

第六章：結論

1985 年 Granovetter 在美國社會學會的演講中，提出新的經濟社會學必須直接向新古典經濟理論的基礎提出挑戰，直接進入經濟學的主要領域而非只停留在邊緣領域。新經濟社會學要解決微觀經濟學長期以來存在的一些不足，例如市場結構、生產、價格體系、分配和消費等核心領域。Swedberg (2003) 回顧並整理當代經濟社會學所做的貢獻，指出新經濟社會學運用了網絡理論、組織理論和文化社會學等相關知識，並企圖使用歷史材料和比較方法進行分析，這是和主流經濟學最大的不同處。也將利益概念帶進來討論，關注經濟組織、現代公司的發展以及他們所處的環境。此外，經濟社會學有關市場的知識仍是比較有限的，像是市場如何被建構，價格如何形成的問題都沒有被深入且有系統的討論。

因此，本文在學術上的貢獻是以需求面觀點，重新理解台灣面板產業所面臨的問題及其供應鏈的運作關係，並對 Hamilton 所描繪全球供需接連的總體圖像，提供個案作為補充及深化探討大型零售商的作用，這是 Hamilton 當時在談全球供需接連時較少處理的部分。目前台灣社會學界，也極少從需求面之大型零售商角色切入，來詮釋台灣產業的發展，但這卻是瞭解供應端的重要方式。所謂需求面，是指有別於供給面的另一種觀點。需求通常是被動且被創造出來的，重點是在需求這一端如何看到支配性的環節。本文透過對面板產業的分析，發現此一支配性的環節就是在交換或流通場域，而該場域中的關鍵行動者(key actors)，是介於生產者與個人消費者之間的中介需求者。因此，以台灣面板產業為考察主體進行探討，透過整個面板供應鏈如何回應並受到中介需求者影響的分析，所反映的正是全球零售變革與資本主義支配結構的轉型。

第一節、研究總結

1950 年以前，美國是由多單位、多部門的製造商佔據支配性地位。在生產活動為資本密集和高度能量消耗的工業中，製造商傾向自行管理這些過程並協調

產品的流程；在生產過程比較勞動密集且能量消耗低的工業中，沒有能力進行宣傳或廣告的，則由大經銷商¹協調產品的流動 (Chandler 1977)。雖然實際上存在著兩種協調和管理的方法，但是當這些製造業者發現現有的銷售機構不足以滿足他們所需之後，便建立自己多單位的銷售組織，在國內和世界的主要商業中心設置分支機構。再者，為了保證原料持續送入工廠，也設立了採購和運輸部門，自行供應和運輸所需原料。可見，1950 年以前幾乎是由製造商扮演著協調市場的核心角色，因為它可以隨時取代零售業者。

美國郊區人口在 1950 年代末到 1980 年代人口大量增加，因應這個變化，百貨公司首先將營業觸角延伸，引發郊區購物中心的熱潮。到了 1976 年，美國有 75% 的百貨公司位於郊區，郊區成為當時購物中心的主流，也造成其他商店爭相模仿百貨公司的形式。以 Sears 為例，1970 年代每當 Sears 在哪裡開店，K-Mart 就立即跟進，後來演變成為 Wal-Mart 和家庭修繕的專門零售商店 Home Depot 相繼進駐 (Martinez and Madigan 2002)。只是，百貨公司過度依賴整併方式來創造獲利的方式，忽略市場演變的情況，讓過去以特定顧客為導向的經營理念，轉變為專注取悅股東的經營手法，而逐漸把生意拱手讓給各類專賣店 (Spector 2005)。

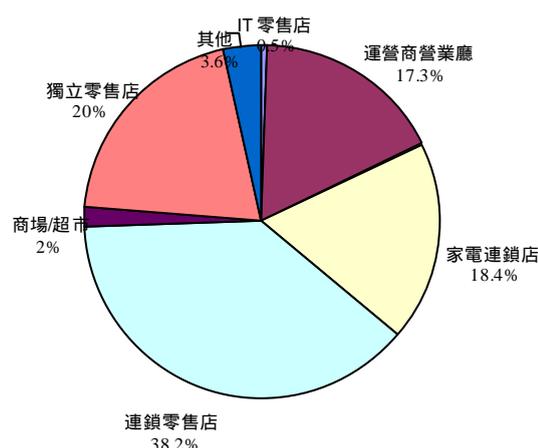
這不只宣告了百貨公司的命運，也開啟了另一個階段的零售發展。專賣店的零售業者之所以贏得品類殺手的封號，是因為以主宰所有品類和消滅其他競爭者為終極目標。品類殺手藉由積極壓低商品與服務價格的手法，把各種商品甚至是以往認為比較高級的產品，變成是人人可以負擔得起的消費性商品。如此一來，不但把整體消費大眾市場的消費能力向上提升，也拓展了整個消費大眾市場的規模 (Ibid)。1960 年代雖然已有綜合大型零售商的存在，但他們與多數製造業不同，只是區域小型企業，販售的商品也在美國本土製造。現在，美國綜合大型零售商已經轉型了，在營收和雇用員工方面都超越製造部門，成為最核心的經濟組

¹ 愈來愈被大型零售商取代。

織。面對綜合大型零售商的競爭，專賣店的品類殺手優勢正在消失。以美國專賣消費性電子產品的電路城(Circuit City)²為例，終究不敵 Wal-Mart 的競爭而到閉。專賣店的優勢是商品種類多，但一般消費者的購物習慣卻是喜歡一次搞定，不需要有那麼多樣的選擇，而且綜合大型零售商的售價也比專賣店便宜，好市多(Costco)的 i-Pod 售價就比專賣店便宜。

綜合大型零售商因為販賣日常用品，所以較能吸引人們固定前往，進而順便購買消費性電子產品，人們比較不會在固定時間前往專賣店，例如中國大陸的手機銷售就以綜合大型零售商所佔的比重較高(見圖 6-1)，顯示零售版圖的移轉。2005 年，全球兩百大零售業貢獻全球約 6.8% 的 GDP (World Bank 2007)，比同年度的第三大經濟體還要多，這證明大型零售商已經成為主導全球經濟的主要組織者和驅動者。本文對面板產業的研究更證明，全球零售變革不只改變大眾消費文化，更深遠的是大型零售商對市場結構以及所有生產面向的影響愈來愈大，驅動力已經從製造商轉移到大型零售商身上。

圖 6-1：2008 年第三季中國手機市場零售管道競爭結構



資料來源：<http://www.cciddata.com/>，賽迪數據在線 2008/10

² 曾經是美國第二大消費電器零售業者，由於無法找到買家，已經聲請破產保護並清倉關閉美國各地還在營業的 567 家門市，同時 3 萬 4000 名員工全數解雇，於 2009 年 3 月 8 日結束所有店面的營業。

一、大型零售商影響上中下游供應鏈的重組、競爭生態、成本結構 與利潤分配

在垂直整合的供應鏈中，鏈的擁有者就是整合者，因為全部資源盡在其中，但真實情況真正的垂直整合並不存在，全球分散生產創造出更大的經濟效益，打破原本由單一工廠全包的形式。因此，扮演協調及整合功能的角色就變得極為重要。在面板產業中，大型零售商擁有直接面對消費市場的優勢，因而扮演起整合者的角色。大型零售商是液晶電視最主要的通路，因為銷售量最大，也是直接連接到有效需求的地方，為了提升液晶電視的銷售量，大型零售商不斷降價以刺激有效需求的出現。

由於大型零售商具有大量採購大量銷售的優勢，大型零售商的低價策略便要求液晶電視品牌廠商降價，液晶電視品牌廠商為了壓低售價便設法降低生產成本，就尋求低廉代工組裝成本的策略或要求中游面板製造商也必須跟著降低面板供應價格。面板製造商為了降低面板供應價格就必須降低生產成本，於是提升關鍵零組件的內製率或要求上游專業零組件廠商降價。終端需求的大型零售商一旦要求降價，液晶電視品牌廠商、面板製造商、專業零組件廠商便設法尋求降低生產成本的策略以因應終端需求對低價的要求。整個供應鏈結構的重組例如跨國移動、群聚效應、購併或合作策略皆受到大型零售商建構市場需求的影響。

整個面板產業上中下游廠商下一步該怎麼行動，端看液晶電視在市場的銷售和售價情況，我們才能得知要降低多少生產成本並採取能夠達成此目標的策略。如果不考量終端市場的情況，廠商既有的生產模式將壓縮利潤空間，我們採取因應策略只是要讓利潤維持一定的水準，並無法讓利潤提升，因為液晶電視的售價已經開始下降。(FD-09)

現在的生產並不只考慮製造的問題，還必須考慮需求面的問題，並不是會製造就能在市場中稱霸。回想 Braudel 對於循環的看法，的確是有一些值得省思的

地方。如果結構沒有改變，至少供給循環加快了，新的產品週期愈來愈快，生產這一端，愈來愈靠近需求這一端。新的產業競爭與資本主義支配邏輯正在出現當中，我們需要從需求面觀點才能理解面板產業供應鏈結構的重組與競爭生態。

台灣面板產業的發展，主要承接國外訂單，經過技術授權與本身的研究發展之下，在技術及生產能力上皆有很大的提升，加上產業上、中、下游價值鏈之形成，終能在世界舞台佔有一席之地。但是在這段期間內，競爭卻有著極其慘烈的變化，供應鏈結構的重組讓台灣全盛時期的三十幾家業者，到目前可以存活下來的公司僅剩幾家（杜欽清 2002）。從資源依賴來看，可以瞭解台灣面板產業供應鏈行動者之間產生相互依賴、影響、競爭和適應的過程；網絡理論可以用來分析面板關鍵零組件廠商供應台灣、韓國及日本面板製造商所形成的網絡關係，也可以用來分析台灣面板製造商供應給韓國和日本品牌廠商所形成的網絡關係。

然而從需求面的觀點來看，只從資源依賴理論及網絡理論來研究台灣面板產業似乎過於強調組織內部結構的特定安排、理性自利的決策模式以及因應外在供給面環境的不確定性調整能力。從本文的研究可以看到，供應鏈轉型重組及其組織生存能力是受到大型零售商建構市場需求的影響，所以資源依賴理論和網絡理論並無法讓我們看到台灣面板產業在因應需求端變化過程中，所產生的供應鏈結構轉型與重組。

觀察面板產業的發展趨勢，可以看到整條商品鏈的矛盾趨勢。在生產端，營收不斷擴大，但是價格和毛利都非常的低，而且從生產端到消費端皆呈現出相同的情形，低毛利和規模兩個關係，因而出現值得省思之處。生產者及大型零售商都把營收規模擴大來彌補較低的單位毛利，可是也導致了供應鏈廠商雖然擴大規模，降低成本並刺激有效需求，卻也帶來低利潤的惡性競爭，因而整個供應鏈結構為了因應這種矛盾趨勢而不斷進行調整。通路端現在也同樣面臨這樣的情形，亞洲的生產基地大量製造出各種產品，但對美國的買者卻也出現了兩難。亞洲的生產便宜，降低了民生用品的物價，但另一方面，也使美國國內的生產力相對顯

得薄弱，工資太高，使得產品售價太高進而造成生產者在地理上的移動，最後造成整個供應鏈的重組。所以，對供應鏈重組、競爭生態、成本結構與利潤分配的解釋，也必須從需求面角度分析，不能僅從廠商、國家及規模等供給面觀點來看。

將此觀點重新追溯 1960 年代後期台灣早期工業化啟動的原因，這跟歐美需求和大型零售商出現的零售革命有很大關係，促使了整個消費型態產生轉變。以往解釋東亞四小龍都是從企業本身的努力及協力網絡等供給面因素來解釋，這些因素當然重要，但不是全貌，因為看不到需求端對供應鏈型態所產生的影響。例如台灣成為一個代工基地，本身有非常強烈的慣性及軌道性，一旦上了軌道以後，要轉變不是很容易。但是在八十年代後期，需求面有了重大的變化，買者這邊產生重大壓力，台商供應鏈的發展與結構重組是在原有的生產優勢上，順著這個經濟結構變化所做出的快速反應，這就是所謂彈性空間，同時也因為這個波動產生極大的區域變化。因此，對面板產業的研究讓我們瞭解必須跳脫工業中心論，不能只停留在生產層面，才能重新反省供應鏈的重組與競爭生態背後的驅力。

二、組織行動做為一種對需求端的回應

資源依賴理論強調組織生存和發展需要資源，在生存資源稀少的限制下，組織能主動採取策略適應。組織處在動亂和不確定的環境中，在理性自利的前提下，獲取必要的生存資源就必須爭取控制，因此組織必須與其依賴的對象取得合作、運用組織間的關係連帶來獲取資源、並使其他組織和核心組織產生相互依賴。從資源依賴理論來看，組織行動特徵的出現在於資源依賴所形成的關係網絡和組織關係結構，並且從而限制組織日後的互動行為，而使原本理性自利的組織行為變得複雜化。資源依賴理論在解釋組織行動時是一種從供給面出發的觀點，認為組織行動的目標在於獲取資源並與依賴的對象合作，如此就能適應不確定的環境。問題在於組織要獲取什麼資源？又要與其他組織採取何種形式的合作關係？這並不是組織供給面單方就能夠擬訂行動策略。

以技術取向當成升級軌跡的組織行動觀點，似乎還可以從模仿到創新的路徑，進而提供企業組織一點點轉型的可能性。相較於供給面的主張，需求面的角度讓我們看見交換和消費場域的力量如此之強，且由大型零售商掌握著。那麼，組織行動的替代性可能是什麼？Braudel 討論過可能的限制 (the limits of possibility)，現在回過頭來看，有時候不是組織想不想要行動的問題，而是在固定範圍裡找到自己的空間，有些東西是在組織的可能性之外。

在本文對面板產業的探討過程中，說明產生組織行動的策略並非全然來自生產因素，也來自對需求端的回應，這不同於過去資本主義是生產者導向的邏輯。通常在思考產業的發展時，不外乎從供應以及需求來考慮產業組織的佈局和發展，但最常見的是，往往只從供給或需求一方的單一觀點來解釋組織行動。但是在本文同時從供給和需求兩方面對面板產業進行分析後，讓我們對資本主義發展趨勢有了截然不同的看法，也不是我們習慣的線性思考，好像產業的產能都是平滑曲線的增加，然後與需求曲線會交叉，進而預測價格和利潤的走勢。因此，組織行動的成敗關鍵，就在於是否能即時回應需求端的變化，而非僅從考量供給面優勢來構築組織行動。

生產的因素相對來說比較好預測，但是面板的需求和供給不太一樣。面板的生產會蹦地一下子就增加，比如說五代廠到七代廠，產能並不是慢慢增加，而是往上跳躍式的增加，但是需求的曲線，相對來說就比較平滑地增加。管理這個循環，讓兩條曲線盡量接近，為了讓兩條線接近，所以我們也必須對 Samsung 和友達等公司有專門的研究人員，瞭解其價格及產能的動態。(FD-07)

從面板產業身上我們可以發覺到，關鍵之處似乎不再只是生產技術而已，技術的追趕僅需三個月內就可以趕上，甚至問題不在於組織本身立基於供給面優勢的行動策略，或是透過市場採購來完成生產活動。重點反倒在於不斷地詢問著市場在哪裡？這些面板要銷售到哪裡？以及這些廠商的獲利能力是不斷地往下降，這些廠商要賺什麼？要如何生存？這並非組織憑藉著自身對市場需求的想像

進而採取組織行動就足以因應。

生產和需求的各種循環，很少吻合過，理論上也不太可能吻合。因此，組織藉著回應需求，才會產生高額利潤，但基本上需要在結構上都呈現成長趨勢。這裡的問題在於，面板產業是非線性、階梯式的發展模式，所以儘管面板產業供應鏈不斷地在組織行動上回應需求端的變化及要求，但仍然無法保持高額利潤，這其實與面板產業的供給面性質有關。眾所皆知的，電子產業的相關產品節奏愈來愈快，三個月幾乎已經是一個產品的生命週期，半年算是長的了。面板產業研發的循環愈來愈快，連需求的改變都愈來愈快，因此供給端和需求端的落差也就愈來愈大，需求與供給的循環加快，也形成新的產業競爭邏輯。從本文對面板產業的分析可以看出，就算供應鏈成員不斷改變組織行動來因應這些快速變化的需求，但始終無法讓供給端的變化與需求端的變化取得一致性，致使產業經營上產生困境。

同時處於交換及消費場域的大型零售商和生產場域中的行動者其實處在資訊和權力不對稱的情況，所以對生產場域中組織的行動產生一些操縱的空間。社會經濟行為從來沒有對稱過，就像 Braudel (1999) 所說的資本主義，從來沒有對稱，永遠存在層級性的結構。對稱、透明的社會經濟行為，只存在物物交換的下層，但卻不是資本主義的核心運作機制。所以，社會學的功能不但提供面板產業的知識全景，更進一步解釋整個當代資本主義的運作機制，並提供更深入且完整的知識觀點。

經濟學對市場確定性、形成原理或供需法則的預設往往過於側重，並視為理所當然，而且將市場視為一個完整的系統。但對社會學而言，組織行動的意義和其社會結構的關係，即使是在高度理性化的社會中，仍然存在著無法計算的部份。社會學較少去研究市場的不確定性，面對這種不確定性，計量統計往往無法處理。從本文對面板產業的分析來看，市場是不確定性的，如果很確定的話，供給和需求就會很容易被計算，如此，生產組織就能夠自發性的擬訂策略並採取適

當行動，讓利潤維持在高點。但就是因為整個供應鏈中的組織成員無法精確掌握供給和需求間的關係，致使組織行動難以維繫獲利水準。

為什麼液晶電視的需求在尚未被創造出來時價格就一直掉？從理論上討論，商業資本對於工業資本的支配力，放在經驗現象就是，這數十年來的發展，製造技術的門檻變低，很多企業成為供應商，導致很多產業像面板一樣都成為買方市場。消費者又是分散的個人，某種情況下，還很像股市裡的羊群。回到 Braudel 的脈絡中，他強調交換，誰能掌握交換的優勢，誰就能掌握到利潤的管道。如果要找出面板產業的運作機制，解析市場後面運作的主要結構是什麼，就必須找出更具支配力的機制因素。

在供給和需求之間必須有一些機制產生，那就是中介需求的概念。這種介於製造供給端、交換端及消費需求端的行動者，在這個體系中的支配力愈來愈大。他們的議價能力愈來愈大，同時也往生產端傳遞預期的需求，進而改變了供應鏈的組織行動與競爭關係模式，在這個過程中往往決定了供應鏈廠商的成本和利潤。在此，從本文的討論得知，大型零售商具有把個別需求集結起來的能力，在面對眾多供應商時，對於製造商很有講價能力，特別是他們又是最直接面對個別消費需求，因而對需求的預測及理解比起生產場域中的各個行動者具有更強的能力，供應鏈的組織行動可以說是對此的回應。

三、需求端的影響力與產業特性有關

面板及半導體是我國政府大力發展的兩兆雙星產業，兩大產業包辦近年台灣九成以上重大投資案，近年台灣面板產業快速成長，友達、奇美及華映等大廠營收大幅成長，發展不到十年的平面顯示器產值就超越發展三十年的半導體產業，速度頗為驚人（李珣瑛 2006）。政府一直將面板產業視為「第二個半導體」產業，殊不知該產業的出身和社會基礎完全不同於半導體產業。在面板產業發展初期，事實上並沒有像半導體產業一樣受到寵愛，其關鍵技術來源、工程師來源

及資本導入方式等，都不是像半導體一樣受到國家全面的支持，初期的公司甚至已經倒閉或者面臨關廠的命運例如國喬光電和碧悠電子。從田島真弓（2005）的研究中可以看出，面板的技術知識移轉過程完全不同於半導體產業，半導體產業的技術知識主要來自美國的技術系統，台灣留美學人發揮了關鍵性的作用；相對來說，面板產業則主要來自日本已經成熟的技術，並透過大量日籍顧問的聘用，快速的完成產品量產的目標。也就是說，此產業的結構完全不同於半導體產業。

面板產業不論在台灣或是全球都是個相當年輕的產業，可是我們卻沒有看到它的蜜月期，也就是高利潤的階段並不明顯。以往的理論並不容易解釋這種情況，不管是企業網絡或生產者驅動等。可是我們也不能否認，面板產業是個資本密集和許多技術條件的匯集產業，這種產業的獲利模式很像是傳統產業的獲利模式，面板在某種程度可被視為原物料的狀態。但是，這個產業的性質又不全然跟傳統產業一樣，許多技術和行銷體系還一直在變化。可見像面板這類高科技的產業，還是需要有傳統產業的根基與聯繫，但又不全然是傳統產業或高科技產業的性格。

設廠製造需要投資非常龐大的資金成本，面板生產線的設立往往需花費數百億元以上，但是在競爭者眾多，獲利能力逐漸遞減之下，公司賺不賺錢就成為重要議題。尤其台灣各家面板製造商的籌資型態大多以銀行聯貸為主，在企業獲利每況愈下的趨勢之下，是否會牽動整個資本市場的風險控管與運作機制？甚至可以想像，各類股毛利被壓縮的趨勢已經形成，從上游蔓延到下游，對於股票市場的長期股價發展空間，無疑是一股沉重的壓力，股民的投資同樣可感受到沉重的負擔。其次，在當今資本主義的供給面已不再是問題時，在技術門檻進入相對較低之際，發展所謂資本密集且技術門檻高的高科技產業是否真的能達到投資報酬的標準，值得被關切，還是僅是個迷思？但是，有趣的是，當廠商步上這條路的同時，似乎也註定要不斷地持續的走下去，不斷地投資，繼續燒著錢，面板產業有沒有退場機制？

整個面板相關產業的一個重要特性是產品生命週期短且生產線技術之更替速度快，且有加速之趨勢。一般而言，獨有之技術被開發初期，可創造技術競爭障礙，但隨著技術擴散及競爭者技術提昇，使得技術競爭障礙無法長久維持。因此，面板製造商必須持續投入大量之研發費用，以研發出新技術，創造另一波競爭障礙，並因應市場趨勢，提昇產品之附加價值、品質及良率，降低單位生產成本以維持競爭力。

面板的系統規格就像是解析度、視角、明亮度、反應速度、對比度、色階、重量、尺寸及耗電率等，目的就是讓消費者可以看到非常舒適的視覺感受，可謂產品功能目的就是顯示，具有「樣少量大」的特性，只要達到這個功能即可。因此，產品內部機構並不統一，而內部元件亦沒有標準化。不像半導體產業，系統規格統一，元件具有一致的公認標準，對於在搜尋、商訂規格及交易條件談判所導致的成本亦較低，且產品功能可區分為資訊、記憶體、通訊及消費性半導體等，具有「樣多量少」的特性。面板產業不像半導體產業，很難走差異化，只有不斷地推出新生產線世代，透過量產上的競爭，提高良率，不斷地降低成本，才有可能在這個產業中勝出，這也就是為何面板產品生命週期短及生產線技術更替速度快的原因。綜合上述，面板產業並不適合像半導體產業採取專業分工的特性，反而較適合垂直整合的型態經營，這就是為何面板製造商紛紛採取關鍵零組件內製的原因（張弘杰 2005：106-107）。

在面板的終端應用產品上，家庭用電視市場之龐大造成各種面板的技術與尺寸發展都以此市場為目標，希望能取代傳統的映像管電視。然而各種顯示器都有其一定的市場需求，沒有任何一種新的顯示器出現而能完全取代舊有的顯示器。映像管電視已存在市場上半世紀以上，雖然消費者抱怨重量重、厚度深以及有輻射線等問題，但是映像管電視在短時間內並不會因此在市場上消失，原因是映像管電視的品質與價格仍然具有競爭優勢。液晶電視比映像管電視的好處太多了，但目前一般家庭並沒有充分的誘因去改換為液晶電視，價錢是考量因素之一，更

重要的是需求在哪裡？消費者可能會想，都還可以看！換了有什麼差別？五毫秒和一毫秒反應速度的技術看起來都沒差，所以為什麼要換呢？而業者所期待的透過降價帶動換機潮是否有用呢？

在資本主義的轉型過程中，除了科技技術源源不斷的供給且被要求不斷創新之外，需求面卻似乎一直沒有被要求跟上，同時也沒有隨著技術的創新而被創造出來。同樣地，以液晶電視來說，假設映像管電視還能收看，真的有急著要換嗎？確實有那個急迫性嗎？外加景氣循環愈來愈短，有時不被看好之下，相對地人們消費能力也是逐漸趨於保守。總而言之，在技術不斷地被創新，製造流程的改進縮短了產品流程和生命，外加中國大陸的興起打亂了整體市場的秩序，同時消費能力是趨於保守，一些需求不是那麼普及、急迫或者是有立即被取代的可能之下，需求面始終沒有像供給面那樣被要求創新。液晶電視興起初期，不是因為需要而是慾望。從需求到有效需求，其實是慾望的形成。而傳統產業可以歷久不衰則因為它是需要。當然，這之間的區分不是如油水般那麼截然二分，液晶電視早期在市場上出現，對消費者而言比較是慾望，與映像管電視的差異並不顯著。

面板產業的供應鏈很長且極為複雜，在這個供應鏈中找不到誰具有絕對的支配力，且液晶電視的需求市場是需要被創造和引導的，因此這種特性反而讓大型零售商具有影響力。此外，大型面板和關鍵零組件的下游產品應用範圍很小，只能做液晶電視，所以，面板製造商和關鍵零組件廠商的生產線非常沒有彈性。同時處在交換場域及消費場域的大型零售商為了刺激需求不斷要求液晶電視品牌廠商降價，液晶電視品牌廠商為了降低利潤損失又要求面板製造商降低面板供應價格，如果面板製造商和關鍵零組件廠商拒絕配合，或是結束營運，那損失將會更大，因為面板製造商的投資成本極高³。如果面板製造商真的拒絕供應，在現

³ 一個大型面板製造商，建廠資金從技術研發到量產階段約需投資至少百億元以上，因固定資產之投入相當龐大，故欲達到經濟規模之產量也相對提高，進入障礙也相對提昇。隨著廠商持續投入新生產線，新世代生產線之更替，將降低平均單位生產成本，創造成本優勢，但卻也提高了經濟規模產量與進入障礙。然而廠商一旦投入此產業之固定資產將成為沈沒成本，廠商若欲退出此產業除了出售事業體，將僅有承擔此沈沒成本一途，故過高的沈沒成本形成退出門檻。

今資本主義結構中的技術不虞匱乏情況下，液晶電視品牌廠商大可轉向其他願意配合降價的面板製造商進貨。同樣的道理，大型零售商也可以轉向其他願意配合降價的液晶電視品牌廠商進貨，因為品牌對大型零售商的消費者而言並非唯一考量，售價反而是引起購買動機的關鍵。於是，整個面板產業供應鏈行動者的獲利能力，都因為需求端在建構市場需求的過程中受到影響。

由於面板及關鍵零組件並非直接銷售到消費者手中，因此面板製造商和關鍵零組件廠商所需要的並不是如液晶電視品牌廠商的銷售通路，而是掌握上下游的供應鏈關係。面板的銷售規模必須仰賴液晶電視品牌廠商的銷售規模，而液晶電視品牌廠商又必須借助大型零售的銷售。如此一來，大型零售商在製造市場需求的過程中不僅與液晶電視品牌廠商、面板製造商和關鍵零組件廠商產生關係，也與整個供應鏈的獲利息息相關。即使面板和關鍵零組件並非終端消費性產品，但由於在下游的產品應用非常集中，加上液晶電視的市場特性，就容易連帶受到大型零售商的影響。但對半導體產業而言，由於具有樣多量少的特性且與終端需求的距離較遠，因此就比較不易受到需求波動與大型零售商的影響，只要能掌握供應鏈關係的穩定即可。至於需求波動與大型零售商所產生的影響，就留給供應鏈末端的品牌廠商去承擔。

四、從需求端重新回答台灣面板產業高營收與低毛利間的不對稱性

學界或業界大多專注於面板產業的供給面分析，特別是對友達、奇美、華映或瀚宇彩晶的基本分析與研究，也就是專注於製造業的製造能力與技術發展。可是本文發現需求面與產業的生產能力出現了不一致的狀況，因此認為轉向需求面的分析，特別是從消費者所發動的市場需求對供應鏈的影響是理解面板產業發展特性所必須的途徑。

台灣面板製造商的生產規模不斷擴大造成營收持續攀升，但毛利卻愈來愈低，這成為面板製造商普遍的現象。雖然技術上並沒有太大的問題，那為何面板

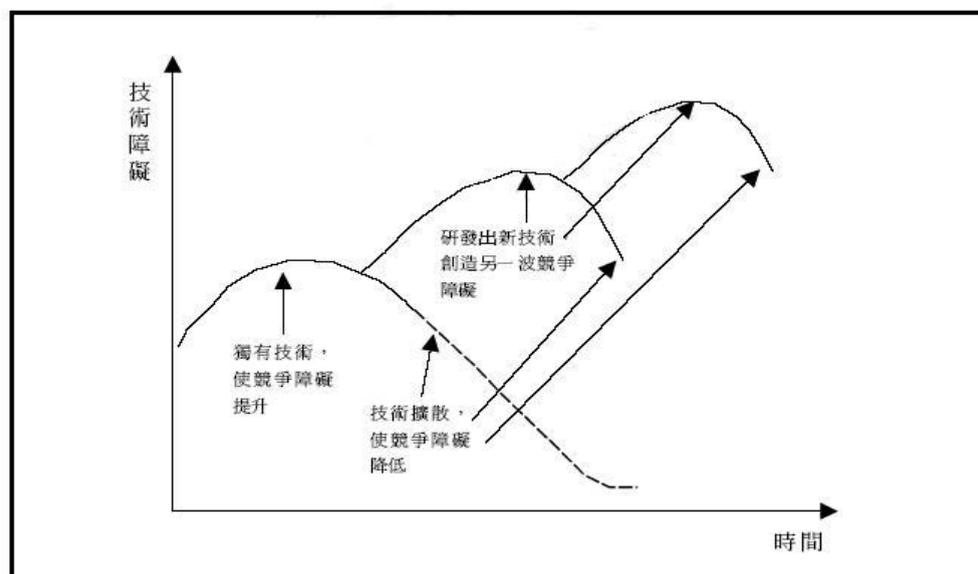
製造商會一直增加生產線，難道他們不會思考這個問題，而一個接一個的開出產能，導致集體自殺的後果嗎？正好相反，他們對問題很清楚，處在戰場的正中央，這些問題攸關他們的生死，怎麼會不去考慮。關鍵是，社會學的理论如果仍停留在網絡經濟和國家理論的觀點，就會與業界產生落差，以致於現有的理論無法解釋面板產業正在發生的現象。因此，我們必須先擱置現有的理論，放棄理論先決的分析方式，專注於現象本身，找出其運作的機制，理解問題的發生過程，才能進一步深入地解釋這個現象。

因此，對台灣面板產業高營收與低毛利間不對稱性的解釋不能僅從供給面解釋，也必須從需求端面向進行探究才能理解此一現象的真正原因，此乃本文主要的觀點。基於液晶電視售價必須持續調降才能引導大量市場需求開出進而讓消費者提前換機的特性，大型零售商在低價促銷策略下為了因應較低的單位利潤，就必須大量採購某一品牌的液晶電視以大量銷售。哪個品牌能夠符合大型零售商的售價要求就能夠取得大量訂單，而液晶電視品牌廠商又不得不依賴大型零售商的銷售通路能力，因此液晶電視品牌廠商的因應對策就是降低產品成本並提高出貨量，和大型零售商的同樣用大量銷售來彌補較低的單位毛利。

在液晶電視品牌廠商受到需求端影響而必須降低產品成本的情況下，除了將生產線轉移至勞動力成本較低的地區外，也對面板製造商在供應價格上進行施壓。在當代資本主義技術擴散、門檻降低且競爭激烈的情況下(見圖 6-2)，液晶電視品牌廠商可以下單給不同的面板製造商，誰能夠符合液晶電視品牌廠商對面板價格的要求就能取得訂單。當液晶電視品牌廠商必須借助大型零售通路的銷售能力，而面板製造商的出貨又必須依附在液晶電視品牌廠商的銷售規模時，面板製造商為了取得液晶電視品牌廠商的大量訂單並維持穩定的供應鏈關係，就不得不把面板價格向下調整，結果就是衝擊到毛利率。由於液晶電視大量出貨的結果造就了對面板的大量需求，於是面板製造商一方面營收增加，但毛利卻沒有同步的增長。由此可知，獲利能力不佳的原因就不只是單純的來自市場因素，有一部

份也來自社會結構的限制因素，也就是在當代資本主義經濟行動結構中的支配關係轉型所致，而這種支配關係的轉型就是從供給面到需求面。

圖 6-2：面板技術障礙與產業演進型態圖



資料來源：陳建男 2002

價格的產生脫離不開供給與需求的死亡交叉點，當供過於求，價格便會下降，在理性的消費者以及唯利是圖的生產者便會因價格的低廉，或者獲利下降進而改變其本身的消費偏好以及生產的數量，反之亦然。這也是市場作為一個供需機制最為迷人的地方，就是讓人始終猜測不到最佳的價格是多少，更看不透供給在哪？需求又在哪裡？然而，從 Braudel 對於十六、十七世紀的遠程貿易例子來看，似乎供給與需求就不再像經濟學模型那麼簡單！僅是供給與需求那麼直線式的兩條線而已。

在海洋貿易的年代，充斥著許多的貿易商，當中絕大多數是大、中盤商，他們搬運有無，往往藉由遠距離的空間拉長了供給的生產線，也透過時間的落差扭曲了需求的消費線，並在其中謀取利潤。Braudel (1999) 曾經提過，市場的交換機制是個多層次的時空交錯，在市場交貨的過程是個複雜和抽象的差距。也就是說，市場並非天真的供給和需求的兩條直線，有人買賣東西是一手交錢、一手交貨。有人做生意就可以開票延遲三個月至半年以上，甚至有人可以藉由買空賣

空，僅是賺買賣之間的價差。

由液晶電視生產、交換和消費三個場域所構成的市場結構中，相較於物流、中間採購(批發)商和貿易商，大型零售商是同時處於交換和消費兩個場域中的行動者(見圖 1-6 及 1-7)，除了造就大型零售商最貼近市場的優勢，同時也對生產場域的行動者造成影響力。液晶電視品牌廠商猜不透最佳的市場價格是多少，但大型零售商在摸索的過程中逐漸得知需求與售價的相對關係，液晶電視的訂價策略就並非只是計算供給和需求曲線的交叉點而已。

由於面板產業的供應鏈很長且極為複雜，從供給到終端需求仍有一大段距離，生產場域的行動者在這麼長的距離下要理解需求有其困難，或者自身對需求的理解也時常與市場的有效需求有所落差。大型零售商在液晶電視的市場結構中不但扮演理解有效需求的角色，同時也是市場需求的製造者。於是，大型零售商對液晶電視的議價過程產生合理且足以創造大量需求的售價，售價變成是一種人為的操控結果，而非僅是市場自然的供需法則而已。當售價是一種人為操控的結果後，那麼供應鏈的出貨量和利潤就並非來自市場的自然供需原理，出貨量和利潤水準是需求端向上傳遞，然後生產場域中各個行動者根據自己在供應鏈中的條件或位置去回應需求端，因此造成面板製造商高營收與低毛利間的不對稱結果。

第二節、觀點反省

一、經濟社會學從供給面到需求面取徑移轉的可能性

工業革命之後，生產者的優勢來自於供給面，亦即只要有這些條件存在，訂單或消費者就會源源不絕的自動送上門來，甚至是產生供不應求的情況，如此生產者就會在眾多競爭者中脫穎而出。因此，在過去需求大於供給的環境下，每一生產者無不強化自身的供給面優勢來提升競爭力，誰能夠在產量、品質及規模上有所突破，誰就能獲得利潤，因此供給面優勢與獲利之間大多呈現正向關係。但

現今全球經濟發生了很大的變化，關稅降低、貿易壁壘減少、經濟區域化以及世界貿易組織成立，造成市場競爭全球化，企業在有機會把產品銷售到全世界的同時，也要面對來自全世界的競爭（利豐研究中心 2003：33）。

承襲社會學的古典傳統，過往經濟社會學多從供給面或是生產條件進行解釋，這也突顯從供給面之外的需求面來觀看，以美國零售革命為切入點，是經濟社會學發展的新視野。Hamilton 和 Feenstra (2006) 的研究貢獻在於，他們注意到美國中介需求的興起，並特別關注大型零售商是如何影響生產組織的發展。中間商並非是新創造出來的概念，不同於 Adam Smith 強調市場是由一隻看不見的手所操控，通過價格來協調生產者和消費者之間的活動，市場被當成是一個外在的協調機制（黃湘霽 2009：4）。Chandler (1977) 最早提出市場是由有形的手所主導，他認為在投入和產出之間起重要作用的中間環節是組織和管理，組織可以把很多資源更有效率的結合。他所考察的時期是 1850 到 1950 年美國大型企業的發展過程，這時候扮演市場協調作用的是製造商而非零售商。

相較於 Chandler, Spulber (1996, 1998) 強調中間商的市場製造功能，他觀察到這些中間商對美國經濟所做出的重要貢獻。Stiglitz (1993) 認為古典經濟學在處理生產什麼、如何生產和為誰生產的三個基本問題之外，必須加入第四個問題，即是這些決定是如何做出來的？以及由誰來做決定？Spulber 認為透過中間商理論修正並結合新古典理論、組織理論、交易成本理論和激勵理論就可以用來解釋上述的第四個問題。另外，Spulber 認為作為市場的製造商，中間商是價格制定者，而且通過價格信號來協調其交易。Spulber 所謂的中間商是指在幫助買者和賣者交易，以及將商品從供應端的製造商轉賣和銷售給終端消費者的代理人，具有媒介、搜尋、擔保和控管等功能。作為中間商，廠商通過定價、配置產品和服務以及保持存貨以協調交易來從事製造市場的活動。Hamilton 和 Feenstra (2006) 延續 Spulber 所提出中間商的市場製造功能，進一步強調市場需求是由這些大型零售商所引發，並點出美國大型零售商的興起對東亞工業化存在著內在關

聯性。

因此，本文才會以面板產業為策略點，來重新理解資本主義及其支配結構的轉型。若將本文對面板產業的需求面分析對照過去相關的研究，可以發現大多從供給面來談而看不到問題的真正原因。從本文對面板產業的研究結果更加證明，過去社會學偏重供給面觀點來進行產業研究實有修正的必要。從需求面觀點來進行經濟社會學的研究若借用 Kuhn (1970) 的說法，是否可以說是一種「典範移轉」(paradigm shift)⁴？因為過去經濟社會學所進行的研究儘管有不同的解釋方式，但嚴格來說仍都以供給面此一相同典範來進行解釋。以經濟社會學為工具對經濟行動的研究不能再像過去只從供給面來進行分析，也必須將焦點重新置放在需求面的分析上。如此，除了能夠理解經濟行動的主觀意義，也才能看到社會經濟運作的完整圖像。

之所以強調需求面的研究取向，是因為本文在「現象先決」而非「理論先決」的研究過程中，發現當代資本主義的發展有一個主要趨勢，那就是過度生產(over production)與過度功能(over equipment)的同時發生。當過度生產時產品價格就不斷下降，但過度功能又造成產品成本的上升，如此資本主義發展的一大趨勢是資本投入愈來愈高，獲利卻愈來愈低。這就是目前台灣在面板產業的供給面優勢上並沒有太大的轉變且皆有其獨到之處，但為何儘管規模不斷擴大，利潤卻並未呈現出相對應的表現，獲利能力也不見得與供給面優勢成正比的原因。

現在科技產品在技術發展的速度上非常快，但企業所保持的技術優勢很快就會被取代，不會再像過去那樣可以維持很久，因而在市場上保持長期的競爭優勢。雖然技術研發的成本拜科技普及之賜得以有效的被控制甚至比過去更低，但成本降低的速度卻永遠趕不上產品價格在市場上更快的跌勢，特別是所謂的高科技產業比傳統產業更加顯著。所以，競爭力絕對不再只是來自於生產，因為大家

⁴ 美國哲學家 Thomas Kuhn 首次在他的經典之作《科學革命的典範》中提出。Kuhn 在書中闡釋，每一項科學研究的重大突破，幾乎都是先打破傳統，打破舊思惟，而後才成功的。

都差不多，競爭力的重點反而變成是通路。(FD-23)

隨著時間的推移，市場產生了變化，每一個生產者都進入了所謂的「微利時代」。Marx 早已預言資本主義必然面臨的生產過剩問題，每一生產者的供給面差異不斷地在縮小，加上對相同市場的競相投入，在需求面的驅動下，最終造成利潤率下滑的現象。此時生產者的競爭優勢就已不能只是關起門來滿足於供給面的強化而已，因為過去那種由生產者所驅動的市場情境已被需求驅動的市場結構所取代。

若從需求面來重新看待資本主義及其支配結構轉型，甚至是台灣的面板產業，對社會學在經濟議題上的研究有何啟發？我們就不能再像過去經濟社會學偏重的供給面分析，雖然供給面的分析仍具有顯著意義及關鍵性，但與本文所關懷的從需求面來看問題的發現卻是有所不同。從需求面來看，分析台灣面板產業的發展必須緊捉住從大型零售端看與供應鏈如何接連？關係如何？透過什麼機制接連及運作等這些研究方向和議題，畢竟面板產業的競爭優勢和所有其他產業一樣，已不僅止於供給面的因素。經濟社會的研究必須將供給與需求兩者之間的合作與矛盾關係弄清楚，也必須弄清楚在經濟現象的背後，除了供給面與經濟學所預設的市場之外還有什麼東西在進行主導。

經濟社會學必須把「生產？消費」或「供給？需求」的產業鏈軸線弄清楚，因為過去經濟社會學所關心的產業鏈，比較是屬於製造端之內如何有效進行整合的問題。如果放在面板業上就是面板製商如何與設備廠商、關鍵零組件廠商以及其他廠商有效進行垂直或水平整合的問題。這些議題當然是不可忽略的，也有其重要性。但當生產端的整合方式愈來愈趨於同質或其差異不再是產生競爭優勢的方法時，經濟社會學在研究方向或議題上所要觀察的，就是生產場域中的行動者如何將產品連結至交換和消費場域的運作方式。亦即不再只是生產場域之內如何整合的問題，而是生產、交換與消費場域三者之間的權力關係以及如何進行整合的問題。

從第一章的社會學產業研究文獻回顧來看，過去經濟社會學大多從供給面的典範來進行提問，或者從供給面來理解經濟現象。過去經濟社會學較少從需求面來研究經濟現象，大多認為只要供給面做得好就具有競爭力，產品就一定能賣的出去，或者忽略產品銷售面向或不把此面向當成問題，認為供給面強競爭力就強，產品賣的好就是理所當然，本文重要觀點之一也就是要打破這個看法。社會學大多認為產品的銷售是行銷學的領域而不去碰它，但社會學也可以在此有所著墨，只是社會學談需求不同於行銷學或企業管理的方面，在於社會學能看到需求背後的社會與文化等因素對市場的建構過程。此外，對需求、市場和價格的理解也不同於古典經濟學的預設，社會學在這些議題上不應該放棄發言權。

當代資本主義社會結構中具支配性意義的是誰在賣而不是製造。Braudel 早已談到資本主義邏輯是在交換這一端，資本主義最大的本領不是在生產端，而是在空前未有的交換體系中，只是交換這一端的影響力隨著資本主義生產活動的日趨膨脹而不斷增加而已。需求面並不全然是新的議題，只是過去社會學對產業或經濟行動的研究比較是著重在供給面向上，這當然和古典社會學理論的工業製造中心主義傳統有關。但本文並非意指要全部揚棄供給面並以需求面取徑來取而代之，供給面當然重要，只是經濟社會學也必須將交換面與需求面兩者加進來，與供給面三者共同當成一個分析單位，才能夠理解供給面的意義以及當代資本主義社會下的總體經濟運作原理。

二、對需求面文獻的再反省

技術的學習速度使得製造門檻容易跨越，因此，面板產業即使是資本與技術高度密集，但還是有著傳統產業的性質。傳統產業的性質在生產與需求兩端各自指的是什麼？如果是指超額利潤，那麼，每一種傳統產業，都可能經歷過超額利潤時期。就生產技術而言，倘若有一種產品其技術是相當創新的，那麼，它可能帶來一種超額利潤。Marshall 曾經提過一個概念，叫「準地租」，指的是生產設

備的調整需要一段時間，當景氣好的時候，例如半導體，每個人都在搶設備。假設某家廠商半導體封裝設備相較於他人的兩台，它有十台，在短期內不可能馬上增加設備的前提下，擁有眾多生產設備的廠商在短期內就可以獲得更多利潤。

準地租的概念是 Marshall 用來解釋供給面可能會得到的利潤，從 Adam Smith 以來的價值理論，一直是從勞動供給面來看的，Marx 當然也是。整個資本主義生產方式的內在矛盾，也是從供給面而來。而從 1871 年由 Menger、Javons 和 Wallas 提出「邊際效用」這概念時，價值理論有了另一種討論的可能性。對 Marshall 來說，價值必須由「效用」與「生產成本」來決定。

對 Adam Smith 而言，他預設了一個完全的競爭市場，每個個體都可以在這個市場裡面得到所需，而後價格會趨於平衡。他的討論就無法從客觀的分析看一個主觀的層面，這是最大的不同，轉到主觀層面，才有個人在面對選擇的問題。因為選擇，效用與成本的概念就出來了，經濟學這兩個概念是其核心，若沒有個體的選擇就沒有效用這個東西的可能性。因為，有選擇才有效用的問題，也才會考慮成本的問題，所以對於 Marshall 來講，他轉化了原來的價值理論。但是作為社會學的研究馬上可以反省到效用，本身是個歷史演進的結果，意味著在資源有限但卻賦予選擇的自由條件下可以進行選擇。

原來的價值理論，主要是透過生產與勞動，現在多了效用，可以用來解釋需求的一些謎團。例如，有人一直覺得他不怎麼需要看電視，電視買來放個一、二十年，那麼即使有了液晶電視，對這個人而言效用不高，於是就無法構成有效需求，但是對於強力倚賴電視而活的「沙發馬鈴薯」，一台液晶電視的效用就很大。效用所產生的價值，才能夠用來解釋 Braudel 的長距離貿易所帶來的利潤。在某地方咖啡賣一塊錢，到了別的地方可以賣一百塊錢，對 Marx 來講這沒有價值，但對 Marshall 當然有價值。雖然它不是生產的勞動，只是一個交換，但是遷移了地方使效用增加了，它當然有價值。同時，也因為效用，還可以用來解釋商品和需求等級化的現象，用來解釋奢侈品與一般商品。整個價值的改變不是從客觀而

是從主觀來定義所謂的價值，這是價值理論的演變。

經濟學從「個人應該是什麼」即理性與自利的預設來對總體社會提出解釋，因為從個人的預設出發，對個人行為的解釋就非常有力。Marshall 還提出個目前大家都知曉的概念：一般性「需求率」，出售的數量愈大，則要價就要愈小，以便找到買主；需求的數量隨著價格的下滑而增加，而隨著價格的上升而遞減。但是他也提到，價格下降與需求增加之間沒有任何一致的關係，價格下降 10%，銷售量可以增加 5% 或 25%，或者可以加一倍。選擇、效用跟成本，這套概念是社會學沒有發展出來的。從社會學整體預設來看個人的行為，分析工具顯然不夠。固然，個體的加總不等於整體，但是在需求這種講究效用的問題上，經濟學認為他們自己很少針對消費與需求進行探討，而社會學又能提供了什麼分析工具？

市場在哪裡？廠商的毛利率不斷地被壓縮，那麼廠商要賺什麼？利潤都被誰賺走？甚至是什麼因素促使而成的？在 Gereffi (1994) 對於全球商品鏈的研究與分析可以得到一些啟發。Gereffi 認為由設計、研發的上游一直到開發、製造、行銷、批發、零售的下游，不同地區廠商的經濟活動如今已經連結成一個技術與組織的跨國交易網絡。完成上下游商品過程的經濟活動不僅是在空間範圍上國際化，更重要的是居於不同階段的廠商之間協調與整合的組織過程也愈來愈重要。

Gereffi 從生產者驅動與買者驅動兩種類型來討論不同產業商品鏈的統理。在生產者驅動的全球商品鏈中，大型跨國製造商藉由控制關鍵零組件來協調並整合生產網絡，這大多發生在資本或技術密集產業的身上；大型連鎖零售商、自有品牌設計商以及大型貿易公司則是買者商品鏈的驅體者，扮演起將原本分散的生產網絡整合起來的行動者，大多出現在勞力密集產業上。從產品發展的週期來看，技術通常伴隨商品標準化及大量生產而成熟擴散，最終讓具有低廉勞動成本的後進國家在製造上產生優勢，於是造成全球製造區位上的跨國移動。

從全球商品鏈的角度來看，低成本貨品將往勞動密集的地理區位移動，以降

低成本的方式來提升產品競爭力，以致於形成兩端的支配結構。但對面板產業來說，這種情形和過去已經不同。生產流程切割後，後段模組廠紛紛移往同時具有廉價勞動成本及市場密集區域的中國大陸。這不僅僅是考慮到生產成本的問題，驅使廠商必須往這些區位移動，也包括中介需求在中間所扮演的角色，例如要求降低成本和貿易配額等問題，才會造成面板相關產業的廠區移動如此快速。此外，雖然 Gereffi 區分了生產者驅動與買者驅動這兩個概念，甚至被標定依然是一種生產面的思維。但是值得說明的是，全球商品鏈的討論是著重於整個商品體系主要扣連於不同技術和不同組織的網絡，因而散佈於全球不同的地理空間。並且強調一個商品附加價值的最大利潤是由誰所獲取的，同時說明著由廠商間的權力關係不平衡決定了金融財務、原料採購和人力資源要如何在一條商品鏈中的配置和流通。

Gereffi 以商業資本為主的大零售商與採購部門為主的成衣業為個案來說明，成衣業雖然「生產部門在別人家」，但是「交換體系在自己家裡」，透過採購部門到全球各地下單，同時回顧美國零售市場的消費結構轉變。主要在於早期以百貨公司為主的消費習慣，於近二十年來的零售商革命有著巨大的變化，一方面呈顯出人口及家庭結構上的改變，而且消費風格上也有所不同。另一方面，他從一些零售商的營收數據來看，如 Wal-Mart、K-Mart 或是高價位的 Melville 等，均顯現美國消費市場趨於兩極化的趨勢，也迫使一些中價位的百貨公司在策略上必須跟著變動。換言之，這也造成整體銷售的策略，或是貨源的採購均產生不同的型態。大型零售商對於純粹製造的生產者而言支配力量更大，生產者驅動或是買者驅動，原初在指涉由誰主導價格並因此進行全球生產分工的地理分配。但如果把重點擺置在大型零售商，的確可以看出它對兩者都可能產生主導性。

在生產者驅動的商品鏈中，生產模式造就了需求的特性；而在買者驅動的商品鏈中，消費的組織是決定製造在哪裡以及如何發生的關鍵。這代表的含意，正是對應大型零售商興起，開始在全球經濟中扮演舉足輕重的角色，且主導網

絡型態產生變化，不同於生產者驅動的垂直型態，買者驅動是一種水平型態。基本上全球商品鏈中經濟代理者的角色是靜態的，並沒有解釋時序和角色的轉變。雖然全球商品鏈觀察到美國大型零售商對生產網絡造成的影響，也標示出在商品鏈中起了相當大的作用，但是用全球商品鏈的分析框架無法進一步說明大型零售商與製造商即生產場域中行動者之間的動態權力關係。另外，儘管全球商品鏈是從需求面注意到二次戰後全球需求擴張，卻忽略市場需求是如何被建構與組織起來的過程。

總的來講，買者驅動和生產者驅動這種劃分法，是一種靜態模型。其實，這應該是一種動態過程。Gereffi 在六十年代的經驗研究，當時歐美市場、拉丁美洲和東亞，區塊比較顯著。歐美國家跟那些從事勞力密集或代工的企業，在生產力和經濟發展的層次上距離較大，所以買者驅動和生產者驅動的區分是針對當時的時空條件。隨著時間推移，這裡面不斷產生變化，如果僅是使用這種區分方法，反而會被靜態框架給限制住，而本文正是要把這樣的動態過程說明清楚。Gereffi 主要是以東亞和拉丁美洲經驗為研究的基礎，本文並非意指全球商品鏈的概念不對，而是要注意到整個世界經濟正在重新結構(restructure)。

Feenstra 和 Hamilton (2006) 則是從需求變動的角色出發，提出中介需求的概念，強調中間商在全球供需接連過程中的重要性。這個研究面向，除了給予本文在重新理解台灣面板產業的新視角，更試圖回答供需如何接連以及市場如何被形塑的問題，同時也回應 Gereffi 用全球商品鏈來詮釋全球產業分工圖像所產生的侷限性。Feenstra 和 Hamilton (*Ibid*) 從市場製造者的研究取向切入，回應全球商品鏈在觀點上的不足之處，強調市場並非自主形成且自動連接供給與需求，事實上，需求是可以被創造出來的。市場製造者，典型的多是大型企業，他們創造了市場結構⁵，這反映出他們的主要競爭能力與優勢。這也導致了不同多樣的市場制度化型態，一種爭取定義市場部門的競爭及一種需要有市場形成

⁵ 指價格形成、訂定契約、尋找與媒合策略及產品行銷。

的企業精神與創新的高度需求。其次，強調透過他們的努力而能夠創造以及再生產出市場結構，主要市場製造者都善用其複雜的影響力，使其擴及所有其他經濟行動者，為某些人打開或關閉商業機會，這些市場形成的策略會被其餘競爭者模仿和使用。

本文透過液晶電視需求的變動，理解面板產業供應鏈結構中各個行動者之間所存在的動態共變關係，以及這些變化所產生的效應。因而，本文的需求端研究視野有別於以往大多只關注生產端的組織和條件，只要產品的良率、規格和價格合宜就好。本文從需求面來反省面板產業，則是必須知道市場需求是什麼。大型零售商所扮演的角色，正是有組織的代理人，一方面掌握需求；另一方面又創造需求，這就是大型零售商在面板產業中所扮演的核心角色。

透過本文對台灣面板產業的研究，可以深化 Hamilton 的全球供需接連概念，在供需接連過程中，大型零售商是如何整合供應端去回應液晶電視市場需求的售價，並進一步說明大型零售商在市場製造過程中所扮演的角色和功能。這可以重新定位大型零售商，且說明在供應鏈中，大型零售商和供應鏈兩者是存在著宰制關係，抑或者是其他的權力關係，進而瞭解面板產業供應鏈的運作機制，以及大型零售商在這個運作機制中所產生的影響方式。

三、從需求面重新反省觀點爭議

(一) 通路與有效需求的連結

在現今的資本主義體系裡，最主要的支配力量在哪裡？這個問題若回應到 Braudel 的東西，就如同他在談十五到十六世紀時，提出一個很重要的論點，和 Marx 的講法很不一樣。Braudel 認為，這個問題不在工業，問題在商業以及後來的金融，當然他講說是幾百年的事。工業部門基本上是在工業革命之後，後來講金融、工業與商業的三位一體，已經是十八世紀以後的事。在工業革命之前，Braudel 講的很清楚，哪個力量最大但最狹小的平台是誰在支配？答案是商業與

金融。我們也可以看到，十八到十九世紀，工業革命的確把人類的生產部門做了革命性的改變。

這裡有趣的問題是，假如把時間拉長來看，二十世紀的前面五十年都在做什麼？都在打仗。而且是世界性且大規模的戰爭，就打了五十年，不打仗的也都在搞革命。某個角度來講，也是因為戰爭的關係，所以生產是關鍵，誰把飛機、大砲或潛水艇弄得好，誰就會贏。所以，假如我們很快的回顧歷史，十八到二十世紀這兩百年，生產的確日新月異，力量很強大。但是，二十世紀初，戰爭打完了，雖然進入東西冷戰，但基本上不打仗，也不可否認，在打仗的時候，其實工業生產不但重要，而且突飛猛進。所有的發明包括電腦，因為要算得更準、更遠及更大，早期叫電子計算機，後來才叫做電腦。

五十年以後，整個世界局勢一旦安定下來以後，所謂的生產及科技擺在哪裡？日用民生。打仗的時候，日用民生這些東西都擺在旁邊，怎麼把敵人幹掉最要緊。回到日用民生的時候，在這個大背景底下，民生消費、商業和通路這些東西，它才有環境。打仗或搞革命時，那些東西都會被擺在一邊的，它都不可能快速而且正常的發展。所以從二十世紀後半段開始來講，工業、生產及科技有沒有長足發展？當然在過去這段時間，它是加速度。但是，商業、通路及消費這些東西，我們可以看到隨著生產不斷增加，通路這個服務部門也快速成長。服務也包括商業這些東西例如運輸，現在天上飛的不是軍機，而是客機或者是商用的貨機。簡言之，隨著大歷史的轉變，整個生產後的通路問題，勢必是一個關鍵包括面板產業在內。這邊談的還是一個老問題，生產的目的就是為了獲利，沒有利潤，別的東西都不用講的。大型零售商這類中介需求行動者，至少是一個極具支配性的部門，而過去在社會學，幾乎沒有關注到這樣一個課題。

憑藉著大型零售商在市場結構中跨越不同場域的優勢，產生對消費市場趨勢的瞭解與敏感性，並時時刻刻透過瞭解當時和當地的消費趨勢，以便調整本身的產品配置及售價，來發掘甚至是主動引導市場的有效需求。雖然對終端消費者而

言，他們只能被動地選擇大型零售商所提供的產品，但所提供的產品卻不會到達與市場需求南轅北轍的程度。大型零售商並不用投注資金囤貨，他們的專長是透過預先觀察以掌握市場的需求趨勢，節省消費者蒐尋商品及服務的成本。此外，由於大型零售商能使消費者同時比較並剔除非自己所需的產品，從銷售狀況來調整供貨配置又進一步強化市場的有效需求。這就是大型零售商能夠建構液晶電視市場需求的主流尺寸，同時也引導有效需求出現的售價的原因。

通路有很多種，通路要有意義必須能和有效需求間產生連結，現今大型零售商不但能與有效需求產生連結，卻也是最能扣緊、發現或創造有效需求的地方。如此一來，液晶電視銷售通路也呈現由大型零售商寡佔的情形，這也是全球零售變革與資本主義支配結構轉型的主要圖像。大型零售商在交換場域中位居通路的角色，要將液晶電視銷售出去就必須掌握或是能夠建構市場的有效需求，如此在交換場域中的通路角色才能發揮。所以，交換場域中即使已經存在扮演通路角色的大型零售商，仍必須與消費場域的有效需求進行連結，相對而言，液晶電視所存在的市場有效需求，也必須透過同時處消費場域中的大型零售商來與終端消費者進行連結。

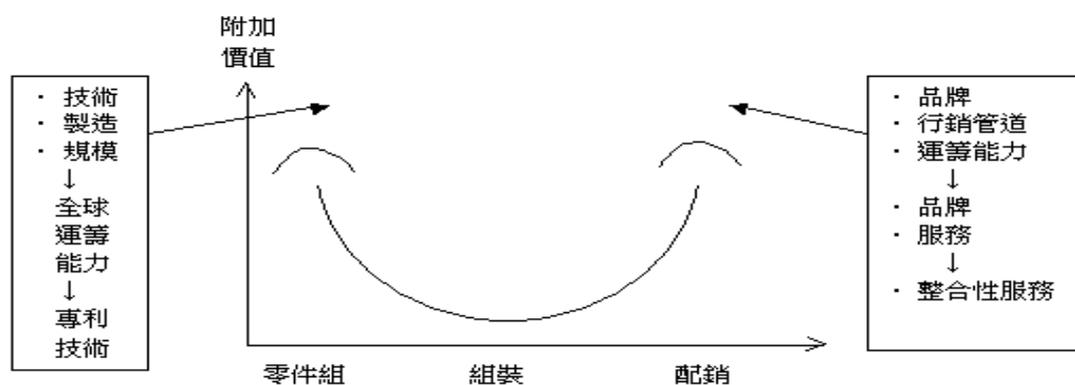
當代資本主義能否持續運作，關鍵之處在於通路與有效需求間的整合，整個面板產業供應鏈能否存活以及獲利能力，最重要的就是與通路整合的方式及程度。供給面優勢雖然可以對產品本身的價值及銷售量產生一定的助益，但有效需求的建立必須面臨一個更關鍵性的通路問題，要建立供給面優勢並不困難，困難之處在於此優勢是否有足夠的通路來引導有效需求。與日本及歐美國家不同的是，台灣的優勢在於製造，但是通路及有市場的有效需求卻掌握在歐美國家手中。由此產業延伸的是面對資本主義不同於過去的新趨勢，亦即有效需求的產生與通路愈來愈緊密，而非終端消費者的主觀需求，有效需求不同於經濟學從理性與自利的預設來提出解釋，有效需求是被社會建構的，而扮演起這個職能的就是大型零售商。

(二)品牌與代工

戰後台灣工業化的重要特色是由進口替代轉向出口導向的經濟活動，並在全球商品鏈的製造加工環節扮演舉足輕重的角色。若把眼光從企業層次轉移到產業與經濟體層次，可以看到台灣自戰後的經濟成長一路走來，產業結構持續變遷，領導性產業不斷更替，代工模式的重要性則始終如一（瞿宛文 2006：24）。九

年代之後，台灣經濟飛躍式的成長不復可見，高科技的專業代工雖然為台灣建立起代工王國的美名，卻因代工毛利逐漸遭到壓縮，也就是出現微利化現象，而產生所謂的代工困境⁶。微笑曲線(見圖 6-3)讓愈來愈多的人相信，台灣在高科技產業的國際分工體系中，因為從事製造加工的代工角色，資本建置龐大但附加價值卻最低。尤其，在市場成熟的情況下，面對研發(被提高授權費用或提高關鍵零組件價格)及市場(被壓低代工價格)兩端力量的擠壓，便出現代工困境。

圖 6-3：微笑曲線圖



資料來源：施振榮 1996

因此，學界或政府的主流論述大多認為台灣應該擺脫代工，朝向品牌之路邁進。鑒於後進國家廠商搶食代工訂單的威脅，政府近年除了發展兩兆雙星的策略性產業，2006 年起更推動「品牌台灣」計劃，除了投注二十億元成立品牌創投基金，更將提供 1000 億元融資貸款，協助廠商自創品牌或併購國際品牌，希望

⁶ 代工困境這個概念在報章或者智庫舉辦的研討會時有所聞，如台灣智庫 2005 年舉辦的「中台灣科技與傳統產業整合升級」。社會學的產業研究文獻中，除了瞿宛文（2003）稍微觸及微利化以及代工或品牌的產業升級問題，尚無人討論這個議題。

在 2012 年催生國內二家品牌躋身全球前百大品牌風雲榜。但是，品牌就保證了高附加價值嗎？通用(GM)汽車在上半個世紀以來一直是美國汽車業第一品牌，2005 年卻發生高達 106 億美元的鉅額虧損，隨時可能面臨倒閉；反之，台灣的鴻海和台積電僅管專注代工，卻因為製造服務的卓越表現，成為顧客不可或缺的夥伴，公司的股東權益報酬率平均更維持在 20% 以上。

若以毛利來看，許多知名的液晶電視品牌廠商毛利還不如台灣的一些加工廠或零組件廠如聯發科，因此如何在生產上保持彈性並與終端需求保持距離，避免受到大型零售商在建構消費市場的過程中的影響就更為重要。品牌不是萬靈丹，品牌是有分層級的，要消費者肯花更多的錢去買內容一樣只是品牌名稱不同的東西，如此的品牌存在才有意義。如 Sony 也有用友達和奇美的面板，其他面板的零組件也是台灣的，理應產品內容規格都一樣，但消費者為何要花多一點的錢去買 Sony 的電視而不買奇美的電視？以台灣而言，許多代工業者包括面板製造商或液晶電視組裝廠的生產能力要自創品牌絕對不成問題，只要取個名字就行，但自創品牌後要能和知名品牌競爭，也就是消費者願意購買才是重點，而消費者購買動機及品牌銷售量又受到大型零售商的銷售策略影響。品牌並不保障較高的獲利，而是必須到達大型零售通路的架上並銷售出去才能產生品牌的價值。

就算是知名品牌液晶電視如 Sony 及 Sharp 在今日所面臨的競爭情境也已經不同於過去，不再是過去那種只需面臨同層級品牌間競爭的市場。在大型零售商的售價及促銷策略引導下，造成消費者對售價的關注遠勝於品牌，而為了提升銷售量，知名一線品牌就必須接受低價二線品牌如瑞軒代工的 Vizio 品牌在大型零售商促銷策略下所形成的挑戰，況且 Sony 基於成本的考量也不是所有機種都在日本製造，品牌的意義已經隨著生產空間的轉移而產生質變。

當代資本主義由於科技發展造成技術門檻降低，使得工業產品的品牌意義與獲利能力逐漸降低，形成「吃軟不吃硬」的趨勢。例如 IBM 在二十幾年前壟斷整個市場，知名程度讓 IBM 這個品牌名稱就等於是電腦的代名詞。當個人電腦

技術逐漸普及且投入生產的競爭者陸續進入市場後，消費市場的驅動能力提升後，IBM 在硬體上的獲利就一直被壓縮，迫使 IBM 趕緊轉型進入軟體開發事業，並將硬體部門賣給了中國聯想，IBM 目前的獲利主要來自服務與軟體部份。由此可知，大型零售商對消費市場的影響反而超越製造商品牌自身的供給面優勢。

IBM 的中部營收一年有八億元左右，電腦業現在很競爭，硬體的部分幾乎很難賺錢。一台 PC 大概只有 500 元的利潤，你們提到的 TFT-LCD，一台大概只能賺 50 元，所以真的很難作。特別是 Internet 的拍賣網站，把整個價格都往下拉，價格下降，利潤也全部都跟著下降，幾乎都是割喉戰啦，鞏固 revenue。主要的利潤還是來自 Maintain service，再來就是專利權的部分，比較可以控制。最後就是 Niche Market，主要如果用我們的 Main Frame，比如說 Linux 或我們設計的程式，才會比較有競爭力一點。硬體公司很難賺錢，比如說是昇陽的例子。(FD-05)

製造商品牌除了面臨低價二線品牌的價格挑戰外，也面臨大型零售商自創的通路品牌挑戰。1990 年代，零售業規模的大幅擴張，開始改變品牌廠商與零售商的均衡勢力。以前零售商的規模比起大型消費性商品製造商而言並不具有優勢，現今大型零售商已經擁有規模優勢，和製造商的權力關係因而產生移轉。大型零售商建立可以跟品牌廠商相抗衡的通路品牌(見表 6-1)，而隨著銷售通路的鞏固，全球主要大型零售商佔製造商的營收龐大比重(見表 6-2)，使得大型零售商的談判力大幅提升。

寶僑(P&G)和 Wal-Mart 的協商過程就是一個例子，一開始都是由寶僑下命令，他們要賣什麼產品 以什麼價格 賣多少給 Wal-Mart; 現在則反過來，Wal-Mart 威脅要拿掉寶僑的產品或給比較差的貨架空間 (Kumar and Steenkamp 2007)。即使寶僑是知名品牌，但是在與大型零售商互動的過程中並沒有因為品牌知名度讓其產生優勢；相反的，大型零售商對自身通路品牌的強力促銷，壓縮了製造商品牌的銷售量，進一步迫使製造商必須降低售價來面對競爭。

表 6-1：前十二零售集團與消費品製造商比較

零售商				消費性商品製造商	
公司名	總營業額 (10 億美元)	通路品牌比例 (%)	通路品牌營業額 (10 億美元)	總營業額 (10 億美元)	公司名
1. Wal-Mart	316	40	126	75	1. 雀巢
2. 家樂福	94	25	24	69	2. 高特利
3. 麥德龍集團	73	35	25	57	3. 寶僑
4. 特易購	71	50	36	51	4. 嬌生
5. 克羅格	61	24	15	50	5. 聯合利華
6. 皇家阿霍德	56	48	27	33	6. 百事可樂
7. 好市多	53	10	5	26	7. 泰森食品
8. 目標	53	32	17	23	8. 可口可樂
9. 利維	51	25	13	20	9. 莎莉
10. 阿迪	43	95	41	18	10. 萊雅
11. 史瓦茲	43	65	28	18	11. 日本菸草
12. 英特瑪詩	42	34	14	17	12. 達能

資料來源：Kumar and Steenkamp 2007: 23

表 6-2：Wal-Mart 在消費性商品公司銷售額中所佔的比例

公司	全球銷售額 (百萬美元)	Wal-Mart 銷售比例 (%)	Wal-Mart 銷售金額 (百萬美元)
黛亞	1,345	28	377
高樂氏	4,324	25	1,081
莎莉	6,426	22	1,414
露華濃	1,297	21	272
勁量電池	2,813	17	467
寶僑	56,741	16	9,079
通用磨坊	11,244	16	1,799
家樂氏	9,614	14	1,346
卡夫食品	32,168	14	4,504
吉列	10,477	13	1,362

資料來源：Kumar and Steenkamp 2007: 192

品牌絕對比代工具具有優勢嗎？代工原來的意思是原始設備製造商(original equipment manufacture)，亦即由買者(通常是跨國公司)以次契約的方式，指定特

定生產者完成某項最終產品，然後由買者貼上自己的品牌，透過自己的通路進行銷售，藉以獲取更多的附加價值 (Hobday 2001)。簡單地說，代工就是廠商依據代工合作關係進行生產的體系，母廠通常會依契約對外包廠進行技術移轉與教育訓練，然後協助製造商取得規模經濟。代工與品牌都同屬於生產場域中的行動者，只是位處供應鏈的上中下游位置而已。當代資本主義社會的市場驅動力已不再是生產場域，而是交換和消費場域，當中又以同時位居交換和消費場域的大型零售通路對市場需求最具影響力。

代工等於微利化？這是個問號而不是個句號，事實上代工不等於微利化、品牌也不等於利潤。Original equipment manufacture 的字面上也沒有代工涵意出現，代工這個字是在六十年代到冷戰這個時空背景下所創造出來的概念，在當時也的確滿符合的。簡單來講，代工就是製造的一種形式和策略方式，或許用分工來說明會更好，換句話講，代工其實跟利潤並沒有直接關係，它其實在不同時段，存在著不同意義。

鴻海就是最好的例子，鴻海建立自己的產業秩序，其中最核心的概念是控制 (control)，而非經營管理 (manage)，鴻海也不是透過競爭來取得市場，而是透過客戶對市場進行控制。就算代工真的微利化，但微利化本身也是廠商的一種競爭優勢，作為阻擋其他廠商進入的高門檻，反而有機會透過這樣的模式，去壓縮其他小廠的生存空間，到最後把整個市場佔據。

中國大陸除了是全球商品的世界工廠之外，本身也逐漸成為最重要的消費市場，對於身為台商投資中國大陸最大規模的鴻海而言，自然不會放過這塊市場大餅。從以上的敘述可以瞭解通路對品牌廠商銷售的重要意義，這也造成本文先前的討論大多著重在品牌廠商和大型零售商的連結上，較少分析與代工廠商的關係。對於不走終端消費品牌只從事零組件代工的鴻海而言，與通路商的連結有何意義？又是以何種型態做接連？這與品牌廠商和大型零售商的接連有何不同？代工不是不需考慮行銷通路問題而只需專司品牌代工就好了嗎？這是個有趣的

問題，也對鴻海與中國大陸市場能夠進行接軌扮演重要角色，畢竟鴻海除了幫國外品牌大廠代工外，更希望能夠攻下中國大陸這塊市場。

2001 年底，鴻海集團藉由廣宇轉投資的賽博數位廣場大有斬獲，2003 年底中國大陸門市已達 55 家⁷，2004 年中開始賺錢⁸。賽博在大陸 3C 賣場傳出捷報後，2004 年鴻海在大陸通路佈局也往上擴及到類似聯強營運模式的上游 3C 配銷通路，在廣州成立賽博捷報，全力發展華南的 3C 配銷市場。同年又更进一步往下發展類似燦坤營運模式的數位量販店，透田廣宇獨資在廣州成立鴻利多⁹，經營資訊、零組件通路。經由上游的賽博捷報配銷渠道)、中游賽博數碼類似二房東之大廣場與下游鴻利多量販店的建構，鴻海集團在中國大陸通路王國已隱然成形。

藉由相關零組件的掌握能量，雖然現階段鴻海無法像 Intel 有那麼高的議價空間，但是若是鴻海進一步強化其企業對企業(B2B)品牌，那麼其實力可不容小覷¹⁰。鴻海建立賽博集團的通路系統為燦坤模式¹¹，一旦上述兩股力量得以整合，那麼此模型不僅可利用通路掌握與阻擋消費者於品牌廠商之外，品牌廠商又要面對關鍵零組件廠的壓力¹²，那麼品牌廠商的苦日子即將到來，終端通路反而能夠壓迫品牌廠商¹³(見圖 6-4)。

⁷ 賽博按「兩年內由 40 家展店至 200 家」的計畫發展，並打算投資人民幣 10 億元進駐廣州，短期內擴展大陸一、二級城市的連鎖店至 100 家；長期以 500 家為目標，希望成為大陸最大的 3C 服務通路。

⁸ 由於管理混亂及模式失敗，加上 2004 年受大陸宏觀調控波及，至 2003 年中賽博一直呈現重大虧損狀態，僅在 2002 年一年中就虧損 4,700 萬元人民幣，於是郭台銘以富士康管理階層替換賽博原來管理階層，並調整腳步，放緩展店速度，改善營運體質，關閉部分經營成效不彰的據點。由於改革成功，已於 2004 年中開始進入盈利階段，現已成為在大陸賺錢的台商 3C 賣場。

⁹ 2004 年 5 月鴻海宣布旗下百分之百控股的鴻利多，兩年內斥資 20 億人民幣在大陸各地廣開賣場，預計年底前達到 50 家賣場，並在 2005 年擴充至 500 家，藉此打造大陸規模最大的 3C 連鎖專賣店。

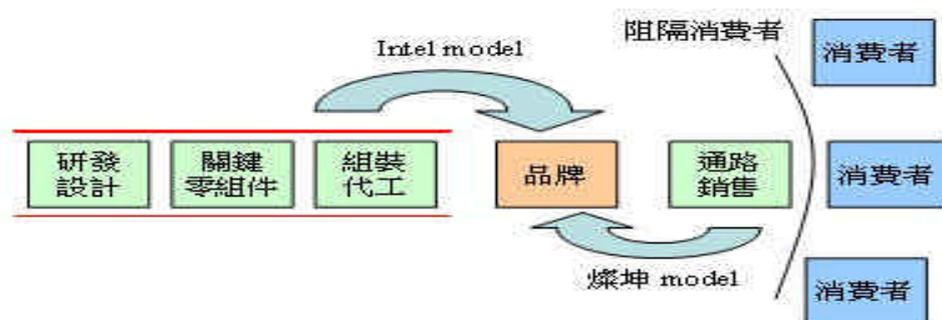
¹⁰ 在品牌、製造與通路三者緊密分工下，說不定未來在筆記型電腦上，不僅出現 Acer 的流線型商標和 Intel 強勢 Intel Inside 商標，還會出現 Synnex 的通路商標(例如，現階段在聯強通路所購買的手機都會貼上 Synnex 聯強商標)，當然，最後可能也會出現郭台銘所強調的 Foxconn outside 商標。

¹¹ 從前幾年燦坤通路對於品牌廠商的壓迫就會瞭解，通路議價空間的可怕地方。

¹² 鴻海勢必成為品牌廠商的最佳伙伴，跨國企業在降低成本與追求高成長的壓力之下，勢必將自己本身較不擅長的製造與組裝外包，而鴻海因不斷併購、收購所造成的全球佈局優勢當然是品牌廠商不得不的選擇。

¹³ 資料來源：<http://cdnet.stpi.org.tw>

圖 6-4：鴻海藉由佔據關鍵產業鏈擴大價值



資料來源：<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat057.htm/>，科技產業資訊室

從控制的概念來看，鴻海投資賽博要如何控制？又控制了什麼？鴻海藉由掌握上游零組件、組裝代工及下游終端通路，進而對中游品牌廠商產生了控制力，最終控制了整個商品鏈。鴻海瞭解銷售通路對品牌廠商的制價能力將左右身為商品鏈上游的鴻海獲利能力，這個現象已發生在面板產業身上，如果能掌握或控制產品在銷售通路的價格，將能使鴻海在零組件或組裝代工價格上取得主動權。這就好比是一塊三明治，人們認為企業應該走高價值且高主導性的品牌之路，高價值的品牌就如同夾在三明治中間的食材，總是比上下兩塊麵包(如同組裝代工及銷售通路)貴了許多。人們總是把焦點放在三明治中間的食材價值上，但當食材被兩塊麵包夾得愈緊時，中間的食材就沒有移動的空間，這就好比品牌廠商的主導性被控制住了。

鴻海就是自信在上游領域的能量能夠取得與品牌廠商對等或是相互依賴的地位，因而透過各種方式不斷強化對上游生產端的控制。儘管鴻海可以堅持不走終端消費品牌的路，但鴻海知道僅僅在上游領域的著墨並不足以全面性的取得對品牌廠商的控制，最終控制者仍是最下游的銷售通路，因此不得不投資中國的通路品牌，由此再度證明消費通路才是當今資本主義最重要的一環，而不是再去繼續爭論代工與品牌的問題。

(三)紅海與藍海策略

1980 年代以來，Porter 競爭策略的主流思考，是以競爭為中心的紅海策略。企業首先在產業中做選擇，一旦選定後，產業結構即告確定，並在此結構下，透過策略擬定，取得最有利的位置。紅海策略以競爭為中心，公司究竟要成長還是要獲利？若要追求營收成長，由於市場競爭者眾多，只能以較小的毛利換取較大的數量，接受低獲利的現實。因此兼顧營收及獲利成長，不是非常困難就是不符實際。這些是以競爭為中心紅海策略的主要思考，也是策略管理理論中產業結構-廠商行為-績效(S-C-P)分析架構的主要精髓。產業的框框一旦固定，在其中競逐較大的市佔率，顯然將是殘酷的存亡賽局。

Kim 和 Mauborgne (2005) 打破了 Porter 所提出的競爭為思考主軸的理論，認為過度強調降低成本和改善效率，終究會落入企業削價競爭的紅海。他們提出藍海策略的觀點，認為產業的框架可以改變，以創新為中心，有效擴大需求，使產業的框框變大，產生新的領域，新領域可能沒有競爭者存在或競爭者寡，因而獲利豐厚，企業便得以兼顧成長與獲利。藍海策略以創新為核心價值，強調唯有不用競爭者，才能超越現有的需求，擺脫既有的競爭局面，為顧客創造有價值的創新。

藍海策略邏輯的最大差別在於，不僅公司營收可以成長，獲利也可以成長，最重要的關鍵是消費者得到最大價值。其中祕訣是創造有效的新需求，進行有價值的差異化、策略定價模式與選擇性降低成本。以經濟學觀點來說，藍海策略創造最大的消費者剩餘，同時產生比較大的生產者剩餘。儘管如此，藍海持續一段時間後會還是會轉為紅海，因為大家都爭相模仿，所以競爭的優勢不可能長期存在，只有不斷持續創新並採取差異市場的策略才能打敗其他競爭者。

藍海策略以創新為核心，從創新這個概念來看，Christensen (2000) 將創新分為突破性(disruptive)創新科技和延續性(sustaining)創新科技兩種，因此在創新的過程中要採取何種策略常會發生兩難困境。為了有效解釋企業為何在面對科技的變革時常做出錯誤的決定這個問題，Christensen (*Ibid*: 6-8) 提出了價值網絡

觀點。在價值網絡中，企業的市場選擇和競爭策略決定了它對新產品經濟價值的認知，這些認知就決定了企業創新方式的預期報酬。對舊技術領先者而言，延續性創新的高預期報酬驅使企業將資源集中在進入高階市場的力量上，但是突破性創新的前景卻在於目前獲利低、規模小、需求不確定的市場。

在創新過程中所面對的兩難是什麼？突破性創新與市場是不可預測的，因此正確預測的策略不是成功的必要條件，重要的是保留足夠的資源讓企業有機會嘗試錯誤以便找到正確的策略，在等到確定的市場出現之前就無資源可用的創新研究則註定要失敗。所謂創新的兩難就是優秀管理和突破性技術創新之間的矛盾。

藍光格式(blue-ray)技術 DVD 針對的就是在突破性創新下的藍海市場，希望能夠同時為企業創造高營收和高獲利。但就在 2008 年二月 Wal-Mart 宣佈，將不再販賣 Toshiba 的 HD-DVD 光碟和播放器存貨，轉而承諾只使用 Sony 標準藍光格式技術時，隨即 Toshiba 也宣佈停止生產所有 HD-DVD 格式產品，並在三月底之後不再零售此類產品。這無疑證明大型零售商從以往受制於市場的地位，發展成驅動市場的主要動力。

把大型零售商擺進來之後，可以發現藍海與紅海的優劣並不是絕對。以藍光 DVD 來說可以稱為所謂的藍海，在市場上具有突破性的意義，Sony 及 Toshiba 皆投入研發生產，但最後規格卻由 Sony 勝出，成為市場的主流，Toshiba 投入的大量研發成本卻付之東流。為什麼會有如此的結果？藍光 DVD 規格的定義不是來自生產者，而是來自大型零售商。大型零售商可以根據較多消費者選擇 Sony 的產品來決定要賣 Sony 而不再賣 Toshiba，Toshiba 投入那麼多資金在藍海策略上最後損失慘重，並不是 Toshiba 的產品不好，而是大型零售商透過銷售經驗定義了有效需求是 Sony 的藍光 DVD。

整個面板產業的發展，無論是電腦用的螢幕，還是電視播放用的，從映像

管的規格橫跨至面板，算是一種藍海的突破性創新，即是將不同的價值前提帶入市場中，削弱原有主流市場中既有產品的性能。同時，也打破既有市場的秩序，改變原有客戶的消費習性。但是，當面板從原本突破性創新成為一種突破之後，同樣地立即或是逐漸地轉變成延續性創新，在既有的軌道上改善現有的產品性能。譬如，包括面板尺寸的大小，或者是投射與光源色澤上的技術克服等。

然而，面板產業的主要競爭模式是什麼？市場的主流是由何種型態來界定的？或是回到紅海策略以製造規模取勝？還是在技術方面的創新呢？以液晶電視來說，似乎就不是那麼顯著是否能成為突破性創性的藍海。然而，紅海與藍海，或者是延續性創新與突破性創新，主要的關鍵差別從本文的研究來看，不該僅是在技術上創新與否，反倒應該是在於產品是否有市場接受度，以及能把既有的市場主流重新洗牌，又加以重組，進而重新界定市場的認知。而扮演起這個角色的並不是採取紅海或藍海策略的製造商，而是建構市場有效需求的大型零售商。

所以藍海一定好，紅海一定不好嗎？近年來，台灣科技代工地位，大受新興崛起的世界工廠威脅，所以產學界頻頻疾呼，台灣企業應趕快跳脫偏重成本競爭的紅海，尋找以創新價值為本的藍海市場。然而，鴻海集團專門切入成熟產業，只做代工，硬是把別人眼中的紅海，變成自己的藍海，企業版圖急速擴張（陳仲興 2006：52）。又例如鴻海最頭痛的對手中國企業比亞迪，比亞迪在業內素有「小鴻海」之稱，比亞迪的代工發展模式與鴻海相似，均以核心零組件逆向整合¹⁴，進入整個產業鏈。

以零組件為例，比亞迪已覆蓋手機電池、顯示器、鍵盤、PCB、機殼以及攝影鏡頭等市場已經成熟且高度競爭的紅海領域，但比亞迪的手機產業佈局，卻直接威脅到鴻海的利益。可見，無論是紅海或是藍海策略，延續性或是突破性創新

¹⁴ 比亞迪為手機電池；鴻海為連接器。

產品，能夠與通路有效結合並將產品銷售出去才是重點，而非執著於藍海策略是企業發展的唯一道路。把大型零售商的影響力擺進來將會有不同的思考面向，但本文並不是說要否定藍海而肯定紅海，而是要有不同的思考方式，避免線性且二元的思考方式。

(四)規模經濟與利基市場

瞿宛文和安士敦 (2003) 透過電子業與服務業的經驗證據，說明產業升級除了需要累積後進者的優勢外，最關鍵的要素是擴大規模。台灣在高科技產業的發展上具有明顯的後進追趕特徵。由於缺乏尖端科技，台灣廠商主要藉由代工成熟產品進入高科技產業，也就是藉由擴大規模卡進商品鏈的製造位階，從中找尋利潤空間，再專注於累積生產及細部設計技術，以逐漸建立起後起者的優勢(second mover advantage)。不過，高科技產業毛利率在急速被壓縮的情況，將促使廠商面臨另一波的升級壓力。換言之，後進者透過擴大規模建立起後進者優勢的同時，也被迫面對下一步的升級，形成「擴大規模？奠定後起者優勢？代工成熟產品陷入微利？另一波升級？」的情況。

規模經濟的思考方式是指要將產業規模做大，如此在國際上就具有競爭力與支配力。1994年時台灣的聯友開始投產小尺寸面板，當時該公司是考慮從日本業者方面移轉技術，但是卻都以失敗而終，台灣業者也苦於缺少下游的支援，無法有效的擴大生產的規模。但發展至今日，台灣面板產業的規模還不夠大嗎？但規模大就一定獲利且具有支配力嗎？當一個個市場佔有率世界第一的產業，在賺取大量辛苦錢之後，因為毛利率下移，如候鳥般的不斷移出台灣時，我們要不要繼續採取低稅制、鼓勵量產衝到世界第一的積累方式 (吳泉源 2004：227)？

從大型零售商的影響以及台灣面板製造商在高營收與低毛利間的關係就可以知道並不是那麼一回事。當跨國大型零售商的規模經濟愈來愈大時，對生產端的影響反而更大，即使生產者的規模經濟也夠大。雖然生產者的經濟規模可能造

成對市場的壟斷，但現今全球某些生產者即使規模再大，也不存在絕對壟斷的情形。例如介於傳統筆記型電腦和智慧型手機(smart phone)之間的小筆電(net book)，克服了傳統筆記型電腦笨重及手機螢幕過小的問題（盧諭緯 2009），加上價格便宜，成為吸引人們使用的行動上網裝置。

從市場需求面來看，小筆電清楚展現其進退兩宜的特質。新興市場和已開發市場中低收入者多屬於首次購機和購買經費不充裕的消費族群，對電腦的要求為價格低廉，功能無需太高階。小筆電的低價及強調功能「夠用就好」的特色，恰好符合這類消費者的需求。另一方面，小筆電成功吸引眾多已開發市場的消費者，是因為對已開發市場的消費者來說，他們多已擁有桌上型電腦及傳統筆記型電腦，選購小筆電的原因是能滿足他們對輕便且不受空間拘束的行動上網需要。

受到小筆電效應衝擊的正是規模龐大的Intel和微軟。儘管整體來說目前小筆電還是延續電腦產業的Wintel架構，即Intel為低成本和行動裝置所設計的單核心晶片 Atom，以及微軟的Windows XP家用版系統（*Ibid*）。但是，隨著未來Qualcomm、Google、威盛及Free scale等軟硬體廠搶進小筆電市場後，Intel和微軟勢必遭遇更為嚴苛的競爭（鄭君仲 2009a）。以往靠著標準化的規格和大規模來壟斷市場，並以升級作為刺激消費者需求的方式，在受到小筆電新產銷模式即低價和簡單效能的影響下，將面對更多的考驗（鄭君仲 2009b）。

因此，規模論以規模取勝，在成本尋租效應中勝出的做法，已無法解釋為何台灣面板產業規模如此之大但獲利能力不佳的原因。從本文對面板產業的分析可以說明，問題的關鍵不只在於供給面的規模如何，更重要的是需求面的規模為何。有效需求能否出現或許會比尋找擴大供給規模策略對企業獲利產生更大的影響。當代資本主義不再像是福特主義時期以供給規模來導引市場有效需求的出現，市場的有效需求已非完全由供給端來引導，隨著跨國大型零售商規模的不斷擴大，產生了定義市場需求的能力。這種能力不僅影響了生產場域中行動者的策略與獲利水準，甚至對整個供應鏈的利潤進行分配。

供給端藉由擴大規模在市場有效需求已經出現時，所獲得的並不是較高的毛利，而只是較高的營收，並以此營收來彌補逐漸下滑的毛利。因為從液晶電視的產品特性來看，市場有效需求的出現建立在售價調降的基礎上。規模論者認為擴大規模是後進國家產業升級的策略之一，但弔詭的是，當供給面的規模愈大時，生產者不但在市場結構中沒有取得較大的支配力及利潤，反而給大型零售商有更大的議價權力。

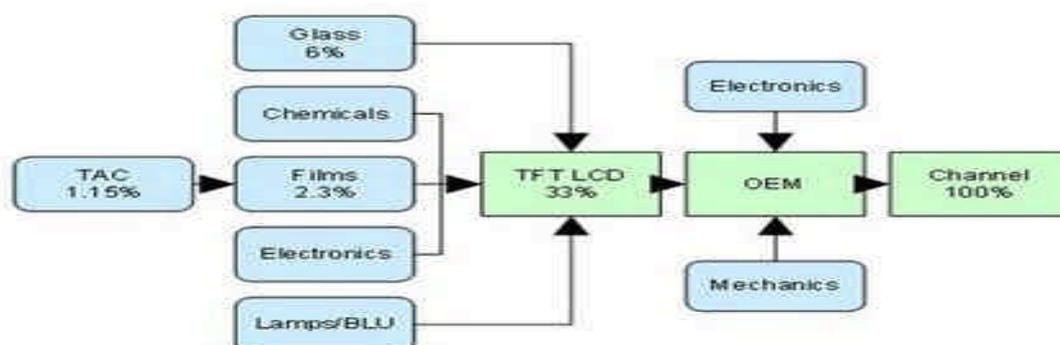
生產者思考市場需求是否能夠出現遠比要如何擴大生產規模重要。生產者希望藉由供給規模來導引市場需求轉型的思唯方式，在大型零售商與消費場域的關係愈來愈緊密時，已然取代了生產者在這方面的職能。當然，市場需求的出現不能夠說完全和供給面規模無關，供給面規模只是市場需求的必要條件，但充份條件則是在大型零售商身上。當充份條件尚未出現時，供給規模此一必要條件的存在反而對生產者產生不利的影響。

如果說規模經濟已非利潤及支配力的保證，那麼後進國家改以尋求利基市場進行產業升級的策略是否可行？以台灣的宏達電為例，1999年市場還完全不看好智慧型手機時就投入研發，並在三年之後成功研發出第一款PDA手機。宏達電的成功不只在於擁有充分的技術自主性，更在於找到清楚的利基市場，開創了替電信服務業者客製智慧型手機的經營模式。宏達電不將目標客戶指向傳統的手機或通路業者，而更往上移到電信業者，跳過中間層層剝削的紅海。宏達電除了證明台灣高科技具有堅實的研發能力，獲利的能量更多來自適時進入智慧型手機市場並且做出奏效的通路策略。鴻海則是將成熟產品的微利限制，翻轉成為獲利的利基空間，把代工產業的組織能力發揮得淋漓盡致。代工成熟產品雖然獲利微薄，但需求市場明確，獲利相對安全及穩定。

當產業逐漸走向微利之際，也正是鴻海切入的時機。以面板產業而言，面板報價跌跌不休，面板製造商無不叫苦連天，鴻海卻成立群創光電，並在短短幾年攻略液晶監視器的戰績。依據 STPI 的產業策略評析，鴻海若以群創模式整合相

關資源，在液晶電視的佈局將大有可能。不只因為鴻海掌握品牌客戶、掌握部份中國大陸通路、掌握部份關鍵零組件、又沒有大型規模面板製造商的成本壓力，其模式將更易因應價格迅速下降的液晶電視產業。若以鴻海宣稱所欲佔據的四個產業鏈位置來看¹⁵，液晶電視產業鏈中，除了品牌、電子與基本化學材料鴻海不切入外，其他機構組件與系統組裝部分鴻海都佔據了(見圖 6-5)。換句話說，藉由靈活的營運模式操作，鴻海可找到屬於自己的利基點 (STPI 2006)，這顯示利基相較於規模經濟的重要性，也說明供給端必須符合需求端特性並配合通路。

圖 6-5：32 吋液晶電視價值鏈與成本結構



資料來源：STPI 2006/6

宏達電和鴻海雖然一個以藍海策略走研發創新，一個以紅海策略走成本控管，但兩家公司的共同點是，他們找對系統，切進了全球化的生態。宏達電避開手機產業既有的屏障，為代工市場找到全新的通路，鴻海精熟模組化的組織能力，在全球複製生產基地，貼著客戶的需求成長，並在中國大陸對通路進行佈局。本文從需求端來重新理解面板產業，甚至是代工組織及產業升級的前景，就和瞿宛文和安士敦 (2003) 的觀點有所不同。過去往往由供給端來看待代工組織，而認為代工組織受到國際買者的牽動與制約。其實更強大的市場力量也許是消費者的需求，雖然市場需求也有可能是由生產者所驅動，但只要跟對需求市場的潮流，如鴻海看到資訊市場的黎明光景，宏達電看到電信通訊的新潮流。雖然電腦

¹⁵ 即整合監視器與液晶電視 OEM、面板、背光模組與機構件等。

通訊及消費性電子產品的市場需求在大型零售商的引導下往往伴隨著生產者的微利化，至少在這種情況下規模經濟才有意義。

(五)國家理論、世界體系理論與依賴理論

國家理論強調國家政策干預與扶植對經濟發展的重要性。許多對台灣經濟奇蹟的研究都將原因放在國家的角色上，特別是政策扶植與出口導向策略。國家的角色雖然是重要的，但當時若沒有美國零售革命的出現提供台灣的出口市場，那麼生產那麼多的產品要賣給誰？出口導向策略也沒有意義。從全球資本主義需求面視野來看，國家力量之所以讓台灣能夠成為國際加工基地以及世界雜貨工廠，實與美國零售革命的拉力因素有著直接的關聯 (Feenstra and Hamilton 2006: 260)。從供給端的推力因素來看，除了發展型國家的政策推動，東亞出口商能成功符合和預測美國主顧的需求，從而掌握了分工承包的藝術 (潘美玲、Gereffi 2001: 130)¹⁶，恐怕才是更關鍵的因素。

美國零售革命下大型零售商的出現，造成對勞力密集產品的大量需求，大型零售商要求低價產品，誰能夠執司低生產成本的勞力密集產品，當時就是東亞四小龍啊！這造成當時美國大型零售商對東亞國家的跨國採購，這也回應本章第一節第一、二點的觀點。例如當時的鞋子、成衣、聖誕樹燈泡、雨衣、雨鞋、雨傘都是台灣製造的啊！今天，大型零售商也扮演同樣的角色，例如中國政府在出口政策上著力甚深，造成 Wal-Mart 中勞力密集產品絕大多數是來自中國大陸，這又回應全球生產版圖從東亞四小龍移轉到中國大陸是受到美國需求端要求低價的影響。可見，國家角色對經濟發展雖然扮演重要角色，但國家理論的觀點仍然停留在供給面因素上，事實上是需求端的驅動，才讓國家推力因素能夠產生效

¹⁶ 陳介玄 (1994: 27) 將眾多在細小外貿網絡中穿梭的白手貿易從業者所形構出的外貿網絡，稱為「吸納式的出口外貿網絡」。台灣中小企業透過龐大代工廠、內包廠、外包廠、小型廠及中小型廠等黑手頭家，在專精單一生產技術及班底管理模式運用下，能有效率的與中型母廠或各個中小貿易商白手頭家之外銷定單所要求的交期、品質與價格等方面密切配合，使得此種出口產品在國外行銷上具有高額利潤而吸引了國外買主，令其不得不將定單下給台灣中小企業生產，所串連起來的貿易網絡。

應。最近美國金融風暴造成消費萎縮，不就是衝擊到中國大陸的加工出口業，即使國家祭出再多的出口優惠政策，但能產生的效益也有限，只好將國家經濟政策導向中國內需市場上。

全球資本主義正隨更多新興工業國家的崛起與加入而面臨前所未有的轉變，生產體系的分工正逐漸在全球的層級重新連結與組合。Strugeon (2002) 指出，全球化使工業的組織方式跳脫空間以及社會的在地鑲嵌性，轉而在國際的層次流動。Castells 認為，網絡企業已經成為資訊化和全球化經濟的新組織形式。大公司不再是一個自足的系統，他們的實際營運與其他廠商息息相關，其中包含的不只是成千上百個轉包的互補廠商，同時也包括了在這個敵友難分且是新的偉大經濟世界中，既競爭又合作的數十個同等實力的對手。在網絡內部，可能性被不斷生產出來，在網絡之外，想存活都愈來愈難。網絡企業最重要的特質是，其整套工作方法是由各部份的自主性目標系統所交織而成的一種企業特定形式。網絡中的組成元素同時是自主以及依賴的，它也可能是其他網絡的一部份，針對其他的目標而成為其中的工作系統。換句話說，網絡，而非廠商，才是實際的操作單位 (Castells 1996: 168-179)。

雖然 Braudel 早已提出資本主義必須是全球性的，但資本主義走到今天，其說法卻愈來愈具有重要意義。在資本體系之下，所有社會、國家及個人都必須將自己納入工作分配及資本流通的體系中，也就建構起一個全球性社會架構的世界體系。人類已經告別了民族國家主宰世界的階段，而進入一個多中心權力分配的狀態，跨國組織、跨國問題、跨國事件、跨國社群和跨國結構讓傳統世界的疆界模糊且消失了。跨界生產在需求面的導引下可以說是一種非自願的結果，不管願不願意或同不同意，世界上所有國家的生產者都被捲入其中。同樣的道理，國家理論的分析單位是國家，但從面板產業來看，早已超越國家的藩籬形成一種跨界的生產、交換與消費模式。因此，社會學對產業經濟的研究，必須跳脫主權國家的思維，不能再以國家做為分析單位或進行比較，而是必須以跨國的供應和商品

鏈為分析單位。雖然主權國家現今仍有意義，但至少不是在經濟層次上。

世界體系理論認為在全球性社會體系的架構之下，所有的政府、社會及企業等都必須將自己定位在一個工作分配體系當中，並且透過資本主義來實行。因此，提出了資本主義對於勞動的剝削是存在三個等級不平等的階級當中，此即核心、半邊陲與邊陲地區。世界體系理論從全球經濟分工層次對國家所作的區分是依據資本、技術、原物料、機器設備、土地及勞動力等因素，而這些都是生產面的因素，也就是工業中心論的思維，並且承襲了古典經濟學對生產三要素的界定，亦即土地、勞動力與資本。

世界體系理論認為此種三分社會的不平等模式會對世界體系造成衝突。但在談論產業全球化的議題時，此架構已經難以被歷史經驗來檢視，且不適用於新的跨國生產現象。回到全球商品鏈的論點，可以說是世界體系理論的一個運用，因為全球商品鏈概念的提出者曾在世界體系理論的重心待過，它可以視為世界體系中核心國家如何與半邊陲及邊陲區域建立一完整資本主義生產網絡的具體表現。不管是買主驅動的商品鏈，或者是生產者驅動的商品鏈，這一商品生產過程其實都是核心國家所主導的，不同商品鏈模式所表現出來的，是核心國家採取了不同的策略而使其保持在關鍵的地位。核心國家形塑整個商品鏈，於此同時它再次確立了世界體系的關係。商品鏈的形成不僅僅是先進國家的主導，實際上商品鏈中的關鍵部門也有其影響性與重要性，它能夠在變遷中協調並形塑出新的商品鏈，在全球化的過程中具有核心的意義。

但從資本主義支配結構的轉型來看，美國之所以仍是核心國家，其支配力已不是在上述的生產面向上，而是通路也就是大型零售商，也就是說全球最大的消費國使其繼續保持核心國家之列，即使美國的工業生產相較於十九、二十世紀已經勢微。所以世界體系理論並沒有將通路或消費當成界定一個國家在全球經濟分工上具有支配力量的因素。從本文對面板產業的研究來看，今天一個國家在全球經濟分工上處於核心位置，其意義不只是在工業生產面向上，通路與消費反而更

重要。例如美國之所以是核心國家，就是挾其龐大的消費市場或通路，對全球生產版圖的供應鏈形構產生支配力。

雖然全球商品鏈繼承世界體系理論一些後設的理論預設而具有高度的啟發性¹⁷，鄭陸霖（2006：113-175）指出全球商品鏈仍然受限於兩組相互關連的弱點，在全球層次無法擺脫過於簡單的核心決定論的陰影，在地方層次無法聚焦到產業升級的具體機制與過程。為了將在地廠商鑲嵌於全球層次的產業動態中，並將焦點擺置在產業升級中學習與控制的辯證過程，藉以關照後進企業能力構築的學習過程，鄭陸霖進一步提出跨界產業場域(trans-border industrial field)的理論觀點，希望在復甦世界體系理論的視野之餘，能夠避免其被詬病的決定論陷阱。例如關鍵技術處於完全依賴的台灣汽車產業，仍能適時運用跨國汽車產業場域全球化市場分工的層級提攜網絡，創造升級位置與附加價值。

全球商品鏈的概念對於紡織、鞋類及水果都有其解釋概念，其中 Gereffi 也數度提到中間商扮演的角色，但本文在分析面板產業時，可以觀察到一種新的現象。液晶電視這個產品同時是生產驅動也是需求驅動，兩端各有其利弊，也佔了些便宜，關鍵是兩端都有輸贏者自戰場中退下。這說明一件事，能同時掌握兩端的利益，才能在這個結構中生存下來。消費端需要有價值又便宜的產品，生產端則需要技術壟斷獲成本降低，以取得訂單的優勢。從世界體系或全球商品鏈理論的觀點來看，低成本貨品會不斷地向勞動密集的地理區位移動，尋求降低生產成本以提高產品在市場中的競爭力，進而形成兩端的支配結構。

但是上述觀點已經無法說明，面板產業在彈性生產流程切割後，為何後段模組廠商必須快速向低廉勞動成本和市場密集區域移動的現象。如果只是考慮到生產成本的問題，液晶電視的廠區移動不可能如此快速。事實的背後在於，前文提及中介需求在這個過程中扮演了驅動導引的力量，使得廠商必須迅速地移往這些

¹⁷ 包括(1)應採取跨越民族國家界線的分析視野；(2)應理解全球經濟為一個權力媒介(power-mediated)的社會層級體系；(3)應當視「在地」與「全球」為一個同步(synchronized)且互為因果的社會過程（鄭陸霖 2006：128）。

區位，以因應買者在成本與價格上的要求。因此，世界體系理論和全球商品鏈的概念雖然有所啟發，但下、上游相對性的控制過程，卻沒有被解釋清楚。舉個例子來說，貿易商的角色退出，採購者與生產者直接連接起來，壓縮了商品鏈的流程，那麼中介需求就不只是原來想像的中間行動者而已，而是一個消費者和生產工人之間的整體結構。

依賴理論也是同樣的道理，依賴理論將全球國家分成依賴國家與被依賴國家，依賴造成低度發展。該理論主要解釋為什麼拉丁美洲國家無法發展，原因就是美國以跨國資本及技術控制了拉丁美洲的勞動力、原物料、土地和生產活動。依賴理論也是工業生產中心論的，並不是從需求或通路來做為理論的依據，本文分析面板產業所得到的啟示可以用來回應依賴理論的不足。以咖啡為例，拉丁美洲國家生產咖啡豆，但從咖啡身上獲利最多的不是拉丁美洲國家，而是不生產咖啡豆的歐美咖啡品牌廠商如麥斯威爾(Maxwell)和星巴克(Starbucks)。為何如此？因為通路掌握在麥斯威爾和星巴克身上，拉丁美洲國家絕對可以自創咖啡品牌，但是要賣給誰？而且也不會賣，在此又回應了品牌與代工的問題。所以，依賴不僅是對技術和資本的依賴，更重要的是對需求和通路的依賴，這造成歐美國家因在需求和通路的掌握，得以繼續成為被依賴國家。

此外，全球生產網絡的成形使得國外直接投資的觀念已無法涵蓋跨國公司的新策略（張家銘 2006：5）。從面板產業的現象可以瞭解，當生產網絡愈來愈牽涉到跨界的企業彼此之間的連結，並且大型零售商已居中扮演要角時，位於生產場域中面板產業供應鏈的一些跨國公司，已經無法像昔日那樣從生產技術的制高點來掌控整個生產流程而成為被依賴對象，反而必須與供應鏈中的其他行動者形成協商與合作，來共同面對需求端的大型零售商壓力。因此，無論是核心或是被依賴對象所處的位置，已經從生產場域中掌握生產技術優勢的行動者，轉移至交換和消費場域中掌握需求的行動者身上，此行動者即大型零售商。

四、任何供給面優勢最終都需配合強大通路才有意義

本文根據產業特質所形成的全球供應鏈廠商進行考察，有別於過去的產業研究過於側重生產，而忽略通路對生產的影響，因此探討需求端的大型零售通路對台灣面板產業發展的影響，這部分包括全球零售買者與生產上中下游的廠商關連。這樣的考察一方面將能夠掌握全球經濟活動的演變特質，另一方面也將能夠理解台灣廠商在全球的特殊位置、優勢與可能發展限制。

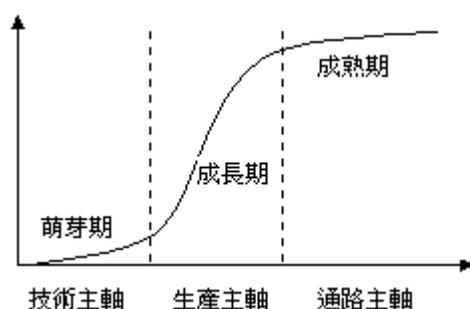
從圖 6-6 來觀察一項產品的發展歷程與支配主軸，從最初開始萌芽，進入成長階段，一直到進入成熟時期，不同階段的產業競爭主軸也會有所不同。一項產業剛開始萌芽的時候，市場上屬於此領域的產品尚不多見，市場需求也還有待測試。此時，哪一家廠商能夠擁有獨特的研發知識與技術，有較強的創新與產品開發能力，推出別人所沒有並能符合市場潛在需求的產品，就能夠在市場上佔有很大優勢。因此，當產業處於萌芽時期，市場的競爭主軸在於技術，包括是否擁有某項獨特的技術，以及開發出新產品的能力與速度。

一旦開發出來的產品符合市場需求，廣被接受之後，愈來愈多的消費者接受這一類產品而使得市場規模加速擴大，產業呈現快速的成長，於是進入產業的成長期。由於市場蓬勃成長且需求旺盛，必然吸引更多的廠商投入生產，每一家廠商的產能也會不斷增加，競爭也愈來愈激烈。此時，不同廠商之間，技術層次的差異不再具有絕對性的優劣，市場競爭的主軸將轉移到廠商的生產能力，誰能夠生產得較多較快，同時生產成本又比較低，就能夠在市場上佔有相當大的優勢。

市場規模擴張的速度會有一定極限，不會一直都維持著很高的成長率，產業也因此步入成熟期。進入成熟期的產業不見得就不會繼續成長，只是成長的速度會變得相對緩慢。此時，大部分廠商都能擁有一定程度以上的生產能力與技術，且生產技術已經相當成熟，使得每一家廠商生產的產品差異並不大，生產成本也已經盡可能壓低到極限，使得產品的價格也差不多，這正好說明了面板產業的現

況。在全球化市場裡，企業的潛在顧客數量大大增加，但同時由於訊息管道通暢，既有的潛在用戶都可能迅速被別的企業奪走，消費者從各種銷售管道尋找價格最低的產品和服務，價格戰不僅在地區內展開，更在全世界範圍內進行（利豐研究中心 2003：33），此時競爭的主軸將轉移到通路。對於成熟的產業，雖然市場規模每年的成長幅度不大，但因為產品已經相當普及，成為廣大消費者生活中的必需品，因此，市場的規模可謂相當龐大而穩定。又由於不同廠商生產的產品之間，並不會有太大差異，因此，誰掌握了最廣大且最有效率的通路，誰就能夠有效地把產品賣到消費者手中，而成為市場的贏家，大型零售商的價值此時也被充分突顯出來。

圖 6-6：產品發展歷程與支配主軸



資料來源：本文自製

過去大多認為只要掌握供給面優勢，產品銷售自然就會有所突破，但大型零售商出現之後就不僅是如此。從本文對面板產業的研究可以發現，台灣在供給面上具有相當優勢，但獲利能力卻總是和供給面優勢不成比例，關鍵就在於面板產業已經進入成熟期而形成以通路為主軸的產業型態，大型零售通路對此產業的重要性和影響力俱增，不配合大型零售通路的銷售又不可行。顯見，當產業進入成熟期以通路為主軸時，任何的供給面優勢包括品牌在內都不再是銷售與獲利的充份條件，任何品牌都必須進入交換場域的大型零售通路架位上，最後在消費場域中將產品銷售出去，品牌才完成它所代表的意義。值得一提的是，通路主軸目前也有逐漸在產品成長甚至是萌芽期階段就已經產生支配力的趨勢，並非一定是在

技術成熟階段，例如前文所提的藍光 DVD 現象。

就算在供給面上有能力自創品牌，還要有通路的配合才有用，通路的影響力有時勝過品牌的影響力。例如台灣品牌 Vizio 在液晶電視市場中屬於二線品牌，但在北美的銷售量並不亞於一線知名品牌。2006 年第三季，瑞軒代工的 Vizio 品牌液晶電視在美國市場大有斬獲，在與 Wal-Mart、Costco 及 Sams Club 等美國連鎖通路銷售合作下，單季銷售額排名第五大，佔有率達 6.2%，僅次於 Sony、Philips、Sharp 及 Samsung (張義宮 2006e)。2007 年，Vizio 更是異軍突起，成為北美液晶電視銷售數量第一品牌，擊退 Samsung，比 2006 年同期巨幅成長 400% (張義宮 2007)。

Vizio 之所以能有這樣的銷售成績，並不是來自本身的品牌知名度。在供給面上，除了擁有替 Sony 和 Sharp 等大廠的代工製造經驗，以及產品價格及效能優於它廠外；在需求面上，就是以低價配合 Wal-Mart 的促銷策略所致。消費者之所以會購買 Vizio 捨棄一線品牌的原因，除了售價較低且產品規格可以接受，更重要是是 Wal-Mart 以本身的通路品牌為該產品背書與保固，消費者並不是為了 Vizio 品牌而購買，而是立基於對 Wal-Mart 的信任。銷售量不見得會輸 Samsung、LG、Sony 及 Sharp 等國際知名品牌，這就不是品牌品質的問題，而是台灣品牌配合大型零售商的低價促銷策略所致。

代工當然有它的利基存在，例如只要有訂單可以接而不用考慮通路問題，但對台灣的面板製造商而言，在下游品牌廠商刻意將代工毛利壓低至食之無味但棄之可惜的情況下，台灣面板製造商只好不斷擴充產能，以期能夠用規模來彌補毛利率極低的窘境。這樣的現實情況導致官方或學界的論述大多是朝向鼓勵業者走出代工發展自有品牌的聲音，認為擁有品牌就能夠具備定義市場價格的能力並創造最大的利潤。這種思維方式傾向於代工的價格是被主導的，而品牌的產品價格則是品牌商決定的。

這種看法在過去也許是對的，但從 Vizio 的例子就可以看出並非如此。供給面優勢及品牌當然重要，但不能將此當成獲利的通則或神主牌來供奉，也不要將代工與品牌視為二元對立或線性發展來看待。資本主義發展到今日，可以發現其實產品售價並非品牌廠商能夠完全主導，影響最大的反而是大型通路零售商。再者，零售商之間的價格競爭壓力連帶衝擊到品牌廠商，在產品進入成熟期使通路成為市場支配主軸後，品牌廠商就必須在產品價格上有所讓步，進而受到衝擊的又是替品牌廠商代工的業者，緊接著受到影響的又是代工廠商的員工薪資。面對大型零售商對市場愈來愈大的定義能力，廠商的供給面優勢和高的品牌價值仍然只是必要但非充份的競爭優勢。

五、經濟發展政策不只在於生產更重要的是如何賣及賣給誰

過去經濟發展策略各國特別是台灣都強調生產優勢，因此國家政策也就對此著墨甚深¹⁸。從生產來看，各大面板製造商相繼投入，是因為他們都想爭龍頭，深怕慢了一步就站不上領先的位置。面板製造商認為，在生產上居於龍頭位置無論是全球募資、招募人才以及對零組件廠商的議價都能佔盡優勢，並鞏固市佔率及技術領先優勢。這種領先優勢要保有不能輸的光環，就要不斷的燒錢下去，並有阻絕競爭者的意味，就像是個門檻，要將沒有資金沒有資源的二線廠商拋的遠遠的，一線廠商誰也不想淪落為二線廠商。Sharp 將在 2009 年底開出十代廠，Samsung 也在規劃十代廠，友達和奇美也在 2007 年年底宣佈投資八代廠，預計 2009 年量產，但大家仍有疑慮需要蓋到十代廠嗎？有需求出來了嗎？

面板技術不斷強化，但消費者是否需要用到這些技術仍是個問題，最後各家將以高技術低價位來搶食市場，造成流血戰爭。(FD-09)

從面板乃至於液晶電視產業來看，可以發現生產雖然重要，但如何賣及賣給

¹⁸ 為發展高科技產業，政府積極推動兩兆雙星產業，提供土地、租? 優惠及人才培育等協助，希望半導體及面板產業產值挑戰全球第一。

誰，也就是如何創造出液晶電視換機潮才是更為重要的一環。液晶電視大量需求的出現與社會、文化以及消費者心理因素間存在密切關係。對於製造廠商而言，切入供給和製造的技術並不是最為重要的，重要的是誰能掌握市場就能在銷售上處於優勢，因為製造是必須針對需求來進行的。不過需求面及成長幅度難以事先預期，加上面板製造商設廠需投入大量資本，從預估景氣、規劃到提昇良率量產，需要一段時間，但市場價格和需求卻是瞬息萬變，因此常常造成生產優勢與需求間的斷裂。

資本主義從二次世界大戰時的民生消費品供給不足到現今供過於求的變化，給予大型零售商愈來愈多的影響力，其功能不斷地被消費者接受，大型零售商逐漸取代製造商而成為當代資本主義界定市場有效需求的組織。製造商品牌雖然可以對產品本身的價值及銷售量產生一定助益，但品牌必須面臨一個更關鍵的通路問題，要建立一個品牌名稱並不困難，困難之處在於該品牌是否有足夠的通路，讓產品能夠在架上供消費者選擇。此外，品牌之間的競爭具有權力支配關係而非單純的自由競爭，也不是經濟學的市場供需原理能夠完全解釋，即使某一品牌無法壟斷市場也會想盡辦法阻礙新品牌進入市場。台灣的優勢在於製造，這種情形造成台灣面板製造商必須結合國內外液晶電視品牌廠商的品牌或通路，才能與供給面優勢取得平衡。

過去國家理論重視制度對生產能力的扶植，但經濟的發展不只在於生產能力與規模，更重要的是如何拓展市場佔有率並開發新的需求市場。這個職能除了來自大型零售商外，從國家理論來看，國家政策對需求的導引亦即設法賣給誰的問題對成就經濟發展而言就更為重要。例如中國政府的家電下鄉政策¹⁹，就將過去國家在經濟發展上偏重生產面的政策開始轉移至需求面，以國家政策導引潛在的

¹⁹ 2007年12月開始，中國財政部和商務部在山東、河南及四川三省開展了財政補貼家電下鄉產品的試點工作。對實施地區農民購買財政補貼家電下鄉產品，國家財政比照出口退稅率，直接補貼農民消費者。彩電、冰箱、洗衣機及手機均按產品銷售價格的13%給予補貼。補貼資金由中央財政和省級財政共同負擔，其中，中央財政負擔80%，省級財政負擔20%。

市場需求也就是思考要賣給誰的問題，讓經濟能夠持續發展。

第三節、資本主義支配結構轉型：從供給面到需求面

相較於半導體產業，面板產業的特性似乎沒有享受到高成長期的榮景，就在大力投入產能時，需求一直無法相應而起。面板產業的需求未明，卻已經出現供過於求的現象，這是怎麼一回事？本文發現這是一個結構性的問題。過去幾十年來的發展，可以從事供給的人口增加了十倍，但是需求即便有增加，卻不成比例。面板製造商這些上千億的投資，還看不到賺錢的機會在哪裡，如果沒有一定的利潤，這些投資還得加上折舊與利息。從本文對面板產業的分析來看，這是結構性的問題，而這又與中介需求有關，也就是資本主義從六十年代開始，支配端由製造到中介需求的轉型結果。因此，思考問題可以有更大的格局，社會學談的是一個基本結構趨勢問題，而不是僅以企業的成敗來論英雄。例如 K-Mart 倒了，Wal-Mart 繼續取而代之，只是在市場中的中介需求者不一樣而已。

為什麼面板產業能夠作為一個研究策略點，這是因為在需求渾沌未明的狀態下，生產方面似乎已經突顯出其困境來。因此，本文才會先行探究面板的需求特質，其次再去探究在面板產業鏈裡，誰具有制價能力？誰站在制高點而足以操控整條商品鏈？中介需求這角度是從大型零售商而來，本文從大型零售商來看面板產業的發展，就能夠看出這個產業的特質。

從需求面我們可以看到些什麼？除了整個資本主義支配結構的轉型之外，也能瞭解一項產品被製造完成之後，其銷售管道以及運作體系是如何運作而成，其下單訂貨的方式以及與供應商的合作是呈現怎樣的關係形式，是否存在著市場的交流機制上有個多層次的差異。一方面可能在獲利能力與風險承擔上有所不同，另一方面也能彰顯出在市場交換的過程是個複雜和抽象的體系。

從需求面的角度來看，包括像是 Dell 及 Wal-Mart，擺置問題的方式不一樣，並無法清楚地區分買者或生產者驅動。製造這一端的力量愈來愈弱，而中間商的

力量卻愈來愈強。中間商力量的興起，導因於消費者此端的自主性不斷提高，個人消費者的選擇變得更加琳瑯滿目，液晶電視就跟手機市場一樣，市場競爭性愈來愈激烈。那麼，這些中間商指的是誰？以 Samsung 來說，若掌握了通路則同時扮演了中間商的職能，而本文這裡所指的是 Wal-Mart、Home Depot 及 Office Max 等這些大型零售商。

從銷售的歷史來看，一開始是商店(shops)的出現；接下來大約五十年是百貨公司的天下，如 Macy，這些現今都走下坡。當初百貨公司受歡迎，超越商店的主要原因是百貨公司集中式的購物，其特色是地區的幾個定點，目前的 Wal-Mart 和 Home Depot 其地理特色則是網絡式的定點，每個小城鎮都有據點。從需求面的發展歷史來看，也反映出來中間商市場鋪貨通路力量的增強，而這種從需求面看問題的觀點，可以給一直習慣從供給面來看問題的我們一些啟發。例如產業升級的問題，可能就不是代工、設計甚至是品牌的問題，而是全球市場鋪貨通路的能力佔有關鍵性位置。

本文提過，大型零售商佔全球零售銷售額大約三成的比重，且持續快速增長中。他們是消費物資需求、供應以及消費市場的最主要組織協調者。亞洲經濟體在區域方面愈來愈整合，他們同時也是全球經濟整合的原因。所有美國還有全球零售商所販售的大眾商品皆在亞洲製造。因此，全球零售商與亞洲製造商代表了當前全球經濟的核心組織特色。最重要的，與主流經濟學對於供給與需求因素的強調相同，但是經濟學者一旦想探討供給與需求的組織角度時，這兩個因素的對等關係立刻打破，大部分都強調生產端的組織與條件，卻很少關於需求如何被組織起來的討論。

在社會學的觀點中，市場並非自主形成，自動連結供給與需求，相對的，市場是由有意識的經濟行動者意圖發展並且提升交易機會而形成的。主要的市場製造者，典型的多是大型零售商，他們創造了市場結構，這反映出他們的主要競爭能力與優勢。這種單面向不是只有經濟學，新馬克斯、政治經濟學或是許多社會

學產業研究，都忽略了全球需求如何被組織起來的問題。講到經濟成長或資本主義的動力，多數人都看重東西如何被做出來，卻很少談這些東西怎麼賣。從本文對面板產業的分析來看，問題不在生產面或微觀的組織上，而是另一個結構性的問題，這與市場需求面有關。

講穿了，Wal-Mart 這一個非從事製造的企業能夠成長到世界最大，其關鍵就在於通路的掌握。為什麼本文談需求而且是中介需求？它有別於一般消費者的需求，消費者猶如股票市場中的散戶一般，對於價格沒有掌握能力。中間商對於價格的控制透過幾種機制，第一是通過具有組織的網絡，再加上 RFID 技術的輔助，整個供貨系統可以做到零庫存，全球通路佐以衛星系統來控制，這種組織過的網絡對他們來說是透明的。第二種機制是定價能力掌握在中間商，因為它站在制高點。經濟學計量模型說明價格是由供應與需求隨機制定，但是本文認為定價不是隨機配對(random match)，那麼誰站在制高點？

Wal-Mart 為了市佔率可以殺價賣，這樣看來因為他們的制高點，而可以利用市佔率與低價策略的運用產生議價能力。不是生產端，也非消費端，而是站在制高點的中間商面對鬆散的個別消費者與供應商都能有議價能力。特別是第三種機制，生產這一端有充足的供應來源，讓中間商的力量更大。很多供應商對於 Wal-Mart 是又愛又恨，不跟它打交道，沒有訂單；打交道的話，價格又被破壞。Wal-Mart 上的價格由誰決定？不是生產者啊！至於消費者，如同羊群般的散戶，缺乏組織網絡，只能決定買或不買。本文並不否認經濟學所談的需求、消費與供給，但是從 Hamilton 及本文所處理的議題來看，相當程度而言，需求和價格是被操控出來的。在這個過程中，資本主義在需求面的支配力也就愈來愈顯著。

從需求面的角度來看面板產業之發展，可以發現全球零售方式演變所造成的資本主義支配結構從供給面到需求面的轉型，亦即採購中間商力量的興起，一方面改變消費者的採購方式；另一方面的影響則表現在全球製造供應商的競爭生態。中間商站在制高點，具有主導性，在一端它掌握了生產端；而在另一端它掌

握了消費端，也就是通路。它決定販售商品的內容，甚至決定價格的調升或下降，製造業在這裡可以說是對於需求的回應（高承恕 2004）。這就不同於過去的市場需求引導方式，在福特主義時代，供應商藉由標準化的大量生產方式來降低生產成本，然後再以低廉的市場價格來引導大量需求的出現，也就是大量生產與大量消費同時存在。過去市場需求是由生產者所導引，但現在大量生產的推動力、對市場需求及價格的控制卻演變成是來自大型零售商的導引，而非僅止於生產者本身的因素使然，32 吋液晶電視之所以成為市場銷售量最大的主流尺寸產品就是如此。

對資本主義結構的理解並不是單純的競合分析，更要注意支配的問題，並以此來觀察資本主義的變化。廠商會變，也就是支配結構中的行動者會變，但更重要的是，我們要觀察到那個支配的結構。因此，觀察對象不再只是什麼鏈，而是一個更整體的圖像，並將各個行動者的關係連結起來。除此之外，市場也非經濟學家所言，是可以隨意進入。像面板產業所面對的是之前已經存在的映像管所建構的市場結構，而液晶電視必須把對原有秩序進行衝撞，且成功地取代，對液晶電視的需求才會出來。簡單來講，這些需求它不是在真空中出現，而是在既有的結構中產生改變，破壞原有的秩序，建立起新秩序。因此，很多概念必須要重新再定義，例如什麼是「社會」，「社會」對經濟學而言是常數，但實際上，那是個變數。

需求面的影響性日增，必須有別於過去側重生產技術面的單向討論。過去對東亞資本主義的研究在講到經濟成長時，都看重東西是如何被生產出來，卻很少談及這些東西是怎麼銷售出去又是賣給誰，因此需求面的研究取向將對經濟社會學產生相當大的典範移轉。本文側重全球通路與面板產業發展關係之研究，讓以往不被注意的消費、通路與需求，能夠與產業、政策及資本市場結合，共同開創面板產業之新局。本文指出大型零售商與台灣面板產業之間的關係，以及與台灣廠商組織再造的關連性，理解台灣面板之生產與銷售的供應結構，能夠進一步發

現台灣面板產業未來的潛在機會、發展策略與可能面臨到的危機以及困境。而由面板產業延伸的是面對不同於過去的經濟趨勢，相較於過去為經濟主體的中小企業，如果面板產業是台灣目前的重點產業或產業特色，那麼誠如本文所觀察到的，面對資本主義的新趨勢，就不能再像過去那般的在經濟發展策略上只重視供給面，同時也必須重新考量需求面的重要性，對它賦予更多的關注。

第四節、未來研究方向：具有中國特色的社會主義市場需求

中國國務院總理溫家寶於 2009 年 3 月提出經濟成長率 8% 的目標，此一經濟成長率背後代表的意義是，中國無法完全依賴歐美市場達成 8% 的經濟成長率，也代表中國必須創造內需市場，並且被迫的、一併地企圖縮短解決中國長時期的社會結構問題。問題是，我們不能只從西方經濟學的角度來看待市場及需求，如此才能看出中國的市場需求模式和歐美有何不同。因此我們可以說，有別於西方而具有中國特色的社會主義市場需求正在誕生。

探討中國未來的需求在哪裡，絕對不能忽視中國既有的社會主義道路，如果說中國現有的發展是資本主義市場經濟，那就是一種錯誤的認識。從社會學的角度來看，有些生活在資本主義社會的研究者，套用資本主義經濟發展模式來說明中國的市場需求，這是忽略既有的社會脈絡而不自知。無可諱言，中國於改革開放後，的確與西方的資本主義市場經濟產生一定程度的接軌，但基於前述的基本脈絡，中國強政府在一定程度上仍壓制著西方式的資本主義發展，這不得不讓我們正視中國的市場經濟發展，到底是何種「市場」？

即便是全球金融危機發生後，各國公部門紛紛鄙棄自由經濟主義的觀點，大力投入經濟發展，甚至可能超過私部門，但共產黨作為一黨專政的行動者，其力量遠高過現今任何國家。中國面對全球金融危機，讓中國不得不重視內需市場的擴大，同時讓市場連結多樣的生產單位與中國內部的交換場域產生連結，便具有重要意義。中國政府作為一隻看得見的手，正在透過戰略性的法令，建立拉的系

統以操作市場需求。2008 年以前，中國堪稱為世界工廠，因為在此以前中國並不需要擔心需求在哪裡的問題，2008 年中期後，中國不能只管我的生產品質好、便宜就行的問題，而是必須面對需求在哪裡的問題。這個問題，於是把中國政府關注的焦點，從生產轉移到交換層次之上，也就是我們應該注意中國戰略性發展所建立的拉的系統。

要產生拉的系統，關鍵在於需求資訊的取得，因此一個緊密的銷售網路尤其重要，而且針對交換場域而言，也是最為基礎的根本建設。一個潛力巨大的中國內需市場必須掌控住，而掌控市場的就是交換場域，因此交換場域是中國的經濟得以持續發展的命脈²⁰。中國政府規定銷售企業要加強「管道建設」，完善農村家電銷售及服務網絡，且產品市場價格不得高於得標價格，銷售網點要在明顯位置懸掛統一的家電下鄉指定店標識，張貼統一的家電下鄉產品公告欄和農民購買須知。中國政府執行家電下鄉政策後，需求鏈的組織間關係開始面向農村消費市場，以企圖創造農村市場需求。近年來苦於對農村市場無計可施的中國專業大型連鎖零售商，借機躋身進來。例如蘇寧電器²¹配合政府家電下鄉計畫，已經著手進行農村店網點的建制，執行相關政策，促使交換場域支配力量對於農村市場經濟的擴張。

從具有中國特色的社會主義市場需求來看，有別於西方的另一種新型態中介需求以及導引需求方式正在形成。對歐美而言，大型零售商如 Wal-Mart 扮演起中介需求者的角色，一方面影響生產場域的組織行動與利潤結構；另一方面的影

²⁰ 2004 年 3 月 16 日，首次召開的全國流通工作會議，會上討論的《流通業改革發展綱要》中有這樣一段文字：要切實採取措施，力爭在五至八年的時間內，培育出 15 至 20 家擁有品牌和自主知識產權、主業突出、核心競爭能力強、初步具有國際競爭能力的大型流通企業。當年 6 月份，這份《綱要》正式下發後，商務部便低調宣佈「國家隊」名單，其中包含 2008 年底取得家鄉下鄉資格的流通企業蘇寧電器。

²¹ 富比士雜誌於 2009 年 4 月公佈全球 2000 大企業，中國家電連鎖領導企業蘇寧電器排名 1055 位，成為排名最高的中國零售企業，同時排名是第一的中國民營企業。蘇寧電器作為中國家電連鎖唯一上榜的企業，目前在中國擁有超過 850 家門店的龐大連鎖銷售網路，為全球數千家家電及消費電子廠商提供各類終端零售服務。2008 年實現總營收 73.1 億美元，利潤 3.2 億美元，資產規模為 31.5 億美元，總市值則為 70.4 億美元，各項指標在全球家電連鎖企業中位列前茅，在全球零售企業中則居於 35 位。

響力則表現在消費場域，具有定義並創造市場有效需求的能力。但從中國政府的家電下鄉政策來看，國家透過政策²²去定義並創造內需市場的有效需求而成為需求製造者(demand maker)，並且進一步使生產場域的組織行動轉向。因此在中國，國家扮演起中介需求者的角色而非大型零售商。蘇寧電器在市場中的位置和 Wal-Mart 不同，Wal-Mart 透過自身的組織能力去瞭解市場，進而影響生產場域的組織行動與利潤結構，同時定義並創造需求而成為中介需求者，國家對此不能進行干預；蘇寧自身則是不瞭解市場在哪裡，也不知道中國農村的需求是什麼，無法訂出產生有效需求的商品售價，所以無法憑藉著自己的力量去定義和創造需求，對需求的定義和創造是由國家主導的，蘇寧只是扮演起交易的角色而已。此外，蘇寧之所以能夠販售便宜家電產品的因素也相同於 Wal-Mart，而是來自國家對產品的補貼政策。

家電下鄉面對的是一個具有特殊意義的中國農村社會結構，市場需求的特性除了不同於西方，也不同於中國城市。中國歷經轉型後，原有社會主義體制下的社會安全機制逐漸退位，農民受到的社會保障程度已不復往，必須開始獨立承受農業生產欠收、醫療、子女教育或意外事件等諸如此類的風險支出。農民可能在改革開放的過程中小幅提升了收入，但相較於城市的高所得階層，即使國家已經在家電產品的價格上進行補貼，農民可能還是不敢大量消費，而是選擇保留較多現金來因應風險的發生，這也解釋了目前農村的高儲蓄率現象。在這種情況下，城市與農村的消費產生了階層分化，不能只用「中國市場需求」這個大概念來試圖理解整個中國，因為這不只是單純的經濟問題，也必須從社會結構變遷的角度去看，家電下鄉能產生的需求效應不只是國家和市場的問題，更是社會的問題。

考察中國市場時，不能忽略具有中國特色的社會主義市場經濟所帶來的各種效應，因此無法全然再用過去既有的理論來進行解釋，在原有 Hamilton 的論述中，也未將中國因素擺置進來。所以，上述討論可以進一步反省並深化 Hamilton

²² 對產品價格進行補貼且制定售價上限，並以國家力量決定哪些品牌、哪些產品適用此政策。

關於全球供需接連和中介需求的觀點。過去對於製造商和零售商的劃分，已經不足以解釋需求鏈的意義，特別是在中國家電下鄉政策主導下，逼使公司層次組織必須積極面對市場流通領域的發展問題。中國內需市場的崛起宣告中國作為世界工廠的同時，也將變為世界的市場，這也衝擊到原本台灣、韓國及日本面板產業以中國作為生產基地，進而出口到美國消費市場，與歐美交換及需求接軌的全球商品鏈模式，變成生產、交換和消費在這個區域內同時完成的區域商品鏈(regional commodity chain)模式。家電下鄉吸引著台灣、韓國及日本的面板產業，在中國政府戰略性政策主導下，將使這個區域的公司組織產生新的競合關係，這可以反省當代資本主義在全球化之外也正產生區域經濟整合進而形成全球化與區域化同時並進的趨勢。

順著需求面的觀點，有幾個議題是本文未來可以繼續探索的。中國的交換及消費場域和歐美有何不同？特別是上述所提國家作為另一種中介需求者的出現，在這種情境下，台灣面板產業在與中國消費市場供需接連的過程中，是以什麼樣的方式回應？面對不同的需求市場，回應的方式是否有所不同？對生產場域中供應鏈組織的影響有何不同？這些問題是日後本文希望繼續探討的，也能與本文現階段以西方市場需求為主的研究結果進行對照，說明市場結構是一個複數而非單一的概念。並且從市場需求的面向，重新反省國家、社會或文化的意義，以及在這個面向上所扮演的角色。