

台灣財團秘史

第八集



公司

台灣財團秘史

第八集

李達編著

廣角鏡出版社有限公司

書名：台灣財團秘史（第八集）

編著：李達

出版：廣角鏡出版社有限公司

Wide Angle Press Ltd.

香港灣仔莊士敦道195-197號八樓 電話：5-753877

圖文傳真機：（852） 5-8381079

195-197, Johnston Rd., 7/F. Wanchai, Hong Kong.

Fax：（852） 5-8381079

發行：華風書局有限公司

香港灣仔莊士敦道195-197號七樓 電話：5-749495

承印：友利印刷有限公司

版次：1988年5月初版

定價：港幣30元

書號：ISBN 962-226-191-4

台灣是「亞洲四小龍」之一。

台灣近年放寬了外匯管制。

台灣正在開放，探親的下一步是貿易往還。

台灣有大批資金，正在流向香港和外國。

香港也有一些財團在台灣拓展事業。

中國大陸與台灣的直接貿易、間接貿易正在增加中。

香港在當中扮演着橋樑和中介角色。

商戰如戰場，做生意要講實際，講金錢、效益。

「知彼知己」，才能百戰百勝。

因此，此時此地，認識台灣財團和大中小企業界的內情，就非常必要，本套叢書特別為你介紹有關的詳盡資料。

目 錄

「三陽工業」剖析·····	1
「正隆關係企業」剖析·····	21
「華榮銅鐵」剖析·····	39
王氏家族內戰·····	55
專訪王玉發	
——王家為何爆發爭產事件·····	69
為什麼「棒打至親」？	
——專訪王玉雲長子王志雄·····	75
「國策顧問」王玉雲·····	83
專訪王玉雲	
——王玉雲宦海浮沉的感觸·····	95
王玉雲何去何從？·····	105
俞國華、李達海冷落王玉雲·····	113
台灣豪門家族的危機·····	117
「國際汽車」剖析·····	129
三商行	
——台灣小店賺大錢的典型·····	143
「豐國水產」剖析·····	148
「聯華實業」剖析·····	162

「三陽工業」剖析

「三陽」核心人物

黃世惠：男，1926年5月7日出生，台灣省台北市人，台灣大學醫學院及美國華盛頓大學醫學院畢業。曾任「日本淀川基督醫院」副院長、代院長及「華盛頓大學醫學院」腦神經外科教授等職，頗具實際管理經驗。其後任台灣「三陽工業」、「昇恆企業」、「三陽建設」、「陸利機械貿易」、「中聯租賃」、「中賢企業」、「慶豐投資」等公司董事長，及「南陽實業公司」常務董事。

張國安：男，1926年12月28日出生，台灣省台北市人，台北工專機械科畢業。是國民黨黨工，活躍分子。曾任「工商協進會」理事、「機車安全協會」理事長、台灣國民黨「救國團」常務委員、「台灣區交通器材工業同業公會」常務理事等職。後任「三陽工業公司」常務董事兼總經理、「豐羣水產公司」董事長、「國

泰信託投資」、「南陽實業公司」董事等職。張國安亦為台灣「工商協進會」理事、台灣「救國團」、「獅子會」、「台灣區青年人力需求輔導委員會」主席、「亞東關係協會」理事等職。

台灣大企業高階主管大地震

「國聯」、「三陽」、「建弘」和「安麗」——台灣四家頂尖公司的名字連在一起，任何人都會承認它們在各自領域的成功。

而洪老典、張國安、洪敏泰和謝惠儀——四個響噹噹的台灣企業發人連在一起，也極少人否認他們對各自公司的貢獻。

但就在1986年，這四組一對一的最佳連線，宣告斷絕。頻繁的高階經理人事劇變，成為台灣1986年管理界的頭條大事。

從1986年初開始，以「白蘭」聞名業界、雄霸台灣洗衣粉一半市場的「國聯工業」，與世界最大的美國瑪威寶公司合資震盪還未平息，原任總經理而在合資後升任副董事長的洪老典，突然在1986年2月間賣出手上所有股權，率領六十餘位業務幹部，離開「國聯」，投效「脫普化工」及「嬌聯公司」。

「三陽工業」架空張國安

一個多月後，「三陽工業」的董事會議上，宣佈原任總經理張國安調任最高顧問。

再半個月，一手開創「國寶」品牌「普騰」電視的洪建全四公子洪敏泰，被家族公司董事會解除「建弘電子公司」總經理職務。1986年9月初，世界第二大直銷

公司「安麗」在台灣分公司總經理謝惠儀，受原因不明的壓力，「被動」地自動辭職。

以淵源論，張國安為「三陽」創辦人之一，洪老典從經銷商做起，兩人都為老東家投下三十多年的血汗歲月。洪敏泰經營建弘十年，員工擴張十倍，業績成長百倍；而「安麗」在不到五年時間內，在台灣吸收了兩萬名直銷商，打下營業額數十億元台幣的局面，謝惠儀無疑是汗馬功勞第一人。

無論原因為何，這四組最佳關係終究在曖昧中變化、在突兀中瓦解。離巢的強人雄心不減，強人的老巢也完好依舊，到底是人強還是巢強，歷史未必能夠證明，但時間隔得越久，計較的人却必將越少。

三陽工業（San Yang Industry Co., Ltd.）1986年排名台灣大企業第14（1985年排名16）。其營業收入129.38億元台幣。營業成長率19.81%，在台灣大企業中排名507。資產總額61.11億元台幣，排名45。稅後純益9.97億元台幣，排名48。淨值39.76億元台幣。資本額18.94億元台幣。獲利率7.71%，排名152。資產報酬率16.31%，排名15。淨值報酬率25.08億元台幣，排名122，負債比率34.94%。員工人數2845。產業分類：交通運輸。

「三陽」之沿革及背景

三陽工業關係企業係由黃繼俊和張國安兩人共同憑藉關係與合作而形成。黃、張兩人有相同的背景與興趣，在台灣光復前均從事教育工作，光復後雙雙轉入商業界，從事進出口貿易工作；黃氏先於台北市設立「慶豐行」；1952年為響應國民黨政府第一期四年經濟計劃，乃與張氏合資在內湖設立「三陽電機廠」產製

腳踏車磨電燈，1959年改組為「三陽電機公司」；其後鑑於機車（機器腳踏車）市場深具發展潛力，又於1961年將「三陽電機公司」改組為「三陽工業公司」，1962年間，與「日本本田技研工業株式會社」技術合作，開始生產機車，是為台灣第一家製造機車的工廠。1967年再擴充設備，除與「本田技術」合作生產小轎車與小貨車外，更與「美國通用汽車公司」合作，生產大卡車，惟自1972年度起已停止卡車之生產計劃。1977年7月，由於日本停止生產360c.c.的三陽發財車，「台灣三陽公司」由於市場因素旋改生產1,400c.c.的喜美系列轎車（CIVIC），1984年10月推出1,500c.c.新型車。該公司所生產的機車及汽車不但暢銷台灣全省，並有部份零件外銷到國外，其生產設備經歷年來的增置亦頗具規模。「南陽實業」成立於1969年，主要業務為銷售三陽工業所生產之喜美汽車，由於台灣國外需求日益趨大，三陽工業隨於1979年底於湖口購進土地33公頃擴建新廠，生產各型機車。

此外，水產業之投資成立起於1966年，先後有「豐達水產」及「豐羣水產」，惟至1978年8月，前者已停止經營，後者仍從事遠洋近海漁撈作業和水產加工，1983年外銷額達美金4千多萬，成為島內冷凍食品業營收淨額最高的一家公司。

1979年間，該集團創立人之一黃繼俊因病去世後，由其在美、日行醫20餘年的長子黃世惠返台灣接掌其在台灣所有業務，並先後又設立「慶豐投資」、「中聯租賃」、「中賢企業」等公司，分別從事島內外生產事業之投資、租賃及分期付款業務，集團規模日益龐大，並逐漸形成另一個以「慶豐投資公司」為主之集團系統。

除了島內事業外，該集團並開始向海外發展高科

技，1982年間，購入原由「美國艾克森石油公司」投資支持的「Magnex（格致）公司」，專門生產精密度極高的磁頭，隨後又在美自組「Cogito（高智）公司」，生產商用及家用電腦所需之磁碟機。

「三陽」之組織與管理

該集團主要由黃世惠、張國安兩個家族所購成，屬於兄弟型關係企業。由於各分子企業經營項目互異，統籌管理較為困難。1978年，該集團成立「慶豐投資公司」，專門從事營造業、租賃業及生產事業之投資業務，島內投資以該集團之分子公司為主，島外投資事業則偏向尖端科技事業，自此該集團內部組織即形成三大體系：

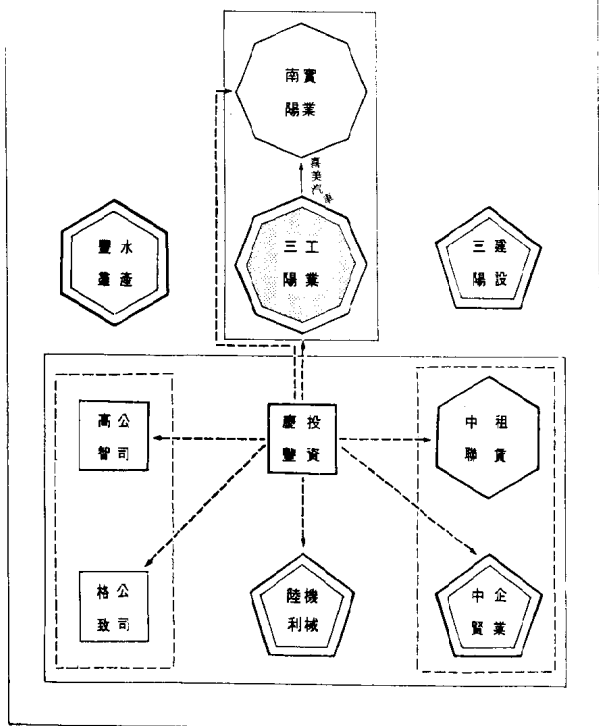
(一)「慶豐投資公司」，總管理處設在台北市孝東路4段180號14樓，由在台灣「土地銀行」會計主任一職退休的林省三擔任總經理。該公司轉投資比率超過50%的子公司包括「中聯租賃公司」及「中賢企業公司」，各分子公司業務各自獨立，而財務及管理則透過投資關係達到控制之效。

(二)「豐羣水產公司」以銷售鮪魚及魚具為主要業務，與「三陽工業」、「南陽實業」等公司並無業務上之往來。該公司主要由張國安負責管理，業務、財務均獨立。

(三)「三陽工業公司」係該集團主要核心企業，以機車及喜美轎車產銷為主，「南陽實業公司」係負責喜美轎車之銷售。「陸利機械貿易公司」則經營各項機械之買賣，「三陽建設公司」則從事國民住宅之興建，各分子企業經營項目不同，組織較為獨立自主。

該集團組織雖可分為三大體系，惟集團之組織結

三陽工業關係企業機構



「三陽工業關係企業機構」各分子企業創立日期、資本額及1983年底
資本額、員工人數一覽表

貨幣單位：新台幣

公 司 名 稱	創 立		1983 年 底
	日 期	實收資本額(千元)	實收資本額(千元)
三陽工業股份有限公司	1961年9月	300	1,388,625
南陽實業股份有限公司	1969年9月	1,000	198,720
豐群水產股份有限公司	1972年8月	50,000	126,000
陸利機械貿易股份有限公司	1973年9月	2,000	20,000
三陽建設股份有限公司	1976年3月	50,000	50,000
慶豐投資股份有限公司	1978年	—	—
中聯租賃股份有限公司	1978年9月	20,000	92,700
中賢企業股份有限公司	1980年12月	20,000	20,000
			員工人數
			1,995
			850
			31
			30
			30
			8
			16
			15

構尚不嚴密，管理決策則多賴核心人物黃世惠、張國安來決定。

「三陽」集團規模與業界地位

依該集團1983年底之淨值、資產總值及營業收入而言，已屬台灣島大型企業集團。就分子企業而言，「三陽工業公司」係島內第一家、也是最大的製造機車之公司，與日本「本田技研工業株式會社」技術合作，年產能達到汽車2萬輛，機車30萬輛，其所生產之野狼125機車及喜美系列轎車均頗獲消費者喜愛，1983年營收達64億餘元台幣，位居台灣最大民營企業排名第12名，於台灣交通工具業界僅次於「裕隆汽車」和「福特六和汽車公司」，而居第三名。

此外，「南陽實業公司」主要係銷售三陽工業所生產之轎車，與「三陽工業公司」產銷關係密切。近幾年來，此二公司之營業收與資產佔整個集團的80%以上，在1983年該二公司之純益更達整個集團之96%，顯示該二公司對整個集團有決定性的影響力。

另外，「豐羣水產公司」在全世界三大洋十四個基地均派有專人為島內遠洋漁船提供服務，已在國際間建立一定的名聲；而島內遠洋漁船所捕獲的魚貨30%亦由該公司銷售。

「三陽」之經營業績與財務狀況

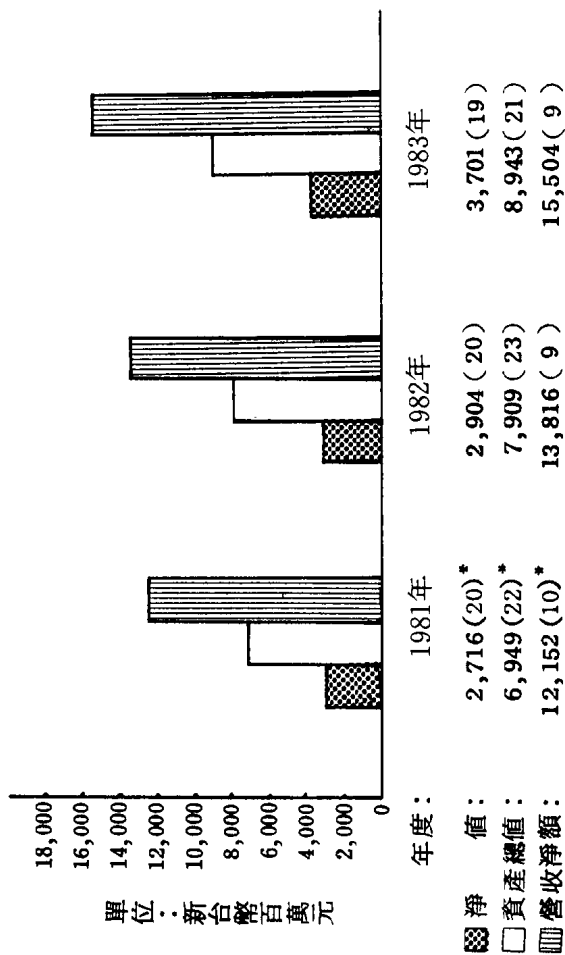
該集團業績一向穩定成長，而各分子企業中，除「豐羣水產公司」近年來因受美國鮭魚罐頭市場萎縮及世界不景氣之影響，業績較前減少之外，其餘營收均大幅成長。

1981至1983年間，「三陽」營收狀況表

項 目	1981年	1982年	1981年
營收成長率(%)	—	13.70	12.22
純 益 率(%)	6.16	5.94	7.44
淨值報酬率(%)	27.58	28.27	31.19
自有資金比率(%)	39.09	36.72	41.39

1981至1983年間，三陽關係企業機構在台灣排名指標

名 稱	營業收入排名			資產總值排名			外銷金額排名			業 別	產 業 排 名		
	1981	1982	1983	1981	1982	1983	1981	1982	1983		1981	1982	1983
三陽工業	15	13	12	32	23	26				交通工具業	3	2	3
豐群水產	85	62	121	166	176	224	27	25	49	冷凍食品業	1	1	1



註：1. () 內數字表示年度排名，* 表相當排名

2. 不包括三陽建設、慶豐投資、高智、格致等公司資料

在獲利能力方面，該集團之產品銷售政策強硬、扎實，堅持合理利潤，不輕易抬高售價或削價競爭，在技術領導之方針下，建立消費者之信心；由於品質良好，此策略獲得成功，近十多年來之純益率雖以1981、1982年為最低，亦在6%左右，而最高時則接近14%，獲利能力良好。

在財務結構方面，該集團之理財原則保守，主張多以自有資金營運，因此多年來財務結構均可稱穩健；近幾年來因投入租賃、分期付款等方面之資金增多，融資需求增大，自有資金比率已趨下降，但仍屬正常。

「三陽」之對外關係

「三陽工業公司」自1962年起，即與「日本本田技研工業株式會社」技術合作生產機車，旋又技術合作生產汽車，到目前仍和「日本本田技研工業株式會社」技術合作生產汽車。另外，「三陽工業公司」亦有和該會社的子會社「美國本田公司」參與投資，外資比率為13.5%。

「三陽」未來發展趨勢

「陸利機械公司」目前代理日本KAWASAKI壓路機、FURUKAWA鏟土機、堆土機、KATO挖土機等，銷售對象以島內建設公司及營造廠為主，由於產品較佳，且注重售後服務，在島內已建立起良好銷售基礎。「豐羣水產」以經營鮭魚買賣為業務，魚貨銷往美國、新加坡、澳洲、歐洲等地，近年來不斷派員前往海外基地採購漁貨與加強開拓外銷市場，業務發