

尹衍樑、戴勝益給年輕人的一堂課

「被利用，才能被看見」的

職場成功學

在電視劇過度渲染與媒體包裝下，給人想在職場出人頭地，就必須靠精密算計的印象；潤泰集團總裁尹衍樑與王品集團董事長戴勝益，以職場過來人的經驗，重新為我們上了一堂職場成功學。他們不但不教你詐，反而要你當個職場傻瓜，找回單純打拚、樂於助人的初心，才是邁向成功的真正途徑。



製作人：謝富旭

潤泰集團總裁 尹衍樑：

幫人解決難題 就是彰顯自己的價值

整理：黃家慧、楊寶楨

攝影：林煒凱

編按：潤泰集團總裁尹衍樑應政治大學「政大三十大大講堂」之邀，暢談他的人生與經營哲學。尹衍樑帶領的潤泰集團，不僅在營造與零售

流通本業締造耀眼成績，近幾年，尹衍樑將集團版圖擴張至壽險、生技製藥與電子商務等領域，實力更呈現大躍進式的成長。尹衍樑極難

挑戰



Profile 尹衍樑

出生：1950年
現職：潤泰集團總裁
學歷：文化大學歷史系
台灣大學商學院碩士
政治大學企管博士

得地分享他的經營成功之道。我們將主持人《今周刊》發行人謝金河與尹衍樑的對談摘錄精華，與讀者分享。

謝金河問（以下簡稱謝）：
很多年輕人都抱怨薪水二十二K（二萬二千元）、找不到出路。

我們知道尹總裁是從進德中學考上文化大學歷史系，再考到台大商研所，再讀政大企管所博士班；同時也是中國工程院院士，並在工程營造上擁有四百多項專利。我相信大家很想知道如何規畫自己的生涯，才能有更寬廣的空間。

創造被利用價值 別怕起點低 投資自己靠差異性勝出

尹衍樑答（以下簡稱尹）：

我第一份薪水，不是二十二K，是三百元。我從沒想過，你給我多少錢，我就做多少事，我只覺得工作本身就是機遇，機遇的另一個原因就是福報的來源，我把工作推掉，就是把福報推掉。

周一到周五我工作，周六、日，我就完全放鬆，手機也關掉，去山上、去海邊、去打坐。

而且，很多人不屑做的工作，嫌髒、嫌煩、嫌複雜，我最喜歡。如果工作太容易，沒有樂趣，所以我一生都在處理問題，解決問題所帶來的挫折，是讓我上進最大的動力。

千萬不要因為薪水低，就覺得不值得。司徒達賢老師教我們企業競爭策略，個人也要有自己的競爭策略。要勝出的第一個條件就是要有一「差異性」。

我一天工作「半天」，十二個小時。夠短了吧？

我有機會，別人也有機會；我比別人爛，我就會比別人先被淘汰。我們只有比別人好，比別人賣力，比別人更願意幫助別人，懷著一顆溫暖的心，投資自己，而且甘於自己被別人利用，差異性自然就會產生。



攝影：林育雄

“自恃學歷高的人，有「脊椎鈣化僵直症」，不懂如何向人低頭鞠躬，我就沒這個毛病！”

我說的被利用不是被耍弄的意思。被利用的意思是我們對組織起了正面的貢獻，我解決了別人的困境、別人的問題，連帶使我脫穎而出。不要怕起點低，要樂於被利用，努力創造被利用的價值。

謝：尹總裁除了投資自己，也投資人。尹總裁桃李滿群，有許多人都是當年拿過他所辦的光華獎學金。在生技界中，我們可

以看到中研院院長翁啟惠、華人生技天后許照惠女士、台灣浩鼎生技董事長張念慈、全球愛滋病

研究權威何大一，尹總裁與他們都有很深的交情。他對於跨業、跨界相當有一套。

不受學歷局限 畢業後的學習才是真正學習的開始

尹：你要說我用人，我也被人所用。我經營企業講求合作，我的專長是做後台的經營，我做的是通廁所、遞茶水、遞毛巾等後台的工作。我把舞台弄得光鮮亮麗，然後請來專業的表演者表演。

以為你是電機系的，就只能走電機。天空海闊，任你飛翔，只要我們不要限制自己，不要被學校的框框條條限制住。這是我的一點小小體悟。

我雖然念了歷史系、念了管理學院，到後來做了土木工程師。我在學校成績都是低空飛過，我不用功，成績不好，但我的想像力比較豐富；我的創意來源可能正是我的書沒有念好的關係。

選才方面，有幾種人我是不用。這當中，有一種就是自認學歷高的人。高學歷的人，通常具有聰明而且努力的特質；但自認高學歷的人，通常有「脊椎鈣化僵直症」，他們自覺高人一等，要他們去求別人、對別人鞠躬，他們的腰彎不下來。讓我示範一下如何鞠躬（尹衍樑起身，面對司徒達賢，雙手貼緊大腿，九十度深深一鞠躬，全場大笑）。

大學的目的就是培育人，通常要經過自我的再學習，企業的再訓練；學歷不應成為年輕人的限制，像我是歷史系畢業的，我也一樣到土木系教書。畢業後的自我學習，才是真正學習的開始，不要以為你是法律系的，就只能走法律；不要

老實說，我沒什麼才幹，唯一自豪的才華就是求人。因為求人，與人合作，才有如今的潤泰集團。

高學歷是有用的，它有助於

從問題學生到千億總裁

——尹衍樑大事紀

- 1964年 ● 被父親尹書田送進彰化進德中學「管訓班」住校讀書
- 1976年 ● 潤華機械及染料廠，雙雙失敗收場，大虧3000萬元
- 1977年 ● 成立潤泰建設，跨足營建業
- 1989年 ● 捐款成立北京大學光華管理學院
- 1991年 ● 父親過世，挑起潤泰集團重任
- 1996年 ● 切入零售百貨市場，成立大潤發流通事業
- 1997年 ● 進軍中國市場，設立上海大潤發
- 2005年 ● 取得中國官方許可，為首家登陸營建業者
- 2011年 ● 拿下南山人壽經營權
- 2012年 ● 成立「唐獎」基金會



尹衍樑遇到政大教授司徒達賢（右），立刻將手上的餐點奉上，表達對老師的敬意。

你進入更好的公司，獲得更好的職位。但是，進入公司後，高學歷的優勢只有三天，第四天就要看你有沒有解決問題的能力，來決定你未來的成就。

至於人脈經營這方面，大

家不必看得太重。如果你沒有實力，或實力不足，空有人脈，人脈對你沒有用處；如果你有實力，人脈自然會主動找你，並發揮相輔相成的功效。所以，重點在實力經營，不在人脈經營。

不怕挫敗 消滅敵人的最好方法 就是把他變朋友

企研所碩士班王同學問：對一般學生而言，沒有非常強大的家庭基礎，怎麼建造或是找到舞台？

尹：我父親常常講，一個人

利用好環境很困難，利用壞環境很容易，所以一個剛踏出校門的學生，可能沒有很豐富的條件，所以我們只有一個選擇，努力投資自己，努力活在當下，替周遭的人創造價值。

我們無法改變環境，但能改變自己。如果你只是自私自利地做自己的事，當你遇到困難，需要協助時，憑什麼要別人幫你。

如果上司要求你做職務以外的的事，你能毫不計較盡力完

成，讓上司肯定你的能力與態度，這樣就是在替周遭的人創造價值，同時也彰顯你的被利用價值。彼此形成正向循環，這樣的循環就能找到更大的舞台。

企管系三年級吳同學問：大多數同學處於對未來探索的時期，你創業經過挫折，後來成功，請分享這方面的經驗。

尹：我第一個創業是機械工廠，第二個創業是化學工廠，都倒閉了，而且化學工廠是爆炸收場，當時炸掉三千萬元台幣，是很大一筆錢。我父親很淡然地對我說：「衍樑，恭喜你，因為你遭遇到失敗、挫折，爸爸恭喜你，希望你從當中記取教訓，希望你不要失去勇氣，繼續奮鬥。」



攝影：劉成昌

“尹衍樑與《今周刊》發行人謝金河(右)對談人生經歷，讓現場觀眾受益良多。”

我在買南山人壽的時候，長達半年飽受攻擊，報紙給我羅織十幾項罪名。甚至連尹清楓命案也說是我幹的，因為我也姓尹。我剛看到這份報紙的時候，會生氣；第二天我不生氣了；第三天我就抱著很感恩的心情，我覺得寫這篇文章的

人，有豐富的想像力，若有機會的話，應該找他幫我們做廣告、做文宣！就是用這種態度，面對攻擊。對方攻擊我們是希望我們挫敗，改變了我們的方向和計畫；生了氣，那就正中他的下懷。我那時不但不生氣，反

而帶著感恩、欣賞的心情。後來，我和其中一位攻擊我的人還變成好朋友。消滅敵人最好的方法，就是把他變成朋友。所以都在一念之間，但不要在這過程中，動搖了自己的鬥志，失去了自己的勇氣，要越挫越勇、越戰越勇。

眼光放遠

掌握趨勢 押注生技、電商、新能源

謝：尹總裁說他理光頭，理髮師傅不敢理，一開始給他理了五分頭，總裁第二次去，理髮師給他理了三分頭，最後總裁自己買刮鬍刀理光頭。這只是一個小故事。你如何在三十幾歲時，就看出來台灣的金融業當時有發展潛力？

尹：理光頭對我是非常容易的一件事。頭皮下面的東西遠較頭皮上的東西重要，理光頭有什麼關係。

我在三十五年前，很榮幸能親近當時制定日本國家政策的一名學者，他對我在金融、投資上有很大的啟發。台灣的產業大概與日本相差十五到

二十年，因為受教於這位老師，我看到了產業與經濟脈動，還找到了信任的同業，於是介入投資。

事後看來，我的金融事業處分得很漂亮，反而要感謝當時處處給我挫折的人。陳水扁執政的時候，銀行不再支持我，逼得我忍痛賣掉經營了十五、六年的光華投信。

另外，我經營十七年的安泰人壽，陸續投入的資金大概八億元，回收的金額是十九倍；但是我沒有真正離開保險業，因為我保留了中國太平洋安泰人壽的股份。後來太平洋人壽在香港上市，也獲得很豐

厚的報酬率，出脫的時候，我收回了一筆錢，剛好那時南山人壽要賣，這絕對不是規畫的結果，這是上帝的恩典。而且，南山有四百萬保戶，如果沒有一個好的新股東，這四百萬保戶怎麼辦？上帝對我特別好。

謝：南山之後就是生技的部分，你已經布局很廣，對於未來的趨勢潮流，它也扮演重要的角色，這也請總裁分享。

尹：中研院長翁啟惠最大的貢獻就是，他發現了三個特殊的醣分子，讓癌細胞可以被標靶（辨認）出來。比如說，用光頭來區分好人與壞人，理光



攝影：聶世傑

“千萬不要因為薪水低，就覺得不值得。我們只有比別人賣力，而且甘於自己被別人利用，差異性自然就會產生。”

頭的就是壞人，可以馬上處理掉。這三個醣分子就可以辨認九種癌症，用自身免疫力去把它消滅掉；就像光頭一樣，目標明確。

這是了不起的發現，翁啟惠的藥對八五%的病人都有效。它不僅是藥，也可說是一種是治療型疫苗。這個藥證拿到的第一天，翁啟惠、張念慈、我，都志願去挨第一針。

另外一個是電子商務。中國是零售通路的超級戰場，八國聯軍都到了。家樂福是歐洲冠軍，沃爾瑪是美國冠軍，Tesco是英國冠軍；一個來自台灣的大潤發要對付的是來自全世界冠軍，歐洲冠軍、美國冠軍、英國冠軍，我們怎麼打？

我們打他們的方法，就是用文化創造細微的差異性，來贏得顧客的心。我們比較的是，誰對顧客更好？漲價時，誰最後漲？跌價時，誰最先降？碰到災變的時候，誰先打開門來提供物資？這些作法看起來不聰明，但是有遠見的經營者，應該是多做有智慧的決策，而不是聰明的決策。這是中國文化與

西洋文化的戰爭，結果證明我們贏了。

那麼，到底誰是大潤發的競爭者呢？原來我最大的敵人就在我家！我太太已經當祖母了，一位有白頭髮的祖母，坐在電腦前按著滑鼠，幫她的孫子買衣服，我才恍然大悟，原來通路新時代是電子商務時代，是淘寶、是PChome，這時代已經來臨，而且連我自己也上網買東西。

在一個機緣下，PChome前營運長謝振豐想要創業，說要與我合作，向我介紹電子商務的業務。經他介紹後，我才恍然大悟，原來這就是未來的量販市場。他們是賣虛的，大潤發是賣實的，虛實可以互補。這就是我後來投資J10X全球電子商務集團的過程。

另外呢，就是關於新能源。我認為核融合很有機會，專家來找我，要我投資，它如果成功了，所有核反應爐都要關掉。這個試驗成功十次還不行，我對他們說要連續成功一百次才可以；如果成功，專利的授權，我考慮無條件地給台灣與中國的能源產業。