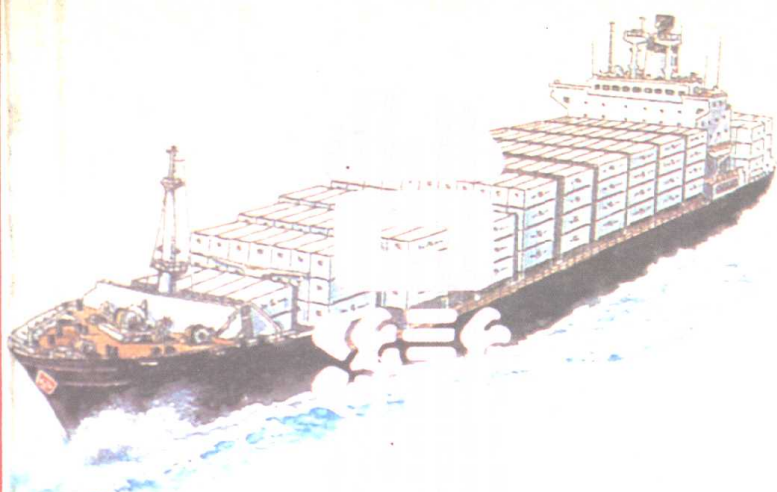




財團秘史



限公司

第一集

1112
D21
183

台灣財團秘史

第十二集

李達編著

廣角鏡出版社有限公司

H 1088, 11, 22

書名：台灣財團秘史（第十二集）

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3月初版

定價：港幣30元

書號：ISBN 962-226-195-7

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

「奇美關係企業」剖析	1
「和成關係企業」剖析	23
「長興化學」剖析	41
「台新關係企業」剖析	57
「厚生企業」剖析	71
「濟業電子」剖析	87
「金合發鋼鐵」剖析	103
「台榮集團」剖析	115
「廣豐實業」剖析	135
「聯一紡織集團」剖析	151
「南僑化工企業」剖析	169

「奇美關係企業」剖析

「奇美關係企業」核心人物

許鴻彬：男，1919年11月8日出生，台灣省台南市人，台灣省立台南商業職業學校畢業。曾任「台南市棒球協會」顧問，「台南紅十字會理事」，「奇美實業」及「保利化學」、「光穗實業」、「仁德實業」、「佳美貿易」及「奇美冷凍食品」等公司董事長，現任「奇菱樹脂實業」、「佳美貿易」、「奇美實業」、「奇美建設」、「保利化學」及「奇美油倉」等公司董事。許氏認為一個企業的成功與發展，要從這個企業內部是否精誠團結，是否協調合作，來作為評斷。因此他相當重視「和為貴」的根本思想，同時並盡力羅致人才，以為「奇美關係企業」服務；不過其人目前甚少參予業務經營，已退居幕後。

許文龍：男，1928年2月25日出生，台灣省台南市人，台南工業學校高級部畢業，係許鴻彬之弟。曾

任「仁德實業」及「奇菱樹脂實業」等公司董事長。現任「奇美實業」及「保利化學」等公司董事長，「佳美貿易」、「奇菱樹脂」、「仁德實業」及「奇美油倉」等公司董事。許氏為目前該集團的實際負責人與領導人。

張源漳：男，1926年9月1日出生，台灣省雲林縣人，台灣成功大學畢業。曾任「中國生產力中心」台南辦事處主任，「台肥公司」工程師，「保利化學公司」副總經理。現任「奇美冷凍食品公司」董事長，「奇美實業公司」常務董事兼總經理，「保利化學公司」董事。

蘇萬源：男，1930年2月3日出生，台灣省高雄市人，台灣成功大學畢業。曾任「保利化學公司」總經理。現任「佳美貿易公司」董事長，「保利化學公司」副董事長。

「奇美關係企業」沿革及背景

該集團以許氏兄弟於1959年創立「奇美實業公司」為其發端，因生產之壓克力玻璃與化學樹脂經營得法，致業務日益擴展，目前將產品分為壓克力、PS、ABS及其他樹脂四大事業部。由於洽辦壓克力原料之因緣，乃於1965年底將「奇美實業公司」之PE加工部門與「日本三菱商事」、「三菱油化株式會社」合資成立「奇菱樹脂實業公司」，專事包裝用PE袋、PE布之產銷。為掌握市場動向及關係企業原料之獲得，將原為「奇美實業公司」產品出口業務之貿易部，於1967年獨立成為「佳美貿易公司」，專營塑膠、化工原料之輸入，後來又增加出口部、開發部，從事於冷凍食品及雜貨出口。1968年初以歷年從事於壓克力聚合之技術與經驗，成立「保利化學公司」，生產聚苯乙烯系統之產品。同年又為承接「保利公司」之下游工業設立「仁德實業」生產包裝用、隔熱用之發泡聚苯乙烯

板、樹脂鈕胚及鈕扣等產品。1971年為貯存並靈活運用各關係企業進口之原料，又成立「奇美油倉公司」。1971年底，另創立「奇美冷凍食品公司」，經營農產品及海產品之加工冷凍，配合「佳美貿易公司」之出口業務，同時成立「文奇貿易有限公司」經營機械、塑膠製品、農產品之出口及咖啡粉、可可、白臘之進口業務，輔助「佳美貿易公司」之業務推展，嗣後併入「佳美貿易公司」。1973年成立「東奇實業公司」，以生產塑膠編織袋為主，惟作業情況未臻理想，並於1976年併入「奇菱樹脂公司」。

又鑒於各關係企業內部廠房之興建設施，而於1973年成立「奇美建設公司」，並對外參予社區開發，人民住宅之興建以及山坡地之開墾業務，後由於台灣房地產市場不景氣，業務推展不易，乃於1984年初撤銷。

1975年底基於對樹脂染色劑之需求及油墨之生產，而由「佳美貿易公司」與「日本油墨株式會社」香港分公司共同投資成立「佳龍化工公司」。1976年成立「美光實業公司」，從事壓克力板乾餾業務，並開發地毯保護用壓克力墊板。

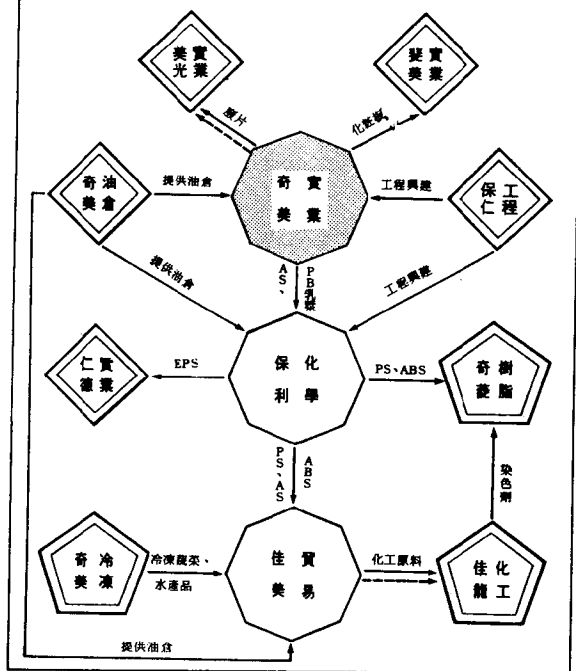
1980年另成立「保仁工程公司」，統一承攬企業集團之新建或擴建工程，為「奇美實業」興建壓克力粒製造工廠，建造AS, PB乳漿，PS, ABS，均為成功的例子。

1982年起又將「奇美實業公司」之化粧板產銷業務交由新成立的「斐美實業公司」經營。

「奇美關係企業」組織與管理

在組織型態方面，「奇美關係企業」係以許文龍為

奇美關係企業機構



「奇美關係企業機構」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)	員工人數
奇美實業股份有限公司	1959年10月	2,000	330,000
奇美齒脂實業股份有限公司	1965年11月	1,000	23,530
佳美貿易股份有限公司	1967年7月	20,000	180,000
仁德實業股份有限公司	1968年1月	500	30,000
保利化學股份有限公司	1968年2月	1,500	370,000
奇美油倉股份有限公司	1971年9月	6,000	18,000
奇美冷凍食品股份有限公司	1971年12月	6,000	47,000
佳龍化工廠股份有限公司	1975年10月	8,000	40,000
美光實業股份有限公司	1976年3月	3,000	5,000
保仁工程股份有限公司	1980年3月	5,000	5,000
雙美實業股份有限公司	1982年7月	10,000	10,000

核心，結合其親友組成之兄弟型關係企業。在轉投資關係上，除「佳龍化工」係由「佳美貿易公司」與「日本商社」共同投資組成，「奇美實業公司」持有「美光實業公司」70%之股權及對海外關係企業有象徵性之投資外，其他各分子企業間幾無相互投資關係存在，然彼此間之業務往來却相當頻繁，具有上、下游供需之關聯性及依賴性，為該集團之特徵，亦為其形成一體之結合力。所有分子企業或由「佳美貿易公司」供應原料，或由其輸出成品，或對其提供倉儲服務；另製造塑膠原料之「保利化學公司」，又為「仁德實業」及「奇菱樹脂」等公司之上游產業。各分子企業雖為獨立營運之個體，實際上則為集團之事業部門，而分別實施利潤中心制度。

在經營管理方面，該集團因各分子企業分佈於台北與台南兩地區，在台南設有總管理處，協調各分子企業之營運，然其組織結構並不明顯建立，對外獨立為「奇美關係企業」，而於1974年起在「奇美實業公司」董事會下設有「奇美綜合研究所」，集中人才，從事於各關係企業之長期研究發展。許氏兄弟本著「和為貴」之經營信念，並循著下列原則經營：①經營者與投資者分離，使經營企業化、專業化與現代化；②從事多元化經營，避免專業投資風險，利用既有技術，獲取乘數效果；③推行全面品管，嚴格實施品質管制，降低生產成本；④推行所謂人性管理，培養員工參與，提倡「工者有其股」；⑤設立研究發展機構，積極開發新技術、新產品與新市場等原則；⑥採行事業部制度，發揮內部產銷一元化，加速企業成長。故在該集團各分子企業中，許氏兄弟並不全持有絕大多數股權，而各企業高階層經營管理人員，甚至董事長、總經理之職均聘請專家人才擔任，此係該集團特

色之一；在多元化經營方針下，各分子企業產銷成品雖有所差異，但彼此間却存有密切的供需關係，此係該集團特色之二。

「奇美關係企業」集團規模與業界地位

該集團自1983年起因「保利化學」及「奇美實業」二公司之ABS廠擴建完成，業績迅速成長，已從中小型步入中型企業集團之規模。

而該集團所經營的PS、ABS及壓克力玻璃等產品，在島內市場而言，佔有率約達50%，居台灣第一位，且PS更是遠東地區除日本以外之最大生產廠商，也是島內第一家生產此類產品的業者，挾其大量生產的優勢下，供應下游的售價往往是台灣同業間最低的，因而下游業者對其口碑不錯，但在台灣同業間則常常指責其削價求售。

就其分子企業而言，「保利化學」、「奇美實業」及「佳美貿易」等三公司，在台灣業界均居領導的地位，分別進入台灣企業TOP 500一書的產業排名內，而這三家公司合計的營收或資產總值均佔該集團整體的85%以上，稅前純益更佔90%以上，顯示該三公司在集團中亦居決定性影響力之地位。

「奇美關係企業」經營業績與財務狀況

「奇美實業」、「佳美貿易」與「保利化學」三家公司營運之好壞，直接影響該集團的榮枯，且因彼等與該

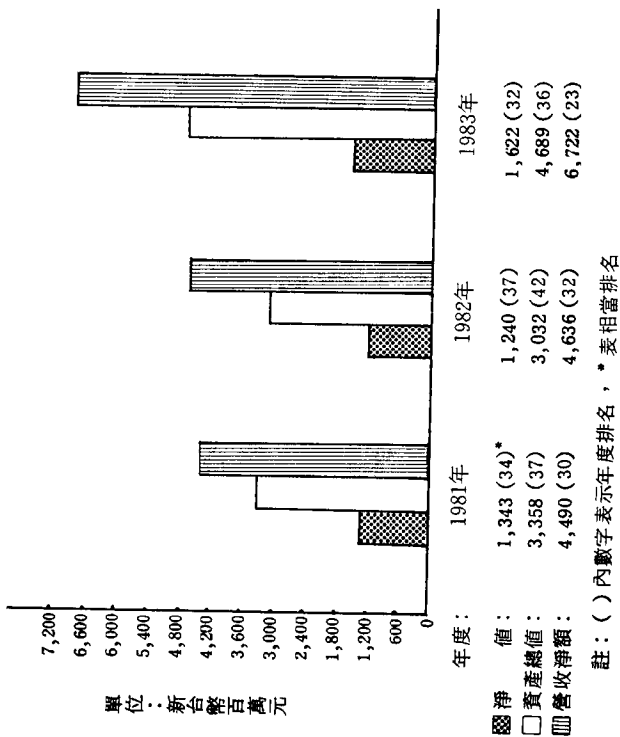
1981至1983年間，奇美關係企業機構在台灣排名指標

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
奇美實業	156	137	68	203	164	96	197	193	137	塑膠製造	7	8	10
奇美樹脂	731	727	740				—	2658	3120				
佳美貿易	*206	*193	*217							進出口貿易	13	18	19
奇美冷凍	787	571	746				584	334	430				
保利化學	75	65	56	169	92	97	461	427	434	塑膠製造	5	6	6

* 表相當於製造業排名

1981至1983年間，「奇美」營收狀況表

項 目	1981年	1982年	1983年
營收成長率(%)	- 4.26	3.25	35.28
純 益 率(%)	0.91	2.77	7.27
淨值報酬率(%)	2.49	10.37	29.98
自有資金比率(%)	39.99	40.92	34.59



集團其他各分子企業大多均以經營石化製品為主，如「保利化學」、「奇美實業」的PS及ABS等均是，「佳美貿易」亦以進口石化產品為大宗，因此，在1981年受到第二次石油危機及經濟不景氣的衝擊下，該集團的營收乃呈負的成長，純益率亦降至谷底。迄至1983年，世界與台灣經濟景氣開始復甦，化學品的需求增加，加上該集團的「奇美實業」與「保利化學」之ABS廠擴建完成，產能提高一倍，因而二公司之營收成長率分別達100%及33.05%，致使1983年該集團的營收及純益均呈大幅的成長，已恢復1979年前之盛況。

在財務結構方面，該集團歷年之財務結構尚稱健全；近年因各分子企業之規模大力擴充，負債增高，但在獲利好轉的情況下，1984年起已有多家分子企業辦理增資，正努力改善之中。

「奇美關係企業」對外關係

在外資導入與技術輸入方面，「奇美樹脂公司」原係「奇美實業公司」之PE部，於1965年底與「日本三菱商事」、「三菱油化株式會社」共同投資創立，並接受三菱集團之技術指導，從事於PE布、袋、雨帆等之生產。1968年初，「奇美實業公司」再與「三菱油化株式會社」合資成立「保利化學公司」，從事於PS之生產，1973年香港「優克有限公司」亦投入資金，參予經營。1975年「佳美貿易公司」與「大日本油墨株式會社」香港分公司合資設立「佳龍化工廠公司」，並由日方提供技術生產着色劑、油墨及合成皮表面處理劑。1980年4月「奇鈴工業公司」又與「日本山陽化工株式會社」技術合作，生產PS、ABS、PC等各種塑膠原料染色

技術。另「奇美實業公司」亦與「日本中央理化株式會社」從事於PVAC之技術合作之生產，與「美國Plaskolite Inc.」從事開發壓克力粒技術合作之生產。

在資本與技術輸出方面，該集團並在東南亞一帶建立其海外事業，從多元化之經營邁向多國性之投資。例如在泰國有「泰菱塑膠實業有限公司」，在菲律賓有「保利實業公司」，馬來西亞有「馬來西亞塑膠有限公司」，均係由「奇美實業公司」提供分批式壓克力注塑法之技術，生產奇麗板、美化板、壓克力等塑膠製品，且原本分別持有10%~15%之股權，惟現除菲律賓外均已撤資。

「奇美關係企業」未來發展趨勢

該集團從事於化學原料之製造為發端，而逐漸發展相關事業與多元化產品之營運產銷，目前其經營之事業涵蓋塑膠原料及其加工貿易、倉儲、營建以及冷凍食品。其規模之發展形成，最初係採垂直發展式成長策略，由塑膠之加工為求對原料之來源供應能確實掌握，而成立了「佳美貿易」與「保利化學」兩公司，而「奇菱樹脂」與「仁德實業」兩公司之設立，使其運用了原有生產技術與行銷通路及對塑膠製品市場有了更大之影響力，則為其水平發展式成長與中心式多元化成長策略之綜合。其後成立之「奇美油倉」、「奇美冷凍食品」及「奇美建設」等公司有似脫離原有集團之營運體系，步入複合式多元化之經營，實際上則仍採中心式多元化之成長策略，即其新分子企業係基於提供對其母體產銷上之服務或運用母體之行銷通路而設立，「佳龍化工」之組成，仍採中心式多元化成長策略建立新企業。整體觀之，該集團係採中心式多元化之成長