

王道的经营

儒家思想的40年

企业实践及辉煌成果

带你破除西方管理盲点，厘清经营本质，提升组织领导之道

Acer创始人

施振荣 著

林静宜 采访整理



台海出版社



王道的经营

儒家思想的40年

企业实践及辉煌成果

acer创始人

施振荣 著

林静宜 采访整理

图书在版编目(CIP)数据

王道的经营:儒家思想的40年企业实践及辉煌成果/

施振荣著. -- 北京:台海出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5168-1080-4

I. ①王… II. ①施… III. ①电子计算机工业—工业

企业管理—经验—台湾省 IV. ①F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第149544号

原著作名:新时代,心王道

作者:施振荣、林静宜

本书中文简体版权由台湾远见天下文化出版股份有限公司授权
限在中国大陆地区出版发行

王道的经营:儒家思想的40年企业实践及辉煌成果

著 者:施振荣

责任编辑:刘峰 策划编辑:读客李欣禧 读客王韵霏 装帧设计:读客图书
版式设计:读客图书 责任印制:蔡旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市朝阳区劲松南路1号, 邮政编码:100021

电 话:010-64041652(发行,邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail:thcbs@126.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:三河龙大印装有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:880mm×1230mm 1/32

字 数:104千字 印 张:6.25

版 次:2016年8月第1版 印 次:2016年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5168-1080-4

定 价:39.00元



目 录

他 序 我的王道人生（叶紫华） / 001

自 序 王道之道，常在我心 / 004

PART 01 重建哲学基础

第一章 师法东方哲学 / 015

导回王道的正途 / 018

创业以来的信念 / 019

生命里不坠的追寻 / 020

时代中关键的存在 / 021

领导者的“创心”修炼 / 022

相战不相杀 / 023

追求最高总价值 / 024

第二章 耕耘之心 / 027

王道，要怎么开始 / 029

未来与当下的消长 / 030

从开始就追求永续 / 031

建立人生的系统观 / 032

创造过去没有的价值 / 033
始于科学，终于服务 / 034
别怕动脑筋 / 036
改变，是演变，不是革命 / 037

第三章 王者风范 / 039

王者圈地的学问 / 042
王者思考的艺术 / 043
王者创值的秘诀 / 044
永无止境的动态平衡 / 045
Me too 还是不Me too / 046
孤芳自赏无法创造价值 / 047
要命还是要面子 / 048
不留一手的传道者 / 049
行王道，没有不能弥补的损失 / 050

PART 02 心怀六面向价值

第四章 价值，隐显并重 / 055

隐显并重的真相 / 058
隐性价值，治本之道 / 059
六面向价值法则 / 060

相互依赖，没有分别 / 061
在转折处做好变革管理 / 063
投资能隐显转换的未来价值 / 064
发展“新套”，在“老套”未老之前 / 066
以六面向价值经营品牌 / 067
求平衡，先找出不平衡 / 068
可以是零，也可以是无限大 / 070
会贬值的“1” / 071

第五章 王道，始于永续 / 073

停留，看不见美景 / 076
所谓成功，不是成功 / 077
学原则，而非学方法 / 077
偏误，从追名逐利开始 / 079
难处入手，创造价值 / 080
平衡，仅在片刻须臾 / 081
站在别人的立场打造舞台 / 082
失衡时，先保值 / 083
不调整，就等着被调整 / 084
利益平衡，才有永续的力量 / 085
独乐乐，不如众乐乐 / 086
向价值的另一端学习 / 087
为之于未有，治之于未乱 / 088

第六章 慎始，未兆易谋 / 089

双融的趋势 / 091

从霸道变王道 / 092

北欧比美国更王道 / 094

爱面子、不认输，就是不王道 / 095

内在平衡，化解瑕疵 / 096

与利益相关者共创价值 / 097

有效沟通，化解分歧 / 098

以商道行王道 / 099

共创未来的价值 / 100

绝对标准使人迷失 / 101

建立向前走的诱因 / 102

察其所本，君子慎始 / 103

用关键因素做关键决定 / 104

创造相对大的价值就是王道 / 105

价值为负，便不王道 / 106

改变恶性竞争态势 / 108

霸道可以做强，王道可以做久 / 109

不再王道，也很难做久 / 110

PART 03 行王道，王道行

第七章 创值的智慧 / 115

- 踏出王道的第一步 / 118
- 在创值中“悟道” / 119
- 一以贯之，策略之本 / 120
- 合利而动 / 121
- 以终为始，创值之法 / 123
- 人应顺天 / 125
- 攻心为上 / 126
- 吐故纳新，变革之力 / 127
- 令必素行 / 129
- 价畅其流，平衡之策 / 130
- 价值不断链 / 131
- 顺势而为 / 132
- 庙算者赢 / 133

第八章 改变世界的热情 / 137

- 失速的大船 / 140
- 在竞争中迷航 / 141
- 重返王道的舵手 / 142
- 各司其职 / 143
- 夜空中的北极星 / 144
- 世事如棋 / 146

十年磨一剑 / 148

让身心都王道 / 149

风行草偃 / 151

乐在传承 / 153

第九章 万物智联：要物联，更要智联 / 155

文明因多元而丰富 / 158

分享百花齐放的智慧 / 159

整合，王道领导者的必修课 / 160

万物智联 / 161

透析真正有意义的信息 / 162

曾经，大厂制定游戏规则 / 163

未来，众人拾柴一起打拼 / 164

以人为本，利益平衡 / 165

串联全球各角落 / 166

单一平台，共创价值 / 167

手握机密天书的孙悟空 / 168

王道，根本之道 / 169

后记 为社会创造更多隐性价值 / 170

附录1 施振荣的人生里程碑 / 175

附录2 宏碁的里程碑 / 178

我的王道人生

叶紫华

熟知我们的人都知道，我跟施先生有四个孩子；从1973年开始，一年一个，1976年创立的宏碁，排行老四。那段时间，每天高速运转，白天忙“老四”，下班后，再忙两个儿子与一个小女儿。等孩子们睡了，做家务时，脑袋跟双手一起动，又想着公司的事。

我不像是一般人印象里光鲜亮丽的老板娘，施先生跟我没什么物质欲望，生活也简单。只是这几年，我跟着他变得更忙了。除了负责家事与张罗施先生的三餐，公事变成更广大的公益事业，还要陪着这位台艺会董事长到处看戏、欣赏表演。

我常觉得，人别把自己放太高，高处不胜寒，下面的世界比较好玩。每个人都有他的价值，每个工作也都能创造价值，千万不要因为是接线生或警卫，就妄自菲薄。宏

碁也有不少表现优秀的接线生，被提拔到担任主管。

主管有责任启发员工创造价值，员工有责任提升自我价值，这样人生才是彩色的。

领导者也不要自认为很厉害，每个人的一天就是二十四小时，三个人只要各花八小时，就能抵过一人。我很相信，三个臭皮匠胜过一个诸葛亮的道理。尤其现代社会，要成功，不可能靠个人，一定要有共创价值的王道思维。

我曾担任宏碁首席财务官（CFO），管过进出口、物料、会计、稽核等后勤部门。说实话，一个人不可能懂得那么多专业，老板（施先生）又时常有很多的创意，需要后勤部门去执行，我就找大家一起来解决问题。

不讳言，老板娘的身份，让我能“横行”组织。我又不按牌理出牌的人，很像游击队。主要任务就是整合，打破部门界限，集众人之力，共创价值。最近，我才知道自己是巨蟹座，难怪懂得“横着”走路。

宏碁经过好几次上下起伏，稳固的后勤也是走过变革的关键之一。

员工辛苦时，要创造家的感觉，宏碁早期员工都做很久，也跟我很亲近，还会像家人一样管我。外人看到我们的相处方式，可能会有没大没小的感觉。内部沟通不顺畅时，我就会帮他们“疏通”，请示老板。施先生常对我

说：“你为什么每件事都说很急？”其实我只是要引起他的注意，请他帮忙出点主意。

要共创价值，就不要计较，这样才能利益平衡，走得长远。施先生的思考模式，习惯要兼顾大家的利益平衡，始终如一。我进入宏碁工作后，也特别能感受到，在团队里，人不能太自我，否则成不了事。

有些人会把自己的利益看得太重，套用施先生的名言：“利他，是最好的利己！”我下半场人生投入非营利组织的时间居多。我很幸运，拥有资源，但把它们握在手上，就不王道了，因为无法创造更高的价值。

于是，我从公司的整合者，变成社会的媒合者，结合手头资源以及愿意做事、有使命感的有志之士，大家共创价值。基金会有不少公益项目都是这样运作的。

同样，人类的未来也需要靠大家合作，共创价值，期待能有更多利他心的王道人！

自序

王道之道，常在我心

近年来，中国大陆与中国台湾地区对于产业升级转型的需求愈来愈急迫，也开始关注竞争力、永续发展等议题。特别是大陆目前正面临部分制造产能过剩的瓶颈，附加价值低的项目追求“量”已非永续经营之道，唯有建立新核心能力，朝追求高附加价值的方向发展才能永续。

因此，我在2010年提出了王道思维，经过多年推广累积经验后，更想将老祖宗留下的宝贵思想整理成为系统化的知识，同时陆续投入王道经营会计学、王道巨观学、王道微观学的研究，并把自1996年这二十年来的多本书，重新纳入王道思维的理念后，推出《王道的经营》系列书籍。

王道是组织的领导之道，它的核心理念是创造价值、利益平衡、永续经营，并透过六面向价值总账论评估事物的总价值，才能长期平衡发展，达到最大价值。而王道经

营的内涵，包括：一以贯之、以终为始、吐故纳新、价畅其流，在系列书里都可以看见，只是有些书会又特别侧重其中几项。

四十年的经验累积

其实，早在2010年年底，我就跟美国维吉尼亚大学（University of Virginia）讲座教授陈明哲，共同提出融合中西文化的王道精神，还发起王道薪传班，就是要让大家了解，王道不是封建制度下的称王之道，而是可以帮大家建立一套做人、做事的系统思维。

王道是组织的领导之道，它的核心理念是创造价值、利益平衡、永续经营，并通过六面向价值总账论评估事物的总价值，才能长期平衡发展，达到最大价值。

六面向思维，包括：有形、无形、直接、间接、现在、未来，而在评估事物总价值时，在有形、直接、现在的显性价值之外，更重视无形、间接、未来的隐性价值。

这些，是我从四十年企业经营实务中所领悟的道理。

如果西方的企业管理模式是一种“方法”，那么，王道就是东方心法与西方方法的双融之道，这个世界需要一

个让所有人能够共创价值的新商道。

为了推广王道，我四处演讲。经常有人问我：资本主义是现在的主流，我们处在这样的霸道世界，台湾企业放在国际社会上又那么小，谈王道会不会太曲高和寡了？其实，再小的企业，都可以是一个王国。尤其，在多元化的社会中，创造出许多企业王国，某些跨国企业的影响力之高，并不亚于一个国家或经济体。从这个角度看，在企业推广王道，并非不合实际。更何况，西方的资本主义，在2008年的金融海啸之后，已经受到许多质疑。同时更多的人开始反思，在那种制度下所创造的价值，是不是真正有用的价值，对社会是否有帮助，还是仅仅让少数人从中获利，相对剥削了其他人的利益。

五千年的文化底蕴

相较于霸道，经过五千年累积的东方哲学，有着深厚的底蕴，酝酿出了“王道”的系统思维。资本主义过去只重视股东的权益，利己思维惯于霸道行事，赢者通吃，因此产生了资本主义的弊端。为了解决这些后遗症，资本主义才由外而内，转变为兼顾所有利益相关者，从独重财务

报表与利润，进而要求公司治理，推动企业社会责任，以达永续经营。

同样是追求永续经营，东方王道与西方霸道最大的不同，在于王道是由内而外的“心甘情愿”。当一个人有了王道的信念，所思所想都不会偏离轨道；影响所及，他所表现出来的态度风范、行为举止，也都会依循这个轨迹前进。

如果我们观察全世界的发展，会发现当前的整体机制是有问题的；大部分领导者或组织对于隐性价值都不够重视，无心投入足够的资源来创造隐性价值，企业文化已经偏离了王道。这样一来，要追求长期或永续发展就会更加困难；再加上市场竞争、技术演变等客观环境变化，假使仍用原来的方式创造价值，就会受到很大的挑战；而一旦无法创造足够的价值，竞争力减弱，甚至还会让原本的“正”价值变成“负”。不能创造足够的价值，做不到利益分享，就不可能永续经营。这个道理，其实是很自然的演变结果，没有那么难。

一辈子都在做的事

王道，是我一辈子都在做的事。从创业到现在，我有几个基本坚持，像是利他是最好的利己、不留一手、认输才会赢；也总结出一些企业经营的经验，包括：反向思考的人生哲学，相信人性本善的管理制度，垂直分工、水平整合，以及虚拟垂直整合的企业运作模式。

诸如此类，都是我这些年累积的心得，可以把它当作一种不变的基本训练，每天都要放在心上，并且彻底落实。在这本书里，对于时代的变化有一些新的思维；有些东西，是现在才归纳成王道，当时并没有这个说法。可是，那个“道”字一直在我心里，从这些王道套书里都可以看到。

当然，有些人自己经历过一些事、体验过，看到我的书就会觉得心有戚戚焉；如果是完全没有经历的人，可能就会看得一知半解。不过，我还是会在书里尽量交代清楚，我相信这个逻辑存在于大家的心中，只是他还没有面对过，不能体会；但是，有了那个逻辑，等到事情发生的时候，也许会因为时空变化而有所不同，但还是会有一些