

企業名著

22



日本企業的 兩岸投資策略

劉仁傑 ◆ 著

企業名著 ②

日本企業的兩岸投資策略

劉仁傑 著

日本企業的兩岸投資策略

中華民國八十五年二月初版

有著作權・翻印必究

Printed in R.O.C.

定價：新臺幣250元

著者	劉仁傑
執行編輯	簡美玉
發行人	劉國瑞

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回更換。

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：3620308・7627429
郵撥電話：6418662
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
印刷者 雷射彩色印刷公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-1506-X(平裝)

日本企業的兩岸投資策略 / 劉仁傑著 .

--初版.--臺北市：聯經，民85

面；公分.--（企業名著；22）

ISBN 957-08-1506-X(平裝)

I. 經濟政策 - 日本 II. 企業 - 日本

552.31

85000796

序 言

東亞，已成為世界經濟的重心。經歷百年以大英帝國為核心的環大西洋時代，百年以美國馬首是瞻的環太平洋時代，從1975年～2075年新的百年是太平洋西岸時代，已成為公認的事實。東亞地區，不僅成為有悠久工業歷史的歐美先進國爭先逐鹿的經濟戰場，日本企業和華商企業在此一地區所展現的經濟實力，及其結合東方社會特質在經濟發展過程的意義，也成為世界社會、經濟、管理和相關科技的研究重心。

尤其是1992年起，在日幣升值、日本國內市場需求不振，以及歐美製造業受日本模式影響銳意變革的反攻下，日本企業面臨了前所未見的困境，中國大陸和東南亞的廉價勞力和巨大消費人口，儼然已成為其追求存續和發展的救世主。日本企業源自1950年代的東南亞投資所累積的豐富經驗，正在這一波生產據點和經濟重心的國際移動中，發揮巨大的影響力。國際知名的日本通James C. Abegglen用「脫美入亞，掌舵進擊」形容日本在太平洋西岸這塊新成長地帶的角色。

基於這樣的世界觀，理解日本企業的亞洲策略，特別是以國際企業集團內分工為中心的兩岸投資策略，不僅在國際經營的理論和實務上饒富意義，也是在劇烈的國際經濟環境下，思考追求台灣產業升級和企業經營優勢的重要課題。

本書係繼前著《日本的產業策略》（聯經，1992年初版，1995年二版二刷），解析1980年代被喻為世界最強的日本產業所採取之策略後，進一步洞察在產業結構迅速變遷下日本企業海外投資的策略和內涵。日本企業的兩岸投資，一方面是卓越生產體系的海外延伸，將具有國際競爭力的體制移轉到當地；另一方面也在國際分工體制的強化過程，將當前日本國內產業結構和生產組織的改造，融入具備世界性視野的學習系統。因此，日本企業兩岸據點研究，固然有釐清日本生產體系和人力資源管理等移轉海外的實態和條件等重要意義；書中所指陳的脫協力體系、亞洲分工網路、技術分工趨勢、分工定位、管理模式等，甚至也反映日本企業透過國際分工尋求改革的新動向。這些以豐富個案為基礎所洞察的本質和趨勢，值得與日本企業在同一戰場上的華商或台灣企業，仔細品嚐和深思。

本書分兩輯，第一輯為趨勢分析，除宏觀的描繪日本的國際投資動向外，並藉日本主要產業的實例和製造策略的觀點，探討兩岸的分工趨勢，解析其分工模式和特質，進而釐清兩岸日系企業的分工定位，並歸納出管理模式。第二輯為個案研究，以綜合電機電子、汽車暨零組件、電機和機電、通訊電子、光學和半導體、樂器和休閒等15家極具代表性的日本企業為對象，母公司和兩岸據點之實地考察為基礎，分別針對其國際投資策略、兩岸據點發展過程、經營管理、分工策略等議題進行深度探討。

書末附〈日本企業名稱〉和〈索引〉，便於企業界人士和學術界人士的查閱和活用。在許多國際和國內演講會或研討會的場合，關於日本企業內部研究和相關資訊之不足，輒被產官

學各界所論及和慨嘆。相信本書除學術和實務意義外，也在提供鮮為外人知悉的日本企業內部資訊上，邁出重要的一步。

這本書問世之際，正值應暨南大學港澳特區研究所之邀，率同所屬研究生啓程的生涯第十次大陸之行。經濟部1992年兩岸分工的委託研究，樹立了執筆本書的問題意識；1993、1994年連續兩次行政院大陸委員會關於日本企業兩岸分工的委託研究，使本書逐漸成形；學術研討會的出席，個別企業的邀請授課或投資洽談同行，也提供了往訪大陸日系企業機會，直接促成了本書的早日完成。感謝經濟部和大陸委員會的資助，對於曾邀請赴大陸，以及在研究旅途上給予無數便利的台商企業；直接支持本研究的15家日本企業總公司兩岸據點的負責人和各級管理人員，在此沒有能夠一一列舉，謹以本書的問世，致上最誠摯的感謝。

東海大學幽雅的研究和居住環境，工業工程系所師長和同仁的呵護、包容，不僅使筆者返國五年如沐春風，也是從事研究和教學之餘，能夠執筆本書不可或缺的條件；工業經營研究學會國際經營委員會的日本學術界前輩，連續舉辦四年的「產業管理研討會」上，持續給予指正的國內管理學界先進，也在本書催生過程扮演令人溫馨和難忘的角色；貫穿四屆的所屬研究生，在訪廠記錄、例行討論會參與、事務性工作分攤，乃至於本書的出版和校正上，均有直接而卓越的貢獻。謹附記於文末，以示感謝。

最後將本書獻給我研究生涯上最大支持者——內人瑞蘭，以及成長中的瑾瑩和智寅。對於不僅例假日不一定能夠陪伴他們，寒暑假也一定外出研究的父親，幼小的臉龐儘管稚氣未脫，卻也少有怨言的默然接受。相信他們長大之後，可以從這

本書知道鮮少在家的父親並不是盡在燈紅酒綠或遊山玩水，也有著天涯一書生的情懷，扮演著恰如其分的角色。

劉仁傑

1995年12月22日
於大度山東海大學

目次

序言	i
----------	---

趨勢分析篇

【日本企業兩岸投資動向】

第一章 日本產業結構變遷與國際投資動向	3
第二章 日本電機電子產業的兩岸分工趨勢	15
第三章 大陸汽車工業進入戰國時代	27
第四章 從製造策略看日本企業的兩岸分工趨勢	39

【日系企業兩岸活躍模式】

第五章 日本企業投資兩岸的模式與特質——分工網路的 變遷與趨勢	51
第六章 兩岸日系企業的分工定位——台灣日系企業的 轉型和升級	63
第七章 兩岸日系企業的管理模式——集團利益乎？橘化 為枳乎？	75

個案研究篇

【綜合電機電子產業】

第八章 SONY——國際分工策略與日本生產方式的移轉	91
第九章 松下電器——國際經營策略與兩岸投資動向	103

第十章	三洋電機——兩岸投資與國際分工動向	115
第十一章	日立製作所——兩岸分工趨勢與台灣日立的 轉型策略	125
第十二章	PIONEER——日台分工與台灣百音的展望	135
	【汽車暨零組件產業】	
第十三章	豐田汽車——亞洲分工網路的形成與兩岸 投資展望	145
第十四章	小糸製作所——脫協力策略與兩岸投資動向	159
	【電機、機電產業】	
第十五章	FANUC——台灣與大陸的進出現況與課題	169
第十六章	萬寶至馬達——兩岸分工的發展與技術移轉	177
第十七章	三菱電機——電梯事業部的兩岸發展動向	187
	【通信電子、光學、半導體產業】	
第十八章	Uniden——國際分工策略與生產管理	197
第十九章	佳能——兩岸分工與當地調適	207
第二十章	愛普生——新產品開發與兩岸分工策略	217
	【樂器、休閒產業】	
第二十一章	YAMAHA——鋼琴與電子琴的兩岸 分工策略	225
第二十二章	上海花園飯店——用誠信和教育馴服 大陸人心	235
附錄：日本企業名稱		247
索引		251

趨勢分析篇

第一章 日本產業結構變遷與 國際投資動向

1992年，中國大陸彩色電視機生產台數超過日本。預計1995年，中國大陸粗鋼生產量將達一億噸，與日本並駕齊驅。日幣升值結合亞洲經濟的快速成長，日本產業結構被迫以較快的步調調整，「生產大國」日本的地位正面臨重大挑戰。

1980年代末期，以汽車和家電產業為中心，日本製造業海外投資曾一度集中在北美和歐洲。在曇花一現之後已迅速回歸亞洲，一股不可抵擋的潮流隱然若現。

1975年起，「環太平洋圈」一語頻頻地被使用。Norman Macrae鑑往知來地指出，「1775-1875年是英國全盛期，1875-1975年為美國全盛期，1975-2075年將是環太平洋圈的全盛期」^①，開此一主張之先河。觀諸世界生產據點的移動，先從環大西洋圈移往環太平洋圈，再集中在太平洋西側沿岸地區，已成為世界共同的認知。

日本產業結構迅速變遷

① Norman Macrae, "Pacific Century, 1975-2075?" *The Economist*, 4 January, 1975, p.15.

4. 日本企業的兩岸投資策略

根據日本經濟研究中心，將製造業區分為(1)紙、化學工業、石油製品等基礎材料工業；(2)產業機械、電機、汽車等加工裝配工業；(3)食品、紡織等民生相關工業，等計23業種。推測1990-2000年10年間以年GNP2.6%之成長下，2000年製造業生產額為453兆227億日圓，比1990年成長21%。儘管日幣升值、勞工成本高漲，生產據點之外移顯著，幾乎所有的業種仍維持成長。但製造業在企業中所占之比例，卻從90年的43.4%降至41.8%。而基礎材料工業和民生相關工業亦分別從15.9%和9.2%，降至14.8%和7.9%；相對地加工裝配工業則由18.3%增至19.1%。即使面臨日幣升值衝擊，高科技產業為中心的需求擴大空間仍然很大(表1.1)。

另一方面，就業種別之變化觀察，粗鋼和銑鐵等鋼鐵工業之生產額比率，由3.4%降為3%。汽車估計至2000年生產額將增加9%，為49兆日圓，但構成比卻由5.2%降為4.5%。不論從生產額或構成比，被視為領導產業景氣的鋼鐵和汽車工業雖仍居領先地位，但火車頭的氣勢正日漸失色。取而代之，極可能成為成長領域主角的是電子通信設備。2000年的生產額構成比達3.7%，比90年增加了0.7個百分點。受到美國「資訊高速公路」構想之刺激，日本放寬傳播通信事業的動向日漸明顯，被視為21世紀最有潛力的市場。

對日本企業而言，全球化的競爭策略除了在資金上相互支援外，亦具規劃國際間日益縮減的技術差距，以形成國際性網路之意義。整體而言，改良來自歐美國家的技術，以大量的標準品供應全球市場，是日本企業過去的成功之道。然而，在諸多外資企業對開發中國家的技術移轉之下，國際間技術差距日漸縮小，以往日本企業技術層次提升，甚而趕上歐美國家的情形，目前亦出

表1.1 日本國內生產額的構成比預測

產 業 分 類	1985	1990	2000	產 業 分 類	1985	1990	2000
基礎材料工業				汽車	5.0	5.2	4.5
紙、植物纖維	1.3	1.2	1.1	其他輸送機械	0.8	0.7	0.6
化學工業	3.4	3.5	3.5	精密機械	0.6	0.6	0.6
石油製品	2.4	2.1	1.7	小計	16.2	18.3	19.1
塑膠	1.2	1.3	1.2	民生相關工業			
橡膠製品	0.4	0.5	0.4	食品工業	5.5	4.4	4.0
水泥	0.6	0.6	0.6	彩織工業	2.0	1.6	1.3
其他產業	0.7	0.7	0.6	出版・印刷	1.2	1.3	1.1
粗鋼、銑鐵	1.3	0.9	0.7	其他製造業	1.8	1.7	1.4
鋼鐵製品	2.8	2.5	2.3	小計	10.5	9.0	7.8
非鐵金屬	0.9	0.9	0.8	第一次產業			
金屬製品	1.7	1.8	1.7	小計	2.9	2.2	2.0
小計	16.7	16.0	14.6	建築業			
加工裝配工業				小計	8.4	9.3	10.2
產業機械	2.5	2.8	3.1	服務業			
其他一般機械	1.5	1.6	1.7	小計	21.9	22.4	23.2
民生用電氣用品	1.2	1.3	1.6	其他第三次產業			
電子通信設備	2.9	2.9	3.7	小計	23.4	22.7	22.8
重電機械	1.7	3.2	3.3				

資料來源：日本經濟研究中心，2000年為預測值。引自日本經濟新聞社編，
《よみがえれ製造業》，1994年，頁297。

現在亞洲國家與日本之間，其中尤以新興工業國為烈。而日圓大幅升值的情形，更使日本生產量產型產品的優勢日益減少。基於此，日本企業一方面將國內的生產轉朝高附加價值、高科技產品方向定位，一方面亦漸次將中級產品的生產移往海外據點。這種經濟上相互依存的國際分工，又以與日本相鄰的亞洲最具成效，

觀察日本企業在亞洲發展的動向，堪爲其全球化動向的縮影。

日本企業的亞洲投資動向

對亞洲各國投資大幅成長，以及亞洲分工網路逐漸形成，是日本企業國際化的最新動向。在1989年達到最高峰後，日本製造業的對北美投資已大幅下降，從1988年的67%，1993年急降到37%。而同一時期對亞洲投資卻從17%急升到33%(表1.2)。

表1.2 日本製造業外直接投資的推移

單位：百萬美元，構成比%

年度	1985	1988	1989	1990	1991	1992	1993
世界	2,352 (100)	13,805 (100)	16,284 (100)	15,486 (100)	12,311 (100)	10,057 (100)	11,132 (100)
北美	1,223 (52.0)	9,191 (66.6)	9,586 (58.9)	6,793 (43.9)	5,868 (47.7)	4,177 (41.5)	4,146 (37.2)
歐洲	323 (13.7)	1,548 (11.2)	3,090 (19.0)	4,593 (29.7)	2,690 (21.9)	2,101 (20.9)	2,041 (18.3)
亞洲	460 (19.6)	2,370 (17.2)	3,220 (19.8)	3,068 (19.8)	2,928 (23.8)	3,104 (30.9)	3,659 (32.9)
NIEs	253 (10.8)	775 (5.6)	1,347 (8.3)	805 (5.2)	640 (5.2)	439 (4.4)	735 (6.6)
東亞國協	166 (7.1)	1,360 (9.9)	1,553 (9.5)	2,028 (13.1)	1,945 (15.8)	1,808 (18.0)	1,474 (13.2)
中國	22 (0.9)	203 (1.5)	206 (1.3)	161 (1.0)	309 (2.5)	650 (6.5)	1,377 (12.4)

註：NIEs：韓國、台灣、香港、新加坡

東亞國協：泰國、馬來西亞、菲律賓、印尼

資料來源：引自野村總合研究所，《直接投資でアジアは伸びる》，1994年，頁14。

按照這樣的氣勢，亞洲將很快地超越北美，成爲日本製造業的最大投資地區。雖然日本對歐美的大規模投資曾廣受世界矚

目，但對本文所關注對經濟發展和國際分工影響深遠的製造業領域而言，日本與亞洲的關係正與日俱增。以電子、電機產業為中心，東南亞和中國大陸正逐漸取代了台、韓，成為新的生產基地。筆者曾經前往考察的泰國、菲律賓和中國大陸，不論投資金額或件數都突顯了此一事實。

首先在泰國方面，1991年遠東經濟評論出版的*Japan in Asia*曾指出，泰國是日本在東南亞的最大生產基地。日本對泰國的投資可以1985年為分水嶺。85年以前，泰國的零組件大多仰賴日本，日系企業製造了大幅的對泰出超。當時的直接投資是以泰國市場為目標，以輸入代替型產業為主，此舉反而擴大了對日進口的依賴。但是，1985年以後，包括電子、電機在內的日本企業直接投資，在促進泰國產品輸出上貢獻卓著。特別是對日輸出，1987-91年每年平均成長達25%，使泰國成為對日輸出的重要生產基地^②。

於80年代後期倍受矚目的菲律賓，面對鄰近國家的興起，曾出現外資減緩的現象；但92年起新政府對投資環境的積極改善，又為其掀起另一波外資進入的高潮。日系企業亦為當中要角。1980年至1992年間，日本占菲律賓外資比率(21.30%)僅次於美國(22.57%)，居第二位；而其在菲的投資持續穩定成長，93年日系企業投資額占外資總額的17.4%，較92年增加了64.8%，成長率居各國外資之冠^③。

日本企業對大陸的投資則歷經三次熱潮，分別是1984、1988與1991年。其中1991年對大陸的投資件數更是高達599件，超過

② 劉仁傑，〈泰國日系企業的當地調適〉，《台灣經濟研究月刊》，第16卷第4期，1993年，頁88-92。

③ 劉仁傑、洪景祺，〈菲律賓外資企業的新動向〉，《戰略生產力雜誌》，第466號，1994年，頁66-72。