

解開束縛 范炘敢於闖出每一步

文／張培哲 照片提供／范炘

三十一歲那年，范炘取得美國密西根大學（University of Michigan — Ann Arbor）機械博士學位，正以為前途不可限量，卻遭逢美國週期性的產業不景氣，因而求職無門。許多前瞻企業及研究單位不斷裁員，已於著名期刊發表多篇論文的他又不願屈就，只好回臺灣闖闖。

「我很徬徨，好像錯過了一個黃金時期。」他還記得，當他們準備從美國離開的時候，搬家公司搬運行囊，整個房屋最後都空空的了，自己一個人還傻傻坐在裡面，呆呆的看著窗外，「連工作都沒有著落就要回臺灣，雖然可以跟爸媽住，總不可能永遠住下去啊！」

不知道自己的下一步在哪，對研究的夢想亦未放棄，他胸口就像搬空的房子，已抓不到實際的東西，「說是笑話，但這是真的，我跟太太都回臺灣的時候，存款是零。」范炘苦笑著說，兩個人的錢都花光了，礙於情勢，他只能找一個工作，先賺錢餬口再說。

一開始還打算從事研究工作，或者進入學校擔任教職，但同樣因美國不景氣而回來、甚至和他一般剛從學術單位出來的人非常多，心裡盤算的事也都一樣，大大增加了返臺謀職的難度。就在這個因緣際會下，透過輾轉的介紹，范炘與當時福特六和汽車的總裁黃志剛見了面。

於是，對產業什麼都不懂的他，逐一在行銷、製造、產品和採購等各部門面試，誰都不知道要怎麼用這個歸國學人；最後，總算從採購部轄下的一個位置在福特六和待了下來，負責協力廠商零件開發供給。這一待，就是二十多年，范炘不但一度外派

Everything is difficult,
but nothing is impossible.



1. 現為福特六和汽車總裁的范炘，這三十一歲以來的際遇，或許都不是最初所能想及的。

至英國、德國和中國擔任要職，更在金融海嘯時期回臺執掌大局；二〇一二年，他榮升福特六和汽車總裁，回顧過往的境遇變化，都是當初始料未及的。

你敢，我就敢！



2. 在美國密西根大學攻讀博士期間，范炘原以為自己是要走學術研究這條路。

「第一次跟 Larry 見面，我不太瞭解他的背景。」回憶初到福特六和汽車的往事，范炘坦言，自己根本不曉得黃志剛原來是成大畢業的學長，「他也不知道我能做什麼，但 Larry 一直想把福特在臺灣的人力素質進一步提升，任內錄用了不少 Ph. D.（哲學博士，拉丁語 Philosophi Doctor 的簡寫，通常是學歷架構中最高級的學銜）進公司。」

因為年輕的緣故，總是不大願意妥協應承，覺得對錯分明，為什麼要事事曖昧不清？這種直來直往的個性，再加上出國前在臺灣企業任職的經驗，使他以為自己並不適合在業界發展，剛進福特公司時還有些抗拒心理，上班的第一天，馬上跟既有制度產生衝撞。

「那次是為了印名片，我說我後面要掛一個 Ph. D.。」他還寫了很多理由闡述意見，人事單位直接表明連總裁後面都沒有掛 Ph. D.，新進員工憑什麼？結果范炘就為這件事，直接寄 email 問黃志剛為什麼不可以，「第二天 HR（Human Resources）緊張的跑過來答應了，我就想這裡還不錯，這樣亂搞居然還可以接受！」

在外商這種相對較為開放的文化裡，范炘有一種臭味相投、被接納的感覺，即使最初幾年還抱持著回學校做研究的念頭，依然將所有心力投入在職責之中。況且，這裡什麼都是新的、沒碰過的東西，對他這種研究背景的人來說，就好像進到一個寶山，怎麼能夠空手而回？

「一開始我在 STA（Supplier Technical Assistance），做的是品質系統（quality system）。」范炘表示，福特六和汽車在當時協助了整個臺灣在地供應品質系統的提升，尤其是一九八〇年到一九九〇年之間，為了爭取福特總部品質最高榮譽—Q1 獎，針對各個供應商進行編組輔導。

這個評比非常嚴苛，整個公司的總經理、董事長都得畫押承諾，執行的非常徹底；只要出了什麼大問題，馬上拔旗，把象徵榮譽的牌子拿掉，重新認證，有些狀況甚至再也無法過關。所以很多供應商取得認證後是非常高興的，往往在國際商展把證明往桌上一擺，層級差距一顯現出來，馬上獲得青睞。

「很多同學問我做採購要做什麼？跟人家喊價嗎？」當他進而參與整個採購部

門的各項業務時，才發覺像汽車製造那樣大的產業，買辦議價都得了解成本結構；但沒有一間廠商會顯露底細，這一切都要自己去找，「原來採購也是很大的一門學問，就像在做研究一樣。」

把自己當作一個空鐵罐，一切重新開始，扎實的學習因而獲得第一次國際外派的機會，到歐洲採購總部就職，不時的要往返英德兩國。一九九九年，福特六和汽車逐漸成熟，需要當地人才接掌在地業務，當時的財務長便打電話到英國，問他要不要回臺灣，擔任其中一位財務主計長。

在電話那頭，財務長問：「Do you dare?」

「If you dare, I dare.」范炘大方回答，抱持著好奇、闖蕩的心態，再度踏入自己從未接觸過的領域，回到臺灣。



3. 赴歐洲採購總部就職期間，范炘在英國初為人父。

每一件事都難，但沒一件事做不出來

「一開始真的會搞不清楚。」福特的財務分析自二戰後建立初始，即是全球少數以資料、數據進行管理的公司，因而在業界非常有名，總是走在最前面，不斷納入一些新的概念。

雖然沒有財務背景，但緣於其機械工程所學及採購相關經驗，已讓他對成本、收益有些基本了解；透過團隊的引導，范炘很快就掌握了財務方面的業務。

「做工程的人，對數字本來就比較敏感一點。」就像做研究一樣，只要定義清楚，很快就能理解其中的意思，判斷哪些地方是重點，再經由數字觸類旁通，藉此學習財務分析管理，「這些數據的調整，其實和做實驗控制溫度、濕度相似，我就當作是在寫論文。」

積極的學習，讓范炘覺得歷經採購、財務等業務，宛若打開了一扇從來都沒有想過的門，門後是一個嶄新的世界。於是，他再一次爭取國際外派的機會，在馬自達歐洲總部剛成立時，到德國參與整個歐洲的統籌布局，加深財務方面的歷練。

當福特汽車在中國重慶成立合資公司，他便轉赴中國，進行新公司的組織規劃；二〇〇四年底，范炘臨時被調往南京，籌備長安福特馬自達發動機公司的設立。

只是沒想到，在南京設廠的這四年，竟會是他的人生、職涯裡的一大挫敗。



4. 范炘（圖右）於長安福特馬自達三方合資公司時與中方、日方負責人共同合影。

長安福特馬自達是三個國家的合資公司，范炘是福特方的代表，公司營運必須與中方、日方負責人三方協議後才得以執行；然而自找地設廠以來，三方意見總是談不攏，鬧得風風雨雨，只能寸步前進，解決每一道難題。

「但真正要說挫折感大，其實是在二〇〇七年。」該年三月要正式投產第一款引擎，工廠一個很重要的煙囪，竟然在一月份農曆年前燒掉了！「幾百萬的煙囪，

我們三個負責人只能看著它燒，什麼都不能做。」

利用過年期間，范炘趕緊與日廠聯繫，把十幾二十公尺高的新品，直接從日本拆解完送到中國組裝，準時交付該款引擎。正當大家慶幸第一批產品狀況不錯，第二款引擎的投產又出了問題，不管怎麼測試，就是失敗。

「設備全部都跟日本原廠同一套，整個廠的設定完全一模一樣，試作就是沒辦法過！」這是為了支持當時長安福特全新車種的引擎，眼看六月就要投產，車子交貨的時間，確定為此延宕，損失金額難以估計；工程主任每天晚上都得發報告給全球一級長官，對他來說，好像每天通知大家自己做得很爛。

將近半年多的時間，范炘的臉上失去笑容，壓力大到不知怎麼處理，每每被人問一句，好似痛處又被扎一針。最後找出問題，發現是材料連續鑄造時，非常細微的結晶跡象，不但解決了狀況，更締造大幅領先的生產良率，才把整個局勢扭轉過來。

「Everything is difficult, but nothing is impossible.」就因為關關難過，才讓長安福特團隊，有了如此深刻的一句話；第一任總經理甚至把它框幅起來，掛在辦公室。

而回顧這段經歷，范炘笑笑地說，印象太深，彷彿是昨天才發生的。

什麼東西束縛了自己？

「那其實是一次全球動員，也是我第一次看到全球性的公司如何運作。」范炘解釋，引擎試作成功以後，必須累積一定的量，確定它的品質、產量穩定；新車的推出已經延遲了三個月，如果要等這邊的車廠完成所有程序，勢必超過半年。爾後，福特共以全球三座工廠的產能、產品調度，三個月的緊急支援，讓福特汽車在全球拉出一條線，迅速動了起來，克服這樣的挑戰！

所有不可能，看的是如何應對處理；不管什麼困難的事，總會有解決辦法。這或許是跨國企業的份量與氣魄，但用以面對個人生涯，其實是同樣的道理。

「有些外在因素無法避免，但真正的問題在於，當你心裡有一條線畫了限制，告訴自己因為怎麼樣所以不能闖，那才是最大的束縛。」快樂，是沒有條件的，所謂的懷才不遇，是因為無法真正投入做當下的事；心不在此，就是限制，再怎麼換工作，也換不掉自己的人生。



5. 范焯（圖左）鼓勵員工善用社區服務時數，一同參與福特全球關懷周志工活動。

想起自己初時的徬徨，范焯覺得許多的束縛，都是自己給的；唯有把這些虛構的牽掛放掉，踏出第一步，才有後來的每一個可能。而任何

情境，都是新的挑戰與開始，用心去試，也許會發現和原先的想像，有著蠻大的差距。

「當你發現可以喜歡的地方很多，你會期待工作，期待更多新東西。」說起來輕描淡寫，卻是他一路走來，好似渾身是膽的訣竅與秘密。

把每一分鐘，當作一輩子來活；做任何工作，都當它是最喜歡的事。一旦解開自我，胸中無限開闊，便能無所畏懼，沒有束縛的在人生當中，勇敢闖下去！

當你發現可以喜歡的地方很多，你會期待工作，期待更多新東西。