

王永庆经营之道

王永庆一生的聪明才智和成功都体现在他的经营之道上，他首先不是一位大富豪，而是一位进退自如、技艺超群且每战必胜的经营者。



王永庆经营之道

可致一 编著

北京燕山出版社

(京)新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

王永庆经营之道/可致一编著. —北京:北京燕山出版社,1997.5

ISBN 7-5402-0868-6

I. 王… II. 可… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 06019 号

责任编辑:洪文雄

特约编辑:苑立强

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

七二一五工厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 250 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

定价:17.80 元

前 言

被人们称为“经营之魂”的台塑企业集团董事长王永庆，从一个贫穷的少年，到一个拥有五百亿资产的大富豪；把一个微不足道的小米店，发展成一个拥有四万职工、享誉世界的塑胶大企业，所走过的艰难路途，无不浸透着他的“经营”智慧和谋略。本书着重介绍了王永庆从创业到今天几十年来积累起来的成功经验——经营管理秘诀。此书向读者展示的王永庆的三大经营理念和九大管理绝招，无不让人们叹服。您想了解王永庆经营管理的真谛吗？你想走向事业成功的彼岸吗？那么，请您在经商之前首先研读《王永庆经营之道》。

目 录

第一章 王永庆的经营策略

- 一、企业策划的倡导者 (3)
- 二、左右企业的经营者 (16)
- 三、台塑经营制度剖析 (31)
- 四、台塑的行政领导术 (55)

第二章 王永庆的管理艺术

- 一、台塑的管理制度 (77)
- 二、王永庆的三大管理秘诀 (91)
- 三、逐步完善的电脑化管理 (111)
- 四、循序渐进的计划式管理 (132)

第三章 王永庆经营台塑的宏观战略

- 一、将长短期的目标结合起来 (141)
- 二、追根求源的经营策略 (163)
- 三、台塑是怎样降低成本的 (179)
- 四、台塑是如何激发员工潜能的 (195)

第四章 王永庆的促销策略

- 一、时刻把握市场动态 (213)
- 二、企业经营不可投机 (229)

三、王永庆的丰富促销经验	(248)
四、台塑的促销策略和方法	(267)

第五章 王永庆的经营之“神”

一、经营之“神”之所在	(283)
二、常人悟不出的“秘诀”	(300)
三、金钱买不到的“管理金言”	(317)
四、王永庆的经营“信条”	(336)

第一章

王永庆的经营策略

一、企业策划的倡导者

台塑企业集团总公司董事长王永庆认为，公司不是军队，一个口令一个动作是不行的。因此下命令前，要先倾听员工意见。

经营者按照自己的意思，命令别人照自己的想法去做，而别人也能顺从命令，确实能做好每一件事，这是事业成功的一个重要原则。然而，如果员工只知道服从命令，一个口令一个动作的话，将会得不偿失，因为在这种僵硬的情况之下，进步与发展都无从产生。

如果员工在没有接到命令时，也能够将心比心地洞察上级的意思，准确地处理自己所应做的工作，那么在这种情况下，企业自然会有无限的发展。

王永庆认为，经营者想让员工依据指示，并自动自发地做好一件事，必须在下达命令之前，先倾听员工的意见。不仅要听，并且要问。如果发现还不能充分了解自己的意思，便要加以说明，阐明问题证结所在。等待对方领会之后，才毅然下令执行。接受命令的人，如果在事先能对命令的内容有所了解，就等于是心理上已有准备。这与被迫服从命令的情况，完全不同。

认清自己的指导立场及重大责任，属下才不会马虎松散。

站在领导地位的领导者，对于培养人才的重要性，应有一定的认识和了解，但是实际上能够完全做到的并不多。

例如最近日本非常重视：父母及学校教师是否能对青少年说该说的话，教该教的事。对于青少年而言，如果没有人给予指导，总会觉得好象缺少什么东西似的。但如果一天到晚罗嗦不停，他们也会受不了。

青少年很讨厌当众被骂，如果被骂是有理由，他们还是不希望好好地骂他们。

为什么大人不应骂青少年呢？一方面就由于大人本身由于对事物的了解，不够透彻，因此对青少年无法做适当的指导。

但是最重要的，领导者对于本身指导青少年的立场，应有正确的认识，并且觉得责任重大；如果缺乏这些因素，领导者就只是旁观者而已。

如果身为公司董事长，而不自觉领导的责任，那么管理上，就不会顺利。一个公司的主管，应有非常强烈的责任感，他必须向大家说明：“虽然大家这样做或那样做都可以，但我认为这样做最好。”王永庆认为这是很有必要的。

如果真能做到这样，大家也就会了解董事长的想法以及自己应该做些什么。那么大家的智慧和力量，也才能发挥出来，同时，全体员工也有蓬勃的朝气，而圆满完成工作目标。

这种说明，是迈向成功的第一步，如果没有这样的第一步，什么事都无法进行，大家马马虎虎地过日子。

这些问题，对于每一个经营者，或是领导者，都应该好好地检讨。

经营者必须对任何事的成败负责。所以，他既要充分授权，又要随时听取报告，给予适当指导。

俗语说：“有兴趣后才能做得精巧。”王永庆认为在原则

上，应该把工作交给有兴趣的人去办。事实上，这样做，效果往往会更好。

当然，如果这个人企图利用职权谋利，那么，即使他再三表示愿意承办，也不能答应他。而一旦委任后，若发现他的缺点，经营者应该立即矫正；在矫正不过来时，则应该及时更换承办人。

换句话说来说，虽然可以委托，却不能放任。

王永庆认为，经营者应该对任何事的最后责任，应该由自己来负的自觉性。一旦有了这种观念，就会随时关心交代的事情，做得怎样了。虽然委任了，却不断地挂念，因此，会要求对方不断地提出报告；若发现问题，则给予适当的意见或指示，这是经营者应有的态度。

当然，一旦委任了，就不应该过分干涉，要宽容到某种程度，这样才能培养人才。不过，如果发现与要求不符时，则应该确实地提醒。否则，等于遗弃了自己所慎重选择的人才。就经营者来说，这是极为不负责任的作风。

另一方面，如果被委任的，是观念正确的人，他对于该报告的事，一定会详细报告。不过，也有人会以为“既然交给我办，那就得一切由我作主”，而不提出报告，一意孤行，以致误了大事。发生这种情形时，就表示根本找错了人，必须由适当的人接替。

人才动用的妥与否，足以决定经营的成败，绝不可马虎。不论用人者或被用者，都应该随时提高这方面的警觉。王永庆认为，经营者尤其应该随时认真地检讨，有没有切实做到适才适用。

正确的经营态度，除需要独立自主外，更需要审慎的反省与下情上达。

台塑公司，一向都是采用分层负责的管理方式，以养成员工独立自主的能力，并奖励某种程度的独断专行。这种制度的精神，也就是分公司在经营方针上，不必事事请示总公司，而是由每位员工，各依良知作判断，以进行工作。当然，这种制度，有好的也有坏的，王永庆认为基本是可行的。因此，本年度，也将继续依这个方式来处理业务。

对于这种经营方式，同行中也许有两种想法。其一，既然委任自己办理，当然在自己权限范围内，能完全处理。不过，如果事关公司政策上的问题，则应该向总公司或董事长请示裁夺，较为妥当。另外一种就是：既然委任给我，由我自行处理就好了，何必多事去请示报告？

看起来这么平凡的小事，但是两者之间，却有着极大的差异。在员工立场来说，既然被委任，当然可以随意处理。但在总公司方面，却十分关心处理的经过情形。有了这种慎重的行事和经营态度，不管对内或对外，都自然流露，才能使属下认真地工作，处理业务。这种处事的态度，由同事间互相提醒，当然最好，可是一般人很难做到。所以还是在遇事处理时，应反省自己所为，是否正确无误。尤其对于旁人的意见，亦须妥善考虑，三思而行。只有从这儿提高处事的能力，才能算是真正的负责尽职。

让部门主管有充分自由的经营权力，他们才会感觉自身存在的意义。

王永庆在公司设立事业部，采取独立的经营制度，让各单位主管，可以自由其经营能力，这个观念，即是由此而来。

王永庆认为，无论企业大小，只要能够以自己的创意，自由决定方针，达成绩效，这样，经营决策者才有存在意义。这也是让部门负责人，自由发挥其经营能力的着眼点。

严厉的批评，是因为求好心切，这应该解释为真挚情感的表现。

很多人都知道，王永庆是喜欢做生意的，纵使全部身心投入其中，也乐此不疲。王永庆说过，他偶尔也会对部属的工作态度或方法，有些严厉的批评，这是基于他的使命，也是求好心切所致。实际上如果没有这样的气魄，是不能经营企业的。“好好先生”的作风，只能对近似神仙能力的人有用，对平凡的人是没有影响的。所以一旦热情被激发时，说话就会加重语气，成为激烈的批评。

经营者必须随时向员工强调公司的实际情况。只要诚恳、忠实，虽然说了和以前矛盾的话，员工也会接受。

不论经营者是否善于说话，必须随时向员工强调实际情况。即使被责难“这与你三个月前说的不同。怎么突然改变？”只要说的是实话，就不必在意了。如果只是为了了一时的方便而说，则自己既不好意思，也不会动人；但如果说得很实在，即使和昨天说的完全不同，也能说服对方。因此，经营者必须保持实实在在的作风。喜欢玩弄权术的人，不是真正的经营者。

经营绝不是魔术或权术。经营就是不欺骗别人，正正当当地做事，因而获得别人的信赖。

王永庆认为，如果不能抱着经营者应有的坚定信念，则不能成为经营方面的强者。

经营者不一定要具备最高的智能，知识及技术。但是，“应该实实在在地经营才好”的这种使命感，却不能输给任何人。这样才能使大家认真工作。

根据调查表明，有一部分经营者失败的症结，都在人才问题上。

美国的一位大学校长，他研究过曾经在美国非常成功，但

传到第二代，经营却失败的七十五家公司。结果，症结都在人才问题上。

公司创办后，得以渐渐地成长，不能否定某些创建元老们的贡献。但由于时代的变迁，这些因有功而位居要职的人，有不少人已不能适应新时代的需要。但第二代的经营管理者，却碍于情面，不便辞退这些人，以致公司终于倒闭。

当然，也有许多公司因为其他原因而倒闭，但这位校长调查的七十五家公司，都存在着上述的现象。

当年轻的第二代，继承上一代就任董事长时，周围的干部，大多是年纪大而对公司有功劳的人。一般而言，由于人情的关系，即使有些人已不再能胜任工作，可是，也实在不便请他离开。

所以，王永庆告诫经营管理者不应该有这种作风。否则，会跟美国的那些公司一样，走上失败的命运。因此，必须破除情面，及早采取对策。如何报答这些曾为公司出血流汗的人，固然必须考虑，但影响决策的重要职位，则应该选用真正适合的人。

如何下定决心来实践它的力量呢？王永庆认为，这完全取决于经营管理者对公司的观念，他是把公司当做“属于自己”的呢？还是“属于所有员工，甚至属于社会”的呢？

如果认为公司是属于自己的，当然会想：“任意辞退对自己有很大贡献的人从内心上不愿意这样做。但如果认为：“公司绝不是属于我一个人的。虽然规模不算大，却有从上一代传下来的传统，藉此传统，使所有员工及社会受益。我只不过是在代表他们经营。”自然就会想：“为了大家，我有义务让公司继续成长。为了完成这个义务，必须破除情面，让适当的人才，担任重要职位。对于曾立下功劳的人，则以其他方式酬报

他们吧。”这样才能产生果敢的决心及坚强的力量。

换句话说，就是应该思考怎么做才正确。坚持正确的看法，坚定行动的信念。惟有心存“保持光荣传统”的决心，才能有真正坚强的勇气及力量。

这种做法不仅只用于人事，也不只用于第二代。任何一代经营者都应该在经营的各个方面保持光荣传统。

经营者必须有为公司牺牲，为员工的利益坚持到底的决心。

身为统帅的人，必须随时有“一旦紧急时，即使战况对我不利，我仍然要留下来，奋战到底，不惜为大家牺牲自己”的决心。否则，部下不可能为他拼命，结果必须被打败。

做买卖或经营企业，也是如此，经营者应具备的条件可能很多，但最重要的，是这种决心。诚于内，形于外，有没有这种决心，大家都看得出来，如果缺少了它，不能奢望大家衷心敬佩，跟着你走。没有这种决心的经营者，会异常的客气或害怕，甚至不敢叱责部下。这样一来，难免使公司上下不能一致。

因此，经营者必须随时保持，一旦紧急时，不惜为员工牺牲的决心。如果不能以这种决心从事经营管理，就不会有高度的成长。

领导者必须怀有真诚的信念与态度，才能让员工心悦诚服地为他效命。

现在时代潮流，与过去大不相同了，思想上，也较为混乱分歧。尤其是社会有了很大的变动，由劳工所组成的工会，对公司是否忠诚？是否采取合作的态度？从多方面来看，实在很难说。

但是公司的负责人，仍应象古代武士，抱有为全体牺牲的

觉悟才可以。这样的话，一些难题，就会迎刃而解。

当然，有些员工会是自始至终，抱着要与公司对抗的信念。但这毕竟是少数，大部分都是能为公司的真诚所动。相信在这个社会上，真诚之心还是会感动人，所以“诚”是非常重要的。

这不但是公司主管要有这种想法，就连领班人员，也应有这样的想法，负责人能为全体而牺牲。广义地说，也是为了国家，直接说，当然是为自己的部下，同样也是为国家。为了国泰民安，自己可以引咎切腹。

公司中层领导能为部下，能为公司，尽心尽力牺牲奉献，除了极少数例外，相信这个公司的经营，一定可以顺利的。

因此，王永庆认为，一个经营者可以不具备经营能力。但是，他至少必须拥有一个具有完整、严格经营能力的部属，为他执行必要工作。

发展商业行销，经营能力无疑是最重要的。不过，需要经营能力的，不只是限于商业行销上。比如一个设施完备，有一流科学家的研究机构，若没有完整严格的经营能力来运作，就必定不会产生伟大的研究成果。一旦有了经营能力，科学家做起研究，才会事半功倍，而充分地发挥，也因此会有很好的研究成果。同样的，在一个经营能力健全的企业，主管也会因而生气蓬勃，在自己的岗位上专心工作。

缺乏经营能力的地方，就算是有优秀的人才，也无法带动他们兴致盎然地工作，反而让这些人不知所措。所以，不论是公司或商店，都应拥有适合自己的经营能力。

但是在实际工作中，并不是每个人都有这个能力。但也不一定会因为没有这个能力，而使公司的经营一落千丈。

之所以这么说，从过去的历史便可明了。具有帝王身分，

又拥有经营能力的人，并不多见。但是，国家并不会因此而衰亡。因为，没有经营能力的帝王，可能利用臣下的长处。凡事托付可替代自己的宰相，让他做实际的营运工作。这样一来，一国的经营便可走上轨道了。

公司、商店等的经营也是如此。老板本身若不具备经营能力的话，可托付适当的部属。只要了解经营能力的重要性，方法是有很多种。

早上说的，到晚上已成老旧；所以变更不叫变更，而是进步。

现在公司内有各种组织，而王永庆却认为这些组织，今后应为顺应形势，为追求更完美的境界，加以调整变更。所以我们必须以新观念，时刻检讨目前的组织。

释迦牟尼称此为“诸行无常”。它的意思是，世间一切都非恒常，是时时刻刻变化的。

比如，三十年前的产品，现在已经完全不做了，即使作了，也卖不出去，所以我们必须每天生产新的东西，这和释迦牟尼的“诸行无常”的观点完全相符。

保持纯朴坦率的心，可以医治经营者“只顾自己，不顾别人”的心病。

王永庆在公司的某一聚会中，发表了如下的谈话：

“疾病是很不容易察觉的。往往在不知不觉之间，疾病一直发展，等到察觉时，已经到了相当的程度，这时才慌慌张张地服药、打针。但要等到药效发挥，也需要一段时间。这是人体生病时的情形。一个企业体也是如此。”

“一个企业体生病，也和人体一样，有一段相当久的潜伏期。当发现缺失予以整治，而在效果发生前，病状仍继续进行，直到药力生效，病症停止进行后，才开始慢慢恢复。因