

台湾企业经营战略比较

财神和我

林世渊 编著



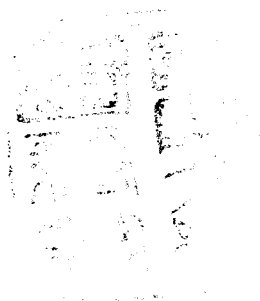


国防大学 2 060 4090 6

财神和我

——台湾老板发迹揭秘

林世渊 著



中国华侨出版社

(京)新登字 190 号

财神和我——台湾老板发迹揭秘

林世渊 著

出版者 中国华侨出版社
北京市朝阳门内大街 130 号
(邮政编码:100010)
经销者 新华书店总店北京发行所
印刷者 水利电力出版社印刷厂印刷
开 本 787×1092 毫米 32 开本
字 数 100 千字 5.25 印张
版 次 1993 年 12 月第 1 版
印 次 1993 年 12 月第 1 次印刷
印 数 1—5000 册
书 号 ISBN7—80074—687—9/ Z·28
定 价 3.80 元

目 录

台扬科技公司：“四 C” 战略	(1)
宏棋电脑集团：“跟进” 战略	(7)
建弘电子公司：自创品牌战略	(13)
裕隆汽车集团：“换血” 战略	(17)
力山工业公司：“剑盾” 战略	(23)
奇美实业集团：“填空” 战略	(29)
南亚塑胶工业集团：从传统产业走向新兴产业	(35)
金宝电子工业公司：力求成长战略	(40)
全友电脑公司：“盲点” 战略	(45)
华荣电线电缆集团：自我超越战略	(52)
联华电子公司：“渐进” 战略	(58)
国联工业公司：逆向发展，东山再起	(64)
三阳工业集团：“挖井” 战略	(69)
华隆集团：“兼并” 战略	(75)
宝成工业集团：技术进步战略	(80)
大通家具集团：“公司改造” 战略	(85)

巨大机械工业公司：出口导向，自我提升	(90)
三胜制帽公司：“仙人掌”战略.....	(95)
同芳毛刷公司：研究发展，创造流行.....	(100)
味全食品工业公司：市场导向，寓教于销.....	(104)
农友种苗公司：科技导向，服务农家.....	(109)
黑松饮料集团：建构“销售长城”战略.....	(114)
神通电脑集团：“转型”战略	(120)
天仁茶叶集团：连锁经营，拓展外销.....	(126)
中日饲料油脂企业：人见人爱战略.....	(132)
永丰余造纸集团：多元化战略.....	(138)
清禄鞋业集团：“大出口”战略	(144)
声宝集团：引进技术，打“副牌”	(149)
三商行：连锁经营，微笑服务.....	(154)
东元电机集团：“定位”战略	(158)

台扬科技公司：“四 C” 战略

海湾战争期间，战地记者手提一只形似当年英国特工人员代号 007 所用的“手提箱”。他们通过“手提箱”的简单操作将现场活灵活现地传送到世界各地。“手提箱”没有太多的秘密，只有一部掌上型电脑和一把小雨伞（碟型卫星天线），毛重 14 磅，然而，它却是当今世界上最轻巧简便的卫星通讯系统。“手提箱”全称为携带式海事卫星陆上通讯系统，即 TCS 系统。

TCS 的“专利人”是台扬科技公司。由于上述原因，近年来越来越多的人将“台扬”视为台湾微波通讯事业的一块金字招牌。

“台扬”坐落在新竹科学工业园区东四路，创建于 1983 年。初期，该公司以生产卫星天线、降频器等通讯元件为主，尔后向微波系统整合，至 80 年代末 LNB 和 TCS 系统已成为该公司的主力产品，而且在台湾居领先地位。

倘若从整个 80 年代看，“台扬”的发展大致可分为两个阶段：80 年代前期，公司营运以 OEM 为主，员工 100 多人，

营收总值近 5 亿元(新台币,下同),是一家小型的科技厂家;80 年代后期,“台扬”开始向岛外发展,先后在美国、西欧等地设立了销售点、分公司和“联姻企业”。在企业机构急剧扩张的同时,“台扬”的营入总值也出现了高速增长:1987 年为 5.7 亿元,1988 年达 7 亿元,1991 年猛升到 20.8 亿元。这一发展势头反映了台扬在由小企业向集团企业升级上取得了长足进展。

拉尔森理论认为,“科学园区是鼓励发展高技术的园地,但不是高技术企业飞翔的‘蓝色天空’”。因为,科学园区有机遇,也有风险,一家家公司在园区诞生,但因冒险犯难而走向破产之途的公司也比比皆是。由此观之,“台扬”的确是幸运儿。

从机遇看,进入 80 年代,台湾为发展“策略性”工业“筑巢引凤”,新竹科学工业园区应运而生。园区的优惠政策刺激了海外风险投资者,尤其是来自美国硅谷的华人工程师到台湾创办高技术企业。“台扬”的创办人王华燕就是在这一背景下进入新竹科学工业园区的。他曾在美国 HP(惠普)公司工作了 17 年,为资深工程师。另外,王华燕所以选择从微波通讯起步,在于外部条件对“台扬”的发展比较有利。一方面,在新技术革命影响下,微波电子产品从具有“商品概念”到“商品化”时间很短,产品生命周期更短,因此相对成熟的通讯技术、产品从发达国家向不发达国家转移的过程日趋加速;另一方面,台湾的微波通讯事业长期被圈禁在军事部门,可以说,整个微波通讯事业当时尚处于“启蒙”阶

段。“台扬”就是抓住上述机遇，以2亿资本起家的。

当然，除了上述有利的外部条件，驱使“台扬”走向成功之路的关键动因，还在于“台扬”产品、技术和管理战略的奏效。

产品——“四C”战略

目前“台扬”的TCS系统在全球携带式的卫星通讯器材市场上，独占25%的市场占有率。这一成功的基础是，在产品开发上，“台扬”坚持“不唱同一支曲”。从总体来看，目前台湾的高技术厂家在产品开发方向，大致有两种模式：一是偏重于以专家使用为目的；二是以使用者人人会操作为设定目标。“台扬”显然接近于第二种模式。体现在产品走向上，“台扬”走的是“四C”路线。即Convenience（便利）、Compact（精致）、Concentration（整合）、（替代）。王华燕认为，这是“台扬”生存与发展的圭臬。他强调，凡“台扬”的产品都必须在便利、精致、整合、替代的概念下，以技术进步促进产品向轻、薄、短、小方向发展，从而实现产品的使用简单化、市场极大化的目标。具体言之，“台扬”的TCS系统，是1989年7月在国际海事卫星组织（INMARSAT）年会展上首次亮相的，当时被誉为“全球首创”而引起轰动。这在于：第一，几十年来的卫星通讯设备非常庞大，适用于船上的通讯设备如今被“台扬”浓缩成一只“手提箱”，可随身携带。以新近

推出的 TCS-9200 言之，其重量已从原来 65 磅，再精简到 14 磅。第二，由于 TCS 系统利用国际海事卫星组织所建立的通讯网络，因此它不须透过电信局，在任何地方、任何时间均可对卫星发射或接收，网络运作范围涵盖太平洋、大西洋、印度洋。第三，从实践看，多年来 TCS 系统在通讯中断的地位，如亚美尼亚大地震、美国的黄石公园火灾，乃至非洲沙漠大赛车、海湾战争等等，TCS 系统作为临时通讯系统，发挥了别具一格的“替代”作用。所以“台扬”的 TCS 系统，自问世以来，一直是抢手货，在岛内外市场一路顺风。

技术——“外衣”战略

科技是企业生命不息的源泉。然而，在企业技术进步上，台湾科技厂家的共通之处是模仿，宏棋电脑的“老二主义”就是典型的例子之一。相较之下，“台扬”的特色集中表现在“外衣”取向上。所谓“外衣”，就是先与世界重量级的科技厂商，从承接 OEM 作起，待有相当的技术积累后，再与它们联姻，目的是穿上它们的“外衣”以加速自己的发展。

例如，美国台扬科技公司，这一公司虽属“台扬”在美国的一个分号，但它却是其“外衣”战略的产物。事实是，开始“台扬”是世界通讯业之泰斗 COMASAT 公司的 OEM 厂家之一，几年承接 OEM 订单后，“台扬”就以联合控股的方式与 COMASAT 公司联合成立美国“台扬”公司，其中“台扬”控股 66%。王华燕指出，第一步旨在技术上取得跟进效

应，并取得 COMASAT 这个权威的技术认可；第二步的目的是，借它们的“外衣”与其他强手展开角逐。正是由于这一原因，近年来“台扬”的企业排名节节上跃，在亚太地区仅次于日本 JRC 公司居第二位。

但是，从本质上看，“台扬”的“外衣”战略所以能如愿，其主因是它始终倾力于发展自有技术与品牌。从企业技术投入率看（技术投入率=研究开发支出+技术购买+技能训练/总产值），“台扬”超过 20%，其中研究开发支出为 8.93%，在新竹科学工业园区“R&D”排行榜上，排名第 4 位。因此，尽管近年台湾的劳工成本不断飞扬，尽管目前“台扬”的员工已发展到 500 人以上，但是，由于产品附加价值高，加上生产自动化层次高，因此，其人工成本仅达 12%。

管理——自成一格

为了提高企业的竞争力，“台扬”也十分注意从管理上增强企业的抗风险能力。多年来，公司已形成一套自己的管理体系。公司的最高决策机构是董事会，它负责决定“台扬”的政策方针。目前由王华燕任董事长。每次董事会议，主要研究公司的最根本问题，如经营范围、产品方向、生产规模、投资安排、计划目标，重要职员任免等。董事会下设总经理和事业部。目前总理由谢其嘉出任，负责公司实际营运，并对董事会负责。在这种分工格局下，他们还设了一个董事长王华燕和总经理谢其嘉的共同“势力范围”——公司的人才

培训。在这方面，二者是不分工的，王华燕善于从岛外引进高级人才参加“台扬”；谢其嘉对职工训练常出新招。有报道说，王、谢两人都是来自美国 HP 公司，在管理上，HP 公司是楚河汉界，少有重复，与“台扬”的管理模式是显然不同的。

宏棋电脑集团：“跟进”战略

宏棋电脑集团，创立于1976年9月，是年资本100万元（新台币，下同），员工11人。自1985年登上台湾《天下》杂志一千大企业排行榜之后，其产品、市场、资金不断扩张，“宏棋”的名声也因此直线上扬。该年它以48亿元的营业额，击败了台湾资讯电子工业的“巨人”——台湾神通电脑公司，成为台湾最大的电脑厂家。目前，该集团以“宏棋电脑”为核心，拥有“宏棋股份”、“明棋电脑”、“宏大创业投资”和“第三波文化事业”四家关系企业，总资本104亿元，员工5000多人，经营项目涵括个人电脑、家用电器，周边设备设计、制造等9500多种。到1988年，“宏棋”营业总值升到109亿元，名列台湾新竹科学园区百亿公司的榜首。在台湾《天下》杂志一千大企业排行榜中，亦从原来的226位，晋到53位。新近，该集团的一项“龙腾计划”声称，至1991年“宏棋”的营业额将突破10亿美元，并跻身全球十大电脑制造商的“超级俱乐部”。其成功的经营战略是：

技术——跟进战略

1976年冬，“宏棋”成立甫三周月，董事长施振荣（曾获台湾交通大学电子研究所硕士学位）便毅然举债70万元，购进微处理机系统设备，日夜加班，开发自己的产品。然而，在微处理机的市场角逐中，“宏棋”产品却败北了。原因是“洋货”大举登台，“宏棋”产品不具有外国同类产品的品质与价格竞争优势，而且消费者对“宏棋”的设计能力，尚深有怀疑。公司出师不利，导致11个创业者中，有3个分道扬镳。此时，“宏棋”只好改“工”为“贸”，以代理进口电脑零件，维持企业的生计。1981年，“宏棋”再次调整经营方针，采取技术上的跟进战略，由小做起，开发低价位的“小教授中文电脑”成功应市，此后几经奋力攀登，至1987年“宏棋”终于拿下了四个“台湾第一”：“个人电脑外销第一；在全世界IBM相容个人电脑销售量排名第10位；“宏棋”ACER—1100三十二位元超级微机各项技术指标的总分名列美国电脑权威杂志《信息世界》排行榜第二；在日本推出日、英双语个人电脑，成为这类产品中第一家非日本公司，造成了台湾传播媒体所称的“宏棋震荡”。

影响“宏棋”质变的因素，除八十年代台湾当局将资讯电子工业，列为策略性产业发展的环境因素外，其重要变数，还是来自“宏棋”本身经营战略的成功。首先，技术进步采取跟进取向。施振荣认为，在国际电脑市场角逐中，台湾想

走科技领先，产品新潮流之路，是难以办到之事。因此，欲求企业的技术进步，“宏棋”一方面，必须紧跟市场的变化，引进外资，开发技术性较成熟的产品；另一方面则将企业的经营重心置于购买国际名牌电脑厂家的零组件，组装具有独特性能的成品之上。前者强调以较少的研究开发费用和较短的时间，使企业进入较高的发展阶段；后者以努力提高产品的组合技能为诉求。这一战略的目的是，移植发达国家领先科技之优势，来强化“宏棋”产品的市场形象。“宏棋”充分利用发达国家科技优势的跟进战略不愧是一条成功之路。以“宏棋”营业额增长为例，1981—1988年，其年平均增长率高达140%。再从技术层次来看，起初以仿造“苹果”电脑为主；1987年购并了美国迷你电脑厂商 Counter Poine；1989年2月，则与美国得克萨斯州仪器公司合作，在台湾共同开发电脑的心脏产品——记忆体 IC。

其次，选择 OEM（来料加工）名牌厂家，缩短对新技术的摸索时间。“宏棋”并非希冀通过 OEM，来扩大利润，而是侧重选择技术层次高、产品价位高、厂家知名度大的 OEM 客户，通过 OEM 的沟通，从中了解第一流产品的真面目，学习名牌厂家的组织设计、产销策略，以及服务方面的技巧与方法。目前“宏棋”每年营业额的 48% 来自 OEM，其中，TI、ITT、Siemens、Canon 等知名公司，占了相当大的比重。

第三，引进人才，努力提高公司的研究发展能力。10 多年来，“宏棋”恪守的原则是，建设高科技公司，要靠真正的人才来实现，而且，在引进人才上，强调“挖”高级人才。例

如，“宏棋”的总经理、副总经理、名誉董事长这一指挥核心层，就分别聘用在美国 IBM 公司工作 20 多年有蓝色巨人之称的刘英武、美国 IBM 资深工程师及新竹科学园区管理局副局长的童虎和台湾建筑业巨富殷之浩，出掌其职。在子公司或具体事业部，“宏棋”强调由“专家”来治室、治所、治厂。例如“宏棋”法务室，就聘请 6 位国际法律专家，专事公司的业务纠纷案；“宏棋”广告部，则延聘外国人士，将产品文件、广告书稿，译成地道的英、日、法等文字。另外，每年新增人员中，研究人员、销售人员、员工的比例为 1.5 : 1 : 1。

， 市场——“以农村包围城市”

在扩大产品的市场占有率上，有两种流行的模式：一是“推”，即组织人才、资金，通过密集的广告，“推”向市场，让市场接受“我”的产品；二是“拉”，即国际上有某一市场需要时，“我”来经营，通过尽量符合市场的需要，让市场来带动“我”，把“我”拉出去。“宏棋”基本上采行前者，但有其独到之处。主要表现在两个方面：第一，更积极地采用“人海战术”，派更多训练有素的人，在世界市场跑，熟悉市场，寻找各个市场的代理商，建立销售据点。多年来，“宏棋”平均每天都有 120 人以上，在全世界各地收集商情、销售产品以及提供技术服务。通过这种密集的服务来提高品牌的满意度。目前“宏棋”已成功地在 67 个国家和地区，建立

了 91 个经营据点以及海外公司。第二，“以农村包围城市”，进攻全球市场。它的最大特点是，避免与美国、日本等强劲对手直接竞争，从扩大空间，来化解竞争对手的强势。为了避免短兵相接，“宏棋”先将战场放在拉美国家等第三世界及欧洲国家。直至 1987 年，“宏棋”力量渐成气候，才开始进攻北美市场，1988 年再登陆日本市场。

管理——双轨政策

如何提高企业的应变能力，是“宏棋”管理战略的核心。施振荣认为，电脑技术瞬息万变，企业不稳定因素越来越多，因此，企业的兴衰沉浮，往往取决于企业的应变能力。为了增强企业的应变能力，“宏棋”采取制度与弹性双轨并行，强调企业文化的塑造，以无形的企业文化来取代有形的规章制度。例如，为了提高生产力，每个员工都明定各项工作指标，但上班一律不打卡。员工有了奉献精神，随之而来的是公司经营效益的大大增进。

此外，“宏棋”为了保住高效率和较强的竞争能力，经常对公司进行“自我改造”。从“宏棋”的组织结构来看，开始是分公司制，接着调整为功能制，即依企业的功能进行部门的区分，如市场营销部、财务部等；今年又将功能制，转为事业单位制，即依产品划分部门。例如有个人电脑及周边产品事业单位、网络系统事业单位等。这样频频改造的目的，是使公司的业务活动，能因应市场变化，决策快，有冲劲，同

时每个事业单位的负责人，都各自对其盈亏负责，从而做到有制度又不流于形式。