

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

台湾创业巨子列传



前 言

台湾有多少企业家是超亿万富豪？应该不少于五千家之多。他们究竟如何踏上成功的台阶？是时势造英雄，抑或是头脑胜人一筹？相信读者都颇有兴趣也很想知道。在本书中除了介绍台湾首富——王永庆创业成功的经验、做事的观念方法与毅力外，还有十五位台湾成功企业家现身说法，细诉个人成功致富之道、发迹的故事及创业史。详述他们如何掘得第一桶金，事业的起落，应付困境的不屈不挠的精神，以及他们的趣闻，使读者能充分吸取这些企业家成功发达的经验，同时对立志创业的大陆青年们也是一面很好的镜子。

随着过去一年通货膨胀率急剧上升以及楼价如脱缰之马，社会上的财富又来了一个大转移，很多（新贵）都身家千万富豪的数字迄今更如河沙数，相信很快变为台湾历史的陈迹。他们的成功可说绝非幸致，然而他们之中，很多绝非如我们想象的发达了后便夜夜声歌，耽于逸乐，而是比一般平常人又省吃俭用，宁愿把省下来的钱帮助众人，为社会做一点有意义的事，实在令人敬佩！

本书作者系台胞，台湾先住民族领袖，毕业于台湾政治大学。现任“苏州文明投资咨询有限公司”董事长。三年来为了促进海峡两岸文化经济交流，实现祖国统一，往返于台湾与大陆之间，并做了编写出版《台湾高山族与祖国之渊源》一书等实质交流工作。倾于为了欲使大陆众多有志青年，对台湾“白手创业”成功传奇人物，能有更多的了解，作者与研究台湾经济的大陆作者蔡志洲、张中秋两位教授共同参考《白手创业年鉴》等书籍合作编写了此书，其自的是把台湾最成功企业家的管理经验和技巧，传授给大陆众多有志创业的青年人，促使他们也能成为 21 世纪的企业强人，共同为祖国开发广大资源，迈进世界最强大经济国家之列。这也是我们编著此书的最大愿望与目的。

编者 吴文明
1992 年 12 月

台湾首富：王永庆

家庭主要成员：王永庆 郭月兰

廖 娇 李宝珠 王文洋（长子）

王文祥（次女） 王桂云（长女）

王雪龄（次女） 王雪红（三女）

王瑞华（四女） 王瑞俞（五女）

王瑞慧（六女） 王瑞蓉（七女）

经营业务：聚氯乙烯（PVC），塑胶粉，氯乙烯（VCM），聚丙烯晴棉（压克力棉），高密度 乙稀（HDPE）。

主要工厂：高雄工厂、前镇厂、林园厂、冬山厂、关渡厂及三峡厂。

主要往来银行：台湾银行、华南银行、彰化银行、花旗银行、美国商业银行、大通银行。主要财产持有：台塑工业公司、台湾化工公司、长庚医院、荣宗投资公司、台塑管理顾问公司、育志工业公司、台塑租赁公司、利国化学公司、国翼兴公司、宜济建设公司、汎航货柜公司及美洲分公司等股权。

财产值逾新台币：250 亿余元。

台湾 创业巨子列传

第一篇 台湾工业巨子 管理之神——王永庆

第一章 出身贫寒的亿万富豪

王永庆，从白手起家到主持台湾最大的台塑关系企业集团，走过了一条漫长的道路。他的经历，他的成功，他的经营管理经验，使无数台湾年轻人神往。在全世界也颇引人注目。目前，他是合塑集团的董事长和最高决策人。这个集团拥有 16 个大企业公司，他直接担任董事长或总经理的有 9 个，此外还经营一所学校（明志大专学校）和一家医院（长庚纪念医院），是学校 and 医院的董事长。他的胞弟王永在，担任“台塑关系企业”和 4 个大企业的总经理。他们兄弟二人是 7 家大企业的主要股东。王永庆有多少资产呢？他的一位助手说：“财富对他而言不算什么，只是些数字。”在台湾公布的 1985 年度和 1986 年度综合所得税优良纳税人中，王永庆居第 2 位。据美国《福布斯》杂志 1988 年 7 月 7 日报道，在全球拥有 10 亿美元以上资产的富翁中，王永庆以 40 亿美元居第 16 名；在台湾入榜的四人中，王永庆居第 2 名。

王永庆成为巨富，并非一跃而入，而是经历了一生艰辛奋斗，刻苦经营，才创立了台塑集团企业。

有人认为王永庆今日之成就，全托其曾祖父王天来的洪福。王天来逝世于清光绪年间，无意中埋葬于新店的猴湖，更为巧合的是葬在猴湖中的“猴穴”。由于天意给“猴穴”，注定王家在 60 年之后，必有宫贵子孙出现。显然，这是风水先生的神说：一旦亲人谢世葬在“猴穴”，“一葬 60 年空”，即子孙会穷 60 年；一旦 60 年而过，子孙自会发迹。

其实，“刻苦、努力、节俭”这 6 个字，才是王永庆发迹过程的最好见证。不妨，让我们看看王永庆的童年生活，无不充满饥寒、贫困、凄然的痛苦回忆……

一 含辛茹苦少年志

（一）贫苦童年

王永庆的原籍是福建省安溪县（原属泉州府）。祖父王添泉是以教书为业，使王家具有书香气息。但他一生窘困，因此不能让儿子读书识字。王永庆的父亲王长庚，是个穷苦的茶农，以耕作茶田，卖茶叶为生。由于劳作艰辛，生活清贫，身患重病，经常卧床不起。1917 年 1 月 18 日，王永庆出生于台北县新店镇直潭里，祖父兴高采烈地为他取了“永庆”这样一个带着喜气的名字。

王永庆出生的时候，村里住着数百户人家，读书识字的没有几人，绝大多数是文盲。因为生活困苦，村里很多男人都到山上做苦工。但要做苦工也不是随时都有，必须四处托人介绍，机会十分难得。村里的主妇们总是担心米不够吃，当米缸里的米快吃完时，她们总是眼巴巴地期望在山上做苦工的丈夫快点寄钱回家。如果钱寄得慢，就向邻居借一点儿光，煮很稀的稀饭度几餐，等到钱收到了，再买米还给邻居。

村民们为了节省米粮，三餐经常吃稀饭，稀饭消化得快，没多久又饿了。只有在过年的时候才准备白饭和一点猪肉，痛痛快快地吃顿饭，等春节一过，又开始吃稀饭了。

王家当年的情况也不例外，终年辛苦，只能勉强求得温饱，日子过得很

苦。饭也是稀饭，菜是自家种的，从不上街买。在平时炒菜时常是“一滴油，煸锅底、炒出的菜只是充饥，尝不出任何味道。偶尔剩菜，要留作下一顿吃。父亲多病卧床不起，母亲就以种菜养家。王永庆稍懂事时，便跟着母亲到附近的车站道旁，去捡从运输车上掉下的木材和煤块。捡到了也是将好的拿出卖点零用钱，差的留作自家生火煮饭。家里清苦度日，所食仅是填肚的稀粥：所穿更是破旧不堪。衣服破了补，补了再补，以挡风寒；常用竹叶做成笠帽遮雨，而双脚泡在泥水中，从来不敢想穿双鞋子。

王永庆家虽然在困苦中过日子，可是对子女的教育十分重视。王永庆 7 岁时，被父母送到新店国民小学就读。当时乡下人种田务农，孩子是大人的帮手，一般穷困的人家不让小孩上学。尽管老师挨家挨户动员，说服家长送孩子读书：但是很少家长为之所动。所以，当王永庆进新店国小念一年级时，班里同学年龄大小不一，有的甚至比他大一倍。

王永庆家离小学相距约有 10 公里，他眼见家里生活贫困，每天清晨帮助母亲做家务，先到附近的水井挑水，把家里大大小小的水缸全灌满水后，才去学校读书。他的书包是自制的，是用一条粗布巾缝的，背在肩上很自豪。他从小就养成了吃苦耐劳的性格。

王永庆被沉重的生活负担所困扰，逐渐对读书学习失去了兴趣，学习成绩落在班里其他同学之后，但是，他对家里的生活十分关心。每天放学，王永庆要扛一袋 50 斤的饲料，走 10 公里路带回家养猪。

当时的小学每年的暑假也像现在一样，有两个月左右的时间，规定每 10 天要返校一次。学校要求在返校日检查每日的暑假作业。由于王永庆对学业不感兴趣，他和大部分孩子一样，也都在返校的前一天晚上才把作业赶完，准备第二天接受老师的检查。

王永庆说：“每个人都有不同的天性，有的人喜欢念书。有的人对这方面就不感兴趣。我读国民学校的时候，对念书就缺乏兴趣，现在回想起来，除了个人的因素之外，缺乏环境的引导也很有关系。”他在小学三年级，也就是 12 岁时，王家陷入了最艰苦的一年。王永庆的父亲病倒在床上，一家的生活全靠他的母亲种菜，种番薯，养猪来维持。于是，王永庆就开始半工半读，他找了一份看牛的工作，一个月才挣五毛钱帮助家里的生活。

有一天，家里发生了不幸，王永庆的母亲突然发现久病卧床两年的王父不见了；全家人急忙四处寻找，最后终于在晒菜场的角落找到了。王父正准备在一棵椿树上上吊自尽，幸好被家里人及时发现抢救下来。王父是为了减轻家里的负担，不愿拖累家人才自寻短见的。一家人看见父亲如此绝望，不禁悲仿、难过到了极点。

王永庆 10 岁时，他的祖父时他说：“茶山将来会变成废山，茶山是无根底的。因为茶树种植于山地，为使茶树发育良好，其周围的杂草都要除去；由于雨水的冲刷使土壤流失，其斜坡山地有一天会只剩下石头。不但茶树没有前途，连种植其他树木都有问题，所以，靠茶为业是没有出路的，希望你们后代不要靠茶为生，只有山林耕田才有希望。”当时，王永庆听了心中纳闷：祖父教我们不要靠茶为业，为什么他不转业呢？这个问题他放在心里，不敢问祖父。后来，他才慢慢地懂得，当时要到别处谋生更为艰难：在乡下不种茶，有林地也不能做木材生意，因为木材是由日本人的会社经营，本省人要做是不可能的。所以，能找到一份卖苦力的工作，填饱肚子，就已经是很不容易的事了。

王永庆小学毕业后，仍然牢记着祖父的那一番话，但是想在家乡找一份做苦工的机会也没有；因此，他 15 岁的那一年，就决心到外面去闯，立志于一番事业。

（二）少年奋斗

（1）米店小工

王永庆小学毕业后，在家乡找不到工作。15 岁那年，他征得父母的同意，经他的叔叔王水源的介绍，到了嘉义当米店的小工。他当时认为，只要能有个工作不饿肚子就好了。他离开父母不但没有悲伤，反而感到满心欢欣和安慰，因为他终于找到了工作，不仅自己有了饭吃，而且可以帮助家里的生活之用。

王永庆在米店工作勤勤恳恳，全力以赴，他十分珍惜自己的机会，一方面热心上作，一方面细心观察老板经营米店的一些诀窍。他期望自己能独立经营。于是，一年之后他以父亲王长庚的名义四处筹款，借了二百元钱做资本开了一家小小的米店。

米店刚开张时，困难重重，好在王永庆的大弟王永成与二弟王永在都到米店来帮忙。他就采取挨家挨户推销的办法。由于生意的对象是每个家庭，而他们已有固定的米店供应，面对这一困境。王永庆认为，只要自己的品质和服务比别人好，争取来的试用客户就会来米店买米，说不定又会争取到新的客户。所以，王永庆就在米的品质和服务二点上狠下功夫。当时，农村条件比较差，稻谷收割以后，就铺在马路上晒干；但脱谷后的米，不仅有谷糠、砂粒，还有小石头等杂物。虽然，人们习以为常，不足为怪了，但是，如果将掺杂的谷糠、砂粒、小石头等清理干净后再卖给顾客，肯定会使顾客满意的。于是，王永庆辛苦工作，提高米的质量，以优质大米出卖，不仅获得了大量的顾客，而且增加了米店的信誉。

（2）服务取胜

王永庆发现顾客到米店买米，是上门购物，买方是主动的，卖方则是被动的，如果颠倒位置，米店送货上门，不是由被动变为主动吗？于是，当顾客来买米时，他就提出一个要求：送米上门。这对买者说是求之不得的好事。王永庆不仅把米送到顾客家里，而且还拿出小本记上买者米缸的容量，他对顾客说不必上店买米，可以送米到家，是由于他的细心调查。王永庆问顾客：“家里有几个大人？几个小孩？每一顿饭大人吃几碗？小孩吃几碗？一天米的用量大概是多少？”他根据这些资料计算出每家顾客的用米量，以及食用米的天数。这样，在顾客吃完米的前二三天，他就主动把大米送到顾客家里了。

王永庆的优质服务，确实给顾客带来了方便：一是确保顾客无断米之忧，从而使顾客不必转向其他米店。二是送米上门，还热心地为顾客洗米缸，帮助顾客将新米放入底层，把陈米放在表层，使顾客食用方便。三是等顾客领了薪水以后，他再去收米款，顾客对这种收钱方式也满意。

（3）赚一分钱

王永庆经营米店，注意在米的品质、服务周到、收款方式等方面采取创新的做法，深受顾客的欢迎。于是，服务周到，信用第一，成为人们的美谈，生意越做越好。刚开始时，一包十二斗的米一天都卖不掉，但两年之后，一

天可以卖出十几包米，营业额增长了十几倍。但是，当时的米一斗卖五毛一分钱，本钱就是五毛，也就是说一斗米只赚一分钱，利润微薄。

王永庆为争取生意，无论刮风下雨，天黑路远，只要有人买米，他都送米上门。一次深夜两点多钟，下着大雨，一家厨师敲王永庆米店的门，要他立即送一斗米。王永庆听到后立即起身、头戴顶斗笠，身披粗麻袋，冒雨把一斗米送到那家客栈。回来时已是大半夜了，全身淋透，又冷又累，疲惫不堪。他躺在床上久久不能入睡，心想：这样辛苦的送了一斗米，才赚一分钱，实在划不来，的确有改善的必要。

王永庆开一年米店后，累积了许多固定的客户，于是，他购买了一些碾米的设备，由米店扩大为碾米厂，以此来改善卖一斗米才赚一分钱的苦境。他雇了许多工人搬运米粮，这些工人都是附近沿海的渔民，生活十分艰苦，根本吃不到米，只能吃番薯干充饥。他看到渔村的生活后，才知道穷苦是普遍的现象。

(4) 延长工时

王永庆开碾米厂，却面对一家比他大二十几倍的碾米厂的挑战，这是由一位名叫福岛正夫的日本人所经营的。虽然，日本人的条件比王永庆好，但是，他并不服输，王永庆暗下决心非要超过日本人。

王永庆明知日本人的条件占据优势，要想胜过他人只有在其他方面下苦心了。于是，王永庆延长工时，日本人的碾米厂下午6点停工，而他做到晚上十点半才休息，比日本人多做4个小时。

每天碾米身上全是白粉，日本人福岛每天要洗热水澡，而一天就要花去三分钱；但王永庆则省下三分钱去洗冷水澡。他认为每日省下的三分钱，就等于多卖出三斗米的利润。由于王永庆的努力，在当地26家碾米厂中，他排在第3名，而日本人福岛正夫则排在第4位了。

王永庆1983年在美国费城的华盛顿学院说：“贫寒的家境，以及在恶劣条件下的创业经验，使我年轻时就深刻体会到，先天环境的好坏不是喜亦不是忧，成功的关键完全在于自己的努力。这个信念在以后漫长的岁月中，深深影响并支配我的处事态度。在创办台塑企业的过程中，曾经遭遇过种种困难，我都是以这一信念勉励自己以及台塑企业的同仁。因此，我们能够一次又一次地克服难关，持续踏出稳健的脚步，追求成就和不断的自我超越。”

由于日本开始施行配给制度，宣传民间采用代用食；然而，代用食也无法挽救饥荒状态，王永庆的碾米店当时只好关闭了。

(5) 惨淡经营砖厂

多年的辛苦经营，使他有了一些积蓄。在26岁时，他在家乡买了二十一甲土地（王永庆在1982年开辟做荣誉公墓的那块上地）。此外，他又在别处购买了土地，置下了自己的产业。这样，在经过11年的奋战之后，他终于从一无所有的贫困中挣脱，一跃为有产者。尽管碾米厂结束了经营，但他又在乡下开设了砖厂。砖厂需要煤炭烧窑，要到很远的台北去购买，当时煤炭产量很少，四处托人才买到一百多吨煤炭。战争时期，火车车厢不够，运输相当困难。好不容易把一百多吨煤运回来，可又要停工，因为砖厂烧煤时冒出的浓烟，对农作物有影响，日本警察强迫砖厂停工。

砖厂的工人都是渔民，工厂停工影响他们的工作，因此，他们就主动把配给的米交给警察，以此作为赔偿农民的损失，要求砖厂开工。王永庆的砖厂就是在这种艰难的条件下惨淡经营。后来，砖厂因不易取得烧窑的煤炭，

不久也就关闭了。

(6) 瘦鹅的启示

王永庆经营的米店和砖厂因故先后关闭了，可是他从一件事中获得了启示。抗战时期，粮食不足，鸭鹅饲养缺少饲料，所以是放养在野外。鹅一般养4个月就有四五斤重，可是当时饲料少，鹅吃野草，4个月的鹅仅有两斤，瘦得皮包骨。王永庆就买了许多瘦鹅围起喂养，用包心菜与粗叶子做饲料，这是一般人所想不到的。两斤重的瘦鹅经过两个月精心饲养，重量一下长到七八斤，肥肥壮壮的。其原因，瘦鹅具有顽强的生命力，不但胃口好，而且消化力极强，所以只要有东西吃，它就飞快地肥壮起来。鹅从瘦变肥给了王永庆两点启示：一是人在失意之时，要像瘦鹅一样忍耐饥饿，锻炼自己的耐力，只要一有机会就能迅速强壮肥大起来；二是瘦鹅不是鹅瘦，而是人的饲养方法不对头。

王永庆从瘦鹅的喂养过程中悟出了道理，受到了启发，为日后办企业找到了方向，企业经营不好，问题不在员工，而是老板的管理方法不科学。

(7) 木材生意

在1943年，王永庆27岁那一年，他从米店、碾米厂、砖厂等转向木材生意。为了经营木材业，他的足迹踏遍了台湾著名的林场。如：嘉义的阿里山林场、罗东的太平山林场、丰原的大雪山林场等。

1945年10月，抗战胜利，台湾终于摆脱了日本的统治，重新回到祖国的怀抱。在战争期间，台湾饱受了飞机的轰炸，处处是废墟和断垣残壁。因此，战后建筑业呈现出蓬勃的景象，王永庆经营的木材业，同样也处于蒸蒸日上之中。他从事木材生意，待人诚恳宽厚，不与客户发生矛盾，而是与客户建立友情。由于他服务周到，与大客户建立了联系，发生意得到了发展。当时，赵廷箴要成立营造厂，必须要缴一笔保证金，就来找王永庆帮忙，王永庆热情地给予了帮助，后来赵廷箴的营造厂需要木材，就向王永庆大量购买，以此回报王永庆。

王永庆经营木材生意，是在建南汽车货运业的林老先生的资助下进行的。但生意并非一帆风顺，由于缺乏经验，险些赔尽血本，好在林老先生再一次给他帮助，才将木材生意稳固了。到了1946年，王永庆30岁时，他的积蓄已达五千万元了。

二 维艰创业

(一) 从无知做起

王永庆是因塑胶（即塑料）而发迹的，成为塑胶大王。殊不知当初他连“塑胶”两字都不认识，这并非指“塑胶”字面的意义，而是指深入的含义。在1950年初，“塑胶”是新名词，它是用什么原料做的？它的化学成份是什么？这等问题，人们普遍都不知道。

王永庆从事塑胶工业之初，也是从一无所知做起。王永庆与创业伙伴赵廷箴一起到工业会，要求投资塑胶工业。可是，他们对于什么是塑胶却不懂，遭到冷遇。然而，一年之后，王永庆对塑胶的性质、制程、生产、加工、用途等已是了如指掌。由此可见他努力求知的精神。

四十年代的台湾，由于受战争的破坏，百废待举。在美国对台湾进行经

济投资的情况下，台湾展开了第一个四年经济建设计划，1953 年，台湾当局拟定了玻璃、纺织、人纤、塑胶原料、水泥等项建设计划，并统筹运用工业投资的美国资金。而其中的塑胶原料工业，当局决定让有化工经验的永丰工业者板何义负责。但是，设厂计划拖了近两年没有落实。何义又到日本、美国、欧洲考察了一番，发现塑胶原料厂必须日产 50 吨以上才能达到规模经济，而计划中的台湾厂日产仅达 4 吨，距离经济规模太远了。因此，何义认为自行车与机车工业比塑胶原料更有前途，从而放弃了塑胶原料工业的责任。当局认为好不容易争取到的美国投资，不利用就太可惜了，于是，就请王永庆来主持望胶原料工业。当时，他手里只有一点关于日本的资料。日本当时月产 3 千吨，而台湾人口大约是日本的十分之一，所以，认为生产 100 吨是很保险的。

1954 年 3 月，王永庆登记设立台湾塑胶工业股份有限公司。自有资金约 50 万美元，美国的投资有 67 万美元。由于使用美国资金采购机械，并向国外引进技术，按规定，其开支必须经过美国投资机构——怀德公司审查。1955 年 3 月，怀德公司在审查中，遭到美国国会某议员的反对。理由是，67 万美元的巨额投资每月仅计划生产 100 吨，缺乏经济效益。因此，美国的投资又被搁置下来。后经百般苦心争取，才在同年 12 月获得美方同意使用。

那个时候，台湾的经济发展环境恰似一片荒芜的耕地，面临资金缺乏、技术落后、原料困难、市场封闭的局面，经营十分困难。在这种艰苦的处境中，1956 年 3 月合塑建厂完成，正式开工生产，每月产量只有 100 吨，可以说是世界上最小规模的同类企业。而当时台湾市场每月的需要量只有 15 吨，制成的产品只有胶膜，质量很差，做成的雨衣一穿即破。其余的用途有软质 PVC，将其压制成细条状，用于编小袋子，用量也很少。

（二）险中创业

台塑开工后，首先自行生产 PVC 塑胶粉。加工业者对质量没有信心，听说当局要保护进口后，立即把七个月数十吨的需要一次进口。这样，从 1947 年 3 月至 12 月止，台塑所生产的 PVC 塑胶粉一吨也没有卖出去，库存堆积如山。产品严重滞销，台塑几乎到了山穷水尽、奄奄一息的地步。

王永庆百思无良策，就去请教当时的“经济部长”尹仲容。尹仲容指出台湾市场狭小，只有开拓外销市场，才能找到出路，但是，要开拓外销市场，以当时每月 100 吨产量的规模，是无竞争力的。所以，王永庆决定一方面扩厂，大量生产降低成本；一方面组建加工厂，为 PVC 粉找出路。

在 1958 年，月产由原来 100 吨增加到 210 吨，成本也稍有下降，但那时日本已增产到 5000—6000 吨，产品增加，成本降低，两家相比较，台塑成本偏高，无法竞争。于是，决定第二次扩充增产。

对于第二次扩充增产，多数人认为增加到 600 吨比较保险，就连国外的顾问也持这一看法。王永庆主张增到 1200 吨。结果，第二次扩建计划完成后，产量激增，成本大减。除此之外，王永庆在 1958 年成立南亚塑胶加工厂股份有限公司，吸收“台塑”的 PVC 粉，加工制造各类塑胶产品。此加工厂于 1967 年合并新东塑胶制品厂股份有限公司，更名为南亚塑胶工业股份有限公司。自 1967 年起在台北县泰山乡建厂，把生产厂区向北部扩展，1980 年又合并该公司投资台化染整公司为台染事业部，与其纤维事业部配合支援，构成了

纤维与染整的一贯生产作业，如今该公司产品达千余种。

（三）世界称雄

在 1973 年发生第一次石油危机时，暴露出 PVC 原料缺乏的严重问题，王永庆看准了美国 PVC 原料充足，而且比台湾便宜，适宜在那里投资设厂。于是，1980 年，王永庆正式在美国德州休士顿筹建一家全世界规模最大的 PVC 塑胶工厂，其中包括生产 EPC、VCM 和 PVC 厂各一座，年产量各为 24 万吨。

该厂于 1980 年 6 月兴建，从策划、设计、安装、施工、试车完全由台塑一手包办，因此，大大地降低了建厂的成本。经过两年多的努力，1983 年正式生产，PVC 原料从美国运回台湾，解决了多年原料缺乏的严重问题。

1981 年，王永庆在美国路易斯安那州从卜白门公司（ICI）手中，买下了一家氯乙烯厂；不久，他又在德拉瓦州向史托福石化公司买下了一个 PVC 厂；1982 年底，他又以 1950 万美元买下美国 JM 塑胶管公司的 8 个 PVC 下游工厂。

现在，王永庆在美国已拥有 3 个石化原料厂以及 11 个下游工厂。1983 年，台塑公司生产 PVC 粉全年 55 万吨，加上美国投资工厂所生产的 39 万吨，年产量共达 94 万吨，远远超过 PVC 业的霸王——固力奇公司的 85 万吨，成为世界上产量最大的 PVC 粉制造厂商。

同时，南亚塑胶工业股份有限公司每年需耗用 PVC 粉 30 余万吨，制造各种软硬质塑胶制品，也成了世界上规模最大的塑胶二次加工厂商。

目前，美国市场的 PVC 粉售价，每吨已达 700 美元以上。但是，台塑公司供应国内加工厂的 PVC 粉价格，从 1983 年以来，维持在每吨 600 美元以下。因此，美国石化业的大厂家潭尼可公司的副总裁曾指出：“台塑是个不可轻视的劲敌。”

三 成功的因素

（一）刻苦耐劳

王永庆在 1975 年 1 月 9 日，接受美国圣若望大学赠授荣誉博士学位的典礼上说：“我幼时无力进校，长大时必须做工谋生，也没有机会接受正式教育，像我这样一个身无专长的人，永远感觉只有刻苦耐劳才能补其不足。而且，出身在一个近乎赤贫的环境中，如果不能刻苦耐劳简直就无法生存下去。直到今天，我还常常想到由于生活中受过的煎熬，才产生了我克服困难的精神和勇气，幼年生活的困苦，也许是上帝对我的赐福。”

由这番发人深省的话，我们可以知道，刻苦耐劳是他成功的主要动力。王永庆举例说明了吃苦的好处，例如外行人去参观别人的工厂，一定无所得的，即使有，也只是皮毛而已。若自己辛辛苦苦想做一件新产品，在穷究之余参观了别人的工厂，一眼看到，心领神会，加以吸收，这样才会有所得。就像求道的人，要尝尽了苦头，求得那份慧心，才能够悟道。又如请专家演讲，任何问题如果不经自己努力的钻研，就很难有深刻的了解；自己没有深刻的了解之前，也很难从别人的演讲当中掌握讲词的精华所在，进而消化吸收。

王永庆说：“天下的事情，没有轻轻松松、舒舒服服能让你获得的，凡事一定要经过苦心的追求、经验，才能真正明了其中的奥妙而有所收获。”在他看来，世界上每个人的聪明才智都相差无几。可是，为何有人成功，有人失败呢？其关键就在能否刻苦耐劳。天底下没有轻而易举可以办到的事，凡事都有前因后果，下苦功夫才会有好处。

人人都追求舒适与快乐，但要付出一定的代价，这代价就是刻苦耐劳。

（二）先苦后甜

王永庆曾说，“神创造人，毕竟是很公平的，道理只有一个，那就是人必须先苦而后才有甜。天下事都是要经过相当辛苦才可以得到的。这个道理很浅，却很难实践：这是一般人的通病。”

王永庆认为，事业成功一定要有先苦后甜的过程，按部就班一步步就会获得成功。他拿鱼和花来阐释先苦后甜的道理，他说，太太买来鱼，先生会嫌鱼太腥，或者嫌鱼肉不够鲜嫩。假如鱼是自己辛苦钓来的，不管是什么鱼，煮起来一定感觉非常好吃了。又如，讲台上有一盆漂亮的花，人们看到它时内心多少有些感应，但离开了教室之后，便会很快地忘却了，那是因为人们与这盆花没有关系，也不曾下过苦心。然而，种花的园工是经过一番精心培育的，他看到这盆花时，内心充满快意，绝对超过了任何人。

王永庆说，“对事物的感觉，会有这样大的差别，主要关键是对这些事物，你有没有下过一番功夫。所以人无论如何要先苦后甜，经过一番苦心的追求，才会真正尝到收获的甘美滋味，这有一定的道理。”

现在，台湾的医科学生要念7年，第7年要到医院当实习医生实习。实习合格，回到学校才能毕业，再到医院当住院医师，时间最少要三到五年，才能晋升至主治医师。大多数到长庚医院实习的医科医生都认为，在长庚医院实习太辛苦了，要求医院放松些。王永庆得知了这些情况后，亲自到长庚医院了解情况。他询问一些从美国回来的医生，在长庚医院辛苦还是在美国当实习医生辛苦，他们都认为在美国辛苦。王永庆说，在美国，医科学生在医生实习期间，都加做严格的训练，所以医生的水准很整齐，今天美国的医疗水平成为世界之冠，主要原因就在这里。我们的医疗发展基础比别人差，如果又不能吃人家所吃的苦，前途就很难乐观。

经营企业也是这个道理。

王永庆认为：经营企业，不能只看眼前，一开始就赚钱的企业是很危险的，徒然养成老大自恃的习气，大概也因此种下他日垮掉的因子了。他坚信多吃苦，多用心做事，不但对社会有贡献，同时自己也才能够享受到辛苦工作后的甘甜。就像运动流汗后，会浑身舒畅；肚子饿了，食物的味道特别鲜美。享受是附主于工作之上的，疏忽工作而一味追求享受，其结果是没有真正的快乐可言。

（三）何谓辛苦

王永庆有一天参加了一个五六百人的聚会，有一对大亨夫妇，太太在台上，先生在台下。散会时，王永庆正好走在这位先生的后面，只见先生一个箭步冲上迎接太太从台上楼梯走下，手挽着太太连称伟大、伟大、辛苦、辛

苦了！王永庆一听心里愤愤不平：只在台上坐一坐，旁观大会进行，有何伟大？更有何辛苦？难道夫妇间有这种礼貌周到吗？如果，先生下班吃太太做的菜，说声辛苦还比较自然。他看那位先生说话时态度极为认真，不是虚假的。因此，他认为那位先生对太太一向很软弱，从未吃过苦头，所以认为坐了一下是很辛苦很伟大的。像这种德行，是办不成任何事情的。

同样，对于发生在自己身上的事，他也是极为认真的。一次，王永庆和几位朋友吃饭，有人奉承说，“董事长，你精神这么健旺，风雨无阻到球场打球，我们实在办不到，真非常了不起。”王永庆则连忙说：“这没什么，是在享受，清早打球，这是我个人的兴趣，虽然要花钱，我也必须去做，因为对我的健康有好处，说不上什么了不起。”他严肃地指出，要说辛苦，只有那些早晨两点起床就忙着外出卖鱼和卖菜的小贩子们，他们不顾睡眠不足疲倦不堪，也不顾冬天寒冷夏天酷暑，总是起早贪黑地奔波菜市场去批购蔬菜、鱼虾等，并且，他们还要开动脑筋想办法多赚钱。他们往往是从清晨二点半一直忙到十一点多，东西卖完了，下午又要再做一些其他的工作，这样才能贴补一家人的开销。这才是真正的了不起！

王永庆认为，打高尔夫球，是一种体育锻炼，打得好不好，不必去计较，但要花费一二百元钱；而菜场的小贩们，起早贪黑地去挣钱，相比较，谁更辛苦？谁更了不起呢？对于别人的奉承和恭维，王永庆都不喜欢。只有与辛苦的人比较，才会知道自己比别人舒服。他时刻提醒自己，鞭策自己，“别人那么苦都不在乎，难道我就不能和别人一样辛苦地工作”？

王永庆正是认清了“辛苦”的含义，才更努力地工作，将事业推向成功。

（四）毅力惊人

王永庆是一位毅力非常坚强的人，这从他每天的跑步可以看出。他以前打高尔夫球，后又改为游泳，从1978年8月开始了晨跑。他每天清晨四点钟起床，不论寒冬酷暑，刮风下雨，他从不间断晨跑，即使在国外，或者生病了，照样坚持跑步。王永庆的晨跑开始在敦化南路台北市立体育场，每天跑体育场的操场12圈，操场一圈是400米，12圈就是4800米；后来慢慢增加到每天10,000米。医生见他太瘦了，劝他减少运动量，于是每天跑5000米，外加半小时的毛巾操。最近，他改在家中顶楼空地漫步了。

王永庆认为跑步很枯燥，但为了锻炼强健体魄，就持之以恒地做了下去。久而久之就感到跑步是日常生活之一，从而不觉辛苦了。他说：“像我这样年龄的人，走走路，散散步也是可以的，但是，主要是因为过去锻炼不够的关系，假如以前早有锻炼的话，就不会像现在这样，必须早上起来跑步来强制自己运动。”他对于平日晨跑，一遇刮风下雨就停跑的人，颇不以为然。王永庆认为，人生就像在跑步一样，要每天不断地练习。如果你要比别人跑得快，那就必须加倍努力。

王永庆说：“如果别人跑在你前面，你就要尊敬他。因为他比你努力。”

他每天早晨跑回家之后，都自己准备洗澡水。有人问他：“怎么不让人先替你准备好，你一跑回来，就可以很方便地洗澡了呢？”他回答说：“假如你让别人准备洗澡水，就会有很多问题发生，别人为你准备的水就会太冷或太热，而且当你对比别人服侍习惯之后，对这些情形就比较不容易忍受了。尤其是冬天，遇到洗澡水冷了，甚至要发牢骚，服侍你的人也会无所适从，

种种问题就来了。准备洗澡水也不是什么难事，应该自己动手才对。水要多热多冷，自己最清楚，温度最适当，洗了也舒服，这样才叫合理化。如果认为这是小事情，不去求个道理，这样也好，那样也好，久而久之，很多事情就会变得不怎么合理了。”

（五）信守诺言

王永庆不但毅力惊人，而且信守诺言，这也是他成功的因素之一。1973年，台塑公司扩建办理现金增资，并提出增资股权将以每股244元的价位办理承销。但当时碰上石油危机，股价大跌。所以，在1974年进行承销抽签时，股价已经滑落到每股238元。为此，股市上哗然。

在台塑公司召开当年股东大会时，那些被套牢的股东向王永庆提出了承销价与市价之间差额的问题时，希望台塑公司能补足，当场王永庆就答应，在6月30日以前，如果增资股的市价未超过244元的承销价时，台塑公司愿以6月30日的收盘价，作为补足承销价与市价之间的差额的基准。结果，台塑公司增资股6月30日的收盘价只有202元。但是，王永庆依然照约定每股退回42元，一共退了4000万元，开创了股市空前的记录。

事实上，王永庆不按承诺办，那些股东也无办法。但王永庆不会不守诺言。从此，王永庆一诺千金的美名传为佳话。

（六）运气加志气

王永庆认为，不论成功还是失败，都应看作是运气。失败的人，不要灰心，是运气不好；成功的人，应该谦逊，因为成功是众人协助和良好环境所造成的，所以，成功和失败可以说是运气的关系。但是，失败的人不能等运气，要努力奋发创造条件；成功的人，不能认为运气好而不奋发，这样运气就会变了。

他说：“关于运气，我想这是不可否认的；有的人运气差，会遭到意料之外的不幸，也有的人运气好，遇到贵人在重要的关头拉他一把，这些都是运气的关系。人的一生当中，也常会遭遇到运气的影响，可是我们无法创造好的运气或者排除不好的运气。因此，我认为要紧的还是自己的实力。对于一个不断自我培养实力的人来讲，当好运气来临时，他就会有足够的智慧充分加以运用，使这个好运气对于自己的发展产生最大的利益；当不好的运气降临到身上，他也能够妥善地适应，陵损害少至最低的程度。”“在以前，我失败、无聊、失志的时候，我就把它当作是命运在捉弄的关系来安慰自己。不过我总觉得把志气拿出来，我想一个人不会永远没有机会的，只怕机会来了又抓不住，只要你抓住，事业的成功也就随着来临。”

王永庆认为，一个人必须要有志气，做什么事情都不能存有别人帮忙成功的想法。别人的帮助只能是一时的，自己如果不坚强，若有人帮助也无法成功。坚强的气魄与力量是人一生中最大的瑰宝，也是别人无法夺走的。所以能不能坚强，是人一生成败的重要关键所在。在他看来，成功固然要有运气，然而最重要的还是能吃苦，努力奋发，有志气，抓住机会。否则好运气也会变坏的。

王永庆说：“人在舒服的环境中，往往不太容易激发向上的志气。人一

旦松懈，外在的条件都无济于事，这种过程的演变，往往让人不知不觉、疏于防范。所以说，富贵不超过三代。”他认为第一代脚踏实地，吃苦耐劳，克服一切困难，最后成功了。第二代，多少受第一代言行的影响，还知道吃苦用功，但其努力程度已比第一代差多了。第三代，不但没有吃过苦，甚至见也没见过，自然就松懈了。其原因就在不能继续吃苦，并且松懈了，所以必然贫穷了。

四 性格与作风

王永庆思考缜密、敏锐，联想力丰富，推理强，富有远见，对数字反应迅速，处享果敢明快，凡事追根究底，实事求是，坚持争取合理化。

王永庆是以“求生存”的态度开创并拓展他的事业，凭着不畏艰险的毅力与胆识，能绝处逢主。他讲求自力自足，在美国设厂、开辟料源，甚至购置化学拖船，正是这种理念的发挥。

他每天最重要的事情，包括星期天在内，经常是和上百个部门的经理人员一起吃午餐，午餐食物只是一个简单的饭盒。如果一切顺利，工作午餐很快结束，若是出了问题，部门经理就要受到他严厉的批评。

王永庆性子急，讲求效率，他的幕僚不仅要充分了解本身的业务，而且还要反应灵敏，忠心不二。对于好的干部，他给予相当优厚的特别奖。使台塑有实力、肯干的人感到有挑战、有辛苦，也有回报。

王永庆外表严肃，予人冷漠，不易接近的印象。与人交往，他重视“投机”，所谓“话不投机半句多”。由于他的个性和做事的方法与众不同，使台塑企业界及台塑的员工中有人评价他是“会做事，不会做人”。

王永庆非常怀旧，如他的老司机阿明年龄大了，就向他辞职。王永庆念他迫随自己多年，就将他安排到台塑高雄厂当物料管理员，不料阿明赌博，欠了一屁股债，在债主的逼迫之下，阿明竟把仓库内塑胶粉擅自变卖去还债。因此他也不敢上班了，东躲西藏度日。王永庆知道后，设法找到阿明与其谈话，阿明羞愧又害怕，认定自己要被送警法办了。但出乎意料，王永庆只是狠狠地批评他，不要沉迷赌博，要好好重新做人，并要他第二天上班。阿明被感动了，自那以后就忘我卖命地工作了。

王永庆说：“人总会做错事，这是无可厚非的，但只要发现做错了，就得马上更正。也许我是老顽固，经常发现这件事情不对，那件事情不对，发现了就要改正它，我就是这样不断追求每件事情的合理化，我想这就是促使我努力的动力之一。”

王永庆经常告诫员工们要艰苦奋斗，一旦成功时，也不要忘记奋斗时的辛苦，要在心里更加谦虚，在行事上更加忠厚，时时要想念过去的奋斗，不要忘本。他说：“忘本的人连狗都不如，狗一定不会因为邻居的狗吃得比它好，就不喜欢自己的主人。不能饮水思源，忘其所出，这样的人还能推己及人，爱屋及乌吗？还能期望他对企业及社会有所贡献吗？”

在台北县新店市直潭里的孔子巷上，有王家的旧宅。王永庆在旧宅下方整理了一座小花园，并在花园中盖了一座“报恩亭”，借以怀念祖先，不忘本源。

（二）不信算命

台湾有很多人对算命和打牌都很感兴趣，王永庆却既不打牌也不算命。曾有传官，“王永庆的生辰八字属木，而金克木，因此王永庆遇金不利”。而且指出，王永庆所经营的事业——米店、木材、塑胶等，都是与金无关的产品。

王永庆对此一笑置之。他说：“我一生中没有人请人看过相。因为从前的命运怎么样，自己已经晓得了；以后的命运怎么样，是自己打算的，我相信科学的东西。”他的这段话，正好和他平时只谈未来不谈过去的作风相吻合。台塑公司的一位高级主管说，合塑企业的经营，注重科学化的管理，排除不可知因素，不信迷信。

王永庆说，“大家都说要看风水，观音山公墓的墓地，百分之九十以上都有风水先生去看过，却没有公认说哪块空地不好的，几乎所有的空地都被利用了，可见风水都不错，都可以下葬，那还要看什么风水呢？统统符合风水呀！我不反对风水之说，也不敢说没有风水，但没有空地留下来，都挤满了，则风水看不看还不是一样吗？”

王永庆会打牌，但现在不打了。他自己承认，在他小的时候，家乡的赌博风气很盛，由于耳濡目染的关系，那时候就学会打牌了。但他认为这浪费时间，就戒掉了。对于麻将，他也认为不容易控制在适当的程度。他说：我原本认为麻将既是高雅又有意义的娱乐，亲朋好友欢聚一堂，打打卫生麻将，浅尝即止，当然可以享受。问题在于能否控制在适当的程度。

依我看，恐怕很难。他认为打麻将刚刚开始很开心，但最后却不一定能带来快乐。他看过一些朋友打麻将，四个人在刚开始玩的时候，都很开心，嘻嘻哈哈，很亲密的样子。但玩了一段时间之后，大家都显得很疲倦。赢家和输家各有心事。赢的人，因为赢了朋友的钱，终究不大好意思，心里怪难过的；输的人，因为输了钱，心里自然不痛快。所以，还是不玩的好。

（三）孤独寂寞

王永庆白手起家，是因其具有充沛的精力、良好的判断力以及很强的耐力，所以他成功了。他的成功，引起人们对他的尊敬。他有 39000 名部属，但很少是亲密的。

对于王永庆，即使追随他 22 年的得力干部，也无法超越老板与部属的关系，而成为亲密的知心朋友。在业务上，在台塑工作了 22 年的现任台塑总经理处总经理室主任杨兆麟，可以畅所欲言与王永庆反复沟通磋商，可在谈业务时，他也要恭谨地执属下之礼。在台塑企业上下下，不讲工作以外的亲戚、朋友关系，即使追随他多年的部下，也只有业务上的沟通。

王永庆是一位做事讲计划、数字观念极强、追根究底、一丝不苟的人，他不善言词，但“骂人”是有名的，在台塑“午餐汇报”中，不知有多少主管挨过他的痛骂。台塑人最怕“午餐汇报”，王永庆的追根究底精神，经常问得“专家”面红耳赤。美国人也怕他，因为他的确“有一套”。

然而，一般基层员工对王永庆的感受，认为他是一位和蔼可亲的上司，并且不吝宝贵的时间循循诱导，不厌其烦地指示断地研讨与沟通，希望见解上能相互认同。他往往揉合了严格与期待的心情，来爱护那些努力工作的基层员工。

王永庆有许多朋友，但很少有知交的。有一位朋友说：“我和他是 20 年的朋友，但是我大约一年才和他见一次面。”

王永庆是孤寂的。在他成功之后，孤寂自然也就伴随而来，所谓“高处不胜寒”。

（四）直率犀利

王永庆说话直率犀利，因而也常得罪人，例如在 1985 年 8 月 15 日经革会产业组举行第三次会议时，王永庆当主席，研讨劳动基准法退休金给付修改问题，邀请台湾“内政部”劳工司长汤兰瑞表示意见，由于他言不及义，又强调劳基法实施才一年，不宜修改，被王永庆一阵长铃打断，结束其发言，使汤当场难堪。

又如 1984 年 5 月 7 日成立经济革新委员会，王永庆与徐风和是委员，当天开会时，徐风和发表长达 5000 字的演讲，在他未讲完时，王永庆阻止他发言，认为那篇文章泛泛之谈，浪费别人的时间，一时弄得徐风和尴尬异常。

还有在赵耀东担任台湾“经济部长”时，热心推动大汽车厂，曾聘请王永庆当大汽车厂的董事长。而在一次召开大股东会议时，王永庆把个人意见说完之后离席，其他人等了很久没见他回席，后来得知他已离去了。

几年前，中华经济研究院院长蒋硕杰曾在《中央日报》上写了一篇文章，批评企业家实施“五鬼搬运法”，把政府与老百姓的钱都搬到他们的口袋里去了。这篇文章引起了经济学者的口诛笔伐。

为此，《中国时报》与《工商时报》举办了一项以“五鬼搬运”为题的大辩论。辩论的一方是以蒋硕杰、费景汉为首的国外经济学者，另一方是由王作荣为首组成的台湾经济学者，还有一方是以王永庆为首组成的企业代表。当时，电视对这场大辩论做了实况转播。

王永庆开始是静静地听对方讲演，但没有多久，轮到他发言时，他愈讲愈激烈，愈讲火气愈大，讲完后离席拂袖而去，令在场人震惊和敬佩。

王永庆直率敢言、喜怒形于色的作风，表明了他的性格。

（五）为人坦诚

王永庆一贯为人坦诚，讨厌虚伪的言行。他认为，有地位的人父母一旦离去，许多人来奔丧，虽然不认识其父母，也来吊祭，是一种虚伪的行为，这是给活人看的。王永庆讨厌虚伪，坚持坦诚待人。

一次时报文化出版公司请了 45 位教授，将经、史、子、集等 45 本历代的经典改写为白话文，准备出版一套青少年版的中国经典宝库。每位教授用一年时间改写一本，在 1980 年改写完成。在即将出版前，出版公司征求王永庆对这套书的意见。王永庆认为这是一件非常有意义的事，但他告诉时报文化出版公司的人，与其让 45 位教授写 45 本书，不如让 45 位教授合写一本书。事后，他得知书已经快要出版了，感到很抱歉。

王永庆坦率直言不仅对别人如此，而且对自己也是毫不讳言。他承认自己从小读书不用功，成绩总在班里最后 10 名。父母常要他扛 50 斤的饲料走 10 公里路回家，当时他很反感。他在小时候就学会打牌，以后才戒掉，他还承认自己当初虽然时塑胶什么都不知道还糊里糊涂地答应从事塑胶事业。由

此可见，王永庆是坦诚可爱的。

在 1975 年，王永庆在接受美国圣若望大学赠授博士学位的典礼上，坚持用中文演讲，这是圣若望大学赠授荣誉博士学位的历史上，唯一不用英语演讲的博士，这表明王永庆的自尊自重的品德。

王永庆深知“满招损，谦受益”的道理，他说：“如果有人觉得自己了不起而骄傲，他离失败一定不远了……骄傲的不仅不能认识自己，对自己所处的环境也。一定认识不清。即使他真的能干，因为骄傲的态度，不与人合作，也得不到别人的帮助，仍然不能发挥，所以能干也变得没有用了。”他为人坦诚受到人们的尊敬和爱戴。

（六）事必躬亲

王永庆对每一件事都追根问底，巨细不遗，因此有人批评他像一位令人激赏的厂长，而不像是一位卓越的董事长。在他看来，开发中的地区，管理尚未上轨道，负责人如果不参与事务性的管理，公司无法追求合理化与制度化。

为了使往来林口与台北之间的交通车司机能够有效地利用时间，王永庆也参与修改完善交通车时刻表。由此可知，王永庆事必躬亲，另外，他一丝不苟的处世态度也令人敬佩。有一次，一家银行派人到台塑找王永庆对保，承办人见到王永庆后，就请他在对保单上签章。谁知，第二天王永庆给银行经理打电话，说昨天的对保不算，因为对保人员没有校对他的身分证，所以请银行再派人来对保。

这件小事足以证明：王永庆处事态度一丝不苟。

王永庆出国乘飞机，他自己也和员工一样都是坐经济舱，他认为只要相同时间到达目的地，何必多花钱坐头等舱呢。一次在飞机上，服务小姐发现了王永庆，执意要请他坐到头等舱。王永庆为了避免此事的扩大张扬，就改为乘头等舱了。王永庆就利用乘头等舱的时间来休息，改变了以往的习惯，在飞机上睡眠以便一到目的地，他就可以精力充足地去工作。

王永庆为了避免员工滥报出差费，规定了 7000 元以上当面查询清楚，严格审查所报的费用。他还在各厂区营业处设有招待所，以便用最节约的方式解决外出员工的吃住问题。在美国，王永庆有一幢高级住宅，没有网球场、乒乓球桌、三温暖、游泳池等。每当员工到美国出差，就被指定到该处休息，节省一笔住宿费。

五 节俭朴素的生活

（一）饮食节俭

王永庆是大富豪，但生活十分俭朴，他的应酬地点多半在台塑大楼后栋顶楼的招待所内。这里备有厨师、女招待，在这里宴客，除卫生、可口外，更为重要的是节省。曾被招待过的人都指出，招待所的饭菜精致可口，而且菜的分量不多也不少，恰到好处，浪费现象不存在。另外，王永庆经常采用“中菜西吃”的方式，让大家围在圆桌上，将个人盘子端出，由侍者个别分菜，一人一份，吃完添加，既卫生又不浪费。

在台塑企业的伙食团里，王永庆规定员工吃自助餐时，菜饭自取，而且分量不限，可是不允许倒饭菜浪费现象，否则要受罚。这样，台塑伙食办得比别的企业要好。王永庆还经常提醒厨师要节省能源，认为汤煮开了，应关小火，如果继续用大火烧是一种浪费。

王永庆吃西瓜、葡萄从不剔子，因为嫌浪费时间。他看不惯日本人吃水蜜桃的方式：用刀削去厚厚的一层，然后在四周又切下一片，把大半个水蜜桃丢弃了。他认为这种吃法太浪费，即使是一分钱的东西也要捡起来加以利用，这不是小气，而是一种精神，一种警觉，一种良好的习惯。

王永庆对吃的认识也很独到，他认为好吃并不在菜的好坏，而在于肚子是否饥饿。假如天天吃大菜，吃得多又油腻，肚子泡了什么也吃不下了。假如肚子饿时，就会觉得什么都好吃，粗茶淡饭也能吃得津津有味。记得他小时候，放学回到家里肚子饿了就炒一点冷饭，加上一点猪油和酱油，便觉得香喷喷的非常好吃，并记忆犹新。

王永庆曾说：“为了满足口腹之欲的人，越追求食物的色香味，越觉得饭菜无味；反而是只求温饱的人，却咀嚼得出菜根的香甜，这中间的道理很值得我们玩味。”

（二）穿着朴素

王永庆穿着也十分朴素。有一次，一个朋友送王永庆一套西装料子，他请裁缝师傅到家里量尺寸，决定做一套西装。裁缝乘机向他推销，请他多做几套西装，王永庆说：“我不是怕多花几套西装的钱，但是，我认为需要的时候才做西装，我做一套就够了。”

又有一次，王永庆因为晨跑身体重量下降，腰围也缩小了，平日穿的西装显得不合身了。王永庆请师傅到家里给他量尺寸，别人以为他订做新西装，但王永庆拿出五套旧西装，要求师傅将尺寸改小，拒绝订做新西装。当时裁缝认为他太节俭了。

王永庆家里所用的肥皂剩下小片时，就把小块肥皂粘附在大块的新肥皂上，继续使用。他每天做毛巾操所用的毛巾，已经用了 27 年了，至今仍然还在使用。

王永庆对工人也提倡节俭作风。工人们所戴的手套，如果一个掌心磨穿了，可以换戴在另一只手上使用，这是节约资源。同样，台塑企业的一个信封可以用 30 次，访客的招待一般是白开水一杯。

（三）反对浪费资源

王永庆早在 1970 年就指出，山林浪费表现乱砍乱伐。他痛心地说：“数十年来此种废弃之累积至为惊人，以之利用制造木浆，由木浆而制造螺旋棉，其所衍生产品之价值在数十亿美元。”

由于台湾不产棉花，一向靠进口，当时乡下农家常常是一家人合用一条棉花制成的破烂毛巾。因为时间太久，毛巾的纤维脱落，稀疏如蚊帐了，仍在使用，王永庆看到此景感慨万千：“一方面是一条毛巾用得破破烂烂舍不得丢掉，一方面是数十亿山林资源的浪费，看得见一条毛巾的几块钱，却看不见三分之二山地庞大的资源损失，这真是不可思议啊！”

1970年，当时有许多人用薪材来烧火做饭，王永庆指出，根据农复会的统计，本省有200多万户1400万人口，每年用掉300万吨薪材。但这300万吨薪材如果用来做木浆，4吨木材可做一吨木浆，300万吨薪材可做75万吨木浆。1吨木浆市价140美元，75万吨就有10500万美元。而1吨瓦斯的燃烧能量大约等于10吨薪材，那么300万吨薪材不过是30万吨瓦斯。进口一吨瓦斯（CIF）35美元，30万吨为1050万美元。如果用瓦斯取代薪材做燃料，一年可节省9450万美元。而且，使用瓦斯省时，避免空气污染。

六 家庭及子女

（一）王永庆的家世

王永庆的家世，可以从王家的祖厝——感恩堂找到答案。感恩堂坐落在新店直潭国小附近。在里面挂着王家已去世的祖先遗照。王永庆的高祖母许雪娘原住福建省安溪县金田乡，由于生活穷困加上丧偶，她毅然带着儿子王天来与儿媳林谨离开安溪来到台湾谋生。王家在福建安溪是以种茶为生。来到台湾新店直潭后，仍然是靠种茶为生，虽然生活艰辛，但也能维持生存。

王天来是王永庆的曾祖父，他一共有六个儿子，即王清纯、王秀木、王瑞吉、王添泉、王福山、王清江，其中，王添泉就是王永庆的祖父。他饱读诗书，在直潭开了一家私塾，以教书为业，受到当地人的敬重。

王添泉先后娶了两位妻子，元配是蔡富，她在23岁时去世了，没有生育子女。由于膝下无后，王添泉又娶了苏好为妻。苏好对王永庆曾说：“在我出生的时候，我母亲要掐死我，我父亲说先找个算命的看看再说，还好，算命先生说我将来的命运很好，所以才活下来了。”苏好生了三子一女，即长子王东平、次子王长庚、三子王水源以及长女王辛，其中王长庚是王永庆的父亲。

王长庚娶詹样为妻，生下三男五女，即长子王永庆、次子王永成、三子王永在，长女王周市、次女王银燕、三女王银尾、四女王银桂、五女王银英。

王长庚是在1961年去世的，享年74岁高龄。詹样是王永庆的母亲，在99岁高龄时，仍每日以种茶作为运动。王永庆为了母亲的这种运动，在台塑大楼的屋顶上开辟了一个菜园，约有30坪大小，种小白菜、韭菜、空心菜、九层塔等。王永庆的母亲身体硬朗，喜爱活动。在年轻时种菜是为了生活，后来从中找到了情趣，就在王永庆事业成功后，王母仍然没有中断种菜的工作，这已成为她陶冶情趣的活动。王母每天通过窗口看着绿油油的蔬菜，对于儿子王永庆提供给的这种运动场所，是令母亲满意的。

（二）王永庆的妻子

王永庆前后共娶了三位妻子。第一夫人郭月兰未生子女；第二夫人廖娇生下了二男三女，即长子王文洋、次子王文祥，长女王贵云、次女王雪玲、三女王雪红；三夫人李宝珠生下了四女，即四女王瑞华、五女王瑞瑜、六女王瑞慧、七女王瑞容。

第一夫人因无子女，长年念经拜佛，与世无争。二夫人则往来于儿子、女儿的家中，只有三夫人李宝珠常伴在王永庆身边，并且处理王家大小事务。

第三位妻子李宝珠曾在王永庆困难时鼓励他，并为他四处筹募资金，帮助他渡难关。王永庆深受感动，经过考虑之后，决定娶李宝珠为妻。王永庆在事业成功之后，当着众人的面夸赞：“是这位贤慧的女人帮助我起家的。”

李宝珠进入王家大门后，先后参加插花班、烹饪班等，学习了一身手艺。每当王永庆宴请客人时，李宝珠亲自张罗，并协助他招待宾客，每次王永庆出国，她总是伴随在侧，并常下厨房慰劳在异国的员工们。台塑公司的员工称这三夫人为“三娘”。

王永庆的第一夫人与第二夫人均是乡下人，无法在事业上协助他。“三娘”颇具交际手腕，在亲友之间，她善于应酬。节庆礼尚往来，都由她一手处理，深得亲友的赞许。王永庆一度四点起床打高尔夫球，“三娘”就从头陪到底毫无倦意。

李宝珠也在王永庆与员工之间扮演沟通的角色，她经常提醒员工们注意王永庆的好坏心情，使员工们能在恰当时机请示公事。由此减少了王永庆与员工的不必要的矛盾与磨擦。由于“三娘”处理王永庆与部下的关系得当，不仅获得员工们的敬重，也深得王永庆的尊重与喜爱，许多重要场合都带着三夫人出现。

“三娘”李宝珠并不因为受尊重而骄傲，她聪明贤慧，孝顺婆婆。她知道老太太喜欢看杨丽花主演的京剧，于是就买了许多杨丽花的录像带，送给婆婆观看。每当台塑企业举办运动会，或是明志工专举行毕业典礼时，王永庆都会请母亲参加。而此时，“三娘”李宝珠就在旁服侍照料，陪在老太太身边。

尽管，“三娘”很少插手王永庆的事业，但是台塑企业的员工们说：“三娘的一句话，有时就如同王董事长讲的一样有效。”

（三）对子女的教育

王永庆的九个子女，长子王文洋娶妻陈静枝，他任南亚塑胶第四事业部经理；次子王文祥在美国求学；长女王贵云嫁陈彻，是南亚塑窗框专案组负责人；次女王雪玲嫁简明仁，他是电脑博士，现任大众电脑公司董事长；三女王雪红、四女王瑞华现任职台塑美国 JM 塑胶管公司；五女王瑞瑜现任长庚医院院长室特别助理；六女王瑞慧、七女王瑞容都在美国求学。

关于子女教育之道，王永庆认为，子女不是他教的，是有个道理，这个道理是神创造的——一份耕耘，一份收获；有耕耘才有力量，才有结果；多一分精神苦干，就多一分力量出来。对于子女教育，他认为应该严格要求，而自然环境会塑造他们。他举母鸡喂小鸡的原则为例，他说，“我们都知道刚生出来的小鸡是很脆弱的，自己没有办法吃养鸡人喂食的米粒。母鸡会将米粒啄碎，再用口水润滑后分给小鸡吃，照顾得无微不至。但是等到小鸡渐渐长大可以自己找食物吃了，母鸡就要它们自立；不再喂食，如果可以自立的小鸡还要来抢母鸡喂给下一窝小鸡的米粒时，母鸡会恶狠狠地将它赶走。”可见，母鸡对没有自立能力的小鸡会尽力地照顾，但对已经能够自立的小鸡，绝对不溺爱，一定要求它们自食其力。这就是母鸡养育小鸡的原则。

王永庆认为，父母养育子女，设法让他们吃饱穿暖，筹措学费让他们受教育。但他们长大成人，就必须让他们独立，不可再予溺爱。那种对孩子从小养大，甚至结婚后还将财产分给子女，这种过度溺爱保护的结果，会使子

女永远长不大，不能坚强地站起来，无法自谋生存，反而害了子女一生。当然，他也认为对子女要有适当的保护，但要注意程度和时间。譬如对刚刚学走路的孩子，看着他们摇摇摆摆地走路，不扶他们会摔交，但会爬起来再走，最后终于会安安稳稳地走路，进而会跑、会跳了。如果，把孩子总是放在“螃蟹椅”上，养成了孩子的依赖性，就永远学不会跑、跳了。所以，他坚持教育子女必先使其吃苦耐劳，让他们接受磨练、接受打击，帮助他们独立，以培养成坚强的独立精神和奋斗力量，王永庆认为这是父母爱护子女的真谛之所在。

（四）言传身教

王永庆的一个朋友，是一位在美国体士顿大学教了二十多年书的教授。他为了让孩子养成劳动的习惯，让他们利用暑期当割草工。为了给孩子一个深刻的印象，他自己脱下西装，蹲下去参预割草工作，以己身教育孩子了解劳动的神圣，并从中得到劳动的欢乐，王永庆听了十分感动。

同样，王永庆教育子女也非常严格，从小就培养他们刻苦耐劳的习惯，训练他们过节俭朴实的生活，并养成他们独立自主的人格。他的长子王文洋刚 13 岁，就被他送到英国伦敦去留学。由于孩子太小，加上语言又不通，常受到班里同学的欺侮，有时被打得遍体鳞伤，孩子想到父母在千里之外，无法来保护他，便悟出“置之死地而后生”的道理，开始学习中国功夫，结果转败为胜成为班里小英雄。孩子在外留学时，王永庆工作再忙也要经常给他写信，鼓励子女，并教导子女如何做人做事的道理，成为孩子的精神支柱。

王永庆对子女教育一丝不苟，身教胜于言教。一次孩子拿书本向他请教，为了解答孩子的问题，他花了三天时间认真思考，然后耐心地给孩子解答问题。王永庆的“点点滴滴求合理”的精神，确实是子女最有效的身教。子女看见父亲 70 多岁了，每日为经营事业努力不懈深受教育和感动，因此都兢兢业业地工作或学习了。

王永庆奉劝有钱的企业家：不要以为自己生活安定，就可以自满。以为只要自己的事业受到保护可以赚钱就足够了，从不想想唯有发展工业才是富国强国的正途，一心一意为自己，为能留给子女更多的钱，使他们将来免于贫苦。要知道，温室工业是谈不到有坚固的基本条件的，基础不稳固，工业落伍。温室工业受不了竞争的波浪，钱很快就会赔光花光，届时贫穷困苦总是难免。一旦面临贫穷，一向养尊处优的子女就要受到前所未有的痛苦。所以，只为自己的子女打算不是根本的，要为所有下一代打算。唯有良好的工业基础才能使工业发展起来，才是正确的途径，才是生活富裕的保障，才是真正疼爱子女之道。他正是把对自己子女的小爱发扬为所有下一代的大爱，看作是父母的责任和精神。

（五）殷切期望

王永庆对青年人充满爱心，循循善诱地进行教诲，他无论对明志工专学校的学生，还是对其他大学的学生，都热忱地给予鼓励和帮助。他对毕业的学生提出忠言：任何工作都可以做。王永庆说：“我自己虽然学历不高，但我并不认为读书是多余的，相反在今天台湾经济现状中，学问、知识、技术

才是个人赖以生存之道，因为我当年崛起之时，社会经济落后。可以慢慢来，人赚钱，再用钱赚钱，但今日竞争极其激烈之时，类似我的例子已几乎不可能。因此，年轻人刚踏入社会的时候，不要东挑西挑，任何工作都可以做，都有前途，特别在企业界，只要你努力学，一年就可以得其要领，而三年有成，可以一展雄心大略。而与上司相处之时，如多次向其提建议而不被接纳，那你可以开始找另外的工作了。”

王永庆认为企业家对社会的贡献，不是所谓外销，而是争取外汇，因为他们是替社会培养人才，这才是一个企业家的责任。他还指出，每一个时代都有每一个时代的难题。如他小时候住在乡下，蚊虫非常多，每到傍晚，只好点燃干草堆，闷出烟来驱赶蚊虫。虽然，人被烟熏得呼吸困难，但也可以训练抵抗力。现在，公害问题已被各国所注意，台塑也尽量在努力消灭公害，南亚塑胶放出的气体应该不太严重，但环境保护成为人类所关注的重大问题。王永庆教育青少年学生要努力学习文化知识，积极为社会和时代做出贡献。

王永庆指出，做事比做人重要，他说：“我们常说做人、做事的问题，虽说做事之前先学做人，但我认为应先懂得做事，了解做事的事理，把事情做得彻彻底底，才算是一个堂堂正正的人。常常说如何做人，那只是口头说说而已，理想化的。我国提倡做人比做事更重要，可是在外国则只谈做事，少谈做人，他们的进步与发展不是很有成就吗？因此，我认为事要做得好，才谈做人。知人，首先的标准是目标一致、事理分明、做事认真，工作品质好，有效率、有规矩、有贡献，才是一个人才。如果认为沉默寡言，就是老实人，那就错了，老实人应该是个会做事，知道理的人。知人之先，自己要先深入事物的本末，判断优劣真伪，才能够具有知人的慧眼。

王永庆认为信仰是一种精神的寄托，是理智的抉择，大家都有信仰，有做事、做人各方面的信念。但是，宗教信仰者应进一步地踏入社会，历经奋斗、饱受风霜，才能仁爱、吃苦，信仰光用说的没有什么用，人应互爱，此心源于个人对困难承受的痛苦，足以了解对方而使之解脱困苦，才是真正的信仰。企业家也需要宗教信仰作为精神支柱，但他是强调了宗教信仰对社会的实际作用。由此可见，王永庆是个脚踏实地，务实做事的人。他本人的业绩是教育青年人最有力的教材，也是年轻一代的楷模。

七 富于挑战的人生观

（一）人生态度

王永庆是台湾首富，他所主持的台塑企业总资产额高达新台币 1000 多亿元；他每年的捐款达数千万新台币。王永庆说：“假如有一天钱赚得够多了，你就会感觉到钱实在没有什么用的。”

一般人在赚钱之后，都把钱用在买洋房、汽车、宝石、服饰等物质生活享受方面，而忽略了精神生活和生活素质的提高。王永庆认为，有钱是一回事，问题是怎么赚来的。如果在合理公平的竞争条件下，凭智慧、勤劳赚来的钱，就比较懂得如何有效运用这些钱，除了物质的生活水准外，生活素质也应提高，这样才有意义。

在 1972 年，有一位朋友问王永庆，为什么还那么辛苦工作？王永庆表

示，他的事业是个人创造的，可是和社会的关系是很密切的，即使先进国家的经营者，企业有了基础，也会不断扩展，不可能安排自己享受。到了1980年，又有人不理解他如此富有，还拼命工作。他说：“这是一个社会责任问题，我要负责任，如果企业没有经营得上轨道，我今天到外面万一被车子一碰，或二架飞机一撞，死掉了，我死是没有关系，害了好多投资大众怎么办呢？人家辛辛苦苦把积下来的血本交给你，你一走掉，搞得不三不四，社会就混乱了，为了道义与责任，我不能不努力工作。”

王永庆深知人的生命是有限的。只有了解死亡，才能认识人生的根本，才会深知生命的可贵。上苍只给我们生命，没给我们财富，生与死的时候都是两手空，钱是“生不带来，死不带去”的身外之物。因此，他说：“趁活着的时候，多做一点对社会大众有意义的事，等到我们死了以后，会有活的人想念我们，赞许我们，才算对人生一场有了交待，没有辜负此生此世。”

另外，对待个人与社会的关系上，王永庆认为，个人的成功离不开社会环境的支持。所以，做人应该强者扶助弱者，有能力帮助没有能力的人，对自己父母要孝敬，也要对社会上没有依靠的老人敬重和爱护。他提倡“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的儒家精神。

王永庆在成功之后，人生目标不是追求财富，财富对他而言无意义了。他以对社会负责任的态度，拼命的追求效率去回报整个社会，希望能提高人民生活素质，创造一种朴实、互助而又和谐的社会。

（二）创办学校

王永庆于1963年，投资1.5亿元创办私立明志工业专科学校。1964年秋季正式招生，学校设有化学工程、电机工程、工业管理、工业设计等科系。建教合一，训练专业人才。另外，学校在教学环境方面采取独特措施，让师生住校，朝夕相处，以生活教育方式，充分发挥教师的言传身教的教育功能。

为了使学生理论联系实际，提倡工读机会，学生利用寒假、暑假的时间，到工厂工读，使学生在接受教育期间，能够学用相长；并以工读所获工资，支付学费与生活费，培养学生勤工俭学、独立自主的人格。

王永庆说：“我希望这种辛苦的学习生活，能有助于学生精神力量的培养。尤其当时台湾的国民所得偏低，透过这种教育方式，我们协助了许多家境清寒，无力继续升学的青年，顺利完成了工业专科教育。”

20多年来，明志工专的毕业生，在该校校训“勤劳朴实”的熏陶下，一般都能脚踏实地地努力工作，深受各个企业的好评。在1975年，台塑公司又举办大专毕业生新进人员的公开招考。报名的人有6000名，被通知笔试的有1000多名，其中有明志工专毕业生149名，笔试后录取了551名，口试后，录取了明志工专毕业生54名，其他学校70多名。

王永庆认为，考试是公平的。从报名的人数看，除了有大专毕业生，还有23名研究所毕业的。从录取比例看，明志工专的实力不亚于其他大学，这是令王永庆欣慰和骄傲的。因为他对明志工专学校的学生，投入了大量的心血、精力和时间，他的一份热爱之情，得到了学生们的回报。

（三）设立医院

王永庆为了纪念早年生病无力治疗、不幸去世的父亲王长庚，在 1976 年，特捐了新台币 20 亿无设立了不以营利为目的的财团法人长庚纪念医院。

最初，医院门诊中心与医学中心一共有 1800 张病床，医护人员 3000 名，门诊与急诊容量每日为 4700 人。1979 年，王永庆为了提高长庚医院的效率，全面实施成本中心制度，使医院各科都独立核算盈亏，分别显示其经营效益，促使了各科医师在提供良好服务的同时，也能合理化用人，杜绝了各种浪费现象。由于王永庆采取的措施，使长庚医院大幅降低了成本，因而也减轻了病人的负担。

长庚医院开业不到五年，原有的医疗设备的运用已经满负荷。许多病人从远地前来就医，为了扩大医院服务的效能，王永庆就着手将原有的医学中心加以扩充，并在基隆和高雄分别筹建了新的门诊中心及医学中心。1985 年元月基隆分院成立了，高雄分院也在 1986 年底竣工启用。那时，长庚医院的病床达到了 5200 张。王永庆预计，台湾的医疗设施仍然供不应求，因此他根据实际的需求，在台湾各县市设立了连锁医疗服务机构。

王永庆针对医师与护士人数、素质的不足，计划运用自行捐献的资金，设立医学院与护理学校。

（四）成立研究中心

在王永庆的财务支持下，于 1980 年 8 月 13 日成立了“生活素质研究中心”。这是他创办明志工专，设立长庚纪念医院后又一项非营利的投资。

台湾经济不断发展繁荣，人们的生活水准逐年在提高，但仅仅是物质方面享受的提高，普遍生活的素质并没有提高。王永庆认为，应该以生活素质提高为其最终目标。如果社会上大多数的人，只求物质生活的提高，而忽略了精神层面的提升，就会只想如何尽快的住洋房、开汽车，作为生活的全部目标，其结果必然物欲横流，奢华无实。

“生活素质研究中心”成立的目的，就是要设法改善因经济发展所衍生的生活上的问题，如餐饮过度浪费，医疗服务不理想，住宅与交通紧张愈趋严重等问题。随着经济的发展，应建立更健康、更和谐的社会。该中心与“行政院”主计处完成的一项调查报告显示，要提高生活素质，当局最重要的六项“施政”次序是：一、改善社会治安，二、整顿贪污，三、提高教育经费，四、保障劳工权益，五、加强社会福利，六、兴建国民住宅。

中心所长高希均教授认为：生活素质的提升不能只靠当局，社会上每一个人、每一个家庭都应该踊跃参与。让大家重视家庭亲情，不浪费、不奢侈，参与正当的休闲活动，一起保护自然景观，使社会安乐、和谐。这正是王永庆设立“生活素质研究中心”的最终目的。

（五）协助中小企业

王永庆指出，30 年来工商界的勤奋努力，创造了台湾的经济繁荣！但是在经营理念与管理方法方面，由于过去赚钱容易而不重视。现在，企业界普遍面临激烈的竞争，而且过去中小企业也逐渐成为较大型的企业了，如果不做好管理工作，将使企业遭遇被淘汰的命运。因此，王永庆决定台塑公司出钱出力，把本身的管理制度与管理经验，倾囊授予下游（属）工厂。

1985年7月在台塑企业总管理处下成立了一个辅导小组，邀请了下游中小企业负责人及主管人员，以讲习方式教授：如何有效利用电脑做好财务、生产、物料、采购等管理工作。

王永庆强调说：“要做好企业管理，不能只要求厂长与经理，而是要企业负责人下定决心后亲自主持，同时请企业外的人士来做客观的诊断，如果企业负责人的心态不改善，则外面建议再多也没用。”他第一步将生产、物料、采购、销售等方面，把台塑的制度教给他们，然后再进一步利用电脑作业，把这些管理与会计制度连线起来；最后再教导他们如何从这些建立起来的管理制度中发现异常，并加以改进。台塑公司举办多次讲习，出席的下游中小企业已近1000家，他们一致认为收获多，帮助大。这种台塑制度转授的讲习班，继续举办，协助了中小企业做好管理工作。

王永庆为了支持当局改善中小企业的经营管理，全面提升台湾工业水准，强化企业体质，有意协助中小企业还表现在，1983年8月间，原任南亚塑胶公司协理伍朝煌，离开台塑创设台育企管顾问公司，似他在台塑21年学到的企管知识与经验，为企业界做诊断顾问的服务。伍朝煌开业一年后，成就惊人，其年营业额突破新台币1亿元。对于伍朝煌把台塑管理模式传授给企业界，王永庆是支持的。他说：“他能从台塑学到企业管理的知识，在外面发挥，我很高兴，是件求之不得的事。一个公司培养出来的人，可以在外面讲话，有贡献，是很好的，也是社会的责任。”

（六）自信第一

近几年举世高喊“日本第一”，王永庆颇不服气，绝对不相信“日本第一”。他指出，只要肯脚踏实地，充分发挥勤劳朴实的精神力量，我们中国人应该是第一的。由于我们努力得不够，所以停留在开发中的阶段，其根本原因不在于我们的智慧不如人，而是我们追求合理化的认真程度不足，许多力量都是在纷扰、紊乱之中被抵销掉。

王永庆举例说明日本人不一定样样是第一。他说：“我不久前举行一次宴会，日本有不少工商界负责人，如三井、三菱的负责人都在场，其中有一塑胶业的人对我说：‘你不要过分欺侮我们，在PVC业上，无论如何日本比不上我，我不是吹牛的，日本能，我们不能，我实在不服气。’他又说：‘企业经营要看得远，当初我计划台化生产尼龙，尼龙布的原料，可做皮包。当初日本人笑我傻，其实如果没有生产尼龙，PVC就生产不好。日本人笑我尼龙没有销路，其实我另一目的是生产PVC。事实证明我没有错，而且我从未受到特别保护。我当初设厂是经过考虑的，后来我台化的产品都是外销，没有内销的。外销就难免和日本竞争，我没有一项输给日本。’”

台塑企业的PVC塑胶粉每月出口外销日本约3000吨，这是王永庆费尽千辛万苦，努力奋斗的成果。他指出，产品销售到日本市场，除了必须有足够的品质和价格条件之外，还要以打游击的方式，避开他们的严密封锁，同时以坚强的实力和耐力，做持续不断的进攻，造成日本同企业界的莫大困扰之后，他们才会真正和你做合理的妥协，这种过程非常艰苦。尽管如此，王永庆不相信日本第一，勇敢地挑战。

（七）迎接挑战

从 1984 年 5 月起，王永庆正式投资资讯电子业。他在石化业是一位能征善战的沙场老将，可是在资讯电子业却是一名初出茅庐的新兵。电子所所长胡定华认为，台塑投入资讯电子业，是来自内部企业文化的挑战。

所谓企业文化，是指一个企业长期积累下来的思考方法与行为规范。由于从石化业跨到电子业，在经营的基本观念、产品特性以及客户的要求，都将有很大的不同。

原来习惯于台塑模式作业的人，突然转到新的行业，能否很快地调整适应？另外，台塑原有企业文化容许这种改变吗？面对未来的挑战，王永庆说：“现在工业发展到这个地步，高科技愈来愈重要，尖端工业发展很快，企业家要更用心，消息要灵通，否则一下了就被拖垮了。像我现在这个年纪，面对这种发展，我也是很害怕，真的，不赶上去不行。”的确，王永庆在石化业干了 30 年具有丰富的经验，可是，在重工业与资讯电子业方面，他是一名新手。王永庆在 38 岁时创立了台塑的雄心和胆识，在 10 年或 20 年后，也会拥有“汽车大王”、“资讯大王”的美誉与“塑胶大王”齐名。

王永庆回报社会的方式，是突破私人企业的领域，将台塑集团企业升华为社会的机构，这就是王永庆的胸怀与成就。

八 培养接班人

（一）谁接王永庆的班

王永庆在 1975 年 7 月，因肺病赴美国接受手术治疗。当时消息传出，股票市场接连暴跌，许多人怀疑他是否能保持健康的精力，自然，人们关心到底谁接他的班呢？

王永庆不像一般的企业家，把事业交给自己的儿子。在 1972 年，他说：“有朋友对我说，你儿子已经毕业，可以帮你的忙了。老实说，儿子是我的，和别人对待儿子一样，疼爱他，也希望他能够帮助我。但经过考虑，他在学校读书，可能满腹学问，可是这些学问还没有经过验证，他对一些基层事务也完全没有经验；书本上的道理，有时必须本身去实践，去经历一番才能够懂得的。一旦我的儿子进入公司，他首先要由基层工作学起。做事情要真正得到经验，一定要流汗吃苦，任劳任怨，绝非在基层观察一番，几个月就能有心得有成就。因为他是我的儿子，处处给他另眼看待，虽然个人的成就要靠自己的志气，但环境也很重要的，人总是好逸恶劳，如此一来，他吃苦的机会大减，不能得到磨练，自然无从获得经验。”“下层工作的经验没得到，升到中层工作也一样不能得到。有一天他当了主管，不知道部属的工作内容，如何能够了解他们，帮助他们，领导他们？不了解部属的工作，就不能指导、追踪、评价。谈不到由他们的工作品质判定部属的能力，又怎能做到适才适所，赏罚公平？部属又怎能真正地服从他、拥戴他？如此一来，后果不堪设想，不仅毁了他个人，也害了公司，害了其他同仁。做一个经营者，要追求做事的效率，父子天性，爱是一回事，企业经营是另一回事，不能公私不分，混为一谈的。”

1977 年，王永庆应邀到辅大演讲时，辅大学生问他是否儿子或孙子继承其职位，他说：“我目前无法作答，因为那要看我的儿子或我的孙子能磨练

到什么程度，是不是能担当重任而定。”在 1979 年，他在台大商学院研究所演讲时也答道：“关于接棒人的问题，我们公司里面不是没有人才，但也许是我要求太严，我始终觉得他们还有待训练，我将来的接棒人，可能不只一人，而是由 10 个人左右所组成，当然里面必须有一个领袖。”

1980 年，王永庆接受《天下杂志》的访问，他说：“接棒问题，如果我霸道，不分青红皂白地把棒子交给儿子，我是罪人。我尽量经营，经营好，公司绝不是我一个人能干，一定有可以接棒的人。换句话说，如果公司经营得不好，接棒的人就差，很简单，哪有公司没有接棒的人呢？”“我现在主持台塑，假如让我儿子接棒，我错误；假如没有让我的儿子做接棒人的话，我就没有错。道德很简单，不用担忧的，我把棒子交给儿子，考虑的是私，不是公，我错误。我今天没有让我的儿子做接棒人的话，我考虑公，没有考虑私。”“公司有这么多人，你儿子最能干，谁相信？我没有让我的儿子接，直然会由公司里能干的人接棒。这是一个股份有限公司，是社会的，对不对？我无论如何主张，一个人要有正确的观念，要建立合理的制度，制度就是条理，根源，由始到终也是一个条理。”

王永庆于 1983 年应美国华侨之邀，到美国哥伦比亚大学演讲。有人问他台塑企业是否已有接棒人选，王永庆说：“选择接棒人，实际上是一件很重要而又困难的事情，但是话说回来，道理却又很简单。一般来说，如果企业管理有合理化，事事明朗就能训练出可用的人才；在这些人才当中，自然可以选出适任的接班人，否则的话，就不只是有无接棒人的问题，甚至连人才都缺乏。”“更重要的是，企业的管理制度能不能造成员工的切身感；有了这个良好的制度，人人就会努力奋斗，培养出真正的力量，这个时候才会有突出的接班人选。因此，对我来说，最应该关切的还不是目前有无接棒人选，而是有能够造成切身感的良好管理制度。”

对于谁接王永庆的班，王永庆的态度是明确的，“台塑有今天不是我一个人做的，一定有第二、第三、第四……既然台塑有几万个人，一定有组织，如果我走了，接棒的人马上会出来，这是一定的道理。”

（二）公平竞争

王永庆并不刻意安排自己的儿子为接班人，但是，他给孩子们公平竞争的机会。据第 382 期《时报周刊》的分析，王永庆接班人选有二位：一位是他的长子王文洋，另一位是他弟弟王永在的长子王文渊。

王文洋 17 岁进入英国伦敦帝国大学，读物理专业，20 岁就取得物理学士学位。后又继续攻读研究所，21 岁获得光学物理硕士学位。他好学不倦，继续攻读企业管理与化学工程，24 岁又获得企管硕士与化工博士两项头衔。求学结束后，他在美国路易斯安那州一家化学公司工作了 3 年，负责化工部门的投资分析与制程设计等工作，在那里，他吸收了许多宝贵的实务经验。

1978 年，王文洋应其父王永庆安排，参与台塑公司在美国德州石化厂的建厂工作。由于他对于美国投资的法令比较熟悉，因此协助有关建厂投资手续方面的工作。1980 年 5 月，德州石化厂开始破土兴建，王文洋在美国的任务完成，被王永庆调回南亚塑胶林口厂，从基层干起，担任该厂生产二课的课长。在此期间，他了解了各项产品的生产流程，8 个月后，他升为生管组长，掌管三个生产课，生管组长主要的工作就是，依据各种产品的交期，对

生产作最妥当的安排。半年后，王文洋晋升为林口厂的厂长。1982 年，他从南亚塑胶的生产单位调到营业单位。他的职位是南亚塑胶第四事业部的副理，他负责销售的产品包括舒美地毯、壁纸、玻璃纤维、柔软皮、发泡胶布等。当时，发泡胶布是新产品，销路不好，只有一条生产线，而且又亏损。王文洋接产以后，用 10 个月时间跑遍全省的经销商，大力推销和介绍新产品，结果销路不仅打开了，而且又增添了三条生产线，从而转亏为盈。

王文洋工作努力，成绩显著，很快从副理升为经理。现年 36 岁的王文洋，目前除了担任南亚塑胶第四事业部的经理之外，也兼任集成电路板专案组的负责人。

王文渊任南亚塑胶第三事业部的经理，现年 38 岁，是美国休士顿大学工业工程硕士。他比王文洋年长，因此按管经理的时间比王文洋早。他与王文洋相同的，两个人均是由基层干起，历经课长、生管组长、厂长、副理而后任经理。可见，王永庆对他们的培养是严格的。

王文渊在南亚塑胶的资历较久，为了有效地管理第三事业部，甚至模仿王永庆的“午餐汇报”方式举行“早餐汇报”。南亚塑胶 1964 年的营业额超过 360 亿元，由于它共有 5 个事业部，所以每个事业部的年营业额高达 70 亿元，一般公司几家合起来营业额也没有这么多。南亚制度是总经理下是各事业部的经理，经理的地位是重要的。王文渊除了担任南亚塑胶第三事业部的经理外，还兼任美国 JM 塑胶管公司的总经理，以及印刷电路板（PCB）专案组的负责人。

关于台塑的接班人，王永庆主张公平竞争，是王文洋，还是王文渊？王永庆说：“他们将来做什么，由他们自己去决定。”

第二章 台塑工业集团

一发展创业

台湾原来的工业基础很差，资源又很贫乏，许多工业原料都依赖进口，其中塑料工业的最重要原料之一——聚氯乙烯粉就是其中之一。但在 50 年代初期，这一方面的发展前景并未引起世人的重视。而王永庆却看准了这一产业，与何传家族、陈后清、赵廷箴等人合作共事，于 1954 年合资成立福懋塑胶工业公司。并在高雄建造了一座聚氯乙烯（PVC）工厂，1957 年正式生产 PVC 粉。公司在增资同时易名为台湾塑胶工业股份有限公司，王永庆成为主要股东，自有资金约 50 万美元，美援有 67 万美元。30 年来，“台塑”随着经济发展逐渐扩充设备与业务，建立了一贯性作业，并且采取多边经营。现在，“台塑”拥有 6 个事业部，7 大厂区，并在美国的路易斯安那州、德拉瓦州收购了两家大型塑料原料厂，在德克萨斯州新建了工厂。目前，“台塑”已成为全世界最大的 PVC 生产企业之一，月产 FVC 粉 8 万吨，为 1957 年建厂时 100 吨的 800 倍。

台塑集团在经营塑料事业的同时，还积极地向其它领域开拓业务，触角涉及木材、纺织、租赁、电子等各个行业。

王永庆在经营石化事业时，念念不忘早年经营并有所成的木材业。1962 年，王永庆邀亲友投资设立新茂木业股份有限公司。经过近 30 年的经营，该公司已经发展成为拥有窗帘工厂、涂装工厂、平切工厂、扇叶及美新板工厂的综合企业，产品的 75% 外销。

木材是台湾较为丰富的天然资源，王永庆知道木材废料可以制造螺旋纤维，加以岛内不生产天然棉，然而纺织却又是台湾重要的产业。于是，1964 年成立了台湾化学纤维股份有限公司，在彰化建立起木浆→螺旋→纺织加工的连贯作业纤维厂。1973 年，配合岛内石化工业的发展及市场的需要，又设立了耐隆厂。目前，该公司拥有 3 个事业部、4 大厂区，是岛内唯一也是世界仅有的两家以原木制成木浆再经加工生产螺旋棉的一贯作业工厂之一。它与“台塑”、“南亚”两个公司一起组成台塑集团三大分子公司，如今，其资本额达 72 亿多元台币，成为所有分子公司之冠。

朝阳木业股份有限公司于 1966 年成立，于 1968 年正式纳入台塑集团行列。其主要是由国外进口原木，加工制成夹板及其他各种木材制品。近些年，鉴于市场的需要，又在台中设厂，生产高品质家具。目前拥有合板、制材、橱柜、家具、书柜、平切合板、印花合板、化妆纸合板等生产线，产品也是 75% 外销。

多年来，纺织一直是台湾最大的外销产业。成衣外销是主要项目之一。王永庆便和亲友于 1968 年在宜兰设立台丽成衣工业股份有限公司，主要利用台湾比纤公司的产品，生产滑雪衣、茄克和树酯棉等，打入国际市场。

台塑公司又于 1968 年与日本旭化成工业株式会社各出资 200 万元，成立了台旭纤维工业股份有限公司，并于 1969 年 5 月开工生产。当时设备有纺纱一万锭以及染纱设备，生产亚克力纱（聚丙烯腈纤维纱）。1971 年增设一万锭纺纱及染纱设备，资本额增为 6000 万元新台币。1973 年又产销羊毛混纺纱高级产品，1974 年 4 月完成扩建纺纱设备一万锭，资本额增为 1.3 亿元新台币。1977 年再增设设备 6000 锭纺纱，至今，纺纱设备已达到 3.6 万锭的

规模，资本总额为 2.94 亿新台币。

随着事业的扩展，王永庆又开始涉及教育事业和公共福利事业。1964 年，他创办了明志工业专科学校，除了为台塑集团培养后备力量外，还向社会输送专门人才。他亲自兼任这所学校的董事长，过问学校的教育事业。此后，在 1976 年，他又成立了以他父亲的名字命名的长庚纪念医院，为社会服务。1978 年，又设立了林口医疗中心，还在高雄和基隆两地分别建立了分院。

台塑集团的下属企业还有合塑汽车货运股份有限公司，成立于 1964 年，其业务主要是为姐妹公司提供运输业务。联诚纺织股份有限公司则于 1970 年成立，主要业务为生产人造棉纱。达兴纤维股份有限公司于 1972 年成立，生产混纺纱及人造棉花。福懋兴业股份有限公司于 1973 年成立，生产尼龙布、伞骨和槽骨以及轮胎帘布。文方实业股份有限公司于 1973 年成立，生产各种塑胶皮包及真空成型制品。育欧工业股份有限公司是与瑞士欧帝龙海尔曼国外事业有限公司合资设立的，生产穿心尼龙拉链等。1978 年，设立台湾可塑剂公司，生产可塑剂。1979 年“台塑”与“中央投资公司”合资设立永嘉化学工业公司，生产聚丙烯塑胶。

另外，台塑集团也涉及租赁业，台塑租赁公司在海外的机构有：台塑美国公司，从事石化原料生产与产品销售；南亚美国公司，从事塑胶加工品销售；台塑海运公司，目前有：“台塑 1 号”、“台塑 2 号”两艘化学槽船，主要业务是运送台塑美国公司生产的化工原料，供台湾母公司使用，以降低运输成本。印南公司则是台塑在印尼投资建设的塑料企业。香港大环洲贸易公司则在香港从事塑料贸易业务。

图一列出的是“台塑关系企业机构”的示意图，从中可以看出台塑集团的整体情况。

台塑的全面经营，是适应环境的变化，而走出的一条适合自己特点的路了。1973 年，第一次石油危机爆发时，台塑遇到了生产 PVC 的原料缺乏的问题。为了确保原料的充足供应，并防止受制于人，台塑对于产业规划采取了“整条产品线纵向发展”的策略。

在石化工业方面，台塑从中游的 PVC 塑胶粉做起，为了打开 PVC 塑胶粉的销路，成立了一次与二次的下游加工业工厂：而后，为了 PVC 粉的原料氯乙烯（VCM）的来源，台塑又决定发展 PVC 粉的上游工业——VCM 的生产。王永庆亲赴美国，投资设厂。

80 年代初，台湾当局完成了第三套轻油裂解设备后，由于第二次石油危机，决定不再上第四套设备，王永庆马上表示，愿意投资自设炼油裂解厂，生产 VCM。台湾当局担心这将造成王永庆在台湾石化工业中的垄断地位，未予批准，因而作罢。

循着“整条产品线纵向发展”的策略，南亚公司在规划印刷电路板时，还是依照以往的老办法，只是在起点上略有变化。他们先从印刷电路板的下游产品着手。1975 年 10 月，就在下游工业的南亚“锦兴厂”试车的同时，中游印刷电路板厂已在树林动工兴建，第一期投资新台币 8 亿元，预计 1985 年 6 月完工，月产基板 20 万张。到了 1987 年，第二期工程完工后，印刷电路基板的产量已达到第一期的 3 倍。台塑还将印刷电路工业的发展，进一步向上游推进，其中包括已投产的玻璃纤维席厂；于 1986 年 3 月投资 6.7 亿新台币兴建电子级环氧树脂厂；玻璃纤维织布厂正在规划中；电子级铜箔厂已与德国一家公司进行技术合作，正在积极进行之中。等到上述计划完成之后，

台塑将成为一家可同时生产印刷电路板、基板与基板的上游原料的企业。这种整条产品线纵向发展的手段，是台塑集团发展工业的一条重要途径。

台塑多年来就是石化工业的霸主，可是近年来，石化工业的成长渐趋缓慢，新加坡已宣布放弃石化工业，日本也有脱离石化工业的主张。在这种情况下，采用多角化经营已成为一种趋势，而投资资讯电子工业（即信息产业）则是最恰当的选择。

经过多年的评估，台塑决定向资讯电子工业的中、上游发展，认为这对台塑集团的进一步发展最为有利。但是，在 1985 年南亚公司的股东常会上，当王永庆宣布在未来的一两年中，将计划投资 47 亿新台币发展资讯电子工业时，却引起不少股东的异议。他们比较重视短期的利益，对于南亚公司为发展资讯电子工业而加速提取折旧表示不理解。王永庆就一再向他们说明，资讯电子工业在世界上是仅次于能源和钢铁工业的第三大产业，在这一领域投资，将使南亚公司朝向高增值的尖端科技发展，将可能获得更高的利润。这才打消了股东们的疑虑，也说明了王永庆所独具的战略目光。

由于资讯电子工业是台塑集团未来发展的主要目标，在硬件方面，南亚将发展获利很高的 12 层印刷电路板，并向上发展铜面积层板，与主要原料玻璃纤维布及铜箔。同时，还要配合发展精密陶瓷，以作为集成电路的基板、高压电缆、高级电容器、汽车引擎的材料等；还准备生产超大规模集成电路。在软件方面，将与美国惠普公司（HP）共同投资成立惠合资讯，第一期投资新台币 1.6 亿元，合塑占 35%，惠普占 65%。业务方向以生产自动化的系统整合软件为主，尤其是与制造业有关的系统、程序等。

合塑除了向资讯电子工业发展之外，也有意跨入钢铁业。台塑正考虑投资新台币 10 亿元，设置年产 20 万吨镀锌钢板及烤漆钢板厂。石矿业也是台塑的发展方向之一。台塑工业公司已经开拓了大理石、水晶、白云石、砂石的开采、加工制造及买卖业务，还将进一步扩大规模。

二 组织体系与管理制度

台塑集团的发展，除了天时、地利等方面的因素之外，王永庆的精明强干与卓越的组织才能，是使台塑的事业兴旺发展、蒸蒸日上的重要原因，经过长期的发展，台塑逐渐形成了一套严密有效的组织体系与管理制度，而这正是台塑不断发展的有力保证。

（一）组织体系

台塑集团自上而下建立的组织体系，是保障这个大企业集团运转的神经系统。在组织上，台塑设有专业幕僚单位，从事管理的推动及改善工作，总管理处就是它整体集团企业的幕僚部门，负责全企业性的制度拟定、改善检核跟催、物料采购、资金调度、工程营建、法律事务及公共关系等工作。

具体他说，总管理处下设 7 个单位，即营建部、法律事务室、财务部、采购处、电脑处、总务部以及总经理室，前 6 个单位是为统筹管理各公司及事业部的共同性事务而设，总经理室是管理幕僚单位，在该集团追求经营管理合理化的过程中担任极重要的角色。

总经理室针对各项管理机能的需要，分设有经营分析、人事管理、资材

管理、财务管理、生产管理、营业管理等各组，配合各事业部经营，就各项事务予以制度化。总经理室的工作，不仅对各营业生产部门做消极性的检核，而是在于发掘问题，针对各项问题研拟改善方案，提交由王永庆亲自主持的“午餐汇报”，与事业执行单位共同研讨；交付执行后做定期跟催，确保改善方案的实施。对于事务的处理，做到完善满意的结果，总经理室的成员，必须身临实地，针对问题作深入的分析，在从事检核改善工作的同时，尽充分训练人才的作用。并且还实行人员交流，派总经理室成员到基层工作，基层事业单位所属人员轮流调至总经理室接受训练，从而提高管理水平。

在台塑集团的备小公司也设经理室、事业公共关系等工作室。在各公司均设经理室，事业部设经理室，厂设厂务室，组成为一完整的直线幕僚组织。并且，公司视实际需要设有会计处、管理处、储运处、技术处及劳工安全卫生室等单位。会计处主管帐务处理与成本计算，同时还有经营管理的机能。管理处是厂区的服务单位，掌理劳务、庶务、福利及出入厂管理工作。储运处负责原料收发储存与运输。技术处负责原料、在制品、及制成品的质量特性的检验及新产品的研究开发等任务。

图二列出的，就是台塑集团组织体系的概况。

（二）管理制度

在台湾，王永庆被称为“经营管理之神”，人们认为，王永庆最令人钦佩的，就是他拥有一套战无不胜、攻无不克的“台塑管理模式”。而在这一套模式里，最引人注目的就是它的管理制度。自台塑建立至今，王永庆一直致力于台塑管理上的合理化，1973年，又集中精力进行了一次大规模的管理制度整顿，这里，重点介绍几项最重要的管理制度。

①事业部制度：该集团各公司依其产业类别划分为若干事业部，各个事业部实际配合本身的组织编制、制造程序、产品结构等需要，统筹整体的产销作业，全盘规划经营目标。同时，实施“利润中心”制度，事业部以厂别或产品种别各自成立图二 台塑集团个业组织表

计算损益的虫位，透过会计的管理分析报表，就投入的成本和产出的收入衡量经营绩效，显示出经营责任的归属。

②成本分析制度：成本分析，就是以产品的各项成本构成要素作为分析基础，针对可控制项目逐项深入检讨其合理性，据此设定其标准成本，提供各部门控制成本及管理追求的目标。为了督促各项管理工作的精进与管理效果的落实，利用各种经营报表作为管理的工具、借绩效与成本的比较显示差异，共同检讨和发掘异常原因，谋求改善对策，以提高绩效与成本控制的目的。台塑企业各公司从70年代中期就开始实行严格的资金收支预算，每个月都要编制后三个月的资金预算，始终坚持，从未间断。每月都要对上月做出的预算进行修正，严格控制支出。虽然资金相当宽裕，仍然毫不放松。凡未列入预算而又超出30万元新台币的支出，都要逐笔申请，经总经理核准后才能动支，其目的个仅是控制资金开支，更重要的是培养各单位节省成本的概念。

王永庆非常重视成本分析工作，他指出：“如何做好成本分析，使有关人员乐意依照所提供的分析资料去执行，如何有效地控制，达成物美价廉的

理想，如何追求企业的利润，这是当前经营管理最重大的课题。”

他还指出，我们平时做事就差最后那一点“深入”，这也是发生第一次分析和第二次分析的差异由来，也是最后能否达到控制的目的关键所在。如果分析内容本来就不够详细，而该单位又忙于如何才能达到产量目标，认为这样就算尽了自己的责任，对于如何节省原物料，本来就无暇顾及，怎么怪他们做不好成本控制呢？要知道成本分析是为了发现多方面的问题，不但可作为降低成本之依据，并且可作为拟定合理目标之标准，分析出来的目标付诸实施，要使执行单位了解目标及如何执行。企业必须依靠组织，组织的灵活运用又需要分层负责，所以成本分析之后的执行工作，是要使各有关人员明白目标为何，如何控制，使他们心悦诚服，而且乐意于达成目标。所以，目标必须合理，是经过各有关人员认识到可行的，就等于他们自己开出的支票。明白了如何控制，目标也完全了解，又能奖罚公平，有民主作风，就可能做好成本控制。一分一厘的节省，或高效率的追求，都影响成本的降低。

③个人绩效制度：集团实行个人工作绩效评核是以日为单位，以月为累积，作为核发工资或效率奖金的依据；并以月累积为年，作为年度考绩的基准，以此提高从业人员工作质量及生产效率，并使从业人员报酬的核发更加合理。

台塑因为推行绩效奖金制度，使得公司的人力资源发挥到了最大的效用。由于绩效奖金提供了诱因，使得员工对工作绩效产生了切身感受，而把潜力发挥了出来。绩效奖金占员工薪金的 20%至 50%，是由台塑总管理处的幕僚人员在 60 年代中期通过对几个单位的试点，取得成功经验后在全公司推广，而建立起的一套制度。建立这套制度，关键在于制定恰到好处的奖励标准。一般的原则是，表现平平得不到奖励，拼命努力就能拿到。他们的做法是，让生产单位找出不合理的项目，先行研究拟定解决方案，然后利用绩效奖金办法，鼓励员工从事合理化的改善措施，两方面相互配合，就能取得良好的效果。

绩效奖金除了作为改善奖金的依据外，也是年终考绩时主要根据，是年底调薪的重要参考资料。

80 年代初期，台化（台湾化学纤维公司）在台湾南部接收了一家纺织企业。接收时，那家纺织厂的工人一个人只能看 3 台机器，生产效率在 80%左右，而接受之后，由于实行绩效奖金制度，每人看管机器台数逐步增至 6 台，而生产效率则达到 90%以上！这就是台塑绩效制度的威力。

三 前景

台塑集团于 1954 年创建，在高雄设厂生产 PVC 粉时，资金是 1000 万元台币。30 年后，“合塑”成为第一大集团企业，总资本超过 200 亿元台币，总资产达 738 亿余元台币，如以 1983 年计营业收入总额，达 820 亿元台币以上，占台湾“国民”所得 5.2%。

在设备方面，台塑集团已拥有 40 多座工厂，分设台湾各地，该集团在美国德克萨斯州的台塑厂，年产 VCM 和 PVC 各 24 万吨。台塑集团是以塑料原料发迹，不但往上游开发原料，而且往下游拓展二三次塑胶产品加工业。同时，开辟人造纤维、合板、拉链等事业。现又计划经营矿石业、生产水泥，参与电子业、制造印刷电路板，向高科技产业挑战。

台塑集团无论是财力、设备、业务或人力方面，均具有大型企业的规模。以 1983 年业绩为例，“南亚”、“台湾塑胶”和“台湾化纤”分列最大 500 家企业的前 3 名，其它分子公司在同行业中占重要地位，尤其是在化工原料、染整、合板等产业。台塑集团对当今台湾经济是最重要、最有影响力的企业，特别是石化业对台湾的经济建设影响甚大，可谓是台湾工商业的首领地位了。

经过 30 多年的发展，台塑已成了一个多方位经营的超级企业集团。

台塑集团经营的业务包括：塑胶原料、塑胶加工品的产销，人造纤维原料、加工品、纺织品与成衣的产销、合板、拉链等产销。产销以出口为主要目标，积极开拓与争取国际市场。1983 年“南亚”外销达 5.78 亿美元，占公司总收入的 70%；“台塑”是 2.86 亿美元，占总收入的 60%；“台湾化纤”外销金额达 1.67 亿美元。外销市场主要是香港、东南亚、澳洲、欧洲、北美洲、东南亚等地。

（一）营业收入

1980 年以前保持在 20%以上的成长率，1978 年甚至高达 30%以上。但是 1981 年降到 8%以下，1982 年甚至低于 6%。1983 年石油价稳定，公司采取措施，营业收入回升，总营业额 820 亿，成长率为 19%。但在 1986 年因石油价下降，使石化业的原料成本大降，美、日等国削减乙烯产量，而需求量大增，营业额增长了 15.46%：1987 年，南亚公司营业额为 1955.2408 亿元，营业成长率 7.8%；台塑公司营业额为 302.7425 亿元，营业成长率 8.23%。

（二）获利能力

1981 年纯益率降为 5.25%，金额 75 亿元；1982 年为 5.26%，金额 36 亿元，较往年 10%以上的纯益率相差甚大。1983 年经济复苏，纯益率上升为 7.96%，金额达 65 亿多元台币，1986 年和 1987 年的纯益率继续上升，均超过 9%。

（三）财物结构

在多角化经营的策略下，业务不断扩展，生产设备、厂房不断扩充，所用资金多数为资本公积转增资或盈余转投资，自有资金在 40%左右。1981 年和 1982 年，因海外投资设厂及购置化学槽船，向美、日银行贷款融资，自有资金比率降为 33.87%及 38.06%。1983 年自有资金又回升达 43.81%，这与 1982 年底办理资产重估增值有关。

台塑集团以台湾塑胶，南亚以及台湾化学 3 家公司为主干。近七年这 3 家公司的营收占集团总营收的 83%左右，纯益分别占 81%、82%和 78%；资产占 86%左右，对整个集团有着重大影响。

台塑集团的产品具有良好的信誉。多数产品获台湾“经济部中央标准局”的正字标记，并获专利权及商标权。南亚的浴室脚踏板、浪板、地砖等，赶上日本工业标准。

台塑集团经过 35 年的经营与考验，证明业绩宏伟，信誉卓著。

台塑集团不仅在岛内经营，还把力量扩展到整个世界，既有利于发展事业，又可引进技术。台塑集团对外关系的建立，多数是为引进新技术或特殊技术及海外投资。例如，与日本旭化成公司合作，成立台旭纤维公司，是为了输入“旭化成”的技术，开发生产制造化学纤维及混纺纱等纺织品；与瑞士欧帝龙海尔曼公司合资成立育欧公司，是为输入生产制造穿心尼龙拉链的技术；与美国史柯维尔公司合资成立明志工业公司，也是基于类似需要。

台塑集团还为了改良产品或开发新产品，与外国厂商订约合作，使用外商的专利。如台塑工业公司与法国隆布朗工业公司订约，使用隆布朗的块聚合制程生产 PVC；与西德联克齿轮公司签约，生产齿轮及相关配件；与日本三井东压化学株式会社合作，取得三井东压制造二氯乙烷及氯乙烯单体的专门技术，生产 EDC 与 VCM；与日产化学工业株式会社合作，由日产提供触媒配制、聚合反应、离心分离、聚合物干燥、聚合物制粒及溶剂回收等制程；与日本德山育达会社合作，是为引进离子交换膜法电解技术等。南亚公司与外国厂商实行技术合作更多，与日本、瑞士、西德、法国、美国等公司建立多项技术合作。

同样，福懋兴业公司与美国固特异轮胎公司签订了 10 年合约，从 1979 年使用固特异技术；又与美商杜邦股份有限公司签订 5 年合约，从 1983 年使用喷嘴体技术，并训练操作人员。

另外，在海外投资设厂，有台塑公司投资的台塑美国公司、利国公司、台塑海运公司，南亚公司投资的南亚美国公司、香港大环洲贸易公司、J—M 公司等。

台塑集团的外交关系表明其积极参与国际竞争，稳健发展集团企业。

随着台湾生活水平的提高，劳动力低廉的优势已不复存在，这样，就要在更多层次上寻找出路，寻找新投资，则是台塑的新动向。台塑投资的方向将是资本、技术等密集的产品，如工程塑胶，而一些失去竞争力的产品，如台丽成衣将逐渐紧缩，台塑工业公司正计划研究生产钛白粉和氟氯化物，作为高纯度砂的原料。“台塑货运”筹划成立泛航货柜通运公司。新茂和朝阳两木业公司鉴于原木生产国对出口原木的管制，以及印尼合板厂的竞争，在 1984 年分别增资 3.4 千万元及 5 千万元，开发组合家具与高级 UV 涂装技术，“福懋”也计划投资兴建 6 万锭棉纺厂，产制 45' ST/C 混纺和纯棉 40' S、60' S 及 80' S 等高附加价值的棉丝与棉布。

台塑集团的经营者足智多谋，经理人员干练而又勇于接受挑战，基层干部勤奋、努力，这一切条件有利于台塑集团积极参与国际市场竞争。台塑集团不断扩大海外投资业务，目标是将以先进、法治国家为主，另外，随着台湾与大陆的经济贸易往来已展开，“台塑”寻找到了未来的发展方向：要“向北望”，购买大陆的石化原料，开拓新市场。台塑集团的继续发展壮大，是引人瞩目的。

第三章 台塑管理模式

80 年代，是台湾产业结构调整最艰难的时期，也是台湾的企业管理观念与管理哲学发生巨大变革的时期。在这一时期，来自西方的管理新思潮和来自日本的实证管理哲学互相碰撞，使不少的台湾企业家们感到彷徨。西方世界的管理方法已经有了百多年的历史，他们的现代化管理在他们的工业化以及以后的岁月中，无疑为他们的经济发展提供了动力。而日本作为后起之秀，在实践中总结出的一套讲求实效的管理经验，当然也为日本战后的迅速崛起注入了活力。这些观念、方法、经验无疑都值得借鉴，但欧美有欧美的文化，日本有日本的传统，台湾当然也有台湾的实情，究竟什么样的管理思想能够尽快地在企业生根呢？

对于这一问题，王永庆和他的台塑集团所创造的“台塑管理模式”为台湾人作出了回答。在台湾，王永庆和他的台塑集团的成功经验，已经越来越多地被人们引用，作为当代台湾式管理的典范。这说明王永庆所走出的“台塑之路”，作为台湾经营管理走向成熟的标志，正在受到世人的瞩目。

人们常常问王永庆，什么是台塑的经营秘诀？对这个问题，王永庆回答得很简单：“追根究底，实事求是，点点滴滴地追求合理化。”

什么是“追根究底”呢？那就是对提高经营绩效非常有益的“原流方法”。所谓“原流方法”就是，凡是遇到问题都要深入加以分析，并且追究问题的本源；就好像河川的流水混浊了，我们要探求它的原因，必须溯流而上，一直追到河川的源头处，才能真正排除异常，解决问题。

王永庆说：“所谓‘追根究底’也好，‘原流方法’也好，本来就是处事的真理原则。只要肯花心思把事情做好，自然就必须深入探讨事务的本源，这是做事的不二法门。在日本也好，在中国或世界其他各地也好，道理都是一样的。”

王永庆追根究底、不断要求合理化的精神，变成他经营企业的法宝。他对每件产品的成本分析精密深入，不断寻找最佳成本控制的方法，使“台塑”产品在成本及质量上具有极强的竞争力。

许多台湾的管理学者都认为，企业的高阶层经营者不应管到细节问题，而王永庆的看法则相反，他认为细节问题关系重大，要做好管理工作，一定要从细微末节着手，由每一项工作中找出问题，并设法解决，这样自然能够全盘了解，进而可以掌握部属的所作所为，从而改进工作。

从细微末节处着手，并不是不抓大事，相反，王永庆非常重视的，正是造成各种细微末节处不合理现象的根本原因。从细微末节处着手，追本寻源，点点滴滴地追求合理化，是台塑经营管理中的一个显著特点。

为了追求合理化，台塑曾花了 10 年时间，聘请外国专家来帮助他们改善经营管理，但成绩并不理想。王永庆认为，这里的原因，主要在于专家们来协助的时间都比较短，只能做全盘性的讲解，无法从根上发掘，而管理的关键是在根上。他指出，台湾的企业管理和欧美的大公司不同，他们拥有 100 年甚至几百年的历史，而台湾可以说没有什么基础，所以，应该本着百年树人的精神，从各种问题上的根本上去追求，一边做，一边改，一边学，经过不断的改善，积累了经验，企业管理才能越做越好。

王永庆高度重视企业管理的改善。1985 年，台湾的经济不景气，企业遭到了前所未有的困境。这时，王永庆提出，从表面上看，企业经营困难是由

客观原因的变迁所引起的，我们无法抵抗，但是如果进一步深究就会发现，困境的形成虽然无法避免，但应付困境的能力却可能因为企业经营基础上的差别而有所不同。所以，不论在顺境还是逆境条件下，企业平时都要致力于管理合理化的追求，若等到遭遇到困境时再寻找突破之道，那就晚了一步。

在台塑企业内，平时都充满着一种忧患意识。公司的一位高级管理人员说，“在景气好的时候，我们反倒担心，因为多赚的钱，有时并不是我们真正的努力所得，反而容易使公司的员工产生骄傲的心理，满足的惰性；不景气倒还能使公司上下士气倍增，不敢有丝毫怠惰。”正是由于有了这种精神，台塑才可能不断地改善自己的经营管理，使自己具备应付各种挑战的能力。

1957年，台塑公司月产聚氯乙烯塑胶粉100吨，经过30年的努力，目前已经达到了月产近8万吨的规模，增长了约800倍，成为世界上最大的聚氯乙烯生产厂家。这种发展，完全是在压力的逼迫下，靠自己的努力，艰苦走出来的。王永庆曾经深有感慨他说：“如果台湾不是幅员如此狭窄，发展经济深为缺乏资源所苦，而台塑企业可以不必这样辛苦地致力于谋求合理化经营，就能求得生存及发展的话，我们能否做到今天聚氯乙烯塑胶粉以及加工均达到世界第一，不能不说是一个疑问。台塑企业能够发展至今天的规模，可以说就是在这种压力之下，一步一步艰苦走出来的。”

在这一篇中，我们将介绍王永庆和他的台塑集团的经营观念，用人之道，经营谋略、管理制度的完善和面临的挑战。这样帮助我们对王永庆其人其事以及台塑企业的发展，有更多的了解。

一 台塑管理模式与管理思想

台湾自光复之后才逐渐建立起工业，没有祖先留下来的一套属于自己的管理制度，所以刚开始的时候，人们都在摸索，希望建立一套自己的东西。大家从管理实践中都发现，管理制度要一点一滴地积累下来，而且相当艰苦。在这一过程中谁肯下力气，谁就有可能捷足先登，在竞争中占据有利地位。王永庆和他的台塑集团，从白手起家发展成为国际上最大的企业家和企业集团，和他们在这一方面的努力是分不开的。

王永庆曾说：“台塑企业有今天的成长和业绩，可以说百分之九十五都是来自内部管理的改善。如果没有这些年不断地追求管理合理化，现在的事业部都要亏本。”可见台塑企业今天的成就，并不仅仅是靠资金雄厚来占有市场，或靠高技术来获得特有的利润。这一点，从台塑的产品就可以看出。台塑的主要产品是聚氯乙烯原料，以及对这些原料进行二次加工获得的产品以及各种纺织产品。塑料和纺织品都是大众化的产品，要占领市场必须靠产品的品质提高与成本的降低，而产品的物美价廉需要有合理化的管理。

（一）鲜明的对照

台塑企业在许多方面，都比台湾的其它大中型企业先行一步，为他们提供了宝贵的经验。

①建立完整的管理制度：要有生产经营，就有管理问题，但在许多企业中，这种管理却没有明文化、制度化。其实，管理单靠开会，通知以后以会议记录决定实施，那并不一定是个好办法。会议记录非但无法细则化，让执

行单位正确实施，而且常常无法对执行情况追踪掌握。另外一种情况是，有规定，但文书散落各地，修改也是零零落落，没有整套系统化的制度。由于台湾的许多企业都是由家族企业发展而来的，经过四十多年的发展，现在普遍面临着第二代企业家接班的问题。第一代创业和成长都由自己亲身经历，人、事、物都很清楚，制度就在他脑子里，支撑局面不成问题。可是第二代没有这些经历锻炼，没有明文化、系统化的制度就很难支撑下去。也有的企业有制度，但没有严格地执行。有制度不执行，等于没有制度。

而在台塑，情况则不是如此。在台塑公司内部，已经建立起了完整的管理系统。台塑的南亚塑胶公司，管理着许多种化工原料，但由于有了一整套健全的存量管制方法，很少发生断料或积压的现象。台塑企业从 1973 年开始做全面性制度整顿工作，当时也是似懂非懂，经过无数次的检讨、执行、改善，花了四五年的时间，才使制度逐渐合理化起来。台塑之所以能建立一套完整的制度，最重要的就是认真执行，一经公布实施的制度，幕僚人员就会锲而不舍地追踪执行效果。

在许多企业，尤其是在一些大公司，表单制度一大堆，但没有连贯统一。在一些大公司中，有几个事业部，很多家工厂，同样性质的表单，各单位不同，为统一管理带来很大的困扰。而台塑集团有 10 家公司，十几个事业部，数十家工厂，却因为建立了总管理处总经理室，对于制度表单的设立，修改，都明文规定了作业程序，使得“工作制度化，作业标准化”，管理得井井有条。

②注重幕僚队伍：在台湾的许多企业中，只重视直线，不重视幕僚，致使管理改善工作无法推动，许多老板认为幕僚人员是间接人员，能省则省。因此，对于许多制度方面的建设，都交给行政主管来办。而行政主管因忙于经常性工作，往往对此有所疏忽。而台塑企业早在 60 年代末 70 年代初，就开始重视幕僚的工作。当时为了加强管理，把一些行政主管调去做幕僚工作，许多人都认为这是被挂起来，没有前途了。但是事后证明，这项工作非常有前途。1973 年，台塑企业正式成立幕僚组织系统，并与行政系统分开，长期性地推动管理改善工作。他们在生产管理、经营管理、资材管理、人事管理、财务管理、工资管理和信息管理这七个方面，负责管理制度的建立、修改、追踪、考核等工作，为台塑的发展作出了很大的贡献。

幕僚机构的建立除了推动管理工作的改善，还有许多优点。一是储备了人才。行政单位储备培养人才是比较困难的，安排过多的行政主管一方面容易造成人浮于事，另一方面又可能出现政出多头，影响工作士气。而幕僚机构因工作范围可大可小，就没有这样的缺点。目前，台塑已有 500 名幕僚人员，对企业已形成良性循环。二是考核工作使下属机构具有紧迫感。王永庆最会运用幕僚机构，发挥他们的机能，目的就在于使下属机构在这种紧迫感下，不断改进工作。三是对问题可以进行深入的研究。对下属机构送来的建议、报告，幕僚机构能够进行比较细致的审核，对于一些长期未解决的问题，也可以进行专门的研究。

③讲求实效，长期努力：台湾的许多老板都喜欢追求立竿见影的效果，他们喜欢扩充设备，或技术合作，因为这种花费容易短期见效。其实，就是设备与技术买来之后，还是需要好的管理来配合。机器设备要保养，配方要按方配料，都需要建立起制度。而改善管理却是一项长期艰巨的工作。台塑自 1973 年全盘性制度检讨改善以来，迄今已近 20 年，这项工作从未间断。

在开始的前 5 年可以说是在摸索，反复地检讨、修改、执行，当时的效果很难判断。但没有那 5 年的努力，就没有今天的管理基础。

④充分发挥会计机能：会计具有资料分析汇总的功能，企业各部门在经营过程中，都会和金钱或财产发生联系，而这些与全钱相联系的资料与表单，最终都会流向会计部门，会计人员可以据此付款以及进行分析比较，找出各种差异的原因，提供经营者做重要参考。

一般企业对会计人员的要求，大都偏重在帐务处理方面，成本方面的研究因限于各单位提供的资料及准确性，往往只是做出大概的评价。

但台塑企业除了发挥这一功能外，还注意发挥会计因具有超然地位所具备的功能。因为会计没有直接参加产销活动，只是站在审核的角度上观察问题，提供给经营者的分析当然比较客观。

在台塑企业各公司每月召开的经营检讨会上，有关各单位经营成果的报表都由会计单位负责编制。由各会计单位报告整个公司各事业部的业绩，各利润中心的损益情况，分析其原因。

台塑的迅速发展，早已引起了台湾企业界的高度重视。许多管理学家都高度重视台塑的管理经验。

（二） 王永庆的管理思想

王永庆在学校里受的教育不多，他的经营管理思想是他在长期的管理实践中逐渐形成、发展和积累起来的。1991 年，王永庆在香港出版了《王永庆谈管理》一书。这部书把他的讲演、报告等按不同的侧面进行分类。从中可以看出王永庆管理思想的基本脉络。

（1） 经营观念

王永庆的经营观念，简单他说，就是前面引用过的一句话：“追根究底，实事求是，点点滴滴地追求合理化。”

因为追根究底，所以凡事都要从根源着手，就基本问题深入地去挖掘、去检讨、去分析；实事求是，就是不抱侥幸心理，不相信一蹴而就，不至问题解决誓不罢休。因为追求合理化，所以办事就要以质量为依据，唯有不断地、永无止境地改善。才能经得起考验，企业才有生存发展的实力与条件。

追求合理化，包括多方面的内容：人事合理化，就是适才所用，人尽其才；技术合理化，就是经济效益，物尽其用；管理合理化，就是脚踏实地，系统有序。

在台湾，员工的流动率比较大，这当然对企业的生产造成一定的影响。王永庆指出：员工的流动率高，这也是必然的事。我们常在不同场合听到大家多在叫苦，埋怨目前的年轻人如何缺乏敬业精神，所以离职率偏高，这是不对的。我们应该探求问题的根源所在，设法加以解决，才能求得人力相当程度的稳定。如果管理水准提高，事事追求合理，对员工有要求有指导，员工认为可以一面工作一面学习，有进步成长的远景，纵使工作要求重些，员工因工作有心得，也是乐意的，同时会产生被重视的感觉。另外一方面，管理合理化后，各人工作表现绩效可以有客观合理的根据加以评判，良莠分明，达成人事的公平。否则人情所在，一切事物自然与常理背道而驰，导致经营

管理情况混乱，谈何由企业自我培养训练人才。

王永庆指出，品质是企业进步的原动力。他认为，做事的品质，可以发现其人的品质；产品的品质是一种结果，反映所有生产过程的所有因素的品质。人的品质是一切的根本，它关系到企业的兴衰成败。在国际形势瞬息万变的情况下，应付竞争最有力的条件唯有优良的人的品质。一是遭遇突变，经营者也才会紧张，主管也才会猛然醒悟。这样，恶劣的环境反而是最佳的试金石，可以磨而人的品质。平安的顺境会使人失去警惕心，而处于逆境焉知非福。基础，要靠平时建立，平时就要做的，不能等到面临竞争，才下决心整顿品质差的人。

他指出，发达国家一向重视人、事、物的品质。使用同样的原料，因为重视品质，讲究品质，制品符合水准，当然得到消费者的喜爱使用。优良制品售价较高，因为客户认识品质，乐于采用，厂家因而建立信用，这是有道理的。制品品质能够优良，一定是管理完善、有计划、懂分析。而工业比较落后的地区，往往忽视综合性的品质。其实，生产工厂不能只靠机械性能佳，买进操作技术就行。因为管理、操作人员的训练等各种品质，都会影响制品的品质，不是花钱就可以买到的。比较落后的地区所制成的产品因为消费者要求的水准不高，往往以为可以应付，在没有竞争的环境里忽视制品的品质，从不想到改善。长此以往，不但把好的原料做成不合水准的制品，而且使得从事生产的人养成不重品质的坏习惯。人、事、物的品质是息息相关的，事和物的品质均是由具有优良品质的人创造出来的。人的品质优良，就可以培养好的人才。有优良品质的人可以做好事的品质，进而可以创造制品的品质。

(2) 管理哲学

王永庆的管理哲学，一言以蔽之，就是脚踏实地的力行哲学。

他指出，光靠学校的文凭与书本上的知识没有用，要能化为经验，要做得出成果才有用。而要做得出成果，就必须刻苦耐劳，在基础细节中点滴积累建立制度。制度如果明确合理，就能够有效执行，就可以审查追踪，就可以控制品质。

这样的管理哲学，要求扎稳根基，要求计划周密，鞭策着每个成员不敢懈怠敷衍，所以能竞争得过别人，并立于不败之地。

王永庆说，我们常说管理是如何重要，几乎把一切一切都寄托在管理工作上面。我们也常说时间就是金钱，一寸光阴一寸金，时间多么宝贵！这些，只凭嘴巴说是没有用的。有了管理科学的观念，还要能够躬身力行，亲自去体验，了解事件的始末，有始有终，依照系统的、条理的科学方法去做，自然能够掌握事件进行的状况。懂得时间宝贵只是一个原则，还要有管理的科学脑筋，才懂得如何控制时间、利用时间。有了管理的智慧，把所有过程的每项因素详加考虑，逐条列出，综合起来才能完成整个计划。计划妥当，时间就能计算出来，然后加以控制，善于利用，这样，才能说有时间观念，懂得计划，懂得管理。

所谓管理，必须是完整性的，即自开始到结尾，所有的过程都是有条有理，一系列的连结，其中没有一环缺失，方可称为符合管理的要求。要追求管理合理化的人，必须先具备三个条件：

第一要能刻苦耐劳，虽然吃苦耐劳是一种肉体的负担，但正是由于体力的磨练而注入精神意志，是一种由外而内的激发，一种外在的激励，视其忍受程度，视其精神力量的坚韧如何而定。必须倚仗精神意志的支持，才能吃

苦而不以为苦，耐劳而不以为劳，从而养成一己的信念。

第二是知识，即是来自学校教育的传授，纯学术性的，纯理论的。如果懂得这些知识，而不懂得消化、利用，充其量只是一个书生，一个书呆子，知识则是死的，没有用的。必须懂得事的道理，才会融会贯通，启发智慧，所以教育的方法及教育的政策极为重要。

第三是经验，必须是刻苦耐劳、脚踏实地地磨练出来的心得才有用。如果只是走马观花，参观性质，客串性质，只能称为经历，称为经过，所谓过来人并不能说就有经验。时间并不等于经验，这一点要分辨清楚。

在这三个条件中，尤以第一个条件最重要。如果不能刻苦耐劳养成健全的体力和精神意志，遇到困难便即畏缩，当然谈不到身体力行、深入地探讨问题，凡事怕难，无以成事。

更进一步说，有了刻苦耐劳的精神，而没有受过教育，没有经验，做比较简单的工作，比如出卖劳力，还是有饭吃。如果只有经验，没有学校教育和刻苦耐劳的精神，比如过去所谓的“老师傅”，由于竞争而慢慢落伍，终至被淘汰。当然，如果他继续吸收新的经验，他还是有饭吃。

最严重的是只会念死书的，受过很好的学校教育，既无经验，又无刻苦耐劳的精神。让他做管理工作，一定空谈理论，不切实际，处事则漏洞百出、弊病丛生，待人则愚昧不明、埋没人才。由于传统下来，所谓“学而优则仕”，读好书便可以有权势。有了学历，或是有了人事背景，便可居高位，当起管理者。如果深明道理，观念开通，懂得做事，贡献自不在小。如果自以为是，骄傲固执，自误不要紧，误人误群则不可原谅，这样的人若谈凭本事谋生，恐怕就要没有饭吃了。

(3) 企业使命

王永庆认为，企业是永久的，不是过路生意，不能以一时机遇赚到一笔钱而满足。所以，企业要有健全的管理制度，更要培育适当的人才来继续经营。如果在良好的制度下，企业造就了人才，人才创造了利润，企业自然有竞争力，并且可以回馈繁荣社会。

为了服从这样的使命，为了保持竞争力以应付冲击，企业家与经营者应能用心“知人”。如果进步迟缓，那就是落伍。吃得苦才能立足，才有满足感。

王永庆指出，身为企业家，应负起三项任务：一要对股东负责，二要尽纳税义务，三要领导员工，使他们成为人才，并改善他们的生活。

王永庆说，我们的证券市场为何萧条？其它因素不谈，最主要的是企业的经营管理者，其经营管理能力不足以取信于投资大众，我们的管理水准与日本相比，实在输给人家一大段。台湾既无天然资源就要加工外销，而外销必须在国际市场上有竞争力才能立足。我们中国人有刻苦耐劳的美德，这种美德就是我们竞争的资本，我们的经营者应该知足，并且应该善于利用。

他说，我有一个理想，相信慢慢可以实现的。股东出资，希望能够赚钱，所以应该将盈利优先扣除分配股息；他们要负担投资风险，所以还要分给红利。例如赚三元，配息一元，分红一元，剩下的一元作为同仁的酬劳，用以改善同仁的生活。

一般来说，人总是有的比较肯干，有的较为懒散。工作效率高，报酬高；工作效率低，报酬也低。能干的帮助较差的人是应该的，但是如果帮助的方式是勤惰不分，优劣不分，予以一视同仁的对待，那么还有谁用功呢？效率

低，生活水准连带地降低，这有一定的道理，按照效率来评价计酬是公平合理的。

企业家的三项任务做不到，依赖保护，这个企业就是无能的企业。办企业必须是能够继续的，不是三年五年、十年八年的，要可以继续几代的。依赖保护，能够保护几代呢？依赖保护不长进，不出十年八年一定要垮掉的。

(4) 工业发展

作为台湾最大企业家的王永庆，不仅关心台塑集团本身的发展，还关心整个台湾经济的发展。他一向视工业发展为经济繁荣、生活水平提高的重要途径，因而积极主张台湾当局应完善规则、运用资源来发展工业。

他认为，台湾过去的工业发展成就曾依靠了廉价的劳动力，所以产品能够在国际市场上和别国竞争。但是随着经济的发展，人们生活水准的提高，台湾劳动力的供不应求，这方面的优势正在失去，所以必须在管理上急起直追，迎头赶上。同时，他反对工业保护主义，认为没有自力更生的觉悟与决心，保护越周到，就越难看见发展壮大的一天。

王永庆分析道：过去的成就从何得来？究其原因，不外两点：一是发达国家工业进步，人民生活水平高，工资也昂贵，迫使工业界必须从事生产附加值高的产品，换言之，如果工资昂贵，人工用得少，还生产附加值低的产品，就不合生产条件，所以，一些需用人工较多的产品，他们就由较落后的地区进口。二是台湾现在输出的各种产品，以前大多由日本、香港供应。自从日元升值，成本因而提高，香港人工不足，供应量不及，台湾利用勤劳的人力，乘机抢占市场，这是唯一优越的条件。台湾设置高雄加工出口区，是由于当时劳力充足，既可解决就业问题，又可打开外销市场，赚入外汇，引进新技术，增加税收，那是极为正确的。

但在新的条件下，随着生活水准的提高，这一方面的优势不复存在，如果忘了往前跑，赶上先进国家，不考虑时移势迁。继续增设加工区，这是忽略形势变化，无视于主观客观条件的更易，耽溺于过渡时期的权宜政策，这就值得反省。

(5) 教育训练

王永庆非常重视员工的教育训练。他认为，教育训练的任务在于培养人才为企业及社会所用。而培养人才有赖于主管的能力，能够正确地引导下属，并有良好的管理制度以资遵循；而训练工作则必须讲求效果，要有一套完整的方案。对于新进人员，王永庆要求一切从头来过。因为人才是磨练出来的，所以必须从基层训练做起，而且唯有实际在现场训练才最能够培养实力。

王永庆认为，企业具体的说就是人，而人的天性是懒惰的；不喜欢先做困难的事，而愿意做简单而又容易的事，这样，在竞争对手出现时，难免不堪一击就被淘汰了。所以，必须严格要求、严格训练，这样才能把年轻人培养训练出来。

人才必须从基层训练起，他特别指出，新进大专人员将来都要担任公司干部，如果没有利用新进这期间好好训练，加入基层工作亲身体验，将来升为干部必然不懂。但已经没有机会再从基层做起，根基不稳，必然影响将来发展。无论为公司利益也好，为爱惜人才、培育人才也好，都应该在他们进入公司的时候，给予从基层做起的机会，实地到现场去参与轮班工作，切实了解现场基层工作的内容，训练完成之后再给予酬劳鼓励。公司的其他同

仁，虽非新进，但因为进入企业时没有这个机会让他们从基层做起，也应该安排适当的时期到现场轮班，参预基层工作。

二 用人之道

企业必须靠人来经营管理，选好用好人才是企业经营成败的关键，在这一方面，合塑历来十分重视。他们在选拔、使用、培养人才上，积累了许多有益的经验。

（一）能力主义与适才所用

随着台塑企业的不断发展，台塑的员工队伍每年都在扩大，这样，就需要不断向社会招聘人才。台湾的《管理杂志》曾在 1984、1985 和 1986 年连续三年进行了“大学应届毕业生就业意愿”的调查，发现台塑是大学生最向往的民营企业。这里的原因，就在于台塑有一个比较好的工作环境，有一套良好的管理制度和公平的用人制度，使人觉得在台塑工作，有机会充分发挥自己的能力。

王永庆指出：中国五千年来，就是现在人才最多，不论国内或国外，硕士、博士多得很，关键就在于要有个适当的环境用他们，吸聚人才全赖合理与公平。

因此，台塑在经过严格的考核录用人员后，经过一定的培养，就大胆地使用他们。王永庆说，我们应该回想一下自己的经历，最初接手一件新的工作时，都会惶恐不安，不知自己能否胜任，抱着诚惶诚恐的态度，小心翼翼地摸索、努力，才逐渐由生手，熟练而深入，最后做得胜任愉快，反而觉得别人是外行。这种经验正好说明了人才是靠工作磨练而培养出来的。因此，我们必须从工作中培养新进人员，让有能力的人显露出来，发挥所长。

一般的大专毕业生，考进台塑之后，经过一定的磨练，工作表现也很好，大约经过 4 至 5 年就可能晋升为课长或专员，大约 10 年左右就可能晋升为高级专员。由于位置有限，从 1984 年开始，为公平起见，员工的升迁一律由考试来决定。这样，工作有绩效的人就有可能得到提拔。

对于新进台塑的人，因为没有工作表现，大都按学历和资历来评价他们，决定他们的起薪，但以后的升迁，则全凭他们的工作表现。

70 年代末期，台塑任用了一批从国外回来的留学生，他们的背景，学历都很好，台塑给了他们比国内毕业生更好的位置，可以直接从高级专员的工作干起，但待遇和其他人一样，必须按年资调升。但是从使用结果来看，这一批人表现并不理想，他们理论强于实践，个人主义的色彩太浓。例如，合塑规定新进公司的员工，无论职务高低，都必须下工厂接受 6 个月的轮班工作，很多留学生就不能接受，认为这是屈才，这就使得他们和合塑所要求的朴实诚恳的作风有很大的差距。因为台塑用人讲究的是“能力主义”，靠工作实绩考核员工，并由此决定他们的升迁，这些人中的大多数由于没有出色表现，未能得到升迁，陆续离职了。这说明台塑对于个人的实际工作能力是非常重视的。

但是，一个人如果在自己的工作岗位上没有突出表现，一般他说，台塑并不认为他没有能力，而是考虑“适才所用”，也就是说，要把适当的人摆

在最恰当的位置上。

所以，台塑每当人员出缺时，往往不是立即对外办理招考，而是先看公司内部其它部门有无合适的人可以调任。他们认为，通过内部甄选有许多优点，它可以发挥轮调的作用，将那些不适合现职的人，或者在现职上不勤奋的人，另换一个工作，使其能更好地发挥所长，又可以改善人员闲置与人力不足的现状，由于这些人已熟悉环境，训练时间也可以节省一些。

王永庆说：寻找人才是非常困难的，最主要的是，自己企业内部的管理工作要先做好，管理上了轨道，大家懂得做事，单位主管有了知人之道，有了伯乐，人才就自然地被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来，是一条最好的寻用人才之道。

（二）用才育才，双轨齐下

作为台湾最大的民营企业之一，台塑需要大量的各方面的专门人才。在创业初期，王永庆曾用挖角的方式，由其它企业高薪聘请了一些高级人才，但随着企业的不断发展，台塑开始有计划地靠自己的力量，培养自己的管理队伍。早在 1963 年，王永庆就出资 1.5 亿新台币，创办私立明志工业专科学校，并亲自兼任这所学校的董事长，培养合塑需要的各种专业人才。这些人毕业后，许多人进入台塑工作，成为台塑的骨干，也有不少人进入其它企业。由于明志工专的教育讲求实际，学生的工作能力较强，受到了社会各界的赞誉。王永庆非常关心明志工专的学生，在明志工专第二届毕业生的毕业典礼上，他慷慨激昂地对同学们说：“台湾的工业正在起飞，各位都是拓展未来工业的干部，希望各位能够学以致用，以发展工业为己任，并且要在未来世界工业发展中占一席之地。我们要有一番抱负，才能够有一番作为。今后发展工业必须遵循合理化的途径始能获得成效。”他还就人事、技术和管理合理化向同学们阐述了自己的见解：“人事的合理化，是发掘人才，公平待遇，适才适所，也就是人尽其才，使无浪费人力，得以发挥智能的极限，贡献人类，创造文明；至于技术的合理化。不外经济效益的追求，也就是物尽其用的目标，提高生活水准：还有管理的合理化，凡事要能够运用思考，追根究底，脚踏实地去做，条理分明，系统有序，也就是所谓管理科学。”

台塑把公司内的员工，都看成是公司的资产，除了在吸收人员时注意把关，招收到高水平的员工外，还不断注意对他们的培养和训练，台湾工业技术研究院工管系主任林聪明说：在台湾，台塑对员工的教育训练是做得比较完善的，台塑能有今天的事业规模，这和它肯花心血，肯花全钱来培植员工是分不开的。

林聪明本人就是台塑人才培养制度下的受惠者。他由明志工专毕业后，留校担任助教，两年之后，在台塑的支持下，前往美国攻读硕士与博士学位。当时，台塑除了保留他的职务外，每月还支付给他半个月的薪金，又给了他 5 万美元的助学金，在这样优厚的条件下，林聪明解除了后顾之忧，在 28 岁时就顺利地获得了博士学位。

1984 年，为发展电子工业，台塑集团的南亚公司曾从各事业部抽调 15 名机械、电子、电机、化学、化工、电脑等方面的精英，组织了技术转移的“种子队伍”到美国的惠普公司去接受 2 至 4 个月的现场训练，系统地学习国外的先进经验。

但是台塑集团更为重视的，是在本地培养人才。在台塑的员工训练活动中，新进干部及课长级人员的训练，最受重视。台塑认为，吸收新人不一定需要他有什么经验。一位新进员工，若没有做事的经验，就好比是一张白纸，容易接受训练。他们对于公司训练的做法与管理观念的灌输，通常比已经有经验的人更能接受。一位已经有先入为主观念与经验的人，改变起来是很困难的。

台塑平均每年吸收大约 500 至 600 名大专院校毕业生，招募的方式采用笔试和口试相结合，并参考学校的成绩。考试成绩优异经录取后，便进入试用阶段。

在试用阶段，茵先必须接受三天的职前训练。职前训练在台塑大楼以密集方式进行，训练重点是企业经营管理观念的灌输以及台塑集团经营体系的介绍，此外，还邀请台塑企业的有关资深主管，讲解人事管理、销售管理、生产管理、成本分析和经营分析等，使得新进人员对台塑的管理制度与规范有一个初步的认识。

此后，就是为期 6 个月的现场“轮班训练”。大专新进人员，不论将来派任何种任务，也不论他学的专业是什么，一律得参加轮班训练，他们将被派到基层，直接参预轮班的生产作业。

王永庆说，大专新进人员将来都要担任公司干部，如果没有利用新进这段时间好好训练，加入基层工作亲身去体会，将来升为干部必然不懂，但已经没有机会再从基层做起。根基不稳。必定影响将来的发展：对公司有无贡献尚为其次，对他个人损失可就太大了。无论为公司利益也好，为爱惜人才、培养人才也好，都应该在他们进入公司的时候，给予从基层做起的机会，实地到现场去参预轮班工作，切实了解现场基层工作的内容。

轮班训练过程中，受训人员除了参加生产作业，也要参加打包产品，搬运物料，保养机械这样的工作，而且也必须和普通工人一样，轮着上日班、夜班。同时，每个月还要提出心得报告，由主管辅导考核。6 个月训练期满后，再由总管理处派主考官到各厂区举办期满考试，成绩合格者才正式任用。

课长级人员的培训，是台塑非常重视的另一次培训。王永庆认为，在各阶层的人员训练当中，课长级人员的训练非常重要，因为课长级人员的职务最具备承上启下的特性。课长级人员能否善尽职守，对于公司方针目标为达成，有至为密切的关系。

参加课长级管理训练班的主管们，必须先在原单位通过“基本管理训练班”，这实际上是“课长级管理训练班”的先修班，它的目的是先充实基本的管理知识，每期四周，每周上课 8 小时，结束此训练通过考试后，才有资格参加“课长级管理训练班”。

举办“课长级管理训练班”有 3 个目的，一是灌输管理观念，促进管理机能的发挥；二是充实与职务上相关的管理知识、管理制度的应用和实务作业，以提高课长级人员对事物的处理能力与效率；三是加强成本分析的观念，培养工作分析和方法改善的能力，提高经营分析的水平。

在为期 4 周的训练中，学员们必须完成 130 个小时的课程，课程涉及经营观念、生产管理、资产及原材料管理、销售管理、工程管理、财务管理、电脑管理、人事管理、经营分析等 9 大项。授课的老师，全部由台塑企业内资深而且具有丰富实际经验的主管来担任。在教材方面，除了讲述各科目的专业知识外，还介绍台塑企业内管理制度的“实际个案的研讨”，这是课长

级人员增进管理知识最有效的方法。

该训练班采取军事化的管理，除非遇到重大事故，经总经理核准外，一律不得请假。每周上课 5 天，每天上课 8 小时，周六上午进行每周考试与专题演讲。周一至周五不得外出或外宿，周六下午放假可返家，但在周日晚间十一点以前要归队报到，同时实施严格的点名制度，把出勤状况列入受训期间品行的考核项目之一。

有关学员的寝室安排也是别具匠心，每间寝室里所住的 4 位学员，必须是担任不同性质工作的。如安排生产课长、资材课长、人事课长、工程课长等 4 个人一间寝室，再安排营业课长、财务课长、生产课长、电脑课长等 4 个人另一间寝室等。这便于不同工作职务的课长间的相互交流。在餐桌安排方面，也依照这样方式，同时每周调整一次，其目的在于使学员们有更多的交流机会，认识更多的学员，以增进彼此间的感情，为日后可能的业务沟通建立良好的基础。

学员除了准备每周的考试之外，还要撰写心得报告，以备王永庆在结训典礼的“综合检讨会”上，抽选 10 至 15 名学员让他们当场发表感想。王永庆听取报告后，总是立即加以评鉴。由于“综合检讨会”由王永庆亲自主持，学员们都兢兢业业，争相表示自己的才华，以至于在检讨会上，发掘出了不少管理人才。

学员们普遍表示，训练班虽然辛苦，但所带来的新知识、新观念，对于推动今后的工作有很大的帮助。

1981 年 2 月，台塑开始了第一期的课长级管理训练班，每期从台塑企业内调训 80 至 100 名课长级人员。至 1985 年 2 月第 13 期结训为止，在台塑的 1600 余位课长级人员，已有 1200 人受过这项严格训练。

台塑对于员工的训练，非常注意自己的特点。过去，台塑曾聘请过一些国内外专家来讲课，这当然多少有点益处，但收效不是很大。王永庆在总结这一方面的经验时说：“回想过去我们也曾为追求新知识，聘请许多外国专家来作专题演讲，但其内容是否符合受课者的要求？短短几个小时的演讲是否能有详尽的阐述？受课者是否真的有收获？这些都是问题。所以，每次提到训练机构的设立，我们考虑的往往不是经费，而是师资的聘请如何才能真正获得效果。如何使各部门的工作中尚未改善之处，通过训练来获得启发并得到解决，才是最困难和最迫切的问题。”

台塑举办各种员工训练班的目的，是为了对受培训的人灌输工作上必备的知识，因此，他们以企业经营管理的实务作为教材，使受培训的人能够通过学习，吸收企业所积累的实务经验，以加强他们的工作绩效与潜能。这种培训和作为灌输基本知识的学校的教育，有着根本的差别。

因此，台塑的各种训练班中，现在主要都是由自己企业中的主管来担任师资，这些人有能力，有经验，又深知企业各种问题的症结所在，通过“有的放矢”的讲课，收到了很好的效果。在教材方面，台塑的各种训练班的教材，大多也是由自己编写。其内容以台塑管理制度的应用、实务作业、实例研讨等作为重点。他们认为，举办训练班的目的，既然是灌输企业的经营管理实务，训练课程就不能脱离实际。而企业也必须有相当水平的管理实务基础，才能编得出实用的训练教材。这一点，正是台塑的骄傲。

（三）压力和推力

王永庆说，给予一个人没有挑战性的工作，是在害他。我觉得人的潜能是无穷尽的，给予没有挑战性的工作，这个人的潜能根本无从发挥，他的一生就完了。

因此，王永庆对于公司的员工要求非常严格。台塑生产部的工人必须每周工作 48 小时，主管人员每周得工作 70 小时。而王永庆本人则更是身体力行，每周工作达 100 小时以上。王永庆每天中午都在公司里吃简单的午餐，同时进行著名的“午餐汇报”。他在会议室召见各单位的主管，先听他们的报告，然后提出各种问题，台塑的许多主管人员都对“汇报”感到非常紧张。台塑附属的长庚医院的医生发现，台塑的不少高层主管都患有胃病，他们开玩笑地称之为“午餐汇报”后的“台塑后遗症”。

有一位外国记者批评王永庆说：“他的行事手段几近残忍，秘诀是对工作细节及工作时间毫不留情地苛求，他手下的管理人员若换成西方人，恐怕早被折磨死了。”

对此，王永庆回答说，我们中国人没有基础，但不努力的话，外国人看不起。外国人一星期工作 5 天，为什么你们中国人要做 6 天。外国人不了解我们，我们没有基础，所以多做一天来弥补，这很公平。甚至于对礼拜天的开会，我都不敢讲。外国人会骂你。但我们要认识到，我们是没有基础的，既不勤劳又放松，目前还不应该。

除了压力外，台塑还通过对员工的检查、考核对他们造成推力。在台湾，大多数企业目前仍然还处于老板推一步，员工走一步的状态。台塑也经常出现这种情况。因此，在台塑内部，也经常通过考核、竞争来筛选员工，推动员工积极向上。对此，有些人觉得，和一般的台湾公司相比，这种激烈的竞争和淘汰显得没有人情味。

王永庆指出：什么叫人情？人情用在努力、有贡献的人身上是一种爱和鼓励。假如这个人不用功、不努力、没有贡献，你还怎么照顾他呢？淘汰就淘汰了，淘汰了他，让他有机会反省，这样才有救。中国式的人情在过去家族大的企业上表现得最明显，不管旁人能力如何，自己的亲戚总是最要紧。他们不讲理，只顾情。事实上，没有理怎么有情？

（四）重赏之下，必有勇夫

中国有句古话，叫做“有钱能使鬼推磨”。王永庆深知金钱的魔力，他对部属的要求虽然几近苛求，但给他们的奖金也高得吓人，一推（压力管理）一拉（奖励管理），做得恰到好处。

尽管不少人苦中作乐，甚至得了胃病，还是养成了积极的工作态度，以身为台塑人为荣。

台塑的奖金，最著名的是年终奖金与改善奖金。年终奖金人手一份，1985 年为 5 个月的薪金，1986 年经济不景气，仍然发放了相当于 4 个月薪金的奖金。改善奖金分为两种，一种是台塑内部通称的“黑包”，1986 年，课长、专员级为新台币 10 至 20 万元，处长、高级专员级 20 万元至 30 万元，经理级为 100 万元！另一种是对特殊有功人员的“杠上开包”，达 200 至 400 万元。

此外，为鼓励员工积极参预改善管理，台塑还建立了“改善提案制度”，

改善提案若有效益，可以根据“改善提案审查小组”的考核，将预期月效益的百分之一用于奖励，奖金从新台币 100 元到 2 万元不等。

在台湾的各大民营企业中，台塑的经营效益最好，这和台塑实行的奖励制度是分不开的。从 1967 年开始，台塑开始实行绩效奖励制度，这一制度的目的，就是要把公司最重要的资源——人力，发挥到最大效用。绩效奖励制度把每个人的奖金和他的工作绩效联系起来，依绩效定奖，奖金总数达员工薪资的百分之二十至五十，是一笔很大的数目。所以每一个员工都很关心。每年的绩效目标设立出来后，马上就成为人们关注的焦点。虽然人们关心的是奖金的多少，但奖金提供了工作诱因，使得人们积极参与企业的生产。台塑的管理人员们总结到：管理是在追求点点滴滴地追求合理化，而绩效奖金制度，显然是推动合理化最有效的催化剂。

王永庆强调说，事是人做出来的，事要做到合理化，首先人要合理化；所谓人要合理化，就是要塑造一个合理而且能够有效激励发挥潜能的工作环境，这种环境就是促使人有切身感受的环境。坦白讲，在现状之下，由于管理合理化的程度相当有限，绩效的评核普遍都很不精确，所以，工作多做一点并没有什么奖励，少做一些也差不多。在这种工作环境中，人员的潜力发挥一半都不到，但是如果工作环境会造成切身感受，潜力至少可以发挥到十成以上。

因此，王永庆非常强调，必须制定明朗的目标和使工作人员产生切身感受的措施，使他们的工作绩效和本身利害息息相关，由此调动他们的积极性。

三 经营谋略

台塑集团从小到大，历经磨难，终于在风风雨雨之中发展成为全世界最大的塑料企业之一，仅仅靠勤奋二字是无从解释的。一个企业家，如果没有大智大勇，经营谋略，很难想象他的事业能够兴旺发达，蒸蒸日上。能够抓住各种有利时机，制订出各种具有远见的经营战略，同时又不放过身边的细微末节，点点滴滴地追求合理化，这正是他精明过人之处。

当然，王永庆的成功也有天时地利等方面的客观条件，但同样是这种条件下，别人没有办成的事，却被他办成了，这就说明了他本身的素质。他能够看准时机，把握投资方向；能以客户为上帝，不断改进产品质量；能从细微末节处做起，节省每一分每一厘，不断降低成本，加强产品的竞争性；能够使管理跟上时代的要求，对企业实行现代化的电脑管理。所有这一切，都是极为宝贵的经验。

（一）“不景气反而是投资的时机”

王永庆曾说：“经济不景气的时候，可能也是企业投资与开展扩建计划的适当时机。”从这句话上，可以看出王永庆在经营上的深谋远虑，由于他善于抓住投资时机，把握投资方向，他的台塑企业才不断地战胜挑战，发展壮大。

依照王永庆的独到见解，凡是经济不景气与市场萧条的时刻，正是企业锻炼实力的最好时机。在这种情况下，经营者要沉着冷静，咬紧牙关，改善体质，不断强化企业内的经营管理，如此才能降低生产成本，提高企业的竞

争力。如果还有余力的话，不妨在这时拟定完善的投资计划，掌握适当的时机，作有效或前瞻性的投资，通常可以抢先得点，化危机为契机。

王永庆认为，在经济不景气的时候，再投资新的计划，至少建厂的成本比较低，可以增加产品的竞争能力。而且，经济形势的好坏，大都遵循一定的周期在转，目前兴建一座现代化工厂，约需一年半到两年的时间，在经济不景气的时候建厂，等到建厂完成时，市场景气又在逐渐复醒中，正好赶上时机。

80年代初，美国的石化工业普遍陷于不景气，美国的石化工厂倒闭、停工者比比皆是，可王永庆却反其道而行之，居然在这个时候赶到美国的德克萨斯州去兴建大规模的石化工厂；不久，又向几个美国大公司买下了两个石化工厂与8个聚氯乙烯加工厂。事后证明，王永庆在美国的所为确实棋高一着，不久，美国的经济开始复苏，聚氯乙烯及其制品供不应求，使他的投资大有收益。

1985年，是台湾经济极不景气的一年，企业界投资意愿普遍低落。在这年4月南亚塑胶公司的股东常会上，王永庆出人意料地宣称，目前是投资的最好时机！南亚公司将在未来的一两年当中，计划投资新台币47亿元，发展信息电子工业。这项投资，后来当然也获得了巨大的收益。

在选择投资地区方面，王永庆也是高瞻远瞩，行动果断。除了台湾之外，他还向海外投资。最先开始，他曾向东南亚国家如印尼、泰国等投资，但由于这些国家的政策摇摆不定，而且保护主义甚行，投资没有收到预想的效果，在这种情况下，王永庆毅然决定把对外投资重点，放在投资成本比较高的美国，由于经营得法，一样能有收益。反过来，他又鼓励美国人在台湾投资。他曾经说：“对日本来往活动要减少，对象要放在美国，抓美国人来台投资。欧洲人比较现实，不太会来，美国人最好，他们个性比较‘老爷’，他们来此投资，我们就拼命、勤劳地替他们做。他们在此地投资，产品回销美国，我们有利可图。”

1989年，在大陆和台湾的关系还没有发展到今天这种地步时，王永庆就做出决定，由他在海外的公司在厦门投资建厂，发展石化工业，在台湾引起轰动，并且带动了一大批中小企业向大陆投资。王永庆这一勇敢之举，受到了两岸人们的欢迎。

作为一个出色的企业家，必须有勇有谋。既能不断创新，又能大胆实践。台塑于1957年开工时，月产聚氯乙烯吨。因为那是台湾首次自行生产的产品，加工者们都对它的质量表示怀疑。当他们听说台湾要对这种产品管制进口后，他们一下子进口了大量的聚氯乙烯粉，使得台塑一投产，产品就面临积压的局面。从1951年3月到12月，台塑所生产的聚氯乙烯粉一吨也没有卖出多，库存堆积如山。

面临产品严重滞销，台湾市场又小，当时每月的需求量约15吨，只有外销才是出路。可是，在月产100吨的经营规模下，各种成本根本就下不来，在国际市场上毫无竞争能力。于是，王永庆在产品积压的情况下，反而毅然决定增加产量，达到月产210吨，使得成本有所降低。可是当时日本的月产量是5—6千吨，成本更低，台塑还是无法和日本竞争。王永庆又一次痛下决心，扩厂增产，于1960年完成了1200吨的扩建计划。这次扩建，使得产量激增，成本大减，不但打开了聚氯乙烯粉的销路，也促成了它的加工业的蓬勃发展。

为了使投资更为合理，1981年，经由参谋们作业，汇总整理了过去的与投资有关的各种有关条件和规定，台塑建立了“投资作业规范”，使投资作业更为制度化、规范化，以作为各单位投资扩充和开发新产品，新生产线的准则。规范中编列了10章共58节的条款，详细列出了建立一个投资方案，从计划、执行到考核等过程的工作重点。

凡是投资额超过新台币1000万元的，都要按规定按部就班地操作。按规定，一份完整的投资分析报告，要填妥35张大表，表上的项目要尽可能的数据化。主要的专案小组不但要分析过去5年和未来5年的产品市场、技术原料和资金来源、政府政策，还要分析竞争对手的设备投资、制造成本、技术来源等，再综合分析产品的开发价值和最佳为投资时机。

（二）客户就是市场

王永庆曾经说：“什么是市场？客户就是市场嘛！不掌握客户，就没有市场。”他又说：“天下事情，你有没有实力，是最实实在在的事。怎样和人家竞争呢？就是你做的东西能不能更便宜、更好，最后是消费者承不承认你的问题。”

王永庆经常勉励业务人员要了解“客户至上”的道理。他说：“产品透过业务人员转到消费大众，业务人员就成为公司和客户之间的桥梁，一定要站在公司和客户的中央，使买卖双方都居于平等的地位。台湾有一句土话：‘卖也要吃，买也要吃’，买卖双方都要追求最高的利益。业务人员必须了解客户至上的土道理，他受雇于公司，本来要百分之百地站在公司的立场，一心一意为公司谋求利益，现在要做公司和客户的桥梁，是否要各百分之五十呢？不是这样，既然‘卖也爱吃，买也要吃’，业务人员就应站在中间做桥梁，要为两方追求百分之百的利益才对。”

有了客户才能生存发展下去，卖方企业才有发展的余地，买卖双方唇齿相依，这就是王永庆强调“客户至上”的原因所在。为了做到这一点，王永庆指出：“第一，价钱要公道，甚至在竞争的市场中要配合客户的需要，压低价格供应；第二，品质要符合水准，而且确保稳定；第三，交期要准确；第四，服务必须周到。以上的4个条件，缺少一个都不行。”

基于“客户至上”的经营观念，台塑在经营管理方面，采取了四种做法：第一，采取中央集权式的管理制度，由总公司全盘掌握客户的资料与业务动态，以制订有效目标，带动全面业务。

有一位来自基层的业务人员向王永庆建议，在美国使用聚氯乙烯的主要地区设立一些分支机构，下设一些业务员开展业务，再由分支机构的主持人向总公司负责一切业务推销事宜。王永庆否决了这种意见。他说：“我不赞成这种做法，因为这样做的结果，总公司的业务中枢机能等于全部交给分支机构负责。如此一来，对于各个客户的接洽，就会变成只有分支机构负责，总公司的业务中枢无法和客户产生直接的关系，只能依靠分支机构所提的报告，根本不可能了解客户真正的交易情态。久之，对于千变万化的业务动态就会隔阂、生疏，不但变成像机器人一样，失去思考、判断的机能，而且总公司的业务机能一旦失灵，就等于树从根本腐烂。”

第二，认真倾听客户的意见。

对于客户的诉怨，台塑都把它们当成宝，耐心倾听，认真研究。王永庆

对销售人员说：“身为营业人员，万一遇到产品品质不符客户要求的事件时，应该在客户面前担当起来，诚恳地道歉，并立即设法调换或谋求其它解决办法，回头再反应给工厂要求改善。”

第三，积极展示、宣传自己的产品，提供优质服务。

1984年6月，台塑推出了新产品高密度聚乙烯，为了与已独占市场的台湾聚合公司竞争，台塑从顾客的需求出发，在价格、质量、交货时间等方面为顾客提供优质服务。结果，台湾市场上聚乙烯的售价由每公斤新台币53元降到了合理的32元。

为展示台塑的产品，台塑大楼里的“台北招待所”实际上就是台塑产品的展示厅，客房、餐厅里的地毯、壁纸、窗框、窗帘、天花板、组合家具等，都是台塑集团的南亚公司的产品。这样，当台塑的客户来到招待所时，立即就可以感受到台塑产品的丰富多彩，精美耐用。

第四，追踪客户和他们的客户，为客户着想。

台塑在每年的下半年，对客户都进行调查，了解他们的动态，在掌握客户的基本情况之后，便开始设计下一年度的营业目标。这样制订的营业目标，就非常具有针对性。台塑还打算将这种调查，更进一步深入为对客户的客户的调查，使自己的经营目标具有更强的针对性。

王永庆的“客户至上”的观念，早在他的少年时期就形成了。他16岁开米店时，正是抱着“顾客至上”的思想为顾客服务，打开了局面，为他日后经营塑料事业的成功奠定了基础。他曾经勉励台塑的员工，要多多学习小贩沿街叫卖的生意之道。他说：“为什么那些风雨无阻沿街叫卖的小贩不觉得客人粗鲁和不礼貌？仍然以温柔的声音做他的生意呢？因为沿街叫卖了半天，好不容易才有了光顾，当然要高兴了。这是做生意的道理。我们的营业人员如果有这份认识，他的推销工作不知要愉快多少倍！每个人做事如果都能有这份心怀，他的工作不知会何等的成功！我们如果能够从这些小地方来比较一下自己的处境，我们就会一方面满足既有的绩效，一方面激励自己更加进步。”

（三）做生意要多动脑筋

王永庆经常鼓励部属，做生意要多动脑筋。他说过：“卖冰淇淋应该在冬天开业。”冬天，顾客少，必须用心倾全力推销；并且要严格地控制成本，加强服务，使人乐意来买。这样一点一滴地建立基础，等夏天来临，发展的机会到了，力量便一下子壮大起来。

他善于发现问题，寻找新的发展方向。以养鸡为例。在台湾，由于工业化时代的到来，目前养鸡大多采用大规模生产，并以合成饲料喂养，鸡长得快，成本也低，这在台湾称为肉鸡。但肉鸡味道不好，卖价也不高。另一种称为土鸡，是在乡下户养的，以各种谷类为饲料，肉味佳，肉质美，卖价为肉鸡的两倍。王永庆就说，我们知道，肉牛在屠宰前的一段时间，为了使其肉味变得更好，都要变换较有营养的饲料，这么一来，就可以卖出较高的价钱，这就是肉牛的肥育。如果肉鸡也施以肥育的方法，不也可以得到同样的效果吗？

他设想，在喂雏鸡时，先使用合成饲料，养到四五斤重时，再采用肥育方式喂低级糙米，一个半月后，大约有五六斤，肉质肉味都有土鸡的风味，

而兼有肉鸡之细嫩，比土鸡好吃，价钱当然也可以卖得高。

他看到桌面的铝条边，就对部属说：“我们是吃 PVC 饭的，各位看到桌面的铝条边，有没有联想到可以用 PVC 来取代呢？实际上 PVC 做的桌面边条比铝的效果还好。以 PVC 代替铝制品，除了可以扩展我们的业务外，还可以节省电力。还可以节省大量外汇，对经济、对民生部有好处。”

王永庆在做生意时，就敢想敢为。当他在塑胶事业上获得成功时，又想着把事业的触角伸向在台湾仍很薄弱的水泥工业。1983 年 7 月，王永庆宣布将成文崇德工业区，兴建一座现代化水泥厂，年产 600 万吨，是岛上最大规模的工厂。并且，在花莲设立的工业区的规划有水泥厂、水泥加工厂、水泥袋制造厂、废水处理厂、发电厂、人造石墨电极厂、矿业机械制造厂以及机械制造厂等。

消息传出后，引起了社会上的争论。赞成台塑设厂者认为，水泥厂可以开发东部地区的资源，对花莲地区的繁荣将有巨大的贡献；而反对者则认为，水泥工业污染性强，将严重破坏花莲的自然生态景观。争论相持一年，各执一词，不相上下。

最后，考虑到花莲的自然景观，当局未批准他的计划。但他毫不灰心，又把目光转向资讯电子工业，终于获得了成功。

（四）节省一元等于净赚一元

勤劳节俭是中国人的传统美德。王永庆从年轻时就养成了节俭的习惯，为了省三分钱宁愿洗冷水澡，这种精打细算的精神也被带到企业的经营管理之中。

在台塑企业内，最常讲的一句话就是：“多争取一块钱的生意，也许要受外在环境的限制，但节省一块钱，可以靠自己的努力，节省一块钱就等于净赚一块钱。”

王永庆深信，只有建立在“物美价廉”的基础上，企业才能蓬勃发展。因此，他对提高质量、降低成本不遗余力，通过不断地改进设计，使产品更精良，成本更低廉。

台塑的成功主要依靠的途径是降低成本：建厂成本低、生产成本低、营销费用低。

为降低建厂成本，台塑建立了强大的机械人才阵容。在台塑的机械事业部里，有 700 多位工程师，占总公司员工人数的六分之一。1980 年，当王永庆在美国德克萨斯州的休士顿筹建世界上规模最大的聚氯乙烯厂时，所有的机械设备都由台塑机械事业部在台湾制造完成后，再运到美国安装。经过两年多的努力，该厂在 1983 年正式生产，它的整个建厂成本，大约只有美国人建厂成本的百分之六十二，日本人的百分之七十五。由于建厂成本低，就为将来造成了有利的市场竞争条件。

王永庆骄傲地说：“我们台塑建厂时，有好多的设备都由台塑的机械事业部自己制造，而且也造得相当不错，甚至于我们拿出来比较，都会感到很骄傲的。还有，台塑在美国建厂时，很多机器也是由台塑自己设计的，而且，由自己的机械工厂制造并负责到安装为止，受到美国方面的好评，这点我认为是相当有成就的。”

在降低生产成本方面，台塑从节约能源、精减人员、降低原料成本这三

个方面着手。

1980年10月和1981年2月，台湾的油、电的价格两度提高，对台塑的企业经营造成了极大的冲击。在提价前，台塑集团的企业每年的能源费用是53.8亿元新台币，经过两次提价，增至71亿，增加了17亿。在这种情况下，台塑发动了一场“节约能源运动”。首先，各单位都成立了能源改善专案小组，负责与自己有关的能源改善事宜；其次，组织各单位负责能源改善的人，赴各厂实地了解能源改善的执行情况，互相学习交流；第三，举行各种活动，宣传节约能源，使节能观念深入人心。这场运动收到了很大的成效，以电灯为例，台塑共有万盏双管日光灯，在这场运动中这些灯全部加装了反光罩，但两支灯管减成一支，亮度仍然不变。这一措施共投资了600万元新台币，但一年可节约电费7000万元，而且还多出来10万支备用的日光灯管，真可谓一举两得。经过台塑全员的努力，这一年改善效益达12.68亿元，抵销了能源提价造成的绝大部分能源成本。

精简人员，提高效率，是台塑降低生产成本的另一项重要措施。为使人力充分利用，台塑制定了标准工作量。以一天工作8小时，实际工作时间8成来计算，每天每人应工作6.42小时，每月便应该有160小时的工作时间。按照这个标准他们检查了修复人员的工作情况。修复人员所做的工作，均记录在修复单上，详细记载了修复的设备、部位、工时。评估人员将一个月修复单上的工时相加，若超过160小时，即有绩效奖金；若不到160小时，就要检查原因。参谋人员将台塑2300多位修复人员的实际工时相加，结果低于标准。台塑决定，一方面要求每人达到标准工时，另一方面大量裁员。经过这次检查，他们决定精减员工920人，达修复员工的百分之四十。各单位精简出来的人，依其能力试着安排参加新厂扩建工作，对于那些新计划无法吸收的人，则安排一些劳力性质的工作。

但是，他们并不满足已经取得的成就，还在想方设法继续提高企业的劳动生产率。台塑集团总经理王永庆曾经指出：以台化为例，就纺织的生产力来看，还是不如日本，在台化，男性员工工资加上福利，平均每月约3.5万元，女性员工也约1.8万元左右，与日本人比较已经很接近，而我们的机器也比日本厂要新，但日本人生产1件纱只要0.8人，而台化约要1.2人，所以，台化的纺织工人，还要提高工作效率。

台塑为了降低生产成本，还在降低原材料成本上狠下功夫。台湾因地理条件限制，很多原材料都要由岛外进口。台塑为降低原材料成本，花了3500多万美元向日本订购了两台化学船，于1981年正式启用，直接从美国和加拿大运回化工原料。以后，又进一步扩大船队，降低运输成本。此外，台塑还利用本企业的各种副产废弃物，重新加工，生产高附加值化工产品，又进一步降低了原料成本。

从节约能源、精简人员到降低原材料成本，台塑可以说是由小到大，见缝插针，尽一切可能地降低生产成本。王永庆认为，企业的进步，是一点一滴地积累起来的。企业竞争力的培养，也是一点一滴地积累起来的。所以，企业的合理化，必须从点点滴滴做起。

王永庆曾表示，台化员工的生产效率不如日本人，可是，台化在营销方面的成本相当节省，所以与日本工厂相比较，成本差距又接近了，保持了自己的竞争能力。

台塑的营销成本的节省，主要表现在应酬和旅差费上的节省。王永庆本

人的应酬大多就在台塑大楼的台北招待所里，很少外出挥霍。有一天，台塑的四位主管因公请客，吃西餐，多花了一些钱，王永庆马上把他们找来加以训斥，并且进行了处罚。一般大企业都为高级主管配备轿车，但在台塑，处长甚至经理都不配备车，目的就是节约。

台塑的各级主管到台湾各地出差频繁，为节约旅差费，台塑在台甚至美国的德克萨期州，都建立了招待所。这样，既安排好了员工的起居，又节约了营销费用。

这种点点滴滴的节省，大大降低了台塑的营销成本。

（五）“ 电脑绝对不会做假帐 ”

企业的经营要合理化，必须随着外在环境的变化，不断调整和更新自己的管理方法和管理手段，经营的电脑化，就是企业追求高效率的必然结果。王永庆时刻关注着管理方法和手段上的革命，电子计算机的应用，马上就引起了他的高度重视。他说：“ 电脑化是企业追求合理化的必经过程。用电脑是一种需要，非用不可！人类整个生活都改变了，没有电脑就不能和别人竞争。 ”

台塑企业早在 1967 年就开始筹划使用电子计算机，并且从无到有，从小到大，最后实现了全面的电脑化。最先开始，台塑是利用别人的计算机处理资料。从 1976 年开始，对局部帐务实现电脑化，将人工开出的传票输入电脑，编制税务机关规定的帐簿和财务报表，一直延续到 80 年代初。但在这一阶段，电脑还只是处理资料、进行各种计算的工具，还没有成为管理手段。这是因为，王永庆认为，管理的电脑化必须有完善的管理制度为基石，只有建立健全了完善的管理制度，才可能实行管理电脑化。

80 年代初，随着台塑的管理制度的完善，王永庆指示台塑总管理处，开始规划“ 整体电脑化连线作业系统 ”，也就是说，要把电脑的作用从仅仅是取代人工，发展成为具有管理功能。从 1982 年开始，台塑把生产、人事、资材、营业、工程、财务等各种管理，陆续改为用电脑语言操作。在规划过程中，各种管理表单都必须重新检讨，以符合电脑化的需要。这样，就进一步提高了企业管理的水平。

企业电脑化虽然需要巨额的投资，但提高了管理效率，精减了人员，而且大大增强了各类帐目的准确性。王永庆认为电脑的一项大好处，就是绝对不会做假帐。有人说，电脑要造起假帐来，将比人工快得多。王永庆的答复是：“ 如果在使用电脑之后，仍然做假帐逃税，根本就称不上是电脑化管理。以做假帐的方法与态度使用电脑，充其量不过是将假造的一套数据打进电脑，让它运算出预期的虚伪的经营结果而已，没有丝毫的管理功能。因此，主张使用电脑仍然可以逃税者，不但不知电脑化管理的真义所在，对于我们在当前形势下，必须以降低税率措施，引导工商企业运用电脑遵循明朗化、合理化及现代化的管理，以及提高企业经营绩效及产业水平，克服对外竞争的困难，也无所体会。 ”

四 管理制度的完善

台塑非常重视企业管理制度的完善。王永庆指出：“ 企业规模越大，管

理越困难，如果没有严密的组织和分层负责的管理制度，作为规范一切人、事、财、物运用的准绳，据以彻底执行，其前途是非常危险的。因为企业在小规模经营阶段，组织小、单位少、人少、事少，比较容易联系，容易做好经营管理。但是发展到某一程度，规模大了，人多事杂，单靠人力来管理是不够的，就必须靠制度规章的力量来管理，靠组织的力量来推动，以弥补人力的不足。”

（一）完善的制度靠长期的苦心追求

王永庆认为，企业的经营者必须参预事务工作，必须对管理所牵涉的繁杂事物逐一深入检讨，点点滴滴地积累经验，管理制度才能一步一步地建立起来。

台塑企业是从家族企业发展起来的。王永庆认为，企业家族化是许多企业成长必经的过程。他说：“中国人的家族观念，是企业开始必经的一段过程。我以前做聚氯乙烯、木材，也都是家庭工业，谁给我买股票呢？也都是靠大家合伙起来的。美国、日本一些大企业都是用创业者的名字，例如杜邦、住友、伊藤忠等，我没有用王永庆当企业的名字。”台塑虽然以家族企业起家，却注意克服家族企业管理不严的毛病。企业管理的制度化一直是台塑努力的方向，正因为有了好的制度、优秀的管理，企业才得到迅速的发展。

目前，在发达国家，企业经营者只要负责和推动决策，而不须参预建立管理的根本细则。之所以如此，王永庆指出，因为他们的企业经过几十年的努力，其经营不但已积累了相当丰富的经验，也具备了深厚的管理基础，这是经过一番极为辛苦的追求而得来的。都是失败、倒下来，再努力、再站起来，这样子辛苦累积长期的经验，才建立起了合理的管理制度。他举 IBM 为例说：“我认为 IBM 成功的根本原因，不在于它从事电脑科技行业，而在它一向都能脚踏实地，从基础的地方着手，并且追根究底，探求出事物的道理后，确实加以实行。这从 IBM 有员工手册近 10 种，而手册内容从如何开车到如何为客户提供良好的服务，样样都有，就可以了解他们脚踏实地做事的精神，实际上超越了任何其它开发中的企业。”

台塑的制度化，是设计一套可行的管理制度，让员工按照设定的操作规范与事务流程去做事，同时，主管也能够主动地作考核与追踪。工作量可以计算，工作品质可以衡量，这是台塑制订管理制度的最基本原则。

为了建立完善的管理制度，1968 年，台塑成立了总管理处，全面规划台塑的管理制度，并负责这些制度的具体制订、推行、检查和改善等工作。

1973 年，台塑成立了“总管理处总经理室”，专门负责全面推行管理制度。当年，推行这一套管理制度，曾遭受到极大的阻力，为了有效地推动管理制度，才有了台塑的“午餐汇报”制度，在王永庆的直接过问下，总经理室的人员不断努力，经过 6 年时间，1979 年，这套制度基本稳定并得到实行，显示出了巨大的成绩。

台塑的管理人员曾说，任何一个制度，如果不去执行，再好的制度也没有用；反过来说。再不好的制度，如果认真去执行，经过反复的检讨与修改，也会逐渐变成好的制度。

因此，台塑在一套管理制度推行之后，总是不断地检讨，从中发现不合理之处，再针对这些不合理之处找出切实可行的改善措施。80 年代初，台塑

开始全面实行管理电脑化。这时，台塑原有的管理制度刚刚稳定下来，为适应电脑管理的需要，台塑又开始对制度进行调整。以销售管理为例，原先，营业类电脑报表共有 35 张，经过反复甄选，又删除了 18 张，剩下来的报表还不到原来的一半，但每一张都是非常重要的。

王永庆还对一些部门印制大部头的操作规范提出过批评。他说：“大家都了解，如果工作方法改善，或生产机器改变了，操作规范就必须马上修改。既然随时有修改的可能，在印制操作规范时，就要考虑实用性及方便性，应该按各个部门印成单张，分别发给各部门的操作人员参阅。哪一个部门的操作规范有变更，立即就要印制新的操作规范分给他们。可是，有的部门却将操作规范集合起来，印制成一本，很漂亮，但不实用。”通过这段话可以看出，王永庆除了对操作的规范性非常重视，还非常重视对它们的修订和它们的实用性。

台塑的管理制度，经过一而再、再而三，连续不断地修改，已被台湾公认为是最完善的制度之一，但王永庆仍不满足，他说：我认为台塑的管理还是不够。举个例子，有一次，日本一家企业的营业部主任来访，他们的公司持续了 100 多年，父亲、母亲、儿子全都服务于该公司，这样的公司管理制度才会健全。我们台塑管理还不够，因为训练还没做好，训练假如没有成功，一切都谈不上。

（二）建立适合自己特点的规章制度

王永庆认为，企业的规章制度不能照抄照搬别人的。因为不同的企业环境不同，企业家的思想观念不同，企业的条件和基础也不同，强加套用的话，就好像不管自己的脚有多大，硬要拿别人的鞋子来穿一样，不但不舒服，恐怕也没法走路。他说：“别人花了数十年的心血才建立起来的规章制度，你拿来了以后就能应用，天下大概没有那么便宜的事。”

由于规章制度不能照抄别人的，只能靠自己建立，而在创业初期又缺乏经验，只好摸索着做，困难就很多。王永庆在总结这一方面的经验时说：“刚开始建立制度必须从基础开始摸索，初期效率一定比较差，速度比较慢。可是如果用心勤劳，而且有耐性按部就班去追求，不断求改善、求进步，最终必能融会贯通。”他提出一个好的规章制度必须具备三个要素。一是必须具备合理可行的条件；二是遵循这一制度办事，必须有助于群体力量的有效凝聚，提高处理事情的效率；三是必须合理对待各阶层的员工，使他们能在公平的基础上发挥与成长。

为了提高员工的素质，台塑对每个员工都编制了“品管作业规范”，除了对他们进行正式训练之外，还要求他们在工作中自我训练。“品管作业规范”是一个总册，里面依据工作性质的不同，再分别设计成一本本的小册子。任何现场员工，只要有一本属于他本人工作项目的“品质作业规范”，就能了解他自己的工作细节。编制这一规范是一件相当困难的工作，它必须随着机器的更新、要求的改变，随时调整和充实，但为了严格要求员工，他们对此一直非常重视。因为现场所有的工作部有“品质作业规范”，不但工作的质量有了标准的依据，而且在现场工作人员出了缺点，则由其他员工参考这一规范进行递补，也可以防止出现青黄不接的现象。

有意思的是，台塑集团甚至连菜单都实行了制度化管理。过去，台塑各

厂区的伙食菜单都是厨师安排，由于局限于个人的手艺与偏好，不但菜肴的花色品种少，营养也不均衡。为克服这种局面，台塑派专人花了两个月的时间，制订了一份 365 天的“台塑关系企业全年度统一菜单”。此份菜单编有总目录和“菜单使用准则”，以及春、夏、秋、冬四季的菜单，每天三餐的菜单都不一样。为达到变化的目的，每道菜都编号输入电脑管理，若有台风或其它特殊情况，还有“应变菜单”。对营养的均衡、成本控制、采购便利等方面的问题，都考虑得很周到，这就使得各厂区的食堂从采购、验收、选洗到烹调，都有“章”可循。

台塑用于建设监督的“施工规划”，仅土木部分就有九大本，内文中对施工的规定巨细靡遗，从钢筋怎样结构？怎样切断？怎么存放？到砖墙怎么堆砌？使用什么样的工具？全部有详细的图文说明。这是一位台塑高级官员杨兆麟从美国学回来的。一次，他到美国的休士顿建厂，看到美国人施工的一板一眼，井井有条，就想：为什么美国工人这样规矩，因为他们比中国工人聪明吗？当然不是。原来，美国人有一套严格的“施工规范”。回国后，他动用了七八位工程专家，花了一年多时间，耗资 100 多万新台币，终于完成了这部“宝典”。现在，台塑在进行工程承包时，就不怕有人作弊，这部“宝典”为他们进行预算、监督施工和检查验收提供了可靠的依据。

（三）从小处着手抓管理

王永庆和台塑集团的管理是从最细微末节处开始的，但追求的却是本质的东西。1980 年，王永庆去参加明志工专的校友联谊会，他看到会场上贴着“求新、求行、求本”的标语，就说，这条标准应该反过来写，如果不求本就没有方法求新，不求行也没有办法求新，应该是“求本、求行、求新”。

台塑的生产中，要使用一种机械活门，这是一种很微小的东西，和其它合塑经常使用的物料相比，可以说是微不足道。但是，总经理室对此却非常重视，生产管理组的成员，花了一个多月的时间研究问题。对申请报购、采购程序、验收入库、质量价格情况、有可能发生的特别问题等，都进行了详尽、深入的研究，写成了厚厚一大本的材料。为保证产品质量和生产过程的稳定，提高企业的经济效益，做了充分的准备工作。在此基础上，建立了活门采购制度，并不断根据生产条件、市场的变化加以更新。

对于发票盖章这样的小事，王永庆也要求合理化。台塑与另一企业合作投资经营一个公司，会计处长是由对方指派的。平时，该公司的付款业务都集中于合塑的财务部办理，但支票的印鉴却由会计处长保管，每当签发支票讨款时，会计人员都必须跑上跑下，找那位处长盖章，极不方便。王永庆听说这件事后，说：“以采购付款作业来讲，台塑企业从存量管制、请购、采购，一直到验收付款，都已经运用电脑管理了。存量设计以后，不但电脑会在达到购买点时自动打出请购单，列印经济采购批量，当实际耗用量超出允差范围时，电脑也会自动显示异常，可用于追查用料异常的原因以及研拟对策，使之重新趋于合理。请购单自动列印后，采购人员便让电脑再列印出该项物品的采购记录表，并从中找出最近几批采购的物品中，供应价格比较便宜的厂商。决定了供应厂商、数量及价格后，采购人员才开始购买。如厂商交货逾期，电脑又会自动显示异常，让请购部门催促交货。交货必须经过验收，当验收合格后，验收人员将把这些结果键入电脑。这些手续都完成之后，

才可以开支票付款，此时，如果必要，出纳还可以在付款之前查时。要经过这么多道关卡，都确认无误后才付款，其管制功能比盖章还有效。有了这些管制，就可以确保不会出差错，又何必为了支票盖章，让经办人员上上下下地跑来跑去呢？”那位会计处长听了王永庆的分析，茅塞顿开，很快就放下了权力，把支票印鉴交给了出纳处。

台塑不仅支票盖章要求合理化，就连种菜也要求合理化。台塑的明志菜圃就是一个例证。

明志菜圃位于台北市明志大楼的屋顶，有 300 多坪，是台北最高而且最大的空中菜圃。台塑总管理处在 80 年代规划兴建明志大楼时，设计出顶楼菜圃，目的是在于美化环境，并可收到防晒的效果。明志菜圃的规划预算为新台币 1 万元，和台塑其它投资项目相比，根本不算回事，但是，台塑总管理处的大楼管理处，也和处理其它的投资计划一样一丝不苟，前后共完成了四个报告，对菜圃进行规划。在报告中，详细说明了种植费用、种植项目、所需的人工与设备、成本估算、种植的面积与效益评估等。其中，种植费用包括：种子、肥料、防虫、人工等。种植项目的挑选，因楼顶风大，选择比较耐风的品种；在进行成本评估时，不但考虑了种植费用，还考虑了地租的费用，为了节约自来水，还设计了地下水灌溉系统，最后和收获的蔬菜的售价比较。

王永庆仔细地看了报告，并认真作了批示。现在，楼顶菜圃已进入正常经营，既可观赏、收获，又可以按市价卖给市民和员工餐厅。

1981 年，王永庆参与改善台塑的管理制度，与幕僚人员一起审查各种表单的功能与作业流程的合理性。他发现有一种表单的名称叫“制造通知单”，是顾客向台塑订购产品的订单，王永庆认为这个名称十分不合理，名不符实，建议改为订制通知单。王永庆就是这样，从小处着手，连一个字都不放过。

申请维修保养的“修复单”，名称的确立也费了一番周折。

它的原名叫“请修单”，可王永庆认为，机器设备的保养官维修本来就是保养人员分内的事，何必还要“请你来修”呢？这太不合理，于是指示改名。经办人员把“请修单”改为“修护单”。

王永庆还是不满意，他指出，修“护”单，只是修到机器可以使用而已，太消极了，应该积极地找出机器的故障原因，并防止以后再发生类似的问题，最后，“修护单”改成了“修复单”，这才最后定案。

类似改名的情形，还发生在“收货单”上。这种“收货单”是客户对台塑产品不满意，要求退货，经台塑同意后，开出一张“收货单”给经营单位，让他们凭单到客户那里取回货品。这种“收货单”原来叫做“成品退货单”，但王永庆认为，这是台塑主动地去取回货品，而不是被动地被客户退回，于是，“成品退货单”被改名为“收货单”。

不但表单的用字要讲究，表单的格式也要检查，这一栏是否多余，那一栏是否合用？甚至表单本身也被考虑是否可以精简掉。1981 年台塑发起的通盘简化表单运动，使原有的 700 多张表单，在王永庆的直接干预下，被删除了一半。

五 挑战

1985 年底，台湾《经济日报》举办了一项 1986 年股市展望的问卷调查，

一共访问了 50 位股市专家与学者。经过统计整理后，这 50 位专家预测，1986 年台湾最好的十家股票依次为：台塑、台玻、东元、联电、南亚、台泥、华夏、三芳、嘉泥、台化。在上述 10 家最值得投资的公司中，台塑集团就占了 3 家（台塑、南亚、台化）。由此可以看出，台塑的管理模式，已经受到了专家们的首肯，企业形象甚佳。但是，台塑的发展中仍有许多难题，它还面临着新的挑战。

（一）人治还是法制？

台塑曾在不断点滴追求合理化的过程中，制订了许多严密的管理制度，并且把这种制度和全面的电脑化结合起来，收到了明显的效益。但是，王永庆鲜明的个人英雄色彩，仍然在台塑这个由家族企业发展起来的超级企业集团中浓厚地存在着。

王永庆精力充沛、胆识过人，对工作几近狂热，每周工作都在 100 个小时以上。有人说，与其说是台塑集团获得了成功，还不如说是王永庆个人获得了成功。他把个人做事的观念与方法，透过“午餐汇报”等场合传达给每一位干部，再由每一位干部推动到每一位员工。

有人认为，台塑的经营绩效之所以这么好，完全是王永庆个人追根究底，锲而不舍所致。这个方法虽然非常有效，但充满了浓厚的“人治”色彩。“他在，很好；不在，就有些乱了。”1985 年，台湾组织了一次产业问题讨论，会议前期，王永庆亲自在台湾督阵，会议开得虎虎生风，受人注目；但到了后期，因王永庆离开台湾外出办事，参加会议的王永庆的幕僚们就军心涣散，提不起精神来。

台塑员工指出，王永庆在批公文时往往不签意见，只写一个“庆”字，常令下属不知所措。台塑购买电脑时，连续几次公文往返不得要领。据说最后承办人灵机一动，购买了王永庆二女婿简明仁所有的大众电脑公司代销的电脑，才了结了该案的采购。这种说法的真实与否难于断定，但却说明了台塑的员工非常用心在揣摩王永庆的心意。

王永庆不太喜欢用女职员，因此，除了王氏子弟之外，大学毕业的女性很难进入台塑，即使进去了也很难获得发展。目前，在台塑的专员级以上干部中，只有一名女性，对于这种现象，台塑总经理室主任杨兆麟解释说：“先天上，女人就要对家庭的照顾负起较大的责任，在台塑追求高效率的要求下，女主管势必无法兼顾家庭的责任。”

此外，台塑高级干部的人事变化，常有令人料想不到的结果。现任台育企管顾问公司董事长伍朝煌就是一个例子。伍朝煌原来是台塑下属企业南亚公司最有权势的协理，还当过台塑总管理处的副主任。在他的经营之下，南亚好几个亏损企业扭亏为盈，还培养了一批得力助手，不料，突然之间就被调职。他只好离开台塑，自组公司。

（二）除了工作还是工作

王永庆每天工作 16 个小时，没有星期天，除了每天的晨跑与游泳之外，没有任何的嗜好。每天例行的“午餐汇报”，已经成为他与干部们的生活模式。人们常说，王永庆热爱工作，几乎到了享受工作的地步。他没有几个朋友，整天到晚就是工作，已经无法改了。

王永庆的母亲说：“庆仔小时候太歹命，现在也是每天忙，晚上还要和

外国人吃饭，天天都在忙，不好命。”

台塑要求每一主管必须对工作全心全意地投入，他们几乎没有时间花在私人事务上。在王永庆的严厉要求下，这些主管们兢兢业业地工作，由于过分的紧张与焦虑，普遍地得了“台塑胃病”，这已成了公开的秘密。难道说，为了追求经营绩效，除了王老夫人所说的“歹命”，就无法增添些乐趣吗？人生的目的难道就是为了工作而工作吗？这已经成为台塑人深思的一个问题。

（三）技术引进的挑战

管理制度可以学习，但更重要的是在消化吸收的基础上建立自己的管理制度。但技术就不可能大规模地靠自己去做，要想改变落后面貌，就得引进。否则，资金、人力上都是大问题。

台塑发展的早期，很少自己发展技术，主要靠向国外买进技术。近年来，情况有了很大的变化，由于台塑的合理化管理与买进技术之后，其效率往往比原拥有技术的公司更高，而且把市场抢了过来，所以，国外许多企业都对台塑心存畏惧，不敢轻易转让技术。而欠缺高级技术的买进转移，已经成为台塑发展的难题之一。

为了找到新的出路，台塑只好下大力气开发新产品、新技术和新设计。台塑集团三大公司台塑、南亚、台化等现在都在下大力气，致力于新技术与新产品的研究和开发，研究经费将由 80 年代中期营业额的百分之一，增加至百分之一二，并计划逐渐增加至百分之一五。

在人员编制方面，目前台塑有研究人员近 150 人、南亚 200 人、台化 70 人，总共 400 多人。将来还要增加。

王永庆指出，研究与开发关系着整个台塑集团的生死存亡。目前，全球的聚氯乙烯与化纤市场已达饱和状态，石化工业的发展全依赖于劳动力密集的下游工业。作为对策，台塑正不断派遣有实务经验的工程技术人员，到世界各地搜集工业技术，并配合设备的自动化与维修、人员的精简与效率的提高，以使台塑的经营再上一层楼，增加产量，降低成本。

（四）环境保护的新课题

美国的《幸福》杂志，每年都要对美国企业的绩效，在 7 个方面进行评估。这 7 个方面是：1、管理技术，2、产品及服务质量，3、长期投资的价值，4、财务制度，5、取才、用才和留才的能力，6、对社会及环境的责任感，7、资源的应用效率。

纵观这 7 大要素，台塑在第 1、第 2、第 3、第 5 和第 7 项上都可以说是表现优异。在财务制度方面，台塑集团的投资净额和负债额的比例为一比一点五，超出台湾一比三的正常水平很多。台塑集团财务稳健，经常能够提供所需资金的百分之五十。一位外商银行的主管曾说：“王永庆的英文签名就代表信用，可以无限贷款。”这句话可能有点言过其实，但也充分证明了台塑财务的健全性。

可是要谈到第 6 项，对社会及环境的责任感，台塑有待改善之处可就太多了。

1977年2月，王永庆应邀到台湾辅仁大学做问答式演讲，有学生问他：“公害是当代最大问题之一，南亚塑胶厂经常冒出大量废气，风吹到辅大校园，对辅大学生的健康有很大损害，请问王董事长如何改善？”当众将了王永庆一军。王永庆的回答也很不令人满意，他说：“每一个时代都有每个时代的难题。我小时候住在乡下，蚊虫非常多，每到傍晚，只好点燃干草堆，闷出烟来，驱赶蚊虫，蚊虫是赶走了，人也觉得呼吸困难，但是可以训练抵抗力。现今公害问题已被各国所注意，台塑也尽量在朝消灭公害努力，南亚塑胶厂放出的气体应该不太严重吧！”

1985年2月，台化的彰化厂由于维护废气回收设备，因管理上的人为疏忽，在更换管气阀垫圈时未锁紧，使硫化氢毒气外泄，造成两死两伤的惨剧。

台湾“内政部”规定，废气中的硫化氢的最高浓度，在工作场所为PPM，与美国、日本规定工厂工作场所5分钟内最高浓度的标准相同。据专家估计，在台湾，能达到此标准的化工厂几乎一个也没有。但是，台湾化工检测所公布的测试结果，厂界外15米内的浓度仅为0.78PPM，专家们认为这里面有问题。原因在于，台化的烟囱高达60米，而硫比氢很轻，向上飘逸，检测仪器则在地面上测，当然测不出来。但是，这并不表示没有污染，而在15米外受到污染的人，只好自认倒霉。

一位在台从事石化工业的外国人说：“利之所在，王必趋之。他不按照牌理出牌，即使当局发现他污染环境，他也能和当局谈判，交易。不过，在台湾他也许可以把这些问题轻易地处理掉，在美国就没这么容易了。”

台湾在美国德州的塑胶厂，从1981年5月以来，发生了42起硫化氢泄漏事件。1985年11月1日，美国德州天然资源与环境保护委员会撤销了该厂37项操作许可，迫使这座年产12.7万吨的聚氯乙烯塑胶厂停止生产。硫化氢是制造聚氯乙烯的半成品，为易挥发的气体，有刺激味，有致癌作用，所以必须小心处理。但台塑的德州工厂屡次发生硫化氢泄漏，引起了当地民众的不安。1984年12月，德州政府为该厂多达30次的硫化氢泄漏，向法院提出控诉，结果，在法院的调解下，签订了和解协议。按照协议，台塑必须交纳10万美元的罚款，此外，还承诺花费100万美元，改善工厂的防污染设备。不料，和解之后，又连续发生泄漏事件，当局忍无可忍，勒令该厂停工。有人挖苦王永庆说：“你的管理哲学既然是那么讲究追根究底，那么，为什么不对废水和毒气的排放彻底地改善一番呢？”

有关防治环境污染消除公害的问题，已经成为王永庆和台塑面临的一个强烈挑战。发展石化工业，如果不解决这一问题，企业的发展就有可能遭受众议而受到影响。

（五）企业文化

面对激烈的竞争和市场的变化，台塑正由石化工业向电子工业大举渗入。而进入这个新的时代后，台塑又面临来自内部的挑战——企业文化的挑战。

所谓企业文化，指的是一个企业长期积累下来的思维方法和行为规范。由于石化工业跨入了电子工业，在经营的基本观念、产品的特性以及客户的情况方面，都将发生很大变化。台塑目前遇到的这一课题，也是其它大企业要跨入高科技工业时常面临的挑战。台湾另一大企业集团统一企业从食品工

业跨入电子工业的失败，企业文化的困扰就是原因之一。

台塑集团能否克服企业文化的挑战，并通过科技的考验，顺利地迈向资讯电子工业，而不致重蹈其它企业的覆辙，目前尚在未定之数，有待时间的证明。

此外，也有人提出，由于美国和台湾文化背景上的差异，台塑的管理模式，是否也能适应于美国的台塑企业。针对这一问题，专家们指出，经营多国企业，应以原有的管理经验作基础，再吸收本地的文化特质，作适当调整，才能把困难减至最低。

第二篇 台湾十五家现代白手创业成功奋斗实例

第一章 洗发精创业强人——李成家

李成家简介：现年 41 岁，台湾省屏东县人，台湾第一代创业青年楷模，台湾“中国青年创业协会”理事长、台湾美吾发股份有限公司董事长兼总经理。

一 李成家的奋斗史

企业的经营，不仅是一门学问，更是一门创新的艺术。为了满足消费者永无止境的需要及欲望，企业经营者只得充分发挥创新的精神，致力于日新又新的研究发展；并以积极、乐观、进取的精神，勇敢地面对社会一切逆境和挑战，才能一步一步地迈向成功目标。

台湾美吾发公司董事长李成家，就秉持着上述信念，在 7 年中，使得美吾发产品占有高级洗发精市场大半，资本额也从创办时的新台币两百万元，扩充为今日的两千万元。

1976 年 9 月，经“青辅会”贷款辅导，在杨梅幼狮工业区设厂，这位现年 41 岁的高雄医学院药学系毕业生李成家，就以反应快捷、作风积极，勇于新知吸收、长于业务开展，而成为工商界新秀，开始给本省洗发精业者带来极大的冲击和震撼。

对于美吾发产品能在短时期内，建立良好的市场基础，李成家个人谦虚地认为，完全得力于产品品质、同仁才能、时机恰当。他分析，V05 在国外已有相当“悠久”的历史，拥有极大的销售网，在品质上，可以确信已得消费者认同。强势的产品号召力，加上同仁们殚思竭虑所拟定的经营策略，很容易地打开销售通路。“何况，”李成家神采飞扬的脸上，浮起一层浓浓的笑意，“消费者会不会觉得，V05 这个名字极易琅琅上口，使得美吾发产品更利于推销。”

“在各种高级洗发精上市一年多后，美吾发产品适时推出。”他说，“高级洗发精初上市时，因为当时消费水准不如今日，消费者认为一瓶洗发精要一百多元，不免令人吃惊，感觉过于奢侈。经过一年多，社会经济状况改进，消费者购买力增强，较能接受价格较高，品质较好的产品时，美吾发适时推出。这就是时机的成熟。”李成家认为，打知名度是一家新公司成长的首要工作，而做广告是打知名度最有效的方式。由于该公司成立之初，物力、财力及人力均有限，大量广告的巨额费用，实非美吾发公司能力所能负担，因此李成家特在公司编制内设立广告企划小组，以创新的广告方式和独特的推销策略来开辟市场。

在广告方面，以中上阶层为对象。为加深国人对美吾发产品的印象，利用电视以连续密集重点式加深记忆方法，将所有电视广告集中在周六、周日两天播出。在报章杂志方面，在数家知名度大的报纸和杂志上刊登广告，而且所刊登的广告，都有相当的篇幅与精心的设计，给人一看便有高级产品的感受。

至于广告费的支付，则尽量利用美吾发产品交换的方式，一方面可减轻公司现金负担，另一方面又可导致间接宣传效果，使公司产品，用另一种方式打入市场。

小型苹果贴纸，是美吾发公司收效最大，花费最少的广告方式。这种苹

果小贴纸广告，由于颜色光泽引人，同时广告气氛很轻，仅有 V05 三个字，所以很受社会大众和计程车司机欢迎。这种广告可贵的地方是，只要花少量的印刷费用，就可获得其它公司花很多广告费用所得的效果。同时为了减少广告费用的支出，他尽量利用不需花钱的新闻稿来发布消息，并出版“美吾发月刊”直接与消费者和经销商联络，这样不但打开了美吾发的知名度，也免除了受广告媒体价格波动的影响。

建立了知名度后，接着是推销策略的展开。李成家所拟定的推销政策，采取据点战略。起初以台北为基地，然后再扩展至中南部地区。事实证明，此法实施极为成功。同时并加强该公司的宣传及教育业务的推展。例如大百货公司的专柜、超级市场及美容院，由公司直接指派专员（小组）去推销，其余区域则由地方经销商负责。

美吾发另一种创新的推销策略是举行经营讲座。邀请管理顾问来指导岛内西药房、百货店、美容院等负责人，如何以最有效率的方法，来经营各种行业，以获得大利润。同时该公司利用服务的方式来推销产品，使业者了解产品的特性与使用知识。由于每次举办的讲座，参加者踊跃，反应良好，对于美吾发产品的宣传政策上，证明有很大助益。

李成家为使公司内部工作，能与业务相配合，使每一成员均了解公司的理念与方针，特别设立了“干部早晨汇报”，和每周一次由全体员工参加的“周会”。借此机会可加强各部门间的联系与沟通，更加强工作与行政效率。

“公司在创业、成长过程中，必定有困难。”李成家称之为“成长痛”。“经营者如果缺乏远见、魄力，不尽快加以割除，则公司必会受影响而消沉萎缩，所以经营者一定要以诚心、创意、斗志不断地向它挑战。”他表示，在美吾发产品经营过程中，常遇到的挫折，是同业恶意中伤，对供应商及经销商造成影响，而造成市场的威胁。但是，“每遭受到一次打击，就逼得我们更加发奋图强，反而激励了工作的热忱，”李成家的眉头更加舒展，“常常也因为如此，反而提高了我们的知名度。”

从一位本科学医药转而从商者，会不会遭遇特殊阻碍呢？李成家表示，只要对这个行业有兴趣、有热忱、肯下功夫，就不一定会输给任何科班出身者。他个人在高雄医学院念书时，已粗浅阅读有关企业管理方面的书籍。自从创业以后，他深深领悟到“书到用时方恨少”的意义，因而更勤于请教专家学者的经验，并到处搜购工商管理类的书籍。甚至在生病休养期间，也手不释卷地翻阅有关书籍，贪婪地吸取新知识。如今李成家最大的心愿是成为一位有效的经营者。

虽然有“隔行如隔山”这句俗谚，李成家还是认为“学管理比学科学容易”。他说，管理是属于“态度性”及“方法性”的知识，而非高深精密的工程技术知识；只要用心学习，寻求了解途径多加体会，收集各方资料，听取专家意见，再作决策，并做最坏打算预备替代方案即可。运用之妙，全在乎各人。

“钱，并不是企业成功最重要因素。最重要的，是经营者能运用其能力，使得事业拥有稳固健全的基础。业务营运上轨道，再向银行申请融资贷款自然不难。”

身为“中国青年创业协会”理事长的李成家，不赞成青年过早创业。“我们不能看着别人似乎平步青云、一帆风顺、名利双收，就急急地起了效法之心。如果青年人的学识经验不足、社交关系不够，则青年创业失败的比率，

比成功机会大得多。”

他认为，青年人当从基层干起，先求取宝贵的实际经验和社会人际关系，同时致力于学识领域理论基础的探索。在一切条件具备后，再行创业，更易于掌握胜算。李成家个人就是从台湾必治妥公司药务推销员做至主任、地区经理。在这段时间内，对他未来发展帮助相当大。使他在创业后，能由过去推销及管理工作中所得来的经验，驾轻就熟地做正确的抉择。

“青年创业成功的另一契机是多参加社团，多向专家学者、有影响力的人士虚心求教，抓住任何学习的机会。社团是个结交好友、交换经验、沟通消息的场合，对青年创业者而言，最足珍贵。”

目前李成家是青创会、青商会、扶轮社、企业经理协进会、发明人协会、市场研究协会、MBA 崇商会等等的会员。

在他的奋斗过程中，受他父亲的影响最大。他父亲生前常告诉他：“我们可以以别人的眼神为借镜，不断改善自己。”

对赞佩的言语要珍惜；对贬损的语句要惕励、要自立自强、愈挫愈奋。”这段话时时鼓舞着他，使李成家在商场上稳健地踏出每一步。

秉持着强烈的独立性格，李成家默默地埋头苦干。每一次不畏艰辛苦干的成果，又更促成他下一步努力的信心与勇气。在每一个成功人物的背后，都有一段胼手胝足的奋斗史，一位企业家一生事业的成败，完全在于他锲而不舍的努力奋进精神，李成家就是实例。

二 李成家谈经营秘诀

李成家在创业一年多之后，因事业有成而当选为创业楷模。当时接受记者访问，谈到他的经营秘诀。此篇访问稿发表于 1978 年 8 月。

问：贵公司在创立初期如何与同行的大企业竞争？

答：本公司创立于 1976 年 9 月 1 日，专门代理美国 V0 高级美发用品的进口行销业务，由于业务扩展迅速，于同年 12 月在桃园自行设厂生产，摆脱了进口束缚。当时，低价格美发用品充斥市场，我们所卖的高价格高级品，因为消费阶层不同，只与一家美商公司所生产的美发用品竞争。该公司资本雄厚，我们若想以堆砌金钱式的广告及推销来与它竞争，简直是拿鸡蛋云碰石头。当时我们的做法是，以创新的广告方式和独特的推销策略及健全的管理来打开市场。

打知名度是一家新公司成长的首要工作，做广告是打知名度的最有效方式；本公司囿于财力，无法大量在电视上做广告，只得采用省钱且有效的方法了。

我们在电视上只做重点式广告，告诉消费者我们产品的种类和优点。当时我们研究怎样的广告最省钱、最有效，结果发现，采用贴纸不仅成本低，且广告面大、张贴持久、效果佳。于是我们设计了一种简单大方的 V05 苹果小贴纸，供计程车司机贴在车窗上。这种苹果贴纸一张只花一元，只要印 10 万张，就几乎可以网罗全省的计程车；如此一来，我们的标帜也就在全省大街小巷出现了。因为苹果贴纸不像一般广告贴纸，它的设计高雅大方，计程车司机们都乐于张贴，而我们不需给佣金。我们一方面利用苹果形贴纸广泛地诉求人们对 V05 的“注意”，一方面以重点式的电视广告告诉人们 V05 是一种品质优良的高级美发品。这种广告方式可贵的地方是，只须花一二十万

元就可以获得其它公司花不止二三百万元的广告效果。

有了知名度后，接着就是推销。我们的推销策略是以点为主的，这也是任何中、小企业起家的推销策略。

我们在开始经营时，因资本少、人力不够，故将推销大力集中在台北地区（暂时不管中南部），采取据点战略，一点一点地与对手竞争。今年我们已经占据了北区市场，开始要拓展中南部市场。事实显示，这一着棋下得相当正确。因为台湾目前的情况是南部向北部看齐，乡村向都市看齐；台北若流行一种产品，中南部就纷纷学习、模仿。

我们预计，高速公路全线通车后，开拓中南部市场将更有利。

我们以全省的美容院和百货公司做经销商，除派业务代表出去推广外，我们采取了更彻底的，但较迂回的方法：

- 1.教育顾客因为我们的产品是高级品，价格较高，所以必须教育顾客，使他们晓得我们的产品的确能保养头发发质：而且让他们体会头发的美容包括头发发质的保养，另外使他们了解发质一旦变差或变坏，要想变好就很困难了。我们和竞争对手一直都在进行这项工作，经过一年多的努力，效果已经相当显著；因近年来生活及教育水准普遍提高，高级美发用品的市场潜力相当可观。
- 2.顾问式推销我们的经销商是美容院及百货公司，如果他们赚钱，也就等于我们赚钱。因此我们聘请经营顾问人员到各地举办经营讲座。这样一方面可以教导经销商推销术，使产品销售额增加；另一方面也替自己打知名度。有的人以为我们花钱替经销商办讲座，很傻；其实一点也不。因为这样不仅教导他们赚钱的方法，也增进了我们与他们间的感情，这时以后生意往来很有帮助。因此，我们时常鼓励我们的业务代表多与经销商、美容院往来。

我们能与大企业竞争而不败，除了上面的一些做法外，我想，本公司拥有一系列品质优良、齐全的产品，也是原因之一。优良的品质使顾客对我们产生信赖感，提高我们的信誉；产品种类繁多、齐全，则带给消费者一种高贵感。问：贵公司能在一年多内打出知名度，并成为青年创业楷模，必有许多创新的做法足供企业界参考，能否请你讲述一下？答：创新是企业成长的主要动力，也是维持旺盛不衰的源泉。但创新会遭到公司内部部分员工抗拒，因为随着创新而来的就是一些变革；某些员工由于惰性使然，不愿创新。本公司成立时间不久，共有 130 多名员工，平均年龄只有二十六岁，几乎每名员工都有充沛的活力和冒险精神，所以未曾发生抗拒创新的事。

事实上，本公司的经营理念之一便是创流不断地创新。我常告诉公司同仁要多想、多学和多做，不要怕做错，只要错误不重复发生即可。我的意思是说，要想创新，就必须不断学、想及尝试，一旦尝试失败了才会有改进，在改进中才能得到创新。为了鼓励员工创新，我们订有奖励制度。对提出创新观念的员工或工作表现良好的员工，我们在每周一的周会上公开表扬，并予加薪。前者是一种精神的激励，后者是物质的激励；如此更促使公司充满了一股蓬勃的创新的气氛。

虽然我们鼓励员工创新，但创新必须有一定的范围。也就是说，员工必需在授权范围内，提出他的新观念或新做法；至于重大决策，仍须由上级决定。

我个人认为，创新须靠经验，也就是经验的再利用。所以公司同仁只要

专心去做，体会越多，有了心得后，就能够有创新的构想。所以，自周围的环境去体会、去思考，是创新的原动力。本公司在创新方面的做法有二：

1. 遵循 5W2H 的思考模式时时找出问题，然后寻求解决问题的对策。所谓 5W2H 思考模式就是 When, what, Who, Which, Where, How to do 和 How much 六个问题模式；我们在处理每件事时，都依照此模式去思考，找出问题的所在及解决对策。
2. 采用脑力激荡术碰到一个人解决不了，或是解决方案太多的问题时；我们召集所有有关人员，一齐讨论，以求得一个最佳且最具创造意义的解决方案。

在公司刚成立时，要把 V05 翻成中文就是一个难题，我们几位合伙人一齐讨论，互相激发灵感，结果得到“美吾发”这个极贴切且有创意的译名。

此外，去年底为了趁新年期间提高公司的知名度，我们也利用以上两种方法提出一个既有广告效果，且有意义的方案。我们在大张 V05 苹果贴上印“恭贺新禧”字样，在过年前，分赠商店或美容院张贴在大门上，结果很受欢迎，且效果良好。这是因为我们设计的图案很具创意，打破传统直写或横写“恭贺新禧”的方式，而将它印在红色大苹果内；它不但别致，还显得大吉大利，大家都喜欢它。

除了观念或做法需要创新，本公司也非常重视新产品的开发；这就须依靠研究和开发了。本公司的企划部中设有一研究发展小组，专门负责开发新产品；今年夏天推出的“欢欣”古龙晶就是新产品之一。问：贵公司既然能有这么多的创新做法，一定要有优秀人才替贵公司效命，请问贵公司如何吸收与训练新进人才？答：一般而言，欲求得优秀的新人，一定要靠高薪。本公司的财力不像一些大企业集团那么雄厚，所以薪水只能算是合理，并不高；照道理，本不能求得这么多优秀的新人。但我们除本身是一新兴企业，具发展潜力外，我们在吸收人才上，采取了一种有效且新奇的办法。

我们很少在报纸上登招收新进人才的广告。我们吸收的对象是每年各大专院校的应届毕业生。每年三四月我们先到各学校张贴求才公告，并派人到校对应征或科系推荐的学生考试。考试合格者，签两年合同；但在他们尚未毕业前，就要他们到公司来做 Part-time 工作（一周一天或两天），等毕业后再正式上班：这种方式效果很好。

求得优秀的新进人才后，为了不断维持他们的水准，必须给予在职训练。我们采取一人吃多人补的办法，也就是每当外界的经营顾问公司有开班上课时，我们派人去参加听讲，然后他们再加上自己的经验、心得，在公司开班训练其他员工。这种训练方法的效果长期看来相当不错。

问：贵公司用什么方法管理员工？

答：一般而言，台湾的管理都是参考美国或日本的方式。本公司摘取美国式管理和日本式管理的优点，并结合台湾的情况，实施一套独特的管理制度。

在督导员工工作及订定组织制度方面，我们采取美国式，一切均以效率和激励为主。本公司订有标准作业程序和工作说明书，依工作性质授予员工适度的权责，在总公司方面授权较广泛，工厂方面，则较狭窄。本公司也实施目标管理，公司的总目标融汇了各单位及各部门的个别目标；在订定时，各单位人员都实际参与。

在培养团体精神方面，我们采取日本式管理。本公司每周一举行周会，

于上班（早晨 8 时 30 分）后，由轮值主管吹哨子集合全体同仁。因为每周一是一周的开始，必须振奋一下他们的精神，拉回他们在周末和周日松懈的心；周会的时间很短，只需 15 分钟，这样不会引起反感。此外，本公司规定员工早上 8 时 30 分上班，但中、高级主管须早 30 分钟到公司，做早晨汇报；报告昨天各部门的工作情形、计划今天的工作和协调各部门间的冲突。早晨汇报不仅使公司上下沟通良好，政策下达较快，而且由于高级干部以身作则，一般员工都不敢迟到，加强了公司的团体精神。问，为了配合创新，贵公司必须有一套独特的经营哲学和适合创新的组织气候，能否请你就此两点做个说明？答：本公司的经营哲学以培养员工的诚心、创意和斗志为目的，其内容如下：

1. 诚心：

以“诚”为健全个人修养的基础，树立优良风气，建立良好企业道德。

- (1) 诚恳：我们以诚恳的态度待人，尚笃实、不虚伪、不欺骗！使人与人之间存有真诚的友谊与支持。
- (2) 谦虚：本公司人才济济、年轻、充满朝气，且富有冲劲和抱负；但我们不因此自满，应虚心学习、从善如流、不卑不亢。
- (3) 信用：人无信不立，我们谨守诚实信用的原则。做人处事言出必行，以忠诚的服务及货真价实的商品来建立本公司及个人良好的信誉。

2. 创意：

企业的生产是一种创造性的工作，人的欲望永无止境，为了满足消费者的需要及美化大众生活，我们应充分发挥创新精神，日新又新地求发展。

- (1) 多学：有丰富的学识、经验，才能有更佳创意，我们要多学习他人的长处及最新科技知识，扩展知识领域。
- (2) 多想：学而不思则罔，有了学识、经验的基础，还需多利用思考力，才能融会贯通，改善创新。
- (3) 多做：科学重实践与力行，我们在工作岗位上须不断研究、发展，并彻底实践，才能使创意付诸实现。

3. 斗志：

我们是年轻的一群，具有乐观、积极进取的精神：我们要面对现实，勇敢地向困难挑战，不屈不挠地朝目标迈进。

- (1) 士气：认清本身的工作及发展，满怀积极的思想与行动，培养并保持良好的工作热忱和兴趣，使全体同仁充满高昂的士气。
- (2) 团体：我们每一成员均应了解公司的理念及方针，以团体的荣誉为个人的荣誉，同心协力、精诚团结，发挥团体精神。
- (3) 有恒：有恒为成功之本，我们无论做任何事情都必持之以恒，坚持到底；则任何困难与阻碍必可迎刃而解。

至于本公司的组织气候，是靠平时不断地警惕全体同仁培养出来的。我常告诉他们，年轻人应有不服输、不畏难的心理；要求他们熟记一些实用的口号。如：“向困难挑战”“不要怕失败，但失败不要重来”；并且时时实施新的挑战目标，鼓舞他们克服困难。所以，本公司自然产生一种随时有创新机会的气氛了。

第二章 品美钮扣创业强人——林秀雄

林秀雄简介：现年 48 岁，台湾省苗栗县人，曾获十大杰出青年奖与创业楷模奖，现任品美钮扣工业股份有限公司董事长。

一 小本创业的特色与资金多寡

有不少的行业可以“小本创业”起家，也有些行业只适于小本经营。小本创立生产事业的特点是简易、快速；通常 3 个月至 6 个月即可生产（不像某些大规模的生产事业，单单建厂工程就要花费 2 至 3 年的时间），投资金额少，风险小，利润高，而能快速回收。

独特的手工艺品，各种工业产品的零件、配件的制造及其他许多不能，或不适于大量生产者，都比较合适；“中小型企业”或“家庭工业”来生产；不管在工业先进国家或开发中国家，中小企业还是占着相当大的比例，因为中小企业有其存在的价值与生存的理由，很多行业在“本质上”只适于小企业来经营，并非所有的行业都可用“大规模生产”或“合并经营”来解决的。

谈及“小本创业可行性”之前，首先要了解在本文中所谓“小本经营”的定义。就目前的制造业而言，有的规模非常庞大，例如各种钢铁工业、石油化学工业、精密工业、汽车制造业……这些行业，单凭个人的力量是不易创办，也是不易经营的行业，因这些行业，是必须庞大的资金才能进行的行业。但有心创业而缺少资金者，如果由小规模生产事业开始，也许是走向“小本经营”的可行途径之一。

所谓“小本”究竟是新台币多少？要回答这个问题很难有客观的标准，新台币数千万、数亿元之资金，在大企业家之眼中，是很容易筹集与调配的小数目；而新台币数十万元、数百万元的金钱，在即将开始创业或正在努力创业中的年轻朋友，可能是一笔不少的资金。通常年龄在 30 岁左右，凭个人的努力，辛勤工作，储蓄累积下来，而有新台币一百万者，在目前台湾的经济环境下，是不太容易的一件事。在一般有过赚钱经验的人士中，大都认为“第一个”一百万，是要花费相当长的时间，也是相当不容易达到的储蓄目标。有了赚钱的经验，加上“金钱”本身之力量，配合运用，要创造“第二个”、“第三个”一百万元，是比较快、且简单的事；因此在本文中所指的“小本”创业，是指创业所需的资金在新台币一百万元以下的小本生意。

二 25 到 35 岁乃创业的适当年龄

“创业”与“经营”，目前一般企业人士常将二者混杂在一起，但是仔细研析，“创业”与“经营”确实有其显著不同的区别。

“青年创业”、“创业有成”是多么美好动听的字句。创业成功是青年人的能力、智慧、毅力、耐力的高度发挥，也是现代青年所共同向往的理想目标。在科学技术进步神速，制造方法日新月异，原有的产品不断革新，新产品亦不断上市，市场竞争之激烈可想而知！因此要把所孕育之创业构想变成实际的行动、理想变为事实，首先要评估自己所具备的知能、经验与财力；亦须深入了解当前的企业环境，未来的远景，目前的产业结构，掌握合适的机会，不能凭空幻想，必须有赖于不断的研究、创新与力行，一点一滴地将

心血、劳力、知识、技术、资金与经验所累积而成。换言之，必须经过漫长的艰苦过程，才能得到成功的果实。

在工商界工作的人，都知道“时间”是最宝贵的资源，而会“安排”时间的人，更能有效率地“运用”时间。

管理专家彼得·杜拉克曾说过：“做事有效率的人，不是先安排工作，而是先安排时间。”这句“安排时间”对“有意创业”的人士，显得特别重要；很多青年人常会私自这么想：“我准备在30岁开始创业，或在40岁有财力基础，无后顾之忧时，才开始做生意。”换言之是说，究竟我们应“安排何时创业”比较适合？

首先我们看看成功的企业家，分析他们当初创业的年龄大都在年轻时，凭其眼光、聪明、才智、毅力，开始创天下，经过二三十年的奋斗，才具有今日的事业基础，绝不可能只创业二三年就有根大的成就，尤其是有意于“小本创业”的人士，更应该在较年轻时“起步”。以笔者所收集的资料及个人粗浅的“小本创业”的看法，大概在25岁到35岁之间开始创业，可能是比较适当的年龄；不过25岁至35岁的说法，只是“比较上”的说法，当然在25岁前或35岁后，才开始创业而成大功的人，也大有人在！不过从统计上的观点来分析25岁至35岁可能比较合适。因此对有志创业的人，应该从事“何种事业”和“何时开始创业”是同样重要的事！因为“下定决心，开创个人事业”多是踏出创业最难且最重要的第一步！

“新观念”之吸取、“新计划”之形成，有时可得之于脑海中一闪之“灵感”或一句名言，但“事业”之建立，绝不可凭一时的“冲动”而毅然踏出第一步，必须先经过长久的孕育、构思、筹划、行销研究可行性分析后才可进行。

中华征信所每年所编印的“最大民营企业”（1983年版）一书中，详细分析各行各业、各公司之营利净额、资产总额、税前纯益、净值、员工总数、纯利率、净值报酬率、资产报酬率、营收成长率、企业排名，从这些资料中，我们发觉到企业竞争的“具体性”与“真实性”，同时要进一步注意哪一行业，比较有利、较有前途；观察、分析哪一家公司经营得比较好，在这些资料中也明显地看出各企业之排名、营收净额、税前纯益纯利率……每年皆有小幅度的变动，3年至5年期有较大幅度的变动，5年至10年期有显著的变动。

其次，就应考虑到本身的工作经验，个人所具备的专业知识与技能，或长久收集报章、杂志的情报资料、分类规划研究，对有兴趣，又有利润的项目，从中选取一二项深入研究、调查，如此踏出事业之第一步，成功的机率，可能较大些。

三 小本创业应具备的行业特性

“小本创业”由于本钱小，相信产品之品种不会多，建厂时间短，资金回收快，进行“可行性”分析就比较简易，不像一般的大公司，进行“可行性”分析要求特别的周详。“小本创业”其投资计划的可行性分析，要考虑到“投资计划的目的，估计全部的机器设备成本、自筹备建厂至完工开始营运所需的时间、资金来源、产品的市场需求量、生产能力、收益能力、投资回收年限、投资回收率”……等各项进行评估工作。

小本创业假如从事生产事业，所要制造的产品，最好具备下列特性，风险就比较小，成功的机率就大些！

1. 有很大的市场需求量，或目前需求量虽不大，但潜在的需求量非常大，只要开发成功并有力地推销，还是有前途的产品。
2. 产品有特色对社会有贡献，而又不容易被模仿，且需特殊制造技术者。
3. 决策制造成行销时，较富“个人色彩”（所谓“个人色彩”即不需借助很多他人之力量，即可完成工作之意）的行业。

小本创业，所要制造的产品，如有下列特性，最好不要投资！

1. 人用得很多的行业或产品（人不易管理）。
2. 加工程序太简单，或很容易仿制、装配者（如有厚利，部属则将很快离开公司而自行创业）。
3. 产品变化太快，属于太尖端的科技工业（除非本身是一流的科技人员，否则一流的人才，不易呆在小企业中）。
4. 资本太大，要招募很多股东者（不符合小本创业之原则）。

“小本”可创业，只要有经验、有能力，草拟有吸引力之“投资计划”，但要注意，一个良好的“投资计划”由于“规模的大小，资金的多少”常会造成不同的“竞争力”，及获致不同的“经济效率”；因此，本次所谈的虽是证明“小本”可以创业，但小本创业成功后，还是要继续往这一行业深入发展，及横向扩充比较好，因为“小本创业”的产品，其市场大都限于本地区销售，为了加强产品的竞争能力，增聘有能力的人才，加入生产行列，改进产品品质，降低成本，加强产品的设计，这时就需要较多的“资金”及良好的“组织力”，以使产品打入国际市场，和国外一流厂商作一剧烈的竞争。

四 小本经营的成败关键

——主持人的“全力”与“全勤”经营

“小本创业”之成败关键，几乎完全系于老板个人所具备的创业条件。如想创业时，先想想自己是否具备创业的条件？

有哪一点比别人强？如何运用本身的优点与专长，来贡献给社会，且赚取合理的利润。能先考虑个人在工商界激烈竞争中生存的有利条件，才下决心，总比一时急于创业来得稳健。

“小本经营”除了创办人具有创办条件、本身的优点与专长外，专业主持人之“全力”与“全勤”经营，亦即“全心全力”“辛勤努力”为不可或缺的必要条件。在此，我们引用世界首富保罗盖帝所讲的话，来证明经营事业必须“全力”与“全勤”经营。他说：“要自己当老板，就别想早上九时上班，下午五时下班，也别想周六下午或星期天休息。”因此，任何一位“小本经营者”要想立于不败之地，他必须“勤于思考”“乐于工作”，“将工作时间”妥善分配，设法安排自我进修，建立良好之社会关系，如此，才可能开创自己之事业，尝到成功的果实。

在经营管理的观念上，企业规模的大小，大都从“员工人数之多少、投资金额之大小，及该企业每年营业额”定出其是否属于“大型企业”、“中型企业”或“小型企业”。企业规模大小不同，其所运用之管理方法，与选任人才之方式，必定不同。以笔者的经验，认为以下列营业额多少之标准，来判定企业大小之规模，也许比较适合现阶段内地的经济环境。

1. 每月营业额在新台币壹百万元以下者，称为“小型企业”。此种“小型企业”的经营，其成败关键全在于老板个人之努力，与经营策略的运用。
2. 每月营业额在新台币壹千万元以上者，称为“中型企业”。此种“中型企业”之规模，已经有能力选用各种合适的经营与管理人才，及运用工业工程的方法来提高产品品质，降低生产成本，企业之主持人必须重视“组织”的力量，而强调“管理”方法的重要。
3. 每月营业额达新台币壹亿元以上者，称为“大型企业”，一般企业经营管理书籍上所讨论的“经营”与“管理”方法，大都以“大型企业”的规模作为立论的根据。

五 管理可减少失败的风险

由于时代的进步，工商业的剧烈竞争，不少人士已认识到“管理学”的重要，但对“现代管理学”有深入研究的人士来经营事业，也不能保证所经营的事业必定成功。从统计资料中显示，目前工商业经营失败的机率，整体上讲，还是和往昔一样高，经营事业的风险还是和以前同样大，加上“管理观念的普及”，及经营事业的风气越盛，鼓舞了更多人士从事事业经营的雄心，竞争因而越加剧烈。工商界的人士，大有事业越来越难经营的感觉；但慎选“经营目标”，懂得“经营策略”，运用“管理技术”，重视“生产技术”，严格“管制品质”的人士在各行各业中，将会占上竞争优势。我们可以肯定地相信，经营事业必然会有某一种程度的风险，“管理方法”虽不能“消除”企业所面临的失败风险，但可“减少”经营上的风险；进一步“控制”风险在一定的范围内，这种运用“管理方法”来“计划”与“控制”事业的经营，通常称为“在计算下的风险中来稳健地经营事业”。换句话说，在投资某一项事业之前，进行“可行性”研究，想象各种可能发生的情况，事先一一考虑，预谋对策，凡事“事前”

妥善计划，“事中”仔细工作，“事后”认真检讨，如此反复进行，而达成“预计”的“投资报酬率”。

过去 19 年来，笔者一直从事经营管理顾问的工作，很幸运地，有机会和数以百计的国内、国外成功的企业家接触与研讨，从中学习不少事业经营观念，并向他们请教事业成功的方法；也和不少事业失败、遭遇困难的经营者，共同研究起死回生，东山再起的良策；加上笔者本身实际参与大型企业的决策工作，自己主持数家中小型企业的经营，亲自体验到经营事业成功与失败、顺利与挫折的滋味，深感“经营事业”，是一项最具有“挑战性”的工作，为追求成功的“经营策略”，学习有效的“管理方法”，经长久的研究、尝试、印证，领悟出“经营事业”并不是单靠“金钱”“钞票”与“勤劳、诚实”就能成功。“经营事业”是一项风险很高，但极具挑战性且报酬很大的工作。不是人人可从事“经营”这一行业，从事“事业经营”有其必要的“条件”与竞争的“策略”。

六 经营企业成功的必要条件

——“经营策略”与“竞争条件”的运用

有些人适于创业、兴业，有些人则长于管理，精于设计研究，专于生产制造，善于理财。而“经营”事业，不仅要具备某一方面的专长，且要有全盘性的策划能力，谋求事业的“现在”与“将来”的平衡和“长”、“短”期利益的均衡发展；因之，除了“诚实、努力、辛勤、奋发工作和全钱、钞票”之外（这些条件，笔者称之为经营事业的“必要条件”，或“基本条件”，还需懂得运用竞争策略、经营管理的方法，具有远见，富革新、冒险的精神，以及经营事业的观念，发展事业的想法（这些条件，笔者称之为经营事业的“竞争条件”）。

身为企业之主持人，需要深思，“企业”亦如“个人”，个人要生存、要发展，要有其谋生发展的条件，而企业在竞争环境中谋生，进一步求成长的方式上，本身企业的目标是什么？是何种策略？基本特色是什么？同时我们要深入思考的是“人类”对工作有自由选择的“权力”和“能力”。“人类”有“能力”改变环境，而不囿于环境，所以对于“企业目标”的选择，就变成相当重要的课题。身为经营者，不愿自己的事业前途，受外力所左右，而立下“企业目标”拟出“经营策略”，以达成企业营利之目的。

一般所谓“策略”是在做决策前，对企业之外在环境、内在环境、本身企业的优点、高阶层主管的价值观、主持人个人的专长……等所牵涉的问题，作一仔细的考虑、分析，借以合理之方式调配有限的资源，使得企业内部的资源和外在的环境相配合，以达成经营事业的目标。

企业的主持人必须深入了解当前的环境、未来的远景、目前的产业结构，对本身的条件，掌握合适的机会；并利用环境带来的机会，充分利用，对非分之图，绝然不可动心，或是逃避环境的威胁，避免暴露企业本身的弱点，以求在激烈的竞争环境中，获取企业的生存与成长。

“策略”就是“政策”与“战略”的简称。所谓“政策”是一种行动方向的指针，或是一种思想的路线，而所谓“战略”就是使用重要资源的方法。换言之，“策略”是一种有效的利用资源的大原则，是公司或厂商用来争夺目标市场，吸引顾客，赢取竞争者；换言之，“策略”在工商界来说是决定目标或改变基本方法的谋略设计与决策，因之“策略”是一项包罗广泛的计划，并受到企业主持人个人价值与承担风险程度的影响。但要注意的是：“科技”、“资源”、“机会和价值”时时在变动，因此“经营策略”亦需时时思考，以适应时势，而作某种程度的改变。

在工商界谈起“竞争”是指公司与公司、团体与团体、单位与单位之间，为获取资源市场利益、荣誉、权力，或其他有益的事物，而彼此处于相互敌对的状态。尤其是生产相同产品的制造厂商，更是把“竞争”视为“策略运用”上，最重要的一项武器，因此“竞争策略”通常是指敌对的制造厂商之一方，所可能采取的目标政策、计划或行动，而策划本身的应对措施；换言之，“竞争策略”是一种知己知彼的“判断性”计划，也可说是一种含有“竞争对抗”的意味。经营事业，如不充分了解竞争厂家之计划，则其所拟定的“策略”必将是闭门造车，而达不到预期的成果目标。

七 保罗盖帝给我们的启示

在笔者所编著的“事业经营与成功策略”一书中，其中有一段故事，故事内容说明企业主持人的经营意识，及时任用高阶层主管的看法。该故事内

容要点如下：

保罗盖帝曾经接办过这样的一家公司：是一家颇具发展潜力，然而其获利记录却颇令人失望的公司。在接办后不久，保罗盖帝便看穿了该公司的的问题所在。原来该公司有三位最重要的高级主管，简直是典型的美国邮务人员。这三位高级主管既没有“成本意识”，也没有“利润意识”。

可是他们的月薪，在 20 多年前，却高达美金四位数。于是保罗盖帝采取了一项一般少见的措施，那是在某一个月份，在发薪水之前不久，保罗盖帝嘱咐公司的会计将那三位先生的薪水每位减少 5 块钱。并且说，如果他们因减少了 5 块钱而抱怨，就请他们直接来见保罗盖帝。

果然不出保罗盖帝所料，发薪后不到一小时，3 位高级主管都来到了保罗盖帝的办公室。

保罗盖帝严肃地对他们说：“我研究了本公司的财务情况，发现上年度有几笔不必要的开支，造成了本公司股东好几万元为损失。但是你们却没有发现，也许是由于你们没有注意。至少，我没有看见你们采取过任何行动来弥补，以至于公司的损失才越滚越大。可是反过来说，你们自己的薪水不过少了 5 块钱，你们却马上发现了，而且也立刻采取行动来要求改正了。”在听过保罗盖帝这一段话之后，其中两位主管总算有了领悟，他们记住在心，很快地改变了他们的方式。第三位主管却不加理会，不久便辞职不干，另谋高就。

在座的各位，都是企业界中的主持人或高层主管，保罗盖帝所讲的故事，当可给我们不少的启示与想法，我们可进一步应用到日常的工作与重大的决策上，因为“经营事业”选任适当的人选，通常是老板个人最重要的工作。

八 登报找人才的技巧

在找人才时，我们通常是在报纸上刊登较大的人事广告，以吸引好人才。例如 7 年前我们公司成立之初，在报上刊登求才的广告，结果来应征的人很少，我分析大概，一则因为我们广告登得太少，根本引不起别人的注意；再则我们又是做钮扣这种小玩艺儿的公司，谁愿意来小公司卖力？后来灵机一动，另外刊登了一个 10 倍于原先大的广告，应征的人就十分踊跃了。因此日后，我们凡是求才，就一定刊登大篇幅的广告，现在我们公司经营水准不断提高，规模逐渐扩大，哪怕只有一位职员的缺额，都能收到数百封的应征信函。

在小公司人才难求的情形下，能有更多的人前来应征，对我们来说，就有更多选择机会，而小公司找人才，则不能和大公司找人才的标准一样。例如对于一个稳健成长的大公司来说，为了求得不断突破性的发展，一定要找第一流的人才；但是，对于初开创的小事业来说，追求人和最为重要；因此，就要找最能够与自己搭配创业的合适人才，如此才能将阻力减至最低。

小公司最怕“细胞分裂”，因此，在“选才”方面，尤须谨慎。我们公司在这方面，有它一套独特的做法：在诸多的应征信函中，先将字写得潦草的、披头散发的剔除，然后再淘汰经常变更职业的及刚毕业的生手，剩下的人选，再寄给他们长达页的选才表格填写。这份表格，累积了我们 7 年来选才的经验，其中不但可以综视应征者的“全貌”，而且还可以考验应征者的

“耐性”。因为，这份表格详细填写起来，至少要花两个小时。

选才表格寄回公司后，再把马虎应付的人过滤掉，剩下的人选，就通知他们来公司笔试，笔试合格后，才给予面试的机会。面试时，一定要应征者与其家人同来，当其家人的面前，告诉这位应征者做些什么事，使其家人能够放心。

由于每用一个人，都是如此的耗费心机，目的就在找寻能与自己搭配，符合公司风格要求的人选，因此，7年来，员工流动率非常小，而且向心力极强。现将“应征人员基本资料卡”附于后，以供各位参考。

本表由应征人逐项亲笔确实填列，录取与否请静候本公司通知，切勿托人说项。本人慎重声明以上所填各项均属确实，如有虚报情事，愿受免职处分。

应征人签名：_____日期：_____

(二) 生活习性与工作技能

2—1 在学校里哪几门课比较有兴趣_____

哪几门令你觉得比较头痛_____

2—2 毕业后你曾学过哪些工作技能_____

2—3 以前上班时经常①早到晚退②准时上下班③上班偶尔迟到（请打√记号）

2—4 你以前做过什么工作，工作内容如何_____

2—5 你中午是否有午睡的习惯□是□否

2—6 请你写出你个人认为自己最好的二项优点①_____

②_____

及自己最坏的缺点①_____②_____

2—7 你的身体是否健康①很好②好③普通④不太好（请打√记号），身体如不太好请写出过去所犯之毛病_____

2—8 你以前在工作上曾有过什么重大的贡献或改进事项_____

2—9 你对以前的“主管”印象如何，请以一〇〇字左右的文字，简单描述之并简述公司中其他同事对“老板”的感觉如何？_____

2—10 你有没有同时担任过两种工作（或兼职类之事），如有，请详细说明_____

2—11 如请你来本公司服务，你有什么新希望_____

(三) 个人观念与生活体验

3—1 如进入本公司服务，我希望（请依自己之心愿，依优先次序将下列

编列之号码写于下方之空格上。)

- ①不受拘束，能自由自在，发挥自己之专才，贡献于公司。
- ②薪资高，效率高，工作压力大。
- ③公司之业绩稳定快速成长，且保证终身有所寄托，可信赖之公司。
- ④在好的主管下，好的同事中轻松愉快工作。
- ⑤在工作中，有学习、进修之机会。
- ⑥缩短工作时间，实施每周工作五日制。
- ⑦福利好，且常举办各种员工康乐活动。
- ⑧希望能得到公平待遇，且经常获得他人对自己之关心。

**注意：请依优先次序排出号码_____

1 2 3 4 5 6 7 8

3—2 请写出过去在工作中最成功（或最得意）的一件事，并叙述该件事中所获致之启示（约一〇〇字左右）

3—3 请写出过去在工作中最痛心（或最失意）的一件事，并叙述从该件事中获致的经验（约一〇〇字左右）

3—4 依你过去之经验，从哪一方面可看出员工是否尽职，且忠于职守（约一〇〇字左右）

（四）研究所毕业者请填写下列资料

4—1 请写出你最喜爱之有关“管理方面”之书籍之书名_____及读书之作者_____并写出之所以喜爱该书之理由（约一〇〇字左右）

4—2 请写出影响你最深远的一本书（管理方面之书籍除外）之书名_____作者_____并写出从读书中所获致之启示（约一〇〇字左右）

4—3 请列出在研究所中你最敬爱之三位教授及其所担任之课程教授姓名 电话 担任之课程 参考教材

① _____

② _____

③ _____

4—4 除英文外，能流利书写之外国语文① _____ ② _____ ③ _____

④ _____ ⑤ _____ ⑥ _____

4—5 请写出个人今后二年之奋斗目标（或研究计划）

4—6 过去所写之论文或有关之研究报告

论文（或研究报告）名称 指导教师 发表（或完成）日期

4—7 请将在研究所之“学业成绩单”复印一份，寄送本公司参考

**4—6、4—7 之资料经审查后将用挂号信寄还。

九 如果我再是 30 岁的年轻人

最近十余年来，一方面策划事业的经营，勤奋工作：一方面也带着“旁观”的态度与“欣赏”的心情，看看自己经营的事业，所遭遇到的困难与克服困难后，所带来的成长，且真正尝到了“辛勤工作与追求成功”的乐趣。在工作之余，或夜深人静之时，常独自思考“梦想成功”与“真正成功”其间之差距，究竟有多远？“理论”与“实务”的真正差距有多大？过去自己之“决策”有否犯有重大的错误？偶尔也想想：“如果我再是 30 岁的年轻人，我现在该如何？”时光如能倒流，我现在该做些什么事？

如果我有意创业，我将下定决心，在 30 岁以前即开始经营自己的事业；因为任何事业，必须经过二三十年的奋斗，才能建立健全的基础，绝不可能只创业二三年就有很大的成就，尤其是有意于“小本创业”的人士，更应该在年轻时“及早起步”。

如果我再是 30 岁的年轻人，我将特别重视“组织力量”与运用“管理方法”。

一个企业，如不讲究“组织”与“管理”就不易成长，“组织”与“管理”是企业主持人长期努力的目标之一，“管理”是一种计划、执行与检讨的循环运用。“管理”是要支付相当的代价，必须花费金钱、耐性、时间教导部属，启发部属要自我牺牲，并以身作则来领导部属。

1979 年 11 月 12 日《经济日报》要出版第一届、第二届“创业楷模”特刊，该报记者特地来访，谈及笔者过去 6 年来，以生产“小钮扣”起家，而后经营“拉链、钮扣机、拉链机、钮扣工厂、拉链工厂”整厂机器设备输出，以一个从事教育工作的教授，改行经营工商业，除了追求“利润”以外，究竟还能为社会带来些什么信念与贡献？当时被记者突然的一问，一时不知如何回答，经二三十秒的思考后，笔者坦白地说，不放说有什么贡献，但体验到“小本可以创业”的信念，及集合各方面的专家，共同从事“整厂输出”工作，证明经营企业要特别重视“组织”力量、“管理”的效能，并善用专家的智慧与策略。

说到善用专家的“智慧”与“策略”，企业经营者也要很慎重地思考与

研判，经营事业绝对不是纸上谈兵，完全是真刀实枪地在商场上打仗，一笔交易不是赚钱，就是赔本；“成功”与“失败”的机率，并非各占一半，从统计资料来看，往往“失败”的机会远大于“成功”。不过目前有不少成功的企业家，早期还是经过数次的失败，败了再起来，屡败屡起，最后体验到该行业的“经营”技术，而成就非凡，因此“及时创业”、“及早获取经验”是很重要的一件事。

时光如能倒流，我将尽早学习各种“管理的知识与理论”，熟习运用“经营的方法”与“竞争策略”，多听有关事业经营的演讲，参加各种研讨会，加入各种有益的社团活动与广交益友；重视并参加管理顾问公司的研讨课程，并时时阅读有关激励、鼓舞人们奋发向上的文章，如有机会多多观摩考察一流的企业，在“实务中领悟改进”，在“经验中学习创新”，以期快速获取“经营实力”与“管理能力”，创造辉煌的经营成果。

最后希望各位有闲暇时，多阅读“经营管理”方面的书籍，偶尔做白日梦，梦想自己未来的事业，因为“事业梦想”是我们奋斗的目标，朝着目标，经过“计划、组织、协调、指引与控制”一步一步迈向“预定”之事业目标，在此愿以“趁年轻时，及早设定自己的事业目标，勤奋努力，享受工作的乐趣，欣赏努力的成果”与各位共勉之，并愿大家共同努力、共同成长，创造繁荣的经济社会。

第三章 电脑创业强人——施振荣

施振荣简介：现年 45 岁，台湾省彰化县人，第四届创业青年楷模，第十四届十大杰出青年，现任宏碁股份有限公司董事长兼总经理。

一 微处理机的园丁

一般人或许会认为，拥有交通大学电机硕士学位的施振荣，今天应该是一名杰出的工程师兼企业家。

然而，施振荣对自己的评语和期许又如何呢？

自 1976 年创立宏碁公司以来，一直以“微处理机的园丁”自许的施振荣说：“我可以把许多理想——实现：困难，我可以逐步克服。”他诚恳地表示：“我的长处是实际，我要求实践。”

他也承认宏碁的经营方向带有比较理想化的色彩，但他一再表示：“万一行不通，我会及早放弃。”他解释说：“还是很现实的，企业一定要生存要成长。”然而，宏碁五年来的步伐，却一一印证着他的理想，正如他对自己的期许——一名能克服困难、实现理想的实践者。

我们现在就来数一数这名实践者的脚印吧！

施振荣自幼偏好数理，高中时曾获得“爱迪生优良科学奖”，奠定了日后专攻数理的雄心。在 4 年大学生活中，每学期都得到奖学金，1968 年以第一名自交大电子研究所毕业。甫一离校，就在师长的推荐下进入环宇电子公司担任研究发展工程师。施振荣的才华迅速地发挥了出来，在短短不到一年之间，他利用普通小型集成电路成功地设计出“电子数字钟”、“频率计数器”；后来又利用大型集成电路“LSI”研究成功“国人自制第一部桌上型电算器”，在 1972 年 4 月上市，轰动一时。

由于他表现优异，就在入厂半年光景升为生产组主任，负责八百多名员工的生产和管理。在第二年的三月间，又升为工务处副理。这两个职位使他开始踏入企业管理领域，逐渐由一名工程师蜕变为精明的经营者。

但是，施振荣的际遇并非一帆风顺，他设计成功的“国人自制第一部桌上型电算器”虽然轰轰烈烈地震惊业界，在上市后却惨遭失败，静悄悄地自市面撤退。至于失败的原因，据内行人指出，是因生产线问题重重和品质不佳，其实是因为他被调至另一部门，没有参加生产工作。没多久，环宇公司也为美商 ITT 公司收购。

那时施振荣面临抉择——留在环宇还是转至其他公司。

二 设计电算器露头角

施振荣对自己所设计的电算器非常有信心，也认为电算器是适合国人发展的电子工业，他很希望能专门推动这个行业。

1972 年 9 月，在另一位年轻人——荣泰电子公司负责人林森的邀请下，施振荣终于踏上了协助创业的路，成为林森的创业伙伴，共同经营荣泰。施振荣最初负责制造及工程部门，自招募员工开始，逐步建立工厂。

在荣泰时期，施振荣的主要角色仍是一名工程师，他当时利用最简陋的设备，又设计成功“国人自制第一部手上型电算器”，在 1972 年 12 月上市，

接着又以“按键”部分自行设计成功，而使荣泰电算器取得技术、品质、价格等条件方面的领先地位。荣泰自此一跃而成为海内外最负盛名的电算器制造商之一。直到今天，荣泰（Qualitron）注册商标，仍是风行世界的金字招牌。

1976年，施振荣因领导开发电算器、电子表、微处理器等新产品成功，创下外销佳绩，争取到大量外汇，而荣膺“十大杰出青年”，获得“金手奖”。当时是由现任政务委员李国鼎亲手颁发，施振荣非常重视这个奖，至今，这座“金手奖”还安放在办公室中，而上面所镌刻的寥寥8个字，则成为施振荣的座右铭——“青年双手，人类希望”。这个奖确实大力地推动着施振荣大步踏入另一境界。

就在获“金手奖”的同一年，施振荣又突然面临人生的转折点，业务奇佳的荣泰因财务一时处理不善而被迫解散。

施振荣伤感地离开了他参与创立的事业，他当时的身份是荣泰公司副总经理，顶着这么一个大街头和以往所创下的佳绩，要往哪儿奔投才对呢？

三 创业五年有成

施振荣决定自行创业，他要继续实现在荣泰时期所孕育出来的理想，他要把所学习到的企业管理方法施展出来。

这个剧变，终于使施振荣正式扮演经营者的角色，由优秀的工程师成为一名杰出的企业家。

施振荣在有成就的今天，一样盛赞他当年的合作伙伴林森，认为自林森那儿学习到不少，对他经营“宏碁”帮助甚大。

1976年9月，“宏碁股份有限公司”成立。施振荣邀请了数位志同道合、学有专长的电子工程师共同创立。当时登记资本额为新台币一百万元，员工11人，其中5人是专业研究人员，换言之，这5人是纯投资性质的，可能要等待一段较长时间才能有所回收。这种大量投资的做法，一般创业青年是不愿做也不敢做的。

施振荣当时的业务重点放在顾问设计这一方向上，他和他的伙伴们认为微处理机发展潜力大，而他们正可以以所拥有的设计能力来替岛内厂商服务，提高岛内微处理机水准，不必仰赖外来技术和设计，从而节省费用，这对岛内厂商是有利的。所以他们相信这种服务一定会深受欢迎，而“宏碁”的业务一定能够开拓成功。

不料，适得其反，厂商对他们的反应是冷淡和不相信。原来台湾业界一向不敢轻易相信信息内的设计能力，遇有需要也宁愿花大价钱向国外购买。施振荣遭遇到挫折，检讨原因找出对策后，决定暂时改变经营路线，先行代理国外产品，以贸易形态创造利润，积累资金，奠定“宏碁”的基础；然后经由代理业务吸收外国技术，并采取各种方式来传播这方面的知识和观念，为顾问设计业务做铺路工作。在这段摸索期间，施振荣又找到了一条发展方向，自行生产电脑产品，把生产、研究发展和顾问设计结合起来，而使“宏碁”走上多角化经营的道路，但研究发展是“宏碁”的长期发展的必走途径。

今天的“宏碁”，所呈现的面貌是电脑生产厂商、电子产品进出口贸易商以及技术顾问设计公司。而施振荣一再强调，“宏碁”之所以能生存并进一步成长，是有赖于不断的技术创新、再创新，电子新观念不断的传播。

他的具体做法是：

于 1977 年和 1978 年间分别取得美国 Zilog, TI 和 Rockwell 的微处理机代理权，岛内业务情形稳定下来以后，又在 1979 年间成立企划外销部，开始台湾微电脑产品外销业务。

在这一段时间，“宏碁”增资三次，一共增加资本达四千万元。而营业收入方面，1977 年为一千二百五十七万元，1979 年为七千一百二十万元，1980 年则增资到一亿五千万万元。员工也由当年的 11 人增加为 120 人。

施振荣以贸易形态经营微处理机的方法成功了，但做贸易求生存并非他的唯一目的，他还要求壮大、要求发展。

四 传播新观念带动业务

他认为观念的突破是很重要的，有新观念才会有新行动。要微处理机能在岛内顺利而合理地发展，得先传播新观念才行。而在新观念的传播方面，施振荣是不断地耕耘、不断地付出，根本谈不上生意经。

首先在 1978 年 6 月与全亚电子公司合创宏亚微处理机讲习班，以低廉的学费，而提供优良的师资和设备，使学员能迅速学得新观念、新知识和基本技能。为了使微处理机的观念能迅速散播出去，他特别优待前来进修的大专院校的老师，在学费方面予以对折优惠，比在学学生还要低廉，而学生学费则为七折，社会人士为全额，而全额也不过是 3750 元台币，但上课时间是 54 小时，平均每一小时学费还不到 70 元台币。

接着在 7 月份创办“园丁的话”微电脑月刊杂志，以较通俗的语言传播微电脑的观念和知识，免费赠阅各阶层，使一般大众和初入门者也能吸收。在 10 月份更成立“微处理机俱乐部”，提供园地，使有兴趣者能交换经验和技巧。

在 1981 年，他又创办一份专业杂志“0 与 1 科技”，为台湾电子工程师提供专业的、最新颖的知识。这份杂志所刊登的文章都是针对台湾情况，很少翻译或转载文章。

在这一期间，他也接受为其他厂商设计新产品，而这些新产品在销路上表现不坏，增加了台湾厂商的信心，“宏碁”的顾问与设计业务也有了进步。

施振荣改变策略获得成功，得到相当的资金、经验和人力，可以施展一下束缚多年的手脚了，毕竟一名工程师的心愿是在研究发明新产品，而非替外国人做嫁娘，代为推销别人的产品。

他一直认为，要科技在台湾能生根，电脑占很重要地位，但电脑所运用的文字皆是英文，因而使中文在电脑运用上，极不方便，这对台湾整个经济、科技、文化……的进步，有很大的妨碍。假如电脑能中文化（而非中文电脑化），则一切问题迎刃而解。当然，就生意眼光来说，这也是一桩很值得开发的业务。

研究设计中文电脑，也是“宏碁”成立 5 年来一直在进行的工作。1980 年 9 月，正式推出“天龙”中文电脑，受到大众的注目，并且得到 1980 年产品设计的最高荣誉——“行政院院长”奖。施振荣深信“天龙”是一部中国人最需要的中文电脑，他决定设厂大量生产，并且要以最大的力量来推广。他感慨他说：“我国许多优良发明品，都因不善推广而消失了。”

1981 年 5 月间，一座精致的“宏碁电脑公司”在新竹科学园区出现了，

厂房虽然不算大，但却是第一座纯国人技术和投资的电脑工厂，所代表的意义是相当重大的。所生产的产品除天龙中文电脑外，还有天龙中英文终端机、微型电脑、电脑语言模板、万有微处理机发展系统、供学习微电脑的“小教授”……等产品。

五 从精神与物质满足员工

宏碁电脑公司现在有 100 位工程师，而作业员只有 10 名，一般人可能感到惊异。施振荣解释说，精密工业是“脑力生产线”，而非“劳力生产线”，一名作业员的背后，需要 10 名以上高级工程师的支援。

施振荣对他今天的成就，再三表示要感谢宏碁的每一位合作伙伴、每一位工程师。他说：“我们是以理想来结合人才，而非以一个‘钱’字来作吸引。”

施振荣不假思索地说：“宏碁公司的特色，是我们特别注重人。”“特别注重人”，造特别注重人的培养训练与管理。效果所及，是宏碁的另一特色——很强的向心力与团体精神。

要达成向心力与团体精神，施振荣认为可从精神与物质两方面着手，都要让员工能得到满足。

精神方面，管理者要着重分层授权，让每个人都觉得有事情做，完成之后每个人也比较有成就感。

尤其是公司已经有制度，或已经上轨道的事，更不必费心去管。“管理者的注意力应放在别人没有注意到的地方，预想别人没有想到的问题。”施振荣说。

现在他对公司财务与市场方面的事，已经全部放手，而忙着“一个个教他们帮我做决定”，他说。

授权的另一个好处，是可以训练人才。“你总要让他有面对挑战，负责任的机会，”施振荣说。即使出了错，管理者也应有把它视为“学费”的气度。

因为员工多是学校刚毕业，在职训练就特别重要。新进宏碁的职员，都先有一周的讲习。任职后，更采取资深职员带资浅职员，一带一的制度。

资深人员对资浅人员“有问必答，毫无保留”。施振荣认为，让员工觉得能学到东西，也是防止流动的好办法之一。所以，宏碁的工程人员几乎进来就没有走的。

另外，上下的沟通也很重要，大家平时聊天时都不分阶层，靠着这些平时非正式的沟通，使公司每个人都了解公司的目标，也才能达成目标一致的向心力。

物质方面，宏碁有员工入股的办法，进入公司 3 年以上的干部，都有可能成为股东。

1976 年公司成立之初有 6 名股东，到 1981 年已有 11 位。因为股东也就是公司的经营管理者，决策也能更迅速，大家也愿同心协力。

施振荣说：“总要给他们有长期寄托才行。”

长期寄托的另一项，是“稳定中求成长”。“要让他们觉得公司成长很快，以后前途看好才行。”他说。

施振荣的一句名言是：“借钱的生意一定会倒。”在他看来，不借钱是

达成稳定的必要条件。

借钱是在把短期资金当长期资金用，景气时无所谓，一旦不景气，第一个被抽回为必定是这笔短期资金，若公司没有自有长期资金的准备，就会面临倒闭。

六 以实行家自许

施振荣特别强调“团体精神”，他在接受青年创业楷模荣衔时，一再强调：“我们是团体创业”。

他特别写了一封公开信给“宏碁”的100多位“园丁”，倾吐心曲，认为这次“三项大奖一齐颁给我们，实代表了非凡的意义。首先，我们几年来，日以继夜，共同努力的成果，已获得各方面的确认和最高评价。其次，我们在创业过程中所秉持的经营哲学，诸如人才之培养，市场、技术、管理之结合……也获得了成功的佐证”。

他并且一再表示，“谢谢园丁的共同努力，荣誉归于大家。”

施振荣稳扎稳打的作风，甚至反映在最具冒险性的研究发展上。尽管每年宏碁花在研究发展上的费用，占营业额的13%以上，施振荣仍强调“市场导向”的重要。研究发展一定要配合市场的需求做修正。

对于这种较偏重市场的策略，同业也有忧虑的。大众电脑董事长简明仁认为将大多精力都投在行销上，技术方面可能会受影响。“希望他们不要在短期内把技术放下来，这样才能继续宏碁以技术领先的名声。”他说。

技术在宏碁倒像是个最不值得忧虑的问题，1981年10月的台湾电子展，宏碁是全岛唯一一次推出10项新产品的厂家。

“技术、市场、管理合一”的口号可能是每个管理者心中的理想，但做起来可能就不像念起来那样顺畅。施振荣认为只要很实在的做，把时间拉长，一步步慢慢来，总会有成功的一天。

“假如我今天能够算是成功，那是因为我是个实行家。”他说。

第四章 铝压铸创业强人——朱志成

朱志成简介：现年 48 岁，浙江省定海县人，“中国青年创业协会”第二任理事长，为 1974 年青年奖章获得者，现从事铝压铸加工业。

“中国青年创业协会”第二任理事长朱志成，告诉有志创业的青年朋友，创业应具备十项条件。

他说他从大同工学院机械系毕业后，随即进入大同公司服务，先由电扇部门转往家电部门，由设计师升至设计组长，后来更负责新产品的开发，由于大同公司是采取一人负责一型制度，所以一个设计人员除了设计结构、模型外，还要负责试装、检验、开发市场等工作，在这一系列过程里，他发现了两项困难。

一是，当零件承包给卫星工厂制造时，交货不准时。二是，产品品质不易控制。他认为，这两项困难是绝对可以改进的，由此，兴起了他实际创业的念头。

1968 年，毅然离开大同公司，开始积极筹备、依过去服务电扇部门的经验，了解到铝压铸比翻砂进步，且与射出成型类似，利润不错，乃选取铝压铸作为创业的开始。

创业之初资金不足，一切无法顺利开展，所幸得到“青年辅导委员会”帮助，当时“总统”蒋经国先生曾指示“青辅会”、“救国团”及“工业局”联合成立幼狮工业区，因此，他于 1973 年申请到 500 坪土地及创业贷款，一切总算能顺利。

十几年了，他回忆这段创业的日子，真可谓是酸甜苦辣皆尝尽。

创业惟艰，固然不错，但其中的兴奋、甜美也不胜枚举，尤其是当创业完成时，那种自我期许的满足和安慰，更是振奋人心，这也就是创业仍然令许多年轻人着迷、向往之处。

该如何创业？创业青年应具备哪些条件？他将其分为先天具备和后天培养两类，共十项。

一 先天应具备的三条件

在先天具备方面，第一是个性要外向，但不失稳重，因是自行创业的关系，外对客户，内对员工，应对种种，须要有外向活泼的个性，多结交朋友，善交际，但切记保持稳重的态度，予人老实的感觉，如果太过活泼，或过于圆滑，将会使人产生戒心，而结交不到真正有益的朋友。

第二，眼光要锐利，反应要敏捷。有心创业者须对政治因素加以分析了解，并对世界局势、市场情况深入观察，才能掌握创业发展的方向。

例如：在大同公司服务时，看报纸只翻阅娱乐版，待自己创业后，所关心者众，触角也多；像牙买加税率提高，首先就想到铝土会涨价，对作铝压铸成品的公司，有了直接的影响，故先准备妥部分资金买铝料。又石油涨价，塑胶成品也跟着提升，所有有关工业产品，都跟着波动，所以眼光应放远一点，及时作最适当的处置。

至于反应敏捷方面，他形容两人交谈，接洽生意，就像心战，通常不直接杀价，而是慢慢回旋套入，使对方屈就，又在接受员工报告、建议时，尤须有敏捷的反应，判断其为公，还是为私，如何取舍，相当重要。

第三，要有健康的身体。过去农业社会里，大地主可以躺卧在舒服的长椅上，让奴仆在身旁摇着羽扇，指挥农夫做事；但现今工商社会里，这种老板不做事，雇员做事的时代早已结束，创业者自己工作的时间，往往比雇员长。例如，在大同时，每天按时上下班，没什么大烦恼，但现在就不同了，人还睡在床上，心已开始上班，烦事太多，连做梦都在盘算着。他形容白手起家，小规模创业者，通常就是人家所说的“校长兼敲钟”、“老板兼小弟”！每天从早忙到晚，没有健康的身体怎么行呢？

根据美国统计，过去死亡率最高的是律师和会计师，现在则是年轻的创业家。由于劳心劳力的关系，使得这些年轻人，可能少活好多年，因此体弱多病者，绝不适合创业，有志创业的青年朋友们，从此刻开始，就该把身体先养好。

二 后天必备的七条件

其次，在后天培养方面，他将其归纳为七项。

第一，诚实的个性。一般人总认为“无商不奸”，实在很要不得。古有明训，做生意要童叟无欺。虽然现在是工商一家，但仍要保持诚实的交往。有时为了生意上的需要，善意的欺骗诚然不能避免，但这也仅能限于技术上的说谎，本质上仍应诚实。

譬如，基隆、台北两地生意往来，当台北公司向基隆公司再三催货时，如果基隆公司已正在装货，通常基隆方面，就可直接告诉台北，说车子已经送出来了，然后再尽快装好真正送出，不必再说才开始装，何时送，这样可以省去许多争执，也可省去对方的长途电话费。但，如果是台北到三重，就不能这样欺骗对方了，说已经送来了，但两三个钟头过后，仍不见一点影子，从此，信用尽失，断送了生意的前途。所以技术上善意的欺骗是容许的，而本质上的不诚实，则应屏除。

第二，良好的人际关系。一个孤僻无援的人，即使再辛勤工作，仍然是事倍功半的效果。因为生意不是单纯往来的行动，须靠良好的人际关系互相介绍，才易获得。不是有生意可谈的人，才和他交际、应酬，平日敞开胸怀，多与人交往，广结善缘，才是最重要的。

第三，丰富的就业经验。俗说每行每业的诀窍“隔行如隔山”，如果没有实际经验，创业必不得要领。所谓“内行的生意不可丢，外行的生意不可收”，勿看别人开海鲜店赚钱，自己也跟着开，其实如何能买到最鲜美的海产，如何能薄利多销及师傅如何偷菜，这些赚钱的内幕，哪是一般人能轻易了解的。

因此，选择自己有丰富就业经验的行业来创业，成功率才会高，据估计，创业者其所从事的行业，百分之八十五和过去所执业有关。而且在执业时，较受老板器重者，将来创业必能成功。

第四，足够的创业资金。千万别曲解，以为白手起家，是不要本钱就可以创业！做生意要有本钱，否则只是空谈，没有资金，更不能称为企业。像他当初创业时，后来向“青辅会”申请得到厂房土地、资金七成的贷款，因而能够顺利地发展。

急功就利，野心勃勃是时下一般青年人的缺点，要多方考虑清楚后，方能决定行动的步骤，不要盲目跟随行动。因此，告诫想平步青云的朋友，更

应循序渐进，做最好的准备工作。

另外，根据自己的经验，他建议大家，初创业时，不宜向亲友借贷，因新产品不一定能畅销市场，一旦赔钱，很容易便破坏彼此间的感情，一发不可收拾，造成决裂的局面，很不划算。有骨气者，应该自己筹备。

一般银行对创业贷款的兴趣也不高，人家说“银行是晴天备雨伞”，放款融资是其业务的一部分，主要在赚取利润，故选取较有成就的企业给予贷款，我们实在不必责怪它不肯借贷创业资金的理由。总之，一切靠自己！

第五，勤劳节俭的精神。记得大同公司的厂训是：诚、正、勤俭，此则创业者必须具备的条件：开源、节流同等重要，否则赚得再多，一样无钱。另外大同公司还有一标语：“一元之节俭，乃是创业的原动力。”足见勤劳节俭，是创业者必备的精神。

第六，宽大的胸怀。在过去听到企业家说自己要多为国家、社会谋福利的话时，总认为他们在唱高调，赚钱绝对是为自己；但当自己创业稍微有成时，却真正体会了他们的心情，一种对社会的责任，促使他们产生要取诸社会用诸社会的宽大襟怀。

立大志和说大话不同。以前有一位友人曾说这一生要赚六亿，娶三位老婆，可是至今两袖清风，一事无成，这就是说大话。而立大志，则是抱定为社会谋福利，为人群服务的宏愿。

此外，他特别指出，“作头家要有头家的风度”，不要和员工斤斤计较，宁愿自己吃点亏，因为员工是靠薪俸过日子。这也是身为创业者，该有的一种宽大胸怀。记得以前在幼狮工业区时，有一位老板因资金周转不灵，又不敢解散员工，乃自己去摆地摊，赚钱给员工发薪。这种牺牲的精神，将是换得员工为其卖命、效劳的代价。又汉朝时，人家劝韩信背叛刘邦为王，而韩信说：“沛公以衣衣我，以食食我，我不能背叛他。”由上述证明了，处处关心员工，以宽怀对待员工的老板，相信员工必定乐意为您效劳，加速企业的成功。

第七，坚忍的毅力和耐性。大规模的机构里，有完整的各种制度，“待人”、“处事”较为容易；小型的工厂里，人数少，多半以情感待人，成天处在一起，也还处理好；最难的是那种半大不小的创业机构，成天被人员更动、资金调度等问题困扰着，千头万绪，困难重重，非得有坚忍的毅力和超人的耐性，不能处理之。

人要有困难来磨练，能力才会增强，创业的历程虽然艰辛，但果实却是甜美的。以前商人为四民之末，今日工商世界里，商人堪称为世界的精英，商而优则仕的例子，不能胜数，像林挺生，现在已经是“中央委员”了。

人非一辈子奴才命，总有出头的一日，要不要创业，自己决定后，立刻专心去做，不要再彷徨犹豫，否则成功率会很低。就像先拿了茶杯，再想拿茶壶，在不得兼顾的情况下，可能两样都被摔碎。

中国人最聪明，因此合伙做生意也最不容易，是一拍即拆。根据他自己的经验，他再三叮嘱大家，在万不得已的情况下，千万不要和人合伙做生意，否则感情再好的朋友，在利益攸关的情况下，终有反目成仇的一天。

最后，他提醒各位，创业一开始要有诚，以宽恕、忠厚待人，多向失败的人请教，吸取其失败的经验，稳扎稳打，年轻人创业是没有本钱再跌倒的，要冷静、果断作好分析，然后拿出魄力来，将事情一一办妥。不要畏惧！不要胆怯！最后成功一定是属于您的。

第五章 陶磁创业强人——黄维祝

黄维祝简介：现年 44 岁，台湾大学经济系毕业，现任荣联陶磁公业公司总经理，该公司生产的“罗马彩色磁砖”闻名全省。

他——黄维祝，39 岁，并非家喻户晓的人物。

但它——罗马彩色磁砖，从出窑炉的第一块，过了 9 个年头，在窑业却闯出了名气。提起罗马磁砖，几乎无人不知、无人不晓。

可以说，今日的罗马磁砖，是黄维祝一手拉扯大的。

这个被人们称为“才气型”的青年企业家，从窑业的门外汉，一跃为省内窑业的佼佼者。

“家庭环境的影响，对我在社会上方向的选择，有很大的决定性。”他说，“父母亲在社会上都是由基层做起，在克服无数困难后，才奋斗出一个相当局面。”他回想：“在学时期，有时候看完电影回家，看到整日工作不得休闲的父母，都会油然地生起一股内疚感。”

“在这种环境下，我养成了凡事亲自动手，自我要求敏锐的观察力，与凡事身先士卒，来带动干部工作情绪和绩效。”“凡是在要求别人做什么之前，自己要先付出十分的努力，才能得到回馈。”

黄维祝笃信天下无不劳而获的观念。

在这种良好家训教养下，所培养出独立自主个性，使得他在踏上社会的第一步时，未曾迫随其父黄泰山老先生从事沙拉油产销生意，而是独立开创个人事业。对一个生长于物质环境不虞匮乏，且有家业可承的年轻人而言，这是相当难得的。

毕业于台湾大学经济系的黄维祝，也曾徘徊于留学与就业的抉择中。他说：“15 年前，从军中退役后，不但通过了留学考试，甚至连出境手续都办齐了。”

役毕，在华航会计部任职：心里仍在踌躇，出洋或留下？

一 搜集资料，生产红钢砖

工作上的需要：迫使他广泛涉猎，终而豁然体悟——学校只是一种基础的、被动的教育，而社会的大教育，与实务经验，是要你主动接近吸取的。他想，工作才是最真切的收获，于是他为自己定了方向，不再彷徨。

他从资料中发现，台湾的经济正从低度开发转入中度开发，企业形态从家庭工业转入中小型企业，可以说各行各业都正是生气蓬勃的时机，他相信只要专于职守，任何行业都很有发展、很有前途。

由于民众所得增加，民众在食衣住行上，从量的需求转入质的提高，渐渐讲求质感。从市场上重质的趋势来看，他觉得创业应从此着手。因为这一种重质的行业，尚未达到饱和状态，新旧业者在经验、成就的水准上差距不大，对年轻人而言，这是投资小，收获大，很有发展潜力的行业。

当时建筑业亦正欣欣向荣，当局鼓吹大量生产建材以应市场需求。中小企业协会及生产力中心亦举办各种宣导活动，希望业界改用隧道窑大量生产红砖。

一块红砖在市面上卖六毛、七毛，但是同样一块红砖的原料可以制造五六片磁砖，一片磁砖售价二元，两者间的制造过程，使用动力的差异不大，

所以他想，利用台湾的红土生产磁砖，应是值得尝试的行业。

他辞了华航的工作，决定致力磁砖生意。首先他参观各地窑厂，认识其所使用的机械、原料及一般制造过程，回来后，和七八个亲朋好友筹备设厂，生产磁砖。

他选择这一个行业，是有所根据的：

1. 外在情势看好，建筑材料市场乐观。

2. 主观上，他认为所跨进的行业，必需有其特色，在制造过程上更要能接受新的科技理念。

利用隧道窑，或水洗式的生产，在当时窑业界是比较进步的新兴技术，他想这并不困难，于是决定采用隧道窑生产红钢砖，建立省内第一家隧道窑厂。

1970年6月，省内第一家采用隧道窑生产红钢砖的大益窑业股份有限公司成立，黄维祝担任厂长。

“莺歌是个古老的窑业城镇，外人难以打入其中，因此我们把工厂设于市郊。”对于窑业完全外行的黄维祝，为了要全力钻研其毕生的第一个事业，还特别把家也搬了过去，和工人打成一片。

虽然经过长期研究、阅读，与参观各家工厂等学习累积。缺乏实务经验的黄维祝在开业初期，仍旧被搞得焦头烂额。

“一个窑厂里，各部门间都有密切的关联性，如果一部机器发生故障，要在窑不能停工的状况下，尽早修复，就是一门大学问。如果遇着倒窑，在窑内高温熏炙无人愿入状况下，更要率身先入，博取工人信赖与支持。”他继续说，“一个年轻无所凭恃的工厂，往往就靠工厂同仁间的士气来支撑。”

艰苦的一年过去，大益窑厂出产的红钢砖，终于渐渐为市场所接受。同时，黄维祝也突破传统的干式法，改以烧磁方式的水洗法来烧制红钢砖，使产品品质更加均匀，烧成率更易于控制。

“与其在市场激烈竞争，倒不如联营分享利润来的好些。”于是联合当时省内另外两家生产红钢砖厂家，采取联营合作政策，同时省内一些原本生产马赛克的工厂，有鉴于红钢砖产品本轻利厚，也纷纷开始制造，使得红钢砖充斥市场。利润日益降低，他不得不为产品另谋销路。

外交就是最直接而有效的方法。于是黄维祝有了一次亚洲之行，除了推销大益厂出品的“钻石牌”红钢砖以外，他注意到在亚洲窑业极发达的日本，找不到红色系统的磁砖。

此后不久的日本之行，推销红钢砖成功的信心，他又有了第二次远赴中南美洲、美国大陆考察之旅。可是这一次他却大失所望。

他发现，在美洲大陆红钢砖地位，已被彩色磁砖取代，有限的红钢砖产销供给市场，也充斥着由墨西哥、意大利进口较我省成品物美价廉的货品。黄维祝销售红钢砖到美国市场的计划彻底失败了。但是头脑灵活的他，立刻注意到比红钢砖更高级化的地材产品——彩色磁砖。他敏感地认识到，不久的将来，彩色磁砖在省内外地材市场上必大有可为。

二 看准彩色磁砖的远景

“即知即行”，反应迅速的黄维祝立刻由美转赴欧洲，进一步研究彩色磁砖特性、生产方式及工厂与机器状况。他发现意大利窑业发展状况值得我

们取法。

他说：“欧式彩色磁砖走的是红色系统。本省盛产红土。又有天然瓦斯；就本身具有的优良条件，生产质硬耐磨的红色系统磁砖，不仅是长久之计，而且红色系统磁砖，在国际市场上供应量少，利润也比较高。”

“国内窑业界过去多采取家族式‘代代相传’做法，一味模仿日本走白色系统路线，未曾考虑本身先天条件。经营方式过于保守，缺乏突破创业勇气，十分可惜。”

黄维祝表示：“当时省内窑业界尚无整体外销观念，仅着眼于省内市场与部分东南亚市场。但是日本早以其企业化、机械化做法，搜集欧美等高度开发国家市场需求资料，针对消费者需要，拟定计划大量倾销，获利颇丰。”

他认为，磁砖产制属于中度开发国家工业。在欧美等先进国家，受精密工业发展影响，已属不经济工业一种，日渐式微。而民生需求，尤其是在高级地材彩色磁砖方面却是日益殷切，市场行情看好。

但是在一些正在开发地区，例如东南亚一带，可预期磁砖工业开发的国家，大力开拓市场，就显得缺乏远见。近来，我省马赛克在东南亚除了前因外，又遭受日、韩两国机器化品质控制极佳货品倾销影响，频遭退货，转回省内市场销售，就是一例。

经过长期分析研判，黄维祝认为日、意等世界磁砖主要生产国，困于原料、能源供应短缺及国内政经社会发展先天性因素，生产背景条件，无法与我省相提并论。省内有识之士，只要能把握充分利用本身优越条件，取代日、意进军国际市场，应非难事。

有了这些认识，本行学经济的黄维祝，决定在彩色磁砖事业上大展抱负。

首先，在 1972 年组织成立省内第一家专门办理磁砖外销的贸易公司——杰美企业有限公司，为其市场开拓，资料收集分析的据点，一展其经济专业才能。

三 彩色磁砖与马赛克的抉择

这年他随外贸协会访问团赴美，发现两个情况：一是红钢砖在国外已是一种低级产品，价格便宜，竞争激烈，我们的产品难以外销；二是马赛克在美国、日本的市场很好，供不应求，价格节节上升。美国磁砖业，希望在台湾发掘一个供应者。

黄维祝又彷徨，到底是继续生产磁砖呢？还是放弃它改产马赛克？经过一番慎重考虑，他决定还是生产磁砖，理由是——

1. 红钢砖只要技术上、设备上加以改进，就可转为生产彩色磁砖。而技术与设备的问题，是容易克服的。

2. 依他目前的设备，是可以转为生产马赛克的，但是一个产品要在市场上竞争，最主要是看品质和价格。当时台湾没有很好的原料，须自韩国、日本进口，成本高，而且一旦日本参与外销竞争，我们的产品将难取薄利。

所以他决定继续生产红钢砖和彩色磁砖，同时，将马赛克列入贸易部门。

他在美国，极力与他们的磁砖业拉上关系，企图把台湾的马赛克介绍到美国市场。待所有考察、推销活动结束后，立即转飞欧洲，仅以十天的时间和意大利五六家厂商接触，最后与 SITI 厂达成技术合作协议，购买机器，回台后立刻贷款设厂开始生产彩色磁砖。

1974年3月29日推出第一块彩色罗马磁砖。

“罗马彩色磁砖”的制造成功，打破了省内传统追随日本窑烧系统的瓶颈状态，带动省内窑业界技术水准，并刺激窑业界逐渐屏弃低价无色产品，进而重视品质及色彩的高价产品，促使该厂成立9年后的今日，已有近十六七家生产彩色磁砖的工厂成立。

四 高品质高价政策

“创造需要”，是这位年轻企业经营者市场经营法则之一。罗马磁砖以一外来新产品姿态，力图打入一个对其完全陌生的消费市场初期，非但不采取低价政策，反而以高价优质形态出现。

“销售初期，我们为彩色磁砖所订的价位，多年来未曾随着物价波动上扬过。”多罗马彩色磁砖价位订定的明确，是黄维祝另一件引以为自豪的事。

“广告策略，以宣传罗马彩色磁砖是身份地位高尚的表征为主，全力在各传播媒体与公共场合做广告和办展示会，来提高其高级品定位与知名度。”

他说，他们预计在两年空档期间内，本省不会出现第二家生产同类产品公司，在这段时间，罗马彩色磁砖将以利润改进品质技术，站稳立足据点。可是直到三年后另一家彩色磁砖工厂，才在我们预期中出现，此时罗马彩色磁砖在省内消费市场上，早已站稳立足点，而且正迈入茁壮途径。

“在初期三年间，也有贸易商自国外进口价格定位与罗马彩色磁砖差不多的舶来品磁砖，只是限于规模不够大与非自产自销利润不足，无法造成气候。”今日的罗马磁砖，已占有彩色地砖百分之八十市场。

健全的企业组织及良好的管理制度，是黄维祝一再强调的企业成功保证要素。

他将公司组织系统整体规划，层层负责，各司其职，各尽其分。在经营上采取“目标管理”，每一年明订公司基本方针，使各部门工作有所遵循，各部门再据此订立年度目标及各项工作计划；各课则依据部门目标再订立单位工作计划。在年度工作计划中，另订有追核办法，严格执行追核控制。

人事方面讲求“唯才是用”及“教育管理”。

每年有计划地招收大专院校毕业学生，加以培养训练，是“荣美”吸收人才的方法。谈吐条理分明的黄维祝认为，健全企业必须有相当素质的干部同心协力，方能达成其长久鼎盛不衰主力。因此独力培养公司所需人才，不为一时便利“挖角”，才是最经济稳当的做法。

五 以新观念领先同业

每期新进人员一定要先接受一段与黄维祝朝夕相处的职前集训，了解其工作性质、方法与公司形态。员工知识的增进是公司潜力的储备，举办定期讲习，提供员工在职进修机会。

他很自豪地表示，荣美公司每位于部都是由基层升任。在荣美公司里有一套健全升迁制度，使得同仁间有向上努力的信心与憧憬。

“由外行变内行”的黄维祝常以“努力加内行等于事业”来激励员工士气。

打破成规，在窑业界以不按“常理”出牌著名的黄维祝，对彩色磁砖未

来消费市场潜力看法相当乐观。目前他已在窑业界投资三亿余元，并准备以“敢投资！肯投资！”的精神，突破窑业界不敢大力投资的桎梏。

另外，还有一件令他得意非凡的事。罗马磁砖建立起自己的经销网，突破了以往窑业只管生产，完全靠建材行销售的方式。

他这匹窑业界的黑马，凭着比同业新的观念，总是抢先摆好起跑的架势，每次都一再领先。

提到观念新，强调品质的黄维祝认为，提高员工素质是提高产品品质的前提保证；他请了中原大学的心理及管理专家，到工厂向作业员上课，这是省内窑业前所未见的。

他颇具信心地说：“我不相信窑业是祖传的行业，一定有办法用科学观念经营得更好。”

“我们的工厂是食品厂”，也是这个想法的衍生。国外工商访华团，参观罗马磁砖工厂时，都对这个以土为原料的工厂，竟然和饼干工厂一样清洁、干净，而大为惊讶。

若你因此赞美黄维祝，他会谨慎而又严肃地说：“我想要做的不只这些，取代意大利，成为世界磁砖王国，才是我的终点。”

第六章 家具创业强人——熊树人

熊树人简介：安伟企业股份有限公司总经理，该公司为全省规模最大的家具外销厂。

熊树人形容他的创业计划书，将近 30 公分高！

15 年前，先从收集资料开始，逐日将纸上谈兵，转变为实际作业，由学生工艺教材做起而有市场范围，由用手做开始而有机器操作，始终是“凡事豫则立”的信念，支持着他不断奋斗、前进的决心。

熊树人以他创业的经验体会，谈到“创业前应有的准备”。

他说：先有观念才能产生原则，有原则才能产生方法，才能使出手段，实现理想。如果观念不正确，则事倍功半，无法达到预期的目标。

一 创业者应有的态度与条件

他首先分析到创业会遭遇到的一些困难及创业者应有的态度。

第一，中国人爱当老板的观念，根深蒂固，总以为当老板很过瘾，事实上老板应该以自己最高的智慧，有权利、有义务、有责任把所有大小事情安排妥当，通常在公司里，地位愈高者，为雇员服务的精神要更高。

第二，中国人最难合伙做生意，百分之五十以上的股东，会在会议时敲桌子破口大骂，赔钱时大家一起骂，不赚不赔时也要骂。

事业的生命是无穷的，要不断完整地合作下去，才能保住事业的发展，因此，既要合伙，就得先有这项心理准备。

第三，事业最重要的资源，在于人，除了“人”，企业就不能续存下去，故宜先掌握住人的动态。

第四，管理人性化，掌握基本人性的需要，这在外国很容易做到，因为他们有很好的组织制度。人如蚂蚁一般，能分工合作则效率高。但中国人就不一样，人人过于聪明，过于能干，往往把事情做过头，做到别人的事情上，侵占别人应有的权力，也伤害别人的自尊。因之，与人接触时，应特别重视人性。

其次，关于创业青年应具备的条件有：

1.要知己。知己知彼方能百战百胜，先了解本身条件如何之后，再从所有行业中，选择适合自己的行业。

例如：看别人作贸易似乎很简单，其实不然，台湾贸易业者已太过饱和，很多起初从事贸易工作者，贸易就是以打打电报传真机，客人到了请吃饭，一签三四十万的生意，不过这些人极可能在吃完饭签下生意后，就得找家旅馆，开始打电话，宣告破产。因此，创业要慎重，不可贸然。

2.要诚实。在保护自己的前提下，善意欺骗客户是可以原谅的，但欺骗一次、两次还可以，若骗个五次以上，以后连儿子做生意，人家都不再信任了。

世界上犹太人最诚实，最好做生意，说好订购一百条货品，就是一百条不再更改，而中国人和日本人最不好做生意，明明说的是一百条，过了两天又觉得不妥，再改成一百零一条。

3.有信心——全心全意致力于成功的创业希望，基于一般热诚，将所有精神及体力投注其间，勿将名利看得太重，变成现实的奴隶。

4.有理想——虽然梦想和理想相近，且梦想的境界高于理想，但是梦想却不易实现。因此在有了理想之后，须先决定实现这个理想的手段和进行程序。例如，先决定宗旨，“人生以服务为目的”，此语用于创业最合适而且崇高，有人办企业完全是出于一股服务热诚，因此自掏腰包当掉衣服的都有，但毕竟是少数。

若以一般生产事业而言，则多半宗旨先要求收支稳定，利用撒网打渔的方式，一面发信寻找客户，一面制造产品供应。

此外，不论是开创何种行业，最主要的宗旨，仍应该是“品质好走遍天下，品质不好寸步难行”和“川流不息”两句至理名言。虽然一两年内，我省生产结构可能会有大变动，但只要把持这两句活的真谛，相信我们仍可安定下来。

二 创业前的准备工作

有了自己创业的理想，又决定创业宗旨后，一切创业的准备工作，便应该即时开始。

第一，了解自身能力、家庭生活环境及朋友交往情况后，再决定选择的行业，与其做一行怨一行，倒不如事前考虑清楚；轻易地开业容易导致失败，关门倒闭固然不好看，很可能还要因此而吃上官司坐牢。

第二，搜集资料，过去我省工业较落后，且学校教育制度不够健全。我初到加拿大考察时，竟然不知道人家的产品是怎么生产出来的，但是只要看一下，就马上能领悟，因此创业前要先做好完善的准备工作，多考察，多参观，多吸取新知。

第三，最慢的学习是尝试错误，最快的学习则是请教别人。经验的获得，往往可以缩短创业的过程，比自己去看书研究快得多，因此创业多向人请教，多与前辈磋商，对自己只有益处。

第四，拟定创业计划。

1.市场计划：诸如产品价钱、生产数量、销售对象等，都包括在内。如果想到创业，不事先考虑这些因素，只好继续躺在床上，做美丽的梦好了。同时市场价值也应该分近程、中程、远程三个阶段来分析，才不致导向恶性循环。

2.主产计划：计划生产量多少及采用何种机器生产，客观地做好市场因素调查，不要先将目标定得太高。穷过瘾，而受不了失望的现实。

3.土地、厂房、设备计划，关于输送、运用、转置等问题，应纳入远程计划中。

4.行政工作分配计划：每一项工作，都需要人员相互配合才顺利完成，就像医生要有护士协助，律师要有文书配合，因此在安排行政工作时，尽量简化重复性工作，如此工作效率会更提高。

5.人事计划：刚开始创设公司的人，不要认为人员多多益善，待发不出薪水时再裁员，应事先做好人事部署工作，将人员作最有效的运用。

6.获利计划：以整个创业接近完成点的情况分析投资报酬的平衡，现在投下多少资金，等创业完成时能收回多少利润，度量一下是否合自己的理想。目前当局正大力辅导青年创业，大家应多加利用，寻求补助，否则没有钞票，根本不必谈创业。

7.计划实施：计划实行后，要常加检讨、修改，不停在计划上打滚，不管日前用不用得到这份计划，都不要丢掉，否则所花费的时间都浪费了。因此，所有实施计划一旦拟定，要不断循环、不断改进、不断创新，计划才会日臻完善，适应现实所需。

8.坚定的信念：如果创业信念不够坚定，先不要急着创业，不如先到社会上就业，多方磨练、学习，等学得差不多了再谈创业。

9.资金调度：对一个新创的行业来说，这是一项极为重要的关键工作，首要把持“量入为出”之原则，何时进帐，何时出帐，将时间算准。最好每周作一次为期三个月的周转计划，重新调度安排，将资金作有效且稳当的运用。

以放高利贷取得厚利的想法千万不要有，你想别人的利，别人想你的本，这种做法很不稳当，不如存入银行，存款一多，向银行贷款也较为容易。

另外，建议大家，最好不要在星期一、星期六、星期日开票，因为星期一刚上班，银行和个人都很忙碌，想调度不足资金不易，且银行作业也稍繁复；星期六因银行只上半天班，时间短促不及处理问题；又星期日多半机构不上班，而且大家都在休息，央求人帮助是很不礼貌的，因此，建议不宜在星期一、六、日开票。

最后熊树人特别强调，一个企业最大的资产在人，无论在何种情况下；皆要为自己的“企业人才”做最好的投资。

第七章 自黏性贴纸创业强人——陈光仁

陈光仁简介：高冠企业股份有限公司总经理，该公司生产的自黏性贴纸闻名全省。

尽管四维企业公司的厂长地位崇高、收入丰厚，可是对于有抱负有信心的他却失去了吸引力。吸引他的反而是“负债”，去向银行贷款，为了想设厂计划生产自黏性商标、胶带而贷款。单凭要放弃一个安稳舒适的高薪职位而转到冒险设厂来负债，可见其人非具相当胆识与魄力不可。或许此份胆识和信心，使他走进了信托公司的大门，并受到其具远亲同乡之谊的辜濂松总经理的特别重视。经数次的接洽，辜总经理极为赏识其计划书，研究后认为切实可行、有前途、值得开发。因此不仅应允贷款给他，而且信托公司参加投资半数，除协助其拟订经营方针外，企划经营由他任总经理全盘负责。就这样高冠企业公司在不景气声中的 1974 年正式建厂成功，推出产品。

他，就是出生彰化鹿港，今年 60 岁，台大化学系毕业的陈光仁先生，当时笔者请教他：“高冠公司成为信托公司的关系企业，是否因为您与辜总经理的私人关系？”他说：“不是。”“那么是因为你的计划完美？”“也不是。计划完美并不见得实用。好比绣花枕头，中看不中用，因为计划的好坏，决定于其兑现程度的高低。我的计划所以受到青睐，完全是兑现程度高之故。”

厂设在台中市郊香蕉园旁的高冠企业公司，忆及过去的奋斗，常自诩为“寒风里萌出的壮芽”。寒风意指高冠初创时，适逢史无前例的石油危机，当时通货膨胀急速，物价飞涨，人心惶惶，整个企业界步入一个艰难的经营时代。可是高冠企业，不仅熬过了这段黑暗，而且脱颖而出，由本来 30 名员工发展至今日 160 个员工，资本额也由一千万增资至八千一百万。这究竟是什么因素，使得高冠公司能在短短 9 年中，有数倍的成长呢？陈光仁先生笑着表示，除了信托公司的支持，使资金周转不生问题外，最重要的，信托公司能将投资和经营分开，使我能全力贯彻以员工为中心的经营原则，对内成功地使员工以“明朗、活泼、进取”的精神贡献出无限的精力，对外能严格推行“不断创新，保证品质，迅速服务”的方针。因此，高冠企业能够屹立不摇，全体员工的满腔热忱和坚定信心，功不可没；但也可说是信托公司实施“所有权与经营权分开”扶助中小企业成功的范例。

走进高冠公司台北营业所，便可看到该公司员工忙忙碌碌、士气高昂的情况，同时举头可望到墙上一个方正的匾额写着“高冠颂”。我想这大概是该公司的精神所在，于是随即抄下，但陈总经理在招待中礼貌的表示：高冠企业无疑有从业人员的信条，醒目地随时在警惕员工，但更重要的是这些信条并非出于我手，而是出于员工们所立；时常制造奖励的机会，让员工发挥创新的潜力，即是我管理的秘诀。现在让我们不妨欣赏一下“高冠颂”及其从业员信条。

- 一、制造优良产品，廉价而迅速的供应市场。
- 二、有销货才有生产、才有工作、才有利润，产销一体，人人营销。
- 三、礼节与服务是企业之窗，信心与努力是公司之心。
- 四、反应顾客的意见直到改进为止，简化工作的繁琐直到合理为止。
- 五、为了明天我要适应环境，珍惜身体，强化意志，计划求成。

高冠烦
高薪尊位众所望，
冠冕堂皇更向往，
企求国富民生乐，
业就苍生颂泰然。

每年营收达三亿元左右的高冠业绩，并不能满足雄心勃勃的陈光仁。他以为一山比一山高，与大企业相比，仍然是小巫见大巫。因此对于业务的拓展，切不可掉以轻心，必须再接再厉，而且目前的销路良好，也不能算成功。陈总经理有他独到的看法，他说，顾客的销路要畅通，才真正是我们公司销路良好的保证，否则下游的客户若堆积存货，势必影响上游的公司产品相对的滞销。基于这个观点，客户的销售管道也就与本身公司的产销息息相关，如何帮助顾客疏通“管道”？陈光仁于是展开了所谓的“清水沟运动”，假华泰大饭店，举办“高冠企业公司客户经营交流会”，摆开宴席，敦请名企管专家曾松龄演讲，共邀请到二百位客户参加，盛况非常。稳重的陈总经理每一提及，即津津乐道，强调此种有系统有规模的服务客户的交流会，在台湾可谓破题儿，第一道，并郑重解释说，交流会的目的是加强客户了解非价格竞争的意义，从观念的吸收改变，而缓和抢生意的现象；此外，借着交流会，彼此同业之间能有所面识，俗云见面三分情，将来在竞争场合碰到，双方多少会留点情面，有助减少恶性的价格战，换句话说，客户能从杀价以外的服务方面竞争，不惟是客户的经营进步亦是高冠之福。

此种交流会除台北外，在台中、台南亦同样择期举行，并将视以后情况而以“临时的邀约、小型的交谈”来继续达到交流的目的。陈总经理随后接着赞扬企管公司举办的演讲会，他说其实他举行的交流会与演讲会同样，都是灌施经营的新观念与管理的新知识给客户。

身材略瘦的陈光仁，除了对营业要求服务好外，对工厂也要求品质好。而品质要好，便须讲究技术，技术的提高自然就带动新产品的开发。最近高冠公司即将推出一种崭新时产品——管理的标签。

所谓管理的标签是原物料及制品之流通系统的合理化，和掌握动态所必要的工具，于今一窝蜂模仿、扩大的经营时代已过去了，未来作管理投资，使经营更加合理化、系统化，这种省人省力的投资，就要用巴姆式管理标签，陈光仁进一步解释说，这种巴姆式管理标签系德国所发明，而由日本 ZEP 营业部长引进给他做在台代理。公司实施此种标签有下列的好处——减少盖橡皮章之作业人员，不必担心标签的交货日期，亦不至于影响制品出货日期，可减少多种类标签之库存量，做成的标签精美使制品及商品品质提高，标签内容表示正确，采用多联式管理标签，使工程管理、在库管理、商品管理的实施，更趋于完善。必要时，此管理标签并可直接作为电脑之原始资料。

因此我们“不是卖印刷机，也不是卖标签，而是卖系统管理”。

由陈光仁的口里，我们可以得知：他不光求表面上的美好，而且更要求“内在”做到无懈可击。相信在陈总经理的管理指导下，高冠企业必可永远领先同业，创造出辉煌的事业来。

第八章 芦笋食品创业强人——王顺天

王顺天简介：现年 51 岁，台湾省高堆县人，现任东昌食品工厂股份有限公司总经理。

一 别人尊称芦笋王

随着芦笋罐头拓展外销的成功，台湾成为享誉世界的“芦笋王国”。而王顺天成为此一芦笋王国“芦笋王”，却是他意想不到的一项荣誉。

每当有人称赞王顺天为“芦笋王”时，他总是谦虚的连称不敢当，而且一本正经他说：“敝姓王，专做芦笋，请多指教。”

再把他逼急了，他又会更进一步解释，他只是沾了姓“王”的光，根本不能被称为“芦笋王”。

可是，他那愧不敢当“芦笋王”殊荣的解释，并没有被别人接受，一般同业还是很亲切地“芦笋王”“芦笋王”地叫着他。

因为，王顺天主持的东昌食品公司，在同业之中产制芦笋罐头的数量，以一个厂的单位来比较是居第一位，即使以公司来比较也居于第二位。

并且东昌公司一开始设厂时，便专门以生产芦笋罐头为主。

而且东昌公司在整个芦笋罐头拓展外销的历史上，一直占有很重要的地位，因此同业们称赞王顺天“芦笋王”并非仅是虚有其“姓”。

51 岁的王顺天，没有高深的学历，对于企业的经营却具有无限的胆识与魄力，因此在罐头食品业界，他的经营非常出色。所以，从东昌食品公司成立的历史来说，他在这个行业算是后起之秀。

但是，现在，不仅王顺天主持的东昌食品公司在产制芦笋罐头方面已是举足轻重，而且他又进一步地从事绿芦笋、洋菇、黄豆油、黄豆粉、玉米粉、麦片、冷冻食品、木器及电子等事业。

此外，王顺天更向畜牧、养殖、贸易、海运的营运，以及石油化学下游工业等方面投资，形成近年来台湾新兴的大型企业集团之一。

东昌之发展快速，已成为台湾芦笋罐头拓展外销成功，促进民营企业扩展的最佳范例之一。同时也证明了王顺天当初不顾客观环境的困难，投资设厂致力于芦笋罐头的产销，是具有一般人所没有的远大眼光。

王顺天本人也承认，由他大哥王珠庆及三弟王金平等三兄弟共同主持的东昌企业集团，现在虽拥有很多公司，投资于很多事业，每年营业额高达新台币七亿元以上的成绩，如果不是因为东昌食品公司当年在芦笋罐头产销方面先奠定了有利的发展基础，他不会有余力扩展其他事业。

而芦笋罐头扩展外销的成功，固然得力于当局的辅导，但是同业的合作实施计划产销，联营出口，才使所有芦笋罐头制造业者取得稳定发展的机会。

台湾芦笋罐头外销获得稳定发展之前，并非一帆风顺的，他们都经历过很多次的大风大浪。

在这期间，有很多工厂，在还未风平浪静之前，便经不起考验而遭受淘汰改组。而东昌食品公司却是一家始终能在同业激烈竞争之中屹立不移，继续维持大幅成长的公司。

也因为这种经营的实绩，使他们在联营之后取得了最高的产制配额，而能快速发展，这种成就首先得归功于王顺天的经营有方。

他那种经营企业的能力,在 1962 年决定在家乡高雄县路竹乡设立东昌食品公司,从事芦笋罐头加工事业之时,就很明显地表现出来了。

当时台湾芦笋的生产,并未达到商业化大量推广栽培的阶段,从事芦笋罐头加工的业者亦寥寥可数。

这个时刻,不仅一般农民对于生产芦笋的销路没有把握,不敢贸然栽培,就是一般罐头工厂鉴于芦笋罐头,在省内市场的销路有限,也不敢大量推广栽培。

可是王顺天却有不同的想法。他认为,芦笋是一种低热量的高级营养蔬菜,很适合现代工业社会担心身体发福胖人士的食用。在欧美既然有许多人喜欢吃,需要量一定很大,而且售价昂贵,生产价值很高。

而台湾的土地栽培芦笋并无问题,工资又低廉,为什么不能推动农民大量栽培?

收购农民种植的芦笋原料后,进厂加工制罐,一方面可取代当时自国外高价进口,节省外汇的支出;一方面扩展外销,争取外汇收入,如此一举数得之享,何乐而不为?

王顺天对于芦笋罐头产销的前途充满信心,说做就做起来了。他投资开设东昌食品罐头工厂,以产制芦笋罐头为主要目标。

二 冒险栽培芦笋赚大钱

为了安定农民生产,先确保工厂所需的加工原料,在 1962 年设厂之初,他就不顾公司本身可能遭遇市场滞销的风险。毅然采取契约方式与农民签订芦笋原料供应合约。

他先向农民保证以合理的价格,收购他们所生产的芦笋原料。使农民在获得保证收购价格之后,改变原来栽培的传统特种作物,全力去栽培他们认为毫无销售把握的外国蔬菜——芦笋,东昌食品公司也因而获得了可靠的原料供应来源。

这时,东昌食品公司推动农民契约栽培芦笋的面积约一百甲,全年收购芦笋原料产制罐头一万余箱。

对一家新兴的罐头工厂而言,这种数字不仅是一项大胆的尝试,对于整个罐头业界来说,也是一大创举。

即使以产制凤梨罐头享誉世界的台湾凤梨公司为例,那时候该公司虽拥有广大的自营农场,对凤梨的契约栽培,罐头加工皆有丰富经验,亦不敢轻易尝试推广农民契约栽培芦笋,可是年轻的王顺天却做到了。

虽然,第一年东昌食品公司所产制的芦笋罐头,并未完全顺利售出,因为这时候外销市场尚未打开,仅能靠内销市场。

但是他向农民保证收购芦笋原料的承诺兑现后,农民对该公司推广的契约栽培建立了很大的信心。

1964 年间,由于西欧农产品欠收,世界芦笋主要产区——美国减产,导致西德转向我省大量采购,带给台湾芦笋生产事业蓬勃发展的机会,也造成了芦笋罐头外销供不应求的现象。

每箱芦笋从美金 13 元涨至 18 元,产地芦笋的原料,从每斤新台币 12 元左右涨至 18 元。

许多罐头食品工厂虽然临时想抢购芦笋原料产制罐头外销,也找不到原

料足够供应的来源。而王顺天原先不顾风险推广契约栽培的做法，终于获得了可观的收益。

于是东昌食品公司产制的芦笋罐头，便成为省内外贸易商争购的对象，开始大量外销西德，奠定了东昌食品公司以后在罐头食品工业发展的基础。

不过，台湾的芦笋事业在经过此一突然而来的外销好景的刺激之后，并非就此一帆风顺，王顺天所经营的食品工厂，仍然面临很多新的难题。

紧接着，1964 年台湾芦笋罐头出口数量，从 1963 年的 6 万余箱，激增至 60 余万箱之后，1965 年台湾芦笋生产事业，表面上随之出现空前繁荣的景象。

产制芦笋罐头的工厂，从 30 余家增至 100 余家，而且笋农种植芦笋的面积，亦从六千公顷增加至一万六千公顷左右，但实际上由于农工双方盲目的扩充生产，已使得外销芦笋罐头面临杀价竞销的危机。

三 预售期货、躲过灾难

精明的王顺天，1964 年底已看出这种危机，因此他一方面固然把握机会，积极扩充生产，一方面却以高价预先抛售期货，避免将来跌价的风险。

他的判断与做法，后来证明确实高明。

东昌在此时期，不仅渡过了同业竞争的危机，而且继续大幅成长。

经营企业的人能在景气的时候，保持清醒，就是走向成功大路的保证。

王顺天就是因为能够根据 1964 年底产地芦笋种植面积盲目扩充的情形，以及罐头工厂大量投入生产的趋势，判断 1965 年芦笋罐头的产销，必然会陷入同业自相竞销的混乱局面。

他的方法是以预先抛售期货，躲过这场灾难。

当时当局的辅导业者外销的外贸会，亦有鉴于此一具有发展潜力的外销新兴事业，很可能重蹈洋菇罐头未实施计划产销，那种业者自相杀价求售的危机，而欲寻求预防之道。

1965 年初，外贸会便订定了外销芦笋罐头实施计划产销的办法，以 100 万箱为目标，分为上下两期产制，并订定各工厂产制配额，以及芦笋原料收购价格。

目的是要使各工厂联合采购芦笋原料，办理联营出口，统一报价，以求稳定产销，并提高芦笋罐头的品质，确保外销的信誉。

由于投入生产的工厂太多，生产能力倍增，以 100 万箱的目标分配工厂，根本无法满足各工厂生产的需要。

这一方面是由于笋农种植的面积过多，芦笋原料生产的数量，远超过计划目标。农工双方又为了要求满足本身生产的需要，根本不考虑国外市场的吞纳，只图拼命生产，以致在上半年产制的数量即已达 130 万箱。

如此超额的生产，在国外市场消费有限的情况下，终究免不了同业恶性的竞争。

于是芦笋原料每公斤的价格，开始从 14 元（一级品）及 12 元（二级品），跌至 6 元或 7 元。当初联合采购原料及成品联合出口等计划产销的构想，完全落空。

农工双方遭到了很大的亏损不说，更有甚者，1965 年 8 月间，外销芦笋罐头的品质，因而也达到粗制滥造的境地，大大地影响了在国外的信誉。

外贸会为收拾这种混乱的局面，虽曾进一步采取限制设厂措施，以防止芦笋罐头工厂的增设，并于 1966 年初，协调外销芦笋罐头工厂成立“台湾芦笋罐头厂联合出口公司”，再度订定备工厂产制配额。

这种同业联营出口，以及办理“过剩芦笋种植面积废耕转作专业贷款”，推动农工双方全面实施计划产销的作法仍未解决根本问题。

原料生产还是过剩，各厂产制配额不足本身的需要，而国外市场除了西德地区之外，一时又无法大幅扩展。

当局不得不在 1968 年下期取消配额的限制，开放业者自由产销，于是乎，同业竞销的情况，更加激烈。

四 行情波动也是赚钱的好机会

这回产地芦笋原料价格直线下跌，每公斤跌至 3 元或 4 元，仍然没有人收购，外销笋罐每箱亦从美金 16 元或 17 元跌至 14 元或 15 元。

这种自由竞销的局回，一直维持到 1972 年，外销笋罐的价格也随着同业的竞销（最低曾跌至每箱美金 8 元或 9 元），品质更日趋低劣，使得芦笋罐头业面临整个失败的危机。

许多存心来抢当局核定的配额，希望像洋菇罐头一样，坐享联营出口的成果，由于本身并没有企业经营能力的芦笋罐头工厂，便因无法直接找到国外买主，未能适应省内外原料及成品行情激烈的波动，而被淘汰。

可是，这种行情大幅波动的现象，对于富有冒险精神的王顺天来说，却是大展身手的好机会。他不仅经常根据产地芦笋原料供需的情形，选择最有利的时机，大量产制笋罐，而且根据西德可能核配输入笋罐的金额，在行情看好时大量抛售，确保工厂生产的利润。同时，他并进一步成立一家贸易公司，趁省内芦笋罐头行情低落时大量吸进，然后高阶售出。他这种机动的做法，使得原料的购入与成品的卖出，配合得恰到好处。

因此，东昌食品公司在同业激烈竞争之中，不但没有衰退下来，反而稳住了阵脚，更加速成长。

1971 年底，整个芦笋罐头工业经这一番优胜劣败的自然调整后，很多没有经营能力的工厂被淘汰，产地芦笋种植面积也经过合理的减少，国外的销售更扩展至西德以外的市场，深入美、加、日本及东南亚等，外销量已增达 400 万箱。

这时候：整个产销结构乃渐趋健全，同业又开始协议恢复联营出口，实施计划产销。

当局主管机关也认为时机成熟，乃于 1972 年初。再度出面促成同业协调，订定产制配额，办理原料联购，并实施契约耕作，规定保证收购价格。

外销方面则全部交由联营出口公司统一报价，联合销售。这时，产销秩序才纳入正轨，掌握了“实方市场”的优势。

既然台湾芦笋罐头工业从此迈入稳定发展的局面，王顺天过去多年努力开拓外销市场的成果，也获得了保障。

他所主持的东昌食品公司，在 1972 年度获得了 18 万箱的产制配额，高居同业之首（以工厂而言）。

王顺天表示，如果这几年来，他在芦笋罐头产销方面所做的努力，还有一点成就的话，那就是得力于幼年贫困的环境，使他对于农产品供需的弹性，

具有较一般人更敏感的认识。

五 农产品的价格最敏感

王顺天是一位生长在农家的子弟，从小就有机会接触一些农产品产销的情形。

等到他上初中的时候，因为家中环境贫困，为了要减轻家庭负担，不得不想法子谋求半工半读的机会，这时，他很自然地便选择了贩卖果蔬的工作。

从初中一年级开始，每天在早晨四点多钟就起来，背了书包，挑起果菜担子，先到市场贩卖，然后再到学校上课。

三年如一日的贩卖果蔬生意，虽然没有替王顺天带来多大的财富，但是学费是赚下来了。同时，经过三年的锻炼，王顺天不但赚得一身结实的筋骨，对于农产品的产销，也有了更深一层的认识。

王顺天在回忆幼年这一段往事的时候表示：从事农产品产销工作，最值得重视的便是农产品的供给，具有一般货品所没有的敏感性。通常供应稍有短缺，价格即会大涨；反之，即会大跌。而一般货品在供需变动所造成的行情波动，则轻微得多。

因此从事农产品产销工作的业者，一定要清楚这种供需与价格变动的特性，随时注意供需情况的转变，否则势必无法适应，而至一败涂地。

当局所以在芦笋大量推广农民种植，并发展为大宗外销罐头食品之后，一再促使农工双方实施计划产销，即是针对这种特性，以求先安定省内的产销，再求国外市场的扩展。

王顺天认为，当局这种政策绝对是正确的，同业几次实施联营出口未能成功，只是时机尚未成熟而已；而整个芦笋罐头业能够获得稳定发展，自然不能不归功于当局的辅导。他个人所做的努力，只是尽人事而已。

王顺天不是一个宿命论者，但他始终有一种想法，那就是“谋事在人，成事在天”，因此他认为自己取名“顺天”，亦即寓意在此。

他甚至认为，幼年贫困的家境，是上天赐给他以后从事农产品加工事业磨练的机会，而贩卖果菜的艰苦日子，则更使他获得许多基本的知识。

辛酸的时期，带给他可贵的经验，他的苦日子并没有过多久，也没有白过，等到他服完兵役后，便进了南兴油厂工作，从事黄豆油及黄豆饼的推销业务，使他进一步了解农产品加工产销的特性，和一般商场交易的方法，包括商务关系的建立、资金的周转和企业的经营管理等。

王顺天说：这些经验都是他以后管理食品加工业的本钱，这些本钱也是来自社会的。

六 社会大学的学问最管用

因此，王顺天虽然年轻的时候，不曾受过高深的教育，仅读完初中，但在社会工作所得到的学问，却使他受用不尽。王顺天表示：“社会给人学习、发展的机会是公平的，只要坚持始终的努力耕耘，总有收获的一天，否则经常的朝秦暮楚，半途而废，必然一事无成。”

由于他打一开始学习的事物就与农产品的产销有关，因此后来开发事业的种类，总离不开农产品加工的范围。

1970 和 1971 年间，王顺天与其兄弟相继投资设立德良油厂及龙昌麦片、玉米厂。

王顺天指出建立油厂、麦片及玉米厂的理由，主要的原因是基于台湾农业随着经济成长，而高度发展之后，势必走向集约经营方式，以突破土地面积的限制；而畜牧事业的发展，则是此一发展趋势的延伸。到此一时期一般人的食品消费顺序，已从初级淀粉质的需求上，而发展至高级蛋白质的需求；如果发展黄豆食油及饲料工业，一定大有可为，因为这是适应畜牧事业以至大众消费的需求。

“龙昌”及“德良”两公司，就在这种想法下设立了。

王顺天在这两家公司上，毅然投资下新台币六千余万元，从事黄豆油、黄豆饼、玉米粉及麦片的加工产销。

这几年来由于省内畜牧业迅速的发展，以及人民生活水准的提高，“德良”及“龙昌”两家公司，也因此得以顺利发展。

在经营时，他发挥了对于农产品行情涨落趋势的精确判断，他常能掌握有利的时机，采购黄豆油、大麦、玉米等大宗原料，因此未受到涨价的影响，尚得以降低生产成本。

从事大宗物资采购是负有很大风险的，但王顺天认为，一个企业经营者，本来就无法避免风险，只要这些风险对于社会、民众能有所贡献，便有承担的价值。

他说，近年来国际谷物行情大幅波动，而省内价格却能维持相当稳定，固然是由于当局采取多种稳定措施的结果，但企业界在政策上配合采购的贡献也不可抹杀。

七 因应不景气靠管理

目前的台湾工商业在全世界经济不景气的冲击下，普遍遭到很大的困难，看到这种情形，而王顺天语意深长他说：企业的不景气固有赖当局的协助解决，企业本身也应该谋求改善经营管理，以因应这种情势。

为了解决目前芦笋罐头工业遭遇原料价格上涨，以及国外市场滞销的困境，同业们都在谋求对策中。而王顺天的做法是：不惜巨资引进国外的全自动机器。

在他的这种大胆作风下，东昌食品工业股份有限公司现在的规模，已完全符合国际标准。所有生产设备一律全自动化，而效率、卫生都已超越标准之上，因而被列为优良的示范厂商之一。

该公司并有一套独一无二的自动削皮机，是一种直立式去芦笋皮的机器，效率很高，更有自动封罐机，使作业时间缩短，芦笋也能维持最高新鲜度。

此外，一切产制芦笋的机器，每天都作热水过滤消毒。

这三种设备乃形成了东昌食品工业公司的特色，受到省内外客户的一致激赏。

王顺天表示：“这三种设施，都是为了提高品质。

“我省芦笋外销受欢迎，是因为去皮的芦笋脆嫩，如果这一道手续做得不好，则风味大异其趣，因此宁愿高价引进国外的自动削皮机。

“同时芦笋因为营养价值高，因此也是最易变酸的东西。一枝芦笋从去

皮，到煮沸、调理的时间，往往只有一小时的缓冲时间，因此，必需立即封罐，才能保持最高新鲜度，这是引用自动封罐机的原因。

“同样的，每天用过的机器，在产制过芦笋后，一定会留下容易腐烂的残渣，所以东昌每日都用热水来滤过机器，以便消毒，保持卫生。”因此东昌一直获有最高的配额，也不是没有原因的。

这一位拥有二十万三千零十箱外销芦笋配额的商人，对于各种原料的物尽其用，也有他自己的一套。

譬如制造四号芦笋罐，只能装十公分半长的芦笋，剩下的一截，就被他用来做另一种小号芦笋罐头。这种以百分之八十的小枝，再接上百分之二十的芦笋尖的罐头，目前在欧洲市场上，居然成为最受欢迎的产品之一。

但在另一方面，为了保持芦笋的品质优良，往往把 23 公斤做一箱的法定折合率，提高为 24 公斤。因芦笋折合率过高，生产成本就提高，若保持原售价，则利润太低。

对于未来从事企业的年轻人，王顺天提出了他的观点：“我认为学问与背景是假的，如果要真的成为一个成功的经营者，必须积极，对钱财不要过分看重，具有良好的判断力，而且处事果断，才能成就大业。”

王顺天特别举出自己刚从小生意做起时，一分二分的小利，他都会以虔敬的心情去珍惜它。并且拿最诚信的态度来赚这份小钱，而一诺千金，更是他成功的真正原因。

第九章 文具创业强人——王松振

王松振简介：现年 75 岁，河北省人，现任百代实业股份有限公司董事长，该公司生产之文具用品闻名全省。

“利百代”的铅笔、蜡笔、水彩与各式文具，在消费者与数百万名中小学生的心目中，占有相当的地位，而被誉为我省教育文具大王的该公司董事长王松振，却很谦虚地表示：“我们仍需要再求进步，并于进步中求进步！”

王松振是河北省人，1917 年出生，他的祖父原是务农人家，而王松振却靠着苦干实干的精神，白手起家，在文具业上有了成就。

最初，利百代是靠着制造铅笔而逐渐开展的，但目前已扩展至：蜡纸、复写纸、打字蜡纸、原子笔、签字笔、墨水、油墨、水彩、粉蜡笔等百余种产品，而且除了内销外，外销也遍及东南亚及欧美、中东等地区。

大家想不到的是，王松振的文具事业，是从练习生开始的。原来，当他高中毕业后，由于爱好做生意，就进了当时设在东北的天德信商店，这是当时一家规模很大的铅笔公司。

1935 年，王松振当时已 18 岁，就已替自己立下工作信条，这就是“勤劳、克俭、务实、求精”。

工作上的勤奋与乐群，使王松振很快地受到上司的赏识，不久就由雇员再升为贩卖部门职员，然后成为采购部门的高级职员，过一阵子又被公司派到日本大阪分公司掌理文具纸张的进口事宜。

在天德信商店工作，一直持续了 10 年之久，后来王松振与几位友好在日本共同投资设立益兴商行，专门从事文具纸张的贸易。

短短数年中，王松振凭着过去从事采购工作的经验，把公司经营得十分兴旺，这时公司主要的业务是将日本的货品输往中国大陆，在这段时间里，王松振结识了许多朋友，对往后在台湾发展文具事业，有莫大助益。

1947 年时，王松振来到台湾，独资设立利华贸易行，自己担任经理，专门经营文具，由于上门的生意应接不暇，使王松振有了自己设立工厂的想法。

1954 年，设在南港的巨代实业股份有限公司终于开工生产，生产的文具种类只有两三种，而且设备、技术、原料皆引自日本，加上国人当时习惯使用外货，对于国货不能立刻接受；经营起来非常困难。尤其是公司当时员工只有 20 多人，资本额 30 万，规模很小，根本不足与外国大厂商竞争，幸而当局采取保护政策，才奠定了发展的基础。

为了发展，王松振订定了经营方针：主要是兼顾消费者、经销者与制造者三方面的利益，然后严格要求产品精益求精。

为了达到这个目标，他有下列措施：①与美、日文具厂商签订技术合作合约，引进国外优良的技术，以生产优良产品；②派遣优秀技术人员赴美、日研习，吸收新知识，考察新需要，接受新技术；③严格管制品质，不良产品绝不许流入市面。

不久，台湾省各地经销商与业者便注意到“利百代”产品的改进，信心逐渐建立。

同时，王松振提倡技术与式样第一，并设立研究部门，根据市场的需要而生产，他本人也曾多次前往美、日等国，研究教育办公用品生产工业的发展情形。

不久，王松振便引进外国技术，生产以前市场几乎为外货独占的蜡纸、

复写纸、复写油墨等产品，使过去各机关、学校，以及工商界所使用的办公及教育用品，仰赖进口的局面能够改观，节省了很多外汇。1962 年，并开始推展文具的外销。

起初，外销的项目只有铅笔一项，逐渐的，便扩大到蜡纸、复写纸、水彩、粉蜡笔等，使利百代的各产品，在内外销市场上都有了长足而明显的进步。

虽然内外销已经建立良好基础，王松振对产品改良督促的工作，则始终未曾间断。

由于他在文具方面的成就，1962 年 11 月，“中国生产力中心”曾选王松振为荣誉经理，1963 年第八届商人节被选为优良商人；1965 年工商界为纪念国父百年诞辰而举办的国货陈列展览中，利百代也得到了最优等奖；1966 年 10 月又被企业家杂志选为第一届“全国”十大企业家之一。

目前，利百代的厂房，经过三次增资扩建，面积已达 12 万 平方英尺，生产设备大部由美、日各大文具工厂提供及代为推荐选购，他们与美国的古城复写纸厂、安佳原子笔厂及日事的三菱铅笔公司、百乐金笔公司、阪田商会、太阳计算尺公司、美克司公司、斑马原子笔公司、大阪复写纸公司、寺西化学工业公司、塚原工业公司等，都订有技术合作或技术援助，以及互相交换技术研究资料及市场情况的契约。

目前王松振除了拥有百代实业股份有限公司，并投资设立华美装订机材公司，生产订书针类用品，并与日本三菱铅笔株式会社合作，设立华菱铅笔工业公司，另外利百代文具有限公司，利享事务用品有限公司，也属于王松振的关系事业。

王松振表示，未来他将多元化投资于生产事业上，并开发新产品，增加产量，创造利润，分享消费者，以配合台湾经济发展的情势。

第十章 天仁茗茶创业强人——李瑞河

李瑞河简介：现年 54 岁，台湾省南投县人，现任天仁茶业公司董事长。

台湾的茶叶素来享有盛名，茶庄茶园的主人，对于提倡饮茶更不遗余力，尤以“天仁茗茶”的主持人——李瑞河最为热心。

天仁茶叶有限公司，在全省设有 25 个分公司，台北市及高雄市并分设门市部。总公司在北市信义路二段。工厂内以新式机械精制茶叶，这在茶叶制造的历史上来说，是一项创新的尝试。

同仁们对“天仁茶庄”之能在各地设立分公司也感到很惊奇，因为茶叶这一行，需要内行的人来经营，才能做到周到的服务，而天仁公司董事长李瑞河能在分店管理如此不易的情况下建立起各处的分公司确实不易。

提起茶叶，真是门有趣的行业，经营此业已有 22 年之久的李瑞河，提起“茶叶经”来口若悬河，纯朴的脸庞焕发出了光彩。

当李瑞河提到自己所以把茶叶经营如何带入企业化的动机时，他表示：“茶叶本是中国传统的饮品，然而中国人经营茶叶的方式保守，总是家族化的父传子、子传孙，无法扩大。然而反观日本，茶叶公司设有分行超过 20 家的，便有三家之多，饮茶风气风行到全日本。”在这种相较之下，李瑞河遂决定从事一项新式的推广方式。

在台湾，唯一设有许多分店的天仁茶叶公司，店员们都经过 4 个月以上严格的训练。工厂内的主要干燥机械，是由李瑞河的弟弟设计出的电子控制烘茶机，这些都是维持“天仁茗茶”信誉与品质的重要因素。

天仁茶庄是李瑞河于 1961 年时创立的，那时候他刚服役回来，满脑子的创业思想，一心想付诸实现。

李瑞河的祖父是一位标准的茶农，老家便在南投，他们种的茶叶是包种茶；父亲则在冈山创设“铭峰茶庄”，从事茶叶零卖，那时“铭峰茶庄”的茶叶就是来自祖父的茶园，另外一部分则向其他的精制工厂购买。

当李瑞河初中毕业，16 岁至 19 岁的那段时间，都是在学习种茶，到了服役期满之后，李瑞河回到家中，感觉大家经营茶叶生意，仍然是千百年来老方式，仅看对茶叶任意命名这一点就感觉很不以为然。

一 诚实与品质打响的名号

另一方面，李瑞河有兄弟姊妹 9 人，都在为“铭峰茶庄”做事，李瑞河觉得人力不免浪费，为了求得更大的发展，他便只身前往台南市，创立“天仁茶庄”。

天仁茶庄设立之初，李瑞河便采取了不同时贩卖方式，他把所有的茶叶名称统一，如香片茶、铁观音茶、清茶，一律只冠以“天仁”二字，而在各类茶中再分不同的等级。

此外，他严格执行不二价，同时，绝对不许店员将低品质的茶叶当做高级品卖给外行人。他说：“同样地，相同品质的茶叶，分为好几等价格，也是被严格禁止的！”

他这种以诚实做基础的经营，使资本不大的“天仁茶庄”在台南市的声名立即响亮起来，李瑞河的“天仁茶”销路逐渐地增加。

1965 年，他在高雄设立分店，这在当时是项令同业惊奇的举动，他们对

这位初生之犊的不畏艰难产生好奇心，想看看他如何经营这分店。天仁茶庄 在高雄设立后，便以“送货到家”为号召，而且货不论大小，即使只有二两 茶叶都送到家。

到了 1967 年，李瑞河便在高雄另设一家天仁公司，把台南及高雄的两家 店铺合并为公司。1971 年时，天仁茶的销路愈来愈多，因为，李瑞河是位重 视质量的人，他觉得自己不设工厂，质量的要求便无法统一，于是便在台北 自设精制工厂，大量精制茶叶，然后寄往各分店。

1973 年，李瑞河又在台中开了一家分店，这时同行的前辈向李瑞河，茶 叶店是一种需要专门人才主持的行业，李瑞河如何会有如此多位的专门人 才。李瑞河说：“在天仁分店中的员工，百分之八十来自南投的家乡，他们 对茶叶大多具有相当的知识，到了天仁茶叶公司后，经过讲习、训练及实习 后，才派他们到各分店工作。”

“工厂中的师傅也是经验丰富的老手！”李瑞河表示，他一定以专业的 精神经营天仁茶叶公司：因此，“天仁茶”的价格，是经过三个人品尝后， 才予以决定的。

关于人事制度，他们的第一个观念是，要想降低喝茶人的年龄，应先降 低制茶人的年龄。以前公司里做茶叶的，都是 50 岁以上的人，现在公司有 360 个员工，平均年龄在 29 岁，这是他们的第一目标——降低制茶人年龄。

在培育人才方面，新进业务员经过训练，给予工作目标，当业绩超过预 估，达到公司荣誉标准，就能获得金杯奖，再渐进培养成为干部。在台湾 25 家分公司的经理，都给予 3%的股份，这样一来，公司的人事制度确立，进 步很快。

这些维持信誉的做法，是李瑞河能将“天仁茶庄”带到在各地设分公司 的因素。而该公司的总经理，也就是李瑞河的弟弟李瑞贤所设计创造的电子 控制烘茶机，更是“天仁茶”所以能大量产制的原因。

二 弟弟发明了烘茶机

李瑞河说：“我弟弟是学化学的，毕业于淡江文理学院，本来在毕业后 打算出境深造，可是因为天仁公司需要人才，加上他对质量、机械的内行， 便请来当总经理。如今他是天仁公司的最大功臣之一，对‘天仁茶’制造过 程的现代化帮忙很大。”

李瑞贤回忆说：“当时有四个门市部，但没有焙制茶叶的厂房，就在台 北市南京西路第九水门附近租了间工厂，烘焙茶用。

“起初，同业间的反应都很不以为然，他们批评说：茶叶这个古老行业， 都是 50 岁以上的人在做的，怎么用得着一个大学毕业的理工学士来做。我为 求得有所表现，更加费心努力地跨出事业的第一步。

“我发现制茶的技术非常落伍，焙茶要靠木炭生火，大师傅一次要用上 100 斤的木炭，才可以烧半个月。焙茶时的室内温度高达 50 多度，比吐鲁番 洼地还要高 6 度，我们的师傅也是备受煎熬，简直过着非人的日子。

“于是我开始着手研究改进焙茶技术，我在化学试验室，有一个风药用的 风箱，将之稍作改变，增加一个帮浦打风，使空气流动更通畅，再利用电 热的原理来烤茶叶。董事长说：千百年来没有人这样做茶叶的，这方法一定 行不通，因为电有电味，根本不可能代替木炭。

“我却不服输，利用冬天茶行较空闲时，做了几种茶叶，分别用 ABC 编上号码；同时也把大师傅用木炭焙制的同种茶叶，编上 34 号码，不加说明的寄到台南、冈山我的父母、董事长及同业权威人士，请他们品尝高下。往往第一名都落在我的茶叶编号内，第二名才是大师傅所做的茶叶，有时候他还落到第五名。

“这给我很大的鼓励，信心倍增，慢慢地，一步步地改进风箱，使空气控制得更平均、更流畅。经过精心研究，前后大小有 6 次的改革，一年半后，我的焙茶机终于诞生了。那时候茶界人士还相当保守，不能接受焙茶机的原理。但时代的进步，各种科技发明层出不穷，他们也就渐渐接受了。到现在使用焙茶机的已有 250 多家，可见焙茶机已深入茶叶界了。”

天仁公司的电子控创烘茶机制造成功后，李瑞河原本打算申请专利的，后来认为这种机械对台湾茶叶经营现代化能有助益，因而决定予以公开。

三 包装是产品第二生命

这位担任茶叶公会宣传委员的李瑞河，也是一位注重包装的茶叶经营者。目前公司所产茶叶的包装，都是经过专家设计，所以非常美观。李瑞河特别重视包装，是他常在杂志上看见日本人送东西时，礼品就是茶叶，销路之大还需从我省进口。但他一想到日本的茶叶是在秦始皇时代自我国传入的，就觉得自己有责任发扬“中国茶”。

1970 年，李瑞河到日本参观万国博览会，发现那儿的茶叶包装十分精致，因此走遍日本，带回四千余元台币的茶叶，以便研究他们的包装。

回台后，李瑞河创新茶叶包装的风格，对印刷也非常讲究，另外他还设计出一种密封式的茶叶罐，已为大家普遍仿造采用。

天仁茶在图案方面的创意，是李瑞河得自留学生的感触。有一次他听见一些常来店中买茶叶的留学生谈起他们带茶叶离境的动机。有位留学生说：“我们买茶叶离境送人，大多是在一种宣扬中华传统文化的心理下，送给外国友人及华侨的。”他说：“可是买来的茶叶包装罐大多粗糙不堪，如果能够印上漂亮的国画，岂可以达到顺便介绍中华艺术的目的？”李瑞河听到这一席话后牢记在心，他把以前的包装拿来看看，的确印刷欠佳，而且图画毫无意义，于是便将我们历代名画印制于茶叶罐外，“天仁茗茶”因而具有特有的美观外表。

在制茶方面，李瑞河亦不墨守成规，他常以个人的经验，研究出许多一般人想象不到的制茶秘方。比如以气候季节来控制高级茶叶的品质，他曾以天气好时所摘的茶叶与雨天所摘的茶叶做试验，发现把雨天所摘的茶叶放一些在香片中，可得到上好的香片。

另外他也发现了一些在茶叶中加用配料的诀窍，如一年中第几个月开的茉莉花最好，何时摘的茶叶适合那种茶叶的制造等等……

1970 年，李瑞河主持的天仁茶叶公司，为了方便而生产市面上很需要的“茶包”。目前，该公司销售的茶叶有年轻人喜爱的绿茶、香片；老年人喜欢的乌龙、水仙；以及咖啡馆、餐馆需用的红茶……等，共计 70 种，在内销上已呈供不应求。

李瑞河生于 1935 年，戴有一副 200 度的近视眼镜，有两位男孩。李瑞河的一家 4 口，都喜爱饮茶。李瑞河说，“现在拿外汇去买咖啡，不但花钱且

有损健康，改用茶叶，不但节省外汇，又可提神、清脑、解渴，真是百利无一害！”

他本身是茶叶公会宣传委员，一提到茶叶就神采飞扬，李瑞河说：“只要是宣扬茶叶的行动，天仁公司最支持不过！”事实上，天仁公司推广茶叶是不遗余力的，且他还想在台东、花莲、嘉义设几家分公司，把饮茶风气推广到台湾每个角落。

公司成长稳定后，李瑞河赴欧美、日本考察，觉得一个公司成长到某个程度，必须做点社会福利。天仁本于取之茶叶、用之茶叶的立场，沿习中国古老路旁奉茶的精神，在头份纵贯路边选了四甲土地，盖了一个茶园，一则可做产销平衡，二则可以提供社会服务，对南来北住的车辆、旅客，提供 24 小时的免费奉茶及休憩之处。

茶园的环境优雅卫生，尤其是化妆间，带茶进去喝，都不会有异味。目前每天来往休憩的游览车有 80 多辆，11 月份平均每天招待 87 辆车。

茶在中国，自陆羽著茶经问世，奠定“中国茶艺”的世界性地位。天仁茶叶为求弘扬国粹，推广喝茶风气，降低喝茶年龄，特在衡阳路分公司设立“陆羽茶艺中心”，发行月刊，定期举办茶艺讲座、活动及品茗会，以期建立现代化的茶艺体系。

更进一步的，李瑞河希望把茶叶推广到海外，在美国洛杉矶及日本东京等世界上的人，最好的饮料是茶，而不是咖啡。

第十一章 艺术陶瓷创业强人——任克重

任克重简介：现年 67 岁，河南省人，现任中华艺术陶瓷公司董事长。

一 是企业家也是外交家

中华艺术馆、中华博物馆、中华陶瓷公司董事长任克重，以一个当初对陶瓷事业完全不懂的门外汉，而荣登今日省内经营艺术陶瓷界的泰斗，成功定非幸致。其间不知经历了多少鲜为人知的勇气、毅力、恒心、智慧的考验与磨练，才开创了今日名闻中外的中华艺术关系机构的企业王国。

这位被驻台使节团团长、哥斯达黎加使节桑杰士誉为不只是一位企业家，而且是一位致力于宣扬中华文化的民间外交家，出身于政治大学前身——“中央干部学校政治系”，目前尚身兼政大校友会副总干事职务。他说：“‘纯商人’的精神不适合我的个性。我个人做事极讲究荣誉感，凡是对社会、对自己荣誉有关的事，必定不计难易，努力以赴。”

“30 年前，就是这股精神，使我选择陶瓷业，为我毕生努力奋斗发扬的工作目标。”祖籍古物出土甚多的河南的这位董事长说：“自当局迁台后，百事待举；‘艺术陶瓷’，可说是个极不引人注意的小行业，为了发扬中华固有文化，不使艺术陶瓷日渐式微，20 多年来，我投注了全部心力在陶瓷事业发展上。”“如今，每天数以千计来自世界各地的政要、观光客，参观了‘故宫博物院’，一定要再参观我们‘中华艺术陶瓷’。不仅有助于台湾观光事业发展，也替台湾赚取了很多外汇。”

1958 年，任克重满怀陶瓷事业的兴趣及热忱，在台北县中和市秀山村创立“中华艺术陶瓷公司”。当时，任克重和手下的 12 名员工一样，整日与泥巴煤灰为伍；不同的是，他肩负了更大的营运及技术研究的任务。几十坪的竹屋、百来坪的工作场地，伴着他研读书籍，经过不断的摸索试验，与实际操作的经验，这种无师自通的苦干精神，终于显现了些曙光。1959 年，在参加中山堂的艺术陶瓷展览会时，曾蒙“总统”蒋公的嘉许和鼓励。

二 二次台风愈挫愈奋

正当公司营运日趋步上正轨时，风姨波蜜拉台风来袭，三年辛苦营建毁于一旦。这对自创事业方入顺境的任克重，不啻是个极大考验，但他秉持着“天将降大任于斯人，必先苦其心志、劳其筋骨……”的心境，将工厂移至莺歌，暂时租窑开工作业。

尔后，他奔波于台北、莺歌两地，为重新建厂，筹措资金、监督厂务而忙碌。1962 年终于设厂于北投。谈到这里，任董事长双目炯炯笑着说，我一直很相信自己的眼光及判断力。当时的北投并不繁荣，谁也不知道后来会发展成为观光胜地。可是依他研究，北投位于往阳明山、淡水等观光胜地的必经之路，发展潜力大有可为。如今事实证明抉择是对的。

北投厂成立之后，任董事长以厂为家，与全体员工工作、起居作息在一起，吃的是烤饼，睡的是装坯台。常常三更半夜起身巡视烧窑情形，甚至彻夜不眠。他说：“说一句笑话，却足以道尽当时情况，偶尔回家一趟，当时尚在稚龄的第二个孩子，都拿我当生人看待。”

但是，无论如何的投注时间、精力，兢兢业业于厂务工作，却仍然抗拒不了意外天灾。1963年强烈台风葛洛理袭台，雌威大发；任克重精心经营的中华陶瓷工厂，顿时沦为水深五尺以上的水乡泽国。所有设备、产品抢救不及，全部被滚滚洪流吞噬。他攀附在工厂的烟囱上，听凭狂风暴雨恣意侵袭，目睹花费多年心血的工厂，又在一夕之间毁于泼辣风姨。此种身心煎熬的打击，成为他一生中永难忘怀的回忆。

但是，任克重自认他足以克服任何严重的打击。台风过境后第二天，立即着手进行复工准备。灾后，他领导厂务，接待来宾参观，处理台北营业部业务，苦干的精神更甚于往昔，终于逐渐建立了中华艺术关系机构王国。

中华艺术关系机构所属的事业单位有——以促进社会教育为目的的“中华博物馆”、综合性艺术品陈列中心的“中华艺术馆”、生产艺术陶瓷的“中华及中艺陶瓷公司”、“中华陶瓷研习班”、“中艺合唱团与国乐团”、“中华艺术月刊”等7个单位。财产净值在新台币五亿元以上，每年营业额约在两亿五千万万元左右。

三 成立博物馆与艺术馆

我省境内第一座私人博物馆，“中华博物馆”成立于1972年。这个私立财团法人机构，董事均为对中外古今文物各有专长的当代学者名流。创办的宗旨，在于宣扬中华文化，促进社会教育。馆内收藏有古今历代文物精品数千件，长期陈列展览。在业务执行政策方面，该馆着重于在海外办展览会。

“中华博物馆”为了加强古今文物的研究发展，将陆续出版《中华博物馆丛书》。拟寄赠海内外各博物馆、美术馆和各大学图书馆，将中华文物传播于世界各地。创办人任克重表示，今后将有古今名家绘画及瓷器等书籍陆续出版。

初期“中华博物馆”的馆址，暂设台北市南京东路中华陶瓷大楼8至10楼。创办人任克重因忙于中华陶瓷公司业务，将该馆信托于人，不料所遇非人，馆务不振。于是在建馆翌年，迁馆于北投中华陶瓷公司内，重加整顿，渐入正轨。任克重说，他将在北投“中华艺术馆”附近，为博物馆建筑永久馆址。

“中华艺术馆”成立至今有11年，是一座综合性的艺术中心，生产与陈列中国古代各种文物的仿制品。其中包括仿古陶瓷器、漆器、（仿）铜器、玉器、（仿）象牙雕品、大理石制品、艺术家具、古今书画、木刻、金石、古物书籍等数千种，规模颇大。

从古老的原始雕像，到最新构想的国剧瓷像，在中华艺术馆里，我们可以见到我国历代艺术一脉相承沿革的精华，加以现代人类艺术智慧所产生的结晶品；无怪乎来自世界各地的观光客络绎不绝地前往参观，流连忘返。

宽敞的场地、丰富的展品、完善的服务，“中华艺术馆”除了接待本地与国外的游客外，在该馆的贵宾名单中，更包括了各国的国王、总统、政要、各部会首长……健谈好客的中华艺术关系机构创办人任克重，便肩负了接待国宾，介绍中华文物的职责。在民间外交声中，他在这座宣扬中华文化，复兴中华艺术的殿堂，的确尽到了他个人的责任并达到了理想。

中华艺术陶瓷公司，与中艺陶瓷公司，是现今全省最大的一座艺术陶瓷生产厂。前者，30年来专门仿制我国历代名瓷。后者是为了配合中华艺术馆

的业务发展，于 1977 年同时成立，主要产品是仿制明青花细瓷与情彩瓷。任董事长说，中艺公司以不断的研究试验，使得产品无论在造型、瓷质、彩绘上都有截然不同的风格。

这两家陶瓷公司，分别配合“中华博物馆”与“中华艺术馆”业务，所有陶瓷产品的制作过程，从制坯乃至彩釉、烧成，皆采开放式供来宾参观，俾使每一位参观者，都能了然与我五千年历史文化，有不可分割关系的艺术陶瓷制造情况。

在任董事长的经营下，这两家以手工艺品为主的艺术陶瓷公司，营运相当顺利。以做观光客生意居多的中华陶瓷，在当局所公布的民间商业界，代换外币金额数中，独占鳌头，对台湾经济贡献颇大。该公司省内门市部，除坐落于北投的两家公司外，尚有一家位于台北市南京东路的中华陶瓷大楼营业部。

中华陶瓷的内销营业额，只占总营业额的百分之二十左右，为此，任克重还幽默地打趣道，基隆邮局如今升了等又盖了大楼，应特别感谢我们这个大主顾。因为我们历年外销货品都在该局打包邮寄，使得他们一直拥有良好业绩。

为了使逐渐为人淡忘的我国传统艺术陶瓷器制作过程，得以重新活跃于社会大众眼前，任克重特别安排各种参观机会，给各级公司、机关、学校，甚至普及民族幼苗——托儿所里的小朋友。

四 营运成败，员工是关键

在企业经营、管理方面，任克重有其独特的见解及作为。他表示，中华陶瓷没有外务员的编制，也不做广告推销货品。

所有的生意，都是由客户与参观者相互推荐，或是慕名而来。

此外他也非常反对“奢靡颓废”的应酬。置妻小不顾，以公司名义为借口，到酒家之类场所一逞声色口腹之欲，不仅有碍社会风气发展，而且所谓羊毛出在羊身上，反而增加买方负担。

“员工不是依赖我的事业而活，而是凭借他们自己的智慧、劳力而生活。”中华艺术关系机构，对员工采取统一管理，力求大家生活安定、工作安心。

学政治出身的任董事长，在中华艺术关系机构中，特别组织有“规章执行委员会”。由各单位一级主管组成，再选出常委，每月开会两次。举凡员工考核、薪资调整、奖惩等和员工有关的切身问题，都可在其中获得公平的决定，再请董事长批示。如果董事长有不同意见，可再交“规执会”复审，相互尊重对方的意见。

任克重认为公司为所有员工共有，一切规章制度为大家所共管，而利益也为大家共享。这种取代工会作用的规执会。以公司、员工相互合作协调的民主作风，正可解决当令社会上不能彻底解决的劳资纠纷死结。

一个企业的成败，固然得视企业经营者的营运技巧与魄力，最重要的，却是全体员工对企业的向心力。任克重非常注重员工的福利，凡是进入中华的员工，都由公司免费供给制服、三菜一汤外加应时水果的自助午晚餐；还有单人宿舍及交通车，另外尚备有医药治疗的诊疗室、理发部、文康室等完全免费的福利措施。

免费教育，这是一般公司少见的进修措施，“中华”没有各种语文班及绘画班，以供同仁在职进修。

中华陶瓷研习班，就是任克重所付诺实行的一个构想。他认为要求中国陶瓷艺术发扬光大，必须培养人材，目前虽然有些大专院校设有陶瓷科系，却因设备简陋、师资缺乏，影响学生获取知识经验的机会，造成我省陶瓷业未来发展阻碍。任董事长为求我国陶瓷技术在世界上重振声威，首期于1978年年底，成立中华陶瓷研习会拉丁美洲研习班，招收西班牙语系国家人士参加研习，共有6个国家人士，千里迢迢前来学习中国艺术陶瓷制作，成效极佳。不仅令参加学员领略中华文化的堂奥，并且做了一次极成功的民间外交。

同时任克重为了促进台湾陶瓷教育，将利用其关系机构的全部设备，招收海内外有志陶瓷艺术者参加研习，以期培养更多人材。

五 再接再厉，讲求完美

不抽烟、不打牌的任董事长，公余之暇的消遣，是古典音乐欣赏。为了提倡正当娱乐，在公司里，设有各种社团活动。如有插花、古筝、合唱团、舞蹈及素描等艺文社团。

其中以中艺合唱团及中艺国乐团的国乐组与舞蹈组，最受任董事长重视，特聘专家并设专门单位加以训练培植。希冀由合唱团的热血青年，以歌唱出中华民族的不屈不挠，中艺国乐团以乐以舞，宣扬中华文化。

为了协助报导中华艺术关系机构，所属各事业单位业务发展，有中华艺术月刊中、英、日文版的发行。此一综合艺术性刊物，除肩负联络中华艺术关系机构600多位员工情感的桥梁外，内容还包括了中华文物的介绍，发行是免费赠阅方式。

“我做一切事，都讲究完美。”除了在自己的行为处事，任克重自我要求尽善尽美外，他还希望公司同仁在食、衣、住、行等日常生活小节上，也尽量守规、守分、守法，养成良好的生活习惯，做一个堂堂正正的人。

环视着办公室里二十四史书橱及满壁满架的中华陶瓷成品，任克重的眼光最后落在三位留美爱子奇弘、奇毅、奇威的相片上，缓缓地谈到了“中华陶瓷”未来的发展。

“目前中华陶瓷公司产品，在国际市场上，主要对手是大陆陶瓷。但是大陆上的产品，除了原料较佳以外，做工技术方面却不如我们，因此时我们不构成威胁。”“我们艺术陶瓷今后发展方向，应以发扬传统优点，再加以创新的变化，留给后世一份人类生活的记录。”

他诙谐而语重心长地说：“我今年已67了，假定还有30年的日子可过，我打算在美国设立一个和这里规模类似的艺术陶瓷工厂。在异域设计制造中华陶瓷，发扬我们精深优美的中华文物。”“此外又可以减少运费及进口税等额外负担。至于省内部分，目前不拟再以扩充了。”

第十二章 机器创业强人——庄庆昌

庄庆昌简介：现年 52 岁，台湾省台中市人，现任大立机器工业公司董事长。

恶劣的环境阻止不了求上进的人，以生产工具机铣床著称海内外的大立机器工业公司负责人庄庆昌，凭着一双赤手空拳，创立了辉煌的事业。

庄庆昌是台中人，他的学历只有小学毕业，然而今天他却是一家营业额二亿五千万万元企业的董事长。

1949 年，庄庆昌小学毕业，他的父亲当时在一家机械工厂做工人，要养活一家 10 余口人，生活之艰辛可想而知，庄庆昌是老大，下面有 4 个弟弟和 4 个妹妹，从小在苦难中成长，他虽然想再乡念点书，但是为了替父亲分担生活压力，毅然决定辍学，到一家民营的机械工厂当学徒。

学徒在工厂内是地位最低的，大人们吩咐的零杂活儿必须勤快地去做，但是想学一点技术却得看师傅的兴致，高兴时多教一点，不高兴少教一点。比不得工业技术学校的学生，有老师在一旁督导，学习有一定的进度。庄庆昌每天至少工作个小时，而且常常要加班，平均算起来每天要工作 14 或 15 小时，这对一个发育中的青少年来说，实在太辛苦了，但是可以减轻一些父亲的负担，这点苦也就不算什么。

终日与机械为伍，庄庆昌对这行工作倒也发生了兴趣，从不断学习中吸取经验，并累积各种机械制造有关的技术，整整工作了 6 年多，学徒生涯告一段落，1957 年庄庆昌入伍服兵役，至 1959 年退役。这时，庄庆昌已不再是学徒的孩子，他立志要自己创业，在机械业闯出一条路来。

1960 年，他以新台币五千元作为创业基金，租了一间工厂，买了一台简单的车床，专门替人加工生产和修理机械零件，没有请任何工人，全部自己一手包办。

公司规模小，自然生产量有限，成长更是缓慢，但是庄庆昌绝不轻视自己，他把每一文赚来的钱都节省下来作为日后公司发展之用。

到了 1965 年，庄庆昌在台中公理街买下 125 坪地作为工厂厂址，正式成立“大立机器厂”，不再租厂维生，总算有了属于自己的“根”。

办企业除了努力苦干精神之外，更需要有独到的眼光，知道什么时候该投资什么？庄庆昌看到台湾工业正在快速成长，对各种切割用的车床需要量与日俱增，特别是“铣床”这种用滚式切割的工具机，当时制造的厂家并不太多，可以说相当“冷门”，如果集中力量在这项产品上，相信会有远大的前途。

果然，铣床的市场需求随着工业的进步成长而扩大，庄庆昌领导着 200 多名员工从事各种精密规格铣床的设计和制造，普通的铣床一台要 20 万元，复杂的则高达 200 多万元，庄庆昌根据自己多年技术实务的经验，对产品有十足的信心。

最为用户称道的产品如炮塔型立横复合铣床、炮塔型立式复合铣床、万能铣床、横立两用铣床、立式铣床及 CNC 铣床、立式切削中心等。其中立式切削中心机在 1980 年代表我省参加国际机械展，还出了一阵风头。因为这是全省第一部由中国人开发成功的二十四支自动换刀膝型立式机，称得上是一项重大的技术突破。

庄庆昌身为家中的长子，创业之后，依然不忘提携 4 位弟弟，当弟弟从

工校和商校毕业后，都被“大哥”征召，担任要职。如大弟主坤益任总经理，负责内销；二弟庄文庆任业务经理，负责外销业务；三弟庄永昌任生管课长，负责生产管理；四弟庄瑞昌任设计课长，专事新产品的研究开发与创新。各人发挥自己的才智，同心协力，使公司蒸蒸日上。

1977年，原来的旧厂已不敷使用，再于台中县乌日乡扩建新厂，全厂占地四千余坪，员工多达200余人。1980年荣获品管甲等工厂，1980年荣获“中央标准局正字标准局”正字标志铣床专业制造工厂。

庄庆昌幼年失学，但是为了公司的经营，他不停地参加各种讲习，余暇时更找管理方面的书籍自修，比员工更勤奋。由于他待人诚挚，早年随他创业的一些技工，有很多至今还在一起。他把员工视同自己的弟兄，很少苛责他们，中午就跟员工一道在公司搭伙吃饭。庄太太为他生了4个子女，白天也在公司帮忙协助财务和进货方面的工作，晚上回家还要煮一家人吃的晚饭，任劳任怨，对公司的贡献也很大。

铣床外销是大立公司的努力目标，1968年开始拓展外销，是台湾第一家铣床外销工厂，外销比率从百分之十增至百分之六十以上，行销东南亚、美国、英国、加拿大、科威特、埃及、以色列、南美洲等数十国，每一年庄庆昌都要去国外考察，一方面会晤国外买主，一方面考察国外工业发展现况，以期知己知彼。

庄庆昌说，要获得国外买主的信任，首先对产品的品质一定要控制好，外观和内部的设计都要重视，这些年，“大立”铣床的口碑能够叫得响亮，大半是得力于产品的品质提高所致。

卖机器十分讲求良好的售后服务，大立公司有专门一个部门负责售后服务工作，机器发生任何操作上的困难，公司立刻派员解决。庄庆昌将售后服务视为自己的责任，这一点特别能赢得客户的好印象。因此，他的生意不是做一笔就断的，做了一次以后，下一次客人还是乐于找他。

28年的创业过程，庄庆昌从一人一车床小本经营开始，到如今年营业额逾两亿元，这种成长的幅度出自一个受正规教育不多的人，尤其难能可贵。虽然他的创业时机正巧碰上了台湾经济快速成长期，努力的汗水容易换回成功的果实，但是这正是他所付出的敬业精神的结晶。对于今后欲自行创业的年轻人而言，庄庆昌的故事实在有值得借鉴之处。

第十三章 手工艺创业强人——许安平

许安平简介：现年 59 岁，台湾省新竹县人，台北市手工艺品商业同业公会理事，福友特产公司董事长。

一阵紧急刹车，计程车骤然在机场门口停住，一位身躯微胖殷商模样的中年人，急忙从车中飞奔而出，踏着急碎的步伐，气喘吁吁地奔向侯机室，他在一位日籍观光客的面前停下，抹了把汗水，掏出一叠钞票递给那位吃惊的旅客。“这是怎么回事？”那位丈二和尚摸不清头脑的观光客通过旁边的翻译问。

“先生，这是你刚才在我们福友买特产时，多付的八千元。”福友特产有限公司董事长，也是台北市手工艺品商业同业公会理事长许安平，上气不接下气地回答。

对于最注重商业道德的许安平来说，以上只不过是微不足道的事例之一。因为，在经营的特产店中，经常发生这种富有人情味的小故事。

他说：“有一回，有一位日籍农民来台观光，人很老实，也有点土里上气的，他在我福友买纪念品时，错把美金一百元，当成台币一百元付给我们，还好我发现得快，当场就把钱给他，不然，他回去的旅费就不够了。”

像这类感人至深的故事，实在不胜枚举，而且一传十，十传百，难怪许安平的特产生意愈做愈好，他的朋友也愈交愈多。

财富对这位诚实的商人而言，不过是身外之物，他最感兴趣的是友谊的建立。

许安平说：“我经营三四家特产店，虽然生意不错，但我最高兴有朋千里来，那比赚钱有意思得多。”

难怪，许安平店里年轻漂亮的女店员，都不希望这位笑眯眯的老板待在店里。因为遇到熟客人讨价还价一番，许安平就会毫不犹豫地卖个交情廉价卖出。

许安平笑着说：“我仍然是服膺不二价的信徒，若碰到老朋友还价，我都是自己掏腰包补上差数，我绝不会乱提高价钱。”

许安平现在拥有董事长头衔的公司是：中山北路福元特产有限公司、国宾饭店的福友特产有限公司、福文企业有限公司及福内有限公司等。

许安平的个子不高，人长得很搞态，所以他特别喜欢“福”，他的公司在“福”字商标下，业务与他的体重一样与日俱增。

许安平苦笑说：“我实在太胖了。”但他的朋友都劝他想开些，“许老板，你不胖不好看，就没有福相。”一听到“福”字，许安平又不禁笑逐颜开了。

许安平就是这样一个人，乐天知命，做生意注重商业道德，交朋友注重真诚信实。

许安平是台湾新竹县人，1930 年出生，他是独子，八岁丧父，全赖母亲在豆腐店磨豆浆，做工赚钱扶养长大。

在求学时，有几度许安平想半工半读，以贴补家用，但都为母亲所阻止。许安平回忆说：“母亲实在太伟大了，她很年轻就守寡，做工扶养我长大，她坚持我接受完整的教育，所以不管多苦她都承当住，只要我能安心读书。”

顺利读到开南商工毕业，16 岁的许安平在叔叔的介绍下，进了台湾工矿公司总务部，从管理员做起。

由于他做事负责，又很勤快，深受上司器重，所以 23 岁就升为最年轻的专员。

许安平回忆说，“我经常工作到深夜三四点钟。把工作当成一种兴趣，是件最愉快的事，我这个人闲不住，有回帮公司救火，还得了个大功。”

在工矿公司期间，许安平是担任采购职务，有时为了选购赠送来宾的礼物，他常去衡阳街登寿行买手工艺品，因此，认识了该行的老板苏本寿。

同时，苏本寿也经营纺织业，与工矿公司的纺织部门有往来，由于许安平经常帮他忙，所以，两人相知更深。

在工矿公司服务了 18 年，许安平于 1963 年，和苏本寿两人合伙在国宾馆经营福友特产手工艺品有限公司。

两人在国宾馆的特产店经营得很顺利，一方面由于彼此合作无间，另一方面是他们经营有道。

许安平表示，饭店内的特产店，顾客多为旅客，这与饭店的声誉有关，马虎不得，所以，绝不可存敲竹杠的心理，否则顾客发现上当，告到饭店经理那里去，只有取消合约一途。

许安平认为，饭店特产店内手工艺品的价格绝不能比外面商店高，否则是自砸招牌。

除了把价格定得合理公道外，许安平又格外注重灯光、装潢的设计。他表示，手工艺产品的陈列，与灯光、装潢有密切关系，设计安排得当，会使产品看来身价百倍。

1970 年他又在中山北路成立了福元特产公司，也是专营手工艺品的商店。

有了近 20 年经营特产店生意经验的许安平，一直很重视商业道德。他表示，特产店经营成功的不二法门，只有诚实两字，绝不能欺骗客人，价格合理公道，才会得到对方的信赖，经其宣传后，财源自然滚滚而来。

许安平的人缘很好，“福元”才开业 3 年，他又结交了不少外籍朋友。

他说，特产店百分之八十的生意，都是由旅行社带观光客来购买。和气生财，是特产品维系顾客的最好办法。

许安平待人和气，个性爽朗，因此，初见面的人，总会对这个矮胖的中年人，留下深刻的印象。

许安平常喜欢在店中，招待客人。不过对这位好好先生来讲，和气也有不生财的时候。

据许安平表示，上门购买的观光客大致可分为两个类型，其中日本人喜欢店员上前招呼，领着他们参观，并且亲切地为他们指点说明。但是欧美人士则不吃这一套，如果你好意亦步亦趋他说明，会遭来一阵白眼，甚至挨骂。

特产店刚开业时，热心的许安平常亲自招呼，有时却遭来一阵抢白，随着经验的累积，他能探测出是否要派店员为客人作亲切的讲说。

许安平在中山北路所开的“福元”，占尽地利之便，由于地近美军“顾问团”，所以，进店来参观的外宾络绎不绝。

许安平挖空心思的布置，也是顾客乐意上门的原因之一。

原来，许安平把店中最名贵的商品，放在一进门最耀目之处，像象牙古玩、珍贵雕刻、大理石摆设等，使顾客为之眼花缭乱。

然后，他在四周壁上点缀着一串串的珠链，十分典雅。中央天花板张结着五彩的缎带，随风摇曳；形色式样别致的吊灯由上垂下，弧形的光圈映照

在一袭珠宝上。光线非常调和柔美，愈发衬托出产品陈列的色泽。

许安平又在店的右侧，放置一尊相当一个半人高的大理石瓶，价值数十万台币，常吸引观光客与之比长短。

此外，四周供顾客休息的椅子，纯然是大理石制品，精巧平滑而又冰凉，常诱人不禁要摸它一把，或坐下小憩一番。许安平把福元布置成旅客购货的安歇处，因此往往他的店中，就徘徊着好奇观光客，东瞧西看，不忍离去。

许安平对特产生意有自己的一套独特的经营方针，他认为店中的商品陈设很重要。不过，他虽精于此道，却从未正式拜师学过装潢设计。他笑着说：“福元要开张时，我成天待在店里构想，东西应如何摆设，于是便自己动手陈列，看得顺眼就放在那里，否则另置别处。”

就这样，自己不断地摸索、尝试，许安平终于得到一项简单的结论，好东西要放在一进门最显眼处，愈值钱的就放得愈近，零零碎碎的东西尽量放在角落。此外，光线愈柔和愈好。

虽然许安平无师自通，把店面布置得美仑美奂，而且又蛮赏心悦目的，但他并没有把高昂的装修费，算计到上门的顾客身上。

对他这位好客的老板来讲，金钱在次，朋友交情才最重要。也就因如此，他店中的女店员才不希望老板在店中照顾，否则他常碍于情面，便宜一些卖出，影响利润收入。

近几年来，许安平的特产生意经营得很顺利，手工艺品不但为他带来了金钱，同时更使他拥有无数的友谊，因此，顺理成章地被选为台北市手工艺品商业同业公会的理事长。

许安平处理公会的事务，就缘他做生意一样随和，他说：

“我对公会会员的纠纷，向来都是以和平解决。”

他认为公会就是一个大家庭，同业间不应同行相忌，彼此应化解仇恨。

现在台北市经营特产店的几近一千多家，其中加入公会的有 870 多家，所以台北市手工艺品商业同业公会的事务相当繁杂，但这些对热心的许安平来讲，并不是件难事。

许安平的耐性很好，气量又很宽大，所以解决公会会员的纷争，就成为他目前的例行公事之一。

他常呼吁会员注意商业道德，他对任何事都能容忍，就不能忍受欺骗顾客的花样。

许安平说，手工艺品是随着观光事业而生存的，如果因少数不肖商人，而使台湾及中国人声誉遭受损失，实在是件不可饶恕的事。

因为，不知有多少人在努力拓展民间外交，发展观光事业。这些心血的累积，不容少数人来破坏。

许安平同时还提出薄利多销的观念，鼓励同业多开发新产品，勿抄袭他人专利品。他说，大家应多动脑筋开发新产品，制作精巧的手工艺品，以赚取外汇。

他又指出外国手工艺品的种类虽然不多，但他们多注重包装，这点值得我省业者学习，并应多开发设计包装材料，以新颖的包装，给顾客“先入为主”的观念，使他们爱不释手。

虽然，最近经济情况不景气，但深爱手工艺品这一行业的许安平，处之泰然。

许安平很有自信地说，只要业者都能开发新产品及新设计，在业务经营

时，又能注重商业道德，取之有道，那么，配合观光事业发展的手工艺品，还是一项极有发展潜力的事业。

第十四章 旗袍创业强人——杨成贵

杨成贵简介：现年 53 岁，浙江省丰阳县人，中国旗袍研究会理事长，汉唐服饰有限公司董事长。

一 制作国服的翘楚

在国内，谈起国服的制作，无疑地，就不得不提起杨成贵这个人。这位服膺“停顿就是落伍”国服制作业中的翘楚，虽然没有显赫炫目的正式学历，但是 30 余年来，在“社会大学”中默默埋头专注研究的成果是，除了身任“中国旗袍研究会”理事长、汉唐服饰有限公司董事长、华美服饰行负责人之外，同时身兼实践家及汉唐缝纫补习班课程教授之职。

和一般苦学出身的人一样，杨成贵的故事，也是一步一步地由学徒慢慢做起，凭借着个人的努力与才智，在人生旅途顺境、逆境起伏间，一步步地走向坦顺大道。

“我还算是很幸运的！在浙江丰阳老家，家父就开了一家服装裁制店，自幼耳濡目染，虽然未能实际接触剪刀、针、线，但是对往后的学习，却有极大助益。”

14 岁时的少年杨成贵，正值大陆局情变化，跟同亲友辗转来台，随即进入父亲在台友人旗袍店中帮忙。这是杨成贵正式学习国服制作的第一步。

回忆当时情景，他说，我沾了一点“关系不同”的光，当时的正式学徒，为求学到技术，吃苦耐劳的精神，不是现在人所能体会的。若不如师傅的意，粗重的铜尺，动辄立刻毫不留情地当头劈下，真是痛到心扉。

1949 年以来的十几年间，台湾的袍服裁制业，因为一般人的穿着习惯尚未改变，再加上裁制师傅缺乏，生意相当的好。尤其是一些口碑载道的“上海师傅”所受礼遇程度，在当时年轻的杨成贵心中，留下不可磨灭的兴趣与勇气。他一边在“培德书房”研习汉文，一边在店里独自摸索学习。虽然并没有正式拜师学艺，做事仔细专注的杨成贵，渐渐的也可以独当一面，20 岁的时候，升格为“做件师傅”（以件计酬）。此时的杨成贵，才终于跳出亲朋店面圈子，真正进入社会，接触另一个生疏环境。

“凭良心说，当时，对做件工作也相当的陌生不熟练，只能应付一般普通活儿，万一碰到比较费周章的工作，到底不比在自己家里，能得到旁人体谅，就非得自己一边研究一边摸索。”谈到这里，他点上烟，深深吸了一口，望着袅袅上升的烟雾说，“碰到困难的时候，最常用的办法是，请教老师傅，彻夜不眠不休地研究，第二天再依样画葫芦，做到不会做的地方了，只得再搁下来，继续请教前辈。对于袍服制作，真正到了魂萦梦牵的地步。”

此时，他不自觉地摇头苦笑了：“这种学艺不精，提心吊胆的日子！好在那时袍服裁制师傅匮乏，老板对我们都客客气气的，自己也知道研究向上，收获肯定最大。”

到了 22 岁，杨成贵终于爬上“龙头师傅”位置，负责调配手下 10 余位师傅工作，成为老板得力的左右手。

二 当上老板才知道不简单

24岁服兵役后，凭着累积多年耳濡目染与亲身参与的经验，他终于克绍箕裘，继承父业。

至此，葛兰、沪友、华美、汉唐、高雄大统、台北芝麻专柜，一家家的袍服专业店，在他的擘划下，陆续开张。但是这并不是苦尽甘来，只不过是杨成贵人生事业旅程考验的一个开始！

创业之初，空手打天下！只一笔房租押金、准备金，就会忙得他团团转，好在青年创业的雄心壮志，丝毫不为外在客观因素影响。“此时才知道，当老板不比当伙计逍遥自在，店务的负担一旦‘枷’上，就得负责到底。”

最初在峨嵋街的“葛兰”，包制“老介福绸布庄”的袍服制作生意，因为杨成贵本身精于袍服制作，再加上力图研究顾客心理及能适应各种不同身份、地位、年龄、体型不同的袍服裁制方法，以满足顾客的欲望，生意蒸蒸日上。

就在这个时候，杨成贵又应另一家绸布庄老板之邀，停掉“葛兰”前往帮忙，在昆明街另外设立“沪友”旗袍店。

直至峨嵋街“华美服饰行”开张，杨成贵在国服制作业中的地位，才算是真正稳定下来，成为其中为人熟知的佼佼者。

“做旗袍，去华美！”此时成为不少讲究穿着仕女们的信条。“华美”最盛的时候，师傅达到30人，日夜加工赶制，尚不足应付顾客需求。

杨老板说，1969年到1971年，是台湾旗袍业的旺盛期。到1973年，因为社会环境的变迁，经济不景气，再加上方便、廉价物美的成衣大量上市，旗袍业者面临严重打击。业者、师傅改行当船员者，比比皆是。“华美”也只剩下五六位师傅支撑店务了。

1974年，“救救我们的旗袍！”口号也在台湾有心人士忧心忡忡下喊出来了。本来只要看到旗袍，就没有人会不想到中国和代表优雅、细腻、端庄之美的中国妇女。但是在当时却连代表台湾，到越南参加第五届电影节做民间外交的代表团女团员，都成为会场中唯一不着本国服装的出席者。明显的事实是，国内大多数妇女就如此轻易割舍这么一件，毋需任何宣传却足以代表我们固有传统与美丽标志的服装。

三 为了救旗袍中外奔波

此时，“中国旗袍研究会”为发扬我国有国服因应而生。“中国旗袍研究会”专以研究中国旗袍创新设计、绘图、剪裁、缀花、刺绣、缝纫为宗旨。参加研究的会员，除了经营旗袍时装业业者外，还有服式设计及美学、艺术家等。

本着一颗热爱旗袍、发扬国服的赤诚之心，几年来，杨成贵不计个人时间精力、不畏金钱花费地担下理事长一职，默默地发扬国服，为拯救差一点趋向没落的旗袍而奉献，使之再度为中华妇女接受并喜爱。

多年来，通过各种大众传播媒体，中国旗袍研究会，在海内外举行过百余场国服展示会与制作技艺讲习会，成效颇彰，有目共睹。

1975年，在中国旗袍研究会的大力倡下，在第六届全台技能竞赛里，增加了旗袍的剪裁与缝制。当时身任竞赛组组长的杨成贵说，这个竞赛项目，对于当年没落的女性国服旗袍，很有鼓励作用，当时日本女子服装学院及韩国梨花大学均曾派员来台，接洽学习旗袍制作技艺。

同时，杨理事长也开始在华视“今天”节目中，每季固定时间里开设“旗袍裁制讲座”。

就在同一年 11 月 6 日与 11 日，经由台湾观光协会日本事务所的安排，杨成贵赴日本在富士电视与日本电视两家电视公司分别播映的“中国女性传统服装——旗袍”节目中，担任 20 分钟与 30 分钟的主讲工作。

除了随身携带的几十件旗袍展示于该国电视荧光屏上，杨理事长并以幻灯片，将中国历代妇女袍服，从周、战国、秦汉、唐、清以来的演变过程，一一讲演出来。

他说，由战国时代，有图片考据的女袍，方领、右衽长袍系带，可以看出我今日妇女所着“旗袍”服装沿革过程，如日本和服就属我唐朝服装体系。

最难得的是，杨理事长赴日之初，并未准备在日本电视台节目播出，可是在富士电视特别节目播出后，在竞争激烈的日本电视界里，日本电视公司竟愿意拨出一个更长的时间段，就原有设备资料做 27 个电视网联播更新的一个节目，由此可见杨成贵对日本妇女服饰界所发生的震撼。

随后杨理事长，先后应邀在东京文化服装学院及文化女子大学大学部，分别向该院老师及学生讲述旗袍制作技术。他说，当地入学习态度的严谨，使他不得不叹服，当他讲述的时候，还有三架摄影机录影下来。

自此之后，每年一次赴日的专门讲座，成为杨成贵行事历中固定的一份行程。令人足以再三深思回味的是，日本服装界在世界占有举足轻重的地位，平时只有我省的服装界人士前往学习；其中唯有杨成贵以授课身份，对当地服装界、教授、院长、服装公司业者们展开讲习工作。由此可知，要出人头地，文凭并不是唯一可行途径，只要学有专精，一样可以担任传道、授业、解惑的工作。

四 好师傅愈来愈少

在日本妇女一窝蜂中国旗袍热，且纷纷组团来我省学习。旗袍技艺制作的同时，杨理事长对台湾目前学习制作旗袍的风气，却不持以乐观态度。

他说，国服裁制三年学徒，两帮师的学习态度，在目前工商业社会里，不易复得。以他在实践家专授课经验而言，每周数小时课程，除非学生着力钻研，否则也只是点到为止，每位学生拥有一件属于自己制作的旗袍就很不错了。

至于在他所开发的汉唐旗袍缝纫补习班里的大多数学员，多持以玩票习艺心情，或是学习一两样手艺，即登机离境者，比比皆是。真正有耐心，欲将国服裁制当成专业工作的学习者，并不多见。

“旗袍裁制师傅的缺乏，或许是在一般人心目中，旗袍制作是一门艰难费时的工作，也或许是裁缝师傅待遇有欠公允。”杨理事长如此猜测。

“其实，一位稍具基础的学生，只要花几个月半年不到的时间，就可以独当一面开店做生意。至于师傅待遇的问题，我想，只要当局近日完成旗袍师傅技术士检定法则，必会有一客观公允的新气象出现。”

他说，目前一位师傅每月平均待遇约在二万元左右。最困难的是，没有一个制度的技术检定方式，来评定师傅手艺等级，因此形成——谁的工作速度快，谁的待遇就高的不公允现象。如此一来，我国服制作精细、柔美内涵会日趋丧失，真正的好师傅反而日益销声匿迹。

技术士的检定、待遇调整，并使从业员愿花时间、精力下研究的功夫；也可以使技术优良人士，应邀到外国讲习或任用，工作时，有足资证明的正式文件。谈到这里，杨理事长想起他父亲的一件足资表达中国服饰内在美的大衣。他说，只是一件外表看来手工精细，素面无花的骆驼绒大衣，翻开里层，却会发现精工刺绣的如意花纹。

他认为，中国服饰的优美，不是仅只表现于外在，或是手艺精巧；最注重的，却是“内在美”，这也代表我们中华文化最博雅内蕴的气质。

1979年11月19日，在日本东京，杨成贵很难得地与日本皇亲高松宫亲王妃长谈30分钟，答允亲自为她制作一件中国式服装。他就想以此为蓝图，好让她了解我中国服装的实质与内涵，不似日本和服般地，一味注重外在的装饰堆砌。

五 旗袍成衣化，突破困境

一直在学习领域，努力迈步不懈怠的杨成贵，于1976年，有感于旗袍制作，不能再局限于一成不变的裁缝店方式，便在从日本考察归来后，筹组汉唐服饰公司，以规模化、企业化方式，来经营旗袍的国服生意。“她”的主要客户是外国观光客。

汉唐公司是台湾首创旗袍礼服出租及旗袍成衣发售生意的公司。“谈起来，这就是生意经了！”杨成贵笑眯眯地说，旗袍成衣化，是未来旗袍发展最可行之势、只是一旦付诸实施，除了不同尺寸、号码，至少要有二三十种之外，技术提高也势在必行。

因人力、精力限制，汉唐公司目前只做部分成衣出售。他谈到他最初动机，不禁令人发噱，“主要是为了养师傅！”旗袍裁制，可以端午、中秋、农历年三个阶段前后为准。淡季、旺季之别，相当明显，因此他就想出在淡季时间缝制成衣，一方面可以留住师傅，另一方面可使旺季时的压力稍减。没想到如此一来，却开了台湾风气之先，为各方效尤。

中国服饰现代化应用，是台湾目前最流行的热门话题之一，杨理事长认为应该由两方面分头进行，一是完全遵循传统，发扬研究；二是将中国传统服饰的特点，融和在现代服饰中，为年轻人所接受。

他说，国服历经数千年演变，才到今天最后的型式，其优美典雅，足以代表我们文化蕴含气质，自是不容赘言，不能轻言舍弃。但是在推广之余，又不能不正视今日的社会，一般人所讲究的舒适、习惯，因此现在市面上许多改良式唐装、棉袄成衣的出现，也是顺应时代潮流趋势应运而生，不失为一个符合人们既保有传统特色，又符合穿着习惯的好方法。“这些成衣，非但不影响国服订制店生意，而且有助于人们传统服饰注意，对生意的助益反而相当大。”

他说，一般订制店风格建立，循两个规则，一是任凭每位师傅各施所长，做出各个不同的特色；另一则是老板本身懂得较多，一切工作师傅全得依老板心意制作。前者优点是顾客有选择权利，但是老板无法控制产品品质和固定师傅与顾客；后者能控制成品固定品质与顾客，不过生意好坏，身为老板者就需负全责了。

六 成于力行，贵在有恒

“过去习作旗袍并无正规教育，师徒之间仅凭口传心授。要靠熟练技术与长久经验，才能裁制成功的中国旗袍，在这种情形之下，容易失传没落。”杨成贵理事长就在这种心情下，毫不保留地，将他 30 余年来实际操作研究经验，在 1975 年和 1979 年分别编写完成《旗袍裁制的理论与实务》、《中国服装制作全书》。后者先有日文版出版，后有中文版、英文版出书。

这两本书出书前，杨成贵都曾再三校正，并请学生试着按图制作成衣，冀望这本书，能成为希望学制旗袍者，毫无疑难的教师。也难怪，《中国服装制作全书》只刊登一次广告，顿时一版销售近罄。

“成于力行，贵在有恒。”两句话，足资代表杨成贵今日成就的得来。固然是有贤内助杨夫人内外膺务打点负责。使他毫无后顾之忧，但是不计吃亏，只求心安，对人做事满腔服务热忱，再加上在学无止境的浩瀚社会里，埋首研究力争上游，却都使他从一个平凡的生意人，变成一位“成功”的人。由他可以证实，文凭、钱财都不是一个人成功的要素，唯有个人踏实、稳健、上进的作风，才能使人在芸芸众生里，出人头地而得以放出光芒。

第十五章 杨桃汁创业强人——蔡锦华

蔡锦华简介：绰号黑面蔡，嘉义县鹿草乡人，以制售杨桃汁轰动台湾饮料界，人称杨桃大王，全省有 1800 个连锁摊。

“黑面蔡”是他的绰号，1973 年以前，蔡锦华先生还只是镇日在烈日下凭劳力赚取薄酬的泥水匠，风吹雨打日晒的工作环境，使他的皮肤坚韧又黑得发亮；直到近年商场得意，这张经年累月熬出头的“商标”丝毫未曾褪色，“黑面蔡”的绰号仍然广泛地被传诵着。

中国人是吃的民族，饕餮客经常惠顾的餐饮名店时时高朋满座，就是一般稍具特色、毫不起眼的小吃店也是人进人出、生意兴隆。传统上，能够在一般大众的心中留下深刻印象的，大抵逃不出地方名产的范围。譬如说：台北人到台中一游，总会想吃吃第一市场的蜜豆冰，买点太阳饼回家以飧亲朋；下台南少不了到“沙卡里巴”，尝尝棺材板、鳝鱼面；卡车司机行经双冬难得不停下来买几颗槟榔；连总统先生路过草湖，也常下车享用芋仔冰的清凉。

这些地方小吃，不论是因为当地盛产该项原料，或是以独家配方而名闻遐迩，大多是因地命名，在产品前面冠以地方名称，原因是做这一行的人不少，所谓独具一格者，纯是这些当地业者共同创造出来的。类似台南黑桥牌香肠、度小月担担面、台中太阳饼、一心豆腐干、辛发亭蜜豆冰……因店名而为全省皆知，事实上并不太多；能够以个人名字和产品连结在一起者，更是少之又少。尤其大众化的饮料，单靠个人绝难形成商誉，但是“黑面蔡”的杨桃汁似乎已突破这一层限制，说是异数大概不为过吧。

一 陋巷矮屋中的一匹黑马

走进台北市莒光路这条狭窄的小巷，两旁木屋的拥挤，很难使人相信这位算是小富的黑面蔡还住在这里；特别是低头踏入矮小的老式木门时，内部不显眼的简陋陈设，让人觉得黑面蔡的发迹并不是偶然的。

这种朴实的性格似乎是中国人白手起家的共同标帜。不少人在事业稍有成就后，就会处处拿俏、挥霍无度；这一点在黑面蔡的衣着、谈吐和家中的摆设看来，没有丝毫痕迹，据他所言，勤俭的习惯和他中年以前吃苦的日子有关，如今虽然足可稍作奢侈，但是多年的历练已然磨掉这层欲望；目前唯一可以表征他的成就的，是一辆裕隆二千西西的轿车，和他一天到晚开车南来北往探查杨桃汁摊贩的干劲。

更令人惊奇的，这位事业遍及全省的供应商，竟然没有一位推销助手帮他分担业务，所有的工作全由一家人共同料理。甚至到了今天，早已不愁吃穿的时刻，三重埔龙门路和仁爱街交叉口的杨桃汁摊位，还是自家人在经营。黑面蔡认为这是他的根，他的后代如果要拿杨桃汁当事业，就得全力投入这种生活方式。他排斥家族企业的弱点，但是眼前这种经营方式最合他的心意。他从小就有几事不求人的习惯，这大概也是黑面蔡成功的因素之一。

二 少小离乡半生坎坷

黑面蔡的老家在嘉义鹿草乡的竹山村，50 年前当地还叫竹仔脚，盛产竹笋和杨桃。家中三兄弟，黑面蔡排行老么，日据时代末期的战乱，使得他的

小学教育很不顺利，加上家中收入菲薄，黑面蔡小学一毕业就不得不外出谋生。

十来岁时的黑面蔡已有创业的雄心。一天向兄嫂借了20元，带着一套换洗的内衣裤，独自徒步到新营搭火车下高雄。高雄对乡下小孩而言，是个大到足以发黄金梦的地方，可是对一下火车举目无亲的蔡锦华，却大有不知黄金从何掘起之叹。幸好遇到一位任职于唐荣铁工厂的同学，告诉他可以到旗山找另外一位同学介绍工作，于是黑面蔡在高雄吃了一个五毛钱的粽子充饥，便起身转往旗山。

当时由高雄原叫荖仔寮的荖雅区到旗山有一段距离，可是盘缠已尽，只有再徒步前往。一路上以溪水解渴兼充饥，竟至半途饿昏倒地，幸好经一位女士救起找了医生打了一针，又请他饱餐一顿才恢复元气。随即又赶往旗山，找到同窗好友。并且在三合发营造厂的工地中谋得一职。这份毛遂自荐得来的工作，成为他43岁以前唯一熟悉的职业。

旗山的泥水匠的徒弟并不好混，在杂乱无章的工地要拌土堆砖，又要烧饭洗碗，有时在奉茶之余，还得忍受师傅发起脾气的拳打脚踢，对于现代人而言，那是最最低微而又辛苦的职业。黑面蔡回忆这段在事，不住叹息，但他承认，这种环境磨练出来的手艺和意志，成为他下半生事业的主要原动力。

后来他一度转回民雄砖窑厂做工，工余以贩卖凤梨冰、杨桃冰赚点外快，贴补家用。民雄地方不大，消费人口少，卖冰原本利润就薄，又是小摊贩，在黑面蔡记忆中自己都认为没出息，左右的人也不断的讥笑他娶不到老婆。

不过这种自卑感并没有困扰他太久。29岁时黑面蔡被召入伍当老兵，在工兵署干建筑，服务的营区即今天中正纪念堂的旧址。对他而言，泥水工作驾轻就熟。服役期满因长官慰留又在军中待了一阵子。退伍以后已习惯台北不欲回老家，就带着在当兵期间结婚的太太，一齐在工地干活儿。这段夫妇同甘共苦，一块儿挑砖拌土的日子，和时下许多建筑工人，夫妇一同生活在工棚的景况没有两样。

三 一度自立为建筑商

泥水匠的日子有如卖膏药的江湖郎中，工程到哪儿，举家就要迁到哪儿，中国人安土重迁，跑码头的生活能免则免。

黑面蔡在和泥巴结下不解之缘的三十年当中，辗转各地，三重、罗东……许多工程都曾留下他的足迹，饱尝沧桑，曾经在台中压碎一根手指，在罗东和当地的包商动粗。久而久之，黑面蔡不仅混出一点江湖海派的作风，而且也小有名气。

这期间除了小工程以外，黑面蔡最大的收获是到一地熟一处，总和当地“兄弟”稍有往来，这点人际关系激起他自立创业的念头。结果在六十年代初期房地产正热的当头，黑面蔡摇身一变成了建筑商。走这一行可以说是耳濡目染下的必然结果。一点窍门加上几分野心，任何人也会作如是想。

只是美梦成空，资金短绌导致的必然结果，就是搞得退票、潦倒；到底小资本难成大气候，除非运气好到极点，否则一夜致富的念头最好不要有。黑面蔡自认学识不够，所谓流动比率、资金周转率等等问题，对他而言不啻是天方夜谭；虽然在这一带人头熟，但是房子盖不起来也是事实，差些连莒光路巷内的老窝也贴上了，巧妇难为无米之炊，怪不得人。

黑面蔡心地虽是豁达，但是第一次正式经商搞得穷困潦倒对他的打击甚大，往往在苦闷时背着鱼竿到河边垂钓解闷。无奈，人要沾上一点做生意的经验，往往心中忘不了这种充满刺激的“豪赌”；尤其是在依靠子女外出工作供养自己时，一股东山再起的欲望挥之不去，所以钓鱼的当儿，种种生意经又浮现脑中。

这阵赋闲让黑面蔡想起过去在民雄卖冰的经验，又想到老家果园中的杨桃。杨桃的种类不少，老家出产的酸杨桃直接吃难以入口，还得加工做成杨桃干蜜饯，或是打汁对水加冰才能卖给一般人。过去他的杨桃冰口碑甚佳，这时更觉得可以利用酸杨桃再处理来卖钱。

四 摆摊子卖杨桃汁东山再起

话虽如此，这一晃过了4年有余，1978年黑面蔡才正式摆起摊子。坦白说，要常人成天抛头露面在街上叫卖，得具备一份异于一般人的胆量。一开始黑面蔡三个小孩可都不愿如此“丢人现眼”，只有劳动夫妇二人招呼前招呼后。初期甚至为了购糖厚着脸皮向人借得几百元周转，这真要相当的勇气。换成他人，只要手脚齐全，身体还可操劳，为了第一口第一个想法一定是找份劳力工作，既不需特殊技术又不花本钱，总先求个饿不死再作打算，而黑面蔡却不作如是想。如果说他的成功纯是偶然，大概不太公平。赋闲4年中。黑面蔡到处喝杨桃汁，比较别人的口味，亲自跑杨桃产地，甚至半夜挑灯研究配方。正好一位长者提供他一份含有中药成分的配方。据说杨桃汁是请宫止咳化痰降火的良方。这位长者的古方，使黑面蔡踏入了杨桃汁王国的第一步。

开张以后，黑面蔡的生意出乎意料的好。每天莒光路老窝饭厅的手磨生产线已渐不敷一个摊位的销售量，于是改用机械研磨，摊位数目也跟着增加，并由三重扩及万华的梧州街。最令黑面蔡激起雄心的，是顾客间彼此介绍到他的摊位饮用，这是当时招牌上没有任何特殊商标的黑面蔡最感欣慰和惊讶的事，不少人先问明是否为黑面蔡杨桃汁才愿意喝一杯，这点引发了他不少灵感。

五 为了确保成分申请注册商标

短短一年间，黑面蔡一杯戈戈数元的杨桃汁造成供不应求的局面，不花一毛钱广告宣传，只靠顾客一传十、十传百的口头传播，黑面蔡的竞争者竟也出现仿冒品。黑面蔡除了在招牌挂上自己的绰号以外，并向“中央标准局”申请商标专用权，注册商标在1979年8月15日生效，别人要使用“黑面蔡”三字，还得征得他的同意。

申请注册商标在行销策略的目的上，其一是造成品牌差异，其二确保品质，其三更可以向经销商收取使用商标权利金。黑面蔡本来打算向各零售摊收取定额权利金，他的算盘是一字一万元，“黑面蔡”三字三万，估计一个摊位生意好的半个月可以赚到这个数字，差一点的了不起两个月就赚回来了，条件不算苛刻。

不过黑面蔡刚过世不久的母亲在生前告诫他，千万要体谅这些零售摊主，绝大多数的生意人都是为了生活才会到街头叫卖，三万元的权利金就算

合理，但是于心何忍？于是黑面蔡遂打消了这个念头。事后他自己分析起来，少了这三万元的权利金，零售摊的负担减轻不少，只要备个二万多元，找得到可供停靠的骑楼或空间，“黑面蔡杨桃汁大王”就可以粉墨登场，这种行情非常适合仅够温饱的清苦人家，因而黑面蔡的连锁事业可以发展如此迅速，在两年中成为 1800 家零售商的“大”企业。母亲一番话看起来使他少赚数千万元，可是要仔细一算，反而有助于扩充规模，更为长期的事业打下深厚的基础。

就这样，黑面蔡成为全省最大的杨桃原汁供应商，莒光路老窝的生产线早已负荷不了，于是在埔墘基墘购置新房，并买入全套自动生产设备，瞬间杀菌处理下，每日出货最高可达近千桶，各地摊子纷纷向他进货。

六 八十年代的企业奇迹

黑面蔡认为杨桃汁在传统的观念中具有治喉痛、扁桃腺炎，以及美化皮肤的功能，他的原汁加上中药秘方，酸中带醇，浓度特高，这一点非其他原汁制造商所可比拟。一般而言，他的原汁每桶（约五加仑）比其他牌子贵上 100 元，但是可泡上 600 杯杨桃汁，比他人的两三百杯不可同日而言，就算加上糖及冰水，黑面蔡的原汁仍然是价廉物美。

现在他的自动化工厂，聘有水质专家指导处理，卫生方面相当可靠。他对零售摊的要求，除了不准挂羊头卖狗肉、顶着“黑面蔡”的招牌却从别家进货以外，唯一的要求就是摊面设计要整洁，注重卫生，此外同样是黑面蔡杨桃汁的两个摊位不可距离过近，这些条件对于一般零售商都算轻松易行。也因为卖他的东西如此方便，使得夏天旺季时，几乎每天都出现不少新的摊位，小生意大商标，黑面蔡的名气不胫而走。

这些遍及各地的零售摊透过全省 18 家批发代理商进货，批发商再依存量个别向黑面蔡进货。所有批发事宜透过简单的联络程序，由批发商自己雇卡车到工厂提货，台北这头出货单价有统一的标准，但因路途远近运费差别大，各地的批发单价稍有差别，卖到消费者口中价格自然会差上一两元。不过黑面蔡一周中总有 3 天以上在各地巡看，除了追查仿冒品以外，还常设法纠正备摊位经营上的小缺失。其中他最关心售价是否过高。据他说，一般行情一杯在 6 元上下，超过 8 元就不合理：福隆海水浴场的零售摊曾卖到 10 元，他认为过于短视，无论如何杨桃汁得靠薄利多销才能建立声誉。他乐意和这些小生意人共同创造“销售奇迹”，如果不是这批升斗小民，黑面蔡哪来一天入帐十来万元的日子呢？

黑面蔡除了留下三重埔发迹的根以外，同时更关心另一条新根，那就是设立不算久的新厂，工厂诸事仍要他亲自处理。目前老家竹山村的果园产量，早已不敷每年约 120 至 150 吨的需求量，只好求之于中部员林附近的杨桃果园。过去酸杨桃一斤产地价不足 1 元，现在这些果园可由黑面蔡庞大的需求中获得一斤四五元的契约价，这对于几乎不需任何管理、施肥、除虫的酸杨桃生产者而言，不啻因人而贵。

这些原料在产地先用盐淹渍，以大桶运到埔墘工厂，加入秘方令其发酵，再送入自动设备研磨杀菌，过程简单，却是细心研究发展出来的精品。

接下来的销售事宜，就依靠黑面蔡一手建立的分销网。不过台北、基隆地区的分销业务仍由本店自理，他的女婿、儿子成天开车送货，忙得不亦乐乎。

乎，不少零售商干脆自己找上门取货。这一切看似杂乱无章，却是在黑面蔡成天忙上忙下、东奔西跑的干劲中逐渐建立的轨道。500元白手起家的传奇，在两年中发展成这等规模，真要叫统一面包连锁事业、蜂蜜咖啡专卖店……相形见绌，真可谓“八十年代的企业奇迹”。

七 黑面蔡杨桃汁的挑战

黑面蔡自认杨桃汁的消费群不分阶层、年龄，这是大量行销的根本原因。他又认为一项成功的产品，在销售形式上也是胜败的关键。当初扩充规模之际能够秉持摊位的形式，无疑是聪明的抉择，整个杨桃汁王国的经济价值，在于它没有高级品的形象，而是老少咸宜，贫富共享的大众化饮料。

许多在烈日下工作的朋友、过路的行人，一身邋遢，多半不敢进入正式的店面消暑解渴。一杯30元的果汁并非喝不起，但是汗流浹背的模样自然而然排斥推门而入的欲念，所以站在摊旁一饮清凉的简单消费行为就成了最合理的方式。就是开着奔驰汽车的富人，为了赶路又急于解渴，停车下马喝一杯也是自然反应。有人说“形式决定内容”，看来一点不假，小摊贩背后还隐藏一套大道理，经营之道因地、因事、因人而制宜，诚哉斯言，不是吗？！

现在这种形式的连锁事业还可大量发展，问题是当局基于公共秩序、美化市容的考虑，对于摊贩的管理愈趋严格，几年后摊贩形式的零售业可能要不溶于社会，这对黑面蔡而言不啻致命伤。关于这一点，黑面蔡也是未雨绸缪，现在愈来愈多的零售商已筹备简单店面形式，只是数量不多，设立成本高是主要原因，再过几年恐怕非走上这条路子不可。

黑面蔡面对挑战，内心又盘算如何突破这点不可预期的限制，于是纸盒包装、大量生产的杨桃汁已在脑中稍具雏形。黑面蔡认为他的产品保存期远可超过牛奶、果汁等，纸盒包装在这方面绝对有利。问题是如此经营方法，势必摆在店面的冷冻柜中，另外还得依靠大量广告来促销，短期内反而打击他原有的摊位零售商，取舍之间十分为难。目前他虽没钱搞如此庞大的生产规模和配销系统，但心里已有万全准备，时机一到即司变成事实。

这两年餐风饮露的日子，在他黑黝的面孔留下不少痕迹，再接再厉是他经营的原则，守成再进步才是他的奋斗目标。至于同行间另一竞争对于——金果王杨桃汁，近年来在高雄及台北等地稍具规模，但仍远不及黑面蔡的强而有力，再说他也不在乎同行分一杯羹，何妨大伙儿共存共荣呢？

最后他认为如此忙碌最大的安慰，是看到不少小康自强户，因为卖他的杨桃汁而足以维持正常生活，还可略有积蓄，因他而成长者比比皆是，这是他成天在外巡查中最大的乐趣。不少人卖杨桃汁还债，娶老婆，这点成就对一般公司行号的经营者或许微不足道，但家无横产的人又是另一番想法。他的王国凭空创造近万个就业机会，也算为社会略尽心力。据他所言，众多零售摊中，不乏大学毕业的人舍办公司而就街旁小摊，钱不难赚是一回事，活得自尊而愉快才是真正的原因。

摆摊子不体面吗？一杯冰水六块钱养不活一家人吗？500元算少吗？两年内可以闯出一片大事业吗？黑面蔡确实在许多方面有过人之处，未来年代的传奇不知由谁来呼风唤雨，照他的说法是：人人可以成为黑面蔡！

编 后 语

——给追求创基立业者的宝贵的启示

在本书中，除了介绍台湾首富——王永庆创业成功企业家的经验以及做事的观念方法与毅力外，还有十五位台湾成功企业家现身说法细诉个人成功致富之道。他们当中几乎全部都是平凡无奇的普通人，并没有特别超凡入胜的本领。成功背后往往是辛劳，加上了处事技巧，能够掌握创新条件及自我装备、审时度势，迎合机会之光临。致富创业之道看来好像复杂难行，千头万绪，无从着手，其实十分简单，只需认清努力之方向，依照已定的计划付诸行动，在创业过程中，不屈不挠的发奋图强，最后黄金之门自然为你而开。亲爱的广大读者，谁是 21 世纪国内成功创业者？可能是您，可能是我或他，也可能是您我身边的任何一个普通人。

若读者急盼立志创业而很想与台、港等企业家共同合作创业者，请给我或我的公司来函（地址：（邮编 215001）江苏省苏州市人民路花园弄 5 号，苏州文明投资咨询有限公司）作者将为您全力服务。

主编：吴文明

