

未來

The Mission of Business Future

杜拉克說：「預測未來的最佳方法，就是創造未來。」

遠東是一個屬於未來的企業。遠東集團能夠橫跨兩岸，以垂直整合與多角化經營創造企業版圖，就在於前瞻的視野，與創造未來的執行力。創辦人說：「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。」集團董事長徐旭東更強調，藍海策略的基石就是價值創新，致力於為顧客與公司創造價值，開創無人競爭的市場空間。

未來的藍海，已在遠東集團的縝密布局中展開。

Dr. Peter Drucker wrote: "The best way to predict the future is to create it."

Far Eastern Group is a corporation which possesses the foresight and ability to execute. We are able to operate and expand in both Taiwan and Mainland China through vertical integration and diversification of operations.

This concept was established by Founder Mr. Yu-Ziang Hsu: "We must see what others have never seen. We pick the right market and enter it before others do. By doing so, we will secure a good chance to succeed."

Chairman Douglas Tong Hsu elaborated the key of Blue Ocean Strategy is value innovation – a corporation, desiring for a market with little or no competition, has to define the values of its consumers and of itself. A market where competition no longer exists is considered a "Blue Ocean."

A "Blue Ocean" is now emerging in the business plan developed by Far Eastern Group. When the opportunity arrives, Far Eastern Group will position itself in a market where it will exceed far beyond that of any existing competition.





遠東新世紀（原遠東紡織）——創新競爭力，領航新時代
Far Eastern New Century Corporation (Renamed from Far Eastern Textile Ltd.)
Innovative Competitive Edge, Leading New Era



| 遠東新世紀 副董事長 席家宜

企業有美好的願景和周延的策略，還要有堅實的執行力。經過60年的累積與蛻變，遠東紡織已擁有這些競爭力，準備在新時代的挑戰中，繼續大展身手。

——甲子的遠東紡織依然長青。

如果說企業經營是一場馬拉松長跑，遠東紡織的發展過程，就是一個充滿豐沛青春活力的跑者，踩著穩健步伐，從未原地踏步，不斷迎向未來的過程。

參與遠東夠深夠廣夠久，遠東紡織副董事長席家宜，像一本遠東的百科全書，信手拈來就是一段段引人入勝的故事，傳達企業精神，也傳達邁向未來的願景。1967年上市的遠東紡織，是臺灣早期41家上市公司之一，也是唯一的紡織業公司。回首企業浮沉錄，當年41家上市公司，至今已有19家被淘汰，目前仍持續經營的更寥寥可數。「遠紡發展史就是一部臺灣戰後經濟史，」席家宜說，「一路走來，很多企業都被淘汰，只有我們一路成長，拉大跟同業的距離。」

關鍵決策

從遠紡一路走來的關鍵，就能探索邁向未來的軌跡。

1967年，美國孟山都公司中斷對遠東的原料供應，遠東集團創辦人徐有庠下定決心要往上游發展，成為一家能自給自足的企業，於是在1969年成立亞東化纖廠。席家宜回憶起這段初始，他相信，遠東往上游發展的第一步之所以跨得穩健，有賴於創辦人徐有庠的高瞻遠矚。當時人造纖維的製程因為使用原料的不同，分為PTA與DMT兩種。DMT為當時市場主流，因為高純度的PTA不易製造，技術尚未成熟，全世界只有3家公司生產。

遠東集團創辦人徐有庠向來以「最新技術、最佳設備、最低建廠成本」為目標，雖然以PTA建廠成本多了7%，但未來原料成本卻可減少15%。在評估新技術的未來潛力與風險之後，徐有庠捨棄當時主流的DMT技術，與一家瑞士小廠尹文泰(Inventa)合作引進PTA製程，使用美國AMOCO生產的PTA，成為亞洲第一家大量以PTA為原料生產人造纖維的公司。往後40年至今的發展，證明創辦人當初的正確決策，目前世界的主流技術即為PTA，DMT技術早已被淘汰消失。

雖然建廠成本較高，亞東化纖廠在初期就很賺錢，到了第3年（1972年）就賺了10億新台幣。此時徐有庠又做第二次冒險，引進剛研發完成的高速紡織法(POY)，製程減少一道手續，降低生產成本，提升營運效率，是紡織產業的一大突破。然而好景不長，1973年第一次能源危機，原本紡織業下游獨立假撲機產業一百二十多家廠商有九十多家倒閉。「那時我從AT&T剛進遠東，工作就是收倒帳，」席家宜回憶，因為倒帳事件頻傳，大家心有餘悸，當時也沒有公平交易法等保護，遠紡是產業領導者，作法更應周密，決定長纖由放帳90天改為預收貨款，並改為現金交易，從那時開始，遠紡到現在化纖產品還是以現金計價，其他紡織原料均以90天放帳計價。

國際合作

艱困的環境間接促成遠東加快國際化的步伐。1987年與不織布全球第一的西德FREUDENBERG公司





▲遠紡工業上海廠

及日商VILENE公司共同投資新台幣10億元，成立「路德威遠東股份有限公司」，生產銷售高強力複合模塑聚酯材料，是FREUDENBERG集團在亞洲地區唯一的聚酯紡黏不織布生產工廠。同年遠東引進法國AIR LIQUIDE INTERNATIONAL公司生產技術，共同投資新台幣2億3,000萬元，成立「亞東工業氣體股份有限公司」，生產工業氣體。

1995年遠東再與美國杜邦公司合資成立「遠東杜邦公司觀音化纖廠」，生產高級尼龍六六纖維。另與卜內門化學工業股份有限公司(ICI)合作成立「卜內門遠東股份有限公司」，於桃園縣觀音鄉興建PTA廠。外商企業之所以願意和遠東合作，在於想開拓亞洲市場，同時遠東長期和國外採購、借貸，語言溝通順暢無障礙，加上有透明完整的財務報表，也有經營企圖心。20年下來，遠東與國際大廠建構完整的夥伴關係，也讓遠紡提高轉型的視野與能力。比方遠紡就從傳統的成本中心改為利潤中心，每個部門、每個工廠都有獨立的財務報表，包括損益表跟資產負債表。「這些經驗對我們幫助很大，無形中將我們的團隊提升到國際水準，」席家宜不諱言，策略聯盟過程中對經營可行性分析(business feasibility study)、投資報酬分析(return on investment)，甚至是政治、經營、技術風險等方面的評估，以及經營理念的啟發都助益良多。

國際合作為遠東經營帶來長遠影響。席家宜強調，國際化讓遠東更了解垂直整合一貫化經營的重要性，產業的經營不單是品質、成本、量的改善就足夠，更必須增加價值，例如能垂直整合，資訊更多、風險更少。「這是轉型的重大因素，」他說。

2008年跟遠東合作生產尼龍六六纖維以及PTA的INVISTA決定退出，遠紡全面接手，生產PTA的亞東石化經遠紡進駐、重新改造體質，2009年開始轉虧為盈，充分展現遠紡經營管理團隊累積的豐厚實力。

產業、品牌與創新領導者

國際化也讓遠紡更積極的看到未來藍海。「垂直整合獲得的資訊多，風險也減少了，我們更因此從以紡織衣著為主的產業，轉型到非衣著類(non apparel)領域，從紡織類(textile)轉型為非紡織用產品(non textile)，」席家宜說，「這是經營的轉捩點。」

對於未來布局，席家宜強調三大方向：成為產業領導者、品牌領導者與創新領導者。遠紡要成為三個面向領導者，三大關鍵就是大陸布局、垂直整合與持續創新。其中最核心的關鍵就是創新。

轉型到非紡織領域，除了引進國外最新技術，也必須仰賴自己的研發團隊。集團在2002年底重新整合各廠、各事業部門研發單位成立研究中心，成立之初便將研究所定位在以材料為主，結合遠東既有的PET聚合、加工以及人纖、紡織等核心技術，擴大發展材料技術在非紡織領域的應用。研究中心的纖維組與高分子組，主要從事與遠紡本業較相關及高附加價值材料研發。而伴隨著臺灣光電及生技產業的蓬勃發展，也成立光電組與生醫組，投入光學薄膜及醫療材料事業。

雖然經歷2008年的金融風暴，遠東的紡織事業仍逆勢成長了8%。席家宜認為，未來遠東一定要走出紡織的格局，創造遠東的品牌價值。「在客戶眼中，我們也是一個品牌，目前70%的客戶都跟遠東這個品牌有關，」他強調，維持產品的品質與價值，加快產品的研發速度，帶給客戶安全感，才能同時維繫住品牌客戶。

為了持續為企業注入活水，遠東早在1988年就前進大陸，考察了7年，在1995年被核准可獨資的公司，在上海浦東建廠。遠紡是臺灣第一家到中國大陸被核准可獨資的公司，當時沒有一家企業可以獨資，更是布局大陸最早的一家台資企業。

遠紡將臺灣的垂直整合一條龍經營模式，以及宏觀格局帶入大陸，可以控制品質、降低更多成本，也能幫助研發到生產的過程更有效率。上游總部設於上海，中下游總部則設於蘇州。採

取上、中、下游三條龍的策略，包括短纖、長纖、PET。短纖方面有紗、織布、印染、成衣，長纖有假撲、工業用紗等，PET則是飲料用的切片、瓶胚(Preform)、膠片(APET)，三條不同的生產產業鏈，包括垂直與橫向的產品。

創造品牌力

經營兩岸布局，不是為了走低成本競爭，而是跨界的創新。

遠紡的創新在於重新定義紡織業。大陸經營環境日趨嚴困，2008年許多龍頭企業如PTA廠華聯三鑫與紗廠魏橋、華芳皆大幅減產，甚至大陸最大的印染業者江龍更宣布破產倒閉。然而紡織新版圖卻開始改變，像工業應用產品的輪胎簾布、電子包材、聚酯瓶等卻大幅成長。

遠紡配合環境快速變化，目前非紡織用產品營收已佔了整體的76%，應用領域橫跨電子產品、食品、汽車、營建、醫療、衛材等，而這也都將是遠東未來的發展重心。

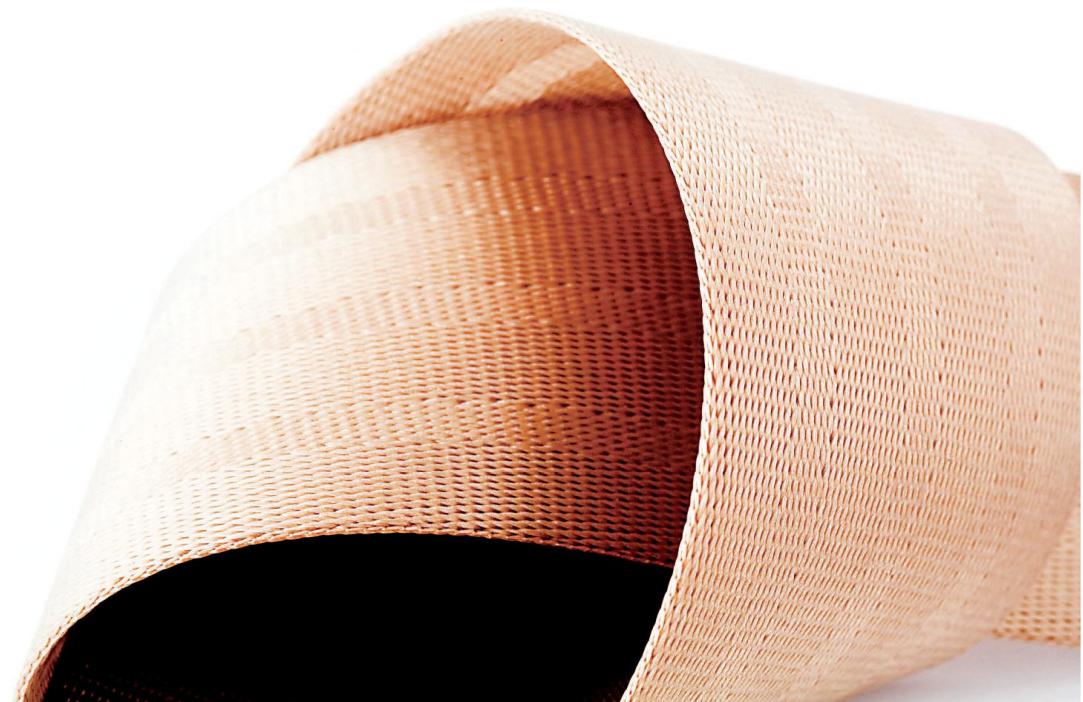
即使是紡織品，也是屬於高科技的創新產品。例如2006年世界盃足球賽，前16強有7強都穿Nike 3D的運動服，都是遠紡研發出來抗紫外線、彈性、排汗、不黏著髒東西，而且顏色鮮艷的球衣。「金融風暴之後，我們所有的成本費用都重新調整，只有研發費用不斷增加，」席家宜強調，「和品牌合作，就要維持成長，不斷開發創新，才能維持成長力量，成長過程無法停

下來，因為停下來就會被淘汰，客戶也不會讓你停下來。」要和客戶長遠密切合作，需要品牌的結合。席家宜指出，由於遠紡客戶七成都是大品牌客戶，要和客戶長期合作，遠紡本身也要是受信賴的品牌。

遠紡的策略就是在各領域做到前三名，做到大而強，成為每個領域的強勢品牌，透過品牌化和品牌客戶結合為最堅強的策略夥伴。在縝密的策略之外，競爭者最難以複製的，是遠東的執行力，特別是成本控制的執行力。例如為了降低成本與節能減碳，遠東從管理、設備、產品結構與製程四大層面澈底執行，在2008年創造了單月5,200萬的節約效益，達到環境保護、社會責任與營運效率三贏局面。

除了產業經營面，歷史最久的遠紡，也扮演集團母公司的角色。遠東集團在國內的8家上市公司，遠紡是其他7家的最重要股東，擔任控股公司的制高點。同時遠紡擁有大量土地資產，可以做靈活的開發運用，充滿發展潛力。「許多外資跟陸資都想掌控遠紡，就是看中我們的架構跟價值，」席家宜說。

由於目前國內沒有產業控股公司法，遠紡也只能扮演虛擬控股公司的角色，遠東集團的未來發展，各大上市公司都有不同規畫，然而集團整體前進方向，主要動力仍來自領航旗艦遠紡的布局。未來，遠紡這個馬拉松跑者，將持續跑下去，眼前的方向越來越清晰，更越跑越輕盈。



亞洲水泥

亞泥中國——開創中國大西部

Asia Cement (China) Holdings Corporation
Exploring Western China

| 亞泥中國 執行長 張才雄



亞泥中國經歷四川地震，寫下經營奇蹟，更讓環保與經濟雙贏。亞泥中國不斷創造競爭優勢，更希望提昇水泥業整體競爭力。



1973年，亞泥花蓮廠成立，為臺灣水泥業帶來前所未有的革命。花蓮廠成立之前，臺灣水泥業集中在西部發展，水泥品質有限，更帶來環境污染，工廠周圍都沾滿泥灰，影響空氣品質，連景觀與自然生態都受到衝擊，像高雄半屏山被挖得千瘡百孔，經濟與環保看似勢不兩立。當時擔任亞泥新竹廠廠長的張才雄，到日本、美國、德國與義大利考察，研究水泥廠如何改善品質，並能兼顧環保。他發現，關鍵就是原料來源及在生料製程中，要讓進窯生料成分穩定，才能提高品質與改善環境污染。

他也注意到花蓮石灰石品質高，建議創辦人徐有庠在花蓮蓋新廠。花蓮廠採用新式雙重拌料設備，降低進窯生料的成分變化，燒成穩定不結窯皮，此外，採用收塵E.P.不跳車，解決了排塵問題，提高生產效率。由於花蓮地震多，張才雄認為工廠結構設計必須更嚴謹，以提高防震效果。事實證明這些防震經驗對於日後四川成都的建廠大有幫助。

他更重視自然景觀的綠化。採礦石時，是一階一階由上往下挖，採完一階立刻填上平地的好土，再種樹，讓新城山不出現光禿難看的疤痕。

結果開工三個月，當地居民還跑來詢問工廠開工沒？因為沒有感受到空氣品質變差。連當時高雄市長王玉雲都組隊參觀，當場充滿感慨：「花蓮能，為什麼高雄不能？」他要求政府官員帶水泥業者來花蓮參觀，研究如何解決高雄的環保問題。

水泥業的革命

「水泥業是從亞洲水泥開始，才把污染問題澈底解決，」現任亞泥中國執行長的張才雄說，「環境改善也改善工作環境，減輕員工身心負擔，不只是為了公司賺錢，這些事先就要規劃好。」

另個革命是運籌帷幄的創新營運模式。亞泥花蓮廠將水泥環島運送，在高雄港、台中港、基隆港與花蓮港租碼頭興建水泥庫，提高效率、降低運送成本，卸貨過程都用密閉管線，不影響空氣品質。

亞泥能，為什麼臺灣不能？亞泥能，為什麼中國大陸不能？亞洲水泥長久累積的環保、品質、運籌與創新經驗，帶來觀念的革新，也成為亞泥開發中國大陸市場的競爭優勢。

由於臺灣市場有限，張才雄在董事長徐旭東指示下，在1993年率團到大陸考察數次，了解各地的石灰石品質與存量，1994年終於透過國台辦的

介紹，在江西找到好礦場。當時很少業者進入中西部，都以沿海為主，張才雄眼光獨到，注意到大西部的市場潛力。

但是大陸官方對於水泥業的污染問題充滿疑慮。1996年國台辦邀請大陸中央官員考察亞泥花蓮廠，親眼見到亞泥創造環保與經濟雙贏的成績，一位官員大嘆：「這才是中國要的水泥廠。」官方從不信任到要求亞泥趕快送件，讓亞泥中國順利在江西瑞昌採礦建廠，2000年第一套窯裝設完成，開始生產。

重視品質，追求效率

效率也是亞泥競爭力的核心。江西亞東水泥廠礦山離水泥廠2公里，工廠離長江更只有300公尺，透過航運運送水泥，提高運輸效率。亞泥中國各廠的生產效率也比同業高，一年運轉340天，一般業者只有330天。效率讓成長一飛沖天，2000年只有1套窯，當年生產26萬公噸水泥，2009年則有6套窯，連同研磨廠的產能，預計生產1,400萬公噸水泥，2011年更將高達2,400萬公噸水泥，供應給江西、四川、湖北與揚州各地區。

建廠品質與工廠耐震度也是亞泥的堅持。由於大西部的水泥廠幾乎都是老窯，品質不佳，許多同業都是購買當地的生產設備又有污染問題，張才雄堅持亞泥自己設計、關鍵設備與零組件則從歐洲進口；根據花蓮廠多地震的經驗，堅持要求工廠以耐7級地震的規格建造，建廠成本因而大幅增加。這個堅持在2008年5月12日四川大地震發揮了效應。當時亞泥中國預計5月20日在香港掛牌上市，地震讓外界擔心離震央40公里的亞泥成都廠受損，亞泥中國將無法如期上市，結果7天之內成都廠恢復生產，亞泥中國順利上市，而且災後重建需要大量水泥，亞泥產品供不應求，需要用現金才能提貨。

奇蹟背後是亞泥中國長達16年的耕耘。根據臺灣經濟研究院統計，2008年，當臺灣同業在大陸投資都虧本的狀況下，從2004年開始持續獲利的亞泥中國，賺了近20億新台幣，創下歷史新高。連大陸水泥龍頭海螺水泥都說：「我們很在意亞泥。」

「亞泥中國的願景，希望成為中國大陸中西部最有競爭力的水泥公司，」張才雄說。其實亞泥中國最大願景，不只是當水泥業標竿，而是帶領大陸水泥業，創造經濟與環保雙贏，提昇整體競爭力。領先者的背影，無比巨大。

亞洲水泥

亞泥臺灣——前瞻布局全世界
Asia Cement Corporation
Foresight Vision of Global Deployment

| 亞洲水泥 總經理 李坤炎



上一個50年，亞泥從區域開始，由新竹而花蓮，由臺灣而跨足大陸。未來，亞泥要擴大格局，前瞻布局全世界。



▲亞泥鳳凰林

前瞻力，讓亞泥成為最宏觀創新的水泥公司。

1960年，亞泥新竹廠開始了第一套窯的生產。1970年代，全球發生石油危機，許多水泥業者，因為對未來感到悲觀，都停止發展與擴廠。亞泥卻反其道而行，掌握時勢，前進花蓮設廠，開發東部資源。管理大師杜拉克(Peter F. Drucker)曾說：「領導者要懂得順應時勢，改變作為，創新營運模式，企業才能延續競爭力，永續發展。」

花蓮廠，就是亞泥改變作為，掌握新營運模式的開始。1980年，為了解決東泥西運的不便，以及有效降低運輸成本，亞泥發展出環島海運的運輸策略。不僅提高水泥運輸的環保指數，節省運費，更拓展營運版圖，奠定從區域到全台的基礎。而後，1995年更跨足大陸，成為臺灣第一家依法赴中國大陸投資的水泥公司。如今亞泥中國有江西、四川、湖北與揚州四大廠區，預計2011年可生產高達2,400萬公噸的水泥。

三高一低的競爭優勢

水泥是基本建築材料，樸實無華，最好用也最便宜，但容易受到環境變革的衝擊。由於長期供過於求，臺灣水泥市場需求從1993年2,800萬公噸的高峰，滑落到2008年的1,180萬公噸的新低，加上進口水泥不斷以低價侵蝕國內市場，2008年的市占率達到20%，雪上加霜，讓國內業者面臨更嚴峻的挑戰。

然而，亞泥卻在逆勢中持續維持領先者的優勢，關鍵就在於能夠洞燭機先，再以扎實的「三高一低」管理優勢維繫競爭力。執著與前瞻性，讓亞泥積極改革水泥業的經營環境，建全市場制度。早期，臺灣水泥業者繳交的貨物稅，是從出廠價（售價）課徵20%，但進口業者卻是依到岸價（成本價）的20%課稅，很不公平。鍥而不捨的亞泥向經濟部、財政部與立法院遊說稅制不公的問題，最後透過修法，改為一律從量課稅，終於達到稅制公平的目的。

2000年，在亞洲發生金融風暴後，包括墨西哥CEMEX水泥公司在內的國際大型水泥集團，挾其龐大資金，購併許多水泥公司，採行削價競爭的傾銷策略，並著手進軍臺灣水泥市場。亞泥為了產業發展、員工的生存以及股東的權益，防範未然，率先研究傾銷行為，並說服同業，一起商討因應對策，蒐集國際大型水泥集團所屬韓國與菲律賓水泥進口業者實際傾銷資料，向財政部提出課徵反傾銷稅，最後成功地將水泥進口零關稅，改為課徵極為高額的進口關稅，產生嚇阻作用，消除不公平競爭。「前瞻與執著使亞泥站在領先者的位置，」亞泥總經理李坤炎說。

前瞻性，持續創造出亞泥的品質力。50年來，亞泥的高效率、高品質、高環保與低成本，「三高一低」的管理能力，讓亞泥得以有效率的因應市場變革，連續50年的獲利，就是最好的證明。

翻開亞泥的大事紀，它有太多的「第一」讓同業所欽羨。2000年又領先同業導入ERP（企業資源規劃系統），有效提升組織運作的效率。為了確保建廠工程品質穩定，未來不會發生問題，亞泥以「天天驗收」的嚴謹態度，力求品質。今天的進度，今天就驗收，就連沒達到進度要怎麼追回來，超前又要如何處理，在亞泥，也都有一套標準作業。「天天驗收做得好，最後一天只是完成程序而已，就因為有這種精神，生產出來的水泥品質必定也是最好的。」李坤炎說。這樣的精神，為水泥產業寫下難以望其項背的標準，就算遇上強烈颱風、921大地震、四川汶川大地震，海峽兩岸的亞泥工廠都可以在最短時間內復工，開始營運。

亞泥一向秉持經濟發展與環境保護可以並行不悖的經營理念，1998年花蓮廠連續三年獲得企業環保獎，因而獲頒環保榮譽獎座之殊榮；陸續引進的廢熱回收發電系統，將水泥製程中產生的高溫、排放的高熱廢氣轉為電力，一年可節省工廠用電量的三分之一，約1.2億度，讓環保永續跟節能減碳化為企業競爭力。

根留臺灣，深耕大陸，布局全球

面對全球化競爭，以及臺灣市場的萎縮，亞泥的下一步，聚焦在垂直整合、多角化經營與全球布局，讓亞泥未來可以走得更深、更廣、更有力。透過垂直整合，多角化經營，成為2000年之後的亞泥繼續深耕臺灣的重要策略。

由於臺灣水泥市場需求已趨成熟，水泥下游的行銷通路，就成為決定業者未來在臺灣水泥市場地位的關鍵所在。亞泥將預拌混凝土事業部門獨立出去，成立「亞東預拌混凝土公司」，在不到10年的時間，從四個廠成長到二十多個廠，成為全台前三大。台北、高雄捷運系統及高速鐵路等重大工程都看得到「亞東預拌」的蹤跡。配合關係企業「遠揚建設」、「遠揚營造」及「亞利預鑄」，垂直整合已然完成。而跨足「嘉惠電力」及「遠龍不銹鋼」，更是落實多角化經營，尋求多元化獲利來源的策略。遠東集團董事長徐旭東說：「早期臺灣環境簡單，大家只要實在做，認真做，就可以。但現在，要去想策略，要創新，更不能只為今天，要看長遠。」

亞泥進行的全球布局，不僅在臺灣與大陸擁有完整的產、運、銷系統，在香港與新加坡也設有銷售據點，作為臺灣市場的策略通路。同時又以外銷方式積極拓展國際市場，將水泥外銷到美洲、非洲、中東、東南亞等地。在印度，則設有預鑄廠，當作亞泥的橋頭堡。

「對亞泥，我深具信心，不管在臺灣，大陸，全球！」在遠東集團服務達55年的李坤炎，要用洋房牌水泥守住亞泥根本，串連上下游廠商，壯大本業，發展異業，根留臺灣，深耕大陸。

亞洲水泥，持續以前瞻力昂首邁向未來！

遠東百貨——創造快樂無限的生活空間

Far Eastern Department Stores Group

Creating Happy, Infinitive Living Space

| 遠東百貨 總經理 徐雪芳



42年歷史的遠東百貨，是臺灣分布最廣、歷史最久、與民眾最貼近，也是唯一由本土投資的百貨公司。儘管擁有獨特的歷史價值，遠百依然不斷改變風貌，透過創新，符合時代潮流，並創造未來的生活潮流。



▲台南大遠百

遠東百貨一直被譽為是臺灣的百貨雄獅。自從投資太平洋SOGO百貨之後，橫跨海峽兩岸，除了分布在臺灣各地，還深入中國大陸各個城市，擁有遠東百貨（含大陸共11店）、太平洋SOGO百貨（含大陸共17店）、愛買量販店（15店）等三大事業品牌，一共有43個營業據點，是臺灣唯一上市的連鎖百貨公司，亦是兩岸頗具規模的百貨零售集團。

遠百集團的成長步伐仍積極邁進，目前正進行展店計畫，包括臺灣與中國的北京、成都、無錫等6個城市，營業據點將增加到49個，集團營收也將突破1,000億新台幣。

遠百集團走百貨雙品牌策略，卻各自營造不同的品牌風格與特色。歷史最久、由在地團隊經營、深深影響臺灣民生的遠東百貨，不只走都會菁英路線，更是深入臺灣各城市，包括花蓮、板橋、新竹、嘉義、臺南與高雄，連多年前因為火災暫停營業的臺中營業據點，也即將重新展店。「遠百希望與地方更深入的結合，更能貼近不同區域的民眾需求，」遠東百貨總經理徐雪芳說。

貼近在地生活

不只貼近各地民眾生活，遠百也希望在不景氣時代，提振信心、活絡經濟。例如1971年退出聯合國時，遠百寶慶店開幕；在目前金融海嘯的不景氣時刻，愛買的三重店在2008年開幕，遠百花蓮店也在2009年第四季以全新風格開幕。遠百以更前瞻的行動來振奮人心，也是領先看到未來商機。「危機終究會過去，但必須在危機發生之際，設法找出商機，甚至開創先機，才有辦法讓企業永續經營，」徐雪芳強調。

從危機中創造商機，正是遠百42年來不斷成長的發展策略。放眼未來則是更艱難的競爭，遠百將以小店變大店做為發展策略，舊店變新店做為轉型主軸。遠百積極以創造地方的現代多元風格，提供更多的服務內容來滿足消費者需求，以求轉型。過去遠百營業面積都在一兩千坪，而且停車場有限，現在則是擴充到十倍以上，增加的不只是百貨內容，還有電影院等娛樂活動。例如1999年桃園店轉型為二代店，營業面積有1.5萬坪，板橋則是2萬坪，高雄大遠百增加到3.3萬坪，未來板橋新店則超過4萬坪，台中店更達到5.4萬坪。

另外，遠百也增加文化內涵來豐富地方特色。例如從現有地址搬遷到新建地點的遠百花蓮店，不只結合愛買，外型則有原住民的氛圍與圖騰，坪數大了3倍，服務更全方位。

創造快樂空間

遠百希望創造一種快樂氛圍，讓休閒不只是消費，還要能感受更多的生活態度。「希望消費者食衣住行育樂與文化都能夠被滿足，給客人不同的感受，來遠百不只是買東西，而是享受這個環境，」徐雪芳說。

遠百亦引進國外優質生活產品，讓產品更多元。由於遠百42年來一直走國際化路線，持續與外國駐台辦事處合作舉辦國際商品展，介紹當地文化與優質產品，在消費者越來越重視生活風格的趨勢下，遠百也積極引進具有文化特色且精緻的生活商品，滿足消費需求。

未來兩年，陸續開幕的板橋店與臺中店，都是遠百最有氣勢與風格的旗艦店，遠百也將繼續開拓新點，創造無限想像的生活休閒空間。「舞台都架好了，下一個60年，要有更精彩、更令人激賞的演出，請大家拭目以待，」徐雪芳充滿信心地說。

東聯化學——石化精品，領導變革
Oriental Union Chemical Corporation
Exquisite Petrochemicals to Lead in Changes

| 東聯化學 總經理 郭佳輝





▲東聯林園廠

面對未來的變化，30年歷史的東聯，就花了15年做準備。持續改善製程與研發能力，讓生產更有效率，更具競爭力，更能再不景氣衝擊下，創造高附加價值的客製化精品。

東聯擁有一個極具戲劇性的開始。那段故事，許多資深東聯人仍記憶猶新，然而如果沒有當年的艱辛，或許映照不出東聯走過30年的努力。走過石油危機，走過美國大廠撤資，現在更重要的是東聯對未來的想像。

2008年，中東許多產油國規劃已久的乙二醇(EG)廠開始投產，衝擊了整個石化產業。正因為EG的原料便是石油乙烯，產油國穩定且低價的原料來源，使得他們生產的EG極具競爭力。

石化產業的精品店

長久以來，和東聯一樣以EG為主要產品的化學廠都有著共同的牽絆：石油價格。無法擺脫原油價格的牽制，彷彿是石化廠的宿命。不過東聯可不甘於此，從1995年開始，當時的總經理席家宜便展開一連串轉型策略，改善東聯體質，為新的成長動力做準備。

首先，東聯在1999年完成產能規模擴充，將EG產能提升至30萬噸，以因應日後隨全球人口增加而產生的需求。其次，東聯朝多角化產品發展，分散單一產品的市場風險，東聯及早跨入毛利較高的應用領域，創造無限可能的藍海版圖。東聯增加2套特殊化學品的生產線，分別從瑞士與日本引入EA、EC生產技術，並於2002年完成這一階段的布局。目前特用化學品佔東聯營收約45%，卻貢獻了整體80%的獲利。

為了更加降低石油價格的影響，東聯近年投入附加價值更高的界面活性劑(EOD)領域。相較於大量生產的EG，EOD必須針對不同客戶量身訂做，每次訂量不大但價值高，「以前的EG像Wal-Mart，EOD則像Tiffany，」東聯總經理郭佳輝比喻，未來東聯要朝向客製化產品，成為

石化產業的精品店，只要產品附加價值高，就不容易受景氣與物價波動影響。

培養人才全方位發展

回顧東聯創辦的過程，處處可見創辦人徐有庠及董事長徐旭東的遠見。從最早預見遠東集團必須往最上游發展，到十多年前的轉型策略，東聯始終走在產業發展的前端，並克服一次又一次大環境變化的考驗。

面對危機時的穩健表現，優異的工廠管理也功不可沒。秉持著「沒有不能改善的空間」的觀念，東聯在2005年導入6個標準差，應用於製程改善，經由全體員工不分晝夜的辛苦耕耘，四年多來共降低超過5,000萬元的製程成本。東聯在工業安全的維護上也是出了名的嚴謹。出身美國永備公司的郭佳輝曾經歷過1984年永備在印度廠的毒氣外洩事件，該意外造成數千人傷亡，是至今損傷最大的化學工安事件。

「安全是一種習慣，」郭佳輝堅持，員工的習慣不改，工安標準就無法提昇。廠區內有一名員工滑倒了，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走線。「工廠比自己的家還安全」的東聯，為所有員工和臺灣人民創造了一個安全無虞的石化工業環境。除了維持一貫策略，令郭佳輝感到最迫切的，卻是培育人才。郭佳輝認為，隨著東聯擴廠、多角化經營，這一代年輕人其實比當年的東聯人看的更多、更廣，但他們所面臨的局勢，也更複雜。

「我們無法預估今後的變化，但我們可以培養人才，去適應變化，」郭佳輝表示，變化是未來的主流，東聯必須更努力培養全才，才能因應未來的挑戰。

裕民航運——縱橫全球，海上之王
U-Ming Marine Transport Corporation
Global Operations, Sovereign of the Seven Seas

| 裕民航運 總經理 王書吉



裕民以穩健經營安然渡過金融風暴，繳出漂亮的成績單。繼策略聯盟拓展油輪業務後，更加強布局全球物流市場，航向商機無限的金銀島。

裕

民航運像一頭縱橫世界的獵豹，嗅覺敏銳，在全球各地快速地掌握業務，有效率地完成任務。主要運載礦砂、煤炭與穀物等原物料，沒有固定航線，完全機動性調度，足跡遍及歐、亞、美、非、大洋洲，四處承載業務。

航運市場看似平靜，實際卻波濤洶湧。對於全球貿易而言，散裝航運發展至今已經極度一致化，很少有差異性的產品出現，也是一個完全開放競爭的產業，進入門檻並不高，更是一個具有週期波動性且資本密集的產業。

「判斷力要快人一步，方能掌握住市場變化，」裕民航運總經理王書吉比喻，「就像獵人一樣，那裡有獵物就往那裡跑。」

資訊管理，掌握全球動態

裕民目前是臺灣最大的散裝航運公司，之所以能在國際市場穩健航行，成功的關鍵在於專注市場研究、資訊管理與風險管理。

裕民為加強船舶安全及資訊管理，運用Blog、VMS、SAP、VPN等系統，建立無國界辦公網絡，每位員工不論身處何地，都可隨時上網查閱最新船隻現況、運價、鐵礦砂與煤炭進出口量，更有一組情資團隊密切留意全球總體經濟、新興經濟（如印度）、鋼鐵、房產、能源等上下游產業波動，「重點在根據分析研判商機，進而正確決策、落實執行，」王書吉說。

身兼船東與經營者角色的裕民更注重風險管理。早在兩三年前裕民就預見市場將因快速成長而導致過熱與崩盤，堅持只與信用佳、財務穩定的公司長期合作，並不在船價高漲時期，盲目擴張規模。因此，當全球景氣急凍，船東或營運公司破產、新船訂單取消或延遲交船現象頻傳之際，裕民絲毫不受影響，反而在2008年大賺104億元。

裕民更利用不景氣進行全球布局與擴張。裕民積極拉大和市場競爭者的距離，在景氣低迷時計畫透過購併、汰舊換新來擴大船隊競爭力，2010年將有3艘新船加入營運行列，擴充到35艘船，總載重噸達到365萬噸，仍為國內最大規模的散裝航運公司。

邁向世界級物流運輸公司

除了調整船隊體質，專注在散裝運輸的核心業務，王書吉也將戰線延伸到油輪及上游原物料及相關物流等業務，以締造航運與物流一條龍的新營運模式，成為世界級物流運輸公司。

兩岸布局是邁向世界級物流公司的第一步。目前已有9艘國輪獲准兩岸直航的裕民，以臺北為企業營運總部，轉投資裕民新加坡公司及香港公司，並在中國大陸設立上海及廈門代表處，為大陸市場布局奠基，透過與同業策略聯盟，跨足油輪及其他運輸相關事業。

為了提昇競爭力，招收臺灣年輕人加入團隊也是未來重點。王書吉眼見近年來人才斷層嚴重，愈來愈多菲律賓和大陸籍船員攻占就業市場，乃積極展開接班人培養計畫，安排新進同仁實地考察船上及港口作業流程，透過輪調作業，不斷學習、累積經驗。「我希望日後每艘船至少三成以上的甲級船員，包括船長，都是臺灣人，」他強調。

海上之王，已經蓄勢待發。



宏遠興業——綠色先行，永續創新
Everest Textile Co., Ltd.
Green Frontier, Everlasting Innovation

| 宏遠興業 總經理 葉清來



宏遠相信，沒有根的企業終究只能隨波逐流。透過根植這塊土地的生態設計，以及深耕創新的核心策略，宏遠創造環境、社會、經濟三贏，成為永續發展的標竿企業。

紡織產業一直是我國的中堅產業，為臺灣創下驚人的外匯，帶領臺灣整體經濟發展，至今仍是國內僅次於電子與金融的第三大產業。然而隨著臺灣人力成本增加，人力密集的紡織產業遂逐漸成為逐水草而居、哪裡便宜哪裡去的浮萍。在這樣的情況下，我們如何競爭？「不是開放外資進入，也不是開放企業走出去，全球化已經夠了，」深刻的反思之後，宏遠興業總經理葉清來展開創新與永續的著根之旅。有了強壯的根本，才有足夠養分開枝散葉。

一點一滴累積完美

創新，是一個愈陷愈深的過程。宏遠花了20年的時間，從紗、織布、染整等每一個階段去突破，讓競爭者無法跟隨。「一個點或許容易被追上，但如果從上中下游都具備了高門檻，別人就不容易打敗我們，」葉清來用一句話說明了宏遠20年來的努力。

隨著全球紡織產業競爭的變化，宏遠經歷了幾個不同方向的研發。從最初的新合纖流行服飾（襯衫洋裝、女裝薄織物）到超細纖維的套裝外衣，十年前開始進入運動休閒衣著，與NIKE、ADIDAS等國際品牌合作，開發排汗、防水、抗UV等機能性薄布料，並創立物性實驗室。此時宏遠也把過去的時裝概念運用到運動衣著，讓運動休閒服飾走向流行時尚化。

六年前宏遠進入戶外運動服領域，設立了尖端技術研究所，發展塗佈、貼合等高單價的機能性技術，從物理紡織進入化學紡織，開始生產各類功能性智慧型材料。原本傳統的紡織業慢慢轉變為高科技產業，帶動了整個產業的提升。

2006年，宏遠更參與南臺灣紡織研發聯盟，透過異業結盟與產官學界的資源，觸發更多創新研發能量。葉清來舉例，宏遠透過聯盟與南寶樹脂合作，借用他們原本沒有商業化的PU黏著劑技術（過去宏遠都是向日本等國進口），不但降低三成的成本，還可將製造過程中的廢棄物回收就

近給南寶再利用。

這條創新的道路走來不容易，對葉清來而言，投入研發更像是為了期待「意外」的發生，以得到大突破，因為永遠也不會知道最後的結果會是什麼。「我只知道必須堅持下去，卻不單只是為了一個既定的目標。」這是宏遠的哲學，一點一滴，慢慢累積成完美。

綠色產品到藍色製程

2009年5月，宏遠剛通過瑞士bluesign國際紡織品環保審核，成為亞洲第一家獲得貼合塗佈認證的公司。這是繼2007年正式成為bluesign系統合作夥伴，通過資源生產力、消費者安全、空氣排放、廢水排放及職安衛等嚴謹的五大認證項目後，是宏遠致力於永續發展的最佳證明。

廠區裡的水生植物種源池、生活廢水的人工乾床淨水系統、自製水簾，既不是魔術也非奇蹟，都是全體員工親身參與所創造的改變。宏遠更從2008年開始關掉全廠冷氣空調，運用廠區綠化、綠色窗簾調節及自然空氣對流原理，降低室內外溫度，澈底改變原本被稱為3K（髒、濕、熱）行業的工廠環境。

另一方面，改善廢水處理流程、實施熱能回收、省電管控以及貫徹全廠零廢棄物的藍色製程，展現了立竿見影的效果，光是2008年3月至2009年4月所節省的電費就高達4,752萬元，大大降低了2008年以來金融風暴對宏遠的衝擊。

葉清來不諱言，當初投入製程改善是從經濟層面出發，卻得到意料之外的三贏局面：降低成本、環境保護與善盡企業社會責任，從此讓宏遠找不到不做的理由。如今宏遠善待地球的努力已成為品牌特色，吸引戶外運動國際大廠如The North Face與Patagonia的全面合作。

從紡織品牌轉型為環保品牌，宏遠的未來，將持續走在綠色大道上，成為生活、生產、生態為一體的環保企業。

