

經營與管理

西貢河畔

++文 = 劉仁傑 老師

胡志明市位於越南的東南部，加上東鄰的同奈省，是改革開放最早、外資企業最多的地帶。來自台灣的班機，降落之前可以俯瞰到同奈河與西貢河。西貢河肩負觀光與海運的城市河川角色，西側就是最繁華的胡志明市區。

與胡志明市結緣，要追溯到1990年代中期，包括日本工業經營研究學會主導的日商考察、已故徐木蘭教授邀請的台商研究。兩個考察團行程的交集，就是由台灣協助開發的新順加工出口區。直到今天，距離市中心只有15分鐘車程的新順加工出口區，仍然是象徵越南改革開放、日商與台商最密集的工業區。

台日商關係密切

2006-09年間輔導台商知名集團的精實變革，往訪超過三十次。闊別多年，最近應合作企業邀請再度前往視察與演講，結合部份研究行程，強烈感受到胡志明市周邊的變遷。最近兩次的訪問發現，相



經台灣到越南的日華化學



作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授。
曾任日本大阪市立大學商學部客座教授、美國賓州大學華頓商學院訪問學者。
研究室 04-23594319-130

對於過去長時間帶領個別企業幹部進行變革的目標達成感，跨越企業的演講與觀察擁有更高的精神文明。

我到過東南亞與南亞中的十個國家，日台聯盟只在越南看得到。2015年1月日本貿易振興機構(JTRO)出版的「世界趨勢」月刊，就是以越南的台日商合作做為主題。專刊指出，台日企業不僅商務關係密切，1990年代打下深厚基礎的台商，已經成為新來日商的領路人(資訊提供者)。

日華化學堪稱台日聯盟的代表。日華化學1941年成立於日本北陸的福井市，主要產品是纖維介面活性劑，1968年在台灣設立第一個海外據點。隨著纖維產業的生產移轉，相繼在廣州、浙江、胡志明市設立據點，台灣培育的人才擔負生產與營業等核心業務。2012年進一步擴大在台生產規模，建立東南亞營運總部，增資8億元在桃園科技工業區設立新廠。越南據點總經理說，擁有相同價值觀，能對外服務各地台商華商顧客，是台籍同仁在日華集團活躍的理由。

相同的例子，我們也可以在最近10年崛起的Panasonic強固型筆電中看到。台灣筆電代工據點外移，讓優秀人才與協力廠出路受到限制。Panasonic擴大台灣據點，不僅讓台灣當地協力廠得到升級機會，因同時兼任日本工廠部材調達的區域營運功能，發揮空間已經延伸到中國大陸與越南。

精實變革就是DNA變革

此行的另一目的是視察演講。2007年7月24日我在經濟日報發表，以越南台商鞋廠為主角的「精



旭日東昇的日商前垣(後排左三起為社長與作者)



日商投入地鐵建設

實變革」一文，成為邀請台商與日商必讀內容。經過十年，在品牌要求與協助下，優秀廠商雖然多已導入精實生產，但持續精進的台商鞋廠卻很少。

我們的考察發現，在人力出現吃緊情況下，部份企業已經摸索朝向自動化發展。然而，從流程連結、降低製造時間(Lead Time)觀點著手的精實自動化，卻不多見。一位負責精實推動的幹部指著雷射切割自動化的設備說：「為了達到投資績效，只好實施兩班制，因此前後都出現了更多的庫存，走回去過去批量生產的老路。」這項精闢發言說明，歐美品牌廠商積極鼓吹單一製程自動化，顯然未理解精實系統的真諦。

在精實變革的發展上，成衣業落後於製鞋業。總公司位於日本石川縣的前垣公司中國據點是少數受到鞋業啟發，在2010年代前半精實變革成功的典範。這個位於離廈門80分鐘車程的彰浦工廠，生產全球最高單價的Gore-Tex高級成衣，用三年的時間落實針車單件流生產，縫製生產線上的人均件數從30件降到2件。

此行應日本總公司社長邀請，到成立剛滿兩年、位於胡志明市南鄰隆安省的越南新廠視察與演講。讓我十分訝異的，在三位中國幹部的精心指導下，人均件數已經低於5件。我對這群來自日本總公司、中國據點與越南當地的幹部說，精實變革就是DNA變革：日本石川、中國彰浦的故事，一定可以在越南隆安繼續發揚光大。

十年前在越南台商鞋廠的輔導成果，在Gore-Tex的積極推介與邀請之下，讓我的演講足跡遍及中國大陸和日本，再回到新興高階成衣據點越南。前垣集團的精實變革讓我引以為榮。

看見胡志明市未來

儘管日商汽車產業帶頭在泰國發展得根深葉茂，曼谷已經成為東南亞的底特律，我觀察造物現場的技術能力與學習意願，認為擁有近億人口的越南，潛力應該更為雄厚。胡志明市進入大改造的交通黑暗期，日越聯手的城市基礎建設如火如荼，人才培育正從製造業跨向全方位發展。

傳統產業邁向高度化、資訊電子代工產業逐漸取代中國大陸，越南已經成為全球精實製造中心。透過精實變革學習為後製程製造，思考如何提升顧客價值，台、日、越企業間合作具備共創潛力。

西貢河迷人依舊，河畔景觀正超越新興國的格局。一位能說一口流利越語的台商年輕幹部說：這裡的冰塊製程不敢領教，飲料市場潛力無窮。是的，這幾年便利超商如同雨後春筍，間接支持這位台幹的創業構想，胡志明市終將從一流工廠邁向魅力市場。



風光明媚的西貢河