



## 旭日東昇的台日合作知識交流

文 / 劉仁傑老師

11月9日，也是台中國際工具機展(TMTS)期間，我應邀在經濟日報寫了一篇日本JIMTOF的報導分析，提出「台灣是全球唯一具備日本型工匠發展潛力的國家，有機會在產品設計與製程流程，與日本強強聯手」的觀點，引起了十分熱烈的迴響。我個人也觀察到，同屬全球大型生產國暨輸出國的台日工具機業者，兩者之間的密切互動，超過歷史上的任何時期。

藉著應邀赴日本機械同業公會、貿易協會、學術團體與個別企業，演講台日企業合作動向，分享合作知識的同時，我也發現日本主流媒體正積極充實這一方面的報導。與我的路徑剛好相反，瑞穗綜合研究所的伊藤信悟、亞洲經濟研究所的佐藤幸人與川上桃子，三位日本產學界公認最具代表的知台學者，也頻繁來台或駐台。台日合作知識，已經成為台日兩地產業界與學術界

的新顯學。

### 台日合作知識成為新顯學

表面上觀察，台日企業間關係原本密切，但是台日企業間的合作知識，卻十分貧乏。除了歷史演進與時空變遷外，日台企業間數量與規模的不對稱、日本企業過去過於重視中國大陸，堪稱主因。

譬如，台灣企業的活用群聚能力與產品組裝能力，已經眾所週知。但許多日本企業對於台灣產品或零組件價值成本比的形成，理解卻十分有限。最近西鐵城精機宮野社長杉本健司，在日本生產財的專訪中，就提出了深刻的實務觀察。

他認為台灣製造商的鑑別技術能力，遠遠領先日本。他說台灣企業採購零件時，會去判斷何種程度要用A等級，比較不重要的就用B等級，因此在達成顧客要求下成本卻能夠比日本想像低。

他指出，長久以來日本企業考量「防止技術外流」，強調內製能力，卻不擅長盤點與管理所擁有的技術，這正是日本與新興國家價格競爭無法勝出的原因。

同時，對台灣產業的事業機制，日本也不夠理解。最近半年多，因為不理解台灣獨樹一幟的代工模式，日本學者或大眾，對突然冒出一家台灣企業(鴻海)，要入主名門企業夏普，覺得不可思議或難以接受。這正是日本經濟新聞等主流媒體強化對台灣產業報導的重點。在理解台積電、鴻海、廣達等台灣非品牌企業的份量之後，下一個問題卻是「入主日本企業的目的為何？」或「虧損的日本面板廠或海外工廠，轉手台灣企業為何可以獲利？」

我一直認為，鴻海企圖突破獲利困境的上游與下游整合策略，與夏普的重整與變革策略，是台日合作理論與實務上罕見的精采案例。

這項合作進行的並不順利，正好說明了台日兩大企業之間的不理解，或者是欠缺信任基礎。

### 台日合作佈局與風險管理

秉持提供研究知識、貢獻產業社會發展的學者職志，我投入台日企業合作研究達15年，最近並陸續應邀擔任關於台日企業合作的專題演講，並參與實務諮詢工作。

結合2005年以來每下愈況的日中關係，檢視我所接觸到過去20年的日台企業合作案例，至少可歸納三個發展趨勢。

第一，台日企業合作在中國大陸據點開拓上績效卓著，但持續發展的空間已經十分有限。過去二十年，汽車零組件、光學產品、食品等產業，台日合作據點非常成功。實證結果證明，台日合

資企業，在存活率或經營績效上具有優越性。但大陸從業員的不穩定與成本上升、日中關係惡化，持續發展空間受到限制。

第二，中國大陸市場仍然是台日企業合作的主要目的，合作舞台未必需要在大陸。最近的動向顯示，新設據點選擇在台灣或日本的可能性大增；強化台灣據點功能，支援大陸現有據點的可能性亦大增。

第三，台日企業合作將進入技術能力與經營能力的整合階段，深化信任才能降低風險，持續創造雙贏。採取長期視野，讓合作根深葉茂，致力於人才培育與文化變革，才能真正吸收台灣與日本優勢，達到可持續的發展目標。

### 深化台日民間交流

往返日本過程，強烈感受到台日關係的變與不變。

變化十分顯著。不僅東京JIMTOF的陸客湧現，不復存在，日本各界官方與半官方團體的對台交流，也不再遮遮掩掩。財經媒體的「台灣企業救濟日本大品牌」，幾年前可能無法想像的內容與斗大標題，佔據版面。

不變的是台日兩地人民間的親近感。12月初在大阪的一場演講結束，除例行的懇親餐會外，邀請我的教授與日本年輕經營者，特別帶我體會大阪梅田一帶不一樣的夜晚。二次會安排在明治時代的建築物，卻也是坐落在大樓林立鬧區中的餐廳。感動的是，店主聽到我來自台灣，立刻鞠躬表示歡迎，並提及311東日本大地震來自台灣的龐大奧援，表達他的敬意與感謝。我也立即回應自己來自中台灣，1999年中台灣921大地震，帶著搜救犬趕到的第一個國際救援團體，就是日本史上最大規模、超過50人的海外災難救援組織…。相同的場景，也可能同時發生在東京、名古屋、台北或台中。



右起中本悟教授(立命館大學)、作者、佐野貴幸取締役(富士護謨)