

高談文化

創業成功法則

——經營中小企業必讀的40個錦囊

高餘三◆著



創業成功法則

—經營中小企業必讀的四十個錦囊

◎高餘三著

高談文化

國家圖書館出版品預行編目資料

創業成功法則：經營中小企業必讀的40個錦囊／高餘三著． -- 初版． -
- 台北縣新店市：高談文化，2001【民90】

面：公分

ISBN 957-0443-26-X（平裝）

1.創業 2.中小企業 - 管理 3.成功法

494.1

90010910

Complex Chinese Edition Copyright(c)2001 CULTUSPEAK PUBLISHING
CO., LTD.

All Rights Reserved. 著作權所有·翻印必究

本書文字非經同意，不得轉載或公開播放。

獨家版權(c) 2001 高談文化事業有限公司

2001年07月 初版

作 者：高餘三

發行人：賴任辰

社 長：許麗雯

總編輯：許麗雯

編輯：劉綺文

美 編：徐慧紋

行銷部：楊伯江 朱慧娟

出版發行：高談文化事業有限公司

編輯部：台北縣新店市寶橋路235巷131號2樓之1

電話：(02) 8919-1535

傳 真：(02) 8919-1364

E-Mail：c9728@ms16.hinet.net

印 製：久裕印刷事業股份有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺省業字第890號

創業成功法則——經營中小企業必讀的40個錦囊

定 價：新台幣260元整

郵撥帳號：19282592 高談文化事業有限公司

石序

全球華人競爭力基金會董事長



台灣的中小企業是台灣經濟奇蹟的締造者，而經營者的創業精神則是經濟發展的真正推手從早期的民生產業，到今天高科技電子產品的出口，我們都可以看到台灣中小企業經營者前仆後繼、百折不撓的精神，本書作者高餘三先生就是一個代表人物，他原本在公營事業擔任物料管理的工作，但後來毅然自行創業，在市場開發及客戶服務累積了二十餘年的心血經驗，談到經營管理的心得，他並不亞於學校的教授。因為他本身的經歷就是台灣經濟發展的見證。

這本「創業成功法則——經營中小企業必讀的四十個錦囊」，是高餘三先生統合這幾十年經營企業的心得，以及平時參酌國內外發展出的企業經營理論所融合而成的一套企業經營重要的原則，一共有四十條，分為「創業」、「經營管理」、「開發市場建立產銷關係」、「拜訪客戶」、「創新與轉型」、「企業文化薪傳」六大章說明，作者在書中提及的管理法則及經驗對一個創業者來說，是可貴且受用的薪傳。

例如：本書第二章經營管理——打造利基中，指出企業人才培訓是當務之急、成本壓

縮、企業文化團隊……等觀點，這些都是當前重要且必要的，尤其知識經濟為主流的時代來臨，人才管理是影響成敗的一大關鍵，只要人的品質到了一定的程度，產品品質、企業競爭力自然提高，有些企業出現危機，不見得產品本身出了什麼問題，而是企業中的人沒有足夠的智慧來突破經營瓶頸，或者是不當的投資炒作所造成的，所以一個領導者閱歷和遠見的培養也是一門重要課題。

創業者在從無中生有的草創時期，創造力和企圖心是整體經營支柱，不斷和自己競爭，才能夠進步、創造自身產品的獨特性，才有不容易被他人取代的優勢，這些和作者所強調的「從行中求知」是相通的，主動去發現趨勢所在遠較靜待機會的人容易成功，積極去觀察市場變化及顧客需要的企業才能創造利基，在這個資訊交換迅速的時代，閉門造車是行不通的。

高餘三先生一直是一個對企業經營有理想也有行動的人，書中雖然是以過去自身的實戰認知為主軸，但對現今的經貿發展，如兩岸互動、民營化潮流、企業轉型……等議題也提出不少看法，對讀者來說不失為一本創業寶典。

戴序

中華民國中小企業協會理事長



我們從認識中小企業和關心它的前途開始，要養活金雞才會下金雞蛋，本此理念勇往直前向上發展，根據中小企業白皮書統計，目前有中小企業一百〇六萬多家，約佔全部企業百分之九十八，就業人數七百三十八萬人，中小企業多年來是台灣經濟主流，創造了經濟奇蹟，從就業人口比率來看，它對社會基層有一定安定力，所以無論對經濟或社會都有鉅大的貢獻。中小企業有彈性、靈活、高效率等特性，其最可貴屬堅忍不拔的「創業精神」，給我們生存與發展帶來了生機，繼續創造經濟繁榮與希望。

現在整體的經營環境不斷在變化，經營形態隨時代變化有所調整與創新，「不進則退」，經營者應日日求新、求變。所以我在台北亞太會館一場座談會提及我們今天努力的高工資是大陸的十倍、緬甸的一百倍，而歐美重視工人腦力，我們應把台灣的勞力提升為腦力，e化台灣企業，並強調中小企業必須從管理起，先搞好玩基再延伸發展，才能找到捷徑。

高餘三先生著《創業成功法則》，他具寬廣的視界，以中小企業生存與發展為主軸

來研究，在創業開始、經營管理、開發市場、拜訪客戶、認識產品、產銷橋樑、供需關係、為客服務、經濟效益、公司升級及應變轉型等重要關鍵問題上，皆有一系列詳盡的闡述，最適合中小企業需要，是目前市面上罕見精闢適用之好書，提供中小企業生存與發展的指南。

中小企業有了「創業精神」無論走到那裡都無往不利，可發展經濟、創造事業，值得我們貫徹力行並繼續深入探討。

一、「創業精神」是經驗的累積和積極的做法，本書作者高先生他有二十年以上實務經驗，在行銷方面做過國內外代理，工程技術方面也創造許多實績且兼有時空管理之經驗，曾在大公司薰陶和自行創業小公司的艱苦歷練，兼有買賣雙方融合的經驗，為客服務利人利己，對市場與客戶供需關係最清楚，故日積月累的經驗可培養出寶貴的創業精神。

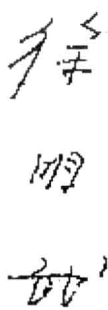
二、企業文化是先進們點滴累積而成，具備有容乃大的特色。我們近五十年來努力，創造了經濟發展，形成企業文化，其根基即為「創業精神」，它是台灣老一輩企業家胼手胝足和當今工商界先知的奉獻，從中外經營中提煉累積而成，彌足珍貴，企業不分大小，百年老店或新店開張，企業皆賴此生存。目前坊間時有好書，惜多為單一專題

之性質，無法滿足廣大的中小企業爭取商機、創造利潤。作者高先生《創業實踐法則》一書，將有益中小企業發展，是最有價值的經驗彙編成籍，希望藉由本書能拓寬讀者視野，開啟智慧之窗，讓新鮮空氣徐徐飄進；經營者從閱讀中吸取該書之精華和累積的智慧結晶。

三、創造知識經濟，帶來美好生活，與經營者學習是分不開的。企業不分大小皆需不斷學習與創新，否則日久如切斷養分，企業就會老化，終將遭淘汰之命運，開發市場要有旺盛企圖心和穩健經營，以「行中求知」，像生龍活虎般在客戶面前展現。二十一世紀來臨市場快速運轉，經營中有許多新生事務日新月異，必須透過不斷的學習求知才能應變，進而產生競爭力。實際上生意中含有許多為人處世的道理，唯有持恆學習、打造利基，事業才能發展成功。

徐序

寶育實業有限公司總經理



餘三兄是我三十多年的好友，他做事用心，凡事以鍥而不捨的精神去追求。他曾在中油及中石化兩大企業先後服務十四年，擔任管理師工作，深知物料在企業中所佔資金比例很大，故竭力改善物料管理制度，對管理方面頗有創見，以發揮其最大經濟效益，貢獻良多。後來他自行創立長鉅公司，從初期創業的艱苦歷程中，發揮以往他在大企業中所學的心得，加上自己的努力，累積了更多經營管理和開發市場的實地經驗。能以大公司見小，後又能以小公司見大獨到的心得，這些利基都是他經營中不可缺少的寶藏。

我在一九七〇年創立寶育公司，經營中外機械貿易，在偶然的機會中，認識了當時服務於中油的高先生，後來逐漸有合作關係。彼此都著重客戶經濟效益與樹立信譽，此期中合作甚為愉快，令人不忘。他在創業初期有強烈的願望，以「旺盛企圖心和穩健經營」為理念。當市場是千變萬化，想不到高先生創業後能適應，他奔走產銷之間在客戶鞭策之下，不斷的學習，體會了許多經營中衍生的困難，生意中除正常交易必備條件之外，還含了許多做人做事的道理。也就是他在書中所強調的首要練就「苦底子」的精

神。

回憶高先生經營長鉅公司初期，其最有意義的事要算對產業提供設備防蝕保固工作：他具有高瞻遠矚和開發創新的毅力，適逢台灣工商界蓬勃興起，公民營企業紛紛大規模投資建廠，鋼鐵設備所佔資金極大，因台灣氣候溼度高，鋼鐵、設備及廠房極易鏽蝕。高先生獨具慧眼，早已瞭解此問題之重要性，決定以中日合作方式引進日本DNT會社（為亞洲最大著名防鏽廠家）海邊防蝕性塗料在台生產，並首創組合專業技術人員到全省各大公民營企業，作巡迴產品技術說明會，以利設備延長使用年限，發揮經濟效益。高先生心中充滿使命感，夜以繼日分赴各地拜訪客戶，提供技術服務及工地管理經驗，在開發市場中瞭解客戶的企業文化，能知所先後，交易中有時配合得當，產生效益更高。適時做到了鋼鐵設備之保固，先後有曾文水庫各閘門、台中石岡水壩等閘門、天然氣公司地下儲槽、大口徑長途地下管線埋設保固、海邊有十三萬公秉巨型油槽若干座鋼鐵保固，以及公民營企業化工廠設備，計有土中、水中、海邊等實績。深受產業界歡迎並獲好評，對台灣工業剛起飛的當時有一定程度的貢獻。為我們中小企業樹立了良好的楷模，提供了最佳的啟示。

企業要穩定茁壯成長，就必須不斷開發創新，持之以恆。我以個人三十多年經營企

業的經驗為例，創始之初從五金機械貿易開始，發現產業界需要大幅提升質量，因而開始引進各種高品質、高產能，自動化的設備。經努力推廣，已普遍為工業界採用，例如開發引進德國的散裝物資自動堆、取及拌料設備，單機處理量每小時可高達四千公噸，高度自動化操作，而且可以防止粉塵污染，解決工業界環保問題。引進多年以來，在產業提升的環節上替業界解決了甚多問題。台塑六輕發電廠一次採用十多套於大型室內煤倉，每個佔地約三千七百坪，單個儲存量二十萬公噸，全部與港口卸煤及電廠供煤連線，全線自動化作業。煤倉為半密閉室內型，不會因氣候如風、雨等影響而造成煤塵飛揚或冲刷流失，汙染鄰近廠區，民居、農田、漁塭等，使六輕最現代化的石化廠能維持高度清潔的環境，不會因燃煤而造成多方的困擾。當此發展迅速，競爭激烈的時代，仍須不斷開發，不斷提升，方能立足，也就是高先生本書所強調的市場開拓精神。

高先生後來因足疾離開他苦心經營了二十多年的公司，但是他仍然一直悉心研究中小企業發展趨勢，從未間斷，已是他生活中重要的一部份。自此他獲得更多時間和心力投入，證明他的經驗仍在發酵，腦力在激盪，擴大研究成果，在一九九四年四月高先生曾奮力完成了「面對成功」第一本書，當時是難得的以經營者現身說法的著作，故此書深受中小企業讀者歡迎。

「創業成功法則」是高先生第二本力作，據我所知他經營公司時做過國內外總代理、中間商，還有工程技術服務，深具協調現場時空作業的經驗，有機會領會經營是坐而學、起而行的道理。本書結合了高先生多年的從業經驗和研究中外名家萃取心得，從理論與實務並茂的探討中，充分展示了經營管理的精髓。就功能而言，經營管理及市場開拓等層面，為讀者提供了合乎時宜的見解和通盤整體的觀點。對中小企業強化體質及轉型發展深具啟發性，可幫助經營者穩建經營，順利邁向成功之路。

自序

高餘三

經營者是把現在 並要持續創造未來

經營者究竟是什麼呢？如果會去做而不思未來，是終日為忙碌團團轉的人，如果只會思而不會做，是未能開發市場甚少成就的人。正確的經營者是能做而學起而行，即是「行中求知」，是創造利潤的卓越企業家。最少有四點建議：

一、經營者（領導人）要能把公司內部管理、業務、技術組成之後產生團隊力量，創造利基。

二、經營者最可貴之處要能到市場創造商機，結合市場客戶營造合作力量謀取利潤。

三、經營者必須有遠見，對環境變化、危機處理要以正確、快速、靈活方法立不敗之地。

四、經營者本身無私無我、有成敗榮辱切身使命感邁向成功之路。

在企業經營的領域中，所需的知識無所不包，而本書的內容主要即針對中小企業面臨經營環境變化時的因應之道，提出建議。談到欲開發市場，必然會想到公司經營內部須先創造生產力，對外面市場則須爭取競爭優勢；在這個時候，「利基」又在那裡？如果利基愈多，競爭力自然強大，經營者也可為自己建立信心，開拓市場當然無往不利。

對序言人深表致敬和感激

承序言人石滋宜博士在百忙中給予指教。他對台灣經濟發展有遠見，是我們工商界領航大師，不時對中小企業提示經營方法和鼓勵，以「顧客導向」的經營理念，其寶貴的啟示，促使我們加倍學習和努力。石博士說：「創造台灣經濟奇蹟的原因，是一群不怕苦，願意付出別人不願付出的條件，花時間和血汗的創業家造成的，是勇敢的中小企業，要提高競爭力就是要做到『顧客滿意』。」使經營者受益良多，又說「兩岸合作才有希望，其策略必能你贏我贏的互惠互利下進行，作為台灣第二次經濟成長機會踏板，今天台灣對大陸扮演的影響力很大，但是時間卻已有限了，要爭取時間刻不容緩，如錯過歷史的關鍵時刻，屆時是自己的無知出賣了自己。」他希望見到一個安定、進步的台灣，以及擁有世界觀的台灣，否則今後在國際社會就無立足之地。

石博士的大作《有話石說》一九九四年出版，對台灣經濟發展和中小企業的前景，有高瞻遠矚和具體正確的見解，是編者十多年來學習研究眾多創業經營的好書中，最有價值的一本好書，所以我時常溫故知新，體會最深、受益最大。

承序言人戴理事長指教，他是中小企業界領袖，要強化經營者競爭力。他推動非凡頻道播出「中小企業」節目，數年來解決了無數問題。他強調「每天從零學開始，每天都是我們創業的日子。」特別是產業要求新求變，企業要保持一定的活力和創造力，重視管理和利基，勞資雙方應建立共存共榮的生命體。

據經濟日報九〇年五月一日報導，戴先生經營台灣最大之三勝製帽公司（世界第二大公司），過去一年業績有八十三%的成長率，是台灣企業模範生，也是創業者的典範。戴先生指出，雖屬傳統產業，只要用心也能創佳績，主要是重視員工生活強化了凝聚力。他表示台灣社會發展從貧窮走向富裕，有錢的人不應獨自享受，企業家應有責任創造更多的就業機會。

承序言人徐總經理指教。他是台中鄉下子弟來台北學生意，是一位經過生意苦底子歷練的人，獲得寶貴的薪傳，在商場上有「根正苗壯」的功力。他經營的寶育公司創業意志非常堅強，是我眾多基層朋友中能積極負責之代表性人物。他深知「顧客滿意」道

理，我在創業初期與 明武兄攜手打拼，績效甚宏合作愉快，因此在生意中得到了他的歷練和薰陶，十分可貴。

他在開發市場中常為客戶提高經濟效益表現，得到客戶（業主）的信賴和支持，獲得了「點石成金」的機會，始有今天提供台灣重工業設備服務，正是他卓越表現，所以我肯定 明武兄他是一位永遠充滿商機的人。

創業精神的來源 企業文化的傳承

企業文化是老一輩企業家已奠定的基礎，他們曾在苦難時代裡成長，具有憂患的意識和無私無我的創業精神，並已養成生活簡樸、勤勞誠信的美德，從艱苦歷程中累積了寶貴的經驗。因此這些薪傳值得我們以誠懇的態度虛心學習，萃取先進們的創業精髓，以及學者專家對經營管理的真知灼見，這其中含有具體的經營管理方法和做人做事的道理，對今後事業的發展和財富的創造，甚至對社會的貢獻，有著深遠的啟示。

認識中小企業的特性 開拓市場中積極發揮

一、經營者必須認識創立公司之後，就是一個五臟俱全的新生命開始，是社會安定

和經濟繁榮的主要細胞，尤其中小企業最富創造力，能適應環境的變化，並能快速克服經營中的各種困難，創造大量的就業人口，培養眾多創業種子人才。總之歸納起來，必須做到十個字：「旺盛企圖心和穩健經營」，也就是有強烈的願望，在追求經營目標時所付出的心力都會轉化為成就感，即使遇到任何困難也不覺得辛苦，不斷地創造成長、發展事業。

二、市場是唯一可以創造利潤的地方，它有無限寬廣的空間，就好像肥沃的土地般，只要經營者負責種下好的種子，就會產生特殊神功的希望。經營者為了求生存和發展，一定會不遺餘力地在市場上活動，俗稱客戶在商場中是衣食父母的象徵，所以拜訪客戶算是頭等大事，有「顧客滿意」觀念是決定生意優勝劣敗的關鍵表現。為客戶服務應設法產生經濟效益，這是腦加腦的一種互動，如能建立互信和合作，開拓市場將可事半功倍。

三、經營者現階段的當務之急，是要追求實踐「研發、創新、轉型」，才能創造企業的新生命。市場活動本身就是一種冒險，也是運用現有資源於未來的可能，除了要有判斷力和洞察力外，企業必須追求本身持續的成長，而利潤正是企業所承受風險應得的報酬。經營者為了確保自己的利潤，就得不斷地力爭上游，這種力爭上游的壓力，正是