

經營與管理

墨西哥城

++文 = 劉仁傑 老師



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

2017年8月下旬，日台韓中跨國研究團隊一行8人，完成了美國日企群聚的田納西州調查(參閱本刊94期)，經達拉斯轉機到墨西哥首府墨西哥城。這是日本文部科學省資助的研究計劃，墨西哥考察聚焦在美墨自由貿易協定所帶動的日本汽車暨零組件廠現況，特別是日本生產系統的當地調適。

不熟悉的國度固然能夠滿足知識學習的好奇心，在第一線體驗到的反差尤其是國際經營研究的寶貴資產。馬自達車廠的深入參觀與訪談交流，無疑是最大亮點。

抵達墨西哥城的次日沒有正式行程，我們依照先前預定，前往擁有兩千多年歷史的古代美洲原住民文明「特奧蒂瓦坎古城」。

憑弔特奧蒂瓦坎古城

距墨西哥城約僅1小時車程，我們首站到月亮金字塔。任憑烈日籠罩，整個遺跡卻無處遮陰，訪客都在攤位就近購買草帽，形成共同景觀。從月亮金字塔，眺望一條大道與太陽金字塔，堪稱絕景。這條大道被稱為死亡大道，兩側設有非常多的祭祀平台。

太陽金字塔是古印第安人祭祀太陽神的地方，建築宏偉，呈梯形，正面有數百級台階直達頂端。最近墨西哥與日本的考古學家陸續發現墓葬遺址，揭開了部分的神秘面紗。大夥在這個印第安文明的重要遺址留下合照，像是憑弔這個傳說中曾經繁華一時的眾神之城。

學者的研究工作首重便利與經濟，此次安排住宿在高檔的Le Meridien Mexico City，並不是常態，

據說是當地治安的考量。避免搭乘地鐵是觀光客的共識，注意隨身物品的叮嚀一直如影隨形。即使如此，日籍團長的手機仍然在市區觀光過程不翼而飛，為墨西哥研究留下了話題與不便，也可以說是一項佐證。



墨西哥城市區



團隊攝於特奧蒂瓦坎古城



團隊訪問馬自達墨西哥據點 (右為水谷智春CEO)

我個人過去訪問過豐田、本田、三菱、日產的日本與海外工廠，直到此行之前，卻一直無緣於馬自達所屬工廠。馬自達墨西哥據點以投產3年員工超過5千名、貫徹馬自達新世代SKYACTIV技術、達成年產25萬台著稱，公認是最成功的墨西哥日系汽車廠。

我們的參觀由水谷智春CEO親自導覽，乘坐高爾夫球車，橫跨東西兩公里的車體衝壓、焊接與組裝工廠，歷時50分鐘。首先，我們路過北側的協力廠園區，據了解有大型零件、座椅、鐵板加工零件與鏡片等5家企業進駐。

深入馬自達墨西哥據點

車體衝壓廠就是各類板金的衝壓製程，由1千5百名員工搭配部分自動機器進行作業。其中，大型板金衝壓線使用了日本IHI與台灣金豐合作的設備。車體加工以人工焊接與確認為中心，效率與品質等同於日本工廠的全自動化產線。車體廠與組裝廠之間，使用了很多的看板，拉動各色各樣的零件到組裝線。同時，組裝線依照節拍，循序將廠內外供應的零組件組入成車。

水谷CEO說，除了有超過百名在日本受過訓練的當地班長及班長候補人，更有30名日本技術人員在現場教導。這也是當地員工之所以能夠在一年時間內完全達成標準作業書要求的基礎。同時也是進一步激勵年資二至三年的員工，從安全、品質與效率觀點進行持續改善的關鍵。

他在回答我們的問題時補充說，周邊地區住民都沒有汽車廠經驗，因此非常重視日墨據點間的人

才交流與系統性培育，這是實踐高水準商品的第一個關鍵。協力體系的充實則是第二個關鍵。除協力廠園區5家外，在鄰近已經形成零組件群聚，包括約50家的日系零組件廠，2017年總共達到250家。

從生產系統觀點，馬自達墨西哥廠至少擁有三大特徵，依稀說明了國際經營的不確定性與突破之道。

第一，透過人員的直接教導，讓墨西哥年輕員工徹底實踐馬自達的工作態度與技術要求。這種以態度與意願作為優先，除了技能學習之外，所兼具的意識改革意義，尤其值得關注。

第二，協力體系的銳意經營。將協力廠視同夥伴，積極降低外部的不確定性。短時間達到經濟規模，提升了協力體系的向心力，讓日本非主流車廠在日本境外發展了主流車廠的生產能力。

第三，馬自達的文化移轉。新世代SKYACTIV技術、重視意識改革，讓當地職工與協力廠商，共感共鳴於來自日本馬自達的獨特企業文化。

反差：國際經營的不確定性

視察全球首屈一指的日系車廠，特別是生產線上恰如其分的當地員工，實在不容易連結到市容混亂、治安欠佳的墨西哥。就如同：近代文明的淺盤，卻輝映著古代文明的深層；簽證不僅需親赴墨西哥駐台辦事處，而且實際體驗過流程幾乎注定不想再去，官方卻說正積極推廣觀光……。因此，墨西哥對我而言，是反差非常大的國度。訪問墨西哥3年之後本文才問世，或許可以說明這種反差的解讀，需要一些時間來消化。