

## TPS 與電動車發展趨勢 ：「洞察豐田汽車的全方位策略」的釋疑與補充

劉仁傑

拙作「洞察豐田汽車的全方位策略」刊出後，適值福斯的勞資紛爭、本田與日產洽談合併、比亞迪要求供應商降價...，各方迴響熱烈。本文整理我回答讀者的 3 個主要問題。

### 迥異於趨勢專家觀點？

**問：**是否過度維護豐田汽車與 TPS，以至於迥異於趨勢專家的看法？譬如：歐萊德國際的葛望平先生就曾一口咬定，趨勢不可抵擋，豐田汽車將如同 Nokia，在汽車百年變革中被淘汰。

**答：**我寫這篇文章的目的不是預測，是嘗試對產業發展的最前線，提供比較深入的解析。葛望平董事長的觀點，在 2022-2023 年具有一定的代表。但是，正如同最近全球電動車發展的修正，以及對汽車產業造成的負面影響，今後類似觀點應該也會被迫修正。

正如我的總結：百年巨變故事才剛剛開始。部分趨勢專家過早下結論，至少違反了我提及的幾個本質。特別是：「不是來自顧客需求的銷售熱潮，終將面臨殘酷的修正。」

**問：**您的結論太模糊，是否有一個暫定的未來產業藍圖？

**答：**一位讀者說，如果看我的結論，似乎將來的汽車產業不可能像過去百年，也就是像燃油車一樣「一統天下」。我認為這是一個大概率的可能發展。從不同地域、不同顧客層的需求觀察，多樣性將是汽車產業未來發展的關鍵詞。因此，豐田汽車的全方位策略，其來有自，基本上是調適這樣的顧客需求的產物。

### TPS 與顧客價值

關於汽車產業的未來藍圖，豐田汽車的全方位策略應該是目前最重要的主流之一。

手工具業的一位董事長，截圖私訊對我提及：「豐田汽車的顧客價值、捍衛日本僱用、深化 TPS，真是太精彩了。」他並同時回顧自家企業的現場變化，補充說：「推動 TPS 進入第 5 年，企業有如脫胎換骨。您的文章，讓我們從 TPS，思考手工具業的顧客價值，以及未來的人才培育。」

**問：**非常精彩的汽車產業分析，請問對台灣工具機產業有何啟發？

**答：**最近十年，台灣工具機產業衰退超過兩成。如果用過去 30 年作為範疇，則

展現了「性價比典範」的一體兩面。日本做太貴、大陸還不會的「性價比典範」，讓 2000 年代的台灣工具機出口，衝上全球排名「坐四望三」的歷史高峰；然而 2010 年代起，「性價比典範」在低價機被大陸所取代，2020 年代的日幣貶值，甚至在中高價機又被日本奪回，結果形成了當前的低迷。我在 2014 年出版《世界工廠大移轉》(大寫出版)時，就持續主張：用「顧客價值典範」取代「性價比典範」。

「洞察豐田汽車的全方位策略」給台灣工具機的最大啟發，應該就是不畏挑戰、擁抱「顧客價值典範」！豐田的經驗說明，TPS 結合顧客價值，有更大的發揮空間。

### 汽車業仍然支配日本產業發展？

**問：**日本汽車產業式微趨勢明顯，您的文章好像聞不到這個氛圍？

**答：**我的專長是 TPS 與經營策略。日本汽車企業與全球汽車大廠同步，受到電動車發展修正的影響，因此，我不認為日本汽車產業正在式微。正如同我的文章中所說，豐田汽車與鈴木汽車獲利都在歷史新高，在全球汽車企業中算是獨樹一幟。

豐田汽車是日本市值最大的企業，TPS 更影響全球產業管理超過三十年。全球對電動車發展的修正，更進一步肯定了豐田汽車的競爭力與獲利能力。豐田汽車是日美貿易順差的重大貢獻企業，卻完全沒有被川普 2.0 所鎖定，重要原因在於川普比拜登更肯定燃油車的重要性。

**問：**劉教授在東海退休後大都在日本，您如何看待日本經濟現況？

**答：**我目前在台日兩地生活，仍然在自己的專長範圍，維持與兩地製造企業的互動。我個人認為，日本的製造業獲利屢創新高，調薪幅度屢成話題，正形成出口、消費與投資的完美循環。因此，日本產業社會的榮景才剛剛開始，極可能擁有十年以上，甚至數十年的長期榮景。