

十九歲的少年頭家，
一人到宜蘭接管兩百人小工廠，
發揮無畏橫逆的創業拚鬥精神，
三十年後打造出全中國最賺錢的食品集團，
一千多種休閒食品，
人手一片接一片！
旺仔娃娃的「口中之心」，
代表有心、用心、道德心。

口中之心

蔡衍明兩岸旺旺崛起

張殿文

2012年台灣首富蔡衍明，近年風波不斷。
有人說他是媒體巨獸，也有人說他是紅頂商人，
然而他告訴我：「其實我只想做一個品牌家！」

張殿文



專文推薦

我認為本書最有價值的部分，是對大陸經營環境的說明、蔡董事長面對這些環境時的因應方法及思維邏輯，例如對消費偏好與行為的分析、經銷體系的變化與現狀、同業的競爭手法、政府機關的互動經驗、建立品牌形象的甘苦、國際籌資與上市時的各方利益整合、遍地機會卻又暗藏風險的經營環境，本書都有具體且有價值的描述解析。

—— 司徒達賢 國立政治大學講座教授

蔡衍明是台灣的爭議性人物，但也是不被了解的人物。他在最近的媒體併購案中，被批判為「媒體巨獸」，但恰恰是在漫天的爭論中，他的背景和理念一直鮮為人所知。……蔡衍明衝破了不少台灣本省人對大陸那種恐懼與排斥的局限性，積極推動台灣掌握更多大陸的資訊。……媒體資本的意志，是否可以與媒體理想結合？這一切的疑問，也許都可以在這本傳記中找到答案。

—— 邱立本 《亞洲週刊》總編輯

一九九〇年代開始，許多台灣本土企業……無畏陌生環境的挑戰，勇於披荆斬棘、開疆闢土，並伴隨著大陸的快速崛起而成長茁壯。旺旺集團正是其中的成功典型代表。……經由作者張殿文先生細密的採訪與嚴謹的寫作，讓讀者不僅能一窺蔡總裁成功的獨家祕訣，更重要的是提供旺旺進軍大陸市場的實戰成功經驗，足為其他亟待轉型的台商企業借鏡參考。

—— 蕭萬長 前副總統

大陸資訊及研究中心



0053771

《虎與狐》作者張殿文訪問超過百人， 首度公開蔡衍明的決策思維與領導才略！



他是在大稻埕電影院長大的「Playboy」，個性行俠仗義，連高中都沒念完，19歲就因為孝順父親而接手宜蘭食品公司。憑著不服輸的精神，22歲引進日本技術創立「旺旺米果」品牌，並於兩岸開放後在大陸設廠、精耕城鄉通路，成為中國最大的休閒食品公司，也跨足醫療、飯店、媒體、保險等產業，短短30年間創造台灣傳統產業跨國經營的奇蹟，2012年更躍居台灣首富！

他是蔡衍明，因為愛看電影而深知抓住顧客口味、營造品牌獨特性、維持消費新鮮感的重要，成為華人企業少數從產品構想到廣告行銷、製造生產到品牌精神皆能親自操刀的CEO。

30多年來，蔡衍明走的都不是容易的路：捨棄代工而創立品牌「旺旺」、在大陸設廠不選擇沿海省分而選內陸湖南、幾十個貨櫃的米果全部送出試吃以建立口碑、堅持「收款才發貨」的原則、寧可不賺錢也要以副品牌打垮競爭對手，甚至毅然從新加坡證交所下市轉到香港上市。抱著無畏橫逆的開疆闢土精神，旺旺的米果在大陸市占率曾高居85%，更大舉進軍飲料和休閒食品，以多樣化的產品策略橫掃市場與大小通路。

知名財經作家張殿文耗費五年時間，貼身採訪蔡衍明及其家人，以及旺旺集團主管與員工、經銷夥伴、產業觀察家乃至競爭對手超過百人，更跑遍中國東北、烏魯木齊、四川、湖南到台灣宜蘭，對旺旺各個階段的思考與決策、品牌經營與行銷心得、深耕中國市場的全方位策略、國際籌資上市的戰略判斷等方面都有精采描述，可作為其他台商的最佳借鏡，也是品牌經營和台灣食品業的教戰經典。



遠流 H1407 NT\$360

企業史、經營理念、台商

— 第一部 —
緣

序	值得更深入研究的旺旺經驗	司徒達賢	14
序	媒體資本的前世今生	邱立本	16
序	開創·回饋——旺旺的成功故事	蕭萬長	18
一 感謝	有緣相聚·團結旺旺	蔡衍明	20
一 作者序	夢中尚未夢		24
一 序曲	關鍵一小時		30
第一章	中央戲院		38
第一節	返航·是成就感的分享		
第二節	看日片·吹「冷氣」		
第二章	北宜公路		60
第一節	廠長不幹了		
第二節	為自己工作·不是為父親		
第三章	新潟之雪		76
第一節	每週一信寄往日本		
第二節	神酒傳奇		
第三節	米都取經		
第四節	仙貝·神仙的寶貝		
第三節	魷魚正在吸我的血		
第四節	賠到不知道如何記帳的公司		
第三節	不只是「仕」·更是「黑士」		
第四節	無畏橫逆		

第二部 自信

93

第四章 生產的自信

94

第一節 哪邊熱情，往哪邊去！

第三節 到北京找萬里打橋牌

第二節 迎接旺旺的八十米雷鋒大道

第四節 到工廠挑媳婦

第五章 品質的自信

113

第一節 原料的自信——尋訪「五感」之米

第三節 流程的自信——用桔色的火焰燃燒

第二節 工藝的自信——冬天幫米果蓋棉被

第四節 品保的自信——由外而內的概念

第六章 行銷的自信

129

第一節 堅持款到發貨的原則

第三節 旺旺廣告的「蔡總導演」

第二節 以廣告發動密集轟炸

第四節 黑皮拚勁橫掃市場

第三部 大團結

161

第七章 應有市場論

162

第一節 風味牛奶的崛起

第三節 找不到第二名——多元產品組合

第二節 五連包QQ大進擊

第四節 有嘴有錢，就有市場

第八章 破冰之旅

181

第一節 每三百公里方圓就有工廠

第三節 由道歉信展開「破冰之旅」

第二節 孤獨的業務代表

第四節 認真，就是專業

第九章 送旺下鄉……………202

第一節 不是只有上海北京才有人民幣

第二節 聯合大作戰

第三節 無限的產品，有限的終端

第四節 榮耀之旅

第四部 世界聚龍

第十章 國際資金……………224

第一節 改變新加坡上市規則

第二節 淨利率的祕密

第三節 一百億台幣的選擇

第四節 唱旺下鄉：台灣人如何投資自己？

第十一章 世界戰場……………246

第一節 嬰兒米果攻入國際市場

第二節 擁擠的夫妻老婆店

第三節 用IT戰鬥力嚴打

第四節 不景氣，更要拜拜！

第十二章 口中之心……………264

第一節 災情就是命令

第二節 入口，更需要品牌

第三節 從「放心」到「創新」

第四節 右手拿筆，左手撫心

續曲 比寶愛台灣……………286

致謝……………291