

台灣企業24強⁺

企管諮詢 許士軍 台灣管理學之父
史學諮詢 許雪姬 中研院台灣史研究所所長

台塑王朝

永慶
的管理與佈局

伍忠賢 博士 著

黃丙喜 校閱

誠瑞開發股份有限公司董事長

聯合推薦

謝金河 今周刊發行人、財訊月刊社長

杜紫宸 工業技術研究院主任



台灣企業24強⁺

台塑王朝

永慶
的管理與佈局

伍忠賢 博士 著

黃丙喜 校閱

誠瑞開發股份有限公司董事長

五南圖書出版公司 印行





五南

凝煉知識・品味閱讀

國家圖書館出版品預行編目資料

台塑王朝／伍忠賢 著，-- 初版，-- 臺北市：五南，

2006 [民95]

面；公分--(臺灣企業24強⁺)

參考書目：面

ISBN 957-11-4344-8(精裝)

1. 臺塑關係企業 - 管理 2. 企業 - 臺灣

467.4

95008491

1FL3

台塑王朝

ISBN 957-11-4344-8

作者 伍忠賢(31.3)

校閱 黃丙喜

企管諮詢 許士軍

史學諮詢 許雪姬

責任編輯 徐慧如

封面設計 童安安

發行人 楊榮川

總編輯 王秀珍

主編 張毓芬

出版者 五南圖書出版股份有限公司

製作 達人館創意小組

地址 台北市大安區(106)和平東路二段339號4樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

台中駐區辦公室 台中市中山路6號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 高雄市新興區中山一路290號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

網址 <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號 01068953 戶名：五南圖書出版股份有限公司

法律顧問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

總經理 聯寶國際文化事業有限公司

電話：(02)2311-2350

台北市重慶南路一段57號12樓之13

出版日期 2006年6月初版一刷

定價 新臺幣400元

※版權所有，欲利用本書全部或部分內容，必須徵求本公司同意※



謹獻給 大弟 孝全
～感謝他對父母的照顧
讓我可以在外打拼



臺灣企業 24 強⁺

出版緣起

世局瞬息萬變，商場如戰場。正值大環境嚴格考驗臺灣企業的經營智慧與逆境商數之際，我們從臺灣 114 萬家企業、696 家已上市公司中，規劃「臺灣企業 24 強⁺」系列，挑選值得投資十年以上，具有華倫·巴菲特概念股的公司，深入剖析該企業的經營理念、實務運作。為讀者作足基本面的功夫，解讀經營面的智慧，提出市場走勢的前瞻見解。其中鴻海、台積電、華碩等高科技產業；統一、台塑、聯強等傳統產業；富邦、新光、國泰金控，均囊括其中。

五南熱情投入，為投資人、上班族、企業經營領導者、大學商管院學院的師生，專業打造一套「精采絕倫，傳諸子孫」的饗宴：臺灣企業 24 強⁺。

· 傳世級的菜單：

「臺灣企業 24 強⁺」要為大家指出，成功是有跡可循的，企業典範值得效法的地方。

· 國寶級的主廚：

五南力邀著作等身、任職真理大學財務金融系的伍忠賢教授，以其十年企業實務、四十本書的創作經驗，為本系列擔綱提筆，為讀者披沙瀝金，深入淺出的企業故事。

· 大師級的顧問：

五南邀請企管界的開路先鋒，現職元智大學遠東管理講座教授、中華民國管理科學學會理事長許士軍先生，以及中央研

究院臺灣史研究所所長許雪姬博士擔任本系列企管、歷史的諮詢顧問。

・專業級的鑑賞：

五南也特別邀請財訊文化事業集團的執行長、今周刊發行人謝金河先生，以其在財經、金融、媒體的專業，為讀者鑑賞；不僅如此，五南也邀請到工研院經資中心（IEK）主任杜紫宸先生，以其在資訊、高科技等領域產業分析的管理經驗，為讀者鑑賞，擔任本系列的推薦人。

・出版人的期待：

五南出品，必屬佳作，相信「臺灣企業 24 強+」必能呈現專業深度、創意廣度、新聞長度等三度內涵的傑作。

「臺灣企業 24 強+」，值得流傳全球，且讓我們一起來閱讀，一起來期待。

楊榮川

謹誌於五南

2006.1.23

自序

——人若無名，所以可以專心練劍

—電影《英雄》中的秦朝孟總縣的亭長（類似現在區公所區長，李連杰飾。）

可以銅為鏡，可以正衣冠；以史為鏡，可以知興替；因此，司馬遷著《史記》，把皇帝（即本紀）、諸侯（即世家）、將相（即列傳）50餘人詳細整理；柏楊的72本白話《資治通鑑》則是現代的巨著。雖然時空會改變，但是恒久不變的，就是「歷史重演」這句話的精意。

然而，我們認為以政治、軍事為企業界人士的借鏡，有些隔靴搔癢的感覺，但如軍事歷史學者史諾（Snow）分析成吉思汗成功六大特點，說明這是他在管理上的優勢，也是許多員工心目中理想老闆的特質，如果想成為好老闆、好主管，我們認為宜以華人企業中的成吉思汗郭台銘為實例，那會更鞭辟入裏，可以即學即用；不用從政治、軍事史方面轉一手用到企業，而這正是我寫本系列企業史（而不是企業家傳）的原因。

一、你的聲音，我聽到了

2005 年暢銷書，金偉燦和莫伯尼所著《藍海策略》（天下出版，2005 年 8 月）書中，建議公司宜聆聽消費者聲音，提供產品服務去滿足消費者的需要，稱為藍海策略；而完全不要去衝著對手而起舞。換湯不換藥，藍海策略在策略管理中稱為消費者策略，後者稱為競爭者策略，他們稱為紅海策略，本質上，只是修辭技巧的運用罷了！

不過，套用他們的觀念，從 1984 年（25 歲）以來，我寫了 23 本企管叢書、19 本教科書，出版字數 1245 萬字；一切的想法都是行銷導向的。即先由報刊、美國出版趨勢、詢問讀者等方式，來瞭解讀者的心聲。

讀者最想知道某位企業家、某家公司的關鍵成功因素，而不只談他多努力、多有雄心壯志罷了。人會消逝，公司也有熄燈的一天；但是一如歷史上的重大戰役，到現在還有很多人在研究，因為戰爭的本質並沒有多大改變。同樣的，企業家、公司成功也是可資借鏡的，但是前提是，要有專業作者能「聽出弦外之音」的替讀者解讀出來，不致迷失在報刊資料或企業家自我宣傳中。

二、現在正是時候

在港劇「天蠶變」第 1 集開場時，劇情像美國警匪片非常緊湊，武當派掌門青松道長為了免於徒子徒孫被殺，勉強出手跟師侄輩、峨眉派大弟子管中流比武，他表示「三招內，如果無法奪走你手中的劍，便算我輸」。只見，在電光石火的一剎那，青松便奪走自恃甚高的管中流手中的劍，當觀眾驚訝青松武功之高時，導演卻讓你看到他苦練天蠶功，他自知資質有限，在練到六重功時，苦苦無法突破。

1987 年時，我比較像管中流，曾經跟臺灣前四大企管叢書出版公司中的兩家談妥出版企業家、總經理系列出版，因為諸多因素，胎死腹中；當時，深覺扼腕。時至 2006 年，一如青松道長的苦練；從圖 0-1 中，你可以看出我在相關理論、個案的著作共 7 本、220 萬字（折合每頁 550 字，全書 330 頁的企管叢書 12 本），可說基本功紮實。十年後，已經能體會青松所指「三招奪你手中劍」的自信，事後來看，47 歲的我來寫本系列叢書，希望能達到史學學者余英時所要求的「洞察力」（insight）的標準於萬分之一。

圖 0-1，套用國際鑑識專家李昌鈺博士的破案一如桌子的四隻腳，才能立得穩，破得了案。我認為我寫企管叢書必須具備

四大能力，才能達陣成功。

- 1.理論，很像身體的骨架，把人撐起來；
- 2.實務，很像身體的血肉，讓人能動起來；
- 3.寫書能力，很像人的語言、身體表達能力；
- 4.創意，很像人的靈魂，讓他或她有獨特性。

圖中的四大部分，在實務（主要是高科技公司經營管理）方面似仍嫌不足；在其他三方面，或許勉強及格。而這套書也考驗著我是否在企管寫作方面有練到天蠶功的第六重功。

三民
書局

· 策略管理全球企業案例分析，2002 年 5 月，16 萬字

全華
科技
圖書

· 科技管理案例分析（二版）2004 年 12 月，30 萬字。
· 零售業個案分析，2005 年 4 月，23.4 萬字
· 服務業案例分析，2005 年 10 月，24 萬字

寫書能力（個案類）

· 四條成長曲線
· 公司組織圖用七管表來表示（表 7-1）

創意（本書）

理論

1.策略管理

· 《實用策略管理》，1998 年 12 月，28 萬字
· 《策略管理》，三民書局，2002 年 6 月，二版，50 萬字

2.科技管理

· 《科技管理》，2005 年 12 月，50 萬字

實務（有關電子公司）

2000 年擔任公準精密的顧問

圖 0-1 伍忠賢在撰寫企業史方面的能力

三、感謝

本系列叢書的誕生，我必須感謝很多人。

首先是五南圖書出版公司的楊榮川董事長，1938 年次的他卻有份敢冒險的心，由於他的膽識與決斷力，才讓本系列有機會問世。

其次，得感謝商周出版公司總編輯陳絜吾，他指引我寫作方向，他認為讀者沒有興趣了解一位企業家 8 歲到 80 歲的人生。而最好是企管博士有能力去剖析企業家、公司關鍵成功因素。

接著，在專業領域，得特別感謝二個人，大一時，中國通史的授課老師林能士博士，他建議我唸世界通史、史學方法論（王爾敏著，商務印書館）。讓我具備治史的基本知識。本系列叢書的基本功便是企業史（或者說司馬遷撰《史記》中的世家、列傳）。

博士班時，組織管理、策略管理、企管專題的教授、臺灣策略管理大師司徒達賢博士，他庖丁解牛的分析能力，我不及其百分之一，受益匪淺。

有關本書，黃丙喜這位台塑達人仔細校閱。《今周刊》社長梁永煌惠贈相關照片。

尤其感激的是家母莊春女士和好友謝政勳、楊正利、蔡耀傑、柯惠玲、林新象和謝增錦，在財務上的支持、在精神上的鼓勵，才能讓我沒有後顧之憂的寫作。最後要感謝的是上天賜我靈感，使我這樣資質有限的人能寫出這個系列叢書。



伍忠賢

謹誌於臺灣·新店市

2006 年 5 月

部落格：<http://jw5432.blogspot.com>

伊媚兒：jw5432@gmail.com

本書架構圖－以管理活動、麥肯錫成功企業 7 要素與基礎

大分類 管理活動	中分類 麥肯錫成功企業 7S	本書相關章節
規劃	目標	§2.1
	策略(strategy)	§2.2～2.5 chap3～9
	組織設計(structure)	§3.3～11.1
	獎勵制度(system)	§11.2
	企業文化(shared value)	§12.1
執行	用人(staffing)	§12.2、chap13
	領導型態(style)	§12.3
	管理技巧(skill)	§12.4
控制		

臺灣企業 24 強⁺

出版	類別	公司
•	晶圓雙雄	《透視台積電》
•	晶圓雙雄	聯 電
•	電子十哥	《鴻海藍圖》
•	電子十哥	鴻海 2
•	電子十哥	明 基
•	電子十哥	華 碩
•	電子十哥	廣達電
•	電子十哥	仁 寶
•	電子十哥	宏 碁
•	電子十哥	緯 創
•	電子十哥	宏 達
•	電子十哥	奇 美
•	電子十哥	友 達
•	傳產九霸	統一超商
•	傳產九霸	統一企業
•	傳產九霸	台 泥
•	傳產九霸	《台塑王朝》
•	傳產九霸	耐 斯
•	傳產九霸	裕 隆
•	傳產九霸	遠 東
•	傳產九霸	寶 成
•	傳產九霸	新光三越
•	金控三傑	富邦金控
•	金控三傑	新光金控
•	金控三傑	國泰金控



作者伍忠賢，部落格 <http://jw5432.blogspot.com>，伊媚兒 jw5432@gmail.com。

目錄

第一章 你不能不懂台塑集團..... 2

- | | | |
|-----|-------|------------------------------|
| 004 | 第 1 節 | 台灣最大集團企業：台塑集團 |
| 009 | 第 2 節 | 台灣經營之神——王永慶 |
| 013 | 第 3 節 | 王永慶致富的十堂課——以《窮爸爸富爸爸》10 原則為架構 |

第二章 台塑集團策略..... 30

- | | | |
|-----|-------|---|
| 032 | 第 1 節 | 王永慶的決策準則 |
| 050 | 第 2 節 | 台塑集團成長方向——五條成長曲線、
二大產業版圖 |
| 059 | 第 3 節 | 台塑集團成長速度 |
| 065 | 第 4 節 | 台塑集團成長方式——台塑集團五十年
來始終如一，堅持靠自己的力量擴張版
圖 |
| 066 | 第 5 節 | 台塑集團各成長階段的動力與危機 |

第三章 台塑的核心能力：成本領導—台塑管理支撐台塑集團採取紅海策略.... 74

- | | | |
|-----|-------|------------------------------|
| 080 | 第 1 節 | 成本領導專論：合理化——台塑管理
vs.豐田式管理 |
| 091 | 第 2 節 | 制度 |

094	第 3 節	台塑總管理處——一年幫集團省下百億元
101	第 4 節	電腦化 Part I：數字管理
109	第 5 節	電腦化 Part II：e化——成立台塑網科技公司
116	第 6 節	台塑的採購管理——原物料成本低
121	第 7 節	建廠成本優勢
124	第 8 節	台塑集團最大的成本優勢來源——垂直整合

第四章 台塑集團第一條成長曲線——塑膠、 紡織業上游的老台塑四寶..... 128

130	第 1 節	台灣塑膠
136	第 2 節	南亞塑膠工業
142	第 3 節	台灣化學纖維
146	第 4 節	福懋興業

第五章 台塑集團第二條成長曲線——全球化 Part I：美國..... 148

150	第 1 節	美國台塑集團
157	第 2 節	合併上市