
環保與產業兼顧的 生根深耕

台塑企業文物館

台灣在 1980 年代邁向全球化、大幅降低關稅，取消進口管制、匯率自由化與開放金融業及環保運動（環運）興起的年代，經濟上貿易順差持續擴大、外匯存底加速累積，導致與美國貿易摩擦加劇、物價與新台幣面臨大幅升值壓力。1985 年 9 月 1 美元兌換新台幣 40 元左右，因台美貿易逆差擴大，在美國壓力下，中央銀行採緩慢升值方式，1989 年 1 月升值到 28 元，1992 年 7 月升值到 24.5 元，這樣大幅的升值對台灣出口導向的產業，尤其是勞力密集的出口產業，帶來很大的衝擊。為導正總體經濟失衡，政府宣布實施「經濟自由化、國際化與制度化」重大政策改革；創辦人也認為產業界應改以積極主動的作風，迎接自由競爭的時代來臨，企業主應建立正確觀念，走自己的路。

台灣的環運萌芽於 1970 年代中期至 1985 年間，訴求是以生態保育為主、反公害為輔。在 1985 至 1988 年這段環運快速興起的時期，重要的環保團體紛紛成立，為數眾多的「自力救濟」事件，對台灣社會產生了重大的衝擊，引發了台灣社會對經濟發展與環境保護孰重的省思和辯論。環運在 1987 年 7 月，政府解除戒嚴令的前後數年內，被視為挑戰政府公權力的力量，經由環運的洗禮，民眾的環境意識及參與公共

政策的意識和權利大為提升；政府的環保行政近年來也有相當程度的強化，業者也開始注重環保形象。為因應反公害抗爭風起雲湧的社會趨勢，中央政府在 1987 年提出了「經濟發展與環境保護兼籌並顧」的「現階段環境保護政策綱領」，並設置了「行政院環境保護署」，隨後各級地方政府也設置了環保部門。創辦人認為必須先從「革心」作起，也就是思想觀念先要改變，凡事實事求是，謀求合理化，這是任何現代社會處事的不二法門，環境保護和經濟成長是相輔相成的，必定要堅持一步一腳印去貫徹，生根、深耕產生實效。

在 1980 年代中後期至 1990 年代前期，台塑企業宣佈六輕計劃設立於雲林縣麥寮鄉、成立台塑石化公司，從事油品煉製及行銷，在美國德拉瓦州分別成立台塑美洲公司、南亞美洲公司，企業雖朝著穩健的腳步邁進，但在這期間景氣有好有壞，對於企業營運難免產生若干影響，創辦人回顧整個國家社會的進步與缺失，強調在謀求改革的過程中，亦要顧及現實；憑藉勤勞樸實的心態與追根究柢的處事方式，逐步建立集團永續的根基。因此，創辦人寫下了「走自己的路」與「生根深耕」兩本書，冀望藉由當時政治、經濟、環保等方面遇到的議題，以勤勞樸實的任事態度、追根究柢的治事方法，不斷深入耕耘探求事情的本質，才能奠定長遠發展的堅實根基，進而堅定自己（企業）所要走的道路。

經濟成長與環境保護

「走自己的路」與「生根深耕」文章中所闡述的時代問題，如環保與經濟能否兼顧、工業污染是政府默許（廠商只想賺黑心錢）、工潮與抗爭及環保運動等經由某些沒有實務經驗的學者所做出膚淺分析，讓社會瀰漫不正確的觀念，使

創辦人很不以為然，他認為若以實事求是的態度深入探求，則經濟成長與環境保護並非兩難。企業從事工業生產，本來就應該有完善的設備，才能達成良好的生產效率，並且確保品質，如果在生產過程中造成污染，即是績效的損失，並且影響工作人員情緒，降低工作效率，若企業不懂得防治污染有益於環境保護與其生產績效，任由污染問題發生，這是因為忽略應該做的事情所導致，並非經濟成長與環境保護之間有兩難的本質存在。

創辦人常提一個經濟與環保並存的例子。台化公司於1973年投資福懋纖維股份有限公司，董事長為賴樹旺先生，創辦人在與他合作前就和他認識，賴董事長常邀請創辦人去參觀他經營的農場。經創辦人的觀察發現，賴董事長對經營農場十分用心，不僅對於農場裡的一草一木瞭若指掌，並且他在農場裡養了一些牛，把牛糞用在農地裡，不僅充分利用了牛糞，同時也改良了土質，做到了兩全其美。後來在福懋公司的工廠投產前，賴董事長在工廠裡種了2,000多棵椰子樹，不但美化環境，又可以收穫果實，甚至賣椰子的收入還可高達600多萬元；他同時也飼養了130多頭豬，每天屠宰1頭供應工廠伙食之用，工廠開工好多年都不需要向外購買豬肉，且每頭豬約可賺取4,000元，還讓工廠每個月能有10多萬元的收入。而工廠餐廳的餽水也不浪費，回收用來飼養豬隻，且豬隻製造的糞便甚至是屠宰後所有的殘餘物，用來做成肥料，使得工廠的一草一木都長得翠綠茂盛。由此可知，一項產物是黃金還是垃圾，端看人如何發揮自身智慧去運用。

我們知道經濟與環保的基本目標都在創造生活的福祉，因為發展產業與經濟的基本目標，是在創造良好的生活，而

舒適的生活環境則是民生福祉不可或缺的元素之一。環保與經濟成長兩者間應該並行而不悖，實際上也應該可以經由正確的途徑努力達成，重要關鍵在於我們對此議題是否具備充分的共識，於企業，能符合政府設定之管制標準、於個人，做好自身環境之保護。

深耕方能生根，並走自己的路

創辦人在書中再次回顧了他剛開設販米店的情景，為了要讓顧客感覺滿意、樂於前來光顧，除了設立客戶需要買米日期的控制表外，也一一登記了每家用戶的領薪日期，用來配合送米及收款，為了服務客戶做好生意，認為必要掌握客戶需要叫米及方便付款的日子，沒有想到由此追求實際需要的一點小小構想，竟能做為起步的基礎，逐漸擴充演變成爲事業管理的理念，到今天台塑企業各項管理制度的基本概念，可說都是起源於此，並且取用其精神來加以制訂的。

所謂「謀事在人」，創辦人不斷地藉由不同的案例讓我們瞭解「態度」的重要性，「態度」是突破企業經營極限的最好工具，一個人的態度改變，是一個企業的經營極限，而一群人的態度改變，則是整個社會的發展極限。創辦人的處事態度與個人特質也形成了特有的「台塑企業文化」，不僅奠定了公司的經營宗旨與管理制度、員工的價值觀念與行為準則，更是推動企業發展的不竭動力。

從開設米店、磚瓦廠、經營木材行到塑膠工廠，創辦人白手起家的創業精神與做事態度，以及台塑企業在事業發展過程中實際遭遇的困難、阻礙以及不合理待遇，這些經歷，正足以說明台灣初期工業舉步的艱難。雖然社會型態必定隨

著時代進步而有所轉變，但是創辦人堅信，即使在如此困頓的處境中，只要我們咬緊牙根，努力克服，建立穩固的企業基石，還是可以衝破難關，謀致成就，並朝向自我設定的前景邁進。

經營管理不分四季

創辦人以耕耘比喻企業經營，農事耕耘要配合天時運轉，但企業經營卻無春夏秋冬之分，不但必須隨時隨地針對問題謀求合理化，點點滴滴累積，還要經由持續改善追求止於至善，這樣才能體悟自己未來要前進的方向與道路。就如同儒家的經典《大學》知止而後有定，定而後能靜，靜而後能安，安而後能慮，慮而後能得。「止」就是人生的目標，知道所要到達的理想境地，才能立「定」志向，「靜」下妄心，居處「安」穩，思「慮」周詳，「得」到至善的境界。不知「止」的人，只會漫無目的地隨波逐流，東漂西泊，最後光陰耗盡，一事無成。所以當我們面臨困難與磨練時，不妨暫時停下腳步，重新自我審思後，再向前跨出穩健地步伐。

《閱讀書目》

- 1.王永慶(1989)。走自己的路(初版)。台北：聯經出版事業公司。
- 2.王永慶(1993)。生根·深耕(初版)。台北：宇晨企業有限公司承印。
- 3.黃德海(2007)。台塑打造石化王國(初版)。台北：天下遠見出版股份有限公司。