



中财 B0095323

王永庆创业之道

高天 编著

0130412

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

463322

分类号

F27.1.23/3.1

北京燕山出版社

(京)新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

王永庆创业之道/高天编著. —北京:北京燕山出版社,1997.5

ISBN 7-5402-0865-1

I. 王… I. 高… II. 王永庆一生平事迹 N. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 06014 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

创业百战艰难多,成功之际谁人说。享有“白手成功企业家”美名的王永庆,在艰难的创业道路上跌跌打打,经过六十多年的风风雨雨,终于走出了属于自己的成功之路。那么,王永庆成功的秘诀是什么?他又是怎样走向成功的?当您读完《王永庆创业之道》后,也许就会感到茅塞顿开了。本书向广大读者讲述了王永庆不平凡的创业历程,以及王永庆不同于日本和欧美的管理模式、勇于拼搏进取的创业精神、高超独特的经营战略及科学完备的电脑化管理。

目 录

第一章 王永庆艰难的创业历程

- 一、“经营之神”王永庆 (3)
- 二、王永庆成功的因素 (19)
- 三、台塑的独特经营 (34)
- 四、童年砺练与创业构想 (52)

第二章 王永庆拼搏进取的创业精神

- 一、白手起家打天下 (63)
- 二、从办米店到经营木材 (74)
- 三、台塑的创业基础 (84)
- 四、台塑的立足之本 (105)
- 五、台塑的员工训练 (116)

第三章 王永庆强力扩张台塑

- 一、台塑的实力主战 (139)
- 二、过人的经营决策 (158)
- 三、高超稳定的战略 (174)
- 四、台塑的不败信条 (191)

第四章 王永庆面对商海挑战

- 一、提高效率的诀窍 (221)
- 二、面对商海的挑战 (244)

三、台塑的惊人发展.....	(257)
----------------	-------

第五章 走向成功的王永庆

一、完备的电脑化管理.....	(277)
二、规范的科学化管理.....	(287)
三、惊世的王永庆精神.....	(308)
四、台塑成功的关键.....	(317)

第一章

王永庆艰难的创业历程

一、“经营之神”王永庆

“王永庆”这个名字，在中国大地，无人不知，无人不晓，特别是当代经营企业的企业家和从事商业活动的商人，很少有人没听说过“王永庆”这个名字。

如果没有人听说过“王永庆”这个名字，就像美国人不知道华盛顿、法国人不知道拿破仑、德国人不知道希特勒、中国人不知道毛泽东一样，特别是从事石油化工的人，不知道王永庆都是极其可笑和无知的。

现在，我们把目光转向台湾台塑关系企业集团的运动会现场来看一看。

在漫长的跑道上，我们发现一位身穿蓝色运动衣、年近花甲的老人，精神焕发地跑着，他的后面是气喘吁吁的外宾和台塑的各级主管，他的旁边是喊声雷动、群情激昂的台塑员工！

这位老人，就是我们本书所要介绍的主人公、著名企名家——王永庆！就是大名鼎鼎的台塑关系企业集团董事长王永庆！

别看他瘦小的身材、满脸的皱纹，从他身上看不出有丝毫的特殊之处。然而，从他炯炯有神的目光，从他矍铄的精神状态之中，你可以看出，他绝不是一个普通的人。

这就是王永庆，世界闻名的“经营之神”！

王永庆领导台塑企业驰骋于石化工业界，足迹踏遍全球台塑的产品，一直在激烈的竞争中立于不败之地，被世界公认为石化工业的“霸主”，其原因何在？那就是因为有了王永庆！

王永庆的台塑企业，可以和“松下”、“丰田”媲美，可以和菲利浦比翼。王永庆的经营具有神力，连世界许多著名的企业家都公认。最善于赚钱的日本人，也尊称他为“经营之神”。

王永庆领导下的台塑集团企业，每年营业额均超过新台币一千亿元，约为台湾全民收入的十五分之一，成为台湾私营企业中当之无愧的佼佼者。

台塑拥有庞大的产业，主要包括以台塑为首的二十多个附属企业：明志工专、长庚纪念医院、长庚医学院这三个财团法人；海外投资事业有：台塑美国公司、南亚美国公司、JM公司、印尼的印南公司，以及分布在美国各地的十三个工厂。王永庆就是这庞大产业的开创者。

然而使人不解的是，这个庞大产业的开创者，一条毛巾竟用了二十多年，并到现在还在用，王永庆就是这样一个人着摸不透的人。

王永庆是一个谜！

一天工作十多个小时，从来不过休息天，从不知道疲倦，这就是王永庆对工作的态度。

其实，归根到底，王永庆还是一个人！只是他比别人站得高一些，看得远一些，干得实一些，胸襟更宽广一些！

王永庆在经营中，有足够的自信，他最崇尚的是实力。即使经济形势再低落，王永庆依然领导着台塑人从一个胜利走向另一个胜利。他自信而满怀豪情地说：

“即使市场萎缩一半，我们还站在具有购买力的另一半市场上。”

他之所以这样自信，是因为他相信台塑有足够的实力。

其实台塑之所以能够成功，是因为有一套攻无不克，战无不胜，极其完善的“台塑管理模式”。

其实，王永庆做生意只有一个信念——价廉物美！这条人人都会说的准则，真正做起来却并不容易，而台塑的成功，就是向着这个目标努力的结果。台塑的管理模式，也就是在向着这个目标不懈努力的过程中，不断地摸索，逐渐地积累，并且永不满足地完善，才建立起来的。

要做到价廉，就要设法降低成本。王永庆在低成本上所下的功夫之大，连世界级的管理大师都望尘莫及。

要做到物美，就要想办法提高质量。台塑提高质量的目标，是在一点一滴不断求合理化的过程中实现的。

也正是本着追根究底的“求本”精神，王永庆脚踏实地、一步一个脚印地走出了他的成功之路，使得台塑集团企业在塑胶王国里所向无敌。

台塑成功的另外一个法宝，就是“午餐会报”。这是台塑追根究底精神的最直接体现，王永庆通过连珠炮式的发问，一直要把最后一个细节弄到水落石出。台塑企业管理上的许多问题，就是在这里被挖掘出来，最后得以解决的。

“午餐会报”是推进台塑合理化的“催化剂”，是台塑成长的原动力。

这些，只是王永庆管理方法的一个极其简略的“素描”，更为详细的情况将在本书及“王永庆”系列的其它几本书中详细地介绍。我们将通过丰富详尽的材料和简洁通俗的语言向读者介绍在商业活动中最基本、最重要的方面，台塑是怎样做到非凡业绩的。

我们将在本书中学到王永庆的创业经验，并将使您走上自

己的成功之路！

首先，我们所要探讨的是王永庆的个性！虽然这些与商法无关，但一个人要想成功，他的个性无疑也是起决定作用的、至关重要的因素，不探讨王永庆的个性，就无从了解王永庆的创业之道。

在王永庆的个性当中，最突出的就是他吃苦耐劳的精神，下面我们就来具体地谈一谈。

一个成功的人，往往也是最善于吃苦的人。纵观历史上的传奇人物和英雄，大多出身贫苦，即使不是出身贫苦的人，也是经历了许多艰难困苦才有所成就的。例如成吉思汗、朱元璋等。

“梅花香自苦寒来，宝剑锋从磨砺出”，说的就是这个道理！

逆境才能造就人才，乱世才能英雄辈出。

王永庆就是从艰难困苦中走过来的。刻苦耐劳是他的座右铭，也是促使他成功的主要精神动力。

王永庆生长在一个乡下的贫苦人家庭，家里兄弟姐妹多，父母靠种地为生，养活一大群孩子。在这样一个近乎赤贫的环境里，一家人吃不饱饭、穿不暖衣。王永庆十几岁时，每天就得起早贪黑去地里劳动，回家还要照顾弟妹，可以说吃尽了苦头。

由于家里穷，上不起学，王永庆只上过几年小学，就辍学回家，去米店当小工，以挣钱维持家庭生活。但上帝造人是公平的，他虽然吃了好多苦，可是从吃苦中也得到了不少东西。

由于没有上过几天学，王永庆深知像自己这样一个身无专长的人，只有吃苦耐劳才能弥补知识的欠缺。因此，在以后的生活中，他就是这样时时刻刻严格要求自己的。

别人怕苦怕累的活儿，他干！别人怕苦怕累的事儿，他做！再大的苦也吓不倒他。

吃得苦中苦，方得甜中甜，才能为人上人。王永庆在回忆起过去的生活时，感慨地说：

“幼年生活的困苦，也许是上帝对我的赐福。”

在经营企业的过程中，王永庆由于白手起家，一点一滴地积累资产，因而他经受的苦难，是常人所无法想象的。但是有了童年和少年时吃苦的经历，就为他战胜困难取得成功打下了良好的基础。

每当遇到困苦的时候，他总是回想起那段衣食不济，一贫如洗的生活，对比之下，眼前的苦就算不了什么了，战胜困难的信心和勇气也就油然而生。

王永庆的成功，是建立在与困苦作斗争的基础之上的，每一次战胜困苦的经历，都使他向成功迈进一步。

即使是今天，他拥有成功的事业，庞大的产业、财富、权力、威望，这些在别人看来至高无上、苦苦追求的东西他都有了，但他的生活里俨然离不开一个“苦”字。

繁重的工作和来自各方的强大压力都是“苦”的内容，连他80多岁的老母亲都心疼地说：

“庆仔真苦命！”

然而经历得困苦太多了以后，慢慢地就习以为常了，而且还能产生出“以苦为乐”和“享受困苦”的力量来。

所以说，王永庆是最善于吃苦的人，也是最吃得起苦的人。不过，人不能总是吃苦，而没有一点乐趣，这样吃苦就是毫无意义的了，而且久而久之，也难以拿出吃苦的勇气来。因此，光有苦没有乐也是不行的。

对于吃苦和享乐的关系，王永庆是怎么把握的呢？那就是

他认准了“先苦后甜”这一原则，这是他人生的信条！

每个人都希望自己活得舒适快乐一些，但是这种快乐的生活有一个前提就是必须吃苦。只有经过艰难困苦的拼搏而取得的快乐才是真正的快乐，也只有经历了困苦，才更属于快乐的意义。

俗话说得好，“生在福中不知福”。从小在幸福中长大的人，往往不知道什么是幸福，只有从痛苦中走过来的人才更能体会到幸福的真正含义。

创业的历程是艰难的，但是历尽艰难之后获得了成功，也就是最大的幸福。

世界上的任何一件事情，都不是轻而易举就能获得的。西方有句谚语说：“上帝给予你什么，就要从你这里拿走同等价值的东西。”

如果想得到快乐，就必须先付出代价，这个代价也就是“吃苦”。对于王永庆来说，他以战胜困难作为自己生活中最大的乐趣。

王永庆经营台塑，可以说经历了无数的艰难困苦，但他相信，困苦的终点必然是快乐，所以他一定要不惜任何代价战胜困苦。

王永庆举了一个“卖冰淇淋应该在冬天开业”的例子，来说明企业经营中苦与乐的相互转化。

冬天气候严寒，愿意花钱买冰淇淋的人可以说少而又少，因此，为了不赔本，必须尽心竭力地去降低成本，提高质量，生产出来以后，还要挨家挨户地去推销，在寒风中去沿街叫卖，让人家来买你的冰淇淋。吃了之后才知道好吃。这样让尽可能多的人知道你的冰淇淋好吃，当夏天来临的时候，大家都开始生产冰淇淋了，但你的名声早已在外，因此都会来买你的

产品，这时就“苦尽甜来”了。因为你吃了苦，所以比别人更早地抢占了市场，也比别人赚了更多的钱，你的“甘甜”也比别人的大。

台塑的成功，从大处来说，就可以说成是一个先苦后甜的过程，都是经过了艰难的拼搏，才取得的成功。

台湾的地域狭窄，资源稀缺，国内市场也非常有限。在这样的环境下，从事石化工业生产，原料的来源和产品的销售市场都是问题，因此，台塑生存和发展的环境是极其“苦”的。但是，王永庆并不怕吃苦，他带领着台塑人在降低成本和提高质量上苦下功夫，终于在国内外市场上打开了销路。台塑的成功，就是经历了“苦”之后的“甜”。

从小的方面来说，台塑的每一步发展，都是一个由苦到甜的过程。

王永庆的经营策略里有一条就是：“不景气反而是投资的好时机”。这同卖冰淇淋从冬天开始是同一个道理。在不景气的时候投资，要吃很大的苦，承担很大的风险，在经营中要下的功夫也比景气时要多得多，因此这几乎就是一个自找苦吃的过程。但是当市场景气开始好转的时候，却能比别人更早地抢占市场，因此，吃苦后得到的报酬也多。

台塑以真正完善的电脑化管理，远远走在同行前面。然而，在电脑化管理的设想刚刚提出来的时候，台塑所面临的困难和阻力也是很大的。有来自员工的阻力，也有来自股东的阻力，甚至于，台塑多年来形成的习惯性的思维方式和行为模式也对这个新生事物造成了极大阻力。但是王永庆下定了决心就决不退缩。这个推行电脑化的过程是一个极其苦的、同各种阻力作斗争的过程。但是王永庆战胜了这种“苦”，摆脱了这种困难，才形成了今天高度科学化的电脑管理系统，这种“甜”

可以说是无与伦比的。

因此，经营企业就是一个先苦后甜的过程，要想取得成功，必须先下定吃苦的决心。

例如，朱元璋少年时生活困苦，当乞丐，做和尚，所以后来在元末战争中而一统天下。在他做了皇帝以后，仍然没有忘记人民的饥苦：“天下初定，好比小鸟不可拔羽，新树不可摇根。”

一个企业，刚开始就赚钱，并不是一件好事，这样的企业，对于吃苦没有概念，也不知道如何去战胜“苦”，时间久了，自然经不起考验，很容易垮掉。

反之，如果企业在刚开始时，连连遭受挫折，那么战胜困苦的力量就会大些，它的生命力也就更强一些。

“祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏”，万事万物都是一个相互转化的过程。企业经营者，千万不能急功近利，只看眼前，贪小便宜吃大亏，因小失大的事千万做不得！

既然苦和甜是一个相互转换的过程，苦会变成甜，甜也有变成苦的可能。

为了防止甜变苦，就必须居安思危，首先要认清楚什么是甜？什么是苦？

王永庆少年时候吃尽了苦头，经过了艰辛的努力，终于取得了事业的成功。那么，人生该有的都有了，按理说该是尽情享受的时候了。但王永庆却从来也没有这样想过，他还是一贯严格要求自己，这是因为他对于苦和甜有一个极为清醒的认识。

王永庆经历过苦，因而他对于什么是辛苦认识得非常清楚、非常透彻。

王永庆每天早晨都要在四点钟起床，去打高尔夫球，而且

风雨无阻，从不间断，不少人恭维地说：

“王董事长，您工作那么忙，休息的时间本来就少，还起这么早来打球，真是太辛苦了。”

王永庆却不这么认为。他想起了自己在米店当小工的经历，又联系到今天的鱼贩子和菜贩子，把自己跟他们相对比，他认为自己并不太辛苦，并且高出贩子们的生活好多。

那些鱼贩子，为了生计而奔忙，每天凌晨两点多就要起床，赶到批发市场去批发货物，一面要跟人讨价还价，一面还得盘算这个价钱是否合适，批发回去能不能多赚几个钱。当别人刚起床的时候，他们已经在那里高声叫卖了。一直忙到将近中午的时候，卖完了鱼，回家之后，也不能休息，还得再干点零活补贴家用。常常今天赚了200多块钱，这一天可以维持过去了，就开始盘算明天的生计了。

王永庆觉得，自己现在衣食不愁，来打高尔夫球只是为了锻炼身体，提高身体素质，而且打球又是自己的爱好，这分明是在享受，谈什么“辛苦”呢？

自己每天“享受”一次，就要花掉一、二百块钱，而鱼贩辛苦一天，最多也不过赚这么多钱，全家老小就靠这几个钱维持一天的生计。两相对比，自己哪里还有半点辛苦可言呢？

以这样的比较基础，认识了什么才是真正的苦，以后遇到困难的时候，就不觉得它是天大的苦了。

“别人那么辛苦都不在乎，我难道就不能和他人一样辛苦地工作？”

王永庆在认清辛苦之后，就是时时这样鞭策和激励自己的。

王永庆在管理台塑的时候，也要求员工认清楚什么是辛苦。