

我重視的是員工福利好不好，對股東有沒有交待，至於日常的營運細節，百分之百讓各家公司自由發揮。彈琴、釣魚及看書，比賺錢還重要，我就算再增加財富，這些錢要擺哪裡？問題很大。

——許文龍
《經濟日報》，二〇〇七年三月二十五日，A7版

從貧民窟到巨富的許文龍

第1章



CHIMEI

爲什麼要了解許文龍？

讀偉人傳，多少會給人「有為者，亦若是」、「見賢思齊」的作用，以《第五項修練》（1992）一書聞名的管理大師彼得·聖吉，在《天下雜誌》2004年10月的專訪中強調：「你可以定下你的志向，但我不覺得你能夠因模仿某家公司而創造出偉大企業。我覺得，鼓舞（inspiration）的真義與被鼓舞成為另外一個人是不同的。因為在一個學習的過程，觀察另外一個人的成功，能幫助確認你個人的形象與對未來可能性的視野，但你的視野最終屬於你自己的，而不是別人的。從那一點開始，你從模仿他人，轉為創新。」（摘自《天下雜誌》，2004年10月25日，第219頁）

台灣最大出版集團城邦集團執行長（2007年3月，調升為副董事長）、2007年暢銷書《自慢》的作者何飛鵬，在一篇「對不在方法，對在人」的文章中，針對「榜樣學習」有一段建議：「如果要學習別人的成功經驗，**關鍵不在學習其成功的方法，而在學習『人』**，學習成功者的態度、思維、特質、風度、氣量，這些才是成功的核心，也是成功方法背後的潛在要素。不要陷入一般人只會學習成功的方法，本末倒置，以致於複製、學習都不易成功，但卻永遠在追求成功方法的更新，忘記一切要從自我檢視、探索開始。」（《商業周刊》，2006年3月6日，第16頁）

99.9%的企業相關書只是外行看熱鬧

十四到十九世紀，人類模仿鳥類飛行失敗的原因在於科學不發達，不了解空氣動力學，無法知曉飛行的原理。

同樣的，坊間很多書告訴讀者，有一家成功的公司採取了一些動作，所以要成功就要模仿這家公司的動作，這種說法如同以為裝了翅膀就會飛一樣：只知其然，不知其所以然。

台灣大學國際企業系教授、著名策略管理學者湯明哲認為，最困難的是，策略不是單一的動作，而是由一系列環環相扣的策略性活動所支撐，這一系列活動構成複雜的策略行動系統（strategy activity system），要模仿就要有系統的觀念，要全盤模仿，否則掛一漏萬，畫虎不成反類犬。例如有公司認為台塑的成功是其資訊系統，以為有資訊系統就能成功，忽略台塑設計資訊系統背後的管理邏輯和企業文化。（《天下雜誌》，2007年3月14日，第178頁）

聯合航空畫虎不成反類犬

1994年，美國聯合航空公司要在加州市場跟西南航空公司競爭時，聯合航空決定要把西南航空這個成功的對手當作標竿，因此模仿起西南航空的一些知名做法，包括空服員穿著休閒式的制服、公司只飛波音七三七型的飛機、飛機上不供應餐點等。

結果，西南航空在加州的市場占有率不減反增，聯合航空的模仿策略最後以失敗收場。為什麼一家公司努力向標竿企業看齊，卻得不到標竿企業的好成績？

美國史丹福大學菲佛（Jeffrey Pfeffer）和沙頓（Robert I. Sutton）兩位教授，在2006年3月出版的“*Hard Facts*”書中，指出標竿企業的某項成功做法，常會吸引其他公司競相學習，但是，這些公司往往只模仿了最容易看見

的部分，卻沒有深究這些措施之所以成功的背後原因，以及如何才能成功地
把該做法移植到自己的公司，結果只是盲目模仿表象而已。

在聯合航空的例子中，公司最後之所以失敗，就是掉入了標竿學習的迷
思。西南航空成功的基礎在於獨特的企業文化和管理哲學（詳見第四章之說
明），例如西南航空一向把員工擺在第一位，縱使2001年911事件之後，業
界一片淒風慘雨，西南航空從頭到尾沒有裁掉任何一名員工。重要的是西南
航空如何對待員工，而不是員工穿了什麼樣的制服。

作者引用聯合航空一名主管的看法，來說明這個觀念：「在標竿學習
中，我們一直學錯了事情，我們需要模仿的不是別人如何做，而是別人如何
思考。」

本書「內行看門道」

我本身是企管博士，再加上表0-1的四項核心能力，因此能「庖丁解
牛」地讓你能登堂入室，一窺堂奧，而不至於瞎子摸象。

美中不足的是，由於必須採取管理學（尤其是策略管理）中的分析方法
做為架構，來分析奇美、許文龍的做法，其中全球策略管理大師麥克·波特
（Michael E. Porter）所說，一家公司如何把多種能力組合成（價值鏈上）活
動系統（activity system），創造出其他公司難以模仿的競爭優勢，如此才可
長可久。本書——把奇美四個轉型期，又劃分為三個階段，照表操課破解其
成功之道。

壹、許文龍致富的十堂課

以《富爸爸窮爸爸》十原則為架構

許文龍以高工畢業、白手起家，能成為台灣巨富，背後有許多因素的配合，才能成就他的地位；在鴻海集團董事長郭台銘（詳見拙著《鴻海藍圖》第一章）、台塑集團創辦人王永慶身上（詳見拙著《台塑王朝》第一章第三節）也是一樣。

在本節中，我們套用《富爸爸窮爸爸》（高寶出版，2001年）一書，把十大原則（表1-1中第一欄）依管理三大活動（表中第二欄）重新排序，一一說明許文龍如何照表操課（表中第三欄），才能像日本影集「搶救貧窮大作戰」中，由窮兒子變成富爸爸。以2005年來說，許文龍名列美國財經雜誌《富比士》（*Forbes*）亞洲版台、港、澳三地四十大富豪排行榜，以13億美元的身價，居總排行榜第26。

表1-1中「原則、誠信」，在本章之貳以一節篇幅專門討論；「原則六 勇於冒險」，在第二章之壹以一節篇幅詳細說明，其餘在本節中說明。

TERMS

許文龍小檔案

- 出生：1928年2月25日
- 學歷：台南農工化學科（1945年）
- 現職：奇美集團一線公司（奇美實業、奇美電）董事，奇美文化基金會、奇美醫院董事長
- 興趣：音樂、藝術
- 兒子：許家彰；還有女兒



表1-1 許文龍成功的十大因素：以《富爸爸窮爸爸》一書為基礎

《富爸爸窮爸爸》 十個致富必備觀念	策略管理的觀念	奇美和許文龍的情況 及本書相關章節
1. 欲望及野心	一、規劃 策略雄心（公司或董事 長目標、遠景）	詳見第一章之壹一，許文龍有個窮爸爸，所以從小便想脫離貧窮。 從17歲自修小提琴，到1959年7月到日本三菱纜業公司偷學壓克力生產、加工技術等。 詳見第一章壹二，許文龍從生活中也可以找到差異化產品的靈感。 詳見第一章壹二，許文龍勤於蒐集資訊，以便第一時機投入市場。 2004年，許文龍宣佈退休，辭掉總統府資政，以免被掛上綠色台商的帽子。
2. 策略雄心		
3. 勤於動腦		
4. 看見未來的趨勢		
5. 遠離負面的人與事		

《富爸爸窮爸爸》 十個致富必備觀念	策略管理的觀念	奇美和許文龍的情況 及本書相關章節
6. 勇於冒險		詳見第二章，奇美集團歷經四次轉型，從石化進軍電子（主要是液晶面板）。
7. 努力 8. 誠信	二、執行	詳見第一章之貳： 1. 對員工誠信：1973年9月8日，面臨經營困境，不減薪、不裁員。 2. 對經銷商誠信：1980、1990年代，ABS買貴退差價。
9. 面對挫折的能力 10. 耐心、堅持下去的 紀律	三、控制 逆境商數（adversity quotient, AQ）高 即自我管理做得好	詳見第四章之肆三：找答案，不找責任。

原則一：欲望及野心

有個窮爸爸，所以想賺大錢

像《富爸爸窮爸爸》這類書都強調，如果想成為有錢人，第一步就是要有想賺大錢的強烈動機。像台灣巨富之一台塑集團創辦人王永慶，生長在台北縣新店市直潭，小學畢業後，在艱苦的種茶生活中，立下出外闖天下的志願。15歲赴嘉義市的米店當小工，離家沒有感傷，只有滿心歡喜。王永慶多次表示，離開直潭的信念，深深支配他一生的處事態度。

同樣的故事也在許文龍身上上演，1933年歲末尾牙，許文龍的爸爸許樹河失業，之後便成為「怯志工作者」，一家十二口

（十個小孩，許文龍排行第8）生活陷入困頓中。

許文龍一家住在當時有台南市貧民區之稱的神農街，有一座大倉庫，隔成二、三十戶，每戶僅七、八坪大，全家就擠在一個房間內，只有一條棉被，木板隔間之上，掛了一顆五燭光的電燈泡，是跟隔壁共用的。

許文龍就在這樣貧窮的環境，看著父親「既失業又失志」的黯淡氣氛，讀書對他來說是次要的，在期盼趕快長大賺錢養家的心情下長大。

原則二：策略雄心

許文龍有一次在公司的運動會中，向員工致詞：「你們等一下要賽跑，而我也一直在賽跑，我有下列四大目標要跑。

1. 我希望能替公司的利潤跑出第一，好讓股東分享。
2. 我希望能替員工的福利跑出第一。
3. 幫公司的客戶跑出第一。
4. 對社會上，我們要以『納稅』表現第一。」

事後，許文龍更補充強調，「第一」不是最重要，上述四者均衡兼顧，偏一不可，才是最重要。

奇美一廠前矗立的勝利女神，象徵了引領奇美躍上世界的決心。

原則三：勤於動腦

奇美集團之所以有今天的規模，絕非偶然，許文龍的腦筋永遠不停地在動，因為他常說：「經營是適應環境的活動，一個不

能適環境變化的經營者，最後終將為環境所淘汰。」

奇美集團從1950年的小店面奇美行做起，小本經營，慢慢存到第一桶金，跨入製造業（1953年奇美塑膠廠），1959年起再歷經四次轉型；前三次都在石化業，主體是奇美實業（簡稱奇美），第四次進軍高科技業，主體是奇美電子。

經過時間淬煉，集團仍蒸蒸日上，背後的精神便是「與時俱進」。

原則四：看見未來的趨勢

包熙迪（Larry Bossidy）和夏藍（Ram Charan）合著《應變——用對策略做對事》（天下文化出版，2004年11月），強調經營者、管理者可以透過下列步驟，提高洞察趨勢的能力，進而才能及早擬定正確策略。我們依書中的架構來分析奇美集團是怎樣「平地起高樓」的。

TERMS

培養敏感度的六大步驟

經營者應該經常自問以下六個問題：

1. 這個世界現在發生了什麼事？
2. 這些事對其他人有何意義？
3. 這些事對我們來說有何意義？
4. 如果想看到我們希望的結果出現，哪些事必須先發生？
5. 要讓那些事發生，我們必須扮演何種角色？
6. 下一步我們該做什麼？



（一）這個世界發生了什麼事？

許文龍記得，母親認為商情很重要，人不能跟社會脫節，因此儘管當時家裡貧窮，她仍每天想盡辦法，替失業在家的丈夫買一份報紙回來。

許文龍對於商情的蒐集向來很重視，這是早期奇美跟金龍記商號（謝水龍的店名）角逐壓克力市場，致勝的原因之一。他透過各種管道蒐集商情，把金龍記的產銷情形瞭若指掌，最後採取拖垮的模式，把金龍記一舉擊敗。

為了掌握國外的商情，奇美於1994年6月1日，在日本東京設立事務所，聘請三菱孟山都的有森豐為所長，專門蒐集有關技術和業務方面的資訊，尤其是日本公司的原料商情，充分掌握原材料的供應無缺及國際市場上的價格波動。

此外，搜尋日本技術人才也是東京事務所的功能。像1980年7月，奇美利用東京事務所，在日本聘請原遵司為技術顧問，開發高橡膠含量ABS的製程，同時導入AS生產技術後，問題才有了解決的頭緒。

許文龍重視商情，卻不拘泥於「形式」。商情的來源很多，但不可拘泥於「事務所」的形式。當1980年代，交通和通訊快速且方便之時，許文龍查覺各國的事務所功能有限，但成本卻很高，一聲令下，結束全球各地（紐約、新加坡、香港、東京）、甚至國內（台北、台中、高雄）的事務所，連業務員、倉庫等也收編。