

打造行業高端 創造世界品牌

自行車企業商道 「五行」的探索與實踐

中國傳統文化裡面有一個很有用的觀念——「五行」：「金、木、水、火、土」相生、相長、相剋。在一個企業體系內，也可以劃分：「人、發、產、銷、財」，代表了企業的五個基本元素，作為企業的有機功能，這些元素相生相長，使這個有機體健康的運作，興旺向上，反之則相剋相消。

文◎韓德璋

品牌創立、自主創新和利潤提升，是近來頗受業界關注的話題。在這個問題上又有許多不同的觀點。有一種觀點認為只要多打、大打廣告，多參加各種名牌的遴選，把銷售量衝上去就可以創出品牌。但事實上，沒有品質和售後服務的強力支撐，廣告越多只會讓更多消費者吃虧上當，不僅創不出品牌，更成不了名牌，只會讓一切努力前功盡棄。



▲大行於廣州展會上的攤位。

還有一種觀點，認為自主創新是一種內部運動，或盲目投資研發部，或把迴避別人專利當作創新，這種觀點並不科學。若不瞭解市場及行業趨勢，或對研發人員的招、選、育、留、管，不徹底執行，就不會形成好的創新能力，同樣創造不出受消費者歡迎的新產品。

自行車商道「五行」的思維

一個自行車業界的公司，要創造自己的品牌，實現真正的創新，從而創造更好的利潤，需要在很多方面努力，堅持執著並一步一步向前進，作為公司決策者和高層管理人員還必須要有一個正確的思維方式，這裡向各位粗略的介紹一種新的思維方式——自行車企業的「五行」商道。

中國傳統文化裡面有一個很有用的觀念——「五行」：「金、木、水、火、土」相生相長相剋，它用於星象學、人體病理學等；陰陽兩極、五行八卦，聽起來有點玄乎，有人說是「偽科學」或迷信，

其實就是人們對事物的兩極、五極、八極的多元化分析。其他古老文化也有四行說、五行說、六行說、七行說等，這些都可統稱為「現象學」，只要用得合宜，都有其一定的科學性和用途。

但「五」是個比較好的數位，也比較好記，比如我們人手有五個手指、面有五官等，對任何一個體系，都有可能套用「五行」的方法做一些整理，然後作為分析的一種思維方法；在一個企業體系內，我們也可以劃分出五個部分，即：人、發、產、銷、財，代表了企業的五個基本元素，作為企業的有機功能，這些元素相生相長，使這個有機體健康的運作，興旺向上，反之則相剋相消。

「五行」關係及企業內運用

何謂「人、發、產、銷、財」這五個基本元素呢？「人」指人事，管理結構，一個公司的設立先有股東和管理者，一切的事情，都是從人開始；「發」指廣義的開發與創新，包括基本的公司選址，買設備到經營理念和產品的創新和定位；「產」指廣義的生產，製造產品、提供服務，看你是製造業、服務業或其他；「銷」是把產品廣泛提供給市場和消費者，目的當然是為了賺錢；「財」指財務，公司的增值收益，公司收益增加了，又能進一步改善人事、強化管理，這樣一環扣一環，五個元素間有某種基本面的先後秩序，一個元素生長出下一個元素，這就是公司的五行商道，相生相長相剋。

先談「相生」，可當成是父母生孩子，是最原始最基本的因果關係：一個公司最早的時候要有一批人，他們有才幹，一起決定做什麼行業和產品，去哪裡買

地，用什麼生產機器、方式或用什麼策略，這是「人」生「發」；建了廠，買了設備，搞好了訓練，試產OK了，接下來就可以生產了，這個生產不一定指的是生產一個零件或一輛自行車，也可以是某種服務，這是「發」生「產」；產品做出來就可以銷售了，就是「產」生「銷」；銷售的能力有了，就有財了，這是「銷」生「財」；然後就可以加薪給獎金，可以去請更多好的人才與顧問，組成策略聯盟，不斷提升自己，如此環環相生，周而復始，公司就得到平衡快速的發展；「相生」是「五行」基本面的關係。

再來談談「五行」的「相長」與「相剋」，「長」就是孩子生下來需要「成長」，「五行」之間以五星連接就是「相長」的關係，如果叫「相生」是和兒子的關係，「相長」就是和孫子的關係；「相長」屬於操作面，不像「相生」那麼基本，與「相長」反向的就是「相剋」，「剋」就是阻礙抑制「成長」，比如一個企業生產方面如果很弱，那最需要加強的就是人事管理，通過強化招才、育才、選才、用才、留才充實提升生產，這是「人」長「產」，反過來，當生產太強勢時，可能會與人事不協調，因為人事需要搞管理、搞制度化，生產的人往往不喜歡制度化，所以就有可能破壞人事方面很多程式和計劃，這就是「產」剋「人」。

生產的順利、效率高、成本低會直接促使財務收益的提高，這是「產」長「財」，反過來，生產需要獎勵、增添設備、設置安全庫存，若財務太過「精打細算」，處處設卡，等於是殺雞取卵，那就把生產給剋了，這就是「財」剋「產」，財力狀況好，錢多了可以擴大

研發方面的投入，包括新產品的開發與新工藝的採用，這是「財」長「發」，倘若研發太強勢，什麼先進的設備都要買，那財務就沒有足夠的錢來做其他該做的事了，所以反過來「發」又會剋「財」，研發得當就會正面影響到銷售，「發」能長「銷」，但反過來，業務一味的只賣現在好賣的產品，只追求眼前的獎金，不追求品牌的建立，不追求更合理的銷售網路，對新的產品或是不回饋市場信息，不重視「發」，那就等於是把研發和開發的人及功能給剋住了，也是一種殺雞取卵的行為。

所以業務不能太強勢，否則形成「銷」剋「發」，銷售處理得好，我們在內外都有好的成就和名譽，就會吸引更多、更好的人來公司，招才、育才、選才、留才水平更高，促進人事制度的成長，這就是「銷」長「人」，反過來，人事管理如果太強勢了，因為管理部喜歡管人，若管得太嚴，業務部大小事都要寫計劃寫報告，不許喝酒、不許唱卡拉OK等之類，清水無魚，業務就很難做，因此人事就剋到了銷售，這就形成了「人」剋「銷」，業務肯定要管，但不應該管得嚴苛，以上所說企業中「五行」的相長關係就是「人」長「產」；「產」長「財」；「財」長「發」；「發」長「銷」；「銷」長「人」，如此迴圈相長；若反過來就會「人」剋「銷」；「銷」剋「發」；「發」剋「財」；「財」剋「產」；「產」剋「人」。

對一個企業來說「五行」，樣樣都要行，一個健康的「五行」要相生相長，避免相剋，要時刻注意弱點在哪裡，要對症下藥，哪裡虛就要補哪裡，讓它不斷地運氣、發展和茁壯成長；一個企業

不能夠片面發展，一定要做全面的思考，平衡的發展，對症下藥，讓團隊能夠健康平衡的發展。

大行管理「三大支柱」

大行在內部管理方面，有三個支柱：

1. **ISO 制度化**：大行把作業程式和作業標準書面化，經過教育訓練和監督將其變成公司的日常運作模式，再經內外驗審員來監督。ISO 不是做給別人看的，而是制度化最好的武器。
2. **目標管理**：每個部門從上到下，甚至每個人應該有自己的「五行」目標並儘量的量化，年初大家商討定好目標，每個部門的每個目標都有一個受惠單位，還有個稽核單位，如：制程品質不良率要控制在1%以內，受惠單位是業務，稽核單位是品管，每個月各單位就本身7、8個專案作自評，各專案不同的受惠和稽核單位也對它做出評價，用A、B、C、D、E共5級來背對背評分，3個單位對各項目的評分差異不應該超過1/3分，否則一同在MBO月會上要做出解釋或論證以供上級裁定。在這種機制下，大家就不會總是給高分或低分，只能根據事實憑良心來評分，評價起來很快，總合起來的只有25%的評分需要論證，主要還是受惠單位作評價。
3. **利潤中心**：公司「人、發、產、銷、財」每個部門都是一個利潤中心，開源節流都算利潤，工作上任何的錯、漏、差都會對利潤中心產生罰扣，年終獎金就按基數乘以目標管理排行係數來

確定，利潤中心對大行非常有效。

大行五大部門這三大支柱是「五行」商道的具體運用，使公司的運行制度化和高品質，上下、左右職能部門和員工既密切合作，又能力爭上游，各顯身手。

企業升級三捷徑

企業要平衡發展，光靠自己的力量並不夠，還要借助外面的力量，要找好的優秀合作夥伴，以升級來看有以下幾個途徑：

1. 找顧問：大陸顧問很多，幾乎每個部門、每個專業都有專業的顧問，但是很少有對「人、發、產、銷、財」五行每樣都精通的顧問（除了很大的顧問公司），所以我們不能單找一個，而要考慮找多個顧問；一個顧問找得好，他會幫我們選擇別的顧問來填滿這個五行，另外就是名家精彩演講的VCD，幾乎任何題目花幾百塊錢就可以有幾個小時的課程來學習，這些課程相當精彩，而且VCD比看書來得更容易吸收，但若要深層次研究還是要讀書，所以文化水準對經商是非常重要的；作老闆要如何去提高文化、提升商道的水準，除了短期的顧問以外，可以請好的人作你的助理，由他們來一步一步幫你建立經營管理秩序，若你的財力足夠，這是絕對做得到的，總之，要建立一個堅強的團隊，要跳出廉價勞工的惡性循環，商道文化就必需要達到國際水準。
2. 找進出口公司：大陸出口商也有不錯的，但最理想的是外國做進口批發的公司，對製造商最為有利，因為它們還沒那麼瞭解大陸的情況，它更加需

要大陸廠商優質的配合，不像大陸的出口商一味的壓低價格，但是，外國進口商良莠不齊，想要互相合作就要找好公司配合；首先，一定要設立合理的付款條件，若不用信用狀一定要買保險，以大陸商務部的出口統計來看，出口總額的11%是用信用狀，5.5%是買保險，而有6%倒帳，大多發生於中小企業，所以必須要買出口保險，買保險有另一個很大的功能，保險公司會對買賣雙方做信用調查和監控，這樣就可以過濾掉一些毫無實力專玩空手道的「空殼公司」，這樣製造商的產品就可以在市場取得有資質的經銷商做應有的推廣和服務，使產品不會淪落為地攤貨或者跳樓貨，這樣就會不斷成長、名利雙收。一旦糾紛發生，保險公司還可以做調停人，不是一味挨打，總之，要找有名譽、有實力的外國廠商作長期的合作夥伴，買保險是最佳的方法；它的代價只有0.5%，遠遠低於6%的倒帳率，而且中國政府有津貼補助。

3. 策略聯盟：指的是兩家公司進入一種互補性共贏的長期合作關係，找到好的國外進口批發商可以說是「產銷」策略聯盟，通過技術合作來建立開發與製造的策略聯盟，比如，近年來折疊車非常暢銷，已到達自行車銷量的15%，可惜大約有80%侵犯大行百多個折疊車專利權，當然，大部分不是故意的，現在大行已經和六、七家展開了雙贏的技術授權聯盟，即將開動的還有三、四家，其中大部分除了專利授權外，還委託大行公司做整車外形設計，因為大行多年來專門做折疊

車，擁有強大的設計團隊，通過聯盟可以用很合理的價格得到國際一流的折疊車技術，從而讓產品更受歡迎，利潤更好，避免法律糾紛。

「五行」在企業子系統的運用

「五行」商道不僅是整理分析企業體系的方法，同樣可以用來整理分析企業中的任何一個子系統，比如爲了自主創新大家都比較重視研發技術部門，研發部門同樣有「人、發、產、銷、財」這些「五行」元素。

第一個方面就是「人」，即人事與管理，招才、選才、育才、留才各方面都非常重要，首先要選到一個很好的研發部經理，他應具備相當多年研發經驗，最好 40 歲以上的技術管理經理。

研發部門特別要注意留才，只要有點成果的工程師，都極有可能成爲被別人挖角的物件，要留才，除了薪資待遇、工作培育、生活關心等之外，最好是要簽一個至少三年的合約。獎金與研發成果掛帥，底薪不必太高，獎金應該比較高，這樣才有效率，在合約三年滿的時候，有一個合約獎金，在合約裡面要有很多的約定，比如不得洩露公司秘密、不能離職、不能搞同業競爭，在合約期滿之後的兩、三年之內也不能從事與公司同樣類別的產品，倘若違反約定，要有較重的罰金，合約要有擔保人，一個好的合約，既是一種道義的力量，也是一種借助法律法規的制約力，這是針對個人的。

部門著重在管理，最好是用目標管理的方式，把研發部門一年中要做的事情、目標、進度等要規劃清楚，由業務

部和研發部的經理和個別工程師商定一系列專案，交由這些工程師來做；研發部工程師都有獨立的開發能力，承擔並完成他們的工作責任；技術部經理主要指導、督促、追蹤專案完成進度；工程師們做完的專案再傳交下去，由下游部門去做，比如模具設計、工裝製造；再往下游就是生產，生產下游有可能就是業務，那麼每一段完成的時候，下游部門會對上游部門做一個評考給予分數，這種分數最終影響到研發部經理，因此後來的分數應該和前面的分數做些平均，這樣的分數可拿來作爲獎勵的參考，這是很重要的。

開發工程師不能吃大鍋飯，預先要把各位工程師的工作目標設定好，給他們開小鍋飯，各炒各的菜，飯菜好壞由下游的人來品嚐，目標完成的水平由下游部門來打分，經過兩三年，公司從累積起來的產值、營業額所產生的利潤中拿一部分出來回饋、獎勵給這些開發的人，這些獎勵可以留到合約完成的時候再發放，藉以留住人才。

對研發部門及這些工程師來講，他的「產」就是研發的成果，向下游受惠單位推薦他自己的研發產生的成果就是他的「銷」，「財」就是他能不能節省研發開支、多方面節省，這個是公司對於任何一個員工的評估專案，包括研發、生產、採購、業務各方面；研發部門自身也有「發」的元素，包括學習、進修，以及制度、理念等各方面的創新。

所以，公司到年終的時候，除了對他們目標管理的打分以外，彼此間做些 360° 的評考，可能占他總分的 30%，這樣鼓勵他們多多平衡發展；所以像研

發部門這樣一個企業的子系統及子系統中的每個人，照樣能活用「人、發、產、銷、財」這個「五行」商道；不過如前所說，人是「五行」商道中最原始、最基本的元素。

研發要做得好，大前提就是開發的專案一定是與市場需求非常吻合，閉門造車憑空地去做一些題目是不好的，開發成果一定要跟商業結合起來，研發如果光靠自己的力量是不夠的，最好還是跟國外好的進口批發商，或國外廠商做策略上長期的聯盟。跟國外的廠商聯盟，有一個最重要的事情：就是要提升我們信譽、水準與語言能力，要知道發達國家人民的生活是很穩定的，講究教育，隨便抓一個就是大學本科，或一般受過正規教育的，所以他們整個商業的行為都比較規範、講信用。以「言必信，行必果」傳統準則做一個「君子」的人生觀，恪守這個準則來對待這些外國的好廠商，就取得好的信用。

所謂「五行」商道，強調的是企業以及企業中任何一個部門的「人、發、產、銷、財」要平衡的發展，同時也應借助外部力量來加強自己，才能「五行」樣樣都行，經過一段時間的滋養生息和持之以恆的耕耘才會做出好產品，創出好品牌，才會有好利潤。 ☉

作者介紹：

韓德璋／博士

深圳市工業經濟聯合會副會長

大行車業（深圳）有限公司總經理

