

台灣企業24強+

傳承



Pass on the torch

台塑王朝的變與不變

真情推薦

台灣管理學之父 許士軍

中央研究院台灣史研究所所長 許雪姬

財信傳媒董事長 謝金河

工研院產業經濟與趨勢研究中心主任 杜紫宸

• 伍忠賢 著 •

感性出發 專業聚焦

台灣經營之神王永慶於2008年10月15日睡夢中辭世。

一代商業巨擘的辭世，雖然是他個人的句點，卻是台塑集團的另一個起點。

全國各界從震驚、哀悼到緬懷；王永慶的典範與台塑集團的未來，

頓時成為社會大眾談論關心的焦點。

本書由作者與年代新聞台「聚焦360度」節目主持人高文音的對談揭開序幕，

以新聞式的報導、圖表式的整理，直擊台塑的興起、決策準則、核心能力、公益理想、

用人制度，及未來的遠慮近憂和傳承接班。

「企業經營有其文化性和社會性的一面，根植於不同文化與社會的管理理論才是有生命力的知識，這說明了『台灣企業24強+』系列出版的重要意義和價值之所在。」

許士軍（元智大學管理研究中心遠東管理講座教授）

「個人研究台灣史，樂觀五南圖書出版公司經由出版『台灣企業24強+』系列，將當代重要企業的面貌描述出來，協助讀者瞭解台灣企業的經營，期盼史學界也有出版『台灣企業史』的一天。」

許雪姬（中央研究院台灣史研究所所長）

「探討台灣企業集團經營者的書很多，但是透過伍忠賢教授，且有精湛管理學基礎的筆調，來剖析經營者的經營與管理風格，更能讓讀者看出企業經營的玄妙之處。」

謝金河（財信傳媒董事長）

「一般個案難在實用，企業個案難在深入，伍忠賢教授在『台灣企業24強+』系列，發揮其理論、實務、創意與文筆彙整融合的四項專業，讓閱讀成為知識饗宴，值得推薦。」

杜紫宸（工研院產業經濟與趨勢研究中心主任）



五南文化事業



五南圖書出版公司

總經銷：聯寶國際文化事業有限公司

企業24強+

傳承



Pass on the torch

台塑王朝的變與不變

· 伍忠賢 著 ·

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

傳承：台塑王朝的變與不變／伍忠賢 著。

一初版。一臺北市：五南， 2008.12

面：公分

ISBN: 978-957-11-5430-5 (平裝)

1. 台塑關係企業 2. 企業經營

494

97020612



1FL7

傳承——台塑王朝的變與不變

作者 — 伍忠賢 (31.3)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主編 — 張毓芬

責任編輯 — 吳靜芳、唐坤慧

封面設計 — 盧盈良

發行者 — 五南圖書出版股份有限公司

地址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

網址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶名：五南圖書出版股份有限公司

總經理：聯寶國際文化事業有限公司

電話：(02)2695-4083

地址：台北縣汐止市康寧街 169 巷 27 號 8 樓

台中市駐區辦公室 / 台中市區中山路 6 號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路 290 號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2008 年 12 月初版一刷

定價 新臺幣 280 元

謹獻給 好友謝政勳

～感謝他對我的兄弟情與良師恩

台灣企業 24 強⁺ 出版緣起

世局瞬息萬變，商場如戰場。正值大環境嚴格考驗台灣企業的經營智慧與逆境商數之際，我們從台灣 114 萬家企業、696 家已上市公司中，規劃「台灣企業 24 強⁺」系列，挑選值得投資十年以上，具有華倫·巴菲特概念股的公司，深入剖析該企業的經營理念、實務運作。為讀者作足基本面的功夫，解讀經營面的智慧，提出市場走勢的前瞻見解。其中鴻海、台積電、華碩等高科技產業；統一、台塑、聯強等傳統產業；富邦、新光、國泰金控，均囊括其中。

五南熱情投入，為投資人、上班族、企業經營領導者、大學商管院學院的師生，專業打造一套「精采絕倫，傳諸子孫」的饗宴：台灣企業 24 強⁺。

· 傳世級的菜單：

「台灣企業 24 強⁺」要為大家指出，成功是有跡可循的，企業典範值得效法的地方。

· 國寶級的主廚：

五南力邀著作等身、任職真理大學財務金融系的伍忠賢教授，以其十年企業實務、四十本書的創作經驗，為本系列擔綱提筆，為讀者披沙瀝金，深入淺出的企業故事。

· 大師級的顧問：

五南邀請企管界的開路先鋒，現職元智大學遠東管理講座教授、中華民國管理科學學會理事長許士軍先生，以及中央研

傳承——台塑王朝的變與不變

究院台灣史研究所所長許雪姬博士擔任本系列企管、歷史的諮詢顧問。

· 專業級的鑑賞：

五南也特別邀請財訊文化事業集團的執行長、今周刊發行人謝金河先生，以其在財經、金融、媒體的專業，為讀者鑑賞；不僅如此，五南也邀請到工研院產業經濟與趨勢研究（IEK）主任杜紫宸先生，以其在資訊、高科技等領域產業分析的管理經驗，為讀者鑑賞，擔任本系列的推薦人。

· 出版人的期待：

五南出品，必屬佳作，相信「台灣企業 24 強+」必能呈現專業深度、創意廣度、新聞長度等三度內涵的傑作。

「台灣企業 24 強+」，值得流傳全球，且讓我們一起來閱讀，一起來期待。

揚榮川

謹誌於五南

2006.1.23

自序

人生會累積許多經驗，越來越會發現，許多成功與失敗的模式是類似的，把歷史縱深拉到二千多年前的《史記》，當時的人已經經歷過各式各樣的人生經驗，在其中累積智慧與教訓，而且在現代依然適用，這些都是免費學習古人的智慧。由古鑑今，可以從《史記》汲取古人的智慧，讓自己避免重蹈覆轍，得到許多收穫。例如秦始皇雖然統一天下，但政權卻十五年就崩毀，由此可知，建國難，治國更難。同樣地，創業難，經營也更難。

——福原義春 日本化妝品龍頭資生堂公司第三代董事長
《天下雜誌》，2008年7月16日，第84~85頁

以銅為鏡，可以正衣冠；以史為鏡，可以知興替；因此，司馬遷著《史記》，把皇帝（即本紀）、諸侯（即世家）、將相（即列傳）50餘人詳細整理；柏楊的72本白話《資治通鑑》則是現代的巨著。雖然時空會改變，但是恆久不變的，就是「歷史重演」這句話的精義。

然而，我們認為以政治、軍事為企業界人士的借鏡，有些隔靴搔癢的感覺，但如軍事歷史學者史諾（Snow）分析成吉思汗成功六大特點，說明這是他在管理上的優勢，也是許多員工心目中理想老闆的特質，如果想成為好老闆、好主管，我們認為宜以華人企業中的成吉思汗郭台銘為實例，那會更鞭辟入裡，

可以即學即用；不用從政治、軍事史方面轉一手用到企業，而這正是我寫本系列企業史（而不是企業家傳）的原因。

一、你的聲音，我聽到了

2005 年暢銷書，金偉燦和莫伯尼所著《藍海策略》（天下出版，2005 年 8 月）書中，建議公司宜聆聽消費者聲音，提供產品服務去滿足消費者的需要，稱為藍海策略；而完全不要去衝著對手而起舞。換湯不換藥，藍海策略在策略管理中稱為消費者策略，後者稱為競爭者策略，他們稱為紅海策略，本質上，只是修辭技巧的運用罷了！

不過，套用他們的觀念，從 1984 年（25 歲）以來，我寫了 23 本企管叢書、19 本教科書，出版字數 1,245 萬字；一切的想法都是行銷導向的。即先由報刊、美國出版趨勢、詢問讀者等方式，來了解讀者的心聲。

讀者最想知道某位企業家、某家公司的關鍵成功因素，而不只談他多努力、多有雄心壯志罷了。人會消逝，公司也有熄燈的一天；但是一如歷史上的重大戰役，到現在還有很多人在研究，因為戰爭的本質並沒有多大改變。同樣的，企業家、公司成功也是可資借鑑的，但是前提是，要有專業作者能「聽出弦外之音」地替讀者解讀出來，不致迷失在報刊資料或企業家

自我宣傳中。

二、現在正是時候

在港劇「天蠶變」第 1 集開場時，劇情像美國警匪片非常緊湊，武當派掌門青松道長為了免於徒子徒孫被殺，勉強出手跟師侄輩、峨眉派大弟子管中流比武，他表示「三招內，如果無法奪走你手中的劍，便算我輸」。只見，在電光石火的一剎那，青松便奪走自恃甚高的管中流手中的劍，當觀眾驚訝青松武功之高時，導演卻讓你看到他苦練天蠶功，他自知資質有限，在練到六重功時，苦苦無法突破。

1987 年時，我比較像管中流，曾經跟台灣前四大企管叢書出版公司中的兩家談妥出版企業家、總經理系列出版，因為諸多因素，胎死腹中；當時，深覺扼腕。時至 2008 年，一如青松道長的苦練；從圖 0-1 中，你可以看出我在相關理論、個案的著作共 7 本、220 萬字（折合每頁 550 字，全書 330 頁的企管叢書 12 本），可說基本功扎實。十年後，已經能體會青松所指「三招奪你手中劍」的自信，事後來看，49 歲的我來寫本系列叢書，希望能達到史學學者余英時所要求的「洞察力」（insight）的標準於萬分之一。

圖 0-1，套用國際鑑識專家李昌鈺博士的破案，一如桌子的

四隻腳，才能立得穩，破得了案。我認為我寫企管叢書必須具備四大能力，才能達陣成功：

- 1.理論：很像身體的骨架，把人撐起來；
- 2.實務：很像身體的血肉，讓人能動起來；
- 3.寫書能力：很像人的語言、身體表達能力；
- 4.創意：很像人的靈魂，讓他或她有獨特性。

圖中的四大部分，在實務（主要是高科技公司經營管理）方面似仍嫌不足；在其他三方面，或許勉強及格。而這套書也考驗著我是否在企管寫作方面有練到天蠶功的第六重功。

三、感謝

本系列叢書的誕生，我必須感謝很多人。

首先是五南圖書出版公司的楊榮川董事長，1938年次的他卻有份敢冒險的心，由於他的膽識與決斷力，才讓本系列有機會問世。

其次，得感謝前商周出版公司總編輯陳絜吾，他指引我寫作方向，他認為讀者沒有興趣了解一位企業家8歲到80歲的人生。而最好是企管博士有能力去剖析企業家、公司關鍵成功因素。

三民書局

· 策略管理全球企業案例分析，2002年5月，16萬字

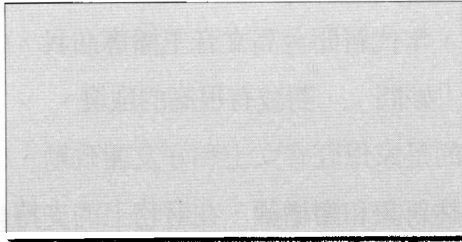
全華科技圖書

· 科技管理案例分析（二版）2004年12月，30萬字
· 零售業個案分析，2005年4月，23.4萬字
· 服務業案例分析，2005年10月，24萬字

· 四條成長曲線
· 公司組織圖用七管表來表示
· 董事長的經營能力量表（表2-8）
· 核心活動→競爭優勢→事業策略的關係

寫書能力（個案類）

創意（本書）



理論

實務（有關電子公司）

1. 策略管理

· 《實用策略管理》，1998年12月，28萬字
· 《策略管理》，三民書局，2002年6月，二版，50萬字

2. 科技管理

· 《科技管理》，2005年12月，50萬字

2000年擔任公準精密的顧問
2005~2010年擔任某上櫃電子公司獨立董事

圖 0-1 伍忠賢在撰寫企業史方面的能力

接著，在專業領域，得特別感謝二個人，大一時，中國通史的授課老師林能士博士，他建議我唸世界通史、史學方法論（王爾敏著，商務印書館）。讓我具備治史的基本知識。本系列叢書的基本功便是企業史（或者說司馬遷撰《史記》中的世家、列傳）。

博士班時，組織管理、策略管理、企管專題的教授、台灣策略管理大師司徒達賢博士，他庖丁解牛的分析能力，我不及其百分之一，受益匪淺。

有關本書，年代新聞台高文音主播專訪我，她授權我引用她精闢的問題「妙問」，對我有很高的啟發。

尤其感激的是家母莊春女士和好友謝政勳、楊正利、蔡耀傑、柯惠玲、林新象和謝增錦，在財務上的支持、在精神上的鼓勵，才能讓我沒有後顧之憂地寫作。最後要感謝的是上天賜我靈感，使我這樣資質有限的人能寫出這個系列叢書。



伍忠賢

謹誌於台灣·新店市

2008年11月

部落格：<http://jw5432.blogspot.com>

電子郵件：jw5432@gmail.com

本書架構圖－以管理活動、麥肯錫成功企業 7 要素與基礎

大分類 管理活動	中分類 麥肯錫成功企業 7S	本書相關章節
規劃	目標	§2.1
	策略(strategy)	§2.2~2.5 chap3~6
	組織設計(structure)	§3.3~7.1
	獎勵制度(system)	§7.2
	企業文化(shared value)	§8.1
	用人(staffing)	§8.2 chap10、11
執行	領導型態(style)	§8.3
	管理技巧(skill)	§9.4
控制		chap9

感性出發 專業聚焦

台灣經營之神王永慶於 2008 年 10 月 15 日睡夢中辭世。一代商業巨擘的辭世，雖然是他個人的句點，卻是其親手創辦台塑集團的另一個起點。全國各界從震驚、哀悼到緬懷；王永慶的典範與台塑集團的未來，成為社會大眾談論關心的焦點。本人有幸接受年代新聞台「聚焦 360 度」節目主持人高文音之邀，與全國觀眾分享個人的心得與看法，於 2008 年 10 月 22 播出。

至死方休的企業家精神

高問：王永慶 15 歲時從米店小工做起，17 歲時向父親王長庚借了 200 元開米店，最後更開創了台灣最大集團企業—台塑集團。作為《台塑王朝》一書的作者，你如何看這位企業界的傳奇人物？

伍答：王永慶一生有許多值得作為後世楷模的事蹟，如果要我挑一兩項的話，我會挑「至死方休的創業家精神」。如同 1227 年成吉思汗死於征西夏的途中，可說是歷史上少見馬革裹屍的皇帝，終其一生為征服全球的理想而奮鬥。

王永慶不辭勞苦，以 92 歲高齡之姿，飛行了 18 個

小時，赴美視察美國台塑集團業務，最主要也是想給美國的員工打氣。我認為他應該早就知道自己天年已盡，但仍千里遠征，很可能是想為後代子孫樹立「做到最後一口氣」的典範。至於對他自己來說，「死在工作上」則是為他人人生劃上句點的最完美方式。也就是說，王永慶無論在赴美或在其他地方視察時辭世，應該都比在家中辭世來得更更有價值。

王永慶的辭世，象徵著一個時代的結束嗎？

高問：王永慶的辭世象徵著那一代企業巨人的結束，他以身作則的精神給予世人的典範，你如何看待這種說法？

伍答：台積電董事長張忠謀曾說：「王永慶先生的逝世，標誌著一個巨人時代的結束。」台灣光復前後那一代的企業家有許多「巨人」，王永慶是其中最大的巨人，其他包括 2004 年辭世的水泥業巨人—台泥公司董事長辜振甫、紙業巨人—永豐餘集團創辦人何傳，而奇美集團創辦人許文龍則是那一代企業家中碩果僅存的一位。

照著制度做，接班人才就會一步一步自動產生

高問：王永慶曾說過：「照著制度做，公司接班人才就會一步一步自動產生。」可否請你舉例說明台塑集團對於第二代接班的具體作法。

伍答：台塑集團對子女接班的計畫可說是著名的「台塑管理」之外的典範。以五階段接班的第一階段（新生訓練期）來說，可分為兩個小階段。

1. 國外留學期

王家所有第二代都是小留學生，從小學（或中學）到大學都在英美唸書，我覺得除了培養外語能力、國際觀外，最重要的是培養獨立的能力。每位子女每週須傳真給王永慶，報告當週重要事項、支出明細，如果是預算外的支出，須事先提出計畫，以專案申請。

2. 基層工作期

台塑第二代皆從基層做起，為了避免台灣的幹部巴結少主，所有子女的第一份工作都在美國 J-M 公司（註：台塑集團旗下，美國最大的塑膠管材公司，2005 年出售給其子王文祥）。由美國幹部來管，而且少主們不會在該