

經營與管理

田納西州

++文 = 劉仁傑 老師

儘管台美關係密切，我個人訪美次數不算少，但對於位在東南部的田納西州(State of Tennessee)卻十分陌生。唯一的印象，是2002年在費城賓州大學華頓商學院擔任訪問學者時，在酒吧常喝的JACK DENIELS來自田納西州！

2017年初秋的短暫往訪，卻留下迥異於費城、紐約、舊金山、芝加哥、拉斯維加斯等我往訪兩次以上的大城市。濃濃的人情味、卓越的日系工廠，以及音樂響起之後的酒吧風情，令人難忘。

納許維爾的日產巨蛋

沿著田納西州首府納許維爾(Nashville)市區往北走，很快就到風景宜人的坎柏蘭河畔，對岸則是設計與顏色都十分顯眼的日產巨蛋(Nissan Stadium)。被譽為音樂之都的納許維爾，同時也是美式足球的聞名運動中心。田納西州州立大學的球隊應居首功。做為洲屬兩大巨蛋之一，每年定期舉行的足球賽事，結合大規模的音樂會活動，讓這個人口僅60萬的傳統城市，顯得欣欣向榮。



坎柏蘭河畔的日產巨蛋



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

2015年此地最大企業日產汽車取得了巨蛋命名權，象徵著日本企業在當地影響力。日產汽車自1983年設立據點，帶動了日系協力廠的群棲群移。我們訪問的兩家大型汽車零組件廠VIAM與Calsonic Kansei，都是日產的主力協力廠。據了解，田納西州擁有740家外商獨資企業，來自34個國家，投資額超過230億美元，超過80%是製造企業。田納西州最大的外國投資者是日本，其次是德國、加拿大和英國。

沒有工會、低流動率、高度當地化，蔚為當地外商的人力資源管理特色。VIAM社長Keith Hayes對我們說，具備低流動率、不裁員、擁有眾多從基層作業員升遷的經理人，是VIAM的特色，事實上這也是移轉自傳統日本企業的特色。他說VIAM是總部設在田納西州曼徹斯特(Manchester)、全球最大的汽車腳墊廠。不生產腳墊的日本母公司Japan Vilene，能夠孕育出開發兼具吸收雜音與設計感的新型腳墊，供給全球前十大汽車廠中的九家，堪稱奇蹟，而日產就是VIAM的最大顧客。

相對於日產汽車及其零組件廠，因應當地市場的積極調適，甚至像VIAM一樣大小通吃、獨樹一幟；生產建設機械的小松(Komatsu)，卻是在結合日本母公司策略下，在此地擁有80%產品外銷美國以外地區、知名全球的生產據點。

小松在美國築夢

小松透過併購與設廠，1980年代曾經在美國擁有六座工廠。連續的虧損讓小松陸續關閉了兩家工廠、精簡了其他三家工廠，位於田納西州的

CMO(Chattanooga Manufacturing Operation)成為唯一維持原有規模，被認為是在美國築夢的典範據點。

1990年初期景氣不佳，CMO堅持維持4百餘人規模，採用小幅減薪，以及承包當地學校草皮修剪工作，度過難關。由於保護從業員，受到當地政府與社區極高的讚揚。同時因為從業人員的向心力極佳，流動率一直維持在0.4%左右，技術能夠扎根，很快成為小松中型建設機械的最大製造基地。

我們考察這個大型建設機械的加工線與組裝線，在先進先出、配套供料與縮減在製時間上，已經接近日本水準。CMO總經理對我們說，在沒有工會、共創理想的強大向心力下，強調現地現物的小松模式(Komatsu Way)貫徹得非常徹底。他說，當地政府與社區以CMO為榮，認為代表一種擁有日本特色的美國夢。CMO對日本小松與當地政府，都具備非常大的指標性意義。

然而，沒有一種管理模式沒有缺點。90年代中期以後景氣轉佳，CMO雖然維持應有獲利，卻沒有能夠掌握機遇擴大規模，甚至規模已經遠輸給其他競合企業。理由非常簡單，因為要堅持不裁員等理念，就不放心擴張，擔心無法抵擋再遇上不景氣的經營壓力。事實上，CMO的境遇，也可以說是傳統日本優良企業的縮影。

此外，因為當初公司沒有退休年齡的規定，CMO超過60歲的員工已經超過10人，今後還會增加。在十分費力的製造現場，如何用好這些日漸高齡的員工，也讓經營幹部傷透腦筋。

鄉村音樂聖地

納許維爾不愧是鄉村音樂聖地，我們度過愉快的田納西最後一晚。從日產巨蛋對岸的北城區，沿著Broadway往南走，是綿延約一公里的觀光大道，有觀光車、自走車、馬車等，像是嘉年華。兩側的酒吧街，每一間都熱鬧非凡，歌手與顧客打成一片；Broadway與酒吧間的人行道，簇擁著大量遊客，參插著少數街頭藝人，包括喬裝川普與希拉蕊等招攬客人合照，賺取小費。



全球知名的Komatsu據點

從Broadway朝東西垂直的許多街道，則夾雜一些知名鄉村音樂家的博物館，以及紀念他們的演唱廳。

可能剛好是快樂星期五，我們一行四人，進入第三家酒吧還是找不到合適桌位，最後坐在吧檯。望著各種年齡層的酒客、跟著起舞的男女，臉上都掛著笑容。韓國籍的卜教授說，「太愉快了，我們不能只會享受研究樂趣。」確實，同行來自台日中韓的9位學者，都有工作狂的傾向。今年我們在日本文部科學省資助下歷經最忙碌的一年，2-3月間分別訪問了寮國、台灣、韓國，此行則是美國與墨西哥。

兼用簡單晚餐，帶著一點醉意結帳，四人含小費共計80美元。納許維爾太可愛了！整個夜晚，我們是見到的唯有的東方面孔，黑人也非常少見，估計大都是鄰近的國內觀光客。一種迥異於大都會的濃濃情懷，讓我們流連忘返。



納許維爾的酒吧風情