

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系亞太研究碩士班

台灣製鞋產業生產網絡競爭優勢之探討
Networks Competitive Advantages of Taiwan
Footwear Industries

研究生：范林詠 撰

指導教授：毛樹仁 教授

中華民國九十七年六月

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系亞太研究碩士班 碩 士 學 位 論 文

台灣製鞋產業生產網絡競爭優勢之探討

研究生：范林詠

經考試合格特此證明

口試委員：郭冠廷
毛樹仁
張台壽

指導教授：毛樹仁

系主任(所長)：張子樑

口試日期：中華民國九十七年六月二十日

摘要

本文的主軸係在探討台灣製鞋產業在國際生產網絡中的真正競爭優勢。國際生產網絡的形成有賴於貿易全球化的蓬勃發展，以及國際生產的分工日趨專業所致；企業在國際生產網絡中的競爭優勢探討，以 Michael Porter 對此議題等諸項研究為最。台灣製鞋業等傳統產業是否真的是種正在萎縮的產業？現今的發展狀況又是如何？台灣製鞋業身為全球生產網絡的供給方，此產業目前競爭力究竟由何而來，更是本研究欲深入探討之重點。專論製鞋業競爭優勢的文獻委實有限，相關論述皆以其歷史及發展狀況的經驗陳述為主，或是對該產業的概略性敘述。本文便針對製鞋業優勢的內涵做較為深入之探討，採用質性研究，透過深度訪談 (in-depth interviews) 以及田野調查的方式，對業界的管理階層、經營者進行訪談，並深入工廠訪查，輔以該產業近年消長的統計數據，以及製鞋業在國內外的發展狀況加以評析、佐證。台商在此網絡中的合作表現，在於彼此信任合作之互惠行為，多數的先行研究均提及台商之間信任合作的關係，此信任合作之實際作為表現於付款行為上，透過雙邊或是多邊的信任，讓彼此業務進行更為流暢。透過本研究得以了解製鞋業並非夕陽工業，且多數在外工作之台商、台幹仍是心繫台灣；對於產業發展之現況與期待，我國政府該如何給予更多支持與幫助將是另一大考驗，筆者亦針對研究結果，在此提出結論與建議。

關鍵字：國際直接投資、國際生產網絡、台灣製鞋產業、國際分工、國際貿易

ABSTRACT

The goal of this research is to probe into the competitive advantages of Taiwan's footwear industries in international production networks. The development of international production networks has been depending on fast growth of global trade and specialization of international divisions. Michael Porter is famous for his studies on several issues of competitive advantages. Is it true that such kind of traditional industries like Taiwan's footwear industries are declining? What is the situation of their development recently? Taiwan's footwear industries play the role of suppliers in global production networks. The origin of competitiveness of Taiwan's footwear industries is the essence of this study. There are many articles focusing on history of their development and characters, but only a handful articles discussing the competitive advantages of Taiwan's footwear industries. The research methods used in this study including field-research in different factories, and in-depth interview with owners and managers. Complementary data and statistics analysis was conducted wherever is necessary. Trust and cooperation are important behaviors in Taiwan's footwear production networks. Actions of their trust and cooperation were manifest best on payment of their trade. Business could be done more fluently by reciprocal trust and cooperation. This study could explain that footwear industries are not sun-set ones. Many overseas Taiwanese managers in footwear industries are concerning the future development situations of Taiwan's footwear industries. This paper will also indicate the challenges to get Taiwan's government supports.

Key words: Foreign Direct Investment, International Production Networks, Taiwan's Footwear Industries, International Divisions, International Trade

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究限制	4
第三節 研究方法與架構	14
第二章 貿易全球化下的國際製鞋生產網絡	18
第一節 經濟全球化伴隨而來的影響	18
第二節 東亞經濟迅速成長與台資企業外移情況	22
第三節 製鞋業為求降低成本移地投資所建構的東亞製鞋網絡	28
第四節 多層次網絡之形成	33
第五節 小結	37
第三章 台灣製鞋業的發展狀況與特性	39
第一節 台灣製鞋業發展的歷史	39
第二節 全球生產線的分布狀況與分析	45
第三節 台灣中小企業形成的網絡生產優勢	48
第四節 現階段台灣製鞋業面臨的問題與困境	51
第五節 小結	56
第四章 訪談實証之發現-台灣製鞋業的競爭力	57
第一節 價格低廉	57
第二節 品質優良	64

第三節 交貨迅速	71
第四節 少量多樣的發展狀況	76
第五節 小結	79
第五章 結論	80
第一節 台灣製鞋業的競爭優勢	80
第二節 台灣製鞋業在外投資地經驗與本研究之建議	85
第三節 延伸議題與結語	87
參考文獻	89
附件一	102
附件二	104
附件三	105
附件四	106
附件五	108

論文圖表目次

圖次

圖 1-1：國際製鞋設計、生產與銷售週期流程	5
圖 1-2：製鞋業網絡關係圖	10
圖 1-3：本研究架構圖	17
圖 2-1：南南貿易圖	25
圖 2-2：組裝廠與衛星工廠分佈圖	29
圖 2-3：製鞋業網絡關係圖	33
圖 3-1：廣東地區地理位置意識圖	46
圖 4-1：大底模具製作流程圖	66
圖 4-2：越南員工操作機器圖	67
圖 4-3：組裝廠作業流程圖	69
圖 4-4：台灣母國、原料供應商、鞋材廠、組裝廠付款關係圖	71
圖 4-5：報價 40 歐元的鞋款	78

表次

表 1-1：經濟部投資業務處登記對外核准投資的製鞋相關企業表 -----	2
表 1-2：台灣與區域貿易所佔比例變化表 -----	3
表 2-1：反傾銷所造成的關稅調整表 -----	29
表 2-2：工廠外移先後順序表 -----	30
表 2-3：中國大陸與越南勞動成本比較表 -----	34
表 3-1：1986-2007(1-8 月)台灣鞋類出口等相關統計數據表 -----	42
表 3-2：廣州地區組裝廠成本分析表 -----	43
表 3-3：全球鞋業生產線估計表 -----	45
表 4-1：近十年報價金額與成本改變狀況表 -----	61

第一章 緒論

製鞋業在一般人的認知中被認定為傳統產業，可以透過日本學者赤松要 (Kaname Akamatsu) 所提出的雁行理論清楚了解其特性，¹且製鞋業等勞力密集產業在其研究中，被認為將逐漸由已開發國家轉入開發中國家的產業。早期台灣的製鞋業多為中小企業，進入門檻低、資金需求少、以勞力為主，自 1970 年代日本將製鞋技術移轉到台灣至今，製鞋業在台發展歷史已近 40 年，台灣製鞋業歷經了產業的植入與移出，現階段似乎也面臨中國與東南亞國家的競爭。目前製鞋業的發展趨勢究竟如何便是筆者所欲闡述的重點。

第一節 研究動機與目的

本節主要說明台灣現階段產業結構的改變，以及說明筆者欲闡述的問題，主要分為台灣製鞋業發展的趨勢，以及各項國際、國內影響的因素與變化狀況，進而推導出本文主要的議題。

壹、台灣製鞋業變遷的啟發：

冷戰結束後，共產體制瓦解、開發中國家的經濟轉型，促成諸多前共產國家對外改革開放之政策與措施；此等後進者加入國際經濟體系運作的同時，台灣對外貿易與投資的競爭對手便逐漸增加。我國製鞋產業自 1980 年代起湧現對外國際直接投資的熱潮，尤以中國大陸為最，其最重要之因素在於成本要素的考量，包括勞動力、原物料、市場、外國投資優惠、普遍優惠關稅 (Generalized System of

¹ 雁行理論 (Flying-geese theory) 日本學者赤松要於 1935 年所提出 (日語原稱「雁行形態論」)；且此理論在其 1961 年時所出版的《世界經濟失衡成長理論》(A Theory of Unbalanced Growth in the World Economy) 又再次提及，在 2004 年 Lincoln Edward 的著作 East Asian Economic Regionalism 一書中也再度地提及以日本為首的東亞經濟發展現狀。

Preference, GSP)等。

台灣的生活水準提升，導致勞動成本上漲，基於企業的利益考量，台灣勞力密集產業外移的情勢便隨之產生。近 20 年，台灣地區的勞力密集產業已紛紛地透過國際直接投資(Foreign Direct Investment, FDI)的方式向成本低廉的開發中國家移動，本文主要議題在於探討台灣製鞋產業在國際生產網絡中的競爭優勢；國際生產網絡之所以形成，有賴於貿易全球化的蓬勃發展，以及國際生產分工的日趨專業，企業與品牌經營者的發展策略更是造就今日結果的主因之一，而台灣製鞋業亦在此環境下，於 1980 年代中後期開始外移。其次，根據台灣截至 2007 年 1 月為止，經濟部投資業務處登記對外核准投資的製鞋相關企業共有 62 家，² 如下表所示：

表 1-1：經濟部投資業務處登記對外核准投資的製鞋相關企業表

公司性質	OEM ³ 廠	ODM ⁴ 廠	衛星工廠	鞋類貿易商	公司行號與實際運作不相符
數量	23	3	9	14	12

資料來源：經濟部投資業務處，表格由筆者自行整繪。

但實際上對外投資的製鞋產業(包括衛星工廠)⁵卻如過江之鯽般，⁶紛紛以第三地或是不向台灣政府申報的方式轉入中國大陸或是東南亞國家。在台灣鞋技中心 2007 年所出版的《2007 年製鞋業採購指南》一書中，便有許多未列入政府官方統計的相關企業，其結果證明台灣製鞋業在外發展的狀況其實是逐漸壯大的。

貳、國際大環境的影響：

² 經濟部投資業務處，中華民國核准對外投資企業.exl，內容由筆者自行整理。

³ Original Equipment Manufacturer, 以下簡稱 OEM，原始設備製造商，即代工產業。

⁴ Original Design Manufacturer, 以下簡稱 ODM，即原始設計製造商。

⁵ 諸多文獻對衛星工廠有另一個別稱為協力廠，本文則統一稱為衛星工廠。

⁶ 鞋技中心，2007，《2007 製鞋採購指南》，頁 701。其文中有許多對外投資的台灣製鞋相關企業，雖由訪談得知該書之更新未完全，但實際上對外投資的台灣製鞋業絕不如政府統計般稀少。

約莫自 1980 年代起，已開發國家對外投資日益增多，促使世界各接受投資國的經濟成長迅速倍增，台灣也因此獲得發展機會，而製鞋業便是在 1980 年代創造鉅量出口的時期。但產業升級後，勞力密集的部份便透過 OEM 代工的方式，將較需勞動力的生產工作，交由新興的開發中國家，如中國大陸、越南以及東南亞國協(Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)等國家。台灣製鞋業藉此得以降低產品的生產成本，進行產品的專業分工與加工，提升該產業、產品的競爭力。⁷然而製鞋業等勞力密集型產業，近年在台的生產量呈現日趨減少的狀況，更被認定為逐漸沒落且失去競爭力的夕陽產業。

台灣對全世界貿易總額所佔比重之變化如下表所示：

表 1-2：台灣與區域貿易所佔比例變化表⁸

區域	北美	歐洲	亞洲	其他
1990	30%	18%	31%	21%
2000	21%	15%	54%	10%
2003	17%	14%	59%	10%

註：內容轉錄自《國際貿易理論與政策》，表格由筆者自行整彙。

上表顯示台灣的進出口貿易已逐漸移轉到亞洲其他的開發中國家。台灣對北美的出口百分比已逐漸的下降，對歐洲則是趨近持平，對亞洲的區域內貿易比重卻越來越高。

本研究之目的旨在探討台灣製鞋業等傳統產業是否真的是種正在萎縮的產業？現今的發展狀況又是如何？台灣製鞋業身為全球鞋類生產網絡的供給方，而這些相關產業目前的競爭力究竟由何而來，更是本研究欲深入探討之重點。

⁷ Michael, E. Porter, 1985, "Industry Segmentation and Competitive Advantage", *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York, Free Press), p. 232

⁸ 劉碧珍、陳添枝、翁永和，2005，《國際貿易理論與政策》，台北市：雙葉書廊，頁 8。

第二節 研究限制

鞋類屬於製造性的消費商品，受到資訊傳遞與科技發展的影響以及消費客群、功能性的不同，因此有各式的男女鞋款、童鞋、拖鞋、涼鞋等，各類的鞋款製程與價值均不同，因此筆者在此說明本研究所定的對象。其次，筆者所言之台灣製鞋業乃是透過第一手的訪談紀錄，以擁有者的方式界定台灣製鞋業，其中義包括合資企業，但實際掌控者為台灣人便屬之。最後，筆者亦將過去研究製造業的理論做統整，比較其差異所在，以增本研究之價值。

壹、範圍與界說

本研究所專注的對象乃是休閒鞋、皮鞋(此二類鞋款通稱 **Brown Shoes**)以及運動鞋(**White Shoes**)⁹產業，其原因在於此兩類鞋款在市面上較為普及，而其他種類的鞋款如女鞋、童鞋、塑膠鞋等則較為繁複，且其製程與成本差異較大，以女鞋為例，女鞋款式少量多樣的發展較休閒鞋與運動鞋早，亦造成研究上的差異性過大，不宜同時比較。故本研究只鎖定上述兩類鞋款的製鞋廠作為探討對象；此外，鞋廠依其性質的不同大致分為：

組裝廠：負責零組件與中間財的集散，以及產品最終的組裝、出貨。

衛星工廠：負責零組件之供應與加工，諸如橡膠、鞋帶、鞋墊、膠水、紙盒、模具、印刷等。本文則統稱為衛星工廠(在文獻探討時，有部分學者稱衛星工廠為協力廠，筆者為求行文流暢，故將用語統一)。

其次，依台經院產經資料庫對之分類，將鞋業分為鞋及鞋材製造類、鞋材零售業及鞋類批發業三個細項產業，各細項產業之界說分述如下：

一、鞋及鞋材製造業：從事皮革或皮革替代品(如橡膠、塑膠、紡織品等)製造鞋之行業均屬之。鞋跟、鞋底等鞋材製造亦歸入本類。

⁹ **Brown Shoes** 以及 **White Shoes** 為製鞋業內的口語用法。

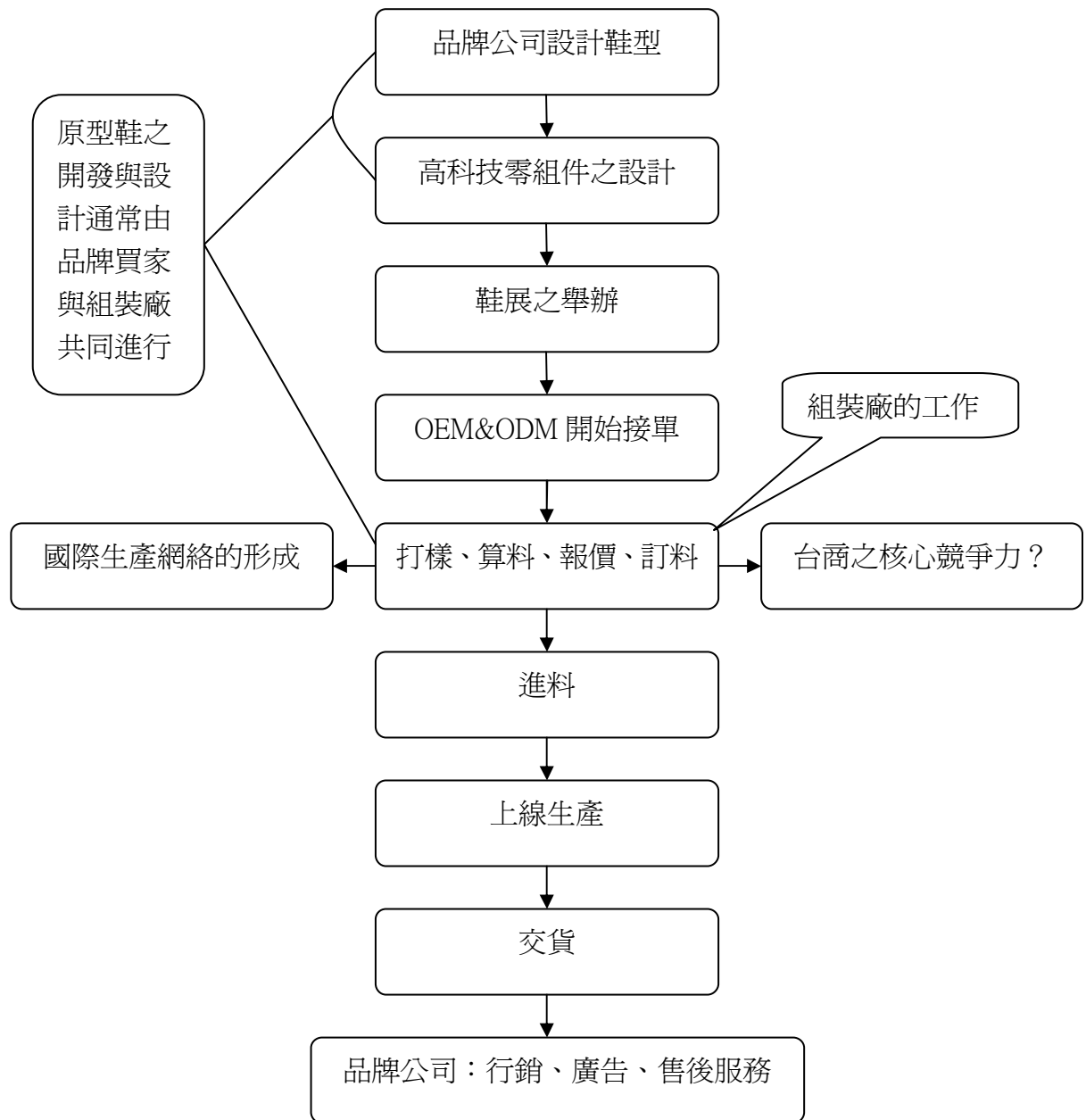
二、鞋業零售業：凡從事皮革、橡膠、塑膠或其他材料製成之鞋類及其配件零售之行業均屬之。

三、鞋類批發業：凡從事皮革、橡膠、塑膠或其他材料製成之鞋類及其配件躉售之行業均屬之。¹⁰

台灣製鞋業的產業網絡除上述三類外，組裝廠對於中間財集散能力的內涵乃本研究之核心價值，亦為本研究欲窺探之重點。台灣製鞋業競爭優勢之核心價值則如下圖中央部份(打樣、算料、報價、定料)所示：

¹⁰ 陳欣珮，2003，〈鞋業景氣動態報告 2003 年第四季〉，《台灣經濟研究院產經資料庫》，頁 2。

圖 1-1：國際製鞋設計、生產與銷售週期流程



註：本圖由筆者自繪

品牌公司與組裝廠的開發部門共同將其欲生產的鞋類開發，其中的高科技零組件有時因共同開發的緣故，當有新的零組件被研發時，專利權通常是由雙方共享或是由組裝廠獲得。鞋展舉辦結束之後，便決定了新一季即將上市的新鞋款，組裝廠與衛星工廠便開始接單量產，在此圖中心位置的組裝廠工作(打樣、算料、

報價、訂料)便是組裝廠的核心價值所在，因為這事關原物料控管、生產進度、出貨時間、品質的維持，若此階段出錯，後續的工作便會耽擱。本研究則欲闡述台灣製鞋業組裝廠與衛星工廠完美配合的核心價值。

貳、名詞定義

一、中小企業(Small and Medium Enterprise, SME)：

依據中華民國經濟部標準所稱之中小企業，係指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列標準之事業：

- (一) 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下者。
- (二) 農林漁牧業、水電燃氣業、批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化運動及休閒服務業、其他服務業前一年營業額在新臺幣一億元以下者。
- (三) 各機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事項得以下列經常僱用員工數為中小企業認定標準，不受前項規定之限制。
- (四) 製造業、營造業、礦業及土石採取業經常僱用員工數未滿二百人者。
- (五) 農林漁牧業、水電燃氣業、批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化運動及休閒服務業、其他服務業經常僱用員工數未滿五十人者。¹¹

台灣對外投資的企業甚多，至 2004 年為止總計有 119 萬家核准對外投資，其中中小企業所占比例約 97.80%，¹²中小企業的運作與發展即是台灣製鞋業的特性，此行業所建構之生產網絡的各個中小企業均有其專職的領域，司掌各類專業製造或加工過程。

¹¹ 經濟部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query1A.asp?no=1J0140003&K1=中小企業認定標準>。(最後瀏覽日：2008/01/29)

¹² 經濟部，2005，《中小企業法規調適報告書》，頁 11。

二、競爭優勢：

競爭優勢在 Michael Porter 的定義中，基本上被分為兩項重點，此兩種基本型態乃是成本領導(cost leadership)以及差異化(differentiation)。¹³然而製造業在國際生產網絡中的競爭優勢探討，則是以 Michael Porter 對此等議題的諸項研究為最，且專門對於製造業所用的研究模型為五力分析，分為以下幾點：

- (一) 新進入者的威脅：新進入產業的廠商會帶來新的產能，不僅分享既有市場，也會分享部分原有的資源。
- (二) 產業內的競爭強度：產業中廠商家數之多寡為影響競爭強度之基本原因。此外，競爭者的同質性、產品的戰略價值，以及退出障礙的高低均會影響產業內的競爭強度。
- (三) 供應商的議價能力：形成供應商談判能力的主要原因是基本的勞動力或是主要的零組件由少數廠商供應，沒有替代性之中間財，同時本身又欠缺向上整合之能力。
- (四) 購買方的議價能力：購買者的談判能力除了決定於商品購買的數量之外，購買者對產品的熟悉程度、轉換成本的高低以及自身垂直整合的可能性皆是主要的影響因素。
- (五) 替代性產品的威脅：替代品決定了廠商訂價之底線，等於限制該產業可能獲得的投資報酬率。當替代品在價格或性能上所提供的替代方案愈有利時，則該產業獲利的限制便愈多。¹⁴

五力分析中，大多是以大型的跨國企業作為探討的個案分析，對台灣製鞋業而言較不適用，在日本著名的中小企業管理顧問竹田陽一對中小企業的研究顯示，日本有許多中小企業經營失敗的原因歸咎於小公司套大企業理論的管理，最

¹³ 前揭註 7

¹⁴ Michael E. Porter, 1991, "Strategy", *Seeking and Securing Competitive Advantage*, (New York, Harvard Business School), p.13

終導致失敗，¹⁵筆者亦認為大公司的研究模式不適宜套入中小企業的研究中。

三、全球商品鏈(Global Commodity Chains, 以下簡稱 GCC)：

GCC 之概念來自於 Gary Gereffi 的著作”Commodity Chains and Global Capitalism”。有賴全球貿易發展之蓬勃，在成本優勢考量下，大多商品都經由許多不同的國家或區域生產，而 GCC 的架構被提出做為商品設計，製造、銷售過程之解析，此論點主要透過下列幾項因素去探討：

- (一) 產入-產出的架構：生產與服務的連結伴隨而來的附加價值之經濟活動。
- (二) 有組織的管理。
- (三) 歷史因素的影響：各時期的商品需求不同，且無論供給方或者消費者皆是如此，故此乃重要的影響因素之一。
- (四) 生產者驅動(producer-driven)：生產者驅動歸類於跨國公司或大量整合的企業，在生產網絡的控制中扮演著核心的要角。這是大多數企業資金與技術緊密結合的特性，諸如汽車、電腦、飛機、電子產品等等。這些產業是以跨國的延伸方式，但商品鍊卻因各國的經濟發展層級不同，呈現多樣化的現象。國際分包的建構是很正常的，尤其是勞力密集的產業間，往往會在國際競爭的環境中採取策略聯盟的方式。因此生產者驅動的控制核心主要集中在跨國公司的總部。¹⁶
- (五) 買家驅動(buyer-driven)：係指大規模的零售商、品牌創造者、貿易公司扮演著將生產網絡設置、分布在各個不同出口國家的核心腳色，且大多數的生產地點集中在第三世界國家。這些貿易導向的工業化模式通常是透過勞力密集產業開始的。消費性商品的產業諸如服飾、鞋業、玩具；電子消費品如家電用品、大型精密機械(工廠設備、裝飾品等)。國際承包

¹⁵ 竹田陽一著，范志仲譯，2007，《賺錢公司都這麼做-1000 家公司獲利倍增的經營竅門》，台北：大是文化。

¹⁶ Gary, Gereffi, Miguel, Korzeniewicz(eds), 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, (Westport, Conn: Praeger) ,p. 99

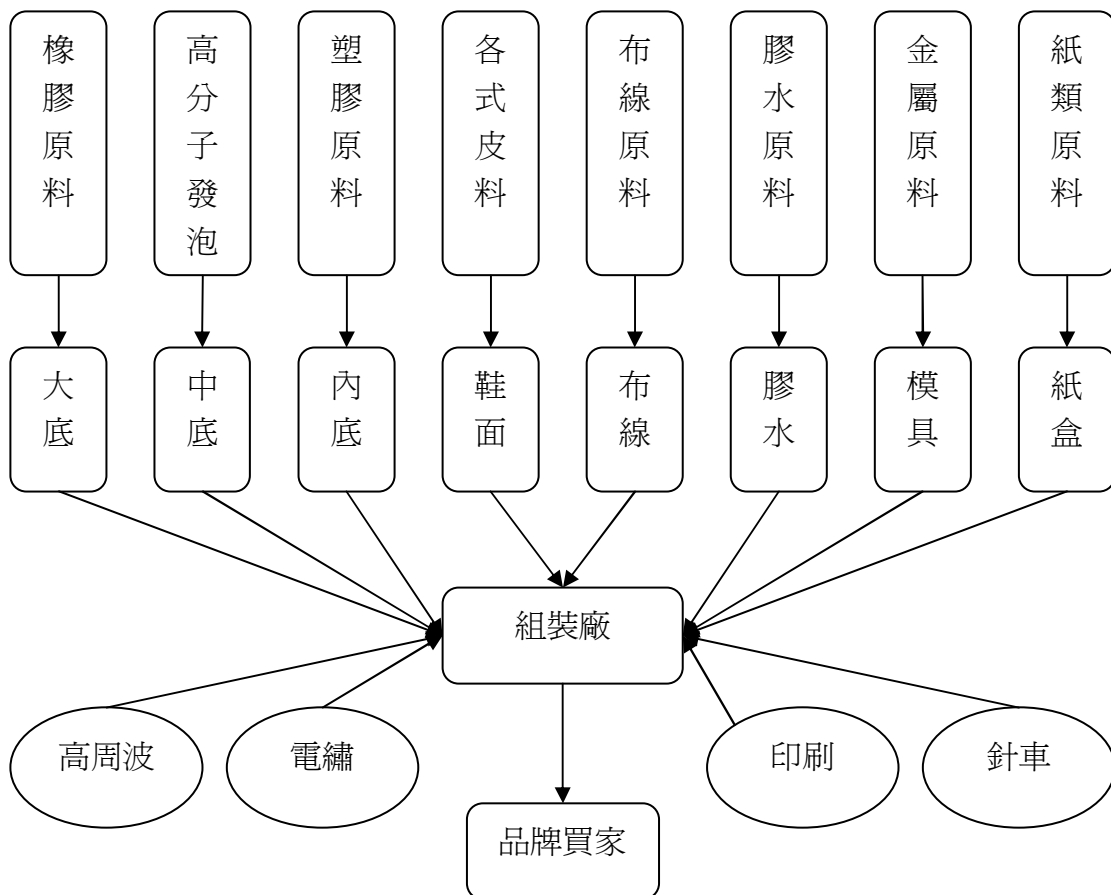
製造商因此再度的盛行，生產組裝的部份普遍地分布在第三世界國家的代工廠(包含各式的零組件廠)。但是產品的規格均由買家或是品牌公司所設計提供的。¹⁷

(六) 區域性：在 Peter Dicken 的研究中亦認為區域分布的影響也是重要原因之一。事實上，商品製造商、供應商聚集情況，以及企業網絡整體範圍與規模的狀況¹⁸即是他所欲描述的。

四、台灣製鞋業之生產網絡(Production Networks)：

台灣製鞋業之生產網絡筆者透過圖示的方式呈現如下：

圖 1-2：製鞋業網絡關係圖



資料來源：筆者自繪

¹⁷ 同上註。

¹⁸ Peter, Dicken, Philip, F. Kelly, Kris Olds, Henry Wai-Chung Yeung, 2001, "Chains and networks, territories and scale: toward a relational framework for analyzing the global economy", *Global Networks*, Vol. 1, No. 2, p. 94

品牌買家(Original Brand Manufacturing, OBM¹⁹)是生產者的最終買家，因此生產者只需對買家前的上中下游廠商負責，品牌買家的銷售與廣告行銷則不列入考量，相對應於圖 1-1 所描述的內容，可清楚了解製鞋業的生產者僅需從事生產，並且在生產過程盡可能的壓低成本、加快出貨時間以及提高產品品質。市場行銷的部份則是品牌買家的責任，只有在開發鞋款的過程中兩造必須共同參與，其餘的部份應當分開探討較為適宜。而上圖所呈現的乃是台灣製鞋業專業分工的狀況以及製鞋業生產網絡的流程，組裝廠透過各衛星工廠的專業分工，將產品組裝出貨交由品牌買家銷售，因此形成網絡生產的關係。

參、研究差異

五力分析主要是針對跨國大型企業的分析模式，其研究中所舉出的個案，幾乎全為大型的跨國企業或是大型連鎖商品販售業，故筆者整理以下幾點差異：

(一) 消費客群之差異：品牌公司所司之責在商品的銷售，面對市場上的消費者，環顧其面臨的問題大多在於行銷通路或是售後服務、品牌形象、產品功能等。鞋類的銷售大多以電視電影明星代言(休閒鞋)、運動明星代言(運動鞋)為主；此外，仍以產品本身功能之價值作為銷售手段。但台灣製鞋業所掌之職乃是商品的生產，無須負責銷售，只對品牌買家負責，如此一來議價空間有限，價格容易被品牌公司掌控，此乃五力分析所不足的原因之一。

(二) 價值鏈掌控之差異：品牌公司對整個商品的價值鏈均要全面掌控，對行銷、運輸、銷售據點、市場分析等因素皆須深入了解與掌控。但是製鞋業係單純的商品生產，所從事之生產工作僅對品牌公司負責，銷售與生產之價值鏈掌控的差異於此顯現。其次，買家對製造商交貨的時間、價格均有嚴格要求，²⁰在台灣中小企業的生產網絡中，每個企業均直接或間接對品牌買家負責，

¹⁹ OBM 即 Brand-Buyer。在運動鞋業中的品牌買家就是 Nike、Adidas 等品牌，在皮鞋業中則是 Clark、Timberland 等品牌公司。

²⁰ Gary, Gereffi, Miguel, Korzeniewicz(eds), 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, (Westport, Conn: Praeger) p. 250

因此負責對象亦有所差異。

(三) 對單一公司的研究：五力分析通常僅對單一公司進行研究，個案研究雖較能透徹了解，但是容易忽略了產業的合作對象。簡言之，衛星工廠的合作狀況容易被簡單帶過，但此類的小型衛星工廠卻是整個生產網絡架構起來的核心之一。舉例言之：當買家訂單下給組裝廠後，組裝廠再下訂單給其餘的材料廠，此類衛星工廠便透過其專業的技術，將欲使用的零組件生產出貨，讓組裝廠能在最短時間內生產出貨，於此突顯出其差異。

(四) 成本的負擔不盡相同：商品易隨著市場的淡、旺季而有銷售好壞的差別，製造商與品牌公司的獲利與風險並存，負擔的不外乎是庫存的壓力、員工薪資、賠售等；但由宏碁(ACER)集團的施振榮先生所提的微笑曲線中顯示，品牌公司與 OEM 代工廠的獲利差異之大，²¹當需負擔相同風險時，對專司製造的代工業便極為不利。

台灣代工業(即外包，Outsourcing)之興盛眾所皆知，外包發展狀況更是中小企業的發展核心，台灣製鞋業對外投資多屬中小企業，而西方有關 FDI 與企業競爭力探討之研究或理論，較適合用於歐美的大型跨國企業，在《跟著廉價資源走》此書中提及，外包的業務發展問題指出，並非每家公司發展外包業務皆會成功，其節省成本的成功機率約不到 50%，²²但其中所舉之案例皆為跨國企業，跨國企業的經營型態與中小企業的特性仍有數點差異，因此可能無法完全適用。因此五力分析的模型可能無法完整呈現台灣中小企業網絡經營的優勢。本研究則是採用 Gary Gereffi 在其著作中使用 GCC 概念推演全球製造業之流程、經過，但其研究中對於製造點之製作過程並未交代清楚。因此本研究所採用的模型乃以 Gary Gereffi 的 GCC 概念推演，主要以本文所使用之「四要分析」(Four

²¹ 施振榮，2004，《再造宏碁-開創、成長與挑戰》，台北：天下文化，頁 297。

²² Linda, Dominguez 著，曹嫻恆譯，2006，《跟著廉價資源走》，台北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司，頁 48。

Requirements)的模式，導出台灣製鞋業的競爭優勢所在。以最簡單的買家對製造商的下述四項基本要求，作為分析基準探究製鞋業之競爭優勢：

(一) 價格低廉(Cheaper)

(二) 品質優良(Better)

(三) 交貨迅速(Faster)

(四) 少量多樣的趨勢(Small Batch Production)

此外本研究著重事實發現與探究，期望在此等研究的議題中發現別於以往的問題與結果，更期待能在發現的問題中給予台商、政府具實質幫助的意見，以利台灣全方位之發展、進步。

第三節 研究方法與架構

透過前二節之論述可了解本研究對台灣製鞋業之定義，與其現階段的發展型態，再加上理論適用性的探討之後，本節主要說明本研究之方法與佐證方式。

壹、研究方法

在文獻回顧方面，筆者分別將中、英文的資料做過搜尋與整理，發現專門論述製鞋業競爭優勢的文獻並不多，相關論述皆以其歷史及發展狀況的經驗陳述為主，或是對該產業的概略性敘述。其中對台灣製鞋業的外移所探討文獻中，提及數點共通特性，筆者便將製鞋業外移的特性做以下幾點的整理：

- 一、產業移地的現象：對鞋業而言，組裝廠通常是最先外移的廠商，其餘的零組件廠與衛星工廠緊接跟進。而研究者往往僅對產業移動之原因作分析，諸如地理因素、法令政策因素、外移地區產業因素等。²³卻未將移地的完整原因確實體現，僅將事件與現象套入分析的模型中，因而有缺完整。
- 二、群聚效應：縱使多數工廠外移，這些合作的上、中、下游企業皆是採用群聚式的移地，即各個衛星工廠與組裝廠的距離都很近，以利彼此業務之往來，此點乃是多項先行研究均有發現之共同點。
- 三、信任合作、彈性生產：此乃台資企業在外實際的合作表現，多數文章均提及此特點之重要性，但是並未有詳盡的陳述，僅僅粗略地帶過，並無文獻對此點有深入的研究。關於此點，筆者則欲在文中將此特性的實際行為加以說明，再佐證其重要性，而其連帶的影響並不止於表面所見。彈性生產最大效益之發揮乃是建立在信任合作的基礎上，因上下游廠商間的信任，可達到交貨迅速確實、物美價廉，供應鏈配給更加流暢之效，從而大幅地降低交易的成本，筆者對於此點之推論將以訪談結果之事實佐證。

²³ 蔡渭水、張聰傑、楊仲偉，2001，〈中小企業跨區域網絡發展模式影響因素之研究-以赴大陸投資之製鞋業為例研究〉，《企業管理學報》，49期，頁52-58。

四、多數外移的企業均為中小企業：此類與組裝廠有長期合作關係的衛星工廠，均各司其職、專業分工，所以一旦移地之後，仍可維持原有的合作模式。但部分的組裝廠或是零組件廠仍試圖做垂直整合，例如：寶成、彰昱等公司，然而垂直整合面臨的問題以及風險較多，台灣製鞋業何以成功亦為本研究所欲探知的重點。

五、業內人脈的重要性：多數台商、台幹之間的資訊流通相當發達，只要產業內有任何風吹草動，眾人皆知，因此可以即時掌握許多業內最新動向與資訊，以面對任何可能發生的危機。²⁴

縱然相關文獻對本文主要研究議題著墨不多，且多數的研究者均以為自身處於客觀的立場來看待台商發展的現象與問題，因此並未深入工廠窺探其生產的真正面貌。且多數的學術研究乃是依循事實之發生而後探討原因與結果，難以實際體會身處於國際貿易前線之台商、台幹們的處境，因此筆者不但親身前往訪談，且深入工廠了解製造過程與辛勞，故探究此現象背後最真實的面貌與意涵亦為研究之重點。

商人以利為本，為其本性與常態，因此台商在外發展的現狀應以此點為基準探討，且其所有外在行為皆是依循此般本性所為，故此點的分析基準不可忽視。然而表現優越的台資企業被貼切地如此形容著：「台灣的企業在中間財的供應鏈中扮演著協調者的重要角色」²⁵，與此話相似的陳述，在諸多文獻中更是層出不窮。這個協調者的意義表現在對品牌買家的交易，以及對生產網絡內各個廠商的密切合作上。而台灣製鞋業的操作模式則是買家下單，台灣接單，中國大陸、越

²⁴ 參閱王仁宏、杜進森、沈妙蓉、周素卿、陳東升、鄭陸霖等文獻，英文文獻則不一併列出，筆者針對內文的敘述加以整理，並提出第五項特性(業內人脈的重要性)做為補充。但第五項的特性主要市本研究的訪談紀錄所蒐集，但其中涉及訪談者的隱私，故部份資料無法完整呈現，但有諸多私下的資訊往來可以避免錯誤發生，例如中國大陸近年嚴重的假造履歷事件，許多台商、台幹都是透過私下的了解，免除許多不必要的麻煩。

²⁵ Ernst, Dieter, 2004, "Global production networks in East Asia's electronic industry", *Global Production Networking in East Asia*, (Washington, World Bank), p. 94

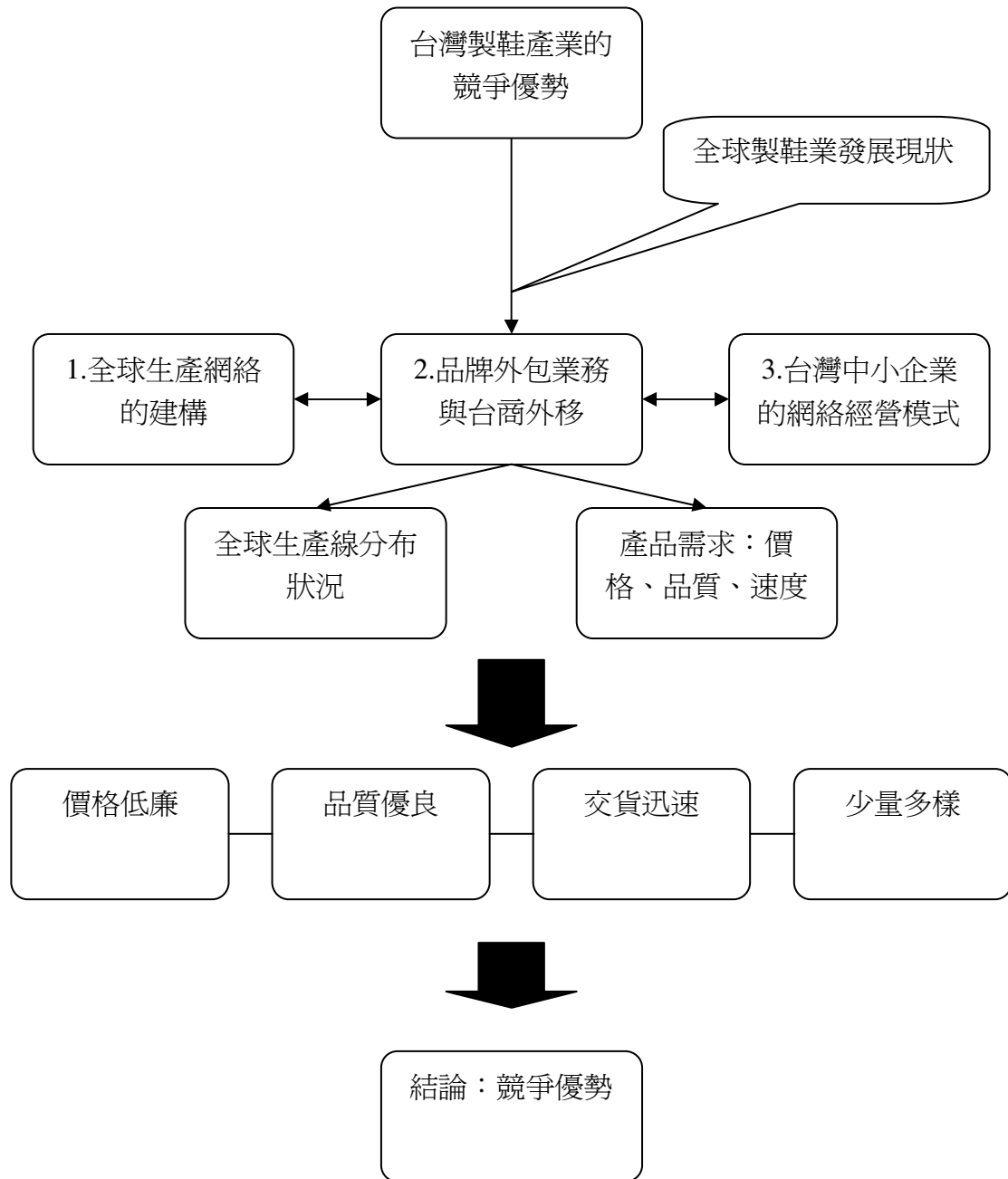
南等國家進行組裝。在此複雜的生產網絡中，台灣製鞋業對業務的處理效率更顯突出，無疑是台灣製鞋業的競爭優勢之一。且全球市場上的產品規格標準的要求，皆是掌握於這些已開發國家手中，²⁶因此，這句話亦闡明台灣製鞋業身居國際生產網絡關鍵點的地位，故本文便針對此優勢的內涵做較為深入的探討。因此本研究之研究方法乃是採用質性研究，透過深度訪談(in-depth interviews)以及田野調查的方式，對業界的管理階層、經營者進行訪談，確實了解上、中、下游廠商間的配合狀況，以及與品牌買家良好關係維持的原因，輔以該產業近年消長的統計數據，並盡可能地使用第一手資料呈現；最終搭配 Michael Porter 對競爭優勢之定義與 Gary Gereffi 之 GCC 架構加以評析、佐證，解釋台灣製鞋業的競爭優勢所在。

貳、研究架構

本文第一章為前言的部分，完整說明研究動機與目的，以及該產業的發展歷史、背景與研究方法以及研究架構。第二章的鋪陳則是闡述貿易全球化的現況，及其對本文欲深入探討議題之重要性；其次搭配國際生產網絡的形成原因與製鞋產業網絡的發展狀況，接著探討國際分工專業化對前述的情況之影響。第三章主要是針對 1980 年代至今台灣製鞋業發展的歷史回顧，並且從中了解當時與現今發展的區別，搭配數據統計呈現其發展情形。第四章便是對田調訪談的結果做完整的分析與整理，以求呼應前述的問題意識。第五章則是結論與對該產業及政府的建議，包括本研究之衍生議題。

²⁶ Marquise, R. Cvar, 1986, *Competition in Global Industry: Case Studies in Global Competition: Patterns of Success and Failure*, (Boston, Harvard Business School) p. 489

圖 1-3：本研究架構圖



註：本圖由筆者自繪

第二章 貿易全球化下的鞋業商品鍊與台商生產網絡

製鞋業因受到貿易全球化的影響，由台灣為根基逐步地對外發展，目前已遍布中國大陸與東南亞國家，本章主要論述在全球貿易的架構底下，台灣製鞋業所建構出的生產網絡。

第一節 經濟全球化伴隨而來的影響

經濟全球化是人類構思出的一種經濟發展模式，透過此模式以擷取許多益處的真實經驗。¹在此觀念及發展的情況下，筆者將其內涵分為以下五點說明：

壹、全球貿易現況：經濟全球化是一項發生在人類週遭的事實，各類商品更是滲透於我們的生活中，伴隨人類生活的一舉一動，放眼望去人類的食、衣、住、行，都與貿易全球化息息相關，穿著中國製造的 T 恤，腳踏越南生產的球鞋，開著日本製造的三菱汽車，使用韓國品牌的三星手機，諸如上述般，全球化的市場與消費已經跟我們的生活完全接軌。歐美市場是目前全世界最重要的兩大市場，歐盟(European Union, 以下簡稱 EU)與美國每年所產出的 GDP 總值均約達 10 兆美元以上，擁有廣大的消費市場。而東亞地區雖然有較多的開發中國家，但卻是全世界近 30 年發展最迅速的區域，且其經濟發展所仰賴的，便是先進國家對開發中國家的業務外包與委外製造，其中聯合國貿易與發展委員會(United Nations Conference on Trade and Development, 以下簡稱 UNCTAD)2006 年的貿易與發展報告(Trade and Development Report, 以下簡稱 TDR)之研究顯示，近幾年中國與印度這兩個開發中國家挾著大量的人力資源，獲取諸多經濟成長機會，且數據持續不斷地增加。²此外，中

¹ John, Cavanagh, Jerry, Mander, 2004, *Alternatives to Economic Globalization-A Better World Is Possible*, (San Francisco, Berrett-Koehler) p. 49

² UNCTAD, 2006, *Trade and Development Report 2006*, (New York and Geneva: United Nations),

國自改革開放至今，以廉價的勞動生產，作為邁向世界經濟體系的運作，成功打造世界工廠之名號，也使中國的外貿依存度從 1980 年的 9.8% 提升到 2000 年的 42.22%，³與世界經濟體系形成無法脫鉤的局面。在此消彼長之狀況下，亦顯現國際貿易近年改變的狀況。大多數歷經工業革命的已開發國家，其產業結構均已逐漸轉型為以服務業為主，製造業的產值已在 1960 年代後期紛紛地轉入各開發中國家。而台灣便是在 1970 到 1990 年代獲得長足的發展，但 2000 年後至今情況則有所不同，在 UNCTAD2006 年的世界投資報告(World Investment Report, 以下簡稱 WIR)中，台灣被評為經濟發展之表現比預期結果還要低落的國家，⁴縱然現下已無當時之勇，但外移的勞力密集製造業卻不斷地發展擴張，在東南亞區域新興國家的製造業中，均可見到台商前往投資的蹤跡。

貳、科技、通訊、運輸能力的進步：

一、科技與通訊：網絡資訊的即時掌控、即時生產(Just-in-Time, JIT)的發展，使得企業的跨國營運更有效率；⁵科技的進步、資訊化的管理亦使工廠對於庫存的管理與訂單的掌握更加精確；除此之外，即時生產的另一項優點在於每個零組件製造與運送的過程出錯機率降低，因為只要一個工序或零組件出問題，接下來的工作都會受到影響，因此即時生產的發展是不容許出錯的發生，使得生產更加流暢順利。但由於全面性零失誤的要求，亦導致採購部門的壓力相對增加，使業務營運的困難度更加提昇。

二、運輸：各項交通工具的精進以及搭配貨物運輸的基礎建設不斷強化的結果，

p.73

³ 江林、費小平，2001，〈中國在 APEC 國際分工與貿易關係中的地位〉，《華東理工大學學報》，(社科版)，62 期，頁 42。

⁴ UNCTAD, 2006, *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. (New York and Geneva: United Nations) p. 25.

⁵ Allen L. Hammond, 2001, *Digitally Empowered Development*, Foreign Affairs, Vol. 180, No. 2, p.96

使運輸物流業更加發達與進步，除了能夠加速貨物的流通之外，更使得產品、中間財的流通準確無疑。然而發展成熟的物流業也使商品流通的花費降低，故各項產品的生產成本以及零組件的運輸成本得以下降。

參、外包(Outsourcing)業務的發展：東亞地區國家提供廉價的勞動力，搭配前一點所論述之運輸、科技、通訊的進步，使得 OEM 代工在東亞地區迅速發展。外包業務成功之重要主因乃歸功於網際網路的發達與個人電腦的普及，藉由電子化的運作，使訂貨流程之成本佔總成本的比例大幅下降，並使衛星工廠朝向大型物流中心的方向重建分銷系統。最重要的是，台資企業在此外包的生產網絡更是扮演著協調者的要角，負責集散零組件的掌控能力更是不在話下，也因此深受買家的信賴，造就現階段台灣製鞋業在外蓬勃發展的狀況。

肆、經濟全球化的帶動主要是跟著商品銷售市場決定之：如前文所述，歐盟、美國、日本是全世界最大的消費市場，許多商品皆是向歐、美、日販售，而這些龐大經濟體所對外簽署的自由貿易協定(Free Trade Agreement, FTA)、區域貿易協定(Regional Trade Agreement, RTA)或者是給予開發中國家的 GSP 均改變了世界貿易的結構體系。除了前述三項之外，台灣仍受世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)之規範，因此前述幾項優惠以及 WTO 之規範，便成為台商對外投資的數點重要考量因素。縱然中國、印度等具潛力的國家經濟發展能力驚人，但主導世界貿易的國家仍是歐美等已開發國家，因此無論中國、越南、東南歐與印度等發展中國家最缺乏的仍是市場消費能力，此番局面短期內改變的機會仍有限，因此製鞋業的市場趨向仍然以此為重點，故在業內有著美國線與國際線(歐洲地區)的口語區別。

伍、區域經濟整合的趨勢所造成之影響：在區域貿易協定迅速發展的情況之下，東亞地區試圖發展無差別待遇的雙邊、多邊貿易協定。其他的區域諸如歐盟、非洲、拉丁美洲均具有此等的區域貿易協定，而東亞地區目前正在試圖

追趕當中，並在 2000 年後至今試圖不斷地向外延伸擴張，⁶如 ASEAN+1 與 +3。區域整合之精神與宗旨乃是為求達到貿易自由化、投資便捷化等大目標，以達到人員、貨物、資金流通順暢之效。而台灣缺乏對外簽署之相關貿易協定亦對台商對外投資與貿易產生影響，台灣長年在國際社會中遭受中國大陸打壓，因此往往透過維京群島、香港等地對外投資東亞與東南亞諸國，除了避免打壓之外，尚可獲得多項自由貿易區內之貿易優惠。

⁶ Razeen, Sally, 2006, "Free Trade Agreements and Prospects for Regional Integration in East Asia", *Asian Economic Policy Review*, Vol. 1, p.307

第二節 東亞與東南亞經濟迅速成長與台資企業外移情況

製鞋業在東亞與東南亞地區的發展，主要仰賴的是此區域開發中國家的廉價勞動力，也因為有產業的移植，造就了此區域開發中國家的經濟轉型，台灣製鞋業更處於這樣的發展趨勢中，更是筆者欲對此節論述的重點。

壹、東亞與東南亞經濟迅速成長與台資企業外移情況：東亞區域內的貿易自 1981 年到 2001 年，各項進出口貿易數據均呈現持續成長的狀況，除了 1997 年的亞洲金融風暴帶來影響，在當年有衰退的情況之外，往後幾年至今皆呈現穩定成長的狀況。⁷而東亞(中國大陸為主)與東南亞(ASEAN 為主)地區的經濟成長有賴於低廉勞動力以吸引外來投資，使得製造業得以順利發展。許多台灣的製造業為了降低生產成本，將各種零組件分散到不同的地點、國家(東南亞與中國大陸)從事生產以及最後的組裝，而產品的各生產點放置於擁有最大比較利益的地方之後，再將產品銷售到全球的市場，因此國際分工的作業遂形成了國際生產網絡。雖然 Ann Ledwith 以及 Paul Coughlan 的研究顯示，網絡式的生產並非可以獲得完整的成功，⁸但對於台灣外移的產業而言，群體移地生產已經是種正在運作且行之有年的模式，且這些產業遍佈東南亞與中國大陸，但他們的論點卻與本研究欲闡述的台商所建立網絡生產優勢的論點相左，因此網絡生產的優勢就成為筆者訪談研究的核心問題之一。除此之外，中國進入世界經濟體系的發展與整合，對區域或世界都是當前重要的議題，中國會成為東亞區域化的指標性國家，中國不只會在東亞地區嶄露頭角，更會在全球化中扮演重要的角色。當中國崛起之後，使得亞洲國家區域內貿易逐漸增長，而美國與歐洲亦基於此項原因增加對東亞地區的貿

⁷ Edward, J. Lincoln, 2004 *East Asian Economic Regionalism- Council on foreign relations New York*, (Washington D.C. Brookings institution) pp. 46-47

⁸ Ann, Ledwith, Paul, Coughlan, 2005, "Splendid Isolation: Does Networking Really Increase New Product Success?" *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 4, p. 372

易。同時間，日本想主導促成的區域投資整合也相形式微，東亞區域內部的貿易發展使得日本的對外貿易成長趨於緩慢。但是自從東南亞國家跟中國進行大規模的貿易之後，日本的情況亦逐漸改善，雖日本在東南亞地區的重要性已經不如十年之前，但中國與日本目前仍是東亞與東南亞地區最主要的兩大國家。⁹兩國於整個東亞區域的經濟發展中扮演著相互競合的腳色。在二次大戰前夕，日本約佔有全世界 5% 的工業產量，由於戰爭的蹂躪，直到 1964 年才重回上述之水準，但是在 1950 到 1974 年間，日本不僅創造了平均 10% 的年經濟成長率，更在 1980 年成爲佔有全球工業產量 15% 的世界第二大經濟體。此外，日本非但是全球最大的債權國，也是最大的援助捐贈國，其科技能力與美國約略相當，甚至在若干製造部門還稍微領先。¹⁰即使日本目前在世界上是第二大的單一經濟體，對於亞洲開發中國家有數點作爲：

- 一、政府開發援助(Official Development Assistance, 以下簡稱 ODA): 從二次戰後起日本政府除了賠償之外，在經濟復甦後，便對東南亞或是亞洲區域內的開發中國家展開 ODA 的工作。
- 二、日本對亞洲經濟的權力掌控：亞洲開發銀行(Asian Development Bank, 以下簡稱 ADB)之總裁自 1966 年成立至今全爲日本人擔任，依據筆者訪談所得，近二年經濟發展迅速的越南，其胡志明市的新山一機場航廈便是向 ADB 貸款所建，但指定要由日本的公司興建，且所需材料均須向指定的日本公司採購。此雖爲一案例，但卻顯示了日本對亞洲開發中國家的掌控能力。

貳、世界投資東亞與東南亞地區的趨勢與狀況：

- 一、東亞整體狀況：東亞與東南亞區域內除了貿易增長之外，全世界接受 FDI 前 10 名的國家中，此二地區的國家便占了 5 個，分別是香港(第一名，456.8

⁹ Edward, J. Lincoln, 2004, East Asian Economic Regionalism- Council on foreign relations, (New York, Washington D.C. Brookings institution) pp. 46-47

¹⁰ Joseph S. Nye Jr.著，蔡東杰譯，2003，《美國霸權的矛盾與未來》，台北，左岸文化，頁 68。

億美元)、中國大陸(第二名, 245.5 億美元)、新加坡(第四名, 160.4 億美元)、南韓(第七名, 55.3 億美元)、泰國(第十名, 48.6 億美元),¹¹此等數據足以證明東亞地區經濟活絡的狀況。對傳統的製造業而言, 已開發國家的勞力密集產業近四十年來積極向開發中國家轉移投資, 或是以 OEM 的方式尋求外包製造的機會。UNCTAD2005 年的 TDR 的研究顯示, 近兩年開發中國家的輸出成長狀況, 比已開發國家高出約 3 個百分點,¹²此亦代表商品與中間財由開發中國家生產銷售往已開發國家市場的證據之一; 此等開發中國家亦透過南南貿易(Suoth-Suoth Trade)¹³增加了中間財的貿易, 加速開發中國家的經濟發展, 而現今企業界對於降低勞動成本以開源節流的策略更是種趨勢, 當教育與工作訓練達到一定程度時, 機會便落在這些開發中國家, 現在當紅的中國大陸與越南便是鐵証。

二、已開發國家投資東亞之效益：就勞力密集型產業而言, 已開發國家透過 FDI 與 OEM 的方式對開發中國家的經濟發展提供協助, 以資金、技術換取低廉的勞動力, 生產廉價的產品, 建構出本文所探討的國際生產網絡。而其背後所帶來的最大利益在於, 當這些開發中國家均有基礎的技術與勞工訓練後, 買家可以選擇代工對象, 因為這被視為低技術的製造業似乎是易被取代的, 何以台灣至今仍掌有多數單價較高的訂單, 其所仰仗的即是無法取代的經驗與積極的態度。技術可靠移轉, 但是生產線的安排則是需要經驗的累積方可達到完美之境, 以達到流暢之生產。因此東亞開發中國家大多仍只能賺取勞動力所帶來的金錢, 在技術與管理層面的報酬則較難以獲得。

三、台商的合作與四角貿易之現況：台商在此網絡中的合作表現, 在於彼此的信任合作的互惠行為, 多數的先行研究中均有提到台商之間信任合作的關係, 本研究則會在訪談的問題中突顯此種信任合作的實際作為及其重要性。

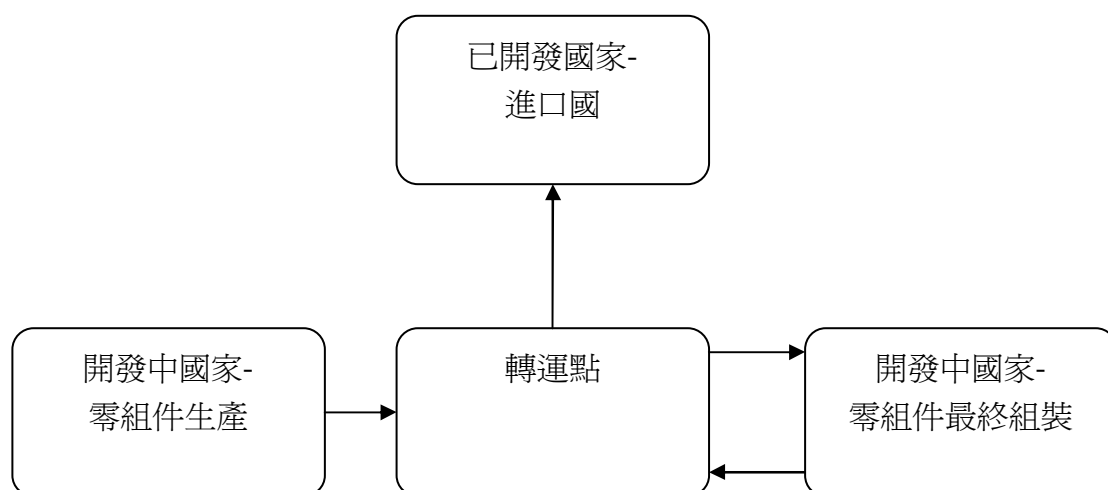
¹¹ UNCTAD, 2006, *Trade and Development Report 2006: Changes and Trends in the External for Development*, (New York and Geneva: United Nations) p. 2

¹² UNCTAD, 2005, *Trade and Development Report 2005: Current Issues in the World Economy*, (New York and Geneva: United Nations) p. 3

¹³ 南南貿易意指開發中國家之間的貿易。

除此之外，現行的貿易型態已經逐漸演變到四角貿易的階段，透過不同的國家分工生產，再將中間財集合組裝出口，2005 年 UNCTAD 的 TDR 中便對四角貿易有詳細的解釋，且已成為一種普遍存在的事實，¹⁴如下圖所示：

圖 2-1：南南貿易圖



圖中由轉運點銷售至已開發國家的金額假設為 100 美元，零組件生產銷售至轉運點的金額為 88 美元，轉運點銷售到零組件最終組裝之金額為 90 美元，最後由零組件最終組裝銷回轉運點的金額為 88 美元，那麼便會形成下列三項情況：

- (一) 南南貿易的金額為 276 美元。
- (二) 南北貿易的金額為 100 美元。
- (三) 開發中國家的出口貿易為 376 美元。

實質的貿易乃是商品最終的銷售，但其中間財之貿易卻增加開發中國家間的貿易往來以及出口金額，開發中國家便在加工組裝的過程中，賺取外匯與勞動所得，提升經濟發展。

此項作為使得對外投資企業得以降低生產商品的勞動成本，亦代表著接受投資的開發中國家，僅賺取勞動成本的工資，最終利益歸屬仍掌握在台資企業與品牌經營者手中。

¹⁴ UNCTAD, 2005, *Trade and Development Report 2005*: “Towards a New Form of global interdependence”, (New York and Geneva: United Nations) p. 138

參、台資企業隨優惠貿易而行的現況：

一、GSP 之運用：美國、歐盟、日本均對開發中國家設有 GSP 的優惠，¹⁵設此優惠除了協助這些開發中國家的經濟發展之外，根據受訪者所言，有部分原因乃是受制於歷史或是戰爭的因素，其言如下：

“越南所出口的產品是以法國前屬殖民地的身分進入歐盟享有優惠貿易的。美國對越南的經濟封鎖施行到 1989 年，1992 年之後正式開放，且越南在 1995 年加入了 ASEAN，美國人對越南解除經濟封鎖的原因在於：自 1972 年越戰結束之後，越南中部的省份出現了許多畸形兒，且當地的作物種植出來皆有許多問題，要不是種不出來，就算種的出來也不能吃，而這些結果就是當年美軍攻打越南時，所使用的化學武器(落葉劑)造成的後遺症，越南政府更打算以此事件在聯合國對美國提告，美國爲了平撫這樣的情況，所以對越南解除經濟封鎖，並給予優惠貿易，這也是美國人欠越南人的原因”(訪談編號：VN001)

因此上述原因便使越南享有多項、多地區的 GSP，使得近年投資越南也便成另一波新的投資熱潮。

二、價格移轉之操作：台資企業經營網絡內的業務時，往往透過價格移轉(Price Transfer)的方式，將最後的利益回到台灣母公司，舉例言之，台灣的皮革製成品外銷金額衰退，但是皮料(半成品)出口金額卻提升三倍之多，¹⁶證明台灣把極耗勞動力的組裝廠外移，以求降低成本，而根據越南某台資皮材廠會計長所言：

“我們的薪水還有貨品付款都是在境外交給貿易公司處理，利用三角貿易的方式把款項處理掉”

¹⁵ UNCTAD, 2003, “GSP - Handbook on the Scheme of UNITED STATES OF AMERICA 2003”, (New York and Geneva: United Nations)

UNCTAD, 2006, “GSP - Handbook on the Scheme of JAPAN 2006”, (New York and Geneva: United Nations)

UNCTAD, 2004, “GSP - RULES OF ORIGIN: Changes to the notes on GSP Form A to take into account the enlargement of the European Union”, (New York and Geneva: United Nations)

¹⁶ 方宏在，2002，《台灣皮革工業競爭力之研究》，中山大學碩士論文，頁 4。

此舉除了可以將利潤牢牢握在企業手中之外，對這些對外投資的企業更形成另一種保障，因為資金在外流動是在其他國家而非自身所熟悉的台灣，因此將最終利益回到台灣對企業本身的保障也較高，故大多數中小企業均採用此種方法自保。除此之外，價格移轉也成為逃避被投資國租稅的一種慣用手段。

第三節 製鞋業為求降低成本移地投資所建構的東亞製鞋網絡

台灣製鞋業受到各方面(台灣勞工成本、新台幣升值等等)成本上漲的壓力，因此透過 FDI 的方式在中國大陸、越南、印尼等東亞與東南亞的開發中國家，建構出製鞋業的產業網絡，本節則是逐一地說明其建構的特性與原因。

壹、台灣製鞋成本升高的影響：

台灣許多製造業，如前述之新台幣升值、勞動成本上漲等因素而外移¹⁷，紛紛展開對外投資的動作，多數相關研究也針對此點作出充足的說明，故本文只針對未說明清楚的部份加以探究。

此外，無論國內外學者的文獻中，均提及產業群聚的現象與成效，其中對企業裨益良多的則屬資源共享、基礎建設共用、資訊流通、人才流通等，這些都是能夠幫助對外投資企業節省成本的方式。對於前三點之論述爭議點較低，但是人才流通關乎到企業忠誠度問題，故此點便最爲人所詬病。製鞋業近年主要分布於中國大陸、越南以及其他東南亞國家，但是員工訓練與忠誠度卻未盡理想，如越南的嚴重罷工以及中國大陸的薪資高漲且易跳槽等因素，均使台商在鞋廠的運作遭遇諸多困難。

貳、投資國家政策改變與台商應對之道

一、買家國或區域之貿易、投資障礙：根據筆者的訪談知悉，實際的情況應該從跨國企業的全球佈局策略增加一項原因：即品牌公司(Nike、Adidas、Rockport 等)要求 OEM 製造商移地生產亦是主因之一，¹⁸此種操作手法除了可以降低成本之外，另一項優點在於分散風險，避免將生產線集中在同一地點可能面

¹⁷ 周素卿、陳東升，2001，〈後進者的全球化：移地的地域生產網絡建構與台商在東南亞投資經驗〉，《都市與計劃》，28 卷 4 期，頁 428。

¹⁸ 這項原因乃是透過訪談整理，諸多受訪者均有提及，故於此加入註解說明，不列出訪談內容。

臨的風險，減少生產疏失或其他意外所帶來的衝擊(如罷工、反傾銷等)。舉例言之，2007 年歐盟對中國與越南所提出的皮鞋反傾銷控告，就對此二國的鞋類產品出口造成極大的影響，根據受訪者某台資組裝廠的協理所言，筆者自行整理了以下的稅率平均調整表格：

表 2-1：歐盟反傾銷所造成的關稅調整表

國家	原關稅	增幅	增加後總關稅
中國大陸	7%	13.9%	20.9%
越南	4%	10%	14%

註：表格由筆者自行繪製。

這樣的增幅加重了鞋類產品銷售入歐洲市場的競爭壓力，但該名協理則說明了此問題的解決之道：

“歐盟對中國大陸與越南的反傾銷控告，使得泰國與印度這兩個地方的訂單已經被下爆了，因為歐盟的反傾銷公文中，印度、印尼、泰國、柬埔寨等國家在皮鞋類產品都有優惠關稅，所以透過這些地區的生產搭配中國或是越南出產的商品共同出口，可以降低關稅上升的損失”（編號：CN004）

此段言論證明台商彈性生產的優點，亦呈現台灣製造業不斷地在外地移動之實際狀況，從原本的台灣製造，到現在的中國大陸、越南製造，現今又面臨移出中國大陸或是前進大西北開發的兩難局面。且其他的南亞或是東南亞國家也逐漸嶄露頭角，製鞋的能力不斷地提升¹⁹，使得台商陸續地在這些新興工業國家與發展中國家評估投資狀況，進行投資，呈現一種流動式的 FDI。台資企業隨著 GSP 及低勞動成本的地點移動成爲一種普遍的現象。²⁰

二、原產地規則之要求：依據 UNCTAD 的原產地規定享有 GSP 的國家必須要有本地附加價值的設定，依各國發展情況不一，但根據受訪者江先生所言得知：

“EU 沒有限制，但在越南可以直接申請加工證明(越南政府都直接發)，組

¹⁹ 鞋技通訊編輯室，2001，〈柬埔寨、緬甸、孟加拉—亞洲製鞋業的後起之秀〉，《鞋技》，112 卷，頁 33。

²⁰ 同註 17。

裝完成以後便可直接出口，最高關稅為 5%，配額的部份則是依循各公司所獲得的數量進行生產製造。且歐盟對於原產地規則的問題，大多諸於表面形式的偵察規範，都是假意的要求，所以各個相關的產業便透過國際直接投資進入越南，以圖避免關稅、配額的限制問題”

已開發國家的進出口貿易量極大，因此對於許多細節的貿易檢查並未執行徹底，故會有所疏失，且本地附加價值的偵查難以確實執行，防不勝防。

三、群聚現象：每間中小企業的海外投資決策，基本上應該是獨立且具自發性的，但卻有集中在一起的傾向，越南的台灣製鞋業除了集中在海防之外，在南部胡志明市周遭亦有許多台商聚集。²¹但由於近年胡志明市的工資逐步高漲，使得多數工廠轉而從鄉村地區尋找勞工，使得目前多數的勞力密集產業皆前往下六省設廠，其中以頭頓省、平陽省、同奈省為較多聚集的地點。根據訪談了解移地的原因與時間其實大有關聯，原因乃是國際買家要求而移地生產，但時間卻是業務運作之重要考量，各類型工廠遷移順序，根據受訪者所言整理如下表：

表 2-2：工廠外移先後順序表







工廠類型	時間排序	原因
組裝廠	第一	組裝廠最需要廉價勞工，故工資低的地區為優先選擇
射出廠	第二	為迅速配合組裝廠作業而跟進
中底廠	第三	這些多半是中小企業，因此必須隨後跟進配合
大底廠	第四	原因同上
模具廠	第五	原因同上
皮材廠	第六	因為規模過大，故最後才遷廠

註：表格由受訪者口述，筆者自行整彙。

最後可在接受投資國家的工業區中發現，先遷入的廠商區位優勢勢必特別強

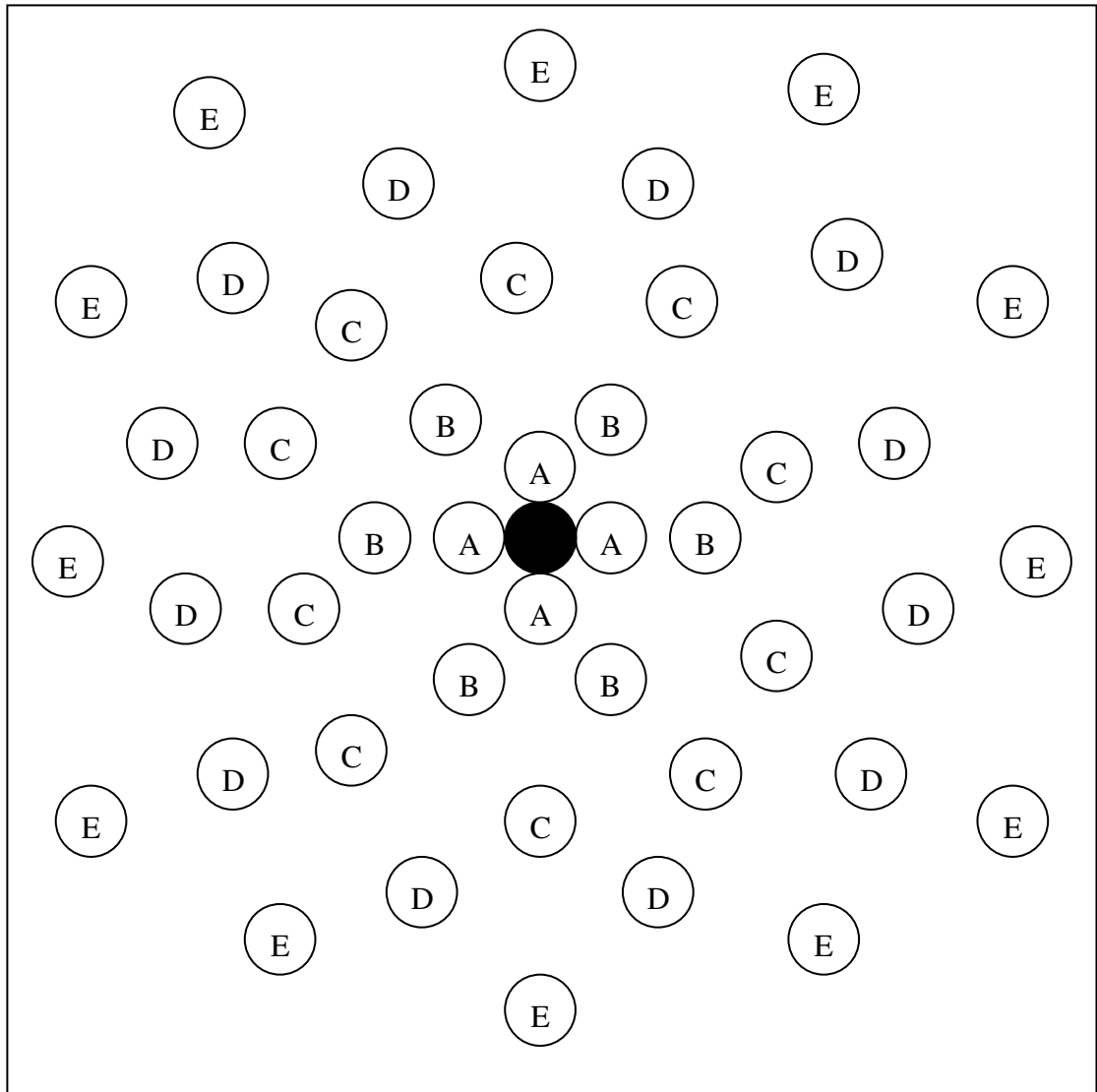
²¹ 陳添枝、顧瑩華，2002，〈中小企業對外投資：以台灣鞋廠在越南投資為例〉，《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》，台北：中央研究院亞太研究計畫，頁 246。

大，依序排到外圍，形成一種年輪狀的編排，如圖 2-2 所示：

- (一) 此圖  代表組裝廠所在地點，且在交通運輸中心。
- (二) 此圖  代表射出廠所在地點。
- (三) 此圖  代表中底廠所在地點。
- (四) 此圖  代表大底廠所在地點。
- (五) 此圖  代表模具廠所在地點。
- (六) 此圖  代表皮材廠所在地點。

外圍地點的交通運輸比起先行設廠的公司勢必較為劣勢，因此越接近中心組裝廠的地區交通越便利。故，最先移地的組裝廠之設點地區必定是交通、運輸或是轉運的重點地位，因為組裝廠所需即是貨物集散，以求生產效率提升，其他廠商的配合則是依據組裝廠的行動而跟進，下圖所示乃台灣製鞋業移地現象的原因與其分佈結果。

圖 2-2：組裝廠與衛星工廠分佈圖



註：本圖由筆者自繪

第四節 多層次網絡之形成

製鞋業現在的發展越來越進步，為求產品效率的提升與品質的保證，許多買家與製造商的關係形成一種交錯複雜的網絡關係，本節則是針對此現象做解讀與描述。

壹、品牌買家與製造商之關係

在產品的下單過程中，買家扮演著決定性的腳色，即前章圖 1-1 中所示之前三過程：

- 一、品牌公司設計鞋型。
- 二、高科技零組件之設計。
- 三、鞋展之舉辦。

此三過程決定一雙被設計出的鞋款能夠上市與否，而品牌公司與製造商最大的差異乃於行銷與製造，根據受訪者所言可知，在世界各主要城市均定期舉辦鞋展：

“在拉斯維加斯舉辦的鞋展是全世界最大的鞋展，其他諸如廣交會、上海、德國漢堡、香港等城市也都定期舉辦鞋展，買家分別來自世界各地，但多以歐美國家為主”（編號：VN001）

然，製造商的利益往往被品牌公司所鉗制住，因此近幾年又有許多公司從中國大陸外移到越南，主要的原因在於控制勞動成本，下表為兩國生產成本之比較：

表 2-3：中國大陸與越南生產成本比較表

國別	越南	中國大陸
時間	2007	2007
原料	50%	60%
人工	10%	20%

管銷	10%	10%
毛利	30%	10%
勞工一餐花費	約 8 元台幣	約 15 元台幣
消長情況	毛利成長約 20%	利潤低

註：內容由受訪者提供，表格由筆者自行整繪。(編號：CN001)

由上表可清楚發現，在越南製鞋之報價可比在中國大陸製鞋約節省 20% 的勞動成本，因此再度外移的情況已是不可逆之趨勢。

台灣製鞋業在成本被緊扣的壓力之下，必須隨著買家的要求轉移生產基地，所獲得的利益也極低，顯現出代工產業的特性，只能不斷地追求低廉勞動成本或是其他節省成本之方式，以抑制報價的上昇。

貳、透過專業化分工所形成的製鞋網絡

如圖 2-2 所示，各項零組件的衛星工廠均分佈在組裝廠周圍，相互配合、分配生產的工作。這些接受投資的開發中國家：中國、越南以及其他東南亞國家也因此受到工業化之洗禮，導致對外資源需求激增。這些國家不但供給廉價勞動力，尚可提供相關產業的原物料，是為投資者的一大誘因。而產業遷動的現象可能牽動的不僅僅是單一企業的外移，其中也囊括衛星工廠的跟進，以下乃是各個主要工廠的特性與介紹：

- 一、大底廠：將橡膠原料加工成形，必須與模具廠相互配合。
- 二、中底廠、內底廠：較大底更為柔軟的部份，製程與大底廠雷同。
- 三、皮材廠：依鞋型需求生產不同的皮材，根據訪談了解，顧客往往不是以真實的樣本送到工廠，而是透過相片或是電子郵件的圖片來下訂單，此種情況易產生顧客對產品的主觀落差，許多公司曾因此被退了整批貨物，所以皮材廠特殊的地方在於：產品往往會隨著顧客對顏色的主觀認同而有品質好壞的區別。

- 四、布線廠：通常是紡織廠作為配合對象。
- 五、膠水廠：鞋面與大底、中底貼合所需的材料，本是極為耗時耗力的一項工序，但本研究受訪者之一，於 1995 年開發出一項專利膠水，目前仍有相關的專利技術(因受訪者為發明人，此項專利可保有 15 年)。此技術乃是與日本的 Suimitomo 三菱公司共同開發的合成膠水，可將鞋材組裝的四道工序(大底—打粗—大中底處理劑清洗—接合)濃縮為大中底直接與膠水接合，縮短為一道工序，且不用過 UV Line，減少了許多勞動成本，並且提高了生產效能。且該專利的擁有權可至 2009 年。
- 六、模具廠：大底、中底所需的模具製造，依需求不同分別有鋁製模具(導熱性較佳，適合中底製造)與鐵製模具。
- 七、紙盒廠：此為技術較為簡單的工廠；即便如此，仍有許多越南或是中國廠商無法達到品牌買家的要求，故仍需要諸多台資企業設廠配合。
- 八、其他工廠：諸如印刷、高週波、電繡、針車(針車大多透過人工，因此為了節省組裝廠的人事成本，往往會將此業務再度外包)等需要外包加工的業務均屬之。

參、多層次網絡的現狀

買家、組裝廠、鞋材廠、鞋材貿易商在上述的產品生產過程中，形成了一種多層次網絡(multi-tier networks of networks)的現象，原因在於買家不僅只對組裝廠下訂單，更會直接向鞋材供應商下單要求指定原物料，且通常皆由獲得認證之廠商擔任指定合作對象，以達品質要求之保證。因此 Ernst Dieter 於其論著中有關商品的多層次網絡分析的觀點²²，可與本研究之部分觀點相契合，於前章的圖 1-2 可簡單地了解到網絡內的狀況

該圖將製鞋業分為組裝廠、鞋材廠以及鞋材貿易商和原料供應商三類，圖中

²² Ernst, Dieter, 2004, "Global production networks in East Asia's electronic industry", *Global Production Networking in East Asia*, (Washington, World Bank), p. 99

顯示的狀況如下述：OBM 會向組裝廠、鞋材廠以及鞋材貿易商直接下單或是分開下單，原因在於對產品品質的信任與維持，因為大多數的台資企業都是以物美價廉、交貨快，深受 OBM 的信賴。而 OBM 亦將多層次網絡的核心價值透過遠距離的方式，將知識共享、資源共用、創新科技對生產者提供支持；²³進而使台灣製鞋業的專業高科技生產能力更加提升；且台灣製鞋業更將其技術加以改進，達成其技術移轉之目的，因此形成了多層次與跨層次網絡的現狀。而台灣製鞋業多年來深受買家信賴，原因並不單純，重點在於台灣製鞋業可將出錯率降到最低，試圖以中國大陸取代台灣的品牌公司曾經發生下列的事蹟：

“前幾年(大約是 2003 年)某知名品牌，曾經試著將辦公室的業務全部移地到中國大陸，但卻只有一位臺灣人跟著過去，結果當年的業務出現了許多狀況；該出貨的沒出到，不該出的貨卻出了一大堆；東岸的貨跑到西岸，西岸的貨跑到東岸，整個公司雞飛狗跳了一年，所以最終仍是換回台灣的管理階層”

(編號：CN001)

這樣的結果最後雖導致轉單的狀況減少，但卻使得兩者(品牌買家與台灣鞋類生產者)相互依賴的程度提高，亦使雙方的不可分割性增強，反而成爲台灣製鞋業難以被取代的重要原因。

²³ 同上註。

第五節 小結

透過文獻與訪談資料的蒐集、整理，筆者針對研究之發現與內容做一統整，在此節中闡述本章之研究發現。

壹、跨國、跨界投資的瓶頸：本章經由經濟全球化的影響，以及製鞋業活躍發展的東亞地區，導出台灣製鞋業目前整體的發展概況，並發現買家基於成本驅動因素要求台灣製鞋業必須移地生產；要求移地同時，尙大放厥詞表示，這般移地可使買賣雙方皆降低成本，或是增加對開發中國家的經濟發展援助等。以企業對外發展策略作為考量基準時，FDI 所需承擔的風險，並非品牌公司親身承受；這些被迫對外發展台灣製鞋業必須獨立面對各項 FDI 的風險。當親身步入這些開發中國家時通常有著下列六點的狀況：

- 一、當地政府與政策。
- 二、陌生的生活環境。
- 三、有待改善的基礎建設。
- 四、制度尙未發展健全的法規。
- 五、有別於自身生長環境的語言。
- 六、民情風俗。

上述幾點外，仍有許多細節不再舉例。但，投資者皆務必針對此等問題深入了解、溝通；即使這些因素最終能被完善處理，但最重要的是，透過實地訪談得知，品牌買家並不會顧及到台灣製鞋業對外的狀況，因為生產基地對他們而言，只是全球商品銷售的供給點。因此本章所述均為目前的現狀表述，現階段面臨的瓶頸乃是東南亞國家經濟發展之變化，爾後若是再度移地，將面臨的情況可能不外乎上述六點。當東南亞國家經濟成長到需要再度移轉生產基地時，台灣製鞋業勢必面臨同樣的問題，且這樣的問題近幾年已逐漸浮現。

貳、綜合利弊：許多台商、台幹因投資地點改變而被迫出國工作，但由正反影響的層面觀之，則有不同意義以及必須注意的問題：

一、益處：

(一) 國際視野擴張：到不同國家、地區工作時，體會當地的工作態度、並認識多種民族以增廣見聞。

(二) 生產專業化能力提升：產業之所以能夠生存，所仰賴的乃是企業成長，當企業成長時，研發、專業加工、生產能力必然更加精進。

(三) 不可取代性之增加：依循上述的專業化能力提升，台商的不可取代性為隨之而來的附加價值。

(四) 文化影響力：投資者所前往之開發中國家，必然會產生消費行為，而當地供應者則會針對消費者的需求做改變，故可將自身的文化帶入接受投資的國家，舉例言之，中國大陸、越南的 KTV、珍珠奶茶、檳榔等等，均是受到台商投資的影響，而出現的消費性商品。

二、壞處：

(一) 離鄉背景造成的家庭問題：家中父母妻兒易受冷落，且平時見面機會減少，在訪談過程中亦得知在外工作的台幹、台商有許多與妻子離異的情形。

(二) 水土不服：由於飲食、生活習慣、衛生觀念的差異，可能提升各種疾病的發生機率。

(三) 接受投資的開發中國家大多為疫區：許多傳染型疾病的併發危險提高。

(四) 外國人易吃虧：許多人在開發中國家都曾受當地人欺騙，最常見的行騙手法就是透過商品買賣得逞。

第三章 台灣製鞋業的發展狀況與特性

本章主要論述台灣製鞋業的發展歷史與背景，以及現階段的發展狀況(包括外移的國家以及生產網絡內的營運概況)。並且分析製鞋業的營運核心問題與特性。最後，探討製鞋業現今面臨的困境與解決之道。

第一節 台灣製鞋業發展的歷史

台灣製鞋業曾經是全球出口量最大的地區，而該產業主要集中在台中、彰化一帶的工業區，於 1986 年時，台灣出口超過 8 億 4000 萬雙鞋，出口金額更是高達 32 億美金，¹使台灣製鞋業躍居國際製鞋業生產網絡的要角，更是品牌公司重要的生產基地與夥伴。1980 年代中期後，由於新台幣升值以及勞動成本的上漲，導致相關產業陸續外移的情況產生；外移模式則是複製原本在台灣營運方式，在外形成相關的企業網絡。其後至今二十年，相關產業雖配合政府的南進政策往東南亞移動，或是轉向對中國大陸國際直接投資²；但是核心的業務仍是掌控在台資企業手中，核心業務約有下列三項：

壹、接單部門：通常由組裝廠的董事長直接掌控，向 OBM 爭取訂單，此為接洽客戶、拓展業務之重要部門，不可能落到外國人手中。此外，品牌公司之貿易商代表或是品質管理(Quality Control, QC)人員往往會進駐廠房，負責監控產品的生產進度與品質維持，在此亦扮演著舉足輕重的腳色。

¹ 資料來源：台灣製鞋工會之統計數據。<http://www.footwear-assn.org.tw/statistics/default.asp>(最後瀏覽日：2007/10/04)

² 截至 2005 年 12 月為止，中華民國對外投資金額共約 1684 億美金，其中 1344 億美金投資在亞洲，而此 1344 億中包含了投資在中國大陸的 822 億美金，可見中國大陸吸收台灣對外投資金額之龐大，而其他亞洲國家也以東南亞國協居多，詳情請參閱經濟部投資業務處：我國廠商對外投資概況(當地國統計)Exl。

貳、公關部門：負責打通關的要點，因為無論到各個國家或是區域投資，當地法規與風土民情都是需要密切關注的，即使工廠設立營運均照法規執行，若當地政府行政效率低落或居民不配合等情況發生時，仍會造成工廠營運障礙，包括進出口貨品、零組件，甚至平時的通行皆可能受到影響，因此公關部門是不可獲缺的，根據廣州受訪者所表示：

“其實沒有一家工廠可以做到 100%合法的，所以跟當地與海關的官員的關係一定要很好。例如：P 廠有個專門的公關部門(超過 30 人，專門打通關)，但是前兩年因為海關官員換人，所以當時被卡了 90 多個貨櫃無法出口 “

(編號：CN006)

參、R&D(Research and Development)部門：大多數研究者或文獻皆認定製鞋業乃傳統產業，勞力密集、技術需求低，然而實際走訪過製鞋業的工廠後，發現有許多工業的工序與技術仍是以台灣製鞋業為先驅，並且掌握該產業多項生產技術的專利，前章所述之膠水專利便是其中一個案例，其技術之多，如 Nike 的 Air Bag 的專利就是由台灣知名鞋業豐泰公司與 Nike 共有的，以及 La New 的 DCS 專利動能氣墊鞋等，相關的技術仍多，令人不勝枚舉。此外，許多組裝廠與衛星工廠透過國際認證的方式，使這些看似平凡的生產技術獲得多項專利，難以輕易地即可取得。

肆、採購部門：採購部門乃是銜接上、中、下游最緊密的單位之一，負責中心零組件廠訂原料的工作，且其中易牽涉到許多收受回扣的行為，因此亦不可能移交他人管理，通常由公司擁有者的親屬擔任此職，因此台灣製鞋業有許多家族企業，便是依此點所發展出來。但家族企業也易於產生多種複雜的問題，如訪談過程中，受訪者便道：

“越南的台塑工業區裡，某知名組裝廠因開發過程中不懂建築，工廠的營建出現問題，在沼澤回填地上興建廠房，光是補打樁就多花了 1000 萬美

金，還不見得可以打得牢固，浪費了不該浪費的成本。因為此公司的董事長派遣其子前往越南查看，作為選取投資的基準，但土地選擇出了問題，有個資深的員工告知董事長這樣的狀況，他竟然回答說：我兒子不會騙我的！所以發生這樣的悲劇”（編號：VN006）

根據事後的了解，除了派遣過去勘查投資地點廠房的人並非專業之外，勘查者在當地所應獲得的資訊，被接洽對象完全切斷而導致這樣的情況。因此可由上述事件了解，台灣外移企業的家族企業問題。然而台灣企業的對外投資，如同鞋類的工廠般，可做出各項更趨專業化分工的廠房，但卻在重要的設廠過程中發生此般嚴重的錯誤。換言之，機械設備都可以日趨專業化分工，在此重要的議題上竟無法做出正確的決策，導致更多的缺失產生，令人深感遺憾。

台灣製鞋業對外貿易與投資發展至今數十載，此消彼長，東南亞開發中國家與中國迅速地發展崛起，使得挑戰逐漸顯現。台灣製鞋業的專業化分工以及貨物集散、組裝效率，一直是台灣得以成為國際生產網絡中關鍵第二點的要因，而其背後的要因，主要在於台商間的彼此信任，以及多方長期的合作與默契，在接、發訂單的交易互動中，扮演極為關鍵的角色。但時不我予，如今這些製鞋的工作必須轉到國外生產，因此台灣的鞋類出口數量亦鉅幅減少，而台灣近 20 年的鞋類出口消長在表 3-1 可完整了解：

表 3-1：1986-2007(1-8 月)台灣鞋類出口等相關統計數據表

年份	廠商數	出口數量(千雙)	出口值(百萬美元)	平均單價(美元)
1986	1190	841135	3219	3.82
1987	1195	794534	3669	4.61
1988	1245	665055	3692	5.55
1989	1211	577569	3456	5.98
1990	1045	380142	2511	6.60
1991	946	164887	2363	6.47
1992	745	225387	1654	7.33
1993	648	150258	1179	7.84
1994	581	108603	876	8.06
1995	449	80070	699	8.73
1996	450	72976	559	7.66
1997	430	62174	410	6.59
1998	400	46868	283	6.03
1999	479	43218	235	5.43
2000	465	34380	189	5.51
2001	392	21523	109	5.06
2002	354	26444	133	5.03
2003	340	13613	82	6.02
2004	316	21165	100	4.72
2005	288	16953	88	5.21
2006	252	15696	83	5.30
2007(1-8 月)	229	8820	48	5.46

資料來源：國際貿易局、台灣製鞋工會、鞋技中心產業資訊網，筆者自行統整。

表中所呈現的狀況可清楚地得知，台灣對外出口的金額與數量漸漸地減少，在國內即是一種產業萎縮的情況，其原因在於組裝的過程均已外移所致；但平均單價的走勢卻較為不同，反呈現一種由低轉高，再由高向低下降的狀況。目前組裝廠的成本分析會依地區勞動價值不同而有所差異，下表乃是筆者依受訪者所言整理，廣州地區組裝廠之成本分析表：

表 3-2：廣州地區組裝廠成本分析表(以每雙 FOB15USD 為例)

項目	金額(USD)與百分比
Labor	1.5(10%)
Overhead	3 ³ (20%)
Profit	1.5(10%)
材料	9(60%)

註：對材料的估算乃依靠受訪者之經驗累積，勞工與管理階層費用則是針對廣東地區的價碼計算。內容由受訪者提供，表格由筆者自行繪整。(編號：CN001)

目前 LOP(Labor, Overhead, Profit，即勞動成本、管理階層費用、利益，以下簡稱 LOP)與鞋材報價降低的原因，乃由鞋材量產、生產過剩所致，其情況在訪談的結果中亦有說明：

利得鞋業的某台籍幹部指出：

“LOP 下降的原因在於，鞋廠設立過多，造成了供過於求的情況，零組件價格降低，所以使得原材料佔總成本的比重下降” (編號：CN003)

其意義在於：多數廠商進行大量生產後，造成零組件供給過剩，且台灣製鞋業的衛星工廠專業化分工極為精細，各項零組件得以規模經濟的大量生產，形成今日零組件成本降低的狀況。除此之外，台灣製鞋業所生產的商品與其他國家製鞋的發展趨勢有所不同，台灣製鞋業所產出的商品平均單價都較高，根據 2007 年中國製鞋行業研究報告顯示，中國大陸的鞋業平均出口單價為 2.69 美元，⁴與

³ Overhead 可到 US\$3.00 的鞋子，大多數屬於手縫鞋才有可能達到。

⁴ 中國大廳市場研究報告網，2007，《2007 年中國製鞋行業研究報告》，網頁：

台灣製鞋業出口價格少了約 2 美元。⁵因此，無論留在台灣或是移出的產業，台灣製鞋企業皆可博得較高價格的訂單，使得相對獲利空間也增加，但是低單價的產品則是被迫移轉給中國大陸或是其他勞動成本更低的國家、廠商從事生產。

即便如此，若抱著寧為雞首，不為牛後的觀點視之，台灣製鞋業的生產、製造與研發能力則是世界上首屈一指的佼佼者。雖然產業外移，卻仍掌握多數、單價高、獲利較高的訂單，且製鞋技術不斷更新進步，成為全球製鞋業的領航者。

<http://big5.chinabgao.com/gate/big5/www.chinabgao.com/reports/23548.html>(最後瀏覽日 2007/11/11)

⁵ 與表 3-1 比較後的結果。

第二節 全球生產線的分布狀況與分析

根據訪談的結果顯示，目前鞋業的生產線大多集中在中國大陸、越南，以及零星的部分在其他國家，筆者根據受訪者的談論初步整理的表格如下：

表 3-3：全球鞋業生產線估計表(僅限於 Brown Shoes 與 White Shoes)

國家	中國	越南	印尼	其他國家	合計	台商約占
生產線數(概略數量)	1200	500	100	200	2000	1700(約 85%)

註：因各國生產線的數量受到當地政府政策或是投資環境改變出現時增時減的現象，再加上部分生產線並未有正確的統計(有些生產線並非合法，所以官方統計資料不一定完全正確)，因此確切的數據無法完整呈現，故採估計的方式表現。但截至 2006 年 9 月底止，寶成集團共設有 376 條鞋類生產線，估計寶成集團占全球運動鞋及休閒鞋市場合併批發金額之 17%。⁶依此數據反向推論估計，本研究對前述的全球鞋業生產線數量之初步推測數據，與實際數據的誤差並不會太大，有一定程度的可信價值。(編號：VN001)

因此在過去 20 年中，台灣製鞋業在國際生產網絡中成長到舉足輕重的關鍵角色(佔全球產能的 85%)，這樣特殊的地位更是基於台商接單做生意的靈活度與彈性。因此今日的成功絕非偶然，現階段台灣的製鞋業雖然在本島呈現萎縮狀況，但是唯有將勞力密集產業外移，才能促進更高階產業之升級，繼而將勞力密集型產業移出，不但可以降低生產過程中的勞動成本，更可提升國內的服務業或是其他產業較多的發展機會與空間。

從全球生產線的分布狀況知悉，超過 90% 以上的製鞋生產基地集中在東南亞國家與中國大陸，可見以下幾點特性：

壹、勞動成本低廉：ASEAN 十國除了新加坡與汶萊的 GDP 較高外，其餘各國的經濟發展都較為低落，因此製鞋業便落腳在此類國家從事生產。尤以中國大陸與越南擁有最多生產線與產量，且產品的主要銷售通路也有區分。根據受

⁶ 此數據乃透過寶成集團的網頁得知：<http://www.pouchen.com.tw/1.htm>(最後瀏覽日 2007/10/03)

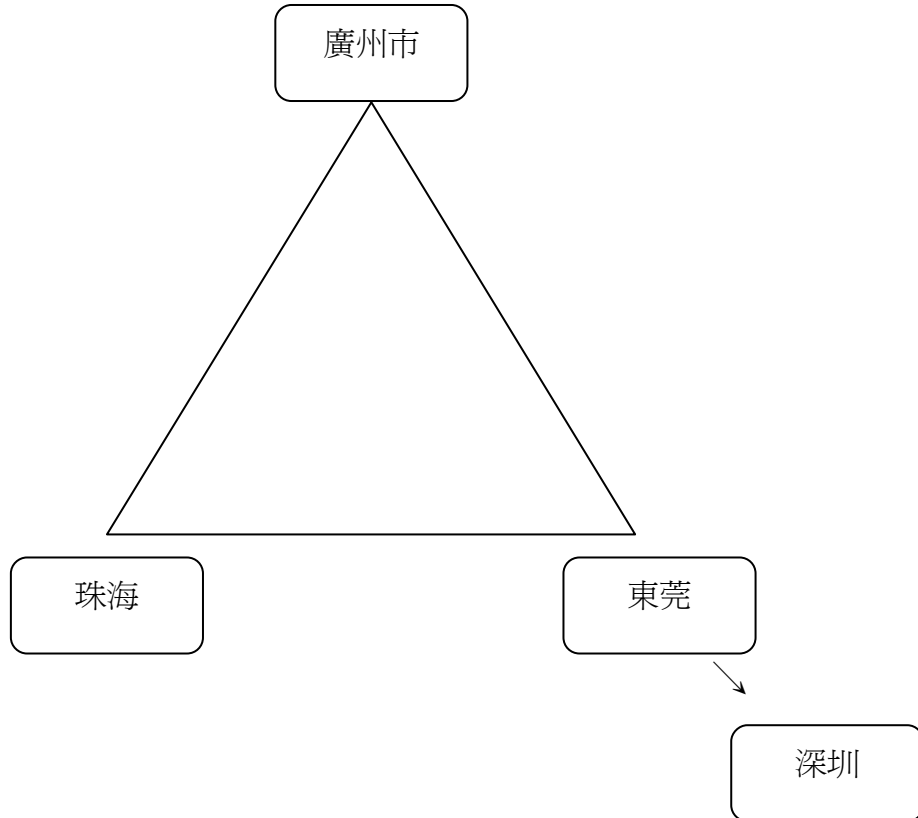
訪者所言：

“因為部份美國人的反越情緒，導致在越南生產的鞋子，大多以銷國際線(EU)為主。舉例而言：美國 Wolverine 有位設計師便聲稱過，他所設計的鞋子絕對不到越南生產。因此越南生產的鞋子 出口美國比較困難，因為越戰的關係，導致部份美國人有嚴重的反越情緒，只要看到越南出產的商品就不購買，但是比較窮的人就不會去考慮這個問題了”（編號：CN002）

縱使銷售通路受到影響，品牌公司卻仍要求組裝廠將生產地點設在越南，所求依然是低廉的勞動力。

貳、地理位置接近：製鞋業在中國大陸主要集中在東南沿海，廣東、深圳一帶，如下圖所示：

圖 3-1：廣東地區地理位置意識圖



註：本圖由筆者自繪

此三地即是廣東一帶主要製鞋業的聚落所在地，根據受訪者所言：

“早期(約 20 年前)因為沒有高速公路的關係，所以三地之間的交通時間都要 4 個小時的時間才能到達，目前由於基礎建設之進步，開發高速公路之後，僅需 1 小時以內即可”（編號：CN007）

透過三地分工製造後的產品，接著從深圳的經濟特區出口。因此其地理位置上與中南半島非常接近，方便貨物以及中間財的進出口。

參、生產網絡健全：製鞋業群聚式的移地無論在地理位置上，各衛星工廠的專業能力上，均能在時效內達到互助的成效，全然地移植了早期在台中生產的模式。且筆者在訪談的過程中，深深體會人脈關係的錯綜複雜，只要合作過的對象，無論在中國大陸或越南，這個由人際關係建構出的生產網絡加速了各廠機能的運作，使台灣製鞋業的生產網絡更加健全。

肆、合作意願雷同：許多受訪者均表示，目前由於中國大陸與越南是製鞋業的兩大基地，因此彼此合作的對象通常均傾向於兩地皆有據點的公司，以便多層面的業務往來。另外一點，也因為信任合作的關係，較會顧及合作對象的發展，因為彼此配合的時間均有 20-30 年以上的歷史，不會輕易更換合作對象以確保安全。除了有多年品質保證或是掌握專業認證的公司之外，其餘沒有在兩地均設廠的公司，生存空間則相對較小。

第三節 台灣中小企業形成的網絡生產優勢

台灣製鞋業多為中小企業的經營模式，本節主要說明台灣製鞋業如何運用其中小企業的特性(彈性生產、協力合作等)，在諸多競爭者中脫穎而出的原因。

壹、現今製鞋業外移的合作狀況：外移的台資企業均有專業的產品，諸如鞋墊、鞋帶、大底、中底、橡膠、模具、紙盒、膠水等衛星工廠。這些企業大多以中小企業的模式對外投資，雖然各自為政，卻建立起一套網絡內的合作模式。但是在 Chen 與 Liu 的研究中提及，買家對下游廠商常有快速轉單⁷的現象，⁸基於實際探訪的結果顯示，此種觀點狀況違背了實際現狀，違反了台商間人脈關係良好且互助合作生產的狀況。此外，根據筆者的訪談整理，多數合作的相關企業皆了解彼此業務的對象，因此亂轉單或搶單的情況其實相當少見。

貳、台商間人脈互通的實際情況：信任合作的基礎其實是建立在人際關係上。無論在產業內的人脈或是產業外的其他台商，在外地均呈現合作的狀況，對於各項法令或是當時的政治經濟局勢、政府政策等問題，都能掌握最快的資訊以求應對。且因為這項信任關係，使得台資企業對彼此的業務對象都相當了解，不會互相搶對方的客戶，因此避免諸多業務上的衝突，更可互助合作對抗他國同業的競爭。在自由社會裡，極大多數的交易都必須出於自願，而自願交易則是以信賴為前提。台灣製鞋業之所以能夠長期掌握買家訂單的原因，除了能夠提供物美價廉的商品，以及對產品有強烈的責任感，搭配交貨準時、迅速等優點之外，就是透過此番人與人之間的信任，深深地擄掠買家

⁷ 將訂單轉下給其他公司。

⁸ Meng-chun, Liu, Tain-Jy, Chen, 1998, "Production Networks and Patterns of Trade: Evidence from Taiwan", *Pacific Economic Review*, Vol. 3, No. 1, p.50

的心，獲得長期合作的機會；在以信任為基礎的市場系統中，聲譽將會具有顯著的經濟價值，⁹因此各公司都會盡量將生產的失誤降到最低，當商譽受到長期的考驗與肯定之後，便會形成一種無形的商標，如同品牌買家會向指定特別廠商下訂單一般，最後穩穩地將訂單留在台灣製鞋業的手中。除此之外，業內人脈可增加彼此間的資訊流通，促進新科技外溢的發展，以達互惠之實，如受訪者所言：

“在製鞋業裡，人脈關係是相當重要的，因為強而有利的人脈關係有助於自身對業界內的資訊掌控，無論任何的業務資訊或是人才資訊皆是如此。除此之外，業務也可以互相聯繫，buyer 的信賴也是建立在這層關係上，人人都信任或者是很多人都認識的人在業內非常的有幫助，而台商或台幹間的互助也是建立在這層關係上，所以更加地突顯了人際關係的重要性”

(編號：VN006)

參、對外議價能力：專業化的分工及網絡資訊掌握之確實，使得台資企業在生產過程中減少許多時間與資源的浪費，而且將 Michael Porter 於前文的論述¹⁰發揮得淋漓盡致，使各個生產點的最大比較利益得以彰顯，與時下許多進行垂直整合的大型跨國企業有著不同之處。垂直整合的企業各個階層或是生產點都是透過幹部管理，有別於生產網絡中的中小企業老闆各司其職的狀況，幹部與老闆對外的商業談判空間自然會有所差異，因此對外業務作決定的權限便有所限制，能夠承擔的損失或風險的決定權亦不同，故中小企業經營的模式連議價空間都較為廣闊。且上下游廠商間收受回扣的行為雖在垂直整合後可避免或是減少，但這些業內的子公司對外業務的競爭力便會下降，因為缺少收受回扣的行為，對外業務的難度則會相對提高，所以企業內上下游的任一子公司絕不能出錯，一旦出錯則是整個企業網絡的危機，而即時生產的核

⁹ Alan, Greenspan 著，林茂昌譯，2007，《我們的新世界》，台北：大塊文化，頁 169 與 297。

¹⁰ 同第一章註 7。

心價值基於信任合作，因為信任合作使得網絡內的交貨迅速、品質保證、錯誤減少，而台灣製鞋業就是把即時生產的核心完全發揮，且具極大彈性，此特點形成的關鍵源自企業間的連結並非階層式，而是採網絡式的合作所致；階層式的生產專業化程度較網絡式生產低，雖然組織較複雜，卻強化了生產效率與專業化分工。

肆、出貨時間的改變：商品自下訂單到出貨的時間，出現急劇的變化，從 1997 年由接單到出貨 90 天的限制，把時間再壓縮至現在的 45 天出貨，足足減少了 45 天，一半的時間。且 1997 年生產鞋時，對於工時、工人的控管與現在亦有所差異；現在的 OBM 不僅僅要求組裝廠出貨速度快，亦要求工廠的人權需符合表標準，如：工時不可超過以及要求假期等。本研究中受訪的台幹、經營者均有提及此點問題，使得出貨的難度增加。



第四節 現階段台灣製鞋業面臨的問題與困境

綜上所述，製鞋業仍有持續擴張與成長的表現，但是現今所面臨的問題卻是不容忽視的，主要議題如下：

壹、東亞地區區域經濟整合的影響：自 2005 年 12 月 12 日第一屆的東亞高峰會議起，東亞區域經濟整合的腳步便有所進展；「吉隆坡宣言」聲明，未來東亞區域將朝向建構共同體的方向發展，然而並沒有提出明確的時間表與步驟。相反地，ASEAN 國家戮力建構的東協共同體(ASEAN Community)，則取得東協加三高峰會議及東亞高峰會議各項宣言的大力支持，均聲言將促成東協共同體的實現。¹¹接著 2006 年的會議不單邀請了中國大陸、日本、南韓，還邀請了印度、澳洲與紐西蘭共同參與，且確定了 2010 年中國正式入會的時間，國內外諸多文獻已對東亞區域經濟整合的問題作過深入的探討。因此筆者不再贅述，直接深入欲探究的問題。雖然 ASEAN 的區域經濟整合可能達到之預期效果未必可達北美自由貿易區(North American Free Trade Agreement, NAFTA)或是 EU 般健全，且東協國家只是初步的整合，內部成員國的差異性不小，尤其在經濟發展上更顯突兀，¹²但是整合後區域內的關稅勢必下降，人員、貨物的通行亦會更加便利，如此一來，台商最先面對的問題如下：

- 一、貿易移轉的問題：原本區域內各國與中國大陸間有著關稅的障礙，一旦解除關稅的屏障之後，如何再使用價格移轉的方式將資金回流台灣則成爲一項考驗。中國大陸與 ASEAN 間的區域內貿易增加，對台灣的原物料、中間財與製鞋機械之出口勢必造成嚴重影響。
- 二、台籍工作者的通行障礙：中國大陸在國際間對台灣打壓的狀況是眾所皆

¹¹ 陳欣之，2006，〈「吉隆坡宣言」對東亞整合之影響〉，《歐亞通訊》，9 卷 2 期。

¹² 東協會員國的基本經濟指標，人均 GDP 最高的新加坡可達到 25207 美元，但是最低的緬甸卻只有 616 美元，請參閱 ASEAN Finance and Macroeconomic Surveillance (FMSU) Database，網址：<http://www.aseansec.org/AR05/Basic-Data.pdf> (最後瀏覽日 2007/11/11)

知的；例如，台灣人在越南取得工作証的過程非常困難，與中國籍的工作者有著頗大的差異，根據訪談者所言：

“在越南工作的工作證取得不易，依職等不同可領 1 至 3 年的工作證，在過境通關時可走 Investor 的通道(相當方便)，而本公司目前有工作證的台灣籍幹部只有一位(原因是國籍填寫錯了，越南政府誤以為當事者為中國籍，所以越南政府發下他的工作證)。在越南，只要是中國大陸籍的工作者要取得工作証都相當容易，除了台灣以外的國家，透過政府間的合作使得貿易投資都很自由便捷，唯獨台資企業面臨較多繁複的考驗 “

(編號：VN004)

除了在越南遭此困境外，在中國大陸也不例外，以下為中國大陸台商之遭遇：

“其實台灣人來到中國大陸就像被當成外國人在對待一樣，有時候甚至於還不如外國人的待遇，台商在外奮鬥其實很辛苦的 “

(編號：CN005)

三、 貨物流通的困難：當東亞區域內貿易自由化與投資便捷化後，台資企業勢必面臨貨物流通的問題，畢竟打著台灣名號的商品在 ASEAN 境內勢必會被課以較高的關稅，且流通速度可能會因為通關手續的問題變得更加緩慢，因此對於原本講求品質高、效率佳的台灣製鞋業優勢，必定會產生營運上的重大影響，這是個可預期且必須處理的情況，更是多數在外從商的台籍人士所擔心的重要問題。

四、 ASEAN 新興國家的競爭：南南貿易的商品總值自 1990 年代起，由 2649 億美元成長到 2003 年的 4222 億美元，¹³而貿易的增長亦對 ASEAN 國家經濟發展的結構造成轉變。由於外資的進入，造成的民間消費及政府部門支出已成為維持經濟成長的重要因素。目前 ASEAN 部分國家政府的財務狀況已

¹³ UNCTAD, 2006, *South-South Commodities Trade Quantitative Report*, (New York and Geneva: United Nations) p. 1

大幅改善，大多數國家整體財政赤字亦降至相對低點，將可應付政府公共支出的成長。再者，東南亞金融風暴過後，ASEAN 區域內政府或民間部門已鮮少出現超貸的情況，亦為經濟復甦之徵兆。

貳、外國勞動成本上漲的壓力：東南亞地區約莫自 1990 年起，便成了全世界經濟成長最迅速的地區之一，1990 年到 2000 年，世界的經濟成長為 2.9%，東南亞為 7.0%，2006 年的數據則是 3.6%與 7.4%。¹⁴當這些經濟發展迅速的國家逐漸茁壯之後，便是工資調漲的時機，因此無論在中國大陸與東南亞國家，台資企業均面臨工資上漲的壓力。因越南與中國大陸是製鞋業的兩大基地，故筆者將各國調漲的情況分為中國大陸、越南以及其他東南亞國家分別探討：

一、 中國大陸：中國大陸工資上漲的情況極為嚴重，20 年間成長逾 9 倍，造成投資者極大的壓力，以下為受訪者所述之原因：

“早期東莞這裡剛好是在深圳行政特區與廣州的交界處，是一個特別的區域，在 1989 年的時候，這裡的勞工一個月才 180 人民幣，現在已經漲到一個月大約要 1400-1500 人民幣左右。一旦到中國大陸設廠生產，就很難再回頭到台灣了，而近年中國大陸的服務業也蓬勃的發展，工作的移轉也使得勞動力逐漸短缺，而一胎化的政策也導致現在中國大陸勞動力素質的下降，吃不了苦的人就不進入工廠，面臨了有企業設廠，但是卻沒有勞工願意進來工作的情況，也因此造成了當地工廠經營很嚴重的一個問題。除此之外，本地的勞工很容易就為了幾塊錢的工資就跳槽，也成為另一個令人頭痛的問題“(編號：CN006)

二、 越南：越南的情況跟中國大陸有些雷同，但是卻多了一項更可怕的影響因素-罷工。即使工資上漲工廠仍可維持生產線之正常運作，只需增加勞動

¹⁴ UNCTAD, 2006, *Trade and Development Report 2006: Global Imbalances as a Systemic Problem*, (New York and Geneva: United Nations) p. 2

成本的負擔。然一旦罷工之後，勢必造成整體生產的阻礙，受影響的不僅是組裝廠，而是整個供應鏈的流暢問題，且在 JIT(Just in Time，以下簡稱 JIT) 生產的概念下，若多出貨物無存放空間，可能會導致中間財的消耗或損耗，加上無法如期出貨的損失，將更加難以評估這樣的傷害，以下為兩位受訪者所言：

“其實在越南有很多罷工是不理性的罷工，很多工人可能看到其他工廠在罷工，就會連動影響，造成連動罷工的情況，越南以及印尼都曾歷經過嚴重罷工的事件“(編號：VN010)

“在越南設廠有很多困難，無論工資福利有多好，樣樣規矩都照政府的規定施行，員工還是會罷工，真的很奇怪！“(編號：VN009)

三、 可期待的製鞋新興地區：

(一)印度：雖然寶成、豐泰與金昌等知名的大型製鞋公司均前往設廠，但能否實際有效運作仍是疑問，因為印度受到其宗教與文化的影響，生產效率或許未能有更佳的效果。

(二)孟加拉：曾在《鞋技》中曾被評為新興的製鞋新基地，但是實際前往的公司亦有限。

(三)印尼：越南現在面臨工資高漲的情況，¹⁵有數家製鞋工廠已回流到印尼或是計劃前往。

(四)緬甸：因受到美國對緬甸貿易制裁的影響，前往緬甸投資的廠商並不多，但有部分成衣廠意圖前往探勘投資環境。此外，緬甸的年均 GDP 約在 600 美元上下，工資甚低，若貿易制裁結束，是可考慮之投資地點。

(五)柬埔寨：條件與緬甸相去不遠，惟獨最不利的乃是海岸線短，可用港口僅一座，故需要多加考量，但其境內有家台灣製鞋業設廠，

¹⁵ 筆者於 2007 年四月前往訪談時，一個越南工人的月薪僅 60 美元，但 2008 一月前往時，月薪已漲到 78 美元，八個月就調漲 30%。

為全柬埔寨規模最大的女鞋廠。

參、少量多樣的製鞋趨勢：早在 1990 年代這樣的生產方式已經存在，但是僅僅應付歐洲市場的需求，¹⁶或是應付女鞋的市場需求，而現行的全球鞋類市場已如 1990 年代的歐洲般，需要少量多樣的產品進行銷售，因此鞋型設計、交貨速度、鞋材採購的速度，以及新科技的鞋材開發更甚以往之迅速，方可維持產業的競爭優勢，因此前述的貨物、資金流通與關稅等問題必須是優先解決的障礙，製鞋產業才會有更大的發展空間。

¹⁶ 陳添枝、顧瑩華，2002，〈中小企業對外投資：以台灣鞋廠在越南投資為例〉，《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》，台北：中央研究院亞太研究計畫，頁 234。

第五節 小結

台灣製鞋業歷經成長、發展、外移，一直到現在的轉型經營，由早期的低單價鞋類開始做起，一直到今日握有絕大多數的中高價位訂單，此番成就絕非一蹴可及。台灣製鞋業的成長過程中，與其他國家的製鞋業一樣面臨工資高漲、原物料成本上揚等壓力，能夠持續經營更不是僥倖。筆者以下歸納出三點要素：

壹、先天條件：台灣地處於東亞交通樞紐，加上海島型國家所適宜的出口導向工業發展，一旦得到工業化發展的機會，便可突破轉型。

貳、歷史因素：二次大戰後的冷戰時期，由日本、南韓、台灣到菲律賓形成的東亞圍堵戰略，使得台灣當時接受外援得以發展，先行民主化的過程。並且獲得工業化的洗禮，促進經濟的發展。

參、工作態度：筆者在訪談的過程中，除了受訪者表示之外，並且深入工廠了解產品製程的同時，發現台灣工作者有別於他國的情況，就是對產品的負責任態度上。品牌買家對於產品的責任大多只顧及法律層面的問題，而台灣製鞋業除了對出口的產品負責之外，還必須兼顧多重人情世故的壓力，因而有所謂的「交情訂單」¹⁷。種種情況均考驗著台灣製鞋業的能力，在幾經波折之後，使得台灣製鞋業現在仍保有無法撼動的地位。

¹⁷ 即賠錢出售貨物。

第四章 訪談實証之發現-台灣製鞋業的競爭力

由於台灣製鞋業的經營者專事商品的生產，不負責銷售，因此筆者於此透過買家對製造商的下述四項基本要求，作為分析基準探究製鞋業之競爭優勢，搭配 Gary Gereffi 之 GCC 架構延伸探討，¹盡可能詮釋台灣製鞋業的真正競爭優勢所在。透過訪談之研究整理，筆者將買家對產品最基本的需求分為以下五節作深入的討論：

第一節 價格低廉

製鞋業乃是勞力密集產業，成本下降最快的方式就是移地生產，到享有歐美市場 GSP 的國家，或是勞動成本低廉的國家從事生產是最快速的方式，目前台灣製鞋業主要集中在中國大陸與越南，以下五點便是台灣製鞋業將成本降低的方式。

壹、中國生產：當中國大陸進入世界經貿與生產體系之後，目前全中國的製鞋業約有 2 萬多家，大、中型製鞋企業有 7200 多家，從業人員達 220 多萬人。中國大陸 2006 年鞋產量已達 100 億雙，出口近 70 多億雙，境內年消費量達 20 多億雙，中國鞋業在世界鞋業出口的版圖中已佔了 60% 以上的份額，儼然已經成為全球最大的鞋類生產大國、出口大國和消費大國。但是生產的鞋類以中低價位為主。皮鞋年產量約 30 億雙，佔全球皮鞋總產量的 40%，中低價位皮鞋的市場佔有率達到 85%。²但上述之情況包含了台灣製鞋業於其中，且這些數據均是以全部的鞋類計算，因此估算方式仍有待求證，可採信的部份有限。但事實上中國之出口成長自 1991 年至 2007 年間，除了 2001

¹ 由第一章的研究差異中便可清楚了解，台灣製鞋業負責的對象乃是品牌買家，品牌公司則是對消費者負責，因此筆者認為應該將產品的生產與銷售的部份分開討論，故本文以價格低廉、交貨迅速、品質優良以及少量多樣的發展作為分析的基準探討製鞋業的競爭優勢。

² 2007 年中國製鞋行業研究報告，網址：
<http://big5.chinabgao.com/gate/big5/www.chinabgao.com/reports/23548.html>
(最後瀏覽日 2007/11/11)

年全球不景氣以及連帶 2002 年受到影響外，成長幅度均在 10%以上。³除了全球消費市場的擴大外，中國進入世界生產體系所帶來的衝擊亦是不容忽視。中國大陸廠商主要是負責低價位的鞋類生產，中高價位的鞋類製造商大多數仍是台灣人所經營，如受訪者所言：

“到中國大陸投資的動機在於：低廉的勞動成本，因為鞋子的製造過程需要大量的人工勞力，尤以高單價的鞋子更是如此，且比較過東南亞各國的風土民情之後，仍是中國大陸比較有優勢，所以前往中國大陸設廠”
(編號：CN004)

“其實一般的台灣製鞋業比較多是中小企業，經營的型態跟寶成豐泰等大型的跨國企業比較不同，可以收放自如，彈性較大，例如本公司便是專門製作高單價鞋類，相對反映出中小企業的彈性與對利益的掌控(可以挑比較多錢的訂單來做)” (編號：VN008)

高單價鞋類所需的勞動力會更多，工序也更加複雜，因此透過勞動成本低廉的國家從事生產，便是台灣製鞋業降低生產成本最快的方式。

貳、越南生產：越南於 1995 年正式加入 ASEAN，且開始實行經濟改革開放，允許外資進入。近年除了美越貿易關係正常化、美越自由貿易協定以及越南加入 WTO 之外，APEC2006 年的會議也在越南舉行，使得越南近兩年吸引大量投資湧入。而台灣製鞋業在越南自 1992 年至 1993 年起逐步地發跡，原因除了低廉勞動成本的吸引外，還有中國大陸銷售到歐洲的鞋類商品制裁正式生效導致再度外移的狀況。且越南又享有歐洲給予的 GSP，因此興起了製鞋業的投資熱潮，根據訪談結果顯示(以台灣製鞋業的生產線數量比較)，越南已經成為台灣製鞋業對外投資第二大國(中國大陸仍佔最多數)，越南某鞋材貿易公司台籍幹部所言：

³ UNCTAD, 2007, *Trade and Development Report 2007*, (New York and Geneva: United Nations), p.2

“台灣在越南約有 120 家各式的鞋廠，在越南約有 500 條生產線，中國大陸約有 1200 條生產線，印尼約莫是 100 條生產線。而在越南所分布的主要鞋廠多為製造運動鞋、女鞋。其次，重要的一點，越南銷售進入歐盟的女鞋，無關稅(零關稅)、配額的限制。反觀中國大陸的狀況就像戰場一樣，大陸企業可以輕易的拿到當地的 LC，還有 17% 的出口退稅，外資與台商如何與其競爭？越南投資有三免七減半的優惠，且三免的部份之限制是一直到該企業在越南正式盈餘之後，才算三年的減稅時間。等於說你的公司只要在帳面上一直是不賺錢的狀態，就可以不用繳稅，比中國大陸早期的兩免三減半還要優惠更多”(編號：VN002)

由於台灣製鞋業對越南的投資，造就了今日越南的發展成果，如此也證實台商隨著貿易優惠移地，以求降低生產成本的狀況。根據某台資土地開發公司的受訪者表示如下：

“在越南的台灣商人必須靠自己的力量與政府爭取福利，如同本公司所爭取到的優惠就是自身的公司與越南政府談來的，如果台灣政府可以再多給點助力的話，台商在外會拓展的比較順利”(編號：VN002)

綜上所述，越南政府所提供的投資優惠較中國大陸來的更好。開發工業區的投資公司亦可直接跟政府協商投資優惠的內容，因此越南成為台灣製鞋業 FDI 的新選擇。

參、台灣製鞋業的彈性生產：無論國內外的文獻均顯示品牌經營者最終將跳過台灣，直接向生產成本更低國家的廠商下單生產，但台資企業也有應對的經營策略。⁴根據本研究的訪談結果，與該研究結果相似，品牌擁有者因為受到消費者要求的壓力，將產品的標準要求之壓力轉嫁到台資企業的生產廠商手上。無論在產品的品質或是有關工廠人權標準的要求，均是台灣製鞋業面臨

⁴ 陳添枝、顧瑩華，2002，〈中小企業對外投資：以台灣鞋廠在越南投資為例〉，《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》，台北：中央研究院亞太研究計畫，頁 244。

的問題。但最誇張的卻是品牌買家會要求製造商生產「賠錢」的鞋子，如某鞋材貿易商副總經理所言：

“有時候買家會要求我們生產比報價更低的鞋子，這時候我們只好賣他人情，然後把上下游廠商都找來，看看大家要怎麼分擔這個損失，看誰的能力 OK 的就幫忙分擔損失”（編號：VN006）

此外，筆者在馬尼拉訪談時，根據當地台商(身兼僑務委員)表示一件極為誇張的事蹟：

“菲律賓一年四季的氣候都非常的舒服，台灣工廠的設備非常好，且具人權，符合美國的要求，以本工廠為例子：兩年前的防火演習是當地少數通過要求的工廠之一，今年更誇張的竟然還有反恐安全演習，美國 FBI 還親自前往勘查，而且還要將在這個工廠工作的菲律賓工人的資料全部都給 FBI，且貨櫃集裝箱的錄影帶也必須交出去給 FBI，以求安全，然而這家工廠也是全菲律賓第一個通過反恐安全演習的工廠”（編號：FN002）

無論買家的任何要求，台資企業幾乎都有其對應策略，類似的案例無論在廣州、越南、菲律賓所訪談到的台商皆曾描述提及，此案例的受訪者亦表示，這些買家要求標準的花費，其實全部都要由組裝廠自行承擔。無形中加重了組裝廠的成本負擔，還要求組裝廠必須降價或是賠售。然而台灣製鞋業在多重成本壓力的推擠之下仍能屹立不搖，正是台灣製鞋業難以被他國企業取代之關鍵因素。買家也因此對台灣供應商的能力更加信任與依賴。

肆、信任付款：信任付款使得台灣製鞋業對買家的議價能力獲得更大的彈性空間，因為生產網絡廠商之間的信任付款可相對降低產品的原料資金，即使遭遇危機(生產或是出貨上的問題)，網絡內的各個供應者與合作廠商都會給予協助。更令人深感不可思議之處則是，當組裝廠接到虧錢的訂單時，便會招集各個衛星工廠商量合作，一起承擔損失，若無一定的信任基礎或是長期合作關係，絕不可能會有此作為。然而在業內出問題是常態，不出問題才是變

態，因此鞋類產品的各項零組件均有品質優劣之考量，而台灣製鞋業所製出的產品、零組件長年來都深受品牌買家的信任，買家甚至於直接指派台籍幹部作為產地的貿易商代表，不僅可以監控生產進度，尚可為這些品牌公司維持產品的品質。照常理推斷，台灣製鞋業所產出的商品，在市場上的競爭價格應該要高於其他國家生產的商品，且議價空間也應相對提升才是，但事實上所有產品的價格都是難以掌控的。因為買家處於強勢地位，上至人權問題之管理(品牌公司皆注重品牌形象)，下至工廠衛生之監控，皆親自管理與約束。這些能夠配合買家，負擔各種非生產成本支出的台灣製鞋業自然更具有競爭力。

伍、成本壓縮：買家對台灣製鞋業的議價能力相當強，根據訪談得知近十多年來報價並無調整太多，甚至於報價還降低，可見台灣製鞋業的成本壓縮能力極強。以 NIKE Air Force One 系列的鞋款為例，筆者根據訪談整理出下表：

表 4-1：近十年報價金額與成本改變狀況表

年度	FOB 報價(美金)	原料佔成本比重	零售價格(美金)
1997	約 10.5 元	60%-65%	約 50 元
2007	約 9 元	55%-60%	約 100 元

註：內容由受訪者提供，表格由筆者自繪

此非特例，而是大多數的鞋款皆為如此狀況，過去 20 年中處處可見此般狀況，若是將通貨膨脹與經濟成長的因素加諸進去，台灣製鞋業所製作的商品越做越便宜，價格被壓制的很低。主要的原因在於品牌買家對製造商的成本控制，以及各項不合理的減價要求，如受訪者所言：

“ADIDAS 每年都會派人到組裝廠去計算成本，要求要降淨利率，通常都是降低 2%到 3%不等，且還會要求組裝廠要幫忙出廣告費用約 1%，如此一來錢變的更難賺。此外，NIKE 在設計鞋子的時候，便已可以算出這雙鞋

的生產成本，因為 NIKE 找了原本在台灣製鞋的人去幫助他們計算成本，因此可以將成本抓的很準確”（編號：VN006）

在上述的情況下，使得現在的消費者必須花上 10 年前的兩倍價格才可以購買到產品，但產品的成本價格卻比 10 年前更低，形成製造商與品牌公司獲利極不平衡的狀況。

除此之外，另有兩項特殊的案例值得參考，根據受訪者其一所言如下：

“P 廠在中國大陸珠海的中山大學旁邊，有自己出資蓋一座酒店，卡拉 OK、Hotel 等等設施全部都有，不單交際費用全省了，還可以控制交際費用，幹部也不能在交際費上亂動手腳。”（編號：VN001）

“全部的台灣籍幹部每三個月有一次放假，收假由台灣回到中國大陸工作的時候，一個人必須在海關的免稅店帶一瓶洋酒，節省公司交際酒的經費。”（編號：VN006）

“P 廠台灣籍的幹部大約有一萬多人，依照免稅煙酒折扣換算(大約一瓶酒便宜 400 台幣)，一個台灣籍幹部一年可以回鄉四次，照此推算的方式，一年可帶約五萬瓶酒，乘以省下的平均費用 400 元，光是交際用的酒錢，P 廠一年就省下約 2000 萬新台幣了”（編號：VN006）

“台灣製鞋業節省成本就像在擰毛巾一樣，總會擠出幾滴來”
（編號：VN010）

這樣的作為不僅使得公司可以精確地控制公關部門的交際應酬開支之外，還可以把顧客住宿等額外消費賺回來。最後，在多層面的開支控制之下，達到品牌買加降價之要求。其二如下：

“P 廠公司，其大本營在彰化，現在發展出移動式的工廠，廠房可以隨時搬遷，所有工廠都規格化，長的都一樣，只要到遷廠的時候，可以拆到連一個螺絲都不剩。其廠房材質是 H Beam 的材料，屬鋼骨結構。”
（編號：VN002）

企業 FDI 的時候，必須考量到土地、資金、廠房、勞工、原物料等因

素，上述的移動式廠房，可使企業的建廠過程中，只需消耗地基的成本，廠房耗材的部份則節省下來，即使之後再面臨外移的問題，也可用較低的建廠成本，加速投資的回收。

由上述五點可以了解到台灣製鞋業透過各種方式，無所不用其極的壓縮成本，除了降低各方面的生產支出外，還從能夠節省開支的部份做管制以達其成本控管之效。再加上相關產業皆外移，且群聚在各個生產聚落，導致運輸成本也隨之下降。最終，商品的總成本下降之後，在市場上的價格低廉，便更具競爭力。

第二節 品質優良

台灣製鞋業在四十年的發展進程中，以中小企業為主的生產，搭配業內的相互協調，以及技術的增長與進步，成為全世界最發達的製鞋國家之一，也因此深深地取得買家的信賴。而品質優良則是信賴的基礎，本節主要論述品質優良的原因與發展狀況。

壹、隨科技發展所出現的新零組件之影響：諸如蜂巢式氣墊(Reebok)、彈簧鞋(Nike Shox)等具有特殊功能的鞋類及相關零組件，除了在市場上大受歡迎之外，也因為明星或運動員的代言蔚為風潮，然而根據訪談得知 Nike Air 的專利是屬於豐泰的。而 Shox 的作法是由 TPU 射出製成的，早期放 air bag 是為了解震、防震，而 Shox 則是取代了 air bag 的保護功能，且這些零組件的製造能力也屬台灣為最。中國大陸與越南等開發中國家受制於技術的問題，缺乏製作技術，或是製作出來的零組件不良率過高，使得台灣握有此種高科技零組件的製造商可替代性極低。此外，這些特殊功能零組件的專利權，皆掌握在品牌買家或是台灣製鞋業手中，因此價格制定的權力大多也是掌握在買家與台灣製鞋業手上，而此種需要技術的零組件品質，仍是讓買家得以信賴台灣製鞋業的主因。⁵最後，台灣製鞋業隨著買家要求，獲得鞋材製作科技的發展機會，因而掌控技術層面的優勢。舉例言之，根據模具製作廠的受訪者所言：

“在廣州的模具廠分為兩種情況，台商間的互動是良性的，不會有搶生意的情況或是惡性的削價競爭；中國大陸的廠商則是用爛品質的產品犧牲打入市場，但是只要站不住腳就會垮了，且 buyer 最終仍是會回歸到對品質的要求。模具製造業的領域中有個技術叫做咬花(caketure)，即鞋底上的花邊刻紋，這樣技術只有台灣人做的出來且做的比較好，但是現在中國大陸

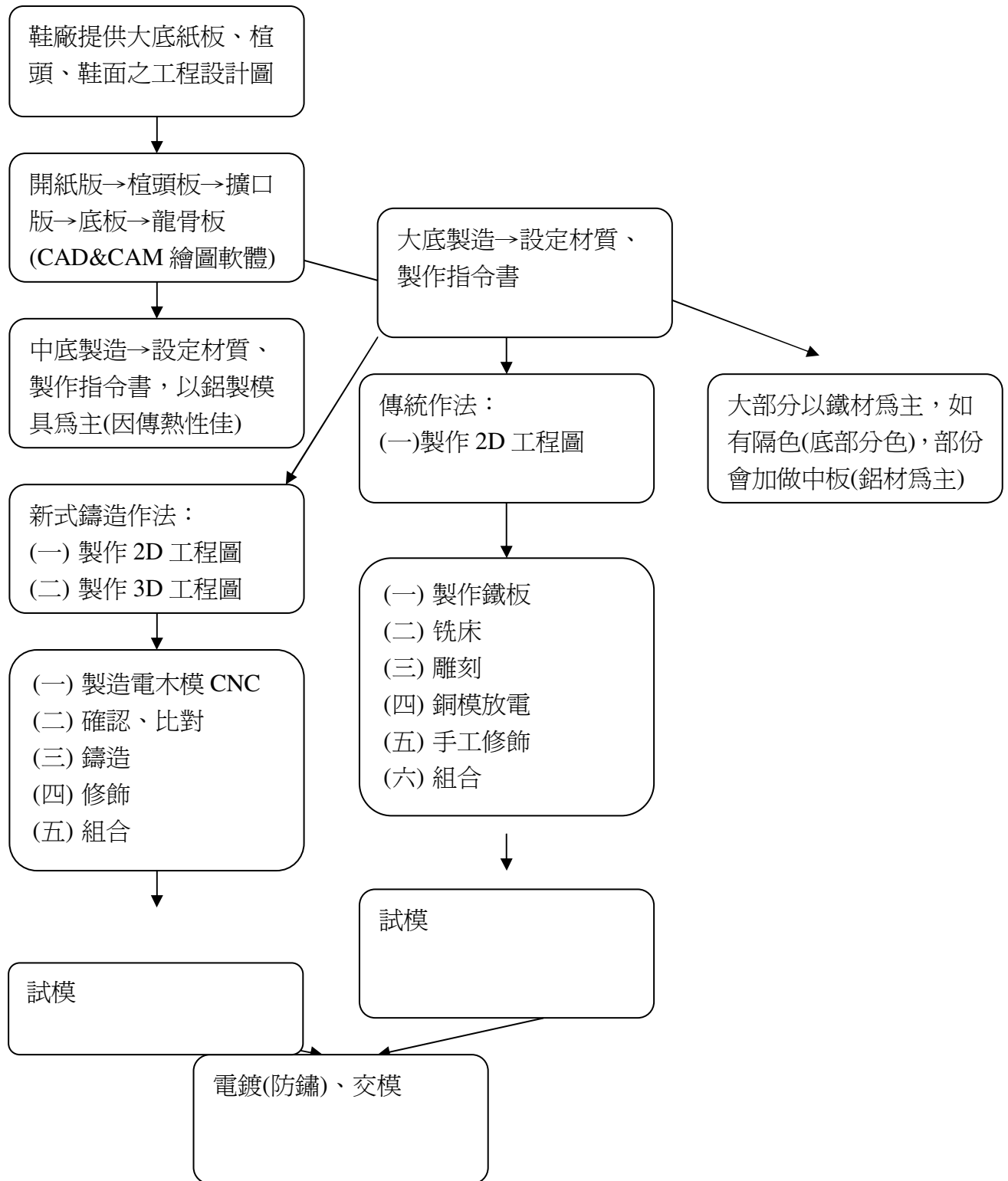
⁵ 無論組裝廠或是鞋材廠等，均有提到買家對台灣製鞋業的品質信賴。

人也漸漸地學會了，原因在於台灣人到中國大陸設工廠(FDI)，這是屬於一種被迫的技術轉移”（編號：CN006）

上述的技術雖不斷地移轉至開發中國家(中國大陸、越南等)，但筆者於訪談過程中知悉，台灣製鞋業在移轉技術的同時，仍不斷地尋求超越的方式，其中以回收廢料的使用乃是一項重大突破。目前有項新的水刀橡膠切割技術與廢棄輪胎回收廠合作，可達 75%的回收料生產，且水刀切割的技術越精細，此產業的獲益越大。根據訪談了解，目前大約可做到使用 80%的回收廢料，搭配 20%的乳膠去製作大底。此類的商品可向品牌公司推薦，原因在於歐美國家均重視環保，因此藉由現在的科技進步，推動環保材料是非常有前景的。尤其分解輪胎的回收不單解決現今廢輪胎的麻煩，尚可回收再製造。

在此趨勢的推動下，也足以見得台灣製鞋業不再如傳統般簡易生產，其透過高科技進步之影響，獲得更多元的發展機會。由下圖可瞭解大底模具製作之流程，由於採用了電腦輔助設計(CAD/CAM)生產的高科技程式，使大底的製程有傳統與現代化的區別，其中更說明傳統與現今做法之差異。

圖 4-1：大底模具製作流程圖



註：內容由受訪者提供，圖由筆者自繪

貳、買家的終極信任對象(因高單價鞋款需高品質生產)：根據訪談得知，組裝廠

與鞋材廠皆有幾項特性：

- 一、高價位訂單的獲取：對外投資的企業，付出的成本比起接受投資國的本地企業，相對負擔的成本較高，所以獲利勢必需較多方可收支平衡或達回收之效，所以對外投資的台灣製鞋業均設法取得高單價鞋類的訂單。而高單價鞋類也只有台灣製鞋業的壓縮成本能力最好，再加上品質優良，故其地位仍難以取代。
- 二、新技術的掌控與無法取代的經驗累積：製鞋業與電子業等高科技產業相較之下，所需技術雖難以與之相比，但是該產業仍有許多技術的專利掌握在台灣企業手中，在各種鞋材或是加工程序上更是如此。此外，生產線的擺設方式也會影響到生產進度與品質，這方面的掌控能力全憑經驗的累積，因此亦難以取代。如下圖所示：



圖 4-2：越南員工操作機器圖

此圖中的女工在生產線上拿鞋子的半成品到圖中央的黃色機器成型的同時，「反腳」將左上方白色五角星的機器採下，進行第二步驟的成型，每雙鞋得以節省三秒鐘左右之生產時間，若以長期生產的角度觀之可以些微地提高產量。此乃經驗累積的生產線擺設方式與操作功能指令的安排，是種無

法像一般技術可輕易移轉的經驗。

三、驚人之改良技術：在符合買家的要求下，台灣製鞋業會針對買家的需要開模具生產，或是做機器上的改良，以配合前述的彈性生產，在此要求下，相對可提出的報價則能提高；任何產品都可以生產的台灣製鞋業，在此特點上，不僅可以身為製鞋的先驅(新技術或是改良技術)，更可符合買家的要求，取得最佳的信任。如訪談所獲知：

“日本人非常怕台灣人，因為台灣人的機器改良技術太強，有些日本人開發出來的機器，被台灣人改良之後甚至於比原本的機器還要好用”

(編號：CN006)

透過高單價訂單以及製鞋技術與改良技術的掌控，使台灣製鞋業的產能與品質均能符合買家的需求，進而達到品質優良的特點。

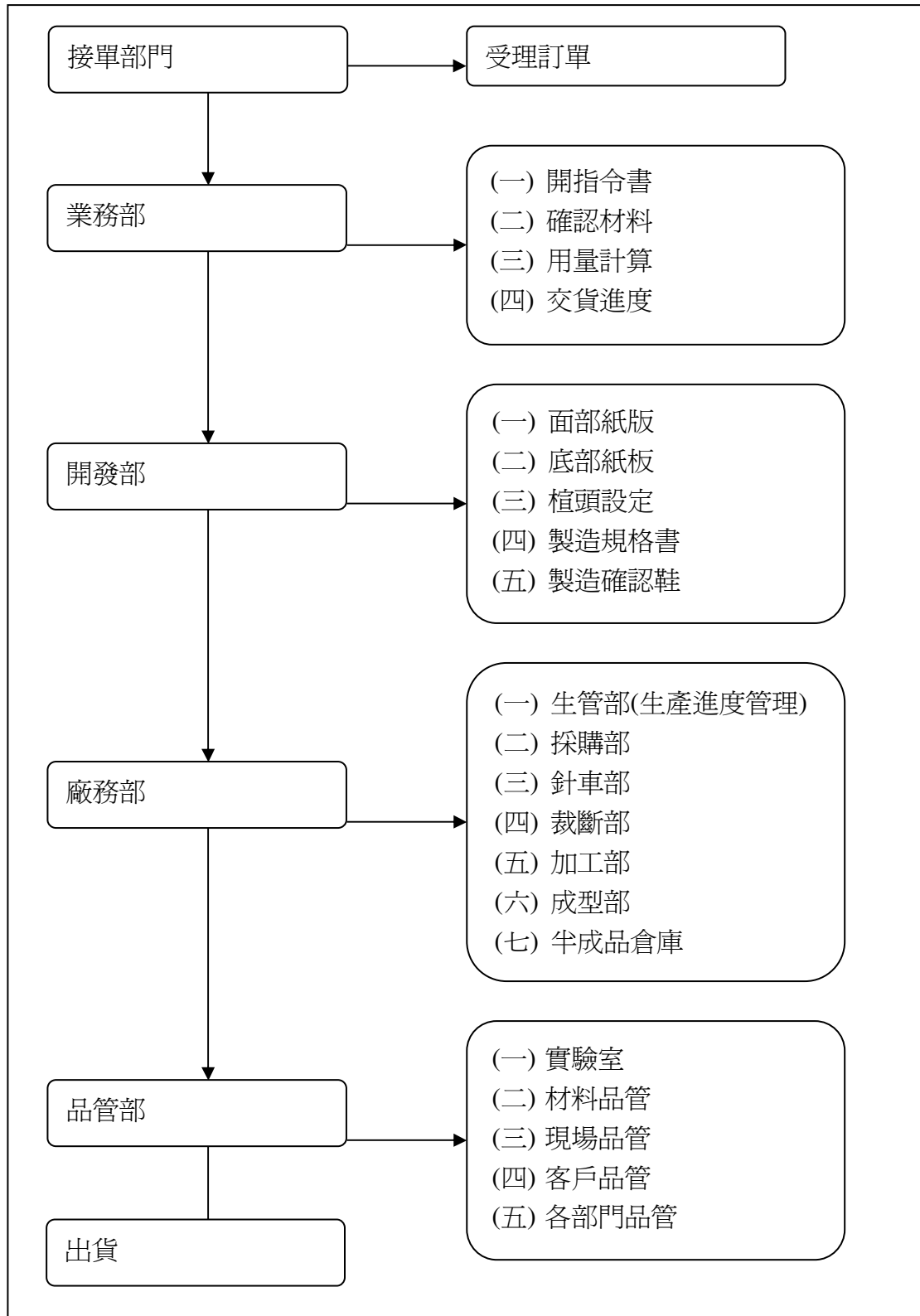
參、組裝廠的協調能力：由第一章的名詞定義中，組裝廠乃是產品的最後加工地點，透過前述的研究可清楚了解組裝廠對原物料的控管能力。此特點的內涵在於，組裝廠對原物料的了解程度與上下游廠商關係的維持。下圖則是呈現組裝廠的業務工作。首先，業務部門的前三項工作乃是組裝廠運作最困難的部份：

- 一、開指令書：針對產品的設計，由組裝廠經驗與技術兼具的「師傅」⁶下達生產指令書，而此指令書會影響生產線的擺設與運作，若無經驗與技術，則會影響生產的流暢性與品質。
- 二、確認材料：確認鞋款所需材質，再下訂單給衛星工廠生產，若無認真核對材料，便會造成產品之瑕疵與錯誤。
- 三、用量計算：為求達到不浪費的原則，降低生產損失，因此在用量的計算上定要錙銖必較，只要多餘的損失，便降低了產品的議價空間與獲利空間，因此

⁶ 分為鞋子大底、鞋面的開發師傅，負責將鞋子由 2D 的紙面設計圖變成 3D 實體之工作，由筆者訪談得知，在組裝廠中，連董事長都必須尊敬的稱之「師傅」。此工作屬於純經驗的傳承，採師徒制，除了雙方投緣之外，還有拜師金的習慣(價碼約在台幣 20 萬左右)。

必須審慎斟酌材料的用量。組裝廠的作業流程如下圖所示：

圖 4-3：組裝廠作業流程圖



註：內容由受訪者提供，圖由筆者自繪

在上述的組裝廠經驗中，組裝廠的師傅乃是使生產順暢的主要推手，根據某鞋材貿易商副總經理表示：

“首先品牌的買家會將鞋子的平面圖交給製造者，指定鞋子所需之原材料(PU、EVA、皮材等等)。(編號：VN001)

接著，依據製鞋師傅所開的製造指令(說明書)，此項屬於專業技術，且全憑師傅的經驗累積；因為製鞋的流程安排可以使生產工序的浪費降到最低，所以只要師傅開出指令書，一定要從頭到尾遵守，不可違逆。但是如果設定錯誤，生產過程就會很不順暢。其細節包括所有生產工序，連編距、針車、縫線都是師傅所訂出來的。(編號：VN001)

再來就按照基本碼的 size 開始試做，通常每個國家的基本碼都不同，大多是依據開發者的腳之大小下去設計的，所以開發者穿幾號鞋，那雙被開發的鞋的原始碼就是幾號。再來是斬刀的全套試做，從大、中、小都是手工完成，完成之後才執行量產的試做”(編號：CN001)

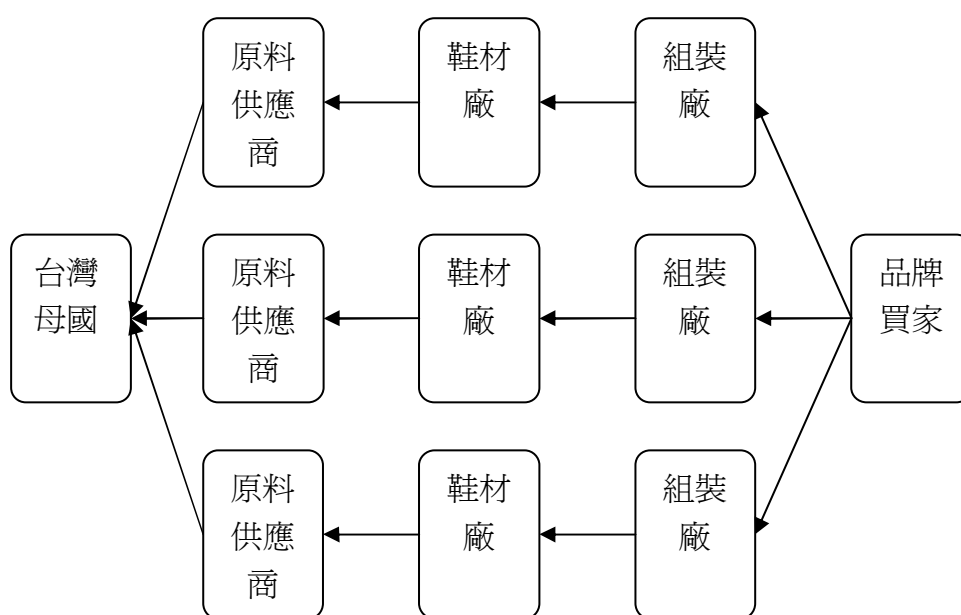
由此可知，製鞋表面雖簡單，事實上若要達成流暢的量產，開版與開模的師傅則身居要角，且此職是由經驗之累積方可使產品的製作流暢。師傅的職責在於將鞋子的 2D 設計圖轉為 3D 實體，而且還要美觀。根據訪談得知，製鞋業的師傅迄今大多只傳台灣人、不傳他人，台灣製鞋業也因為掌控了經驗與技術，使得被取代的可能性下降。

第三節 交貨迅速

台灣製鞋業的發展模式如同前述般，生產網絡之建構以及群體移地，但是達成交貨迅速的關鍵卻在於信任合作，然而信任合作的終極表現體現於付款作業之上，各項零組件得以形成物美價廉且交貨迅速的特性，此點亦為重要的輔助原因，根據訪談者的說法，筆者整理出以下幾點的論述：

壹、信任付款的益處：上下游廠商間的付款方式通常採取月結 30 天到月結 90 天不等，以及付現扣 5% 的規矩。若是網絡中的任一公司有週轉不靈的狀況，其他的衛星工廠則會以延遲付款的方式協助對方度過難關。目前整體運作的付款狀況是原料供應商(如南亞、台塑、台塑化等)向台灣母國貸款，進行原物料生產；接著再給予下游的鞋材製造商月付 45 到 90 天的利息緩衝；鞋材廠再以同樣地方式緩衝組裝廠之付款。這樣的付款方式幫助網絡內許多中小企業節省原物料的利息成本，此環環相扣的付款方式，緊密地結合台商與母國原料供應商之間的關係，運作模式如下圖：

圖 4-4：台灣母國、原料供應商、鞋材廠、組裝廠付款關係圖



註：本圖由筆者自繪

然而台灣本地的原料供應商透過台灣政府的銀行融資貸款營運之後，再依此模式向下延續，因此推論台灣製鞋業在外投資最大的依靠即是台灣母國。多數受訪者也希望政府能積極地對外爭取開放銀行業的業務，可以為台商在外的營運提供更多助力，不僅如此，當銀行業政策可開放時，資金流通的顧慮可望降低，因此台灣製鞋業可放心的持續生產。然，最重要的是交貨速度可以大為提升，不受付款問題的限制。

此外，筆者亦透過訪談得知，中國大陸的企業深懼款項無法順利收齊，往往對合作的對象採取不信任的作法。且自己卻又常常不守信用，例如買家買了東西卻拒絕付款，貸款者取得了資金卻不歸還，在不負責任的借款活動中浪費了資金。⁷此點受到國際間許多投資客之詬病，也是中國大陸內部急需努力改變的企業現象。如此一來，台灣製鞋業因為信任合作的緣故，勢必比中國大陸的製鞋業運作的更加流暢，出貨的速度更加迅速。

貳、人際關係造就的相互協調：依附前一點的說法所衍生的就是網絡內人際關係的重要性。由於業內的人際關係往來相當密切，所以業內存在著一種無法做出任何壞事的氛圍，因為一旦做錯事情或是出現不應出現的行為，整個業界皆會知曉且有損其商譽，相對地在業內的生存空間便會減少，此造就一股非規約性的道德束縛。而上述的部份乃屬於業內的運作，對於買家的關係則較受限制，雖在 Jessica Rothenberg 的研究辯証中也顯示，買家與生產者的關係可能透過各種形式的生產網絡整合而改變，⁸亦代表著當產品新競爭者進入時，可能以削價競爭、賄落等形式搶取訂單，網絡內原有的供應體系則會改變且深受影響。但實際的情形則非完全如此，根據受訪者所言得知：1980-1990 年代，台灣製鞋業當時受到韓國製鞋業的競爭壓力極大，但現在

⁷ Edward, S. Steinfeld, 2004, "Global production networks in East Asia's electronic industry", *Global Production Networking in East Asia*, (Washington, World Bank), p. 270

⁸ Jessica, Rothenberg, 2004, "Coming full circle? Forging missing links along Nike's integrated production networks", *Global Networks*, Vol. 4, No.4, p.338

韓國製鞋業仍在運作的公司已寥寥可數；且台灣製鞋業因韓國人競爭的關係，受到許多不平等的要求，如受訪者所述：

“Adidas 當年(約是 1990 年代中期)將研發與生產的計畫全部移入韓國，以及許多產品規格，必須在韓國研發製造，符合品牌需求，這樣的不合理的情況，大多數台商都會先暫時接受，但是最後遲早都是會被顛覆的”

“台灣人在越南投資設廠的廠房內均有風扇可供散熱(當地政府要求台灣企業這麼做的)，連最基本的工廠裡都有，且台灣人很樂意這麼去做，簡單的說，台灣人所設的工廠有人權。但是韓國人在當地所設的工廠就沒有這項設施，且越南是熱帶國家，工廠一旦運作起來，室內的溫度會變的非常可怕，幾乎都在 40 度以上，相較之下，差別的待遇太大了。無論當地政府或是發訂單的廠商對台灣的產業之要求都非常多，對韓國人的要求就不會這麼多；也因為這樣的要求，台灣所生產的相關產品品質極佳，使得台灣的球鞋產業至今仍是世界龍頭”（編號：VN006）

縱然面臨到不平等的待遇，但因為台灣製鞋業對於環境的適應力以及對買家要求的配合，因此仍深受買家信賴、喜愛，使得台灣製鞋業的地位依舊難以撼動，形成一種人與人之間的信賴。此外，某鞋材貿易商與品牌的貿易商代表均表示：

“Buyer 會不會下訂單給你，有時候往往是看雙方交情好不好，而大多數的台灣人比較會跟 Buyer 搏感情”（編號：VN001）

此亦表示，買家對製造者若無長期的信任關係與交情，何以將訂單交付製造商，因此台灣製鞋業長年的品質與負責任的態度，便成為買家持續下單的原因。

參、原物料的控管能力：製鞋所需的原物料基本上不會有太大的變動，主要即是大底、中底、鞋墊、鞋帶、鞋面、牛皮、合成皮、橡膠等基礎原物料，但是所有零組件的種類卻可以達到 3000 種以上，製程仍屬繁複，經由前章之表

述與訪談結果顯示，台灣製鞋業可以將貨物的集散達到最迅捷、最佳化，因此能夠配合組裝廠要求之時間出貨，且品牌買家均要求組裝廠執行 JIT 之運作，然事實的情況則由訪談得知，據訪談者所言如下：

“JIT 的生產不可能作得到，一定會有庫存。皮鞋(Brown shoes)比球鞋(White shoes)的生產過程多了一道中倉(中間倉庫：其中存放的東西是鞋子的半成品，如針車好的鞋面、裁斷好的鞋墊、大底、中底等)，因為球鞋的生產經過了一季之後，下一季繼續流行的可能性太低，不太可能再多次的重複生產，而皮鞋則非如此。且外國的品牌公司看到組裝廠似乎都有零庫存的表現，其實不盡然，因為零庫存的作法，會導致缺一個零件生產線便完全停擺，所以表面上大家都會盡力的做到零庫存的要求，也因為台灣人做事情比較保守，所以都會穩扎穩打，所以相關的鞋廠在當地皆有小倉庫(擺在工廠外面，買家看不到)，以便庫存原料。且本地的工廠都會租倉庫來庫存原料，原因在於現在的品牌發下訂單後，都要求要在 45 天出貨，所以零庫存的管理實行的控管難度會提升” (編號：CN002)

製鞋業現在受到買家的要求，必須將收到訂單到出貨的時限壓縮到 45 天，較 10 年前少了一半的時間；十年前，光是材料的集散就需要 6 到 8 週，根據越南某皮材廠的會計長表示：

“現在的製鞋材料約在 7 天就可送抵組裝廠，若接收訂單與材料運送過程配合完美，最快可在 3 天就將原料送到組裝廠” (編號：VN004)

因此衛星工廠的配合狀況比較，中國大陸與越南的本地製造商欲超越台灣製鞋業仍有相當之差距。

以買家要求供貨準時與 JIT 生產的標準看待台灣製鞋業的狀況，則突顯了台灣製鞋業對品牌公司所訂定之要求的執行力，更是使訂單得以源遠流長的主要原因之一，上述兩項要求則形成以下三個結果：

- 一、 節省開支：原物料的倉儲成本以及耗材乃是由組裝廠承擔，如無大量採購便會造成原物料價格的提升，因此透過小型倉庫搭配生產運作，可以使購

買原物料的成本降低。也代表多餘的原物料成本必須由組裝廠與零組件廠自行承擔。

- 二、 符合買家需求：當買家的要求得以實現之後，便對生產者產生信賴的關係，使兩者的相互依賴程度提高。
- 三、 廠商群聚效應最佳化：將此觀點搭配第二章表 2-2 組裝廠與衛星工廠分佈圖比對過後，所顯示的廠商聚落關係可清晰發現，因為各衛星工廠與組裝廠的距離都很接近，故在組裝廠接到訂單或是生產遭遇狀況時，衛星工廠皆可在最短的時間內給予必要支援。

第四節 少量多樣的發展狀況

製鞋業發展至現階段已逐漸邁入科技與傳統的合併時期，各式鞋款紛紛地加入新的創意與設計，在新創意與新設計出現的同時，消費者的選擇變的更加多變，但市場的消費卻不及鞋款的增加。最終亦造成組裝廠必須面對少量多樣訂單的壓力，在無法以規模經濟量產的情況下，台灣製鞋業的應對之道則是本節所欲闡述之重點。

壹、鞋類商品屬於可替代性且低消耗性的商品：鞋，是現代人生活的必需品，可替代性較低，但是隨著資訊、傳播與物流的能力提升以及人民均所得的提高，使得這項產品的選擇性增加，因此造就了現階段少量多樣的鞋業商品市場。除此之外，現在甚至可以透過網路訂製個人專屬的鞋子，再透過物流的方式交貨，然而這樣的電子商務交易，則是針對擁有高消費能力的消費者而設計。舉例言之：美國人的平均消費能力極強，光是 T 恤類的衣服(不包含襯衫、外套等)一年平均一個美國人會買 24 件，⁹每個人每年平均會買 8 雙鞋¹⁰。除了消費習慣之外，所仰賴的最主要原因便是國家之貧富，也因此歐美國家成為製鞋業的銷售大國，如依其人口比例計算，歐美消費市場所佔之份額可達全世界之一半，再搭配品牌公司大多為歐美國家所有，故現狀的改變可能性亦極低。

貳、資訊科技與傳播的發達：諸如前數章均提及的狀況，許多新款式鞋型，往往透過明星或是運動員代言，使該項產品可因此獲得更高的銷售價格。此外，再加上資訊傳播之進步，相較於 1989 年的 Nike 當年全年度推出 24 種

⁹ Pietra, Rivoli 著，洪世民譯，2006，《一件 T 恤的全球經濟之旅》，台北：寶鼎，頁 255。

¹⁰ Gary, Gereffi, Miguel, Korzeniewicz (eds), 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, (Westport, Conn: Praeger) p. 248-249

型號的鞋款，¹¹演變至今日每 2 到 3 天就會出現一款新鞋型供消費者選擇(一年就有上百種鞋型生產)，因此負責生產的台灣製鞋業必須隨之調整生產的彈性與能力，以應付少量多樣化的訂單。早期一款鞋型動輒量產上百萬雙的盛況已不復見，根據受訪者所言如下：

“10 年前一個月大約只會出六款鞋型，現在一個月就超過十多種以上的鞋款，且零組件多，高科技的鞋材也多，數量卻比較少。”（編號：VN005）

“15 年前一個工人一天可以針車 1400 雙的鞋面，因為樣式簡單，速度快。NIKE 大約在 5 年前左右，一年就可以出 120 款鞋型(其中 30% 會被淘汰)，所以早期一款走天下的局面已不復見。舉例來說，早期在 1980 年代有雙鞋量產超過百萬雙，還領過獎狀”（編號：VN006）

由於簡單的款式能藉由簡單的方式生產，一旦鞋款複雜或是零組件特殊時，生產的工序與製程便會大受影響，最直接的影響即是產量；換言之，當量產無法達到一定目標時，規模經濟的原則勢必被破壞，相對獲益也會因此降低，此乃少量多樣發展後，台灣製鞋業所面臨的嚴重問題之一。

其次，少量多樣的發展影響的另一問題乃是庫存的壓力，因為無論組裝廠或是衛星工廠在採購原料時，皆是以大量採購來抑制成本，當產品所需之零組件達不到大量採購的標準時，原物料、零組件的囤積便會造成公司的採購成本與倉儲的負擔。

參、新科技與新零組件所帶來的挑戰：依附上點論述，新鞋材的功能通常也需靠明星的代言以彰顯其功效，而台灣製鞋業不但要在短時間內將少量多樣的產品出貨，尚須配合新技術作生產的調整，以達品牌買家之需求，更加彰顯其難度與台灣製鞋業之能耐。除此之外，當品牌公司將困難鞋型的訂單交至組裝廠，皆會造成組裝廠開版師傅與員工的壓力，如受訪者所言：

“鞋廠的師傅看到 Air Jordan 的鞋子，全部都傻眼了”（編號：VN010）

¹¹ 同上註。

原因在於此款鞋型的作法過於困難複雜，然現今諸多類似的情況不斷地發生，尤其以運動鞋明星代言的球鞋情況最為明顯。縱使如同其表述般難以生產，最終產品仍然在市面上持續上市，因此無論有多困難的鞋型，台灣人均可以克服障礙製作出來。下圖所示之鞋款，其最複雜的製程在其凸出品牌字樣的部份，必須先將羊皮裁斷，接著塞入刻字後的大底，此款鞋型報價 40 歐元，售價約在 200 歐元，下為該鞋款的圖片：

圖 4-5：報價 40 歐元的鞋款



少量多樣的發展所形成的優勢：上述兩點均說明少量多樣對製鞋業的考驗以及隨之而來的困難，但事實上對台灣製鞋業來說，其實是項利多的消息。原因在於，當技術被買家掌控時，製造商的發展勢必受制於技術之鉗制；一旦如同上述情況產生後，台灣製鞋業不僅握有訂單，尚可透過各項新技術對買家銷售新科技之零組件，或是擁有開發權以及專利權。因此在獲得技術的同時，可望降低被控管嚴格的成本壓力，更可持續維護與買家的品質信任關係，使得後進競爭者的進入門檻更高。

第五節 小結

台商之所以有今日的成就，源自於全面性的競爭力。上述四節的價格低廉、品質優良、交貨迅速、少量多樣之要求均能符合買家的需求，使得製鞋業的進入門檻被提升得更高，因此中國大陸或越南等國家想要取代台灣製鞋業的機會更是微乎其微，誠如某貿易公司副總經理及某知名組裝廠的高階主管所言：

“中國大陸跟越南要取代台灣，應該要很久很久”（編號：CN004）

“台灣在海外的工廠不會被取代的，中國大陸的代工業超越不了台灣，台灣的代工實在太強，只要接手任何一種產品，該項產品的成本馬上下降”

（編號：VN010）

縱然在被取代極低的狀況下，買家必須將訂單交由台灣製鞋業生產。但是在買家要求日益增加的情況中，也使得成本不斷地被壓制，獲利能力越來越低。因此，該如何尋求經營的突破才是目前應當解決的問題，而不是盲目的尊從現階段的鉗制。

第五章 結論

本章將研究結果加以整理，闡述台灣製鞋業的競爭優勢以及現階段面臨的問題，其次將衍生議題與建議加以整理，最終筆者亦期望台灣製鞋業能夠永續發展。

第一節 台灣製鞋業的競爭優勢

由前述的文獻與訪談結果可得知台商在外投資的優缺點，且主要的議題圍繞在價格、品質以及交貨速度上，因此筆者將這些優點進行整理，分為下列五點作為結論：

壹、彈性生產：無論是文章、訪談，台商對業務的處理能力都是清晰可見，以對產品的責任感博取業界各階層的信賴。台灣的製鞋業彈性如越南的受訪者所言：

台灣企業有項可怕的優點就是彈性很大，只要賺錢都願意做，例如義大利是個以自我為中心意識很強的國家，造成了產業彈性小的特點，在其生產的製鞋機器(射出)上，印花有數千種，但沒有水波紋的模具，如接到相關的產品之訂單，便不願意改變生產，但台灣企業會做，甚至於可以改造機器，或是做額外的加工，為的就是那張訂單，可以讓工廠持續運作。

(編號：CN007)

若以 Michael Porter 對競爭優勢的定義來對照彈性生產，其形成之結果屬於差異化的優勢。簡言之，其他公司不願意或是無法製出的商品，最終均可透過台灣製鞋業之改良，將產品製出銷售。其原因又依循著 Gary Gereffi 所提出的 GCC 概念，藉由中小企業合作的方式達成產品之供應。

貳、信任合作：台商不但對同業互信互惠，對買家與上、下游企業的之間的互助

更是維持優勢的一大憑藉。除此之外，信任合作的方式可以減少通訊、搜尋、運輸等交易成本。¹如同第三章所言，彼此信任的付款方式更是台商所建構出之信任合作的優勢，且這種信任的模式已經維持了近 30 年，是種長期合作的狀況。而業內的台資企業大多以合作取代競爭，最終的競爭對手通常就只剩下接受投資國家的本地企業，以及少數的他國企業(南韓、日本等)，但是這些國家對製鞋業所投資的數量也難與台資企業的數目相比，如受訪者所言：

“韓國的鞋廠幾乎都快死光了，目前碩果僅存的只有山東以及印尼仍有少數幾條生產線，可用一點點來形容”（編號：CN004）

“1990 年代台灣製鞋業跟韓國製鞋業競爭相當激烈，但是現在我們已經把韓國人打敗了”（編號：VN001）

其次，筆者在廣州訪談時，便是透過美國 P 公司的台籍貿易商代表介紹，得以前往其他更多組裝廠與鞋材廠訪談，諸如威華(以製作手縫鞋聞名鞋業界)、利德(Leader)、美國 Wolverine 駐點貿易商代表、彰昱等製鞋、鞋材製造業；筆者在訪談的過程中便對網絡內人際關係的重要性有深刻的體會。

參、專業垂直整合的台灣製鞋業：大型的跨國企業通常透過併購、垂直整合的方式整頓企業，²使上下游生產連貫性增強。而 Michael Porter 所提出的將企業各生產點放置於最有比較利益的位置從事生產，³也是抱持相似的觀點，是爲了使產品生產成本降低以增加產品市場競爭力。但是台灣中小企業的發展模式大多只進行部份垂直整合，使得各項零組件的專業化程度更高，且不僅

¹ Mick, Carney, 1998, “The Competitiveness of Networked Production: The Role of Trust and Asset Specificity”, *The Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 4, p. 460

² UNCTAD, 2006, *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development: Implications for Policies*, (New York and Geneva: United Nations) p. 1-2

³ Michael, E. Porter, 1985, “Industry Segmentation and Competitive Advantage”, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York, Free Press), p. 232

是業內自行專業研發，台灣政府也提供相關機構協助研發，⁴如鞋技中心等半政府單位；當政府機構協助企業研發產品新科技時，相對地減少企業的支出。諸如寶成、豐泰等進行垂直整合的製鞋大型企業仍要和部分有專業生產認證的衛星工廠合作，加速生產效能。然而網絡內各個零組件企業的老闆就是經營者，對外決策權力之充足；這些中小企業的經營者與跨國企業的管理者不同，對業務的責任心較強，因為無論如何對自己所經營的企業勢必最為關切。且製鞋網絡內的經營者存在著一種道德性的約束力，原因在於信任合作的行為並非法律的規範，而產業內的台商、台幹長期依循著此種非法律約束的規矩，造就今日合作的成果，與跨國企業彼此激烈競爭的情況正好相反。然而商品銷售到市場時皆希冀取得更多銷售通路，台灣的網絡企業經營者擁有的都是自己的企業，可以決定獲利多寡，使得跨國企業的自擁優勢 (Ownership Advantage) 在此便很難與之相較，因此網絡合作式的生產，讓台灣的製鞋業至今仍掌握多數高單價、高利潤的鞋類訂單。言至此，筆者印象相當清晰的記得第一位受訪者對筆者所說的第一句話即是：

“台灣的製鞋業稱霸了世界 20 多年了，到現在仍然是製鞋業的龍頭”
(編號：VN006)

肆、工作態度勤奮務實的台幹、台商：筆者在訪談時，深深地體會到這些台幹的辛苦與勤奮，表現在工作超時、對產品的負責、處理業務的責任感上面，也是成就台灣製鞋業屹立不搖的推手之一。筆者在訪談過程中便巧遇以下的狀況：Payless 的台籍貿易商代表雖不是利德組裝廠的員工，但是利德公司出現一次可以向買家表現能力的機會，此名代表便盡力地為利德公司爭取此次表現機會，期望能將這個機會替該公司保留下來。因此顯現一種特殊的情況，即使同業間發生與本身業務無關的事情，但是同業會對彼此業務互相幫

⁴ Tain-Jy, Chen, Meng-chun, Liu, 1998, “Production Networks and Patterns of Trade: Evidence from Taiwan”, *Pacific Economic Review*, Vol. 3, No. 1, p. 52

助，顯示台灣人之間互助的精神，且製鞋業界內台商、台幹總在重要的時刻給予彼此需要的援助，此精神是令人相當敬畏且讚賞的。

伍、資訊共享：台商、台幹在外工作、離鄉背景，工作之餘便會與同鄉的同業聚在一起，讓彼此的資訊互通有無，對業內的各項變動與消息之掌握更加精確。近年中國大陸出現許多假造履歷的狀況，許多公司被假造履歷的工作者所欺騙，而台灣製鞋業的同業則透過彼此資訊的流通，克服這樣的問題，最簡單的方式即電至應徵者前一個工作點詢問，即能了解其履歷之真偽，此因製鞋業內的人脈過於流通，無需擔憂尋無相識者提供協助。

基於上述五點所產生之影響，並將 Michael Porter 與 Gary Gereffi 的論述搭配後發現，台灣製鞋業透過後者的模式達成前者的定義，在商品的設計、開發、生產、運輸、銷售過程中，台灣製鞋業在生產點上創造出最大的經濟效益。⁵因此筆者將台灣製鞋業的合作模式之內涵定義為網絡優勢(Network Advantages)，其核心價值在於中小企業之互助式生產，各項零組件專業化之供給，生產效能高過於跨國企業的一貫式生產。然而其中最重要的乃是人際關係所造就的信任合作，其帶來之效益不僅表於形式，更是遍及各個層面。

台灣製鞋業雖然有著驚人的發展，但是卻受制於歐美的品牌買家，亦造成買家對商品各方面的苛求，最終導致下列兩項結果。

- 一、成本轉嫁：生產線擴充、勞動力增加的成本均由組裝廠吸收。
- 二、風險轉嫁：組裝廠對其他國家投資時，必須深入了解其當地的風土民情、法規、基礎建設等，一旦遭遇困難，均自行概括承受。因此，移地生產的風險便落到台灣製鞋業的身上。

最後，當歐美國家透過 WTO 的反傾銷對開發中國家提告的同時，應當重新

⁵ 最大的成效在於表 4-1 的成本壓縮狀況，無視於 10 年來經濟成長、通貨膨脹等問題，反而將報價下至更低點。

思考才是，因為這些開發中國家的大量商品輸出，是歐美國家跨國公司的決策所導致，如果只是透過商品的進口抑制只有治標不治本的效果，理應從最根本的問題去解決。

第二節 台灣製鞋業在外投資的經驗與本研究之建議

製鞋業外移約 20 年的發展歷史，許多商人離鄉背景在外辛苦工作也已數十載，在訪談過程中筆者了解到這些經營者、幹部的心聲以及甘苦，故筆者針對以下三點加以闡述：

壹、認同歸屬：筆者首先提及是廣州的訪談，許多受訪者在談論移地的時間或是自身的年紀、經歷時，使用的字眼幾乎都是中華民國的紀年，使人聽之倍感親切，也令人欣慰這些台商真正歸屬仍在台灣。對於譴責外移台商是叛台的部分人士而言，此舉乃極為不恰當，在外辛勤工作的台商、台幹乃是維持台灣經濟成長的推手，國人應當更理性與感性地來看待其對台灣的認同與歸屬感，誠如某廣州的模具廠幹部所言：

“我們是在「民國 78 年」的時候跟著組裝廠一起來到中國大陸投資設廠的，主要是為了便利與組裝廠間的貨物流通所以才過來的”

(編號：CN006)

貳、外移投資的台灣製鞋業與中小企業最需要仍是台灣母國的支持：在中國大陸投資的台商時常面臨被欺壓的狀況，或是在其他國家投資與貿易障礙過多的問題，誠如前述所提及的東亞區域經濟整合造成的影響等問題，均是台商、台幹在外投資所關切的。如何協助台商對外拓展生存空間，政府應當加以關注，因為在外工作的台商、台幹是直接面臨及感受這些問題的人，因此台灣政府應該積極開放銀行業對外的投資，因為銀行是其他對外投資行業最大的後盾，若是能在外相互幫助，不僅能夠提升國內各行業的轉型，且能增加國內服務業之就業市場，以及國內各行業與國際業務接軌的能力。此外，台灣對外簽署的投資保障協定以及避免雙重課稅協定亦較少，且在 2000 年之後與台灣簽署相關協定國家僅不到 10 個(詳情請參閱附件三、附件四)，對於

在外工作的台商台幹而言，形同減少個保障，因此筆者依此點提出兩個大方向的建議：

- 一、政府應積極對外開放銀行業，降低對外投資的設限。
- 二、上述兩項協定乃是台商對外投資的保障，政府在對外拓展貿易時應當注重此協定的問題。

參、通行往來各國的問題：多數台商近年都被通行、往來東南亞各國的問題所困，如受訪者所言：

“中國大陸現在為了打壓台灣，把台胞證的加簽手續變的更加困難”
(編號：CN001)

“早期台灣的護照在東南亞各國都很好用，現在 ASEAN 整合之後，除了柬埔寨跟緬甸之外，其他八個國家的公民可以免簽證入境其他國家 30 天，且機場還有 ASEAN 公民專用的通道” (編號：VN005)

然，世界三大經濟體(美洲、歐洲、亞洲)的區域經濟整合，皆強調貿易自由化、投資便捷化，以及貨物商品的自由流通，關於台灣人在外通行的問題，應當是政府積極對外努力的方向，不僅爲了便利在外辛苦工作的台商、台幹，亦造福台灣地區的人民，可以自由方便地往來各個欲前往的區域及國家。

肆、積極尋求加入 ASEAN：使各項經過台灣的原物料、中間財或是機器設備免於關稅的困擾，使台灣對外的貿易與投資能夠更加自由流暢。

第三節 延伸議題與結語

壹、延伸議題：

一、 網絡優勢：在台資企業的中小企業網絡裡，每個公司都有其專業的能力，無論零組件加工、組裝、零組件貿易，均各司其職，且大多數的衛星工廠(即協力廠)均有跨業生產的業務，此點也加深中小企業的複雜性，不但闡明台灣中小企業的優勢，更是可待研究的議題之一。另外，文中提及關於跨國企業的自擁優勢(Ownership Advantages)以及台資企業的網絡優勢等問題，而網絡優勢則是需要更多證據加以佐證的論點，使得此議題有更多延伸的空間。

二、 跨業合作：台灣中小企業對外投資時，均會有各類不同行業的台商、台幹相聚一起，在筆者研究的過程中，各行各業的台商、台幹均有密切的關係往來，更會透過不同的形式合作，訪談過程中所了解的問題如下：進行國際直接投資時，需派遣各項專業人才探勘過後方可行動，其中最重要即是設廠過程，原因在於廠房的建造會因地質而有所差異，又如第三章所述之家族企業問題，可能使成本支出超出預期，且難以解決。若在過程中採取相關領域專業人士的建議，便會降低此類事件發生的機率，甚而可以避免。且越南、中國等開發中國家正值經濟發展的時期，各項基礎建設尚未完備之時，雖不可貿然投資，但各項公共建設之開發均是投資獲利的機會，此點亦為非業內人士所能提供的資訊。但跨業合作的複雜性過高，是值得深入探究的議題。

貳、 結語：台灣製鞋業在過去 30 年的發展裡，在筆者之印證中，非但沒有沒落，更不是逐漸凋零的夕陽產業，反而在外逐步成長擴張。早期在 1980-1990 年代時，台灣製鞋業在東亞地區與韓國人的競爭最為激烈，但是在筆者訪談的研究過程中，這些台商、台幹的口中說道，台灣製鞋業打敗了韓國人、日本

人，成爲全球製鞋業的領航者。

過去 20 年台灣製鞋業日益增多的生產線與產量便是明證。中國大陸與越南等後起之秀，想要學習到台灣製鞋業的網絡優勢，中國大陸與越南試圖取代台灣的說法更是渺不可及。且在少量多樣的產品要求下，台灣製鞋業仍能達到物美價廉出貨迅速等優點，深獲品牌買家信賴，足證本研究之價值與正確性，筆者亦希冀台灣製鞋業能永續經營、屹立不搖。

最後，如前文所述，品牌公司對台灣製鞋業的要求極爲嚴苛，將組裝廠所有的獲利壓制到最低點，由訪談者所言可知悉，買家對於成本的掌控非常精細且計較。雖然此番情況導致台灣製鞋業長期處於受壓迫的情況，但卻也造就各項零組件與組裝技術與經驗之提升，使得進入製鞋業的門檻越來越高。其原因在於，早期對製鞋業的要求可能只要有一項優點(交貨迅速、品質優良、價格低廉等)便可跨刀製鞋業，當此情況產生之後，無法符所有合要求的廠商最終必定面臨被淘汰的命運。因此，過去的競爭者韓國、日本以前所擁有的製鞋業幾近消失；而現階段崛起的越南、中國大陸等開發中國家，卻又受制於此等要求而較難與台灣製鞋業競爭高價位訂單，最終僅能爭取低價位鞋類的訂單。而這樣的要求標準仍不斷地提升，即使要追趕而上，勢必仍須歷經長期的努力與研發。

另一項是買家對組裝廠的設廠要求，希望台灣製鞋業在此等開發中國家設廠時要有人權，勞工不可超時以及要求加班的情況。然而事實上買家對台灣的要求才是最嚴苛的，在勞工不可超時工作、加班的情況下，交貨時間又被限定在 45 天，使得製鞋企業必須擴充生產線數量及員工人數以增加產能，若是遭遇銷售淡季，過多的閒置工人與生產線之成本仍須由組裝廠自行承擔。在要求台灣製鞋業對這些接受投資國要有人權的同時，品牌買家是否以同等的標準看待台灣企業則有待商榷。而這些在外工作的台商、台幹沒有一個不是工作超時、24 小時待命的，當買家來巡視工廠時仍需招待他們、交際應酬，因此他們的權益應該更加地受到買家的重視與關心。

參考文獻

一、 中文部份

(一) 專書

陳介玄，1999，《貨幣網絡與生活結構-地方金融、中小企業與台灣世俗社會之變化》，台北：聯經出版事業公司。

施振榮，2004，《再造宏碁-開創、成長與挑戰》，台北：天下文化。

(二) 譯著

Dominguez Linda 著，曹嬿恆譯，2006，《跟著廉價資源走》，台北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司。

Greenspan Alan, 林茂昌譯，2007，《我們的新世界》，台北：大塊文化。

Nye Jr. Joseph S.著，蔡東杰譯，2003，《美國霸權的矛盾與未來》，台北：左岸文化。

Rivoli Pietra 著，洪世民譯，2006，《一件 T 恤的全球經濟之旅》，台北：寶鼎。

竹田陽一著，范志仲譯，2007，《賺錢公司都這麼做-1000 家公司獲利倍增的經營竅門》，台北：大是文化。

戰略暨國際研究中心、國際經濟研究院著，樂良為、黃裕美譯，2006，《重估中國崛起：世界不能不知的中國強權》，台北：聯經出版。

(三) 專書論文

蕭新煌、王宏仁、龔宜君，2002，《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》，台北，中央研究院亞太研究計畫。

(四) 期刊論文

- 中國輕工工藝品進出口商會，2005，《全球鞋業通訊》，第1期。
- 中國輕工工藝品進出口商會，2005，《全球鞋業通訊》，第2期。
- 中國輕工工藝品進出口商會，2005，《全球鞋業通訊》，第3期。
- 中國輕工工藝品進出口商會，2005，《全球鞋業通訊》，第4期。
- 中國輕工工藝品進出口商會，2005，《全球鞋業通訊》，第5期。
- 中國輕工工藝品進出口商會，2005，《全球鞋業通訊》，第6期。
- 中國輕工工藝品進出口商會，2006，《全球鞋業通訊》，第7期。
- 中國輕工工藝品進出口商會，2006，《全球鞋業通訊》，第8期。
- 王仁宏，2004，〈他者論述、管理實務與在地抵抗：以越南台商工廠為例〉，《東南亞學刊》，1卷2期，頁37-64。
- 王仁宏，2004，〈草根跨國投資與跨國社區建立：以在越南的台灣人為例〉，《亞太研究論壇》，24期，頁112-131。
- 王瑩，2005，〈Intel封裝：上海研發公司成立，在華實現研發-生產鏈〉，《電子產品世界》，12期，頁125。
- 李承信，2003，〈兩岸產業分工的現實與意涵〉，《東亞季刊》，34卷2期，頁33-52。
- 杜少勛、李曉宇、張璐，2006，〈中國鞋業西移的現狀分析與前景預測〉，《皮革科學與工程》，16卷6期，頁75-77。
- 杜進森，2003，〈越南與臺灣經濟文化關係之展望〉，《亞太研究論壇》，20期，頁36-39。
- 沈妙蓉，2003，〈全球化台灣製鞋業之務實經營策略座談會-樂觀面對兩岸鞋業發展〉，《鞋技》，126卷，頁44-48。
- 阮德信、席鸞軍，2005，〈當前世界經濟形勢分析〉，《江西行政學報》，7卷4期，頁32-35。
- 周素卿、陳東升，2001，〈後進者的全球化：移地的地域生產網絡建構與台商在東南亞投資經驗〉，《都市與計畫》，28卷4期，頁421-459。
- 周衛平，2001，〈“新經濟”-世界經濟發展的大趨勢〉，《外交學院學報》，2期，

頁 73-81。

孟慶民、李國平、楊開忠，2000，〈新國際分工的動態：概念與機制〉，《理論與方法》，9期，頁 112-116。

林婷鈴，2005，〈中小企業發展網絡結構的機會—以義大利製鞋業發展成功經驗作為我國製鞋業轉型參考〉，《臺灣經濟金融月刊》，41卷1期，頁 96-112。

夏鑄九，2001，〈全球化過程中台灣社會的挑戰：跨界的生產網絡 vs. 跨界的政治〉，《都市與計劃》，28卷4期，頁 413-420。

耿曙、林琮盛，2005，〈全球化背景下的兩岸關係與台商角色〉，《中國大陸研究》，48卷1期，頁 1-28。

高舒，2001，〈中美雙邊貿易協定(主要內容)〉，《浙江金融》，12期，頁 9、47。

張地生、陳宏民，2000，〈雙邊貿易中降低關稅對企業產出的影響〉，《預測與分析》，5期，頁 11-16。

張和喜，2002，〈2001年台灣製鞋的回顧〉，《鞋技》，120卷，頁 18-20。

張和喜，2002，〈展望 2002年製鞋業的永續經營方針〉，《鞋技》，120卷，頁 21-24。

張家銘，2001，〈中國大陸蘇州的經濟發展與台商投資研究〉，《東吳社會學報》，11期，頁 175-201。

曹云華，2004，〈從復甦到新的增長-東南亞經濟形勢分析〉，《東南亞研究》，151期，頁 4-9。

莊文山、莊森智，2003，〈產業變遷與企業經營策略相關之研究：以台灣製鞋產業為例〉，《鞋技》，128卷，頁 87-95。

陳力維，2005，〈全球生產網絡下的兩岸經貿關係〉，《人文學報》，29卷，頁 81-101。

陳宏易，2002，〈從國際垂直分工的觀點探討台灣貿易的型態及其變動〉，《臺灣經濟預測與政策》，32卷5期，頁 60-92。

陳岩、劉玲，2004，〈國際三角貿易操作中的幾個問題〉，《對外經貿實務》，8期，頁 10-13。

陳欣珮，2003，〈鞋業景氣動態報告 2003年第四季〉，《台灣經濟研究院產經資料

庫》，頁 1-13。

曾建榮，2004，〈鞋技中心注入跨領域新血--專訪鞋類暨運動休閒科技研發中心劉勳勳總經理〉，《鞋技》，133 卷，頁 49-51。

越文丁，2005，〈溶入國際生產網絡的利益與局限〉，《世界經濟與政治論壇》，5 期，頁 13-16。

馮昭奎，2005，〈透視美日中”三角貿易”〉，《世界知識》，8 期，頁 50-52。

黃范章，2005，〈中國在世界經濟分工體系中的重要角色〉，《經濟學家》，4 期，頁 4-10。

葉健任，2001，〈製鞋業界轉型經營邁向新契機〉，《鞋技》，110 卷，頁 50-51。

解鴻年、胡太山、王俊堯，2004，〈產業地區創新與生產網絡之研究-以新竹科學園區暨周邊地區積體電路為例〉，《建築與規劃學報》，5 卷 2 期，頁 178-200。

劉付斌，2004，〈中國-東盟自由貿易區爭端解決機制的建構初探〉，《東南亞研究》，150 期，頁 51-55。

劉復國，2005，〈我國還有南向政策的機會嗎？檢視我國南向政策的實質內涵與新方向〉，《亞太研究論壇》，29 期，頁 204-214。

劉碧珍、陳添枝、翁永和，2005，《國際貿易理論與政策》，台北市：雙葉書廊。

蔡渭水、張聰傑、楊仲偉，2001，〈中小企業跨區域網絡發展模式影響因素之研究-以赴大陸投資之製鞋業為例研究〉，《企業管理學報》，49 期，頁 37-69。

鄭陸霖，1999，〈一個半邊陲的浮現與隱藏：國際鞋類市場網絡重組下的生產外移〉，《台灣社會研究季刊》，35 期，頁 1-46。

鄧建邦，2002，〈接近的距離：中國大陸台資廠的核心大陸員工與台商〉，《台灣社會學》，3 期，頁 211-251。

鞋技通訊編輯室，2001，〈大陸以外亞洲製鞋業邊陲化？〉，《鞋技》，116 卷，頁，18-26，33-34。

鞋技通訊編輯室，2001，〈亞洲鞋類供應國家之競爭力探討〉，《鞋技》，112 卷，頁 19-22。

鞋技通訊編輯室，2001，〈柬埔寨、緬甸、孟加拉—亞洲製鞋業的後起之秀〉，《鞋技》，112 卷，頁 32-36。

鞋技通訊編輯室，2001，〈設計、高級材料、鞋機—台灣將以高科技維持鞋業競爭優勢〉，《鞋技》，112 卷，頁 25-27。

鞋技通訊編輯室，2001，〈越南製鞋能量深被期待〉，《鞋技》，112 卷，頁 23-24。

鞋技通訊編輯室，2001，〈製鞋業界的快速反應〉，《鞋技》，118 卷，頁 18-24。

鞋技通訊編輯室，2003，〈製鞋模具業朝高科技成長—掌握快速反應技術之未來〉，《鞋技》，129 卷，頁 35-37。

鞋技通訊編輯室，2004，〈台灣鞋業廠商如何迎向全球化競爭〉，《鞋技》，135 卷，頁 41-43。

薛光濤，1986，〈世界經濟情勢展望〉，《經濟前瞻》，1 期，頁 91-93。

謝中興、江永裕，2005，〈勞動能力分配、生產可分割性與國際分工〉，《經濟論文叢刊》，33 卷 3 期，頁 257-285。

簡萬封，2002，〈鞋類訂單的下單趨勢及鞋廠的因應對策〉，《鞋技》，124 卷，頁 73-76。

龔宜君，2005，〈半邊陲之台灣企業在世界體系的鑲嵌〉，《台灣東南亞學刊》，2 卷 1 期，頁 61-82。

(五) 研討會論文

林家煌、耿曙，2004，〈登門不入室：大陸台商信任結構、協力網絡與產業聚集〉，《佛光人文學院政治學系第五屆政治與資訊科技研討會》

(六) 網際網路

中國大廳市場研究報告網，

網址：<http://big5.chinabgao.com/gate/big5/www.chinabgao.com/reports/23548.html>

台灣製鞋工會，

網址：<http://www.footwear-assn.org.tw/statistics/default.asp>

國際貿易局，

網址：<http://cweb.trade.gov.tw/kmi.asp?xdurl=kmif.asp&cat=CAT320>

經濟部投資業務處，

網址：<http://www.dois.moea.gov.tw/main.asp>

鞋技中心產業資訊網，

網址：<http://www.bestmotion.com/frthome.asp>

寶成集團網頁，

網址：<http://www.pouchen.com.tw/1.htm>

經濟部全國法規資料庫，

網址：<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query1A.asp?no=1J0140003&K1=中小企業認定標準>。

二、 英文部分

(一) 專書

Cavanagh John, Mander Jerry, 2004, *Alternatives to Economic Globalization-A Better World Is Possible*, (San Francisco, Berrett-Koehler)

Fu Tsu-Tan, Cliff J. Huang, and C.A. Knox Lovell (ed.), 1999, *Economic Efficiency and Productivity Growth in the Asia-Pacific Region*, (UK: Edward Elgar Publishing Limited)

Gangopadhyay Partha, Chatterji Manas, 2005, *Economic Globalization in Asia*, (England: Ashgate Publishing Limited)

James Jeffrey, 2000, *Consumption, Globalization and Development*, (New York: ST. Martin's Press)

Lincoln Edward, 2004, *East Asian Economic Regionalism- Council on foreign relations New York*, (Washington D.C. Brookings institution)

Peter Drysdale, David Vines, 1998, Europe, *East Asia and APEC-A Shared Global Agenda*, (UK: Cambridge University)

Porter E. Michael, 1991, “Strategy”, *Seeking and Securing Competitive Advantage*, (New York, Harvard Business School)

(二) 專書論文

Gereffi Gary , Miguel Korzeniewicz, 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, (Westport, Conn: Praeger)

Porter E. Michael, 1985, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York, Free Press)

Yusuf Shahid, M. Altaf Anjum, Nabeshima Kaoru, 2004, *Global Change and East Asian Policy Initiatives*, (Washington, World Bank)

Yusuf Shahid, M. Altaf Anjum, Nabeshima Kaoru, 2004, *Global Production Networking and technological change in East Asia*, (Washington, World Bank)

(三) 期刊論文

Ammore Louise, Paul Langley, 2001, “Experiencing Globalization: Active Teaching and Learning in International Political Economy”, *International Studies Perspective: a Journal of the International Studies Association*, Vol. 2, pp. 15-22.

Beeson Mark, 2001, “Globalization, Governance, and the Political-Economy of Public Policy Reform in East Asia”, *Governance*, Vol. 14, No. 4, pp. 481-502.

Bond Eric W., Ronald W. Jones, Ping Wang, 2005, “Economic Takeoffs in a Dynamic Process of Globalization”, *Review of International Economics*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-19.

Booth Ann, 2004, “Linking, De-Linking and Re-Linking: Southeast Asia in the Global Economy in the Twentieth Century”, *Australian Economic History Review*, Vol. 44,

- No. 1, pp. 35-51.
- Carney Mick, 1998, "The Competitiveness of Networked Production: The Role of Trust and Asset Specificity", *The Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 457-479.
- Cooke Terry, 2004, "Cross-Strait Economic Ties and the Dynamics of Globalization", *Asia Program Special Report*, pp. 8-11.
- Cvar Marquise R., 1986, *Competition in Global Industry: Case Studies in Global Competition: Patterns of Success and Failure*, (Boston, Harvard Business School)
- Dicken Peter, Philip F. Kelly, Kris Olds, Henry Wai-Chung Yeung, 2001, "Chains and networks, territories and scale: toward a relational framework for analyzing the global economy", *Global Networks*, Vol. 1, No. 2, pp. 89-112.
- Dieter Ernst, 2004, *Global Production Networking in East Asia*, (Washington, World Bank)
- Fan Lim Kean, 2006, "Transnational Collaborations, Local Competitiveness: Mapping the Geographies of Filmmaking in/through Hong Kong", *Geografiska Annaler. B. Human Geography*, Vol. 88, No. 3, pp. 337-357.
- Fukunari Kimura, 2006, "International Production and Distribution Networks in East Asia: Eighteen Facts, Mechanics, and Policy Implications", *Asian Economic Policy Review*, Vol. 1, pp. 326-344.
- Gielens Katrijn, Marnik G. Dekimpe, 2007, "The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies", *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp. 196-212.
- Giroud Axele, Mirza Hafiz, 2006, "Factors Determining Supply Linkages between Transnational Corporations and Local Suppliers in ASEAN", *Transnational Corporations*, Vol. 15, No. 3, pp.1-32.
- Hammond Alan L., 2001, "Digital Empowered Development", *Foreign Affairs*, Vol. 80, No. 2, pp.97-106.

- Hasebe Yuichi, Nagendra Shrestha, 2006, "Economic Integration in East Asia: An International Input-Output Analysis", *The World Economy*, Vol. 28, No. 12, pp. 1709-1735.
- Henderson Jeffrey, Dicken Peter, Hess Martin, Coe Neil M., Yeung Henry Wai-Chung, 2002, "Global Production Networks and Analysis of Economic Development", *Review of International Political Economy*, Vol. 9, No. 3, pp. 436-464.
- Hobday Mike, 2001, "The Electronics Industries of the Asia-Pacific: Exploiting International Production Networks for Economic Development", *Asian-Pacific Economic Literature*, Vol. 15, No. 1, pp. 13-29.
- Ledwith Ann, Coughlan Paul, 2005, "Splendid Isolation: Does Networking Really Increase New Product Success?" *Creativity And Innovation Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 366-373.
- Lee Jong-Wha, Warwick J. Mckibbin, Yung Chul Park, 2004, "Transpacific Trade Imbalances: Causes and Cures", *Brookings Discussion Papers in International Economics*, No.162, pp.281-303.
- Leng Tse-Kang, 2005, "State and Business in the Era of Globalization: The Case of Cross Strait Linkages in the Computer Industry", *The China Journal*, Vol. 53, pp. 63-80.
- Lin C., Madu C. N., Kuei C.-H., Kuei J.-M., 1996, "Optimization and Neural Network in New Product Development", *International Transactions in Operational Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 321-329.
- Liu Meng-chun, Tain-Jy Chen, 1998, "Production Networks and Patterns of Trade: Evidence from Taiwan", *Pacific Economic Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 49-69.
- Low Linda, 2003, "Multilateralism, Regionalism, Bilateral and Cross regional Free Trade Arrangements: All paved with Good Intentions for ASEAN", *Asian*

- Economic Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 65-86.
- Notteboom Theo, Filip Merckx, 2006, "Freight Integration in Liner Shipping: A Strategy Serving Global Production Networks", *Growth and Change*, Vol. 37, No. 4, pp. 550-569.
- Özçelik Emre, Eyüp Özveren, 2006, "An Institutionalist Perspective on the Future of the Capitalist World-Economy", *Journal of Economic Issues*, Vol. 40, No. 2, pp. 413-420.
- Peng Dajin, 2002, "Invisible Linkages: A Regional Perspective of East Asian Political Economy", *International Studies Quarterly: a Publication of the International Studies Association*, Vol. 46, pp. 423-447.
- Ravenhill John, 2006, "Is China an Economic Threat to Southeast Asia?", *Asian Survey*, Vol. 46, No.5, pp. 653-647.
- Rodrigue Jean-Paul, 2006, "Transportation and the Geographical and Functional Integration of Global Production Networks", *Growth and Change*, Vol. 37, No. 4, pp. 510-525.
- Roland-Holst David, John Weiss, 2004, "ASEAN and China: Export Rivals or Partners in Regional Growth?", *The World Economy*, Vol. 27, No. 8, pp. 1255-1274.
- Rothenberg Jessica, 2004, "Coming full circle? Forging missing links along Nike's integrated production networks", *Global Networks*, Vol. 4, No. 4, pp. 335-354
- Sally Razeen, 2006, "Free Trade Agreement and the Prospects for Regional Integration in East Asia", *Asian Economic Policy Review*, Vol. 1, pp. 306-321.
- Stephen R. Yeaple, Stephen S. Golub, 2007, "International Productivity Differences, Infrastructure, and Comparative Advantage", *Review of International Economics*, Vol. 15, No. 2, pp. 223-242.
- Storm Servaas, 2005, "Strategic Factors in Economic Development: East Asian

Industrialization 1950-2003”, *Development and Change*, Vol. 36, No. 6, pp. 1059-1094.

Tu Xiaofei, 2006, “Reviews”, *Asia Pacific Viewpoint*, Vol. 47, No. 1, pp. 163-170.

Wolf Martin, 2001, “Will the Nation-State Survive Globalization?”, *Foreign Affairs*, Vol. 80, No. 1, pp. 178-190.

Zhang Kevin Honglin, 2001, “Does Foreign Direct Investment Promote Economic Growth? Evidence from East Asia and Latin America” *Contemporary Economic Policy*, Vol. 19, No. 2, pp. 175-185.

(四) 研討會論文

Neil Coe M., Martin Hess, Henry Wai-Chung Yeung, Peter Dicken, Jeffrey Henderson, 2003, “Globalizing Regional development: a global production networks perspective”, paper presented at 99th annual meeting of the Association of American Geographers, New Orleans, USA.

(五) 研究報告

Chang Ha-Joon, 2007, *Incentives, Capabilities, and Space-The Evolution of World Trading System and Future of Developing Countries*, (New York and Geneva: United Nations)

Dunning John, Feng Zhang, 2007, *Foreign Direct Investment and the Locational Competitiveness of Countries*, (New York and Geneva: United Nations)

Klein Lawrence R., 2005, *South and East Asia: Leading the World Economy*, (New York and Geneva: United Nations)

Majluf Luis Abugattas, Simonetta Zarrilli, 2007, *Challenging Conventional Wisdom: Development Implications of Trade in Services Liberalization*, (New York and Geneva: United Nations)

- Rascanu Bogdan , 2006, *UNCTAD Export Meeting “Enable small commodity producers in developing countries to reach global markets”*, (New York and Geneva: United Nations)
- Sauvant Karl P., 2007, *FDI in Emerging Markets: How Are They Doing-and What Should They Be Doing?* , (New York and Geneva: United Nations)
- Schagrin Kenneth, 2006, *Infrastructure Service Liberalization in Developing Countries: Key to Growth and Global Competitiveness*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 1998, *Globalization, Competition, Competitiveness and Development*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2004, *World Commodity Trends and Prospects*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2005, *Generalized System of Preferences List of Beneficiaries*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2005, *Globalization of R&D and Developing Countries*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2005, *Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2005, *Trade and Development Report 2005: “Current Issues in the World Economy”*, (New York and Geneva: United Nations), pp. 1-40.
- UNCTAD, 2005, *Trade and Development Report 2005: “Towards a New Form of global interdependence”*, (New York and Geneva: United Nations), pp. 129-162.
- UNCTAD, 2005, *UNCTAD GSP Newsletter*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2005, *World Investment Report 2005*, (New York and Geneva: United Nations)

- UNCTAD, 2006, *Building Productive Capacities in Developing Countries*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2006, *Overview of the World Commodity Exchanges*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2006, *South-South Commodities Trade Quantitative Report*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2006, *Trade and Development Report 2006*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2006, *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development: Implications for Policies*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2006, *World Investment Report 2006*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2007, *Market Access, Market Entry and Competitiveness*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2007, *Report of the Meeting on Enable Small Commodity Producers and Processors in Developing Countries to Reach Global Markets*, (New York and Geneva: United Nations)
- UNCTAD, 2007, *The Emerging Landscape of Foreign Direct Investment: Some Salient Issues*, (New York and Geneva: United Nations)
- Weiss John, 2006, “China and Its Neighbors: Partners or Competitors for Trade and Investment?”, *China in a globalization World*, (New York and Geneva: United Nations)

(六) 網際網路

ASEAN Finance and Macroeconomic Surveillance (FMSU) Database ,

網址 : <http://www.aseansec.org/AR05/Basic-Data.pdf>

附件一

組裝廠訪談提綱

受訪者背景：姓名/年齡/教育/語言

受訪企業/工作背景：產業/地點/職位/經營/資歷(資料可否揭露?)

議題：(一)運動鞋全球產業分布狀況？東南亞各國、台灣、南韓、中國各有多少條生產線？

(二)最主要的買家是誰？產品銷售地點？到越南/中國 FDI 的動機？有何主要競爭對手？該產品的品質需求？有在地化之適應情況改變？

(三)組裝生產的來源與供給需求情況：

A、本地供應商供應狀況？主要鞋材之分類？來自何地？

B、本地供應商對其他加工程序之供應狀況？(當地可供性高或低?)

C、鞋材之本地附加價值？半成品與原料的來源？

D、進口原料或半成品的國家為？(成本考量？技術考量?)

E、組裝廠之主要客戶以及品牌、鞋類？

(四)群聚現象：協力廠移動的狀況，是否有大量的相關企業移地設廠？

交通環境便利性？除上述考量因素外之移地原因？當地

通訊設備發達與否？水電的供應能力如何？

(五)廠商間的合作關係？是否在台灣時便有合作關係？付款方式？

(六)模組化的發展狀況？分工是否更精細？

(七)美越自由貿易協定、越南加入 WTO 對該產業是否有影響？是否仍以歐美國家對當地的 GSP 為投資動機？

(八)成本分析：A、材料占%？

B、Direct Labor 占%？

C、Overhead 占%？

D、Profit 占%？

(九)在越南 FDI 的甘苦談？人脈關係？政府效能？

附件二

鞋材廠訪談提綱

受訪者背景：姓名/年齡/教育/語言

受訪企業/工作背景：產業/地點/職位/經營/資歷

議題：(一)運動鞋全球產業分布狀況？東南亞各國、台灣、南韓、中國各有多少條生產線？

(二)受訪產業工廠之性質？(做什麼零組件？產品？中英文名稱？)

(三)最主要的買家是誰？產品銷售地點？是否銷售原料給不同的廠商？到越南/中國 FDI 的動機？有何主要競爭對手？該產品的品質需求？有在地化之適應情況改變？

(四)群聚現象：協力廠移動的狀況，是否有大量的相關企業移地設廠？交通環境便利性？除上述考量因素外之移地原因？當地通訊設備發達與否？水電的供應能力如何？

(五)廠商間的合作關係？是否在台灣時便有合作關係？付款方式？

(六)模組化的發展狀況？分工是否更精細？

(七)美越自由貿易協定、越南加入 WTO 對該產業是否有影響？是否仍以歐美國家對當地的 GSP 為投資動機？

(八)成本分析：A、材料占%？

B、Direct Labor 占%？

C、Overhead 占%？

D、Profit 占%？

(九)在越南 FDI 的甘苦談？人脈關係？政府效能？

附件三

受訪者紀錄與編號

編號	日期	地點	職位
VN001	2007/4/24	越南	副總經理
VN002	2007/4/25	越南	經理
VN003	2007/4/26	越南	經理
VN004	2007/4/27	越南	會計長
VN005	2007/4/29	越南	廠長
VN006	2008/1/14	越南	副總經理
VN007	2008/1/15	越南	總經理
VN008	2008/1/16	越南	總經理
VN009	2008/1/16	越南	總經理
VN010	2008/1/17	越南	總經理
VN011	2008/1/18	越南	老闆
VN012	2008/1/18	越南	老闆娘
VN013	2008/1/19	越南	經理
CN001	2007/8/15	中國大陸	貿易商代表
CN002	2007/8/15	中國大陸	貿易商代表
CN003	2007/8/16	中國大陸	生產經理
CN004	2007/8/16	中國大陸	協理
CN005	2007/8/16	中國大陸	小開
CN006	2007/8/17	中國大陸	副總經理
CN007	2007/8/18	中國大陸	副總經理
CN008	2007/8/18	中國大陸	中國大陸籍秘書
CN009	2007/8/19	中國大陸	中國大陸籍業主
CN010	2007/8/19	中國大陸	老闆
PN001	2007/8/27	菲律賓	駐外代表
PN002	2007/8/28	菲律賓	老闆
PN003	2007/8/29	菲律賓	老闆
PN004	2007/8/30	菲律賓	老闆

註：本研究分別前往中國大陸、越南與菲律賓，分別訪問過業內個別組裝廠與零組件廠的業者與幹部。

附件四

與我國簽署避免雙重課稅協定國家一覽表

簽約國	協定名稱	簽署日期	生效日期	簽署單位
1.新加坡	中新避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	12/30/1981	01/01/1982	由雙方賦稅署(內地稅署)長簽署
2.南非	中斐避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	02/14/1994	09/12/1996	由雙方財政部部長簽署
3.巴拉圭	中巴拉圭避免雙重課稅及防杜逃稅協定	04/28/1994		由我國駐巴拉圭共和國大使與巴拉圭共和國外交部長代表簽署
4.印尼	中印尼避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	03/01/1995	01/12/1996	由我國駐印尼台北經濟貿易代表處與駐台北印尼經濟貿易代表處簽署
5.澳洲	中澳避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	05/29/1996	10/11/1996	由我駐澳大利亞代表處與澳大利亞駐華商工辦事處簽署
6.馬來西亞	中馬避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	07/23/1996	02/26/1999	由我國駐馬來西亞台北經濟文化辦事處與駐台北馬來西亞友誼及貿易中心簽署
7.紐西蘭	中紐避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	11/11/1996	12/05/1997	由我駐紐西蘭代表處與紐西蘭商工辦事處簽署
8.越南	中越南避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	04/06/1998	05/06/1998	由我國駐越南台北經濟文化辦事處與駐台北越南經濟文化辦事處簽署
9.甘比亞	中華民國與甘比亞共和國避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	07/22/1998	11/04/1998	由中甘雙方外交部部長簽署
10.史瓦濟蘭	中史避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	09/07/1998	02/09/1999	我國駐史瓦濟蘭大使劉恩第與史瓦濟蘭外交部長簽署

11.馬其頓	中馬避免所得稅雙重課稅及杜防逃稅協定	06/09/1999	06/09/1999	由我國財政部長邱正雄與馬其頓貿易部長格魯夫斯基簽署
12.泰國	中泰避免所得稅雙重課稅及杜防逃稅協定	07/09/1999		由我駐泰國台北經濟貿易辦事處與泰國駐台北貿易經濟辦事處代表雙方政府簽署
13.塞內加爾	中華民國與塞內加爾共和國避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	01/20/2000	09/10/2004	由我國外交部部長程建人及塞國外交暨僑務部部長 Jacques Baudin 簽署
14.荷蘭	中荷避免所得稅雙重課稅及杜防逃稅協定	02/27/2001	05/16/2001	由中荷雙方派駐對方代表處代表雙方政府簽署
15.瑞典	中瑞避免所得稅雙重課稅及杜防逃稅協定	06/08/2001		由我駐瑞典台北辦事處與駐台北瑞典貿易委員會代表雙方政府簽署
16.英國	中英避免所得稅雙重課稅及杜防逃稅協定	04/08/2002	12/23/2002	由我駐英國台北代表處代表鄭文華與駐台北英國貿易文化辦事處代表 David Coates 雙方政府簽署
17.菲律賓	中菲避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	05/29/2002		由我駐菲律賓台北經濟文化辦事處羅代表致遠及駐台灣馬尼拉經濟文化辦事處代表艾斯比諾沙代表雙方政府簽署
18.比利時	台比避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	10/13/2004	12/14/2005	由我國駐歐盟兼駐比利時代表處程代表建人及比利時台比辦事處主任閔子雍代表雙方政府簽署
19.丹麥	台丹避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定	8/30/2005	12/23/2005	由我駐丹麥台北代表處張代表平男及丹麥商務辦事處符處長力明代表雙方政府簽署

製表日期：95年2月22日

製表單位：經濟部投資業務處

附件五

與我國簽署投資保證協定國家一覽表

09/12/2006

國家	協定名稱	簽訂日期	生效日期	我方主簽	對方主簽
美國	中美關於保證美國投資制度換文	06/25/1952	06/25/1952	外交部長葉公超	美國駐華大使 Howard P. Jones
新加坡	台北投資業務處和新加坡經濟發展局投資促進和保護協定	04/09/1990	04/09/1990	經濟部投資業務處處長黎昌意	新加坡經濟發展局局長陳振南
印尼	中印尼投資保證協定	12/19/1990	12/19/1990	駐印尼經濟貿易代表處代表鄭文華	印尼駐台北商會主席 Alinoerrasjid
菲律賓	中菲投資保證協定	02/28/1992	02/28/1992	駐菲律賓台北經濟文化辦事處代表劉達人	馬尼拉經濟文化辦事處主任 Joaquin R.Roces
巴拿馬共和國	中華民國與巴拿馬共和國投資待遇及保護協定	03/26/1992	07/14/1992	經濟部長蕭萬長	巴拿馬工商部長 Roberto Alfaro Estripeaut
巴拉圭共和國	中華民國政府與巴拉圭共和國政府投資保證協定	04/06/1992	11/11/1992	外交部長錢復	巴拉圭外交部長 Alexis Manuel Frutos Vaesken
尼加拉瓜共和國	中華民國政府與尼加拉瓜共和國政府投資保證協定	07/29/1992	01/08/1993	經濟部長蕭萬長	尼加拉瓜經濟暨發展部部長 Julio Cardenas
馬來西亞	中馬投資保證協定	02/18/1993	02/18/1993	駐馬來西亞台北經濟文化辦事處代表黃新壁	馬來西亞友誼及貿易中心代表 Dato' Syed Mansor Syed Kassim Barakbah
越南	駐越南台北經濟文化辦事處和駐台北越南經濟文化辦事處投資促進和保護協定	04/21/1993	04/21/1993	駐越南台北經濟文化辦事處代表林水吉	駐台北越南經濟文化辦事處代表 Dao Duc Chinh
阿根廷	台北經濟部與布宜諾斯艾利斯經濟暨公共工程與服務部關於投資促進及保護協定	11/30/1993	11/30/1993	經濟部次長許柯生	阿根廷經濟暨公共工程與服務部次長哈德內克

奈及利亞聯邦共和國	中華民國政府與奈及利亞聯邦共和國政府間投資促進暨保護協定	04/07/1994	04/07/1994	經濟部長江丙坤	奈及利亞聯邦共和國商務暨觀光部部長奧吉洛
馬拉威共和國	中華民國政府與馬拉威共和國政府投資保證協定	04/22/1995	05/14/1999	外交部長錢復	馬拉威共和國外交部部長柏納里 Hon. E.C.I. Bwanali
宏都拉斯共和國	中華民國與宏都拉斯共和國投資待遇及保護協定	02/26/1996	10/20/1998	外交部長錢復	宏都拉斯共和國外交部部長烏必索 S.E. Lic. J. Delmer Urbizo
泰國	中泰投資促進及保障協定	04/30/1996	04/30/1996	駐泰國台北經濟貿易辦事處代表許智偉	泰國駐台北貿易經濟辦事處代表柴司瑞
薩爾瓦多共和國	中華民國與薩爾瓦多共和國相互促進及投資保障協定	08/30/1996	02/25/1997	外交部長章孝嚴	薩爾瓦多外交部長龔薩雷斯
塞內加爾共和國	中華民國政府與塞內加爾共和國政府間相互促進暨保障投資協定	10/24/1997	05/17/1999	行政院長蕭萬長	塞內加爾總理狄安
史瓦濟蘭王國	中華民國政府與史瓦濟蘭王國政府投資促進暨保護協定	03/03/1998	09/03/1998	經濟部長王志剛	史瓦濟蘭王國政府企業兼就業部長 Rev. Absalom Muntu Dlamini
布吉納法索	中華民國政府與布吉納法索政府間相互促進暨保障投資協定	10/09/1998	11.20/2003	外交部長胡志強	布吉納法索外交部部長魏陶哥
多明尼加共和國	中華民國與多明尼加共和國政府間投資促進暨保護協定	11/05/1998	04/25/2002	駐多明尼加大使國剛	多明尼加外交部部長拉多雷
貝里斯	中華民國政府與貝里斯政府間相互投資促進暨保護協定	01/16/1999		行政院長蕭萬長	貝里斯總理穆沙
哥斯大黎加共和國	中華民國政府與哥斯大黎加共和國間促進暨相互保障投資協定	03/25/1999	10/18/2004	經濟部長王志剛	哥國對外貿易部部長古索斯基

國					
馬紹爾群島共和國	中華民國政府與馬紹爾群島共和國政府投資促進暨保護協定	05/01/1999	05/01/1999	外交部長胡志強	馬紹爾群島共和國外交暨貿易部長 Philip Muller
馬其頓共和國	中華民國政府與馬其頓共和國政府投資促進暨相互保護協定	06/09/1999	06/09/1999	經濟部長王志剛	馬其頓共和國貿易部長格魯夫斯基
賴比瑞亞共和國	中華民國政府與賴比瑞亞共和國政府投資促進暨相互保護協定	06/17/1999	08/06/2000	外交部長胡志強	賴比瑞亞共和國外交部長開普頓
瓜地馬拉共和國	中華民國政府與瓜地馬拉共和國政府投資促進及保護協定	11/12/1999	12/01/2001	駐瓜地馬拉大使吳仁修	瓜地馬拉共和國經濟部代部長 Jose Guillermo Castillo Villacorta
沙烏地阿拉伯	台北經濟部與利雅德財經部間促進暨保障投資備忘錄	10/31/2000	07/25/2001	經濟部陳次長瑞隆	沙烏地阿拉伯基本工業公司副總裁兼執行董事莫罕默德.哈邁得.馬迪
印度	駐新德里台北經濟文化中心與駐台北印度－台北協會間投資促進及保護協定	10/17/2002	3/18/2005	駐新德里台北經濟文化中心錢剛鐔	駐台北印度－台北協會會長 Ranjit Gupta

註：截至 95 年 9 月止，我國已與 27 個國家簽署投資促進及保護協定，其中除與美國及馬拉威共和國簽署單邊協定外，其餘 25 個國家均屬雙邊協定。

製表單位：經濟部投資業務處