

统一企业、金仁宝集团、天仁茗茶、汉钟精机

四个企业成功的“秘密”就像一件件珍宝被我们
毫无保留地呈现给各位读者，以资借鉴。

经 “乱” 之道

台资企业成功密拾



刘震涛 主编
石赐亮 郑胜利 谢天成 著

清华大学出版社





经 “乱” 之道

台资企业成功密拾

◆ 刘震涛 主编

◆ 刘震涛 石赐亮 郑胜利 谢天成 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

虽然台湾属于海岛型的经济形态,其本身的经济发展受到天然资源与市场范围的限制。但是从一些企业的成长轨迹当中,却可以发现其成长模型的稳健性与效率性。一个企业在发展中,要有可持续发展的理念,其实现过程则必须踏踏实实,逐步突破。这期间,企业本身的研发能力和创新能力的提升,都成为推进企业成长升级的关键。本书共分为四篇,包括统一企业、金仁宝集团、天仁茗茶、汉钟精机四个不同行业的企业案例,主要从企业的经营理念、经营模式创新和产品创新的角度来分析企业的成功经验。

本书可供各企业管理人员参考与借鉴,同时也可作为大学管理类专业学生的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

经“赢”之道——台资企业成功密拾/刘震涛主编。—北京:清华大学出版社,2009.8

ISBN 978-7-302-20468-8

I. 经… II. 刘… III. 企业管理-经验-台湾省 IV. F279.275.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第098380号

责任编辑:钟志芳 张志强

封面设计:刘超

版式设计:杨洋

责任校对:焦章英

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市兴旺装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170×250 印 张:16.5 字 数:227千字

版 次:2009年8月第1版 印 次:2009年8月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:29.80元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:032588-01

前言

统一企业、金仁宝集团、天仁茗茶和汉钟精机这四个企业的个案研究已经全部完稿，在得到各企业的授权后，我们决定将这些企业的宝贵经验出版成书。本书共有三位作者，石赐亮博士是清华大学台湾研究所访问学者，由他完成了“统一企业从台湾迈向世界食品王国之路”和“金仁宝集团建构科技巨人之路”的撰写，郑胜利和谢天成均是清华大学台湾研究所博士后，由他们分别完成了“茶叶王国，天仁茗茶创新之路”和“汉钟精机，汉人敲响世界之钟”的撰写工作。由于他们的开创性探索，为我们贡献了四个非常精彩的案例，在此向他们致以深深的谢意。

选择这四家企业作为研究对象，是我长时间思考后的一个选择。考虑的因素有三个：（1）在经济全球化进程中，在严峻的市场条件下，企业应如何培养和提升竞争力？最好选用具有不同产业背景的企业成长过程来说明。而在众多台资企业中，应该选择哪几家可以形成一个有效的组合来回答这个问题呢？（2）哪些企业可以配合需要并提供全面、深入、详细的经营状况和管理经验？以免仅仅是资料的粗加工。（3）选择谁是合适的作者来撰写？现在完成的四个案例基本符合我的思考方向。为了对四家企业和读者负责，在写作之初，我与这四家企业的负责人进

行了多次沟通，并得到认同。在写作过程中，我与每位作者也进行了非常细致的交流，定出了写作的总体框架和重点、企业主要的经验和特点，甚至于整个案例的写作思路等。在每个案例写完之后，我都亲自做了认真、详细的修改，有的还提出了较大的修改意见。

出版社的编辑要我为本书起一个响亮、有吸引力的书名，于是我又为此作了一些思考。

这四家企业虽然分处不同行业，但其各自的经营成长之路告诉我们一个同样的道理，企业的成长壮大是积少成多的过程，于是我想到《从“大”到“小”》这个书名。大家就觉得奇怪了，一般来说“从小到大”比较符合逻辑，这个“从‘大’到‘小’”是什么意思呢？研究结果告诉我，一个企业在发展中要有大战略、大目标，要有可持续发展的理念，而其实现的过程则必须踏踏实实、从小做起、一点一滴、逐步突破，不能一蹴而就。“统一”这个品牌在台湾已经是家喻户晓，在大陆也几乎是无人不晓，统一企业在企业经营上，自始至终秉持已故董事长吴修齐先生提倡的“三好一公道”（质量好、信用好、服务好、价格公道）理念，逐渐成长为重视消费者健康、关怀社会、崇尚自然和不断追求创新与突破的大型集团企业，声名可谓大矣。但是，统一企业在1967年成立之初，是一家资本额只有3200万新台币，主要从事面粉、油脂及方便面的加工和销售的小企业。经过四十多年的辛勤耕耘，统一企业认真做好每一个新的产品，步步为营，点滴落实，已由“量的追求进而提升至质的竞争”，并“不断以科技创新来提升产品的价值”。到2007年，集团营业收入已达到95亿美元，经营范围包括制造、零售、物流、贸易、证券、休闲、百货等行业，成为台湾最大的食品制造、零售及物流企业集团。金仁宝集团、天仁茗茶和汉钟精机在发展的过程中也都具有相同的理念，虽然他们所处的行业、服务对象、影响范围、影响力表现的方式都有所不同，但是读者可从他们“小”处的精彩表现预见到今天的“大”。





企业的成长壮大是靠勤勤恳恳、踏踏实实、克勤克俭地做出来的，如果再加上一颗真心实意为消费者服务的“诚心”、对消费者体贴入微的“细心”、在竞争过程中如履薄冰的“小心”，就能为企业的成功锦上添花。所以，又想到《从“手”到“心”》这一书名，这四个企业的发展都是本着对消费者诚实守信、用“心”操作的理念，从单纯的做好产品，上升到“从‘手’到‘心’”的新境界。天仁茗茶创办于1953年，从最初单纯的种茶、贩茶业务发展到目前台湾岛内规模最大的专业茶业制造厂商，不仅在种植、制作等环节高度注重茶叶的品质，更重要的是在经营理念上有了很大的创新，为企业营造现代、多元、中国风的茶文化。通过天仁“吃茶趣”茶餐厅、茶蜜饯食品、高速公路观光茶园、茶博物院、茶学院等经营模式创新（有人对此取名为“体验经济”），让消费者在饮茶中品味到乐趣、在体验中享受生活、在文化中陶冶情操，使之精神境界得到升华。反过来，这种精神上的提升又促使消费者对茶文化产生了更加浓厚的兴趣和爱好，对茶叶的品质优劣有了更进一步的体会与认知。

随着经济全球化，世界变得很“平”，在市场多变、消费者越来越挑剔的情况下，企业不仅要逐渐扩大规模、壮大实力，还要有一颗真诚、包容、仁爱之心，这时我又想到《“软”、“硬”并蓄》这个书名。所谓“硬”指的是“硬发展”，所谓“软”指的是“软实力”，软实力是通过爱和责任所折射出来的精神力量，它比一般的利益共享更具召唤力和感染力，是超越利润的精神魅力。金仁宝集团一贯坚持质量至上的理念，在这一理念之下归纳总结出“五大质量改进过程”理论，具体通过“检验质量”、“制造质量”、“设计质量”、“管理质量”、“习惯品质”五个环节加以管控和落实，金仁宝集团认为，质量是被检验出来的，是被制造出来的，是有效管理出来的，是从研发设计开始的，是要根植于每一个员工心中的。金仁宝集团不但在“硬发展”中追求精益求精，更在“软实力”上



下功夫。金仁宝集团在 1987 年 11 月 15 日发生了一次火灾，把仁宝电脑的全部资产烧了个精光，几乎烧掉了 5 倍的资本额。然而大火没有烧退员工的激情和斗志，反而激发了员工的凝聚力。在全体员工的共同努力下，在“有福同享、有难同当”的传统理念下，金仁宝集团迅速从灰烬中站了起来。在这最艰苦的时刻，金仁宝集团依然核发了两个月年终奖金，此举不但凝聚了员工同舟共济的向心力，也落实了金仁宝集团“公司家庭化”的经营理念。

汉钟精机公司初到上海时，也仅有部分产品销往大陆地区，知名度很小，市场占有率较低。但汉钟人始终认为“到大池塘奋斗才有机会成为大鱼”，最后，凭借他们坚忍不拔的意志、艰苦奋斗的精神、踏踏实实的作风以及孜孜不倦的创新勇气，他们成功了，也充分体现了“软”、“硬”并蓄的雄厚实力。20 世纪 90 年代，大陆一些地区电压很不稳定，有时候实际电压可能会与标准电压相差 100 伏左右。在这么高的电压差异情况下运行压缩机，极易导致空调工作不正常，从而严重影响使用场所的正常运营。对此，德国同行则认为这是由于中国的电压不稳所造成的设备故障，认为这与他们无任何关系，从而要求中国客户自己解决。但汉钟精机却不这么认为，而是勇于面对出现的问题，并经过“汉钟人”的不懈努力，公司终于成功研制出在不稳定电压下同样可以正常运行的产品。汉钟这种坚持首先保证客户生产能够正常运转，主动承担责任并寻求解决问题办法的精神，让汉钟的品牌和名声迅速成为业内第一，从而也顺利地 from 外商手中“赢下”大陆广大的市场。这说明，汉钟精机除了研发优势之外，成功的诀窍还在于优质的服务，能够提供企业“因地制宜”的关怀。他们的理念是“技术好，而服务更好”，这正是汉钟精机能够在激烈的市场竞争中取胜的关键。

我认为这四个企业的成功之路没有一个标准模式，而是各具特色，经过与出版社和作者反复沟通，最终确定为《经“赢”之道——台资企业



成功密拾》，四个企业成功的“秘密”就像是一件件珍宝被我们拾起来，呈现给各位读者欣赏。这四家企业的领导人是我的老朋友，我不断地与他们讲：“你们企业的成功经验能够给他人带来启示，是社会财富，贡献出来也算是回馈社会的一种方式。”但他们一直非常谦虚。在本书写作过程中，得到了四家企业的大力支持，他们也是倾其所有地将其经验与大家分享，且欣然为各自企业的案例作序，把他们多年来经营思想的精华毫无保留地奉献给了大家，在此向他们表示衷心的感谢，同时由于作者的水平不够，可能未能充分地反映出这些企业的全貌，也敬请他们谅解。

我们将这四家典型企业的成功经验奉献给大家，不仅可为各类企业管理人员提供企业经营中的成功之道，以资借鉴，也可作为大学管理类学生学习中的参考书。大家可以通过阅读此书相互交流，各取所需，但效果如何，则由读者自己评价。

最后，我代表全体编委向为出版本书，做了大量联络、服务工作、资料收集、整理工作，以及文字修改、校对工作的我所研究助理张娟同志表示最诚挚的感谢。

清华大学台湾研究所所长 刘震涛

2008年12月于清华园

目 录

第一篇 统一企业从台湾迈向世界食品王国之路

引 言	2
1 企业沿革	8
2 经营战略	19
3 管理技术与组织行为	35
4 全球化与两岸布局	46
5 企业形象与社会责任	55
6 迎向世界级企业的新挑战	60
总结	66
附录 统一企业集团各关系企业基本资料	70
参考文献	78

第二篇 金仁宝集团建构科技巨人之路

引 言	82
1 集团简介	84
2 全面提升技术能力	91
3 布局规模与企业成长	105
4 整合创新与发展远景	122
5 公司治理与社会责任	132
总结	140
附录 A 金仁宝集团各公司背景资料表	144
附录 B 金仁宝 - 生产据点	151
附录 C 金仁宝 - 营销据点	152
附录 D 金仁宝 - 后勤仓库与发货中心	154
参考文献	155

第三篇 茶叶王国，天仁茗茶创新之路

引 言	158
1 天仁茗茶的业绩与成长历程	160
2 以创意升级为目标的商业模式创新——以天仁 吃茶趣为例	181
3 天福茗茶的商业模式创新	195





总结	204
附录 天仁企业发展史	205
参考文献	209
后记	210

第四篇 汉钟精机，汉人敲响世界之钟

引 言	212
1 汉钟精机背景	214
2 汉钟精机发展历程	217
3 企业竞争力分析	222
4 利用资本市场，愿景加速实现	239
5 企业文化与企业管理	245
总结	249
附录 汉钟精机及螺杆压缩机年度大事记列表	251
参考文献	252



第一篇

统一企业从台湾 迈向世界食品王国之路

一个企业的产品可以如同一位音乐家的音乐一般，成为国际语言，在世界各地用它的旋律美化人们的生命，用节奏丰富人们的生活。

——统一企业集团总裁 林苍生

引言

清华大学台湾研究所所长刘震涛教授指导的访问学者石赐亮博士，从专业角度，广泛搜集信息，研究统一企业过去 40 年来的发展进程，视野宏伟，研析精微，令人佩服。文中罗列了统一企业草创时期、茁壮时期、集团化时期、国际化时期、全球网络化时期等五个阶段，分期论述统一企业的发展轨迹，让读者对统一企业有了更深入的了解，值此统一企业成立 40 周年前夕，石文付梓，具有特殊意义。

统一企业在创立初期，高清愿先生以“诚实苦干、创新求进”作为立业精神，塑造正派经营的企业文化。在企业经营实务上，自始即秉持已故董事长吴修齐先生“三好一公道”——质量好、信用好、服务好、价格公道的理念，步步为营，点滴落实。为统一企业事业发展奠定良好根基，进而培育出核心竞争能力，成就其市场优势地位。

统一企业将愿景（vision）定位在“统一，一首永为大家喜爱的食品交响乐”，作为企业的发展蓝图。一方面揭示统一企业作为一家跨国企业，需要和谐高效率的经营团队，以及内部参与式的管理精神，犹如交响乐团成员各司其职又分工合作，最终奏出委婉动人、气势磅礴的乐章。另一方面，也彰显企业的永续发展，是建立在消费大众、员工、股东与合作伙伴支持的基础上，经营团队必须不断针对市场、渠道、消费趋势的变化，与时俱进，开发出消费者喜爱的各种产品，犹如交响乐团通过抑扬顿挫的乐章，让音乐深植人心，引起共鸣。

面对水瓶世纪新思维，企业经营必须由量的追求进而提升至质的竞争，统一企业将不断以科技创新增加产品价值，并藉由文艺、音乐、体



育营销等，营造感性魅力，满足消费者需求。为迎接新世纪来临，统一企业提出“千禧之爱——A kiss to the spirit of the future”，涵盖“尊重生命”、“彼此关怀”、“亲近自然”和“乐观进取”等四个主题，强化统一企业是重视消费者健康，关怀社会，崇尚自然，不断追求创新与突破的集团企业。

值此知识经济的新时代，企业竞争力也建构在知识的应用与创新能力上，石博士的宏文，见证了统一企业过去发展的轨迹，也提供了统一企业参考与提高的机会。统一企业仍将秉持一贯的“三好一公道”经营理念，以及“诚实苦干、创新求进”的立业精神，为消费者带来健康快乐的明天，并培育跨国、跨文化的国际经营团队，以迎接未来更艰巨的挑战。

石博士学识丰富，对企业经营有卓越理念与独到见解，1991年获得台湾“企业经理协进会”举办的第九届杰出经理人奖，以及1993年《商业周刊》社举办的第一届杰出企业人物——尊爵奖，确属实至名归。统一企业40年来的发展历程千丝万缕，承蒙石博士不辞辛劳，对统一企业进行精辟观察与提炼而完成本文，我相信本文对企业的经营，也能有所启发与贡献，故乐为之序。

正当全世界翘首期盼2008年展示人类体能极限的北京奥运会之时，2012年的水瓶世纪已悄然等在门外。根据马雅历法的演算，人类经历了2160年以追求物质生活为主的双鱼座世纪之后，地球即将在2012年完全进入光子带，并进入以心灵层次为主的水瓶世纪。

回顾人类科技发展的历史，自从20世纪初期普朗克与爱因斯坦相继提出量子论与相对论后，又于1960年宇宙背景辐射被探测到后，宇宙生成的大霹雳（Big Bang）理论及量子论就成为主流的宇宙天体物理学。人类因此逐步解开“眼、耳、鼻、舌、身、意”六识无法理解的大自然之谜。DNA译码、解构疾病生成原因、生物的复制及计算机的开发，都将



人类的科技由粗糙的、看得见的能量领域，带往更细微、看不到的能量领域，亦即从看得见的物质分解成分子、再细分成原子，又再分解成质子、中子、电子，20 世纪中叶发现“夸克”的存在，现在进一步提出更微细粒子的“重力子”世界。

天地间任何的人、事、物均由微细粒子组成，这些微细粒子又被称为“波”，“波粒同体”的波动学已成为 21 世纪的主流科学，人类走过了数千年的农业时代，又经历了两百年的工业时代，20 世纪末发展信息科技，21 世纪的现在，将要迎接的则是“生命科技”——这正是由粗到细逐渐深入的发展趋势。

如同人类科技的发展，企业的发展亦有相同的脉络可循。20 世纪初福特汽车崛起的年代，以机械设备为思考中心改进生产流程，此时基本的企业管理观念已相当完备，但企业仅管理“身”的层面。1980 年，日本式管理以人为中心的思维方式风行，提倡“企业文化”，此时企业管理进化到“心”的精神层面。而即将进入的水瓶世纪由于信息生命科技的发展，企业的管理应该更深入到细微的“灵”企业动机的层次，也就是“企业心灵”。

而企业的发展与人类生活需求可谓息息相关。例如统一以食品业起家，早期的产品只要标示“原料成分”——物质的价值即可（身的部分），后来要再标示“营养成分”——心理的价值（心的部分），现在则要标示“健康成分”——动机的价值，甚至要强调产品的文化或艺术附加价值，如此便进入深一层“灵”的部分了。

这个过程也充分反映出人类在饮食文化上的进步，从早期只要“吃得饱”、再要“吃得好”，后来则更要“吃出健康”、“吃得有文化”，也就是饮食的“身、心、灵”三个层次。如果一个产品不能够满足顾客“身、心、灵”全方位的需求，就如同“缺陷产品”，终究会被消费者淘汰。

因此，企业的经营也必须要兼顾到“企业管理”、“企业文化”及“企





业心灵”三个层次，“企业心灵”指的是企业存在的目的，也是决策者的价值观与动机，以统一企业来说，企业的存在“目的”即是提供顾客“健康、快乐”的满足，这就是进入企业心灵的部分。

例如统一企业所生产的面包，除了原物料不可残存农药外，生产过程亦不允许添加任何防腐剂及人工色素等，这些是“身”的部分；统一的生产线人员都保持着快乐的心情与面包对话，这便做到了“心”的部分；而在生产面包的过程中，还能全程播放莫扎特的音乐，这已经进入产品“灵”的部分了，科学检验证实，“在音乐中苏醒”的面包其酒石酸多了11倍、苹果酸多了5倍，可提升波动值并增进健康。

所以说，相同的原材料及设备，由不同的公司来生产，其产品的“波动值”是不同的，这就是“企业心灵”不同而产生的差异。

如统一星巴克咖啡除了选择好的咖啡（身的部分）、设计整个店的气氛（心的部分），更重要的是，当初创业者的理念是为了提供给消费者美味及健康，因此他的理念贯穿每一杯咖啡，这就是“灵”的部分。

同样的道理可以理解，统一星巴克的 Coffee Master（咖啡达人）在“心情好”与“心情坏”时调配出来的咖啡，喝的人为何可以喝出不同的味道。从科学的角度来分析，心情好的能量频率是（ $+9.74 \times 1051\text{Hz}$ ），心情坏的能量频率则是（ $-1.0 \times 1033\text{Hz}$ ），能量的差别影响了咖啡的味道，久而久之，也会影响到整个店的气氛与业绩。

一个公司也一样，日本管理大师船井幸雄曾说，一个公司的成败，经营者占了99%的影响因素。意思是经营者的理念与胸怀（企业心灵），决定了公司的未来。

企业如果只用左脑的逻辑思考，只有资产负债表和数字，赚就是赚，赔就是赔，与顾客的关系只能建立在金钱物质的交换上。企业文化与企业心灵则是企业的右脑，影响企业内部的和谐、士气与员工做事的态度及效益，以及员工是否能发自内心地与公司成为命运共同体。



甚至企业心灵也影响到全体人员能否把“利他共生”的理想内化成个人的价值思维，对顾客大众及社会环境产生一体感、和谐共生感，与地球自然和谐地融合。

唯有左右脑平衡的企业，心胸才会宏大，才能够成为大家永远喜爱的企业。学习不断地替别人着想，就能不断地扩大个人的心胸，企业经营也才能不断地壮大，从关心利己幸福的“小畜”境界，发展到利他共生的“大畜^①”境界。

从营销的角度来看，公司的企业文化、经营理念是内隐的，产品才是与消费者接触的外在表现实体，现代营销除了推销产品本身之外，还要加入文化成分、由内而外的美学观、艺术感，以及对人文、社会、地球的关怀。如此则咖啡馆不仅是咖啡馆，也可以成为提供知识、文艺、音乐、历史观光、美食的人文馆，让人美化心灵的所在。

在体验咖啡滋味的同时，情绪也沉淀下来，回归到心灵最细微的境界，回复本性、找到自我，此时显现的已不只是咖啡文化，也完成一种生命的升华。总而言之，“企业心灵”宛若个人的心智灵性，是种种企业活动最深层的根基，为看不见却控制企业各项营运的最高指导和动机指标。在走向水瓶世纪之际，宇宙能量的变化引领着人类的价值观改变，更重视宇宙万物生命的价值和人性的尊严，并且追求心灵的安定和理性、感性的平衡。消费者不仅重视从产品使用上获得的实质利益，更重视购物或消费时能获得的心灵满足，其需求由求生存、求生活满足，进步到重视生命的价值，因此企业的发展也必须随消费者的需求改变而调整，提供能够同时满足消费者身、心、灵的乐活(LOHAS, Lifestyles of Health and Sustainability) 产品和服务。

^① “大畜”指的是利他共生之意，也就是说，对外的顾客和社会环境，把“利他共生”的理想化成内心的价值思维，自然会有一体感、和谐共生感、与社会大众和地球自然才能和谐地融合在一起。《企业心灵白皮书——统一迈向 21 世纪之理念报告》。