

张荣发——口述
吴锦勋——采访·撰文

当我们点亮一盏灯时

那盏灯本身就率先被照亮了

善念也是如此

我们内心有了善念

就像在内心点亮了一盏灯

张荣发的3个人生态度

铁意志与柔软心



他是霸气的船长，凭借不败的铁意志
纵横海陆空运输领域

他也是慈悲的家长，以柔软心张开自己的羽翼
尽力将每一寸角落，都纳入自己的责任范围

中国出版集团
东方出版中心

铁意志与柔软心

张荣发的∞个人生态度

张荣发——口述
吴锦勋——采访·撰文



中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

铁意志与柔软心: 张荣发的 33 个人生态度/张荣发
口述; 吴锦勋编撰. —上海: 东方出版中心, 2016. 6
ISBN 978-7-5473-0962-9

I. ①铁… II. ①张… ②吴… III. ①企业管理—经
验—台湾省 IV. ①F279.275.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 101983 号

上海市版权局著作权合同登记: 图字 09-2016-404 号

本书由台湾远见天下文化出版股份有限公司正式授权

铁意志与柔软心

出版发行: 东方出版中心
地 址: 上海市仙霞路 345 号
电 话: 62417400
邮政编码: 200336
经 销: 全国新华书店
印 刷: 常熟市新骅印刷有限公司
开 本: 720×1000 毫米 1/16
字 数: 180 千
印 张: 14
版 次: 2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
ISBN 978-7-5473-0962-9
定 价: 39.50 元

版权所有, 侵权必究

东方出版中心邮购部 电话: (021)52069798

序幕

狂风惊涛中展开人生大冒险

吴锦勋

一艘小小的货轮正在进港，远远的，看不出起伏。

张荣发眯起眼睛眺望着那艘小小的船，看着船尾拉出长长的波纹，虽然隔着厚厚的玻璃，但是那隆隆引擎声、海水的腥咸味、冷风当头吹过的种种感受，此刻又重回他的内心。

在日本神户，他在饭店房间当窗而立，逆光的身影，看不清楚他浓浓眉毛下的神情。他似乎看得极为出神，视线舍不得离开海面的那一小点。沉默半晌，他说：“我就算是到了这个年纪，古早的事一样记得很清楚，而许多新发生的事，有时却记不清楚了。”眼前这一艘小货轮进港，令他沉浸在深深的回忆里，纷繁的往事一拥而上。

他有感而发，用惯熟的闽南语说道：“以早刚做三副时，想说要有一只这款的船，我就满足了，没想到今日事业做得那么大。”

张荣发虔诚地低语着：“这一切要感谢上苍！”接着仿佛提醒自己说：“人的一生不能太早下定论，命运是运来运去的，每一个人要有接受挑战的

勇气。”

40多年前，张荣发以一艘15年船龄的杂货船“长信轮”创立了长荣海运，并于1985年一跃成为世界最大的货柜船公司，自此成为全球航运界的领导品牌。

1991年7月1日，台湾第一家民营的国际航空公司——长荣航空正式开航起飞。当天张荣发领军站在停机坪上，亲自目送长荣第一架飞往曼谷的班机。当时60多岁、依然满头黑发的张荣发，穿着黑色西装，挥舞着手，看起来意气风发。

当飞机滑过跑道，波音767客机圆润的机鼻指着苍穹，成立航空公司过程中的各种困难纷扰，此刻早已抛到九霄云外。

天与海，圆满了张荣发的梦想。

过去数十年间，长荣庞大的货柜船、机队在白浪、白云里穿梭来去，张荣发成为全球富豪，却也换来鬓发斑白。

宜兰县苏澳镇出生的张荣发，可以说是台湾硕果仅存、“喝过海水”的国际级企业家，这本书记录了张荣发独特而令人玩味的一生。

第一部“海海人生：大海教我的事”，呈现张荣发早年投身海洋、学习航海历程；第二部“共利经营学：有意义的赚钱”，总合张荣发追求事业大突破，展现精明的经商智慧与过人胆识，成就事业的高峰。这两部浓缩了张荣发的钢铁意志。第三部“利他人生：真快乐的追求”，细述他在走过少年、青壮到中年事业顶峰之后，对于“人究竟为什么而活”有了深深的感悟。这十几年来，张荣发放低身段，将事业的重心转为公益慈善，全心全意、默默回馈社会，生命格局更加不同。

铁意志与柔软心，经历了各项大破大立的煎熬考验之后，张荣发的一生可谓精彩而圆满。

目 录

序幕 狂风惊涛中展开人生大冒险 吴锦勋 / 001

第一部 海海人生：大海教我的事

01 登船初体验：头绑毛巾熬夜写舱单 / 003

我觉得心魔很可怕，愈是害怕愈不能面对，
用所谓的偏方也没有用。事务长的用心，
让我以后就算再晕船，也能专心做事。

02 “学习心”才是一个人最好的老师：从商科少年到船长总裁 / 007

每个人的学习都有老师，但最重要的是，
自己要主动，下决心去学最重要。
学习心，才是一个人最好的老师。

03 无常：难过父亲客死异乡 / 012

人在战乱中，生命往往如蝼蚁般卑微。
那一年，我 18 岁，
深深体会了什么叫做“无常”。

04 行过船的人度量比较大 / 015

人面对大海久了，自然而然会“看破”很多事情，
不会太计较，你会对员工比较好，
也会想为社会作出一些贡献。

05 掌握人生六分仪，找到生命定位 / 018

就像船必须靠六分仪找到方位，人也必须靠着某些信念，
才能为人生找到目标。活着只是一种表面生存“状态”，
能否清楚觉察内心的渴求，决定一个人是不是能选择过有意义的生活。

06 讲信用是做人的条件：神户香蕉船的和服 / 021

30多岁时，每个月我都会运送上千吨的香蕉到神户，
我一直对神户怀有很深的感情。
更因为载运香蕉，串起一段失散的缘分。

07 除了做贼，我什么都好奇、什么都想学 / 029

有了好奇心，加上深入观察实做，
最后才会有个人独特的发现，产生发明。
我凡事好奇，除了做贼没学，其他的统统都学。

08 出国不要白看 / 033

好奇心是求知的开始，好奇心加上求知欲，
就像船的引擎与方向舵，有前进的动力，也有学习的方向。
不懂的事一定要问，可以让人笑一次，不要让人笑一辈子。

09 能工作就是最大的幸福 / 037

事业发展本身，对我就是一种享受；
能够工作，为事业作出贡献，就是我最大的幸福。
我不需要“退休”，要一直做到我倒在办公桌的那一天。

10 人生的勋章 / 041

对一个认真打拼的人来说，最宝贵的奖赏，
不是最后得到什么，而是在这个过程中，
所锻炼出来的坚强性格与意志。

第二部 共利经营学：有意义的赚钱

11 做事业，就是一次次突围 / 047

我的个性是对手愈强悍，我就愈不屈服。
如果不去克服横亘在眼前的困难，事业根本没办法继续。

长荣今天的成功都是以钢铁般的意志和无尽的血汗努力换来的。

12 人家扩张我收手,人家收手我扩张 / 054

我从未被虚名迷失。如果长荣不知节制,
一味求大,贪恋世界第一的美名,
也可能会为自己招来祸害。

13 鱼水共利学:做生意要互惠、要相挺 / 059

谈判最重要的是达成目标,结局不必你输我赢。
我方想要赢得更多,不见得对方就必须有所损失。
因为当各方合作时,每一方得到的利益往往比孤军奋斗还要多。

14 拿着量尺搭飞机,追求精准 / 064

我这样亲自量东量西,也令一些人感到诧异。
如果我不亲自量一量,找不到我想知道的关键数据,
我的心就不安定,只有我自己亲自量过了,我的心才能安。

15 省钱要有良心,花钱要有头脑 / 069

有的省钱其实是一种“贪”的伪装、变形。
关于安全的钱,再多也不能省。
取舍之间必须用头脑精打细算,不能盲目节省。

16 长荣是“骂”出来的 / 074

我很严,创业初期公司职员若没有做好交办事项,
或做得“鸭鸭乌”(乱七八糟),我就会很凶地骂人。
如果放松管理,员工就不会认真打拼,公司最终也站不起来。

17 亲写公司章程,建立好企业文化 / 078

规定是死的,人是活的,要随时应变,与时俱进。
要做一番大事业,在选人、用人、管理、评鉴人上,
就要能掌握到人心的本质。

18 人才是公司最重要的资产 / 082

我喜欢朴实的人,不会在乎员工背景或学历高下。
我也不迷信明星大学,因为学历不等于学习力,
态度往往才是决定工作力的关键。

19 “欠”员工的钱要尽快还回去 / 085

集体“减薪”的这笔钱，等于是“向员工借的”。
我时时挂念着“欠员工的钱，要尽快还回去”，
很多员工都没想到我会将这些钱悉数还给他们。

第三部 利他人生：真快乐的追求

20 赚钱的快乐和帮助人的快乐：做公益就是“卡好困”啦！ / 093

一笔钱，你用来做好事，看一个人原本生活了无气息，
因为你的支援，有气力站起来，甚至找寻到自己人生的目标。
这种做善事的快乐，会永远在你的心里，跑不掉。

21 钱是流转利世之物，不在于独享独有 / 097

企业的存在有一个终极的目的，
为的是能够服务人群、回馈社会。
将来到我离开人间的那一天，
我所有剩下的钱，都会捐给基金会。

22 为什么我要成立基金会？ / 100

做慈善和经营企业的精神是一致的，都要认真。
事情要做，就要彻彻底底来做，做到有结果出来才行。
做慈善也一样，不能只做一半，这样就没有意思了。

23 寻找有心人：访查员我要——亲自面谈 / 104

我们的访查员，每个都是真心想救人、想做善事才来的。
走寻人间各种黑暗不幸的地方，甘愿做，欢喜受。
要做到这个地步，才是彻彻底底在做基金会。

24 “实查亲访”的现场主义 / 107

我们张荣发基金会不会将钱留下就拍拍屁股走人，
而要访查员经由社会各方面的引介，面面切入，
将双脚真正踏入贫困家庭里，倾听他们的心声。

25 “补乎足”哲学：帮忙要帮到关键又彻底 / 113

我们帮助人，预算完全没有上限，

要做就做到让人安心。如果只帮了一半，
还有一半没有帮，问题还不是留在那边？

26 台湾当然要有海事博物馆 / 119

我成立博物馆是希望我们都能“亲海、知海及爱海”，
拓展视野。当我们把海看作阻碍，她就是阻碍；
当我们把海看作开放，她就是我们开放的凭借。
说穿了，只是心态的问题。

27 道德的魔法：我事业成功的秘诀 / 125

道德说来没有什么了不起，但你如此相信，
努力去做，它就会产生真善美的魔法。
做事业这么久以来，道德就是我成功的秘诀。

28 民谣的感动：长荣交响乐团 / 130

长荣交响乐团从台湾民谣出发，
结合古典，获得大家的认同。
乐团把民谣的内在意涵演奏出来，
让人变化气质，对社会的贡献是无形的、无法计量的。

29 帮助学生就是栽培“社会秀才” / 137

我帮助这些学生团仔，唯一的期待是，
希望他们能成为“社会秀才”。
我们公司也就是因为有了这么多秀才，
才会愈做愈好。

30 年轻人不要怨天、怨地、怨父母，要学习承担 / 141

我常借由各种机会劝告同学，
这一世绝对不可怪怨今天自己所处的环境。
你只能自己承担起来，努力向善，改变因果。

31 救灾也要体贴士兵的辛苦：从一双“GORE-TEX 军靴”谈起 / 144

不是说长荣比台湾当局更有力量救灾，而是在于有没有心。
父母把孩子交给当局，这些少年子弟在军中服役，
当局应该重视、保护他们，
当局如果没有尽到责任，父母又怎么放心？

32 做公益也要整合企业优势：长荣陆海空总动员 / 147

只要人间有爱，何处不是天堂。
而我，只希望能在这个天堂里，
点上几根温暖的蜡烛。

33 比我家还漂亮的水里永久屋 / 150

从外观来看，水里永久屋盖得比我们家都漂亮。
由长荣营建施工建造，绝对没有偷工减料。
对我来说，这是功德，我是真心欢喜来做。
我深信慈悲不该出于勉强，应如甘霖从天而降。

结语 我为什么相信因果？ / 153

我深深地体悟到，当我们点亮一盏灯时，
那盏灯本身就率先被照亮了，善念也是如此，
我们内心有了善念，就像在内心点亮一盏灯。

番外篇 张荣发基金会的这些人、那些事

- 1 微光歌吟：视障歌手朱万花 / 161
- 2 风雨百合：援建莫拉克风灾受创学校 / 168
- 3 三千元破旧的人民币纸钞：漂洋过海还爱心 / 174
- 4 借来的“猪脚”与轮流穿的“阿瘦皮鞋”：六龟高中的感谢之旅 / 177
- 5 抢救车轮下的高丽菜 / 183

后记 喝过海水的酒最甘醇 吴锦勋 / 186

附录 张荣发大事记 / 198

第一部

海海人生：大海教我的事

船，行走大洋，前方疑无来路，行过又不留痕迹。

01

登船初体验： 头绑毛巾熬夜写舱单

我觉得心魔很可怕，愈是害怕愈不能面对，
用所谓的偏方也没有用。事务长的用心，
让我以后就算再晕船，也能专心做事。

1944年初，我18岁，被调派到“贵州丸”客货船当事务员，而且报到隔天就要即刻启程，那是我生平第一次出海。

当时我是“南日本汽船株式会社”台北总公司船舶部的课员，公司规定，员工工作一段时间之后，必须上船见习，以了解海运实务，开阔视野。

“贵州丸”主要往返台湾和海南岛之间，负责两地的客货运输和补给任务。当时太平洋战争已经爆发3年了，船只在南中国海航行很危险，随时有可能被美国潜水艇炸沉。船只也必须以“Z”字迂回前进，原本十几天的航程，常因为躲躲闪闪，得花上一个多月才能抵达。

之前我大哥的船只，行经台湾海峡时被击沉，他命大，在海上漂流了三天三夜，被救起时全身冻得发白，不省人事，在医院躺了三四天才醒过来，命是捡回来了，但身体从此虚弱。所以，这次公司派我上船见习，最担心我的，当数我的母亲。她希望我不要去，但按规定，新手员工一定得上船，这也是没办法的事，因为抗命会被日本宪兵队制裁。

记得那一天，我在基隆上船，预计隔天要开到高雄停泊，然后继续转往海南岛。我一上船，日籍渡部事务长就叫我要写18份的“舱单”，也就是装货单及进港相关文件，给相关单位审查。

当年没有影印机，不能拷贝，舱单只能用复写纸来写，偏偏这些纸张都很厚，我将复写纸夹在舱单底下，每个字一笔一画都要很用力写。可是，不论再怎么用力，一次最多只能写个三四份而已，复写到第4份时看起来就雾雾的、不清楚。18份，我要重复抄写至少4次！

而且“贵州丸”不是大船，当天船从基隆出港之后，不知何故，风浪特别大，船身不断摇晃摆动，我第一次上船，根本毫无招架之力，晕头转向，胃里翻江倒海，连连呕吐。

为难背后的苦心

其实我连站都站不稳，更别提还要专心用力写字了。有时心里才觉恶心想吐，还来不及反应，就“哗”一下子，全吐在舱单上，只好揉掉重写。最后不得已抱个水桶放在身边应急，一想要吐，就把脸埋进桶子里。现在回想，少年时行船实在是很艰苦。事务长对我很好，他来我房间看我，说：“不要紧，尽量做。”为了完成任务，集中精神做事，我拿来一条毛巾把头绑起来，像日本人头上绑“必胜”毛巾那样，好让自己心念专一。

这18份舱单原本两小时应该就可以做好，我却接连抄写了好几遍，奋战多时，等到终于完成时，抬头望望窗外，发觉天色已经大亮。

到了高雄港，宪兵、移民局、海关、水上警察纷纷上船临检，核对名册，事务长叫我拿出4份舱单，剩下的都没有用到。这时候，我觉得很奇怪，“事务长，剩下的这些舱单要拿给谁呢？”我问事务长，事务长淡淡地说：“剩下的，你就把它们拿去烧掉！”

听到事务长这样回答，当下真是“槌心肝”，心里非常生气，转身随口用日语暗骂一句：“臭事务长！”我想到昨晚整夜没睡，吐到要死，卖力写出的舱单竟要烧掉，心里一直嘀咕着：“真夭寿，为什么不把真正需要几份告诉我呢？为什么要这样为难我呢？”

那时年轻不会想，反正就是很气，事务长看我脸上硬邦邦的，没有笑容，其实也知道我在生气。之后，他把我单独叫到他的房间说：“这次来高雄，叫你写这么多舱单，办入港手续，又叫你烧掉，其实这是为了你好。”

“为我好？”我一脸狐疑。他解释说：“这样你才会专心做事，不会晕船，也才会习惯海上生活，所以你写得那么痛苦，你不能气我，要知道我是为你好。”

听了事务长的话之后，我才恍然大悟，不再生气。说也奇妙，之后我们的船从高雄开往海南岛，我竟然就没那么晕船了。从高雄往海南岛耗时好几个礼拜，这当中我也一日一日适应，习惯海上生活。这是当初我无比气愤将舱单拿去烧掉之际，想都想不到的意外收获。我在船上当了快一年的事务员，渡部事务长是我学习的典范，我衷心感谢他。

除去心魔才能专注

那时行船真正有趣味。我还记得，那时候老船员还会教新船员一些立

即克服晕船的怪招，好比“只要去拿一些沾在船锚上的泥土，泡在开水里，像香灰一样喝下去，以后就不会晕船了”。照做的人就会被笑大笨蛋，其实这是故意欺负新手的花招。

我觉得心魔很可怕，愈是害怕，愈不能面对，用这些所谓偏方也没有用。这次经验，让我以后就算再晕船，也能专心做事，日后自己当船长，我也用这招带新船员：“都是为你好啦！”