

# 第一章 緒論

## 第一節 研究目的

台灣產業的發展以出口導向的經濟活動為主，在世界分工體系角色裡，代工路徑則是台灣加入全球經濟活動（Porter 1990: 685; Amsden 1997: 354; Gereffi 1998）的策略，並因此取得發展成就。1980 年代，每一個東亞新興國，都各自遭遇從國內供應方面而來的限制（勞工短缺、高工資與升高的土地成本）與外來的壓力（貨幣重新估值、關稅以及配額），分析東亞新興國家的組織轉型，因此必須將此歷史與社會變動的脈絡納入考量因素。

本論文計畫在廠商的微觀層次上，考察以代工型態加入買者商品鏈的組織，其成長、轉型或是產業升級的條件。從商品或產業的層次來看，升級經常指的是不同產業部門的技術創新、更高價值的服務與更精細複雜的製造能力（Tam and Gereffi 1999）。針對升級或是轉型的討論，多側重在不同產業部門的技術層次、國家創新系統與產業政策（瞿宛文、安士敦 2003; 瞿宛文 2003），卻忽略了代理者(agent)的角色以及組織行動的全球經濟脈絡。過去的國際整合只是透過貿易來達成，但是現在則是透過跨國的企業網絡，利用某個價值鏈節點（nodes）來整合整個分工的過程。因此，當代組織的改變，乃是以一個國際生產階層序列為運作基礎的全球網絡（Amin and Thrift 1993）。換言之，台灣組織的發展與其身處之生產序列的位置息息相關。以全球商品鏈作為分析架構，本文將視產業升級為一種行動者角色變動的歷史(historical)與組織學習過程。

藉由商品鏈與組織社會學之新制度論觀點，本論文將指出，從各種文獻與歷史經驗資料來看，台灣的企業組織發展，必須考慮三個關鍵要素：一、全球商品鏈向前與向後互動生態的轉變，影響組織的運作範圍；二、商品鏈的領域範圍影響組織的行動策略；並導致第三，企業因此必須跨出在地限制並面臨區域條件的挑戰，而國家未必能夠產生與企業一致的產業政策。唯有考量組織所佔領的商品鏈領域、區域條件變化、跨國買者與供應者共同組成的市場結構，我們才可能適切地釐清企業做為『代工者』其可能的命運與出路。

透過寶成這家個案研究，本論文在理論上能夠解釋後進國家代工者角色異動的歷史結構機制( structural mechanism )與組織的生態互動( Tam and Gereffi 1999:2 )；進一步對商品鏈中買者與代工者統理結構( governance structure )的權力消長提出反省，以解釋社會與經濟的力量如何互相加強

並且形成彼此的矛盾 (Orru et al, 1990 : 40) ; 在台灣經驗上，則能提供成熟產業部門的企業組織在夾縫中取得發展的可能模式。

## 第二節 研究問題與研究對象

### (一)、問題

有關經濟發展與企業組織模式之間的關係，早期有 Hamilton and Biggart(1988)試圖以兩個問題來解釋組織本身的型態：第一、國家與商業部門的關係在日、韓與台這三個社會為何？第二，在國家與企業的關係底下，每一種型態的企業網絡的權威結構是什麼？以台灣而言，1987 年代以前，國家的控制是全面的，但是在經濟上則是實施計畫的自由經濟。台灣以其特殊的家族關係開始了工業化過程，同時導致低度的企業集中性，並進一步造成中小型企業成為主要的企業形式 (Hamilton and Biggart 1988; Hamilton and Kao 1990 ; Orru 1991)。

除了探討有利於中小企業發展的環境因素，應該也要探究抑制大企業發展的環境。Orru (1991)指出，對義大利與台灣來說，結構因素都直接地有利於小企業，卻不利於大企業的發展 (系統不信任、缺乏中央計畫、僵硬的金融體系)。在義大利，政治結構有利於地方政府給於小企業在貸款方面取得便利、較低的稅、以及雇主的貢獻。地方與區域政府在金融與技術基礎上都提供了小企業便利。對於台灣來說，民間儲蓄的環境以及勞力供給的彈性則是有力製造業部門的發展。與日本、韓國相同的，國家控制著金融體系，包含著銀行、保險以及儲蓄系統。台灣的高額儲蓄率發展了 Wade(1985)形容下嚴格的金融政策。國家以高利息率來控制通膨，偏好短期借貸，不支持股本的資本市場。但是不像日本與南韓，這個金融系統因此抑制了金融市場，反倒鼓勵地下金融服務 (curb market)、不受規範而半合法化的信用市場，一方面，中小型企業很難從銀行取得貸款，另一方面，中小企業投資的款項也不是太大。強調國家論者的學者也持同樣看法，強調國家的角色對台灣與南韓經濟結構的影響 (Gold 1986;Amsden 1895; Cumings 1984)。另有些報告也提出台灣國家在民間部門乃是不干預政策，因此有個弱國家 (Little 1979;Scitovsky 1985; Winckler 1984)。

在這觀點影響下，解釋未受國家直接協助的中小企業如何成為出口經濟資本主義型的承攜者，就成為眾多學者的關懷。陳介玄 (1994) 以「擬似家族團體連帶」做為中小企業協力網絡的基礎而產生的彈性，說明了台灣社會制度下所產生的組織型態。只是這中小企業並未區分產業特質是否會造成組織結構的差異 (陳東升 2001 ; Pan 1998 ; 2001)。陳東升因此指

出傳統產業與高科技中小企業網絡運作的制度條件確實有其差異。高科技產業的發展透過國家設立的半官方機構--工研院，引進技術和培養人才，而非直接以國營事業來進行，也非仿效日韓與大型企業密切合作的模式，因此台灣高科技產業的發展，是在「政商隔離的政治架構上進行的策略選擇」（Mathews 1995:40；陳東升 2000：34）。至於網絡的運作基礎則是由工研院衍生公司（spin-off），將技術人員全部移轉到私部門，這些公司透過轉投資、員工離職創業或是合作研發等模式，再度形成二度的技術擴散效應，也使高度互動的技術合作模式傳遞出去。但是技術研發方面，高科技產業因為過去倚賴工研院，因此這部份企業自主性相對來講較低，也造成所謂的路徑依賴。

台灣產業組織的特質，不論是高科技與傳統產業其運作方式均採外包形成的協力網絡，只是這兩種產業的組織特質，還是有其差異（見表 1-1）<sup>1</sup>：

表 1-1 高科技與傳統產業組織特質

中小企業	傳統產業	高科技產業
生產活動重心	外銷與代工	外銷與代工
市場競爭力	勞力成本低	技術學習能力強
企業動員的關係	家族連帶	同學同事形成的專業連帶
生產網絡組織模式	地方性協力強聯繫網絡	全球化與在地化強聯繫與弱聯繫組合網絡
國家角色	無直接的扶持策略	大力扶植
籌資方式	來自於家族的資本	因為技術需求龐大，而採開放的投資架構
組織間網絡關係基礎	人際信任	制度與能力信任

<sup>1</sup> 上表有關高科技產業組織網絡的特質摘自陳東升（2001：51）發表的“積體電路產業組織網絡的形式及其形成的制度基礎”該文中的表 1-5。台灣外包式生產網絡特質部分摘自熊瑞梅（2003：111）。

彈性生產一直被視為台灣製造業能在世界市場成功的主要因素之一。上面簡表的分析對象不管是高科技業或是傳統產業均是中小企業，雖然不同產業其運作的制度條件有差異，他們都是倚靠外包形成的協力網絡來讓生產更有彈性（Pan 1998; Ernst 2000; Huang 2001; 潘美玲 2001）。儘管協力網絡組織模式不同，人際關係或是同事、校友等形成的專業關係，這兩種連帶加上能力表現所深化的信任關係，均能在技術、商業情報或訊息都能互相支援，並且造成彈性生產的競爭優勢（潘美玲 2001：219）。

1980 年代以來，隨時改變商品規格、「少量多樣」的生產模式有別於大量生產，不但商品的範圍和數量彈性可以擴大，同時生產的經濟規模和所需的資本可以大為降低（Piore & Sabel 1984），這使得全球化資本主義的競爭速度更快，對於彈性的要求更甚於以往。然而，規模大小與「彈性生產」並沒有必然關係，這也是為何學者必須去解釋全球化分工與台灣當地因應「彈性生產」的組織形式與制度條件。上表的整理顯示，以往的產業研究揭示了過去台灣中小企業網絡之所以有彈性的結構基礎。然而，對於一個中小型組織如何在全球商品鏈的分工結構中，因應競爭變化並成為具有彈性生產能力的大型企業集團，上表卻無法呈現該過程的社會與制度特質<sup>2</sup>。

本論文想探究，在講究全球化彈性分工生產的結構下，全球商品鏈如何影響以代工為基礎(OEM-based)的企業發展過程，藉此理解台灣組織管理結構的特質與行動邏輯的變遷。潘美玲曾經將台灣企業網絡進行分類，她指出其中一種是家族企業的產權網絡----集團企業，此一集團企業分散了不同的產品線，並且可以與其他公司完全不相關；這種網絡並非連接上下游的垂直網絡（Pan 1998；瞿宛文 2000）<sup>3</sup>。用商品鏈的概念來說，台灣集團企業不同於日本與南韓的企業集團，該集團分散的各種產品在商品鏈中並不相連接（Pan 1998：24）。有別於以往的集團研究，寶成的資本累積與組織擴增均鑲嵌在同一條全球商品鏈的分工環節上，其行動均受到商品鏈的其餘行動者之影響。儘管新古典與國家論者皆指出，勞力成本和政府策略是早期出口導向發展成功的關鍵原因，但是這些因素仍不足以解釋近來東亞產業的諸多變遷。一個全球商品鏈的分析架構，可以協助我們理解台灣組織管理特質和組織邏輯的發展。

---

<sup>2</sup> 1982 年，中小企業直接出口值佔台灣總出口直近七成；1995 年，中小企業直接出口值佔總出口剩下五成（50.7%），1997 年以後直到 2001 年為止則維持兩成左右。相對的，儘管中小企業家數仍然佔有 97% 左右，佔有不到 2% 家數的大企業在台灣經濟扮演的角色卻愈來愈重要。這不到 2% 家數的大企業佔有的直接出口值在 1996 年首度超過五成，直到 2001 年底，則有近八成的出口值皆為大企業所創造。以 2001 年的統計數字為例，大企業不僅在直接出口佔有重要地位，在銷售值與內銷值的創造方面，也各自佔有八成與七成的比例。

<sup>3</sup> 因此稱為集團企業，而非企業集團。

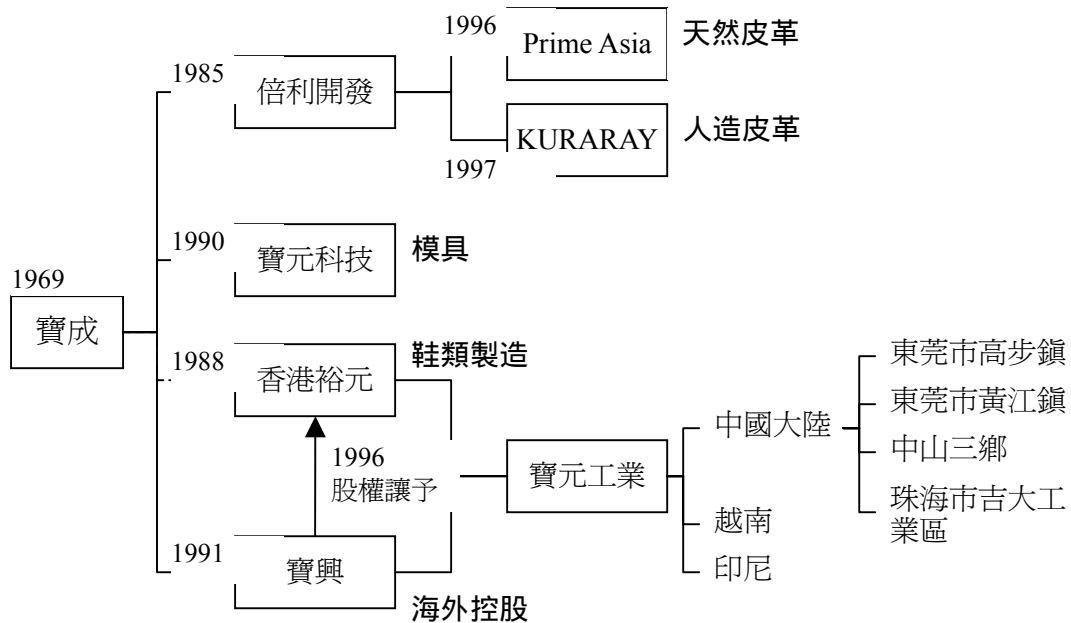
## (二)、以「寶成」為個案研究的理論意義

創立於 1969 年的寶成是一家典型的家庭代工廠，後來發展成為在鞋業部門垂直整合，同時也橫跨電子、金融的國際集團。寶成集團其中 60% 的生產線位於中國，其餘 40% 則位於台灣、印尼與越南，美國也有 4 條生產線。它為全球知名品牌鞋類出貨量是全球市佔率的 21.6%。參看以下的歷史簡表（表二），1980 年代中期開始代工的寶成，其生產組織型態以中小協力網絡來支持產品的製造。1980s 中期，寶成發展到數千人規模的中大型鞋廠時，因面臨台幣升值、勞工短缺及工資上漲壓力，在客戶要求下，移到中國大陸。1987 在珠海租了第一個廠房；1989 東莞設立裕元鞋廠。當時由家族成員以個人名義在百慕達設籍成立裕元工業，突破政策障礙，先後設立裕元工業和寶元工業公司。1990 年代，一方面以海外投資公司（寶興）形式管理海外生產以擴張規模；另一方面則繼續進行垂直整合的工作，特別是諸如皮革鞋材或模具開發廠的合資或併購（與美商 Prime Leather 成立 PrimeAsia；與日商技術合作成立 Kuraray 人造皮革廠）。1990 年代末期，寶成幾乎完成所有鞋業製造的上下游整合。1996 年是寶成集團完成上下游垂直整合的關鍵年，寶成將子公司持有寶元工業 45% 股權和裕元工業進行普通股交換，製造工作完全交付裕元工業，寶成工業負責鞋材開發、買賣及管理，寶成工業則持有裕元工業 31% 股權（目前持有股權 47.72%，根據 2003 年報）。寶成此企業集團不是零散多角化的企業形式。透過「香港裕元」集團的運作，強調與全球品牌客戶維持穩定的夥伴關係，已經成為全球最大的鞋類製造服務商（參看組織擴張圖，圖 1-1）。

表 1-2 寶成集團發展簡史

年代	組織行動
1969	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設立，資本額 50 萬元。生產塑膠鞋。</li> </ul>
1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開始代工生產運動鞋—承接 Adidas 訂單</li> </ul>
1980s 上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 垂直整合上游</li> <li>● 管理整合下游協力廠網絡</li> <li>● 國外主要品牌漸將研發設計自美移台。</li> <li>● 寶成提升 60%為名牌代工</li> </ul>
1980s 下	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1988 成立香港裕元並以裕元集團下的寶興投資操作應客戶要求到大陸投資的設廠事宜：1987 在珠海租立第一個廠房、1989 東莞設立裕元鞋廠</li> <li>● 1989 與 Nike 簽訂合約，建立代工關係</li> </ul>
1990s 上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本形成方式改變—寶成 1990-1 上市。</li> <li>● 海外的資本運作透過 1992 年上市的香港裕元運作。</li> <li>● 應客戶要求，至印尼、越南設廠。公司代理 10 家品牌生產</li> <li>● 透過香港裕元控制管理整體的海外投資</li> </ul>
1990s 下	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1996 藉由與香港裕元換股方式達成以垂直整合集團的經營策略，使裕元專責下游二、三次加工製造</li> <li>● 而另藉由與美、日以合資或技術合作方式各成立天然 (PrimeAsia)與人造皮革廠(Kuraray)。這些皮革廠在 2000 年時世界產量達世界第一。</li> <li>● 多角化經營—跨足電子業</li> </ul>
2000~	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 完成垂直整合。台灣負責運籌管理、投資控股及研發。製鞋流程交由裕元負責。</li> <li>● 品牌客戶推動供應鏈及規模經濟，以升高運動鞋代工廠進入障礙，減少競爭</li> <li>● 投入鉅資成立 33 個各類研發中心</li> <li>● 與和記黃埔合作進軍大陸物流</li> <li>● 跨入成衣運動服業，並承接來自品牌公司的訂單</li> </ul>

圖 1-1



從歷史簡表與組織擴張圖看到，「寶成」已經從一家 10 個人的代工廠擴張到具有 26 萬個員工的跨區域集團。就理論與經驗的研究意義而言，「寶成」做為我們的分析對象，可以在微觀層次上觀察到一個組織轉型過程的社會相關因素；而在宏觀層面，則讓我們看見組織的發展與區域 (regional) 變化、全球 (global) 的力量息息相關。

### 1. 商品鏈與組織發展的制度條件—跨區域的行動依據

過去，國家的發展策略在形塑全球製造系統的生產關係上扮演著相當重要的角色 (Gereffi and Wyman 1990)。Gereffi (1994) 說明，全球商品鏈的結構與國家政策在歷史上的確存在著親近性 (affinity)。1970 年代早期，東亞的出口導向發展策略以及買者驅動商品鏈做了很好的歷史整合，EOI 策略與買者驅動的產業網絡形式有相當緊密的關聯。國家政策在全球商品鏈扮演一個主要的角色，政府是主要的促進者；是條件的創造者，並且試圖不直接涉入生產過程。政府會啟動基礎措施來支援出口導向產業可以運作：例如現代化的交通系統、通訊網絡、加工出口區、對於原物料的補助、為出口而進口半成品的關稅退回、簡易的信貸等等。簡單來說，國家在買者商品鏈中比較是推動的角色，但在生產者商品鏈中則比較多是干預的角色 (Gereffi 1994:100-101)。

歷史發展的弔詭，就在於全球商品鏈的組織邏輯並不始終等同於國家

經濟發展的邏輯。當國家與經濟代理者的目標一致時，那麼彼此的行動相輔相成，並取得發展 (Evans 1992)。然而，正因為組織乃鑲嵌於全球商品鏈的生產結構中，國家的自主性與能力很可能與企業資本積累邏輯相違背。對於一個擅長代工製造的企業組織，其資本積累遭遇到生產要素成本優勢的挑戰時，「寶成」的例子顯示，單單想要維持住製造領域的支配權，就得面對跨區域的資源整合難題。此時，國家的角色是否還與先前的全球商品鏈結構有歷史結合的親近性？我們從寶成的組織歷史發現，即使因為兩岸政治衝突，國家試圖限制資本移出，寶成依舊以其特殊方式進行生產佈局的活動，這顯示國家能力 (state capacity) 退位，區域提供的資源 (中國或其餘地區的勞動力、香港提供的金融制度等) 上升成為經濟行動者的活動平台。

鞋業是一項勞力相當密集的產業。在鞋業轉移到鄰近區域的過程當中，我們發現香港扮演著關鍵位置。移往大陸的台資鞋廠，就有五家企業於香港上市掛牌<sup>4</sup>。寶成當初規劃海外投資，選定大陸、印尼與越南。原先誘於北美貿易自由協定帶來的誘因，又因為租稅與投資環境考慮，終於捨棄墨西哥。在香港核准上市的裕元是一家控股公司，登記地在百慕達，透過香港，就能發行海外存托憑證，以海外公司的債信直接向投資地銀行融資或上市，與以往對外投資必須以母公司的信用向台灣銀行貸款的形式不同。1992 年的寶成集團下的「裕元工業」在香港掛牌上市，主要承銷商為英商渣打銀行的關係企業渣打亞洲公司，這種行動在香港開創出來了新的台商運作模式<sup>5</sup>。

寶成集團，其中最大獲利來源是轉投資在香港掛牌上市的裕元工業。從 1996 年與香港裕元工業換股以來，認列來自裕元的利益逐年增加，佔寶成獲利比重也不斷提高，1999 年認列裕元獲利佔寶成稅前淨利達 60%，2000 年提升至 92%，2001 年佔 82% (見圖 4.2)。為了集中集團內整合效益，寶成於 2002 年將旗下 67 家鞋材廠售予裕元，因此，目前在香港上市的裕元工業是整個寶成集團製鞋事業部的中心企業，寶成再透過裕元轉投

4

港股掛牌的五大台灣鞋廠

單位：百萬港元

項目/年度	裕元	信星	創信	永恩	耐力
市值	15,311.9	1,303.0	613.1	169.3	152.8
2001 年稅後損益	1,582.5	110.9	56.3	-100	16.6
每股獲利 (港元)	2.25	0.17	0.078	-0.6	0.062
大股東	寶成工業	陳敏雄家族	吳振山家族	台中縣議員張文儀家族	馮申詮家族
企業特色	世界名牌運動鞋代工最大廠	童鞋	同樣代理各名牌運動鞋	達芙妮為大陸女鞋第一品牌	代工 Reebok 運動鞋為主

資料來源：今週刊 (307) 2002.11.11-11.17 頁 41

<sup>5</sup>資料來源：經濟日報 1992-05-14 與 05-19、商周(689)、經 1992-07-1、天下(270)



資大陸、越南、印尼及美國生產基地。在完成產業垂直整合後，鞋材製造、運籌管理、投資控股及研究發展，由寶成工業負責，轉投資裕元工業負責主要製鞋任務，生產基地分布大陸、印尼、越南及美國。

香港裕元的位置凸顯出區域對於台灣企業組織轉型的作用。同時，理論上在思考組織轉型的關鍵因素時，也必須跨出國家角色與組織鏈的運作之外。香港對於台商而言，不僅僅只是靠近大陸市場（這當然也是重要因素）。組織面臨資本擴大時，國家無法給予任何積極性的協助，不論是對內還是對外。「寶成」當時還遭遇證管會以「夕陽工業」為由，而歷經千辛萬苦才能夠在台灣的股票市場掛牌。至於企業海外投資，在台灣政府對企業海外投資有資金額度限制，及投資當地融資不易等背景下，促使台商籌資必須從海外著手。通常台商會選擇到租稅天堂設立「控股公司」，再以外國公司名義到香港股票上市，以規避政治風險，並且稅率也低廉。另外，到租稅天堂成立「控股公司」，需了解公司登記地對小股東保障的程度。若選擇到香港上市，需將公司設在對小股東保障完善的地區，如百慕達、開曼群島，以符合香港的上市要求；若是公司設在英屬維京群島，那就很難在香港上市，因為維京群島雖然成立公司費用很低、公司執照核發速度快，但對小股東保障不完善。從區域的制度來看，我們因此瞭解為何寶成當初是在百慕達註冊香港裕元<sup>6</sup>。

台商若到大中華區域（泛指台灣、香港、大陸）設廠，為募集投資所需資金，香港是一個適宜的上市地點，主要是基於股票知名度必須為投資人了解，知名度低將造成股票流動性低，成交量就少。外商在新加坡上市，股票以外幣計價，將外國投資人與本地投資人區隔，市場成交量、投資人需承受匯兌風險，交易將受到很大影響，相對的，香港無論本地或外資企業都以當地貨幣港幣計價，本地人外地人都可以買，流動性高、成交量大。若台商在新加坡上市，當地的證券研究機構較關心東協市場，對大陸的研究相對較少，當地投資人欲投資大陸股票，可參考的研究報告就很匱乏。在香港上市對公司及產品的形象也可大幅提升，可有效提高公司的國際資信度，將有助長期與各級金融機構的債信往來，有助日後國際市場及大陸市場的行銷工作，且也提供大股東一個隨時可收回資本與利潤的「套資」窗口（林義凱 1996）。

寶成由中小企業規模演變成大型組織，其運作條件超越以往「在地」

---

<sup>6</sup>此外，就市場流通性、交易量、上市制度、國際知名度、手續簡便性、匯率干預等方面，香港股市都優於其他股市包括新加坡。以新加坡為例，對於外資上市較為謹慎，各種文件簽署較為繁瑣，申請費用也比香港高；其次，新加坡外商上市用美元計價，不如香港無論外國人、本地人都以港幣計價，交易量相對就減少很多；第三，很多人以為在新加坡上市，本益比（每股市價除以每股盈餘）較高，本益比高意謂廠商可籌到更多的錢，事實上，並非如此，因為香港上市所用的每股盈餘是以「預估盈餘」計算，一定比新加坡股市使用「歷史盈餘」計算的高出很多（林義凱 1996）。

的「社會」與「制度」因素。討論台灣代工型組織發展成為大型企業集團，無法不看區域經濟對組織的影響。就空間而言，它超越了在地，也就超越了國家以全體經濟發展做為政權合法性的規範之外，今日組織因應全球化的行動依據來自跨區域的制度條件。從區域層次來看，若欲運用中國以及鄰近區域的勞動力，香港是資本管理與生產操作的平台。以組織單位來看，寶成正是透過香港裕元的運作，才取得今日組織的擴張。就生產的社會關係而言，製造生產的資本積累遭到挑戰，國家的角色對於組織擴張的角色有待考察，而做為經濟行動體的組織自身必須學習使用跨區域的資源。

新市場的出現，代表著創新的可能與利潤的機會。它給既存現狀加添了變數。中國市場的開放，讓全球商品鏈的組織結構有重新安排的可能。1980年代初期，Nike 曾經一馬當先與中國大陸國營企業簽訂運動鞋代工合約。然而，這樣的行動策略並沒有發揮經濟效益，反而換來原料供應有問題、產品品質低落、交貨拖延等結果。鄭陸霖（1999:20）以商品鏈的鑲嵌觀點指出，Nike的行動挫敗乃因為忽略原有供應商網絡的結構因素。亦即，採購過程所涉及的複雜過程使得國際買者無法單單以價格作為決策因素，這意味著跨國買者儘管熟悉採購過程的制度條件，卻未必能夠隨己意支配製造領域。

買者這一端失敗，另一端供應商卻成功。買者與供應製造商其實是同時面對一個未知的新區域。我們看見 Nike 忽略了採購的結構限制（商品鏈的社會鑲嵌）而失敗，至於供應商這一端如何跨越區域以利用中國提供的勞動力市場呢？這不是語言、文化或是在地化的問題而已。透過對台灣鞋業轉移到鄰近區域過程的研究，鄭陸霖成功地提出三邊製造和台灣做為半邊陲的隱形手肘（invisible elbow）觀念；此外，他進一步將過去「社會鑲嵌」（social embeddedness）侷限於「在地空間」的「社會學式的謬誤」進行了深刻的反省（1999：37-42）。然而，他並未細緻地去提到手肘的運作及其肌理的變化，我將延續這樣的觀點，探討寶成如何依循生產軸線，在商品鏈中開始展開超越生產形式的其他可能移動；寶成能夠將觸腳伸出原有的生產軸線，肇因於組織的重要變化，使其成為兼具製造與服務的新型態生產組織（參照圖 1-3）。就買者與生產製造者之間，存在著互為主客體的關係；且又安置在更大的全球商品鏈中；勞動力的使用必須支付組織進行資源網絡佈建的成本，寶成成功了，Nike 失敗了。今日處於商品鏈各個環節的組織，均需面對多重區域的制度結構，寶成如何佈建那張成功的資源動員網絡？

同時，衍生我們進行下一個問題的思考，商品鏈的權力關係，並非可由單方行使支配力量。買者商品鏈的假設，忽略了領域位階（a territoriality）佔有的問題。換言之，觀察整個商品鏈，不能忽略組織在商品鏈攻佔領域

的位階，此位階將影響資源使用的方式與策略。

## 2. 商品鏈領域位階與支配權力

以一條商品鏈的職能來看，跨國買者以 Nike 為例，因為國際分工的重組，Nike 的職能產生轉變（圖 1-2）。但是，與此商品鏈有關係的組織，例如「寶成」，初始以「代工」角色加入買者商品鏈，隨著時間與空間變化，後來者既沒有以生產要素優勢取代它，它自身也沒有成為品牌擁有者，但也因應此國際分工再重組而產生職能控制領域的調整（圖 1-3）。參照圖 1-3，寶成從製造生產領域延伸到通路領域。圖中灰影部分代表寶成直接控制部分。至於分配通路（Distribution）這一區塊是個有待觀察的分工領域。著眼於中國加入 WTO 以及 2008 年奧運所帶來的商機，寶成集團透過香港裕元已經在廣州、北京、上海、天津、深圳以及珠海建立擁有 550 名經銷商的批發網絡；並擁有 150 間銷售品牌運動鞋及服飾的零售商店。在中國佈局目標方面，寶成集團期待成為最大的通路集團。另外，寶成集團所屬的香港裕元在 2002 年四月，與香港和記黃埔港口集團的全資附屬物流資訊網路組成合資企業--寶線物流有限公司，目標做為鞋業、成衣業與電子業的物流服務供應商（香港裕元年報 2002）。

參照以下圖 1-2 與圖 1-3， Nike 未曾主導製造領域，一個商品鏈的領域地位觀點卻有助於理解，因應新市場或新區域經濟的形成，跨國買者在主導生產佈局這方面的支配能力是有限的。

圖 1-2 Nike 在運動鞋商品鏈中控制領域的變遷<sup>7</sup>

### 1962-1975

	Raw Materials	Manufacturing	<b>Imports</b>	<b>Distribution</b>	Marketing	Advertising
--	------------------	---------------	----------------	---------------------	-----------	-------------

### 1976-1984

<b>Design</b>	Raw Materials	Manufacturing	<b>Imports</b>	<b>Distribution</b>	<b>Marketing</b>	Advertising
---------------	------------------	---------------	----------------	---------------------	------------------	-------------

### 1985-present

<b>Design</b>	Raw Materials	Manufacturing	<b>Imports</b>	<b>Distribution</b>	<b>Marketing</b>	<b>Advertising</b>
---------------	------------------	---------------	----------------	---------------------	------------------	--------------------

<sup>7</sup> 摘自 Miguel Korzeniewicz(1994:262)圖 12.2。圖中灰影部分代表 Nike 直接控制部分

圖 1-3 寶成集團在運動鞋商品鏈中的控制領域變遷<sup>8</sup>

1969-1984

	Raw Materials	<b>Manufacturing</b>	<b>Export</b>	Distribution	Marketing	Advertising
--	---------------	----------------------	---------------	--------------	-----------	-------------

1985-1999

<b>Design</b>	<b>Raw Materials</b>	<b>Manufacturing</b>	<b>Exports</b>	Distribution	Marketing	Advertising
---------------	----------------------	----------------------	----------------	--------------	-----------	-------------

2000-present

<b>Design</b>	<b>Raw Materials</b>	<b>Manufacturing</b>	<b>Exports</b>	<b>Distribution</b>	Marketing	Advertising
---------------	----------------------	----------------------	----------------	---------------------	-----------	-------------

圖 1-2 與圖 1-3 讓我們看到買者與供應商在整條商品鏈的職能環節中，或是增補或是退出某些分工角色。這當中的轉變，我們無法單單以市場的「價格」因素來解釋(Cheng 1996; 鄭陸霖 1997; Tam and Gereffi 1999)。同時，兩圖對照，呈現了核心國家、半邊陲的企業組織在支配分工職能上的變化；只是，過去的文獻缺乏行動者對商品鏈分工環境變遷的認知和策略行動的探討，因此我們見不到行動者因應此職能變遷的組織面貌、組織之間權力等各種關係的消長，以及商品鏈結構是否因此進行了重組。

按照商品鏈的觀點，觀察國際分工有四個面向：1.輸入與輸出的結構(an input-output structure)；2.領土權或領域地位(a territoriality)，亦即生產以及分配網絡在空間區域的分佈或是集中，包含不同規模與類型的企業；3.統御結構(governance structure)，亦即同一條鏈中決定財務、物資、人力資源如何分配以及流動的支配力與權力關係(Gereffi 1994:97)。Gereffi(1994)正是在商品鏈的第三面向上，考察過去 20 年來因為全球分工所呈現出來的生產者與買者商品鏈的支配關係。換句話說，國際分工不是如 Fröbel(1980)所主張，僅單純受廉價勞動力吸引而移動，而是由買者或是生產者居於統合協調地位的那個環節所主導的(Gereffi 1994; 潘美玲 2001)。

關於商品鏈的第四個制度面向，是 Gereffi 後來(1999b)加進去的分析面

<sup>8</sup> 依據寶成大事年表製成

向。<sup>9</sup> Gereffi 以此來敘述，市場進入與資訊等(technological and regarding markets)控制的關鍵或主要行動者來驅使從屬行動者(subordinate agents)配合的條件(conditions)。接著，相較其餘小規模生產者所要面對的，Gereffi 指出，置身於商品鏈的從屬參與(subordinate participation)能夠以較低成本進入市場的間接途徑，此外，生產者在此商品鏈還能獲得資訊以及藉由做中學(learning by doing)而取得向商品鏈層級爬升的機會。這表示，對從屬行動者的升級而言，進入商品鏈是必要但非充分的條件。如果未能獲得商品鏈成員的同意與訓練，企業就無法從與其他成員之間的連結獲得學習，且朝向更高技術(higher-skill)與更高價值的環節移動，如此一來，就無法獲得一個較為有利的位置(Gereffi 1999a:39)<sup>10</sup>。

商品鏈的第四面向相當有助於我們理解，圖 1-2 與圖 1-3，組織居於何種條件而進行了分工職能的轉變。此外，本論文將納進商品鏈的第二面向 -- 有關商品鏈領土地位(或譯領域位階)的觀點，來解釋組織在某一分工環節領域的集中所造成的位階。就組織行動策略與結構來看，領導廠商(leading players)採取某種行動策略，可能預期或非預期地更動了其餘組織在此領土範圍中的位置(地盤)與角色。舉 IBM 採用開放系統(open system)的決策為例，原本是因為 IBM 藉此可建立系統標準，但其結果卻使諸多公司爭相研發與 IBM 相容的個人電腦，及相關的硬體與軟體。當然，也造就了各種電腦零組件以及台灣的電腦產業有機會發展起來。

商品鏈領土地位原本在 Gereffi 的理論裡特別指的是空間地理的分佈變化，但是因為該詞彙指涉了位階(hierarchy)特質，我將與 Fligstein 論及的組織領域裡的層級位階(status hierarchy)結合，以分析商品鏈分工領域裡的資本集中與層級現象。它指涉商品鏈特定行動者的變化所導致領土空間改變，亦即，當插曲(episode)發生時，一種控制概念與行動路線形成的可能性(Fligstein 1996:656)。在市場形成的階段，企業裡的行動試圖建立自己的層級位階，以便加強競爭的非競爭形式時；而在穩定的市場階段，現行的企業會捍衛自己的位置，免於遭受挑戰者與入侵者的威脅。而在市場轉型時，入侵者可以再引介出更多的社會運動。

藉由此領域位階概念，我們可以發現，如同圖 1-2 所示，跨國買者 Nike 直接控制了分配通道、市場行銷、廣告等領域。而做為代工業者的寶成，則逐漸從生產領域擴展延伸了原物料供應、設計，甚至是分配通道領域。從組織所佔有的領域範圍，我們可以觀察到組織與商品鏈結構相互變遷等兩個面向。以下，我將就組織與結構變化分別討論。

---

<sup>9</sup> Gereffi, G. (1999b) 'A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries', Mimeo: Duke University, forthcoming in *American Behavioral Scientist*

<sup>10</sup> Gereffi, G. (1999a) 'International Trade and Industrial Up-Grading in the Apparel Commodity Chain', *Journal of International Economics*, 48(1):37-70.

以買者商品鏈而言，乃由大型零售商、具品牌的商人以及貿易公司佔有關鍵位置，由他們在不同出口國家設置分散的生產網絡，通常是第三世界的國家（Gereffi 1994: 97,108）。一個做為領導廠商的買者，他的行動策略將再生產了原有的商品鏈結構。但是整個商品鏈的結構或是其餘組織的位置是否可能受到非買者的支配而產生變化呢？我們若從商品鏈領域地位的面向來看，一旦製造領域站穩，此間的生產領導廠商的行動策略很有可能從此改變了組織生產型態的面貌。寶成雖創立於 1969 年，但是在 1979 年才開始以代工品牌運動鞋--Adidas 加入買者商品鏈；與此同時，與 Reebok 長期合作的南韓生產線無法快速擴充因應 Reebok 的成長，使得寶成有機會爭取到 Reebok 的訂單。唯有突破買者對專屬製造商（exclusive supplier）的要求，才可能產生「規模」。

諸多歷史條件使得處於商品鏈製造領域支配地位的寶成，在組織方面有創新的行動策略。只要品牌廠商給於一定量的訂單，寶成將提供獨立廠房或生產線專事製造，各廠之間互相獨立，彼此之間的技術甚至人力互不支援，藉由此種組織策略，寶成來強化了品牌公司的信任並持續下單。換言之，寶成弱化了內部各生產線之間的關係以強化與跨國買者的關係。為人稱頌的「多品牌經營策略」是寶成能夠取得「規模」發展的關鍵因素。然而更重要的是，從商品鏈領域地位的角度來看，寶成因為在製造這一區塊取得重要位階，他的行動策略，亦即商品鏈在製造生產這一部份的佈局，就由代工者「寶成」取得主導地位。其結果可能改變了買者與供應結構的統御關係，同時也重組了生產安排的組織型態。在生產組織這一部份，不僅是寶成，有愈來愈多的廠商皆採取「多品牌代工」作為組織的經營行動策略<sup>11</sup>。關鍵組織的行動策略可能改變結構中其他行動者的位置，並帶來全球商品鏈組織方式的新相貌。

由於在中國已經搭建起批發與零售通路，此一行動策略使寶成可以對跨國買者發聲：「給訂單，就協助設立通路」<sup>12</sup>。買者商品鏈的假設，忽略了領域位階一旦成功佔領，對於買者與製造供應商彼此支配力量的影響。寶成透過香港所成立的物流以及在中國所搭建的配銷網，使寶成侵入通路領域。儘管依舊持守「代工」，寶成已經轉型成為「製造服務商」。「製造服務商」（EMS, Electronic Manufacturing Service）原是用來形容電子業的組織特質，做為傳統產業的寶成就分工職能意義而言，早超越原先單純代工的角色，這裡的升級，也不是在技術層級上從 OEM 轉化為 ODM 的路徑。透過組織運作成功佔領製造領域的寶成，對於商品鏈的跨國買者就有了談判權力（bargain power）。

---

<sup>11</sup> 另一 Nike 長期維持的代工供應商—豐泰，在運動鞋製造方面繼續維持與 Nike 的單一供應關係，但是跨入休閒鞋市場上，則採取「多品牌」的經營策略。

<sup>12</sup> 今週刊(307).2002.11.11-11.17

### 3. 供應關係的重組

“Our supplier partnerships are leading to collaboration in areas not initially envisaged and, most importantly, we are seeing cross-supplier behavior clearly in the interest of Nike, even though we are not directly controlling initiatives.”—Jerry Karver, VP of Operations, Nike, Inc.<sup>13</sup>

由於歷史經驗證明跨國買者未能在製造領域取得位階，如何鞏固與製造供應商的採購關係，並在行銷這一領域的競爭中佔據優勢，則成為跨國買者面臨的挑戰。尤其產品生命週期大大縮短的結果，使得即使是做為領導買者的 Nike 也必須面對這種商品生命結構轉變的問題。我們繼續以 Nike 為例，Nike 透過發展一種新協力網絡（collaborative network）系統，重新改造過去與傳統承包供應商的採購關係。Nike 從現有供應商當中主導了一套嚴格的篩選過程，以便指認出誰最有能力並且有意願可以貢獻創新。針對此嚴苛的篩選制度，Nike 提供的則是一套利益組合（benefit portfolio）給具有潛力的供應會員做為動機。透過這樣的關係管理，Nike 挑戰其中成員，當 Nike 或是供應鏈的伙伴們在發展產品或是發展過程遇到困難時，其中成員能夠提供創意的解決方案。當中任一核心供應商開發出一套解決方案時，最佳的那一個方案就必須與供應網的其他核心成員共享。Nike 的網絡模式包括了可信賴的保證（reliability safeguards），以允許 Nike 可以日益信賴這個供應關係網。

Nike 如何篩選出核心供應商？透過整個供應涉群組找到最願意且最有能力的廠商來形成一組新的合作關係。更關鍵的是，Nike 評估候選者並非考量與 Nike 業務量多寡，而是以他們能夠貢獻給整組供應關係的能力如何。Nike 以三年的期間，使用了四個主要評估判準，從全球 40 家廠商中挑出五個核心供應成員。其餘未中選的 35 家並沒有喪失 Nike 的生意，但就是無法得到提供給中選的網絡成員同樣的利益卷宗夾。這四個篩選判準是衡量這些成員是否夠格成為核心供應商。

1. 擁有使用重要金融財務與基礎措施的資源管道（access to key financial and infrastructure resources）
2. 願意與網絡的其他成員分享最佳策略的意願（A willingness to share best practices with other suppliers in the network）
3. 有投資新技術與實做的能力（An ability to invest in new technologies and practices）
4. 委身於追求網絡基本目標（A commitment to pursuing key network

---

<sup>13</sup>以下關於 Nike 與供應商的資料來自 Nike 年報、2003 《Corporate Executive Board》

objectives)。

至於 Nike 提供給網絡成員的利益組合其選擇內容如下：

1. 優先進入 Nike 事業計畫 (Unparalleled Access to Nike's Business Plans)，核心供應成員可以提早得知 Nike 策略的先見、目標以及挑戰。因此，這些提供給供應商有價值的訊息，可以使供應商更有效率地協助 Nike。
2. 可以優先拒絕新計畫的權利 (Right of First Refusal on New Projects)，可以優先挑選出吸引他們的計畫案，供應成員因此能夠降低訂單量的易變性。
3. 提供給銀行擔保用的訂單量預估(Bankable Forecasts)，根據對於訂單的預測，Nike 提供網絡供應商承諾書(letter of commitment)，雖然不是一張法律契約，但當募集資金時，供應商可用來展現事業的持續性。
4. 技術分享(Technology Sharing)，成員提供該群組的供應商採用新技術或是在網絡發展出來各種過程的特權。
5. 非排外的關係(non-exclusive relationships)，網絡成員假使遵循了嚴格的指導方針，以保護 Nike 的智慧財產權，那麼，Nike 並不禁止他們與 Nike 的競爭者有生意往來。

Nike 透過這種供應關係的管理策略，使得產品的生產週期更為縮短。1990 年代以前，產品的生產週期是 9 到 12 個月，今日從研發到市場則只要 45 天。產品多樣化的改變方面，產品模型樣數在 1990 年之前，只有 2,000 樣；1990 年代晚期則有 6,500 樣；目前則是超過 7000 樣。往後他們希望更能將產品商品化的時間從六個月縮減只要 3 個月。從 1997 年起，Nike 對於新產品的引進率增加了 21 個百分比，營運成本降低了 8 個百分比。Nike 產品商品化的時間從 6 個月縮短為 4.5 個月(2002)；產品退回率相較於其他公司的 3.8%，Nike 在 1997 年時是 1.8%，2001 年時則進步為 1.0%。

過去談論「彈性生產」的條件，總是著重在生產面向的組織方式。但是根據上述，我們卻發現，除了生產佈局安排的社會基礎之外，「彈性生產」攸關資源的配置，而此資源配置事實上與跨國買者的供應結構轉變有關係。一方面寶成透過金融與工業資本的成功整合，持續佔有製造領域的優勢地位；另一方面，此一優勢地位反過來成為與買者關係強化的有力條件，這進一步深化供應商彈性生產的基礎，但也同時改變了市場的競爭結構，租益的創造一方面是寶成與跨國買者透過組織與制度的形塑而成；一旦成功，其另外一面則是升高了進入市場的競爭門檻。



以一條商品鏈而言，組織並不單獨存在；組織的轉型亦非隨機，而是發生在向前或向後的聯結之中（Tam and Gereffi 1999）。一個新區域的興起，例如中國市場（不論是做為勞動力供給市場或是未來的消費市場），給這條原有的商品鏈結構加入了變數，並進一步影響行動者在此商品鏈向前或向後的位階移動。綜合第一與第二因素，跨國買者與供應商的關係結構將因而改變。跨國買者與寶成的例子說明，若僅從買者與生產者商品鏈的統理關係來研究組織行動策略，那麼，就忽略了行動者與商品鏈領域拓展的適應過程；其次，佔有商品鏈某一領域位階對於支配關係的影響。本文嘗試從商品鏈的面向與制度論的觀點，探究以「代工」形式加入買者商品鏈，其組織因應全球變遷方式，取得發展且維持彈性生產優勢的條件。本研究集中在經濟行動者的製造領域地位所涉及的行動依據與實踐過程，以及相關組織行動者如何回應此一製造領域的變化，商品鏈競爭生態是否重組並因此改變。

本論文關心的問題是：

1. 全球分工因素如何影響後進國的組織發展？
2. 代工者如寶成，當初以何策略進入運動鞋商品鏈？面對新區域、新市場的興起，如何維持在商品鏈的位置？並影響在商品鏈位階的移動？拓展製造領域的相關條件為何？「寶成」如何利用區域資源進行組織擴張並創造租益空間？
3. 寶成如何透過行動策略改變與買者的供應結構、以及生產的組織形式？此供應結構如何重組、如何影響了競爭生態？

### 第三節 相關文獻回顧

有關組織發展形式的理論與經驗研究，我將依據效率、網絡鑲嵌、與制度論等三個面向來個別敘述這三種觀點的貢獻與限制。

#### 1. 效率觀點

Coase(1937), Williamson(1985)等人認為現代產業組織的興起，是為了降低交易成本。因為交易涉及了重要且不可逆轉的投資，所以就有是否要將某些部門或是功能納入持有的問題。因此當交易成本降低時，就可能使垂直組織分散化，然後朝向市場的形式。但是，協調一個規模更大、區域更分散的個別獨立供應商也是一件費時費成本的事，這成本並不比垂直整合低。因此，這成本應該可以被其他優勢彌補，例如，經濟規模、彈性、獲得資訊的管道、以及焦點放在核心競爭力的能力。要求規模、以及跟不

同節段價值鏈的廠商之間具成本效益形成緊密關係，就成爲一種驅動力，並進而使廠商轉移他們以往的功能到網絡。

同樣在交易成本影響組織型態的效率考量下，安士敦與瞿宛文（2003）指出，後進國能否保持優勢取決於產業升級。產業升級在此處是依變項，影響此依變項的則有幾個要素。最爲關鍵的要素是「擴大規模」（安士敦、瞿宛文 2003：1）。「擴大規模使產業得以升級」此命題，來自於創新與速度適應皆由大企業擔綱的假設。他們認爲產業升級的核心，在於組織必須能夠迅速適應全球需求變化並有製造新產品的能力。而能夠迅速適應速度的承攜者究竟由大廠商，或是由市場效率，或是由小廠商形成的網絡擔綱則有所爭論。作者從經驗現實與理論上的討論指出，若要改進中等技術的績效，且進入更高層次的技術產業，那麼就必須擴大企業組織，投資更多的管理與技術能力。後進國的小廠商未能掌握世界的尖端技術，唯有大廠商才能維持產品的研究發展（*ibid.*,:3-10）。作者更進一步指出，後進國的企業若欲成爲外國大廠商的代工廠，本身規模必須夠大，以便在各方面降低交易成本與風險。換句話說，只有大廠商能夠達到競爭時代對於創新與速度的要求。

若「規模」是後進國企業維持優勢的關鍵要素，那麼如何完成此規模建制的過程不該被視爲既定的事實。修正學派雖然對於後進國如何保持競爭優勢提出了政策建言，但是卻必須面對近來全球市場競爭型態與國家調節角色轉變的問題。後進國本身的企業能力與規模固然是關鍵，但是整個國際分工零散化的結果，使跨國公司成爲聯繫這些分散分工的媒介。從轉移資本、商品與生產的角度來看，跨國公司不是純粹消極的工具，它還能決定這種轉移的性質和方向。自 1990 年代以來，一種競爭更加激烈的現象值得我們加以留意，跨國企業，不分國籍或產業，均學習美國模式，透過購併擴大市場規模；並且加以利用其餘區域所供給的勞力，包括製造與服務。利潤隨時可由價值鏈的任何環節喪失或是創造出來，這就不是交易成本能夠解釋的。這忽略了現代企業的經濟歷史。例如，在解釋組織型態方面，租益的追求以及市場制度的力量，要比傳統強調規模經濟或效率要來得有具有說服力（Chandler 1966; 1990; Fligstein 1990）。全球跨區域的生產網絡並不能保證效益，但倒是使領導廠商維持了如 Borrus（2000：9）等人所描述的 *quasi-monopoly* 的位置，他們透過整合分工專門化來啓動市場力量（*market power*），並提高了進入障礙，特別是將發展中國家的生產組織整合進全球分工秩序。

因此，即使管理學界留意了跨國買者在支配國際分工的作用，卻也僅專注於組織型態與經營績效等問題。高瑞霞（2001）、陳悅琴（1999）分別以寶成、豐泰與 Nike 的個別關係如何影響組織型態的發展，進行了詳盡的敘述與分析。陳悅琴細緻地分別用四個變項（合作關係、組織學習

能力、資源運用能力與知識技術移轉)來討論寶成與豐泰的策略發展,然後衡量兩種不同組織型態的經營績效。她總結指出,兩家企業組織與 Nike 的合作關係型態對於組織策略有其作用,同時不同的組織策略會進而影響到組織的學習能力、資源運用能力以及知識的技術移轉。以寶成爲例,因爲「資源運用上非常的開放,也造成了寶成在技術資源的取得很豐富...相對的,寶成也延伸了較強的學習能力(陳悅琴 1999:169)。」言下之意,豐泰對 Nike 的忠實單一則成了豐泰倚賴與 Nike 的關係多於自身價值的創造。

高瑞霞(2001)指出,受到與跨國買者關係所形成的供應結構影響,當初與寶成維持單一供應的 Adidas 因爲訂單量萎縮,又因爲並不打算縮減其他代工廠訂單,因此只好同意寶成接下其他品牌的訂單;此爲寶成採取多品牌經營策略的開端。按照作者的解釋,Adidas 無意犧牲其他代工廠乃因爲寶成的運動鞋並非具有先進技術,也因此,寶成往後乃以降低成本爲策略,選擇了垂直整合的組織發展;反之,豐泰因爲與 Nike 單一供應商的訂單關係,Nike 不僅承諾豐泰訂單來源,同時也將核心技術保留給豐泰。豐泰選擇朝更高研發與附加價值的發展,垂直整合程度因此較寶成低。換句話說,寶成以成本作爲垂直範圍的策略關鍵;而豐泰則是以產品技術創新與品質等的價值創造作爲組織的策略基礎,因此採取專業分工以取得更多組織彈性及速度。雙方並同時各以其成本優勢與價值優勢而形成對跨國買者的議價能力(高瑞霞 2000:109)。

另外,黃銘章則關心代工在組織策略聯盟上的效應,特別是高科技產業的中小企業規模代工者如何維繫與客戶之間的合作關係。他認爲代工並非純然的被動者,從單純買賣提升成爲策略伙伴,代工者必須完成諸多條件才能使買賣行爲成爲互賴的關係型態(黃銘章 2001)。他的研究假設與結果指出,代工供應商整體的代工力愈強,其競爭力愈高。代工供應商的競爭力愈高,與客戶的伙伴關係也就愈緊密(黃銘章 2001:220)。以上研究雖然試圖從一種關係(代工製造與跨國買者)的角度來探討組織發展,但是基本上,他們皆預設了組織的策略調整都是爲了效率。資源的配置很多時候無法順己之意而隨時調整。跨國買者固然對寶成的組織發展型態起著一定作用,但是全球因素、國家(不單是台灣本身、還有其餘的國家政策)、區域經濟的發展型態以及其他的制度環境都對寶成的組織型態產生一定的影響。交易成本,無法說明現實的社會結構、社會情境潛在地限定與約束著市場行動者(Granovetter, 1985; Burt, 1992; Uzzi, 1997 and 1999);也忽略了準寡佔形成的市場制度條件。

從市場到關係式的層級治理，並不都是生產活動協調時的實質內容，美國與日本市場的模式就無法單單以資產特殊性和數目字來解釋制度以及習性的安排。因為強調道德危機和機會主義的緣故，還有對治理（governance）在根本上是爲了維護自己免於這些風險的主張，使得現今的新制度經濟學被稱爲“新霍布斯主義”（New Hobbesiansim）以及懷疑的經濟學(economics of suspicion)（Storper 1997：283）。這些批評不是以人類的多種動機或是人類存在的社會性格就能完全解釋的。此外，這樣一來就只會把各種結果化約成爲行動者動機以及意圖的效應而已，同時很難去發現制度安排的規約(regularity)或是一致性。

## 2. 組織升級與商品鏈的鑲嵌觀點

一個商品鏈（commodity chain）的觀點，可以幫助我們將後進國家在分工體系的結構位置、產業升級，以及該分工生態裡的行動者關係看得更清楚。商品鏈將分析單位鎖定在網絡核心(network-centered)，並以此來解釋整體世界經濟的秩序。該觀點指出，東亞新興工業化國家，之所以能夠自低工資的短暫相對優勢轉變到以升級爲基礎的較爲持久之競爭優勢，一個最關鍵的要素即是組織型的網絡與企業的策略實際地在東亞地區，發揮投資、製造與出口的效用。東亞的企業組織已經擅長將網絡視爲策略上的重要資產；發生在此網絡中的技術性與組織化的學習，則成爲東亞地區內化國際競爭力的重要特質（Gereffi 1997; Ernst 2000; Schmitz and Knorringa 2000）。組織的發展有其歷史途徑。市場不是供需所反映出來的價格而已。它包含了買者與買者；買者與賣者；賣者與賣者幾組關係型態。爲什麼買者無法直接以價格因素跳過 NICs 呢？第一個注意到跨國買者與亞太生產網絡形成的歷史成因者，乃 Gereffi 與 Korzeniewicz（1994）所提出的商品鏈觀點。解釋這些 NICs 中間廠(intermediary firm)因爲具有與外國買者長時段的連結，立基於過去所建立起來的信任以及成功的交易經驗，因此能夠扮演著中間商職能（Pan 1998; Cheng 1996）。但是 Gereffi 也提到，當愈來愈多的訂單是從其餘國家製造出來，美國買者的壓力就愈大，以致於越過這些東亞新興國家的中間廠而直接將訂單下給這些後進國家工廠的壓力也就愈大（Gereffi 1997）。

鄭陸霖（1997）對鞋產業外移的研究，再度證明既有生產製造商與跨國買者長久以來所建立的關係結構，就是中間商職能得以發揮而持續其優勢所在。Schmitz 和 Knorringa 研究跨國買者的行爲時，也指出中國在鞋類發展方面的優勢，有諸多原因是來自於台灣原有而轉移出去的 know-how 以及連結(connections)；中國、越南等地產業得以發展乃因爲便宜的勞力成本（世界各地均可能存在有的資源），再加上來自台灣的資源（Schmitz and Knorringa 2000:192）；簡言之，跨區域經濟的形成就是架在過去既有生產網絡的基礎之上。有愈來愈多發展中國家成爲全球少數買者的委託廠

商，特別是以勞力密集為特色的產業。Schmitz 和 Knorringa 比較義大利、中國、巴西、印度，針對品質、價格、運送速度、彈性回應，而羅列出四國的特質，他們同時指出，全球買者可能在這些國家製造商角色升級方面、以及採購角色方面所可能提供的協助，以及全球買者與此試圖升級的製造商彼此之間的內在衝突與矛盾。關於全球買者與新興國家企業組織間的分工關係，一方面，因為製造者所處的商品鏈其實是由有限的幾個買者所治理，所以，發展中國家並非自發地就獲得進入國際市場的機會；另一方面，跨區域經濟的形成改變了競爭的生態與分工秩序的結構位置。

GCCs 的貢獻在於提醒所有的新興國家，除了國家進行工業化的產業策略外，組織與商品鏈的結構關連是創造競爭力的重要機制。商品鏈背後各個環節，其實是組織在做串連。在國家與生產技術層次之外，Tam 以及 Gereffi (1999) 進一步地以組織鏈 (organizational chain) 的結構和組織動態 (strategic dynamics) 觀點，企圖解釋後進者的企業組織如何進行「產業升級」，以維繫或提升在全球分工體系的結構位置。他們首先將觀察的單位轉到以企業為行動體的微觀層次，並且以成衣業為例指出產業升級的眾多條件之首要在於加入一個商品鏈；其次則是創造並保護租益 (rent creation and protection)。他們主張，加入商品鏈是開啓做中學 (learning-by-doing) 的學習機制前提。其次，升級並非隨機地發生於某組高附加價值的產業或活動，而是發生於商品鏈的連結之中。這種升級模式的微觀基礎，包含廠商在生產過程中向前 (行銷) 與向後 (購料) 的連結，以及發生在跨越這些環節間的學習 (Tam and Gereffi 1999:4)。

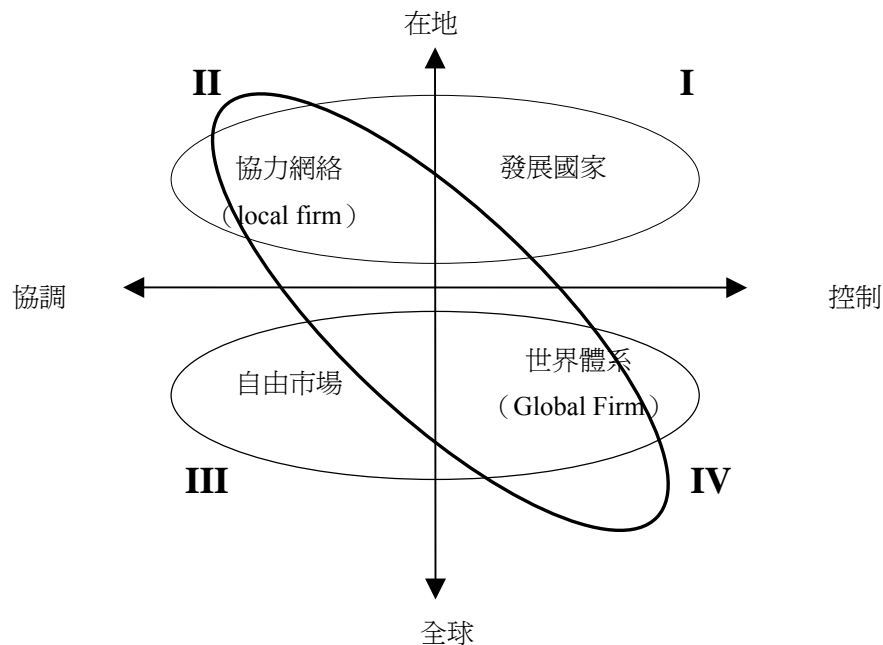
當我們認知「自創品牌」乃「競爭優勢」維繫之關鍵，做為代工者，試圖更動本身在分工體系的位階時，總會遭遇一個兩難。自創品牌，意味著與委託代工的跨國買者在市場舞台上直接對抗。Ernst 雖然宣稱台灣的競爭能力猶如大衛戰勝巨人歌利亞般地，進而認為中小企業依舊很有可為；並且他還引用一份於 1990 年代進行的問卷調查 (San 1990)，來說明台灣藉由直接外資與外國企業的連結，如何參與國際生產網絡，並習得諸如管理經驗、技術而使自己從 OEM 升級到 OBM。除此之外，他舉 Acer 為例，說明 Acer 從 OEM 到 OBM 角色升級的歷史變遷過程。但是他也同意，要發展出全球品牌印象，相當費成本，並且有太多風險。Acer 的策略是從旁打擊，並且焦點擺在 OBM 策略，至於品牌建立則只能在非 OECD 市場發揮，這種企業策略實在是對此兩難的真實回應 (realistic response, Ernst 2000)。因為台灣 OEM 的客戶包含了全世界產業的領導者，維持在 OEM 位階上的發展有利多餘有弊，這不僅僅只是對台灣的電腦業來講；那些早就跨區域進行生產佈局，總營運公司繼續留在台灣的傳統產業更是如此。

我的論文一開始的企圖，僅僅在於解釋，代工組織為什麼沒有被取代？如果按照生產要素優勢來看的話，在 1987 年時，他們應該被取代。

又如果代工組織學到了所有該學習的，他應該取代先行者，可是歷史的事實也不是這樣。產品週期與雁行理論的解釋觀點，就產生了一個困惑。「發展如何發生」？從生產要素的觀點來看，特別重視比較優勢是取得發展的原因；而國家的角度則提出了，不是每個地區的生產要素都能夠「獲選進入」發展的路徑裡，國家因此扮演一個引導的角色，對於資源配置有著關鍵作用（Amsden 1989; Evans 1995）。但是，從經濟發展與組織模式的觀點來看者，則認為帶動每個地區發展起來的，是因為不同的組織模式。以台灣而言，中小企業的協力網絡，不論在高科技業與傳統產業，都是帶動出口經濟成長的組織模式。

本文在此借用鄭陸霖（2005:14）的論述空間與相對位置圖，來安置以上有關發展的理論討論<sup>14</sup>。解釋成因裡，第一象限強調區域的產業組織特色；第二象限則是突出國家引導的功能；第三象限則是生產要素是主要原因，最後則強調跨國公司在世界分工裡因為治理的控制所造成的的核心邊陲現象。

圖 1-4



<sup>14</sup> 上圖獲得鄭陸霖的許可使用，摘自鄭陸霖（2005：14）圖一：發展理論的論述空間與相對位置。

全球商品鏈的觀點考慮了制度（國家產業政策）、國際配額關稅等要素之後，雖然指出了依據產業部門的不同，而有買者與生產者的不同主導支配形式，他們也影響了地理的空間分佈，是他們選擇了哪些國家的產業進入商品鏈裡。問題是，全球商品鏈的觀點，把這樣的驅動過程視之為當然，除了主導的統御結構之外，誰進入此商品鏈的解釋因素也變成是比較優勢的問題。因此，全球商品鏈的作者，後來雖試圖處理關於後進國家的產業升級問題，但是依舊無法解釋，後進國家的組織如何切入全球商品鏈？如何保持既有的位置？這裡，「代工組織」轉化與超越簡單勞動分工的組織職能與機制是什麼？按照組織鏈的觀點，鑲嵌於商品鏈的結構位置一方面有利於升級，但是也可能被鎖進（lock-in）於這結構裡，造成依賴。這意味著向前或向後連結的有些“空位”始終沒有空出來。為了避免經濟與社會學科學術分工因而分治的謬誤，徐進鈺、鄭陸霖（2002；鄭陸霖 2005）因此建議有關發展的社會學研究，可以逆轉 Peter Evans 的理論取徑<sup>15</sup>，從象限 I 到象限 IV 的整合將可能解釋「全球在地化」的現象，「跨界產業場域」（trans-border industrial field）此理論架構，將能夠解決全球商品鏈的問題。

他們認為，這樣將能夠集中分析全球產業內部的場域動態，也能克服「全球」、「在地」的二分預設。「跨界產業場域」，其實相當適合用來解釋當前跨國組織行動因為全球分工而跨越國界的行動路線，但是「跨界」的前提隱藏了分工開展前的歷史演變與社會關係。回到古典理論的脈絡，特別是馬克斯，他認為產品之所以與商品不同，乃因為商品揭示了不同歷史時期的生產模式與生產的社會關係（馬克斯 1976；1978；何彩滿 1996）。商品鏈這個分析架構不是憑空跳出，其理論傳承來自於世界體系的分工理論，而商品鏈就指涉了這些分工結構背後異於前現代的社會關係連帶與生產模式。只是，全球商品鏈在全球分工形成的論述方面，將生產者與買者的支配力量，視之為當然而已。在全球商品鏈的架構裡，加入制度論的組織控制因素，可能解決這樣的問題。影響組織型態的因素，除了當地內生環境的因素之外，一旦加入的商品鏈分工全球化，則商品鏈任一成員的變動都可能作用於組織的運作。

商品鏈加上控制概念的觀點，就有了歷史的時間與空間面向、行動者的組織面向，以及全球分工形成的面向，我們就可以理解組織行動路線的歷史演變。組織競爭場域所導致的控制概念轉變可能影響生產分工模式與關係的變遷。國際分工擴張的結果，使得組織除了上下游的經濟活動關

---

<sup>15</sup> Peter Evans 並不認為在分析上，發展國家必然與企業鑲嵌對抗，因此在象限 II 上則成為象限 I 與 III 各自收編的對象（鄭陸霖 2005：19）。

係，它本身被安置的專業區塊領域（例如製造）有其制度條件，是組織採取行動的舞台。例如，OEM 的鎖進效應，儘管指出代工廠商限制在製造領域，但是，從 Nike 的例子，我們也可以解釋善於行銷與擁有分配管道的領導廠商，其主導能力在製造領域其實遭受限制。

從買者商品鏈的統御關係來看，跨國買者面臨的是採購關係的經營或是轉換。但是從製造商的角色來看，他要不眼睜睜地看著市場機會落在別人（其他競爭者）手裡；要不就得想辦法解決製造成本的問題。從全球的角度來看，這還是同一條商品鏈。但是從個別組織的角度來看，如何在既有領域地盤上形塑其行動路線（to frame their action course），並繼續維持甚至拓展在商品鏈上的角色（對買者與製造供應商均是），商品鏈對於生產組織再建構的解釋就有限。換言之，商品組織鏈對於組織角色的學習與轉換，固然有解釋力，但是對於組織變革在此組織鏈的鑲嵌關係中何以發生，商品鏈的鑲嵌觀點就有其分析策略的侷限性，它同時也忽略了行動者在商品鏈領域地位的認知與行動路線的關係。缺乏這部份的討論，代工者的命運就只能是路徑相依，既看不出來寶成如何以其行動策略控制製造領域的既有位階，並因此改變商品鏈的權力結構；也無法看到關鍵行動有可能提升組織在全球商品鏈的位階。

### 3. 控制概念與組織行動--制度論的觀點

1970 年代中期的組織理論大部分是對於理性適應的策略模型的回應。一派認為環境是組織生存機會的決定因素（Hannan & Freeman 1977，1984；Pfeffer & Salancik 1978；Meyer & Rowan 1977）；另一派則認為環境本身就是社會與政治建構的過程，本身就是值得研究的客體。Fligstein 認為，互相倚賴的行動者如何詮釋其組織場域，本身就是一種政治過程。特別是財產權的界定與形成方面，國家的主權較多展現在規範財產權跟統御結構（governance structure）這兩種關係中，這其實也是國家與經濟菁英之間的角力過程。國家透過對市場的建構與定義，劃定了組織行為的行動疆界。國家的影響在幾方面。一、定義了經濟活動的規則，特別是定義什麼樣的市場叫做自由市場；二、國家藉著消費產品也可能影響經濟，介入經濟循環，或是提供所得在分配透過稅以及社會支出。國家的政策有其意圖以及非意圖的後果出現（Fligstein, 1990）。

有意思的是，Fligstein 認為，市場一旦形成，由大型企業所主導的控制概念也可能導引著經理人，甚至其餘行動者也會跟隨在技巧以及組織結構方面模仿，複製了這套控制概念。政治力量則會再生產這些佔據優勢團體的位置。因此，一旦制度形成，較小型組織的組織對於其行動路線(course of action)的參考架構經常跟隨著這些大型組織。在這樣的論證過程下，我



們再來解決 Fligstein 如何看待制度變遷？簡單來說，Fligstein 認為，制度變遷由危機（episode）引發，制度的企業家（institutional entrepreneurs）透過那些具有權力所組織的利益者的協助，在組織場域中創造了新的社會安排。也因此，不同社會裡，國家與企業的互動都造成了獨特的生產文化（Fligstein, 1995）。除了行動者（組織）面對了外部的結構問題之外，如何知悉（perceive）以及詮釋危機，都可能構成一組新的行動路線。

控制概念既是行動路線選擇的基礎，更是經濟行動之前的社會前提——一套認知的世界圖像；有別於過去的資源依賴或是制度論者，Fligstein 提出行動者具有主動建構和創造環境的「控制概念」，補充以往研究缺乏行動者主動創造制度的控制意義。控制的概念可以被視為是當地的知識或是控制場域的知識，而跨國企業所主導的行為在這裡必須認可、界定或是創造，它們也影響了組織的疆域與行動的形式。Fligstein 對於這套組織競爭的控制認知研究，並沒有擴及整個全球的生產分工體系。只要我們將全球面向納進來，國家對於財產權的規範以及與經濟菁英彼此之間的角力過程，就有重新探討的必要。而這些解釋觀點對於理解全球化、區域與組織發展不可或缺。這裡我將結合制度論裡的控制概念與商品鏈的領域概念來解釋寶成集團如何詮釋環境的危機，以及其所採取的控制策略。

代工者的組織轉型，也就是租益創造或保護的過程（Tam and Gereffi 1999）。李嘉圖對於租益的討論，乃從資源稀少的概念而來。但是租益之所以產生，是因為資源取得的不平等路徑。再如同熊彼得所指，這樣的「稀少」，其實是可以透過刻意建構而形成的（Kaplinsky 2000:122）。經濟學派認為，按照 Heckscher-Ohlin 的要素價格均衡定理（Heckscher-Ohlin factor-price equalization theorem，他們預測了在一個開放的經濟體裡，生產要素的價格，例如工資，最終會跨越區域差異，而表現的價格形式會愈來愈趨同（converge）。但是經驗卻不是如此顯示。這裡忽略了，所得價格，其實也反映了為防範競爭而建構起來的障礙。

經濟學的分析，將技術的進步視為外因，卻無法說明組織為了建構其本身運轉的競爭環境是如何形成的（Kaplinsky 2000:130）。Fligstein 所題的控制概念，一方面可以用來補充行動者跨出國家界線時與國家的互動過程；行動者又是如何受到全球商品鏈組織之間、其他區域制度條件的規範，從而塑造出組織的行動路線來。另一方面，又可以用來解釋商品鏈中，組織與組織之間形成的競爭過程。因為企業面對的組織場域，不僅有政治力量，還有經濟活動裡經濟權力的關係。全球買者與這些委託製造商所形成的關係，不是單純的 OEM 或是 OBM，亦即在整條價值鏈上升或下降的問題；而是如何共同建構租益（rent）以利這些大型化的代工者與全球買者繼續鎖進並維持在世界體系的分工位置。一個控制概念可以幫助本論文處理代工做為寶成的行動策略其原因，以及代工領域的擴張性如何使行

動者從製造領域跨足其他領域，進而改變商品鏈的權力結構關係。

## 第四節、研究方法與資料來源

本論文針對後進國家代工者的組織轉型為何發生以及怎麼發生，概要性的說明本論文的研究設計、資料蒐集和分析方法。

### 4.1 研究設計

本論文將按照產業分工的歷史形成與組織的行動策略分別加以討論。首先，我將考察運動鞋如何成爲一項產業，並探討不同歷史時期的分工面貌、競爭結構的形成與產業變遷。第二部分，本文著重在社會事實方面，分析商品鏈各領域之組織行動及其結果，進一步探討組織實踐所涉及的結構慣性與運作邏輯。這部份的研究設計將以組織理論的鉅視與微觀層次分析，關懷商品鏈、世界分工體制對新興國家產業組織發展型態與轉型的影響力；其次則從微觀層次來分析跨國買者的支配策略以及代工組織因應策略的調適過程。

### 4.2 資料蒐集與研究方法

本研究將以歷史文獻分析法、深入訪問法爲主。囿聯絡受訪者等限制，對於寶成集團及跨國買者的瞭解，格外倚賴公司年報、財報，以及各種二手文獻資料與報導。

基本上，爲了輔助分析，有關歷史文獻資料的來源包括：

1. 各協會、公會的統計資料，例如 Footwear Distributors and Retailers of America, *Footwear News*, 財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心
2. 相關議題的研究報告與二手文獻。
3. 公司與各平面媒體的資料：諸如各跨國公司與寶成集團的歷年年報、平面媒體諸如：天下雜誌、商業週刊、今週刊、Far Eastern Economic Review，以及報紙對於寶成歷年來的報導資料。我已從聯合報系的新聞剪報系統蒐集『寶成』自成立起來至今所有重要的剪報資料，結合前述所題各公會與週刊的歷史資料，完整地整理出從 1969 年至今共 40 頁的「寶成集團發展大事紀要」。之後，再細分爲環境結構、組織策略因應、技術升級等三類事件紀要。

### 4.3 深入訪問法

儘管聯絡受訪者不易，本論文訪問了工商時報產業新聞中部召集人的

劉朱松記者，以他長期對於台灣中部產業的瞭解，有一個產業發展之輪廓的掌握。此外，我安排了相關人物進行深度訪談（參見附錄四—受訪者一覽表）。邦泰副總經理張文隆先生提供了運動鞋產業在台灣萌芽、紮根與開花的歷史過程，他也解答了不少我對於運動鞋製造生產等關鍵技術的困惑。再者，兩度親訪東莞黃江裕元，對於培養產業的敏銳度獲益良多，精成集團、香港裕元集團、寶成集團的研發中心等相關人物受訪，相當有助於我理解寶成；東海大學劉仁傑教授協助理解製鞋流程、技術累積與傳遞、寶成的組織結構；美商哥倫比亞的謝經理則提供了不少國際採購方面的經驗。我對他們的發問採取開放但具有架構的形式進行。問題有關，寶成如今發展成爲全球最大的製鞋廠，該集團的發展過程以及行動選擇的重要特定事件或議題、決策。本文透過深入訪談來取得關鍵決策者或相關行動者的一手經驗與回溯資料，藉此瞭解組織背後的行動過程。深入訪談的內容包括行動者如何認知分工角色、使用資本的限制與機會、以及如何因應組織場域的變化。

## 第五節 章節結構說明

本論文共有六章，以三部分來鋪陳整體結構。第一章，爲主要的研究問題；第二章、第三章、第四章與第五章則是主要研究發現與分析；第六章則是研究總結與理論反省。

第一章：包含研究目的、研究問題的理論背景與相關文獻。主要透過問題脈絡，呈現本論文在東亞的組織與產業等相關研究的意義。特別是從全球分工的角度來討論組織發展與運作邏輯的重要性。

第二章：本部分針對鞋類的產業遷移過程，指出缺乏歷史分析與組織行動的視野。因此，由運動鞋此類商品如何形成一種產業著手，探討分工背後的社會關係，尤其是工業資本與商業資本的鬥爭，如何導致分工全球化的過程，藉此勾勒出後進國家組織進入此分工的宏觀脈絡。

第三章：首先說明國際買者租益創造的基礎來源，其次則探討寶成加入運動鞋商品鏈的最初策略。特別是技術的宏觀與微觀條件如何產生，同時也分析，技術得以學習並累積的組織機制。

第四章：面對來自其餘地區的挑戰，韓國與台灣各自因應的策略爲何？其結果如何翻轉了彼此在運動產業的位置。雖是「代工」，卻又不只是代工，本文這裡將探討寶成超越代工的歷史、社會條件，以及組織運作邏輯的演變。以韓國在印尼爲對照，我們將看見寶成如何在中國等地進行勞動力的管理；如何利用財務進行組織資源的運作。

第五章：本章將分析，「代工」成功轉型後與國際買者的關係變化。此外，商品鏈關係再強化一方面說明了區域分工的特質，另一方面則指出組織發展的機會與限制。透過鞋子的對照，寶成進入電子業的投資，正顯示出後進組織其能力的有限性來。

第六章：最後則是研究總結。同時針對「產業升級」與組織發展提出理論的反省。

## 第二章 商品鏈分工全球化的歷史考察

### 第一節 前言--產業遷移，雁行理論與產品週期理論之外

台灣製鞋業始於 1960 年代左右，以美國為主要市場，並採取量大價格低的方式逐漸獲得成長。1976 年為台灣製鞋史寫上輝煌的一頁，該年台灣成為全球鞋類最大供應國；外銷總值則至 1980 年才超越其餘產業，成為繼紡織、電子兩產業之後的台灣第三大外銷產業。1986 年，台灣鞋類出口量達到 8 億 4 千 113 萬 5 千雙，是台灣鞋業發展最高點，以後出口數量一路往下滑。若以金額來說，則是以 1988 年為歷史高點，共達 36 億 9,238 萬 1 千美元，之後亦逐年下滑。從 1988 到 1993 年，鞋類出口金額猶不及 1989 年歷史高點的一半，僅剩 16 億美元（參照表 2-1），而這不過四年的時間。從 1976 年到 1986 年，台灣鞋業「稱霸世界前後不過十年」<sup>16</sup>。如此的產業軌跡與日本鞋業經驗何其相似！

以整個亞洲地區而言，二次戰後的鞋業發展，日本由於戰前即有石化業基礎，因此戰後的製鞋工業發展得最早（製鞋公會，1989：1-13），其製鞋技術與製鞋機械的發展，均為東亞各國之首。以出口市場而言，日本也以美國為市場大宗，其鞋業出口在 1969 年達到巔峰，佔美國出口市場則從 1969 年的 80% 下降到 1975 年的 1%。台灣取代日本成為鞋類王國之欣喜之情並沒有持續許久。韓國經驗也是如此，1988 年達到 4 億 5 千萬雙，金額則在 1990 年時達到最高（43 億 7 百萬美元），而後一路衰退；與此同時，大陸鞋類出口金額卻達 29 億 3,943 萬美元。做為最大進口國的美國，在 1980 年時，銷售的鞋子中只有百分之五十是進口的，到了 2001 年，進口的比例則提升到 97.3%（台灣鞋訊 2004.07.05）。

Raymond Vernon（1971）在其產品週期理論，關注個別企業組織的行為。他檢驗個別產品如何影響組織的競爭力，以及製造生產的所在軌跡（locus of manufacturing production）。以美國跨國公司製造經驗為基礎，他認為，產品的創新是在高所得國家發生。當產品與技術達到製造上的成熟時，生產的成本，尤其是勞力成本將成為公司競爭力的關鍵要素。週期理論的最後階段，就是先進國原本的需求已經被可以用較低成本製造出產品的國家所取代。最後，當初開發此產品的公司將會放棄該產品，退出市場。

---

<sup>16</sup> 「...稱霸世界前後不過十年」是台灣區製鞋公會出版台灣製鞋工業三十年誌，用來形容日本塑膠鞋由興起至衰退的文字（1989:1-13）。

年份	外銷總數 量(千)	外銷金額 ( 平均鞋類 千美元)	單價 (美 元)
1969	20,676	19,623	0.95
1970	64,662	40,351	0.62
1971	101,649	69,481	0.68
1972	113,619	80,621	0.71
1973	201,060	186,071	0.93
1974	157,063	190,335	1.21
1975	215,447	257,915	1.2
1976	375,716	542,014	1.44
1977	352,362	615,781	1.75
1978	346,346	771,198	2.23
1979	347,891	945,353	2.72
1980	410,075	1,496,861	3.65
1981	397,645	1,467,310	3.69
1982	426,362	1,471,466	3.45
1983	520,075	1,843,488	3.54
1984	625,406	2,267,332	3.62
1985	628,385	2,315,585	3.68
1986	841,135	3,219,499	3.82
1987	794,543	3,668,872	4.61
1988	665,055	3,692,381	5.55
1989	577,569	3,456,205	5.98
1990	380,142	2,511,387	6.61
1991	364,887	2,362,583	6.47
1992	225,387	1,654,281	7.33
1993	150,258	1,178,886	7.84
1994	108,603	875,591	8.06
1995	80,070	699,406	8.73
1996	72,976	559,458	7.66
1997	62,174	410,193	6.59
1998	46,868	282,834	6.03
1999	43,218	235,029	5.43
2000	34,380	189,563	5.51
2002	26,444	133,087	5.03

資料來源：台灣區製鞋工業協會

以上的敘述似乎驗證了 Cumings 以雁行理論的觀點分析東亞的發展情況。他指出東亞各國乃追隨著一套發展軌跡，後進者複製了先行者的發展經驗。因此一個國家的經濟發展其實是一個特定產業部門的興起、成熟與衰退的過程 (Cumings 1984:3)。低度工業化國家以進口的方式開始新產品與技術的學習。隨著時間、技術與資本財進口，同質性的產業因此建立，低度工業化的國家因此獲得了自身的資本工業。而在產品週期的第四階段，低工業化國的資本財工業發展了出口能力，這種跟隨工業化的過程像是雁行的模式。

以國家為單位來觀察產業地理的遷移之下，將掩蓋了先行者、後進國家的組織並沒有退出市場的事實。新國際分工論因此解釋了全球經濟從核心到邊緣的生產空間擴散現象，同時也說明了核心國家愈發集中的研發與技術複雜活動。此論點將對外投資的活動歸因於日益降低的利潤率、核心國家高人工成本的壓力等等(Fröbel et al., 1980)。鞋業在美國的發展恰當地表現出新國際分工論的主張。Donaghu 與 Barff (1990) 研究 Nike 的國際生產佈局與運動鞋業的彈性如何產生時，圖 2-1 顯現出由 Nike 所主導之生產者變動的歷史圖像來。

圖 2-1 Nike 國際生產佈局

	1971	1975	1980	1985	1989
國家					
日本	-	---	---	--	
台灣			-	---	---
南韓			-	---	---
香港				-	
菲律賓				-	---
泰國				-	---
中國					---
馬來西亞				-	--
印尼					-
美國		-	---	---	--
英國			-	---	--
愛爾蘭				-	---
南斯拉夫					--

資料來源：摘自Donaghu and Barff (1990:542)表三

針對鞋業的福特式生產特質，Donaghu 與 Barff 提問市場講求彈性的特質如何與此福特式的大量生產手段相容？透過對於 Nike 的研究，他們發現這種缺乏彈性的生產方式(inflexible means of production)之所以可能回應市場彈性的需求，是因為 Nike 具備了高度彈性、充滿動態的組織形式(Donaghu and Barff 1990:538)。該文針對邊陲與核心地區工廠之間的關係提出了解釋，他們指出，設廠生產地點的改變，一方面是受到邊陲地區低工資的影響；另一方面，Nike 生產體系的地理分佈也受到已經建立起來的長期夥伴關係的穩定性影響。即使 Nike 相當倚賴福特生產模式、行銷技術較低的標準化產品，該公司也表現出一種具有後福特彈性的特質；這種彈性即是來自於 Nike 與東南亞生產組織發展出來的緊密與複雜的生產關係聯盟。

從國家單位來說，當 Nike 開始在亞洲生產時，日本代表的是製造核心，而其餘國家則構成了邊陲。而現今的 Nike 在東南亞的區域內分工，以人工成本為標準所區分的台灣與南韓是核心；中國、泰國、馬來西亞與印尼則是邊陲。日本的工資與美國相當，他們依舊是材料的供給者，但已經不再是 Nike 生產線了 (Ibid.,:542-546)。低工資還是 Nike 選擇生產者的初始動機，而且繼續影響生產的地理空間分配。1969 日本工資大約是美國的 30%，也是這個原因讓 Phil Knight 開始與 Tiger 合作。1970s 工資飛漲時，Nike 就把生產轉移到台灣與南韓，當時當地工資還很便宜。除此之外，Nike 也考慮市場潛力。作者引述生產經理的話，認為 Nike 在亞洲除了考慮人工成本，最重要的理由是彈性 (Donaghu and Barff 1992:546)。該篇算是對新國際分工論的補充，因此作者總結，既非最終市場的潛力，也非研發的核心設備在哪裡，而是人工成本與對市場的回應時間 (reaction time) 決定了 Nike 生產系統的地理區域。

根據 SATRA 之統計，2001 年全球運動鞋產量排名前十名之國家依次為大陸、印尼、巴西、越南、泰國、印度、義大利、土耳其、菲律賓和西班牙。由於佔有便宜勞工成本的優勢，因此亞洲為最大的運動鞋生產地區，大約有 81% 的運動鞋皆為亞洲地區製造，此外，亞洲地區也是製鞋材料主要來源地。過去在亞洲地區以南韓及台灣為主要運動鞋產地，由於 1980 年代中晚期，南韓及台灣的勞工成本逐漸升高，客戶因此紛紛要求供應商轉投資到大陸、印尼和越南。現在大陸、印尼和越南已經成為亞洲主要的運動鞋產地。2001 年大陸仍為全球最大的運動鞋生產國家，生產量為 10 億 6 千 8 百萬雙，佔全世界運動鞋產量的 79%。而全球 10 大運動鞋生產國家，就有六個國家位於亞洲地區分別為大陸、印尼、越南、泰國、印度和菲律賓，總產量為 16 億 9 百萬雙，約佔全球運動鞋產量之 81%，生產區域明顯集中於亞洲。

Donaghu 與 Barff 對於品牌公司主導生產組織安排的研究，符合 Gereffi 之買者商品鏈的觀點，亦即整個國際的生產佈局乃由大型零售商、具品牌的商人以及貿易公司佔有關鍵位置，由他們在不同出口國家設置分散的生產網絡，通常是第三世界的國家，尤其是勞力密集、像是成衣、鞋、玩具、消費電子、消費財產業等等(Gereffi 1994:93-122)。若我們回顧 Gereffi 的商品鏈觀點，其中一個分析面向指出全球分工的生產安排以及分配網絡的分散或是集中區域，這種空間就會造成領土地位 (territoriality)，以運動鞋產業的買者角度來看，Nike 的生產製造基地，幾乎百分百在亞洲；Reebok 則有 80%；Adidas 則有 87%<sup>17</sup>。從空間地理來說，這說明了在分配或生產區域的分散或集中的現象。

諸多研究指出，產業遷移不單只是生產要素在主導，事實上國際保護主義下的各種關稅、配額實施也關鍵性地衝擊各個區域的發展；國際規約與勞動成本一樣，均能夠影響工業地點的地理版圖，特別是 Plaza Accord，對於幣值的影響 (Lipietz 1986；Gereffi 1994；Bernard and Ravenhill 1995；Bernard 1994)。這些保護主義措施原本只是美日貿易之間的緊張關係，而後延伸到韓國與台灣。1986-1988 從這兩國家大量進口的壓力導致雷根政府與議會施壓這兩國必須進行幣值的調整，以及開放進口市場。同時，國會還提出自動出口限制 (voluntary export restraints)、非關稅障礙來限定這些國家出口到美國市場。1985-1987 年，日本的幣值升值了 40%；台幣則升值了 28%；韓圓則是 1986-1988 之間升值了 17%。與此同時的中國與其他東南亞國家的幣值則是貶值了，這不但吸引各國對這些地區投資，同時出於生產要素與幣值的比較優勢而使當地加速成為出口經濟的貿易平台。以買者的角度來說，企業經營的外在風險來自於幣值的變動、配額、各地區基金轉換的限制、出口關稅、政治不安定；為了避免這些風險，他

---

<sup>17</sup>資料來源：Nike, Corporate Responsibility Report FY 2001、Adidas、Reebok 年報



們會盡量開發足夠的替代供應生產來源（Nike 2003 年報）。就配額來說，影響的程度比較大，例如 1994 年歐盟對中國產品實施配額限制；或是 1995 年歐盟對於從中國、印尼以及泰國的產品課徵反傾銷稅等等，但是國際買者例如 Nike 就可以透過全球採購策略（multi-country sourcing strategy）的運作，來避免這些配額限制對於企業競爭力的影響。

### 解釋的侷限—把歷史與行動者放進來

除了保護主義與幣值因素，更關鍵地，我們必須把產業區域與發展的關係放進歷史的脈絡，並且從諸多經濟行動者之間因為互動所形成的分工結構來解釋產業遷移、組織的現象。換言之，勞力成本固然對於產業區域分工有影響，但是除了供給市場的生產要素，產業特質、供給者如何進入此分工結構的歷史脈絡以及消費模式的演變，也作用於產業區域分工的形成。Donaghu 與 Barff 的研究相當有助於我們理解核心與邊陲地區分工的形成。從圖 2.1 我們可以看到，自 1980 起，Nike 的製造廠組織已經愈來愈集中在東南亞；全球 10 大運動鞋生產國家，就有六個國家位於亞洲地區分別為大陸、印尼、越南、泰國、印度和菲律賓，總產量為 16 億 9 百萬雙，約佔全球運動鞋產量之 81%（SATRA）。人工成本即使可以解釋部分遷移現象，卻無法說明為什麼有些地區無法進入分工商品鏈，或是某些地區的生產安排遭遇淘汰的命運（Gereffi 1999）；同時引發更多的題問，如果鞋產業是一種『技術成熟』的產業，為什麼後來者無法如同產品週期理論所言，完全取代先行者？不僅做為代工者如南韓、台灣無法取代那些握有品牌的先行者例如 Nike、Adidas，而做為更後來的生產者之中國、印尼乃至越南，也並沒有完全替代南韓、台灣業者，這些先行者並沒有退出市場。這彼此之間無法跨越的關鍵因素是什麼？

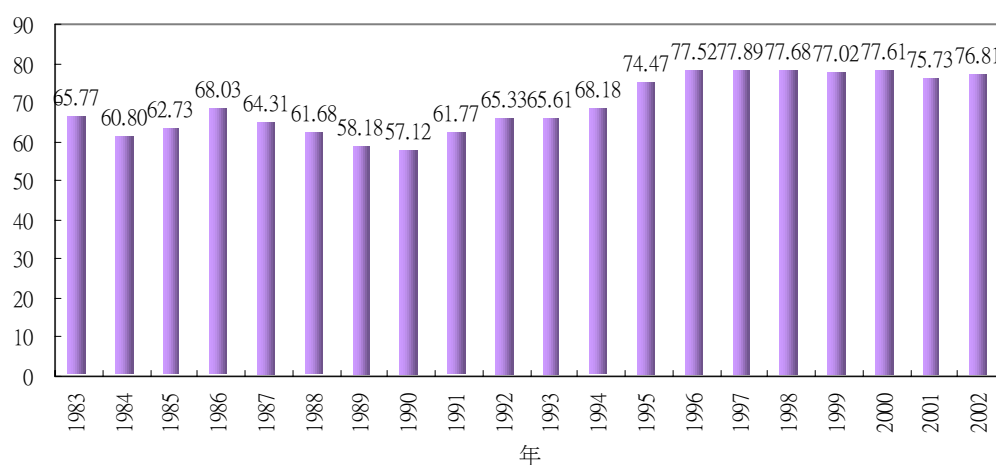
商品鏈的領土空間面向，在地理上指出生產與分配空間的集中，從事研發、設計價值的買者均位於歐美核心國家；從事生產活動者則位於半邊陲或是邊陲的亞洲地區。然而，值得注意的是除了買者對於生產空間的支配力，生產基地集中於亞洲，也與一個浮現的半邊陲有關係，學者認為這是因為基於過去長期以來的採購關係（Gereffi 1994；鄭陸霖 1997）。核心、半邊陲與邊陲的三邊製造互動型態，則表現為由核心地區將訂單下由以往合作的新興工業化國家的製造廠，後者則把訂單轉給其餘低工資相近的境外製造廠。新興工業化的生產廠商成了中介組織，因為具有與外國買者長時段的連結，因此建立起來的相互信任以及過去成功的交易經驗，使亞洲繼續扮演協調製造、品質的控制、財務控管、運輸等功能（Gereffi 1994）。然而，除非我們可以解釋做為商品鏈前端（品牌行銷領域）、半邊陲（生產製造協調管理領域）與邊陲（生產）各之間的門檻為何，否則僅僅是『路徑依賴』，恐怕無法說明各階段商品鏈為何難以跨越。商品鏈領域空間的面向除了展現出商品鏈在空間地理分佈的特質以外，由商業資本（buyers）

或是工業資本 (producers) 支配的組織空間，我們也發現資本的集中現象。

### 寡佔的競爭結構

有愈來愈多發展中國家成為全球買者的委託廠商。特別是以勞力密集為特色的產業。儘管 Gereffi 分析了全球買者的影響力對於整個以買主為主導的商品鏈的影響，但是對於這些全球買者究竟如何行動的，卻尚未被研究詳細。發展中國家並非自發地就獲得進入國際市場的機會，因為製造者所處的商品鏈其實是由非常有限的幾個買者所治理 (Schmitz 與 Knorringa 2000)。以美國運動鞋市場而言，這種商業資本集中的現象很早即有，且近來愈演愈烈 (參見圖 2.2 與表 2.2)。前五名佔全美運動鞋市場就超過七成五，幾近八成，但是從個別品牌的市場佔有率來看，也是互有消長，競爭在前幾名的品牌之間非常激烈；全球運動鞋市場表現亦是如此 (表 2.3)。<sup>18</sup>

圖 2.2 美國前五名品牌運動鞋佔市場比例



<sup>18</sup> 表 2.2 (全美) 與圖 2.3 (全球) 的第四名或是第五名的品牌經常更動，特別是 1994 年以後，原排名 Converse 與 New Balance、Fila、Vans 之間經常變動

表 2-2 各品牌運動鞋佔美國市場比例(%)

Year	Nike	Reebok	Adidas	NO.4	New Balance	Top 5
1983	37.02	0.75	12.15	10.53	5.32	65.77
1984	31.33	3.34	9.35	11.22	5.56	60.80
1985	28.18	13.55	7.50	8.86	4.64	62.73
1986	20.40	30.79	6.04	7.32	3.48	68.03
1987	18.39	30.52	4.62	7.70	3.08	64.31
1988	22.99	27.42	4.05	1.26	5.96	61.68
1989	24.89	24.09	3.45	0.94	4.81	58.18
1990	28.24	21.03	2.91	0.97	3.97	57.12
1991	30.14	23.78	3.15	1.37	3.33	61.77
1992	30.66	24.55	3.12	3.37	3.63	65.33
1993	32.67	21.20	3.17	4.15	4.42	65.61
1994	31.64	22.12	5.19	4.56	4.67	68.18
1995	38.47	21.37	5.40	3.16	6.07	74.47
1996	45.20	16.53	5.41	2.69	7.69	77.52
1997	47.03	15.22	6.07	3.53	6.04	77.89
1998	43.28	13.98	12.64	3.19	4.59	77.68
1999	44.18	12.15	11.23	7.35	2.11	77.02
2000	42.62	11.85	10.76	9.61	2.77	77.61
2001	40.67	12.10	9.10	3.29	10.58	75.73
2002	39.10	12.00	9.60	4.51	11.60	76.81
2003	36.41	12.55	9.09	4.47	11.03	73.55

Sources: Sporting Goods Intelligence

表 2-3 Global Athletic Footwear Market share

unit:%, billion												
brand	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Nike	22.5	25.4	24.4	23.17	27.47	32.1	35.3	34	30.4	34.6	35	34.12
Reebok	18.8	20	18.9	18.73	17.98	14.7	14.5	13	11.2	10	10	9.65
Adidas	13.6	10	9.3	10.13	10	10.2	10.3	6	15.5	14.8	13.5	16.48
Fila/NB	0.9	2.1	2.7	5.45	4.29	6	5.7	5	3.9	2.8	14	7.51
Converse /others	3.4	3.5	4	4.25	4.13	2.7	3.2	2	2.2	2.2	NA	4.51
Top 5	59.2	61	59.3	61.73	63.87	65.7	69	60	63.2	64.4	72.5	72.27
Sales in Total	11.85	12.53	12.49	14.14	14.91	16.41	18.22	14.75	16.30	16.44	15.42	18.04

Source: Nike, Inc.-Entering the Millennium;Sporting Goods Intelligence

若不以國家為單位來看，而將焦點放在產業的行動者，我們發現買者如 Nike 未曾撤出此領域，且其採購策略造成區域層級的分工，同時，半邊陲地區的南韓與台灣業者並沒有撤出此區域分工。鄭陸霖（1999）稱這些地區為隱藏的半邊陲，就是因為這些中間商在生產領域區域表面上是撤離了，而事實上，中國、印尼與越南的興起，卻是因為台灣與南韓等地的

投資。Schmitz 與 Knorringa (2000) 也更進一步說明，這些新起之秀其實乃是透過以往舊有的產業聚落 (old clusters)，如台灣、義大利與巴西南部提供了關鍵的製造 know-how 與對外的關係 (external contacts) 做為其竄升的競爭要素。由此可見，製造領域在商品鏈，既是由幾個有限的買者支配，又這些半邊陲的廠商也起著作用，且此作用不僅侷限於『中間商的職能』；換言之，運動產業的『量大生產』特質，但卻能發揮彈性的組織策略，與這些中間商如何進行協調管理功能有關。他們在此區域對於生產地位的維繫與加強，反而形成一種產業區域分工的層級性質來 (the hierarchical nature)。這種歷史與分工的結構化，將形塑組織的行動路線。

本文認為一個產業特質與歷史的觀點可協助我們釐清組織行動的結構條件。事實上，對於一個產品的理解，必須以產業活動複雜的關聯性來看，這裡有企業之間的網絡，以及一系列關鍵的輸入材料 (input) 的連續創新。這種生產的跨國性，其特質包含了連續創新以及如何選定特定空間做為最終產品的分工活動。首先，在這章節，我將敘述運動產業的發展歷史，這部份包括技術、製造生產以及市場特性；這些性質將凸顯運動產業如何成為由買者主導的商品鏈特質；其次，則指出台灣、南韓當時以 OEM 策略加入此分工連帶的歷史條件。

## 第二節 運動鞋如何成為一種產業

一隻鞋有三個主要構成：大底 (outsole)、中底 (midsole) 以及鞋面 (upper)。由化學材料染以顏色的橡膠加壓成橡膠片，而後裁斷成為鞋子大底。聚氨酯 (polyurethane) 或是乙烯醋酸纖維 (ethylene-vinyl acetate EVA)，混以化學顏料，在熱爐裡加以模塑成片，然後裁斷成為鞋子的中底。大底和中底以膠劑加以接著，成為完整的鞋底。而鞋面則包含從皮革或是塑膠的許多部分縫製而成。鞋面最後則用接著劑與氣壓的方式與鞋底貼合，經過剪裁修飾、打光、貼標包裝以後而成為一隻完整的鞋 (請參考第四章圖 4-4)。多數的工作很倚靠人手，機器當然也很重要，但是自動化的程度很低。

運動鞋產業隨著對於人體健康、運動功能的重視，甚至是 90 年代後期的流行文化，而發展成為關聯極為廣泛的產業，這些產業範圍包括化學、材料科學、機械模具、生物力學等基礎學科。運動鞋的材料使用，並非既定不變，它乃是隨著鞋商品的歷史演變與市場競爭的變化而產生。即使只是用於鞋面貼合於鞋底的黏著劑，因為國際反血汗運動 (anti-sweatshop movement) 對於生產環境、工人安全的呼籲產生的壓力，也有根本性的改變。每一種材料的使用，既關係著技術創新，又與鞋子成

本的比重有關；而成本考量則是影響製鞋產業生產佈局改變的原因之一。每一雙鞋，則因為該區域的原物料發展、基礎科學水平、工資等也有不一樣的成本表現。

### 第一階段：運動鞋之前與之後（1920～1960）

回溯以往，若無 1852 年 McKay 縫製機械（sewing machine）引進，使鞋類生產有了根本性的變革（Hoover 1937; Melder 1979），製鞋仍只是一門必須使用手工縫製的工藝（craft）。直到 1908 年一家叫 Converse 的橡膠公司（rubber company）才開始使用上述的縫製機進行帆布鞋面與橡膠鞋底的貼合工作，鞋子製作才成為具有大量生產可能性的產業（Barf and Austen 1993:1106）。從 1920 年帆布鞋上市以來，到 1960 之間，運動鞋沒什麼改變過，幾乎所有的美國運動員都穿這種鞋。這種運動鞋大部分只是具有基本設計的帆布鞋，不包含墊塞（padding）、腳踝支撐（ankle supports）、縫製的必要修飾等。雖然製鞋從手工鞋演變到大量使用機器與流水線生產，減少許多人工，但是在生產過程中的裁斷、針車、準備成型，依舊需要大量人力，特別是成型部分（Donahu and Barff 1990；高瑞霞 2000：41）。總之，製鞋工業是一種使用簡單省力加工機具，配合大量勞力的工業鞋子成本除了鞋材原料視一國的供給水準而定以外，人工縫製經常佔整隻鞋最高成本的部分，約有 40%（台灣製鞋公會，1983）。如果能在縫製這部分縮減，那麼人工成本被縮減。若要降低這方面的成本，那麼就要生產比較低功能性（less performance-oriented）、簡單一點的運動鞋，這種運動鞋需要的縫製比較少。Converse 的 All star 帆布運動鞋就是這一型款。

講究所謂功能的運動鞋在 1960 年代中期以前佔不到 10%，而且，具有功能表現的運動鞋幾乎由 1948 年以前未曾分家的德國公司 Dassler（後分為 Puma 與 Adidas）兩兄弟製造，1954 年德國贏得了世界杯足球賽，球員所穿的正是 Adidas 新創，具有螺栓鑲底的運動鞋；而 1976 年蒙特利奧林匹克運動會（Montreal Olympics）獲得獎牌的選手中有超過 80% 者都穿著由 Adidas 製造的球鞋或運動設備。從此一直到 1970 年代之間，運動舞台上，Adidas 就等於運動成就的代名詞，主導了美國 70% 的市場<sup>19</sup>。此時廠商銷售運動鞋的市場對象，很明顯地限於運動場上那些進行比賽的職業運動選手社群。同時，廠商集製造、經營管理、市場行銷職能於一身。

### 第二階段 百家爭鳴的運動風雲時代（1970 年代）

---

<sup>19</sup> Source: <http://www.adidas.com> 以及 IMD adidas case GM 743, 1999.01.26

對於運動鞋業史來說，1960 中期-1980 中期間，不論在運動鞋市場、鞋業技術與生產組織等各方面均有幾項值得記憶的表現，這些特點改變了運動鞋產業，也影響了人們的生活與消費習慣。

首先，1970s 因為人口與文化的改變，美國一般民眾開始重視“健康”與“體能”活動，同時，為了避免運動傷害，不但數百萬民眾開始熱中慢跑與有氧運動，也要求運動鞋要有降低傷害風險的功能。過去，講究運動功能表現的球鞋人口，只是針對職業選手而言，而今，對於球鞋要求功能的人口擴增，這意味著市場銷售的餅變大了。以行之有年的波士頓馬拉松比賽為例，這股熱潮表現在於從 1928 的 300 人報名路跑，到 1964 年維持在 300 人，一直到 1979 年參加波士頓馬拉松大賽的人數已將近 8000 人左右。另外，各種校際杯、洲際杯或職業的籃球比賽興起（NCAA、NBA 等），這也有助於增加運動人口。一雙強調慢跑鞋功能的未必適合進行有氧運動或是做為登山用，消費者在從事各類運動時，也就被說服購買一雙以上的運動鞋。

這種行為上的改變，使得運動鞋市場變得格外競爭，60 年代末期到整個 70 年代，不斷有新公司的加入或是百年老店更改公司名號重新加入戰場。Nike 於 1964 年進入運動鞋市場；同樣是百年老店但於 1970 年代末期更名的 Reebok 重新上場；跟 Reebok 一樣在 1970 年代改名的 Asics Tiger Corp,<sup>20</sup> Vans Inc., hi-Tec Sports, Etonic Inc. 都於 70 年代進入運動鞋市場。日本這品牌會投入美國運動鞋戰場，與 Nike 有關，且容後敘。這段時期的品牌市佔率因為眾多公司投入戰場而波動異常。例如 1984-1986 之間，Reebok 在美國的網球運動鞋銷售量成長了 10 倍；Nike 籃球鞋在美國銷售量則從 1986 年的 2.13 億美元降到 1987 年的 1.32 億美元，1988 年則又回到高點 2.13 億美元。像有氧運動開拓了新市場，1980 年代後期有氧運動鞋的成長超過了 300%（Donaghu and Barff 1990）。人們對於各種運動的投入是鞋型與講究功能的鞋子變多的原因。

### 技術方面的改革

1970 年代不僅是眾多品牌投入市場的百家爭鳴時期，同時也是運動鞋功能技術的突破階段。本文所謂的關鍵技術，指的是某些設計可能是經由試驗產生，而成為至今運動鞋業廣泛採用的根本原則。例如鞋底吸震中插（midsole）起源、鬆餅式的鞋底（waffle sole 或譯威化底）的發明、氣墊鞋的發展、中插做出視窗設計等。技術革新也帶來鞋材材料的改變。1970s 有幾項技術革新隨著各式運動的興起發生在運動鞋產業。傳統由帆布及橡膠製造的運動鞋並不適合長距離跑者的要求。1970 年代慢跑的流行帶動了

---

<sup>20</sup> 創立於 1949 年的 Onitsuka（鬼塚）Tiger 為一日本運動鞋製造商，1977 年正式更名為亞瑟士（ASICS）

技術革新，不斷針對諸如此類運動功能設計而改進的跑鞋出現，鞋類材料也從 19 世紀中葉的膠底帆布鞋、50 年代至 60 年代的真皮鞋面膠底鞋，而後演變成爲 70 年代的尼龍網布鞋面搭配 EVA 底材的結構，80 年代則強調鞋底中插部位的各種功能裝置。

在慢跑鞋尚未改變以前，鞋底大多以橡膠做爲中插材料。當時一家叫 Brooks 公司的總裁（Jerry Turner）先是以尼龍做爲大底，取代了過去以皮革爲底的材料，並廣爲運用在棒球、足球等球鞋；另外，該家公司總裁利用馬里蘭州一家叫做“帝王化工公司”發明的一種革命性的聚合物 EVA，這種聚合物可透過發泡過程，在材料內部形成許多封閉式的小氣泡，因此具有彈性、重量輕、吸震效果的特色。Turner 認爲這種 EVA 材料相較於橡膠，更適合做爲鞋底的吸震中插，在 1975 年推出以 EVA 製成的吸震 Wedge 與全片式吸震中底產品以後，受到各界注意。Turner 還跟此帝王化工公司簽訂獨家使用權，以增加自身的競爭門檻，不過也只獲得一年的獨家使用權，很快的，各家公司均獲得這種新材料的使用權，從此以後，EVA 取代了橡膠成爲使用最爲廣泛的中插材料（徐義權 1994：36）<sup>21</sup>。

另外一項技術革新發生在大底，大底的構造與材質的使用都涉及抓地力、耐磨性；而且整體大底的設計也涉及是否能夠提供前腳掌與腳掌足夠的柔軟與支撐性能。1973 年以前的鞋底構造十分簡單，多半只帶有簡單止滑底紋的薄橡膠底，或是含有分離式鞋跟的鞋底。鬆餅式大底（Waffle Sole）的傳奇性就是由 Nike 早期的創辦人之一 Bowerman 在 1977 年創造出來，他爲了做出一雙重量輕但無鞋釘的徑賽鞋，而將 PU 膠倒入做鬆餅的鐵模子裡而形塑產生，雖然 Nike 早已申請鬆餅式大底爲專利，這種鞋底紋至今仍處處可見。而在鞋底的材質方面，Nike 引進一種聚氨脂，使鞋底中間產生的氣泡能夠有避震效果，只是此種吸震效果當時未必獲得顧客的注意，直到 1980 年代初，數以萬計的美國人把造成關節老化以及韌帶受壓的原因歸咎於 Reebok 的運動鞋時（Katz 1994），氣囊吸震的效果才受到使用者的重視，從此氣墊吸震主導了整個運動鞋的發展趨勢。

這種將人體機能與運動結合起來的趨勢，吸引足科醫師首次加入運動鞋科技的發展也在 1970 年代中後期。足部與腿部生物力學的知識交流均在此時期取得長足進步，與此同時，大眾則因爲注重避免運動傷害而也十分留意鞋子在相關方面的設計。原本只是足部醫學診療經常使用的後跟楔（wedge）<sup>22</sup>、弧狀支撐、各式的墊子來處理運動員的損傷部位並加強舒適感，到得後來，有些足科醫師就提供這些技術給運動鞋公司，這樣的結

---

<sup>21</sup> 資料來源取自 National Sporting Goods Association 於 2003 年 11 月所發佈的三位獲選運動產業名人堂 ‘Three Elected to Sporting Goods Industry Hall of Fame’

（ <http://www.nsga.org/public/pages/index.cfm?pageid=818> ）

<sup>22</sup> 強化中插的吸震效果，在鞋後跟部位加上一塊楔狀的吸震材料。

合大力促進了運動鞋類製造上的關鍵革新，並且重新定義了該產業的技術標準（Pribut and Richie 2002）<sup>23</sup>。

總的來說，運動鞋產業有兩大特質，一是其關鍵技術乃發生於生理、力學知識與化學材料等革新的應用；第二，即使是製作技術因為機械的使用有所創新，還是一項非常倚賴勞力的產業。這兩項特質將會影響全球商品鏈分工的形成與運作。

### 第三階段 運動鞋是科技產品還是市場行銷工具（1980年代末期～）？

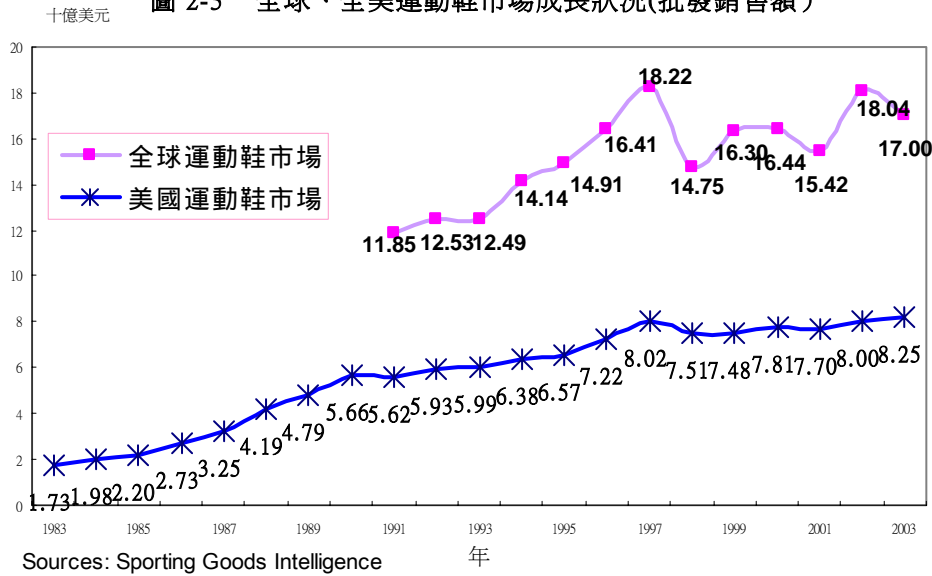
1980～1990年，美國運動鞋市場高速成長（見圖 2-3）。一方面是在這段期間，很多人都投入各式各樣的運動領域，每一種運動要求合適的運動裝備，包括鞋子。從事網球，要穿網球鞋，籃球鞋與足球鞋是不恰當的。很多運動場地，也嚴格要求適當的球鞋才能入場。另一方面，則是在美國有更多的人不運動時，也穿著運動鞋出現在很多的休閒場合。做為一個運動鞋商，必然要注意到這些市場需求的變化。這段期間，儘管美國運動鞋市場呈現大量成長的趨勢，Nike 本身的表現卻是與此悖反，除了先前本文提及，他忽略了有氧舞蹈等興起的運動趨勢之外，另一個則是它其實注意到了將運動鞋當休閒鞋穿的這一大塊餅，但卻用錯了市場策略。我在這裡，並不想特別探討管理學上的策略問題，而是繼續我們的焦點，全球商品鏈的分工職能如何漸次確立的歷史過程，而這與製造供應商的成長息息相關。正是在這段時間，這些運動鞋從產品成為市場工具（marketing tool），使原本未分化職能的鞋商從生產導向的公司轉化為設計與行銷的國際買者，品牌經營此時才顯得關鍵。

---

<sup>23</sup>引自 'A Sneaker Odyssey'. *July/August 2002 APMA NEWS*。兩位作者（Stephen M. Pribut, Douglas H. Richie）均為美國足部運動醫學學院的董事會成員（American Academy of Podiatric Sports Medicine, AAPSM）



圖 2-3 全球、全美運動鞋市場成長狀況(批發銷售額)



### 買者職能的轉化與生產者的位階—從技術到市場行銷的定位

1980 年初期，佔有 Nike 年收益三分之一的慢跑鞋的銷售漸漸緩和下來時，與此同時，Nike 在有氧運動鞋節節敗退，並且，儘管他們察覺到多數人穿著運動鞋到雜貨店購物、工作場合中也穿著運動鞋，於是他們認為可以在休閒鞋的市場上取得成功。1987 年是 Nike 上市以來第三回，利潤一整年的表現都下滑。值得注意的是 1985 年，Nike 推出第一代的喬丹球鞋，這些找籃球選手背書的效果尚未彰顯在銷售數字上。可見，做為鞋商，還有別的問題必須克服。公司的銷售在 1986 年時就落後於 Reebok，1987 年，Reebok 的市場佔有率成長了 23%，也是 Nike 市佔率最低的時候（儘管還是排名第二）。

這個失敗讓 Nike 發現，原來運動鞋市場有層級，他們原來只專注金字塔頂端的運動選手，讓運動選手的功能達到最佳化，因此，「技術」是公司的銷售策略的核心理念。既然他們本身都是運動選手，所以理當理解消費者，消費者等於運動選手，不管他們是否在任何場合穿著運動鞋。1970 年代慢跑鞋的成功使得 Nike 再拓展其他運動鞋領域時做的是重複的事情。他們會去這些比賽場合中找出最佳的選手，從一種技術與設計的角度去瞭解他們的需要是什麼。工程師與設計者花很多時間去跟這些運動選手討論，知道他們在功能表現與運動上的需求。這樣的作法在某種程度上很有效。但是儘管有這麼講究技術的產品、很棒的促銷廣告，銷售表現還是平平。

如果說 1970 年代風起雲湧的各式運動，啟發了人們從事運動，那麼

Nike 的興起就是因應這些人口。當然，他們也趁著 1980 年代初期，運動鞋市場的國王 Adidas 因為家族繼承的緣故而載浮載沈，攻佔運動選手這個領域，也就是金字塔頂端，那些屬於運動領域高層次的運動員們。其次，一些在週末假日運動的人則構成金字塔的中間層；最後，會穿運動鞋的人則是位於金字塔底層，擁有最廣大的人口。1980 年到整個 1990 年初，Nike 想要贏得最底層，但是企業的行動卻只是針對頂端的那些人。

如果銷售公司未能察覺運動人口的趨勢，那麼往往要損失一大筆生意。1980 年代中期，Nike 與 Reebok 之爭即能說明運動趨勢人口的掌握對於競爭能否得勝實是關鍵。1980 年代，由於 Reebok 經營者見到包括全美各地如雨後春筍般的各式健身俱樂部與舞蹈教室，而推出一種如白雪帶有縐摺的皮革運動鞋 (Freestyle) 時，Nike 竟還說出這樣的話：「Nike 絕對不為那些同性戀或跳有氧舞蹈的人作鞋子。」<sup>24</sup>參照前文提供的各名牌運動鞋市場佔有率 (表 2.2)，就可看出 Nike 誤判運動趨勢的後果，從 1986 到 1989 之間，市場佔有率被 Reebok 擊敗，還連續與 Reebok 纏鬥數年。Phil Knight 接受哈佛訪問時，明白表示，「1980 年代中期忽略有氧運動的風行，是完全地計算錯誤，何況，我們的有氧鞋比起 Reebok 的好，但是我們的鞋面材質與顏色都用錯了」<sup>25</sup>。市場佔有率下滑之外，Nike 在 1985 有兩季的赤字，1987 年的營收下滑兩百萬美元，利潤當然也隨之下降。Nike 做了些決定，「我們被迫解雇 280 個人，這還不是公司瘦身的問題，我們承受了很多痛苦，失去很多優秀的幹部」<sup>26</sup>。

這個策略錯誤使 Nike 開始針對「大眾消費者」的行為進行調查。Nike 於是有專門的一組人在研究，未來要流行的顏色、樣式等等，除此之外，Nike 也做了相當多的市場調查研究，他們甚至花時間在店裡，還有觀看街角發生什麼事、從銷售員裡獲知一些報告，從一些焦點團體 (focal group)，追蹤他們對廣告的反應，把這些獲知的街頭訊息全都經過電腦整理分析，然後獲得結論，之後公司的設計開發部門與製造生產就會配合。而休閒鞋的挫敗則讓 Nike 重新定義自身為一家運動與體能的公司，Nike 的品牌則代表著運動與體能活動。他們認為這樣一來，就有行銷焦點，可以自動地找出確定的方案來。Phil Knight 舉例表示，這樣 Nike 不會為了做船型鞋而去贊助滾石合唱團的世界巡迴演唱，也不會在 Nike 這樣的品牌下推出休閒鞋，免得消費者對於 Nike 此品牌產生模糊不清的認識。

1992 年的訪問清楚展現了 Nike 從失敗經驗中所做的轉變：

---

<sup>24</sup> 引自 Katz (1994 : 133)，麥慧芬譯，*Just Do It: the Nike Spirit in the Corporate World*.

<sup>25</sup> Willigan(1992), 'High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight'. *Harvard Business Review*, July-August.

<sup>26</sup> Geraldine E. Willigan(1992), 'High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight'. *Harvard Business Review*, July-August

「過去幾年來，我們認為自己是個以生產為導向的公司 ( production-oriented )，這意思是我們特別強調產品的設計與製造。但是現在，我們瞭解最重要的事情是去行銷產品 ( to market the product )。我們已經改變了立場而定位 Nike 是個以行銷為導向 ( marketing-oriented ) 的公司，至於產品，則是我們最重要的市場行銷工具 ( marketing tool )。我的意思是，是市場將所有的組織活動編織聯合起來。產品自身的設計元素以及功能特質只是所有市場行銷過程的部分而已。過去我們認為一切都是從實驗室開始的。現在我們瞭解到一切則是從消費者衍生出來的。而且，當技術依舊重要時，消費者必須領導創新。我們是為了特定的理由而必須創新，而此理由來自於市場。否則我們最終在玩的不過是博物館的展覽品而已」<sup>27</sup>。

### 運動鞋定位改變與行銷

運動鞋成為大眾流行的產品表現時，商品的供應節奏將影響買者、製造商與鋪貨通路商的關係。就買者而言，這是為什麼 Nike、Reebok 等公司得成立流行專案小組來研究每一季節色彩與形式的變化，並且企圖造就一個英雄明星來表現各公司對於運動的定義。運動，是美國文化的心臟。Nike 的能力是找到了運動文化所隱含的情感，他們從各式的電視廣告中，找出能夠將運動隱含的情感與消費大眾可以連結起來的表達方式。

如同 Phil Knight 說：「..運動是美國文化的心臟，很多圍繞其中的情感早已存在。情感總是很難解釋，但是看見運動員一再地把自己的能力推向表現的極致時，這樣的情感表達總是很具啟發性的。60 秒鐘內，能夠可以說出來的東西不多，但是當你將 Michael Jordan 推出來時，一切盡在不言中。人們已經很知道他。一切就變得很簡單。這裡的竅門是，你要用的運動員不是要能贏就好，而是要能夠激發情感的。..足球與籃球賽，你都容

---

<sup>27</sup> ibid.,

易找到具有這種性格特色的人。但是對於登山或是有氧運動而言，就比較難。畢竟，這裡沒有什麼超級盃(Super Bowl)的勝利者可言，因此也就缺乏具有鮮明性格的人來代表這項活動，因此也就需要不同的方式來廣告」。<sup>28</sup>

這種對於市場行銷經營的強調對於一個企業組織而言，並非理所當然，組織的行動路線從生產轉到市場行銷，其實與整體產業分工的**商業資本**、**工業資本**的鬥爭歷史有關係。

### 第三節 商品鏈分工的歷史階段--工業資本與商業資本的鬥爭

Gereffi 曾經解釋具有買者主導性質的商品鏈中，其核心企業，並不從事製造，主要職能在於管理生產與經營貿易網絡，並且確保所有商業的部分都能整合成爲一體。買者獲得的利潤並非來自於像是由生產者支配的規模經濟或是技術領先，而是先進的研發、設計、銷售、行銷以及金融財務等服務價值，使這些買者可以像策略性的中間商一樣（**strategic broker**），連結了海外的製造商以及貿易商，從而獲得各自消費產品市場中的利基（Gereffi 1994:99）。

首先，我們必須留意全球商品鏈形成的歷史過程中，買者並非原本就是買者的角色，商品鏈的全球性分工經過一場工業與商業資本的鬥爭，商業資本取得勝利，有其歷史因素所構成的共同相合條件（**conjuncture**）。鞋子在 1970s 因爲生物力學、化學等知識與製作技術的整合，而取得眾多關鍵性的突破。然而除了技術問題需要克服，另一挑戰來自於如何將技術轉化成市場所販賣的產品，這涉及到生產組織（**organization of production**）的問題。如前述提及，1960 年代中期以前，販售運動鞋的企業組織既是鞋商也是鞋廠，研發設計、製造生產、市場行銷活動並未分離，例如 Adidas、Converse、New Balance 等的企業行動模式皆是如此，生產區域顯得頗爲集中，Adidas 大多在德國南部巴伐利亞的 Herzogenaurach 附近<sup>29</sup>；美國鞋業則集中在新英格蘭。換句話說，儘管運動鞋類生產有商品鏈式的分工，卻尚未發展成爲跨區域的全球分工之組織型態來。

但是這種分工結構與地理區域分佈因爲 Nike 的加入有所鬆動，甚至到了 1970s，整個產業的分工模式有了根本性的徹底轉變。運動鞋業技術、

---

<sup>28</sup> 'Nike. Inc—Entering the Millennium'. March 16, 2001. Case Study 9-299-084.;以及 Geraldine E. Willigan(1992), 'High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight'. HBR, July-August.

<sup>29</sup> 'The "mi adidas" Mass Customization Initiative', case IMD 159. 03/05/2003. IMD (International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.

消費需求的蓬勃發展以及生產型態的改變都反映在 1966-1985 之間。這段期間，亞洲出產的運動鞋擴張了 1200 倍，從 1966 年不到五千萬雙的產量迅速增加到將近 5 億雙；歐洲的產量變化並不明顯，1966 年到 1985 年均維持在 2.5 億到 3.5 億雙之間的生產量；美國則從 1.2 億雙下降到 4 千萬雙而已（Donagh and Barff 1990）。亞洲區域便宜的工資當然是造成此消彼長的關鍵因素，1970-80 之間，Converse 關了新英格蘭的鞋廠，另外開了三座新廠，一在波多黎各(1989 關廠)、一在 NC 的 Lumberton 找到 1200 人，即便 Nike 與 Converse 都在尋找境內較為便宜且沒有加入工會的勞工，但是工資在 1980 年代還是比為 Nike 工作的印尼等貴了 30 倍（Barff and Austen 1993）。

可是，按照本文前述的運動鞋技術的發展史來看，另一項美國本土產量急遽下降的重要原因，則是美國在 1970 年代以前根本不善於製造講究技術、具有高功能的運動鞋，只有一些低功能表現的帆布膠底運動鞋。支配 1970 年以前運動鞋市場的 Converse 所生產的帆布運動鞋也終究為皮製與高功能的運動鞋所取代；Converse 還花了很長一段時間才察覺市場的變化<sup>30</sup>。這也是 Barff 與 Austen 提問 1980 年代到 1990 年代中期之間運動鞋產業在生產地理上的弔詭現象為何發生。他們發現多數的鞋類生產都在東南亞，美國卻依舊保留了一些生產領地。這個悖論產生於，最便宜的鞋子是在美國境內生產；而昂貴的鞋型則在亞洲完成。他們認為，解釋這現象，必須超越國際勞力成本差異的觀點，美國境內的運動鞋的縫工(stitches)比其餘地區少，這就減低了生產過程裡較費成本的零件部分。這也回應了本文談及 1970s 運動鞋技術的蓬勃發展乃是與亞洲生產區域的興起同步進行的。因此，不同區域之間產量的消長，除了因為 1970-80 年代運動需求的擴增導致亞洲鞋類生產量大增之外，分工模式的改變則是主導此區域版圖的變化的因素之一。

### 緊要關頭—Nike vs. Onitsuka

1970s 是運動鞋技術革新最有進展的階段；與此一同發生的是組織生產型態以及生產區域的變動。1990 年初風起雲湧的反血汗運動不斷抨擊品牌工廠在海外的運作狀況，其中之一的控訴是這些品牌公司的生產策略造成美國的製鞋工人失業，1970 年代到 1980 年代之間，因為工廠外移而關閉的有三百多家美國製鞋工廠（Katz 1994）。然而，若我們回顧本文前述，1960 年代中期以前，美國的運動鞋其技術是相當簡單的，並且不注重功能表現。儘管，美國擁有先進的運動鞋技術，但是自身並沒有生產高科技運動鞋的製造基礎。美國的運動鞋往“科技”發展與海外生產是同步進行的。然而，這樣的分工是如何構成的？接著，我將透過研究 Nike 的行動路線

---

<sup>30</sup> ‘Nike-Managing Non-Market Environment’, Graduate School of Business in Stanford University. Case Study-S-IB-14A REV-A,05/01/1998

而彰顯買者何以成爲買者，並且在整個商業與工業資本的鬥爭過程中，如何設立產業分工的規範。

1964 年創立的 BRS (Blue Ribbon Sports) 是 Nike 的前身，很有趣的是，除了 Nike 創辦人及其員工大多沒有製鞋工業的背景之外，Adidas、Reebok 以及 Nike 的創辦人、公司員工多數都是愛跑步的運動選手，他們總是在鑽研什麼樣的鞋子可以幫助選手有更好的運動表現<sup>31</sup>。當初 Knight 認爲日本 1950 年代初的照相機比起高工資的德國模式生產的，又好又便宜 (Rosenzweig 1994)，因此相信，同樣的產業競爭模式也可在運動產業取得成功，何況運動鞋業的領袖品牌就是德國的 Puma 與 Adidas，拿日本的運動鞋來與德國鞋對抗，光是製作的工資低廉於美國與德國，獲勝的機會就很大。因此，BRS 積極地找到日本鬼塚 (Onitsuka) 成爲品牌 Tiger 在美國的獨立經銷商，也因爲如此，日本品牌有機會進入美國的市場。鬼塚是 1949 年，由鬼塚喜八郎(Kihachiro Onitsuka)創立，也是亞瑟士 (Asics) 的前身，爲日本第一家專業運動鞋製造商。Knight 專事銷售；Bowerman 則專於設計，他設計的原型經常提供給鬼塚。這種共同研發設計的情形出現在鬼塚公司簡史，他們宣稱不少技術創新早於 Nike，像是率先應用合成皮爲鞋面素材、全世界第一雙可更換鞋釘的專業田徑鞋(1966)、全世界第一個應用空氣吸震原理(1968)、全世界第一個採用 EVA(1975)來做爲避震質材，到全世界第一雙防水專業田徑鞋(1975)問世……等。這段期間的發明很難說誰先誰後，鬼塚 1960 年代中期到 1970 年初這些技術與 Bowerman 的投入脫不了關係，可以確定的是，與歐美相同，都在輝煌的 70 年代完成。

鬼塚與 Nike 的合作僅止於 1964-1971 年之間。這時候的關係性質不能說是鬼塚幫 Nike 代工；而是後者獨家經銷前者的產品。關係的破裂始於兩者之間的鬥爭，這時期的經驗也造就了往後 Nike 的生產佈局策略。1971 年，BRS 的銷售已達到 2 百萬美元，鬼塚就想要自行經銷美國的市場，派了代表來到尤金 (Eugene) 市，提出由鬼塚購買 BRS 公司 51% 的股份，並在 5 個董事席位中占兩席，倘若拒絕這個要求，將立即停止供貨，雙方合作關係也告終止。受到日商威脅的 BRS 斷然拒絕這一要求。1972 年 BRS 決定與 Nissho-Iwai，一個日本的大綜合商社(sogo sosha)合作，允諾負責爲 Nike 找尋獨立的製造來源(independent manufacturing sources)，Nissho Iwai 最後找到鬼塚的競爭對手，亦即 Nihon-Koyo 與 Nippon Rubber，作爲 BRS 的生產線，此後製造的產品就以 Nike 爲品牌出現市面。Nissho(Nissho Iwai American Corporation, NIAC) 同時也提供 BRS 金融與進出口貿易的服務，

---

<sup>31</sup> 「我在 University of Oregon 的老教練——Bill Bowerman，也是 Nike 的共同創辦人，總是爲他的選手在作跑鞋。他和公司其餘的雇員就是秉持這樣的想法與意念在做鞋。」(Willigan 1992) 'High- Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight'. *Harvard Business Review*. July/August

1971 建立起來的關係延續至今，且 Nike 在亞洲的採購都由 NIAC 經手財務<sup>32</sup>。這家日本大貿易商不但擁有 Nike 一定份量的可贖回績優股，而且在決定公司銷售政策、併購等營運政策上握有投票權（Clifford 1992）。此時的分工型態已有轉變，所有組合前的生產與組合裝配線全都在日本，研發與銷售策略，則由設於美國的奧瑞岡比佛頓（Beaverton, Oregon）的 Nike 負責。

Nippon Rubber 成爲 BRS 的特約製造商三年，這期間，該公司試著控制 BRS 的發展；最明顯的支配形式表現於 Nippon 決定把大部分 BRS 的生產線交給台灣與南韓，雖然這也可能是迫於能源危機導致全球經濟衰退以及 1973 年日圓升值的壓力。這個再度外包出去的動作就 Nike 而言是個警訊，意味著他們無法全然控制生產與產品組裝的過程。接下來的一年內，BRS 決定在 New Hampshire 的 Exeter 與緬因州設立工廠，該區域同時具有長期製鞋工業的歷史。這樣的行動對 Nike 來說意義深遠，因爲他們以爲這樣既可以因爲市場與地緣相近，大大增加對生產品質、價格的控制，又能夠獲得學習整體生產過程與管理經營的機會。儘管過去沒有製鞋工業的背景，Nike 藉由在新英格蘭的經驗，理解到如何製造出高級運動鞋。Exeter 工廠從美國境內得到物料與一些材料，剩下不足的部分則從西德進口。

在開始製造 Nike 高品質的鞋子之前，台灣與南韓已經具有製造便宜、大量市場所需的運動鞋經驗，例如南韓當時只能做出帆布與塑膠球鞋。Nike 開始協助南韓與台灣，進行工廠的設立、訓練以及生產的方法。因此南韓與台灣養成同時兼製低價量大以及講求技術的高單位鞋。這種迅速的轉變乃由 BRS 一手主導。不過當時日本的皮革、尼龍（nylon）以及橡膠工業提供了必要的材料輸入，以及台灣與南韓當時缺乏的 pre-made outsoles, 模具（molds）等零組件（Donaghu and Barff 1994）。

隨著對於運動鞋的技術推廣，以及海外生產佈局策略的啓動，1970 年初 “Runner’s World”雜誌統計，Nike 跑步鞋雖然才上市兩年，就已攻佔美國 20%的市場佔有率（徐義權 1994：35）。這樣的成果當然引起其他競爭者的注意與模仿，特別是海外生產佈局的組織策略。1970 年代起，Nike、Adidas 與 Reebok 不斷地在東歐、東亞地區尋找可能的生產供應來源。1971 年 Adidas 找到了華岡，華岡原本只是代理和負責採購，很快地也設立工廠開始進行運動鞋的生產製造；1972 年，另一家台灣清祿也成爲 Adidas 的代工廠，清祿之後也爲 Reebok、日本的 Mizuno 代工。本文的個案一寶成則在華岡轉單的情況下，在 1979 年接到了 Adidas 的訂單，也是首次成爲名牌運動鞋的代工廠，其後在 1986 年獲接 Reebok 訂單。

---

<sup>32</sup> Nike 年報 (Nike 10-K-Final) 2003、‘Spring in their Step’ *Far Eastern Economic Review*, Nov. 05,1992.p.58. Cover Story

一開始，Nike 拓展出去的生產線，很明顯地是搭著日本原有的關係網而延伸。台灣的清祿、豐泰，南韓的 Tae Kwang，均與日裔或日本的 Nippon Rubber 有往來，<sup>33</sup> 1976 年 Nike 與豐泰簽定長期合約，1977 年在南韓與台灣的工廠開始生產製造。基於人際關係的網絡與歷史因緣際會，台灣運動鞋業的開展與國際品牌公司的海外生產策略扣聯起來（Cheng 1996:128）。在南韓方面，1970 年代的製鞋業有三個主要的集團，分別為朴氏的 Tae Kwang 集團（Park Y. M.）、國際（Kukje），還有 1974 年成立運動部門的 Samyang Tongsang（1986 年與 Nike 合資設立 Korea Nike）<sup>34</sup>。成立於 1971 的 Tae Kwang（T3）集團，屬於朴氏財團（chaebol）之一，這集團另兩個兄弟也都製鞋，T2（Y. C. Park）專門製作 Air Jordans 系列，是唯一目前仍然存在的製鞋集團，另一個朴氏兄弟擁有的 T 廠則專門供給 Adidas 與 Asics，但是 T3 與 T 這兩廠終於在 1991 年宣告破產。

伯樂尋駿馬，南韓與台灣的發展與這些品牌運動鞋商成爲專業買者有一種歷史的選擇親近性。除了外在拉力，當地發展的內在推力也相當重要（這點的重要性從 Nike 在中國的生產經驗特別明顯）。台灣與南韓正是在這樣技術快速發展、生產分工模式變動的時期切進運動產業。總的來說，在西方買者進行海外供應商的搜尋時，南韓當時已有帆布橡膠鞋的生產經驗，又加上橡膠工業的既有基礎，因此發展運動鞋產業相較於台灣迅速一些。再看台灣，1960 年代中期之間，台灣石化工業已相當發達，塑膠與橡膠製品已漸漸外銷出口，台灣內部擁有生產作爲鞋面、鞋底塑膠皮的能力。台灣鞋類外銷初期以塑膠鞋爲大宗，最初以 PVC 爲主，直至 1970 年左右，南亞塑膠推出可用於運動鞋底質材的 PU 合成皮，品質良好，此後 PVC 與 PU 成爲亞洲地區的最大供應國<sup>35</sup>。運動鞋常用原料供應結構如下：

1. 面料：PVC、PU、舒美絨、帆布、皮革
2. 底料：生膠、合成膠、EVA 塑膠、軟木料
3. 副料：鞋帶、鞋眼、飾片、海棉物料
4. 液料：各式糊類、處理劑、硬化劑
5. 包裝料：瓦楞紙箱及塑膠袋等料

表 2-4 則說明當時承接運動鞋製造時的產業支持環境。

誠如前述，製鞋技術的革新，發生在兩大方面，一是鞋材，一是縫紉

<sup>33</sup> 請參考公司年報的公司簡史、Katz(1994:160-206)

<sup>34</sup> 公司簡史 <http://eng.interbill.co.kr/coInfo/coInfo.html?fmCo=L00317>

<sup>35</sup> 台灣製鞋工業三十年史 1-1 至 1-20。



技術，從人工走向針車輔助縫紉工作。鞋材，特別是大底與中底的鞋材尤其重要。例如 PU 在 1970 年可以用在大底時，就是一種技術突破。PU 鞋底有減輕高峰壓力的能力，能自動調整已經變形的不正常腳的壓力分配。一個人從 60 公分高處往下跳時，赤腳承受的瞬間壓力為 8000N（牛頓），穿上一雙 PU 鞋底的鞋子，壓力頓時降為 4000N。台灣在鞋材工業方面有堅實的基礎。至於皮革方面，儘管台灣內部製革業積極發展，但是在需求或是品質方面，還是倚賴進口。

	原料	供應廠商	百分比	備註
鞋面	尼龍	國內供應		
	PVC	南亞、台塑、華廈等六家	國內供應	1961 年開發成功。無須進口，但受石油影響
	PU	南亞等十餘家廠	國內供應	1970 由南亞引進、1980 全球第一產量
	天然皮革	美國進口為主		實施進口皮革稅制，不能退稅，使真皮鞋類外銷成本增加 9.5%
	超細纖維人造皮革	日本技術領先，但是 1990 年初，三芳、南亞、上曜、尚峰分別投入生產		
鞋底	生膠		全部仰賴進口	來源：馬來西亞、新加坡（但此材料被合成橡膠與塑膠取代）
	合成膠	SBR、BR（聚丁二烯）由台灣合成橡膠獨家供應	其餘合成膠仰賴進口	
	EVA	台灣聚合獨家	全數供應	以配售方式供應
	PU	南亞等十餘家廠		1970 年代可用於大底
接著劑				

資料來源：本研究整理自製鞋產業分析報告（民國 81.10）、台灣製鞋工業現況與展望 1982-1984 年報

但是在 1985 年時，台灣的寶成、華岡製鞋公司與德國的 Bader 皮革公司成立「倍利皮革公司」，專門生產運動鞋用面皮，因為市場需求量大，依然供不應求（台灣製鞋工業三十年誌 1989：1-12）。製鞋的技術雖然臻於成熟，但是鞋子是由許多不同材料互相組合而成，每雙鞋至少有 50 種以上材料，有的還多達 200 種不同材料之運用，單純的縫合，恐無法滿足製鞋要求，因此也必須仰賴多種接著劑的使用。又因為鞋面與鞋底的材質在這三十年來不斷創新，因此造成不同材質必須尋求不同系列的接著劑系統。

另外在製鞋，大致分鞋面加工、鞋底成型與鞋面與鞋底結合起來等三個步驟，各別需要不同的機器設備。我將之整理如下表：

步驟		程序	所需設備
1	鞋面加工	進料裁切、沖孔、打卯釘、釘裝飾物	裁斷機、單針車、雙針車、高頭車、削皮機、裁條機、沖孔機、卯釘機
2	鞋底成型	熱壓成型法、射出成型法、板料裁切成型法	鞋底熱壓成型機、鞋底射出成型機、底片皮機、磨底機、中底成型機
3	鞋面與鞋底結合	將中底釘上鞋楦，上膠、乾燥、前幫、後幫、中幫、加琉定型、拔釘、鞋底與中底上膠、乾燥、壓底、壓邊、拔楦、釘跟、縫底線、整理、品檢、包裝	上膠機、輸送機、乾燥機、前幫機、中幫機、後幫機、加琉機、壓底機、壓邊機、後跟整型機、拔楦機、釘跟機、內線縫底機、外線縫底機、切邊機

資料來源：整理自台灣製鞋工業現況與展望 1984 年報

第三部分是製鞋的裝配線，製鞋工廠可以不需要具備鞋面與鞋底設備，而全數採用外包，但是裝配線則為必須的設備，也是衡量製鞋工廠能量的基準（台灣製鞋工業現況與展望 1984：5）。倘若製造的是塑膠底運動鞋，則僅要前面兩個步驟：「鞋面加工」及「鞋底射出成型」兩部分，在鞋底射出成型上，將塑膠料射出，直接與鞋面結合，省去上膠及幫機等手續。設備則只要一台塑膠底直接射出結幫機就夠了。1984 年報揭露第一

部份的鞋面加工機械，其中的工業針車，國內使用量非常大，卻沒有規格齊全及大量生產工業用針車的廠商，所以大部分均為進口貨，尤其以日製產品居多。第二部分的鞋底加工機，其中的 PVC 與 TPR 射出成型機國內開發較早，品質也佳，除供應國內需要以外，在國際市場上也受歡迎。第三部分的成型機械，除少數特殊鞋型之專用機需要進口以外，其他大部分可由國內產製供應。

製鞋材料結構的支持環境反映了台灣在加入運動鞋商品鏈製造的能力。1970 年時，南韓運動鞋輸美就佔有所有鞋類的 5%；台灣那時還是零。1975 年，南韓輸美運動鞋類已佔有 15%；台灣此時有了 4%；到了 1985 年時，南韓的輸美鞋類中有 64%全都是運動鞋，台灣則有 21%左右，台灣從 1975 到 1985 這十年間，運動鞋成長了超過 6 倍<sup>36</sup>。這說明了南韓發展鞋業的集中度高，專門生產運動鞋，雖然南韓鞋廠試圖進入到其他產品生產，例如男用皮鞋，但是分散化的成果並不明顯。南韓製鞋業除了集中度高以外，另兩項特徵是廠家規模也相當集中。南韓一直專門直接生產具有行銷管道的大量品牌運動鞋，這樣的歷史發展很能回應 Gary Hamilton (2002) 對於中間買者驅動 (intermediary driven) 的亞洲組織型態的研究，指出東亞組織規模的發展與國際買者的下單行動有相關。

反觀台灣，鞋類卻能夠在塑膠業王國之外，另外提升技術、朝產業多元發展，尤其在運動鞋方面取得不錯成績，雖然在 1970 年代中期到 1980 年之間，運動鞋量的生產不大。有意思的是，1970 年代初期漸次發展出來的運動鞋製造廠，其規模相較於台灣的其他鞋品（男用、女用或塑膠拖鞋等廠）來得大，雖然無法與南韓相比。表 2-6 首先說明了全世界運動鞋產業的發展趨勢，以及各區域發展鞋業鞋品的差異，例如義大利與巴西擅於製作男女用皮鞋，橡膠和塑膠鞋的天下則屬台灣，其次，表 2-6 也顯示，除了美國、西歐地區，亞洲區域尤其南韓與台灣善於製造運動鞋的特性來。

最後，運動鞋的技術層級化，並且部分走向流行化製造供應商而言，有三項重點：第一，1970 年代對於運動鞋技術的重視、材料的革新，正巧是南韓與台灣以 OEM 方式切進運動鞋商品鏈的時期；第二，1980 年代中期到 1990 年代初期，國際買者成為專業的採購，且定位自己為行銷公司以接觸更廣大消費群的策略，讓當時一些製鞋技術相對而言較低的製造廠，有機會承接「量大但技術層次稍低」的訂單，例如寶成；第三，1990 年代中期直到現在，運動鞋講求技術但又必須符合流行節奏，這種特性同時改變了買者與製造供應商的關係。

由於特別講究流行，使得供應速度透過資訊科技的應用，讓國際買者

---

<sup>36</sup>資料來自於製鞋產業分析報告（民國 81：182）。經濟部科技發展專案。民 81 年度計畫例行報告。

與製造供應商的關係更加緊密，這也使得後來者很難跨進此門檻，我們將專章論述買者與製造商其間的關係性質。1980 年代末期，Nike 從過去與 200 家製鞋工廠的關係縮減為 60 多家左右。Nike 重新檢驗採購策略，與為數眾多的工廠維繫關係相當耗成本。Nike 決定將眾多供應商減為一小群組；擁有橡膠生產、製模工具的製造能力、勞動力供給與經營經驗的這一小群組就成為長期合作伙伴。此外，五個位於亞洲的國家就成為他們的核心供應商，兩家韓國商、兩家台商、一家泰商以及一家印尼商就被鼓勵在目標國家中來擴張生產線。透過這樣的策略，Nike 的運貨速度加快，品質與製造的創新也都能夠維繫<sup>37</sup>。

---

<sup>37</sup> 'Nike-Managing Non-Market Environment', Graduate School of Business in Stanford University. Case Study-S-IB-14A REV-A,05/01/1998 pp. 3

表 2-6 各國輸美各項鞋類組成百分比表 (1970-1987)

地區	年	總出口(千 美元)	塑膠/橡膠 (鞋%)	運動鞋 (%)	男用皮鞋 (%)	女用皮鞋 (%)
全世界	1970	629,402	15	3	17	37
	1975	1,301,404	15	9	18	34
	1980	2,969,982	20	13	10	23
	1985	6,103,679	19	21	11	33
	1987	7,236,496	22	21	12	29
南韓	1970	12,965	7	5	1	1
	1975	129,163	1	15	12	1
	1980	472,379	1	42	3	1
	1985	1,170,426	4	64	6	3
	1987	1,750,700	9	57	8	3
台灣	1970	39,974	55	0	0	0
	1975	206,211	53	4	4	1
	1980	834,390	50	7	1	2
	1985	1,886,789	50	21	4	6
	1987	2,411,481	50	17	6	11
巴西	1970	6,535	0	0	46	41
	1975	121,528	0	0	21	75
	1980	244,244	0	0	17	76
	1985	935,105	0	0	13	85
	1987	920,262	0	0	14	83
義大利	1970	267,445	4	0	23	61
	1975	336,666	14	2	19	54
	1980	520,560	18	2	17	53
	1985	928,853	9	2	17	68
	1987	852,373	9	2	19	64

資料來源：製鞋產業分析報告。經濟部科技發展專案。民81年度計畫例行報告。

流行與速度的要求，令製造供應商紛紛於 1990 年代初期設立電腦輔助設計及製造(CAD\CAM)設備，以此設備輔助製鞋，將可節省各項產品開模具的百分之四十經費，且將開模具的時間由原來的四十天，縮減為二天，對提高經營的效益，有極大的助益。製鞋技術儘管相較成熟，但是各種材料的改善，也特別著重產業關聯性的支持。

底下，我將探討，何種制度因素讓南韓與台灣的運動鞋製造商沒有被取代進而在海外擴充生產線的推力。

#### 第四節 超越工資—專業製造的養成 (production side)

哈佛對 Knight 的一篇專訪裡，Knight 自認為 1970-1980 年之間 Nike 的成功在於由產品引導的創新，而其要件則是，「早期，任何人只要拿著罐膠水、一雙剪刀就可以開始製鞋事業。所以如果要超越這樣的程度，就是透過產品創新。我們恰恰做得不錯。...我們知道亞洲的工資低，而且我們知道如何適應當地環境，所以我們也派遣最佳的經理去監督管理當地的生產」<sup>38</sup>。1970-1980 年代是技術生產主導的時代，不論是成為專業買者或是集生產製造銷售於一身的其他品牌運動商，他們全都注重身體健康與運動鞋技術的開發應用。以 Nike 為例，儘管確立專業買者的職能，卻相當強調「技術」與重視「避免運動可能造成的傷害」；也因此，他們在 1980 年成立 Nike Sports Research Lab 以及 Advanced Product Engineering group<sup>39</sup>。前面的這間研發實驗室擁有 12 名生化、生理學研究專家，該實驗室領導人將之定位以生物化學和生理學來定義人類的活動；而後面這個 APE (聯合先進產品工程小組)，則專門用來解決鞋子的各種問題，例如鞋子底部有卡住自行車踏板的問題時，APE 的工程人員就會研發一種遇熱可塑的鞋底，使鞋子底部僅能夠單向彎曲，而解決鞋底卡踏板的問題 (Katz 1994:132)。1990 台灣豐泰就參與了 Nike APE 計畫。雖然都屬於技術的研發，但是仔細看來，APE 仍著重於製鞋技術問題的解決。

在講究製造生產與技術的時代，「派遣技師計畫」與能夠「適應當地生產環境」(localization)這兩原因是 Nike 認為在市場上致勝的關鍵。「外包給台灣與南韓真正成功的原因，可能不在於低廉的工資，而是 Nike 派遣技術人員到工廠。這樣的作法相當不同於只是檢驗最終產品，因為 Nike 自始至終都與產品的製造過程一起」<sup>40</sup>。派遣技師似乎克服了技術移轉與製造生產的問題。

如前述，1965-1970 年之間，一開始日本與品牌運動鞋商的關係並非代工，之後則由日本貿易商 NIAC 代 Nike 找到的兩家日本代工廠與 Nike 的關係也不穩定，這兩家還將 Nike 的生產線部分再度外包給南韓與台灣。經歷了這樣的過程，買者確立採購地位，國際分工職能也同時確定下來。品牌運動鞋商成為“專業”買者，特別是不專事生產的 Nike 站穩買者地位，負責設計、研發、生產佈局與銷售策略應用。台灣與南韓則負責定義上的代工職能，努力拿到訂單，卻不需要考慮終端市場的競爭問題，只要

---

<sup>38</sup> *ibid.*,

<sup>39</sup> Nike 標誌 ‘Swoosh’ 網站，公司史。<http://www.trizera.com/jsp/index.html>

<sup>40</sup> *ibid.*,

依照買者的設計進行生產製造。因為重視技術，因此，運動產業在全球商品鏈所形成的分工職能也格外特別，一方面它無法僅以價格來決定供應關係，另一方面則是買者與製造商的合作關係經常是長期的。然而，「技術移轉」與「適應當地」不足以說明商品鏈的全球分工的結構化過程，如前所述，當初南韓與台灣之所以有能力「承接」運動鞋製造技術的移轉，與當地的平均技術與制度水平相關（社會平均勞動力），這項因素在 1980 年初期國際買者在中國進行採購生產的經驗更為凸顯。

有關 Nike 的國際生產佈局策略最常被人引用的研究，Donaghu 與 Barff 最主要的貢獻在於指出，運動鞋產業在所謂福特生產模式衰退、彈性技術與制度結構來臨時的型態為何，他們的研究說明，因為運動鞋產業「量大生產」與「勞力密集」的特質，讓 Nike 的生產方式顯得缺乏彈性 (inflexible means of production)，但是善於利用區域的比較優勢（特別是亞洲區域的工資因素），使得 Nike 得以高度彈性與動態的組織形式展現一種後福特的特質 (Donaghu and Barff 1990:538)。進一步來說，如果後福特生產方式意味著彈性，那麼，Nike 的彈性表現在組織形式與生產佈局策略的運用上，而不是生產方式。運動鞋的特質決定了自身的生產方式。尋求這種生產方式以搭配組織的彈性，使得空間地理發生異動。

Nike 將中國生產視為其全球生產策略的合理步驟。1977 年起，直到整個 80 年代，工資、匯率、配額等幾項場因素衝擊亞洲生產區域以及南韓、台灣製鞋業的發展。以 1973 年為基準點，1983 年亞洲幾個國家人工成本皆大幅上漲。相較於 1973 年的工資，日本漲了 153%，南韓則超過 400%，台灣也漲有 266% 的幅度。儘管台灣人工成本增加幅度較南韓小，但是南韓的人工價格經常只有台灣的 1/2 到 2/3（見表 2-7），然而也因此，勞力成本的調漲對於南韓的衝擊較大。

當南韓與台灣的成本升高時，Nike 在 1980 年時與菲律賓、泰國、馬來西亞與香港有小部分的生產合約。公司研究認為未來委外生產，長期來看印度與中國是低成本的供應商，結論則是中國勝出 (Austin 1990)。原始的規劃是在第一階段，將從中國每個月採買 10 萬雙，接著預計到了 1980 年代中期時採買將成長到每個月的 100 萬雙。這些鞋子將由國營所擁有座落於四個省分中的七個廠來完成。Nike 是第一個到達中國投資設廠的外國運動鞋公司，必須處理很多拓荒者面對的問題，1980 年代初期，產品的品質低落、分銷網絡也不發達、製造缺乏彈性，工人與經理都缺乏動機、太多的政府規範以及沈重的行政官僚。

表 2-7 亞洲各區域勞力成本比較

單位：每月/美元

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
中國	-	-	-	-	-	-	-	43.6	38.5	35.3	34.5
印度	29.5	31.6	25.9	40.1	45.2	47.6	54.3	30.9	52.9	52.0	48.2
日本	334.2	393.1	421.4	487.4	646.4	852.6	719.3	878.8	652.9	821.6	856.3
南韓	37.6	41.2	52.0	73.9	94.5	125.8	166.3	175.0	200.7	201.4	196.9
台灣*	66.6	89.3	106.1	124	146.1	177.8	210.6	255.8	274.1	293.3	244.2
菲律賓	44.7	44.9	44.5	-	-	-	-	61.8	63.5	80.5	50.7
泰國	-	-	-	-	-	-	-	61.3	65.5	73.7	74.2

Sources: United Nations. Statistical Yearbook. 1981-1983、International Labor Office. Yearbook of Labour Statistics. 1975-83、\* 台灣資料 1973-1980 年為一般製造業平均薪資，資料來源為 Taiwan Statistical Data Book 1984；1981-1983 則為製鞋業工資，匯率按照各年台幣對美幣值計算。資料來源為台灣製鞋公會年報 1985

1980 年，中國才剛剛從重工業政策轉向輕工業政策呢。藉此，當局希望能夠因應消費者需求及提高生活水平。這意思是儘管中國有重工業的生產條件，卻未必能夠馬上將能量轉移到輕工業。1980 年以前，中國的鞋產業大部分為手製，儘管有製造帆布與橡膠鞋的經驗，卻不知如何製造昂貴的慢跑鞋。工人僅有小學教育程度，中國工廠的經理則缺乏管理訓練，大部分都是從 20 年年資或是政治經驗升到經理層次。中國的交通與通訊基礎建設則很落後。由於過去對於外國人的不信任使中國人不願意與陌生人做生意，信任與信賴在中國變得相當關鍵。Nike 必須處理技術轉移、材料、品質控制、倉庫控制、生產彈性、工人與經理人動機、交通、價格、工廠定點決定、外派技師與政府關係等多重問題<sup>41</sup>。外交的理由，當時又讓 Nike 無法用南韓的經理來訓練中國人。最後，Nike 還以錄影帶的方式來告訴中國人南韓是怎麼管理操作各種生產設備的。到了 1984 年，在中國的生產運作的淨損失達到了 100 萬美元。運作的損失原因是因為中國的產量一直無法出來。Nike 最後不得不放棄這些國營工廠。

究竟中國什麼時候能夠開始供應運動鞋？直到 1989 年，Nike 總算有 2% 是從中國製造出來的。但是，1989 年也是 Nike 終止與國營企業合約最後一張的一年（Barff and Austen 1993）。然而，從 1989 年到 1993 年，短

<sup>41</sup> Nike 雇用 David Ping-Ching Chang 做為中國生產與總部聯絡的經理，他受訪表示：「種種問題不斷出現，是我們以往與海外的關係未曾有過的。後來，我們每天都到工廠，企圖將倉庫與交通策略的制度建立起來，... 溝通是進入中國市場首要的負擔成本。我們花了好長的時間才發展出溝通方式，使我們可以把問題找出來，並且找出可解決這些工廠的問題」。(Austin 1990)。此人在 1980 年代中期離開 Nike，跳槽到 Adidas。1980 年代中期，Nike 不但遭遇生產佈局的問題，同時在市場策略上也遭遇到其他的挑戰。



短四年間，Nike 從中國得到的供給卻能夠從 2%進步到 25%的產量 (Donaghu and Barff, 1990; Levy 1991; Barff and Austen 1993)！這樣的成長自然反映出在中國製鞋區域所產生的變化；在組織的交易關係方面則顯現出，許多運動鞋製造商與其他公司，已經發展了一套複雜的長短期合約，來因應中國當地諸多的生產條件、市場波動、工廠改善以及技術上的變遷。這裡，歷史的機會提供給台灣商人進入中國，一方面是由於 1980 年代南韓與台灣的製鞋業者面對工資上漲、配額、匯率等壓力；另一方面則是 1980 年代末期，台灣投資者允許登陸投資。

Nike 在中國試圖掌握生產佈局的失敗，使 Nike 漸漸將生產線移往給由台灣人控制的鞋業。中國業者進入全球商品鏈的障礙，就成為南韓與台灣製造商佔有製造領域的可能機會。跨區域的生產佈局考驗著南韓與台灣的組織能力，南韓的運動鞋從過去佔有 80%全球市佔率節節下降，而台灣廠商的規模隨著海外廉價勞動力的利用不斷擴充。

#### **1980-1990 年代產業起落與轉移 Non-Market Factors : Come and Go**

勞力成本上升的確給這些國家的業者帶來經營壓力。當買者主導生產佈局能力受到限制時，南韓與台灣同時正遭受來自於國際保護主義的其他壓力，成為推動南韓、台灣業者往海外移動的推力之一。這些非市場因素即是包括美國在內等進口國家的業者紛紛要求出口國接受配額、降低關稅。美國與台灣、南韓分別簽訂「有秩序市場行銷協定」，限定台灣、南韓輸美非橡膠鞋類的數量，美國鞋類進口商則分別增加向義大利、巴西、西班牙、香港、新加坡、菲律賓、中國等的採購以因應美國鞋類消費市場的需要。美國製鞋業者透過當地公會組織的力量，也在 1984 年向美國國際貿易委員會提出進口救濟的請求，要求實施全球性配額設限五年，以此來限制非橡膠鞋類輸入美國的數量，但是經過美國國際貿易委員會的投票裁決之後否決提案。

儘管如此，台灣鞋業並沒有在這些壓力下取得喘息的空間，1987 年，美國參眾兩院再度對台灣、韓國提出鞋類輸美的出口節制，鞋類雖然取得成長，但也導致很多國家對台灣醞釀設限，帶來很多經營上的壓力。有意思的是，對台灣限制進口的項目是非橡膠鞋類，也就是大部分是塑膠鞋類；而對韓國的限制項目則是除了運動鞋以外的皮鞋類（台灣製鞋工業三十年誌，1989：5-2）。雖然這項「有秩序市場行銷協定」的確限制了某些鞋類的發展，但是在某種程度而言，也引導了部分具有技術能力的業者往運動鞋業發展；同時，運動鞋所受到的配額限制較少，也支持了我先前題過這與美國本土運動鞋技術發展有限相關，而且，也與 1970 年代中期，南韓和台灣就成為運動鞋生產基地有關。

除了配額影響之外，從 1980 年代起，保護主義所帶來的另一項壓力是要求台灣降低鞋類進口關稅。台灣當時鞋類外銷量高居世界之冠，成為主要進口國家製鞋業的抵制對象。美國及歐洲市場多次指控台灣的進口高關稅保護所造成的不公平競爭措施。除了必須降低進口關稅之外，台灣政府還在 1984 年起實施國內取消退稅政策，橡膠、皮革等主要鞋材料的進口成本紛紛上漲 12-35%不等（台灣製鞋三十年 民 78：17）。根據製鞋公會當時估計，由於政府取消外銷品退稅所造成的「損害」達新台幣 7 億餘元<sup>42</sup>；新稅制亦帶給鞋廠與上游鞋材業交易上的衝突，由於部分原料無法核退，而增加成本的負擔，鞋類加工業者既有上游轉嫁來的負擔，又要少退稅，這對製鞋廠商的經營環境而言，壓力倍增。

這些國際規約整理表 2-8：

表 2-8 影響鞋業發展的國際規約

1977	美國對台灣、韓國實施連續四年非橡膠鞋實施設限訂定為『有秩序市場行銷協定』；加拿大實施進口鞋類全球配額制度
1982	根據貿易法 301 條，美國製鞋業者控告包括台灣在內的八國，採取各種數量限制、簽口簽證、與他國簽訂雙邊協定、高關稅及補貼等措施，已至違反關稅暨貿易協定和公平合理、非歧視性原則。
1984.2.12	財政部公告新修訂的『外銷鞋類總價退稅率表』，外銷品退稅金額若在成品出口價 FOB1%以下者，不予退稅。
1987	鞋類輸美實施自我節制。
1989	加拿大對台灣及大陸鞋類課徵反傾銷稅
1990.07.01	歐市對台灣輸歐鞋類全面實施兩年半期的配額限制
1992	台灣開放大陸鞋面半成品進口，以便在台灣加工、組合、包裝再行出口，可使業界免受美國對大陸提出的 301 法案威脅，也可減少製鞋業外移

資料來源：本研究整理自台灣區製鞋公會 1984-1992 年報；台灣製鞋工業三十年誌

第三項非市場因素則是匯率問題。原材料若需進口，則得加上幣值重估等匯率問題，這對於出口業者來說更是雪上加霜。1985 年到 1989 年之間，韓圓升值了 23.7%；而因為進口原物料等而增加的製造成本有 53%(Lim 1994)。1972-1979 年之間，勞工成本在南韓增加了 300%，此外，南韓政

<sup>42</sup> 台灣區製鞋現況與展望，1985 年報

府不在財務上支持製鞋產業。一位韓國政府官員說：「我們相信我們的製鞋業現今具有國際競爭力。現在我們應該將有限的資源導引向具有高成長潛力的產業，像是重工業、化學以及高科技產業」。台灣在美國壓力下，新台幣快速升值，到了 1987 年底，台幣對美元升值 40%（李佳玲 民 79：24）。種種因素，不利鞋業在南韓與台灣的發展，台灣在 1988 年間倒閉停工的鞋廠數佔總鞋廠數的 32%（陳易亮 民 91：55）。

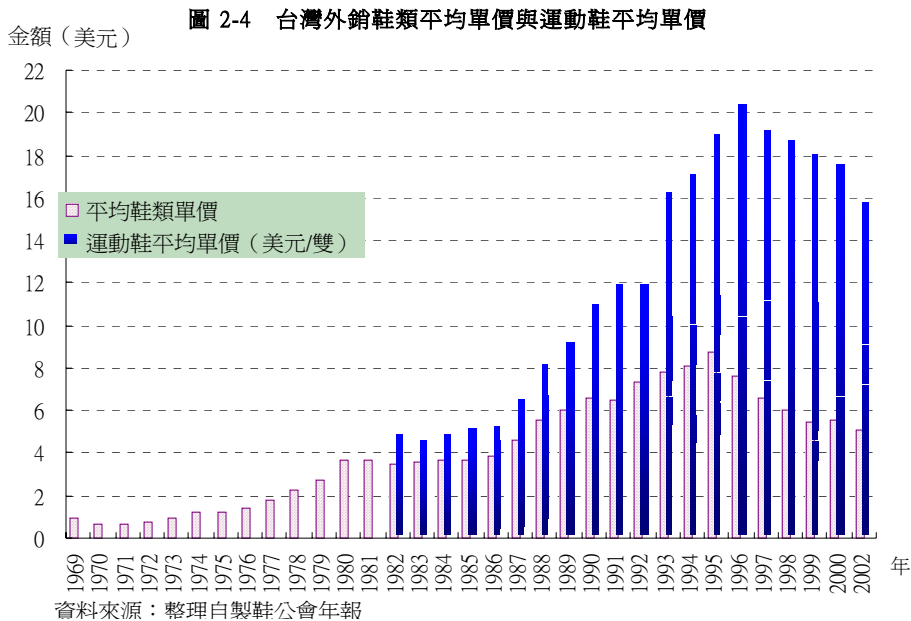
翻開 1980 年代中期的台灣製鞋公會各年報，因為製鞋業遭受的衝擊與挫折，台幣匯率持續攀升以及新興製鞋國家來勢洶洶，因而對台灣製鞋產業提出反省。首先，公會認為，台灣製鞋業由於倚賴國外買者訂單來製造商品，且以外國品牌配合銷售，因此企業的生命完全掌握在別人手中；二、委託加工的國外廠牌繁多，規格雜亂，容易造成管理困擾，無法採行獨立自主的生產方式，因此品質無法提升，成本增加；三、台灣製鞋業者目前所取得的利潤只是勞力加工費，而國外買主卻獲利甚鉅；四、儘管台灣某些使用外國品牌的外國產品，但是品質百分百與國外相同，但在國際市場卻沒有我國廠商地位，長此以往，必然「損害我國長期的整體利益」（引號為筆者所加）。該製鞋公會提出的對策主張要自創商標以建立我國業者自己的行銷體系<sup>43</sup>。「代工」策略首次遭遇了積累上的矛盾問題。

姑且不論「品牌」與行銷通路建立此複雜問題，若從全球商品鏈分工形成的歷史階段來看，以台灣塑膠鞋衝出全球製鞋寶座的台灣，當時並沒有「代工」與「品牌」的問題。而若以運動鞋業來看，反而因為技術的強調，而有各運動鞋品牌的競爭現象，這是 1970 年代以技術導向為主的時代。而整個 1980 年代，台灣外銷實績前十名者均為運動鞋代工廠商，寶成、華岡、三本、清祿、誠昌、榮迪興、豐帝、中群、豐泰（其負責人與豐帝同一），其間名次或有更迭，但是十年之間，均是這幾家企業佔有前十名<sup>44</sup>。以單價來看，運動鞋單價遠遠高於其他鞋類單價（圖 2.4）。以 1982 年為例，外銷鞋平均單價一雙 3.45 美元；運動鞋當時也只有 4.77 美元，到了 1996 年，外銷鞋平均一雙為 7.66 美元，運動鞋一雙則達 20.28 美元。

---

<sup>43</sup> 參照台灣製鞋現況與展望 1986、1987、1988 年報。

<sup>44</sup> 台灣製鞋工業現況與展望 1980 年代各年報。



代工，不只是代工。對於台灣業者而言，1970年代是將製鞋技術化為製造生產的年代。1980年代，則是學習技術功能、規格、標準與品質控制，在此前提下，「量」才得以可能。如同一位運動鞋上游鞋材廠受訪表示：「過去的鞋子因為沒有規格，這個產業就無法升級，直到 Nike、Reebok 進來（台灣）以後，該產業就變得有標準、有規格、有技術、有 QC，然後再配合 Nike 的 Marketing，鞋子的外銷產業就這樣大起來了」。<sup>45</sup>1980年代末期，則是南韓與台灣業者進行跨國區域生產佈局的時代。

以買者為主導的商品鏈，雖然由買者進行邀請，但是卻由南韓與台灣業者擔當製造生產的協調者，其原因至少有二。第一，原本該是由國際買者越過南韓、台灣等國家而逕行在其他新興國家尋找生產供應商，但是買者支配生產佈局這方面由於當地制度結構因素未能適時接應，支配力在此受到限制。同時，由於運動鞋到了 1980 年代末期特別強調流行與技術的結合，供應速度成為品牌競爭的關鍵因素，能夠配合因應此速度要求的，就只有擁有技術與製造生產經驗的南韓與台灣廠商擔綱。第二，台灣與南韓的製造生產環境不論是受到國內工資上漲，還是國外的規約因素，在買者邀請或是給於訂單與否的壓力下，開始了跨區域的生產佈局。

根據 1990 年報統計，台灣鞋廠家數從高峰時期的 1,400 餘家減到 733 家。香港官方資料則顯示，截至 1991 年底，台灣以港、外資及台資三種型態前往中國投資達 600 家，生產線共有 2000 條，主要分佈於主要分佈於珠海、肇慶、廣州、佛山、東莞、深圳等地<sup>46</sup>。製鞋業是各產業登陸投

<sup>45</sup> 訪問編號 20040306

<sup>46</sup> 台灣區製鞋公會 1990、1991 年報

資件數排名第二位者，僅次於車輛業 398 家<sup>47</sup>。

鞋廠轉往海外投資發展的結果，加上台灣塑膠皮、鞋材、零件產業發達，供應的鞋材品質優於大陸及東南亞，因此當地鞋廠向台灣採購的各式鞋材大量增加，使台灣鞋材零配件外銷金額快速成長，成為製鞋最具發展潛力的商品。1990 年至 1993 年的鞋類零組件（鞋面、鞋底及鞋跟、可調換之襯底、墊子、鋼頭及其他木製鞋類零配件）隨著鞋業出走到大陸而在出口方面逐年成長，其中 60%集中在香港地區。主要是因為赴海外投資的台灣鞋廠集中在大陸，而大陸生產的鞋類零配件未達水準，加上台灣鞋類配件廠不斷開發新技術及新產品，滿足製鞋廠的需要，因此在大陸設廠的台灣製鞋廠仍習慣從台灣採購各種配件，帶動台灣鞋材外銷快速成長。但是這種出口分工模式到了 1993 年，開始改變，出口幅度衰退達四成以上。主要原因是國內上下游相關業者也跟隨大陸台商要求外移，在大陸形成產業聚落，導致台灣鞋材零配件出口漸減。

上述這種現象指出，即使到了 1990 年，中國支持鞋業的各種技術、規格、材料等品質，仍然未能達到接駁全球商品鏈分工的要求。同時，也可以用來解釋為何「飛地」(enclave)會形成，亦即「鞋巢再製」的過程（鄭陸霖 1999），也是中國暨南大學經濟學院教授陳雪梅稱之為「外源型」(外資帶動型)所隱藏的“複製群居鏈”現象的問題。1987 年第一家臺灣鞋廠在東莞投資生產，到 1990 年時已有 400 多家臺灣鞋廠在此落戶，臺灣的製鞋商、原材料供應商、包裝商、機器維修店以及下包廠商在此形成一個新的企業網路。但台商企業只選擇自己圈子裏面的企業形成上下游交易合作關係，對當地相關產業前向、後向關聯效應差。當一個大型企業選擇外遷，往往會帶走許多相關小企業。其結果就是當地無法產生核心技術，也無法進行技術累積，台資企業與中國內地企業之間的關係就只剩下產品鏈的簡單勞動分工。<sup>48</sup>

一方面是由於買者縮編採購範圍，一方面是製造代工者跨出區域在產能各方面擴充壯大自己，因此，如同本文一開始就指出的，運動鞋商品鏈的各領域分工都有資本集中與中央化的現象。少數的全球買者佔有多數的市場佔有率；而當初以代工策略加入運動鞋全球商品鏈分工的業者，經歷了 80、90 年代，也有著同樣的現象。下表則是亞洲前十大規模運動鞋供應商、其製造生產工廠設立的地理區域、主要購買者、年產能。以 Nike 為例，寶成、豐泰與 Tae Kwang 就佔有 50%運動鞋生產比例。

表 2-9 亞洲十大規模運動鞋供應商

<sup>47</sup> ibid.

<sup>48</sup> 引用來源：‘廣東產業集群的形成、發展和升級’，《宏觀經濟研究》。作者：陳雪梅、陳鵬宇。2004 年第 12 期（網址：<http://www.fslib.com.cn/ftxb/xck/200412/20041207.htm>）

製造供應商	生產基地	年產能	主要購買者
1.寶成集團 *	台灣、大陸、印尼及越南	1.6 億雙	Nike, Adidas, Reebok, NB 等 50 家品牌
2.豐泰	台灣、大陸、印尼及越南	3600 萬雙	Nike
3.Ching Luh 清祿 (台南)	台灣、大陸、越南	800 萬雙	Adidas、Mizuno、Reebok
4. Pegasus 創信 *	台灣、大陸	1000 萬雙	Nike, K-Swiss
5. Evervan Group	大陸		Nike
6. Cipta Cakra	印尼	918 萬雙	Nike
7. Tae Kwang	韓國	1890 萬雙	Nike
8. Rimba Group	印尼	1300 萬雙	Reebok、Adidas
9.Pan Group	泰國	4800 萬雙	PUMA,K-SWISS,NIKE ,and ADIDAS 等
10.Wongpaitoon Group	泰國	720 萬雙	Reebok

資料來源：鞋技中心以及本研究依據各公司年報（2002 或 2003）估略統計整理而成

## 第五節 小結—商品鏈分工全球化與「產業升級」

「全球商品鏈」這概念原是從世界體系理論衍生而來的分析架構。商品鏈的全球化大約在 1960-1980 年的特定時間點發生。此分析架構的理論意義在於 Gereffi 與其共同作者共同指出了商品鏈的工業製造過程與分工的地理、時間面向，這裡的經濟整合活動沿著商品鏈或是製造品而展開來。此分析架構超越了原物料與終端產品的國際貿易這種興起的形式，這個理論上的分野對本文而言相當重要。

本文透過對運動鞋商品鏈全球分工形成的歷史考察，我們可以界定 Nike 與日本的經濟關係，還未屬於全球商品鏈分工的範圍，與其說分工全球化的活動已經展開，Nike 與日本鬼塚的關係毋寧比較是國際貿易的交易形式。但是到了 Nike 委由台灣與韓國代工的歷史階段，就是全球商品鏈分工完成與確立之時。運動鞋的販賣與製造過程，一方面是經濟活動國際界線的拓展，另一方面則是過去內製的生產活動外部化 (Gereffi, Korzeniewica and Korzeniewicz 1994:7)，而 Gereffi 也指出，這個拓展界線

也只在特定國家之內進行。

本章從全球商品鏈形成的歷史過程，來探討組織與分工的關係。對於買者而言，1970 年代注重產品的技術與演變，買者除了 Nike 以外，均同時身兼生產製造功能的角色。儘管 Nike 本身在商品鏈的分工是採購，但是對於提升技術與運動鞋的功能表現不遺餘力。那麼，對於代工供應商呢？技術與生產製造則是取得訂單的關鍵能力。接著，1980 年代，運動人口持續增加，以及穿著運動鞋的人口使得消費人口產生層級，身為買者，本身必須重新定位組織的行銷策略，而原先的生產製造功能則轉變以協調跨區域的生產佈局為主。就製造供應商來說，除了繼續精進技術之外，因應運動鞋功能層級化的需要，必須克服量大、勞力密集與不同運動鞋技術層級的製造管理問題。到了 1990 年代，全球成為國際買者行銷競爭角力的市場，除了繼續品牌定位，與各區域的行銷通路商之間的談判成為國際買者的重點。至於協調跨區域的生產佈局則交給了專業製造供應商，他們的角色不再只是將技術化為商品，協調跨區域的材料採購、整合勞動力更是組織的重點。

表 2-10 商品鏈控制概念演變與分工模式

	運動鞋商 控制概念	技術突破與 關鍵技術定 義	生產分工	銷售對象
1970-1975	技術控制概念	大底  (買者主導)	國際貿易	運動選手
1975-1985	製造控制概念	中底技術突破  (買者主導)	OEM (台、韓)	從事運動人口
1985-1995 直到現在	行銷控制概念	量產、多樣化的 製造管理技術  (買者與製造 商共同主導)	ODM(台、韓)  OEM(台韓商管 理位於中國、印 尼與越南等生產 基地)	大眾

資料來源：本研究整理

買者治理 (govern) 商品鏈的方式一方面與買者領域的競爭結構有關，



另一方面，製造此端的供給將影響著身為買者主導與控制企業行動的概念。委外代工以便專心行銷的定位方式，已經成為組織內以及跨組織的一套共享的認知結構，這控制概念對於組織設計以及競爭都有深遠的效應（Fligstein 1996:663）。我們依據商品鏈分工化的時間，以買者控制概念的演化為主導力量，整理出技術、市場對象與生產分工模式（表 2-10）。

成為流行產業與講究功能之運動鞋的特質導致生產模式的不同。使運動鞋變成休閒化，這種市場特質使量大生產模式依舊存在。而講究運動功能的鞋（足球、籃球鞋），乃為了符合體育功能要求的市場而有，設計與製造技術的研發成本高；在生產製造方面，既無法全部依賴機械製造，人工部分成本負擔又很大，因此造就了量小專精化的生產。但是這類量小專精化的生產雖是為了專業運動人口而有，運動產業的興起結合了國際買者以簽署運動明星的行銷手法，使得這部份的運動鞋明星化，也造就了另一種追隨流行的市場。這兩種生產模式不但影響國際買者的全球採購策略與生產佈局，也影響製造供應商在商品鏈結構位置的發展。事實上，「代工」與「品牌」的分野經歷商品鏈活動時間的演變而成。從上述來看，「產業升級」，並非理所當然地從 OEM，隨而 ODM，進而 OBM 的跳級模式在進行。商品一經全球化分工而連結成商品鏈，能否在商品鏈位置上佔有一角，還得視商品的發展時間、關鍵技術突破與組織加入商品鏈的能力如何。

在接駁商品鏈此階段，個別組織尤其倚賴產業支持的社會基礎。「商品鏈的接合能力」使雁行理論有關「技術成熟」與「工資決定」的假設不無疑問。1980 年初期的中國缺乏這種學習技術的制度結構，因此給於原佔有商品鏈位置的台灣業者有機可趁，反而藉此發展跨區域整合生產的能力；反觀台灣，早期雖然沒有運動鞋的製造經驗，但 1960 年起的塑膠拖鞋等生產經驗，以及發展出來的石化業，都幫助台灣業者有轉往運動鞋製造生產的基礎。本文批評雁行理論以及新國際分工論對於「技術成熟」的假定過於靜態，忽略了歷史與商品鏈組織間動態的面向，也因此誤判了組織可能的發展方向。技術的學習是持續不斷的，而一個地區發展的生產結構會因為加入商品鏈的時間不同而異，這裡還得視當地權力的構成、歷史途徑、特定年代所主導的技術而定（Bernard and Ravenhill 1995：184）。發展出雁行理論的 Akamatsu 所分析的棉紡織工業，就是好例子。在第一次世界大戰前，Platt Brothers，是世界領先的紡織機械公司，定期派遣技師到日本教導日本顧客操作機械的方法。從英格蘭公司所流傳的 know-how，在歐洲戰爭時停止了。戰爭結束時，Platt Brothers 的技師發現日本顧客已經在操作當地製造的機械了。Toyoda 電力織布機還比英國製造商製造的機器還要先進，日本製造商從此取代了 Lancashire 製造商在海外的市場。便宜的工資固然有助於日本有比較成本優勢，但是雁行理論忽略了更關鍵的原因，日本戰前工業基礎、財團(Zaibatsu)開創的綜合大商社（Sogo Shosha）



其所擁有世界採購與資訊收集能力。

再以電子業為例。日本的創新比 Sony 個體企業早數十年，亦即 1920 年代與 30 年代。正是在這個時期，電視接受訊號（Television signals and antennae technology）才剛剛在這些領域取得突破性技術。同時，在二次大戰期間引導武器研發的 Hitachi 與 Toshiba 均已創造了制度架構與知識基礎，在戰後證明了是能夠將外國技術加以內化的重要關鍵（Bernard and Ravenhill 1995：190）。透過內化的 RD 以及既有的創新零組件製造商，日本企業不但具有吸收並改善外國技術的能力，同時也能夠建構強有力的市場網絡以加強獲得世界認同的品牌概念來。

回到運動鞋的討論來，品牌能否獲得世界認同也與商品推出的歷史時間有關。我在前文已經討論 1970 年代是競爭的好時機。運動鞋在當時，因為新技術與素材的使用而有突破性的發展，同時也是各品牌公司大量投入競爭市場的時期。這不但是地緣是否貼近市場的關係，而是產品能否吻合市場當地的運動需求。美國社會從 1970 年代掀起的運動風，甚至對個人行為有強制力。日本固然有技術並擁有品牌，且能夠在好時機切入剛形成不久的商品鏈，但是從 1970 年代直至今日，日本的 Mizuno 與 Asics Tiger 在全球或是全美市佔率並不高，大約只有 2%。

在運動鞋商品鏈控制概念的分期基礎下，接下來我們要探討的是買者在商品鏈的經濟活動與代工者其行動路線的特質。

### 第三章 生產與銷售兩端特性與寶成的發展

Gereffi(1999: 43) 引用 Kaplinsky(1998)的分類指出，生產者與買者驅動商品鏈會盡可能提高進入障礙，以產生不同種類的利得 (rent)。<sup>49</sup>producer-driven 的利潤來源主要倚賴兩方面，一是技術租益 (technology rents)，因為擁有不對等接觸 (asymmetrical access) 產品與製程技術的方法所獲得的利得；第二來源是組織租益 (organizational rents)，指組織內部過程的秘訣，特別是從日本開發出來的，例如日本關鍵性地從大量生產轉化為大量客製化 (或是彈性生產) 的內部組織能力，這種轉化與 just-in-time、全面品質控制 (total quality control)、預防性的維護措施以及持續改善等新式的組織技術 (organizational techniques) 有關。而 buyer-driven 的利潤來源之一，一種是關係利得 (relational rents)，指的是諸多企業之間相連起來的關係，包括將中小型與大型組裝廠接連起來的供應鏈管理技術、策略聯盟的建構以及特定區域集結而起的 OEM 小企業群所展現出來的集體效率等；第二種租益則是貿易政策利得 (trade-policy rents)，這是由貿易保護政策例如紡織配額，所造成的稀少資源；最後是品牌租益 (brand name rents)，指的是藉由產品差異的區辨，在主要世界市場所建立起來的品牌支配性 (見下表)。

#### 第一節 國際買者的租益來源

表 3-1 Gereffi 與 Kaplinsky 下的商品鏈主導者與租益來源

主導商品鏈的驅動力	生產者驅動商品鏈	買者驅動商品鏈
租益種類		
技術租益	√	
組織租益	√	
關係租益		√
貿易政策租益		√
品牌租益		√

<sup>49</sup>廣泛來說，指的是從稀少資源而得到的收益

這些租益分類有助於我們考察一個組織如何進行其升級活動。Kaplinsky 指出廠商將創造不同租益以鞏固自己的領導位置；而 Gereffi 進一步區分了不同屬性之商品鏈，例如買者驅動與生產者驅動將各自以其創造和（或）維護租益的方式來驅動商品鏈的分工型態。不論是 Kaplinsky 還是 Gereffi，他們分析的焦點在於商品鏈裡領導廠商所建立的障礙，此障礙一方面就是他們的獲利來源，另一方面也揭示了領導廠商將傾其全力防止競爭者，或是那些試圖擴充商品鏈領域之爬升者的入侵。「租益」，因此是資源鬥爭的過程，既發生在領導廠商之間，也發生在構成商品鏈的不同行動者之間。

我將在這基礎上，進一步指出「租益創造」的競爭與歷史性質。Gereffi 未曾分析領導廠商同屬一商品鏈領域位階(territoriality)的競爭生態；且此競爭又如何影響整體的商品鏈分工連結與受驅動之廠商其行動路線。以貿易政策利得為例，我們由上一章的敘述裡可以獲知，倘若沒有生產製造商的配合，買者對於此資源利用的可能性頗堪質疑。組織租益，有其歷史發展的過程，不該被視之為當然。資源的使用與租益的創造，揭示的是一種社會關係型態。首先，組織在此場域中，要能夠觀察其餘競爭者的行為，並以此構成自己的行動路線，為自己找到市場利基。這裡的問題就在於決定誰是觀察對象？以及如何詮釋他們的行為？組織如何知悉（perceive）以及詮釋企業危機，都可能構成一組新的行動路線(Fligstein 1990：295-316)。

市場的政治行動就像是社會運動一樣，在穩定的市場階段，現行的企業會捍衛自己的位置，免於遭受挑戰者與入侵者的威脅。針對市場競爭所造成的變遷，Fligstein 批評網絡理論的限制在於很難解釋我們在市場所看到的。換句話說，他們缺乏政治模型，對於經濟制度該有的社會前提缺乏質疑，而且也沒有概念化行動者是如何建構他們的世界的。按照 Fligstein，“新市場”的出現意味著社會運動，不同公司的行動者會試圖說服其他公司隨著他們的一套市場概念走，如果這個行動者夠力，他們就能夠將他們的想法強加於其他人（Fligstein 1996:663）。

在運動鞋的市場裡，競爭者正是以社會運動的方式建立起自身在商品鏈裡的領域位階，不是“產品”本身興起了這種社會運動，而是產品的經驗與精神，動員、教育了消費者，‘ICON’（Charisma）的使用把產品的「內在精神」翻轉出來（inside out），而這是 1980 年代中期的事情。一誕生就帶著全球化印記的 Nike，成了運動鞋廠商開創勞動全球分工的帶動者，同領域的其餘競爭者紛紛起而效之（isomorphism）。隨創新而起的模仿使競爭愈加激烈，買者商品鏈領導廠商彼此之間的競爭也影響了供應廠商、甚至通路商的生存環境。因此，有必要分別針對商品鏈裡，買者與製造商各自在租益維護與創造的表現加以探討；論文第三章，將首先討論國際買者

的租益來源，亦即，爲了利潤，他們如何在買者的領域裡進行定位，在接觸終端消費者的路線，如何排擠其他競爭者；其次，爲了掌握商品鏈這幾年來的變動與結構，我們將接著討論，國際買者領域彼此之間競爭生態如何影響代工廠商的行動策略，亦即，當初以「OEM」模式切入商品鏈的廠商，他們以何種方式建立起可能的障礙以及維護租益來源。

## 第二節 國際買者租益創造的來源

關於後進國家如何進行產業升級的討論，眾多研究經常提到「做中學」(learning by doing)是關鍵機制，更有學者強調後進者的學習機制事實上來自 OEM 的策略 (learning by OEM)；全球商品鏈的觀點持同樣的看法，認爲產業升級的行動發生在幾個層面：第一、工廠內部 (within factories)，從便宜簡單的產品進步到複雜與高價格的項目；第二，企業之間 (within inter-firm) 的網絡升級，此種升級指的是從大量生產標準品進步到多樣不同商品的彈性生產；第三則是當地或是國家的升級 (within local or national economies)，這裡尤其指的是從簡單的組裝進口材料到更具整合性質的 OEM 與 OBM 的生產模式，更多地在當地或是國家層次上進行向前與向後的產業連結；第四，區域升級 (within regions) 則是從雙邊、不對等、區域貿易流動轉到從原材料供給、生產分配到消費的區域內部分工的全面整合 (Gereffi 1998；1999:52)。而不論以技術或市場行銷策略的角度來看國際的經濟分工，不少學者均認爲先行者之所以爲領導者，乃由於創新，因此，後進者在發展的過程中，有了追趕的對象，不管著重市場行銷的買者商品鏈場還是以技術爲主導的生產者商品鏈，後進者升級的階梯，被標定爲模仿、學習與創新 (Cool 1994; Hobday 1995; Kim 1997; Kim and Nelson eds., 2000)。這樣看起來，後進者的發展軌跡，似乎總是循著先行者的步伐(詳見第五章)。

先行者呢？他們學習嗎？從各大運動鞋品牌公司提供的年報資料裡，這些貼近市場的全球買者，一方面從自身經營的會計數據瞭解市場的變化；另一方面，則從這些公司財務資料裡檢討企業策略恰當與否，並且，更進一步，從公司各季的營收表現、市佔率起伏瞭解競爭對手 (Fligstein 1990：295-316)；同時也從他們身上瞭解消費者、市場需求，藉此不斷重新定位自己並調整出因應市場變化的策略。這裡的市場參賽者固然產生一種臆測式的相互依賴 (conjectural interdependence, White, 1981a; 1981b)；然而此臆測依賴的基礎並非憑空，而是從財務歷史所表現的客觀數據而來。

## 通路--流行的推手

運動鞋成爲流行鞋，對這些品牌經營的買者與行銷通路商而言，他們之間的關係也歷經改變。1970-1980 年代，亦即運動功能技術的表現時代，這些專業買者必須教育行銷通路商，如何在消費大眾前講解這些鞋子的表現功能。這對於運動選手或是喜愛運動者而言，理解鞋子具有的功能並沒有問題。但是當後來的技術發展得五花八門時，理解數十種具有運動功能的技術專門鞋，不論是對銷售員或是消費大眾來說變得非常吃力。當然，如前所述，當運動鞋成爲流行鞋，也代表著運動鞋價位的層級，某些較爲大量、技術層次低卻講究流行的鞋子，價位較低。因此，零售商如何將不同價位的鞋子作配貨組合也必須與這些買者進行角力。

下表整理出，運動鞋透過何種渠道銷售出去。運動鞋專賣店與百貨公司佔市場比例絕大多數。如果這表示顧客乃透過這些管道接觸到產品，那麼，各國國際品牌買者將在這些銷售通道之間競爭能見度，以求接近消費者。

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Discount Stores	14.0%	15.9%	16.2%	14.7%	14.8%	14.4%
Athletic Shoe Stores	21.9%	19.5%	18.9%	20.0%	19.4%	19.9%
General Shoe Stores	11.8%	10.7%	9.7%	9.8%	9.2%	8.8%
Sporting Goods	12.9%	12.7%	12.5%	12.6%	13.2%	13.2%
Department Stores	22.0%	22.8%	22.3%	22.2%	21.5%	21.5%

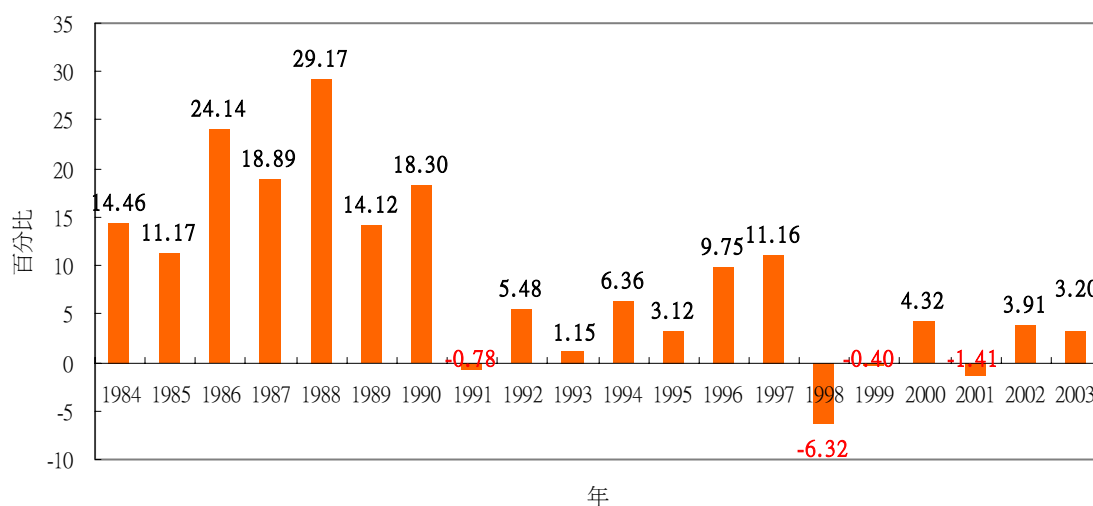
資料來源：摘自C\_EC\_0098\_Nike 2000，*SGMA Athletic Footwear Market Index by NPD*許可引用

但是這些銷售通路未必都能夠配合品牌買者的策略，品牌買者必須發展出一套策略加以因應。Nike 一開始的配銷規劃，本來是跟各國當地的配銷商合作，再輔以各區域 Nike 公司所支援的行銷協助。Nike 對於當地分銷公司的配合度不足不太滿意。Nike 有些經理認爲當地投入的資金不夠，他們對於市場的企圖心也不符合 Nike 的期待。使用當地配銷通路也讓 Nike 覺得無法控制當地如何行銷 Nike 這品牌。最後，Nike 決定以全額佣金的方式支付給銷售代表，使他們獨力作業。這些業務代表分頭拜訪零售商，

並且為 Nike 爭取訂單，而 Nike 自己則負責全部的訂單作業、信用、以及各種的貨物運送。許多獨立的業務銷售代理已經跟 Nike 配合多年，這些銷售人員本身很多都是運動員。

Nike 為了管理整個出貨、供應系統，早在 1973 年就引進「未來訂貨計畫」(“futures” ordering program)，原意是讓零售商在交貨前五、六個月事先下單，如此一來，會有 90%的訂單將能夠在一定的價格、一定的時間下運抵完成交貨<sup>50</sup>。作為一種社會運動的市場競爭，操作該運動的物質條件特別講究‘當地性’(localization)。對於運動鞋的國際買者而言，1990 年初，美國國內市場成長趨緩，使企業感受到成長的壓力，而決定將銷售的觸角往國際市場延伸（見圖 3-1）。通路系統因為是社會運動的運作基底，它的架設就更能反映出當地化的必要性。

圖 3-1 美國運動鞋市場成長率(1984-2003)



sources: Sporting Goods Intelligence

Nike 拓展歐洲市場的過程特別能夠凸顯市場作為一種社會運動的特質。首先，運動鞋固然講究人體功能表現的技術，但是當地流行何種運動，以及該類運動人口的文化才是這些國際買者能否突破文化障礙的關鍵。Nike 承認自己並不瞭解足球運動，而要破解足球謎題的最大關鍵，則是瞭解歐洲足球選手的傳統。足球鞋的科技在歐洲藍領階級的眼裡變得無關緊要，有潛力的年輕球員經常聽從父親、長兄以及教練的話，會去買比自己的腳小好幾號的足球鞋，將鞋弄濕後，再把腳擠進鞋裡<sup>51</sup>。

<sup>50</sup> 參見 Nike 2000-2004 會計年度財報 Form 10-K。

<sup>51</sup> 資料來源 Katz (1994)

表 3-3 NIKE 佔歐洲、亞太、美洲市場比例

Year	Total Sales	Europe	EU 占營業額 %	亞太	亞太占總營業額	美洲(不含美國)	美洲占總營業額比例
1978	71						
1979	150						
1980	270						
1981	458						
1982	694						
1983	867	38	4.4%	41	4.7%	15	1.7%
1984	920	80	8.7%	61	6.6%	17	1.8%
1985	946	109	11.5%	64	6.8%	44	4.7%
1986	1,070	166	15.5%	42	3.9%	44	4.1%
1987	877	191	21.8%	44	5.0%	Na	na
1988	1,204	233	19.4%	70	5.8%	Na	na
1989	1,710	241	14.1%	75	4.4%	32	1.9%
1990	2,235	334	14.9%	116	5.2%	29	1.3%
1991	3,004	665	22.1%	441	14.7%	56	1.9%
1992	3,406	920	27.0%	139	4.1%	76	2.2%
1993	3,931	1,086	27.6%	138	3.5%	178	4.5%
1994	3,788	927	24.5%	146	3.9%	283	7.5%
1995	4,762	980	20.6%	267	5.6%	517	10.9%
1996	6,470	1,334	20.6%	437	6.8%	735	11.4%
1997	9,187	1,834	20.0%	579	6.3%	1,245	13.6%
1998	9,553	2,143	22.4%	701	7.3%	1,256	13.1%
1999	8,777	2,294	26.1%	845	9.6%	596	6.8%
2000	8,995	2,407	26.8%	955	10.6%	616	6.8%
2001	9,488	2,585	27.2%	1,110	11.7%	650	6.8%
2002	9,893	2,732	27.6%	1,212	12.2%	691	7.0%
2003	10,697	3,242	30.3%	1,359	12.7%	527	4.9%

資料來源：Nike, Inc.--Entering the Millennium, HBR 299-084pp.6、7；Nike 各年年報

其次，則是通路當地化的問題。1993 年，最大的運動鞋戰爭在歐洲進行。歐洲市場的關稅與其他支出使得 Nike 在歐洲賣鞋的成本較高；此外，歐洲零售業的傳統也與美國街角的運動商品專賣店迥然不同。一直與 Nike 搭配的 Woolworth Corporation 下的 Footlocker 在 1993 年虧損之下，關閉

了所有外型一致的 Nike 產品專賣店。對於一個美國買者而言，歐洲銷售的另一個障礙—特別是德國，就是零售商經常妨礙 Nike 的「未來計畫」。「未來計畫」讓 Nike 可以理性地計畫並安排亞洲供應工廠的生產日程表，並且確保控制庫存的數量，以及交貨齊全能夠順利。但是這與德國的零售習性相左，德國的零售商認為，這是一種架構性危機的轉移，會削減零售商變通的靈活度，他們只能按照當時市場情況做出傳統的立即決定（Katz 1994:247）。克服這項商業社會習性的差異，成了 Nike 的挑戰。他們殺出重圍了嗎？從成長數據來看，是的（表 3-3）。

Nike 自 1990 年起，面臨國內市場成長趨緩，而向全球市場進軍以來，儘管歐洲市場占總營業額在 1990 年中期有點動盪，但經過所謂 1993 運動產品之戰役，歐洲市場依舊占有 Nike 總營業額超過兩成五的戰績。

### 品牌商與通路鬥爭

品牌的意義在於爭取終端使用者的認同。對於國際買者而言，更關鍵的，是排擠其他競爭者進入通路，如何升起此通路障礙，以防止競爭者接觸最終消費者。自從商品鏈分工化以後，通路職能與品牌經營職能區分開來，兩者儘管並不隸屬於同領域的競爭者，但是為了銷售數量與產品上架，兩者的關係經常產生緊張性。當定價過高時，導致通路商考量高價品銷售量下降而不願意多擺設昂貴球鞋時，品牌商如何與通路商進行討價還價，甚至威脅退出該通路，此時，就得視品牌經營者有多少通路籌碼，否則就是給予其他品牌商進入此通路的機會。中間商的成本優勢即是來自於對規模經濟與範疇經濟的利用。他們可以透過同一組設備來銷售與批發不同的產品（Chandler 1990:29）。因此，對於通路商而言，擁有銷售多種品牌的彈性，有利銷售的產品組合就是他們的成本控制來源以及可能的談判籌碼。但是，對於品牌經營者而言，唯有產品的能見度高，才能形成品牌差異，以利爭取消費者的認同，投入一場流行的社會運動。

以 2002 年為例，時值經濟景氣低迷，5 月 13 日的 Wall Street Journal 報導，Nike 仍推出價格破天高的高檔 marquee 運動鞋，然消費者的反應卻不熱絡，占全球 19% 運動鞋市場的 Foot Locker 是全美最大的運動鞋零售業者，這些 200 美元的 Nike Air Jordan XVII 和 160 美元的 Vince Carter Shox 佔據了零售店陳列架，卻無法獲得消費者青睞，因此搶走了許多受歡迎的中價位運動鞋的展售空間。Foot Locker 因此試圖降低價高運動鞋的鋪貨率，而希望多進些中低價位的運動鞋。Nike 品牌的運動鞋有 90%，其價格超過 100 美元，他們決定取消這些高價位（top-of-the-line）訂單數額總計約 3.5 億美元。但是此舉引起 Nike 相當不滿，決定停止向 Foot Locker 的用戶提供 Nike 公司任何其他產品。Foot Locker 於是決議騰出一些展售架位子



給其他品牌的運動鞋用。<sup>52</sup> Foot Locker 的決定讓 Nike 公司甚為苦惱，因為 Foot Locker 每銷售二塊錢中有一塊錢是 Nike 的產品，因此過去兩家公司關係一向極為緊密結合，2001 年 Nike 的國內營收中有 27% 是來自 Foot Locker。<sup>53</sup>

Foot Locker 爲了提高營收，則試圖從其他品牌商取得產品，諸如德國 Adidas、Reebok 和 New Balance 的獨家銷售系列產品，例如 Adidas 的 T-Mac 運動鞋標準的零售價是 80~90 美元，以求在銷售策略上有更多樣、彈性的產品組合，來因應市場的消狀況。<sup>54</sup> Nike 與通路商對於銷售利益之衝突給了競爭對手好機會，以 Reebok 爲例，受惠於競爭對手 NIKE 與通路商的爭執，Reebok 運動衣和復古風運動鞋大賣，第 2 季營收年增 12%，爲 8.03 億美元。淨利成長 4%，爲 2560 萬美元。雖然 Reebok 成長率仍落後 NIKE 的 18%，但全美運動鞋最大經銷商 Foot Locker 的陳列上架策略的改變，使 Reebok 下半年美國新接訂單大增 12%，相較於 NIKE 反而衰退 10%。但是，Reebok 同樣要面對通路商是否願意配合其產品銷售策略，如果 Foot Locker 不讓 Reebok 擺設同樣高價位的每雙 125 美元的 Iverson 系列運動鞋，而改爲由 NIKE 的高檔運動鞋 Air Force Ones，也會箝制 Reebok 擴大勢力的機會。<sup>55</sup>

Nike 的反擊策略是把 Air Jordans 與 Air Force 受歡迎系列的產品擺到 Foot Locker 的競爭對手—Finish Line 與 Footaction 的通路裡，但是 Nike 仍然無法彌補在 Foot Locker 廣泛銷售網所造成的損失。Nike 在美國本土當年後半年的訂貨數量與同期訂貨數量相比下降了 10%，這兩者在紐約證交所的股價表現也都受到影響，Nike 下跌了 3.85 美元，跌幅爲 6.8%，Foot Locker 的股價下跌了 40 美分，跌至每股 13.10 美元。Nike 和大運動鞋零售商 Foot Locker 之間緊繃的關係幾乎僵持一整年。Foot Locker 營運下的 3900 間店，擁有全美最多接觸消費者的網絡，他們還是 Nike 最大的顧客來源。Nike 與 Foot Locker 這場通路與品牌之戰，在 2003 年 11 月獲得暫時性的抒解。兩者彼此協議合作聯盟，且決定讓 Nike 的 Air Max Shootout 只在 Foot Locker 的連鎖店專賣。

爲了避免受到單一零售商的支配，品牌製造商必須巧妙地管理零售通路。1983 年時，Nike 的銷售點共有 9500 戶，運作 13,000 個出貨地點。1983 年時，以美國境內而言的銷售點諸如 J.C. Penney 與 Footlocker (佔有 15% 銷售量)、特約商店 (specialty shops, 約有 14% 銷售量)、運動用品店 (26%)、

---

<sup>52</sup> 台灣鞋訊 2004.07.05

<sup>53</sup> Nike 2002 年報

<sup>54</sup> 貿易快訊 2004-08-14

<sup>55</sup> Reuters Business, September 13, 2002 (New York)

百貨公司(19%) 與一般鞋店(26%)<sup>56</sup>。2003 年，Nike 在美國境內的銷售點成長為 18,000 戶，其銷售結構大致與 1983 年時一樣，亦即透過百貨公司、運動用品以及特約零售商配銷出貨。2003 年 Nike 三大採購顧客大約佔 Nike 產品 27% 銷售量。

一如在供貨製造這一端，品牌製造商，為免受制於單一供應商，採取分散生產製造，最大單一運動鞋供應工廠佔其總供應量不過 7%；Nike 的零售系統也不會過於倚賴單一零售系統。除了委託銷售代表，底下是 Nike 在美國境內與全球區域所直屬的零售體系。

**表 3-4 Nike 在美國境內與全球區域所直屬的零售體系 (2004 年)**

美國境內零售據點	零售店數	國際區域零售據點 (不含美國)	零售店數
NIKE factory stores ( 主要銷售 B 級品以及清倉產品 )	78	NIKE factory stores	126
Nike Stores ( 包括 Nike Woman Stores	5		
Nike Towns(Nike 產品展示窗)	13	Nike Towns(Nike 產品展示城)	2
Employee-only stores	4	Nike Stores and Employee-only stores	2
Cole Haan stores	65		35
總計	165		165

資料來源：本研究整理自 Nike 2004 會計年度年報 10-K

Gereffi 論及國際買者的各項租益創造時，特別強調關係租益，然而，我們從上述討論，發現此關係租益不只發生於與供應商這一端，如何經營、協調甚至控制後端通路與銷售領域的組織關係也是關鍵因素。與供應端的關係體系有別的是，Nike 完全不擁有生產製造廠，卻堅持自己掌控一定程度的通路系統。追根究底，此乃因為通路系統有如血管網絡，運輸血液到達各點進行各種交換，它是市場的社會運動能否推行的關鍵，也是國際買者與消費者互動的介面，這裡的交換，不再是市場的瞬間達成，一如 Simmel ( 1990 ) 所形容，交換本身就透顯出內部連結 ( inner bonds ) ，各國國際買者透過自營的通路與零售商所搭建成的網絡強力動員。他們賣的不

<sup>56</sup> 個案 Nike—A-History-S-IIB-14A

是產品本身，價格反映出商品鏈的連結關係所共同營造出來的一種風潮與精神。Fligstein 即使指出市場競爭的變遷有時並非因為技術而起，而是帶有政治性的社會運動，但是他未能指出，經濟行動者推行此一社會運動的物質基礎，此物質條件以消費產品來說，就是透過前後端關係、通路籌碼的掌握；品牌廠商之間的通路競爭，清楚劃定了流行此一社會運動的疆界是由誰主導。

底下，我將繼續考證，即使是作為領導廠商的買者，品牌租益的創造也有其歷史演變。

### 品牌利得 **There's no finish line—Nike**

‘Nike 需要做兩件事情：鎖定與變化。這是我們的工作，品牌的管理任務深深來自於 Bill Bowerman 的宣告：“如果你有身體，你就是名運動員。”運動員、每一個人，就是我們要服務的對象。要能這樣做得成功並且有意義，就必須進入我們鎖定的競賽以及改變。這是場我們想贏的競賽。’

—Mark Parker and Charlie Denson, Presidents, Nike Brand

對於後進者而言，「自創品牌」似乎是企業發展的終極夢想。問題是以 OEM 策略加入全球分工體系的台灣，在 1987 年以前，「OEM」積累模式未曾受到質疑。台灣產業發展策略開始受到檢討，是在 1987 年第一波產業出走以後。剪報資料顯示，對於產業界要求「自有品牌」是在 1990 年初開始，並且認為打出所謂「MIT」品牌形象尤其關鍵。<sup>57</sup> 然而觀看品牌經營商者的發展歷史，Nike 自我定位與時俱進，經常調整。

前一章我們提及，Nike 原先注重運動球鞋的表現與材料技術的研發，對他們來說，Nike 當時定位自身是 product-oriented，1985 年開始，因為

---

<sup>57</sup> 有意思的是，在一場討論 MIT 形象的座談會裡，當時開始以生產線的 10% 來進行自我品牌的「巨大」卻表示，「業者自創品牌首先就要塑造國際品牌形象，而不要刻意表現是台灣品牌，目前巨大行銷歐洲、日本、美國及澳洲市場，產品都相同，讓消費者覺得是國際性產品。」(1991-04-08 經濟日報第七版)

一連受到 Reebok 進攻，營收連連衰退數年之後，財務數字的警訊讓 Nike 驚覺未能掌握市場需求，不瞭解「消費者」，因此公司重新定義為市場行銷(market-oriented)的組織。品牌定位並非一開始就清楚，當產品愈來愈多，市場依照需求而層級化時，Nike 自己都暈眩，一度把休閒鞋也掛上 Nike 的勝利勾勾(swoosh)來賣，效果奇差無比。從以下的財務數據，本文將指出，「品牌利得」來自於三方面：第一，瞭解、掌握或創造出市場需求；第二，使個別需求成為社會運動的操作工具；因此，第三，品牌利得的運作基礎—商品鏈向前與向後關係的協調、整合與控制。

首先，Nike 花了很多成本與時間學習建立品牌認同的功課<sup>58</sup>。下面這張 Nike 從 1978-1989 的歷史財務報表，我們從有限的各種產品銷售金額，恰巧表現出歷年來產品在市場的需求變化。某一段時期，可能是籃球鞋居多數，而某一時期則是慢跑鞋，這些產品的數據反映出來是當時興起的是何種運動。與其說 Nike 用心經營品牌，他與 Reebok 在有氧舞蹈球鞋上的競爭以及後來這部分市場的失利，毋寧說明的是 Nike 未能嗅到有氧舞蹈運動人口的興起。因此，Nike 總裁 Phil Knight 必須非常慎重地說明 Nike 並不是一家「運動鞋」公司，而是一家有關「運動」的公司 (It's not a sport shoes company, but a company about sports)<sup>59</sup>，這種定位即是隨著競爭對手、消費人口的運動行為觀察所做出的調整。這種定位，將 Nike 自身抽離具體的商品，並抽象為一種「產品經驗」，並為自己的公司發展保留了彈性，只要屬於 Nike 所創造出來的經驗，都可能成為 Nike 所要販售的商品。以產品的層次來看，當然擴充了產品種類的範疇，這種彈性擴充相當重要，倘若忽略某一種，很可能就會從市場競技場裡退了下來。

---

<sup>58</sup> Harvard Business Review, July-August 1992

<sup>59</sup> Harvard Business School, case 9-299-084, March 16, 2001

表 3-5 Nike 各類運動球鞋的銷售歷史變化

Nike Historical Financials												
Line// \$millions												
Revenue	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
1 Basketball	14	28	62	106	148	122	125	153	212	177	287	410
2 Running	39	81	109	150	240	268	241	163	150	124	178	201
3 Fitness	0	0	0	0	0	0	0	14	54	93	129	236
4 Children's	2	6	21	65	106	121	97	101	115	77	103	153
5 Field Sports	1	2	4	9	14	41	42	38	36			
6 Racquet	12	26	47	61	59	62	81	76	69	39	61	58
7 Non-Athletic	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
8 Other	1	1	2	8	14	52	54	22	14			
9 apparel	1	2	8	33	70	107	122	160	165	131	143	208
10 athletic equipment	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	0
11 non-US footwear/apparel	1	4	17	26	43	94	158	217	252	235	303	348
12 other & other brands												
Total	71	150	270	458	694	867	920	946	1,070	877	1,204	1,710

資料來源：Nike, Inc.-Entering the Millennium, HBS case 9-299-084

上表顯示的資料可以告訴我們更多有關品牌的意義，特別當運動成爲美國生活的核心時，運動產品的推出不會僅僅靠著明星球員的背書就發光賣錢。1990年初，曾經以自創品牌肯尼士(Pro-Kennex)甚獲台灣全體推崇的光男企業公司的失敗固然有諸多原因，但是自創品牌的關鍵恐怕還不在於「維持品牌的創新能力..」<sup>60</sup>而已。當美國網球運動不再是運動市場的主流時，需求量無法擴大反而萎縮，連帶地影響到網球製造生產的相關產業。這是一個品牌經營者最無法忽略、最重要的成長要素--掌握社會需求。而在我們的例子裡，明白運動種類的更迭起落相當關鍵。

除了洞悉並掌握運動需求，品牌廠商的「品牌利得」，很明顯的，來自於順利地策動個別消費者，並且形成一種風潮。這策動的基礎，來自於幾方面的操作。其一是廣告促銷 (advertising and promotion)，此舉乃爲了增加產品的能見度，並且試圖藉此教育消費者其產品與他人之不同，並增加消費者對該產品的認同。由於各家品牌公司的財報資料有限，我們繼續以 Nike 爲例，說明廣告費用逐年在營業額所佔的比例，從早期的 260 萬美金，占總營業額 3.66%，到 1995 年，廣告促銷費用達 4 億 9 千 5 百萬，首度占營業額兩位數字以上。往後的百分比雖然都維持在營業額的 10%-11% 之間，費用金額卻愈來愈大，動輒 10 億美金以上。

圖 3-2 Nike 年廣告促銷費用



這筆費用包括平面媒體、電視等成本，但是最大宗的比例則來自於運

<sup>60</sup> 1991-04-08/經濟日報/07 版/產業 2

動明星的代言成本<sup>61</sup>。爲了徹底將產品抽象爲一種經驗，Nike 將此經驗完美地投射在美國的運動英雄上。幾乎和耐吉 NIKE 畫上等號的 Michael Jordan，可說創造出是迄今最成功的運動行銷案例。NIKE 在 1984 年以 5 年 250 萬美元當時的天價簽下喬丹，並在 1985 年就推出第一款「Air Jordan」球鞋。廣告中喬丹穿著全新的 Jordan 第一代球鞋，完美的飛身投籃動作，不僅打響喬丹空中飛人的名號，也讓 NIKE 球鞋從此一炮而紅。除了第一代喬丹籃球鞋當時爲 NIKE 賺進 1.3 億美元外，而喬丹退休後 NIKE 爲延續籃球大帝的光環，與喬丹合作推出、並由喬丹本人設計代言的「喬丹牌」，除了將一人品牌轉向多人代言的「喬丹團隊」，以現任 NBA 球員維持品牌熱度及加入新動力外，NIKE 還把品牌從球鞋、配件延伸到休閒運動服市場，開創「後喬丹」時代。而喬丹牌創立 7 年來營業額亦已超過 5 億美元，占 NIKE 業績的 5%至 10%。以運動球員代言產品並非 Nike 獨家手法，如果 Nike 找的是籃球英雄—喬丹；愛迪達則找來足球明星，例如貝克漢。最高明的手法，還是能夠找出就當地而言，能見度最高的運動，以及最具有潛力的運動員，將他的精神與人生經驗轉換爲品牌意義。

表 3-6 Nike 年營業額、廣告促銷費用

Year	銷售額 (百萬美金)	廣告與促銷	占營業額
1978	71	2.6	3.66%
1979	150	5.7	3.80%
1980	270	11.0	4.07%
1981	458	na	na
1982	694	na	na
1983	867	na	na
1984	920	na	na
1985	946	na	na
1986	1,070	na	na
1987	877	na	na
1988	1,204	85.3	7.08%
1989	1,710	135.2	7.91%
1990	2,235	190.7	8.53%
1991	3,004	286.7	9.54%
1992	3,406	320.7	9.42%
1993	3,931	383.5	9.76%

<sup>61</sup> Nike, Inc. 2002 年報 Form 10-K. 頁 40。

表 3-6 Nike 年營業額、廣告促銷費用（續）

Year	銷售額 (百萬美金)	廣告與促銷	占營業額
1994	3,788	373.1	9.85%
1995	4,762	495.0	10.39%
1996	6,470	642.5	9.93%
1997	9,187	978.3	10.65%
1998	9,553	1,130.0	11.83%
1999	8,777	978.6	11.15%
2000	8,995	1,000.5	11.12%
2001	9,488	998.2	10.52%
2002	9,893	1,027.9	10.39%
2003	10,697	1,168.6	10.92%

資料來源:Nike 財報 Form 10-K、Nike, Inc.-Entering the Millennium, HBS case 9-299-084

以上這筆廣告費用，同時還包括 Nike 給零售商的補償，這項所謂「廣告配合企畫」(cooperative advertising programs) 是爲了動員所有零售通路來全力促銷特定產品，他們提供貼補給零售商，以彌補爲了推銷 Nike 產品而有的成本。更何況，如上一章所述及，零售商經常也得扮演教育者，在眾多產品當中，說服消費者，以爭取對該產品的認同價值。進一步來看，因此，所謂「品牌利得」還得立基於「關係利得」的組織運作，但是不再是 Kaplinsky 或是 Gereffi 的主張下的供應鏈來支撐而已；通路此端的組織關係控制起著關鍵作用。品牌商終於成了商品鏈的命令制高點 (commanding height)<sup>62</sup>。一方面，就談判籌碼而言，品牌廠商不會受制於單一供應商以及單一通路商。另一方面，以資訊取得的意義來說，品牌廠商經常從供應商與通路商這兩端獲知競爭者的行動訊息，以此臆測、判斷、調整自己的策略，以便策動一次成功的消費社會運動。

以命令至高點來形容品牌商，並不意味著他們具有絕對的主導權，而在於指出兩方面的事實，制高點的產生不只在於所謂的「品牌價值」，而是談判的籌碼，其中含括通路、品牌認同所營造出來的產品差異；其次，制高點反影出來的是歷史社會結構的改變，將對「稀少資源」的使用產生

<sup>62</sup> 高承恕 (社會與經濟 2004)



不同的定義。在生產這一端，製造供應者的生產力擴充，形成商品鏈的全球分工現象，可供選擇的製造供應者數量多；但需求這一端，則要求在地化的瞭解；誰貼近當地社會需求，並輔以對當地通路的掌握，就足以形成對眾多供應商的支配力。因此，國際買者彼此之間的競爭所回應的策略，將會影響商品鏈的前端與後端企業的行動路線。接下來，我們將以寶成爲個案，考察供應商這一端如何受到國際買者影響，以及在商品鏈各環節之間的移動情形。

### 第三節 鞏固製造領域的寶成--「轉型」的挑戰與租益的創造

Gereffi 提到的關係租益 (relational rent)，放在運動鞋產業裡，是 Nike 率先洞悉勞工成本在各區域的結構差異，進而採取全球採購策略。這種先行者策略很快地被其他競爭者模仿，起初的創新利潤因爲其他人的加入，很快下降。即使如此，並沒有改變這種全球採購的策略，各品牌經營者紛紛起而效法。於是，國際買者的角色因應調整，或是縮編 (refinement) 成爲專業的品牌經營者或是擴編 (encroachment)，侵入通路領域。買者將自身功能鎖定在經營品牌，而將製造領域釋放給其餘行動者時，意味著後起者有更多的機會進入商品鏈的製造領域。

「轉型」，就字義而言，意味著從某一種型態轉變成爲另一種型態，Tam 與 Gereffi 將產業升級視爲廠商沿著組織所形成的商品鏈而有的集體地位流動。若以廠商爲單位，我們可以從廠商的角色異動來觀察地位的上升或下降，但是否個別廠商都能形成一致的集體地位上升或下降呢？本文暫無法處理這樣的課題，而僅僅只能以個別廠商來看角色異動的各種條件。我將採用 Tam 及 Gereffi 對於組織角色的異動來代表組織的轉型<sup>63</sup>，並佐以產業發展的「時間」面向來進一步考察不同時間與競爭條件下，促使組織能夠順利轉型的租益內容。

值得特別留意的是，當我們討論後進國家的「追趕」，經常忽視產業發展的「時間」面向，切入全球分工的不同時間，其策略與條件也隨之而異。例如 Hobday 引用 Wortzel and Wortzel(1981)的市場策略模型來說明新興國家怎麼從勞力密集發展成爲出口先進科技的產品，市場行銷階段分別爲：第一，進口推力被動地組裝，依賴買者來分銷；第二，成本爲基準，主動銷售給國外買者；第三，先進產品銷售部門的設立，開始進行海外行銷，自己設計的產品。第四，產品行銷推動銷售，直接與海外零售商與經

---

<sup>63</sup> 因爲租益的創造或維持，而引導組織角色朝精鍊 (refinement)、切換 (switching)、侵入 (encroachment) 以及防禦 (defense) 演化 (Tam and Gereffi 1999:410)

銷商連結，並銷售自己的品牌；第四，獨立的配銷網絡，廣告與市場研究的成立<sup>64</sup>。至於相應於市場策略的發展所有的技術階段分述如下：第一，組裝技巧、基本的生產能力；第二，品質與速度的改變、逆向工程的發展；第三，全套的生產技術、製程創新、產品設計能力的培養；第四，開始產品與製程的研發、產品的創新能力；第五，具有 R & D 競爭能力，此能力還符應市場需求、先端科技產品與製程的創新（Hobday 1995:40）。這兩類模型，尤其是市場行銷模型，一方面忽略發展未必是線型的連續形式，另一方面則未能考慮商品鏈分工之下，既存組織對於現有領域支配的權力面向。

以下，我們將以寶成的發展說明不同歷史時期，組織面臨轉型的環境條件與因應策略。

### **第一次轉型 1970s 末期 Creating Technology rent**

寶成從藺草編織鞋帽起家。1960 年代，台灣塑膠產業剛剛興起，編鞋的材料也從藺草變成了塑膠。1969 年，蔡其瑞成立塑膠工廠，生產鞋面與拖鞋加工。寶成當時已經是台灣的「拖鞋大王」。產品由「塑膠鞋」轉至「運動鞋」的製造，這是寶成企業發展歷史中首次轉型。1980 年以前，台灣是「塑膠鞋王國」，源起於南亞塑膠發展出價廉物美的塑膠皮，讓台灣可以仿製義大利的流行真皮女鞋與涼鞋，寶成早期正是台灣專作這些塑膠女鞋的最大廠。運動鞋製造的資金與層次比塑膠鞋高很多。塑膠鞋是裁斷機械、針車，在加上塑膠底貼合即可。運動鞋需要有橡膠廠的能力，也要懂化學黏劑，相對於膠鞋，進入障礙較高。

「代工」名牌運動鞋的開始，也是技術提昇的開始。首次轉型面臨的挑戰至少有兩項—技術與訂單來源。運動鞋製造的技術要比塑膠鞋複雜許多，使用的材料也更先進，寶成如何克服技術的困難、或從何處取得技術移轉，他的技術學習來源來自何處？如何進行技術累積？其次，塑膠鞋與運動鞋的訂單來源並不相同，寶成憑藉什麼管道取得運動鞋訂單？

### **製鞋技術膠著性（stickiness）與擴張**

我們曾在前一章討論運動鞋技術的發展歷史，而作為代工者，自何時起，我們的運動鞋技術可以稱為具有「自主性」？在運動鞋製造技術方面，所謂「自主」指的是具有材料與開模技術的研發與設計能力<sup>65</sup>，「自主」意味著有能力成立樣品室。台灣自 1970 年代才開始接到運動鞋的代工訂單，

<sup>64</sup> 引自 Hobday (1995:40)所轉摘自 Wortzel and Wortzel(1981)的市場策略階段

<sup>65</sup> 「技術自主」的界定根據上游鞋材廠、運動鞋業包括寶成本身的研發人員的訪談歸納而得

而製鞋技術的全盤掌握其實得到 1990 年，有能力成立樣品室時才算完全達到自主程度。這段技術學習與累積過程如何發生？究竟台灣製造運動鞋的技術來自於何處？從寶成轉向運動鞋產業的發展歷史，我們發現技術學習且擁有自主研發的能力，此過程說明後進者的技術累積並不被動，OEM 的代工方式對於後進者，固然為技術的學習與訓練場域（Hobday 1995:33），但另一方面則依賴廠商與既存產業系統的支持，否則我們無法解釋為何 1980 年代 Nike 企圖交由中國工廠代工的合約歷經五年嘗試宣告失敗（後敘）。從經驗資料裡，我們整理出台灣運動鞋製造技術的發展過程。隨著運動鞋產業在全球的分工發展，技術來源首先是日本；其次來自於買者的共同研發；最後，廠商本身的投資；當然，最後一項與台灣總體環境所發展出來的產業支持鏈有關。下表呈現出技術學習歷程以及相應而起的寶成在經濟分工裡的定位。

**表 3-7 寶成從塑膠鞋轉向運動鞋的技術初學、累積、與自主三階段**

	1970 末—技術入門	1980 中—技術學習 與累積	1990 初—技術自主
技術來源	日本—三菱商事	當地技術結合客戶 協助	自主研發
技術突破	引進運動鞋、硫化 技術、大底	鞋底著色技術、鞋 子製造與人體工學 的機能平衡、中底 air bag	EVA 中底、導入射 出 EVA 的技術
分工定位	具體 OEM	抽象 OEM	ODM

資料來源：本研究整理

筆者訪問發現，關於技術學習與擴散，有一種膠著現象<sup>66</sup>，從根源（亦即三菱商事）而發，後續的技術則隨著人員流動而擴散，有意思的是人員的流動乃隨人際關係移動，同時不脫離鞋業製造的領域。台灣鞋業進入運動鞋製造的時間各有先後，華岡（1970）最早，其次是豐泰（1971），隨後則為清祿（1972）；寶成算是非常後進者。寶成工業在 1977 年之前以製造非常低價與大量生產的鞋類製品聞名。相較於競爭對手豐泰於 1972 年

<sup>66</sup> 「膠著」一詞乃是與劉仁傑老師討論之後，劉仁傑老師用來形容人員流動並不出同樣的產業領域。

三菱商事訂立長期契約，供應生產運動鞋，而在 1976 年就接到 Nike 訂單，成爲其長期專屬供應商，寶成則在 1977-1979 這三年間，因爲三菱商事（CITC）的仲介，才開始製作運動鞋。

值得注意的是，台灣運動鞋業前十大，除了華岡的技術來自客戶 Adidas 以外，寶成、豐泰、榮迪興與清祿等公司的技術源頭均來自日本三菱商事。所謂膠著現象，則發生在技術人員的流動，例如當時擅長代工 PUMA 的榮迪興在 1980 年代後期運動鞋面臨人工等經營成本上揚時，決定轉往房地產、娛樂事業發展，當時有一票人前後隨著李宗文（榮迪興）跳槽到寶成，而這些人目前都屬於寶成第二事業群的人馬。第二事業群的總經理由盧金柱擔任，盧總經理是資深鞋業界前輩，筆者所訪問的研發主管，均有很強的化工材料教育背景。例如執行經理本身是清華化工、高分子材料研究所畢業，曾在 Kennex 的 EVA 材料部門任職，其下屬則是中原化工畢業，同爲 Kennex 員工。正式教育體制下所提供的知識背景結合產業經驗，構成了寶成技術提昇的基礎。

第二階段的技術來源則是從品牌客戶學習，1979 年，從華岡鞋廠接到 Adidas 訂單，成爲 Adidas 的 OEM 廠商，而得到技術累積的機會，寶成從 Adidas 身上學習鞋底著色技術；1982 年，New Balance 給予的 OEM，則學習了鞋子的製造與人體工學上的機能平衡、與如何預防運動傷害等組合的問題（劉仁傑 1993：57-93）；1980 年代中期是中底技術大突破的階段，此階段的中底與大底製造能力可自給自足，但是開發能力必須經由品牌客戶協助。第二階段同時表現出當地的技術學習能力，最有名的是台灣的紙板師傅，有能力針對鞋子的基本碼向上與向下展開；後期的發展則已能用科技的進步，透過電腦技術進行級放，按照尺寸大小收放級數。此階段的技術累積有同樣因爲膠著的擴散現象。國際品牌公司由於內部競爭，失敗者離開公司，這些人才反而被製造廠商雇用，一方面這是技術交流的管道，使買者技術下放到製造商；而等到公司鬥敗的人馬再度回歸主流時，這些製造商反而有機會接到該品牌廠商的訂單。這樣的故事可以清祿爲例，當初清祿雇用了 Adidas 的人員，Adidas 又協助清祿拿到 Adidas 訂單。做鞋的人很難離開該行業，使人才不易外流，弔詭地成爲技術進步的來源。

事實上運動鞋的製作很複雜，所牽涉的鞋材可多達百種以上，且產品還要考慮它的功能性及舒適感，而由於台灣相關原料工業及機械專業人才極爲發達，因此很有基礎成爲運動鞋的 R&D 中心。第二階段的特點在於當地技術與國外買者抽象技術概念的融合，首先在 1988 年，寶成主要買主--Reebok 將設計、開發中心自美國移轉至台。此外，豐泰公司則早在數年前就開始負責替 Nike 負責開發、打樣的工作，且 Nike 公司在美國市場上最新、單價最高的產品都是由豐泰所生產；華岡公司縮小國內產能，轉赴泰國投資設廠，而將國內工廠變爲產品開發及培訓外籍技術人員中心。

1990年豐泰與Nike分公司合資成立APE(Advanced Production Engineering)研究部門；寶成隨後自行成立專為Nike使用的研發中心NDC。

相較於早期技術學習，三菱的技術給予，比較屬於在具體層面，材料甚至都由三菱供應<sup>67</sup>。第二階段，從國外買者習來的技術，則屬於抽象層次的技術，代工者已發展出把買者對製鞋的抽象概念具體化為商品的技術能力。相較於南韓不太使用ODM來定位自己，「ODM」一詞在台灣的使用特別廣泛，強調設計與製造能力的擁有(Hobday 1994:95)。此階段的研發，尤其重視材料的應用與模具的配合，模具的掌握因此變得格外關鍵。寶成在1995發生了一件事，為了導入射出EVA技術，所研發的技術已經到位，但是發現模具有問題，因此為了克服模具問題，寶成第二事業(部)群花了一百多萬美金的學費，派人到義大利學習<sup>68</sup>。1980年代末，寶成從OEM到ODM，技術的發展達到自主，但與此同時也是寶成進軍大陸的開始。

技術學習的確難以具體觀察(Hobday 1994:33)，但是我們可以從部門組織以及開發、打樣的速度來觀察。技術自主反應在部門的設立，寶成在1994年成立研發部門，叫RPC(rubber, plastic, center)人員有18-20左右。1997年擴編，成為CMDC，為了讓材料的應用面更廣，大概人員擴增到40位。發展至今，寶成集團設有33個各類研發中心；寶成三個事業群內各設有三個獨立的研發中心，各研發中心以鞋材開發及加工為主，各有30-40個人不等。此外，由寶成與Nike合設的研發中心PCN(PCC-Nike)成員更多在60-70個人，使各類鞋型開發從設計到打樣只需一週，充分滿足Nike、Adidas等品牌客戶的需求<sup>69</sup>。

從歷史來看，寶成製鞋在業界的營業額屬最高，它也是台灣最大的鞋類輸出公司。1988年營業額達到1.58億美元。運動鞋與休閒鞋佔有85%。早期業界對「寶成」的印象，就是「量大低價雜牌鞋」。儘管1979年他接到Adidas訂單，但是名牌運動鞋佔公司銷貨比例極低，所接到的單子都是供給Sears或是Kmart等超低單價的零售商。從既有的資料裡，我們挑選1986-1988年之間的數據來比較前四大外銷鞋廠的數量與價格。以可取得的資料1986年為例，寶成外銷鞋雙數幾乎是豐泰、清祿的十倍，鞋的平均單價則幾乎是豐泰的三分之一(參見下表3-8)。從Sears、Kmart訂單轉向品牌運動鞋商(Reebok、Nike、Adidas等)的訂單，在製鞋技術、通路層級、訂單規模的意義均異於Sears或Kmart。回憶我們在上一章比較的韓國與台灣運動鞋訂單，只要拿到品牌客戶的訂單，就意味「量」的擴充，但是要能得到品牌客戶訂單的前提在於製鞋品質能夠得到品牌客戶的

---

<sup>67</sup> 訪問記錄 20041125

<sup>68</sup> 訪問記錄 20041217

<sup>69</sup> 訪問記錄 20040304

認可。寶成必須設法拿到品牌運動鞋的訂單。

		寶成	豐泰	清祿	華岡
1986	數量 (雙)	22,636,636	2,027,919	2,195,304	6,133,467
	單價 (美元)	4.36	12.18	9.36	7.16
1987	數量 (雙)	11,769,457	1,991,707	2,719,406	3,883,121
	單價 (美元)	8.58	14.47	12.34	9.26
1988	數量 (雙)	9,148,613	2,553,099	2,066,249	4,721,417
	單價 (美元)	12.80	17.17	14.76	11.04

資料來源：整理自 1987-1990 台灣製鞋工業現況與展望

### 一條牛剝三層皮

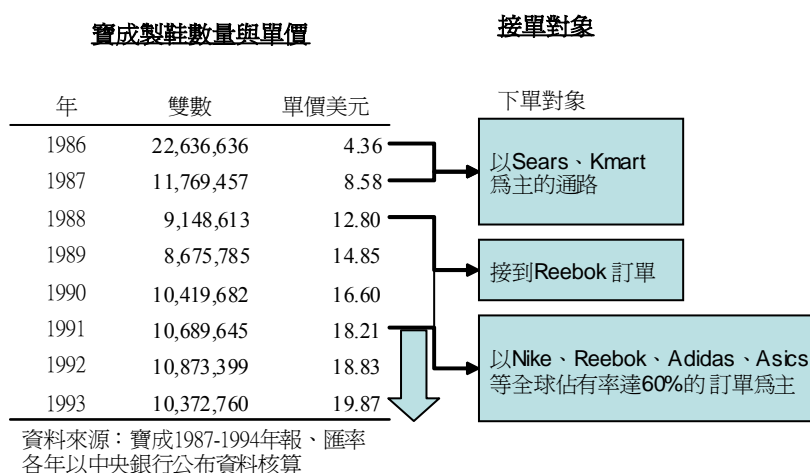
從二手資料，可以發現寶成第一張運動鞋訂單來自華岡劉文治轉下自 Adidas 的訂單，這種合作模式，經常還得讓貿易商剝三層皮，以華岡為例，它拿到配額、總代理，又是大貿易商，想從華岡拿到訂單，必須克服配額、代理與訂單三關口。第一，因為華岡是 Adidas 品牌總代理，製造商必須向他爭取訂單，佣金費用 5%；第二，華岡本身為貿易商，因為擁有出口配額，要跟他們買配額以備出口；第三則是得跟華岡的 joint venture 供應商買材料，必須購買華岡的模具、鞋面紡織材料，這種交易過程都得支付貿易商很多佣金。隨著時間演變，如果產品仍屬中低品質，還是得透過貿易商才能做生意；配額取消後，能夠存活下來的廠商實力大增，有能力爭取訂單；但是從另一方面來講，品牌客戶同時希望能夠跳過貿易商，直接與廠商接觸，這就提供了製鞋商直接接觸大品牌客戶的機會。

寶成 1980 年代早期的名牌運動鞋佔全年銷貨比例很低；直到 1989 年，寶成替名牌代工的銷貨比例大幅提升為 60%。寶成在 1980 年代末期獲得大量運動鞋訂單，一方面跟接單形式改變有關，另一方面則是美國運動鞋市場成長，主要競爭對手韓國宣布實施鞋類出口自我設限後，許多國

際運動鞋買主，紛紛回頭重新對國內鞋廠下單<sup>70</sup>。國外運動鞋名牌開始將大量訂單轉向台灣採購。關於 1980 年代末期、1990 年代初期，國際訂單開始移動，韓國鞋商認為與國內幣值上升、人工成本上揚有關係，但是台灣同樣遭遇這些問題，原本佔有運動鞋出口大宗的韓國為何流失這些國際訂單，並因此成就了台灣運動鞋製造商在全球商品鏈的製造地位，我們將在第二波轉型時說明。

如果不分種類，最能支配全球製鞋產業的是諸如 **Walmart, Kmart and May Department Stores (Payless shoes)** 大型零售商 (mass merchant retailer)，他們就佔了世界銷售鞋量的 75%，問題是從這些大型零售商得到的利潤非常微薄，如果成本控制得好，平均利潤也僅僅介於 5-7% 之間。<sup>71</sup> 從原先低價的塑膠脫鞋，轉型為低價的運動鞋，並進一步地精進技術，爭取品牌客戶的購買，我們看見由寶成製造的運動鞋數量、單價，以及品牌通路的改變，單價從 1986 年的每雙 4.36 元提升到 1993 年的 19.87 美元，訂單來源則從低價綜合大賣場轉為以品牌客戶為主的通路系統 (見下圖 3-3)。接單對象的轉變對於解釋寶成組織的轉型相當關鍵。

圖 3-3 寶成出貨價格與接單通路變化



本文前述強調了寶成「技術」演變的自身，但是技術能夠發展並累積，鞋材供應的穩定性是關鍵，進一步來說，技術的發展與寶成進行了上游鞋

<sup>70</sup> 1987 年製鞋公會

<sup>71</sup> World Bank Report, 2001 'Corporate Social Responsibility in Vietnam: The Athletic Shoe industry and labor issue', done by Nigel Twose, Amy Luinstra, and Ziba Crammer.

材的「垂直整合」有相關。

### 上游鞋材垂直整合是寶成技術累積以及爭取制價空間的基礎

「OEM」的獨特性就是國外買者經常跟著國際勞動價格移動而抽換訂單，並進一步使既存的競爭者互相在價格上廝殺，價格只能愈來愈低。這是當初韓國學者解釋韓國釜山製鞋為何沒落的主要理由（Lim 1994:577）。OEM廠商在價格談判方面，除了強調 ODM 設計研發等“附加價值”之外，是否還有其他策略因應？雖然寶成往後的發展定位自身為「品牌客戶」的合作伙伴，究竟如何能夠在價格以外，持續成為品牌的客戶？OEM 者對於「制價」(to set the price) 能夠發揮多少議價能力？本文發現，「垂直整合」是寶成「技術累積」以及價格談判能夠有點籌碼的關鍵因素。

從首次轉型的經驗中，「規模」固然關鍵，但是「規模」對寶成而言指涉的是成本控制系統的形成，而有關成本控制的部分，毋寧更與寶成朝向「範疇」(scope) 的發展有關。第一階段的轉型，租益的創造至少有二，一是技術學習與累積；二是持續成本控制的策略。就塑膠鞋轉向運動鞋的生產製作階段，「範疇」做為支援系統，是寶成進行運動鞋「技術學習與累積」的基礎。範疇，也是寶成得以控制製造成本，進而成就「規模」的關鍵。

然而，必須加以說明的是，寶成朝向「範疇」發展取決於當時國內材料供給的「量」與「品質」。1980 年初期，高級皮革來源欠缺，尤其國內製革技術低於國際水準，使得客戶會指定製鞋業者由外國引進高級皮革；國際皮革市場的貨源也常發生季節性短缺。1983 年受石化業歲休、下游加工業者需求增加影響，發生 PVC、PE、EVA 及皮料等製鞋原料供需失調及價格調升影響，鞋業生產與外銷遭致不良影響。平均而言，台灣需要兩個月才能製成一張皮，桃園製革公司自西德引進最新的製皮革技術，可由兩個月的製造時間縮短為兩星期，產能也提高一倍。

即便如此，皮革供貨在品質與量方面經常不敷運動鞋廠的需求。因此，國際品牌客戶經常指定台灣或其餘製鞋供應廠必須使用南韓提供的鞋材（Lim 1994:573）。品牌客戶對於上游鞋材的指定，使得 OEM 廠商在價格談判空間受到進一步擠壓。為了爭取更多議價空間，控制了終端產品的寶成，決定往上游鞋材發展。一旦上游鞋材發展成功，「規模」經濟將更有效益，鞋材不僅滿足自身需要，也能供應其他製鞋廠。只是，這一段垂直整合的過程非一蹴可幾。



## 化工材料與鞋底

1977 年寶成設立「化工事業部」，生產製造醋乙稀塑膠高分子化合物 EVA、PU、中底、橡膠底，橡膠佔「底」的材料約 8.3%，其餘鞋材的 6.7%。化工事業部必須留心市場的動向，來進行商品化的應用研究。關於材料的開發，EVA、PU 密度低量化下，接著劑該如何進行改善等等問題，化工事業部的高成長業績，直接影響了寶成製品多樣化與技術提昇的成果。寶成 1980 年代末期資料顯示，整合上游鞋材的規模效益不是來自於本身，而是能夠提供給自身以外的製鞋廠。

「一年之中 1000 萬雙製鞋本部所需要的鞋底，並不會造成經濟規模。但是，進入國內外鞋材料的市場則是不可欠缺的。1988 年的營業額，提供給自身所需要的材料有 25%，提供給國內業者則有 25%，其餘 50%則是輸出國外，往後則希望達到 60%」。<sup>72</sup>

鞋子的特徵之一，除了大底以外，其材料以鞋子兩側為主（皮革），經常佔掉成本的一半。要朝向高級運動鞋製造的發展，牛皮需要量以及成本就會大增。製革設備投資，是典型的資本密集產業。生皮會長蟲，爲了取得皮革所需剝皮的動作又是需要非常多的勞動，此外，一張一張質地不同的皮革，品質有很多差異，要求「均質化」的產出，技術的累積相當必要。一張完全的皮革其成本，原材料生皮就佔了 70%，而且不管製造技術如何精良，原材料的品質是首先要確保且是最重要的。除此之外，生皮的「期貨」市場被日本商社深深介入。原料確保的困難，使得寶成在 1987 年損失 250 萬，也基於這經驗，寶成決定往原材料的來源進軍，在美國德州設立直接採購當地生皮的工廠。

1991 財報顯示，1985 年，德國經濟發展署與西德商 Bader 公司、華岡股份曾經投資寶成的倍利產業，搭建起整套的西德皮革製品設備。兩年後，這兩家都撤資；西德商以 1 千 750 萬元賣給寶成；華岡則於 1988 年 6 月以 5 千 97 萬 8 千元將倍利股份賣給寶成。Bader 公司認爲台灣使用者對於皮革品質的認識很不同，因此對於台灣皮革市場不抱以期待。華岡工廠則因爲自身工廠地理偏遠之故，以及產業轉型的判斷而撤資。即使如此，寶成執意在皮革事業持續投資，實乃因爲皮革是運動製鞋的關鍵材料。與鞋底的化工材料部發展一樣，寶成考量的市場都不只是供應給自廠需要。

---

<sup>72</sup>引自劉仁傑（1990）「台灣製靴工業の經營戰略と技術蓄積--宝成工業のケース・スタデ」對總裁蔡其瑞的訪問

1989 年八月皮革事業部提供本部 80%的材料，當時寶成寄望能夠減為 50%，其餘則希望提供給國內市場（劉仁傑 1990：67）。1990 年，佔寶成鞋類原料成本 22%，全年採購量達到 9 億。

除了成立倍利皮革廠，皮革的品質與採購價格直接影響到寶成生產鞋類的品質與成本，寶成希望能夠直接自行採購，再交由供應皮革的製造廠商，來控制所需皮革的品質與成本。而生皮是屬於季節性的期貨商品，每年上半年生皮價格因為市場需求量的減少一路下滑，但是又在下半年時，隨著市場需求量增加而一路攀升，曾經因為美國德州乾旱，導致生皮價格短短半年漲幅達到 11%。這次的事件，令寶成決定自行購買皮革原料，來掌握成本與品質，因此從 1988 年起（寶成 1987 年就開始海外投資），透過親屬成員在港成立的香港英聚公司（Inn Chu Trading Co.,）來購買生牛皮。由於各國業者，如日本、韓國與猶太商人在採購生皮的策略，都在小牛階段，就以整批大量方式訂購，寶成因此循同樣策略，避免中間商剝削，由寶成以預付形式（期貨）透過英聚購買國外生牛皮<sup>73</sup>。

「雖然看起來有點『白癡』，但是皮革需求很大，製造業又是我們的基礎」，總裁蔡其瑞對於堅持皮革事業部提出說明。<sup>74</sup> 化學工廠與製鞋工廠的差異，在於投入研發的資金龐大。由於在製鞋上游的化工與皮革事業大規模投資，使鞋材能夠有穩定的供給，進一步使製鞋企業持續成長。寶成在鞋類成型終端製品能夠獲得壓倒性的規模經濟，其在上游產業的整合是成長、與走向高級化的原因與基礎。「回溯寶成規模擴大與製品多樣化高級化的歷史，就可以發現垂直整合的道路有很強的趨勢（劉仁傑 1990：60）」。「鞋子的底與皮革合理的價錢，安定的品質，能夠確保進貨的穩定性是鞋子製造的生命線....一雙鞋子七塊錢，而我們投資了化學工廠的努力與寶成工業的成長有直接相關，對於台灣鞋材料的成長也有很大的意義」寶成工業當時專責業務的蔡乃鋒如此說。<sup>75</sup>

下表 3-9 揭示寶成在鞋材方面的整合，皮革與大底等關鍵材料於早期時就進行整合行動，提升了寶成的鞋材自主性。早期，可能台灣運動鞋的製造經驗不足，製鞋材料均受到國際品牌客戶的指定採購，要求從日本或南韓進口。面對指定鞋材，寶成有雙重的壓力，第一，「指定鞋材」涉及到交貨時間、品質與價格等的控制協調問題，雖然客戶主導供應材料，倘若材料出了問題，是由客戶自行負責找鞋材供應商協調，但是製鞋商因此無法主導整個生產製造的流程與時間則是事實；其次，如果寶成自行購

---

<sup>73</sup> 1991 年報揭示。

<sup>74</sup> 華岡後來朝飯店業發展。

<sup>75</sup> 同註 17

買，可以透過「量」來制訂價格，反過來講，若是由客戶指定，那麼，採購的量可能影響到製鞋廠對於材料價格的決定。如果 Reebok 指定寶成用韓國的牛皮廠，那麼可能韓國這家牛皮廠給寶成的價格與其他競爭者不一樣，這一來，製鞋廠對於品牌客戶以及材料供應商的價格控制能力就受到兩者的雙倍擠壓。

表 3-9 寶成--製鞋材料比重、技術、毛利分析與垂直整合時間表

鞋材明細		特性			建 立 部 門	成 立 公 司
		占鞋 材比 重	技術 障礙	毛利 率		
鞋面 原材 料	天然皮革	高	高	高		1985 倍利皮革
	人工皮革	高	高	高		1994 Prime Leather
	二榔皮	低	高	高		1999 三芳*
	布料、貼布	低	中	低		Cohen
	泡綿、EVA	低	中	低		1994 Big Foot
鞋底 原材 料	橡膠	中	中	高	1977 成 立 化 工 事 業 部	寶建化工
	塑膠	低	中	高		
	PU	中	中	高		
	EVA	中	中	高		
	化工原料	低	高	高		
接著 劑	黏著劑	中	高	高		1994 Nan Pao*
	處理劑	中	高	高		1994 All Saints*
工具 設備	模具		高	中		1993 寶元科技
	鞋楦	中	高	中		1997 Original Designs LTD
其他 鞋材	內外箱	中	低	低		1995 寶明紙業
	鞋墊	低	低	低		
	鞋帶及黏扣帶	低	中	中		1997 台灣百合工業*
資料來源：表格部分摘自高瑞霞（2001：92）、寶成年報、劉人傑（1990）以及本研究整理						
*. 打“*”者為寶成轉投資部分						

對新制度經濟學來說，是資產特殊性以及技術多樣的程度決定了交易的成本。在成本的比較之間可以改變的是資產特殊性，範疇的經濟或是不

經濟都是有效組織層級或是有效市場/關係契約後的效應。在解釋廠商方面，交易成本理論比起標準的新古典學派來得豐富很多，至少開啓了解釋廠商集體行動的問題。他們以治理結構的角度來看廠商，而不僅只將廠商視為個別的代理者。但是談到技術變遷與不確定性，特別是談到經濟發展的核心以及協調過程時，交易成本理論無法用來解釋經濟發展和協調的過程。交易中的不信任因素，容易使買者事先在特定狀況下，少付供給者；財產權的觀點則傾向於讓供給者在固定設備方面多投資一點。此外，成本交易論者也承認無法訂定一種鉅細靡遺的契約來規避這種不信任的狀況，因此這意味著完全地暴露在不確定因素以下，所以，新制度經濟學者就完全地把不確定的結果轉移到與技術、組織以及產品有關的變遷。問題是，制度安排本身不一定跟資產特性相關，制度安排本身（如何認知）也會影響創新。水平式的控制也不必然與資產特性相關因為所謂交易的資訊特性也不與認知資訊的面向一致（Arrow, 1972）。

以「交易成本」與「規模經濟」的觀點來解釋廠商個別的整合差異恐怕不足，尤其 Williamson 的觀點，經常忽略交易過程中的協調與權力問題。早期的指定鞋材是因為寶成無法做出這些材料，直至今日，若還有指定，那麼原因有二，第一，是因為特殊鞋材，寶成考量特殊性，若是垂直整合，恐無法達成規模效益，例如特殊的足球大底，就由 Nike 指定使用邦泰複合材料。原因其二，即使寶成能夠生產這些材料，品牌客戶還是指定要用韓國材，那是因為 Reebok 擁有韓國製鞋廠的部分股權，否則這些品牌客戶並不希望受制於這些鞋材商。

#### 第四節 小結

本章討論了商品鏈不同領域位階的廠商為對付競爭而創造各種租益的可能機制。對於買者驅動商品鏈的買者而言，品牌、關係租益有其運作的基礎，該運作基礎提供買者資源以獲取向前、向後端廠商的談判籌碼。究竟何種驅動力量使買者的控制領域產生變遷？因為組織並非原子化的個別存在，其他組織的行動將造成環境的不確定性，在組織的特定環境中，Pfeffer 及 Salanick（1978:114）提出，組織至少必須面對兩種基本的互賴型態，一種是共生性互賴（*symbiotic interdependencies*），一種是競爭性互賴（*competitive interdependencies*）存在於組織與其競爭者之間，互相爭取稀少的投入與產出資源（Greve, 1996:29-60）。共生性互賴，通常存在於組織與其供給者或配銷商之間，組織與供應商之間的共生型態，例如 Nike、Adidas、Reebok 與寶成集團、豐泰、清祿等關係；以及和配銷商之間的共生，例如與 Footlocker、Finish line 與 Footaction 等通路商。為了降

低環境造成的不確定性，共生性互賴型的組織可能採取各種形式來確保資源的供應。

對於國際買者而言，他們會與其供應商簽訂契約，例如 Nike 與豐泰簽訂專屬合約，Nike 因此合約可確保運動鞋的技術與供應來源；而豐泰則能獲得訂單來源無缺的保證。但是一旦簽署「專屬合約」(exclusive contract)，豐泰則不能接其他國際買者的訂單。有別於於資源依賴論的觀點，可見「共生性互賴」並非一切都在雙方合作滿意的愉快氣氛下進行；組織一旦參與組織間的連結，不可避免地有另外的潛在影響，組織將會掉入「減少資源依賴」與「失去自主性及自由」之處境 (Jones, 2004:214)。

非常有意思的是，「競爭性互賴」所產生的擠壓動作，可能使「共生性互賴」關係的緊張擴大，並促使組織採取行動，爭取商品鏈的向前或向後領域的控制空間 (見圖 1-2)，並因此行程一種新的控制概念與行動路線的架構 (Fligstein 1996)。爲了接觸到最終消費者，國際買者必須透過一組配銷商的行動，達成貫穿商品鏈的初始與最終動作；因爲最終消費者人口的改變，配銷商之間的競爭壓力迫使國際買者採取各種行動，以鞏固商品鏈經濟活動的支配力量，以 Nike 而言，除了繼續控制供應來源，他也必須維持在配銷領域自主性，並試圖取得主導權。我們將運動鞋產業控制概念的歷史演變 (表 2-10) 與國際買者 (以 Nike 爲例) 的領域控制 (圖 1-2) 相連來看，就呈現下列的變化。

表 3-10 商品鏈控制概念演變與買者控制領域

	運動鞋商 控制概念	國際買者控 制領域	生產分工	銷售對象
1970-1975	技術控制概念	進口、配銷	國際貿易	運動選手
1975-1985	製造控制概念	設計、進口、配 銷與市場行銷	OEM (台、韓)	從事運動人口
1985-1995 直到現在	行銷控制概念	設計、進口、配 銷、市場行銷與 廣告	ODM(台、韓)  OEM(台韓商管 理位於中國、印 尼與越南等生產 基地)	大眾

資料來源：本研究整理

同樣地，受到買者競爭生態影響的製造供應商，在「價格」牽動因素下，必須產生其他租益，否則將被迫離開商品鏈。買者租益創造的討論，並非無關於代工者的行動路線。一方面說明代工者若欲往前端升級(moving up)，例如所謂「自創品牌」，那製造商所必須學習的是此分工環節領域的競爭生態，尤其是針對消費者終端的需求掌握，國際買者面對這種「不確定」性，得作很多功課來因應。另一方面，則說明國際買者的行動路線將牽引製造代工者的生存空間。

與本文第二章對於商品鏈分工形成的討論結合，我們發現，運動鞋商品鏈在 Gereffi 的分類雖屬買者驅動型，但是在分工的歷史形成與控制概念變遷下，大型零售商與品牌買者的差異，在於技術與商品意義的創造。運動鞋的第一波技術突破，乃由買者引導，第二波的中底技術突破，依舊由買者引導；直到第三階段（1980 末期到 1995 中期）整個產業走向流行、大量又多樣化生產模式之趨勢下，製造生產的技術則必須由買者聯合製造供應商共同合作促成此波的轉型（參見表 2-10）。而本文透過對於國際買者行動的討論，更指出，除了技術定義之外，國際買者必須有能力透過「社會運動」製造運動鞋商品的社會意義，這點是大型零售商所無須花費的成本。

做為國際買者的代工者，無需承擔此商品社會意義的創造。但是，相應於商品鏈控制概念的演變與分工模式，寶成的第一階段轉型，「技術」是必要的租益，不同階段的技術學習來源相異，有些來自組織內部的資源，有些資源依賴外部提供，國內、或是全球商品鏈買者的協助都起了作用。不管來自於組織內部或是外部資源，技術得以累積與學習，上游鞋材的垂直整合起著關鍵作用，這與運動鞋材料的使用特質有關。由於技術產生差異，這次的轉型使得寶成與國際買者的關係歷經轉化。

企業組織 關係性質	寶成	
	接單關鍵	關係形式
Wal-Mart、Sears	價格決定	Arm's length
Nike、Reebok、Adidas 等	技術差異	相對穩定

資料來源：本研究整理

「轉型」或「升級」的呼籲發生在 1987 年前後，以「OEM」方式加入全球分工的廠商累積了資本，他們必須面對不確定的未來以及其他後來者的挑戰。以鞋業而言，產業結構的轉型現象發生在 1988 年左右，眾多表現良好的鞋廠紛紛進行轉投資。我們對比同時期的製鞋業者面對轉型所採取的因應行動，1988 年，四大鞋業集團鑑於新台幣升值、人工成本上升下，積極進行轉投資電子、房地產等產業計畫，以求分散風險<sup>76</sup>。當時在鞋業界已經營廿年歷史的大集團台隆、榮迪興、清祿及寶成，在意識到未來鞋業經營日艱的情形下，紛將觸角伸向目前國內前景看好、獲利較高的行業。以生產女鞋為主的台隆公司，為有三個鞋廠十條線的大集團，早在 1976、1977 年分別投資設立宏仁化學製藥股份有限公司及金龍投資公司，更於 1985 年買下台中的龍心百貨；同時在國內房地產景氣熱絡，還成立土地重劃公司，進行房地產生意。專門生產高級運動鞋的榮迪興集團，雖有意進軍電子業，效法先前也是以鞋廠起家的誠洲電子，成為電子業新星，但是後來則往娛樂事業發展。另一運動鞋集團——清祿集團的轉投資則是以鞋業的週邊事業為主，如順盛皮革及貿隆製鞋機械公司。

對比其他同業，寶成轉投資的領域雖也有房地產、金融等領域，但是該階段的投資主力乃放在鞋業領域的上游事業。面對轉型，其他較具規模的製鞋廠朝向多角化的同時，繼續朝鞋類周邊整合的清祿、寶成今日持續在鞋本業壯大。上游鞋材的整合，特別是中底的化工事業與鞋面的皮革業不但穩定材料來源，累積技術的發展；同時，1988 年以寶成年產近一千二百萬雙的數量來說，掌握皮源為穩定成本的重要工作。垂直整合與成本控制有著密不可分的關係。

自一開始並且持續至今，寶成工業的製鞋事業一直是以成本領導（cost-leadership）為企業行動策略；勞力密集為特質的運動鞋產業，配合低勞動成本是該策略獲得成功的原因之一，但是善於「成本控制」絕對並不等於「低價」策略。寶成歷經「技術租益」的創造，脫離塑膠拖鞋轉向運動鞋時，就已跟「低價」告別。寶成第一波轉型順利並創造出來的不是「價格租益」，而是「技術租益」。技術學習從具體 OEM，到抽象 OEM 的過程，反應的不僅是技術程度，更多的是與品牌買者溝通文化的互相理解；而 1990 年初的 ODM 階段則是國際買者釋放出來的分工環節。受訪者一再強調，ODM 的研發與「市場開發」不同，前者指的是製造與材料技術的自主性，但是後者則是針對終端需求所做的研發，這一端，製造供應商始終未能觸及。

1990 年代，是寶成真正邁向世界第一製造大廠的時代，同樣面臨生產

---

<sup>76</sup> 經濟日報 1988 年剪報

要素競爭，韓國老手怎麼拱手讓出第一的寶座？「垂直整合」的組織型態又是如何進行成本控制？垂直整合在運動鞋商品鏈裡在與買者談判的過程裡又扮演什麼角色？我們將接連探討這些問題。



## 第四章 專業製造與服務中心

寶成透過技術學習與累積，經歷了第一波轉型，順利切入運動鞋產業的製造領域。對於商品鏈的國際買者而言，Nike 的全球採購行動很快為其餘運動鞋製造商跟隨模仿後，買者端之間的競爭更加激烈；而以製造領域來看，更多國家經濟體的開放政策使當地業者者愈來愈有興趣成為這些國際買者的供應商，這使得剛從日本接收國際買者訂單的南韓與台灣倍感威脅。本章重點在於探討，在何種歷史條件下，寶成成為世界第一大的製鞋代工廠？這一波轉型，又讓寶成創造出何種租益來避免其他競爭者侵入製造領域？

隨此製造領域擴充的過程，寶成發展出來的組織租益，主要有兩方面：首先，透過海外控股公司進行的製造基地擴充，使寶成發展出來製造方面的全球佈局能力。香港裕元成為組織海外生產佈局的關鍵機制，同時伴隨的是更精巧地金融工具的操作；其次，因為「規模」快速擴充，寶成的組織層級因應擴張並調整而成的特殊管理模式，尤其符合耗費人力、重視材料使用的成本控制的製鞋產業特質。1990 年代初期，韓國大型鞋廠的倒閉有部分肇因於難以承受規模過大的成本，寶成如何避免這種因為「規模」所帶來的潛在困境？本章在探討寶成於中國之發展後，將接著討論因應規模所發展出來的管理特質。

1986-1989 年間，國際保護主義高漲、台幣大幅升值、勞工嚴重短缺，以及工資大幅提升下，台灣面臨「轉型」的挑戰。綜觀當時政府、報紙媒體以及製鞋公會的輿論，均不斷呼籲自創品牌的重要性，並且認知到 OEM 型態的「困境」。公會認為代工者的問題，由於倚賴國外買者訂單來製造商品，且以外國品牌配合銷售，「因此企業的生命完全掌握在別人手中」<sup>77</sup>。公會提出建言，認為擺脫 OEM 型態，進入 ODM 的新局，為具備自行開發以及設計產品的能力，自我行銷並有行銷網路，才能夠從設計、製造與行銷等三方面賺取利潤。

但是，我們從國際買者分工職能的轉變，已經發現產業一旦全球分工化，是否能夠在這三方面兼顧並賺取利潤，不無疑問。對以製造領域 OEM 策略切入商品鏈分工的業者而言，如本文在第三章所描述，1990 年代才開始有 ODM 能力；在技術累積上，即便已發展出 ODM，仍然無法擺脫其餘訂單轉移的威脅。為此，經濟部國貿局也定下獎勵要點，凡向經濟部中標局取得鞋類商標登記品牌且行銷英、法、義的業者，享有實質的配額保障，以幫助業者能以品牌形象進入國際市場。儘管公會強調發展自有品牌的重

---

<sup>77</sup> 1986 年台灣製鞋工業現況與展望

要性，但是回首當時，舒百達、宜加跑、雙鏢、愛快、牛頭牌、ROC star，這些本土自有品牌似乎不見了。

## 第一節 競爭與歷史轉折—韓國 vs. 台灣

從塑膠轉向運動鞋生產，寶成順利侵入運動鞋商品鏈製造領域之後，商品鏈前後端以及同為製造領域的競爭者，形成了該組織行動的特定環境，他們能夠影響或迫使組織按照一定的方式去行動（Miles 1980）。處於製造領域的寶成不單要跟其他同業競爭，中國、印尼、泰國等地挾其生產要素相較便宜的優勢緊追其後。競爭，造成資源（訂單）稀少。以 Nike 為例，1988 年，南韓就佔 Nike 出貨量的 68%，到了 1991-1992 年之間，只剩下 42%；與此同時，從印尼、中國與泰國的訂單扶搖直上，從以往低於 10%到 44%（Clifford 1992:57），但是如同第二章所述，國際買者下訂單的範圍擴散了，負責接收訂單的供應商數量反而減少，Nike 過去從 200 個製造供應商下單，在 1980 年代末期僅將下單廠商數量縮減到 60 家。運動鞋製造領域發展到 1990 年代顯然是少數寡占的局面，90 年初，Nike 一半以上的訂單事實上由六大企業出貨（見下表），到了 2000 年，豐泰與寶成兩大集團就佔了 Nike 出貨量的 40%以上。

表 4-1 1990 年代初期 Nike 主要生產製造供應商

製造商	1992 生產鞋數（百萬雙）	生產基地
豐泰	13.0	台灣、中國
寶成	7.8	台灣、中國
Taekwang	7.5	南韓、印尼
ADI	7.2	台灣、中國、泰國
Saha Patnana	7.0	泰國
Samyang Tongsang	4.0	南韓

資料來源：引用自 Far Eastern Economic Review Data, Nov 5, 1992; 155, 44

此消彼長，儘管生產基地範圍擴大，企業行動者數目卻減少。一方面因應訂單轉移，另一方面面臨買者縮減下單供應商數目，在來自國際買者這種雙重壓力下，台灣與南韓不得不採取行動來爭取訂單以及可用的資源。從這點來看，「稀少資源」其實表明了一組社會關係的型態。針對此問題，南韓與台灣均採取生產管理改善、進行海外投資的方式來解決，下表是台灣與南韓當初面對轉型所採取的策略對照。

## 第二節 自動化模式 vs. 生產現場再製模式

姑且不論製鞋業轉移其他行業發展的結果（如 ADI 即誠洲，轉行電子，之後終於下市），南韓與台灣業者分別在生產現場進行了改善，同時也進行生產基地的水平分工，這兩者回應壓力的行動，卻因此翻轉了對方在製造領域上的位階。1980 年代中期，南韓製造的運動鞋擁有全球市佔率 80% 的優勢，到了 1990 年代中後期則被台灣製鞋業者奪下（詳細描述見本論文第二章）。大部分的南韓公司都是大型規模，每家平均僱用約 17,000 人；這種規模在與大型外國買者交易時很有優勢，而此組織規模優勢是台灣廠商初期發展運動鞋產業時所缺乏的。為何南韓優勢消失？有兩個原因導致如此，一是「自動化」策略；一是「出走印尼」。

表 4-2 南韓與台灣生產方式轉型策略對照

	南韓	台灣
生產管理提升	自動化	設計部分電腦輔助、生產現場 TSS 化
初期主要海外投資地	印尼	中國

資料來源：本研究整理

### 生產管理提升

#### 1. 韓國策略：自動化取代人力

南韓鞋廠 1972-1979 年之間勞力成本上升 300%，且在 1984 年繼續上升。此外，南韓政府在 1981 年不再以金融來資助鞋產業的發展。一個韓

國官員表示：「我們相信我們的鞋業目前已完全發展，足以在國際上競爭。國家有限的資源應該用在更具高成長潛力的產業，像是化學、重工業、高科技產業」<sup>78</sup>。南韓最大規模鞋廠的執行者，也是 Nike 供應商表示：「運動鞋產業，勞力成本一定不能超過總成本的 24%，以維持國際競爭力。1984 年我們的勞力成本大約 22-24% 之間，這比台灣還要高出 30%。為因應此問題，我最近修正我們的生產設備；減少生產便宜產品（帆布、vinyl shoes）的 25%，且擴充高級品的產量（nylon 和皮革）。在簡單、便宜的產品方面，我們無法與台灣還有其餘勞力便宜的國家像是菲律賓、中國、斯里蘭卡、泰國等競爭。而且，帆布鞋近來都在減單。我們集中生產高附加價值像是有氧鞋的生產。但是不管我們多麼集中在這些市場，我想大規模生產的國際競爭力，我們大概維持頂多五到十年。我們必須盡快地撤出這夕陽產業，且愈快愈好」（Austin and Kohn 1990:46）。

南韓諸多業者試圖採取生產設備自動化來取代人力成本的問題（Park 1991）。然而，1990 年為止，僅有 5% 的工廠完成了自動化。即便韓國政府後來針對鞋產業進行了約有七項的措施協助再造，其中一項工業合理化（『Industry for Rationalization IFR』）影響尤其關鍵，該計畫給予採用自動化與設備現代化的廠商金融協助，以及技術發展的協助，韓國學者認為，南韓經驗說明了一項特定的產業政策也無法改變產業生命週期的方向，頂多只能降低衝擊並且給予廠商緩衝的時間進行轉型（Lim 1994:579）。結果是，根據韓國鞋業技術中心（Korean Institute of Footwear Technology）研究員表示，鞋類雇工從 1990 年的 50 萬人，1993 年時減少到剩下 12 萬人，38 萬人失業了（Austin and Kohn 1990）。短短三年間，韓國生產線就關閉了 90%。韓國機構（KFRI 1991）將推動鞋業生產自動化的障礙歸因於以下三個層面的問題：

表 4-3 南韓推行自動化障礙的因素

技術	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 難以應用到個別項目</li> <li>2. 物料不夠紮實</li> <li>3. 生產過程不夠標準化</li> <li>4. 生產過程有太多副流程</li> <li>5. 生產過程有太多預備工作</li> </ol>
經營管理	經營管理階層沒有決心徹底執行自動化
結構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勞力密集</li> <li>2. 訂單過於倚賴外國</li> </ol>

資料來源：引自 Lim(1994:576)採用 KFRI(1991)的表 11

<sup>78</sup> 摘自 'Nike in China' 的 Seok Ki Kim 1984 年的訪問(1990:46)

這可以說明產業發展與組織生產要素的關係，廠商當時因應的策略其實與鞋業的生產特質有關。KFRI 的歸因，說明了製鞋業者進行自動化的困難，這在當時是「不能為」，而非「不為」。那些在生產流程進行了自動化的業者，「自動化」並沒有帶給他們投入資金以後有相應的報酬。釜山的製鞋協會積極協助規劃製鞋部分自動化的流程，例如將鞋子包裝在紙盒的過程，但是自動化的潛力非常有限。“只有非常少數的人力能夠以機器來代換”。Al Bracey，一個負責南韓營運方面的美國外派人員如此說。例如一家製鞋化工廠 Bu Yeung 花了約美金 300,000 元在兩條生產線上進行自動化，增加的效能，是每個工人從 36 雙增加為 52 雙 (Clifford 1992:58)。

此外，韓國製鞋業者一向具有「量產」能力，這與他們善於製造規格齊一的鞋子有關，自動化某種程度也是希望達到這種「量產」鞋類的效能。問題是 1980 年代末期，運動鞋開始走向流行消費大眾，「多樣」與「彈性」成了供應商在生產上必須面對的課題。Reebok 的生產經理 Thomas，與其他的外國經營者都催促南韓的製鞋業者必須在倉儲的控管方面更有效率，也要採取 just-in-time 的技術才能夠把庫存降到最低。此外，產品品質也有改善空間，Reebok 檢驗員發現其中有 30% 的貨品在運輸之前必須重做過 (ibid.,)。

## 2. 台灣策略：設計部分採電腦 CAD/CAM、生產現場管理 TSS 化的嘗試

大約與此同時，爲了提高產品設計製造能力，並節省人力成本，寶成工業公司投資一億五千萬元，設立電腦輔助設計及製造(CAD\CAM)設備，該公司當時用一年半的時間完成這項設備<sup>79</sup>。1989-1990 年之間，寶成爲了進行這項 CAD\CAM 系統還成立了六人小組，對這項計畫作了極詳細的評估 (劉仁傑 1990)。蔡其瑞強調 CAD\CAM 系統對於縮短交貨期的效用，他說，客戶設計出來的樣式如果因爲交貨慢，往往喪失了商機，而造成庫存，只好殺低售價，因此許多客戶願意爲縮短交貨期而付較高的價錢來買，而這 CAD\CAM 系統最大的好處便是大大地縮短了設計製造的時間。這套設備完成後，產品開模具經費節省了 40%；且開模具的時間由原來的 40 天，縮減爲 2 天。1990 年初運動鞋走向流行產業，單一製品的訂單量顯著減少，反而多品種、少量生產有更進一步的增長。因此，強調進入「ODM」階段的台灣企業，將生產流程重心擺在設計能力的提升，把資金挹注於電腦輔助的設計及製造流程的改善。而更重要的關鍵，則在電腦化的技術。這部分的改善，目的不僅在於將傳統製造鞋模的方式，從師傅手工轉變成爲電腦；還在於透過設計流程

---

<sup>79</sup> 經濟日報 1990-03-21

電腦化可以跟國際買者的脈動保持緊密連結，這對於整體產業的效率提升有極大助益。

生產線不僅需要工廠、複雜的製造工程，使用的耗材與材料更加複雜。除了在設計速度與人力上改善，在勞動過程要求標準化與合理化成爲不可避免的要求。然而，韓國的例子說明從「機械原理」而來的「柔軟、彈性化」要求產生了進退兩難的困境，必須要有相對應的生產管理技術來解決。研究技術累積與組織文化的劉仁傑，發現日本製鞋業爲因應競爭以及人力成本上升等問題，而在 1989 年於製鞋的縫製流程全面導入「豐田式生產」(劉仁傑 1990：101)。

TSS 是一種流線型的生產方式，藉由人員的活動與互助，達到縮短在製時間與降低在製品的庫存爲目標。一般在生產時，TSS 通常以兩隻鞋爲流動單位，由 5-9 人擔任約 30 個工作站的作業，即平均每人操作 3-6 種作業。作業員在一般作業之外，還要執行自主檢查功能。幾乎所有人員都採站立作業，以便在製程間能夠移動，且有助於互相支援。加工件進入生產線後，便依序完成每一製程的作業，線上沒有在製品的庫存。在這種的生產方式下，縫製的週期時間只要 30~40 分鐘，可迅速因應市場短交期的需求，另一方面，具備操作多種設備能力的人，則有利企業對人員的配置、作業員的知性熟練及自主檢查能力。由於競爭激烈，TSS 在 1990 年代普及到日本整個製鞋業，部分企業甚至將縫製生產線直接配置在成型生產線的前端，企圖達到主製程零庫存的境界(劉仁傑，1993：7)。

事實上，TSS 生產系統早在 1978 年就由日本愛信精機株式會社推出(經濟部 1995：264)<sup>80</sup>，卻在 1989 年才由日本製鞋系統導入，這無非與運動鞋業直至 1980 年代末期始發展爲多樣與少量有關，過早導入此系統其生產效益將無法發揮。劉仁傑 1990 對於日、台生產管理流程的比較研究裡發現，寶成在縫製過程與成型之間的中間流程，也就是縫製好仍在等待成型的鞋面有六萬雙，在製品多樣化與高級化的要求下，寶成的生產管理的方式顯然無法對應。接著，他同時發現這是因爲寶成在生產管理技術的累積方面、作業員的改善活動幾乎都沒有實施；生產製造的核心圍繞在技術人員與現場幹部，而沒有下放到作業員，因此，現場改善與生產管理系統整合的改革幾乎看不到。劉仁傑從日本製鞋業生產現場 TSS 化與技術下放到現場作業員之間的相關性，他認爲現場作業員工一旦能夠同時操作流程裡的多個步驟，將可大大提升生產效率。反觀寶成，就在製品走向高級化與多樣化趨勢時，寶成的現場管理技術知識非常缺乏，管理技術的教育訓練也不怎麼實行。最後，他總結，「寶成對於生產線方面的優勢過於自信，有高度的製品技術，但在生產管理技術方面則相對地落後」(劉仁

---

<sup>80</sup> 經濟部(1995)，日本製鞋工業技術與管理制度計畫專案

傑 1990：70)。

回過頭看，1990年製鞋公會的年報資料裡曾經指出，國內製鞋者停留在半自動或手工製作，原因如下：一、自動化機器多數結合多種科技，例如機器、電機、微電腦、光學...等，其中一項出問題，機器就停擺；二、自動化層次愈高的機器泛用性則會降低；三、所接受訂單的鞋型多數已被指定，成功的自動化需從設計開始，這也是自動化機器受阻的原因（製鞋公會 1990：15）。寶成在生產現場管理技術相對落後，或許正是基於上述原因，但是寶成將精力放在電腦 CAD/CAM 輔助設計改善，倒是與運動鞋講究多樣式時代相吻合。至於現場的生產管理，他們在 1986 年的確聘用東海大學陳潭副教授來指導材料編號 MRP(material requirements planning) 的概念導入，生產管理原則對於各事業部才漸漸開始（劉仁傑 1990：70）。

然而，在 1990 年代中期以前，不管生產現場技術「自動化」或是「製造流程改善」的實施效率如何，台灣與南韓在勞動上的調度依舊有困難，勞動人數減少，以及國際買者轉單的壓力，使兩國製鞋業者均需面對工廠基地擴張或轉移的挑戰。這是為什麼事後回想，寶成認為相較於韓國進行自動化所增加的 40% 效能，比不上當時大陸的人力成本。如果說大陸的人力成本只有原本生產成本的 10%，投資 100，則能有 1000 產值，比起韓國的 140，相差七倍以上<sup>81</sup>。

## 二、生產基地再建構：印尼 vs. 中國

*We say, 'We're in a position to give you 'x' amount of orders' to take the uncertainty out of this move. They go to the country. They bring management. That formula has worked really well.*

—Neal Lauridsen, Nike vice president<sup>82</sup>

從商品鏈的觀點來看，製鞋業的生產分工與地理分佈受到國際買者的左右很深。特別是 1980 年代中期的發展，南韓與台灣對於國際買者的要求幾乎無法說不。一開始是因為人工成本，再則因為配額、政治風險的考量，但是這波的驅動卻不是國際買者轉單，而是要求製造商擴張他們的製造領域。或是出於利誘（給訂單），或是因為威脅（訂單轉移），Nike 的許多承包商分解生產線，開始移往生產的新國度。許多台灣承包商跨到對岸的福建與廣東，建立許多範圍廣闊的新廠，並且設立了複雜精緻的生產設

<sup>81</sup> 商業週刊 689 期 46 頁 (2001.02.5)

<sup>82</sup> Clifford, Mark. "Spring in Their Step," op. cit., p57

備。台灣承包商移往中國，許多韓商則移往印尼。

## 韓國—印尼

比較印尼與中國，1980年代中期，韓國與日本製鞋業者紛紛湧入印尼投資，日本品牌業者尤其透過韓國企業前往投資，對於印尼投資環境評價頗高（劉仁傑，1993：40）。Nike更因為早先以前在中國投資的慘痛經驗，再也不敢與中國國營廠直接交涉，因而一致看好印尼的投資環境。他們認為，即便印尼的鞋材必須倚靠進口，以台商為例，80%均自台灣進口。但是和中國大陸相較起來，印尼的基礎建設以及鞋材相關產業較為優越。從1988年起，印尼經濟每年成長約5%-7.5%。印尼政府在1990年代開始實施非石油產品的出口政策，貿易關稅解除，吸引外資來從事出口導向的製造。

在勞力供給方面，印尼政府大肆宣傳該國平均工資是亞洲各國裡最低的，印尼人口最年輕（1993年大約有44%的人口平均年齡在25歲以下），以及每年有百萬以上的印尼人可以進入勞動力市場。吸引外資的結果帶來製造出口的大幅成長。1987年，非石油產品增加了31.4%，同時也是15年來第一次超過石油天然氣的出口值。勞力密集工業大量使用無技術的勞力，例如成衣、紡織、橡膠以及鞋類是主要出口品。1988-1991年之間，超過3.5億美金投入印尼鞋產業，很多都是供應Nike、Reebok以及其餘美國運動鞋商。1990年，Nike從六家印尼工廠採購，其中四家是韓商擁有，兩家則是當地的印尼商。這六家僱用超過2萬4千人，供應Nike大約8%世界產量，6百萬雙鞋。<sup>83</sup>

1990年初，由於擔心南韓產業空洞化，南韓政府禁止廠商直接投資投資海外的製造業。除此之外，印尼政府則規定外國資本必須以「合資」方式進行，因此，南韓製鞋業者只能技術協助的方式，來進行海外投資，這些工廠後來都被本地印尼廠商直接控制，使得南韓業者必須離開。<sup>84</sup>而有些南韓廠商冒險在印尼設立自己的生產設備，此類廠商就由南韓人自己控制。大部分的廠商都座落於首都雅加達附近的工業區，勞力則從鄉村來城市找工作的勞工。All Indonesian Union of Workers (SPSI)是在印尼唯一得到認可的工會，所有工會都必須附屬於SPSI。基本上，這裡的董事成員都由政府派遣，多是從軍中退休的人員。有些工會成員就是經理或是雇員。罷工與停工都被政府禁止，政策協助了工廠的經理控制了勞工。

儘管如此，工廠的爭端在1980年代中期以後層出不窮。勞工不滿意工資與工作條件，引發了未經工會同意的罷工事件，他們要求最低工資。

---

<sup>83</sup> Nike-*Managing the Non-Market Environment*—case S-IB-14B(1998:5)

<sup>84</sup> 同註6



勞工部門制訂了最低工資，但是缺乏機制來強制執行。政府經常向公司讓步，連最低工資都不給。根據 1991 年的 Insitut Teknologi Bandung 以及 Asian-American Free Labor Institute(AAFLI)報告，Nike 在印尼的生產系統經常剝削工人。同時，南韓鞋商也遭控告，特別是支付少於平均的工資或是工作超時。一個工人控訴，他們經常受到韓國經理的驚嚇，無法做到生產量的要求就經常被吼，如果有回嘴情況，薪水就會被砍（Clifford 1992:58）。工人也不允許在工作時間離開工廠。鑑於日增的勞資糾紛，政府決定將鞋業的最低工資從 1992 年每天 2500RP 增加到 1996 年的 5200RP 大約是美金 2.15 元。

南韓與印尼的距離除了地理之外，在工資方面，儘管帳面數字低，但是，勞資所導致的緊張關係，甚至迫使當初與南韓一同合資的日本廠商得面對自行設廠的問題（Clifford, 1992; 劉仁傑 1994）。劉仁傑（1993:40）指出，因為文化與操作方式不同，使得一些熱壓大底的粗重工作在當地操作不易順利，整體效率反而差。Katz 舉例說明韓國文化與印尼的差異，韓國人的勤奮工作、為工作奉獻的態度，就經常與必須按照規定進行宗教膜拜的印尼工人產生極大衝突。恐嚇、威脅的管理辦法導致了罷工事件頻傳，最後甚至使韓國的製鞋業幾乎在印尼消失（Katz 1995:217-8）。

### 寶成在中國

當政府、產業均面臨競爭時，為了避免「產業空洞化」，業者經常提出「設計、研發留根台灣」的說法，爭取將「低階產品」轉移生產基地的可能性，他們希望能夠利用當地生產要素的相對便宜優勢，來留住訂單。企業行動者為了爭取政府的認同，對於本身的行動經常不得不有所保留。寶成的海外投資計畫正式曝光於 1992 年，在這之前，寶成早在 1987 年就已在中國珠海進行租廠投資的計畫。寶成在第二波轉型面臨的挑戰更甚於以往，由於台灣內部經營成本升高，他一方面進行所謂生產製造能力的升級（OEM 到 ODM，以及設計部分電腦化），另一方面則進行生產據點擴充（而非外移），我覺得此時的挑戰比較屬於組織再適應以及管理層面的問題。

1988-1992 之間，台灣鞋廠數倒了一半，從 1988 年的 1245 家減少到 1992 年的 745 家。可就在 1992 年，中國的鞋類產量達到了 7 億雙，比起 1988 年時增長了 400%。<sup>85</sup> 本文在第二章曾經提及，1980 年代初期，Nike 是第一家進入中國的鞋商，努力了將近十年，試圖讓中國國營的工廠能夠運作，但被品質、運送以及價格等種種問題壓垮，最終只得放棄。中國無法直接與國際買者接軌，本文第二章指出，這是由於支援產業的客觀條件

---

<sup>85</sup> International Sourcing in Athletic Footwear: Nike and Reebok. Harvard Business School. Case study 9-394-189. Rev. July 14, 1994

不足。根據劉仁傑的調查報告，1990年初期，中國製鞋產業的發展狀況，相關的支援產業依舊不甚發達，即便有橡膠產業，但是在品質水準方面仍有待改善。代表 ASICS 進駐中國國營南通第二橡膠廠的日本工作人員—山本清一，認為，該廠除了價位吸引人之外，實在找不到吸引國外品牌的地方（劉仁傑 1993：21）。同樣地，國營體制的官僚對 Nike 的美國職員來說太難應付。另一個問題是管理溝通的困難，由員工選舉產生的職工大會肩負監督廠長經營的責任，在這項長期社會主義的影響下，國營企業特別容易產生思想與管理營運的衝突。當台商投資開始在中國建立工廠時，Nike 終結與國營工廠的契約，開始把訂單轉向由台商控制的供應商。這短短四年之間倏忽成長的產量貢獻其實來自於台灣廠商的經營。

### 第三節 組織租益：從代工到專業製造與服務

Nike 在中國改革開放的最初階段就進入投資，所有合約協定都是與政府部級（ministry）的幹部與工廠經理協商，所有合約都與外貿部簽訂，廣州的合約則透過省政府，新合約則直接與工廠經理協定。這經常讓 Nike 感到困惑，究竟他們是在跟誰做生意？熟悉於中央計劃系統，中國合夥者已習慣價格的穩定。此外，中國沒有人能夠參與價格協商，從國際貿易部、工廠董事、地方生產部門領導等都沒有權利制定價格。所有的決策都必須上到北京。缺乏成本會計系統以及市場價格，要計算出實際的成本相當困難。Knight 針對中國的決價過程下了評論：

「中國的科層障礙重重。在價格協商過程裡，總共有四個政府部門涉入。三個說好，但第四個不肯。因此，協商就延遲了九十天。在一個變幻莫測的市場裡，你不能這樣」。(Austin and Kohn 1990)

另一個在 Nike 眼裡算是複雜的是，中國沒有將匯率變動算在價格協商裡<sup>86</sup>。政府部門反而是成本的關鍵要素。也因此，Nike 以為只要討好高層就好，他們還以 700 萬美元資助中國國家體育隊，問題卻遭來地方工廠的埋怨，他們認為這無助於地方需要解決的生產問題。

簡略整理中國對外資政策的發展。從 1979 至 1997 年，中國經濟平均成長率為 9.8%，比同時期已開發國家高 7.3%，比開發中國家高 4.8%，而相較同期經濟成長速度較高的馬來西亞和印尼，則多出 1.9 到 3.5 個百分

---

<sup>86</sup> 以上關於 Nike 在中國的投資狀況敘述主要來自 'Nike in China' (Austin 1990)

點<sup>87</sup>。自 1979 年鄧小平實行改革開放後到 1984 年間，中國當局主要以「合資法」和建立 4 個經濟特區來吸引投資者。1980 年 2 月設立深圳、珠海、汕頭、廈門四個經濟特區。此時的開放，吸引的外商數量很少，主要是來自香港，以加工出口為主的廠商，地理分佈當然集中在 4 個經濟特區。

1984 年 4 月再開放沿海十四個城市及加速海南島建設，到 1985 年 2 月進一步將長江、珠江三角洲及閩南、漳、廈、泉地帶，闢為沿海經濟特區；1985 年 3 月再開放遼東半島及膠東半島，匯整大陸對外開放的範圍，形成一條弧形地帶。在這個階段，外資向這 14 個城市擴張，較重要的是 1986 年通過「獨資法」及「獎勵外資投資條例」，使得外資投資領域與所有權權限進一步擴大。雖然外資進入的速度和之前相比增加許多，但是在總量上尚屬有限<sup>88</sup>。

寶成在海外擴充生產基地可用兩階段來說明。第一階段是 1988-1992，屬於生產管理模式建立時期；當模式一建立起來，1993 之後往黃江，甚至印尼、越南的第二階段擴充，都是生產製造管理經驗的再複製。Nike 的失敗不如說是因為太早到中國了。中國開放的早期，只有國營工廠可以接下合約性質的生產工作，然而工廠卻沒有一件事情順利。可是一連串的新經濟政策公佈了，新政策宣稱可以透過合資的方式建造新工廠，另外在某些特定的開發地區，百分百的外資工廠被允許存在（Katz 1994:227）。寶成透過在百慕達成立的控股公司，在香港成立裕元，而後到大陸設立工廠，這種投資形式完全符應當地政府自 1984 年以後更加開放的氛圍，而毋須用到鄭陸霖（Cheng 1996）所提的「假合資，實外資」形式。寶成這時候進去投資的形式很關鍵，否則將遇到當時 Nike 遭遇的問題，尤其是中央與地方政策不協調的矛盾。

除了時機較 Nike 好之外，1984 年以後所擬訂的外資策略也對投資者有利。此時的中國政府為吸引外資及台資；在許多重點地區提供優惠條件，例如：（1）在經營管理上，企業可自行招聘職工，並自訂勞動管理、工資標準等規章；（2）在課稅方面，可享受各種減免；（3）在土地使用方面，免徵土地使用費 5 到 10 年；（4）在外匯管理方面，採更方便的優惠措施等<sup>89</sup>。當年廣東的招商手法很強，條件也很好，例如車輛，外商可以享有四輛免稅進口的配額，（1996 年左右取消該項優惠）；來料加工的發電用油、生產用重油最早也百分之百免稅，現在是五分之一到八分之一免稅。<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> 資料來源：中國商務司

<sup>88</sup> 中國實際使用外資在 1979-1983 年是 146.24 億美元、1984 年為 270.45 億美元、1985 年為 250.59 億美元（資料來源：中國商務司）

<sup>89</sup> 資料來源：中國商務司

<sup>90</sup> 訪問記錄摘自商業週刊 689 期 頁 46（2001.02.05）

但這並不意味著 1984 年以後的投資者從此一帆風順，中央與地方不一致、制度文化差異，寶成同樣經歷到中央計畫經濟與市場經濟的矛盾。特別是海關所呈現出來的現象說明了制度問題的難解，所有外資企業，包括三來一補，整個區域都是保稅區，這讓海關監管很麻煩。按照受訪者的說法，海關監管模式，這二、三十年來沒有改變，這個『計畫經濟』式的監管模式，常給廠商帶來經營上的風險。這套制度化的陷阱，以出口來講，進料跟海關申請合同時必須報備『單號』，亦即每單位的項目其單位面積。問題是，必須提出真正半年後或一年後的生產訂單，雖然廠商只能估出平均數，但是海關卻經常要求精確數字。這個問題在製鞋業特別麻煩，以製鞋用的皮革來說，「損耗」這概念就無法精確算出來。受訪者表示：

「但是『損耗』這概念是做出來的。例如我們的 Michael Jordan 鞋，放在 A 廠跟 B 廠做，一張牛皮因為是不規格的，它是輾出來的，因此損耗不同。給海關的數字因為是估算的，他來查的時候就會質疑這裡為什麼多，那裡為什麼少？我經常跟他辯論，說，多了是正常，少了也是正常，怎麼會剛剛好？剛剛好是騙你的！一張不規則的牛皮，損耗怎麼會是一樣的！這是不可能的。他聽了哈哈大笑。人工的熟練度與機器的優良與否決定了你的損耗。很多外商特別是傳統產業，海關有個計畫經濟的稅收，如果他今年需要十億，慘了，這些緝私分局來了，為保烏紗帽，發現某廠少了十個，如果你跟他說，有些東西我送給人家當樣品了，他如果不接受，好的情況就補稅了，不好的話就坐牢了。厲害的人補稅補得少，倒楣就坐牢。只要是計畫經濟，稅收是攤派的，這就無解。我就建議，我們押金五百萬放在那裡，可以減少點壓力」<sup>91</sup>。

---

<sup>91</sup> 訪問記錄 20040414

海關歸屬財政部管，它是執行單位，是海關總署，也可以制定政策，又執行政策。對於業者而言，海關至今仍是問題，必須戰戰兢兢。他們表示，「關係」的保持很重要，如果領導、科長換人，那麼寶成負責的相關人員就會去補強。此外，中央與地方協調之事務，也會雇用「黨幹部」為經理，儘管他可能對製鞋完全陌生，但是他的作用就在於負責與當地政府的關係。這種作法在寶成組織各層級頗為普遍。

初期的生產分工，寶成把台灣低單價的產品，就是銷售給 Sears、Wal-mart、K-Mart 等大賣場的鞋子移到珠海生產。一項歷史因素給寶成極佳的機會壯大，同時也讓寶成有機會接到更多的知名品牌訂單。1989 年發生的天安門事件令許多國家對中國制裁，眾多資金撤出，台商卻持續設廠投資，到了 90 年後，制裁取消，各國登陸<sup>92</sup>。相較於南韓、日本的撤資，因為寶成持續在中國耕耘，生產設備都已隨時待命，很多客戶反而拿著訂單拜託寶成作。1980 年代末期，東南沿海，已經漸漸形成了以機電、製鞋、家電與五金為主的產業聚集，根據香港官方統計，1991 年上半期，台灣以港、外資及台資三種型態前往中國投資達 400 家，至 1991 年底為止已達 600 家，共有 2,000 條生產線，主要分佈於珠海、肇慶、廣州、佛山、東莞、深圳等地，看來該區域就是台灣過去中部「鞋巢」的再製(Cheng 1996)，他們承接訂單以歐美兩地為主，但 70% 訂單仍舊來自於美國市場。全中國有十分之一的台商都在東莞，台商協會估計約有 5000 家。

當時的基礎建設有四項因素吸引投資活動。第一，東莞位置靠近香港，擁有虎門港口，可從虎門坐船到尖沙嘴；第二，鐵路（京九線）；第三，無須建立機場，任何一鎮或是向南的深圳機場或是往北到白雲機場，均在一個小時之內；第四，公路建設，1988 年廣深公路已經興建中，廣州公路網屬全中國密度最高，東莞到長沙開車僅需七個小時。珠三角的地理位置，中心為主半徑 100 公里，有機場、鐵路，海運都很方便。

寶成各年財報顯示，1990 年品牌買者佔寶成全年銷貨比例大約五成，當時最大客戶是 Reebok（包含 Avia 品牌）。即便寶成開始爭取到世界主要品牌的客戶，但是寶成所生產的高級運動鞋數量，僅佔世界名牌運動鞋銷售市場的 5%，這裡還有很大的成長空間。以技術為基礎，有能力獲得品牌製鞋者的肯定之後，寶成一方面將低單價鞋漸漸移往珠海，另一方面，被蔡其瑞以「世界超級業務員」形容的姪子蔡乃峰積極爭取品牌訂單，按照今週刊訪問蔡乃峰的記錄，寶成自 1987 年起頻頻向 Nike 叩門長達三年，但是當時的 Nike 並不需要寶成，蔡乃峰認為直到 1989 年 Adidas 的家族勢微，導致公司經營衰退，才讓 Nike 為了搶佔市場而開始大規模發展，接替

---

<sup>92</sup> 根據中國商務司統計，1989 年的外資金額相較於 1988 年未必減少，但是成長幅度較以往的確小很多。在實際件數方面則是明顯減少，從 1988 年的 5945 件數減為 1989 年的 5779。

Adidas 位子成爲世界第一品牌<sup>93</sup>。

事實上，本文第二章的各品牌市佔率表說明，1986-1989 之間，Reebok 的竄起導致 Nike 認知到自己忽略大眾市場對於運動鞋的需求，在財務以及營收表現節節敗退，在此情況下，Nike 似乎不可能還有訂單量可以給寶成。1989 年 Nike 市佔率略有起色，已稍稍超越對手 Reebok，該年，Nike 重新調整行銷策略，注重一般大眾對於運動鞋的需求，開始在運動選手專門領域之外，進行市場擴充，也是同年，寶成終於爭取到 Nike 大客戶，我們從下表可見到，1991 年起，Nike 跟寶成購買了產值約 13.91 億元的鞋，佔寶成全年銷貨比例達兩成以上。1993 年，Nike 也才開始下單給寶成在大陸的工廠。囿於資料限制，下表無法顯示所有品牌在寶成集團的銷貨比例，但是從主要品牌在寶成銷貨比例消長，可以看見寶成分工型態的組織變化。

另外，因爲裕元的份量在寶成集團的交易關係裡比重愈來愈重，這也同時說明海外投資以後，寶成在分工、組織管理策略的差異。以 Nike 爲例，1996 年以後佔寶成銷貨比例從往年三成比重頓時縮減不到一成五，這並非指著 Nike 與寶成「關係生變」，而是在帳面上，Nike 佔有香港裕元銷貨比例日益增加，從台灣出貨比例則相對減少。

表 4-4 寶成主要客戶與佔全年銷貨比例、金額

單位：億元；括號內爲銷貨百分比 (%)								
年	裕元	Reebok	Avia	Nike	Adidas	NB	Convers	總
1990		7.82 (14.69)	8.01 (15.05)			5.05 (9.49)	5.19 (9.76)	53.26
1991		6.51 (11.06)	7.66 (13.03)	13.91 (23.63)		5.26 (8.93)		58.87
1992				20.36 (32.95)			4.23 (6.85)	61.79
1993				23.37 (34.03)	8.899 (12.96)		8.85 (12.89)	68.67
1994	4.42 (6.93)			24.58 (38.45)			9.25 (14.46)	63.93
1995	8.27 (12.58)			26.08 (39.65)			6.58 (10)	65.78
1996	13.42 (17.22)			21.89 (28.02)			4.31 (5.52)	123.27

<sup>93</sup> 今週刊 307 期 42-44 頁 (2002.11.11)

1997	36.27 (29.42)			17.48 (14.18)			3.11 (2.52)	106.76
------	------------------	--	--	------------------	--	--	----------------	--------

資料來源：寶成年報 1991-1998

## 1. 勞動力管理--「具有資本主義特色的社會經濟單位」

然而，觀察寶成在中國的運作，相較於早期的 Nike，一個更為關鍵的特質，還不在於寶成懂得如何與地方協調，經營所謂「社會主義式的市場經濟」，而是隨著投資在當地的時間愈長，寶成將製造工廠這樣一個經濟功能的單位轉化為一種具有社會功能的單位，這樣的轉化過程相當符合當地地方政府的利益。雖然寶成並不像中國的國營工廠，必須全然照顧勞工的一切需要，相反地，寶成很懂得成本控制，但是在管理員工方面，一方面由於 1990 年代初期以來，國際買者受到反血汗工廠社會運動的壓力，開始實施員工權益（code of conduct）保護<sup>94</sup>；另一方面，則是配合地方政府提供勞工在薪資以外的社會福利。寶成維持與中央的關係，更著力於經營深耕地方。寶成是珠海第一個台商，當時沒有所謂高科技產業來當地投資，寶成雇用的員工不但解決就業問題，員工的食衣住行各層面都帶動了消費、服務業等經濟發展。寶成透過香港裕元成立了基金會，善用捐款給高埠蓋醫院、學校，給當地政府面子，做為社區貢獻，尤其品牌公司也很希望寶成能夠對社區有所回饋。因此，「高埠政府也講，高埠沒有裕元不行，裕元沒有高埠也不行」<sup>95</sup>。

隨著規模擴充，底下將說明寶成如何發展出勞動管理制度來確保當地勞動資源能夠運作順利。

### 孔雀東南飛---勞動資源與管理分離

勞力能夠充分供應，對於一雙運動鞋必須分成 52 種部分，並且經由至少 120 個人次的工作程序才得以完成的製鞋業非常重要。相對於南韓在印尼使用勞力的困難，中國的勞力供給在當初則是源源不絕。受訪者以「孔雀東南飛」形容勞動力從中國內地往沿海一帶移動的現象。受訪者回憶當時招工情形：

「寶成集團當初在高埠地區招工時，初始一個月內，湧進 10,000 多

<sup>94</sup> 1992 年 Nike 為承包商制訂了 Memorandum of Understanding 內容為 Nike 指導承包商如何遵守當地法令，維護勞工健康、安全與工作環境的要求，包括不能使用有害的 chloro-fluoro-carbons (CFCs)，這法令 1993 一月都由廠商採用。1991，Reebok 與人權律師共創了一項政策，改善承包商工人的健康、安全等，這一項叫做 Reebok's Human Rights Production Standards，如果不加以遵守，那麼可能會終止合約。

<sup>95</sup> 訪問記錄 20041211

人，月離職率則為 5%，平均一個月聘進 3,000 人。擴廠時，一個月得進 10,000 多人。高步如何維持人力資源？寶成已在 200 多個縣級勞動服務公司建立人才輸出網，只要透過電話，即可進行工人聘用。1989，1990 年代第一批招工，需要 100 位，來了 1000 名應徵。人資部門的幹部經常受到這些來找工作的工人打擾而無法入睡。一個晚上有很多工人來敲門，希望我們能夠聘用。我最感動的是一個來自哈爾濱畢業的女初中畢業生，因為看了一個多月前的揚城晚報，坐火車南下五天四夜，想試看看是否可能進廠來工作」<sup>96</sup>。

以上的訪談內容顯現寶成在 200 多個縣級所建立而成的人力資源網，透過這套系統，確保勞動力無缺。

對比南韓的印尼工人經驗，當時的中國工人“好用極了”。Katz (1994) 書裡對於一個女工—王淑的描述，極為傳神地表達了工人除了正常工作時數以外，都想利用「加班」多賺些工資。工人有意願工作，對於組織而言或許還不是問題。很多報導經常認為台商在中國大陸的運作順利是因為語言、文化相同之故，但這樣的解釋過於籠統。最困難的地方應該在於制度差異，Nike 當初面對的困難不僅有工人的勞動品質，還有管理階層的問題。中國工廠的經理缺乏管理訓練，大部分都是從 20 年年資或是政治經驗升到經理層次。為此，Nike 特別在 1981 年讓福州廠經理訪問 Nike 在 Beaverton 總部、1983 年香港廠；1982 年，則派天津二號廠的經理訪問 Nike 在泰國的製造商；廣州與福建光州經理則在 1983 年拜訪過菲律賓、泰國的廠。Nike 當然考慮過從南韓與台灣派調本地經理 (native manager) 教導中國人先進技術。但是一方面如鄭陸霖 (1997; Cheng 1996) 所提，Nike 忽略了長期以來所建立的供應信任關係，另一方面，台灣廠比中國廠的規模小太多，這些經理因為政治或是外交因素當時都不願意前往中國。南韓廠因為規模與中國相差不多，他們的經理願意合作。結果問題是中國領導人因為政治的敏感，而不願意為南韓安排。到最後，Nike 只能用錄影帶方式來告訴中國人南韓是如何在不同設備之間操作的。

Nike 覺得花在爭論這些鞋的等級比生產品質的改善太多了。Walsh 回顧：「中國人不懂品牌概念，他們無法理解為什麼 C 級產品必須摧毀，... 我們不斷教育他們，我們（買者）的角色是品質管理，但是我們好像是教育者，得預備好多手冊來定義我們的方法」(Austin 1990)。

對比 Nike 的挫折，如前所述，寶成當時在生產現場的管理改善，並沒有效法日本，將現場管理 TSS 化，亦即，透過技術下放到現場工人 (shop floor)，來分擔工作並解決生產製造流程的問題。相對的，寶成乃致力於透過電腦軟體輔助，將焦點放在製鞋的設計部分與化學材料的改善。整個

---

<sup>96</sup> 訪問記錄 20040414 與 20041212



製鞋管理生產的技能依舊擺在中間幹部與高階研發人員上。對於勞力密集的製鞋業而言，把技能從工人與管理階層區別開來，特別符合講究速度經濟的產業特質（Chandler 1990）。寶成初期的海外大陸廠其生產管理並不倚靠大陸當地人，反而從台灣既有生產線抽出幾個熟手、幹部，台灣調派過去的主管幹部就有 300 位，這些幹部到新生產線，如此一來，老生產線只是少掉一些幹部，新生產線卻受用。這種「菌種式」的移植成長方式，在往後的生產擴建依然可見。

### 「社區管理化」

當人力供給與管理不成問題時，另一生產效率得以發揮的關鍵在於組織是否有能力管理員工？倘若組織缺乏一套制度管理員工，恐怕勞動的生產效率將無以發揮。進行海外投資時，寶成在台灣的工作人員數大約 5000 人左右，員工管理對於寶成仍能應付。但是到了中國當地，前言提及，寶成此時不僅是一個經濟功能的企業單位，他同時兼負社會功能。

裕元在珠海擁有吉大、前山二廠，僱用員工約六千人，為珠海特區內僱用員工最多的廠商；離裕元公司不到卅公里的寶元製造廠到了 1992 年底，員工開始超過一萬五千名。這對於台灣幹部而言構成了相當大的管理壓力，他們甚至用「恐怖」形容當時的感覺。一萬名員工是寶成當時管理的臨界點。儘管就生產線來說，人力資源是取之不盡，用之不竭，但是沒有人照顧員工健康，衍生出來的問題就影響了生產。發展初期，高埠勞工聘有 2000 人，寶成編制一個醫生、兩個護士，看看員工的感冒，也就沒事了。即便有急性疾病，發生頻率大約一個月一次，寶成派車到東莞醫院解決。但是當員工規模達到 1 萬個人時，總管理處發現，急性疾病的發生愈來愈頻繁，幾乎每個禮拜都有二到三次，導致管理階層疲於應付。

寶成的總管理處於是構思出「社區化管理」員工的制度，如果沒有這種管理，就無法負擔高效率的生產製造管理。所謂「社區管理」，讓各廠區獨立運作，總管理處只負責協調，還有所有制度的擬定。裕元的東莞廠，主要是負責組裝全球各大名牌運動鞋，經過幹部反覆研究討論後，得出了管理模式，主軸就是以品牌為依據；分佈在鎮上的幾個廠區內，分別就是愛迪達社區、銳跑社區、Nike 社區等知名品牌的代工生產基地。這種方式一方面可以實現部分的廠區自治，減少總管理處的負擔，另外，由於每家運動鞋廠，都有一些所謂的特殊商業機密，以社區管理生產方式將其隔開，也滿足了代工客戶，不希望其他廠家窺伺商業機密要求，可謂一舉兩得。因為員工人數實在太多，裕元的社區管理模式，確實在其快速發展的過程中，產生了極大的正面效益。每個品牌製造社區中，一定配備了員工宿舍、診所、餐廳與娛樂場所，還有原物料及成品的倉庫，管理也由社區內台籍與本地幹部共同分擔，這些事務基本上，總管理處都不介入。

爲什麼會自行建設水電廠？這與大陸投資環境有關係，特別是水電等基礎建設不足，變成必須由公司自行解決這樣的問題。當初寶成恰恰位於松江旁，取水方便。當地高埠政府似乎後悔當初發給了寶成第一張取水證，因爲寶成一共蓋了五座水廠，供給廠裡 9 萬個人用，而造成當地政府無法藉由水資源獲利。電力方面，地方政府當初更是沒有辦法，因爲投資資本大，而且他們的供電不穩，不得不由寶成自己來設立電廠。一個工業區有水廠、電廠，但這些都是爲了節約成本，反而造福地方社區。

問題是這些基礎建設並非「免費供應」，雖然是個福利服務單位，但是寶成都將他以「準利潤中心制」的方式來經營，視其爲獨立單位得自負盈虧，雖然這些盈虧沒有表現在工廠盈餘上。例如原本是老闆出資 15 元，爲員工買醫療保險，類似勞保單，但是就醫有醫療範疇，發展至後期則讓員工也付錢買醫療保險。這樣的制度實施了四五年後，發現員工離職率開始上升，原來是員工成立家庭，爲了照顧小孩，不得不離開工廠，因此，公司又設立幼兒園來解決托兒問題。社區管理化，從水電廠、醫院、幼兒園，還包括「商店街」的設計，提供員工牙膏、牙刷、衣服等購物消費需要，但不是由寶成經營，而是出租給他人。寶成以資本主義的方式提供當地社會經濟的功能。這種投資設廠與管理的模式再度複製到印尼廠。金融風暴後，1998 印尼發生嚴重暴動，寶成印尼廠一度出貨暫停，但是整體廠區秩序平順，寶成印尼廠提供 2 萬名員工免費食宿，娛樂設施齊全。在印尼暴動發生期間，員工還自發組成自衛隊維持安全<sup>97</sup>。

珠海的生產線據點穩定以後，寶成接著 89 年在東莞成立一個三千人的化工廠來支援珠海的鞋材；92 年到中山，中山就是個鞋城。整個集團，在中國生產鞋子的基地，就是珠海、東莞、中山鞋城，以及黃江的 NB 鞋廠。黃江目前設有三個工業區，相距在 1.5 公里，三個工業區加起來大概有 8 萬 5 千人（2004.02 底調到黃江之前的統計）。早期中山最大，現在是黃江工業區最大。製鞋員工依目前來看大概是 20 萬。如果加上印尼、越南，約是三十萬。現今裕元工業區同樣複製高埠經驗，只是發展得更爲完全。做鞋子本身不是問題，「量產」考驗的是組織是否發展出適切的管理模式來。一種模式穩當以後，擴建就很順利，小到一條生產線，大到一個工業區，甚至到另一個國家投資，都用這模式。

### 被動行動者—Growth vs. Development

依據訪問報導，寶成當時海外投資的決定「很匆促，投資很小，也很惶恐，沒有方向感」<sup>98</sup>；因爲不確定，因此廠房先用租的。雖然有風險，但對於倚賴訂單的製鞋者而言，到海外投資卻是「沒有選擇」的決定。客

<sup>97</sup> 經濟日報 1998-06-15/17 版

<sup>98</sup> 訪問內容摘自商業週刊 689 期 46 頁（2001.2.5）

戶的要求，不論是基於風險分散、或是配額考量，代工業起家的製鞋業者爲了成長，通常都是「跟著走」。即使中國擁有客戶最多生產線，但是由於 1990 年代中國面對美國最惠國待遇、三 0 一條等問題，1993 年寶成前往印尼投資，爲 Adidas、Nike 設立生產據點。同樣地，寶成爲規避歐美各國對大陸取消貿易最惠國待遇，繼赴大陸、印尼設廠後，1994 也在越南設立第三個海外生產據點，斥資 80 萬美元，在越南邊和市三和坊購下 2.7 甲土地。整體的建廠工作則視美國解除對越南禁運動作而定。自 2002 年起，美國與越南完成貿易正常化之後，寶成越南廠出口到美國的商品不再受限於關稅，數量與出貨速度加快很多。

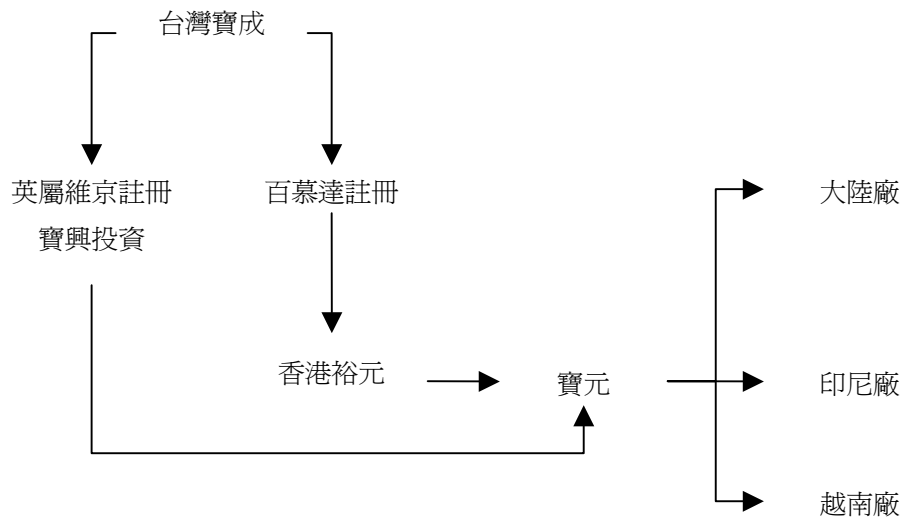
Gereffi 分別買者驅動與生產者驅動的租益創造時，提及買者租益來源之一即爲對國際配額的考量，哪裡有優惠關稅，貨品就從那裡出口。我們從寶成海外生產據點設立的經驗來看，大陸階段的投資設廠可以說是代工者對於訂單的被動回應，但是在大陸設廠之後，生產管理經驗的提升，使得寶成學會從客戶的角度思考生產佈局地點與企業組織利益的關係。就行動的主動性而言，代工者的步伐特別是生產分工的地理分配，早期的確是由國際買者主導，這也帶給代工者規模「成長」的機會。但是到了 1990 年代中期，代工業者已經學習了國際配額、關稅對於出口商品的影響，並且有能力主動出擊，這是因爲代工業者如寶成已經發展出生產佈局的再製能力。

一個代工業者如何成就國際化的事業版圖？他如何發展出生產佈局的快速擴充能力？就商品鏈地位而言，透過香港裕元，寶成首先站穩了商品鏈的製造領域位階，並進一步往商品鏈的通路領域入侵。其次，香港裕元說明了組織租益的創造，一方面它彰顯了在資金調度、政治風險與限制等各種環境因素底下，企業跨海的資金運作模式；另一方面，與香港裕元往來銀行的「國際化」用與財務靈活操作，讓寶成在 1997 年的金融風暴之後，確立了世界規模第一的製鞋地位。

## **2. 香港裕元—集團的金融運作核心**

底下，我們先看寶成海外投資的路徑。

圖 4-1 寶成投資海外的路徑



1987年6月時，寶成在珠海租了一間廠房。1988年才開始以蔡氏家族名義前往百慕達註冊成立香港裕元。1992年，寶成公司投資96萬美元，在英屬維京群島設立寶興投資公司，綜理海外投資事務，包括大陸與印尼等投資，都是透過寶興這個控股公司，轉投資於香港裕元占多數股權的寶元工業，再透過寶元公司轉投資。1992年也是香港裕元上市的時間。大陸生產線擴張得很迅速，1992年的香港裕元年報顯示，1991生產線僅有6條，到了1992年則擴充為30條生產線，產量則從7百35萬雙成長到1千3百萬雙。香港裕元的利潤則從1991年的7千8百萬港幣成長到1992年的3億港幣，一年時間，利潤成長將近3倍。然而，產能擴充的關鍵在於充裕資金的支援。1989年寶成在台灣申請上市之時，還曾經遭受證管會以夕陽產業為由，歷經波折，終於在1990年順利上市。台灣股票市場固然提供寶成資金來源，但是生產線規模擴充如此迅速，而由台灣匯出的資金只有96萬美元，與其他企業匯出大筆資金的方式不同。寶成海外投資的資金哪裡來？

按照臺灣的法令，在臺灣股市募集到的資金最多只能將總量的40%投到大陸，資金運用自由度不高。此外，企業如果將海外某地分公司的盈餘匯回國內，不僅要課稅，在匯出時，還要送經濟部投審會核准，投審會又要知會國內14個相關部會，資金流通的過程一般要花二個月時間，對於企業行動的決策相當不便。再者，1990年初，政府對大陸投資實施「戒急用

忍」政策，並大力推動企業南向，即便如此，政府並無保護台商的能力。東南亞國家的印尼常傳出排華運動；馬來西亞有馬來人優先政策，加上台灣和東南亞各國以及大陸均未簽訂投資保障協定，面對政治的不確定因素，企業對外投資必須換個身分，在英屬維爾京群島或百慕達設立控股公司，再到東南亞國家或大陸投資，以規避政治風險。因此，基於運作上的方便與效率，利用設在租稅天堂的控股公司，再轉投資到第三地投資的模式具有節稅、資金調度方便與規避政治風險等多重功用。

寶成營運資金即透過這種模式，成功由海外廠向當地金融機構融資，寶成公司則背書擔保，如此可以減少台灣企業對外投資過於依賴台灣母公司資金的現象。但此模式運作順利之前提，香港裕元的上市成功是首要關鍵。對比台灣的資金市場，香港資金相當充裕且可自由流動，資訊也可自由流動，是聯絡大陸與國際間的橋樑，由於香港沒有外匯管制，一旦台資企業在港掛牌，今天募集的資金，明天就可以匯出投資大陸，對於台資企業在大陸的發展將更有效率。歷史結構因素也有利於台資企業能夠以轉投資方式在香港上市成功。香港證券市場向來偏重房地產、金融服務業，製造型企業少，裕元工業上市成功，主要正值「中國概念股」的炒作熱潮，裕元在大陸投資製鞋廠，使裕元搭上中國概念股的列車。如果台灣企業沒有在大陸或香港投資，只憑台灣企業的招牌進軍香港，成功的機率不無疑問。裕元在香港公開募股的金額達新台幣 20 億元，是香港 1990 年初期以來較大規模的股票承銷案，主要承銷商，為英商渣打銀行的關係企業渣打亞洲公司，它給寶成集團日後帶來的效應，即是有效提高公司的國際資信度，並且相當有利於長期與各級金融機構的債信往來。

1980 年代資金往來的方式，寶成通常透過當地的商業銀行體系（例如台銀彰化、一銀彰化、合庫彰化等），年利率約為 7-8%<sup>99</sup>，該公司自有資金偏低，負債偏高，利息支出沈重。從寶成的財務結構，發現 1990 年以前的負債佔資產比例還常超過五成，最高曾經佔了 80% 以上（見附錄一財務分析表）。1980 年代初期，寶成與摩根往來，摩根提供資金協助寶成營運，也使寶成的財務體質獲得外部檢驗而改善。1985 摩根抽銀根並結束在台分支機構，寶成因此撤換本地會計公司，改以國際會計公司—眾信聯合會計師事務所，並公開財務狀況，宣稱公司財務體質因而穩固<sup>100</sup>。同時，電腦化制度的使用使報表可管理，能夠清楚陳列盈虧。之後，為了因應匯率變動的能力，寶成更聘外匯操作人才，並租借路透社電腦，加強外匯資訊掌握，增加各種外幣管理，在操作外匯與調整財務結構方面，創造財務財。

---

<sup>99</sup> 1987 財報

<sup>100</sup> 天下 111 期（1990.06）

一位受訪者觀察寶成隨著規模的成長，「法律」與「財務」的人才愈來愈多，甚至「氣勢壓過行政」。<sup>101</sup>與其說香港裕元是寶成海外生產基地的操作核心，毋寧說它更是金融核心。缺乏它的運作，寶成的生產組織能力根本無法發揮。換句話說，隨著產能擴充，組織改革透過金融工具的使用而達成。前述提及，寶成對外投資的資金來源，並非由母公司直接匯出，而是透過背書保證取得當地融資。1990年代中期，寶成工業資本額為22.1億元，但是替子公司背書保證的金額已升高至37.2億元，約為資本額1.5倍，儘管寶成工業一再強調這些背書保證金額幾乎都是用於海外投資設廠，不脫離製鞋本業，各子公司與寶成工業的關係也甚為清楚，但是外界還是有不少疑慮。<sup>102</sup>因此，證管會要求寶成工業到越南設廠投資金額需直接匯款出去，寶成工業因此增加不少利息支出。1995年，寶成工業透過海外旗下的寶富投資公司發行5,000萬美元浮動利率債券，共有國內外17家銀行聯合承銷。1996年，寶成首次發行無擔保公司債，主要為償還銀行借款、充實營運資金及兼顧股本不要膨脹過速。該年，因為對於資金需求甚殷，香港裕元與寶成之間進行了重要的「組織改革」。

寶成工業決定出售百分之百持有的控股公司--寶興投資公司所持有的寶元工業集團的所有股權，並全數轉換成香港裕元工業集團的普通股，持股比例占該公司發行新股後總股數的26.75%，往後每年持續買進裕元股數，目前佔有裕元股權5成以上。寶成工業與裕元工業這項股權交易，約合新台幣43億元。從此，一方面由裕元工業負責寶元工業營運，寶成背書保證的責任則減少；另一方面，換股後，裕元公司在大陸的投資效益，寶成將可直接認列。從分工的角度來看，寶成退出直接生產線，而成為營運策略的決策中心。而在財務規劃及資金調度方面，經過垂直整合，寶成集團底下的各事業體在形式上都擁有獨立財務、行政管理系統，可各自接單，開拓市場。這樣一來，就能降低寶成對旗下子公司的背書保證風險。雙方結合後，生產線從45條擴增至115條，營業額占全球的12%至15%，成為世界上最具規模的運動鞋製造廠商。

此外，幾乎同時期，寶成就由高盛集團的投資，再次進行了組織改革。美國高盛集團投資約3,000萬美元的資金，向寶成公司主要股東，購買寶成9.9%的股份，並向公司董事會提名一位董事；除此之外，高盛還同時投資5,500萬美元，取得裕元7.2%的股份。寶成認為，高盛是世界知名的投資機構，選擇投資標的標準很高。該集團願意投資寶成工業集團，代表寶成工業在台灣、香港、大陸、印尼等地的發展成果已得到肯定，這對提升寶成集團企業聲望有助益。很奇怪的是，身為國際級的高盛投資集團，當初評估這項投資時，儘管律師出具了保留意見，認為這兩家企業在珠江

---

<sup>101</sup> 訪問記錄 20041211

<sup>102</sup> 經濟日報 1996.06.10

三角洲一帶的企業所有權不夠明確，高盛仍堅持對其投資。<sup>103</sup> 這項財務操作的成功有幾方面，首先，持續將香港裕元推向國際，信貸地位提高，對於往後資金來源有利無害；其次，寶成拿回現金，減緩利息支出壓力；最後，這回的組織改革反應在股價表現上，在股票市場取得了極好的效果：高盛於 1996 年 6 月購入寶成的股權價格為每股 80 美分，到了 1997 年 11 月股價已上升到每股 4.77 美元。這一次的投資令高盛亞洲投資經理 Henry Cornell 在香港一舉成名。

同樣的模式也發生於 2002 年。寶成出售 Wealthplus、Kleine、StableFuture 三家子公司持股的 67 家鞋材廠給香港裕元，按照香港裕元與寶成集團總經理蔡乃峰的說法，對整體寶成集團有著多方的助益，首先完成整個製鞋上下游的垂直整合，有助於提升裕元經營的效率，再者也去除了先前國際法人對於裕元的投資疑慮，使裕元能夠順利進入藍籌股行列。裕元同時獲選進入摩根史坦利資本國際指數（MSCI）以及香港恆生指數成分股，成為第一家躋身香港藍籌股的台資企業。由於 33 檔藍籌股目前成交金額達港股每日成交量 8 成，能夠獲選進入恆生指數成分股，對寶成在鞋業的經營上有極大的激勵。

香港裕元在港集資以及寶成與國際銀行往來的國際信貸能力是寶成邁向世界規模大廠的槓桿。1997 年金融風暴的發生更是給予印尼韓商與韓國本地廠商致命一擊，南韓多家印尼廠負債比率偏高，因而陷入財務困境；寶成順勢併購了南韓 KMK/KMJ 印尼廠 10 條生產線。從此運動製鞋場域主要競爭者都是台商。曾經叱吒風雲的韓國製造商不再引領風騷（見下表 4-5）。

表 4-5 主要品牌與主要製造商

Nike	寶成、豐泰、台灣松鄴
Adidas	寶成、清祿、隆典
Reebok	寶成、港台、順大、達聲
NB	寶成、隆典、立綺、順天、鎮恆
Puma	寶成、永有、豐雄、阡威、達聲

資料來源：本研究整理

<sup>103</sup> The Far Eastern Economic Review May, 1997

因為印尼中央以及政局不穩定，外資熱錢炒作，導致很多銀行不支倒地，日韓的資金在此次金融風暴裡受到嚴重波及，產生的影響太大，諸多往來銀行破產，LC 無法開，或是開了無法兌現<sup>104</sup>。在這種狀況下，他們有錢買不到原料，品牌商只好找寶成，寶成全都接受。寶成當時的設備規模很大，但是產能尚未完全開出，此時接收所有韓國訂單。寶成終於成為全世界第一的運動鞋製造集團。此次金融風暴事件所帶來的效應，令品牌廠商更加重視供應廠的財務體質以及交貨準確度。

### 3. 根留台灣

「兩岸三地運作、根留台灣」的模式，寶成藉著財務操作就實踐了。從生產數量來看，寶成在台灣的生产線已經減少，但是仍聘有約 3 千人左右，包括生產線作業員、研發人員、管理幹部等。我們以 1994 年以及 2003 年的員工數量以及類屬來看，寶成在台灣的角色已經從製造生產轉型為製造資源管理以及研發中心了。

表 4-6

寶成 1994 與 2003 年從業員工人數與學歷比率

年度		1994	2003
數 員 工 人	直接人工	2,392	302
	間接人工	974	275
	銷管人員	290	2,250
	合計	3,656	2,827
% 學 歷 分 佈 比 率	博士	0	0.1
	碩士	0.25	3.7
	大專	7.17	15.88
	高中	21.09	22.74
	高中以下	71.49	57.58

資料來源：寶成 1994 及 2003 年報

<sup>104</sup> 訪問記錄 20041217



表 4-7 寶成集團--香港裕元製鞋產量

年	百萬鞋雙數
1991 <sup>105</sup>	17.9
1992	23.8
1993	32.3
1998	78.2
1999	87.8
2000	103.0
2001	113.5
2002	130.4
2003	157.7
2004	167.2

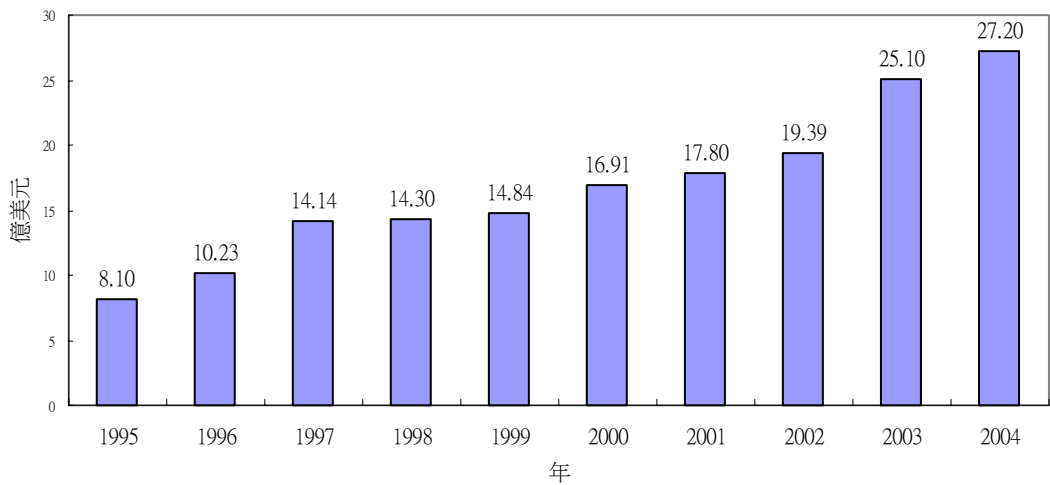
資料來源：香港裕元、寶成年報

香港裕元底下的生產線在 2004 年則共有 309 條生產線（中國 170 條、印尼 51 條、越南 88 條）。生產鞋雙數則從早期的 735 萬雙，一直到目前的 1 億 7 千雙左右，全球市場有 16-20% 的佔有率（見上表 4-7）。

從集團營收的創造，可以看見香港裕元的貢獻程度。寶成工業在尚未完成 1996 年與香港裕元的換股之前，營收未能突破百億，直到 1996 年第一次進行組織再結構後，寶成工業在 1997 年的營收成長到 122.6 億台幣。而後，儘管整體營收成長幅度不大，但是集團整體總營收則是明顯攀升，甚至在 2003 年突破了千億。

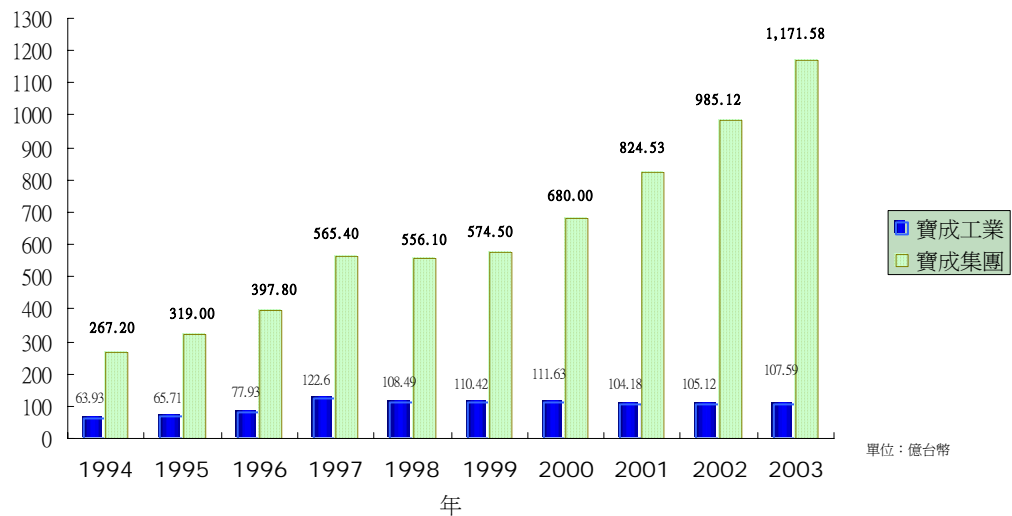
<sup>105</sup> 1991-1993 鞋雙數從香港裕元年報與台灣寶成年報加總而成。1997 年以後，香港裕元的鞋雙數則為寶成集團所有製鞋數量

圖 4-2 香港裕元營收表現



營收

圖 4-3 寶成工業與寶成集團營收



透過這種集團內部子公司彼此之間的股權交換或轉讓，在金融操作上帶來很多效益，而公司發展隨著生產線擴充以及各項轉投資，金融方面的控制變得愈來愈重要。香港裕元與寶成集團年報沒有提到的是，藉由這項轉讓案，寶成集團可獲得裕元普通股 6,000 萬股（每股市值 20 餘港元），以及獲利約 6,696 萬美元，換算台幣，寶成每股盈餘可增 1.4 元。而寶成公告對集團企業背書保證金額，共約 135 億元，占當時財務報表淨值比率 52.03%。其中對寶興保證金額達 91.52 億元，出售鞋材廠股權後，獲得不少現金，

可降低負債比率，減輕寶成工業的背書保證金額。1990 年以前，寶成辦理多次現金增資，其中很多是因為銀行現行利率太高，借貸不易，這說明當時取得資本的成本太高。

1990 年寶成上市以及 1992 香港裕元上市以後，資金來源除了商業銀行的借貸以外，多一項工具，可以從資本市場直接籌資。隨著海外投資的進行，香港裕元與今日寶成的往來銀行則全為跨國國際銀行（例如里昂銀行、花旗銀行、德國漢堡銀行、東京三菱銀行等）。摩根經驗讓寶成學到「讓銀行瞭解」的重要性<sup>106</sup>，這些往來的資金網絡就能增加寶成的能見度及「象徵資本」，相當有利於國際信貸地位的提升。為了避免公司股本不斷擴大，為避免稀釋股本和保持適當盈餘，寶成善用財務槓桿，或是發行海外或國內公司債，或是透過國際知名銀行進行聯貸。若從（附錄一）表看寶成財務結構，負債佔資產比例的確不若往常高。寶成所使用的金融工具，已經從以「利息支出」為基礎轉為「以投資報酬」為資本籌措的基點，藉由集團內部的財務靈活運用，完成了組織重組與分工，在香港第一家掛牌上市的台商--香港裕元在港接單，押匯、支付貨款等全都在香港完成；香港裕元的位置，有利於寶成集團規劃日後國際市場及大陸市場的行銷工作，且也提供大股東一個隨時可收回資本與利潤的「套資」窗口，台灣寶成則以股權持有比例認列香港裕元的收益。

#### 第四節 組織內部變革

本文前一章曾經提及，寶成首度轉型的關鍵來自於技術租益的創造，而技術累積的機制則是因為寶成在上游鞋材方面的垂直整合。從寶成的發展歷史來看，它能夠在製造領域取得支配地位，垂直整合貫穿整個集團的發展軌跡。1977 寶成成立化工事業部，試圖掌握材料（中底、大底）技術，而在 1985 年成立皮革廠，乃為了控制天然皮革加工的品質，1988 年在香港成立的皮革採購公司—英聚，則是為了確保材料來源。1997 金融風暴使得韓商的訂單轉移到台商手上，同時期，還有一個供應材料發展的結構轉移。韓國因石化產業發達，是世界主要鞋材出口國，寶成、豐泰等鞋廠都自韓國進口若干鞋材。由於韓元兌美元大幅貶值，韓國出口商紛紛向主要鞋廠表示調降售價，換取訂單<sup>107</sup>，這是鞋材採購成為買方市場的機會。而寶成的「黃江計畫」也在同時期開展，他們進一步規劃了製鞋材料的二、三次加工支援體系，與日本 KURARAY 合作投資人造皮革廠；或是與美國 PRIME 公司合資興建皮革廠，製鞋所用原材料幾乎 90%以上的種類，寶成

<sup>106</sup> 經濟日報 1997.11.24 對蔡其瑞的專訪

<sup>107</sup> 1997-12-13/經濟日報/14 版

均已設廠生產，盡可能擺脫對韓國鞋材的依賴。1996年寶成國際集團營業額近400億元，其中原材料成本約200億元，鞋材料供應的自主就是寶成可善用的利基。當生產線不斷擴增，原材料需求量更大，經濟規模優勢地位更強。

這些鞋材不但供應寶成集團內的鞋廠，亦供應全世界各主要鞋廠所需<sup>108</sup>。垂直整合的效益必須與「規模」擴大相應。規模大，倘若鞋材都必須外購，那麼成本很難控制。而如果規模小，就依舊必須考慮鞋材的垂直整合究竟會不會供過於求。然而，有一點十分關鍵，特別是對製鞋業而言，因為鞋材料的特殊性，使得成本控制相當不易。前文所引述的訪談內容，論及皮革「損耗」計算的不易，就說明了製鞋零組件（材料）成本控制的困難。本文第二章部分曾經強調，運動鞋的中底是講究運動功能表現的部分，模具的精密度、水平不夠，就產生很大問題<sup>109</sup>，EVA發泡的部分，強調的是發泡均勻具有同質性（homogenous），裡面巢室（cell）的發展需要整齊緊密（uniform、close），這樣的發泡才能夠產生功能（performance），否則每個cell如果相通，那麼就不會產生彈性。所以EVA用在中底，是相當重要的材料。邦泰的副總經理表示：<sup>110</sup>

「發泡時，等於是一張 sheet，削成自己想要的樣子，之後再去與中底或其他材料結合，然後是 cutting，這是貼合型的作法，有個缺點，就是跟皮革一樣，很容易造成材料浪費，大概浪費了30%。大概是1995年左右時，開始採用EVA射出的發泡...改成 injection 之後，EVA產品要求輕量化，愈多中空下，因為變薄，就會變得不耐磨，尺寸大小也需要一致，因此這些特性都要求平衡，發展出來的技術就叫發泡射出。除了配方之外，還要有好的模具。模具也是非常 critical，射出機器都是蠻貴的，一部射出機大概是6-8個 station，大約需要1000萬台幣。台灣開模的瞬間，發泡倍率要能夠控制好。這種技術很多人想

---

<sup>108</sup> 1997年報

<sup>109</sup> 訪問記錄 20040911

<sup>110</sup> 訪問記錄 20040908

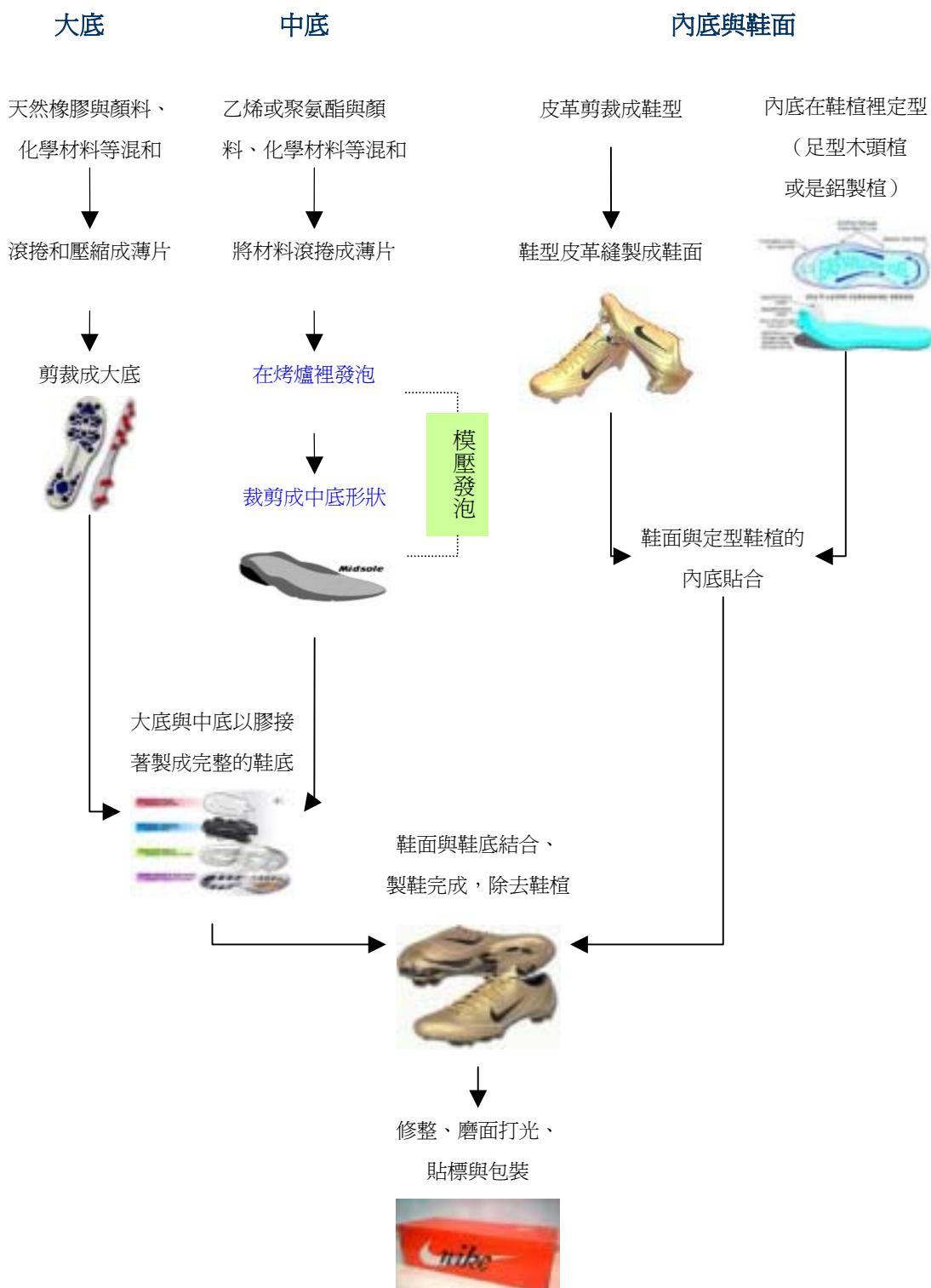
要發展，邦泰是其中作得最好的，豐泰與寶成都有此技術。」

整套生產現場管理技術的成型與熟練，必須配合材料與模具的成熟度，在寶成因為垂直整合，掌握皮革與化學材料的二、三次加工支援體系，於 1996 年導入「量產」階段，終於在材料的成本控制方面更加精進。底下兩圖說明 1996 之前與之後取得「量產」的生產流程差異。1996 年之前，中底製程仍以「**模壓發泡**」（亦即邦泰副總所謂的貼合型）為主，乃將化學材料放入模具發泡，之後再裁剪成中底形狀。因此，這段過程必須再次使用人力進行裁剪，同時，材料損耗相較於「**射出發泡**」也較多。<sup>111</sup> 1996 年之後導入的「**射出發泡**」，則是將材料熔融後直接射入模具發泡一體成型為中底，這不但精簡人力，也減少材料損耗。對照 1990 年初韓國的生產流程自動化改善，凸顯這問題的解決必須依照產業特質而定，依製鞋業來說，就是化學材料、模具的發展程度，伴隨著規模擴張，寶成的垂直整合效益才能發揮。

---

<sup>111</sup> 訪問記錄 20050217

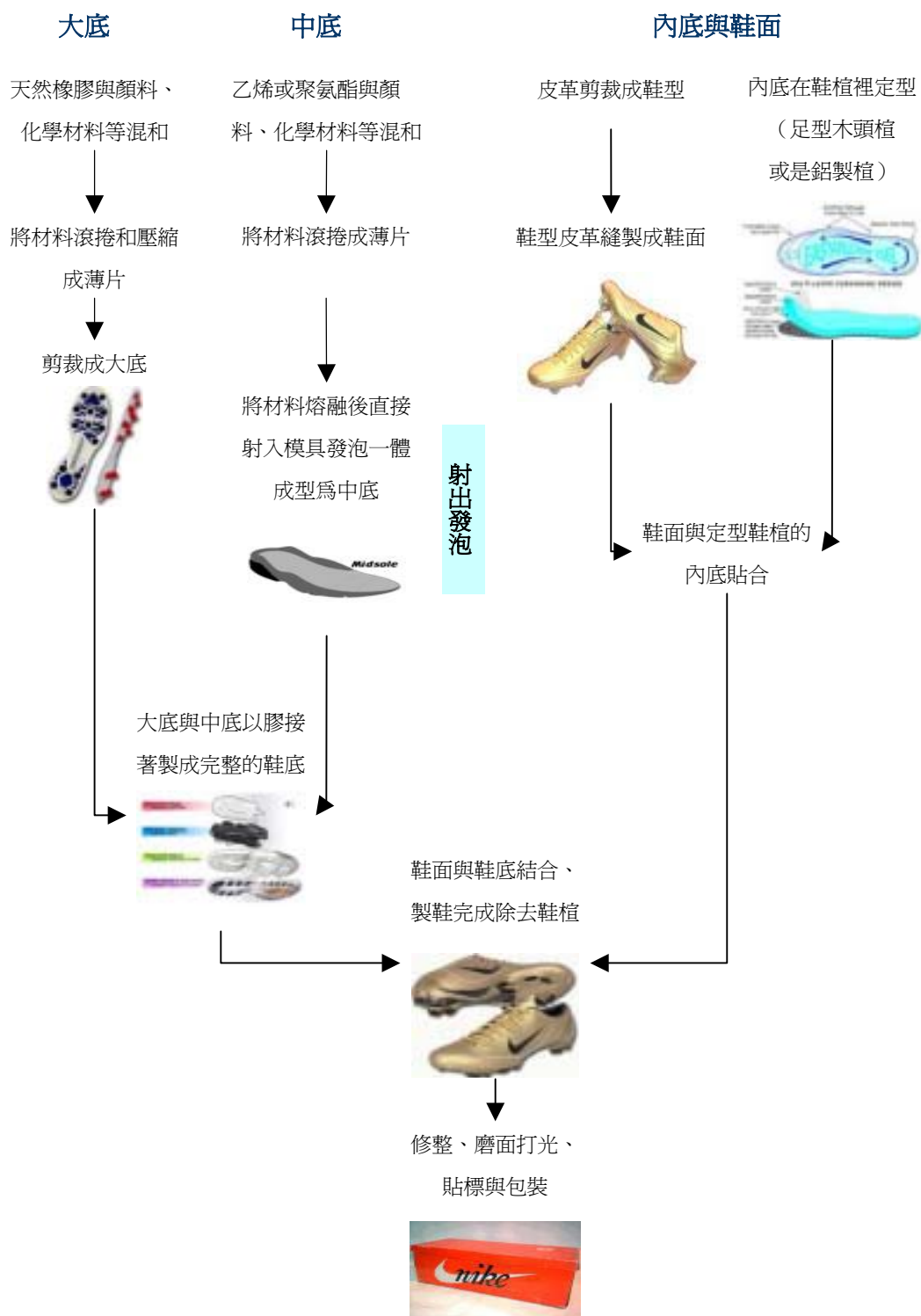
圖 4-4 1996 之前 \_ 運動鞋製造生產流程



資料來源：Far Eastern Economic Review, Nov. 5, 1992:59



圖 4-5 1996 年導入量產以後的運動鞋製程



資料來源：本研究整理



與其說，寶成在製鞋方面的成功，是得力於「垂直整合」(vertical integration)，無寧說是「生產流程與供料的整合能力」(Process-and-Sources integration)。製鞋產業因為皮革、化學材料難以控制，成本單位的計算難以精確化，若是透過外購取得，將帶給生產更多變數；另外，鞋類製品的產品生命週期有日益縮短的趨勢，在強調彈性多樣的 1990 年代中期，原料供應若再外購，恐怕遲延了生產時程。再者，寶成的垂直整合乃隨著組織的訂單規模增加而漸次發展完成，沒有需求，效益難以發揮。所以，若只是將焦點鎖定在「垂直整合」的效用，將忽略產業分工特質的差異性。我們應該將「垂直整合」視為寶成掌握控制所有製造生產要素的組織機制 (organizing mechanism)，供應資源的整合能力則與成本控制的機制有關。Magretta (1998:106) 分析香港 Li & Fung 作為一家貿易商，在現今時代不但能夠存活還日益壯大，他提出 Li & Fung 將價值鏈切割得更零細，這對貿易商來說，是新的概念與作法，訣竅在於其他們將製造流程分段 (dissect)，且理性化每個環節 (rationalize each node)。同樣地，寶成在製鞋的每個環節控制單位成本，因此在每個環節都能夠產生利潤 (margin)，<sup>112</sup> 這樣經過分段再整合的經營資源是關鍵的突破。當中的物流與協調問題，就是附加價值的來源。

有關垂直整合與產業分工特質的關係，我將在下一章討論寶成轉投資電子業方面更深地來探討。

### 一拍即合—事業部競爭制與多品牌經營管理模式

不少論文、週刊報導，認為寶成能夠創造「規模」，乃在於打破製鞋業「單一品牌」接單的傳統 (今週刊 2001；商業週刊 2002；高瑞霞 2001；陳悅琴 1999)，且認為，為了取得品牌的信任，寶成發展出來「專屬生產線對應個別大品牌生產」的特殊經營模式。但是從寶成的發展歷程，我們已經發現，「多品牌接單」並非是寶成的獨特發明，品牌公司若要與供應商簽訂專屬合約 (exclusive supplier)，買者也必須有訂單數量的保證，這裡的供應關係不是單方面的強制。事實上，寶成的「多品牌接單」只是延續公司早期「雜牌仔」(各種品牌都接受，主要是大賣場的訂單) 接單習慣。值得注意的是，接受「多品牌」訂單，使寶成避開了對於單一訂單的倚賴。此點從 Nike 調整季節性採購對於供應商的影響，可看出專屬合約對於單一供應商的潛在威脅。1997 年 5 至 7 月，美國 NIKE 有感於市場發展太快，有必要調整行銷採購策略縮減大陸及印尼運動鞋採購量，當時豐泰印尼及大陸鞋廠銷售量約為生產量的八成，受到 NIKE 減單影響約為二成。相對於豐泰，寶成所受的簡單風險較小。

---

<sup>112</sup> 訪問記錄 20040623

至於專屬生產線對應個別品牌的管理模式也是有跡可尋。我們甚至可以說，這套「多品牌經營管理模式」是搭建在寶成「事業部競爭機制」的基礎而成。寶成集團的組織革新早在 1979-1989 十年之間建構完成。1979 年製鞋業部門從 3 座工廠成長到第七座，訂單源源不絕，但是當年純益率比三座工廠時卻還低。當時製鞋業總部的總經理--蔡乃鋒，感受到急速成長下的危機，他回想而表示：

「以前未曾有過的問題發生。部門之間的抱怨漸漸增加。比如，生產部門因為材料配置延遲而抱怨；或是生產部門抱怨業務部門接到一些無法設計與生產的爛訂單；財務部也因為材料成本過高而相互指摘；製程部門對於生產部門的控制覺得很糟糕。業務部與生產部對於材料的進貨等也互相抱怨，業務與生產部門之間有對立，讓公司每天疲於會議的召開。」<sup>113</sup>

因為生產部門與業務部門的對立，使過去以功能為分工的方式改為以事業部型態的組織形式（見附錄二—1989 組織圖）。集團下有三個事業部，各自有負責人，捨棄以往的功能組織，而採用事業部制度，各自事業部門自行選擇顧客、採購、生產管理都有完全的自主性。同時針對事業部制度，提供獎勵誘因，由獲得的淨利三分之一提供給事業部當紅利，事業部努力的成果與成員的收入是直接相關的。各事業部各有其顧客，得自行交涉，也可以接對自己有利的訂單，自行管理安定的品質與原料的採購來源，各自發展獨特的生產管理流程的方法（劉仁傑 1990：57-73）。

這次的組織革新至今依舊成為寶成集團的結構優勢（見附錄三—2003 組織圖），亦即讓競爭內部化（事業群利潤中心制），並以此來控制成本，進而造成對外的價格競爭優勢。然而，優點也可能是缺點，某一事業群表現優秀，對其它事業群而言，則可能變成是威脅；甚至事業單位表現欠佳時，會有被併入其餘部門的危機，因此，在這種情況下，很可能產生經濟學所謂的 X 效率。各部門累積的技術，因為競爭，很難成為公司全體的資源。其次，每個事業部內只考量短期利益，很難顧慮到集團整體長期的問題。你不可能幫助其他事業群成為明年的第一名。

---

<sup>113</sup> 劉仁傑（1990：60），台灣製靴工業の經營戰略と技術蓄積--宝成工業のケース・スタデ。「アジア経済」XXXI-10(1990.10)

筆者前往 A 事業群訪問時，問及另一 B 事業群的狀況，非常深刻地感受到各事業群由於競爭激烈而造成的互相隔閡，這種事業群之間的陌生並不非由於刻意隱瞞，而是過於競爭而無法知道其餘事業群的發展狀況。超越各事業群而成立的總管理處受訪者，在調解各事業群之間都經歷以下的緊張：

「我們各自的事業部必須解決各自的事情，彼此事業部之間不會互相往來。倘若第二事業群的人先過來東莞，接著第一事業群的人來，妳休想第二事業群的人會過來幫妳。當初第一事業群需要堆高機，我將第二事業群的堆高機調過去給第一事業群用，第一次可以，第二次就不行。第二事業群的主管跟我講，如果堆高機借給你，今天晚上同時有三個貨櫃，我有兩個，他有一個，下完我的貨櫃都晚上十一點了，那我還要用我的司機去弄他的貨櫃嗎？今天是最後一次，明天我不借了，你讓他自己從台灣進設備。」<sup>114</sup>

各個事業群之間因為競爭，彼此互不往來。甚至對於離職人員，彼此事業群之間還有旋轉門理論，半年內互不聘用。正是在這樣的組織基礎上，架構出依據品牌而獨立生產線的經營管理方式。當品牌量達到某一程度時，就讓他成立單獨一個廠。如果「量」尚未達到一個標準，寶成就讓好幾個品牌共用一個廠。每個事業群照顧好幾個品牌，但即使如此，每個品牌的生產工廠都是分開獨立的。例如 Adidas 一開始是專屬工廠，大到一個程度，就又成為專屬事業群。然而，利潤中心制的缺點該如何解決？某 A 廠做 Nike，訂單好的不得了，B 廠做另一個牌子，訂單少，這究竟該如何克服？為了掌握這問題，總公司決定成立總管理部。

因此，不管各事業部的好壞優缺點都能夠上到總管理部，以此來調整全體公司與各事業部之間的立場，整合以及發揮效益，也能夠擁有共同價值觀。只是，問題依舊難以克服。對於高層而言，他們當然知道這問題。通常集團的最高主管採取兩種方式，一是引導介入；二是直接介入。在引導介入方面，高層依據各事業群的營業表現，在年終會議時，將表揚傑出

---

<sup>114</sup> 訪問 20041211

的事業群，以此揭示某個事業群推出什麼很成功，其他事業群必須趕快進行。他們可能給事業群一個 target，至於怎麼去完成則是各事業群的問題。例如 2000 年時第二事業群推出的 Adidas Lean Production 相當成功，這給了其他事業群一個追隨趕上的目標。第三事業群則積極從外找來工業管理特長的專家來給予指導，而不是直接尋求第二事業群的協助。

另外一個克服利潤中心制的缺點則是高層直接介入，以往由蔡乃峰直接協調，目前則是由各事業群的高級主管逕行磋商。爲了讓體制內競爭極大化，又各事業群各自去爭取品牌訂單，因此造成第一事業群有 Nike 訂單，第二事業群也有 Nike 訂單，例如，第一事業群是以籃球鞋爲主，第二事業群則是多功能鞋（cross training），但是這樣的情況發展到一定程度以後，國際買者與製造雙方都面臨管理上的問題。Nike 想要單獨面對寶成就好，不要有這麼多窗口；寶成則面對開發成本雙倍高的問題。寶成總管理處掙扎很久，到底叫誰放棄 Nike？後來的解決是 Nike 切給第一事業群，印尼與中國的 Nike 全給第一事業群了；與此同時，第二事業群因此少了 Nike 的 20 條生產線，總裁補給他們其他的生產線，例如 Adidas 全部給第二事業群，以及把電子某些部門給第二事業群。Nike 單一窗口化是 2000 年開始。2000 年以後的發展，就是每個事業群專門照顧一個大品牌，然後附加幾個其他品牌。例如第一事業群的大品牌是 Nike，他比豐泰的整個 Nike 產量還要大，同時第一事業群又照顧其他品牌諸如 Puma、Asics 等。第二事業群則以 Adidas 最大，還有 NB、Timberland，同時還有鞋材供應給其他品牌。集團重新分工並配合品牌的供應管理，製鞋部門所負責的品牌分配如下表。

製鞋事業群	負責高階主管	主要品牌
第一事業群	郭泰佑、林炳煌	Nike、Puma、Asics
第二事業群	盧金柱、李宗文	Adidas、NB、Timberland
第三事業群	龔松煙、蔡乃基	Reebok、Rockport、Merril、Converse

資料來源：本研究訪談後整理

事業群的競爭以及品牌買者希望 know-how 不要洩漏出去之緣故，寶成的組織結構就與多品牌的經營策略一拍即合了。

## 第五節 小結

本文這部份，發現行動者不僅受到商品鏈前端、後端其餘行動者所造成的生態影響，商品鏈之外的環境因素，也可能帶給原先既存行動者生存的變數。本章依舊從歷史的角度，探討寶成發展為世界規模大廠的過程中，所創造出來的組織租益，包括中國製鞋支援體系不足的問題；規模變大時，生產管理模式的建立；海外生產基地的擴張，所需要的金融操作核心，以及集團內部維持競爭但又平衡的協調機制。基本上，組織固然有行動的主動性，但經常是為環境的不確定性而做的回應。國際買者意圖尋找更便宜的生產要素，就帶給韓國與台灣撤離商品鏈位置的威脅。這段過程，行動者不只受到國際買者影響，同是代工領域的競爭者所採取的策略，對於行動者的位階變化也起著作用。

### 當地文化與市場創造

就生產過程與生產資源而言，本章從勞動力管理的探討發現，Nike 難以駕馭中國的勞動力的經驗，國際買者控制領域的限制來，以一難得的案例，還同時凸顯制度與組織的結構問題，恰恰說明，並非市場的生產要素單單能夠決定產業的遷移。其次，國家儘管以政策試圖引導資源的配置方向，但是仍舊不足以說明某項產業得以發展或不發展。最後，中國國營企業的問題，則說明了中國的企業尚未發展出接軌全球商品鏈的能力。

Nike 在中國的經驗，說明了組織行動的自主性受到結構條件的束縛。雖然運動鞋商品鏈由買者主導生產地理的空間分佈，分工全球化的進展順利與否卻並非由買者單方以及生產要素的比較優勢決定而已；買者主導能力的開展，在此階段，特別重視組織如何在當地的社會關係以及意義創造，以利構成穩定的市場要素。關於「市場」的形成，Fligstein 尤其看重「穩定性」(Fligstein 2000:15)。這個關懷，其實延續了古典社會理論，倘若沒有穩定的社會連帶所形成的秩序，經濟的分工能否發揮是個問號。Nike 在中國遭遇到的正是對於當地政治與文化陌生的結構障礙，缺乏當地社會關係與一套意義系統的建立，乃至於無法與地方的國營工廠進行溝通。

商品鏈一經全球分工化之後，此時的社會空間，一方面指向商品鏈組織之間的互動，另一方面則指向，個別組織（國際買者或是跨國界之後的代工製造者）所需面對的當地（local）社會因素。在這個組織行動的場域空間（organized social spaces）所發生的社會行動(Bourdieu 1977; Bourdieu and Wacquant 1992; Weber 1978; Scott 1995; DiMaggio 1985; Fligstein 1996, 1997a; Fligstein and McAdam 1993; Fligstein 2000)，是經濟分工的基礎。利用「資本主義

特色的社會經濟職能」以及「社區管理化」等組織機制，寶成在中國、越南、印尼等地的生產現場再製經驗，說明了台灣的代工組織製造了該些地理空間的支配系統，生產了一種當地文化，重新定義了當地國家、地方政府以及勞動者等各行動者之間的社會關係，並將此在地市場的生產要素納入全球商品鏈的國際分工裡（Fligstein 2000:15）。相較於第三章，國際買者必須在最終消費者端製造產品的社會意義，供應商此端，若需發展出跨區域資源的組織能力，則需面對生產資源的社會關係再建構與意義創造，否則無法順利將勞動力資源轉換成商品。

依據資源依賴論，組織會儘可能減少對其他組織的依賴，以利獲取環境中稀少資源的供給，並尋找讓資源供應無缺的有效途徑。因此，組織必須同時管理資源依賴的兩個面向，一個是盡力去影響其他組織，使組織能夠獲得資源；第二，組織必須對環境中其他組織的需求，能夠有適當回應（Pfeffer 1978 :193）。下一章我將接續討論，為避免重要資源被他人控制，同時造成在終端產品的價格談判上失去籌碼，寶成與國際買者之供應關係如何再結構的過程。

## 第五章 商品鏈關係再結構與組織行動

本論文一開始嘗試回答，在一個由買者主導的商品鏈結構裡，為何代工者在面對其他生產要素（主要是人工、土地）成本更低的競爭時，並沒有被取代。「租益創造」或「租益保護」是組織在商品鏈結構裡的戰略動力(strategic dynamics, Tam and Gereffi 1999)。除了競爭的歷史與社會因素，寶成的技術、組織管理等租益創造令其能夠保持住商品鏈的位置，藉此升起了障礙或是跨越商品鏈的環節，而達到「產業升級」的目的。按照買者驅動之統御結構面向，從事跨國交易的國際買者之所以能夠駕馭商品鏈，是因為支配發生在分配與行銷者的手中（Gereffi 1994），而我們在第三章更進一步地釐清買者主導的權力基礎乃建立在通路、品牌意義與關係等租益創造之上，且這些租益創造若有目標，全都指向對消費需求控制的意圖。這些對「稀少資源」取徑的控制，就表現為一種社會關係。

本章必須回答以下的問題，從第三、四章看來，寶成累積了技術、垂直整合、規模經濟與製造生產管理等優勢，著實成了世界第一大的運動鞋製造廠，那麼，為什麼寶成不侵入分配與行銷，取得支配權？這裡的支配是否等於「自創品牌」？但在回答此問題之前，我們先提問，寶成為什麼「要」自創品牌？「代工者」認知「品牌意義」的基礎為何？之後，我們將從寶成在中國發展通路的經驗，一方面說明商品鏈結構條件對企業行動的作用、可能的限制與機會，另一方面更藉此強調，商品鏈一經全球分工化，代工者的向前或向後移動，必須面對商品鏈各領域位階的結構條件。

### 第一節 價格—買者與供應製造商之角力

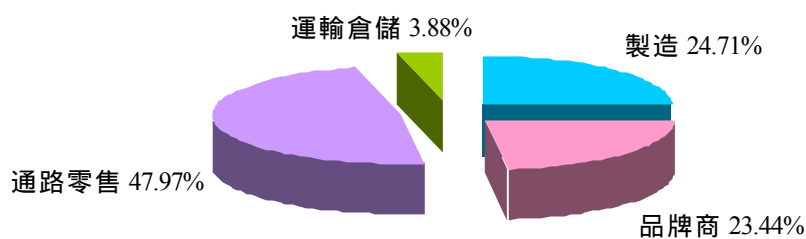
#### 寶成與運動鞋的價值鏈

從競爭看供需的結構內容，除了物質成本、數量以外，對於價格的形成，市場的行動者以及受他人行動的影響所發出的效應都有作用。按照經濟理論的說法，市場中的價格體系由資源稀少程度、市場中的競爭與交換、需求—供給等決定。但是，事實上並非如此簡單。處於社會環境中的市場價格、交換體系不可能僅由經濟變數決定，它必然要受到其他社會因素的影響。在市場交換與價格競爭的經濟學理論中有一個假定前提：當各行動者都是自由平等時，市場權力是分散的。然而，這種前提本身就是一個社會性的變數。“合理的價格”從來都不是天然產生的，價格的形成，充滿了各方勢力的角力。

品牌經營者直接面對消費者，因此必須承受來自於消費端的壓力。1990 年初期 anti-sweat shop 運動風起雲湧，品牌儘管宣稱不直接經營工廠，但是仍然要求製造生產工廠必須注意勞工福利以及環境改善等要求。例如 2000 年時，NIKE 就通知其全球供應商，必須在隔年元旦前通過 ISO 14000 環保認證，否則將不再下訂單。因應 NIKE 這項措施，其全球最大供應商寶成鞋業及豐泰公司非常「順從」地申請驗證。品牌客戶若要執行一項行動方案，這些製造生產廠商則會被要求「去上課」，藉此清楚告知品牌客戶的要求。寶成在回應品牌客戶過程中，也會諮詢法律顧問以及當地政府之後配合。除此之外，Nike 要求製造廠商必須對員工進行健康管理。Nike 找了健康諮詢公司，與寶成合作來聘用健康諮詢師，建立起員工的健康檔案。有意思的是 Nike 被媒體、社會運動盯久了，承受大眾的壓力，自我要求以後，反過來要求媒體要去「察看」其他品牌。因此，在 2003 年 SARS 發生之後，其他品牌後來也跟進。這些對製造廠商改善勞工與環境的要求是否能夠反應在報價上？根據訪談，因為對於品牌客戶的聲譽有提升作用，所有改善的費用都能反應在成本中。

以一雙零售價為 100 美元的 Nike 運動鞋為例，以下是構成一雙運動鞋價值之各部分的組成。

圖 5-1 運動鞋成本結構（含利潤）組成



Sources: 本研究整理自Company Documents

含蓋利潤與成本，佔此一百美元最大部分的是零售通路，共有 47.97%，其次是製造部分，佔有 24.71%，再其次則為品牌商，扣掉含括製造的價值部分，Nike 所佔的利潤與成本是零售價格的 23.44%，最後是運輸倉儲 3.88%。限於資料，筆者無法得知，運輸倉儲由誰承擔，此外，我



們也不知道零售通路的價值細目，特別是通路營運的成本與利潤構成。

從表 5-1 得知，相較於品牌商的純利有 4 美元，儘管製造部分的價值鏈組成勝於品牌商，但是成本費用佔此製造價值構成太多，利潤僅有 1.9 美元。然而，隱藏在此薄利之下，工業資本的動力其實來自於企業的組織能力（Chandler 1990:594）。特別是「垂直整合」，已經成為寶成的價格協調機制。

### **The devil is in the details—垂直整合做為價格協調機制**

我們曾經提過，鞋材是製鞋品質的關鍵，不管是天然皮革，還是化學材料，「技術」經常對產品的品質與成本結構起著作用。不只這兩種製鞋材料的產出品質難以掌握，製造過程各個環節的「垂直整合」都成了寶成控制成本的關鍵。一雙鞋子有那麼多環節，每個環節各有其技術，例如模具、大底、中底、鞋面（牛皮或人造皮），若能掌握得宜，不同環節就能夠獲得各自的利潤，如果能夠整合得宜，那就能夠賺錢，特別是鞋子的每個環節並非都能規格化。寶成的專業就表現在製造的細節與整合能力。

「垂直整合」除了在環節細部起作用以外，它在寶成還扮演著一種帳面價格的協調機制。此機制起因於寶成讓成本分析成為可能，特別是天然皮革以及化學材料這種難以規格化的成本，讓寶成的「垂直整合」很有彈性的調整空間。但是垂直整合能夠貫穿寶成集團並發揮作用，是因為寶成在香港裕元上市之時就善用每個月舉行一次的成本分析會議。當每一單位都成為「可控制時」，各部門就依照這些來配置與協調資源。

**表 5-1 Nike 運動鞋價值鏈結構組成**

單位：美元；%		% retail price	
Material Cost	\$ 15.67	15.67%	
Direct Labor Cost	\$ 2.59	2.59%	
Administration & Overhead	\$ 4.56	4.56%	
Factory Profit Margin	\$ <u>1.9</u>	1.90%	
F.O.B. Price	\$ <b>24.71</b>	<b>24.71%</b>	Supplier's part
Shipping Cost, Customs Duties,			
Finance Charges	\$ 3.88	3.88%	Shipping
Landed Cost	\$ <b>28.59</b>		
Cost of Goods Sold			
Warehousing & Distribution	\$ 0.76	0.76%	
Royalties	\$ 0.38	0.38%	
Net Quality Costs	\$ 0.27	0.27%	
Direct Ship Allowance	\$ 0.21	0.21%	
Research & Development	\$ 0.23	0.23%	
Other costs of sale	\$ 0.17	0.17%	
Sales Discounts	\$ 4.61	4.61%	
SG&A Expenses	\$ 8.29	8.29%	
Corporate Overhead	\$ 1.75	1.75%	
Interest Expense	\$ 0.21	0.21%	
Income Taxes	\$ 2.56	2.56%	
Total Nike Cost	\$ <b>48.03</b>		
Nike Net Profit Margin	\$ <u>4.00</u>	4.00%	
Gross Wholesale Price	\$ <b>52.03</b>	<b>23.44%</b>	Brand Owner's part
Retail Costs and Profits	\$ <b>47.97</b>	<b>47.97%</b>	Retailer's Part
Retail Sales Price	\$ <u><b>100.00</b></u>	100.00%	

資料來源：company documents

當成本單位化以後，面對買者，垂直整合就能作為一種價格的協調機制。雖然寶成定位自身為「品牌客戶」的合作伙伴，事實上，品牌客戶對於製造過程的各項費用掌握得相當明瞭。在價格擬定這方面，「寶成在品牌買者之前是赤裸裸、脫光光，價錢一清二楚」。但這裡，寶成有他的訣竅，也是「垂直整合」減少「交易成本」的另一作用。

「比如說我們的燃料油，一個月要幾千噸的油、柴油、重油等，那我們就拿一個香港的執照來進這些油，然後讓發電廠買這油。就是透過這種方式來調節價格。景氣好的時候，油廠可以多賺點錢。寶成成立另一家公司，把房地產的廠房租給裕元，就透過這些來調節價格。當然，這些要能夠經得起會計師的稽查。以水電為例，例如市電一度，市價是一塊錢，總管理處可以賣給工廠八毛，成本是七毛，在帳面上來看，總管理處賺一毛。如果（集團下的）某工廠接單狀況不好，我們會幫忙往下調整電費，寶成會以這種『技術』來調整所謂的正常利潤。」<sup>115</sup>

買者對於製造成本結構訊息的掌握，益發凸顯寶成的「垂直整合」在價格調節的作用。

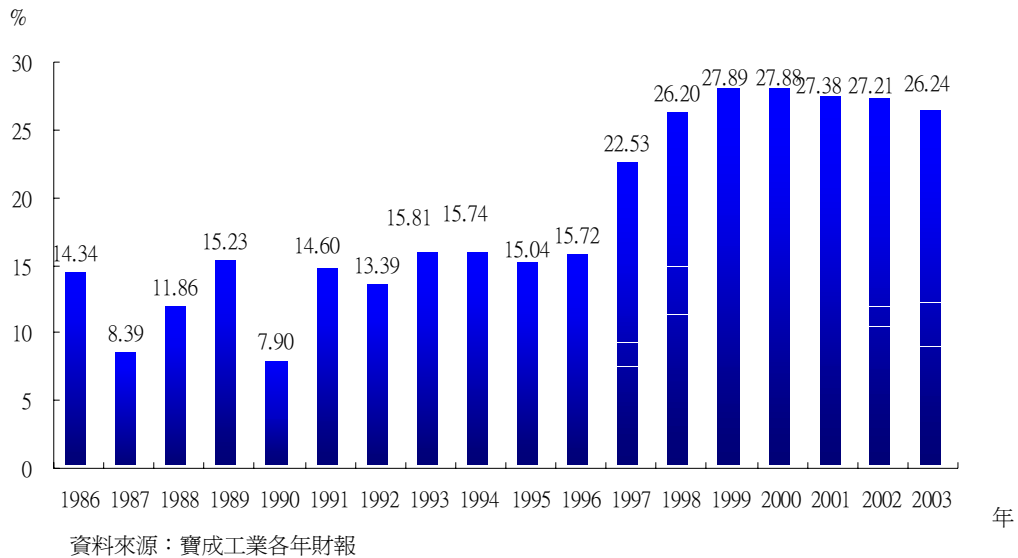
#### What's wrong with OEM?

以寶成製鞋業為例，該集團的毛利率除了 1987、1990 兩年以外，從 1986 年直至 2003 年為止一直維持在兩位數的成長（見下圖），1996 與香港裕元以換股方式完成組織的垂直整合以後，由於生產基地的擴大與組織管理的效益，毛利率的成長甚至都在 20% 以上。這樣看來，製造領域還能夠提供代工者維持成長的價值。

---

<sup>115</sup> 訪問記錄 20041212b

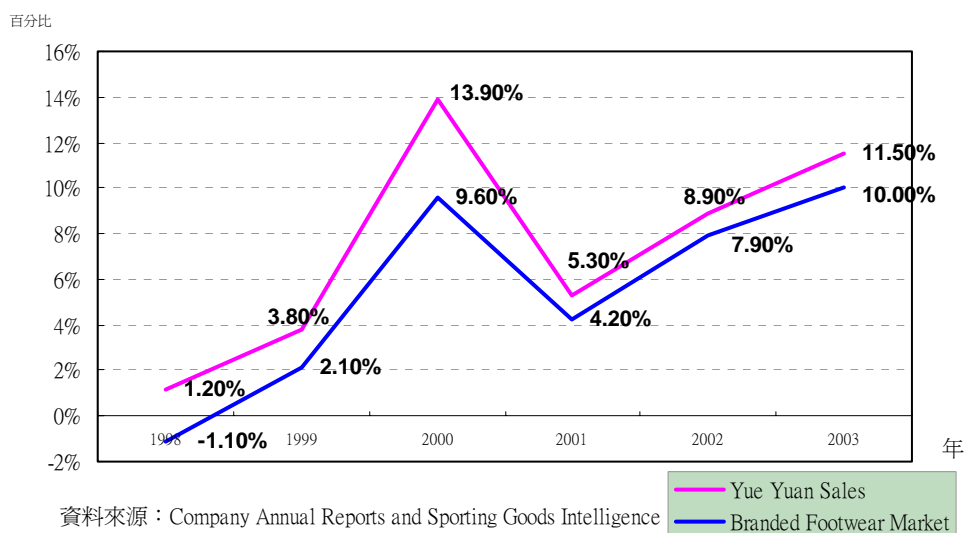
圖 5-2 寶成集團1986-2003毛利率



與國際買者的營收成長率相比

此外，集團透過香港裕元模式進行海外生產基地的運作管理之後，香港裕元的營收成長率與品牌運動鞋的平均營收成長率相比，以筆者手邊收集到的數據資料顯示，自 1998 直到 2003 年，香港裕元年年皆勝過這些品牌運動鞋商的營收成長率（見下圖 5-3），尤其 1998 年金融風暴之後，品牌運動鞋商有著負成長率時，香港裕元還成長了 1.2%。

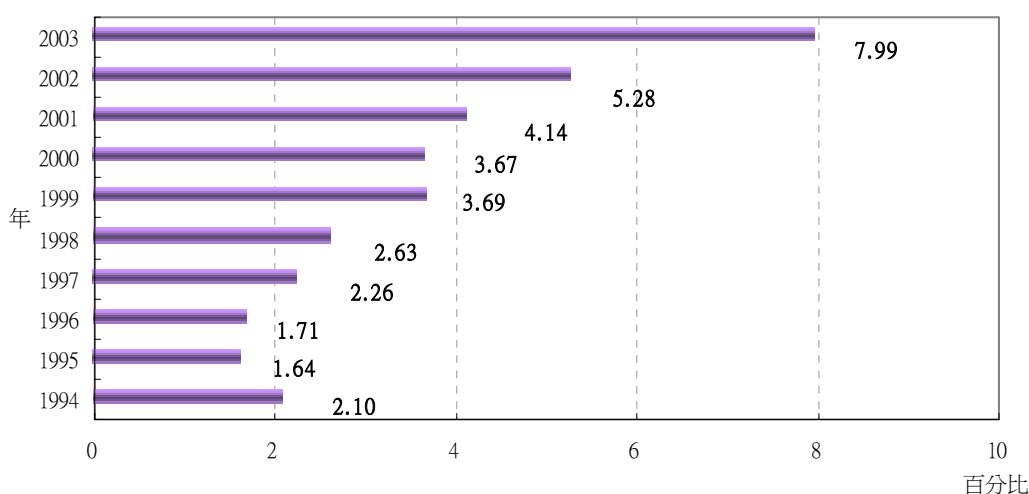
圖 5-3 裕元與名牌運動鞋商年營收成長率



## 製造領域的研發

我們或許認為勞力密集的產業一旦找著了廣大的生產基地，便握有利潤成長的鑰匙，而甘於「代工」，不思創新。以 2000 年為例，新竹工業園區內的通訊業廠商共投注新台幣 28 億元於研究發展上，佔全體總營業額的 5.0%<sup>116</sup>，我們看到寶成花在研發的經費逐年成長，比例並不亞於高科技業（見下圖）。然而誠如前述，創新經常是為了保持技術連續性，維護商品鏈的既有位置。

圖 5-4 寶成研發佔營收比例



## 代工者如何詮釋自己的行動策略

1990 年代在各種產業出走的焦慮下，產業、學界、政府不斷地要求廠商必須「產業升級」。<sup>117</sup>政策鼓勵不管有沒有發揮效益，的確優惠了高科技產業的發展，但是在實際經驗上，人才與資金排擠的效應卻給予這些傳統產業帶來很多不安。如果並未走上產官學界所呼籲的「自創品牌」階段，他們就必須區辨自己(參考本文第三章的敘述)，而強調自己已經往「ODM」升級，且這就是企業附加價值的來源之一。然而，是否自創品牌或是另有出路的選擇，對作為代工者的企業行動者而言，他們的確是從其代工處境

<sup>116</sup> 參考科學工業園區網頁 <http://www.sipa.gov.tw/WEB/Jsp/Page/index.jsp?thisRootID=151> 產業發展部分

<sup>117</sup> 經濟日報 1990 年、1991 年的剪報經常表現出「產業出走」、「產業夾殺」以及「民間投資衰退」的焦慮中，經濟部工業局代表的說法，認為讓不具競爭優勢的產業外移，可使企業擺脫這些產業的拖累。而中華經濟研究院則質疑民間投資的衰退，說明了產業結構轉型不易，「這是個嚴重的警訊」。

與位置來認知(to perceive)、解讀(to interpret)企業所面臨的環境條件與機會。因為多品牌代工的結構位置，反而令寶成有機會觀察品牌領域的競爭情勢，代工者不但必須注意同製造領域的競爭者，對於與之交易的下單對象的行為更左右著他們如何解讀自己「代工者」的位置，商品鏈各端的組織在制度生活上構成一個相關行動者共同認知的領域（DiMaggio and Powell 1991）。

因為世界各大名牌運動鞋，寶成都有生產，各名牌間的銷售情形如何，寶成相當清楚，這使得企業決策者有三項認知，第一，熟悉那些自創品牌的知名運動鞋公司得擔負其產品市場占有率起落的風險。蔡其瑞還舉 Adidas 為例，認為愛迪達運動鞋有數年因為銷售業績不佳而進行幾度的組織重整與併購，來印證他的看法。<sup>118</sup> 其次，這令寶成認為，保持與名牌鞋 ODM 的合作關係益形重要。第三，避免與品牌的直接競爭。為了穩定市場及利潤，寶成並不準備推出品牌來與客戶競爭，以免造成不可預測的經營風險，但準備以設置或併購連鎖店的方式，來結合生產和銷售，並視世界品牌的競爭力，尋求與客戶合作。

除了因為位處於商品鏈的位置結構所引導的主動認知與決策，我們還必須指出何種商品鏈的結構因素令寶成「鎖進」(lock-in)製造領域？再者，儘管如此，寶成在製造領域位階的佔領，令商品鏈供應關係在統御架構上起了何種變化？即便在此結構之中，寶成面對國際買者是否有協商談判的能力？最後，我們將探討，寶成意圖以其鞋業經驗跨越其他商品鏈所遭遇到的問題，事實上正反映出企業的行動路線受商品鏈結構影響。

## 第二節 國際買者的支配力與商品鏈的結構限制—Positional Block

升級只限於製造或是衍生到設計與行銷？ Gereffi(1999)以及 Schmitz and Knorringa 的著作發現，一旦生產者想要踏入設計與行銷，經常與買者的利益衝突，除非是踏入新市場（Schmitz and Knorringa 2000:198 斜體為筆者所強調）。我們將看到，利益衝突的關鍵不是設計或行銷本身出了問題，而是與買者創造出來的租益是否在同一條商品鏈中相抵觸。「新市場」是否是行動者的機會，必須視時間與空間在商品鏈的結構而定。Harrison White 在 70 年代首先對市場進行研究。他認為市場是由參與者間的相互作用而再生產出來的結構組成。在他筆下的典型市場是生產市場，原因在於他體現了工業經濟的特點。White 對市場作了有關的描述：市場是相互密切監督者的生產者集團。來自買方的壓力就像一面鏡子，生產者通過這面

---

<sup>118</sup> 經濟日報 1991-07-01 第七版

鏡子審視自身，而不是消費者（White 1993）。

Gereffi 討論商品鏈時，認為現今的國際分工乃是以組織化的生產方式進入不同的市場與資源環節而展開來（Gereffi 1994），因此也在區域分工之間產生了重疊與衝突（Gereffi 2000）。商品鏈的存在就像是鑲嵌在時間與空間的競爭方式。不管是生產者驅動或是買者驅動，當中的交易以及經濟權力所引發的可能衝突型態至今的探究都顯得不足。儘管如此，以分析生產市場結構為主的 White，這句話卻說得很對，生產者的壓力並不是來自消費者，而是買方。但為何如此？代工者若欲接觸最終消費者，首先要突破的是商品鏈的結構位置；處於商品鏈的行動者或向前或向後，都必須考量商品鏈其餘領域的行動者所構築起來之結構位置問題。特別是，當共生性的關係轉成競爭，將使得彼此之間的依賴即刻轉成衝突。其次，則為資本問題。

### Loyalty or Exit ?

寶成在 1979 以代工切入運動鞋商品鏈，花了十一年（1990 年代）左右才進入所謂 ODM 階段，此時才表示企業有能力承擔設計原型（proto-type）以及樣品等技術。也是在寶成到中國大陸設廠之後的 1993 年，集團旗下的寶元曾經在中國內地市場嘗試推出自有品牌－“旅奇”鞋。雖然走的是中低檔路線，但很快引起了 Nike、Adidas 等主要客戶的警覺。他們不希望寶成破壞 OEM 的遊戲規則，使自己的核心競爭力喪失在合作夥伴手裏。寶元負責代理貿易的總經理黃宗仁在 2000 年時提到：

「我們在 1993 年左右在大陸市場製造生產自己的品牌『旅奇』，嘗試看能不能走這條路子。但這種方式很敏感，因為我們大多數的生產客戶希望我們集團是他們忠實的生產商，而不是競爭對手，這令我們很為難。後來我們也坦誠地告之他們旅奇品牌面對的是普羅大眾、工薪階層，我們不跟 Nike 一樣玩高檔，旅奇走的是中低檔路線，取得了他們的諒解。現在這個品牌還在經營，不過是**低調地**來做。」<sup>119</sup>

本文曾在第三章指出，「品牌」的意義，在於教導個別消費者產品差

<sup>119</sup> <http://sports.sina.com.cn> 2000 年 6 月 21 日新周刊。斜體字為筆者所強調。

異，能見度愈高愈好，要能觸及（to access）像羊群般地個別消費者。因此，「低調」的行動策略非但不能化解品牌買者的疑慮，也與品牌能見度的邏輯互相矛盾；最終寶成決定放棄品牌發展路線，專心在製鞋領域增強自己的競爭能力。這起「自創品牌」事件值得分析，首先，它說明新興市場未必能提供寶成創造品牌的機會。其次，新興市場能否成為機會得視商品鏈的結構位置而定。中國市場本身就有「安踏」、「李寧」等品牌，雖然這些品牌在技術製造上根本不及寶成，況且當地的名牌運動鞋市場的佔有結構尚未形成。然而，來「關心」寶成自創品牌的，並非來自於此新興市場的品牌既有者，而是全球商品鏈結構裡的主要品牌買者。

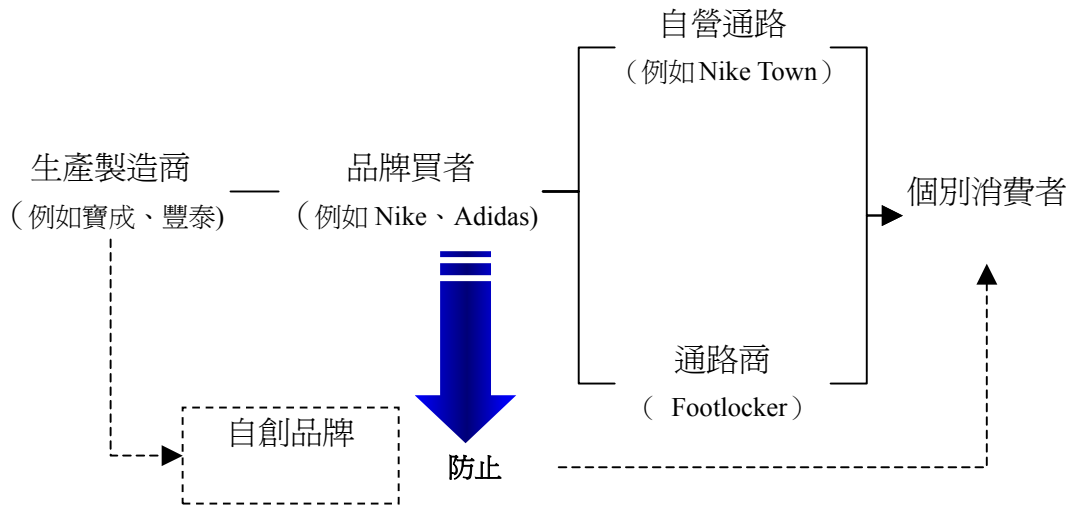
參考本文第二章圖 2-2，我們所能獲得的資料，至少從 1983 年起，全美的名牌運動鞋市場，就已經呈現寡佔局勢，前五名就佔了市場的 65.7% 強，這五名從長期來看，變動不大，且寡佔趨勢愈來愈強，到了 2000 年，甚至達到了 77%。全球的市場分配也呈現相同局勢（圖 2-3）。寶成的問題，不僅在於「自創品牌」，而是一旦寶成的角色成為買者，那就必須面對買者租益的創造邏輯，他所要對抗的是寡佔且行之有年的強勢競爭結構。

其次，寶成與買者的關係，形成一種角色限制（role tights）。以 1990 年初而言，Nike 一家就佔了寶成（或香港裕元）銷貨比例的 25-30%，即使直到 2002 年，最大客戶依舊佔了香港裕元銷售額的 28%，五大客戶則佔整個集團總銷售額的 67%。比例如此之重，令寶成難以承受抽單的風險與威脅。我們若以能接觸到個別消費者為終極目標，來看整個的商品鏈網絡，下圖 5-5 展示了代工者在這方面的結構限制（虛線表示為代工者的行動企圖）。本文再次強調，並非設計或是行銷或甚至品牌本身是威脅，而是商品鏈各行動者其位置地位受到挑戰的問題。踏入新市場也許能夠提供機會，但是仍舊必須視是否侵入原先共生者之結構位置而定，當關係從互為供應交換（同一線上）轉成競爭（商品鏈主導者之價值領域）時，代工者與買者之間就發生衝突。

Tam and Gereffi（1999）論及商品鏈的產業升級時，曾以產業地位指涉廠商在商品鏈上的結構位置，該篇文章表示，在 GCC 中的每一個位階（position）或連結（link）都有一個地位。位階地位（positional status）很根本，因為一個廠商、經濟體、以及一個 GCC 的地位都是來自位階地位。本文更進一步地，則從代工者為求發展所展開的行動策略過程中發現，為避免代工者直接接觸消費者，國際買者將不惜以任何方式進行阻隔，使代工者無法跨越國際買者（品牌）而直接面對消費者，與防止同樣結構位階的其餘競爭者不同，國際買者對代工者的防止，是一種商品鏈結構位置的封鎖（positional block），原先共生關係的交易資源將成為談判或封鎖的籌碼。封鎖之能發生，就是買者於商品鏈向前或向後連結關係之上所進行的操作。



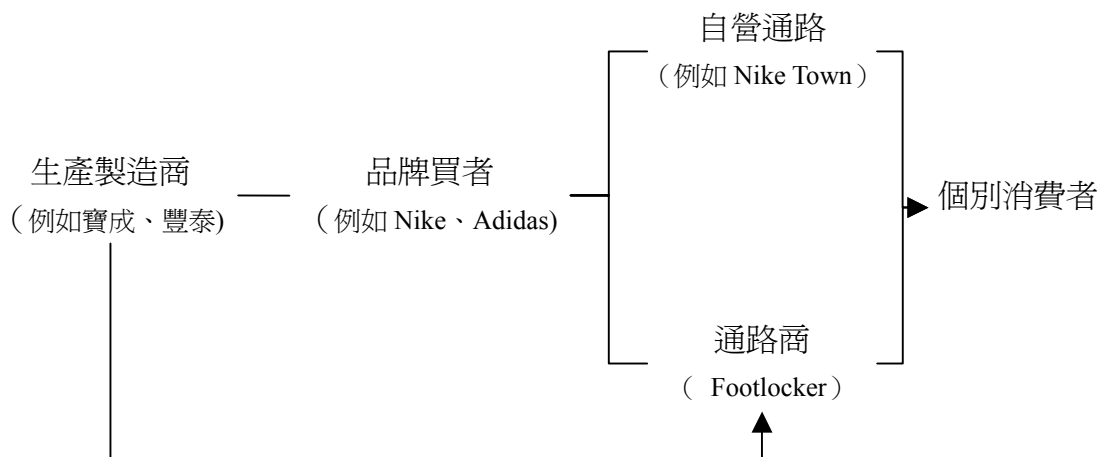
圖 5-5 組織移動與商品鏈位置封鎖



與商品鏈主導者同一線上之領域拓展—通路領域、行銷

那麼，如果不是（企圖與主導者之價值領域平行）成為品牌的競爭對手，而是（同一線上）往另一領域拓展呢？我們從寶成的例子看到是可行的，當地的新市場以及商品鏈的空間提供了這樣的機會。

圖 5-6 商品鏈移動與位置結構



1993 年寶成集團下的東莞寶元鞋業以合資的方式取得內地通路權。該年，它獲得美國 Converse 的中國總代理。與 Nike 等品牌在中國自行開拓銷售渠道的策略不同，Converse 讓寶成親自行銷這品牌。經營 10 年之後，其代理權於 2002 年由 Converse 轉給了裕晟（昆山）體育用品有限公司。裕晟公司于 2002 年成立，是香港裕元工業集團在中國大陸的子公司。這十餘年之中，觀察寶成在行銷、通路與品牌領域的經驗，將發現十分有趣的現象；我們甚至可以藉此理解，代工者在「經營品牌」上的困難，其實來自於我們在第二章以歷史的角度說明商品鏈全球分工化以後，造成各領域位階因為分工而有的專業化。

1990 年初，中國大陸的名牌運動鞋市場剛剛興起，但尚未形成寡佔結構，即便截至 2000 年止，大陸市場能購買價格昂貴、高品質的鞋的百分比還很少。中國本地的品牌知名度不高，主要局限在低價位產品領域。以 2000 年為例，Nike 在中國的銷售額為 3 億元人民幣左右，Adidas 為 1 億，國產品牌「李寧」達到 7 億元，而「安踏」則為 3 億的銷售額。雖然李寧銷售額最高，但是，其服裝和運動鞋的價格都在 300 元人民幣以內。與 Nike、Adidas 定位高級與昂貴價格相比，國產品牌在專門運動鞋的高階產品領域裡並沒有競爭力。

寶成在北京、上海、廣州、瀋陽、成都、西安和武漢設立了七大辦事處，下管華北、華中、華南、東北、西南、西北和華東等區域，以此輻射周邊數十個大中城市，並先後建起專賣店、專櫃等形式的經銷點 600 多家，形成了中國內陸的整體銷售網路。寶成不僅努力建立零售網，它的行銷方式則學習自國際買者，尤其與 Nike 等國際買者的手法如出一轍。

首先，他們邀請體育用品專賣店以及旗下負責通路的寶元公司參加培訓班，重點講授的課程有：品牌發展歷程及公司簡介，鞋品、服裝基礎新上市產品知識、陳列基礎知識及現場類比練習，銷售步驟及技巧、異議及顧客投訴處理。利用這種區域培訓，使參與人員對於產品、銷售以及店面陳列方面的知識與技巧能夠提升<sup>120</sup>。整個培訓的目標就是要達成受訓者有能力「教導」顧客區辨品牌，「學員對公司產品的特點、賣點，尤其是服裝產品，有了一個全新的認識，不再局限於原來的“有產品，我就擺設，顧客看中了就賣出去”的單向銷售的想法，而明確了“一分錢，一分貨，我熱情介紹，顧客滿意而歸”的互動銷售意識。而且，對品牌的信心也增強了」<sup>121</sup>。其次，寶成利用「簽約」明星的方式來代言產品，他讓蘇有朋等人作為 Converse 在中國的形象代言人，並與當地中國明星做廣州、北京、上海巡迴發燒簽名銷售，並且透過電視等媒體進行廣告。最後，與 Nike、

<sup>120</sup> <http://www.converse.com.cn/html/peixun-dongbei9.htm> 該公司網頁所展露的培訓內容與目的相當有趣。

<sup>121</sup> 同註 5

Reebok 或 Adidas 爭相贊助體育活動一樣，寶元公司在開拓中國市場初始，就斥鉅資贊助 CBA 山東寶元籃球隊、浙江中欣隊，並於 1999—2000 年期間再簽約贊助 CBA 山東永安隊和浙江萬馬隊的訓練比賽裝備及籃球裁判服、裁判鞋。

經過數年來的努力，行銷依舊是困難的課題。時至今日，中國消費者根本就不知道 Converse 的人仍然很多，重點主要是辛苦耕耘了十年，寶元並沒有賺錢。中國總代理廣州寶元工貿總經理黃宗仁對此的解釋是：

“進入中國市場是一項具有挑戰性的工作。相比於已紮根的 Nike、Adidas 等同類國際名牌以及雙星等國內名牌，Converse 欲橫刀奪愛從中分得一杯羹談何容易。一方面我們是臺灣公司，對於臺灣地區的市場有十足的把握，從南方到北方半天就能瞭解得一清二楚，整個管理呈一條直線。但中國大陸偌大的市場讓我們感到吃力，在不斷的調整摸索過程中出現了不同程度的困難，南方人喜歡的北方人卻不一定喜歡，為什麼區別這麼大呢？我們摸索市場付出的代價還是值得的，表面上中國大陸只是一個大市場，其實它由很多個不同的市場組成，現在我簡單地講，我們是在培育階段，培育我們對中國市場的瞭解程度，經過這麼多年的努力，我們發現已經基本準備好了。而這種跳躍式的實驗，能走到今天這種地步已經很不容易”。<sup>122</sup>

掌握消費者的需求一直是困難的，這裡即便是國際買者如 Nike 也經常要對消費者的需求進行預測與評估，只要一種鞋型預估錯誤，都可能帶來幾億元的損失（參考本文第三章）。品牌買者有別於專營通路者，要對某類產品的整體需求進行預測，以便進行產品與生產週期的平衡控制。台灣因為『OEM』經驗，投入的研發費雖然高，但目的在於提供買者鞋型「設計」，至於最前端的「市場開發」，寶成一直無法投入，也無從創造出需求、

---

<sup>122</sup> 同註一

抓到產品應用的趨勢，歸根就底乃因為與客戶的接觸被隔絕，這是一種商品鏈結構位置的封鎖；另一因素則是來自於資本不足。

透過與商品鏈結構位置平行的領域擴充（開始通路與行銷），寶成有機會在新市場接觸到客戶。但是，廣告，並不是與顧客接觸的唯一有效關鍵。寶成承認在行銷手法上，廣告的運用有點過度，該檢討的是接觸客戶的通路管理上。黃宗仁提及：

「按照常規廣告投放額應該是營業額的 6-10%，但 Converse 在大陸的廣告投放額卻達到了 20%。在我們的零售渠道還沒有完全建好之前，我們花了不少冤枉錢，最早寶元在推廣 Converse 時設了很多點，但卻沒有管理好」。<sup>123</sup>

話雖如此，即使是 Nike（參見本論文第三章）廣告費用從 1988 年起就一直佔有銷售額的 8%-11% 之間，寶成用了 20% 好像很多，但是在面對寡佔的既成結構，廣告費用的絕對數字上，卻無法比得過這些大型國際買者。以 Nike 2003 年的廣告促銷費用為例，就達到了 11 億 6 千 8 百多萬美元，幾乎是香港裕元營收（25.1 億美元）的二分之一，而 2003 年裕元的淨利儘管達 3.08 億美元，把所賺的錢全拿去做廣告都不夠。寶成在 1998 年做了零售策略修正，除了設立專營店專賣 Converse 之外，還將觸角延伸到百貨公司的專門店，同時透過併購，在哈爾濱、瀋陽、青島、濟南等城市合作經營。這讓銷售的品牌可以不侷限於 Converse，如此就能夠創造營業規模的效益出來。

無論如何，藉由代理 Converse 在中國內銷，寶成因此有機會接觸客戶群，並打下建立通路網的基礎。行銷領域撤退了，過去專營 Converse 品牌的通路卻為其他品牌打開大門，寶成的通路同時可以經營多家產品，虧損了數年的零售業務，從 2002 年起開始有了回饋，根據裕元的財報顯示，該年運動用品店總家數僅九十八家，年營業額為 320 萬美元，佔營收比重僅 0.2%，但是到了 2004 年，總家數已達到三百家，營業額則達 7 千 420 萬美元，佔了營收比例的 2.7%，是 2002 年的營收比例的十倍（見下表）。

表 5-2

香港裕元產品銷售內容與比例（1998-2004）

<sup>123</sup> 同註一

年/產品內容	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
運動鞋（包括 休閒與運動涼 鞋）	1,301 (91)	1,350.4 (91)	1,542.6 (91.2)	1,650.6 (92.7)	1,806.7 (93.2)	2,091.4 (83.4)	2,206 (81.1)
產品零售	- -	- -	- -	- -	3.2 (0.2)	25.7 (1.0)	74.2 (2.7)
鞋底/配件	129 (9)	133.6 (9)	148.5 (8.8)	129.1 (7.3)	128.7 (6.6)	13.5 (0.5)	34.0 (1.3)
營業總額 (百萬美元) 百分比	1,430 (100.0 )	1,484 (100.0)	1,691.1 (100.0)	1,779.1 (100.0)	1,938.6 (100.0)	2,509.5 (100.0)	2,720.0 (100.0)

單位：百萬美元；( ) 內為百分比

資料來源：香港裕元年報 1999-2004

### 為什麼寶成不買下 Converse？

寶成能否「自創品牌」與能否「取代 Nike」是兩個問題，雖然可能相關。如果「自創品牌」等於產業升級，卻並不在乎利潤、市佔率，則此「自創品牌」因為無法獲得市場認可，而不能創造價值，這就與企業以追求利潤為目標的行動相悖離。2000年，美國 Converse 向法院依聯邦破產法第十一條申請，全面從生產、銷售撤退，同時就在 2003年7月，NIKE 宣布以 3.05 億美元併購 Converse，Converse 因而成為 NIKE 旗下的一個子品牌。有意思的是寶成有無機會買下 Converse？3.05 億美元，寶成絕對負擔得起。問題回到我們先前講的位置結構認知，經營市場的風險遠遠超過於購買品牌的資本，十年的品牌行銷經驗也讓寶成學習到消費需求與品牌意義創造的困難。

如果「自創品牌」代表成功，那麼，寶成能否取代 Nike？第一要突破的是寡佔的結構。它不但要取而代之，還必須面對 Adidas、Reebok、New Balance 的攻擊策略。這在一個商品鏈分工全球化已經形成之下，是否可能？雖然以往 Adidas 從生產起家，但是眾多品牌皆已將生產外包到其餘地區，專攻行銷、設計與掌握市場需求領域，此時能否再度重回魚與熊掌兼之的組織策略，在分工化後所形成之領域位階下，不無疑問。一旦站上品牌經營的領域，即刻成為品牌經營者的對手，他要面對的是買者領域位階的競爭結構。更進一步來說，已經分工化的結構，善於經營製造的寶成，是否有能力如同買者，同時在商品週期與生產週期之間取得組織鏈經營的平衡，將是最大的挑戰。

不自創或是購買品牌了，寶成決定固守在「製造」領域，並且另尋「出路」。透過與買者供應關係的加強，來構築更高的競爭障礙。1990年代中期以來，商品競爭的速度，也加強了寶成這項策略的成功。

### 第三節 速度與供應關係再結構

中國大陸開放外資投資經營運動用品零售通路之後，Nike 專屬供應廠的豐泰也積極透過轉投資的 QSO 公司投資運動用品連鎖店數量，其連鎖店規模已增加到 60 家店。相較之下，1993 寶成透過旗下寶元以合資方式極早就取得中國內銷通路的機會，累積了不少經驗，在中國發展運動用品連鎖店，分布範圍比豐泰廣泛，裕元已在大陸建立 250 家運動用品自營零售店、58 家批發店，獨家批售四大名牌運動用品，往來經銷商家數多達 805 家<sup>124</sup>。廣佈的通路成了寶成維繫與買者關係極佳的籌碼。

#### 綁住關係--「給訂單，就協助通路」

儘管各大品牌虎視眈眈於中國那超過 20 億隻腳的需求，如何透過通路接觸到消費者，也就成了各大品牌必須面對的課題。寶成除了在製造領域握有主導權之外，在新興市場努力建構起來的通路領域，鞏固了與品牌買者的供應關係。依舊強調絕對不擁有自有品牌，寶成集團以在中國大陸發展出來的最大規模運動用品連鎖零售通路，同時配合世界運動用品商，「邀請」國際買者共同開拓當地市場。為此，由香港裕元主導通路與代理的窗口，開始協助客戶增加在中國的市場競爭力，香港裕元目前代理了包括 Nike 與 Adidas 等 11 家品牌運動鞋和兩家休閒鞋。「給訂單就協助建通路」成了用來綁住與國際買者關係的運用策略。

由於國際買者必須協調產品與生產週期的一致性，這種「綁住」的關係還因為供應鏈技術的輔助而獲得進一步加強，同時造成商品鏈關係的再結構化，缺乏緊密的供應關係，將使國際買者喪失瞬息萬變的市場。不同於以往，產品製造出來以後，再推向市場，要求市場接受，1990 年代中期以後，至少在運動鞋產品的商品鏈而言，所謂的「彈性生產」，不是在製造生產網絡作用而已，更關鍵地，乃發生在國際買者能夠順利指揮、編制（to orchestrate）由零售通路往前回溯到工廠訂單的組織關係連帶。

#### 供應關係的管理—嘗試協調產品週期與生命週期的差距

一個結構性的改變隱藏在這些關係之後。品牌買者藉由掌握前向與後向的數據來控制產品週期與生產週期之間的不一致性。Nike 的「未來計畫」

<sup>124</sup> 資料來源：2004-11-27 經濟日報 B 5 版

成爲其他國際買者向前與向後關連的全球供應結構的組織管理技術規格。全球前五大運動鞋商在製造供應鏈與銷售通路網的關係組織型態方面，均效法 Nike。以 Adidas 爲例，經過數次重整，猶如浴火鳳凰，他們除了保留在德國的一家製造工廠，進行模型、原型(prototype)以及測試 (made-to-measure) 功能表現之外，96%的鞋子都在遠東區域製造。而銷售這一端，Adidas 爲了加強品牌印象，Adidas 開始跨入零售活動，本身的零售出貨據點從 2000 年的 37 家，在 2001 年時就成長到 65 家。同 Nike 的 Nike town 一般，Adidas 也用了三家的概念展示店 (concept stores)，企圖以此拓展市場地盤<sup>125</sup>。

關係租益的管理技術規格被模仿與學習並非關鍵，值得注意的是這些品牌經營者均透過「訂單管理系統」來貼近瞬間變化的市場需求。Nike 的「未來計畫」有兩項企圖，他一方面乃是爲了掌握從通路回溯到工廠製造這一端的供貨穩定，亦即，生產週期，但是另一方面則是爲了控制「需求」的不確定性，也就是產品週期。儘管 Gereffi(1999)提到品牌買者必須能夠創造關係租益 (relational rent)，但是與其說是關係租益，毋寧說品牌買者操作供應關係順利與否操之於適切地協調產品週期與生產週期這之間的落差，這一特質到了 1990 年代中期開始顯得益發重要。

以 Nike 爲例，所有的產品設計、工廠契約和交貨都在俄勒岡州 Beaverton 市規劃和協調。供應鏈的建設以「未來計畫」的 6 個月訂貨週期計畫進行。如前所述，這計畫乃於 1975 年爲了回應當時混亂的慢跑鞋市場而開發的。那時的情況是，遠東的製造供應鏈處於發展期，交貨的產品質量不一，造成成本型通膨率 (inflation) 很高。品牌辨識對運動員而言並不重要，只要能夠購買到跑鞋。Nike 當時通過保證交貨質量和提供抵消通脹的折扣來換取提前 6 個月拿到訂單，而贏得了市場。零售商十分滿意，因爲運動員不太關心運動鞋的式樣或外觀，他們需要技術上先進、穿起來合適而且供貨穩定的運動鞋。零售商知道不管他們提前多少時間訂貨，他們的 Nike 鞋都可以賣出去<sup>126</sup>。

然而，隨著 Nike 變得越來越全球化，到 1998 年，Nike 在全球擁有 27 個訂單管理系統，所有這些系統都非常顧客化 (customized)，連接到 Beaverton 的系統卻頗爲落後。爲了獲得對 9 個月生產製造週期的控制，Nike 決定需要一套像規劃流程那樣可集中管理的系統。於是，Nike 安裝了 i2 公司的需求規劃引擎。2000 年 6 月在 i2 系統上遇到的問題對 Nike 造成了雙重打擊：首先，軟體問題與核心業務流程（此次事件是工廠訂單）緊密關聯；其次，故障波及到了整個產品交貨，進而打擊了 Nike 的盈虧。最糟

<sup>125</sup> 以上資料來自 'The "mi adidas" Mass Customization Initiative', 03/05/2003, 個案 IMD 159。

<sup>126</sup> 以下有關 Nike 應用 i2 軟體改善供應鏈管理的資料來自 Jun. 15, 2004 Issue of CIO Magazine

糕的是，該需求引擎發出了比市場需求多出成千上萬雙的 Air Garnett 運動鞋訂單，而 Air Jordans 運動鞋的訂單卻比需要的數量少了幾千雙。

表面看起來，此次事件是軟體的瑕疵讓 Nike 損失了 1 億美元的銷售額，並讓它的股價下跌了 20%，還引發了一系列起訴官司。Nike 總裁的哀嘆：“這就是你們花了 4 億美元買的東西，啊？”。但是深究其中，「需求」的預測（產品週期）與生產供應的配搭（生產週期）正是品牌買者的罩門，抓對了，就創造出利潤來。Nike 爲了預測需求而購買了該軟體。將大量的歷史銷售數字交給一個程式，然後等待經過一番計算後，神奇數字的出現（這就是需求規劃軟體背後的理念），但這只能針對已發生的過去進行整理，「需求軟體」並沒有辦法支援 Nike 對「未來需求」做預測。

Nike 站穩世界第一品牌的基礎，就是因爲他有能力嚴格地控制運動鞋供應鏈和提前很長時間收取零售商的訂單。本論文第一章曾提及 Nike 的供應鏈管理已經可以將一雙運動鞋的生產週期從 9 個月縮短到半年，進而發展成目前的 45 天，這將使 Nike 的生產週期與零售商的訂購時間表盡量相吻合。

隨著競爭結構的改變，產品的生命週期改變，供應的速度必須配合。Nike 這項因爲軟體規劃出錯所帶來的損失，昭示了新的供應關係的來臨。除了更緊密的商業連帶，否則無法共同快速地反應瞬間改變的市場需求。需求規劃技術的使用，讓處在商品鏈不同位置的客戶、零售商、經銷商和製造商必須以資訊同享的方式而連結在一起。進一步來說，買者驅動商品鏈儘管由買者主導生產佈局的圖像，但是每一種利得的維護，會牽涉到其他競爭者以及商品鏈行動者向前或向後的遷移。

### 製造商此端

產品週期縮短，所有有時間壓力的消費品均需面臨庫存的問題。因爲產品變遷過於迅速，每個人都不想要有庫存。所有對時間敏感的產品，因此都需面對供應鏈的經營管理問題。寶成因爲經營多品牌的製造，儘管這是造成規模效益的因素之一，但同時也帶來管理、與品牌客戶互動與資訊溝通的成本增加。寶成在 1997 年就已經達到所有客戶與服務工廠 100% 的電腦連網，來降低資訊傳遞所費的時間，並且可迅速瞭解客戶需求。「速度」、架上的產品週期都與工廠裡的生產流程息息相關。Nike、Adidas 先後推出「Lean Production」的計畫。過去的生產品線各自分有站點(station)，每一個站點都各自有倉庫，做完每一個站點的工作，把東西放回倉庫，下一個站點的工作人員又從此倉庫當中把工作拿出來繼續完成。那這樣動作很多，以負責 Adidas 的第二事業群爲例，Adidas 在 2000 年前想到改善這種工作流程，把倉庫拿掉，決定設計一種流程，就是一個 station 工作做完，直接到下一 station，那就沒有倉庫，每一 station 都成爲一個合格的原料，



這樣的流程更透明。過去日本的 TSS 系統，儘管試圖做到流程管理，但是作法有點出入。他沒有把中艙拿掉，只是由供應廠商來吸收掉倉庫這部分。所以一個是由中衛體系來吸收工作流程所產生的倉庫現象，但這由國際買者發動的 lean production，把中艙都拿掉，所有的供應流程要與銷售端的需求預測更加貼近<sup>127</sup>。

沒有製造供應商此端的配合，國際買者的需求預測與出貨管理就無法順利運轉。寶成透過供應鏈電子化，結合下游體系客戶、供應商，建立電子化連線平台，經由開放式的網路規範標準，運用全球通用的標準化格式，訂定出寶成與體系供應商端廠商、客戶間的資訊交換模式，整合供應鏈管理流程機制。對於製造部門來說，可經由此套供應鏈系統，和全球生產基地、供應商建立雙向溝通機制，其中，現場即時監控系統（SFC）可透過現場作業管制站的機器設備或條碼連線，提供即時生產資訊以確實掌握訂單進度。另外，先進規劃與排程系統（APS）可同時規劃產能與物料需求，以幫助企業進行良好的庫存控管、產能利用、交期允諾等運籌管理。而物料資源管理系統（SPEC），則能夠整合、轉換客戶與寶成間的物料資訊，再透過計算、分析，可以篩選出適合的供應商及最佳物料資源，進而做到供應商管理。隨後的網際網路使用自動化技術，更讓寶成、客戶與供應商間的互動更為流暢、透明<sup>128</sup>。

寶成目前全世界有 Reebok、Nike、Adidas 等十餘家運動鞋品牌客戶、全球共有 355 家的供應商，在全球五個國家基地有生產線，經由供應鏈電子化的推動，寶成業務部門，可以透過訂單管理系統（OM）提供客戶下單、訂單確認、交期允諾與訂單執行狀態查詢等功能，可使訂單從下單到完工交貨的執行過程，有利於品牌買主建置最關心的產品預測、規劃與設計協同作業系統，從開發、業務、生產、交貨均能透過網路分享資訊。藉由技術所建置的供應系統，使資訊流通發揮效益與效率，它一方面使寶成每年可以降低 1.7 億元的原物料庫存成本，以及四千二百萬元的交易作業成本；另一方面，則是供應關係的鞏固，升高了商品鏈的進入障礙。

從原料取得、採購時程等來看，這裡的彈性發揮，不再是過去的協力網絡式所發揮的組織群聚以致於回應市場速度快。取而代之的是，因為與客戶長期供貨關係、前後端供應系統一氣呵成等設計，造就了供貨品質穩定與流行速度的傳奇。這個驚人的速度傳奇，表現在寶成財務分析表（見附錄一），1986 年-1994 年間的平均售貨日大約 49-60 天，這表示平均 49-60 天內從產品原料、售出產品而轉成應收帳款的所需時間。然而到了近幾年，平均售貨天數愈來愈快，2003 年甚至只要 6.41 天就完成所有流程，

---

<sup>127</sup> 訪問記錄 20041217

<sup>128</sup> 工商時報 2003-04-11、寶成工業 2002 年報

與之相應的存貨周轉次數當然愈來愈高。這樣的速度反應了製造供應商與國際品牌買者的緊密關連。

如果價格是這些國際大廠唯一的考量，廠商可能因為殺價競爭而無法獲得可觀的利潤。但是對於運動鞋而言，買者的談判力量，不是來自於抽單而已，而是因為市場創造在他們手中，只有他知道這個鞋模開下去，可能會賣多少雙，成本與量之間如何計算。<sup>129</sup> 但是，計算的基礎不再只是來自買者單方，也需要製造商、消費兩端供應系統的配合。相較於名牌運動鞋，低品質、低價的鞋子，比如賣給 Wal-Mart 這類零售商的鞋子，買者就經常直接砍成本，因為他們無須負擔「開模」費用，鞋模與市場開發有關，低價鞋的模具經常是複製(duplicate)既有的鞋型。因此，也無須掌控生產週期與產品週期的供應平衡問題。但是必須承擔市場預測風險的國際買者，就需要能在最短時間內供貨的可靠供應廠商，以便把庫存降到最低。為了維護品牌形象，他們也需要具備設計新產品能力及注重環保和員工福利的供應廠商。供應廠商藉由扮演快速供應鏈的角色，成為效率最高的製造商，為買者主導供應鏈角色中不可或缺的一環。

#### 枝繁葉茂--商品鏈關係的延伸及強化

當買者如 Nike 定位自身為與運動相關的公司時，也隱含因為「運動」所衍生各種產品的可能性。這段原有的運動鞋商品鏈，經由買者與製造供應商共同以資訊技術將產品與生產週期系統化地建置起來以後，寶成多了這項組織能力的資本，與買者連線進行全球運籌的控管能力，使他更有機會延伸原有的商品鏈關係。和眾多品牌如 Nike、Reebok、Adidas、Timberland、Rockport 等國際品牌買者的商業網絡，給予寶成切入運動成衣與配件等產業領域的機會，開始承接包括 Nike、Adidas、Reebok 等第一流運動品牌成衣訂單。對 Nike 而言，成衣產品的技術性低，與其搭配的供應商數目就有 600 多家，(相較於運動鞋產業的 67 家)，進入門檻更低。因此，在 1999 年左右，寶成規劃跨入另一產業，由寶成集團子公司寶仁工業，與大東紡織合資成立運動休閒成衣廠，投入運動成衣、休閒服，除原有中國大陸及墨西哥生產基地外，也與台塑福懋興業洽談投資廣越進行策略聯盟。

為強化世界製鞋領導地位，香港裕元更與和記黃埔港口集團全資附屬公司—物流資訊網路企業 (LINE, Logistics Information Network Enterprise Limited) 合資成立新公司。LINE，是著名的供應商和物流業解決方案供應商。透過資訊網路平台，寶成將原料供應商、產品製造商、服務供應商、零售商結合在一起，提供完善的物流解決方案，加強供應鏈，為電子、運動相關產品提供多項服務，具有協助製造商貨物迅速運送至全球各零售點的重要功

---

<sup>129</sup> 訪問記錄 20040623

能，這對以製造設計為主要業務的寶成而言，乃藉由運動品牌，與製造商合作，制定運動鞋業之物流和市場資訊標準。對其他競爭者而言，進入障礙無疑更加升高。<sup>130</sup>

除了倚靠製造來聯繫與買者的關係以外，握有新興市場的通路，更加權了這份關係。寶成位處於商品鏈的製造領域，一方面耕耘中國市場許久，另一方面則因為在商品鏈結構上的產業位階，與品牌買者長期以來的商業關係，終於使之有機會成為品牌商與中國個別消費者的接駁者。這個商品鏈的位置結構讓寶成與品牌買者的關係起了變化。回到運動鞋價值鏈的環節討論，寶成的製造利潤來自於特有的組織管理能力（垂直整合），而中國市場的通路領域拓展，使得它在整段的商品價值鏈裡，擁有製造與通路這兩段區塊的利潤與價值租益，彼此互相支援，同時再生產了原有的商品鏈關係。

#### 第四節 電子 vs. 鞋子

關於電子業，蔡其瑞受訪表示：「寶成不能只單靠裕元成長，所以在科技產業上要一個個佈局，等獲利半年之後才灌入寶成。」「有人說，電子業已經成為投資人眼中的夕陽工業，尤其是個人電腦相關產業，但想一想，我們未進入大陸之前的 1986 年，那時各界也說鞋業是夕陽工業，我在（民國）七十八、七十九年申請上市時，人家還說：『你是夕陽工業，跟人家搞什麼上市？』現在來看，製鞋是夕陽工業嗎？賺錢可比電子業穩當！」「我一直希望再過十年，寶成轉入電子的市場也能如同鞋業一樣翻轉過來。而且電子佈局也與製鞋產業相同，基本核心技術必須掌握，才有能力搶到訂單。」<sup>131</sup>

這裡，我們將從進入商品鏈的時間與空間來審視一個企業面臨的結構問題。寶成在 1990 年代末期、2000 年初期，跨出運動鞋產品之外，雖然多角化對寶成並不陌生，但是參與另一種商品的生產製造甚至行銷，對寶成來說，挑戰不可謂不大。1980 年代末期，當一些大鞋廠，諸如誠興決定棄鞋子從電子時，寶成卻決定更深化鞋業上下游的垂直整合，但時至 2000 年，電子版圖已大致擬定時，蔡其瑞總裁卻認為鞋子與電子模組的某些製程相類似，因此切入電子業大有可為。寶成的「垂直整合」策略，對於能夠佔有運動鞋商品鏈製造領域位階起著關鍵作用。但是，是否「垂直整合」就能夠在電子產業奏效？寶成在製鞋業發展的經驗能夠移植到其他產

---

<sup>130</sup> 經濟日報 2001-09-13，35 版

<sup>131</sup> 今週刊 307 期頁 34-38（2002.11.11）

業？觀察個別組織在產業上的升級，寶成在電子業的發展經驗，再度凸顯企業行動者若要取得發展，切入特定商品鏈的時間與分工特質相當重要。

### 商品鏈分工的發展—切入時間與策略

每種產品皆有其產業週期，此特性將影響企業的營收、獲利甚至生存。以運動鞋而言，雖然是消費財，只要與休閒、運動相關連，就必須使用該產品，經濟可能不景氣，對於鞋子的消費影響卻不大。但是，某種運動的興衰卻可能影響相關產品的生存。本論文在第二章曾經舉網球為例，說明它從大眾運動衰退，就影響了網球相關產業的存活度。蔡其瑞提到眾人視鞋子為「夕陽產業」時，該集團面臨資金籌措的困難。翻開台灣鞋業發展歷史，1986年是台灣鞋業高峰，同時卻也開始進入衰退時期；然而，舉美國運動鞋市場的成長狀況為例，來說明創新需求與產業發展的階段。經過了 1975-1980 年的運動鞋功能創新（innovation）以及運動員的採用（early adoption），1980 年代才剛剛進入雙位數的高成長期（early majority, Rogers 1965，參考本論文圖 3-1）。以運動鞋產業來看，寶成切入名牌運動鞋的時機為 1979 年，正是講究功能發展（亦即強調中底吸震或大底耐磨、抓地等表現）的時期；儘管「技術」是切入商品鏈的首要租益，時間也相當重要，尤其商品鏈的全球分工化大約在 1975 年漸次展開來，1980 則是高度成長期，寶成的轉型可以說是切合產業的成長時機以及商品鏈的全球分工化過程，成功地從塑膠鞋轉入運動鞋的製作。時間與商品鏈結構的發展對於企業存活度是關鍵。因此，1986 年時，人工成本的確上升了，但是透過生產地理的佈局，進行勞動力的重新組合，運動鞋製造商可以確保自己還在這條商品鏈裡。

寶成對於自己的電子產業目標與產品定位似乎搖擺不定。這種搖擺不定，不是來自於決策的猶疑，而是對於電子產業的圖像認知還在摸索當中，因此可以觀察到，寶成集團的策略也不斷地在調整。一開始，他們可能決定自己是 EMS（electronic manufacturing service），他們認為 EMS 就是按照客戶的要求，專注於各種電子零件的加工製造，研發能力雖然重要但只是服務的一環，最重要的是量大和成本降低。這個鎖定 EMS 的精成科技，又叫 GBM（Global Brands Manufactures），強調可以協助客戶開發和改進，但是絕對不自己開發新產品，因為“開發任何新產品都是與客戶競爭”。<sup>132</sup> 聽起來跟製鞋的代工策略一模一樣。

但是在筆者訪問精成科技的印象裡，整個團隊對於精成科技扮演「華人品牌」的角色卻頗多期待。精成科技育成中心市場部協理--邱明誠認為：

---

<sup>132</sup> 公司網頁 [http://www.gbmgroup.com.cn/c\\_gbm\\_infor\\_milestones.htm](http://www.gbmgroup.com.cn/c_gbm_infor_milestones.htm)

「台灣無法擁有 customer ownership。科技界大部分的老二心態不願意作老大。愈是先進，愈有可能遭受失敗。我們要做的不是 revolution product，而是 evolution product。所以消費者的使用習慣很重要。台灣應用市場能力薄弱，下一週期的研發因為對於顧客的陌生而未知。這裡我們要看兩點：第一，企業是否融入日常生活習慣？第二，消費心態。精成科技不做代工，為自己做工，不靠人家，全部自己掌握」。董事長蔡其虎則期許 GBM 的未來，第一個是建立美、歐、中的全面銷售網；第二則是長期規劃研發工作以釐清未來產品的趨勢。他認為：「過去的鞋業奠定了發展電子的基礎，是寶成組織發展的動力。而 GBM 的 vision 就在發展整個華人圈的品牌，我們要做品牌的 know-how，品牌的變化必須融入當地生活。而中國企業與政府方向必須一致，否則窒礙難行」。<sup>133</sup>

願景固然有，寶成與電子業商品鏈接軌的方式，依然從「代工」起家。寶成集團當初為了跨入電子製造領域，先與鑫明集團背後的精英合作，當時主導精英的蔣國明學習華碩<sup>134</sup>，擴大市場規模到中端市場，企圖從主機板的觸角，慢慢延伸到低階筆記型電腦領域、PDA 領域，甚至資訊家電(IA)領域。如果合作順利，寶成至少可以透過精英，掌握主機板、筆記型電腦技術；另外，更重要的，精英將給予精成科技大筆訂單，如此就能吸收精成科技的產能。

寶成的轉投資企圖心很強，速度很快，它動用所有集團資源，1999 年就在大陸廣東省東莞市黃江鎮成立精成科技，工廠占地 22 萬平方公尺，建築面積 30 餘萬平方公尺，10 棟廠房，一年之內設立完成，2000 年 6 月起陸續投產。而且，它採取與製鞋一樣的「垂直整合」策略。精成科技成立之時股本 2 億美元，旗下設置多個事業處，包括：沖壓事業處、系統事業處、精密事業處、鎂合金事業處、模具事業處、PCBA 事業處、PCB 事業處、顯示器事業處、裁剪事業處及鋁擠型事業處。主要產品包括電腦系統、準系統、資訊家電，及印刷電路板、連接器、機殼、顯示器、主機板等電腦周邊設備，成立之初就具備年產 1,000 萬台電腦生產能力。以華碩當時的月產能 120 萬片至 140 萬片相對照，精成投資與生產規模之大可見一般，相對國內其他同樣瞄準 EMS 的大眾、環電、浩鑫等而言，規模甚至可用倍數計算。<sup>135</sup> 儘管有這麼大的產能，最核心的問題是訂單在哪裡？尤其承接全球一階大廠如 HP、Compaq、IBM 等，或是 SCI、NEL 等代工訂單，審核期通常長達半年，初期精成可能以承接轉投資相關公司訂單為起步。

但是，寶成嚇人的設廠速度讓精英始料未及，因而無法兌現大筆訂單

---

<sup>133</sup> 訪問記錄 200412

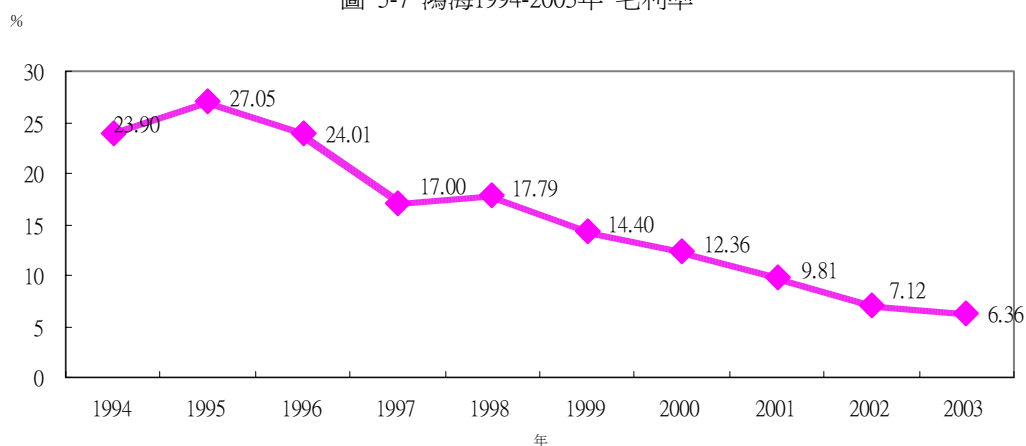
<sup>134</sup> 精英董事長蔣國明的名字經常改變，有時是蔣東濬，有時是楊國明。

<sup>135</sup> 經濟日報 2000-05-15

的承諾。更由於精英營運每下愈況，寶成還認列精英 1.2 億台幣的虧損。爲了填滿精成科技的龐大產能，寶成與 Wal-Mart 在美國洛杉磯成立一家合資公司，推出低價筆記型、桌上型電腦。<sup>136</sup>「低價」與「代工」成爲寶成跨入電子的策略。

相較於寶成在運動鞋產業進入成長期時很快切入，寶成進入電子產業的時機正是整體產業的成長由高往低時。根據中華徵信所針對台灣 250 大集團海外投資所做的研究分析，依資產總額前 100 大集團在海外轉投資分子企業家數、海外總資產、總營收、海外獲利及其比重等八項指標，評選出鴻海爲最具國際化代表性集團企業。前 100 大集團企業海外轉投資賺錢最多前十大海外公司，也由鴻海集團旗下的鴻海開曼遠東控股（FOXCONN(FAR EAST)LTD.(CAYMAN)）以高達 145 億元的稅後純益排名第 1。我們舉鴻海爲例，說明這樣的公司其毛利率也呈現下滑趨勢。

圖 5-7 鴻海1994-2003年 毛利率



資料來源：鴻海財報

事實上，這並非是單一公司的表現，它指涉的產業趨勢。寶成投入電子的決心與速度夠快，問題是電子業從 2000 年 3 月 NASDAQ 崩盤後，高成長與高獲利時期似乎已成過往。台灣 PC 相關的電子業，包括 PC 上中下游、印刷電路板、筆記型電腦、光碟片、被動元件、主機板等，雖都躋身全球市場前十大，但能否維持產業高成長令人存疑。根據資策會 MIC(市場情報中心)調查，2004 年，台灣筆記型電腦全年出貨量到達三千二百萬台，全球市占率高達七成；而主機板更是占全球代工的 90%，這說明台灣電子代工市場的飽和，未來成長不易（楊淑慧 2004）。以整個電子產業鏈來看，由於台灣廠商大都以組裝代工爲主，組裝代工的毛利率在 5% 左右，但是以承接國際訂單爲主的上游零組件廠，平均毛利率可達到 10

<sup>136</sup> 資料來源：商業週刊 875 期，頁 106-108（2004-08-30）

%以上（范譯仁 2005）。換言之，從商品鏈的時間來看，寶成進入電子領域時，該產業已經過了成長期。

### 分工特質與垂直整合的策略

鞋業方面，寶成因為握有客戶來源，且在產業鏈上，因為原料特性難以規格化，因此垂直整合在控制製造成本上就成了組織優勢，但是在電子業方面是否如此？儘管，寶成後來更鎖定發展的焦點在 LCD 模組業，屬於電子業中游，下游客戶來源不確定，產業鏈上游的材料也未必掌握在自身集團內，寶成如何發揮製造成本控制上的優勢？

精成科技 GBM 的生產製造概念從製鞋經驗而來，其垂直整合的動作更是從來沒有停止過，介入包括主機板、連接器、印刷電路板、系統組裝、模具設計製造及機殼衝壓等領域；2001 年第 3 季，精英、寶成合併致勝科技，正式跨足筆記型電腦領域；第 4 季，再次聯手買下奇美電子旗下的光威電腦，分別取得 21.06%及 31.06%股權，進一步跨入 LCD 顯示器領域；2003 年 4 月初，海成由大陸海爾和寶成合資組建，註冊資金 2000 萬美元。光威原是奇美旗下的 LCD 顯示器廠，後來 52%的股份被出售給精英及寶成集團，二者分別取得 21.06%及 31.06%股權，使寶成變成光威最大法人股東，光威此後主要業務專攻液晶顯示器，部分原來的其他業務被重組；其生產重心也被預期移往寶成在大陸的精成科技。今年光威將投產第五代液晶面板生產線。2003 年，GBM 得到美國 AMW 公司授權，開始在中國內陸銷售 AMW 系列產品。

以寶成來說，他們認為任何品牌只要看到精成科技的規模與垂直整合的程度一定會受到吸引。「一條龍式」的生產，就像是製鞋的生產，鞋子的橡膠、EVA 發泡、模具等，寶成全都有。<sup>137</sup>其業務總監黃潤澤提到：“你現在看到的這個大工廠，是外商最願意看的製造基地，許多跨國公司都把他們的 PC、伺服器、路由器、手機乃至機頂盒拿到這裏製造。”<sup>138</sup>但是，在代工製造方面即使完整，關鍵仍在於後端的整合，相較於鞋子，鞋子的半成品、鞋材還能夠賣給別廠。寶成在電子製造方面每一樣都做，問題是每個零組件廠都能夠保證會跟寶成採購嗎？寶成的製造邏輯讓他覺得，光看電子業的製造前端，比起做鞋子還要簡單的多。鞋子還要照顧到顏色、尺碼，一雙鞋子好不好，外行人看不出來。電子各零組件則是標準化，所以總裁蔡其瑞覺得做電子應該比鞋子簡單。

然而，恰恰因為零組件可規格、可模組化，因此造就了電子業其各部

<sup>137</sup> 訪問記錄 20041211 受訪者的形容詞

<sup>138</sup> 資料來源：2001-12-19 [www.cw.com.cn/news1/tx/spe/01\\_12\\_19\\_4.asp](http://www.cw.com.cn/news1/tx/spe/01_12_19_4.asp)

零組件代工專業化的趨勢。這時，垂直整合是否仍是優勢值得存疑。以 EMS 領導廠 Sanmina(SCI)或是 Flextronics 為例，他們強調的優勢並不在於製造方面的垂直整合，而是能夠為客戶「整合」出一套完整的服務，包括產品設計、工程技術、製造技術、資訊技術 (IT) 專家服務、物流和配送。受訪者提到一段對話：

「...總裁說，林百里講一句話令他印象深刻，『你連電池都做？！

我林百里 Notebook 的電池都覺得不是我的專長，這個錢我寧願給別人賺。因為我怎麼做都無法贏別人的代工！』電子業的代工比你更強。

做鞋子不一樣，一條龍生產只要有效率，就有利潤。電子業每個 parts、

半成品都有很強的人在做。以 DVD 來說，我們都比不上大陸品牌--步

步步高，TCL 在大陸算是一級，步步高是二級，連步步高都認為我們是

三流品牌，也讓人講我們的設計是抄襲來的。」<sup>139</sup>

專業，的確是製程成本得以控制的前提，也是垂直整合程度的決定判準。這點寶成待努力的空間恐怕還很大。爲了達到產能利用率，寶成甚至在中國內陸構思了「龍芯計畫」，以旗下的自有品牌—AMW，結合做網咖的老闆，由寶成的華一銀行提供網吧業者抵押貸款的方式，協助 AMW 拓展大陸網咖市場。<sup>140</sup>電腦、電腦周邊都由精成科技提供，這個好處，是馬上接到很多訂單。鑑於目前大陸電腦 PC 市場已由聯想、Dell 等前幾大品牌瓜分，AMW 把重點放在大陸的網咖市場。不過，電腦產品從一出廠價格就不斷往下掉，一台新機器出廠三個月後，價格不到原來的七成。AMW 以電腦作爲融資擔保，將面臨不小的風險。此外，網咖在中國合法性還有待解決。網咖一方面歸當地公安局管，通常都要是公安的朋友才拿得到執照；第二則可能因爲意識型態，隨著中國政府、媒體議論而左右搖擺，整治時關閉，沒事時開門，無照經營，做此行業變得更有風險。

筆者訪問研發主管，鞋子與電子在材料開發上的差異，受訪者回答：

「鞋材料與電子材料的開發有重疊部分，我們現在進行工程塑膠

---

<sup>139</sup> 訪問記錄 20041212

<sup>140</sup> 工商時報 2004-06-09



材料的研發就是要提供電子產業用，像是 PC、高級的 ABS 等。有交集也有區隔。交集部分，他們都是高級材料。區隔則在於，鞋子材料訴求不同於電子，講究耐磨，止滑、舒服、柔軟。電子材料則是耐溫、耐熱、耐染。事實上技術不難，但是心態要轉換。」<sup>141</sup>

心態的養成卻是日積月累的慣習。寶成從運動鞋製造一路走來，其競爭優勢可以說是垂直整合創造出來的「規模」；因此，研發的應用面很廣。受訪者提及：「我們的研發成果都能量產，相較於我過去待的公司，研發十樣只有兩樣能夠在公司裡被製造生產，其他八樣都要拿到公司外面去兜售。因為寶成有這麼大的規模，就能夠有這種優勢」。值得注意的是，寶成的規模與垂直整合優勢都是隨著買者的訂單成長而逐漸擴大，而非一次到位。此外，鞋類在寶成儘管垂直整合趨勢強，但是鞋材（例如皮革、模具），其研發成果不僅在集團內部可以利用，對於集團外部也有銷售管道。

## 第五節 小結

全球商品鏈的向上移動，意味著一國的製造，從事的是更高附加價值的活動。過去只要是在全球商品鏈裡，即使是最底層的，也意味著可能藉由知識以及技術獲得而升級。本章觀察寶成在全球商品鏈的升級活動，有幾點發現。第一，升級的困難發生在商品鏈的關係裡；其次，升級的機會同樣發生在商品鏈的關係裡；第三，藉由不衝突而取得的發展形式，與買者的供應關係更加鞏固，此外，供應關係經過再結構化，競爭障礙升高使後來者更難以跨越。最後，限制與機會則視行動者加入商品鏈的時間以及分工化的程度而定。

產業升級，某種程度而言，可以如 Gereffi and Tam 所分析，是一種地位的升遷；但是在商品鏈裡，考慮權力控制領域的因素，發現升級未必是領域的向前或向後入侵；它事實上是對於各種資源取得方式（access）的鬥爭，只要獲得與其他競爭者不對等的通關路徑，就可能產生租益。Appelbaum（2000）研究東亞華人企業在買者商品鏈如何藉由社會網絡進行產業升級的活動，他指出，過去的經驗顯現，以買者為驅動的商品鏈，其高度網絡化、彈性的組織型態特別有利於組織學習以及產業升級；買

---

<sup>141</sup> 訪問記錄 20041217

者商品鏈強調以信任與人際關係為基礎的非正式組織型態更有利於華人企業的運作。但是，他同時發現，往更高附加價值的經濟活動並不那麼容易，因為買者商品鏈其實愈來愈受控於全球的零售集團，這使得升級這條道路倍感艱辛與崎嶇。零售商控制整個商品鏈的力量使得企業愈來愈難由下往上。利潤與權力都在零售商和製造設計的手裡，甚至連製造設計這一塊也受到擠壓。

「...以往的升級軌跡—從簡單組裝，到特定承包，再到設計與行銷自己的品牌，此條路徑在現今走來要艱困地多。即使廠商在升級階梯的底層獲得必要的知識，也將發現往上爬升的路線封閉起來了（Appelbaum 2000:36）」。我們從寶成的「升級」經驗，發現 Appelbaum 所指的部分事實。然而，我們從治理關係的歷史變化發現，在資本主義特質的發展之下，品牌買者重視品牌差異、流行與產品品質的特性，儘管使得升級階梯不易爬升，但是若能配合國際買者的生產計畫，那麼，也不那麼容易被取代。

當然，本文也指出升級之不易乃發生於商品鏈各領域位階的職能衝突，買者的支配則表現於他跟生產者的交易關係加權（weight of orders）。買者以商品鏈的位置與交易關係，來封鎖或防止生產者的入侵意圖。代工者與買者其交易比重愈加權，就愈難掙脫此職能衝突，從而，組織為了避免衝突，則選擇回到原先的互相依賴關係。但是，我們也同時指出行動者的可能機會，一方面生產者藉由組織能力發揮製造領域的優勢；另一方面，避開競爭，生產者再度加權原有的交易關係，並繞道拓展與國際買者的另一種互賴交易關係，例如藉著當地的通路網絡，再生產了原有的商品鏈結構，也強化了原先的領域地位。

藉由物流、資訊技術的輔助，買者與代工者的供應關係獲得再加強，為了服務現今的流行產業特質，供應關係使運動鞋此商品流通的速度獲得實踐。彈性生產的討論已經擴展到從買者、製造與通路整條商品鏈的領域整合，缺一不可。買者與製造供應商不是只有買賣的價格關係，而是成爲一種類似“社群”（quasi-community）的關係，說他們是‘擬似’，是因為他們共同分享了目標、利益，甚至行動策略，但是成本競賽的威脅依舊存在。不管如何，這種擬似社群關係，對買者與製造供應商而言，均導致了所謂的鎖進效應（Lock-in effect）。相較以往，這種快速回應系統所支撐起來更爲緊密的關係當然建立起市場障礙。我們在第二章曾經提過，不只是買者有寡佔結構，運動鞋的製造供應商同樣有寡佔現象。

寶成轉戰電子產業的經驗，則更能對照出一個行動者能否取得發展，必須視進入商品鏈的時間、產業特質與分工化的結構而定。Chandler 指出，在舊有的勞力密集產業，產出的增加主要來自投入更多的機械與人力，但是新式的產業模式，則是透過資本—勞力比率（capital-labor ratio）

的大變革所增的產值，包括藉由改善、重新安置投入要素，或是在生產過程中重新安排。勞力密集也可實現這種規模經濟所帶來成本優勢，但不顯著，但資本密集的產業，所增加的新設備，則擴充了資本對勞力的投入所增加的產出單位。當投入要素增加時，生產單位達到了規模經濟( *economies of scale* )，使單位成本大大下降( Chandler 1990: 23-24)。範疇經濟( *scope* )，也同樣帶來明顯的成本下降。這裡的成本優勢，來自同一生產單位、同樣原料或是中間材或同樣的中間過程所生產的不同產品；產品種類的增加，是以同個工廠所同時生產而能夠降低每一個別產品的單位成本。

不管是規模還是範疇經濟，非常關鍵的是，這些潛在的成本優勢，除非有效產能利用率能夠確保，否則無法實現。Chandler (1990) 雖然就個別企業能否發揮組織能力有所主張，但他也強調要能實現規模與範疇經濟，得視產業的潛在特質而定。「產業的特質」就說明了企業無法倚靠自身的組織能力就取得發展，這或許能夠說明同樣的組織策略，寶成在運動鞋商品鏈以及電子業的發展經驗成了非常有趣的對照。或許基於高科技產業產品、技術生命週期短，因此寶成的垂直整合非常講究效率，一次到位，但是，如 Chandler 主張，產能利用率、以及不同產業特質的條件以外，企業要能發揮這規模與範疇兩項優勢，也倚賴進入特定產業成長時間與商品鏈的分工特質而定。

## 第六章 結論

### 第一節 研究總結

「代工」本身是不是個問題？「是」與「不是」都刻畫出一幅國際貿易的歷史圖像。代工的行動策略，說明了貿易不是隨機的，交易的發生也不是因為固有資源（endowments）的互補或生產能力的相對優勢而已。東亞經濟體透過進入全球商品鏈而產生與其他經濟體的多重配對與連結。與此同時，經濟體所介入的全球商品鏈又深深影響往後的發展路徑。代工是不是個問題，均需放在歷史時空脈絡下來檢驗。當本論文提問：代工者在買者商品鏈如何進行組織轉型或是升級？就已經把台灣的組織與世界分工的活動扣連在一起了。因此，考察台灣組織的發展，甚至型態，就無法自外於這個全球分工的經濟活動。

影響組織型態的因素，固然有些是屬於內生環境（endogenous）；以當初出口經濟承攜者為例，台灣中小企業的協力網絡形式，不論是公司形成、籌資與經營等等，其運作基礎來自於社會構成（趙蕙鈴 1993；高承恕與陳介玄 1994；陳介玄 1995）；然而，由於台灣經濟發展的特質，‘外生因素’（exogenous）對於組織長成的面貌將起著作用。從商品鏈的角度來看，組織位於此鏈條的位置，其向前或向後，甚至離開，都受此商品鏈生態之影響。一旦商品鏈的分工全球化，跨越了國家地理的疆界，屬於商品鏈成員的任一因素就不再是外在因素，而是根本地作用於其中的組織成員。全球商品鏈除了有過去的地理空間面向，還有一個是屬於歷史的時間面向。有關商品鏈分工何時改變地理分佈，就意味著組織成員異動的可能性與機會。透過揭露商品鏈分工形成的時間面向，將同時顯示企業組織加入商品鏈的可能條件，唯有先加入，才能夠談升級或轉型。

#### 商品鏈分工的歷史時間與控制概念的養成

以運動鞋商品鏈為考察對象，本文第二章以時間為縱軸，分工職能為橫軸，將運動鞋商品鏈的形成以及分工全球化的過程作了勾勒，並指出，1970-75 年代是運動鞋重新定義的時代，這表示有別於過去的帆布鞋，運動鞋成爲一種新產品。Nike 提出的大底新技術破壞了舊有對運動鞋的技術定義，從此攪動了既有的競爭局勢，各運動鞋商蜂擁投入新戰場。「技術」是 Nike 切入運動鞋產業的關鍵因素。另一方面，Nike 將生產製造交由亞洲國家代工也再界定了商品鏈分工的環節與價值。從「國際貿易」到「全球商品鏈」，是工業資本與商業資本的鬥爭，商品鏈分工職能於是漸次形

成並確立。Nike 在 1970 年代翻轉了由 Adidas 主導的運動鞋（講究功能表現的）市場，很快地在美國市場佔有 20% 比例。買者的分工領域，也漸漸形成寡佔的位階結構。

在上述前提下，亞洲如何加入全球商品鏈？當台灣的運動需求尚未產生，且市場以美國為主時，「代工」成為台灣與韓國加入運動鞋商品鏈的策略。我們以寶成為例，技術的宏觀與微觀基礎是主要因素。從微觀來講，一開始，寶成從塑膠鞋轉作運動鞋，是以「低價」為策略加入了運動鞋商品鏈，國際買者是以低價競爭著稱的大型零售商（Wal-mart、Sears）；當寶成提昇技術時，就切入了與品牌買者的運動鞋商品鏈裡。因為「技術」的要求，使得這兩種類型的關係程度與性質均有所差異，並將影響往後代工者的出口角色。講究技術，並非「技術」值得誇耀，而是當時穿著運動鞋的選手們，注重各項功能的表現，因此品牌差異正是從這些功能中產生，品牌買者必須付出教導使用者成本，例如 Nike 與 Foot Locker 等專賣店之間的貼補協議，他們負有跟最終消費者講解產品功能的義務。由於大型零售商無法進行品牌差異的教導，「價格」成為主要的採購的考量。

商品鏈的時間面向，更讓我們看見買者分工職能與經營控制的變遷，此變遷尤其影響製造供應者的發展。以 Nike 為例，從注重運動鞋功能的技術導向，進而走向製造生產導向，乃至於運動鞋產業流行化的「行銷導向」，不但改變了品牌經營領域的競爭局勢，也同時不知不覺地左右了代工者的組織運作模式。買者商品鏈的驅動，既表現在生產地理空間的分佈，也影響著代工製造的生產組織形式。寶成將生產重點放在電腦設計的輔助運用或是 TSS 化生產系統的嘗試，甚至買者的「行銷導向」走向大眾市場時，「量產」製造系統與服務國際買者的發展就必須在組織裡發生。沒有搭上這一波變革的，可能就淘汰出局。當 Nike 或是 Adidas 皆強調，他們不只是買產品，也買整個製造流程時，揭示的是製造商與國際買者關係的深化與交纏。這種與品牌買者的關係形式，是不同於價格導向的大型零售商關係形式。

商品鏈有關產業升級的討論，其定義在歷史角度與組織基礎上有三個要素。第一，出口角色的連續性有其條件，並非是產業升級裡不變的特質。第二，儘管從組裝，到 OEM 進而 OBM，出口角色的前進相當典型，然而某一角色的成功並無法保障接下來的角色，倒退是極為可能的，而且接下來的發展形式也各自不同，特別是那些更先進形式（advanced）的升級。第三，這些出口角色並不互斥。多數國家均以多種方式連結於世界經濟（Gereffi, 1995）。以運動鞋為例，1970s 到 1980s 之間，東亞新興國家，特別是南韓與台灣一開始以 OEM 出現，然後拓展到 ODM 的能力，使得出口產業呈現多樣的安排，但是 1980 年代後期的幣值、配額與勞動要素條件，兩個經濟體的組織開始產生轉變。由於海外投資的不順利，加上 1997 金融風暴事件，韓商多數退出，僅存一家；台商儘管未能超越製造的角色，每家的規模

卻愈變愈大。

論及加入商品鏈的階段，技術生產的宏觀基礎，尤其影響個別組織是否能夠進入商品鏈分工環節裡。以台灣廠商與中國廠商加入運動鞋商品鏈為例，後者事實上一開始更是國際買者（Nike 與 Reebok）最為看好的黑馬，但是產業關聯、社會、文化制度與國際買者的溝通能力等因素，成了能否加入全球商品鏈的關鍵。台灣與中國的經驗，尤其能說明，生產要素固然重要，但是固有資源之外，還有別的原因。當初台灣接到從日本轉來的訂單不只是工資與土地的比較優勢而已。Nike 與 Reebok 在 1980 年代初期進入中國的採購策略就說明了，生產的競爭優勢除了工資與派遣技師以外，還有其他因素必須克服。此處，我們借用馬克思的一個觀念--「社會平均勞動力」，來指涉這種其他因素。按照馬克思對於「社會平均勞動力」的解釋：“每一個這種單個勞動力，同別一個勞動力一樣，都是同一的人類勞動力，只要它具有社會平均勞動力的性質，起著這種社會平均勞動力的作用，從而在商品的生產上只使用平均必要勞動時間或社會必要勞動時間”。接著定義：“社會必要勞動時間是在現有的社會正常的生產條件下，在社會平均的勞動熟練程度和勞動強度下製造某種使用價值所需要的勞動時間”（馬克思 1975：52）。

我們知道由於生產條件、技術熟練程度和勞動強度不一樣，生產同一種商品的個別勞動時間就不一樣。商品的價值量顯然不能由個別勞動時間決定，只能由社會必要勞動時間決定。這裡不僅是技術移轉的問題，Nike 固然輕忽了商品鏈網絡等多邊協調的複雜性，更關鍵的，Nike 與 Reebok 同時忽略了當地社會平均勞動力缺乏加入全球商品鏈的能力。我們在第三、四章裡所敘述的，中國國營廠對於「價格」的認定就與 Nike 不同。當地的社會制度令國營廠商無法明白，價格協商為何還要考慮匯率風險、需求變動等因素，對他們而言，價格一直是「穩定」的。Nike 將生產線從日本移往南韓、台灣的成功接駁經驗，使其低估中國生產、甚至制度條件的重要性，而此制度條件不單指著產業關聯性，而是更多。

歷史時間、生產組織模式、連結全球生產網絡的特定策略，使台灣與南韓的部門結構與個別生產單位特質迥異於日本。新興國家業者增加的研發費用，不一定是為了進入雁行理論的下一創新階段，這裡的研發花費必須以技術變遷的角度來討論。如我主張，成熟的產業不該靜態地來看待。即便是老產業，對於南韓或是台灣來說，仍然必須隨時對於新技術的使用保持開放。這些花費是為了確保生產單位所需要的技術，還可以持續連結上技術變遷的活動。新技術不僅是為了更複雜的生產線，也是為了維持處在商品鏈的既存位置。

第三章、四章探討的則是各分工領域的租益；租益，對其他人而言就

是難以跨越的障礙。考察運動鞋產業的形成，我們發現商品鏈的全球化分工不是一個既定的現象(being)，反而是一個歷史的變化過程(becoming)；國際買者的競爭，導致控制權的改變，並引起商品鏈其餘分工環節的職能變化。如果我們能夠從商品鏈分工的領域位階來看競爭邏輯與租益創造，將比較能夠掌握商品鏈背後的分工、生產社會關係以及組織的行動路線。對國際買者而言，很少文章針對他們進行「升級」的討論，好像國際買者天生具有支配力，但是這並不意味他們的競爭激烈程度少於其他人，相反地，有過之無不及。即使是百年老店 Converse，此品牌的擁有者都已遭易手，遑論 Adidas 在 1980 年代的慘澹歲月，曾經一度落在法國軍火商的手中。要能夠維持住品牌鞋商的主導位置，國際買者在掌握市場需求的“不確定”因素方面，必須特別有能耐，因為這是他指揮、控制產品週期與生產週期的前提要件。

1980 年代中期，台灣本身的內在生產要素遭受其他經濟體的挑戰，我們以為鞋子是夕陽產業；但是放在全球商品鏈來看，則是高度成長時期，這使組織為了保持在商品鏈的位置進行的努力，比較不會落空。因此，一個產業是否為「夕陽」產業，應該從需求是否被其他產品取代、商品鏈形成與個別企業佔有的分工位置來看。如果，產業升級指涉了組織或國家學習在國際貿易與生產網絡裡，廠商位置的改善，以及廠商位置的維持(Gereffi and Tam, 1998)，那麼，討論產業升級的條件，除了鑲嵌於生產者的社會結構之外，應該也必須從由買者與供應廠商所共同組合而成的“組織鏈”去尋找。參與全球商品鏈是產業升級必要的第一步，他使廠商與經濟體位於動態的學習曲線內。然而，往商品鏈爬升的行動會遭遇許多障礙。進入每種出口角色的障礙都很高，當組織意圖沿著產業升級的軌道時，升級的下一步驟都需要熟練前一階段的經驗，雖然組織的改變都需要新的資源與能力。以運動鞋商品鏈為例，需要經濟體的低工資成本、政治穩定性，以及有利於出口的配額，再加上能夠接近廣大出口市場的通道。從組裝到 OEM（或 ODM）的角色，除了先前的條件之外，當地的基礎建設要能夠足以提供企業運動鞋的原物材料（例如皮革、橡膠、EVA、製鞋機器甚至接著劑等等），這些原材料供應的品質要夠好；同時與一群能夠下單的外國買者的良好關係也十分重要。而這正是寶成在製造分工領域創造出來的租益與基礎。

## 全球商品鏈的分工領域位階

要能持續在世界經濟裡保持競爭力，就與經濟角色與能力的連續變遷有關。新的出口者總是不斷地進入全球商品鏈，這會促使既存國家或是廠商削減成本、升級或是從市場裡中出局。產業升級需要與已開發國家的買者與供應商保持組織連結。商品鏈架構提供了一組工具，不僅讓我們知道組織與國家在全球產業裡的策略定位，同時商品鏈的制度與規範因素也會塑造世界經濟發展的未來前景。避免遭到淘汰的命運，寶成的組織租益來自於幾方面：第一，與國際買者的關係維護；其次，掌握並盡可能創造各個分工環節的價值（例如天然、人造皮革、模具開發與化學等關鍵材料的整合）；最後，跨區域製造

生產管理能力的提升。歷史的因素對於組織的生存與成長起著作用，其他更新興的經濟體加入競爭時，既存組織當然備受威脅。從 Nike 試圖尋求他處更具成本優勢的供應商時，其實說明與國際買者關係維護的不易。這種關係性質，儘管不似大零售商下的價格取向關係，但是國際買者依然展現了他在採購方面的優勢。爲此，寶成掌握了最能影響產出品質的關鍵材料，他試圖控制勞動因素的輸入、製造流程以及輸出的各種價值環節。

其餘經濟體雖然有某些固有資源的比較優勢，但是社會平均勞動力使其無法快速接合商品鏈，這就給了寶成機會，將當地的人力資源納入自己的分工環節裡。技術與講求速度的經濟特質，反而讓寶成發展出跨區域的資源整合與製造管理能力。就資源整合來說，寶成利用香港裕元，結合香港金融市場的資源，進行了組織變革，提升各區域的生產效率。在製造管理能力方面，寶成透過技術，先與國際買者的關係更加緊密，其次，趁著當地一直無法產生製鞋技術的累積，寶成利用組織的垂直整合資源，吸納其餘地區的勞動要素，與當地維持著簡單的勞動分工模式。運動鞋的技術研發中心，截至目前爲止，依然留在台灣，甚至買者的研發中心也設立在台灣各自委託製造的供應廠內。受訪者曾經提及，爲了避免培養自己的競爭對手，材料研究與開發是火車頭，以台灣爲核心，儘管製造生產大部分位於海外，也不可能移到大陸等地，當地的保密很困難，他們拿到技術以後會到處去賣，技術會流動。就這點而言，國際買者爲了避免其他品牌的競爭，與製造供應廠是有志一同的。

Cheng(1996)的論文指出後進國家開放以後，買者商品鏈所驅動的分工型態改變了台灣的角色，台灣從過去的製鞋出口國變成世界製造生產鞋子的支援基地，台灣出口的不再是鞋子終端品，而是出口零組件、製鞋機械給鄰近國家的台灣製鞋商。這也是 Gereffi 所提的三邊製造概念，台灣角色的轉變說明的競爭力來源的鑲嵌性。台灣製鞋業者變成貿易商與美國零售業或品牌商的中間商 (Gereffi 1994: 254-255)。我們在運動鞋業，發現小型的貿易商不再有生存空間，搭配運動鞋業者的是直接品牌客戶，訂單規模大，運動鞋的製造商，在這一波變動中，不但成爲材料、設備支援基地，它同時經過供應系統的垂直整合 (寶成類型 in-house)，或是豐泰類型的單一品牌接單模式 (但是有很強的材料供應來源)，已經從 OEM 轉型爲**專業製造與服務的指揮中心 (Professional Manufacturing and Service Control)**，這意味著生產製造流程的控制權，以及用服務來配搭國際買者終端市場的能力。支配了製造領域，其實反映了寶成的制度調適能力，成功地策動了中國、印尼與越南等各區域的資源，創造了分工環節再整合的價值。

國際買者因爲品牌競爭的壓力、社會需求的改變，整體運動鞋商品鏈的控制概念因此產生變化，結合表 2-10、表 3-10，因應買者，製造商爲了



維繫並鞏固製造領域的支配權，所產生的行動路線與分工演變，整理如下表（表 6-1）。

	運動鞋商 控制概念	國際買者控 制領域	代工者的分工 位置	銷售對象
1970-1975	技術控制概念	進口、配銷	國際貿易	運動選手
1975-1985	製造控制概念	設計、進口、配 銷與市場行銷	OEM（台、韓）	從事運動人口
1985-1995 直到現在	行銷控制概念	設計、進口、配 銷、市場行銷與 廣告	專業製造與服務 （professional manufacturing and service control）	大眾

資料來源：本研究整理

第五章利用商品鏈的歷史時間與分工領域位階架構，對於「組織轉型」或是「產業升級」進行了些反省。若只看價值鏈的表面構成，品牌買者獲得的利潤最高，這似乎鼓勵大家都應該往「自創品牌」的升級之路邁進（瞿宛文、安士敦 2003）。這種只看價值鏈的面向，將忽略了全球商品鏈背後的社會關係的構成。通往光明的彼岸之間，還要經過一條佈滿荊棘的道路。我們不能斷然說，代工者絕對無法自創品牌，但是考量買者之所以支配商品鏈的各項租益創造，即知這是一項極為嚴苛的挑戰，遑論即使日本在商品鏈分工初始形成之際就投入市場，卻未必能夠成功攻佔市場的事實。品牌行銷領域過於困難，因為此種必須有造就社會運動的能力（competence）；而配銷領域，則得視情況而定，通常是出現一個新市場時，因為品牌商推動市場、商品的社會運動，依舊必須考慮在地化（localization），尤其是制度問題。寶成在大陸的向後連結，事實上乃運用其多年在中國設立製造廠的基礎，熟悉地方與中國的制度，並因此取得通路的交換機會，而有了擴充領域的可能性。

更關鍵的是，代工者的生存條件即是來自於與買者的關係基礎，那些位居商品鏈買者領域位階的廠商，特別是寡佔的領導廠商，將對代工者的

挺進施加不少壓力，這不僅是來自於訂單的權力，更因為買者自身的領域遭到挑戰所採取的可能策略。如果從個別組織來看代工者的自創品牌，似乎只是 ODM 到 OBM 的「爬升」而已；若從商品鏈的分工連帶來看，則是把組織與組織之間的交換關係轉化成為競爭。

瞿宛文等看出代工廠商這個進退兩難的問題，因此建議新市場會是個出路，「在廣闊的中國大陸市場上建立品牌知名度。...除了兩岸政策之外，鼓勵廠商加強並提升『應用研究』層次的政策，應與鼓勵廠商改變策略進行『品牌行銷』的政策相互配合」(ibid., 2003:202)。這樣的建議，除了將產業升級的步驟：OEM，然後 ODM，乃至於 OBM 的過程，去歷史化 (ahistorical) 且視之為當然；與此同時，既忽略了中國當地的品牌領域位階，也沒有注意到全球商品鏈分工的既存結構，特別是分工關係所造成的位置封鎖 (positional block)。寶成在中國自創品牌的企圖，就說明了這壓力，並非來自於中國當地的品牌，而是來自於同處於一條商品鏈的品牌買者。我在文中，曾經指出，新興市場是否是新進者的機會，端視商品鏈的分工位置結構而定。在一個既有的分工關係上，因為代工者的位置，若採取與買者合作的關係（例如拓展通路），要比起直接成為買者的競爭對手（自創品牌）要來得保險許多。

產品生命週期的縮短，使得工程、採購以及製造部門之間的活動變得愈來愈是同步發生 (Herbig and O'Hara 1994)。因為彈性與速度經濟的要求，組織之間關係注重緊密合作，不合作，彈性與速度就無法發揮，對於任何一分工環節的組織都是，這使從買者、製造供應商一路到終端通路商的全球商品鏈內，其組織關係更為緊密。透過資訊技術的建制輔助，通路商一方面回應市場訊息，買者則預測未來需求調節整條商品鏈的運作，為回應對未來消費趨勢，製造供應鏈的模型設計與開發打一開始就跟買者合作，接著，在製造流程的控管、存貨周轉與庫存管理等等，無一不與買者和通路商密切合作。相對長期以及密切關係的維持已經是商品鏈各分工領域的廠商運作流暢的關鍵。

## 第二節 理論反省—分工與發展

按照交易成本，組織的決策深受市場機制影響，亦即，組織是透過市場買賣或是組織運作，均視交易成本的大小而定。一個非常根本的問題在於，對於「交易成本」理論而言，他們沒有辦法提出市場或是組織轉化的意義是什麼？為什麼轉化？以及轉化如何而可能？即使瞿宛文與 Amsden (2003) 主張用資產規模來作為產業升級的機制，卻沒有真正瞭解組織轉化的可能性與限制。寶成儘管以多品牌接單創造出規模效益，但是另一家

豐泰則以單一專屬的長期合約鞏固了與國際買者 Nike 的關係（張文隆 2004），此外，上游鞋材廠—邦泰，更以專門的足球鞋底成爲多家品牌買者的指定鞋材供應商，看起來，代工者並非朝向單一型態發展，然而，他們均呈現一共同特質，亦即，具有快速配搭買者的專業製造與服務能力，這樣的「升級」，早已超越了簡單勞動的分工。

從 Chandler 的觀點來看，「許多基本的經濟理論仍然基於這樣的假設：受市場看不見的手所調節的傳統小企業乃是或至少應該是生產和分配過程的管理者。」（Chandler 1995：4），換言之，經濟理論主張協調經濟活動與分配經濟資源最有效的方式，乃來自於企業之間的完全競爭。這樣的主張對於我們認識今日之組織，Chandler 認爲並無新意。最關鍵的根本在於，當市場的功能可以被一個組織來取代時，在歷史的發展上是如何而可能？對照英國、德國的資本主義，他指出，1840 年以來，美國的制度環境發展出一種具有管理層級(*managerial hierarchy*)的資本主義，此類組織構成一種機制，是用來協調資源的配置的。

Chandler 強調，這種新的經理式企業並沒有取代市場而成爲決定商品和服務生產的主要力量。有關商品流量的當前決策以及有關資源分配的長遠決策，乃是分別依據對當前（*current*）的和對長遠（*long-term*）的市場需求的估計。「以前，從原料的生產，經由各個生產過程，直到賣給最終消費者，商品和服務的流量，要由市場來協調和連接，**新式企業做到的是取代了市場的這種協調和連接職能**。凡是進行了這種取代的地方，生產和分配便集中在少數幾個大企業手中。...20 世紀中葉，在美國的主要經濟部門，少數大量生產、大量零售和大量運輸的企業的支薪經理人員，已經在協調通過生產和分配過程的商品的日常流量，並爲未來的生產和分配調配資源。這時，美國企業界的管理革命乃告實現（Chandler 1995：11）。」<sup>142</sup>

這個管理革命對於我們認識「分工」與資源配置相當重要。Chandler 清楚劃分出高階管理人員（*top managers*）跟所謂的中階管理人員（*middle managers*），其意義即在於區辨，前者能夠爲長遠的市場需求進行估計並且做出長遠的決策；而中階管理者乃是爲了當前市場需求的估計進行當前的決策。管理職能的區分起著不同的社會意義。唯有組織發展出這高階層級（*top level*）的管理職能，才可能接管「看不見的手」的職能對資源的配置來進行協調。

## 國際分工結構與後進國家的組織能力發展

正是在這樣的歷史與社會脈絡下，後進國家的組織以代工策略進入全

---

<sup>142</sup> 標黑斜體字爲本文作者所強調。

球的分工體系。考察商品鏈分工全球化的歷史演變，國際買者發展出來的，不僅是行銷或品牌控制的主導能力，而是本文一再強調的：對於產品、生產週期的掌握，此乃表徵一種代替市場而發展出來的資源配置能力。品牌買者無法完全取代市場，但卻竭盡所能對於「未來」需求進行估計，並且輔以生產週期的控制。高階管理層若在這方面取得成功，就在競爭方面取得控制，而這正是新世紀以來資本主義發展的真諦。

掌握領先技術並不是經濟成功的充分條件。Chandler說明，發明於1859年的 Bessemer 轉爐工藝和在 1860 年代晚期完善的平爐工藝，1870 年代，英國在鋼鐵的大量生產方面處於領先地位。但卻是美國和德國鋼鐵企業在 1880 年代為充分利用新技術的成本優勢進行了大規模生產設施、銷售系統和管理組織等三重投資。僅僅十年的工夫，英國鋼鐵產品就被擠出英國本土和英帝國以外的所有主要市場。1856 年，英國人首先發明出化學合成染料的工藝，直到 1870 年還掌握著無與倫比的技術領先權。英國還是輸給了德國，因為是德國企業家投資興建了巨型工廠，招募了管理團隊，建立了遍及世界的銷售組織並教會了顧客使用新產品（Chandler 1990:250-283）。能夠進入運動鞋商品鏈，寶成當然握有技術租益，但是卻是在進行組織變革之後，技術才得以累積。再以 Nike 為對照，當初 Nike 帶著技術優勢到中國，期待便宜的勞動要素能為其帶來更大的成功，結果是鎩羽而歸。這個過程更能彰顯，寶成得以成功地運作並組織起中國等其餘地區的勞動要素，跨區域的製造管理能力是根本關鍵。

從需求預估、決策的角度來看，是國際買者扮演了高階管理的分工職能，亦即，國際買者基於他們對於需求的估計，而來協調市場資源的配置。製造供應商或是因為其組織能力不足，或是由於商品鏈的位階封鎖，並無法針對最終消費需求的預估來進行所謂長遠的決策。不同於美國的大型組織機制，後進國家的大型組織並沒有發展出這樣的管理職能來，這部分由國際買者來擔當此協調功能。這是為什麼寶成總裁說，放眼全球，第一步是要看得懂美國的臉色。「看得懂」並且能夠「執行」國際買者的指令，這種由代工組織而來的管理職能，超越了代工的角色，並且取得了相對自主性的發展。本文雖是以寶成為個案，卻能夠勾勒出一個全球分工化後的社會關係。Gereffi 所謂的三邊製造，在我們討論下呈現出這樣的分工職能以及層級圖像來：由國際買者承擔需求預估與資源配置的分工職能（top manager）；製造供應商負責貫徹執行國際買者的產品與生產規劃，進行製造資源的協調管理（middle manager）；其餘地區則是現場（shop floor）的勞動力供給。

本文透過運動鞋商品鏈分工考察，避免以意識型態的論辯來取代實際的研究（Schmit and Knorringa 2000），就是希望能夠暫時不先行以核心與邊陲來處理組織的變動與發展。若不以國家為單位，而單純地詮釋商品鏈

與組織行動的關係，我們就能夠標定他們各自在分工領域的位置，且此分工模式所造成的結果。不是因為他們的地理位置造成了核心、邊陲，而是商品鏈關係的組織位置與行動構成了這樣的定位。Gereffi 與 Kaplinsky 針對商品鏈的生產者主導或是買者主導之治理結構，解釋了他們之所以能主導分工關係的原因。然而，忽略對後進國家之組織轉型進行討論，我們就無法明白全球商品鏈在今日以何種方式運作，其分工之社會關係的演變。

從商品鏈的全球分工職能來看，掌握了後進國家發展出來的組織特質，我們也許可以更深刻地反省「產業升級」的判準是什麼。倘若一個國家的企業組織沒有能力對於資源進行規劃與協調，以國家為主導力量的產業政策，或許可以扮演這種分工職能，但是韓國的例子說明，國家過於側重高科技產業的發展，卻同時排擠了其餘傳統產業的生存空間；倚賴國家慣了的組織反而自求生存的能力都沒有。此外，以 OEM 到 ODM，乃至於 OBM 的步驟來談論組織轉型或產業升級的觀點，可能過於任意。從組織轉型的機制來看，「自創品牌」的意義十分空洞。「代工」指涉了分工的定位，它是歷史分殊化的結果。如果從商品鏈的關係與領域位階來看，品牌這條道路更非代工組織獲得成長的應許之地。若以 Chandler 的觀點來看，後進國之代工組織要培養的，反而是 top managers 的形成。高階管理層級代表的是組織機制的完成，具有長遠的資源規劃能力。發展此機制，未必會與既有的商品鏈其餘行動者產生衝突，卻很可能可以提供另一種商品的建構機會。

Christensen 在《創新的兩難》一書中提到突破性創新翻轉了既存市場的可能性。其中令我印象最深刻的例子是 1950 年代，新力的董事長 Akio Morita，百般努力下，終於跟冷淡的 AT & T 買到 1947 年發明的電晶體技術專利權，AT & T 還不知道新力要此技術做何用，沒多久，新力研發出手提電晶體收音機，大舉攻佔了真空管桌上型的收音機市場<sup>143</sup>。倘若組織規模尚未足以發展出高階管理層級，那麼，如同涂爾幹之建議，為了克服異化，個人應該知道生產活動是與社會集體結合在一起的，因此，就是要讓個人理解到自己在分工上所扮演的特殊角色，那麼，他就不再是一個異化的自動機器，還是個有機整體的部分（紀登斯，1990:370）。後進國家的組織若能對於分工的「有機整體」進行理解與掌握，將會是組織進入全球分工環節採取策略的前提，以及繼續取得發展的條件。

## 發展理論再反省與國際分工的現實

---

<sup>143</sup> 本例子取自 Christensen, C.M. 吳凱林譯。《創新的兩難》，第八章〈性能供給與市場需求〉的註釋④。台北：商週出版 2000

現代化理論最被批判的三個謬誤假定 (Roxborough 1988)<sup>144</sup>，基本上都是將分析單位視為一種由內部發生觸媒式的變化所引發的一連串變遷，並藉此造成由「傳統」到「現代」的蛻變。眾多學者隨後針對拉丁美洲國家的發展情形，將資本主義的發生視為一種世界體系，考察一個國家的發展或不發展，尤其中心與衛星的連結，就有了「內部因素」與「外部因素」的綜合 (Frank 1967; O'Brien 1975; Amin 1974)。關於「內部」與「外部」的綜合因素，Roxborough (1988: 63) 很早已經提出，即使內外均考量，仍然引含了對於分析單位 (unit of analysis) 的假定，他批評這種分析單位通常以民族國家或民族社會作為分析單元，經常將第三世界的新興國家視為一個同質性的實體，其次，則世界性的資本主義究竟是與該社會的哪一部份進行整合呢？

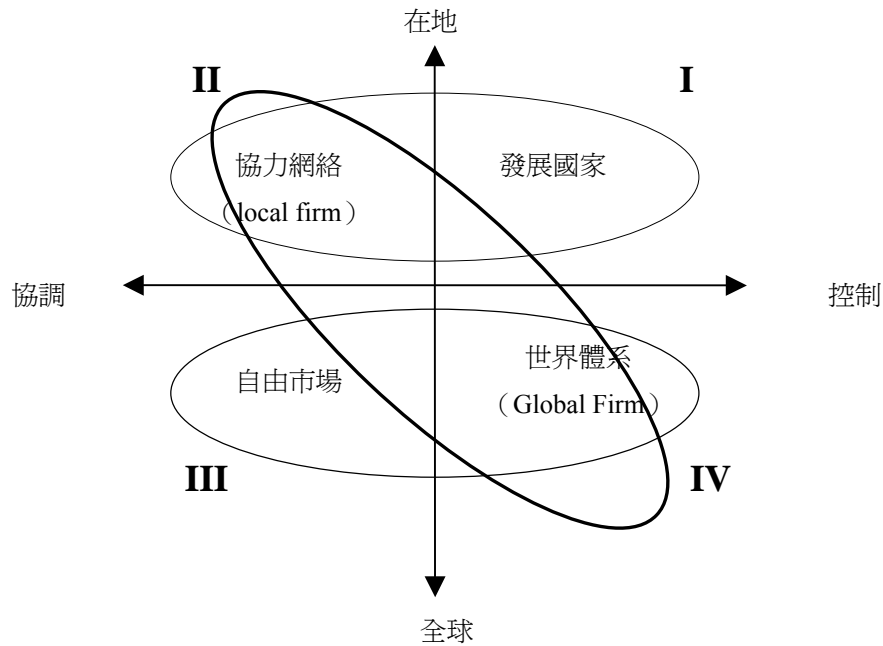
關於核心-邊陲的分工關係，Hopkins and Wallerstein (1977: 111-145) 認為需要經歷出口專業化的模式才可能形成，且將因為世界體系的發展而加深；這些過程因為社會結構與國家形成的因素主動且被動的固定在那裡。核心與邊陲之間的分工關係模型不但界定且限定了在其中各階層組成國的發展。換言之，正是因為世界體系擴張的支配，才產生了邊陲化的結果。Hopkins 與 Wallerstein 接著說，是商品鏈的關係，定位了核心與邊陲，而且「...半邊陲基於種種經濟與政治的因素，半邊陲的存在變成一個必須的特質」。雖然 Wallerstein 後來對於半邊陲國家有更多的描述，但是 Evans 批評，要評價半邊陲國家的本質與角色非常困難，甚至要指認他們在資本主義世界經濟體系的位置也很有問題 (Evans 1979:15-19)。我們透過寶成這個案，一方面發現，國家在某個歷史時節，的確規範著組織的行動路線與財產權的界線，是國家促成了出口專業化政策，但是一旦進入全球商品鏈的網絡關係裡，組織的行動在特定程度也受到其餘行動者的影響。發展的弔詭在於，組織有時候很不受國家的規範控制，來自於商品鏈主導者的指令通常起著更大的作用。以國家作為分析單位來討論世界體系的分工將產生更多的困惑。

再度回到本文第一章所借用鄭陸霖 (2005:14) 論述發展理論的架構圖，企業組織在國際分工的現實之下，討論發展的演化進程時，以國家作為分析單位的困難來。這或許能夠說明，鄭陸霖、徐進鈺等人提出「跨界組織場域」(Trans-Border Organizational Field) 的概念架構，來說明第二與第四象限的組織行動與近年來的國際分工現象。

---

<sup>144</sup> Roxborough (1988: 25) 指出現代理論包含了三個謬誤的假定。第一，把所有低度發展世界的社會，視之為當然地看城市封建社會；第二，將所有社會視為將不可避免地朝向單一、固定的演化路線前進；最後，把社會變遷的過程，認為是由社會內部單方發動。

圖 1-4



考慮商品鏈的網絡分析架構，使我們既無法將組織個體發展作原子化的對待，也不能將分工的發生視為既定的存在。以世界體系的觀點來說，「分工」指涉生產關係結構的建構，及分工之所以繼續的再生與有規則改變的過程；其表現的方式在現代則是財貨物品在時空間中的流動。由買者驅動的商品鏈凸顯了核心與邊陲的治理關係，但是此分工關係模式究竟是如何運作的？唯透過對分工的形成過程與關係性質的討論，才可能理解個體組織的可能性以及商品產生的過程。

避免以意識型態的論辯來取代實際的研究（Schmit and Knorringa 2000），本文透過運動鞋商品鏈分工考察，就是希望能夠暫時不先行以核心與邊陲來處理組織的變動與發展，若不以國家為單位，單純以商品鏈的組織行動來標定核心、半邊陲與邊陲的活動，經過歷史演變，我們能夠標定他們各自在關係網絡裡的位置，且此分工模式所造成的結果。不是因為他們的地理位置造成了核心、邊陲，而是商品鏈關係的組織位置與行動構成了這樣的定位。

藉著探討代工組織的行動，我們發現，運動鞋因為重視技術差異與供應速度，使寶成以製造管理的分工職能，將中國等地的勞動順利地納入商品鏈的分工體系。儘管新古典與國家論者皆指出，勞力成本和政府策略是早期出口導向發展成功的關鍵原因，但是這些因素仍不足以解釋近來東亞

產業歷程的諸多變遷。關於買者與製造商的關係，新古典經濟學將買者視為被動的中間商，僅有助於連結需求與供給。新制度經濟學，則開始以交易成本與監督成本的角度賦予中間商重要性。新馬克斯主義則將買者經常描述為掠奪剩餘價值的寄生蟲。以上這些觀點，忽略了國際買者在生產地理空間分佈的支配力量。Gereffi 與 Kaplinsky 針對商品鏈的生產者主導或是買者主導之治理結構，解釋了他們之所以能主導的租益來源。然而，忽略對代工者的組織轉型進行討論，我們就無法明白全球商品鏈在今日以何種方式運作，其分工之社會關係之演變如何對代工者組織的面貌起著作用。綜上，本文在觀照全球商品鏈分工的時空脈絡下，指出了不同經營控制概念下，買者、製造商以及晚近者等發展的條件與限制。

最後，我們從買者、代工製造商在商品鏈角色的調整與轉變，再次說明組織並非「原子化的個人」在行動。因此，未考慮產業特質差異以及商品鏈分工的歷史階段，就對組織發展做出「規模」或「垂直整合」的建議都可能過於任意。一個組織的發展路徑深受全球商品鏈生態的影響。這個生態並不是靜態的，而是不斷受廠商的策略所塑造。廠商之間租益創造與租益保護互動經常處於緊張狀態，這個特質使得全球商品鏈的生態結構不斷進行動態的演化。全球商品鏈成員的命運與其他成員的命運相互聯繫，路徑相依乃是商品鏈演化的本色 (Tam and Gereffi 1998)。全球商品鏈成員在結構脈絡之下所採取的策略行為，很大程度上決定了演化的路徑。本文的觀點也有別於依賴理論。沒有錯，依賴是全球商品鏈結構的本質，一個組織想要獲得成長，關鍵之一就是加入全球商品鏈，它的發展也被其他組織的動態演化所影響。此類依賴未必導致依賴理論所注重的發展中國家的種種困境，然而，儘管如此，代工者跨出國家界線的組織，進行其跨區域資源的整合時，同時利用各式金融工具做為財務的操控，在此過程，國家能力對於企業活動的介入將受到限制，企業追求利潤與社會分配正義的要求之間所產生的矛盾將是未來要面對的課題。

### 第三節 研究貢獻與未來研究方向

雖然東亞發展的“雁行” (flying geese) 模型和產品週期的理論，比相對優勢競爭理論更具解釋力，可是仍舊未能掌握到以網絡 (network-centered) 觀點來看整體世界經濟的意義。事實上，東亞新興國家的組織發展是更廣的全球化過程的一部份，生產活動、生產關係的國際化與貿易網絡在此已經創造出區域間的層級分工。本論文利用商品鏈分工的時間面向與控制概念的演變，一方面提供了特定產業的商品鏈 (本文為運動鞋產業) 之下，組織加入商品鏈的條件與可能限制；另一方面則指出了國際買者支配力的光譜與範疇，並且更進一步說明此驅動程度如何影響代工者進行轉型或升級的不同選擇。



Gereffi 的全球商品鏈架構雖然將分工的社會關係進行了分類，但是缺乏一個歷史分工的考察，我們就無法明白買者（或生產者）何以驅動整條商品鏈？透過分工的歷史考察，我們先是發現了競爭導致的經營控制變遷，其次則是商品鏈分工領域位階的形成對各代理者在談判方面的作用。在經驗的應用方面，本文認為，瞭解商品鏈全球的分工結構與領域位階，將能提供組織進入商品鏈的策略，並且指出組織轉型的限制與可能性來。瞭解全球商品鏈的各分工環節，並且重新切割與再整合出對自己最有利的資源，以創造價值。以寶成為例，其組織能力展現在對跨區域勞動力的管理；而在組織規模擴充中，該集團又能利用香港作為金融財務的槓桿，整合的基礎在於組織能力的貫徹。

在本論文的基礎上，其餘新興經濟體（NICs），例如香港 Li & Fung 貿易商，新加坡商 Flextronics（EMS），或是台灣之鴻海，在高度競爭時代，他們切入商品鏈、與其餘行動者之關係、轉型的租益條件與限制以及組織能力之發展是我未來的研究興趣與方向。此外，另一個經常被拿來與台灣組織相比較的韓國，他們當初切入商品鏈的策略與台灣不同，若能選擇特定產業，對韓國企業進行全球分工以及組織策略的歷史比較研究，勢必有助於我們掌握當前資本主義運作的性質與組織轉化的條件。