



東京2009

文 / 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

2009年三度造訪東京，歷經3月櫻花季的喧囂、9月的政權移轉，12月則顯得格外寒氣逼人。上下班時間的電車擁擠依舊，夜晚霓虹燈下的人潮如昔，通貨緊縮(deflation)卻每下愈況。

12月23日到明治大學參加一項會議之前，在一家中華料理享受一碗850日幣的拉麵。拉麵的美味依舊，正值中午用餐時間，卻只有我們兩位客人。而大約相隔30公尺的牛肉蓋飯連鎖店卻高朋滿座；同行的日本教授告訴我，這個知名連鎖店最近將最平價的牛肉蓋飯價格，從310日幣降價到280日幣。

東京仍然是全球物價最貴的城市之一。而隨著通貨緊縮持續帶動著物價的下跌，日本的消費市場已經愈來愈平凡，消費者已經不像以前要求最好的高級產品。

名牌撤店，優衣庫崛起

聞名全球時尚界的山本耀司向法院聲請破產重整，日本百貨業業績持續不振，說明了這個事實。然而，在一片不景氣中，服飾連鎖店優衣庫（UNIQLO）卻逆勢崛起。

優衣庫有兩件事受到我的注意。第一件事是日經商業週刊去年報導過優衣庫的寧波工廠。這家港商成衣廠導入豐田生產方式，因為能夠與優衣庫的品質與交期結合，知名度迅速竄升。另一件事是11月去英國，女兒送我優衣庫推出的高科技保暖內衣「Heattech」，讓我有機會去進一步的認識。

Heattech的神奇，讓我此行專程到東京後樂園店，為家父購買這項保暖禮物，算是見識到了優衣庫的排隊人潮。這種穿一次就喜歡上的Heattech紳士內衣，居然一件才1千日幣。而單單Heattech內衣，去

年就熱賣了280萬件。優衣庫崛起的理由，從消費者的觀點非常清楚。

統計資料顯示，優衣庫2009年度(2008年9月-2009年8月)營業額達6,850億日圓，年獲利達1,086億日圓，獲利較前一年成長了24%，在景氣寒冬中創下歷史新高。優衣庫顯然不是高級品牌。但是，品質卻夠好。在先進國不景氣、新興國中產階級崛起之下，這種價格合理、品質夠好的產品，已經成為主流。

憂心通貨緊縮併發症

過去兩年，日幣對美元大約升值超過25%，汽車、家電等出口企業苦不堪言。對於前往日本的觀光客與商務客，消費能力等比例下降。2010年2月成行的東海大學產業創新研究室日本考察團，與2008年同期相比，在相同預算之下只能

從七天六夜降成五天四夜，足足少了兩天。而觀察東京街頭的市場消費，卻沒有感受到類似過去日幣升值帶動的消費熱潮。甚至應該說，優衣庫現象符合日本人在消費急凍下必須節節縮食的期待。

2009年秋天開始的金融風暴，在日本仍然看不到復甦景象。由於劇烈程度遠超過1990年代的不景氣，通貨緊縮現象正帶動惡性循環。薪水階級的貨幣所得減少與對未來的不確定性，使得購買力下降，影響物價之下跌。長期的貨幣緊縮又使投資與生產趨於保守，導致失業率升高及經濟衰退。

中國經濟學者長期擔心中國經濟的「兩高一低」，也就是投資高、出口高、消費低，經濟發展並未使中國真正受惠。這個現象似乎在此次金融危機，結合中國政府的擴大內需政策，得到了紓解。日本學者說：相對之下，日本卻進入三低，也就是投資低、出口低、消費低，目前還看不到日本政府拿出有效對策。

這位教授說，公教人員因為薪水固定，可能是物價下跌

的最大受害者。但是，他擔心長期通貨緊縮的併發症，包括隨著失業率急遽上升的企業獲利衰退、員工減薪、股票下跌等現象，最終伴隨而來的，可能是因長期稅收遞減造成退休制度與年金制度的崩解。

迎接中端市場挑戰

日本國內與歐美市場的不景氣，讓一向得意於高端市場的日本企業，一籌莫展。然而東京的故事，也不全然悲觀。最近反省的聲浪愈來愈大，變革動向隱然成形。優衣庫銷售品質夠好又價格合理的產品，符合中端市場(good-enough market)的需求。優衣庫能夠同時在歐美日與中國成功，說明了中端市場的潛力。日本製造業如何朝向中端市場發展，已經成為新顯學。

日本鈴木汽車在印度市場獨領風騷；日產汽車結合雷諾汽車、中國當地的東風汽車，積極推出中端產品，在中國市場的銷售數量首度超過日本。相對而言，日本經濟新聞指出，欠缺中端車種的豐田汽車，卻陷於苦戰，2009年在中

國的成長率遠落後於中國各主要中外汽車廠。

本田機車可能是戰勝中端市場的最知名案例。2003-2006年間，本田機車在堅持產品結構設計的差異化策略下，達成了低成本製造目標。本田檢視當地標準零組件型錄的規格品質，積極進行削減過剩品質，追求符合當地要求的設計合理化。一方面將當地夥伴新大洲的400家協力廠，轉型為長期交易夥伴，強化指導，使其同時達到符合設計要求與價格減半的目標；另一方面持續進行製程創新，進行組裝廠、日系協力廠與當地協力廠商的同步升級。這些努力，使本田機車連續2年繳出了亮麗的成績。

大陸市場供過於求的同質競爭，已經使部分外商企業陷入進退維谷的窘境。挑戰中端市場，已經成為在當地市場突破困境，甚至力挽歐美日先進國市場衰退的關鍵。