

經營與管理

布拉格之春

++文 = 劉仁傑 老師



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

前往布拉格之前，Czech和Porague對我仍是陌生的單字。經維也納轉機進入布拉格，迫不及待前往聞名全球的布拉格城堡。沿途吸引目光的卻是布拉格之春的街頭展覽，包括一處的演講會，在旅遊大城顯得格外突兀。

查閱資料才知道2018年對捷克的歷史意義。1918年奧匈帝國瓦解，捷克斯洛伐克共和國成立；1968年的政治民主運動，被稱為布拉格之春，卻因華約成員國坦克入侵而宣告失敗；1993年捷克斯洛伐克解體，捷克獨立。今年剛好是這個近代三大事件的100、50與25週年。

享受歐洲城堡奢華

顯然民主或獨立，已經激不起捷克民族的熱情，人口大約是台灣一半、土地是台灣一倍的捷克，正逐漸轉型為中歐的觀光暨製造大國。從這個觀點，個性保守低調的捷克民族，正在迎接真正的春天。

2001年在奧地利首次見識到歐洲城堡之美。從

維也納搭船到一個小鎮，並沒有因為回程記錯船班時間多停留兩個鐘頭而感到惋惜，小鎮風光與城堡之美，迄今難忘。布拉格城堡不僅讓我找回記憶，依丘面河、步行一週花掉快2小時的博大深層空間，展現了歐洲古文明的多樣風貌。住宿在布拉格市中心四晚，儘管每天行程非常緊湊，清晨我都走向伏爾塔瓦河畔，從不同角度遠眺城堡，百看不厭。

做為歐洲人均GDP偏低的國家，並沒有如同亞洲新興工業國的急功近利，譬如：世界遺產景點幾乎都不收費。這種雍容大度，讓許多GDP大國感到汗顏。基於文物保護的嚴密檢查沒有打折，卻也感受到捷克人的堅持與親切。查理大橋上宛如藝術大道，展現了結合現地的衣物、攝影、畫作與版作。倚靠在河岸的旅館餐廳，讓人們感受無以名之的時空奢華。

點綴眾多的知名景點、河川與路面電車，歐洲中古建築群已經是布拉格的代名詞。三條地鐵線固然方便，卻遠比不上搭乘四通八達的路面交通工具來得悅心娛目。活用赴機場臨別前的半天空檔時間，算是給自己的奢華犒賞。花110捷克幣(相當台



伏爾塔瓦河畔



路面電車與中古建築群

幣150元)的一日乘車券，最後用在地鐵綠線加100號巴士，以最為經濟而可靠方式抵達機場，帶者滿足感揮別這座中歐城市。

歐洲日商的灘頭堡

布拉格、伊斯坦堡與曼谷雖然分布在歐洲、歐亞與亞洲，綿延數千公里，卻意外地擁有共同的特色：日本企業在所屬大區塊的灘頭堡、全球日商最活躍的幾個城市。其中，尤其以日本最具競爭力的汽車暨零組件企業最具代表。譬如，我們這幾年投入研究的日本電裝(Denso)，在這三個大城都擁有大型據點，分別擔任了歐洲、中東與東南亞的樞紐角色。我們往訪的Shimano、ALPS與TORAY，也如出一轍。

雖然德國是日本對歐最大投資國，捷克卻展現了製造基地優勢。Shimano的Vit廠長對我們說，做為接近顧客的製造據點，捷克比任何國家都優越。Vit在2003年大學畢業就進入Shimano，從基層升任到據點的第二號人物。他不僅結合總公司的歐洲銷售總部，直接與荷蘭、德國等客戶品牌企業維持綿密關係，也經常往返於日本、新加坡與台灣。

他說，捷克非常適合做為Shimano的製造基地，具備接近市場的QDC優勢。基於捷克近年每年平均調薪10%，如何維持可持續競爭優勢，成為最大的挑戰。他帶我們參觀智慧加工生產線，介紹以既有加工經驗與知識作為基礎的人工量測、自動對照暨加工設定、加工執行的三項流程。換句話說，他們的精度要求高，過去完全依賴技術人員搞定；現在則先量測鍛造素材的微妙差異，決定加工設定，提升人機加工效率。數據顯示，這條智慧生產線提升了人均產值10 %。更重要的是，這些數據提升了產品品質的追蹤能力(Traceability)，也就是對於



歐洲日商的灘頭堡

從顧客使用經由組裝回饋到加工與素材的問題追蹤與解決能力，發揮了重要的作用。正因為歐洲屬於相對高階的產品市場，提升品質優先於自動化，深信品質穩定是自動化的基礎。

相同的努力，也在ALPS與TORAY出現。2003年訪問過捷克的板垣教授對我說，當地幹部的15年蛻變讓他非常訝異，他說捷克人具備信任日本幹部、向心力強與追求自我成長等三個特徵。這點也迥異於我們前年考察過的泰國。歐洲與東南亞市場的不同，固然是差異形成要素之一，我們認為，有更多要素來自於捷克的民族特質。

迎接真正的春天

四家企業中，Shimano與ALPS由當地領導人、Denso與TORAY由日本人社長接待我們。話題中共同的部份非常多。包括：捷克幹部的成長與當地化速度相得益彰；英語普及有助於溝通，資訊密度與深度仍仰賴赴日研修與日語學習；確認捷克在製造業發展潛力，展現了人才培育速度快、流出少，以及能吸引現場低階人才等優勢。

我們看到捷克人的內斂與高素質，他們沒有華人的躁進、沒有泰國人的安於現狀，城市與鄉間都十分乾淨、遵守秩序。假以時日，捷克一定有機會成為歐洲的下一個瑞士，成為擁有自己特色的製造大國。我的感受是：50年前的布拉格之春，雖然被軍隊和坦克所終結，捷克民族並沒有選擇悲情的犧牲，卻正用一個文明的路徑，試圖迂迴達成自己的幸福目標。



作者攝於布拉格城堡