天下文化

新時代·心王道

創造價值·利益平衡·永續經營

Wangdao for New Era

施振榮——著　林靜宜——採訪整理

2015年施振榮—王道最新作品

王道創值兵法

一以貫之·以終為始·吐故納新·價暢其流

試讀本

作者簡介

施振榮

宏碁集團創辦人，《時代》雜誌稱他為「亞洲英雄」，CNN 讚譽他是具有遠見的企業家，《財星》雜誌評選他為「與亞洲做生意不可不認識的二十五位人物」之一。現為智榮文教基金會董事長。

採訪整理

林靜宜

現為作家與 HCW 建築事務所協同主持人。主要作品有《鼎泰豐，有溫度的完美》、《台積電的綠色力量》、《微笑走出自己的路》（以上皆由天下文化出版）。

自序
王道之道，常在我心

CHAPTER 1
重建哲學基礎

第一章 ・ 師法東方哲學
第二章 ・ 耕耘之心
第三章 ・ 王者風範

CHAPTER 2
心懷六面向價值

第四章 ・ 價值，隱顯並重
第五章 ・ 王道，始於永續
第六章 ・ 慎始，未兆易謀

CHAPTER 3
行王道，王道行

第七章 ・ 創值的智慧
第八章 ・ 改變世界的熱情
第九章 ・ 未來的大事：智聯網

王道，是我這輩子都在實踐的真理，如同亞里斯多德所說的：「吾愛吾師，吾尤愛真理。」只是，四十年前的我，只能隱約感覺自己走在對的方向；四十年後，它竟成了我謝幕（退休）後，不得不重披戰袍，再登舞台的王牌。

2013 年，我創辦的宏碁集團面臨困局，外界形容它是深陷「侏羅紀公園」式的窘境，是創立以來最黑暗、虧損最大的一年。

11 月 21 日，我重回宏碁擔任董事長兼執行長。老實說，我抗拒許久，宏碁在 2011 年產生危機，我堅決不介入經營決策；我認為，領導人交棒了，就不要再想復出，安心放手；即便是 2013 年，宏碁因連虧三年，處在最艱困時期，我仍不願回去。

掙扎半年之久，最後因我退休後就以公益為人生主軸，自覺必須善盡個人社會責任，不能坐視讓大家印象中的台灣品牌之光宏碁面臨消失危機，只好勉強回去。

王道是生命意義之道，
也是共創價值的新商道。

創業以來的信念

即便不得不「介入」，我還是希望時間愈短愈好。

當時，外界很好奇，很多人問我要怎麼救宏碁？有媒體下了這麼一個標題：「救宏碁，施振榮手上還有什麼牌嗎？」

嚴格說來，我不是回去救宏碁，而是把宏碁再導回王道的正途。說穿了，它就是我手上的牌，而且在改造過程裡，我是攤著牌打牌，找好接班的兩任董事長。

原本，我給自己八個月的時間，結果提前在七個月就達成三造宏碁的初步任務，決定功成身退。

推動變革需要將基礎先打好，而我在第兩百一十天（2014年6月18日），完成自己設定的階段性目標，辭去所有職務，只保留宏碁自建雲（BYOC）首席建構師，其他任務就交棒給現任董事長黃少華、執行長陳俊聖。

王道，其實是我創業時就有的基本信念。

這些年，我不斷在演講與專欄上推行王道，總會有人質疑：「施先生，我們身處資本主義的霸道世界，你說的王道真的可行嗎？」

或許，是老天要給我一個機會證實王道真的可行。我如何以王道三造宏碁，容後再細述，但所有的策略思考都是吾道一以貫之，在宏碁的企業文化裡植入創造價值、利益平衡、永續經營的核心 DNA。

生命裡不墜的追尋

王道師法東方哲學的天地人合一、平衡中庸精神，它是生命意義之道。

生命是什麼？生命即是萬物眾生，囊括個人以及個人組成的團體、組織、企業、社會、國家與全人類，當然也包括地球，這些都是王道裡談的利益關係人（stakeholder）。

生命的意義，在於不斷創造價值，以達到永續的境界。

從創造價值到永續境界，我們要體認到，時時刻刻的變動是常態，我們透過這樣的動態，不停演化；過程中，所處生態裡的利益相關者，都要因時因地、因人因事，求取利益平衡，這也是為何創造價值、利益平衡、永續經營是王道的核心精神。

當進入王道的世界，我們會深刻理解，一個生命真正的存有（Being）是利他主義，重視生態甚於個體、重視平衡甚於均衡、重視長期甚於短期、重視無形甚於有形，王道的途徑將為人帶來宇宙觀點，突破思考盲點，終究會發現利他，才是最好的利己。

時代中關鍵的存在

為什麼這個時代需要王道？

現行主流的西方資本主義，已將利己主義發揮到極大化。大多數是先談利己，有餘力再談社會責任，造成生態失衡的後遺症，如：全球貧富差距懸疏、自然資源耗竭怠盡、因慾望過多的大小爭戰等。人類覺察到生存危機，了解不能再如此下去。

我們可以觀察到，世界正在改變獨大的局勢。美國的全球霸主地位不斷受到挑戰，新興國家與經濟體不再認為西方價值觀放諸四海皆準。

資本主義也因出現許多弊端，產生典範轉移，從過去重視股東權益，進而重視公司治理、企業社會責任，因為希望人相對變得不那麼霸道，但它還是屬於由外到內的要求，而非從內往外的自主，加上太過重視利益的顯性價值，忽略持續成長的隱性價值。

在這種狀態下，就算得天下，往住也是一時，無法長居久安，還是會面臨永續經營的瓶頸。

這個世界需要的，是一個讓所有人能夠共創價值的新商道，打破贏者通吃、貧富不均的霸道思維。

領導者的「創心」修煉

不過，王道不是一味推翻資本主義與西方管理方法，而是雙融東西方文化優點。

西方擅長系統化、工具化的方法，因而容易複製，很快就能形成規模經濟效益，這是東方要向其學習之處；但是西方思考產生的系統盲點，也得靠內外兼修、講求共榮共存的東方心法，去破除與完整，才能持續為人類文明進步做出貢獻。

「王道」是新時代領導者需要的世界觀，是一種「創心」修煉。它不是兩千五百年前孟子談的帝王之道，而是大大小小組織的領導之道，要領導人能夠生智慧、益眾生、厚天地。如同易經所言「天行健，君子以自強不息；地勢坤，君子以厚德載物」，王道講究天、地、人的次序和利益平衡。

有很多國內外的成功企業家問我，在現實的商場上，東方王道怎麼跟西方霸道競爭？大家也常有個疑問：「因為我

淘汰不王道的競爭者，
也是一種王道。

的創新讓競爭者被淘汰，這樣算是王道嗎？」

其實，資源有限，競爭是必然的，在人類歷史上從未停止過。王道也講競爭，只是它的競爭是比誰為整體生態創造最多的價值，比誰最能夠平衡所有利益相關者，比誰的氣最長，能夠永續經營，根據這樣的中心思想，重建競爭的哲學基礎。所以，淘汰不王道的競爭者，也是一種王道。

從心做起

然而，王道，要怎麼開始？

就我自己四十年的領悟，王道是心之所以生、事之所以成、人之所以治、動之所以起。當有了王道的心念，一切所想所識、為人處事、管理行動皆不脫離此軌，慢慢去做，愈早開始愈好。

追求未來，氣一定要長，氣長有兩個重要因素：一是外在的資源，二是內在的信心，所有的資源、信心都是在培養自己或組織的能力，王道就是我所投入的資源、能力、時間，相對高於別人所創造的價值。

價值又分為現在的價值與未來的價值，現在的價值成長、提高了，也要有多的能力與資源持續創造未來的價值，未來的價值就當下來看，常是屬於無形、間接，甚至虛無飄渺，

因此常被大家輕忽與不重視，我稱之為隱性價值。四十年來，我解過組織經營管理的無數難題，我發現，破題的關鍵，往往就在隱性面向。

未來與當下的消長

未來是當下的因果，現在是過往的體現，王道，是走在時間軸上去創造價值的過程，現在愈有能力創造隱性價值的人，在未來展現的顯性價值就愈高，它就是在這樣的過程轉換循環。

所以，王道看的是總價值，包含顯而易見的現在（短期）、直接、有形的顯性三面向，加上無立即成效的未來（長期）、間接、無形的隱性三面向，兩兩相對應，形成價值六面向。

只要能掌握價值六面向的精髓，必能創造出相對於別人更高的價值，自然，也就是在行王道的路上。

舉例而言，如果你是創業者，可以用王道去審視所處的產業與自己創造的價值是比別人高或低。若是高，持續精進；若是已經比別人低了，可能就要結束或想辦法轉到另一個更能創造價值的領域。

從開始就追求永續

我三十三歲時創業，公司成立的第一天，我就告訴夥伴們:「宏碁的經營要照顧與平衡到所有的利益關係人。」當然，那時不知道這就是王道的思維，只是看到前東家的本業雖然創造出很高的價值，卻因為缺少王道，導致無法平衡所有利益關係人的利益，最後倒閉。

如果真要我回溯何時開始走在王道的路上，應該就是大學時擔任社團負責人，我謹記母親耳提面命的「要做一個有用的人」，心想有用就是對他人、社會創造價值，社團讓我歷練到服務與利益他人，不知不覺從中學習到如何平衡眾人利益的經驗，愈做愈有成就感。

後來，我把這樣的能力運用在聚集一群年輕人，共同創立宏碁。

王道要做得早，
在心念與腦袋建構強而有力的系統觀。

公司的目標，一開始就是追求永續發展，所以對內，我相信人性，推動許多突破人性盲點的管理制度，如：不打卡、享受大權旁落、分散式管理、不打輸不起的戰、認輸才會贏、財務獨立自主，用溝通、說服的團隊決策，取代領導者的一人獨斷；對外，宏碁帶頭建構利益平衡的 ICT 產業鏈，做品牌是以世界公民自我期許，與當地市場共榮共存。

一直到這幾年，為了推廣王道，才慢慢把過去的經驗、想法，整理出「創造價值、利益平衡、永續經營」十二字真訣，再結合學術界，共同推動王道經營會計學。智榮基金會也投入研發，發展出王道創值兵法等系統化工具。

以東方王道心法衍生出的管理模式，是我認為未來華人能夠翻轉、突破主流西方管理學的機會。

追求最高總價值

事實上，人類的文明也來到了不得不重建競爭哲學基礎的時刻。

當資本主義光環褪色，全球更需要利他利己、共榮共存的東方王道來讓諸多參與者，達到利益平衡，重新建立新的永續秩序。過去的歷史已告訴我們，霸道雖可以做大，但王道才能做久。

截然不同的角度，就會產生大相逕庭的結果。新的時代，我們要重新引導到新的道路，而且，這次要從「利他的心」出發，轉化思維，以分享取代占有、以共創取代獨拿，追求社會、人類文明的最高總價值。

一以貫之的道心

近五年來，台灣對於產業升級轉型的需求愈來愈急迫，也開始關注競爭力、永續發展生生不息等議題，需要一套值得遵循的系統思維，幫助我們放下包袱、改變想法與習慣。

因此，我把 2015 年定為「王道插秧計畫」元年；除了推出王道經營會計學，還與天下文化合作，推出「王道創值兵法」系列套書，包含一本新書《新時代 心王道》，以及我從前出過的六本書，經過重新編排，推出修訂版，分別是：《利他，最好的利己》（《再造宏碁》修訂版）、《勇敢洗腦，思維不老》（《鮮活思維》修訂版）、《分散管理，智聯雲端》（《iO 聯網組織》修訂版）、《典範轉移，順勢變革》（《宏碁的世紀變革》修訂版）、《六面向論輸贏》（《全球品牌大戰略》修訂版）、《微笑走出自己的路》（修訂版）。

王道創值兵法的內涵，包括：一以貫之、以終為始、吐故納新、價暢其流，在這七本書裡，都可以看見，只是有些

書會又特別側重其中幾項。

我的新書《新時代 心王道》分為三大主軸：先談王道的哲學基礎，破解一些大家的迷思，例如：王道並不反對競爭，但必須符合創造價值、利益平衡、永續經營的基本原則。所以，王道是心之所以生、事之所以成、人之所以治、動之所以起。

接著，再談王道如何為全球以六面向價值總帳論塑造新的典範，也就是王道之道，以創造為價值之念，以平衡為利益之首，以永續為經營之始。

最後，則是告訴讀者，實行王道的具體效益與重要性。因為，王道者，所以決平衡、處動態、調利益，不可不悟。

不僅如此，在六本修訂版套書中，還新增「王道心解」，點出幾個王道思維的要點，也讓大家清楚理解，無論有沒有「王道」這個名詞，其實我一直以來所做的，都是從王道出發。

王道之道，以創造為價值之念，
以平衡為利益之首，以永續為經營之始。

這些努力，只有一個共同期望，就是要透過王道，為台灣找到轉型突破的關鍵。

利他，最好的利己

《利他，最好的利己》是我的第一本著作，記錄了宏碁從 1976 年成立到 1996 年間的歷程。當時，宏碁經過二十年的發展，也經過 1992 年的第一次企業再造，裡面涵蓋了許多企業經營的點點滴滴。

之後又過了許多年，當初做的決策，慢慢看到更長期的變化，而我除了在企業界，近年來也接觸藝文界，於是又有一些新的想法。

從現在的眼光看這本書，發現它尤其側重兩項重點，就是吐故納新、價暢其流，希望大家都能從利他出發，以分享取代占有、以共榮取代獨贏，為國家社會創造最高的總價值。

勇敢洗腦，思維不老

《勇敢洗腦，思維不老》中所談的觀念，舉凡時代、人生、職涯、成功、企業、社會、競爭，不一而足，最終目的，就是希望讓大家看見與傳統不同的多元思考模式，並且落實在

生活中，讓生命更美好。

從這樣的角度看，正好呼應了王道創值兵法的一以貫之與吐故納新。前者，強調無論環境如何變化，都要以六面向為準則來衡量價值，達到利益平衡；後者，則是展現在價值與流程的改變，屬於心靈改革的一種，也就是吐故納新的精神。

我認為，這本書是所有書中最合乎潮流的東西，因為它談的是思維，而王道精神又是我一直以來都保持不變的思維體系。

分散管理，智聯雲端

如果說，《勇敢洗腦，思維不老》談的是要將你改造成擁有隱性的思考跟思維，《分散管理，智聯雲端》談的就是操控、分工與整合，是無形的機制建設，希望透過願景和企業文化，以創造價值、利益平衡、永續經營的目標為依歸，找出達成目標的方法，也就是王道創值兵法中的價暢其流。

此外，這本書還有另一個重點，就是以終為始;這裡的終，談的不僅是顧客、消費者，更包含大環境趨勢，當企業能夠瞭解最根本的需求，才能為顧客創造價值、為企業找到生存之道、為環境實現永續。

典範轉移，順勢變革

在個人電腦產業，大約每十年會出現一次典範轉移；宏碁在 2000 年有一次變革，到 2010 年，早就應該要變革，卻沒有做到。結果，正好 iPad 誕生，如果我們可以早一點變革，至少損失不會那麼多。這個損失不只是有形的財務表現，還包含品牌形象、員工信心和資源。

十年變革是自然而然演進的結果，變革的目的，是要為社會創造價值，因此企業必須先釐清自己的目標，再設法把恰到好處的價值送到有需求的客戶手中。

這是王道創值兵法中的以終為始、價暢其流，也是《典範轉移，順勢變革》的核心觀念。

六面向論輸贏

我這輩子，都在談品牌與價值，也就是如何透過間接、未來、無形的思維，掌握創造輸贏的關鍵。

品牌不是無的放失，針對不同目的、不同消費族群，要有不同的方法；尤其，企業打品牌的目標，是要創造價值，但這個價值必須要對消費者等所有利益關係人都有好處。從王道創值兵法的角度看，就是以終為始、價暢其流。

不過，品牌闡述的是一種隱性價值，而要理解如何經營品牌，六面向價值總帳論是最好的工具。所以，如果你不重視隱性價值，就不必談品牌了，因為你從一開始就輸了。

微笑走出自己的路

在天下文化為我重新出版的王道創值兵法套書當中，《微笑走出自己的路》的出書時間最晚，因此累積最多我的實務經驗與感悟，可以看見從我開始創業到現在的王道精神一以貫之，鼓勵多元思考、反向思考的吐故納新，以及讓所有利益關係人都能共享價值創造成果的價暢其流。

能夠創造正向循環，才有可能實現永續，也就是王道的基本精神：創造價值、利益平衡、永續經營。先有這樣的理解，才可能真正實踐王道，不會走差了路。

也就是說，王道再好，在實踐王道以前，你也要先知道自己的目標是什麼、要做到什麼才能達成你的目標。

天下文化

施振榮
40年王道經營兵法
一次收藏

以「一以貫之、以終為始、吐故納新、價暢其流」
全面系統化**施振榮** 40 年王道經營兵法
讓讀者深入理解並具體實踐王道精神
為個人和社會創造價值，更為台灣找到轉型突破的關鍵

「王道創值兵法」系列套書
（經典修訂版，全套 6 冊）

《利他，最好的利己》
《勇敢洗腦，思維不老》
《分散管理，智聯雲端》
《典範轉移，順勢變革》
《六面向論輸贏》
《微笑走出自己的路》

定價 2,100 元
（套書示意圖，實書附精美書盒）

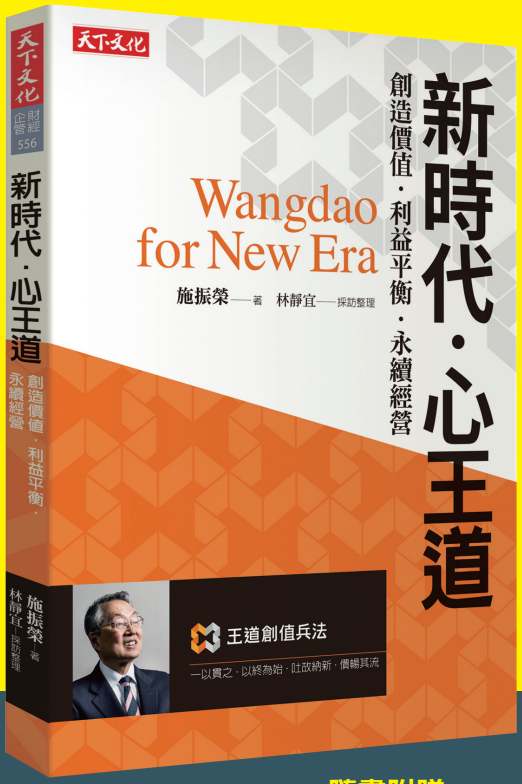
2015 年 9 月 1 日出版

天下文化

王道，
是我一輩子都在做的事

——施振榮

施振榮以四十年企業領導經驗
發展系統化的王道管理模式
從中精煉十二字心法——
創造價值、利益平衡、永續經營
協助讀者翻轉和突破既有思維
成功掌握組織的領導之道
是新時代卓越領導者必備的「創心」修練



定價 220 元

首批限量

隨書附贈

精美木質「王道創值兵法個人版工具」（非賣品）
協助您依循王道
突破個人與組織思考盲點

精彩影片，線上收看

2015年9月1日出版