

台灣財專秘史

第十四集

公司

1112
D21
183

台灣財團秘史

第十四集

李達編著

廣角鏡出版社有限公司

書名：台灣財團秘史（第十四集）

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 962-226-197-3

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。

香港在當中扮演著橋樑和中介角色。

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

台灣張氏家族大企業——「國產」	1
生產與銷售之爭	15
台灣汽車市場大決戰	19
施振榮與廖繼誠	
——中小企業如何起家	25
施振榮早年簡歷	45
台灣的R&D（研究與發展）問題	
——訪宏碁董事長施振榮	47
「中華工程」會步「中船」後塵嗎？	53
台灣「國營事業」排名榜	55
台灣經濟發展歷程（1945—1988）	63
「後蔣經國時期」的兩岸競爭	175

台灣張氏家族大企業

——「國產」

「國產」不只會賣車，還賣電梯、房子……。營業額和台灣「遠東集團」不相上下。

台灣「裕隆」和「國產」30年來一搭一檔的關係在1988年正式告終，一向被認為只是一家「賣裕隆車很賺錢」的公司——國產，其實是一個30多年來默默在台灣多種行業裏佈好樁的企業王國。

在台灣200家最大服務業中，「國產集團」就有四家企業名列榜上：國產汽車、高雄汽車、磊鉅實業、國宏公司。若將未透露資料的部分也算進來，則至少有另外三家也進榜。

這個集團每年所創造的營業額，據估計已在250億元台幣以上——約相當於以紡織、水泥、百貨為主力的遠東企業大小——一位集團內部職員形容這集

團，簡直是「賺得一塌糊塗」，但在主持人一貫保守的作風下，過去卻不見任何媒體有過對這集團的描述，一般人對這個集團的了解，也多半僅止於「寶裕隆車很賺錢」。

在台灣行住坐臥都有它

事實上，這個一向不太願意接受台灣新聞媒體採訪，甚至連各種商業活動、理事會都不參加的企業集團，在過去十幾年來，早已在台灣發展出橫跨汽車買賣、土地開發、觀光餐飲、電腦和機電製造等大小20幾家公司。

馬路上，他們所銷售的產品隨處可見——雖然在同類產品中可能不是最起眼的，但卻是量最大的——裕隆汽車。

而在每一棟六層樓以上的住宅或辦公大樓中，則有四成左右使用他們自製自銷的另一項產品——日立電梯。

即使是遠從外國來到台北的觀光客或商務旅客，也有五分之一會享受到他們所提供的服務——來來大飯店。

還有人可能住他們的房子、租他們附了司機的汽車、用他們生產的機油、喝他們進口的礦泉水，甚至吃到他們所做的日式速食。

或許，這集團從未想到將所有的企業都集中在一棟大樓裏，然後以類似台塑大樓、三連大樓，或飛利浦大樓之類的名稱，來喚起人們的注意；然而，就實際的情形看來，「國產汽車集團」，早已在台灣省內人民的生活四周。

無形資源交相運用

從賣車、賣電梯，到蓋房子和賣房子、經營飯店…，儘管「國產集團」各分子的業務不相通，卻擁有可以交互運用、最寶貴的資源——交叉重疊的顧客羣。

國產汽車總經理張朝翔說：「可以跟你買車子的，不見得只能跟你買車子。」他於1986年，領先汽車銷售業界引進電腦化顧客資料管理系統，從這買國產汽車的客戶資料中，不僅能篩選出買進口車的潛在客戶，也可以找到房子的買主。

而「國產汽車」在各銷售據點採取的「利潤中心制度」，也被張朝翔的堂哥張秀政善加運用，使來來大飯店在短短兩年內起死回生。

台灣中興大學企研究所教授謝安田指出，管理技術（而非生產技術）是偏重服務業的國產汽車集團，在發展過程中所能倚靠的重要基礎。

但是這個擁有20多家子公司的大財團，最大的統合力量還是來自家族。從「國產汽車」到各關係企業的主要負責人，莫不是張家的子弟或甥姪：靈魂人物則是自1949年創業迄今一直執掌龍頭、與國民黨當權者關係密切的張建安。綜觀張氏家族在台灣的發展歷史，不僅能看出「國產集團」如何從零創造出150億元台幣的年營業額，更不難追溯出他們的成功之道。

利用特權關係

「在台灣做生意，人面很要緊，和國民黨高層特殊關係很重要，在這方面他們人面很好，」競爭者之一，以生產三菱電梯為主的台灣「中國菱電」副總謝春

祥觀察道。張家的人際關係之所以那麼好，和整個家族背景與及他們和日本、國民黨高層背景有密不可分的關係。

「五代以前，我們張家的老祖宗就是台灣進米大王，」63歲卻毫無老態的張建安話說從頭。後來因為米價起伏太大，張家毅然放棄50艘米船在台、閩、粵之間海上來、海上去的貿易生涯，從台中靠海的梧棲附近，遷徙到台灣省內地大雅，搖身一變成了每年坐收田租的大地主。幾次重要的聯姻，更為那財力雄厚的張家，增長了聲望和勢力：昔日台灣抗日英雄丘逢甲的妹妹嫁到張家，首先給這個家族的名望增色不少；兩度和台灣當時中部最是財大勢大的霧峯林家結親——張寶賢和張建安兩父子，分別娶了林家兩代千金——更厚實了張家在地方上的勢力。

1949年，張家百年來安逸的地主生涯給畫上了休止符。三七五減租後台灣社會環境有新變化，利用國民黨關係，張家公子哥兒又趕緊思索着未來的出路。

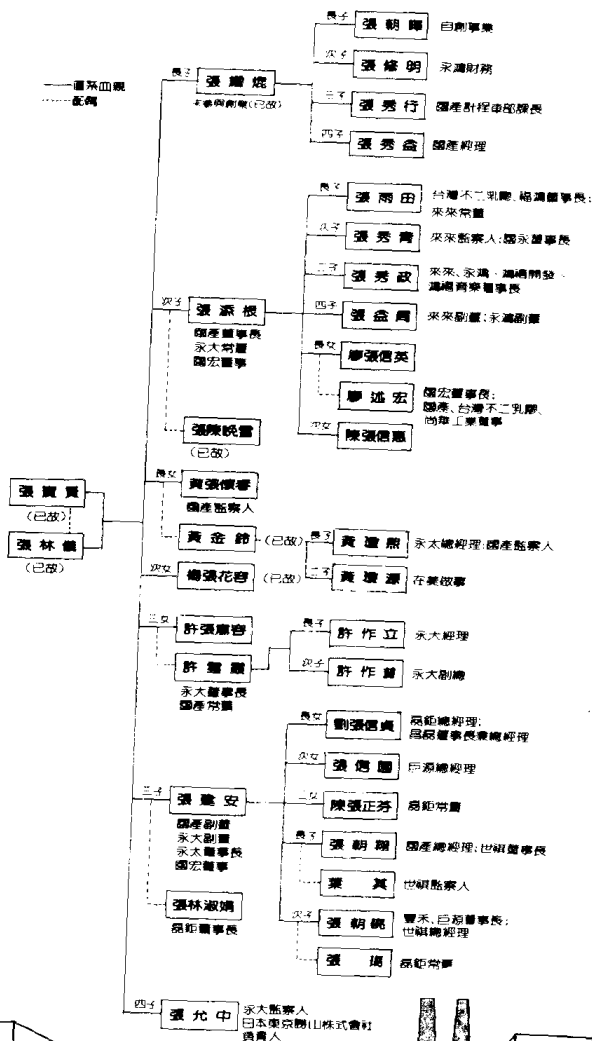
這一年，當張建安和二哥張添根弟弟張允中及兩位姊夫黃金鈴、許雲霞等五個人，首先在台中市自由路找到一片店面，掛起「永太行」的招牌，做機車、腳踏車進口及雜貨進出口貿易時，絕沒想到，這個應付危機的權宜之計，竟成為開創另一事業高峯的起跑點。

賠錢沒關係

一開始並不樂觀。有五個老板一個夥計的「永太行」連報價都不會；甚至不懂得進口夏天用的拉鍊要選淡顏色，冬天用的才選深顏色。結果生意是「見做

國產汽車集團張家家族表

——直系血親
-----配偶



◆ 執掌台灣「國產」龍頭
的張建安，快將退休。



見了」(每做每賠)，老闆們則每天吃茶聊天，只要轉業轉成了就覺得好極了，從來沒想過要賺錢，「好在那時太有錢了，可堪這樣賠，」身材高大，曾是劍道高手的張建安笑道。家族優渥的財力，就這麼一路為永太行護航到台北。

著眼於台北貿易日趨活絡，永太行於1953年正式北遷，更名為永太貿易。不久，來台灣尋找年輕合作夥伴的日立，旋即獨具慧眼挑上這家背景、潛力雄厚的公司，代理日立馬達，從此奠定永太事業一帆風順的基礎。

三項經營原則

日立不但教導這個原來「怎麼進貨、出貨都不知道」的貿易商做生意，更介紹日產給張建安等人，代理日產貨車。自從與日立合作就開始賺錢的永太貿易，此時已分設機電、車輛、食品等幾個部門，大做日台之間的貿易。家族中最具經營頭腦的張建安，更從日方學習不少管理經驗。

「日產的川友社長，對我的影響最大，」在台灣大學唸經濟系時就主掌永太行的張建安回憶。這位日本聞名的管理天才傳授他三個經營錦囊：第一，產品和服務一定要先讓顧客滿意；第二，企業一定要賺錢、獲得利潤；第三，要給員工安定感。這三個說來容易做來難的原則，日後便成為國產最重要的經營理念。

和嚴慶齡合在一起

「永太貿易」代理日產貨車二年後，張建安正好碰

上一心想發展汽車工業，卻和幾家歐美車廠都談不攏合作條件的嚴慶齡，於是他靈機一動，便唱起為嚴慶齡和日產牽線的獨角戲。

1958年，「日產」與「裕隆」簽約技術合作，永太貿易的第一個關係企業——「國產汽車」——也緊接著誕生，順理成章成為「裕隆汽車」的總代理。

「裕隆」的總代理

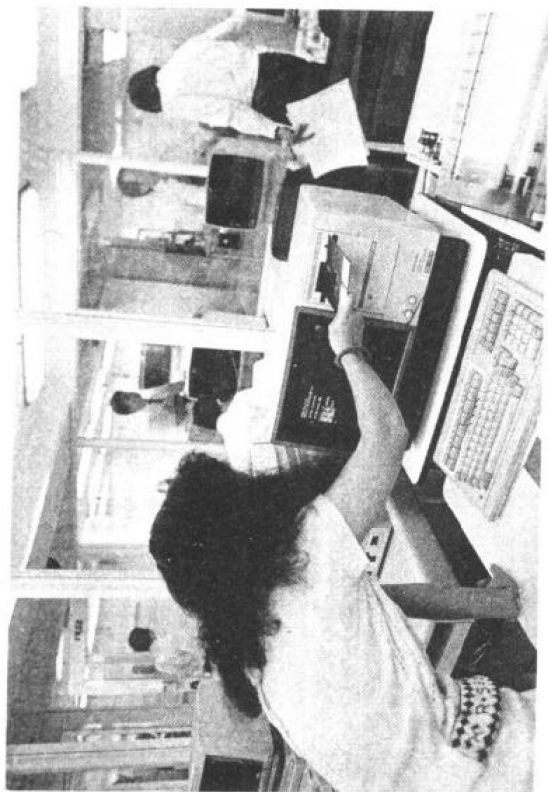
從「日立」、「日產」、「裕隆」到「出光」（日本最大石油公司，和生產機油的國宏公司有技術轉移關係），「國產集團」藉著結識新夥伴、建立長久的合作關係（「國產集團」與上述四公司分別已合作了37、34、31、31年），一則精壯企業體實力，一則讓整個集團的事業項目不斷擴張。

擴張的結果，勢必分化。繼永太貿易車輛部獨立為「國產汽車」後，機電部也獨立為「永大機電公司」，除代理「日立」產品（主要是電梯）之外，更進一步在台灣進行製造。

「國產汽車」的業務量也隨台灣國民所得提高而增加發展，於是開始「向後整合」，生產汽車零件、機油，使汽車保養業務更具效益；並於1980年成立「國宏公司」，專事汽車與工業用油的製造、銷售；1982年，又開同業風氣之先，成立格上保險，專為顧客代辦汽車保險。

隨著高樓一幢幢林立，小汽車一部部多起來，「永大機電」不管在電梯或汽車冷氣方面，也都有很好的成績，近年來都在台灣製造業1000大排行榜的200名以內。1981年，「永大機電」的無熔絲開關業務，首

◀電腦業是台灣「國產集團」的
新發展。



先獨立為「永資公司」；1987年7月，汽車冷氣部也獨立為「永彰機電」，由張建安在台大時同寢室的機械系學弟張維明負責，並加強日本「電熱氣株式會社」的合作，欲在穩定台灣市場之後（「永大」生產的冷氣，除供給「裕隆汽車」使用外，「喜悅」、「先進」等歐洲來的寒規車，也改裝「永大」的冷氣），進一步借重日本在海外既有的行銷網，拓展外銷。

專業化與發展前景

一家公司生出二家，二家再生出四家，六家……，整個集團的發展，和專業分化有密不可分的關係。至於分化與否，「國宏公司」董事長，創業第一代張添根的女婿廖述宏指出，端看這專業是否有「未來性」。

經常留意那一個行業具有「未來性」，然後不惜投下鉅額在發展，也是這集團經常有新觸角出現的主因。規劃五百公頃坡地建設（大台北華城，由永鴻、世祺建設公司合作）、走進資訊工業（「永太實業」、「昌磊電子」）、跨入觀光業（「來來飯店」、「鴻禧育樂」），甚至籌備與美國大都會（Metropolitan）保險公司聯手，莫不是著眼於環境變化中，那個行業最看好，整理出趨勢後，就緊緊抓住，邁進市場。

台灣輔仁大學企業管理所所長李仁芳分析整個「國產集團」的發展後，不禁讚道：「他們對時機掌握蠻敏感的。」

為了讓新行業能無後顧之憂地發展，就需要有源源不斷的資金，李仁芳教授指出，穩住「國產集團」中的大金牛——「國產汽車」——是絕對必要的策略，因

爲新的子公司中，有許多還在襁褓階段，必須要仰賴母公司的支援。這些具「未來性」的新行業未來的表現，實關係整個「國產集團」未來的發展。

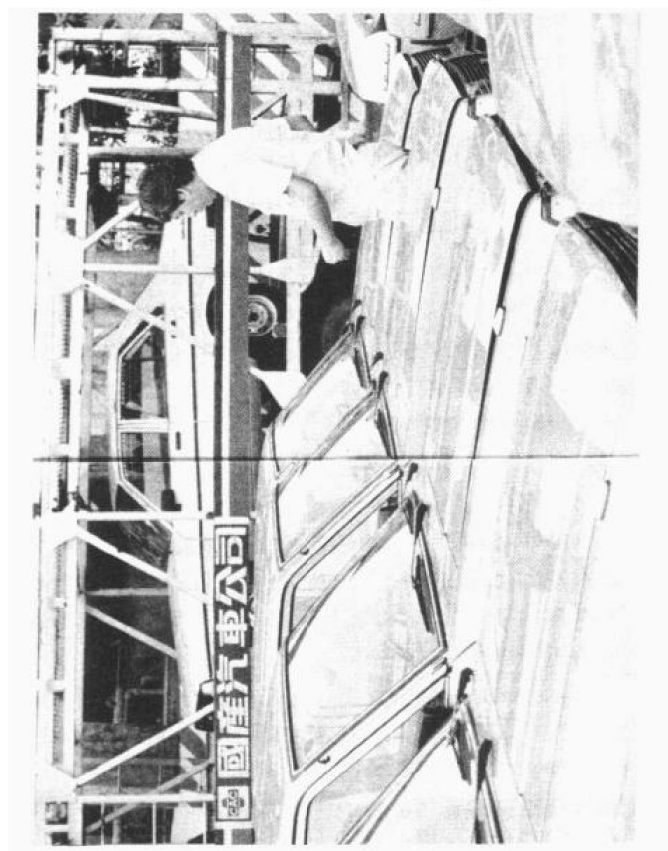
幾個需要支援的新公司中，「磊鉅實業」稱得上規模最大，在1987年台灣服務業排行榜中位居第137名，但表現卻不盡理想——因台幣升值，在進口日產貨車部份仍賺錢，但獲利率卻被汽車零件出口部份拉下來，而陡降至0.03%。

不怕「被電到」

新公司中，張建安最寄予厚望的，則是「國產集團」加入流行行業的試車——「昌磊電子」和「永太實業」。由張建安大女兒張信貞這位「先生娘」（張信貞的丈夫爲國泰醫院心臟內科主任醫師劉俊治掌舵的「昌磊」，不僅已用Atlatx品牌，將兩型個人電腦打入美國，造型新穎的膝上型電腦，並準備進軍歐洲；代理日立大型電腦的永太實業，也準備與日立合資，可望也代製日立的電腦。

爲了確保這個家族企業間的新貴——電腦公司的成功，國產甚至不惜打破一向以自己培養人才的原則，從外面聘請了爲數甚多已有經驗的人才。「本來我對電腦也是很怕——怕被電到」，在永太實業掛名董事長的張建安逗趣地說：「但是日立勸我，若不做會落伍，所以才勉強去做。」

在台灣走過物質匱乏——工業起飛——經濟繁榮將近四十年路程，當年創立永太行的五個人都垂垂老矣。除黃金鈴已故之外，七十四歲的張添根雖仍掛名國產汽車董事長，實際上已形同退休，以鑑賞收藏古



◀ 台灣「國產」從販賣汽車的服務業起家，發展成一個大企業集團。未來端看他們能否有魄力開拓更遼闊的大陸市場。