

[台灣]郭 泰 著

●中國經濟出版社●

王永慶奮鬥史

立志成功者最好的一面鏡子

回答你最渴望知道的九個問題

■他的發跡史■

■他如何教育子女■

■他做事的觀念、態度與方法■

■他的接班人■

■他成功的經驗■

■他的人生觀與未來的挑戰■

■他的性格■

■他的奮鬥史■

■他的經營學■

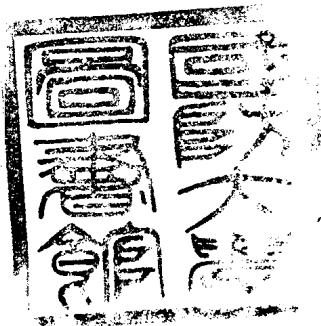


2 032 7004 9

王永庆奋斗史

· 立志成功者最好的一面镜子 ·

〔台湾〕郭泰 著



中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑：袁放尧 孟庆玲

封面设计：白长江

王永庆奋斗史

· 立志成功者最好的一面镜子 ·

〔台湾〕郭泰 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京新丰印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 5.0625 印张 126 千字

1992 年 10 月第 1 版 1992 年 10 月第 1 次印刷

印数：00,001—10000

ISBN 7-5017-0928-0/F.601

定价：3.95 元

大陆版序

王永庆，在大陆可能知道的人不多；可是在台湾，他是一位家喻户晓的传奇人物。他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑关系企业集团，他也从贫无立锥到台湾的首富。大家对他如何成功致富非常地好奇，然而由于他个性拘谨，极不愿曝光，所以一般人只知道他白手致富，对于他奋斗的历程与成功的经验，则很难知悉。

基于此，笔者花了十年时间，搜集了二十年来有关王永庆中英文献资料约两百万字，经过消化、研究、整理、分析之后，一方面从他发迹的经过、做事的态度与方法、性格特色与成功的因素等，撰写了《王永庆奋斗史》一书；另一方面从他建立制度、管理技巧、人才运用、员工培训、产销方式、经营策略等，撰写了《王永庆的管理铁锤》一书。

换言之，《王永庆奋斗史》乃是从王永庆这个人的角度，去阐述他一生奋斗成功的历程；而《王永庆的管理铁锤》则是从企业管理的角度，去剖析他经营台塑企业成功的因素。前者谈的是“人”，后者论的是“企业”。王永庆的成功智慧与经验，理应由中国人共享；这是这两本书大陆版的缘起。

末了，我要特别感谢中国经济出版社编辑袁放尧先生与好友胡水清先生。就是在他们两个人努力奔走协调之下，这两本书的大陆版才能顺利地出版发行。高情隆谊，永记心头。

郭泰

一九九〇年十月十五日

于台北恒光桥畔

自序

根据“大人物杂志社”一九八五年六月份的一项调查显示,王永庆是目前台湾知名度最高、最具神秘色彩的人。

一九八五年八月二十四日华视“周末派”节目指出,王永庆是大多数年轻人崇拜的偶像。

“卓越杂志”在一九八四年七月间所做的一项调查显示,王永庆所主持的台塑集团企业,在“商业道德与社会责任”、“管理制度”、“未来发展潜力”等三方面均独占鳌头,成为台湾经营最卓越的企业集团。

这些调查结果在在显示,王永庆目前在台湾是一位家喻户晓的神秘偶像人物。

大家只知道王永庆白手创业,最后成为台湾的首富。到底他是一个怎样的人呢?

他如何从赤贫到巨富?

他做事的观念、态度与方法?

他成功的因素?

他的性格?

他如何教育子女?

他的接班人?

他的人生观与未来的挑战?

这都是大家渴望知道而不易获得答案的七个问题。

可能是基于“人怕出名,猪怕肥”的缘故,二十几年来王永庆极不愿曝光,所以对传播机构的访问几乎一概拒绝。就连以撰写企业家评传闻名于台湾企业界的经济日报记者廖庆洲,他于一九八五年七月十三日他的《王永庆与企业英雄》一书出版发表会上说,他因工作上的关系,一共见了王永庆三次面。

因此，要用访问的方式去获得上述七个问题的详细答案，更进一步说，要用访问的方式写一本详细介绍王永庆的书，无异缘木求鱼。

有鉴于此，笔者乃使用大量的文献资料来撰写本书。笔者花了十年的时间，搜集了王永庆二十年来对内（公司）对外的演讲稿，与电视、报纸、杂志有关王永庆的报道。在仔细精读了近二百万字的文献资料之后，再加以消化、研究、整理、分析，最后动笔写了一年，才完成本书。

仅仅利用文献资料写王永庆，实为本书一大遗憾，但在运用直接访问不可得的情况下，的确是没有办法中的一种新尝试。

在本书之中，王永庆所讲的道理都很浅，但都是他由不断的挫败中摸索出来的心得，所以句句珠玑，充满哲理，耐人寻味。他的人生观，他创业成功的经验，以及他做事的观念、态度、方法与毅力，都是立志成功者一面最好的镜子。

写完了本书，笔者心想：即使是最了解王永庆的人来写王永庆，也不及他自己写自己最为真切，所以本书只能叫做《王永庆奋斗史》，而不敢称作《王永庆传》。如果由于本书的出版，能抛砖引玉，触发王永庆写一本自传，那真是意外的收获了。

郭 泰

一九八五年九月二十五日于台北

目 录

大陆版序 自序

第一篇 王永庆发迹史

第一章	贫苦童年.....	(2)
	三餐常吃不饱	(2)
	衣服破旧不堪	(4)
	父亲自杀未遂	(5)
第二章	米店·砖窑·木材	(7)
	从米店的小工干起	(7)
	以品质与服务取胜	(8)
	一斗米只赚一分钱	(9)
	比日本人多做四个半小时	(10)
	经营砖厂困难重重	(11)
	瘦鹅的启示	(12)
	台湾光复的分水岭	(13)
第三章	塑胶大王	(15)
	从对塑胶一无所知做起	(15)
	尹仲容慧眼识英雄	(16)
	骑虎难下·危机四伏	(17)
	找寻出路·转危为安	(18)
	逐鹿天下·世界称雄	(19)
	触须伸向水泥与电子	(20)

第二篇 王永庆的生意经

第四章 追求效率降低成本 (24)

传统的单位成本差一截 (24)

单位成本追到最根本处 (25)

一切的目标在追求效率 (26)

运用切身感激发员工潜能 (27)

降低成本须从三方面着手 (28)

为了降低成本自组船队 (30)

第五章 追根究底 (33)

一直追到河川的源头 (33)

分析到最后一点才罢休 (34)

从头计算经济效益 (35)

把日本人问倒了 (36)

午餐会报咄咄逼人 (37)

改善绩效锲而不舍 (38)

第六章 实力主义 (41)

实际经验最重要 (41)

经验是最有价值的东西 (42)

从基层干起 (43)

留心三点·读书有用 (44)

第三篇 王永庆这个人

第七章 成功的因素 (48)

刻苦耐劳 (48)

先苦后甘 (49)

认清“辛苦” (51)

毅力惊人 (53)

	信守承诺	(55)
	运气·志气	(55)
第八章	性格特色	(59)
	非常念旧	(59)
	从不算命	(60)
	孤单寂寞	(61)
	率直犀利	(62)
	坦诚可爱	(64)
	事必躬亲	(65)
第九章	节俭朴实	(68)
	中菜西吃·卫生节省	(68)
	拒绝订做新西装	(69)
	出国选坐经济舱	(70)
	看不惯奢靡风气	(71)
	受不了资源浪费	(72)

第四篇 王永庆的承先启后

第十章	王家的过去、现在	(76)
	从福建安溪到台湾新店	(76)
	王永庆娶了三位太太	(77)
	王永庆的九个儿女	(79)
第十一章	教育子女之道	(81)
	环境自然会塑造他们	(81)
	学习母鸡喂子的原则	(82)
	看看美国人教子之道	(84)
	身教最有效	(85)
第十二章	王永庆的接班人	(88)

儿子还得多磨练	(88)
儿子是儿子·接班是接班	(89)
给儿子公平竞争的机会	(91)
王文洋	(92)
王文渊	(93)

第五篇 回应与挑战

第十三章 王永庆的回报社会	(96)
钱实在没什么用	(96)
幼吾幼以及人之幼	(97)
创办明志工专	(98)
设立长庚纪念医院	(99)
成立生活素质研究中心	(100)
管理制度移转中小企业	(101)
第十四章 王永庆的挑战	(104)
不相信日本第一	(104)
跨进重工业遭遇困境	(105)
面临企业文化的挑战	(106)
王永庆的不朽之路	(108)

附录 王永庆答问录

一、答辅仁大学学生	(112)
任何工作都可以做	(112)
每一个时代都有难题	(113)
二、答全国工商经营研究社社友	(114)
有管理才有技术	(115)
做事比做人重要	(116)
节省勤俭才能生存	(117)

优秀的业务员最重要·····	(118)
三、答国际青商会会员·····	(120)
把握原则·绝不退缩·····	(120)
劳工保险·意义深远·····	(121)
饮水思源·感恩图报·····	(122)
四、再答国际青商会会员·····	(123)
秘诀是骗人的东西·····	(123)
我们有勤劳、良质的劳工·····	(123)
最可怕的是没有效率·····	(125)
五、答台湾大学商学研究所研究生·····	(127)
点点滴滴求其合理·····	(127)
培养人才要靠人·····	(128)
有竞争才会有进步·····	(129)
勤劳是最重要的成功因素·····	(129)
六、答美国华侨·····	(131)
企业倒闭是正常现象·····	(131)
肯努力就不怕强敌·····	(132)
发展是一步一步来的·····	(133)
依赖就会导致失败·····	(133)
妇人之仁对谁都不好·····	(134)
工会绝非蛮横不讲理·····	(135)

年表

《王永庆奋斗史》的回响·····	(143)
我读《王永庆奋斗史》·····	(147)

第 1 篇 王永庆发迹史

提要

刻苦、努力、节俭，王永庆的发迹过程，正是这六个字的最佳见证。

以一个“念书时的成绩总在最后十名内”、进米店做小工“只知道终于有饭吃”的穷孩子，王永庆如何在日本人的压迫之下白手起家，又如何在台湾光复后迈开步伐，一路超前台湾“经济成长的奇迹”？

王永庆是当今台湾最重要、最有影响力的民间人物，他的发迹过程，更是一部台湾的“小经济史”。

第一章 贫苦童年

一九一七年一月十八日，王永庆出生于台北县新店镇直潭里，俗称“情人谷”的地方。

根据一位地理师的看法：“情人谷这片谷地连接乌来山岭，整个盘绕北乌来，就像一条巨龙。乌来是龙头，情人谷是龙尾，千里来龙，结龙穴于此，地灵人杰，所以才出生这一位企业巨子。如今，这条龙由于公路的开发已被切成数段，所幸，王永庆是出生在公路开发之前，若出生在公路开发之后，今天就没有这号传奇人物了。”

此外，若干台湾研究风水的名师认为，王永庆有今日的成就，乃是受其曾祖父王天来之庇荫。王天来逝世于清光绪年间，当时无意中埋葬在新店的猴湖（注一），凑巧又葬在猴湖中的“猴穴”。

由于王天来葬于“猴穴”，就此注定王家在一甲子（六十年）之后会发迹，也注定必须在六十年后王家才会有大富大贵的子孙出现。

其道理安在呢？根据风水师的说法，一旦亲人死后葬在猴穴，“一葬六十年空”——子孙会穷六十年，而且在这六十年间子孙不能去坟前烧冥纸，等六十年一过，子孙自会发迹。

上述的说法都是在王永庆发迹之后才发表的，可能有人穿凿附会，我们姑且听之。

三餐常吃不饱

王永庆出生的时候，村里住着数百户人家，读书识字的没几人，绝大多数是文盲。因为生活困苦，村里很多男人都到山上做苦工，要做苦工也不是随时都有，必须四处请托才有得做。

当时村里的主妇们总是担心米不够吃，当米缸内的米快吃完时，她们总是眼巴巴的期望在山上做苦工的丈夫，快点寄钱回家。钱寄慢的时候，就要向邻居借一点米，煮很稀的稀饭度几餐。好不

容易钱寄回来了，赶紧买米还邻居。

村民们为了节省米粮，三餐经常吃稀饭，稀饭消化快，所以吃完没多久又饿了。只有在年节的时候才准备白饭与一点猪肉，痛痛快快地吃顿饭；等年节一过，又开始吃稀饭了。

王家当年的生活也不例外，终年辛劳，只能勉强求得温饱，日子过得很苦。

王永庆的名字是他的祖父王添泉所取的。王添泉以教书为业，虽然他使王家添加些许的书香气息，但是对困苦的生活毫无帮助。王添泉一生窘困，因此，不教儿子王长庚读书识字。

王永庆的父亲王长庚是个穷苦的茶农，以耕作几片贫瘠的茶田，卖茶叶维生。茶叶每年只有春季到秋季，大约半年的生意好做，其他半年赋闲在家，只得找点零工贴补家用。

由于生活困苦，从王永庆稍稍懂事开始，他便常常跟着母亲到家附近的一条双轨的台车道旁，等专门从狮子头山运送木材或煤的台车经过之后，捡拾从台车上掉下来的木材或煤块。从中挑好的拿去卖钱，较差的带回家生火煮饭。

当时民不聊生，猪油是奢侈品，只有富有人家才吃得起。王母詹样自己种菜吃，炒青菜不放油根本不能吃，放多点是负担不起，所以都是一点半滴的。套句俗话就是——“一滴油，骗骗锅”。用一点半滴油炒出来的青菜，其味道如何那是可想而知的。这么难吃的青菜，有时吃剩了都还舍不得倒掉，留到下一餐再吃。

王家虽然穷困，可是对子女的教育仍然非常重视，王永庆七岁的时候，被王长庚夫妇送到新店国民小学就读。

王宅距离新店国小约有十公里，王永庆一大早起来，在上学之前，得先到附近的水井提十几桶的水，把家中的大水缸填满之后，才开始步行十公里上学。他的书包只是一条粗布巾，雨具只有竹叶做成的笠帽，至于鞋子，那是根本想都没有想到的“奢侈品”。

衣服破旧不堪

据王永庆回忆说：“大多数同学衣服都破旧不堪，补了又补，连小学老师所穿的皮鞋也是一样，补了又补，补了十几次。”（注三）

当时乡下人家需要人手帮忙下田或看牛，所以比较穷的人家都不让他们的小孩上学。老师一家一家的去访问，希望能说服家长让小孩去上学，老师费尽了口舌，说明了读书的重要，家长仍不为所动，总是推托需要人手帮忙而拒绝。

因为这样，很多小孩都延误了上小学的时间。所以，当王永庆进新店国民小学念一年级时，同班同学的年龄都比他大，有的同学甚至大他一倍。

放学后，王永庆经常要扛一袋五十台斤的饲料，走十公里路带回家养猪。王永庆说：“当时感觉最讨厌的是，回家还要带五十台斤的饲料。”（注四）

王永庆念小学时，对书本没兴趣，也从来没有认真过，在校成绩都在最后十名内。（注五）

当时的小学和现在一样，暑假大约有两个月，每十天要返校一次，学校规定的每日暑假作业在返校日都要检查，王永庆和其它大部分小孩一样，也都在返校的前一天晚上才把作业赶完，以备次日老师的检查。

王永庆说：“每个人都有不同的天性，有的人喜欢念书，有的人对这方面就不感兴趣，我读国民学校的时候，对念书就缺乏兴趣，现在回想起来，除了个人的因素之外，缺乏环境的引导也很有关系。”（注六）

王永庆小学三年级，也就是他九岁时，王家陷入最艰苦的一年。那时，他的父亲病倒在床，一家的生计全靠他的母亲种菜、种蕃薯、养猪来维持。于是，王永庆开始半工半读，他找到了一份看牛的工作，一个月赚五毛钱来贴补家用。

父亲自杀未遂

有一天，王母突然发现卧在病榻上两年多的王父不见了，全家人急忙到处寻找，终于在晒菜场的角落找到了。王父为免全家受其重病拖累，正准备攀旁边的榕树上吊自杀，好在及时被发现而救了下来。当时一家人难过、悲伤到了极点，王父的悲哀更不在话下（注七）。

在王永庆十岁时，他祖父告诉他说：“茶山将来会变成废山，茶山是无根底的。因为茶树种植于山地，为使茶树发育良好，其周围的杂草都要除去；由于雨水的冲刷使土壤流失，其斜坡山地有一天会只剩下石头。不但茶树没有前途，连种植其他树木都有问题，所以，**靠茶为业是没有出路的**。希望你们后代不要靠茶为生，只有山林耕田才有希望。”（注八）

当时王永庆心中很纳闷：“祖父教我们不要靠茶为业，何以他不转业呢？”

这个疑问他没有敢问祖父，直到最后他才慢慢了解。当时住在直潭乡下，要到别处谋生谈何容易。在乡下，不种茶，有林地，应该可以从事木材生意吧？不然，当时处身殖民地，山林都是官有的，木材是由日本人的会社经营，本省人要做是不可能的。所以能谋得一份苦力的工作，填饱肚子，就已经很不容易了，因为做日本人的苦工，还得托人说情呢！

王永庆小学毕业后，基于祖父的一番话，再加上在家乡连要做苦工赚钱的机会也没有（注九），所以，在他十五岁那一年，就立志要出外去闯天下了。

【注释】

注一：王天来所葬之地属蔡玉麟所有，而王永庆的叔叔王水源系入赘于蔡玉麟家。

注二：这座古井目前仍在直潭国小的校门下方。

注三：王永庆于一九六六年六月，对台塑经营研究委员会会员们的谈话。

注四：王永庆于一九七三年二月九日，在“财政部”稽核组的演讲。

注五：王永庆于一九八二年十月四日，在台塑第二期在职人员训练班开班训时之训勉词。

注六：同上。

注七：宋梅冬，“母亲口中的王永庆”，一九七〇年五月十四日经济日报第十二版。

注八：王永庆于一九七二年十一月一日，在明志工专对该校学生的演讲。

注九：王永庆在一九八三年十月二六日，在美国宾州费城华顿学院的演讲。