

俊千編譯

如何創事業

奔流書店版



MG
B848.4
11

如 何 創 業

俊 千 編 譯

奔 流 書 店 版



3 2286 0093 2

前記

原著者說：美國出版界中充斥着種種服務哲學，工作效率，職業修養……的書報，却沒有一本指導如何經營的事業的書，來鼓勵青年創業，指導資本短少的事業家如何去努力。這不但美國的出版界如此，在中國的出版家又何獨不然。根據我國的經濟情形，一般人的事業基礎，實在更需要有一本指導青年們獨立經營小事業的書籍。就是以目前的職業教育來說，也都偏重於服務指導，忽略鼓勵青年去創立小事業。因此本書的編譯，我想多少可以給職業青年們一種助力。給施行職業教育的人們一種參考和注意。

一個人的能否成功，果然以能力為轉移；但是到大機關大公司去服務，和自己創立事業來比較，我敢斷定後者出人頭地的希望來得多。美國彭溪先生編著本書，無疑是給予美國青年很大的興奮，造成許多發展的機會，因此我根據本書，編譯成「創業的訣竅」，使我國許多有志創業的青年，能夠獲得發展的機會，同時正在經營小事業的朋友，也能得着一種奮鬥的南針，不至遭遇意外的失敗。

不過美國是一個金元國家，社會情況也自然和我國互異；而且彭溪先生的著述中，前後有許多重複和我國情形不相符合的地方；因此，我在編譯的時候，僅依着原書的大意，同時又參考

了另外幾本關於職業教育的名著，重加整理編撰。原書有許多小事業家的自述，我也把他們編入於各章各節中，作為例證，使讀者更容易領會。本書的編譯，是爲了適應我們的需要，也許不至於有人誤會我是襲竄原著吧？

林俊千
一九四〇年九月

為什麼要編著本書

這幾年中，出版界活躍着關於「服務哲學」、「增進工作效率」、「人事管理」、「事業成功史」……的書報，而且數量也是多得不可勝數。當然，這是給予一般就業的青年一種職業教育的修養，原是無可厚非的。但是，奇怪的是這些書籍，總是指導青年們怎樣去做一個從業員，却沒有一本鼓勵青年去創立一種小事業，指導青年們怎樣去創立小事業的書報。換句話說，對於那些資本微薄而有志自己創業的朋友們，却沒有一本書來指導他們怎樣去經營，怎樣去奮鬥，怎樣去獲得勝利的實際方法。這不能不說是一種遺憾。

我並不是說所有的職業青年，都應該從他們所服務的機關，公司中跑出來，去借了錢，或用他種方法籌集一些小資本，各人去經營小事業；我也不對所有小事業成功者，不足為我們創業的模範，但是一般的書報中，只注意大事業，而忽略小事業的發展，却是不可否認的事實，而且依照目前出版界的情形，似乎都只在鼓勵青年到公司或機關中去服務，無形中減少青年獨立創立小事業的勇氣；這種趨勢，無疑是違背社會的進展，和阻滯無數個人前途的成就。

本書的編著，就爲了補救這個缺憾，我希望牠可以發生下列的幾種效力：

(1) 從已經創業的成就者，來觀察創立小事業的可能性；

(2) 應該怎樣走上一條創業的正確道路？怎樣才能得着成功？

(3) 要是創業必須資本的話，最少應具有多少資本？許多資本短少的人，他們又怎能成就？

(4) 創業過程中有什麼教訓和經驗，可以供給我們採擇？

一個人在機關中或公司中服務，總不及自己創立事業的那樣可以發展各人的才能，這總是千真萬確的事實，我們鼓勵青年們去創業，無論站在社會福利，個人成就方面，總不是矛盾的。而且即使你在大機關大公司中，每年有一萬元五千元的薪水，但是無論如何，你總不可能把這職位去傳給你的兒子；但是倘若你如果經營着一種每年有幾千元盈餘的事業，那麼你至少可以給你的兒子建立一宗可以發展，和給你的子女生活獲得資源的基礎。果然，我們不必鼓勵人們把遺產傳給子女，但是你能給子女打下一個基礎，使他們了解創立事業的意義，和給予他們創業的訓練，也是一種必要。

A. O. Burnham

目次

第一編 創業的準備課程

- 一 創業是人生最大的目的……………九
為社會謀福利——人人具有的慾望——必須糾正的錯誤觀念——要出人頭地不難——堅持必成的信念
 - 二 找尋機會的訣竅……………一八
靈敏的觀察力——朋友給你的幫助——發掘人們潛伏的需要——機會到處都有——舊專業中的機會
 - 三 良機莫失……………二八
受驚和合夥——引起人們的興趣和愛好——一個紐約婦人的成功史——工作要適合你的個性和嗜好——把天才和生意經絡打成一片
- ## 第二編 怎樣進行創業
- 一 創業過程中的先決問題……………四〇
小心你的行程——自我分析的重要——心理和態度——專業的價值和功用在那裏——可能的永久性

二 如何實踐你的理想.....四九

怎樣調度經濟——不妨做一才實驗——必要的知識和訓練——利潤的預算——選擇地段須知

三 創業的戰術.....六一

穩紮穩打——熟知專業的內幕——當局者迷旁觀者清——效率增進法

第三編 成功之門的鎖鑰

一 創業的第一步梯階.....七〇

理智計劃與科學管理——確定營業方針——要有充分的準備

二 人事管理的九條準則.....七六

工作人員的支配——怎樣使人服從你——責任與權力須並行——工作情報是進步的標準——工作的連繫性——懲獎制度的確立——過分信賴個人是錯誤的——患難相助福利互得——根據環境需要隨時改變組織方式

三 留心你的態度.....八三

自信和信賴他人——主顧就是資本——貨真價實——使僱員對你好感——怎樣訓練自己——編配專業的堅強隊伍

四 經營小事業的六個訣竅.....九六

養成全才的專業家——怎樣使你應付裕如——以身作則——注意開支的掙節——留心同業的動態——百戰百勝再接再厲

第四編 籌畫資本的法門

一 創業的唯一原素不是資本.....一〇

創業是否必須先有充足的資本——可以代替資本的無形財寶——資本多寡不能決定事業成敗

二 周轉資本.....一三

怎樣對付銀行家——信譽是無形的財產——負債即資本——不要計較利息高低——防範着未來——你的活動資本是什麼

附錄 創業與修養

1. 書報和專業成功.....二二

2. 工作時間的支配問題.....二四

3. 一個讀書的有效方法.....二五

4. 三位一體的生活方式.....二八

第一編 創業的準備課程

一 創業是人生最大的目的

爲社會謀福利 許多人說，社會中能獨立經營事業的人愈多，社會的福利愈大，這話究竟是不是正確的呢？我敢說是十分正確的。換句話說，如果全國社會的人口，都被少數大公司所僱用，那麼社會的福利，一定要受相當的影響。因爲社會上經營事業的份子愈多，事業一定更發達，也因着競爭而進步愈快，社會進步得快，那麼福利方面，也當然跟着增加了。

因此，鼓勵青年去從事小事業的獨立經營，對於社會的福利，也許很不淺鮮。

另一方面，站在個人的福利方面來說，與其去受僱於大公司中，不若在小規模的商店去學業要有意義。在小商店中，對於商業上的全部智識，都可以窺得全豹，可是大公司就完全不同了。大公司中的部份很多，而且組織也複雜，不要說進貨售貨劃分得清楚的界限，就是進貨一科中，往往把部份劃分得更瑣細；你只能獲得局部的知識，無法去了解整個商業上的全部智識。這樣，他們對於自己創業的前途，也有許多障礙。

這樣，鼓勵青年進小商店去實驗小事業的經營，比進大公司去獲得局部知識來得更有意

義。

我以為現代的教育家，特別是職業教育家，因為上述的理由，總得把眼光轉變一下，多多注意於創立小事業的教育，鼓勵青年從事於小事業的經營才對。

不僅是青年，就是中年以後的人們，也可以抓住時機，奠定自己的事業基礎。雖然有許多人主張中年以後，不應該再改變自己的職業。但是事實上却不是這樣，而且主張中年以後，不應該改變職業的，却正是錯誤的主張。

無論是正在找尋職業，或是對於眼前的職業，感覺不滿的，都可以因為社會的需要，鼓起勇氣來，經營小事業，創立小事業的嘗試，這種嘗試，不僅對於社會有利益，同時對於個人也有很大的關係。

人人具有的慾望，無論什麼人，都具備着一種深切的慾望，想幹一番轟轟烈烈的事業，在我國更有一句古話，叫做「成家立業」。結婚成家，創立事業，是一個人生平的大事。我不能說每個人都應該做到這地步，每個人都成爲一個事業的計劃和指揮者，然而每個人都具有這種慾望和傾向，是一種千真萬確的事實。

人們既生就有這樣慾望，我們爲什麼要抑制這樣慾望，而不讓牠自然發展呢？抑制天性是一件極不正當的方法，但偏有許多教育家，却要青年們去服務，去跟隨在別人的腳邊，俯仰別人

的鼻息。

所以我們在一概教育問題上，主張着適應天性的方法，那末對於職業教育，又何獨不是這樣呢？我們應該鼓勵青年們經營事業，使人們的天性，自然地發展，這真是不容懷疑的事。

這種心理上的傾向和慾望，雖然我們不能明白地觀察出來，但是從他們的言行上，往往能夠獲得很真切的證明。譬如甲在一家大公司中做職員，每月的月薪是一百元，而他的同事，或同學乙，自己經營着一種小事業，每月却有三百元或四百元的進益。於是在半意識狀態下，也希望他自己能夠這樣經營着一種獨立的事業了。我們怎能不讓這種天性，獲得自然的發展。

誠然，我們常常看到因為這種的意念，他們所經營的事業，在不幸的境遇下失敗了。但是我們不能因此就不鼓勵他們不去創業；像這種創足適履的方法，實在很是錯誤。我以為鼓勵青年創業是一種必要的教育，在教育中却應當指導關於創業的方法和訣巧。

惟有創業才能發揮才能。一件事業的成功和失敗，完全是因着生活計劃的適當與否。生活計劃適當，成功自可預期。

我們說到青年們的創業，既然對於社會，對於個人，都有很大的利益，那末，這工作實在是人生計劃中最重要，最偉大的一部份。許多人常常疑惑人生的無聊，生活的痛苦，甚至疑慮着生存究竟有什麼意義。這就是說，他們沒有把創業問題，歸納到人生計劃中的主要原因。

所以鼓勵青年們創業，實在是討論人生問題中的一個最重要的節目。青年們能創立他們的事業，才能發揮各人所有的才能，也才得踏在有意義的人生之路。

必須糾正的錯誤觀念 在美國的一本雜誌中，最近刊載着一篇亨利的訪問記。大家總知道，他就是美國電報電話公司的總理，自然的談話，也受人們的重視。現在我們把他的談話，記述在下面：

「你的就業的機會在那裏呢？在大公司還是小公司呢？我以為無論什麼人，能夠進大公司去服務，一定要比進小公司有出路。主要的原因，在小公司中的發展機會少，工作又繁重，主管的吩咐和督促，更是十分嚴厲的。而且小公司的主持人，他們常常高興任用自己的親戚和私人，你想和他們去競爭，無疑要失敗。

不過在大公司中却不同了。在一家規模宏大，用科學管理的大公司中，却總以工作效率來衡量工作人員的成績，他們喜歡提拔忠心服誠的後進。只拿一個例子來說明，就可以證實我的意見了。

三十五年前，我在紐約西區担任電氣事業的經理。有一天，一位同事來對我說：「有一個波士頓的青年，他整天努力研究着電氣事業，和電話方面的應用技術，我覺得這樣的青年，實在應該延聘到廠裏來。」我聽了他的話，便立刻聘他進廠來工作了。現在他已經成爲

全世界數一數二的電話工程師，這就是大家所熟知的約翰凱特大佐，他也幫同愛筭路梭將軍，設計上次大戰中，我軍在法國的交通網。」

這一段談話，究竟是不是正確呢？我以為他的見解，正和一般人以為進大規模機關以為榮耀的觀念，是犯了同樣的錯誤。

我以為一個青年，只有兩種可以發展自己的出路，一條是開始在一家小規模的商店服務；另一條是開始準備經營小事業，創立小事業。只有在小規模的商店中，他們才可以在短時間內了解商業的全部活動，也只有經營小事業的過程中，他們才可以獲得許多商業經驗。由於他的環境，逼迫他了解一切，這才可以做為創業的應用。

規模愈大，組織愈完善的大公司，太機關，一切工作的進行，越富於自動性。公司中雖然僱用着很多的職員，但是用腦子的人，却是愈來愈少，工作也愈來愈容易，所以即使薪俸賺得很大，但是却並不能發揮他們的才能。

因此，在大機關中，實在不可能發現驚人的才幹家，只有在小事業中，却可以找得許多天才，許多有才能，有手腕，有魄力的人物。這不是我的誇大，事實上是這樣的，所以我們無論在那一面說，應該糾正到大機關大公司去謀求發展的錯誤觀念。

要出人頭地不難，大家如果不相信的話，我們不妨請問一下亨利先生，他現在雖然是一個大

公司的總經理，但是在四十年以前，美國的電氣事業，沒有像此時的發展，而他所經營的電話公司，又何嘗不是一件小事業呢？如果他不在當時小事業中經營，又怎樣可以達到現在的地位，而當時他不經營小事業，又怎能發展成今天的大事業呢？

也有人說：經營事業的人才，當然有高下不同，因此成就也完全互異。自然，這是確實的，我們可以分別下列幾等人材來說：

己。有驚人的天才，他們能在無論什麼環境中，建立他們的偉大事業；或能在一個大機關大公司中服務，立即升到最高的地位；

久。他有獨立經營事業的本領，但不能在大機關中出人頭地；

乙。有一種人，他們可以能在大機關中獲得發展，對於行政方面，具有特長的手腕，但是却沒有創業的本領；

丙。另一種人是沒有魄力，沒有責任心，只想暫圖生活上的幸福。

在社會中，當然要算第二第三兩種人，算是佔着極大多數；但是要分別那一種人具有不同的性格，却是困難的。自然也不能分別他們，誰是應該在那一方面發展。然而我們親眼看見許多在大公司中服務的，他們鬱鬱而不得志；也有許多經營事業的，他們愁眉百結，覺得實在幹不下去，這證明他們都在浪費自己的心力，却是毫無可疑。

我們應該如何補救這種缺陷呢？我以為凡是屬於第二第三兩類的人物，不妨依據自己的志願，及早試驗一下自己的理想，經營一些和自己志願相同，能力所及的小規模事業。即使在五年以後，他們的事業完全失敗了，那麼再到大機關大公司去服務，也還不遲，而且他們五年來所獲得的教訓和經驗，對於大公司的辦事，還可以得着許多利益，反過來說，在大機關在大公司蹉跎了五年的光陰，再去經營獨立的小事業，我斷定對於他們是一點沒有幫助。

這裏我講述一個芝加哥五金商人的故事，就可以證明我的話並不是沒有根據的。

他在芝加哥的商學院畢業以後，就進了一家餅乾公司去工作，在那裏每週的薪金是四元。當他服務滿三年時，要求公司當局加薪，但是他們完全不理他的要求，於是他憤而辭職了，又到一家鋼琴廠去服務。雖然待遇並不比以前好，但他以為前程比較來得光明。不過三年以後，他還是提出辭職了。這原因，他感覺得是爲了公司並不重視他。

接着他又在別的大公司，大商店中服務，週薪也跟着升到十七元了。他始終認爲他工作的努力，成績的價值，比較所得的報酬，要超出五倍以上。這樣才使他打定了主意，來創立獨立經營的事業，即使每週只得十元的報酬，也是十分願意，他同時覺得自己不是一個長久寄人籬下的，決心把儲蓄的二千元，提出來做經營小事業的資本，而開始嘗試他的創業的理想。

機會是到來了，他找着一家合作的公司，把這一筆資財，拚到那原來的商店中去。他們是多

麼勤苦的工作着，忙碌着。可是這勞苦和忙碌，並非完全沒有代價，到年終結賬，竟獲得近萬元的利潤。其中一半，當然是屬於他的。

在他真覺得是一件意外的奇遇呵！他歡喜得幾乎神經也錯亂了。不過創業還是守業難。他的另一個合夥朋友，因會賺錢太容易的緣故，便意得志滿，開始墮落下去。整天在外面飲酒跳舞，過着糜費的生活，公司中的一切，全仗他個人維持，這樣他知道長此下去，事業不但沒有發展希望，一定反而要失敗的。

所以，他想了種種方法，在親友方面集得一萬元的股款，把他的股份完全買了下來。然而他却也遭遇了困難，因為他當時所進的公司，都是範圍很大的。他只懂得部份的工作，一切商業上的活動工作，經驗極少。因為以前的合夥人，脫離了公司，勢必須由他個人負起全部責任來。而且以前的合夥人，却也在附近開起同樣的公司，來跟他競爭，這樣經營一落千丈，幾乎使他懊喪而想自殺。

但是，這境遇却也同時鼓勵了他的失望和勇氣，增進了他的努力和決心。經過五年的慘淡經營，終於達到了穩定的地步。如今，已是芝加哥最有聲望的五金商了。

他常說：「我相信每一個人都有出人頭地的可能，一個人的成功，全賴於自己有沒有勇氣來發揮各人的才幹。我所以脫離爲人服務的公司，而去獨立經營事業，也只是爲了要使我的才

能有充分發展的機會。」

這位五金商人的舉動，真是值得我們來效法，一個人要出人頭地，並非是難事，只要憑着各個人的抱負，有勇氣有決心去努力。

你難道不願使自己出人頭地嗎？

堅持必成的信念。根據一切的事實告訴我們，一個人所創立的事業，合於社會的需要，而經營事業的人，又能專心一志，苦幹若干年以後，結果一定可以獲得最後的勝利。即使這事業是十分偉大，而且成就的工程，不在短時期所能獲得，但是開始時，總是從小規模起端的。

任何一件事業，牠在開始的時候，決不會具有健全的組織，完美的規模，必須經過許多時間和心力，才能把基礎建立得逐漸鞏固，規模也逐漸擴大，這是天經地義，千古不變的事實。所有的例外，像國家經營的事業，或多數股份的公司，也許創始的時候，就有着大規模的範圍了。可是這些究竟都是例外。一般的事業，都是從小規模做起的。

美國鋼鐵大王卡尼基，世界聞名的皮鞋專家拔佳，現在他們的工廠，資本已是登峯造極，非常偉大雄厚，但是在開始的時候，又何獨不是幾千百元的小資本，小工場做起來的呢？

擺在我們面前的，有無數可以做榜樣的事業，就是福特，在起初，他也只希望用自己五千元，的資本，從事於新事業，而最多獲得幾萬元的利潤，却萬萬料不到後來竟會有好幾千萬的資本，

供給他的應用呢？

一個芝加哥的畜牧商人，他在十八歲的時候，替他的父親到遠隔二十五里的鄉村中，去收買牲畜，他帶了一百塊錢，去做定洋。在三天以內，已收買了八十六頭各式各樣的牲畜，於是立刻打電話給他的父親，要他到某地相會，並且把款子帶去，償付代價。可是當時他的父親，真有些不敢相信，以爲他的兒子，既沒有經驗，怎能一下就買這許多口牲畜呢？

後來，經他向父親再三的說明，父親也只得帶了錢去了。他的父親一到畜牧場中，見了這八十六頭牲畜，不禁快活得跳了起來，原來那些牲畜，都是最精良最上等的，他竟出乎意料的，想不到自己的兒子，竟有這樣的才能。

不上一星期，父親把買來的牲畜賣去了，竟賺得了好幾百塊錢。這是他第一次的成功，後來他深信一個人只要具備「必成的信念」，任何事情都可以做得成就。

他憑藉着這樣的信念，後來自己創辦了牧場，經過十五年的努力，由兩千元資本，一直做到全年營業額達四百五十萬元以上的鉅數，而且此後更是不斷的增加着。

青年們，記住吧，這是我們的好榜樣。把握住必勝的信念，還怕不成功嗎？

二 找尋機會的訣竅

靈敏的觀察力 說到找尋創業的機會，最有效的方法，實在是必須憑藉靈敏的觀察力。我們從勞依特弟兄倆的飛機，就可以知道機會是隨時在我們面前，只不過需要靈敏的觀察力，才不致把眼前的機會失去。

任何農人都看見飛鳥在空中飛翔的，但是在勞依特他倆的眼光中，認為這是他們發明事物的機會來了，他們經過仔細的研究，才像飛鳥一樣，使飛機在空中能夠飛翔着。

瓦特的發明蒸汽機總也不是天神特別賜給他的能力吧。瓦特瞧見壺水沸滾，而衝出巨大的蒸汽，才發明了便利世界上多少人的工具。這又何獨不由於靈敏的觀察力呢？

我不否認，任何一個偶然的意念，都能像上面所說的一樣，獲得偉大的成就，然而這廣大的世界上，未經發掘潛伏着以備人們作創立事業的機會，正不知有多少呢？對於許多存心要創立事業，但還不會決定幹一項事業的朋友們，我要供獻一種寶貴的意見。這意見就是先把自己的觀察力訓練一下，這對於自己將有無窮盡的助力。而這種助力，對於職業毫無經驗的青年，更將有不少的利益。他們決不能缺少這種觀察力。

試瞧社會上許多老年人，他們總不喜歡選擇毫無把握的事業來經營，他們在創立事業的時候，一定選擇和他以前的職業性質相近的來幹。這是什麼意義呢？因為他有着相當的經驗，可以憑藉。不過許多職業青年，或是沒有幹過事業的朋友，他們都沒有經驗可以憑藉，那又有什麼

辦法呢？

因此，這裏就不能不依靠我們的觀察能力了。如果有靈敏深刻的觀察力，雖然沒有親身經歷過的事情，却一樣可以獲得可貴的知識。不過因為經驗，都是由化了許多代價才換來的，自有的價值，在可能的時候，我們還是需要受着牠的指導。

這裏，我舉一件事實，來說明靈敏觀察力的重要。這是一個外科醫士器械的製造家的自述。「在六十二年前，我是生在丹麥的，家境不很壞，父親是經營金屬工業者，因此，我只在初小畢業以後，他就叫我在自己廠裏學習銅匠工作，以便將來可以繼承他的事務。然而不幸得很，我們因為婚姻上發生了不同的意見，便和父母衝突起來了。這樣，我受了一位朋友的勸解，便棄家到美國來。

那時，我只有二十三歲，我在紐約登岸以後，衣袋裏已沒有存着多少錢，而且英語的根基，更是十分淺薄，後來，我到芝加哥，找到了一個銅廠工匠的工作，享受極低微的代價。

我知道在異地生活，必須有相當的積蓄，以備日後的生活，因此我用得非常省儉。等積蓄了有四百元以後，便和一個同鄉的工友合作，開設了一家製鎖的工場。然而說來也許不信，我們每天所得，還不夠兩人的生活費用。因此，他脫離這工場而去另就他業了。但是我還是照樣工作着。

有一天，忽然來了一個顧客，他拿着幾件外科醫士的用具，叫我照樣複製幾件，我覺得這種工作，比較製鎖來得有出路，於是便改做了專門製造醫具了。

經過這一次的改變，果然進行一天天順利起來，生意也比以前好得多了，目前我每年的營業總額，約有二十五萬元以上。當歐洲世界大戰的時候，我的經營，更有一次飛躍的進展。這原因爲着美國全國只有十二家這樣的工廠，而位置却又都在東部幾省中，當時因爲戰時醫具的需要，國家除了向東部幾省各家訂購以外，就不得不向西部各省的廠家交易，我恰巧位置在西部省份中，所以就一時應接不暇起來。

我那時如果不用敏銳的眼光，觀察這種器具的需要性，一定不會立刻放棄我原來的製鎖工作，而來從事於製造外科醫士的醫具。

讀者們，從一點上，我們總可以了解觀察力是和創業機會有着多麼密切的關係啊！

朋友給你的幫助，我們也同樣應該把朋友的助力，包括在尋找創業機會的來源中。一個人的能力，總是有限的，而且就自己個人尋求，創業機會的範圍也是非常狹小。所以你想創立事業的時候，不妨給大家知道你的意念。有些人儘量把自己的慾望，保守得緊緊的，不願別人知道，更不願別人插嘴，彷彿創業是一種掘寶的工作，怕別人知道了，對於自己不利，對於自己的前途，將受着牽制。

其實，這種意念，真是最笨拙不過了。你如果想創業，你盡可能把你的意見告訴你的朋友，同時也儘量請你的朋友，把他所知道的一切，都詳細的告訴你，以供你的參考。也許有些人以為自己向別人說要創業，是向別人誇耀，或許又害怕創業不成，給人家嘲笑。那都可以放心。只要你的存心不是爲了向人們誇耀，也只要你是抱定了必成的信念，這種種過慮，都是不需要的。

一個人有獨立奮鬥的精神和勇氣，才是值得寶貴的事情。失敗和成功，都不必過慮，何況有必成的信念，以這種自信，也可以克服一切的困厄。

史密斯先生是一個中年以上的旅行推銷員，後來因爲他所服務的公司，和別家合併的原因，所以他給公司辭職了，以他的年齡來說，再希望去進別一家公司工作，實在是不可能，但是他原想找尋一個從事小事業的機會，然而他的積蓄的資本，實在有限得很。這樣，他感得非常焦急。正在他發愁的時候，有一個朋友向他提議，說用石棉的纖維，去織造手套，衣服和裹腿布，因石棉有不起火的功用，這種手套，衣服……可以保護那些鐵匠或塑像工人，避免金屬溶液的潑。而且現在有一個創業者，不願意繼續他原來的事業。

史密斯先生聽了這朋友的意見，心裏也就動了起來，於是立刻去調查這項專業的情形，結果和他的興趣，倒很合宜，而且需要的資本，也並不怎樣鉅大。因此，他又帶了幾種樣品，到各處去兜銷。以測量市場的需要程度，等他回來的時候，却已經帶着好幾張定單回來了，這使他更加增

了一種信念，對於前途，也增加了樂觀的心理。

於是我就同友人去把那創業者，頂盤那宗事業。不到一年工夫，成績真是驚人。他每年的進益，至少要比從前當推銷員時，超過五倍以上。從這一件事情，證明些什麼呢？

因此，你如果你把你希望創業的意念，祕密在你的心底，那麼，你不但自己尋求的範圍非常狹窄，而且許多朋友間的機會，也將完全失去。有時候，朋友們還可以把他所觀察的，他所有的經驗，完全告訴你，使你獲得了益處。

發掘人們潛伏的需要 人們的需要，是尋找創業機會的人，所必須注意的。創業者可以依據需要而經營自己的事業。

有些人以為發達得快的事業，失敗一定也快。這我却不同意。誠然，一切投機性質的事業，却逃不出這個例外。投機等於是賭博，可以立成巨富，但也可以轉眼變做窮漢。我們現在所說的小事業，不是投機取巧的商業家。而是腳踏實地，埋頭苦幹的事業。

這種事業，必須抓住一個據點，那就是市場的需要。市場的需要，也就是人們的需要，假如你能夠把握住市場的需要，你的新事業，便已有了根基。除了意外的不幸，你的努力決不會白費的。

至於人們真正的需要，常常是潛伏着的，那使被我們發掘了，但要發揚起來，還能經過我們的努力，而且這努力，也許不是在短時間中，所能奏效。這是一種必然的定理，而我們也不必採之

過急。許多在開始時，進行得緩慢的人，現在已經一一成功了，我們又爲什麼要這樣迫急呢？試聽刈禾機發明家麥可米，他在發明這機械的十年以後，才出賣他的第一架刈禾機，那麼，我們又怎能希望一步就登天。

市場上的情形，和人們對於一件新興事業的態度，是會常常發生變遷，但是只要你的事業，不是投機取巧的，牠有着永久的需要性，你雖然爲了順適環境，暫時有局部的變動，可是到將來，還是你獲得最後的勝利。

我先得說明一下，究竟所謂潛伏的需要，是什麼呢？

這就是說，市場上有一種缺乏的東西，彷彿是人們感覺得的一種饑渴，而還沒有供應，也沒有代替的貨品，或是解決的辦法，而等候着觀察敏銳的有心人，製造大量的東西，去迎合牠的需要。怎樣來迎合這種需要，我可以拿白克先生的事情做例子。

白克先生是美國婦女雜誌的前任編輯，在他成年的一歲，恰巧美國大總統競選的時候。那一年中，民主共和兩黨的競爭十分激烈，他雖然也有投票的資格，但真不知應當怎樣投票。在他當時的心目中，希望市面上有一種印着兩黨宣傳大綱的備忘錄，以作投票的參考。因爲白克是一個僑美的外國人，所以才有這樣的意念。

後來不但被他找着了這種材料，而且因此觸動了他的靈機了。他就把兩黨的宣傳大綱，印

成了一種小冊子，以供徬徨的人們的參考，這實在是適合當時社會需要的舉動。他每冊售價一角，由紐約報攤和車站上發售，在這競選中，竟賣去了一千多塊錢，也從這一點上，引起他後來當編輯的興趣。

另外還有一件事實，說明這潛伏的需要發掘問題的。

一個依里那司州的婦女，她觀察到美國小女孩所玩的木偶人，都是赤身露體，偶然有少數的玩偶，雖然穿着衣服，但是不但衣料脆薄，而且式樣也非常難看。一般女孩子的心理，總是喜歡漂亮，她們不但自己的衣着要漂亮，同樣，她們也希望她們的玩偶，也能穿着漂亮和時髦的衣服。這個婦人根據她這點認識，自己肯定能夠有種發明可以滿足一般女孩子的需要。

這樣，她就開始製造木偶所穿的衣服，式樣材料，都摹倣女孩子所穿的一樣，而且也和女孩子所穿的同時更換式樣。她最初雖然覺得社會上有這樣需要，但她却沒有把握是否在短時間中可以發掘得出來，因此她只抱着試驗的心理來開始工作，不消說規模很小，希望發展的意念，也並不濃厚，結果，她每一種衣服式樣問世，就獲得一般孩子的歡迎。

她最初幾批貨品，完全摹倣着最流行的式樣製造，而且她也不僱用其他的工人，工場也就只在臥室中借用。但是她的貨品，一到市場上，立刻被人們所注意，也在一兩天內都購買一空了，同時還獲得了一筆極肥的利潤。最使她興奮的，就是各方面的定貨單，正和雪片一樣，不住地飛

來因此她無法再不僱用助手和另外建立工場了

從此，她覺得她已經發掘着人們潛伏着的需要，而且她是勝利了。於是立即租了幾間屋子，租用了許多架縫衣機，僱用着很多的女縫衣匠，她一天到晚忙着設計，打樣，裁剪，不上幾年，她的事業，已由幾十元的資本，變成數十萬元的大規模資產了。她做這種工作的經驗，也一天天豐富起來，工作也跟着精密了。一切設計打樣，也莫不竭盡考究，而認真從事的態度，更不亞於一般時裝公司。

所以我們如果能夠利用我們的觀察力，那麼創業的機會總可以憑藉牠去發掘，去抓住。任何一個社會角落裏，總有未經人家發掘的機會潛藏着；而人們的心理上，總有一種需要潛伏着。這種機會和需要，正在等待我們去發掘哩！

機會到處都有，我們現在說到發掘人們所潛伏着的需要，以抓住創業的機會，但是這裏必須向讀者們聲明的，就是所謂需要，並不是一定要到了很遠的地方去發掘；而且這種需要，也沒有一定的限制和地段，甚至往往在你的眼前，也有無數的機會擺着。青鳥的故事，也許讀者們已經熟知了。作者在那個故事中，說明了這一點無窮而又高尚的真理。孩子們雖然歷經了無限的滄桑去尋覓青鳥，但結果那青鳥却是在家裏。

然而，一般人的觀念，都以爲事業的良機，必須到極遠的地方去發掘，去尋找。任何一個推銷

員，都希望公司中的營業主任，多分配些地段給他們，而使他可以多賣出些貨品。在鄉村中的青年們，他們也以爲在城市中發展的希望，一定比較鄉村中多。他們幻想着，城市中「遍地皆黃金」，到城市中去一定可以發財，一定可以出人頭地。當然，我不否認，商業中執牛耳的，和什麼大王之類，當然需要到城市中去找機會，但是本書不是爲了這些野心勃勃的人而寫的；我們只想幫助些從事小事業的人，去發展他們的才能。因此，我要誠摯地告訴讀者們，事業的機會，不是限在大城市，大都會中才有，人們的需要，也在社會每一角落中潛伏着的，甚至就在你的本鄉中，說不定還在你的家裏。遠在天邊，近在眼前的話，正是說明機會到處都有，只需要我們去發現。

還有一點，我同時附帶告訴讀者們的，就是許多創業成功者，他們總在自己的原有才能，或原有的服務中發展起來的；所以我們所謂創業，不是一定要有一種新事業的發明，或是新物件的創製；你更不能認定非有這樣的成就，才算你的創業勝利。環境不是使人能這樣如意和自由；不過機會總是在人的掌握裏操縱着；你暫時不能像安迪生一樣給社會人類建立許多福利的事業，然而，你總有一天，可以達到你的理想和願望的，只要你有決心肯去幹！

事業中的機會 也許有些人要誤會，以爲我鼓勵每個青年去發展各人的事業，於是社會上就沒有爲人服務的青年了。這是不盡然的。當一個人在沒有尋找着他們的機會時，他對於服務的「領域」也不能完全放棄。注意服務的領域，並不需要多大的資本；而且任何事業，也決不能

把服務的領域，完全放棄不顧。就是人們所經營的事業，服務還是一件值得注意的事。

新事業的發展，決不是憑空來創造；却是對於現狀的改進，把舊的，不滿意的，蛻化成爲一種新的完美的事業。一件事業的創造，這種機會雖然很好，但是不能人人都獲得這樣的機會。要是你能在舊事業中，細心觀察，仔細研究，常常可以發現改良的機會，你能利用舊有的基礎，經驗，然後你把缺點一一改進，往往可以獲得驚人的成就。

而且一件事物經過改進以後，我們往往可以忘掉原來的面目，而把所改良的，當做是一件新的創造。像美國所用的掃帚，就是經過一番改進的工作。以前，那掃帚是縛在木棍上的樹枝，後來改成了旋轉式的掃帚，不久，又改成真空管的吸塵器；直到現在，又變成一種能同時擦肥皂，揩灰塵，拖地板的機器掃帚。從這一點上，我們就能夠明白，事業的改進，也是能夠成爲一種新發明，而且也比較創造新事物的機會來得多。

對於現有的事業的改良，注意現狀的優劣，實在是我們創業的機會之一。事業的成就，往往需要豐富的經驗做助力。因此我們不要拋掉原有的事業，尤其是你所從事的事業，更是你發展和改進的最好機會。「君子不忘其本」我把這句格言，奉獻給努力於創業的青年們。

三 良機莫失

受盤和合夥 我們常常在日報上可以瞧見許多找尋合夥的廣告，而且也有許多成功者，他們是因着這種機會而獲得事業的。誠然，接受人家的事業基礎，來經營自己的事業，可以收事半功倍之效。而且也可以招尋合作的夥伴，來共同創立一種事業。

不過關於這一點，青年們不能不注意，尤其是剛從鄉村中到城市來的青年們，他們不明白都會中是無奇不有的環境，以為城市中和鄉村中一樣，的醇厚樸實，而這種招盤和徵求合夥的廣告字句，又是一定說得非常動人，非常圓滑，一不小心，往往為廣告上的一切所蒙蔽，而陷入失敗的地步。

甚至還有一層必須注意到的，出盤的事業，和招人合夥的事業，往往是已經失敗了的，但失敗並不足慮，所慮的他們的失敗原因，我們完全不了解。許多人因為他們想擺脫自己的惡環境，而讓別人去頂替他們的痛苦；也有因為周轉不靈，叫受盤和合夥的人，出一點金錢來維持他們的事業；如果這樣，我們還是不去上當為妙。

在尋找創業機會中，我們不能否認這不是一條捷徑，可是你必須注意下列的幾個重要的問題：

- (1) 他們的出盤和徵求合夥是不是含有欺騙或蒙蔽的情形？
- (2) 他們的事業前途，究竟有沒有希望？

(3) 他們所經營的一切，是不是適應社會人士的迫切需要？

(4) 他們爲什麼要招人合夥，或出盤給人？

(5) 這種事業，過去何以不能發展？是不是因爲經營者不努力？還是另外有原因，致使營業不振？

(6) 你預備怎樣去發展？你有沒有能力改進過去的缺點？

(7) 你所有的資本，是不是能夠挽救過去的失敗？你有沒有能力來糾正過去的缺點？

(8) 如果是合夥的話，你是不是能夠和他們始終合作下去？

(9) 你對於這種事業，是否已有充分的知識可以應付？

(10) 接受事業的一切手續，你是否都已了解和準備完全？

這十個問題，你必須加以詳盡周密的考慮，然後你才決定受盤和跟人家合夥。我們常常可以觀察到，因爲經營得不妥當，而致事業失敗的，但如果更換經營的方法，却能使業務欣欣向榮。這種機會，無論受盤合夥，我們都可以抓住牠的良機，不要任其失去。

因此，這種受盤和合夥的機會，我們當隨時注意，用你的觀察和調查，來決定取捨，你不能抱定一切廣告上都是欺騙的固執成見，但同時也不能一味信賴廣告上的一切。你能把機會隨時抓住，而善於放棄，你的創業總是可以獲得成就。

引起人們的興趣和愛好。最近紐約證券交易所中，拍賣一家製造熨斗公司的證券，數額有二百五十萬元之鉅，而且有很多人都願意去購買這項股票，這是什麼原因呢？我得先說明一下這公司的創立情形。

有一個喬特爾地方的縫衣工人，他是一家成衣鋪中專燙褲上褶痕的老手。他的生意忙碌得很，因此，他覺得平時所用的烙鐵，實在太費事，而且用的時候，又不方便。這樣，他就發明了一種能夠自動燙衣的小機器，不但時間節省，而且工作增加了效率。他雖然發明了這小機器，但是他覺得把這機器製造出來問世，一定很能引起人們的愛好。

但是在喬特爾地方，却找不到一個肯投資的股東。後來，他搬到紐約去了，在那裏開了一家小規模的裁縫鋪，就製造了幾架小機器，實行燙衣。恰巧有一天，一個旅客經過他的店門口，他看見這種自動燙衣器，很感興趣，因此就進去和他閒談。旅客問他爲什麼不把這小機器製造出來出售。那成衣工人把缺乏資本的話，告訴了旅客。談話的結果，旅客願意出資三千元，來投資這項新鮮小企業。

這三千元錢，可以說是唯一的資本，不消說那成衣工人是沒有一塊錢可能加入進去的。這小機器一問世以後，竟獲得人們的愛好，營業蒸蒸日上。從上面那證券的數字，就可以說明他們的發展，是怎樣的情形了。人們愛好他們的證券，就因爲這小事業一定可以成功大發展的原

因。

讀者們，能夠投人所好，引起人們的興趣，事業總能發展的。下面我還要舉一個石質紀念品製造家的自述，來證明。

「我在六十一年前，出生於一個貧苦農村中，因為家境的困難，所以在十五歲時，就離家到以利那司州來尋找工作的機會。

我在街頭徘徊着，袋裏只剩下三角錢了。等到吃過了午餐，却只剩下五分錢的資本。於是我必須去找尋着工作，使我的生活不致困難。後來我到一個小鎮上，向每家人家詢問，不是需要一個工作者，但是，大半都給我失望的回答，最後，到了一家農夫家裏了。

他問我每月需要多少錢工資，幫助他做田裏的工作？

「隨便你好啦！你只要維持我的膳宿，在滿一個月後，你覺得我值得出多少工資，你就給我多少吧！要是你認為一文錢不值，那麼不給我也不妨。」

「但是，我不知道你的來歷呢？」

於是我把家世告訴他，並且說明為什麼到這裏來的原因，接着我又向他立誓，我決不會做不端的行為。

這時，他的妻子出來了，她向丈夫說：「這孩子確是很可憐的，看他面貌還誠實，你就試

用他一月再說吧！

因此我和他們夫婦相處，後來竟達三年之久。

在我和他們相處的某一天，我正在挖掘一個地窖，忽然發現了幾塊輕性的石頭，因此我把牠們帶了出來，在閒空時常常用小刀雕刻着，有的雕成玩具，有的刻做小東西，雕刻以後，用木片在上面磨擦着，使牠們發出光澤來。我當時只覺得好玩，並沒有心預備將來發展事業的。

湊巧得很，一個下雨天氣，我不能到田裏工作，因此就在馬房中雕這些東西，忽然一個旅客，因躲雨跑到屋檐下，他看見我正雕刻這些東西，便問我：「你原是一個精巧的雕刻匠呀？我正想找尋一個這樣的工作者，你願意跟我去作工嗎？我真歡迎你去呀！」

我的好奇心動了，於是在雨天以後，就辭去了農夫的工作，去應聘雕刻匠的職務了。後來，我和那位雕刻商人相處大約有十年的時間，我已經明白了這項事業的內部一切情形了，於是我就辭去了那位主人，並把十年來所積蓄的四百塊錢，拿出來做資本，在本城設了一個小規模的雕刻工場。

開始一年中，無論什麼工作，都由我一個人兼做，外面跑街，工場中的記賬，整天是忙得不亦樂乎。一年以後，生意逐漸發達了起來，定單一天天增加起來，我的流動也開始感覺得

不足了。於是我向銀行中去借信用借款，以定貨單做我的信用担保。五年以後，每年的營業數額，竟超出十五萬元以上。

我的成功，完全是由於能引起人們的興趣和愛好，我如果不雕刻些那種小玩具，旅客怎能聘用我去工作呢？

我們總可以明白，引起人們的興趣和愛好，實在是尋找創業機會的不二法門啊！

一個紐約婦人的成功史 這裏我再說一件動人的故事，來指示事業者成功生意經絡的一條路。

有一個紐約的婦人，她經營着一種包飯的事業，這事業使她獲得意外的成功。

她預備了好幾張菜單，在午餐或晚餐以前，到工廠門口去，把菜單給工人們選擇，然後依照他們選定的菜蔬，替他們燒好了送去。她又把菜和湯裝在一種保暖的飯盒裏，使工人們不致吃冷着涼湯。這些菜肴，都是日常家庭的食品，因此很合於工人們需要，而且價格也低廉，自然更受工人們的歡迎了。

最使工人們滿意的，就是他們每次餐食，只有半小時和三刻鐘的休閒，他們不能在食堂中吃一餐舒舒服服的飯食，現在他們只要化十五分鐘的吃飯時間就夠了，而把多餘的時間，可以去散步，以恢復工作的困倦，甚至還可以利用這餘暇，替妻子或小孩購些東西，以便在工作完畢

後，帶回家裏。這是工人們感得最如心的事情。

自然，她的包飽作生意，也就一天天發達起來了。如今她已僱用了好幾個廚子，來烹調，還僱了七個送飯的孩子。不但這樣，她的營業，還在天天蒸蒸日上呢！

這暗示我們什麼呢？無疑，她的觀察力是很靈敏的，她懂得發掘人們的需要，她知道怎樣引起人們的愛好，而唯一的訣竅，她是站在爲大家服務的立場，於是她勝利了。

工作要適合你的個性與嗜好。我雖然不敢斷定說，一個人做他喜歡做的工作成績便一定優越，但是這論斷用於創業方面，却可以獲得美滿的結果，那是不必懷疑的。你把你自己的職業傾向，加以深切的考量一下，如果眼前有好幾種可以創立的事業，那麼，你總得選擇一件最適於自己性格，而且有嗜好的事業來做一下。

你不要以爲嗜好和工作毫無關係；往往起初只把工作當做一種嗜好，却有可能把牠發展成爲一種利息優厚事業的可能。

你假使去幹一件對於個性不很適合的工作，不但不能發揮你的才能，並且常常因爲提不起興趣來而招致失敗的後果。即使不失敗，但是成績低劣，效率減少，却一定不能避免的。譬如一個鐵匠，你叫他去做推銷員，那不如叫他去做機器修理業來得有成效。你總得先把個性和嗜好考量一下。然而，所謂嗜好，也不能只憑理想去論斷，有時候，你能不斷的下工夫，往往也可以在無

形中養成嗜好的可能。

說到「嗜好」更有許多人，以為這是一種工作以外的享樂：像看電影、喝酒、玩牌……但是，實際上嗜好的意義，並不是這樣狹窄的一個人因為對於他的工作，感不到興趣，於是便不得不在另一方面去找快樂。我以為世界上最好的嗜好，就是把工作養成嗜好。真正偉大的事業家，他們除工作以外，沒有別的嗜好。

一個名戲劇家說，他在兒童時代，就已經養成了對於戲劇的愛好，就是和戲劇有關的，他都不肯放棄不顧。他常常逗留在戲院門前，他高興幫助戲院中人或演員做各種各式的工作，幾乎一星期中，有大半時間在戲院中。後來他在學校畢業以後，便決定獻身於戲劇工作。他先受一家戲院聘為職員，偶然間參加小規模的演出，雖然當時他不曾出名，但是他經過不斷努力研究，實驗，終於成爲名戲劇家了。

從前有一個鐵路上的職員，他平時有愛好園藝的嗜好，對於種植，也有着許多經驗和知識。當他年老的時候，退休在家了。他雖然獲得養老金，但是他依然不減創業的雄心，於是他就決定來努力於園藝事業了。在他開始的時候，只是準備對於園藝方面，想給予一點改良和貢獻，却根本想不到把這事業來維持生活，和賺錢的。

但是，努力總是有酬報的，經過五年以後，他投資在園藝中的五百元資本，已獲得六百萬株

水仙，七萬五千株天竺和牡丹了。

因此，我們能寓嗜好於工作，結果一定是美滿，而成績也足以驚人的。

讀者們，這裏的例子，不僅告訴我們嗜好和工作的關係，而且從那個鐵路人員的成績來說，他當初本不預備以他的嗜好來發展事業，然而結果竟能超出意料，如果你能寓嗜好於工作，把嗜好定為終身的事業，我敢說，成就更不止這些呢！

同樣，如果工作上不覺得有興趣，我勸你另找事業來經營，不要在工作外再找別的嗜好，以耗費個人的精力呀！

把天才和生意經營打成一片，一個人應該常常自己注意一下把自己的才幹和自然的傾向比較一下，這種自然的傾向，如果能夠和才幹配合了起來，結果便能得着意外的成功；相反如果只有自然的傾向，那麼往往會流入所謂天才的一路。所謂天才，却未必能成為事業家；彷彿一個天才音樂家，却不能成為有權威的音樂器具公司的經理似的。

倘若天才能和生意經營打成一片，那麼成就却可以到無可限量的地步，下面有一個實例，證明我的理由是正確的。

在紐約州的一個小城市中，有一個經營音樂器具的商人，每年可做十萬元的生意。但是在起初的時候，他却連一文錢的資本也沒有。他第一次向廠家購進第一批貨物的時候，賬款還是

除欠着的。但他有了演奏音樂的天才，因此所演奏的樂曲，非常動聽，而且也能受人歡迎。他到鄉村中去勸導農民們組織軍樂隊，並把每一種樂器演奏法，指示給他們，這樣他的生意逐漸好起來了，而他的貨物，也就逐漸銷售了出去。

我們從不會聽得在鄉村中開設樂器店的，但是他却嘗試這項工作起來了。他在一個比較地點，交通都適宜的中心鄉村，開設了一家樂器店，並且他本來兼備教授的才幹，所以農民都感覺得十分方便，因此生意一天天好起來了，不但在本鄉中，就是四方各地的人，也都願意跟他做交易，比較城市中的樂器店，生涯更發達。

從這一件事實上，可以證明如果把天才和生意經絡打成一片時，成功是不可限量的。這裏還有一個例子來證明。

那是一家運動器具公司的主人，他原是對於玩考而夫球有特別愛好的。他因為參加各種比賽，形成了一個專家的地位，他對於考而夫球的知識，更有豐富的經驗。後來他便開了一家考而夫球桿的店鋪，並且設了一所球場，來教導各種球藝。後來因為玩考而夫球是季節性的運動，因此，他又同時兼售各種運動器具，一年四季都可以有生意做了。

我不能一定說一切事業，都是能夠如上述兩個例子，吻合自己的嗜好；但是每一個人對於一種事業，應當十分真誠，十分熱烈，提起最高的興趣來幹。否則，你就無法克服一切困難，一遇挫

折，便將灰心。何況創業過程中的挫折，是不能倖免的。

許多喜歡賭博的人，贏錢是高興的，輸了錢却也常常一笑置之，而下次去賭的時候，却依然能夠興致盎然。這是什麼緣故呢？就因為他有賭博的嗜好，所以雖然把錢輸了，依然還是能作孤注一擲，甚至再賭的時候，並不減低興趣。我們幹事業，又何嘗不應這樣做，你能把事業當做一件嗜好，那麼雖然遇了失敗，或虧本，依然可以再接再厲。

第二編 怎樣進行創業

一 創業過程中的先決問題

小心你的行程 在創業過程中，有不可不小心的許多問題，而環境更是其中必須審慎的一點。資本短少的事業，周圍常有許多許多的陷阱。一不當心，便失足而不可救助。因此，在你的精力和資本還不會全部放在事業上的時候，最好有一種試驗的機會，來證實一下，你的事業是否可以進行無阻，或是在進行中，有沒有成功的把握。

許多熱情的青年人，他們的性格十分躁切，希望又是太高。理想也常和事實距離得十分遙遠。他們希望成爲一躍上天的人物，他們不顧一切的冒險去做；往往在衝動的感憤下面，盲目地只管向前進行，不問前途如何。

這種情形，從一個僱員跳到自己成爲僱主的地位的時候，更是表現得淋漓盡致。在他們的眼前，一切都是玫瑰色的；他的腦海裏，只做着美滿的幻夢。他們滿腔是光榮而且還夾着驕傲。我不能打消他們這種得意，但是我要誠懇的勸解他們，事業進行中，稍存着保守的心理。向前的脚步，也不要跨到太大。

世界上任何事情，決不能進行得一帆風順，全無阻礙和挫折。如果事業的進展，毫無阻礙，反而就不值我們去努力去追求了。既然事業的成功，不能前進無阻，那麼我們也就應該知道有所準備，有所顧慮。為可能避免遭遇的不幸，我們就應該設法使這種暗礁不在我們的行程中遇見，尤其是不要使其觸着我們的事業。小心着你的行程，你應當奉為至理名言，謹守勿忘。

當然，一個人不是預言家，也不是先覺先知者，事先的準備，小心的進行，並不是一定可能保證我們的勝利。彷彿是在大海中的航船，他們的船主不能保證他們的船隻，不會遇着任何危險。不過他們有一張準確的指南針，測量得很可靠的地圖，來指示那一條航程是比較穩妥，那一條航程上便有危險，礁石是在什麼地方？淺灘散佈在那裏？有了這樣的憑藉，終究可以避免無謂的犧牲，少受許多不必要的損失。下面所說明的，是你創業進程中的助力，也是你的航線上的地圖，你能依着所指示的進行，你的失敗，一定能盡可能的減免。

自我分析的重要 第一件事，是每個創業者所必不可少的手續，那就是舉行一次自我的分析。這種自我的分析，有兩種作用：一種是初步的，一種是特殊的。你同時必須了解這兩種作用的不同點，也須明白他們的意義在那裏。

無論你在進行怎樣的事業，一定具備着幾種基本的共同點：事業的性質雖然不同，而共同點却常是相彷彿的。你在從事這事業以前，應該分析一下基本的共同點。好像這事業的價值是

什麼能適合於那一部份人的需要？他可以使社會獲得什麼利益？

這初步的分析，我希望每個創業者，能先考慮一下，而且必須了解得十分清楚。倘使創業者對於這初步的分析，還不可能獲得滿意的解答，獲得深切的了解，那麼我勸創業者立刻停止行程，再不必作創業的理想了。因這初步的分析，還不可能獲得滿意的解答，事業的前途，便決定沒有成功的希望。不管創業者的魄力如何，才能如何，却總難以挽回失敗的巨力。

除了上列的初步分析以外，還有一種各業的特殊分析，在初步分析獲得了滿意的解決，然後你再進行特殊的分析。這特殊的分析，雖然各業不同，但一般來說，你却應當了解下列的幾個問題，你怎樣去調度資本，你有沒有這一項事業的充分知識？你經營的事業，預備那一個地段？你有沒有聽取別人對於這一項事業的意見？你是不是先從事於小規模的試驗，來測度這種事業的成功可能性怎樣？

現在爲了便利起見，我把這兩種分析的重要項目，分列成下表：

乙. 初步分析：

1. 心理和態度；
2. 事業的價值和功用在那裏？
3. 事業的可能永久性。

文
特殊分析

1. 怎樣調度經濟？
2. 開始做一次實驗來證明你的成功的可能性？
3. 你有沒有對於該項事業的充分知識和訓練？
4. 怎樣預算你的利潤？
5. 地段怎樣選擇？
6. 營業方針如何？
7. 你有沒有了解本業的周圍一切問題？
8. 如何去進行？
9. 有沒有聽取別人對於這項事業的意見？

自然，這些項目，都是十分粗淺的，而且人們恐怕還得嘲笑我是老生常談；然而對於這兩組的項目，你萬萬不要輕視牠，尤其是第二組的特殊分析的項目，我以為一般人常因為問題太淺，就不肯去注意，却因着這種疎忽，結果便失敗了。因此，我願不嫌重複繁瑣和大家再討論一下，我更誠意地希望創業者，不要以為這裏沒有新鮮的趣味材料，而便忽略牠，你要創業獲得成功，我應當一字不疎忽的，仔細讀過一遍，而且必須仔細地謹記在腦子裏。

心理和態度。這是初步分析項目中的第一項，也可以說明實在是一項非常重要的節目，我們應該重視牠，而且應該詳盡的討論一下。

什麼是心理和態度？就是指工作的精神表率所給予人們的一種感應而說。這種精神的感應，對於事業有極重大的關係，而尤其是在服務佔重要地位的事業中，意義更來得重要。你必須使你的商品，你的服務，在顧客的腦海中，建立下一種良好的印象，這種印象，如果能夠永久不滅，更是獲得重大的成功。你使顧客對於你的貨物，你的服務，感覺非常滿意，認為是同業中最優良的出品。並且他覺得他所化的錢，不僅獲得代價，而且還是獲利更多的便宜。

這種心理和態度，不僅做經理的人應該如此，就是你的雇員，你的助手，也都應訓練他們具有這種心理和態度；這樣你的事業才可能成爲一種有效率率的組織。一個有經驗的事業家說：「凡是使事業得到最後勝利的功臣，往往就是曾經慘敗的過來人。」這句話真是至理名言。一個曾經過慘敗的人，才知道從事一切事業，應有的精神和態度。也只有曾經慘敗過的人，才會了解這種精神和態度在幹事業的過程中的重要。

在這位有經驗的事業家，他曾經訓練了五十個售貨員，使他們訓練成爲一枝強有力的隊伍；他們不但勤於服務，而且懂得怎樣接待主顧，他們知道事業和主顧的關係，而形成主顧樂於和他們交易的心理。

讀者們，你如果要創業，你就應了解這種心理的可貴。這是推動事業走上成功之路的必要助力，沒有這種助力，你將不能完成你的理想的目的了。請你注意，你要在你的事業中獲得快樂，那麼，你應注意對於主顧，必須維繫着一種良好的精神接合。

事業的價值和功用在那裏？你了解着心理和態度以後，你得繼續研究這一種事業的價值和功用了。

究竟你所預備創立的事業，還是真正適合於社會的需要的，或只是迎合一時的風尚？倘若僅僅是合於一時的風尚，那麼，不消說，事業的壽命不會久長，這是什麼原因呢？

大家一定都知道，社會的文明，是在一天天進步，時代之輪把社會向前推進，沒有真正價值的事業，往往站不住腳，而且有給時代的浪潮所覆沒的危險。你只要去冷眼觀察一下，許多新鮮的事業，當大眾的興趣熱中於牠們的時候，未始不可以圖利於一時，但是一剎那間，熱浪退了，於是事業也就失敗了。站在事業的價值上說，牠們是不在及格標準的水平上的。

不但如此，而且這樣的事業，正和賭博一樣的危險，因為你的眼光偶一不準，往往全部淪為失敗。我們也常常看到許多人利用各種機會，造出許多新鮮的玩意兒，從中獲利，但是究竟是例外，這種偶然的幸運的成就，我們不應該去模仿，更不應去豔羨。他們的成就不是在事業家的正路上邁進，決不是成功之道。

關於事業的價值和功用，我還有一點需要說明的。就是有一種貨品，往往在某一個區域中感到需要，而在不同的境地，却完全沒有銷路。因為我們在考慮這個問題時，應該注意這事業發展的普遍性。換言之，我們應該注意於市場的廣大，以免日後因為銷路的影響，使你的事業瀕於險境。

事業的創立，不僅是於個人的利益有關，而且還得注意於社會的福利；人類的生活上所需要。你只是顧到個人的賺錢，不計及社會人羣的利益，那麼這種事業，完全沒有價值和功用可言。你倘若因為事業的價值低，功用少，但你卻可以獲得大量的利潤，使你的生活非常舒適；然而你的精神上，却一定毫無樂趣。而且往往沒有價值，沒有功用的事業，也大多數不能獲得成功。

我把一個電氣材料商人的自述，來供大家做證明：

「十六歲那年，我在修完三個月的高等學校的課程時，就離開學校了。後來我在當地的青年會，跟一位教授研究電氣學，並且修畢了一個函授學校的全部電氣課程。

這時，我在一個照相師那裏，做了三個月的雜役，每天的工作時間，有十一小時之久，每逢星期六，却要做到晚上。以後又在一家照相店裏，做了三個月的攝影助手。每週的報酬，是五元左右。

於是，我把照相師那裏所賺得的薪金的儲蓄，佈置起一間小小電氣實驗室。在這間電

氣室裏，我曾化費了不少研究的時間，往往工作到深夜，還不會停止，而且感覺得極有興趣。我製造各種電氣的機件，並同時試驗接線，發電的工作，這樣使我獲得了不少的實際知識。十八歲的時候，我便去擔任一家電氣工程公司的存貨管理員和門市售貨員了。在那裏服務了一年，我覺得不能滿足，因為沒有實驗電氣工程工作的機位，於是我向當局辭職了，而到一家鐵路公司的電氣部去任職。那時我雖然沒有什麼經驗，但是不多時，我已能指揮工人們去裝置鐵路和橋樑的電線。

我在這鐵路公司服務了一年半，使我獲得許多實際知識和經驗。二十歲那年，我擔任一家電氣材料行的旅行推銷員了，但這工作只做了幾星期，在某次的旅途中，獲得了一個不平常的機會了。這事實是如此的。

有一天，我經過一個擁有二萬三千人口的村鎮，那裏却沒有一家電氣材料公司，對於居民的電氣修理，是感得十分不方便。因此我認爲這是一件有價值有功用的事業，我立刻決定從事於這項事業的經營。那時，我剛到五百塊錢的儲蓄，這已夠我的資本了，因此，便開始經營起我的獨立事業，經過十年半的奮鬥，現在已聚得十萬元的資產。

我自信我的成功，是由於明瞭事業的價值和功用，當初我孜孜不倦於這項工作的研究，也就認爲這是一件有價值和功用的事業，值得我去致力的，現在，居然已經給我獲得成

功了！

所以，一件有價值有功用的事業，你才有意義去創立去經營，而且發展也有可能，否則你暫時也許獲得小小勝利，但大失敗一定會跟着追蹤而至的。

可能的永久性。說到事業的價值和功用，自然聯帶要提到這事業的可能永久性了。我在上面已經說過，時代是向前不停的進展，社會上的一切，也跟着時代不停的變動，那麼事業怎能有可能的永久性可說呢？不過這一點，我有加以解釋的必要。

幾年前的美國食堂事業，不是十分興盛的嗎？但是後來大家實行「自炊」以後，這食堂營業，便一落千丈。又像自行車，在開始的時候，原是一種又經濟又實用的交通工具，幾乎有每人都購置一輛的趨勢，所以當初經營這自行車事業的人非常多；但從汽車在市上行駛以後，這種營業，便遭受了巨大的打擊了。

這是一種明顯的例子，對於事業的可能永久性，也給予相當的解釋了。因此我們留心時代的進展，社會文明的前進，不是白費心力的事。而且注意這種事業的可能永久性，更是現代創業者所不能不考慮的項目。

一切不留心時代進展的人，結果事業必遭失敗，或不可能挽救的打擊，這是毫無可以懷疑的事實。我要忠告準備創業的青年們，請你把所創立的事業，放在「永久性」的天平上，衡量

一下，最低限度，你得注意可能的永久性，使你的事業不致於遭受鉅大的失敗。

我們在上面也已經說過，投機取巧，利用人們一時的狂熱，也未始完全不可能賺錢，但你如果真要把你的事業，建立起鞏固的基礎，却必不能不注意於可能的永久性。誠然，天有不測風雲，人有旦夕禍福，人類的智慧和學識，不可能把未來的都知道得清清楚楚，但是，我們却不能因為這樣，就可以讓盲人去騎瞎馬，而不加以可能的防禦和避免不必要的犧牲。這是我們的先決問題，在創業過程中不能不加以解決的事項。

你如果能注意這上述的一切，你的失敗，便有一部分可以倖免了。也就是你的創業，將和成功之門，一天天接近起來。

二 如何實踐你的理想

怎樣調度經濟 上面我們已經討論過關於創業的初步分析，現在進一步來申述特殊項目的一切了。當然，創業中最大的問題，是經濟問題。這調度經濟的問題，以後，我們要另行詳盡的討論，因此，這裏只提出一些原則上的條目。

在創業的時候，無論什麼人都會想到三個重要的問題：

(1) 怎樣和同業競爭？

(2) 成本如何？

(3) 利潤多少？

不把上面的三個問題，獲得完滿的答案，創業者便不會有勇氣去經營的，但是怎樣來解答這三個問題呢？我先介紹一段自傳給大家閱讀，我相信讀者在他的自述中，可以獲得相當明白的答案的。

「我是一個運貨車製造商人，從離開學校以後，就在父親開設的店裏做事情，經過六年以後，才脫離了家庭，而去獨立做事。那時，我幹的是些另碎的工作，像廣告，打樣，甚至推銷。後來我覺得做這些工作，把腦力耗費得實在缺少價值，因此，我在發現一個製造運貨車的機會時，就決定把我的全部精力，集中於那種新事業上去。

當時，運貨車製造業，並不怎樣發達，所以這事業的前途，是有擴充和改進的一切機會。我在創業的開始，並不先把原有的工作，完全拋棄，只利用了工作的餘暇，附帶做這一項嘗試的新事業。在最先，我只有三千七百五十元的資本，八個月以後，同時接受了我的一個朋友的股款五百元，又過了六個月光景，我們各人又增加了五百元，這時的總資本額是五千二百五十元。

開始營業兩年半以後，我發覺和我的朋友合作，雙方不能十分融洽，我就向銀行借來

一筆信用借款，把他的股份收買了回來，這運貨車事業，在當時的利益十分優厚，我們第一年，就做了一萬六千元的生意，第二年是達到六萬五千元了，第三年竟大大的增長，超出十五萬元以上。

以後，真是出人意料，每年營業額總在二十五萬元以上。這原因我觀察到，全由於我對於經濟調度得適當。對於調度經濟，我把握着兩條法則：（1）營業前途有把握，銷路，很暢旺，我雖然資本不足，但是無論怎樣總借湊到能使貨品盡量的出產；負債雖然不是資本的主要來源，但我們的貨品，既然有銷路，這負債立刻可以償清，而且資本也就可以跟着增加。（2）我盡量使貨品改良，獲得購買人的好感，這樣他們有時可以先付款，作為定洋，於是我的資本也無形增加了。

另外有一位X光醫療器的製造家，他也這樣說：「我現在已擁有每年營業數百萬元的鉅額了，但是我最初僅有五百元資本呀？這不是奇蹟，也不是幸運，主要的成功原因，就爲了我調度經濟的得法。我在最初創業時，常常因為接受一張賞重的定單，我却沒有資本應付，於是臨時拿了定單去向銀行方面借貸五百元或三百元的信用借款，來購置原料。周轉經濟真是一件困難的事情，但是這却是創業成功失敗的重要關鍵啊！」

我們知道同業的競爭，一面可以使貨品進步，一面也可以鍛鍊創業的精神和意志。你不必

因爲同業競爭而擔憂，只要貨品優良，價格公道，你用不着愁沒有銷路。往往暫時人家雖然不了解你的營業目的，不識透你的貨品的內容，然而這總究只是暫時的困難。不過你却必須估計到，你在和同業競爭中，是不是有了充分準備，你的事業是不是可以維持到人們賞識你的貨品的時候。換句話說，你在銷售你的貨品時，最初應儘量減低你的利潤，使經濟可以在短時間內，就週轉回來，節省開支，更是調度經濟的唯一要訣；往往獲利愈多，開支愈糜費，結果利潤却獲得極少，這却完全不合算了。

不妨做一次實驗。在創業的時候，先來小規模的從事實驗一次，我以為這是十分可靠的創業法門。也許有人以爲這是不可能的事。因爲創業就是實地去做，也就等於把精力和金錢，完全犧牲了，去決心工作，又還有什麼另外實驗的方法可言？

我們這裏討論的事業，不是指點大規模的營業；有時候，資本的數額，還不及一百元五十元，因此他們在創業的時候，盡可以抱着嘗試的態度。你一面做着原來的職業，一面開始進行你理想中的工作，你把這創業的工作，當做是一種消遣，一種娛樂，一種嗜好。你假如是一個銀行職員，每月有二三十元的儲蓄，而在一天八小時工作以外，還有四五個小時的消閒；這四五小時的時間，就可以作爲你創業實驗的時間。你也許把平時這些時間化費到看電影，讀小說，和人家談天上面去，現在你可以來從事於創業的實驗工作。你這樣做到實驗已有把握成功的時候，再脫離

銀行的職務，專心一志於已經實驗的事業上，又何嘗不可能呢？

社會上許多事業的成功者，大半都是只在業餘開始進行創業的企圖，直等經營有了相當成就時，才脫離原來的職業。我所謂實驗，就是指這種經營進行事業的步驟說的，你不要以為創業，一定要先擺脫所有的工作。因為能夠這樣去做，在創業的開始，決不會使你蒙受重大的損失。

必要的知識和訓練 做任何事業，不可缺少的，就是對於某種事業的知識和訓練。倘若你沒有充分的知識與訓練，那麼，必然要遭遇失敗的，所謂知識和訓練，並不是難求而不可得的。你只要肯隨時留心，常常注意和觀察。許多人的成功，完全由於他們的知識豐富，訓練純熟。

作者有一個芝加哥的朋友，他在那裏開設着一家食物另售的商店，營業很好；但是他在開設這店舖以前，都是在馬路上叫賣婦女日用品的販賣員，前後的兩種職業，不但貨品完全不同，而職業的方法，也完全毫不相關，就是事業的性質，却更相反。可是他怎麼能夠把這食品店處置得十分妥善呢？那就是他具有關於這一種事業的知識，和經過良好的訓練。他在決定經營這食品店的時候，特地先跑到一家食品店中，去當一個職員。那時他已經中年人了，他不但勤於工作，而且像普通店裏的學徒似的，做着一切工作，不嫌勞苦，不怕困難，隨時的留心着各項經驗和知識。他在那裏做了半年以後，覺得對於食品店的經營方法，已經有了把握，這樣他才辭去了那職

務，去實踐他的理想。

他在那店裏，不但不收受一文錢的報酬，而且還自己出膳費。所以他能和主人相處得非常好，同事們也非常愛好他，使他有機會懂得一切食品店的生意經絡。他對我說，這六個月的實習，真比請一位顧問來指導我的食品店的營業，還有意義得多，也收效得多。因此他的食品店開幕不上幾星期，全市都轟動了，每天總是門庭若市，應接不暇。因為他有了豐富的知識和經驗，而且能採取所有食品店的優點，以迎合顧客的需要，摒除一般食品店的缺點，使顧客感得意外的滿意，那成功是不消說的了。

一個車胎修理專家和車胎買賣商，他也是由於這樣而獲得成功的，他起初不過是一家車行中的車胎修理員，每週只得着五元的報酬，後來，他覺得這一項專業的前途，實在有改良和經營的可能，並且附帶可以做買賣車胎的生意，他開始只有三百元資本來經營他的事業，直到一年半以後，又招得一個朋友三百元的資本。但是九年以後，他們的營業，每年已達十萬元以上了。他說：「我用極審慎的方法，來周轉資本，使店裏的存貨，儘可能的減少，而盡量存儲現金以資周轉。但是我們最大的成功，却得歸功於某一家函授學校的講義，因為在那上面我獲得了許多豐富的知識，而我平時又有一種嗜好，就是閱讀有關本業的書報刊物，在這種刊物上面，使得着許多新的方法和新的技術，這樣，我的修理車胎和買賣車胎，能成爲人們所樂於交往的朋

友了。」

因此，你要使你的事業趨於成功，必須先對於該項事業有豐富的知識，愈是有專門技術的事業，對於牠的工作內容，更應有深切的了解，否則，你的助手，總會想着各種方法，從中取利，而且僱員往往因為僱主不懂得這工作的內容，常常因此要挾。所以你倘若對於這項工作，不能深切了解，那就永沒有成功可能。即使你不需要自己動手，但至少也得知道人們所做的是否正確，是否合於正軌，有沒有錯誤，有沒有懶惰。

最可怕的，就是一般僱主在僱員面前假充內行。有一個經驗的事業家說：「每當我置備一架新機器的時候，我必親自研究牠的構造，牠的各部分的組織，直到我已經完全明白，並且自己能夠熟練地駕駛牠為止。這真是創業者應該奉為金科玉律的良言啊！」

除了這事業的專門知識以外，你同時也得懂得些法律知識，會計學，經濟常識，市場情形。因為事業是要和社會上各方面接觸的，你不能閉關自守，所以你當能把各方面都妥為應付。否則，你將受別人的蒙蔽，欺侮，甚至使你陷於困境，不能自救了。

利潤的預算。我們在上面，說到儘量減低利潤的問題，但是有許多事業的失敗，却由於把利潤定得過分低微的原因。為了銷路的廣大，利潤自然不能定得過分優厚，而往往定價過高，貨品的品質雖然超羣，但往往銷路也有相當影響。關於這一點，我們需要加以一種說明。

一種貨品的售價，如果只以成本做標準，而把一切開支和有關成本的廣告、銷售的週折所受的損失計算在內時，那麼，雖然銷路廣大，而結果還是要虧耗，甚至整個事業失敗的。這理論本來非常明顯，而且也十分簡單，但是依然有許多人不能去實行。

關於這個問題，我們在下面將有詳盡的論述，這裏我得提出幾點原則，請創業的青年們在創業開始，先有一種週密的考慮。

一個事業家，應當和一個帳務員一樣，去正確估計他的事業的利潤；而這種估計，決不是只是大概的精度，却需要正確的計算。我也並不是鼓勵大家經營事業，必須獲利，而且獲得厚利，而是爲了使你所創的事業不致失敗。而且有一點我們必須了解的，在貨品銷售，事業進程的過程中，往往發現所獲得的利潤，沒有像所預計的那麼多。這是十分明白的，意外不時會在經營事業中發生，而意外的發生，百分之九十九可以使利潤的收入減少。因此你預算你的利潤，還須除去下列的各項：

- (1) 成本；
- (2) 製造一種貨品所需的開支；（房屋，薪金，……）
- (3) 不可避免的損失；（如經售貨品的佣金，躉批折扣，……）
- (4) 可能估計的意外；（週轉遲緩的擱置，樣品的消蝕，……）

(5) 資本的利息

除了這上述五種以外，能獲得相當的利潤時，那纔才不致陷於失敗。所謂薄利主義，並不是把一切估計都可以隨隨便便計算，大概除上述五項以外，利潤佔百分之十以下的，可以說是薄利，佔百分之十以上，可以稱利益優厚了。

一個經營戲院事業的人，他先是覺得這種事業，是利潤最優厚的，於是他把以前在別的職業中所賺得工資的儲蓄一千元，來和人家合股開了一家戲院，然而不多幾時，怕還不到三個月，不但那一千元的資本，完全腐蝕盡了，並且還負了五百元的債。但是，實際上這戲院的營業，並不是很壞，據他估計，還應該有錢可賺。

於是，他仔細地考究這所以腐蝕的原因了，後來才明白這是一種錯誤的估計。他們的戲院規模雖然不大，但每天的開支，却和大戲院相彷彿，但收入沒有大戲院多，於是就無法抵償這浩大的開支。因此他明白了這虧本的原因，就又從事第二次的嘗試。

在五六年以前，他又開設第二個戲院了。他當時已經沒有一文錢，幸賴朋友的幫忙，向一家銀行去借了五千元資本，但不到一年，就已經還清了這筆債務了，現在也又積得五萬元的資產。當時，他不會發現這個癥結，他把開支忘記了，而且又是巨大的開銷。他第二次的所以成功，就在於一方面能節省開支，一方面慎重地計算他的利潤，訂定票價；於是他就獲得了勝利。

我當時不是鼓勵創業者，把利潤算得十分優厚，但是我却鄭重地告訴讀者，你對於利潤的估計，應當格外審慎，否則，你的成功，便沒有把握。

選擇地段須知 關於創業中的選擇地段的項目，也應是我們注意的一節。特別是營業注重於門市另售的，對於地段，更不能不有深切的考慮。據說以前聯合雪茄烟公司，因為想在某地開設一家支店，曾經派人前去估計街上行人的數量，統計那街上走過的是些什麼人，來決定支店是否應該在那地方開設。從這種小心從事，認真選擇的情形上觀察，地段的選擇，實在是創業者所不能不深加注意的。

不但地段要適當，無論店鋪的門面，方向，也都有重大的關係，你應該隣近那些店家，你的店鋪應該是坐南朝北，還是坐西朝東；你的門面應該開在那裏，櫥窗的方向，以向那一面最妥當？當然首先你得注意於來往人們容易發現你的鋪面，第二你對於陽光的照射和風向，你也得留心。這是你決定營業勝敗的關鍵之一，你不能以為是小節而忽視牠。

這裏有一位古玩商的自述，可以證明上述的理論，決不是虛構和故意誇張的話。

「我從十八歲起，拉拉雜雜做着各式各樣的工作；舊貨商店的職員，鐵道管理處的收款助理，股票經紀人，旅行推銷員……一直流浪到三十七歲。

這時，我實在覺得長此浪流下去，終不是長久的計策，於是我想起了經營古玩的事業。

關於想做這項事業的動機，因為我從小就有一種收集郵票的嗜好，順便我也喜歡收集些舊書和古董。因此我就拿一千冊舊書和歷年所積的古玩，作為存貨，而開始我的事業。恰巧我歷年積蓄得有兩千元的現款，正可以做我的資本金。

在我開始營業後一兩年，我覺得應該把店鋪搬到一個較為適宜的地點。在遷移以前，我會到那準備搬去的地方，觀察了好幾天，覺得那裏比較熱鬧，比較行人也來得衆多。我認為那裏是一個很適宜的地段，於是決意搬到那邊去，那知却遭遇了意外的失敗。

我的古玩鋪搬到新址去以後，接連九個月沒有賣去一元以上的貨品，路人很少在我的店鋪中來選購陳列着的古玩，有時主顧進來以後，我殷勤的招待着他們，但是他們只像走馬看花的望了一遍，接着便走開了，這真是使我多麼失望啊！

經過九個月以後，我實在再不能這樣撐持下去了，我的流動金也耗去了一大半，沒法可想，就重又遷回原來的一條街上，在離我原址沒有三百碼地方。當我遷回不久以後，只不過三四天，就已做得了好幾筆生意，所得的利潤，償付一月房租還有得多。這真是一件奇事呀！我後來才明白了牠的原因，原來我在選擇地段，只注意地點熱鬧，行人衆多，卻不會注意這些來往的人，是不是喜歡古玩的。難怪我是失敗了。在那原來的街上，雖然並不怎樣熱鬧，但有許多愛好古玩的人，常在那裏走動，我搬回那地方時，選擇的地址，正是大家所必經的。

街口，因此營業也就和以前不同了。

這十二年來，我一直幹着這古玩的事業，目前不但已經恢復了以前的生活情形，而且還比較富裕得多啦。」

讀者們，這自述告訴我們什麼呢？他從親身的經歷，指示我們，地段的選擇，和創業的成功是有着重大關係的。他第一次遷移店址，結果幾乎使他陷在失敗的危境中，那主要的因素，就爲了他的地段，選擇得非常不適宜；但是這情景却從第二次的遷居，補救過來了。

有些有經驗的事業家，他在設立門市售貨部以前，必先派人到各個假定的地點，去統計來往的行人，做成報告，從這些報告中來決定他的店址，應該設立在什麼地方。

假使我們能把各種分析地段的方法，來詳細地說明一下，討論一下，這確是一種有趣味的事情，但是爲了篇幅所限，却不可能一條條列舉出來。現在我依據許多經驗豐富的事業家的意見，歸納成下列幾項原則，以供創業者選擇地段時以作參考：

(1) 店鋪的地位應當設立在容易使人注意的地段；

(2) 這條街上的來往行人，應有大多數是可以做你的貨品的購買人（譬如你經營文具事業，那你可以多在學校附近或大文化機關鄰近的地方找尋你適宜的店址；你是經營百貨商店的，那應該在商業繁盛的中心，來往行人衆多的所在。）

(3) 你得考查這地段的情景是，不是僅在偶然一剎那熱鬧，還是永久是如此。倘若只是短時間的繁榮，那就不是設立門市商店的最好地方了。

(4) 你注意鄰近的店鋪，和你的事業的聯系性；譬如你是經營一家文具的商店，那麼你的周圍，如果都是布店，食品店……那就不大適宜；你能搬到書店或印刷公司附近，一定要比在原来的地方營業發達得多。

準備創業的青年們，請你注意這一個微小的項目吧；假使你對於這個小項目，在事先有審慎的籌劃，那我可以保證，你的營業前途，有百分之九十的成功把握；即使爲了這一點分析，而多化些精神，或金錢，也不必去吝惜，因爲將來的功效，一定比這時多化費的，要鉅大得多哩！

三 創業的戰術

穩紮穩打 在戰術上有一句成語，叫做穩紮穩打，同樣這種戰術，也可以應用於我們的創業中。以前，我們曾經說到過一個製造石棉纖維衣服和手套的人，他在開創他的事業以前，曾先拿這種樣品去推銷，等到他覺得有相當的銷路時，才實行正式製造。我們也說過，在創業剛入手的時候，假使創業者原有他的職業，來維持生活的，那麼，不妨暫時不要脫離原有的職業，等事業相當進展，然後再擺脫一切。

同時，創業的開始應由小規模的試驗，再求廣大的發展，這種種都是合於現在分析「穩紮穩打」的原理的，我們的抱負誠然偉大，理想也是十分高超；但要達到這抱負和理想的目的，決非一步就可以登天。在戰爭中，穩紮穩打是可以減少許多無謂的犧牲；在經營事業中，這種策略同樣能夠得到美滿的結果。

一個釘書作和書夾商人，他的極低微的資本，而到後來却獲得驚人的成功，這就是他採取了穩紮穩打的手段的結果。他在一九〇〇年的時候，租了一間小屋，成立着芝加哥訂書和書夾公司，只僱了一個助手，在非常艱困的環境中，努力着他的業務。每天工作常在十二時以上，開支也微小到極低的限度，每一文錢的使用總能使收得幾倍的效率。到一九〇八年時，世界經濟恐慌浪潮，又襲擊他了，於是他就格外奮勉，着力縮小個人的生活開支，把餘錢應用在事業上，有一分力量，做一分工作，接受一分定貨，結果後來總達到擁有十萬資本的公司；但是他在開始那一年，只不過三百元資本吧！

還有一個皂漿製造家，他自述創業成功經過中，有這樣的一段話：

「我在五十五歲那年，才開始我的獨立事業，那是爲了我觀察我家附近的一家皂漿工廠的失敗，才引起我的試驗的，他們的營業方法不良，我覺得就是他們失敗的原因，而我相信可以把這種不良的原素，都完全糾正。

因此，我就從事小規模的製造。我利用家裏的一個空的馬房，作為製皂漿的工場，當然設備是儘可能的簡陋，開支也儘可能的節約，我只拿出一千元還不到的資本，但是已經足夠我周轉應用了。

現在我每年的營業總額，約有三十萬元，我回憶經過了十五年的努力，竟獲得這滿意的結果，心裏很是欣慰。此刻，我已把這事業交給兒子們在經營了，我最信前途一定還可發展的可能。我的兒子說我所以能成功，全賴於從小規模的試驗入手，這是十分恰當的。你在開始創業的時候，應該租廉價的房屋，節省可能節省的開支，不計工作的勞苦和久長。一個沒有能力走路的人，要他和運動員一樣去賽跑，這是妄想。他得靜待着機會，一遇有可能進取的機會時，便立即抓住牠，毫不放鬆地抓住牠。」

真是經驗之談啊！有志創業的青年們，你應該依照這位成功者的話去做。大多數成功的事業，開始總是有極微小的資本，所以必須處處小心，步步謹慎。不但資本短少，應該慎重將事，就是資本雄厚的，也不能任所欲為。事業的進程中，總應該採取着相當保守的，這是不磨滅的定律。穩紮穩打，是創業成功的妙訣。

我常常留心一般創業者，他們化了不少開辦費，去購買辦公室中的用具，去裝飾事務所中的佈置，彷彿以為事務所辦公室佈置得美輪美奐，事業便可以成功把握似的。實際上，這些東

西，對於事業的開展，是毫不相關的；即使爲了交際場上，不得不和環境相適應，但是我覺得只要能合於整潔的條件，却已經足夠了。整潔和奢華是完全不同的，整潔還可以使人發生高尚的思想，而奢華却反而使人感覺得靡費和虛榮了。

事業的成功，全賴於出品的精良，交易的誠信，服務的和氣，而決非把事務所的用具，購置得漂亮，就可以代表你的貨品。記得有一個專業家，他開始的時候，只拿一隻裝貨的木箱，做辦公的寫字檯，你怕還不肯相信，這是真的事實呢？

也許一般人最容易犯的錯誤，就是希望過切，在開始事業的時候，過於倉猝從事。中國古話說：「欲速則不達。」創業者應當常謹記着牠，而且依照去實行。我的一個朋友商業家，他以五十萬元來創立他的事業，但是最初却只租了一小間辦事室，和僱用了一個身經百職的助手，直到營業進展得必須把範圍擴充時，才添用僱員，組織事務所。有人問他爲什麼要這樣節省，他說：「這是創業的成功之路——穩紮穩打啊！」

熟知事業的內幕，創業的朋友，不僅像我們上面所說過的，對於理想創立的事業的各方面的知識，要有充分的了解和準備，同時在另一方面，你得和同業競爭，因此你對於事業的內幕，也必須確切的知道；而且不只是猜度，想像就算已經成功。

任何一件事業，各有內幕的情形，這種情形，却決非局外人所能知道的。譬如：

交易過程中的訣竅；

推銷貨品的技術；

貨品製造進行中的黑幕；

市場上暗盤問題；

由競爭而實行傾銷的方法；

像這一類的內幕，有時雖然身歷其境的過來人，還覺得有些應付不來。而且市場愈廣大，糾紛也跟着愈多。一件事業的創立，決非個人閉關自守能夠成就的。所以你必须把某項事業的內幕，探聽得確切無疑；彷彿打仗時，探聽敵人的虛實一樣；你不自白敵情，冒險深入，失敗便不可能避免了。

我不是說，你把事業的內幕，完全了解以後，就不會再發生任何意外，也可以預卜未來；但是至少你能就你所知道的，先為預防，就是偶然發生變故，你也能知道如何措置；本來，創業過程中是決不能避免意外的，但你因為熟知內幕的緣故，將使一切意外，由最重而化為輕微，由劇烈而變成平靜。

當局者迷旁觀者清。無論你在創業開始，或是在事業進程中，你總得隨時聽取你的朋友的意思；而且假使你能徵得朋友們的意見，供你的參考，那是對於你的事業，將獲得極大的裨益。大家

一致能認爲你的進行是有可能的，或認爲正確的，那就是你成功的最好保證。

當你下棋的時候，你遭遇了對手的包圍，你一時昏亂得無從解脫，忽然有一個站在旁邊的朋友，他說了一句話，使你立刻省悟過來，結果就獲得了勝利。這是什麼原因呢？那就是俗語所謂「當局者迷，旁觀者清。」我們在棋譜上常常看見寫着：「觀棋不語真君子。」也就是證實這旁觀者清的論點。也許你自己也有這種經驗，站在旁邊觀棋，比自己下手來得精明。

站在客觀立場的意見，最是可寶貴的，他們能替你設想一切，而這些設想，却往往比較個人的主觀來得正確。

有一個想投資一種製售煤礦裏所用的木柱的朋友，他以爲這種企業範圍雖是很小，但却比較安穩，因此他跟一位對於煤礦有經驗的朋友去討論是否有進行的可能。

「你說你預備完全行銷在煤礦中嗎？」那朋友問他。

他回答說：「我正是這樣打算。」

「那麼，你除煤礦以外，還有別的銷路沒有？」

「沒有。」他又回答說。

「可是現在煤礦工人正在大罷工，而且觀察過去，像不會在短時間中解決的。那你在這時期預備怎樣推廣你的營業呢？」

他省悟了。「哦，這一層我却不會想到哩！那暫時我還是不必計劃牠。」

「正是，我也是這樣想。」

從這一段對話上瞧朋友的客觀意見，確是值得寶貴的，你得把這一項目，列入於創業分析的重要的地位。有時候，你所不會考慮到的，你的朋友們會給你解釋出來。許多十分簡單的理由，但因當局者一時的迷惑，却完全想不到。

然而，你還得注意，別人的意見，只是供給你作爲一種參考，你不能完全把他們的話，作爲依據，甚至有時他們的話，也許跟你的設想會完全不同，這最後決定，還得由自己判斷。

同時僅僅徵集一兩個人的意見，事實上還不足夠；往往也可以遇見他們想在你的事業中佔一部分地位的朋友，他們將竭力慫恿你去經營；不管事業前途如何，他們總是鼓勵你去做。因此，對於客觀的意見，你不能全然不加以判斷和思考。

倘若一味盲從別人，自己毫無主張，那等於只固執成見，而不肯徵集各方面的意見，是犯着同樣的錯誤。

效率增進法 任何一個人的成功，一件事業的成功，除了努力和天才以外，還得由於一種科學的管理方法，完善的計劃，和工作的秩序。一架機器的能力，可以從牠的生產來衡量，而一個人，或是一件事的成功，應當從管理的能力來決定。

所以要求事業的成功，不論是一個經理，一個職員，管理着一班工作人員，甚至管理自己的寫字樓，使工作能趨於標準化，使效率增進，是十分重要的事。有許多經營事業的人，他可以把普通人需要八小時方可完成的工作，在三四小時中就完成了；但是另一種人，在普通人三小時可以做得完成的工作，他却需要八小時才做得完。這不是在於他們努力的程度，全由於是否用標準化的科學方法所致。

許多企業中，往往因無謂的消耗，而使開支非常浩大，反而使應得的利潤跟着減低；相反，為懂得用標準化的科學方法，却能使成本減輕，獲得的利潤，超過原來的預期。這所謂標準化的科學方法，究竟是什麼呢？

換句話說，那是事業的計劃和進行的秩序，也就是說，因為使事業上能夠增進偉大的效率，必須有周密的計劃和進行的秩序。如果計劃得周密，工作進行得有秩序，結果的美滿，往往可以獲得驚人的結果。

我要忠告準備創業，或正在進行創業的朋友：你必須把你的事業，定出一個詳盡的計劃，而且一切工作的程序，更須規定得十分有條理，有次序，假使你能把一天，一週，一個月，的計劃，都預定好了，那麼，不但能夠準時完成，而且不會使時間精力有絲毫的浪費；如果能夠這樣去做，無論精神和物質都可以獲得圓滿的效率。

現在我只說明一點牠的重要性，至於詳細的方法，在下面另一章中，將有詳細的述說。包括上述幾種初步的和特殊的項目，你如果完全都已經獲得圓滿的答案了，然後我們將進一步討論怎樣計劃，怎樣組織，怎樣經營的各種更實際的方法了。請你細心地往下讀罷！這是一個成功之門的鎖鑰，你得緊緊地把握着不放鬆牠。

第三編 成功之門的鎖鑰

一 創業的第一步梯階

理智計劃與科學管理 前面已經說過，創業要獲得成就，收到美滿的結果，必須使效率增加，而怎樣才能增加效率？這成功須從工作上得來的，換句話說，就是用理智來計劃，用科學方法來指揮工作。

一個有經驗的事業成功者說：「成功的基礎和走上成功之路的方向，那就是你能仿效過去已經成功，或獲得一部份成功者的行為。你也因此可以獲得成功者應具的魄力和手腕。」這是我們創業者的格言。把這句話分析開來，就是說創業者應該認識事業計劃的重要，切實地摹做那些事業成功者的行為。

所有成功者的能夠成功，他們並不是天生異人，他們更不是天賦給他們有特殊的權力，最重要的，他們無非是懂得增進效率的方法。現在，討論這種效率科學的書籍，已出版得很多，牠們給予事業上的實際影響，也非常重大。你不要以為大事業中才需要計劃，小事業的創立，部份狹窄，範圍又小，而且常常一個人兼有許多種工作，實際上談不到什麼計劃，更談不到什麼科學管

理。

恰恰相反，大事業需要計劃，小事業也更不可缺少這種計劃；大事業需要管理，小事業自然也更需要科學管理。因為既然小事業中，往往一個人要管理許多種工作，而一個人的腦力也自然有相當的限度，用科學管理，理智計劃來經營，可以使工作不至混亂，腦力不致於空耗，那麼收效也將更來得美滿。

名作家弗立浦古狄司說：「僅有計劃，沒有熱烈的願望，不能替人們造出奇蹟來；但是反過來說，沒有詳盡的計劃而只憑一個人的勇氣和期望，也決不能達到成功的目的。因此，我特別要提出「重視計劃」的口號。」

這一段話，他是指點一個人的生活方面來說的，但是如果拿來應用在專業上，也是十分恰當。我覺得我們創業者，不但需要切實的計劃，而且這計劃的訂定，更須要有一種遠大的眼光，使專業有充分發展的可能。你不要以為眼前經營的是小事業，但是你同時必須把牠看做是大事業的開始，也許在明天，就可能發展成爲大事業了。所以開始計劃的時候，切不可只顧眼前的利益，應當注意於未來的發展。

因此我們的計劃，應當根據於理智的，而不是由於感情衝動的。

一個創業者能夠有理智計劃，加以科學的管理，那麼，我敢斷言，他的事業已經獲得一半的

成功；這樣努力下去，美滿的結果，便可以跟着你的一分努力，收獲一分利益；同時，你的事業，也將跟着你的努力，擴大一分領域，鞏固一分基礎。

確立營業方針 理智計劃的第一步就是確立你經營事業的方針是怎樣的？營業方針彷彿是航海家的地圖，他沒有這一張測量得非常明確的地圖，他將在海上不知怎樣航行不但方向迷失，而且自身也許遭遇意外。

在芝加哥地方最近發生了一家個人所經營的小公司破產事件，我爲什麼要提出這些瑣屑的小事，來麻煩讀者呢？這可以做我們討論本問題時的材料。那公司所出售的貨品，是一種改良的商品。支持者把市上舊有的商品，加以合理的改進，使購用的人獲得比舊製貨品更滿意。照理，這種事業，應該是有成功把握的，因爲他已把購用人所需要的滿足了，自然可以得着人們的歡迎。

但是，事實上却正相反，不但營業不振，而且他的事業，竟到了完全破產的地步。這不是使人驚奇的嗎？後來，我經過了調查，才發覺他失敗的主要原因，就爲了事先沒有計劃，不把營業方針決定。而進行的時候，也不會經過很縝密的考慮和工作的分配。

他在開始經營這項事業的起頭，腦筋中只在打量他的貨品的優點，做着貨品問世以後的美滿幻夢。於是盡量地製造他的新出品，然後把牠們屯積了起來，他恐怕一旦人們需要他的貨

品的時候，無法立刻應市。但是讀者可曾想到一點重要的關鍵嗎？就是他的貨品，雖然自信是十分優良，但羣衆怎會知道他的改良，究竟是否適合他們需要呢？羣衆有時果然是盲目的，但關係本身利害的時候，却決不隨便跟在人家的後面。所以，他的店鋪開幕的一天，顧客並不擁擠，雖然有些人到他店裏去參觀過，然而因爲覺得他的貨品也並不怎樣新奇出衆，所以購買的入，更不像他所預料一樣。而且，他事先更不會確定過他的營業方針，因此定價方面，和舊有的貨品相差無幾；他又怎能跟別人競銷呢？

結果他的貨品是存積在棧房裏，不但銷路寥寥無幾，而每天的棧租，却是必須繳付，他僅有的小資本，漸漸虧蝕完了，不破產還有別的什麼路可走？倘若他在開始營業以前，先把原料製造，推銷的方法，有了詳密的計劃，那決不會失敗得如此迅速。他能確定了營業方針，無論成本，利潤……都得先有周詳，審慎的規定，尤其是對於推銷方面，更當根據營業方針，來和舊貨品實行傾銷的競爭，這樣才不致陷於破產的地步。

所以一個創業者，尤其是小事業的成功，必須先擬定妥善的計劃，確定了營業方針。我看見許多事業家的失敗，往往在開始的時候，抱着熱烈的希望，只憧憬於他的發財的妄想，把一切應該做的手續，都忘記了；以致弄得失敗而不可收拾，使後來創業者，誤會事業的成功，真和登天一樣的困難；這是多麼使人扼腕的呢？有志創業的青年們，希望大家認清這一點，事業的成就，並不

是什麼難事，你能有確定的方針，握住自己的意念，依照確定的計劃，逐步實行下去，成功決不是幻想。

要有充分的準備，沒有經驗的青年們，以為幹事業是容易的，只要自己有了把握，便可以一帆風順的幹下去了；以為事業的道路上，毫無困難，毫無挫折。尤其是當他認為這是一件穩妥的事業，更是自信不溢。

可是，一個審慎敏感者，或是經過風浪的經驗者，他決不會這樣想，而且他也決不會毫無顧慮地向前直進。他寧可費着任何代價來獲得一個可以克服困難，抵抗挫折的方法。真的這確是一個有價值的武器，有了這種武器的準備，你才不會陷入危險。

我得聲明一下，事業需要計劃，需要決定方針，需要科學的管理；同時你却不要忘記，你還得有一種準備。任何人去的旅途，決不會一帆風順，進行無阻；就是說，你不可能不遇着種種挫折和失敗；那麼，你怎能不有一種準備，以應付未來的困難絕境。否則，你一遇挫折，將垂頭喪氣，毫無生趣了。

然而，需要我們準備些怎樣的武器呢？

沒有別的，只有一種東西，「強固的意志。」你在這人生旅途上，如果沒有百折不回的意志，你就無法克服所遭受的痛苦，換句話說，你要養成一種不怕失敗，能夠逆水行舟，而毫不喪失勇

氣的毅力。

我們瞧那位費耳其拉，試驗安放在大西洋的第一條電線，是多麼值得令人欽仰的事呢！他曾經兩次把電報線放置好了，然而都不得成功。於是他悉心再加以試驗，在這第三次的試驗中，他不知道費了多少的精神和心血，他料想，這一次是定可以獲得完滿的結果了。等一切都安排好，快要開始通報的時候，突然那電線又停止工作了，全部的心力，全都白費了。

這將近成功的突然失敗，如果給別人遇到了，恐怕誰也是要覺得頹喪的；可是費耳其拉的心，好像是鋼鐵所鑄成的，他絲毫不覺得怎樣，還是再接再厲的做第四次嘗試，終於，他第四次的嘗試，竟能告成了，在歷史上建立了偉大的空前功績，替人類造成了莫大的福利。

我們從事於一切事業，也應該準備着同樣的鐵的意志，這種不屈不撓的精神，才是成功事業的唯一法寶。你得明白做人，就是需要去實行，去努力，假如人生道上沒有這樣的挫折，總是平淡無奇，生活也一定沒有趣味。

文豪莎士比亞說：「不要因為小小的挫折便放棄了你的主意。」

我們在創業的時候，必須充分地準備着這獲得成功的唯一武器。千萬人的失敗不是失敗於沒有才能，沒有魄力，而是失敗於沒有準備這樣的意志；到了事業將臨成功的境地，便感到困難而不願再繼續幹下去；也有在順利的情勢進行下，偶然遇到了一種小挫折，便灰心了。青年們，

你充分的準備着這種武器嗎？

二 人事管理的九條準則

上面說過創業的計劃的重要，和科學管理的效率；但是有了計劃，如果不把計劃來實行，那麼，效率也無從獲得。所以現在我們進一步來討論施行這詳盡計劃的方法。首先得把事業組織起來，彷彿在戰場上作戰，只有作戰的計劃，沒有組織的軍隊，試問如何和敵人作戰。事業的組織問題，正是軍隊在戰爭中的地位，同等的重要。

這裏所說的九條準則，就是爲了施行計劃而建立的。

工作人員的支配 第一，事業組織最重要的一點，就是工作人員支配問題。你不要以爲你的事業中，僅僅是一個職員，或是工作人員並不多，就不必注意於他們工作的分配。要是這樣，你的工作上，一定要發生許多障礙的。事業進行中，總有着各種不同的手續，就是說有各種各樣的工作；譬如記賬，推銷，售貨，管理……無論事業的範圍，小到最低的限度，但工作的部分，總是一些不可少的。你雖然只僱用一個或兩個職員，來助成你的事業的進行；而他們的職務，還是要有確定的。這確定工作的目的，一方面使工作人員明白他所負的責任；另一方面使一切工作進行得有秩序。你最好把每一個工作人員的工作，仔細地規定出來，然後把這工作支配表，懸掛在他的

寫字檯前，這樣，他可以依照他的任務，逐一去做；而主管人，也可以根據這任務考察工作人員服務的勤惰。

怎樣使人服從你，這是組織事業的第二步工作，在確定工作人員的任務以後，那麼必須注意建立主管者的權威；我們不是鼓勵創業者對於工作人員或助手，應該拿出他的老闆或僱主的面孔，使工作人員畏懼；如果這樣做，那是錯誤極了。我是說，要使僱員對本主管者的命令，表示信服。這就是說，你的命令，必須發施得適當，而且由於命令的發施，使工作上的效力增加。發施命令有兩種不可忽視的地方：

(1) 純粹站在工作的立場，為事業的進展而發施命令；絕不能利用個人的地位，故意向屬下誇耀或示威。

(2) 命令要發施得恰當，使接受命令的樂於服從。

尤其是你不要把權授給別人，代理你的命令，同事中常常發生妒忌怨恨，就是由於越權或主管人對於某一個人過分信任，過分好感的原因。

責任與權力須並行，工作人員須盡責，但是另一方面，創業者應注意他們的責任和權力須並行。你倘只給予他們責任，而不把權力交給他們，那麼，他們一定不滿意你的處置，而且他們一定要推諉他們的責任。譬如你責成某一個職員，要他考察一組工人的勤惰，你同時應該授權給他；

使他有駕駛這一組工人的權力；否則，你如果不把這種權力授給他，那麼，他不能指揮這一組工人；而他也就無法考查這一組工人的勤惰。我們往往遇見許多機關或商店中，發現着矛盾和不合理的現象。職員對主管者，必須負責任，但是他們却絲毫沒有權力去管理去指揮他所負一部分責任下的一切人事。因此同事間的感情弄得非常惡劣，而效率方面，却全無增進，這一點，我特別提出來，讓創業的朋友們加以深切的注意。

工作情報是進步的標準。上面幾章中，我們不厭瑣繁地，屢次提出關於本身事業的一切，創業者應有充分的了解；而這種了解，決不是猜度的，也不是料想的；要確確實實，明明白白。在組織事業的過程中，我重又提到這一點：我誠懇的希望一個事業的主人，把一切工作情報，業務消息，全部蒐集起來，而且加以分析和研究。因此他如果不明白過去和現在的情形，那麼，對於未來的計劃，就無從着手訂立；他不明白某一部分工作人員的成績，他也不可能糾正，補救他的損失。你對於你的業務，能夠了如指掌，然後你才能向前進展。

不但對你個人所進行的事業各部份，須明白地了解，而且你還得了解許多同業優勝劣敗的情形；你把同業的一切，跟你自己的比較着，你才能取長捨短，做你改進的準則。因此，工作情報是進步的標準。我常常見到有些事業家，他們只顧自己的計劃，不願聽人們向他說述廠中的瑣細情形，更不願聽同業間優勝的消息；其實如果他不了解這些，他所擬的計劃，也僅僅是幻想的。

不合實際的；更不是有成功的可能性的。許多事業家的失敗，就是由於不願知道自己，更不願知道別人的緣故。「知己知彼」是兵法上的要訣，但是應用在創業上，效率的鉅大，也是無可限量的。工作的連繫性，合作分工是創業者的要訣。把工作分配得非常適當，又把工作能成爲各人的專責，上面已經說過了。但是，你還得注意於他們工作間的連繫性。你不能把各人的職務，每一部分，每一件事，都機械地獨立起來。自然，各人對於自己的職務，應該盡責。但是他還應負着推動和他有連連那一部分工作的責任。我們看見時鐘的構造，是由於許多鋼條瓷片接續而成的。他們各有各的職司；有輪軸有油絲，有齒輪，有法條，有機柄，有分針秒針，有瓷面，有各種螺釘；但是牠們間假使沒有一種連繫，你就無法知道時間。

我們工作中的情形，又何獨不是如此呢？你在責成各人工作以後，你得指導工作人之間的連繫進行。能夠這樣，你的事業的進展才會迅速，才會增加效率。如果能使他們隨時了解和他自己的職務關連的一部份的工作情形，那麼偶然有人離職，或缺席時，更不會使工作進行有暫時的停頓。

懲獎制度的確立。許多事業家，知道獎勵是可以增加他的生產，這是不錯的；但是一方面獎勵另一方面，也同時應有懲戒的方法。沒有獎勵，不能使工作人員興奮；沒有懲戒也是使工作者對於集團的工作忽視。

不過，實際上，懲戒過失，往往不能如獎勵的來得收效。你對於從來不缺席的工作人員，加以獎勵，自然可以鼓勵他格外勤奮，但是倘若你向常常遲到的工作人員，科以罰金，或別的懲戒辦法時，他一定不會服氣，有時候，反會使他更加懶惰起來。又如你對於某個工人，他破壞了若干工作材料，你叫他照價賠償，在你以為不過是懲戒他下次小些些的意思，但是那個受罰的人，決不會體諒你的本意的。他甚至怨怪你吝嗇，憤怒你不體恤工人的痛苦。甚至因此他還懷着怨憤和報復的心理，以致造成賓主間的惡感。

然而，是不是因此而只須建立獎勵，就不必實施懲戒呢？不，絕不！這兩者也須同時進行的。古語說：「責罪要公平。」你只要能把握住這一句話的真諦，無論獎勵或懲戒，一定可以獲得同樣的效果。另一方面，你對於獎勵和懲戒，必須使大家都了解受獎勵或受懲戒的理由，明白獎勵的意義作用。對受懲戒的人你能在暗地裏予以勸戒和同情，也許可以減少怨憤的心理。

過分信賴個人是錯誤的。一件事業的成功，究竟是由於創業的苦心孤詣，還是仗着同事和助手共同努力結晶呢？也許有人以為小事業的成就，全賴於經理或主持者的經營，和施用他的魄力而成，因此無形中，把整個事業交給在他的手上了。甚至那位經理或老闆，也似乎以為他是應得這樣的大功，於是傲然自大，目空一切。

但是，這種觀念，真是錯誤已極，不但事業的主人，不應有這樣的觀念，就是你對於某一個幹

練的夥友也不能過分信賴他。我不反對，對於一個幹練人才的擢用和信任，但是我都要警告主持事業的人，不要把事業的全權，交在那個幹練人員的手裏。因為倘若不是這樣，你的事業的成敗，却在每一個幹練人員的掌握中，他的進退，就能使你的事業蒙受極大的影響。

你總不否認，一件事業進行中，人事變動是常有故事。我常常聽得某一種人，因為想辭退一個職員，使他處心積慮，看他真是狼狽萬分，那就因他平時對於某個職員，過分信賴了，因此那個職員對於他的營業有舉足重輕的力量。

事業的主人，應該把自己處在第三者的地位；全部工作，都各有專責，互相聯繫，切不可因為誰和你接近，你就寵信他，對他過分信賴，使他成爲你的代理人，不但造成同事間的互相排擠，互相猜忌的情形，而且因他的進退，會把事業陷入破裂的絕境。你對於無論那一個工作人員，都應該把他們認爲一律重要，同樣信賴，像機械上的一枚微小的螺釘，但是重要性都不減於發動機。患難相助福利互得。小事業的創立，不需要大批的從業員，因此創業者，應該利用這一點，使所有的從業員，都認爲這一份事業，也是大家所共有的事業。每一個從業員，能把事業營做他本身的事業時，自然能夠盡量發揮他的才能，努力他的工作了。這樣不僅可以減低開支，增加生產，使效率突飛猛進，而且事業更將廣大的開展。因爲工作人員了解這事業和他們的利害休戚相關，他們的努力，將永無止境。

但是怎樣才可以達到這個地步呢？請你採用下列的幾種方法：

- (1) 使他們了解事業的前途，對於工作發生興趣；
- (2) 隨時給予他們工作以外的報酬；（如獎勵金，紅利的分派……）
- (3) 請他們參加發展事業，和進行事業的計劃，使他們感覺業主重視他們的意見；
- (4) 可能的時候，請工作人員加入股本。

你可以利用各種方式，使工作人員和事業發生最低限度的利害關係，那麼一定可以達到患難相共，福利互得的地步。

根據環境需要隨時改變組織方式 一個事業的創立者，必須有一個確切的制度，來指揮一切，無論工作的進行，人事的調動，勤惰的考查，而且這種制度，一定要十分嚴密，十分妥貼於事業的需要。這不是形式上的問題，而是爲了應付實際的需要。

但是，有時候，因着環境的需要，不得不改變新的陣容時，你應當毫不遲疑的，把原有的組織方式，加以改造。這彷彿軍隊行軍時的改變隊形一樣。在廣闊地帶時，不妨十人一排進行，但山路狹道，却只能通過一個人的地方，你如果依照原有隊形，勢至發生困難。所以主持事業的人，應當隨時考察。

不過，在改變方式的時候，應竭力設法，使其潛移默化，讓工作能如平常一樣的前進，不因爲

改變方式，而弄得步驟錯亂，甚至停止進行。更須在變更方式中，不使過分耗費經濟，浪費時間和精神。否則，這改變的目的，不但不能達到，反使事業的組織渙散，影響事業的進行了。

除了這九條重要的法則以外，其他如：

動作的劃一；

同事中感情的融合；

引起工作人員的工作熱情和興趣；

.....

各種使事業組織盡量重趨於堅強的方法，你都應當善為應用。事業不是憑藉個人的努力能夠成就的，而且個人的力量，也是有限得很。你能夠把事業組成一個堅強的隊伍，然後能夠抵禦一切困難，摧毀所有阻力，使你向成功之路上邁進。

三 留心你的態度

有了九條組織事業的法則，但是，我還得說明一下，你是一個創業者，你就必須抱定下面幾種、必具的態度，這些態度，本是人人應該具有的，但是人們都把牠們忽略了。我要竭誠地忠告創

業者，你沒有具備下列的幾種態度時，那麼，還是不必嘗試你創業的理想試驗。

自信和信賴他人。許多人都以為一切事情，別人做來總不及自己那樣好，也許有些事情，別人一動手，便要弄壞了。這種心理，真是偏狹極了。你的事業，究竟是否憑藉一個人的能力，可以獲得成功呢？你的公司中，是否由你一個人可以開張營業呢？除非你會唱獨腳戲，否則，你必須糾正那種過於自信和信任他人的心理。

一個人需要有信心力，不錯的，但是這自信，並不是要你信賴別人。況且你的事業，決不能由自己一個人幹得成，你也必須聘用公司中的職員，那麼，你應該把一部分工作和責任去交給別人代做代負。不但如此，你還得信賴別人所做出來的成績，一定不會比你自己所做的低劣。用完全信賴的態度，去對付你的職員和助手，那是對你的事業，有很大益處的。

我並不是說你可以盲目地把一切重要的事情，付託給任何人去做，不過我知道一個事業的主持人，既然聘了某人做職員，或助手了，事前，你總已經過相當的審查，對於他的才幹能力，有了相當的了解；而且你既然聘用了他，就表示對他的能力，已有了信任，那你為什麼要畏畏縮縮，不肯放胆把工作和責任交付給他呢？下面有一位事業家的自述，可以證明我的理論，對於事業的利益有怎樣重大的關係。

「從前，我對公司中的職員，差不多是不信賴的，任何大小事情，都願自己經手一下；因

爲我覺得所有的工作人員，沒有那一個可以比得上我的才幹。我不願意他們去做任何事情，我也沒有好好的把工作分給大家去做。

這樣因爲大大小小的事情，都得經過我的簽字，所以寫字檯上便堆滿了文件，整天不會有片刻的閒暇，我常常工作到深夜，還不會把一天的事情幹完，這些工作，我彷彿是一種債務，而且永沒有清償的日子。

有一次，我因爲要到外埠去接洽事務，離開公司，搭火車到目的地去。不料，那火車在中途失事了，把我的手臂，兩腿都撞傷，我就被抬進醫院去，足足治療了三個月，才恢復了我體健康。

在我出院以後立刻回到公司去，我料想在寫字檯上一定積滿了文件，我憂慮清理這些東西，又不知要躑躅多少時間呢！但是，出於我的意料的我踏進辦公室，使我真吃驚極了。寫字檯上比較，平時我進辦公室還清潔，文件夾中只有我和人的四封信件，其餘一點文件也沒有。我吃驚地向女書記詢問，她告訴我，從她聽得我遭遇不幸的意外後，非常担慮，知道我在短時間內不能回公司辦公，因此她全權把一切事務代爲清除了。而且她處置得非常適當。

從此以後我真懊悔過去的自尋煩惱許多事情我的助手原可以代爲處理的，但是我

却偏要自己來處理，結果不但效率減少，而且我精神上，體力上也感覺得無限的痛苦。於是我就把工作，分配給我的助手，我不但輕鬆了身體，還使我有許多時間來計劃別方面的開展。

兩年以後，我又在另一個地方，開設了一家支店，在那支店，就緒以後，我又把支店工作，交給了那主持人去負責，自己又去進行另一家支店的設立。到現在只不過十年，我已有十個以上的支店設立起來，每年全部營業，已超過一百萬元以上，但是，我每天的工作，還是非常清閒，除了個人的私事以外，公司的業務，我只要計劃，却不必去處理。不但這樣，同事們却比從前和我更接近了。我們彷彿是合夥的股東，感情上的融洽，完全像最知己的朋友。

原來，因為我過不信賴他人的能力，似乎是喪失了他們的自信，現在他們都覺得我是尊敬他們的，信賴他們的，因此他們也和我密切起來，尊敬我了。」

預備創業的朋友，你可曾準備着這種態度嗎？正在創業過程中的朋友，你有沒有照這位事業家的去實行呢？我忠告你們快把過份自信才能的心理，改變成信賴他人的態度，別人因為你對他們的信賴，將把責任負起來發揮他們的才能，使你的事業，能有驚人的效率啊？

主顧就是資本，小事業的主持人，差不多總有和主顧接觸的機會；因此，他們都應該抱定一種態度，認為主顧，就是資本，使主顧樂於和他接近。當然，我不是說每個事業的主持人，應該整天站

在櫃檯邊，招呼上門來的主顧；而是說每一個事業創立者應該具有一種主顧可改變的策略。具有一種必需具備的態度，而把這種策略和態度去傳授給他的夥計，使他們同樣能用這種態度去對付主顧。

有人以為「天下人無不是主顧」這形容也許有些過失，但是主顧進你的公司，或商店來，他是一個賓客，這總是不可移動的事實。你對於到你家裏的賓客，是採取怎樣的態度呢？難道你用冷淡的態度，不敬的心情，怠慢的言詞和他接交嗎？那麼，你爲什麼不以對待賓客的態度來對付到你店裏的主顧？無論如何，你對於賓客怎樣，對於你的主顧也應怎樣，這是你的必具的態度。況且，賓客到你家裏來，有時候，會向你叨擾，佔去你一點光，但是，主顧走進你的店門，却可以使你的事業，增加一份資本。雖然他們有時並不購買東西；但是這不能怨怪主顧，只能自己反省一下，是不是因爲出品不良，花式太少，或是你有鹵莽的言行，不敬的態度，使主顧不高興，因此你可能會增加的資本，剎那間却失去了。

尤其須注意的，就是小事業的經營，和大事業不同。小商店的主顧，也許常是這一部份少數的有限主顧，那麼，你對於這少數的主顧，更應當竭誠招待他們，使他們成爲你的無形資本。增加一個主顧，也就是增加了你的一份資財；你怎能不抱定「誓不失去一個主顧」的態度來對付主顧呢？

所以，你得訓練自己，訓練一切職員，使你的事業，和來往的人們，結成密切的好感，這樣，你的事業，才能欣欣向榮，一日千里的向前發展。

貨真價實，小事業的成功，必須注意的另一種態度，就是貨真價實。一切投機家雖然也會用劣貨標竇高價，或則偶然抓住了一個應銷的機會，把表面上好看的貨品，濫竿充數，賺得很多的錢，但是，這種態度，不是創業者應具的態度。

美國鋼鐵大王卡尼基，他自傳中，累次三番的說，他的所以成功，就是因為他們廠裏的出品，雖然價格比市面上所有的銅鐵貨品，價錢來得高些，但是用過他們貨品的主顧，總不會再去購買別家的出品了，為什麼？因為他們的貨品是貨真價實啊！

加拿大鉅商依登，他在開始他的事業的時候，正是加拿大的商人互相以狡詐手段賺取利潤，盛行的時期，那時，他僅有五百元資本，受盤一家百貨店，那家百貨店主，也因為營業不振而不能再維持下去，所以不得不出盤，但是依登以為百貨公司，並不是不可以經營的商業，而原來的店主，所以不能維持的原因，完全由於營業方針的錯誤。市場上雖然大家都是討價還價，實行狡詐的貿易手段，但依登却觀察出這種情形，實在一般人民都覺得痛苦，因此他創始在公司門口標着：

「貨真價實不二價。」

這一種營業方式，頓時使加拿大的商界人士，大爲震驚，有的預料他在半年以後，一定要闢門大吉，有的說他的方法，至多可以實行一個月，便將易轍改弦。然而結果呢？他終於勝利了。主顧在他的店裏做過交易以後，才明白依登公司的貨品，確是貨真價實，並且在他的店裏交易，又可以省去爭價論價的麻煩，所以半年以後，不但他的營業興盛，而且各家的營業方針，也不得不依着他的方式來實行了。

我們所創立的小事業，決不是賭博式的投機事業，因此，你得打算你事業的永久基礎；除了抱定貨真價實，老少無欺的態度來經營以外，再沒有別的方法了。

使僱員對你好感，我們已經說過，事業的成功，不是主持人個人的努力所能達到，而且每個工作人員，都有極密切的關係。譬如你要實行「貨真價實」政策，你要使每個主顧對於公司有密切的情感，那麼你更須依賴許多僱員的努力。因此主持人對於職工所採取的態度如何，影響於事業的成敗，真是十分重要。

一個主持事業的人，應該畜於同情心，並且永遠和藹可親。度量要宏大，用一種親切的友誼，來獲得職工對你的敬愛。他們感着你對他們的摯誠親切，自然覺得興奮，而願意努力服務了。許多大公司大機關的經理，他們因爲事務的繁瑣，組織的複雜，雖然他們有時也覺得有和下級職員接近的必要，但是，往往力不從心，爲着事務的牽制，無法做到常和大家接近，因此他們也不可

能了解每個工作人員的心理態度，下級人員對於事實主持者的中間，彷彿到了一條鴻溝。這種情形，在小事業中却沒有的。所以這正是一個良機，使小事業的主人，充分利用這種機會，來鼓勵工作人員的情緒，造成賓主間的好感。

那麼，我們應取怎樣的態度，使賓主間造成好感呢？

- (1) 利潤的分配，使工作人員感覺得這事業的成敗，是和他個人深切有關係。
- (2) 關於他們的行動，和隨時替職工解決困難。
- (3) 常常鼓勵他們，使他們了解事業主持人對於職工的勤惰是十分明白的。

一個服裝公司的創立者，他對於工作人員，真和兄弟一般的親切，因此職工們也是用同樣的親切友情，報答他的知遇。在他的自述中說：

「我對待夥友，是抱着友好的態度。假使有誰患病，我從不計較他們假期的長短；每當年終，我就致送他們一點額外的酬勞，而紅利的分配，也從不吝嗇。因為如果沒有他們的努力，也許我不可能獲得厚利。加薪問題，我也不等他們請求，事先給予他們滿意的待遇；因此每個職工，他們對我都願意永久相處。有時我因事不到公司中去，但是他們每個人都願意盡忠職守，從不因監督人外出就稍露困倦和懈怠。所以十年之內，沒有一個自動辭職的工作人員。」

創業的朋友們，你們以為夥友已經得了報酬，你也供給了他們的薪俸，就不必顧慮其他的問題了，這是極錯誤的見解。你如果認為夥伴的才能和忠誠服務，只須用金錢便可以換取得來，那你的事業中，便永久得不着夥友的心力和精神的結晶品。因此，你必須牢記着，事業成功的助力，必先造成賓主間的好感。

怎樣訓練自己。如果一個事業主持人，他一味只吩咐屬下應該怎樣注意服務，應該怎樣增進效率，而他自己呢？却忘把工作組織得有條理，有次序，這真是最不合理的事情。事業主持者，應該定一切工作人員的表率，那麼才會使別人信服。因此訓練自己，也是創業者所必具備的態度。

事業的進展，同樣增加每個人工作的繁忙，尤其是事業的主人，更不能例外，因為人事的複雜，事務的增加，交往的人們也跟着加多，應付的事項，恐怕也要把一天的頭腦都攪昏；其他如營業的計劃的改變，貨品的改進和製造，在在需要主持人的隨時注意。所以把自己訓練得有秩序，更是不容忽視的。

至於訓練的方法，自然各人有各人不同的環境，在這裏，我只提出一種原則上的共同點，促進大家的注意和實行，那是什麼？——工作的適當支配，和時間的經濟化用。

工作沒有適當的支配，這是一個忙亂的主要原因。我常常看見許多人，一天到晚，和這個人談話，跟那位接洽，幾乎連寫一封信的時間也沒有；他自己呢，也是覺得忙碌得應付不過來，只要

一到晚上，便覺腦昏頭漲，痛苦非常；而實際方面，對於事實的發展，却並不會收到若何效果。他所以如此忙碌，大半還是因為工作不會分配適當的緣故。正因為工作不會分配得適當，於是時間也隨着耗費，一天十二小時的工作中，至少有三分之二的時間，是化費於瑣屑事務的處理，而這種瑣屑的事務，大部分不必由主持事業者來顧問的，所以創業者必須訓練成把工作分配適當，把時間節省化費。他彷彿是一架機器的馬達，只要馳一動作，其他各部分也同時動作起來，這樣不但效率增進，而且每件工作，都能有秩序，有規律的進行，絲毫不會表現紊亂的形態。

下面幾種方法，值得你訓練自己時，作為參考：

(1) 工作有規定的時間，——如什麼時候會客，什麼時候和屬下討論工作進行，什麼時候辦理私人事務，什麼時候研究事業進行的計劃……。

(2) 無論做什麼事，都要準時，決不因一點微小的事，破壞你的規律。

(3) 在辦公時間不和別人作無意義的閒談，沒有和業務相關的談話，不延續在五分鐘以上，使你和對方都不會把時間浪費。

(4) 嚴格實行分工合作，一切瑣屑小事，都按照工作的關係，分配給大家去做，而且付給他們權力，使他們可以解決一切。

(5) 每一件事，都須先經一番計劃，把時間也確定下來。

(6) 一件計劃沒有實行告成，不計劃第二件事。

(7) 每天規定一部份時間，作進修自己才能的需用。

(8) 有一定的運動休息時間，以恢復體力上的困倦。

有一個事業成功者，他規定着一天的工作程序，我現在把他抄錄在下面，雖然我們不一定要依照着他的規定，呆板實行，但是對於我們的規定一天的工作程序，却也多少可以作為很妥切的參考：

(一) 早起。

(1) 在六點鐘以前起身，至遲也不過六點半；

(2) 做五分鐘的健身操後，再去盥洗；

(3) 七時早餐；

(4) 閱報，整理一切，預備到辦公室去。

(二) 在辦公室裏。

(1) 按時到辦公室；(九點前十分鐘)；

(2) 計劃當天當做的工作，並分配得很適宜，列成表格；

(3) 在辦公室中每小時有十分鐘的休息，但在休息以外，絕不吸煙，或停止工作。

(三) 午膳時。

(1) 十二時半午膳午膳後必有十五分鐘休息不思考不做一切的事情

(2) 緩步到辦公室；

(3) 一時至二時會客。

(四) 下午的辦公室。

(1) 繼續未完的工作；

(2) 在辦公時間的一半，再實行一次休息。

(五) 休閒以後。

(1) 五點鐘公畢以後，作半小時的運動；

(2) 六時半晚餐；

(3) 餐後閱報和其他的修養閱讀；

(4) 十點入睡。

許多人在晚上的休閒時間，分成星期一、四、閱讀，星期三、六、娛樂，星期二、五、計劃瑣屑的事務。星期日上午處理私人信件和訪友，星期日下午及晚間休息。這只是一種參考，至於如何規定，還得由各人自己去支配。只是你得把握着，適當分配工作，盡量節省時間的原則。

編配事業的堅強隊伍。戰場上需要堅強的軍隊，才能打擊敵人，獲得勝利，經營事業，也必須有堅強的勁旅，以獲得成功。因此，你不僅是一個指揮的能手，還得把職工編配成爲奮鬥的堅固力量。所以你選用職工，不僅只是爲了眼前的需要，還應注意他們未來的發展。這樣，當你的事業發達時，他們不但有擢升的機會，而且你又能獲得可靠的熟練的助手。

每一個創業者，應該使你所選用的職工，都是願意和你永久相處，永久追隨你的伴侶，即使是一個茶役，也要使他覺得你是一個好主人，而不願離開你。關於這點，我們以前曾經說述過了，現在我只不過提出來讓大家都特別注意一下，並且把上述的方法，再歸納成下列幾點：

- (1) 用嚴格的眼光，挑選心目中的人才，同時顧慮到將來的提拔；
- (2) 待遇適當，使他們願和你的事業發生良好的情感；
- (3) 工作分配得切貼，並隨時鼓勵他們，使職工覺得當局是重視他們的；
- (4) 對於職工，應一視同仁，而且使他們覺得和事業有切身利害關係。

本來這些方法，都是由大事業的原則摘述出來的，但無論事業大小，組織和計劃總是相仿的，創業者如果能夠把握住牠們，那麼你的小事業的發展成爲大事業，也是並不困難。下面我們將討論經營小事業的實際方法了。

四 經營小事業的六個訣竅

養成全才的事業家 我們在開頭的一章裏，就說過經營小事業，是一種鍛鍊個人才能的好機會，好方法；因為小事業家需要做各種不同的事情，也需要和各種不同的人物相接觸，不像大機關裏，各人只處理一部份的工作，即使高級職員，他也只負責一部份的責任，無法了解多方面的情形。小事業家不但是要發展個人才能，同時必須這樣去練習他們應有的本領。養成全才的事業家，是經營事業的第一個訣竅。

因為小事業所處的環境很是複雜，和他接觸的人，也有各式各樣的不同，因此他們必須隨時改變他們的心理和態度，來適應各種不同的環境和人物。我們究竟怎樣去養成這種全才的事業家呢？現在，我把一位假定的人物，他的名字叫史密士先生，來做我們的榜樣。他在同一時間限度中，要擔任廠長，經理，進貨主任，推銷員，財政主任，和人事科長的六種完全不同性質的職務，且看他怎樣做一天的工作。因為他把經理的工作，規定在晚上做的，所以我們也從晚上來說起，

怎樣做經理？

他是利用晚上的甯靜環境，來開始他的經理工作，因為經理是需要用思考的，所以他安閒地躺在沙發中，來運用他的全部精神和腦力。

關於思考的工作，在晚上來做，這是非常適宜的，白天是一個亂紛紛的環境，實在無法使一個身兼多職的人安靜一些時候，史密士先生把經理工作排在晚上，確是他的獨到之處。你看他坐在那裏，不動也不說話，彷彿將要入睡的樣子，但是這正是他的思想活動最劇烈的時候，而且也是他工作最繁重的刹那。他所擔任的別種工作，都是比較呆板的，只有思想的出入和計劃的優劣，却是影響於整個事業的成敗。

經理不僅是要計劃事業的進行，並且要有遠大的眼光來決定應取的方針未來的事雖然他不能判斷，但他必須盡他的能力來分析未來的可能變化，根據這些變化，預先準備應付的辦法。

不但是計劃，而且更需要有敏捷的決斷；一件事情臨到眼前，決定取捨明辨是非都是需要當機立斷，否則不但坐失良機，而且常常由因循誤事。

到九點鐘以後，他去休息了，他已整整忙碌了一天，他應該有充分的睡眠來恢復他的疲勞，我們也不得不暫時和史密士先生告別，到明天八點半鐘，再在辦公室中和他相見。

現在已算是明天早晨八點半鐘了，我們看他踏進辦公室，他坐在寫字檯前拆閱他的信件，不多時，他已辦完了室中的工作，於是便很興奮的到工場中去，不應該是說工廠工人雖然不多，範圍也狹窄，但是我們總也稱牠是工廠。同時，昨天晚上的經理，今天應該稱他為廠長了。

怎樣做廠長？

史密士先生踱進工廠一看，他的臉色變得很沉着。他瞧見一堆原料依舊擱在一邊，並會照原定計劃去製造；又見兩個工人站在機器邊在拂拭，但精神上却是十分困倦，嘴裏也喃喃地在咒咀昨天被罰工資的不當。又見另一架機器，在製造定貨，那是主顧限定要在規定的期間交貨的，否則這批定貨便將成爲廢物；而那架機器的出貨，却是十分緩慢，照這種情形下去，不可能按定期繳貨了。而且，他又發覺有兩個工人請假，廠裏原只有十個工人，現在等於打了一個八折。

他對於這眼前的一切，自然感覺十分不快，而且也需要他立刻處置；當然他這時的心境，是不能和昨天相提並論了，這是現實的問題，他得用迅速的手段來解決。

- (1) 某一架機器，需要加以修理，使出貨迅速，不致延誤定貨的繳付。
- (2) 幾個誠懇努力的工人，應該予以嘉獎。
- (3) 昨天被罰的工人，應該向他們解釋被罰的理由。
- (4) 兩個請假工人的工作，應派人代替他們的工作。

於是他一一照着解決，工廠中已顯得一種興奮熱烈的空氣。我們看他那種熱烈的情感，和氣的口吻，誠摯的語氣，真是使人感動。而他那種集中精力，迅速的解決現實問題的才幹，更是欽佩萬分。

他在工場中環視了一週，覺得已沒有什麼問題了，並且相信在這一天中，也不致於有別的事故發生，於是，就準備回辦事處。恰巧，這時公司中打電話來，說一家機器廠中有推銷員來訪他，預備跟他談一筆機器的交易。

這是史密士先生原定的計劃，想新添一架機器，於是，他立刻趕回辦事處，去接見那個推銷員；現在我們看他怎樣做進貨主任了。

怎樣做進貨主任？

他們在會客室中相見以後，推銷員立即拿出一本機器的樣本，接着便滔滔地說明那架機器的功效，優點，特長，又是如何堅固耐用，與衆不同；而且價格又怎樣克己；那推銷員的一番言詞，自然很是使人感動的。

史密士聽了他的話以後，便和以前所造的機器比較起來了，他覺得這架機器並不很壞，但是價格方面，好像還是昂貴些，站在經濟觀點上說，似乎應該選擇比較便宜一點的。可是他爲了正在計劃發展業務，如果定貨單源源而來，那麼照現在情形決趕不出貨品來的，新添機器，實在是急不容緩的事。

你想他究竟怎樣決定呢？

後來，他覺得價格倒不是決定購買與否的重要關鍵，主要的，還在於那架機器的效能。這樣，

他就把價格問題，暫時拋開而集中注意於那架機器所給予他業務的利益是怎樣。經過他考察以後，知道那架機器有下列的功效：

(1) 節省人力物力；

(2) 生產量增加；

(3) 時間經濟，出品迅速；

(4) 製造的貨品，可以達到精良的成績。

史密士經過嚴密的考察以後，知道這一架機器可以幫助他擴展營業的，於是決定把牠購買了；自然，對於價格方面，他仍和推銷員爭執了許久，他務求達到價格低廉，以物品優良的目的；不過價格的高下，不是選擇貨品的主要問題。換句話說，不能因為價格低廉，而收買無用的東西；也不能因為價格的高貴，而放棄必需購買的東西。

他對於推銷員的心理，更是摸得十分熟悉。當他和推銷員談話的時候，見那推銷員說得天花亂墜，口沫飛濺，料到那推銷員是急於做成這筆交易，但他自己雖然已經決定要購買這架機器時，却依然裝着毫不經心的神情，不輕易表示想購買的態度；真的，這也是一種進貨的訣竅，你的心裏誠然想買進這件東西，但態度上不妨顯着「冷淡」「毫不關心」的模樣。史密士先生就採取這種態度，使他在價格上獲得相當的便宜。

當那位推銷員辭去的時候，還不過十一點光景，不多時，一家大公司的經理勃朗先生來了。他是史密士先生的大主顧，他的公司中的出品，有大半是歸勃朗先生承購的。他想現在勃朗先生親自到這裏來，說不定可以做一筆大生意，因此他便振作精神，預備對付他的主顧，現在他又將變做推銷員了，我們且看他用什麼態度和心理來對付他的主顧吧。

怎樣做推銷員？

在史密士和勃朗見面以後，他的態度突然改變了，變得和剛才對推銷員完全相反，現在他自己處在推銷員的地位，那無疑的，態度的熱烈，是兜銷貨品所必不可少的態度。無論環境怎樣困難，你必須把一切不愉快的意念，完全拋棄了，鼓足你的勇氣，運用你的口才，去說服人家，不達目的，決不停止。你抱着樂觀的態度去應付一切，自然會使人覺得和藹可親了。

史密士和勃朗周旋了一些時候，勃朗便簽了定貨單走了，於是回進辦公室，他發現公司中的一個外埠推銷員詹生的來信。於是他拆讀了，那信上是滿紙牢騷，十分懊喪。說他近來在外面工作，非常不順利，許久不曾做成一筆生意，因此他寫信給史密士，請求給他助力。

史密士讀完以後，立刻寫了封回信給他，告訴他關於做推銷員必需的精神和態度，語氣中含着責備和鼓勵，使讀到的人都會感覺得省悟和興奮，重行振作起來，再繼續去努力。

現在午餐的時刻到了，他正想離開辦事處的時候，忽然接到一個電話，他是從那所往來的

銀行中打來的，叫他在午餐以後，到銀行中去走一趟。

怎樣做財政主任？

史密士一邊進午餐，一邊在盤算着，那銀行爲什麼來找他去接洽，接洽的是件什麼事。他當時，就料想到，一定是爲了他有一批貨物在銀行中做押款的事。這筆押款，已經轉過兩次期，而最近的一次，又在半月中到期了，因此他預料銀行方面，一定要和他討論下列的三種辦法：

(1) 再轉一次期；

(2) 要他贖回這貨物；

(3) 允許他部份的逐部的取贖。

於是史密士先生必須考慮的，就是怎樣應付這三種辦法。他把現有的流動金估計一下，又把立刻可以收的賬款也計算一下，另一方面，他又把可以舉借的來源，也仔細地算了一算；因爲萬一銀行方面堅持要他贖回，那麼，他不得不先籌劃應付的對策；同時對於這三種辦法的對策，他也準備了說服他們的理由，和懇切的言辭，使他可以達到再轉期的目的。

當然，他不會用花言巧語去欺瞞銀行，他要拿着公司實際的資產和負債對照表，明明白白的向銀行去解釋公司目前的經濟狀況，他只希望以誠懇和真實去感動別人。

午餐以後，他依約到銀行去了，當他從銀行中出來的時節，滿面現着得意的神情，這可以證

明他的交涉已經獲得全勝了，這得歸功於他事前的充分準備。

他回公司以後，接到了幾封客家的來信，一致責問他，爲什麼上月份的揭單，延擱了好幾天才發出，要他解釋延遲的原因。所以他決定把這原因調查一下，立刻就喚了簿記員進來，問他爲什麼遲發揭單的緣故。那簿記員說：「這事我也覺得不應該，但實在公司的賬務很忙，一個人有些應付不過來，而且每逢月底的時候，更是忙碌得不堪設想。所以上月份揭單的遲發也出於迫不得已。」

史密士聽了他的話，仔細想了一想，覺得這一番陳述，實在是事實。但是抄錄揭單，只是每月月底前幾天的臨時工作，如果添雇了人員，實在有些過於耗費。於是他決定每逢月底的幾天，另外派幾個比較空閒的同事，撥出一部份時間，來幫助那個簿記員；這樣，事務不至於耽擱，而且公司中也不必增加添僱職員的支出。

他把這件事解決以後，使用電話向各個客家解釋原因，並且對他們道歉，保證以後不會再有這種延誤。然後他又翻閱簽到簿，附帶詢問些工作情形，遇有困難和疑惑，他便站在指導者的立場，用誠懇坦白的態度向他們解釋。他不嫌煩瑣，每天總有一兩小時的時間，來做這種工作，然後他一天的事務，也宣告終結了。此後，他又開始他的經理工作。

我們認爲最重要的一點，就是心理態度的轉變，而又必須神速，完整；你不能以財政主任的

態度，去對付你的主顧；更不能以人事科長的心理去對付一個推銷員，否則，你便是一個三腳貓，使人看看不起你，而你的事業也受着莫大的影響。

怎樣使你應付裕如？這是一個重要的問題，怎樣使你應付裕如，能夠適合於各個身份，各人的個性；首先需要解決的，就是知識。你如果沒有豐富的知識，就不能應付裕如。任何一個事業成功者，他們總說知識的應用，在事業上佔着極重要的地位。因此，我們必須獲得豐富的知識，使創業達到成功的境地。

不過，獲得廣博的知識，並不是一件難事。這裏所說的知識，並不是指點某一件事業的專門技術，而是一般的常識；至於專門的技術，每一個創業者在創業以前，早就應該準備得十分充裕了。

下面期幾種常識，每個創業者，都應該具備：

- (1) 爲了處理契約上的各種糾紛，應該具備普通的法律常識；
- (2) 預測市場的動靜，應該了解經濟常識，尤其是求和供的原則，更須充分地了解；
- (3) 使調度經濟靈活，他應該具有些財政上的常識，尤其是銀行往來的知識，使能和銀行家保持密切的接觸；
- (4) 會計的組織和手續的知識，也是不可缺少的，因爲這樣，他可以隨時審核賬務；

(5) 他更應該懂得處世的方法，商業的常識，服務的哲學，使業務能夠更擴展，更進步。

各種知識的來源，一方面由於書報的閱讀，但另一方面你必須運用你的觀察力，在你的周圍，有許多未經發掘的知識寶庫，你應當去開發，去探求，從觀察而得到的知識，也是最準確最切合實際應用的。

以身作則 一個人自己有了應付各方面的能力，這還不夠，你應當把你的才能去傳授給你的同事，你的職工，使他們能同時達到成功的境地。所謂以身作則，就是指點這個意思。

因此一個創業者，他必須同時具有下列幾種美德：

公正；（不偏私，不利己。）

忍耐；

寬宥；（氣量宏大。）

勇敢而能鼓勵別人。

他能具備這種美德，才能在同事間建立起一種信仰，使大家信服他，敬仰他，承認他是衆人的導師，而處處有仿效他的行動的必要，不但如此，而且覺得和他相處，是一件十分榮幸的事。

誰都知道，「團結就是力量」，中國古語中也說過，「獨木焉能支大廈」。你企圖把事業做到成功的境地，那麼，你就得使大家都成爲你所期望着的人，要做到這一點，你須運用以身作則

技巧。整個事業的機構，彷彿和機器一樣，所以你想出品精良，必須保持這機器的各部件，都是十分健全。

而且我們在上面說過，小商店，小公司中，事業的創立者，是必須和僱員常時接觸的，接觸的機會既多，創業的主人，無論一舉一動，一言一笑，都是可以影響他的僱員的言行；而且無形中，他們也常以主人的言行，做他們的表率，這樣你的以身作則，對於事業的關係，又是多麼重大啊！注意開支的掙節，我倘使告訴大家說，你要營業不虧本，那麼必須使售價高於成本，這話讀者們聽了，一定以為我的話是毫無常識。世界上怎麼會有情願虧耗，而把貨品的價格，定得比成本還低的傻子。然而大家如果能耐性一下，事業界中，正有許多糊塗的經營事業者，他們漠視開支的掙節，把許多無形的耗費，間接的損失，不計算在成本以內，因此，每到年終結算，却不能獲得原定的利潤預計。

這種無形的開支，有時候比較有形的開支還重大些。你的開支，如果能夠掙節一切的開支，等於增加你經營事業的利潤。許多人以為寄售郵票的雜貨舖裏，為什麼不預備膠水或漿糊給人家使用。而在發售烟捲的小商店中，也不供給主顧吸烟的火柴；他們以為一根火柴，一滴膠水，費不了多少錢的；然而你只估計一個人的消費，倘若你估計那店中整天的耗費，或一個月，一年中的損失，數目真是可驚！所以你的創業過程中，必須注意掙節你的開支，這樣無形中就提高了

你所獲得的利潤。

留心同業的動態。現代市場是一個競爭的市場，彷彿在戰場中鉤心鬪角一樣，市場上決不止你一個人在經營事業，而你所經營的事業，也許不僅是你認為有發展而獨自經營。因此同業方面不措施，你就有留心的必要。凡是事業的境域，彼此互相注意，那是一件非常公平的舉動。有人以為許多經營事業者的失敗，是由於他們只知道注意別人，而忽略了自己所致，這實在是不正確的。

當然我並不是要你放棄自己的一切一味去留心別人，去研究別人的事業；但是你如只注意於自我的創造，而忽略了同業的情形，你的失敗也是必然的。取他人之長，補自己之短，正是我們最好的格言。另一方面，我們既然在市場上處在互相爭競的地位，那麼，你也得留心同業對於你不措施。許多人常常緊隨着你的後面，窺探你的一切，在你不防備的時候，給予一種不備的打擊，使你傾倒。因此，所有同業的廣告，製造，經銷，價格……一切都應就能力所及，去訪查，去注意；更應當注意，就是他們的營業方針，和發展的計劃。

但是，你不能用卑劣的手段，去刺探同業的祕密，有些人買通對方的職員，或利用金錢去誘探製造法，或其他的祕密，如果這樣，那是你的道德破產，人格破產，這是不適合於商業道德的。我們應該用明鎗交戰，却不當以暗箭傷人；競爭是正當的手段，排斥傾軋却是無聊的舉動，可恥的

行爲。

百戰百勝，再接再厲。一個事業家的成就，不僅依靠才能，我在上面已經說過了，比才能更重要的有一件，那就是不屈不撓的精神。任何事業的成功，決不是一帆風順，暢達無阻；挫折，失敗，原是在意料中的，你如果害怕失敗，那麼，你的成功，一定毫無可能。你必須戒除游移不決的習慣，製定了工作表，要切切實實的去做，按着一定的時間工作，休息，就是一件十分微小的事情，你也得下決心，把握着堅固的意志去實行。

許多人常常因爲經過了好多次的試驗，而結果還是不能達到圓滿的目的，於是不免頹喪，也沒有勇氣再去嘗試，甚至完全灰心。聰明的讀者，你應當了解，灰心是一種毒素，你必須防止牠的產生，你應當以百戰百勝再接再厲的精神，去克服一切的困難。你應當有一種自信的決心，抱定「必成」的信念，無論在什麼情景下面，都應當堅守着可以成功的觀念。

由於喬其·司蒂文生的研究，把別人所發明的機械的短處，不斷的加以改進，果然在一八一五年，發明了一部合用而又經濟的機器。但是他在成功之前，却何曾不遭遇着許多艱難和困苦，只是他有百戰百勝的信念，再接再厲的精神，因此便到一八三〇年發明了第一部機關車，在交通上建立了極大的貢獻。

但是在史蒂文生以前，特列惠希早已發明一種汽機了；可惜他不會繼續加以改進，否則這

發明機關車的榮譽，怎能屬於史蒂文生所有呢？

因此，你如果一遇碰壁而灰心，那麼你雖然費了若干心血，那也是徒勞無功；古語說：「爲山九仞，功虧一簣」，創業的朋友們，勿忘這一簣之功呀！

第四篇 籌劃資本的法門

一 創業的唯一原素不是資本

創業是否必須先有充分的資本，你和朋友討論創業問題的時候，多數人都會這樣的說你不是已經預備着大量的資本了？是的一般沒有創業經驗的人都以為創業的唯一要素就是資本。既然沒有大量的資本，那就根本不必談創業。就是我個人，當初也並不把金錢放在創業的第一位，但總以為爲成功事業，總省不掉相當的資金的；否則，那個創業者一定具有周轉資本的手腕，或是理財的特殊方法。

可是，事實上却並不如此；我曾訪問過幾十位創立小事業的成功者，但是多數人（至少有百分之八十）都沒有什麼特殊的理財手腕，而且他們也不表示出什麼特殊的處理財產的方法。雖然他們中有一部份人，曾經有過欠缺資本的恐慌，但是他們都把困難克服了。這克服困難的主要方法，也無非是「節約」和「努力生產」兩條路，而從來沒有採用過財政學上的某一種原理。所以要希望在這裏發現些理財的特殊方法，那是一定要感覺失望的。

這裏有一個重要的意見，要貢獻給讀者，那就是希望創業的朋友，不要把創業的志願建築

在須有充分的資本這一點上創。業並不是一定需要大量的資本的，當然能夠有資本是交好。我調查這幾位創業的成功者，他們中有百分之八十以上，還不夠一千元，的資本，而且以三百元到五百元佔絕對多數。然而他們現在每年的營業數額，都已超過了十萬元以上。

因此，我覺得創業者如果有一個完善的創業計劃，籌措幾百塊錢，總不至於完全不可能，也許可以說並不是難事。就是你是一個小職員，倘若肯努力節約，積聚三五百元，也不必費幾年工夫。你有了儲蓄的習慣，幾百塊錢，又有什麼節省不起來呢？

可以代替資本的無形財寶。我們既然明白了資本並不是創業的唯一要素，在創業的開始，也並不是先須具有充分的資本，但是究竟我們怎樣開始我們的事業呢？

回答這一個問題，我得先問大家一句話：「你們準備好無形的財寶沒有？」

所謂無形的財寶，那就是「信譽」和「友誼」。我並不是鼓勵大家多去接受朋友，預備在創業時，可以通融金錢，更不是信譽是為供錢而建立的，但是你總不否認，信譽和友誼，可以促進一切事業成功的重要因素。也可以說是一種創業的可能準備。

譬如，你已有了一個創業的計劃，但是你開始却沒有一筆資本來經營你的事業，也許因為你創業的計劃完美，而因為你的信譽良好，朋友願意自動幫助你的資本。通融財物，本是交友的情誼的表露，所謂患難朋友，那就是互助。只可惜你如果沒有信譽，更沒有友誼，那麼，你將一籌莫

展了。

曾經有一個經營五金事業的商人，他過去家裏窮困得非常潦倒，但他並不因此而打銷他創業的希望，有一次，他得到一家五金字號召盤的消息，因此，他把這消息去告訴一個朋友，這是他每天晚間替那朋友的孩子教讀的。那朋友聽了非常贊成，恰巧出盤的五金字號的主人和那位朋友有親戚的情誼。於是那朋友就自告奮勇地願意去和出盤人商酌，由他作保，把盤費三千元分做三年拔還，只須有一家店保，立一張契約就行了。這樣，他的創業理想便實現了，而且後來第一年竟有兩萬元的營業額，只有兩年，便已慣清了這一筆費用。

從這件事實上，不是證明了信譽和友誼的重要嗎？要是他沒有良好的友誼，那位朋友怎肯自告奮勇地去替他商酌分期付款付盤費的事情；要是他平常沒有良好的信譽，要找三千元的保證人，恐怕也不是一件容易的事情。

請有志創業的朋友們注意，沒有資本，是一樣可以創立事業的，但是你如果不準備可以代替資本的無形財產，那麼你不但創立事業不可能，而且你一生將永無上進的機會了。

資本多寡，不能決定事業的成敗。我們說過友誼和信譽是創業的重要因素，牠們就是創業的無形資本；但是，現在進一步，我們還得討論一個決定事業的成敗關鍵。過去許多人批判事業失敗的要素，都說是爲了資本不足，周轉不靈，以至失敗；可是這批判在表面上看，也許有部分的理

由倘若經過仔細的考察以後，這理由却並不充足。

事業的成敗關鍵，主要的全在於能力的強弱，這是確切不移的定義。從許許多多的事業家的經驗證明，一般人雖然具有雄厚的資本，但是他如果經營得不合時宜，能力薄弱，或是不懂得經營事業的方法，就是說他沒有經營事業的才幹，那麼他也必歸失敗；也許因為他的資本雄厚，一時不會立陷絕境，但這不過是壽命的苟延殘喘，却不可能有成功的希望。

反過來說，許多人的資本雖然短少，但他懂得如何周轉流動金，如何使開支節省，如何去推廣營業，暫時也許不可能臻於出人頭地的時期，但只要肯不斷努力，成功還不過是時間的問題。因此，我敢大胆地說，立志創業的朋友，你不必問你有沒有資本來創業；相反，你得考察一下你的個性，有沒有創業的興趣？有沒有不折不撓的意志？有沒有勇氣和胆量去建立你所要幹的事業；然後你再審查一下，你是否具有應付人的才能，感動人的原子，使你能發揮潛伏的才能。要是你認為不妨一試，那末你大胆地去幹吧！

二 周轉資本

怎樣對付銀行家 有人說，如果你能對銀行家直呼他的名字時，你便獲得了巨大的財產。這句話驟然聽得，似乎有些兀突，但是如能揆情度理，却是十分確切的話。譬如你在大街上遇着一位

大銀行的經理，你不必恭恭敬敬稱他某某先生，而可以親切地叫他「喂，老友，那裏去？」

試問這種口吻中，是蘊蓄着多麼深切的交情啊！你和一個銀行家有了深切的交情時，那麼你難道還不能算是一筆大財產嗎？

是的，這一段話，就是說明想獲得一筆資產，最好是和銀行家建立起密切的友誼；有志創業的朋友們，你們假如能和往來的銀行經理，有了深厚的交誼，那麼你所得益處，將無以勝述了。

美國的銀行家摩根，他發表他的經驗談，以為銀行家放款，並不僅是金錢觀點去估量借款人的信用，而最重要的，却是考慮借款人的性格。所以有許多信用名譽雖然好的人，但因為性格不好，結果還是借不到錢。

那末，一個創立事業的人，他應該具有像摩根所說的性格。換句話說他們應該和銀行家樹立密切的交誼，使銀行家認為你是一個優良的人物；然後你要求他們援助的時候，也一定不會遭受他們的拒絕了。

這理由也許有人以為是不確切的，因為銀行家並不是慈善家，你的性情雖然好，如果沒有相當的保證，他們還是不肯把錢借給你；這話固然不錯，但是事實上你雖具備了可靠的擔保品，但借不到錢，却也是常事。你能和銀行家建立了良好深切的交誼，總比沒有關係要好得多。

不過你要和銀行家往來，你先得考慮一下，你的事業的範圍，並不偉大，小事業在大銀行家

的眼光中，也不容易瞧得起的，而且他們的業務已經十分發展，也很忙碌，你去跟他們交往，自然難得他們的重視，所以你不如和小銀行家發生交往，比較來得適當。

和銀行家交往，你應當始終站在坦白誠摯的立場，你可以和他們談談你的業務情形，也可以談些瑣屑的生活上的事情，小銀行對於你一定比大銀行要關切得多，你能把發展的前途告訴他們，也許他們可以擴大你的借款，展長你的償還借款的時間。

一個服裝公司創辦人的自述中，有一段說：「我對於資金周轉的方法，以為與其和大銀行去往來，却不如向小銀行進出來得有益處。一般說來，總是後者比前者來得謙和，並富於同情；不過對於對待銀行家，應該十分坦白，因為他們對於你的了解，也許比較你所想像的更來得深切。你更不要在想借錢的時候，才去拜訪他們；如果能建立平素的友誼情感，對發展上總不會沒有幫助。」

信譽是無形的財產。在前面我們已經說過信譽是一種無形的財產。這裏我重複地要提出來，更使大家注意。小事業家的唯一信條，就是守約。一切償付的期間，必須嚴守日期去償付，任何借款，到期能如數償清，那麼將來你再去借貸，也一定可以給你圓滿的答復。

不僅是償還債務，就是說話，也應該信實不欺，即使你把一張資產負債表去給一個銀行家或朋友去看的時候，也要使你表上的數字，能正確地代表你的事業狀況，絲毫不容許有蒙蔽或

欺騙的存在。這不僅是爲了商業道德問題，你同時也應該知道欺騙是同樣於自己不利的行爲。一個成功的畜牧商人，他以前曾任過畜牧公司的職員，但是他覺得這事業的前途，實有無限發展的，因此決意自行創業。但是他沒有一文錢的資本，創立畜牧公司至少也得準備第一次的成本，五百元的流動也決不可少。這樣，他就把計劃去和一位熟識的小銀行經理商談，那位經理從前跟他曾有過信用借款往來的交誼，知道他雖然窮困，但是守約守信的精神，却非別人所能及，因此立即自動願意借款給他，並且不要保證品，這樣他的事業便成就了。

像這種例子，真是不勝枚舉的，古語說信用是人生的第二生命，這話一點不會說得過分，創立事業的朋友，應該特別注意這點。

但是，信用的利用，是一個重要的問題，也是小事業所感到的一個困難問題，有時爲了業務的必要，你可以盡量把可以利用的信用擴大到最高的限度，但是你切不可故意去濫用你的信用。明白的說，就是你應該像金錢一樣，不可把信用去浪費。你在應用信用的時候，必須估計到這信用的保守。

你雖然在某一家銀行中建立了很好的信用，他們允許你可以盡量透支款項，來發展你的事業；但是年青人最易犯的錯誤，就是過度透支，只顧盡量借款，却不顧到資產和負債間所應保持的適當的流動率；所以往往有許多事業家，常把債權屯積在賬面上，一遇到緊縮而要充分羅

致現金的時候，却感得周轉不靈的痛苦。

負債即資本。除了銀行以外，你還應當預計羅致資本的另一條路；而且在開始經營你的事業的時候，銀行家大多不願把金錢來供給你的試驗；即使他們願意放款，但放款的數額，却也不一定不會很多，也許還不夠做你創業開始的應用。

在這種情形下面，自然你同時須依靠戚友的幫助。一方面他們和你的關係比較親切，另一方面，對你的認識了解也比較深刻。

不過你應當明白，情誼並不是負着借款給你的義務，你向他們借款，應注意這是你對他們的一種額外的請求，所以你得詳細告訴你的用途，你的創業的把握，使他們同情你，信任你；就是他們不肯借錢給你，也不能怪他們沒有感情，或是勢利。

據一般人借錢的經驗，向親戚借錢，不如向朋友借錢；因為親戚常常可以因情誼上的關係來拒絕你；而朋友間却常常爲了維持情誼而容易答允你。

在借貸以外，抵押你的證券、財物，也是一種獲得資金的方法。有許多青年專業家在創業以前，舉行人壽儲蓄保險，以備將來創業的時候，也可以把這保險單抵押做資金應用。

不要計較利息的高低。關於借債，是應該注意不要借得太多，也不要借得太少，但是你同時不可因爲利息的高低，使借款失敗。當你在需要迫切的時候，利息的多少，實在不成什麼問題的。許

多人常在創業的時候，向人家去借款，但是他們却不肯多出些利息，使放款者因為你的息金多而動心。

你應該了解，人家肯借款給你去創業，你實在當出些高利息以報答人家的。因為你的事業，是否可以成功，不但借款給你的人，他們不能預料，就是你自己還是毫無把握，所以這種放款，實在含有比較大的危險性；你多給些利息，他們要求些高的利息，也正是極平常的事。至於高利貸借款，那純粹是他們個人的道德，我們創業者更不必因此而去仇視別人。

防範未來 許多事業家，常常忽視小數額的消費。譬如他向某家工廠去購買原料，向來可以打一個九八扣的；但是今天因為只買一塊錢的貨物，他就給付了一元錢，却不向他們要求折扣。他以為只是二分錢的小數目，所費也屬有限得很。其實這是他應享的權利，二分錢的數目果然不大，但是由於這樣的意念，便使他養成了不注意於小數目耗費的習慣。假如你一天向十家商店購買一元的貨物，那你每家雖只損失兩分，但你的口袋中却已經耗費兩角錢了。

就是你的公司中的支出也是一樣。你今天以為化用一分錢是小數，但如果每天一分，一年便耗費了三元六角，現在雖然微小，到將來却成爲鉅數了。因此你得防範着將來。

這防範着將來的意義，在另一方面的解釋，更值得青年創業者的注意，就是你必須隨時注意於週轉的靈活。這週轉的意義，就是說，你用現金購買了原料，經過製造成爲貨品，一直到發賣

而收回貨價，這是一個週轉；你能常常把握着這個週轉的靈活，那末你的事業，便永遠不愁失敗。

一家公司的資產，普通是可以分成下列三種：

(1) 流動資產；(如現金，公債，證券，票據，立刻可以收取的賬款……)

(2) 半流資產；(貨品，原料……)

(3) 不動資產；(機器，設備，地產，建築……)

這三種資產的優劣，就在於流動的速率來比較，流動性慢，價值低，流動快，價值就高。因此我們在經營事業的過程中，必須使資本流轉得愈快，那麼事業的發展就愈大，相反，你的資產雖大，但是因為週轉遲緩，却使資產的價值減低，甚至因呆賬過鉅，使事實陷於破產的地位。

許多聰明的事業家，他們不在製造的第一批貨品時，就預計較高的潤利，只求能週轉得迅速，使迅速收回成本，這種方法，實在值得我們的採用。我們所說防範着將來，就是希望創業的朋友，不要只顧着眼前，而形成將來資產的呆滯。我們能把握着資產的流通率愈高的訣竅，那麼，不但事業愈趨於穩妥，而且發展也愈大。人們很容易蹈着「賺得愈快，化用愈大」的危險路徑，我願青年創業家能切戒這種不良的習慣。

你的活動資本是什麼？上面已經說過資本的來源，這裏我還得提出一個活動資本的問題，那就是你在任何境地下，不要失去一個顧客。許多成功的事業家，已有明確的經驗指示我們了。他

們一致認爲你的資本短少，決不能衡量你的成敗；但是有一點，却是你的事業的致命傷，就是沒有主顧。主顧是你的活動資本，那是十分確切的。

你要週轉迅速，你要資金流動率增加，你要事業發展，你要事業有穩固的基礎而不致動搖，那麼你必須使主顧常在你的周圍。你能增加一個顧客，無形中就替你增加了一分資本。而且增加了一分活動的資本。

這裏，我舉出一位五金商人的事業成功者的自述，可以作爲證明：

「我的成功，不是由於個人努力而獲得，實在我應該感謝，那幾千幾萬的主顧的惠賜，才使我有今天的地位。」

○ 當初我只有二百五十元的現金，和一位朋友合股開設一家規模小到最低限度的五金店；店裏也幾乎沒有存貨；許多高價的貨品，自然也無法購備；但是我却以一種「爲人們服務」的訣竅，使上門來的主顧，都發生好感；我只預算極低的利潤，做我的生活費用。人們從到我店裏來買過東西的，都知道我們的貨品比較任何一家的商店，來得便宜；因此他們都願意來購買。

因此我們的營業額，逐月逐年的增高起來，第一年是兩千元，第二年却增到五千元，而第三年就增到了一萬二千元了。經過十年的努力，現在每年的營業已超過二十萬元以上，

從前只有一間不滿一丈見方的小屋，現在却成爲三層的大廈了。」

這位成功者的營業訣竅，把握住顧客卽是財產所獲得了勝利，這正是我們應取的模範。

青年的創業者，如果能夠依照上面所述的去實行，那麼我敢說成功必所操左券，下面我還要附帶說述一下，幾個和創業成功有關係的問題。

附錄 創業與修養

一 書報和事業成功

有許多人以為憑藉個人的努力和經驗，便可以獲得相當成功；但是獲得經驗並不是一件容易的事。不但須費很久的時間，更須經過許多實驗和犯了錯誤所損失的代價。但是你倘若利用書報，那就不同了。書報上的述說，就是著作者的經驗談，他們已代替你費了精神，費了時間，假如獲得一切經驗需要十年的話，那麼利用書報，只需要十分之一的時間，就可以辦到，而且還可以免掉無謂的錯誤，免除許多的損失。

關於讀書，還有一點須先加說明的，就是分量的支配。許多人以為一個創業者，應該依照下列的種類和比例來閱讀：

職業有關的書報佔百分之六十；

一般知識的書報佔百分之二十；

其他休閒的書報佔百分之二十；

但是，我以為依照上述的比例，並不適宜。第一，閱讀書報，應該具有下列的各種目的：

(1) 怎樣使你的能力增強，可以負起更大的責任；

(2) 明瞭世界的趨勢，社會的動向；

(3) 了解各種事實的真理；

(4) 幫助職業上和切身問題的解決；

(5) 修養意志，調劑精神，興奮人生；

(6) 隨時獲得知識，準備應付一切的能力。

既然有了上述的目的，那麼你的閱讀書報的分量，應分配如下的比例：

關於一般智識的佔百分之三十；（時事，歷史，衛生，經濟……）

關於職業方面的佔百分之三十；（和你所從事的事業有關的知識。）

關於修養方面的佔百分之二十；（哲學，傳記，人生修養的知識。）

關於休閒娛樂的佔百分之二十；（小說，音樂，故事……）

事業的成功，必須依靠書報中知識的幫助，使你的能力增加，隨時可以應付一切過去許多有經驗的成功者，他們都異口同聲的說明書報和事業關係的重要，我們如果不把他們的寶貴經驗，接受下來，那麼不是太笨拙了嗎？

二 工作時間的支配問題

我提出讀書的重要問題，一般人都有些懷疑，以為我們既從事於工作活動，恐怕沒有時間再來讀書，就是以一個人的精神來說，怎樣應付得了？所以，我們首先在每天的時間表中，留着固定的讀書時間。一般人對於金錢，顯得十分重視，但是却拋棄了知能的增進，真是得不償失的事情。

假如有一個小事業家，他每年能獲利三四千元，但他每天必須操作七八小時，而他的大部份工作，都是事務方面的工作，可以支配給別人去料理的。假定他每月化七八十元的代價，僱用一個夥計，代理他的工作，把空閒下來的時間，來研究學問和計劃業務的發展，我可以相信他每年所得的盈餘，一定能夠超過他僱用的夥計所支出的數目。

你倘若把工作時間支配得適當，使讀書成爲你的生活中一件重要的工作，你所獲的利益，一定十分重大。

人們對於金錢，抱着重視的態度，而對於時間，却常常不知道愛惜。一個成功的人，他必首先計劃到全部時間的用途。大概我們一天中間，除了小部份給人家服務以外，大概有百分之八十以上是屬於自己的；這些時間，我們能加以十分適當的支配，一定能夠獲得美滿的結果。

要計劃全日的工作，須把自己日常工作時的動作留心研究一下，並把成績記錄出來，找出一個標準的方法，所謂標準的方法，就是最快捷最迅速而收效最滿的方法。

找到標準方法以後，就把牠歸在你的計劃中，自己當做一個工程師，隨時留心浪費去的時間，不必要的動作，而把時間節省下來。你還可以試驗一下，本來預定一小時完成的工作，你現在訂定時間，要牠在三刻鐘以內完成。假如你有了這個主意以後，你可以隨時注意增加行動的速度，減少無謂的浪費，這樣你一定可以把時間節省下來了。

你更可以利用一下早晨和晚間的光陰。譬如你每天原是六點半起床，晚上十時就寢的；但是你不妨在六點鐘起來，比平時早起半小時，而晚上還是十時就寢，這樣你可以多有半小時的時間了，但是却並不會影響你的休息；一個人有七小時的充分的睡眠，已經足夠恢復一天的疲勞了。

計劃時間，支配時間，是使事業增加效率的一種十分重要的工作，你必須具有遠大的眼光，堅決的意志，規定的方法，切實地來執行，你應該把時間看得比金錢還重要。

三 一個讀書的有效方法

讀書是爲了求知，而求知必須用一種有效的方法，才能達到理想的目的。而許多人雖然在

每天化了些時間，去研究學問，但是往往得不着多少利益，這也許是資質問題，但是實際上資質的聰明或愚魯，影響很少，再重要的，還是由於讀書的方法。

我供獻一種有效的讀書法，給創業的朋友們，你在讀書的時候，必須具有三種意念：

(1) 引起你讀書的興趣；

(2) 集中注意力；

(3) 怎樣增強記憶力；

做事沒有興趣，便無法打起精神；這是亙古不易的定律，讀書又何嘗不是這樣？你如果沒有興趣，任使你讀什麼書報，總無法使你的注意力集中，也沒有方法使你記憶得準確。因此引起興趣，是最重要的條件。

引起興趣的方法，只要你有堅強的自信力，無論書報的理論怎樣高深，你抱定在一小時必須熟讀第一章，或第一節，然後以堅決的態度來閱讀，等你了解書中意義的時候，也自然能慢慢引起興趣來的。

至於注意力，那是用不着多加解釋，古人說讀書應有三到，口到，心到，眼到；其實，我們現在讀書，應有四到，不但口，眼，心要同時並用，而且還應該要手到。「心無二用」這是大家都知道的，你如果沒有集中注意，自然讀書的效果也不能獲得。

讀書的目的，是爲了增進知能，那麼你應該把書中的意義和理論，完全記憶在腦海中，以準備你需要事來應用，因此，增強記憶是十分重要的一件事，倘若你不能記住書上的一切，那你雖然讀破萬卷書，恐怕也毫無作用。

下面六種意見，也許可以幫助你增強記憶的方法

(1) 你在閱讀的時候，準備一支顏色鉛筆，並且擬定幾個符號，隨時閱讀，隨時標記；譬如
} } } 表示重要的文句；
} } } 表示有意義的詞句；
} } } 表示有懷疑，而須重行參考；你在第二次閱讀的時候，可以引起你過去的印象，增加你的記憶。

(2) 你隨時帶着辭典，書中有疑難的字句，必須考查得十分明白，使意義能夠完全了解；不要含糊，更不可望文生義，自作聰明？

(3) 重要的意義，你應該把她記錄出來，並且在記錄以後，不妨暫時停止一下，以回味全段全篇的意義，是否完全了解。

(4) 把書中的結論，和自己的意見拿來比較一下，究竟是否相同？如果不同，你不要以爲你自己的意見，一定錯誤，應該仔細研究一下，也許你的意見是正確的；也許你和書上的意見，完全不對。

(5) 你應當注意書中前後章腳接的地方，前後所述有關係的地方，這樣，使你的了解更充

分，自然也更容易記憶。

(6) 在讀完全書，或其一章以後，應該摘出大綱來，這大綱是全書的精華，所以要做得十分完整。

你如果能依照前面所述的去閱讀，我相信可以獲得很大的利益。而且你既然獲得了知識，應該隨時去實用，這樣才能把所獲的知能，完全屬於所有了。

四 三位一體的生活方式

一個事業家，如果能獲得成功，你應當採用三位一體的生活方式；這樣你才會達到你所預期的成就；三位一體的生活方式，彷彿是三引擎的新型飛機，牠能發揮着極高度的效能。

(1) 靈敏的頭腦；

(2) 健康的身手；

(3) 堅強的意志；

說話講得愈多，喉嚨放得愈響；這種人的成就也一定愈少。因為這種人只會講話，不肯去思想。不肯思想的人，一定不會成功。

一個人既生了腦，那是應該使用的，有了腦不會使用，那麼生牠有什麼用？所謂用腦，就是利

用思想善用我們的腦力，一切困難的問題都可以解決，人類社會的一切問題，也應該用人類的腦子來解決。

要造成靈敏的頭腦，就是應該利用空閒時間。你把空閒的時間，耗費在閒談、娛樂……那麼你的前途，恐怕將毫無結果；相反，你能將這些時間來運用你的腦力，思考一切問題，你的創造力，將是一日千里，無可限量。

可是，你如果沒有健康的身體，那麼，也不可能有靈敏的頭腦。身體的健康，有人說是唯一的財產，這句話一點也不誇張。就是中國的古話，也說過：「留得青山在，不怕沒柴燒。」就是說明一個人只要身體健康，總能獲得一切事業的成功。一個人的身體，彷彿是一架機器，假如引擎壞了，這機器中，試問還能生產出什麼？

有了健康的身體，靈敏的頭腦，同時你還得具有堅強的意志。這是一種偉大的力量，有了這種力量，才可以摧毀一切阻礙，克服動搖，抵禦挫折和失敗的襲擊。沒有這種力量，你一遇失敗，便立刻灰心了。

因為這樣，你要獲得事業的成就，必須實行三位一體的生活方式，你的生活，務必根據這上述三種力量來進行。我們果然設法替大家規定一張生活程序表，但是有一條原則可以提出，那就是你把一切精力、時間、金錢都應用在你的事業上，而獲得生活的愉快，和過着有意義有規律

的
生
活。

業事創何如

必翻 所版
究印 有權

刊月四年十三國民

編者： 俊 千

出版： 奔 流 書 店

地址： 上海四馬路山西路口

經售： 桂林奔流書店
各地各大書局

實價： 國幣一元六角

本書定價一元六角

C

8.4