

商道

(世纪版)

中国经营之神

王永庆商战实录

郭泰●著

社会科学文献出版社

商道

SHANG DAO

中国经营之神王永庆商战实录（世纪版）

郭泰著

社会科学文献出版社

商 道

——中国经营之神王永庆商战实录(世纪版)

著 者 / 郭 泰

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssdph.com.cn>

责任部门 / 财经与管理图书事业部

(010)65286768

策 划 / 创世纪工作室

责任编辑 / 大 五

责任校对 / 刘玉霞

责任印制 / 同 非

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010)65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 客户服务中心

(010)65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京京科印刷有限公司

开 本 / 889×1194 毫米 1/32 开

印 张 / 7.5

字 数 / 150 千字

版 次 / 2003 年 4 月第 1 版

印 次 / 2003 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80149-899-2/F·318

著作权合同
登 记 号 / 图字 01-2002-3042 号

定 价 / 18.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社客户服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

第一篇 王永庆发迹史

一

贫苦童年 / 3

“滴油骗锅”的苦生活 / 4

成绩总在后十名 / 6

十五岁出外闯天下 / 7

二

米店·砖窑·木材 / 9

十六岁创业 / 9

自动把米送到家 / 11

一斗米只赚一分钱 / 12

比日本人多做 4.5 小时 / 13

经营砖厂困难重重 / 15

瘦鹅的启示 / 16

前半生最黯然的时期 / 18

无妄的牢狱之灾 / 20

三

塑料大王 / 22

从一无所知做起 / 22

尹仲容慧眼识英雄 / 24

十个月卖不出 1 吨 PVC 粉 / 25

找寻出路,转危为安 / 26

勇夺世界第一 / 28

石化王国的更大格局 / 29

横跨太平洋的铁三角 / 31

第二篇 王永庆的生意经

一

追求效率降低成本 / 35

王永庆的看家本领 / 35

	独门单元成本分析 / 37
	一切惟效率是图 / 38
	运用切身感激发员工潜能 / 40
	四方面着手 / 41
	自组船队节省运费 / 44
二	追根究底 / 46
	一直追到河川的源头 / 47
	分析到最后一点才罢休 / 48
	从头计算经济效益 / 49
	把日本人问倒了 / 50
	恐怖的午餐汇报 / 51
	人情味?安全感? / 52
	改善绩效才有利润 / 54
三	实力主义 / 56
	经验是最有价值的东西 / 57
	自己的力量别人抢不走 / 59
	留心三点, 读书有用 / 60

第三篇 王永庆这个人

一	成功的要素 / 67
	刻苦耐劳 / 67
	先苦后甘 / 69
	认清“辛苦” / 72
	毅力惊人 / 74
	信守承诺 / 77
	坚强的气魄与力量 / 78



性格特色 / 81

念旧不忘本 / 81

不算命不打牌 / 83

孤单寂寞 / 85

率直犀利 / 86

坦诚得可爱 / 88

事必躬亲 / 90

一丝不苟 / 91



节俭朴实 / 93

中菜西吃卫生节省 / 93

吃的哲学 / 94

拒绝订做新西装 / 96

选坐经济舱 / 97

看不惯奢靡风气 / 98

受不了资源浪费 / 100

第四篇 王永庆的承先启后



王家的过去、现在 / 105

从福建安溪到台湾新店 / 105

王永庆的三位太太 / 107

深得人心的“三娘” / 108



教育子女之道 / 110

环境自然会塑造他们 / 110

效法母鸡喂子 / 112

美国人的教子之道 / 114

让孩子走出温室 / 115

三

身教最有效 / 117

王永庆的接班人 / 119

儿子还得多磨练 / 119

儿子是儿子，接班是接班 / 121

未决的难题 / 124

会是王文洋吗？ / 125

谁能接下精神领袖的地位 / 126

第五篇 回应！挑战！

一

王永庆的回报社会 / 131

私人捐款创纪录 / 131

钱实在没什么用 / 132

不辜负此生此世 / 133

创办明志工专 / 135

设立长庚纪念医院 / 136

成立生活素质研究中心 / 138

管理制度移转中小企业 / 139

二

王永庆的挑战 / 142

不相信日本第一 / 142

企业文化的挑战 / 144

“对环境与社会的关怀”的挑战 / 145

经营家族化的挑战 / 146

王永庆的不朽之路 / 148

附录一	经营之神——王永庆 VS. 松下幸之助
一	相同之处 / 153 大量生产的经营策略 / 153 对经济不景气的因应 / 154 对“运气”的看法 / 155
二	相异之处 / 157 用人哲学 / 157 回馈社会的方式 / 159
附录二	王永庆语录
一	答辅仁大学学生 / 163 任何工作都可以做 / 163 每一个时代都有难题 / 164
二	答全国工商经营研究社社友 / 166 防止企业衙门化 / 166 有管理才有技术 / 167 做事比做人重要 / 169 节省勤俭才能生存 / 170 事分轻重,“才”最要紧 / 172
三	答国际青商会会员 / 174 把握原则,绝不退缩 / 174 如何推展单元成本制度 / 176 饮水思源,感恩图报 / 177
四	再答国际青商会会员 / 178

- 五 秘诀是骗人的东西 / 178
我们有勤劳、良质的劳工 / 179
最可怕的是没效率 / 181
答台湾大学商学研究所研究生 / 183
点点滴滴求合理 / 183
培养人才要靠人 / 185
有竞争才会有进步 / 186
勤劳是最重要的成功因素 / 186
- 六 答美国华侨 / 188
企业倒闭是正常现象 / 188
肯努力就不怕强敌 / 189
发展是一步一步来的 / 190
依赖就会导致失败 / 191
我不是做“经济部长”的料 / 192
妇人之仁对谁都不好 / 194
工会绝非蛮横不讲理 / 195

附录三 《王永庆奋斗史》的回响

- 一 令人叹为观止的文献整理功夫 / 201
- 二 追根究底、一丝不苟的实例 / 202
- 三 更多的怀抱，更大的企盼 / 204
- 四 永远在冲刺的火车头 / 206
- 五 我读《王永庆奋斗史》 / 207
颇具启发性的励志良书 / 208
谁该读本书？ / 209

商道——中国经营之神王永庆商战实录

年 表	
	公元、年龄大事记 / 213
参考书目	
	主要参考书籍 / 221
	其他参考资料 / 223

第一篇

王永庆发迹史

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下白手起家，又如何在台湾光复后迈开步伐，一路超前成为台湾“经济成长的奇迹”？

王永庆是当年台湾最重要、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”。



贫苦童年

王永庆小学毕业后，基于祖父的一番话，再加上在家乡连做苦工赚钱的机会也没有，所以，在他15岁那一年，就立志要出外闯天下了。

1917年1月18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，台湾若干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^①，

^① 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。

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（60年）之后会发迹，也注定必须在60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60年）——子孙会穷60年，而且在这60年间子孙不能去坟前烧冥纸，等60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。

“滴油骗锅”的苦生活

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，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，她们总是眼巴巴地期望在山上做苦工的丈夫，快点寄钱回家。钱寄慢了，就要向邻居借一点米，煮成很稀很稀的稀饭度过几餐。好不容易钱寄回来了，赶紧买米还邻居。

村民为了节省米粮，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。

王永庆的名字是祖父王添泉取的。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，耕作几片贫瘠的茶田，以卖茶叶维生。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他家附近的一条双轨的台车道旁，等专门从狮仔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。王母自己种菜吃，炒青菜不放油根本不能吃，放多点又负担不起，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，味道如何是可想而知的。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7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10公里，王永庆一大早起床，在上学之前，得先到附近的水井^①提十几桶的水，把家中的大水缸填满之后，才开始步行10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，至于雨鞋，那是根本想都没有想到的“奢侈品”。

^① 这座古井目前仍在直潭国小的校门下方。

成绩总在后十名

据王永庆回忆说：“大多数的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。”^①

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。老师一家一家登门访问，希望能说服家长让小孩去上学，老师费尽口舌，说明读书的重要，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，当王永庆进新店国小念一年级时，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 50 台斤的饲料，走 10 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 50 台斤的饲料。”^②

王永庆念小学时，对书本没兴趣，也从来没有认真过，在校成绩总是列最后 10 名。^③当时的小学 and 现在一样，暑假大约有 2 个月，每 10 天要返校一次，学校规定的每日暑期作业在返校日都要检查，王永庆和其他大部分的小孩一样，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。

① 王永庆于 1966 年 6 月，对台塑经营研究委员会委员的谈话。

② 王永庆于 1973 年 2 月 9 日，在“财政部稽核组”的演讲。

③ 王永庆于 1982 年 10 月 4 日，在台塑第二期在职人员训练班开训时的训勉词。

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。”^①

王永庆小学三年级、也就是9岁时，王家陷入最艰苦的一年。那时，他的父亲病倒在床，一家的生计全靠母亲种菜、种番薯、养猪来维持。于是，王永庆开始半工半读，他找到一份看牛的工作，一个月赚5毛钱来贴补家用。

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，幸好及时发现而救了下来。^②当时一家人悲伤至极，王父的悲哀更不在话下。

十五岁出外闯天下

在王永庆10岁时，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

① 王永庆于1982年10月4日，在台塑第二期在职人员训练班开班时的训勉词。

② 宋梅冬：《母亲口中的王永庆》，1980年5月14日“《经济日报》”第12版。