

第 十 三 章

亞洲化學三十年

第1節 初創時期

1949年政府遷台之初，三弟復慶和內兄蕭鼎華大哥合營「華聯建築公司」，替政府和民間做了不少事；雖然業務不錯，但財務管理較差，利潤不多。後來鼎華大哥身體日衰，終於1950年歇業。

1960年復慶又夥同西南聯大的幾位同學，合資設立亞洲化學公司，在台北市建國北路一處違章住宅中開業。登記資本為五百萬元，實際出資二百三十萬元，工廠設在台北縣中和鄉，佔地約一萬坪，以一百萬元購得。當時中和均為農田，復慶邀請我陪同去看地，亞化的那一片地剛好在一塊凸出地帶，不積水，堪稱合適。隨即建廠，以生產農藥（老鼠餅）為主，主要客戶為農復會，業績平平。那時我給了他八個字「勤奮、合作、進步、愉快」，鼓勵他及各位同仁銘記，至今我仍認為有它的重要意義。

六十年代，政府大力發展經濟建設，塑膠（化學合成）工業為輔導項目之一，台灣塑膠公司應運而起。王永慶先生配合政府政策，由德國購進製布機（calender）數台，全力投入生產塑膠布的生產與製造。又為發展下游工業，從日本進口粘性膠帶塗布機一部，計劃生產電氣膠帶。據復慶說：台塑當時忙於發展PVC布的製造，無暇研製粘性膠帶，故以低價將那台膠帶塗布機（即上膠機）售予亞化，從此亞化就走上膠帶事業。

在此以前，為了配合家電工業的發展，亞化已放棄農藥製造，轉向塑膠粒壓板成型事業。主要對象是冰箱和其他家電工廠，供給他們冰箱等產品的PS、ABS板內殼。這項產品的利潤很高，據告毛利可達百分之四十七上下。但亞化這項產業，卻又隨家電廠產品內殼自製率的增加，而逐漸衰退。後來雖曾改製浴室鏡箱及旅行箱，也以售價日低而告終。

膠帶業倒是隨著經濟成長而逐年攀升，亞化的火箭牌電氣膠帶甚為出名，曾佔有台灣很大的市場。但利之所趨，台灣一下子增加了很多廠商，亞化的優勢逐漸下降。同時，復慶為人溫厚，喜歡朋友，卻不善經商，公司財政大權，自己不能掌握。不知曾幾何時，公司已債台高築。更不幸的，復慶竟於1968年因腦溢血去世。

其時我正失去自由，無能為力，即召二姪立凡返國奔喪。他那時在美國深造，正準備進博士班，幾經考慮，決定留下來接管亞化。

立凡以二十二、三歲的年紀，接下亞化這個爛攤子，實在也難為了他。立凡常來看我，我也從旁幫助他到處借貸。有一個時期，看他真的太辛苦了，就對他說：「如果公司實在辦不下去，乾脆就結束。」但他仍願意再支持一些時候，以觀後效。等到我恢復自由，回家休息了一年；其間常去亞化看看，代立凡出出主意，也處理一些事。到1970年，立凡堅請我接掌亞化；我考慮再三，只得勉為其難，出任董事長。

接手時我曾半開玩笑地對立凡說：「賺錢你負責，分錢我負責。」我認為商場如戰場，若無相當勝算，不可輕易參戰。做生意賺錢，應該是一加一等於二的事；除非犯錯，賺錢應為必然的結果。而分錢則是一個哲學問題，分配得當，能鼓勵員工打拚，事業才有發展。正如作戰能取勝，卻不一定可安邦。歷史上不乏此類實例。

在我接任之初，公司一共才有職員十七人，我仍然邀請立凡擔任總經理，負責產銷業務。又聘前空軍第十大隊老部屬楊聚之來擔任財務經理，整理爛帳，並建立財會制度。又請另一位老部屬李昌慎，幫我守辦公室，並看公文。他脾氣很倔，但待人誠懇，也守得住。但是到工廠去一看，簡直是一塌糊塗，廠長經常不上班，倒是兩位領班，帶著幾十個人工作著。其一是鄧定明，是總統座機老機工長鄧必成的兒子；其二是蕭德政，係老友王堃和介紹的。目前這兩人仍在工廠服務，應為公司最資深的兩位員工。那時的職工，多半是從花蓮和屏東找來的。後來又請到負責機務的李海，以及他自苗栗帶來的一群年輕人，如詹前瑞（阿瑞）、邱德宏、賴立發、沈國興等。那時候他們都是十幾歲的小伙子，如今有的已當祖父了。他們對亞化的忠心與貢獻，值得感激。同時，我也聘空軍退役的機械工程師申大堪任廠長，並請老部屬何以謙來幫忙。他們都是國立中央大學及空軍機械學校高級班畢業的，都很能幹，對亞化機械設備的建立，功不可沒。

在產研方面，我聘請老同學趙光漢的公子寄蓉來負責。他畢業於台灣大學，獲美國達特茅斯（Dartmouth）大學化學博士及麻省理工學院的「博士後研究學者」（post doctor fellow），是不折不扣的返國學人。先任教於輔仁大學，於1974年參加亞化。除對公司多有貢獻外，也提高了公司在業界的聲譽，後來並促成亞化與輔大的建教合作。另外該提的一位，是空軍退役的戰鬥英雄劉賡元上校。他為人熱情耿直，做事負責，愛打抱不平，雖在中和廠任期不長，但付出全力，把工廠做了一番整頓，有效改正工廠內的一些惡習。他後來遷居美國，在德州經營食品店。現已退休，仍熱心公益事業。另一位是朱歷山，也是空軍退役，繼劉賡元之後，任職廠長最久。他愛護部屬，盡心盡力，並完成中和擴廠，和隨後遷廠南埃及楊梅的各項繁雜工作。

為了發展業務，公司決定由原先在台北市建國北路的違章建築，遷到南京東路三段的國泰大樓。經過一番整理和調整，才使亞化逐漸走上正軌，並順利在1992年成為股票上市公司。到1993年，又遷址民生東路三段現在的辦公室，無論在規模上、格局上或在管理上，都好得多了。

現在回想起當年的情景：首是對復慶生前債務的償還，的確煞費苦心。三弟喜歡交友，雖然朋友間相互借貸，乃是常事。但他欠別人的錢，對方都有復慶蓋章的借據，少者數萬，多則幾十萬。人家憑據索債，立凡不得不還。可是別人向他所借的，卻是無案可稽，無據足

證。當時亞化財務不佳，還那些債相當吃力；記得其中最大一筆，是復慶為朋友擔保，向銀行貸款的一百萬元。結果貸款人倒了，三位擔保人中，他是亞化負責人，其餘兩人都無資產，法院於是判由復慶之子負責償還。這一筆債還了十年才還清了結。為了這些債務，公司常吃官司，立凡也經常出庭。幾年之後仍有訴訟案件。我覺得立凡實在太委屈了，但他卻安慰我說：「二伯伯，不要擔心。我反正已習慣於上法庭挨罵了。」思想起來，不勝唏噓！如今立凡獻身傳道，不再羈絆於世界上金錢之累，我心甚感欣慰！

其次，公司在中和期間，業務雖有一些進展，但資金周轉極為不靈，後來只好把中和未用的五千坪土地，低價出售。如今思之，實在是一步錯棋。

再者，亞化發展之初，我所能聘請的人都是空軍退下的。直到1973年，亞化基礎漸趨穩固，此時治凡也有回國意願，就讓他接替立凡為亞化總經理。他到任之初，即提議以二百萬元的預算，來招募專業的技術人才，以提高人員素質。當時的二百萬不是一個小數目，我在存疑的心態下，批准了這筆經費預算。以後證明這項舉措是正確的，譬如他吸收了好幾位優秀青年，包括歸行白、白崇亮、鍾琪、袁保平、馮觀漢、林日峰等人。治凡與他們朝夕相處，善盡輔導，並帶領他們出國參訪和推廣業務。他們也不負所望，為公司做出了不少貢獻。今天雖有些人已離開亞化，但多能自立上進。有些人則仍留在不同崗位上為亞化

打拼。我對他們非常欣賞。

亞化隨著台灣的經濟發展，逐漸成長，以至茁壯。從中和搬到南崁，又遷廠楊梅。年營業額從1971年的數千萬元，遞增至1997年的四十八億餘元，可說年年增加，從未賠過錢。我以行伍出身的人，帶領一批毫無經商經驗的年輕幹部，如趙寄蓉、高彥和蘇榮楠等人，共同努力到這個地步，成績似乎不算太壞。而全體員工的團結合作和辛勤工作，實在是亞化成長的主要因素。管理階層的苦幹和實幹的精神，尤為亞化進步的原動力。我如今雖已退休，但對亞化員工的貢獻，將永懷不忘。

第2節 擴展時期

亞化初創時，工廠設於中和，因經費有限，故廠房均為自建。隨著業務的發展，不但空間顯得狹小，水源及安全設備均有問題。1977年，當時的總經理衣治凡，以四千萬元台幣，向美國運通銀行標得桃園縣南崁的一所製衣廠房。該廠佔地四千坪，兩棟廠房總面積兩千八百坪，另有三層樓宿舍一棟，經稍加修改後，亞化工廠逐漸遷入。同時，由日本進口一台PVC上膠機（F機），後又參考德國進口的E機，由何以謙及申大堪二位工程師，督導製造了G、H、I等機。

1974年亞化發展出OPP封箱膠帶，並獲「中華民國包裝產品金星獎」第一名。繼而進口和製造上列各機，大量生產OPP膠帶，為公司帶來不少利潤。同時，亞化

也率先由日本引進溶劑回收及防治污染設備，大幅度降低PVC膠帶成本，營業額也逐年增長。至1979年，亞化進入中華民國二百大民營企業及十大塑膠加工廠商排行榜。由於增產的需要，復於1981年在桃園縣楊梅鎮購地五甲，1983年開工興建OPP上膠加工廠並增添附屬設備，是年營業額突破台幣十億元。旋又購毗鄰地三甲，以應未來發展。1985年三層樓的員工生活區落成啟用。次年，由衣治凡親自交涉，以最優惠條件，購進原為磚窯用地的相鄰土地九甲。

1990年完成PVC上膠廠後，亞化生產設備已全部遷入楊梅。同一期間，姐妹企業「亞泰金屬」亦由嘉義遷到楊梅，而其嘉義原廠則移交亞化作加工之用，至此楊梅廠正式成為亞化生產重地。

我及各位同仁，為它投下了極大心力。在建廠期間，據駕駛尹維倫統計，一年裡我即去了一百多次楊梅，目的是希望樹立一個典範，使亞化在業界有良好的形象，也藉此彰顯一點企業的實力。

如今，每當我再去楊梅，看到一草一木，都使我回憶起大家多年的努力。它雖然稱不上是個了不起的工廠，但以外行的我和一些無實際經驗的青年同仁，搞到這個局面，也算不容易了，為此頗覺心安。我深盼亞化同仁珍惜這塊土地，善加運作，並齊心努力，為亞化開創更美好的前途。當然，亞化的前途，不能僅限於楊梅廠區，但這個廠區確實反映了那一時段的奮鬥歷程。也

見證了：只要團結和奮鬥，終會有成！也使我確信，發揮團隊力量是成功的關鍵。

附錄

舊事重憶話當年 / 申大堪

時間真快，我自亞化退休已有十多年了，從中和廠、南崁廠、到楊梅廠，從E、F、G、H、I、J、K、L機等上膠機及其周邊設備，如溶劑回收、分條、包裝等機器之採購、安裝、試機等其過程經歷，回憶起來，好像就在眼前，印象深刻。我想記錄一些，不論是成功或失敗，均可在亞洲化學正朝多元化、國際化方向發展之際，供給年輕幹部一個參考。我相信亞洲化學本著一貫亞化企業精神，一定能克服目前所遭遇到的困難，達到前程無量的境地。

我大約在1970年初進入亞化，當時是接任孔繁泗先生任生產部經理（中和廠廠長）。後為了能全力專注於生產機械之改進與發展，轉任為總工程師，直到退休。

那時我剛進廠時，ABCD等上膠機已在運轉。值得紀念的一位機械人員，即機械組組長李海先生。當時亞洲化學已從農藥轉為膠帶膠板以及真空成型等業務，李海先生不但負責BCD等機之裝設與製作，他還有另外一項專長，就是架設鐵架廠房。亞化在財務不足的情況下，他會自己動手，帶領幾個學徒，日夜工作，蓋成中和廠大部分的擴建廠房，使亞化節省了不少的財務支出。

至於A機，大約在1964年，由創業時的董事長衣復慶先生，自台塑手中以半買半送的價格接手過來。該機是王董事長永慶從日本進口的，專做PVC電器膠帶塗膠之用。而較自動精密的OPP上膠機（E機）一台，由後來的總經理衣治凡，以大約三十萬美金購進德國布赫（Buch）廠製造，該上膠機備有半空浮式烤箱與張力自動控制系統，生產速度及上膠精密度，在當時是本省膠帶生產工業中之佼佼者，我那時也被公司派往德國原工廠受訓了二個月，學習此類機械之操作。在該機運達中和廠裝妥試機後，發現並不適合製作原設計的硬質PVC膠帶。很幸運的，公司研究部門在趙博士帶領下，成功研發出Acrylic OPP膠帶，正適合此機器製造，並獲得政府頒發的金星獎。只是開始時，遭遇到一個時常斷布的問題，隨機來台的德國工程師也無法解決這個問題，最後也只好「拜拜」回國。這棘手的問題，原因很多——從原布、張力、膠料黏度、過濾設備等等，均有可能導致斷布。每次斷布時看操作員工之辛勞，滿手膠溶劑不說，就是廢料的成堆堆積，就令人慘不忍睹。記得當時老董事長也很關心這個問題，曾下達命令：每天要把斷布的次數親自向他電話報告。這一段時日確實可以拿「寢食難安」來形容。經過大約一個月的努力，問題一一克服，生產順利了，廢料減少了，同時E機也成為當時亞化OPP膠帶的主力生產機，並成了以後G、H等機自行製造的示範母機。

工廠遷到南崁後，從日本引進了一台溶劑回收機及蒸餾設備，製造公司為日本井上（Inoue）。這設備從裝機到生產尚稱順利，不過當時仍請了石油公司嘉義溶劑廠廠長——蒸餾專家胡慶餘先生前來協助解決蒸餾上的品質問題。大量溶劑的回

收，使我們降低了生產成本，增強了競爭力。當時有一個笑話順便提一下：那時製膠在中和，溶濟回收機在南崁，每天回收下來的溶劑一車一車運往中和。運務組的人笑著對我說，外面傳聞亞化在南崁挖到了油井，所以每天均有大量油料往外送。

繼E機之後，為了增加改善電氣膠帶SPVC的生產設備，決定採購新機（F機）。當時選中日本平野公司（Hirano）的上膠機。該機裝妥後，生產速度確實增加，但是對生產電氣膠帶最困難的問題流膠與變形（telescope），仍未能完全解決，因此產品出售後，因氣候溫度之影響而流膠變形者仍有發生，退貨罰款損失不少。因而亞化在國外得了一個「賠款是痛快」的公司美譽。當時的改良重點，著重在機器上的改進——如何在最後複捲時之傳動控制，上膠厚度以及成品之加熱處理等方向下手。效果是有，但仍未能徹底避免。最後從日本請來一位化學顧問津田昌大先生，修改了膠的配方，才解決了這個頭痛問題。這裡得到一個經驗：當問題發生時，切忌向牛角尖鑽，應多方面去探討，才不致誤導，費時又費力。

楊梅廠的K機，使OPP膠帶產量大增，不但原布從一米寬增為一·六米，速度亦增加了二到三倍，這部機器對亞化當時也是一項考驗，因為K機的烤箱是從英國斯普納（Spooner）公司採購，而上膠頭、鬆捲機與複捲機，則是從美國Worldwide公司採購，這樣的組合有人認為很冒險，萬一試機有問題，雙方都可推卸責任。不過憑著亞化工程人員對上膠機的經驗與自信，還是採用了這種方式，希望K機成為一部最理想最符合我們要求的機器。當然在裝妥試機階段，並沒有想像那麼順利，試機浪費的布，堆積成山，但最後還是成為亞洲OPP膠帶機械

中之主力，也穩定了本省OPP膠帶生產者的龍頭地位。

記得K機生產順利後，Worldwide公司負責人Mr. Krimsky來公司訪問，當時老董事長向他提出希望與Worldwide合作製造coater、rewinder、unwinder等機器，想不到Krimsky回答說這是他們的"butter & bread"，不能與他人分享。其實當時本企業對這款機器之製造與設計能力甚強，假如我們決心要造這類機器，也難不倒我們。這要歸功於亞化、亞泰工程技術人員，充分合作之結果。

那時新機一裝妥使用，如遇假日或其他停機機會，亞泰的程計部主任江長樹先生，會立即率領工程師到亞化現場，對該機器仔細觀察研討，並一再詢問操作員的意見，發掘優點缺點。只要亞化需要一部更好更理想的同類機器，可立即製出。另外亞泰有一位技術顧問姜增亮先生，那時規定完成設計圖面後，必須經姜顧問審核簽字才發工。姜顧問對圖面審核極為仔細，一筆一劃也不馬虎，有時他會用紅筆在圖面上批示「如此畫法，豈有此理」。當時的年輕工程師，辛辛苦苦畫出來的圖面看到此類批示，真不知如何尷尬與難堪；但另一方面想，在一個團體內有如此嚴格的管理與要求，會沒有優越成績表現出來嗎？

在分條機方面也是如此，亞化從西德、義大利引進多種自動化的機器，亞泰也研製不少此類機器，供亞化使用。有一次發現一位亞泰胡姓技工，偷竊了亞泰製造藍圖，在三重仿造出售。當時有人帶我去查看，胡姓技工不在，而該工廠一位工作人員不認識我，在我面前誇口說：這是亞化使用的高級分條

機，性能非常好。事後回去，同事建議我們應該去控告他，至少也要警告他們一下。但那時我的看法卻是不必大驚小怪，這正好給我們一個警惕，我們不能保持現狀，否則別人就追上了。我相信一個企業的生存，不在如何打壓別人，而在乎使自己不斷向前，讓別人老跟在後面，要追也追不上。我對江長樹說，我們更要加油了，我們要引進或改進更高效率的機器，來保護我們。

當然在這段時間內失敗的項目也不少，今略舉重要者作為往後的參考：

- 一、碳纖維溶劑回收系統的報廢（K-Filter）。因為溶劑回收，對我們膠帶工業之成本影響至鉅，因此考慮採用日本東洋紡（Toyobo）公司新產品活性碳纖維，代替傳統的顆粒狀活性碳。初期使用情況甚好，回收之效率與品質均有改善。惟使用一、二年後，發現碳纖維再生時複雜困難，且操作成本過高，最後只好忍痛放棄，仍用老式顆粒狀活性碳回收溶劑。
- 二、氮氣烤箱之試製及冷凍回收系統之放棄。本公司所用之有機溶劑，有高度毒性，且容易有燃燒爆炸的危險。在過去的經歷中，烤箱也有數次火警發生，雖然沒有造成重大損失，這是不幸中之大幸。為求改善，擬採用美國Aircor公司發展出來的氮氣回收系統，其優點為：
 - （一）氮氣密封烤箱操作安全。
 - （二）此乃高度密封烤箱，進氣循環的次數減少，烤箱熱能之節省較普通烤箱，可以省四到五倍。
 - （三）回收機採用冷凍法。避免溶劑水解，非但可以提高

效率與品質，亦可避免水解產生之醋酸。希望因此而能解決金屬腐蝕、膠料的酸味以及廢水汙染等。

當時還參觀了一家美國波士頓膠帶工廠，他們使用了此項設備，成效不差。

理想雖好，最後仍因種種困難，尤其對氮氣烤箱之設計製造，沒有把握，終於走上放棄之途，這不但損失了向Airco訂購之部分溶劑回收設備，同時也浪費了不少亞化、亞泰工程人員的時間與精力，甚為可惜。但有時如已發現本身能力所不及，能及時勒馬，「壯士斷臂」的處理，也不是一個不好的決定。

隨手寫這些雜亂回憶，我體會到的是，當一種新機器從選定、訂購、安裝、試機到生產，其甘苦過程難以形容，可說是苦中有樂，樂中有苦。要開發一個新市場，也是如此。困難問題是可以想像得到的，但一個原則必須要保持，就是「在商言商」，如何使企業增加盈餘才是正題。不論轉換方向也好，繼續向前也好，能把握這原則，暫時的失敗不足懼，最後一定會使大家皆大歡喜，也不愁我們的股票不會發飆上揚了。這些謹供亞化在全力發展中的那些年輕幹部們參考。

第3節 成立電子事業部

為求多角化經營，亞化除在本業內發展新產品外，也想到把觸角向本業外延伸，以提高亞化的競爭力。1986年初，治凡時任亞化副董事長，他建議亞化進入銅

箔基板的製造，並介紹朱厚人博士與我見面。朱博士拿給我一份計畫書，我請同仁們研究，並徵詢交通銀行的投資意願。他們認為該項計畫可行，並同意投資。我想銀行對投資一向極謹慎，他們必然經過專家研究才做決定。同時，我也對朱博士的背景，加以了解。四個月後，我同意了該投資案，並由朱厚人負責執行，但資金則轉向中華開發公司借貸，因為它的條件較好。且中華開發的朋友非常熱心，他們對亞化以後的發展有很多幫助。本案既定，稱為「理成四號計畫」，於是開始興建廠房，訂購機器、安裝、試機，很順利地於1987年1月正式生產。朱厚人是銅箔基板專家，曾服務於台北橡樹（Oak）公司多年；由他帶來的工作群，很快就上軌道，逐漸為企業帶來一些利潤。不到三年，產量已供不應求，於是有第一次的擴廠計劃，增加了壓合機。復於1991年進行第二次擴廠，規模較大，購進塔科馬（Takoma）上膠機及德國壓合機各一。沒想到的是，朱博士因為與我在利潤分配的理念上，有所差異，於1992年離開了亞化。因為朱辭職後，帶走電子事業部重要幹部數人，而使該部陷於極困難狀態。幾經奔走，及各方面的推薦，終於請到工業研究院的吳秉天博士，接掌電子事業部。他的統合能力相當好，很快進入情況，逐漸把電子事業部穩住，公司並請他擔任執行長。遺憾的是亞化這個小池塘，容不下企圖心很高的人，所以，吳博士在服務三年後，亦離開了亞化。因繼任難找，該部又陷於群龍無首的狀態。回想自朱厚人博士離開後，電子

事業部即每下愈況，使我相當憂心。雖然我們於1994年又建了電子二廠，廠房及設備均有長足進步，但業績仍然不振。直到今天（1999年底），在治凡的經營下，才漸有起色，深盼它恢復舊觀，仍成為亞化重要部門之一，而無負於為電子事業部打拼多年的那些基層幹部。

第4節 產研

亞洲化學自中和時期，就有研究室的組織，由趙寄蓉博士及鄧增麟等主導。它最大的成就，是發展出OPP包裝膠帶，為世界首創，也給公司帶來很多利潤。其後又研發出彩光膠帶等，但多中途而廢，沒有成為亞化的主要產品。多年來我總認為一個生產企業必須不斷有新產品的研發，所以在南坎，我們設有產研室；遷到楊梅廠後，又大規模投資興建研究室及試驗工廠。立青樓之興建，原為產品研發之需，但後來發現空間太大，故將二樓改為辦公室之用。好多年下來，我體會到：一個規模不太大的企業，要有所發明，實非易事。我們失敗的例子不少，其中以研製水性膠最為明顯。約在二十年前，我們就和知名的美國公司羅門哈斯（Rohm & Haas）合作，他們研發出膠帶使用的水性膠，派了一組人，在我們南坎廠試塗，結果不錯，但成本太高。再經過相當的研究，終於做出我們可接受的價格。但亞化那時候專注生產油性膠帶，因為有回收設備，所以仍較水性膠有競爭力。此時羅門哈斯做了一件我認為對不起亞化的

事，就是他們在嘉義民雄獨自建廠，同時與北京近郊的東方化工合作，生產水性膠。我曾向他們的高級主管「興師問罪」，他們也自覺理虧，答應與亞化合作，生產我們所需的水性膠。但我們未能以積極行動，配合此項計畫。在不知不覺中，我們與羅門哈斯的「親密關係」，漸行漸遠，至今幾無任何來往。我始終認為羅門哈斯是個好公司，我相信他們也有誠意，今日「斷交」，我只能責怪亞化不成器，而我也未能適時追蹤督促，可謂憾事！目前亞化在水性膠方面已落後同業很多。而水性膠之使用，已成為趨勢，亞化應當多加努力，以期迎頭趕上。製水性膠失敗的例子，讓我了解：以我們的能力，我們的產研，只能做到品質改善而已。要增加新產品，還是花錢引進新技術為宜。不過，我們也有成功的例子，如段安華等所研製的覆模膠帶（cover tape），產量雖不大，但為市場所接受，且利潤亦佳。

第5節 汽電共生廠

這是在我離開亞化董事長職位前，楊梅廠區的一項重要工作。因為台灣供電不穩，用電高峰時常輪流停電。有時在無預警下驟然停電，影響生產甚鉅。為解決此項困難，公司於1995年間，派蘇榮楠與台灣汽電共生公司商談，並於同年6月簽訂合作計畫，由亞化撥地六百坪，汽電公司負責建廠及所需設備。

1996年建廠完畢，並於11月正式商業運轉。輸出電

能一萬仟瓦，合約期限十五年，期滿無償移轉產權予亞化。合約期間由汽電公司操作，開始時雖然有些不順，但調整後，目前一切良好，為我們解決了很多能源上的困擾。特別是在1999年，「七二九」全台大停電及「九二一」大地震，亞化生產絲毫未受斷電之苦，可證：此項投資，已有效地解決亞化的能源問題。

第6節 西進——佛山、邵陽（陝西）、上海、惠州

十幾年前，亞化同仁在研究公司的未來發展時體會到：雖然台灣經濟成長迅速，工業蓬勃發展，但寶島空間及人力均有限，總有一天會失去競爭力。商業本來就不太受國界的限制，同時國際化也是現代的趨勢。在這種情形下，亞化必須積極準備向外拓展。環顧台灣周邊地區：向北有工業先進的日本、有排外性很高的韓國，所以往北走的成功機率不高；向南走和向東走（美國）的可行性較大。但如環境許可，西進大陸，當最為有利。但當時礙於兩岸關係不佳，雖然到大陸投資的決心和政策都有，仍待伺機而動。

一、佛山

1980年代鄧小平提出經濟開放政策，大陸各地立刻活躍起來，特別是珠江三角洲地區。數年之後，廣東的深圳、珠海、東莞等地，已由農漁小村，一變而為工業重鎮。其中有一家佛山塑料公司，於1985年透過香港田

氏公司，向亞泰購進包裝膠帶上膠機及製膠機各一部。因為那時台灣尚未開放兩岸互訪，所以僅由香港田氏公司，派兩位工程師到亞泰，學習裝機和操作；隨後即由彼等將機器安裝在佛山塑料五廠。但事情進行並不順利，無法正常生產，因為該等機器，並不如想像中的那麼簡單。

他們花三十多萬美金，買了二套不太會用的機器，似乎不合我們的交易之道。為此我心中甚感不安，於是派遣擁有美國公民身分的趙寄蓉去佛山探視。他發現塑料五廠的工人對機器操作太生疏，製膠機安全考慮太差，甚至有可能發生爆炸。經趙指導後，稍有改善；但趙亦非機械專家，無力徹底解決問題。雖然當時台灣仍然禁止人民去大陸，但為了解決問題，乃兩次密派羅建新和張金墻於1987年6月及7月，繞道馬尼拉進入廣東。在佛山先後住了約一個月，調整機器，使產量增加，並將損耗率由百分之二十，降至百分之八。但工人的訓練，實非數日可成，他們只能勉強為之。公司同仁雖然盡力遙控協助，但生產的量與質均很低，月產量僅五十萬平方米，損耗亦大，無利潤可言。

直到兩岸關係改善後，我與瑛華於1990年，由澳門進入廣東珠海，是時珠海已發展得相當可觀；再由珠海乘車至中山，參觀了大陸首座高爾夫球場，那是香港富商霍英東投資的。他的這項行動，很為中共欣賞，據說北京因此給他很多方便。霍又在廣州蓋了一座白天鵝飯

店，後當選「中國全國政協」副主席，成為紅人。在大家對大陸情況尚缺乏了解和信心之際，霍前在韓戰時期就與大陸聯繫，代為向西方購進醫藥用品，得以成功。港人都說：「他這一寶押對啦！」

從中山經翠亨村，參觀了中山先生的故居後，逕往佛山。在那裡看到了塑料五廠的膠帶生產情形，甚覺不妥。後佛山塑料廠總公司董事長林應時先生提出成立合資公司的建議，我也認為只有亞化實際參與，才能解決問題；經公司同仁深入研究，決定合資成立萬達公司，總資本為美金二百四十萬元，我方佔百分之五十五，對方為百分之四十五。

我在1991年1月1日正式成立大會中曾言明：萬達公司的經營，全由亞化負責；地方上有關的事，則請塑總協助。同時，坦率向對方表達我的看法，就是在過去四十年中，在國家統一方面，中共的確做得很好；但在經濟發展方面，台灣的成績遠超過大陸，此為世人所公認。我們都是同胞，但相隔四十年，在觀念和心態上，或有所差異。今天兩岸開放，亞化前來投資，一方面是基於責任感，因為我們以高價售出的機器，不能正常運轉，使投資落空，非亞化所願見；但亞化同仁有信心，可使該機器發揮應有的效能。另一方面，我總覺得海峽兩岸都是中國人，難道不能合作創立事業嗎？我相信只要大家開誠布公，不存私見偏見，必有所成！

當時在場的，除林董事長外，尚有佛山市主管工

業的副市長梁紹棠先生及塑料總公司高級幹部，他們均無異議。爾後也證明，萬達公司一切均照自由經濟原則營運。我方派遣的張金墻等人，也不負眾望，在一個月內，即將該機的產量提高一倍，且產生利潤。其後數年，業績逐漸提升，也增加了設備。1993年，雙方同意提高資本額至美金六百五十二萬元，比率改為六十三·五對三十六·五，並在附近購地建廠。為求優惠，改名為億達公司，人馬照舊，董事長仍由我方派遣的羅建新擔任，總經理、副總經理則由對方派的李曼莉和羅吉爾分別出任。我方另外尚派了兩位銷售人員：王春源和徐滌，其他幹部多由塑總派任。到今日大多數仍然留任，且均有不錯的成績表現。人事穩定，是億達成長的重要因素之一。對於「台派」人員，我則訓誡大家：到大陸工作，不可稍存傲意。要了解並尊敬大陸同仁，要協助他們改進觀念，培植他們成為能獨當一面的幹部，不必事事都非台派人員不可。希望將來亞化在中國大陸的投資，都有大陸幹部參與領導團隊，這個理想當可逐漸達到。後來亞化中國地區總經理陳銘鋒，就是向這個方向發展的，並已有成效。

總之，亞化在佛山的投資，算是不錯。

二、郃陽（陝西）

在陝西郃陽的投資，則不盡理想。那是犯了妄動的毛病，在對情況還沒有搞清楚之前，就冒然行動。

緣於1992年，亞化收到一封由「郃陽黏性膠帶公司」來的信，建議亞化投資他們的公司。那段時間我正好在西安觀光。由於好奇心，我抽暇與亞化香港代表張仁亮，按址覓到該公司的西安辦事處。辦事處設於一間很簡陋的旅館中，我看到他們的成品，有紙膠帶及PVC膠帶等等。看相雖不太好，但能做到那個樣子，已算不錯。聽說他們公司已成立七、八年，我頗覺驚奇：大陸內地居然有這樣的公司，因而產生「先入為主」的意念，造成日後的困境。我雖然也曾數度派人去郃陽，就地了解該公司，回來的報告也都說不錯，甚至有人（記得是吳秉天博士）說：郃陽的條件比佛山好。於是我就決定與該公司合資，成立合亞達公司，派衣韋凡及張仁亮主其事。總資本額為美金六百萬元，我方佔七成。其時此項投資為陝西第二大，投資金額僅次於比利時某製藥廠。是故，陝西省政府甚為重視，合資公司成立之日，舉行盛典，全國電視均有報導（這是有人看見電視後告訴我的）。我自己也親自去過郃陽兩次，會見公司總經理戈振直先生及重要幹部。當時尚看不出有何不妥，只是郃陽縣距西安遙遠，公路過渭南後極為崎嶇不平。公司用人也有些浮濫：公司成立未久，據報就用了一百五十名銷售人員。大多數對產品還沒弄清楚，就分派建點。

後來依衣韋凡建議：增加PVC塗膠機一台。運、裝都很順利，但投產後發現，原布需內運，成本甚高，毫無競爭力，大西北也無市場。亞化雖曾派蘇榮楠等前往

駐廠，亟求改善，但先天體質與後天環境實在不佳，僅能做到小幅修正而已。這項投資，實在是一大敗筆。倒是紙膠帶還算不錯，但這單一項目的利潤抵銷不了全公司的開支，仍舊年有虧損。幸而後來把PVC機轉讓惠州廠，營運結構也有了改善。據陳銘鋒表示：「還過得去！」但願公司的同仁，能把在我任內造成的這個爛攤子，設法擺平，以免全部泡湯，我罪不淺！

為求建立當地人脈關係，立青文教基金會每年都資助當地二所小學，很有益於當地學童，這是一點安慰。另外，曾於一次邵陽之行中，順便訪問了已被拆掉的潼關，站在黃河岸邊，還可以看到對岸當年日本軍隊佔據的戰略要地楓林渡。當時日軍始終無法渡河侵佔陝西，也因此保住了我大西北的安全。歸途中經過陝西的「原」（高原之意），那是陝西一帶的特殊地形，很多地方遠看像是高山，但乘車盤旋上去後，卻是廣大的黃土高原。很多農民都沿「原」壁，挖洞穴居住。據說西安附近的一處洞穴，就是京戲中薛平貴之妻王寶釧當年苦守的「寒窯」。

我們又停車遠觀華山，真是美麗極了！但是到了山腳一看，卻是髒亂無比，大煞風景。因天已晚，我們只步行上山數百碼，即行返回。這是我個人的一點收穫。

三、上海

1980年代，中國大陸實行經濟開放政策；以珠江三角洲為重點，投入大量人力及資金。不到數年，深圳一

帶一躍而為工業重鎮。1992年鄧小平南巡後，認為在整個經濟開發計畫中，不應忽視上海。據聞當時上海市每年上繳稅款已逾百億，這當然由於上海百餘年來在工業及經濟方面均領先其他地區；它的基礎穩固，而條件也相當好，一旦注入新血，其發展速度必然驚人。

亞化同仁看到這一點，所以早在1991年，即在上海成立合資公司「萬達利」，經營佛山萬達公司的膠帶產品。資本額僅二十萬美金，設分條廠於虹橋。開幕之時，佳賓雲集，且有電視報導，盛極一時。我身為主人，覺得不妥，因此舉違反我「無實之名，禍之門也」的治事原則。果然，其後不到兩年，即因「情況不佳」、「實力不足」，而幾乎全敗。

在這項錯誤後，又走了一步錯棋，就是在亞化營運成績不錯時，經朋友介紹去上海所屬的嘉定工業區，購地兩百畝，準備建廠。這個構想原是不錯，同時經過太倉、崑山等地的訪問，認為嘉定工業區比較合適。但是，地雖購妥，卻無具體可行之建廠方案。結果一拖數載，至今該地仍然閒置。倒是為了解決嘉定區政府一項難題，我們以一百八十萬人民幣，購下朱家橋一間小工廠，那是當地與一台商所合作建成的，後來台商爽約，為協助中方向上級交代，亞化毅然將該廠購下，並將萬達利改組，遷往朱家橋，經營略有起色，但仍無遠景可言。直到今（1999）年初，「亞化科技（中國）」（亞化在大陸企業的新名）為發展業務，在崑山成立發貨中心及加工廠，將萬達利由朱家橋遷至崑山。但願朱家橋的工

廠及嘉定工業區的土地，亞化能有妥善的運用計畫。

在上海的投資，證明了「不尚空談、避免妄動」的真諦。假若將來亞化能在上述地點有所發展，則可稍減我之過也！同時，此事件也可作為亞化同仁的鑑戒：做事必須事先縝密研究，也必須量力而為，才能減少錯誤。

四、惠州

為配合中國的經濟發展及對電子工業的需求，亞化決定將銅箔基板的生產事業，向大陸進軍。隨即成立一專案小組，以許永慰為首，帶領幾位電子事業處的同仁，開始作業。他們研究的結論，是在廣東惠州的湖鎮工業區，建立一所月產十五萬張的電路基板廠。所持理由是：惠州距大陸電子工業集中地的珠江三角洲不遠，而亞化的客戶華通電子公司也在湖鎮設廠，以及湖鎮的地比較便宜。

我自己也曾兩度往訪，除覺得比較偏僻外，也看不出什麼缺點。為慎重起見，我還親自到博羅，請教華通公司的建廠組人員；他們說經過一年的研究，才決定將工廠設在湖鎮工業區。我想他們必定有充分理由做此決定，於是我也就沒有什麼異議。同時，我相信亞化的專案小組成員，都有在楊梅建電子一廠及電子二廠的經驗，對建惠州廠應無問題，大家應該有能力蓋一座「夢幻的工廠」。我的要求就是：不要把楊梅廠的缺點帶到惠州！

亞化投下了美金二千五百萬元，也可說是亞化自成立以來，最大的一筆單項投資。惠州廠於1996年12月動土，專案小組則於1997年6月正式進駐湖鎮，該年10月建廠完成。計建廠房四千七百三十坪含辦公室四百八十四坪，生活區二千二百六十八坪，另建發電設備供給全廠能源。建廠之同時，由行管部張濬明等人，遠赴江西、湖南、廣西、陝西等地招募員工，並給予訓練。然而，不幸的是，在此期間，台派工作人員，竟因意見不合，紛紛請辭，致使工廠的投產極不順利。同時發現在設計方面，亦有多處不妥，我為此非常灰心。所幸亞化在治凡接掌後，重新做了人事安排，請陳銘鋒前往中國大陸，負責亞化在大陸各區的營運，數月之間解決了很多難題，至今已漸上軌道，稍稍寬慰了我的懸念之心。

1999年初，在陳銘鋒的規劃下，又增建PVC廠，由呂良博負責；塑膠事業處全力支援，建廠費用，較之基板廠低出很多，且很快投產，績效甚佳。這足以證明適人適任之重要，我在此要特別謝謝大家的辛勞。

第7節 亞泰金屬工業公司

在我所創辦的事業中，以亞泰的經營最艱苦。

1970年代，亞洲化學公司內部成立了一個技術部，其任務是負責研究及發展工廠生產用的硬體設備。處長

是江長樹，總工程師申大堪，其下有李俊欣、高萬才等工程師，辦公室在台北市南京東路亞化總公司內。

當時，我覺得機械工業，應為台灣經濟發展中的重要一環。而亞化在這一方面已稍具基礎，因而產生了創立一家機械公司的意圖。經與何以謙、申大堪等人研究，決定成立「亞泰金屬工業股份有限公司」。由五十二位同仁，聚資二百四十萬元，於1973年正式成立，並開始在嘉義建廠。

何以謙負責選擇設廠地點。選定後，又多次往返嘉義台中之間，託請熟人幫助，終於獲得台灣省政府許可，將農地改為工業用地。這塊兩千多坪的地，靠近水上，正好在高速公路交流道出口（當時並不知道高速公路有此出口）。旋於同年，由何以謙、鄧必成負責建廠的設計和監工等工作。因當時亞泰財力有限，所以一切從簡。但建廠後也發揮了它的力量，在那裡為亞化製造過數台上膠機及各項分條機。開辦之初，是請股東孫永慶任董事長，何以謙、申大堪分任總經理及副總經理。亞化技術部江長樹等人，全部轉調亞泰，分任要職。

如今亞泰已搬遷至楊梅，與亞化同一廠區，技術的連繫更為方便而密切，業績也有所成長。且於1994年在北京成立合資公司，在中國大陸發展事業。我於1998年因年事已高，辭去亞泰董事長職務，並由董事會推選汪士弘繼任。亞泰的成長，雖還欠理想，但我非常感激同仁們的努力，與幾位老同事的貢獻。希望亞泰今後能夠

突破瓶頸，把公司推向一個更高的層次。我深信只要有信心、肯打拚，定有所成。以下是一篇申大堪兄的文章〈憶亞泰〉，供大家回憶。

附錄

憶亞泰 / 申大堪

在敘述本文之前，我想先提一下亞泰剛成立時之棲息處——台家公司。在1960年代，台灣拆船業很發達，利潤很高，當時在華航任職的葉振聲，獲得衣先生支持，與一位王先生（據說後來人稱拆船大王）合購一堆爛鐵，包含很多舊餐具機器；這些機器尚可使用，於是成立了一家公司，也就是台家公司。並在台北六堵設廠，交由申大堪與畢陞等人，負責設備的整理、安裝、試機、生產等任務。因為這是一批舊機器，所以裝機時確是困難重重；但經不斷的努力，全部設備都一組一組動了起來，生產上了軌道，也培養了一群勤勞辛苦的機械幹部。

當工廠裝機完成後，董事長有意要運用這一群可愛的的基本幹部，設立一個機器製造公司，於是亞泰誕生了，廠址就在台家內。為了凝聚同仁們的向心力，達成「公司是我們自己的」構想，亞泰的資金由員工們自己出資，三萬五萬不等，總額好像是二百四十萬元。我與何以謙、孫永慶等，在當時算是大股東了。

後來，台家公司結束營業，廠房出售，大部分資金流入亞

泰，使亞泰財務充實，公司業務也漸入佳境。

亞泰成立之初第一筆生意是承製四百台立式桌面鑽床。那時，工作人員因為有了第一批訂單，萬分興奮；大家甚至蹲在地上工作，完全是一副三重埔的標準。記得董事長來廠巡視，看到此景，囑咐必須立刻設置工作檯，於是我們不惜資金，先做了一批堅固的工作檯，總算工人從地面升到了檯面，各種另配件的機械圖，也逐一完成存檔，以備將來機器賣出後作售後服務之用。

嗣後也做過拋光機，試行外銷（仿台家公司不鏽鋼餐具磨光所用者），因成績不理想，而未繼續生產。

亞泰在六堵台家廠房內（約在1973年初），棲身一段時間後，因限於空間，且六堵氣候潮溼，雨季特長，不適合機器製造。乃於1975年，遷至南部嘉義市水上鄉。有關那次遷移，要特別感謝何以謙與鄧必成二位。當時他們在水上鄉找到了一塊農地，並設法向嘉義市政府申請變更地目。這不是一件容易辦理的事，一定要有很充分的理由，才能特准。於是我們以發展嘉義市工業，給予水上鄉閒居農民就業機會為理由；同時也呈送了廠房平面圖，包括員工宿舍等，有模有樣，最後總算批准了。到此時亞泰規模漸成，經歷任廠長吳春林、謝寶祥、吳啟雲、張克敏、徐勝新等不斷的努力，奠定了亞泰之基礎。

初期，亞泰工程技術的發展及人員的培養，與亞洲化學有不可分割的親密關係。特別在1986年，亞泰由嘉義遷至楊梅廠區後，董事長為要加強亞泰的工程設計能力，將亞化總工程室技術部全部工程師併入亞泰，在亞泰成立了程計部，專責機械

設計工作，由江長樹及顧問姜增亮先生負責。並且做到沒有圖面不發工，擺脫了土式機器師傅，憑兩手與經驗來完成機器製造的三重埔小工廠之模式。

那時亞化正在擴充，經常派員赴國外，尋找新的技術及新的設備。所得資料，均與亞泰分享。我也兼了亞泰的顧問。此期間開發的設備，約分為下列各類：

1. 分條機系列。
2. 上膠機包括烤箱、上膠頭、鬆捲機及覆捲機等。
3. 溶劑回收系統。
4. 反應爐。
5. 電子基板處理機（treater）

現簡述如下：

一、分條機系列：

約在1974年底，亞化自義大利Maran公司，進口第一台半自動分條與串管芯設備。其設計構想均佳。亞泰於是開始仿製，並略加修改，使其穩定性更佳。當時除亞化大量訂購外，另又製造一台，參加義大利國際膠帶設備展覽，頗得好評。使我們相信：亞泰的機械製造能力，已近國際水準了。以後又仿製全自動接布穿管芯等動作的分條機330型，成了當時亞化分條工廠的主力設備。

二、OPP與SPVC膠布上膠機：

膠布上膠機為亞泰當時主要製造與研發之對象。自亞化於1974年，從西德引進半空浮式OPP上膠機E機，及自日本引進

較高機速的SPVC上膠機F機後，我們對烤箱之設計與漲力控制等，研究不遺餘力。包括有關烤箱內部之氣流穩定、覆捲鬆捲設備之張力、電控等。記得當時的江長樹、高萬才以及李俊欣，曾日以繼夜不斷地思考研究，解決了所有的難題，真是功不可沒。於是G、H、I、L等型機相繼出廠，參加了亞化的生產行列，保持了歷久不衰的台灣膠帶製造業的龍頭地位。

這也是亞化與亞泰技術方面充分合作的結果。在新設備的採購研討、安裝試機、故障排除等，亞泰均有參與。憑這些經驗，才得使亞泰所做的機器，能進入更佳的境地。

三、反應爐：

提起反應爐，我們應該紀念楊家鑒工程師。他是學化工的，對製程方面很有經驗。那時亞化的上膠機不斷增加，膠料產量卻日見短缺。亞化用的反應爐，還是一噸、兩噸的容量。於是我與亞泰商議，試製一個十噸的反應爐，以增加膠料的產量。當然，這種擴產的構想，不僅是容器體積的加大，更須考慮到攪拌的均勻度，和加熱與散熱的適當控制。不然非但整鍋膠料報廢，在沸騰情況下也會發生危險。記得在此新機進行第一次試機時，亞化亞泰有關人員莫不全程注視操作，結果順利圓滿，膠性亦全部合格，於是解決了亞化製膠方面的瓶頸。

四、其他：

其他如溶劑回收Vic System，電子基板treater等方面的設備製造，亦極為成功；其性能均不亞於國外製品。以上各項，為亞泰初期在製造上成功的例子。當然也有失敗的，如當時為配合亞化氮氣溶劑回收系統的需要，研究設計氮氣（N₂）密封

烤箱案；亞泰花了不少的研發設計人力，還派遣了工程師赴美參觀Booster膠帶工廠實際使用此項密封烤箱之情況。返台後，著手試做一節示範小型的烤箱，結果因種種關係，未能成功，最後只得放棄。也使得亞化向美Airco公司訂購的氮氣溶劑設備，因庫存太久，而報廢掉。

憶亞泰，特別懷念初期幾位勞苦功高的廠長及主管，如何以謙、姜增亮、江長樹等。其他如李俊欣、謝金枝、林文樂、沈宏斌、高萬才、黃源才等人，都是功在亞泰的優秀工程技術人員。緬懷他們的功績，我們深為感佩。（作者申大堪是蔣公總統座機機務長，退役後任亞化總工程師）

第8節 成立國貿公司

1970年代後期，亞化業務逐漸發達，公司內成立了內銷及外銷部。當時我主張：在台灣，貿易與製造應同步發展。某些產品，透過貿易佔有相當市場後，可轉而自製。由是成立了國貿公司（1972年1月）。因規模很小，故暫時附設於亞化外銷部內，在同一處辦公，由吳繼周任總經理。先是經營Dexter門鎖，由黃安黎（Andy）負責，業績不錯，也曾派人去美國參觀Dexter工廠，研究在台灣製造的可能性。不料該廠經營不善，以致合作之舉無疾而終，國貿也就放棄了製鎖的構想。安黎是一位很優秀的台灣青年，精通台語、國語、英語，也會講粵語、日語。在空軍服役時，當過我的隨從，也很會打高爾夫。後赴美讀書時，與父親不合，而

「流浪」美國。至今消息杳然，我很為他惋惜，因為他是一個有用之才。

當時的國貿，仍做其他五金，也曾代理過菲律賓「美國標準廠」（American Standard）的衛浴設備，同時也經營進口膠帶。這項產品，原是由亞化代理的德國Tesa公司的產品，利潤不錯，所以轉給國貿，以維持國貿的生存。那時國貿的負責人是汪蓉蓉女士，帶領倪靜紋、彭希凌等元老人物，另外有楊先基負責膠帶，陳平政、蘇云廷、黃肇怡等負責五金項目。後來汪女士移民美國，總經理一職就派當時亞化的財務副總林日峰擔任，並且把公司遷到敦化南路的國民大廈，在三樓買了七十餘坪的辦公室。由於何以謙的關係，得以低價每坪六萬元購進。在林日峰任內，又增加了運動器材項目——自製高爾夫球桿，自創Teda品牌，可惜並未成功。1982年，國貿總經理一職，由從美國返台的汪士弘接任。再增加一些產品，曾與美國「楚坦培」（True Temper）公司合作，用他們的高爾夫球桿，在台加桿頭再予銷售，業績不錯。但是不知何故，後來對方退出，國貿這項業務也就終止。

1982年起，曾製造不斷電電器（UPS），並在中和租廠。但三年下來，賠了很多錢，不得不宣告結束，這是我董事長任內的一大敗筆。主要原因，是違反了「避免妄動」的行事原則。不過其他方面，則多有收益。國貿自1972年成立的起初數年內，每年均有可觀盈餘。國

貿是一家股份有限公司，在正式成立時，有股東十人，集資一百萬元，而每年股利均在百分之四十以上，所以兩三年內，各股東連本帶利全部收回。可見這項投資非常成功。自1993年後，我因年齡及體力關係，就把董事長一職，交由董事會選出的汪士弘擔任，爾後運作，我便少予過問了。

另有一事，鮮為人知的，就是在1987年，美國波音飛機公司徵詢洽凡可否作他們台灣的代理。那時只有華航用該公司的飛機。我因考量與華航的關係，不願牽涉在內，故著洽凡婉拒，而介紹汪士弘代理，他們也接受此議。當時我曾接到波音正式邀請，參加在美國西雅圖該公司波音747-400機的「啟用典禮」，甚至連禮服配件都隨請柬一併寄來；但我當時不能出國，也無意與他們建立關係，故予婉謝。我也特別交代汪士弘，為介紹購機所獲之佣金，大部份應撥歸公司，作為收入的一部分，也就是代理商的服務費。此項措施，應算是公道合理的。

總之，國貿與亞化有不可分割的關係，兩公司互相關連，密切合作，而各自努力發展。

第9節 我用人的幾項原則

我主持亞化三十餘年，雖然在技術層面上是一個外

行，但在管理方面，靠著以前在軍中的一套規範，以及平常讀書所得和生活體驗，形成了我的用人理念。我經常把這些觀念，扼要地發布在《亞化月刊》上，也在各種場合中對同仁不厭其煩地講解，總希望大家能經由溝通，做到步調一致，而凝聚成一種企業文化，並蔚成一股不斷求新的原動力。

我認為：人是一切事業的最大資產。亞化從筭路藍縷地創業，到今天的規模，其成長歷程實在是以人才為最重要的因素。而人才更須不斷地進德修業，以誠信不欺為待人處事的原則。

公司要尋求發展，必須多做人力投資。具體地說：應該廣事羅致，甄選適人；尤其是各級主管，對人的甄選，必得特別慎重，要做到適才適所。對上要重其德、無私心，如古書有言：「上貴不伐之士，若不伐則無求，無求則不爭。」對下則應重其能（特指技能），而無論上下，均以守法為要。

亞化對於專家學者特別重視，總是禮遇有加。因為在這科技時代，分工細密；必須敦聘專門人才，並給予良好的研究環境，和一切可能的支援，才會有創新的技術發展和豐碩的研究成果。歷年來，公司聘請了很多位專才，對公司的形象和發展都極有幫助，但如何辨識人才，則是最高階層管理者的智慧了。

我時常鼓勵同仁要多讀書，因為知識就是力量。我

也勉勵大家多研讀哲學和歷史的名著，我國古書如《貞觀政要》、《孫子兵法》等都是好書。並勉勵大家要謙虛學習，不恥下問。我說：「不怕不懂，就怕不學；不怕不好，就怕不進步。」若大家真能如此的話，我們的企業便能成為真正的學習型組織，各級幹部在學術品德和工作等方面都能齊頭並進，比諸其他一味以賺錢為目的的商業行號，將會更有永續性的競爭力。另外，我在書本和平生接觸中也發現，一個愛讀書的人，不一定是個好領導；但是一個好領導，必定是位愛讀書的人。

我認為：一個企業最怕的是組織僵化。如何防止就完全依賴管理上的合理，以及有效改進的氣魄。亞化的幹部都正年輕，應是最有衝力的時候，所以特別提醒各級主管，必須重視訓練，所謂「利莫大於教」，正是這個意思。同時，身為主管應多做自我檢討，有為有守，不要一味地埋怨部屬，相反的，對部下要「多鼓勵、多支持、少責備、少干擾」。

在任何團體中都有主管、部屬和同事三層關係。其中我認為「對下」最為重要，也最應重視。管理者的所作所為，都是眾目所視，故得事事謹慎，以身作則。對部下要「動之以情、曉之以義、統之以法、報之以利」，並遵守「過向上走、功向下行」的領導原則。當然，一個好的領導，應具備帶領部下打勝仗的本事。部屬可以不喜歡你、不佩服你，卻萬萬不可讓部屬看不起你。

其次，講到「平行」的關係，也就是同事間的關係，最要緊的是不爭功諉過，必須坦誠相處、互相支援、互相體諒，以完成任務。再其次，是「對上」的關係，這應是最容易做的，因為長官只一二人，相處時間不多，所以很容易取悅上級。但是一位好的下屬，要誠實直言，並有達成任務的能力，以不負上級的託付。總之，我們要互勉：做一位「知人、容人、用人」的長官、和睦盡責的同事，和守分耿直而上進的部屬。我也常講：公司裡大家都是老闆，也都是伙計，各司其職而已。

身為主管或領導者的基本條件，我在各種集會中講得最多，因為管理者的職位越高，對公司前途所負的責任也越大，故實在必須態度謹慎、兢兢業業領導所屬，把業績不斷地向前推進。這些條件歸納起來，可以拿古人所說的：公、忠、能三個字表達出來。

公——公平、公正、公開、無我無私

忠——忠於職守、忠於公司、忠於同仁

能——有學識、有眼光、能知人善任、能達成所負
任務

發掘人才後要如何留住人才？我有以下幾點看法：

- 1.合理的待遇
- 2.優良的工作環境
- 3.有興趣的工作和不斷學習的機會
- 4.有發展前途的機會

5. 同仁間有良好的人際關係

最要緊的，則是要使部屬有「參與感」，如果每人都有「為自己做」的感受，當然就不會輕言放棄工作了。

最後講到對待離職同仁，則應有下面的認知：

1. 必定是公司對離職者有不合適之處
2. 應以感謝的心，肯定他在任內對公司所做的貢獻
3. 在可能範圍內，協助和鼓勵其日後事業的發展
4. 公司大門永遠敞開，歡迎再回到我們的陣營裡來

我的用人理念和原則，大致已如上述，我誠懇地盼望每一位同仁都能有所成就。前些時，一位老友從美國寄來一本書《美國夢》，描述十二位在美國有成的中國人，這些人都有以下共同的特點：

1. 堅忍的毅力
2. 加倍的努力
3. 追求利他的成就感

特別是第三項，我覺得應是我們為人處事的崇高原則。假若我們不為他人著想而只顧個人利益，則國家社會乃至企業，終究會走上敗壞。所以，我殷切地希望大家，抱持「己立立人」的精神，奮發向前，把事業經營好，對得起團體，也對得起自己。



座落在楊梅廠人工湖畔的員工宿舍。



佔地十七公頃（十七萬平方公尺）的亞洲化學楊梅廠區。1971～1997年任亞化董事長職，由軍人轉業於商場。與一些軍職夥伴及年輕朋友一起打拼的一萬一千多個日子裡，充滿了酸甜苦辣的美好回憶。