



龔松煙

現職

寶成國際集團 顧問

EMBA 領袖組 107 年畢

▶ 個人經歷

• 寶成工業股份有限公司：

儲備幹部

採購課長

採購副理

廠務經理

廠務協理

廠務執行協理

副總經理

執行副總經理

第三事業群 總經理

鞋合資事業總部 總經理

• 寶成工業股份有限公司 董事

• 裕元工業（集團）有限公司 執行董事

• 寶成國際集團 顧問

▶ 得獎感言

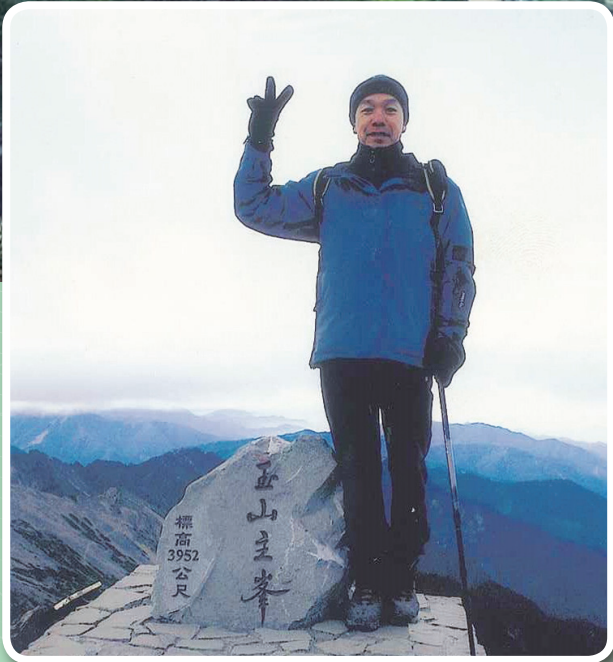
我是龔松煙，出生於彰化縣福興鄉，一個臨海的農業鄉鎮。祖父及父親伯伯們都是生意人，耳濡目染下我對商業經營也很有興趣，但因父親和兄長後來投資的生意無太大發展，所以並未承接家族事業。民國 65 年我從軍中退伍，選擇了寶成作為進入職場的第一家公司，原因是直覺告訴我，這是一家活潑、充滿朝氣及潛力無窮的公司。剛進公司時，我是由最基層儲備幹部做起，歷經採購課長、採購副理職務，所謂「基礎打得穩，不怕飯碗捧不穩」，民國 67 年我開始掌管廠務生產，而後一路由經理、協理、執協、副總、執行副總，再晉升



到
總經理
職務，也有幸參
與及見證了台灣鞋業自
1970 年代開啟的繁榮壯盛時
期；而事實證明，當我在寶成服務滿
42 年，於 2018 年轉任顧問時，寶成
已經是全球最具規模的品牌運動鞋和
休閒鞋製造商，1H2019 總產量 1.63
億雙，員工人數 35.2 萬人，事業版
圖涵蓋製鞋、通路、房產開發及觀光
旅館。集團經營於今年邁入了 50 周
年，持續致力於強化核心競爭力及創
造集團最大價值。寶成集團是我第一
個，也是唯一一個任職的企業，一路
而來，能夠與公司共同成長精進，個
人深感榮幸也非常感恩。

製鞋業起源於歐洲、後轉至美
洲、二戰後轉至日本，60 年代發展
至台灣和韓國，90 年代再轉至中國、
印尼、越南，2000 年後擴展至巴西、
印度、柬埔寨、孟加拉、緬甸。鞋履
為民生必需品，製鞋業也隨著全球人
口的穩定成長，而一路蓬勃發展。70
年代台灣製鞋工廠總數高達 1200 家，

由
於出口
至美國的數量
過於龐大，衝擊美國
本土製造業，甚至遭美國製
鞋協會遊說國會，對台採取設限配
額。80 年代初運動鞋在台灣開始起
步，1982 年我隨董事會至日韓參訪
生產線，對他們的大規模製造及軍事
化管理大開眼界，內心暗暗立志有朝
一日要超越日韓運動鞋規模。之後，
寶成在福興工業區建廠，由 3 個廠迅
速擴展至 7 個廠，由於速度過快，一
度面臨資金不足及人力管理問題，所
幸由於組織健全，關關難過關關過。
1987 年台灣面臨台幣升值及作業員
短缺問題，集團於 1988 年前往大陸
設廠，第一個點設立在廣東珠海市，
而後 1992 年至印尼建立生產基地，
1994 年至越南、1999 年至墨西哥和
美國、2009 年於孟加拉及柬埔寨建
立生產基地、2015 年再到緬甸設廠。
目前集團營運據點遍布台灣、中國大
陸、印尼、越南、美國、墨西哥及其
他亞洲地區，也是大中華區領先的運



進。

在集團任職期間，為了提高生產效率及改善生產環境，我也多次參加海外參訪行程，包括德國精益行，藉由參觀德國著名的企業 --Miele、Vaillant、Henkel、Porsche、Benz、BMW、Siemens 等、與經驗豐富的德國製造業界菁英人士對話座談、了解 MTM 系統在企業生產管理的運用及精隨；日本高端製造業參訪 -- 豐田汽車 TPS 和 JIT 以及自動化的生產方式、FANUC 企業的專業電腦數控生產、以及慶應大學精益生產和未來製造系統，學習日本企業通過全公司上下長期堅持不懈的改善活動而實現的高效率生產方式；參觀美國 Georgia 理工學院供應鏈物流研究所和物聯網，了解他們如何開發新的工具，應用於分析設計和管理物流流程；以及美國創新領導力標竿企業—Cat、MGA、Americold、Chrysler、UPS，如何充分整合專業能力、製造管理原則、技術及創新理念，來實踐及應用

動用品零售商及代理商之一，通路業務覆蓋中國大陸及台灣香港。

製鞋業上中下游區隔明顯，上游廠商提供原物料，中游多半為接受品牌下單的製造商，為 ODM 或 OEM 模式，下游則為品牌商負責研發與行銷通路，而每個層面都有需克服的衝擊及挑戰。我們都知道，製鞋成本有 6 成來自材料成本，因此對原物料生產製程、成本結構的精準掌控，直接影響鞋廠營收獲利。製鞋業以往是追求低人力成本的產業，近幾年透過產業自動化生產技術，縮短從設計到代工的時及成本，科技產業與傳統產業產生交集並改變營運模式，是未來的趨勢。變革永無止境，要不斷奮力前



企業的核心價值觀，並提供客戶最好的服務。歐美和日本等工業發達國家，在精益生產、智能製造、環境意識製造、製造產品服務化等，各方面的理論及實踐起步很早，他們的發展是很值得我們關注及學習的。

在離開學校近 40 年後，我在 2016 年報考中興大學管理學院高階經理人班（企業領袖組），重拾書本上學去，這兩年學習過程彌足珍貴，開啟了我不一樣的人生視野。中興大學管理學院有一流的師資及嚴謹的課程規劃，理論與實務並行，透過系統化的學習及應用，經驗分享及創新思維，更能從不同角度分析及解決問題；同學間分組報告、團隊合作帶來多元的衝擊，同時能建立橫向跨界人脈，滿足個人學習需求的深度及廣度。我的畢業論文是以運動鞋業為例，探討知名品牌商之併購策略與分析，能夠把將近 40 年的實務經驗與學術理論結合，厚植自己的創新能量，是我讀 EMBA 最大的收穫。

我在職場兢兢業業 40 餘年，非常感謝內人梅春女士一直扮演我堅強的後盾，照顧家庭並全力支持我。我

們育有 3 個子女，皆學有所成，在職場上也有不錯的表現，目前有四個孫子女，工作之餘得以含飴弄孫、恬適自愉，非常感恩知足。承蒙中興大學推舉為第 23 屆「傑出校友」，個人深感能力不足，實在當之有愧。在中興大學就學兩年期間，特別感謝薛富盛校長、楊聲勇副校長、詹永寬院長、104 班導謝君副院長、107 班導林明宏副院長、紀信義執行長、105 班導楊東曉副執行長、108 班導李超雄副



教授、徐俊明教授、紀志毅教授、許志義教授、林金賢教授、喬友慶教授、陳美源教授、卓信佑教授、施因澤教授、林丙輝教授、董澍琦教授、林盈課教授、王精文教授、106 班導陳家彬教授，以及 105 級企業領袖組的所有同窗好友們，能夠結識大家並於工作及學問上彼此交流學習成長，個人獲益良多，感恩！

最後，我在此鼓勵所有職場人士，學習永無止境，要不斷超越自我挑戰自我，放大自己的格局，想要更精進實戰經驗及拓展人脈，中興大學 EMBA 會是您最佳的選擇。