國小畢業的總裁 靠 e 化挑戰 70 億營收

轉載自聯合新聞網　撰文－曾茹萍

經濟不景氣，大多數的企業都是縮緊荷包、大砍資訊預算。有一家公司卻反其道而行，耗費新台幣 6,000～7,000 萬，引進思愛普（SAP）、參數科技（PTC）兩家國外知名軟體，大膽進行企業 e 化建置。

這家公司就是以外銷手工具爲主要業務的力山工業（股票代碼 1515）。去年營收約新台幣 50 億、99%的市場都在國外，力山工業研發和製作木工機、手提電動工具機、氣動釘槍等，是亞洲規模最大的桌上與落地型電動工具機製造商。

雖然在國內的名氣不大，但力山的主要客戶都是全球數一數二的零售商；包括美國前三大工具機零售店 Sears 和 Lowe's、加拿大第一大居家修繕中心 CTC 和 Sears，以及分別爲英國、德國、法國最大的 B&Q、OBI、以及 Castorama 等。

以「成爲全球 10 大零售店最佳夥伴」爲企業願景的力山工業，去年被美國 Sears 評選爲年度最佳優良合作夥伴之一。今年 4 月，又將前往加拿大領取加拿大 Sears 頒發的最佳優良合作夥伴獎項。

學歷只有國小畢業的力山工業總裁王坤復，如何帶領企業總部位於台中縣大里工業區、座落在稻田間的力山工業，獲得國外知名零售商的肯定？

全力推動 e 化，正是王坤復讓力山工業立足國際的成功關鍵。

「台灣每個廠商都要 e 化，不然很難生存，」王坤復語重心長地說。

他分析，現在企業的競爭力主要來自於成本和創新。從成本的因素來考量，目前台灣是贏不了大陸的，所以必須建立差異化的競爭，從創新下手，提供差異化的服務；而要達到這個目的，就一定要 e 化。

去年，力山爲了要導入 e 化系統，而去申請經濟部的「科專計畫」。當時，王坤復對著 6 位審查小組的教授報告，沒有一個人認爲力山做得起來。「我去報告了 3 次，他們還是不相信我們做得到，」王坤復回憶，最後他生氣地跟審查委員說：「申請准不准沒關係，但是我一定要做！」他強調，力山之所以來申請，主要是希望能夠藉助教授的專業，來督促力山 e 化的進度不會延遲，即使不給錢也沒有關係。

不願意屈就於只是純粹的代工廠，力山 e 化不從製造端著手。「爲了達到差異化，我們決定從市場的最前端下手，」王坤復表示。他解釋：力山和國外客戶做生意，會事先蒐集市場需求、產品競爭態勢等資料，然後依此提出力山設計的產品、價格、功能，連數量都幫客戶決定，甚至可分析出這個訂單能幫客戶賺多少錢。

要做到這樣的服務，不是一朝一夕可以完成。力山是如何做到的？

把工作流程電子化

第一步，先將工作流程電子化。要提供完整和準確的市場、產品和出貨等報告，必須先將 30 年來所有的工作資料電子化。

王坤復回憶，力山工業從民國 65 年就開始電腦化，主要的原因是由於之前的工作日報表、進貨、銷貨等資料都用手工寫，每次要一份資料都得等上 1 個星期或是 10 天，根本無法應付管理上與客戶的需求。因此，他開始規定每位員工將每天的工作流程用筆記錄下來，再由資訊部人員寫軟體，將書面資料輸入電腦。

力山工業開發和製造本部副總經理柯谷霖表示，民國 65～75 年這段時間，主要都是在將工作流程書面化和電子化，一直到民國 78 年，才應用到 MRP II（Manufacturing Resource Planning，製造流程管理）。

來自國外的競爭壓力，是驅使力山工業早期就積極電腦化的原因。柯谷霖表示，從民國 64 年就進軍海外市場，力山的主要戰場都在國外，每次去國外做生意，無論到客戶端或是競爭者端，幾乎每家公司都利用資訊科技來提升競爭力。回到台灣，力山開始思考：要用什麼跟他們競爭？答案就是力山工業積極進行 e 化的共識。

完成內部流程自動化之後，和國外客戶接軌是下一步。

一定要捨得花大錢

爲了和國外連線，力山不惜花大錢，導入國外知名的企業資源規劃管理系統。

「語言不通，是無法溝通的，」王坤復表示，爲了和國外客戶的系統連線，力山在調查後發現主要客戶如 Sears、B&Q 等，資料管理都是用 SAP，因此不計成本決定使用同樣的軟體。「不花大錢投資，一定會失敗，」王坤復堅信，e 化要成功，一定要捨得花錢。

副總經理柯谷霖也表示，力山製造流程擁有 6 萬多種零件、300 種產品，如果不 e 化，要怎麼管理？

爲了順利導入龐大的 SAP 系統，王坤復在 2001 年 7 月，從各個部門挑選對部門工作流程清楚瞭解的人，成立 8～10 人的 e 化小組，來釐清 e 化的需求，又加入 18 位同仁作爲 SAP 系統的「種子教師」進行訓練。這些人除了每天要完成既定的工作外，還要另外找時間學習新的系統，以及製作課程的內容講義。

「那段時間，幾乎每天晚上和週末都要加班，」力山工業製造本部高級專員江耀宗回憶，爲了協助系統上線，晚上除了要將未完成的工作做完，回家要還要念新系統的英文課程教材。

爲了驅使 e 化小組全心投入，王坤復也將兩個系統共 30 位（包括 SAP 系統 18 位、PTC 系統 12 位）「種子教師」提高 30%的薪水。王坤復認爲，「種子教師」學習新系統常常工作到凌晨 3、4 點，白天卻照樣上班的辛勞，應該給予實質的鼓勵。

系統上線之後，決策管理的反應變快，是最主要的效益。除了行政管理效率提高之外，產品上市的時程也縮短了。

去年 6 月，力山工業導入參數科技的產品生命週期管理平台（Product Lifecycle Management ，PLM），提供和國外客戶研發產品的共同討論平台。

王坤復表示，過去研發產品，都是事先把圖畫好，把產品初樣做出來，再把東西運到國外，和客戶進行討論，來來去去要 2 個月的時間、至少飛國外 3 趟以上。「成本高還是其次，重點是會延後上市的時間，」王坤復表示，爲了解決這個問題，決定導入 PTC 的軟體。

利用這套軟體，力山將所有產品的零組件放在網路上，客戶看到設計圖之後，可以依照需求在網路上的設計圖上直接更換設計的組件。王坤復說：「去年 10 月系統上線以後，現在只要去客戶那裡一次，產品就會決定了，」決定產品的時間，也縮短爲 1 個星期。

研發無時差，也是導入這套軟體主要的效益。王坤復表示，以前要和美國聯絡，都要利用晚上 9 點、10 點打電話或是用視訊會議；現在，白天設計完，就放在網路上，客戶剛好早上起床可以工作，這樣速度比較快，成本也比較省。

同步研發，也進一步減少了力山的內部紛爭。

1993 年，力山在杭州設廠，主要生產單價較低的產品。以前產品要量產時，力山都會將設計圖印出來，由研發、採購、品保等人員帶一堆圖去杭州。但是，中國大陸衛星工廠的生產水準畢竟離台灣還有一段距離，台灣的研發人員從自己的角度設計產品，常常跟大陸員工發生爭執，導致一個新產品需要 8 個月的時間才能量產。

以 e 化挑戰 70 億營收

「我常感覺，自己花了很多錢，找一大堆人去大陸吵架！」王坤復有感而發。後來透過 PLM 系統，減少了從產品設計、零件備料、初樣到量產的問題，新產品量產時程也縮短爲 4 個月。

企業 e 化要成功，最重要的還是要員工的配合。

力山在導入 e 化前，考慮到員工會排斥，王坤復就曾將破釜沈舟的決心傳達給全體員工：「公司如果不 e 化，就無法存活！」

有了危機意識，員工對於公司 e 化也積極投入。「這不是爲我而做的犧牲，全是爲了保住他們自己的工作！」王坤復語重心長地說。以 e 化爲利器，力山工業預計 2004 年營收能夠突破新台幣 70 億大關。

回首多年 e 化經驗，王坤復認爲，和員工溝通、建立共識，才是最重要的。如果沒有「全體總動員」，他一再強調，e 化是無法成功的。