

王永庆管理思想丛书

「王者」心法

经营之神王永庆独家管理秘笈



李荣融 朱丽兰 顾秉林 陈吉宁 李剑阁 王瑞华 王瑞瑜 / 主编

刘震涛 宗俊峰 / 执行主编

袁飞 / 著



清华大学出版社

王永庆管理思想丛书

「王者」心法

经营之神王永庆独家管理秘笈

李荣融 朱丽兰 顾秉林 陈吉宁 李剑阁 王瑞华 王瑞瑜 / 主编
刘震涛 宗俊峰 / 执行主编
袁 飞 / 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

随着中国经济的腾飞,中国企业快速茁壮成长,为增强市场核心竞争力,学习国际企业先进管理经验成了必要的共同选择。台湾台塑集团作为汇集中西方先进管理思想的华人企业,无疑是学习的榜样,特别是经营之神王永庆作为台塑集团创始人,其一生心血所淬炼的管理思想更是大陆企业追赶国际同行的捷径。本书是作者在台湾台塑集团实地调研,采访了上百位台塑集团中高层及王永庆先生的众多亲朋好友的基础上撰写而成。全书参考了近千万字的台塑相关资料,其中很多都是独家秘闻。全书分为上下两篇,上篇主要介绍台塑王永庆管理经营理念对企业永续经营所产生的影响;下篇侧重于阐述台塑王永庆管理理念所包含的企业社会责任思想。

本书融理论性与故事性为一体,是一本适合企业管理专业人士与一般读者的企业管理类参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

“王者”心法——经营之神王永庆独家管理秘笈/李荣融等主编;袁飞著. —北京:清华大学出版社,2013(2013.8重印)

王永庆管理思想丛书

ISBN 978-7-302-31805-7

I. ①王… II. ①李… ②袁… III. ①王永庆(1916—2008)——生平事迹 ②企业管理—经验—台湾省 IV. ①K825.38 ②F279.275.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第063588号

责任编辑:钟志芳

封面设计:刘超

版式设计:文森时代

责任校对:张兴旺

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm

印 张:22

字 数:318千字

版 次:2013年6月第1版

印 次:2013年8月第3次印刷

印 数:7501~11000

定 价:48.00元

编委会名单

主 编

李荣融 原国务院国有资产监督管理委员会主任
朱丽兰 原科技部部长
顾秉林 中国科学院院士、原清华大学校长
陈吉宁 清华大学校长
李剑阁 中国国际金融有限公司董事长
王瑞华 台塑关系企业行政中心副总裁
王瑞瑜 台塑关系企业总管理处副总经理

执行主编：刘震涛 宗俊峰

作 者：袁 飞

编 委 会：（按姓氏笔画顺序排名）

王以华 王忠明 王瑞华 王瑞瑜 刘震涛
朱丽兰 李保明 李剑阁 李 勇 李荣融
陈云林 陈吉宁 宗俊峰 巫永平 施祖麟
徐昆明 殷存毅 袁 飞 顾秉林

推 荐 语

10 家世界 500 强老总推荐

台塑集团在本地化和国际化征程中，都坚持一以贯之的“止于至善”精神，王永庆先生认为态度决定命运，而命运的背后在于检讨，检讨就是真、善、美的具体体现，检讨是真，如何检讨是善，检讨之后的改善就是美。本书为读者提供了王永庆先生一生的成功检讨故事，对企业管理者很有启发，读来获益匪浅。

——华润（集团）有限公司董事长 宋林

一流企业都拥有一流的信息化管理水平，台塑的信息化管理能够实现数据一次性就源输入，全球范围内多次有效使用，十年前就实现了每月一日全球财务结算。信息化水平高低是能否达到世界一流管理水平的重要标志。王永庆先生数十年醉心于管理制度化、制度表单化、表单信息化无疑值得我们好好借鉴。

——中国工程院院士、神华集团有限责任公司总经理 张玉卓

向台塑学习不但要学习台塑经营管理的方法，更重要的是学习台塑“止于至善”的经营理念，即对成本和质量的执着追求，这对我们企业打造核心能力，提供超越对手的产品和服务很有借鉴。

——中粮集团有限公司总裁 于旭波

“王者”心法

——经营之神王永庆独家管理秘笈

王永庆先生说，从0分提升到80分不难，但要从80分更进一步到90分就难多了，这是一种临界突破，必须特别努力，要现代化和合理化才能做到。当今中国的一批优秀企业，可以说已经接近或者达到80分了，正处于临界突破的关口。

——宝钢集团有限公司副董事长、党委书记 刘国胜

以民族文化为根基，吸纳西方先进管理经验，古今中外融会贯通，王永庆无疑是一个企业管理多面手，既不失优良传统，又不拒西方先进理念，最终缔造一个商业神话，其中很多鲜为人知的事迹极具启发意义。

——新兴际华集团有限公司董事长、党委书记 刘明忠

无论是实施走出去战略还是实施多元化战略，王永庆先生总能先人一步、快人一拍，这种先知先觉得益于永无止境的学习及知行合一所产生的强大市场竞争力。

——中国五矿集团副总裁，湖南有色集团董事长 李福利

王永庆先生数十年如一日驾驭台塑这艘石化航母勇往直前，其精准的航向得益于永无止境的学习力，他带领自己的子弟兵无时无刻都在学习新知识以应对变幻莫测的商战，为公司持续发展积累正能量。

——武钢集团党委常委、纪委书记 钟统林

顺势而为就能做大公司，也能成就自我，更能奉献社会，台塑集团每次都能把握社会大势转变的机会，这种令人叹为观止的预判来自王永庆对日常生活的细微观察。

——绿地集团董事长 张玉良

赵普以半部《论语》治天下，王永庆先生以一部《大学》管台塑，本书首次解读经营之神诸多鲜为人知的故事，极具启发意义，对企业管理者而言是不可多得的真知灼见。

——长江实业（集团）有限公司执行董事 赵国雄博士

作为传统石化产业的领头人，王永庆却能永远保持创新激情，并把这种激情通过制度和文化转化成员工每天的创新实践，台塑集团这种源源不断的创新激情源自于“新民、止于至善”等中华文化思想。

——3M全球中央执委、大中华区总裁 余俊雄

36 位名家推荐（按姓氏拼音排序）

中国的民营企业虽然已经超过 1 000 万户，投资者与经营者也超过 2 000 万人，但整体上还处于初级阶段，经营与管理还处于摸石头过河阶段，亟需借鉴成熟市场经济条件下成功企业家的经营管理经验。这本书为广大处于提升阶段的企业家朋友打开了一扇窗，透过这扇窗，可以看到许多新景象，领悟到许多市场真经！

——中华民营企业联合会会长 保育钧

也许是我们自以为尊商之路还短，学习经营之道，总习惯去远方的世界上寻找老师，却往往忽略了身边的。王永庆先生被称为“经营之神”，他究竟“神”在何处？

——央视著名主持人 白岩松



“王者”心法

——经营之神王永庆独家管理秘笈

看完袁飞先生写的王永庆管理秘笈，掩卷而思：“王者”的心法既渗透着中国人的传统智慧，又站到了世界竞争的高位。令人叹息的是，当年如不是李登辉用“戒急用忍”绊住了王永庆的脚，他在两岸大舞台上又会有怎样的作为啊！

——凤凰卫视资讯台原副台长、著名主持人 曹景行

这本书让我们读懂了一个“赢”字。“赢”字最上面是个“亡”。企业要在市场经济浪涛中立于不败之地，必须头脑里始终铭记居安思危，勇于创新、善于开发、敢于改革。接下去是个“口”。要切实加强与政府、社会、单位及企业内部团队、员工之间的沟通交流，达成共识，齐心协力。再下左边是个“月”，要一以贯之，持之以恒，长年累月地坚持。中间是个“贝”，人才是企业的宝贝，激发每个员工的活力，企业就充满生机和竞争力。再下右边是个“凡”。要有平常人的心态，知行合一，永葆谦和与诚信。企业管理的精髓是遵循客观规律，熟谙做事道理。

——上海市政协学习委员会常务副主任，
上海兰生（集团）有限公司副董事长 荣俊勇

始终坚持企业经营与慈善事业并举，王永庆先生无疑是令人钦佩的双面手。他用企业管理理念经营慈善事业，实现资源效益最大化，以最小的成本做最大的事情，从而实现经济效益与社会效益双丰收，企业因此有更大的能量去承担更多的社会责任，形成良性循环。

——上海联合产权交易所总裁 蔡敏勇

台塑集团年营收两万多亿新台币，其中90%以上的利润来自点滴成本的改善，公司创办人王永庆“止于至善”的管理思想贯穿始终，这种看似平凡的经营理念无论对制造业还是服务业都极具参考价值！

——华宝证券总裁 陈林



成功的人都有一个共同的性格，那就是对自己深深的责任感。责任感的特点是信守承诺、目标导向、永不言败。王永庆的王者之道，你我皆可共勉。

——上海文峰国际集团有限公司总裁 陈浩

王永庆的创业，源于他对知识与财富的渴求与追求；他的成功，取决于他的睿智；他的思想升华，受益于对世界和人生真谛的认识；他七十年的创业历程，给我们启迪并明示了方向。

——总参少将 戴国良

九旬不舍追求，终生节俭至善。缘根植于中华文化土壤，能叶茂于世界工业之林，被鸿海集团董事长郭台铭三度行跪叩大礼称为慈父的唯有王永庆。描绘经营之神王永庆的“王者”心法，不仅是中国企业家检阅经营之道、净化心灵的至尊宝典，更是启蒙白手起家、心怀创业梦想者的必修圣经。

——IDG 资本投资合伙人 董叶顺

管理无行业畛域之分，只有用心与不用心之别，王永庆先生数十年坚心一意，所以能取得辉煌的经营业绩，值得后来者好好学习。

——百联集团有限公司总裁 贺涛

坚持冬天开业卖冰激凌，夏天开张卖火锅，这就是王永庆异于常人的经营理念。正是因为数十年如一日艰苦卓绝的奋斗，台塑集团才能牢固屹立于世界企业之林。这种背水一战的魄力是所有追求永续经营的企业家应该具备的特质！

——上海银行副行长 贺青

王永庆一生最成功的经验就是根据企业的实情和市场变化，将永远追求更



“王者”心法

——经营之神王永庆独家管理秘笈

大贡献作为企业目标。能为企业做更大贡献，就能鼓舞员工斗志，保持迎接新挑战的激情，企业才能基业长青，实现百年老店梦。

——贵州茅台集团名誉董事长 季克良

创建一个有价值观的企业、一个有使命感的企业、一个有灵魂的企业，是王永庆先生毕生的追求，也是这个变幻动荡的时代向每一个有追求的企业家提出的命题。

——华人文化产业投资基金董事长 黎瑞刚

王永庆先生一生最成功的经验就是以“止于至善”的精神追求更大贡献作为企业经营目标，能为企业作更大贡献，才能鼓舞员工斗志，公司才能实现永续经营。

——巨人网络有限公司副总裁 陆永华

管理合理化是台塑集团生生不息的力量源泉，王永庆先生认为合理化管理对于企业而言，好像是铺设畅通而有系统的轨道，促使企业各项事务都在轨道上顺利运行，并且产生预期的良好效果，它是一项基本的建设工作，攸关企业生死存亡。

——中华全国律师协会副会长，

国浩律师事务所首席执行官 吕红兵

“天道酬勤，厚德载物”，王永庆一生都坚信这些道理与为人处事、经营管理的道理都是相通的。无论是创建台塑实业王国，还是驰骋于国际商海，他都相信“一理通、万理彻”。所以在经历无数的波折和坎坷之后，王永庆先生总会把人性的共通点拿捏得恰如其分，由此独创了台塑辉煌的“王者”心法。“我心



即宇宙，天道即人道”，无论是治国，还是经营企业，做好人的道理才是真正的不败之法，王永庆的人生经历为我们提供了一个朴实而又鲜活的诠释。

——清华大学心理学系主任、教授，
美国加州大学心理学终身教授彭凯平博士

台塑集团作为一家年营收数千亿元的国际企业，保持连续数十年的盈利纪录，其成功秘诀在于每天坚持做好力所能及的小事情，本书提供了“经营之神”王永庆很多鲜为人知的小故事，对企业管理者颇具启发意义。

——上海东方传媒集团有限公司副总裁
《第一财经日报》总编辑 秦朔

制度建设是企业健康稳定运行的基础，在这方面，台塑 2715 项制度从设计、运行到监督、改善，整个流程都实行电脑化管理，管理的信息化和精细化程度令前往学习交流的中央企业负责人由衷感到佩服。台塑这套东西也是根据台塑的管理文化，根据王永庆先生的管理理念，通过信息化的工具实现的。这些需要我们创造性地应用，而不是简单地学习和模仿。

——国务院国有资产监督管理委员会副主任 邵宁

王永庆一生坚持认为，“专注于企业经营，不外乎必须在‘取’和‘与’两者之间做出正确的判断及选择。经营企业的最终目的，当然是为了取得最大的运营绩效，回馈股东及社会公众，持续不断的生存发展。台塑集团数十年秉持这一理念悉心经营，公司因此跻身国际大公司行列。”

——中国建筑材料集团有限公司董事长、党委书记，
中国医药集团总公司董事长 宋志平



“王者”心法

——经营之神王永庆独家管理秘笈

王永庆先生是华人企业家中为数不多的能够在经营管理上开山立派之人，有“台湾经营之神”的盛誉，他的“压力管理”和“激励管理”方法直到今天都对中国企业有很大的影响。本书作者曾对台塑进行过深入的调研，拿到了许多鲜为人知的资料，并对王氏管理中的“永续经营”和“社会责任”做出了自己独到的解读，在同类作品中更胜一筹，特向大家推荐。

——财经作家，“蓝狮子”出版人 吴晓波

“经营之神”王永庆留给我们的遗产不仅仅是永续经营的理念，更重要的是他终身创业的精神。91岁高龄的他还坚持每天去台塑办公，还不忘在各地寻找发展机会，直到生命的最后，他都在工作岗位上奋斗着。他是当之无愧的创业之神！

——复星集团总裁 汪群斌

责任感像一道无形的篱笆把企业的系统性风险圈在最低范畴，相对于有形的制度，责任感对风险防范的成本最低，王永庆先生长年累月对员工进行责任感教育，为公司安全运行筑起了一道无形的防火墙。

——全国人大代表，步步高集团董事长 王填

中华文化是台塑集团管理之魂，王永庆穷其一生取其精华淬炼成强大的市场竞争力，既为公司永续发展奠定了坚实的物质基础，又塑造了良好的企业公民形象。

——上海电气集团董事长 徐建国

在寻求全产业链的征战中，王永庆先生无疑诠释了一个商业神话。他坚持从石化原料做起，然后进军二、三、四次加工，做到全产业链一体贯通，再利

用台塑集团无与伦比的成本管理创造令人叹为观止的市场竞争力。

——上海交通大学副校长、博士生导师、战略学教授 徐飞

王永庆先生是位备受尊崇的企业家。他创建台塑集团的案例是近代商业管理的典范，而其贯彻勤劳朴实的精神及为客户着想、赚取利益与社会贡献并重的理念，不仅适用于制造业，更是放诸各行各业皆准的经营圭臬。

任何企业的起心动念，如能以客户的利益为出发点，并专注于落实管理的细节，则利润自然随之而来。王永庆先生以防弊的角度所设计的管理模式，让坏人没有办法做坏事的查核制度，更是值得弊端丛生的金融业所借镜。

袁飞在书中详述王永庆先生的创业历程，尤其对其所建立的台塑文化进行缜密剖析，对于新一代的企业家极具启发意义，确实是一部深入探究管理心法的佳作。

——润泰集团总裁 尹衍梁

理念是一种生产力，强大的理念只有被有效执行才能转化成市场竞争力，王永庆先生吸纳东西方先进文化理念，并带领台塑子弟兵数十年践行之，探索出了一条华人企业成功崛起之路。

——新华社对外新闻编辑部主任，中国特稿社社长 严文斌

“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。”王永庆就是这样一位知人、知己的企业强人。

——上海唯众影视传播有限公司总裁，
雷励中国青年公益发展中心理事长 杨晖

专注是一种精神，也是一种品格，更是一种软实力，王永庆先生一生专心



“王者”心法

——经营之神王永庆独家管理秘笈

企业经营，为公司、社会创造了巨大的物质财富，更为珍贵的是他为后人树立了一座企业精神丰碑。

——零点研究咨询集团董事长 袁岳博士

台塑企业的管理理念比较适合大陆企业借鉴，其管理思想植根于中国文化，又较好地融合了西方管理的科学方法，它的“一日结算”、“单元成本分析法”、“异常管理”等管理方法，都是其管理创新的成果。同台塑企业进行对标，不失为一条提高企业管理水平的捷径。

——中国国际经济交流中心常务副理事长 郑新立

“根植于民族文化土壤，善于吸纳西方科学管理经验，形成独特的企业管理思想和模式，极大提高了企业的市场核心竞争力”，这是王永庆创造台塑集团商业神话的奥秘所在。《“王者”心法——经营之神王永庆独家管理秘笈》一书，对企业如何集中西文化精华，融古今中外理念，有着精辟而生动的论述，值得细细品味。

——人民日报原副总编辑 周瑞金

以讲故事方式解读台塑。

——国资委改革局原副局长 周放生

高瞻远瞩是企业家必备的素质，只有这样，公司才能勇立潮头而不致淘汰出局。王永庆每次作出的关键决策总能早同行10年甚至更久，这种敏锐性来自于他一生坚持的切身感所带来的见微知著的洞察力。台塑集团从小到大正是得益于这种无形的软实力。

——上海国盛集团董事长 张立平



王永庆先生一生勤奋，精细化管理使得其领导的公司名扬全球，产品也得到了客户充分信任，成为实体企业学习的榜样。

——中国民营经济国际合作商会会长，
科瑞集团董事长 郑跃文

序 一

台塑集团创办人王永庆先生从一家小米店主起步，最后成为世人敬仰的“经营之神”。他把一家日产几吨 PVC 粉的小公司经营成年产值两万多亿新台币的集团企业，其成功背后一定有很多鲜为人知的故事和启人心智的价值理念。深入探寻这位“经营之神”内心深处的管理“秘诀”，无疑是学习成功榜样的捷径。清华大学台湾研究所组织各方力量从 2003 年开始研究王永庆的管理之道。让更多的人了解和学习台塑的成功经验，研究团队把近十年的研究成果先后结集出版供各方参考。

体现王永庆管理思想一书《筚路蓝缕——王永庆开创石化产业王国之路》数年前已经出版，在社会上引起广泛关注。此次付梓的《“王者”心法——经营之神王永庆独家管理秘笈》是作者花费数年时间，多次赴台塑集团实地调研基础上撰写而成的，既是一本适合企业管理人士的专业参考书，又可作为一般大众读者的通俗读物。作者参考了近千万字的台塑集团相关资料，采访了百余位台塑集团中高阶管理层及王永庆诸多亲朋好友，挖掘了很多独家资料信息，很多史料和经营故事都是第一次公开出版。因此，这是一本颇值得一读的王永庆管理思想研究专著。

理念是行动的指南针。王永庆先生把近十万人的台塑集团带入跨国企业之林，靠的就是自己数十年坚守如一的价值理念。作为中华传统文化的信奉者和传承者，他坚持认为中华文化所蕴含的养分足以滋润台塑集团茁壮成长，他坚信大道理是相通的。治大国如烹小鲜，企业管理也是如此。北宋宰相赵普半部《论语》治天下，王永庆则是一部《大学》立台塑。

深入探究王先生的管理理念，会发现他的独门“心法”其实都是一些朴实的价值观，即勤劳朴实、止于至善、永续经营、奉献社会。这“十六字”独门



“王者”心法

——经营之神王永庆独家管理秘笈

秘诀不仅适用于任何企业，也适用于任何事业。这也再次印证了王先生一生所坚持的“大道理是相通的”这一至理名言。但是，很多人都明白这些简单朴实的道理，却少有人能数十年如一日地坚守如初，特别是带领数万人每时每刻都践行之。而王永庆就是这样的人，所以他成了“经营之神”，台塑集团也因此成了台湾企业界的常青树。

台塑集团的成长过程，与清华大学的发展历程有着颇多的相似之处，其中一个重要的共通点，就是对中华文化的坚守。清华大学“自强不息、厚德载物”的校训和“行胜于言”的校风，与王永庆先生的价值理念，都根源于深厚的民族文化土壤。二者虽在不同的领域前行，但都以贡献社会为终极目标。只有这样，企业才能基业长青，大学才能百年树人。王永庆先生虽然已经离我们而去，但他留下的宝贵精神财富值得我们永远学习。把“经营之神”的价值理念发扬光大，让他的精神信念惠及更多的人，这无疑是对王先生最好的纪念。

是为序。

清华大学校长

陈吉宁