

天下文化
財經企管

遠見

KEM

愛變才會贏

百變南僑的管理智慧



擄獲年輕族群的杜老爺冰品，南僑的傑作；
席捲歐美市場的薄片米果，南僑研發的，
生產水晶肥皂起家的南僑，走過了五十幾年的風雨，
不但沒有被嚴苛環境擊倒，反而更見茁壯，
一舉打破傳統產業等於夕陽產業的說法。
他們是怎麼辦到的？

李誠、周慧如 合著

變態才會贏

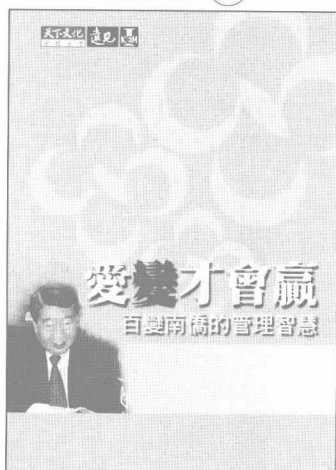
白雲飛渡的管理智慧



白雲飛渡，雲從足下生，風從掌中來。這是一句古語，也是白雲飛渡先生的人生哲學。他的人生經歷，就是這句話的最好詮釋。他的人生，就是不斷地挑戰自我，不斷地超越自我。他的人生，就是不斷地追求完美，不斷地追求卓越。他的人生，就是不斷地創造奇蹟，不斷地創造輝煌。

財經企管 (357)

封面設計／ESTHER



愛變才會贏

百變南僑的管理智慧

李 誠、周慧如 合著



「知識經濟與管理研究院」簡介

(Institute of Knowledge Economy and Management)

知識經濟與知識管理是指以知識與管理為核心，結合科技、創新、企業家精神、網際網路、全球化、競爭力等因素的新商業模式。正如管理大師杜拉克一再宣稱：「未來五十年，在全球經濟中屬於領導地位的，將是那些最成功地提升知識工作者生產力的國家和企業。」

有鑑於知識經濟與知識管理對我國經濟與企業發展的重要，財團法人「知識經濟與管理研究院」就在這一背景下產生，以期集合民間研究力量，從事我國走向知識經濟的研究，並協助企業對知識管理制度的建立。

本研究機構是國內第一個民間出資以知識經濟與知識管理為研究重點的非營利機構。本研究院除擁有一流的研究員以外，亦擁有「遠見雜誌」及「天下文化出版公司」在新觀念與研究成果傳播上的支援；又有「天下趨勢知識網絡公司」的技術支援，共同推動知識經濟與知識管理。

本院董事長為高希均教授（天下遠見文化事業群創辦人暨總裁），董事為王力行女士（天下遠見文化事業群發行人）、李誠教授（國立中央大學管理學院溫世仁講座教授）、許士軍教授（元智大學講座教授）、管中閔院士（中研院經研所所長）、張明正先生（趨勢科技創辦人暨董事長）、白文正先生（寶來證券金融集團總裁）、馬玉山先生（冠德建設股份有限公司董事長）、詹益森先生（競衡企業諮詢有限公司總裁）。首席顧問為陳飛龍先生（南僑化工董事長）。現任院長為李誠教授。

關於南僑

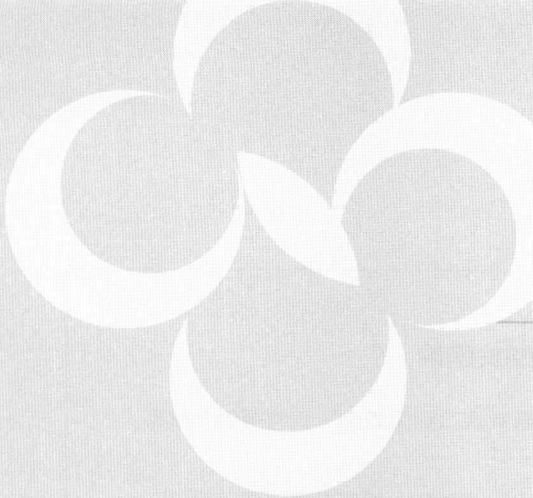
傳統產業一定是夕陽產業嗎？翻閱南僑，我們得到一個不同的故事。

在1952年，南僑生產的水晶肥皂，是第五家奉准使用「正」字標記的產品，更為當時前180家獲准使用者中，目前碩果僅存的一家。但是南僑已經從肥皂、洗劑等日用品製造業，擴大到食品加工業，再發展至餐飲服務業，在台灣經濟轉型的每個階段裡，南僑都能找到自己的利基市場，並以差異化的經營，在各個領域都有亮麗表現。

逾半紀以來，南僑能夠經得起時間考驗，常保旺盛活力，主要憑藉的就是內部蘊涵的充沛學習與創新能量，在企業文化帶領下，團隊不斷追求創新，「要存在就要學習」，將知識加值，並以內部創業，成功達到多角化經營。

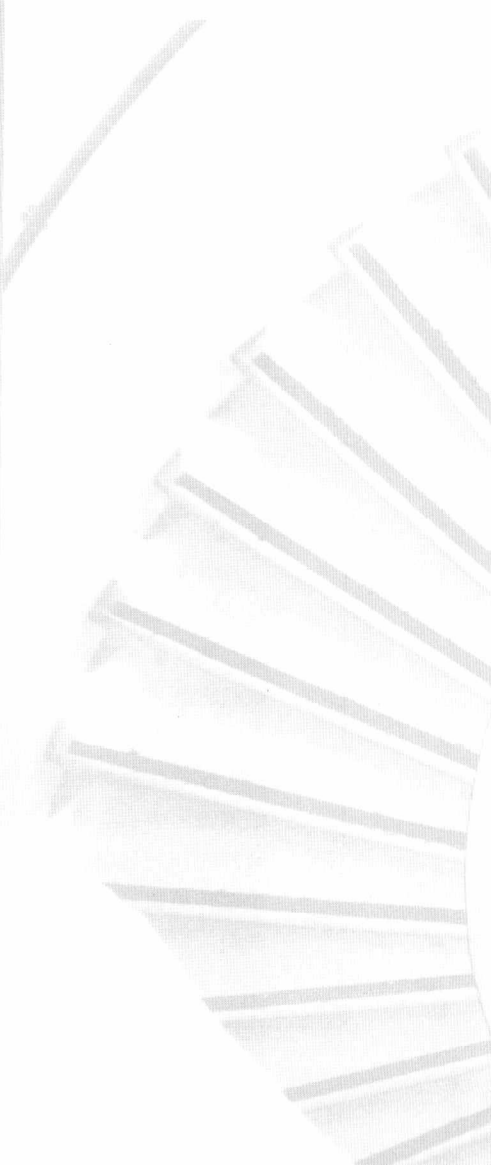
南僑以自己的存在，證明傳統產業不等於夕陽產業，傳統產業的未來不必悲觀，若能加入科技化的研發與生產管理，再加上現代化的經營策略，為消費者提供高價值的服務，傳統產業仍然是大有可為。

這一家當初由海外華僑投資的企業，一路走來，勤勤懇懇，已經在台灣扎根、發展、壯大，並以台灣為總部，建立一個橫跨台灣、中國、泰國的企業集團，在國際舞台上，數度與資源充沛的跨國集團短兵相接，但是無論在何處，均可與跨國企業相抗衡，甚至凌駕於歐美企業之上，堪為新興市場企業的典範。



愛變才會贏

百變南僑的管理智慧



愛變才會贏

百變南僑的管理智慧

推薦序

「基業常青」之道 追求質的貢獻，而非量的擴大

許士軍

（元智大學講座教授

台灣評鑑協會理事長）

表面上，企業是一種法人組織，但實際上乃由自然人所組成，企業的作為因而由組織中扮演不同角色的個人所做。然而，根據組織行為研究，企業卻會發展出本身的特性，包括思維、價值、文化和形象，有如擁有本身的生命和精神，眾多企業研究即基於此一層次進行，譬如說，企業的壽命問題即引起人們的極大興趣。

整體而言，企業的平均壽命似乎是相當短促的。依本書中所蒐集的資料，以世界五百強這種歷經考驗，體質健全的企業而言，平均壽命只有40年稍強；至於一般美國企業，壽命達到5年的，不及62%，其中只有2%存活超過50年。再以台灣企業來說，平均壽命只有12、

13年，而存活30年以上的，10家中只有1家。自此觀點，本書所描述的南僑公司，自1952年成立迄今，歷經半世紀的風霜考驗，至今仍然茁壯和生氣蓬勃，可說難能可貴。因此對於從這樣一家公司進行探究，應該可以從中找到一些持久不衰的道理。

基業常青，有賴核心價值指引

事實上，對於這類有長期績效企業的研究所在多有，但其中以兩位史丹福大學管理學教授詹姆斯·柯林斯（James Collins）與傑利·薄樂斯（Jerry I. Porras）所做的，最受世界上的重視。他們自1988年開始，以長達6年時間從事一個精心設計的研究。他們根據某些標準，從1950年以前創設的公司中，嚴格挑選出所謂「高瞻遠矚」（Visionary）的企業，再將它們各自和同類中同樣優秀的公司進行一種「對照比較」研究，這一研究導致了一本至今仍然膾炙人口，並為產學兩界奉為經典之作：《基業長青》（Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, 1994）。

首先，這一群被選為「高瞻遠矚」的18家公司，在被納入研究時，已有長達92年的平均壽命。整體而言，

它們並非一帆風順，而和一般公司一樣，同樣犯過錯誤，遇到挫折，不同的是，它們在長久的歲月中卻顯現出不凡的「彈性」和「活力」，能夠「持久不墜」。更令人驚奇的是，他們所靠的，既非創業時某種偉大構想，也不是魅力型領導人，更不是來自策略規劃的結果，不禁令人好奇，究竟推動它們成為卓越公司的動力為何？

本研究發現，在它們的長期歷史中具有一大特色，就是同樣受到某種核心價值觀和使命感的指引，使得公司在發展過程中，並不是以追求最大利潤為首要目的，而是要打造一家具有「高度適應能力的組織」，在這種心態之下，才得以持續不斷地推出優越的產品和服務；換言之，他們並不是將重心放在產品或服務，甚至市場策略上面，而是要創造出一家會準確報時的「公司」，做為「最終的創造」，而不是在於「報時」這件事上。

公司相挺，造就威爾許的偉大

這層道理，明顯地表現在一家公司——奇異（General Electric）身上。事實上，一般人聽到奇異，馬上就會聯想到曾經在這家公司擔任CEO長達20年的傑克·威爾許。在他的卓越領導下，造就了奇異的輝煌績

效，而他自己也因此獲得「二十世紀最偉大的兩位執行長」之一的殊榮。但是若更深入思考，威爾許之所以能在群雄並起、人才薈萃的公司中脫穎而出，恐怕有極大一部分的原因在於，他有幸生長在奇異這家公司，否則，以他直率的個性，甚至言語達到粗魯地步，既和他的前任領導者瓊斯（Preginal Jones）作風截然不同，也不討人喜歡。但他居然能夠被瓊斯選為接班人，主要來自奇異超過120年歷史的傳統——從公司內部培育和選拔接班人。具體說來，似乎是先有奇異這一家偉大的公司，然後才會產生威爾許這種偉大的領導者。

這類高瞻遠矚的公司還有一種特色，就是他們不把「擊敗競爭對手」當作自己努力的最終目標。一方面，他們所重視的，乃是發展出自己的特色；一旦他們成功做到這一點，在市場上自然也就不存在有可相比擬的競爭者。這就是如《藍海策略》（Blue Ocean Strategy, 2005）一書所稱，這類企業從消費者立場發掘尚未被滿足的需要，然後經由創新，為自己開創一個沒有競爭者的市場。另一方面，這種公司並不是一味追求量的擴張——做到所謂同業中的「一哥」——而是要讓自己融入社會結構裡，並且讓這世界變得不一樣。我們回顧諸如福

特、波音、寶鹼、IBM這些公司，就會發現他們對於社會的影響，乃在於「質」的貢獻，而非「量」的擴大。

同樣的論調，也見於日本被號稱為「智價革命」大師的堺屋太一，在他所著的《組織的盛衰，1999》一書中，他就感嘆地指出，日本企業之所以會陷入毫無止境的競爭深淵，就是一味在量上進行「三比主義」——「和上一年比」、「和其他公司比」以及「和預算比」，結果使組織僵化和發生質的惡化。這種呼籲，相信對於當前我國企業界，應該也是具有深意的。

珍惜歷史，南僑打造長遠未來

將以上的道理應用到南僑企業。我們發現，它不但是一家超過半世紀而仍然欣欣向榮的公司，尤其值得稱道的，是在於公司所採取的「永續發展」理念。這種理念，充分顯現在公司的發展歷史上，在個人手邊的公司著作就有：《健與美：南僑三十年（1982）》、《行健：南僑企業三十一—三十五年的軌跡（1981）》、《破繭：南僑三十五—四十年的軌跡（1981）》、《傳承中的創新——南僑50年以小搏大的致勝傳奇（2002）》，以及目前這本《愛變才會贏——百變南僑的管理智慧（2007）》。

從這些出版物中，顯示公司對於本身發展的軌跡以及所投下的心血和累積的經驗非常重視，在國內企業，甚至在國際上，可說是達到少有的地步。

讀者可以從這一系列的公司發展歷史中，深深感受到這一家企業的理念，以及他們對於公司歷史的重視。我們可以這樣說，只有重視和珍惜自己歷史的公司，才會採取長遠的眼光，對自己的前途進行思考，並謀求生機與出路。事實上這個道理也可以應用到個人、社會和國家上面。

相對於當前國內絕大多數的企業而言，南僑企業無疑是一家具有「小而精」、「重視傳統而能創新」、「追求全球化而又在地化」這種特質的公司。這種特質，相信讀者可以從閱讀本書中感受得到。就本書而言，尤其值得敬佩的，就是能將公司的發展策略與思考和有關的經營與管理理論，做到最佳的結合。這樣一來，使得讀者在閱讀本書時，所獲得的，不僅是對於這家公司的深入了解，在觀念上也有更深刻的提升，這不得不令人佩服作者李誠教授和周慧如女士的功力和用心了。

作者序

創新南僑

傳統產業永續發展的典範

本書是知識經濟與管理研究院繼《中鋼的經驗：中國式管理的典範》、《趨勢科技：企業國際化的典範》之後第三本報導與分析國內成功企業的專書。因為知經院的使命是普及管理知識、提升國內企業管理層次與技術、強化國內企業在國際上的競爭力，因此本系列專書的目的在提供國內管理與商學院研究生補充讀物與個案分析的資料，以及國內企業在擬訂經營策略時的參考讀物。國內的企業可以從參考成功企業的經驗而取得擬訂經營策略的靈感，正如個人，特別是年輕人，應多看名人傳記，以便從他人的奮鬥史中，獲得激勵並提升個人的視野。

目前市面上，無論是電視或是報章雜誌已有不少有關南僑的專訪與報導，為什麼我們在此時要再寫一本南僑的專書？而且選的是一個「古老」與「傳統」產業的企業，而不是一個分紅上億的高科技新興企業？我們的答案很簡單，因為台灣有很多「古老」又「傳統」的企業正面臨轉型的困境，很多人認為他們是日落產業，應外移到中國大陸與東南亞勞動成本低廉的地區去尋找第二春。但是南僑的經驗給了這些面臨轉型困境的「古老」與「傳統」企業一個很好的訊息與轉型的方向，那就是在今日經濟全球化與知識經濟的時代，沒有產業是永遠的新興產業，如不能不斷地創新，不斷地追求國際化，他們便會很快成為殘年產業，企業也是如此。相反地，即使是「古老」、「傳統」的產業或企業，如果能不斷地創新與國際化，他們也可以成為一個永遠新興的產業或企業。而南僑雖然早期只是生產水晶肥皂，是一個既「古老」又「傳統」的企業，但是它有不斷創新與不斷國際化的精神，以致它可以永保青春，永遠是一個成長型的企業。

南僑如何創新？如何國際化？為什麼在他們國際化的過程中，不會被坐擁龐大資源與行銷技術先進的國際

企業所併吞？爲什麼在其他傳統產業都要靠外勞生存的時候，南僑卻一個外勞都沒有？這些都是國內很多企業想知道，也是可以借鏡的地方，也是我們要選南僑作爲研究與介紹對象的原因。

南僑有很多成功的地方，其中特別值得爲讀者介紹的是：

創新的原則。很多企業鼓勵員工創新，但沒有成功，其原因是他們的創新只是一些新點子，此種沒有系統的創新容易失敗。南僑的創新是依循一個基本原則，而不是胡思亂想，他們的創新是以一國經濟發展的階段，國民所得的水準爲指標，創造新產品，滿足人民新增的需求，此點可以從南僑所發展歐斯麥餅乾、旁氏化妝品、好自在衛生棉、速食麵、杜老爺冰品、喜見達冰淇淋、本場流速食麵、寶萊納餐飲、點水樓、俄羅斯餐廳、小王子咖啡廳、常溫米飯的過程得知。他們的創新產品總是在其他人尚未進入市場之前，在消費者偏好尚未完全形成前，以一步之遙領先進入市場，如此他們的產品有領導消費者提升消費品質的角色，更主要的是避免陷入紅海競爭、與同業廝殺的困境。他們的雙品牌策略，即自家產品互相區隔，面對兩種消費能力，滿足不

同顧客的需求，而不是沿用開發一種新產品便放棄舊有顧客的做法，也是值得其他企業學習的地方。

國際化的過程。南僑的國際化過程也是值得國內其他企業效法的地方，因為他們一項產品在國際化之初總是與外商合作，為外商提供南僑熟悉本地市場、且能改變國際產品的特質，以迎合本地消費者偏好的優勢，取得國際大公司的信賴，然後從合作的過程中學到國際公司各種先進的生產技術、行銷策略、管理方法。等產品成熟後，國際公司覺得台灣市場經營得很好，要收回自己經營時，南僑總是很樂意地讓出，但是他們本身已掌握好先進的技術，因而國際公司收回產品時並不會為南僑帶來損失，相反地，他們已有能力抗衡國際公司的入侵台灣市場，並且在本地市場站穩後，進一步把產品發展到國際市場上。他們國際化的過程與成功的地方正如哈佛商學院卡納與帕雷教授在2006年10月《哈佛商學評論》所指，經過他們六年的研究發現，新興國家企業的國際化不一定是在全球60、70個國家設立據點，或掌握豐沛的全球資源，一個新興工業化國家的企業，如能善用本土優勢打敗國際企業的入侵，就是成功的國際企業。這是今日我國企業在努力追求國際化時所可學習的

方向。

人力資源管理。南僑另一個值得國內企業學習的特色是招募與人力的運用。南僑在用人的政策上完全不迷信學歷與名校，他們完全沒有非「台成清交」不用的政策。相反地，他們用人是以核心職能、學習能力的有無為原則。當我們檢視南僑高層主管與掌理創業的主將時，他們沒有一個是名校畢業，甚至連商管學院的訓練都沒有。幫南僑成功打下天下的主將都是攻讀中文、歷史或其他非管理相關科系的畢業生，但是這些高層主管都有一些共同的特色——拚勁大、學習意願高、執行力強。陳飛龍選中這些幹部以後，給他們足夠的學習與發展空間，因此這些主管非常珍惜此種學習與發揮個人才能的機會，以致他們中高層主管離職率很低。

讀者在閱讀本書時，如果是管理學院、商學院的研究生，則應先細讀第二章理論架構，然後再讀其他章節，以便先明瞭南僑管理的基本哲理後，再慢慢欣賞他們的做法。而企業人士與一般讀者則可以先跳過第二章理論部分，先閱讀其他章節，最後再閱讀第二章，把它當作一個總結，如此可以有一個「原來如此」的感覺。

本書的完成除了要感謝陳飛龍會長及他的團隊不厭