



台北論壇

文 / 劉仁傑老師

本欄上一期提及大陸晉江地區，面對中國大陸經營環境激烈變遷的一些因應。無獨有偶，台商圈最近最熱門的話題之一，就是最早也是最大規模赴大陸投資的製鞋企業，何去何從？

3月間，美商GORE公司（GORE-TEX）在台北舉行一項製鞋企業高峰論壇，包括寶成、鈺齊、通嘉、德昌等十餘家知名企業積極參與。高峰論壇的與會成員共23位，均為企業經營者、事業負責人或經營者第二代。我應邀主講價值創造管理，分享了最新的研究觀察。

1990年台灣正式開放台商赴大陸投資迄今，已進入第23個年頭。而過去3年，以人力資源為核心的大陸製造企業環境變化，顯然超過之前20年的總和。曾經是台商鞋廠鞋材最密集的東莞市，在當地政府騰籠換鳥的政策主導下，結合新興產業崛起，已經逐漸轉型為商展暨會議大城。

資本主義型全球化的哀歌

2003年起，我相繼受到寶成國際集團、翔鑫堡集團與鈺齊集團之邀請，連續十年協助製鞋企業推動精實系統。合作品牌擴及Nike、Adidas、Reebok、Asics、Timberland、Puma…等，對台商鞋廠如何透過管理變革，維持競爭優勢，算是參與者兼觀察者，體會非常深刻。這些一流工廠的改善內容包括製造現場的精實製造，諸如平準化、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，平均提升產效都超過25%以上。

最近3年的缺工問題，已經拉開不同體質企業間的差距，精實製造優勢讓體質優良的企業暫時免於虧損或缺單的窘境。然而，觀察越南與印尼的製造業逐漸趨於飽和，柬埔寨、緬甸、寮國與孟加拉等南亞4國，極可能是製造產業移轉的最後新天

地。事實已經非常明顯，靠移轉生產基地的資本主義型全球化，即將進入尾聲。

資本主義的目的是獲利。為了獲利與成長，必須不斷增殖，除了可能助長環境污染與自然破壞之外，新興工業國的廉價勞力完全不可或缺。資本主義讓人類發明沒有能力解決的科技怪物：核能電廠，已經因為福島核災而一發不可收拾。同樣地，當廉價勞力豐富的新天地不再存在之後，依稀聽見資本主義型全球化的哀歌。

不僅如此，如火如荼的的資本國際移動，使得世界經濟不再安定，泡沫化與破滅隨時可能衍生金融危機。資本進出之後，往往留下貴得嚇人的房地產與物價，象徵惡夢的開始。所有國家的貧富差距，都在持續擴大，中產階級逐漸消失，社會邁向兩極化。

從榨取豪奪邁向共生共創

事實上，資本主義的榨取豪奪，要追溯到1492年哥倫布的「發現」新大陸。東方各國的世界史都非常自然地使用「發現」這個用語，顯然過去數百年西方的世界觀仍然具備支配性優勢。

18世紀中葉，挾持者產業革命優勢，大英帝國以北美為新天地，開始了大規模的資本主義全球化。當時大英帝國的三角貿易，獲取利益稱霸世界。所謂三角貿易，是指英國的商船裝載紡織品和酒類銷往西非，換取大量的黑奴轉往北美提供給夥伴，再用販賣黑奴取得的利益購買棉花，運回英國擴充紡織業。然而，這些殘酷的史實，很少在世界史中出現。世界史中的西方強權，好像從來就是注重人權、熱愛和平。

當世界不再有取之不竭的廉價勞力新天地之際，象徵先進國製造業的可能再興。最近美國總統大選中的製造業再興議題，似乎有一定的脈絡可循。如果隨者新興工業國的成熟，各國能摸

索出共生機制，用共創取得不一樣的附加價值，取代過去的榨取豪奪，一種超越資本主義的新思想可能誕生。以中國大陸、日本、韓國與台灣為中心的東亞地區，最有機會在製造業的領域，取得這個新思想的重要進展。其中台日企業間的信任關係，已經具備一定的基礎，有可能成為這個新思想的發展先驅。

從這個角度出發，管理或者前面提過的精實系統，將扮演何種角色，值得我們思考。我透過台北論壇的演講之便，請23位參與者，各用一句話，表達自己心目中的管理。彙整回收的內容，儘管十分多樣，大致可歸納為兩類。

一個是追求效能，約佔了六成。精采的答案包括：分工合作、激發創造力、用系統創造價值、建立與修正制度。

用感動喚起熱情

另外一個是追求心目中的理想，佔了約四成。答案的典型包括：授人以漁、創

造好氛圍、提出共同願景。

綜合了上述調查結果，管理顯然兼具重視效能與追求理想的雙重意義。從管理學之父泰勒開始，似乎都是效能掛帥，問題可能出在追求「甚麼」的效能。如果只環繞在獲利或增殖，難免會不擇手段，那麼就脫離不了榨取豪奪了。因此，管理的新趨勢是凝聚一種心目中的至善或理想。

基於此，我總結23位學員的綜合主張，認為管理就是「善的有效實踐」。企業經營者的挑戰就是，定義企業的「善」，讓員工一同認同這個理想，作為追求效能最重要的原始動機。有感動才有熱情，我認為這項努力的深度，將支配企業價值創造的可持續性。

