

松下電器「再生」的啓示

文●劉仁傑



台灣工具機M-Team的組成與起跑，是2006年產業界的盛事。在時機上，或可說明台灣工具機產業，已經著手本欄上期所呼籲，準備「迎接磨合共創的時代挑戰」。台中精機與永進機械，都是創業已經超過50年的資深企業，兩大龍頭的聯手在台灣企業追求永續經營上，尤其具有象徵與意義。

最近京都大學教授赤岡功在日本文部科學省支持下，組成了一個研究群，研究日本、韓國與台灣企業的「再生」經驗。產業環境劇烈變遷，企業在經過多年成長之後，總會遇到嚴重挫折。面對挫折，三個國家的企業如何反敗為勝？如何再生？相關研究仍十分少見。從追求企業永續經營的角度，這個研究以亞洲工業化比較早的日、韓、台企業為對象，對亞洲企業發展極富意義。

台灣企業「再生」經驗貧乏

赤岡功教授研究群成員在拜訪作者時指出，企業「再生」案例，相對於日韓，台灣顯然比較少。他們舉了許多台灣案例，說明台灣企業家似乎

以「另起爐灶」方式，迴避了「企業再生」的困難或社會責任。

一家大型企業通常肩負龐大數量員工及其家屬之生計，永續經營具有重要的社會安定意義。台灣光復後，隨者經濟的起飛，陸續設立的企業，也已經愈來愈多邁向40或50年了。因此，台灣資深企業的永續經營問題，或者是台灣企業的再生研究，放在與日韓比較的角度，具有一定的意義。當我應邀參與這個研究時，深深感到日本老店新生的案例確實很多。最近5年日本松下電器的「再生」，就是非常精采的案例。

長久以來，日本經濟十分依賴汽車與電機這兩大產業。基於兩大產業相關材料與零組件牽涉廣泛，對景氣走向之影響十分顯著。然而，1990年代以來，日本大型電機企業，如松下電器、三洋電機、新力等企業的發展，與汽車產業差距愈來愈大，相對於汽車產業的高獲利率，電機產業卻有強烈的微利傾向。這個趨勢，不僅台灣產業界中存在，如海爾等曾經盛極一時的大陸多數電機企業，最近也呈現類似窘境。

動輒數百億規模，具有複數事業與多角化傾向、諸多廠商間競爭激烈，堪稱電機電子產業之特色。走向微利結構，是不可抵擋的趨勢嗎？而2000年7月啟動的松下電器變革，被認為打破了這個宿命或趨勢。松下電器內部，用「IT經營變

革」來概括這個過程，已經引起國內外產學界的關注。松下電器2005年度(2005年4月至2006年3月)營業額88,943億日圓，2006年7月從業員為334,402名。2000年度松下電器曾經創下1,990億日圓的赤字紀錄。而這個赤字，也成為中村邦夫社長啟動IT革命的契機。從結論來說，連續四年變革，已取得V字型再生的亮麗成績。雖然2006年3月的結算獲利4,143億日圓，創下歷史新高。但是，松下電器認為僅有約5%的獲利率，距離豐田汽車與日產汽車10%的獲利率，仍有遙遠距離。因此，他們說松下的IT革命「只能說已擺脫了危機階段，進入可以存活階段，要邁向卓越階段，仍有待努力」。

全面強化價值共有與資訊共享

基於國際合作研究的機緣，我最近有機會直接聆聽松下高層的IT經營變革報告。從這份對外不公開、長達70頁投影片報告內容，我認為可以用兩個重點來概括。

第一個重點是，以資訊共享與價值共有為中心的「組織變革」。

像所有的大型電機企業一樣，松下擁有極為龐雜的事業部型態事業組織。相對於汽車事業占豐田汽車營業額的80%以上，而電視機事業卻占松下電器營業額不到8%。因此，最近以豐田為師的松下認為，松下電器存在著豐田模式中並不存在的問題。

在多年來的事業間界線日漸模糊的「融業」發展趨勢下，事業部或子公司之間，存在著非常多欠缺整合的「不經濟」現象。換句話說，事業部組織發展的結果，使組織間存在著極為顯著的組織功能上的浪費，這個組織本位又在資訊系統的浪費上，一覽無遺。因此，只有以資訊共享與價值共有為中心的「組織變革」，才能一舉成功。

松下的經驗顯示，價值共有才能資訊共享。松下創設IT革新本部引領全公司變革，由中村社長兼任本部長，並從他本身主講的一系列「理解中村社長IT革命」演講會與學習會開始，進行徹底的價值共有。在這個過程，廢止子公司制，達成了整編直接連結產品領域的事業本部，強化商品策略、技術、資材採購、生產、行銷等超越事業本部的整合。價值共有的成功，不僅使決策速度大幅提昇，也逐步朝向開發共用軟體、排除重複的設計與開發等追求全體最佳化的資訊共享方向邁進。

徹底消除浪費的流程變革

第二個重點則是以供應鏈管理與降低資材成本為中心的「流程變革」。

製造的本質在於提供滿足顧客的解決方案，廣義的製造流程包括方案的設計開發、實體生產與行銷。迥異於一般企業IT化的強調ERP(企業資源規劃)，松下電器以SCM(供應鏈管理)帶動的速度變革，以及資材採購合理化帶動的成本變革為兩個主軸。

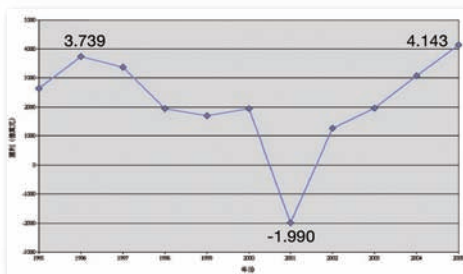
其中，SCM帶動的速度變革完全以豐田汽車為師，內容包括全面廢除生產用輸送帶，導入少人化

的蜂巢式生產(Cell production，儘可能每個人完成一環狀作業並相互連接，佈置狀似蜂巢，屬於豐田式生產的新典型)、大幅提昇作業員多能工率、貫徹資材供應的有效配套(Just in time)等。四年間效果以電視機交期為例，生產、零組件供應與開發分別降為原來的25%、30%和67%。

資材採購則打破事業範圍，進行全公司的集中聯合採購，除了達到降低成本效果之外，亦達到大幅精簡採購人員效果。從統一物料編碼、推動EDI到線上採購，IT工具應用居功厥偉。四年間，採購人員效率平均提高了60%。

值得注意的是，松下視IT為重要的管理工具，特別是用IT進行事前的生產安排模擬，以及即時的問題追蹤檢討。松下的內部資料提及，SCM的目的在於「不讓消費者等待」，這就是IT的最重要目標。因此，無法協助縮短交期、降低採購成本與降低庫存的IT，就沒有導入的必要。

一位高階人士透露，最近，松下電器曾邀請了豐田汽車董事長張富士夫，分享豐田模式經驗。他說，「用豐田模式的角度，流程變革真的沒有止盡，松下只能算是剛剛起步」。



劉仁傑老師

現任東海大學工業工程與經營資訊系教授，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。

劉仁傑老師

研究室：04-23594319 # 130

資料來源：松下電器提供
附圖 松下電器集團的再生