



永續經營的條件

文 / 劉仁傑老師

眾所週知，台灣工具機M-Team帶動了這6年的精實變革熱潮。事實上，全球產業界吹起精實變革風已經超過十年，迄今未衰。台商、日商與美商的邀約，讓我有機會到各地參訪與演講，行程遍及海峽兩岸、東南亞與日本。其中，生產系統卓越、歷史悠久的日本企業，經常成為熱門話題。學術界開始思考，永續經營的概念，極可能是支持精實變革成功的基礎條件。

老店的傳承與創新

譬如，我往訪過5次的全球五面加工機霸主Okuma（大隈），創立於1898年，已經滿115周年。Okuma歷經多次危機，此次金融風暴受傷相對輕微，與森精機、Mazak並列日本三大霸主地位，屹立不搖。

而我最近3年應邀輔導的Gore-Tex高級戶外服飾製造商Maegaki（工廠位於中國漳浦市），母公司設立於1914年，

正在籌畫明年的百周年大慶。Maegaki原來是日本石川縣的地方企業，歷經產業結構變遷與成衣業外移而不墜，日本母公司與工廠，結合100%投資的中國彰浦廠，以及活用大陸暨東南亞的4家台商代工廠，2012年創下歷史新高。與母公司聯手創造高峰的前垣紡織(彰浦)公司董事長前垣內隆說，擁有專屬工廠，是成為頂尖高級戶外服飾Gore-Tex指定結盟製造商的關鍵，而精實變革帶動的調適市場能力，則顯示流程創新創造了技術的最大價值。

這兩家公司的組織活力讓我難忘。我越來越覺得，「可以教導的技術與方法」通常不是重點，讓組織充滿活力，才是關鍵。有活力的組織，能夠調適環境變化、發展合適的技術與方法。

Okuma與Maegaki等企業的發展過程，至少說明了「傳承與創新」之間不僅不會對立，甚至相輔相成。歷史發展所留下的理念與故

事，深植於企業成員深處，不僅有效支援組織日常運作，在重要時刻，經常成為一股穩定人心、促進變革的無形力量。因為理解創業不易，傳承了先賢的理念，更深知面對環境劇變必須創新的道理。

無獨有偶，我的觀點與最近日本長青企業的研究，不謀而合。

日本長青企業研究

因為應邀作序，我讀過『一千年的志氣：日本老店企業不被淘汰的競爭力』（中文版由先覺出版公司發行）一書，擔任過記者的野村進教授，用報導文學的方式，訴說19家老店企業的強韌生命力，歸納了老店企業的共同特質。包括家族傳承、技術發展、商品調適、交易關係、海外發展等精采論述。

在資源十分匱乏之下，日本截至2010年被中國超越之前，全球GDP第二的40年盛世，無疑是奇蹟。相形於

中國的崛起，在數量上，日本企業受到的重視，極可能江河日下。此時，我認為日本老店企業所顯現的管理本質，更值得我們重視。

基於金融風暴、佔領華爾街運動反映了資本主義社會的不安，永續經營研究越來越受到全球學術界重視。國際學者研究發現，長青企業集中在日本，位於大阪的廟宇、神社建設公司「金剛組」，創業更超過了一千四百年，是世界最長壽的企業。他們發現，老店企業集中在日本的根本原因，可能在於融入社會。源自近江商人所崇尚的三方受益，亦即追求賣方滿意、買方滿意與社會滿意的觀點，無疑是讓老店企業存立的產業社會核心價值。

觀察、思考、研究匯集生產系統卓越、歷史悠久的日本企業，我一方面感受到「存活本身就是創新」，同時用長期的視野，思考長青企業的管理特質。我嘗試歸納了長青企業的三項管理特質，用全球管理學的趨勢來說，可稱為永續經營的三個條件。

第一，能力重於規模。從貢獻社會的觀點，永續經營主張穩健發展，不贊成擴

充太快。歷史經驗證明，當規模超過能力，組織終將衰退或滅亡。

第二，知識重於資本。調適環境才能存續與發展，附加價值才是王道。企業過度重視財務資本，就可能忽略不一定能立即轉成獲利的長期知識資本的累積，而逐漸失去創造價值的能力。

能力、知識、企業文化

第三，生生不息的企業文化。企業文化反映在成員的價值觀與信念。卓越的文化不僅可在不景氣時降低對物質文明的依賴，繼續保有活力；當面對重大環境變遷或存亡之秋，更可能凝聚組織力量，化危機為轉機。

今年是台中精機成立的第60年，邁向一甲子。台中精機從台中草尾仔埤承租小廠房起家，成長與茁壯過程堪稱是台灣工具機產業的縮影與象徵。儘管面對過各種大風大浪，經歷過一般企業



十分少見的重大危機，卻能夠得到企業所屬職工、協力廠商、顧客、代理商、以及當地自治體與社群的力挺。觀察台中精機的六十年發展過程，上述長青企業的理念與特徵，隱然若現。

作為長期致力於工具機產業、精實變革研究的學者，以及作為台中精機二十餘年的產學合作夥伴，我特別願意用能力、知識與文化這三個要素與台中精機共勉。期勉台中精機同仁在黃明和總經理領導下，堅守崗位，堅持傳承與創新，回應顧客、代理商、協力廠商的長期支持，迎接下一個60年的挑戰。

