

王永庆如是说



WANGYONGQING
RUSHI SHUO

阮建芳 编著

是疯人狂言，还是大智若愚
是口若悬河，还是出言谨慎
是傲然俯瞰业界
还是追求无止境

什么是市场？客户就是市场嘛！

不掌握客户，就没有市场。

在我的心目中，没有日本式，

也没有美国式，只有合理式。

一个人幸福不幸福，心才是最要紧的，

钱只是附带的。

人的品质是一切的根本。

钱是最没用的，

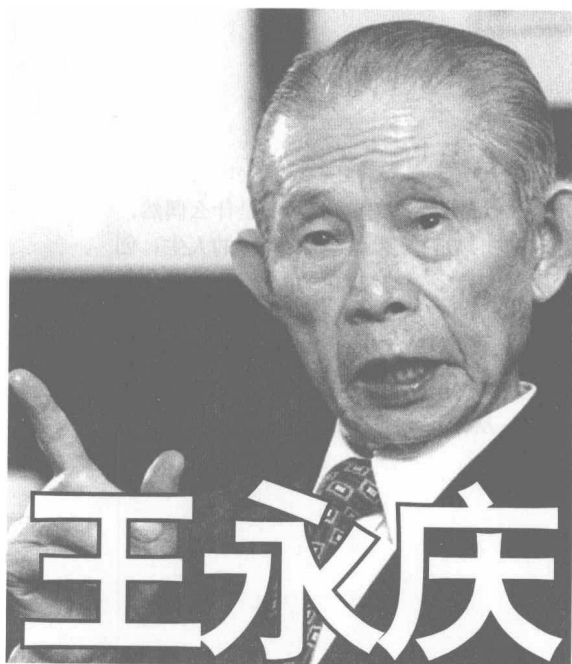
培养自己的能力才是最重要的。

做人一定要善良，

只有善良，别人才愿意和你打交道。



中国纺织出版社



如是说

WANG YONGQING
RUSHI SHUO

阮建芳 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

王永庆，一个传奇性的人物，他的成功不是什么偶然，而是一种必然。商海搏击风浪，展示了丰富多彩的人生；创办企业几十年，积累了大量宝贵的经营管理经验。该书从企业之魂、管理之基、经营理念、创业精神、做人准则、人生感悟多个方面真实记录了王永庆的精彩语录，并将其加以深入解读，让读者细细品味王永庆的经营理念，体会其成功哲学，吸取其宝贵经验，从而指导自己的人生。

图书在版编目 (CIP) 数据

王永庆如是说 / 阮建芳编著. —北京：中国纺织出版社，2009.7

ISBN 978-7-5064-5628-9

I. 王… II. 阮… III. 王永庆—商业经营—经验
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 064971 号

策划编辑：李秀英 黄磊 责任编辑：曹昌虹 责任印制：陈涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2009年7月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：11.5

字数：112千字 定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



俗话说：“创业难，守业难，知难不难。”在创业的道路上究竟是酸还是甜，在守业的过程中，究竟是苦还是辣，只有那些亲身躬行的人才具有发言权。而王永庆就是最具有发言权的一个。

王永庆名扬中外，他是世界著名的塑料大王，是中国台湾最大的石化集团的缔造者，他领导下的台塑集团不但雄居中国台湾之首，亦是世界最大的石化企业之一。他本人的财富估计超过40亿美元，是中国台湾最富有者之一，也跻身于世界华人十大富豪之列。

>> 1

王永庆是一位真正的白手起家者。1916年，他出生于台北市一个偏僻的乡村，父母以种茶为生，家境十分困难，每日三餐以番薯充饥。虽然家庭对读书非常重视，但家境如此，王永庆在读完小学后就辍学了。为了分担家庭生活的压力，他不到18岁就离乡背井，开始了打工生涯。

一个人在年轻时，往往会对生活充满希望，对未来充满信心，总是希望自己能够成就一番事业，为家庭、为社会、为人类作出一番贡献。这时候，只要他能够有正确的方向，有克服困难的勇气，有脚踏实地的精神，有吃苦耐劳的态度，他必然会有所成就。因为王永庆就是这样走过来的。

但是，随着事业的逐渐成功，生活的渐趋稳定，许多人就失去了当初创业的激情，开始陶醉在自己的“丰功伟绩”之中，奢靡、腐朽的风



气蔓延，最终使当初的努力全部付诸东流。只有继续保持创业初期的热情，从小事做起，从点滴做起，从自我做起，坚定“人是事业成功的关键”的信念，不断地追求改善，贯彻合理化，直到止于至善，企业就能永葆青春活力。王永庆就是这样经营自己的公司的。

王永庆同时也是一个非常低调的人，他几乎不接受媒体的个人专访。在王永庆眼里，一个人只要努力工作就可以了，不需要把个人的经历告诉大家。在他所处的纷乱的时代，他始终坚守着自己的行为方式，坚守着一个传统的产业。他的子女也没有因为父亲是个富豪而享有更多的财富。也因此，王永庆曾被评为“最抠门”十大富豪之首。

如今，王永庆虽然走了，但是他却给我们留下了许多宝贵的精神财富——他的思想和精神。作为知识、文化的传播者，我们有责任将这笔宝贵的财富继承下去并发扬光大。为此，作者也呕心沥血，择取王永庆精彩而有教育意义的语录编辑成书，并辅以事例加以深入解读，从而让读者全面了解一个真实的王永庆，了解他独特的经营理念和管理模式，艰苦的创业精神以及他关注社会、回报社会的责任心等。

优秀的作品需要用心品读，优秀的人物需要用心研读。相信当读者读完这本书之后，一定会有所收获，受益无穷。

编著者

2009年2月



第一章 企业之魂：只能是中华民族的信仰和文化

1. 有了先天的条件，后天的饲养若不能配合也是枉然…… 3
2. 管理，必须是合理的…… 4
3. 技术可以用金钱买到，但是企业经营管理是钱买不到的…… 6
4. 既然改善没有终点，就必须一边学，一边改，将经验累积下来作为管理的基础…… 9
5. 电脑管理是企业经营的最大原动力…… 11
6. 无论企业的机会如何，最后的成败取决于管理…… 12
7. 有了管理科学的观念，还要能够躬身力行，亲自去体验，了解事件的始末…… 14
8. 任何制度光有条文办法是不够的，最重要的还要有表格…… 16
9. 管理是一种道理，计划也是一种道理，事实上两者是一个道理的两面，是连贯的、相关的…… 18
10. 经营事业存亡的关键，在于是不是能做到物美价廉…… 19
11. 做人一定要善良，只有善良，别人才愿意和你打交道…… 21
12. 要工业进步，经济发展，其主要动力完全在于人的品质的提高…… 23

13. 不重质就不能深入，不深入就无从发掘…… 25

第二章 管理之基：务实为本，只求结果

1. 不要主观，不要以为亲信就什么都好…… 29
2. 发展是一步步来的…… 30
3. 我认为任何问题要研讨就要追根究底，要从基本去发掘，追求到最基本单元才能真正产生力量…… 33
4. 只要你的制度合乎做人做事的基本道理，就一定适合管理自己的企业…… 35
5. 什么是市场？客户就是市场嘛…… 37
6. 实务健全的话，就能做好管理…… 39
7. 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…… 40
8. 对开会来说，效果非常重要…… 42
9. 管理要建立在实务工作的基础上…… 44
10. 今天我们的工业发展落后于日本和中国香港地区，绝对是经营者本身糊里糊涂所致…… 46
11. 会计结算时间长短，也是企业管理制度是否上轨道的指针之一…… 48
12. 先建立一套正确可行的管理资料和工具，利用电脑来代替人工作业，才是使用电脑的正确途径…… 50
13. 不要因为顾虑面子问题而隐藏或逃避，要有勇于改正、实事求是的精神，设法解决…… 52
14. 计划就是懂得如何控制时间…… 53



15. 必须给予相应的报酬，才能激活他们的全部潜力…… 56

第三章 经营理念：经营的最终目标是“止于至善”

1. 企业经营以“止于至善”作为最终的努力目标…… 61
2. 人和人之间都是相互回报的。今天我帮他一把，明天他就会帮我一把…… 63
3. 台塑集团 95% 的利润都是内部管理合理化的结果…… 64
4. 集团的发展唯有在稳固制度的前提下，持续通过行政中心的运作来发挥企业的整体性力量，才能实现永续经营…… 66
5. 合理的制度，才能赏罚公平、报酬合理…… 69
6. “点”真正完善，“线”跟“面”就简单了…… 71
7. 为了服务顾客做好生意，就有必要掌握顾客需要…… 73
8. 忙就是盲，对事情不清楚，不知轻重缓急，没有次序…… 75
9. 在我的心目中，没有日本式，也没有美国式，只有合理式…… 77
10. 把所有可能影响成本的因素全找出来，达到像鱼骨那样具体、分明、详细…… 80
11. 如有事先分析、研究拟定可行方案，就可以很顺利地讨论主题…… 82
12. 单元成本必定要深入到工厂物料的使用，各种消耗品使用适当、不浪费，就是合理化…… 84
13. 不合理就是落伍…… 86
14. 所有不合理、不符合实际需要的规定都应该修改…… 88

>> 3

CONTENTS
目录

第四章 创业精神：艰苦与节俭总是主旋律

1. 每天最痛苦的事就是放学回家还要带 50 公斤的饲料…… 93
2. 千万不要给自己找任何借口，任何借口都只是放纵自己的工具…… 95
3. 勤俭节约每一份资源，从最艰苦开始…… 97
4. 一个家庭乃至一个企业，其需要艰苦、节俭的精神是一致的…… 98
5. 要发展工业，先要养成吃苦耐劳的习惯…… 100
6. 每省下 1 块钱，就意味着赢利 1 块钱…… 102
7. 勇于吃苦，是一个人成功必备的条件…… 103
8. 在年轻时代养成吃苦耐劳的精神…… 105
9. 当你觉得最苦的时候，那正是你磨练意志，锻炼体魄的最佳时刻…… 107
10. 卖冰淇淋应该在冬天开业…… 109
11. 首先让子女学会吃苦…… 110

第五章 做人准则：好人品乃企业家精神之核心

1. 一个成功的企业家，要敢作敢为、敢冒险…… 115
2. 一个人幸福不幸福，钱不是最要紧的…… 117
3. 人生最大的意义和价值所在，乃是借由一己之力使农业工业化，社会发展更加迅速…… 118
4. 具有责任感是好人品的首要条件…… 120
5. 子女其实不是我教的，是上天的安排…… 122



6. 无论从事什么行业，一定要注意大目标…… 125
7. 人的品质是一切的根本…… 127
8. 一个企业要不断地发展，有赖领导者的观念领导…… 129
9. 一个人做事的品质是有连带关系的，绝不会这件事做得好，另一件事做得糊里糊涂…… 131
10. 无论什么事情，做错了没有关系，只要能够改过…… 133
11. 虚伪是落伍的表现，是无能的标志…… 134
12. 自我磨练，不容稍有懈怠…… 136
13. 最重要的是我们能不能战胜自己…… 137
14. 长庚医院一贯是要服务社会，用于社会，我们尽量围绕这个宗旨，来报答社会…… 138

第六章 人生感悟：从每日生活所作所为感受改革

1. 有压力才有效率，有竞争才有进步…… 143
2. 现在回想起来，那时就是不知道读书的意义何在…… 144
3. 认识基础才是最实在的…… 147
4. 所谓优秀人才，必须要有所表现，贡献出能力来，才是有益社会的…… 149
5. 培养自己的能力才是最重要的…… 151
6. 做事要有远见…… 152
7. 机遇是不会自动送上门的…… 155
8. 时间不会等我们的…… 157
9. 赚钱不容易，用钱也不是容易的…… 159
10. 应放开胸怀，趁活着的时候，多做一点对社会大众有意义的事…… 160



11. 自己有本事就是最好的保障…… 162
12. 如果老是把孩子放在“螃蟹椅”上，他永远学不会跑、跳…… 163
13. 发展工业才是国家富强之道…… 164
14. 容易做的工作，是不会有多大的意义的…… 166
15. 资金用于工业应该是优先的…… 167
16. 预算一定要经过分析，花费工夫去做的，要有骨头…… 169

参考文献…… 172



王永庆
如是说

第一章

企业之魂： 只能是中华民族的信仰和文化

自

1954年筹资创办台塑公司、1957年建成投产开始，王永庆经过一番苦心经营，已经把它变成了中国台湾企业界的龙头老大。但是，不满足于现状的王永庆依旧锐意进取，迈出了海外扩张的步伐，登上了“世界塑料大王”的宝座。这样一个发展迅速的庞大企业，它的秘密又是什么呢？

创业者问：

- * 如果说万物都有魂的话，那么中国企业管理之魂又是什么？
- * 企业经营的原动力又是什么？
- * 有人说金钱是万能的，那么钱能买到管理么？

王永庆答疑：

- * 中国企业管理之魂只能是中华民族的信仰和文化。
- * 管理是企业经营的最大原动力。
- * 技术可以用金钱买到，但是企业经营管理是钱买不到的。

1. 有了先天的条件，后天的饲养 若不能配合也是枉然

语录
出处

1971年9月25日，王永庆在台塑第四期新进干部职位培训
训班结业时的演讲词。

语录解读

作为中国台湾最大的企业之一，王永庆领导下的台塑几乎每年都能维持一个颇高的增长率，年年都有发展。对此，有人问王永庆，台塑究竟靠什么才取得了这样的成就。针对这个问题，王永庆没有直接回答，而是举例加以说明。

王永庆提到了五六年前的一件事。当时，台塑从日本请来新乡先生举办IE培训，他要王永庆讲几句话，说明为什么台塑有今日的成就。

王永庆对这个问题依旧没有直接回答，也是举了一个例子来进行说明。他说：“比喻这种发展有如饲瘦鹅。抗战时期，食粮不足，鹅当然也欠缺饲料，只让它们在野外吃草。一般来说，养鹅只需四个月就会有五六斤重，可是当时养的鹅只能有二斤重，瘦得皮包骨头。那时我疏散到乡下，买了许多瘦鹅，我用包心菜的粗叶子喂它，这是乡下没有想到的。二斤重的瘦鹅经过这样饲养两个月，本来最重了不过五六斤，可是因为用包心菜的粗叶子饲养，两个月后却有七八斤，非常肥大。”

王永庆举这个例子说明瘦鹅胃口极佳，消化力强，虽然瘦得厉害，却有强韧的生命力，有很大的发展潜力，只要有东西吃，它可以立刻强壮起来。谈到瘦鹅，王永庆就想到自己二十几年来的工业环境。开始的时

>> 3

企业之魂
第一章

只能是中华民族的信仰和文化



候可说是没有工业基础的，如果能稍具基础，就可以蓬勃发展。像瘦鹅忍饥耐饿，一旦有机会的话，立刻可以迅速壮大起来。

王永庆还提到不久以前，自己在新东勉励同仁时就提醒他们注意，既然瘦鹅饿不死，我们就不会没有发展。我们的从业人员，如果能有机会让他们发挥，能够好好地领导他们，我相信他们的潜在力量一定非常强大，他们的成就也一定非常惊人的。

王永庆说：“我们试想一下，十几年来的成长和发展，是不是因为正确的经营政策和方针？是不是因为领导有方，管理合理，计划周详或成本分析与控制做得彻底的关系？老实说，几个项目管理做得比较好，能达到目标甚至超过目标，盈余颇丰的事业部大致能够依循着这些人的理想去做，但还是做得不够彻底、周到。至于那些表面上赚钱，例如我刚才说过的，两千多人盈余两百多万元新台币^①的事业部，就需要深刻检讨一番了。如果由于表面上的发展而自满自负，全然没有顾及未来可能的变化，没有绷紧的神经，没有警惕心，展望未来，一定是不可乐观的。”

2. 管理，必须是合理的

语录
出处

1971年9月11日，王永庆在台塑第三期新进干部职位培训班结业时的演讲词。

语录解读

所谓管理，就必须以其完整性为前提实现合理化管理。也就是说，从

^① 本稿中“元”如无特殊说明，均视为新台币。

开始到结尾，所有过程都必须有条有理，中间任何一个环节都必须紧密相连，不能有一处缺失，不能违背常理，这样才能符合既完整又合理管理的要求，这种有系统的整理与改善才是企业成败的关键所在。

王永庆说：“固然大家都为了追求成功而改善管理，要求事务发展更好，近十年来，在台湾政府辅导鼓励之下，各企业竞相学习科学管理技术。如美国最有名的斯坦福大学研究所曾来台湾讲解科学管理，民间企业方面由日本聘请有名的管理公司派遣专家前来讲演及指导，企业界及事业单位亦尽力于IE的实施，做ABC分析，推选MIC、TQC等，追求最新管理技术不遗余力。这些活动，我们不能说没有一点效果，但也不能说有多大的成效，为什么呢？由于时代越进步，竞争越激烈，大家都在追求发展，既然做好科学管理就能进步、能生存，大家都聘请一流的专家来指导，是不是这样就一定会成功呢？如果是，花了这笔顾问费就可以赚回更多的钱，谁不懂得这样做？我想事情不是这么简单吧！”

王永庆举例说：“比如外行人去参观别人的工厂，我想一定是无所得的，即使有，也只是皮毛而已。什么人才有所收获呢？要自己辛辛苦苦想做一件新产品，只欠一点秘诀，在穷究之余，参观别人的工厂，一眼看到，心领神会，完全吸收，这样的参观、学习，才会收到效果、达到目的。”所以，要做到管理合理化，必须具备下列三个条件，才能够做得到。

那么究竟必须要具备哪三个条件才算追求管理合理化呢？

第一要能吃苦耐劳。虽然吃苦耐劳是一种肉体的负担，但正由于体力的磨练而注入精神意志，是一种由外而内的激发，是一种外在的激励，其忍受程度视一个人精神力的坚韧如何而定。一个人必须倚仗精神意志的支持，方能吃苦而不以为苦，耐劳而不以为劳。

第二是知识的运用。这里所说的知识是指来自学校教育的传授，也

就是指纯学术性的，纯理论的。但如果掌握了这些知识，而不懂得消化、利用，充其量只是一个书生，一个书呆子而已，而知识也是死的，没有用的。

第三是经验的积累。经验必须是经过吃苦耐劳、脚踏实地的磨练，然后总结出来的心得才有用。如果只是走马看花，只能称为经历，或称为经过，所谓过来人并不能就有经验。时间并不等于经验，这一点尤其要分辨清楚。

一个企业的管理者或经营者只有具备了以上所说的三个条件，才有资格谈管理。有资格谈管理，才会懂得管理合理化，才会了解管理是什么，什么是管理。



3. 技术可以用金钱买到， 但是企业经营管理是钱买不到的

语录
出处

1979年9月29日，王永庆在台湾《经济日报》与“台湾管理科学学会”联合举办的演讲会上发言。

语录解读

1979年9月29日，王永庆在台湾《经济日报》与“台湾管理科学学会”联合举办的演讲会上再次强调：“技术可以用金钱买到，但是企业经营管理是钱买不到的。”

望着人们不解的眼神，王永庆接着解释说：“假如有优秀人才到先进国家去接受他们经营、管理等各方面的高深训练，而且也有相当的心得