

當代台灣傑出企業家的創業發展研究：一種傳記資料分析

丁興祥、邱惟真

【作者簡介】

丁興祥，美國加州大學戴維斯分校博士。現任輔仁大學心理學系（所）教授。

邱惟真，輔仁大學（心理學）博士候選人。中華關懷社會發展協會身心發展研究中心主任。

摘要

本研究探討當代台灣社會傑出企業家的成長歷程以及其創業發展的相關人事環境及社會文化脈絡。這裡所謂的「當代」，是指二十世紀（亦即1900年以後出生）。而「傑出企業家」是指該企業人物曾創建重要的企業組織，並且有足夠的影響力及重要性，足以使得當代社會出版相當數量相關該人物的傳記性資料（biographical data），或是使得當代社會重要人物提名該人物為傑出人物。本研究透過大量傳記資料（包括文獻檔案資料、訪談資料）的歸納分析，以整體（holistic）的觀點探尋當代傑出企業家的成長及發展時期的個人及社會文化環境的脈絡。除了個人特性外，相關的社會文化脈絡包含企業家與重要他人的社會關係（包括親子、手足、同儕、親戚、師生、重要競爭對手等等）、家庭及學校的生活經驗、生涯的發展，以及有利於或不利於企業創業潛能發展的相關環境因素。本研究除以14名傑出企業家進行綜合性的比較分析外，並以王永慶以及張忠謀兩人為案例，說明並比較不同性質產業傑出創造表現之差異，最後提出未來研究之建議。

關鍵詞彙：傑出企業家、創造與創新、社會文化脈絡、傳記資料分析

The development of entrepreneurial eminence in modern Taiwan : A biographical data analysis

Shing-Shiang Ting, Wei-Chen Chiu

Department of Psychology

Fu-Jen Catholic University

ABSTRACT

This study attempts to explore the social relations and the sociocultural context in which the eminent enterprise founders were reared after 1900 A. D. in Taiwan.

This study uses the term "eminent enterprise founders" indicates a special group of people that became important enough to their contemporaries to have a large amount biographies or relevant archives including available interview data written about them, or to be nominated by opinion leaders or experts in Taiwan. The main purpose of this study is to discover what a group of entrepreneurial eminence in Taiwan were like as childhood, what kind of social relations with significant others, and what some of the factors are that influenced their creative development in enterprise. The biographical data collected from public libraries. Studying of eminent enterprise founders could broaden our understanding of the varieties of human experience and the development of entrepreneurial creativity and innovation. The biographical data of 14 eminent enterprise founders and 2 special cases are presented and examined. The possible contribution and suggested are also introduced.

Key Words : entrepreneurial eminence, creativity and innovation, sociocultural context , biographical data analysis.

緒論

台灣生存發展命脈的奠基，根植在台灣人民胼手胝足所創造的經濟奇蹟及文化成就。隨著以知識為主的「知識經濟」來臨，創造力的培養及社會整體創新能力，將是決定未來國家競爭力的核心動力與基石。強調啟發、思考、自主、創新的思考模式，才能為國家永續發展重新接軌，挹注新力。企業領導人的思考模式和經營理念不僅影響了企業的發展與適應生存力，同時也影響國家經濟競爭力。尤其是企業家，更需要敏感於社會時代的脈動變遷，在潮流前端勇於挑戰傳統，並有將創新的思維轉化為事業的能力。也就是說，企業家是把「事業」當作是個人創造表現的一個領域，將其個人的創造表現轉化為組織的成就，而為社會所肯定。

傑出人才的研究，一直是創造力領域裡面很被重視的課題，用傳記資料研究傑出人才有其獨特的優點（Howe, 1982）。傳記資料通常包含個人整個的生命週期，是一長時間的縱貫資料，可以提供我們豐富且大量的個人訊息，以及相關的社會文化脈絡。因此，運用傳記資料研究傑出人才，已經是許多學者之共識（丁興祥，1987；丁興祥等人，2001；Gardner, 1997；Csikszentmihalyi, 1996；Simonton, 1984）。但這些學者都強調，傑出人才之研究，必須注意創造領域（domain）的差異，也就是說，不同的創造領域，所需的個人及社會的條件也會不同。

本研究所研究的傑出人才則專注於企業領域。認為企業家從創意發生到產業運轉的歷程，並非肇因於單一因素或直線推衍即可解釋，而是有更複雜的個人、家庭、社會文化脈絡因素所交纏而成。企業家既然要敏感於社會脈動，不管是傳統產業或高科技產業，在創業之初，不論在管理上或技術上或產品本身，至少要有其一，在那個時代必須是創新思維，甚至可能在那時代是全面性的新思維。然而另一方面，也因為社會時代的變遷性，研究不同社會時代、不同形式的企業家，將有助於我們了解不同社會時代所需要的創新形式。易言之，我們可以比較不同時代的企業家，也可以比較不同產業類型的企業家（例如：傳統產業 v.s. 高科技產業；大型企業 v.s. 中小型企業等），藉由比較分析，讓我們了解創造表現的變（時代、領域，及類型差異等等）與不變（共通屬性）。

一般的研究乃將企業家放在領導（leadership）的研究領域。Gardner（1995）曾針對一系列的「領導人物」進行個案研究，其中包括政治家、宗教領袖、民權運動領袖、教育家、

軍事領袖及企業領袖等。其中企業領導者，他選的是美國通用汽車公司（General Motors）的總裁史洛恩（Alfred P. Sloan, Jr.），他創建了一個企業組織，後來成為美國企業的主要發言人。企業家的領導面向顯然是這領域的研究重點，然而就從創造一個企業體而言，領導及創造分別有何特性呢？Gardner（2000）認為領導者（leader）需要具備優越的語文能力，會說故事，通常文筆寫作也能流利順暢。再者，過人的人際關係技巧，很好的內省知覺、重視存在問題以及幫助人們了解自己的生活狀況及目標都是很重要的能力。另一方面，他認為領導者與創作家亦有相似之處：他們都試圖影響別人的思想和行為，而且兩者都有能力敘說他們自己的故事，並從小經常向權威挑戰。但是領導者通常直接面對群眾，而且群眾來自不同背景及環境，領導者需要提出的故事，應該是簡單、甚至單純的故事，而創作家面對的是該領域有深入了解的人，他們面對的是已有相當知識和專長的人。領導者（leader）與創造者（creator）在成長背景及個人智慧、人格方面是有差異的。例如在受教育面向方面，Simonton（1984）檢視傑出人物成長的背景，認為受正式教育的多寡與其傑出程度是有關的。在他的研究中特別將傑出人物區分為領導者（leader）與創造者（creator）。結果他發現隨教育程度提高而提高其傑出程度（eminence），但到達一個點之後（通常在大學一、二年級），過多的教育反而傑出程度下降，亦即正式教育程度與傑出程度呈倒U型關係。令人訝異的是，他又發現領導者的正式教育程度與傑出程度呈負相關，亦即高知名度的領導者，反而受正式教育較少。值得一提的是，Simonton研究的對象是歷史上的人物，隨著教育普及，教育形式多元和社會時代的變遷，成長背景的受教育因素和創造和領導之間的關係更複雜，需要更進一步探究。

本研究的焦點在研究企業家的創業發展，即是將企業家視為一個產業的創造者，亦是屬於企業的領導者，目的在探究企業家創業發展的個人及相關的社會文化脈絡。然而如同上述，企業家所創導的事業體是否成功和社會時代性息息相關。隨著時代變遷，在探討企業家影響企業體從創意到創新的成功與否，除了領導面向的研究，是否會因為不同的產業類別（例如：傳統產業 v.s. 高科技產業；大型企業 v.s. 中小型企業等），其創業歷程以及經營方式會有所差異？本研究經由傳記資料的分析來研究傑出企業家，經由歸納分析及比較，可能獲得對此領域的進一步理解。

研究方法

從方法來說，本研究試圖以整合的觀點，探討台灣傑出企業家成長時期有關的個人及社會文化因素。過去有傑出人才的研究多半以西方文明為主，鮮少以中國文明或華人作為研究對象。若以Kroeber的觀點來說，不同的文明有其不同的「文明形貌」。針對不同的文明及社會探討其傑出人才成長的環境實有其必要。本研究便是以當代的台灣傑出企業家作為研究對象。有關傑出人才成長環境的研究，由於研究题目的性質，過去的研究多半是以檔案資料（archival data）作為研究分析的材料（Simonton, 1975a; 1975b）。檔案資料是指現有的資料（existing data）。亦即只要是圖書館或任何資料儲存的地方所存有的現存資料，不論是原始的或是二手的，都可以說是一種檔案資料。檔案資料包含的範圍甚廣，而且資料豐富。社會科學近來有逐漸增多運用的趨勢（丁興祥，1987）運用檔案資料，可以進行「量化」（quantitative）的研究。也可以從事「質性」（qualitative）研究。本研究試圖以整合的觀點，以整體的（holistic）觀點進行傑出人才成長環境的研究。在研究策略上，是選擇「質性」取向。質性研究不同於傳統的「實證典範」，本研究以「自然典範」（the naturalist paradigm）（Lincoln & Guba, 1985）作為方法論（methodology）的選擇。檔案資料中，要以傳記資料（biographical data）與傑出人才成就的發展最為相關。因此本研究所用的資料以傳記資料為主。

以傳記資料探討傑出人物的發展有其獨特的優點。Howe（1982）曾強調傳記資料具有的特色。雖然過去關於與傑出人物發展相關的一些童年經驗與環境因素的研究並不少，然而，目前的這方面知識並不足以預測及了解傑出人物的成就。而傳記性資料可以提供大量、豐富、且相當詳細的個人訊息，並且資料所涵蓋的時距相當長。這是一般傳統方法無法提供的。傳記性資料可以顯現出事件發生的時間順序在個人生命歷程中所產生的影響。少數傑出人物的成就會影響到許許多多人的生活。因此，關於傑出人物發展的研究便顯得相當重要。然而，要成功預測個人未來的成就是相當困難的。如果心理學關於對兒童發展有關的社會環境的研究已有相當的進展。雖然如此，這方面的知識尚不足以使我們精確地預估一個人未來的成就。如果我們將整个人生的發展作為研究的課題，那麼必須要有關於個人長期且完整而詳細的傳記資料作為研究的基礎。這是一般的研究方法或研究資料所無法提供的。傳記性資料在心理學的研究有其獨特之處。

過去用傳記性資料探討人的生命發展的研究在心理學中並不少。比較著名的有White (1975)、Levinson (1978) 等人。即使在1920年代，Cox (1926) 就曾經蒐集了大量的傑出人物的傳記性資料探討天才人物的智慧。這個研究是著名的Terman關於智力的遺傳性研究的一部份。雖然以傳記性資料來研究傑出人物在三〇及四〇年代相當盛行，然而由於行為主義以及量化方法的興起，傳記性資料的運用便相對地減少了。直到七〇年代以後又再興起。

一、研究對象的選擇

本研究的研究對象是出生在二十世紀（1900年之後），在台灣成長及創業的企業家，而這些傑出人物或名人是當代社會所認可及肯定的一群人。不同時間及區域，社會所肯定及認可的傑出人物會不相同。社會的認可是以藏書量豐富的公眾圖書館中是否擁有該人物的專門傳記資料來擬定。本研究選擇傑出企業家的標準，是以國家圖書館/全國書目資訊網（簡稱NBINet）及博客來網路書店（www.books.com.tw）兩套網路系統中的圖書目錄作為傑出企業家傳記資料來源。NBINet連結國家七十所圖書館之館藏，目前書目紀錄比數達三百萬筆，館藏書目筆數達四百五十多萬筆，是國內最大的線上聯合目錄。博客來網路書店可與各個出版社連結，以查詢書目。本研究乃根據此二個圖書目錄索引查詢傳記資料。挑選其中至少有兩本（包含兩本）以上傳記資料的傑出人物為研究對象。傳記書目中如果有重複的部分，只計算一次。其中紀念性質的資料（如：紀念集、特刊、文集等）不計算。除此之外，當代期刊雜誌中有超過十篇以上文章（包括簡傳及評論）論及的企業家，也列入本研究的研究對象。經由這樣的選擇標準，最後選出台灣成長及創業的企業家共14名為研究對象。

二、資料的蒐集

所謂「傳記性資料」包括：個人傳記、年譜、自傳（自述）、回憶錄、訪談資料等。傳記性資料可由公眾圖書館中選取。樣本（研究對象）選定後，相關的傳記資料可從公共圖書館中借取，或者以影印方式保存，或者購置。傳記資料蒐集後加以建檔管理，以便研究者仔細地閱讀及分析。

三、研究過程及分析資料

本研究主要在瞭解傑出企業家成長與創業發展的相關社會文化脈絡。因此除了蒐集傑出

企業家大量的相關傳記性資料外，並針對其傳記資料進行歸納分析。目的在探索當代傑出企業家成長及發展時期的社會環境、人際關係、家庭及學校生活經驗、創業經歷以及當時的體制及文化環境。包括下列工作：

- (一) 從公眾圖書館蒐集或網路購置適當的企業家傳記性書目資料。
- (二) 從傳記性書目資料中，依其出現的頻率，選取適當的樣本，作為研究對象。
- (三) 決定所欲研究的對象。
- (四) 檢核關於研究對象適當的傳記性資料。
- (五) 仔細閱讀這些傳記資料（研究者以及研究助理）。
- (六) 針對傑出企業家的社會環境、人際關係、家庭及學校生活經驗、創業經歷以及當時的體制及文化環境進行歸納分析，為本研究之研究結果一。
- (七) 針對不同產業別的傑出企業家個案，進行比較分析，為本研究之研究結果二。
- (八) 綜合上述兩個研究結果，進行討論，並對此領域未來之研究方向提出具體建議。

研究結果一：14位當代台灣企業家之分析

經由上述研究過程之說明，本論文將進行兩種分析研究，一為從較巨觀的角度進行整體性的分析，另一則針對不同產業別的企業家個案，進行具體的個案比較分析。本研究即根據上述之篩選程序，最後選出14位當代台灣企業家（傳記資料詳見附錄），探討他們成長的環境與創業發展之社會環境脈絡。企業家的成長環境（包括家庭、前輩、師友、同儕、同事、競爭對手等），以及相關的社會關係與人事環境是本研究所關心的。

近代台灣是處於一個變動的時代。1900年至1945年為日治時代，而1945年後，政權轉移，國民政府來台。改朝換代對企業家有相當大的影響。而近50年來，產業結構之變化，對不同產業的企業家有不同的衝擊，電子（高科技）產業的興起，也產生了不同類型的企業家。這些社會文化脈絡之變遷，影響了有識之士生涯的選擇及發展。本文將從14位企業家之時代脈絡與個人背景、成長及學習經歷、企業家之人際環境、以及創業之歷程與理念等四個向度，從巨觀到微觀，層層分析而下，進行分析比較。

一、時代脈絡與個人背景

(一) 出生年代

表一 企業家之出生年代

出生年代	人數	企業家
1901-1920	6	吳修齊、吳舜文、吳尊賢、王永慶、辜振甫、吳火獅
1921-1940	4	張榮發、許文龍、高清愿、張忠謀
1940-	4	施振榮、曹興誠、施崇棠、張明正
總計	14	

從出生年代來看，當代台灣傑出企業家，多數集中在1940年之前（10位，占71%）。從這個結果來看，大多數台灣傑出企業家其成長時期在日治時代。其中有兩位（張忠謀及吳舜文）為大陸來台。其他的企業家則生長在國民政府遷台後。這種成長背景的差異，也反映了不同的創業經驗。日治時代成長的企業家，受日本文化影響具有「日本經驗」，而1945年後成長的企業家則無此「日本經驗」，而這些企業家皆集中在「高科技領域」，較受戰後「台灣」及「美國經驗」之影響。而張忠謀雖出生在1940年之前，但他的成長環境是在大陸、美國，較受「美國經驗」影響。

(二) 出生地（籍貫）

表二 企業家之出生地

出生地（籍貫）	人數	企業家
江蘇	1	吳舜文
浙江	1	張忠謀
台灣	12	吳修齊、吳尊賢、王永慶、辜振甫、吳火獅、張榮發、許文龍、高清愿、施振榮、曹興誠、施崇棠、張明正
總計	14	

由表二可看出，台灣傑出企業家的出生地絕大多數為台灣。顯示出生的地緣因素及童年的生活背景，與創業發展有相當的關聯。1945年之前者，接受日本教育及統治，1945年之後者受台灣教育。其中兩人例外，吳舜文出生於江蘇常州，張忠謀出生於浙江寧波。他們皆成長於上海。上海為人文薈萃，工商發達之城市。台灣在日治時代，現代化程度亦高於大陸。綜合而言，出生地及成長背景之社會文化環境，對企業家的發展有相當的影響。

(三) 家世背景

表三 企業家之家世背景

家世背景	人數	企業家
務農	2	王永慶、吳尊賢
小生意人	4	吳火獅、高清愿、張明正、施振榮
公司／職員／公務員	6	張榮發、吳修齊、許文龍、張忠謀、曹興誠、施崇棠
商賈／士紳世家	2	辜振甫、吳舜文
總計	14	

從表三之結果顯示，傑出企業家的家世背景是多樣性。其中務農者有2人（王永慶，吳尊賢），家中父母從小做生意有4人（吳火獅，高清愿，施振榮，張明正），家父為公司職員或公務人員最多，有6人（吳修齊，張榮發，許文龍，張忠謀，曹興誠，施崇棠），家中原本為商賈/士紳之家者，有2人（辜振甫，吳舜文）。

家中務農及作小生意者，其家庭經濟環境較差，而為公務員或公司職員其家庭經濟亦相當清苦（如：許文龍父親失業，張榮發父親為船員，後遇難；吳修齊父為帳房），其餘家庭經濟條件均較差。早年的經濟環境不好，可能形成日後創業之動機。14位企業家中有兩位來自商賈/士紳世家（辜振甫，吳舜文）。吳舜文承襲嚴愛齡之事業，而嚴家在上海為商賈世家。辜振甫承襲辜家。這兩位是承繼家族之傳統。

(四) 性別

Albert (1980) 在研究傑出名人時，曾指出傑出女性之比例確實很少。國內研究傑出科學家、藝術家、文學家、思想家，亦得到類似之結論。本研究14位傑出企業家中，亦只有1位（吳舜文），為何會有如此之結果?可能的原因：1.這與傳統文化中，性別的角色期許有關，在男尊女卑，男主外女主內的觀念下，對女性從事專門領域的發展是不利的。這與整體社會體制及文化脈絡有關。2.在企業的領域，通常為男性主導之文化，對女性而言，較為不利，本研究唯一女性，亦是繼承其夫的事業發展而成。

(五) 出生序

許多研究指出，多數傑出人才，通常為長子或獨子。長子或獨生子（女），一般賦予的

期望較高，獲得的資源也較多。

表四 企業家之出生序

出生序	人數	企業家
長子	4	吳修齊、施崇棠、張忠謀、王永慶
中間序	5	張榮發、吳火獅、許文龍、辜振甫、吳尊賢
老么	1	吳舜文
獨生子	3	高清愿、施振榮、張明正
不詳	1	曹興誠
合計	14	

從表四之結果，若將長子及獨生子合計則有7人（占50%），顯示台灣傑出企業家亦有上述之長子及獨子的效果。長子通常要負責家庭生計，而獨生子為家庭之主要寄託，這可能與其創業之動機有關。

二、成長及學習經歷

（一）學校生活

日據時代，台灣經濟較差，多數企業家（約占半數）在家皆要幫助家中務農或半工半讀（如：王永慶，吳修齊，吳火獅，高清愿，許文龍，張榮發）。辜振甫是例外。而戰後成長的則在台灣受較完整之教育（如：施振榮，曹興誠，施崇棠，張明正）。張忠謀及吳舜文為大陸出生、成長，由於家境較好，較能接受良好的教育。

（二）早年失怙經驗

有些企業家早年失怙之經驗，在20歲成年之前父親亡故。施振榮3歲，高清愿13歲，張榮發18歲失怙。早年失怙經驗，可能會影響其生涯之選擇。失怙者，也往往受到較多的關注或心理補償作用，可能增強其成就動機，較早立下志向。

（三）家庭經濟環境

本研究的14位企業家，若依富裕、小康、窮困來區分。其中富裕者有2位，小康之家有4位。其餘8位為窮困者。窮困家庭者，尋求經濟的需求較強，也可能有較高的創業動機。

（四）學習經驗

企業家之學校經驗呈現兩種類型，一種是學校成績及表現較優者（如：施振榮，曹興誠，張忠謀，吳舜文，辜振甫）。另一類型為學校學習經驗缺乏，或失學／輟學，半工半讀者（如王永慶，吳修齊，高清愿，吳火獅，張榮發）。而許文龍，張明正皆言在學校成績很差。而吳尊賢則小學成績優，而中學（高術科）成績乏善可陳。

求學之經歷與家庭經濟及時代環境有關。有良好之教育經歷者，多數為戰後成長的一代，教育條件及環境較好，或是家庭經濟條件能夠支持（如：張忠謀，吳舜文，辜振甫）。

（五）最高學歷

表五 企業家之最高學歷

學歷	人數	企業家
碩士以上	5	吳舜文，曹興誠，施崇棠，施振榮，張明正
學士	1	辜振甫
中學	3	許文龍，張榮發，吳尊賢
小學	4	王永慶，吳修齊，吳火獅，高清愿

企業家之最高學歷與個人之成長的時代環境及家庭經濟條件有關。而最高學歷與企業家之產業類型有關，高學歷者（博、碩士），除吳舜文外，均為高科技產業之企業家。

三、企業家之人際環境

（一）重要人物的影響

1. 父親：有些企業家表示其父親對其影響很大。例如：吳舜文、張忠謀、施崇棠、吳火獅、辜振甫等。
2. 母親：亦有企業家身受其母親之影響，例如：施振榮、吳火獅、張忠謀、高清愿、張榮發、許文龍等。
3. 良師／老師：學校中的老師，或是學徒時代的前輩（恩師），對企業家有相當的影響，可為其角色楷模。例如：高清愿、張榮發、吳火獅、吳尊賢等均表示良師的影響。
4. 朋友／同儕：朋友／同儕亦為企業家之重要人際關係。企業家往往有志同道合的合作團隊。例如：高清愿、張忠謀、施振榮、施崇棠、張明正、吳舜文、張榮發等。

5.其他的重要人物：除了上述的重要人物，其實不同的企業家，也受到其他重要人物的影響。例如：主管（上司）（例：張忠謀、吳火獅），妻子（張明正、施振榮），祖父（王永慶），兄弟（王永慶、吳尊賢、吳修齊），岳父母（張明正、施振榮），競爭對手（施振榮、張忠謀、曹興誠、施崇棠），丈夫（吳舜文），重要政經人物（辜振甫）等等。這些就需要分別以個案分析，以了解重要人際關係與創業發展的關聯。

（二）企業家相互之間的合作與競爭

企業家彼此之間，商場如戰場，人際之間亦處於合縱連橫之狀態。彼此亦有合作與競爭之關係。其中較有名者為台南幫（包括：吳修齊、吳尊賢、高清愿等），彼此資源分享，合作發展企業。亦有彼此處於高度競爭之狀態（例如：施振榮與施崇棠、張忠謀與曹興誠）。

（三）企業家之政商關係

創業歷程中，政商關係亦是影響事業展之重要因素。有些企業因有良好之政商關係而得到有利之發展（如：吳舜文、辜振甫）。然而這種政商關係亦會隨政權之更替而變，對企業家而言，亦有不同程度之影響。

四、創業之歷程與理念

本研究14位企業家，其創業歷程均有其個別的獨特性，經由資料歸納分析，結果顯示，企業家所屬的產業別不同，其創業歷程及經營理念亦有所差異。本研究之14位企業家，由表六顯示其相關產業範圍甚廣，可以進行產業間之比較。其中一項明顯的差異是1980年代以後興起的高科技（半導體，電腦相關產業）與過去的傳統產業（製造業、金融、運輸等）相當的不同，因此，本研究以不同的產業別區分傑出企業家，並加以比較。

其中傳統產業包含有9人（包括吳修齊、吳舜文、吳尊賢、王永慶、辜振甫、吳火獅、張榮發、許文龍、高清愿），而高科技產業有6人（包括：張忠謀、施振榮、曹興誠、施崇棠、張明正）。

表六 企業家創業歷程及理念之比較

項目 \ 產業別	傳統產業	高科技產業
企業家之成長背景	青壯時期成長於日據時代，受日本文化影響，及日本經驗	多出生於戰後，受台灣50.60年代文化影響，較具有台灣及美國經驗
家世環境	多數出身貧窮，少數例外（辜振甫、吳舜文）	出身為中產階級或公務員，但亦有家庭為小生意人（施振榮、張明正）
學校經歷	多數為小學、中學畢業，學歷較低	多數為高學歷（博士、碩士）
創業形態及發展	較多投資、多角化經營、重廣度	務本業，均有10年以上專業及實務經驗，重深度
創業條件及機緣	政府政策影響（如：石化、汽車）	政府政策影響—電子時代來臨，新興產業（半導體，電子業）
企業對手及競爭者	重人情義理（如新光、台南幫） 產業變化慢 前輩as角色楷模	競爭性強 壓力大 變化快速、國際性 對手as角色楷模
政商關係	複雜、緊密	簡單、鬆散
社會承諾	較強	較弱
企業管理及經營理念	重人情 和諧 人際關係（做人）	重績效 公平競爭 制度

上述之比較分析，著重在對比作用，並非兩者有絕對的差異。雖然對此有其差異，這些企業家亦表現出許多一致性。他們均表現出強烈的創業動機（具冒險性及挑戰性，懷有創業夢想），均表現出執著之信心及意志（抗拒挫折及創業歷程中之不順遂），創業均有其機緣性（天時、地利、政策之影響）。均將企業視為終身之職志。而且創業均非個人獨立完成，均有其團隊合作之創業精神。雖然團隊之組成有其差異（或為同鄉，家族，或為同學／同儕，或為企業家及專業經理人等）。

研究結果二：不同產業別的個案比較分析

從上述研究一的結果發現，不同的產業別的企業家創業發展的背景、創業歷程以及經營理念，均有相當大的差異。為了進一步理解不同產業別之間傑出企業家創業發展的差異，我們可以針對不同的產業，各選取一位傑出案例，進行進一步的比較分析。本研究在傳統產業

中將以「王永慶」為例，在高科技產業則以「張忠謀」為例。並針對這兩個案例，進行個案比較分析。本文先針對兩個個案的成長背景及創業歷程，做扼要的說明，再進行比較分析。

一、王永慶案例說明

王永慶1913年生於台北縣新店鎮直潭里，正值日據時代的台灣。王家家庭窮困，父母對子女教育依然重視。王永慶七歲時，父母送他到新店國小就讀。讀國小時，上學前必須先到附近水井提水，才步行10公里上學。放學後，經常要打一袋50台斤的飼料，帶回家養豬。

王永慶唸小學時，對書本沒興趣，也從來沒有認真過，在學校成績都是在最後十名內。小學三年級時，父親病倒在床。一家生計靠母親種菜、養豬維持。王永慶開始半工半讀。小學畢業後，王永慶在家鄉連做苦工賺錢的機會也沒有。所以他十五歲那一年，就立志出外謀生。

王永慶小學畢業（1931），就由叔叔王永源介紹，到嘉義當米店小工。除努力工作外，並細心觀察老闆經營米店之訣竅，為日後創業之準備。於1932年，在嘉義開一家小米店，其大弟及二弟也都到米店幫忙。之後，將米店擴大為碾米廠。

王永慶所經營之碾米廠與日本人福島正夫所經營的競爭。日本人的規模比王永慶規模大三倍，且在日據時代，日本人和中國人經營米店有很大的差別待遇。王永慶只能比日本人每天多做四個半小時。但由於日本人實施配給制度，米的供應採取「共精共販」方式，使得米廠於1944年被迫關閉。

之後，王永慶到民雄開磚廠。因不易取得燒窯用的煤炭，慘澹經營。後搬至板橋，經營一段時間也因故關閉。這中間，1943年，王永慶27歲。在建南汽車貨運林老先生資助下，開始木材生意，卻由於經驗缺乏而失敗。所幸，1945年台灣光復。1950年發生韓戰。軍方開始大興土木興建營房。王永慶所經營的木材業也跟著水漲船高。

1947年，王永慶請人從嘉義中埔鄉運一卡車稻穀，車抵碾米廠被警察帶至警局，接受偵訊。以越區運糧違反糧食管理條例罪名，被拘禁29天。後雖改判無罪，王永慶查閱糧食管理條例，發現處罰極為嚴酷。再三思量，處在當時敏感政治氣候下，壯士斷腕，放棄米的生意。

1953年，行政院設「台灣經濟委員會」。推尹仲容為召集人，擬定玻璃、紡織、人纖，塑膠原料、水泥等建設計畫，統籌運用美援資金。其中塑膠原料工業，當局原屬意有化工經

驗的永豐工業老闆何義負責。何義原先答應，後來宣布放棄，認為自行車與機車工業較有前途。於是政府便找原來想申請作輪胎的王永慶。1954年，王永慶登記設立「台塑公司」。自有資金50萬美元，美援67萬美元。1957年台塑建廠完成。

台塑成立後，由於國人信心不足，生產滯銷。尹仲容建議外銷，在當時工業會第一處處長沈觀泰之支持下，台塑於1960年完成1,200噸擴建計畫。並於1958年成立南亞塑膠，第二次加工。二次加工品質改善後，立刻成立三次加工廠，拓展外銷。

1980年，正式進軍美國。在德州休士頓等建立世界規模最大PVC塑膠廠。美國PVC原料充足，1983年正式生產，PVC原料由美國運回台灣，解決多年原料缺乏問題。

1986年，政府核准台塑興建六輕。幾經周折，1991年決定在雲林麥寮興建六輕。

二、張忠謀案例說明

張忠謀1931年出生於浙江省寧波縣。家裡只有三個人：父親、母親和張忠謀，是一個非常親密溫馨的小家庭，母親則是這個家庭的調和劑。父母親從小就相當重視張忠謀的教育問題。十八歲隻身赴美前，除了亂世中的動盪不安外，家庭生活算得上是中上階級。

張忠謀六歲到十一歲住在香港。「讀小學時，因為家裡沒有兄弟姊妹，又不常和同學們在運動場上打球或遊戲，所以常一個人待在家裡。母親買了許多書給我看，記得那時商務印書館出版一部『兒童文庫』，母親買回來，擺滿一個書架，裡面有《水滸傳》、《西遊記》、《三國演義》等小說，我在小學畢業前，把整個『兒童文庫』都讀完了，這從小養成的閱讀習慣，一生都保持著。」

中學時因對日抗戰，進入了重慶南開中學。張忠謀認為南開教育正是其思想漸漸成形的幾年，他曾經表示其自以為是數十年來思考和經驗的結晶，所寫成的十條經營理念，其實不出南開校訓「允公允能，日新月異」這八字。

對日抗戰結束，張忠謀舉家遷往上海。後來因為國共戰爭爆發，張忠謀轉而赴美美國哈佛大學。在哈佛一年中，張忠謀的閱讀之多與廣是後來一直所不及的。

1950年，張忠謀向麻省理工學院報到，成為機械系二年級學生。並於1952年獲機械系學士學位，1953年六月結婚，當年九月獲碩士學位。但之後連續兩年參加博士資格考試均落第。

「這是我有生以來最大打擊」，張忠謀說「當時的打擊，使我好幾天都不能正常飲食睡

覺。一星期後，我才開始堅強起來，我開始思考我的前途。」經過再三的思考，張忠謀認為唯一的選擇就是：找工作。並於1955年進入凡尼西亞半導體實驗室，隨即被派去鍺電晶體生產線工作（工程師）。張忠謀從完全不懂半導體開始，自修半導體，研讀夏克雷《半導體之電子與洞》。不久，張忠謀被調到研究發展部，擔任科長。1956年開始參加半導體學術會議，十二月首次發表半導體論文。1958年，半導體部裁員，雖然張忠謀未在裁員名單之列，但為抗議同事被裁，「當天我就決定另謀他職。半導體已是我生命中的一部份，所以我絕不考慮離開半導體業。」

1958年，張忠謀決定離開希凡尼亞之後，開始另謀他職。「波城附近有好幾家半導體公司，但最吸引我的卻是遠在德州的德州儀器公司。在此前一年，我在一個學術會議認識了一位德儀的經理。他主持一個電晶體測試標準委員會，邀我為委員，所以我與他已在委員會同事近一年。我打電話給他，當我說明來意後，他熱誠地說：『啊，再好沒有了，我們一直在找像你這樣的人。』」一星期後的德儀正式聘書就來了。

同年五月張忠謀進入德州儀器公司生產線工程部門擔任工程主管。不久，就在生產工程上立功，被調升為鍺電晶體研發經理。一年後，被調升為鍺電晶體開發處長，並且負責訓練鍺電晶體部門屬下經理群相關技術知識。1964年獲得博士學位後，返回德州儀器公司服務。同年升任鍺電晶體部總經理。1965年擔任矽電晶體部總經理。1966年任積體電路部總經理。1967年升任德儀公司副總裁（同時仍兼任積體電路部總經理）。五年後，1972年升任德儀公司集團副總裁（同時為半導體集團總經理），為公司內的第三號人物，僅次於董事長及總裁。1978年，張氏接管消費者產品集團總經理。因與領導階層理念不合，被調往主管品質、訓練及教育的資深副總裁。1981年年底，張忠謀與結婚二十七年的妻子離婚。1983年，辭德州儀器公司。

1984、1985年間，長期旅美的工研院董事長徐賢修來找張忠謀三次，再次問他，是否有意就工研院院長一職，張忠謀開始心動，他覺得自己一生都致力將研發成果商品化，在這方面他可以有諸多貢獻，而且，他認為工研院陣容堅強，擁有三千多位研究員，美國大企業貝爾實驗室也不過如此，如能將其整合，必能使台灣經濟發展，更上層樓。

1985年八月下旬，張忠謀來台擔任工業技術研究院院長。兩個星期後，李國鼎找張忠謀談如何提升台灣半導體工業。多年往來於國際，張忠謀看出台灣製造優勢。他為台灣下了個大賭注：成立世界第一家專業代工公司。李國鼎一面吩咐張忠謀準備，一面約行政院長俞國

華，不到幾天，俞國華就通知張忠謀去做簡報。簡報完畢，俞院長當場指示成立五人小組，包括當時經建會主委趙耀東、經濟部長李達海、國科會主委陳履安、財政部長錢純及張忠謀等，為這個政府有史以來最大投資案催生，並於1986年創辦台灣積體電路製造公司。

三、不同產業間之案例比較

以王永慶以及張忠謀做為案例說明，有其代表性意義，王永慶為傳統產業之代表性人物，而張忠謀為高科技產業的代表性人物。本文在表六中，雖然已經比較過傳統產業與高科技業兩種產業企業家創業歷程及理念，在此處我們將更細緻地來比較王永慶以及張忠謀兩位當代傑出企業家在「個人特質及性格特色」、「經營理念、領導風格及行為」兩者間的異同之處。

(一) 個人特質及性格特色

表七為王永慶與張忠謀「個人特質及性格特色」之比較，兩人性格相似之處為，對事都相當專注，追根究底，脾氣都不太好，喜怒現於顏色，生活儉樸，充滿精力，努力工作，說話直率，遇事冷靜，要求嚴格，有承擔，具冒險性格，而且也都有一定程度的危機感。就連相異處也只是程度上之別，例如相信自己，對自己有信心，之於兩人應該都不需懷疑，努力學習，對兩位領導人而言，更無庸置疑，只是張忠謀似乎興趣較廣泛，涉獵較廣，兩個人都相當的平實務本，至於守法，也只是程度上的差別。

表七 王永慶與張忠謀「個人特質及性格特色」之比較

相似點	王永慶	張忠謀
1	他對每一件事，都追問到底，鉅細不遺，一絲不苟	專注，追根究底，徹底的鑽研，徹底的了解
2	喜怒現於顏色	強悍、易怒
3	生活儉樸，不喜浪費，看不慣奢靡	自奉儉樸，努力工作
4	充滿精力，良好判斷力及耐力	工作狂
5	說話直率、犀利	積極、冷靜
6	開會時十分嚴肅	堅持高標準，勉力而為
7	多角經營，刻苦耐勞，信守承諾	開創性格，勇於承擔
8	壓迫感	強烈的危機感
相異點	王永慶	張忠謀

1	相信自己，不算命，也不打牌	興趣廣泛，努力求知，喜打橋牌
2	非常念舊，不忘本	知性外表，感性的心 平實務本，堅持守法

(二) 經營理念、領導風格及行為

表八為王永慶與張忠謀「經營理念、領導風格及行為」之比較，雖然一般人常將「經營理念」與「領導風格及行為」分開說明，但兩者實密切相關，尤其要將兩人進行比較之時，此兩個向度常常相互重疊，因此，在此處我們將這兩個向度放在一起進行比較。在相似之處，兩人都認為，企業除追求效率與績效外，並且應回饋社會。儘管如此，在實際執行層面與作法，其實兩人之經營與領導並不相同。簡而言之，王永慶與張忠謀兩人在經營、領導方面，相異處是相當明顯的（如表八）。

表八 王永慶與張忠謀「經營理念、領導風格及行為」之比較

相似點	王永慶	張忠謀
1	企業在造福社會	兼顧員工及股東權利並盡力回饋社會
2	追求效率，降低成本	提高良率，品質是我們的原則
相異點	王永慶	張忠謀
1	多角化經營（石化、醫療、汽車、科技電子）	專注於晶圓代工本業
2	中央集權式的管理	開放式管理（流體型組織）
3	壓迫式壓力管理（適度的壓力可以激發潛能，也是責任感的由來）	強勢領導（對大決定有強的主見，對方向性及策略性以外的決定從善如流）
4	要讓企業體有壓迫感	營造有挑戰性及樂趣的工作環境
5	創造勞資一體的切身感	建立願景，給出方向
6	實力主義（追根究底）	鼓勵創新（學習型組織）
7	由人治進步到法治	追求永續經營

討論與建議

本研究在探討當代台灣企業家創業發展的個人及相關的社會文化脈絡。從研究一的結果來看：一、傑出企業家之創造發展，與其早期的生命經驗及成長背景有關。傑出企業家出生的時代背景、出生地、家世背景、早年的學習經驗、以及家庭環境，對企業家後期的創業動

機、經營方式及其理念，均有影響。二、企業家成長歷程中的重要他人（如父母親、師長、朋友、同儕、同鄉等等），對其創業發展亦有影響。三、不同產業別之企業，其創業歷程及經營理念亦會有所差異。從研究二的結果發現：不同產業別的傑出企業家，其個人特質、性格特徵、經營理念、以及領導風格亦有所異同。這些差異與傑出企業家生長的時代背景、早年生活經驗、及所創企業的產業特性均有所關聯。

近年來，華人組織的家長式領導方式的議題，逐漸地受到重視（樊景立、鄭伯壘；2000）。所謂家長式領導是華人企業極普遍的現象。其特色是在一種人治的色彩下，顯現出嚴明的紀律，父親般的仁慈與權威及道德的廉潔性。樊景立、鄭伯壘認為家長式領導有三類組成要素：威權、仁慈及德行領導。若將本文上述兩個案例（王永慶、張忠謀）與華人家長式領導方式模型相比較，發現並不十分契合。本研究列舉的案例，可說是台灣社會的兩個大型民營企業，且屬不同的領域。其領導行為及風格都可能混合了東西方的管理方式，可說是中西合璧地將多種領導方式合併使用。比如「績效管理」方式，這種較為西方的現代經營管理在這兩大企業都使用；我們深入王永慶的領導風格及其經營理念，亦可以發現其受到日本的經營理念影響甚大，但加上王永慶本人一步一腳印，加以逐步修改，而成就其獨步全球的「台塑管理模式」；而張忠謀之經營風格，則展現明顯的美國強勢作風，但經張忠謀巧妙的靈活運用，卻讓此種張氏領導風格在台灣經營的出奇成功。可見個人的經營模式及領導風格，乃受到個人早期生命經驗及學習環境的影響，才發展出獨特的創業理念及領導風格。所以我們很難用所謂一般性的社會文化集體模式來理解他們，另一方面，我們也很難只用性格特徵，或者是個人特性來理解他們。他們都是經由個人的生命經驗及個人特性，與環境的條件及脈絡，相互作用、相互滲透，而主動地發展出具有新穎性質的創造活動，並且經由長期的實踐，而轉化成組織的創造力及組織成就。所以我們實在很難用一般概括式的模型來說明及理解這些個案。

本研究亦發現，企業領域（domain）之差異，其創業歷程亦有所差異。就以本研究列舉的兩個企業領域（傳統產業及高科技產業）而言，高科技產業（如半導體業）是一個資本密集、技術密集的產業。以世界市場為目標，需要政府的大力支持及鼓勵。這樣的創業環境條件中，與傳統產業並不相同。因此，未來對企業家的創業發展的研究，可針對其他不同的企業領域（例如中小企業）進行比較研究。

事實上，本研究受限於資料蒐集的時間點，檔案及傳記資料會隨時間而變化。近幾年

來，關於企業家之出版品有越來越多之趨勢，舉凡知名企業或企業家之傳記或經營理念越來越受到重視。反觀，創造力之研究，在過去仍侷限在科學家或發明家之領域。由於台灣已經邁入高度經濟化之社會，關於企業家或創業家之個人創造力實在值得我們給予重視與研究。邱惟真等人（2005）〈從張忠謀之生涯發展探討個人創造力：一種傳記資料個案分析〉則在這個領域為我們注入新血。

由於企業家個人的背景差異，如成長背景，專業成長環境，學校教育等，對其創業及領導行為均有所影響。故欲了解企業家之創業發展，不能僅從單一的概念或外在形象的觀點，若能從其生命史或傳記資料著手，可對其創業歷程有進一步之理解，誠如孟子所言：「頌其詩，讀其書，不知其人可乎？」。一個人之言行及行事風格與其生平之經歷，成長之歷史有一定程度的關聯。其生命史是我們理解其人其事之脈絡，所不可或缺的。對企業家而言，事業可以是為其生命創造之「文本」（text），欲了解這個文本，企業家的生命經驗及意向，對於了解企業發展，應占有解釋的主導地位，不能忽略。因此，對於企業家之創業發展之歷程，應針對每位企業家進行更細緻的個案分析。例如，可針對特定的傑出企業家進行心理傳記式或生命史研究（丁興祥、賴誠斌；2001）；亦可針對某個特定領域特定的產業別進行多個案的研究（如中小企業）。運用傳記性資料，將有助於我們理解傑出企業家創業發展的動態歷程。

參考文獻

- 丁興祥（1987）。檔案研究法在社會科學的應用。政治大學社會學報，23，153-169。
- 丁興祥、賴誠斌（2001）。心理傳記學的開展與應用：典範與方法。應用心理研究，12，77-106。
- 邱惟真、李粵羚（2005）。從張忠謀之生涯發展探討個人創造力：一種傳記資料個案分析。東南企業管理學報，2，106-126。
- 樊景立、鄭伯壘（2000）。華人組織的家長氏領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，127-180。
- Cox, C.(1962).*The early mental traits of three hundred geniuses*. Stanford, CA: Stanford University press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: Harper Collins.

- Gardner, H.(1995). *Leading minds*. New York: Basic Books.
- Gardner, H.(1997). *Extraordinary minds: Portraits of exceptional individuals and an examination of our extraordinariness*. New York: Basic Books.
- Gardner, H.(2000). *Intelligence reframed*. New York: The Palmer & Dodge Agency.
- Howe, M. J. A. (1982). Biographical evidence and the development of outstanding individuals. *American Psychologist*, 37(10), 1071-1081.
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Ballantine Books.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G.(1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park. CA: Sage.
- Simonton, D. K.(1975a). Age and liferaty creativity: A cross-cultural and transhistorical survey. *Journal of Cross-cultural psychology*, 6, 259-277.
- Simonton, D. K.(1975b). Sciocultural context of individual creativity: A transhistorical time-series analysis. *Journal of personality and social psychology*, 32, 1119-1133.
- Simonton, D. K.(1984). *Genius, creating and leadership*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- White, R. W. (1972). *The enterprise of living*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

附錄

王永慶

1. 「追根究底止於至善」/王永慶的經營哲學。臺北市：臺灣錄影文化事業，民7-?
2. 叫太陽起床的人。王永慶等著。臺北市：正中，民83。
3. 家常話/王永慶說給年輕人聽的心頭語。王永慶著。臺北：遠流，1989。
4. 新人生觀/王永慶說給年輕人聽的心頭語。羅家倫著。台北市：遠流，民78。
5. 王永慶觀點。王永慶著。臺北市：遠景出版 明遠總代理，1996。
6. 王永慶奮鬥史/立志成功者最好的一面鏡子。郭泰著。臺北市：遠流出版 信報發行，1994。
7. 王永慶與經營智慧。江衍宜主編。臺北市：漢湘文化出版 旭昇總經銷。
8. 王永慶的管理鐵鎚。郭泰著。臺北市：遠流，民76。
9. 王永慶成功史。正倫出版公司編纂委員會編。臺北市：正倫，民71。
10. 王永慶言論資料總錄/經濟強人王永慶先生奮鬥史。陳國鐘編撰。臺北市：永慶，民70。
11. 王永慶與企業英雄。司馬嘯青著。臺北市：文經發行 錦德總經銷，民74。
12. 王永慶談話集。王永慶著。臺中市：臺灣日報，民90。
13. 王永慶創業之道。高天編著。北京市：北京燕山，1997。
14. 王永慶為人之道。李誠編著。北京市：北京燕山，1997。

吳火獅

1. 半世紀的奮鬥/吳火獅先生口述傳記。黃進興著。臺北市：允晨，民79。
2. 灣獅子。吳火獅著。中央圖書館臺灣分館。
3. 吳火獅先生紀念集。新光企業秘書室編。臺北市：新光企業秘書室，民75。

吳修齊

1. 七十回憶。吳修齊著。
2. 八十回憶。吳修齊著。臺北市：龍文，民82。
3. 八十回憶/臺灣實業鉅子吳修齊。吳修齊著。臺北縣板橋市：龍文，2001。
4. 南台灣傳奇/台南幫主吳修齊自傳。吳修齊著。台北市：社會大學文教基金會，民79
5. 吳修齊先生訪問紀錄。謝國興訪問，蔡淑瑄，陳南之紀錄。臺北市：中研院近史所，民81。
6. 吳修齊自傳。吳修齊著。台北市：遠景，1993，2001遠景大人物叢書。

吳尊賢

1. 人生七十。吳尊賢著。臺北市：吳尊賢文教公益基金會。
2. 人生八十。吳尊賢暨親友著。臺北市：財團法人吳尊賢文教公益基金會，1997。
3. 吳尊賢回憶錄：一位慈善企業家的成功哲學。吳尊賢著。台北市：遠流，1999。

吳舜文

1. 吳舜文的競合策略－裕隆、中華飆第一。吳琬瑜著。台北市：天下雜誌，1999。

高清愿

1. 無私的開創/高清愿傳。莊素玉著。臺北市：天下遠見出版 黎銘總經銷，1999。
2. 訪問成功：高清愿。臺北市：天下遠見發行，1999。
3. 食品大王/高清愿傳。朱顯龍著。北京：撰者，1998，台灣企業家傳記叢書。
4. 高清愿咖啡時間/談經營心得、聊人生體驗。高清愿口述，趙虹著。臺北市：商訊文化出版。
5. 總裁一番talk：世事、世態與事業。高清愿。臺北市：商訊文化事業公司，2001。

許文龍

1. 宏觀/許文龍與奇美企業精神。姜國良著。臺北市：耶魯國際文化，黎銘總經銷。耶魯國際文化成功全集 23。
2. 觀念/許文龍和他的奇美王國。黃越宏著。臺北市：商周文化發行，農學社總經銷，企業列傳7。
3. 許文龍與奇美實業的利潤池管理。莊素玉等著。臺北市：天下遠見出版，2000。

曹興誠

1. 曹興誠：聯電的霸業傳奇。天下雜誌社編輯部。臺北市：天下雜誌發行，1999。

施振榮

1. 成功者的故事2/施振榮。陳啟明著。臺北市：聯經，1997。
2. 施振榮的電腦傳奇。周正賢著。臺北市：聯經，民85。
3. 施振榮與宏基集團的策略聯盟。莊素玉，方雅惠等著。臺北市：天下遠見，2000。
4. 訪問成功。臺北市：天下遠見發行，1999。
5. 高成長的魅力/臺灣電腦小巨人奮鬥史。王百祿著。臺北市：時報，民77。
6. 鹿港阿媽與施振榮 施陳秀蓮的故事。張典婉著。臺北市：張老師，民85。
7. 再造宏碁。施振榮著。台北：大塊文化。
8. 鮮活思維。施振榮著。台北：大塊文化。
9. 走出自己的路。施振榮著。台北：大塊文化。

施崇棠

1. 華碩傳奇首部曲：施崇棠與華碩四傑創業兩千億紀事。周芳苑著。臺北市：商訊文化出版，1999。

張忠謀

1. 一年賺兩百億的人/IC教父張忠謀的策略傳奇。楊艾俐著。臺北市：天下雜誌發行，1998。
2. 張忠謀自傳。張忠謀著。臺北市：天下文化，1998。
3. 張忠謀與臺積的知識管理。莊素玉，張玉文等著。臺北市：天下遠見發行 黎銘總經銷。
4. 張忠謀。管家琪著。臺北市：聯經，2000。
5. 張忠謀自傳（增訂版）1931-1964，上冊。張忠謀著。台北市：天下文化出版，2001。
6. 訪問成功。臺北市：天下遠見發行，1999。
7. 閱讀張忠謀：半導體教父的成功傳奇。商周編輯顧問編著。台北市：商周編輯顧問，2001。

張榮發

1. 巨浪滔天/航運巨人張榮發。靜崗著。臺北市：福爾摩沙出版。
2. 張榮發回憶錄/長榮集團總裁與海結緣的一生。張榮發著。臺北市：遠流，1997。
3. 張榮發自傳。張榮發著。東京都 中央公論社，平成11。
4. 長榮之道/張榮發的致富哲學。靜崗，夏雨雪著。基隆市：亞細亞出版 永續總經銷，民89。
5. 點石成金/航運至尊張榮發的致富哲學。靜崗，夏雨雪著。基隆市：月冠文化出版 旭侑文化總經銷。

張明正

1. 張明正打出趨勢科技的高科技品牌。莊素玉,季欣麟等著。臺北市：天下遠見，2000。
2. @趨勢：全球第一Internet防毒公司創業傳奇。陳宜蓁著。台北天下文化，2000。

辜振甫

1. 臺灣世紀豪門：辜振甫家族。司馬嘯青著。玉山社。
2. 辜振甫傳/辜振甫的戲夢人生。申子佳，張覺明，鄭美倫著。臺北縣中和市：書華出版 學欣總經銷。
3. 辜振甫言論選集。辜振甫撰。台北：中國信託，民65。