

## 經營與管理

## 蓉城往事

++文 = 劉仁傑 老師

4月間的午后，場景是一家企業集團的演講會。成員包括早上搭高鐵來自西安、貴陽與重慶的據點人員，4.5、3、2則是他們乘坐高鐵的小時數。別稱蓉城的成都，已經是中國大陸名副其實的西南中心，腹地正往北延伸。

1995年、2000年來過成都，闊別18年後的第三度到訪，演講聽眾、調整行程會合在成都的大學同學，紛紛好奇問起這兩段蓉城往事。

## 于曰江禮遇 子弟兵邀訪

1995年初，帶領研究生訪問珠江三角洲，在台商誠達鞋廠的邀請下訪問了成都廠。老闆于曰江曾任職台塑集團，可能是唯一在台灣沒搞過鞋廠，在大陸以鞋廠起家的台商。他後來設立好多商場，以廣州為基地，成為橫跨製造與商業的台商知名人士。

于曰江創業之初，子弟兵多位畢業於東海大學工工所，其中林錦昌任職集團特助，是當時的誠達



## 作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授。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

集團，以及稍後籌設好多商場的核心人物。這群子弟兵為集團制度、現場管理與資材後勤等打下了很好的基礎。他們說，于曰江是性情中人，給他們很大的揮灑空間；但也因為用人不疑，經常會為錯誤的決策付出代價。1990年代中期曇花一現的成都廠，據說就是出自一位四川幹部的狂想。

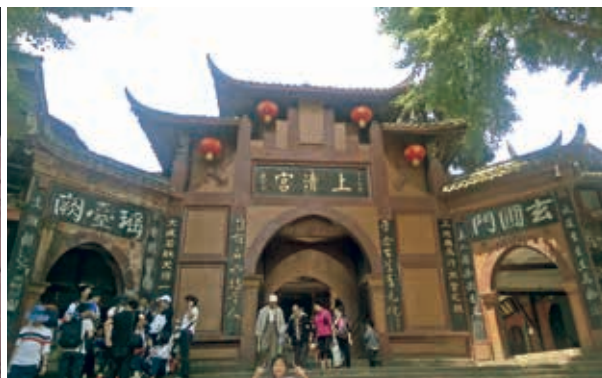
我與于曰江只見過兩次面，卻因為他的禮遇，23年前首訪成都。2000年代後期，誠達集團高層到東海大學請益如何導入豐田生產系統，言談間發現他們的觀念已明顯落後主流鞋廠；2013年我應邀在Gore-Tex全球論壇演講，遇見早期任職誠達後來轉任其他廠家或國際品牌的高幹，感受到集團鞋業的式微。

坐在現在四通八達的地鐵，看到堪稱中國第一的高素質乘客，很難想像1990年代成都的落後與髒亂。1995年與我同行的東海同事彭泉，對那個年代的成都，印象一定格外深刻。

再訪道教聖地青城山，儘管已經列名世界遺產，卻沒有看到能與成都發展相襯的格局與素質。



上清宮1995,左起彭泉與作者



上清宮2018



錦江夜遊2018,左起陳弘毅、楊亮光



錦江貫穿成都市區

曾任職台商高層20年的陳弘毅認為「各廟宇幕僚的高齡化」可能是沒落的一項指標。建於晉朝的上清宮，則因民國初年重建而保有蔣中正與于右任的墨寶，略添話題。

## 服部悅雄與四川豐田

2000年因為研究豐田汽車專程到成都，算是中國汽車研究的躬逢其盛。2006年全球供應鏈管理的頂尖期刊Supply Chain Management刊出我與美國Tufts University的Brookfield Johnathon的共著，引起國際學者的關注。可能因為東南亞經驗，很多人都相信，豐田在中國終將崛起。2000-2009的10年，豐田確實後來居上，甚至全面看好。如果說歷經2010年後的連年反日風潮而沒有一蹶不振，2000年起的十年耕耘，特別是位於成都的四川豐田，功不可沒。

服部悅雄長期擔任豐田汽車駐中國總代表，因為日裔(在日本稱殘留孤兒)，精通中日文關係，扮演核心角色。惟中國在政治上獨厚早期投資中國的德國福斯，豐田一直不得其門而入。譬如，直到2000年，只能與當時相對弱勢的天津汽車與四川旅行車打交道。

按照中國汽車產業政策規定，一家外資只能擁有兩個合資據點。從國外企業看來，豐田已經無法另覓夥伴，在中國已經玩完了。2001年，服部悅雄輪調回中國，在列強與中國主流車廠還搞不清楚其盤算的狀況下，用兩年的時間將豐田推入真正的列強之林。

第一，基於中國政府政策主導汽車發展，他極力主張與一汽、二汽、上海汽車之一聯手。他用了一年時間，直接跳過天津汽車，勸說一汽重組天津汽車，讓一汽與豐田強強聯手。

第二，將豐田在成都經營有成的合作夥伴四川旅行車推銷給一汽，讓一汽納入旗下。四川豐田的成功，是一汽看上四川旅行車的最重要因素。

這兩件事乍看起來非常自然，也讓一汽感銘於夥伴豐田的努力。但是，在這同時，服部悅雄已經揮軍南下，與廣州汽車展開祕密談判，在一汽豐田成立不到一年，廣州豐田就宣布成立，幾乎跌破了全球汽車業的眼鏡。

## 重回中國亮點 西南中心

除了做為棋子的四川豐田帶動了製造產業發展外，電子業也逐漸成為主流。當地主管產業的官員說，截至2018年5月，四川登記註冊台商2,105家、投資金額186億美元。富士康、仁寶、緯創、聯發科、巨騰都在此落腳，成都已經成為電子資訊產業的重要群聚。

過去工業依賴海運，發展從沿海城市開始。如今高科技產品輕、變化快，空運與高鐵帶動人流與物流脈動，成都與鄭州等樞紐型大城崛起。而貫穿成都市區的錦江，更成為成都新興高級住宅、休閒活動的發展焦點。安順郎橋周邊的酒吧一條街，則聚集年輕朋友的消費活力。

感覺年齡上已經不適合在酒吧流連，我們轉往新開發的蘭桂坊用餐。有一點像上海的新天地，一群富有古典味道的現代建築。從酒吧一條街、錦江到蘭桂坊，連成一大片夜間消費聚落；中央的安順廊橋，曾被馬可波羅譽為世界四座特色橋樑之一。我們比較好奇的是，馬可波羅從海路來到中國，在交通選擇還十分有限的七百年前，如何抵達成都？不久的將來，也許會有遊記說，成都在西元兩千年之後重回中國亮點、西南中心。