

## 岡山論壇

文 / 劉仁傑老師

早上6點半從客居的大阪市杉本町出發，經地下鐵御堂筋線、山陽新幹線、山陽本線到達吉永車站。從香港專程前來的Gore公司鞋類事業亞太負責人Chabi，已經在車站等候。我十分習慣日本的電車系統。活用網路結合日本準確的路線資訊，可以享受安心與便捷的服務。環顧吉永車站週邊，可堪稱是群山環繞的小山城。日本Gore-Tex的總廠，距離車站只有5分鐘車程。

### 成衣產業的高峰論壇

此行是應邀參加Gore公司舉辦的岡山論壇，時間是2009年8月26日。這場Gore-Tex論壇在日本岡山舉辦，是今年2月27日深圳全球論壇的延伸。我在深圳論壇主講的台商鞋廠精實變革與台灣自行車共創革命，事後受到來自日本的熱烈回應。

岡山論壇對象是來自日本各地的成衣製造商經營者，他

們的公司都經過Gore公司認證，位於成衣業界金字塔的頂端。他們的工廠大都在大陸的長江三角洲、珠江三角洲與廈門地區，少數在越南。因此，與會者也包括幫日商代工的台商負責人。其中台商港岱國際集團賴民亮董事長攜帶日文翻譯的全程與會，尤其讓我印象深刻。知悉賴董事長是東海大學14屆校友，他鄉遇校友，格外親切。

1990年前後，曾經引進豐田縫製系統(TSS, Toyota Sewing System)，在製造系統上領先全球傳統產業的日本成衣業，目前工廠大都已移往大陸與越南。然而，以提供Gore-Tex防寒、透氣素材知名全球，與成衣及鞋類製造商關係良好的美商Gore公司卻發現，在近年精實變革的風潮下，日本成衣業雖然仍在全球成衣業界享有美名，實質上卻已經被台商鞋廠的精實變革所超越。

岡山論壇的目的大致有兩

個。從理解台商鞋廠過去7年的精實變革，學習與借鏡：從台灣自行車A-Team共創觀點，共同省思企業組織間的價值共創機制。

### 台商變革，日商震撼

2001年鞋類第二大品牌愛迪達(Adidas)，召集主力的製造商，進行長達一週的精實培訓，開啓台商鞋廠學習豐田生產方式的先聲。隨後Nike、Reebok、Timberland相繼跟進，精實變革蔚為風潮。部分成功的鞋廠，有效地突破了過去幾年大陸經營環境變遷與缺工等困境，維持合理的獲利。我的演講特別提到，這些鞋廠實踐精實變革的模式。

他們首先醞釀危機意識，促進觀念變革。

第二，導入了製造現場的精實製造，包括平準化、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，從裁斷到成



劉仁傑老師

現任東海大學工業工程與經營資訊系教授，  
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

品鞋包裝(cut to box)的製程時間(Lead Time)，平均由10天降到8小時，兩年間提高了30%的產效。

第三，乘勝追擊，進一步推動資材的有效配套與精實供應。以不入庫比率作為指標，輔導部分外包廠改變製程，做到依照鞋廠需求的循序精實供料。

與會廠商似乎非常震撼。一位負責生產的高階人員對我說，日本TSS主張站立作業，中國工廠做不到，讓他十分挫折。台商鞋廠居然在坐姿作業情況下，能落實單件流與高平衡率，在此過程中面對困難的解決問題能力，讓他印象深刻。

### 台灣自行車的故事

台灣自行車A-team緣自2000年，國瑞汽車輔導巨大機械導入豐田式生產系統。這個異質結合，促成了2002年巨大與美利達領銜成立A-team。6年來，台灣自行車A-Team有效帶動台灣協力網路升級與轉型，使台灣成為高級自行車的

重鎮；有效對抗中國、駕臨歐美日，獲利創造歷史新高。觀察發展過程，有一定的模式可循。

第一，面臨即將空洞化的危機，有效的轉成強烈的發展願景與變革行動。

第二，以豐田為師，致力於製程內與製程間的浪費，並進一步發展到組裝廠與零組件廠間的精實物流，兩年間交出了漂亮的成績單。

第三，強化產品開發的組織平台，鼓勵協力廠積極參與共同開發，透過綿密的互動，創造全新價值。其中美利達的Juliet系列被視為是典範。這個售價約1,000歐元的女性車系，最輕型的不到10公斤，這是由正新橡膠公司開發294公克的輪胎、彥豪提供200公克的煞車系統所促成。這些共同開發的零組件重量，平均比一般標準零組件減少35%。Juliet系列部分車種啓用速聯(SRAM)的變速器，更直接衝擊到Shimano在高級車的定位。

Shimano的成衣部門有3位高階人員參與當天的論壇。他

們原先對台灣自行車的近年發展並不熟悉，對我的演講內容表達了高度的興趣。看來這場岡山論壇意外的為日美台自行車的競合過程，提供了間接的溝通管道。

### 以員工為鏡、以顧客為鏡

一位來自大陸的工廠負責人十分認同我提及的危機意識。他說，沒有危機感，就不可能變革成功。他同時憂心外籍老闆在中國當地永續經營的決心。「員工表現與老闆的心態息息相關」，他神情認真地說出這個體會。

他的有感而發，讓我想起最近聆聽Dynax足立憲三社長的一場演講。Dynax是全球汽車摩擦材零組件的領導廠商，離合器板材佔有率世界第一。足立社長說Dynax創業30年成長所秉持的就是「以員工為鏡、以顧客為鏡」。他說：「員工表現反射了經營者的改善空間，顧客態度反射了企業總體的改善空間。」