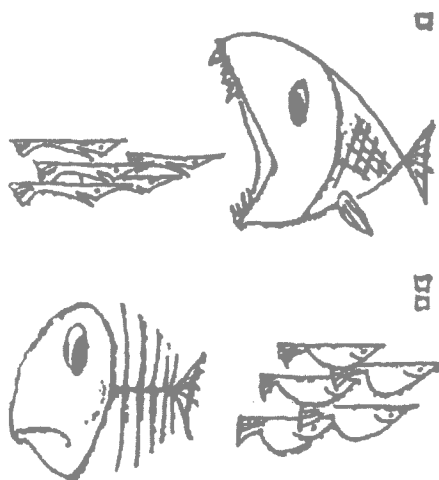


箴言一

小即是美 · 小即是大
以蛇吞象 · 迎向信息



大企业的文化已经改变，
企业解构，
向小巧灵活的方向发展。
在信息爆发的社会，
面对纷至沓来的变迁，
小的组织，
更具弹性与挑战性。

当今管理学大师杜克拉（Peter Drucker）在 1994 年 4 月宣布：“财富五百大公司的时代，已经结束了！”（Fortune 500 is Over.）

杜克拉先生对美国大公司与跨国公司经营管理的思潮曾产生过巨大影响，成为现代管理经营学的开创性人物，他作此断论，令人惊讶。我不是经济专才，而且不学无术，但是，来美十七年半，主持一个曾历经十二次每年大约 200% 增长的公司，我深知杜克拉先生所言，背后所蕴涵的深厚意义。

它标志着信息革命的来临，再没有一个企业可以掌握所有的生产资源。

它标志着科技的发展助长了个人魅力，旧有的机械式沟通的障碍已被废除，人们从此可以纵横于广阔的思想空间，发挥更多的创新能力。

我曾是一个街头卖花郎，目前从事信息事业，我亲眼目睹并亲身经历了从最低的“低科技”到高科技的这种变迁。

我也深深体会到美国的经济体系，从过去财富五百大公司掌握大部分的资源，慢慢萎缩，而一些中小企业正在成为经济主流。正像一棵大树正慢慢枯死，而它们的果实已经落地，长出新苗。

看看美国今天出口总量就知道中小企业的力量。目前美国出口总量的 50% 是由员工人数不到 19 人的公司所开

创的经济成果。在欧洲经济超强的德国，情况亦然。而员工人数超过 500 人的美国公司，他们出口的总量，只占美国出口总量的 7%。

另外，再来看看财富五百大公司的表现。1994 年它们的生产总值只占全美经济的 10%，而 1970 年约占 20%。相对地，中小企业的生产值占了绝大多数，达 90%。

还有，过去十年，60% 的财富五百大公司，纷纷易帜。

从这些数字来看，不难了解，研究美国大公司企业文化数十年的杜克拉先生，会宣判财富五百大公司的“死刑”。

其实，这也是信息时代来临、经济社会转型的一个必然趋势。一些大公司纷纷解构，全世界最大的电力工程集团 ABB 每年营业额超过 300 亿美元。该集团是由 1200 家小公司组成，每家公司员工不超过 200 人。该公司总裁勃西·巴纳克曾说：“我们随时在成长，也随时在萎缩。”（We grow all the time, but we also shrink all the time.）

GE 和萨拉·李这些大公司也都采取类似的做法，最近 AT&T 再一次一分为三，其基本的目标，都是要建立一种崭新的经营精神，以顺应潮流。而整个幕后带动的力量，我觉得是新的分权式的个人电脑以及个人在信息网络中获得的自主权，它们使得传统企业文化中的经营、生产以及决策方式全盘更新。

传统企业在计算其资产时，不外乎以有形资产，像劳动力、资金和生产工具（诸如：工厂、机械和店铺）来界

定，而进入一个高科技时代之后，一个企业如何掌握无形资产，也就是信息或智慧软体，更加重要。因为它所创造的高收益和所实现的高速增长，远超乎传统的想象。

所以，在一些先进工业国家，企业所生产的价值总体中，无形的价值（服务、信息和软体）日益重要。以日本为例，生产价值总体之中，有形物之外的附加价值约占 60%~80%。

在道琼斯指数所包含的公司中，如第凡内、狄斯耐和 J. P. Morgan 这些“新贵”公司也都是以信息或杰出的附加价值服务，成为企业界的宠儿。

由于附加价值越来越重要，今天没有人再看苹果电脑或 IBM 的有形资产，来决定要不要买他们的股票，因为公司的大楼和机器已经不重要，重要的是行销与业务能力，管理阶层的组织能力和藏在员工脑袋里的创意。这就好比人们买苹果时，原先只想买大的，现在却要买好的、新鲜的；因为大苹果里可能已生虫了。

整个信息价值的提升，也改写了马克思主义关于“资金是有限资源”的定义。因为信息可以同时为许多人使用，只要运用得当，还可以衍生更多的知识，创造更多的财富。

生活在信息急速更迭的时代，个人掌握信息的机会更多。我相信凭着个人的创新精神、工作的热忱以及百折不挠的毅力，“每个人”都不难开创一个崭新的企业。

从 1990 年开始，加州的经济走入衰退期，复苏的迹象迟迟未见，拖垮了不少企业。在一片叫苦声中，我毅然

踏入了信息界，成立了亚洲商联。在 6 年的经营中，亚洲商联成长的曲线，与加州经济下滑的走势几乎背道而驰。亚洲商联无疑已成为创业成功的典范，更是企业经营的奇迹。

亚洲商联的业务蒸蒸日上，是机运使然？还是我个人经营理念的彰显？或是……我经常在思考这个问题。

踱步到亚洲商联会议室，我俯视大楼下，看到穿梭于 10 号（San Bernadino Fwy）高速公路的汽车。我想，每天从这里飞驰而过的汽车，应该有数十万辆吧。车上每一个人，谁不想在人生事业的舞台上，展现凤凰般的羽翼，遨游天际？但是能够摘星成功者，可以说寥寥无几！而我在萧条的景象之中，开创了事业，获得了相当大的赞誉，我自认这主要是因为我的企业经营观异于别人，且有独到之处。在这大到国际社会，小到私人企业，都在分崩瓦解的时代，我看到由于自己小巧灵活、更具弹性和挑战性的优势，再加上我的股东同事们的通力合作，亚洲商联才取得了令人仰视的成绩。

当我说这话的时候，有很多的人一定在讪笑，说我是一个狂傲之徒，不知中国人的谦虚美德。确实，在瞬息万变的经济信息革命中，亚洲商联还有一条很长的路要走，而且要历经许多挑战，才能论断英雄。在这个时候，怎么可以自吹自擂，自称已创事业高峰？其实我下面要谈的这些“谬”论，并不是想吹嘘亚洲商联的成就，而是想激发更多的人，能够像我一般，在这个史无前例的信息时代，摆脱传统束缚，勇于开创自己的事业，不断超越自我，成为摘星成功的创业家。

我看还太小了呢！

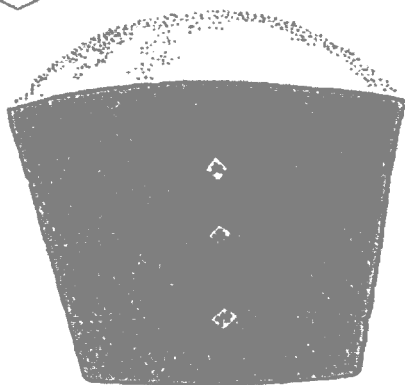


你写得太大了。



箴言二

人有多大胆，地有多大产
惊人的狂想，信息中升华



你做不到，
 因为你想可以做到，
你做不到，
 因为你想无法做到。
我们要有伟大的梦想，
 不断培育它，
 终有一天可以美梦成真。
如果全无梦想，
 必茫然不知何往。
记住，
 只有经过历练的灵魂，
 才得荣耀。

说起我个人的创业历程，又记起 16 年前在洛杉矶街上卖花和骑着小摩托车在汽车阵中穿梭送花的情景，每天在花店工作 16~18 个小时。

当时我和三姐海屏于 1978 年底负笈来美。虽然来美的“本业”是读书，但到了号称希望之邦（Land of opportunity）的美国，接触到美国的自由市场经济，原本流在血管里的叛逆血液，一下子就沸腾起来了。拿着向母亲借来的 500 美金，我和三姐海屏一起，含辛茹苦，共同找寻创业的机会。幸运的是，我们碰到好心的戴蒙崔尔（Mr. Demotriou）先生，他所拥有的办公楼，位于洛杉矶市七街及奥利佛街（Olive St.）的交会口。在和他接触后，戴蒙崔尔先生慷慨地提供了大约七八平方米（八九平方英尺）的面积让我们开设一个小花摊，作为在美国发展事业的第一步。

在事业开始的第一天，我们满面挂着笑容，注视着每一个可能成为我们顾客的来往人群。当一天营业结束，我们一共卖出一束花，售价 1.99 美金，记得是一位西装笔挺的绅士买的。当我将花递在他的手中，我就对自己发誓：“我要成为花业中的麦当劳！”我不断地自言自语：“我要成为花业的麦当劳！”“我要成为花业的麦当劳！”

为什么要成为花业的麦当劳？初来美国的我们，对美国一片陌生，但却知道有黄金拱门标志的麦当劳是连锁速

食业的巨子，它代表了美国梦。至于我有什么能力去追寻美国梦，这就是我所要阐明的个人创业理论。这和中国文化的循规蹈矩，和美国经济体系所强调的成本会计，也与传统市场趋势调查完全不同。它是一个强调个人的远大梦想和对工作的热忱，以及对自己梦想的执着。

翻开一些创业经营理论的书刊，不外乎强调在创业之初，应该筹足资金（Money），掌握资财（Material），购置好机械设备（Machinery），规划好方法（Methods），以及找到所需要的人才（Manpower），这些资源，我们可以简称为五 M。

这五个 M，不可否认都是经营企业很重要的因素，但是许许多多的人即使拥有这五个 M，还是无法开创成功企业，而且淹没在经济发展的洪流中。这是为什么？因为他们只拥有有形资产，而缺乏无形的智慧；这就好比拥有一潭死水，而无法使水流动一样。

在这里，我要提出一个迥异于传统看法的宏观经济“谬”论，作为信息革命的依据。这个理论我称之为“质变增长”，其中的要素包括创新（INNOVATION）、热情（PASSION），以及永不怕错的精神；正像流动能给水带来永久的生命，这种精神将带给一个企业永无止境的活力。

在经济学上，已有不少学者讨论过“创新”。马克思还以为，“创新”成功所带来的利润，是企业家剥削劳工的“剩余价值”。在这里，我提出的创新的目的，不是要探讨“创新”在经济发展中的角色，而是想说明它是信息革命成功的酵母。

当然，并不是每一个开创自己事业的人，都具有“创新”精神。就像一对华裔夫妇在大都会郊区，中国人稀少的地方，开设一家中国餐馆，这就无法被视为“创新”。他们虽然成立了中国餐馆，也冒了风险，但他们所做的是，已经被前人重复做了许多次。由于他们并未创造出一个新契机，也没有创造出新的消费群，即使他们创立了一个新事业，但他们显然不是在创新。

然而，同为餐馆业的麦当劳就体现出革命性的创新精神。说实在的，麦当劳并没有发明任何新东西——任何一家美国高级餐馆，早就提供了麦当劳所卖的汉堡之类的产品，但是麦当劳首先设计了“最终产品”，接着，它又重新设计了整个“制作过程”，然后，它又设计了“操作工具”，使得每一块肉饼，每一片洋葱，每一个面包，每一块炸洋芋条的大小完全一样，结果创造出一个时间固定且完全自动化的作业程序。

最后，麦当劳研究了“价值”对消费者的意义，它不但掌握住各地方麦当劳速食店，使各地方吃的汉堡完全一样，同时又革命性地改良了服务，以及保持干净卫生，并依照这个标准训练人员。这样，麦当劳不但大幅度提高了资源，而且开创了一个新市场和新的顾客文化层，这就是“创新”。

在开创亚洲商联之前，我经营石家花苑。有一次我和海屏将隔日打算卖出的鲜花放在冰箱里，没想到因为不熟悉冰箱的使用方法反将鲜花冻死。

一般人遭到这种挫折，或许会研究冷冻方法，使鲜花保存得更好，但是我和海屏得到另一个启发——为什么不

可以学习麦当劳的做法，利用冻僵的固定花型，设计一个鲜花制作的流程，固定几种美丽的花型，并给每一种造型取一个动人的名字，譬如，爱之束，我的天，开心果……总之，像麦当劳一样，设计出鲜花的“最终产品”，以生产线的方式大量生产，既保证了品质，又降低了成本。

这个创新的意念果然成功，把花业从逐件的艺术设计制作发展为标准化的大量复制。从前一个花艺师傅需要一年以上的经验才能接受订单，一件一件地制作，现在生产线上的花艺工人却只需要三天的训练。仅此一项，插花的人工成本已降低了 60%。不仅如此，大量的生产使经营简单化和科学化。到了 1989 年，石家花苑在洛杉矶地区已拥有 16 家连锁店及一个机动、迅速的小摩托车部队来送花，年营业额达 450 万美元。我的这种创新打破了鲜花业传统的销售方法，不仅受到同业者的重视，主流媒体也纷纷报导。

为了继续完成我要成为花业王国“麦当劳”的梦想，我们又尝试经由现代电话、电讯来提升我们的营销能力。我们与美国花业协会（FLORFAX）及美利坚航空公司（AMERICAN AIRLINE）特别为花店设计了一套电话订花及电脑联网系统，然后与美利坚航空公司的“直销中心”签约，运用他们现有的超大型航空旅游订位中心，在空当期间，由他们负责接受电话订花，并通过电子信件经由电脑网路通知花店送花及银行转帐。于是，美航直销中心的上千位接线人员一夜间也变成了我们的销售人员，一天 24 小时服务，一通电话，我们就可以在全国各地给客人送去他们需要的鲜花。

今天回顾这段鲜花创业历程，或许我并未实现当初来美自诩的建立麦当劳花业的美梦，但我可以说，已成了汉堡王（BURGER KING）的鲜花王国。

从我们开设石家花苑的例子可以看出，“创新”的活动改变了资源，使资源具有新的功能并创造出新的财富。成功的创业家绝不会坐等幸运之神从天而降，赐予他们一个“良好的创意”；相反地，他们会打破束缚，跳出传统的框架，寻求革命性的突破。他们既不满足于现状，也不满足于对现存事业的表面改善或修正；他们宁可另辟蹊径，即使冒着毁灭的危险，也要独创新价值，开拓新领域。

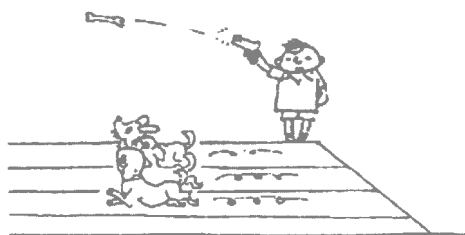
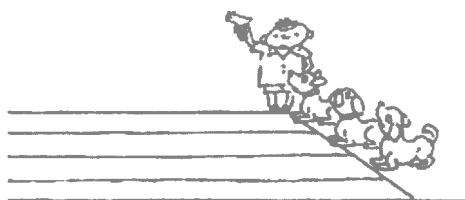
这只是创新的力量在我奋斗道路上的一个例。

创新和我一起成长。

箴言三

先开枪·再瞄准

十全八美·草鞋越编越像



在信息爆发的时代，
行事需要果断，
如果力求十全十美，
往往做成的决策，
已是昨日黄花。
惟有行动，
这样不仅可以改变自己，
同时还能够带动别人，
穿越任何泥沼、险滩。

创新的力量，使石家花苑的业务蓬勃发展，也带领我们踏入另一个新行业——电讯事业。

1988 年初，我们利用美利坚航空公司（American Airline）的“直销中心”，负责接受电话订花并通过电子信件及电脑网路，通知花店送花与银行转帐。在前往位于德州达拉斯的美航直销中心参观后，我才真正见识到电讯业的雄厚潜力与光明前景。

在美航直销中心，上千位的接线人员，利用电话及电脑屏幕帮助顾客订飞机票、鲜花、旅馆，甚至电话购物，气氛热烈。在这里，我们目瞪口呆地看到现代科技的伟大及便利。一通电话，就可以解决人类的种种需求。我暗暗感叹：“这是个什么样的市场革命！”

回到洛杉矶后，我就决定创立一个以亚裔为主要市场的电讯行销中心。亚洲商联的成立，秉持着两个信念：

一、工业社会已逐渐转型成信息社会，它将从根本上改变人们的生活形态。

二、美国亚裔的新移民市场，将是市场的主流之一。

因此，打破语言与文化上的障碍，并结合美国亚裔市场的力量，向美国的主流企业争取优惠待遇，就成为我们的主要目标。在实行的方法上，借着一个电话号码 1—800—777—CLUB，连结各行各业的电脑网路作业，我们希望在美國的亚裔人士，可以在通电话时使用自己的母语，来得到他们需要的商品或服务。例如通过电话来购买