

天下文化

Wangdao for New Era

施振榮——著 林靜宜——採訪整理

創造價值・利益平衡・永續經營

新時代・心王道



王道創值兵法™

—以貫之・以終為始・吐故納新・價暢其流

新時代·心王道

創造價值·利益平衡·永續經營

Wangdao
for New Era

施振榮——著 林靜宜——採訪整理

新時代・心王道

創造價值・利益平衡・永續經營

Wangdao for New Era

作者 — 施振榮

採訪整理 — 林靜宜

主編 — 李桂芬

責任編輯 — 羅玗珊、李美貞（特約）

封面與內頁設計 — 周家瑤

出版者 — 遠見天下文化出版股份有限公司

創辦人 — 高希均、王力行

遠見・天下文化・事業群董事長 — 高希均

事業群發行人／CEO — 王力行

出版事業部副社長・總經理 — 林天來

版權部協理 — 張紫蘭

法律顧問 — 理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問 — 魏啟翔律師

社址 — 台北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓

讀者服務專線 — (02) 2662-0012

傳真 — (02) 2662-0007；2662-0009

電子信箱 — cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號 — 1326703-6 號 遠見天下文化出版股份有限公司

電腦排版／製版廠 — 立全電腦印前排版有限公司

印刷廠 — 祥峰印刷事業有限公司

裝訂廠 — 明和裝訂有限公司

登記證 — 局版台業字第 2517 號

總經銷 — 大和書報圖書股份有限公司 電話／(02)8990-2588

出版日期 — 2015 年 8 月 31 日第一版第 1 次印行

定價 — 220 元

ISBN — 978-986-320-770-2

書號 — BCB556

天下文化書坊 — www.bookzone.com.tw

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

新時代・心王道：創造價值・利益平衡・永續經營 /
施振榮著；林靜宜採訪整理．— 第一版．— 臺北市：
遠見天下文化，2015.08

面；公分．— (財經企管；556)

ISBN 978-986-320-770-2(平裝)

1.企業管理

494

104010724

序	以內力外王實現永續／劉兆玄	004
	學行合一、道術雙融／陳明哲	008
	永續為終、心為始／李吉仁	011

自序	王道之道，常在我心	014
----	-----------	-----

CHAPTER 1	重建哲學基礎	020
	第一章 師法東方哲學	023
	第二章 耕耘之心	033
	第三章 王者風範	043

CHAPTER 2	心懷六面向價值	054
	第四章 價值，隱顯並重	057
	第五章 王道，始於永續	073
	第六章 慎始，未兆易謀	087

CHAPTER 3 行王道，王道行 108

第七章 創值的智慧 111

第八章 改變世界的熱情 129

第九章 萬物智聯：要物聯，更要智聯 143

結語 為社會創造更多隱性價值 156

後記 我的王道人生／葉紫華 161

附錄 施振榮的人生里程碑 164

WANGDAO FOR NEW ERA

新時代·心王道

創造價值·利益平衡·永續經營

Wangdao
for New Era

施振榮——著 林靜宜——採訪整理

序	以內力外王實現永續／劉兆玄	004
	學行合一、道術雙融／陳明哲	008
	永續為終、心為始／李吉仁	011

自序	王道之道，常在我心	014
----	-----------	-----

CHAPTER 1	重建哲學基礎	020
	第一章 師法東方哲學	023
	第二章 耕耘之心	033
	第三章 王者風範	043

CHAPTER 2	心懷六面向價值	054
	第四章 價值，隱顯並重	057
	第五章 王道，始於永續	073
	第六章 慎始，未兆易謀	087

CHAPTER 3	行王道，王道行	108
第七章	創值的智慧	111
第八章	改變世界的熱情	129
第九章	萬物智聯：要物聯，更要智聯	143
結語	為社會創造更多隱性價值	156
後記	我的王道人生／葉紫華	161
附錄	施振榮的人生里程碑	164

WANGDAO FOR
NEW ERA

序

以內力外王實現永續

劉兆玄

宏碁集團創辦人施振榮先生創業四十年來，對於現代企業的文化、經營、管理都有獨到的看法，他曾出版過一系列相關的好書，我曾拜讀過《利他，最好的利己》及《微笑走出自己的路》，對他的經驗和智慧欽佩不已。

2015年8月他要再出新書，書名是《新時代·心王道》，書中洋洋灑灑論述了他最近幾年來大力提倡的王道企業文化，從西方企業後現代發展的盲點及瓶頸，談到中國的王道文化如何能在這個新世紀的企業發展中注入新的思考面向和匡修之道，使企業能日新又新、持續經營。

這種企業上的新思維和我本人這幾年在兩岸及國際上推動的「王道與永續發展」有許多共同之處，也有若干地方可以收到相互補充驗證之效。

2010年我受邀在總統府專題演講「中華文化的文藝復興——王道」，提出了「內力外王」的概念，為兩千年以來

的「王」、「霸」之爭，指出一個新的切入點，也為兩千年的「王道」思想做了一次新時代的論述。

無獨有偶，施振榮先生的「王道薪傳班」也在這時間前後成立、開班授課，參加者多為兩岸青年企業的經理人，也有專業的企管人員參與分享經驗，頗獲好評。我應邀在他的班上做過幾次演講，深深感受到振榮兄在王道思想運用到企業經營上的深刻領悟與推廣熱忱。

振榮兄推廣王道經營哲學時經常被問：「施先生，我們身處資本主義的霸道世界，你說的王道真的可行嗎？」在我到各地闡明王道與永續發展的理念時也有類似的詢問，最常遇到的質疑是：「兩千多年前孟子提出王道的論述，兩千年來也沒見到實行過，為何兩千年後還要談王道？」

上個世紀主流的西方資本主義已發揮到極致，以消費刺激成長的衝刺下，西方國家的繁榮達到前所未見的地步，但地球資源的浪費、生態的破壞和貧富的差距也達到前所未見的地步。這些影響人類是否能永續發展的瓶頸，並沒有辦法由西方盛行百年的體制和思維自行調整解決。

2013年我代表中華民國出席捷克「哈維爾2000論壇」，會議主要議題是「資本主義的民主制度仍是全球的追求標的嗎？」我在會中提出「王道」思想，也建議了一些具體的做

法，引起不少學者專家熱烈的討論，但限於時間無法深入。我認為，答案是「內力外王」。

沒有內「力」，外「王」終淪為空談理想，但是歷來有內力者其外必霸，因為其內「力」原就來自「霸」，既霸則更有力，有力就更霸，這是惡性循環。

然而，二十一世紀的人類，沒有空間任由這種霸力循環不斷主宰人類和地球的命運，我們要喚起有「力」的新興國家、企業、社會組織，用它們新興的「力」來行王道，則很快就有全新思維以及「共創、共享、可長、可久」的運作模式出現在社會上、企業中和國際間，為人與人、人與自然之間的互動加入了可持續發展的王道元素，世界將因此改變。

這是一個危機四伏的最關鍵的時代，但也是實踐王道精神的最佳時機。

從二十世紀末以來，新崛起的大國不曾靠發動戰爭而強大（千年來未之有也），網路使新興企業在兩、三年間，累積的產值就能超過馳名百年的老牌國際公司……，這些新興的「力道」如果能成為「王道」的支撐，世界將因此而改變。

宏碁不是世界上最大的公司，但是它有施振榮先生的王道思維做為經營的核心精神，是一種邁向「內力外王」的企業模式，必能走出一條以「創造價值、利益平衡、永續經營」

為核心文化的大道，可長可久。

這種思維，對每一個二十一世紀的經營者而言，都能有助於突破因利己極大化而產生的諸多瓶頸及困境，幫助他們建立新世紀可持續經營的企業文化。我樂為這本書作序。

（本文作者為中華文化總會會長）

序

學行合一、道術雙融

陳明哲

個人有幸在2011年與施先生共同創立王道薪傳班，期望能承傳先人智慧，在變局中培養出兼具人文與專業素養、融合歷史觀與世界觀的企業家，並厚植全球華人企業的競爭力。

施先生一生的經歷，可說是王道企業家的最佳行踐寫照。從四十多年前創業，一路引領台灣科技業轉型與提升，到2014年重出江湖推動宏碁第三次再造，始終秉持「做一個有用的人」與「利他就是最好的利己」的初心，以價值創新、互利共榮為基底，為台灣企業尋找突圍與永續之道。

因此，本書可說是施先生畢生經營理念與價值體系的具體呈現，不管是心王道的創心修練，或是六面向價值檢視法，都是施先生自身學行合一、道術雙融的成果，值得細思與效行。

從全球大局來看，「東風西漸」已經蔚為趨勢，如何重新體認並善用中國傳統的哲學思想，對人類文明將有非常重

要的影響。

王道正是一個與時俱進的管理哲學與策略思維，尤其，面對動態的虛實整合時代，單打獨鬥已不可行，打群架的生態系統競爭成為常態。

若能將王道所揭櫫的懷「儒」（儒＝人＋需）理想時時謹記於心，將「利者，義之和也」、「計利當計天下利」的道理及「天下一家」的理念，徹底貫穿在群智眾享的智聯網或「互聯網＋（家）」平台，華夏智慧必能成為推動人類文明向前邁進的動力引擎。

「跨越與回歸」，過去這幾年，我個人投注大部分心力在深層的文化奠基工程，有幸重濡三十年前修習恩師愛新覺羅毓鋆的「夏」學（夏者，中國之人也），並將它跟企業的經營實務與一般人的日常生活接軌，就是希望正本清源、撥亂反（返）正，並活化老祖宗的智慧，為現今「迷」、「茫」的世代，提供新方向、帶來新生機。

我相信，當企業家能夠融貫夏學的精意與智慧，將傳統哲學思想、西方知識體系與個人的生活行踐結合在一起時，便能「推十合一」、成為稱職的現代「士」（士＝十＋一），對利「義」關係人產生極致貢獻，並奠定企業永續發展的根基。

夏學是中國學問與道統的源（元、原）頭，王道是夏學

的重要底蘊，是企業「士」的基本修為。「王」做動詞更有力「道」，「王者，往（音旺）也，天下之所歸往也」，內聖則外王（旺）。

王道是使企業臻於生生不息的興旺之道，其核心是以「人」為本，奉「元」、依「仁」（仁＝二＋人）行事，也就是「恕」，或是己所不欲、勿施於人，以及將心比心（恕＝如＋心）、換位思考；它既是「原（元）儒」與「夏商」的根本道理，也是我個人首創之動態競爭理論的終極目標。

至於我個人近年來提出的企業「士」概念，更是期許現代企業家具備由內而外、從我到人的「器」質，秉持孟子「士尚志」（志＝士＋心）、孔子「士志於道」的精神，力行王道、反求諸己、回歸本（初）心、天下為公，藉以風行草偃、上行下效，承擔身教言傳的「社會教育家」角色。

施先生在書中提出的「創造價值」、「利益平衡」與「永續經營」王道三大信念，不僅掌握了夏學的精髓，也為企業士指出了一條心、行雙修的途徑。

僅此為序，並與後之來者共勉互勵。

（本文作者為美國維吉尼亞大學講座教授、國際管理學會終身院士暨前主席）

序

永續為終、心為始

李吉仁

自從十八年前，台灣大學開始辦EMBA教育以來，我們就一直在省思，除了教這群企業高階領導人，各種管理邏輯與分析方法外，尚欠缺教授具有華人企業背景與特色的「經營心法」。

回顧現有的主流管理學術研究，絕大多數仍是在股東利益導向（shareholder orientation）的框架下，進行理論與實證的探討，而國內管理學術社群為求國際發表，對於台灣企業攸關、但非主流的經營管理議題，則是興趣缺缺；這也使得上述教學需求，在「空有肥沃土壤、但缺乏有效耕耘」的情形下，系統性的內容至今仍付之闕如。

五年前，在陳明哲教授與施振榮董事長的攜手合作下，創立了以人本理念、中道思想為核心的「王道薪傳班」課程，透過「產學共創、智識傳承」的模式，逐步激盪、淬煉出王道經營思維與實踐經驗，期能成為西方企業經營實務的

另類選擇。

簡單的說，王道思維可以化約為三個關鍵環節：創造價值、利益平衡與永續經營，其中特別強調利益相關者（stakeholders），亦即客戶、員工、供應商、股東、社區、社會環境等，在創造價值過程中的共創價值（co-creation value）與動態平衡（dynamic balance）。

共創價值強調透過利他思維達成利己的目的，動態平衡的依據則在於有形／無形、直接／間接、現在／未來等六面向的平衡。最後，由於經營環境的動態性變化，企業必須秉持「苟日新，日日新，又日新」的精神，進行變革、轉型與傳承，方能永續經營。換句話說，王道思維是成為企業領導人的全觀式（holistic）思維與內在心法。

儘管這些思維看似抽象或理想，但在施先生以其畢生創立宏碁、建立國際品牌、領導三次轉型變革的經驗驗證，加上，透過「王道薪傳班」這個學習平台，所累積的產學對話與實務反思，王道企業的樣貌與可實踐性，逐漸鮮明，本書內容正是王道精神與王道企業經營內涵的具體呈現。

個人很榮幸能參與「王道薪傳班」、乃至於後來的「華人企業領導薪傳班」的規劃與教學，不僅深刻感受到施先生「不留一手」的真誠、「人為解決問題而存在」的熱情、「認