

台塑集团成功的背后（1）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8F\\_B0\\_E5\\_A1\\_91\\_E9\\_9B\\_86\\_E5\\_c123\\_289091.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_8F_B0_E5_A1_91_E9_9B_86_E5_c123_289091.htm) 台塑集团是台湾最大的工业集团，第二大民营集团，也是世界最大的石化企业之一，共有30多家子公司和事业部，经营领域横跨塑胶、化纤、货运、机械、医疗、教育等行业，在美国、印尼及香港等地设有6家海外分公司。据台塑公关部门提供的资料，截至2000年，台塑集团员工总人数为71939人，营业额达5074亿新台币。台塑企业于1954年创立台湾塑胶公司。1957年PVC粉工厂开始生产，日产近4吨，每月约生产100吨PVC粉，是当时世界上规模最小的PVC粉工厂。当时由于产量少，成本偏高，加之缺乏下游加工客户，产品堆积如山，严重滞销，进退维谷。从1957年3月试产至同年12月，竟然连1公斤塑胶粉都没卖出去。10个月，整整1000吨塑胶粉，完完整整、一斤不少地存放在仓库里。产品卖不出去，打开销路是当务之急，台塑经过再三思考，最后决定通过大幅度增加产量，来降低单位成本，同时新建加工厂消化PVC粉，再以加工品拓展外销。通过以上举措，PVC粉产量由每日4吨增加至40吨。台塑的第二期扩建于1960年顺利完成，PVC粉每月产量激增至1200吨，成本果然大幅度降低，从而具备了向海外市场竞争的条件。扩大产量，在降低成本提高竞争优势的同时，产生了另外一个问题产品消化问题。王永庆在调查中发现：加工PVC粉的下游厂台南的第一化学厂和三重埔的永丰化学厂在把塑胶粉加工成塑胶以及再加工成玻璃皮、玻璃布后，竟然将售价提高至成本的一倍以上。王永庆游说两家加工厂降

价以扩大客源，这样可以消化更多的塑胶粉，但无功而返，王永庆既失望又焦急。无奈之下，王永庆决定自己设立加工厂。1958年，王永庆在着手进行第二期扩建计划的同时，成立了南亚塑胶公司，南亚公司从事PVC管、胶皮、胶布等塑胶二次加工的生产，随后为了消化南亚的二次加工品又成立新东公司生产皮包、皮箱、鞋类、窗帘、雨衣、吹气玩具等三次加工产品，缔造了举世无匹的三次加工体系。在此种策略运用下，总算解开了PVC粉滞销的困境。虽然，王永庆强调设立南亚厂，是在台塑的产品大量积压、而对手不合作、实在没有其他好办法而不得已情况下才被动选择的下策。但是，当初王永庆的下策，却是一种有效率的“垂直”策略。经过两次扩建增大产量降低成本，以及通过建立加工体系消化产品的多元化经营策略使台湾塑胶公司摆脱困境，大步发展。鉴于此成功事例，台塑企业持续不断地进行多元化发展。台塑企业于1965年设立台化公司，利用山上伐木所砍除而废弃的枝梢材及小径木作为原料生产嫫蓁棉、纱、布及成衣，正式跨入纺织业。南亚公司继于1967年设厂生产聚酯棉，台塑亦于同年设厂生产亚克力棉，台化又于1974年设厂生产耐隆纤维及布。为提高附加价值及提供下游客户更完善的服务，并设立规模庞大的染整厂，台塑集团是台湾唯一能同时生产四种纺织用纤维且提供染整加工的企业，也是世界最大的纤维生产厂商之一。台塑企业鉴于岛内上游石化基本原料长期供应不足，自给率仅达38%，以致依赖进口往往被迫购买较贵之原料，降低对外竞争力。因此台塑企业为缓解石化基本原料短缺的困境，于是提出六轻计划，并于1987年获台湾当局核准。台塑石化公司配合六轻计划于1993年成立，负

责兴建炼油厂、轻油裂解厂、汽电共生厂等业务，而轻油裂解厂，汽电共生厂的第一期工程已分别于2000年初及1998年底完工生产。台塑企业经过四十多年的努力发展，目前一共拥有台塑、南亚、台化、台塑石化等二十余家关系企业，分别在台湾、美国、中国大陆及印尼都设有工厂。此外并拥有庞大的教育和医疗机构，是台湾地区最大的私营企业之一。台塑集团是如何取得如此巨大的成就？这样庞大的集团是如何组织实施，又是如何进行组织和管理呢？台塑之所以能够成功，关键在于台塑集团的缔造者，在台湾被称为“经营之神”的王永庆在台塑持之以恒地推行一套攻无不克，战无不胜，极其完善的“台塑管理模式”。什么是“台塑管理模式”？王永庆比喻说，以一棵树为例，树的上面有树干枝叶，下面有根，根中有大根与中根，连接中根的还有很多细根。树的生长是靠细根吸收养分，经中根、大根而到整棵树，才能长得枝叶茂盛。而人们注意的，往往只是茂盛的枝叶，而忽略了看不见的根部。王永庆认为，经营企业应和树有细根一样，必须从最容易忽略的根源着手，才能理出头绪，使事务的管理趋于合理化。台塑管理模式的最大特色就是“只求根本，不问结果”的求本精神。让我们循着台塑集团的发展轨迹，来看一下台塑企业是如何在追求管理合理化的过程中不断地成长，台塑集团管理模式是如何在追求管理合理化的过程中不断地成熟。台塑集团管理机制的发展过程大致是这样的：在1967年以前，当时集团主要是以台塑、南亚、新茂木业三家核心子公司为发展重心，集团主要由领导人王永庆来主导监督与协调，并无正式的集团管理制度与组织。到了1968年，此时集团规模扩大，子公司间业务关系渐趋复杂

，需要建立较正式的协商与管理制度，台塑成立集团总管理处来对子公司进行监督、控制并提供专业服务。1970年，由于台化建厂规模庞大，组织及产品复杂，管理又未能走上轨道，造成连年亏损。但是这一切，外界并不了解。王永庆让其弟弟王永在前往台化进行整顿。王永在经调查发现：台化生产化纤毛毯所用的是縲萦棉，生产縲萦棉的原料是来自山区林场的枝梢残材。从原料到成品，分别成立十几个工厂。每个工厂负责一道工序，厂与厂之间衔接紧密，连续性强。本来，这种生产方式非常符合大生产的要求，但是，由于各厂都没有独立计算成本，对于上一道工序的产品，不论成本高与低，质量好与坏，统统照单全收，于是成本层层累积转移，造成了公司亏损累累。没有人对此事负责，没有人知道应该负什么责任，也没有依据可以追究谁负什么责任，导致这种结局的根源在于没有健全的管理制度。王永在了解情况时，各厂的主管都坚持说自己单位是赚钱的，气得王永在冲着那些主管说：“大家都说赚钱，事实上公司在亏钱，难道钱是我拿去了？”王永在急得不知从何下手。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)