

南国昌 编著

管理精英文库

87

蛟龙出水

——台湾成功企业管理模式



人民中国出版社

蛟龙出水
——台湾成功企业管理模式

《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》

石油化工

三人的完美合作，使“长春”不仅成为台湾石油化工领域的开路先锋，也如同它的字义，永远欣欣向荣，充满活力。

一、长春集团——石化工业的开路先锋

1947年，长春集团的三位创始人合伙设立了长春人造树脂厂，生产第一项产品——电木粉，开启了台湾塑胶工业的发展序幕。

长春集团的崛起，犹如沙漠中绽出的花朵，经过公司上下共同的披荆斩棘，细心的灌溉及尽心尽力的努力，使得长春逐步壮大。

该集团以化学原料的生产为其经营主体，为避免专业化投资风险而辅以电子工业。其规模的发展形成，则持垂直发展式的成长策略，由长春人造树脂公司、长春石油化学公司以及大连化学公司的投资设立，均为追寻其产品上游原料工业之开拓，如醋酸乙烯为制造聚乙烯醇（PVA）的原料，双氧水为生产环氧大豆油的原料，冰醋酸为醋酸丁酯之原料，而甲醇又为形成福尔马林、尿素树脂的原料。

长春集团自1947年创业以来，虽然历经二次石油危机，石油化学工业遭遇不景气波及的困境，而长春不仅能平安度过，而且更能不断的成长扩充，乃因三位创始人高瞻远瞩，在10年中随时准备迎接这一挑战，而在平时已先巩固了基础。

廖铭昆、林书鸿、郑信义三位长春集团企业的核心，创业卅多年来，从资本额500元，至今拥有6个工厂遍及全省，占地总数约60甲，员工1200人60余亿资产，年营业额超过70亿元，每年尚有平均15%的成长。

长春集团的分子企业长春石油及长春人造树脂厂两家公司在企业界均居相当的地位，列入台湾中华征信所出版《TOP—500》一书的产业排行榜内的首位。

其中长春石油化学公司为发展台湾石化工业的先驱，其所产的产品如聚乙烯醇、双氧水、冰醋酸等，为医学、纺织、油漆及多项工业产品的基本原料，外销多达30余国，扭转台湾由此种原料进口地区为出口地区的地位。

长春是台湾最早从事石化生产的厂商之一，从少数产品电木粉、尿素胶开始，到今日的压克力树脂、油漆原料，以及长春石化的双氧水、冰醋酸、醋酸乙酯、环氧树脂、PVA与大连化学的醋酸乙烯等多种产品，从苗栗厂、新竹厂、高雄厂的逐步设立扩充，而达今日的规模，管理阶层决策措施的正确，是主要原因，而其所孕育出来“研究创新”的精神，更主导着整个公司政策的方针。

完美的三人合作

提起“长春”的发展，首先必须谈到三位领导人廖铭昆、林书鸿及郑信义的金三角结合，1947年，两位刚从台北工职（台北工专前身）毕业的机械科学生廖铭昆、郑信义合资500元及学化工的林书鸿，合伙开设工厂。

那时，塑胶这个翻译名词还没有出现，但是他们隐约知道要生产人造的“天然原料”，所以把公司取名为“长春人造树脂”。

除了脚踏车外，长春没有任何机器资产，所以长春的第一项产品电木粉，是郑信义趁着父亲厂里每天下班后，借来滚桶彻夜赶制成的，到清晨才回去，三人白天还继续上班。

两年后，学化工的林书鸿在家里的桶子里调出了尿素胶水，开始了长春

发展的历程。

三位合伙人搭配得天衣无缝，郑信义有冲劲，坚信没有开拓不成的市场，所以专管业务；廖铭昆内向保守，做董事长专管财务，坚持负债和自有资金必须维持1：1；林书鸿有耐力及精力，又学化工，负责厂务及开发。

长春三位创始人今日的成就，是因他们：

一、重视适应经济变迁，随时吸取最新、优良的知识及技术，加以融合应用，使企业血脉永远畅通。

二、凡事能不只顾近利，尚能远虑其影响及结果，处事果断，待人诚恳亲切。

三、重视劳资关系，改善员工生活及工作环境，激励上下团结一致，努力不懈。

四、严于律己，生活简朴，以身作则为员工楷模。

台湾内谈起合伙做生意，大家都向往于长春集团三位主要股东的组合，多年来大家互信、互谅、互助，同心协力把“长春”这块招牌打响，而三人本身都竭尽能力，贡献自己的心力，全心全力发挥个人的长处，使得集团全体上下一心，事业基础更为稳固。

创业的楷模

廖铭昆、林书鸿、郑信义三位长春的主要负责人，当年从台北工专毕业时，凭着一股青年创造事业的热忱，投身于蛮荒初开的石化产品界中，以他们所学致力于事业的开创，鉴于当时台湾地区对树脂的使用量将大增，乃凭一股毅力满腔热血致力于此一产品中，经过几次的挫折终于成功。

“长春”集团的成立与扩张，可以说是凭国人的智慧创造事业的一项明证。而由于长春的茁壮，也使许多年青人步上他们的后尘，合伙来开创事业，或单枪匹马的投入某一行业中。以目前的尺度衡量，当年长春可以说是“青年创业楷模”中的楷模。

台湾石油化学工业尚未完成规划之前，长春集团的三位负责人即已关注到此，先期成立以石油化学产品为主体的长春石油化学公司。目前此一公司已较长春树脂厂成就更高，营业额高达30亿元以上，更证明了他们眼光的独到之处与对事物研判高人一等的能力。

常言道：“一个和尚挑水吃，二个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，此一句话道尽了合伙生意的难处，尤其是从白手起家到创业，这一段心路历程，更不是一般投身合伙做生意者所能了解。

许多年青人甚至中年人，由于志投意合而有共同的理想，兴起了所谓合资创业的热情，当然，如果家世不错且未投资前交情也够，很可能一帆风顺，相处得甚为融洽，甚至也能充分配合，达到事业成功的地步，但大多数都半途拆伙，甚至互有怨言。

然而，长春的金三角结合，却都能发挥所长，建立事业互信心，大家共同披荆斩棘，共同致力于事业，彼此互相支援，不论顺境与逆境，都能同甘共苦去克服去开创，使事业更为发达，这在岛内创业史中实为少见。

由于长春的“老板们”能同心协力，当然员工们也受到感化，包括树脂厂、石油化学、印刷电路板、大连等也有上千人员工，但上下一心，大家对公司都能尽心尽力，促使该公司能不断地成长。

由于上下一心，大家对工厂付出心血，因而“长春”这块招牌所生产的产品，普遍受到欢迎，也普遍受到大家的重视，而这一招牌下的公司，也受

到企业界的尊重。

长春树脂奠基石

长春集团，自长春人造树脂公司创立奠基之后，经不断地研究创新，不断地投资，目前已拥有 4 家关系企业，1984 年整个集团的营业额已提高至 70 亿元以上，在岛内集团排行中已属中型企业集团的规模。长春集团，其发展过程大致可分为三个阶段：第一阶段人造树脂开发时期，第二阶段为石油化学开发时期，第三阶段为人造树脂、石油化学及电子工业平衡发展时期。

1949 年台湾化学工业尚在萌芽中，一切原料均赖进口，当时工业国家正大力发展塑胶工业，他们鉴于塑胶工业发展在台湾具有远景，乃设立长春人造树脂厂，深入研究热硬化性塑胶原料，于 1950 年开发成功电木粉，此为台湾塑胶工业的开始。

1951 年间，台湾社会渐趋安定，建筑业兴起，合板工厂如雨后春笋般的设立，生产合板所需合板胶全需进口。他们乃费时年余潜力研究成功耐水合板胶，促使台湾合板工业在短短数年快速拓展国际市场，进而执国际合板市场之牛耳。

由于合板胶及电木粉的大量需求，简陋的设备已不合要求，乃于 1957 年间设立长春人造树脂股份有限公司，厂设石牌，以当时最新的生产设备及作业方式，从事研究开发，生产各种规格的电木粉、尿素塑胶粉、合板接着剂及各类树脂等，并于 1971 年在高雄仁武设厂，增设新式生产设备，奠定了长春集团发展的基石。

大连厂更上一层楼

60 年代的十年，正是台湾经济飞跃成长时期，工业先进国家石油化学工业逐渐取代钢铁工业，成为国家经济发展的重心，国际经济的演变必然会会影响台湾。长春三位主要负责人权衡台湾经济之结构，深信台湾也将走向开发石油化工工业之途径。乃毅然决定不惜风险投资石油化工，于 1963 年设立长春石油化学公司，厂设苗栗，利用当地天然资源，兴建甲醇厂，1964 年顺利开工生产，这是台湾石油化学工业先锋。

长春集团为了分散单一产品所冒风险，自 1969 年起即积极研究开发甲醇系列产品，如甲醛、六甲基四胺、聚乙烯醇、冰醋酸、聚合醋酸乙烯乳胶，以及双氧水、过硼酸钠、环氧大豆油、压克力树脂，使长春集团产品可经多层次加工，生产出高品质而廉价的化学及塑胶原料，供应各业之需。

如今，石油化学工业遭遇不景气波及的困境，而长春仍能维持其稳定的成长，乃因长春决策人员的高瞻远瞩，朝向多元化的经营，避免单一产品遭受不景气的冲击而影响公司的营运。

1979 年后，台湾产天然气逐渐枯竭，长春石化失去了做甲醇的原料，加上中东、加拿大低廉的甲醇厂纷纷开工输销全球，使长春的甲醇厂遭到停工的命运，也因甲醇厂的停工而失去了当时 20% 左右的营业额，但是靠着产品多元化，很快的就填满了这项“真空”，否则单靠两三项产品，营运可能就此一蹶不振。

目前长春集团的四家公司，长春石化、长春人造树脂、大连石化、台丰印刷电路板有百种以上的产品，与岛内一般只生产一两种产品的石化公司有很大的不同。

长春企业经营观念也随着经营环境变迁而改变，为减少投资风险及适应未来事业发展的需要，由纵的经营而逐渐向横的发展，因电子业将成为台湾

经济发展重要的一环，与人类社会生活息息相关，随着科技的高度发展，成为未来人类生活的重心。乃于 1959 年间与外资合作，设立台丰印刷电路板工业公司，产制各种用途的印刷电路板，全部直接外销或加工外销世界各地，每年成长率高达 30%。

此外，为掌握生产聚乙烯醇（PVA）年需原料醋酸乙烯（VAM）5 万公吨，乃于 1979 年底成立大连化学工业公司（与南宝合资），投资 10 余亿元，兴建年产 85000 吨工厂于高雄大社工业区，并开发其相关产品，已于 1983 年 10 月正式开工，1984 年营业额即达 18 亿余元。

重视研究创新

长春三位领导人，早在 60 年代末，即认识到台湾经济如欲维持成长，必须从经济结构上改变，必须自原料加工、人工密集的轻工业升级到重工业及精密工业，从输出原料转变为输出高品质的成品。

因此，长春集团自 1969 年起即积极从事研究开发，以期增加原有产品多层次的应用，提高其附加价值，10 年中耗资数亿，研究成功的产品多达三四十种。

靠研究创新，长春得以从一种产品扩充到上百种，减少了不景气的风险，也敲开世界 40 余国的大门，很多制程在世界上只有四五家公司拥有。

靠研究创新，长春的利润得以从 1947 年前的 2000 元成长到 1983 年的 4 亿余元，不断累积利润，靠自有资金在需要雄厚资本的石化工业占一席之地。

研究创新，就是长春的公司文化。

长春成长与台湾石化业发展亦步亦趋，从下游加工品的尿素胶水开始，然后发展做原料的福尔马林、甲醇，有了充足的原料来源，同时又扩充下游加工品，供塑胶、纺织、电子、合板等工业用。

研究创新像一注活血，灌入每个员工身上，使得已创立 30 余年的长春日益扩张壮大免于老态龙钟。

长春石化总经理林书鸿表示：“不创新，就活不了。”长春的产品创新很多灵感得自于书刊杂志，如 1949 年，学化工的林书鸿看专利技术的资料后，就在家里的桶子里调出了尿素胶水，再提着桶子挨家挨户到合板厂去推销，这是他们开始重视研究创新的开端。

林书鸿除了每个星期下午花三个钟头的时间，阅读廿几本杂志外，还规定属下工程师到国外出差时，必须花半天的时间到书店购买有用的书刊。

研究创新所带来的骄傲是，当石化业者动辄要求政府管制石化原料进口时，“长春人”能很坦然的翻开产品目录说：“我们每项石化产品，政府都开放进口，外货都能长驱直入。”但是长春的几项主力产品均占国内 90% 的市场。林书鸿曾感慨地说：“石化产品的产销协议，犹如把下游使用业者的手绑起来一样”，因而在上下游协调价格时，下游业者总是心不甘、情不愿，一旦争议发生时，绑了手的下游业者总是想尽办法找到报价低的证明与之对抗，因而常常造成很大的困扰。

长春的研究员像一颗颗酒曲，使全公司上上下下都感受到发酵力。例如当研究人员在发展出新产品制程后，跟着产品到现场去担任主管，往往也会带去他们在实验室里彻夜守候，虽失败数次仍重头做起的毅力，深深影响其他员工的工作态度。

所以长春研究创新的主力，不是在那些价值百亿高耸入云的机器设备，而是那些戴着钢盔在机器下走动的工程师、在实验室里专注研究的研究员、

拿着尺绘图的设计师，甚至作业员，所以长春对人特别重视，从谨慎地选人，到如何激励员工，发挥最大潜力留住员工，使其经验能一代一代相传下去。

长春 10 年中耗资数亿元，研究成功的产品多达三四十种，其中最显著、最受瞩目，而能代表台湾化学工程人员杰出成就的，以聚乙烯醇（PVA）为代表，并获得台湾行政院颁发 1984 年杰出科技奖。

此项生产技术在现今世界也仅有含长春在内五家而已，由于长春生产的品质优越、价格低廉，目前外销国家多达 30 余国，使美、日厂家感受极大的威胁。

PVA 是白色粉末状，但是第一次试车出来的产品却是黄色的，经过数十次的改良，检讨制程，增加或减少某些成份，才看见像白色砂糖般的产品从机器里源源出来。目前担任大连石化厂长而当时参与 PVA 研究的郑万枝，形容当时他感觉像是“演员得了奥斯卡金像奖”。

而获得 1984 年杰出科技人才奖的廖铭文形容说：“那是一段汗水与泪水齐流，心痛与挫折俱生的日子”。廖铭文在回忆 13 年前开发聚乙烯醇的艰苦日子时表示：“我们每位研究人员用尽了学校化工课所教的每一种本领，每个人都还为不断的失败而哭过。”

但是，大家经过这一次的携手努力，却有相当多的收获，他们发现自己不再认为世上有不可能的事；他们也发现一件事不是一个人能做成，必须集中整个团队的智慧与汗水才能成功。

说到开发聚乙烯醇（PVA）的往事，廖铭文表示，PVA 是一种用途很广的化学品，1924 年由德国人发明出来，二次大战后由日本人发展到工业应用，当时世界市场由日、美、德三国瓜分。

13 年前长春集团由于自己对 PVA 的需求很大，有意向日本买技术来做，结果日本开价 1 亿元新台币的技术费，廖铭文说：“13 年前的 1 亿，岂不是开玩笑。”何况这只是 40 余种 PVA 中的一两种而已，因此，长春乃决定自己开发。

1971 年开始研究工作，由一无所有摸起，做起来可真是千头万绪。这项研究工作当时投入 8000 万元，动用 20 多个研究人员。

结果他们真的做出来，不但供应岛内所需，还外销美、德等先进国家，这大概是台湾唯一能外销先进国家的化学品。

发展至今，长春集团已开发出 52 种 PVA，对外发表者有 41 种，日本、美国、德国反过来要向长春洽购技术，廖铭文说：“现在他们再也不敢看轻我们了。”

席卷美日外销市场

“长春”产品在岛内相关业界建立了良好的信誉，在国际市场上，尤其在东南亚地区因长春品质良好，价格公允，几乎席卷了原为美、日广大的市场，1984 年外销总值 4500 万美元，为台湾赚取巨额的外汇。

光复之初，台湾经济因遭受战火洗劫，荡然无存，农业生产不足，工业更残破不堪。35 年后的今日，台湾经济发展，已跻身工业国家之林，被公认为经济“奇迹”，其实这个“奇迹”是从一片片瓦砾中拾起，就如同一只船在恶劣天候里，逆航于重重险滩的急湍河流中，遭受着狂风暴雨澎湃浪涛的袭击，而这条船能勇往直前的平安航行，则完全凭着每一位船员的坚定毅力，同心协力维系着。

1951 年，台湾社会渐趋安定，农工生产已恢复至光复前最高水准，物价

渐趋稳定。此时，政府为使有限的资源，能作有效的利用，自 1953 年开始实施第一期四年经建计划，在“以农业培养工业，以工业发展农业”的发展策略下，实施进口替代政策。

在这个期间内，衡量当时生产条件，选择需要技术简单、资本较少，而需要劳力较多的劳力密集工作，如纺织、合板及家电装配等产业，以补充国内需要替代进口。此时，所需的工业原料大部分仰赖进口，长春所生产的产品全部以内销为主。

60 年代，台湾实施的第三、四、五期经建计划，完全以出口导向为主，此为出口扩张时期，而岛内所生产的原料有限，仅能供应岛内少量的需要，大部分仍须耗费外汇由国外进口。70 年代，长春三位领导人，认为台湾经济如欲维持成长，必须从经济结构上改变，必须自原料加工、人工密集的轻工业升级到重工业及精密工业，从输出原料转变为输出高品质的制品。

因此，长春集团自 1969 年起即积极从事研究开发，以期增加原有产品多层次的应用，提高其附加价值，同时以内销市场建立的信心及基础，积极拓展外销，目前外销国家多达 30 余国。

岛内石化原料的外销，在目前虽尚未居台湾重要的出口产品，但已扭转台湾原料进口地区转为出口地区的地位，长春的贡献实功不可没。

“长春”今日的地位，并非“偶然”，也不是“机运”形成，它是结合三位创始人的远识、智慧及卓越的领导，他们勤俭刻苦、保守稳重的作风，而能适逢时代的变迁创造奇迹；他们平易近人、诚恳，凡事以身作则，脚踏实地，对事业发展深具信心，使得“长春”集团发展能够持续不断。

“长春”就同它的字义，永远欣欣向荣，更能以他们的成就贡献于国家社会。

二、台塑集团——世界塑胶之王

1957年4月，台湾第一家PVC塑胶粉工厂建厂完竣，开始生产，开创了台湾塑胶工业的先河，那就是台湾塑胶工业股份有限公司，每月产能120公吨。

1981年，第二次石油危机和国际保护主义的冲击意犹未尽，世界经济继续衰退。美国许多石化业者在缩减生产，甚至出让设备厂房。台塑却在这个时候买进卜内门化学公司（ICI）在美国路易斯安那州（Louisiana）红巴顿郡（Baton Rouge）生产二氯乙烷（EDC）和氯乙烯单体（VCM）的工厂，以及Stauffer化学公司在德拉瓦州（Delaware）生产PVC的工厂。专家学者对台塑在景气恶化中接手这两家亏损的工厂，都持观望态度。结果，台塑的经营管理使这两家工厂人员精简，产量提高，接着景气逐渐复生，业绩也转亏为盈。同时，台塑于1978年开始在德州（Texas）安乐角（Point Comfort）所兴建生产EDC、VCM和PVC的工厂也已落成。于是台塑的PVC总产能，包括国内、国外各厂增加到每年93万吨，超越美国PVC巨擘——Goodrich的85万吨，而登上世界PVC工业的王座。

四十年来的成长

台塑的前身——福懋塑胶工业公司于1954年10月成立，1957年建厂完工开始生产PVC时，增资并易名为台湾塑胶工业股份有限公司，王永庆为主要股东及实际经营者。

40多年来，随着台湾经济建设的推动及石化工业的发展，台塑不断成长壮大。1965年该公司合并宜兰县冬山电石厂，并在高雄设立前镇碱氯厂，更自1973年起在高雄仁武地区次第扩建或增建碱厂、氯乙烯厂、塑胶厂，以充实塑胶原料来源。而在采取多元化经营策略下，它于1966年在前镇厂区增设厂房生产聚丙烯腈纤维（台丽朗），次年又在关渡设立纤维加工厂，1969年更合并了三峡志和纤维厂，组成一坚强的纤维加工体系。同年，台塑也设立机械厂，承造企业内的机械设备，以求自力自足，节省购买机械设备的外汇支出。1973年机械厂扩充并迁至仁武厂区，不但承制企业内的设备，也参加岛内（如中油、中船）及国外（如巴西）厂商的建厂工程，使该公司业务更加多元化。此外，配合中油公司第四套轻油裂解设备计划，台塑于1981年在高雄县林园工业区投资筹设年产12万吨高度聚乙烯（HDPE）及年产28500吨丙烯酸与酯类工厂，建厂于1983年底完竣，1984年4月试车顺利后开始生产。

如今台塑在台湾拥有六大事业部（塑胶、台丽朗、台纤、电石、机械和聚烯），及七大大厂（高雄厂、仁武厂、前镇厂、冬山厂、关渡厂、三峡厂和林园厂）。厂区之广大，设备之宏伟，除国营中油公司外，恐无出其右者。

受到石油危机的冲击，台塑积极在海外开辟原料来源，赴美建厂、买厂。而为了使在美国生产的原料能如期运送回岛，供应岛内需求，台塑乃斥资3500多万美元向日本订购两艘化学槽船。“台塑一号”和“台塑二号”在1981年4月启航，首开台湾厂商拥有化学槽船之先声。“台塑三号”目前正委由中船公司建造，也为中船公司创下承造化学槽船之实例。台塑开启的先例尚不仅于此，它在美国建厂，即是亚洲石化工业者的先锋，接手ICI的红巴顿郡厂和Stauffer的德拉瓦州厂，使业绩转亏为盈，证实了它的经营管理制度优于欧美先进石化业者。尤其它在不景气中保住了数百名美国人的工作，想

当年台塑创立时接受美方支助，如今美方收到回馈了。

慧眼识英才

50年代，台湾第一期经济计划有了成效。政府也体认到经济建设中工业的重要性，要发展台湾经济，必须使它从农业社会步向工业社会。于是委请美国怀特工程公司(I.G.White)前来进行市场调查及投资可行性研究，提出合乎设厂可行性的工业。结果，PVC(聚氯乙烯)工业被列为重要项目之一。当时美援会的负责人尹仲容主持经济策划，力主建立PVC等工业，他主动找工商人士，鼓励他们运用美援来投资经营。但是，当时大家对PVC认识不够，加上市场小，需求量少，生产起来成本必然高昂，因此兴趣缺乏。王永庆虽然知道台湾生产烧碱，在制造过程中约有70%的氯气废弃掉，这些氯气应可用来制造PVC粉。可是，他仍觉得对PVC这一行业不够深入，不敢贸然投入，而他有意经营的轮胎业却被别人捷足先登了。结果，何传的弟弟何义被选为创办塑胶工业的辅导对象，为此何义前往欧美考察，回来反而意兴萧索。那时候岛内已有的塑胶加工业，每个月只需要10吨PVC粉，与怀特工程公司所建议的每月120吨产量相去甚远，况且设立日产4吨的工厂，实在不合经济效益。因此，即使有美援673000美元的贷款，可以从日本进口生产设备，政府更提出赋税减免的优惠办法鼓励，何义还是决定放弃。此时，尹仲容想到了曾申请轮胎业的王永庆。

王永庆根据日本当时月产3000吨的资料分析，当时台湾人口是日本的1/10，按此比例，我们每个月可以生产300吨。如此，怀特工程公司建议的每月120吨产能相当保守。王永庆便在尹仲容鼓励与期许下应允承办。在何义放弃时，政府有不少人主张由公营单位接办。尹仲容却力排众议，毅然推荐王永庆，从今日台塑的成就看来，尹仲容真是慧眼独具。

王永庆出生于台北县的贫苦农家，父亲体弱多病，作为长子的他从小就要帮忙家计。15岁那年，他只身离家到嘉义当米店小工，16岁自己开米店，就展露他的生意头脑。当时，日本人开的米店到下午6点休息，他则工作到晚上10点半。因此，在日据时代差别待遇下，他的业绩也能胜过日本人。今天台塑人一星期要上六天班，或许是缘自于此！王永庆还预估顾客的食米进度，在他们断米之前主动联络送米，不但保住旧客，也招来新知。同时他记住顾客有钱付款的日子，如在公务员发饷那天上门收款，总能达到目的。

王永庆早年也开过砖厂，经营过木材业，都有所成，但塑胶业给了他最大的挑战与最高成就。

创业艰难，愈挫愈奋

1957年10月台塑开工生产PVC粉半年后，竟然连一公斤的产品都没卖出去。原来塑胶加工业者风闻政府要在台塑建厂后，管制PVC进口予以保护，他们担心台塑生产的PVC质量欠佳，便提前把好几个月总共数十吨的需要量一次进口。另一方面，每个月的产量只有120吨，量少成本高，售价就贵了，自然乏人问津，真没想到台塑创业伊始就遭遇存亡关头，其经营者面临成败的考验。进退维谷之际，王永庆毅然决定扩充产量，以减少成本降低售价。同时，他也领悟到PVC只是一种原料，要经过加工后制成各种日用品如塑胶薄膜、塑胶布、塑胶皮，甚而制成沙发皮面、皮包、塑胶鞋以及水管、电线配管等，用途才会广，用量才会大，于是，台塑扩充设备，使产量增加到每月200吨。而“求人不如求己”南亚塑胶加工厂及新东塑胶制品厂于是应运而生，采用台塑的PVC粉，加工制成雨衣、浴室帘布、婴儿尿裤，及塑胶管

等拓开外销市场。如此惨淡经营，终于给台塑打开一条出路。这番挫折与应变，倒为台塑导引出发展方向——自力自足，开发高附加价值的产品，以及与下游加工业者唇齿相依，共存共荣。

正当产销业务步入坦途之际，台塑高雄厂竟于1968年12月9日发生大火，造成1人死亡、10人受伤及将近2000万元的财物损失。遭此变故，台塑董事长和总经理连袂搭乘飞机到高雄现场处理，并声称尽速修复厂房，五日后部分恢复开工，一个月内恢复全面开工，而且产品依旧原价供应，绝不趁市场供不应求之际提高价格。王董事长表示，PVC原料厂与加工厂的关系是长期而密切的，彼此交易绝不是一次就了断，没有加工厂的推广，原料就无法推销，因此双方应保持良好合作，在售价上原料厂尤其不就能轻易变动。

与下游共存共荣

台塑一直本着与下游厂商共存共荣这种原则。1980年，油价的困扰和保护主义的盛行，使得国际经济情势陷入困境。PVC原料在一月底涨价，但台塑顾及下游加工厂的转嫁负荷能力，而维持PVC售价，自行吸收成本涨幅。受此影响，台塑于该年8月4日召开董事会时，将营业目标修正降低：营业收入减13亿元，盈利减6000余万元。

至今，台塑的经营者仍一再肯定下游加工厂商的贡献。

1984年7月1日在美国北美华人学术研讨会上，王永庆说：“……台塑公司能有此长足之发展，除了一己之苦心追求外，主要就是依赖1500余家下游加工厂充分发挥中国人的勤劳美德，站在第一线大力拓展国际市场。”又说“……若无这些为数众多的下游加工厂商，就没有今天台湾的石化原料工业。”同年台塑在林园工业区的HDPE厂试车顺利正式生产后，廉价供应嘉惠下游加工厂商，同时贯彻其“薄利多销”的经营策略。

集中管理，合理经营

追求经营管理合理化是台塑列为最优先的目标，而该公司的经营管理也一直受到工商企业界推崇，甚至奉为圭臬。台塑的经营主体在生产单位的事事业部，主要的管理制度如下：

（一）事业部制度：为符合产销一元化与责任经营的原则，台塑按其产业类别划分为若干事业部，目的在使各个事业部能够实际配合本身的组织编制、制造程序、产品结构等需要，统筹整体的产销作业，全盘规划经营目标。另外，为了追求经营的更合理化，同时实施“利润中心”制度，事业部以厂别或产品别各自成立计算损益单位，透过会计的管理分析报表，就投入的成本和产出的收入衡量经营绩效，并显示出经营责任的归属。

（二）单元成本分析：为了督促各项管理工作的精进与管理效果的确实，台塑利用各种经营报表做为管理的工具，借绩效与成本的比较，显示差异，并经由共同检讨来发掘异常原因，谋求改善对策，以达到成本控制及提高绩效的目的。“单元成本分析”就是以产品别单位成本的各项成本构成要素作为分析基础，针对可控制项目，逐项深入检讨其合理性，并据以设定其标准成本，提供各部门控制成本及管理追求之目标。

（三）个人绩效制度：为使从业人员报酬的发放更为合理，台塑所采行的个人工作绩效评核是以日为单位，而后累积为月，作为核发每月薪资或效率奖金的依据，并将月累积为年，做为年度考绩的基准，如此借以提高从业人员工作质量及生产效率，并增加从业人员之所得收入。

企业的发展应不断追求事务的简化、成本的降低、技术的提高及企业远

景的筹划，凡此都需培养优良的幕僚人员配合才能取得其功。台塑在多元化经营的策略下，发展成一庞大集团企业，深感到许多共同性的事务若予集中管理，将可收事半功倍之效。台塑总管理处是在 1968 年成立，设有营建部、法律事务室、财务部、采购部、电脑处、总务部以及总经理室，前六个单位是为统筹管理各公司及事业部的共通性事务而设置，总经理室则为管理幕僚单位，在台塑企业追求经营管理化的过程中，发挥了极大的功能。

总经理室针对各项管理机能的需要，分设有经营分析、人事管理、资材管理、财务管理、生产管理、营业管理等各组，配合各事业部经营，就各项事务予以制度化。而从原料的采购以至生产、销售及收款等各项作业莫不设定制度使能遵循有据，并对执行情况予以复核，再加改善、督促。它的工作特色，在于不单只对各营业生产部门做消极性的检核，检核最终目的在于发掘问题，进而针对各项问题研订改善方案，然后提交由王董事长亲自主持的午餐会报，与事业执行单位彼此共同检讨，交付执行之后并做定期检查，确保改善方案的实施，同时了解有无需要修订之处。而对于事务的处理，总要求做到完善的结果方才满意。因此，它是进而参与改善实务，而非仅问题的提出而已。也因为总经理室的成员，其工作方式必须身临实地，针对问题作深入的分析，所以在从事检核改善的同时，也能充分达到训练人才的作用。实际上，在总经理室工作一段相当时间以后，可以派到各事业部单位去做幕僚工作，事业单位亦可轮调其所属人员至总经理室接受幕僚训练，如此的人员交流培养方式，对管理水准的提高发挥了相当令人满意的功效。

本固枝茂，更上层楼

为谋求长期发展与高速增长，除经由不断研究，提高产品质量，降低成本，以物美价廉的产品为社会提供最佳服务外，台塑并为贯彻原料至成品的一贯作业，从事多元经营多边发展，以巩固企业的经营基础及不断提升经营水准。

台塑自 1958 年成立南亚，解除其产销危机以后，陆续经由转投资或股东投资，成立了近 20 家姐妹公司，分散国内外，成为跨国性的大集团企业。不但在塑胶工业，也在纤维、纺织、染印、木业，甚至于教育及医疗界都占有相当地位。

南亚创立之初原名南亚塑胶加工厂股份有限公司，1967 年合并新东塑胶制品厂股份有限公司，而更名为“南亚塑胶工业股份有限公司”。它“青出于蓝”，业绩优于台塑，自 1970 年以来，营业额年年高居台湾民营企业之冠。在经营塑胶事业稳当时，王永庆先生重拾早年经营过的木材业，于 1962 年，成立“新茂木业股份有限公司”，踏出多元化企业的第一步。木材是台湾省较丰富的天然资源。王永庆先生经营过木材生意，又进入石化业，他知道可以“化腐朽为神奇”——木材废料可以制造纤维，况且岛内不生产天然棉，“台湾化学纤维股份有限公司”因而在 1964 年诞生。如今它与台塑、南亚是台塑集团的三大主力公司，1983 年的业绩囊括“台湾最大民营企业（TOP500）”的前三名。为服务南部的顾客，第二家合板厂——“朝阳木业股份有限公司”于 1966 年在高雄成立。“台丽成衣工业股份有限公司”于 1968 年在宜兰成立，为该集团开发高附加价值产品的设施之一。为引进制造化学纤维和混纺纱的技术，台塑于 1968 年与日本旭化成工业株式会社合资成立“台旭纤维工业股份有限公司”。1979 年与中央投资公司合资设立“永嘉化学工业股份有限公司”，生产聚丙烯塑胶（PP）。此外，台塑、南亚和台

化为“台塑汽车货运股份有限公司”的主要股东，各占约 1/3 股权。“联诚纺织股份有限公司”是台化和南亚的转投资公司。“达兴纤维股份有限公司”台化持有 55% 股权。“福懋兴业股份有限公司”也是台化的转投资，占 41% 股权。“文方实业股份有限公司”南亚拥有一半股权。“台湾可塑剂股份有限公司”是南亚与华夏、大洋及国泰塑胶合资成立的。“育欧工业股份有限公司”是为了引进产制穿心尼龙拉练的技术，由台化与育志工业和瑞士欧帝龙海曼尔事业股份有限公司合作设立的。“育志工业股份有限公司”是由明志工专的实验工厂升格而成，但是由于营运不善，于 1984 年 11 月与美国史科威尔公司合作，而易名为“明志工业股份有限公司”。台塑集团也进军租赁业，拥有“台塑租赁股份有限公司”。国外的分子公司则有：台塑美国公司、南亚美国公司、台塑海运公司、J - M 公司及在印尼的印南公司，在香港的大环洲贸易公司等。

至 1983 年底，台塑集团包括国内外分子公司，资本总额达新台币 217.5 亿元，营业净额超过 1049 亿元，从业人员 39000 人，是台湾第一大集团，也是台湾唯一晋身国际大厂商的民营企业，在美国财星杂志（Fortune）1984 年发表的“国际 500 大（The International 500）”名列第 202 位。然而台湾首位大企业集团若与和台湾在国际经贸地位相伯仲的韩国企业较量，则逊色不少。韩国第一大企业——现代集团在财星杂志 1984 年“国际 500 大”排行榜上，名列第 37 位。所以，台塑仍须努力，再接再厉。

其实台塑也从不自满而期更上层楼，在化工系列制品方面，它正计划研究生产“钛白粉”，也计划投资产制氟氯化物作为高纯度硅的原料，配合另一项投资计划——生产大型集成电路，这是台塑迈入新科技行业的开端。同时南亚也与美国惠普（HP）公司技术合作，筹措生产多层印刷电路板及铜面积层板等。台塑也曾在花莲购地，要在崇德工业区设置水泥厂。最近政府并鼓励它赴沙特阿拉伯建厂，生产石油化学下游制品。王永庆更表示有意经营大贸易商，而在日本商界引起一阵波澜。

世界塑胶称王

据说台塑人曾在向外宾介绍王董事长时说，王即是 King 之意。王永庆领导台塑企业，历经创业期的艰辛试炼，在台湾省毫无石化资源的经济环境中，开创塑胶工业生产 PVC，建立起他的塑胶王国，不只在岛内称王，也在国际上称霸。

王永庆没有受过多少正规教育，他以宴请专家学者，和他们切磋问题、交换心得的方式，来增进自己的学养与见识。王永庆思考缜密、敏锐，联想力丰富，推理强，对数字反应迅速，处事果敢明快，有“今日事，今日毕”的习惯，并且凡事追根究底，实事求是，务必达到合理化目标。本着这样的条件与原则，王永庆以“求生存”的态度开创、拓展他的事业，凭着不畏艰辛困苦的毅力与胆识，终能创出满园花香的美景。

王永庆用人唯才，台大商学研究所前所长陈定国，在岛内受到挫折而赴美，即被他聘请为 J - M 公司的总经理。王永庆性子急，讲求效率，他的幕僚不但要充分了解本身的业务，还要反应灵敏，忠心不二。而对表现优良的干部，他都给予相当优厚的特别奖赏，使得有实力、有干劲的台塑人觉得有挑战、有辛劳，也有回馈，而且唯王董事长“马首是瞻”。台塑企业今日的成就并没有使王永庆感到满意，反倒觉得背负更大的职责，而全心全力投入工作，“享受工作”。

许多人一定都认为王永庆是台湾的首富，但是，最近台湾财政部发表的 1983 年台湾人缴纳所得税最多的名单里，王仲容名列第四。当然，他个人曾其他的捐献，例如在 1984 年初与其弟王永在合捐两人在 1983 年的所得 1 亿元。在 1974 年 10 月 30 日王永庆昆仲捐出在桃园龟山乡约 60 公顷的土地及资金，兴建“中正运动公园综合体育馆”，贯彻他们对运动的爱好。

在企业经营上，人才是举足轻重的因素。为了培植工业技术人力，王永庆创办“明志工业专科学校”，建教合一，帮助不少莘莘学子。

王永庆是基督教徒，对贫病之苦也多有所了解。据说他的父亲与一位弟弟都是因病早逝。因此，他捐资成立财团法人基金会，以其父亲的名义创设“长庚纪念医院”。目前该院正在高雄与基隆重建分院，以扩大对社会大众的服务。

台塑企业也以财团法人的方式成立“明德基金会”，设立“生活素质中心”，定期举办讲座，敦请专家学者主持，协助提升台湾国民生活素质。

台塑企业的成功，尤其是自力自足的经营模式，也倍受赞誉。1980 年，台塑输出 EDC、VCM 和 PVC 的整厂设备运往美国，更是台湾工业的一大突破。以往，台湾石化工业的设厂，均仰赖欧美或日本的技术，并进口机械设备。这一回台塑在美国设厂，全部由自己的工程人员设计，主要机械设备亦由台塑机械厂自制。此举在台塑设厂的美德州，相当引人注目。休士顿的商务周刊报导说，台湾将快速成为亚洲的石化中心，夸赞台湾在世界石化市场的高度竞争力。

台塑企业不单在岛内贡献财力、物力，在国外亦是如此。这些可以说是台塑企业在不断发展中，将企业利益与社会福祉相结合，达到“取之于社会，用之于社会”的企业经营崇高目标。《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》

电机、汽车

如果把经济起飞的台湾经济比作一辆开足马力的卡车，那么，东元就是这部卡车内部强劲的马达。

一、东元电机——台湾经济腾飞的马达

东元电机股份有限公司创立于 1956 年，至今 29 年。生产项目有所谓工业之母的马达——重型电机产品，以及家电产品、资讯产品，最近还推出最新科技尖端产品的 E 型机器人。可见东元公司无时无刻地力求新产品开发，发挥员工的无限智慧与经验，随时因应世界科技潮流，配合世界市场趋势，所致力之突破性发展，使得该公司的每样新产品开发工作，得以顺利地商品化，而领先群伦。

这家外表极具“乡土风味”的公司，由于 20 余年来长期脚踏实地的经营和实干苦干的稳健成长脚步，建立了台湾上市公司中被喻为股性最佳的股票。

东元公司之所以被评定为 1985 年股价展望最好的股票，主要是该公司的经营稳健，1984 年业绩最优，未来发展深具潜力。1984 年营业额为新台币 70 亿元，比 1983 年成长 40%，税前纯益 7.3 亿元，每股盈余股利 2150 元。（还保留盈余 1 亿元，准备作为今后扩充工厂设备之用），可算是上市公司中的佼佼者。该公司预估 1985 年度继续稳定成长，营业额将较 1984 年度增加 15% 至 18%，利润率虽然因世界景气欠乐观而逊于 1984 年，惟因营业额的提高，而有助于保持盈利水准。

东元公司的经营业务中，最被看好的是资讯部门。该公司斥资 4 亿元新建的观音电子厂，已于 1984 年开工。由于采用自动化生产线，年产电脑显示器、电脑终端机与彩色电视机 100 万台，员工只需 500 余名。近期内并将视实际需要，陆续扩建印表机与磁碟机工厂，使成为电脑周边设备的综合工厂，发展潜力相当可观。

除了资讯产品的市场拓展外，东元公司的重电部门——马达的信誉颇佳，在台湾每二台马达之中，就有一台是东元马达。而近年来又积极发展伺服马达、步进马达、工业机器人、工业用直流马达、冷媒压缩机、引擎发电机组、自动化系统控制盘、齿轮马达、电动铁环吊车、轮控变速机、同步马达、E-D 涡流马达、防爆马达、链条马达等，不胜枚举，这不但使得东元公司的“马达王国”享誉海内外，并促使“工厂自动化”的理念早日实现；又带动东元的家电事业与资讯事业，也早日踏入“家庭自动化”与“办公室自动化”的领域。

东元公司的这三大事业，重电事业、家电事业与资讯事业的三足鼎立，在台湾工业的起飞阶段，着实助了一臂强而有劲的力量。

东元马达的岛内市场占有率，曾高达 44%，而于 1970 年展开多元化经营。首先成立家电业务部，其产品除包括窗型冷气机、箱型冷气机、电冰箱、洗衣机之外，还有冷水式冷气机、冻水机、瓶装式冷冻冷藏库、无尘无菌室、空气门、热回收设备、太阳能热水器，以及彩色电视机、音响组合、录放影机等，不胜枚举。

东元的成长历程

东元公司在创业之初，一直秉持企业是社会公器的理念。并以“一流人才，一流产品”的企业精神，以制造技术为根基，脚踏实地，培养克勤克俭，追求卓越的东元人格，建立各种“合理化”的管理办法与质量标准规范，以生产符合世界水准的产品，而荣获得顾客的喜爱，奠定了东元的金字招牌。

同时，在其成长岁月里，东元公司不断地研究发展，也奠定了台湾工业

化的基础，除产品已散布在岛内每一角落外，更遍及世界各国。再度探究东元产品的发展历史，不难发现，它所开发的新产品，全部出之于“技术”与“管理”的结晶。

1956年：公司成立，设厂三重市，生产A级马达。

1963年：链条马达之技术合作，600匹马力马达开发成功，荣获（正）字标记、一级工厂，并外销东南亚。

1965年：新厂马达厂落成，E级马达技合、防爆马达技合。投资东培工业公司，生产马达主要组件的轴承，马达岛内市场占有率24%，并外销西德。

1968年：V.S.马达技合，1000匹马力同步马达开发成功，外销南美洲及中东。

1969年：新庄厂扩建大型马达厂，投资台安电机公司，生产马达的控制盘、电磁开关等。

1970年：三重冷气厂落成，生产通风机、空气门、砂轮机、高级抽水机、箱型冷气机技合、窗型冷气机技合。

1971年：新庄电子厂落成，生产黑白电视机，马达岛内市场占有率44%，并外销美国及日本。

1972年：交流发电机技合，打开澳洲市场，电子计算机开发成功。

1973年：淡水冷气厂、淡水电子厂落成，东元股票公开上市。电冰箱技合、彩色电视机技合，荣获外销绩优奖。

1974年：洗衣机开发成功，荣获质管甲等。

1975年，岛内市场占有率，箱型冷气机35%，窗型冷气机21%。

1976年：投资美国德高公司及新加坡德高公司，建立海外据点。

1979年：耗用新台币13亿元巨资之中坳马达厂，开创完全自动化之一贯作业马达生产线，荣获台湾机械工业自动化之模范工厂，年产100万台100匹马力以下之各种马达。

1980年：投资东讯公司，踏进通讯系统产品的行列。

1984年：观音电子厂落成，采用CAD/CAM方式，生产彩色电视机、各种电脑显像机、终端机、印表机、磁碟机等，并荣获质管圈示范奖。

马达的崛起

从以上的叙述，可以了解到东元马达的岛内市场占有率高达40%以上，而箱型冷气机也有33%以上，窗型冷气机约25%，还有电冰箱、洗衣机、彩色电视机等主要产品，奠定了东元的发展基础。

拥有11家关系企业的东元，它的崛起要溯自1950年。当时有一位年轻人，一心一意想在工商界发展，为了充实自己的法律知识，远赴日本专攻法律课程。

学成归国后，他的父亲变卖了3甲农地，以新台币20000多元的资本，让他的孩子创设“光元公司”，从事电灯泡、电风扇与马达的进口业务，踏进了他事业上的第一步。

他——就是东元电机公司前任董事长——偕林波士先生。在经营7年的进口贸易之后，由于正值台湾外汇存底愈来愈少，政府对进口业务采取了管制措施，这对光元公司的营运，自然产生影响，乃兴起了另行开创新局的念头。

“何不设厂自制马达呢？”这个想法，曾在他脑海里迂回激荡。他认为“马达乃工业之母”，而当时台湾的工业正在起步阶段，马达的需要量将日渐庞大，“设厂制造马达”。应该是一条可行之路，同时也将为国家节省一

批为数可观的外汇。主意既定，偕林波士就开始网罗有关具有制造马达经验的专业人才。首先敦聘到曾在日本九州安川电机公司服务过五年，光复后担任成功大学电机系主任的孙炳辉，出任总工程师（孙现已退休，持东元股份1.3%）；现任董事长林长城，当时任职台湾工矿公司冈山场主任，系成大机械系毕业的高材生，工作认真负责，由孙炳辉推荐给偕林波士，担任东元公司的第一任厂长。

有了两位电机与机械的技术专家之后，借林波士又找到了同是进口贸易商的钱水木，除了出资外，还担任总务经理，最后升任副董事长之职，于1982年退休（持股1.1%）。俗语说：“同行是冤家”，但对他们两位而言，合作无间“同行是亲家”。

拥有多年贸易经验的偕林波士，则负责业务经理之职，至此，“东元”的雏型才告完成。

万事俱备，只欠“董事长”。偕林波士的妹夫——毕业于日本早稻田的林和引，就在偕林波士的推荐之下，担任东元电机股份有限公司的首任董事长。

7年后，林和引董事长，不幸罹患癌症与世长辞，乃由偕林波士接任重责（持股3.7%）。

1983年3月，东元资讯产品在美国大展鸿图，重电产品也大有起色，为了更进一步地加强美国市场的拓展力，偕林波士先生坚辞东元公司董事长的职务，而到位于美国休士顿的美国德高（TECO）公司（东元美国公司）担任董事长，肩负起第一线的推销总指挥大任。

1983年担任东元总经理一职长达23年之久的林长城，升任东元董事长。在员工心目中，他是一位克勤克俭，按部就班，正正当当地经营，绝不因个人的喜怒哀乐而影响决策的总经理。在人事任用上，更是分层负责，一切按照公司的规定办理。即使董事长林长城的长子林呈祥，台大电机系毕业后，进入东元公司服务时，也必须经过考试、口试的关卡，考试合格后，才得以进入东元服务。

毕业于成大电机工程系的现任总经理张火山，和孙炳辉、林长城同是校友。东元的经营体制是总经理制。除了重大的原则性问题，必须经董事长提交董事会决定外，公司内的一切事务，都由总经理全权处理。而总经理又以“职务权限表”充分授权，分层负责，井然有序。

在许多人的印象中，东元的作风相当保守，员工们“不敢”擅自对外发表意见。事实上，东元是以分层负责的方式，只对“授权”的部分，向外发表意见。一个正派经营脚踏实地的公司，说话太多并没有好处。

东元兼具公家机关与私人企业的优点，除了人事制度与退休金是参照“劳动基准法”办理之外，还有依据个人贡献度来评价的“考绩、升迁”制度。对于个人操守方面，上舞厅、酒家、通宵麻将一概禁止。

东元的奖金制度，倒是很迷人的。它以“附加价值比率法”，由董事会核定一定的比率为员工的报酬金。因此只要提高营运绩效，红利与年终奖金就滚滚而来。据说，1978年的年终奖金高达7个月，而且几乎是“全薪”。

东元对员工个人操守的约束，曾引起许多人的不以为然。这项“约束”，导因于偕林波士——虔诚的基督徒。他经常强调“家庭生活对于一个人在事业上的影响力”。他认为：“唯有家庭生活和谐美满的人，在工作上才有奋斗不懈的精神”。

这种“严谨”的作风，一直影响着东元。如今，东元上上下下所表现出来的“纯朴”，有些“乡土风味”。但却是“脚踏实地，实干精干”的精神，它一直带动了东元永无止境的成长。

1985年62岁的林长城董事长，回忆1956年时在中兴桥下100坪的工厂里，虽然员工仅有40人，资本额只有新台币200万元，却是台湾五家制造马达的公司之一。当时生产马达的公司，计有新三东、天丘、清正、大同及东元。

在当时，根本没有所谓“行销”观念，投入生产时，并没有事先把握充分的市场。

于是五位创业的伙伴，连最坏的打算都考虑到了。为了使经营风险降至最低，在经过彻底的检讨后，决定前往台中一带，专卖日本人留下旧机器的市场，寻找旧机器。

“旧机器在经过彻底的整修后，一样可以使用”，林长城说。创业的前五年是一段艰苦岁月，除了提高质量降低成本之外，还要跟削价的日货竞争。为求突破日货的强大竞争压力，东元除不断地提高品质之外，也朝向马达的生产技术——研制专用机的方面下功夫。

如此，合乎世界水准的东元马达，建立了东元的金字招牌。销售市场也不断地扩张，三重旧厂已不敷使用，遂于1964年兴建新庄新厂。“这是第二代的东元”，林长城感慨地说。该厂采用自动加工的自动化专用机，一个人操作三台机器。

东元在迈入第二代之后，朝向多元化方向经营。1968年前后，东元马达的市场占有率高达44%，营业额的成长率开始缓慢下来。而公司内的技术人才经验丰富，必须充分发挥，同时台湾国民所得逐年增加，生活水准日渐提高，林长城表示“为了能使东元的产品深入每一个家庭”，并以马达的电机、机械技术为基础，经过高阶层的慎重检讨后，决定迈向大众化的电器化与电子产品发展。

首先想到的，就是东元的黑白电视机与电子计算机，并在第二年，电子计算机率先外销美国、德国和英国，轰动了台湾工业界，这就是“商业上讲求先机”，东元的确比他家快了半拍。

但是，东元的黑白电视机起步较晚。为了力求下一个新产品一定要比别人早，东元综合电子计算机与彩色电视机的技术，不断地研究，终在1978年，又开发出台湾产第一台的电脑显像器，并于1979年创下外销的纪录，这是东元的第三代产品。

林长城表示，每一种产品，都必须一贯作业生产，并附有自动检验设备，才能提高质量信赖性，这是生产过程中必备的条件，因此在东元的发展过程中，不断地投资关系企业，生产有关的零组件。

东元目标管理

据中华征信所“1984年版TDP500”的研究报告显示，东元之所以能列居台湾民营企业排名的第19名，公民营企业混合排名的第46名，外销成绩第19名，在电工器材业的第5名，因素虽多，追根究抵还是在于“技术与管理”的灵活运用而获得相乘效果。

“只有彻底实施目标管理，才能让东元每一位员工都全心全意地投入生产，并贯彻执行公司的经营方针”。秉持着这个信念，东元自1966年导入“目标管理”以来，凭着一股工作的热情与追求卓越的人格，成绩斐然，是有目

共睹的事实。

多年来的经验，已经把目标管理变成全公司 2600 名员工的品质、交期、成本、库存、销售、服务、开发的具体目标，也就是地地道道的“东元目标管理”。

“一定要全面实施”，这是东元推行目标管理的座右铭。实施初期，先培养种子队，并让每一位员工参与目标的制订，展开漫长而周详的教育工作，一步步地推展到公司的每一个角落。

在瞬息万变高科技竞争中，根据景气预测与市场评估等各种手段，东元订定了长期计划书（五年）与中期计划（三年），再确定年度经营方针，每年订定实施计划，使之更具适用性。

三年前，东元在洞察到电脑科技的一日千里，配合东元的创造力与适应力，毅然将重电、家电与资讯三个事业的长期目标，订定为“FA”（工厂自动化）、“HA”（家庭自动化）与“OA”（办公室自动化），而积极开展业务拓展工作，而这些长期目标，也正是政府推行中的策略性工业项目，因此东元的前途相当光明。

制订长期发展目标

东元已踏入自动化的领域，目前更积极发展独特性产品。1983 年 9 月在该公司技术导向的经营原则下，不断埋首研究，推出自动化所需的 E 型机器人，负责装配工作，嗣后并接替工业技术研究院制造技术，移转完成搬运工作的 L 型机器人。

1984 年双十节的台湾电子展览中，东元展出了自力开发成功的磁碟机，而与日本科宝（COPAL）技术合作，也已成功地开发出第一部国产印表机。开发新产品，是东元不断追求的目标，进军国际电子资讯产品市场，更是东元电机公司发展方向。1983 年 10 月即正式启用一座电脑生产的工厂——桃园观音电子厂，奠定外销市场更坚稳的基石。

该公司观音厂的生产设备全部采用自动化作业，目前专门生产电脑终端机、显像器，印表机及磁碟机的生产线及厂房也将陆续扩建。把电脑的运用技术带进工厂，运用电脑作为控制中心的自动化技术，生产电脑周边设备。它的整厂设计观念，则是从原料投入、加工程序、装配、检测装置，及各工作站间的搬运工作、产品包装等步骤，要能相互联系，自动控制。另外，在管理方面，各项自动化设备的工作情报，则由电脑控制互通而及时处理，作为生产管理的依据，使全工厂的人工、物力作最佳的有效运用。

该厂生产线自动化的特色，是基板零件自动搬运及省工省时。采用一套环型旋转式输送架，日本人称之为（CAROUSELS）——旋转木马，以先进先出的观念设计为五层，平均每 26 秒可搬运一台显像器，仅需 4 位操作员，一天可搬运 4500 台显像器，比自动化前，每台搬运需耗时 2 分 40 秒，需用 11 位操作员，一天仅能搬运 2000 台的工作能量提高数倍。

东元观音厂最大的特色，是将包装作业完成了连贯作业。传统的包装方式搬运流程，占用空间、消耗人力甚巨，且包装材料繁杂琐碎，加上人为疏漏难予控制，许多工厂往往畏难而不愿改善。东元在考虑避免包装不良影响产品质量及产能的原则下，投资 1300 余万元，透过经济部工业自动化技术服务团七位工程专家的协助规划及辅导，委由国内一家包装机械厂承制完成，使国内电子厂包装作业迈向了自动化的起点。

固然，采用自动包装作业，投资所费不少，但人工足足可省去 5/6，包

装的时间大大节省，无形与有形中刺激产量大幅提高。

由上观之，包装线配合不上生产线的作业，非但耗用大量人力及时间，也限制了一座工厂的生产力。东元观音厂自动化包装作业的成果，说明了工厂在迈向自动化生产过程中，所代表的意义是何等的重要。

东元的年度计划，是于每年的 11 月由总经理召集经营会议决定的。在决定之前，幕僚作业做得相当详尽，并事先征求各部门主管的意见，由上而下、由下而上地相互沟通，以确定具有挑战性而能够达到目标的数据，作好人力、物力、财力的最佳搭配，使每一位员工都以最有效率的作业方式，挑战“最佳”的经营绩效。

而目标管理的成功，不可否认地与东元的“附加价值比率法”分配奖金有密切关系。东元的附加价值，由员工、股东及税金三分天下，其中员工可得的大约是 40%。因此在总营业额不变的前提下，只要提高生产力，减低成本费用，员工的奖金就滚滚而来了。难怪东元的生产力年年提高，每年提高 10% 左右，堪称为成长中的一流公司。

东元电机股份有限公司创业以来，以“科技的东元，可靠的东元”为最高的经营指导原则，不但夜以继日地引进最新科技，改善既有产品，同时也“快半拍”地开发新产品，创造了今天的成就。虽然具有可爱的“乡土风味”，却是一个脚踏实地的正派经营公司。“技术”与“管理”的双管齐下，更奠定了稳健的基石。上自创办人偕林波士先生、现任董事长林长城先生、副董事长黄茂雄先生、总经理张火山先生、协理黄常祐先生，下至每一个员工，都能坚守岗位，贯彻执行自己的任务，使东元追求“企业是社会公器”的理念顺利达成。

回馈社会

东元的股东、员工、经销商及客户，都能够在东元夙夜不懈的经营下，分享合理的利润。并在东元“一流人才，一流产品”的企业精神下，“言行一致”，获得社会大众的信赖，而成为股票上市公司中形象最佳、业绩最佳、最具潜力的优良公司之东元的新产品开发，从东元 E 型机器人开始，已踏进了第一步。旋经新科技产品，将一个接一个地诞生，一步接一步地把东元带进“自动化”产品的境界，同时也将为台湾工业自动化尽一份心力，回馈社会，贡献人民。

二、裕隆集团——台湾汽车业的龙头

裕隆的沿革与背景

目前全世界最富有的人是日本人堤义明，他在日本以独裁管理方式和对体育的爱好而深受人们注意。前于此人们竟不知道他是世界首富。53岁的堤义明，继承了他父亲的大部分铁路和房地产生意，在1987年他控制的公司有70家、雇有职工35000人。堤义明的家约为189亿美元，名列当年世界亿万富翁名单的榜首。

而在台湾一提到大富豪，人们自然会想起王永庆、吴舜文等人。吴舜文是台湾1985年度纳税排行榜的冠军。

吴舜文是包括十大股份有限公司的裕隆集团的董事长，女，1912年11月5日出生，原籍江苏省武进县。吴家是江苏的世家，以纺织业而闻名。吴舜文的丈夫严庆龄家也是一纺织大家。

吴舜文曾获圣约翰大学政治系学士，美国哥伦比亚大学政治研究硕士。曾任高等考试委员会委员，台湾政治大学及东吴大学教授，新埔工专首任董事长及第一任校长，国际妇女会第一任华籍会长，国际崇她社台北分社创造社长等职。曾获国际妇女协会最高荣誉勋章，并曾当选为台湾第一届十大杰出企业家之一。目前，吴舜文是裕隆集团所属友联车材制造、台文针织、中华台亚、裕器工业及中华汽车等公司董事长，裕隆汽车及台元纺织公司董事长兼总经理，中国铸管厂公司常务董事，世界女童子军会常务董事，台湾区棉纺工业同业公会常务理事。

吴舜文是台湾赫赫有名的女企业家及教育家，对台湾经济发展作出了很大贡献。她所经营的台元纺织公司是台湾具有代表性的纺织工厂，1979年起外销业绩每年都超过一亿美元；自台湾政府于1969年起奖励外销绩优企业以来，已连续15年获外销绩优最高奖。除了经营企业以外，吴舜文对教育工作也有浓厚兴趣，同时她对社团活动十分热心。每次举行义卖济贫工作，她都出钱出力，但近年也遇到不少麻烦。

裕隆集团核心人物吴舜文与其夫严庆龄在上海时就开始从事纺织及机械工业。1949年将上海纺织厂的机械设备拆迁到台湾，设台元纺织厂。此后，严庆龄前往欧洲考察，深感欧美与日本在战后迅速复兴，交通运输工业方面的深厚基础，是一个重要原因。1952年回台湾后即筹设汽车制造工厂，第二年9月成立裕隆机器制造公司，并在台北县新店大坪林兴建铸造工厂、机械工厂及办公大楼，开始生产柴油发动机。1956年扩大投资，改名为裕隆机器制造厂公司，并与美国Willys Motor Inc进行技术合作，生产吉普车，同年10月造出了台湾第一辆自制汽车。1959年她又与日本日产自动车株式会社签约，合作生产汽油卡车，1964年更名为裕隆汽车制造公司，随后大卡车、小轿车均上市，而使台湾步入汽车工业时代。该公司目前有三义及新店二厂，汽车月产超过11000辆，但目前设备利用率仅50%左右。中国铸管厂公司创立于1954年元月，是裕隆汽车公司、台元纺织公司、台文针织公司的转投资企业，是岛内规模较大的铸铁制管厂之一，生产螺旋螺栓压圈式伸缩接合铸铁管、压力管与承口式灌铅接合铸压力管。台元纺织公司前身是1955年由台元纺织厂，当时由上海迁来时仅20000枚纺锭，800名员工，经营30余年，已完成由纺纱到制衣一体化作业，居台湾棉纺业界领导地位。1977年吞并原有关系企业——元生纺织公司，1978年6月又收购复新纺织公司，使台元纺

织公司纺锭达 21.3 万锭。因采用更先进的机器设备，加之纺织业近年来不大景气，所以员工减至 6000 人左右。为突破产销及技术瓶颈，1984 年严庆龄为配合汽车工业之发展，于是与台元纺织公司、第一钢缆公司及日本发条株式会社共同投资，组成友联车材制造公司，生产弹簧、钢板、汽车座椅及汽车水箱，以供应裕隆汽车制造公司为主，部分供应其它汽车厂。同年，吴舜文为配合其纺织事业相关体系的发展，由台元纺织公司与裕隆汽车制造公司共同投资，成立台文针织公司，生产针织布匹与成衣。中华汽车工业公司于 1969 年创立，与日本三菱自动车株式会社开展技术合作，生产小型及大型客货车；1975 年 5 月裕隆汽车、台元纺织及台文针织等公司参与投资，正式引入裕隆汽车体系，除生产小型及大型客货车外，并于 1985 年推出 800cc 小轿车，以增加产品系列的广度。

1972 年，为发展岛内高级精密工业，严庆龄邀裕隆汽车制造公司、台元纺织公司及台文针织公司共同投资创立营光光学仪器公司，生产夜间观察仪器、映像加强管及星光仪。该公司于 1974 年底开工生产，并与美国全录公司开展技术合作。但是因为质量不理想而无法打开市场；1980 年因经营不善，停止营业。

1970 年初，裕隆汽车制造公司与日商三井物产株式会社及浅野齿轮工作所共同投资，设立三光齿轮制造公司。后来因为中日建交，日方撤退了在台资本。1974 年初，严庆龄对该公司进行改组，与美商台亚公司（DANA CORP）合作，生产后轴及变速箱，并将公司改名为中华台亚公司。

为了保证企业发展中所需的土地能顺利取得及使用，裕隆集团于 1977 年设立裕元开发建设公司。1978 年 6 月裕隆汽车制造公司又与日商关东精器株式会社共同投资，成立裕器工业公司，生产汽车仪表板。此外还有一个裕盛工业公司，原名裕盛电机股份有限公司，于 1969 年 4 月 29 日创立，原与美国西屋电机公司实行技术合作，生产金凤牌冷气机；1979 年公司更名，改与日本某厂商进行技术合作，设有木栅、中和、三义三个厂，产品主要是汽车用玻璃，其次是汽车用安全带、故障标志。目前，裕隆汽车制造公司又成立大规模研究发展中心，员工 60 余人，朝汽车工业连锁企业迈进。

裕隆集团的发展策略是复合式多元化发展，身跨汽车、纺织及建筑三大行业，其中汽车及纺织为两大支柱。在汽车制造业中，以裕隆汽车制造公司为核心，友联车材、中华台亚、裕器工业、“国货汽车零件”及裕盛工业等公司为其卫星工厂，呈垂直发展的态势，而中华汽车工业公司与裕隆汽车制造公司又呈水平发展的态势；在纺织业中，台元纺织公司与台文针织公司又有垂直的关系。除此以外，还投资于大南客运、欣欣客运等公司。

管理规模与业绩

在组织方式上，裕隆集团过去以裕隆汽车公司与台元纺织公司为核心，对其他连锁性企业转投资，从而形成一个母子型企业集团。自严庆龄几年前去世后，裕隆汽车公司独居核心地位，是集团中唯一的股票上市公司；而其关系企业本身又有关系企业，形成极为庞大而复杂的关系网，但各家都是独立经营，因此没有设立总管理处。

在管理方面，目前的核心人物是吴舜文，她身兼裕隆汽车、中华汽车、友联车材、裕器工业、台文针织、中华台亚、台元纺织等七家企业董事长，并担任裕元开发、裕盛工业及中国铸管三家公司的董事。裕隆集团在某些公司如中华汽车及台文针织中所占股权虽不到 20%，却掌握了控制权，占有极

重要的地位。裕隆集团虽然没有设立总管理处，但在裕隆公司设有总稽核室，除对该公司作内部稽核外，也对子公司作经营上的稽核，以监督改善营运；而且，其重要子公司的业务机构均设立于同一栋大楼中，使各子公司彼此业务往来及资金融通获得相当便利。

裕隆汽车公司及其关系企业 1983 年底资产总值及营业收入均达 288.2 亿台币，是岛内少数大型企业集团之一。

就子公司来说，裕隆汽车制造公司是岛内第一家汽车制造商，1983 年的营业收入达 162 亿元新台币，高居当时台湾最大民营企业排名第 4 名，并且在台湾交通工具业独占鳌头，在台产汽车市场的占有率为 42% 左右。每月可生产 1500 辆速利轿车及旅行车，目前该公司小汽车年生产能力为 132000 辆。该公司曾投资近 10 亿元台币成立岛内第一座车身压造工厂，每年可压造 36000 套车身钢板。1986 年裕隆汽车制造公司排名台湾大企业第 11，营业收入为 159.12 亿元台币；营业增长率 12.36%，排名 626；资产总额 144.83 亿元台币，排名 17；税后纯益 11.77 亿元台币，排名 11；盈利率 7.40%，排名 156。1987 年该公司在台湾十大民营企业排行榜中，由 1986 年的第 6 名跃升第 5 名，其营业额为 217.3878 亿元，营业增长率是 32.13%。

台元纺织公司 1983 年的营业收入居台湾最大民营企业第 21 名，在棉纺织业中也是前几名。其产品畅销美国、欧洲、日本、澳州、香港等地区，外销金额达 40 余亿台币，多次获台湾当局颁赠外销绩优之奖章。近年来还与日本厂商合作生产染整布，在行业中引起震动。中华汽车工业公司所生产之重型客货车，自纳入裕隆汽车关系企业后，在岛内市场逐渐打开，并向小货车市场进军，1983 年度营业收入为台湾最大民营企业第 25 名，居交通工具业第 4 名，而在岛内小型货市场上更居同业第一名，发展潜力巨大。中华台亚公司现在已成为岛内传动轴、托架等产品生产的领导厂商。

值得注意的是，近来该集团的营业收入增长已日趋缓慢，并且营业收入不稳定。1981 年营业收入增长 10.23%，1982 年为 -1.36%，1983 年为 4.82%。从各子公司来看，营业收入增长较稳定的有中华汽车、台元纺织、友联车材、裕器工业等，而中国铸管、裕元开发，因受建筑业不景气及钢铁业不景气影响，营业收入额逐年下降。

在盈利方面，由于台元、中华汽车及中华台亚的利润颇佳，导致整个集团 1983 年纯益率增至 4.82%，净值报酬率也增至 10.75%，分别较 1982 年之 3.74% 与 10.08% 增加 1.08% 及 0.67%。

从个别企业来看。裕隆盈利情况不佳。1983 年税前纯利额仅为 1075.9 万台币，比 1982 年减少近 8000 万元台币，纯益率仅 0.066%。该公司利润率大减，主要是因为部分车价降低、营销费用大增及三义厂设备利用率偏低。裕盛工业公司也发生亏损，1983 年共损失 1999.5 万元台币，但是比 1982 年亏损 2805.9 万元台币略为好转。该公司连续亏损，是因为在裕隆三义四厂一内投资设新厂，初期各项开支庞大。裕隆在裕器工业持股 50.58%，1983 年裕隆投资该企业也损失 53 万余元台币。

而台元纺织 1983 年纯益率达 10.50%，中华台亚高达 22.60%，中华汽车 8.08%，是盈利状况最好的三家子公司。

1983 年该集团总利润约 12 亿 4964 万元台币，比 1982 年增加约 1.2 亿元台币，纯益率为 4.34%。此外大南客运公司也是裕隆投资事业之一，因为该公司连年亏损，裕隆已不愿再给予财务支持。

财务结构方面,该集团自有资金比率逐年提高,1981年为35.09%,1982年增至37.94%,1983年又扩充为40.33%,表明其财务结构已日趋健全。

吴氏经营的轨迹与成就

在台湾产业界中,吴舜文是一个少有的女强人。她在大学念书和去美国留学,都是在与严庆龄结婚以后。从美国归来后,她就开始协助严庆龄管理台元纺织厂,而丈夫则转而筹备裕隆汽车公司了。此后,吴舜文管纺织,严庆龄管汽车,两个人在一起办公,事业上互相协助,吴舜文逐渐能负起企业管理与经营的重任。但从根本上来说,吴舜文较多关注教育,她先后在台湾政治大学、东吴大学任职,1967年创办了新埔工专,投资兴学,学校兴旺起来后才功成身退,专心经营企业。

在协助严庆龄管理经营台元纺织厂时,吴舜文表现不凡。她重视更新设备、照顾员工福利,使“台元”的人事比较安定,生产力也持续提高,成为台湾最大的纺织企业,竞争力很强。但是裕隆汽车公司却赔了不少“台元”所赚的钱进去。

吴舜文逐渐以“台元”为中心,扩展了她的纺织王国,先后成立了元生纺织公司、台文针织公司、联达实业公司、台兴纺织制线公司等。

1976年,严庆龄因跌伤成疾,无法全心管理裕隆事业,因此吴舜文接掌整个裕隆集团的经营。此时,正是台岛内汽车装配业起飞的时期,在政府的保护、栽培下,各汽车业都急速扩张、利润升高,裕隆一直保持着领先的地位,整个裕隆企业集团的营业高居台岛前五名之内。

台湾汽车工业的兴旺得益于当局的政策保护与整个经济形势的支持,但汽车工业是一种高技术、多关连的产业,经营管理颇为不易。当国际经济衰退,台湾政府又准备筹建大汽车厂,正当裕隆汽车厂面临困境时,严庆龄因久病而去世。

吴舜文从此完全独立挑起裕隆企业集团的重担。面对日益激烈的竞争,她采取了许多应变措施。

吴舜文对“裕隆”内部进行大力整顿,力图改进。如:投资裕隆三义工厂,筹建设计中心,都是吴舜文的决策;她聘请行销、工程的专才,改进产品质量,降低售价,以应付竞争;她还开发出汽车新产品——飞羚牌,并广泛引入外资和国外技术。

为了改变竞争的态势,吴舜文坚决反对台湾公营汽车公司的“不劳而获”的优越条件。经过多次交涉,终于使当局将实行已久的对民营汽车的总代理制改成今天的总经销制。

1981年,吴舜文着手筹办裕隆研制工程中心,三次邀请当时任中央大学工学院院长的朱信(航空太空工程博士)出山,还请来研究计划的两位灵魂人物,擅长结构分析“裕隆”办理兼工程中心副主任张哲伟,精干震动、噪音知识的总工程师林石甫。当时他们并不清楚如何设计车,因此政府官员和同业界对这项计划大都持有异议。

在20亿元台币经费投资下,经过1800多天的奋斗,一辆整个车身和内部装备均自行设计、底盘及悬吊系统独树一帜的汽车,终于在1987年呈现在中国人眼前。这就是裕隆飞羚101新车!

虽然这一新产品的质量比日本和欧美先进国家的产品相差很远,但是也受到好评。

1988年初成立的“香港台湾产品展销中心”的董事总经理黎国威说:1987

年台湾裕隆汽车公司在香港展出的飞羚 101 新车，大受香港重视。他称赞这辆由中国人一手设计及制造

的最新型房车在款式及车内的电脑系统设计方面，都达到世界一流水平。

在严庆龄时代“裕隆”以日台技术合作起家，进入吴舜文时代后则与日本、美国、英国、西德厂商广泛合作，同时考虑争取独立、自立门户。

该集团大部分子公司均与日本制造商有合资或技术合作关系。裕隆汽车制造公司与日本日产自动株式会社有技术合作关系，近几年来“日产”有意投资裕隆以加强合作关系，但没有签订协议，后者天天研究是否接受日产投资，并时而对日本人提出抨击；中华汽车公司与日本三菱自动车株式会社技术合作，生产大、小型客货车，近年不增产小轿车；友联车材公司与日本发条株式会社技术合作，生产弹簧、钢板、座椅，并与西德史可乐特机公司技术合作生产水箱，与日商也有合资关系；裕器公司与日本关东精器株式会社技术合作，生产汽车用树脂、电缆等，后者并投资 49%，属合资公司；裕盛工业与日本中央玻璃公司技术合作，生产汽车用强化玻璃；中华台亚公司与美国最大的零件公司美国台亚公司(DANA CORP)开展技术合作及资本合作，生产后车轴与传动轴，美商投资比率为 49.75%。目前又与英国 GKN 及日商东洋轴承(NTN)进行技术合作，生产等接头及前轮传动轴，投资额共 100 万美元，中华台亚占 60%，GKN 占 20%，日商东洋轴承占 20%，新公司名为台惠股份有限公司；台元纺织公司则于 1984 年与日本日东阳兴业株式会社开展技术合作，生产混纺染色布等。

日本的日产汽车公司拥有“裕隆”25%的股权，始终对“裕隆”给予全力支持，过去对于裕隆汽车公司所需的进口零件，尽量给予各种优惠。在台幣兑换日元的汇率上，日产汽车公司的老式零件卖给“裕隆”，以 1:190 日元汇率计算，新式零件则以 1:180 日元计算；同台湾官价相比，裕隆汽车光是赚取其间差价，每年收入就数以亿元计，有人戏称这是“裕隆”年利润的最大来源。

虽然裕隆汽车公司从日产汽车公司享受了如此的优惠，因而汽车生产成本降低，消费者却无法同步享受低价的裕隆汽车。

尽管日产公司拥有“裕隆”25%的股份，日产汽车公司最近四年来，也根本无法插手“裕隆”的经营及管理。吴舜文公开声明：绝不会把总经理的职位让出来给日本人。在一部由日本拍摄名为《台湾财阀》的影片中，吴舜文慷慨激昂地说：“日本人要的，我绝不答应！”

裕隆公司的股票曾经打着民族工业的旗号在台湾股市里，风风光光创下过 70 元的“妙做”佳绩。轮到吴舜文接手经营，单靠本身条件，心有余而力不足。近年“裕隆”股价涨涨落落，只能跟着大局盘旋，这种闷局却因日产汽车公司的介入投资而发生变化。

吴舜文 1986 年纳税排行名列台湾第一的最主要原因是将一部分股权转让给日方，相对地，手头所存的现金自然大幅增加。此外，“日产”买了 25%的“裕隆”股份，每股做价接近新台币 20 元左右，约有百亿日元的投资。这么大一笔资金，怎会不在股市交易中吞吐一番，以降低成本？另外，“飞羚”的上市，也使“裕隆”股价狂升 20~30%。

困难与危机

因为裕隆产品质量欠佳，消费者意见很大；作为主要产品的汽车及零件、

配件生产成本高，价格高昂；岛内汽车市场发展缓慢，汽车制造业饱受压力，存货增加，设备利用率低，盈利率大不如前。这是裕隆集团存在和面临的重要问题。

一位周先生在台湾买了一辆裕隆“飞羚”新车，刚开四五千公里，不知道是因为装配不当还是零件有问题，前左轮叶子板内部变形，以致于内胎严重磨损，有一天开在高速公路上，突然发生爆胎。

这只是裕隆汽车质量问题的一个小例子。裕隆汽车的质量长久以来一直未能在台湾岛人心中建立信心；台湾汽车界早已怨声四起。过去，台湾政府在政策上以高关税削弱外国进口汽车在台岛市场上的竞争力，保护了裕隆汽车的生存及发展的空间，然而先天虽足，却因后天失调，裕隆汽车的质量始终未能被肯定。而政策的保护伞也只能使裕隆汽车在台湾岛内市场，侵蚀消费者以同等价位选购的权利而已。

虽然台湾官方大力宣传过岛产小汽车打入国际市场的美好前景，台湾“经建会”最近的调查报告却表明，台湾生产的小汽车目前出厂价格比日本同类车价格贵 1.8 倍，比欧洲车贵 1.4 倍。

最近台湾经济部在检讨报告中也承认，台湾汽车工业还有很多弱点，包括汽车制造厂不符经济生产规模、外销能力低、内销市场窄、零组件原材料工业基础薄弱、缺乏自行设计能力等，因而建议以发展零件工业作为发展汽车工业的先导。

“经建会”调查报告还指出，台湾汽车生产成本高的原因，主要有两个：一是生产规模小。以车身的铸模为例，因产量低，台湾车制造商转嫁给消费者的机器设备折旧费用远高于国外的制造业者；二是主要零组件要靠进口，必须交纳关税，因此成本大增。

在日方提供资金、引进技术后，裕隆汽车公司汽车的质量的确比以往更好，价钱更合理。但是，“裕隆工程中心”主任朱信却悲伤地说：“这种现象再继续发展下去的话，大概在两三年之后，我们就没有台湾自己的汽车工业了。”

由于台湾经济开放政策，在可以预见的将来，裕隆汽车公司将面临进口车的强大冲击与挑战，倘若他们仍一味地躲在国民党政府保护的背后，不能及时把握现在有利环境，在技术上继续上档次，同时在经营上摆脱个人主义色彩，加强企业化和质量管理，对裕隆汽车将不只是台岛内消费者个人信心产生危机而已。

严庆龄在掌权时对内员工彼此工作的协调和对外关系的开展维持都有着相当圆通的手腕。进入吴舜文掌权阶段，则决策者的霸气展现无遗。吴舜文一手当家，经营方式全凭个人好恶，于是“裕隆”内部出现了一些拍马逢迎者，形成“裕隆”的隐忧。据了解她的人分析，吴舜文做事冲劲较大，而且往往是不考虑长远后果，看得到的成果、听得到的喝采就算数，所以，“裕隆”生产的飞羚汽车，有着美丽的外表，但新车却会在高速公路上发生故障，这也就没什么稀罕了。

赵耀东接任台湾经济部部长时，就发现了“裕隆”的种种瓶颈，难求进步，曾要求裕隆汽车公司配合台湾政府的汽车工业政策，将所有权与经营权分开，由台湾经济部聘请专家学者从事管理经营。但因为“裕隆”的“大家长”吴舜文坚持“裕隆”是她的家族企业，不肯让出经营权，所以同赵耀东发生过一场针锋相对的争执。吴舜文至今，仍完全地掌握着“裕隆”的决策

大权。

吴舜文也一度认真考虑，交出总经理一职，原已决定由中华汽车公司总经理徐庚九接任。徐庚九是吴舜文心腹，向来对她恭顺。但其后又传出消息，吴舜文又打消了这个念头，自己仍继续担任总经理，仅提升两名“亲美派”大将朱信（前台湾教育部长任汇森之子）及张哲伟为左右手。

“裕隆”重用“亲美派”是有其原因的。当初靠日本起家的“裕隆”，近年来正逐步摆脱日本的影响，向美国靠拢将是大势所趋。

未来之路

尽管裕隆集团有不少问题，但它仍是带动台湾岛内汽车工业起飞的主力，是岛内近 10 年以来成长最为迅速的集团企业之一。其未来的发展趋势，先看各个子公司，裕隆汽车制造公司目前实际年产量仅 65000 辆左右，设备利用率仅 50%，因此该公司正尽全力设法降低生产成本，希望能造出物美价廉的汽车。为了打开产销瓶颈，裕隆的研究发展费用已大幅增加，研究中心有员工 60 余名，在 1985 年推出第一辆由台岛人自行设计车型的轿车，并计划大量外销，当前该公司已有外销速利 1.2 的记录，可惜产品质量欠佳，无法与日本竞争。如果岛内市场状况好转，且能降低生产成本，则该公司仍是大有发展前途的。最值得注意的是，该公司自力更生，坚持发展真正的国产车，除该公司外，其余汽车厂都缺乏这种魄力。

近七八年来中华汽车工业公司因受经济不景气影响，小货车质量不佳，产销量增长趋于缓慢。他们一边添购新式设备，如机器人喷漆，节省人力成本，提高质量；同时也努力增加产品系列的广度，增产介于 3.4~15 吨之间的中型货车，并于 1985 年起生产 800cc 小轿车，以提高产品附加价值，并提高该公司在社会上的形象。在小型货车上，中华汽车已高居台湾同业第一把交椅，但福特六和也已开始进入 1000cc 以下小货车市场，而且不久羽田机械公司与日本“大发”进行技术合作生产的 850cc 级小货车也已进入该市场，市场争夺将远比过去激烈，所以中华汽车的既有市场将可能会被其它公司夺去，经营将更为艰难。如果其小轿车有改进，又敢于同大陆进行交流，促进与中国大陆合作，开辟新市场，将可缓和经营上的压力。

目前中华台亚公司已成为高居岛内传动轴、托架等产品领导地位的公司，过去该公司为配合华同重车厂的生产，曾投资增添新设备，因“华同”经营不善，并且 1983 年岛内汽车市场不景气，因此该公司营业状况不佳。因为目前国瑞重车厂已开始转入其他行业，对重车零件需求量将大为增加；该公司已与英国 GKN 及日本 NTN 合资设立新公司，生产岛内尚未有其它公司生产的精密汽车零件——等速接头，年生产能力可达 30 万个，供应内、外销；此外还与工业技术研究院机械工业研究所合作，规划设置弹性制造系统，可应付岛内多样少量汽车零件的开发，将可降低生产成本。对未来的形势进行预测，不仅中华台亚产品总销售值可望大幅增加，而且单位生产成本也可降低，所以即使汽车自制率降低，也不会降低该公司产品在价格上的竞争力。

这几年来台文针织公司营业额以每年 5~10% 的速度增长，主要原因是外销市场拓展成功。现在该公司产品有 90% 外销，且比率仍在上升。展望未来，加工收入可望增加，针织布市场销售状况将不理想，而成衣方面前景仍然十分看好。

裕器、裕盛工业公司的产品以内销为主，这两年因为受汽车市场不振景气影响，营业情况不佳，但此两家公司已在加强管理，以期降低生产成本，

并拓展外销市场。裕盛工业公司新开发的汽车用局部强化玻璃已正式上市，受到各汽车厂的普遍欢迎，此品是岛内第一家产制，为该公司开辟了新的市场。

中国铸管及裕元开发公司的经营状况与营造业的整个形势联系密切，营业情况好转恐怕还要一段时间。

综观裕隆集团，产品主要是交通工具业，纺织次之，营造所占分量不重。交通工具业已经被台湾国民党当局明确为策略性工业，从业者可获得各种奖励辅导，而且台湾当局原拟建年产 30 万辆小汽车厂计划中止，对裕隆、中华汽车及其他零件卫星工厂无疑是一项喜讯，因此销售值将稳定增长。纺织业被某些人称为夕阳工业，但台元及台文公司已有固定客户，而且不断开发新产品，如能开放与大陆合作，则在同业中将占重要地位。

因为商场竞争日益激烈，盈利情形难以乐观，裕隆集团对各投资事业的监督愈来愈严，不盲目扩充，“重点发展，精兵主义”将是其未来方针，而汽车工业更是裕隆集团发展的重点。

三、巨大机械——两轮飞驰的轻骑兵

在台湾谈到“巨大机械”，或许有些人会感到陌生，但提起“捷安特”，人人皆知。尤其是对青年、青少年甚至小学生而言，“捷安特”似乎已成自行车的代名词。

近 10 年来，台湾自行车工业蓬勃发展，每年外销总量已突破 600 万辆，虽然在国外市场大有收获，但鲜有人愿意以企业化经营方式拓展岛内市场，直到 1981 年“捷安特”的上市，才引起岛内的自行车热潮。台湾产自行车终于受到台湾重视，“捷安特”功不可没，而“捷安特 GIANT”就是巨大机械公司的产品。

巨大机械创立时间仅 13 年，而目前年产量已可达 75 万辆，仅次于日本石桥，而为亚洲第二大自行车专业制造厂，在台湾市场的知名度也最高，其成功并非偶然。

走专业化、企业化之路

一般企业经营者基于风险分散的理由，当原来的产品在市场上稳住阵脚后，大多数会想到投资其它事业，采取多元化方式经营，尤其是自行车被许多人视为夕阳工业。一般人认为，交通工具的三部曲是自行车——机车——轿车，现在机车都已饱和，轿车当道，自行车还有甚么前途？因此岛内较具规模的自行车厂商，都兼制其它产品，而且多将自行车当副业，如过去的美利达工业同时生产轻型机车，功学社也以机车为主，正道工业以汽车零件为主，太子汽车也是仅兼产自行车，辉庆工业在外销有成之余也一度投入大量财力生产轻型机车。

面对同业都不太敢全力经营自行车的作法，巨大机械董事长刘金标却不以为然，他认为，要使自行车业发挥高度竞争力，就必须全心全意去做，而将原来几个股东投资的“副业”自行车，作为自己专心致志的目标。

谈到技术升级，刘金标认为机车和自行车是完全不一样的产品。机车讲求的是性能好，自行车讲究的是轻巧省力。机车是用电焊，表面比较难看；自行车用铜焊，焊接的外观必须保持完美。“制造其他产品的公司若改做自行车并不一定会成功，台湾有一家机车制造公司，十几年前曾建厂想做自行车，后来也没有做好。”

在他的心目中，若要经营成一个“企业”就必须专。初创业时，他常跑日本观摩日本自行车业的情形，并专心研究日本自行车的制作技术与品质水准。当时他认为，台湾的自行车制造业一时要达到与日本相同的水准，确实不是一件容易的事，所以以外销为主的巨大，第一年不敢出货，第二年只试验性地推出 1800 多辆，到第三年质量才达到某一个程度。

巨大公司主事者很清楚“做生意”与“经营企业”不同，做生意目的只有赚钱，因此心态是哪一种产品目前最畅销，就做哪一种生意，投机的成份居高，今天这种产品生意不好，明天就换另一种生意；而经营企业，虽然同样是以追求利润为目标，但所追求的是长久持续性的利润，并且在市场陷入低潮时也不能立即放弃，其差别在经营企业要投资可观的财力人力，也由于此要求经营企业眼光要看得远，经营方式要企业化。

回顾巨大的第一批生意是将产品摆在质量要求不高的美国杂货市场“试销”，当时环境相当恶劣，台湾的自行车在美国市场上的名声很坏，巨大产品的质量也很不稳定。到 1975 年，巨大才打入了洛杉矶一家专卖店，这种店

因有售后服务，所以质量要求较严格。结果摆了 300 辆自行车试销，却接到 50 多件抱怨的案子。

对于这些案子，巨大公司虚心改进，终于在 1979 年全面放弃了杂货市场，而售给重视品质的专卖店。

近几年来，台湾自行车厂有的经营机车生意失败，又开始全心经营自行车，而在这些年里岛内自行车最大的外销市场——美国，因当地自行车存销量激增，一度超过 500 万辆，使得几家知名的自行车专业厂商关门，而巨大机械却能在岛内外市场屹立不摇，或许是得力于该公司秉持专业化及企业化的原则所致吧。

成立合作厂联谊会

自行车零组件虽然不如汽车、机车多，但也是涵盖了钢铁、塑胶、化学、橡胶、美工等的综合工业，因此牵涉也相当广，早期因岛内的自行车零件工业不够专业化，为考虑巨大本身产品形象及在国外市场的销路，因此虽然台湾可以提供 90% 的零件，但巨大成品只有 55% 零件来自岛内，其余部分来自全世界零件工业竞争力最强的日本。零件的选择必须考虑素材与成本，日本的零件在国际市场上评价很高，巨大使用日本零件，自然可提高身价，何况有时候日本零件不但比台湾好，而且更便宜。

虽然如此，巨大公司也不断地致力提升岛内零件工业的质量，它找了一些“观念相近”的合作厂商共同合作，并且更进一步成立了“合作厂商联谊会”，定期请专家讲解管理技术，并且派人常与各合作厂商保持联系，传授技术及市场行销的方法。

“自行车业是一个微妙的工业，若有 100 家合作厂商，其中一家没尽力，质量不好，其他 99 家就是很努力，东西出去了还是会发生问题，到时候所有努力都归零。”

目前岛内自行车零组件工业已较过去发达，尤其是高质量的铝合金制功能性组件，岛内已能生产，巨大公司既然在国外以自己的品牌“GIANT”行销，当然希望有朝一日能以 100% 的台湾产零组件装配成车，行销世界各地。

实施颜色管理

自行车因生产厂商很多，而且面对日本及欧洲地高品质及发展中国家的低价竞销，想要在市场上立足，除了不断开发新产品外，对质量的管理、物料控制及降低成本更不可忽视。

巨大在 1979 年引进 IE（工业工程）管理技术，使生产更有效率，生产方式更为合理。并在 1981 年 7 月，由先锋企管公司辅导，引进质管圈活动，首先灌输高级干部质管圈的概念，从 10 月起，推广为一项全厂的活动。

目前巨大的两个厂中计有 42 个质管圈，每个圈是由工作性质相近的六至十人组成。每圈根据顾客对产品所作的批评，以及主管所提出的产品缺点，在也是作业员的圈长领导下，讨论进度与目标，然后再经由厂长审核。

巨大曾于 1982 年 1 月举行“质管圈发表大会”，由各圈报告工作心得，把整个质管圈的活动带入另一个阶段——各圈有更大的自主权，并让质管圈的观念，普及于公司每一个成员。

另外值得称赞的是巨大成功的运用“颜色管理法”。

大约六七年前，巨大鉴于合作厂商产品质量良莠不齐，而且经常不按时交货，于是在厂房入口处悬挂绿、黄、红三种颜色的看板。凡是按时交货且质量合格厂商，巨大便将该厂家名牌挂在绿色看板内；而质量稍差，有待改

进的厂家名牌，便会出现在黄色看板上；至于红色看板则是专为退货厂家而设。

不知巨大的颜色管理法，是否起源于经建会的景气预测，以灯色来判别景气，总之，为了不让名字出现在黄、红色看板上，而影响商场的声誉，每家厂商都不敢在质量、交期上掉以轻心。除了利用“好面子”的心理，让协力厂互相竞争之外，巨大机械也给质量合格的厂商实质上奖励。

凡是经常出现在绿色看板上的厂商，都可以拿到票期 30 天以内的支票，甚至还以现金支付；黄色看板上的厂商拿到的是 45 天期的支票；60 天票期的票子，则算是给表现最差者的惩罚，甚至会把他们列为拒绝往来户。此外，经常出现在绿色看板上的厂家，一旦有贷款需求时，巨大机械也会考虑给予融资。

由于此法的效果不错，后来便慢慢地从“物料采购”应用到“物料先进先出”和“成品出柜”上。

目前巨大机械每天有 20 个货柜以上的成品运往美国、加拿大、欧洲和澳洲，由于同一客户可能订有几种不同的货品，这些货品的制造流程不一样，出厂日也不同，为了避免装错货的情形，于是把运往同一地的成品贴上同色色纸，届时只要把相同标记的成品装上同一货柜，就不会错了。

同样地，颜色管理法在“质管圈”的应用上，也发挥了激励作用。在巨大，每个质管圈在月初选定当月题目后，就必须为以后的要因分析、查检表、下对策等拟订工作进度。若是能按照进度工作，则给予绿灯；如果落后一周，就亮蓝灯；二周亮黄灯；三周就是红灯。巨大人士表示，过去由于没有后推力量，员工态度多半不是很积极，但现在可不同了，颜色管理成功地扮演监督的角色。

至于颜色层别法的应用，则有油料和管路两项。由于油桶外面的英文字不好辨识，所以用油桶颜色来表示各种不同的油，如白色代表太古油，绿色代表润滑油，红色代表齿轮油等。管路的应用亦然，瓦斯管漆以红色，氧气管漆以黄色，灰色的管子则代表氩气等。

引导消费潮流

刘金标一再充满信心的表示：自行车是“万年工业”，永远不会被淘汰。他指出，一个人在学会骑摩托车之前，一定先会骑自行车。而且何况一个人在够资格骑摩托车之前，将会换好几辆自行车，各个阶层有各个阶层的需要，一个四五岁小孩是顾客，中学生是顾客，提着公事包上班的人也是顾客，因此生产者必须不断地观察研究不同年龄消费者因时因地的需要，而推出新产品，如此才可延续自行车的命脉。刘金标永远不会忘记，在巨大的产品第一次打入美国市场时，西海岸自行车公司（West Coast Cycle）总裁所说的一番话：“身为制造者，不可主观太强，自己认为完美的东西就是对的；必须以消费者实际的喜好为导向，来设计开发制作产品。”

巨大每月从营业额中提拨 5% 来做研究发展用的“开发基金”，公司设有技术开发部门，下分产品开发室及机械开发室，有数十位设计研究员。为支援巨大进军台湾市场，产品开发室根据台湾人需要，推出了赛车、跑车、淑女车、越野车及儿童车。

巨大公司强调主管对岛内、岛外自行车业的状况应该了解透彻，经常派人出国。董事长刘金标每年至少跑日本三四次、美国一二次以及到欧洲一次，捷安特的总经理罗祥安每年则出国四五次，公司其他成员出国率也很高。业

务人员出国是为了考察业务方面的情形，技术人员出国观摩各种技术，负责人出国则搜集有关这个行业的资料。1982年曾一次派遣50余人赴日学习。

巨大公司从1972年以来，虽然于1973年、1974年、1975年遭逢第一次石油危机，外销十分艰难，但该公司仍然添购全自动静电涂装及导入电脑设备，并成立日南第二厂，从1976年以后外销业务蒸蒸日上，每年外销量达60万辆以上，但所使用的一直是国外厂商的品牌，这不符以企业方式来经营“巨大”的董事长刘金标本意，只是鉴于客观环境不得不暂且如此。

刘金标表示，用别人厂牌，只可以当“生意”做。因此从1980年、1981年左右，配合内销作业，巨大开始以自己的厂牌——GIANI——在岛外行销，并且在对质量要求最严的欧洲市场作为开始，再扩及到美洲等地，在岛内也以“捷安特”行销。

如同管理物料一样，巨大公司也将颜色管理法应用在基层单位及员工考核上。其中最基本的就是“5S运动”，包括整理、整顿、清扫、清洁和习惯这些看似平常，其实都是最基本且经常发生问题的重点。

“整理”指的是在工作区域之内，只存放必要的物品，而且必须排放整齐。“整顿”则指：各项事、物都必须按照规定或标准实施。而所谓“清扫”，顾名思义就是要经常擦拭工作范围内的机械设备，并清扫周围的环境。至于“清洁”一项，则是针对服装、仪容而言。将“整理”、“整顿”、“清洁”、“清扫”等工作做好，成为良好的工作习惯，就符合“习惯”一项的要求了。

目前巨大机械全厂按照工作性质分成22个竞赛单位，由领班负责督促，这等是对领班的工作考核。

而基层员工也按照上班、加班、工作表现等三项因素，做每天的绩效评核。绿灯表示92~100分，蓝灯是85~91分，黄灯则是75~84分，74分以下就以红灯表示。每人每月如果出现两次以上红灯，就必须利用一个礼拜日来接受教育。厂方也会将出现红灯次数过多的员工名单记录下来，作为升迁、调薪的参考。

而5S运动的成绩，更是计算每月绩效奖金的主要标准，对于最后一名的单位，巨大则以取消领班绩效奖金作为警告。

另外，质量管理查核记录、质管圈、工业安全等项，巨大也应用颜色优劣法。

当然每项制度的推行，无法得到人人赞同，但巨大公司尽量做到赏罚公平、公开，以激发员工的向心力，何况巨大员工平均薪水较中部其他厂商平均高出30%甚至50%左右，而许多员工都是公司股东，因此员工流动率非常低。

成立捷安特

谈到自行车内销，事实上台湾早已有许多厂牌在岛内行销，如东骏牌、KHS等，但一直到捷安特上市后，才引起国内自行车热潮。主要是由于巨大机械肯花钱投资成立关系企业——“捷安特股份有限公司”，以专卖店方式密集的在全岛各地设立经销店，举办各种促销活动，并发动大量广告攻势所致。

捷安特公司成立于1981年1月，产品7月上市，初期资本额2000万元。

不少同业在捷安特公司成立时，都抱着看好戏的态度冷眼旁观。因为他们认为，岛内市场一年销售量仅20~30万辆之间，仅及外销5%左右，而且需求成长缓慢，一般人对自行车质量要求并不高，仅当代步工具，投资大笔

钱，推出高价产品，前途恐怕不太乐观。

但巨大公司不以为然。他们认为，虽岛内自行车数十年来，从代步的主要交通工具，到机车、汽车后来居上，被许多人认为“夕阳工业”，但环顾各先进国家，如美国、日本及欧洲国家，都已经过这一时期，不约而同的，他们的自行车市场却都又起死回生的兴旺起来，而岛内自行车市场却一直呈现“畸形”现象，因为台湾人拥有自行车的比例是全世界最小的。

欧美、日本等先进国家自行车市场能起死回生，而且市况方兴未艾，主要是因为人们都发现自行车的种种好处，既可休闲、健身，又可代步或旅游，购买成本不高，维护费用低廉，使用年限很长，又不耗费任何能源。除此之外，各国权威的医学家们都一致推荐，骑自行车是老少咸宜，最有益身心的运动。在这种种好处之下，蔚成自行车的新形象和新风气，世界各国称之为“自行车的新生”。

值此风气之先，巨大公司在产量扩充而质量又追及于欧美各先进国家，并占有相当地位之时，产业经营者心中所考虑的是自己国人在享用各项高水准商品之时，巨大公司也有责任将精良的现代自行车，以合理价格提供给岛内消费者。

另一方面，近十年来台湾在各方面进步很多，但是岛内自行车多是杂牌拼装车，已不合时代潮流，且缺乏保障，离消费者的要求还差一段距离。

赋予自行车新生命

当然巨大并不是不知道岛内市场容纳有限，且竞争厂商太多，要出头并不容易，因此必须教育消费者，扭转消费者的观念，把自行车当成休闲工具。该公司企划人士指出，一般人对商品总存有“生命周期”消极的看法，“但是现在给自行车以新的生命，把它当做是一个全新的商品卖，这是从起点开始的起跳线。”

针对这种趋势，捷安特除了推出赛车、跑车、越野竞赛车、儿童车、学生休闲车外，也不忘记在广告中“教育”大众，一旦消费者能接受这项运动工具，捷安特的销路自然逐步展开。

分散市场固然可以说是巨大发展岛内市场的动机之一，但是刘金标认为在众多厂商竞争之下，巨大纵使很顺利地由年销 20 万辆的岛内市场中夺取 5 万、10 万辆市场，对公司的助益也不大。巨大不愿在原来的市场里挣扎，而是要以高质量来开拓另一个市场。

由于巨大公司洞察到台湾人消费水准已提高，所以就以产品的质量分割出自己的市场。“捷安特”的自行车讲究的是“车轻如燕”，并且用改良的焊接技术创造出“终身车架”；车身采用比市价高六倍的珠光漆，以自动静电法喷漆而成，车架钢管内外都包有一层保护膜，可以达到内外防锈的目的。除了注意维持产品的质量，连销售及售后服务的质量也要讲究。

捷安特的促销目标，是希望岛内的消费者将“捷安特”看做是台湾产的“普腾”、“肯尼士”及进口的“劳斯莱斯”，把它的产品当做是一种身份。“捷安特”产品诉求的格调高，就和上述名牌一样。

以目前岛内自行车销售情况来看，捷安特事实上已真的成为“爱迪达”、“肯尼士”。

捷安特的销售方式主要是：

1. 捷安特两大工厂，860 位员工，透过电脑作业控制及严格的质管，每 11 秒完成一台自行车，充分供应消费者的需求。

2. 以设备精良的工厂为后盾，配合消费者的需要，不断地研究开发新车型及高品质的产品。

3. 经由特约的专卖店，加强销售服务，以维持长久高水准的售后服务。

4. 正厂零件及配件充分供应，并有巡回技术服务，保障消费者利益。

5. 公平合理的专卖店行销通路和不二价政策，保障经营者的权利与合理利润。

6. 提供专卖经销店技术员专业的训练，使专卖店胜任愉快。

7. 做全岛性的广告配合，把顾客带到专卖店里。

8. 全国统一设计的店面装潢及补助，使捷安特特约专卖服务店与众不同，出类拔萃，吸引所有的顾客。

9. 市场企划及促销协助——捷安特训练有素的企管及企划人员，随时注意市场动态，并协助专卖店作各种促销活动。

捷安特开始进攻台湾市场后，新颖的车型立即引起消费大众瞩目，早推出的 KHS 立即展开反攻，大做广告攻势，其他美利达工业也推出“来礼”、——工业推出“EE”、正道工业……等许多厂商也号称以专卖店方式促销，经过一两年的战国时代，目前幸存者仅余捷安特、KHS 及来礼三强鼎立，而前者占有率仍然是一马当先。

捷安特负责人表示，他们不怕竞争，因为有竞争才有进步，而经过激烈竞争后生存下来的产品，必定是得到消费者认同的高品质产品。

市场成功要诀

分析捷安特在台湾市场成功的要诀，在于：1. 良好的市场研究。以消费者及市场双重导向，主要是岛内大众对自行车认知是传统式的观念，总认为其是代步工具，捷安特扭转此一观念，使大众确知其兼具代步、休闲及运动三种功能。2. 完整计划。其行动是整体性配合，产品从工厂、经销商，到如何促销都有一定的计划，并且讲究售后服务。专卖店内部摆设都有严格规定，使消费者一进店面，就产生购买欲，而且不会买其它厂牌。3. 合理的目标。不给专卖店太大的压力，因岛内市场需求量有限，且因没有足够的活动场所，成长有限，因此所订销售目标并不高，目标自然容易达成。4. 正确的政策。严格执行不二价政策，专卖店不得兼售它种厂牌产品，以高质量、不二价来提高产品的形象。

目前自行车内销市场虽暂时低迷，各公司都精简人员，但捷安特仍不断的打企业广告，以维持产品的知名度及形象，不论岛内市场未来市况如何，至少捷安特已替岛内其它同业打开一条新路却是不争的事实，称之为先驱企业毫不为过。

目前美国已在发展自己的高级车，且当地厂商不断排斥进口货，有人预测台湾自行车销美会遭遇障碍。但是刘金标认为每个国家都有自己不能做的车型，也各有有利的车型，若是配合良好，两家公司都会成功。基于这种“国际分工”的需要，所以他对国外市场虽不乐观，但却有信心。

巨大机械在外销市场已有丰硕收获，从 1977 年开始年年获外销绩优奖，当年外销 500 万美元，而到 1983 年已达 4900 万美元，6 年间成长 10 倍，每年外销数量已高达 80~90 万辆以上。根据中华征信所 TOP500 资料，在国内企业排名已升至 84 名，而捷安特股份有限公司每年内销金额也在 1.4 亿元左右。难能可贵的是，虽然市价调升不易，但因采用自动化及电脑化生产，成本控制得宜，巨大每年税前纯益率仍然维持在 5~7% 之间。

如果说“巨大”是躯干，“捷安特”则是肢臂。
面对未来，巨大坚信自行车永远是日正当中的“万年工业”。

《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》
电子

最古老的围棋与最现代的电脑的奇妙组合，形成了“台湾最具有领导性的企业”——宏基集团。

一、施振荣——台湾电脑的霸主

人类进入 20 世纪末，与电脑的亲近关系更加充分显露，“电脑时代”、“信息时代”被人们用来概括 20 世纪末至 21 世纪的时代特征。

提起电脑，不得不想到一个悦耳响亮的名字，那就是台湾的 ACer 宏碁集团。提起宏碁集团就不得不想到集团老板施振荣——这个名声响彻寰宇的华人电脑英才。

美国商业周刊称赞施振荣是亚洲最优秀的企业家。是他将企业切割成一群各自独立，灵活运作的联属公司，预计下世纪将有 21 家公司在全球各地上市。另外，施振荣还采取分权式的管理，因此能有余力洞察客户的需求，使系列多媒体个人电脑深受用户欢迎。

由于经营管理的创新与企业营业获得的增长，宏碁连接不断地受到台湾和外国媒体与商业界的肯定，气势不断上扬。1995 年 10 月，美国财星杂志以 8 页版面大幅报道宏碁集团，当年 11 月又被美国商业周刊评选为“能够持续企业开创精神”的亚洲新巨人之一，12 月荣获“国际知名度最高的台湾品牌”及“台湾最具有领导性的企业”称号，首次超越台塑。

Acer 的意义

“Acer”在拉丁文中代表精神饱满、敏锐、活泼、精力充沛。“宏”则不难理解为宏大、雄伟之意，“碁”是“棋”的古体字，读音应为“Ji”，宏碁集团在大陆又常被称为“宏碁”集团。单是集团名称，就可以看出宏碁集团披荆斩棘，磅礴豪迈的伟大形象。同时“碁”字还体现了集团老板施振荣的经营方略。仅仅 20 年的时间，施振荣从濒临失业的困境下崛起，白手打天下，创办宏碁电脑，且成功地发展成为唯一可以和美国、日本计算机公司抗衡的亚洲计算机公司。对施振荣来说，这无异于是在下一盘漫长而艰难的围棋。施振荣的口头禅便是：“为了事业，就象在下一盘棋。”施振荣把经营事业同弈围棋作比较。他认为：象棋和西洋棋，都是两军对阵，互相杀伐；不同之处在于围棋不在杀伐，而在占据一方，所以需要作深远的考虑。现在的事业就如同在下围棋，不是非得打死对方不可，而是要有长期策略。因此他常说：“宏碁的理念是和围棋相同的。我们和竞争对手一起生长，从不想把对手置于死地，这就是宏碁的哲学。做事业，等于是下一盘永无止境的围棋，一口气能长，就有机会活下去。所以，在资源、费用等方面要控制得好。”施振荣还进一步将他的经营之道阐述为：“下围棋，要做‘眼’，一定要做‘活眼’，而且要做两个眼以上，不能做死眼、假眼。开创事业也是如此，要多开发出生意来源，万一有一项生意不成功，其它的成功生意还可以补救过来。”下围棋是施振荣的爱好，姑且不去理论他的棋艺，单就将围棋理论的深奥玄奥融汇贯通于经营决策的人，除他之外，恐怕寥寥无几。当然，施振荣经营企业的观念要比下围棋宽泛得多，他常生动形象地对集团的同仁说：“下围棋双方不见得需要相互杀伐，我占我的地，你占你的地。下围棋如果我点数超你，我就赢了。但经营企业不然，如果我赚的钱比你多，我只是比你更为成功，而你同样可以是成功者。”事实证明了施振荣的事业就是一盘棋理论。在台湾，神通集团的规模远远在宏碁之上，施振荣不采取象棋两军对垒厮杀的方式，而是象下围棋一样，向其它方向发展，终于大获全胜。死棋莫下，应另辟蹊径，这是围棋的策略，也是企业经营有道的法宝。

施振荣对围棋上特别强调掌握全局能力，有其独到的理解，他说：“围

棋高手下的每一步棋都是环环相扣的。这一点非常重要。同样，我们在确定每一项投资时都要使其彼此相关，每一项技术及市场发展要有利于提高全球占有率和竞争力。即便现在投资可能会影响短期利润，而且在试图进入主要市场时遇到困难，但是我们采取长期策略，开发新技术，充实本身的条件，进行国际化部署，寻找合作条件，使自己能够逐渐向世界大企业发起挑战。这便是宏碁独特的方法。”

施振荣运用围棋理论还表现他在一招一式的沉着谨慎上，他曾诙谐地这样说：“若企业之初筹码就用光，而又找不到机会，那就应壮士断腕，保存实力以求东山再起。假如已有‘活眼’，但一时形势不尽人意，那么，暂时搁一搁，先开发其它的。总之，原则是该放手时就要放手，否则局面会难以收拾。至于支配、妥协和整合等方法，就要顺应‘棋势’来变化，棋势显示我该去支配某件事时，我就毫不犹豫地支配；应妥协和整合时，则要妥协或整合。”

因此，就有人把施振荣的成功归结于他由围棋理论而演进成的经营哲学。对此，施振荣不以为然：“事实颠倒了，我本来就有一套经营企业的方法，只不过希望用围棋去解释这种策略，更具说服力罢了。围棋在这里被用作解释宏碁经营哲学的沟通工具，它可以把我们的策略讲得更清楚。”这一解释更让人信服。

宏碁集团的徽标，是由弓箭与钻石组合而成，充分表现出了企业的强劲发展势头与巨大的财富。

由此看来，Acer 宏碁集团的命名其内涵是丰富的，可以这样理解：“宏碁集团就象一盘充满生气与活力的气势恢宏壮阔的围棋。”

白手打天下

1971年5月，施振荣获电子硕士学位，那时的台湾，电子工业发展非常缓慢，许多电子公司都依靠外部力量而生存。胸怀振兴台湾电子工业的抱负，在师长的推荐下，施振荣进入了由台湾人自营的电子公司担任研究发展工程师。

刚进公司，施振荣就暗下决心，要想生存立足，必须拿出点真功夫给人看看。施振荣以超人的毅力，忘我地从事研究，仅一年多的时间，他所设计的“电子数学钟”就获得了成功，人们开始对这位满脸书生气的工程师另眼相看了。不久，他又成功设计了“频率计算器”。两个月之后，又成功设计了台湾自制的第一台“台上型电算机”，从此，施振荣的名字开始在台岛上广为人知。在施振荣看来，这些成功仅是一个良好的开端，他深信自己跟研究与发展结下了不解之缘。也正是这些成功，使施振荣逐步走上企业管理之路，他在公司的位置也如日中天，由生产组主任升为工务处副经理。

1972年9月，施振荣应邀共创荣泰电子公司，他成功地完成了“台湾自制第一部手上型电算器”，并因按键部分自行设计成功，而一举使荣泰电算器取得了技术、品质、价格方面的领先地位。1976年是施振荣大显身手的一年。他因领导开发电算器、电子表、微处理机等新产品，争取到大量外汇，荣膺“十大杰出青年”称号，获“金手奖”。

1976年，施振荣终生难忘，因为那是事业的起点。

1976年9月，是一个让施振荣屈辱同时又是他事业出现转机的日子。荣泰电子公司由于贷款增加，造成财政困难而宣告倒闭。不甘心的施振荣召集几位志同道合，学有专长的电子工程师，东拼西凑了100万元新台币（约合

2.5 万美元)，在台北民生东路一栋公寓的二楼挂起了“多科技(Multitech)国际公司”的招牌。这就是宏碁集团的创业开端。

公司初期业务以代理国外电脑产品及台湾厂商设计新产品为主，然后用赚来的钱自行开发电脑。

1978 年，台湾出现了电脑热，学电脑语言的风气蔚然成风，施振荣看准机会，与全亚电脑公司合作，成立了“宏亚微处理机研习中心”，培养微处理设计工程师。在中心开办两年的时间内，前后培养了 3000 名微处理机工程师，为台湾微电脑的发展打下了坚实的基础。

“必须开发自制产品，否则无法从别人的依附中挣脱出来！”80 年代初，施振荣提出了这一响亮的口号，在积累了几年产品开发设计经验之后，宏碁人终于突破了中文电脑发展的瓶颈，用“仓颉输入法”及“向量组字输入法”成功地开发出“天龙中文电脑”。一石激起千层浪，这部颇具代表性的自制产品的诞生，很快引起信息工业界的广泛注目，被誉为“信息工业的一大飞跃。”仅 1980 年，宏碁的营业额就突破 550 万美元，员工人数增至 100 人。1982 年至 1986 年，可视为宏碁稳步发展的阶段，在几年时间内，宏碁人先后推出小教授 1 号、2 号、3 号至 5 号系统产品，逐步打出了“自有品牌”的气势，以强劲有力的态势向国际市场冲击。

1987 年，施振荣为宏碁设计了“5 年腾龙计划”，他戏称此计划为“画大饼”。“大饼”内容是：从 1987 年至 1991 年，宏碁营业由 3.4 亿美元增加到 10 亿美元。结果，宏碁人用惊人的实绩画圆了“大饼”。1991 年，宏碁营业额成功地超过了 10 亿美元。

1991 年初，宏碁“裁员”400 人，其中一半是宏碁的美国公司员工。同时，把管理层次由七层减到三层。施振荣把“权力分散”策略作为是宏碁以后发展的“成功基石”。按照地理区域，他把公司分解为四个地区业务单位，这四个地区分别是台湾、新加坡、北美和欧洲。这些业务单位主要从事销售、市场开发以及服务和批发。而几个全局性业务单位则全力以赴加快新实用产品的开发和制造。接着，他又把这些业务单位变成经理和员工持股的独立公司。施振荣的观点是：“人们在公司拥有自己的股份时，会倍加努力工作，这种策略能加快决策过程，并使公司对动态信息产生的环境适应更快。”

施振荣还逐步实施“全球品牌，结合地缘”的产销模式。该模式由五个部分组成：本地化的管理；当地股东占公司多数股份；现代化的制造技术和组装手段；利益共享和通过合资来分担风险；快餐式的营销策略。”

经过为期三年的“改革”，宏碁终于在施振荣的领导下定度过了难关。从 1993 年起，宏碁集团从复苏状态步入稳步发展的康庄大道。虽然长期投资的德基半导体公司曾让宏碁背上沉重的包袱，但时间证明了这是明智之举，德基半导体工厂 1993 年开始大量生产 4MBDRAM 存储器芯片。当年日本住友集团半导体原料厂爆炸，导致全球 DRAM 芯片严重缺货的连锁反应。这一事件很快使“德基”成为宏碁集团盈利最多的单位。1993 年，“德基”带来的利润竟占了宏碁集团总利润的 89%，1994 年也占近 1/3。该公司不仅为宏碁带来了丰厚可观的利润，同时为宏碁的个人电脑制造提供了价格有竞争力的 DRAM 芯片的稳定货源保证。就这样，依靠“德基”提供充足的 DRAM 货源，个人电脑及主板的竞争力大增。原已走向绝境的宏碁美国公司起死回生并步入快车道，1994 年第一季度不仅扭亏为盈，而且自有品牌产品打入美国市

场前十名。美国宏棋营业利润的大幅度的增长，对宏棋集团意义重大。1995年全年销售额约8亿美元，占集团总销售额近30%，同时集团的另一家工厂明基公司则在监视器领域显露了一流的产销实力。

从三年困境中走出来的宏棋集团正阔步迈向21世纪。施振荣这样描绘公司的未来蓝图：“公元2000年，集团总营业额突破新台币2000亿元，迈入21世纪的宏棋，要在全球拥有21家股票上市公司！未来的信息技术工业将是世界最大规模的工业之一，所以我们不仅要在今天，而且还要在2000年以及以后领先其中。包括OEM业务在内，我们的目标是在1996年进入全球前五名。而我们的自有品牌产品，我预计将在2000年以前进入世界前五名。”

“老二主义”

“老二主义”的经营思想是施振荣创业之初提出的，很多人对此不以为然，奇怪他为什么不主张当“老大”，而甘居“老二”。施振荣认为70年代台湾的信息工业刚刚萌芽，与先进国家尤其是美国相比，无论是技术、能力还是环境都相距甚远，都不具备当“老大”的能力与本钱，因而无法自创全新的产品和市场。基于这样的现实，施振荣说：“我们就该看得透，看得开，努力扮演好阶段性角色。”他还幽默地对同仁们说：“也许哪天老大不小心跌倒，老二不就走在前头了吗？”施振荣经营告诫公司的高层管理人员，认清某一段的定位，不要好高骛远，也不要妄自菲薄，待力量蓄积得差不多了，企业的升位就是水到渠成。他反复提醒同仁，当“老二”的思想并不是安于现状，不思进取，而是脚踏实地，一步一个脚印地走下去，用体力和意志去追赶“老大”。施振荣这一经营思想，是在宏棋艰难曲折的发展历程中留给人们的宝贵经验。宏棋在90年代初期陷入低潮，就是匆匆忙忙地想当“老大”的结果。

围棋理论

被称为“电脑棋王”的施振荣，不嗜烟酒，生活习惯很好，在不太多的爱好中最喜欢下围棋，而他将围棋方法用于企业管理，无不与他酷爱围棋有关。

下围棋与企业管理到底有何联系呢？施振荣是这样理解的：“围棋不同于象棋，象棋讲对杀，偏向单打独斗；围棋谈布局，注重集体作战。做生意跟下围棋有着相同的道理。下围棋要造眼，做无数个活眼；做生意则需开源，只有一项产品，一条销路，一旦遭受围堵夹杀，必死无疑。下围棋是长策略，要比气长；做生意则需节流，宏棋初期‘留薪后补’，‘用钱在刀口上’的方法，便是想为企业生命体多留口气，以免血流光了，不支倒地。”

下围棋特别注重一个“气”字，尤其是双方相互杀伐之际，“气”越长越占主动，“气”短则感局促不安。“气”本属中国古老的哲学命题，建安文艺批评家曹丕曾指出：“文以气为主，不可力强而至”。这里的“气”是“气韵”、“气势”之意。广而至企业经营，就是指一个企业要健康成长必须保持新鲜活力，在竞争中方能以气势压倒对手。这内部力量的蓄积包含人与物两大因素。

围棋强调呼应连接，一招棋看起来无关紧要，而高明的棋手往往能审时度势，为将来的棋路埋下“伏笔”。

宏棋“出山”时的精神正是如此，草创之际，宏棋自命为“微处理机的园丁”。在台湾，由于电脑工业的薄弱以及宣传声音的弱小，致使人们对“微处理机”（Micro-processor）相当陌生，居然有人把施振荣等人当成了栽

树管草护花的园丁。施振荣计上心头，心想：“要我种草也不难，日后定有花开时”。于是创刊发行“园丁的话”，免费赠阅，最开始只印500份，一年后印到了20000份，而这一份份的微机资料就象春天里播撒的种子，在各行各业里萌发新芽，不久，公司除注入大笔资金致力研究发展之外，先后创设“01科技”、“第三波”杂志、“微处理机俱乐部”、“宏棋资讯广场”，并举办“宏棋科技应用大展”、“国际电脑围棋赛”、“全国电脑鼠大赛”、“龙腾论文奖”、“儿童电脑夏令营”等活动。这些活动一方面为宏棋作宣传，另一方面还为宏棋充气补血，使公司健康成长。

接力式马拉松精神

这种精神实际就是企业的人事制度，即“升迁制度”与“授权制度”。在接力赛跑中，交接棒是最为关键的。施振荣认为，企业的各层领导就好比是接力赛跑的主力运动员，运动员的运动生命有限，更何况还有许多料想不到的因素，因此，企业要发展，要永远保持一种强劲的发展势头，就必须考虑企业人员特别是中高层管理人员的交替问题。施振荣诚恳而坦率地说：“我老早就做好了随时交棒的准备。理由有三：找一个‘替身’，做我现在不愿再做的事。未来还有很多的事业等待我去开拓，如果没有接棒手，我就不可能自我提升，因此，宏棋人绝对‘不留一斤’；随着我的交棒，企业影响力会日益扩大，这是我乐于见到的现象。少林、武当和丐帮世代代都能成为一个有力量的团体，就是有很好的交棒制度；人的生命有限，企业的生命无限。任何一位领导人决不愿因自己的离去而造成企业的死亡。领导万一断层，形成真空，永续经营就是奢谈了。因此我一再灌输‘平民文化’，‘只有团队，没有英雄’的观念，就是希望宏棋体质健全，延年益寿，从而对国家社会多做贡献。”

“吃了上顿想下顿”这是中国的俗语，意思是说当我们今天端着碗高高兴兴吃饭时，应该为明天的生计着想；中午饭吃得好，还得想想晚饭内容，否则就会出现“吃了上顿没下顿”的结局。用今天的行业术语来讲就是企业的“后劲”问题。

从世界高科技的研究发展来看，在市场需求瞬息万变的情形下，各个高科技公司在任何方面的研究发展投资，均有极高的风险性，往往是一项经过大量投资所发展出来的技术，等到商品化运作完成，进入市场之后，市场环境却大相径庭。

正是因为高科技的不确定性，施振荣在总结宏棋90年代初因大规模投资而造成公司一度困境的教训时说：“一项产品在进入市场之后，反应良好，但也不能太过份沉湎于眼前的成功，因为很快有许多经过改良的同类产品被竞争对手以更低的价格推出市场，并且以更吸引人的广告及更强的销售手段来与你竞争，很快的，这项起初还不错的产品，立刻因为无法获得合理的利润而退出激烈的市场。”

宏碁公司成功的奥秘之一就是不断给市场输入新鲜血液，而施振荣的脑子里每天都在思考宏碁明天乃至后天的“饭碗”问题。

“快餐式”销售方式

人们之所以喜欢“快餐”，关键在于它省时又经济。

“能不能像做汉堡包一样制造个人电脑？”施振荣思考并解决了这一问题。如今宏碁的“快餐”电脑行销全球，宏碁公司已成为世界十大个人电脑制造商中唯一能和美国、日本电脑公司抗衡的亚洲电脑公司。1994年宏碁的

自有品牌电脑产品名列全球第七，加上 OEM 产品，宏碁已经发展成为世界第五大个人电脑制造商。

施振荣是怎样把汉堡包和个人电脑联系在一起呢？让我们再次回顾 90 年代初期宏碁的经营困境，在那个特殊的背景之下，全球信息工业经营的变化态势让人目不暇接，在强烈的市场竞争中，许多电脑公司纷纷惨遭淘汰或面临死亡边缘，宏碁的“冒进”错误使之背负长期投资的沉重包袱。由于个人电脑技术的逐步透明与普及，价格和利润日渐下跌，加之宏碁管理层次太多，对市场的变化缺乏必要的设想对应手段。而大规模的“兼并”更是耗掉了宏碁的底气。

面对如此局面施振荣并没有束手就擒，向市场缴械投降，而是深入到各分公司充分了解市场动态。不久，他找到了宏碁的症结所在，即整个产销系统的运作方式。当时宏碁的生产基地设在台湾新竹科学园。生产出来的电脑需要从台湾用船运至美国，这期间至少一个月的时间，加之台湾、美国两地库存，宏碁的产品从买进零部件到出货经销商，至少需要三个月的时间！单是积压的资金和利息就够多的了，再加上微处理器、硬盘等高价零部件的跌价风险，就更难预测。于是施振荣断然决定：将个人电脑的组装作业移到海外市场，直接在当地完成最后的组装，这样才能有效地避免零部件降价的风险，还能灵活地反映各地区市场的实际需要。这就是施振荣的“快餐式”产销模式。施振荣说：“我发觉大多数个人电脑公司所需面对的问题与麦当劳和世界上其它的快餐店面对的几乎是一样的。不同的只是产品的规模和用途。‘零部件’由中枢掌握，大规模生产，然后运到接近当地消费者的组装厂组装成品，使‘新鲜’的产品可以符合每个人的‘口味’。由于产品的新鲜度是最优先的考虑，因此，成品的库存应降低到最低。当我描述此过程时，仿佛是在谈论麦当劳的运作过程，但事实上我是在谈论宏碁业务。”

运用“快餐”模式最直接的效果有三：缩短产销周期；便于了解市场动态；随时应用户要求调整产品模式。从本质上讲，这一策略是面向用户的策略，强调性质上要与麦当劳相同，那就是能够把快速服务，均匀一致的产品，较低的价格和“最新的 PC 产品”提供给最终用户。这一模式使宏碁受益良多，施振荣由衷地说：“快餐方式是使价格降低的重要手段。”

企业的发展不仅需要内部因素的作用，还要依靠外部因素，一个企业的生产、经营和管理不可能尽善尽美。因此，发挥自己优势，寻找合作伙伴至为重要。这好比接力比赛一样，总是挑选出好的队员组成一个最佳阵容的接力队。

“他山之石可以攻玉”，这句名言很适用于企业管理。施振荣认为，在发达的工业社会，人们渐渐觉悟到，样样都要自己来做的话，投资和风险太大，且产品品质也不容易管制，于是渐渐产生加工组合的观念。如今，许多企业已开始步入或正在步入这种加工组合模式。

施振荣还认为，凡事都要身体力行不一定能把事情做好；让几个人一起干，充分发挥他们的特长和优势，事情就会干净利落完成。技术生产的模式也将逐渐向这方面发展，即由完全自己生产转变为向外寻找合适的合作对象，把某一部分更适合他人发展的技术交由他人去做。然后将各阶段的技术组合起来，就成了一项完美的商品，这样一来比样样自己什么都做有效率多了。

比较“组合模式”的经营生产与“单独式”的经营生产这二者的优劣，

施振荣认为无论就生产和经营周期，还是就产品质量而言，前者都远远优于后者。

因此，施振荣认为“借鸡生蛋”与技术组合管理模式是高科技发展管理的一条正确之路。

主从架构管理模式

1994年，宏棋以其特有的管理运作模式被誉为“开创了企业全球化的第四条道路”。主从架构模式是宏棋领袖施振荣在90年代初公司处于分立状态的背景下探索出的管理模式。

主从架构原意是指当今计算机系统发展的一种趋势，在这种结构下，有明确分工的多台计算机通过网络协同工作，相互独立又彼此配合。基于对当前信息产业发展大趋势的分析，借这种计算机的运作方式，施振荣由此对宏棋集团进行了“再造”。简言之，就是让宏棋组织结构也采用主从架构的运作方式。其具体内容为：每个相关企业或子公司都被看作独立的个体，这些个体既能分享宏棋的整体资源，同时又能保持自己在生产经销上的灵活操作，就好像电脑的主从架构，各自独立，又环环相扣，既能单独作战，又能群体作战。说得更形象些，宏棋集团是联邦、地方自治制度，宏棋电脑是母公司，施振荣负责外交品牌和国际技术，子公司包括明基电脑、宏棋科技、德基半导体等，完全独立自主。各企业若有冲突或经营困难，再由董事长施振荣出面协调解决，沟通各公司经理。这样既提高了各子公司的竞争能力，又有效地加速了宏棋的决策过程。

施振荣根据自己对产业环境发展趋势的宏观认识，将自己的事业群分为策略事业群和地区事业群，分布于目前信息产业的附加价值高的各个专门领域，相对独立运作，从而形成“主从架构”的组织结构。主从架构的重点在“主”，就是各子公司围绕自己的目标独立动作，有各自独立的经营者、董事会和股东，通过同其它公司的相互配合，产生庞大的集团力量。各个公司在经营管理上有自主权，独立策划，独立运筹，但在总集团的宏观指挥下又有与其它公司相互协调配合的职责和义务，从这个角度讲，它又扮演“从”的角色。以扬智公司为例扬智科技的“主”角色是发展成为全球具有竞争力的PC相关芯片的研究公司，但同时也为其他公司提供专用集成电路，甚至作为宏棋集团在半导体事业上巨额投资的顾问。

在电脑产业竞争激烈，市场瞬息万变的严峻形势下，宏棋集团的“单兵作战，整体攻防转换”模式，无疑增强了各子公司自身的生存能力，同时又能轻装上阵，解决突发性的问题。正如施振荣所说：“宏棋各联属公司象电脑的主从网络线一样，既能独立运营，又能彼此联接，这种分工整合的管理架构，是利用最新电脑架构的观念来有效管理企业，是世界首创，可以预测这将是21世纪的企业管理模式。”

施振荣的主从架构模式是宏棋国际化的一项关键战略，针对台湾企业有限的资金与人才，缺乏国际化的经验，规模和资源均无法和美日大公司相比等缺陷，宏棋只能运用主从架构模式，且唯有如此才能使宏棋走向成功。施振荣认为全球出口的企业国际化模式以及美国的跨国公司模式等均不适合宏棋，宏棋的国际化是建立在与当地合作者长期合作基础上的。通过邀请各地合作伙伴入股，共担风险，共享利润，共同开拓品牌占领市场，甚至让当地投资者占多数股份，才得以使宏棋成为一个真正的无国界的国际化公司。

善于放权是施振荣的一个特点，他知道在目前情形下，面对如此宽广的

战线，权力过分集中，无疑是把自己旗下的企业关进笼子，只有充分放权，让大家的目光投向市场而不是死盯着施振荣，企业才能富有创造性和挑战性。因此，施振荣这样说：“当前不可能有单一、中央集权的总部，去严格控制一个大型整体跨国公司，因为这样做无法适应各地市场的千变万化。必须更具有弹性和更快的速度；只有让各地公司独立运作，才能了解各地市场的变化，满足客户的要求，同时也仍然能从全球资源和大规模的运营中，享受最大的利益。”

世界级企业家

中华民族的传统道德精神在施振荣的身上充分体现出来，他知识丰富，务实好学，生活俭朴，为人谦和庄重。在台北市商业中心窄小而简朴的办公室和他所创立的电脑跨国集团形成了鲜明的对比。那里唯一的装饰品是墙上的一幅 TI——宏棋工厂的大照片，照片上是宏棋集团和美国得克萨斯仪器公司共同拥有的一家存储芯片制造厂。施振荣的办公桌上则摆放着几张家人的照片。

更让人钦佩的是施振荣有一颗爱国心，他始终把自己置身于中华民族的一员，把自己事业的兴衰成败与祖国的命运紧紧连在一起。为此，他十分关注大陆的发展。不仅是关心宏棋电脑在大陆的销售，更重要的是在大陆长期投资，把宏棋现在的技术向大陆转移，通过两岸华人精诚合作，促进大陆成为全球个人电脑的制造中心，共同创造出中国人引以为自豪的全球品牌。

1995年9月13日至17日，对于名列全球十大PC厂商之一，台湾最大的PC供应商Acer来说，是极不平凡的五天。在这五天，Acer宏棋电脑集团公司董事长兼总裁施振荣亲临大陆，大陆掀起了一股Acer宏棋电脑热潮。9月12日，施振荣先生在北京拜会了政府方面有关官员，就两岸产业发展、相互合作以及宏棋在大陆的投资等问题交流意见，并进行了广泛的交流。9月14日Acer电脑集团和电子工业部与中国电子学会在人民大会堂联合举办了“信息时代的挑战与机遇”——海峡两岸电脑产业报告会，施振荣在会上作了题为“新资讯时代下赢的策略”的专题报告。9月15日，施振荣又亲临北京大学发表演讲，向北大经济学院师生介绍了PC的发展及他个人近20年来的奋斗历程，施振荣着重介绍了宏棋独特的国际化经验以及运作模式等。在大陆为期五天的访问中，施振荣以其“微笑曲线”、“老二主义”、“围棋策略”等独特的经营模式和经营理念在大陆掀起一阵热潮。同时，祖国改革开放所取得的惊人成就，更坚定了施振荣期望“两岸统一，共同发展”的信念。

当前宏碁集团宏棋讯息公司已在大陆开展业务，北京、上海和成都等地都设有分公司，主要销售宏棋全系列的电脑和外围设备，年营业额在1000万美元左右，共有员工60多名。1995年下半年又投放新的产品系列，包括工业用个人电脑和影音光碟机（Video CD Player）等。1995年5月，明基电脑公司在苏州投资1000多万美元修建外设生产厂，占地5.2万平方英尺，计划于1996年完工。现在，该厂已经租用厂房开始生产键盘，1996年1月已开始生产彩色监视器。预计1996年底前员工将达到300人。此外，宏棋拟在北京、深圳和上海等地设立组装厂。施振荣充满信心地说：“宏棋将为大陆信息产业的发展作出最为杰出的贡献，并使‘Acer’成为中国人引以为自豪的全球品牌。”

二、金宝电子——电算器工业的奇兵

电子计算器工业的成功，使得各界人士都得倚重这小小的电算器，小至加减，大至工程上复杂的运算，一按键短短的数秒后即有正确的答案，目前甚且达到人手一台的地步，而中国传统的算盘似也抵挡不住这股锐不可挡的趋势。使用过电算器的人都知道，日本的卡西欧（CASIO）及夏普（SHARP）电算器虽然好用，然而台湾产的金宝电算器后来居上，品质一样值得信赖，同样的能作多功能计算用途，在外观上亦开发出薄如卡片之型式，及近年来节省能源的太阳能电算器。

岛内最大，世界第三

电子电器类产品一直是台湾仅次于纺织类产品的第二大出口项目产品，但于 1983 年却跃居第一大出口项目，其中“电子计算器”自：1971 年始在台湾萌芽发展，至 1981 年生产量已达 1988 万台，1983 年更高达 2878 万台，发展可谓相当迅速，其中金宝电子工业公司产量几乎占 40%，不仅为岛内最大规模的专业制造厂商，亦为全世界排名第三大的电子计算器制造厂，仅次于日本的卡西欧及夏普。其标有“Made in Taiwan, R. O. C.”的产品行销全世界，不但为台湾赚进大笔外汇，更为台湾电子产品性能卓越、品质优良的信誉奠定坚实基础。

尤其难能可贵的是，这一切惊人成就只在短短 10 年之间达成，而金宝电子公司 12 年前独具慧眼，选中电算器作为公司发展的产品，这其中的缘由鲜为外人所知。1971 年金宝电子公司现任董事长许潮英所投资设立的先锋事务仪器公司自国外进口电子零件，供应岛内电算器制造厂商加工装配成成品，再由先锋事务仪器公司代为行销国外。由于对电子产品的了解，许董事长对电算器的准确、快速、方便、节省人力等特性深具信心，认为将顺应潮流取代算盘，不仅适应岛内需求，国外市场更是广大，再配合先锋事务仪器公司渐具雏形销售网，前途极有发展。遂与十数位有专业技术的年轻人，于 1973 年 4 月合力创办金宝电子工业公司。当时规模小得可怜，所有员工不过 50 人，连自己的厂房都没有，所租办公场才 100 坪左右大。谁想到这么一家小小的公司，经过 10 年的胼手胝足惨淡经营后，今日竟能一跃成为台湾最大、且是世界第三大的电算器制造厂商，平均每月可生产 120 万台电算器，98% 外销欧美工业先进地区，不但与他们产品一较长短，且由于其产品品质优异，使“老外”们不得不刮目相看。

严格的质量管理

金宝电子工业公司之成功绝非是偶然机运，1977 年一件质量管制的事件，是该公司的转折点，亦是该公司赢得广大国外市场的基石。1977 年该公司采用液晶显示器后，由于性能大增，国外订单不断，当年正值金宝公司迁至新厂，扩大投资生产，月产电算器 40000 台，其中一批 12 万台的订单产品在经过质检部门检验时，质检部门负责人坚持质量有问题，不能出货。3 个月存货积压，其财务负担的沉重可想而知，且国外客户频频催促出货，但许董事长仍毅然尊重质检部门的意见，决定将所有现货冻结在仓库，重新进料，重新设计，重新生产，终于找出问题所在，原来是协力厂商供应的零件质量不合格，因而造成公司重大损失。但也因此一明智的决定，使得金宝产品从此赢得海内外客户一致的赞赏与信赖。

金宝公司在产品质量管制上一贯的作法分为三个步骤：（一）进料质检：

由于原料是要求产品质量的第一步，在采购材料时依供料厂商等级订定不同检验标准，抽验其供应材料，要求完全符合标准，始得进厂。（二）制成质检：在全部生产过程中，作业员对于每一产品均予全面检查，要求其性能与外观均达水准以上。（三）最后质检：所有产品在完成包装后，出厂前完全依照美国检验方式，抽取一定比例数量产品，施予功能、外观及其适用环境寿命等试验，测试在特定温度、冷冻、高温、盐水、雾水下均合乎要求，方能出厂，在此种巨细靡遗的要求下，金宝公司产品不合格率哪能不低？！

同时，1977 年全世界各大主要电算器供应国家亦发生了重大的更替现象。在此之前世界六大供应来源——日本、美国、台湾、韩国、香港、墨西哥均各有其市场，但日本向以自有品牌行销世界，而韩国、墨西哥其原有的竞争局面，也因液晶显示器技术的问世无法迎头赶上，退出电算器的国际市场，香港则是日本之外能与台湾竞争的供应地区，但香港生产厂家因规模不大，机动性相当高，也因此给国外客户留下不良印象。因为消费市场上一旦掌上游戏机、电动游乐器流行时，香港厂商即机动调整生产线，而无法作到专业电算器制造商的要求。因此欧美各国需采用其自有品牌销售的买者即大量涌入台湾市场，金宝公司也因品质优良、技术领先而掌握这个商机，生产量逐年递增。1980 年美国则因生产规模不符经济效益之故，而将其电算器工厂全部关闭，台湾电算器制造厂商更能因势利导，跃居为世界重要电算器供应地。

把握商机

金宝公司在创立之初即认识到电子工业的特性是汰旧换新特别快，任何公司的成长发展，莫不取决于其技术开发及市场开拓能力，以技术领导市场之特性推出产品，才能永远在市场享有某方面独特地位及立于不败之地。因此，金宝公司设立时就特别注重研究及开发工作，而将此种工作视为生存发展的不二法门。电算器以往都采用红色灯管显示字幕，但金宝成立之初即改用绿色灯管显示字幕，在功效上比红色灯管进步，仍具有许多缺点，例如耗电电力高，一个电池仅能够使用 4、5 个小时，且单价偏高。由于不断的研究，遂能于日本推出液晶显示器（L. C. D.）后的一年——1977 年，成为岛内第一家采用此种革命性零件的电算器制造厂商。L. C. D. 的率先使用确实使得金宝公司业绩蒸蒸日上，亦给台湾电子工业带来震撼的变革。L. C. D. 耗电电力大幅降低，一个电池可使用 1000 个小时以上，最主要的功能是使得电算器在外观设计上合乎“轻、薄、短、小”的现代原则。

事实也证明注重研究开发方针选择正确，在设立的第二年，就能以 Compex- 12 桌上型电算器，荣获台湾第一届产品设计比赛计算器奖的第一名，同年推出超薄型、纸带型记帐用电算器，1975 年推出科学型电算器，1978 年推出名片型电算器更是深受消费者喜爱。

除了在产品功能及外形不断革新外，在生产机器设备上也要求朝设计省力化、标准化迈进。在当时岛内电算器的制造厂对键盘的生产，均采用简单的个别字键开模，并在每个字键上刻凿数字、符号，再予以颜色之涂着，并以自然方式晒干。在生产线上每位作业员以放置三个字键为例，则需八位作业员才能将一键盘装置完成，若计算器功能愈复杂，字键愈多，则生产线更长，因此金宝公司在 1978 年左右成立自动化小组，朝省力化的半自动化目标迈进。1979 年起又陆续采用自动冲键机、网路印刷及紫外线干燥机等，使得键盘上只需一次冲压全部字键均可成型，作业员可减少至两人，生产线因

而缩短。而网路印刷改革由以往刻凿字体改用印刷方式，并可依客户之要求随时调整字键符号之位置，紫外线之照射使得印刷沾着性高，按键触摸次数增加至万次以上，亦不磨损字体。过去一条生产线一天可产 4000 台，目前则改进成一天生产 8000 台电算器。此种研究发展对节省人力、撙节成本收到立竿见影之效，且能确保质量，降低不合格比率。

更难能可贵的是这些自动化机器均是金宝公司当时在台湾第一家创新发明，而为体认整个电子工业技术提升的前提下，金宝公司毫不避忌同业之观摩学习，在带动电算器工业技术升级上更是功不可没。

一个企业在高度成长后，其组织愈形庞大，若无法有效地管理及控制，容易形成操纵不灵、竞争力丧失的局面。金宝公司有鉴于此，特别注重有效之组织管理，以保持公司不断拥有冲劲、创造力及成长力，该公司作法有：

充分授权管理

一、凡事要求合理化，降低成本。在生产作业方面推行的省力化半自动运动，使得金宝能以最少的零件、最低的成本做出相同品质的产品。“能够用一个零件做出来的东西，绝不用两个零件”是金宝的生产原则。在组织系统流程方面，亦尽量缩短作出决策的时间与距离，以减低不合时宜决定的损失。

二、行政上分层负责、充分授权。因为金宝是一产品几乎完全外销的公司，在竞争激烈的国际市场上，代表公司与国外客户洽谈生意的销售代表，必须有百分之百的权力才能掌握瞬息万变的商机。金宝常务董事许胜雄表示，金宝的销售代表只要能把握住合理的毛利率，即有权力作任何价格的决定。

三、在行销上采取主动姿态，并能领导市场趋势。台湾电算器厂商所需最主要的原料 IC，目前岛内并无大量生产，主要来自日本，而当景气需求好转时，日本 IC 供应商首先供应日本国内厂商，对国外的客户自然形成缺货现象，这是岛内电算器制造商常常遇到的问题。而金宝公司几乎每天均有人员在海外市场与客户及各大电算器供应商接触，能确实掌握销售市场，在年度计划时，进行正确的销售预测，再制定物料需求计划，与国外供应商签订长期的供应合约，因而零件物料短缺的情形可减至最低。

许胜雄常董并不讳言的表示，金宝目前都是以 OEM 方式生产各类电算器，且在短期未来亦无自创品牌的可能，但值得金宝自豪的是由于能正确而快速的掌握市场讯息，加上设计部门强有力的开发群，外型及功能上往往能推陈出新，由消极的一般 OEM 厂商只能接受客户订单生产，进而积极地建议并指导客户采用其新产品，所以虽然仍是替国外客户代制电算器，却能主动领导市场的趋势。

四、鼓舞士气，争取荣誉。金宝是一年轻富有蓬勃朝气的公司，必须不断的订立更新更高的目标，方能刺激进步。早在 1980 年金宝即向公司内外大力宣传该公司是当时世界上三大电算器名厂，挟其大量广告之威力，在国人心中留下深刻的印象。其实 1980 尚有日本的 Canon 及 Toshiba 与金宝具有相同规模的生产力。而金宝公司先在外在的企业形象上塑造成“三大”之气候，进而要求、鼓舞员工同心一致去达成这个目标。果然在第二年金宝公司即打垮了 Canon 及 Toshiba，真正的成为世界第三大电算器生产厂商。回顾 1973 年成立时的营业额仅有 461 万元，而 10 年后的 1983 年营业额高达 22.663 亿元，其间的成长速度着实惊人。而以数量言，1984 年度全世界电算器需求

量约为 1 亿台，而金宝公司即输出 1300 万台，也就是说全世界每 8 台电算器中就有 1 台是台湾金宝产品，这也证明了只要肯投注心力、肯作研究开发，则台湾工业产品的品质与信誉，在世界市场上也能占有一席之地。

多元发展，进军电脑

由金宝公司之英文名称 Cal. Comp. Electronics, Inc. 来看，即可了解该公司在创业时计划以电算器 (Calculator) 和电脑 (Computer) 产品为两大发展方向，1980 年金宝即已执台湾电算器业的牛耳，在电脑市场上却默默无闻。事实上，早在七八年前，金宝就着手开发微电脑，但是因为微电脑没有统一规格，又牵涉到专利权的问题，再加上微电脑当时价格很贵，台湾的品质与厂牌还未建立起声誉，要用电脑的人，不会想到台湾买，微电脑的生产计划因而作罢。但金宝并未中止电脑产品的研究开发工作，因而能 1983 年为奎茂公司制造终端机，而成为台湾终端机出口第二大厂商。

由于电算器已渐成为低附加价值产品，利润非常微薄，且因产品品质越来越好，耐用年限增长的结果，使市场因汰旧换新速率低而趋向饱和，生产电算器的厂商在产品进入成熟阶段后，均采多元化经营，以获取最佳的利润及发展。金宝电子公司也是在这种情况下，选定了终端机作为跨入电脑界的踏脚石。终端机是电脑的周边设备，直接利用终端机的键盘，就可将资料输入电脑主机储存及处理，处理后的结果可显示在终端机荧幕上。且因电脑对大量资料处理的快捷及正确，使得欧美国家对此种办公室自动化产品大量采用。由于台湾有丰富的电视机荧幕制造经验及众多优秀的电子工程人员，因此能适逢其会成为世界终端机的主要供应地区。

许胜雄常董亦指出，在电算器产品市场渐趋成熟之际，金宝电子也考虑发展其他新的产品，远在 1977 年即成功的推出台湾第一台电子收款机，但由于此产品之经济效益远不及电算器及无法配备维修人员，而放弃收款机的继续生产。

为求金宝公司的高速成长，许胜雄对进入终端机市场曾作过透彻的研究，他认为岛内有利的环境有：(1) 所需材料内购比例较高也就是产制成本不致偏高；(2) 市场成长率高，尚未构成寡占；(3) 以原有电视机工业基础发展；(4) 优秀的电子工程人员；(5) 较廉的人工成本；(6) 日本在周边设备的供应上目前仅印表机占优势，其他的周边设备尚未能造成强势的市场占有率，这些都是促成台湾终端机外销大幅成长的有利因素。

1980 年，金宝的营业额突破 10 亿大关，计算器年产量达到 700 万台，而电算器的生产技术及市场需求渐趋稳定，几位创办者觉得时机成熟，开始进军电脑业。金宝在制造电算器有大量生产的经验，制造终端机也可得心应手。对终端机最重要的三大部分显像器、逻辑电路及键盘均有信心能成功产制，因为终端机和电视机一样，都需要映像管，台湾过去有电视机发展的经验，在制造映像管的技术、人才和零件方面，都扎下了厚实的根基。而制造终端机的重要零件包括 IC、其他半导体、印刷电路板、连接器、电源供应器及一般机器的零配件等，除了 IC 及部分半导体元件尚须仰赖进口外，其他大部分零件都可在岛内获得供应。再加上金宝的老本行电算器和终端机一样，都有键盘及逻辑电路配置，过去 12 年来制造电算器的经验应可派上用场。

稳健的成长

但是电脑工业的科技及市场需求瞬息万变，任何制造厂商必须能确切掌握市场，因此须预估几年后的发展情形及早准备。金宝之所以能快速且成功

的进入电脑业，实源于其未雨绸缪的表现。在 1981 年初，金宝投资了 2 亿台币在深坑筹建 3600 坪的厂房及设备，并成立微电脑研究小组，从事自动化控制系统设计、微电脑及电脑终端机开发设计，这一步棋成为日后金宝争取外商大量订单的有利条件之一，使得金宝在产量激增时不致于措手不及。

1981 年底，美国奎茂公司的先头部队踏上台湾，除了探勘台湾的投资环境外，他们还提负了一项重任——为美国奎茂公司在台湾电脑界寻求合作的伙伴，而入选的是当时在台湾电脑界还默默无闻的金宝电子公司。当初所以选中才刚踏入电脑界的金宝，不是看历史经验，而是看潜力，金宝的潜力包括工程师的设计能力、节省成本的精神、工厂的规模以及进军电脑业的强烈意愿。

1982 年，金宝制造的第一批终端机出厂，当时还未与外商合作，每个月只生产 200 台终端机，透过贸易商，以国外厂商的品牌出售，第一年销售 3000 台，销售金额只有 4500 万元，占当年总营业额的 3%，就在开始发展电脑产品的同时，金宝营业额第一次从 1981 年度的 15 亿降为 1982 年度的 13 亿，分析其原因是电算器销售量的成长追不过价格下跌的速度。而 1982 年底的深坑电脑厂的完工，如及时雨似的接上了奎茂公司年产量 5 万台的订单。1983 年，金宝终端机产量 6 万台，仅次于迪吉多公司，名列外销排行榜上第二名。

金宝在未来发展上并未放弃原来创业之宝——电算器的生产线，但计划逐年加重终端机或其他电脑产品生产比重，预计 1985 年两大类产品将各占 50%，1986 年以后，电脑产品的比重将超过电算器。终端机只是金宝向电脑业踏出的第一步，目前，金宝也参加了台湾工研院电子所的印表机和硬式磁碟机合作开发计划，寻求多方面发展的可能性。

金宝电子公司以专业化的电算器生产厂家跨入电脑产品制造业，其发展的过程秉持着该公司 10 年来稳健踏实的步伐，亦阐述了其企业重要经营者的经营哲学，此种求成长但求稳定成长之精神，将带领金宝进入一个更坚实的领域。

《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》 运输

海岛型经济的台湾，海上运输是维持国际贸易、促进经济发展的主要命脉，其中，长荣起着举足轻重的作用。

长荣海运——台湾的海运王国

台湾是属海岛型的经济，海上运输是维持国际贸易、促进经济发展的主要命脉。台湾于第二次世界大战以后，经政府全力辅导、投资以及民间企业的发展，轮船公司相继成立。迄今 30 年来，台湾国际贸易快速成长，进出口货运吨量巨幅增加，但国轮船运吨位增加率却远比不上贸易运量的增加，尤其出口货物长期依赖外国轮船运送，国轮承运量偏低，对运费无法发生制衡作用，致运价偏高，严重影响台湾出口贸易竞争能力。

近 30 余年，国轮船队相继形成，如阳明海运、在台湾航业、中国航运、益利轮船、复兴航业以及后起之秀的长荣海运公司，在台湾航运史上扮演着重要的角色。近年来由于世界性经济呈现不稳定，对扮演国际贸易商品运输主角的海运业，陷于苦斗苦撑的局面，如非业务基础稳固、管理上轨道、财务结构健全的船公司，在困境中即无法支撑而惨遭淘汰，形成经济全面复苏中一个脆弱的环节。

由于台湾航商所经营的商船，无论悬挂台湾旗者，或以“权宜国籍”形态注册于巴拿马、利比里亚，其间多属资金较弱、船舶较旧、规模较小的公司，根本谈不上经济规模，在货运市场繁荣期还能不愁无货运可承运，但在国际贸易低潮、经济萎缩、各国贸易保护主义抬头之下，往往由于无远见的经营策略而倒闭，也因此，航运业在台湾的经营环境中必须经受得住往严峻的考验方能屹立不动。

开辟中东航线

长荣海运股份有限公司在 1968 年 9 月 1 日核准设立。与一般业者相同，当时资本额仅新台币 200 万元，公司设在台北市长安东路一段 24 号之一，办公室占地约 30 坪，由董事长张荣发提供，聘有职员 12 人、技术人员 2 人、工人 2 人，以船务代理为业务，另投资购船且船籍以权宜国籍形态注册于国外。该公司代理的权宜船公司即为香港 Evergreen Marine Corporation S.A.，其名下 9935 载吨的长信轮，航驶于东南亚地区，1969 年 4 月再增加代理 15125 载吨的长隆轮。该公司除代理揽货外，并代办船员雇用、提单签发，名义上为代理，实际上船舶由该公司全权营运。到了 1969 年 6 月，张董事长鉴于航运业在台湾具有发展潜力，除另斥资 1000 万元设立长安海运公司，购入万吨级的长岛轮散装干货轮，并开始发展远东至波斯湾的中东定期航线。长荣海运公司本身亦扩大营业，至 1970 年间，所代理的船舶数量增至六艘，除前述两艘外，挂台湾旗的长岛轮亦由其代理，此外，尚代理三艘 2 万吨级的散装轮，即挂巴拿马旗的长邦轮、长洋轮，挂新加坡籍的长照轮。同时其关系企业长安海运公司在 1971 年 4 月增资为 5000 万元，所购置的国轮长安轮（15276 吨）、长久轮（11108 吨）亦由其代理，此时除经营日、美、澳间不定期航线外，并扩大远东至中东波斯湾定期航线。1972 年初，经再全力发展开辟远东至中南美洲、加勒比海各国港口定期航线，推动台湾与中南美地区的海运与经济贸易。1974 年 7 月该公司为因应日愈扩大的业务需要，迁往台北市松江路 63 号长荣大楼。且由于代理船舶迅速增加，先后在日本、香港设立附属机构，并在基隆、高雄设立办事处。

1975 年 8 月该公司资本额增为 800 万元。此时，代理其关系企业船舶已增至 15 艘散装货轮，计有船员 510 人、职员 170 人、船只总吨位 215052 吨，此时该公司旗下虽无自有船舶，但其在海外已先后成立关系企业及附属

公司，包括长荣海运（新加坡）公司长荣海运（利比里亚）公司、长荣海运（巴拿马）公司、长锋航运（巴拿马）公司、长立航运（巴拿马）公司、长美航运（巴拿马）公司、长辉航运（巴拿马）公司、长福航运（巴拿马）公司、长惠航运（巴拿马）公司，且其组织系统更趋完备，成为今日长荣集团企业雏形。

该公司在 1972 年初开辟远东至中南美洲、加勒比海各国港口定期航线后，除调配货轮六艘，维持每 20 天开一航次外，并加强远东至中东波斯湾定期航线，调配快速货轮四艘，维持每月行驶一航次。当时该公司除全力扩充船队、提高船只性能外，其另一行驶远东间近洋航线的二艘船舶，如遇其航驶中东、中南美洲定期船检修脱班或货载旺季，此二艘船可调动至定期航线航驶，同时并争取码头仓库，加速装卸与各地代理行密切联系，以达船期正确快速目标。

由于当时集装箱仓储集运尚未发展，该公司乃对货物打包、货损处理方面提供完善的营运措施，同时在基隆、高雄两港实施货物打包，费用由该公司负担，以求货载完整无缺。并对货物在码头工人装卸不慎致货损或短少，该公司均给予货主合理解决或赔付，以求保障货主权益。

进入集装箱时代

1973 年以来，台湾工商业日益发达，进出口贸易额大幅增加，经济突飞猛进，该公司为配合工商贸易发展需要，除全力扩充船队外，同时研究计划开辟美国东西岸集装箱定期航线及远东至东西非洲各国港口定期航线。

此一发展计划在 1974 年后陆续实现，值得一提的是在集装箱定期航线企划完成后，即积极进行全集装箱轮建造。由于集装箱运输方式为划时代的改造，其优点简化货物包装及搬运行程序，降低运输成本，增加运输速度与确保货物完整与安全，符合运输上迅速、经济、安全的三个基本要求。尤其近年来此种运输方式，已被广泛运用。不但先进国家急剧建造新颖快速集装箱船队，普遍设置集装箱码头，集装箱轮发展迄今已成为海运业的主要潮流。

为适应世界潮流，该公司首先于 1973 年春，由董事长张荣发率员出国考察世界集装箱运输先进国家，回国后研拟通盘规划，并先后耗资 100 万美元与庞大人力，决定以下企划方针：

一、为适应潮流，针对需要的经济措施，且以经济观点，集装箱运输确有其迫切需要。

二、此一计划执行时，难免遭逢挫折与困扰，即如在欧美各国亦均酝酿甚久，至终始得成功。故须赖权衡利弊，深谋远虑，以极大决断与魄力求其实现。

三、本案的实施牵涉范围甚广，应专设研究策划机构，博采各国成例，详密筹划，并应适时研订办法逐步实施。

由于海上集装箱运输在当时已成为该公司营运计划重点，为配合集装箱化整体作业企划，1973 年 9 月张董事长斥资成立长荣运输股份有限公司（后改名为长隆运输股份有限公司），率先完成陆上运输作业准备工作，以迎接集装箱航线的开辟，联合海上集装箱运输，提供货主安全便捷的海陆联运一贯作业服务。

该公司于完成集装箱定期航线企划后，积极进行全新集装箱轮建造，并于 1974 年 2 月 11 日成立美国长荣海运有限公司（纽约），以为即将开辟的远东至美国东岸集装箱定期航线，预作各方面准备部署。1975 年 7 月 17 日

第一艘全集装箱船“长春轮”(M·V·Ever Spring)竣工交船后,立即装柜首航新开辟的远东至美国东岸定期航线。

当时,适值全球性的石油能源危机,全球海运市场颇不景气,因此货源匮乏,同时大部分经营远东至美国定期航线之航商,纷纷退出台湾至美国东、西岸运费同盟,各自订定运费标准争相跌价急取货载。此举对刚开始经营集装箱业务的长荣公司影响很大,增加了许多竞争对手,可见长荣公司辟建此一航线之初遭遇到极大的困难。

1976年8月,长荣海运股份有限公司将资本额增为5800万元,同时合并关系企业长安海运股份有限公司,至此长荣海运公司除管理长荣海运集团各关系企业船只调度、船务代理等业务外,其名下并拥有船舶营运。而在组织功能上,该公司实际上已成为该集团的总管理处,在以后数年该集团有关造船计划多由其兼理策定。

该公司在1975年7月前,主要经营散装船与杂货船营运,1975年7月以后,则逐步实施全面集装箱化运输。

由于此一时期如以传统的干货轮营运,势难与运费同盟的集装箱船竞争,该集团为配合台湾对美国及中东的贸易,以适应现代海上运输与货主的需要,此一时期逐步为其船舶全部集装箱化奠定良好的基础。

发展欧洲航线

1977年12月,长荣海运股份有限公司为配合当局“国轮国造,国货国运”的政策以及该公司欧洲航线的开辟,委托中国造船公司建造两艘全集装箱轮,即2万载吨的长生轮和15276载吨的长强轮,分别于1979年4月及8月交船,此两艘船舶系挂台湾旗,隶属于长荣海运股份有限公司名下。1979年4月该长荣海运集团开辟了远东至欧洲全集装箱定期航线,连同以前先后开辟的航线共有六条,其中创业初期的远东至中东杂货船定期航线协助岛内工商界开拓广大的中东市场。同期并又开辟远东至中南美定期航线。而后来开辟的远东至美东全集装箱定期航线、远东至美国西岸、远东至红海及地中海航线均予以集装箱化。由于远东至欧洲航线长久由外轮所把持,公司董事长张荣发为了开辟这条定期集装箱航线,特地率领一个欧洲考察团,前往欧洲从事市场研究与港埠考察,并洽定克林杰克船务公司(Greenjack Shipping Agency(UN)Ltd.)为英国总代理,并在西德、法国、荷兰、比利时等国,建立完善的营运系统。这条航线是以基隆与高雄为起点,经香港、新加坡,直达中欧的利物浦、鹿特丹、汉堡、敦刻尔克等港口。

由于欧洲是航运先进的地区,又是运费同盟的发源地与大本营,而该公司竟能以独立船东及非运费同盟身份,开辟此航线,不仅使欧洲航运与贸易界对台湾有了进一步了解,而且刮目相看。同时该公司在成立十年后已具有第一流轮船公司的规模与营运范围,说明了任何企业都需依赖信誉与完善的经营计划,方能争取本国或外国银行的信任获得贷款,而台湾经济与贸易的快速发展,也是推动航运事业、促成海运业成长的主因。

1984年7月,该公司为配合客户需求加强营运合理化及周详服务,正式开辟东西双向环球集装箱定期航线,开航初期系以总载重吨数43401吨、可载集装箱2728TEU之全集装箱船开每十天一航次的营运,该航线将以同类型的G型集装箱船24艘参加营运。开航初期,暂以16艘各配备东西向各8艘,待24艘于1986年7月全部交船后,则发展为东西方向各12艘,达每周一航次的密集船运。

此一环球定期航线揽收货载遍及远东至地中海、远东至欧洲、欧洲至美国东岸、美国东岸至远东及美海湾至远东之货物，反方向亦然。除以母船直航泊靠世界各主要港口，并且在每一地区间配合以接驳集装箱船，将货物输送至邻近港口，继之以陆运服务，使得该公司船舶所到达的地区完整地连结成一个全球性海陆联运一贯性的服务网。

建造 G 型船

最值得一提的是，参加环球航线所使用的 G 型全集装箱船，（该船称为母船，以往的集装箱船或接驳船则称为子船），该公司董事长张荣发均参与规划设计，该船型具有如下的特色：

（一）快速、多载、省油。据了解，全集装箱船最有效的船型在 2500TEU 至 3000TEU 之间，该 G 型船 2782TEU，符合经济效益。

（二）航仪电脑科技化。除传统装备外，更采用可靠性高、性能优越的尖端科技综合航海系统，包括卫星导航、避碰雷达等多种设备。至于通讯方面，除配置传统设施外，并有尖端科技的全天候人造卫星通讯网——“亿码射”（Inmarsat 国际海事卫星通讯），使船岸、般船之间能相互直拨通话，并相互打交换电报，发送传真信件图表，明确真实，迅速简便。

（三）机舱全自动无人化。因为该公司 G 型船与 L 型集装箱船一样采用精简船员制，制上只有 17 名船员。而 G 型集装箱船更因采用世界名牌 Sulzer 最新型的柴油主机以及各种品质性能优良的副机及电气设备，再配合全自动控制系统，使机舱成为全天候无人当值之全自动运转。

（四）住舱舒适现代化。全船房舱不分甲乙级船员均具有浴厕之套房设备，且经精心策划布置，设备豪华，房间宽敞，格局高雅舒适。

逆境成长刻苦自励

提起长荣海运公司董事长张荣发，这位现代的航运业巨子，其祖籍为澎湖，1927 年 10 月 6 日出生于基隆市。由于澎湖及基隆的居民大多靠海为生，张氏之父系船上的木匠，长年在海上，因此张荣发从小即在很差的家境中长大，18 岁时，父亲死于船上，家中七个小孩抚养的重任全落在母亲身上。

然而，张荣发在当时恶劣的环境之下，并不就此屈服，高商毕业后，他便到当时日本船公司东亚海运公司服务，先由岸上的理货员开始，继而上船当船员。光复后政府接收了东亚海运公司，并改组更名为台湾船业公司，张氏仍继续留在台航公司工作，经多年努力学习，不断研读海运方面书籍，凭着真本事在众多海员同事中脱颖而出，由三副、二副、大副而升到了船长，经过多年在海上与大自然的搏斗，在他 36 岁时，已累积了 18 年海上工作经验。张荣发乃回到岸上，和几个朋友合资创设了新台海运公司，以一艘 4000 吨级的杂货船经营台日航线，当时在新台海运公司系担任副总经理。嗣后另与朋友再投资设立中央海运公司，并由其担任董事长，但由于股东经营观念过于保守，张荣发退出股份，于 1968 年间邀集亲友共 9 人合资创设长荣海运股份有限公司。当时股东除了张氏的太太张林金枝与张氏亲属外，并邀其中央海运公司的业务经理邱垂村入股，担任总经理职。此外现任长荣国际有限公司主管北美航线的副总经理汪明钦、长荣海运股份有限公司副总经理邱瑞玉等人亦为当时的股东。

信用起家，团结合作

初创时的长荣海运股份有限公司所营运的第一艘货轮即命名为“长信轮”，其寓意无非让世人知道长荣是以信用起家的一家航运公司。1969 年 6

月，张董事长看准了中东市场雄厚的贸易潜力，毅然开辟了中东航线，并在翌年增加营运船舶至 6 艘而改为定期航线，成为台湾远东至中东定期航线的海运公司，并为台湾的中东贸易开启先河。

自初创以来，长荣海运公司在张荣发的领导之下，先后开辟了台湾至中南美洲定期航线、台湾至美国东岸全集装箱定期航线，由于该条全集装箱航线航期准备颇获货主信赖，奠定了尔后该公司所营航线大部分为集装箱化的基础。

今天的长荣海运公司已经成为多岛性的海运集团企业，而其成就却不是一蹴可几的。

多年来张董事长对扶植岛内海事教育不遗余力，于 1979 年斥资新台币 3500 万元，率先购置台湾第一艘海事实习船“长练轮”，专供各海事院校学生上船实习之用，五年多来，上船实习之学生已达 1668 人次，且日趋增多，2000 吨级的“长练轮”已不敷使用，复于 1983 年投下巨资，改装原有多用途船 1500 吨级的“长信轮”，使之完全成为配合学生使用航海实习船，以肩负继往开来培育台湾海运事业的重任。

长荣海运集团能有如今庞大的经营规模，除了董事长张荣发卓越的领导，以及其得力助手林省三、王仲谋、邱瑞玉、林超龙、汪明钦等人的密切配合，尚有赖其优良的管理制度。在人事管理方面，任何新进人员一定要从基层做起，重视资历而不重视学历，使每个职员均有归属感，把长荣视为一个大家庭。即使张董事长的儿子张国华（目前为纽约公司总经理助理）、女婿郑深池（目前为长荣国际有限公司助理副总经理、关系企业长荣投资公司总经理）亦不例外，且其船员亦采“海陆轮调”制，除了海上服勤外，亦从事陆上勤务，不间断专业知识，使海陆作业密切配合。同时船员配备亦采精简制，目前 L 型及 G 型集装箱船，船上只有 17 名船员。在经营效能方面，该公司为配合环球航线及全集装箱轮之运输作业，以压低集装箱周转率，并达到集装箱复合一贯运输，所需集装箱数量将达到 15 万个。该公司除了拥有高雄集装箱修理厂负责集装箱的保养与修理，以降低集装箱的折旧率外，并投资长雄工业公司，在中场设集装箱制造工厂，于 1984 年 3 月开工生产，目前暂订每年生产 10000 个，而其船队船舶的现代化对提高航行的经济效益亦有很大助益。

由于长荣公司在发展过程中不断突破创新，目前已成为多国性企业集团。

建立海运王国

该公司创立初期即不顾外轮联合抵制，努力经营远东中东杂货船定期航线，而在 1975 年 7 月开辟远东至美国东岸全集装箱定期航线时，正是油价高涨、能源危机开始的时候。1979 年 4 月长荣打破远东至欧洲航线长久由外轮所把持的局面，毅然排除万难，开辟远东至欧洲全集装箱定期航线，经一年多后，远欧运费同盟改变过去老大的作风降低运价，即可看出该公司远欧线的影响力与台湾进出口厂商因而受惠之一斑。

该公司在计划开辟环球航线时，早在 1980 年即由董事长张荣发成立专案小组，着手市场调查，由于其代理行与办事处遍布世界各地，因此很容易快速而有效掌握航运业商情，以及世界各地经济贸易情势。同时由于该公司早在 1975 年 7 月开辟远东至美国东岸集装箱定期航线以后即已启用电脑，所以具有完备的资讯系统，可为经营决策提供分析参考，再由该公司的研究室与

企划室专人拟定计划。

1983年7月该公司成功地开辟了环球航线，该航线系以新台币300亿元建造24艘G型全集装箱船与3艘接驳用B型集装箱船。到1986年7月，其船舶数已达57艘，总货运承量达91600TEU，较世界最大的美国轮船公司（U·S·Line）更加超前。因此，长荣成为当时世界上最大的集装箱运输航运公司之一。

《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》
建筑、旅馆

太平洋建设不但是家“把声誉建筑在建筑上”的建设公司，而且也是地产业中具有卓越经营观念的企业先驱。

一、太平洋建设——把声誉建筑在建筑上

台湾第一家电脑化经营的成屋经纪公司，1984年7月份正式成立了，这是台湾房地产业的一个新里程碑，买卖房屋由此变得更安全、更方便，也更合理。随着房屋销售的管道畅通，不动产经营的范畴更加开阔，一个崭新的新天地已经出现在房地产业。

这家成屋经纪公司是由太平洋建设投资设立，未来的年代里，这家公司势必成为把房屋买卖转入系统化经营的先驱。事实上，太平洋建设不仅在目前积极地引进房地产经营的新观念、新作法，而且在以往历史中，该公司不止一次地抢得先机，以前瞻性的策略带动着太平洋建设成功闯过无数惊涛骇浪，始有今天波澜壮观的规模。

雄心创业

太平洋建设成立于1967年6月14日，当时在大陆工程公司服务的章民强怀着创业雄心，说服太平洋电线电缆的各大股东如郑乙丑、李玉田、李鸿文、孙法民等人投资建筑业，而大陆工程公司董事长殷之浩也慨然解囊，遂集合了两大财团实力，成立太平洋建设公司。

当时公司资本额仅375万元，董事长由电线电缆系统的郑乙丑出任，公司地点设在敦化南路309巷11号。由于门面小、事情多，到了1967年的12月，公司搬到了中山北路二段96号嘉新大楼的三楼。五年以后，也就是1972年2月因为公司的扩展，又迁到中山北路二段54之12号，公司自己兴建的企业大楼八楼。

1967年至1971年间，可以算是太平洋建设的草创期，凡事刻苦自励，步步为营。这期间完成的建筑物有很多到今天还让台北人耳熟能详，如1968年完工的太平洋大厦（八层）、阳明绿庄，1969年完工的忠孝大厦（11层），1970年完工的香槟大厦（12层），1971年完工的企业大楼（八层）等等虽然仅是无言耸立着，却一直为太平洋建设作强有力的宣传。

从1971年起，太平洋建设逐渐脱离小型营建的范畴，迈向大社区整体规划开发。闻名台湾的忠孝东路四段华园生活区——华园别墅第一期就是在1971年10月15日的早上，挖下了历史性的第一铲，直到今天，华园别墅共兴建了21期，总户数有1218户之多，对东区的繁荣发展，可谓厥功至伟。章民强回忆华园第一期七层大楼完工时，方圆2公里内一片草莽，华园矗立其中，直如山林中的别墅一般，所以后来称为华园别墅，由此定名。七层大厦以别墅命名，以太平洋华园肇始。

除了华园之外，1972年3月太平洋在新店中央新村前的万坪建地上，推出五楼社区的经典之作，那就是大坪林新村。大坪林新村共推出7期，尔后又推出公园新村8期，总计太平洋在这个地区推出公寓有15期，总户数1152户，形或今日中央新村及耕莘医院一带全面繁荣景象。

1971年起，太平洋虽然朝大社区整体规划开发的道路迈进，但仍有杰出大楼产品出现。譬如1970年的香槟别墅（11层）、凌云大厦（12层），1974年的百利大厦（15层）。尤其是百利大厦，破多项建筑界的传统，至今仍然脍炙人口。

力挽狂澜

百利大厦在1973年预售的时候，成绩不错。谁知过没多久以后，就碰上了石油危机，国内各种物价飞涨，建材也不例外，仅钢筋一项，较预售时就

涨了 8 倍，因此一个个方案若按照原先估算的工程费用根本无法兴建完成。这时，国内各建设公司倒闭、歇业兼而有之，剩下的也纷纷找客户磋商涨价，否则就不继续盖下去。唯有太平洋建设基于交易必须诚信不欺的原则，发挥魄力，涨后差额概由公司承担。后来估计，百利大厦虽然是一栋永垂不朽的建筑物，可是太平洋建设投资兴建百利大厦，不但没赚到钱，反而亏损了将近 3000 万元。

百利大厦造形上也开创了台湾建筑界的先河，它是以一个正八边形为骨干，向外伸展的四个矩形为支臂，构成一个优美、稳重的 X 型平面，外型新颖独特，美观高贵，配色柔和，成为台北市建筑的代表作。

百利大厦事实上共有 17 层，除了地面 15 层分别作为住宅及办公室外，地下一层为停车场，地下二层为基础，建造基础上绝对安全。

百利大厦的作法，也是建筑界的一种大胆尝试，依照建筑法规的规定，住宅区的建蔽率可达 60%，而一般建筑商人为了充分利用每一分可以利用的土地，通常都盖得满满的。并且由于留置骑楼，兴建面积还可以再优待，台北市到处都是紧贴马路有骑楼式的建筑。所以，建筑师设计作品样式大同小异，建蔽率也很少低过 55%；反观百利大厦，基地面积如连同道路，全部达 1000 多坪，而其使用的建筑面积，仅约 300 坪左右，建蔽率不足三成。在当时这几乎是国内建筑业者不敢想像的一种设计，使建筑业开了眼界。

百利大厦设计的优点包括：（1）四对等式：X 型造形，每户皆呈对等形式，予人四平八稳的感觉。近年来虽有数栋大厦也想仿效百利 X 型的设计，皆无法得其精髓。（2）采光良好：因向四方伸展，每个厅堂、每个房间都有良好的采光。（3）空气对流：独特的大厦设计，受光面大，建筑物匀称，空气对流，最适宜家居休憩。（4）色调优美：整栋大厦外表以黄、橙两色为主调，色彩美观悦目。

百利大厦完工之前，太平洋建设已是声誉卓著的大型建设公司，百利大厦竣工之后，太平洋的企业信誉与施工水准更被民众肯定。从太平洋大厦起，继之香槟别墅、凌云大厦、华园别墅、百利大厦等高级大厦陆续在台北市东区出现，将原本荒烟蔓草的仁爱路新社区转变为高级住宅社区的新形象。纵观现今繁华热闹，回想当年的荒芜一片，太平洋建设的贡献无可比拟。

从 1976 年的 3 月起，太平洋从地区性的公司扩展为台岛知名的建设公司，高雄办事处就是在此时设立于高雄市中正四路 253 号中国大楼的 4 楼。从高雄办事处设立的第二年起，分别完成了高雄静园、宜园、爱群大厦，第三年完成了高之雄大厦等等。

实施股票上市

1976 年太平洋除了拓展市场至高雄外，还有几件大事：首先就是独立开发现场预铸施工法成功，在营建技术上，有了革命性的突破。其次在新店自行设立预拌水泥厂，成为国内拥有预拌水泥厂的建设公司。第三增资至 1 亿元，为将来股票公开上市铺路。

由于现场预铸施工法的研究成功，从 1977 年起，太平洋全面投入几个大社区的开发。譬如士林中 12 路四万坪的芝山花园城，至今已有 26 期，新店公园新村 8 期，中和南势角安和绿野家园有 10 期等等，都是采用这种施工法，当局有关单位高层技术研究单位曾多次莅临施工现场观摩研究，对版墙结构计算之精密赞不绝口。

从 1976 年增资至 1 亿元以后，太平洋连续在 1977 增资到 1.5 亿 1978

年增资到 3.5 亿 1979 年增至 3.9375 亿，到了 1980 年的 2 月终能股票上市，使得资本公开化、公司大众化。

太平洋建设的董事长孙法民在 1979 年股东大会改选时出任董事长。据孙法民回忆说：“我就任后，第一件大事就是准备将股票上市，两年后终于实现目标。就像太平洋电线电缆也是上市公司一样，能够做到资本公开化、大众化，公司经营才会步向正轨。要做大事，这是最起码的条件。”

为配合股票的上市，1980 年 1 月太平洋建设从中山北路的企业大楼迁至忠孝东路四段的凌云大厦，开始了另一个阶段的里程。太平洋从 1976 年起，获利率逐年上升，税前纯益率在 1976 年为 9.61%，1977 年为 9.41%，到了 1978 年一跃而为 14.88%，1979 年的税前纯益更达 1.1664 亿元，因此 1980 年股票上市时，被认为是一匹黑马，投资大众纷纷看好。而太平洋建设不负众托，1980 年的税前纯益达到 1.8 亿余元。

1980 年以后，太平洋建设变成了大众化的公司，有了稳固的资金来源，成长脚步也更加快速，1980 年 3 月推出总销售金额达 8.9 亿元的富锦园，4 月推出太平洋商业大楼，另有其他一般工地等，营业目标大幅提高。

卓越的企划

1981 年，是建筑业由盛而衰的一个年头。事实上从 1980 年的下半年起，建筑业已普遍弥漫着不景气的征兆，到了 1981 年，情况变得更加恶化。太平洋建设由于几年来快速的发展，积压不少的余屋，虽然公司资产雄厚，但是资金周转日益困难，甚至公司大股东的电线电缆集团眼见建筑业的前途渺茫，在财务调度上也变得犹豫不决。

这时整个房地产的市场已经开始紊乱，行情漫无标准，低价策略抬头，营运章法大乱，弹性价格流行。不少公司陆续传出财务困难、被财团吞并、薪水延发或全体解散的传闻，整个建筑投资业发生全面性财务危机。

当时国内两家最大的建设公司国泰建设及太平洋建设累积的余屋数量最多，积压资金达十数亿之巨，不但大笔资金冻结，而且每年需列一笔不小的费用，支付房屋税和营销费用，极不符合经济效益，因此如何处理掉手上大批余屋，转变为现金，实为刻不容缓的重要课题。

太平洋建设一直在处理余屋上大伤脑筋，国泰建设亦然。那时建筑业已全面感觉不景气的来临，却没有人知道如何去突破瓶颈。终于国泰建设抢先一步发起“5015 特惠购屋专案”，太平洋建设在得知这项消息之后，以破釜沉舟的决心在紧急筹备后，跟着推出了“8020 特价购屋专案”。事后证明这项抉择是正确的，“8020 特价购屋专案”让太平洋收回了七八亿的现金，在以后的日子里度过了周转上的难关，也备用于国外营建的先期资金。而其他反应迟钝或果断力不够的建设公司，都慢慢地窒息于 1981 年后期，如白宫建设、华美建设、金记建设等。

太平洋的“8020 特价购屋专案”，是指向太平洋建设购买已完工或接近完工的余屋，可获 8 折优待，并提供每户五年期 30% 的银行贷款。卖房子公开打 8 折优待，就当时建筑业来看，是前所未有的创举，这项降价求现的大手笔，在业界、购屋大众之间，引起了极大的议论，甚至有人怀疑消息的可靠性，还有人认为太平洋建设系模仿百货业提高定价以后再打折扣，完全是噱头。实际上，本来余屋交易就有折扣存在，只是折扣多寡不一，通常优待折扣是在一成左右。而太平洋建设公开降价达两成之多，并且有 30% 的五年银行贷款，与一般余屋的销售方式相比，着实令人大吃一惊，但事实上这是

千真万确的，绝非噱头。

就成本上来分析太平洋 8020 特价购屋促销专案，所获得的利润寥寥无几，从 1980 年起土地公告现值经过两次大幅度调升后，业者均为增值税而伤透脑筋，加上余屋积压数年所损失的利息负担，打 8 折出售，实无利益可言。因而这次活动最主要的意义，还是在于资金的周转与运用，使太平洋建设不但增加一笔可供运用的资金，同时解决了多年累积的余屋问题。

从太平洋 8020 特价购屋专案之后，房价的下跌更有一泻千里之势，不但价格低，甚至连赔本的跳楼价都没人愿意买，当时平均销售率只有 7%，情况非常凄惨，其他几家手上有成屋积压的建设公司没来得及跑，相继地在 1981 年 1982 年这个时段里先后崩溃，纵使有坚强的建设公司苦撑不放，但房价却一直没法恢复到 1980 年的高档，计算利息负担，回想当初 8 折或 7 折抛售，亏损仍然有限。

拓展海外工程

1981 年，太平洋除了紧急处理余屋外，还采取三项措施以克服即将面临的风暴。一项是在 1981 年的 9 月增资，从原先 1980 年上市时的 6 亿元变成资本额 8 亿，扎稳公司的基础。另一项是积极寻觅海外工程营建，以避免岛内的不景气。另外就是争取承包政府机关的工程，像成功新村国宅营建工程就是那时去争取来的。1981 年虽然建设业景气十分低迷，太平洋建设在该年度还是表现的可圈可点，税前纯益达到 3.259 亿元，较 1980 年成长 64%，使得该公司在证券评等中异军突起，荣获第三名，成为最佳投资股的绩优公司。

1982 年初，寻求海外工程营建的努力有了回报，新加坡 15 层高的中层收入者的国宅社区交给太平洋承建。这笔总金额高达 13 亿新台币的营建工程，为太平洋海外营建业务打下基础。同年 5 月太平洋新加坡分公司成立，除了监督工程进度外，亦寻求更多的工程营建机会。

后 1982 年起，由于岛内的不景气，海外营建变成太平洋建设业务上很重要的一环。在几年的时间里承包的有新加坡勿洛水库路国宅，总金额有新台币 13.3 亿元，新加坡一般国宅、金融国宅，总金额有 24 亿余元，还有马来西亚古晋的马当住宅道路工程、吉隆坡别墅等较小型的工程。在 1984 年初，太平洋建设在马来西亚沙巴的首府亚庇市标到一个综合大楼的工程，总工程费包括打桩工程约有 24 亿元，这是太平洋成立以来所承揽最大的工程。

太平洋拓展海外营建，不仅争取了大量外汇，在国际间也奠定了良好声誉，以一个民营建设公司拓展海外工程能有如此成绩，实属难得。最主要的原因是太平洋的工程品质良好，声誉远播，生意不请自来。像太平洋建设在新加坡的勿洛水库路国宅工程及勿洛苑高级住宅大厦等工程顺利，品质良好，获得新加坡政府及民间一致赞扬。同时也因为在新加坡的杰出表现，使得太平洋在沙巴能击败日、韩、西德等国的强劲对手，赢得合约。

除了海外营建以外，岛内营建的机会太平洋建设也不放弃，像南机场国宅、成功新村国宅等都是由太平洋承建，成功新村国宅的建造上，太平洋还发展了电热钢模法，获得一致的赞誉。1984 年中，太平洋建设更标得信义计划区内，世贸旅馆阿波罗美丽殿的工程，这栋代表着今后台湾橱窗的建筑物由太平洋建设承建，显示出太平洋建设的施工水准已获得国际肯定。

长久以来，太平洋承建的房屋，在岛内建立起卓越的品牌形象，当然，这得归功于该公司的特立独行卓然营运。

品牌形象严谨殷实

一般建设公司所强调的信誉，不外乎产权清楚、准时交屋、不偷工减料等项，其实这些都只是一个建设公司基本商业道德。而太平洋建设除了注重房屋本身格局的精雕细琢和外型华丽典雅外，并从一贯作业、绝对坪数及终身服务方面去服务客户。所谓一贯作业也就是一种品质上的保证，从买地、设计、企划、销售、兴建、交屋以至于售后服务都全由自己负责，绝不招标、发包或假手他人。因为建筑事业本身就是一个千头万绪的行业，大至外型设计，结构格局，小至一钉一砖都不能马虎，如果发包营建难免疏忽。在人力资源上，太平洋建设拥有自己的建筑师事务所，专业训练的工人，并常年派遣优秀人员出国研习新知，由基层的培养到前端技术的吸收，太平洋都不遗余力，预铸建筑技术的开发成功，即是最明显的成果之一。

在坪数方面，一般建设公司的虚坪很多，而很少购屋者懂得看尺寸算坪数，多半都得知于说明书，到交屋时发现坪数不足，也只有自认倒楣。多半的说明书上不但没有尺寸，且不写清楚室内几坪、阳台几坪、公共面积几坪，而以私有面积、受益面积等名词含糊解释，而在私有面积中加入大块阳台面积，甚至有把应属公共面积的楼梯间坪数也算进私有面积。虚坪增加，单价当然低，结果消费者以为买了便宜的房屋，最后还是吃亏。

太平洋建设的每一本说明书绝对标明尺寸，室内、阳台、公共面积详细坪数写的清清楚楚，绝不含糊，阳台以够用及适当塑造外型为准，绝不浪费，公共面积只算楼梯间，而地下室、水箱等绝不计算，这样规规矩矩的算下来，单价似高实低。

在永久服务方面，太平洋做得相当彻底。太平洋盖的房屋，除了兴建时就已注意外，交屋之后只要客户有任何问题，打电话给公司，修缮人员 24 小时内即刻前往服务。不论年代，保证永久售后服务。

就因为太平洋建设信誉卓越，老客户都深具信心。据章民强估计，太平洋所推出的新建者，有 30% 以上都是被以前买过太平洋房屋的老客户承购，今天的太平洋建设可以说是以设计精良、施工严谨、工程快速、信誉殷实这些具体的实证，达成了该公司自我期许的“把声誉建筑在建筑上”的信条。

卓越的经营观念

太平洋建设能有今天的规模，总经理章民强厥功甚伟。这位太平洋建设的领航者以独特的魄力，投注十年的心血，终于将当年资本额 375 万元、年营业额 3000 多万元的小型公司，发展到资本额 13 亿元、年营业额 28 亿元的巨型建设公司，成就令人赞叹。而太平洋建设由区域性建筑发展至跨国营建，从单一性的造屋出售衍生至今全系列房地产服务，更证明章民强不仅是一位建筑家，同时还是位卓越的企业家。

章民强的敬业精神向为同业所钦佩，使人津津乐道的是他每天早上 6 点开始巡视工地，8 点以后再回到公司上班，数十年如一日。他巡视工地往往不顾危险，亲身爬到每一个地点去察看，因此常常受伤。最严重的一次是 1969 年为检视企业大楼的地下室，在黑暗中跌入楼板孔洞，足踝碎裂，全身被尖利突出的钢筋刺伤，情况危急，出院以后，他却又到同一地方巡视。

除了敬业以外，章民强也有敏锐的反应及高瞻远瞩的企业眼光。据该公司一位资深干部说，向总经理报告事情，往往话还没有说完，他就已经知道该怎么办，同时指示处理细节。关于章民强的独特眼光，可以从一个事例看出：百利大厦兴建时，由于高度的通货膨胀使得该案亏本，但是在这一时期，

就太平洋建设而言，并不吃亏。因为他体认钢筋水泥是一种建筑原料，同样土地也是原料，既然掌握不住钢筋水泥这些原料，因此，他下令积极购置土地，积存原料，终于以土地原料项目所获利润弥补了钢筋水泥等项原料上的损失。

太平洋建设就是由于章民强卓越领导，能安然的度过石油涨价、空地限建等多次危机，而其他一些曾经叱咤风云的建设公司，却一个个的中途败下阵来。章民强最大的愿望，是希望一手创立的太平洋建设能永远绵延不断，因此近年来一直致力于企业体质的保健及延续性事业的拓展。

在企业体质保健方面，股票上市成为今后公司保健的第一步，他并敦聘台育企业管理顾问公司作企业诊断，建立严格的覆窆制度，使得建筑成本降低了 5% 以上，即是太平洋建设随时注意企业保健的证明。另外如设立研究发展部门，策划企业未来的路线，务期能洞烛先机掌握未来，这也是保护企业安全的方法之一。

至于延续性事业的拓展，如太平洋商业中心的经营、成屋经纪公司的创设等，都是导引着太平洋建设迈入多角化的经营，希望能降低建筑投资方面的风险，保障企业的未来有更光明灿烂的前途。

太平洋建设在过去即不断地在施工技术及经营方法上研究改进，现在更积极地引进新观念、新作法，努力提升经营的层次。因此它不但是家“把声誉建筑在建筑上”的建设公司，而且还是房地产业中具有卓越经营观念的企业先驱。

二、国宾大饭店——旅馆业的长青树

观光事业是第二次世界大战后的新兴事业，被称为“无烟的工业”、“无形的出口贸易”，是劳务收入的主要项目，能够争取外汇收益，平衡国际收支，并且可以增加国民就业机会，促进经济繁荣。同时观光事业具有橱窗的作用，可以把一个国家的进步实况，展示于成千上万的国际旅客面前，其效力远大于一般的宣传。透过人与人的交往，增进国际间的友谊与了解，并有助于对外贸易的推展。

现代旅馆是汇集各种艺术与技术于一炉的综合企业，属于服务性行业，有如观光事业的“水库”，决定观光事业的“容量”。没有合乎国际观光水准的观光旅馆，即没有发展观光事业的“工厂”。

国宾大饭店是历史悠久、声誉卓著的高级旅馆，1964年率先为台湾兴建了一座国际观光旅馆，将台湾旅馆事业带入了崭新的境界；时至今日，国宾拥有台北与高雄两座五星级的饭店，首开台湾国际观光旅馆连锁经营的先河。

首座国际观光饭店

日据时代初期，一些重大商埠接待“小贩”及单帮客歇脚之处俗称“贩仔间”，设备非常简陋，在地板上铺褥合宿。随后由于商品交易增加，外埠商旅来往频繁，陆续出现稍具旅社雏型如台南馆、福德馆等住宿设施。迨至日据时代后期，台湾各大城市已有铁路局投资兴建经营的铁路饭店，在房间内附设浴厕间，颇具欧式风味。

台湾光复后，从1956年开始，当局致力于观光事业的倡导，台北圆山饭店（旧馆）、日月潭涵碧楼招待所、中国之友社及自由之家等官式旅馆相继设立。随后民间投资的“石园”、“高雄华园”、“福寿”、“第一”等亦陆续投入接待外籍观光客的行列。

1956年间国民党元老黄朝琴先生，为响应当局发展观光事业的政策，环游世界一周，考察各国观光事业，深深感到台湾经济属于海岛经济型态，其特征为一般工业资源较为缺乏，观光事业的倡行无疑地可繁荣社会经济，产生产业关联效果，带动建筑业、交通运输业、农产加工业、手工艺品业等的发展，观光收入对于经济发展中的台湾将是一项重要的外汇来源。同时台湾宝岛民情淳厚，物产富饶，自然景观优美，更有丰富的中华文化资产，具有发展观光的良好环境与潜力。惟发展观光事业当务之急，即在建造符合国际标准的观光饭店，此亦为吸引大批观光客时势的需要，成为发展观光事业的重要课题之一，大饭店的构想于是孕育成熟。回国后，他邀集国内工商企业人士与日本、香港爱国华侨，发起筹建。经过数年周详准备，筹集资金6000万元，这家纯由私人投资的饭店，于1962年12月1日登记为法人公司组织，命名为国宾大饭店，由黄朝琴先生担任董事长。

筹备期间，由于现任董事长许金德先生经常因商务前往日本，当时黄朝琴先生即请其趁旅日之便，实地对日本的国际观光旅馆先作了解，以为将来研究筹划参考。许氏对位于东京银座的东京大饭店的管理制度与服务情形印象特别深刻，详加观摩，搜集资料，获得了不少心得。从而又结识了该饭店的会长五岛升先生和社长星野直树先生，这对于后来国宾大饭店的筹建助益很大，并促使两者往后更进一步的携手合作。由商讨研究有关大饭店建筑设计、各项设备配置及经营技术合作等问题，进而指定东京大饭店的关系企业

东京大饭店连锁 (Tokyu Hotel Chain)，为其在日本的代理，办理订房、推广、干部交换训练，以及其他有关业务改进的协商事项。

公司成立之后接着就破土动工，为全心全力的投入此新事业，1963 年黄朝琴先生毅然告别蝉联了 17 年台湾省议会议长的宝座。当建筑工程开始进行，又着手礼聘专家从事装潢布置设计，凡事黄先生必定躬亲，虚心求教，深入检讨。经过两年多的施工，台湾第一座具国际水准的观光饭店终于在 1964 年 12 月 1 日正式开幕，担负起推动国际观光事业的重要使命。开业时此一拥有 285 间舒适豪华客房的高级旅馆，立即成为台北市的标志，并创台湾观光旅馆业建筑之先驱。其内部装潢美仑美奂，融合了西方现代化新颖设计与中国优美传统。该饭店位于中山区最繁荣的商业中心，附近公司行号林立，面对中山北路林荫大道，占尽了优势，将当时所有的旅馆远远抛在后面。除此之外，聘请日本著名旅馆专家负责经营，在当时家族企业经营的社会环境下，实为台湾观光旅馆业界的一大突破。

国宾在开张前由日本东京大饭店提供有关营运技术、制度及资料，如会计制度、采购程序、一般标准作业程序等外，并派遣干部赴日实习管理技术。同时东京大饭店也派其主要干部来台施以管理训练，为国宾成立训练小组，透选优秀人员，灌输服务管理知识、国际礼仪、布置及实务作业等训练，这种种措施确定国宾商业旅馆的营业方针。开幕时即令人耳目一新，过往的旅客感受高贵愉悦的气氛，不仅各项设施设计周详利便，对接待人员彬彬有礼、笑容可掬也留下深刻的印象。因此，观光客源源而来，对于发展台湾观光事业，具有不可磨灭的贡献。而其独到的经营方式为各方所乐道，成为观光旅馆的典范，领导台湾观光事业向前迈进一大步。

占地 3481 平方米的国宾，地下 1 层，地上 12 层，除拥有了 285 间舒适豪华、设备符合国际观光水准的客房外，还拥有可容近千宾客的国际厅，备有四国语言机供国际会议使用，平时可作喜庆宴会、酒会以及夜总会表演之用。一楼的阿眉快餐厅、如归酒廊、酒洞天是交易商谈的理想场所。楼外楼、摘星楼、陶然亭居高临下，全市夜景尽收眼底。另尚设有游泳池、地下商店街、邮电局、理发室、美容院及洗衣部等。举凡旅客日常生活所需，应有尽有，是名副其实的“城中之城”。也是最舒适的“家外之家”。

旅馆的黄金时代

1961 年至 1976 年间，正值“美军来台渡假盛期”，有美军顾问团及第七舰队的军人、军眷等基本客户，因此旅馆业，尤其是观光旅馆，更是赚钱的行业。在此 15 年间来台观光旅客为数逐年急剧增加，平均增加率为 20% 以上，其成长速度之高，深受国际观光业界所重视。

观光政策的实施，亦助长了台湾观光事业蓬勃发展。如 1961 年宣布为“观光年”，并实施外国旅客在台停留 72 小时免办签证及华侨出入境手续，简化海关检查等措施。1964 年为配合在东京举行的 1964 年奥运会，将 72 小时免办签证的期限延长为 120 小时。在当局与民间共同努力下，国宾、统一、华国等民间投资的国际观光旅馆相继开幕，增加旅客的收容量。此外，当局还整建风景区及道路，新建国立故宫博物院，更增加国际旅客的吸引力，奠定了发展台湾观光事业的基础。

1970 年台湾当局为配合日本万国博览会开幕，争取外籍旅客与华侨参观“万博”后来台观光，实施放宽“观光旅客”入境措施。

刚开始营业的国宾，适逢东京奥运会，因参与日本“东京饭店”的连锁

经营，积极争取来自日本的旅客。从开幕之日起住房率即达 80%，其后每年的出租率，平均都在 80%以上，1966 年、1967 年、1973 年及 1974 年，该四年的住房率更超过 90%以上。为提高住房率，1972 年 7 月 5 日与东京饭店签订住房连线系统，因此饭店成长非常迅速，在营业收入方面，1965 年即有新台币 6000 万元，其后逐年增加，到 1976 年时已超过 2 亿元大关。历年所赚的外汇，1965 年为新台币 3000 多万元，到 1975 年时已增至 1.5 亿元以上。订房联络网遍布美洲、日本、欧洲、香港及澳洲等自由地区，所以历年来的旅客也以外籍旅客占大多数，据统计，每年的旅客以日籍最多，平均占 41%。若以这段期间来台观光旅客国籍加以分析，亦显示台湾主要观光市场在日本及美国。1970 年以来，日本籍旅客居首位，不仅因台湾与日本旅程近花费少的关系，也因一向对日本的宣传较多，日本人对台湾认识较深，此外，日本又开放观光所致。因此该饭店为招徕日本旅客，加强餐饮的调配，其自助餐及四川料理甚为有名。

卓越领导奠定根基

国宾前后两位董事长黄朝琴与许金德先生，在管理与提升品质上，一致认为旅馆是家外之家，“宾至如归”是旅馆服务的目标。服务水准绝对要高于居家时所能享受到的，饭店的各项设计、设备品质、服务项目，更应优于在家中的一切。旅馆安全措施与环境的安宁，亦不可忽视。同时旅馆事业如经营企业一般，总要继续发展下去，唯有遵循行销的导向，满足顾客的需要而不断更新设备及服务品质，始能在时代的大环境中，动态中求适应，静态中求进步。两位卓越的见识及领导才能，引领国宾踏上经营常轨，并随着旅馆业的蓬勃发展而奠立根基。

国宾创建人黄朝琴先生，一生成就了许多了不起的事业，多彩多姿，集政治家、外交家、银行家及企业家于一身。黄氏 1896 年出生于台南县的盐水镇，家世相当不错，接受中等教育后负笈东流，就读于早稻田大学。在东京求学时，参加了台湾文化运动，其“汉文改革论”即完成于此时期，目前被公认为是引导白话文进入台湾的第一篇历史性文章。东京求学告一段落后，转往美国，入伊利诺大学专攻国际政治，取得硕士学位。其后迳回大陆，参加祖国抗日行列。1928 年即从事外交工作，1935 年外放为我国驻美国旧金山总领事。驻节期间，曾戏剧性地扣留一艘装载军火的日本船——广源轮，并因办理此案而震惊中外。其后曾任驻印度总领事。

台湾光复后，在短暂的特派员任务之后，黄氏奉命出任第一届台北市市长。1947 年，台湾省成立参议会，黄氏被选为参议员，旋又被推为参议会议长。其后省议会正式成立，至 1963 年黄氏离开省议会为止，一共担任了 17 年的议长。17 年中黄氏一手树立了议会的典章制度，成为台湾政坛重要人物之一。黄氏在主持省议会后不久，被推为第一商业银行董事长，国宾则是他的第二个营利事业。

黄氏待人亲切，对待乡亲情同手足，提拔后进则不遗余力。他言谈幽默富哲理，精力充沛，格局颇大，但处事却心细，缜密周详。省议会乃卧虎藏龙之地，他却能领袖群伦，树立威望，充分展现领导才能。

与领导能力相互辉映的是他的敬业精神，在省议会、第一银行或是国宾，自建房舍起，均亲自监工，庭园一草一木，也都出自他的心思。一生力行“专人专职”，全心投注，做好每样事情。

1972 年 7 月 6 日黄氏逝世，常务董事许金德先生接任董事长之职，继续

引导国宾向前迈进。许氏是台湾省新竹县人，1907年生，台北师范学校毕业，光复前从事教育工作。光复后，由国防研究院毕业，即从政，具有当过22年新竹县省议员及台湾省议会副议长的经历。除国宾大饭店外，另有颇多其他投资事业，如士林电机、南港轮胎、台湾电容器、福成电子、新竹货运及仰德工业研究中心等，均为各该事业的董事长，治事能力强，在岛内政经界深具名望与地位。与其共事的朋友与部属一致推崇许氏知人善任，能发掘部属长处，适才适用。有胆识、有魄力，虽无霸气却能使人折服。除此之外，充满冲劲具有求新求变的精神，因此国宾在其到任后，一步步走得更稳当。

扩张与扩展

（一）扩建新馆

鉴于当时来台旅客急遽增加，合乎国际标准的观光旅馆于1972年8月止台北市仅9家，房间数2512间，而新建观光旅馆未能达成正比，许金德董事长乃积极洽购该饭店左邻的中山区公所所在地的土地。

台北市自1972年4月台北希尔顿大饭店完工开业，至1979年6月间，除“芝麻”及“康华”二中型旅馆及1978年开业财神大酒店外，并没有其他大型高级的国际观光旅馆出现。迨至1976年12月28日第100万名的观光客来到台北，将台湾观光旅客的成长带进新的里程，而当时旅馆无法足量供应的事实，受到政府当局的重视，取消执行了好长一段时间的禁建计划。

中山区公所搬迁之后，国宾顺利取得其旧址土地，于1976年12月扩建新馆工程动工，费时两年八个月完成，新增房屋器具等设备近3.1131亿余元，国宾客房总数增为483间。扩建完成后外观更见宏伟气派，为突破一般传统的装潢，创新风格，特聘请世界设计名师葛亚女士，依照国宾一楼大厅的空间结构，匠心独运地设计出以银白色为主体的天花板、墙壁，利用灯光反射，使整个大厅看起来金碧辉煌，并且衬托出一股清幽高雅的气氛。另外，将原有的如归酒廊延伸加宽，并重新装修；打通明园西餐厅，场地更见宽敞，内部装潢也焕然一新。新馆二楼规划为中菜餐厅，中国古典式装饰，古色古香，富丽堂皇。新馆扩建以客房为主，3到13楼共有198间客房，饶富西欧风味。

此外，增设三部客用电梯及两部员工载货用电梯，并增添最新的空调、电话、音响与消防安全设备。新馆于1979年15周年庆时正式落成启用，国宾以崭新面貌为旅客提供最周全、细密、妥善的服务。

（二）开发南非市场

为提高知名度，国宾除与东京饭店连锁经营，并参加PA-TA、ASTA等地区性或国际性旅游组织及其每年在世界各地举行的会议，以扩大和各国旅游机构接触的机会。

在经历第一次能源危机后，国宾意识到台湾旅馆业不可再沉醉于“生意自动上门”的观念，许董事长在着手扩建新馆的同时，积极进入开拓南非市场的摸索阶段，加强经营方式的研究推广，迎接市场导向（顾客导向）时代的来临。

在台北管理处处长李元义先生督导下，拟定长程计划，多次派出开路先头部队，前往南非各大都市展开一连串推展活动。例如与当地观光界交换意见，举办酒会，放映影片介绍台湾的地理位置、文化特性、风俗民情、历史名胜古迹及工商进步繁荣、特产丰饶的经济生活，并经常于南非节庆时拍电致贺，更于当地发生灾变时及时慰问捐赠救济金，表示关切。

（三）南北连锁经营

台湾十大建设的南北高速公路通车，台湾政府又扩建完成小港机场和高雄港，南北的交通更显便捷。国宾着眼于垦丁风景区的开发，可吸引观光客至高雄以南地区，延长国际旅客停留时间，增加外汇收入，并促进我国国民休闲活动之南北交流，提高南部的生活水准。于是在高雄市前金区爱河畔购置土地 2000 余坪，计划兴建一座高雄市首屈一指的国际观光旅馆，地上 21 层，地下 3 层，采用全部钢骨设计，并委托日本熊谷组株式会社负责工程施工，1978 年 9 月 28 日破土兴工，历时两年半完工，投资土地、工程及开办费高达 18.5734 亿元，共有 512 间客房。1981 年 10 月 10 日高雄国宾大饭店正式开业，适时配合台湾中华航空公司及日本亚细亚航空公司航线延伸至南台湾交通最发达、工商最繁荣的高雄市，使来台观光旅程更富变化，足证当年国宾高层企划具有卓越的远见。

1981 年 10 月 21 日与日本航空公司签约，正式加入该航空公司所属的全球性旅馆连锁服务网的订房系统。数年间在高雄地区将无同样规模的观光大饭店与之抗衡，因此，高雄国宾大饭店的发展潜力未可限量。

管理与成本

台湾解禁之后新建的数家大型观光旅馆，于 1981 年相继投入经营行列，而在这段期间外在环境有了重大变故。首先是台美断交，接着又遭逢第二次能源危机及世界性经济衰退的冲击，因此来华旅客自 1979 年起成长逐渐减缓（1979 年为 5.5%，1980 年为 3.9%，1981 年仅 1.2% 的成长率），平均停留天数亦告缩短，住房率随之滑落，情势急转直下，旅馆业陷入未曾有的不景气。

（一）十朵梅花的荣耀

“国宾除亟谋资本大众化外（国宾已于 1982 年 11 月 1 日成为上市发行公司），决以‘加强管理来减轻成本。’”由关系企业南港轮胎调至国宾从事改革重任的财务经理蔡金川先生于是说。他花了近一年的时间深入了解饭店经营特性，提出“利益计划”，此计划遵循现代化的企业管理，即计划、执行、审核、改善四个步骤，而导入经营体制的改革。其精神在于将“预算”视为“决算”，着重单位责任制，强调人性管理，避免本位主义。

首先由财务单位于每年下半年度着手收集资料，如公司发展状况、市场占有率、股东预期报酬率、员工期望薪资、奖金等，然后分析规划出下年度的营运目标，于 10 月向董事会提出。经核准，财务单位就根据此目标责成各单位编制营运计划，同时会同绩效追踪小组意见或加以修正，再提交董事会，获准即公布定案，至此纸上作业告一段落。次年 1 月开工作发表会，由各单位主管提出实施方案及进度表，年度中亦有工作发表会，旨在由已实行数月的绩效配合当年国内外经济情势，检讨决算达成的可行性，作机动性的调整配合，即早谋求改进。

在执行上采取传票式会计制度，财务单位不开发票，由各单位自行开发票。“如此各单位对于付款时间与成本控制则须注意，与收入相比较，该单位有否赚钱一清二楚”。财务单位除将每天各单位报来的收入汇总列帐外，主要担任稽核的工作，下设有绩效追踪与应收帐款两组，如此可避免本位主义，又能符合人性管理的特质。

1980 年至 1982 年三年除经济持续低迷影响外，投资高雄新馆利息负担及营运不久多提折旧是影响获利的主要因素。1983 年营运业绩已获改善，不

仅 1982 年以来国内利率数度调低，有助于利息负担减轻，另外该公司业务拓展活动颇具效益。台北管理处处长李元义先生说：“近年来南非来华观光客，每年达 14000 万人以上，90% 住进了国宾，占我们散客客源的 12%，仅次于日本 65%，排名第二，这是国宾长期投资的成果。”景气已逐渐好转，1983 年下半年日本旅客人数增加，其中以女性及家庭旅行者为多，美国旅客也在增加中，平均住房率达 80%，台北馆的营运能在平稳中渐趋成长，而高雄馆的营运亦能步上正常化。1983 年双双荣获观光局颁赠五朵梅花最高标帜，当年度的营业总额并超过 9 亿元。

（二）人事制度的完善

“国宾最大的资产是一直坚守岗位的资深员工。”在 20 周年庆时，许董事长意味深长的指出。国宾有完善的人事制度，主管以内升为主，除有各种在职训练，时常聘请国内外旅馆专家前来指导，选派优秀人员出国考察，吸收各种旅馆业管理新知。对新进人员由辅导员教导基本礼仪、本位工作知识、旅馆专业知识、安全卫生常识等认知训练。然后分发各部门见习，定期考核检讨。国宾重视员工福利，没有福利委员会，有健全的退休制度，使员工无后顾之忧，老板与员工一条心，上下沟通管道多，凝聚成一个情感浓郁的大家庭，表现在工作上个个有礼谦和、勤奋不懈。这些员工逐年增加，是国宾业务蒸蒸日上的原动力。

（三）服务效率的追求

资料中心主任邱汉洲先生说：“采用电脑的最先构想是为快速、正确地处理服务。”国宾客房数增为 1000 间，已达电脑化经济规模，一向秉持着唯有不断地吸收新的技术与知识，不断地扩充与更新设备，才能顺应时代的潮流，满足旅客的喜好，许董事长遂而决定由内部选拔合适的员工，参与电脑课程训练，希望结合旅馆业的专业知识，培育出自己的软体设计人才。1983 年 2 月订下三年发展全面化电脑的时间表，即前勤（台）与后勤（台）的工作内容，均将全部纳入电脑的作业上。于是着手办讲习训练作业人员，并进行采购硬件设备。1984 年 7 月将资讯组扩大为资讯中心，下有系统开发、维护及高雄作业三组，编制由原先 5 人增为 18 人。软体设计由前台订房系统着手，包括订房、接待、出纳、总机、房务管理等应用程式，1986 年初已上线。另外人事、薪资档案亦开发完成，1986 年 3 月进行测试。“我们从零开始，毫无学习对象，只有一面做，一面研究改进，做起来很辛苦，但饭店电脑化乃是世界趋势，非往这条路上走不可。”邱主任下了结论。

迎接挑战

拥有 769 间客房的“环亚”、201 间客房的“老爷”，及 606 间客户的“福华”已全力展开营业，另外在兴建中的尚有华侨投资的“中安”、远东纺织投资的“鼎鼎”，由力霸公司接办的“嘉年华”；楼高 25 层客房 1022 间的阿波罗美丽町酒宫及在垦丁地区由日方参与的“凯撒”，均将于一两年内完工。

国宾面对此一局面，在人员培训方面，着重服务层次的提升，由训练组针对前勤单位设计“每日一言”、“每日一事”，教导员工国际礼仪，贯彻笑神好嘴的信条，要求员工能用简单、正确的句法，表现自然亲切有礼的态度。另外，加强中级干部领导统御的训练，使服务品质落实。

为提高业绩创造利润，于 1983 年投入 3000 万元整修台北馆门厅、咖啡厅及柜台，并设置大型电脑。1985 年 3 月 25 日开始全面装潢客房与餐厅，

1986年1月完工，耗资1亿多元。同时争取举办大型会议，增加休闲会员俱乐部，加强餐饮方面等营运。

为争取更多的散客，除仍利用旅行社媒介及对国内贸易公司个别促销外，配合日本旅客动向转变，在1983年10月在日本开设办事处，直接争取个人旅客的订房。此外，与南非航空公司签约接待“南非航空”的空勤人员及商业乘客，于开普敦、杜邦、约翰内斯堡等主要都市设置推销办事处。另一方面为改善对日本市场的过分依赖，设法加强招徕美国、西德、韩国等旅客，使市场分布均匀。

国宾以其多年深厚的基础，不断在客源、餐饮及其他服务上谋求树立独特风格，为自己开拓发展的机会，这也是她屹立不摇并永远站在行列前面的主要因素。

《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》
食品

圆给人的感觉代表吃，圆的结合就是美味，五个圆组合的形状，正是味全英文缩写的第一个字母“W”，同时含有五味俱全的意味。

一、统一企业——食品业多元化经营的巨人

“一个乡下穷孩子能做什么？”40多年前，一个出生于台南县学甲镇农村的15岁男孩这样问自己。40多年后，这个男孩在台湾食品业界规模最大的“统一企业股份有限公司”找到了答案：“一个乡下穷孩子，他什么都能做！”

世界上许多出身低微的人都成功了，或许是因为幸运之神对他们的关照；或许是因为他们的天赋特别聪明。但是大部分成功者都是经过奋力拼搏，才步上成功之路的。

这个男孩，后来的台湾食品大王，统一企业公司总经理高清愿，就是凭着自己的干劲与拼劲，由一个一无所有的学徒发展成拥有庞大规模企业的大富豪。

他的成功有赖于“诚实苦干”的企业精神；他的成功凭借于他“要达到目标就要将沙土榨出油”的干劲；更重要的是，“多元化经营”之术使他从贫民变为富翁，成为“台湾最具魅力的企业家”。

创建人高清愿

关于高清愿的创业生涯，人们都知道他仰仗恩人吴修齐对他事业的提携。但很少有人知道高清愿出生在一个极富商才但迅速衰落的家庭。

高清愿的父亲是一位善于经商的专业人才，早年凭其眼光，买进、卖出，获利甚丰。于是“业余生活”浪漫起来，结果败坏了体质，42岁正当壮年即身患肺炎而去世。家庭生活顿时一落千丈。此时，高清愿还不到10岁，母亲为了维持生计，从台南吴修齐所开设的布行里批些布料，运到乡下出售，维持母子俩的艰苦生活。

高清愿的母亲是吴修齐岳母的妹妹，因为这层关系，自幼高清愿就深受吴修齐关照。他刚满13岁，就到台南一家小公司当童工。除听人使唤外，小小年纪还要经常拉着人力车送货到火车站。吴修齐看在眼里，心中不忍。当时，由于日本统治当局实施经济统制，物资奇缺，吴修齐早先所创立的布行被迫关闭，吴本人也在家赋闲，只好劝高清愿去航空队报考，当个基层工人。

高清愿天资聪颖，一考即中，从此每月收入由原来的10元增加到40元。在他心目中，外出干活，只要能替母亲分忧解愁，再辛苦也能忍受。

1945年台湾光复。第二年，吴修齐与亲友重新开办新和兴布行。不到20岁的高清愿又进入该布行做学徒。

吴修齐这样评价高清愿在学徒期间的表现：“刻苦耐劳，不计时间，与同事和睦相处；脑筋反应快，理解力强。金钱来往，一清二楚。”

高清愿认为进入新和兴布行，是决定他一生的重要一步。当时，使他感到庆幸的有两件事：一是老板言行一致，是真正的正人君子，没有染上当时商界盛行的吃喝玩乐的歪风。二是和兴布行虽小，但老板气量颇大，每半年结算一次，如有盈余则提20%奖给员工。高清愿说：“我虽然是一个员工，领得并不多，但也有精神鼓励的作用。我就是靠这些钱，把奖金累积起来，做为日后投资事业的本钱。”

1952年，高清愿邀集几位亲友，凑足几十万元创办了“德兴布行”。德兴业务十分兴旺，利润甚至曾经创下了百万纪录。初出茅庐高清愿就尝到成功的味道，因此一鼓作气，纠合股东投资制衣厂，准备在纺织业大显身手。

事情很巧，正当高清愿大步奋进之际，台南最早的现代企业——台南纺

织公司于 1945 年创办了。当时台湾只有几十家纺织厂，纱锭总计 10 万多锭，而南纺一家即有 1.2 万锭，规模在台湾名列第一，总理由吴修齐担任。吴修齐想到业务扩展必须有一位好帮手，于是极力劝说高清愿放弃原有事业。高清愿念昔日之恩，决心到南纺担任业务课长。

这一干就是 12 年，这段期间，他显示出了对市场敏锐的判断力。南纺以推出“太子龙”而奠定信誉。这是学生服的布料，早在 50 年代，还没有人在电视上做布料广告，高清愿就极力建议：“没人做，我们做，就会有效果。”于是每月不惜投入五六十万元的广告费，终于使“太子龙”一时大为盛行，至今不衰。

高清愿日后主持统一企业时，草创阶段推出饲料产品，照样在传播媒体大做广告，而带来巨大的促销效果。高清愿解释说：“广告有它宣传的效果，但是一定要确保产品质量，才能相得益彰。当年在南纺，我敢这样大胆花钱，就是因为南纺从创业起就树立了确保质量的传统，至今南纺纱布销路畅通，道理就在于此。”可以说，南纺的锻炼，使高清愿经营事业的硬体、软体都大为受益，并对经营之道有了很深刻的领略，同时也塑造了他的事业风格。

创建“统一”企业

1967 年台湾政府放宽设立面粉厂的限制，富有创业精神的高清愿根据多年的经验认定：“丰衣”之余，必定“足食”，于是鼓起勇气，毅然跨入陌生的食品行业，创建了“统一”企业。

在高清愿领导下统一企业公司创业数十载，施行多元化经营，产品包括食油、面粉、乳类、酱油、肉类、饮料、面包等十余种。自 1967 年成立到 1985 年间，统一企业资本额与营业额增长了 69 倍，令各界人士刮目相看，这一卓越的成绩应归功于“垂直”与“水平”的多元化经营策略。

总的来说，多元化经营发展形态，采取复合式多元化的成长策略，注重于选择产品与创造高附加价值，再配合营销上、生产上、投资上、管理上的综合效应，使公司成为一个健全有效的经营整体。多元化经营，不仅为高清愿赚了大钱，而且也奠定了高清愿不可动摇的食品巨头地位。

多元化经营术

多元化经营可以追溯到人类制造针的历史。根据亚当·斯密的计算，十个人分工合作制针，每天可制造 4.8 万枚针，每人每天平均制造 4800 枚针。如果是一个人包办全套工艺流程，则每天顶多能生产 2000 枚针。可见对任何产业来说，市场愈大，生产愈久，造成分工的机会也愈大，对台湾来说加工贸易与自由企业的结合，造就了大众所需的批量生产。

批量生产以后，因为市场的状况起伏不定会影响到产品的出路。如果国内市场无法消耗掉全部的产品，企业经营者为了维持生产的持续运转，必须针对产品另找出路，如寻找外销市场或研究新产品，这样不但能解决产品滞销问题，而且可以大大提高产品的附加值。

台湾企业由于受地域限制，市场范围狭小，因此必须生产出多样产品。但是，如果扩展出的多样产品在技术上互不相关，在市场上就不能利用原有产品的渠道开展销售。唯有多元经营，从事多样相关产品的开发，技术转移没有困难，市场销售也因为流通渠道相似而较容易出手。

多元经营还能为副产品找到出路。许多副产品一旦抛弃，不仅造成环境污染的公害，而且加重主产品的成本。如果副产品加以再利用，可以降低产品成本，增加公司收入。例如，统一公司制造芦笋汁，过去每年都要花巨额

运费让货运公司将渣运走，而且造成公害。自 60 年代开始饲养奶牛后，利用芦苇渣做饲料，既节省饲料费用，又有效地解决了公害问题。

简单说，多元经营就是从原料供应经过多层次加工制造的一系列活动，同时关系到人事及财务结构的调整，共用研究技术开发，构成总体经营体系。

1. 权责分明，共同承担

在企业经营中，高清愿将人力视为资本的重要部分。他认为，一个企业的发展，仅仅是营业的发展是不够的。整个组织的健全才是企业发展的根本而持久的保证。统一企业的管理制度权责分明，业务部的人负责业务的开发，总务部负责财务与人事，研究部负责研究新产品与提高质量，事业部管理事业的开发。事业失败的一般原因是产、销配合不力。因此，统一企业公司的业务部门，依照各不相同工厂制造的不同产品加以分类，实行生产销售合一，产销成果由部门经理负责。

为什么要分权？高清愿说：“一个人能力有限，尤其在产品种类增加及业务范围扩大以后，总经理不可能一手遮天，所以采用事业部制的目的就是希望各部门经营执行总经理方针。这样，总经理才有时间研究公司的大政方针和重大决策。”

统一企业现在共有十几家事业部，都各自发挥多元经营功能，包括饲料部、面粉部、畜产部、食品部等等。分权有利于提高效率，有利于促进企业发展。

这种事业部制，使高清愿更加重视人才的选择。高氏对人事的要求非常严格，连每一位进入“统一企业”的工人，都需经过他亲自面试。面试的意义，一是预防人事部门发生的疏忽，二是有利于发掘人才。

他的公司，人事安排不以人情来决定，内部人员升迁，均有章可循，由“主管评审会”来做评定，只要付出足够的努力，就有迁升机会，绝不靠人情关系。

高清愿选拔人才，不仅重视才能，而且将品德列为最重要条件。他说：“工人进厂只要勤快努力，但职员以上的人才就必须注意到他的品德。”

高清愿认为：人事的失败等于事业的失败。

当部属有不能克服的困难时，高清愿的政策是：适时地进行调动，改变工作环境，适才适所，专才专业。这种政策有两个好处：不扼杀人才，也不会埋没人才。

高清愿多元经营企业，对人才培养十分有利。因为各部门产品的特性和市场特性不同，公司管理人员可以在同一时间，学习到各种不同的营销知识，从而都有相当的创新能力，人人都会独立运用自己的能力，永无止境地激发自己的潜能与智慧。

高清愿十分强调主管的榜样作用。他痛心地说：“本人看到许多公司的老板本身赌博，员工也跟着赌，老板花天酒地，员工自然也会花天酒地。”他强调“人的素质，无论对主管或员工都非常重要，他们的素质乃是决定公司成败的关键。”

高氏一再强调“决策与经营充分公开”，对经营者“充分授权”，用人唯才，高度信任。这一招使他的企业能随机应变，根据市场环境变迁而高效率地主动改变营销策略。

高清愿总是说：“事情就这么办，过程我不管，但结果要跟你报告的一样好。”

分权的事业部制及公平的人事制，是高氏的多元化经营的两大支柱。这种权责分明的制度使他得以称雄于企业界，永远立于不败之地。

2. 人才是企业的资本

同是经营一种事业，有人成功，有人失败；市场不景气时有人赚，也有人赔；市场繁荣时有人欣欣向荣，也有人关门倒闭；同一家公司，前任经理负债累累，焦头烂额，换一个经营者一下子情况大变，扭亏为盈。此中原因何在？“关键是人为因素，即事在人为，企业在人为。”好人才从何处寻找呢？高清愿总结了许多经验：“求才最好办法，还是自己栽培人才、训练人才和善用人才。”“企业要靠人才经营，人才要靠企业培养。”“要是没有适当的人才来经营，纵然有再多资本也会赔光。人才是企业的本钱，经营者千万不要受人情包围或为了人情债而人才不用庸才，以致影响全盘的发展及事业的命运。”

3. 相互关联，风险分散

统一企业多元经营的最大好处就是能够减少风险。因为经营十项产品不会十项产品都亏本，当然，也不会十项产品都顺利赚钱。十项产品相互补充，风险分散，经营起来比较安全。

多元化经营方式分两种：

(1) 投资与本身产品有联系的事业，如经营面粉，可以利用副产品麸皮来制造饲料，或将面粉加工成速食面，从而提高面粉的附加值。

(2) 投资与本身产品无关联的事业。如起初从事纺织，而后再投资于食品等事业。

多元化经营，为企业带来许多意想不到的效果。奥秘何在？高清愿指出，为了提高附加价值与效益，必须从以下三个方面努力：开发高附加值商品；增加销售额；减少非附加值成本。

在经济发展时期，任何同样产品只要能提高销售额就行，而提高附加值反而比较困难。当然，如果自己的产品比其他竞争产品的附加值高，在销售上就能培养有利的竞争优势，企业经营就会具有比较大的优势。

除了降低非附加值成本外，如果能使附加值成本本身中利息成本所占比重比同类竞争产品的产品低，在产品销售上比较容易实现。

多元经营由于内部垂直联合，因此有较大的经济效益。因为原材料的转移，不必通过外界市场的交易，使得部分如销售与购买过程中所必须的广告、促销、包装、销售费用得以节约；其他如运输费与存货成本，仓储费用等，也因此而降低。

例如，统一公司面粉厂生产的面粉直接用空气输送到面粉制造厂，制成速食面或用散装运到面包厂制成面包，再售给专卖店出售，不仅增加利润，而且可节省包装及搬运费。

再如，生产速食面需要油脂、面粉、酱油、鸡汁。如果这些原料由本公司分厂直接供应，不必从外界采购，无形中就节约了好多成本，加上所有面粉都由统一企业的面粉厂以散装空气输送到食品厂，不但节省运费、包装费，而且原料品质也容易控制。

再如，豆粉直接用空气由油脂厂输送到饲料厂，做第一层次的加工制成饲料，再散装送到养牛场饲养奶牛，所产鲜奶提供乳品厂加工制成各类乳品。经过三个不同层次的加工利用，附加值当然比单独卖豆粉的利润要高出许多。

开发高附加值的商品，要利用开发力来决定胜负。这里需要有比竞争对手具有更强大更合理的手段。统一企业的领导人高清愿，正是运用这个方法而产生了如下四种相乘效应：

（1）销售上的相乘效应。业务员推销相关产品，效率较高，而使用共同的广告，共同从事促销，以及共同利用企业现有的销售网等，都会产生相乘效果。

（2）作业上的相乘效应。充分利用已有的设备、人才，共同分摊成本，都可使成本降低。

（3）投资上的相乘效应。使用相同的厂房与原料，因此产品间的技术转移比较容易。

（4）管理上的相乘效应。管理是一种不易转移的东西，但如果开发一种新产业时，所遇到的问题与过去相似，那么管理方面就能吸取以往的经验，必定可以产生有利的相乘效应。

企业精神：“三好一公道”

统一企业从创业以来一直坚持“三好一公道”的原则。“三好一公道”即“质量好、服务好、信用好、价钱公道”。“统一人”正是铭记企业的这一原则，并时刻用“诚实苦干”的企业精神指导自己行动，并贯穿于生产经营的每个环节之中。正是这种企业精神，使多元经营充分发挥优势，产生巨大的力量，从而使统一企业业务日益兴旺，信誉越来越好。

这种企业精神的蔚然成风，原因在于股东与员工的融洽关系。高清愿说：“股东投入的是资本，员工投入的是青春、智慧和生命。经营者不但要保全股东利益，更重要的是照顾员工。资本可以收回来，而员工的青春一去不复返。因此，照顾员工是经营者最大的责任。”

高清愿又说：“事在人为，公司跟家庭一样，以和为贵，和睦的家庭，不会出有问题的孩子；同样，公司内部一团和气，没有派系，公私分明，自然会得到良胜循环。”

高清愿是怎样创造这种“和气”，使“诚实苦干”的企业精神贯穿于多元经营之中呢？他的办法是：让员工充分分享利润。

日本松下电器公司创办人松下幸之助有句名言：“没有利润的经营是罪恶的。”经营企业首先要创造利润，不论经营的公司目标多么崇高，若是没有利润的活动就无法达成目标。

利润怎样进行分配？美国 IBM 公司是一家非常具有企业伦理观念的公司。他们认为利润分配的顺序，应该以顾客为先，其次员工，最后股东。

高清愿有他的顺序！他的利润分配顺序是：政府税金绝对优先，其次是公司内部提留，再次是消费者与一般大众（如设奖学金或社会福利基金），再次是经销商及零售商，再是员工福利待遇，最后是股息分配。

从中我们不难看出高清愿的一贯思想：“企业利润来自社会，应该用之于社会”。这就是高氏利润共同分享的理念。

高氏深有感触地回忆他的奋斗历程：“当年在新和兴布店当学徒时，我是一个双手空空的乡下小伙，但是后来却能拥有店股份，是因为我们的老板为员工着想，建立良好的分红制度。那时，店中 20% 的红利一定分配给员工，这些红利再投资店中，算是员工的股份。”

这种奖励的方式，不仅使每一个员工都逐渐成为股东，树立主人翁意识，而且因为扩大再投资，也扩大了事业的规模。这正是高清愿的高明之处，他

看到了精神的巨大力量。

高清愿说：“物质待遇固然重要，但是精神上的激励与工作环境的改善更为紧要。员工每天耗尽了智力、体力，辛辛苦苦替公司效力。公司有了盈余，改善他们的待遇和福利是理所当然的。……只有员工生活有了保障，他们的‘诚实苦干’的精神才能充分发挥出来。”

正因为这样，统一公司与员工之间具有异常深厚的感情。

高清愿时常以自己以往苦干成功的经验，勉励公司员工永远发挥“诚实苦干”的精神。他说：“先做一个认真实干、甘为公司效力的人，其价值不仅为公司增加盈利，并可使自己在公司奠定基础。因为一个人的工作表现，不但证明他的真实才学，而且也证明了他的工作热诚。只有这样，才能获得上司的重用。即使你的才能一时未获公司赏识，迟早会受到重用。而这种机会的来临，将会为你带来更大的动力。”

统一家庭成员和睦共处，诚实苦干，精诚一致，团结奋战，这是高清愿多元化经营能成功得以实施的动力源泉，也是他得以致富的秘诀。

高清愿说：“观念一旦落伍，所经营的事业一定会受到不利的影响，严重者甚至还会在竞争中遭受淘汰。”

为了推动事业发展，他要求每一个主管时刻自我检讨并研究新的经营观念，以适应时代潮流，永远求创新，求进步，在商场上进行战胜对手的竞争。

统一公司经常派员工出国考察，不仅对员工是一种荣誉和精神上的慰藉，更重要的是让员工实地了解先进国家的新经营观念。高清愿十分舍得在派员考察上花钱，尽管费用相当可观。这是他多元经营的一贯信念。

统一企业为提拔富有见解的人才制定了一项“提案制度”，同时也为吸引多元经营新观念广开言路。制度规定：凡是对公司有所提议或有具体设计，都可提出议案，这种议案不论范围大小，都将被公司慎重考虑。员工提出议案来，经过审查委员会审查通过后，便开始实施。如果因为提案实现，使企业经营管理或技术方面得到改良，增进公司的营运效果，公司提出部分所赚利润奖给提案人。如果提案未被采用，公司也会对提案人赠送纪念品，以资鼓励。

作为企业领袖，高清愿更是在经营实践中不断吸引新的经营观念。例如，他最早采用铁路散装运输及使用散装圆仓储存谷物原料，每年为企业节省运费新台币 2000 多万元，而且大宗保物以圆仓储存不仅减少耗损，而且确保品质不变。一方面减少人工费用，另一方面又能提高工效，可谓一举数得。

高清愿的观念具有弹性和变通性的特点。在引进国外技术问题上，他主张因地制宜，因时制宜，因人制宜。例如，统一公司在计划生产统一面之初，原想仿照日本速食味道，但考虑到台湾并不一定会接受这种日本口味，因此变通了一下，开发出一种具有传统口味的肉燥面。不料，新产品推出之后，竟轰动台湾，远销欧美。

高清愿指出，选择产品要认真考虑消费市场对该项产品的需求。有些产品看起来似乎无利可图，市场开发极度困难，但有可能几年之后，由于社会环境变化，大众消费习惯改变，反而使那些产品成为热门畅销品。所以企业家选择产品时不妨将眼光放远一点，不要对眼前的利益斤斤计较。

高清愿对吸收新观念颇有见地：“认真的经营者千方百计将所吸收的观念付诸实施，而马马虎虎的经营者则听过看过就算了。大家知道，公司经营的成功关键就在于此。”

当年统一创业时，大股东们达成了这样的共识：“规模一定要大，设备一定要新，品质一定要好。”统一企业正是基于这种经营观念，而树立了高超的经营风格，且以气势如虹的姿态，延伸到食品相关领域。

重视信用、品质是高清愿实施多元经营所要达到的目标，也是他赚钱的秘诀。他说：“公司的产品质量是否精良，消费者心中有数。只要东西好，畅销是迟早的问题。”

优质产品销路必然会打开，提高自己知名度；劣质产品迟早会从市场上消失。所以，品质是产品的生命。好的品质是产品最好的广告，无须投入巨额促销费用，自然而然地必能开拓销路。

高清愿深知这一经营原则，因此，他对“统一企业”要求最严格的，就是品质。他认为，产品在消费者心中有了地位，经销商会争先恐后地争取销售该厂产品。果然，后来“统一企业”，只要推出一样新产品，许多经销商立即来抢经销权。

重视品质不能空喊口号，必须从加强研究发展以及实施质量管理两条途径着手。要在激烈的竞争中立于不败之地，最好是使自己产品表现出与别人不同的特色。所以必须具备一些特殊条件，如引进国外最新生产技术及拥有世界上第一流生产设备，再加上现代化科学管理及经营观念等，相互配合起来运用才会产生良好的效果。

不仅要有高品质的产品，而且还要有卓越的信用。“统一”产品在台湾居民中知名度和信赖度都很高。信用的逐步建立，要使高氏在购置原料的付款条件和银行资金融通方面得到许多便利。尤其是“统一企业”购买的黄豆和玉米，每天售价都不同，有时难免与黄豆和玉米商发生矛盾。但高清愿坚持“信用买货”，“信用交货”，所以这些售卖原料的商人，总是给予“统一”以最大方便，使高清愿买到最便宜的原料。

高清愿说：“信用是企业家的无形资产”，“一个真正的企业家如果有人格，即使没有资金，也可以发展成大企业。因为人格与信用都是用之不尽的资本。”

这些话不但代表了高清愿成功的主要经验，也代表了他对青年人空手创业的殷切期望。

二、味全股份——五味俱全的食品王国

1985年初，味全新 AG-U 婴儿奶粉的钙磷比例不符合台湾标准，震惊了岛内广大消费群众。事发之后，味全公司基于企业责任及道德，决定全面回收 1984 年 11 月份以前所生产的新 AG-U 婴儿奶粉，对于因食用新 AG-U 而发生钙症候之婴儿，味全并愿意负担一切的医疗费用及慰抚金。

这宗由于美国比翠斯食品公司所供应的一批原料的含磷量超过原订标准，味全公司因对比翠斯的技术水准过于信赖，以致对原料中的微量添加物未予更精确的检定，终因质管疏忽导致这次婴儿奶粉事件。但味全这种勇于认错，并以诚挚的态度及具体的行动来面对此一事件，的确不失“食品王国”的大企业风范。事实上，在全公司的创业过程中，曾经历了多次困难的处境，但终能化险为夷，实是因为味全所固持的经营理念及董事长黄烈火的毅力所致。

味全公司的创办人黄烈火，原来经营和泰贸易公司，以进出口贸易为主，嗣后，台湾光复，政经民生渐趋稳定，因而计划从事生产事业，以能对社会有较多的贡献。当初他想，本省处于亚热带，农村人口居多数，这应该是发展农牧食品最优良的环境。在日据时代，台湾是一个很好的味精销售市场，每年进口数量不少，于是决定以制造味精为起点再慢慢扩展。于是在 1953 年，在二重埔的一块不到 100 坪的基地，成立了“和泰化学工业股份有限公司”，雇用了 15 名员工，专以制造味精为主，踏出了迈向“食品王国”的第一步。

现在，味全公司拥有 5 座工厂、2 座牧场、6 家分公司、75 家营业所、120 家经销处，交易客户多达 8 万余户，经营事业包括了调味品、罐头、干品、奶粉、果汁饮料、点心、烘焙；1983 年以 68 亿的营业额高居台湾 500 大民营企业的第 15 名，其所生产的酱油、味精、鲜奶、酱菜均执岛内该产品之牛耳，与国人的生活可谓息息相关。虽说食品市场是以内销为导向，但 1983 年味全亦有 4.2 亿元的外销实绩，外销产品以味精、麸酸、罐头、酱油为主，市场遍及日本、欧洲、澳洲、南美等国，国外分支机构包括美国味全公司、香港味全公司、日本办事处。

近年来又增加烘焙事业及引进 UCC 即溶咖啡和发展 UCC 罐装咖啡，味全的纯青连锁加盟店也出现在全省各个角落，并积极进行自动贩卖机的进口。其营运范围不仅遍及海内外，并已直接接触到岛内的消费者了。

味全公司的发展，40 余年来历经环境的变化而遭到许多艰难险阻，但始终能屹立不摇，并不断地开发研究，而终有今日的规模。而味全如何由味精起家，继而多元化经营，建立起食品王国呢？

味精发酵法奠定基业

50 年代的味精，还是属于奢侈品，当时每台两价钱高达当时市值的 15 元，被视为馈赠亲友的珍品。是时，台湾的味精工业由于制造技术与质量均已达到一定的水准，新设工厂如雨后春笋，在 1954 年登记有案的味精工厂达 34 家之多。当时的味精制造是采用分解法，将面筋水解出植物蛋白质提炼而成，其中做为主要原料的干面筋需自国外进口，而当时味精同业为控制市场，乃成立公会实施面筋原料配给，控制原料来源。此举使得新加入味精工业的味全公司限于原料的供应，在生产及发展上均无法突破。于是味全公司乃改采花生饼为原料，因花生饼亦同样能分解出味精的主要成分麸酸，但是含量

较低，需要较大的生产设备，才能达成与同业相同的产量。那时为了提高生产力，克服技术上的障碍，现在味全公司的最高顾问施纯鏐回忆：“公司往往开会至深夜，散会时已元车可搭，只好花几个小时，从二重埔步行回台北，而黄董事长为了能更有效的解决问题时，特地在工厂里开辟一个房间，摆一张行军床，做为晚上休息之用，以便发生问题时，能速的处理。”，就这样，味全味精的市场占有率节节上升，达到味精市场的第一位。

由于味全味精是以花生饼为原料，提炼麸酸后，产生了大量的铵气酸副产品——味液。味全公司为了消化这些副产品，而将其卖给酱油工厂，因为这些味液比酱油工厂自己制造的经济，可以减轻其制造成本。但味全公司味精的产量大，副产品相对的也多，那时候的酱油工厂又多属小规模的家庭工厂，无法消耗这许多的味液，味全公司即认为与其让这些味液无谓地消费掉，不如自己好好的利用，于是酱油事业就慢慢地发展起来。又因为酱菜是酱油的大用户，为开发酱油销路，味全也开始研究酱菜的制造与销售，于是在 1956 年，味全酱油、酱菜罐头就正式上市了。

正值味全味精销售量节节上升，远景无限美好之际，日本协和公司发明了味精发酵法，此项发明，不仅震撼了日本业界，也刮起台湾产业界一阵旋风。发酵法一改以往分解法的制造方式，以淀粉或糖类为原料发酵进而制出味精，其成本较分解法低廉三分之二，因此，台湾的厂商趋之若鹜，急欲与协和公司进行技术合作。协和公司不仅在日本申请专利，也向台湾标准局办妥专利登记，限制其他公司使用发酵法制造味精。当时台湾产业界曾一度协议大家出资成立一个发酵公司，购买协和发酵法的专利权，共同以发酵法制造麸酸供应各厂加工，做成各牌制品，但规定出资公司须均分半制品为条件，味全公司自忖其本身销售量大，市场占有率高，无法接受这种安排，随即退出，并思不借外力，全力自己发展发酵法。至此，味全公司实面临了成败的关键时期，因为发酵法如果没有研究成功，甚或研究成功了，而较同业晚一步，则味全所受的打击将无法想像。味全公司得力于台大教授苏远志及日籍顾问向上日嘉三郎的协助，研究麸酸发酵的生产问题，并从土壤中分离出能利用葡萄糖及尿素产生多量麸酸的新菌种，如此方能不与协和公司的专利权相抵触。1958 年，新的味精发酵法率先研究成功，开创了台湾味精工业的新纪元，使得味全公司获得了空前的利益，当时市场占有率高达 60%。从此以后，台湾的味精工业由以往消耗外汇的工业，转而成为充分利用岛内资源，赚取外汇的工业之一。

开创乳业

就在味精要改以发酵法大量生产之际，原台北牧场的经营者，因牧场地点位于台北市内，不符发展条件，就计划与味全公司合作，将牧场迁至埔心经营。当时味全内部有许多人认为投资乳业的时期太早，而持反对的意见。因为当时国内的乳业非常落后，消费量很低，而且一些经营牧场的业者均表示，他们养了好几年的牛，从来没有赚过钱，再加上市面上进口货充斥，其成本较低，尤其发酵工厂要建设，正值需要资金，不宜将资金分散。

可是，味全的黄董事长却有其独特的见解，他认为就是因为消费量低，所以非常具有发展潜力，而且，牛奶的营养价值非常高，含有许多人体不可或缺的营养素，若一味仰赖国外进口，本身没有制造能力，对国家、社会都是一种损失，所以，味全即决定投资乳业，于 1958 年成立乳品事业部，从事乳品之制造及销售。

刚开始时乳业部门只有三个人,一个营业所一天只有 1000 瓶鲜乳的营业额,当时的乳业部经理,现任味全公司顾问的汪任之回忆道:“那时候由于台湾光复不久,人民生活水准不高,乳品市场非常凌乱,各式各样的替代品都有,豆奶、米奶……几乎各种饮料,如果可能的话,都冠上奶的名称,生意竟也不恶。我们的鲜奶刚上市时,以 2 元的价格批发出去,都卖 2.5 元,而当时,米奶一碗只卖 1 元,因此,他们常用我们的瓶装卖 2 元,有些不知牛奶滋味的人,就上这个当”。味全公司的副总经理张景涵亦表示:“牛奶在当时还被一般人视为补品,只有生病的人才能享受到。”所以销售量很难突破,味全公司为克服难关,即积极培养顾客对牛奶的认识,建立良好的推销员制度,到经销店或消费者家里以教育的方式促销。因当时没有冰箱,牛奶质量的维持更显困难,必须当天出厂的牛奶当天售完,于是良好的推销员及运送制度,就成为味全抢滩致胜的关键。

张景涵分析到牛奶的产量与销售量时表示,乳牛在天气冷的时候产乳量较大,而国人在冬天就很少人喝冰牛奶,是以生产及消费的曲线大致如下图:

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !15900870_0187_1.bmp}

而在味全建立乳业之初,情况是可能两条曲线根本没有交点,也就是说即使在产乳量少、消费量大的夏天,还是生产过多,则如何处理这过多的牛奶呢?味全公司最初的做法是将剩余的牛奶做成加糖炼奶,但炼奶也生产的过多,销不完炼奶都积存在仓库里,越存越多,过了半年颜色变深,开始凝固,最径只好廉价售给饼乾工厂做饼乾,如此存货成本,资金积压成本,再加上廉售,味全仍蒙受很大的损失。因而势必要打开一条别的路子,来解决剩余牛奶的问题,自行生产糖果与奶粉将是最有效的可行方案。

最初,味全的乳品事业是与日本的明治乳业技术合作,是以利用剩余牛奶制造牛奶糖、巧克力等糖果,也自然就从 1964 年开始与明治制果合作,但明治欠缺合作的诚意,不管味全在糖果事业是否有盈余,硬性抽取营业额的 3%,而糖果的市场亦一直未能打开,终于在 1965 年即终止合作,停止生产了。而明治乳业也一直不愿味全自己进入奶粉市场,不肯把婴儿奶粉的制造技术转移给味全,那时岛内的进口奶粉远比国产的便宜,消费者亦崇拜洋货,所以国货很难开拓市场。1965 年时,乳业部就累计亏损达 7000 万元,股东亦纷纷反应,干脆放弃投资乳业,但是黄董事长还是坚决认为乳业是个值得努力的方向,还是要经营下去,而在 1963 年于台中厂正式设立了台湾第一家奶粉制造厂。但面对收益上的赤字,黄董事长不得已只好向政府接洽,并表明除非政府伸以援手,否则由民间企业经营乳业,实在难以为继。政府终于通过禁止炼奶与加糖奶粉的进口,以保护国内乳业界。这时,味全公司亦得以全力开发婴儿奶粉,经过了十几年的努力及开发,味全的乳制品迄今占了公司营业额的 60%,销售净额为 39.6 亿元,成为味全最重要的生产主力。黄董事长凭其毅力与耐心,终於在十余年后得到了预期的成绩。

龙爪凤翅与护士奇兵

在这次婴儿奶粉事件之前,味全 AG-U 在婴儿奶粉市场上的占有率,达到 50% 以上,其如何能由一个国产品牌,在洋货充斥的市场上,达到这么高的占有率,完全是其行销战略运用成功。现在再看看当初味全发展婴儿奶粉时的情形,自 1964 年,政府推动自由贸易政策,各国奶粉纷纷引进台湾,市场十分紊乱,而那时味全的 AG-U,不仅售价较便宜,质量亦不差,但囿对日。美的进口货,由于国人的崇洋心理,对于进口昂贵的婴儿奶粉(全脂奶粉仍

以进口奶粉的成本较低廉），仍有份盲目的崇拜，而对于 AG-U 没有信心，加以父母对婴儿用品特别慎重，不敢轻易尝试新品牌，同时那时台湾省已在推行家庭计划，在“两个孩子恰恰好”的口号下，婴儿出生率逐渐减少，家庭的经济也变得较为富裕，因此为人父母的莫不希望自己的宝宝吃得好，而昂贵的进口奶粉在他们眼中，即是代表高质量的奶粉，国产奶粉乃是等而次之的奶粉，面对这重重的压力，使 AG-U 的销售倍感困难。

在如此不利的环境以及竞争条件下，味全公司推出了其行销战略的秘密武器——“蓝契斯特法则”（Lanchester's Law）。“必胜的行销战略——蓝契斯特法则的应用”一书的作者，味全副总经理张景涵说：“蓝契斯特法则是一门竞争的科学，发源于军事战略中兵力损害量的计算。美国的许多企业，曾应用这个战斗的科学，在欧洲登陆大获成功。德国的福斯汽车公司，也以这个法则席卷加拿大的汽车市场，在台湾的百事可乐亦应用此法则抢滩登陆，一度并曾领先可口可乐”。所谓蓝契斯特法则，简单来说就是以寡敌众、以少胜多的竞争战术，其目的在寻求逐区确立第一位的市场占有率。

味全 AG-U 运用蓝氏法则中著名的“一点集中主义”策略，由点、线、面逐步部署作战计划，首先选定彰化县为第一波攻击的目标。张景涵解释说，当时该县的出生率全省第一，奶粉市场占有互有高下，而味全主要股东是中部的地方人士，地方关系好，易掌握出生资料。如果选择台北市来发难，则可能因为 AG-U 的市场占有率的偏低，是属于弱者的姿态，在美、日厂牌的强大兵力下，胜算微乎其微。因而味全采取法则中的弱者战略，集中火力进攻战场，由局部优势变为全面优势，亦即“避其锋而攻其钝”的兵法。

味全派出了一支由护士所组成的十人推销部队，在彰化县展开挨家挨户的地毯式拜访。面对面的访问孕妇，向产后妈妈灌输育婴常识，为新生儿量体重、身高，（透过人情关系，引导妇女采用 AG-U）。在彰化县的市场稳定后，味全则兵分二路，攻击箭头分别指向南北，味全护士人数也随访问区的扩展由 10 人增至 100 人。当时在全省各地，经常可看到有着味全标志的三轮车载着访问员穿梭来往于大街小巷，各种免费育婴诊疗及买奶粉送浴中等促销活动亦热烈地展开。随着 AG-U 的使用者年复一年的渐渐增多，行销战略也由“从服务带动销售”，进而到“以成果来证明质量”——举行健康宝宝比赛；自 1976 年以来，在每一届的比赛中，荣获冠、亚军的健康宝宝，多半是饮用 AG-U 的，以此来证明国产奶粉的质量并不亚于昂贵的进口奶粉。

在广告方面，AG-U 的“龙的麟爪，凤的双翅”，“最适合中国宝宝体质的奶粉”，相信大家电视上那可爱的宝宝一定还记忆犹新，也是广告界很成功的案例。在 1978 年 2 月，又开办“准妈妈教室”，以不宣传自己产品的作法，不收任何费用的来向妇女解说产前产后的护理与育婴的常识，婴儿与营养问题的探讨，并且在课程结束后，孕妇生产前一周时还寄一封问候函给学员，预祝她们生产顺利；而产后一周，还派医护人员亲赴家中拜访，为她们解答各种疑难问题。由此让学员一方面感觉讲习会办得够水准，一方面又觉得味全公司确实关心她们的生活，因而自然而然的就对味全的产品产生认同，销售量也就增加了。以往 AG-U 的销售地区大都是区、镇，销售对象的教育程度一般均较低，渐渐由于准妈妈教室的成功，台北、台中、高雄的使用者也愈来愈多，消费层面亦分布到公教阶层。于是就这样艰苦的一步一步的推进，经过十余年来的努力，由局部的优势转变成全面的胜利，AG-U 的销售量终于达到了第一位，味全总算打赢了这场婴儿奶粉市场争夺战。

经历了 1985 年初由于一时品管疏忽导致的婴儿奶粉事件，AG-U 的销量明显的受到了相当大的影响，味全公司正全力加强质量管制，以挽回消费者的信心，重振 AG-U 往日的雄风。

建立新制度和企业形象

味全公司事实上对于新观念的建立与新制度的推行特别重视，从整体质管（TQC）、质管圈（QCC）、目标管理（MBO）到计划评核术（PERT），以至于目前的办公室自动化（OA）、工厂自动化（FA）等，30 余年来味全一直对制度的建立及推行上投下了很大的心血，这也就是味全为何能历经各种艰难险阻而始终屹立不摇的主因。

味全是国内最早实施 TQC 的食品公司，早在 1962 年即已成立 TQC 委员会，直属董事长的幕僚单位。将以往只用于生产线上的质量管理，扩大推行到从市场需求、原料、制程、设备维护，到人员训练，均全面实施质管，以使员工有高昂的工作意愿及旺盛的士气。中级主管以上的人员，也一个月两次，在礼拜六下午举行研修会，讨论并掌握各单位推行 TQC 的过程，以期缩小成果与目标的差异，协调人员的观念，使得味全的 TQC 构成一个共同认同而易于共同实施的完整体系。

味全公司的 TQC 另外尚配合了质管圈（QCC）、自主管理、目标管理、提案制度、标准化运动等管理理论与观念的共同实施。QCC 等施行单位是各工厂，由台北总厂率先推行，台中、斗六、高雄总厂先后跟进，由各厂选拔平时实力强、成果发表突出者的优良 QCC，参加总公司的 QCC 联合发表大会。由最近第四期的发表会看来，TQC 委员会的陈成专员表示：“竞争愈来愈剧烈了，以往台北总厂的老大地位，现已被其他厂的 QCC 所取代了，而且各厂的 QCC 代表，均口齿清晰，观念新颖，成果卓著，味全 QCC 发表的水准已不输全国 QCC 发表会了。”

自主管理事实上就是管理与营业单位的 QCC，更进一步推动自主管理，推行合理化活动，其目的是让非线上的工作人员能够自动自发的自己管理，使之完成既有的目标。即在未来五年之内，生产力提高四倍，营业额提高一倍。目标管理是促使全公司整体目标与各部门或个人工作目标互相配合，以达成预定的绩效。于 1980 年 11 月订定办法，并与部门以及员工的考绩相结合。提案制度的建立目的是积极鼓励员工提出改良工作效率的方案。从 1982 年至 1984 年，提案件数共有 294 件，通过的有 235 件之多，经由员工的建议，共节省生产成本在 600 万左右。标准化运动是根据一套标准化的作业章程、工作标准，使得新进人员亦能很快的进入角色，正确而且有效率的做事。

味全对于企业形象（CIS）的建立和社会公益活动的参与投入也是不遗余力的，因为一般消费品销售的多寡，与购买者对公司企业形象的认可有很大的关系。1967 年，味全将以往使用的双凤牌（现在味精上仍使用）改为现在大家所熟悉的五个圆圈标志，张景涵解释：“圆给人的感觉是代表吃的，圆的结合就是美味，好吃的东西不会是有棱角的，而且这五个圆组合的形状也正是味全英文缩写的第一个字母‘W’，又同时含有五味俱全的意味”。从此，味全人员的名片、产品包装，乃至霓虹灯、加盟店，都使用这标准的商标与字体，使得这五个圆的标记深深刻入了一般消费者的心中，看到了这五个圆，不用文字的说明，便立刻想到了味全，想到了食品，这在岛内尚没有一家企业做得比味全更成功的。1983 年，又因五个圆的 W 字形有向上发展的意思，因此将原来置于标志上方的“味全”两个字，调整到标志下方的位置，以取

其可以继续发展、不断茁壮的意味。而整体企业形象的建立并不仅只如此，最重要的是味全人在形象风格的表现，以及公司管理的体制与条件。张景涵说道：“公司一直在培养、教育味全人对内团结、对外诚实的风范，让每个人都成为企业形象的传播者。”

味全公司在 1961 年股票上市，1962 年首创股票溢价公开发行，历年来由于获利颇佳，财务健全，利息负担不重，业界地位稳固，受到投资者的喜好，属于一流绩优投资股。而且味全公司的主要控股者，从未想到利用进场操作，借股价的涨跌而获取中间的利益，而是致力于合理化的经营，健全管理制度，来寻求稳定的成长，导致每股盈余的增加及合理的配息，故能赢得大众的信赖。就拿这次婴儿奶粉事件来说，股票价格不可避免的下跌，味全公司对内也决定对股东负责，除惩处有夫人员，员工主动放弃 1985 年春节加薪。味全公司又因为财力雄厚，当时资产总值即已超过 50 亿元，而负债仅达 20 余亿元，而且岛内各银行提供给味全，但味全尚未使用的资金额度超过 10 亿元，数家外商银行也主动向味全表示“支持到底”，征管会亦对味全公司表示关切与帮助的热忱，显示了社会大众对味全财力的信任及味全亦将秉持其经营理念——使味全公司成为大众最有投资价值的公司的信心。

团结发展

味全公司今日的成就，应归功于创办人黄烈火董事长。黄董事长字纯青，他是一位有为有守的元老企业家，原籍鹿港，和辜振甫同乡，同为工商巨子，黄氏早年曾和台籍政坛元老吴三连先生等旅居大陆平津各地，返台后从事经营工商企业，首先建立和泰企业系统，继而将和泰化学公司变更名称创设味全公司。40 余年来一直为开发食品事业而殚精竭虑，经历了许多大风大浪，均能履险如夷，实因其眼光远大、冷静沉着所致。总经理黄克铭、执行副总经理黄南图，为黄烈火之长子及五男，分别为日本东京帝大及美国南加大研究所毕业，他们把工业先进国家的新观念和新知识带进了味全，因而近年来公司营业收益，大有增进，成绩斐然。另两位副总经理张景涵与郑水淋，均为台大毕业，张景涵负责公司业务行销及味全关系企业总管理处负责人，待人诚恳负责，对行销管理的研究尤为透彻深入，令人印象深刻。郑水淋负责工厂厂务及产品的开发与研究，亦表现优异。

味全公司在这几位高级人员的领导下，业务持续成长，其五个圆圈的标志，深入到岛内每一个家庭，并更进一步做到“有中国人的地方，就有味全食品”。味全一直以中国食品文化及食品艺术之阐扬者，及以新时代科学化食品制造的担当者自居。一方面积极开发各种营养健康食品的样式及食法；一方面继续引进及开发最新与合理化的制造方法及技术，弘扬中国食品的文化，使消费者能品尝到最佳的食物。

三、天仁茶业——倡兴茶文化的企业

茶是中国人发现的，也是中国的“国饮”。喝茶在国人心中，是一种生活享受，也是一种艺术，十分自然和谐。日本人喝茶，作为一种调和情绪、修身养性的活动。英国人则是基于“生理卫生”的观点，认为茶是最好的天然保健饮料。沙漠民族喝茶，却是为了补充蔬果类的不足。

国人喝茶，追求“美、健、性、伦”四义，泡茶的姿态，要表现出优美的韵律，茶具要具有优美的造形，品茗的环境更要讲究典雅的情调，喝茶除了健康身体，同时也提升意境，使心灵更健全，更进一步陶冶心性，变化气质，达到修身养性的目的。我们中国人往往借着喝茶可以明伦教孝，君以茶赏臣，子以茶孝亲，朋友之间用茶沟通感情，夫妻间因茶更加亲爱，充分发挥出茶的精神所在。

在悠久的历史中，茶与中国的民族性结合，为中国人一贯的哲学思想和生活方式所支配，没有任何神秘色彩。中华民族是一个喜欢喝茶的民族，能培养高雅的气氛，“寒夜客来茶当酒”的诗句，不但刻划出宾主之间的和谐欢愉，而且蕴藏着高雅的情致。俗云“有茶之家何其美”，一个讲究喝茶的家庭，一定是充满了祥和的气氛。

天仁的来历

提起茶，首先让人映入脑海的即是天仁茶业股份有限公司。该公司前身为铭峰茶庄，于1953年创立于高雄县冈山镇。创始人李树木先生，系南投县名间乡人，世代种茶，举家迁居冈山，由种茶卖茶，由茶农到茶商。1957年的时候，茶业还是一种古老、保守、又令人瞧不起的行业，现任天仁茶股份有限公司董事长李瑞河，就深受其苦。媒人提亲时，对方一听说是卖茶的，且为大家庭的长子（九个兄弟姐妹），都敬而远之，后来他夸下海口说：虽然我们兄弟姐妹多，将来我们每个人开一家茶庄，连锁起来就是台湾最大的茶庄了。为了实现诺言，立定目标，凭着丰富的茶事经验，率领着弟妹共同努力，打从乡下挑担子卖茶开始，一步步脚踏实地，自南至北，建立信誉，历经波折，备尝辛劳，抱定锲而不舍的精神与至诚，排除万难，终能展骥足伸鹤志，建造蜚声国际的茶业王国。

1961年，现任董事长李瑞河先生，为另创出路，在台南市天仁儿童乐园的一个凉亭下忽得灵感，即“天仁”之“天”是二人，“仁”仍是“二人”共四人，兄弟四人正符“天仁”二字，共同合作必然可创造一个大天仁，可是第一家天仁茗茶要设在哪里？的确曾费了一番心思。有人建议到台南县的佳里镇、麻豆镇去开茶庄，道理是佳里、麻豆没有茶庄，竞争压力小。有一天李董事长骑着摩托车到佳里、麻豆、善化一带去实地了解市场，到黄昏时回到台南市，再回到天仁儿童乐园的凉亭下休息，想着今后要走的方向，忽然看到凉亭旁的池塘边有群人钓鱼，水池虽小，但总有人钓到鱼，忆起儿时南投名间故乡有个大池塘就只有他一个人在钓鱼，往往一整天也钓不到一条鱼，使他悟出一层道理来，池塘虽大但没有人去钓鱼，因为池塘无鱼，小池群人竞钓，却有所获。所以，要到茶庄很多的地方台南市去开茶庄才是正确的，因为那里喝茶的人多，只要品质好，服务好，价格公道，不怕没生意。由于这一个钓鱼的启示，踏出了充满信心的第一步，也因此第一家天仁茗茶就在台南市西门路诞生了，同时更使得天仁茶业公司孕育出“企业不怕竞争，竞争才有进步”的经营理念。

把伦理作为根基

“好的开始，是成功的一半”，随着公司的不断扩充，人员的任用，干部的培养，是迫切需要解决的课题，而如何把家族化观念扩大成乡亲化，亦是一大突破。大量雇用具有茶农背景的淳朴子弟，主雇之间，既像传统的师徒制，也像家庭父兄制，大家在一起，日出而作，日入作息，由于长时间的朝夕相处，和专业化的在职训练，使这些子弟就成为忠诚不二紧密团结的中坚干部。随着连锁店的不断扩张，一些员工在公司工作了相当长的时间，几乎成为家中一员，经营者也应该有让他们当老师的机会，就以低利借款的方式提供 30%的股权让他们也可以成为天仁分店的经营管理者。由于公司的进货、发货，都采一号一商品的标准方式，金钱出入也每日领存在附近银行。独立利润中心，盈亏奖赏分明，加以总公司定期聘请专家学者，对每一阶层人员施以各种不同的专业训练，使员工不断接受新知识与新观念，将家庭伦理、乡土感情、专业化人才培植，和不断成长的现代化连锁店管理精华，融合为一体，促使天仁公司基础稳固，员工向心力强，成长迅速的一大主因。因此，只要有制度、有计划，以家庭为核心发挥出来的力量更为坚实可靠，40 年来的考验提供了最佳的佐证。

革新制茶术

当然，在整个企业成长发展过程中，除致力于产品品质之提升外，经营管理方法之改进，及会计制度之建立，方能使整个连锁店的步调趋于一致，在这方面，现任总经理李瑞贤的确竭尽心力，绩效斐然。在家排行老三的他，1971 年，在淡江大学担任助教，原本准备出国留学，但看到大哥为着理想勤奋不懈的奋斗精神，基于出身于茶农世家，手足情深，而长兄又对他说：“你能不能订个十年计划，十年后你那些出国的同学顶多拿了博士学位，你却可以做出比博士头衔更有意义的事业”。为了应验这句话，为了不顾同业间关于“茶业这个古老的行业都是 50 岁以上做的，用一个大学毕业的理工学士来做是一种浪费”的批评，他毅然决然放弃深造的机会，投入了天仁经营的行列，协助大哥进行了一连串重大的改革，把家族企业提升为现代化企业。

首先，以制茶技术为其突破之重点，在 1971 年时，制茶仍是一件辛苦而落伍的工作，如焙茶，完全要靠木炭生火，制茶师傅一次要捶上百斤木炭，方可以烧半个月，且焙茶时室内温度高达 40 多度，每天必须打着赤膊，满身大汗，灰头土脸，备受煎熬，也使他领悟出为什么受过高等教育的人，不屑做此一行业的原因。此一现象如不克服，则不能突破生产瓶颈降低成本，经过一番思索后，终于想到利用化学实验里的烘箱加以改变，增加一个帮浦打风，再利用电热的原理焙茶，以使箱内温度平均，经过 3 小时即可完工，做出来的成品，与旧式焙茶的颜色完全相同，后来把烘箱做出来的茶，与大师傅用木炭制出的同种茶叶，编上号码，分别包装，一起寄到冈山，让老师傅、权威人士品评。往往前几名都是用烘箱焙出来的茶，这种结果证明他的想法是正确的、可行的，因此进行大量烘焙，惟当时曾面临空气流量不一的困难，于是请教了流体力学专家，他们建议参考中央冷气系统方式，经过六次改革，终于产生了今日的“电子焙茶机”。从此，不仅使品质大为提高，且能大量生产降低成本，使制茶技术又向前迈进了一大步，也为该公司带来了极大的竞争优势。

随着业务之发展，分公司一家家的成立，家族企业财务制度之缺点，渐渐暴露无遗。为了健全财务制度，当时曾礼聘专家，以一家分公司为范例，

针对实际需要，设计一套完善财务模式，对于传统茶叶一年一次盘点所发生之缺失，做了彻底改善。此后改成月月盘点，每家分公司要做试算表、损益表、资产负债表，月月分析，随时知道公司的资金状况、开销情形、盈余情形或亏损，建立起常态下的准则，每天都有营业报告产生，让分公司每个经理都能有正确的盈亏观念，亦使总公司能掌握到实际的销售状况。同时，推行预估制度，除检讨上一年度之经营成果外，最重要的是预估未来一年的营运目标，由各单位依市场状况，参考上年度的经营情形，实际列出本年度之营业额、费用、净利、预估数字经协商确定后，即发配四季，每季三个月，按月追踪管制，逐季检讨，一切奖惩都以预估数字为基准。这样各营业单位主管有明确的目标去努力，而总公司也可以掌握全局，对全年度之资金运用、生产、采购、作灵活有效的调整。由于严格执行预估目标管理，其正确性已达85%以上，也就是说，在每年股东大会时，就已经知道未来一年大概可以赚多少钱了，这些都是该公司在培养每一单位主管时，除了让他必须具备丰富的市场营销经验外，对成本会计的概念，如毛利率、费用、净利率都必须加以灌输，使他每月、每季了解到实际的营运状况，随时有效调整，依照目标严格控制执行。

工厂胜过名胜

古老的行业，现代化的经营，该公司为求消费大众有着耳目一新的感觉，对其连锁店的装潢布置完全一致，力求与众不同，改善了过去凌乱不整的印象。利用古色古香的装潢，衬出典雅的气氛，再配上绿色塑胶所仿制的茶叶，使整个门面焕然一新，一方面有清新绿意盎然的感觉；一方面可让顾客触景生情，产生购买茶叶的意念，同时对于店员的服务态度格外注重，只要有顾客上门，必定有女店员趋前亲切招呼，不论买茶与否，也都奉上一杯茶，使人有宾至如归的感觉。同时强调以“品质”、“诚信”、“口味不合，包退包换”、“电话叫货、随叫随送”的经营方针，除供应经由工厂一贯化产制的各种低售价、高品质的大众化茶叶外，并设有茶王专柜，供应各类精选极品，包括天雾茶、天芦茶、特王茶，还有913、915、919、303、409茶王，均采自南投县仁爱乡所产高海拔高级茶，尤其是913、915、919、303、309、409茶王，更特别加入由该公司关系企业——美国威州人参农场自产的粉光参，经特殊加工调制而成，味香、甘醇，更有健胃功效，深受茶侣们喜爱。采用精美的包装，罐装、盒装及各种礼盒应有尽有，以开放式陈列架陈设，任凭选购，同时，可为顾客提供最实在、迅速、满意的邮寄服务，首创茶庄代邮的服务先例，带给顾客极大的方便。以亲切的服务，统一的品质，统一的价格，全省连锁服务，深获好评与信赖。

在工厂管理方面，传统的制茶过程中茶叶常倾倒于地上，极易污染，因此，该公司改利用输送带代替来回挑挽的工作方法，不仅提高了生产力，也解决了卫生问题，使茶叶的品质不致遭到破坏。1977年，位于苗栗头份的天仁茶园的建设，使该公司迈入一个崭新的里程碑，园内设有粗制厂、精制厂、加工场、包装场，全部采自动化机械作业，并可供游客参观，成为远东地区最具规模的一贯作业制茶工厂。茶园前面并建有陆羽馆、铭锋馆、陶然厅及会贤厅等，其中陆羽馆系为纪念茶祖陆羽而命名，并塑有陆羽铜像，供人瞻仰，馆内除陈列各项产品外，特备有冻顶乌龙茶等四种茶水，免费供游客品尝。1981年，位于南投县鹿谷乡盛产乌龙茶的冻顶山上，别出心裁以“工厂公园化”的构想，将中国式的庭园景观，配合凤凰雕塑而兴建成华丽壮观的

“冻顶茶园”。随后于1983年，位于南投雾社的天雾厂也接着成立，生产更具特色的天雾茶及天芦茶，使天仁公司在营运上有了更进一步的突破性发展。一方面生产高品质的茶叶，一方面开发观光资源，让游客在游山玩水中，认识茶树的栽种、制造，品尝到最好的茶。同时在远至美国威斯康辛州买下120甲的花旗参农场栽种生产，自种自制大量生产，降低成本与售价，让岛内消费大众亦能享受物美价廉的圣品——花旗参，为国人健康提供更进一步的服务。

拓展异域市场

在产品开发上，该公司更不遗余力，除了传统的在茶叶中加茉莉花、秀英花外，更添加人参叶、人参粉、洛神花等，以迎合更多人的口味需要，尤其西洋人对洛神红茶更赞不绝口。另外，改变产品型态，生产茶饼、茶仔油、茶糖、减肥茶、古茶，目前更进一步研究茶精、易开罐速饮茶等。为了更进一步宣扬国饮，推广全球独有的清香、甘醇的台湾半发酵茶，1979年首先在美国洛杉矶成立分公司，1980年成立日本东京分公司，1982年成立美国旧金山分公司，1984年12月成立纽约及加拿大多伦多分公司，最近更计划设立新加坡分公司，把台湾的茶叶推广到外国人的世界，以自有品牌行销于全球各地，也正是天仁公司最远大的目标。

为了宣扬“中国茶”的文化，使“茶”成为真正的中国人的“国饮”，更使消费者对茶有更进一步的认识，该公司特别成立了关系企业，陆羽茶艺股份有限公司，从事茶艺推广工作，从研究、设计、生产各项茶艺用品，从泡茶专用茶车。茶壶到茶荷、茶巾、渣匙等全套泡茶用具已研制完成。出版茶艺月刊，举办各种茶学讲座，毕业的学员已逾5000余人。现场辟有环境高雅的品茗场所，备有全套最高品质的泡茶用具及最具代表性的各色茶叶，供来宾亲自享受泡茶的乐趣，这是现代茶艺馆的新面貌，也是以茶会友最宁静幽雅的地方。人参与茶都是中国传统的健康食品，而且都已变为饮料，再变成生活上的艺术。发展茶艺之余，天仁茶业于1980年在美国成立威州人参农场，在威斯康辛州购买了120甲的人参农场，种植高品质的美国粉光参，并研究人参成为日常保健饮料的有效方法，利用其国内外的连锁店行销于各地。同时，为使人参成为人们日常生活的保健饮料，成为生活享受的艺术，特成立天康贸易股份有限公司，专营人参进口买卖与推广的工作，从美国收购人参，包括自营农场的人参与专人采猎的野参，转运到岛内及东南亚各地批发销售，编著“人参古今谭”一书，让国外人士对人参的享用有正确的认识。为进一步服务国人，最近又成立天心堂参药股份有限公司，设立门市部经营粉光参及高级中药材批发零售，并设立医疗部，敦聘数位名中医日夜驻诊，为患者针灸、把脉，诊治疑难杂症。近年来工商业发达，人们在烦闷劳心工作之暇，总希望到郊外山区吸口清新的空气，忘却工商社会所加诸人们的压力，该公司本着茶与观光事业之结合，特在清纯芳香的天雾茶、天芦茶产地，芦山温泉区兴建一座现代化的旅馆——天芦大饭店，洗芦山特有的清纯温泉浴，品茗绝品天芦茶，闻溪水淙淙，听山中鸟啼，诚人生一大乐事。

曾经过纵贯公路接近头份站的旅客，对天仁茶业公司占地12000坪的茶园都会留下深刻印象，园内自动化作业制茶工厂，可供游客参观，茶园打烊后，还提供24小时免费茶水及可使用的卫厕设备，充分表达了中国人的“奉茶”文化及方便出外人的一种温情，这是董事长李瑞河先生表现于“取之于茶，用之于茶”的经营理念。李氏系台湾省南投县人，出生农村，初中毕业

后，家境迫使其无力升学，这位 18 岁的卖茶郎并没有小看自己，心有所感而立下宏愿，矢志开拓台湾茶业王国。从小就和茶业接触，又靠茶业发迹，李瑞河对茶业有着一份特殊的情感，他了解茶业又研究茶业，颇为茶业格调不够高及未被国人普遍接受而叫屈，特大力提倡茶艺，捐款推展茶艺，曾当选热心茶艺慷慨捐款人士，嗣又响应省府扩大民间团体，参与地方建设筹募急难救助发起人，获省府社会处表扬，1985 年更以办理免费茶学讲座，发行茶艺月刊免费赠送，研究开发新茶具，成立天仁茶艺文化基金会，致力茶艺推厂，首创国内一贯作业综合制茶厂，开制茶工业自动机械化之先河。设天仁茶园、冻顶茶园、雾社茶园，供游客休憩，并免费供应各式香茗，以提倡国人饮茶风气，而荣膺全国好人好事代表。今天，李董事长在事业上的成就绝非偶然，以从小养成吃苦、克俭、淳朴、忠厚的习性，诚以待人，重视乡土感情，以冒险犯难、独立进取、克服困难的精神，培养了对事业的热衷，真可谓走遍荆棘地，才踏出坦途来。从他办公室悬挂的一幅对联：“成功的荣耀全体共享”，“失败的耻辱双肩独担”，充分显示共牺牲小我服务人群的开阔胸襟。

建立茶业王国

天仁茶业公司的发展是先由销售而制造再生产，与传统茶叶的先产制再销售刚好相反，很显然的已吻合了现代企业管理专家所倡导的营销导向的观念，以消费者之意向为依据，其成功的机率自然比别人高，因此，今天能够以一个古老的行业茶业而发迹，以一个家庭式的茶行作基础，有计划、有制度、有完善的管理方法，运用以家族为核心发挥出来坚实可靠的力量，既能保持中国人传统伦理的优点，又能吸收现代化企业管理观念，孕育出企业的成长茁壮。40 年来天仁公司从冈山、台南、高雄、台北、台中遍及全省各大都市共拥有 36 家直营门市部，六家国外分店，五家制茶工厂，在我国茶叶中领袖群伦，更成为岛内连锁式经营成功的先河之一。其锐意的经营使茶庄脱离了杂货店的色彩，研制了茶叶电子烘烤机，革新了古老的制造技术，以茶园、工厂公园化的构思，开发成有价值的观光胜地。发展“添加味茶”，提高了国际市场上竞争的潜力。免费开设茶艺讲座，有系统传授茶艺知识，带动了整个喝茶的风气，使“茶”成为真正中国人的“国饮”。在国外设立分店，发展海外市场，已为中国的乌龙茶打出名气，日后将可随着天仁茶行的遍设海外各地，而更加发扬光大。以宣扬“中国茶”的文化，支持创设中华茶艺协会，成立天仁茶艺文化基金会，全力推动台茶发展，鼓励国人喝茶品茗，发扬茶艺，使国人以喝茶代替喝咖啡，而且蔚成风尚。总之，在社会飞跃发展的今天，善用本身原有的条件，把握当前的契机，运用现代化的经营理念，行行必可出状元，天仁名茶经营成功的历程，对于亟待商业升级的商号，应具有特别的意义，目前其营运激增，已具有大型化国际化公司的雏形，但仍属家族公司。李瑞河董事长认为，天仁茶业公司今后将走向大众化投资公司的途径，拟将其股票公开上市，一则集合大众资金，全力发展公司业务；一则可实现“取之于社会，用之于社会”的理想，为其事业开创更绚丽的远景。

《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》
日用品

九年奋斗，“国联”重新打回台湾，逼走美国“宝洁”公司，打破了他们想在台湾建立“洗衣粉王国”的美梦。

一、国联工业——清洁剂大王

1972年的一天，国联工业股份有限公司从董事长到普通员工，上上下下一片沸腾，他们终于战胜了世界上具有清洁利大王之称的美国宝洁公司。九年前，国联的前身利台公司被迫与美国宝洁公司签订城下之约，事业遭到吞并，不得不远赴南洋，到新加坡另谋生存之路。九年后，国联卧薪尝胆，打回台湾，逼走美国宝洁公司，迫使他们把从利台公司手中夺去的景美工厂及“汰渍洗衣粉”的品牌使用权拱手转让出来，打破了他们想在台湾建立“洗衣粉王国”的美梦。国联公司的领导者——总经理洪老典先生欣喜若狂之余，不禁回想起当初领导国联员工，齐心协力团结一致，冲破各种阻碍，战胜各种困难以及发展公司的事业所经过的艰苦挫折，不禁感慨万千，激动不已。

老总洪老典

洪老典，原籍台南善化，兄弟姐妹众多，家境异常清苦。因为家中贫穷，洪老典上到初中毕业便辍学了。为帮助家里维持生计，他考进铁路局半工半读。洪老典刚进铁路局时，只是一名普通的练习生。但洪老典埋头苦干，利用练习生可以进入铁路局训练所进修的机会，在工作之余，不断充实发展自己，不到半年时间就升为火车司机助理，三年后升为火车司机。此时洪老典刚20出头，与工商界可以说毫无联系。

洪老典当上火车司机后，才开始计划向商业界发展。因为缺乏资金，他只得利用业余时间，与几个朋友在高雄合作做百货批发生意。做了三年以后，洪老典在百货业界居然小有名气。

正当年轻的洪老典洋洋自得，认为做生意不过如此的时候，国联的前身——利台化工在岛内第一次推出洗衣粉，洪老典与朋友合作成立美进行代为试销。洪老典此时开始与利台化工公司总经理、现任国联公司副董事长的庄万联结识。认识庄万联改变了洪老典以后的生活道路。在试销过程中，他也逐步了解到开创一个新兴事业的艰辛，头脑仿佛清醒得多了。

洪老典进入清洁剂行业后，发现自己对化工一无所知，所以在起初试销洗衣粉，信心不足，加上当时台湾岛内几乎没有人听过洗衣粉一词，使他在推销这种新产品时遇到很大困难。但是，这些困难并没有把洪老典吓住。天生不服输的他，为了打开美进行在高雄的洗衣粉市场，特意跑到利台公司设在台北新店的工厂，去实施了解洗衣粉的制作过程，有不懂的地方就向庄万联求教。庄万联逐一解答，耐心地教给他这方面的知识和技术。洪老典根据以前在高雄做百货生意的经验，进行洗衣粉的推销工作，结果两年以后，利台公司设在台北、台中、新竹、高雄等地的经销商中，以洪老典所领导的美进行销售业绩最为突出，他开始得到庄万联的赏识。

因为洪老典在销售方面显示出超人的才能，加之当时正是利台公司用人之际，庄万联经过深思熟虑，便邀请洪老典入股利台公司，共同开创利台洗衣粉的天下。

洪老典早就想进入利台公司，见庄万联诚心邀请，求之不得，于是欣然入股。加入利台后，洪老典出任业务经理，负责有关方面的业务推广工作。

那时利台公司的销售对象，主要是洗衣店和开发经销商。洪老典看到走这两条渠道的效果，充其量只能由点到线，无法进一步扩展到面。于是，他向庄万联提议采用最直接的办法，把他们公司的新产品打入全岛消费者的生活中去。庄万联也正在考虑此事，两人一拍即合，决定组织利台广告车队，

以送样品示范的方式，到全岛各大小城镇去直接推销。广告车队很快组织起来，由洪老典担任领队，开着利台公司的威利斯吉普车，带着 20 几个女业务员和洗衣粉样品，开始向全岛各地进发。

生性外向好动的洪老典始终坚信勤能补拙。车队首次出动时，总经理庄万联也亲自参加。当吉普车载着乐队及女队员在屏东的民族路一边唱，一边宣传时，洪老典和庄万联就在车后散发传单及肥皂样品。堂堂化学专家、公司的总经理亲自出马，与大家一起做广告，这在台湾真是史无前例。庄万联的行动使洪老典大受感动，“士为知己者死”，洪老典比平常工作更加勤奋。在三年内，他跑遍台湾各地，废寝忘食，夜以继日地进行推销活动。有一次，他的妻子临产时，他正在花莲带队宣传推销洗衣粉，无法分身回去照顾。他只是打了个电话回去，以示关切之意。直到妻子分娩两个多月后，他才抽空回家看望，然后又马上离家带队宣传，由于过分匆忙，竟然忘了为孩子上户口，半年后才把事情办妥。

辛勤一定会带来收获，洪老典进行的这种直接推销方式，生动具体，其效果比影视、报刊、杂志和电台等宣传还要显著。岛内广大的消费者渐渐熟悉了洗衣粉，慢慢地喜欢使用这种新产品。长年累月的推销工作，使洪老典积累了丰富的推销与经营经验，而且走遍台湾各地，使他对台湾各地的市场情况、人口分布、风俗习惯及商场网点等有了深入的了解。洪老典越来越精通业务，成为庄万联得力的助手，深受庄万联的重用。这为他后来发展事业打下了坚实的基础。

1958 年 利台公司的洗衣粉销售量提高到数百箱，两年后，又提高到 2000 箱，后来再增加到 7000 多箱，年销量达 300 万磅以上。在销售量逐步提高的过程中，洪老典的职务也由业务主任逐步升为副经理、经理。

与宝洁之战

就在利台公司洗衣粉的销量连年增加、利润越来越高的大好时机，世界清洁剂大王——美国宝洁公司，在台湾政府鼓励外人来台投资的吸引下，决定在台湾投资设厂，并迅速占领了台湾的洗衣粉市场。这一严酷的事实，对利台公司来说，无异于当头一棒。利台公司多年艰苦经营开发出来的洗衣粉市场，面对着高技术、高资本的激烈挑战，生存也受到严重的威胁。个性坚强的洪老典大为冲动，想与美国宝洁公司一决雌雄。但是，他清醒地认识到，当时的情况，利台公司无论在技术上，还是在资本上，甚至在人力上，都不是宝洁的敌手。这时候如果同宝洁硬拼，难免造成恶性竞争，到头来免不了两败俱伤。宝洁可以撤走，利台后退无门，只有死路一条。而且就利台的实力，同宝洁差距很大，鸡蛋碰石头，几乎没有取胜的机会。识时务者为俊杰，庄万联和洪老典等人反复权衡利弊得失，决定暂时退让保存实力，以图东山再起。1962 年，在政府财经投资部门协调下，利台公司与美国宝洁公司签订城下之约，协定加工与出售事宜，合同规定美国宝洁在订约三年内，可以按公平计算方式购买利台工厂。但是如果三年内不买，宝洁必须立即退出台湾市场。谁料不到两年的时间，有意独占台湾洗衣粉市场的美国宝洁公司，通知利台，要购买利台的工厂。利台公司迫于无奈，于 1963 年将景美工厂转售给宝洁。在吞并利台的同时，宝洁附带提出了一个苛刻的条件，就是利台所有的董监事，三年内不得在台湾制造和销售洗衣粉。利台无路可走，被逼上梁山。率先开发台湾洗衣粉市场的庄万联被迫带着一部分股东和技术人员，远涉重洋到新加坡去另谋发展之路，留下洪老典等人坚守阵地。庄万联到新

加坡后重新创立新加坡联合工业公司。最初，联合工业公司为美国宝洁加工其产品——汰渍洗衣粉。一年后，又与日本、美国及英国的厂商签约，为他们在新加坡销售的洗衣粉进行加工。后来因为新加坡的人口少，洗衣粉市场容量有限，联合工业公司开始发展其他业务，想在建筑、纺织、成衣及化学等行业中另谋出路。

利台让给美国宝洁后，庄万联另外组织了利泰企业公司，专门代理清洁剂，他把这个企业交给留守大本营的洪老典经营，于是，国联进入了卧薪尝胆的创业时期。

利泰公司成立后，因为三年内没有生产制造洗衣粉的权利，被迫当宝洁公司汰渍洗衣粉的总代理，一当就是三年。三年后，利泰公司业务一结束，马上主持新成立的利台实业公司，从各方面积极创造条件，摩拳擦掌，准备重振旗鼓，与世界清洁剂大王决一雌雄。那时，辗转新加坡的庄万联所建立的联合企业公司，已发展成为拥有相关企业的大公司，资金雄厚，技术力量也强。根据洪老典的提议和劝说，庄万联认定台湾的洗衣粉市场还在不断扩大，认为卷土重来的条件已经成熟。1967年，他与洪老典等股东联合创办国联工业股份有限公司，仍由洪老典担任总经理。

国联公司成立的消息传出后，一时间岛内工商业界议论纷纷。一些好朋友奉劝洪老典说：“现在清洁剂这一行不比当年推销洗衣粉，而且岛内洗衣粉厂家也已不少，何必要冒这个风险呢？”早就憋着一口气的洪老典不顾风言风语，甘冒风险。他给自己立下誓言：“只许成功，不许失败。”

国联工业公司投资新台币 2100 万元，在桃园创建了占地面积达 5000 多坪的工厂。工厂从建立到投产，行动之迅速令内行人也刮目相看，赞叹不已。当建厂接近尾声时，美国宝洁公司的一批高级人员曾到现场参观。这些专家们认为，按工厂的现状，至少也要半年才能开工生产。但他们没有想到，就在他们下结论后的一个月，国联桃园工厂的机器就隆隆地开动起来，洗衣粉源源不绝地出厂。洪老典主持制订了大得惊人的业务计划。计划规定公司在五年内销售量达到每年 3000 万磅，最高能力达到 4000 万磅。

为了战胜宝洁，以雪吞并之耻，国联公司全体员工每天 7 点半全部集合，高唱国联之歌，做早操，然后才正式上班，每天过着军营般的生活，严肃紧张，时刻处于备战状态。洪老典的“商场如战场，工厂如兵营，分公司如前线”的创业精神深入人心。大家团结一心，同仇敌忾，下定决心不获全胜，誓不罢休。当时，全厂上下，士气高涨，身为总经理的洪老典更是走在员工的最前面，竭尽全力，卤毓G 祝 构尔髦危芪尬螳*整个企业就像一台机器一样，每一部件都有效运转，操作起来得心应手。

洪老典在产品经销方面充分发挥自己优势，计划三年内不赚钱，花大本钱做广告宣传，扩大影响，强占市场以夺取市场为第一目标。国联成立之初，借助台湾岛内已建立的 8 个经销点的力量来夺取洗衣粉市场。一年后，国联产品的市场不断扩展，经销商代理已远远不能满足国人的需要。这时，洪老典决定取消经销商，在台湾南北两地各设立业务管理部，直接负责产品推销工作。管理部成立后，效果甚佳，洪老典立即加以推广，在台北、台中、台南和高雄增设了四个公司。洪老典这种直接的双销策略效果显著，国联产品迅速占领台湾的大片市场。在国联市场的发展中，洪老典为使决策准确无误，亲自组织成立了国联的最高决策单位——业务检讨会。它由国联内部各阶层人员组成，主要任务是确定业务目标与原则。每次检讨会开会，总是集中公

司生产、业务、财务会计、行政管理及计划部门的主脑，大家一起共商大计。与此同时，各人检讨成败得失、经验教训，以达到不断改进工作，提高各部门的工作效率的目的。公司全体主脑忠诚事业，生机勃勃，能力优秀，有这样一个领导层，打起“仗”来果然战无不胜，尽管美国宝洁公司技术力量强大，资金力量雄厚，台湾洗衣粉市场竞争激烈无比，国联公司产品还是以锐不可挡之势遍及台湾各地，在短短三年内就实现了“五年经销量达 3000 万磅”的目标。

一支地方部队就这样给美国宝洁公司的正规军以迎头痛击，首战告捷，洪老典信心百倍，公司上下士气大振。由于国联公司没有占主导地位的大股东，为了进一步调动员工的创造性、积极性，激发员工对公司的凝聚力，洪老典又拟定了“五年以上资历的员工可成为公司股东”的奖励制度。经过检讨会精心策划，周密安排，公司上下齐心协力，锐意进取，几年后，国联公司空前繁荣，市场占有率日益提高，利润也日益增加，在这种情况下，对美国宝洁公司展开不可抵挡的攻势。

在国联公司的持续进攻之下，美国宝洁公司在台湾经营洗衣粉的利润节节下降，终于坚持不住，将景美工厂和“汰渍洗衣粉”的品牌使用权转让给日本花王公司，他们想在台湾建立“洗衣粉王国”的美梦从此破灭。1963 年利台公司被宝洁吞并到 1972 年宝洁公司退出台湾，时间整整长达九年。每当洪老典回忆起九年来艰苦奋斗，卧薪尝胆，到最后彻底战胜宝洁的往事，他脸上不禁露出欣慰的笑容。

抓住产品三环节

国联战胜宝洁后，继续以胜利者的姿态向前迈进。1974 年，世界经济转入低潮，西方主要资本主义国家都不同程度地发生了经济危机。但是国联公司仍以惊人的速度向前发展，继原有 8 个分公司之后，又在花莲和罗东等地，连设 5 个分公司，分布在台湾各地的业务推销员已经达到 200 多人。

在公司与营业所不断扩充的情况下，国联的销售结构也发生了根本的变化。国联成立后的第一年，分布在台湾各地的批发销售点与直接零售点的市场之比为 5：1；到了 1974 年，比例变为 1：3，这一变化不仅提高了国联应收帐款的安全性，而且缩短了帐款回收周期，加快了资金的流通与周转，与此同时，因为零售点的急剧增加，国联产品的推销力量也随之迅速增强。国联公司的生产力日益提高，产量由原来的每小时 2 吨增加到每小时 5.5 吨，翻了一番有余。产量大量增加，使得国联洗衣粉的制造成本迅速下降，洗衣粉的售价也随之而不断降低。国联产品在市场上的竞争力由于价格的降低而进一步增强。在国联的产品中，白兰和玫瑰洗衣粉已深入到台湾的每一个角落。

到 1974 年，国联的发展速度在岛内可算独占鳌头，前景令人振奋。但此时洪老典并没有被成功冲昏头脑。他清醒地认识到世界能源危机对台湾岛内经济的巨大冲击，对此绝不能掉以轻心。国联要得到进一步发展的唯一出路就是牢牢抓住三个环节：开拓新产品，提高产品质量，开拓销售渠道以加速多元化经营。

国联的经验

1. 推出新产品

1974 年 6 月，国联推出了第一种相关的新产品——白兰香皂。据洪老典自己回忆，当时全体业务部人员不分昼夜，冒雨送货，不计时间，不计报酬。

端午节那天，为了不延误白兰香皂的推销计划，全体业务人员都自动放弃休假时间，赶赴台湾各地送货。他们每天清早出发，披着星星回，原计划推出的 15000 箱香皂，在端午节前全部送到各地百货店及杂货店中，出现在顾客面前。行动速度之快，令岛内同行大为震惊。由于动作迅速，产品质量上乘，再加上有效的广告宣传，国联公司这项打头阵的产品果然一举成功，迅速打开了销路。国联公司在多元化经营中成功地迈出了第一步。

随着白兰香皂的成功推出，国联的销售网比原来更加密集了。台北地区的分公司，进一步划分为东西两个。过了一年，高雄分公司也一分为二。此时，国联分布在全岛各地的大小分公司多达 18 个，业务人员增加到 300 人，每天有 100 多辆运输车，奔驰在全岛各地。对这一业绩，洪老典还不满意，他计划继续增设分公司，缩小各分公司的业务范围，借助运输车辆的车轮，来大力提高效率和速度。

洪老典成功地推出白兰香皂后，没有就此停步，又陆续推出了白兰去污粉、漂白粉、花露香皂等新产品。国联产品不断开拓新市场，由岛内逐渐向岛外扩展，销售市场从台湾扩展到印尼、日本、香港和马来西亚等地，每月外销量达总销量的 20% 左右。1977 年，国联工业股份有限公司的营业额突破 10 亿元大关，清洁剂及香皂产量增加到 5 万多吨，员工多达 600 人。在当年台湾的同行业中，产销量独占鳌头，在台湾民营企业中排行第 72 名。1978 年，国联又根据市场发展的要求增设了一座与原来产量相同的喷塔，生产日益发展，产品不断推陈出新，国联成为台湾岛内最大的洗衣粉厂家，市场占有率高达 50%。到 1983 年，国联的营业额增加到 19.37 亿元，在同行业中遥遥领先。公司的员工也持续增加。1984 年，国联的员工已达 800 多人。当年，庄万联创立利台公司，率先在台湾打开洗衣粉的市场，虽其后被迫流向海外发展，但是，由洪老典接棒的国联，不仅赶走“宝洁”，也主宰了台湾的市场。如今，国联已经是台湾大型企业的成功典范，尤其是“白兰”商标，更是家喻户晓，国联成了台湾日用清洁剂业的领袖，洪老典在台湾工商业界的声望日益提高，被誉为台湾工商业界的一员猛将。

2. 宣传+ 质量

在台湾工商界中，洪老典素以经销见长；但是，在生产管理方面，他也毫不逊色于其他企业家。国联桃园工厂在保持原有设备的条件下，在洪氏的有效管理指挥下，生产能力竟上升到原来的四倍，使企业界人士大为震惊，但事实胜于强辩，实情确实如此。

国联公司成立时设计的生产能力是每小时 2 吨，现在，生产与包装能力都已达到每小时 8 吨。

设备不增而产量净增到四倍，简直是个奇迹！原因何在？洪老典认为，发展生产，技术是决定性的因素。技术不更新，就不可能发展生产、增加产量。所以，必须发动员工在技术改造方面狠下功夫，以最大限度地挖掘现有设备的潜力。经过反复研究，精心策划，他决定用各种方法鼓励员工的能动性、积极性和创造性。通过技术改造，反复试验，大大提高了公司的生产能力，取得了骄人的成绩。他们把喷塔的喷嘴由一个增加到数个，一层喷粉改为两层喷粉，同时提高油炉温度，使喷塔单位时间产量猛升。他们又把磺化化学设施改为连续式，使磺化能力提高一倍以上。通过这一系列改进与革新，洪老典终于创造出产量增加到四倍的奇迹。

推销是洪老典的专长，洪老典一向重视产品的广告宣传。但是，他注重

宣传，却更注重产品的质量。他认为产品的质量是产品的生命，认为只有不断提高质量，才能提高产品在市场上的竞争力，产品才会“长寿”。只要国内外有新的有利于提高清洁剂质量的技术专利，国联公司一定不惜一切代价买来，并迅速地在具体生产过程中加以改进和应用。例如，在白兰洗衣粉中加入 EDTA 水活离子，在水仙洗衣粉中加入 P—17 漂抚养艳剂，在白兰香皂中加入润肤蛋白质等。这些技术都是当今世界上最先进的研究成果，因而使产品质量大大提高。

鉴于质量管理是稳定产品质量的先决条件，国联自原料、材料进厂时的开始，到包装出厂的每一个步骤，都制定了一整套严格的质量管理制度，以防止劣质产品出厂，影响工厂和产品的信用和声誉。

除了提高产品质量外，降低成本与加强服务也是洪老典追求的重要目标。洪老典以他多年从事经营业务的经验认识到，对用户的最佳服务，就是提供物美价廉的产品。所以，低成本，提供价廉物美的产品，成了洪老典和国联全体人员竭力追求的目标。洪老典一边积极提高设备利用率，一边不断扩大生产，改进工艺。他与工厂技术人员绞尽脑汁把使用轻柴油动力改为使用重油，使生产成本大大降低。国联成立前，台湾洗衣粉每公斤的售价为 32 元，国联成立后三年，洗衣粉每公斤降到 15 元。虽然人工、包装材料、运输等费用不断上涨，但在洪老典的精心经营下，国联的洗衣粉价格一直得以保持稳定，不随市场物价高涨而上升。

3. “狠、准、快”的推销术

在洪老典成功经营企业的生涯中，最令人佩服的是他的推销才能。他的“狠、准、快”的推销术在台湾工商界名声远扬。

(1) 狠：为了做好产品的广告宣传和推销工作，洪老典不惜血本，派出利台公司吉普车广告队跑遍台湾各地。由此可见洪老典推销宣传产品的“狠”劲。1973 年，洪老典专门成立了国和传播公司，他亲自担任董事长，专门负责推销国联产品。“白兰”商标能深入到千家万户，与广告公司有声有色的宣传工作是分不开的。

(2) 准：广告宣传光有“狠”劲还不够，还要针对不同对象，做到有的放矢——“准”，才能见效。洪老典十分注意收集第一手资料，博学广闻，素有“活字典”的美誉。1976 年，这个“活字典”又配上了现代化电脑，因此更加神通广大了。国联公司建立的电脑中心，拥有 24 万贮存记忆功能的王安专用电脑。电脑中心把遍及台湾各地的 4.8 万个客户的详细销售、付款、信用以及 300 多名业务人员的个人管辖范围，客户销量及收款日期等，全部储存于电脑之中。现代化的装备使资料更加全面、具体，制订推销计划、选择推销目标也分外准确。推销的“准”字可以说天衣无缝。

采用现代化的设备后，洪老典很快发现，在国联公司的 4.8 万多个客户中，批发商已经较为稳定，因此他把推销目标转向零售商。为此，他制订了一套荣誉制度，每月发给每个零售商一张编有号码的卡片，让公司业务人员每个月去服务 6 次，并盖章作为记录。然后，每个月抽奖一次，最高奖额为 10 万元。这种奖励形式新颖独特，效果奇佳，加强了国联的吸引力，使许多零售商都乐意为之效劳，客户数也因而得到稳步的增长。此外，洪老典根据卡片资料，收集了许多准确的包括零售商和业务员的资料，极大促进了公司业务的进展。

(3) 快：在指挥推销工作时，洪老典还重视以“快”取胜，先声夺人。

“白兰”香皂的推销过程足以证明洪老典的“快”的特色。产品出厂后，几天之内便送到全岛各地的销售店和杂货店中，呈现在顾客面前，其速度之快，令同行大为惊叹。

最后，洪老典还特别强调对顾客的服务，国联公司中，除了 300 多名业务人员和 100 多辆运输车队每天在全岛穿梭不停地来回奔驰送货外，还有四个服务车队进行各项服务，在台湾各地直接向消费者推销产品。这支巡回车队走遍台湾每个角落，足迹甚至到达像南投县仁爱乡春阳村这样偏僻的小地方，服务真是到家了。

二、台湾史谷脱——现代卫生纸领域的开拓者

台湾史谷脱纸业股份有限公司创立时，是由美国史谷脱公司与台湾纸业公司合资兴建。美国史谷脱占 50%，台纸占 42%，中华开发信托 8%。而 15 年后的今天美商史谷脱国际公司占 2/3，国产实业建设公司占 1/3。除总公司外，尚有新营、大园两厂及台北北区、台北南区、中坜、台中、嘉义、台南、高雄、台北特贩等 8 个营业所。

史谷脱公司是美国最大的家庭用纸制造与销售公司之一，美国总公司设于美国宾州费城，它的所有产品是由造林到纸浆的制造，再用纸浆到各类家庭卫生用纸，美国史谷脱国际公司除了在其本国数州设立工厂外，并在世界 18 个国家建立分支机构，产品遍及百余国。

合资建厂

台湾史谷脱纸业股份有限公司是在 1969 年 10 月创立，并于同年筹划建厂，1970 年 8 月破土，历一年余，1971 年 8 月完成，并开始生产。厂房投资额达新台币 6400 万，机器设备由美国、德国、日本及本地供应，从事纸张制造与加工，产品有卫生纸、面纸及餐巾纸，使用原料取材于处女纸浆。所谓处女纸浆即是天然原料如木材等经过蒸煮、漂白、消毒等程序制成的纸浆，因为不掺杂废纸及破布，所以绝对干净卫生。该公司所有产品均由处女纸浆制成，质量划一卫生可靠，受国内外消费者喜爱，该公司乃于 1975 年 7 月增设二号抄纸机，同年配合妇女们需要，增设卫生棉机，于 7 月开始生产，而厨房纸巾、折叠纸巾则于 1978 年开始生产，1981 年 4 月又增设第三号抄纸机，使生产能力大幅增加。1983 年大园纸业公司同意将其位于桃园县大园乡的厂房及设备售予该公司，原有抄纸机经重新设计整修安装后，于 1984 年 11 月试车成功，并正式加入生产行列。该公司三次扩建至今产量急速增加，质量方面历经研究提升后，深受消费者喜爱，内外销市场占有率均居首位。

该公司是唯一在台湾投资卫生纸制造与销售的外商公司，自新营厂设立后为新营地区创造就业机会，增加政府税收，同时由于产品质量优良，故可减少进口数量，减少外汇支出，同时积极拓展外销，外销地区遍及东南亚各地，为台湾增加外汇收入。今后仍将秉持增加生产，提高质量，使台湾造纸工业能百尺竿头更进一步。

1971 年以前，人们将卫生纸叫“草纸”，品质粗糙，又不卫生。台湾史谷脱纸业公司为了引导消费者重视这项产品，经过洪良浩等人精心设计，1972 年 4 月出现一个很奇特的电视广告，利用晚间黄金时段进行密集式插播，仅仅两天中即成了社会大众瞩目的焦点。

印象深刻的处女纸浆

当时，这则广告模仿电视“新闻报导”的片头，并打出“号外”字样，使许多人误以为真的有利一么大事发生，纷纷跑到电视机前等待这大消息，然而，播出的号外竟是“您用的卫生纸真的卫生吗？”这则毁誉参半的评论广告，所推介的产品即是促使台湾卫生纸业步向高级化层次的舒洁卫生纸。

现在姑不论舒洁卫生纸这一新闻报导式广告，是否对社会大众构成不实行为，但根据当年广告效果调查，却显示留给人们非常深刻的印象。尤其是广告中标榜的“处女纸浆”，象征产品质地柔软、细致、纯白、卫生，也一直沿用至今，成为卫生纸最具代表性的广告辞语。

十余年来，舒洁产品遍布全岛各地，改变了消费大众使用卫生纸的选择

习惯，同时史谷脱公司有计划的行销策略，更使舒洁产品拥有很高的市场占有率。

成功的企业不但要知道如何制造质量优良的产品，还必须确实了解消费者的需要，随时准备以新东西满足消费者所需。15年来台湾史谷脱公司即秉持着此一原则，不断针对社会大众的需求提供各种纸类用品，发展至今，史谷脱的一系列产品，已成为现代社会中相当普及的日常用品。而成功的背后，则是行销策略的正确、市场调查的详尽、质量维持一定水准等因素。

1984年，台湾纸业公司因急需资金周转，出让史谷脱50%的股份，国产实业公司负责人林灯，接过部分股份，并担任台湾史谷脱公司董事长，但股份经过调整后因美方约占66.7%股份，整个公司的股权仍属于美国史谷脱公司。

虽然股份发生变动，史谷脱在台湾营运情形却未受不良影响，一方面是美国史谷脱不断以过去经验，在行销及管理上给予正确导向；一方面也因为经营者有独到的经营理念，员工有十足的敬业精神，使得该公司一直能够稳定成长。

重视消费者需要

目前岛内虽有36家生产卫生纸纸厂，史谷脱产品却能获得大多数消费者支持，并居家庭卫生用纸业的领导地位。主要是台湾史谷脱多年来即朝质量与消费者的需求两个方向努力。他们不但确知自己要做出什么样的东西，更清楚地体认到，针对消费者需要研制推出各种产品，才能在同业激烈竞争中脱颖而出。因此，十多年来台湾史谷脱的产品推陈出新，一般消费大众对该公司产品，已渐培养出喜好与信任。

“重视消费者的需要，努力成为具有竞争能力的企业”，是台湾史谷脱的经营信念。因此，15年来台湾史谷脱公司每推出一项新产品，他们总能以正确的行销导向，将产品特色与实际效益介绍出来，争取大部分要求高质量的消费大众。同时在每一种产品的制造过程中，台湾史谷脱均有严格的质量要求，每年该公司生产的产品，还需寄往美国总公司加强质量检验。在如此的双重审核下，史谷脱的产品自然能胜过其他厂牌产品，业绩也就能扶摇直上屹立不衰。

台湾史谷脱公司产销采取直营政策，该公司希望透过直营政策，强化各项产品在商店中的普及率，并方便消费者随时可以买到该公司的产品，因此现今全岛共有8个营业所，营业所的仓库管理及销售人员，均由该公司聘为专属人员，专门拜访各零售店，一方面推广新产品，一方面提供完善的服务。

直营拓展销路

过去台湾其他国产卫生纸，虽曾以“同心牌”为号召，出现过一阵子强打，可惜后来后继无力，加上“三家分晋”，部分纸厂又分别推出“纯洁”、“安心”、“百吉”三大厂牌参与竞销，彼此消耗实力，终于不敌“舒洁”领先占有市场的局面。根据统计，目前岛内卫生纸消费量每月约5~6千吨，史谷脱产销即达1000多吨，占有率达25%，其中，面纸占有率约70%，卫生纸约25~30%。现今市场中除了“纯洁”占有率较高外，其他尚有约30种小厂杂牌货销售。

“五月花”是永丰余造纸公司所产卫生纸的厂牌，在“舒洁”未推出前，曾在台湾市场占有很高比率，但因卫生纸属一般家庭消费用品，行销通路与其大宗产销的文化用纸及白纸板完全不一样，需要打广告，又要与百货公司、

杂货店打交道，销售较零星，人事及营销费用较高。因此该公司最近几年并未扩充生产，以致市面上“五月花”产品愈来愈少，也使得“舒洁”卫生纸在毫无强劲对手的情况下茁壮成长。

直到去年，永丰余公司鉴于国内卫生纸市场已渐成熟，消费需求的成长相当可观，且其当地小型纸厂也已老旧，所以决定大量投资生产卫生纸，准备将“五月花”产品再度大量投入市面，与史谷脱的“舒洁”一争长短。

为了维持“舒洁”卫生纸独霸的局面，台湾史谷脱公司亦投资3亿购买大园造纸厂，经过一番增设新设备后，于1983年11月正式加入生产行列，预计年产量为11000吨。

史谷脱生产的各种纸类用品，绝不因量多而偷工减料，任何一种新产品，也都不会因成本过高而牺牲质量。

在重视消费者的需求后，台湾史谷脱公司今后计划要做到的，是帮助岛内消费大众在不同用途上使用不同的纸类，该公司认为“不同的纸，满足不同的需求”，是现代社会用纸方面的走向。为了引导大家迈入现代化，史谷脱决定努力开发各种不同用途的纸类产品，以供消费者使用。

台湾史谷脱公司除了对消费者需要随时了解外，对于人员管理及训练也颇为重视，除定期举办专门训练课程，派人参加国外各有关研讨会外，并在美国总公司的支援下，进行各项新技术研究发展。因此台湾史谷脱公司近些年的营运，可说是美国史谷脱分布在世界各地中最理想的分公司，美方主管人员一致认为，台湾史谷脱极具潜力，愿意继续投资，辅助该公司增加各项新设备，以加强营运及市场竞争能力。

台湾史谷脱的成功，除了质量好及行销策略运用得当外，工作人员的团结敬业，也是主要因素之一，该公司高阶层主管人员表示，史谷脱产品的广受欢迎，有一半的功劳是属于全体员工，唯有大家的努力工作，任劳任怨，公司才能在预定计划中顺利推广各类产品，完成每年的预定目标。

吴祖坪奠定新里程

在台湾纸业界，提起“吴祖坪”三个字，可说是无人不知无人不晓，吴祖坪虽然没有被人冠上“造纸大王”的雅号，但距离大王的程度已相差无几。因为，在台湾目前的造纸工业中，吴祖坪不仅具有很大的影响力，而且可以说他是台湾光复以来，推动造纸工业向前飞跃发展的一大功臣。

吴祖坪于1914年出生于浙江省嘉兴县，1936年毕业于北平辅仁大学化学系，考入资源委员会工作，1945年他以纸业印刷接收委员会主任委员的身份，来台湾接收轻工业。后来他又担任台湾纸业公司大肚纸厂厂长，就这样，吴祖坪和造纸结下了不解之缘，他的事业从此展现了新里程。

吴祖坪不但从事纸业方面具有丰富学养与经验，同时，随时研究市场演变趋势，比别人先一步，在工业竞争日益激烈的今天，这种抢先一步的行动，无疑的就是成功的最佳保证。

1968年间，吴祖坪鉴于工业社会中，不但纸张消耗量极大，而且纸张价值低廉，可从多方面去利用发展，以取代某些日用品。因此台纸与美国史谷脱纸业公司、中华开发信托公司成立了“台湾史谷脱纸业股份有限公司”，由吴祖坪出任董事长。

这家中外合资的企业，主要是产制各类高级皱纹卫生纸、餐巾纸、化妆纸以及其他高级纸张，从1971年正式营业，不到10个月，就已有了相当的成就，而在纸业界占据了重要的地

吴祖坪之所以动念头筹设台湾史谷脱公司，固然是由于他对台湾造纸工业的发展具有透彻的了解，因此才能抢先别人一步。不过说起来，他最初之所以得到这个灵感，却是极为偶然的事。约在 1968 年，有一天吴祖坪到台北圆山饭店拜访一位外国朋友，闲谈间对方抱怨台湾的卫生纸品质实在太差。吴祖坪听了以后，一方面觉得很惭愧，另一方面心里在盘算：我们为什么不能生产质量符合国际标准的卫生纸呢？

这个偶然的灵感，促使吴祖坪在这方面，作了更深入一层的研究。他觉得，台湾地区农、工、商业都很发达，社会日趋繁荣，民众生活水准提高，今后对高级卫生纸的需求必将增加。

同时，台湾的观光事业也日益发达，用惯了高级卫生纸的外国观光客，必定不习惯品质较差的卫生纸，如果我们不设法自行制造，将来势必要以外汇来进口高级卫生纸。

当时，制造卫生纸的工厂虽然有 30 多家，但产品质量都不够水准，如果能筹设新厂，生产高级卫生纸，必然会受国内市场的欢迎。

有了这些认识之后，吴祖坪又亲自到美国去考察高级卫生纸的产销情形，恰好那时的美国史谷脱公司也想在海外寻找合伙人，于是双方一拍即合，条件谈妥后，便迅速展开筹备工作。

台湾史谷脱在筹备时，也曾遭到若干困扰。政府主管当局认为，小小的卫生纸也要和外国人合作生产，未免小题大作。不过，吴祖坪最后仍然说服了主管当局，使筹备工作得以顺利进行。

吴祖坪在经营企业时，不仅有眼光，而且每一种工作的推动都有计划、有步骤、有方法，加上苦干和贯彻到底的作风，使他在推动计划时无往而不利。台湾史谷脱公司从筹设到目前的经营，即是一个具体的例子。

奇特有效的宣传工作

在产品推出之前，为了使产品一炮而红，吴祖坪首先采用“深度访问法”和“影射法”，找出消费者的好恶，然后再根据岛内消费者的需要大量制造销售。由于事先已了解产品应以什么样的面貌出现才适合，价格应如何订定，所以在产品上市之前，就等于已做好了铺路的工作。

此外，有效而奇特的宣传工作，也是成功的因素之一。

以舒洁卫生纸来说，台湾史谷脱公司最引人的宣传口号是：这种卫生纸是由“处女纸浆”所制成。

所谓处女纸浆，是说这种纸浆从未用过，不是以废纸为原料的再生纸。所以用这种处女纸浆制成的卫生纸，非常卫生。这对于我们生活水准日益提高的社会来说，自属极有吸引力，使人们乐于购用。

不过，即使已做好了产品上市的铺路工作，但有若干外在的和不可预料的因素，也可能影响到企业的经营。

比如台湾史谷脱公司在推出舒洁卫生纸时，政府为了保护岛内其他 30 多家制造卫生纸的工厂，曾核定该公司生产的餐巾纸，只能以 10% 内销，其余 90% 必须外销。其他的厂家，卫生纸及面纸可 50% 内销，50% 外销。

这项规定，对于台湾史谷脱公司的经营，自然受到了限制。在这种情况下，如果没有信心、没有毅力，便难免功亏一篑了。

吴祖坪自然不是半途而废的那种人，他有坚持到底的毅力，他坚信高品质的产品必然会被消费者所接受，而且对于外销也不会没有市场。所以对于内销所受的限制，并没有影响该公司原订的生产计划。

到了 1973 年年底，由于国际经济的波动和物资缺乏的影响，纸业界也受到冲击，不仅各类纸张的价格急速上扬，甚至卫生纸也奇货可居，成了大众争相抢购的对象。在这种情况下，政府为了充裕国内卫生纸的供应，才取消了以往对舒洁卫生纸内销的限制，而可由史谷脱公司自行调度。这对于台湾史谷脱公司来说，在经营上自属一大转机，营业收入也就直线上升了。

舒洁卫生纸的成功，是由于时机的选择很适当，加上奇特有效的宣传，而且质量也确实不错，所以舒洁一上市，立刻造成轰动，深受各界人士的欢迎。再加上吴祖坪坚定的信心，终能克服外在因素所造成的困难，走上成功的大道。

目前吴祖坪已不再担任史谷脱纸业公司董事长，美国总公司为了感谢吴祖坪十余年来奠定下的基础，现今仍聘为该公司董事，凡是遇有任何困难仍需求教吴祖坪。吴祖坪基于十余年的一份感情也乐于帮助，因此现今吴祖坪虽已离开史谷脱公司，但心仍紧系着台湾史谷脱，并且乐见台湾史谷脱公司的业务蒸蒸日上更上层楼。

随着时代进步，近年来岛内经济繁荣，所得水准大幅提高，国人日益重视生活环境与素质的提高，所以家庭用纸是一项生活不可或缺的必需品，不论品质或消费量近年都有相当成长。

虽然这几年市场景气不甚理想，但国内卫生纸生产厂对未来市场发展仍有很大的信心，而且家庭用纸生产厂家一致认为，家庭用纸是一个国家生活水准的指标，随着经济的成长、文化的进步，家庭用纸消费量也会不断增加。

台湾史谷脱公司因有美国史谷脱纸业国际公司的技术支援，故可针对消费大众需求制造适用产品，目前虽然竞争激烈，但是前途仍可看好。

在强调营销的今天，以质量与服务作营销的后盾，能使营销活动更容易收到效果，用杀价等不正常手段争取消费大众，也许可图得一时之利，但就长期经营的眼光，绝非经营之道。

尤其做为一个领导者，应能把正确的产品知识传达给消费大众，同时，抱着“取诸社会，用诸社会”的精神，如此正派经营才是优良企业发展的正途。

台湾史谷脱公司在 15 年来一直以“创造利润，让每一个客户都能分享”为一贯的精神，所以台湾史谷脱纸业在经营上跨着稳定的脚步，确实是卫生纸这一行业的领导者，它的行销精神与经营策略，不但可供其他行业参考，而且证明他的成功绝非侥幸得来的。

三、光男公司——一拍打天下

罗光男在台湾是个著名人物，他是国民党十三届中央候补委员，是建新企业集团的核心人物。然而人们却更多地津津乐道于他在体育用品业方面所创的业绩以及他敢于冒险、目光远大、不懈努力的创业历程。他在台湾被称为“凭一支球拍打出天下的青年创业者”，他创造了能执世界名牌牛耳的台湾第一个世界性网球拍名牌产品——“肯尼士”，并在台湾建立了世界网球拍王国。

放弃“家业”，筹建光男

罗光男出生于1944年，原籍台湾省台中市。初中毕业于著名的台中市立三中。他自称就在他15岁念初中时就立下了宏伟的志向；不仅要当企业家，而且要当一个出类拔萃的一流企业家。

1969年1月，罗光男服完兵役，准备找一份适合自己的事业。

经过仔细考虑，罗光男认为一家人都从事橡胶业，以后的发展必然受到限制，因此必须寻找新的事业来发展自我。可是选什么好呢？他想来想去，把目光盯在自己感兴趣的网球、羽毛球等体育运动上。罗光男认为，在物质生活水平得到较大改善之后，人们对精神生活的追求也必然相应提高，那么，体育用品的需求也必然随之大大增加；同时，罗光男发现，台湾岛内各种极有发展前途的事业，比如石化、橡胶、电器、建材、汽车等行业，不是需要的投资太大，就是这些事业已经被一些人一统天下，比如塑胶业有王永庆，建材业有辜振甫，电器业有林挺生，而自己既无雄厚的资金，又无创办实业的经验，在这些行业跟这些人竞争是不可能成功的，要想自己的事业有远大的发展前途，就必须找那种投资不多并且不太为人注意的行业。而体育用品业正是这些行业中极有前途的一种。

他首先向姐姐借了20万元新台币，又找了两个要好的朋友，三人再各出10万元，共集资50万元（新台币），找了一块地方，成立了光罗公司——一家专门制造羽毛球拍的工厂。小小的光罗公司业务日渐兴旺，到1971年时（距建厂已有三年），光罗公司已经成为专门生产加工木质羽毛球拍的小型企业了，员工增加到100人左右。

然而，“合伙的生意难做，赚了钱意见更多”。在三年的经营历程中，罗光男对自己所从事的行业已经有了较为深刻的认识。他一心想实现自己的理想，极力坚持扩大企业规模，促使工厂起飞。但他的两个合伙人对他的建议以及他们在公司所处的地位却有不同看法，因而不同意这一建议，于是三个人分道扬镳，各奔前程，光罗公司从此成为罗光男独资经营的企业。少了制时之弊的罗光男决意大干一番事业。1971年10月，罗光男在该公司现址台中县潭子乡栗林村买地建厂。为以后扩大规模，他一次就购买了10公顷土地。在这块土地上，罗光男建立起以自己的名字命名的企业——光男公司，开始大量生产“光男”牌球拍。

随着产量的不断扩大，产品的销售成为经营活动中至关重要的一环。在促销其产品这一环节上，当时并不十分富有的罗光男又表现了惊人魄力。他开展环球旅行，参加各种各样的商展。由于他的努力活动，也由于他的企业的高质量的产品和高度的信誉，海内外的订单大批涌来。这时候的销售不仅不用担心，而且成为刺激生产的一大动力。原来的设备、人力都不够用，即使是工人不停地加班，机器不停地运转，也满足不了客户的要求。添置设备

后，厂房也显得不够用。借此机会，罗光男于1972年5月在原地扩建厂房，添加设备，扩招员工，并增加产品品种。

光男公司成立半年左右，公司的规模便扩大了一倍多，员工增至300多人，产品也由单一的“光男牌”木质羽毛球拍发展为木制英式回力球拍、铝制美式回力球拍和木制硬式网球拍。可以说，光男公司有了良好的开端。

创新与发展

“良好的开端，是成功的一半”。随着经验的积累和技术的进步，光男公司已经有能力生产世界第一流品质、高性能的网球、羽毛球拍。但当时工厂的主要业务仍然是替别的公司承制球拍，而且订单一般都是中级品。因此，光男公司的外销市场仍然操纵在经销商手中。为了打破这种“为他人作嫁衣裳”的状况，罗光男积极采取措施，努力把自己的“光男”牌球拍推向国际市场。“光男”牌球拍因为制作精良，质量极佳，很快就吸引了大批的国际球拍经销商，他们纷纷订购光男公司的高级球拍。而那些世界著名的网球拍生产厂商如王子、爱迪达等30余家厂商也纷纷要求光男公司做他们的承制厂家，即光男公司替他们生产，然后再打上他们每家的品牌销售。这样，光男公司不但把自己的产品一举推向了国际市场，而且打破了只为他人承制中级品的被动局面，从而使工厂不断发展壮大。到1977年，公司的设备大量增加，员工人数也猛增至1000余人，光男公司也因此向前迈进了一大步。

但是，到此时为止，虽然光男公司制造球拍的技术已经居于世界领先水平，但公司的主要业务依旧是接受国外名牌厂家的委托加工，赚取加工费用。罗光男意识到自己的产品被印上人家的名牌后，立即价值大增；而自己公司没有在国际上叫得响的名牌，主动权就只能操纵在别人手中。如果将来其他公司不继续订购自己公司的产品，自己的公司就要蒙受损失。因此罗光男认识到必须有自己的名牌，有了自己的名牌，再加上自己的技术水平，就不但能改变了这种“为他人作嫁衣裳”的局面，更可以在国际市场上与各大名牌一较高低，战而胜之，从而实现自己长久以来的愿望。

罗光男先生根据自己这种认识，积极采取措施，把自己的“光男”牌网球拍推向国际市场。这一举动虽然最初引起世界的瞩目和运动用品行业的轰动，但是“光男牌”在国际市场上却始终无法提高知名度。经过周密的市场调查，罗光男才知道这是由于“光男牌”太东方化，引不起国际球拍经销商们的兴趣。于是罗光男将“光男”牌改名为“甘迪”牌，但效果仍旧不佳，据说是因为政治色彩太浓。罗光男只得再思“佳名”，经过深思熟虑，再加上同众多的幕僚的再三研讨，最后决定取名为颇有西洋味的“肯尼士”，以大写的英文字母“K”为商标，设计的图案十分鲜明，线条也很流畅、优美。确定商标之后，罗光男不惜血本在世界各地做广告宣传推销，一时之间，“肯尼士”在国际市场上倍受球拍推销商们的青睐，市场销售情况良好，“肯尼士”的牌号也逐渐响亮起来。

经过不断地研究创新，开发改进，光男公司终于从一个只有100人左右的无名小厂，一跃而成为拥有世界名牌的赫赫有名的庞大公司。近几年来，在世界球拍生产厂商中，光男公司一直占据销售冠军的宝座，其拳头产品——“肯尼士”牌网球拍每天生产2万支，每年生产600余万支，其中90%以上外销世界各地。从1982年起，“肯尼士”就成为美国球拍市场四大名牌之一，即使在最爱挑剔的日本市场，“肯尼士”也名列第二三位。人们说，台湾虽然从来没有出过网球世界冠军，却出了个网球拍的世界冠军，那就是指

罗光男。因为全世界每出售 10 支网球拍，其中就有 6 支是光男公司的产品，因此，光男企业公司“网球王国”的美名确实是名不虚传，罗光男本人被誉为“世界网球拍大王”，也确实名副其实。

“创业青年楷模”的经营经验

罗光男所创立的光男企业在台湾被喻为一条茁壮的小蛟龙，“肯尼士”系列产品获得的世界各国各种专利权多达 20 多项，深得各阶层消费者青睐。罗光男本人也于 1982 年被台湾公众选为台湾第五届“创业青年楷模”。他还蝉联过四季金商标奖，曾获“福利第一”的奖牌。

1. 制定一流策略

在竞争激烈的世界体育用品市场上，为什么光男企业能成一匹黑马，后来居上，并始终保持领先？光男企业的成长速度之快，的确耐人寻味，似乎连罗光男先生自己也没有意料到。但是，光男企业能有今天，绝对没有半点侥幸，根本原因在于罗光男先生超人的胆识、坚强的信心和毅力，以及一切讲究科学、以市场为目标而订立的高人一等的经营策略。

罗光男先生曾在不同场合多次总结自己走向成功的心得和经验，其中既有一般企业都注重的诸如重视产品质量之类的“老经验”，更有许多具体的独树一帜的“新经验”。

人才是企业生存、发展的根本保证。罗光男作为新一代企业家，则更加重视人才问题。只要是公司用得着的人才，不论国籍，一概重金聘请，同时还利用自己新生企业发展迅速、利润丰厚的优势，从台塑、大同、华隆等其他公司高薪挖来各类高级管理人才，以不断壮大自己的实力。罗光男就是利用这些人才，不断地加强和完善企业的管理体制，不断地研制、开发出新产品，从而不但保证了光男企业产品的高质量，而且也保证了光男企业技术上的不断创新与领先地位。

罗光男认为，只有严格质量管理，不出次品，永远保持技术上的领先地位，才能在竞争中获得主动，不让客户牵着鼻子走，才能在销售时打主动仗，向客商索取适当的售价，而不是被动地接受客商开出的价钱。保持技术和质量优势还有一大意义：你能做出别人做不出的东西，客商不接受你的订单就会丧失赚钱的机会。

根据这种认识，光男公司一直积极研制开发或引进新技术，适应并赶超世界的新潮流。从普通的木制、铝合金制网球拍到“碳素纤维”球拍，光男公司一步步发展到今天这种技术独霸天下的局面，每一次技术革新都使光男企业跃上一个新的台阶。

降低成本，是增强企业竞争力的源泉之一，也是企业获得超额利润的重要手段。过去，光男公司对自己的产品所获得的“暴利”也曾经很惊讶。生产一支普通球拍能赚进一支普通球拍，利润率达到甚至超过 100%，而一支“肯尼士”网球拍的利润则达到成本的数倍。产生这种情况的原因，除了生产运动用品本身的附加值较高外，控制成本，是光男企业获得超额利润的一大原因。光男企业的生产成本比先进国家的制造商还低 30%，如果在国际上同等售价，利润就更加高了！如果售价稍低，则可以扩大销量，击败对手，而利润同样可观。至于创出名牌“肯尼士”以后获取的超额利润，则是“名牌效应”的缘故。

2. 占领国际市场

对于以外销为主的企业来说，国际市场波动的影响是相当大的。国际市

场行情看好时，企业就有大发展；而当国际经济衰退时，企业的生产就会因此而萎缩。然而，在光男公司似乎不存在这种情况，国际市场对它的影响并不太严重。对此，罗光男先生总结了两条经验。（1）要把眼光放远，深入了解国际市场的形势，然后订立长期行销计划。光男公司的行销计划规划时间一般是2~3年。在整个国际市场上四处出击，分散市场，区分市场，划分客户，了解各地的市场需求，主动地培养市场需求，并与客户订立长期合约，统一广告策略。这样，即使有些地区的市场发生波动，也不至于影响全局，做到“东方不亮西方亮”。这样，就能稳定业务，相得益彰。

（2）要创造长期利益，并使国际市场波动影响减少到最低程度，就必须创造自己的名牌产品，建立名牌产品系列网络。罗光男先生认为：“建立良好的名牌商标是成功的重要保证”。从一定意义上说，光男公司是全凭“肯尼士”而跻身世界著名体育用品制造公司之列。因此，罗光男在台湾被人称为“一拍定天下”的青年企业家。

光男公司的名牌战略在企业界名声远扬，这不仅是因为“肯尼士”一直具有强劲的竞争力，更重要的是罗光男先生在创造名牌、保护名牌上表现出的惊人魄力。

3. 大做广告宣传

当初，“肯尼士”牌推出时，罗光男便不惜花费巨资在世界各地大做广告宣传。同时，为了进一步扩大“肯尼士”的影响，罗光男于1984年投资780万美元，与岛外优秀的年轻网球好手签约，花钱培养他们，条件是他们必须终身穿用“肯尼士”产品出场比赛。这个策略重点是借球员的优异成绩，建立人们对“肯尼士”的信任感。不久，在某些国家和地区发生了假冒“肯尼士”产品的事件。在这一事件中，罗光男又表现出优秀企业家的宏韬伟略：他花1000多万新台币买下了那些商标，重新进行登记，从而维护了名牌产品的纯洁和威望。

随着市场容量的扩展和光男企业公司的巨大成功，台湾网球拍厂商一哄而起。有些厂商不仅仿冒名牌产品（包括仿冒“肯尼士”），而且在国际市场竞相削价以求占领市场，从而导致了恶性竞争。为了保护自创商标的合法权益，罗光男竭力主张台湾建立立外销球拍统一最低底价的制度，以维护市场秩序，防止恶性削价竞争。他呼吁：任何企业，如果具备了创名牌的基础，就应该吸取光男公司的经验，建立起自己的名牌商标。虽然这段历程必将十分艰苦，但收益将是无限的，如果今天不做，将来也仍然非做不可，而且所花的代价将更大，我们一定要建立自己的名牌商标，它是最重要的营销工具。

罗光男之所以能在球拍界保持长胜不败，除了他对光男企业的生产有严格要求，以执世界牛耳的名牌“肯尼士”为保证以外，他独树一帜的营销策略也是一个极为重要的原因。

当初，为了打开碳素纤维网球拍市场，罗光男不惜血本，每年花费300万美元的广告费用，终于攻进了美国、日本的球拍市场，并在那里站稳了脚跟。除此之外，罗光男还以80万美元的高年薪聘请销售人才，促进销售活动。因此，虽然前几年连续受到世界经济不景气的影响，光男公司却在体育用品行业全世界整体营业额大约平均每年下降10%的情况下仍有大幅度的增长，不能不说是个奇迹。

4. 牢牢控制客户

企业有了自己的市场能做到不受客户控制，但有单一市场或市场太集中

仍然会受到客户的摆布。过去，光男公司对美国市场的外销比例占 80%，风险很大，于是罗光男同高级助手们运筹帷幄，精心策划，制定了一个两年分散市场的计划，逐步把美国市场比例降至 40%，欧洲增为 35%，东南亚市场占 25%。在这个计划完成后，光男公司的客户数量大增，而每个客户对光男公司的影响力都大大降低。

罗光男认为，不仅要分散客户对公司的影响力，而且产品也要实行多元化，发展相关产品以减少风险。因此光男公司除生产网球拍之外，还生产羽毛球拍、渔具、高尔夫球杆和运动服装，近年来又开始生产个人电脑。

此外，罗光男还有一项独特的成功决策。他指出，公司要为客商设计，卖给他们一整套他们所需要的营销计划，替他们做开发工作，让他们一天都离不开光男公司，进而控制客商。在体育用品这个行业里，光男公司深入了解市场状况，弄清哪些国家和地区的哪些客户需要高级品，哪些国家的哪些客户需要中低级品，从而为经销商开发一整套营销计划，使他们买去光男公司的产品很容易卖掉，而且利润很高。这样，这些客户对光男公司的依赖性大大加强。光男公司就这样站在客户的角度去开发、销售客户满意的产品，使双方能愉快地合作下去。因此，这几年的经济的连续不景气没能使光男公司遭到打击，反而有了一定程度的发展。

5. 从成本及管理上寻找出路

过快的发展虽然给光男企业带来了生气勃勃、冲劲十足的景象，却也面临新的挑战：目前地处潭子乡的厂房处处露出窘态，五个厂房紧紧地粘在一块儿；应该是上下衔接的制作过程，却分散在必须转弯抹角才能到达的各厂房内。厂房的车间狭窄矮小，满地都杂乱地堆着原材料和半成品，就连出入口都堆放着铝条、木块等材料。杂与乱表明了光男公司业务的繁忙，也暴露出它成长太快的一个后遗症。此外，由于前几年世界市场萎缩，以及同行竞相压价的结果，光男公司的上升势头趋于减缓。1984 年全年营业额只有 23 亿元，比起 1983 年的 22 亿，仅仅增长了 5 个百分点。同行压价的结果，也使原先的每支球拍的出口报价由 50 美元下降到 28 美元，几乎跌到“零利润”的低价。因此，此时的光男公司面临着是否继续向国际进军、保持上升势头的转折点。

在困难中崛起，还是在挫折中倒下，光男公司面临着新的抉择。面对未来的挑战，为了求生存，求发展，罗光男从前几年开始就着手从成本及管理上寻找出路。

(1) 从 1983 年起，着手整理内务，加强管理，从台塑、华隆、艾德家、大同、华冈等公司，高薪挖来 28 位高级主管，并于当年底成立“总管理处”，负责拟订经营方针目标，并重新制订公司的组织章程，改革现有制度，核定各个事业部门的绩效及经营项目，同时充当总经理日常决策的参谋。

(2) 全面实施“全公司品质管制”，把公司的精力集中在一个目标上，追求企业的综合力。

(3) 为了提高生产效率，一方面与生产力中心联系，准备实施工厂自动化以及改善工艺流程；另一方面与惠普电脑签约，在两年内实现电脑化。

通过贯彻落实以上措施，光男公司的总成本降低了 20~40%，总库存率降低了 50%，光男公司重新获得了蓬勃发展的动力。

注重社会效益

多年来，罗光男虽然创业、开拓十分艰辛，但他仍然坚持履行企业的社

会责任。他认为“取之于社会，用之于社会”是企业家的责任，因此，光男公司对于社会的捐资贡献一点不逊于那些大企业。这么多年来，他对社会的贡献，不胜枚举。

他重视员工福利，在南岗厂区兴建现代化宿舍、游泳池、运动场等福利设施。这类福利光男公司在全台湾可以排名第一。罗光男为此获李登辉颁赠“福利第一”的奖牌；

他每年提供数百万元新台币举办“肯尼士杯”国际青少年网球精英锦标赛；

他与网球协会签约，凡是在台湾参加12岁、14岁、16岁、18岁分龄网球赛获前三名者，其食宿、营养及训练所需费用，全部由光男企业支付，并提供经费送到外国训练及参加巡回比赛；

他在全省各地分区举办羽毛、网球赛掀起运动热潮，他要使台湾成为“网球王国”；

他每年捐助社会福利基金、县文化基金、急难救助金等达数千万元。

其他诸如为台湾选手参加国际比赛所设的奖金，数额也十分可观，真正做到了“取之于社会，用之于社会”。

除了与世界一些著名选手签约，通过他们穿用光男企业的产品来扩大宣传外，罗光男还着重培养有前途的网球华裔选手，比如他与国际华裔网球好手施羽签约，每年支付给施羽的各种费用达数十万美元。这些措施，不仅提高了光男企业产品的国际市场的地位和声誉，而且对产品的销售也有很大帮助，其外销业绩也直线上升。光男企业在台湾的外销业绩排名，由1980年的第89名猛升至1984年的第40名，近年来仍在大幅度增长。罗光男本人年年获外销绩优厂商奖，但他却从不上台领奖。他常说：“我要在四五年内，打进外销绩优前10名，那时才上台领奖。”可见他的自信心之强。

有人形容永远理着小平头、目光锐利、自信心很强的罗光男是个设计家、工匠、企业家，更有人说他是个工作狂人。他身体高大魁梧，充满活力。他凭借旺盛的体力、高度的智慧、娴熟的技能、流利的英语，不仅要成为世界“超级网球拍大王”和球拍、渔竿、高尔夫球杆“三冠王”，更要创造世界第一的“运动器材制造王国”，成为全球第一流的、最伟大的企业家。我们坚信，他一定能够实现自己的理想。

