



【编者按】

2002年3月27日，台湾“行政院”公布由民进党落选“立委”郑宝清接任台盐实业董事长，舆论一片哗然。前任董事长余光华（国民党党员）带领台盐以来，业绩一路走好，却不得不在公司民营化前夜退出台盐。3月28日，台盐新旧董事长举行交接仪式，在正式交接前，面对董事们的抱屈和不舍，余光华当场泪如雨下，无法自己，与会的诸位年近半百的董事们也个个红了眼眶。

据台盐实业2011年财报显示，该年度公司营业收入为22.97亿元新台币，净利润为1.94亿元新台币，仍低于余光华2002年卸任时之业绩。一个近乎无可救药的“国企”经余光华之手脱胎换骨令人赞叹，但他最终逃不过政治考量而被“卸磨杀驴”也费人思量。抛开政治因素，余光华入主台盐13年之改革实践仍为企业变革之经典案例。本刊编辑特赴台南专访已年逾72岁的余光华先生，全面回顾其在台盐13年之变革策略与实操手法。

我在台盐的日子

口述 / 余光华 图 / 李瑞宁

员工平均年龄为48岁，绝大多数为中小学学历；薪资费用占公司总营收的68%；只有1种产品（定价为15元新台币的精盐）；公司徘徊在亏损边缘，“经济部”正考虑将其关闭，员工士气低落……这是1989年我空降台盐时公司的现实境况。那一年我49岁，但在台盐却依然年轻。

到台盐前，听过这么一个故事。厂里的领导在上班时间陪老婆到菜市场买菜也就算了，还带了两个随从提菜。公司不赚钱了就请政府下令涨价，完全没有企业精神。任命下来后，我只有13天的准备时间。在这13天里，我拜访了和台盐相关的10个“大佬”。其中8个是相关主管部门的

领导，还有两个曾任台盐总经理。10个人讲的话不尽相同，但对我从宏观上把握台盐多少都有些帮助。印象最深的是时任“经济部”部长赵耀东先生的两句话：（1）你怎么去了那个鬼地方？（2）除非你能让它脱胎换骨，否则赶快走人。

刚到台盐主要是安定人心。进入公司后的第一次公开讲话我说了三点。第一，只要余光华在，绝不裁员。我讲这话是有原因的。我在台铝（台湾铝业公司）工作20年，经历其由盛而衰，最后走向关闭的凄凉景象（并入台湾中钢公司），当时由我负责与中钢谈判，裁了1000多人。尤其是中年失业的员工，大多数都没找到新工作。那种无助与无奈的眼神，我这辈子都忘不

台盐实业简介

前身为台湾制盐总厂，成立于1952年3月，隶属台湾“经济部”盐业整理委员会，1953年改属“财政部盐务总局”管辖，1980年再次划归“经济部”，为其下属国营企业单位。1995年7月正式改制为台盐实业股份有限公司，2003年实现民营化，并于台湾证券交易所上市。产品涵盖了盐及调味品、饮用水、清洁用品、保健用品、美容保养品和文化创意产品等六大门类。

了。我到台盐时对自己的一个承诺就是——我绝不再当公司最后一任总经理。要裁员，先裁我自己。第二，只要余光华在，你们一定年年加薪。第三，只要余光华在，你们年年都能拿奖金。说完第一句话，大家都热烈鼓掌。说完第二句，下面欢声雷动。说完第三句，所有人哄堂大笑，因为都不相信。

说来你也许不信，台盐后来十多年的发展路线，都是我到公司的前3个月研究制定的，当时公司无人可用，教他们也来不及。到任后，我马上走访各地的盐场和运销处，到总厂内部各单位听取简报，认识员工，了解实际情况。同时，我搜集了全世界所有盐业公司的资料。研究后发现：全世界经营得好的盐业公司几乎都是多元化经营，而且盐业占比都不到1%。所以要拯救台盐，多元化不可避免。但多元化要基于自己的优势来做，台盐有什么？说实话，当时我完全找不到任何优势。后来硬是创造了三个虚无缥缈的优势——海水、阳光和土地（台盐的土地都泡在海水里，其实没有开发价值）。基于它们规划了台盐未来的发展战略——

1. 提高效率，降低成本。
2. 产品多样化：全力开发盐业衍生产品。
3. 企业多元化：经营业务多元化，确定盐业、海洋生物科技和海水化学工业三大方向。
4. 经营现代化：建立现代管理制度，树立

现代企业精神。

整个战略的规划时长是15年（1989~2004）。我首先思考的是究竟要将台盐带往何种境界？反复考虑后，将“经营现代化”（含国际化、自由化、民营化与企业化）确立为终极目标。15年后，公司要成为一个在严酷的市场竞争中屹立不倒的企业体。

人不怕不会，只怕不做

到台盐的第一年，我就将所有预算砍掉两成，第二年再砍10%，第三年又砍5%，同时要求每个人的效率至少要提升6倍。

经过测算，当时台盐员工的薪资是市场平均水平的两倍，但工作效率却只有别人的三分之一。因此，我要求每个人的效率至少要提升6倍。但当时士气低沉，如何提升？由于只盈利300万元新台币，当年“经济部”给了台盐7%的加薪比例，我向“经济部”硬是要了13%（最高额度）。但我向他们承诺，这些钱台盐会自己承担。

当年，我就将公司的所有预算砍掉两成，但绩效要求还要提升。这一“刀”就给台盐省下5000万元新台币。很多员工都来抱怨，我就告诉他们，想要加薪拿奖金，必须这么干。第二年预算再砍10%，第三年又砍5%。当时他们都说我“蛮不讲理”，我就装聋作哑。因为我知道，他



余光华先生

1940年8月生于湖南，毕业于国立成功大学矿冶工程系。1965~1985年任台湾铝业公司副总经理、工程师等职；1985~1989年任“经济部”专业人员研究中心主任；1989~2002年任台盐实业股份有限公司董事长；2002~2003年任台湾肥料公司董事长；2003年至今，任财团法人盐光文教基金会董事长、台湾企业经理协会理事、台湾机械工程学会荣誉理事长、国立成功大学兼任教授等职。余光华先生先后荣获“台湾管理科学学会李国鼎管理奖章”，“台湾杰出经理人”称号，“台湾杰出经理金钻奖”，“台湾杰出经理金锋奖”等荣誉。

们真的是“太松了”，必须要“拧紧”。结果在预算逐年减少的情况下，绩效则都超额完成了。第二年（1990）原本预计亏损8900万元新台币，结果净盈利2亿元新台币。大家信心大增，士气大振。

除了砍预算，还要改进流程。第一年我就下盐田，研究后告诉他们，效率至少能提高3倍。数据都是你们自己写的，我没有动，就这些数据我来告诉你怎么做。

在台湾，每年9月到次年5月是晒盐期，其他时间多是下雨或刮台风。因此他们到9月才开始整顿晒盐的盐滩，整整一个月后才将晒盐的卤水放进去晒盐，等到次年2月开始收盐，一直收到5月。其实真正在晒盐的时间只有11月、12月和1月三个月。这样绝对不行。我就要求：首先，9月前无论刮风下雨必须将盐滩整理完毕，9月开始放卤水，一个星期内必须放完，同时，收盐绝不能花上4个月，最多给你2个月。后来我们的一个员工林允定发明了抬高式履带搬运机，我将其命名为“允定号运搬车”，只需要一个月时间就可以收完，将采盐成本由每单元73元新台币降到37元新台币。我对机械这块也很熟悉，带领他们开发了一些工具（如滚轮）来改进效率。这一轮下来，我们的晒盐效率提升了3倍以上。

但由于台湾受气候和地理因素影响，即使在丰收的年份，盐的成本仍然比澳大利亚进口盐高。我痛下决心，决定停止在台晒盐，陆续关停

台南、北门、布袋等三个盐场，仅保留七股盐场，制盐业务亏损得到遏制。盐厂都是在我手上关掉的，但是分阶段关闭，员工一个都不裁，全部都有适当的安排。同时，我们开展了降低物流费用成本的探索，通过取消快卸奖金，将过去的五段式物流改为直达式物流，压缩运价和仓库租用费，物流费用降低近五成。1996年，我们与澳大利亚丹皮尔盐业公司合资（台盐占49%股权）生产晒盐，产品直接回销台湾，降低了传统盐品经营成本，带动了普通盐产品利润的回归。

除了降低预算，更重要的是人力资源的更新。台盐员工的平均年龄在台湾“国企”中是最大的，但这个最大的劣势从另一个角度来看也是优势，即每年都有一些员工要退休。在我的任期内，任何部门走人后都别想轻易补人。一个盐场的会计人员抱怨说，原来3个人干，为什么现在只有我1个人干？我反问，现在工作是不是都能按时完成，他回答，是！那原来的2位不就是多余的吗？就这样，走的人多，补的人少。在我的任期内，员工数从1750人降低到532人。我们要补充的都是高阶关键人才，其余的一概不考虑，慢慢地解决员工学历低、年龄大的问题。

当然，这样的变革让很多人不适应。当时一个副总跑来对我说，总经理，不是我们不听你的话，实在是你跑得太快了，我们跟不上。我说，你们跟不上，我完全能理解，但你们跑不动，我

也要拉着你们跑，背着你们跑，否则我们活不了。我可以停下来等你，但市场不会等你，时代不会等你。人不怕不会，只怕不做。

劝君少吃盐，劝君多用盐

我们以“关怀、健康”为出发点，确立了“少吃盐，多用盐”行销策略，倡导盐产品由食转用（越吃越少，越用越多），推广“健康文化，精致生活”。

要实现台盐的彻底转型，我们需要时间。除了提效降本，盐业产品多样化是快速提升现金流最有效的方式。

进入台盐的第一年，我们就开发了9种新产品，此后每年都有新产品进入市场。如健康低钠盐，用氯化钾替代氯化钠，让人体内实现钠钾平衡，尤其适用于高血压和肾脏病患者。再如健康沐浴盐系列，有绿色（夜来香）、桔色（柑橘香）和黄色（百花香）3种类别，以及具有促进生发效果的洗发精（余光华亲身试验并作推广）、具有美容美白去角质效果的洁面乳、碱性美白牙膏，这4种产品后来被称为“台盐四宝”，销量很大。在调味盐上，我们开发了味精盐、蒜味胡椒盐、蒜味辣椒盐等，以及针对碘过敏者开发的无碘盐，用于餐桌及野外郊游的如意精盐，用于烤肉的小包装三合一调味盐。还有用于速食加工工业的细粒盐，用于养殖观光鱼的人工海盐，用于洗涤蔬果的洗涤

盐……对于“精盐”我们也做了改造，由塑料包装改为塑胶盒装，水分少，不易结块。

我们将“盐品多样化开发小组”从企划处分离，成立专门的研发处。为增强台盐的研发实力，我前后更换了6位研发处长，使台盐始终保持着相当强劲的自主研发能力，每年推出10种以上新产品。我们要将盐的功效发挥到极致，变着花样做出新产品，赚钱养家。在任13年，台盐一共开发了近200种新产品，现在存活的有好几十个。

德鲁克说，21世纪的企业只做两件事——创新和行销。产品的多样化必须有与之对应的行销策略。当时，台湾人的健康保健意识浓厚，我们以“关怀、健康”为出发点，确立了“少吃盐，多用盐”行销策略，倡导由食转用（越吃越少，越用越多），推广“健康文化，精致生活”。

我们将推广火力聚焦在“健康低钠盐”上，再以其品牌效应带动台盐相关产品的销售。在推出低钠盐前期，我们就通过专业媒体大力宣传“少吃盐，多用盐”的观念，在国营企业中第一次推行“密集打”的电视广告策略，短短3个月内砸了2 000万元新台币，借由高曝光主打健康低钠盐的知名度。

想让台盐真正脱胎换骨，必须改变员工过往的营销观念。面对部分员工不理解、不配合的情况，我决定将台盐营业处重新整编，要求员工“人人都是推销员”。业务课编制虽然只有5个人，但其促销组却有6组——因为我们是全体动

几乎所有人都给我提困难，我就一个个开解。好，困难在哪里，我就去研究，再和你一起讨论，我来告诉你应该怎么做。最后他们发现我就是一定要这么做事，他们也就只有去做了。

员，以互相支援的方式去达成各部门、各阶段的目标。组建“功德先锋队”，每两三人为一组，由台盐各处长领队，跑遍台湾全省，对全台湾每个店面进行拉网式宣传，并一一跟进铺货扫街。一年内，杂货铺铺货率从25%提升到75%，虽然低钠盐一盒定价59元新台币，但销量从每个月20吨提升到100吨。

除此之外，我们还引入专业的营销理念创新营销方法。比如主办游园会促销产品；同时开展软式营销，我们从盐的14 000多种用途里，精选了72种家庭常用的方法，编印《精盐妙用多》手册发放给民众，提升消费者对盐的使用率。十多年来，我每年在外演说近百场，宣传“少吃盐，多用盐”的理念。这些终于在台湾创造出以食用低钠盐为主的健康风潮，健康低钠盐成为当时台盐最成功的产品之一。

由于在台铝工作20年，又在“经济部”专业人员研究中心干了4年主任，大家都把我看成是管理专家，对我的变革也抱有很大期望。然而一旦具体变革到他身上时，他就不愿意了，甚至有人要告我。几乎所有人都给我提困难，用各种难处来挑战我。我就一个个开解，好，困难在哪里，我就去研究，再和你一起讨论，我来告诉你应该怎么做。最后他们发现都难不倒我，找什么困难都没用，知道我就是一定要这么做事，他们也就只有去做了。

空降台盐时我没带一个人，这样有利于我公事公办，避免闲言碎语。当时公司用的是中央空调，但有一次我从台北出差回来后发现他们单独

给我装了一台空调，我马上让他们拆掉，在台盐大家都是平等的，决不能搞特殊化。当时，很多人来走后门，在我这儿全部此路不通。

提效降本和产品多样化的目的是改善台盐的现金流，促进员工观念和行为的改变，为台盐的业务转型提供时间和空间。

成为最会赚钱的企业

一开始很累，招不到人，博士是来一个走一个，来一对走一双，但只要我们开始做，慢慢地还是培养出了一批人才。

刚开始时，做每一个业务都很难，人力物力没有一样行，但我必须找出路。到处高薪挖人，从无到有，前后花费15亿元新台币，对藻类养殖、盐滩土地开发、海水淡化、彩色滤光片、生技食品厂、烘焙酵母菌、生技骨材等项目进行规划研究。

一开始真的很累，招不到人。博士是来一个走一个，来一对走一双。但我们慢慢还是培养出了一批人才。

最初是养海藻，从海藻中提炼各类元素开发相关产品。如提炼海藻的生长素做成饮料，提炼海藻的蛋白做成酱油，再提炼出色素做成疾病检验素（检测AIDS、癌症等），和科研机构合作从海藻中提炼出藻毒（是脊椎麻醉剂的原料），都是非常好的产品，但由于行销没有做好，市场情况很一般。不过因为做海藻，我们培养出了一批生物科技的人才。在台湾的“国企”中，我们第

一个举办学术研讨会——台湾大学“藻类应用开发”学术研讨会，第一次出版研究年报，第一次在相关学术会议中发表学术论文，第一次向“中央标准局”申请各项专利。我当时的月薪是7万元新台币，但台盐研究室主任的月薪我给他争取到10万元新台币。马哲保毕业于台大地质研究所，后又在哈佛大学获得博士学位，我硬是说服他到台盐，借调了9个月；颜富士是成功大学资源系主任，我们借调了3年；还有毕业于美国罗德岛大学的海水化学博士梁幼铮，第一次听说台湾有海水化学工业企业，毅然加入……几年下来，我们终于网罗了一批具有博硕士学历的科研人才，先后进入有机光导体、微生物制剂、胶原蛋白等相关高科技领域。

我到台盐前，其业绩在台湾“国企”中倒数第二，在花了6年的时间整肃积弊后，刚有转机，又遇上1995年取消盐业专营。又经过7年努力，我们终于把台盐发展成为横跨盐产品、化妆品、饮料、电子科技、生物科技、旅游等多行业，拥有自主创新科技、自主畅销品牌的大型企业，员工人均营业额从170万元新台币跃升至500万元新台币。早在1998年，台盐就在《天下》杂志评出的台湾最赚钱的50家企业中位列第13名，在最会赚钱的50家企业中排名第一。

只有自助、人助，才有天助

台盐定的四大战略是同步进行，不同时段收割，相互支持，形成合力，最后实现经营现代化之目标。

经营是追求企业的长期效益，管理是追求每个阶段的成果。为了达到愿景的实现，必须订立短、近、中、长期经营目标，并做好管理工作。我对台盐定的四大战略是同步进行，不同时段实现收割，相互支持，形成合力，最后实现经营现

代化之目标。

变革最困难的是观念的转变。台盐原是一个机关形态的事业体，经营失败90%是因执行不力或不当所致，执行成功与否之关键在于人。人的影响层面有三：一是心态，也就是观念；二是态度，就是意愿与决心；三是工作能力。其中，工作能力的提升需要时间，却比较容易实现；而心态与态度可一夕改变，但实现难度最高。没有令之心动的强烈启动力，即使其愿意改变，也是即兴短暂的。因此我在台盐一面改善经营，一面于员工的观念改变上着力。不停地灌输新观念。有一年，我们将盐场的土地卖掉后一下子有了190多亿元新台币的现金，每年光利息收入就有10亿新台币。但我马上将其全部缴到“国库”，因为不想让员工“躺着都能拿奖金”。员工在背后骂我，但我不理他们。当时公司每个月都有讲座，每年1月和6月我自己讲，其他月份找台湾最知名的管理专家来讲，灌输全新观念，如品质观念、效率观念、市场观念等，时间长了，同时在工作中也都践行着，慢慢大家也就听进去了。

我到台盐第二年就亲自拟定CIS（企业识别体系），改造公司的企业文化。我们保留了台盐传统的“纯朴”与“和谐”文化，以示对过往的认同与肯定，消除员工的疑虑与观望。同时力求突破与转型，就必须增加“活力”与“创新”之新文化，但两种文化似乎相互矛盾，因此加上“关怀”为中介，使之连贯。“关怀”有三层涵义，即公司关怀员工，员工关怀公司，台盐与台盐人共同关怀消费者。就此树立公司“纯朴，和谐，关怀，活力，创新”的企业文化，唤起员工内心的使命感。2002年，在台盐成立50周年之际，我们又将原有文化中的“纯朴、和谐”整合为“团队”，保持原有的“关怀、活力、创新”，同时适时注入“卓越”之新文化。

我在台盐13年，公司营业额从14亿元新台

币增长到约30亿元新台币；从亏损边缘到年年盈利，每年都是“国营企业”中最赚钱的企业；产品从1个增长到近40个，其中盐业衍生产品与生物科技及海水化学各占一半；员工平均年龄从48岁降到30多岁，数量从1 750人降到532人；虽然员工年年加薪，并且都按“国营企业”的最高额调薪，年终奖也年年都是“国营企业”中最高的，但员工薪酬开支占比却从68%降低到30%。

未来属于那些在机会尚未明显之前，就已经能够掌握机会的人。回过头来看，我对台盐的整个规划有几个特点：

其一是无中生有，发挥想象。因当时遍寻公司优势全无，乃创以“土地，海水，阳光”为优势规划策略。

其二是同时间始，分段完成。整个策略虽分为四阶段，但却同时开始，而四阶段时间表，则显示各阶段的收获时辰。

其三是由简而繁，由易而难。也即整个策略在执行上循序渐进，越至后期困难越高，挑战及待突破点亦越多。

其四是照顾全员，层级提升。这是整个规划的精神之所系，以提升台盐经营层次，借竞争力之增强以求企业永续经营，使能保障员工之长远权益。层级提升包括了经营层级、品质层级、人力层级和效益层级。

分阶段来说，最艰苦的是前3年（教育训练阶段）；中间5年是黄金期，即收获期和转型期；后面的5年是起飞期，生物科技和海水化学开始发威。一份耕耘一份收获，整个策略规划是一步一个脚印达成梦想的过程。我不信运气，坚信只有自助、人助，才会有天助。❖

【本文由本刊编辑潘东燕采访余光华先生并台盐相关研究资料整理而成，感谢2012企业伦理大会暨第四届“商亦载道”两岸高峰论坛对案例采写提供的支持。】

附文

余光华对台盐15年规划之日程表

【短程】1990~1992（目标：提高效率，降低成本）

1. 提高生产效率：改良制程，提高产量，提高品质，降低成本。
2. 提高行销效率：扩大销量，提升促销层次，倡导“少吃盐，多用盐”之行销策略。
3. 提高行政效率：精简人员，厉行成本中心，节约费用，振奋士气，提高绩效。

【近程】1993~1994（目标：推动产品多样化）

以“关怀”为出发点，创造“健康文化，精致生活”为目标，以服务消费大众，扩大业务空间，增强营运能力。

【中程】1995~1999（目标：发展企业多元化）

充分运用台盐资源，发扬“活力、创新”之企业文化，寻找台盐的明天。

1. 转投资海外盐场：多方寻求在国外合适地点办理，合资新设盐场，参与扩建盐场，制盐技术输出，订立长期销盐合约等业务，以有效替代岛内晒盐生产。
2. 提升盐业经营层次：以生产精盐为主，专供食用及加工业使用，保留适当规模之晒盐场，作为供应基本农渔用盐，技术开发研究及技术输出展示与实习之用。
3. 积极建立藻类养殖工业：尽速进入巨型藻类养殖及藻胶工业，并结合海藻养殖发展高科技、高附加值之精密生物化学工业。
4. 积极规划开发盐滩土地：配合政府政策开发土地，及规划土地营运管理之方式。
5. 发展海水淡化技术，并为台盐朝高科技海水化学工业发展铺路。
6. 营运方向将“产销并重”转向“市场导向”发展。
7. 完成公司改制。

【远程】1999~2004（目标：实现企业经营现代化）

以开发海水资源为目标，整合海水养殖，海水化学工业的现代企业，在营运上顺利发挥企业“弹性，变化，创新，效率，机先”之功能。