



王興華、王伯揚 父子倆共創宏凱鞋業王國

文／耿梓墨

「我最大的願望就是我的父親能在宏凱做到一百歲，然後我和他一起退休」，講話語速超快、臉上掛著頑童笑容的宏凱鞋業王伯揚，出現難得的嚴肅口吻。王伯揚的父親王興華在台灣製鞋產業赫赫有名，除了一手打造宏凱鞋業王國，創建了國際知名的EA伊士曼品牌，更曾擔任台灣製鞋公會理事長，在業界享有盛名。

王伯揚在美國讀書以後，寧願到其他鞋業公司找工作。繞了一大圈，他卻希望能夠在父親身邊做到父子倆一起退休。是什麼樣的歷程，讓王伯揚如今有這樣的心境？讓他流浪一大圈之後，願意一起和父親並肩作戰。

父親白手起家 創建鞋業王國

何以師大物理系畢業卻投入製鞋產業？王興華娓娓道出四個字：「因緣際會。」大學時代，理工科是熱門科系，他也不例外地選擇物理系就讀，但個性外向的他，在一次美國太空總署裁員3,000名物理學家的消息傳出後，決定放棄教職一途。

不打算從事教職的王興華，畢業後進入中華航空總公司服務，見識到大公司的管理及分層，在華航工作近兩年，後來經人介紹進入美商貿易公司（鞋類）工作，負責該公司在台灣的採購、廠商介

紹、產品開發等。沒料想，一踏入製鞋領域後便無法自拔。

王興華人生的另一段巧合，即創立製鞋公司。由於他過去在貿易公司的優異表現，受台灣當時最大女鞋工廠青睞，挖角他擔任中國大陸業務經理；經歷3年的磨練，便有人找他共同創業。沒有雄厚資金和設廠經驗，王興華形容：「就像是上帝拉著我的手往前走。」

與多數創業者一樣是白手起家，幸運的是，開業後第一張訂單就接到蛇皮鞋，不僅是高檔產品，更讓他一炮而紅。一路走來雖然充滿挑戰，卻也擁有成就及樂趣，「我很幸運，因為我擁有很好的團隊員工。」

王興華認為，經營和管理是不同的面向，他自己的經營理念只有兩個字：「誠信」。對產品、客戶、社會、員工都講究誠信，「做人要有遠見，不能只求近利。經濟起飛時的台灣為什麼能成功？就是因為誠信。MIT產品能成功取代美國、日本、歐洲國家也是這個原因。」

此外，王興華說，做生意不能只是嘴上說說，靠別人不靠自己，儘管掛著董事長的職銜，他仍像士兵一樣，上前線衝鋒陷陣，在台灣及中國大陸來回奔波，才能為客戶及員工帶來信心和安全感。

兒子在美闖蕩 進入 REEBOK 總部

王伯揚對於自己成長過程中所體會的父輩創業艱辛，卻是別有一番滋味，他說，小學時最深刻的記憶就是不停的搬家，也不知道是經濟困難不得不搬家？還是鞋廠業務擴展所以才搬家？這種居無定所的日子，一直到了他小學五年級被送到美國唸書才停止，也許因為終於安定了，他在美國求學過程順利，高中畢業以後，進入名校波士頓大學就讀。

由於波士頓是美國鞋業大城市，找工作一點並不困難，畢業典禮還沒到，就已經有各大企業來到校園裡徵才，明明自己家裡就開著大鞋廠，王伯揚卻打算著自己去應聘。有趣的是，他不是自己另有志向興趣要求發展，而是到了另外一家知名運動鞋品牌總部REEBOK當一顆小職員，負責管理公司退貨並且與零售商談判賠償金額，王伯揚說，雖然是個小職務，但是在自己負責的範圍內卻是可以獨當一面。

在REEBOK待了兩年，王伯揚感激父親沒有阻攔他，更沒有責怪他，而是讓他去走自己的路，不過，在一次的父子聊天中，老爸問了他一句：「在這公司待有前途嗎？」讓他思考，確實，在這樣的一個大公司裡，固然安定，可是前途呢？五年後能不能升職當經理？當了經理又如何？不肯當個乖賣賣的王伯揚決定要換工作。

這次他回到了東莞麥斯公司學習真皮女鞋，後來擔任洛杉磯B+B Footwear駐中國的代表，他來到東莞厚街開始進行業務，說起當初自己一個人在厚街的情景，王伯揚也為之失笑。

他說，所有的大陸籍員工都是在他手上招募，而他招聘來的第一個職務是司機，因為沒有司機他根本動彈不得，但是，有了司機以後，接下來該怎麼做依然讓他頭大，這個時候的王伯揚想起了自己家裡的資源，動用了鞋廠相關上下游廠商資訊，這才開始了業務運作。

在東莞待了五年，王伯揚又有了雄心壯志，他想回美國賣鞋子，想過美國人的生活，這次，他去到B+B Footwear洛杉磯總公司，但他沒有料想到，

雖然自己從小就到美國唸書，大學畢業後也在美國大鞋廠工作，要融入這個社會依然有著極高的難度。

峰迴路轉回惠州 兒子從基層做起

這時候他想起了父親王興華，在別人的鞋廠裡遊走了七八年，父親沒有勉強他，讓他自己去闖，讓他去尋找自己的天空，現在是不是已經到了該回家的時候呢？王伯揚也說不清楚那種感受，總之，他回家了，回到自己父親在惠州的宏凱公司，決定投入自己的家族事業。

許多台商二代在接班時，往往直接擺明接班態勢直接就當公司總經理，而王伯揚擁有顯赫學歷、擁有世界500強歷練經驗，回到家裡，父親卻是讓他從基層做起，而且是到最末端的工廠開發部門學習最基礎的製鞋技術，王伯揚不但坦然接受，還取笑「反正爸爸當總經理，我在公司哪個角落都是小老闆」。

事實上，王伯揚對父親卻是有著無比的敬愛，不只是父親讓他自由遨翔，不曾干涉過他，更不曾責怪過他，更因為他佩服父親的經營理念，把宏凱Serena和Ea伊士曼品牌打造出一流口碑，在很多客戶的心目中，Serena的招牌就是品質保證。

因此，儘管父子倆在公司事務上會有不同意見，甚至會有爭執，他也不會堅持自己的想法，同時，他也從來不敢有「老一輩已經過時」的念頭，爭論過後，他往往從父親的想法裡得到學習的機會。

在同事、朋友的眼中，已經37歲的王伯揚一直是個大孩子，難得看他穿西裝，也看不到他規規矩矩坐在椅子上，甚至，他擁有一個大型的玩具間，擺滿各式各樣玩具，到現在，組裝模型機器人還是他最大的樂趣，玩具多到房間放不下引來老婆嚴重抗議。

這樣一個大孩子，談起工廠經營卻是無比嚴肅，他說，目前大家都在說經營環境不好，紛紛在

撤離，宏凱卻是反其道而行，不但沒有縮編，反而在擴大規模，宏凱已經打定主意要在惠州深耕落戶，目前也在其他省分開始有分廠，王伯揚強調，這一切的步驟，都秉持著穩紮穩打的原則，沒有任意擴張，因為，要的是永續經營。

腳踏實地接班 家族扎根惠州

據王伯揚說，如今宏凱鞋業已高達五千名員工，還是以做女鞋的主力，勞動力密集型產業，外銷高達99%以上，內銷只有1%。對於，同一款鞋做一個禮拜而已，自動化不夠快，投資很大，回本時間很長，很難投入大量的設備，女鞋界沒有一家工廠做自動化。沒有好的設備，但要提高效率成為同行的第一名。

王伯揚說，惠州是個良好的投資環境，從2006年到2017年已來到11年了，過去5年原本有打算去東南亞國家投資，越南、柬埔寨、非洲都去看過，最後決定留在中國大陸。

據珠三角台商表示，珠三角這10年來，台商減少了一半；而珠三角這5年來，鞋業至少減少三分之一。「OEM其實是最穩，」王伯揚說，現在經營最重要是要穩住訂單來源，業務要強，品質好，交

貨準時，景氣不好時也會有人買鞋子。

王伯揚說，「我很喜歡惠州，並且以惠州為榮。老爸在行業裡幹了40年，現在美國每個州的每家百貨公司都在賣我們生產的鞋子，我很自豪，同時我也要保持上一輩創業的熱忱。現在，我在惠州買了房，房子就在工廠旁邊。」

王伯揚接班的過程，在惠州台商中是一個溫馨故事，他明知自己一輩子和鞋業脫離不了關係，卻寧願先到別人的鞋廠求職，繞了一大圈之後，又回到自己家裡從基層做起，而這其中的關鍵因素，其實在於父子間的信任與感情。

王伯揚由衷盼望：「我的父親做到一百歲，然後我們一起退休。」他甚至說，這是他的核心價值。王伯揚的經歷，讓我們看到了大陸台商中溫暖卻又令人振奮的接班故事。🌱

