

从“经营之神”看大陆企业家的社会责任

万君宝,张 偲

(上海财经大学国际工商管理学院,上海 200433)

摘 要:回顾了王永庆从一个米店伙计到世界“塑胶大王”的成长经历,阐述了其事业发展轨迹背后的珍视顾客、“瘦鹅理论”、“追根究底”、“止于至善”、征战美国市场、心系祖国大陆、回报两岸同胞等一代管理大师的管理哲学与管理理念,从而阐释了其作为“经营之神”的非凡企业家高度的社会责任感与高尚的人生追求。笔者认为,王永庆的辉煌人生,不仅是他作为具有人格魅力的企业家的个人成功,更证明了中国传统价值观的当代价值和传统文化的软实力。

关键词:王永庆;企业家;社会责任;软实力

中图分类号:C939;F272.91

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1674-2869.2010.06.014

0 引 言

继毒酒、毒米、毒玩具、毒饺子、毒猪肉、“大头婴儿”之后,2008年发生的“三聚氰胺事件”将刚刚走向世界的中国产品形象投下了致命的“毒饵”。而2009年随之出现的“开胸验肺”事件和致107人死亡的黑龙江龙煤集团新兴煤矿“11·12”特大安全事故,将大陆企业的社会责任缺失和某些所谓“企业家”社会良知的淡薄进一步展示在社会公众面前。

在我们感叹企业的社会责任成为我们当代的社会痼疾时,去世不久的“经营之神”王永庆带给海峡两岸人民的是长久的哀痛与深沉的思考。人们发现:撑起王永庆辉煌事业大厦的支柱,正是他对社会责任的执着追求。

1 勤勉不辍珍视顾客

1916年1月18日,王永庆出生于台北县新店镇直潭乡一个贫苦茶农的家里,王家世代以种茶为生,生活极其辛苦。1931年,15岁的王永庆因家庭无力供养自己继续读书,小学刚毕业的他即告别父母,来到离家乡数百里的嘉义谋生,在米店里专为客户送米。第二年,年仅16岁的王永庆靠从父亲那里借来的200元钱,在昔日干活的同一条街上开了一家属于自己的小米店^[1]。

在那个时代,米店之间的竞争很激烈。通常

的做法是顾客到店里买米,自己扛回去。但王永庆主动将米送到顾客家里,深得顾客的喜爱。王永庆将米扛到顾客家里后,总是将客人米缸内未吃完的陈米倒出来,将米缸仔细清扫干净,倒进新米,再将陈米放在最上层,避免了缸底陈米的浪费。送米之时,他还将客人家人数、一天的用米量、主人发薪水的日子打听清楚,回家记在笔记本上。这样,客人下次何日再次买米、何日可以将上次米款收回,他都能推算出来,做到心中有数。有道是“性格决定命运,细节决定成败”,在这种不自觉的“细节管理”下,米店的生意越做越大,越来越好。“开业时,一包12斗的米一天都卖不出去;现在一天可售出十几包米,营业额也成倍增长”^[2]。

王永庆最信奉的一句话是“天下一勤无难事”,也许正是这种勤勉不辍、珍视顾客的创业精神,成为日后支撑他庞大的石化王国大厦的企业根基。王永庆日后在谈起这段艰苦创业的经历时说:“虽然当时谈不上什么管理知识,但是为了服务客户做好生意,就认为有必要掌握客户需要买米及方便付款的日子,没有想到由此追求实际需要的一点小小构想,竟能成为起步的基础,逐渐扩充演变成为事业管理的逻辑,到今天台塑企业各项管理制度的基本概念,都可以说起源于此”^[3]。

王永庆卖米的故事后来有了大陆的“MBA新版”:一位标新立异的MBA主讲老师认为“不要学王永庆卖米,他的昨天不会教会你今天成功”^[4]。

收稿日期:2010-03-05

项目基金:2008国家社科重点项目(08AZX010);2008教育部人文社会科学项目(08JA630049);上海财经大学211项目第三期重点学科建设项目资助。

作者简介:万君宝(1964-),男,湖北荆门人,副教授,博士。研究方向:企业文化和领导理论。

其理由：一是“现在卖米，米中无杂物、送米上门是基础的售后服务，是理所当然，做到了没人感激，没做到就是服务不合格”；二是“先送上门再收钱，很容易导致资金无法回笼和引发债务纠纷，况且，打听顾客什么时候发薪很讨人嫌”；三是“进门把米倒进入家米缸里基本上是不受欢迎的，因为现代家庭都不喜欢脏兮兮的送米工进入自己的‘私人空间’。”这位MBA教师的创新思维固然可喜，其结论“我们今天要成功，必须比名人更优秀，比故事中的名人想得更远，走得更远，做得更绝”也足以驳俗，但王永庆在当时小本经营、乱世之秋的情况下，表现出的“勤勉不辍、珍视顾客的创业精神”和这种创业精神背后的高度社会责任感，这正是我们今天的所有企业、所有的企业家都应为之“三思”、“三省”的创业立身之本^[5]。比王永庆“想得更远，走得更远，做得更绝”^[6]固然可喜可贺，能够真正做到这一点，并终身奉行，矢志不渝，其实已经很难了。

2 瘦鹅理论

1937年7月7日，“卢沟桥事变”爆发，日本发动了蓄谋已久的侵华战争，处于殖民统治下的台湾成为日本的资源供应地。作为战略资源的大米，在日本的“共精共赋”严控政策下，稻米只能集中在一个、二个碾米厂，米商只能按配给制进行销售。1945年，与王永庆一起经营米店生意的大弟王永成因肺病病逝于嘉义，时年26岁。

在失去亲人的悲痛中，王永庆关掉了米店与碾米厂的生意，惆怅地回到了自己的家乡。但他并未因此沉沦。当时由于粮食不足，老百姓都养鹅贴补家用。在人都吃不饱的年代，更不可能有饲料来喂饱它们了。这些鹅平时都是散放野外，以青草小虫果腹，一个个饿得精瘦。王永庆买来一批瘦鹅，用包心菜的粗叶集中喂养，中间的嫩叶则留给家人食用或拿去卖钱。没想到这些平素饿得精瘦的鹅在艰苦的野外生存环境中，已经练就了超强的生命力，一旦食物充足则活力无限。这些买来时只有两斤重的鹅，集中喂养两个月后，竟重达七、八斤重，让王永庆赚了一笔不小的钱。

王永庆由此悟出了“瘦鹅理论”：“一个人失意时，千万不要倒下去，要像瘦鹅一样，锻炼自己的忍耐力，只要饿不死，一旦机会到来，足吃足喝，就会迅速强大肥壮起来”；“瘦鹅之所以瘦，问题不在于养鹅者方法不当所致。创业经营之道也一样，企业经营不善，问题不在员工，而在老板管理方法不当”^[7]。后来王永庆在通向石化王国的

路上屡经挫折却不从不言弃，凭的正是这种“瘦鹅”精神。

《论语》中说：“贤贤易色，事父母能竭其力，事君能致其身，与朋友交言而有信，虽曰未学，吾必谓之学矣。”王永庆因家庭困顿，只读到小学毕业，但他“瘦鹅理论”所蕴涵的人生哲理，却显示了一个勇于承担社会责任的企業家的大学问。

3 追根究底与止于至善

1954年3月，王永庆利用50万美元自有资金，成立了“台湾塑料工业股份有限公司”（简称“台塑”）。但公司的运行极不顺畅，可谓“一波三折”，其中最严重的是“退股风波”：经过三年的辛苦筹建，1957年3月，塑胶工厂正式开工生产。按照当初设计的日生产4吨的产能，月产塑胶粉100多吨，而台湾本地的月需求量只有20吨，再加上日本同类产品价格物美，大量倾销台湾市场，台塑企业的销售十分惨淡。从1957年3月到12月的10个月中，台塑生产的塑胶粉一吨也卖不出去，产品堆积如山。当时的王永庆已是骑虎难下，进退两难。一些股东看到公司前景不妙，纷纷提出退股。为了使合伙人不受损失，他将自己的两个砖厂及150亩土地与股东们交换了台塑企业的股份，独立支撑这个看起来似乎摇摇欲坠的台塑大厦。

1958年台塑的塑胶粉月产量增加了一倍，达到210吨，成本略有下降。但此时日本的塑胶粉月产量达到5000多吨，台塑的成本仍然偏高，无法外销。1960年，王永庆力排众议，第二次将产能扩大到1200吨。为解决塑胶粉的销售问题，王永庆还于1958年成立了南亚塑料公司，从事塑胶粉的二次加工，生产胶布与胶皮。在二次加工品质的稳定之后，1959年，王永庆在美商卡林先生及诸位朋友的协助下，成立新东塑胶加工公司，该公司1961年开始大批量生产胶鞋、皮包、玩具等塑胶三次加工产品。

台塑企业生产的塑胶粉先后打入东南亚、韩国、日本、美国、大陆等广大的岛外市场。70年代末，趁日本的塑胶工业萎缩之际，王永庆以低价打入了日本市场，其塑胶粉的到岸价格比日本国内市场的价格低13%，台塑至此具备了挑战日本同行的实力。到80年代初，台塑每月出口到香港的塑胶粉达到500吨，出口印尼达1500吨，出口中东达1500吨，市场占有率达到50%^[8]。

从10个月塑胶粉一吨也卖不出去到世界公认“塑胶大王”，这段艰难历程背后的成功因素有很多，但通过“追根究底”而“止于至善”却是王

永庆的独门秘籍与台塑的“看家本领”。王永庆曾说:“经营管理,成本分析,要追根究底,分析到最后一点,我们台塑就靠这一点吃饭”^[9]。当今的任何企业都需要做成本分析,但王永庆领导下的台塑却做到了极至。他要求管理人员从细节入手,将总的成本分解为单位成本,由单位成本分解为单元成本,由单元成本推算为标准成本。王永庆常常引用他小时学过的《大学》中的两句话来概括他的管理哲学:一是“知止而后能定,定而后能静,静而后能安,安而后能虑,虑而后能得”;二是“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善”。这里的“止”就是事物的根源,成本管理就在于追根溯源,一直找到事物的源头,这样才能达致管理的最高境界“至善”。所以他认为管理不分中外,其管理的精髓都是一样的,用一句话来概括,就是“追求合理化”^[10]。

4 中国的松下幸之助

1973年,暴发了席卷全球的“第一次石油危机”,全球石油价格由每桶约3美元迅速上涨到超过10美元。这使美国的石化行业遭受重创,但独具慧眼的王永庆却逆势而上,一口气在美国买下了3家化工厂。王永庆认为尽管台塑集团雄霸于台湾石化行业,但石化原料缺乏,其产品塑胶粉在不足2000万人的台湾岛销量有限,对海外市场的依存度高达98%。而美国恰恰拥有台湾最缺乏的石油、电力、天然气等石化业的基础资源,又拥有良好的投资环境和广大的市场,在美国工业萧条时机,乘虚而入,恰恰能以较低的进入成本获得更大的投资回报。

1978年,王永庆又二次出手,在美国得克萨斯州兴建生产氯乙烯单体(VCM)、聚氯乙烯(PVC)及二氯乙烯(EDC)工厂。这些工厂在80年代初建成投产。

1981年,美国的石化业在第二次石油危机的打击下,陷入了严重衰退,王永庆看准时机,第三度出手,一口气买下美国卜内门化学公司(ICI)在路易斯安那州生产氯乙烯单体(VCM)、二氯乙烯(EDC)和斯坦福化学公司在特拉华州的生产聚氯乙烯(PVC)的工厂。

要将在路易斯安那州和特拉华州收购的这两家亏损的工厂扭亏为盈并非易事。王永庆与他的管理团队主要采取了以下几个方面的措施:一是精减人员。特拉华州的工厂从原来的400人减为200人。二是从台湾本部派来富有经验的管理骨干与技术专家,对不合理的管理漏洞与技术缺陷

进行逐项整顿。这些来自台湾本部的“台塑牛”个个经验丰富、拚命工作,使原本涣散的生产与管理变得井井有条。一位美国观察家深有感触地说:“在美国的台塑工厂中,我看到台塑的工程师夜以继日地辛勤工作,他们努力奋斗的精神,令人敬畏。”后人评价说:“王永庆向美国人证明:美国人能做到的,中国人同样也能做到;美国人没能做到的,中国人也能做到。”三是加强污染防治,提高能源利用效率,对特拉华州的厂就投资了370万美元以减少污染排放。经过这一系列整顿措施,当初月度亏损达500万美元的两处工厂迅速扭亏为盈。在此期间,台塑集团从威尔公司买过来的、年度亏损达160万美元的化工厂,第二年就实现了600多万美元的盈利。一位美国官员深有感触地说:“王永庆从台湾带来了东太平洋地区的中国人魔力,他的经营手段和作风具有日本松下幸之助的风格。”

在王永庆的带领下,台塑集团向世界石化王国的宝座发起一波强于一波的冲击。1983年,台塑集团在台湾的塑胶粉生产量加上美国工厂生产量,年生产总量已达94万吨,超过了PVC产业的霸主固力奇(Good-Rich)的85万吨,成为名副其实的世界塑胶大王。王永庆的名字第一次出现在世界化学工业50强的企业家的名单中,这也是第一个华人企业家获此殊荣。

5 赤子之心

王永庆并没有就此止步,2002年,已86岁高龄的王永庆说:“(我)年纪这么大了,还要这样拖老命的工作,实在是因为希望能够看到台塑企业一个更大的格局。”这里的大格局,其关键内容就是投资大陆的“海沧计划”。

邓小平对王永庆的大陆投资计划给予高度重视。他说:“如果台湾能来两三个王永庆,那两岸的事情就好办了!”他当即拍板决定,要求相关部门配合王永庆。王永庆看中了厦门海沧这一依山面海的风水宝地,决定开辟一个庞大的石化王国。该计划投资70亿美元,总计建立36座相关工厂,年炼油量1400万吨,年生产乙烯90万吨;年产PVC粉100万吨。

在赴大陆之前的高层会议上他指出:“若能为整个民族做几件重要的事,这一生也算没有白活,就算血本无归,又何足惜之!”在后来写给台湾当局的万言“陈情书”中,他坦言“我们如果能在广阔大陆具有贡献的条件,能推动发展而受肯定,过着有意义的人生,实亦无须刻意强调留不留根的问题。我们的祖先是来自唐山过台湾,今其子孙从台

湾回唐山,此亦人之道义也。”其归根报国之情溢于言表。

王永庆受到了来自台湾高层的巨大压力,海沧计划被迫终止,这成为王永庆一生的最大遗憾。但它并没有让王永庆放弃在大陆的投资计划。台塑旗下的南亚公司先后在广州石井、山东东营、安徽芜湖、福建厦门等地建立了 27 家塑胶石化企业,累计投资 2.3 亿美元。据统计,王永庆在大陆已经完成或正在进行的投资,累计已达 100 亿美元。

王永庆的海沧计划的意外收获是带动了台商的大陆投资热,无数台资企业开始了大规模的“登陆”行动。据统计,王永庆投资大陆受阻的 1992 年之后的 10 多年里,台商投资大陆累计项目达到 55 673 个,实际投资金额达到 332.9 亿美元。

王永庆出身寒微,靠艰苦打拼积累亿万财富,“当年向父亲借来二百元创业,半世纪后缔造总价值二兆元的台塑王国”,旗下拥有台塑、南亚、台化、福懋、南科、华亚科、台胜科、台塑化、南电、福懋科 10 家上市公司。据台湾中国时报报道,2008 年王永庆以 68 亿美元的身价列《福布斯》台湾富豪榜第二;他的台塑集团 2007 年总的营业收入达到近二兆新台币,税后纯收益达到 2 190 亿新台币;光是“台塑四宝”:即台塑、南亚、台化、塑化 2008 年发放的现金股利就达到 1 900 多亿新台币。台塑集团的经营业绩如图 1 所示。

图 1 台塑集团经营业绩

注:(资料来源:台塑关系企业网站 http://www.fpg.com.tw/html/abu/abu_yrp_lst.htm)。

但更令人敬仰的是他富而不骄、勤勉不辍、矢志不渝、永不忘本的中国人的本色。他一条毛巾可以用 27 年;吃西瓜、葡萄从不剔籽,怕浪费时间;当肥皂剩下一小片时不是丢掉,而是粘在大块新肥皂上继续使用;他从不算命,从不打牌,到 90 岁高龄时仍每周工作 100 多个小时。

王永庆的“赤子之心”同样泽及大陆的民众。1990 年,王永庆突破李登辉的“戒急用忍”政策,投资 32 亿美元兴建漳州电厂,在 90 年代一直处于亏损状态。到 2002 年大陆用电需求急增,漳州电厂每月的盈利可达一亿人民币。2003 年 12 月,王永庆在接受台湾《商业周刊》专访时表示,他不忍心赚大陆这笔钱,要用其中的利润回馈大陆。他准备

捐出 30 亿人民币,在大陆三十一省盖一万所“希望小学”。至临死前,这一万所小学已立案或发包兴建的达到 2 300 多所。汶川大地震期间,台塑集团捐款一亿人民币,更是感动了亿万中国人的心。

6 结 语

孟子说:“老吾老,以及人之老;幼吾幼,以及人之幼,天下可运于掌”。王永庆是天下闻名的大孝子,享年 108 岁的老母在世期间,他天天到老母床前请安,除非出差在外从不间断;他年幼贫穷,父亲生病无钱医治,欲上吊自尽以免拖累家人。后王永庆、王永在兄弟捐出巨资建立纪念父亲的长庚医院。由孝父母而孝及天下,由爱一人而爱及天下人,这是一个企业家多么朴素而又多么伟大的品格!

王永庆的去世,是两岸人民及至整个中华民族的巨大损失。台湾著名经济学家高希均的评价是:“王永庆的成就是百年来两岸中国企业家中前所少见,后难超越的历史性人物”。陪伴王永庆走完人生最后一程的三娘李宝珠对王永庆的评价是:“他的一生一直都是为了社会、人民服务,都没有想过他自己个人该如何”;“他能为社会服务,所以我也很高兴能为他服务”。

同时,从王永庆辉煌的人生历程中,我们看到的不仅仅是一个具有人格魅力的企业家个人成功,我们更可以体味到的是中国传统价值观的当代价值和传统文化的软实力。在日益全球化的今天,中国的企业家如果要走得更远,他们最需要的不只是全球化的战略眼光,也许更需要的是对民族、对国家、对全人类具有“担当”精神的中国传统文化的底蕴^[11]。

参考文献:

- [1] 王建民. 塑胶霸王王永庆[M]. 北京:光明日报出版社,1997.
- [2] 谢胜瑜. 不要学王永庆卖米[J]. 商界,2008(3):38.
- [3] 丁进. 人才学与成功学的比较[J]. 武汉工程大学学报,2009,31(11):8-10.
- [4] 何立华. 家族企业信任缺失、成因及重构[J]. 武汉大学学报,2009,31(11):1-4.
- [5] 祁长松. 王永庆经营秘诀[M]. 北京:改革出版社,1997.
- [6] 程明、程金凤、叶双慧. 基于企业核心竞争力的中部企业“多梯制”人才发展通道研究[J]. 武汉大学学报,2009,31(2):15-21.
- [7] 郭泰. 商道——中国经营之神王永庆商战实录[M]. 北京:社会科学文献出版社,2003.

-
- [8] 李晓栋. 王永庆: 台商赴大陆投资的先遣队与鼓号手 [J]. 华人世界, 2008(9): 72-75.
- [9] 卓凯. 财富增长与企业家精神的历史逻辑——评筭路蓝缕: 王永庆开创石化产业王国之路 [J]. 清华大学学报, 2007, 22(6): 137-140.
- [10] 黄德海. 筭路蓝缕: 王永庆开创石化王国之路 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [11] 张丹, 柯昌英, 熊鹏生. 企业可重构竞争力系统中和谐思维方式研究 [J]. 武汉工程大学学报, 2010, 32(4): 1-4.

Corporate social responsibility for the continland etrepreneurs left by the passing away of the ‘King of Operation’

WAN Jun - bao, ZHANG Cai

(School of International Industry and Commerce, Shanghai University
of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

Abstract: This paper recalls Yungching Wang's growing experiences from a lad in a rice shop to a 'King of PVC' in the world, discusses the Master of Management, Wang's managing philosophies and managing ideas that supported his business track, which include the theory of focusing on consumers, 'the theory of skinny goose', the theory of getting to the bottom, the strategy of entering American market, the investment on the continland and the contributions to the Chinese people on the two sides of Taiwan Strait. Based on these discussions, the paper analyses high social responsibility and the great human pursuit of the 'King of Operation'. The paper proposes that Yungching Wang's glorious life journey not only shows his sucess as an entrepreneur with personal charm, but also also demonstrates the modern meanings of traditional Chincse values and the soft power of Chinese culture.

Key words: Yungching Wang; entrepreneur; corporate social responsibility; soft power

本文编辑: 陈小平

☆

(上接第 25 页)

Problems and countermeasures of the curriculum of culture quality education in university

GUO Li - li, WANG Xia

(Institute of Education, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: The Department of Higher Education of MOE issued an official document in 1998 named several suggestions about strengthening the cultural quality education, it said the cultural quality education should be implemented through regular curriculum and elective curriculum. In about ten more years, most universities set up the curriculum of culture quality education. With the development of this program gradually adopted, some problems followed behind: curriculum goals are not clear enough, curriculum system is disordered, curriculum management is haphazard, teachers' quality is low, textbooks is lacking seriously etc. This article analyzes these problems and proposes some solutions.

Key words: university; cultural quality education; curriculum; curriculum design; curriculum management; textbook

本文编辑: 邹小荣