



# 匠人精神的極致演繹中： 臺隆模式

文·圖／黃教漳

2009.01 台隆集團董事長黃教漳與台鈴NEX GSR125品牌代言人范逸臣（圖左）合影。

## 公司治理尚待加強、純粹分享小小經歷～

我在日本工作過兩年，讓我深刻感受到日本人對團體／團隊精神的重視。我記得剛到日本的第一年，為了學好日文，除了上課，課後常常跟日本同學一起活動，有一次我們八個人一起去吃飯，那家店賣的是西餐，當服務生來詢問餐點時，第一位回答「漢堡」，接著第二第三第四位都說「漢堡」，我是第五位，我好像點了義大利麵，不知道為什麼，同學都盯著我看，後來才知道日本人有個特性，儘可能跟大家一樣，包括穿著、髮型、乃至言行。我點的餐跟別人不一樣，就會耽誤大家的時間。這微小的生活細節讓我分別出日本人和臺灣人的差異，這是日本人的民族特性之一。當然，這裡談的是八〇年代。

包括讀書在內，在日本前後七年間，我一有機會就到東京四處看看，每次都會發現很多新事物，如自動販賣機、電車等等，對我來說很是新奇，當時心裡就憧憬著將來臺灣的樣子。91年我回來臺灣，先後在不同的業別歷練，其一是冰品業，當時獲利並不理想，我花了三年時間努力，終於發明了冷凍鍋底，也引進日本進口冰，並獲授權開發日本品牌冰品，讓獲利提升很多。日本人善於也樂在創新，其動力來自於營造美好生活的想望；這是在日本時所得到的啟示。

## 事業的回饋在達成理想的過程

剛回臺灣不久，我的保證人即東急手創館的創辦人來臺灣，晚上餐敘，他分享了他對臺灣服務業的觀察，認為還有很大的發展空間，鼓勵我參與，但我說我對零售業沒有經驗，當時我很率真的問他：「做東急手創館可以賺很多錢嗎？」他回答說：「做事業不是只以賺錢為目的，而是應該抱持著一個理想，這個理想在你達成的過程中會給你應得的回饋和回應。」

所以我仔細地去研究了東急手創館。東急集團當時在日本排名前十大，事業標的從航空公司、飛機到不動產、建築、鐵道、觀光旅館等，可說已跨足各大行業，又為什麼還要做東急手創館？原來是當時任東急不動產的社長，在退休時想成立一個理想中的零售業，也就是過去其他零售業沒有被滿足的項目。那是甚麼呢？

東急有鐵路，把人送到車站，車站旁有他們經營的超市，他們蓋的住宅還供應自家的有線電視，而且東急鐵路沿線都是高級住宅和休閒住宅，經常是連續劇取景的好地方。而我的保證人看到的是東急什麼都有，就是沒有房子裡的東西，所以他想成立一個零售業，要滿足房子裡所有必要的傢俱用品。秉著這樣的理想，他和同樣是銷售不動產的15位門外漢一起創業，成立了全世界獨一無二的東急手創館。第一家店在澀谷開幕時，有將近15萬種產品，當時還請了很多所謂的技能社員即專業人才駐館說明，蔚為風潮，而從澀谷所啟動的這個流行風，後來衍生出「竹の子族」；可以說日本的流行文化就是由東急手創館跟當時的PARCO所塑造出來的。

## 需求敏感度是臺隆勝出的關鍵

在哈佛大學任教的Michael Porter教授90年代提出了差異化的競爭策略，他來臺灣演講時，花了我好



2020.08.28台鈴eReadyFun量產下線典禮，並邀請工廠所在地桃園首長鄭文燦市長親臨見證，右為台隆集團董事長黃教漳。



2019年，台隆集團流通事業部榮獲「2019年臺灣服務業大評鑑——金牌企業」。



2020.09.02台隆集團董事長黃教漳（左）與SOGO總經理汪郭鼎松聯合揭示台隆手創館「Tokyu Hands」新商標。

幾萬元學費，聽完後恍然大悟，毅然決然選擇了東急手創館，成為我第一個真正創業的項目。

傳統的企業競爭方向就是往大規模發展，或是同樣的產品要做得更便宜更快更好，都是在同一條路上作營運競爭，而差異化策略則是選擇差異性高、進入門檻高、不容易被模仿的項目。1999年，我們成為東急手創館海外第一家／第一個夥伴，經過不斷的調整和創新，我們確實在過去20年來深受消費者好評，甚至讓人以為日本東急手創館是臺灣的分店。

企業的本質不外乎是服務，不管你的對象是其他企業或是末端消費者，企業的存在就是滿足他們的需要。台隆手創館之所以博得這樣的好口碑，就是我們對消費者需求的高敏感度，以最近引進的松本清藥局來說，臺灣已進入老年化社會，對社區醫療和設施的需求提高了，而藥局有藥劑師駐點，小病就不必到大醫院。而且從預防醫學角度來看，藥局販售很多保健食品，能為健康把關。日本社會老年化走在臺灣之前，在這方面他們可以成為我們學習的「前輩」。

第二個例子是引進日本重型機車。早年機車是載貨生財工具，後來變成通學或上班必需，隨著國民所得提高，衍生出新的需求即休閒。騎重機可能只有一週一天或一個月兩天，使用次數減少，但二輪有個特色是迎風而行，讓人直接感受到大自然，加上速度感、同好結伴，這些都是汽車無法取代的。台隆的理念就是隨著時代變遷，持續提供顧客最好、最適合的選擇。日前經濟部工業局公布，我們也加入了根留臺灣的投資計畫，投資一座自動化食品工廠。

## 差異化競爭應用在行銷策略上

服務業，說難很難，說簡單也很簡單，就是你希望怎麼被服務，你就去做好那樣子的服務就好了。我剛回國時負責食品部門，當時國外的冰品只有福樂和醉爾思，以及家樂福的通路，價差非常大，同業都在思考如何突破，後來南僑引進Haagen-Dazs，以高級冰淇淋為訴求，我就想既然有西方的，那也要有東方的，所以引進日本明治冰淇淋，東方第一，讓大家有不同的選擇，結果相當受歡迎。在通路上我也做了改變，以電子廣告宣傳取代實體店面，首度引進便利商店，讓高級冰淇淋平民化，人人都吃得起。後來Haagen-Dazs也跟進便利商店。當時背景是臺灣當時正在進行加入WTO談判，而網路也在興起中，我看到的未來是，不是本土化就是國際化，所以把原來的產品「百吉」本土化，另外又引進明治，事後證明這個做法是成功的。

臺灣的企業有兩種成功的模式，一種是集中資源把一樣產品做得很大，一種是多角化經



2013.03.29台隆集團主辦「看見光～手創愛園遊會」。居中為董事長黃教漳。



2021.11.11台隆集團流通事業部榮獲「2021幸福企業」獎（居中為董事長黃教漳）。

營。前者如捷安特，當大到一個規模，國內市場無法胃納時，就走向國際。而臺隆關注的是內需，所以要多角化經營，從製造業踏入服務業是趨勢，除了前述產品差異化策略，同時在臺隆的本業製造業也加強服務部門，從生產製造到銷售通路採一條龍方式，用更有溫度的方式來經營客戶。

## COVID-19疫情加快前進的步伐

2020年1月23日，當大家準備過農曆年的時候，我剛好看到了武漢發生類似感冒或肺炎的新聞，由於狀況不明，花了一些時間去了解和收集資訊後，我認為可能會演變成嚴重的疫情，就提醒同仁要做最壞的打算。當時考量四件事，一是照顧好員工，如果疫情進入臺灣。二是保護客戶，也就是提供顧客安心安全的環境。三是維持營運，不論碰到多大的艱難。四是佈局未來，疫情之後的經濟環境會改變，要超前佈署。

接著，我們以最快的速度從國內外大量購買口罩、酒精等必需品；開始模擬分流上班，以及不能實體上班的運作方式；手創館增加同仁直播訓練的強度，提高電商的業績以及配送的效率；吉豚屋提升外送便當和餐飲品質，要做到跟內用一樣的水準。接著會議改線上，讓我們注意到數位轉型的重要性，所以2021年加強投資ERP（企業資源規劃，Enterprise Resource Planning），透過數位化及電子化整合公司各部門，優化營運管理，促進工作效率。COVID-19疫情加快了我們前進的步伐，快速創新，為未來做好準備。



2021.11.19臺灣食品科學技術學會頒贈（110年）「傑出食品企業家」（右）。

## 信用是與日本企業夥伴共通的理念

臺隆在臺灣是老招牌，而和我們長年合作的日本企業夥伴也是歷史悠久，像普利司通輪胎、鈴木機車、養樂多和手創館等。這是日本企業的最大特色，全世界最老的企業就在日本，超過五百年的不在少數。

要成為好夥伴，除了「誠意」，我覺得一個很重要的理念是「信用」。信用是對顧客、對往來的夥伴或甚至對自己的要求，職人精神，代代相傳。要和日本企業成為夥伴更是需要花時間，而成為夥伴之後通常都能夠維持長久關係，像我們首任董事長跟日本普利司通輪胎的創辦人從相交起算至今超過90

年，我們跟日本鈴木機車的現任的鈴木修會長也有近50年的情誼，這些都是來自於互信及相近的理念，非常榮幸這兩家夥伴都是世界頂尖的企業。

八年前，我參與了臺灣經濟部所成立的TJPO臺日產業合作推動小組的第一屆委員，委員當中有三位是民間企業主，其他二位都是大前輩。當時經濟部亟思如何吸引日本企業來臺灣投資，我的提議是，臺灣可以做為日本企業向外發展的第一個海外國家或市場。臺灣在製造業方面已有相當的實力，飛機3小時可達，與日本是一日生活往來區，加上民情相近，人民都很勤勉，儲蓄率高，且雙方均以出口貿易作為經濟成長的主要來源，所以我主張臺灣可以成為日本企業第一個進出海外的首選。近年受疫情影響，數據顯示各國來臺投資金額總計年有減少，但日商在臺灣的多項服務業投資規模仍逆勢成長，很高興我對日企的建言起了作用。

## 臺隆的「誠信、努力、挑戰」

在公司治理上，我認為我們還有改善的空間，我們以「誠信、努力跟挑戰」不斷督促自己，也是臺隆對顧客的承諾。

「誠信」的誠，指的是誠實，不論是對長官、同仁、部屬，還是對我們的供應商、夥伴、

消費者，都應該以誠相待；而信則是要成為能夠被信賴的個人、團體和公司。

「努力」是每個人自我期許要比同事、甚至比上司更努力，對外希望比同業、比競爭對手更努力。

「挑戰」是必然有的，我們從做機車、食品以及手創館創業之初，都遭遇過很多困難，一向都本著挑戰的心尋求突破，不斷修正，做到最好。

此外，我們也舉辦許多公益活動回饋社會。七十多年前創辦人在創業時就指出，取之於社會，用之於社會；企業存在的目的，不單是為了營利，更應該對社會有所貢獻，當然，我們做得還不夠，要持續回饋，也會因應永續經濟時代來臨的挑戰，尋求契合聯合國永續發展目標，即使是貿易業也要以綠色企業為方向努力，作為國際社會的一員，我們不能也不會置身事外。

☐ (林秀美整理)



## 黃教漳小檔案

1989 進入日本養樂多總社，歷營業、行銷、管理、研修。回臺後加入臺隆工業股份有限公司食品事業部，導入日本明治冰淇淋成為日本在臺第一品牌。1998 年加入臺灣養樂多董事會，1999 年創立流通事業部（東急 hands 第一個海外夥伴），成為東急手創館海外的成功模式。

2003 年加入匯豐汽車董事會，2004-2013 年擔任台鈴工業股份有限公司副董事長及董事長，期間成功將原日本生產移至臺灣、累計回銷日本達 20 萬台以上，2008 年進入臺灣普利司通公司董事會，2009 年成為臺隆關係企業董事長。

由於公司及家族與日本淵源深厚，加上本身前後七年在日本求學及工作經驗下，深受日本企業優異的組織運作、管理及研發等的啟發，回臺後在眾多前輩指導下致力於引進日本先進技術、產品、文化到協助兩國間的經濟交流及合作。

現職：

臺隆工業股份有限公司董事長  
崇記貿易股份有限公司董事長  
養樂多股份有限公司常務董事  
臺灣普利司通股份有限公司董事  
匯豐汽車股份有限公司董事

公職：

外交部臺灣日本關係協會理事  
中華民國工商協進會副理事長  
中華民國三三企業交流會理事（三三青年會首任會長）  
中華民國東亞經濟協會理事長  
台北市進出口商業同業公會理事長  
臺日商務交流協進會副理事長  
2019 年 & 2021 年日本經濟新聞社亞洲獎 臺灣代表（經濟部門）  
2021 年臺灣食品科學技術學會「傑出食品企業家獎」