

山中無老虎

序言

選「山中無老虎」為書名，是刻意想表示，即使在傳統產業中，現下仍充滿了值得創業、續求發展、甚至晉級國際水平等「後來居上」的機會。這不是泛泛之言，而是我經過三十餘年的觀察、研究、並為了証實理論而親身投入商場創業做實驗，所獲之結論。

在美國，想啟發人去突破現狀時，常鼓勵人應 Think outside the box, 即由超出自己熟習的範圍（盒子）來思考事情。那么，我本身的「盒子」範圍在那裏？我可以算是學者、專家及在自己專業範圍內的創業者。在台灣讀大學及回台任教研職，合起來有十五年。在美國讀研究所，加上再由台返美創業，共約二十八年。為了瞭解所屬傳統產業在發展上的大圖畫，我曾專訪過德國、英國、韓國、日本、印尼、馬來西亞、泰國、星加坡、越南及西伯利亞。台灣、中國與美國，則屬我經常活動的範圍。我鑽研的題材，主要包括原料、製造、批發與零售的經營與創新。所謂鑽研，就是做深入瞭解。因此，我更深能體會到「學而後知不足」的道理。更何況由於資訊網路化後，現代知識的進步神速，頗有排山倒海之勢。儘管如此，要抓住傳統產業變化的大圖畫，還是比高科技產業容易多了。所以現在撰寫本書的主要目的，只是想把過去幾十年來，大處著眼小處著手指的研究心得，第一次做個總整理。

本書的主題雖可歸類為企業經營，但要瞭解本書與一般管理書籍最大的不同點，須從我投入半生時間從事此研究的動機，及所採用的方法來看。在大學三、四年級時，我多少已對被傳授專業課程的實用性，有所置疑。到了自己開始教書時，更深感到，專業學術界的產品，應是其畢業出來的學生及研究計劃的結果。主要市場，則應是產業界。那么學術界的運作，怎可几乎完全不講求市場導向呢？或即使我們可美其名，謂設立高級學府的目的，主要是為了作育知識份子。但當學生畢業後，發現可發揮專長的工作並不存在，而至學非所用，則實屬社會資源的鉅大浪費。

有鑑於此，我選擇對較熟悉的林產、家具業，加強接觸與學習。遂而發現，這些百分之九十以上以家族為主的中小企業，基本上是根本用不太到大學畢業生的。或即使用了大學生，但也不太可能留住。結論是，若這些傳統企業沒有成長為大公司的機會及能耐，學術界的運作，實在難以市場導向。所以，我教了一年書後，就轉入了政府研究機構，以方便與產業界互動，包括辦理經營研討會及合作執行研究計劃等等，從而能較深入的瞭解到業者的營運內涵。我投入了九年。結論是，沒有業者會不願保持成長及壯大的。但他們難以做到的原因，非不為也，乃不能也。

那么，一般管理雜誌及書籍，對於「不能」的業者，助益何在？不容否認，有不少資深的財經記者，能精彩的報導各種有啟發性，或值得效法的創業成功案例。至於如何續求發展

的問題，或最終的成敗，當不是這些記者可能去持續追蹤報導的。或有一些被認為是管理大師級的學者，能精闢的分析出各類國際級大企業成敗的始末，並由此演繹出成功及失敗的理論，如 From Good to Great（由 A 到 A+）及 Blue Ocean Strategy（藍海策略），即為其中上上之選。然而，我認為一般導至大、小企業成功的主因，始於有合理化的觀念，並以其做為一切行事的基礎，而形成公司文化。終於不斷吸收學問、重視研發及強調執行力。而我所謂合理化的觀念，很多不過是已被流傳了幾百年做人、做事的道理，譬如說：「己所不欲，毋施於人」，意指善待員工與顧客。或「用人不疑，疑人不用」，意指人品為先、長期培養、充份授權，等等。若缺乏這一類的基本經營觀念，即使不小心有了個「藍海策略」的主意，也必然發揮不出來的，更遑論持久。

另外，這些一度暢銷的管理書籍，雖然充當了歸納事實、提供正確管理觀念的角色，但因分析的對象皆屬國際級大企業，難免給許多即使願吸收新知的中小企業主，一種鞭長莫及，甚至事不關己的感覺。尤有甚者，初創業者致勝之道，主在於其專業上的強點，而非周全的管理知識。然而，管理理論以外的專業知識及執行專業做決策的實務經驗，也正是上述這些管理大師所欠缺的。所以，碰到了即使公司規模大如蘋果電腦，以 Steve Jobs 的專業特質及個人風格，几可全然決定了公司的成敗與起伏。公司管理理論的重要性，反而退居幕後。我絕非鞭撻一般管理書籍的益處，因為我自己也由這些書籍中獲益良多。但在本書中，我將特別強調如何由大處著眼、小處著手而去形成各種「盒子外」的觀念。

在台灣觀察了一般傳統產業業者營運之道，几近十年後，當我想去找他們為什麼「不能」的答案時，唯一可能的創新做法，就只有自行投入商場創業去做體驗，希望能研究出「如何能」的答案。到了現在想到可以發表心得的時候，已經過了 21 個年頭。如果以一年工作 320 天、每天工作 10 小時計，我等於是共用掉了 60000 個人時以上。在投入對比上，From Good to Great 的作者，當時用了 20 個 MBA 研究生共貢獻了 15000 個小時，及他自己用了五年的時間完成該項研究計劃到 2001 年出書。或 2005 年出版之 Blue Ocean Strategy，其作者宣稱該書是十五年來的研究成果。然而，在過去投入的二十一年當中，我無時不忘「學」、「研」界應以「產」為市場導向的中心思想，所以保持著與美、台、中三方面學、研界的密切互動，以瞭解其在「交流」方面的進展程度。意思是，我在本書中亦會探討到官、學、研界的問題。這也是本書不同於一般管理書籍的特點之一。

那麼，究竟什麼是我所謂，以投入商場創業來做研究呢？簡單來說，為了想找到傳產公司如何可由小而大，甚至升級國際水平的答案，我得像任何欲創業者所需經歷的過程一樣，即在有想法後，我辭去公職，赴美做可行性調查、寫投資計劃書、徵求並說服有潛力投資人等等。但我也有些不同的有利條件及籌資戰略。譬如，已俱備了比較週全專業及管理知識的理論、有清高的知名度所以得以選擇全屬同業的投資人、每人出資相同包括我自己在內等等。我隻身由台灣赴美國選點、決定業務性質、蓋廠開始營運。那麼，這計劃的終極目標何在呢？我們固然有投資計劃書面上的目標。但等於是自我告奮勇，到既有市場又有

原料的美國來打前鋒、研發創新策略等等，真正的最終目標及可能成就，在實值上等於是走著瞧。我所以能用此非傳統性的方式來進行籌資，主賴於已有近十年時間，能諳業界對我的行止有所衡量，而得以致之。

我們設想的是以製造並供應原料為生意起點。這雖看來是最保險的產品，但我們究竟不是來美做另一個貿易商的。一旦摸索出了地方上的市場，而營運稍上軌道後，我就正式展開了研究工作。這包括了深入分析格局夠大的市場、擬訂出長期成長策略、創造出前所未有的生意模式、大幅調整營運內容以符合長期策略所需、設定假設及理論並求証實驗結果等等。用真正做生意來做研究，執行上的最大特點在於，我儘量不把自己的時間、精力及公司的資源，花費在例行事務上。說的更白一點，我只會為做實驗而投資、成長。但絕不為多做些生意而投資，即做廣告、徵僱人手及增加庫存等。

這個中的道理非常單純，就是在全力積極成長的時機未到以前，我儘量避免把自己的時間消耗在訓練低層員工身上。主要我在管理上的理論及信念是，即使再低階的員工，只要面試合格入門，就應給予其理解工作全貌的訓練。如此才可能講求工作效果，包括人員及設施的安全在內。此屬必需的投資。但當公司在資源極其有限，且需自給自足做研究的前題下，這不僅是魚與熊掌的選擇，更涉及我們做研究的應有素養。即為研究出清楚的結論，必需將週邊變數減至最少的程度。而人員的能力與素質，正是最大的變數。我們在創業初期，一度有過十二個員工，但很快的，就減為包括我在內的四、五個營運必需人員，公司的自購土地原是一片黃豆田及樹林，但我現在所謂的實驗室，即一步步因實驗需要而蓋起的廠房、倉庫、零售空間，已佔地五萬平方英尺。我們就是如此生存了 21 年，直到現在。

那麼到目前為止，我的研究成果為何呢？簡單說來，就是我可就觀念、理論及實務三方面，對創業、成長、升級國際水平、甚至永續經營的真諦，提供出一些獨到的見解。譬如說，當我初創業走製造路線時，好不容易把營業額做到一百萬美元，但經過分析長期策略的應有走向後，就做了重大的改變而轉向直接零售。如此反而造成營業額暫時得走反方向。但諒我有機會去體驗長期著眼、犧牲短期的理念。這也代表我經歷過如何創新生意模式、如何以小博大、如何建立品牌等等的理論應用。更重要的是，我可用自己做生意上的數據，來証實起初理論上的假設，是否正確。

又如，在華商的林產、家具業者中，營業額要突破十億美元，是一個大關口。一時的佼佼者，如首在台灣高雄加工出口區設立工廠，後在紐約股市以 Universal Furniture 上市的香港柚木公司，在成立了三十餘年，營業額做達六億美金後，選擇以六億美金出售。在執行本計劃而獲至結論後，我評當時以香港柚木公司所處狀況而論，出售屬上策。但為什麼大致同一時期成立的美國 Ashley 家具，現在已做到了三十億美元，而瑞典 IKEA 家具，甚至可做到三佰億美元，而 2011 年純利竟達三十八億美元。這不但是我這些年來研究的題材，而且有了可以用所創生意模式及實際數據去推理出，如何在林產，家具業中做達十億、二十億，甚至可向 IKEA 看齊的策略。

也許有人會問，既然如此，為什麼我自己不去做出個十億美金的規模，來做進一步的證明呢？在過去五年中，如果我辨明到了有合適的機會，我當然敢於投入一試，看是否能把公司放上積極成長的軌道。但不可或忘的是，我所有策略運作的決定，皆須有專業及管理理論推演上的依據。即在理論上，什麼有成功的可能，就去試。或什麼在理論上，絕對會失敗，就馬上篩選掉。若非如此，我做此研究計劃來找答案，就完全失去了意義。也就是一切以理論做先導，我們公司才可能經得起不下四次美國經濟不景氣的考驗。尤其是這次與建築業最有關的不景氣，已進入了第六年。眼看太多歷史悠久、規模龐大的同業東倒西歪。再加上看到中國在開放三十年後，許多外銷為主的企業，成長策略也亟待調整。這正是激發我選擇此刻發表研究心得的主因。

我為撰寫本書所設計的讀者對象，不但包括了產、官、學、研所有的從業人員，而且從在校學生到大公司的經營者都在內。這不是違反了應做「市場區隔」的理念嗎？但我的人生或社會體驗告訴我，那怕我能說明的理論再週全，或証實的實務多徹底，對讀者們最終真正有用處的，主要會是由我長年跨產、學、研及美、中、台所追求「盒子外」的觀點，所引發值得讀者深思的一些「觀念」，才應是本書真正的價值所在。

譬如說，微軟的 Bill Gates, 自己大學輟學跑出來創業，或以前對慈善事務不屑一顧，但後來觀念變了，不但一次投入了 240 億美元成立了基金會，而且現在幾把全部的時間及精力，放在應如何改善美國的基礎教育及世界貧困、疾病的問題上。甚或以我自己為例，拿了博士做了教授後，卻毫無困難的決定去做創業實驗。這其中的涵意包括，早預知在創業期間大部份的工作皆屬勞工性質，像打地基、鋪水泥、蓋廠房、修機器、做生產、開大卡車、送貨卸貨等等，不但自己得主導，更常須參與全程。要能甘之如飴，其中的關鍵，全在「觀念」及人生目標的成長上。可見得，觀念既可調整或改變，更可以成長。究竟，觀念必然影響想法、想法最後導至做法。

從 1971 年寫碩士論文起，我即以追求答案為使命的研究人員自居，四十年來從未改變。此生我自覺像龜兔賽跑中的烏龜，一心一意往自認值得的目標爬過去。在路途中雖無顯赫的成績可言，但為了求知且有幸能找到些答案，那種求仁得仁的享受，正是我願與讀者去分享的。然而，古人的智慧中提示了「學以致用」這個原則。即「學」應是為「用」而學，而非為學而學。但什麼是最好的「致用」機會呢？我覺得「人生很難規劃，卻可不斷的做準備」這個現代銘言，很有道理。茲舉一實例來說明。

我赴美計劃主要支持者之一，台商中國東莞台升家具，曾在苦研應否及如何赴西伯利亞投資原料計劃數年無著後，才想到了找在美國的我來做判斷，甚至主持執行。那麼，要到明知政府民情自成一格、黑道角色明顯、看不到中英文及零下三、四十度的西伯利亞，去找滿足台升更或我自己投資與否的答案，絕對是一種艱難的挑戰。而我有信心十足的理由。

因為比較之下，一般善談理論的學者，對此動輒可涉及千萬美元以上的投資計劃，很難知道在現場如何下手。反之，僅長於做實務的人，則難見地區產業發展的大圖畫，以提出清楚的長遠規劃。更重要的是，誰都可提出似是而非的構想或計劃，但誰去主持執行呢？所以，我是以自己會去主持執行這項投資計劃的角度，來提供見解的。這正是我所強調「不斷的做準備」及「學以致用」之處。所以，捨我其誰？那麼，我樂於擔當此任的誘因何在？仍然是爲了「找答案」，及可能協助台升晉級國際水平。

為了呈現我過去三十年來研究心得的完整性，茲將本書內容大致分成觀念、理論、實務、創新及永續經營五大部份。在撰寫上，我刻意不去區分產業別，因為要想走上永續經營一個企業的軌道，不論是傳統或高科技產業，所適用的經營觀念及管理理論，皆應大同小異，譬如，如何國際化或建立品牌等等。但在本書的實務及創新兩章中，我則須要用到自己經歷過的實例及相關產業的案例來做說明。也就是包括 Home Depot、IKEA 等在內的建材、家具產業等。我對任何題材，在論點上不可能求週全，但希望讀者們能去「觸類旁通」。在寫作風格上，我希望走較接近 Home Depot 創始者自傳 Built From Scratch 的路線，也就是偏向體驗、思考而分享心得的方式。這不同於 Good to Great 及 Blue Ocean Strategy，純爲分析大公司的營運及成敗而演繹出些理論。我想收到的效果是，諒不論是欲創業者、初創業者，或中、大型公司經營者，在做決策及經營公司的心歷路程上，可與我這個學者專家轉創業及經營者，做一對比。

過了「耳順」之年後，我更能深刻體驗到，不論從事任何行業，要想在人生旅程中獲得滿足感，須俱備四項要素，即觀念、學識、執著及運氣。我在事業的旅途中，所以能保持追求理想，「好運」所佔的份量很重。除了父母當時支持我赴美留學外，過去二十多年居美期間，如果沒有僅長我一歲的家兄雷永健，在台灣全然扛起照顧老、病父母的責任，我就不可能全心去做理想性的研究工作。所以，我撰寫此一畢生之作的感情心願，是「以顯長兄」。

當然，我的好運絕不止此。這個進行了二十一年的計劃，一共有七位包括家兄在內的原始支持者，即台升家具郭山輝、燕茂企業王明陽、拓林木業黃慶元、樺成家具邱東谷、朝陽木業蔡崇文、天傑企業何是開及 Mason McGowin。這些支持者，不論是新交或舊識，後來都變成了連絡頻繁的老朋友，尤其是前面三位。然而，我刻意與產業界做交流，更早於公司成立之前十年。其中有兩位地位突出且給予我助益頗多的業者是，大通國際的謝貞德及香港柚木的莫若愚（已故），也特此一提。

我倡言產、官、學、研間之交流，當然也有過政府方面的關照。其中包括當時的經濟部長江丙坤、農委會副主委葛錦昭、中小企業處的黃榮吉等。當然，要像我這樣完全不按傳統方式出牌、做事的一家之主，若沒有一位極度諒解並支持的內助，則很難做長久的理想堅持。如果說出我另一半謝啓美的工作還包括了掌管會計、稅務、零售甚至幫助生產及開推

高机，別人一定認為我在虐待她。所以在此也特別感謝我這位四十五年的老伴。最後，沒想到我會理應感謝自己的兒女固中及慧中。除了由台來美進中、小學，直到各拿到電機及會計碩士，而几乎完全不必父母有精神及財務上的負擔外，公司的網站設立、電腦升級及軟體維護，全靠他們主動及義務的服務。幸好我有追求理想並以身作責為藉口。不過，在此也一併謝謝他們。

第一章 觀念

一、學而优則「商」

從讀研究所開始，我經歷過的長、短期職業，依年齡序包括飯館服務生（兼）、酒保（兼）、採果工人（兼）、工廠工頭（一年）、專任教授（一年）、專任研究員（七年）、研究單位主管（一年）、經營顧問（兼）、創業者或總經理（二十一年到現在）。也可以說，我順勢走過士、農、工、商的路子。如果有人問，那一種職業最值得被推薦？我的回答雖會是「因人而異」。但更相信比起古代「學而优則仕」的觀念，我認為「學而优則商」，應更符合現代化的環境。這裏的「學」，並不限於在學校中的學。無師自通也是「學」。

然而，我雖倡導「學而优則商」的觀念，但絕非推崇人在學有餘力時，即應往「錢」看的功利主義。而是強調經商必需發揮全能、自負成敗而無可藉口的精神，及挑戰無限、多彩多姿的生活方式。由於過去二十餘年創業、經商的歷程，我更能體驗到，專業知識的深度、管理觀念的廣度、理論領導實務的效果，在商場中所扮演的角色。所以更認定了「創業觀念」的啓蒙，對在校學子及社會青年的重要性。為什麼？

不能否認的，我們在大學讀書時，因為年青無知，用功的目的常只得是為了成績好而已。與「學以致用」中的「用」，連不到一起。如果碰到閉門造俚、不聞世事的教授，再加上學生好玩、懂得混，則連「學」可能都談不上。造成的結果是，得了個專業的文憑後，卻難找到本業的事。所以，無論從教或學的角度來看，這種現象實屬一種社會資源的浪費。我的看法是，若能在大學三年級開始時，由本系或外人來開一門「創業啓蒙」的課程，以介紹經商的觀念及賺錢的真諦。應屬補救之道。因為即使是年青人，也應對如何賺錢會有興趣。但我提此議的出發點，更在於強調「專業」能耐在商場上的重要性。如此，對學生學習專業科目的興趣，及老師授課的效率、走出象牙塔的意願，皆會極有助益。

然而，當為走上人生事業的旅途做準備時，若欲求常樂，僅選擇了職業別是不夠的。還需要搞清楚人生的目標，才可能有方向可循而致不惑。所以，孔子才有「三十而立，四十而不惑」之說。我詮釋這說法的意義是，讀書人在職業上選擇尚不多的兩仟伍佰年前，即使三十歲可在生活上自立了，但恐怕要到四十歲，才可能由「知己」而至不惑。那么在科技進步神速、全球化的今天，相信更應有許多人，到了四十歲，仍然會搞不清楚，自己倒底在追求什麼。所以容易不滿現實而難得快樂。

舉一實例，我們在 Alabama 州的零售營業所在地，離美國高科技公司重鎮之一的 Huntsville，約四十英哩，所以會吸引很多喜於動手的科學家及工程師，來買木質材料回家做木工家具等。因我自己也是店員，每會與各類顧客閒聊。有一次問到一個客人的行業，他說是有了電腦碩士學位後，更有了企管碩士學位(MBA)，在一家高科技公司做事。但現在又在掙扎，是否應再去拿一個機械工程的碩士，以利於升遷及增薪。要在工作同時去拿學位，的確不是一件易事。所以這位仁兄，顯然既聰明又有毅力。然而，卻不能決定什麼是其人生目標，及自覺快樂的生活方式。所以容易不滿現實而舉棋不定，致難有恆心與恆性。要知道，人一但就位職場後，學位的份量，將遠不如在工作上的表現來得重要。而沒有恆性的人，將很難會被老闆賞視而晉升，或主動給予加以薪的。

可見得，要瞭解自己，以選定事業方向及目標，並保持積極與常樂，可以是相當困難的事。尤其「知己」是動態的。因為隨著年齡的增長及環境的改變，人的需求會增加，更易讓人失去自主性的「知己」。所以，我認為不論什麼時候開始，只要是能循著真正「知己」路線而成長的人，其人生就已成功了一半。這裏我所謂的「成功」，是積極、快樂的生活與工作，而不需涉及名利。因為有不少一度為名、利而極度奔波的人，到頭來回顧一生，卻覺得空虛、遺憾。為了無悔、無憾，我知道美國有些律師、工程師、銀行家、政客等，一旦發現對自己的本行不再俱熱忱時，反而改變去從事些重勞力性的工作，像設製造自行設計的家具來賣，或開起農場等等。不論結果如何，有朝一日，最少他們可以自慰的說：我試過了！

我個人相信，最好的工作，應是一種自覺快樂的生活方式。也許有人會想，工作歸工作、生活歸生活，不必把它們扯在一起。我則認為這是一種「境界」的問題。因為成年後的人生旅途，工作時間也許已佔其半。如果能做到，無所謂什麼為工作而犧牲生活，或反之，當屬最高的境界。以我自己的個案來說，由一種做教授的安穩、輕鬆工作，選擇轉換成可能朝不保夕、且勞心勞力的創業生活，如何可能堅持了二十餘年呢？也許會有人想，希望能賺到大錢恐怕是誘因罷！？事實上，完全不是那麼一回事。研究人員的使命與快樂，應在於追求到創新或突破的答案。就像醫學人員想研究出治癌良方一樣，而我想追求的答案是「如何由創業而晉升至國際水平企業之必要條件」。出於這種「知己」，才是我能夠做長期堅持的動力。抱有能找到答案的希望，才可能保持自覺的快樂。

觀察過去四十餘年全球經濟的變動，及各國高失業率走向的現實。所以，我鼓勵年青人，不但應即早瞭解「創業」的內涵，並培養起大處著眼、小處著手的企業經營觀念及能耐，以伺機投入商場。或即使在多所準備後，卻決定不投入。也會因曾有心創業，而需對本身專業做過深度的學習與應用，則必然有利於現任僱主。所以，我鼓勵「創業」思維，絕對是有利無弊的。

然而，創業固然是可以讓人發揮「全能」的一種挑戰。也可以是多彩多姿的生活方式，甚至帶來財富。但由創業而經商，也是一條艱辛異常的長遠不歸路。因為若失敗了，固然可致血本無歸。或即使一時賺到了錢，卻難以保證長期的成功。所以，本書前前後後，將把由創業而成長的應有考量及「生活方式」，盡可能描述清楚。如果讀者真能「知己」，當易做出是否應以創業、經商，為此生最佳的職業選擇。

二、「小」不見得「美」

從如何創業，到企業如何晉升國際水平，皆屬本書內容將涵蓋的範圍。創業與國際水平之間，乍看之下，是頗有一段距離的兩端。然而，其中卻有可「一以貫之」的觀念，能將這兩端連接起來。意思是，創業者在初期，或難以看到所創公司能做到多大的長遠圖畫。但若能即早俱備何以做好、做大的觀念，而在成長過程中做了準備，則有朝一日更有升級國際水平的可能。所以，第一個該問的問題是，為什麼要鼓勵公司做大，甚至望眼國際水平？

如果告訴你，一個先進國家中 90% 的公司，屬僱用了 20 個人以下的中小企業。而這些中小企業對國家總體經濟的貢獻，遠不如僱用了 1000 人以上的大型企業，相信你一定會很不以為然。事實上，這個國家是美國。提出這些相關研究數據的，是一篇商業週刊的開宗篇小不是美（" Small Isn't Beautiful "，Bloomberg Business week, 10/3/2011）。作者 Charles Kenny 是美國華盛頓智庫組織（Center for Global Development and the New America Foundation）的研究人員。

茲由上篇報導中，摘錄出一些值得深思的數據。在 2007 年時，美國約有 600 萬個正式僱有員工的公司。其中 90% 的公司員工在 20 人以下。這些公司不但僅提供了美國人 20% 的就業機會，而且這些小公司能成長為大公司的機會非常小。尤有甚者，新成立的小公司，在其前五年的營運當中，破產者比仍存在的公司多，代表了流失的工作多於當時增加的。另外，大公司因所僱人員的教育水平高，申請的專利多，產品附加價值高、綜合生產力也高。所以，有待遇高、福利好、流動率低等優點。這種現實，當不限於美國。統計上顯示，愈是先進及富足的國家羣，比起貧窮國家羣，自僱幹活者所佔的百分比愈少，如 13% 比 46%。也就是，愈是貧窮國家，能多僱人的大公司愈少。為了討生活，眾多老百姓不得不靠自己。

每每聽到在經濟繁榮的台灣或中國，中小企業佔了營運公司中的 90% 以上。我們自然會形成，中小企業對社會經濟貢獻應該排第一的「觀念」。因此，創業的精神與風氣，當然就會受到社會的讚賞與鼓勵。然而，用了小不是美一文中的數據為依據，該篇作者呼籲當政者注意，不應為了選票，而濫主張對中小企業做補貼。因為對於整體經濟的幫助，並非那麼大。該作者的建議是，政府一方面應就政策及稅制上更注意協助大公司。另一方面，應加強協助有成長潛力的小公司。譬如，利用聯邦政府的現有方案，即「美國小企業創新研究方案」（The US Small Business Innovation Research Program，）來補貼或發揮激勵作用。但值得進一步探討的是，針對傳統產業而言，什麼是成長為大公司的潛力呢？

就我本身創業的體驗來分析，為什麼很少有小公司能成長為大公司呢？首先，我認為大多數已存在的中小企業，在根本上，不能或不需追求積極性的成長。這些業主們或沒有在大公司謀職的資歷、或願依賴自己的手藝、或是家傳下來的小生意，像菜場中的肉攤、室內裝潢業者、街頭五金水電行等等。只需求得養家活口並提供子女受高等教育等而滿足。很可能根本沒有後代願接手。到時候要轉要讓，沒有什麼傳承上的顧慮。但倘若換成在資產上有所投資的新創業者，情況會完全改觀。也就是，不論積極或消極，一個企業若不成長，根本會難以生存。因為遲早會碰到現金週轉不過來。或即使是中、大型企業，若研發不出積極成長之道，遲早也會閉門或宣佈破產。像名聲响亮且有 130 年歷史的柯達公司

(Kodak)，即屬最好的案例。我是推崇創業的。但更願強調長遠及壯大。因我觀察到許多已成功創業的中小企業主，即使真有成長之心，卻苦於缺乏有助益的觀念、知識及做法，所以無從積極成長，更遑論成為國際水平的大公司了。

有鑑於此，本書開宗明義的第一章，即強調創業者由設立企業的第一天起，就應瞭解到「小並不美」，而培養出一種「大處著眼，小處著手」或 Think Big 的積極觀念。然後再啟發以「合於科學邏輯」的想法及「創新」的做法。或即使是已具規模的企業，則鼓勵他們更需研發清楚發展上的大圖畫。那麼，讓我們一起來走上這第一章的「觀念」之旅罷！

三、「永續經營」的觀念最好始於創業之前

什麼是我所謂在創業之前，就最好有的「永續經營」觀念？其中有兩個重點。一是，需為建立起專業能耐的基礎，而不斷的做準備工作，並耐心等待合適的創業時機。也就是，不論你現在仍是學生，或在公司上班，如果自覺性向適合於獨立發揮，就應對創業、經商的內涵，一面儘量去做輪廓上的瞭解，一面去培養、磨練出自己的專業能耐。這那怕需時五年、十年之久。也就是，愈從容、基礎愈好，則創業成功的希望愈大。因即使有朝一日可言及「永續經營」時，仍離不開需建立在穩固的專業基礎上。這既是觀念問題，也代表了由始至終的一貫性。像微軟公司 (Microsoft) 的專業能耐，是電腦軟體知識，而我所建立全球森林公司 (Global Forest) 的專業能耐，是木材科學與利用。

二是，應認同任何知識的重要性，因此而養成欣賞及尊重人才的心態。我們一旦真有創業之心，就會發現，即使是本行專業知識，自己仍然所知有限。所以應更有感於任何知識都是可貴的，而養成「禮賢下士」的理念及心態。但要知道，知識不僅是由學校、書本上來的。公司中任何一個用心的員工，都絕對會有工作經驗上的心得，足以做老闆的老師。這正是孔子所謂：「三人行必有我師」的道理。我們要由創業而成長，再到有朝一日欲升級國際水平甚至「永續經營」，所需要各方人才的幫助可多了。沒有足夠的人才來共襄盛舉，則任何規模公司的發展，都會受到限制。所以在創業之前就能有「禮賢下士」理念的老闆，

不但能讓成長中的公司成為人才「近悅遠來」的吸鐵石，而且也可形成「重視知識」，而非「講求關係」的優良公司文化。

以上是觀念問題，我們再來看看現實世界。傳統性產業的公司由創業起，要由小變大，若沒有天時、地利的條件，再加上經營者本身的能耐，會是一件極其困難的事。個中道理很單純。已有生意的小公司要順勢成長時，其營業額所產生出來的利潤，是絕對不敷增加廠房、設備、庫存、人手、業務等所需之資金。所以只有依賴借貸一途。最正規的長期借貸方式，當然是找銀行、付低利。然而，一般向銀行借貸，不但要有抵押品、私人擔保、信用，更要定期付得出利息及償還本金。因為市場上的供需是動態的，不容易有保證性的生意。所以，保守的小公司只有少借貸或不借貸，來慢慢成長。然而，在亞洲四小龍時代及中國初開放期間，大量外國公司湧入下訂單，生意頗有保障。也就是提供了天時、地利的條件。所以，許多公司敢於利用各種方式及關係，去高度槓桿借貸以快速成長。結果是，在一、二十年間，也形成了些大公司。以林產家具公司而言，年營業額達到五億美元者，可謂之大矣。

事業一旦成功，創業經營者自然會考慮到「永續經營」的問題。但就我的觀察，這些經營者，雖有膽識及能耐，去抓住機會而快速成長。但同時也容易埋下了公司「永續經營」的障礙。在談這些障礙以前，讓我們先來探討一下「永續經營」的意思何在？最表面化的意思，就是把公司往後代傳。公司可代表名聲、資產、品牌、核心競爭力（包括專業能力、管理制度、研發力）、公司文化等等，像福特汽車、豐田汽車、可口可樂等等的傳承。但在現實上，許多人抓住機會創業做生意，也賺到了些錢。當機會不再而打算見好就收時，只需考慮如何把財富散發給後代等。如此，並無「永續經營」可言。所以，當我們倡言企業「永續經營」時，最應先探討的是，到底什麼是值得或可以「永續」下去的。茲用一些我所熟知的實例來說明。

台灣在 1980 亞洲四小龍年代前後，外銷合板業因合板加工層次低、木材原料的成本比例高，再加上台灣木材原料全賴進口，致成品外銷競爭力低而逐漸式微。起而代之的，是加工層次高、原料成本比例較低的木製家具外銷業。一時之間，老家具公司快速擴張、新家具公司紛紛成立。因為比起歐美，台灣的勞工低廉、勤奮，老闆們積極進取。所以多數代工生產（OEM）及少數自行設計（ODM）的家具外銷生意，帶來了十五到二十年左右的賺錢榮景。在加班、趕貨、滿足客戶，以趕快把錢賺到手的前題下，眾多公司只不過是順勢成長而已。若有經營者提及「永續經營」，不過是一個念頭或口號而已。並無以辨明何為足以「永續」之要件，而致力於建立它。

要知道，台灣只有一千四百萬人口，內需市場小。專事內銷的家具公司，也跟著小而落地生根。所以常僅需考慮到是否能夠自然傳承的問題，而不必強調什麼「永續經營」。但外銷家具公司的情況，則大不相同。為了得講求產品價位在國際市場上的競爭力，除了得向

更低廉員工薪資及費用的地區或國家移動外，如果發現條件合適，更會把生產量不斷的加大，才可能多銷多賺或彌補薄利的不足。由 1990 年代開始，台灣生產廠商所面臨勞工短缺、營運成本上漲的趨勢，已不可擋。所以積極的把生產基地，轉向馬來西亞、泰國及中國大陸等工資更低的地方。到了 2000 年代，算是台灣廠商進入生產基地轉移的第二波，及中國廠商轉移的第一波。地點是越南、印尼、甚至孟加拉等。結果是，轉移後的投資規模，常因環境因素，而自然趨大。像曾在台灣營運不過數百來人的工廠，到了中國大陸後，可升格至上萬員工。少數公司甚至在新生產基地的區域內上市。一旦規模至此，「永續經營」的念頭自然產生。

轉移生產到海外基地所憑持的，是累積起來的生產技術、管理知識、品質控制水平、供應鏈知能及客戶關係等。這些雖屬成功營運的要素，然而由於新生產基地在語言、政府、民情、基本建設水平、宗教及文化上的差異，原有營運水平必然打折扣。像由台灣轉中國，除了政、經環境需調適外，由於語言相通且文化差異不大，再加上中國在基礎建設上進步神速、勞動力充沛，所以轉移效果較佳。然而，一旦外移延展到像孟加拉等，則因兩地差異性太大，生產力的評估及預期，變的非常困難。更基本的問題是，除非是母公司總部跟進，否則的話，如何能派遣得出資深且能獨當一面的幹部，去樂意接受一次次的拓荒式任務。結論是，在動態的全球市場中，為追逐低廉工資而遷移生產基地的模式，雖屬一度甚至二度成功策略的關鍵，但實不足為「永續經營」的核心條件。問題是，在過去三十年當中，少見有突破此模式者。

我把這現象，歸咎為公司經營者的觀念、想法與做法，受限於「盒子中」，所以突破困難。此亦即我所謂「永續經營」的障礙。此類障礙，在快速形成大規模公司的經營者身上，尤其明顯。因為他們容易有一種傾向，就是不自覺的認為自己的成功，多來自於努力、直覺、智慧與膽識，反而輕忽了企業要保持成長與壯大，所需涉及知識領域的範圍，几無止境可言。那么，在公司有了規模及財力資源後，是否便於去買知識及人才呢？當然會更有選擇餘地。但在用才效果上卻容易有差別。即經營者若在觀念及心態上，認為只要用錢就可解決問題，就符合了古人所云：「彼无利以合、彼无利以分」的道理。也就是，公司與人才之間無忠誠度可言，一切以短利著眼，而難有合作共事的長性。在這種情況下，企業的發展前景必受限制。這也是最為遺憾的結果。究竟，快速形成大規模公司的機會，得之不易。未能「永續經營」，誠屬可惜。

反之，一個創業者在初期即有「學然後知不足」，而重視知識的心態，必然求教不斷，也會收穫不斷。結果必是，從創業起，就會注意親近有才之士，並在公司成長過程中，伺機延攬。一個公司經營者懂得「禮賢下士」，結果不但會是「近者悅，遠者來」，甚至可收到戰國策中所謂「士為知己者死」的忠誠效果。那么公司保持成長、永續經營的機會，自然大得多。

在我所接觸過的眾多林產家具業者中，當然也有佼佼者。依我的觀點，其中尤以香港柚木公司（1959-1992）最為突出。其創業者莫若愚先生，在美國賓州大學華頓管理學院拿到企管碩士後，三十一歲時成立該公司。所以，莫先生在企業經營理念方面，較之其他同業，應有更完整的創業前準備。在往後的三十三年當中，香港柚木最少建立了以下特點：自行培訓之中級幹部人才整齊、工廠管理上軌道、在美國建立了俱有市場份量的品牌 *Universal Furniture*、在美設置裝配廠及發貨倉庫多處、率先大量使用人工種植之橡膠木以善加控制料源及成本、在紐約NASDAQ 股票市場以 *Universal Furniture (UFURF)* 上市等。然而，香港柚木公司在成立了三十三年後，顯然遭遇到成長上的瓶頸，但適逢轉手佳機，而做出了以六億美元出售公司的明智選擇。出售公司數年後，莫先生從返家具界。在聲勢上，當然今非昔比。我認為此屬未能「永續經營」的遺憾。

我刻意舉出香港柚木公司為例，是想以其為座標（Bench mark）公司。意思是，任何華商林產家具公司若欲追求「永續經營」，最少應設法超越香港柚木已有過的各項成就，才不致輪為口號。至於如何「超越」，我將於本書以後的章節中說明。

就台灣的傳統產業而言，中國初開放的二、三十年，委實符合了所謂天時、地利、人和的創業或企業持續成長條件。因為台灣當時的管工廠理、生產技術及國際市場知識，可以平滑的轉入有充沛勞動力，及廣大內銷市場的中國大陸。可以說一時之間兼有了飢餓的內、外銷市場可發展，而導至百花齊放。但由 2007 年起，貪婪不當的美國金融界，引起歷時了己五年的全球性不景氣。再加上歐元系統普遍性的國債問題，到現今 2012 年初，仍難有長期性的解決方案。這些在在皆會使得先進國家的經濟，也是世界最大進口市場的成長，將長期趨於緩慢，即在 0%至 3%之間。既然市場面缺少榮景，那麼生產面呢？最少對傳統產業而言，在所能看到的未來，無論是在中南美、東南亞、東歐等開發國家中，皆難得再會有像中國初開放時，那種天時、地利、人和的百年難見的機會。

所以本節的結論是，已經歷過大好時機而形成規模的公司，一方面應珍惜既有的成就，但不必強調持續快速成長。另一方面卻應回過頭來，真正做好管理的紮根工作，以妥為「永續經營」做準備。致於對有朝一日有心創業之人，則應更有警覺心，瞭解準備不足的創業，失敗的機率應該比前人更大。所以我強調，應該準備再準備、充實再充實。這正如同同一銘言所謂：「人生中的機會很難規劃，卻可不斷的為其做準備」。這種機會，包括「永續經營」在內。而抱著無窮的希望不斷的做準備，只會有好處，絕對無壞處。

四、專業知識重深度、管理觀念重廣度

一九二八年出生的香港首富李嘉誠，雖因幼時家境清寒，中學未畢業就得輟學打工，但在與他有關的傳記、銘言中，其對「知識」的強調，可謂無以倫比。譬如他深信「知識即力量、知識決定成就」、「累積知識比累積金錢更重要」、「知識能決定商人的命運」、

「多大學問成就多大事業」等等。比較之下，一九四七年出生的我，從小學一年級算起，在學校求「知」共達二十二年之久後，才開始真正去想，在現實社會中，如何去利用這些在校所學，到目前為止也三十有年。那麼，我對「知識」如何做詮釋呢？尤其是「專業知識」，像商學系的成本會計、土木系的結構分析、森林系的木材乾燥等等。

首先，我認為在大學中修專業課程以前所學的，包括所有大、中、小學的課，皆應可通稱為打基礎的教育。待修過專業課程後，則算是有了些專業的常識與觀念。只有到想把所學拿去應用時，那才是建立專業知識的真正開始。譬如說，當一個木製家具公司計劃到一個新基地去設廠，如需用到有林產、家具設計、工業工程、機械工程及會計等專業領域的人才時，可以僱用應屆畢業生馬上上場主事嗎？答案是絕對不合適。因為有太多現實因素上的考量，不但在學校中學不到，而且在學校中無法教。

舉一個例子，要把森林中的樹用來做家具，在過程中必需先將樹鋸切成板材、再把板材烘乾到特定的含水量，才能使用。否則的話，木材會收縮與變形。那麼怎麼烘？理論上，可就板材的樹種、厚度與含水量，從書本上查乾燥基準表，就可以設定溫度而開始烘了。這些都是林產科系學生學過的，不是什麼困難的學問。然而，在一個木製品的工廠中，木材是最大的生產成本項目，而烘乾是做家具品質控制的第一關。懂得查表去決定如何設定溫度的高低，只是一個開始。但在現實上，工廠甚至需把不同樹種、厚度與含水量的板材，放在同一個窯子裏烘乾。這是書本上不會說的。但倘若控制不當，即使不全毀木材的可用性，也會影响到最終製成品的品質。這些後果皆可輕易涉及幾十萬甚至幾百萬元的損失。所以，僅有專業常識是不夠的，還得有由專業經驗而孕育出來的專業知識才行。只是，這些屬於瑣碎但事關緊要的專業知識，不到需用之時，講授起來枯燥無味。所以難以有效的傳授給在校的年青學子。尤有甚者，如果教授本身不勤於與業界交流，很可能對此類實務也會所知有限。

既然如此，那麼一家木製品公司，是否僱用像木材利用這種專業科系的新畢業生，就無關緊要了嗎？當然不是！若僱用了這些俱有專業常識與觀念的畢業生，訓練起來會比其它科系的畢業生更能觸類旁通，及更快的進入操作狀況。就乾燥木材這項工作而言，一旦操作有了心得，才是我所謂俱備了木材乾燥這項專業知識的開始。

那麼何以「專業知識重深度」呢？茲再以木材乾燥這個簡單的程序為例。乾燥技術的本身，涉及在乾燥過程決定什麼時候應該升高溫度、如何平衡一個乾燥窯內上千片板子中不同的溼度、如何去除掉由於高熱烘乾而產生的木材內部應力等等。想追求的成果是，乾燥出木材的品質好、乾燥窯的週轉率高、節省能源。然而，乾燥作業的考量，絕不止於技術問題。它與採購木材的等級及來源、整個木材庫存的運轉、市場供需及價錢變動等皆息息相關。由於任何量產的木製品，其木原料的成本，最少皆佔總成本的 50% 以上。所以可減少成本的空間，相對也高。如果公司本身不針對所處環境，去研發出如何減少乾燥成本，而至

總原料成本的方法及管理方式，就會導至減少了在市場上的競爭力。試想，乾操作業也不過是木製品工廠中一個生產作業的環節罷了。後面跟著來的，還有涉及備料、細作、上漆、組裝、品檢、裝箱及裝車運輸等。每一個項目不但皆有其相關的專業知識，而且各項專業知識又有其無限的深度。再舉一個實例。

瑞典的 IKEA 家具去年底對外宣稱，他們已決定把運貨用的傳統木墊板 (Pallet)，換成以厚紙板做為面板式的。IKEA 每年由全球 1200 供應商送貨到 26 個國家總共約 300 個店中，使用一千萬個墊板。由於紙墊板的重量，只有木墊板的百分之十，而且高度低 (節省空間)。雖每用一次即予回收再造 (木墊板可循環使用數次)，但此項措施可節省 IKEA 每年近兩億美元的運費。由此例可見，一個企業若欲尋求改進之道，即使連一個價值不過數美元的運輸墊板，都會去研究它影響的深度。更何況是對其所販賣成品本身及相關營運的研發與創新了。這正是我強調「專業知識重深度」此觀念的意義所在。

那麼難道「管理」不是專業知識嗎？為什麼我在本節的標題上，強調的只是管理的「觀念」而非「知識」呢？因這是我對專業知識與管理知識，在求知先後及本末上的看法。我認為一般人應該先有專業上的特長，才應考慮創業，也才可能脫穎而出。而大企業則更需要有專業研發的能耐，才可能保持創新、突破、而長存。舉例來說，不論是 HP、Apple、Microsoft 或 Face book 的發跡，全是由於創業者專業的天份及執著的熱忱所造成的。隨著公司的成長，自然會注重效率、效果的問題，而致力於管理。尤其在現實世界中，管理講求的是對症下藥及徹底執行，而非時刻需研發出高深的創新點。然而，當傳播媒體報導某某公司經營不善而倒閉時，常會予人一種因不善於管理而導至失敗的感覺。這正是我想劃分界線的地方。

茲用蘋果電腦的發展過程，來禪明我看成敗本末問題的角度。當蘋果電腦 (Apple) 發跡成長後，其創業者 Steve Jobs 認為應調整其小公司時代的創業文化，使其更符合大公司的運作需要。所以遊說了以行銷能耐見長，而當上大公司百事可樂執行長 (即 CEO) 的 John Sculley 來做蘋果電腦的 CEO。後來因經營風格的衝突，Sculley 擠走了 Jobs。但 Sculley 在 Apple 當頭了十年，幾導至公司破產，而不得不再請回 Jobs。Sculley 在其回憶錄中指出，其一生最大的錯誤之一，就是錯以為可以取代有專業天份像 Jobs 這樣的人。所以，我強調應精於專業而通於管理。但兩者必需相輔相成，公司才可能長期欣欣向榮。

至於與「管理」有關的許多「觀念」，像如何吸引留用人才、什麼是自認理想的公司文化、給自己的領導風格下定義、以至於構思出永於續經營的意義等等，我則認為在創業之前，就應該建立起來。這也不過是指，去買一些有關著名企業家，像王永慶、李嘉成、松下幸之助、稻盛和夫等如何成功的故事來閱讀。或吸收像 Good to Great、Blue Ocean Strategy 及 Built from Scratch (皆有中文譯本) 等管理書籍中的精華。由此，或可自行建立起一些能「自圓其說」的觀念。一旦公司成立或開始成長，這些管理觀念就必需逐漸一

一轉換成能夠執行的原則。譬如說，一個有明顯成長機會的公司，就應訂定出符合管理觀念的用人原則，像品德排第一，然後唯才是用，親朋最後考慮等等。

我強調「專業知識重深度、管理觀念重廣度」，也是針對現實環境的觀察而有以致。意思是，我若再有機會去教導農、理、工等專業科系的學生時，會傾向於一面啓蒙他們去瞭解創業的內涵，一面鼓勵他們學好本科的專業，以為往後所需的專業深度打基礎。至於對「管理」觀念的吸收，則會建議隨時買些管理書籍來讀讀，即足夠矣。否則的話，難以想像現在正在求學的年青人，會想在通過專業課程考試、娛樂、甚至工讀之餘，還有餘力或興緻去通過些它系管理學分的考試。想當年在讀大學部時，別說自己沒有這種成熟度及成府。或即使被啟發而有了念頭，也並不容易被允許跨系修課。

如已從學校畢業在他人公司服務但有心創業的人，當然更容易認明並磨練出自己的專業能耐。但重要的是，想自行創業，一定得檢討除了資金、信用與客戶羣外，比起原任公司的老闆，自己的能耐及優缺點究竟何在？如果只是覺得老闆對自己的酬勞不夠好，而自己又常做發財夢，則實不足以構成自行創業的充份理由。因為在自行創業後，會發現賺錢不易，甚至僱不起員工，遑論自己會對員工更好了。或即使僱得起，也難於付得出能留住人的酬勞。這不正是過去自己離職原因的寫照。若一個公司缺乏聚人、留人的能力，絕無前景可言。所以，應該要有理想及自信的專業特長，才是走上創業這條長期抗戰不歸路的合理動機。以上這些，皆是給欲創業者的忠言或警語罷了。

想創業但尚未下海的人，仍算是處在一种進可攻、退可守的狀態。但對現已在經營企業的人而言，就几乎是進入了只宜攻不易守的狀態。尤其因為「全球化」活化了世界各地的競爭者，使得不再有國界可言。再加上 2007 年以來的美、歐大不景氣，使得這塊原有接受大量外銷品的市場，萎縮了不少。最終的結果是，眾多新、舊的競爭者，不論在歐、美、亞、非洲市場，皆需比高下。像美國有許多大企業的主要營收及成長來源，反而多在中國及亞洲各國。更值得重視的長期趨勢是，過去的几十年，美國的傳統製造業由於進口易於自製且利潤高，而導至在本土的自製量不斷萎縮。但美國因經歷了有史以來，第二大不景氣所帶來的嚴重失業問題。導至歐巴馬總統強力主導稅制與經濟策略的調整，促使製造業由海外回流，以增加國內有較高工資的工作機會。不可或忘的是，美國的傳統製造業不但擁有多年來累積的深度專業知識、科技 Know-how 的領先，而且沒有勞工短缺的問題，只有「管理」怠惰的問題。然而，這是會改變的，就像中國諺語「十年河東，十年河西」的寓意一般，几屬必然之事。也就是，開發中國家的製造業也必需快速進步，以保持住在日益困難外銷市場上的競爭力。所以企業一遇到了不景氣，若只想「守」住就好，而不去積極思「攻」的策略，就會等於是「慢死」。

已在營運的公司當中，最引起我注意及興趣的族群，是 1970 到 2010 間由亞洲四小虎到中國開放的經濟活絡時段中，快速成長而營業規模上億美元的華商傳統產業公司，林產、

家具業。因為我自己置身於商場中，很瞭解成長為上億美元公司的困難度。然而，我觀察到許多這類公司的經營者，是既不俱備科班性的專業知識，又缺乏合理化的管理觀念。那麼他們能成功厥起的原因何在？可一語蔽之，即係以個人能耐與毅力而有以致。但值得探討的是，這些公司的成長潛力到底有多大呢？以下我仍用家具業為例，來說明一下所謂成長潛力的比較標準問題。

回顧前半世紀的國際家具業發展史。1951 年成立的瑞典 IKEA 家具，在全球不過三百家左右零售店面，但去年(2011)營業額達三百億美元，而獲利二十四億美元。比較之下，也同是 1950 年代設立的美國 Ashley 家具及華商香港柚木公司，前者現為美國第一，其業務由生產而做到批發及零售，年營額三十億美元。後者家具品牌 Universal，在美國市場也頗有地位與份量，且在紐約上市，1990 年營達五億美元，可以說是亞洲最出色的家具公司。但卻在 1992 年，選擇以六億美元轉手給美國 Masco，致未能永續經營。再看 1995 年在加拿大上市，但在中國營運的嘉漢林業（Sino Forest）。其係第一家公開發佈年營額突破十億美元的亞洲林業公司。但在同一年(2011) 年，卻經不起一篇國外研究報告稱其舞弊作假的考驗。一夕之間，80%的公司值約數十億美元泡湯、股票停止交易、經營者官司纏身。那麼，同是卓越的家具公司，其營運的差距為什麼這麼大？而嘉漢林業又為何經不起外界的考驗？我認為關鍵仍在於各該公司的「專業知識」是否夠深度，及「管理觀念」是否確切執行了上。有關這些緣由的深入分析與探討，將延後到本書「理論與實務」一章中為之。

然而，在此我仍可先用一個實例來顯示一下，為什麼快速形成規模的公司，在現實上必有欠缺「專業知識」及「管理觀念」的自然傾向，及可能導至的後果。我第一次由中國直接進口實木地板到美國來零售時，供方楊老闆屬農民出身，在中國改革開放後，先在紡織業上有所斬獲再轉入木地板業。這家浙江公司除了報價俱吸引力外，其它無論在辦公大樓門面、生產規模、產品品質、包裝觀瞻、交貨準時上，比起美國任何中型地板公司，在表面上皆有過之而無不及。那麼，中國本身不產可用木料，再加上實木地板的加工附加價值又不高，一個成立了五到十年的公司，何以能把它的产品運到美國來，與既近市場又產原料且俱五十到一百年歷史的美國同業競爭呢？

讓我們來看一下這家地板公司由設立而營運的過程。當商機敲門時，楊老闆找一個在別家做過有經驗的幹部合夥。在出口條件極其有利的環境下，他有借到大量資金的本事及膽量。接著快速蓋好廠房、購入全新的設備，然後開始大量生產數種簡單的产品。一面做一面學，如此几年之間，也可以做到一個月五十個貨櫃即 200 萬美元的金額。若純利只用 5%來計算，一年也可賺到 120 萬美元(美總統歐巴馬的年薪為 40 萬美元)。也就是，這位楊老闆，有抓住並利用大好機會的能耐及膽識。但問題是，市場及競爭者都在不停的變動。那麼這位楊老闆能根據什麼知識、觀念或本事，來應付這些大環境上的變動呢？要知道，一個快速成長的公司，老闆的時間會自然花在籌錢去蓋廠房、添設備、僱員工、趕生產，甚至跑

銀行及理財上。所謂「專業知識」及「管理觀念」的建立，絕對也會有。但侷限於像消防隊救火一樣的在一個小範圍之內。所以，在理論上，他唯一能依賴應付大環境變動的本事，是過去成功過的經驗，再加上一些「道聽途說」的道理。

發生在這位老闆身上的結果，也正是如此。與其它同業一樣，當碰到美國方面進入不景氣訂單萎縮、來自俄羅斯的原材料價格上漲、人民幣升值、工資上漲、同業競爭激烈而生意然成績快速衰退時，楊老闆只有與原合夥人拆夥。但因曾擁有過地板公司，有家大建設公司集團順理成章的把楊老闆視為地板專業而納入合夥，而工廠規模自然設得更大。只是過去成功過的經驗，在這個時候就不可能夠用了。譬如說，他第一次與人合夥時，在原料使用上是從原料工廠購買了已做好規格的胚料來乾燥、加工。然而，第二次再另與人合夥時，發現胚料的價格上漲到無利可圖，所以自然傾向於「道聽途說」的跟著別人學樣。即自行由歐洲進口低等級原木來製板材、做胚料。這代表的意義是，另需大量投資在鋸木設備、搬運機械、原料場地、海上及陸地的庫存上。但更可怕的是，他不但進入了一個自己更不懂的製材領域，而且自行製材來做地板的最終原料成本，必然不降反升。因為買高等原木回來製地板，划不來。低等原木則不但難鋸出好材，而且完全不能成材而只適做碎片或當燃料的部份比率必高。結果是，楊老闆花了很多水、陸運費在沒有用處的原料上。而這些正是「專業知識」的真髓所在！

若再進一步看，我前面曾言及實木地板屬低附加價值的一般商品。所以必需得依賴徹底執行的管理，以便在各營運階段的過程中減少浪費、增加效率，以擠出利潤。那麼，如果楊老闆的「管理觀念」不足，又如何能未雨綢繆的安置管理人才、做好管理工作呢？所以，結果必然是成本無法下降、品質無法穩定、交貨期無法控制、索賠必然增加、生意必然流失。後果可想而知。所以楊老闆只有再拆夥。

那麼，一個「專業知識」及「管理觀念」皆不足的經營者，在快速形成規模公司之時，要如何做突破呢？我認為最重要的，就是先得有增廣見識的強烈意願，然後做到「知道問、懂得聽」。因為只要經營者早能做到這一點，他就早能利用所賺來的錢去聘請有「專業知識」及「管理觀念」的人才來協助自己。但這並不是件容易事。因為有許多觀念及事務，是接觸不到就想不到，也問不出。造成這種現象的緣由，完全是因為人們將自己侷限於「盒子中」而造成的。要想突破這一點，我的建議是，先從信奉香港首富李嘉誠的銘言「知識能決定商人的命運」開始罷。如果經營者因此而「知道問、懂得聽」，必善於知人、用人，則更能綜合眾人的知識，以達到「多大學問成就多大事業」的終極目標。

