

走自己的路

王永慶



走自己的路

王永慶著

走自己的路

78.11.1024

中華民國七十八年十一月初版
中華民國八十年三月第三次印行
保有著作權·翻印必究
Printed in R.O.C.

定價：新臺幣一五〇元

著 者 王 永 慶
發 行 人 王 必 成

出 版 者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段561號
電 話：7683708·3620137
郵政劃撥帳戶第0100559-3號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0189-1

· 85084 ·

目次

我們該如何走自己的路.....	一
再談「我們該如何走自己的路」.....	一五
建立正確觀念，走自己的路.....	四一
經營理念與創新.....	七三
經營與耕耘.....	九七
企業對待員工之道.....	一二五
經濟成長與環境保護.....	一三九
實事求是談環保——讀〈台灣二〇〇〇年報告〉有感.....	一四四

實事求是探討台灣經濟問題·····	一六九
新台幣升值衝擊下的因應之道·····	一九五
勤勞·智慧·電腦·····	二〇九
法治才能使一切事物上軌道·····	二四七
酬勞·工時·分紅·年終獎金·····	二六一
台灣醫療的展望·····	二七四

我們該如何走自己的路

對於這次和美國之間所引發的貿易摩擦問題，如果我們能以理性態度，冷靜加以分析的話，就會發現這一問題的發生幾乎是必然的，而且就長遠的角度來觀察，對於我國未來經濟的發展也是利多於弊。因此我認為，我們不但無須因為這次的摩擦事件而心生徬徨，反而應該以迎接挑戰的心情，將其所導致的一時困難，當成自我惕勵的警戒，腳踏實地遵循政府所倡導國際化、自由化及制度化的政策，以追求另一階段的發展。如果我們真正了解自身的處境，就會知道這是唯一的途徑。

保持合理均衡互惠·雙方經貿才能互榮

國內缺乏天然資源，而且本地市場狹小，因此絕大多數的原料都必須依賴進口，經過加工至終端產品，再將其中百分之八十推銷至國外市場，藉此來發展我國的經濟。像這樣，原料即是來自國際市場，產品也是銷售到國際市場，而且這一情勢無可改變，我們即不難瞭解國內經濟發展和國際經濟的情勢乃是息息相關，同時唯有國際間能夠維持越高程度的自由貿易，對於我國原料的取得及產品的銷售才越有利。這是我們經濟發展前途之所繫，因此當我們發展對外貿易時，即必須時時刻刻加以思考，如何能夠維持彼此間之良好自由貿易關係。天下的事情，唯有兩方面保持合理的均衡，才能締造良好的關係，而且持續長久，這也是道理使然。因此，當我們要求對方以自由貿易之態度待我，我們自然也應該以自由貿易之態度待人，我們不可能希望永遠保護自己國內市場，而一味要求對方長期開放其國內市場，這是任何處在當前國際社會一分子應有的體認。

在對美國的貿易關係來講，一方面是因為我們所銷售的，都是屬於勞力密集性的產品，在美國生產較不經濟，因此他們願意大量向我們購買。但是相對的，在過去一段期間，我國經濟尚未蓬勃發展，國人購買能力較差，美國方面可能並不重視我國國內市場。因此，雖然過去國內一直維持高關稅以及其他形式的貿易進口障礙，但是並不引起美國的抗議。簡單講，就是他們既不在意我國市場，當然也不在意我們那些違背自由貿易的措施。在這一段期間內，這些貿易障礙對於美國而言，純粹只是我國的內部事務而已。

但是現在情況已經截然不同了。國內經過二、三十年的發展，秉持國人勤勞美德所提供的良質勞力條件，開發各種物美價廉的加工產品，並大量銷售到美國市場以後，國內經濟終獲蓬勃發展。國內生活水準提升，購買能力大幅改善。對於美國而言，這自然是一個值得重視，並且加以爭取的市場。既要加以爭取，當然首先就會計較彼此貿易的基礎是否合理公平，這是很合理的態度，如果換成是我們，也一定會這樣做。不但這樣做，甚至可能做得比他們還要積極。

在國際社會中，我們不可能永遠只為自己著想，而不顧及對方的利益。尤其當我們的經濟能力已經發展至相當的規模時，更必須妥善注意及此。因為要為自己著想，就必須也想想別人，而為別人著想，有時也等於是在替自己打算，這是和人相處並維持良好關係必須要遵守的基本原則。尤其維持良好關係對於我們而言非常重要時，更必須比別人多用心思來維繫彼此合理公平的對待關係。但是我們過去大多只是想到自己，而不顧慮他人，或者大多是為自己而很少顧及他人。這次和美國之間的貿易摩擦，大體來說，就是這種態度引起的。為他人設想，可能必須犧牲一時的、局部性的利益，但是妥善處理運用的話，會換來長期的、整體性的利益。反過來講，如果我們眼光淺短，處處只顧及一時性的利益，而且凡事只為自己打算，完全不為他人利益設想，在原料及市場處處必須依賴他人的情況下，其結果可能會損及自己的長期性利益，代價是相當慘重的。稍加冷靜分析，就會明白這是

絕對不划算的事情。

過分保護遭報復·面對壓力焉知非福

以上是就對外的關係而論，至於對內的情形又是如何呢？在高關稅及禁止進口等嚴密的保護之下，國內產業就會受到過分溺愛的子女，永遠長不大。這種實例比比皆是。凡是以內銷為主，又因受到嚴密保護而與自由競爭隔離的產業，無論是為公營或民營，大多都是停留在相當落伍的經營水準。而且在保護之下造成脆弱，就會更加需要保護。久之，終於難免成為離不開奶瓶的大孩子，其人格即難趨於成熟，我們也就很難期望其能為國內經濟的發展提供貢獻。不但如此，停留於落伍層次經營的產業，往往成為國內發展經濟的包袱。從此我們即不難想像，保護之下，對內適足以製造經濟包袱，而一如上述，對外又會招致報復，損及長遠的經濟利益。因此，工業保護對於經濟發展而言，堪稱是在製造內憂外患，一無是處。

如果我們能有這層認識，再來討論美國對我們所施加的壓力，或許就不會那麼情緒化了。不但不會情緒化，甚至心裡會暗暗歡喜，偷偷的感謝這一股適時而來的壓力。因為否則的話，證諸以往的經驗，我們實在很難只靠自己的決心，即能將保護的不當措施大舉

改革。如果保護的作風遲不革除，將造成國內產業體質愈益脆弱，終至可能沉痾不起，這將是最為不幸的結局。所以說，美國這次所施加的壓力，對於國內經濟而言，固然在一時之間將會遭遇諸多困難問題，但是如果我們能夠虛心審察時局，奮起努力，設法因應排解，則其結果焉知非福。

也有人說，引發美國這次的報復，是因為貿易大幅順差的結果。這一論點，如果不是昧於事實，就是過度小看美國。我們固然不能因為美國一向揭禁自由貿易，就認定美國沒有保護主義，但是只要觀諸雷根政府之能秉持自由貿易原則，毅然否決代表保護主義的任金斯法案，並且在國會反否決的投票中獲得勝利，即不難明白美國政府維護自由貿易的決心。對於美國政府而言，提倡自由貿易不只是立國精神之所在，他們更堅信唯有普遍實施自由貿易，才最有利於美國及遵循此一原則的世界各國。我們實在沒有理由可以懷疑美國政府推展自由貿易的誠意與決心，因此，所謂貿易大幅順差引發美國報復之說，根本就站不住腳。美國政府所反對的，是國內違反自由貿易的關稅保護及非關稅壁壘。而這些，對於身為國際社會之一員，以及亟賴國際間維持自由貿易以發展經濟的我國而言，本就不待美國之施壓而應自我撤除，俾以合理待人之基礎，要求他人也合理待我，這樣才算公平。也因此，我們實在沒有理由埋怨美國，而是應該虛心自我檢討。

也有人說，這次中美之間的貿易摩擦，是起因於美國保護主義的擡頭，這一觀點似是

而非，事實並非如此。美國是一個典型民主國家，任何意見皆能獲致表達機會。其國會議員既然是選自各地，自然就代表其選民或各種不同利益團體的意見在國會中發言。而若干經營困難的產業因為確實遭遇問題，也自然會設法請求議員在國會中為其利益發言爭取，這在任何實施代議制度的民主國家都是必然存在的現象。關鍵只在於要求保護的意見是否居於多數，而且能夠產生強制行政部門遵照實施的結果。而此一事件的演變，是美國雷根政府仍然堅決支持自由貿易精神，並且對於此一保護議案毅然施以否決。這就足以證明美國並無保護主義擡頭之情事。我們頂多只能說，保護主義在美國似欲擡頭而實際未能擡頭。兩者之間差異是非常大的，不可不加以區別。其次，在現況之下，我國輸美產品之平均關稅率大約僅及百分之五，而美國產品輸入我國的平均關稅率，則大約高達百分之二十，我們實在更無立場批評說是美國保護主義擡頭。

錯誤觀念影響發展·虛心檢討突破盲點

從另一個角度來看，因為在美國生產勞力密集性的產品，實際已經不具經濟利益，這些東西無論如何都是要向國外進口才屬有利。而真正對於美國工業發展及經濟利益造成壓力的，是日本、西歐的汽車以及其他科技產品之對美輸出。目前我國這些工業都還是處在

幼稚的階段，根本沒有能力外銷到美國市場。撇開美國政府是否真心誠意倡行自由貿易不談，而只討論實際的利害關係，既然我國銷往美國的工業產品，都是美國市場實際有其需要，而又不利於自行產製者，基於美國的利益考量，則不至於為了貿易逆差而要設法阻止，或者減少這類產品輸往美國。既然基於現實利害的考慮，美國不至於考慮採取報復，因此，合理的推斷，應該是美國為了反對我國違背自由貿易，而採取報復措施。此觀諸我國決定取銷完稅價格表及採取若干合理化措施後，美國政府即終止報復之事實，亦能反面證明其最近諸般行動，主要並非在意於貿易逆差問題。因此，如果我們認為是貿易逆差對美國經濟造成壓力，所以引發他們的報復，不是太低估美國，就是過於高估自己。這一錯誤觀點如果不能澄清，將妨礙我們虛心檢討以謀自我改善的決心。而此一盲點所在，勢將影響我們未來的發展。

至於在採行新台幣匯率升值這一方面，我們則必須採行溫和與漸進的做法。在這一問題上，我們要根據事實及情理讓美國友人瞭解，新台幣的急遽升值，不但可能對於台灣經濟產生非常不利之影響，對於美國而言也是有害而無益。如上所述，台灣外銷至美國市場者，大多為勞力密集的加工雜貨。這類產品不利在於美國本土製造，無論如何必須進口。而台灣此類產品之所以能夠大量推銷到美國市場，即是因為其產品具備價廉物美之競爭條件。此類產品之進入美國市場，自能對其消費者提供較高之利益。如果壓迫新台幣急遽升

值，致使台灣產品競爭力量遭到削弱，而由其他價格較高，本來不具競爭力量的產品替代，輸入美國，是則台灣的產業固然難免於招致萎縮之命運，美國的經濟及其消費者也將蒙受不利。舉例說，有某一項產品台灣廠商的供應價格是一〇〇元，而其他國外廠商的供應價格是一〇三元，因此本來是由台灣的廠商供應。但是現在因為新台幣升值百分之五，台灣廠商必須將售價提高為一〇五元才能維持，在自由競爭之下，自然由其他國外廠商以一〇三元替代供應。台灣廠商固然將喪失貿易機會，而美國的消費者也必須負擔較高的價格。此一結果的出現，適足違反自由貿易之宗旨，應為美國政府所不採。

既然我們是深深依賴國際自由貿易以發展經濟，而且如今已經在國際貿易中占有若干分量，就今後之發展而言，唯有盡心致力於培養國際化、自由化的體質與耐力，才有可能在未來的國際貿易中扮演積極性的角色，藉以謀致更進一步的成就。這是我們今後應要遵循的大方向。事實證明，只要是在公平合理的基礎上做自由競爭，我國產業無不能夠培植良好外銷能力，謀致發展。反之，如果是處在保護之下經營的產業，其結果都是衰弱不堪，甚至形成累贅。若認識及此，即無所謂「我國經濟前途是否真的能夠走向自由化、國際化」之懷疑。因為處境使然，自由化、國際化的路，即使再困難也是非走不可。不但如此，唯有走向國際化、自由化，才能藉由充分的外力衝擊，激發向上發展的雄心志氣。

我們千萬不可或忘古人所告誡「無敵國外患者，國恆亡」的道理。無敵國外患即能導

致亡國，何況在有敵國外患的情況下，如果還要關起門來故作無敵國外患的輕鬆狀，則其結局恐將更為惡劣。面對今後的貿易發展，我們絕不可沒有類此之體認。我們不但需要自由競爭的環境以利對外的貿易拓展，同時也需要經由自由競爭所引發的外來壓力，以刺激內在體質的強化。這一道理對於我國尤屬必然。因為我國之絕大多數原料及加工製品，既然皆要向國際市場買進及賣出，其工業及經濟之發展，即難免與國際情勢息息相關，而且實際深受其影響，若無堅韌之體質將無以適應。而唯有在充分競爭的環境中，才能鍛鍊堅強的體質。基於此一體認，我們實在毫無不接受國際化、自由化的挑戰之理。

因勢利導化不利為有利·島國經濟應多鼓勵競爭

可能因為我們國內一向是保護慣了，久而久之遂造成莫名其妙的「懼外症」。所以當面臨外來的參與時，往往不能運用理性及智慧去思考有效的因應方法，而常常只是直覺的希望能夠避免其加入參與。因此即未能實事求是，檢討分析這一外來的參與，究竟會對我們造成何種利弊情形，妥善決定我們應該採取什麼態度。事實上涉外關係的利害情形錯綜複雜，為了整體或長遠的利益，有時即使承擔若干不利，也必須忍受外來的參與。這時候更要設想辦法予以扭轉，儘量降低不利的程度，甚而因勢利導，化不利為有利。唯有我們

肯下這種功夫，才有可能克服我國處境的不利，而在國際社會中爭得平等的待遇。否則，如果對於外來的參與，只是一味採取排斥的態度，就有可能導致對方也採取相同態度，排斥我們的參與。這對於我國之出口導向經濟，必然會造成非常的不利。

因為對於外來的參與懷有莫名的憂懼，所以就有人會懷疑，對於外國人投資是否可以不加限制？我國中小企業是否真正能夠適應自由競爭？其實這些皆屬不是問題的問題。我國政府倡行國際化、自由化，是絕對正確而毫無可疑，且為必須服膺的政策。但是即使撇開其原則之絕對正確而不談，我們只要就實際情形稍加分析，也會發現沒有不可讓外人自由投資，以及不可讓我國中小企業參與自由競爭的道理。如果列舉不能讓外人自由投資的原因，其唯一理由，可能就是為了要保護。而保護之不可行，已經有如前述。因此，為了經濟發展計，我們實不可再有為了保護而排斥外人自由投資。就外人投資言，銀行及保險業可能是為較需顧慮之項目。但是我們前往國外投資從事銀行業務，無不可以享受與其本國銀行相同之待遇，在此平等互惠的合理基礎上，我們實無理由要對外人前來投資銀行業務，加以不合理之限制。另一方面，自多年來有數家外商銀行前來國內設立分支機構，在競爭之下，本國銀行的表現絲毫沒有遜色。由此可以證明本國銀行實際具備良好實力，可以無懼於外商銀行的競爭。本國銀行既已具備此一實力，即不虞在開放外國商銀的儲蓄存款業務之後，本國銀行的儲蓄存款會大量流失，從而亦無不加開放而予人批評為不公平待

遇之口實。我們相信，在全面開放以後所造成充分競爭的環境中，本國銀行的實力將會更進一步的提升，堪稱有利無弊。至於保險業的情形，國內許多保險機構都向國外保險公司投加再保險，這和開放外人前來投資保險業，並無太大差異存在，因此，也無必欲不准之理。除此而外，在工業生產方面，我們可以絲毫不懼外來投資的參與競爭。

目前我國在國際經濟社會中，已經具有相當分量及地位，實際並不容許我們不積極介入參與。既如此，而外人前來投資也一如前述，對於我國並無不利之處，我們自無理由，也不需要對於外人投資有所猶疑。至於中小企業能否適應自由競爭這一問題，其答案也是極其明確、肯定。因為事實上我國外銷到國際市場的加工產品，莫不需要承受自由競爭的壓力，而這些產品絕大多數是經由國內中小企業加工出口者。相對而論，反而是國內大企業，可能因為受到保護的關係而造成脆弱，其產品絕大多數都不具備外銷競爭能力。足證我國中小企業並非如一般人所想像的幼稚，實際上，這些中小企業非但並不幼稚，而且已經具備良好實力，可以無懼於外來的競爭。我們絲毫不必因為國內企業百分之九十八以上都是中小企業，而來懷疑國際化、自由化的可行性。嚴格講，我們必須擔憂其欠缺競爭能力者，應該是那些只占百分之二不到的大企業。再者，既然中小企業一般都已具備相當實力，可以適應自由競爭，即當不致因為在優勝劣敗定律下，淘汰部分體質欠佳者，就會造成社會問題。因此，如果是為了害怕社會問題之發生，而對國際化、自由化有所疑慮，縱

非幼稚，也是庸人自擾。

公共建設亟待進行·外匯存底未必夠用

由於貿易順差的關係，外匯存底累積超過三百億美元，所以已經有人開始在擔憂今後應該怎麼辦？雖然我們不能說他是在「杞人憂天」，但是無論如何，這是不明實情者的過度憂慮。事實很明顯，從我國現狀的開發中階段要邁進已開發國家，尚有諸多公共建設需要進行，才有可能辦到。而這些公共建設，其不需要耗費大筆外匯。如果以這一觀點而論，我國目前所累積的外匯存底，不但不是已經大到足以令人擔心的程度，甚至可能還是小得不敷實際需要。問題只在於我們是否有其決心要加以妥善運用。譬如國內目前只有一條高速公路，經常發生擁擠的情況，甚至因而造成車禍，傷亡人命。為求有效紓解，我們即必須考慮規劃建造一條高速鐵路。還有，國內許多都市，包括首善之區的台北市在內，都還沒有系統化的下水道及污水處理設施，亟待規劃興建，以提升國人生活環境水準。再者，為了確保生活環境品質，政府正在大力倡行工業汙染防治，也必須引進大量設備與技術。凡此等等不一而足，其不需要鉅額外匯支應。若明乎此，即可不必再為貿易順差與外匯存底的增加而擔憂。不但無須擔憂，而且實際是為可喜的現象。又如果舉國一致觀念正確，