

B022111

K825.3

59

3

台湾民营企业
成功秘诀

蒋雅芳

福建科学技术出版社
一九八九年福州

B 581671

前 言

台湾是我国的神圣领土，台湾同胞是我们的骨肉兄弟。实现祖国统一是海峡两岸同胞的共同心愿。发展经济、振兴中华是两岸炎黄子孙的一致目标。

抗日战争胜利后，台湾的经济得到了复苏，1960年起则开始迅速发展，百姓生活水平有了较大提高，被西方经济界人士认为是“中度发展地区”，与南朝鲜、香港、新加坡并列为“亚洲四小龙”。

在台湾经济发展中，民营企业起着举足轻重的作用，而一批谋略魄力兼备、信心毅力过人，既有掌握时机的睿智和适应变局的能力，又有脚踏实地、埋头苦干精神的大企业家对台湾经济发展起着推波助澜的作用。

本书选择其中有代表性的12位，从不同角度介绍他们在不同境遇中的奋斗经历和经营才干。他们中有土生土长的企业巨子，也有在大陆发迹，迁往台湾后又创新业的富翁；有出身贫困，赤手空拳创基业的“幸运儿”，也有不沉醉于祖宗荫泽、锐意进取的豪门世家后裔。从机器制造业到塑料业，从食品业到海运业……。从中我们可以看到竞争激烈的道路总是布满荆棘，企业家的成功毫无例外地要历经风险、挫折和磨砺。只有以筚路蓝缕以启山林的拓荒精神，顺应局势变迁，摆脱旧观念的羁绊与既有环境的束缚，主动向时代挑战，善于在逆境中抗争，才能创造出卓越的业绩，摘取“企业王国”的桂冠。同时，我们也可以看到，企业家经营之道虽不

尽相同，但企业成功的关键均在于良好的经营管理。

经营管理作为一门科学，是现代化大生产的必然产物。被实践证明行之有效的经营方法，是人类在社会实践中形成的共同成果，它并不与某种社会制度有必然联系。

随着我国大陆改革、开放的深入，迅速改变企业管理的落后状况，培养大批具有战略眼光，创新、实干精神和经营管理能力的企业家，已成为当务之急。为此，我们必须研究和借鉴世界各地，包括各种不同制度下的经营管理方法。台湾同胞的经营之道本身就是我国文明宝库中的重要财富。我期望本书的出版，能使读者从中了解台湾经济发展状况之一斑，促进海峡两岸企业界交往；能使从事经济管理工作的同志及有志于经济管理事业的各界人士从中得到启迪，通过借鉴他人的经验，闯出自己成功之路，提高大陆企业管理水平，促进新一代企业家的成长。

本书在编写过程中得到林江、阮周诒先生的支持与帮助，在此表示感谢。

限于作者水平，书中难免有缺点错误，恳切希望读者批评指正。

作者

1988.3.

目 录

一、头号企业巨擘

——台塑关系企业董事长王永庆……………(1)

二、台湾的福特与企业界第一女强人

——裕隆关系企业前任与现任董事长严庆龄与吴舜文
……………(24)

三、世界海运巨子

——长荣海运公司董事长张荣发……………(42)

四、从百元资本到亿万富翁

——声宝关系企业董事长陈茂榜……………(54)

五、争霸食品天下的乡下穷孩子

——统一企业股份有限公司总经理高清愿……………(69)

六、在逆境中奋进的基督教徒

——东元电机股份有限公司董事长储林波士……………(85)

七、妙手回春的“工业医生”

——大成长城企业公司董事长赵常恕……………(98)

八、战胜世界“清洁剂大王”的勇士

——国联工业股份有限公司总经理洪老典……………(114)

九、工人出身的机械工业明星

——紫祥工业公司董事长朱紫明……………(126)

十、“香蕉王国”之王

——侨果航业公司董事长陈查某……………(138)

十一、工商界的“智多星”

——国丰实业股份有限公司董事长陶子厚……(150)

十二、善于把握契机的“芦笋大王”

——东昌食品公司董事长王顺天……(160)

头号企业巨擘

——台塑关系企业董事长王永庆

从不名一文到拥资百亿，从不识“塑料”二字的外行到赫赫有名的塑料博士，王永庆成了传奇式人物。是机遇还是先知？台湾乃至世界企业界人士都经常议论着。

（一）土财主甘尝“烫手山芋”

20世纪50年代塑料的出现，象爱迪生发明电灯一样轰动世界。小至儿童玩具、日用牙刷、皂盒，大至家具，都采用塑料，大有逐步取代木材、钢材之势。台湾经济专家、企业界决策人物伊仲容看中了这一行业，同时意识到，官办企业效率不高，进行缓慢，所以主张将台湾PVC（塑料）工业交由私人经营，政府协助。

伊仲容查遍企业界名人，百里挑一，选中了著名塑料专家、永丰财团的风云人物何义。

何义资金雄厚，经验丰富，理财有道，学识渊博，是塑料加工业的翘楚人物，选择何义也是众望所归。何义春风得意，领导台湾塑料行业新潮流，于1954年成立了福茂塑料工业公司。何氏家族占80%股权，继而赴欧、美考察，到日本购买机器……

出乎意料之外，3个月后，何义考察回来，却打起退堂鼓来，可谓是乘兴而去，败兴而归。据他分析：塑料生产量太少，成本又高，无法与日本竞争；如改变设计，增加产量，恐怕销路又有问题，断定投资塑料业无疑是走进死胡同，因此决定不干了。

当时无论从财力还是从对塑料业的专长来看，台湾无人能与何义相比，何义又刚从外国考察回来，可说对塑料大势了如指掌。如果真有前途，绝不可能弃之于不干。何义尚且不敢惹的事，台湾还有什么人敢问津？

于是，企业界名流个个望而生畏。风靡一时的塑料业成为“烫手山芋”。在这节骨眼上，年仅30多岁、有点土头土脑的王永庆却站了出来，要求承办塑料业，甘尝这个“烫手山芋”。

这一举动，使企业界人士大吃一惊。当时，王永庆在人们眼里，只不过是个刚刚靠做木头生意赚些钱的土财主，无论是财力还是学识，都无法与何义相比，由他来经营塑料行业，岂不是必败无疑？有的人为他担心，担心他好不容易才创些家业，一着失策，前功尽弃，甚至可能陷入不可自拔的深渊；也有的人轻蔑地讥笑他不自量，自找苦吃。有一位化学专家甚至嘲笑王永庆连什么是塑料都不知道，也想经营塑料业。这些话触及了他的自尊心。王永庆发誓：“一定要让他们知道，我可以办成功。”

几经商议，王永庆的勇气和胆识终于得到伊仲容的青睐。王永庆接掌了何义放弃的80%塑料业股权。1954年，他筹借了50万美元，创建了台湾第一家塑料公司，开始了他塑料发迹的生涯。当时谁曾想到，20多年后的王永庆会坐上台湾企业界第一把交椅，他的塑料关系企业会驰名全球、与世界最

大的塑料公司争雄呢？

（二）小人物接掌大企业

从表面上看，小人物接掌这么大的塑料企业是出乎人们意料之外，其实若深入了解王永庆，又会感到由他接办“台塑”实非偶然。王永庆自小就有“临苦务须不惧、临难务须不缩”的志气。从一贫如洗的穷孩子到小有名气的土财主，其创业过程就已初步显示出王永庆洞察契机的能力和经营管理的才干。

王永庆祖籍福建安溪，那里土地贫瘠，人们生活非常贫困。他的曾祖父为寻求出路到台湾，定居于台北县新店镇直潭里，几代相传，以种茶为生。王永庆出生于1917年，因为是第一个男孩，父亲王长庚给他取名为永庆，以示庆祝，更希望孩子将来也有值得庆贺的成就。但是，当时家徒四壁，除了能遮风避雨的茅屋外，一无所有。王家初得男丁的喜气很快就被困苦生活所冲淡。“小庆仔”刚会走、会跑、会跳，就跟着母亲去拾煤块和木材，把较好的木块拿去换几文钱，较差的留给自己生火烧水。童年的王永庆经常饥肠辘辘，不得不偷摘路边的番石榴吃；家里就算烧了点甘薯粥，也是先给大人一份，到他面前不过一小碗而已。在他幼小的心灵上，早已烙上“穷苦”二字。

王永庆7岁时，一家人翻箱倒柜找出几个铜钱，买了书笔，送他上学读书。穷人家里也不敢有什么奢望，似乎只希望王家的第一个男孩会写“王永庆”三个字就可以了。王永庆上学时，穿的是用印着“中美合作”字样的面粉袋做成的裤子，没有鞋子，赤脚快步穿梭于泥泞蜿蜒的山路上。包着几本书的破布巾斜绑在背上，瘦弱的身子，却在头上顶个大草

帽，远远看去就象会走路的大蘑菇。

王永庆9岁那年，王家陷入了最艰难的岁月，父亲病倒在床上，一家生计完全落在母亲肩上。她上要侍奉公婆，下要养育儿女，还要筹钱买药照顾丈夫。她白天忙家事，晚上等全家睡之后，还要缝补衣裳。在王永庆心目中，母亲是永远不倒的“女神”。

童年的王永庆暗下决心，要为此多难的家庭分忧解愁，并立下了“临苦务须不惧、临难务须不缩”的决心。

他除了上学读书外，一有时间就帮家里做事。每天挑水、养鹅、养鸡，还常下田看牛。童年的王永庆也善于动脑筋，他养鹅不像邻人那样按传统的饲养法把鹅放在野外吃草，瘦得皮包骨，而是用包心菜的粗叶子喂鹅，进行圈养，一公斤重的鹅喂了两个月，居然重了三四公斤。小小年纪就很富有开创性。

小学毕业后，王永庆就辍学了。他觉得留在家里继续以茶为生，没有什么出路，男孩应有“出乡关闯天下”之志，于是决定外出赚钱，补贴家用。1931年，刚满15岁的王永庆穿着一身破旧的衣服，离乡背井只身来到嘉义，在一家米店当小工，帮助送米。他唯一的“本钱”是母亲给他的临苦不惧、临难不缩的勤勉精神。受佣期间，他除主动圆满完成份内送米工作外，还暗中潜心观察、学习老板经营米店的方法。他经常想：“我不能闲下来，绝不能闲下来”，“假如我也能拥有一家米店，那该多好，那父母该有多高兴啊！”有了这一雄心，他一面卖力工作，省吃俭用，一面又利用回家机会，恳请父母帮忙。一年后，他积了些钱，在父亲及亲友的资助下，终于在嘉义开了家米店。

当时，嘉义米店的店主都是坐在米店里等顾客上门，生

意很被动。王永庆米店开张不久，就采用了一整套变被动为主动的措施。他首先从为顾客着想出发，送米上门，顾客不用到米店就能买到米，自然乐意，王永庆也因此增加了营业额。在送米过程中，他还注意收集客户家庭用米情况，将顾客家庭人数、每天吃米量、这次送米可吃几天等情况都详细记在本子上，在客户吃完米前二、三天，他就主动把米送到客户家里。有一次，深夜两点多钟，正下着倾盆大雨，他被激烈的敲门声震醒。原来有一位顾客家里来人急需用米，王永庆二话没说，立即披上雨衣将米送到顾客家中。回来时虽然象只落汤鸡，但毫无怨言，相反有一种满足感。

此外，他还经常为顾客免费服务，如掏旧米、换新米、洗米缸等，深受顾客欢迎。他还把米店工作时间定为上午6时到晚上10时半，营业时间足足比其他米店长4个半小时，终于使他的米店生意越来越兴隆，营业额大大高于同行。不久，他又开了碾米厂。后来虽因台湾经济萎缩，碾米厂不得不关闭，但从米店小工到米店、碾米厂老板，这段经历已初步显示了王永庆的经营才干，也为他日后创业打下了基础。抗战胜利后，台湾建筑业逐渐景气，王永庆率先转向经营木材。由于他经营有术，又适逢建筑业不断发展，他所执掌的木材业也蒸蒸日上。到1951年，他才35岁，连同动产不动产，他的积蓄已达5 000万元（新台币，下同），成为白手起家、小有名气的“土财主”。

不少人赞叹王永庆的成功，许多人称羨王永庆的机遇，但多数人还不会了解身上带着土气的王永庆所特有的洞察契机的能力和经营管理的才干。经营木材能赚钱，有出息，大家蜂涌而上，势必导致恶性竞争，两败俱伤。此时，王永庆已察觉到“山雨欲来风满楼”之势，因此，就在当局要将塑

料业归民间企业经营，何义弃之不干，伊仲容又急于物色人选时，他决定趁机转向。他既没有骤信智囊人物接办前苦口婆心的“忠言”，也没有采纳多方人士关于“悬崖勒马”的力谏，却挺身而出，接办“台塑”。王永庆此举并非利令智昏，而是事先进行了周密而理智的分析。事前，他请教了许多专家、学者，拜访了不少企业名人，还私下前往日本考察，对岛内外市场进行深入调查和分析，制定了接办“台塑”的步骤和方法，胸有成竹后才正式拜见伊仲容，终于得到伊的青睐，接掌大业。

（三）骑虎难下 背水一战

1957年，王永庆的台湾塑料工业公司开始生产PVC粉。事情发展果然不出何义所料，开业初就遇到销售问题。首期产量100吨，然而台湾地区只能销售20吨，明显地供过于求。产品滞销，原因何在？如何解决？当时有人认为，产品供过于求，应当减少生产。而王永庆经过认真调查、仔细分析，所得结论与他们恰恰相反。他认为，当时日本的月产量已达3 000吨，是台湾的30倍，而人口只有台湾的10倍，按此比例，台湾月产100吨并不能算多，产品销不出去的根本原因不是生产太多，而是价格太贵。为了降低价格，必须扩大生产，增加产量，降低成本，才能薄利多销。明知生产过剩，还决定大幅度增加产量，其风险可想而知。

后来的事实证明，王永庆的这一策略极为正确。但实现这一策略的过程绝非一帆风顺，甚至迫使王永庆不得不改变初衷，采取下策，背水一战。人们由此再次领略了王永庆的胆识。

王永庆原希望通过降低成本和售价以吸引更多的海内外

顾客,但他经营的是PVC粉原料,而当时的两家下游工厂,却将塑料粒及再加工的“塑料皮”与“塑料布”的售价提高到所计成本的二倍以上。王永庆再三与他们商量,百般劝说,要求他们降低售价,但结果使他大失所望。

王永庆本来认定制造原料的工厂自己最好不加工。他说:“自己生产原料,自己加工是下策。”现在,加工厂拒绝合作。在此事绝望之际,他不得不毅然决定,自办加工厂,率先降低加工品售价,以期将本厂的塑料粉消化掉。

当时由于产品滞销,资金无法周转,王永庆的积蓄已慢慢贴完,甚至到了不得不将积压的PVC粉送到物资局仓库,抵押借贷,以期周转资金。台塑公司已面临着倒闭危险,一些股东看台塑势头不妙,丧失信心,甚至相继退股。在此情况下,王永庆还要筹资兴办加工厂,更是困难重重。然而,身处逆境的王永庆并不灰心丧气,他用“临苦务须不惧、临难务须不缩”的精神鼓励自己,用非同凡响的毅力克服接踵而来的困难,一面以三台加工机消化PVC粉,加工成品出售,一面四处奔走筹措资金。他终于筹集了70万美元,进口加工设备,成立了南亚塑料加工厂,建立起塑料加工与原料相贯联的生产体系。

王永庆回忆说:“当时真是骑虎难下,兴办加工厂其实是逼上梁山。”

南亚塑料加工厂的诞生,为实现王永庆制定的扩大生产、降低成本、薄利多销的策略铺平了道路。南亚塑料加工厂生产的塑料产品,降低售价,迫使原先不同意降价的两家下游加工厂也不得不降价出售塑料产品。

1958年,王永庆将塑料粉月产量增加到210吨,成本虽然稍稍降低,但是,那时日本月产量已增加到五六千吨,成本

自然更低。王永庆考虑只有进一步扩大生产，降低成本，才是唯一出路，于是毅然决定将月产量提高到1 200吨。自1964年至1966年两三年间，产量达到日本的十分之一，以人口与市场的比率来衡量，彼此恰好相等，后来者迎头赶上，毫不逊色。

由于大幅度增加产量，成本大大降低，终于解决了产品滞销问题。王永庆主持的台塑和南亚获利倍增，越来越兴旺。在此同时，另外两家加工厂非但没有因被迫降价而亏损，反而由于多销增加了利润。王永庆以独特的措施，超人的气魄与胆略，实现了薄利多销的经营策略，打开了发展塑料行业的新局面。

（四）宏图大展 逐鹿天下

当台湾企业界一轰而上在木材业上角逐的时候，王永庆急流勇退转向塑料业；而当他在塑料工业打定基础后，却又用企业家的眼光回顾使他起家的木材业。他看台湾林班砍伐的干材销路虽好，但是，几乎有三分之一甚至一半的枝丫等残留在山上弃置不用，浪费极大。与此同时，台湾天然棉不足，还需进口。王永庆敏锐地觉察到，如果利用废弃在山上的木材制造人造纤维以代替天然棉，必然有利可图。

1964年10月王永庆着手创办台湾化学纤维工业公司，预定股本为4亿元，机器分别由西德、意大利、日本进口。经过两年半时间，把彰化八卦山下20万坪农地变成了一座工业小城市，成为当时世界首创的连贯作业的人造纤维工厂，员工人数由原来的2 200余人逐渐增加到4 400人。

台湾化纤公司的成立，使大量的木材废料变为纸浆，又使纸浆变为纺织纤维，纸浆不再进口了，这不仅节省了外

汇，而且成本低廉。台化产品不但供应内销市场，而且供应各纺织厂充作原料加工外销。台化给台湾纺织界带来了革命性的变化，同时对整个工业界的进步产生深远的影响。王永庆在台湾纤维工业发展史上写下了崭新的一页。

台化、南亚、台塑三足鼎立，形成了台塑企业集团的雏形，使王永庆在当时的500家大厂商中名列第三。

台塑企业集团成立后，王永庆的“台湾塑料大王”之名不胫而走，成为人人称羡的大企业家。但是，王永庆永无满足之日，他更加勤谨劳累地从事经营管理工作。无怪乎其母王老太太说：“阿庆是个苦命的孩子，谁60多岁了还像他那样愈做愈辛苦？！”

追求经营管理合理化，牵涉到人、事、物配合的多元性问题，不像一般制造技术或操作方法的改善，效果不明显也不易表现出来。但是，经营管理合理化的效果却是根本的，无限的。王永庆认为，要懂得这个道理并不难，问题是人的惰性往往在不知不觉之间追求舒服的、易行的经营方式，又由于惰性使然，在因循苟且之间产生天真的幻想，透过一些表面的功夫就可以生存、发展，这种心智比科技落后将更可怕，更无药可治。

许多企业家谈到管理总是以利润和业绩为中心。王永庆与众不同，在企业内部工作检讨会中从不提利润和业绩。他认为，一味追求利润好比舍本求末，本若不固，利从何生？他不着眼于赚多少钱，而着重探讨管理是否达到合理化，还有哪些可改进之处，不断提出问题，解决问题。在景气的时候，反而担心，由于多赚的钱并不是真正努力所得，而易使员工产生骄傲的心理和满足的惰性；不景气倒还能使公司上上下下士气倍增，不敢有丝毫怠惰。他从最基本的单元成本

分析着手，坚持“起而行”而绝不“坐而言”，凡事无论如何都要追根究底，管理上点点滴滴追求合理。不断地用低成本代替高成本，用高效率代替低效率。这种不谈利润，而实际利润又操之于我的舍末求本的方法使台塑企业不断突破现状，更上一层楼。

1968年，王永庆所经营的总营业额超过10亿美元，正像冲破瓶颈难关一样，从百万级进入十亿级。这是他鸿图大展的又一个起点。他不但要与岛内企业相比，而且要和世界大企业较量，这位赫赫有名的台湾塑料大王向着世界塑料大王挺进。

在成功面前，王永庆想到的是：台湾二三十年来之所以发展迅速，其中一个很重要的原因是劳力低廉。他说：“如果我们的工资也与美国、日本、香港等地区一样昂贵，试问，我们尚有几家工厂能够存在？我们是否还能保持优良的记录？”他居安思危，不是得意于一时，而是深入分析问题的核心。台湾因为本身市场狭小，产品绝大部分要向国际市场推销，以争取外汇，发展经济。而国际市场上的竞争不外是高质量低成本，适者生存。企业要谋求生存发展，只有全力追求经营管理的合理化。台塑企业有一套被公认为合理而又在不断完善的制度，使一切事务的推行畅通无阻。

台塑有三低：即建厂成本低、生产成本低、营销费用低。

台塑除了第一次建厂是向外购买技术外，后来都是自行研究开发技术，工厂扩充都是自行设计进而自行制造机械，把建厂成本降低到最低限度。

在买卖双方接触时，台塑处于十分不利的地位。因为台塑基层采购人员面对的是原料供应商的高阶层专精负责人；

台塑的基层推销员又面对的是专精的客户。尽管如此，在贸易洽谈中，台塑人员总是不占下风。他们采取的方法是，透过资料的整理以求“知彼”之效。他们将对方的成本分析研究，加上合理利润，把此资料交给第一线采购销售人员，再依此结果，以完全“操之在我”之势与对方洽谈生意。无怪乎常听到人们说，要把东西卖给台塑真是最难的事。

1968年，台塑、南亚的塑料产品打入日本市场，以美而廉称著，竞争力越来越强，引起日本塑料工业界的恐慌。日本制造厂虽然联合起来抵制，但是，仍然无力抵挡台塑的进军。这时，日本只好回过头来，由三菱公司出面与台塑谈判，希望合作，使台塑产品在合理的售价下有序地进入日本市场。这与当年台塑被日本产品逼得几乎走投无路的情景形成鲜明的对照。

台塑产品还远销中东及其他地区，市场占有率为50%，原是属于日本的东南亚市场，也逐渐为台塑取而代之。

台湾天然资源相当缺乏，而台塑企业集团的生产发展又需要大量的石油化工中间原料。为了不使原料中断，王永庆考虑把“触须”伸向海外。经过周密分析认为，美国拥有丰富的石油、天然气及电力资源，投资环境十分优越，倘能在美投资设厂，掌握原料来源，适时供应台湾，就能使台塑逐鹿天下。就在1973年，世界上出现第一次能源危机，经济不景气，投资者意愿低落时，王永庆力排众议，毅然决定在美国投资，为台塑在海外争得一席之地。1978年，依靠台塑的工程技术人员又在得克萨斯州自行设计、建立了一家年产EDC20万吨、VCM及PVC各24万吨工厂，开创了台湾石化工厂整厂输出的先例。此后几年，王永庆又在美国展开一连串的收购工厂活动，先后投下巨资，买下10个工厂，分别生产

PVC树脂、水管和一些制造PVC的化学原料，其交易额达5 000万美元之多。1980年，他又在美国德州休士顿设立年产24万吨的石油化工厂，还投资550万美元，设立南亚塑料美国公司，生产18 900吨硬质塑料在美国销售，引起美国工商界的广泛注意。不少人对王永庆这一举动是否有利表示怀疑。王永庆却认为，台塑向外投资是发展的必然趋势，台塑关系企业面临的最大问题是原料供应问题，在美国设厂，不但确保了下游工厂的原料来源，便利原料调度，大大巩固了台塑企业集团的根基，而且带动了台塑企业技术的成长，以突破美国可能的限制。难怪美国工商业界有人惊呼：从各方面来看，台塑是个不可忽视的劲敌！

从经营小米店起，王永庆一步一个台阶地向事业的顶峰迈进。1984年台塑关系企业成为台湾最大的企业集团，每年营业额约300亿元。台湾塑料公司超过美国GOODRICH公司，成为全世界规模最大的聚氯乙烯塑料粉生产厂家，执世界聚氯乙烯塑料和氯乙烯单体工业之牛耳，南亚塑料公司也于次年跃居世界聚氯乙烯二次加工之冠。1987年台塑营业额达302.74亿元，比1986年增8.23%；南亚达471.05亿元，比1986年增7.46%，王永庆税后纯利近30亿元，跻名于美国《富布斯》所排的十大华人亿万富翁之列，成为有口皆碑的“经营之神”。

（五）典型的将“将”之才

为什么台塑关系企业发展得如此迅速？台塑企业向上的冲力潜在何处？

有人认为是机遇，有人归结为是王永庆的胆识与魄力；然而，更多的人则认为，王永庆与其他企业经营者最大的不