

東方文化下的公司治理 謝金河董事長主講 （第三集）
2017/4/1 台灣台北市張榮發基金會國際會議中心
檔名：60-007-0003

我最尊敬的我們的王院長，陳董事長，我站在台下就可以了，我身高這麼高，站在那個台上壓力會非常大，我們林錫銘董事長，我還沒有跟您交換名片，教授、我們法師、各位女士、各位先生，大家午安！

王院長特別交代，大概在一個月前，院長交代我來上這個課，我想這個國學跟企業經營到底有什麼關聯，我聽到院長的交代，我立刻一口就答應。答應了以後，我發現我難過了一個月，因為我每天想的都是這個事情，就是這個題目我到底應該怎麼講。後來我們郭庭昱副總編輯跟我講，他給我出一個題目，叫「東方文化下的公司治理」。

今天很開心，能夠在這裡跟大家來交換我們從企業的經營。國學文化其實博大精深，我實在不敢在各位面前造次。不過我想企業的經營，如果一家公司能夠經營得很好，對你的股東、對社會都會帶來非常大的正面的加持。我這兩天，我剛剛跟我們林錫銘董事長講，我這個禮拜見了他三次，所以我們實在很有緣分。我禮拜天在電視要給他一個專訪，因為要特別恭喜他，他今年當選磐石會的會長。這個磐石會當了會長以後，除了他受到肯定以外，其實有更大的經營責任，為什麼？因為歷任磐石會當過會長的人股價都會大漲。所以現在對他來講，總要能夠交出一張好的成績單，讓大家對偉詮電子刮目相看。我想這是他一方面要如履薄冰，一方面要更努力。

這更努力，今天我其實要跟各位講，今天一開始其實我要講企

業經營的創造價值跟毀滅價值。為什麼？今天一家公司在你手上，如果你不好好經營，其實最後你會殃及非常多的個人，也會殃及很多的家庭。所以大家一定要在這種經營當中，其實這是念茲在茲，交出好成績單，然後來回報社會，我相信這是非常正面的。我今天要特別跟各位講一個例子，我用我媽媽手上的台積電來跟各位講。為什麼講台積電？今天如果你把台灣的股票上市公司，我上面列了十五家，用股票的市值來做一個排行榜。這個排行榜當中你可以看到，台積電如果按照台股收盤價換成美元，它已經到了一千六百三十八億，這第一大跟第二大差距是非常的大。一路看來，你看到這第五個叫大立光，它是很小的公司，現在因為它的經營太卓著了，它已經殺到台灣第五位了，這第五位，一家小小大立光，居然超過國泰金控。各位可以好好思考一下，這裡面變化是非常大的。

等一下這十五家背後都有一些故事，我再跟各位講。但是為什麼我講台積電？大家看到台積電從上市之後，一路到現在，它其實一直都往前走。為什麼我講台積電？在一九九三年那一年，台積電的資本額只有五十五億一千萬，營業額六十五億一千萬，它一年只有賺十一億五千一百萬，EPS二點零九。為什麼講這一年？因為一九九三年，有一天我要回南部過年，突然想到說，今年不要送現金，應該改送股票看看。後來怎麼送？因為那個時候我一年給我爸爸媽媽各十二萬的壓歲錢，我就特別問一下，問我父親，我說我用股票送你好不好？他說好。我說你要什麼股票？他指名要大安銀行，他喜歡銀行股。那個時候大安銀行剛好十二塊，我就買十張送他。我媽媽，我說妳要買什麼？我媽媽說她不懂股票，隨便我買，那個時候我就自己作主張買了兩張台積電，台積電還沒有上市，是未上市，一股六十塊，我就買了兩張給我媽媽，用她的名字。

從一九九三年到現在，大概相隔二十幾年，各位知道二十幾年

之後發生多大變化？大概前年我回家過年，我突然想到，當年買的股票還在不在？我父親說還在。我說你那個大安銀行現在剩下幾張台新金，為什麼？大安銀行在一九九七年亞洲金融風暴的時候，它後來有很多的虧損，後來大安銀行被併到台新金裡面去了，它們合併，我爸爸說那個台新金剩下兩張。現在如果他拿出來賣的話，當年我買給他是十二萬的成本，現在拿出來賣的話賣多少？賣二萬四千。換句話說，已經相隔二十幾年了，結果我爸爸那十張大安銀行，現在換成兩張台新金，剩下，因為台新金股價只有十二塊，兩張就是二萬四。你要知道那是很可怕的，賠錢。

我問我媽媽，妳台積電還在不在？我媽媽說當然還在，她說只不過，她原來有兩張台積電，第二年被我爸爸偷賣一張。所以她靠一張台積電，現在多少張你知道嗎？當年台積電的資本額只有五十五億，現在已經到二千五百九十三億了，她靠一張台積電，現在變成三十張。這三十張對我媽媽來講非常重要，因為什麼？它變成她生活中非常重要的快樂來源。為什麼？我媽媽心情不好的時候，趕快把股票拿出來看一下，因為她知道這個值錢。因為這三十張股票，去年台積電配現金六塊，她單單領現金去年就領十八萬。好，各位知道，它的成本只有六萬，但是現在一年單單股息就可以領十八萬。手上如果她現在不想要拿出來賣的話，台積電現在股價是一百九十幾，賣掉是將近六百萬。所以各位知道，那個六萬，經過二十二年的變化，同樣，我媽媽如果那兩張都留著，不要被我爸爸偷賣一張，她現在變成六十張，六十張賣掉能賣一千二百萬。大家可以想見，那二十幾年的威力是非常大的。所以大家了解，像這樣的台積電股價市值的變化，那不得了。為什麼？現在我媽媽想起來她就開心，現在都不要逗她，你只要講台積電，我媽媽現在就開心得不得了。再過來，現在她說，以後這個股票不要賣，要傳給我兒子。

現在我兒子我跟他講，你平白無故就可以接收六百萬的股票，這是不得了的。所以大家從這當中可以看到，在整個經營上面這裡面的變化是非常大的。

台積電的發展，台積電在早期，它在一九九四、一九九五年大概一股都配八塊錢的股票，那個時候股本是快速的擴張跟膨脹，它現在已經到了二千五百九十三億，營業額是九千四百七十九億，淨利是三千三百四十八億。各位要知道，這家公司對台灣太重要了，為什麼？台積電，我們去年，到昨天為止，是所有上市公司，二〇一六年的年報全部都結清了，結清以後，我們去年一年台灣的上市上櫃公司加起來，獲利（稅後淨利）是一兆八千億，這一兆八千億當中，單單台積電已經佔了，一兆八千億它佔多少？佔六分之一；換句話說，台灣有差不多將近兩千家上市櫃公司，一家台積電已經佔了台灣全部上市櫃公司加起來的六分之一。這個六分之一，對張忠謀先生來講，是很了不起，為什麼？因為台灣有台積電。你看，它居然一配十二塊八毛九，這不得了的好成績。還有，在最近台積電的股票價值超越了Intel，這是台灣之光，真正台灣非常難能可貴的成就。你可以看到，台積電一枝獨秀，獨享五兆台幣的市值。所以張忠謀給台積電的股東，這是最好的回報。

我們今天台灣的企業領袖，每一家上市公司的老闆，我常講，一家公司如果好好把它經營好，你給社會的回報是非常正面的。這些公司，大家可以看到，從市值的排行裡面，排到這裡為止，我常拿台積電跟另外一家公司來做對比，各位可以看到，排到這裡為止，原來台灣晶圓代工有兩家公司，有另一家公司都沒有看見，有沒有？聯電現在差多少？聯電現在股價只有十二塊，它的市值大概一千五百多億，只有台積電的三十分之一都不到。兩家公司原來是一樣的，但是經過十幾年的演變以後，兩家公司天差地別。這當中，

如果往下看你就知道，這些都是在台灣最有競爭力的公司，這些有競爭力的公司，大家可以了解，這一張企業的規模，前十五大的公司，大概透露幾個內涵。第一個，台積電是一枝獨秀的。第二個，台塑集團到今天為止它在台灣有非常不可動搖的地步，你可以想見，如果從第一名排到第十名，台塑集團有四家，台塑的四家公司都在排行榜裡面的前十大。所以王永慶先生所立下的這個基礎是不得了的。第三個，大立光出類拔萃，表現非常好。另外一個，你對郭台銘，到今天為止，你要肅然起敬。為什麼？老郭到今天這個年齡他還是天天非常的打拼，跟他同時打江山的人，很多人都已經息隱江湖了，像林百里跟郭倩如過著快樂的日子，但是我看我們郭台銘是天天還在拼，而且現在不但拼到中國，拼到日本去了。所以鴻海的角色跟價值還是非常大的。所以你看到，在這個排行榜裡面，台塑佔一角，大立光，再過來你看到兩家金控，國泰金跟富邦金，也是在排行榜上佔領重要的位置，後面是中鋼，台灣大哥大，然後中信金，到聯發科。聯發科原來排名第四，最近排名一直往後退，這也是它手機晶片在經營上面臨一個比較大的考驗。

從這個地方你可以看到，一家公司好好經營，對股東所帶來的回報是非常的大。你可以看到，我用這兩家公司來比較一下。一九九三年，這個是台積電，這是聯電，你如果回到前面那一頁，其實兩家公司差不多，一九九三年的時候，聯電的資本額是五十二億九千九百萬，台積電是五十五億六千萬，然後營業額聯電又比台積電大一點，淨利十二億二千八百萬，那一年台積電賺十一億多，EPS二塊三毛二，台積電是二點零九。你可以比較一下，這兩家公司最大分水嶺，到一九九七年兩家公司都一樣，到了一九九七年之後開始改變了，為什麼？這裡面跟公司治理有非常密切的關係，因為經營者對公司的想法是不一樣的。為什麼？台積電很少在外面成

立一大堆轉投資公司，但是聯電你可以知道聯電後面所謂聯家軍，有沒有？聯發科就是這樣出來的，那個聯字號一大堆。聯家軍當中，它都是把聯電的一個業務成立子公司分拆到外面，但是聯電的經營者他們在這裡面佔有很大的股權。所以聯電從這裡面這個枝幹就分到外面去了，分到外面去，因為聯電控制的股權相對比較少。你知道聯發科本來也是聯電家族的成員，後來就變成蔡明介的，為什麼？因為大股東他們原來都有股權，上市以後都一直賣，聯電的資源就這樣拿到外面去了，拿到外面去了以後，聯家軍最後備多力分。備多力分，到了二〇一六年，你可以稍微比較一下，聯電的資本額一千二百六十二億，大概剩下台積電的一半，營業額不能比，聯電的營收一千四百七十八億，你對照一下，台積電已經到九千四百七十九億，一千多億對上九千四百七十九億，將近一兆，這裡面差別是非常大的，淨利台積電賺三千三百四十八億，聯電只賺得八十三億。所以大家可以看到，它EPS是零點六六，但是台積電是十二塊八毛九。這叫做成績單。各位經營一家企業，最後還是看成績單，你的報表交出來能交多少。同樣，我們過去喜歡講晶圓雙雄，這幾年已經沒人講了，為什麼？因為你的技術、你的人才完全是不一樣的。今天如果說有人要到竹科去應徵，你會到台積電去應徵，你敢不敢去聯電？真正優秀的人他絕對不會去聯電。這個要給大家說明一點。

我常跟很多企業經營者講，第一個，大家對數字要非常敏感；第二個，要對股價很敏感；第三個，對市值很敏感；第四個，對EPS（本益比）要很敏感，因為這裡面都跟你的競爭力有關。同樣的公司，同樣的產業，最後它一定會分出很大的高下，這就是經營者的社會責任。也就是說，今天你好好經營，我相信所有買你股票的人也會跟著水漲船高。如果拿聯電跟台積電現在的市值相比，兩家公

司相差三十一點八倍。我相信你對兩家公司的經營者，在外界的形象評價一定不一樣。現在你看到，當年帶領聯電的兩位最大的經營者，他們現在都退到第二線，但是張忠謀先生還在第一線。各位你可以想一下，張忠謀原來在德州儀器（TI）上班，回到台灣他已經五十五歲了，在五十五歲重新開始帶領台灣的半導體產業，一步一腳印走到今天，這是很了不起，為什麼？他已經八十幾了，八十幾歲的人還站在第一線，因為很擔心。為什麼？我有一次看到張忠謀先生跟馬雲在台北有一場對談，乍看之下像阿公跟阿孫一樣，兩個坐在那個地方談。背後其實代表一個，台灣的世代交替未來還是有很大的隱憂，因為張董事長他窮一生之力來打造台積電，現在也到一個關鍵時刻了。

最近其實還有一個話題，不在我們今天這個範圍裡面，但是各位要知道，台積電的三奈米，在路竹，這也是院長將來可能可以幫它打拼的地方，為什麼？台積電如果將來那個三奈米沒有在台灣，我相信對台灣傷害是很大的。因為從三奈米，下一個就是四奈米了，如果這個生產基地沒有在台灣，可能對台灣的半導體產業未來的傷害一定會非常大。大家可以知道，如果台積電落腳到美國的話，後面整個半導體產業開始會有巨大變化。但是你要留住台積電，台灣可能要去思考，第一個，那個三奈米如果在台灣，我最近去問了很多，他說台積電留在台灣是有困難的，為什麼？他說台積電的三奈米廠大概要投資五千億，他說單單用電量一年要用兩座核電廠的發電量。聽到這個兩座核電廠的發電量，我們聽了腿就軟了，為什麼？如果按照現在民進黨要從綠能的角度，我相信那個電量是不夠的，還有那個水量也很驚人，高雄水力不是很充沛。在這種情況之下，你如何能夠把台積電留在台灣，我認為這是政府現在一定要想辦法去思考的。

就是說我們現在在台灣產業發展，為什麼這幾年我們每天都在抱怨，說年輕人的薪水都不能增加。我始終要強調一點，台灣現在不能什麼都不要，為什麼？我們碰到一些，比方說，現在石化廠、鋼鐵廠，台灣其實聽到就反對，為什麼？你連擴廠機會都沒有。在這種情況之下，其實很多你要去調整，為什麼？台塑那是一個非常鮮明的例子，為什麼？台塑六輕四期擴建計畫，理論上來講，那個是新製程，而且那個新技術對污染都可以有很大的改善，結果現在它想要改善製程，要投資，結果它環評都不會過。還有比較有趣的是什麼？台塑的六輕四期有一個四點六、四點七、四點八、四點九，有一個四點七的環差案，二〇一二年就過了，結果到現在，其他四點六、四點八、四點九都不會過，已經開了五十幾場的環評會了，結果現在一直補件，到現在都在原地踏步。

這個也是告訴大家，台灣如果沒有新的投資，我們很多年輕人經常講，台灣只要開咖啡廳、開民宿，我說如果靠這個可以撐起台灣經濟半邊天，我絕對不相信。這就是現在我們可能要好好去想清楚，就是說今天為什麼川普要鼓勵製造業回美國？川普那個Peter Navarro非常清楚講一個，他說製造業遠遠比服務業更能創造更大的就業機會。所以，今天你開咖啡廳，你去搞民宿，你能夠用幾個員工，你想一想？但是你看，中鋼有一萬二千人。我最近才發現，大陸那個寶鋼用多少人你知道嗎？一個鋼鐵廠用二十二萬八千人。所以那個很可怕的。那台塑最少，我上回到六輕去看，我特別問了六輕的廠長，我們台塑石化董事長陳寶郎也在，我說你在雲林到底用多少人？台塑六輕在雲林縣總共用了七千多人，然後麥寮鄉有二千八百多人。所以在當地其實它創造的就業也沒有很少，但是我們現在只要聽到那個石化，我看先反對再說。這也就是我們很多製造業其實沒有辦法留在台灣，你把製造業趕走以後問題就大了，為什麼

麼？製造業一離開以後，你的研發中心也跟著它出走，最後最嚴重的，產業鏈也走了，走了以後就連根拔除。這個連根拔的效果就是台灣現在我們所面對，這種考驗是台灣一定要去面對的。

因為大家如果都很明確的這樣下去，台灣其實沒有明天。但是你想一想，台灣我們有非常好的經營者。我看過台灣的企業家，在很艱難的環境之下，他還能夠在沙漠中開綠洲。為什麼？我那天跟王文淵吃飯，我特別問他這個問題，台塑現在到美國德州大概投資一千五百億，路易斯安那二千八百二十億，這個投下去，上次小英要去美國，剛好到休斯頓，去見那個德州的州長，我說到底內情是怎麼一回事，那個德州州長，因為他去澳洲，再從澳洲坐飛機坐到德州，開了三個小時的車子去看小英。王文淵說其實他是為了我而去的，也就是怎麼樣？他說現在德州希望路易斯安那那個新廠不要蓋在那裡，就直接放在德州就好，在德州去建廠，然後他說，德州的州長為了要留住台塑，他在飯店跟他一起住三天，然後帶他去看美式足球，陪他吃三餐，然後幫他找地，帶他去看。他說美國現在的招商規格跟大陸一樣好。現在只有台灣最壞，為什麼？台灣現在對企業界是，我看大家都是保持非常高的距離。

所以這個就是，我們將來下一步，台灣怎麼拼，製造業如果跑掉，台灣其實未來是堪憂的。你可以看到，同樣兩家公司，聯電最高價就在一九九七年，一九九七年聯電股價一百八十八元，台積電股價是一百八十二元，兩家公司其實旗鼓相當。那個時候大家都差不多，但是從一九九七年之後，一直到現在，它每況愈下，台積電是不斷的往上拉高。所以，創造價值跟毀滅價值是差很多的。大家可以從這個上頭看到，同樣的產業它經過一段時間以後，你的經營者的用心，也大概會創造不同的公司的差距，這是第一個跟大家來說明的例子。

大立光其實我對它非常敬佩，其實下回我們林董事長你磐石會，我上回蔡國洲當磐石會會長的時候，我就跟他出一個主意，那個時候大概磐石會已經到一百家，我說那個一百零一家，你如果有能力說服大立光參加磐石會的話，我幫你安排，你帶一百零一個企業老闆去爬一零一大樓，一定很壯觀。結果他使盡各種力量，他們林家都不要。這是台灣非常少見的，就是你在很多公共場合，你從來很少看到林耀英和他兒子。這個情況也是說明一個，第一個大立光非常專注，像這個，大家看到，你手上的手機可以照相，那一顆鏡頭完全都是大立光出的。這是台灣到現在為止，非常出類拔萃的地方。而且這樣的一家公司，第一個，它的資本只有十三億四千一百萬，股價最高到四千八百五十，這是很了不起的。你看到，這個營業額四百八十三億，淨利可以達到二百二十九億，EPS一百六十九塊四毛七，每股淨值五百七十二塊。各位可以稍微想一想，我們經營一家公司，如果能夠賺十塊錢已經不得了的多，因為賺一個股本已經很了不起了，它是賺十六點九個股本。假如以今年大立光的前景，我估計它的EPS很可能兩百塊以上。到兩百的時候，就前無古人，後無來者，為什麼？台灣已經很少能找到這樣的公司。因為你要找EPS十塊的公司已經很不容易，它如果能賺兩百，我想這是太可怕的記錄。為什麼能夠有這樣的一個？第一個它非常專注，我特別注意一下，大立光的研發非常的投入，而且它不斷的往上提升它的價值跟技術。它也同時注意它的潛在競爭者有沒有抄它的技術，一旦有這種技術侵權它立刻去告，三星、先進光都被它告得很慘。這是它保持研發動能不墜的一個非常重要的關鍵。

你可以看到，李耀英他一九八七年才創立這個公司，一九八七年他成立的時候他投資一千萬，最近網路上在講，有一個高雄汽車零件商，當時李耀英拜託他投資，大概是他一千萬以後的第二輪，

第二輪是一千一百五十萬，那個一百多萬應該是高雄那個人投資的，現在已經不得了。這個好的公司，你如果成了股東的話，你可能會賺最多。當年王永慶在蓋台塑的時候，他第二個，成立南亞的時候，他認識一位在楊梅國中當老師的，叫張桂芳先生，結果他邀請他投資，我們那個張老先生就把他當老師的積蓄就投資南亞，投資南亞，經過一轉再轉，這樣到現在，他累積的財富超過一百億。超過一百億以後，我不知道他後來，因為家族爭產，搶他的財產，後來他非常失望就到美國去了。我現在在找他，我到處在打聽他，到底是不是還活著，如果他還活著的話，現在是一百零三歲了。這個情況也是告訴大家，這種經營好的公司，如果那個時間一拉長，你得到的回報是非常大的。大立光的這整個，你看它成立，從相機到投影機鏡片，它原來是非常基礎的，連景觀的鏡頭它也在生產。從這個鏡頭，到一九九八年它開始找到那個數位相機，然後到一九九〇年自動對焦模組，到二〇〇四年一百三十萬畫素的手機的相機鏡頭，他一步一腳印，不斷的在攻城掠地。

台灣今年股票又將近萬點，我形容它，這是歷史上最具有實力的一次。為什麼？我們股票史上每次過了一萬點以後通常都崩盤，這一次快過一萬點了，很多人緊張，為什麼？因為大家害怕歷史會重演。這一次我比較有信心，為什麼？台灣誕生非常多有實力的公司，另外，台積電五兆的時候，它已經把你半邊天給撐住了。第二個，台塑去年一年四家公司賺了二千零七十八億，這個獲利也是歷史最好的一年。這當中類似像大立光這樣很多公司，開始產生巨大的這種獲利能力的爆發。

大家可以看到，未來產業裡面，未來這幾年全世界有一個很大的變化。你看最近Intel去購併Mobileye，Mobileye原來是防止碰撞的，但是它現在慢慢切入一個，就是用一個感光鏡頭，開始去切入

那個汽車自動駕駛。我去年到耶路撒冷去看Mobileye，他特別叫我去坐那個無人駕駛汽車，上去我怕怕的，後來我一看還好，就是在高速公路上電腦按一按就真的開了，手都放開了。所以我想未來的世界，這個時代很快就會來。這個來了以後，大家一定會發現，像大立光這樣它一定更不得了。為什麼？我們現在一個人用的手機，那個手機，一隻手機就一個鏡頭，將來那個自動駕駛汽車最少三十六顆。所以，你如果想，將來類似像大立光這樣，它發展空間無限大。為什麼？等到汽車自動駕駛到無人駕駛飛機，它一定要靠這個，最後大立光會到哪裡不知道。外資今年給大立光一個評價是目標價五千八。現在如果買大立光是很貴的，你現在買一張就四百多萬，一張一千股。台灣從來沒有這麼貴的股票。

這個也很奇怪，我跟林恩平大概也跟他講過，我說你能不能把它稍微分拆一下，因為它確實太貴了，這對一般的市井小民一定買不起，為什麼？買一張要四百多萬，能夠拿得出來的沒幾個你知道。我說你乾脆把它的資本拉十倍，現在是十三億四千一百萬，你乾脆給它增資，弄到一百三十四億，那股價四百多萬會比較合理一點，結果他們說他爸爸不要，你就知道他也有很多堅持。所以現在就變成貴貴的來，如果這樣的來，它股價可能會學巴菲特，巴菲特的波克夏A股他也從來不分割。它在美國現在一股多少錢？是二十二萬五千二百多美金。買巴菲特波克夏A股，一股要台幣八百萬。所以，這個比它更可怕。所以，大概一股，它是一千股。所以一家小小大立光，它市值可以超過國泰金、富邦金、中信金，我們那個金控用多少你知道，它一個小小的鏡頭模組，能夠有這樣的出類拔萃的表現。

台灣其實還有一個，未來在數位化的時代，台灣現在有很多的主動式、被動式光纖元件那種，那個台灣實力非常強，那一塊很少

人注意。但是你就想像得到，台灣有非常多的人，因為政治的紛亂，對台灣的未來非常的悲觀。但是台灣的企業充滿生命力的非常多，這也是台灣現在，我覺得我們可以偶爾用另外一種角度來看台灣。就是大立光的股價，大概在十年前，大立光一股只有一百二十九塊，你如果當年買到大立光，現在是不得了的。所以，這就是價值創造中的典範。郭台銘，到目前為止，我一再想說，這是小英將來要小心的一位，現在，我最近聽說，郭台銘參選總統機率是百分之五十以上。這個不要小看了，為什麼？類似川普這個例子，給大家一個高度啟發，為什麼？川普到七十歲出來當總統。這當中其實要非常注意，就是政治一定要站在心力的角度，如果不能讓人民感覺明天更好，其實那個都很危險。

昨天我在電視上訪問吳前副總統，我特別問他一個觀念，我說上次選總統應該你選，你怎麼不選，然後現在怎麼突然會選國民黨黨主席？我就叫他表達一下內心世界，為什麼？我故意考他的。然後我說，國民黨在執政的時候，其實現在政黨輪替速度會非常快，大家不要以為你現在執政就很了不起，我說你現在很慘也沒關係，但是一定要回到基本面。為什麼？國民黨只有一個，我覺得，我說你現在國民黨要做的，把黃復興黨部的結構要做一個調整，也就是說國民黨的黨員結構如果一直都是被黃復興黨部綁架，黃復興黨部的這些人可以決定國民黨的黨主席，那國民黨一定沒希望。這就是要回到基本面，就是公司要好一定基本面要好。再過來，國民黨如果講清楚，黨產都不要了，為什麼？回到最原始的，沒有最大，只要有，你就大不起來。

這兩個如果想清楚了，我覺得那就很好努力了。還有一個，你執政的時候要很謙虛。王院長也知道，我說原來國民黨在通過那個證所稅跟財政健全方案，我開始罵，那時候我就罵得很凶，我說國

民黨推這兩個案子一定會丟掉政權。後來我跑去找賴士葆委員，我說這個影響很大，你會把台灣弄死。他說有什麼了不起，他說我只修理那個一%的人而已。我說你修理那一%的人，台灣就死了。為什麼？你如果把那個所得稅整個租稅結構來看，台灣有四十點八的人是不繳稅的，四十一點三的人繳六%，最低那一級的，換句話，那個八十%的大概稅是繳得很少，但是那一%的人總共繳的稅佔台灣四十九點六。所以你對那個一%的人一直打，那一%的人一定會跑，為什麼？你看台灣這幾年，最明顯的，我們大概有錢人都變成外國人了。

去年我看到王文潮他轉讓給他的太太台塑四寶的股票，轉讓一次，全部都轉了，總共價值一百三十四億。因為先生轉讓股票給太太是不要贈與稅的，對不對？但是這個個案很少，為什麼？我們通常要贈與一定是贈與給小孩，小孩就是女兒、兒子為主。會贈與給老婆，通常來講，只有男人做壞事被抓到的時候，否則的話，機率不高，對不對？但是他為什麼要轉讓給他的太太，只有一個理由，應該是他太太是拿外國的護照，主要可能是新加坡，當然我不好意思問，但是有這種可能性是非常高的。我就發現，台灣有錢人其實大部分都是拿外國護照，有錢人就變成外資了。為什麼？這個情況我跟小英講過三次，她每次都跟我講要解決，但是到今天為止我都沒看到有解決。為什麼？本國人課的稅重，外國人課的稅輕，這是不得了的，我覺得這沒道理。

所以，國民黨從那個時候，馬總統在一直喊公平正義，一直喊，喊到最後，到他去鬥王院長的時候，我說死了，國民黨的江山大概就這樣丟掉了。最近我也特別注意到一個事情，我跟小英講，我說一例一休妳千萬不要小看，為什麼？妳不要以為一例一休沒事，因為現在很多徵兆開始出來。因為南投縣長林明溱已經出來打了一

槍，他認為這個他不遵守，有沒有。一例一休到現在為止，我聽到所有的每一個人，罵到不能再罵，連我昨天洗牙齒，我和那個牙醫師一講，他說我現在要怎麼做，他說現在連護士都請不到，還有現在這樣的成本不得了。再過來，他說他那個大樓，他那個大樓裡面有一個管理員，現在只能做十二個小時，現在住戶希望他從早上七點做到晚上七點，十二個小時，那個後面就沒有管理員了。給社會帶來不方便是非常可怕的。

我也跟我們林董事長講，我那天錄影，我說上禮拜我去佛光山，這個我因為印象太深刻，我跟很多朋友講過，為什麼？我到新竹佛光山去演講，他們傳了簡訊來，說要我坐高鐵，下高鐵站她會在高鐵站外面接我。我看那個名字是一個女士的名字，我看她穿佛光山的背心，我看到她的時候，手上抱一個一歲多的嬰兒。我說這還得了，她開車抱嬰兒，我乍看之下我就覺得這個怪怪的。她覺得不好意思，她就帶我去坐她的車，這個女嬰一歲多，她給她掛個奶嘴，然後放到後座的嬰兒座上，然後用帶子綁起來，我就坐在嬰兒座旁邊。這個局面，因為太突兀了，因為我們要去演講，來接我們大概都是比較正式的司機，但是這個怪怪的，我說怎麼會這個樣子。我在車上跟她聊天，她說謝先生不好意思，原來我兒子跟媳婦，我兒子在竹科上班，媳婦在鶯歌一個陶瓷公司上班，她說他們兩個原來可以加班一個月可以多賺五、六萬。她說現在一例一休以後不能加班了，不能加班以後就少了五、六萬，他原來家裡請保母，她說現在請不起，保母沒有請了。他這兩天把小孩子丟回來給她養，她就要看小孩了。她說我負責來接送，但是現在我突然抱到個小孩子，也沒有人會幫我照顧，我只好抱著小孩來接你。她說你看這一例一休，不但沒有給勞工帶來什麼好處，反而更多麻煩。她說這個麻煩，上次選總統的時候，我投朱立倫，我兩個小孩都投小英，她說

你看好了，現在你自己倒楣。反正她意思講，她說一個漏尿走了，又來一個拉屎的，你就死了。她罵得很凶，你知道。這個情況就告訴你，這個社會底層的聲音，可能小英自己不知道。

所以那天我看她到磐石會，我看鄭森煤會長，他一上去就跟她講一例一休，小英就跟他講，她說你們都沒有把勞基法的條文仔細讀。所以，這就是社會期待跟她原來想的一定落差是非常大的。現在這麼多的問題，我那天跟蔡其昌一起在聊天的時候，他也談，他說不修不行，反應壓力太大了。但是我看我們林全院長他認為，他說一例一休帶來了不方便是正常的，勞工可以多休息。我說你要休息很簡單，乾脆周休七天，不是很簡單嗎？現在就是說，你在執政的時候，如果對外界的聲音非常的傲慢，下次選票一定會教訓你。我估計，所以這次國民黨黨主席位置可以做，為什麼？因為國民黨一定會成長，你不要把它唱衰了。為什麼？國民黨如果好好選，第一個它現在還有三十五席，民進黨最慘的時候只有二十七席。大家知道，民進黨選二十七席的時候，大多數人說，民進黨二十年以後才會執政。現在各位想一想，萬一四年就變天，也不是不可能。所以這個我說，國民黨其實，我說你好好努力，還有很大的空間。為什麼？因為下次二〇一八的時候，那個縣市長選舉，我相信民進黨會多掉幾個，到立法委員選舉我看就沒那麼順了。所以，小英如果要連任，我看下次一定不會過半，為什麼？因為妳的執政扣分太多以後，下次萬一妳能夠連任的話，我看整個立法院的生態一定會有很大改變。我說現在小英對台灣要改造要改，一定要集中在前面這四年的任期，因為到後面我相信這個情況會很麻煩。為什麼？因為民進黨最少到二〇二〇年，後面是二〇二四，因為民進黨內的鬥爭一定會出乎你意料之外，會無比慘烈。所以這個就是說，台灣的政黨輪替，其實大家可以用更平常心來看。

我剛剛講郭台銘，老郭到現在為止，其實他今年戰略上有兩個是非常正確的，第一個是他去買夏普。郭台銘買夏普，很多人跟我講，他說這個會不會成功？我說一定會成功，為什麼？郭台銘最擅長的就是做帳，現在他把中國的帳做給日本的夏普。這個很容易，為什麼？你只要原料稍微壓低一點，那個利潤就出來，你要轉虧為盈是非常容易的。現在郭台銘知道，買了夏普之後，萬一還有機會再把TOSHIBA買起來，他一定會幹的。這個有什麼好處？他藉著買夏普這個機會，慢慢從中國淡出，然後把日本，開始在日本很低的時候把企業拉起來。為什麼？一九八九年那一年剛好是日本跟中國一個最大的轉捩點，一九八九年大陸發生六四天安門事件，日本那一年剛好泡沫經濟到最高峰，日本的股票那一年三萬八千五百九十七點，現在日本已經好像從山頂上滾到山底下，躺在地上不會動，中國是跑百米的速度一直跑，跑了三十年跑到山頂上，現在氣喘如牛。所以戰略上，老郭把中國的生產基地慢慢淡出，開始在別的地方布局，我認為這在戰略上是成功的。這個時候切入日本，剛好日本在最低的位置上，所以老郭會成功。另外一個，他因為，這一種代工業，你可以看到，老郭原來沒有那麼偉大，但是這一次川普號召製造業重返美國，大家赫然發現製造業太重要了。所以大家開始會，對老郭來講，他的代工能夠發揮到淋漓盡致，這已經是台灣之光。所以現在這幾個相關的，因為他用了非常多的相關的零組件，而這些零組件他自己把它分拆，變成一些公司在外面。這個分拆老郭還算客氣，為什麼？當年聯電也同樣分拆很多子公司，但是聯電持股很少，但是老郭的這些子公司，最少鴻海都有相當高的持股比例。這個就是說，你公跟私要能夠維持平衡，最少到目前為止老郭沒有太離譜。

台塑四寶，你可以看到台塑，在台灣의資本市場裡面，這也是

很大的影響力，這四家公司去年總共加起來賺二千零七十八億，其中台塑石化賺了七百五十七億。去年油價從谷底上來，剛好石化原料那個利差加大，所以台塑四寶獲利是空前最好的一年。這當中你看到，它每一家公司EPS都是六塊錢以上，這是很了不起的。也就是在這樣的一個全球競爭當中，台塑集團它能夠創造空前佳績。所以將來各位知道，其實台灣的石化業跟鋼鐵，這種母雞效應是非常龐大的。怎樣能夠在這個產業裡面，像鋼鐵，台灣的鋼鐵業的產值大概九千三百一十七億，它下游總共用了一百三十二萬個員工。所以中鋼在台灣，其實中鋼角色也很重要，台塑的石化廠一樣很重要。所以將來，我們已經一輕到六輕，後面的更新產能如果不能石化業再擴廠，這種設備更新台灣有沒有辦法順暢的運轉，假如台灣沒有鋼鐵、沒有石化業，我相信未來也是非常黯淡的。

所以大家可以看到，我說台股能不能上萬點，產業的贏家獨領風騷，為股東創造價值的經營者，造福社會勝過七級浮屠。為什麼？這個價值的創造，我下面要特別講價值毀滅，兩個來做一個比較，價值創造跟價值毀滅差多少？從一九六二年（民國五十一年）台灣有股票市場開市以來，我們從以前十八家上市公司，到今天一千六百三十三家，從一九九七到二〇一七年，這二十年裡面大概超過四百家的企業消失了，去年有二十三家下市，二〇〇七年三十二家，二〇〇八年二十七家，下市對股東也是一個非常巨大的傷害。我特別把這個圖給各位看，這張圖，我只舉一個行業，其實台灣有很多消失的代號，我曾經把這個代號蓋起來，來考我的員工，能夠答得出來的沒幾個，大家都不會回答，因為這些公司現在都不見了。這當中你看到，紡織業一四〇一第一家叫中纖，這是王朝慶的，現在改列一七一八，變化工類股，後面你看到，到一四〇七是華隆，一四〇八中紡，一四〇九新纖。從一四〇五裡面，當年大明它吃了很多家公

司，所以旁邊那個代號都不見了。一四一一到一四一二叫裕和跟裕成，一四一五是蔡萬春的太平洋實業，後來它們都不見了。一四二〇是潤泰，現在跑到外面去，它現在掛營建股。一四二一叫景美印染，一四二三是民興紡織，一四二四是新東，一四二五是福昌，一四二六是寶祥，再來是鴻通，一四二八是丸億，各位知道丸億在台灣有一個很大的弊案，現在大家已經忘記它了，後面是新奇跟新燕。最近如果你還聽到新燕，大概是朱立倫選總統的時候，味全的滅頂計畫裡面，剛好在新北市有一個新燕的土地，有沒有？所以你現在聽到的大概都是留下的是歷史的遺跡。大家可以看到，紡織業，台灣有兩個產業是最慘的，一個是紡織，另外一個是營建，營建公司也大部分很多都不見了。這當中最具代表性的，我用紡織業的代號來講，從一四〇一到一四三二，照理講這有三十二家公司，三十二家公司現在還活著大概剩十一家。如果你壓那個存活率，大概存活率只有三成多。所以一個產業在一個時代的變化當中，這是不得了的。

這當中很有意思，你看到當年一九七五年大明的股票上市，因為我對大明，現在年輕人一定不知道什麼是大明。大明這家公司，當年邱永漢民國六十一年從日本回台灣以後，那個時候他跟蕭伯煌是好朋友，蕭伯煌就介紹邱永漢去買股票。大明股票上市當時在台灣是留下歷史盛況，為什麼？以前新股上市不是像現在用電腦抽籤的，要排隊申購，大明股票上市那一天，申購的人新公園總共排四圈，繞著新公園到館前路，那個盛況空前。所以能夠買到的人那不得了，為什麼？那個時候化纖業景氣正是最好的時候。蕭伯煌說，一艘船進來，他就賺三千萬。所以我們邱永漢先生從日本回來，他買股票第一個就買大明。大明上市最高價七十六塊六，邱永漢都買七十塊以上的，買完沒多久大明開始暴跌。我公司有個孫先生，他

看邱永漢買七十幾塊，掉到四十幾塊，他就跳下去買，那時候他在銀行上班，他就買四十幾塊。後來我有個老同事，在中央銀行上班，大明又跌，跌到剩二十塊，他想說，前面有人買七十幾，還有人買四十幾，我二十塊買總該不會有事了吧！他再買下去，就剩五塊。剩五塊，我《財訊》還有一個老員工，他想說，剩五塊，這個再差就這個樣子，他把他全部家當都買下去，後來跑路，為什麼？大明就下市了。所以最後買五塊錢的賠最多。這就是當年大明化纖，在股票市場裡面那個變化是非常有趣的。

所以大家知道，為什麼講股票風險是很高的，你千萬不要用價格去看，為什麼？如果經營不好，它的失敗是兵敗如山倒。所以，這裡面的一個輪迴，各位要知道，經營者對經營一家公司太重要了。這當中，公司會經營不善大概有幾個原因，第一個他熱衷炒股票，為什麼？大明後來的總經理是誰？是雷伯龍。各位現在聽到雷伯龍，雷伯龍有一天請我吃飯，他現在在美國在養老院，雷伯龍他說他到現在為止，他每天都要看我寫的文章。所以，我跟他還有一點千絲萬縷的關係，為什麼？雷伯龍炒的股票最後完蛋了，都是我打他的。台灣有些炒股票的，炒到最嚴重的，台鳳那一支，我印象深刻，為什麼？台鳳有一年炒到三百多的時候，我剛好寫了一篇文章，寫完以後，台鳳崩盤，崩盤以後，後來從三百多跌到剩三十幾。後來曾振農有一天打電話給我，他說台鳳要崩盤，出來聊一下。我想要溝通什麼事，到來來飯店十七樓，有一個大餐桌，我看擺一支槍，你知道，很可怕，為什麼？黑道的。他說台鳳跌到這裡，你怎麼解決？我說我不知道，我不知道你買，我怎麼知道，我只是說台鳳當年這個股票六十幾的時候，他有來問過我，說不要幹了，為什麼？因為土地都要跌價，台鳳都靠那個地，對不對？我說後來他們炒成那個樣子我也不知道，我寫的時候我也不知道你在裡面。所以

，東弄西弄，後來出來的時候我還怕怕，後來離開家的時候還看看後面有沒有人。那一段時間有點心理壓力，不過後來他也沒有對我怎樣，後來曾振農在柬埔寨就遇難了。台灣有非常多的股票炒作，去戳的那個通常都是我。

還有一個，雷伯龍炒過華國飯店，華國飯店最高的時候炒到四百三十六。各位知道，四百三十六的時候，也是我寫過一篇文章，第二天開始崩盤，崩到下市。所以老雷對我是很恨，為什麼？他炒股票的時候，都是我拿筆去捅他。但是所有老雷炒過的股票，最後沒有下市的不多。所以這是一個上市公司老闆去找外面的作手炒股票的時候，這家公司通常都是厄運的開始。所以這個就是，你好好經營公司。我常跟很多老闆講，你只要把公司經營好，外面所有風風雨雨什麼風聲你都不要理它，為什麼？你如果找人炒股票，最後受傷害的一定是你，這是在台灣的股票市場裡面經常看到的。

第二個，經營公司的人開始去弄政治的時候，也是危險訊號。翁大銘是一個非常顯著的例子。這個華隆案當年為什麼爆發？也是跟我有關，為什麼？華隆案為什麼爆發？大概民國七十幾年的時候，王院長應該知道，當時張建邦當交通部長，華隆有一筆股票國華人壽，國華人壽在股號一六六八的時候，國華人壽一股是二千八百塊，那個時候華隆把國華人壽賣給張建邦的女兒，還有游顯德。當年有一個公告，因為那個不想讓人家知道的公告都會登在《青年日報》，所以當時我對《青年日報》我就看得很仔細。我看到一則公告，就兩條而已，我看華隆公司公告資產買賣，剛好看到那一筆。所以我想，那個張家宜跟游顯德一定是跟張建邦有關，然後股票那個時候一股是賣一百二十塊。所以我想這裡面，剛好姜文鎰是華隆的監察人，所以我就從那一則公告去確認游顯德的身分跟張家宜的身分，確定以後我寫一篇文章，寫了以後，後來又居然在立法院的

質詢，所以那個事情大家就炒起來。炒起來以後，就像滾雪球一般擴大，擴大以後那個華隆案就爆發，爆發以後張建邦下台，現在他已經不在來了，所以我就講這個往事，他到現在為止不知道那個是誰幹的，當年那一筆是我幹的。

現在你看到，張建邦下台之後，翁大銘後來出來選立法委員。他因為財力雄厚，一個華隆所有的股票當時都是雷伯龍在幫他炒，後來也是在立法院有非常多的千絲萬縷的關係，各位知道，有一段時間變成華隆幫，有沒有？所以跟華隆有關的也是一大堆立法委員。後面就這樣，翁大銘後來整個華隆集團急轉直下，大家可以了解，在當年他爸爸翁明昌的時代，他號稱少康中興，把華隆從沒有再恢復它昔日的榮耀，但是後來介入政治太深。所以這也是公司急轉直下的一個關鍵。

還有一個，最近有人在講，不要隨便亂出書，為什麼？上市公司老闆去出書的時候，又去寫傳記，我們林董事長要出他的言論集，那個沒關係，但是你要出一本寫個人歌功頌德的傳記，那個要很小心，為什麼？通常他出書的時候也都是公司要反轉的徵兆，施振榮先生最明顯。宏碁當年從高高在上摔到地上，到現在還沒有翻身，他也是其中一個案例。我跟很多人講，會到想出書的時候通常都是洋洋得意的時候，到洋洋得意的時候不小心一個岔路沒走對，那個公司很快就會出現狀況。

所以，你可以想見在台灣有非常多的這種突然之間的反轉，這當中其實大部分都是偏於形式比較多，像寶祥在中壢它有一塊土地，它是搞房地產，一個就是你後來放棄本業以後，一個炒股票的，大搞房地產的，其實放棄本業以後，你的核心競爭力消失以後，這也是公司開始出事的一個徵兆。鴻通跟展群後來它們怎麼垮的？現在那個老闆我不好意思講他，我有一個朋友現在跟我一起在捷兔跑

步，他說他做過鴻通跟展群的副總，他說那個時候他只有一個任務，他每個禮拜在華泰飯店安排小姐，就是紡織業上市公司的老闆，禮拜二跟禮拜四要到華泰飯店開會，然後他只要把房間開好就可以了，這個後來就這樣搞掉了。因為他是用這種特殊關係去營造他公司的營運。這個問題，我現在不好意思講那個老闆是誰，這個講了麻煩，他已經不在了。但是各位可以想見，做生意你還是一定要謹守正道，不然後面你用了一大堆，最後都沒辦法。

大概就是在這個過程當中，當時你可以了解很多公司不見了。國泰蔡家在民國七十四年十信風暴，那也是非常大的，為什麼？那個事情跟我有一點關係，其實我都在講往事，為什麼？我當年參與的事情不少。民國七十三年，我發現蔡辰洲在外面借高利貸，連我一個朋友張水江，當時他當記者，還借他錢，借三分利。各位知道，國泰在台灣已經，國泰信託、十信、國泰人壽都很大，怎麼會借高利貸，這代表它的信用非常的緊。所以我在七十三年的十一月底，那一期是七十三年《財訊》十二月號，寫了一篇文章，叫「國泰塑膠的過去現在與未來」，我把國泰塑膠財務報表整個看了一下，我就預告蔡辰洲會倒閉。所以會倒閉，我文章寫是民國七十三年的十一月底，到七十四年二月九號十信開始倒閉，開始擠兌。所以那一年，十信風暴就開始像滾雪球一樣不斷的擴大，擴大以後，最後連蔡辰男的國泰信託也掛了。所以，當年我去《財訊》的時候，為什麼《財訊》很快會爬起來，因為我每一集大概用半本去處理十信的風暴。所以，那個時候已經非常權威了。

後來，各位知道，我當時喜歡用一個標題叫「何去何從」，我當時講人家會倒，大概後面都很真，大概都會應驗。為什麼？我第二次用「何去何從」寫新竹玻璃，因為當年王志勤跟任和鈞兩個鬥爭激烈，任和鈞因為財務告急，他要到日本去調錢，王志勤就到調

查局去檢舉，說任和鈞捲款潛逃。那個文章寫出來以後，大概不到一個月，新坡就不見了。第三次我寫王朝慶「何去何從」，中纖，後來王朝慶收押，關了兩個禮拜。後來企業界人士每次碰到我，他說：拜託，你絕對不要讓我「何去何從」，因為看到這四個字，大概就告訴你，你一定會倒閉。所以，後來被我講會倒的人，印象最深刻的是什麼？侯西峰，侯西峰大概到前年他女兒結婚，他在台上還講，他說：他媽的，當年有人當著我的面說我會倒，我真的倒了。為什麼？有一天，那是一九九七年金融風暴爆發的時候，當時我講會倒的三家公司，有一家是國揚，國揚股價五十五塊，還有一個國產汽車，張朝翔、張朝暘，股價就六十塊，另外一個是陳政忠的宏福，股價就三十五塊。為什麼？它們三家公司的股價一條線不會動，為什麼不會動？因為他把所有的股票拿到銀行去質押，所以他一定要去守那個價格，有沒有？守那個價格守到最慘的時候，張朝翔、張朝暘是欠銀行一千二百億，還有民間貸款，欠一千二百億，他們要倒的時候跟我講，他說他從市場買回的股票超過一百零八%，股票全部被他買回去，比股權還多，為什麼？還有放空的。所以公司就這樣倒了。侯西峰當年也是一樣。所以最後，對侯西峰來講，當年他被收押以後，他做了一件最正確的抉擇，他留在台灣沒有跑，當年很多人都跑路了，像吳祚欽那些都跑了。所以三家公司，最後命運是一樣的。

所以在景氣起落很大的時候，你如何維持一個不要太高的槓桿，我想這是非常重要的。上次房地產好的時候，大家都亂衝，為什麼？因為你從來沒看過景氣那麼好，這一次房地產業者，大家有過一九九七年的教訓，所以大家都很保守，為什麼？他知道景氣好的時候趕快把那個財務結構弄好，所以這一次房地產怎麼弄，它們都不會倒。最近我看趙藤雄又跑出來了，我最近寫了一篇文章鼓勵他

一下，因為台灣我看這幾年災難最大的大概是他，經過這個調整完以後，我看他最近又恢復元氣了。大家從這當中大概有一些體驗。所以你看到很多的產業是變化非常大的。

另外一個就是產業的淘汰賽，這個淘汰賽，像CDR很慘，我經常跟翁明顯、跟葉垂景也在講，這個產業其實他一定要趕快把那個資本重新再做一個調整，因為，第一個，CDR已經從二〇〇〇年一直到現在，去年鍊德虧損二十二億多，中環虧損二十億三千萬，它們還是持續在虧損。我想當年所留下的產業，因為這個產業CDR型態改變了，我覺得那個產業要有效的瘦身，他們現在瘦身都不夠。因為訊碟、巨擘它們都下市了，你看到，這兩家公司。像現在CDR怎麼弄？CDR可能要開始走到生技類，你看到很多我們在血液篩選裡面，如果你手指頭滴一滴血，放到那個光碟片上面去做檢查，我覺得那是一個將來在生技產業裡面應該是可以走的一條路，另外一個是儲存，應該是從CDR這裡面走，還有它們現在子公司轉投資太大。

現在的統一為什麼開始好起來？我大概十年前到統一企業總部去演講，我講完以後跟羅智先一道吃飯，我跟他講，我說統一，統一裡面有一家叫統一國際，那個統一國際裡面有三百多家公司，我說你子公司，後面到孫公司，到曾孫公司，那個架構太複雜了，這樣公司效益無法彰顯。後來他聽我的話，把那些相關的子公司慢慢收，收乾淨了，收乾淨了以後它慢慢就回到，像統一這幾年EPS大概回到四塊以上，統一超商情況更好。這也是告訴大家，你在經營上，如果本業不行的時候，你怎麼樣把那個股本稍微收斂一下。今年到現在為止，所有的公司大概都在辦理減資，為什麼？有些公司因為過去股本泛濫成災，太大了，所以現在就跟房地產要做remodel一樣，把那個稍微重新裝潢一下，你要把公司的結構調整到一個

最適當的規模，這可能也是經營者必須要做的。

剛才講到，華國飯店跟台鳳的股價炒作，當年其實我都身歷其境。這棟飯店現在賣給葉國一。所以，華國不復當年，你想見，華國飯店當年股價四百多的時候，這一家飯店價值一千多億。我說天方夜譚，這怎麼可能？後來它當然股價會崩潰，為什麼？股價炒太高了。你看台灣最近，我今天在臉書上寫了一篇文章，我說開飯店沒有虧那麼多的。最近有一家叫富驛，富驛時尚酒店，在華航那棟大樓裡面，它去年EPS是負的十五塊七毛六，我說開飯店怎麼會虧那麼多，原來它虧在大陸。所以台灣其實像這種經營裡面的所謂的治理，第一個戰線不要太廣，還有一個，如果不符合經營效益，你要能斷則斷。像我當董事那個錢櫃，錢櫃今年給股東很好的回報。為什麼？錢櫃以往它在台灣一年大概賺七、八億，然後大陸一年賠五、六億，最後都賺二億。為什麼？因為大家都以為大陸那個市場很大，但是不是那回事，你去做了之後你才知道。第一個，台灣要版權，大陸不要版權，所以台灣版權要錢，大陸根本沒有這個。第二個，大陸的房租每個月都漲價，漲到你頭皮發麻，所以你再怎麼會賺，最後租金把你吃掉了。第三個，它毫無章法，為什麼？它隨時可以拉人。第四個，大陸KTV裡面有非常多的另外的顏色的經營，台灣人你去做，像錢櫃服務員都請男生，你怎麼跟它競爭，我說你一定會被打得落花流水。所以錢櫃每次大陸都是這樣賠的，後來我跟他們講，乾脆收了算了。現在大陸收乾淨了，已經大陸沒有做了，沒有做回台灣，錢櫃去年賺九億八千九百萬，EPS七塊五毛六，配六塊現金。股價現在，它本來都是二、三十塊，現在錢櫃股價已經到七十幾塊了。所以這就是你在經營當中，你怎麼樣回到一個正道，這是企業在面對挑戰當中要能割捨。這是中環的股價，你看中環當年二〇〇〇年最高到二百三十三塊，現在最慘掉到剩兩塊。所

以如果你當股東的人，你現在很慘。鍊德也是一樣。這就是你時間拉長以後，所呈現的這種調整是非常可怕的。

再過來，你看到做假帳，台灣做假帳的非常多，當年有一個叫中強電子，王涇野，他在台灣做monitor，船走到海上一半他就把所有的電腦丟到海裡，然後船開回來，回來，他就一年EPS五塊、六塊，後來發現全部都是假的。所以那個公司當然就不見了。台灣這種做假帳的公司到現在還有。雖然會計師查核很嚴格，但是你看當年很多借殼公司都是這樣，做到最後，像新巨吳祚欽，當年也併了很多公司，但是最後其實都非常的慘烈。

最近香港有兩家公司，都是掏空非常有名的例子，這一家叫輝山乳業，它是以遼寧、吉林、黑龍江，它主要生產奶粉跟酸奶、跟一般的鮮奶。這個董事長叫楊凱，他以購買牧草名義，去美國買牧草，中間虛列十六億的人民幣，做假帳，現在被發現了。有一個叫渾水機構，專門放空的，它說公司價值等於零，原來它十二月講的時候，好像股價沒跌，最近突然之間，這是香港的，因為香港沒有漲跌幅，所以當大家發現情況不對的時候，它股價從三塊二毛四，一跌跌到0.25，一天而已，股價一天最高跌九十五%，最後跌八十五%。大家可以從這裡看到輝山乳業的例子，很可怕的。另外一個，大陸首富叫李河君，漢能薄膜，它股價原來從0.206弄到九塊零七，市值到四百億美金，李河君一度成為中國的首富，最後，你看他二〇一四年他帳上淨利是三十三億人民幣，到二〇一五年攤牌的時候，虧一百二十二億人民幣，台幣是五百億。大家可以想像，這種做假帳最後的下場，到最後一定紙包不住火。所以股價最後當然會很慘，你看他拉到最高的時候這樣下來，股價停牌了，現在已經等於下市了。所以他中國首富位置當然就不見了，他是瞬間成為中國首富。

再回頭看一下公司治理當中的，我們現在很多喜歡請獨董，但是獨董，我常講，獨董是有高風險的責任，絕對不要亂幹。為什麼？到今天為止，有很多人請我當獨董，我一個都不做，我只當了兩家公司的董事，那兩家公司我是有股份的。其他的我想，大家知道，像我講的那個富驛，我一看，現在有兩個獨董，一個叫劉祖德，一個叫郭土木，我說你要很小心。為什麼？像樂陞這個案子，出來的時候就不妙了。在前年，安永企業家獎，原來安永的王金來要提名許金龍當安永企業家楷模，我跟他講，我說這家公司你還沒有了解清楚，最好不要隨便給他獎，為什麼？給他獎以後你會來不及。所以，我們如果講人家壞，倒了就沒事，但是說人家好，萬一他不好，這下你很麻煩。所以為什麼要肯定人的時候，你稍微要打聽清楚。今天你接受很多榮譽的時候，你要更加虛懷若谷，為什麼？你今天得到社會的榮譽，萬一你做了什麼不應該做的事，那也很麻煩。

所以這個就是在大家可以看到，像台積電的獨董，施振榮跟陳國慈，還有三名外國重量級的股東，好的獨董應該對公司治理帶來正面的效能。但是獨董經常會淪為門神，這也是大家經常所看到一個，要很小心，就是你的分際到底應該要到哪裡。所以獨董絕對不能亂做，為什麼？有些獨董，人家請你就是有所求的，也等於是背書保證，背書保證不出事就沒事，但是要有事的話，可能你的責任會賠不完。像樂陞的案子，到現在為止，我覺得還沒有告一段落。一家公司會經常有狀況，第一個，它頻繁發行可轉債，可轉債公司經營者上下其手，這是一個很大的毛病。到今天為止，那個可轉債經常都是公司內部人在那邊炒來炒去，其實那是一個非常危險的行為。所以，你看到樂陞的獨董到目前為止，像陳文茜、李永萍、尹啟銘，當時你當獨董的時候，陳文茜到今天為止，她寫了一篇文章

大肆歌頌許金龍，我想這裡面，到現在對她來講是影響很大的。

好像我時間到了，好，我想我簡單帶過。你看到樂陞的案子，一個股本快速膨脹，從二億八千一百萬，到十七億九千六百萬，公司頻頻發行可轉債，另外，海外併購頻繁，再過來，跨足業外，它連一之鄉都併了。所以，這個也就是，如果跟你本業無關的，可能要更小心。樂陞股價從一百九十三塊到它下市的時候是九塊八毛六。獨董，將來大家會爭議的，獨董都是董事長找來的好朋友，所以他能不能發揮那種監督的效果，其實大家爭議很大。所以我簡單講，你可以看到，還好我今天沒有舉我們陳董事長的，陳瑞榮到魏啟林，其實一大串。所以這個就是，當你在為公司當獨董的時候，一個，我常講，像朱雲鵬，國光生技，為什麼？你當那一家公司的獨董，理論上要有一些專業的背景來做配合，如果沒有，會容易淪為酬傭的聯想，像當過經濟部長陳瑞榮，這些公司，像中石化就很有爭議。所以，這種如果你當了很多，萬一將來不小心出了什麼問題，就很麻煩。

另外最近大同的例子也很鮮明，未來可能台灣公司企業的負責人要非常小心，如果你公司很有價值，你不好好經營，隨便會被人家搶走。所以大同這次我想各路人馬大家火併，為什麼？大同它現在資本額二百三十三億，我看它帳上現金七百一十億，股價只有十幾塊，很多人想要幹。所以這就告訴你，未來個案會非常多。大同今年漲了一大段。台紙也是一樣，台紙最後你看，簡鴻文跟戴誠志他們是市場派拿下經營權，後來它兩派自己對著幹，都是公司價值遠高於股價。最近你看到榮剛也是一樣，榮剛原來這家公司是長榮的，後來長榮家族賣掉，賣掉以後陳興時就變成董事長，但是現在我看市場派已經拿了百分之十七，這家公司最近會攤牌。所以也是要是在經營上你如何穩住陣腳，這個都要很小心。

我想經營者最後有四個敏感，第一個對數字敏感，你一定要對數字很在乎，為什麼？對數字敏感可以做為公司經營一個重要的輔助，你知道那個數字不對的時候，你馬上可以知道原因在哪裡。第二個對股價敏感，股價高跟股價低它一定不一樣。我這次到Google，幾個月前去的時候，你看這個年輕的小朋友，二十二歲，他碰到我很開心，他說從小就看我的電視長大，我才知道我很老。為什麼？他是南一中二年級跳級進了柏克萊，大四那一年Google已經找他了。我這次到Google我才發現台灣很了不起，為什麼？Google的總部裡面台灣人超過兩百人。所以你就知道，Google在那邊幹的台灣人，Google很多的搜尋引擎裡面的資料，包括youtube上面操作的人，都是台灣人。所以這個團隊他們在這裡面，他們一輩子進到Google待到現在。所以我說不要小看台灣，為什麼？台灣的各種人才人才濟濟。還有一個，像我們現在為什麼這些人離鄉背井到外面，因為我們對年輕的創業的薪水所得課稅太高，這是沒道理的，你只有把你的下一代都趕到外面去，這是台灣要去面對、要去解決的問題。第三個，對P/E（本益比）要敏感，為什麼？本益比是市場給你的評價，公司如果沒有前景，你本益比十倍，像Google這樣的，本益比八十幾倍。第四個，對總市值要敏感，這是美國那些大的公司，從蘋果，到Google，到微軟，這些每一家公司他們可以創造非常高的，蘋果到今天為止它的市值已經到了七千四百多億，Google快六千億，微軟五千億，亞馬遜四千多億，臉書也是四千多億，所以它在國際上有一級的競爭力。

我這次到磐石會所看到的一個力爭上游的例子，這些公司，像李耀銘已經快八十歲了，廣榮光電他當會長的時候只有十二塊半，現在廣隆光電差不多快兩百，它EPS將近十塊，這些都是。鄭森煤去磐石會當會長的時候，我看那個百和，它做黏扣帶，百和股價二

、三十，現在也到一百以上了。所以這個就是，在經營當中，我們用好的業績來回饋你的股東，我相信這是在台灣創造價值當中一個非常正面，值得大家遵循的典範。

時間已經到了，我就報告到這裡。謝謝院長給我這個機會，我今天終於完成任務，也感謝大家很耐心的聽我一個半小時的報告，謝謝各位。