



廈門島

廈門舊雨重逢

文 / 劉仁傑老師

這幾年兩岸產業界吹起精實變革風，台商的演講邀約讓我有機會到各地參訪，最近更在闊別16年後再度踏上廈門與泉州。此行與鞋業界老友Mark，則是闊別15年的重逢。

16年前，我從廈門搭車走唯一的國道到泉州要花5小時，現在走高速公路約80分鐘，明年搭興建中即將完成的高鐵則僅需25分鐘。高速公路兩側「海西經濟區」的標語林立，在這裡看不到全球金融危機。廈門港與泉州港每天到金門有16個船班，連結金門飛往台灣各大城的40個航班，小三通直接拉近了廈門與台灣的距離。

Mark的公司坐落在離泉州市區30分鐘車程的村落。像許多台商設廠一樣，1萬多的職工，與這個小村落相輔相成，顯得一片榮景。

人本主義理想

Mark曾任上市公司副總裁，1995年有感於工作夥伴可

以過得更好，決定攜手創業。懷抱著理想，最後工廠選擇在廈門北方約80公里的泉州。總部雖在泉州，卻在越南河內、閩北、湖北設有分廠，總職工約2萬人。我完成視察與演講等例行工作的同時，對於這家只有14年歷史的公司，印象十分深刻。

首先是流動率與職工思維。這家公司的月流動率平均2%，遠低於中國台商鞋廠平均的8%。結構性要因包括內陸打工人口占60%，遠低於廣東的珠江三角洲，更重要的原因是Mark的人本主義理想。1萬餘職工中，含創業者5位外，台籍幹部僅8人。當地化的成功，顯然直接回饋到所有職工身上。這家公司是我去過的台商中，唯一對所有的職工都一視同仁的企業，譬如：對所有職工都按照當年度績效支付數個月的年終獎金等。這種做法顯然不是來自價值成本比，而是一種讓大家過得更好的思維或信仰。

送我往返廈門機場的司機對我說，他是泉州人，在深圳工作過6年，十分珍惜現在的工作；他太太則是這家公司的生產線作業員，他們都以能夠在這樣的公司工作為榮。我突然想起，19年前的往事，1990年訪問日本愛知縣Mazak的情景。當時Mazak送我到名古屋鐵道江南車站的司機，也講了一樣的話。

追求物質文明與精神文明

在離開泉州前往機場的路上，我接到Mark的電話，電話的目的是徵詢我同意他使用演講講義中的用詞。他十分共鳴於我的演講結論：「源自豐田汽車的精實系統，可以協助企業同時達成追求物質文明與精神文明的目標」，因此想將「追求物質文明與精神文明」作為經營理念。他認為過去使用「追求速度、品質、顧客滿意」等理念，是手段，不是目的；只有職工過得更好才是企



工廠帶動週邊榮景（泉州市雙陽鎮）

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。

研究室：04-23594319 # 130

業的真正目的。

當天剛好受颱風影響，車窗外面的風雨非常大，在我欣然同意的同時，感受到一股強烈的生命力。我突然想到，人類社會的發展、高等教育的普及、產業社會的演進、宗教信仰的普及…，目的不就是「解決問題，讓生活過得更好」嗎？手段與目的的錯置、過度重視手段，可能才是當前社會發展的最大問題。

我也聯想到這兩天與Mark的另外一項話題—用我個人近年主張的磨合共創看鞋業品牌發展。事實上，1980年代後期，我從日本亞瑟士(ASICS)出發，即開始對國際運動鞋產業產生濃厚興趣。我向Mark分享鞋類品牌的故事。

分享鞋類品牌故事

1990年前後，銳跑(Reebok)曾經連年雄霸運動鞋產業。我對銳跑的觀察發現，其處心積慮在代工製造商的激烈競爭中漁翁得利，透過指定材料廠商、指定設備廠商、要求代工廠分攤產品開發事務費

與供應鏈整合經費等，持續取得額外利潤。事實非常明顯，銳跑雖然維持了可觀的獲利，占有率卻逐漸下降，一路淪落到耐吉(Nike)與愛迪達(Adidas)之後。2004年營業額只剩下耐吉的30%。

然而，因為財務報表亮麗的魅力無法擋，2005年8月仍能以高價市值被愛迪達所購併。正因為銳跑長期與鞋廠、材料供應商間只談生意，其供應鏈組織能力十分貧乏，結果把新東家愛迪達也拖下水。從股票炒作觀點，銳跑前經營層確實高明，但對企圖透過購併超越龍頭耐吉的愛迪達而言，堪稱惡夢一場，歷經3年仍未見改善。

兩造相較之下，1990年代中期躍升為霸主的耐吉，卻信奉完全相反的理念。2003年8月，我在全球科技管理與創新學會安排下，參觀位於美國波特蘭的耐吉總部，對於耐吉在企業內部運行的經營理念中強調與夥伴共生(Kyosei)的理念，印象深刻。耐吉總部設有日式庭園，是為了感念創業初期夥伴日商岩井的挹注；入口豎立

的40面各國旗幟，更表達與40家地區製造商、經銷商共生共榮的經營理念。2007年原物料上漲，Nike是第一家同意訂單漲價，宣稱與製造商、原材料供應商共體時艱的品牌企業，堪稱是堅持夥伴關係政策的典範。

用精實變革實踐理想

我最後強調，熟悉製鞋業生態的業界人士都知道，人本主義與夥伴關係已經成為主流。鞋類知名品牌在政策上有明顯的調整，開始全面出現。

我發現Mark對這個帶有理論的故事瞭若指掌，從實務端呼應我的看法。他說他為銳跑代工過，我的批評還算客氣；耐吉也是他最敬重的品牌之一。

當全球飽受資本主義負面結果襲擊，金融風暴造成的失業潮方興未艾，我希望Mark的公司繼續茁壯。為了保障職工生活過得好，企業不一定要追求快速成長，但一定要追求穩定獲利。這家公司正在推動精實變革，我希望用學者的觀點驗證：精實系統可以同時達成追求物質文明與精神文明的目標。