



文 / 劉仁傑老師

四分之一世紀

1989年，基於博士論文研究課題的需要，我開始訪問日本的工具機企業，前兩家分別是全球頂尖的MAZAK與OKUMA。日本工具機企業的往訪機會與綿密觀察，讓我順利完成學位論文，也奠定了近年思考台日企業合作的基礎。

最近客居日本，與當時陪同我前往MAZAK的桑原清見了面，闊別了25年，豐富話題反映了這四分之一世紀日本暨東北亞的劇烈變遷。而當時往訪OKUMA時，負責接待我的桑原喜代和，則於2009年退休迄今，因緣際會持續來台輔導工具機企業的現場改善。

桑原清：闊別25年的重逢

已經退休十年的桑原清，



桑原清

1989年在兵庫縣尼崎市的機械企業擔任製造管理部長。因為這家機械企業是MAZAK的用戶，他因社長交辦而陪同我去MAZAK。這次的研究參訪，不僅讓我認識到非常具有魅力的日本工具機企業，稍後並撰寫文章發表在台灣經濟研究月刊，後來收錄在我的著書《日本的產業策略》(聯經)。一整天的同行，也讓我有機會深入了解日本中小企業中層幹部的思維，特別是在公司的工作與成長、以公司為榮、感銘於企業的照顧。1月中旬闊別25年的重逢，話題仍然環繞在他過去服務的公司。

桑原清在高職畢業後任職尼崎市的一家機械企業，相關知識都是在企業裡習得。1980年代配合阪神地區工業總會「中小企業管理能力提升計畫」，他獲得公司派遣，利用週末學習了兩年的經營管理。這個過程讓他理解了一般管理知識，包括他後來負責製造部門不可或缺的排程管理與成本管理。

雖然退休十年，今年73歲的他，仍然感謝自己服務過40年的企業。但是，提到這家設立超過100年，員工約50人的機械企業，他說，「第四代雖然在美國受過教育，回到公司也已經8年，聽說大家都不十分了解他」：言詞間充滿憂慮。

話題轉到房地產，桑原清說他目前居住的房子也是來自公司的優惠貸款。1971年他相中公司鄰近的新建公寓，以800萬日幣購得。1964年東京奧運、新幹線通車；1970年大阪舉辦長達半年的萬國博覽會，日本經濟蓬勃發展。這個使用面積60平方米的公寓，1990年泡沫的全盛期曾經飆漲到3,500萬日幣，1995年日本泡沫破滅時腰斬成1,500萬，目前市值大約1,000萬日幣。目前大阪暨周邊的房地產，市值大約是月租金的180-250倍。不僅合理性遠超過中國大陸與台灣的主要城市，若考量便利的地鐵網等公共建設，居住魅力十足。

退休後在國際NPO當義工，近年曾經兩度訪問韓國。他說，早年在企業曾經因工作出差過台灣三次，對比最近的韓國交流經驗，深刻體會到日韓與日台之間的深度差異。他特別注意到韓國對早年日本佔領期間有關建設的描述，存在強烈的仇日用語。他說「戰爭結束已近70年，這樣的描述讓日本人困惑」。相對而言，他認為台灣對日據時期的紀錄，顯然比較理性而深刻。

桑原喜代和：關注台灣 工具機企業

1969年桑原喜代和畢業於岐阜高專，就曾經到台灣旅遊，應該算是自助旅行者的先驅。但他當時一定沒有想到，在OKUMA服務滿40年退休後轉任製造管理顧問，平均每年來台灣達8次。他目前積極參與工具機企業的現場輔導工作，積極協助台灣工具機企業實踐精實變革。同時，在MA

雜誌輪流執筆的東海精實管理專欄，也備受企業界好評。

1月下旬我們應邀訪問了一家日本機械加工代工商社，以及目前為他代工的機械加工廠。這家商社接受航太、產業機械與工具機企業之綜合委託，發包給機械加工廠代工。目前以名古屋地區的航太產業最多，工具機企業約占10%。代工內容均屬於極端多樣少量之機械零組件。從商社的檢驗室與代工廠的實地觀察，除了少數的航太模組之外，幾乎都是單件。

這位創業20年的社長對我們說，這類加工件因為麻煩且複雜，商社居中發揮了媒介與整合角色，讓委託企業與代工企業能夠專注本業。正因為代工企業缺乏足夠的檢驗器材，產品都經過商社檢驗室作三次元等檢驗後才送交給顧客。從這家商社買下隔壁用地準備擴充檢驗廠房，以及辦公室看板上的委託排程，說明來自機械產業市場的特殊需求與商社本身的成長。

社長有感於台灣機械加工技術頗受好評，有意開發台灣代工廠，預定委託台灣加工之內容包括圓形、方型之非批量小型零組件。徵求有意挑戰多

樣少量訂單之台灣加工廠。他期待我們能協助他尋找代工商社，並將於春季來台訪問有意代工商社，進行細步洽談。

我們訪問的日本代工廠員工僅4名，擁有十台工具機，人員忙碌、機台使用率卻偏低。這種以顧客需求為中心的加工廠，與台灣常見以功能別批量為中心的加工廠，呈現了極端的差異。這家商社是否能在台灣找到代工廠，我們正拭目以待。67歲的桑原喜代和雖然對機械加工非常熟悉，但對日本此類加工商社新近發展，以及極端多樣少量的加工型態，顯然十分陌生，卻興趣濃郁。

鍾情台灣，貢獻台灣

帶我入門日本工具機企業的兩位友人都姓桑原，而且鍾情台灣。2013年日本人訪台排名第二，僅次於中國大陸；台灣人也居日本外籍訪客的第二位，僅次於韓國。桑原喜代和退休後的顧問生涯，因台灣的工作而更精采；桑原清則將在退休多年後今年再度訪台。基於台日間關係密切，不論是對台灣做出貢獻，或是單純來台旅遊，都值得展開雙臂熱烈歡迎。



桑原喜代和