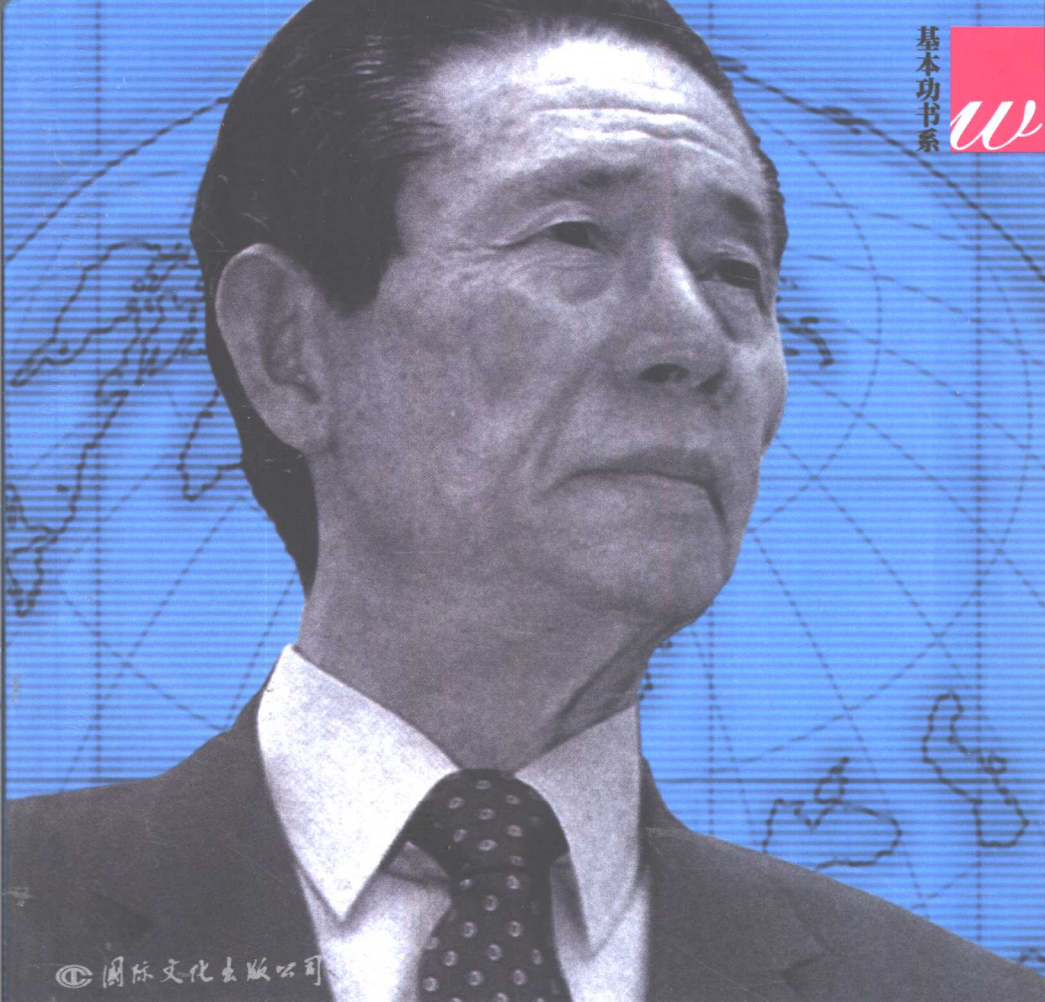


基本功书系

w



© 国际文化出版公司

王永庆
创造财富的

36



赵震波 编著

基本功

王永庆

创造财富的 36 个基本功

■赵震波 / 编著

● 国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

王永庆创造财富的 36 个基本功 / 赵震波编著. — 北京:
国际文化出版公司, 2002. 2

ISBN 7 - 80173 - 052 - 6

I. 王… II. 赵… III. 企业管理—经验—台湾省

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 004740 号

王永庆创造财富的 36 个基本功

编 著 赵震波
策划编辑 今朝文化
责任编辑 韦尔立
封面设计 弘泰武仕图文设计有限公司
出 版 国际文化出版公司
发 行 国际文化出版公司
经 销 全国新华书店
印 刷 北京铁建印刷厂
开 本 850 × 1168 32 开
10 印张 180 千字
版 次 2002 年 5 月第 1 版
2002 年 5 月第 1 次印刷
印 数 1 - 3000 册
书 号 ISBN 7 - 80173 - 052 - 6 / F · 009
定 价 19.80 元

国际文化出版公司
北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编:100013
电话:64271187 64279032

小人物成就大事业的经典楷模

·代序·

1917年1月18日,台湾省台北县新店直潭里一个贫困乡村里,一个男孩呱呱坠地。男孩的祖父给孙子取了个名字,叫王永庆。王家一贫如洗,耕作着祖上留下来的几块贫瘠的茶田。小小年纪的王永庆就得到路边去捡煤块,摘猪草,干农活。

他很小就开始捡废弃物来变卖,卖了钱不是拿来吃喝,而是给母亲用来养猪——等于是一种投资行为,使钱的用途不在于消费,而在于从事生产。

15岁,王永庆到米店去当小工。

一年之后,他有了自己的米店。

紧接着有了一家小型碾米厂。

接下来有了砖厂、木材厂。

后来,他有了台塑企业集团,有了举世无双的石化王国。

再后来,他在日本投资、在美国投资、中国大陆投资;他投资电力,投资汽车,投资高科技。终于,他拥有数不清的财富,他坐上了台湾工商界第一把交椅,他的头上罩着无数耀眼的光环……

本来,乡下人家喜添男丁,取个很平常的“永庆”为名字,不外是希望日后吉庆绵长。谁也没有想到,“王永庆”三个字竟能名动天下,使王家族谱成为天下名谱。当人们惊叹感慨于他的骄人业绩的时候,王永庆则反复强调自己赖以成功的

是扎扎实实、不折不扣的基本功，是一步一个脚印的最为普通、最为平淡的奋斗之路。

事实的确如此！从无到有、从小到大、从弱到强，王永庆几十年间走过的是一条地地道道的“滚雪球”式的发展道路。“不积跬步，无以致千里；不积小流，无以成江河。”在这个略显浮躁的年代，尽管不乏一些“一夜暴富”、“一步登天”的传奇故事，但对于为数众多的普通人来说，还是青年时期一无所有的王永庆更容易让人们找到共同点，更容易让人找到认同感。

相对于西方国家的财富大亨，王永庆诞生在中国，也许他更适合于我们；相对于知识经济时代的财富新贵，王永庆崛起于台湾工业化时期，他也许更适合于工业化远未结束的的大陆。虽然他创造财富的过程不可能被其他任何人所重复、再现，但研究他的人生历程、事业轨迹以及深藏在人生历程和事业轨迹后面的性格特色、思维方式、价值标准等许许多多的基本功，依然可以为当代社会一个又一个白手起家而又不甘平庸的人们成就大事业提供经典的案例楷模。

编者

■

目 录

第1编 当你两手空空的时候——白手创业的基本功

一天晚上,饱经风霜、满脸皱纹的祖父将初懂人事的王永庆搂在怀里,语重心长地对他说:“以种茶为业是没有出路的,吃不饱也饿不死。不要困在这山谷里,最好出去闯天下。”1931年,日本帝国主义侵占东北的那一年,15岁的王永庆告别父母亲人,踏上去嘉义的路途,开始了白手创业的历程。

基本功1 刻苦耐劳 3

◆ 先天环境的好坏不足喜,亦不足忧,成功的关键完全在于自己的努力。

基本功2 稳扎稳打,步步为营 9

◆ 高楼大厦是由一砖一石砌成的,一块砖石之不固,足以倾覆整座楼房;又譬如一条铁链,其中一环锈坏,整条链子的拉力都成为零。

基本功3 坚韧顽强,百折不挠 20

◆ 做不好工作还是其次,更重要的是这种苟且从事的态度实在要不得。

基本功4 凡事都要讲求品质 35

◆ 不重质就不能深入,不深入就无从发觉,导致可发展的

企业反而落伍。

基本功 5 在实践中学习并身体力行 39

◆我们的缺点只有自己才改得过来,掌握自我,不须求他。

第2编 在成龙或者成虫的紧要关头——省身砺志的基本功

王永庆有一个著名的“瘦鹅理论”,是指鹅在缺食时奄奄待毙,不值钱。如设法供食,三两个月即可成为肥鹅卖出高价。王永庆由此悟出两条道理:一是人在失意时,千万不要倒下去,要像瘦鹅一样,不断锻炼自己的忍耐力,只要饿不死,一旦机会到来,就会迅速地茁壮成长起来;二是瘦鹅有如企业,它之所以养不肥,问题出在饲养人的方法不当。

基本功 6 恪守信用,一诺千金 47

◆生意是长期的、持续的、不可中断、不可失信的,我们对每一件事都应由根本处去想,由每一细节所影响的深远处去考虑,否则不只是机会来了没有本事接,维持现状不求改进,好景一过,困难就来了。

基本功 7 不贪求为己,追求公正合理 53

◆身为企业家应该深切了解人性原本都是希望付出少,回收多,以贪念为重,所以要把自己的利益放在一旁,促使企业全体同仁看齐。

基本功 8 事必躬亲,一丝不苟 59

◆说得多做得少是我们当前社会上普遍存在的一个很可怕的现象。

基本功 9 精打细节,节俭朴实 63

◆节约时间,节省物料,虽是一分钱的东西也要捡起来加

以利用,这不是小气,是一种精神,一种警觉,一种良好的习惯。

基本功 10 主动回馈社会 69

◆假如有一天钱赚得够多了,你就会感觉到钱实在很没有用。

基本功 11 保持率真个性 72

◆虚伪总有一天会被人家识破的。虚伪处世终至无所不为,自欺欺人必将误人误事。

第3编 为财富目标搭建坚实的载体——企业管理的基本功

王永庆说:“虽然社会形态必定随着时代进步而有所转变,但是我们坚信,无论是企业经营,或者是社会前景的规划及治理,凡事都在人为。惟有以勤劳朴实的做事态度以及追根究底的做事方法,不断深入耕耘,才有可能奠定长远发展的坚实根基。”

基本功 12 求本务实 81

◆我们做事必须从根源着手,才能理出头绪,使事务的管理趋于合理化。

基本功 13 企业管理制度化 88

◆企业由每一点每一项每个角落建立合理的条件,建立良好的管理工具——各种报表、单据,有摘要、提示异常原因,处理对策、流程等,这是有基础的管理。

基本功 14 目标管理,循序渐进 96

◆管理是一种道理,计划也是一种道理,事实两者是一而二,二而一的,是一个道理的一体两面,是连贯的,相关的。

基本功 15 讲究管理艺术 103

◆管理不但是科学的,也需要常识的判断。

基本功 16 点点滴滴追求合理化 112

◆管理的合理化,是要能够运用思考。追根究底,脚踏实地去做,条理分明,系统有序,也就是所谓科学管理。

第4编 寻找事业发展的加速器——育才用人的基本功

似乎谁都知道人才的重要性。然而王永庆的人才观却耐人寻味。他说:“总觉得自己企业内没有人才,到外面去找;外面不一定找得到,到国外去找。”他又说:“人才很多而不自知,却大叹人才不足,人才搞不清楚,事情自然办不好。”王永庆的人才观究竟是怎么回事?他是怎样育才、用才的呢?

基本功 17 管理电脑化 133

◆管理电脑化是企业追求合理化的过程。

基本功 18 注重压力管理 135

◆只要有良好的基础训练与现场经验,学习做好生产管理、资料管理、成本分析必然可收到事半功倍之效。

基本功 19 在竞争中筛选人才 143

◆自我挑战的竞争,就是今日之我要胜于昨日之我,一切要创新纪录,永远有个更远大的目标去追求。

基本功 20 充分挖掘人的潜能 147

◆凡事要从观念建立,观念也就是思想,有了思想才会产生信念,信念也就是信仰,有了信仰才会产生实行的力量。

基本功 21 理论与实践相结合才算合格 156

◆所谓优秀人才,如果工作没什么表现,纵然才高八斗学富五车,也只是他个人的,不是社会的;必须要有所贡献,才是有益人群的。

基本功 22 人才管理制度化 161

◆人才是靠工作磨炼而培养出来的，因而建立完善的制度规章作为实施分层负责的依据，从工作中培养新进人员，让有能力的人都显露出来，发挥所长。

第5编 大海航行靠舵手——洞悉时局的基本功

局外人一般认为，王永庆只顾埋头拉车——做实际工作，或者最多只是熟悉石化行业的情况而已。这种看法不但毫无依据，也是大错特错了。事实上，王永庆有着不同于一般企业家的眼光。台湾的王作荣先生说：“王先生具有广博的现代知识，且能言之成理，形成一套他自己的思想体系，包括企业经营、社会、政治、经济、文化等各个方面，在理论上站得住，不为时空所限，这就是天才。”

基本功 23 明察秋毫，深悉民生福祉 171

◆以当前社会动荡的情形，多一分和谐即多一分安定，而社会安定是百姓内心一致的企盼。

基本功 24 顺应时势，建立良好的政商关系 182

◆经营企业适应同业竞争的内在要求和长途赛跑的道理差不多。

第6编 做见微知著的识路人——把握机遇的基本功

一个人能洞悉时局是一种功夫，而能分析和把握机遇又是另一种功夫，人生的路修远漫长，但决定命运的，只有那么屈指可数的几步。展现在企业家面前的机会和诱惑似乎很多，但往往只能作一种选择，或者说只有惟一的选择！选择对了，前景灿烂；选择错了，万丈深渊。足见这个“选择”背后所需要的功力。王永庆把握机遇，运

用机遇的能力，令人拍案叫绝！

基本功 25 权衡利弊，量力而行 189

◆昨天以前的事情成败都可以看作是运气，但是从现在我们谈话这个时间以后的一切，就绝对不能存着靠运气的想法。

基本功 26 周密谋划，精心组织 192

◆对事情不清楚，不知轻重缓急，没有次序，影响所及，损失重大，误人误事，其结果也会害了自己。

第7编 公平的游戏规则中勇往直前——市场竞争的基本功

武术的最高境界是“无招”，这一点略通中国传统文化的人都晓得。像许多一般企业家一样，王永庆不否认竞争，相反，他认为应鼓励竞争，鼓励一种公平的竞争。他说：“古人教我们把买卖称作‘生意’，实在很有道理。可以说‘生意’是一种艺术，不是技术，有‘生’存的‘意’志，懂‘生’存的道‘理’才能生存下去。”如果说早年的王永庆还是拳来脚往的外家功法的话，那么随着他的功力日长，他的竞争意识与手段已经进入了内家功法——“无招”的最高境界了。

基本功 27 勇敢面对竞争的挑战 197

◆但察教子之道，必先使其能吃苦耐劳，养成坚强独立精神和奋斗的力量，才能将天赋发挥贡献出来。

基本功 28 时刻把握市场动态 202

◆对于未来可能变化的应付之方都必须事前计划，准备周详，始能抢占先机，立于不败，进而致胜，可以长存。

基本功 29 不断进行自我革命..... 206

◆企业经营不能凭幸运,而要靠不断的努力、革新、进步,来培育企业继续生长的力量。

基本功 30 把握原则,正当竞争..... 209

◆要在惨烈的竞争中步步胜出,需要确定自己的竞争信条。

基本功 31 抓住关键,降低成本..... 217

◆降低成本等于创造利润,必须从小处着眼,当省不用。

基本功 32 采取特色的营销手段..... 232

◆消费心态受消费规律的支配,只有对产品的营销有着深切的认识,才能运用恰当的促销手段。

第 8 编 用实力和智慧尽显风流——创新拓展的基本功

没有人否认王永庆是工业化时期的英雄和偶然。也许有人会认为,王永庆及他的台塑神话般的史诗只能永远留在 20 世纪了。正如当年的杜邦、洛克菲勒、保罗·盖帝等巨人一样——离高科技占统治地位的信息时代似乎越来越远。这种看法是无知的,至少也是主观武断的。事实上,王永庆一直与时俱进,早在 20 世纪 70 年代,王永庆就敏锐地察觉到了世界经济的最新动向,重新审视了台塑在未来的发展定位,果断地向高科技领域进军。王永庆说,“谋求革新,必须从革‘心’做起,这是任何现代社会处事的不二法门。”

基本功 33 超越自我,观念常新..... 261

◆创新是企业发展的根本动力。实现企业的不断创新首先要求企业家本人不断地更新观念,具有前瞻性经营意识。

基本功 34 突破地域限制,寻找更大的舞台..... 265

◆竞争是求上进，图生存，要有过人的胆识和长远的目光，敢于突破地域限制，寻找更大的空间发展自己。

基本功 35 发展多种经营，探求未知领域 273

◆进步慢就是落伍，我们要急起直追，迎头赶上，必须检讨过去的得失，作为策划将来的指针。

基本功 36 与时俱进，勇立潮头 280

◆最高的满足，建筑于利他的基石上，所以我们要培养力量追求发展，一边有满足感，一边充满奋进的竞争力。

第 1 编

当你两手空空的时候 ——白手创业的基本功

□基本功 1 刻苦耐劳

王永庆成为世界塑胶大王，被奉为“经营之神”，富可敌国。追溯起来，他的成功与辉煌，跟他童年时代便经受了严酷的磨炼是分不开的。

王永庆出身之贫苦，远非一般人所能想象。清道光年间，中国大陆遍地灾荒，民不聊生。沿海灾民纷纷渡海外逃，谋求生计。在逃难的人群中，就有王永庆的高祖母一家人。他们离开家乡福建省泉州府安溪县金田乡，穿越台湾海峡，来到孤岛台湾，寄居于新店直潭。

1916年，农历十二月十八日，王永庆降生。

王永庆之父王长庚以教书为业，家人靠着耕作贫瘠的茶田，卖茶叶为生，每年有半年的时间赋闲在家，做零工补贴家用，但还是长年吃不饱，王家除了稍可躲避风雨的茅草屋外，一无所有。王永庆小小年纪，就不得不随母亲成天守候在附近的台车车旁，捡拾从这儿经过的运送木材或煤炭的台车上掉下的那些有限的木材、煤块，去换几个钱补贴生活。王永庆就这样在道车旁度过了满身煤灰烂泥的幼年。

艰难地熬过了7年，长年辛苦于茶园永无出头之日的王长庚痛下决心，把儿子送进新店国民小学上学，希冀他学点文化，改变王家处境。然而，进学校对王永庆来说并非意味着轻松、愉悦。每天，王永庆顶着高悬天空的启明星起床，先得拎着沉甸甸的水桶到附近的水井，一趟又一趟，把家中的大水缸装满之后，再打着赤脚，穿着破旧不堪的衣服，向10公里远的学校奔去。放学后，他还得扛一袋50斤的饲料回家喂猪。生活的艰辛，环境的恶劣，使从小摸爬滚打于台车道旁的他对书

本毫无兴趣，也没法安静读书，他的成绩很差，总排在倒数十名内。

三年级时也就是王永庆 9 岁那年，不幸降临王家。父亲王长庚不堪生活重负，重病不起，起早贪黑的母亲维持着全家的生计，王永庆不得不过上半工半读的生活，为别人看牛，每月仅挣得五毛钱，帮母亲撑持着这个家。

作为全家主心骨的父亲王长庚，眼见着自己给家里带来的重负，对儿子学业的影响，他决定攀榕树上吊自尽，被四处寻找他的家人救下，全家人抱头痛哭，悲哀不已。这件事在年幼的王永庆心里刻下了永远难忘的苦痛痕迹！

祖父感慨地对王永庆说：“种茶没有前途，因为茶是种在山坡地上，雨水一来，土壤就会流失，只有耕田才有希望。”王永庆的心中一直思索着，将来长大了，要做什么才能过好生活呢？那时，台湾正是日本的殖民地，山林由日本人看管，台湾人沾不到边；想要做苦工，也必须有人事关系。由于日本政府严苛的殖民统治，台湾居民活在贫苦而无奈的境地中。

然而这一段童年生活，虽然过得很辛苦，但对王永庆的品格形成有重要的影响。俗话说：穷人的孩子早当家。首先，他很早就开始捡废弃物来变卖，卖了钱不是拿来吃喝，而是给母亲用来养猪，等于是一种投资行为，使钱的用途不在于消费，而在于从事生产。这是穷人翻身的第一步。另外，王永庆对书本不感兴趣，他也没有勉强自己去苦读书，从另一个侧面来说等于没有受到太多中国士大夫思想的影响，以为一定要求学升官才是正途，与一般功课好的学生相比，能更早一点踏实地谋求生计，关心社会的演变。

1931 年，王永庆 15 岁那年，征得父母的同意，放弃学业由叔叔王家源介绍，到喜义一家米店当小工。