

《鐵意志與柔軟心》

图书基本信息

书名：《鐵意志與柔軟心》

13位ISBN编号：9789862168790

10位ISBN编号：986216879X

出版时间：2012-1

出版社：天下h出版股份有限公司

作者：張榮發,吳錦勳

页数：336

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

前言

一艘小小的貨輪正在進港，遠遠的，看不出起伏。張榮發眯起眼睛眺望著那艘小小的船，看著船尾拉出長長的波紋，雖然隔著厚厚的玻璃，但是那隆隆引擎聲、海水的腥鹹味、冷風當頭吹過的種種感受，此刻又重回他的內心。在日本神戶，他在飯店房間當窗而立，逆光的身影，看不清楚他的濃濃眉毛下的神情。他似乎看得極為出神，視線捨不得離開海面的一小點。沉默半，他說：「我到了這個年紀，古早的事反而記得很清楚。眼前這一艘小貨輪進港，令他不知何故，紛繁的往事一湧而上。他有感而發，用慣熟的台語說道：「以早剛做三副時，想說要有一隻這款的船，我就金滿足了，沒想到今日事業做得那麼大。」張榮發虔敬地低語著：「這一切要感謝上蒼！」接著彷彿提醒自己說：「人的一生不能太早下定論，命運是運來運去的，每一個人擁愛有接受挑戰的勇氣甲精神。」

四十多年前，張榮發以一艘十五年船齡的雜貨船「長信輪」創立了長榮海運，並於一九八五年一躍成為世界最大的貨櫃船公司，自此成為全球航運界的領導品牌。一九九一年七月一日，台灣第一家民營的國際航空公司—長榮航空正式開航起飛。當天張榮發領軍站在停機坪上，親自目送長榮第一架飛往曼谷的班機。當時六十多歲、依然滿頭黑髮的張榮發，穿著黑色西裝，他揮舞著手，看來意氣風發。當飛機滑過跑道，波音七六七客機圓潤的機鼻指著穹蒼，成立航空公司過程中的各種困難紛擾，此刻早已拋到九霄雲外，張榮發的心神也一飛沖天。天與海，圓滿了張榮發的夢想。過去數十年間，長榮龐大的貨櫃船、機隊在白雲、白浪裡穿梭來去，張榮發成為全球富豪，卻也換來他鬢髮斑白。宜蘭縣蘇澳鎮出生的張榮發，可以說是台灣碩果僅存「喝過海水」的國際級企業家，這本書記錄了今年八十五歲的張榮發獨特而令人玩味的一生。

第一部「海海人生：大海教我的事」，呈現張榮發早年投身海洋、學習航海的歷程；第二部「共利經營學：有意義的賺錢」，總合張榮發追求事業大突破，展現精明的經商智慧與過人的膽識，成就事業的高峰。這兩部濃縮了張榮發鋼鐵意志的展現。第三部「利他人生：真快樂的追求」，細述他在走過少年、青壯到晚年事業頂峰之後，對於「人究竟為什麼而活」有了深深的感悟。這十幾年來，張榮發放低身段，將事業的重心轉為公益慈善，全心全意默默回饋社會，生命格局更加不同。鐵意志與柔軟心，經歷了各項大破大立的煎熬考驗之後，張榮發的一生可謂功德圓滿。正如所有的圓，都有一個點起。時序往回推到一九四四年年初，十八歲的張榮發，在基隆登上了人生第一艘船。這一年他生命歷經極大變化，在「南日本汽船株式會社」熬過三年多的工讀生涯，這一天他終於能夠登船，探索這片陌生的海洋。這一艘客貨兩用的「貴州丸」緩緩啟碇，站甲板上，張榮發看著海面浮浪，眼前展開的是一個迥異於陸地的世界。海，在冬日下顯得迷濛灰白。此刻，太平洋戰爭煙硝不遠，船隻常成為美軍投彈的標靶，他也因此失去摯愛的父親。然而親近海洋的此刻，茫茫浪花中，海的未知、不安與神祕，依然吸引著他。做為船上唯一一位台籍事務員，張榮發的人生在冬日狂風驚濤中，就此展開冒險。

《鐵意志與柔軟心》

內容概要

有目的、有意義的賺錢

錢，好比流水，水能載舟，也能覆舟。經營企業，追求正當的盈利，努力賺錢當然不是罪惡，重點在於你的心態，是否充滿正念，是否帶著慈悲。與其唯利是圖、沒頭沒腦的追逐金錢，我早已不像年輕時飽受金錢之苦，現在我更進入一個有目的、有意義地賺錢的境界。賺的錢，可以拿出來貢獻社會、人群。

人間有一種遺憾是，當你一心想要助人，而自己卻身無分文，空有好心，卻無能力。還好我公司賺得來的錢，可以在這時候發揮效用。

真快樂的花錢之道

很多看錢很重的人，以為賺了很多錢，他就富有了、「好野了」，心裡很爽，但是對我來講，這種快樂是短暫的，因為擁有而得的，也會因為失去而苦。把錢花掉，快樂就沒有了。好比，用錢買酒喝，換來的爽快是一時的，酒喝光了，快樂也就消失了，這種快樂便不是真的快樂，顛倒是一種拖磨、痛苦。

相反的，如果同一筆錢，你用來做好事，看一個人原本生活了無氣息，因為你的救助，支援，讓他好過，有氣力站起來，甚至找尋到自己人生的成就。這樣，雙方都歡喜啊，這種做善事的快樂是在心裡，這種快樂，會永遠都在你的心肝內，跑不掉。這種快樂跟你賺錢的快樂當然不一樣。

作者簡介

張榮發 / 口述

張榮發，現任長榮集團總裁。生於一九二七年，自少年步入社會即進入海運公司半工半讀，藉由自修苦讀成為航海技術人員，歷經三副、二副、大副到船長等職務。一九六八年憑著一艘雜貨船建立長榮海運公司，一九八四年開闢史無前例的環球雙向貨櫃航線，長榮海運自此在全球貨櫃船公司長踞領導地位。一九八八年為提昇國內飛航安全及服務品質，張榮發投入鉅資創立台灣第一家民營的國際航空公司 - 長榮航空，並於一九九一年七月一日正式啟飛。長榮集團成為海、陸、空全方位發展的多元化國際企業。在企業穩定成長之餘，張榮發同時一肩扛起企業社會責任，自一九八五年成立張榮發基金會以來，二十多年來默默推動「關懷台灣、回饋社會」慈善文教等公益活動，從慈善醫療救助、創辦「長榮交響樂團」、成立「長榮海事博物館」、提供清寒助學金、發行《道德月刊》到協助海內外風災地震災民重建家園，善盡企業家回饋社會、國家的責任。

吳錦勳 / 採訪、撰文

台灣桃園人，台大哲學碩士，擔任記者十餘年，曾以「翻山越嶺，一堂一百二十公里的英文課」獲2007年亞洲出版業協會（SOPA）之「卓越專題特寫獎」、以「一家公司，幹掉一個王國」獲2008年吳舜文新聞獎之「深度報導獎」。現職為天下文化主筆，作品有《台灣，請聽我說》《你可以不一樣：嚴長壽和亞都的故事》《女兒，我的鍋鏟呢：大提琴頑童張正傑的親子生活誌》。年逾不惑，願以文字鑄一葉扁舟，渡人生渺渺汪洋。

書籍目錄

第一部 海海人生：大海教我的事

01 登船初體驗：頭綁毛巾熬夜寫艙單

我覺得心魔很可怕，愈是害怕愈不能面對，用所謂的偏方也沒有用。事務長的用心，讓我以後就算再暈船，也能專心做事。

02 「學習心」才是一個人最好的老師：從商科少年到船長總裁

每個人的學習，都有老師，但最重要的是，是自己要自動，有決心下去學最重要。心，才是一個人最好的老師。

03 無常：難過父親客死異鄉

人在戰亂中，生命往往如螻蛄般卑微求生，不由自主。那一年，我十八歲，深深體會了什麼叫做「無常」。

04 行過船的人度量比較大

船，行走大洋，前方疑無來路，行過又不留跡痕，這不就好像我們積聚人世所有財寶，最後還不是兩腳一伸，歸於虛空，世間的財寶、名聲，沒有一樣可以帶走。

05 掌握人生六分儀，找到生命定位

人的心，就像船上的六分儀。只有懂得操作它，才能在海海人生中，找到自己清楚的定位。

06 講信用是做人的條件：神戶香蕉船的和服

三十多歲時，每個月我都會運送上千噸一籃籃的香蕉到神戶，我個人一直對神戶懷很深的感情。更因為載運香蕉，串起一段失散的緣分。

07 除了做賊，我什麼都好奇、什麼都想學

有了好奇心，加上深入觀察實做，最後才有個人獨特的發現，產生發明。我凡事好奇，除了做賊的沒有學，其他通通都學。

08 出國不要白看

好奇心，是求知的開始，好奇心加上求知欲，就像船的引擎與方向舵，有前進的動力，也有學習的方向。不懂的事一定要問，讓人笑一次，不要讓人笑一輩子。

09 能工作就是最大的幸福

事業的發展本身，對我就是一種享受；能夠工作，為事業做出貢獻，就是我最大的幸福。所以，我不需要「退休」。我會一直做到我倒在辦公桌的那一天。

10 人生的勳章

所謂「勳章」，不過是一塊「銅仙仔」。它的價值不在這塊勳章本身，而是肯定長榮長所付出的心血。

第二部 共利經營學：有意義的賺錢

11 做事業，就是一次次突圍

我的個性是，對手愈強悍，我就愈不屈服。如果不去克服橫亙在眼前的困難，事業根本沒有辦法繼續。

12 人家擴張我收手，人家收手我擴張

我從未被虛名迷失。如果長榮不知節制，一味求大，貪戀世界第一的美名，也可能會為自己招來禍害。

13 魚水共利學：做生意要互惠、要相挺

談判最重要的是達成目標，結局不必你輸我贏。我方想要贏得更多，不見得對方就必須有所損失。

14 拿著量尺搭飛機，追求精準

我這樣親自量東量西，也令一些人感到詫異。如果我不親自量一量，找不到我想知道的關鍵數據，我的心就不安定，只有我自己親身量過了，我的心才能安。

15 省錢要有良心，花錢要有頭腦

有的「省錢」，其實是一種「貪」的偽裝、變形。關於安全的錢，再多也不能省。

16 長榮是「罵」出來的

我很「嚴」，創業初期公司職員若沒有做好交辦事項，或做得「鴉鴉烏」（亂七八糟）我就會很兇地罵人。

17親寫公司規章，建立好文化

規定是死的，人是活的，要隨時應變、與時俱進。選人，用人，管理，評鑑人，要能掌握到人心本質。

18人才是公司最重要的資產

我喜歡樸實的人，也不會在乎員工背景。學歷，不等於學習力，態度才是關鍵。

19「欠」員工的錢要盡快還回去

公司最重要的資產是人才，不是錢財。絕不能頭家賺得飽飽的，日子過得很好野，員工卻苦哈哈。

第三部 利他人人生：真快樂的追求

20賺錢的快樂和幫助人的快樂：做公益就是「卡好睇」啦！

一筆錢，你用來做好事，看一個人原本生活了無氣息，因為你的支援，有氣力站起來，甚至找尋到自己人生的成就。這種做善事的快樂是在心裡，這種快樂，會永遠都在你的心肝內，跑不掉。

21錢是流轉利世之物，不在於獨享獨有（章名）

將來到我離開人間的那一天，我所有還有剩下的錢，都會捐給基金會。（引言）

22為什麼我要成立基金會？

做慈善跟經營企業的精神是一致的，都要認真，事情要做，就要徹徹底底來做，做到有結果出來才行，做慈善也一樣，不能只做一半，這樣就沒有意思了。

23尋找有心人：訪查員我要一一親自面談（章名）

我們的訪查員，每個都是真心想救人、想做善事才來的。走尋人間各種黑暗不幸的地方，歡喜做，甘願受。要做到這個地步，才是徹徹底底在做基金會。（引言）

24「實查親訪」的現場主義（章名）

我們張榮發基金會不會將錢撒下，就拍拍屁股走人，而要訪查員經由警政、學校、社福及海巡署的引介，面面切入，將雙腳真正踏入貧困家庭裡面，傾聽他們的心聲（引言）

25「補乎足」哲學：不只送棺材，也要幫忙入土安葬

如果只幫了一半，還有一半沒有幫，問題還不是留在那邊呢？

26 海洋大國當然要有海事博物館

我成立博物館的目的是，希望我們的國民，都能「親海、知海及愛海」，拓展島國視野。因為我們把海看做阻礙，她就是阻礙，當我們把海看做開放，她就是我們開放的憑藉。說穿了，這就只是心態問題。

27 道德的魔法

道德，說來沒有麼了不起，但你如此相信，努力去做，它就會產生真善美的魔法。做事業這麼久以來，道德，就是我成功的祕訣。

28 民謠的感動 - 長榮交響樂團

長榮交響樂團每年都要花費甚巨，而演出的收入及出版品，永遠無法支付這些龐大的支出，但我仍然會樂團繼續走下去，因為它對社會的貢獻是無形的、無法計量的。（引言）

29 幫助學生就是栽培「社會秀才」

我幫助這些學生囡仔，唯一的期待是，希望他們能成為「社會秀才」。

30 年輕人不要怨天、怨地、怨父母，要學習承擔

我常藉由各種機會勸告同學，這一世人絕對不能怨天、怨地、怨父、怨母，不可怪怨今天自己所處的環境。你只能自己承擔起來，努力向善向上，改變因果。

31 也要體貼救災士兵的辛苦：從一雙「GORETEX軍靴」談起

這些少年子弟在軍中服役，父母把孩子交給國家，國家不是應該重視、保護他們才對？

32 救災也要整合企業優勢：陸海空長榮總動員

經營企業跟做慈善的精神是同樣的，凡事決心要來做，就要徹徹底底來做，一直努力到有成果出來。

33 比我家還漂亮的水里永久屋（章名）

從外觀來看，水里永久屋蓋得比我們家都漂亮。由長榮營建施工建造，絕對沒有偷工減料。（引言）

結語 我為什麼相信因果？

我深深的體悟到，當我們點亮一盞燈時，那盞燈本身就率先被照亮了，善念也是如此，我們內心有了善念，就像在內心點亮一盞燈。

番外篇 張榮發基金會的這些人、那些事

《鐵意志與柔軟心》

1. 微光歌吟朱萬花
2. 風雨百合
3. 三千元破舊的人民幣紙鈔
4. 借來的「豬腳」與輪流穿的「阿瘦皮鞋」
5. 搶救車輪下的高麗菜

章节摘录

我這一生似乎注定與海結下不解之緣，日本有句話說「為海而生」似乎就是我的寫照。～節錄自《張榮發回憶錄》

這本書從訪談開始，始終圍繞著一個這樣問題：一口道地台語的本土企業家，如何能夠開拓這番國際性的大企業？張榮發如何從一個殖民地平凡的少年，蛻變成一個命運的主宰者？

船長就是大家長

昭和二年、一九二七年十月六日，張榮發出生於宜蘭蘇澳鎮，他上有兩位哥哥，下有兩位弟弟與位妹妹，一家九口，全賴在船上做木匠父親維生。當時台人生活普遍清苦，張家也不例外，他們搬了好幾次家，從澎湖馬公先搬到基隆、再搬到更偏遠的小鎮蘇澳，都因為父親工作調動的關係。

張榮發日後說起長榮事業的成功，總會不忘強調他是「白手起家」。的確如此，一個沒有家產，眾多平凡台灣人家庭的孩子，在日本殖民統治的年代能憑靠什麼闖盪人生？

放在更大的時代背景來看，張榮發所成長三〇年代，台灣已達現代化的頂峰，各地普遍有電燈、電話、自來水等基礎設施，西式教育的公學校於各地設立，另外電影、留聲機與唱片也引進台灣；全台第一個配備電梯的菊元百貨在台北開幕、舉辦了始政四十週年台灣博覽會，後期更因應戰事，台灣積極由農轉工，進入一個全面日本化的氣氛之中。

在這種環境成長，張榮發無論學識、精神氣質及人格雛形，都深受日本影響。他的啟蒙來自日文，從日語中他獲得一輩子的精神養料。光憑靠日文，就足以為他的世界打開一扇窗，得以一步到位地跟世界同步。

即便如今他已八十多歲，不久前日本記者來訪問他，才問第一個問題，張榮發使用日語滔滔不絕、旁徵博引論述，簡直有如發表演說。

台灣光復後，張榮發歷練成豐富航海經驗的「日本通」，他開始與友人合開船公司，在那個台灣政治閉鎖、戒嚴封閉的年代，他因為經常放洋遠行，眼界早就設定在島嶼以外的世界，而擁有不一樣的國際觀。

張榮發是台灣企業家中少數出身海洋的企業家。他年輕時代在船上工作時戴的塑膠安全帽，白色的帽子早已變黃，綠色的帽帶陳舊、磨損，細看多處被汗水染黑。可以想像，當時他從三副、二副、大副，一路熬成船長，是何等辛苦的歷程。

台灣有句老話說：「行船跑馬三分命」，面對深不可測的大海，人有七分生命是交付給上蒼。船長總攬全責，他必須決定航行路線、肩負船上所有人員船舶以及貨物安全，偏偏船上危機處處，例如水手執勤不慎掉進海淹死；或船舶進港不小心被拋下的纜繩打死；遇到暴風雨，大浪將貨品打入海水，只能眼睜睜看著它飄走。這些無一不在考驗著船長。

如果說，船，是張榮發的教室；船長，就是他的領袖養成班。

意外多，船長必須要求船員嚴守規定、步步為營，曾當過五年船長的長榮海事博物館館長張衍義說：「船上是一個小團體，船長就是一位大家長。」這位大家長必須要處理不同部門之間的磨擦、調停衝突，好像是帶兵一樣，恩威並施，足以塑造無可取代的威嚴。

所有親近張榮發的人都同意，他的自律「超嚴」。前後十五年的海上生活，磨練出張榮發過人的意志力。如果一個人可以駕御自己的內心，這個世界便沒有可懼之物，自律讓他得以成為自己人生的主宰。

總裁，執行力的鐵意志

一九六八年，四十二歲的張榮發以一艘十五年的中古船成立長榮海運，從所謂「一輪公司」（全公司只有一艘船）起家，成立公司之後，張榮發由管理一艘船，升格成為管理一家公司。張榮發說：「我做總裁，管理企業就跟當船長的『奇摩子』是一樣的。」

人生說來就只是「格局」二字。一個人如果得常常離開熟悉的地方，航向大海，面對未知，他人格特質必須不戀土、有開創性、不畏風險，才可能走遠。從年少開始，張榮發就展現了台灣人少有的突破性格及勇闖世界的精神。

雖然是從一輪公司、十幾位員工起家，但張榮發沒有輕看自己，他很早就從近洋想到遠洋，從雜貨船到貨櫃船，從中東航線到美國歐洲線……，一家名不見經傳的小公司，履履想的、做的全是國際級大公司的事，因為張榮發決心要做到「世界第一」。

做為公司的大家長，張榮發比照當初擔任船長時，親自擬定公司管理相關條例，厲行獨裁統治。對外，他充分展現「船長性格」，決定公司發展方向、勇於挑戰其他海運強權、大破大立，可以說是驍勇善戰、縱橫全球四大洋的「海上成吉思汗」；對內他又化身為疼惜自己人、照顧自己人的大家長，他常說：「公司最大的資產不是金錢，而是員工。」

他深深懂得鼓舞員工，之前長榮集團召募警衛員，他在新訓結束後親自訓勉安全人員，說一句令屬下感動萬分的話：「恁是警衛員，不是守衛仔。」打從心底要他們建立對自己職業的尊榮感。他的身上散發著「鐵意志」與「柔軟心」兩種特質。

張榮發有很強的決心及執行力，一位貼身幕僚說：「總裁一遇到人生遭遇及挫折，心裡反而有股正氣，『好像是說，我站在天理之上，沒有什麼好畏懼的！就是勇往直前，不管什麼困難都可以過得去。』他就有一股正氣，可以走自己的正道，仰不愧天、俯不愧地，他有這種氣魄。」

唯一一次，他提到類似「恐懼」的事，竟是午夜夢回，他自己忽然想到長榮集團這麼多子公司、有這麼多員工、這麼多家庭，「責任這麼大，想到真的會「驚」（怕）。」

多年前，名導演吳

念真有次訪問張榮發，想要了解長榮草創時期的概況，好奇問他：「長榮為什麼沒有創業時的照片？」沒想到，張榮發沒好氣地說：「伊當陣，每天跑三點半，哪會有相片？四界走從（為籌錢奔忙）攞來不及了！我那有想到今日會做到這麼大？」早年辛苦奔走，晚年依然勞心，張榮發對事業的責任，是他終生脫不下來的盔甲，他多次強調將來必定做到自己倒下為止，有一次訪問，提到年紀或是工作疲累等問題，他很豪情、眼睛炯炯如火地說：「我要死在辦公桌上！」令在場所有人一時間說不出話來。所有來拜訪過張榮發辦公室的人必定會被一個景象震撼到，他辦公室有一整面牆壁掛滿了各種榮譽，與他交友的都是總理、首相級、州長、議員的人物。前英國首相柴契爾夫人、前法國總統席哈克、前歐盟主席義大利總理普羅迪、巴拿馬總統等等都待他為上賓或與他結為好友，其他榮譽更是不計其數。他所做的簡直是一國領袖的格局，而這種閱歷恐怕全台灣也找不出第兩位。張榮發身上有很多高反差的特質，他既本土又國際；既獨裁又仁慈；寬厚與嚴苛並存；他既護衛傳統道德價值，但經營事業又極為創新、甚至前衛。例如，他別出心裁派長榮海運的資深船長、輪機長去美國受航空訓練，由企業內部自行培養一批航空尖兵，開船的忽然變成開飛機的，這是前所未有大膽的創舉。他總是西裝領帶，看來像老派仕紳，但觀念毫不落伍，他很早倡議男女平權，女性可以在長榮擔任船長、機師等等。他曾聘請一位白種女性擔任公關，當時那位女士已懷有三個月身孕，為免日後生產影響業務，她主動告知，但張榮發說：「我們買的，是你的腦袋，並非你的肚子。」長榮集團的成功，其實是綜合了很多優異的特質，張榮發充分掌握明治維新之後日本那種一心追求現代化的精髓，加上他超前遠見，以及身上流著討海人那種冒險犯難、打死不退的個性；最後他能以個人獨特的領袖魅力，讓一群吃苦耐勞優秀的員工，忍受他的獨裁，追隨他開疆闢土。方正格局，管理的極致。張榮發對於「方正對稱」有著絕對的執著，所有長榮血統的建築物必定是格局方正、穩重對稱，綠得像貨櫃一樣。他桌上少不了兩件製圖工具三角板與分規，用這兩種工具所規劃出的基地必然是絕對方正。凡是圓的、弧線張榮發通通捨去，因為它會空間上造成難以利用的死角，而死角，是張榮發所不能容忍的。一位長榮資深的主管說：「他連辦公室座位怎麼規畫、配置都想好了，比方一個課要有多少人？課長依能力、權責區分可以管理多少人？權限到什麼地方？課長必須坐哪個位置才可以一眼看到所有課員，他連座位圖都畫定好了。」空間最大化的利用，反映的是人力的極致運用，長榮集團的員工都十分清楚，總裁下令是一，執行到最下面還是一，不是零點九或是一點一。這就是長榮的紀律。他的管理心法獨到，既不學日本、也不崇尚歐美，屬於他口中「有自己特色的長榮式管理」，有回他看一位高階主管在認真研究某管理大師的名著，他走過去，看了一眼，便開起玩笑，「這噢，你免看啦，問我就可以了！」言下十分自信。長榮各項管理規定很多，例如每年大掃除，員工連抽屜都要翻出來拭乾淨，再將文具歸位，一般人看不到的檔案櫃也要抽出所有檔案，清潔內部；兩排桌子之間要拉開清掃、細縫要用牙刷清理塵垢。打掃完後，各區域主管戴手白套檢查，如果指頭一摸有灰塵，那就得再擦一次。這個場景，好像重回到張榮發初上「貴州丸」，渡部事務長用手指檢查小角落及窗框的翻版。但張榮發比起渡部事務長可謂青出於藍，有過之而無不及，他的細心到了一種地步，就變成「龜毛」。多年前，他向日本船廠訂船，在試時發現船上會議室天花板接縫大小不一，雖然只有極微小的差異，他仍不惜延後交船，執意要廠商通通拆掉重做。於是船廠火速召集三百名木工日夜趕工，事後船首航至基隆時，他還親自登船檢查確認後才結案。這種追根刨底的意念，令日人也深深嘆服。這也是他習慣隨身帶著量尺，計算著各種事物的角落分寸；或到屬下辦公室視察，看到座位擺得不好，他便迫不及待自己就動搬動起來，部屬一看總裁都動手了，怎好意思袖手旁觀，於是整間辦公室便立刻沸騰起來，大家一起調動。張榮發有劍及履及的執行力，他不能等。張榮發說話很直，有時令人難以招架，他在面試女員工時不是問：「你有沒有男朋友？」而是問：「你有幾個男朋友？」藉機測試她的反應；過去長榮交響樂團招考新團員，吹法國號的樂手身材頗具架勢，張總裁也快人快語質問：「你平常是喫幾碗飯？」他看到某位員工始終穿同一件衣服，也會調皮調侃說：「啊，你是沒有錢買衫褲啲？」張總裁平時鑽研日文醫學書刊，台大骨科醫生韓毅雄是長榮的醫務顧問，有時他遇到韓便談起他研究心得，韓毅雄有次對一位長榮主管說：「你們總裁怎麼那麼『歹刺頭』」，意思是他的問題很難纏，很不好應付，答得不好還可能被考倒。有時部屬感冒或臉色很差，張榮發見狀立刻轉身從身後抽屜拿出一包藥老神在在說：「這乎你喫！」對自己的醫術很有把握。張榮發雖受日文教育，但英文似乎也不差，從他年輕時的英文字典早已翻爛、書頁起毛邊看來，當時他真的下過功夫苦學過。有時他跟國外客戶見面會談，話不投機，對方言辭不恭，他也要祕書照實翻譯，他聽著祕書改換另一種較為委婉的說法，便對祕書說：「你嚟黑白翻，伊不是這樣講的喔？」有時他跟廠商談判，他如果氣不過，脾氣上來也會

要求祕書：「你給他罵一下！」祕書當著客戶自然不敢，拚命拐彎抹角含混而過，張榮發一聽覺得不對，便問口說：「我叫你罵他，你為什麼不罵？」張總裁常常接受國外媒體採訪，他天不怕地不怕的，快人快語、講話又直，常令身邊幕僚緊張到冷汗直流。體恤「散赤人」的柔軟心 位於南崁的「張榮發基金會文物館」有一個專區展示張榮發的十二尊等比例蠟像，蠟像完全比照他獲得各式榮譽當時的年紀、衣著及獎牌，精雕細琢、栩栩如生。這些蠟像出自名雕塑家林建成先生精製，頭髮、眉毛、鬍鬚為求真全都是一根根「種」上去，十二尊蠟像一字排開令人感到神情嚴肅、氣勢逼人。有一次，林師傅覺得蠟像表情實在缺少變化，費了好一番功夫，才終於說服張總裁讓其中兩尊蠟像展露笑顏，這難得意外，全因張榮發認為笑容讓人看來好不莊重。但同樣在文物館一側的櫃子裡，卻很特別地展示一小罐「沙子」。初見平淡無奇，一問之下，才知沙子大有來頭。多年前，張榮發乘私人遊艇來到海南島，在一處沙灘散步時，忽然覺得這裡的沙子精緻柔細，於是隨手帶了一把回來，之後裝進了這個水晶盒子展示。這一小盒米金色的沙子，經由海水打磨，細看顆顆晶瑩透亮。令人好奇，是一種怎樣的心思，張榮發會興起這種近乎稚氣的浪漫之舉。他平時清心寡欲，唯獨對銅鑼燒跟冰淇淋難以抗拒，但他品味獨特，堅持要將巧克力或紅豆、香草口味冰淇淋攪拌成泥，他認為，這才是「上正港、上好喫」的品嚐方法。二十年前長榮航空盛大成立。當時有個問題不好處理，因為酒會中很多貴賓要見總裁，但是冠蓋雲集的千人大酒會，現場鬧哄哄的，總裁人走來走去非常不好找。最常見的做法，就是身邊圍一群隨扈手拿著對講機通報總裁位置。但張榮發嫌麻煩，他要一個女服務員，手裡拉著氣球，緊跟他身後。他人走到哪裡，氣球就飄到哪裡。要找總裁，看氣球就對啦！這幾事情放在一起看，一個公開時不苟言笑的總裁，私式下卻有童心未泯的時刻。接觸過張榮發本人之後，才發現他的其實跟一般的阿公、爺爺沒有什麼兩樣。灰白的頭髮，濃密的眉毛，有時笑起來，原本威嚴消失，有一種慈暉閃耀和煦之感。第一次訪問見面時，張榮發說起高價買高麗菜一事時，第一次聽到他用台語稱那些貧困潦落之人叫「散赤人」，他說：「我沒有做（張榮發）基金會以前，我不知道社會裡散赤人這麼多，做了基金會，不知就算了，我看到那些可憐人，目屎就會流出來。」他說這些話，沒有絲毫勉強，或許是他嗓音沙啞，或許是他出於真心的同情，往往他一講到「散赤人」眼神立刻轉為憂戚，語氣隱隱含悲，有一次還忍不住哽咽起來。張榮發說：「人就是這樣如果沒有慈心，錢就拿不出來。」也許同樣出身平凡，張榮發對底層老百姓，有著發自內心的親近感，對弱勢人物反更多同情，於是在訪問中，他可以高調罵官員，卻憂心民眾生活歹過，「台灣經濟太差，例如賣菜的，一斤一元連澆水攏無夠，說到經濟差，大企業其實都沒影響，但是可憐的是中小中下階層，百貨公司、服裝店、餐館、旅館、夜市啦，這些人生活很艱苦。」也許這直言易感時刻，更接近張榮發性情的寫照。張榮發基金會執行長鍾德美說，跟總裁報告時，不能描述得太可憐，以免他慈悲心大作，加碼捐助超過應有的程度，「每次看他要我趕快去做善事，眼睛直直盯著你，那種誠摯、專注的神情，會令你覺得要更加努力。」她說。張榮發常說：「我現在做慈善，就跟管理公司是一樣的，一切都要做到徹徹底底。」他的心思細膩，往往令人難以想像，他提醒訪查員不可稱呼視障朋友為「盲人」或「青瞑」，要以「目矚自由」取代之，這獨具的語詞是他由日文轉譯過來委婉的說法；而過去基金會幫助家庭，常被稱為「個案」或「案家」，他也認為「案」字令人聯想到罪犯，有貼標籤的感覺，要改稱為「貧困家庭」或是「申請人」。去年耶誕節，他要訪查員送長榮空廚做的餅乾糕點給貧困家庭時，也提醒訪查員，不要隨口就講「聖誕快樂」。他想得到，身陷不幸之人，「快樂」二字聽來恐怕更添諷刺，所以只能誠摯說「祝你閤家平安」。張榮發篤信因果，他在慈善「無上限」投入，願力之大，難以想像。基金會執行長陳麗華就說：「總裁要我們做善事，不只做，還要有心。他說，你們做善事，功德都是你們的，我只是分你們一點點而已。可是大家都覺得，不是、不是，是我們來分總裁的一點福報。總裁的願力，我們要幫他達成。」因為人的發心不同，見地自然也不同，行為也一定不同。張榮發在基金會日報中親自眉批「補乎足」，對受助人設身處地為對方設想，讓他完全不需要當著全公司宣布或發表政策聲明，身邊做事的員工自然而然地效法、依循。好比有人問達賴喇嘛要在什麼年紀教年輕人過道德生活，達賴卻回答：「你告訴他們做什麼，一點也不重要。他們會觀察你、模仿你，你做什麼，他們就跟著做。」難怪張榮發曾很自豪地說：「有我就有下面的人，長榮的人都很良善。」人生終極的價值在於行善做公益 博覽日文書籍的張榮發十分認同日本「經營之聖」稻盛和夫所說的：「億萬人類的靈魂共同追求的價值，應是來自於活著的時候，為這個世界做出多少貢獻，亦即做了多少善行才是。」就是這種真切的用心，張榮發有時不能忍受緩慢的行政效率或法令限制。好比，他原本想在新北市汐止投資百億興建重粒子癌症治療中心，計劃引進日本先進技術拯救台灣為數眾多的癌症病友，他還自

《鐵意志與柔軟心》

掏腰包介紹友人及醫生赴日考察，但這個大手筆的醫療計劃最後因故喊停。一位住在汐止的小朋友寫信給他，歪歪斜斜的字跡有童稚的心酸：「張爺爺，我媽媽得到癌症，如果能有張爺爺蓋的醫療中心，我媽媽就有救了。」這封信令張榮發難過不已。張榮發之所以多次重砲抨擊政府法令，其實是出於他的悲心，「為什麼我想救人，還要到處拜託人？」慈悲使人壯大，當慷慨大度發揮到了極致，張榮發會不顧一切投入更多資源助人。一個人的哲學不是在他的話裡，而表現在他所做的選擇裡。一個人不會因為有錢就有價值，而是看你做了什麼事，成就了多少功德。張榮發相信「布施」可以創造無限財富，多做善事，人到了最後才不會窮得只剩下錢。一個仰賴巨富而無所事事的人，在他眼中，等於沒有價值。由此這不難理解，張榮發身後更要將所有財富捐做公益。或許因緣果報一體兩面，張榮發的慈悲喜捨回給他的是更大的祝福。例如，一九九五年一月十七日神戶大地震，造成嚴重災情，三菱重工神戶造船廠的橋式機全毀、艙裝碼頭崩落、其他所有還在建造的船都受損嚴重。唯獨長榮訂製的「長果輪」正巧於當天一大早交船，正往台灣航行，而幸運躲過一劫。曾為長果輪下水典禮擲瓶的前英國首相柴契爾夫人便認為這艘船「一定是在張博士及本人的保護傘下建造的。」也有人認為這是張榮發善行帶來的福報。

喝過海水的酒最甘醇 十七世紀大航海時代，歐洲船員以橡木筒裝白蘭地帶上當時的三桅大帆船，隨著季風運往海外殖民地，經過漫長曳航，他們意外發現這些「喝過海水的酒」竟產生了極大的、戲劇般的變化，口感與陸地上靜置熟成的酒明顯不同，特別甘醇醉人。一九九〇年代，法國酒商KELT（凱爾特）循此古法，將法國大香檳干邑區釀製的白蘭地，用橡木筒裝七分滿送上長榮「長明輪」熟成，金黃琥珀色的酒液在橡木筒內不斷翻騰沖刷，歷經潮汐變化、海浪搖晃、氣壓變化等因素，酒質益加精純，激發出難以想像的生命力。放洋航行三個月，這款與長榮獨家合作珍釀的「KELT TOUR DU MONDE」名酒，竟能重新創造出失傳了近一個世紀的醇厚風味。海，神祕無垠的大海，讓酒液經歷了不可思議的純化，蛻變成絕世佳釀！長榮集團總裁張榮發，其生命智慧即有如這款「喝過海水的酒」般，經歷了歲月的熟成，更顯甘醇。

《鐵意志與柔軟心》

精彩书评

1、专业导向我读了这本书。通过老先生一生的经历让我明白最重要的几点：诚信是经商之基、让人成熟的不是岁月而是经历、相信因果观。长荣集体突出重围，成为行业巨头是与先生的道德观是密切相关的。好好的学学先生的态度争取达到先生的境界

《鐵意志與柔軟心》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com