

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

曼谷三十年

文＝劉仁傑 老師

派駐在曼谷的日本友人，聯絡我疫情過後飛一趟曼谷的可能性？他關注泰國與柬埔寨、寮國、緬甸、越南的湄公河化，話題有些陌生。我去過曼谷 6 次，前 3 次是在 1990 年代前半，聚焦在台商鞋廠與日系企業，最近 3 次則是闊別 20 年的 2015、16、18 年，重心則放在考察日本車王國的最高峰，以及支持汽車發展的日系工具機企業。

曼谷三十年的對比，我們觀察到台商鞋廠的偶然，以及日本汽車產業發展的必然。這種跨越時間軸的相對觀點，並不限於產業，還包括先進代工廠對照精實工廠、泰國的日本人主導對照歐美的當地人主導、生產基地對照消費市場。

台商鞋廠最早的海外基地

1980 年代末期，大陸投資熱潮尚未成形，曼谷與檳城曾經分別是台商鞋廠與電子廠的第一個海外新天地。

台灣區製鞋工業同業公會的統計顯示，1988 年台灣、中國大陸和泰國分別出口美國 3.56、0.68、0.16 億雙的鞋品，成長率則為 -18.8%、81.0%、98.7%。相對於泰國輸美成長率連年世界第一，台灣鞋業則連年衰退。但是，除了政府積極鼓勵的泰國投資，部分台商也已經開始摸索中國大陸的投資門路。

1990-1995 年是泰國製鞋產業的全盛期，估計台商鞋廠有 80 家、雇用約 9 萬人。寶成、豐泰、華岡為 1980 年



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

代三大鞋廠，華岡於 1987 年在泰國設立華泰，代工愛迪達品牌。作者往訪的 1991 年，華泰擁有 3000 名員工，規模與台灣母廠相當，是公認最成功的企業之一。然而，就在同一個時間，寶成與豐泰已大舉投資大陸，很快就推出規模超過母廠 5 倍以上的工廠。華岡於 1997 年也在大陸東莞設立據點，2005 年在越南河內設廠，2007 年關閉了華泰。投資策略的錯誤，被認為是華岡集團沒能維持競爭力的因素之一。

大陸珠江三角洲挾其地利與豐沛勞動力、品牌企業的洞察機先與誘導風潮，以及因此帶動原物料暨設備產業生態系統的成熟，堪稱是完勝曼谷的主因。觀諸後來曼谷汽車產業的發展，1990 年前後台商鞋廠的曇花一現，應屬產業歷史上的一種偶然。

日系汽車廠的崛起與蛻變

1990 年代初期，比起剛剛設立或合資改造的日系汽車廠，台商鞋廠的工作環境或生產技術，毫不遜色。如果說，台商鞋業王國是在珠江三角洲確立，目前已成功地移往越南；日本車王國在泰國的永續經營導向，在 1990 年代就已



曼谷街景



前近代的日系汽車廠 (三菱汽車,1992) 於湄南河畔 (1992)

經看出端倪。

1992 年日系汽車廠的日籍幹部對我說，泰國民族手脚靈巧、穩定踏實，具備發展汽車產業的特質。泰國汽車業發展之初，是透過 CKD (Complete Knocked Down) 進口，焊接、塗裝與組裝當地需求的車輛，是典型的多樣少量製造現場。儘管仍然處於打造標準作業與可視化的基礎階段，我們已經從學習意願與作業確實，看到多能工培育、堅持品質等寶貴過程。

相對於豐田集團的乘用車，商用車則以五十鈴最具代表。2016 年，我隨同日本武藏大學的板垣博教授訪問了這兩個集團。對比三十年發展，現場與規模的經營進化，讓人震撼。譬如，1993 到 2016 的 23 年間，泰國五十鈴從業員從未滿 2 千人成長到 5 千 6 百人、產品出口從 0.2% 到 60% (出口前三名為中東、澳洲與歐洲)、泰國國內佔有率從 20% 成長到 36%。同時，開發能力也大躍進，除引擎與變速箱之外，車體、內外裝、底盤等全數當地開發當地製造。

然而，迥異於歐美、台灣或中國大陸據點，日本人主導經營的安定的日泰分工，則幾無改變。我們從泰國豐田汽車、電裝和五十鈴據點的訪談發現，日籍幹部或工程師的比率幾乎沒有改變。在當地幹部成長之下，這個布局實際上具備全球宏觀涵意，是一種集團內據點間的人才培育。

換句話說，日本車王國的形成具有兩面性。一個是帶動泰國的經濟繁榮、產業能力提升，站穩東南亞高階製造龍頭地位。另一個是龐大的日系汽車暨零組件據點，已經成為全球日本車國際幕僚的培育基地，讓派駐歐美與中國大陸等汽車先進國的日籍幕僚或工程人才，不因為各國據點推動當地化而枯竭。

各擅勝場的分工與分享

日本松下 2020 年關閉泰國的洗衣機與冰箱產線，將白色家電集中到越南生產，對泰國工業發展造成了衝擊。1961 年松下的全球第一個海外工廠就設立在泰國。工廠遷往越南的第一個理由來自市場拉力。以 2019 年的洗衣機為例，越南的市場規模達 227 萬台，領先泰國的 175 萬台，而越南的家庭普及率僅 40%，泰國則已超過 70%，不論規模或成長空間，越南都大幅領先。另一個理由是生產因素。越南的薪資雖然年年上升，2020 年仍然只有泰國的 6 成。

湄公河化的基本主張是以湄公河流域五國為中心的「地產地銷」，以卓越的製造分工來共享市場。爭取陸地相連的區域內需是今後泰國製造業高度化的生存之道。從這個角度，爭當「亞洲工廠」未必符合區域發展利益，一種各擅勝場的分工與分享才是王道。



台商鞋廠全盛期 (華泰,1991)



作者於湄南河畔 (1992)