

祁长松 著

世界经营大师
秘诀书系

王永庆

从赤贫到台湾巨富

经营秘诀

改革出版社

从米店小工到集团总裁
台湾商神王永庆以他的勤劳智慧
为世人开拓了一条
从赤贫到巨富的传奇之路

从 赤 贫 到 台 湾 巨 富

王永庆经营秘诀

祁长松 著

改革出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP)数据

王永庆经营秘诀/ 祁长松著 - 北京: 改革出版社, 1997 1
(世界经营大师秘决书系)

ISBN 7-80072-957-5

I.王 ... II. 祁 ... III. 企业管理-经验-王永庆 F279 24

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 00058 号

王永庆经营秘诀

祁长松 著

改革出版社出版发行

社址: 北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码: 100011

兰空印刷厂印刷

新华书店经销

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

850 1168 1/32 10.125 印张 220 千字

印数: 10000 册

ISBN7-80072-957-5/F·574

定价: 14.8 元

前 言

王永庆，一位在台湾家喻户晓的企业家。他是台湾最大工业集团——台塑企业的董事长，拥有 4 万名员工，10 万股东，1 万多加工客户。他的集团内有大企业公司 16 个，学校、医院各一所，每年营业额高达 1650 亿新台币。他的一位助手说：“财富对他而言不算什么，只是些数字。”

1988 年 7 月 7 日出版的美国权威杂志《福布斯》评道，在全球拥有 10 亿美元以上资产的富豪中，王永庆以 40 亿美元居第十六位，在台湾入榜的 4 人中，他居第二名。

王永庆，从不名一文的农家子弟到拥有资产数百亿，从不识“塑料”二字的外行成为赫赫有名的塑料博士。

世界塑胶大王，
亿万富豪中的巨富，
主宰台湾第一大企业的人，
台湾经济发展史上独一无二的“国宝”，
在台湾工业荒地上建立起全球举足轻重石化王国的人
.....

一顶顶叹为观止的桂冠，
一簇簇溢满赞誉的光环，
使王永庆更加神秘、传奇。

以经营业绩傲视世界的日本企业，也不敢小觑王永庆，他们把王永庆与日本“经营之神”松下幸之助相比，称他为“台湾经营之神”。

“经营之神”的称誉传遍了世界。

对于这令人羡慕的一切，王永庆却说：“我本人只受过小学水准的正式教育，所懂的道理非常有限。今天在事业上有一定成就，我认为主要原因应该是：对于所认同的道理全力以赴，彻底遵循，绝对不以任何理由退缩或迟疑。人的生命及其精力都有极限，必须全神贯注并且持之以恒才有可能追求卓越，这是我以一生创办事业的经验，亲身印证过的一个非常单纯的理念。”

祁 隆

目 录

上 篇

从贫穷中崛起

第一章 贫困伴随童年	(3)
“情人谷”的卧龙	(3)
安溪人的后代	(5)
扎根直潭	(8)
出生在贫寒交迫之中	(11)
对书本失去兴趣	(13)
困窘使他无法继续上学	(16)
第二章 走出直潭, 艰难崛起	(22)
卧龙出山做小工	(22)
兄弟三人开米店	(25)
扩大经营, 开办碾米厂	(30)
米店停业转营砖厂	(32)
打入木材市场	(35)
第三章 临难不畏, 结缘塑胶	(39)
目光从木材业转向工业	(39)
踏入塑胶行列, 却不知 PVC 是什么	(42)

一波三折,美国突然提出暂停援助·····	(45)
铤而走险,投产后即陷入困境·····	(48)
破釜沉舟,再次扩大生产规模·····	(49)
建立二次加工厂,打开销售市场·····	(51)
第四章 拓展国际市场 ·····	(57)
挥师东进,进军美国·····	(57)
涉足海运,创建化学船队·····	(62)
再展宏图,逐鹿天下·····	(66)
第五章 视点转向社会公益 ·····	(70)
创办了明志工业专科学校·····	(70)
设立长庚纪念医院·····	(75)
成立明德基金会生活素质研究中心·····	(78)
设立帮助中小企业小组·····	(80)
第六章 庞大的台塑集团 ·····	(84)
设立“新茂木业股份有限公司”·····	(84)
他把事业的触须伸向水泥工业·····	(87)
访问大陆,投资建厂·····	(88)
企业发展,家庭兴旺·····	(93)

下 篇

企业成功的秘诀

第七章 完善企业集团机制 ·····	(103)
---------------------------	-------

成立企业集团综合管理机构·····	(103)
台塑集团管理机构的产生·····	(106)
台塑企业集团管理机制·····	(108)
台塑管理机制是中央集权制·····	(110)
企业集团管理机制的功能·····	(113)
第八章 健全企业管理制度 ·····	(116)
推动管理的幕僚系统·····	(116)
有效的干部评核制度·····	(119)
建立会计参与企业经营管理制	(121)
午餐汇报制度·····	(125)
靠规章制度管理企业·····	(128)
紧紧抓住制度的执行和完善·····	(132)
第九章 适才适用 ·····	(135)
求才:眼光先向内再向外 ·····	(135)
选才:重能力不重学历 ·····	(137)
求真才,不惜竭尽全力 ·····	(141)
用人才,适才适用 ·····	(143)
第十章 重视员工的训练和培养 ·····	(145)
员工是公司的资产·····	(145)
注意新进人员的训练·····	(147)
重视课长级人员的训练·····	(150)
管理实务是基本的教材·····	(153)
第十一章 求本求源 ·····	(157)
追求品质为先的“企业精神”·····	(157)
靠“追根究底”起家·····	(159)
坚持“求本精神”·····	(160)

第十二章 从末节细微着手	(166)
不放过每一细节.....	(166)
在点点滴滴中追求合理化.....	(169)
大处着眼,小事抓起	(173)
第十三章 降低成本,讲究效率	(176)
注意单元成本分析.....	(176)
以追求效率和效益为目标.....	(178)
依靠技术,降低建厂成本	(181)
多处着手,降低生产成本	(183)
挖空心思,管住营销费用	(189)
第十四章 客户至上	(192)
不掌握客户就没有市场.....	(192)
以质取先,服务周到	(194)
处处为客户着想.....	(196)
追踪客户,注重信用	(198)
第十五章 压力管理与奖励管理	(202)
压力环境,是促进企业发展的一种动力	(202)
压力管理,是台塑企业发展的有效措施	(204)
适度压力,可以激发员工的潜能	(208)
以奖施压,调动员工的积极性	(212)
绩效奖金,是一种催化剂	(214)
营造劳资一体的氛围.....	(217)
第十六章 创新求异	(219)
推行电脑化管理是时代的要求.....	(219)
完善的管理制度是电脑化管理的关键.....	(222)
新颖的计算机“异常管理”.....	(225)

独具特色的经营谋略·····	(228)
第十七章 刻苦耐劳,勤俭律己 ·····	(232)
刻苦耐劳,是座右铭 ·····	(232)
勤俭朴实,是生活个性 ·····	(236)
运气和奋发不能分离·····	(242)
事业、作风与人格紧密相联 ·····	(244)
经验、困境与挑战同时存在 ·····	(249)

附 录

附录一 王永庆答问录·····	(252)
附录二 王永庆经商语录·····	(278)
附录三 王永庆生平大事年表·····	(305)
主要资料来源 ·····	(311)

上 篇

传 奇 经 历

——从贫穷中崛起

第一章 贫困伴随童年

出生于台湾省台北市直潭的王永庆，祖籍福建安溪，世代以种茶为生。贫寒的家境，繁重的劳动，使他对学习了无兴趣，却练就了吃苦耐劳、勤俭持家的品德。

“情人谷”的卧龙

1917年1月8日，在台北新店直潭里一间仅能遮风挡雨的茅屋里，随着几声啼哭，一个贫穷的茶农家里诞生了一个男婴。

还有几天就是农历新年了，按中国的历法，这孩子属龙。在中国人的观念中，龙是至高无尚的，属龙的孩子也会成龙成凤。

虽然这家茶农除了这间仅能稍避风雨的茅屋外几乎一无所有，但是，这个新生命的诞生还是为这家的新年增添了不少喜庆的气氛。男主人王长庚听到接生婆的道喜后，脸上立刻露出了难得一见的笑容，急匆匆，他将这个小生命抱到怀

里，目不转睛地笑着，看着。过了一会儿，他把儿子抱到王添泉面前，说：“爹，您给起个名字吧！”

以教书为业的王添泉接过孙子，抱到手里，疼爱地轻轻拍了几下，然后踱着步子，说“新年添丁，还是个龙子，这是我们家的大喜事，值得庆贺，我看，就叫他永庆吧，永远庆祝。”

长辈给孩子取名，往往都寄托着某些希冀、期望和赋予某种含义。

“好，叫永庆”。王长庚接过儿子，又连连叫了几声：“永庆，永庆，永远庆贺。”

这就是以后成为“亿万富翁”的王永庆。

王永庆生在台湾省台北县新店镇直溪里的孔仔仑，俗称“情人谷”的地方。

王永庆称雄工业界以后，一些玄学界人士曾经对此地进行过一番考察，对其发迹的原因，从地理风水的角度，曾有绘声绘色的“高论”。

一位风水先生说，“情人谷”这块土地连接乌来山岭，恰似一条巨龙。乌来是龙头，情人谷是龙尾，千里来龙，结穴在此，地杰人灵，所以才生出这位企业巨子。风水先生为了证明自己“理论”的正确，又补充说：“如今，这条龙由于修筑公路被切成数段，所幸，王永庆出生在公路修建之前，若出生在公路开发之后，就没有今天的这号传奇人物了。”

另一位风水先生说，王永庆有今日的成就，乃是承祖之泽。王永庆的曾祖父王天来，死后葬在新店一个叫猴湖的“猴穴”之地。风水先生说，一旦有亲人死后葬于“猴穴”，

子孙就会贫穷 60 年，这叫“一葬 60 年空”，在这 60 年间，子孙不能去坟前烧冥纸。60 年一过，子孙便会发迹。由于王永庆的曾祖父王天来死于清光绪年间（1875～1908 年），当时无意中埋葬在新店的猴湖，凑巧又葬在猴湖中的“猴穴”，这就注定王家在一个甲子（60 年）后发迹，注定王家在 60 年后会有大富大贵的子孙出现。掰着指头算算，王天来死于 1908 年，而王永庆发迹于 20 世纪 60 年代，期间正好 60 年左右。也许其有祖先显灵，方才有今日的王永庆。

然后，风水先生的“高论”虽言之凿凿，但却都是在王永庆发迹后的“事后诸葛亮”，所以不免有附会牵强之感。

如果把王永庆的成功归功于祖先的庇荫显灵，显然也难圆其说。当时，王家十分贫寒，王永庆的曾祖父王天来所葬之地属一个姓蔡的所有，只是花钱买的一块坟地，况且葬在“猴穴”的也不止王家一户。60 年后，葬于此地的后代，为什么只有王永庆发迹呢？

安溪人的后代

王永庆祖籍福建安溪县金田乡。这里出产蜚声国内外的名茶——乌龙茶，王家也就与茶叶结下了不解之缘。清朝年间，安溪已是著名的茶乡。

清朝道光年间，大约距今 150 年前，王永庆的高祖父突然得了急病，撒手尘寰，剩下高祖母许雪娘与新婚不久的曾祖父王天来与曾祖母林谨。

王家仅靠种别人家的茶园维生，除此之外，没有其他的农活好干，所以王家和其他种茶人一样，日子并不好过。但

许雪娘是一个容易满足的人，她只求丈夫儿子平平安安，一家人在一起，即使粗茶淡饭、布衣草履也没关系。

谁料天有不测风云。许雪娘丧偶后，生活十分困难。

许雪娘不是当地人，在安溪，这对孤儿寡母举目无亲，许雪娘顿然感到一种无助和茫然。

当时闽南地区，面积狭窄，人口众多，耕地严重不足，在封建地主无情剥削下，许多贫苦农民失掉土地和找不到土地耕种。而台湾到处是荒地，一到那里就不愁找不到土地耕种，而且气候常暖，雨水充足，土壤肥沃。所以这里的人们早就把台湾视为一方“乐土”，并早就竞相向那里迁徙。乾隆年间，台湾海峡成了自由海峡，移民台湾成为人民可以自由选择的行为。道光年间，台湾开始建省，在清政府有组织的引导之下，移民运动达到高潮。随着台湾人口的激增，土地开辟也日益广阔。不过，这时新辟耕地主要用来种茶树。

茶叶是19世纪后期台湾新兴的一项出口商品。但台湾的茶质量较次，后来英国商人约翰·多德为了扩大贸易，从福建安溪运去大量茶苗，为鼓励农民多种茶树，多德还向农民发放贷款，并从安溪请来茶师，劝导农民种植，制造颇受世界市场欢迎的乌龙茶。

台湾茶叶市场的勃兴，吸引了一些大陆茶商渡海赴台，去发展茶叶。在此期间，福建泉州同安县的吴福元和安溪县的茶商王安定相继去台制作包种茶，一些茶农也纷纷跟随前往。

在茫然与惆怅之际，许雪娘想起了一些乡亲跑到对岸台湾去谋生，而且据捎回来的信说，过得还可以呢。

“到台湾去吧！”

一向柔弱的雪娘，此刻作出了一个出乎乡亲意料的决定。

一个晴朗的早晨，许雪娘收拾了家中值不了几个钱的行装，带着儿子王天来和儿媳林谨坐上驶往台湾的渔船。

经过艰难的航行，终于到达台湾。

然而，台湾毕竟不是天堂，一个孤儿寡母来台湾，举目无亲，其艰难程度可想而知，他们在一个叫直潭的地方落脚谋生。这里属台北县新店镇管辖范围，当地人也把它称作“情人谷”，一个极富浪漫气息的名字。

名字虽然浪漫，地方却并不那么富有诗意。这里和安溪一样，山多平地少，土地贫瘠居民也不见得怎么富裕。

既然来了，就得设法活下去！但是，靠什么生活呢？王家在福建安溪，世代代都是以种茶为生，除了种茶，他们似乎没想过还有什么可以干。搬到这里，也只能还是靠种茶为生。

许雪娘在很短的时间里拿定了主意。直潭这地方，坡地多，种茶倒也合适。许雪娘表现出一种从未有过的坚毅和勇气，不知不觉中，这位温顺的种茶人的妻子，已担负起一家之主的重任。

这里虽经几代移民的开发，但仍是一片草莽王国，“平原一望，罔非茂草”。除了草，就是蚊蝇和烈日，蚊蝇如饥鹰饿虎追着人叮咬，猛烈的阳光则直把人的背脊晒得脱皮。

不过，对于王家，能够找到土地耕种已经十分满足了。于是，王永庆的高祖母许雪娘和王永庆的曾祖父王天来及曾祖母林谨，即许雪娘娘儿俩和媳妇三人又“重操旧业”。在直潭，他们搭起茅棚，定居下来，开始开垦荒地，栽种茶