



[領導與競爭優勢]

企業永續經營的領導秘訣



[第十組]

授課教師：曾燦燈 教授

組 員：陳金保

林莉香

許展境

楊淑菁





壹. 理論基礎：

- 基業長青研究架構

貳. 個案分析

- IBM與寶羅斯
- 統一與味全

參. 問題與討論



前言

- 根據天下雜誌2008年一千大企業調查：
- 十年來台灣一千六百大的總營收有成長，但獲利率從十年前的7.3%下降至去年的5.5%
- 商業周刊2008年兩岸三地一千大上市櫃排行
- 10.6%的淘汰率
- 大躍進！香港囊括稅後淨利率前二十二名
- 全衰退！台灣入榜企業減少近一二%
- 鴻海、台塑、台積電排名退步



兩岸三地進榜企業比較

單位:新台幣億元

	項目	台灣	香港	中國
營收	進榜家數	284	252	464
	總營收	191999	187970	412741
	平均營收	676	746	890
規模	資產總額	445772	1364014	1810282
	平均總資產	1570	5413	3902
獲利能力	總稅後淨利	13303	39339	41452
	平均稅後淨利	47	156	89
	平均稅後淨利率%	6.90%	20.90%	10%
盈餘企業	盈餘企業家數	259	234	454
	獲利企業比率%	91.20%	92.90%	97.80%

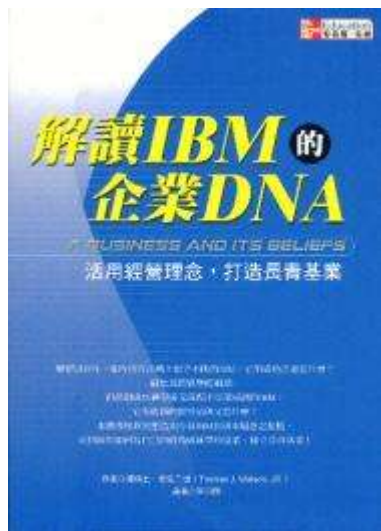
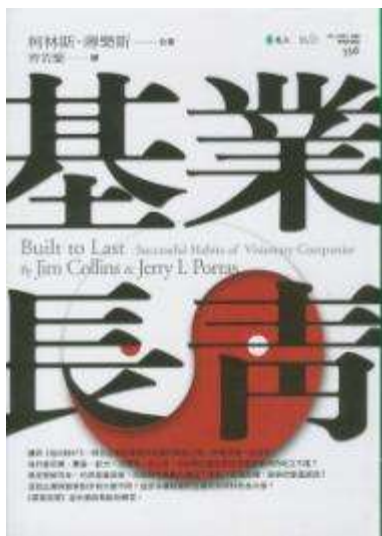


前言

- 基業長青需要**精神的力量**
- 有**核心價值和制度體系**企業才能基業長青
- 創始人的思想影響企業文化理念
- 企業要基業長青，就要從價值、制度方面逐步建立體系（造鐘）
- 企業要永續經營企業領導人的**領導風範**將是關鍵原因之一
- 過於依賴企業家個人能力的企業，其可持續發展性非常值得懷疑



參考書目





➤ 從卓越到永續經營

六年的研究計畫自1994年開始

- ◆ 由《財星》以及《企業》雜誌中挑選具代表性的700位執行長，提名高瞻遠矚公司(包括未上市公司)
- ◆ 剔除1950年以後創立公司

➤ 對照組

- ◆ 創立時代相同
- ◆ 創業時產品與市場及服務相似
- ◆ 受訪執行長提到的次數較少



Jim Collins



基業長青研究目的

- 共同外在環境
- 歷經世界大戰、經濟蕭條、石油危機、文化變動、革命性科技創新
- 找出高瞻遠矚公司具有那些共通的特性與動力（令他們有別於其他公司），並將發現轉換成有用的概念架構
- 有效的表達研究的發現，使得能影響企業管理方法，讓想要開創、建立和永續經營高瞻遠矚公司的人有所助益



十八組高瞻遠矚公司 VS 對照公司

高瞻遠矚公司	創立年份		對照公司
花旗銀行	1812	↔	大通銀行
寶齡	1837	↔	高露潔公司
菲利普莫里斯	1847	↔	雷諾茲菸草那比斯可公司
美國運通	1850	↔	富國銀行
嬌生	1886	↔	必治妥施貴寶公司
默克藥廠	1891	↔	輝瑞藥廠
奇異	1892	↔	西屋
諾斯壯	1901	↔	梅維爾公司
3M	1902	↔	諾頓公司



十八組高瞻遠矚公司 VS 對照公司

高瞻遠矚公司	創立年份		對照公司
福特汽車	1903	↔	通用汽車
IBM	1911	↔	寶羅斯
波音	1915	↔	麥道那道格拉斯
迪士尼	1923	↔	哥倫比亞電影公司
萬豪	1927	↔	豪生
摩托羅拉	1928	↔	增你智
惠普	1938	↔	德州儀器
新力	1945	↔	建伍
沃爾瑪	1945	↔	艾美絲百貨



1. 造鐘而不是報時
2. 不只是為了賺錢
3. 保存核心/刺激進步
4. 膽大包天的目標
5. 教派般的文化
6. 無心插柳柳成蔭—多方嘗試，汰弱擇強
7. 自家培養的領導人
8. 永遠都不夠好
9. 高瞻遠矚的起點
10. 建立願景



IBM創辦人



創始人 **Thomas J. Watson.SR**
湯瑪士.華生

Thomas J. Watson.JR
湯瑪士.華生二世



- 1874年2月17日，IBM創始人Thomas J. Watson誕生
- 1911年，佛林特籌劃了國際時間記錄公司、計算尺公司和製表機器公司三家公司的合併，成立了計算製表記錄公司（Computing-Tabulating-Recording Company，即CTR公司）。
- 1914年，Thomas Watson 加盟CTR公司成為公司的總經理當時員工1346名，主要銷售產品為肉秤、打卡鐘、肉品切片機、咖啡豆研磨機
- 1915年著名的“Think”標誌，湯瑪士.華生提出的口號，開始在公司內部使用
- 1924年，計算製表記錄公司（即CTR公司）改名為國際商用機器公司(IBM公司)
- 1930年，被美國政府選為協助設立社會安全福利及自動化作業
- 1940年，由於第二次大戰爆發，IBM大量生產軍需品，生產線日益擴大



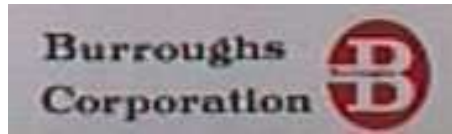
- 1951年，IBM開始決定開發商用電腦
- 1952年12月研製出IBM第一台存儲程序計算機IBM 701，也是通常意義上的電腦。這是IT歷史上一個重要的里程碑
- 1952年，小華生出任CEO，IBM新一代領導集體誕生
- 1964年4月7日，IBM主席華生二世親自發布System 360
- 1981年8月12日，IBM發布第一台PC，掀開個人電腦新紀元
- 1991年2月28日，IBM宣布裁員10000人
- 1992年12月16日，IBM宣布50年來的第一次大裁員，虧損87億美元
- 1993年的年收入下降到627.1億美元，較1992年下降2.8%。虧損81美元，員工人數25 萬人，92年人數30萬人，同年葛斯納接任CEO
- 1994年7月葛斯納大刀闊斧宣布免掉25個IBM副總裁
- 2002年，Samuel J. Palmisano接任CEO，營收859億美元，淨利80億美元，員工人數為32萬人，比1993年增加6萬5千人



Salesmen outside of IBM's branch office in Washington, D.C., in 1924



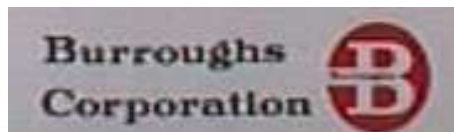
寶羅斯沿革



- 1857創辦人: William Seward Burroughs 出生
- 1885: William Seward Burroughs 研發出第一台可使用的加法列表機並申請專利
- 1886: 美國計算機公司創立，第一台加法列表機以475元售出
- 1905: 公司改名為寶羅斯加法機公司, 員工1200位
- 1908: 寶羅斯併購 Universal Adding Machine Company of Missouri.
- 1909: 現代商業雜誌-英國辦公室雜誌讚揚: 「寶羅斯加法機將機器的技術提升至幾乎如人類的智慧一般，真是太神奇了，但它確實發生了」
- 1924: 寶羅斯股票在紐約證券交易所公開上市
- 1928: 第一台須電子鑰匙開動的計算機上市



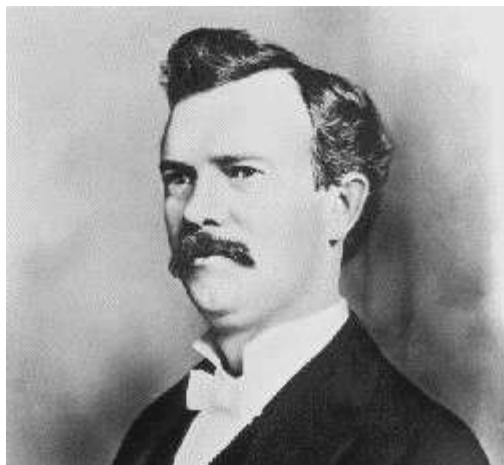
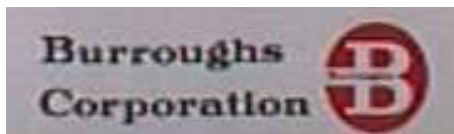
寶羅斯沿革



- 1929: 寶羅斯在澳洲、奧地利、丹麥、紐西蘭、菲律賓海島、南非，和瑞士設立運籌據點。
- 1940: 寶羅斯開始為政府建構服務模式—製造卡其色的可攜式加法機、以及用特別鍵盤讓在運載過程中隔離灰塵與火花
- 1948: 寶羅斯營業額超過1億美金而簿記機器估計有14000家銀行使用
- 1951: 寶羅斯電子結帳機被命名為BEAM，開啟了寶羅斯往電腦方面發展的**第一步**
- 1953: 公司名稱由「寶羅斯加法機公司」變更成寶羅斯股份有限公司



寶羅斯沿革



William Seward Burroughs

American Arithmomemter. Co

寶羅斯加法機

30 DAYS TRIAL FREE



IBM與寶羅斯的創業根基資料對照

	IBM	寶羅斯
創立時間	1911年	1892年
創辦人	佛林特	寶羅斯及包爾
創業地點	紐約市	密蘇里州聖路易市
創業概念	將兩家小公司合併為 製造磅秤、打卡鐘和列表機 的小型集團，取名為「 計算機列表記錄公司 」	發明了史上第一部 記錄和加法機 ，並成立公司 American Amirthmometer Company 來銷售產品
最初成果	最初 三年低迷不振 ，董事會當時認真考慮清算資產，停止營業。1914年老華生上任後逐步改善IBM體質，1930年，IBM已經成為列表機業的領導企業	上市後非常成功，公司順利成長。寶羅斯特透過推出新產品與收購，鞏固在業界地位。1914年已有90個產品；到了1920年已被視為「 辦公室設備界的棟樑 」
補充說明	在1925年改名為IBM	寶羅斯因為他的發明而獲得富蘭克林研究院的約翰史考特獎章；他在1898年因肺結核去世，為紀念他，在1905年公司更名為「 寶羅斯加法機公司 」



基業長青-造鐘而不是報時

- 偉大的構想、魅力型領導人都是在「報時」
- 而高瞻遠矚公司的創建者多半在「造鐘」
- 他們打造的企業歷久不衰，超越了產品的生命週期，也超越了領導人的生命
- 高瞻遠矚關鍵領導人大都以組織發展為導向，努力建構組織特色



基業長青-不只是為了賺錢

- 高瞻遠矚公司能兼顧崇高的理想與務實的利益。他們能堅持核心價值和存在的目的，不只為了賺錢而已。
- 核心理念 = 核心價值 + 核心目的
- 核心價值是組織恆久不變的根本信念，不會因為財務收益或暫時的權宜之計而輕易妥協。
- 核心目的 - 組織存在的基本原因，而不只是賺錢而已



Ex. IBM vs. 寶羅斯

➤ IBM核心理念

1. 尊重個人
2. 卓越的客戶服務
3. 追求完美

➤ IBM前執行長小華生曾在1963年的小冊子《企業及信念》中如此評論核心價值他稱之為信念扮演的角色

➤ 「我堅信任何組織如果要生存並成功，都必須要有一套完善的信念，作為所有決策與行動的前提，永遠都要把信念置於政策、作法和目標之前。如果政策、作法和目標違背了基本信念，就必須加以修正。」



Ex. 寶羅斯

- 寶羅斯當時並無資料顯示公司有對員工倡導核心理念的具體作為。且無如IBM一般，將取悅顧客當成是企業經營第一要務
- 在70年代是美國唯一能跟IBM相抗衡的公司。這項成就有一大半要歸功於當時董事長Ray Macdonald
- Ex.
 1. 嚴格控制公司每年成長絕不能超過15%，原因為無力 聘任與訓練推銷員與服務工程師寶羅斯
 2. 嚴格控制產品成本，並壓迫研發人員節制費用
 3. 將顧客服務看成當成公司（盡量節省服務與支持成本）與客戶間小型鬥爭（免費的服務越多越好）
 4. 邁克唐諾名言：當顧客「悶悶不樂，但並未反叛」時，服務水平就恰到好處



Ex. 寶羅斯

- 使得在研發最具遠景的1700系列中型計算機，設計人員刻意省掉診斷計算機當機所需要的硬體設備
- 最小型計算機的客户，控告該公司從未兌現所承諾的軟件與服務支持。結果，公司不僅損失數百萬美元的損失，信譽損失所帶來的傷害更是難以估計。



- 在高瞻遠矚公司裡，保存核心和刺激進步的動力分進合擊。
- 追求進步的動力
無止境地驅策公司不斷向前邁進，改善或改變核心理念
以外的一切



- 小華生在IBM的小冊子《企業及其信念》中提出警告
- 「如果組織要面對變動世界的挑戰，就必須作好準備，在發展過程中，除了基本信念不變之外，要勇於改變自己的一切。唯一神聖不可侵犯的只有組織的基本經營哲學。」
- IBM在80、90年代一味固守既有的策略和營運施，使IBM逐漸失去高瞻遠矚公司光芒-固守大型機器，忽略個人電腦需求掘起

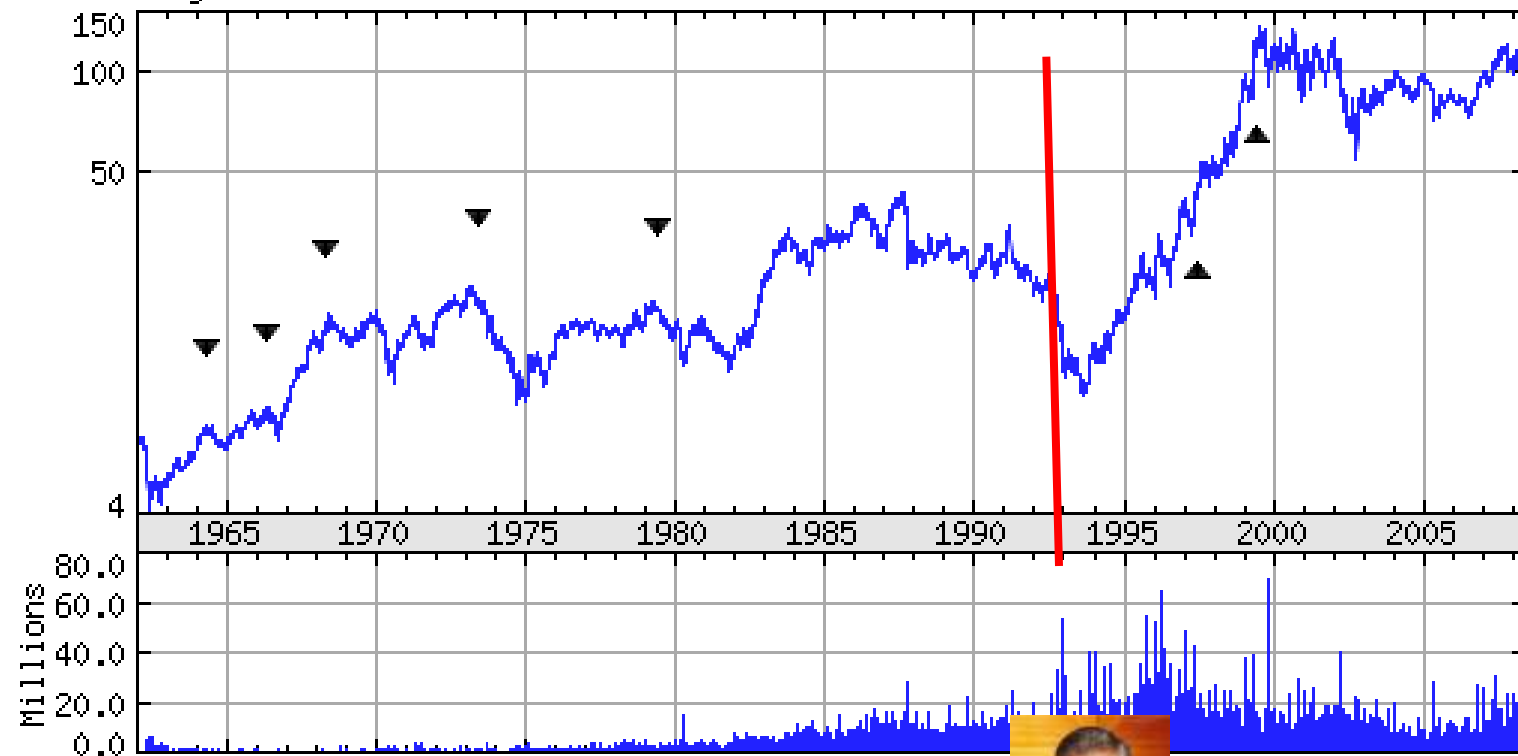


IBM 歷史股價

INTL BUSINESS MACHINES

Splits: ▼

as of 9-May-2008



Copyright 2008 Yahoo! Inc.

://finance.yahoo.com/

1993年

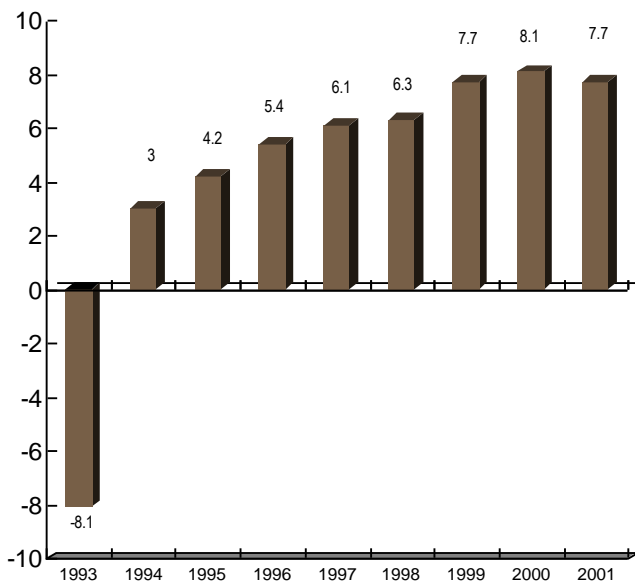


任CEO



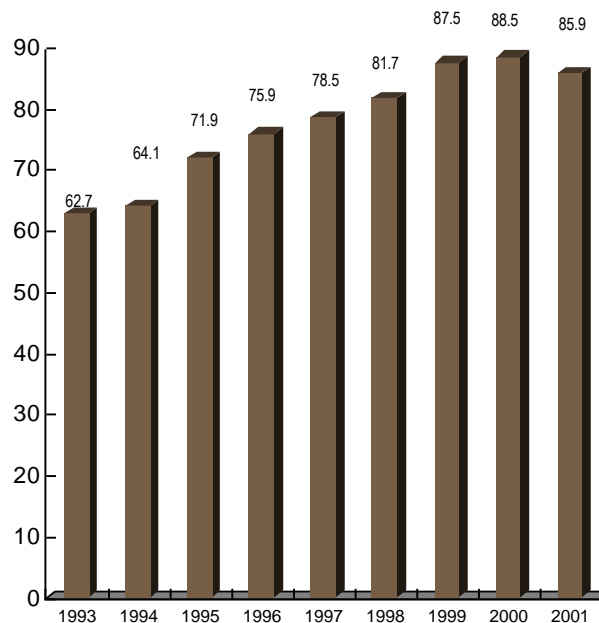
1992~2001 IBM 營業收入與淨利

淨收入



單位：
十億美元

營業收入



單位：
十億美元



基業長青-膽大包天的目標

- Ex. IBM在60年代初期的360系列大型電腦計劃(新技術創造)
- 全盤皆贏或全盤皆輸的史上大計劃 - 50億美元計劃
 - 民營企業史上最大計劃，比曼哈頓計劃還大。
 - 推出期間，US\$6億在製存貨，緊急貸款付員工薪資使既有產品幾乎全部過時(既有產品需求全部枯竭)
 - 寶羅斯-當時雖擁有領先的電腦科技，卻採用保守對策(現業、相關市場)



基業長青-膽大包天的目標

- 當時小華生表示：「我們沒有什麼犯錯誤的空間，這是我們所做過最艱難的決定，我為此苦思了好幾個星期，但在內心深處，我始終相信，沒有IBM辦不到的事情」
- 當時寶羅斯CEO邁克唐諾在描述這段歷史時表示：「從1964到1966年公司**主要策略為衝高獲利率**上我們的電腦發展計畫暫時受限，只是因我們當時需要立即改善收益狀況。」



基業長青-膽大包天的目標



S360



基業長青-教派般的文化

- 高瞻遠矚公司有著宛如教派般的文化，因此員工往往面臨著零與一的選擇：
- 要不就完成融入公司文化
- 要不就會像病毒一樣遭到排斥



基業長青-教派般的文化

- IBM:1930年代已建立完整教育流程和健全學校，做為幹部交流和訓練之用。學校大門以兩呎高的大字寫著IBM標語：「THINK」
 1. 鼓勵具體展現公司理念員工創造出英雄故事
 2. 刊登照片並創作公司歌曲，向員工模範致敬
 3. 新人招募 - 倡導「客戶至上」核心理念
 4. 打造頂尖菁英自我形象
- 「第一次面談時就開始灌輸員工公司理念—如果你到公司上班，我們會教導你如何對待顧客。如果你不喜歡我們對待顧客的態度和服務方式，那麼大家就越快分手越好」



- Thomas Watson Comments on "THINK"
- "And we must study through reading, listening, discussing, observing and thinking. We must not neglect any one of those ways of study. The trouble with most of us is that we fall down on the latter -- thinking -- because it's hard work for people to think, And, as Dr. Nicholas Murray Butler said recently, 'all of the problems of the world could be settled easily if men were only willing to think.' "





基業長青-教派般的文化



推介 ThinkPad® Z61 機型...

使工作站威力機動化。

Intel® Centrino® Duo 行動技術搭配 Intel® Core™ Duo 處理器提供全新境界的行動效能、可靠性與管理能力(特定機種)。

 觀賞展示

ThinkPad



Students at the IBM Sales Executive School in Endicott, N.Y., in 1934.



寶羅斯：

- 無訓練中心來灌溉員工公司價值
- 無展現類似IBM的強烈教派文化，也無證據表示公司試圖讓員工與公司的理念緊密契合，無清楚自我認同
- 無證據顯示自認與眾不同，是企業頂尖菁英



基業長青-多方嘗試，汰弱擇強

- 高瞻遠矚公司往往不斷實驗、嘗試和修正，透過「刻意的意外」，刺激演化式的進步
- IBM: 在踏入電腦業之前從未涉入電子業
- 嬌生: 1890年從賣藥到賣嬰兒爽身粉
- 3M: 1974年便利貼
- 寶羅斯CEO邁克唐諾在電腦工業發展早期關鍵時期，幾乎趕走所有喜歡實驗人才，公開羞辱犯錯或失敗經理人，
當在60年代初期寶羅斯電腦技術已領先IBM，但卻禁止經理人掌握最大商機



- 在18家高瞻遠矚公司總計有一千七百多年歷史中，只有四位執行長是從外界引進的空降部隊。基業長青的關鍵不在於領導人的素質是否優於競爭對手，更重要的是能延續卓越的領導品質，保存核心價值
- 有較完善的主管培育計畫和接班計畫



高瞻遠矚公司vs對照組比較

高瞻遠矚公司	執行長數目	平均任期	外部空降執行長數目	外部空降執行長數目	平均任期	執行長數目	對照公司
IBM	6	13.5	0	1	10	10	寶羅斯
花旗銀行	20	9	0	4	11.5	10	大通銀行
寶齡	9	17.22		1	16.91	11	高露潔公司
菲利普莫里斯	12	12.08	3	3	8.36	14	雷諾茲菸草公司
美國運通	9	15.78	0	4	9.33	15	富國銀行
嬌生	7	15.14	0	0	21	5	必治妥施貴寶
默克藥廠	5	20.2	0	0	13	11	輝瑞藥廠
奇異	7	14.29	0	3	8.15	13	西屋
諾斯壯	3	30.33	0	0	20	5	梅維爾公司
3M	12	7.5	0	1	8.92	12	諾頓公司
福特汽車	5	17.8	0	2	7	12	通用汽車



高瞻遠矚公司	執行長數目	平均任期	外部空降執行長數目	外部空降執行長數目	平均任期	執行長數目	對照公司
波音	8	9.63	0	0	14.4	5	麥道公司
迪士尼	6	11.5	1	5	9	8	哥倫比亞電影公司
萬豪	2	32.5	0	3	13.4	5	豪生
摩托羅拉	3	21.33	0	1	11.5	6	增你智
惠普	3	18	0	0	7.75	8	德州儀器
新力	2	23.5	0	1	11.5	4	建伍
沃爾瑪	2	23.5	0	2	8.5		艾美絲百貨
平均	6.72	17.38			11.38	8.78	平均
總數	121		4	31		158	總數
外來空降總數%	3.54%					22.14%	外來空降總數%



「成功的企業幾乎都不可避免地變得志得意滿，企業應該在內部創造「不安機制」，以對抗自滿的疾病」

EX1. 寶齡:自1930年開始實施，每個寶齡品牌將直接和其他寶齡品牌競爭

EX2. 波音公司:實施「敵人之眼」之規劃程序，指派經理人為競爭對手發展出殲滅波音的策略

EX3. 諾斯壯百貨:每小時銷售業績排行榜上藉由員工業績比較來衡量成功，並細心追蹤顧客意見，而且以此作為員工敘薪和升遷的重要參考

EX4. 惠普:開集體員工評比會議，每位經理人必須在其他經理人面前為屬下的成績辯護，直到所有經理人都同意從第一名到最後一名的排名為止



基業長青-建立願景

IBM原始核心理念	IBM2003年核心理念
1. 卓越的客戶服務	1. 致力於每位客戶的成功
2. 尊重個人	2. 創新 對公司及世界都非常重要
3. 追求完美	3. 在所有關係中信任與個人責任是最重要的環節

1962小華生

「我們希望提供全世界最好的客戶服務。員工及客戶的關係、他們的相互信賴、信譽的重要、客戶永遠至上的理念 - 一家公司若能確實執行所有這些觀念，就能創造非常大的成功



- 味全食品的簡述與領導風格
- 統一企業的簡述與領導風格
- 味全食品與統一企業的發展比較
- 統一企業永續經營(基業長青)的領導秘訣
- 大家一起來---問題研究



五味俱全的【味全】



- 以味精起家的味全，于1953年成立。50年走來，“五味俱全”的味全，企業形象因此被冠上了“UMAMI（日文，代表美味）”的字眼，但也嘗盡了企業經營的酸甜苦辣。
- 1960年代，味全曾經是台灣食品業第一大品牌；1970年代，統一企業出現，“南統一、北味全”，依然維持雙霸天的均勢。
- 1980年代中期，統一7-ELEVEN來勢洶洶的“通路革命”，南北雙雄命運就此分道揚鑣。



- 除了通路失利外，家族的分合也左右企業的成敗。
- 民國75年黃烈火正式交棒，由大房所生的長子黃克銘與二房長子黃南圖接棒，分別接掌味全董事長與總經理要職，沒想到卻為味全日後家族「政變」埋下了一顆不定時炸彈。
- 黃烈火的五子黃南圖與同父異母兄長黃克銘之間的經營權之爭，也讓味全步入“灰暗的10年”，連續出現虧損



[第一個10年]

- 1953 黃烈火創立本公司，初名和泰化學工業股份有限公司
- 1954 更名為味全食品工業股份有限公司
- 1955 收購台北牧場作為本公司事業單位
- 1956 開始製造醬油、醬菜、罐頭等供應市場需要
- 1958 成立研究室，開發完成味精發酵法之生產
- 1959 建造發酵工廠，成功大量生產味精
- 1960 成立乳業部，建立多角經營體系
- 1961 擴充味精生產設備，財務公開、股票上市
- 1962 首創股票溢價公開發行



[第二個10年]

- 1963 興建奶粉工廠
- 1964 與華裔泰人合資組設光華食品公司
- 1966 成立事業部體系，設置五個事業小組
- 1967 率先採行CIS，原雙鳳標由日籍設計大師大智浩更換為五味俱全圓形商標
- 1970 特價供應全省小學學童飲用牛乳
- 1971 醬油露上市，新建遠東最大的台中廠粗漬廠
- 1972 珍味花瓜、珍味醬油及瓜子肉罐頭上市，成立美國味全，增設台南林鳳營牧場



[第三個10年]

- 1973 增資為3億1千萬
- 1974 實施員工退休支給辦法
- 1975 興建台中醬油工廠
- 1976 興建斗六綜合乳品工廠
- 1978 新產品利樂包乳製品上市
- 1979 桃園縣政府指定埔心牧場為產業觀光區
- 1980 興建斗六奶粉工廠，總公司遷入松江路味全大樓
- 1981 與文化大學建教合作，成立味全成棒隊
- 1982 成立中國青年公司，從事生鮮蔬果購銷業務



[第四個10年]

- 1983 與日本武田藥品公司簽訂11年改善味精製造技術合約
- 1984 增資為12億5千萬，UCC易開罐咖啡上市
- 1986 成立康國行銷公司及松青超市，**事長黃烈火先生退休，黃克銘先生接任董**
- 1988 成立九久公司，從事中部超市經營業務
- 1989 完成台中調理食品工廠興建，開發冷凍調理食品業務
- 1991 泰味全股份有限公司於泰國成立
- 1992 於福州設立可福方便食品有限公司，北京設立北京味全食品股份有限公司



1953~2007味全的大事紀

- [第五個10年]
- 1994 增資為39億元
- 1997 增資為50億元(由頂新集團入主味全，取得經營權)
- 1998 魏應行、魏應充分別擔任董事長及副董事長
- 1999 921大地震發生，台中總廠及斗六總廠皆受災損
- 2001 東方科學園區大火總公司全毀，總部遷回松江路
- 2002 康師傅方便麵在台上市
- 2003 斗六康師傅速食麵廠落成啟用，味全創立50週年紀念



關於創辦人

- 黃烈火，台灣乳品之父，至今味全的乳品市佔率仍高達33%，堪稱真正的牛乳大王。雖名“烈火”，但他告誡員工第一原則卻是“莫生氣”，多年下來，味全的文化也是不慍不火。
- 在黃烈火多角化發展食品事業的策略佈局下，味全成為5、60年代國內最大的食品廠，民國60年味全甚至還與台塑、大同、裕隆等企業，入選為國內前10大民營企業，躋身10大民營企業第10名，是惟一入選的食品企業。



味全的多角化

- 在味全的多角化過程中，反映了一個企業體主動、被動適應市場環境變遷的努力。
- 然而面對家族企業龐大的包袱，多角化的過程似乎並沒有帶來太大的利基，味全早期內部垂直整合，是為了利用剩餘資源或二次加工以創造產品綜效。後其與外商合作的相關多角化也是同樣的目的。



- 關鍵領導者的領導統御方式由制度導向轉為個人導向
- 經營權與所有權區隔不明顯，有濃厚的家族企業色彩
- 集權的組織管理方式
- 關鍵經理人領導統御方式頻頻更換，權力結構不穩定。



味全的改朝換代

➤ 頂新魏家四兄弟接手

味全換血經營，保住最有價值的“五味”招牌，也成為台灣企業史中，第一家“改朝換代”但不換招牌的企業。

味全的前45年是黃家的天下，近5年的味全，換手由以大陸康師傅方便麵登上第一的頂新魏家四兄弟。

45年的味全，還沒走過半世紀，一夕之間經營權易主，黃家最後也棄守所有權保衛戰。



Uni-President

- 統一企業成立於1967年，為一多角化經營之跨國企業。目前已擁有上海外投資事業八十餘家。
- 營業服務包括- 食糧食品，連鎖通路，物流配送，速食餐飲，營建，電子，金融，保險，證券，休閒娛樂，生化科技藥品等相關產業。
- 在企業國際化同時，統一以資本額10億美元及年營業額74億美元之高營業額，立足於國際間。



➤ 三好一公道

三好一公道—品質好、信用好、服務好、價錢公道。是統一企業創業初期，吳董事長所提示的立業精神，也是統一企業經營的基本理念。

➤ 40年來，在集團總裁高清愿先生領導下，全體員工兢兢業業，使企業形象、產品形象，都能普遍獲得社會各階層的認同與肯定。



➤ 誠實苦幹，創新求進

創業迄今，統一企業歷經了社會轉型時期的各階段。由於經營者的崇高遠見與正確判斷，及全體員工的同心協力，在艱困中磨練出更堅毅的精神與專業的素養，終能配合時代的潮流。

在這段持續成長的過程中，孕出統一獨特的企業文化——**誠實苦幹，創新求進**，從而使「三好一公道」理念，溶入全體員工的心中，落實成為日常行事的基本準則。



- 統一企業的經營也有變與不變，我們堅持「正派經營」、爭取消費者喜愛與投資人信任的信念不變，但同時也跟隨時代變化而不斷邁出創新的經營腳步。
- 統一企業靠著認同「誠實苦幹、創新求進」企業文化的優秀同仁，與認同我們「三好一公道」企業理念的合作夥伴攜手並進打拼，在多變的環境中孜孜不倦地追求創新與進步，並掌握時代潮流，以多角化思維滿足消費者多元化需求。



統一的茁壯—成長 林蒼生

- 統一企業集團從創立至今其實只在做一件事：**與時俱進，跟著消費者的需求一起成長**
- 統一致力於開展多元化、品質出眾的各式商品與服務項目，因而掌握及創造了種種社會變遷浪潮和消費文化的演進。
- **國際化則讓統一培養出與亞洲各種不同文化背景的消費者進行直接溝通的能力**，讓更多消費者得以欣賞統一所帶來的美好消費體驗，與認同背後所代表的努力和堅持的精神。



- 經營企業最重要的使命，就是要創造價值
- 在未來，我們將更為聚焦在有核心競爭力的「黃金三角」（食品製造、流通與貿易）產業上，並且全力地執行「一個核心（品牌管理）、四個主軸（製造+R&D、通路經營、貿易流通、策略聯盟與併購）」的營運大戰略。
- 不斷地優化自己的人才、資金、組織能力及核心優勢，以期成功地掌握整個泛亞洲市場的巨大商機，爭取在這場世界級的競爭中脫穎而出，持續創造消費者與股東的最大價值



高清愿的腐草土哲學

「我小時候住鄉下，有一天看到一朵美麗的小花長在一堆腐草上，我認為這麼漂亮的花開在腐草太可惜，就把它遷栽在乾淨而肥沃在地方，不料隔了一夜，這株花竟枯死了。這件事給我的啟示是：一株在腐草中成長而綻放異彩的花朵，當它的美麗受到眾人的讚賞，它的身價無法估計的時候，仍不能離開這堆腐草，因為它是這堆腐草培育出來的，它必須與這個環境共存共榮。



- 在高清愿的童年時期，對他影響最大的，就是他的母親郭弄瓦。高清愿十三歲喪父，犧牲就學做童工，依靠一個月十五元的「薪資」來維持母子兩人的生計。但他從小在母親嚴格的管教下成長，受其影響甚大。
- 高清愿從小就被母親教導「樸實、節儉才會長歲數，不可以浪費。」



- 高清愿能夠在市場上具有競爭力，致勝關鍵在於掌控半成以上的通路。
- 截至2006年年底，台灣各便利商店展店數量依排名序為：
統一超商：4588家 全家超商：2034家
萊爾富：1265家 O K 便利：811家
福客多：300家



- 相較於高科技產業的蓬勃，許多人都認為中小企業或是傳統產業逐漸沒落，越來越不具競爭力，高清愿表示，「這是錯誤的觀念，中小企業有中小企業的強度，有許多事是大企業無法做的，如精緻化、小而美的東西也有生存空間」。
- 7-ELEVEN賣碗粿，是低技術的產業，但是一個下午就賣掉二、三十萬個。所以，傳統產業永遠都會存在。



- 味全食品卻因內部領導的問題，導致整個企業易主經營，也因此將食品界龍頭寶座讓給了統一企業。
- 統一企業的成功，是否因為其本身具有“高瞻遠矚”企業的特質，並打下了基業長青，讓企業永續經營的要件，以下是我們的比較與分析：

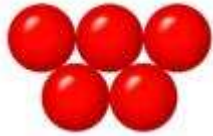


味全VS統一

	味全食品	統一企業
創立時間	1953年	1967年
創辦人	黃烈火	高清愿
創業地點	桃園 埔心	台南 永康
創業概念	<p>台灣光復初期，味全食品公司創辦人黃烈火先生響應政府推廣乳業策。</p> <p>經再三思考遂投入鉅資，自力經營乳牛牧場與乳品加工廠並協助酪農經營，共同開創美好遠景為奮鬥目標。</p>	<p>1967年，台灣當局解除了大宗物資進口的禁令，麵粉廠開始可以民營。</p> <p>高清愿先生共籌集了3200萬元的資金，涉足在台灣還處於萌芽狀態的麵粉和飼料業。原始股東共有四十四人，創業員工八十二人。</p>



味全VS統一 最初成果



1963年更上層樓，興建奶粉工廠，跨入嬰幼兒食品事業。
現在民國40與50年次的消費者，念幼稚園與小學時，不少人可說是天天喝著「味全果汁奶粉」長大的，而味全嬰兒奶粉在民國5、60年代也無人能敵。高峰時在嬰兒奶粉市場的市佔率高達50%以上。



創辦統一企業初期，高清愿就找日本日清製粉合作，因為日清是在日本最大的麵粉廠，在日本佔據30%的市場佔有率。

一九六九年五月一日，「統一牌飼料」上市，並成立了畜牧試驗場。同年十月十日國慶日當天，「統一牌麵粉」上市。



味全VS統一 內部發展



關鍵經理人更換太過頻繁，
在造成權力核心不穩。

總公司集權色彩太濃厚，更
使得專業經理人發揮的空間
有限，決策效率低落。

多角化的決策往往是在反應
現狀，而非預測未來，以致
味全始終無法跳脫傳統食品
製造業的框框。



高清愿認為，創業時期的第一代
很重要。為了真能做到正派經營
，在創辦之初，大半是用老師。

在當年民風純樸的年代，老師等
於是高學歷、高操守的品質保證
書，

民國61年開始，統一企業推行事
業部制，採取事業部「利潤中心
制」。



『通路』影響了“致勝關鍵”



早在統一企業介入超商產業前，味全就已投資中國青年商店，踏入便利商店產業，並於77年與美國ARCO石油公司合資，引進AMPM便利商店系統，開設安賓便利商店。

發展之初安賓超商一直處於虧損，黃南圖和兄長黃克銘兩兄弟對於衝或縮的理念截然不同，而使得原先可一馬當先的安賓超商，84年宣佈棄守。



高清愿發現產品好，不見得賣得出去。所以高清愿積極將統一轉型到流通事業的領域上去。

民國68年，高清愿到歐洲考察。在法國時，他聽到一個法國人說：「**未來最重要的是誰能掌握通路，誰就是最後的贏家。**」

統一在第二個十年之初，高清愿就開始孵育通路產業的幼苗



味全VS統一 傳承之路傳子與傳賢



民國75年黃烈火正式交棒，由大房所生的長子黃克銘與二房長子黃南圖接棒，分別接掌味全董事長與總經理要職，沒想到卻為味全日後家族「政變」埋下了一顆不定時炸彈。

87年5月30日，味全食品正式「變天」，頂新集團宣佈入主，取代握有味全45年經營權的黃氏家族，成為味全的新主人。



從民國七十八年起，高清愿把統一企業總經理的棒子交給與他沒有親戚關係的林蒼生。

林蒼生最被高清愿看好的是**品德**

由於高清愿沒有個人權力的私心，也就是他常說的「無私」，所以心中所想的都是企業如何永續經營。

當他為「公」著想時，自然就要替公司的未來找一個年輕的領導人。



[味全食品]

- 家族企業之方式經營
- 關鍵領導者的領導統御方式由制度導向轉為個人導向
- 經營權與所有權區隔不明顯，有濃厚的家族企業色
- 集權的組織管理方式
- 關鍵經理人領導統御方式頻頻更換，權力結構不穩定，使得多角化方向缺乏全盤的規劃，較不易累積資源與能力。
- 所有權與經營全的界線不清，造成與外商合資時，有眾多的干擾因素，無法結合雙方各自的優勢(如技術與通路)



[統一企業]

- 合夥事業---集資創立
- 開創事業，而不獨佔事業
- 重視團隊，相信集思廣益。
- 致力於將企業體塑造成一個學習型的組織。
- 公司秉持著「用人唯德」的理念，
- 「疑人不用，用人不疑」。因此，公司的員工都能獲得充分信任及授權。
- 次集團的發展目的，並不在於單純的組織架構的重整，最重要的是在於落實集團的長期發展策略，延伸集團核心優勢。



- 統一企業集團，其企業領導統御、文化發展與經營管理方向，是否符合「基業長青」書中，所提及的具有“高瞻遠矚”公司中10項特色的企業！
- 不論是西方的「霸道文化」或「僕人領導」，東方的「王道文化」或「家長式領導」，都有其領導的特色，然而，企業要永續不能就單一的一種領導方式來經營。
- 好的企業有好的人才，而好的人才也要有好的體制與好的領導來指引，我們小組一致認為統一企業的領導文化是符合「基業長青」書中研究的各項特質與指標，以下是我們將兩者---實務與理論的比較與論証。



基業長青公司的特色

- 台灣當局解除了大宗物資進口的禁令，麵粉廠開始可以民營，他決定放棄多年的布行生意，他共籌集了3200萬元的資金，涉足在台灣還處於萌芽狀態的麵粉和飼料業，在台南創辦了統一企業股份有限公司
- 高瞻遠矚的起點
- 搭上時代的順風車
- 在民國56年，他共籌集了3200萬元的資金，涉足在台灣還處於萌芽狀態的麵粉和飼料業……
- 曾氏名言：「第一等的人才 是創造機會的人。」



不只是為了賺錢

- 統一企業之初，就以「開最大的公司、做最好的產品」為經營策略。
- 創辦企業初期，就找日本日清製粉合作，因為日清是在日本最大的麵粉廠，在日本佔據三〇%的市場佔有率。
- 民國八十年，政府准許大企業到中國大陸投資的時候，民國八十一年統一就開始進軍了。高清愿他希望統一人去大陸工作能帶去統一的企業文化，到了大陸，高清愿仍堅持要走正路，不走投機路線。



- 高瞻遠矚公司的理想主義在本質上事務實的理想主義
- 不以任何不公平的方式追求利潤，腳踏實地，做好基本功，而不是一味追求成長。
- PS: 高瞻遠矚的公司都還蠻賺錢的
- 曾氏名言：「命好不如習慣好」



- 高鴻愿之所以會成功，是其**以身作則、說話算話、尊重人、樂於授權給部屬**的成果。
- **正派經營，必須找好的人才來落實。**
- **正派企業文化的堅持，始終一致。**
- **統一公司的工作習慣：**
- **教養 清潔 清掃 整頓 整理**



- 高瞻遠矚公司很清楚自己的定位和目標，因此通常都不能容忍不願追求嚴苛標準或不符標準的員工。
- 狂熱信奉公司理念
- 將理念強烈灌輸給員工
- 例：當IBM展現最強烈的教派文化時，也是它最成功的時期。
- 員工必須與公司理念緊密契和
- 鼓吹菁英意識
- 曾氏名言：「人才決定企業」「領導是找對的人 做對的事」
「好的領導 可以化阻力為助力」



造鐘而不是報時

- 民國六十一年開始，統一企業推行事業部制，分設麵粉部、食品部、飼料部、油脂部四個事業部，採取事業部「利潤中心制」
- 實行員工入股制度一可以使員工工作更認真因為業績愈好紅利多，二則使好的人才不會流失



造鐘而不是報時

- 偉大的構想、魅力型領導人都是在「報時」，而高瞻遠矚公司的創建者多半在「造鐘」，他們打造的企業欣欣向榮，歷久不衰，超越產品生命週期，也超越了領導人的生命。
- 沃爾瑪—沃爾頓非常重視改變、實驗和持續改善，但他並非只靠不斷說教來提倡這些價值，而是制定具體的組織機制來刺激改革和推動改革。
- 曾氏名言：「理論不是實際的相反詞 理論是行動的指引」



膽大包天的目標

保存核心 刺激進步 建立願景

- 高清愿在創業之初，就訂下每一年增設一個工廠的目標，並要求每種產品必須將目標定在市場的第一位。
- 在慶祝十週年慶時，年近五十的高清愿無視當年營業額只有五十億元，明白宣告統一在二十週年慶時，年營業額要達到一百五十億元，也就是十年內要成長三倍。
- 全球最大食品集團雀巢公司的成功經驗，被羅智先視為標竿，期許統一企業有朝一日也能成為國際領導級企業。



膽大包天的目標

保存核心 刺激進步 建立願景

- 高瞻遠矚的公司並不認為自己好似嘲弄天神般的膽大妄為，不自量力。他們從來不認為自己達不到目標。
- 無休無止的驅策公司不斷邁進。
- 具備鼓舞人心的力量。
- 激發團隊精神。
- 「核心理念」是恆久不變的。
- 要達到「未來展望」，需要有重大的變革和進步。
- 描繪未來的展望則是創造的過程。
- 曾氏名言：「有夢最美 行動相隨」
- 「改變是常態 不變是變態 不變是會被淘汰」
- 「不是第一 也是唯一」



- 說來超商24小時的由來是非常誤打誤撞而創立的商機，台北市一家7-11的鐵門壞掉無法關門結束營業，緊急通知區組長前來，在無法將店門關上之時，結果竟然陸續有人上門消費，7-11才發現此商機。(1982年開始不打烊)
- 「便利」核心概念出發後，再透過不斷的創新，一年推出一千多種新品。
- 「7-ELEVEN一開始是訴求便利，現在已經變成流行性」。推出i-cash，不僅施惠於消費者，更替公司提高現金流量。



- 高瞻遠矚公司會多方嘗試，把握機會，保留行的通的做法(但要符合核心理念)，修正或捨棄行不通的做法。
- 高瞻遠矚公司往往不斷實驗、嚐試和修正，透過「刻意的意外」，刺激演化式的進步。
- 例如：嬌生—從賣藥到賣嬰兒爽身粉
萬豪—從汽水到空廚服務
美國運通—從快捷貨運到旅行支票
- *曾氏名言：「創造力取代“空股力”」
「創造力來自於熱情、觀察力」



自家培養的領導人

- 總裁高清愿先生立下統一企業用人的首要基本原則從**基層幹起**，每位員工都必須耐得起潛沈的淬煉。
- **傳賢不傳子**，尊重專業的高清愿，拔擢擔任統一企業總經理，長達15年的林蒼生。
- 負責大陸事業版圖的顏博明，統一超商總經理徐重仁，以及高清愿的女婿羅智先，也都備受倚重。
- 把營業額超過十億元的大品牌麥香紅茶、純喫茶由原先的部門獨立出來，交由專人負責經營。是**希望內部員工有機會跨事業群歷練**，培養廣度深度皆具的專業經理人



自家培養的領導人

- 基業長青的關鍵，不在於領導人的素質是否優於競爭對手，正重要的是能否延續卓越的領導品質，保存核新價值。
- 高瞻遠矚公司比對照公司更希新培育、拔擢並審慎選擇內部培育的管理人才，視之為保存核心的關鍵步驟。
- 曾氏名言：「領導是找對的人 做對的事」…….



- 頂新集團挾著中國第一品牌的「康師傅」方便麵反攻台灣市場，統一企業能應付得了嗎？
- 2005統一集團後發先至，取得維力食品50.04%的有擔保債權，氣走已間接掌控維力18.5%股權的頂新集團。
- 統一企業有個組織嚴密的幕僚單位——投資整合企畫室，下設企業整合和國際事務法務組，主要就是負責企業購併的幕僚工作，兼任主管就是羅智先。



- 持續改善
- 高瞻遠矚的公司目標不是尋求安逸
- 想建立高瞻遠矚的公司就必須願意長期辛苦耕耘，努力不懈。
- 曾氏名言：「不要讓過去的成功經驗 變成今日再出發的障礙」



問題一

在民國八十七年頂新國際集團參與味全的經營後，借鏡頂新國際集團十四年來在大陸的成功行銷經驗，挹注行銷與創意的策略優勢，為味全注入變革與創新的力量

走過半世紀的味全，陪伴著你我寫下一頁頁鮮明的人生記憶，現在味全，更要擦亮這塊深具意義的金字，換了經營團隊之後的味全，可否成為『基業長青』的企業？



- 味全董事會決議擴大對中國投資二億元，在中國上海成立公司，發展麵包事業，這也是頂新集團在入主味全十年後，扶持味全重新站穩中國市場的最大投資案
- 味全董事會，決議去年不分派股利，儘管去年仍出現盈餘，陸億華說，歷年虧損仍待撥補，因此去年不派發股利……………



近年來因網路掘起使得產業競速加快，而能源危機，次貸風暴，原物料飆漲，大眾物資缺乏等種種不利生產因素也漸漸嚴重侵蝕企業獲利

試問在1994年基業長青中所提出高瞻遠矚論點是否還適用於目前全球化的競爭環境