

實戰智慧
叢書

周浩正主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

郭泰 / 著

金鼎獎推薦優良圖書

趙耀東的 經營 魅力

趙耀東與中鋼奇蹟



【作者簡介】

郭泰，台中縣豐原市人，政治大學新聞系畢業。曾任中國時報記者、哈佛企管顧問公司副總經理等職。目前專事寫作，著有《王永慶奮鬥史》、《悟》、《鼓舞》、《智囊一〇〇》、《幽默一〇〇》、《股市實戰一〇〇問》（遠流版）等多種。

《實戰智慧叢書》

- 1 行銷戰爭／賴茲&屈特著
- 2 中國人生意經／小久保純行著
(華僑商法)
- 3 商用戰爭原則(勝負)／皮老克著
- 4 王永慶奮鬥史／郭泰著
- 5 王永慶的管理鐵鏈／郭泰著
- 6 趙耀東的經營魅力(開創者)／郭泰著
- 7 企劃書／高橋憲行著
- 8 企劃高手／水島智平著
- 9 悟／郭泰著
- 10 穩、忍、準、狠／陳洪業編著
- 11 商用戰典(活用戰典)／太橋武夫著
- 12 決策者謀略／張永誠著
- 13 公關手冊／巴克赫斯特著
- 14 求職指南／羅勃·海佛著
- 15 人才僱用決策／羅勃·海佛著
- 16 鼓舞／郭泰編著
- 17 有錢人／戴維斯著
- 18 可樂大決戰(百事稱王)／恩諾可著
- 19 報告書／國友隆一著
- 20 首腦論／巖家耳著
- 21 服務業的經營策略／海斯凱特著
(服務業的經營策略革命)
- 22 人生戰術(成功策術)／狄波諾著
- 23 賣手／張永誠著
- 24 帝王書／堺屋太一著
- 25 智囊100／郭泰著
- 26 辦公室戰爭／瑪麗蓮·甘西迪著
- 27 經理人常犯的13個錯誤／史蒂芬·布郎
- 28 一坪商店(一坪奇法)／大山登著
- 29 陶朱公商訓／松本一男著
- 30 商用德川家康兵法(策術)／太橋武夫著
- 31 霸術／陳文德著
- 32 決斷力／邑井操著
- 33 企劃技術手冊／江山朗著
- 34 Memo學入門／今泉浩晃著
- 35 商用孫子兵法／姿憲初著
- 36 計策學／張永誠著
- 37 切開Apple！／陳洪業著
- 38 圖解問題解決入門／佐藤允一著
- 39 行銷實戰讀本／蕭富華著
- 40 上班族缺德講座／胡拜年譯著
- 41 一分禪／赤根祥道著
- 42 非常識發想／高橋昌義著
- 43 店長會議／鹽澤茂著
- 44 會議技術100／宇治野憲治著
- 45 個人時間運用學入門／黑川康正著
- 46 投資遊戲高手／布恩·皮肯斯著
- 47 商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- 48 改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- 49 亂世經營術／陳文德著
- 50 實點100／張永誠著
- 51 逆思考行銷／賴茲&屈特著
- 52 商用兵經100／梁憲初著
- 53 商戰紀事／蕭富華著
- 54 做個有魅力的主管／陳明璋著
- 55 股市實戰100問／郭泰著
- 56 泰公司興亡史／陳文德著
- 57 謀略家的智慧／雷翹著
- 58 成熟市場魅力商品企劃／平島康久著
- 59 推銷贏家／約翰·范頓著
- 60 個人生涯設計／今泉浩晃著

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑥

趙耀東的經營魅力（開創者）

——趙耀東與中鋼奇蹟

作 者／郭 泰

主 編／周 浩 正

責任編輯／羅 麗 芳

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥／0189456-1

電話／(02) 365-3707 傳真／365-8989

發行／信報股份有限公司

電話／(02) 365-4747 傳真／365-7979

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1987（民 76）年 1 月 16 日 初版一刷

□ 1994（民 83）年 7 月 1 日 三版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 180 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-1570-5

F. 17
G827
實戰智慧叢書 ⑥

趙耀東的經營魅力——

趙耀東與中鋼奇蹟

郭泰／著

〈實戰智慧叢書〉

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠着參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局，克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的拼鬥，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構，作深入的專書研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

主編的話

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」中，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力佈署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史上的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明確地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，為未雨綢繆計，

不怕簡陋，意圖攝取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作爲一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名爲《實戰智慧叢書》，爲迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是要讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的開發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等着我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳着一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，爲什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指着一頭正由身邊經過，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟着我出生入死，身經百戰，但他仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭，時時相互惕勉的吧！

編輯室報告

梁啟超曾說過：「真，才是美；求美，先從求真入手。」

在郭泰的作品中，不論是《王永慶奮鬥史》、《王永慶的管理鐵鏈》，讀者均可發現作者寫作態度的真誠，取材的真實，文筆的真摯。由於他是以事實的「真」為著力點，加上精心篩濾，去蕪存菁的整理，使得文章的內容亦具有文學上的「美」。令人讀來親切有味，且有一氣呵成，意猶未盡的感覺。這也就是在七十五年度國內的出版界，這兩本書始終高居「暢銷書排行榜」的主要原因。

本書是作者的第三本書，除了前述的「真」與「美」仍然為其「著書風格」之外，其對資料之蒐集、整理、安排及架構的處理，則更見功力，而臻於至「善」之境。也使本書別具啓示性與

可讀性。

關於討論中鋼和趙耀東的文字，在國內的報章雜誌可說多如牛毛。但是多數的文章，不是水牛吃草、霧裏看花，就是驚鴻一瞥、蜻蜓點水，更甚者只予人歌功頌德或斷章取義、以偏概全的感覺。因之，對於趙耀東領導下的中鋼，在國營事業一片虧損、結束聲中，何以能有出色的經營績效，均難以窺其全貌，更無以掌握其真正的精神。

如今，郭泰先生將大約二百萬字的文獻資料，加以消化、分析，從管理的角度出發，以人物的素描爲經，以制度的勾繪爲緯，用抽絲剝繭、春蠶吐絲的細膩手筆，把所謂「中鋼文化」的真貌，條分縷析，清晰具體的呈獻給國內的讀者。如此以大處著眼，小處著手，有系統、有內容的報導中鋼「真」面目的著作，郭先生算是國內第一人。

讀者看完本書將會發現，所謂的中鋼文化、中鋼奇蹟、中鋼魅力，乃至於趙耀東魅力。事實上，都不是什麼大經大典，而在於經營者「仁愛敬業，正直無私」的胸襟與氣度而已。所謂的紀律規章、制度信條云云，亦唯有在經營者「以身作則、躬行實踐」的情形下，才能落實成爲企業的組織氣候。

書中我們也可以感受到，甚至嗅到中鋼員工上下一心，和衷共濟，邁向共同目標的氣氛。像「煉焦爐頂聊天」、「對他人表示感激」、「三顧茅廬請四怪」、「沒有最好，只有更好」、「

以廠爲家」等充滿人情味和道德感的小故事，對於任何企業都有深具啓發揚勵的意義和價值。企業的經營唯有在這些看似微不足道，實際上具有潛移默化之功的事跡中，才能產生從無到有的奇蹟，也才能開創可大可久的經營績效。

所謂「真才是美」、「誠則有物」，在這本書中，我們看到的將不只是作者的「真誠」，也會看到中鋼和趙耀東的「真」與「誠」。至盼因本書的問世，使「中鋼模式」的典範，能爲我國公、民營企業，開創出無限的「美」景。（張永誠執筆）

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

自序：一個完整、清晰的答案

第一部 管理篇

第一章：儒家的「愛的管理」

儒家思想溶入管理／四個具體實踐的做法／不惜以生命來維護／愛在中鋼，以廠為家

三二

第二章：法家的「鋼的紀律」

包青天算什麼？／故意犯錯，從嚴懲處／令出必行，紀律嚴明／嚴格要求部屬的操守／從董事長守法下來／守法精神擴及生活細節／絕不容許任何例外

三三

第二部 文化篇

第三章：中鋼五巨頭

馬紀壯與趙耀東／馬紀壯與中鋼／鐵頭鐵肩趙耀東／「五心先生」劉曾适／傅次韓：追根究柢愛讀書／「緊張大師」金懋暉

四九

第四章：行為準則與價值觀

六九

中鋼的「企業文化」／團隊精神：消除本位主義／企業精神：公營事業當作民營／踏實精神：實事求是，向下紮根／求新精神：不以現狀為滿足／四大精神塑造「中鋼文化」／具體而微的「價值觀」

第五章：中鋼的管理哲學

八五

確立最高指導原則／經營目標：自立立人／對工作的態度：比最好還要好／待人處世的原則：仁愛、敬業／十二項管理基本策略／妥善運用人力物力

第三部 人才篇

第六章：求才與用人

九六

求才廣告五改才定稿／中鋼發展的最大本錢／三顧茅廬請四怪／獨特的用人哲學／靠功績升遷，不靠關係／打破升遷的「排隊主義」

第七章：培育人才靠訓練

一二九

人才是訓練出來的／一年花掉兩億元／「不訓

第四部 制度篇

練會更賠錢」／能力本位主義／自辦課程，一舉三得／學外文，也學電腦／兩大系統推動人才培訓／國外：依需要從頭學習／國內：在職訓練與專業訓練／技術員訓練／特種人員或專長訓練／「評量中心」制度／選派人員進行長期進修

第八章：建立制度，重視制度

一四五

用兩噸紙煉一噸鋼／員工不具公務員資格／軟體建設領導硬體建設／建立制度，重視制度／用科學方法追求效率／建立整體資料系統／超額產銷獎金制度／員工個個關心盈虧／六路進兵評估生產力／人才輩出，接班順暢

第九章：尊重人性的自主管理

一六三

培養「自動自發」的精神／比金錢更有力的報酬／人人都是中鋼的主人／準備期整整花了一年／去蕪存菁，自成一格／成立活動圈積極進行／公司個人兩蒙其利／有形效益達十五億元

第五部 挑戰篇

第十章：創新與研究發展

二二

先開技術標，再開價格標／採「自力興建」，捨「整廠發包」／機器設備分開購買／「評量中心」制度／二十四個研究室／長期培訓研發人才／一年內完成十一項計畫

第十一章：管理模式的缺失

二七

績效卓著，舉世矚目／一、「進口加簽證」的保護／二、人事管道淤塞的難題／三、汙染問題／四、中鋼人的驕氣／五、必須帶動機械與汽車工業

附錄一：中鋼公司超額產銷獎金及分配之規定

三五

附錄二：中鋼公司大事年表

三三

附錄三：中鋼公司組織圖

三五

參考資料

三七