

大哉問 BIG QUESTIONS

辜成允 董事長專訪實錄

全球化與環境永續並存的競爭策略

傳產巨人台泥的
轉型經驗談

成立超過 60 年的台灣水泥，曾經見證臺灣經濟起飛的奇蹟，事業版圖也不斷擴張。近 20 年來，台泥成功克服了政策和環境變化的衝擊，也開始揮軍中國市場，擺脫了傳產包袱，在環保技術深耕，以及全球化擴張上，都大有斬獲。本期大人物專訪，就要帶大家來見證傳產巨人的成功之道。

採訪、撰文／臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 陳文棠、高雅玲、蔡佩真 (MIC)



過去，台泥人習慣用最好的設備，最先進的技術，去生產最好的產品；但是台泥真正進入中國後，慢慢開始扭轉觀念，認為用好設備做出好東西，這沒什麼，用 1/3 價格的設備，也能做出一樣的好東西，才是真本領。

辜成允 董事長

辜成允，出生於 1954 年 11 月 28 日，彰化縣鹿港人，前海基會董事長辜振甫次子。辜成允 1981 年自美國求學歸國後，便加入台灣水泥股份有限公司，專職負責規劃公司業務管理系統。1988 年獲聘為副總經理，主管財務調度、投資規劃與執行研考業務。

辜成允於 1991 年升任台泥企業總經理，2001 年至中國華南布局，2003 年獲董事會推選兼任企業董事長迄今。台灣水泥雖然比同業晚十年登陸，但是憑著企業整併與企業改革而「後發先至」，成功克服政策和環境變化的衝擊，目前台灣水泥已坐穩中國第三大水泥廠寶座，為最成功的傳產巨人之一。

ThinkWave：行政院在頒布的「產業發展綱領」中，明確地提到了未來十年臺灣工業製造業要朝向全球資源整合者、產業技術領導者、軟性經濟創意者三個願景路線邁進，希望政府與民間共同攜手來努力。基於此前提下，今天能有機會和與臺灣經濟發展史同步脈動的台泥公司進行交流，除了想談談台泥這樣一個歷史悠久的傳統產業如何鞭策自己，參與嚴酷的全球化競爭、開拓中國市場之外；也希望請教辜董事長，了解台泥在其他願景相關發展面向的轉型挑戰與因應策略。

辜董事長：臺灣的傳統產業到海外，到中國大陸去經營，在一片紅海的高度競爭環境中，多數是很難生存的，只有少部分能夠活下來。所以台泥過去到現在的成長歷程，尤其是全球化這一段，若可以帶給其他傳產企業在面對未來時的參考與啟示，我們也會感到非常榮幸。事實上，大家對傳產的觀念仍然有別於高科技產業。過去可能很少人會想到臺灣

的傳產也會有機會變成區域性的傳產，甚至是國際性的傳產，多半大家會認為跨國集團都是科技業的天下。不過以水泥業來說，目前全世界第一大的水泥公司在只有幾千萬人口的法國，第二大的水泥公司在瑞士，瑞士人口更少了；為什麼他們資源規模不豐，卻有機會變成全球性的公司？靠得就是不斷地向外發展，變成跨國企業。我覺得臺灣的傳產只要有合宜的策略，有配套的環境，要發展成跨國企業還是有機會的。尤其是表現績優的業者，也應該積極走向這條路，不是只讓公司就在臺灣發展，而是想辦法讓它變成區域性的，甚至是全球性的跨國公司，從臺灣績優，到區域績優，再到世界績優，這對傳產來講是一個新的思維、新的使命，也是應該被政府所重視的。

ThinkWave：我們知道台泥進入中國大陸的時間很晚，如何能在紅海中殺出重圍，甚至贏過全球最大的水泥公司與擁有早期發展優勢的臺灣同業，成為

目前水泥業在大陸唯一存活的外資公司，能不能請董事長聊聊這段過程？

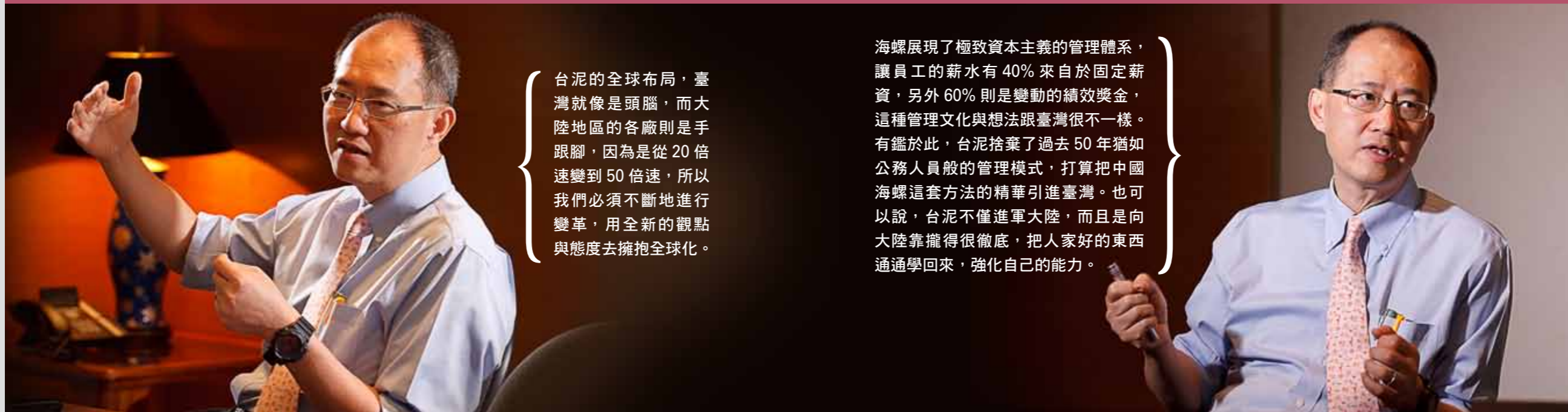
辜董事長：臺灣市場很小，容易飽和，促使企業一定要走出去；然而企業的擴張，特別是全球化的擴張，首先需要完備的財務規劃及資金來支持。因此，自 1962 年臺灣證交所正式開業，台泥便成為全臺第一家公開發行股票的上市企業。除了有效籌資，進行增產擴建，更因為看好香港未來將有類似的水泥需求，同年更積極成立香港水泥有限公司，以這個海外據點爭取水泥業外銷貿易的機會。1997 年台泥成立的香港水泥在香港上市，一方面是香港即將要回歸，我們也感受到不安，於是透過上市的方式，把香港的資產加以變現匯回臺灣；另一方面，是想要保留一個業務身份在香港，為日後進軍大陸做準備，後來台泥進軍大陸的第一桶金還是在香港籌資的。當然現在兩岸關係已經不同於以往，除了經濟網絡的開放外，金融制度的國際接軌程度與完善程

度，是傳統產業國際化背後重要的支援之一。

ThinkWave：您提到的是進入全球或大陸市場的起始要件，但在臺灣同業早期西進之初，台泥卻因為創辦人辜先生背景的關係，必須保守應對中國市場發展。這段與同業相較，全球化步伐相對較為落後的期間，台泥怎麼應對呢？

辜董事長：企業先做好具前瞻性且長期性的整體發展規劃，找出一個符合環境趨勢的方向，以「永續經營」的觀點，穩固臺灣在地的根基後再向外發展，這點也是很重要的。雖然台泥比同業晚了十年才進入大陸市場，但我們卻也投入很多永續發展心思，布建臺灣在地的經營能量；我們想的是「先把規模做出來，把臺灣搞定才去大陸」，而不是去思考整個都遷移到中國大陸。詳細一點來說，在台泥成立 50 年的時候，辜先生就交待我要開始去思考台泥的「下一個 50 年」。所以在當時台泥既要配合西部礦

大哉問 BIG QUESTIONS



台泥的全球布局，臺灣就像是頭腦，而大陸地區的各廠則是手跟腳，因為是從 20 倍速變到 50 倍速，所以我們必須不斷地進行變革，用全新的觀點與態度去擁抱全球化。

海螺展現了極致資本主義的管理體系，讓員工的薪水有 40% 來自於固定薪資，另外 60% 則是變動的績效獎金，這種管理文化與想法跟臺灣很不一樣。有鑑於此，台泥捨棄了過去 50 年猶如公務人員般的管理模式，打算把中國海螺這套方法的精華引進臺灣。也可以說，台泥不僅進軍大陸，而且是向大陸靠攏得很徹底，把人家好的東西通通學回來，強化自己的能力。

源枯竭，政府提出水泥產業東移花蓮和平專業區，又得同時應對環保團體積極抗議水泥產業進駐的兩難局面下，台泥內部苦思鑽研海內外各種技術性的解決之道，也做了很多基礎研究，再配合水泥成品製作過程中的各種原物料、廢棄物等可能處理方案與共通性，最後終於找到「水泥廠、火力發電廠、港口三合一」這套全球首創的「循環經濟」運作模式。而這部分也是大陸沒有辦法複製的，因為他們沒有開放電廠民營，無法像臺灣一樣進行整合。

ThinkWave：這和社會大眾對水泥產業是高污染、不環保的認知有很大的落差，能否請董事長進一步為我們說明？

辜董事長：簡單來說，為了保留花東地區山川景觀的原貌，我們在當地都是以專業「豎井法」進行採礦。所謂的豎井法，就是從礦山最頂端開始挖掘，從山脈外部是無法看到整個採礦過程的；而為確保環境的空氣品質，我們也堅持全程以密閉式的管線來運行，直接將原料運送到水泥廠製作，所以並不會有塵土漫天飛揚的問題。另外，台泥深入研究各種產出廢棄物的特性與處理方式之後，將 1996、1997 年連續設置的和平港灣公司，以及與香港中國

電力合作的和平電廠加以整合，透過「再生利用」的概念融入不同階段的製程之中，如善用電廠燒煤發電時所產生的飛灰，來當作水泥場需要的替代原料，有效減少普通水泥使用量與開採成本；再活用水泥窯燒製水泥時，產生高溫近 2000 度的特性來協助處理一般垃圾與電子製造廢棄物，經過高溫燃燒，去除殘留其中的化學公害與毒害人體的廢氣，將垃圾處理轉換成台泥的附加服務；最後生產出來的水泥成品以不外露、不落地的方式，直接用輸送帶運送到港口輸出等等。這種將各個製造環節所產生出的附加物或廢棄物充分再利用，達到公害與生產成本同時減輕的良性經濟循環成效，就是台泥在臺灣扎下的根基。目前為止，全球其他水泥廠都還沒有台泥這套整合生產、電力、環保的先進模式，我們也常接待其他國家的水泥業者來訪參觀。至於環保議題，我常強調我們對環保是責任，不是成本。臺灣傳統產業早期發展沒有什麼環保概念，確實需要向環保永續來轉型；但環保應該也是一種科學，要透過科學化的監測、衡量、分析，以具體的數字來爭取在地民眾與環保人士的信任才可以。以台泥執行港、電、廠三合一的整合模式來看，現在不僅量產規模與成本效益已經出現，每年可協助處理廢棄物超過 150 萬噸，服務全臺人口超過 450 萬人；

2005 年時我們的資源再利用規模也早就已超越 200 萬噸，這樣永續創新的思維，為我們在全球化之前奠定了不錯的發展基礎。事實上，台泥對環保永續的付出是不會停止的，比如說因應二氧化碳排放的問題，我們也和工研院固定合作進行碳捕捉與微藻固碳等研究的先導試驗，期待藉由主動參與，對全球溫室效應做出貢獻。

ThinkWave：傳產如水泥業若可以如此環保永續，相信各種產業也應該適度要求自己這樣的執行標準與魄力。那麼，在解決了環保問題之後，台泥如何趕上其他同業在中國發展的進度呢？

辜董事長：面對落後發展的十年，台泥在初進入大陸市場所訂定的目標就是「5 年內要做到 2000 萬噸」。所以我常說台泥開始進入大陸到現在，是要求大家從 20 倍速到 50 倍速在成長。過去在臺灣創業時，達到生產量 1000 萬噸，大概花了 50 年；在中國，我們用比創業之際快上 20 倍的速度追趕，產量超過 2000 萬噸只花了 5 年，第二個 5 年就超過 5000 萬噸，到 2016 年，還要倍增到 1 億噸，所以以倍增的速度來看，現在台泥人要過的一天，等於是過去的 50 天。

ThinkWave：聽起來需要在中國大陸有大規模且高風險的投資。請問台泥在進入中國市場之前，是否已經做好了全盤的布局規劃？

辜董事長：其實台泥一直以來在進行多角化時都是很保守的，是以不動搖本業的態度在進行，只冒可以承受的風險，用這次的獲利去養下一次的投資。經過謹慎評估，在臺灣報酬率低於 15%、在海外報酬率低於 20-25% 的投資，我們是不會做的；所以面對進入中國市場時，台泥的態度是積極，卻不急進。秉持著和過去一樣，對不懂的事情先找其他人合作的方式，我們在剛進入大陸市場時也是先與海螺水泥簽訂合作意向書，成立合營企業，一面做一面學，測試中國市場的水溫，摸索整個競爭環境；熟悉了之後，2004 年才自己獨資去蓋廣東的英德水泥廠。另外，之所以選擇在華南地區開展布局，一方面是這裡的臺商較多，台泥知名度較高，我們還特別為此跟公關公司合作，進行市場調查，了解台泥在大陸的品牌定位與形象，這點跟消費性電子產品的公司很像。而就需求量來說，比較有機會在短時間建立起千萬噸產能；此外，陸資的大水泥廠當時都比較以華東地區為大本營，我們也希望能避免正面交鋒。

大哉問 BIG QUESTIONS

ThinkWave：有許多傳產臺商其實也和台泥的布局策略一樣，透過合作、避開直接競爭來爭取經驗成本等學習時間，不過卻很少有臺商能像台泥短時間內就衝出如此高效的經營規模與績效。請問背後的秘訣是什麼？

辜董事長：要真正能夠轉換思維，不要害怕被中國大陸本土化，以及將兩岸既有的優勢做適度的結合，我想會是一個關鍵的原因。過去，台泥人習慣用最好的設備，最先進的技術，去生產最好的產品；但是台泥真正進入中國後，反而慢慢開始扭轉觀念，認為用好設備做出好東西，這沒什麼，用 1/3 價格的設備也能做出一樣的好東西，才是真本領。所以我們現在倒是很勇於在中國借力使力，本土化做得很多。舉例來說，多數外國企業和臺商一樣，因為不相信大陸企業品質與能力，所以建廠成本很高；反之，台泥在親自評估過後，發現我們旗下專門負責建廠工程的子公司—士敏工程，即使能在中國大陸複製一個一模一樣的士敏，建廠成本也不可能降到像中國海螺公司一樣低，再怎麼估算就是沒有辦法擷節成本，後來我們毅然決定收掉這個公司，直接採用大陸當地的工程公司。一樣的概念，台泥也敢用其他大陸的低成本國產設備。陸商的設備既便宜，又是高度的模組化，不像臺灣常用日本或德國設備，產線一有狀況，就得整條線停機做部分零組件的維修；大陸製的設備，一組壞了就整組拆掉馬上替換一組新的，加上價格便宜，還可以一次買好幾組來備用，工廠不用承受停機的損失。因為我們長年在水泥業，對於本業我們很懂，也不怕被騙，大概只有其中一兩項設備我沒有辦法說服公司的人，其餘都是用大陸在地生產的，這樣我們的建廠和經營成本，才可以降到跟海螺差不多，才有利基可以快速、大量地擴張，而無後顧之憂。在中國大陸一切講求低成本的生存環境，一定要換一種全新的競爭思維，才有辦法持續和對手競爭。

ThinkWave：除了設備成本的考量外，陸商企業是否還有其他值得臺灣學習的地方？

辜董事長：臺灣本來就很強的部分，除了善用 ICT 設備來輔助管理，像台泥本身也很重視對過去歷史資訊的檢視，從歷史資訊的分析與預測中學習成長。例如我們會主動向金融業學習。臺灣的金融業重視服務，有周全的顧客關係管理系統與互動資料可以深入分析，這在傳統產業是較不完備的。我們把金融業這套體系帶進台泥，花了非常多的精神與心力在做與顧客間的關連性分析，可以看某幾個特定顧客對我們整體的經營影響力有多大，或是從與顧客的往來行為中，判定對方有沒有不利於經營面的做法。台泥做了非常多的 DATA MINING，我們非常重視顧客的財報，透過大量資料的多面向分析，去發掘問題，並找到解決方案，傳統產業幾乎沒有人在做 DATA MINING，但是我們從中受益很多。總而言之，台泥的全球布局，臺灣就像是頭腦，而大陸地區的各廠則是手跟腳，因為是從 20 倍速變到 50 倍速，所以我們必須不斷地進行變革，用全新的觀點與態度去擁抱全球化。

ThinkWave：謝謝辜董事長的分享，真的讓我們從傳產學到一堂很精彩的現代化與永續經營的經驗。希望這樣的發展歷程，能夠透過這次專訪，讓臺灣許多力圖轉型創新的傳產業者有所借鏡。

採訪側記

來自臺灣傳產企業的董事長，一肩挑起家族事業，不僅傳承了傳統企業家的堅毅與拼搏特質，也融合了現代創業家與時俱進、開創求變的精神。受訪過程中，處處流露出謙謙君子的舉止風範，令人如沐春風，讓我們見證了企業之所以成功，來自於領導人永不間斷的自我錘煉與謙恭的處世態度。

