

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

阿姆斯特丹

文＝劉仁傑 老師

受惠於 TPS 的全球熱潮與國際合作研究，我曾經在 18 個國家講述過精實系統知識。而因應國際學會活動的參加，或者轉機路過，旅遊超過兩天的則有 7 個國家，都集中在歐洲。2004 年到瑞典哥登堡參加管理學會國際聯盟年會後，回程路過阿姆斯特丹的三天自由行，留下了難忘的回憶。

2022 年春，應邀參與一篇關於荷蘭新創事業的匿名論文審查，記憶中荷蘭的民族多樣性、自行車王國再度浮現眼前。5 月間，日本山口縣友人正好傳來提倡自行車騎乘活動的動畫。回想阿姆斯特丹的運河渡輪與自行車，風車與水壩廣場，一連串的思緒躍然紙上。

荷蘭奇蹟與台灣競爭力

在歷史上，17 世紀荷蘭曾經是殖民大國，統治過台灣，阿姆斯特丹則曾經是歐洲航運與全球金融中心，擁有世界第一個證券交易所。

2021 年荷蘭 GDP 超過 5 萬美元，是台灣強化出口貿易的學習標竿之一。總人口約 1,763 萬，比台灣少一點點，面積約 4 萬平方公里，則比台灣大一點點。在全球半導體晶片短缺的這兩年，全球半導體設備市占率第一的荷蘭 ASML，一直與最大顧客、全球晶圓代工市占率第一的台灣 TSMC 齊名。台灣是自行車製造王國，擁有全球自行車最大企業捷安特，荷蘭則是全球自行車使用王國，人均自行車台數世界第一。



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

研究論文引述既有數據指出，荷蘭走過了 1970 年代源自北海天然氣資源的「荷蘭病」。亦即曾經因為高水準的社會福利，造成財政的沉重負擔，阻礙了產業發展。在新增非歐美系 (non-western background) 移民、工作模式豐富化、應用科大 (University of Applied Sciences) 的人才培育等多元發展結構特質之下，新創事業蓬勃發展，形成了可持續發展的荷蘭奇蹟。

1990 年代中葉，台灣資金與產業快速外移大陸，全球化光芒壓縮了台灣本身的發展資源，度過了沉悶的 20 年。



水都風車 (2004)



作者倘佯於運河遊船 (2004)



運河的渡輪與自行車 (2004)

GDP 的停滯不前，甚至長期落在四小龍的末段班，形成另一種被稱為「中等收入陷阱」的荷蘭病。始於 2014 年的製造回流 (Reshoring)、2018 年的美中貿易紛爭，以及這兩年多新冠疫情的推波助瀾，「新台灣奇蹟」隱然若現。

新一波的台灣競爭力不再過度仰賴大陸市場。台灣在歷史、地緣與產業的多樣性，有機會支撐新一波產業發展的主軸與脈絡。

風車水都的多樣特性

水壩廣場的街頭藝人 Mark，是歐洲民族多樣性的一項指標。他騎在高約 2.5 米的獨輪車上，分別使用 10 種語言向觀眾打招呼，並請母語觀眾 (native speaker) 舉手。讓我訝異的是，每一種語言都有為數不少的人舉手，而我只聽得懂其中的一種 (英文)。一連串不失幽默的表演對話，讓我親身感受到，歐洲的多元民族不僅本身的語系非常多樣，還融入土耳其、摩洛哥等日漸增多的歐洲新移民語系。

讓我非常意外，這段 2004 年作為觀光客的直覺體驗，卻在新撰論文的引用數據中找到了支撐。

倘佯於運河遊船，享受阿姆斯特丹風情。風車觀光則選在距離阿姆斯特丹約 15 公里的 Zaandam 區。荷蘭人利用風車動力發展木材、食品工業，不讓大英帝國的紡織業專美於前。風車博物館則饒富比較產業發展初期的學習意義。



山口縣東南端 Southern Seto 景緻 (右下為井上社長, 2022)

荷蘭人均自行車 1.1 台，世界第一，阿姆斯特丹堪稱縮影。自行車優先、自行車專用道，以及兼顧移動工具、購物、競技、休閒的自行車用途的多樣發展，世界還沒有其他國家能出其右。

活動據點設在山口縣、致力於台日企業合作服務的 Musuhi 公司，近年積極推動日本自行車騎乘活動。井上征宏社長陸續傳來對山口縣、滋賀縣促進自行車騎乘活動的企劃，邀請我從台日共創的觀點提供意見。

台日荷共創自行車商機

他最近寄來獲得日本 Tokuyama Challenge 專案資助的創意動畫。位於山口縣的 Tokuyama 是日本頂尖化學公司，近年聯手 Panasonic 研製燃料電池。Tokuyama 出資的 Tokuyama Challenge 公開招募共創提案，協助地方創生 (Regional Revitalization)。井上社長提出的企畫書，主張透過企業經營者與從業員的自行車活用與騎乘，帶動健康經營、碳中和與地方創生。海報上使用山口縣東南端瀨戶內海 (Southern Seto) 景觀，非常迷人。

他聯手職業選手、知名企業的企劃，非常有說服力。然而，我認為成功關鍵，並不在於日本企業的認同與台灣的優良自行車，更重要的是如何持續結合地方政府的建設與政策，在企業達成健康經營的同時，留住促使地域活絡的年輕族群。在這個過程，荷蘭的大小城市經驗，非常寶貴。換句話說，這是台日荷共創自行車商機，帶動可持續地方創生的機遇。

2019 年帶學生參觀彰化的全拓工業，巧遇井上社長。他積極在台日兩地開發工廠參觀行程，希望兩地透過參觀與交流，促使產業知識共同成長、相得益彰。他曾經專程至東海大學訪問，挖掘台灣自行車 A-Team 經驗，認同我的「台日共創」主張。雖然新冠疫情讓我們的交流一再延期，他秉持台日商務經驗陸續完成的構想，包括等待我前往確認的山口福岡製造企業參訪行程，我也一直放在心上。