

天下·财经

解析企业巨子的经营理念、管理策略

企业巨子成功之路

美梦成真

天下杂志 ■ 编著

学林出版社

29.15081

634495

TXZ

美梦成真

企业巨子成功之路

✓ 天下杂志 ■ 编著



F279-1-53



C0359345

学林出版社

天下财经书系

本书系的图书均由“天下杂志授权出版”

图书在版编目(CIP)数据

美梦成真:企业巨子成功之路/天下杂志编著. —上海:学林出版社,2000.1

(天下财经书系)

ISBN 7-80616-846-X

I. 美... II. 天... III. 企业管理-经验-世界-文集 IV. F279.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10325 号

美梦成真

——企业巨子成功之路



策	划——	关鸿 魏平
作	者——	天下杂志
责任编辑——	乐惟清	
封面设计——	双 对	
出	版——	学林出版社(上海钦州南路 81 号三楼) 电话: 64515005 传真: 64515005
发	行——	最书店在上海发行所 学林图书发行部(文庙路 120 号) 电话: 63779027 传真: 63768540
印	刷——	上海交通大学印刷厂
开	本——	850×1168 1/32
印	张——	11
字	数——	240 千
版	次——	2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
印	数——	5000 册
书	号——	ISBN 7-80616-846-X/F·61
定	价——	20.00 元

目 录

第一辑 面对成功企业家

领导,革自己的心

林信义(台湾中华汽车副董事长)..... 3

培养世界级企业人

张忠谋(台湾积体电路董事长)..... 14

没有绩效,就没有人际关系

曹兴诚(联华电子董事长)..... 24

互信才能解放活力

施振荣(宏碁集团董事长)..... 40

追求真善美的经营

施崇棠(华硕电脑董事长兼总经理)..... 48

做事业要先苦后甘

蔡万才(富邦集团总裁、富邦商业银行董事长)..... 66

要冲得出去,挺得住

徐旭东(远东集团董事长)..... 78

在逆境中淘金

沈安石(台湾 IBM 总经理)..... 83

国家实力牵引航空实力

张荣发(长荣集团董事长)..... 95

用全球运筹转亏为盈

蔡丰赐(神达电脑总经理)..... 101

人要精而不要多

骆锦明(工业银行筹备处主任委员暨预定总经理)

..... 106

经营要能自我转化

徐重仁(统一超商总经理)..... 119

第二辑 成功企业家 VS. 新时代

赢在起跑点

林信义(台湾中华汽车副董事长)..... 133

不断革新自己

周俊吉(信义房屋董事长)..... 163

让梦想成真

段钟沂(滚石集团董事长)..... 173

创新、积极,打造未来

宋文琪(怡富投信董事长)..... 184

人生管理,管理人生

潘荣昌(安泰人寿总经理)..... 196

从零开始

李建复(台湾雅虎总经理)..... 208

创造无限可能

何薇玲(康柏电脑台湾地区总经理)..... 218

构筑梦想,实践梦想

吴宏仁(联华电子总经理)..... 226

第三辑 明日之星

舞台不错,我还没跳完

严凯泰(裕隆汽车执行常董、裕隆集团执行长) 239

我从玩中学习交朋友

孙道存(太平洋电线电缆公司总经理)..... 257

第二代联手争霸电讯..... 264

后林挺生时代开启

大同宝宝冲刺新战场..... 274

有线无线,两路进军

辜启允、辜成允(纬来企业董事长、和信电讯董事长)
..... 286

人生就像一场高尔夫球赛

辜仲谅(台湾中国信托商业银行执行副总经理)..... 296

我要交棒给专业经理人

蔡明忠(富邦产物保险董事长)..... 310

从都市再出发

蔡宏图(国泰人寿董事长)..... 319

家族企业成功接棒

张宏嘉(丰群集团董事长)..... 326

父子联手,攻下全球第一

叶进泰、叶垂景(鍊德科技董事长、总经理)..... 336

第 一 辑

面对成功企业家

领导,革自己的心

林信义(台湾中华汽车副董事长)

一个领导人的权力是一份魅力,不是因为占着那个位置而有权力,而是你的所作、所为、所言,都让部属事后印证,觉得你言行一致。

不是真正的老板,不是当红产业,在林信义手中,中华汽车的成长轨迹仍然有目共睹。或领导,或策略,或个人成长、心境起伏,在这次深谈中,林信义细细分享二十几年来,身为专业经理人的得意与挫折……

问:你在台湾中华汽车工作几年了?

答:1974年,台湾中华汽车一开始时我就来了,到现在已经二十三年半了。

问:现在有一些年轻白领,到一个地方若觉得管理很差,就不想待。可是你的想法显然和现在一般年轻人不一样,反而觉得是机会,是吗?

答:时下年轻人很少待得住,他们会一窝蜂。人都往热门的地方走,所以机会就少。而且每家公司都会有人才金字塔的问题,往上职位会愈来愈少。到好的公司竞争更激烈,不如先在一个差不多的公司,从一个单位做起。

问：二十几年下来，你气馁过吗？

答：有过，太多啰。会随时不想干，因为真的做得很累。当尽了力，得不到结果的时候，会觉得怎么这样，就会气馁。但是自己的心态要自己调整：我已经尽力了。

问：气馁的原因是什么？

答：很多。内部、外部都有。内部是指当有些员工不太了解这样做是为了什么的时候。还有，当你是一片好意，但员工不了解，甚至还误解的时候。

问：会不会因为你只是专业经理人，不像真正的老板那般有权威？

答：不会啦。专业经理人还是有一些任务及权力。但是这权力没有用，重要的是，要使同仁由于心悦诚服而认同，不能让同仁因为恐惧害怕而服从，因为那是不会持久的。

权力来自领导魅力

一个领导人的权力是一份魅力，不是因为占着那个位置而有权力，而是你的所作、所为、所言，都让部属事后印证，觉得你言行一致。问题是部属在理解之前，你的一片诚意、好意没法被了解，这种时候会令人气馁。

问：这种状况下，你如何调整？

答：主要是你必须自我调整，相信自己这样做是为了公司。只要尽心，虽然他们现在不了解，总有一天他们会了解。

同样道理，你的诚意和想法，上司也会不了解你、误解你，当有些上司耳根软，听了外面的闲言闲语时，你也会气馁。这需要每天调整自己的心态，坚信自己是无私的，是为公司，为

对方考虑。只要你心能安,已经尽力了,就没什么好怨天尤人了。

尽全力去做就好了,不要把结果、得失看得太重。

问:几次下来,你想走都没有走,是什么力量在支持你?

答:你带着一批人在冲啊,觉得不能半途而废,做到一半,就差那临门一脚,离开会难过。就是这种心态支撑着我。另外很重要的,就是对这份工作有兴趣。而原本误解你的人有一天了解你了,这会让人感到安慰,但这要等很久。

问:可不可以举一个实际的例子?

答:中华汽车有一批离开的人组织了一个俱乐部,大约六十几个人。后来他们邀请我跟他们聚一聚,跟我说,当初在中华汽车受到的训练、做事态度、价值观和思考方法,回想起来都是不错的。这些让我觉得很安慰的。

安慰会让你撑很久。

问:可不可以再举一个例子,说明同仁事后了解原是对同仁好意,而当初如何受到误解?

答:有些时候工作逼得很紧,但是他的态度不够积极。这时就只好逼他,逼到后来他就自己走了。也因为在这样的情况下,他们自行创业。但之后,很多离职员工都来找我,终于了解我是为他们着想。

CEO 的两面

问:作为一个 CEO 要温暖(warm)不容易吧?

答:人家只看到你坚定的一面,但是你背后温暖的一面,别人不了解。

问:你觉得温暖跟坚定之间要怎样结合?

答：对工作的要求要坚定。现在回想，过去也有些地方做得不够好，比如说，鼓励、称赞少了一点。其实有时候同事做得很好，应该不吝啬于给他一点称赞。甚至于你要多谅解，每个人的体力、家庭状况不一样，你可以通宵不睡觉地工作，但别人的体力不行。

有时候我工作忙，几乎早出晚归、披星戴月，但是别人价值观不一样，家庭状况可能也不一样。不是很理解的情况下，不很了解员工家庭的问题，这些有关温暖的一面，以前不够，不太能体谅。我会说自己家里小孩也很小，还是这样冲刺。但有时候，这是家里的忍耐换来的。所以我小孩的成长过程，我没参与。

问：所以你现在会反省，不要对员工太苛刻？

答：现在有较多的体会。有时候他那么做，你这么做，做法不同，差异也不是很大。但以前会说不行，一定要这样。可是后来会发现他那样也很好啊！你为什么一定要他这么做？你怕他摔啊！那边有个洞，你以前走过，但是你现在还是假设那边有个洞，说不定洞早就补起来了。

哪一条路才是最有效、正确的路，也说不定。以前照顾得太多，怕同仁犯错。我想这样有时候会造成成长缓慢。

问：什么时候开始有这样的想法？

答：好几年了。

问：为什么？

答：因为我也不一定对。最后你会发现照那样的方法也很好，甚至更好。有时候出差回来，发现他们真有成长，于是就有所悟。

问：那种事后发现他们不需要你了的感觉，是怎样？

答：没关系啊。他们成长，我才可以一劳永逸。一个主管老是非我不可，那这个组织非完蛋不可。有些工作不能让他变成非谁不可。所以我慢慢退。有时候也会忍不住，很生气地发作，但有时候，事后会后悔当时说出一些话来。其实那句话不要讲，让他继续做就好了。

能转换一个方式，就能让大家照自己的方式做，然后你在旁边提醒他们，是否有什么没有考虑到。

问：可否谈谈中华汽车的策略观？

答：有些事情是行动下的策略，行动以后自然形成策略。这跟策略下的行动就不一样。行动下的策略属于归纳性的。我们过去是比较属于行动下的策略，现在我们比较注重策略下的行动，开始做很多策略规划。

中华汽车真正在策略下的行动已经有八九年了。中华汽车于1974年开工，刚开始赚钱的时候，利润也很低。

问：你觉得行动下的策略那段时间比较有趣吗？

答：尝试错误(Try and error)比较多，经验也不够，策略很多就是这样形成的，所以现在要转变为策略下的行动。干部也累积成为一个学习型组织的时候，大家比较成熟，能规划出一个策略。

问：先有行动下的策略为基础，才能转成策略下的行动。那也必须干部们跟着变，将经验累积起来，是吗？

答：大部分都累积起来了，而且新人也会带来新的文化、新的冲击。

交棒后的角色

问：你将棒子慢慢交给苏总经理(苏庆阳)之后，如何扮

演在中华汽车的角色？

答：我做总经理做了六年，后面三年又兼了裕隆的顾问，感觉上投入中华汽车的时间不多，所以慢慢把一些过去的经验传递出去。事实上，体力也不胜负荷，只能做一些整合性的工作，至于真正的运作都不太管。有时候也很急，怎么事情做不出来？经营会议我会参加。

苏总经理就不这样，经过八九个月以后，现在经营会议由他负责，但是轮流找一些年轻干部来主持会议。

问：为什么？

答：训练他们，大家轮流来当主席。以前六年，从头到尾都是我亲自主持。

问：CEO 要怎样扮演自己的角色？让不同的声音出来，让年轻人赶快出头。

答：我们有电子布告栏(BBS)，年轻人一天到晚写电子布告栏。

根据企业的体质，会有不同的阶段跟不同的管理模式。一定要懂得改变，不能都用那一套。

中华汽车最早是规定发表意见全部要具名。于是，就有人在布告栏上说：你们很勇敢，让各方英雄华山论剑，我宁愿在山下看看你们有没有秋后算帐。他怕，我们就开放不具名，因为有些人，意见很好，但是个性比较害羞，不想被认为爱出风头，所以不写，好意见就埋没了，很可惜。

另一种情况，有的人因为要具名，就不愿意讲，怕得罪人或被做记号。干脆私下耳语，在底下说。

你宁愿让他耳语呢，还是让他写出来？有些人写出来，批评得一塌糊涂，但是有些人马上就会告诉他：“老兄，你只看到这里啊，拜托你这边看看好不好？事情的真相是这样。”这也

让大家明白。

所以为什么不能公开讨论？是因为有些人的批评只有一面，这会有一个风险：有些新人一进来，以为中华汽车原来是这样的公司。在还没有了解状况的情况下，就走了。所以工会就会采取可以不具名，但要是非理性的谩骂，工会会过滤。

有的人也说，我都具名了，但到现在都没有被秋后算帐，放心好了。为公司好有什么关系？因为我身在这个家，我希望这个家好，就是这个心态而已。慢慢的，这种文化、组织气候就形成了。有一段时间我忙得很，但我很高兴，来的第一件事就是看电子布告栏，我一直看呢。最近这几个月比较忙，但有空我就会看。

问：马上就有人针对电子布告栏回应？

答：相关部门、管理单位的同仁看到，他们会想：“对啊！我们怎么没有想到，这点确实是不合理。”

问：你是否觉得一个企业要常常改变，要经过什么过程才能像刚刚讲的，让年轻的经理上来主持会议？大概到什么阶段才能做这样的事情？

答：这种是学习。刚开始他是会议的成员之一，轮流上来主持就有他自己的风格，其他人也在互相学习。到什么阶段可以，要看企业的体质。

所以，任何制度都要经过消化，把别人的制度拿来套用是行不通的，而是要吸收别人制度的精神和精髓，然后做一套适合自己体质的制度。要知道怎么做，还要知道为什么这么做，自己要去判断。

问：中华汽车在这个阶段是什么阶段？为什么必须让年轻人上来？

答：因为你要用新新人类。新人类是 20 世纪 50 年代中

期到 60 年代中期的，新新人类是 70 年代中期的。现在新新人类开始做事了，更年轻的在专科毕业后就会出来做事。他们有他们的想法。

“不行”无法解决问题

所以你要多多了解，就像你现在会发现你的小孩很奇怪，为什么会这样想、会那样想？你要去适应啊！假如不去了解就说“不行”，这解决不了问题。所以去看看他的环境，慢慢了解，把每一个年轻人都当做是自己的弟妹。

问：你觉得中华汽车的四十几岁的中间干部，有慢慢在学习怎样带这些新新人类？

答：我们上面 40 年代的都在改变。我们改变，他们（指 50 年代的中间干部）就会跟进。

问：怎样确定中间干部会接受下面的意见？

答：我们还是有些问题，有些很好的想法到中间就被砍了。所以要追踪，要挖。

问：你们会不会跨过中间干部？

答：不会，他们（指新新人类）会跨过来。

问：你怎么让这些 50 年代的人也有你这样的度量？

答：学习。我看到有六十几岁的人也在学习适应我们的环境。他多我十岁，都可以接受新的观念。

木村拓头发留那么长，但年轻人大多喜爱他。年轻人在看《再爱我一次》，我也去看了，感觉上还可以。所以我常讲，你的弟弟妹妹跟你的子女是不能开除的，但你要包容，你不能说跟他们断绝关系。那你对年纪跟你的弟妹、子女一样的部属，为什么不能包容？是你没把他们当弟妹或是子女一

样看待。有的人到一个程度就不接受新观念,非常顽固,那没有办法。

问:那你怎么处理?

答:如果对组织有很大的伤害,就只好对他开刀。也许就让他做他的专业工作。你不能让他继续领导这一批人,会死掉的。

问:一个CEO如何保持自己,不做昨天的我?

答:看书,接受新观念。然后一定要打破我过去成功过的想法。

打破曾经成功的想法

问:这样革自己的命,很痛苦的?

答:我们碰到一件事,第一个想到的往往是,过去有类似的事情,怎么解决的。但是遇上不稳定的环境,那一套就没有用了,过去那一套反而会成为你的障碍。

问:很多经营者老是要改变别人,却不改变他自己。他说求新求变,结果把下面的人换掉。你的看法如何?

答:那是因为环境让他用那套模式,然后让他说服,让他成功。如果让他遭遇到很多问题的时候,他会说我们以前就这样做,为什么现在不行?几次以后就毁了他自己,或者就气馁了。

其实,企业的输赢在于企业能不能适应环境,要能随时随地适应环境。资源是有限的,你内部资源有多少、外部资源有多少。你过去所拥有的资源,有些现在不一定派得上用场。所以,过去那一套方法不一定有用。

当敌手比你快的时候,你将永远变成只是个跟随者,只能