

郭泰◎著

王永慶

奮鬥傳奇

王永慶是一位婦孺皆知的傳奇人物，大家知道他白手創業，開過米店，做過木材生意，後來從事塑膠發大財，成為台灣首富之一。

王永慶在本書中所講的道理都淺顯易懂，是他從不斷的挫敗中累積出來的寶貴心得，他的人生觀，創業成功的經驗，以及做事的觀念、態度、方法與毅力，都是立志成功者一面最好的鏡子。

元智大學遠東
管理講座教授
創意工作者

許士軍
詹宏志

◎強力推薦

紀念書展

永遠的經營之神
不懈的奮鬥人生

遠流出版公司



實戰智慧叢書 310 李仁芳 策劃

王永慶奮鬥傳奇

郭泰 著

王永慶奮鬥傳奇

原實戰智慧叢書 H1004 《王永慶奮鬥史》

作 者——郭 泰

封面照片——天下雜誌提供

內頁照片——聯合知識庫、陳輝明等提供

封面設計——唐壽南

責任編輯——鄒恆月

財經企管叢書總編輯——吳程遠

策 劃——李仁芳博士

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市100南昌路2段81號6樓

郵撥／0189456-1 傳真／2392-6658

電話／2392-6899

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

排 版——中原造像股份有限公司

2005年7月1日 初版一刷

2008年10月31日 初版四刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

新台幣售價 280 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

有著作權・侵害必究 （Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-5539-1

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

<http://www.ylib.com/ymba> E-mail: ymba@ylib.com

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，都是靠著參與者小心翼翼、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，若缺乏智慧的導引，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。」意思也明指在競爭場

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，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「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，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；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，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新

世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸，乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的紀錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐美日等產業先進國家，與全球產業競局的著名商戰戰役，與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座

標參考作用的羅盤，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所所長，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。

王永慶奮鬥傳奇

目錄

他們眼中的王永慶

王永慶是我最敬佩景仰的企業家

郭台銘 1 2

我從王永慶身上學習實做精神

何壽川 1 3

導讀推薦 怎樣學會走自己的路

許士軍 1 4

延伸導論 王永慶的三種用法

詹宏志 1 8

自序 王永慶創造了哪些三傳奇？ 2 4

第一篇 與命運搏鬥 2 8

1 貧苦童年 3 0

2 米店·磚窯·木材 4 6

第二篇 因緣際會打造塑膠王國 64

3 創立台塑與南亞 66

4 興建六輕 76

5 赴美設廠與購廠 85

6 布局大陸的石化專區 92

第三篇 王永慶爲什麼會成功？ 96

7 成功的要素 98

8 性格特色 115

9 節儉樸實 131

第四篇 王永慶的家人與接班問題 144

10 王家的過去與現在 146

11 教育子女之道 156

12 王永慶的接班人 168

王永慶奮鬥傳奇

第五篇 金錢・責任・人生目標 182

胸懷社會責任 184

14 創辦學校與醫院 191

第六篇 三個夢想，挑戰未來 200

王永慶的三大夢想 202

16 王永慶的挑戰 212

附錄一 王永慶VS.松下幸之助 222

附錄二 王永慶問答錄 234

輔仁大學生提問 236

全國工商經營研究社友提問 239

國際青商會員提問 249

國際青商會員再提問 254

台灣大學商學研究所研究生提問

260

美國華僑提問

266

年表

278

他們眼中的王永慶

王永慶是我最敬佩景仰的企業家

王永慶是我最敬佩景仰的企業家。有一次我帶兒子去見王永慶，王永慶送他兩個字：「信用」。就是紮紮實實做事，講得出來就要做到，不要好逸惡勞，才能學到更多東西。

——摘自中天「影響一百」節目中，鴻海精密工業公司董事長

郭台銘先生接受主持人蕭喬芬的訪問

他們眼中的王永慶

我從王永慶身上學習實做精神

永豐餘集團董事長何壽川先生說：「我從王永慶身上學到實做的工作態度。」王永慶做事、與員工討論問題，往往很深入、很執著地去改善問題，無論談成本或工程上的問題，王永慶都很了解，鉅細靡遺。

——摘自二〇〇二年十月號《天下雜誌》

導讀推薦

怎樣學會走自己的路

許士軍

王永慶先生無疑是台灣最成功的企業家之一，過去我曾有一段時間在台塑集團內幸得機緣親身體驗台塑企業的某些實際經營，並直接觀察與學習王永慶先生的領導作風。對他能夠一路走來，創辦出和領導這麼大的事業，並未受到他個人年齡的任何影響，十分欽佩，而這種鍥而不捨，數十年如一日的精神更令人尊敬。不過受邀在寫關於《王永慶奮鬥傳奇》一書之前，或容我提供一些個人對「王永慶式成功」的一番解讀。

內化和深化的「台塑文化」

檢視王永慶的成功之道，首先在於他為這一企業塑造了一種強烈的企業文化，滲透到公司裡中、高、低各階層員工的處事準則及行為裡，達到一種內化

的程度，甚至還細微地體現在台塑的軟硬體——舉凡報表的設計、資訊系統、辦公室設備的配置等，台塑企業之所以能夠做到他人所不能的原因基本上即來自這種文化。

在相當關鍵程度上，台塑企業文化乃反映了王董事長的人格特質，一個領導者的個人風格可以內化到公司裡頭這麼深，我想在古今中外的企業，都是很罕見的。我姑且做一個或許有點誇張的比喻，觀察台塑的經驗裡，每一個台塑員工在日常工作上彷彿都有一種「王永慶先生就在旁邊看著你做」的臨淵履冰之感。透過這種文化所營造出強烈的企業內部控制張力，王永慶先生在管理上那種讓下屬們又敬、又愛、又怕的能耐可想而知。

強勢領導和內聚力

在王董事長的強勢領導以及極強的文化內聚力下，使得公司人員對「公司該做什麼、不該做什麼，及該做的事的優先順序」，一旦決定之後，很快便有高度共識。台塑文化的精髓便是王永慶先生高倡的「勤勞樸實」和「追根究底」的精神。在這種精神下，公司整體表現的，便是嚴格紀律，降低成本和數字管

理，以及多年來台塑很早就重視電腦在管理上的應用。

王先生還有一點令人不得不稱許讚嘆的，則是他準確的事業眼光。

精準的經營眼光和策略

從早年介入石化業、爾後創辦規模宏大的長庚醫院體系，近年看準「養生村」的銀髮族市場；這些生意都是在商業模式尚混沌或還沒有企業敢搶先冒進之際，王永慶就敢於開疆拓土，建立新的事業。如果說台塑的風格反映了王永慶在執行面上的紀律，那他涉入各個新事業的歷程則說明了他在策略面上的智慧與卓見。

至於王永慶這些個人的風格及智慧是從何而來，他對經營管理的領悟又和他刻苦成長的經驗有什麼關係，本書裡有條理分明的因果分析。藉著本書作者對王永慶成功經驗的細密研究，以及深入淺出地引介王永慶對己、對人、對事的看法，讀者自當不難理解這位傑出的實業家，如何在當年那個人才、資金、技術都還缺乏的台灣脫穎而出、興業有成。