

雲林田邊的「製鞋業台積電」

豐泰連種樹、email都有SOP

文——許秀惠 攝影——黃明堂

幫員工蓋幼兒園、建廁所，不用移工、不空降主管，這是豐泰創辦人王秋雄，從海內外廠務血淚堆積出的管理心法，連Nike創辦人都讚嘆如此治軍，簡直是藝術哲學的體現。

六年前，王秋雄辭去豐泰董事長，交棒給大兒子王建弘，同時，他把開了二十五年的老賓士，換成省油、要價不到九十萬的福特Focus，每天坐著它從舊廠的住處，開十公里到雲林斗六的科工八路總部大樓上班。

隔年他連董事也辭了。接著不久，新冠疫情來了。

王秋雄交棒前一年的二〇一六年，Nike創辦人奈特(Phil Knight)也交棒，新董事長帕克(Mark Parker)找來蘋果執行長庫克(Tim Cook)擔任董事，新經營團隊對供應鏈管理益形緊縮，執行態度更強硬。加上新冠疫情來襲，豐泰壓力罩頂，讓王秋雄放心不下，決定執筆撰寫回憶錄，給「現在與未來的豐泰人」當作經營參考。

去年七月，這本《我在豐泰的經營回憶錄》悄悄問世，內容按豐泰發展的時序展開，平實記錄豐泰從雲林斗六西平路的稻田邊起家，五十年來逐步擴

展的軌跡，以及在與Nike合作裡，屢屢完成Nike交付的高難度任務，成為Nike代工第一把交椅，並且從中發展出獨特的管理模式與競爭優勢。

回憶錄三百二十七頁濃縮精華中，處處可見王秋雄擇善固執，從細節著力，實事求是的經營管理風格。

治軍第一步：薪資福利給到位

製鞋是高勞力行業，豐泰掌管全球十四萬生產大軍，以紀律好、效率高聞名，素有「鞋業的西點軍校」之稱，Nike鞋皮供應廠之一的金吉勝董事長白志祥評價豐泰就是「台灣鞋業的台積電」，認識王秋雄的多位同業贊同之餘，不約而同提到的豐泰特色就是「治軍嚴，管理有制度，你想得到的大小事，都有SOP



規範，都被貫徹。」

但其實，早期的豐泰起步荊棘，飽受管理不良之苦。豐泰管理學，是從海內外廠務血淚堆積出來的。

王秋雄在回憶錄中提到，他曾給時任的經濟部中小企業處處長黎昌意寫信，直言政府拋棄了紡織、製鞋等勞力密集工業，他認為政府「應該積極領導各行各業創造附加價值，而不是做行業的選別與淘汰。」

此外，也談及管理不良帶來的痛苦與損失，「如果有優良的管理人才，每年能增加五・五%的利潤。」

往後數十年，王秋雄投注心力在建立各種管理規章與制度。他的做法是一手蘿蔔一手棍子，以福利薪資吸引人才，同時祭出嚴格的管控。他尤其看重薪資制度，並強調透明化，認為若要凝聚海內外十四萬生產大軍，這是第一步。尤其在工會強勢、罷工頻繁，員工數以萬計的海外工廠，合理透明的薪資制度能發揮穩定力量。

最具體例子是越南廠罷工事件。二〇〇五年，越南廠管理

豐泰

小檔案

成立／1971年

董事長／王建弘

主要客戶／

運動鞋 Nike，休閒或登山鞋 Rockport、Tacnica、Converse、Salomon 等

生產基地／

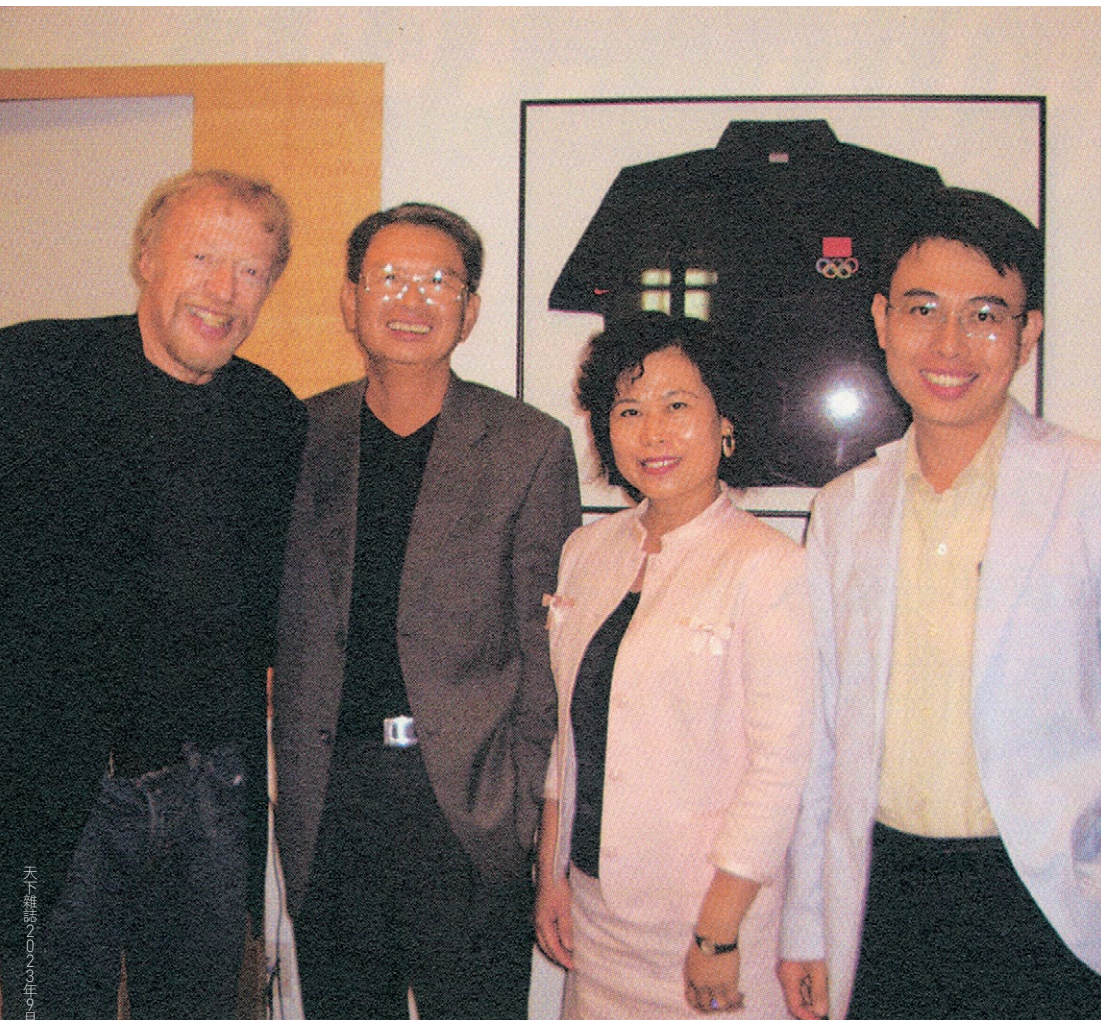
台灣、中國、印尼、越南、印度

成績單／

2022年營收959億、
稅後淨利90.8億

📍 Nike創辦人奈特（左1）與豐泰創辦人王秋雄（左2）年齡相仿，兩人有40年革命交情。（右2為王秋雄妻子劉美惠、右1為長子王建弘）。

（翻攝自《我在豐泰的經營回憶錄》，王秋雄著）



階層承諾獲利就發獎金，結果承諾跳票導致集體罷工。

王秋雄親自飛到越南坐鎮協調會，先宣布發獎金，同時檢討當地的薪資設計，發現許多不合理的地方後，決定全面修改薪資合約。

▽王秋雄的經營理念是「追求合理的利潤」，成長寧要好，不要多。

一個月後，王秋雄重回越南召開協調會，花一整天時間與工會逐條確認新的薪資合約，每一條都先翻譯為越南語，再把工會代表意見轉譯為英語，來回確認後公告。之後五年，王秋雄更是年年親自參加薪資表修改會議，從此越南廠穩定躍進，如今是豐泰最大海外產能所在地。

台灣豐泰也是斗六出名的鐵飯碗，員工月薪三・五萬，高於基本起薪，要求員工準時下班，一旦加班需申請，每個月加班不能超過二十四小時。一位豐泰主管打趣說，「每天五點時間一到，主管都最後走，為的是留著趕人下班。」

安頓員工也用心良苦，早自



(聯合知識庫)

四十三年前，豐泰員工才八百人的時代，就成立幼稚園，專收員工子女幼兒，學費便宜，教職員薪資福利比照豐泰員工，在當地很有名聲。王秋雄在回憶錄裡提及，豐泰在這間幼兒園投入費用累計超過十五億元，「我認為非常值得。」

不獨厚雲林，豐泰越南廠也設立兩間

各可容納一千名幼兒的幼稚園，照顧員工子女；在伊斯蘭教為主、要宗教信仰的印尼，每年贊助兩名工廠員工赴麥加朝聖；印度廠從贊助學校建設經費、與彰基醫院合作固定義診，甚至替當地家庭蓋廁所浴室，海內外廠所做的，都是為了讓員工融入豐泰，專心效命。

標準偏執狂，上廁所也要管

在用人上，王秋雄的「五不」原則獨步同業：不用移工、不用外國人、不用建教生、不用契約工、不挖角。

當企業主因為缺工、成本考量，大力爭取移工開放，王秋雄堅持台灣豐泰不用移工，聘用必以雲林子弟為優先，如今兩千七百名台灣員工，有八成是雲林在地人，包含三百對夫妻。在印度，大部份企業慣用契約工，豐泰卻全部採正式聘用。這些堅持，就是篤信能為豐泰換來穩定的勞動力。

用人「有所不用」，治軍更有特色。早在創業初期，日本客戶三菱公司代表就形容王秋雄，對產品品質要求之嚴，宛如紅衛



兵。曾為了凸顯決心，王秋雄在廠區一把火燒掉上萬雙不良品。他到印度廠長住十一天的故事，更能展現出他如紅衛兵般銳利的稽查能耐。

二〇一一年豐泰印度廠剛經歷三次罷工，士氣低迷、工作效率不佳，為了提振品質，王秋雄親赴印度督導。他每天隨機抽檢產線，在第一線巡視查看，然後記下改善事項寄給管理團隊。

巡視之細，從加工成型線員工有沒有時間飲水、上廁所，到工廠窗簾何時該拉才能降低光線對產線員工的干擾，都沒逃過他的眼睛。

產線上鉅細靡遺，產線外也不放過。從工廠廠區種什麼樹、樹的間距，到email字體、級數、標點符號都要規定，「對管理的追求，他跟英特爾（前執行長）葛洛夫一樣，是標準的偏執狂，」曾與他共事的前豐泰主管直言。

為了追求品質，王秋雄重視產線人員的技術熟練度。

新人報到，先不用上工，而是先上課。以生產線員工為例，錄取後需先上一個月的專業訓練課

程，直到能做出「一雙合格鞋子才算畢業」。之後每位新人指派一位師傅，透過師徒制，傳承產線的工作技巧。

豐泰有鞋業最厲害的研發中心，聘任的百位工程師分六級，每一級都有必須具備的技能，考核達標才能升級加薪。一位豐泰主管透露，豐泰的人才都是自己招募進來培養，若要到管理階層，多得從基層做起，幾乎沒有空降的高層。不僅如此，國內的部門經歷完成後，還需外派，累積駐外歷練，才能更上一層樓。

不到半小時，就搞定工程發包

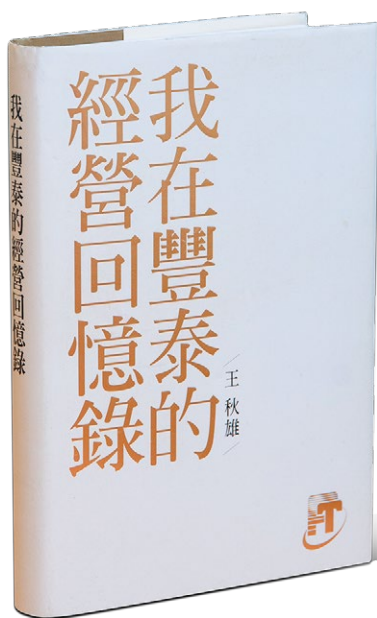
管理最外顯的成效展現在效率。製鞋公會秘書長賴奇見在豐泰工作的親身經歷，恰好拿來說明豐泰的效率。

他回憶，有一次公出下班坐王秋雄的車回公司，一上車，王秋雄立刻考問，「你覺得公司有什麼要改善的地方？」

賴奇見便回答，豐泰進用很多身障人士，但是廁所卻沒有無障礙空間。

王秋雄聽完後，指示他隔天一早發信給相關單位。

第二天八點，賴奇見準時寄



▲王秋雄親自執筆回憶錄，耗時兩年，未公開販售。（謝佩穎攝）

▶退休後，王秋雄把座車換成省油便宜的福特，仍然每天規律上班。（翻攝自《我在豐泰的經營回憶錄》，王秋雄著）





出信件，以當年牛步的網速，二十五分鐘後，豐泰就完成當時連同海外七個廠，所有廁所改建無障礙空間的報價、發包，以及施工完成日期的工作並回報。

二十五分鐘發包完成的故事，在豐泰王國俯拾皆是，王秋雄的管理螺絲總是捏得緊緊的，連主管們也一絲一毫不敢鬆懈。

Nike創辦人：王秋雄跟我很像

一位豐泰主管分享自己的體會。豐泰主管都已習慣做得好是應該，若犯錯，王秋雄不會考慮當事人顏面，必責成改善，而且「他會把提醒不二過的信」給所有主管，因為在他看來，要避免其他主管犯同樣錯誤，最好的方法就是把已經犯的錯誤用來預警。」

王秋雄建立鉅細靡遺的管理制度，但真正指揮十四萬產線大軍的，其實是在地主管。

一九九四年，台灣與福建多位高階主管離職創業，挖角不少技術人員。王秋雄為此連續五個月坐鎮福建，穩定軍心，「是我一生投入福建工廠最多時間與精力的時期。」

▲Nike亞洲首座研發中心就在豐泰斗六總部，王秋雄回憶錄透露，這是當年他找寶成一起爭取的。

但收穫很多，王秋雄因此推動人才在地化，拔擢當地人，從福建廠開始，誕生第一位非台灣外派的海外工廠負責人，同時重建海外工廠的制度規章，包括建立透明的海外主管薪資給付制度，其中的領悟與轉變，「延續

到後來進軍越南、泰國、印度的經營管理，造就豐泰的國際化。」

迄今，幾乎沒有同業能夠像豐泰一樣，做到所有海外廠的管理團隊全都由當地人擔任，不外派主管。

奈特曾經這樣描繪王秋雄，「我覺得他跟我很像，我們都認為公司不只是我們的生命，更認為是我們人生哲學藝術的體現，……他並沒有在成功後就跑去峇里島或加勒比海享受人生，他認為製鞋就是他的人生志業，決心要做到最好。」

確實，王秋雄沒有跑去享受，生活簡樸、寡欲，也不應酬，唯一的高爾夫球活動，也只與公司主管、Nike公司代表打，每天幾乎只活動於辦公室、住家兩點一線。他描述自己只有一張銀行信用卡，沒有提款卡，也不用手機。退休後，「我每天過這樣半隔離社會的生活，外人很難相信。」

但正是這樣一位半隔離社會的八十一歲老人，統御十四萬製鞋大軍，成就管理備受稱道的製鞋王國。