

第 10 屆 國家卓越成就獎

創業維艱 守成必敗 創新才能永續

感謝企業經理協進會提名我為國家卓越成就獎得獎人，也感謝一起打拼的三陽、南陽及豐群集團的夥伴們。沒有你們的付出及合作，我們也不會有今日的成果，所以這個榮耀也是屬於你們的。

回想1954年，父親張國安創辦了三陽，那年我四歲，因工廠就設在住家旁，讓我得以每天在他工作時跟在身旁學習，逐漸培養對機械的興趣。初中畢業後，我決定就讀台北工專機械科，隨後進入三陽從基層黑手做起，參與從四個人的小公司，經歷三十年的努力經營，成長為台灣前十大企業。從光復初期製造三陽牌腳踏車磨電燈開始，到引進日本本田技術合作生產機車汽車，所推出的三陽野狼及三陽喜美都留在台灣人鮮明的記憶裡，三陽也是台灣工業發展的重要推手及見證。

1986年，由於共同創辦人的後代回來接班，意欲獨自掌控經營，在無預警情況下逼退父親，我選擇與父親同進退。在父親不願與三陽競爭的原則下，避開從事我們最內行的汽、機車製造領域，父子倆轉而攜手經營豐群集團，以「豐富人群」為宗旨發展新事業，投資涵蓋零售、貿易、食品及遠洋漁業等行業。豐群秉持投資者與經營者分開的理念經營，尊重專業經理人，以專業團隊為經營主體，如今逐漸開花結果，總營業額及獲利都超越三陽。

正當豐群已經落實專業經理人制度，事業版圖已呈穩定發展，而我也將個人半數時間轉向投入參與社會公益活動之際，三陽卻遭遇空前的挑戰，2014年，在我們離開三陽近三十年後，因為前經營者經營無方導致逐漸衰退，年年虧損，主要股東們基於我對汽、機車產業的熟悉而前來請託，希望我能回三陽整頓。在幾經深思之後，衡量自己各方面條件尚有餘裕的情況下，決定接下這份責任，我抱著服務社會的心情回到三陽。

到任第一天，我告訴三陽的同事「三陽是社會的企業，必須注重社會責任，而我們是專業經理人，不能只為股東服務，大家要一起打拼為所有利益相關者(Stakeholders員工/顧客/協力廠商/社會大眾/股東等等)服務」。重回三陽時我沒帶進任何人，完全信賴原有夥伴，從調整公司體制著手，重新組織、重訂方向，以專注本業、品質第一及顧客滿意為宗旨，推動國際化及品牌升級，建立團隊互信，激勵夥伴士氣，改善工作環境與氣氛，並且讓團隊體認，企業唯有獲利才能貢獻社會，否則就會變成社會的包袱。經過團隊兩年多的努力，終於在去年轉虧為盈。

我一向主張國際化與品牌是台灣企業的兩個生存的關鍵，這也是三陽早期發光發熱的策略。台灣是小國，國際化是台灣重要的發展之道，重本土輕國際，就會造成停滯，我們也應注重品牌發展，品牌才能擁有市場，先進國家的GDP中品牌佔的比重高，台灣的轉型應該要轉向擁有更多的國際品牌，而不能只是工業升級，擁有更多國際品牌才能將台灣推向真正的已開發國家行列。

雖然承繼父親的事業基礎，我經常提醒自己，「創業維艱，守成必敗」，只有不斷創新創業，才能永續經營。而經營事業就像車子開在斜坡上，不進則退，沒有停在原地的選項。



張宏嘉

民國40年生

三陽工業董事長 豐群企業集團董事長

美國南加州大學企管碩士

台北工專五年制機械科畢業

座右銘：創業維艱，守成必敗，創新才能永續



具體事蹟

專注本業 重振三陽野狼精神

「專注本業」是張董事長的企業經營哲學，三陽是以品牌起家的公司，在重返董事會後，張董事長致力於提升SYM機車品牌形象與價值，強化公司治理、持續提昇競爭優勢，以確保經營獲利為優先，核心的政策是：

■ 建立「行銷導向」的經營體制，推動以顧客滿意為核心的4P行銷體系。

■ 落實「品質第一」為基礎的管理文化，實施以品質第一為核心的生產體系。

為了找回三陽的忠實客戶，2015年3月推出重機野狼SB300，創造出近千台的購買熱潮，勇奪年度黃牌檔車國產銷售第一，重返過去野狼榮耀。細數三陽與客戶的共同回憶，如「騎著野狼送貨為事業打拼」、「考上大學父親送的禮物」、「情侶出遊的甜蜜歲月」、「阿公接送上學的油箱」等，皆是野狼深植在不同世代消費者心中的意義，藉由品牌成功再造，再創三陽機車引領風潮。



自主研發 奠定自有品牌生產OBM（Own Branding & Manufacturing）基石

三陽深知唯有自有品牌才能立足於國際，1978年成立研究發展中心，除設計開發滿足國內外市場需求之SYM機車外，更擁有近500項專利的保護，奠定了自有品牌生產(OBM)之基石。研發中心擁有研究人員近400人，具備優異的引擎及車架設計能力，從Proto設計/製造、性能測試、驗證等等，均採用世界先進的器材與軟體，也是當今全世界少數單獨能對應歐洲四期法規的廠商之一，三陽所設計及生產的史帝田鐵合金汽缸、全世界第一部4V速克達、台灣第一部EFI引擎、可變進氣歧管，皆獨步於全球。

1988年成立浩漢設計中心NOVA Design Center，結合歐美世界大廠的設計團隊與台灣各大設計學院之人才，不斷在汽機車造型設計上發揮，並以Styling Your Moment之DNA永續發展，至今得獎無數，包括台灣之精品設計首獎、研發創新獎、Good Design、產品形象獎等等，在國際間最具代表性之Red dot及IF獎，也從未缺席，獲獎項目累積達130餘項。

2014年張董事長結合研究發展中心及浩漢設計中心成為三陽機車綜合研究所，這個完美組合，所激盪出的美學及工藝令人矚目。



啟動革新 推進品牌翻轉計畫

著眼提升三陽具備國際競爭力，張董事長帶領經營團隊進行了一系列的品牌改造工程。

首先改造三陽工業的英文名稱，由「SANYANG INDUSTRY」變更為「SANYANG MOTOR」簡稱SYM，讓企業的識別更具國際感；更以顧客導向為出發點，重新賦予SYM新的品牌主張與價值，凸顯三陽機車長久以來的專業形象與卓越技術，形塑年輕科技環保的國際品牌形象，傳遞三陽對社會、對員工及對消費者的態度和觀點，包括：

■ **專業：保持永續競爭力的專業態度、專業認知**

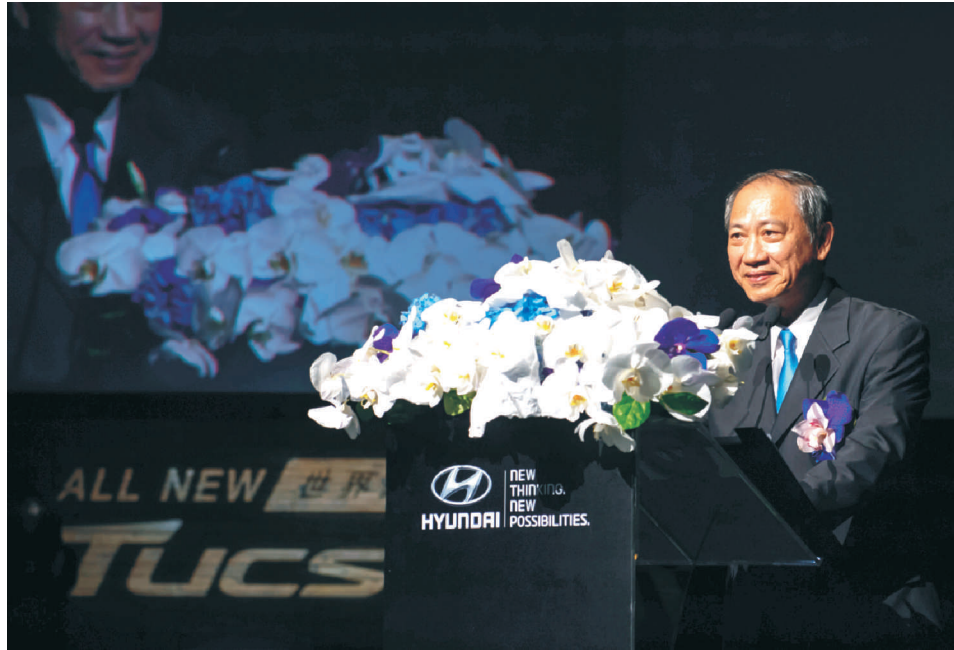
■ **創新：超越消費者想像的創新思考**

■ **品質：世界級水準的產品品質**

過去三陽偏向技術導向，在品牌發展上缺乏感性與深度，張董事長引進耕耘品牌深度的策略思維，創造以品牌為基礎的組織與文化，產品品質逐獲口碑，並逐一將通路銷售據點改裝，兼具專業形象與現代感。自有品牌SYM機車在力行品質第一、降低終端庫存、改進產品開發流程及策略、成立售後服務零件中心、改革通路結構與提昇經銷商銷售和服務能力等多方努力下，市佔率已從前年谷底的9%逐漸回升，去年達到15%，今年更衝上20%。從通路上，看到經銷商許久不見的信心與活力，以及從公司員工臉上所展露的笑容，張董事長深信堅持「專業、創新、品質」的品牌價值，定能打造三陽成為顧客喜愛及信賴的品牌。

公開透明 創造三贏

三陽與世界第五大、年產八百萬台的現代汽車技術合作，在三陽新竹廠生產 SANTA FE、ix35/TUCSON、Elantra、Verna...等多款現代汽車，負責銷售的總代理南陽實業也重振旗鼓，除更新展間，推動 We Care 全方位售前售後服務，更成立全台唯一汽車品牌形象館提昇品牌形象，積極投入社會公益，並在全台展開兒童交通安全教育活動。



值得一提的是，張董事長堅持落實「公開透明」的行銷制度，顛覆傳統汽車業界私下競價議價的搶客慣例。同樣一輛 HYUNDAI 汽車產品，同一期間全台各南陽新車展示間，銷售條件皆相同，讓營業人員專注於產品專業與銷售服務，改善台灣車業人員高流動率帶來的問題，同時提高顧客滿意度，堅持公司、員工與顧客三贏，作為企業永續發展的基石。而消費者也給予這項制度極為正向的回應，根據全球權威評測機構 J.D.Power，公佈「2016 年台灣新車銷售滿意度 (SSI)」調查，評鑑南陽為市場進步第一名的品牌。

改變企業文化 培養國際人才

SYM 機車全球外銷約 75 個國家，在越南及中國大陸設有生產基地，張董事長認為國際化是企業競爭力的基礎，要成為真正的國際化公司，需重視國際化人才的培養體系。

■ 建立高潛力人才儲備庫

由於三陽歷史悠久，除了人力結構失衡，人才青黃不接，一旦幹部保守經營，見樹不見林，缺乏狼性，這對公司將是很大的警訊，為了確保公司人力資源的穩定，除了保留原有優良的文化底蘊，更配合新三陽的需要，推動了各項留才、育才措施：包括執行後繼者與關鍵人才培育、專業人才的培養、企業文化深耕、設計具競爭力的薪資福利制度等專案，以吸引及留住優秀人才。

■ 建立 OJT (On The Job Training) 體制 提升製造技術

張董事長從基層出身，清楚技術的重要性，現今的教育制度讓年輕人重視學歷，忽略技術，因此經常向政府提出建言，要求重視技職人才的培養與運用，獲得政府及產業界廣大的迴響。三陽為提升公司專業技能知識及開發員工專業技能水準，累積公司生產技術，導入了「專業分科及技能檢定制度」，建立 OJT 培育體制，系統性培養專業人才，累積並傳承台灣機車製造重要的技術及經驗。



特殊貢獻

張董事長所領導的豐群集團在1990年成立財團法人豐群基金會，以促進提昇工商企業現代化發展及生產力為宗旨。二十多年來與台灣多所大學針對管理教育進行探討，並與輔仁大學共同舉辦二十多屆以管理創新為主題的研討會，邀請產官學各界結合理論與實務，提昇與強化管理教育的內涵。

除了以豐群基金會實際推動管理教育創新研究之外，張董事長也樂於分享豐富的實務經驗。例如經歷技職教育，累積扎實的基本功，張董事長深知技職教育對產業發展的重要性，經常呼籲政府重視國內技職教育。在擔任教育部技職教育發展委員會委員期間，對技職發展的方向提出建言，他主張技職教育重點不在學術而在實務，高職學生畢業之後應該先就業，在職場工作幾年之後，再決定升學與否。張董事長現任台北科技大學校務發展委員會顧問，對於國內的技職教育推廣不遺餘力。

張董事長由基層做起，他一向關心勞工權益，除了擔任中華民國勞資關係協進會常務理事，又接受中華民國工商協進會推派，擔任多年勞動部基本工資審議委員會委員及跨國勞動力政策協商諮詢小組委員，長期推動勞資關係和諧。

令人感佩的是，張董事長本著人道的關懷，有感於健康的身體是一切的根基，十多年來擔任肝病防治學術基金會、全民健康基金會及陶聲洋防癌基金會等基金會的董事，致力於推廣國人重視健康、增加醫學常識、了解正確的疾病治療觀念及管道。此外，張董事長也以中華民國機車研究發展安全促進協會理事長身分協助政府改善交通秩序，增進駕駛人遵守交通法令發揮駕駛道德，打造更安全的交通環境。

除了積極投入國內事務，張董事長對於帶動台灣對外國際經濟合作也實際付諸行動，多年來擔任台荷經濟合作委員會台方主席，曾多次帶領國內參訪團到歐洲荷蘭及芬蘭等國家拓展雙邊合作關係，今年六月還隨同總統出訪中南美洲，協助拓展台灣對外經貿關係。

張董事長現參與促進國家經濟發展之相關組織如下：

- 中華民國工商協進會理事
- 中華民國企業經理協進會常務理事
- 中華民國勞資關係協進會常務理事
- 中華民國機車研究發展安全促進協會理事長
- 中華民國管理科學學會理事
- 中華民國國際經濟合作協會理事
- 台荷經濟合作委員會台方主席
- 中華民國東亞經濟協會監事

參與公益相關組織如下：

- 豐群基金會董事長
- 肝病防治學術基金會董事
- 全民健康基金會董事
- 陶聲洋防癌基金會董事
- 史丹佛學術基金會董事
- 台北科技大學校務發展委員會顧問
- 台北科技大學產官學研菁英協會理事長

伊甸基金會

有愛·無礙





公司簡介

三陽工業

台灣第一家機車製造廠；1954年張國安先生邀黃繼俊先生及兩位友人於台北內湖創立了「三陽電機廠」，生產腳踏車用磨電燈；1961年改組為三陽工業股份有限公司，與日本本田公司技術合作生產機車，1974年三陽野狼誕生，1977年三陽喜美轎車誕生；2002年與韓國現代汽車技術合作，生產HYUNDAI汽車，近年來更以SYM自有品牌機車行銷國際，是台灣唯一同時生產機車及汽車的公司。



南陽實業

總代理三陽工業所生產及進口的HYUNDAI汽車，首推公開透明行銷制度，並同步導入全球最新的硬體展間，創立台灣首座汽車主題形象館。

豐群水產

現為世界第一的鮪魚專業大貿易商，1972年時為了使台灣遠洋漁業能擺脫對日本商社的依賴，在當時經濟部部長李國鼎先生的鼓勵之下，張國安先生與周俊雄先生結合漁業界友人共同成立豐群水產，在太平洋、大西洋、印度洋等海域設有二十多個基地，擁有完整的全球鮪魚供應鏈體系。



來來超商（OK 超商）

1988年與美國 Circle K 技術合作，現以 OK mart 自有品牌經營，目前有約 900 家門市，提供顧客豐富的商品、優質的服務品質，建立完善的購物環境，使消費者有賓至如歸的感覺；並以達成「顧客滿意度第一」的連鎖便利店，作為經營的方向與目標。



來來物流

高效率的物流技術、創新的作業，來來物流結合資訊化與自動化，以提升物流配送效率，達成對客戶適時、適量之最佳後勤支援，整合常溫與冷鏈全新設施於一處的桃園八德物流中心於 2016 年 6 月啟用。

喜年來食品

生產著名的喜年來蛋捲，秉持發揚傳統美食理念，以現代科技及生產設備，不斷研發生產自然美味的高品質食品，其主要產品為蛋捲、餅乾、金牛角（美國 General Mills 玉米點心），深獲消費者喜愛。



來來商旅

榮獲 Booking.com 所頒發的 2015 年好評住宿獎 (Guest Review Awards)，位於購物及娛樂兼具的台中一中商圈，前身為台中來來百貨，提供旅客貼心的服務及貴賓禮遇，擁有多樣的會議及活動設施，是商務或旅遊的最佳選擇。

美安工業

與世界最大汽車安全設備製造商瑞典 Autoliv 合資及技術合作，生產汽車安全氣囊及安全帶，是國內唯一全方位專業汽車安全設備生產廠商，產品供應國內外汽車廠。