

亞洲九大富豪 發達史

尤文揚編



亞洲九大富豪 發達史

尤文揚編



發行人：鄧	出版者：文華	總經銷：文華	門市部：祥安	印刷者：益新
出版：永	出版：永	出版：永	出版：永	出版：永
版：光	版：光	版：光	版：光	版：光
社：光	社：光	社：光	社：光	社：光
光：光	光：光	光：光	光：光	光：光

台北市民生東路58巷2弄7號

台北市八德路一段18巷8號

海外經銷：寶威圖書公司

香港西營盤李陞街

聯華商業大廈31

電話：五—四〇

5.00

1188

序一

自一九七〇年以來，亞洲地區的經濟成長歷經了兩次石油危機及世界經濟不景氣的影響，略有一些停滯，但現在卻再度展現其活力，特別是在日幣升值的潮流影響下，韓國與台灣再次急起直追回到快速成長的階段，且此一成長的浪潮還波及到鄰近的東南亞地區。一般人所說的「廿一世紀是太平洋的世紀」，這種說法似乎愈來愈具體了。

亞洲經濟之所以有如此良好的表現，主要是得力於自由經濟的市場結構，以及政府和企業擔負著產業發展的重任。最近，許多來自亞洲的「當地企業」正以日本、美國等「多國籍企業」的模式，紛紛出籠，並在國際經濟舞台上扮演著積極的角色。

在亞洲「當地企業」中，居主流地位的企業大多為富裕的家族所擁有，並實際經營，因而形成「亞洲財團」。所謂財團係指「在未成熟的工業化過程中，特有的企業集團」。按此定義則從東亞到東南亞的廣大地區，此類亞洲財團正逐漸抬頭並擴大其事業發展。最近，亞洲財團出口急速增加，大規模從事海外投資，以及參與國際性的M & A（企業合併、收購）等活動，其動向

頗受國際矚目。

日前，以美國、日本為首的各先進國企業、多國籍企業，從有力的企業到中小企業均將事業發展目標對準「太平洋世紀」，分別在此地區構築並展開經營策略。因此，這些由亞洲當地企業所形成的企業集團，在策略構築上均占有極重要的地位。今後這些企業集團將以亞洲——太平洋地區這塊所謂「成長中心」為舞台，展開其企業活動，屆時許多先進國企業將會與亞洲各財團攜手合作或共同競爭。

本書以亞洲新興工業國（NICs）及東南亞國協（ASEAN）各國的企業集團為對象，對其在亞洲地區的活動作一探討。

在個案方面共選擇了卅二個財團，分別對其沿革、現況、經營策略等加以介紹。受選的對象都是各國或各地區的重要財團。從它們的一些特徵來看，與其嚴格地稱為財團，不如稱它為企業集團。為了解亞洲的財團，似乎宜從各個角度加以掌握。

序二

亞洲各國的當地企業對亞洲經濟與產業發展向來有極大的貢獻。不過，以往的亞洲當地企業大多與來自歐、美、日的「多國籍企業」相結合，並以其為主導。但是，近年來這情形已有所改變，亞洲當地的企業中，已經陸續出現了幾個有力的企業，這些企業即所謂的「財團」。

「財團」的經營與所有權大多由富裕的家族所擁有，並透過大規模的外投資和國際性的M & A（企業合併與收購）而活躍於國際舞台。今後這些「財團」勢將成為亞洲經濟成長的一個主要動力。而從另一個角度來看，由於民族意識的高漲，亞洲當地企業的抬頭，在亞洲經營戰略上，民族資本財團將成為與先進國企業併肩作戰的戰友或互相競爭的對手。

本書從亞洲地區中，選出屬於NICS（新興工業國家）與ASEAN（東南亞國協）組織的卅二個財團，分別是：

- (1) 東亞財團（李嘉誠、包玉剛等七個財團）
- (2) 華僑財團（盤谷銀行、薩阿姆^(註)汽車等十個財團）
- (3) 民族資本財團（薩阿姆水泥、巴庫利等六個財團）

(4) 英系財團（香港上海匯豐銀行、怡和洋行等）

分別就其企業構成、經營策略上之特徵、經營者的個人背景等加以說明，並對其相關企業的出資關係、人事脈絡及各企業集團所屬企業詳加以描述，由於對這些財團的組織架構描寫詳盡，可說是一本在經營策略上極具參考價值的好書。

以下是對本書內容作更進一步的介紹：

香港的李嘉誠企業集團和包玉剛具有以下不同的特色：包玉剛獲有英國爵士之頭銜，又因其女婿在香港立法局任職，所以被中共任命為「香港基本法起草委員會」的副委員長，在香港和中國大陸具有相當大的影響力，是世界著名的船王。李嘉誠則是在不動產業界具有輝煌的成就，其所持股分更是全香港之冠。

在韓國的企業集團中，也有「野性的現代」與「組織的三星」之差異。三星——一貫以「人才第一」為其經營理念，打從老早就開始採行公募員工制，積極培養人才，尤其注重以技術出身的領導者。並且由於韓人自我主張的國民性極強，因而三星特別重視「組織」的因應。而野性的現代則處處充滿著向前衝的進取心，現代企業集團的名譽董事長鄭周永對旗下所屬卅二家關係企業的十五萬五千名員工提出兩個期許：一是希望旗下企業擁有強韌的

體質與果敢的商業行動，其二則希望員工能從薪資中撥出三〇％當作儲蓄。現代企業集團不像樂喜·金星採取經營權分散制，也不像三星、大宇那麼重視技術出身的領導者，而是由統帥鄭周永掌握大權。鄭周永經常對自己具有信心，對風險事業挑戰的信心而感到自豪，同時也是少數堅持不借重外資的民族資本財團之一。

5

目錄

序一	5
序二	7
第一章 處於飛躍時期的亞洲財團	14
(1) 亞洲的經濟發展與企業集團	15
(2) 積極踏進國際舞台	31
(3) 多樣化、多面化的財團風貌	41
(4) 「亞洲式」的經營與所有權結構	54
(5) 著眼於現代化與優勢競爭地位的發展	64
(6) 「亞洲型」多國籍企業之胎動	71
第二章 東亞的財團	86
活躍在國際舞台上的「戰後派」	87
(1) 李嘉誠(香港)	90
(2) 包玉剛(香港)	102
(3) 台塑(台灣)	112
(4) 大同(台灣)	124
(5) 南紡(統一)(台灣)	134
(6) 三星(韓國)	142

(7)	現代(韓國)	153
(8)	樂喜·金星(韓國)	164
(9)	大宇(韓國)	177

● 主要參考文獻

● 企業名稱及人名家族索引

東亞及東南亞各國位置圖



第一章

處於飛躍時期的 亞洲財團

二次大戰後，
亞洲各國的經濟由萌芽而茁壯，
目前已達到飛躍成長的地步。
就在此時，
出現了許多財力雄厚的企業集團，
他們是如何興起的？
是時代環境的造就，
還是他們自己的努力？

(1) 亞洲的經濟發展與企業集團

在各企業活動中占有重要地位

近幾年，美國「華爾街日報」(Wall Street Journal)、英國「金融時報」(Financial Times)等國際性報紙，對日本以外亞洲財團的報導，有顯著增加的趨勢。如韓國的三星(Samsung)、現代(Hyundai)、香港李嘉誠(Li Ka-shing)、包玉剛(Y. K. Pao)、新加坡的邱德拔(Khoo Teck Puat)、印尼的林紹良(Liem)等名字紛紛出現在各種大規模的投資計畫、企業收購等事項中，此正像六〇年代後半到七〇年代初，日本企業急速地活躍在國際舞台上一樣。

亞洲經濟的快速成長是這些企業集團活躍的主要因素。目前一般人均認為亞洲新興工業國(NICS)和東南亞國協(ASEAN)，自七〇年代以來是世界工業化發展最迅速、經濟成長最快的地區。一般也都確信，東亞及東南亞地區將是今後廿一世紀世界經濟舞台的「成長地帶」，期盼著因此而發展出「太平洋時代」。

亞洲地區經濟的順利發展得歸功於此一地區頻繁的商業活動；而來自美國、日本的多國籍企業則在此一地區扮演著相當重要的角色，同時各國所屬的國營企業與公營企業也發揮了極大的效力。不僅如此，事實上，「當地的民間企業」雖然在初期階段並不顯眼，但可以確信的是，它確實發揮了重要的功能。因此，隨著亞洲各國經濟迅速發展、迅速邁向工業化，且與國際間的經濟關係日漸密切的情況下，這些民間企業所扮演的角色日漸重要，而在商業活動中占有極重要的地位。

這些民間企業的企業家或其家族，紛紛將其發展觸角延伸到各個領域，因而逐漸形成「企業集團」。目前在東亞及東南亞地區的商業活動中扮演著重要地位的「當地民間企業」，大多屬於「企業集團」或其旗下所屬的企業。如一九八五年韓國前十大企業集團的營業總額即占GNP的七〇%以上。在香港，一九八六年所有股票上市的企業中，有五六%是屬於十大企業集團所有。而在泰國，最大的企業集團——盤谷銀行，其資產額約為該國一九七九年GDP的四分之一。