

DECODING FORMOSA PLASTICS GROUP CORPORATE CULTURE

台塑集团

企业文化解码

主编：莫少昆 余继业

编著：刘万超 王 芳

谁是引领华商企业的108将？

DECODING
FORMOSA PLASTICS
GROUP OF
CORPORATE
CULTURE

台塑集团
企业文化解码

主编：莫少昆 余继业

编著：刘万超 王 芳

(京) 新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

台塑集团企业文化解码/王芳, 刘万超编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2006

(文化千年: 华商 108)

ISBN 7-81078-731-4

I. 台... II. ①王...②刘... III. 企业文化 - 研究 - 台湾省
IV. F279.275.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 102629 号

© 2006 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

台塑集团企业文化解码

刘万超 王 芳 编著

责任编辑: 姜 勇

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 160mm × 230mm 11.25 印张 149 千字

2006 年 11 月北京第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-731-4

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 23.00 元

本书简介

15岁开米店创业，37岁开设塑胶厂，88岁高龄才功成身退，“经营之神”王永庆早已成为台湾企业界的教父，他的一生也已成为台湾经济奇迹的象征。

本书通过对台塑集团发展史的梳理，逐步分析了其企业文化的成长历程，揭示了王永庆坚守一生的创业精神、核心价值观，以及独到的经营理念和完善的机制，这些正是台塑集团的生命与灵魂，也是它能够保持基业长青并不断壮大的根本动力。

书系简介

“文化千年·华商108”书系由新加坡博维管理咨询公司全程策划，由亚太地区著名战略管理、领导力专家莫少昆教授担任主编，深入解读华商企业特有的文化理念和经营哲学。

遴选对象 海内外最具中国特色管理文化和时代精神的华商企业

研究宗旨 以中国传统文化为根，探寻华商企业经营的特有模式与独到哲学
以企业发展规律为基，剖析华商企业文化的核心本质与历久弥新

价值体现 为弘扬中华商业精神而设的华商榜样
针对华商企业文化进行的专业解读
以华商标杆企业为研究对象的力作

“文化千年·华商108”系列丛书

《长江实业企业文化解码》

《台塑集团企业文化解码》

《大华银行企业文化解码》

《统一企业企业文化解码》

《新鸿基地产企业文化解码》

《华硕集团企业文化解码》

《正大集团企业文化解码》

.....

陆续出版中，敬请期待

责任编辑 姜 勇

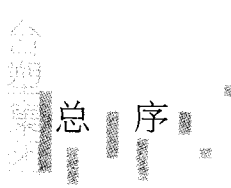
责任印制 陈治龙

装帧设计



《文化千年·华商 108》书系 顾问委员会和编委会成员

- 顾问委员会** 郭子德 (大华银行集团国际部大中华地区总裁)
刘绍勇 (中国南方航空股份有限公司董事长)
杨 中 (开滦 (集团) 有限责任公司董事长)
宁高宁 (中粮集团董事长)
岳国君 (中粮集团生化能源事业部总经理)
冀长斌 (中国航空油料集团公司总经理)
徐新玉 (潍柴动力总经理)
马蔚华 (招商银行行长)
张新民 (对外经济贸易大学国际工商管理学院院长)
- 总 策 划** 博维管理咨询 (Moways Management Consulting Co., Ltd)
- 主 编** 莫少昆 余继业
- 执行主编** 李 茸
- 委 员** 赵明磊 刘万超 李 挺 王冉铭
莫正辉 郭飞舟 李攀峰 杜常青



总序

百年华商行天下，千秋文化递传承

由来已久

上个世纪的 40 年代初，发生了这样几件事：

1941 年，那个叫李嘉诚的 13 岁男孩为躲避日本侵略者的压迫，随父母亲从潮州逃难到香港。

1941 年，日军进攻曼谷，谢易初的“正大庄”被迫停业，直到 1945 年才得以重新开张，这正是现今泰国正大集团的前身。

1941 年，新加坡沦陷，大华银行创办人黄庆昌被捕入狱，战后的他改组了大华银行董事会，全力发展新加坡银行业务。

1943 年，台湾米业受日军限制，王永庆转投木材生意。两年后，他已经积攒了 5000 万元台币，这成为他开创台塑的原始资本。

1944 年，高清愿投奔到表姐夫吴修齐的新和兴布行做学徒，正是这一机缘，促成了 23 年后台湾“统一企业”的开创。

.....

以上这些，正是早期华商百般命运的某个缩影。之所以截选 20 世纪 40 年代这个时间断面来审视华商源起的历史，是因为鸦片战争之后，中国国门洞开，随后的 100 年，人民在兵燹与动乱之中饱受

煎熬，为求生存，南方沿海地带的一些人不得不背井离乡下南洋去讨生活，不得不放弃自己刚刚起步的事业另谋新生，不得不在日军的管控下暗自经营，苟且过活。正是从这多个“不得不”孕育了华商一个阶层的诞生。

如今世界上几乎所有的国家和地区都能见到华侨商人的身影。他们的先辈正是那批漂洋过海，从中国大陆来到这里，筚路蓝缕，开创事业的拓荒者，他们不但对当地的经济发展作出了贡献，同时也已经或正在融入当地的社会之中，变成当地社会的一份子。

随着中国新时期经济的蓬勃发展，又有一批新的华人，加入了华商这个队伍，他们被称为“新华商”。不管是旧华商或是新华商，他们都经历了一个绝地求生，吃苦耐劳，以及开创新机的过程，他们的努力和贡献渐渐获得当地乃至全世界的普遍认同。

而今，在世人眼中，这些当初流浪海外的弱势经商群体，这些早年飘洋过海、被迫到南洋谋生计的人们，这些借改革开放之风而“下海”的中国商人，已是个个身手不凡。现今在港台及东南亚地区的华商巨擘们不但以财力雄厚著称，更是持多个行业之牛耳，把控世界经济潮流。他们的一举一动，备受世人关注。

据英国的《经济学家》统计，目前华商拥有的资产在 1.5 至 2 万亿美元之间，海外华人可以动用的资金约为 3000 亿美元，与阿拉伯人、犹太人并列为世界移民族群三大金融力量，在全球制造业、商业、房地产业、旅游业、高科技产业以及金融服务业等领域，“中国造、年轻化”的华商正在迅速崛起。

何以至此？在经历了第二次世界大战和 20 世纪六七十年代数次经济危机和金融风暴的洗礼之后，他们何以能够稳固阵脚，愈发成长壮大，拔得世界经济头筹，独霸一方？

“经商之道，以诚为本”。早在明清时期，国内山西商人称雄商

界五个多世纪，他们得益于对儒家文化思想的继承和总结，由此衍生出晋商特有的“进取、敬业、群体”的商业精神。同期的徽商也是如此，贾而好儒，贾儒结合。徽商同样以儒家思想约束和规范自身的商业行为和处世之道。对这些中国优秀传统文化的坚持，能够称雄一世的商家们已是出于自然。

时代虽改变，但文化永流传。现今，我们从长江实业李嘉诚身上看到的诚信，从台塑集团王永庆身上看到的勤俭，从泰国正大集团看到的爱心与和睦……这些经久不衰而又一脉相承的东西仍然是各代华商们所共有的文化理念。

因此，深刻剖析这些文化理念，借此弘扬中国优秀的传统文化精髓自然成为我们时代所需。从而，这也成为这套“文化千年·华商108”书系的由来。

历久弥新

“文化千年·华商108”系列丛书，旨在选择108家海内外最具中国特色管理文化和时代精神的华商企业进行深入的个案调查研究。无论是名震全球的巨型企业，还是默默无闻的隐形冠军，这套丛书研究的重点都在于华商本身的企业文化。

因此，这可以说是一个历久弥新的文化工程。在谈到企业管理时，我们往往仍然醉心于西方的管理科学，仍然将西方的管理方法奉为灵丹妙药，这正是百年来，中国“向西方寻求真理”思路的延续，这一思路在实现民族强国梦的同时，也造成了自我的迷失，正是这种迷失，让我们在向韦尔奇、德鲁克奉上崇拜的同时，却“忽略”了李嘉诚、王永庆、黄祖耀、谢国民……这样的民族骄傲，他们同样在多元化的业务架构之下坚持实施行业领导者战略，在进入的几乎所有领域都处于无可置疑的市场领先地位。现在是给予他们

重新认识的时候了。

20年前，中国的市场经济刚刚放开，民营企业刚刚萌芽，确实是一个讲究方法的年代。20年后的今天，我们又从西方管理科学中引入企业文化一词，进而从西方的理念中探讨一些企业文化建设的方法。但是企业文化来自于社会，来自于民间，甚至来自于传统，西方的文化传统不同于中国。所以，企业管理的方法可借鉴，但文化本不同。

与中国企业文化相同且相通的是广大的华人企业，千百年来的文化传统，源远流长，一脉相承。恰逢新华商时代的来临，世界华商企业的崛起，华商的企业文化自然担负起它的一代历史使命。讲究诚实守信，讲究正派经营，讲究用人唯德……这些存于我们华人骨子和血液中的文化传统，在那些华商翘楚的演绎下，给我们的感觉不应该是似曾相识，而是历久弥新。

另一方面，该书称作“华商108”，也是为了突出中国文化的味道，一百零八将早已深入人心，入选的一百零八位华商，并不是排行榜也不是什么富豪榜，而是在这个时代特征下的“英雄榜”。我们希望越来越多的华商才俊能够撑起时代精神，进入这个英雄榜。

重新品读

正因为这是一个历久弥新的过程，所以，在研究这些华商的企业文化时，也是一个需要深入品读的过程。文化虽能用文字表达，但理念必须用心去悟。这套丛书，我们力争把握四点：

第一，重新认识。当李嘉诚们已成为一代华商的精神领袖时，当他们的故事和荣誉早已被我们家喻户晓和津津乐道时，也许在我们眼中，李嘉诚们仅变成了成功的商人或是企业界的大腕明星，而他们真正的世界级企业家的身份却在一片明星的光芒下逐渐暗淡。

因此，我们要端正心态，对像李嘉诚这样的商界大腕进行重新认识，从企业经营的专业角度进行解读，看看他们究竟继承了哪些优秀的文化传统，他们的企业文化究竟为何。另一方面，通过对他们的解读，我们也要认识到自身的企业正拥有哪些文化优势和劣势，今后要坚持哪些，摒弃哪些。

第二，重新提炼。在对这些华商企业进行研究之后，我们将每一家的企业文化进行了精心提炼，包括企业的使命、愿景、核心价值观、企业精神、经营理念和管理理念等等，读者可以对这些优秀的文化一目了然，这也正是该套丛书的一大特色——对企业文化的论述专业、清晰且明了。另外，通过阅读此书，我们也可以对自身企业的文化进行提炼，只有这样，才能让这种看不到、摸不着的文化浮出水面，让公司每一个人对此了然于胸。

第三，重新运用。中国优秀传统文化如何运用于现代企业管理中？这些华商企业给了我们很多非常好的启示。王永庆是台湾商界最为务实的实干家，他坚守“一勤天下无难事”的基本理念，他灵活的成本把控手段和硬朗的经营管理制度都可以成为每一家企业的学习标杆，正是源自他内心深处的中国传统观念构成了他的核心价值观和企业精神。看到他，我们每一个人都会想到，那些传统文化我们是否也能像他一样去运用和演绎。

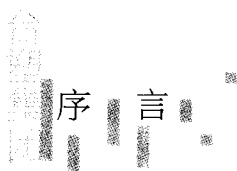
第四，不断更新。任何一家企业的企业文化都是要不断更新发展的。华商的文化虽然多是来自儒家思想，但李嘉诚说得好：儒家的思想不可以全用。每一家成功的华商企业，尤其是海外华商，无不是有效地吸收了所在地的特有文化和西方先进的管理理念，构成了一个多元的并不断更新的文化体系。这也是我们内地很多企业所缺乏的，不要固守过时的理念始终不动摇，要不断吸收外部的先进观念，文化最需要更新换代。

在对企业文化的研究和对中国优秀传统文化的重新认识中，我们不禁一遍又一遍地扪心自问：面临“新华商”时代的来临，作为中国内地的民营企业，我们是否还在坚持“业精于勤，荒于嬉”的奋斗精神？我们是否还在坚持“不义富且贵，于我如浮云”的道德理念？我们是否还在坚持“商者无域，相容共生”的职业准则？我们是否还在坚持“穷则独善其身，达则兼济天下”的社会操守？而这些，正是我们最应该拥有的企业文化的真谛。

作为首次完全以华商企业为案例的管理丛书，在编纂的过程中，不但得到了多位国内外知名企业人士的悉心指导，还得到了多位企业管理界和企业文化的专业人士的帮助，在此，我们向他们致以最为真挚的谢意。

《文化千年·华商 108》编委会

2006 年 11 月



“经营之神”文化造

在台湾，王永庆是最受年轻人崇拜的偶像；在大陆，随着大学生创业热潮的涌动，王永庆也成了这些刚涉世的年轻人的人生坐标。王永庆更是被台湾的企业界誉为“经营之神”。由王永庆个人所建立起来的台塑王国可以说是台湾众多家族式企业成功的特例，也是台湾最成功的经营团队。王永庆到底有什么样的特质和魅力，可以建构这样一个横跨世界的大型企业，使台塑从台湾众多的家族式中小企业群中脱颖而出呢？

在媒体的报道以及各种版本的王永庆的传记里，王永庆是一个勤奋、节俭、严以律己的人。特别是他的节俭，更是闻名遐迩。作为一名世界级富豪，即便是给自己的孩子写信都要计算纸张数量以节省邮资，一条做操用的毛巾能一连用上几十年。他相信“一勤天下无难事”，凌晨两点他就起床开始工作，一直到晚上九时，凡事都亲力亲为。他注重事务的细节，推崇“追根究底，止于至善”的精神，并把这种精神带到了日常经营活动当中。

但这些就是王永庆成功经营台塑，并成为经营之神的全部吗？显然不是。王永庆的成功在于他在台塑建立了一种清晰有力的企业

文化。优秀而独特的企业文化，是企业发展壮大、立于不败之地的根本保证。哈佛商学院的一项研究表明，一个企业本身特定的管理文化，是影响企业业绩的深层重要原因。

到过台塑的人都能感觉到，台塑员工的共同特点是头脑极其清晰，作风极其务实。员工的共同特点是企业文化在员工身上的具体体现。企业文化的一个重要目标就是要培养全体员工的共同行为习惯，这是执行力的行为基础。颇有趣味的是，塑造企业文化最成功的王永庆只有小学文化，那么王永庆是怎么塑造了这种企业文化并让它成功地在台塑落地呢？

人的一生中很多价值观念是在成人以前就形成的，而成人以前的许多时间，是在家庭里度过的，因此其思想意识受家庭的影响最大。影响个人思想形成的因素大致可以分为这样几个方面：家庭背景、个人经历、教育背景和成长环境，同样，这些因素对企业家的个人成长也产生了深刻影响，并在其思想深处构成了其判断事物的标准，因此，在创业或从事企业经营时，他的这些思想意识必然表现出来，左右其经营风格和企业文化的倡导方向与内容。

王永庆出生在台北一个贫困的小山村里。他的父亲王长庚是个茶农，家境十分贫寒，甚至全家人连干饭都吃不起，常常靠稀粥度日。在这个子女众多的大家庭，身为长子的王永庆年纪很小时，就能体贴父母的艰难，帮父母干活贴补家用。童年时代的贫苦生活，磨练出了王永庆吃苦耐劳的精神和不屈不挠的意志。1975年1月，他在接受美国圣约翰大学赠授荣誉博士学位的典礼上，说了一段发人深省的话：“我幼时无力入学，长大后必须做工谋生，也没有机会接受正式教育。像我这样一个身无专长的人，永远感觉只有刻苦耐劳才能补其不足。而且，出身在一个近乎赤贫的环境中，如果不能刻苦耐劳，简直就无法生存下去。直到今天，我还常常想，由于

生活的煎熬，我才产生了克服困难的精神和勇气，幼年生活的困苦，也许是上苍对我的赐福。”

家庭背景和少年时代的生活经历对王永庆的个性和思想观念的形成产生了巨大影响，他在台塑的所做所为，所言所行以及他所建立的台塑企业文化，处处使人感受到这种影响。王永庆在一次讲话中曾经这样说：“朴实的生活才会有恬和的心境，同时养成勤劳的习惯，有了恬和的心境与勤劳的习惯，才能感受到精神生活的舒坦。”他不仅自己始终保持朴实的生活，而且一直在用这种思想教育员工，使其成为企业文化中的一部分。

文化形成了，但怎样在企业中落地生根，使文化流入每一位员工的血液之中去，却并不是那么简单，这也正是当下大陆的许多企业面临的难题。随着现代企业经营理念的普及，越来越多的企业家认识到了企业文化的重要性，并请来了专家学者为企业整理出了漂亮的文化诊断报告，可是一段时期过后，发现报告还是报告，企业经营还是老样子，甚至企业员工认为企业文化“是老板自己瞎编的”，于是企业文化就出现了“看起来很美，说起来很甜，做起来很难”的现实。台塑的情况却恰恰相反，台塑没有明确的使命愿景、核心价值观这些企业文化专家报告里必不可少的东西（本书中提到的台塑愿景、使命、经营理念以及管理理念皆为通过各种资料提炼而出），但台塑文化不能不说是完全成功的，因为台塑员工的执行力在台湾企业界是有目共睹的，其务实高效的作风即便初到台塑的人都能感觉得到。那么，王永庆是怎样贯彻他的理念的呢？

王永庆生活俭朴，他把这种俭朴的作风进一步延伸，应用到了企业的成本控制之中，发明了台塑成本控制的“鱼骨理论”，他用“鱼骨理论”把生产成本做到了“最省”，用最廉价的产品打开了台塑的成功之门。王永庆坚信“一勤天下无难事”，为了让员工也养成

勤于思考、勤于动手的习惯，他在台塑开展“午餐汇报”，让台塑的管理人员时刻保持紧张。他建立“轮班制度”，从新进入的员工着手培养勤劳精神。王永庆出身贫苦，他从自己的经历认识到，艰难困苦对人的成长有好处，于是他在企业中推行“压力管理”，普及“瘦鹅理念”。除此之外，王永庆还借用一切手段在员工中强化台塑的文化，例如在台塑的运动会上，王永庆不但自己参加挑米跑项目，而且率领台塑高层一起参加万米长跑，借此来培养他们吃苦耐劳的品质。正是通过“点点滴滴”，王永庆建立起了台塑“至善”的文化，并以文化成就了台塑的成功和持久。

王永庆生活于中国传统文化之中，形成的是中国式思维，他领导的同样是受中国文化熏陶成长起来的员工，他的成功经验对华人企业应有普遍指导意义，现在正挣扎于文化建设泥沼中的大陆企业家们，应能从王永庆的身上获得启迪。

台塑企业文化

使命：永续经营，奉献社会

愿景：强化企业竞争力，稳步扩大规模，占据产业的全球领导地位

核心价值观：勤劳朴实，止于至善

经营理念：客户至上，利人惠己

- 市场竞争观：竞争自能激发潜力
- 产品质量观：成败的关键全在品质
- 投资发展观：经济不景气的时候，是企业投资扩产的最佳时机
- 成本控制观：追根究底，无限细分
- 客户服务观：客户至上

管理理念：追根究底，高效合理

- 培训观：注重基层训练，培养吃苦精神
- 人才观：重能力轻文凭，在管理中发现人才
- 绩效观：绩效第一，奖励慷慨
- 领导观：抓住根本，作出表率，注重细节，严格要求
- 制度观：制度第一，总裁第二