



作者一家搭乘燕京號  
離開塘沽港(1991年1月)

## 緬懷天津

文 / 劉仁傑老師

1991年1月7日搭乘燕京號客輪離開塘沽港區，進入渤海返回日本，天津成為我第一次大陸之行，路過而沒有停留的大城市。然而，2月底回國任職東海大學之後，卻因研究課題的機緣，1992-2004年間頻繁造訪天津。2013年4月，闊別9年的訪問，緬懷多於考察，有著揮不去的層層記憶。

天津經濟技術開發區是首批國家級開發區，1990年代初期即有大批國內外知名企業進駐，包括美商Motorola、日商NEC與YAMAHA等。90年代初期，天津同時也是大陸少見的汽、機車重鎮。1992年與95年兩度訪問天津YAMAHA、1995-6年研究頂益國際(康師傅)、2003-4年研究天津豐田汽車，完成了個人生涯的三項重要學術研究。台中精機的第一個大陸據點也設在天津，與豐田汽車在天津的期待與挫折，相互呼應。

三項研究貢獻學術發展

精實系統、台日商聯盟與產業網絡，堪稱是過去20年製造管理的顯學，我個人因緣際會都留下足跡，基礎研究都與天津廠商關係密切。

1992-5年間，我橫跨日、台、中三地，完成了「日本式生產導入過程『典範變革』問題之探討 日本亞瑟士、台灣新傑及天津YAMAHA的個案研究」，刊登在台灣最頂尖的管理學報。這篇論文被認為是中文世界最早的精實實踐理論研究，而橫跨三地企業的綿密驗證，說明了精實系統導入的困難性與普遍性。

事實上，歷經20年的考驗，兩岸企業儘管推動得十分辛苦，精實系統熱潮卻屢創新高，就是最好的證明。這篇論文剛好也是我在1996年，獲得教育部審定升等正教授的代表著作。

頂益國際1991年崛起於天津，以「高質量、鮮口味、合理價」定位速食麵，5年間

囊括了中國大陸30%市場。1996年於香港上市，透過募集之資金在兩岸大舉擴張，並於1998年入主味全，卻因為擴張過於迅速，在1999年發生財務危機；日本三洋食品入股33%後，才轉危為安，並奠定今日基礎。

我1990年代對頂益國際、六和機械、亞洲光學的日台商聯盟研究，迄今仍廣被台日學界與業界人士所引述。這些研究所發現的互補架構、信任機制、介面特質，被認為是2010年以後，台日商透過聯盟重建技術力與經營力的新思維，非常重要的理論暨實務基礎。

重讀我在1996年出版的《亞洲巨龍》(遠流)，上述天津YAMAHA與頂益國際的論述，依然充滿生命力。兩家企業也繼續在中國發光發熱，位於天津的中國總部仍然扮演運籌帷幄的角色。

相對而言，鍾情天津的豐田汽車、本田機車與台中精機，就沒有那麼幸運了。

## 沒落：汽機車產業的式微

剛剛出爐的豐田汽車年報，預測2013年將有1兆8千億日圓的盈餘，逼近金融風暴前2007年的歷史高峰。然而，迥異於歐美韓汽車，豐田汽車的盈餘完全不是來自中國大陸，而是北美與東南亞的復活與快速成長。豐田汽車是在大陸受到最多挫折的大型企業之一。

除了最近數年眾所週知的反日運動外，1980年代後期到2002年天津豐田核可為止，大陸據點設立申請，受到長達20年的拖延。其中，1990年代以天津為中心，在中國大陸長達10年的扎根，最為學術界所同情。

豐田汽車於1995年在天津設立豐田技術中心，表達支援中國汽車業發展的決心。豐田技術中心的努力包括兩個部分。一個是透過講座協助大陸汽車企業提升技術與品質，並媒合部分日本所屬協力廠商的合作或合資，其中天津地區的廠家受惠最多。另一個是配合組裝廠設立政策要求，設立高階零組件企業。1997-9年共設立了天津津豐汽車底盤、天津豐津汽車傳動、天津一汽豐

田發動機、天津豐田汽車鍛造等4家零組件企業。由於組裝廠遲遲未被核准，零組件銷售量受限，期間的辛苦可想而知。

我在2000年前後的調查發現，天津的汽車產業發展遲緩，特別是零組件產業更嚴重落後於上海地區。相同的情形也發生在機車產業，本田機車在1992年即設立天津本田，在集團內地位卻逐漸被廣州與上海據點所取代。

天津當地企業缺乏影響力，吸引外資政策在靈活性上遠不及其他地區，無疑是汽機車產業沒落的關鍵。這種情形，在長春一汽合併了天津汽車之後，汽車產業才略有起色，但已經遠遠落後上海、廣州、長春、重慶與北京等主要城市。

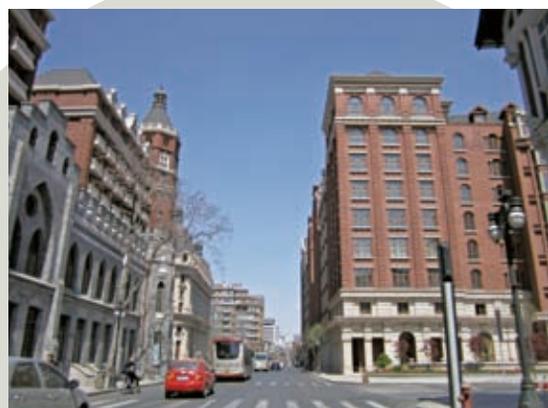
## 感傷與惆悵

我個人認為，1992年台中精機選址天津，符合時空的客觀環境事實。1996年台中精機銷售了一批工具機給豐田集團，並與豐田技術中心互動交流，共同期待被認為即將崛起的天津汽車產業。

經不起天津汽機車產業

的沉寂，1990年代末期台中精機將大陸銷售總部與工具機組裝廠遷到上海，順利掌握了整個大陸產業發展的商機，2000年代中期躍升為大陸台商百大企業。而天津據點也被迫朝向結合當地中外廠商需求的機械加工事業發展，2002年以後轉虧為盈，維持了目前的小康格局。

天津是近代歷史名城，以大沽口砲台，以及19世紀後期西方列強租借所遺留的建築聞名。一流的外資機車、汽車與工具機企業積極投入，卻沒有能夠維持這個城市在相關產業的地位。4月25日，緬懷過去，交織著些許感傷與惆悵，乘坐京津城際高鐵離開了天津。



租借歷史建築林立的解放北路(2013年4月)