

經營與管理

朝鮮半島

++文 = 劉仁傑 老師

3月8日，日本文部科學省日台中韓研究訪問團一行，完成台灣汽車暨零組件企業考察，轉往韓國。也許是巧合，桃園出境與釜山入境，旅客都門可羅雀。台灣教授說：「這可能是1992年台韓斷交以來，第一次相互之間感同身受！」韓國學者則表達對中國禁韓令的無奈，認為可能適得其反，讓韓國民意倒向美國；大陸籍學者則略顯尷尬。

事實上，朝鮮半島與台灣的距離不近、交流也不多，歷史淵源卻非常深。1895年清朝與日本簽訂的馬關條約，第一、二條就是讓朝鮮與台灣脫離中國。

這是我個人的第三次韓國訪問。相對於2006年對現代、起亞與Mobis等財閥型大企業的研究，此次聚焦在不隸屬於財閥的獨立型企業。行程經釜山、光州，最後在團長武藏大學板垣博教授建議下，轉宿中部的咸陽郡，深入韓屋村，為充實的研究行程劃上完美句點。

崛起中的獨立型韓國企業

財閥型大企業是指從家族企業所發展成的大集團跨國公司，具備集權領導者、家族控制和多元化經營等特質。以三星、現代、LG最具代表，三星集團營業額甚至達到韓國GDP的五分之一。

最近現代與三星都遇到一些問題，政府也不像過去那樣力挺。韓國反財閥風潮盛行，但絕大多數菁英仍以任職這些企業為目標。2006年我們研究現代集團時，發現他們試圖學習豐田汽車、最大瓶頸在於工會勢力龐大。事實上，現代Mobis的發展策



作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授。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

略，就是結合模組化的設計與外包，降低最終組裝人力。

我們往訪的UNICK、CTR、ALPS，都屬於獨立型中規模零組件企業，在汽車零件供應或售後服務市場居重要的一席之地。

UNICK設立於1971年，製作時鐘起家，1980年代隨著韓國汽車產業的起飛，發展汽車用時鐘、閥等電裝零件，現有員工574名。2002年到中國青島設廠，供應大陸市場，目前有員工171人，含4名韓國派遣幹部。

由於UNICK初期曾與日本電裝合作，嫻熟TPS、品質、VE等手法。雖然與日本合作已經結束，仍然定期邀請日籍顧問師指導，現場管理水準非常高。留學日本、能說流利日文的營業本部長安宰範說：「雖然跟著現代汽車成長，因為沒有裙帶關係，爭取到的經常是困難而麻煩的訂單。」他私下透露，現代集團的協力廠已經不像過去那麼認真學習TPS，UNICK的堅持，正拉開與國內同業的距離，並在國際市場大有斬獲。



UNICK



咸陽郡韓屋村



咸陽鎮風光

CTR也是1971年設立，擁有員工2千名，主要生產底盤、懸吊、能源相關金屬件。我們參觀了四座工廠，以及擁有120名工程師的研發中心。基於最終組裝線按照車廠品牌區隔，堪稱琳瑯滿目；總共有54cell，TT約為10秒，完成後直接包裝出貨。生產副總對我們說，傳動軸的國內占有率達到95%，並已打進海外日本以外的所有主力車廠，OEM與售後服務是9：1。

自立性v.s. 親和性

UNICK與CTR是典型的韓國企業，內外銷比為6：4，追隨國內車廠成長的同時，也兼顧了海外市場。接待我們的高階經理人，未必能夠說日文，表現卻落落大方，具備明朗、謙虛與認真的特質。他們都強調自立自強的重要、一致的目標是打進日本市場。

台韓汽車零組件廠在現場改善與技術追求上，有非常多類似的地方。惟因國內汽車市場規模迥異，台灣本土優良汽車零組件廠只能以外銷為主。

長期觀察台韓日系企業的板垣博教授，用自立性與親和性來形容兩者間的差異性。他說，相對於台灣企業與日本合作夥伴的相互理解、長期合作所顯現的「親和性」；韓國企業則積極致力結合本身市場需求的獨立能力培育，展現出一種尋求各自發展的「自立性」。

我們觀察台灣本土企業與韓國本土企業，這個對比仍然十分貼切。從企業可持續發展觀點，「親和性」與「自立性」應該不是何者為佳的問題，而

是各有其適用環境與內在條件。

也因此，當我們訪問日本100%出資的韓國ALPS，就強烈感受到成立30年的自立特性。不僅去年起由韓國人擔任社長，目前有11位韓國幹部派駐在ALPS的世界各地據點。接待我們的常務董事魏成紋說，「做為ALPS的長子，我們有義務分攤更多的責任，近年正加強工程師培育，填補日本母公司少子化困境。」

ALPS位於韓國民主發源地光州市，我的研究夥伴、育達科技大學的吳銀澤教授就畢業於光州知名的全南大學。從釜山到光州約有400公里車程，實際體認了朝鮮半島南端的寬廣。離開ALPS，我們往半島中南部山區移動，目標是造訪咸陽郡的韓屋村。

咸陽郡韓屋村

咸陽郡是一個小鎮，只有一條繁華的主要街道。晨間步行繞鎮一圈，整個街道的乾淨，讓兩岸學者感到害羞。盡管韓日兩個民族長期糾葛，相互間極端的不以為然，愛好乾淨卻是有志一同。

我們在韓屋村用餐，品嚐了韓國傳統的美食與燒酎，享受工作完畢後的暢快。韓屋村是古宅群聚，不僅保存良好，還設有資訊站與志工導覽，已成為韓國人的新興旅遊地標。

我們在一個古宅大門看到「忠孝傳家」匾額，年號居然用「崇禎」。導覽志工說，清朝入關後，朝鮮人不能接受滿族入主中原，仍沿用明崇禎年號。原來台灣與朝鮮半島的歷史淵源，還可以進一步追溯到鄭成功的反清復明時期。