

經營與管理

香江口岸

++文 = 劉仁傑 老師

聯合報的「香江風情」長期報導了香港人的抑鬱，讓鄰近的台灣人愈來愈有感。1992年首訪香港，在寶成集團安排下入住中港城的皇家太平洋酒店，次日搭船前往珠海的九洲港。27年來，香港一直是中繼口岸、既親近又有些陌生的城市。

站在位於九龍的港威大廈會議室，眺望維多利亞港灣，對移居香港四年的友人Steven，訴說我的香港記憶。因為研究或企業工作，扣除早年過門不入的十數趟香港轉機或羅湖口岸轉乘，這次是第6次真正入境香港。對於香港，既未洞察樹木也不見片片山林。

無感於最近熱門的粵港澳大灣區開發，我想的是香港的歷史性角色，以及每一次入境香港所留下的極為片段的印象，試圖勾畫出香港比較完整的場域。



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

孫中山紀念館

香港島中西區是我的最愛。特別是2006年之後，配合孫中山紀念館啓用更名中山史蹟徑，進一步彰顯在中國近代史的地位。相較於位於日本神戶的孫文紀念館，盡管都原屬當地知名史蹟建築物，在深度上完全不同。

孫中山在香港習醫、做禮拜、居住，以及革命活動聚集場所，串聯了從香港大學到德己立街的15個位址，全長3.3公里。參觀鄰近香港與中會總會的孫中山紀念館，從緬懷孫中山的足跡，轉入一百多年前中國的苦難，香港不僅在當時改變中國、影響中國，開放精神更持續地影響中國大陸三十年來的改革開放。

即使香港回歸中國，97大限前後的移出與移回，反映了對自由的不安與對麵包的現實。移民從來沒有歇止，物質文明雖然突飛猛進，精神上深圳特區羨慕香港特別行政區、香港人則處心積慮移出



孫中山銅像與紀念館



香港街景

海外。這種香港人的抑鬱仍然持續延伸。台灣職場不太吸引歐美人，卻是許多香港人的最愛。

香港擁有740萬人口，南亞人占了2.3%。重慶大廈被譽為全球化的縮影，是南亞裔最大的聚集居住地，也因此成為平價賓館、商店、餐廳、外匯兌換店及其他服務行業的最大群聚。一位印度人說，他正參與香港政府的「寶石計畫」，接受公務員與警察考試的輔導。融合移民的開放精神，依然持續。

從前店後廠到區域總部

1994年訪問香港萬寶至(Mabuchi)，不僅是我在香港唯一的一次工廠參觀，可能也是香港聯手珠江三角洲，從來料加工模式轉型為前店後廠的末代工廠。

1980年代初期大陸提出與地方政府簽約、由大陸提供土地與廠房、不必納稅、產品需全數外銷的來料加工模式，帶動了第一波以港商為主的大陸投資熱潮。

日本萬寶至是全球直流馬達的霸主，堅持無國界經營。1964年成立的香港萬寶至，活用當地勞力，提供香港市場需求。1986年起萬寶至登陸，六年間陸續擴大到五個來料加工廠，考量風險不大，1994年才設立獨資的東莞萬寶至，使六個工廠合計突破兩萬人。當時我們往訪的香港萬寶至，已經從

全盛期的兩千多人下降到五百人，形成轉單、製作模具與出貨的大型貿易店面，進入前店後廠的全盛期。

製造業依賴人才與技術，香港比不上日本與台灣，前店後廠並不受其他外商青睞。1999年後應美律實業邀請在深圳演講後入境香港，被九龍公園人滿為患的菲律賓籍外傭所震懾。顯然香港已經遠離製造業。



Steven與作者

2006年參加友佳國際上市酒會，以及應鴻海科技邀請赴深圳總部演講，兩度入境香港。正如同兩家公司都在香港上市，香港在當時已是名副其實的金融中心。

最近十年，因為推廣TPS，從應邀擔任2009年2月的深圳全球論壇主講人作為起點，與戈爾(GORE)結下了不解之緣。GORE-TEX是戶外服飾鞋履知名品牌，其中戶外鞋年產3億雙，營業額約2億美元，是鞋業公認最成功的原材料企業。戈爾公司採取伙伴策略，不僅和品牌合作，也和製造商和經銷商合作，採取特殊的經營模式與合作夥伴緊密連結，提供高附加價值的鞋履。基於理念接近，我們一起協助了在廈門、岡山、胡志明等地的台商與日商，在鞋業界與成衣業界形成精實推動風潮。

活用與探索

我們相信把員工用得好與讓員工有活力一樣重要，TPS的技術與方法不是可持續精進的關鍵。我們的合作發現，許多企業長期重視活用暨深化既有知識(exploitation)、解決問題的人才培育，創造了盛世；但卻嚴重忽略開發能夠探索知識(exploration)、提出問題的多樣性自律性人才。

香港擁有開放的傳統，在亞洲最早開始使用擁有能夠探索知識(exploration)、提出問題的多樣性自律性人才。來自鄉下的孫中山，如果不是在香港受到特殊的場域薰陶，可能沒有中國推翻帝制的革命。香港正在變化，擁有權力者如何有所不為，可能是保有香港型特殊場域的一種自律。

我最近的研究也發現，全球型企業長期將區域總部設在香港。然而，看到香港權力結構的變化，這些全球型企業正思考淡化總部色彩，特別是避免部分先進科技的移入。這種對香港未來的不信任是否繼續擴大，值得觀察。



中港城：90年代的台商口岸