般廣告貼紙，它的設計高雅大方，計程車司機們都樂於張貼，而我們不需給佣金。我們一方面利用蘋果形貼紙廣泛地訴求人們對 VOS 的「注意力」，一

方面以重點式的電視廣告告訴人們VOS是一種品質優良的高級美髮品。這種廣告方式可貴的地方是，只須花一、二十萬元就可以獲得其它公司花不止二、三百萬元的廣告效果。

有了知名度後，接著就是推銷。我們的推銷策略是以點爲主的，這也是任何中、小企業起家的推銷策略。

我們在開始經營時，因資本少、人力不夠，故將推銷大力集中在臺北地區（暫時不管中南部），採取據點戰略，一點一點地與對手競爭。今年我們已經佔據了北區市場，開始要拓展中南部市場。事實顯示，這一著棋下得相當正確。因爲臺灣目前的情況是南部向北部看齊，鄉村向都市看齊；臺北若流行一種產品，中南部就紛紛學習、模仿。我們預計，高速公路全線通車後，開拓中南部市場將更有利。

我們以全省的美容院和百貨公司做經銷商，除派業務代表出去推廣外，我們採取了更徹底的，但較迂迴的方法：

1. 教育顧客 因爲我們的產品是高級品，價格較高，所以必須教育顧客，使他們曉得我們的產品的確能保養頭髮髮質；而且讓他們體會頭髮的美容包括頭髮髮質的保養，另外使他們瞭解髮質一旦變差或變壞，要想變好就很困難了。我們和競爭

對手一直都在進行這項工作，經過一年多的努力，效果已經相當顯著；因近年來生活及教育水準普遍提高，高級美髮用品的市場潛力相當可觀。

2. 顧問式推銷 我們的經銷商是美容院及百貨公司，如果他們賺錢，也就等於我們賺錢。因此我們聘請經營顧問人員到各地舉辦經營講座。這樣一方面可以教導經銷商推銷術，使產品銷售額增加；另一方面也替自己打知名度。有的人以為我們花錢替經銷商辦講座，很傻；其實一點也不。因為這樣不僅教導他們賺錢的方法，也增進了我們與他們間的感情，這對以後生意往來很有幫助。因此，我們時常鼓勵我們的業務代表多與經銷商、美容院往來。

我們能與大企業競爭而不敗，除了上面的一些做法外；我想，本公司擁有一系列品質優良、齊全的產品，也是原因之一。優良的品質使顧客對我們產生信賴感，提高我們的信譽；產品種類繁多、齊全，則帶給消費者一種高貴感。

問：貴公司能在一年多內打出知名度，並成為青年創業楷模，必有許多創新的作法足供國內企業界參考，能否請你講述一下？

答：創新是企業成長的主要動力，也是維持旺盛不衰的源泉。但創新會遭到公司內部份

員工抗拒，因為隨著創新而來的就是一些變革；某些員工由於惰性使然，不願創新。本公司創立時間不久，共有一百三十多名員工，平均年齡只有二十五、六歲，幾乎每名員工都有充沛的活力和冒險精神，所以未曾發生抗拒新的事。

事實上，本公司的經營理念之一便是創新、不斷地創新。我常告訴公司同仁要多想、多學和多做，不要怕做錯，只要錯誤不重複發生即可。我的意思是說，要想創新，就必須不斷學、想及嚐試，一旦嚐試失敗了才會有改進，在改進中才能得到創新。為了鼓勵員工創新，我們訂有獎勵制度。對提出創新觀念的員工或工作表現良好的員工，我們在每週一的週會上公開表揚，並予加薪。前者是一種精神的激勵，後者是物質的激勵；如此更促使公司充滿了一股蓬勃的創新的氣氛。

雖然我們鼓勵員工創新，但創新必須有一定的範圍。也就是說，員工必需在授權範圍內，提出他的新觀念或新作法；至於重大決策，仍須由上級決定。

我個人認為，創新須靠經驗，也就是經驗的再利用。所以公司同仁只要專心去做，體會越多，有了心得後，就能夠有創新的構想。所以，自周遭的環境去體會、去思考，是創新的原動力。本公司在創新方面的做法有二：

1. 遵循 5W2H 的思考模式 時時找出問題，然後尋求解決問題的對策。所謂 5W