

共創：建構台灣產業競爭力的新模式

文●劉仁傑老師

新世紀以來，台灣經濟的未來、台灣產業的發展，充滿了不確定性。不安的氣氛，瀰漫著台灣社會的各個角落。這個不安，也從國內外的宏觀經濟指標得到無情的驗證。然而，檢視支持台灣產業發展的本質，諸如製程創新能力、創業精神、協力網路等，並沒有改變；甚至我們的持續研究發現，這些特質正因應環境變遷，逐漸轉為一股新興典範，蓄勢待發。

最近幾年，已經浮現的事實包括：作為台灣傳統工業典型的自行車產業與工具機產業，雙雙在產值與獲利上締造了歷史新高，甚至已經牽動台灣整體產業的變革風潮；高科技的TFT-LCD產業，用極短的時間，產值衝到世界第二，甚至因此帶動日本TFT-LCD原料、零組件與設備企業的台灣投資熱潮，落實了日商投資台灣的第三次全盛期；台灣的多項電子產業2006年持續維持世界第一，包括晶圓代工（67%）、IC封裝（48%）、IC測試（60%）、Mask ROM（91%）、大尺寸TFT-LCD（45%）等。

新興產業管理典範的本質：認同論

雖然還在發展的初始階段，台灣產業競爭力的新模式似乎已經隱然成形。我們認為這個直接受到日本模式影響，能夠因應產業環境劇烈變遷，卻具有強烈台灣社會脈絡特質的新興典範，正向台灣產業界全面普及。

如果無懼於過於簡化的批評，我們或許可以用「認同論」來為台灣產業的新近變革尋求定位。

我們用從業人員、企業與企業間關係等產業界最重要的三個要項，扼要地歸納產業管理發展變遷的本質。在過去，西方產業發展的成功經驗描繪著產業「開放論」的榮景，相信從業人員與企業關係、股東出資、企業間關係的開放，是以自由競爭關係帶動企業精進的關鍵。

相對而言，日本產業發展成功經驗則奠基於產業認同論的喜悅，隱約主張：

- 各階層與專業的從業人員，認同企業營運與發展，分配經營成果與經驗學習。就業（企業導向）的從

業人員，結合企業的成長與學習誘因，形成以從業人員為核心的企業生命共同體。

- 從業人員就業之後，與出資的股東，共同追求企業的發展，分別取得回報。實質上，從業人員與股東共同主導企業發展。從業人員的認同與學習，不僅興盛時能共享容光，衰退時也可能形成強烈危機意識，扭轉乾坤。
- 企業間關係也類似員工與企業，傾向夥伴關係。他們深信，組織間綿密的資訊交流與深入學習，是各企業降低成本與創造價值的關鍵。

豐田模式席捲全球的意涵

20世紀的產業發展，特別是到1970年代為止的美國大型企業發展經驗，塑造了開放論的全盛期。1980年代日本產業在幾近所有領域領先美國產業，強烈認同論傾向的日本模式成為全球管理顯學。

1990年代中期以降的全球化風潮，跨國代工蓬勃發展，再度帶動產業管理的開放論風潮。此期間，儘管日本面臨泡沫經濟崩盤，被認為是失去發展的十年，認同論並沒有因此一蹶不振。甚至，隨著2000年代初期的美國創新泡沫破滅，日本的汽車產業依然獨領風騷，認同論的舊酒，用「豐田模式」、「精實系統」的新瓶，再度席捲全球。

這個動向也直接影響日本電機電子產業的變革。佳能集團與松下集團新近的變革與成果，也均宣稱源自豐田模式。在模組開放型產業中，從製造資源再利用、結合協力體系、公司治理等觀點，日本企業的做法顯然迥異於歐美型企業，他們的競爭力雖有起伏，持續受到注目。

從全球觀點洞察台灣新興典範

台灣產業完全沒有置外於這個全球化風潮。與品牌聯手，自行車、資訊電子產業相繼受惠於大陸的改革開放，大舉擴大生產規模。汽車產業與汽車零組件產業，也因為大陸投資成為贏家，甚至改變了國際定位。台商參與中國大陸經濟發展的事業有成，並不等



劉仁傑老師

現任東海大學工業工程與經營資訊系教授，曾任日本大阪市立大學商學部客座教授、美國賓州大學華頓商學院訪問學者。

研究室：04-23594319 # 130

於台灣本身產業得以發展與轉型。

參與全球化、大陸投資的同時，自行車產業最早受到衝擊，也最早進行變革。5年來台灣自行車A-Team已經引領了台灣產業體系變革風潮。包括工具機M-Team、用鋼產業聯盟、FPD產業體系變革、扣件產業S-Team等，都已經誕生類似的企業間共創組織，受到國內外產學界的一致注目。

『共創：建構台灣產業競爭力的新模式』一書，試圖洞察與發展這個台灣新興典範。一群台、美、日、韓籍能用中文溝通的知台派學者，透過綿密的個

案研究，解析台灣企業如何在多年參與全球化，吸收寶貴經驗後，在開放平台上，塑造結合當地綿密互動的差異化優勢。譬如：這幾年受到矚目的台灣自行車A-Team、台灣面板產業發展過程的台日企業間結盟，以及在大陸投資過程以汽車零組件產業與光學產業為中心的台日企業間共創，都是引人入勝的產業競爭力新模式。

自行車A-Team、台日共創…

本書對「共創」沒有統一見解，邀請讀者細讀與品嘗。內容區分為四大部分：

第一，台灣自行車的產業體系共創。兩篇論文對台灣自行車A-Team的詳實紀錄與深入分析，不僅堪稱是兼顧實務與理論的力作，也是A-Team研究第一手深入洞察的首次公開。

第二，台日的企業間共創。兩篇論文分別深入洞察了蓄勢待發的台灣TFT-LCD面板廠日台結盟、卓然有成的大陸日台合資據點的發展動向。其中，台日企業間所建立的信任機制，以及廣義的企業集團或共創網絡間形成的隱形協調機制，備受產學界矚目。

第三，漫畫產業的共創。兩篇論文深入解析日本漫畫產業發展模式，特別是企業內的編輯、作者與編輯會議間的共創，以及企業間產業鏈帶動的龐大商機，對台灣內容產業發展饒富啟發。

第四，透過愛知萬博結合當地觀光產業的考察，解析豐田式共創型產業觀光的實務與理論。

我們認為，台灣產業依賴國際產業分工的「製造代工」與依賴協力體系的「群聚共生」，重要性已經江河日下。在原有的國內群聚基礎與全球開放平台之上，台灣產業正致力於製造體系變革，特別是強化從企業內到企業間，甚至國際企業間的製造流程合理化，以及產品開發過程的價值創造。

（劉仁傑教授主編『共創：建構台灣產業競爭力的新模式』新書，已由遠流公司出版）

