

# 薪傳

## The Philosophy We Believe

遠東集團創辦人徐有庠一生的座右銘、畢生堅持的哲學，就是「誠、勤、樸、慎」，也是遠東傳承60年的精神哲學，指引「方向，堅定沉穩」。

英國文學家哈代說：「英明的商業領袖創造願景，描繪願景，熱情地擁抱願景，堅毅地驅使願景的實現。」

遠東創辦人創造與擁抱願景，第二代的遠東集團董事長徐旭東秉持著熱情與傳承之心推動願景，更堅持創新精神，擴大願景。

遠東薪火相傳的，不是短期成功，而是不變的堅持，與持續變革的創新態度。

“Sincerity, Diligence, Thrift, and Prudence.” This philosophy is admired above all else for the Far Eastern Group. This belief was derived from the founder Mr. Yu-Ziang Hsu and was the product of his lifelong meditation. Since then, everyone in the Far Eastern Group shares and diligently promotes this philosophy.

The British novelist Thomas Hardy once wrote: “Good business leaders create a vision, articulate the vision, passionately own the vision, and relentlessly drive it to completion.” While the founder of Far Eastern Group created this vision. The Chairman, Douglas Tong Hsu, has embraced and cultivated this vision. Our philosophy is a valuable tradition which must be preserved. Furthermore, Chairman Douglas Tong Hsu believes that to adapt this philosophy to the quickly changing world, we must also embrace innovation. Therefore, “Innovation,” has been added into Far Eastern Group’s philosophy.

To be successful, we must constantly think through the future. The values and philosophies passed down by each generation within Far Eastern Group promote an innovative attitude and continuous growth.







## 誠勤樸慎，大巧若拙的企業精神

Sincerity, Diligence, Thrift, and Prudence—  
The Foundation of Far Eastern Group

遠東集團創辦人徐有庠先生，在他90歲的一生，見證大時代的歷史，也創造大時代的歷史。他不斷地將危機化為轉機，將轉機創造成商機，更大開大闔開拓臺灣發展的生機。他如何成功地打造遠東集團，如何透過「誠勤樸慎」的企業精神影響臺灣，都值得我們細細探索。

**自**由主義經濟學家海耶克(Friedrich Von Hayek)說：「只是一個經濟學家的經濟學家，就不可能成為一個偉大的經濟學家。」換句話說，只是一個企業家的企業家，也就不可能成為一個偉大的企業家。

民國前一年出生的有庠先生，出生兩個月後，武昌起義成功，中華民國誕生，他從舊時代跨入新時代，註定要在這個變動的大時代，開創屬於他的時代。

遠東集團發展史，幾乎就是臺灣戰後經濟史的縮影。從抗戰、國共內戰、國民政府撤退來臺，到石油危機、政治開放、學運工運，到金融開放，從百廢待興到經濟奇蹟，許多同業大起大落，樓起樓塌，但是有庠先生卻能化危機為轉機，將轉機改為商機，建立起跨越紡織、石化、水泥、百貨、航運、金融的龐大企業集團。

有庠先生不只引領整體經濟的成長，他的管理哲學以及對社會公益責任的注重，都超越企業家的範疇，展現一個偉大企業家的典範。前台大校長虞兆中就認為，徐有庠先生頭腦靈活、思慮前瞻，永遠站在時代前面。

典範的形成，往往來自對另一個典範的追求。有庠先生最景仰的人是江蘇同鄉前輩，辭官返鄉、致力地方建設的清末狀元張謇，張謇開辦絲織廠等實業，為職工辦學校、開醫院、圖書館及公園、遊樂場，造福職工。

### 一切以公益為先

有庠先生了解張謇的經營原則，一切都是以公益為優先，管理哲學則從人性出發，更透過教育提昇國民素質，辦企業為人才謀出路。「我一生經營事業，時常以晉公（張謇的號）的風範自許，希望興利社會大眾，」他在《走過八十歲月》一書說，「我此生的努力，總是希望能夠為我所生活的這個社會多謀一些福利。」

為社會謀福利，對國家整體經濟貢獻心力，就是有庠先生的抱負。從26歲在上海創辦同茂花糧行，到38歲遷臺成立遠東針織廠股份有限公司，短短12年的經歷，培養了他的宏觀視野，奠定日後的發展基礎。

遠東集團公益事業執行長王孝一說，上海因為開放的早，引進各國先進的經營觀念，又是長江流域出口，成為中國最早發展紡織業的地區，加上當時許多大宗物資買賣都有交易所，需要靠提貨單交易，具有初步證券化的型

態，又需要與外國人交易溝通，創辦人還請老師為6個徒弟補習中英文。由於有庠先生在年輕歲月就經歷國際化與現代經營知識的洗禮，成為來臺創辦遠東的優勢。

大環境的影響，以及有庠先生早年吸收的經營知識，能轉化成自己特殊的經營哲學：「誠勤樸慎」。這四個字看似簡單，卻博大精深，招數不花俏，就像內功一樣，需要長期扎實的鍛鍊。老子在道德經說：「大巧若拙」，具有大智慧的人是深藏不露，外表卻感覺樸拙無華，「誠勤樸慎」，就充滿大巧若拙的哲理。

### 誠信正派

「誠勤樸慎」，讓遠東在成長階段能勇渡危機，開創創新局。在那個資金缺乏的時代，資金有限的遠東，需要靠借貸才能拓展事業，之所以屢次獲得國際金融機構的貸款，邁向國際化，就在於「誠」，以及正派經營。理律法律事務所資深顧問李光燦認為，遠東在國家經濟尚未開發的年代，首先邁向國際化的原因，就在於誠信，重視信用與承諾，因此國際金融機構願意借貸資金給遠東。

1957年有庠先生成立亞洲水泥，爭取到美國開發貸款基金(DLF)的貸款，原本提出的貸款額度是275萬美元，因為遠東債信良好，承辦單位決定提高額度到300萬美元，這不僅是DLF貸給民間的第一筆融資，而且是無擔保、貸款期限長達11年，日後還提前還清這筆貸款。

誠信也讓遠東渡過危機。1958年遠紡工廠發生大火，幾乎一無所有，當時遠紡才剛投資成立亞洲水泥，向銀行借貸的資金壓力龐大，同時不少供應商擔心遠紡失火，隨時可能產生擠兌危機，創辦人在一片焦黑的現場，表情嚴肅，卻鎮定的說：「我一定要再站起來。」他立刻從銀行領出一綑一綑的現金放在公司，讓廠商都能安心領錢，結果沒發生擠兌風波。

另外他不採納購置舊機器應急的建議，決定採用價格昂貴但是高效率且耐用的德國Zinser紡織機，Zinser第一次遇到亞洲客人，了解遠紡遭遇的狀況，特別用5年低利分期付款的方式協助遠紡渡過難關。

面對國內外的供應商，有庠先生用誠信化危機為轉機，也讓遠東更重視財務透明。例如遠東重視會計制度，是第一家與知名會計師、也是日後勤業會計師事務所創辦



上圖：徐有庠先生與徐旭東先生陪同前總統嚴家淦先生巡視遠紡內壢紡織廠

中圖：徐有庠先生陪同虞兆中先生與蔣彥士先生巡視元智大學  
下圖：徐有庠先生主持亞泥花蓮廠2號窯點火儀式



▲徐有庠先生建立的企業精神：誠勤樸慎

人宋作楠合作，負責簽證財報，1964年，在證管會沒有要求上市公司印發年報的環境下，亞泥主動提供股東會年報，成為國內最早印製年報的上市公司。

「如果企業家缺乏誠實守法的觀念，無論多麼懂得料理財務，所有獲得的利益終將成為負債，」有庠先生曾說。即使面對非商業領域，他也重承諾。有一次在一場餐敘中，有庠先生答應要捐贈4,000萬給俞國華文教基金會，由於數目十分龐大，一時無法全數捐齊，花了3年，才將4,000萬如數付訖。

#### 勤勞專注

有庠先生總是埋首工作，樂在工作。他也以身在第一線、與員工並肩作戰為榮。

他平常喜歡到各地工廠巡視，看看員工狀況，聽取現場意見，了解缺失，才能督促經理人員改進；另一方面巡廠也算運動，走一趟下來，感覺就像打了18洞的高爾夫球。

每次興建工廠，有庠先生一定拿把椅子坐在工地監工，可以監督品質、即時處理問題。即使年事已高，1993年興建遠企大樓時，他每週仍到工地巡視，當時除了簡易電梯，只能靠步行，他都是一馬當先逐層巡視。「要做，就要做第一，」他曾說。

1985年有庠先生罹患癌症，遠赴美國猶他大學醫院治療，一年之內開了3次刀，幾度遊走在鬼門關前，但是他仍在病床上關心公司狀況。有一次時任遠紡副總經理席家宜去美國看他，推輪椅到戶外曬太陽時，有庠先生拿出一張紙條，上頭是他親筆寫下的15條交辦事項，要席家宜回台處理。「他們（指親友）以為苦的事情，我其實樂在其中，硬要我休息，學著悠閒，才是痛苦的事情，」有庠先生說，「工作是樂趣，唯有認真才是一個人成功最大本錢。」

85歲、仍在第一線工作的亞泥中國執行長張才雄，他率領的亞泥中國團隊，不少高階主管都已超過60歲，大都是退休之後又重返戰場，就是效法有庠先生的「勤」。張才雄非常敬佩有庠先生，認為他是一個苦幹實幹的人，不是事必躬親，而是要以身作則，更是一個虛心傾聽，支持願意做事的人，只要員工拿出成績，他只看結果，不會干涉細節，這個精神也成為張才雄專注工作的動力。

#### 樸實謙和

相對於西方管理注重聰明靈巧、冷靜有效率，有庠先生的「樸」是一種東方哲學觀，樸實、謙和、低調，看似平凡，卻是一種大智慧。

因為經歷過大風大浪，體驗過日軍侵華與國共內戰的慘烈環境，無數次從低谷掙扎過來的經驗，有庠先生對「成功」有不同的體悟，不是表面的成功，而是是否有周全的正面影響。例如1971年亞東化纖廠（後來併入遠紡）剛開工時，品質與產量一時不如預期，廠裡到處堆積廢料，他勉勵員工不要妄自菲薄：「化纖廠其實遍地是黃金，只要懂得如何化無用為有用。廢絲不可以叫做廢料，應該稱之為副產品，要所有同事們都愛惜，把副產品變成正產品，就給獎金鼓勵。」當時廠長包立言聽了創辦人的勉勵，就研擬一套生產績效獎勵辦法，果然激發員工潛力，改善產品製程，提昇化纖廠的績效。

化無用為有用，更在於有庠先生對環保的重視。在發展經濟的年代，一切都是可以被犧牲的，但是有庠先生卻特別重視環保品質，在同業看來，這是多花成本、浪費時間人力的事情，但是有庠先生卻「大巧若拙」，因為他思考的是全面性的品質提昇。

亞泥花蓮廠用先進設備解決粉塵的污染問題，這項投資高達4億元，占當時生產總投資額的十分之一，也積極對礦山綠化造林，維持環境景觀，並固定開放廠區，邀請花蓮人士、學生參觀，達到工廠社區化的意義。「不做環保，事業就有隱藏性社會成本，只是一時有競爭力，然而

一旦民眾爆發不滿，對企業的衝擊卻是毀滅性的，」有庠先生曾說。

### 謹慎前瞻

遠東60年來不斷開疆闢土，除了紡織業進行上下游垂直整合，還跨越各領域，成為臺灣最重要的民生企業集團。每次跨越領域的決定，看似大膽，卻都是有庠先生縝密慎思的成果。

有庠先生的「慎」不是退縮保守，而是仔細評估機會與風險，大膽行動。「從上海到臺灣，遠東從來不曾停止投資，不曾停止向前看，」有庠先生的「慎」更大意義是前瞻思考，不斷站穩腳步，找尋未來的生存機會。「他的危機意識非常強，每下一步棋，風險都考慮到了，」遠紡副董事長席家宜說。

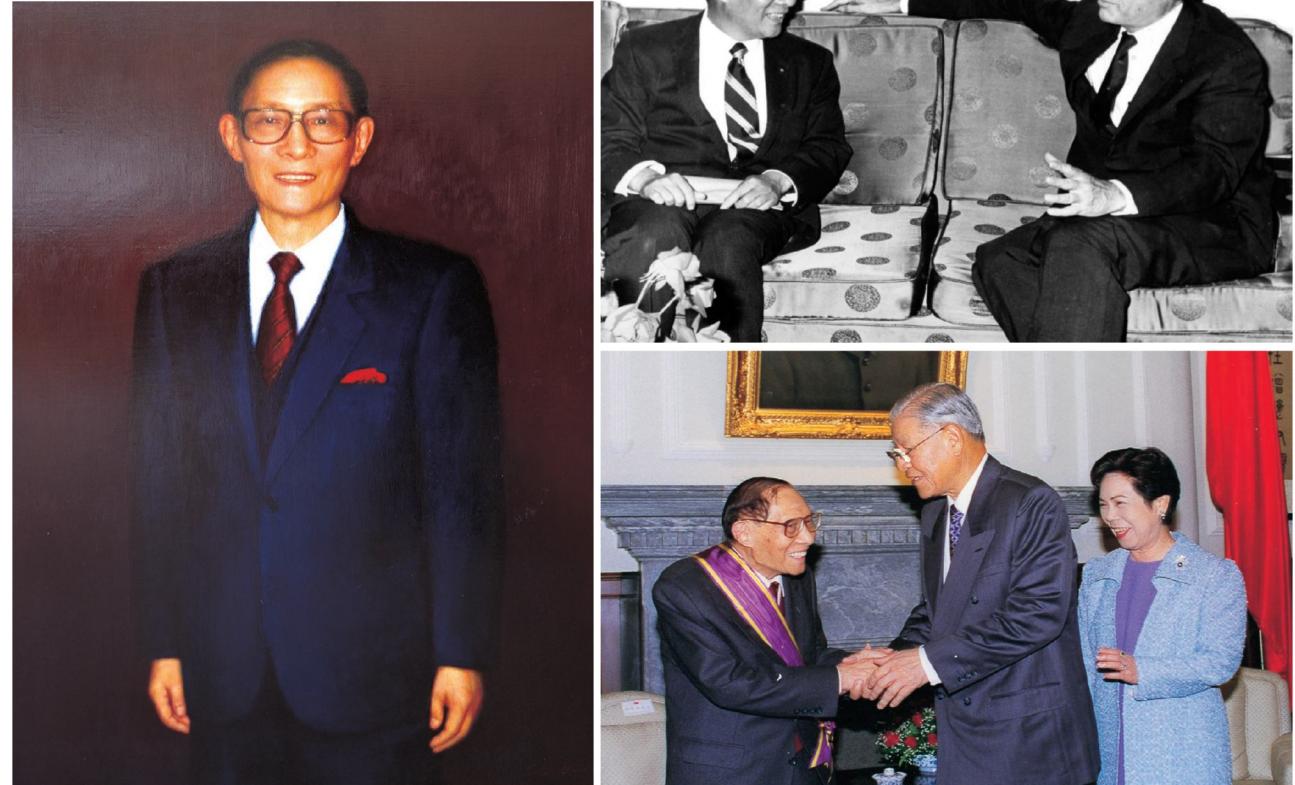
1973年爆發第一次全球石油危機，亞東化纖面臨原料價格高漲、產品滯銷、大量虧損，1975年公司開始思考裁員求生，但是有庠先生決定不因眼前危機而裁員，要共渡難關。時任化纖廠廠長包立言建議依薪級高低減薪25%到5%，最低薪級員工不減薪，凍結人事、不裁員，最終有庠先生決定非減薪而是「緩發部分薪水」，藉此提高員工士氣與向心力。果然在1976年化纖市場好轉，亞東化纖轉虧為盈，緩發的部分薪水全部補發，還加上利息來補貼員工。他曾提醒席家宜：「不要把耳朵當眼睛。」意思是不要聽信謠言，要冷靜分析，仔細求證，眼見為憑。

有庠先生會四處巡廠、出國考察，了解先進趨勢跟機器設備，都是追求實事求是。他在航運低迷時響應政府號召，跟中船訂購貨輪，受到公司內外的勸阻，他卻判斷航運低迷許久，已逐漸脫離谷底，加上造船需要兩年時間，等到接到新船，景氣也復甦了。這個逆勢操作的判斷，果然讓裕民航運成長茁壯，成為客戶心目中最可靠的海上運送人，更讓遠東從陸地跨出海洋，邁向國際。「要見人所未見，只要看準市場，比人先一步跨進去，贏的機會就大，」有庠先生曾說。

左圖：徐有庠先生油畫像

上圖：徐有庠先生與世界銀行總裁Mr. Robert McNamara會晤

下圖：徐有庠先生榮獲前總統李登輝先生親自頒發「大綏景星勳章」



### 溫暖的棉花精神

除了「誠勤樸慎」的管理哲學，有庠先生對社會影響更大的是播種公益，在21世紀高喊企業社會責任的時代，早在45年前，有庠先生已跟隨典範張謇的腳步，在企業腳步穩固之後，陸續跨入體育、文教、醫療的公益領域。

遠東商銀董事長、也是知名金融學者侯金英回憶，在三十多年前出國不便的環境下，她擔任央行副總裁的先生梁國樹，以及在政大教書的她，為了讓學生有國際視野，想邀請國際知名經濟學大師來台演講，卻苦無預算經費，後來在有庠先生長期贊助下，才完成這個心願。

侯金英記得有庠先生幾乎是有求必應。有一次贊助了100萬元，隔天清早，侯金英接到一通濃重上海口音的電話：「我要找國樹。」原來是有庠先生親自打來，他說：「我昨天答應贊助你們100萬，後來想想不夠，我再給你們

30萬。」到現在，侯金英都還會想起，那通傳來溫暖又平易近人聲音的電話。

遠東集團董事長徐旭東回憶，父親非常重視教育，辦專科、設大學，贊助經濟大師來台開講座，除了彌補自己學歷不足的遺憾，更希望讓更多人不要留下遺憾：「對個人跟國家而言，很多人無法受教育，是個很遺憾的事情。」哲人日已遠，典型在夙昔。愛因斯坦說：「不要努力去做一個成功的人，寧可努力去做一個有價值的人。」

有庠先生喜愛棉花，棉花是他家鄉海門的作物，他對棉花有種特殊感情：「棉花性質純樸，沒有濃郁香味，沒有豔麗色彩與外型，卻提供人類最多的溫暖。」「我企業的根、我企業的精神，就是棉花，」這是有庠先生堅持的價值，也是張謇先生傳承的典範。



▲集團董事長徐旭東先生

## 創新，才能改變未來 Only Innovation Will Change the Future

遠東集團不走簡單的路，才能屹立不搖60年，甚至更為遼闊壯大。遠東集團只挑難路走，就是執著創新，推動國際化，重視企業社會責任，才能在難以預料的變化中，站穩腳步，大步前行。遠東如何適應變革，參與變革，甚至創造變革？



面對撲朔迷離、變化劇烈的未來，走過一甲子的遠東集團，就像一把鑿開未來冰海的破冰斧，一直在開拓屬於自己的未來藍海。

擁有資產1.5兆新台幣、220家公司、5萬名員工，以及全球60萬名股東的遠東集團，如何開創藍海？

近20年來，臺灣企業面對金融自由化、電信自由化、網路普及化、環保科技、兩岸開放、金融海嘯、甚至是天災襲擊（九二一大地震、四川大地震、八八水災），許多無法想像的未來跟意外，正以迅雷不及掩耳的速度接踵而至。詹姆斯·坎頓(James Canton)在《超限未來10大趨勢》指出：「未來人類世界是由速度、複雜、風險、改變與意外五個構面組成。」

這五大構面也說明了遠東集團董事長徐旭東面對的處境。遠東集團在創辦人徐有庠帶領下，已經打穩根基，開花結果，但面對這個比以往更複雜、難以預料且變化快速的世界，接棒的董事長徐旭東，不斷奔走世界各地，吸收新知，探尋未來方向，並努力落實自己的想法。「全世界都變了，你必須去適應變革，參與變革，甚至創造變革，」徐旭東說。

這條追求藍海的破冰之旅，鑿的辛苦，卻拓的扎实。一路上，遠東用穩健步伐快捷前行，開辦遠東商銀、創辦遠傳電信、投入創新研發、推動環保科技、開拓中國大陸市場、擴大社會公益，領導遠東從傳統產業走向高科技、精緻服務與人文內涵的國際化企業。

約翰·奈斯比(John Naisbitt)在《十一個未來定見》說：「儘管很多事情在改變，但多數事物是不變的。」資產龐大、員工眾多的遠東能持續轉型，維持大象能跳舞的輕盈能量，關鍵在於不變的堅持。

### 不變的堅持

遠東不變的堅持，就是持續創新、推動國際化、重視環保與人文精神。創新是成長引擎，國際化是擴大人才參與跟開拓視野，環保在於維持企業與社會的永續，人文精神則是企業涵養與提昇社會品質的基石，這些價值又能成為可長可久的創新能量。

傳承父親「誠勤樸慎」經營理念的徐旭東，又對遠東立業精神加上了「創新」。「科技創造無限商機，也帶來全球化的競爭，世界局勢在變，消費型態在變，競爭對手也在變，我們必須不斷求新求變，同心拚經濟，才不會被瞬息萬變的國際情勢所淘汰，」他強調。

創新求變可以是跨界合作，也能在原本領域深入探究，開創新局。對於遠東集團來說，60年的穩固基礎，首先是在自身領域的深耕創新，建立起競爭優勢長城。

「我們不走簡單的路，簡單的路就是如何方便的做一些事情，要有很正規的系統在運作，這是不變的地方，但如果創新，沒有挑戰性，也不會走到現在，」徐旭東強調。例如遠東紡織已經轉型為高科技聚酯材料供應商，紡織比重只有20%，即使紡織用途的化纖材料，也著重在吸濕排汗、透氣，比羽毛輕盈、保暖的功能性研發上；非紡織用途的聚酯產品，則廣泛應用在電子、醫療等高科技產業。這個轉變來自創新，更來自求生存的壓力。遠東紡織過去從下游往上走到化纖產業，就是因為要突破原料長期被日本控制的困境，必須靠自己力爭上游。然而走到上游，還是有來自國際的競爭壓力，就必須以創新求生存。

徐旭東一直記得，1992年9月24日去參觀美國杜邦廠3天的經驗。這個參觀起因於杜邦想了解遠東如何快速成長，遠東也對這個聚酯產業的龍頭公司很好奇，就協議交



▲集團董事長徐旭東先生

換參觀。當杜邦來臺灣參觀遠紡工廠時，嚇壞了，因為遠紡每三到四天生產線就會變換內容，徐旭東參觀完杜邦，也嚇壞了，因為杜邦生產線是三、四個月都不改變。

杜邦家大業大，客戶需求穩定，遠東則處於競爭的市場，環境變化快，客戶要什麼就得生產什麼。「我們腳踏實地的做，又求新求變，」他說。

16年後，杜邦逐漸退出聚酯產業的舞台，而遠東已經躍升成為產業的領先者，是全球PET的前三大供應商。「我們是什麼？其實沒有什麼，一方面很傳統，一方面又要變變變，」徐旭東說。

創新也來自一點一滴的累積，永無止境。遠東是第一個在亞洲推出酷樂瓶的廠商，這個單層高阻氣性寶特瓶，改變了啤酒的包裝方式，兼具安全與綠色科技的價值，不會氣爆、不易破碎，重量輕可節省運輸油耗，減少二二氧化碳排放及空氣污染。

一支可以改變趨勢的瓶子，誕生的過程就是前瞻的眼光與創新的堅持。

### 跨界創新與整合綜效

前瞻的眼光還能跨領域整合，產生威力更大的效果。在徐旭東積極布局下，跨界創新就擴大集團版圖。

本身就非常熱愛高科技產品的徐旭東，一直很關注高科技動態，遠傳電信就是徐旭東主導的創新公司，甚至成為最大的創新平台。

1996年電信市場開放，遠東集團與美國AT&T合資成立遠傳電信公司，當時外界認為「遠東只是傳統產業，怎麼有實力經營電信業？」質疑的背後，其實是忽略了遠東跨足新事業的傲人成績。從紡織成功擴展到水泥、百貨、石化、運輸、營建、金融，早已證明遠東跨界創新的能力。

遠傳成為最大的創新平台，從現有的技術及服務出發，透過創新的應用概念，連結不同廠商，共同將其商品化，用簡單實用的方式，提供給消費者。例如第一家推出易付

卡、3G（影像）手機、行動上網（整合行動通訊與網路服務）、行動電子商務、行動行銷與來電答鈴，橫跨金融、醫療、休閒娛樂、電子商務、社區服務與急難救助。這些創新都讓電信服務融入使用者的生活，影響國人使用行動電話的習慣。

2009年遠傳的產品創新也鎖定華人市場，籌組數位內容聯盟，與誠品書店合作跨足數位閱讀，希望成為華人社會中最具文化影響力的知識傳播者。

另一個跨界創新，是2002年成立「遠東企業研發中心」。這是集團的重要研發單位，研發經費一直提高，不受不景氣的影響，擁有140位研究人員、占地3,000坪，研究領域橫跨纖維組、高分子組、光電組與生醫組，要為集團尋找未來新出路。

徐旭東最重視的環保科技，是遠東最大的創新利基。研發中心近期就成功發展生物可分解材料FEPOL，並優先在city'super超市使用這種環保購物袋。另外像遠紡及宏遠研發的衣服布料，是應用玉米及回收寶特瓶製成，兼具時尚與環保。

另一種創新型態是集團內跨界產生的綜效。遠東在臺灣是跟人民生活最貼近的企業集團，日常生活、食衣住行都離不開遠東。「我們每天開門做生意，這麼多的客人使用遠傳門號打電話，到遠東銀行開戶，或者到百貨公司購物。如何讓他們覺得，我們提供的回饋都是一致的，這點最重要，」徐旭東強調。

2004年集團成立「遠東集團策略整合中心」，提出「One Customer View」概念，經歷複雜的協調與執行，說服各企業放棄原已使用多年的會員卡，全面調整設備資源。2005年成功整合集團企業體的客戶資源，推出快樂購「HAPPY GO」聯合集點卡。

這個綜效在於消費者在集團各企業消費，就有點數回饋。快樂購卡推展一年後，發揮內外極大效應，從第一年的100萬個會員，到2009年已突破600萬，同時也與外部知

名品牌與商店串連，擁有超過800個品牌，6,000家店加入平台。整合平台讓消費者匯聚，產生龐大力量，連帶又集中優質商店，改變消費行為，提昇消費品質。「有不斷正面的影響，形成網絡，形成正向循環，」負責快樂購卡整合業務的鼎鼎聯合行銷營運長梁錦琳強調。

「一個集團的綜效是走不完的，」徐旭東說。

### 國際化視野

除了推動創新，徐旭東更讓人肯定的是國際化的視野。創辦人在動盪不安與國際化的上海創業，董事長在上海出生，在高度國際競爭的環境下接班，遠東集團兩代領導人，視野總是面向大海。

留學美國、在花旗銀行工作兩年的徐旭東，一年有三分之一的時間在國外，經常參與國內外各種經濟論壇與社團，吸收新知，廣結世界領袖，也考察各國市場與趨勢。他回國加入遠東集團之後，引進國外資訊管理的作法觀念，立刻在1967年成立電腦中心，這是臺灣第一家使用電腦的民營企業，也成為在勞力密集產業時代中，臺灣第一代的知識工作者。「我沒什麼特別，因為當時先進國家都開始推動電腦化，」徐旭東回憶。

曾經在花旗銀行開拓的視野，讓徐旭東鼓勵財務人員要勇於接受國際化的新觀念，遠東集團最讓人讚嘆的財務操作能力，就是經常推出新穎的籌資商品，讓國內外投資機構搶購一空。

例如1991年遠紳首次發行5,000萬美元的海外可轉換公司債(ECB)，這是國內企業發行同型債券中，期限最久、長達15年的金融產品；或是1992年領先臺灣民營企業，發行亞泥海外存託憑證(GDR)。無數次的財務創新，不只成功募得低成本的資金，更帶動國內金融市場的創新，開拓企業籌資管道，將臺灣企業推向世界舞台，吸引國際資金的挹注。



►遠企中心-遠東集團企業總部



▲徐旭東先生參加World Economic Forum發表演說

財務人員國際化的視野，開放的胸襟，讓外國投資機構經常提供遠東專業的創新建議，員工也針對新商品的發展性，想辦法突破法律跟稅務的限制，共同推動財務創新。國際化的能力是一種乘數效應。遠東在1980年代就跟美國杜邦、英商卜內門(ICI)、法國、瑞士、德國與日本成立9家合資公司，橫跨化學工程、工業氣體、環保工程與工程塑膠等高技術層次的產業。1990年代之後，和美國AT&T合資成立遠傳電信公司，當時從AT&T印度公司調到臺灣擔任副總裁的馬雅善(Mark Joseph)認為AT&T是根據3個條件，才決定投資遠傳：「遠東的財務能力、40年的製造經驗以及過去與外商合資的成功經驗。」

有了國際化視野跟專業的累積，遠東也在15年前由紡織與水泥打先鋒跨入大陸市場，「全世界最大的化纖及水泥市場在大陸，必須先走，其他沒有走的同業，現在就是say goodbye，」徐旭東講的很坦白，因為兩岸布局必須掌握先機，不是等市場萎縮、環境改變才做決策。

### 無國界公司

面對對岸競爭、資訊不透明的環境，設廠困難重重。但是遠東在臺灣的水泥廠跟化纖廠也都開放大陸同業跟政府官員參觀，使他們了解遠東如何兼顧環保與效率。「我們的責任一半是做生意，必須競爭，另一半是帶動中國化纖和水泥業的升級，」徐旭東深信，國際化經驗與視野產生的態度跟高度，能讓大陸人心服口服。

遠東集團內部經營團隊也走上國際化之路，例如遠傳電信副董事長、遠東飯店總經理、太平洋SOGO百貨副董事長、裕民航運總經理等，都是來自全球各地的專業經理人才。身為國內第一家上市公司任用外籍總經理的企業，遠傳電信的風格就像外商公司，溝通語言都以英語為主，並擁有國際化的董事會，包含新加坡電信和日本NTT DoCoMo代表，以及易利信前執行長賀斯壯(Kurt Roland Hellstrom)和

香港中文大學校長劉遵義兩位獨立董事。2009年大陸的中國移動與遠傳簽定策略聯盟及股份認購協議，此舉不僅在管理團隊、或是在經營範疇上，遠傳將走向更加國際化的未來。

「我們已是無國界的公司，全世界的人才只要能配合我們的文化，就能加入，」徐旭東強調，「我們一定是臺灣公司嗎？No！國籍不再是issue。」

事實上，遠東集團不僅擁有國際化的經營團隊，股東的組成也有極高的比率來自國際投資者，比方遠傳就有30%的外國股東，更讓人驚奇的是遠紳、亞泥及遠百等集團三大母公司的外資持股比率也分別高達32%、21%及37%。遠東早已蛻變成一個國際化的企業集團。

當國際化來臨、世界是平的時代，思維結構改變，從資訊時代改變為重視創新、同理心與整合力的感性時代。品克(Daniel H. Pink)在《未來在等待的人才》強調，物質富有的感性時代，重視價值、意義與關懷，才能引領未來趨勢。

### 重視永續環保

徐旭東也非常推崇哈默爾(Gary Hamel)2000年的著作《啟動革命》，因為E-world只不過是工具，未來企業將走入“i-world”（即innovation world、imagination world，創清新世界和想像世界）。

資訊科技的冰冷效率如果沒有結合價值跟意義，也只是失去人性的器具，當科技始終來自於人性，世界就更大不同。

遠東長期關注的環保議題，在感性時代更受人重視，這代表一種終極關懷，也是一種哲學觀。遠東集團長期以來就非常重視環保議題，與外資企業合作之後，更感受與學習到環保議題的重要性，以及更先進的作法。

「國際趨勢都是考慮安全、健康與環保，有了國際性

六十年的誠勤樸慎・創新



合作夥伴，無意中就會帶動我們朝向國際化，進而重視環保，否則我們還是會只注重產量、品質及成本，」徐旭東在1988年就注意到環保是國際的趨勢。

熱愛潛水、游泳的徐旭東，更是環保急先鋒。他擔任國際環保組織大自然保護協會(The Nature Conservancy)亞太區聯席主席之一，負責水資源保護的議題，聽說桃園眷村改建，要砍倒眷村老樹，連忙花錢將老樹搬遷移植到元智大學，使得元智擁有更茂密的大樹可遮蔭。當他知道嘉義荔枝園打算砍樹清地，決定買下荔枝樹，移植到集團關係企業嘉惠電力，讓員工都有荔枝可吃。領導人以身作則，也讓遠東集團身體力行做環保。16年前興建遠企大樓時，就採用當時最先進的儲冰式空調設備，利用夜間儲冰節約用電，一年可減少69萬噸的二氧化碳排放量。集團並設定每年節能5%的目標，嚴格督促各關係企業執行。任何規畫，徐旭東第一個問題就是關心能源，就連遠企的聖誕節裝飾燈，他也會緊盯要換成LED燈，讓用電量不到原來2成。「自己像傳教士，不是為節省，而是環境破壞太嚴重。企業必須思考如何與環境共存，」他說。

當企業在思考企業社會責任時，遠東集團的營運模式，都早已納入環保議題，不只是企業社會責任，更是營運目標。2009年新開幕的SOGO百貨天母店，就是一個符合環保趨勢與企業社會責任的綠建築，例如屋頂架設太陽能板降低電力耗費，雨水蒐集設備能灌溉花木跟供應盥洗用水，戶外2,500坪的大型公園，讓消費者能享受自然綠意。

位在南台灣的宏遠，從2008年開始關掉全廠冷氣空調，運用自然空氣流動原理，改善室內外溫度調節，改變稱為3K（髒、濕、熱）行業的工廠環境。宏遠同時改善廢水處理流程、實施電熱能回收，讓宏遠從紡織品牌轉為環保品牌形象，吸引戶外運動國際大廠如The North Face與Patagonia的合作。



▲遠東集團60週年慶主視覺設計-代表遠東集團與臺灣經濟和文化發展相連結

### 執著建築美學

除了堅持環保帶來的企業社會責任與營運創新，徐旭東更對建築美學有所執著。

在美國留學時就熱愛建築的徐旭東，平常出國喜歡考察建築跟各種商業空間，希望透過建築對臺灣帶來美學影響跟創意的突破。1999年開始，「徐元智先生紀念基金會」設立遠東建築獎，借鏡美國普立茲克獎(Pritzker Prize)，以「突破與創新」為主題，鼓勵建築師突破傳統，追尋創新的建築理念，並帶動臺灣建築走向國際化。

徐旭東更關注無形的文化影響，外界比較少知道他是紐約大都會博物館國際事務委員會副主委，也是亞洲文化協會(Asia Cultural Council)在臺分會董事長，這個臺灣藝術培育獎助計畫，曾支持過雲門舞集藝術總監林懷民、大提琴家馬友友等藝文重量級人士。

徐旭東對建築與文化的重視，也是回應這個高感性時代的大哉問：我們需要什麼樣的未來？如何鑿破內心冰海？企業如何開拓未來藍海？建築大師路易·坎(Louis

Kahn)說：「一棟偉大的建築物必須從不可測量的元素開始，然後用可測量的方式進行設計，最後的成品必須是不可測量的。」對心靈的影響，最無遠弗屆，深不可測。

遠東集團走過一甲子，創辦人徐有庠留下「誠勤樸慎」的經營典範，第二代領導人徐旭東增加「創新」，也重視企業社會責任中環保跟文化美學的影響，這些成果不只是表面的經營數字，更是不可測量的影響。

### 攜手串連，共創美好未來

徐旭東曾在演講中引述法國文學家馬塞爾·普魯斯特(Marcel Proust)的名言：「真正的發現之旅，不在發現新風景，而是擁有新視野。」遠東60年，像一趟旅程，開啟一個企業經營典範的新視野，對臺灣各層面帶來許多影響。下一趟60年之旅，還要創造什麼樣的新視野與影響？

破冰斧不只在徐旭東手上，更在全體5萬名員工手中。未來，越來越清晰，路，越來越廣。

遠東集團已經做好攜手串連，共創美好未來的準備。