

職場倫理典範人物－通路教父徐重仁

翁小芬

這篇故事以統一超商總經理徐重仁的故事，作為「學用融通」之職場倫理典範，以形塑學生職場經營之現代墨翟精神。

徐重仁建立統一超商通路的創業哲學

現任統一超商股份有限公司總經理，以及兼任統一流通次集團多家公司董事長的徐重仁，其素有「台灣流通業界教父」之美名。他秉持著簡單能捨、純一熱情、穩實遠瞻的人生哲學與經營理念來創業，將原本經營陷入谷底的統一超商，帶向通路盟主與零售業霸主的地位。

統一超商在經營之初，總是起落不定，不如預期，但徐重仁的情緒並不因此而有太大的波動，他將思維轉注於設定新目標、新視野，又吸收新知，不斷閱讀與傾聽，以及解決問題上，而這樣的定力，主要在於他對「唯有捨才有得」的體悟，他認為應該認清現實，「以簡單迎戰複雜」，才能保有專一，堅持自始至終的心念。

徐重仁以為遇到複雜的事是人生的常態，然若同時將許多複雜的事攬在身上是不對的，唯有將問題擱在一邊，才有餘力去思考解決的方案，故其排除複雜問題的第一步，是「不要管它」。他認為，只有把複雜的事暫時擱置在一邊，節省下思索的時間，才有餘力去正確思考精力擺放之處，以達到事半功倍之效，因為負面思考會削弱動力，唯有正向思考才能將挫折轉換過來。所以，徐重仁總是能心態純一、有計畫地往目標邁進。

除此，他還將這「堅持、恆心」注入日常生活中，不但在運動與飲食上不斷精進、調整，也在閱讀與學習上增進思索與實踐的能力。他曾說：「我不會，一定會一直學」，認為任何人只要肯用心投入，就是人才，若能誠懇、肯學習、肯精通，將來就可能成為領袖。所以徐重仁喜歡提拔肯用心投入、誠懇的人擔任公司的幹部。

徐重仁經營統一超商的策略

徐重仁經營統一超商的策略有其獨特的看法，對於現今競爭激烈的超商經營，他提出「水杯投石」的教戰守則。他認為，「零售市場大餅就像水杯中的水，而百貨、超市等競爭激烈的通路，則好比杯中的石頭，在這看似沒有多餘空間的戰場中，卻有許多空隙尚未被填滿，當下，應該找出那些未被開發的變形石頭（新事業）放進空隙。」因為「新石頭放越多，杯中水位就越高，餅就越做越大。」這水平擴充的策略，便成為流通次集團尋覓新事業的教戰守則。

徐重仁以「投石」策略開發新事業，他發現日本流行宅配，於是成立黑貓宅急便，開發了全台首家宅配公司。又他小時因家中開書店，常見半夜關店後，有心急的母親來敲門幫孩子買隔日要用的參考書，於是，為了便利客人，他將超商營業的時間開放為二十四小時，還代收帳單繳款。

除此，徐重仁亦非常重視人才培育，他系統畫地培育內部精英人才，成立自己的班底，拒絕空降部隊，養成幹部服從的性格。又力行「從門市做起」的基本工夫，主張新進員工的訓練一律從門市做起。且耗資相較其他超商培育新人經費的十倍來教育員工，足見其對栽培人才的重視。另外，他也以一套「自由球員的法則」，力主幹部必須在內部四十多家企業輪調

歷練，以累積多方經驗。

以上，可看出徐重仁從自身的人生經驗中，找出一套解決問題的方法與準則，其秉持著堅持專一的態度與精神，替許多人謀福祉，而這正體現了墨翟那服務利他、職能專精與學用融通的精神，是他人學習的典範。

資料來源：

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=35052>

問題反思：

- 1、你能說出徐重仁經營統一超商的理念與策略嗎？
- 2、如果你想創業，你自己的創業理念與策略是甚麼？