

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

海外訪廠 30 年

文＝劉仁傑 老師

「持續 30 年的海外視察本身就是一項前所未聞的偉業，對研究生學習暨學術研究，貢獻巨大…」

日本和井田製作所董事長和井田光生，最近來函向我致意。他聽聞我剛剛率領最後一批研究生完成日本訪問，並提及社長任內接待過我們的點點滴滴。

回顧返台任職初期，陸委會經濟處陳明璋處長向我諮詢日商經營，因緣際會在他的委託研究牽引下，1994 年 1 月開啟了所屬研究室的首次海外出訪，考察珠海佳能、深圳賽格日立等華南日系企業。



首次出訪（深圳日立，1994 年 1 月）



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

2023 年 7 月 7 日，一如往常，參觀大金空調堺市臨海工廠、午餐交流、午後驅車訪問位於大阪總部的技術創新中心。傍晚揮別大金乘車離去之際，有著一種如釋重負的開心，以及完成 30 年特色指導最終樂章的喜悅。

今夏譜完最終樂章

我們的海外企業訪問非常重視內涵，一直維持了主題設定與 5 據點的特色。此行的觀測主題是數位轉型與企業競爭力，並驗證「從 TPS 出發的智慧製造與碳中和」，是否終將成為主流？

我們發現，相對於旭鐵工與 iSTC 反映了中小企業的需求與成果，大金空調的精實智慧製造精進，則代表了具競爭力的日本主流製造企業。從 TPS 的生產流程創新出發，也同時反映在 Mazak、Amada 等主流工具機企業的新近動向。TPS 強調的組織活力與持續改善，已成為日本型數位轉型、製程創新與節能減碳的共同特色。

歷次都在偶數年 1 月舉行，新冠疫情迫使此行延遲了 1 年半。例外安排在盛夏的第 15 次視察之旅，不僅合併了



上海大眾汽車 (1997 年 1 月)



最終日程 (大金空調, 2023 年 7 月)

2022 與 2024 年，也是首次與畢業生組織「傑友會」共同舉辦。

回顧從 1994 年到 2006 年的前 7 次海外視察，聚焦在中國大陸製造企業的崛起。從珠江三角洲開始，行程包括廣東、福建、上海、蘇州、昆山、杭州、無錫、北京、天津與大連等地。初期以檢視日商電機電子與汽機車產業的支配性優勢，以及台商傳統產業的積極擴張，作為視察重心。對象還包括上海大眾汽車、福建東南汽車、中芯半導體、現代 Mobis 等中外知名企業。此期間，留下了日商汽車廠群棲群移、台日商聯盟等知名研究，廣獲各界引用。

2008 年：從中國轉向日本



轉往日本 (Mazak, 2008 年 1 月)

同時，選擇大陸外商與台商企業的原因，也與當時的全球化氛圍、研究生就業，息息有關。2004 年 昆 山 筆 電 大 廠 全 盛 期 的 現 場 參 觀 與 研 討，已經讓我們強烈感

受到台商的性價比典範帶動同質競爭，如同進入看不到出口的隧道；而豐田學卻在 2000 年網路創新泡沫化之後，成為全球的新顯學。這個第一線的觀察與體會，促使我們在 2006 年完成大連考察之後，毅然決定從中國轉向日本。

2008 年我們切入豐田汽車，試圖洞察日本製造企業的變革，直接奠定了 2014 年出版《世界工廠大移轉》(大寫)的基礎。我們開始主張提高顧客價值與製造回流，提倡解決方案事業。我們的企業考察對象，兼顧工具機企業的銳意變革，以及小松、大金空調與 Panasonic 的高附加價值摸索。

事實非常明顯，2000 年代起不僅製鞋、自行車與手工具等傳統產業，部分科技產業日台商也開始主客易位。從桌上型電腦、筆電、伺服器資通訊器材開始，擴充到液晶面板、半導體。鴻海在 2016 年購併 Sharp，則是重要的

里程碑。惟從台日產業競爭力消長的觀點，台日雙方正式進入各有優勢的時代，不論從地緣政治的親和性或產業發展的互補性，一個全新的台日時代已經來臨。

訪廠紀錄是研究室的傳統，除了研究生的自律學習意義之外，也反映了我們在這 30 年理解東亞產業發展、思考競爭力形成本質的豐富意涵。

阪南庶民生活體驗

社會脈絡支配競爭優勢，此行我們還特別深入大阪市南端的庶民生活。包括大和川觀景、矢田溫泉，以及阪南昭和晚餐的深度體驗。創業 50 年、80 歲的料理店主經常對我說，日本年輕人已經不太喝酒。他說：「看到你們橫跨不同年代夥伴的歡聲暢飲，不禁懷念起昭和時期活力充沛的日本。」

天然溫泉體驗是另一個特色。大家似乎都勇於交替在 42、15、38 攝氏度的高溫、冷水與露天溫泉，享受大眾價格的高品質裸湯樂趣。即使是國外訪客也會在相互的招呼或交談聲中自然融入，則反映了阪南地區獨有的開放民風。

傑友會的謝佳宏會長似乎意猶未盡，提及未來年會將移地舉辦。照他的邏輯，除了台灣北、中、南之外，目前有會員落戶的靜岡、東京、大阪、上海、青島、胡志明與吉隆坡，都是好地點。讓我們拭目以待！



阪南昭和晚餐 (前排左為 80 歲的店主)