



以動態能力探討台灣 成衣代工產業升級

毛樹仁

(南華大學國際暨大陸事務學系專任副教授)

沈珮蓁

(南華大學國際暨大陸事務學系研究碩士)

摘要

從 1869 年起台灣紡織業開始發展，從織布製作技術開始扎根，逐漸發展到成衣製作、代工，也形成較為完整的產業鏈，經過長時間的技術經驗累積，台灣在成衣製作上不僅技術純熟，品質方面也很精良，並且在成衣商品鏈中佔有重要地位。但是隨著世界在商品流通方面逐漸打破疆界，加上資訊的快速傳遞、各項資源來源的變化、技術進步之下，成衣代工產業的競爭變得嚴苛，台灣從原本因人力資源價格低廉的簡單服飾生產，到海外設廠並挑戰交貨速度、完善服務、客製化、成本低且多樣化等的訂單需求，產業開始實行資源整合管理，例如提高織品布料的機能性、設計能力等，發揮台灣成衣業上下游產業鏈較為完整的優勢，同時快速的吸收正確的市場趨勢，讓台灣成衣產業在世界持續具有競爭力。

成衣產業常有被認為會成為夕陽產業的隱憂，但目前我們了解到的台灣成衣代工在國際仍有良好的評價，是各大國際品牌選擇下單的代工廠。本研究以動態能力探討在成衣代工廠在面對競爭挑戰時運用的各項能力，包括彈性運用重新配置能力和市場結構等公司內外部的資源，以及顧及各項技術和聲譽等顯性和隱性資產，試圖發現在各項能力中實際執行情況的可行性或缺失，進一步了解台灣成衣代工在產業中的競爭優勢。

最後，除了台灣目前要達到永續經營的目標以外，為未來想要擁有揚名國際的自有品牌目標提出建議，從教育開始穩健的培育人才，檢視目前台灣市場過度模仿卻沒有兼顧品質的隱憂，期待台灣在政府



及教育單位的扶植之下，未來“台版”(Made In Taiwan)成衣也能風行海外。

關鍵詞：動態能力、產業升級、核心能力、競爭策略



An Analysis of Garment Industries Upgrade in Taiwan from the Standpoint of Dynamic Capabilities

Mao, Shuh-Ren

(Associate Professor, Department of International and Mainland China Affairs, Nanhua University)

Sheng, Pei-Jen

(Master, The MA Program of Asia-Pacific Studies, Nanhua University)

Abstract

Taiwan's apparel foundry industry may trace back to 1869. It started by weaving techniques, and has gradually improved its ability to manufacture products, producing a complete industry chain. When Taiwan is proficient in the apparel foundry industry and shows high quality of products, its role in the apparel foundry industry manifests its importance in this commodity chains.

While the trend of trade development is supra-national, great spread of information, the diversity of resources and the improvement of techniques make apparel foundry industry gain competitive advantages. Even though Taiwan's products were manufactured by simple and inexpensive human resources in the past, the apparel foundry industry seeks to expand foreign factories, upgrade the efficiency of delivery in manufactures, perfect service, develop customized products, and maintain cost saving to meet the requirement of an order for goods. The industry in Taiwan also introduces management of resource integration such as improving the cloth's usage functionality and industrial ability of design, promoting comprehensive advantages of related industry chain. Meanwhile, understanding the market trend in time is the right way to sustain the competitiveness of Taiwan's apparel foundry industry in the world.

Even though Taiwan's apparel foundry industry is considered as a sunset industry, it still receives a large order for products from many



international famous brand companies due to its good evaluation in the international market. This research is based on the Dynamic Abilities approach to discuss the abilities of Taiwan's apparel foundry industry in face of different challenges. Such abilities include using reconfiguration and market structure flexibly, and concerning over positive and negative properties. Furthermore, the study seeks to explore feasibility and weakness of these abilities in practice, and further to understand the competitive advantages of Taiwan's apparel foundry industry.

Keywords: Dynamic Capabilities, Core Competence, Competitive Strategy, Industries Upgrade



壹、前言

台灣卓越的代工技術一直是我們自豪的能力，無論是傳統產業或是高科技產業，台灣始終持續不斷地努力，表現地也很出色。當討論到代工時，大多數人首先就會想到台灣在國際間發展出色的科技產業，不僅品質優良，少數自創品牌的企業也成功地享譽國際。但也正因如此，成功的創造品牌曾讓人認為是防止代工產業式微的方法。現今在世界炙手可熱三大平價成衣品牌 **UNIQLO**、**ZARA**、**H&M** 的創辦人，在《富比士》(**Forbes**)雜誌所統計的「全球百萬富豪排行榜」皆榜上有名，並且成為該國的首富，由此可見，成衣產業也能創造不容小覷的可觀經濟。從代工產業觀點出發，值得注意的並不是平價成衣品牌如何成功或是快速發展，而是成衣的需求量大增、市場變大了，包括品質、速度的要求變高了，台灣如何在這樣的成衣代工產業裡，取得優勢、站穩代工腳步，達到永續發展的目標，便是本文的目標。

研究過程中，首先提到台灣成衣代工產業技術純熟，有成熟的產業鏈，但整個產業鏈內部架構是由許多複雜的條件所組成，例如研究產業升級的著名學者 **G. Gereffi** 提出的「全球商品鏈」(**Global Commodity Chains, GCC**) 理論，以宏觀的角度來討論產業升級，而本研究則聚焦於以動態能力探討台灣成衣代工產業升級的途徑，從代工廠本身內部組織及管理流程等方面來探討產業升級。其次在研究限制方面，對於近年來台灣大肆的吹起自創品牌的風潮，訴求代工生產從微笑曲線的低點，透過品牌創造「升級」躍升為微笑曲線的兩端，在這股潮流之中模糊了成衣代工與品牌經營的差異，忽略成衣代工產業尋求的升級與品牌創造是不同的路徑，所以本研究將不加涉及在例如 **PEST** 分析 (政治 **Political**、經濟 **Economic**、社會 **Social**、與科技 **Technological**) 以及 **STP** 目標行銷 (市場區隔 **Segmenting**、目標市場選擇 **Targeting**、定位策略 **Positioning**)、**SWOT** 分析等 (優勢 **Strengths**、劣勢 **Weaknesses**、機會 **Opportunities**、威脅 **Threats**) 等行銷學方面的問題。本研究採用了文獻分析法解釋動態能力文獻的意義，配合質性研究來對照釐清產業實際狀況與文獻所提供的產業升級方法，是否確實能為台灣產業帶來幫助。

在研究架構方面，以動態能力作為理論基礎，試圖找出在台灣成



衣代工的進程裡，面對市場的快速變化、對商品的要求提高，是如何達到穩定經營的方法，配合質性研究來釐清競爭優勢的來源和做法，也期望透過理論和實務的交互印證，除了能得到台灣成衣代工的競爭優勢，也期望能藉此了解產業在執行上的現實狀況及發生的問題，提供其他建議。

貳、文獻回顧

持續競爭力是所有企業共同追求的目標，也因此有許多學者對於持續的競爭能力做產業分析研究，目的是為了讓競爭優勢能有跡可循，研究開始前先釐清本文所討論產業競爭力的研究切入點。

一、全球商品鏈

全球商品鏈共有四項特點，1.投入－產出結構(Input-output Structure)。2.領域性(Territoriality)。3.管制結構(Governance Structure)。4.制度框架(Institutional Framework)。代工生產是商品鏈中重要的一個環節，研究商品鏈著名的學者 G. Gereffi and Korzeniewicz，在 1994 年提出全球商品鏈的概念，從商品原料開始到生產製造的過程，是由具有協調能力的那個環節所主導的¹，將全球商品鏈概念定義為“一個商品的勞動網絡和生產過程”。²全球生產鏈基本上分為兩種型態，其一為生產者趨動的商品鏈(Producer Driven)，其次為買家趨動的商品鏈(Buyer Driven)。前者權力主要是由跨國公司所主導，包括資本及技術密集的資源，多採用外包方式進行生產，例如半導體、汽車、電動機械等產業；後者的權力及主導則集中在大型零售商、品牌經銷商及貿易公司，³承接高附加價值的工作，例如市場和設

¹ 潘美玲，*台灣的企業組織結構與競爭力-技術、社會網絡與全球商品鏈：台灣製造業部門間生產組織的差異*，(台北：聯經，2001)，頁 191。

² Gary gereffi and Miguel korzeniewicz, *Commodity Chains And Global Capitalism*, (London : 1994), p.2

³ 「國立師範大學轉型發展補助計畫」，*全人教育百寶箱*，<http://hep.ccic.ntnu.edu.tw/browse2.php?s=1019>。



計，協調網絡之間的關係，使網絡中的工作能順利如期完成，⁴典型的產業為鞋業、玩具製造、以及本研究所探討的成衣。

全球商品鏈宏觀的說明產品的生產在商品鏈結構中的各項關係，包括具有附加價值的網絡、區域、國家及全球的層次、威權統馭結構、制度性的架構等在商品鏈結構上的問題，⁵而非製造廠商本身生產上所面對的問題，與本研究作為理論基礎的動態能力理論不同之處也在於此。動態能力基於企業本身在生產過程中所面臨到的內外部管理及各項資源問題，宏觀方面著重產業環境對產品的要求，微觀方面則著重於企業本身內部治理及組織流程上的方法，比起全球商品鏈來看，動態能力是從企業本身的生產能力及應對市場的能力著手討論。

二、動態能力(Dynamic Capabilities)

在代工產業供應需求的轉變下，為了因應物美、價廉、交貨快的市場需求，企業要能夠即時做出修正及改進並且具備創新的能力，變成了立足產業的重要優勢。本研究所探討的動態能力為競爭優勢的一部分，能幫助企業在不確定的動態市場下永續經營。本研究使用學者David J. Teece在1994年所提出的動態能力 (Dynamic Capabilities) 為主，解釋如何使用動態能力提昇企業競爭力。

在競爭優勢的範疇理，有幾個廣為討論的論點，包括了Attenuating Competitive Forces (Porter1980)、Strategic Conflict (Shapiro1989)、Dynamic Capabilities Perspectives (David J. Teece)，⁶同樣是討論競爭優勢，但著眼點不同。有別於其他策略方法，動態能力不強調如何在市場上主動攻擊對手、也不從企業在市場上的規模優勢作為壓倒對手的能力，而是從內部組織做調整升級，累積及創造不易被模仿又難以轉移的資產，相較於其他論

⁴ 同註 2.

⁵ 同註 1，頁 207。

⁶ David Teece、Gary Pisano、Amy Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, (1997), p. 527.



點，雖在短期內的競爭能力顯得較低，但長期來看，難以複製的資產才能帶領企業穩健的永續經營。

動態能力首先強調市場變動的特性，其次，則是說明企業競爭能力的關鍵在於適當的調整、整合以及重新配置內外部的資源和實用技術來面對變動市場反應能力，⁷主要目的是在幫助企業獲得和掌握競爭優勢。Teece所認為的企業競爭力，是源於企業在公司內部達成高效能的慣例操作程序，鑲嵌進公司的過程，做為一個公司調節或轉移的基礎。⁸一個產品能夠即時以及快速靈活地創新，加上得當的管理能力，就能夠有效地提高內部和外部的競爭力。「動態」一詞，是表示改變中的市場環境以及未來可能的競爭要素，因為創新的速度加快，從而增加競爭的市場的不確定性，所以「動態」同時強調在市場轉變時所因應的時機及對策的重要性。而「能力」一詞則是偏重說明在面對變化中市場的管理能力，其中包括整合以及重新配置資源的組織能力。

談論產業競爭時總免不了討論到競爭優勢、策略能力核心能力等與競爭能力相關的理論，也容易模糊這之間的差別。與競爭能力不同的是，動態能力不只強調競爭力中所提及的利用企業現有資源和能力來創造優勢，更進一步的提供了一個連貫框架，能夠整合既有的概念和經驗，同時提供一些能夠執行的對策。⁹學者Teece將動態能力分為三個部分來解釋，分別為組織與管理流程(Process)、定位(Position)、路徑(Path)。在企業尋求更高的利益時，通常都會有特定的方法來面對對手的競爭，動態能力重視獨特並難以複製的能力。在瞭解動態能力的內容之前，必須先了解企業裡哪些是不具有競爭優勢的資源，同時必須要了解到客戶的需要。其次，當企業在資源的取得上與競爭對手大同小異、價格上又沒有多餘競爭空間的情況下還能具

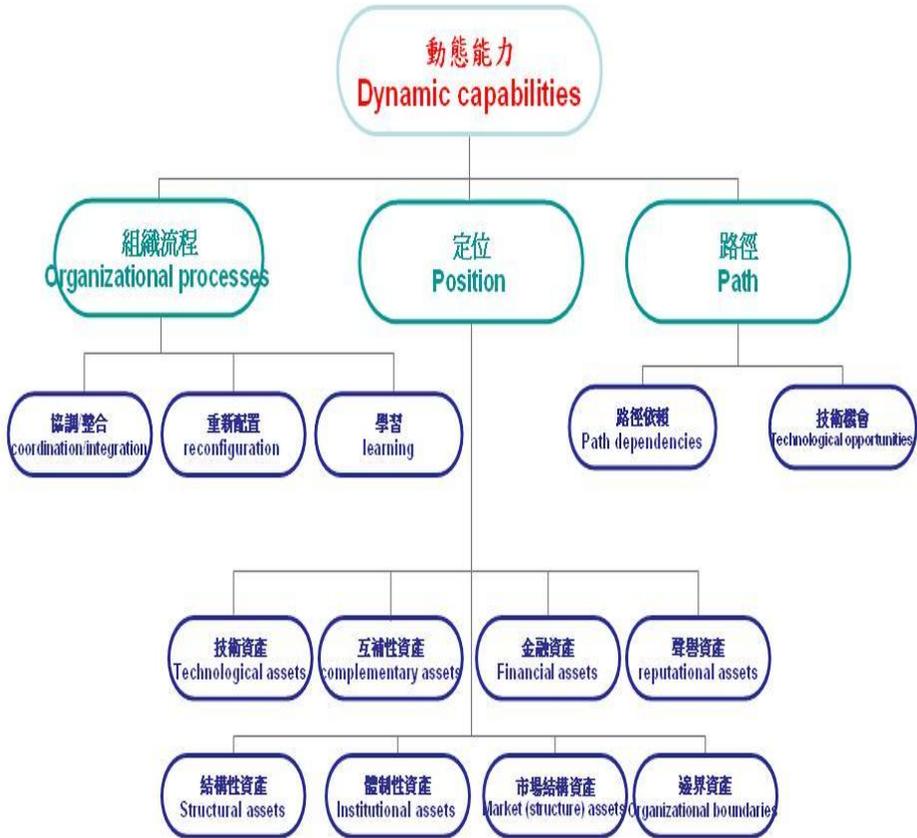
⁷ David Teece、Gary Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*, (Oxford University Press, 1994), p. 537.

⁸ 同註7，p. 538.

⁹ 同註7，p. 538



備獨特性，也就是在資源、客戶以及價格上無法有高報酬的突破時，透過組織與管理流程來建立競爭優勢，因為即使在資源以及技術相仿的情形之下，獨特性仍然會出現在品質、人為操作機器、以及交貨速度上，企業在作業流程裡會透過長期累積的作業流程基礎和學習方法形成既定的慣例(Routines)，藉由定位(Position)能夠了解到目前企業在市場上的技術、知識資產以及客戶和供應商之間的關係，而路徑(Paths)導向企業的競爭機會和方向，動態能力將焦點放在整個資產結構，也由此來創造競爭優勢。



圖一：動態能力架構圖

資料來源：作者自繪。



組織與管理流程(Organizational Process)方面，指的是協調整合公司內部資源，透過學習來提供重新配置或是改造的目標，在快速變化的環境中，除了科技或是硬體方面的提升，應該注重更了解自我資源的應用。在供應鏈上合作及互動密切情況下，企業各個部門都有可能出現特有能力的顯現，這些特殊能力的顯現，不是經由買賣硬體設施所取得，而是經由特殊的組織程序而來，協調相關的程序在本質上是企業特有的能力，在整合每一項獨特的做法或是執行一項創新的程序時，複雜的過程會使組織間存在高度的依存性，所以即便競爭對手能模仿做法或是程序，也僅限於模仿單一做法，無法使組織提升。而模仿單一程序結果是具有高風險的，不僅可能會造成零收益，也可能使原本程序產生更混亂的情況。從動態能力架構圖中(圖一)可以看到，組織與管理流程包含學習能力，學習方面分為兩個部份：「組織」及「個人」。學習透過重複的執行使過程能夠更精確，經由這個過程讓組織有新的機會產生。個人的學習不僅是出現在員工所在的職務上，除了熟練以及模仿操作方法，也會出現在技巧傳達的師徒制上 (Teacher-student or Master-apprentice)¹⁰，過程中需要經由人為溝通和協調，形成了寶貴的互動，這種學習方法明顯地出現在台灣的傳統產業中，即便許多製造過程由機械輔助完成，但仍無法完全跳脫依賴師徒制傳授工作或機械操作等技巧。其次，組織間的學習能為企業帶來新的程序和新的執行的邏輯，能有效的發現不正常的程序以及防止程序上的盲點，成功的學習能為問題提供有效的解決方案。動態能力強調，缺乏彈性及互動的組織很容易因僵化而失敗，組織的改造及重新配置，需要耗費相當程度的人力、物力，但重新配置的過程會透過經驗而顯得熟練，而熟練的改造又能使重新配置過程的降低成本，並且使反應的時間加快。

企業競爭力不僅是從學習過程和內外整合而已，還包括了特定資產(Specific Assets)，在此分類為定位(Position)，指的是

¹⁰ David J. Teece And Gary Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction", (Oxford University Press, 1994), p. 544.



特定資產包括了難以用購買就能取得的資產，例如，技術資產 (Technological Assets)、互補性資產 (Complementary Assets)、聲譽資產 (Reputational Assets) 等，其它內容還有金融資產 (Financial assets)、結構性資產 (Structural assets)、體制性資產 (Institutional assets)、市場結構資產 (Market (structure) assets) 邊界資產 (Organizational boundaries)。從技術來說，是企業的基本元素，技術很有可能經由購買取得，但相反的，也有可能因為無法購買而受到阻礙，當企業本身擁有重要技術的同時，保護以及利用為公司重要關鍵。互補資產與結構性資產、體制性資產、市場結構資產、邊界資產、金融資產皆為企業內部重要能力，不只包含企業本身治理方法，還包括大環境中政治經濟和企業在市場的地位等。以互補性資產來說，其中就包含三種模式，首先是具原創性的互補性資產，例如製造機械廠商專門為製鞋工廠提供專業化的製鞋機械生產，此機器無法與其它製造業機器共用或互通；其次傾向為專業化合作，雙邊依賴關係較強，例如貨櫃運輸需要與港口及碼頭互相合作；最後是屬於較為通用的互補資產，例如製鞋的廠商需要開模具的廠商開出鞋底模具，但是模具廠商不僅能為一家廠商提供模具，也同時能為其他工廠開出樣式不同的模具。¹¹技術的創新需要某些其他相關的資源來支持，這些互補性資源的來源，常出現在下游的供應上，成功的運用互補性資產能夠增強企業本身執行創新的能力，而所謂的創新也就是在於能夠成功地解決客戶的問題，互補性資產能更多方位地提供專業服務。不同的產業適用於不同的互補性資產和體制、市場結構資產，有些部分能夠靠簽訂契約來達成，有些則必須要靠經驗和反應能力做出判斷。定位能力的最後談到聲譽資產 (Reputational Assets)，企業和個人一樣有信用問題，聲譽資產提供企業與顧客的信任關係，幫助企業能達到預期以外

¹¹ Dave J. Teece, "Profiting from Technological innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, Vol. 15. No. 6, (1986), p. 289.



的更高目標，這項無形的資產主要顯現在外部，需要從長期與顧客的互動關係以及生產成果來建立。企業整合外部資源與內部生產計劃和組織能力，能夠準確完成顧客期望的目標，更甚至使顧客認為公司有提供更多的服務，聲譽的產生能夠使企業在產業中有更多機會佔有市場，但反之一旦聲譽資產受到損害，就需要付出很多包括時間或是機會才能得以修補。

動態能力最後一項能力為路徑(Path)，從長期慣例中延伸出的慣例，企業會因此形成依賴關係，路徑的依賴是企業從以往所累積的各種方案的成果，用來應對市場上的變化。依賴路徑從需求出發呈現循環狀，他的重要性是能夠使收益遞增，當需求越高，代表這條路徑的需求越高，也代表其具有吸引力，而吸引力又使需求增加，接著再反饋使路徑更加發達。使收益遞增有許多來源，包括網絡外部性(Network Externalities)、存在互補性資產(The Presence of Complementary assets)、基礎配套設施(Supporting Infrastructure)、學習使用(Learning by Using)、規模經濟生產和分配(Scale Economies In Production and Distribution.)。¹²在難以掌握變化的市場，企業能夠根據主要收益的來源來定位路徑的影響程度，我們雖不否認過去的歷程經驗對於企業的正面價值，但在依賴路徑裡值得注意的是，路徑的過度依賴也可能導致負面限制，例如依賴新興技術，早先一步得到的信息能夠使收益增加的機會提高，但如果完全依賴新技術取得，並不一定表示保證能贏得對手，搶得市場先機，在沒有其他評估之下，此依賴舉動可能造成錯誤的市場動向判斷反而造成損失。學者 Teece 認為，必須學習不斷試驗、反饋以及評估價值，往往像是新的專案情況，從新的思路或是方向來創造具體的效果，太過於依賴過去的經驗會導致僵化的組織。也就是說，即使擁有一項很好產品的公司不見得永遠能獲利，反而可能因為過於鎖定一項不合時宜的技術而導致失敗。

¹² David J. Teece、Gary Pisano and Amy Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, (1997), p. 523.



三、核心能力

核心能力(Core Competence)一詞由，美國密西根大學商學院教授 C.K. Prahalad 和倫敦商學院教授 G. Hamel 在 1990 年所發表。首先，「能力」其實是競爭力的根源(The Roots of Competitiveness)，說明公司就像是一顆樹，由根部開始長，能力滋養出核心產品，核心產品則產生營業事務單位。營業事務單位的果實是終端產品，¹³所有管理者共同的目標，同樣是建立在能讓企業所生產的產品暢銷，並且提供更多元、更完整的服務。因此，管理者會透過許多方法來進行合作，合作包括了內部以及外部，以內部來說，企業各個部門彼此間要能夠彈性地交換資訊以及互相理解學習，許多企業在各個部門之間，常會出現認為自己是為企業創造最多獲益部門的情形，所以溝通缺乏共同感，最後造成溝通僵化，難以出現共識。從外部來說，許多企業會選擇合作或是買賣來提昇自己，一方面使用買賣方式直接快速的取得技術，一方面設法透過合作企業的技術來增強自我能力。值得注意的是，合作是一條能夠提昇自己的路，而不能成為企業依賴外部資源的路徑。企業的競爭優勢，從短期來看，商品的目標是在價格中能與其他企業競爭，但長期來看，若是不斷追逐競爭者之間的價格，終究無法做出差異，出現削價競爭等情形，長期來看不但不會幫助企業競爭力的提昇，反而會削弱核心能力的累積。企業應該從瞭解自己的技術和能力，並清楚地讓這些能力能夠互相組合，成為核心能力。核心能力是組織內的集體學習，特別是在多方面技術的協調和整合。核心能力是溝通、參與，也是深化跨組織的工作方式，核心能力廣泛地涉及公司許多不同的層級的人員及部門，¹⁴因此想要找到企業的核心能力，就要從瞭解溝通開始，組合企業所擁有的資源和能力，如此一來企業在開發或定位上就能顯得清楚。核心能力不會越用越少，也不會像有形資產一樣隨時間損耗，反而會因為應用與

¹³ C.K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, (1990), p. 5.

¹⁴ 同註 12.



分享而更形強化，¹⁵在組合的過程中，因為能夠看清楚自己企業在產業中所能領先的能力，所以能夠讓技能產出多角化的事業產品，例如 3M 公司所擁有的產品，產品種類的觸角從醫療器材、交通安全、清潔、辦公用品到美容產品，看似摸不著邊際的產品，卻是經由共享同一個製造紙類產品的能力，再經過內部各技能的組合而成，核心能力就此越漸茁壯。核心能力的內涵包括提出產品的能力表現，但卻不代表能用終端產品的獲益做為核心能力的表現，核心能力顯現在產品的「功能」上，而核心的產品則是能夠廣泛的為顧客提供產品，如此一來，核心產品進一步能左右終端市場的相關效益。

綜合上述，學者 C.K. Prahalad 及 G.Hamel 提到三項核心能力的特色，其一，核心能力可能協助公司進軍廣泛多元的市場；其次，核心能力應該能讓終端產品的顧客很明顯的感覺到好處；最後，核心能力應該要能讓競爭者難以模仿。

四、核心競爭能力 (Core Capability of Enterprise)

學者 Porter 在 1996 年發表「什麼是策略」(What is Strategy)討論企業在面對市場競爭時的因應方法及策略，Porter 將策略分為五個部份：1.營運效能不等於策略。2.策略需仰賴獨特活動。3.有取捨才能夠維繫策略定位。4.「契合」帶動永續競爭優勢。5.重新發掘策略。首先，Porter 強調定位(Positioning)曾是競爭的核心，但在現在動態的市場上已經不符使用，釐清許多人將生產力、品質、速度的營運效能與策略混淆。營運效能指的是，企業在面對類似的生產機會裡，能夠比競爭對手在品質或是速度上做得更為出色。而策略的定位，則是要尋求其他的方法或做法，與競爭對手做出差別。接著，如第一點所談論到的差異性，Porter 重視企業在策略方面的獨特，企業能夠看清競爭對手尚未做到的部份，或是找尋對手所無法掌握到的客群作為切入點，例如在產品的種類(Variety-based Positioning)、客群的需求(needs-based positioning)以及以接觸方式為基礎的(Access-based

¹⁵ 同註 12.



Opositioning) 差異，以此顯現同性質中的差異。第三項，取捨才能維繫策略定位方面，在企業選擇定位的同時，必須要考量到在市場上可能被區分的客源，經常出現的狀況是，在與競爭對手做出不同定位時，同時也代表能清楚的劃分客源，這可能會是廣大市場中的一小部份的市場而已，尤其越是強調能為顧客提供的訴求，就越是清楚的劃分顧客的來源。第四，「契合」帶動永續競爭優勢，Porter 所談論的「契合」包括了單純一致性(Simple Consistency)、在活動之間強化關係以及「心力最適化」(Optimization of Effort)，¹⁶單純一致性是要企業在討論執行時，要與實際行動合二為一，如果企業採低價策略，那麼，在對於員工、股東或是提供顧客的需求就應該以此策略為主，如此一來，企業對外或對內就容易被信任。在活動之間強化關係是指在產品銷售方法之中，能夠增強雙方的形象，進而達到提昇效益的目標。心力最適化則說明能夠使你的客戶隨時找得到他要的貨品，貨品的充足、快速、創新，能夠讓企業在顧客心中有很高的信任，為作到這一點，在各項活動間交換資訊，減少重複作業，避免白費力氣，更高的層次還能做到從設計就能改善需要售後服務的情形，或是顧客能夠在不需要協助的情況下完成交易。在永續發展方面，定位要禁得起時間的考驗，要能確保不被對手輕易模仿。最後一項為重新發掘策略，Porter 認為，企業應該要清楚策略不只顯現在你和你的競爭對手之間，同時也存在企業本身內部，要看得清在取捨之間的必要性，瞭解捨棄一些不必要競爭並不代表在此領域就輸了，反而若是長期陷在看不清競爭間取捨，最後就會越來越容易為競爭而競爭，模糊自己的定位和能力。

參、成衣代工發展歷程及概況

紡織為成衣業的前身，而臺灣紡織產業的興起須從日治時代作為起點，光緒 21 年(1895)甲午戰爭後台灣割讓給日本，台

¹⁶ Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, (November-December, 1996), p.72.



灣隨即成為日本的生產基地。日本首先從 1869 年開始發展紡織工業，在鹿耳島完成第一家近代化內涵紡錠 2640 錠、¹⁷員工 200 人的紡織工廠。¹⁸民國 7 年(1918)第一次世界大戰結束後，本為紡織供應大國的英國，遭逢無法供應市場需求的問題，此時日本隨即成為亞洲紡織供應重要來源，因此，日本將原本實行「農業台灣，工業日本」，主要供應米、砂糖等作物出口的台灣，發展起紡織工業，¹⁹在民國 8 年(1919)由小富元太郎在台南設立「台灣織布株式會社」，在民國 10 年(1921)成立第一家動力織布廠。²⁰台灣農作物豐富，雖天然境因素不適合種植棉花，但適合種植黃麻等具有價值的植物型纖維，此種粗糙的纖維能夠供應農作物產量豐富的台灣在外銷時所需要的包裝麻袋，就此展開了台灣在紡織工業發展的契機。民國 23 年(1934)爾後，因為工業投資增加，加上電力供應系統也逐漸地興建，²¹同時配合日本進入各項生產擴充計畫，日本許多生產過剩的機械設備移至台灣，促進紡織工業的規模擴展，逐步成立許多紡織株式會社，但初期經營不易，許多工廠紛紛經由合併或改組而成，直到光復後由台灣政府接收。1946 年 6 月間，由行政長官公署工礦處輕工業組組成接管委員會，接管七家較大規模的紡織企業為省營，合併為台灣工礦股份有限公司。1946 年以後，政府的輔導加上日本生產擴充期間所奠定下的紡織基礎，使得紡織業蓬勃發展，到了 1949 年，雖然棉紡錠數增加，但台灣的成衣幾乎仰賴進口，²²本身能做的也是很粗糙的款式和布料，如 1941 年日人因原料短缺發展而成的「更生紗」的衣物製作，²³利用舊的衣物破布重新翻彈製成可使用的毛毯或冬季衣料，可以說是最

¹⁷ 紡錠：是紡紗機上的主要機件，用來把纖維輾成紗，並把紗繞在筒管上，故稱為紡錠。通常用紗錠的數目來表示紗廠規模的大小。教育部重編國語辭典修訂本。

¹⁸ 中華民國紡織業拓展會，**建國百年：台灣紡織之茁壯與風采**，台北，商訊文化，2011，頁 67。

¹⁹ 瞿宛文，**新史學**，第十九卷一期，頁 172。

²⁰ 同註 7，頁 68。

²¹ 林熊祥，**台灣省通志稿·卷四經濟綜說篇**，第 22 冊，頁 9168。

²² 同註 7，頁 76。

²³ 黃東之，〈台灣棉紡織公業的發展與前途〉，**台灣建設**，第 9 期，頁 37。



初步的成衣製作。1951 年政府將紡織業列為優先發展產業，並且投入更多資金，台灣充足又價格低廉的勞力加上政府輔導而蓬勃發展。²⁴台灣光復初期原本的衣服消費習慣，因為物資缺乏所以民間服飾都以自行縫補為主，較為講究或是經濟條件狀況較好的家庭也會到「洋裁店」訂做，以訂作導向為主，²⁵所以成衣縫紉的技術，大多停留在小本經營的家庭式小型縫補為主。1958 年，日本經濟不景氣，以台灣作為消化過剩的織品之地，所以也就逐漸興起了成衣製造。台灣的產量部份達到了自給自足的目標後，也展開外銷之路，生產低技術的成衣產品，主要外銷美國。經過十年的努力，在 1966 年台灣成衣貿易出現順差，²⁶1968 年起，紡織上中下游的體系逐漸建立起來，占出口約 40%，1972 年與香港、日本、韓國並列世界四大成衣輸出區²⁷。直到 1980 年以後，紡織業和成衣業發展到了鼎盛期，緊追著當時世界排名第一的香港，²⁸但緊接著就受到國際保護的束縛，加上國內的其他工業快速發展，成衣在紡織品出口比重下逐漸下滑，1987 年開放海外投資，是初步由台灣接單在國外生產的契子。

由低技術組裝開始，無論是歷史或是政策因素使然，台灣不可否認在此趨勢之下很早就開始佈局全球的市場。1980 年後，台灣也如韓國、香港等國家備受工資上漲的壓力威脅，正因為全球佈局起步的早，所以將代工市場目標放在全世界，台灣藉著經驗的累積以及自我技術的精進，已不如以往單靠人力數量、或是人力品質，而是進行產業的跨國投資，將台灣作為成衣的設計研發中心，將原本初級紡織升級為高科技的技術，成衣不再只是紡織的附屬產品，而是也具備科技技能的高技術

²⁴ 同註 7，頁 77。

²⁵ 國立藝術學院傳統藝術研究中心，**傳統藝術研討會論文集：民間技藝鄉土教學**，台北，國立傳統藝術中心籌備處，民國 86，頁 142。

²⁶ 蘇偉哲，**聚集與生產力：台灣紡織產業的實證研究**（桃園：國立中央大學產業經濟研究所碩士論文，2011 年），頁 15。

²⁷ 黃登興，**產業內貿易的形成：台灣紡織的驗證**，(1999)。

²⁸ 瞿宛文，**新史學**，第 19 卷第 1 期，頁 202。



產業，台灣有能力為客戶提供生產速度的要求和更好的生產技術服務。

2008 年金融海嘯過後，世界經濟發生了變化，物價的上漲，消費習慣隨之改變，景氣低靡的經濟，卻意外的開始成衣業有了意想不到的發展。不景氣讓歐美國家更加重視服飾在亞洲的銷售，而冷清的買氣使平價服飾興起，強調平價也能消費到精品般質感的服飾，無論是各個品牌是使用行銷策略或是低價促銷，低價高品質的方式在歐美起了作用的同時，也開始拓展亞洲市場。2011 年 10 月，國際品牌 GAP 宣佈將關閉北美共 189 家店面，但卻設定目標在 2014 年單在中國大陸就開 400 家分店由此可見一斑。²⁹在 2011 年 10 月 19 日瑞士信貸集團(Credit Suisse)公佈的全球財富報告(The Global Wealth Report)表示，認為亞太地區對於全球財富的增長有關鍵性的貢獻，並表示新興市場是主要使全球財富增長的主要區域，其中包括了拉丁美洲、非洲、亞洲。亞太地區家庭財富從 2010 年 1 月的 61 兆美元，增長至 2011 年 6 月的 75 兆美元，增幅 23%，高於北美的 9.2% 及歐洲的 4.8%。³⁰這是帶有衝突的情況，收入的增長讓人民生活品質提高，使得人民更願意花錢在裝扮自己上面，但同時世界金融危機促使大家在消費習慣上趨於保守，因此，成衣就面臨嚴苛的挑戰，成衣供應上就形成了要平價、快速、高品質並且還得要加上時尚、好搭配性等型態。

成衣代工製造的主要概況，在原料方面，製作上主要分為主料及副料，主料中分為本布及裡布，又稱面料。副料則分為拉鍊、各類鈕扣等樣式所需的各項設計原料，³¹影響原料使用主要因為各家品牌不同的風格樣式以及季節上需求，原料樣式眾多，台灣成衣主要向國內外各家廠商取得原料，由於 40 年的

²⁹ 范榮靖，「向東走 跟著錢潮走，平價品牌競逐中國決戰二、三線城市」，*遠見時尚專刊*，2011 年 9 月，頁 87。

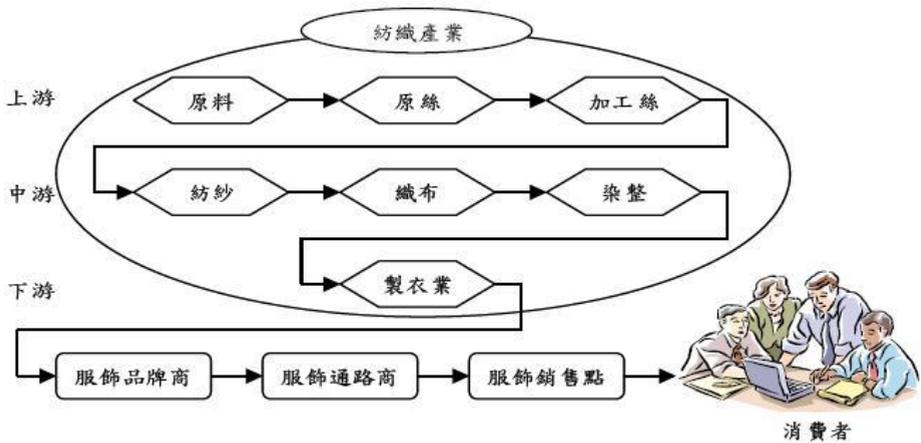
³⁰ 「2011 全球財富報告」，2011 年 10 月 19 日，

https://www.credit-suisse.com/news/en/media_release.jsp?ns=41874

³¹ 喬昭華 鄭靜宜 蘇旭君 饒湘蘭 賴裕綺 編著，*服飾與生活*，台北，國立空中大學，頁 154



發展下來已有完整的供應鏈(圖二)。以布料品質來說，台灣已有能力提供出專業、科技化的布料，例如抗 UV、保暖發熱布料、散熱性佳的布料等機能性紡織品及環保紡織品，品質穩定容易掌握，機能性紡織不僅將布料技術升級，更為廠商提供更多服飾設計的多樣化選擇，挑戰冬天服飾不再厚重，剪裁款式也能如同春夏般輕鬆、運動服更具機能性等。製程方面，台灣自行研發出有效率的打板軟體，不僅減少排版時間，同時減少布料損耗率，另外廠商有足夠能力使用下單廠商所提供如圖片等簡單產品資訊，即可分析製成程序，完成製作計劃。



圖二、紡織產業與消費者關係圖

資料來源：財團法人資訊工業策進會

在台灣的成衣進出口方面，從 2001 年至 2010 年 9 年間，出口量以及增減率從 2001 年 10.5 萬公噸降至 2010 年 4.34 萬公噸，呈現逐漸的下滑趨勢；而成衣進口方面則逐年上升，從 2005 年起紡拓會產經資訊進出口貿易概況統計中，出現成衣進出口單價及比較數據，顯示在 2005 年至 2011 年間，進口單價呈現逐年上升的趨勢，而出口單價則較為穩定，總和來看，雖出口金額及數量減緩，但出口單價則逐年提高。接著，將紡織品出口品分為五大分析，主要紡織品出口項目為布類、紗類、纖維、



服飾品、及本研究所探討的成衣，其中項目中在 2006 年起，將服飾類與成衣合併計算，另外延伸雜項紡織項目，經由統計發現，成衣出口約位居在五大類品項 3 至 4 名。美國為世界最大的成衣進口國家，2009 年台灣在美國市佔率排名為第 20 名，歐盟方面，台灣則排名第 34 名，³²成衣市場競爭激烈。成衣與服飾品進出口地區方面，台灣出口對象以美國及歐盟為主，進口對象則有較大規模的變動，2001 年至 2005 年進口國以日本、香港、歐盟、東南亞國協為主，2006 年至 2011 年加入了中國大陸，並且在加入後，中國大陸進口值就持續穩坐進口國家第一名。

肆、訪談分析

1990 年 2 月，聚×於台灣成衣最困頓的年代，成衣產業大舉外移，創辦人周先生原本服務的成衣公司也在這波產業危機中慘遭波及而失業，但是周先生隨即召集幾位與他一樣在成衣產業有經驗並有抱負的夥伴，以八百萬的資本額成立於台北，不畏成衣產業的寒冬，以台灣為根基，創造新的代工模式，從創始之初就將市場目標放眼世界，以菲律賓為第一個合作生產廠開始從事成衣代工，爾後更將觸角遍及全球。1996 年美國 Wal-Mart 因為代工廠出現問題，將訂單交給聚×，³³龐大的訂單讓人了解到，自行代工生產會比接單又發包給廠商來的容易掌握，無論是品質穩定性以及出貨的速度，都更能保障客戶的要求，同時發現一旦能夠滿足像 WalMart 大品牌客戶，公司經營上就會有相對穩定的訂單和績效，於是冒險挑戰了這從未接過的龐大訂單。

1998 年設立嘉義民雄廠，至 2005 年間，為提升企業競爭能力，除了合併嘉義各廠以外，還成立產品設計中心，隨後更將工廠拓展到世界各地，至 2011 年為止，有 5 國生產國(Production Countries)、20 個自有工廠(Self Owned Factories)、430 條生產線

³² 聚×實業股份有限公司，2011，九十九年度年報，頁 58-6 表一表二。

³³ Money 雜誌企業策略專欄，平民服飾的背後推手，2011 年 10 月號，台北。



(Sewing Lines)、23238 個員工(Employees)、2199 種樣式提供(Styles Shipped)、126 億個貨櫃運輸(Shipped Garments)，在台北員工共 405 人，在大陸、菲律賓、印尼、越南、柬埔寨與斯里蘭卡等國家，規模已不可同日而語。規模做的越大，資訊傳達的功能就越顯重要，在 2000 年引進企業資源規劃系統 ERP(Enterprise Resource Planning, ERP)及供應鏈管理系統 SCM (Supply Chain Management, SCM)系統，分析最佳生產地和原物料採購地點，緊密連結各國工廠的工作，提高效率。公司提供新穎和機能性紡織產品，例如醫療用防護衣、孕婦、嬰兒裝防火衣研發等等³⁴。

種類方面，則為 65%針織(Knit)、35%梭織(Woven)，服裝類分別為 71%的女裝(Women)、5%男裝(Men)和 24%男女嬰服飾(Baby Boy and Girl)。其他產品類包括 40%成衣(RTW)、36%睡衣(Sleep Wear)、22%運動服(Active Wear)、2%泳衣(Swim Wear)。³⁵客戶方面遍及美國、歐洲及亞洲，主要客戶來源，多數以美國成衣品牌為主，其中較穩定的客戶為 KOHL'S、TARGET、GAP(O.NVY)、J.C.PENNEY，其他歐洲品牌則包括 ZARA、H&M、MANGO 等。2001 年值得注意的是，台灣近年興起台灣本土成衣品牌 LATIV 也成為為客戶之一，並且所佔比例不亞於 J.C.PENNEY，近年來平價服飾興起，使得平價與設計感服飾在亞洲市場大為活躍，在此風潮下，有助於成衣產業在亞洲的發展。

在各界認為成衣代工產業式微的情況下，但聚x的亮眼表現顯示在每年的營收上，無論是合併營收或是非合併營收只有在 2007 至 2008 年有較劇烈的下跌情形，在 2010 年起又逐漸追平下跌前水準至 2011 年為止非合併營收達到新台幣 14,864,936,000 元，合併營收為新台幣 15,123,391,000 元，年度增減皆為正向成長，分別為 5.23%及 6.82%。³⁶

³⁴ 聚x實業股份有限公司，2011，九十九年度年報，頁 64。

³⁵ 聚x實業股份有限公司網路報告

http://oia-en.ncku.edu.tw/ezfiles/40/1040/attach/2/pta_12634_4399386_05652.pdf。

³⁶ 「營收報告」，投資人服務，聚x實業股份有限公司網站。

http://www.makalot.com.tw/service/service_main.jsp



台灣成衣發展的較早，從紡織業開始作為基礎，穩健地發展起成衣製作，在產業供應鏈上也有較為完整的整合，但即便如此，成衣代工還是得依賴大量的人力來維持製作的數量和速度。台灣經濟發展至今，無法提供符合成本競爭的勞工，進而發展出「台灣接單，全球生產」的模式。³⁷茲將所面臨的問題分為 4 項說明，包括了人力資源、技術、原物料方面及企業社會責任。(一)人力資源方面，大家熟知的世界工廠中國大陸，近年因勞工問題的顯現而實行許多勞工保護政策，以 2007 年 6 月 29 日所簽定的「中華人民共和國勞動合同法」最具代表性，³⁸代工廠在勞動力來源的選擇上自然成為重要的考慮因素。為有效降低生產成本、聘雇勞工的壓力，企業逐年降低在中國大陸的生產比例，而提升印尼、越南及柬埔寨生產量，彈性紓解勞工成本問題。(二)技術方面，無論在電子產業或是傳統產業都朝向科技化發展，在成衣產業顯現的是布料機能性的提升，例如抗 UV、防火、發熱衣等都是很好的例子。其他技術方面，開發中國家長期經由世界各國設廠、資訊流通提升技術傳送，逐漸從中學習簡單技術，再經由當地政府輔導同時提供豐富資源，積極的培育該國發展能力，成衣代工廠除了需做好專業技能上的保護，同時也不可忽略該國代工廠未來競爭的可能性。(三)在原物料方面，2011 年原油價格攀升帶動原物料價格上漲，連帶影響台灣成衣產業鏈中底層的物料製作成本提高，成衣代工廠一但在原物料成本上難以紓困，對於終端下單公司又議價空間不足，就會造成代工廠的負荷。成衣產業的末端品牌商，為達到消費者的期待而提高產品要求，產品生命週期的縮短，直接影響代工廠的經營型態，除了以往考慮的勞工成本壓力，還要考慮勞工品質，出貨速度，來達成產品速度、品質、成本三方面的要求。(四)最後，近年來環保、道德意識高漲，不可忽視的是「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)，人力和原料使用上從有「道德上的」標準，到明訂必須符合各項環保及人權項目，每個企業都應該為了我們共同生活的環境和社會道德價值，但是在此情形之下，不能把握的是在產業鏈中每個環節都

³⁷ 玉山證券投資顧問公司 2011 年 10 月 6 日投資訪談報告，頁 2。

³⁸ 中華人民共和國勞動和社會保障部，2007 年 6 月 29 日，
http://www.molss.gov.cn/gb/news/2007-06/30/content_184630.htm。



能分擔責任的成本，最後很可能造成對代工廠單一環節的壓力。

本研究基於動態能力理論，對於產業現況做三大項分析，(一) 組織與管理流程：因為無論在公司內部各個部門，或是對外部合作廠商等都需要應用到這項能力，好的組織及管理流程能為公司省下原物料、製程及與客戶溝通的時間。組織世界各地的工廠分工完成訂單，將公司定位在彈性生產的核心能力中，台灣成衣產業是由最基礎的紡織開始，故在台灣有較為完整的產業鏈，有穩定的物料供應商，雖每次進貨品項、比例與下單會依照廠商指定或是特定材料需求而做先行考量，但長期來說，上游廠商來源變動不大，主要原物料供應穩定有保障，而台灣在織品技術方面也能提供更多選擇，在此方面對於下單廠商來說不僅產生信任也同時具有優勢，如此上下游整合供應互動關係，長期經營產生的默契形成高度依存，顯現協調整合的重要性。

表一、聚陽實業股份有限公司 1990-2011 年重新配置項目表

年份	項目
1990	1.開始菲律賓成衣策略聯盟生產作業，從事針織成衣生產業務。 2.推展台灣成衣策略聯盟生產業務。
1994	1.開始擴展成衣針織生產業務。
1998	1.開始擴展印尼成衣策略聯盟生產業務。 2.訂定全球化生產策略。
1999	1.為響應政府政策，享有輸美免配額及免關稅之優惠，於薩爾瓦多投資成立 Leader Garments El Salvador, S.A. de C.V.。
2000	1.為符合對大陸地區間接貿易之規定，轉投資 BVI 公司 Global Trading Int'l Corp. 2.為增加海外生產據點以及降低生產成本，轉投資印尼 PT Makalot Industrial Indonesia。
2001	1.為使生產流程更順暢，轉投資菲律賓三家策略聯盟廠，Leader Garments Corp.、Diamond Apparel Manu. Inc.、Primeline Fashion Inc.
2002	1.為符合對大陸地區間接貿易之規定，轉投資 BVI 公司 Loyal Trading Int'l Inc.。 2.擴展越南成衣策略聯盟生產業務。成立越南辦事處。



	3.為擴充印尼生產據點產能，轉投資印尼 PT Crystal Garments.
2003	1.擴展柬埔寨成衣策略聯盟生產業務。 2.為擴充印尼生產據點產能，透過 BVI 轉投資公司 Global Trading Int'l Corp.設立印尼 PT Glory Industrial Semarang.
2004	1.為落實多點佈局政策，透過 BVI 轉投資公司 Global Trading Int'l Corp.設立柬埔寨公司 Makalot Garments (Cambodia) Co., Ltd.。 2.擴展斯里蘭卡及孟加拉成衣策略聯盟生產業務。
2005	1.為公司營運需要，轉投資設立薩摩亞公司 Fortune Star Investment Ltd.再由 Fortune Star 轉投資設立模里西斯公司 Full Golden Investment Ltd.及 Win Way Investment Ltd.。
2006	1.為產能擴充需求，透過 BVI 轉投資公司 Global Trading Int'l Corp.設立越南公司 Makalot Garments (Vietnam) Co., Ltd.。 2.為產能擴充需求，透過薩摩亞轉投資公司 Triple Int'l Corp.設立柬埔寨公司 Moha Garments Co., Ltd.。 3.為產能擴充需求，透過薩摩亞轉投資公司 Fortune Star Investment Ltd.以轉投資 Win Way Investment Ltd.間接投資大陸地區之揚州豐陽服裝有限公司。
2007	1.由轉投資公司 Fortune Star Investment Ltd.轉投資設立模里西斯公司 Solar Investment Ltd.間接投資大陸地區之嘉興瑞陽服裝有限公司。 2.為產能擴充需求，董事會通過南越產區之產能投資案，將透過薩摩亞轉投資公司 Triple Int'l Corp.設立南越公司 Triple Garments (Vietnam) Co., Ltd.。另外並通過北越二廠及揚州二廠之產能投資案。 3.為公司營運需要，由轉投資公司 Fortune Star Investment Ltd.轉投資設立三家香港公司 Wintop、Crown Era、Crownway 間接投資大陸地區之上海聚陽服裝有限公司、嘉興聚陽服裝有限公司、嘉興佳陽制衣有限公司。



	4.為擴充印尼生產據點產能，透過薩摩亞轉投資公司 Fortune Star Investment Ltd.設立印尼 PT Starlight Garment Semarang.
2010	1.為順應全球環保趨勢，降低面料採購成本暨因應客戶需求，由轉投資公司 Fortune Star Investment Ltd.轉投資 Wintop Industrial Limietd.間接投資大陸地區理陽貿易(上海)有限公司。
2011	1.為因應客戶需求暨整合印尼/越南供應鏈資源，轉投資成立聚益實業股份有限公司。

學習方面，從 1990 公司成立初期，就是由在成衣產業有經驗的幾位經營者共同投資成立，筆者認為這是初步的學習過程，做法首先是移植以往所累積的經驗成立新公司，再以新思維重組發展定位。其他個人學習部分還出現在操作上，我們瞭解成衣產業是非常需要人力的產業，即便現在台灣成衣產業已不依靠人力製造取勝，設計方面也有軟體輔助，但仍然在更多技巧上依舊需要師徒制的傳承。成衣製作上最常出現的是下單廠商會給製造商商品的各個尺寸、布料、顏色等資訊，但聚益的能力不止於此，經由師傅們分析能夠在不裁破樣品的情況下，準確的複製出客戶要的產品，這裡個人的學習在於打板師傅累積的經驗，也引導資歷較淺的人員學習，這種透過實際工作學習是個人單向學習無法取代的。

「…柔軟哦，來，大家看一下這裡哦，我們的師傅哦，這一桶是柔軟劑是不是…這是繼利康…對，其實我們這邊有兩個，他的老師跟師傅出國去了，去輔導工廠…」

師徒制普遍存在於傳統產業，組織及管理流程的範疇中，學習環環相扣在個人和組織裡。由個人的學習經驗將複雜的樣品以最佳效率的製程排出來後，再經由網路傳輸到海外代工廠間，海外代工廠又經由組織間的學習，確實執行中央控管所提供的製程。從個人學習中的樣品製作到組織學習中的執行海外生產，又回到個人學習的如何監督海外



生產執行的效能，呈現循環狀。但無論是個人或組織，好的學習成效，能減少損耗、提高效率，也能藉此發現盲點或是產生新的程序。學習也是公司資產的一部分，屬於無形資產的一種，因為就算透過模仿複製也不能肯定能達到相同的效果。無形資產的部份將會在下一部份將會詳盡的說明。

(二)定位：正確又明確的定位能讓公司產生穩定的經營和競爭力，自 1996 年之後，一個金額龐大的訂單讓聚陽公司瞭解到在流行產業的變動性需要具備的彈性能力，想要接下大客戶，快速交貨是其中的條件之一，就此聚陽將公司定位主要競爭優勢為彈性又快速的能力。“定位”由較為複雜的各項有形、無形能力所組成，並各項能力互相鑲嵌。購買和保護技術來提高製程效率，例如企業資源規劃系統(Enterprise Resource Planning, ERP)、網站產品資料庫管理系統(Product Data Management, PDM)和供應鏈管理系統(Supply Chain Management, SCM)，確實減少損耗。在各項實質競爭項目越來越緊張的現在，聲譽資產在企業管理中越顯重要，這項無形資產是所有資產中，最容易被忽略的一種，1970 年代諾貝爾經濟學獎得主 Milton Friedman 主張「企業唯一的社會責任就是增加利潤」，到現今已不符使用，³⁹不斷在各類產業中頻傳壓榨及不合理待遇的事件，社會上開始反省價值的衡量方式。1999 年 6 月 12 日《經濟學人》(The Economist)指出「企業的價值逐漸不再潛藏於資產負債表上的實體與金融財務資產，而是潛伏於無形資產中」。聲譽資產容易與「形象」、「識別」混淆，聲譽不是使企業讓大眾覺得感到快樂或夢幻，也不止使顧客能夠認出公司的產品而已，聲譽是長期的經營，與社會責任相關、適用於公司的內外部所有相關人員，卓越的聲譽資產有助於公司獲得利潤及競爭能力，包括吸引回客、提醒消費者注意一家公司產品的品質、讓公司訂出更高的售價、吸引較優秀的求職者、提升進入資本市場的機會、吸引投資人、作為不讓對手進入市場的障礙，⁴⁰利用無形資產得到下一個珍貴的無形資產，無法輕易複製，其他企業也無法一蹴可及，聲譽資產不再是以前廣泛的社會道德所衡量，不僅有實質上法律的規範，也是企業競爭力

³⁹ 企業的公民成績單，*遠見雜誌*，第 228 期 (2005)，頁 130。

⁴⁰ 洪鑫譯，凱文傑·克森著，*聲譽是資本*，(台北：日月文化出版社，2006)，頁 13-17。



及危機處理的來源，良好的聲譽為公司帶來免費的宣傳、「當危機降臨，擁有聲譽資產的公司會得到世人較大的諒解」、「好名聲就像是身體的免疫系統」，⁴¹聲譽為股東及消費者帶來的信心，無法輕易的在實質的利潤上做評估。訪談對象除了追求更高的服務品質和各項生產能力，同時也投入人才培育的行列，在各大商業和媒體績效或是聲望評選中獲得很好的排名，為公司聲譽資產打下基礎。

(三)路徑：路徑同樣是一向由多方資訊合成的資源，路徑依賴能夠是公司遵循經驗來感知市場上可能的需求，不僅是偵測市場動態，在公司運作過程遇到挑戰時，用來處理突發事件，經由長期試驗和反饋，會成為公司作決策的重要參考，有效的處理會讓公司在危機處理時免於付出沉痛的代價。我們了解到經驗累積的重要性，但不可忽略的是動態的市場特性，過度的路徑依賴會僵化組織的思考能力，用同一種方法無法處理不同時間背景的問題，會忽略危機為市場所帶來的暗示。以聚x的例子來說，公司引進了先進的企業資源規劃系統(ERP)、網站產品資料庫管理系統(PDM)和供應鏈管理系統(SCM)，雖然可以加速反應時間，但評估者若沒有以現況作進一步的觀察，則會執行錯誤方案，錯失機會。配合路徑依賴的是技術機會，技術是很具體的能力，當組織能夠活躍地思考目前所需，並探究未來趨勢，就能釐清公司所需的資源，更進一步能夠持續投資未來可行的新技術。在很多體制性資產和成本被壓縮的情況下，成衣廠當然備感壓力，當無法再依賴相同路徑時，就會依據市場動向尋找出路。當企業感受到市場上的價格或是原料有大規模難以預測的波動時，就會採取其他措施來防範。聚X因為價格被壓縮的太低，再加上其他國際間的政治經濟因素，選擇了投入品牌的經營。

「因為我們的自有品牌那個時候我們公司叫“pica pica”嘛，那個時候因為…遇到金融海嘯得時候，那我們公司就覺得說我們發展的並沒有很成熟，那我們想把重心放回來原來的代工跟這種PD、MD設計方面，跟客人做這個合作，把品牌這個東西暫時就先停下來…」

⁴¹ 洪鑫譯，凱文傑·克森著，**企業經營的因果循環：聲譽是資本**，(台北：日月文化出版社，2010)。



雖然最後決定結束品牌，但在過程中其實顯現高度的組織管理能力、敏銳觀察市場趨勢的能力，還有彈性的危機處理能力，例如在品牌設定時，了解到比起機能性來說本身在設計方面較有優勢，於是定位為流行性為主功能性為輔的產品，為了這兩個方向，聚x組織了專案設計部門及與台灣布料廠商研究機能性布料。在這個品牌的事件裡，確實提升了本身的設計及行銷能力，而在經營品牌遇到危機之後，也能隨即將能力轉向回歸代工本業，成為目前我們所看的競爭優勢。

伍、產業競爭優勢及未來發展方向

經過了金融風暴和許多結構性資產的挑戰，成衣業走向更為多樣化的服務，我們不再是最初級的製造業，而是具有高度彈性的運籌能力，正以新的管理方式來面對市場上更高的要求，筆者整理出幾項成衣廠的競爭優勢。從外部來說，順應潮流趨勢加上科技技術的進步，服裝在季節上的差別逐漸縮小，但流行卻又具有時效性，快速接單和出貨是競爭必要的做法。能夠快速地將成品送到客戶手中，對客戶來說能夠減少製造時間，就等於有多餘的空間能夠再將成品配送這各銷售點，也就能搶先商機，了解銷售反應並且彈性地調配樣式再做下一步的商品評估。就這點來看，聚陽無疑會是品牌商最佳的支援者。為了達到快速的目標，彈性就成為必要的能力，這裡的彈性指得是公司的運籌能力，包括工廠的設置，硬體軟體的購買或開發，不止考驗公司資金調度能力，更考驗公司整體管理團隊的組織能力，能夠彈性調配的項目和程度增強，速度也自然能夠越來越快。與速度互相配合的還有設計，在上一章節已經有提過，聚x在離客戶最近的地方設有資訊收集的相關部門，例如紐約、巴黎、上海和廣州。除了廣泛的吸收世界流行趨勢，更針對品牌客戶的樣式做研究，如此一來，貼近客戶的習慣及慣用的手法，提供更多設計服務，接到快速單時在第一時間完成商品的製程計畫，增加製造及配送時間。第三是對品質的要求，客戶對時間和成本上的要求變嚴格，但在品質上的要求卻是越來越高，除了從客戶開始的“強迫升級”以外，



逐漸的整個市場對產業的要求也提高了，例如近年興起的台灣本土品牌服飾“LATIV”，在製造方面也是高標準看待，並不認為價格低而品質就不能兼顧，

「紅色箭頭因為布的正反面很不容易分辨，但是他有光澤上的差異，但是每個人對觀的感覺不是那麼的敏感，我們怕不讓他做錯，第一個下手的就把這些東西弄好…廉價的成衣也在乎這些，我告訴你，其實哦我們在看包括 LATIV 的衣服，台灣最廉價的衣服對不對，網路衣服，其實他們的品檢，在工廠在要求的階段也是非常龜毛的。」

所以在製造方面，品質升級是立足在產業中的基本因素，例如布料的光亮面及暗面的區別，每件衣服尺寸的準確性等等，即使是非常細微的製作流程，都能使整體品質上升。

「整個量哦，沒有改變多少，但是難程度差異很大，款式複雜很多，就像以前我們會做簡單的衣服，現在，我們那種衣服都不見了，我們都做高級，客人已經幫我們升級了，哈哈，我們就做更高級的，因為我們的價錢沒有改變，客人就升級我的產品，就是很簡單的一些道理…價錢都沒有改變，假設說，像我們現在說在美國買台灣的成衣啊，例如說他買 50 塊美金的東西，那客人為了怕，讓客源流失，它不會隨意漲價嘛，對不對，它不會隨意漲價的話，但是它又因為要讓我接單的話，挑有點難度的讓他的附加價值更高的給我們做就是這樣子，就是這麼有趣的事情，」

前面有提到廠商在下單時往往會指定廠商或指定用料，但產業應該善用台灣完整的產業鏈，除了公司本身能夠掌握顧客要求的面主副料來源，也能在原料供應上有變動時防範於未然，除此之外，進一步還能提供更高品質的面料作為參考，深化與顧客之間的關係。

經過長時間的競爭和自我能力的提升，台灣成衣廠在世界代工產業中仍然表現優秀並且持續不斷努力，現在也能以穩健的腳步接單出貨。前面我們有提到聲譽資產的重要，企業社會



責任是所有企業最後免不了要重視的一塊，為了保護地球，也為了保護兒童等等，企業社會責任初衷是好的。但是如同前面所提到，這項責任需要付出成本，當銷售成品的品牌商打出自家產品是如何人道及環保，卻不見得會分擔這項責任的支出，廠商也只好自行吸收，筆者認為這種現象隨著科技的進步，標準只會越來越高，從水洗過後的汙水處理到丹寧布的水洗石原料，從處理化學製程工人規定使用口罩到成衣環保纖維布料，標準會越來越高。對於企業社會責任中科技技術的使用，會隨著技術提升存在風險，必須要同時考量市場上的趨勢以及注意該項科技發展的程度，台灣廠商必須要重視一這方面的資訊收集，並且審慎去評估可行性和風險。

縱使成衣代工的經營與品牌是不同的經營領域，但自有品牌仍是台灣代工廠的一個目標之一，期望用長久以來為全球各大品牌代工的經驗、技術、設計來投入品牌的市場。大多數的人對於台灣成衣製造技術很有信心，不僅政府推動「微笑 MIT 標章」，⁴²近年來我們也可以看到本土品牌逐漸崛起，銷售業績業很亮眼，最典型的例子就是打著 MIT(Made in Taiwan)的成衣品牌 LATIV，但最後我們看到以愛台灣為號召是助力也是阻力，因為大多數的民眾最後無法接受心理所期待的 MIT 品牌有部份商品不是由台灣製造，即使最後 LATIV 在網站上柔性報導台灣本土成衣代工工廠的生存遇到多大的困境，是台灣品牌而不一定是台灣製造，海外代工是必要的方法，也挽回不了出走的消費者，由此可見，要在勞力昂貴的台灣，定位以台灣製造卻平價的服飾將受到嚴峻的挑戰。台灣優秀的代工能力是不爭的事實，但在創造自有品牌時要如何不與代工相牴觸才是最重要的課題，首先公司本身內部需要全新的組織來掌握品牌的經營，其次還要設法不要與自己的客戶搶生意等等，取得平衡才能有發展的可能。

產業的發展不只需要靠個別廠商努力突破困境，同時也需要政府

⁴² 「因應貿易自由化加強輔導型產業之共通性輔導計畫」，經濟部工業局
http://proj2.moeaidb.gov.tw/mit/mit_plan3.php



和教育等相關部會的支持。在政府方面，需要大力培育成衣相關設計人才，不侷限於服裝設計，還包括了打板、軟硬體開發等，培育成衣產業人才的同時，也能為未來的自有品牌鋪路，由基礎開始改善產業不足的地方。台灣有足夠的代工能力應付複雜的款式和版型，遺憾的是，大至百貨公司小至夜市地攤，強打的不是歐美名牌就是韓貨等，同時仿冒猖獗，尤其是近年來韓國成衣興盛，在台灣隨處可見毫不避諱高舉仿韓貨、韓版等招牌，最後糟糕的是為了要使成本壓的更低，不僅不再用心於設計打板，連裁縫、質料都變得粗糙劣質，如此惡性循環下去，還不必論及設計人才，產業整體水準都會下降。本研究發現當廠商能夠清楚了解自己本身的核心能力，並動態運用各項優勢達到彈性使資源相互流動整合，就能夠因應市場變化而達到永續經營的目標，配合前述的培育設計人才和行銷人才等目標，台灣不僅能在代工產業裡持續發展，能夠揚名國際的品牌也指日可待。



參考文獻

一、中文部分

- 「2011 全球財富報告」，**Credit Suisse**，2011 年 10 月 19 日，
https://www.credit-suisse.com/news/en/media_release.jsp?ns=41874。
- 「中華人民共和國勞動合同法」，**中華人民共和國勞動和社會保障部**。
http://www.molss.gov.cn/gb/news/2007-06/30/content_184630.htm。
- 「企業的公民成績單」，**遠見雜誌**，第 228 期（2005），頁 130。
- 「因應貿易自由化加強輔導型產業之共通性輔導計畫」，**經濟部工業局**，http://proj2.moeaidb.gov.tw/mit/mit_plan3.php
- 「國立師範大學轉型發展補助計畫」，**全人教育百寶箱**，
<http://hep.ccic.ntnu.edu.tw/browse2.php?s=1019>。
- 「營收報告」，**投資人服務**，**聚×實業股份有限公司**網站。
http://www.makalot.com.tw/service/service_main.jsp
- Money 雜誌企業策略專欄，平民服飾的背後推手，2011 年 10 月號，台北。
- 中華民國紡織業拓展會，**建國百年：台灣紡織之茁壯與風采**（台北：文化出版社，2010）。
- 玉山證卷投資顧問公司 2011 年 10 月 6 日投資訪談報告。
- 林熊祥，**台灣省通志稿·卷四經濟綜說篇**，第 22 冊，頁 9168。
- 洪鑫譯，凱文傑·克森著，**企業經營的因果循環：聲譽是資本**，（台北：日月文化出版社，2010）。
- 洪鑫譯，凱文傑·克森著，**聲譽是資本**，（台北：日月文化出版社，2006）。
- 范榮靖，「向東走 跟著錢潮走，平價品牌競逐中國決戰二、三線城市」，
遠見時尚專刊，（2011 年 9 月），頁 87。
- 國立藝術學院傳統藝術研究中心，「民間技藝鄉土教學」，**傳統藝術研討會論文集**（台北：國立傳統藝術中心籌備處，1997），頁 142。
- 黃登興，「產業內貿易的形成：台灣紡織的驗證」，**自由中國之工業**（1999）。
- 喬昭華、鄭靜宜、蘇旭君、饒湘蘭、賴裕綺編著，**服飾與生活**，（台北：國立空中大學）。



黃東之，「台灣棉紡織公業的發展與前途」，**台灣建設**，第 9 期，頁 37。
聚×實業股份有限公司，2011，九十九年度年報。

聚 × 實 業 股 份 有 限 公 司 網 路 報 告 ，
http://oia-en.ncku.edu.tw/ezfiles/40/1040/attach/2/pta_12634_4399386_05652.pdf。

潘美玲，**台灣的企業組織結構與競爭力-技術、社會網絡與全球商品鏈：台灣製造業部門間生產組織的差異**，(台北：聯經，2001)。

瞿宛文，「重看臺灣棉紡織業早期的發展」，**新史學**，第 19 卷，第 1 期 (2008)。

蘇偉哲，**聚集與生產力：台灣紡織產業的實證研究**(桃園：國立中央大學產業經濟研究所碩士論文，2011 年)。

二、英文部分

Abernathy, W. J. and K. Clark, “Innovation: Mapping the winds of creative”, Harvard University (1985).

C.K. Prahalad and Gary Hamel, “*The Core Competence Of The Corporation*” Harvard Business Review, (May–June, 1990), p. 5.

David J. Teece And Gary Pisano, “*The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*”, Oxford University Press, (1994).

David J. Teece, “Dynamic Capabilities: A Framework for Profitability”, *Forthcoming Ivey Business Journal*, (2011).

David J. Teece, “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance”, (2006), p. 23.

David J. Teece, “Profiting From Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Llicensing And Public Policy”, *Research Policy*, Vol. 15, No. 6 (1986), p. 289.

David J. Teece, Gary Pisano and Amy Shuen, “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No. 7 (1997), p. 527.



- David J. Teece, Gary Pisano and Amy Shuen, “*Dynamic Capabilities And Strategic Management*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, (1997), p. 523.
- David Teece, Gary Pisano, “The Dynamic Capabilities Of Firms: An Introduction”, *Oxford University Press*, (Vol. 3, Iss. 3, 1994), pp. 537-556.
- Gary Gereffi and John Humphrey, Raphael Kaplinsky and Tim Sturgeon, “Globalisation, Value Chains and Development”, (IDS, 2001), P. 3.
- Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz, “Commodity Chains And Global Capitalism”, (London : 1994).
- Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz and Roberto P. Korzeniewicz, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Connecticut: Greenwood Press. (1994).
- J. Bruce Harreld, “Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy Into Action (White Paper Draft)”, *Harvard Business School* (2006), p. 8.
- Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin, “Dynamic Capabilities: What Are They?” *Strategic Management Journal*, (2000). pp. 1105-1121
- Lamar Pierce, David Teece, “The Behavioral, Evolutionary, and Dynamic Capabilities Theories of the Firm: Retrospective and Prospective”, (2005).
- Michael E. Porter, “The Five Competitive Focus That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, No. 17 (2008), p. 80.
- Michael E. Porter, “*What Is Strategy?*” *Harvard Business Review*, (November-December, 1996), p. 72.
- Michael E. Porter. “*Competitive Strategy*”, *Free Press*, (1980).

