



▲重視安全管理的裕民航運船舶

安全管理，細節致勝 Security & Industrial Safety

在夏日豔陽的照耀下，裕慎輪沉穩地駛進台中港。在廣闊的碧海藍天中，船隻看似非常渺小，但登輪走訪後，船員汗流浹背的身影卻顯得格外巨大。

造價14億新台幣的裕慎輪，宛如一個銅牆鐵壁的王國，放眼望去，窗明几淨、船員整齊劃一戴著安全帽，穿著吸汗、透氣的橘色工作服，與可承受一頓撞擊力的特殊鋼頭訂製鞋，在陽光下辛勤的進行清潔、除鏽、機器保養並不時回報進度，即使是在房間內，棉被也摺得像豆干一樣有稜有角，嚴謹的工作態度，毫不妥協。

年屆耳順的船長謝國瑞從1974年就開始航海，盡忠職守三十多年，身為學弟的輪機長嚴培達30歲即晉升為最年輕的輪機長，還負責監工建造了裕誠、裕樸、裕慎三艘船。

船上生活雖然繁湊卻很單純，船員每天固定在早上7點前整理好個人住艙，8點準時開工，晚餐後輪機長會利用閒暇時間，傳授航海相關學科，提升船員專業素養。船長也沒閒著，隨時研讀書櫃裡二十幾本國際安全管理ISM程序書，每天遵照規定定時回報航行進度、確保準時開工裝卸貨。「有良好的管理就不會出事，在大海上沒有外力支援，一

切要靠自己，此時專業與技術就是關鍵，」謝船長說。

在鐵的紀律與人性化管理兼具下，裕慎輪多次通過港口國管制檢查(PSC)零缺點。「寧可平常流點汗，而不要流血；把船況保持在最好，才能平安回家，」嚴輪機長說。這艘航行在世界各地的海上之王，不僅是遠東集團的縮影，更是企業精神的延伸。

建築大師密斯·凡德羅(Ludwig Mies Van der Rohe)說：「魔鬼藏在細節中」，細節是成就競爭力的關鍵。遠東重視「誠勤樸慎」與創新，重視細節管理，每個環節與流程環環相扣，落實細節管理，就是遠東穩健走過60年的關鍵。由於遠東遇到過好幾次火災危機，因此特別重視細節管理，從員工生活作息到工作，到公共安全，每個層面都有嚴格規範。

出身美國永備公司(UCC)的東聯總經理郭佳輝，就是一個例子。他曾親身經歷過1984年永備在印度廠的毒氣外洩事件，這個意外造成上萬人傷亡，至今仍是損傷最大的化學工安事件。經驗讓他對東聯的工安要求到了極為挑剔的地步。在工廠裡，他非常重視安全行為，即使員工在飲水機倒茶，亦要求務必

注意地面環境，防止滑倒。桌面不可隨意置放茶水，避免倒下燙傷自己。希望員工由日常生活中之小細節做起，養成安全的習慣及預知危險的安全觀念。「如果不要求，廠區內的氣體槽等危險性設備一旦發生意外，後果會非常嚴重。」他強調。

廠區內只要有一名員工滑倒，就得重新檢視整座工廠的工業安全規範，甚至連接一個電鍋，都需要請專職人員安排電線插座與走線。「安全是一種習慣」郭佳輝堅持，員工的習慣不改，工安標準就無法提升。

即使連飯店也都緊盯細節管理。得過許多國際大獎的香格里拉台北遠東國際大飯店，不只服務體貼入微，連安全管理都有標準流程，例如有一套自訂的食品衛生標準，從採購、食材保存到烹調，每個環節都層層把關，而且還不定時舉行消防與安全演習，讓服務人員在危急時能冷靜應變。諾貝爾文學獎得主、法國哲學家亨利·伯格森(Henri Bergson)說：「要做為思想家去行動，還要做為實踐家去思想。」行動與思想都從細節管理出發。從一艘船到一個大飯店，從一杯熱茶到一座工廠，都呈現遠東集團注重細節的管理精神。



▲重視每個安全管理細節的遠東新世紀（原遠紡）光學膜廠



▲東聯化學的年度消防演習





勇渡危機低谷，擘劃商機高峰 Crisis Management

1937年，當時26歲的徐有庠離開慎裕紗花布豆麥行的副理工作，想要創業，一展抱負。滿懷希望的他，不知道大好河山即將一夕變色。

7月7日，日軍突然發動侵襲蘆溝橋，北京與天津相繼陷落。接著，8月13日日軍攻擊上海，隔天徐有庠冒著戰火出門辦事，返家途中，一顆炸彈從天而降，落在他背後200公尺處的鬧區，當時他正慶幸自己逃過一劫，只感到後頸一熱，鮮血汨汨流出，原來一塊碎彈片射進後頸，指尖還能觸到嵌在肉裡硬硬的彈片。

局勢紛亂，從鬼門關走回來的徐有庠卻認為與其坐待形勢好轉，不如起而行動，決定創辦同茂花糧行。在戰火中創業，註定遠東集團在危機中創商機的本事。60年來，遠東集團經歷無數次危機，卻總在危路之中拓出一條寬闊生路。

1958年12月11日下午兩點，遠紡板橋廠一個電路開關冒出火花，引燃了棉條，火花順著通風孔道蔓延，開始變成大火。徐有庠聽到「失火了！失火了！」探頭一看，火舌已經冒出廠房屋頂，沒多久，一萬四千餘紡錠付之一炬，幾乎讓遠紡癱瘓。

當時遠紡才剛投資成立亞洲水泥，資金壓力龐大，突如其來的意外讓徐有庠心亂如麻，但聽到員工願意不支薪留下來幫忙，非常感動，心想：「如果自己因為一場火災就失去鬥志，豈不是要連累許多員工，讓他們家裏生活都成問題。」

他重振精神，捨棄採購舊機器應急的權宜作法，以長遠競爭力角度思考，分期付款添購了德國Zinser先進紡紗機，雖然價格較為昂貴，卻大幅度提高紡紗的品質與效率，奠定了日後遠紡的產品競爭優勢。鬥志，讓遠東在灰燼中昂然站起來。

1973年發生第一次石油危機，亞東化纖產品堆積且大量虧損，紡織業下游一百二十多家廠商倒閉九十多家。苦撐兩年，公司一度考慮裁員求生，但徐有庠決定與員工一起渡過難關，用緩發部分薪水與凍結人事方式取代裁員，維持員工士氣。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。

1991年一場無名火，燒光了寶慶路的遠東百貨與遠東集團總部大樓，這場大火財務損失就高達1億。創辦人徐有庠和當時擔任遠紡總經理的徐旭東，與擔任副總經理的席家宜等集團高階主管冷靜應變。為了快速恢復上班，趕緊協調在鄰近永綏街的遠東聯合診所設置臨時總部。雖然當時總部的資料遭到焚毀，幸好遠東早已建立資料異地備份的觀念，憑藉著板橋資訊中心的備份資料，災後兩天內集團就迅速恢復正常運作。幾次的火災，凝聚的是員工們的向心力，以及使遠東集團更重視危機應變的管理策略。2008年在全球金融海嘯的衝擊下，國內外許多企業面臨財務危機，但遠東已經提早察覺環境變化的氛圍，積極強化財務結構，並召開全集團的因應變局決策會議，透過壓力測試促使關係企業研擬完善的應變方案，也因此遠東可以平穩渡過21世紀初最大的經濟危機。

法國大文豪雨果(Victor Hugo)說：「開發人類智力礦藏，少不了要由患難來促成。」遠東走過無數危機，卻不斷浴火重生，從低谷中越走越穩，創造更多巔峰。

►1991年遠東集團總部及遠東百貨寶慶店遭受回祿之災





左圖：裕民航運船舶靠港裝卸

右圖：遠東新世紀（原遠紡）新埔化纖廠區

垂直水平發展，重視內控管理 Expansions and Diversifications

以 紡織起家的遠東集團，透過垂直整合跟水平擴充的管理力與創新力，成為國內最具影響力的企業集團之一。麥可·波特(Michael E. Porter)在《競爭優勢》分析：「競爭領域對競爭優勢有強大的影響力，因為競爭領域塑造產業價值鏈的組成。」遠東策略就是拉大產業格局，重新定義產業優勢，創造價值鏈環環相扣，既能分散風險，又能創造新機。

以紡織起家的遠東紗織，垂直整合化纖、紗、織布、染整、成衣，完成一條龍式的生產流程，並向上游延伸至亞東石化、東聯化學等石化事業，又擴展到零售體系。亞洲水泥是另外一棵垂直整合大樹，從上游水泥生產到跨足預拌，延伸到下游運輸及營建。從陸運到海運，裕民航運成為台灣散裝航運龍頭，縱橫兩岸三地與世界的海運翹楚。遠揚建設與遠揚營造，將水泥建材運用到營造建築，成為台灣公共工程與民生工程的重要推手。垂直發展外，遠東橫向跨入能源、觀光、金融、電信等多個產業，架構出企業多元化發展的成功典範。波特也指出，水平策略著重相關產業的投資與企業獲利表現，而不只是營收的成長，同時透過科技新知打破產業之間的溝通障礙。遠東的資訊中心與研發中心是集團的資訊與研發創新平台，元智大學則扮演著智庫角色，提供學術界的領先觀念與研究成果。

多元化發展帶來了集團綜效，整合集團內外資源、資訊、服務而推出的快樂購「HAPPY CO」聯合集點卡，擁有超過800個品牌，6,000個商店平台，以滾雪球效應累計會員數量，至今已達到600萬張。為了垂直整合與水平擴充的投資與管理，遠東集團另一個競爭優勢是財務管理專業。由於公司多，跨越的產業多，彼此之間投資緊密，同時沒有進入大起大落的高科技，以民生產業為主，相對穩定，卻又能分散風險。「每一行都有夏天與冬天，遠東集團跨足的行業夠多，永遠不會同時喝西北風，還會時常吹起春風，」遠東集團董事長徐旭東比喻。這個集團策略讓財務調度更為穩健與創新。「穩健在於集團多元化的經營組合，從製造到服務業，又有成功的轉投資策略，受到衝擊相對就小，又能享受獲利，」遠東集團財務長李冠軍說。雖然投資緊密，遠東集團卻重視公司治理與內控管理。遠紗扮演母公司角色，投資集團主要企業，負責策略性規畫與資源分配，但不會進行直接控制。「因為公司獨立，有各自的董事會，比較彈性，也符合公司治理要求，」李冠軍說。1950年間，創辦人徐有庠鑑於集團積極推動各種產業投資，以及各關係企業不斷在擴充成立，於是指示各關係企業成立稽核處，專責公司經營績效查核及內控督導管理。到了1960年代，當亞洲水泥、遠東紗織等公司陸續股票上市，遠東集團建立的內部稽核制度愈臻完善，運作流暢，且較主管機關立法規定「凡上市公司皆需設置稽核部門」之要求，早了十幾年。

2005年，集團各事業體更顯蓬勃發展，董事長徐旭東責成聯稽小組召集人王嘉聰成立集團聯合稽核總部，增加子公司監理，以及中國大陸、海外其他國家之關係企業查核。並在2008年增設電腦稽核部門，加強各關係企業之內部控制、經營風險及資訊安全等控管。

遠東集團垂直及水平拓展經營範疇，事業體彼此獨立又交融，創造一致的品牌形象，再加上靈活與創新的財務策略，重視公司治理及完善的內部稽核制度，才能穩健的跨越60年。

國際合作，與世界同步躍升

International Cooperation

60年來，遠東集團透過垂直整合跟多角化經營，深耕與擴大集團版圖，而不間斷的國際化與國際策略合作所累積的經驗，讓遠東做出更前瞻的策略布局。

遠東一開始進行國際化的原因，在於求生存。1958年遠紡工廠發生大火，幾乎一無所有，為了浴火重生，創辦人徐有庠不採納購置舊機器應急的建議，決定採用價格較為昂貴、但是效率高且耐用的德國Zinser紡織機，事實證明，的確大幅提高遠紡的競爭力，這個存續成長的關鍵性成功經驗，讓創辦人堅信要大膽採用新技術，不斷尋求突破。

遠紡後來陸續與日本公司合作成立東方人纖，1969年徐有庠也成立亞東化纖，捨棄當時主流的DMT技術，與一家小瑞士廠商尹文泰(Inventa)合作引進PTA製程，成為亞洲第一家大量使用PTA為原料生產人造纖維的公司。

有了前述經驗，接下來國際合作腳步更快。1987年，與不織布全球第一的西德FREUDENBERG及日商VILENE合資成立路德威遠東，引進法國AIR LIQUIDE INTERNATIONAL公司生產技術，成立亞東工業氣體；1995年遠紡再與美國DuPont合資成立遠東杜邦，另與ICI合資成立卜內門遠東，於桃園縣觀音鄉興建PTA廠。「這些經驗對我們幫助很大，無形中將臺灣團隊水準拉到頂尖，」遠紡副董事長席家宜強調。

國際合作帶來的前瞻視野，也讓遠紡很早就布局大中華市場。1988年席家宜就開始考察大陸市場，1995年得到兩岸當局的認可，開始進軍大陸。由於不斷研發新產品，2007年與250年歷史的比利時啤酒商麥氏(Martens)合作設立中比啤酒（蘇州）公司，製造具有環保概念又方便的酷樂瓶啤酒。遠東另一個積極與國際合作的領域是服務業。遠傳就是國內最具國際化能力的電信公司，除了遠東和美國AT&T合資成立遠傳電信，遠傳也是國內第一家上市公司任用外籍總經理的企業，董事會也非常國際化，包含了新加坡電信和日本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(Lawrence Juen-Yee LAU)兩位獨立董事。

遠傳也是亞洲國際行動通訊聯盟的成員，與日本NTT DoCoMo、新加坡StarHub、韓國KT Freetel、香港暨澳門Hutchison Telecom、菲律賓SMART、印尼、印度與泰國等重要行動通訊業者，合作推展更優質的國際漫遊與客戶服務，了解不同市場的運作狀況，分享創新服務的經驗。「遠東從不自外於世界的發展，」來自易利信的遠傳副董事長楊麟昇解釋。成立15年的香格里拉台北遠東國際大飯店也是國際合作的好例子。遠東飯店總經理、副總經理、餐飲部協理、行政主廚、各國料理主廚，都是來自全球的專業人士。

國際化的服務品質，讓台北遠東飯店將臺灣帶進世界舞台。遠東飯店屢獲國際媒體大獎，例如在《Travel + Leisure》雜誌2009年亞洲25大飯店排名第11、全球100大飯店排名第89，都是臺灣唯一獲獎飯店，同時也榮獲亞太商旅雜誌評選為「2009北市最佳商務飯店」。臺灣第一大散裝航運公司的裕民航運，為降低營運風險，靈活運用資金，在2003年與香港同業積極進行策略聯盟，合資成立Cape Asia, Elegance Carrier及 Winyield Investment，未來還會尋求與中國大陸航運業，及其他國際公司共組策略聯盟，擴大競爭力。

徐旭東常說：「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」。



▲無國界的遠東集團



布局大中華，開創大格局 China Strategy

當全世界都在關注中國市場時，遠東集團已經默默耕耘大陸十多年，慢慢開花結果。遠東經營大陸市場的經驗，已成為台商典範。最早進入中國大陸市場打前鋒的亞泥跟遠紡，都是用過去在臺灣累積的營運模式，以及關注整體產業品質的態度，影響大陸官方與同業，由質疑轉為正面接納。

亞泥中國執行長張才雄，在1993年到大陸考察1年，了解各地的石灰石品質與存量，1994年在江西找到好礦場，一開始大陸官方對於水泥業的污染問題充滿疑慮，因為大陸水泥廠兩公里內都是滿天的沙塵，因此對亞泥很排斥，認為又是一家來污染的企業。一直到1996年國台辦邀請大陸中央官員考察亞泥花蓮廠，見到亞泥對經濟與環保並行不悖的重視，一位官員因此改觀，「這才是中國要的水泥廠。」開始要求亞泥趕快送件，使得亞泥在中國大陸的經營有突破性的發展。接著亞泥導入臺灣管理模式，以及以航運輸送水泥的營運方式，開始在大陸發展一飛沖天。

1988年，現任遠紡副董事長的席家宜就已前往大陸考察，當時創辦人建議他一步一步來，不要衝太快，一直到1995年兩岸都核准，遠紡才正式前進大陸。「難就難在這裡，因為遠東著眼發展要格局大，就必須合法，」席家宜說。當時遠紡也是開放工廠讓大陸同業參觀，了解遠東如何兼顧環保跟效率，並讓同業能夠學習，提昇品質。

遠東也深入各個城市提供百貨零售服務，逐漸改變大陸人民的生活品質。1993年就進入中國市場的太平洋SOGO百貨，是第一家到大陸發展的臺灣百貨品牌，扎根最深，在《2009年大陸台商1000大》的「服務業50強」排行榜中，太平洋百貨體系就有8家上榜，顯示太平洋SOGO百貨深耕大陸市場的成績。

目前遠東集團旗下的零售體系在北京、上海、成都、重慶、天津、大連等地共有9家中國太平洋百貨、2家遠東百貨，總共11家店。遠東集團董事長徐旭東強調：「The sky is limitless，現在的問題是我們要服務13億人口的哪些人？」未來太平洋SOGO百貨先鎖定的目標是大陸西南地區二線城市，即使是大陸的二線城市，人口也比臺北多。

此外，裕民航運亦積極布局中國市場，在海峽兩岸直航協議通過後，所屬9艘國輪獲准直航，為散裝運輸邁向新的里程碑。

2009年電信業最大的變革就是遠傳電信與中國移動公司簽訂策略聯盟及股份認購協議，徐旭東著眼的就是可以帶動臺灣電信業的軟硬體前往大陸發展，擴大未來格局。

格局是遠東集團經營大陸的機會與挑戰。對於集團三大支柱的遠紡、亞泥與遠百在大陸布局都已經完整，徐旭東並不自滿，他認為大陸市場幅員廣闊，比過去經營臺灣的市場規模大很多，整個結構、管理系統與員工思維都面臨衝擊，需要重新調整。

未來，一切都在快速變化，且看遠東經營新變局，開創新格局。



