JURENZISHU

巨人自述

王永庆自述

黑龙江人民出版社

CHINA

ZWJC
2003
K825.3=76
19

·巨人自述·

塑胶王国

——台湾巨商王永庆自述

张明林　主编

國家圖書館藏書

黑龙江人民出版社

3 0731 1461 7

CHINA

目　录

经营理念自述 …… (1)
管理哲学自述 …… (56)
企业经理人使命自述 …… (128)
企业发展自述 …… (179)
培训教育自述 …… (213)
“塑胶大王”王永庆小传 …… (254)

CHINA

经营理念自述

追求合理化

人事合理化，就是适才适所、人尽其才；技术合理化，就是经济效益、物尽其用；管理合理化，就是脚踏实地、系统有序。

各位毕业同学：

今天是本校大喜的日子，很高兴能够请到位长官、各位家长、各位来宾和我们在一起，以嫁女儿般依依不舍而又兴奋的心情，来欢送本校第二届毕业同学。

社会就是学校

各位应届毕业同学，在你们的毕业典礼中，我除了祝贺各位学业有成以外，还要叮咛你们几句，作为临别赠言。希望各位能够记住，并且切实做到，则在未来人生旅途当中将可获得许多助益。

首先我要告诉各位的，是毕业以后离开了学校，投身于复杂缤纷的社会，并不意味着我们已脱离了学习的生涯。我们要知道，“社会就是学校”，毕业只是表示学习告一段落，完成了大专学业，接着就要接受实际的人生考验。我们将会发现，在学校所学的是不够的，我们不能以已有的知识为满足，唯有继续努力，不断学习，在错误当中求取经验，在失败当中获得教训。

试问还有什么教材比实际的人生体验更深刻更丰富？毕业了固然值得高兴，可是只要想到未来的重大责任，负起发展未

来工业的使命，我们能不战战兢兢，勤劳学习么？今日学业告一段落，是表示另一阶段更艰巨的学习生涯的开始，各位要能这样想，怀有一分使命感，创造未来丰富的文明生活，才不辜负各位家长、各位老师的心血培育。

勤天下无难事

各位请想一想，今天我们能够地顺利地完成学业，要感谢各位献身教育的师长，不辞辛劳，谆谆善诱，造就各位成为未来发展工业的先锋。以后的路程，要靠各位自己去摸索、去创造、去发展。

各位都知道，本校半工半读的教学方针，就是要养成各位勤劳的习惯。一勤天下无难事，各位在社会上做事，渐渐就会懂得它的重要性。

今天在这里欢送各位，好像面对即将出嫁的女儿，想到给她的教育不够多，给她的嫁妆不够丰富，心里感到非常遗憾，有很多话要叮咛，一时也说不完。尤其我近来比较忙，抽不出时间和各位相处，接近的机会少了，心里总是惦念着。

本校的同学，大多是家境贫寒的子弟，我要在这里勉励各位，我们不要怕穷，只怕意志不够坚定。只要我们乐于帮助别人，敬爱别人，勤劳工作，虚心求教，以这种生活态度去从事，则什么事不会成功？什么困难不能解决？

追求合理化

本省的工业正在起飞，各位都是拓展未来工业的干部，希望各位能够学以致用，以发展工业为己任，并且要在未来世界工业发展中占一席之地。我们要有一番抱负，才能够有一番作为。今后发展工业必须循合理化的途径始能获得成效。

人事的合理化，是发掘人才，公平待遇，适才适所，也就是人尽其才，使无浪费人力，得以发挥智能的极限，贡献人类，创造文明。

至于技术的合理化，不外经济效益的追求，也就是物尽其用的目标，繁荣社会经济，提高生活水准。

还有管理的合理化，凡事要能够运用思考，追根究底，脚踏实地去做，条理分明，系统有序，也就是所谓科学管理。

各位以发展工业为职志，就要以追求合理化为目标，才能够担负承先启后的重责大任。希望各位团结一致亲爱精诚，共同发扬勤劳的明志精神，则所有的成就、荣誉属于各位，喜悦归于师长，这是我临别的一点心意，谨在此祝福各位鹏程万里前途光明。

（对明志工专第二届毕业生的讲词）

从根源着手实事求是

无论家族企业也好，有规模的大公司也好，我们只问管理水准够不够，经营绩效如何。

我们都了解，经营管理的水准是企业成败的关键所在，因此没有对此不加重视的。在这一体认之下，十多年来为了提高经营管理水准，从研读有关书籍、理论，聘请专家讲演指导，以至于自行针对日常实务进行研究，都显得非常热切。但是当前我们一般的企业管理，究竟达到怎么样的水准，颇值得我们客观的研讨一番。

首先我觉得我们应该有一个认识，今天我们工业有相当成就，也带动了经济的繁荣，到底是哪些因素促成的。当然不可否认的，重视管理是其原因之一，但是对当前经营管理的现

状，如果不去仔细分析，就认为我们今天有这种成就一定是已经有了相当的管理水准，因此而感到得意甚至骄傲，那是很不明智的。

我个人受了时间的以及学历的限制，看的书并不太多，但是管理资料方面，我总不会放松的。我在这方面比较有追求心，是因为认为这是切身的，必要的。但是一般资料方面的整理分析研究，内容有没有清楚合理化？品质有无达成可行的水准？对这一点，我心里常有恐慌的感觉。我个人认为现状实在还谈不上有什么条理，简单一句话，就是我认为品质并不太好。从许多资料显示，我们今天在管理方面实在不够水准。

为什么富不过三代

许多年以前，感觉在国外的费用样样比台湾贵，令人有不胜负担的感觉，处处要思考如何才能尽量节省。到了近几年，在不知不觉之间起了很大的变化。

比方说，以前在国外住旅馆付美金一块钱的小费时，台湾只要付新台币 10 元，难免教人感到，付一块美金实在太多。曾几何时，现在在国外住旅馆付小费美金两块钱，在省内稍微大方一点的一次付新台币 200 元不算稀奇，而且也不认为太多，相形之下，付两块美元是颇让人感觉合理满意。自当局开放观光以来，出去观光的人已相当多，我们到任何国外地区住旅馆给小费美金五元的相信并不多，而在本省付 200 元新台币的不算过于大方。

以上这个例子表面看起来虽是微不足道，但是这个例子大家认为是事实的话，前后数年短短期间内为何会有这样大的变化，有必要检讨根本原因所在。

我们中国人有句俗话说，富贵不超过三代。为什么呢？白

手起家的第一代往往是因为缺乏各种条件，要接受很多现实的折磨，同时感觉如果自己不格外努力根本没有出头的日子。因此辛辛苦苦的经营，创立了良好的基础。第二代、第三代如对此一基础能善于运用，要谋致成就必定比第一代方便而容易。但事实往往相反，平顺安逸的生活环境非但不易养成，反而可能销蚀人奋斗向上的志气，因此第二代就比第一代弱，第三代就更糟了。

如果从这个角度来观察探讨，前面所说的这个小例子背后所隐藏的害处实在不容我们忽视。在本人八年前写的《谈经营管理》一书里，曾提及有某一机会和几位工商界人士聚会，某大公司负责人说，本省的生产效率以至产品品质一概不如香港，原因是本省员工工作观念及效率均不如香港。当时我忍不住一股冲动，同时也感到经营者如此的不自我检讨，随便将一切的不是往员工身上推，不但不公平，像这样的作风根本无从谈革新，永远跟不上人家，立刻站起来说明。

我们员工因为教育较为普及，而且有勤劳习惯，绝对比香港优良。不但如此，以劳工素质方面而言，可说比世界任何国家都还出色。当前省内许多工业水准不如香港及其他先进国家，恐怕不是员工的责任，而是经营管理领导阶层脆弱所造成。

奢靡风气令人担心

事过多年，为何今天还要旧事重提？我认为经营管理阶层，特别是当老板的，对此仍一无感觉也谈不上反省。到了今天，此一错误的观念不但无任何改善，更恐因为有了一些小小的成就而导致放松，则问题不但仍然存在，恐怕更加严重。但愿我以上所说的是错误，与事实不符，那就很万幸，否则若不

探求成就的条件背景，有了些许成就便放松，一放松什么都忘了，再也谈不上实事求是的精神。

以下再列举省内一般生活面的放松情形。

前面比方，在前后短短数年之间，国人花钱的方式已有很大差别，同样的道理，因为普遍的浪费已造成许多物价过于昂贵。这还不提，因为观念上的错误养成浪费的生活态度，好像有了物质享受，生活水准就是提高了，也因此满足了。目前本省大小都市，餐馆、咖啡厅及其他形形色色的消费场所林立，种类数量之多，可能居世界首位。

我曾经请教许多到过国外观光人士，都说有一种印象：先进国家的人一到晚间，多数是留在家里共享和谐的家庭生活，大街小巷不像我们有那么多的消费场所，而且也很安宁平静。令人可感到他们生活较为规矩，更令人感慨他们是生活在较有文化气质的社会环境当中。

而在省内，越来越常听到，无事带一家大小上馆子，以为这是享受，这种习惯已经相当普遍。大家都了解，本省缺乏天然资源，其实如能大家庄敬自强，或可不必太担心天然资源的缺乏，目前应该担心的倒是逐渐严重的浪费奢靡风气。

我认为最重要的是我们要弄清楚，我们有今天一点成就，其背景究竟是否得力于经营管理水准的提高。如果不是的话，应该要革心洗面大大检讨。

省内的管理不够水准

前面说过，大家对今天我们工业发展和经济繁荣是哪些因素促成的。应该要详加探讨，究竟我们今天在管理方面是达到怎么样的一个水准？我个人以为，我们的水准还不够。也许有人会反问，既然管理不太够水准，我们怎么会有今天的发展？

会这样反问，问题还是比较轻的，就怕大家误会我们的管理水准必定是达到相当高的水准，才会有今天这种发展，我认为这是最可怕的事情。

那么我们为什么会有今天的这种成就？主要的原因是我们社会安定。至于企业管理方面情形如何呢？就我个人的看法，以台塑关系企业为例，能有今天的规模和效率，绝对不是我个人的力量，我有切身的感觉，台塑关系企业的管理水准与理想尚有很大的距离。所以能有今天，不是因为管理水准高，主要是我们的员工有勤劳的美德。

谈到这里，大家要深深了解到，我们有今天的成就，绝大部分是靠我们劳工的力量。我们中国人传统就有勤劳的美德，加以台湾在一、两百年以来，一直都是比较贫穷的地方，以往要求的起码的温饱都不容易。像我们小时候，整个社会普遍的贫穷，今天在座的各位恐怕不太了解，日本人在台湾统治了五十年，以殖民地政策来对待我们，在这种情形下，要想勤劳做苦工都得央三托四才有苦工做。在这样的环境之下，造成了只有具备格外勤劳的美德才能求得生存。

自台湾光复以来，大家都兢兢业业希望做点事情，同时把它做好。到了今天，除了求得度过生活以外，在心理上希望薪资再提高些以改善生活的水准，这是天经地义的事，也是本来就应该是大家共同努力的目标。

另一方面，对于企业来讲，一般认为是负担加重了。甚至于因为薪资要求提高而有雇不到人、员工流动率偏高的问题存在。这些头痛的事本来就是成长过程中所难免的，为了这些事烦恼头痛是没有用的，是多余的。薪水高，雇不到人，这表示社会上失业的人很少，是一种好现象，不能单单为了企业经营

者个人的立场来着想，这是很大的错误。

员工离职的二大原因

至于员工的流动率高，这也是必然的事，我们常在不同场合听到大家多在叫苦，埋怨目前的年轻人如何缺乏敬业精神，所以导致离职率偏高，这是不对的。我们应该要探求问题的根源所在，设法加以解决，才能求得人力相当程度的稳定。

以我个人所了解，本省员工流动情形可能比其他地区严重。流动率高，各项效率必定相对下降，影响企业经营以及成长。据我个人了解，离职率偏高的主要问题有两点。

如果管理水准提高，事事追求合理，对员工有要求有指导，员工认为可以一面工作一面学习，有进步成长的远景，纵使工作要求重些，员工因工作有心得，也是乐意的，同时会产生被重视的感觉。另一方面，管理合理化以后，各人工作表现绩效可以有客观合理根据加以评判，良莠分明，达成人事的公平。否则人情所在，一切事务自然与常理背道而驰，导致经营管理情况混乱、水准低落，谈何条件由企业自我培养训练人才。

企业无力自我培养人才，自然会走向挖角的途径，因为挖角比较简单，有钱就可以办到。但在挖角当中，甚至也有良莠不分，出高价薪水雇用一般水准的人才。可见管理不好的企业做事也是相当糊涂的，结果挖角的目的达成得相当有限。本来企业应自我培养训练人才，但因管理水准低落而产生挖角现象，此乃离职原因之一。

一般来讲，有组织规模的企业效率应该比较高，但是也有许多因为管理未上轨道，有组织规模的企业，效率反而还比不上家庭工业，因此也有员工离职自行创业的。其中有许多是进

人有组织规模的企业工作数年，对该行业尚属一知半解，认为有利可图即行离职自谋创业，如此的情形离职者是主要原因之二。

如何提高薪水，降低离职率是经营者应有之职责，除了设法提高经营管理水准而外，别无其他办法。

勤劳美德逐渐消逝

最令人担忧的是，由于经济发展收入增加，而生活的重心偏向于物质享受，还谈不上有高雅的文化气质，造成社会一股不良习惯，逐渐放荡的生活已使我们勤劳的美德在慢慢消失掉。

这是自然的现象，当然不只是我们中国人会这样。我们看看今天的美国，由于工业经济发达、社会福利提高，工作放松了，礼拜天不工作，礼拜六不工作，甚至连礼拜五的下午也不工作。工厂一旦有事要利用假日上班的话，就要先和劳工方面研议协调，这是一种进步，也可以讲是一种问题。

我们不得不承认大英帝国曾是世界第一的，但是今天面临英镑贬值、入超以及经济危机等等，如果不是因为她以往有种种优良条件，至今仍多少支撑着的话，今天的英国将是不堪设想的。

我谈这些问题，主要是证明经济的进步，生活水准提高耽于逸乐生活以后，自然而然会变成放松，一旦放松，种种问题就接踵而至。快乐的人生原是人人所追求的，但是不可忘了先贤告诉我们的先苦后乐的道理。快乐的人生要靠自己创造，而人生旅途上难免遭遇苦难，咬紧牙关奋斗不懈，终会苦尽甘来，可以，也应该享受一番。

享受本身并非罪恶，但浅尝最为甜美，同时也才能持久。

贪嗜无度反易感觉乏味，所谓过犹不及，这与苦昧也相去无几了。尤其如果穷极逸乐，因为一切甘甜已经尝尽，便会产生一种茫然的感觉，人生就乏味可悲了。古人说："以有涯追无涯，殆矣！"大概就是这个意思吧！所以在享受胜利的成果时，应该保持分寸适可而止，才能细水长流，享受长久的人生乐趣。

西洋人开舞会是种轻松的交际，高雅的享受；但常有所闻，我们的社会为此娱乐过度，放荡成习，结果完全变了质。再像国人所说的麻将，我认为原本也是高雅，同时很有意思的娱乐，亲朋好友聚一番，打打卫生麻将，浅尝即止，当然可以享受；问题是能否控制在适当的程度，依我看恐怕很难。我们更不能忘记我们中国人曾经很普遍的以吸食鸦片作为生活的享乐，结果造成国贫民弱的可怕后果，悲惨的日子延续了 100 多年。

管理不当滥用外汇

当然，我们今天不致再重演此一悲剧，但如上述，即使像英国、美国等具有特殊实力条件的国家，也脱离不了乐极生悲的自然定律的演化。我们若有此体会，再反问我们自己，除了有传统勤劳美德以外，究竟我们还有几项优越的条件可以作为陆续发展下去的本钱呢？

今天我们每一个人都有出岛观光的机会，到处参观别人的进步情形，打开眼界取人之长来补己之短，并吸收新的观念。为此花费一些外汇，我认为是值得的。

自 1979 年开放观光以来，已经有好几亿的观光外汇支出，经当局一再检讨，到目前为止已三度修改结汇办法。开放观光初期。我因公事出岛，在机场看到一片人山人海，令人感触到像这样子继续一段时间，本省外汇很快就会耗尽。

当初每一个人出岛观光可以结汇6600美元，据机场服务人员说，出岛观光的每天达1500人，即每日有多达1000万元美金的外汇支出。当然我们当局可能认为今天省内社会风气不佳，要鼓励国人出岛观光去学习海外好的一面来改善国民的生活习性，一方面造成社会的良好风气，大概开放观光最大的目的是这样的。

但究竟效果如何呢？相信这些目的或多或少有所达成，但因滥用外汇所发生的种种不良后果也不算少。这固然是部分国民水准的问题，但是从另一个角度来讨论，如果管理上轨道，就会事先仔细分析可能会发生的后果，或许就不至于有此种种弊端。

我省外销依赖程度之高可能为世界之冠，推展对外贸易对经济发展关系非常重大，此乃人尽皆知。而所谓管理，大家也都懂得要有坚固的基础，其最主要的条件，除当然多方面要能妥善配合外，端赖人的工作品质。必须有良好的训练、良好的工作环境才能累积有用的实际经验，才能养成优良的人才。否则就必然会造成像到今天为止，许多主要对外贸易仍控制在外国大贸易商手中的现象。

我们生产厂商多数居于被动的地位，吃的亏无以数计，乃大举提倡建立大贸易商之议。建立大贸易商是必要的，但不是光提倡就会有效。我们需要的是有效率，能发挥实质作用的机构，而要做到有效率，必须先建立基础。今天我们忽视这些基础工作而提倡大贸易商，所能做到的恐怕也只是表面罢了。这也是因为对自我的基本条件认识不够，换句话说，就是管理基础尚未妥善建立，才会如此地大举提倡。

管理必须追求根源

工业不是一下子可以起飞的，今天的公司组织在开始时当然是小规模，即所谓的家族式为创业的基础，这是很自然的过程。如果没有从小规模着手打下基础，再逐步谋求发展，一开始就计划组织大众化公司，如何能得到大众的依赖，有谁愿意冒险投资。

就好像盖房子，若要由上面盖下来，大家都晓得是不可能的。所以我们不要尽说家族公司不行什么的，最主要，无论家族式也好，有规模的公司组织也好，我们只问有没有致力追求管理，经营绩效如何？这是最要紧的问题。或许是省内管理未上轨道，企业体质仍然脆弱，所以才造成今天到处小型工厂及贸易商林立的情形。

我相信今天中型以上的企业经营效率，除了某些号称大企业有特殊条件可资利用弥补外，有许多甚至还落在家族式公司或小型贸易商之后。这种企业怎么可以责怪所雇用的人员离职？有什么资格责怪家族公司和小型贸易商的存在？如果没有追求根底基础，那么越大众化，后果就越可怕。

管理必定是要从根源追求，怎么追求根源呢？比方说，大家都知道一棵树，上有树干枝叶，下面有根，根有大根有中根，连接中根的有许多细根。树的生长是靠细根吸收养分，经中根、大根而至整棵树，才能自然的成长。人最注目的，往往是枝叶的茂盛，这只是外观。冬天来临时叶落满地，但是因为有根吸收供应养分，春天一到即再生树叶而生意盎然。

我们做事应和树有细根一样，必须从根源起着手，才能理出头绪，使事务的管理趋于合理化。否则，以人事管理而论，即无根据评估人员工作的品质及各人的贡献度，良莠就无法分

辨，不公平不合理的事件就会层出不穷。在处理事务方面言，哪一件事情比较重要，哪一件事情是次要的，一定要能分得清楚，轻重缓急不分的话就会滋生紊乱，事情一旦紊乱，不但白费时间，而且会糊涂起来。

我常常听到有人说他如何的忙，至于在忙些什么呢？他却说不上来，什么原因呢？其实是乱了。任何事情没有讲不出道理的，但是讲不出来就是讲不出来。像这样的人应自觉，所谓忙其实是乱，若这一点再搞不清楚的话，那就更可怕了。

（1979年9月29日在“企业经营学者、业者联合演讲会”上的前半部分讲词）

成果不是轻易可以办得到的

不能只懂皮毛，不要以亲为亲，不可顾虑面子，只有自我挑战的精神，才能深入，才能发挥绩效。

轻诺必定寡信

一般的情形，双方洽谈事情一定是各有其构想及立场，才需要经由谈判来沟通。但是据某位外国记者说，以他所了解，同一些中国人洽谈时所提出的各种条件，对方都很豪爽接受，难免令人感觉奇怪，可能是对方自己的立场和利害关系弄不清楚吧！什么事都OK，很容易地把合约订妥了。

可是谈判签好合约之后，他们不见得会依照合约规定履行，经过几次跟催，也没有得到回信，好像事情已成过去了。逼到最后实在没有办法了，他们才提出来说，合约上这一点不行，那一点不通，好像忘了他们曾在合约上签过字，同意过了。到最后他们竟提出脱离常识的主张，说要取消合约，大家都觉得莫名其妙很失望。