

王永慶逝世周年 特別專輯

經濟日報 中華民國98年10月15日 星期四 D1

台塑王董

開創 奉獻 風範

他，
白手起家，
憑著冒險精神，
建立兆元石化王國；
他，
不畏權貴，
凡事力求合理化，
為台灣開創經濟奇蹟；
他的領導風範，
是企業家學習的對象。
他的奉獻關懷，
深受世人爭相傳誦。
他，
就是企業界的王董、台灣的經營之神。



勤勞 堅毅 前瞻

去年10月15日，台塑企業創辦人王永慶在美辭世消息傳回國內，舉國震撼；這位窮其一生，專注企業經營及台灣經濟發展和社會進步的企業家，與世長辭，堪稱台灣的一大損失。

哲人日已遠，典範在夙昔；他洞燭機先的眼光和鍥而不捨的毅力，以填海造陸的手段，將滄海化作桑田，將麥寮六輕打造成為台灣最大的石化重鎮，並完成石化上中下游垂直整合，在國際市場扮演舉足輕重地位。台塑企業因他奠定堅實的基礎，讓集團快速走出金融風暴。

儘管被人封為台灣首富，但他一生自律甚嚴，不求奢華；「勤勞樸實、止於至善、永續經營及奉獻社會」，是他留給世人追隨的精神。

他一生卓越不凡的為人風格、堅忍刻苦的創業精神，與關懷弱勢的慈悲胸懷，必將傳承人間，成為世人的榜樣。

台灣精神



馬總統難忘當年與王董同桌的難得經驗…

一碗麵線 看得到樸實風格

去(97)年10月15日,台塑集團創辦人王董事長永慶先生不幸在美辭世,消息傳來,大家都無法相信一位備受各界尊崇的企業家,就這樣突然離開了我們。所謂「哲人日已遠,典型在夙昔」,這位和藹可親、畢生以工作為職志的長者,除了留下奮鬥不懈的身影,更留給世人彌足珍貴的典範。

學徒出身 創建王國

永慶先生自幼家境清苦,15歲時就離鄉背井到嘉義米店當學徒。16歲時,用他父親所借來的200日圓開了一家米店,憑著對顧客親切、周到的服務,以及過人的創業頭腦,生意愈做愈大,也自此開展了永慶先生傳奇的一生。

民國43年永慶先生靠著向政府申借的小額資金,創立了台塑企業,半個世紀以來,他始終堅持「實事求是、追根究底」的態度來經營,也使台塑從一家生產聚氯乙烯(PVC)的中小企業,能逐漸擴充版圖,不斷的成長。

如今台塑集團的關係企業遍及海內外,

員工超過9萬人,去年年營收超過2兆元,其中單就國內的營業額即占台灣國內生產毛額(GDP)的14.7%,已然成為台灣最具規模、也最賺錢的集團企業。台塑從起步時的創業維艱,到現在的成長茁壯,永慶先生是其中最關鍵的人物。

永慶先生具有洞燭機先的眼光和鍥而不捨的毅力,為了完成石化業上中下游垂直整合的夢想,他以填海造陸的手段,將滄海化作桑田,使得麥寮六輕成為台灣最大的石化重鎮,也使台灣在國際石化業扮演舉足輕重的角色。

特別是早在十多年前,永慶先生就大聲疾呼兩岸關係應朝向和平發展、互利共榮,這樣的宏觀膽識與真知灼見,實在令人敬佩。這幾年來,台塑集團在永慶先生的領導下,一向著重效率及紀律,因而能創業有成,而且社會形象良好,永慶先生

並因此贏得「經營之神」的美譽。

自奉簡樸 熱心公益

永慶先生不僅致力於企業的成長,對於永續環境與公益社會也同樣關心備至。他在生活上始終自奉簡樸,但在行事上卻熱心公益、為善不欲人知,是一位深具愛心的企業家。在台灣所創辦的長庚醫院體系,具有國際醫療水準,是東南亞最大的綜合醫院,成立30餘年,不但帶動台灣醫療水準的提升,也為社會大眾提供良好的醫療服務。其一手創辦的長庚大學、明志科技大學與長庚技術學院都以辦學績優聞名,為國家社會培育有許多傑出的專業人才。明志科技大學與長庚技術學院每年更提供相當名額給予清寒的原住民學生免費就讀,並輔導他們就業。

此外,永慶先生更慷慨捐款,提供兩岸1,700多位聽障人士免費安裝電子耳,讓他們恢復部分的聽力,重獲新生。在台灣921大地震及四川大地震時,台塑集團也都捐款協助救災,並且認養16所921地震受損小學,以及26所台灣各地的老舊危險學校。

近年來,永慶先生更在大陸推動興建1萬所希望小學,目前已完成數千所,一時在海峽兩岸傳為美談。

永慶先生這些善行義舉,超越族群、橫跨兩岸,目的只為了幫助社會上更多需要幫助的人,讓社會更富愛心、更添祥和。

長者風範 與世永存

永慶先生比我年長30多歲,但相交超過20年,我不論在哪个職位,也不論是否擔任公職,歷年來參加過十多次台塑集團所舉辦的年度員工運動會。當每次追隨七、八十歲高齡的永慶先生以過人的毅力與體力,帶領全體台塑員工跑完5,000公尺時,內心極為敬佩。重點還不只是他個人的體力,更重要的是團隊的紀律與活力。這真是國內政府機關首長與企業負責人無人能

望其項背的一項「絕活」。

英九也曾在一次參加台塑的員工運動會後,獲邀和永慶先生伉儷在員工訓練所一起吃剛從外面路邊攤買回來的蚵仔麵線,他的夫人親切地從大鍋中舀一碗給我,吃完了又添一碗給我,三個人吃得不亦乐乎,這一幕讓我印象非常的深刻,也非常懷念。

此刻追憶永慶先生,他在生活上是如此自律嚴謹、自奉簡樸;在工作上則是如此勤勞奮進、認真踏實。終其一生專心致力於企業經營與社會回饋,當別人請教他成功的秘訣時,他總是謙虛的說:「我沒有什麼秘訣,就是勤勞樸實,用心去做。」對於這位曾經是相知相惜、互許為「忘年之交」的長輩老朋友,英九學習到很多,同時更堅信:永慶先生一生卓越不凡的為人風格、堅忍刻苦的創業精神,與關懷弱勢的慈悲胸懷,必將傳承人間,成為世人的榜樣。

永慶先生的一生事蹟,是我們台灣社會的驕傲;他的行事作風體現了台灣的核心價值。在他逝世屆滿周年的此刻,給國人留下了永恆的去思。

馬英九



副總統蕭萬長緬懷…少見企業家能受到全國愛戴

王董貢獻 是台灣經濟之福

王永慶先生離開我們一年了。猶記得去年王董事長過世的時候,舉國哀悼,遺憾台灣失去了一位偉大的企業家。一位企業家受到全國上下如此愛戴,實在是非常難得少見的例子。

其實,台塑集團是不是台灣營收額最大的集團企業並不重要,王董事長是不是台灣第一富豪也不重要,因為王永慶先生之所以享有這麼崇高的地位與聲譽,就在於

他為台灣創造出一個企業家偉大的典範;這是個空前的典範,甚至後人也很難突破王董事長所立下的標竿。

早在1970年代,王永慶先生已經建立起全球舉足輕重的石化王國,王董事長領導的台塑集團,已經成為國內最大的民營企業。不過,王董事長並不以此自滿,他不斷地追求突破、發展,帶領台塑集團不斷地上游、下游擴張。

我一直記得王永慶先生當年創業時的一則故事。在1950年代,台灣獲得美援扶植民營企業,王董事長爭取到這筆補助,開設了「台灣塑膠工業股份有限公司」。1957年開始量產PVC,日產量只有4噸,可能是當時全球規模最小的PVC廠。當時塑膠產品還不普及,PVC原料市場有限。王董事長為突破困境,自己投資設立PVC加工廠,生產成品外銷。他還鼓勵員工離職創業,成為台塑下游廠家,再把原料賣給他們加工出口。

上游下游 一起成長

王董事長這種不斷向下游與上游擴張的經營哲學,就是台塑王國成長動力。經過半個世紀,台塑集團近年來從石化擴展到電子、汽車、醫療、生物科技、發電等領域。雖然集團不斷擴張,但王董事長非常堅

持企業「核心價值」的重要,他並非看到獲利高的產業就投資,他從來不追求短期利益,他永遠思考的是企業集團的長期發展。

50多年來,推動資本主義經濟發展最重要的動力之一,就是企業家精神。這是一種創業、創新、活化企業、承擔風險的精神,對新的機會有著敏銳的觸感,並勇於去實踐、抓住機遇。在王永慶先生身上,我們看到企業家精神最成功的示範。

擘劃藍圖 深謀遠慮

很多成功的企業家,到了70多歲,已經沈醉在他們曾經創造出來的成就中,在世人欽羨的眼光中,準備享受休閒、舒適的退休生活。王永慶先生從來不是這樣的人。他為了台塑石化王國的成長,年近70還積極爭取六輕建廠,當六輕動工時,王董事長已經年逾75歲。到了80多歲,還在構思著大汽車廠與煉鋼廠的計畫。晚年,他還在中國大陸大力拓展長庚醫療王國,以及他念茲在茲的大乙烯計畫。

猶記得我在經濟部服務時,協助台塑進行六輕建廠的計畫。在這個過程中,我有很多機會與王董事長討論六輕計畫,也讓我瞭解到王董事長對台灣石化業發展的宏大理想,以及他對建廠計畫的細密深思。不只是台灣社會,也不只華人社會,在

全球企業界,都很難找到一位像王永慶先生這麼具有企業家精神的典範。帶領著他的企業集團,分秒不停地開疆闢土、創新改革。王董事長的眼光,永遠看到十年後的經濟前景,永遠在想著未來的競爭的考驗。王董事長不僅有卓越的眼光,更有著堅毅的實踐力與高度的執行力,他永遠從大處著眼,從小處著手。

他不放過任何小細節,那一套「合理化管理」的落實,也讓台塑企業集團達到別家企業無法做到的成本控管效能。一直到70多歲,王董事長還是一周工作七天,這種驚人的毅力與敬業精神,給我這個晚輩最好的身教。

珍惜人才 熱心公益

除了是一位成功的企業家外,王永慶先生更是一位充滿社會責任感的企業家。一位企業家最基本的社會責任,就是對員工與投資人負責。台塑企業集團視人才如珍寶,給員工最好的在職訓練機會、健康保障,以及讓其他企業員工羨慕的福利。

王董事長永遠是投資人最信賴的企業家。台塑集團旗下四家石化公司:台塑、南亞、台化及台塑石化,長期以穩定而優渥的配股、配息,贏得投資人信賴,被譽為「台塑四寶」,正顯示王董事長他長期堅守著對投資人負責的承諾。

王永慶先生熱心公益、慈善為懷,他常說:「有錢不去做公益,是一種罪過。」數十年來,王董事長在兩岸興學,照顧弱勢學生。早年創辦明志工專(明志科技大學前身),就對清寒的學生及原住民青年特別照顧。

偉大典範 令人懷念

後來創辦的長庚護專,每年都招收約200位原住民女學生。長庚醫院系統對弱勢病人的照顧,以及對罕見疾病的投入,造福無數人。921震災,王董事長與台塑集團對災區校園的重建,更是付出非常大的金錢與心力。

台灣出現王永慶先生這樣的企業家,是台灣經濟之福,也是台灣社會之福。王董事長長年以來,對政府誠懇而鞭辟入裡的建議與批評,更是為政者最好的鏡子。台塑集團的效能,也是政府機關與國營企業最好的學習榜樣。

王董事長留給台灣太多珍貴的資產,他立下的企業家精神偉大典範,也將持續影響著台灣企業與社會,推動著台灣經濟繼續向上提升發展。

王永慶先生,是台灣唯一的王董,也是台灣永遠懷念的王董。

蕭萬長





吳揆感佩王董...在長眠前一刻，仍在進行業務考察

用盡一生 做劃時代的長跑

■吳敦義(行政院長)

一轉眼，經營之神王永慶先生已經離開大家一年了，王董事長的離開不僅是台塑的損失，也是社會國家莫大的損失。

王董事長是一位成功的企業家，在國家經濟發展過程中，扮演舉足輕重的角色；其追根究底、實事求是的態度，更爲所有企業家立下永恆的典範。

跨足多領域 與時俱進

王董事長從16歲在嘉義開了生平第一家米店，開啓一生的創業之路，之後經營木材行再到成立塑膠王國，他仍未嘗自滿；1994年在雲林麥寮進行台灣有史以來最大填海造陸計畫，創建台塑六輕，成功垂直整合石化業上、中、下游，並陸續跨足鋼鐵、汽車、醫療及生物科技等領域，不斷與時俱進，以維持並擴大台塑集團的領先地位；企業足跡更從

臺灣逐步向海外拓展以至於全球。

直到長眠前一刻，他仍在進行業務考察，正如王董事長最愛的長跑一樣，他是用盡一生在做一場劃時代的長跑，不但是爲自己、爲集團而跑，也跑出台塑的奇蹟與驕傲。

台塑集團年產值高達2.2兆元，全球僱用員工數達9萬多人，而在王董事長成本最低、效率最高之要求下，集團不斷創造利潤及就業機會，更成爲國家經濟發展強大的穩定力量。

盡社會責任 足為標竿

在事業成長的同時，王董事長也不忘善盡企業社會責任，長期持續投入醫療及教育等多項社會公益，堪爲社會標竿。王董事長一生的傳奇及其所開啓的經濟發展新頁，將會超越時間的洪流，永遠烙印在台灣人民的心中。敦義要藉此追思王董事長逝世周年的機會，致上

對他最深切的敬意，同時也要感謝台塑集團長期以來對國家經濟發展的貢獻。

回顧是爲了前瞻，在王董事長走過的近一個世紀以來，他爲台塑、爲國家所寫下的輝煌歷史與奠定的堅固基石，期望後繼者能繼續開來，與政府共創臺灣下一個更璀璨的經濟新局。

吳敦義
2009.10.15



屢創新局 經濟典範

■施顏祥(經濟部長)

台灣在過去60多年中，由困厄的情勢中勵精圖治締造經濟奇蹟，爲世人推崇。王永慶董事長從創業到建立台塑集團迄今，勤奮不懈屢創新局，正是台灣經濟奇蹟的典型。

王董事長領導台塑集團堅持基本價值、塑造企業文化、以嚴謹的制度、毫不妥協的實踐，這種追求理想的歷程，也展現了台灣面對二連三的挑戰，持續追求生產、生態、生活臻於卓越的企圖與智慧。

民國43年，經濟部爲建立新興的聚氯乙烯(PVC)產業，請金融業推薦成功的企業家擔綱，王董事長承擔使命，成立台塑公司，投資建立日產4噸產能的PVC廠。

爲實現規模經濟的競爭優勢，他進而投資二、三級加工業，以創造需求去化產能。

這些開創性的營運策略，不但開啓台塑集團多角化的序幕，使集團同時深化水平整合與垂直整合的優勢；也帶領台灣石化二、三級加工業，進入出口擴張的新紀元。

爲持續強化垂直整合的競爭優勢，王董事長更將多角化策略延伸到重工、運輸、航運、火力發電與工業港經營。

1980年代他開展了台塑國際化的計畫，深入全球石化業的重鎮之一——美國，在德州及紐澤西州建立美國台塑；1990年麥寮六輕計畫啓動，集羣的石化聚落，更進一步開展我國石化、特化產業的許多新局面。

王董事長在科技產業的創設上也展現過人的智慧與紀律。台塑由集團的核心優勢謹慎的延伸至印刷電路板、DRAM製造測試封裝、半導體基材、電子化學品與大尺寸矽晶圓，建立了完整的科技產業體系，也繫下集團創新優勢的堅實基礎。

王董事長對環境保護的落實極爲積極，他主張環境保護若沒做好，反映的是公司寶貴的資源沒有充分利用與回收，因此合理化的工作還必須進一步的落實與改善。

環境保護對台塑而言，不只是應遵守的法規，更是影響經營績效的關鍵。台塑對環保的堅持更延伸到永續生態的經營，台塑設立了大型廚餘回收場，並積極配合各地方政府實踐垃圾分類與資源回收，集團廠區也推廣造林植樹，使工廠變成公園。

王董事長領導台塑不但在經營上獲致卓越的成效，在承擔企業社會責任，也持續樹立創新典範。

他創辦長庚醫院，爲國內醫療體系注入高品質低價格的醫療服務改革；爲幫助貧困子女、照顧原住民等弱勢團體就業就業機會，他設立明志科技大學、長庚大學及長庚護專。

還有921大地震、四川汶川震災發生後，王董事長不僅率台塑集團慷慨捐輸，更以集團的經營優勢，認真災區學校及基礎建設的重建與維護。

哲人已逝，「勤勞樸實、止於至善、永續經營、奉獻社會」典範長存。



王金平懷念...那一口流利的台灣國語

觀察細微 平地蓋起高樓



■王金平(立法院長)

轉眼之間，王創辦人離開我們已經一年了，但他的身軀和留下的典範，卻仍舊那樣清晰，彷彿是昨日的事情一般。

台塑公司早在民國43年就在高雄設廠，金平的老家在高雄路竹，又是高雄縣工業會創會理事長，因緣際會得以和王董事長認識。

他似乎對金平特別厚愛，三不五時就會約金平到家裡聊天，交換對國內外經濟情勢的看法，常常欲罷不能；到了吃飯時間，就把金平當成自己人，留金平在家中一同用餐，繼續未完的話題。在數不清的言談中，更能深深體會他看似平凡、卻是不簡單的爲人處世的道理，讓金平受益無窮。

王創辦民國6年生，兒時受日本教育，34年台灣光復時，年已近30，正是事業經營最忙時，沒機會再受正式的中文教育，也早過了學習語言的黃金年齡。但他在事業經營忙碌之餘，憑藉堅強

的毅力，點點滴滴學習國語，最後能說得一口流利的「台灣國語」。每次聽他以國語演講或接受訪問，金平都感到無比佩服與尊敬。

早期在台塑集團每年的運動會中，都可以看到他領跑的畫面；他每天早上在別人還在睡覺時就起床慢跑，數十年如一日；他以身作則力行運動，培養勇健的體魄，將精、氣、神視爲企業必須的資本，也讓企業時刻充滿戰鬥力，能貫徹創辦人的意志，我想這也是台塑集團能持續發展茁壯的一大因素。

台塑集團經營理念「勤勞樸實，貢獻社會」、「追根究底、實事求是」，這些理念也正是創辦人的生平寫照。創辦人出生於台灣最艱困的時代，因爲肯打拚、肯吃苦，持續不斷進修，充實新知，再加上過人的觀察力及膽識，因此能洞燭機先，在台灣經濟發展歷程中，一路搶得先機。

他憑藉的不是運氣，而是勤勞樸實、追根究底，從最細微處觀察，從最基本

做起。所謂萬丈高樓平地起，台塑集團的根基比別人平穩踏實，所以也比別人能築起更高的大樓。

台塑集團旗下跨塑膠、紡織、石化、電子、能源、運輸、生物科技、醫療、教育領域等等，成功的經營策略，讓王創辦人贏得華世公認「台灣經營之神」的稱譽，但他所關心並不僅是自己的產業經營，更關心的是台灣未來的生存發展，因此他也數次向政府進言書，提供政府在國家發展上的建言，展現商人報國旺盛的企圖心。

另外，當發生天災事變時，王創辦人慷慨解囊，濟助災民，協助災區重建，捐款金額都爲全國之最；其他公益、慈善事業的付出，更是不勝枚舉，在在都展現他慈悲爲懷的情操，令人感佩。

「哲人已逝，典範在夙昔，王創辦人曾說：『企業經營管理必須永無休止的苦心耕耘，才能精益求精，日新又新，達到止於至善的境界。』」王創辦人力行不倦，他的成功絕非偶然，都是苦幹實幹得來的，是台灣人民生世世要效法學習的典範。在他逝世周年的今天，謹以此文緬懷我最景仰的王創辦人，也希望他的精神永遠與我們同在。

蘇貞昌追憶...他講該講的話，做該做的事

打造真善美 一步一腳印



■蘇貞昌(前行政院長)

好快，王永慶先生逝世就要一年了，但每一想起，仍然覺得老先生彷彿依然健在，依然站得挺直，講話土直有力，講他認爲該講的話，做他認爲該做的事。

他在人生高齡時，依然精神飽飽，到處跑跑走走，衝事業，視察、看顧他一生建立的王國，在人生的跑道上，不斷地衝衝衝。

王永慶先生的成就，早有定論，他是經營之神，他是台灣首富，他是台灣經濟奇蹟的象徵與典範，但對我來說，這些並不是最重要，我認識的王永慶先生，我敬佩的老先生，是他一生誠懇打拚，勤勞樸實，追求效率、至善，到老仍奮鬥不懈的人生態度，時時刻刻，猶如標竿，警惕著我們。

尤其，在日漸浮誇的台灣社會，我們看到許多大企業在尾牙時，慶祝周年時，抽獎摸彩，每每都用高額獎金、用汽車、用股票、辦許多花俏絢爛的活動隔

賞員工，但王永慶先生不一樣，他每年的周年慶都用辦運動會慶祝，而且台塑運動會都是在一大早八時準時開始。

來自全球的員工著運動裝參加，大家印象最深的是，老先生以身作則，帶頭領著台塑相關企業員工跑5,000公尺的長跑，一步一腳印，台塑從上到下，形成勤勞樸實的作風，就是如此多少年寶貴在在的累積，所形成的一種風格，一種文化，一種誰也無法超越的榮譽與競爭力。

過去有人問王永慶先生成功最重要的因素，他說：「刻苦耐勞，從基層幹起」。王永慶先生白手起家，從這個信念出發，靠自己努力，邁開步伐，終於在塑膠與石化王國裡所向無敵。

這也讓我想起我24歲初任律師時，一位老律師告訴我：「律師沒有大小、老新之分，只有用功與不用功的律師」，因爲這句話，讓我一輩子都以「用功」自我要求，到現在仍受用不盡。王永慶先生與老律師都在告訴初踏社會工作

的年輕人：只要肯吃苦、努力學習、認真付出，就會有出頭的一天。

王永慶先生不僅僅是企業家，他出生在台北縣新店直潭，在清寒困頓中成長，對弱勢、匱乏的人，始終抱有關懷；即使是做善事，老先生也依然與眾不同，他爲救助原住民少女免於淪爲雛妓，爲原住民少女預留名額，提供獎學金讓她們進護校，學習護理，終身可以有職業保障。

更進一步又顧慮她們的婚嫁問題，又讓原住民青年進入明志工專，學習一技之長，並進台塑相關企業就業，藉此讓原住民的青年男女有機會，更進一步認識，甚至結緣，真是好人做到底，即便是做慈善工作，老先生依舊展現他細膩的思慮與周延的作法。

勤勞樸實、有效率、有方法、有執行力，身體力行，帶動衆人上行下效，是我認識的王永慶先生，他在平凡務實中顯現偉大，也是我看到台灣社會，最寶貴、最寶貴的企業家典範，我由衷期待，在王永慶先生逝世周年，我們在追念、感懷他老人家之時，最應讓這種勤勞樸實的風格，深深扎根在台灣這塊土地上。



錢復回憶與永慶先生一席長談，對處理參與聯合國有莫大啟發...

精闢論點 改變官員大陸觀

■錢復(前監察院長)

王永慶先生於民國6年出生于台北縣新店市，家境並不富裕，國民小學畢業後就投入職場，稍後與胞弟永在先生共同創業。

民國四、五十年間正值我國經濟起飛，永慶先生以其敏銳眼光認定石化工業將帶動下游產業，所以在民國43年創立台塑公司，為「台塑王國」奠立堅實的基礎。

半個多世紀期間永慶先生無怨無悔、努力不懈，為國家經濟發展和升級貢獻他的智慧和時間，使我國能贏得「台灣經濟奇蹟」和「亞洲四小龍」的美譽；永慶先生也被國人奉為「經營之神」。

頻頻提問 猶如口試

永慶先生長我18歲，我常以長輩視永慶先生。我們初次見面約在民國57、58年，由當時美商花旗銀行總經理楊鴻游介紹。稍後永慶先生就約我和內人去他在南京東路巷弄內的住宅餐敘。

那是一棟相當簡樸的二層樓房，王夫人親自主炊，雖然祇有四人用餐，菜餚十分豐盛，反映永慶先生嚴以律己寬以待人的作風。那頓飯的過程中，永慶先生不斷要我答覆他所提出有關國際情勢和中美關係的種種問題。我很慎重的回答，他也有所評論。在回家的途中我對內人說，今天好像是另一次博士學位的口試。我們都對永慶先生所提問題的深入感到欽佩。

在以後的十多年，永慶先生每年一次或二次會邀我們夫婦餐敘，每次都是王夫人親自烹調的美味，我們也認為永慶先生能維持良好的健康，一方面是他持之以恆的每日運動，另一方面是王夫人細心的照料。

提到運動，永慶先生本來是高爾夫球的愛好者，每天凌晨就到球場，開球時球僮還要以手電筒來看球的走向。永慶先生為了方便球友，於民國68年在林口興建了27洞的「長庚高爾夫俱樂部」。從球場開幕，永慶先生就關照執事者予以準會員資格，因為他瞭解我沒有能力負擔會員證的費用。這30年來，我在長庚球場擊球將近1,000次，永慶先生真是「惠我良多」。

民國72年初，我奉派赴美工作，臨行前永慶先生為我餞行，殷殷勸我全力以赴，將對美工作作好。在此我想提一件過去從未談過的事（在我的回憶錄中也沒有敘述）。當蔣經國總統於民國77年初逝世，由李登輝先生繼任，不久李總統就託人告訴我我要我返國工作。稍後永慶先生於5月上旬來華府訪問，我的好友前美國國家安全顧問艾倫（Richard V. Allen）向美國最大的直銷商安麗公司借了一艘遊艇，我們全家陪永慶先生伉儷暢遊波多馬克河和切士皮克灣。

當遊艇開動後，永慶先生就要我到一個較小的艙房，單獨談話，時間長達110分鐘。最初半小時他對我暢談，國內開始實施民主開放措施後，社會脫序事件層出不窮，政府都漠然對待，時間一久，積非成是；他甚不以為然，並說曾向李登輝總統建議應召我回國。

他也問了一些中美關係和經貿談判的問題，我也一一答覆。談了30分鐘後，他肅容對我說，有一位化學家嚴熾存先生，和我父親也是朋友，他一直是台塑的顧問，嚴先生於當年（77年）2月安排永慶先生和中共重要領導人榮毅仁（人大副委員長、全國工商聯執委會主席）會晤長談。

深遠談話 震撼我心

榮毅仁極力拉他去大陸投資，他因考慮中共對我們打壓過甚，所以婉拒；但榮對他說大陸政策已在變更中，請他再作考慮。到了3月中，榮派其子榮智健來台北，拜謁永慶先生，並安排他去大陸。

他在4月初首度前往北京，中共領導人鄧小平、趙紫陽、李鵬、楊尚崑、萬里等都和他晤面，並且將照片送給他，顯示沒有任何保留。在各次談話中，對方都表示在一個中國的前提下，中華民國參與聯合國和各項國際組織都不會有問題。永慶先生認為中共倘能這樣做，他願考慮前往大陸投資。

永慶先生這番話說的很細、很長，對我有非常大的震撼作用。因為我14歲來台接受反共教育，加上20多年實務上的經驗，

對於任何共產政權根本上不能信任，更無法相信他們的「三面紅旗」政策可能改變。

因此當時我對永慶先生的建議，是請他審慎的從長計議不要作倉促的決定，我也說，對岸在歡迎外資時一定是極為寬大的，但是等到投資計畫有成後，他們有各種方法可以使投資者血本無歸。

我以大陸是一個大口袋為例，說明中共當局就是袋中的繩索，我們的投資——進去，他們只要繩索一拉，大家就動彈不得。永慶先生也說他瞭解我的看法。遊艇航行二小時，我們談完走出房間，就回到「首都遊艇俱樂部」的碼頭，大家都到雙橡園晚餐。那天我和永慶先生整整共處了五小時。

我必須說這次和永慶先生的談話是讓我改變對大陸當局看法的開始。以後的事實證明，有資本主義特色的社會主義，的確和共產主義有所不同。永慶先生的談話中有關中共對我們參與聯合國和國際組織對我有很大啟發。

事實上，當我在外交部服務時，自民國81年開始要處理參與聯合國案，就是以永慶先生的談話作為重要的戰略考慮。我曾兩度與當時擔任聯合國秘書長的蓋里（Boutros Boutros-Ghali）長談我國如何參與聯合國。他給我的忠告始終是：你們想進入聯合國，最短的路是經由北京。

我也曾請國內知名的政治法律學者進行研究，他（她）們經由對岸的高層獲悉：此事最好在民國84年7月將舉行的第二次辜汪會談中提出討論。

因此，我也在那年初向辜振甫先生作將近三小時長的簡報，希望他能在會談中提出。然而同年5、6月間李登輝總統前往康奈爾大學講演，對岸怒而取消第二次辜汪會談，真是「人算不如天算」。然而永慶先生77年5月與我的長談，對我給予睿智的啟示，20多年來我始終衷心銘感。

近年來永慶先生體力較弱，我們見面也稍減。最後一次是97年7月25日，他們夫婦款宴，他已坐在輪椅上，臉上益形消瘦，而且食量很小。那天六道菜他只吃了二道，話也不多。我問他是否可以多用些菜餚

；夫人說：董事長今天看到你，很歡喜，所以已經比平日多吃了不少。

睿智啟發 永難忘懷

到了10月初，楊兆麟兄打電話問我，是否準備參加10月10日長庚球場會長盃的球敘，我說要參加。他說希望能留下用餐，因為董事長問起我，並表示如果我去他也會出席餐會。但是我因為次日要啓程赴布拉格（Prague）參加「公元2008論壇」年會並且要講話，所以無法參加餐會。

回家後我告知內人，並對老人家的好意感覺過意不去。那天我們想應該回請永慶先生伉儷，由於10月底我們要赴首爾出席「首爾—台北論壇」年會，所以我將11月有空的晚間列一清單，在10日打球時給兆麟兄請他安排，不料我去布拉格後不久，永慶先生伉儷就動身前往美國，而他老人家在15日清晨於睡眠中安然辭世。永慶先生一生福德兼修，往生前全無痛苦真是有福之人，他留給我們晚輩無比的景仰和永恆的思念。

永慶先生靈柩運返國門在長庚大學禮堂供親友祭悼，我在10月19日下午前往弔唁致敬。我行完禮後，王夫人流淚對我說：董事長知道你要請客，十分高興，立刻選了第一天11月3日，但是他再也無法參加了。我內心也是哀痛不已。到了11月3日內人到水果店買了三種鮮果送往靈堂供奉，聊表我們的小小心意。

時光如矢，轉眼永慶先生離開我們已將一年，這一年中我們經歷了空前的金融風暴，各業都深受其害，這時候很多人都自然的想起永慶先生，這位「經營之神」會給我們

什麼指引。現在風暴漸息，我們的經濟和金融情況也逐漸回穩，只是我們卻再也無法得到永慶先生的教誨，只能在此恭祈他老人家的英靈，能永遠庇護這塊土地。



王作榮談心目中的王董

敢拚敢衝 有氣魄的企業家



■王作榮(前監察院長)

1950~1970年代是台灣經濟、政治最艱苦的時代，無論民間與官方都可用一個「窮」與「極窮」來形容。艱難窮苦磨練真人才，當時無論政府與民間都出了一批傑出的人才，為在經濟上引動經濟起飛，使台灣成為富裕國家；在政治上衝破逆境，用清廉、奮鬥、獨立治國，建立公平、民主、安定的生活環境，台灣才有今日。其中，王永慶是當時最傑出的偉大企業家之一。

要成爲一個傑出企業家，一定要有眼光、有氣魄、還要有冒險精神；且要有創新、構想與遠景。1950年到1970年代，台灣好多第一代企業家都具備這個條件，而王永慶是佼佼者，我講幾個故事就可窺見其一。

政府剛遷台的美援時代，當年經濟發展委員會（經建會前身）負責國內經濟發展政策規劃，有一天王永慶到經建會轄下的工業委員會，工業委員會是負責台灣工業發展。他挾了一個布包包，當時台灣都很窮，企業家都不提皮包。

王永慶到工業委員會說，布包裡面都是錢，他想要投資、想辦個事業，希望政府介紹。當時政府有個PVC（聚氯乙烯塑膠粉）新計畫，找不到人投資。事實上，那時政府曾找過台南何家（永豐餘家族），但何家對這個新計畫相當陌生，雖然也派人到國外考察，但沒有信心，拒絕了。可

是王永慶卻二話不說，毅然然而允諾。

他那時其實也只有幾十萬元，靠著賣米、賣木材，財力比不上何家，根本無法到海外考察。而且這是新辦事業，畢生積蓄可能血本無歸，但他卻毅然投資，這個故事說明王永慶敢於冒險。

他第二個特點是，投資後發現台灣成本太高，根本無法與進口貨競爭，倉庫堆滿了庫存，這是大危機。他認為應該擴大生產規模，把成本降下來，這跟一般人很不一樣。他力排眾議，堅持要擴大生產，降低成本規模，這種勇氣、眼光，深具企業家特質。

第三，外銷打不贏美國、日本，因此決定自己發展下游產業，有上游、有下游，市場也就打開了，成本也就降低。於是他成立南亞，做二次加工，他還招商，但當時中小企業沒有資本、沒有機器，他允諾協助，並透過生產力中心技術指導，建立台灣衛星產業鏈。這個模式，他成功了，是開啓台灣衛星工廠產業鏈先鋒者。

第四，了解母廠與衛星工廠的關係，不剝削衛星工廠，從來不會仗著自己的權勢、地位，欺負衛星工廠，所以他們都樂於為王永慶拚命。我記得大約在1960年至1970年代，新台幣對美元匯率連續升值，下游工廠負擔不了，他宣布所有匯差由台塑吸收，展現他企業家的氣魄。

第五，不搞併吞獨占、不大吃小。台灣這種企業家很少，台灣企業家大吃小、

能剝削多少就剝削多少；但王永慶不會。他知道要靠下游才有生存，他也是窮人出身，知道窮人困難，讓這些衛星下游工業，能夠分享利潤、變成一體。

這幾個例子可以看出，王永慶的成功不是偶然。他為自己、為家族，更爲國家社會創造了巨大財富，多少萬人依賴他生活，這都有數據可查。而他又追求依賴特權、不剝削勞工及與他合作的衛星工廠或中小企業，不設計併吞其他企業來壯大他自己，不奢侈、不驕傲、過平常生活，他真是一個偉大的人才。他有眼光、有魄力、有冒險精神，這些特質都是一個偉大企業家的特質，也是一個偉大政治與國家領袖的特質。

我常說，有打天下如漢高祖、明太祖做皇帝的特質與能力，而這些一半靠天生、一半靠磨練而來。現在無論政治界、企業界，大部分都是「二世祖」，談不上真人才。

對於近來備受外界矚目的王永慶和王文洋父子情誼，我是百分之百的外人，當然不會知道王永慶、王文洋父子的感情世界，但我很深的觀察與分析力，王永慶愛子至深、期望過高，超過王文洋的接受能力甚多，以致父子情感難以溝通。

王文洋是留美的小留學生，在美國舉目無親，王永慶給的留學費用又不豐富，僅夠學費及日常生活開支，使王文洋吃了不少苦，心生怨恨，而且生恨。而這正是

王永慶磨練王文洋的一種方式，所謂「吃得苦中苦，方爲人上人」，這也正是王永慶的成功之路。

王文洋返國後，曾在三種場合與我見過面，這也正是王永慶培養子女的另一種方式，讓子女有機會與王永慶認爲值得學樣的人士學習。

王永慶對他的三房幾個女兒都是用這種教育磨練方式，王文洋的資質不足以體會與了解王永慶對他的磨練苦心，以及對他期望之高與愛他之深，反而對王永慶有所誤會，以爲對他有偏差，心中含恨，乃有今天的反應與行爲。王永慶最怕「富不過三代」的俗語，最怕子女有人成爲香港人所說的「二世祖」。

王永慶教育培養子女的方式，顯然與眾不同，但很成功。他的子女都能克紹箕裘，繼承家風與事業，只有一個有點走樣，盼這一個能回憶過去的一切點點滴滴，悔悟過來，做一個克紹王永慶箕裘的第二代。

所謂「克紹箕裘」，用最通俗的話來解釋就是，「龍生龍，鳳生鳳，老鼠的兒子會打洞」。王永慶的子女當然都是龍鳳材料，不會生出一個只會打洞的老鼠。站在老友立場，我們老友不久就會相見，我會面告這些情形，並向他恭喜教子（女）有方，也是他另一偉大成就。



王文淵慨嘆學習對象不在，肩上責任加重…

伯父走了 沒人可以依靠了

■王文淵(台塑企業總裁)

台塑企業成立50多年了，規模逐年擴大，涉及的範圍也很廣，有石化、電子、纖維、發電、運輸，以及籌備中的大煉鋼廠等，過去都是兩位創辦人一肩扛起整個集團的經營重擔，在過去半世紀以來，以他們的智慧和經驗，建立起穩固的發展根基，成為台灣最大的民營企業。

我追隨兩位創辦人身邊學習，已經數十年了，兩位創辦人的思考非常細膩，例如，客人來訪，他們會客時所講的每一句話，都是經過仔細思考的，他們談話是談話、聊天是聊天，劃分的很清楚，我常在旁邊陪同，即感覺他們的思考是非常縝密的。在談話、聊天過程中，他們往往有些我們料想不到的意見，這些意見卻都是具有良好啟發作用的。

長輩意見 經營遠見

再例如對大陸的投資，我們一般人僅在財務上做分析，但是兩位創辦人會另外分析社會實際層面的問題，這也是我們一般都會忽略，但又是非常切要的問題。至於一般人通常都會設想不到的問題，他們都早已心知肚明，因此不會特別提出來講，他們提供的意見，都是大家未曾想到的，所以很多人推崇兩位創辦人具有「真知灼見」的洞察力，的確是實至名歸。

早在民國90年，兩位創辦人指示成立「行政中心」五人小組，為未來交棒做準備。當時重大政策和投資案都先由行政中心充分討論，再將結論提報二位創辦人作最後裁決，經過五年的磨練與經驗累積，在民國95年6月5日，兩位創辦人宣布正式交棒給七人小組。接下經營重責大任後，遇到重大事件，我在擬定想法之後仍然可以請示兩位創辦人，以求得確認，心中感覺踏實，雖然經營的壓力不小，晚上也還是容易正常入睡。

於公，兩位是企業創辦人，於私，一位是我的父親，一位是我的伯父，七人小組做了決議，兩位創辦人「點個頭」，我就有絕對信心了。但是去年10月董座(王永慶)過世，總座(王永在)也決定退休，雖然重大決策案，經七人小組充分討論，有時候白天下了一個決定或指示，晚上想到時還是會輾轉反側，難以入睡，以前有兩位創辦人可以依靠的信心和踏實感，已經消失了，任何經營決策必須一肩挑起，這是我最大的感觸。

決策明確 企業傳承

除了事業成功外，兩位創辦人最為人津津樂道的就是回饋社會的實踐。他們關懷弱勢團體的做法是與眾不同的，除了出錢，還要出力，確保做到良好的效益。早期

1960至1980年之間，他們與辦長庚醫院、明志工專、長庚護專、長庚醫學院；後期則幫助原住民，提供就學和訓練一技之長的機會；然後再到老人養護，進而捐贈電子耳幫助聽障兒童，以及幫助愛滋受刑人而展開的「築翅計畫」等。

關懷弱勢 無私奉獻

兩位創辦人一生都很節儉，生活也相當簡單，用在私人享受方面的，他們都十分計較，但對於公益事業卻都非常大方，只要是對弱勢團體有正面幫助的，花多少錢都沒有關係。

最近我接到一位大陸小朋友的家長寄來的感謝函，因為這位大陸小朋友是聽障兒童，需要植入人工電子耳，但家庭經濟情況不佳，提出申請卻等了很久都沒有結果，於是他的父母寫信來向我們求助。我們瞭解後將他遇到的問題一一解決，我再回信給他，請他到有關單位去查詢就可以，後來他很快就等到了名額，並且已經在8月份完成電子耳手術移植，所以特地寫信來感謝我們。我們對於這位小朋友，也給予許多祝福和鼓勵，希望他能早日和父母用語言溝通，相信是對父母最好的禮物。

兩位創辦人負責企業經營時，他們的決策是很明確、很堅定的，我們只須徹底去

執行就能達成預期效果。

但是在董座辭世、總座退休後，沒有了依靠，很多事情的最後一關就是我，做任何決策都可能影響企業的利弊得失，壓力不是一般人可以想像，幸好七人小組經歷過去30多年的訓練，奠定了穩固的基礎，對兩位創辦人的管理精神和理念都能充分掌握。因此在董座過世後，雖然遭遇到全球金融海嘯，我立即推動各項因應措施，讓企業得以平安度過。

另外像是越南80億美元大煉鋼廠的興建、80多億美元六輕五期的申請、DRAM製程進入50奈米等大型投資案，也都一一上軌道，密切進行中。

這些案子影響企業很大，我們能夠順利推動，除了大家都是認真努力以赴，更必須感謝兩位創辦人對我們的長期教導，以及流傳下來優良且豐富的經營理念和經驗智慧。

兩位創辦人都是律己甚嚴的人，他們指定的行政中心七人小組成員，個個都是經過嚴格的培訓和挑選，在接下重任三年多以來，也都能夠敬謹傳承兩位創辦人的精神理念，用心致意促使企業運作順暢。未來我們也會繼續齊心努力，共同開展台塑企業的新局，並且持續回饋社會，幫助需要幫助的人，將兩位創辦人的精神繼續發揚光大。

嚴以律己 不做肥貓

■王金樹(台塑最高顧問)

■李志村(台塑董事長)

以我們兩對董座(王永慶)逾50年觀察，董座一生發展事業，富有崇高的使命感。他推動事業為了什麼，可以從日本企業發展，得到答案。

日本企業規模雖大，但股權卻相當分散，且社長並未擁有股權，因此，企業究竟是股東所有？還是員工？或是社會？日本爭論不斷。但台塑企業發展，董座卻秉持「取之社會，用之社會」的使命。

董座是台塑企業大股東，但股權分散，除三分之一由外資持股外，其餘皆台灣股東，過去台塑企業每年所賺的錢，一半增資，一半則發放現金股利，回饋股東。

不領薪水的大股東

停車費、座車都自己付錢

民國53年台塑股票上市，如果當年持有股票，並將台塑分配現金股息，買進台塑企業，幾年來隨台塑集團規模擴大，利滾利，投資報酬高達1.700餘倍；即使民國79年復徵證稅所引發股市崩盤風暴前高點買進台塑企業股票，迄今未賣，獲利也有二倍。

董座一生均埋首工作，並努力經營事業，平日生活樸素，從未因企業規模逐步擴大，而有奢侈享受。他雖是大股東，但以身作則，不支薪，不領董監酬勞；董座的座車也是自己買，司機，自己請，相對現今許多企業經營者，普遍存在肥貓，他這以身作則，相當難能可貴。

他「勤勞樸實」，風行草偃，帶入企業文化，現在台塑高層主管，都是自己花錢買車且自己開，連每月停車場租金，也都自己出。

還有，董座雖是大股東，但他並未因獲取豐厚的現金股利而安於享受，相反的，本著「取之社會，用之社會」宗旨，除回饋股東，他還把所得投入教育與醫療等公益事業機構，且不以營利為目的。

董座捐贈公益基金，並不是將錢捐給基金，成立長庚醫院就算了，他為了提升長庚醫院的醫療品質及合理化經營，親身參與投入，有陣子每天早上開會檢討，花了很大精神，進而帶給台灣公立醫療體系很大的競爭壓力。

回饋社會的真性情

從創立開始，就一路行善

令我倆印象最深刻的是，有一年行政院長蔣經國到長庚醫院參觀，看到私立的長庚醫院竟有那麼好的設備規模與醫療水準，連台大、榮總都望塵莫及，於是下令撥編100億元，要公立醫院急起直追。

董座讓我倆最感動的是，他回饋社會，不是等企業做大才開始。民國43年台塑創立，民國52年就成立明志工專，這也不過六、七年的光景，那時台塑還在擴展期，亟需資金，但他已經捐錢回饋社會。

董座一直認為「富不過三代」，董座會在海外成立控股公司，出發點就是維持台塑企業的永續經營，穩固經營權，不要讓中國人解套，而非傳給後代子孫享受。中國人要看破這一點，很難，這一點，董座真的偉大。(記者陳秀蘭整理)



父親的公益理念，王瑞華點滴在心頭…

心存大我 勇敢做就對了

■王瑞華(台塑集團副總裁)

去年10月新澤西州行，陪父親走過這最後一程的路，他炯炯有神的眼神，緊抿的嘴唇，無言的沈思，充滿著憂國憂民的思緒與繼續付出的毅力，迄今難以忘懷。

他一生走過的都是坎坷的路，他的成功，沒有偶然，也非幸運，而是靠著全心的投入與完全的付出，所換取而來的。每次看著他穩重的腳步與孤單的背影，承擔所有人的責任，總是有許多不捨。

我很感恩，也很慶幸自己有這麼長時間與他在一起共事，身為他的子女，我想包括我和台塑企業員工，比很多人都幸福與幸運。因為，他是一位無私、有遠見，但又是腳踏實地的人。

事情不論大小 勇往直前

父親常說，要做有用的事，說有用的話；他認為，人在社會，不能自己生存，必須靠大家，所有財富，也因社會有這個需求，台塑才有機會創造財富，所以財富來自於社會，我們必須用於社會需要的地方。

如果能體會他講這句，就了解他這個「

我」，已不是「小我」，而是「大我」。他認為，做每一件事，不管多大，多小，都要做對，只要是對的，他勇往直前，沒有任何懷疑與猶豫。

人常因為「有我」，而有顧忌與猶豫，但他因為沒有自我，自然就沒有太多顧忌與懷疑，除了睡覺，他只想著關懷社會、關懷所有人。他的毅力就來自於他對「做對的事情」的堅持。

他常說，「天下沒有困難的事，困難，只是中間過程」。只要他認為是對的事情，任何阻力，對他來說，都已不是阻礙。

也因此，為了做對事情，即使是一點小事，他也不能放過。像他喝咖啡，他認為這是資源，不能浪費，所以奶油球裡的每一滴牛奶，他一滴也不剩。這就是他，不做作，他是很真、很誠的人。

還有，他連他用的每一張面紙，不是用了一次就丟，而是放在口袋，等到下次再用時，他翻面再翻面，摺了再摺，直到用到最後一滴資源，他愛物惜物的舉動處處可見。

雖然他對自己很節儉，但對社會公益，卻相當大方，幾十億、幾百億投入，他從不手軟。父親2001年起陸續將財產公益信

託後，在2004年5月20日，他寫給子女們的信中說，他出生貧困家庭，歷經努力，能夠有所成就，在他這一生奮鬥中，他日益堅定相信，人生最大意義和價值所在，就是藉由一己力量發揮，對社會作出實質貢獻。

財富公益信託 實質貢獻

他希望所有子女都能充分理解生命意義所在，並出自內心認同與支持，他將他個人財富留給社會大眾，促進社會進步，使他一生創辦的企業，可以永續經營，長遠造福員工與社會。

這就是父親的遺願，這也是他最想做好的事情，身為子女的我們，能辜負他嗎？能不照他的遺願去做嗎？因此，身為子女，如何讓企業永續，造福員工及回饋社會，我們責無旁貸。

為了讓一生創辦事業，永續經營，他早有遠見，並且做非常適當的安排與規劃，他成立行政中心，做為台塑企業決策領導中心。

他認為台塑企業必須發揮資源整合，台塑企業不是一家公司，而是一個群體公司

，公司與公司間是利益是一體的，唯有大家合作，才能成功。

平台分享觀念 勾勒願景

台塑行政中心委員，來自各公司，有很多經驗，他們了解企業文化，具有台塑精神，經驗可以交流，可以借鏡，有困難大家可以商量，激發檢討出最好方法，這也是他「止於至善」的經營理念，台塑企業要永續經營，一定要朝這個方向走。

父親始終秉持「取之社會，用之社會」理念，回饋社會。父親早期投入社會公益，比較偏重在醫療及教育，那是當時台灣醫療品質普遍不好，台塑企業成立長庚醫院，透過競爭，提升台灣整體醫療品質，但現在是網路分享時代，台塑企業的強項是在建立制度。

因此，台塑企業未來在參與社會公益，除項目隨時配合時代潮流需要調整外，台塑企業希望援引網路分享的觀念，建立一個公益團體分享平台制度，讓優秀社福機構，透過經驗分享，提升台灣整個公益團體的品質。

他認為台塑企業必須發揮資源整合，台塑企業不是一家公司，而是一個群體公司



1968年，第一屆台塑運動會。



1997年，王永慶接受李登輝頒發國家勳章。



1995年，美國德州康福郡訂5月19日為王永慶日。



王永慶親自寫下四大要旨，做為台塑企業的傳承精神。

奉獻社會
永續經營
止於至善
勤勞、
寧

王永慶題

承



1977年，王永慶至南亞產品陳列室。

心法一 愛物惜物·見微知著

王永慶一生勤儉，雖然他擁有上千億元身價，但他愛物惜物，處處可見。像他喝咖啡時，認為奶油球也是資源，不能浪費，所以必定將奶油球空盒在咖啡中再涮二下，務必讓每一滴牛奶，都不剩下。

還有，浴室裡使用的肥皂，他也不放過。他將已經洗得剩下一小片的肥皂，黏附在新肥皂上使用；他用的每一張面紙，也不是用一次就丟，而是放在口袋，等到下次再用時，他翻面再翻面，摺了再摺，直到不能再用。

王永慶寫給員工的便條紙，經常也是另一面已經使用過的回收紙；而最為人所知的是，王永慶早上做毛巾操所使用的毛巾，一用就用了30多年。他對資源的愛惜，可以從一點一滴

的小地方窺知一二，這種處處節儉、點滴求合理化的理念，正是台塑集團成功的精髓。



心法二 一諾千金·誠信待人

台塑企業在1973年以每股244元承銷價辦理現金增資，卻碰上石油危機。翌年抽籤時，股價滑落至每股236元。

當年股東會，股東希望獲得補償，王永慶不僅一口爽快答應，還承諾如果當年6月底股價未達244元，他將補足差額。

結果，6月底收盤價不僅未達244元，還跌至202元，可是王永慶並未反悔，他依口頭約定，全數補足未達244元股價差額，總計當年他還還股東4,000萬元，創股市空前紀錄。

2004年6月鴻海集團董事長郭台銘帶著即將結婚的兒子來造訪，王永慶送給他兒子「信用」兩字，期許他成為誠信有用的人，「誠信」、「一諾千金」，正是王永慶成功的心法之一。



心法三 瘦鵝理論·轉逆為勝

二次大戰期間，王創辦人在鄉下買了一些瘦鵝來養。因糧食不足，鵝瘦得只有2斤重，遠不如正常鵝的重量。王創辦人就到各菜園撿拾剩菜回來，混著米糠作為飼料。瘦鵝餓了許久後，突然有了食物可以吃，胃口極佳，二個月就長到7、8斤，甚至10斤重，體型肥大，羽毛也非常漂亮。他認為，任何事情只要下決心去做，任何傷腦筋的事終必克服，任何乏味的工作也會苦盡甘來。



心法四 最壞時刻·最佳契機

許多人對王永慶的成功十分好奇，但王永慶說，這要感謝童年困苦生活。他曾說：由於生活中受過煎熬，才產生他克服困難的精神與勇氣。

「吃苦當作吃補」，正是王永慶成功的原動力之一。王永慶總是認為，

惟有經過一番苦心追求，才能真正體會到收穫的甘美。像他認為，賣冰淇淋就應該在冬天開業，因為顧客少，要傾全力推銷，並嚴格控管成本，加強服務，使顧客樂意光顧。基礎建立後，夏天來臨便能發揮全力，不怕競爭者。

同理，一個企業如果起頭就很困難，撐過難關，養成抵抗力，成功機率自然大為提高。假如起頭很順利，往後大概難以承受考驗。他認為，遭逢困境要像「田螺含水過冬」般地堅毅不撓，因為，嚴冬過後，又是海闊天空，才能享受春天的美好。





葉國一看「瘦鵝理論」，對王董經營之道深感佩服...

突破逆境 成就非凡大事業

■葉國一(英業達集團會長)

台塑企業董事長王永慶是一位從平實中創造奇蹟，在逆境中成就非凡的偉大企業家。他雖然沒有顯赫的家世及傲人的學歷，一生經歷充滿傳奇、驚歎，他的經營理念與管理思維，更對國人產生深刻的啟發與激勵作用。

早年賣米 主動送貨

他胼手胝足、白手起家、隻手創立傲視全球的石化王國，為台灣企業樹立典範。在台灣，白手起家者不知凡幾，但是創業超過半世紀仍屹立不搖者，屈指可數，王董事長創立的台塑集團，就是其中的翹楚。

王董事長是智仁勇三達德兼備的長者。他對企業經營的獨到之處，從15歲在嘉義的米店當學徒時就展現無遺。他熟諳顧客心理，早年賣米時，會主動記錄客人買米數量、買米時間，進而在客人米快用完時，主動表示願意送貨，相當於目前正流行的「宅配」概念，顯示他的「用心」與「精明」，也可以看出他在經營理念方面的不同凡響。

王董事長曾說：「貧寒的家境，以及在惡劣條件下的創業經驗，使我年輕時就深

刻體會到，先天環境的好壞不足喜亦不足憂，成功的關鍵完全在於自己的努力。」他將貧窮困苦當成上天對他的賜福，把吃苦當成吃補。他勇於面對挑戰及不屈不撓的精神，值得大家學習。

此外，他更發展出一套運用在為人處世與經營管理的「瘦鵝理論」，主張要學習瘦鵝忍飢耐餓、刻苦耐勞的精神。

學習瘦鵝面對困境時，以堅毅態度等待機會；瞭解瘦鵝之所以瘦，問題不在鵝，而在飼養的方法不當所致等發人省思的哲理。

「刻苦耐勞」是王董事長的座右銘，也是促使他成功的主要動力。每個人都追求舒適與快樂，可是都忽略追求舒適與快樂一定要付出代價。

學會刻苦 才有快樂

他強調說：「追求舒適與快樂的代價，就是刻苦耐勞。」他曾舉例說明吃苦的好處，譬如外行人去參觀別人的工廠，不是得其皮毛，就是一無所得。若是自己辛辛苦苦鑽研一件新產品，僅欠缺一點訣竅，在窮究之餘參觀別人的工廠，一眼看到，心領神會，完全吸收，這樣才会有所得。

王董事長指出，中華民族具有傳統勤勞美德及非常強韌的耐力，如同飢餓的瘦鵝

一般，忍受著極端艱苦的日子，可是一旦有了食物，就能很快恢復體力。他這種瘦鵝面對逆境時展現的積極態度，與日本經營之神松下幸之助把壞運看成是好運的積極人生觀，非常神似，兩人的看法頗有異曲同工之妙。

王董事長勸誡剛從學校畢業的年輕人不要急功近利。因為羅馬不是一天造成的。年輕人不論就業或創業，千萬不可操之過急。成功絕非一蹴可幾，一定要有先苦後甘的體認，學習瘦鵝忍飢耐餓、刻苦耐勞的精神，按部就班一步一步來，才有成就。

在企業經營方面，王董事長不但洞燭機先，同時有過人的決斷力。當50年代台灣從農業社會跨入工業社會，亟須發展紡織、水泥與塑膠工業時，許多企業家認為台灣的塑膠產品終究無法與日本競爭，而不願投資。

但王董事長卻看出塑膠製品對房屋建築的重要性，他斷定輕薄堅固的塑膠浪板，會取代石棉瓦成為重要的建築材料，因此掌握契機創立台塑生產塑膠原料，又成立南亞製造下游產品。他的前瞻眼光，造就了今天的石化王國。

在全球布局方面，王董事長秉持立足台灣、胸懷大陸、放眼天下的眼光，擊劃企業發展的版圖。他具有台灣心、中國情，

希望台灣島內降低族群意識、減少對立虛耗；兩岸之間能消除仇視對峙、加速合作整合；藉由雙方的真誠合作，提高彼此的競爭力，必能超越日本、趕上美國，為兩岸億萬同胞創建富足康樂的社會。

崇高情懷 精神永在

在社會關懷方面，王董事長更是展現民胞物與、慈善的一面。在台灣，他提供電子耳聾惠聽的學子；認養學校，使災區學童有持續受教的機會；也提供原住民少女免費就讀長庚護校的名額，幫助她們自力更生。

在大陸，他長年興辦希望小學、捐助四川震災等。此等善舉，為社會公益加入一股暖流，增益慈善、減少暴戾。

王董事長崇本務實、刻苦耐勞的精神是我們學習的典範；他悲天憫人的崇高情懷也深植人心；他所領導的台塑集團，對國家社會所創造的經濟貢獻，更值得大家的尊敬與喝采。

哲人雖遠，但他的精神與我們同在，我們永遠懷念他！



不藏私 分享人生智慧

■高鴻慈(統一集團創辦人)

王董事長辭世轉眼卅一年，一年來，總覺得周遭好像失落了什麼似的，讓人有點悽愴。

王董出生於民國初年，記憶所及，那個年代普遍貧困，加以醫療環境不佳，能自孩提一路風風雨雨走過貧窮，走過病痛的人，心境總是較早熟，也較易體會人生，其能卓然而立如王董事長者，對國家社會亦較具使命感，做為後學，躬逢其時，也感同身受王董事長創辦台塑企業對我們國家社會的偉大貢獻。

大家都知道王董事長一生節儉自持，樂善好施，經營事業則勤勞樸實，堅毅果決，但較少人提及王董對經營智慧亦從不藏私，個人僅就所知，略述一二，用以追思經營之神：民國60年代，台塑在追求合理化成本的要求下，從「單位成本」演進到「單元成本」，這原本只是台塑內部管理、革新的一環，與其他企業毫不相干，但王董覺得該套制度有助於企業成本合理化

，於是免費邀請相關公司至台塑大樓宣講，王董更親自利用午餐時間蒞臨加持，相信經該次訓練後，很多企業將會改善原先看事辦事的盲目經營法，從此進入合理化管理的進程。

民國70年代，企業電腦化正蓬勃發展，王董當時亦提出「革新、革新」之建言，大力鼓吹政府及企業同步加速管理電腦化，以提升作業效率，王董創及履及，免費公開革新經驗並提供諮詢，統一企業受其鼓舞，為壓縮每月之結帳日而派遣幹部多人前往台塑學習，後來雖因文化背景及行業差異而難以移植，但統一企業從王董熱心開放的態度中仍然受益良多，對王董之善心相助永遠心存感激。



王永慶給子女的一封信

給子女們：

財富雖然是每個人都喜歡的事物，但它並非與生俱來，同時也不是任何人都可以隨身帶走。人經由各自努力程度之不同，在其一生中固然可能累積或多或少之財富，然而當生命終結，辭別人世之時，這些財富將再全數歸還社會，無人可以例外。因此如果我們視視財富的本質，它終究只是上天託付作妥善管理和支配之用，沒有人可以真正擁有。面對財富問題，我希望你們每一個人都能正確予以認知，並且在這樣的認知基礎上營造充實的人生。

我本出身於貧困家庭，歷經努力耕耘，能夠有所成就。在一生奮鬥過程中，我日益堅定的相信，人生最大的意義和價值所在，乃是藉由一己力量的發揮，能夠對於社會作出實質貢獻，為人群創造更為美好的發展前景，同時唯有建立這樣的觀念和人生目標，才能在漫長一生中持續不斷自我期許勉勵，永不懈怠，並且憑以締造若干貢獻與成就，而不虛此生。

基於這樣的深刻體會，因此我希望所有子女也都能夠充分理解生命的意義所在，並且出自內心的認同和支持，將我

個人財富留給社會大眾，使之繼續發揮促進社會進步，增進人群福祉之功能，並使一生創辦之企業能達到永續之經營，長遠造福員工與社會。

與此同時，我也殷切期盼所有子女，在創業與日常生活中，不忘以服務奉獻社會、造福人群為宗旨，而非只以個人私利做為追求目標，如此才能建立廣闊和宏偉的見識及胸襟，充分發揮智慧力量，而不負於生命之意義。

王永慶 2009.5.20

幫我整理書桌，陪阿嬤看電視...

嚴父身教 勝過千言萬語

■王貴雲(南亞塑二部經理)

雖然父親已經離開我一年了，但他的身影常常在我眼前縈繞，甚至比他生前還要清晰。

他被一般人譽為「經營之神」，在子女心目中，他也有著表現出有遠見、有方法、一絲不苟與實事求是的企業家精神，他常常召集子女，講解凡事追根究柢、寬容部屬，與服務社會的經營管理之道。

我是他到了32歲才生下的第一個孩子，小時候就很寵愛我。我永遠忘不了我三、四歲、似懂非懂的年紀，就亦步亦趨，經常坐在父親的古晉車上，跟他去拜訪一個一個客戶。

父親非常重視孩子的教育，記得當時只要我們有三張考卷100分，就可以得到十塊錢，這在當時是不小的數目。家裡功課最好的是文洋，他拿到的十塊錢是最多的。能拿到父親的賞錢，我們心中的快樂，真是無法言喻。

很多台灣的父親一旦忙於工作，常常會忽略家庭、孩子，但家父卻不是如此，他對我的功課與做人處事都非常的重視。

記得我13歲那年，我就跟文淵一起被送到英國倫敦讀書，我念的是一所非常嚴謹的教會學校，對學生身、心、靈的發展都非常重視。隨後雪齡、雪清和文

洋、文潮也都一一跟著出國讀書。有一年，父親與我相約在香港見面，我跟爸爸、媽媽同睡一床，那種親密的感覺真是難忘。

我還記得當時父親每周都會寫兩、三封信給我們，每封信都長達幾頁信紙，殷殷叮嚀著做人做事的道理。後來我才知道，這一封封信都是父親每天清晨三點多起來寫給我們的，當時我還年幼，父親信上的大道理我看得很吃力，卻很能體會父親愛家、愛孩子、重視教育的苦心。

受到父親重視教育的影響，我們一家孩子們就算再忙，也都會花時間培養我們的子女。他們書都念得不錯，有的在美國念哈佛、柏克萊，有的在倫敦帝國學院，有的在台灣念台大、交大等校。

除此之外，我們似乎也遺傳了父親「經營的DNA」，在耳濡目染之下，雪紅、文洋都很會經營事業，我們也學習到父親實事求是的態度，以及言行一致、照顧同仁的經營原則。

父親除了愛孩子外，他對父母的孝順榜樣，也令我們印象深刻。在台灣剛開始有電視時，他就為祖母與外婆買了電視。父親其實不太有時間看電視，但無論他再怎麼忙，每天總是會花時間坐在祖母旁邊，有時是半小時、有時是一小時，陪祖母聊天、看電視，這時，媽媽



就會煮一些祖母種的青菜送上桌，一家長幼和樂的情景，令我至今難以忘懷。

唯一令我羞赧的，是我一向不是個整齊的人，父親也從不責怪我，總是不響的坐到我的書桌前，幫我整理桌子和抽屜。從小到大，媽媽會打過我，爸爸倒是一次也沒有打過我。有一次學校老師因故打我，他還一度想去找學校老師說：「好好講就好了，不用打。」

白雲蒼狗，歲月遞嬗。世事無常，我感謝上帝賜給我一位獨一無二的父親，深願他的美好典範能一直傳承，也希望我一生都能夠活在上帝與父親的愛裡，並與更多人分享生命的喜樂與平安。

重情義 心繫兩岸關係

■王志剛(外貿協會董事長)

我與台塑企業創辦人王永慶，有很多接觸。王永慶雖然出身貧窮，自己本身卻非常努力，白手起家，雖然他不見得是台灣最有錢的人，卻是台灣人心目中公認的首富。

王永慶事業很成功，賺很多錢，但他依然不改他純樸本性。一條破舊毛巾、一部汽車，用了20多年，這些都不是傳言，而是事實。

他生活飲食，也非常簡單，平常餐飲喝酒，超過1,000元的紅酒，他就拒喝。我覺得他的娛樂，就是工作。每天3、4時起床，做點運動，然後看書，數十年來，始終如一。

去年我剛到貿協就任，特別邀請他，聽台塑企業總經理楊兆麟說，那是王董生前倒數第二次到外做客。

那天，他坐輪椅來，他胃口很小，吃得很少，酒也喝得很少。席間，我告訴他，「十幾年前你請我很多次，這是我頭一次請你。」他卻更正說這是第二次，而且還清楚指出上一次是那一年。

那時他已高齡92歲，腦筋還是非常清楚，讓我印象深刻。「這個人腦筋清楚到真的令人難以想像。」

形容他，是最恰當不過。他非常尊重法律，一切依法，如果覺得法令不合法，他會據理以爭，但他不會違法、偷跑，更不會遊走法律邊緣。即使台塑企業當年要到大陸漳州電廠投資，政府很反對，但他還是尊重政府法令，從美國匯出。另外，王永慶最令我欽佩的是，王永慶是百分之百的台灣人，但他對兩岸關係，一直認為應和諧發展，去年王永慶告別式上，他女兒王瑞華提到父親兩岸情時，認為兩岸之間沒什麼深仇大恨，不該彼此仇視，真的讓人很感動。

台灣人維持台灣人尊嚴，但台灣人主張兩岸和平相處，這是非常符合台灣人利益，這是他始終不渝的主張，這也是大陸非常尊敬他的原因。迄今，我到大陸，也經常引述他的主張。

王永慶是個企業家，非常有企業腦筋，我常聽台塑老臣常講，「王董看事情角度，真的不一樣。」他也是天生的企業家，決策非常明快且正確，這點他非常了不起。

我記得王永慶經營事業，用「正派經營



(記者陳秀蘭整理)



郭台銘在4萬呎高空，寫下對王董的敬佩...

經營導師 一語道破執行力



王前董事長永慶前輩：

謹以恭敬的心情在4萬呎高空之上，在與您心靈溝通最近的咫尺天涯之距，願靈犀相通，將晚輩隱藏心中的過往追憶寄念二三，用作您離開我們塵世返歸天上神府將屆一年之追念，晚輩更以最虔誠的緬懷之心，遙寄無限的思念與感戴，沒有您精神的專引與人生的教誨，晚輩無以找尋人生奮鬥的目標，望您天上有知，永遠賜教。

曾效法王董晨跑，卻半途而廢；這才明白，毅力不是簡單的事...

您的一生，除了工作還是工作，為您的理想工作，為社會盡責工作，為國家競爭力的提升工作，為弱勢族群、為社會公益工作，在您的身上我們看到了「台灣精神」，也就是「台灣的水牛精神」，任勞任怨、無怨無悔、一步一腳印的實在耕耘，犧牲奉獻的水牛精神。可是您走了，台灣水牛也漸凋零了，台灣精神也逐漸在喪失中，這不就是

您所謂之「先天下之憂而憂」的關鍵所在嗎？請賜福台灣人，找回台灣水牛的精神吧！

記得晚輩剛開始創業時，您的企業已是台灣最大且經營績效最好的企業，您不但沒有自滿、奢華與浮躁，仍每天努力地奮鬥工作著。

從報導中得知您每天凌晨4時多起床到市立體育場，一定要跑完5,000公尺後才回去上班，數十年如一日。

那時台灣所有的青年創業家都視您為「經營導師」，愚昧的晚輩自以為「毅力」是簡單做做即可達到的易事，興致沖沖買了雙球鞋，艱難地起了個大早已是6時多；第一天跑了1,600公尺，自信滿滿的認為練習幾天可跑到5,000公尺，以我的年紀，多努力幾天應可達到您的標準。

但再連續跑了兩周，最多只跑到3,000公尺就跑不下去，藉故所有可推託之理由，放棄這看似簡單卻非有堅強意志力，便無法克服的心身兩大障礙。

我心中投降了，從此更對您有無比的佩服之意，並且才真正了解「堅定的毅力」是多麼難以要求自己克服的身心障礙，我做不到，因為我是一個平凡的庸俗之輩。

還記得有次帶領我們公司幾位重要幹部到您府上，向您請教經營之各種經驗及訣竅。您直言，經營沒有捷徑，更沒有訣竅，只有扎扎實實的追根究底，不達目標絕不罷休的實幹精神。

第一句您劈頭就問了「你們公司自認為是做電腦的高科技公司，那你們自以為用電腦的技術是比我們傳統產業會高一等的

吧，你們每月的結算及經營績效分析財報在每月的幾日才會結出數字？」

我以些許不安但仍小有自豪的口語向您報告，大概每個月5日到8日間會結報出來。誰知您直言不諱的教導的說：「無效啦」（台語）、「笑死人」（台語），做電腦的公司「愛擺拖甲歸禮拜」（台語），我們台塑整個集團分到每個事業部處，每個月1日中午以前，一定會把所有營業結算及各事業部處的損益及經營分析和對策送到我的桌上。（您加重語氣的說）「統（台語）世界的工廠囉，阮已經做十幾年落，不但是數字，「麻愛（台語）包括所有的經營改善對策」。

曾經自豪鴻海管理績效，王董直指效率問題，才恍然大悟...

王前董事長，我現在要向您坦白我當時的心境，真是無地自容。我真想挖個地道藏起來，才可些微地削減難堪與自信心全失的侷促。

當時要不是董娘催促並緩頰地轉移到餐廳去開始用餐，自以為是經營尚可的我，有如敗軍之犬，在所有重要幹部面前嚐到什麼叫做「追根究底、持續改善」的台塑

王董精神。

到今天我仍要向您從實招來，又花了多年的改善及努力，我們目前仍達不到您說的最起碼規定：每個月的1日下午，全世界的關係企業都會結算完成並分析改善。這不是一個單純的經營能力而已，這是一個代表您過去50年來所建立起經營指標所必累積的表單及流程的數據整合資料的系統，這不是一蹴可幾，也不是任何管理學大師用理論所能完成的扎實苦活兒。

王前董事長您不是人，您是「神」，您是「經營之神」！放眼天下像台塑集團這麼大及複雜的事業體，全世界有幾家公司可以將此經營管理系統執行的如此扎實，這就是「執行力」。

晚輩永遠記得！夫子守正結婚您送給年輕一輩的人生座右銘就是「信用」兩字，晚輩至今無時無刻謹記並遵循這兩字，做為我們做人及治家的人生格言。我會以這句座右銘做為人生的目標，不能辜負您對後生晚輩的諄諄善導，謝謝您恩師（如果我有資格如此稱呼您！）



郭台銘

叩書于2009年10月5日飛航途中



永懷最敬愛的大家長 明志科技大學 創辦人 王永慶先生

因為有您的栽培 才有麥斯集團的小小成績



滬外樓 TianWaiLou



Mr. & Mrs. Bund



Family Li Imperial Cuisine



Bar Rouge

麥斯集團旗下公司

Oriental Max Trading Ltd.
Max Wanda Tannery Co., Ltd.

Dongguan Max Footwear Co. Ltd.
JC Collezione. Ltd.

Visual Oriental Limited 旗下餐廳

滬外樓 TianWaiLou
Bar Rouge

Mr. & Mrs. Bund
Family Li Imperial Cuisine

MAX 麥斯集團 企業文化 單純 經營理念 物超所值



麥斯集團 董事長 蔣至強 (明志科大、九化校友)

麥斯集團已擁有ASH、Miss Sixty、Luxury Rebel、United Nude、Jean-Michel Cazabat、Tracy Resse、JC Collezione、Highline United、HCS等國際品牌，產品遍佈美、歐、亞洲、非洲、澳洲、加拿大等，年營業額高達數億美金、集團員工一萬餘人。

ASH、United Nude等品牌屢獲社會名流青睞，顯示麥斯集團品牌國際化的成功。

麥斯餐飲事業，包含上海私人會所滬外樓TanWaiLou、Mr. & Mrs. Bund French Cuisine、Bar Rouge、外灘公園獨家菜Family Li Imperial Cuisine等餐廳及酒吧，其中Mr. & Mrs. Bund French Cuisine曾經接待過各國元首，Bar Rouge除接待過歐美各國名星，更被評為「到Bar Rouge，為人生一定要做的100件事之一。」





林百里憶及台塑餐會，忘不了王董對晚輩的關心…

雄才大略 高度理解高科技



■林百里(廣達董事長)

王董事長離開我們快一年了，他無時無刻不在我們的旁邊，每當與台塑企業總經理處總經理楊兆麟聚會時，都會提到過去王董事長做人處事的雄才大略，都會給我很大的啓示。

近距離接觸王董，深刻體驗台灣龍頭企業家的風範，平易近人卻發人深省…

回想起來，從出社會開始，就知道台灣最大民營企業是台塑集團，是王董事長帶領著台灣社會一起成長，他的成功經驗，我只能夠在書上或是媒體報導看到，使我佩服不已。

因為林口的地緣關係，我們在華亞區區建設新的企

業總部，與王董事長結了緣。從2000年開始，就有機會到王董事長家裡聚會，真正的體會到一位台灣最大的企業家，他成就了龐大的事業，是他個人的宏遠願景、堅忍的精神，及準確的執行。

他的領導風範，都是我們企業家學習的對象。尤其董事長對社會的關懷及弱勢的大愛，是我們遠不可及的地方。董事長尤其關心各行各業的經營狀況，每當我向他報告我的事業的時候，都非常細心的聆聽，給我很大的精神支持。

台塑集團秉持企業責任，為社會做出貢獻，延續王董的願景…

回想到2005年的元旦，董事長邀我們幾位年輕朋友到他家晚餐，我們都覺得非常榮幸，王董事長平易近人，對晚輩的關心，尤其令我感到親切。我們都感覺元旦假期都可以停下工作，休閒作業；後來得知

王董事長沒有元旦假期，白天照樣上班，我們更覺得自嘆不如。

回想到2005年的秋天，王董事長及王副董事長到廣達林口總部視察，王董事長對高科技產業有深度了解，對科技產品與社會關係有高度的興趣，都令我佩服不已。

我深深認為，王董事長的風範永遠在我們心裡，台塑集團繼續在台灣及國際做出更大的貢獻，造福更多的人們。這些都是王董事長自始至終的願景。

平凡行事 寫不平凡人生

■陳武雄(工總理事長)

王(永慶)董事長一點架子都沒有，在一次的談話中，他告訴我說：「事業如果不行，就要即早斬掉、結束掉。」至今，這句話影響到我，甚至可能是一輩子做生意所設的一個停損點。

與王永慶結識，最早是因我哥哥陳世雄的關係。我哥哥是留學日本法律系的學生，做過檢察官、法官，退休後到台塑擔任法律顧問，王董事長對他非常器重。

因我哥的關係，我認識了王永慶，但當時只是認識，並沒有親自拜會過他，連面也沒見過。

我一直以為，他事業那麼大，一定非常忙碌，沒有空見我這位30多歲的小毛頭；即使他有空見我，也會經過層層關卡才能見到他。其實不然，他一點都沒有派頭，完全沒有大老闆的架子。

和他談話、聊天，讓我學到很多想法，他告訴我說：「人要活久一點、愈久愈好，對社會貢獻就會愈大。」至於做生意

時，「面臨事業不行的時候，就必須及早斬掉、結束掉」。這些話，至少仍深深地影響到我；不論是做事或做生意，我講求明快、不拖泥帶水。

記得有一次，青年總裁協會(YPO)年會在太平洋聯誼會舉辦，特別邀請他演講。那時我也是協會會員，整個演講中，到現在我仍然牢記他講的兩句話，即「人生就是鞠躬盡瘁」及「富不過三代」。

講到「富不過三代」時，他就問台下的聽講者(大多是企業家第二代)說：「你們記憶中，三代以前的有錢人有誰啊？」當時，大家你看我、我看你，大家都想不起誰是三代前的有錢人了。台下猛點頭，非常同意他這句話。

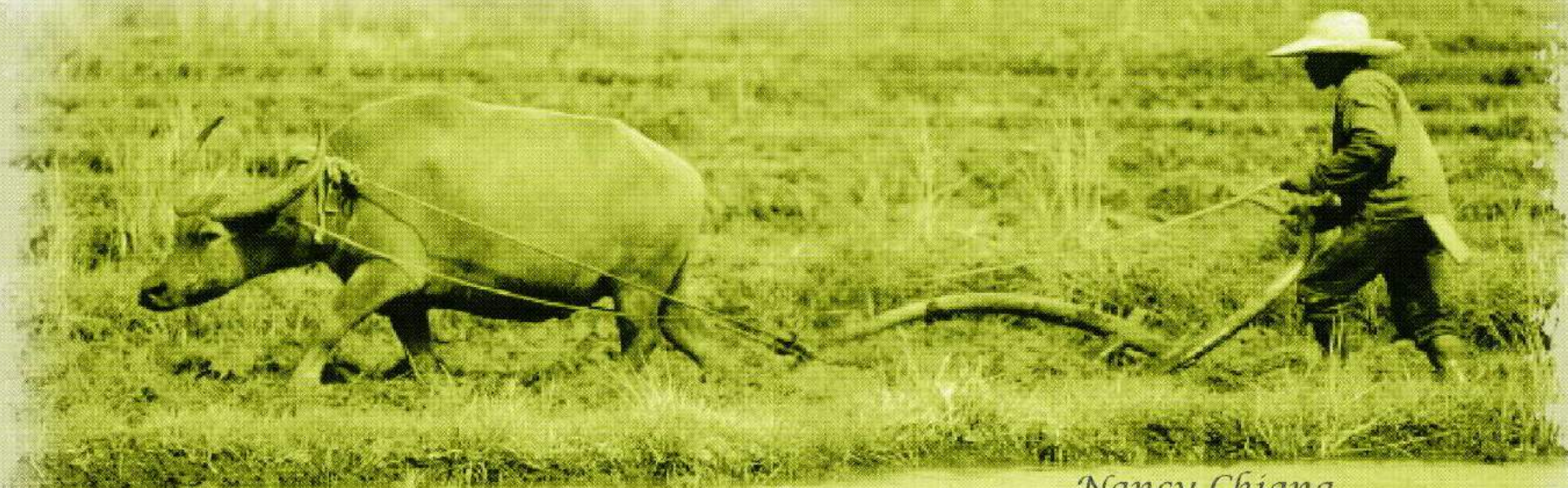
至於，他的第一句「人生就是鞠躬盡瘁」。王永慶的一生就一直打拚、一直打拚；「死而後已」就是最佳寫照。王永慶在我的心目中，他是平凡人，因為講平凡話、做平凡事，但結果就是不平凡。綜觀其一生，卻是平凡中創造了不平凡。



雖然社會型態必定隨著時代進步而有所改變，但是我們堅信，無論是企業經營，或者是國家社會前景的規劃及治理，凡事都在人為。唯有以**勤勞樸實**的任事態度，以及**追根究底**的治事方法，不斷深入耕耘，才有可能奠定長遠發展的堅實根基。

摘錄自「生根、深耕」書中王永慶先生自序

謹以此文緬懷台塑關係企業創辦人 王永慶先生逝世一週年



Nancy Chiang
Great Span Corporation
達里股份有限公司



杜拜美景打動不了他，投資機會卻讓他眼睛發亮…

王董出遊 一路不忘找商機

記者 / 陳秀蘭

2006年12月初，媒體在杜拜捕捉到台塑企業創辦人王永慶與家人、友人出遊畫面，住進一晚要價1,000美元的七星級帆船飯店，這應該是王永慶這一生最奢華之旅。

不過王永慶返台後的反應卻相當冷淡。八大電視總經理林柏川說，那種奢華的經濟發展經驗，王創辦人沒興趣，反而是看到吳哥窟貧苦落後的居民，住在又臭又髒的河邊，破爛竹籬圍著一家老小，讓他作足很久。

林柏川說：「他關心的是怎麼協助他們、改善生活。他的愛，已經到無國界、地球村的地步。」

造訪各國 借鏡他人長處

2006年6月5日，王永慶宣布交棒給台塑企業總裁王文淵，雖然逐漸退居幕後，但總是為事業馬不停蹄奔波，他在家人的遊說下，開始前往各地名勝古蹟，展開休閒之旅。聯發紡織董事長葉清澤說，王創辦人一生為事業打拚，即使晚年交棒後出國，每次出遊，念茲在茲都是台灣如何借鏡別人的長處發展，以及這個地方有沒有投資機會。

例如2006年底的中東杜拜旅遊，葉清澤透露，要說服董座一趟旅遊，可不容易。一路上，大家都戰戰兢兢。因為看到金碧輝煌的飯店時，王永慶表情嚴肅，噙了一句「浪費」，只有在嗅到南亞到杜拜投資設下游加工廠的商機時，眼睛才為之一亮。

葉清澤說：「王創辦人想的全是怎麼吸取別人經驗，促進台灣經濟社會與經濟繁榮。」而且總是問東問西，毫不馬虎，事前如果功課不做足，就會被他吐槽。

台塑企業總管理處總經理楊兆麟說，創辦人堅持出國旅遊，自己與家人和公司友人的旅費，全由他自己出，不動用公司分毫。這種公私分明的堅持，始終不渝。

2007年及2008年，王永慶先後到越南、柬埔寨、吳哥窟及廈門等地，並主持廈門長庚醫院開幕剪綵。其中到越南旅遊時，與越南政府敲定台塑越南大煉鋼廠的土地，陪同出遊的三花棉業董事長施純鎰說：「那天他好興奮！」但是，三娘李寶珠片刻不離的照顧，讓同遊的友人印象深刻。施純鎰說，晚年創辦人年事高，經常咳嗽，但三娘總隨侍在側，一有咳嗽，立即遞上衛生紙、手帕，並隨時隨地注意他的儀容

。另外，由於擔心他胃口不好，出國前還會打理他愛吃的東西。

嗜吃芥末 三娘隨身攜帶

王永慶愛吃哇沙米，吃什麼東西都要沾一下哇沙米，因此三娘每次陪他出國時，會隨身攜帶一條新鮮哇沙米，有時旅行途中，他怕哇沙米不新鮮，還會想盡辦法找冷藏庫冷藏。

三娘對王永慶的無微不至照顧，連細節也不忽視。葉清澤說，三娘一家都是女眷，有時出門在外，創辦人進出男廁所不方便，一開始會堅持自己來，不希望麻煩別

人。但這幾年幾度陪同出遊後，已經慢慢接受，而且總是很有禮貌的說聲謝謝。

「創辦人一生很少享受，最大的樂趣還是在工作」，一位台塑老臣忍不住說。追隨王永慶50多年的台塑老臣、台塑董事長李志村及台塑企業最高顧問王金樹回憶說，有一年冬天陪創辦人到美國水牛城出差，住的飯店在世界知名的尼加拉瀑布附近，有一天開完會，回到飯店還很早，兩人提議去看瀑布，卻遭王永慶以回房休息為由拒絕，兩人就自己偷偷跑去。

「創辦人董座這一生很少享受，他最大的樂趣還是在工作。」一位台塑老臣說，王永慶晚年休閒之旅，應是陪家人居多。

兒時記憶 最美風景

王永慶在2006年6月交棒七人小組，2007至2008年間，他除了在家及企業友人細心安排，展開幾次的經營之旅外，到外做客的次數也不多。但是，晚年，王永慶到外做客次數最多的是葉青澤位於環河南路的聯發紡織總部大樓。

這裡，原是大稻埕碼頭渡頭，聯發紡織總部大樓，過去其實就是德記洋行，旁邊老舊的大樓，則是當年怡和洋行，只是隨著大稻埕沒落，當年繁華的洋行也不見了。

從葉青澤住所八樓，可以鳥瞰整個淡水河及大稻埕碼頭全景。葉青澤說，每次王董到這裡，停留很久，經常喜歡坐在窗邊，望著窗外，回憶當年小時候情景。

葉青澤說，王董總是指著遠處的淡水河，說那時他跟爺爺、爸爸帶著他們收來的茶葉，從新店溪坐著竹筏到大稻埕碼頭來賣給葉莊，那時，大稻埕好熱鬧，他跟爺爺賣完茶葉後，爺爺會帶他到永樂市場附近小巷內，買雞卷給他吃，那是他最高興的事。

也因此，葉青澤說，只要王董到這裡坐客，他一定會叫人去永樂市場買雞卷給他吃，這裡也勾起王董許多兒時的回憶，「他是個很念舊、飲水思源的人」。

(記者陳秀蘭)



2006年王永慶由家人陪同前往日本北海道旅遊，在本州弘前城與家人合影。左起為王瑞華、王瑞慧、李寶珠、王瑞瑜、王瑞容及其女兒。

緬懷經營之神

王永慶

勤勞樸實

八大電視股份有限公司

丸紅株式會社

中國人造纖維股份有限公司

台灣三花棉製業股份有限公司

台聚集團

台灣三菱商事股份有限公司

全國加油站股份有限公司

西歐加油站股份有限公司

良澔科技企業股份有限公司

高倉企業有限公司

華新麗華股份有限公司

新光合成纖維股份有限公司

聯發紡織纖維股份有限公司

鴻興祥貿易有限責任公司

全體員工

取締役社長

董事長

總經理

常務董事

董事長

董事長

董事長

總經理

董事長

總經理

董事長

董事長

創辦人

董事長

董事長

董事長

朝田照男

王貴增

王貴鋒

王貴賢

施純鎰

吳亦圭

小椋和平

鍾維永

賴正時

劉秀薇

周芳如

高鎮國

焦廷標

吳東昇

葉清澤

李政寧

(依筆劃序)





敬愛的創辦人 王永慶先生

明志人 永懷您的培育 感念您的恩澤

明志科技大學 校友

- | | | | |
|---------------|------------------|--------------|---------------|
| 巨竹企業股份有限公司 | 董事長 李肯堂 (1化) | 宇晨設計印刷公司 | 總經理 林錦洲 (9機) |
| 華南校友分會 | 會長 蔡緒堅 (2化)及全體會員 | 科風股份有限公司 | 董事長 張峯豪 (12織) |
| 光洋應用材料科技(股)公司 | 董事長 陳李賀 (4化) | 明志科技大學 | 校長 劉祖華 (12機) |
| 深圳協成紙業有限公司 | 總經理 曾文千 (5管) | 捷世林科技股份有限公司 | 總經理 王俊雄 (12機) |
| 群和會計師事務所 | 所長 黃義和 (5機) | 維力食品工業股份有限公司 | 總經理 張天民 (13管) |
| 宏達開發投資股份有限公司 | 董事長 張長義 (7管) | 杏一醫療用品股份有限公司 | 董事長 陳麗如 (1護甲) |

暨 明志科技大學 校友會

勤勞樸實

緬懷經營之神 王永慶

- | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 中華電信股份有限公司 | | 萬安生命事業機構 | 董事長 吳坤篁 |
| 久億商情有限公司 | | | 副董事長 吳賜輝 率全體同仁 |
| 大威噴砂有限公司 | | 國寶集團福座開發股份有限公司 | 暨全體員工 |
| 木豐建材股份有限公司 | 董事長 林春年 | 康樂福食品有限公司 | 總經理 于瀚翔 暨全體員工 |
| 台灣大金先端化學股份有限公司 | 董事長 東辻良繼 | 原鄉事業有限公司 | |
| 台宇汽車股份有限公司 | 總經理 陳勝光 暨全體員工 | 培凱有限公司 | 董事長 林昭獻 |
| 台東縣農會東遊季溫泉渡假村 | | 陽興造機股份有限公司 | 董事長 王興旺 |
| 台灣休閒旅遊國際交流協會 | | 創昱企業有限公司 | |
| 台灣之窗股份有限公司 | | 博士鴨畜產品實業公司 | 總經理 林政德 |
| 台灣永光化學工業股份有限公司 | 董事長 陳建信 暨全體員工 | 新能光電科技股份有限公司 | 董事長 張錦龍 暨全體員工 |
| 行政院原住民族委員會 | 主任委員 孫大川 暨全體同仁 | 新益建材有限公司 | 董事長 林慶堯 |
| 宇鍾實業股份有限公司 | | 敦年建設股份有限公司 | 董事長 王悅娜 |
| 有利軟體集團 | 總經理 稽鳳聲 暨全體同仁 | 煜昕科技有限公司 | |
| 英全化學工業股份有限公司 | 董事長 陳傑民 | 璋信企業有限公司 | |
| 長春石油化學股份有限公司 | 董事長 林書鴻 | 福盈科技化學股份有限公司 | 董事長 莊才晉 |
| 昇陽光電科技股份有限公司 | 董事長 劉康信 暨全體員工 | | 總經理 劉傳勛 |
| 阿托科技股份有限公司 | | 福興行銷有限公司 | |
| 信榮貿易股份有限公司 | 董事長 邱浩志 暨全體員工 | 聯穎國際有限公司 | 全體員工 |
| 高高頻股份有限公司 | | 璉紅實業有限公司 | 總經理 莊瓊紅 暨全體員工 |

(依筆劃序)