

日製造業缺乏創新管理模式 為保成功假象不惜偽造數據



東芝退市



豐田造假

◆ 豐田高層人員宣布子公司大發工業因撞擊安全測試造假暫停出貨，並公開道歉。 路透社

香港文匯報訊 日本大型企業近期接連爆出醜聞，其中著名車企豐田汽車周三(12月20日)宣布，由於部分車型的安全氣囊出現故障，公司將在全球回收112萬輛汽車。豐田子公司大發工業因撞擊安全測試造假而全面暫停出貨，引發更大風暴，或拖累逾400間供應商和3萬家經銷商，其總部更被當局突擊搜查。百年老店東芝退市，更被視為日本製造業衰落的縮影。專家指出多間大型日企均深陷困境，源於企業缺乏創新的管理模式，無法趕上市場激烈競爭，甚至為維持「成功假象」不惜造假，斷送「日本製造」的品牌形象，也損害投資者信心。

路透社報導，豐田今次回收的汽車均是2020年至2022年出廠，涵蓋Camry、Corolla和凌志等多款熱門車型。這些汽車的前座乘客「重量分類系統」(OCS)感應器存在缺陷，容易引起短路，導致安全氣囊無法正常運作。如果身型較矮的成人或兒童坐在前座，一旦發生事故，安全氣囊可能無法依照設計的方式「彈出」，使乘客面臨生命危險。在回收的112萬輛汽車中，約100萬輛來自美國市場。

豐田子企大發停售所有車款

在豐田宣布大規模回收前一日，大發工業公布獨立調查報告，承認再發現174宗撞擊測試結果造假個案，牽涉25個測試類別，主要涉及車門部件和車側撞擊測試。連同該公司於4月和5月被揭發的造假醜聞，合共涉及64個車型和3款汽車引擎，包括豐田出售的22個型號，萬事得和Subaru的部分型號也受影響。隨着大發宣布全面暫停銷售所有車款，或波及423家供應商與3萬家經銷商。

據《日本經濟新聞》報導，存在造假問題的車型在全球多地出售，包括眾多東盟國家和拉丁美洲國家。大發從1989年起便陸續出現測試違規，近年在母公司豐田要求下，大發需向亞洲市場快速供貨，生產線為趕及出貨，測試違規行為愈來愈多。日本國土交通省周四根據《道路運輸車輛法》，突擊搜查大發位於大阪的總部(圖)，該部門官員指出，行動旨在確認大發提交的報告內容是否真確。

東芝產品失國際競爭力

豐田周四就大發造假醜聞作出道歉，承諾將進行「根本性改革」。受事件拖累，豐田股價周四曾一度急瀉5.6%，是18個

月以來盤中跌幅最大的一次。日本老牌企業東芝早前被日本財團JIP斥資140億美元(約1,093億港元)收購後，東芝周二從東京證券交易所退市。東芝將改組管理團隊並進行重組，目標在5年內重新上市。

日企不擅應對市場變化

於1875年創立的東芝曾被視為「日本之光」，然而隨着日本經濟陷入低迷，東芝的產品也日漸失去國際競爭力。2015年爆出會計造假醜聞後，東芝更陷入長期的財務危機，管理持續混亂。去年開始尋找收購方以來，東芝經歷收購戰元氣大傷。

專家分析指出，日本自1990年代泡沫經濟破滅以來，經濟長期低迷、國內市場需求下降。在半導體等日企傳統優勢領域，不斷面對新興經濟體的挑戰，日企卻未能及時根據市場變化調整經營策略，競爭力隨之下滑。部分企業為維持成功形象，逐步採取削減生產成本，以至虛報測試結果、財報數據造假等違規行為，直至東窗事發後才匆忙道歉，但公司品牌形象已難以挽回。

中國國際問題研究院亞太所特聘研究員項昊宇指出，日企治理公司的風險管理能力不足、不擅應對市場變化，是日本經濟低迷以外的當地製造業衰落主要原因之一。連串醜聞只會繼續損害投資者和消費者的信心、打擊「日本製造」的品牌形象。



揭示日企管治落伍



豐田趕出貨重量不重質 「現地現物」品控淪空談

香港文匯報訊 豐田汽車一直強調公司嚴格保證生產質素，奉行「現地現物」的品質品控方法，意為在生產中發現任何問題都會當場檢查情況、採取必要措施。不過《日本經濟新聞》指出，豐田的召回汽車風波和子公司大發工業的檢測造假醜聞接連傳出，「現地現物」似乎並未奏效，背後原因可能是豐田為追求大發等子公司擴大市場規模，變相放寬了對生產質素的要求。

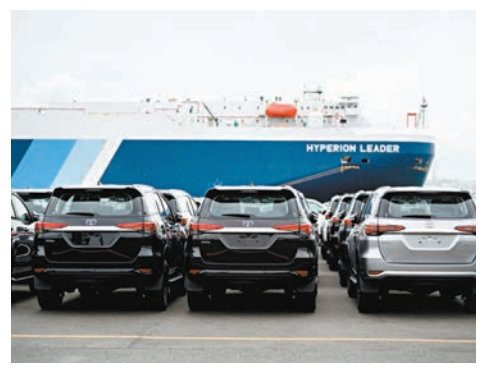
《日本經濟新聞》報導，豐田要求大發協助擴大公司在馬來西亞和印尼等地的海外市場，為此需加速生產汽車。大發為趕及交貨時間，不斷加快生產進度並略過眾多撞擊測試，大發的高層也很少親身前往工廠，實地視察車輛生產和檢驗情況。對於子公司的質檢沒有遵循母公司要求，豐田似乎並未留意。

子企屢爆生產問題

報導指出，豐田根據不同子公司的競爭優勢分配業務，卻只顧讓企業加速生產，監管問題頻出。從去年起，豐田子公司日野汽車便承認在燃油效率和排放標準相關

檢測上造假，另一間子公司豐田自動織機也承認偽造了生產的鑄車相關數據。負責供應汽車零件的豐田子公司日本電裝，從2020年起還被揭發生產的燃油泵存在缺陷，使用該款燃油泵的多間汽車製造商陸續召回逾380萬輛汽車。

豐田行政副總裁中嶋裕樹在大發工業醜聞曝光後承認，「『現地現物』是我們最重要的概念，但我們再次意識到我們在這方面有所欠缺。我們沒有有意識地增加加工生產的工作量，會顯著增加大發工業的開發和測試負擔。」



◆ 豐田要求大發協助擴大馬來西亞等地的海外市場，為此需加速生產。 網上圖片

大發削安全測試成本 員工守法意識薄弱

香港文匯報訊 《日本經濟新聞》披露，被揭虛報撞擊安全測試結果的豐田汽車子公司大發工業(圖)，多年來都在削減安全測試相關成本。例如從2011年起，大發工業開始裁撤質量保障部門的員工，認為這些部門與銷售額沒有直接關聯。到去年，大發負責撞擊測試的安全性部門員工，只有2010年的三分之一。主持對大發工業內部調查的第三方委員會直言，「不得不說(大發工業)輕視了安全試驗。」

報導披露一些大發工業暗中造假的行為。例如在頭枕後方的撞擊測試中，申請認證要求製造商提供駕駛座的測試結果，但大發內部認為駕駛座與副駕駛座的性能沒有太多區別，選擇提交早前測量的副駕駛座相關結果。在車輛正面碰撞時，副駕駛座乘客頭部加速度的撞擊測試中，大發

為確保通過認證測試，更是將提前準備好的數據直接提交。

第三方委員會在報告中指出，大發的質量保障部門人手緊缺，「員工的守法意識愈來愈淡薄，甚至不再認為『報告上不能寫虛假訊息和錯誤資料』是理所應當的事。」大發工業社長與平總一郎也承認，「在『基層員工不應主動發聲』的文化背景下，公司沒有體諒他們的辛苦。」



日企造假成風

◆ **豐田汽車**
豐田汽車周三(12月20日)宣布，由於部分車型的安全氣囊出現故障，公司將在全球回收112萬輛汽車。相關汽車的感應器存在故障容易短路，導致安全氣囊無法正常運作，讓乘客面臨生命危險。

◆ **大發工業**
豐田汽車子公司大發工業承認，公司名下多款車型沒有經過合適的撞擊安全測試程序。第三方委員會對公司的內部調查發現，該公司合共錄得174項測試造假行為，涉及64款車型和3款引擎，其中許多車輛已經在日本和海外市場銷售。大發宣布所有車型均會暫停出貨。

◆ **本田汽車**
美國國家公路交通安全管理局(NHTSA)周三表示，本田汽車美國子公司正回收逾250萬輛汽車，原因是燃油泵故障風險，可能導致引擎熄火。該消息發布前一天，美國監管機構還以「電池短路引發碰撞事故時，存在較大的起火或導致人員受傷風險」，回收了約10.6萬輛本田生產的CR-V型號混合動力汽車。

◆ **川崎重工**
2022年6月，日本製造業巨擘川崎重工承認名下子公司生產的中央冷氣，存在多項造假行為，且造假行為持續長達38年。川崎重工承認公司會在產品試運行檢查中杜撰數據，還會在客戶現場檢查

時，暗中調整測量儀數據達標。公司還會將未有取得日本工業標準認證的商品，假裝稱作已取得認證。

◆ **三菱電機**
公司於2022年4月承認，在測試供應給發電廠的變壓器時暗中造假長達40年。涉事的3,400多部變壓器已被出售至日本和海外，買家包括日本鐵路公司和正在運行的核電站。三菱電機曾多次被揭發造假，涉及冷氣機、空氣壓縮機、電氣設備部件、車載無線電接收器和音響等，部分不合格產品已被出售。

◆ **曙光製動器工業公司**
2021年2月，日本汽車零部件供應商曙光製動器工業公司承認，公司生產的剎車等零部件中，超過11萬件產品的數據經過竄改甚至是憑空杜撰，當中約5,000件產品沒有達標。公司承認造假行為持續20年之久。

◆ **小林化工**
藥廠小林化工2021年被揭製造治腳癬的口藥藥中，混入過量催眠藥成分，達到日本當局規定限量的2.5倍。服用該款口藥藥的患者中，有239人出現健康問題，其中兩人死亡，但無法確認死因與藥物有直接關係。後續調查發現，小林化工約500種藥品中，近80%都涉及造假，且持續時間長達40年。

比亞迪等劍指日市場 目標年售3萬電動車

香港文匯報訊 日本車廠除了本身出現問題外，也面對日趨激烈的外來競爭，以全球汽車市場佔比不斷增大的電動汽車為例，據《日經新聞》引述多名日本經銷商報導，中國電動汽車巨擘比亞迪在今年1月進入日本市場後，目標是到2025年每年在該國銷售3萬輛電動汽車。為實現該目標，比亞迪計劃到2025年在日本擁有100家經銷商網絡，意味著每家經銷商每年將銷售300輛汽車。這個目標似乎有些雄心勃勃，因為日本汽車行業認為，一年銷售200輛汽車的經銷商業績已遠超平均水平。

目前，比亞迪正在與具有悠久歷史的經銷商和汽車配件主要銷售商達成代理合作協議。該公司目前在日本的各個地區設有

大約50個門店，包括一些臨時設立的網點。比亞迪日本經銷子公司總裁Atsuki To-fukuji制定了主要圍繞數字銷售的銷售計劃，與Tesla的銷售計劃非常相似。比亞迪的年度目標是大致銷售300輛Atto 3 SUV和約500輛海豚(Dolphin)緊湊型車。

今年10月份，比亞迪邀請了來自全國各地的汽車經銷商參加在東京一家酒店舉行的會議。與會者之一表示，比亞迪創始人王傳福的出席引起了很大的關注。作為擁有60萬員工的比亞迪領導者，王傳福很少在中國以外的地方發表演講。據與會者表示，王傳福激情四溢地談了一個多小時的日本戰略。

日本是世界第四大汽車市場，日本汽車製造商的市場份額超過90%。目前，混合動力汽車和輕型小型車需求強勁。