

## 管理精英宣言

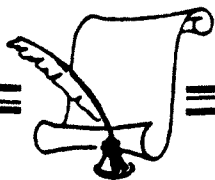
我是不会选择去做一个普通的人。

如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



## 《管理精英文库》编纂委员会

主 编：李罗力 董晓阳 邓荣霖

副 主 编：唐惠建 唐 杰 梁中堂

雷忠勤 赵向标 邓绵良

刘远平 姬仲鸣 李永平

策 划：综合开发研究院（中国·深圳）

香港汉典文化出版公司

深圳特区报读者俱乐部

策划总监：罗锐韧 南兆旭

编辑总监：董恩博 赵向标

设 计：周 侃 金 宁

文字编辑：杨晓静 黄建军 周 辉

朱梅红 邓益志 昌文彬

钟 鸣 梁桂宽 王 林

美术编辑：程冶冰 曹海龙 郭 斌

制 作：CDI出版策划中心

法律顾问：明起伟

工作人员：王海燕 何红梅 赵彦红

徐进娟 谢晓洪 贾笑言

李会芳 林 黎 刘作良

何 斌 司昌斗 马晓丽

# 目 录

## 石油化工

### 一、长春集团——石化工业的开路先锋 ..... (3)

- ☐ 完美的三人合作 (4)
- ☐ 创业的楷模 (6)
- ☐ 长春树脂奠基石 (8)
- ☐ 大连厂更上一层楼 (9)
- ☐ 重视研究创新 (10)
- ☐ 席卷美日外销市场 (14)

### 二、台塑集团——世界塑胶之王 ..... (16)

- ☐ 四十年来的成长 (17)
- ☐ 慧眼识英才 (19)
- ☐ 创业艰难,愈挫愈奋 (21)

·蛟龙出水——台湾成功企业管理模式·

- ☐ 与下游共存共荣 (22)
- ☐ 集中管理,合理经营 (23)
- ☐ 本固枝茂,更上层楼 (25)
- ☐ 世界塑胶称王 (28)

## 电机、汽车

### 一、东元电机——台湾经济腾飞的马达 ..... (33)

- ☐ 东元的成长历程 (35)
- ☐ 马达的崛起 (37)
- ☐ 东元目标管理 (42)
- ☐ 制订长期发展目标 (43)
- ☐ 回馈社会 (46)

### 二、裕隆集团——台湾汽车业的龙头 ..... (47)

- ☐ 裕隆的沿革与背景 (47)
- ☐ 管理规模与业绩 (51)
- ☐ 吴氏经营的轨迹与成就 (54)
- ☐ 困难与危机 (59)
- ☐ 未来之路 (62)

### 三、巨大机械——两轮飞驰的轻骑兵 ..... (65)

- ☐ 走专业化、企业化之路 (65)

- ☐ 成立合作厂联谊会 (68)
- ☐ 实施颜色管理 (69)
- ☐ 引导消费潮流 (71)
- ☐ 成立捷安特 (74)
- ☐ 赋予自行车新生命 (75)
- ☐ 市场成功要诀 (78)

## 电子

### 一、施振荣——台湾电脑的霸主 ..... (83)

- ☐ Acer 的意义 (84)
- ☐ 白手打天下 (86)
- ☐ “老二主义” (91)
- ☐ 围棋理论 (91)
- ☐ 接力式马拉松精神 (93)
- ☐ “快餐式”销售方式 (95)
- ☐ 主从架构管理模式 (97)
- ☐ 世界级企业家 (100)

### 二、金宝电子——电算器工业的奇兵 ..... (102)

- ☐ 岛内最大,世界第三 (103)
- ☐ 严格的质量管理 (104)

·蛟龙出水——台湾成功企业管理模式·

- ☐ 把握商机 (106)
- ☐ 充分授权管理 (108)
- ☐ 多元发展,进军电脑 (110)
- ☐ 稳健的成长 (112)

## 运输

长荣海运——台湾的海运王国 ..... (117)

- ☐ 开辟中东航线 (118)
- ☐ 进入集装箱时代 (120)
- ☐ 发展欧洲航线 (123)
- ☐ 建造 G 型船 (124)
- ☐ 逆境成长刻苦自励 (125)
- ☐ 信用起家,团结合作 (127)
- ☐ 建立海运王国 (128)

## 建筑、旅馆

一、太平洋建设——把声誉建筑在建筑上 ..... (133)

- ☐ 雄心创业 (133)

- ☐ 力挽狂澜 (135)
- ☐ 实施股票上市 (137)
- ☐ 卓越的企划 (139)
- ☐ 拓展海外工程 (141)
- ☐ 品牌形象严谨殷实 (143)
- ☐ 卓越的经营观念 (144)
- 二、国宾大饭店——旅馆业的长青树 ..... (147)
  - ☐ 首座国际观光饭店 (148)
  - ☐ 旅馆的黄金时代 (151)
  - ☐ 卓越领导奠定根基 (152)
  - ☐ 扩张与扩展 (155)
  - ☐ 管理与成本 (158)
  - ☐ 迎接挑战 (161)

## 食品

- 一、统一企业——食品业多元化经营的巨人 ..... (165)
  - ☐ 创建人高清愿 (166)
  - ☐ 创建“统一”企业 (168)
  - ☐ 多元化经营术 (169)
  - ☐ 企业精神：“三好一公道” (175)

·蛟龙出水——台湾成功企业管理模式·

二、味全股份——五味俱全的食品王国 ..... (181)

- ☐ 味精发酵法奠定基业 (183)
- ☐ 开创乳业 (185)
- ☐ 龙爪凤翅与护士奇兵 (188)
- ☐ 建立新制度和企业形象 (192)
- ☐ 团结发展 (195)

三、天仁茶业——倡兴茶文化的企业 ..... (196)

- ☐ 天仁的来历 (197)
- ☐ 把伦理作为根基 (199)
- ☐ 革新制茶术 (199)
- ☐ 工厂胜过名胜 (202)
- ☐ 拓展异域市场 (204)
- ☐ 建立茶业王国 (207)

## 日用品

一、国联工业——清洁剂大王 ..... (211)

- ☐ 老总洪老典 (211)
- ☐ 与宝洁之战 (215)
- ☐ 抓住产品三环节 (219)
- ☐ 国联的经验 (221)

二、台湾史谷脱——现代卫生纸领域的开拓者 ..... (226)

- ☐ 合资建厂 (227)
- ☐ 印象深刻的处女纸浆 (228)
- ☐ 重视消费者需要 (230)
- ☐ 直营拓展销路 (231)
- ☐ 吴祖坪奠定新里程 (233)
- ☐ 奇特有效的宣传工作 (235)

三、光男公司——一拍打天下 ..... (238)

- ☐ 放弃“家业”，筹建光男 (239)
- ☐ 创新与发展 (241)
- ☐ “创业青年楷模”的经营经验 (243)
- ☐ 注重社会效益 (250)

《蛟龙出水——台湾成功企业管理模式》

# 石油化工



三人的完美合作,使“长春”不仅成为台湾石油化工领域的开路先锋,也如同它的字义,永远欣欣向荣,充满活力。

## 一、长春集团——石化工业的开路先锋

1947年,长春集团的三位创始人合伙设立了长春人造树脂厂,生产第一项产品——电木粉,开启了台湾塑胶工业的发展序幕。

长春集团的崛起,犹如沙漠中绽出的花朵,经过公司上下共同的披荆斩棘,细心的灌溉及尽心尽力的努力,使得长春逐步壮大。

该集团以化学原料的生产为其经营主体,为避免专业化投资风险而辅以电子工业。其规模的发展形成,则持垂直发展式的成长策略,由长春人造树脂公司、长春石油化学公司以及大连化学公司的投资设立,均为追寻其产品上游原料工业之开拓,如醋酸乙烯为制造聚乙烯醇(PVA)的原料,双氧水为生产环氧大豆油的原料,冰醋酸为醋酸丁酯之原料,而甲醇又为形成福尔马林、尿素树脂的原料。

长春集团自1947年创业以来,虽然历经二次石油危机,石油化学工业遭遇不景气波及的困境,而长春不仅能平安度过,而且更能不断的成长扩充,乃因三位创始人高瞻远瞩,在10年

## ·蛟龙出水——台湾成功企业管理模式·

中随时准备迎接这一挑战,而在平时已先巩固了基础。

廖铭昆、林书鸿、郑信义三位长春集团企业的核心,创业卅多年来,从资本额 500 元,至今拥有 6 个工厂遍及全省,占地总数约 60 甲,员工 1200 人 60 余亿资产,年营业额超过 70 亿元,每年尚有平均 15% 的成长。

长春集团的分子企业长春石油及长春人造树脂厂两家公司在企业界均居相当的地位,列入台湾中华征信所出版《TOP-500》一书的产业排行榜内的首位。

其中长春石油化学公司为发展台湾石化工业的先驱,其所产的产品如聚乙烯醇、双氧水、冰醋酸等,为医学、纺织、油漆及多项工业产品的基本原料,外销多达 30 余国,扭转台湾由此种原料进口地区为出口地区的地位。

长春是台湾最早从事石化生产的厂商之一,从少数产品电木粉、尿素胶开始,到今日的压克力树脂、油漆原料,以及长春石化的双氧水、冰醋酸、醋酸乙酯、环氧树脂、PVA 与大连化学的醋酸乙烯等多种产品,从苗栗厂、新竹厂、高雄厂的逐步设立扩充,而达今日的规模,管理阶层决策措施的正确,是主要原因,而其所孕育出来“研究创新”的精神,更主导着整个公司政策的方针。

### □ 完美的三人合作

提起“长春”的发展,首先必须谈到三位领导人廖铭昆、林

书鸿及郑信义的金三角结合,1947年,两位刚从台北工职(台北工专前身)毕业的机械科学生廖铭昆、郑信义合资500元及学化工的林书鸿,合伙开设工厂。

那时,塑胶这个翻译名词还没有出现,但是他们隐约知道要生产人造的“天然原料”,所以把公司取名为“长春人造树脂”。

除了脚踏车外,长春没有任何机器资产,所以长春的第一项产品电木粉,是郑信义趁着父亲厂里每天下班后,借来滚桶彻夜赶制成的,到清晨才回去,三人白天还继续上班。

两年后,学化工的林书鸿在家里的桶子里调出了尿素胶水,开始了长春发展的历程。

三位合伙人搭配得天衣无缝,郑信义有冲劲,坚信没有开拓不成的市场,所以专管业务;廖铭昆内向保守,做董事长专管财务,坚持负债和自有资金必须维持1:1;林书鸿有耐力及精力,又学化工,负责厂务及开发。

长春三位创始人今日的成就,是因他们:

一、重视适应经济变迁,随时吸取最新、优良的知识及技术,加以融合应用,使企业血脉永远畅通。

二、凡事能不只顾近利,尚能远虑其影响及结果,处事果断,待人诚恳亲切。

三、重视劳资关系,改善员工生活及工作环境,激励上下团结一致,努力不懈。

四、严于律己，生活简朴，以身作则为员工楷模。

台湾内谈起合伙做生意，大家都向往于长春集团三位主要股东的组合，多年来大家互信、互谅、互助，同心协力把“长春”这块招牌打响，而三人本身都竭尽能力，贡献自己的心力，全心全力发挥个人的长处，使得集团全体上下一心，事业基础更为稳固。

#### □ 创业的楷模

廖铭昆、林书鸿、郑信义三位长春的主要负责人，当年从台北工专毕业时，凭着一股青年创造事业的热忱，投身于蛮荒初开的石化产品界中，以他们所学致力于事业的开创，鉴于当时台湾地区对树脂的使用量将大增，乃凭一股毅力满腔热血致力于此一产品中，经过几次的挫折终于成功。

“长春”集团的成立与扩张，可以说是凭国人的智慧创造事业的一项明证。而由于长春的茁壮，也使许多年青人步上他们的后尘，合伙来开创事业，或单枪匹马的投入某一行业中。以目前的尺度衡量，当年长春可以说是“青年创业楷模”中的楷模。

台湾石油化学工业尚未完成规划之前，长春集团的三位负责人即已关注到此，先期成立以石油化学产品为主体的长春石油化学公司。目前此一公司已较长春树脂厂成就更高，营业额高达 30 亿元以上，更证明了他们眼光的独到之处与对

事物研判高人一等的能力。

常言道：“一个和尚挑水吃，二个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，此一句话道尽了合伙生意的难处，尤其是从白手起家到创业，这一段心路历程，更不是一般投身合伙做生意者所能了解。

许多年青人甚至中年人，由于志投意合而有共同的理想，兴起了所谓合资创业的热情，当然，如果家世不错且未投资前交情也够，很可能一帆风顺，相处得甚为融洽，甚至也能充分配合，达到事业成功的地步，但大多数都半途拆伙，甚至互有怨言。

然而，长春的金三角结合，却都能发挥所长，建立事业互信心，大家共同披荆斩棘，共同致力于事业，彼此互相支援，不论顺境与逆境，都能同甘共苦去克服去开创，使事业更为发达，这在岛内创业史中实为少见。

由于长春的“老板们”能同心协力，当然员工们也受到感化，包括树脂厂、石油化学、印刷电路板、大连等也有上千人员工，但上下一心，大家对公司都能尽心尽力，促使该公司能不断地成长。

由于上下一心，大家对工厂付出心血，因而“长春”这块招牌所生产的产品，普遍受到欢迎，也普遍受到大家的重视，而这一招牌下的公司，也受到企业界的尊重。

## □ 长春树脂奠基石

长春集团,自长春人造树脂公司创立奠基之后,经不断地研究创新,不断地投资,目前已拥有 4 家关系企业,1984 年整个集团的营业额已提高至 70 亿元以上,在岛内集团排行中已属中型企业集团的规模。长春集团,其发展过程大致可分为三个阶段:第一阶段人造树脂开发时期,第二阶段为石油化学开发时期,第三阶段为人造树脂、石油化学及电子工业平衡发展时期。

1949 年台湾化学工业尚在萌芽中,一切原料均赖进口,当时工业国家正大力发展塑胶工业,他们鉴于塑胶工业发展在台湾具有远景,乃设立长春人造树脂厂,深入研究热硬化性塑胶原料,于 1950 年开发成功电木粉,此为台湾塑胶工业的开始。

1951 年间,台湾社会渐趋安定,建筑业兴起,合板工厂如雨后春笋般的设立,生产合板所需合板胶全需进口。他们乃费时年余潜力研究成功耐水合板胶,促使台湾合板工业在短短数年快速拓展国际市场,进而执国际合板市场之牛耳。

由于合板胶及电木粉的大量需求,简陋的设备已不合要求,乃于 1957 年间设立长春人造树脂股份有限公司,厂设石牌,以当时最新的生产设备及作业方式,从事研究开发,生产各种规格的电木粉、尿素塑胶粉、合板接着剂及各类树脂等,并于 1971 年在高雄仁武设厂,增设新式生产设备,奠定了长春