

西貢河畔二三事

文●劉仁傑老師

2006年10月，我應一個中型台商製鞋企業集團董事長的邀請，前往胡志明市進行製造現場考察與演講。因緣際會，開始我每月兩天的工作行程，迄今已逾兩年。最近一年，為減少出國次數，將大陸行程連結越南，因此成為中國南方航空公司—廣州飛往胡志明市，晚班機上的常客。

綿密的機場、工廠、授課行程(註)，工廠物流與員工的逐月蛻變，從旅館鳥瞰西貢河畔的熙攘，胡志明第一郡夜晚霓虹燈的撫媚，多少感受到精神文明的意涵。

台商總經理身懷鉅款

這兩年，越南經濟變化脈動之劇烈，少有前例。

股市如同台灣名嘴叫囂，2007年達到史上最高點，稍後也卻創造了歷史上最大跌幅。被定位為分散中國投資風險首選，勞動市場充沛，今年3月起卻面臨普遍性缺工。象徵商務往來熱度的飯店，住宿收費也一路攀升，迄今未歇。

2008年3月廣州飛往胡志明的晚班機上，一位台商總經理身懷巨額美元，向我講述越盾中止長達十餘年慢性貶值趨勢，轉向升值。他邊填申報單，邊用興奮的語氣向我解說，將存款帶到胡志明市的意義，以及即將享受賺取越盾雙高(高升值與高利率)的喜悅。事後證明了他的睿智，但是只有三十天；如果他沒有逃掉的話，短期內將被套牢在越南。雖然這位萍水相逢的台商，言



充滿生命力的胡志明市街

談問世界觀十足，而且常駐胡志明市，但顯然不能說了解越南。

在越南，我通常會找一晚，光顧一家日本料理店。第一郡的Dong Khoi週邊，可能是全球日式餐廳最密集街道。新鮮的食材、細緻的服務、不算昂貴的價位，吸引了許多常駐越南的日籍經理人。我與每月出差胡志明的青木先生，巧遇了3次，並因此成為有聯繫的朋友。

不尋常的日籍商務客

青木今年56歲，是一名製造屏風的專業技術人員。目前除了繼續指導日系企業與越南企業這方面的技術外，也協助日本企業拓展越南市場。

吧台是一個人的好位置。不僅可從切生魚片的師傅詢得剛剛才進的漁貨種類，也會在點餐時與並排而坐的其他客人自然對話。與青木第一次見面就一見如故，可能是因為我們都點了sake no toro(鮭魚腹部的生魚片)。

他請我喝目前日本庶民最受歡迎的酒類之一，大分縣生產的燒酎IICHIKO，並不斷向我勸酒。他說，他每次從日本過來，都帶了兩瓶1公升裝的燒酎IICHIKO，一瓶送給店裡賣，另一瓶自己喝。他說，因為耐IICHIKO沒有進口，這家餐廳成為胡志明市唯一「限量」提供的地方，菜單上沒有，只有熟客才知道。

青木說，一般日本人不會這樣做，他覺得一點都不麻煩，而且利人利己。我們最近一次見面是在7月，他的新項目是協助日本一個地方牧場的牛肉推銷到胡志明，並邀請我參加次日舉辦的「試吃餐會」。我們最近在日本通過一次電話，他提到了日本有機食品……。青木的本業在日本已經沒落，在中國與越南也算是傳統工業；但是，他想要作的事情好像還非常多。我想，這是我當初猜不透他實際年齡的原因。

陸幹成為海外台商新貴

如果說，1990年代是中國大陸「台幹」的全盛期，毫無疑問，2005年後「陸幹」開始成為海外台商的新貴。



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、
美國費州大學華頓商學院訪問學者。

研究室：04-23594319 # 130



作為本文主角的台商鞋廠距離胡志明市中心約50分鐘車程。他們率先導入製造現場的精實製造，包括標準化、製程內的單雙流與製程間的店面管理。這個生產方式，不僅使中間倉庫完全消失，兩年間產效也提高了30%。2007年下半年起，他們進一步推動資材的有效配套與精實供應。以推動卓然有成的貼合料為例，從點收後的暫放區(2-4小時)，到拉料、送料到現場入口店面(2小時)，經裁切、印刷、高周波後，依照輪次表放在配套店面(1-2小時)，進入縫製線、縫製完成鞋面店面(1-2小時)，經成型線後完成檢驗與包裝。從這項貼合料進廠到成品鞋完成只有兩天，2003年同樣過程大約要耗時一個月。

透過精實系統的推動與精進，讓鞋廠享受獲利增加3到5%的可觀成果，這是他們今年能夠連續調薪4

次，渡過4-7月缺工危機的重要基礎。目前正將精實觀念用在產品的開發、設計與試作，進一步從源頭消除重工與浪費。精實產品開發的導入，雖然還在初期階段，成果同樣讓人振奮，包括縮短開發試作周期時間30%，重作率大幅降低等。

目前這家鞋廠的台、陸、越籍比率約為1比5比450。製造現場的廠長與車間主任、生管暨資材的高階主管，幾乎全由陸幹擔任(少數越幹)，他們是這次變革執行過程的中流砥柱。一位來自湖南的張家界，從集團大陸廠基層員工幹起，年資16年的廠長對我說，她十分滿意目前的薪資與福利，諸如3個月返鄉休假一次等，也感謝台灣領導給她這個機會。

體會精神文明意涵

在一次供應商會議前的現場參觀中，我對這位廠長向外包廠幹部解說過去兩年的變革歷程，印象格外深刻。她提到的重視多能工培育、必須認真參與新產品試作，以及資材關鍵在配套等實務心得，比起我在東海大學的TPS課程，毫不遜色。

從綿密的機場、工廠、授課行程，讓我有機會更深入的體會到精神文明的意涵。勞資關係、企業間關係、部門間關係，都可能因為學習與成長，共創全新的經營成果。在企業因應環境變遷尋求變革的過程中，物質文明提供了精神文明的基礎條件，而精神文明顯然又豐富了物質文明的正當性。

註：東京大學藤本隆宏教授參觀國瑞汽車，取這三件事的日文，也就是空港、工場、講義的發音字首，語帶振奮的說成是「新3K」。看來藤本教授也認為這個工作雖然十分辛苦，但樂此不疲。



國道兩側招商看板林立