



博覽圖書

Worldwide Books

成功做老闆

白手創業的八大策略

Strategies For Small Business Success by Jane Applegate

生涯學習

10



簡恩・阿波里蓋 著
古 映 芸 譯

總策劃◎李文

生涯學習

之系列
⑩

成功作老闆

◆獻給正在個人生涯中不斷追求進步、力爭上游的工作男女，提供學習、思考、行動的材料。



博覽圖書

Worldwide Books

簡恩·阿波里蓋／著

古映芸／譯

成功作老闆

——白手創業的八大策略

生涯學習系列之⑩

成功作老闆：白手創業的八大策略／簡恩·阿
波里蓋著；古映芸譯．--初版．--臺北縣新
店市：博覽出版：漢欣總經銷，民85
面：公分．--（生涯學習系列；10）
譯自：Jane Applegate's strategies for
small business success
ISBN 957-98978-2-4（平裝）

1. 中小企業-管理 2. 成功法

553.712

85010049

生涯學習**10 成功作老闆**——白手創業的八大策略

作 者／簡恩·阿波里蓋

譯 者／古映芸

總 策 劃／李 文

責任編輯／呂珮榮

校 對／吳淑君、羅惠新

出 版 者／博覽圖書有限公司

發行人：宋世亮

電 話：（02）218-7800

地 址：台北縣新店市中正路五四〇號之一 5 樓

登記證：行政院新聞局局版台業字第 11565 號

郵 撥：18591162 博覽圖書有限公司

版權代理／大蘋果股份有限公司

印 刷 廠／喬原印刷有限公司（432 頁 80 磅）

總 經 銷／漢欣文化事業有限公司

負責人：楊炳南

地址：台北縣新店市中正路 540 號 5 樓

電話：（02）218-1212 傳真：（02）218-0101

營業時間：8:30～17:00（星期下午暨國定假日休息）

劃撥：0583759-9 漢欣文化事業有限公司

初版一刷／1996 年（民 85）10 月

定 價／280 元

有著作權·翻印必究（Printed in Taiwan）

本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回更換

ISBN 957-98978-2-4

作者簡介

簡恩·阿波里蓋 (Jane Applegate) 是位擁有千萬讀者的報社專欄作家，平時在《職業婦女》(Working Woman) 雜誌撰稿，每週在廣播及電視上聽她講中小企業經營之道的民眾人數亦達數百萬之多。她創立了一家全國性的媒體通訊公司—阿波里蓋事業集團，一九九四年被中小企業管理協會 (Small Business Administration) 評定為年度最有貢獻的媒體事業單位，而她的第一本著作《中小企業的繁榮與昌盛》亦躋身暢銷書之林。這是她的第二本著作。

**First published in the United States under the title
STRATEGIES FOR SMALL BUSINESS SUCCESS**

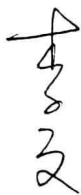
by Jane Applegate.

**Copyright © Jane Applegate, 1995. Published by
arrangement with Dutton Signet, a division of Pen-
guin Books USA Inc. through Big Apple Tut-
tle-Mori Agency, Inc., All Rights Reserved.**

**Translation Copyright © 1996 by Worldwide Books Co.,
Ltd.**

出版緣起

邁向快樂充實的生涯之路



最近幾年，有兩個名詞非常流行，一個是「跨世紀」，一個是「成功」；不論針對個人或整體環境，不少人早已把它當作功課，甚至是一門學問，作深入研究，並且提供因應的理論與方法。

探索未知的世界，本來就是人類文明進步的重要驅動力，也正因為這種習性，在即將跨入廿一世紀時，人們普遍抱著期待與興奮的心情，準備邁向下一個嶄新的時代。

雖然距離廿一世紀「還有」四個年頭，不過世界各地的知名五星級飯店，已經推出「跨世紀之夜」來招攬客人，聽說有些已經預約客滿，盛況可期。

在參與嘉年華會似的世界性活動之餘，其實大多數人們一則以喜，一則以憂，因為回顧過去，人類的文明與進步是呈幾何倍數向前推展，而未來，資訊革命又勢必帶來結構及形態的鉅大變遷，影響我們的生活、工作、人際關係，以及思考方式，也因此，不少人預知未來唯一不會改變的，就只有「變化」本身。

正因為處在不斷變化、快速變革的環境裡，人們不得不改變舊有的心智模式；面對所有變化所帶來的考驗與挑戰，人們期待不被時代淘汰，希望在生涯發展時，掌握成功的條件。然而成功是什麼？當「成功」二字成為流行甚至於魅力時，我們要自問是否陷入世俗的

迷思而不自覺？長久以來，權勢、地位、名望、財富，總是與成功劃上等號，但是圓滿的生涯追尋，其實還包括一個人是否擁有穩定而親密的情感、和諧的人際關係、快樂充實的自我生活、健康有活力的身體，以及不斷成長開敞的心智等等。

可見成功的生涯之路，是奠定在不斷學習與持續的自我成長之上，除了模仿、追逐他人成功的足跡之外，也不能忘記對自己的內在作一番探索及反省，進而建立起一套符合自己的人生價值觀，再由此發展自己的生涯計劃。

基於這樣的理念，我們策劃了〈生涯學習〉系列叢書，獻給正在個人生涯中不斷追求進步、力爭上游的工作男女，提供學習、思考、行動的材料。這一系列叢書有兩項特色：

一、不但引介國外的精彩著作，也發掘台灣本土的經驗，使得東方、西方的觀點有所對照與參考；而台灣的作者群，不但具備良好的理論基礎，並且擁有豐富的實務經驗，更重要的，他們都是生涯學習的實踐者，充滿自我激勵與分享他人的熱情和行動力。

二、寫作內容除了陳述理念與價值觀點，還引用實際案例，並且提供行動步驟及參考方法。而在整體規劃上，則顧及未來工作與生活形態所可能產生的變革，以便符合前瞻性的方向需求。

無論從「生活者」或「上班族」的角度，未來都將是強調充份自主的年代，唯有掌握內發式的心靈動力，才能作好自我管理和自我領導，並藉此邁向快樂而充實的生涯大道。

一九九六年三月三十日·台北

前言

簡恩·阿波里蓋 (Jane Applegate) 是全美最有名氣的中小企業管理專家，數千名傑出的中小企業主在她的輔導下事業卓然有成，而她也把這些企業主的發跡經過與成長歷程收錄在自己的大作《中小企業的繁榮與昌盛》(Succeeding in Small Business) 中。如今，她又把自己在這方面的實務經驗及知識提供出來與大家分享，使你得以發揮潛能經營你自己的事業，並防止那些經營過程中所可能面臨到的陷阱。文筆生動活潑，全無隻字片語的贅述，同時附有一些功成名就者的訪談內容，讀者可由其中得知中小企業的經營雖然備嚐艱苦，但是自己可以全權掌握一切，當有了可觀的利潤時，一切的辛苦都有了代價。因此，本書是指導你創業及經營中小企業時最具價值的一本參考書籍，所提供的都是你迎接每項挑戰時所必須知道的事，如：

- 如何面對及處理財務方面的問題——從募集資金創業，一直到賣掉自己的事業以獲得可觀的報酬等都包括在內。
- 找出好員工，並使他們快樂地堅守在自己的工作崗位上。
- 把自己的產品及服務提供到最合適的市場中，並逐步把自己的事業擴充至海外。
- 讓自己平安熬過艱困的時光，迎向勝利成功。

文中盡是些現實世界的建言與成功企業主的智慧，不奢談理論，不會與現實脫節，同時給你必要的鼓舞與激勵，因此，本書是你最佳的夥伴，能夠陪伴著你以及你的事業一同走過崎嶇不平的路，迎向光明的未來。

自序

自從我的第一本著作《中小企業的繁榮與昌盛》在一九九二年問世以來，這世界已經大大地改變了。

美國在數百萬位中小企業主的幫助與帶動下，已漸漸自景氣低迷中脫困而出，除了利率降低之外，我們還擁有位了解中小企業主心聲、並感激他們之貢獻的總統。另一方面，美國已開放了經濟上的邊界與藩籬，熱情擁抱著北美自由協定（North American Free Trade Agreement：NAFTA），同時隨著亞太（亞洲太平洋）地區經濟實力的日趨茁壯、南非種族隔離政策的瓦解，以及越南及中國大陸相繼成為企業家們的天堂之際，美國也把外貿的腳步逐漸擴大至這些地區。

在八〇年代末期至九〇年代初期，數百萬白領階級因企業界縮減規模而失業，這些人於是開始創立了屬於自己的中小企業，且其中有許多人在經過多年的奮鬥後，已卓然

有成。

他們為什麼會成功呢？——因為他們手中掌握的資源太多了，像電腦軟、硬體，電傳通訊設備等，不僅應有盡有，而且價格也以每年百分之十的速度下降中。因此，即使是一個最微不足道的事業亦有可能發展為大型企業，雖然獲得資本的管道尚無法國際化，然而各家銀行都在摩拳擦掌地競相拉攏這些中小企業主，好把資金貸給他們，再加上投注的資本可自由流動，以及政府的計畫及公共支出日多，更使得這些中小企業主的前途一片光明。

在這段期間內，我的個人生活及事業改變了不少，我的第一本著作《中小企業的繁榮與昌盛》那時已經付梓，內容除了蒐集我過去在報上所發表過的專欄文章外，還包括許多成功企業主的智慧，以及我個人的一些創業經驗，相信讀者可以從書中得知這些成功的企業是如何從無到有地開創出自己的事業，以及如何讓它日漸茁壯。

美國有一些國際知名大企業可以讓我們參考，例如IBM公司。當初我的第一本書在廣播中播出時，IBM曾出資贊助，以後，我所創立的那家媒體通訊公司（當然是屬於中小企業）就與IBM展開長期合作，雙方各在媒體上製作了一系列的教育節目及相關的研討會，內容都是以幫助美國的中小企業主邁向繁榮與茁壯為主。

在過去的兩年中，我再度肯定了自己的任務與目標：把實用的、物美價廉的，以及

具鼓勵啟發性的資訊提供給所有的中小企業主。為了有效達到這個目標，我必須走「多元化」的路，除了寫作及錄製廣播節目外，還在電視上製作了一系列的中小企業經營之道節目，除了我的著書人手一本外，收看我的電視節目「企業界女性的力量」(The Power of Women in Business)的觀眾則更多。

從前我只是在《洛杉磯時報》(Los Angeles Times)上撰寫有關中小企業經營的文章，後來才走出自行創業這條路，在這轉變之間必須有極大的突破，可是現在每當有人問我：「妳知道哪些有關於企業經營的事？」時，我能老實地回答：「我知道得太多了，不知你指的是哪一方面？」我曾經僱過人，也曾解僱過人，我曾在一些金額驚人的大契約中展開談判，我曾面對過所得稅及薪資方面的問題，也曾面對及處理過一些行事不規矩的公司，更曾把個人難以解決的問題給一一克服。

本書的內容極為豐富，包含各行各業，也涵蓋了各個地區，在這方面要感謝美國中小企業管理協會及IBM等公司，出資贊助我的巡迴演講，得以讓我遍訪全美五十個都市，訪談了數以千計的中小企業主。我所遇到的每位企業主，都慷慨無私地把自己的經驗及知識拿出來與我們大家共同分享。相信不少人對以下這個問題「這些成功的企業家到底具備了哪些條件，才讓他們在芸芸眾生中脫穎而出？」都感到百思不解，不過，這些企業主的豐富經驗及知識卻給了上述這個問題的答案。

我雖然不敢說我對這問題的答案完美無缺，但至少是「雖不中，亦不遠矣」。

他們成功的祕密有下列數項：

1. 首先，這些成功的企業家們坦承自己並非無所不知、無所不會。

在需要別人幫助的時候，他們會毫不猶疑地開口求助，他們認為此時只要把自傲及自尊擺在一邊，就會獲得所需的資源或助力，因而可以造就出偉大的成就。

2. 其次，這些成功的企業家肯投注大量的時間與金錢來獲得最佳且第一手的資訊。

這樣在做經營上的決策時，才不會有所疏漏，他們認為如果已有資訊來源而不努力設法爭取的話，那做出錯誤的決策也就怨不得別人了。有人或許會問，到底有哪些資訊來源可以在我們能力範圍內充分利用？很簡單，像是即時處理的資料庫、研討會，同僚間的諮詢，或是管理顧問人員等等，都可以利用。

我堅信由於缺乏資訊而導致失敗的企業，遠比因缺乏資金而倒閉的企業還要來得多；倘若缺乏正確的資訊，我敢保證你一定會做出錯誤的決策，並因而賠錢倒閉。

3. 這些成功的企業家們四周都是賢能之士。

這些賢能之士甚至比這些企業家們還要機敏聰明，而且，可以使這些企業家們以微笑來代替痛苦，在一天將盡、精疲力竭之際，還可使企業家們重獲精氣神。

我在自行創業中獲得的最大教訓，就是當你有充分的自由，可以自行選擇共事的夥伴時，千萬別找那些讓你頭疼的人。

4. 成功的企業家們可以買到並運用最佳的技術。

如果因為害怕面對現代化社會而致使自己落伍的話，是沒有任何藉口可講的，如今的電腦不但可以讓使用者感到親切，好用及無所不能，同時還可以幫助你邁向成功。另外還要向你提出個忠告，那就是如果你還不知道自己究竟需要些什麼樣的技術時，就最好僱請一位在這方面頗為專精的人，讓對方來幫助你做這方面的決策。

5. 成功的企業家們都虛懷若谷，心胸開放，能坦然、毫不避諱地接納所有來自於屬下的新思潮與新觀念，然後再謹慎地加以挑選與過濾，找出最適合自己組織的。

要知道與你共事的屬下都是你所挑選的，如果你摯愛著他們並對他們心存感激的話，他們就會為你效犬馬之勞，以更忠誠的心與更具生產力的行事方法來回報你，換言

之，他們會以更好、成本更低，以及更快的做事方法來經營你的企業。

至於我所蒐集的其他祕訣與策略，亦有它們的利用價值，這些都必須仔細閱讀之。

我花了無數心血編輯本書，儘可能地使它具有可讀性，同時又具有「隨手可拾」的方便性，俾使你在需要什麼內容做參考時能立即正確無誤地找到，因此你可以從頭到尾依序地閱讀完，也可以直接針對某些章節做深入的研究，在前後次序上並沒有什麼強迫性。另外，本書中的每一部分，都是經過測試及反覆實驗後證明都是正確無誤的，全書看不到一條公式或是任何僅止於假設的理論。

為什麼我敢自信滿滿地提出這樣的保證？很簡單，因為本書共蒐集到一千五百萬位全美中小企業主的智慧、經驗及心得，相信這些集體智慧的价值遠超過所有管理顧問的總合。換句話說，你可以透過本書與來自於全美各地的企業家們碰面。因此只要熟讀本書，每個人都可以像肯塔基州路易斯維爾市的成本管理顧問道·阿巴可一樣，或是像華盛頓州伍汀維爾市的廣告專家丹·薩傳一樣，甚或是像加州聖塔·摩妮卡市的管理顧問華德·懷曼一樣。

本書就像是我的第一本著作《中小企業的繁榮與昌盛》一樣，充滿了可貴的建言、查核表（用來確定自己所擁有的技術、經驗或知識水準），以及許多激勵我們向上的警語，當然，我也儘量使之生動活潑，不會死抓住教條不放，否則極易發生「言者諄諄，聽者藐

貌」的窘境。同時，本書亦節錄許多本人於一九九四年走訪各地企業家時，所蒐集到的調查報告。

如果你喜歡本書，那就本著「好東西要與好朋友分享」的心告訴朋友們，同時亦可把你對本書的觀點告知在下，實不勝感激。祝你成功

——簡恩·阿波里蓋

於加州太陽谷 (Sun Valley)

成功作老闆

目錄

前言

自序

第一章 人員

——首先得珍惜自己

第二章 市場行銷

第三章 處理並化解重大問題

第四章 組織化、系統化

I

III

1

53

131

157