



台商對陸資：

信任合作在台商製鞋業的表現實證

——台商競爭力之探討

毛樹仁

(南華大學國際暨大陸事務學系專任副教授)

范林詠

(南華大學國際暨大陸事務學系亞太研究碩士)

### 摘要

自中國大陸 1979 年改革開放起，台商在中國大陸的投資已有近三十年的歷史。諸多台灣的勞力密集產業漸漸地透過國際直接投資的方式，將生產基地移轉到中國大陸等開發中國家。然而台商在外投資的許多特性中，信任合作乃是促成今日成就的一大表徵，信任合作的實際行為則是表現在付款的方式上，透過多邊或是雙邊的信任，讓彼此的業務更加流暢。本研究透過訪談的方式，將製鞋業台商與陸資的特性呈現，輔以全球製鞋業現今的發展狀況，將台商優於陸資的表現加以歸納、佐證。

**關鍵詞：**台灣製鞋業、信任合作、國際直接投資、台商、競爭優勢



# Taiwanese Firms VS Chinese Firms: An Empirical Study on the Trust and Cooperative Behaviors as the Competitive Advantage in Taiwan's Footwear Industries

Mao, Shuh-Ren

(Associate Professor, Department of International Studies, Nanhua University)

Fan, Lin-Yung

(Master, Institute of Asia-Pacific Studies, Nanhua University)

## Abstract

Since 1979, Taiwanese business has been attracted to Mainland China for almost 30 years. Many Taiwanese traditional, labor-intensive industries moved their production bases into China and other south-east Asia countries by way of foreign direct investment (FDI). Some may call this kind of industries as sun-set ones, and being easily replaced by host countries. But in fact, as this research found out, Taiwan's footwear industries have achieved as the world number one supplier. Trust and cooperation behaviors among Taiwanese business and businessmen are one of the most important catalysts of this achievement. These reciprocal behaviors smooth out production obstacles and reduce the transaction costs. Field-study and in-depth-interview are conducted in this research in order to find out the true competitive advantages of Taiwan's footwear industries. In the end, this paper explains why Taiwan's footwear industries can not be replaced by their Chinese rivals in the near future.

**Keywords:** Taiwan's Footwear Industries, Trust and Cooperation, Foreign Direct Investment, Taiwanese Business, Competitive Advantages



## 壹、前言

信任合作乃是台商在外投資時最重要的特性之一，諸多文獻在討論台商的相關議題時，均提及台商之間信任合作的特性，但並未清楚解釋信任合作的實際情況，僅對此現象做描述。本研究發現信任合作的最佳表徵是顯示在彼此的信任付款上，信任付款（延遲付款、口頭訂單等）的基礎則是建立在信用貸款的制度之中。其次，台灣製鞋業發展的模式乃是以中小企業合作形成的網絡式生產，由各個衛星工廠與組裝廠協力生產。再透過台灣於 1970 年代逐漸發展的信用貸款制度建立起長期合作的基礎，最終製鞋業便以此二種方法建構出一套合作的模式，綿延至今。由於過往對於群聚效應的研究，幾乎都是結果論的說法，筆者訪談的過程中，深深了解被投資地的群聚效應，都是在工業化與產業聚集後才形成的效益，與本文所論之無形的合作不可相提並論，前者是環境的演變，後者則是合作的模式。本研究將製鞋業的範圍鎖定在較普遍的中高單價男性休閒鞋與運動鞋類，因為此二類鞋款的製程相似，報價差距較小，且普遍性高，有利於統一筆者之研究論證。透過田野調查的方式，對業內的台灣企業家、幹部與中國大陸的企業家、幹部進行深度訪談，藉此將台商信任合作之特點完整詮釋，並說明中國大陸的企業在製鞋業無法超越台商之原因。

### 一、製鞋業的發展歷史與背景

製鞋產業最初在台灣落腳的時期約莫在 1970 年代初期，由日本將製鞋技術引進台灣而逐漸發跡。然而台灣製鞋業發展的黃金時期則是在 1980 年代的中期，並於 1986 年成為全球出口量最大的地區，且大多集中在彰化、台中的加工出口區，有「鞋巢」的美稱。當年台灣出口超過八億四千萬雙鞋，出口金額更是高達三十二億美金，<sup>1</sup>雖然產量在 1986 年後因產業外移而逐漸地下降，但無論分布在各地的製鞋業幾乎都是由台灣人所經營的，因此台灣仍是世界製鞋業的佼佼者。近二

1. 台灣製鞋工會，<http://www.footwear-assn.org.tw/statistics/default.asp>。



十年來雖遭逢了我國政府的南進、戒急用忍等政策，國際性的亞洲金融風暴、中國大陸宏觀調控、2001 年全球經濟不景氣等大小循環的影響。台灣製鞋業不單沒有向下沉淪，被其他新興工業國家取代，反而透過國際直接投資（Foreign Direct Investment, FDI）的方式不斷地擴張海外生產基地，造就今日世界龍頭的地位。在此，台商之間的信任合作是鞏固其關鍵地位的重要原因之一，在台灣製鞋業生產網絡的運作中，信任合作如同膠合劑般將各個衛星工廠與組裝廠串聯起來。本研究目的即是佐証信任合作的實際行為。台灣製鞋業大多數屬於代工產業（Original Equipment Manufacturer, OEM）以及少部分的委外設計廠商（Original Design Manufacturer, ODM）。故台灣製鞋業主要工作在於協調上、中、下游的生產過程，使打樣、算料、報價、訂料的時間縮短，達到最具效益的生產。在買家對產品要求日趨嚴格的同時，台灣製鞋業現今的發展、合作的狀況更是本研究欲窺探的重點，同時呈獻台灣製鞋業優於中國製鞋業的原因。

## 二、名詞定義

（一）製鞋業：在雁行理論的定義中，<sup>2</sup>製鞋業屬於勞力密集型產業，所需資金少、技術低、進入門檻低，而本研究則將製鞋業鎖定在中高價位的男性休閒鞋與運動鞋類，其他諸如女鞋、童鞋等複雜性或普遍性較低的鞋類則不列入考量。

（二）生產網絡：如文獻回顧中所提及，台商或是台灣製鞋業均以群聚的模式在各地建構出生產網絡，由上游的原料提供到最後的組裝，採取協力式的合作生產。也因此發展出許多網絡生產的特性。

（三）買家驅動（buyer-driven）：係指大規模的零售商、品牌創造者、

2. 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 年愛德華（Lincoln Edward）出版的*東亞經濟區域主義*（*East Asian Economic Regionalism*）一書中也再度地提到以日本為首的東亞經濟發展現狀。意旨：台灣製鞋業等勞力密集型產業自 1960 年代由日本移轉至台灣、南韓等發展中國家後，勢必面臨再度移轉的狀況，並且會依照國家發展層級的不同逐步向更落後的國家推進，且由較進步的國家帶動發展較落後的國家提升產業層級。



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角色，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，而本研究所指的品牌買家就是指 Nike、Adidas、Timberland 等公司。

**（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。這類企業大多具有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。<sup>3</sup> 品牌公司會要求製造商改變生產基地，最重要的在於控制生產成本最容易控制的部分——工資。製造商受到總部的要求，也只能照本宣科，往低勞力成本國家移動。

**（五）品牌買家：**同前述的大規模零售商、品牌擁有者以及貿易商，控制著商品的規格與設計，可對生產者進行各項的生產要求。買家向組裝廠購買最終製成品（Finished Goods），並自行進行市場行銷（Marketing）。

**（六）鞋廠分類：**1.組裝廠：將各種鞋材集中組裝，負責商品的最後加工與出貨。此廠對原物料的控管、了解的專業程度很高。2.鞋材廠：諸如橡膠廠、鞋帶廠、鞋墊廠、膠水廠、紙盒廠、模具廠、印刷廠、皮材廠、電繡廠等。此類工廠係與組裝廠配合的零組件廠，在各項零組件中均有其擅長的專業產品。

---

3. Gary Gereffi, Korzeniewicz Miquel eds., *Commodity Chains and Global Capitalism* (Westport, Conn: Preager, 1994), p. 97.



### 三、文獻回顧與整理

文獻回顧的部份筆者將台商在外投資的特性分為以下幾點整理：

#### (一) 鑲嵌性 (Embeddedness)

暨南國際大學東南亞研究所教授龔宜君認為：「自 1987 年至今，台灣企業的國際化發展，由對外投資的型態自防衛型到擴張型的對外投資；投資的地域由台灣到東南亞、中國大陸及全球，目前是以三邊生產的投資模式鑲嵌於全球的商品鏈分工體系中。在此國際化發展的軌跡中，除了經濟資源外，族群性的社會資本與生產網絡本身的鑲嵌性對台灣企業在世界體系中半邊陲位置的鞏固也有著重要的影響。」<sup>4</sup>

台大地理環境學系主任周素卿、台大社會學系教授陳東升認為：「就台商在海外生產基地的網絡建構來看，由於家族網絡與人際關係是公司間網絡（連結）的關鍵性基礎，因此台商在海外生產網絡的建立，有相當大比例也是憑藉著他們在台灣所建構的生產網絡特性的移植與拓延。但高度仰賴人際關係的企業必須要克服過度鑲嵌的問題，才能繼續成功地維持其企業組織網絡的效能。」<sup>5</sup>

綜上所述，台商外移的同時，往往將原本在台灣生產的模式複製到產業外移的國家或地點，從事原有的生產工作。其合作的模式在近年是否有所改變，則是筆者所欲闡述的問題。

#### (二) 彈性專殊化 (Flexible Specialization)

係指小型企業能在以量產為主的大型企業網絡中，利用其彈性與專業化分工的特質，爭取發展的機會與空間。「現今的發展狀況，則是透過品牌買家的要求，在開發中國家進行小型企業的生產以及更專業的分工發展。」<sup>6</sup>

陳添枝、中華經濟研究院研究員顧瑩華認為：「品牌經營者最終將

4. 龔宜君，「半邊陲之台灣在世界體系的鑲嵌」，*台灣東南亞學刊*，第 2 卷第 1 期(2005 年 4 月)，頁 78。

5. 周素卿、陳東升，「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*，第 28 卷第 4 期（2001 年 12 月），頁 431-432。

6. 同註 3





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。」<sup>7</sup>此外，諸多國內外文獻均抱持相同看法。但根據本研究的訪談結果，卻與上述研究結果相反，品牌擁有者因為受到消費者要求的壓力，將產品標準要求的壓力轉嫁到台資企業的生產廠商頭上，或是選擇交由成本更低的企業生產，但是台商強大的賺錢意願，加上深厚的研發能力，總是能夠一次又一次地達到買家對產品標準的要求，並且將價格降得更低，以鞋底模具開發為例：「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。」(CN005)最終並無太多轉單的狀況，而且最後的結果卻反而得兩者(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，此亦成為台灣製鞋業難以被取代的重要原因。

Jessica Rothenberg的研究辯證中顯示：「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。」<sup>8</sup>此亦代表著當產品的新競爭者進入時，可能以削價競爭、賄賂等形式搶取訂單，使得網絡內原有的供應體系改變並且深受影響導致供應鏈改變或是趨於混亂。但事實上，台灣製鞋業同行之間並不會亂搶單，且大多採取合作的方式取代競爭，這是與其研究極為不同的表現。然而事實上搶單的狀況，則較常發生在韓國、中國等別於台商的相關業者中。

製造商受到買家要求的規範之下，若以買家對即時生產(Just-in-time, JIT)的要求來看待台灣製鞋業的狀況，則突顯台灣製鞋業對品牌公司所訂定之要求的執行力與彈性，更是訂單得以源遠流長的主要原因之一，此番局面亦形成以下三個結果：1.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，因此透過私設的小型倉庫搭配生產運作，可以使購

7. 陳添枝、顧瑩華，「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**(臺北：中央研究院亞太研究計畫，2002年)，頁244。

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



買原物料的成本降低，在表面上滿足了買家的需求。2.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。3.廠商群聚效應最佳化：將此觀點搭配圖 2 的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。

### （三）信任合作、協力生產

林婷鈴認為：信任關係 (trust relations)：「客戶與供應商間多半是親戚或有多年的交情，而我國的產業網絡之所以可以建立，是由於來自各種不同層面的各種關係所建立的合作關係。」<sup>9</sup>其意義在於各廠商間良好的信任關係多半是來自於台灣早期的合作模式之延用，並持續進步成長。

台大地理環境資源學系博士後研究員楊友仁、台大建築與城鄉研究所所長夏鑄九認為：「面對著新的全球競爭壓力，跨國公司內部的組織治理模式也會面臨調整，特別是彈性專殊化 (flexible specialization)。」生產方式的興起很可能造成跨國公司與地方關係的質變，其中關鍵是企業間的關係由階層式轉為網絡式，並且增加橫向連結，公司內外部的界線益加模糊，因此具有地理意涵的外部網絡越亦重要。」<sup>10</sup>

台大社會系教授蕭新煌、暨南國際大學東南亞研究所教授王宏仁、龔宜君在其著作中提及：「『網絡企業』所強調的是人際間的『信任』與『互惠』的合作關係，以及彈性的協力廠平行分工關係。」<sup>11</sup>

前美國聯準會主席 Alan Greenspan 認為：「在自由的社會裡，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。」另外，「在

9. 林婷鈴，「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*，第 41 卷第 1 期（2005 年 1 月），頁 106。

10. 楊友仁、夏鑄九，「跨界生產網絡之在地鑲嵌與地方性制度之演化：以大東莞地區為例」，*都市與計畫*，第 32 卷第 3 期（2005 年 10 月），頁 281。

11. 蕭新煌、王宏仁、龔宜君，*台商在東南亞：網絡、認同與全球化*（臺北：中央研究院亞太研究計劃，2002 年），頁 22。





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。」<sup>12</sup>此亦代表著，台灣製鞋業若要繼續發展，必須顧及產品之商譽，若是能達成買家的各方面需求，訂單便會永續不斷地發下，反之則否。

在東海大學社會學系教授陳介玄的著作中提及：「台灣的貨幣信貸約莫是在 1970 年代開始發展，其文透過訪談的方式將台灣信貸制度建立的過程加以整理描述，透過信貸建立中小企業發展的基礎，<sup>13</sup>而本研究的台商製鞋業則是透過信貸的方式，對上游供應商的付款方式乃由月結、押匯的方式節省成本、利息或是藉此協助買者的財務狀況（延遲付款），達到互惠合作之效。」

筆者認為，在眾多的文獻中談論信任合作的同時，其具體化的表現乃顯露於付款的方式上，以及與付款有關的各項行為。

#### （四）群聚效應（Cluster）

周素卿、陳東升認為：「許多台商在海外設廠時，會邀請或是要求其配合廠商，隨之前往海外據點從事生產活動，造成一地生產網絡的叢聚。」<sup>14</sup>

由於台灣製鞋業目前主要集中在中國大陸與越南，然而每家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，台灣製鞋業在越南除了集中在海防（北越）之外，在南部胡志明市亦有許多台商聚集。<sup>15</sup>此外，中國大陸則大多聚集於廣東省的東莞一帶。<sup>16</sup>越南與中國大陸乃是現今製鞋業的大出口國，因此本研究僅舉此二國的台商群聚狀況。

Ernst Dieter則認為：「買家、組裝廠、鞋材廠、鞋材貿易商在產品生產過程中，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

12. 林茂昌譯，Greenspan Alan 著，*我們的新世界*（*The Age of Turbulence*）（臺北：大塊文化，2007 年），頁 169，297。

13. 陳介玄，*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*（臺北：聯經出版事業公司，1999 年），頁 19-103。

14. 同註 5。

15. 同註 4。

16. 對於台灣製鞋業在中國大陸與越南等國家的分佈情況，筆者在後文會依序整理呈現。



商下單要求指定原物料，且通常皆由獲得認證之衛星工廠擔任指定合作對象，以達品質要求之保證。品牌買家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。<sup>17</sup>

#### 四、研究方法

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，了解上、中、下游廠商間的配合狀況，以及業內外人際關係維持良好的原因，輔以該產業近年消長的統計數據，並盡可能地將第一手資料呈現於文中。

## 貳、台商現狀與特性

本段落主要論述台灣製鞋業的發展現狀，以及全球生產線分布狀況，將過去與現在的合作模式分類探討，總結出製鞋業現在發展的特性與狀況，且說明台灣製鞋業與其他國家製鞋業近年的消長狀況。

### 一、製鞋業台商現今的分布狀況——以生產線數量估計

透過筆者對網路資料以及受訪者所提供資訊的整理，台灣目前在中高單價的鞋類生產線數目如下：

---

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



表 1 全球鞋業生產線估計：棕鞋 (Brown Shoes) 與白鞋 (White Shoes) <sup>18</sup>

國家	中國	越南	印尼	其他國家	合計	台商約占
生產線數 (概略)	1200	500	100	200	2000	1700 (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會有時增時減的現象，再加上有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%。<sup>19</sup> 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。

上述所表明的乃是現在的生產線分布狀況。根據筆者訪談的過程了解，在 1990 年代中期，知名運動鞋品牌 Adidas 公司試圖將其在亞洲的生產據點整合，許多製鞋業的台灣籍幹部當時必須配合買家的需求，與韓國企業合作製鞋，且當時韓國製鞋業與台灣製鞋業的比例大約是將近一比一。相對應於表 2-1 所呈現的現狀，可使我們清楚的了解到，台灣製鞋業在早期最強的競爭者韓國，現在已不復當年之勇，漸漸地沒落，許多受訪者均表示此看法，本研究據越南某鞋材貿易商副總經理以及中國大陸某組裝廠台商的協理所言如下：「韓國人已經被台灣人打敗了，台灣人是世界製鞋業的龍頭」(CN001)；「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。」(CN001)

## 二、製鞋業台商之間的合作模式—過去與現在之比較

本段落將台灣製鞋業合作的模式大略以 1980 年代與現在之差異作為探討的基礎，並且說明過去與現在發展的差異與特性，最後說明製鞋業目前擁有的優勢，筆者將內容依序整理如下：

18. 「棕鞋」(Brown Shoes) 與「白鞋」(White Shoes) 的用法，乃是鞋業界內對運動鞋與皮鞋的概約區分。

19. 寶成集團，<http://www.pouchen.com.tw/1.htm>。



### (一) 過去

台灣製鞋業早期以中小企業的發展模式為主，舉例言之，現在全世界手縫鞋最知名的代工廠之一的威華鞋業，<sup>20</sup>在中國大陸有大約 12 條的生產線，但是早期在台灣的時候卻只有 2 條，生產線的數量明顯增加了。然而這些外移的企業如同前文所述發展出下列的經營模式：

資本較低的小型企業，負責對組裝廠提供零組件，諸如橡膠廠、鞋帶廠、鞋墊廠、膠水廠、紙盒廠、模具廠、印刷廠、皮材廠、電繡等。

垂直整合的大型企業，大多數以組裝廠為主，例如寶成、豐泰、清祿等組裝廠。其次，這些組裝廠在對外投資的時候也會透過併購的方式將上游企業合併，例如越南的泰臣皮材廠就是寶成所併購的上游廠之一。

付款方式，製鞋業上、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遭遇週轉不靈的狀況時，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。目前製鞋業網絡的付款狀況則是以原料供應商為最後的基準，原料供應商（如南亞、台塑、台塑化等）向台灣母國銀行貸款，進行原物料的生產，接著再給予下游的鞋材製造商 45 到 90 天付款的利息緩衝。接著，鞋材廠再以同樣地方式緩衝組裝廠之付款。最後，這樣的付款方式幫助網絡內許多的中小企業得以節省原物料的利息成本，這般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：

---

20. 在鞋面與橡膠大底貼合的部份必須打洞，然後透過手縫的方式使鞋面與底部的貼合更加緊密，世界知名品牌之一的提伯藍（Timberland）便有多款此類的休閒鞋。



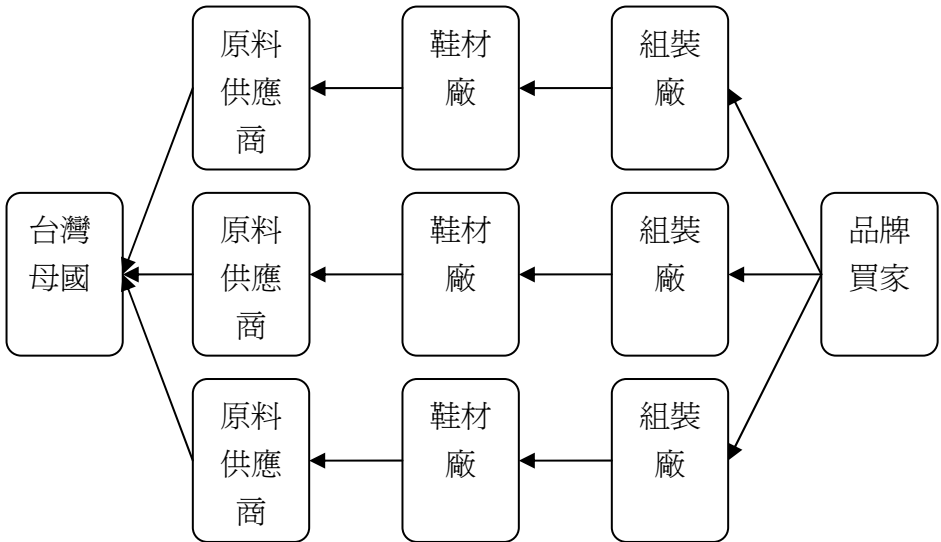


圖 1 台灣母國、原料供應商、鞋材廠、組裝廠付款關係圖

資料來源：作者整理

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，因此本研究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（降低對外投資設限），可為台商在外的營運提供更多助力。不僅如此，當銀行業的對外政策開放時，資金流通的顧慮可望降低，多數台商亦表示，台灣乃是其生長的土地，更是最終的信任，若政府願意支持其在外的的工作，對其業務之發展裨益甚多，使台灣製鞋業可放心的持續生產。透過信任付款，可以使得網絡內的各企業加快運作的速度，且使原物料的成本下降，最終商品的交貨速度、品質亦可大為提升。

## （二）至 2008 年為止

低資本的小型企業，目前的轉型方向乃是透過專業認證的方式，爭取更多的訂單。原因在於，當大型的組裝廠無法將所有零組件生產齊全的時候，品牌買家通常會要求組裝廠與經過認證或是擁有特殊專利的零組件廠合作生產，以維持產品的品質。在筆者的訪談過程中，



亦深入工廠觀察，發現此現象存在於許多小型的衛星工廠之中，這些小型衛星工廠與大型的組裝廠的業務往來也相當密切。

專業垂直整合，專業垂直整合是台灣製鞋業發展出來的特性。雖然大型的跨國企業通常透過併購、垂直整合的方式整頓企業，<sup>21</sup>使上下游生產連貫性增強。此外，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，<sup>22</sup>也是抱持相似的觀點，使產品的生產成本降低以增加在市場上的競爭力。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，且不僅是業內自行專業研發，台灣政府也提供相關機構協助研發，<sup>23</sup>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。其中專業垂直整合的衛星工廠以模具廠、大底廠居多，如彰昱大底廠等，如受訪者所言：

本集團是在民國 78 年的時候跟著組裝廠一起來到中國大陸投資設廠的，主要便利貨物的流通才過來的。目前鞋材產業的利潤是每況愈下，所以才會擴廠或是垂直整合以降低成本，提高利益。除了擴大經營的規模之外，也有在其他項目的鞋材上做轉投資的行為，例如本公司現在也有生產模具以及生產模具等鞋材的機械，而公司模具生產的年營業額已經達到四億台幣。

付款方式：仍然是依循上述的行規，月結 30 天到月結 90 天不等，以及付現扣 5% 的規矩。但是現在幾乎所有的製造業都已進入微利時代。在毛利可能低於 5% 的情況之下，若還是延續早期的行規時，可能會引發諸多的不滿以及業內的衝突，因此這項行規到最後是有待商榷的。但前述的付款方式則是台灣製鞋業持續擁有競爭優勢的重要原因之一，如何在此消彼長的狀況下取得平衡，便是一項考驗。

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

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

23. Tain-Jy Chen, Liu Meng-chun, "Production Networks and Patterns of Trade: Evidence from Taiwan," *Pacific Economic Review*, Vol. 3, No. 1 (February 1998), p. 52.





### (三) 綜合分析

在上述的幾點特性中，可以了解到台灣製鞋業的優點。其次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，對於當地的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。這點便與陳與劉（Chen Tain-Jy, Liu Meng-chun）兩人的研究中，買家對下游廠商常有快速轉單的現象的論點相左。<sup>24</sup>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。最後，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，買家（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。

台灣製鞋業近來看似受到中國大陸與東南亞國協（Association of Southeast Asian Nations, ASEAN）諸國製鞋業逐漸崛起的影響，但本研究的顯示其實並非如此。台灣製鞋業只是透過這些國家的低廉工資、普遍優惠關稅（Generalized System of Preference, GSP）等優惠降低出口成本，事實上台灣製鞋業仍透過不同的方式掌握了大多數的製鞋業。因此筆者認為，台灣製鞋業在短期內被亞洲新興工業國家取代的可能性甚低。

---

24. 將訂單轉下給其他公司。同註 23。



### 三、台商發展之特性






根據訪談了解製鞋業外移的原因與時間其實大有關聯，在國外買家要求移地生產的同時，時間是業務運作之重要考量，而各種製鞋相關企業在外移時所產生的群聚狀況，依其企業的性质有著先來後到的差別，各類型工廠遷移順序，根據受訪者所言整理如下表：

表 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

資料來源：由受訪者口述，作者自行彙整。

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大，依序排到外圍，形成一種年輪狀的編排，如圖 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。

外圍的地點比起先行設廠的公司勢必較為劣勢，越接近中心的部分則越便利，通常組裝廠設點的地區必定是交通、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，此乃台灣製鞋業移地現象的原因與結果。

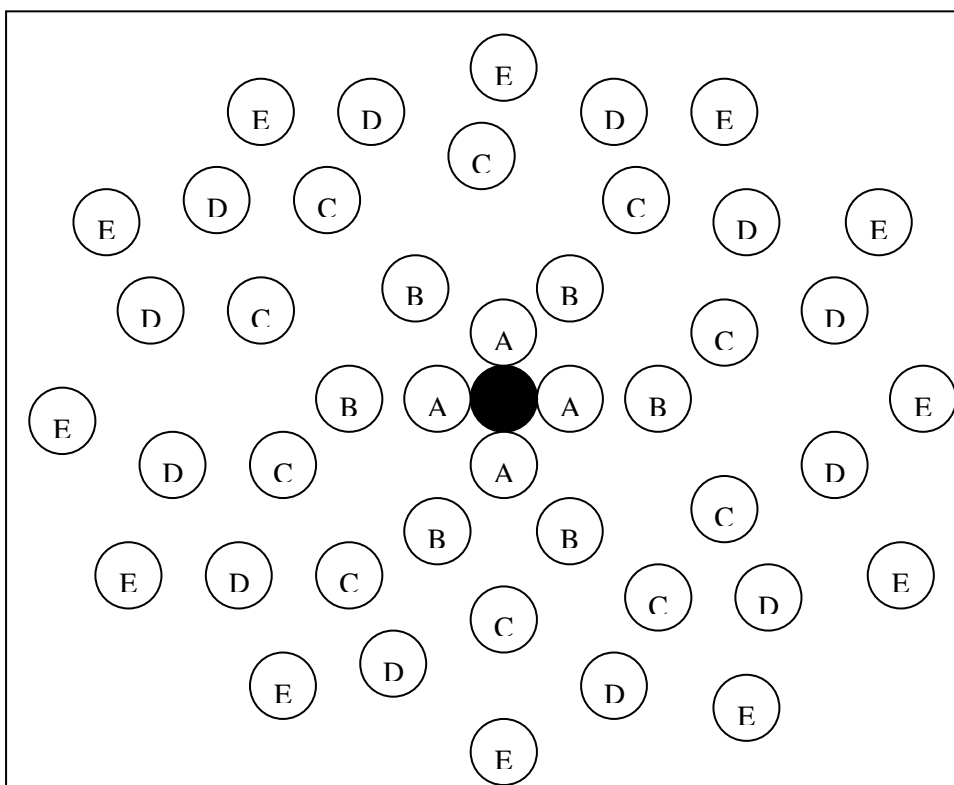


圖 2 組裝廠與衛星工廠分佈圖

資料來源：作者整理

除了上述的群聚特性外，台灣製鞋業的另一項重要特性在於機器的改良能力。為求符合買家的要求，台灣製鞋業會針對買家的需要開模生產，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），更符合要求買家的要求，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。」（CN005）

最後，台灣製鞋業在信任合作的影響之下，使貨物在付款與運送的過程中，減少時間、中間財利息與倉儲的壓力，有降低生產成本的效果，筆者亦透過訪談得知製鞋成本降低的狀況，以奈吉公司的空軍一號（NIKE Air Force I）系列的鞋款為例整理出下表：

表 3 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

資料來源：作者整理

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。除此之外，另有兩個特殊的節省成本案例值得參考，根據受訪者所言如下：

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。（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。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（大約一瓶酒便宜四百台幣），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四百元，光是交際用的酒錢，P 廠一年就



省下約兩千萬新台幣了。(VN006) 台灣製鞋業節省成本就像在擰毛巾一樣，總是可以擠出幾滴水來。(VN010)

眾多作為均使得品牌買家對台灣製鞋業的信賴更加提升，且這樣彼此信任的模式，已經運作了數十年，短時間內若要有所改變，可能就會面臨貨物出錯的風險，因此買家與台灣製鞋業所建立起的交情與信任關係是中國大陸最難突破的。

## 參、陸資崛起

中國大陸改革開放已近三十年，製鞋業等傳統產業乃是支撐其經濟轉型的重要初級工業，然而中國大陸企業進入的方式與發展狀況又是如何，乃是本段落所欲闡述的重點。

### 一、先與進入門檻低的產業競爭

#### (一) 改革開放初期

中國大陸於 1979 年改革開放，進入世界經貿與生產體系之後，便開始跨足勞力密集產業，而製鞋業就屬於勞力密集產業。截至 2008 年為止，全中國的製鞋業約有二萬多家，大、中型製鞋企業有七千二百多家，從業人員達二百二十多萬人。中國大陸 2006 年鞋產量已達一百億雙，出口近七十多億雙，境內年消費量達二十多億雙，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。皮鞋年產量約三十億雙，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%。<sup>25</sup>但上述之情況均以其出口金額做為統計的基礎，其中出口的鞋類事實上包含了台灣製鞋業的產能，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

25. 「2007 年中國製鞋行業研究報告」，中國大廳市場研究報告網，<http://big5.chinabgao.com/gate/big5/www.chinabgao.com/reports/23548.html>。



部份有限。縱然中國之出口成長自 1991 年至 2007 年間，除了 2001 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，<sup>26</sup> 但是仍有多數企業乃是掌握在外資企業的手中。現階段的世界貿易體系受到衝擊的原因，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低價產品衝擊也是不容忽視的。此外，受訪者亦表示：「中國大陸的廠商以低價打入市場競爭的時候，是他們的蜜月期，但卻是台灣相關廠商的陣痛期。」(CN005)

## (二) 學習狀況

製鞋業等傳統產業乃是台灣投資中國最主要的產業類型，原因如上述般，製鞋業乃勞力密集產業，而中國大陸在改革開放之初，係屬於一天一美元的開發中國家，擁有低廉的勞動力。台灣的製鞋業移動熱潮大約集中在 1980 年代末期到 1990 年代中期，在移轉到中國的過程中，難免遭遇到被迫的技術轉移，而中國大陸也逐漸地吸收。但是最重要的經營能力卻是中國大陸比較學不起來的，根據受訪者所言如下：

台灣人很不一樣的地方在於，對產品負責任的態度，這點是中國大陸人一直以來都比不上的。大陸廠商接訂單後，把買家 (buyer) 的模具做壞的話，不會想要負責，最多不向 buyer 請款，損失的是少數幾萬元的金額，但是卻害對方多出數十倍的損失，因為接單之後是下了數十萬到百萬的錢去做模具，但是做失敗後卻沒有人負責，這是中國大陸廠商常常出現的問題，相較於台灣人工廠的負責態度，相去甚遠。(CN006)

就算中國大陸的廠商可以用削價競爭的手段中進入此產業，但最終仍無法取得買家的信任，有部分便面臨到被淘汰的命運，根據某名中國大陸籍的企業家所言：「我作生意

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





是不跟中國人往來的，我很感謝這些帶領我的前輩們（意指台商），學習他們的方式讓我覺得比較喜歡，而且大家一起吃飯喝酒是很開心的一件事情，你說是吧！」（CN009）

在中國大陸製鞋業裡，存在著少數這樣學習態度的人，最重要的原因在於中國大陸廠商間的互不信任，因為中國大陸的廠商擔心收不到錢，或是需要多出額外的開支。在以台灣為領導的製鞋業裡，這樣的不信任行為則會導致企業在業內的進出貨速度下降，且多數廠商的合作意願降低，或是互不信任的結果，最終易導致營運績效不彰的結果。

最後，廣州的製鞋業大致分為兩種情況：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，對業內的各家廠商造成衝擊，但買家最終仍是會回歸到對品質的要求尋求台灣廠商製造，中國大陸的製鞋業最終僅能獲取低價位的訂單。

### （三）現今特性

其一、勞工品質與薪資的問題：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，最簡單的方式即打電話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相當流通，無需擔憂尋無相識者提供協助。且大陸員工忠誠度低，會為了幾十元人民幣的薪水差異跳槽去別家公司工作，薪資水平又在近二十年間成長逾九倍，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一百八十人民幣，現在已經漲到一個月大約要一千四至一千五人民幣左右。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，也成為另一個令頭痛的問題。

其二、勞動力即將面臨短缺：**重估中國崛起**這本著作的研究顯示，中國大陸因 1979 年起執行一胎化的政策，將導致中國人口老化的情況加劇，勞動力逐漸流失，<sup>27</sup>此乃中國最大的隱憂之一。其三、企業的合作較為制式：透過訪談了解，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。但自己卻又常常不守信用，例如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。<sup>28</sup>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。

## 二、以勞力取勝的發展現狀

中國企業在透過上述的方式進入製鞋業競爭之後，為製鞋業帶來正負面的衝擊，其中對業界最大的衝擊乃是勞動成本的差異。目前組裝廠的成本分析雖然會依照地區勞動價格的不同而有所差異，但中國大陸的員工薪資還是稍具優勢，縱使現在中國大陸的工資大約是越南工資的兩倍，但是根據業界的評估，中國大陸的勞動力與其所能輸出的生產力大約是越南勞工的兩倍，<sup>29</sup>因此中國大陸的勞工還是較佔優勢。下表 4 乃是筆者依受訪者所言整理，廣州地區組裝廠之成本分析

27. 樂良為、黃裕美譯，戰略暨國際研究中心、國際經濟研究院著，**重估中國崛起：世界不能不知的中國強權**（*China: The Balance Sheet*）（臺北：聯經出版，2006 年），頁 59。

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

29. 本研究曾親身前往中國大陸與越南，故對兩國的勞動力情況俱有所了解，根據多數受訪者表示此意見，因此不一一列出訪談紀錄，謹此說明。



表。

表 4 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
勞動成本 (Labor)	1.5 (10%)
管理階層費用 (Overhead)	3* (20%)
利潤 (Profit)	1.5 (10%)
材料	9 (60%)

資料來源：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。\*管理階層費用可到 3.5 美元的鞋子，大多數屬於手縫鞋。

現在勞動成本、管理階層費用、利潤 (Labor、Overhead、Profit，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。」(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，<sup>30</sup>與台灣製鞋業出口價格相差低約二美元。<sup>31</sup>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。但是現在中國大陸難以學習的部份，就是台灣製鞋業的信任合作關係，如果在營運層面不能突破這項瓶頸的話，在製鞋業的各種生產要求下，中國大陸終將在後苦苦追趕。

30. 同註 26。

31. 筆者根據國際貿易局、台灣製鞋工會、鞋技中心產業資訊網所提供的資料彙整得知台灣製鞋業的對外出口報價金額自 1986 年至今的統計資料，與中國大廳市場研究報告網站所提供的製鞋業出口報價比對後所發現之結果。



## 肆、結論

透過對兩造的研究與分析之後，可以清楚的了解到台灣製鞋業與中國大陸製鞋業的差別，無論在發展的歷史過程以及對業務的掌握特性，均有其優劣之差異。再加上訪談紀錄的彙整後，可清楚的了解到台灣製鞋業在成本的壓縮與控制上，有其獨到的能力（透過各種形式的成本壓縮），縱使受到買家或是原物料成本的壓力影響，仍有其解決之道。而台灣製鞋業也在此顯露其應對之能力，因此深受買家信賴。

製鞋似乎是種單純的製造業，但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。此外，尚需材料廠的交貨時間配合，原因在於組裝廠在接到買家訂單後到出貨的時限只有 45 天，較十年前少了一半的時間。十年前，光是材料的集散就需要六到八週，根據受訪者表示：「現在的製鞋材料約在七天就可送抵組裝廠，若接收訂單與材料運送過程配合完美，最快可在三天就將原料送到組裝廠。」（CN001）根據訪談的結果顯示，材料運送的過程之前，常常有所謂的「口頭訂單」，有的企業甚至於會在沒有信用狀（letter of credit, LC）的情況下也敢出貨，憑藉的就是彼此的信任與交情，如受訪者所言如下：「到中國大陸工作的台商台幹私交還是一樣很好，畢竟大家就是到了外地工作，所以同業間互助合作的情況也會更加的良好，相較於中國大陸的惡性競爭，更加顯現台灣人在外工作的團結。」（CN004）

最後，本研究結果顯示製鞋業內的人際關係相當密切，所以存在著一種無人敢做出任何壞事的氛圍（同業之間聯細密切，因此大多數的人都傾向於做好自己名聲而有此狀況），因為一旦做錯事或是做了不該做的事情，整個業界都會知道而有損其商譽或個人名譽，相對地在業內的生存空間就會減少，最終形成了一股非規約性的道德束縛。以下則是信任合作所帶來的益處：



## 一、價格低廉 (Cheaper)

在買家的要求下，台灣製鞋業不斷地尋求成本更低的生產基地，不但可以符合買家的各項要求，還可以把鞋子越做越便宜，並且發展出多種節省成本的方式，故可長保訂單，建立彼此信任的基礎。

## 二、品質優良 (Better)

高單價鞋類以及獲利較高鞋類的訂單仍是被台灣製鞋業所掌握，但此類的鞋款製作難度也相對較高，再加上多種專利與技術仍掌握在台灣製鞋業的手中，使得中國大陸的製鞋業仍然要不斷地在各方面苦苦追趕。且在訪談過程中發現，許多受訪者對產品的要求甚至於比買家還要嚴格，有的台資組裝廠還不需要買家駐廠品管監控 (Quality Control, QC) 的監管，因為本身的要求比 QC 更高，建立了整個產品鏈的相互信任關係。多數受訪者亦表示，中國大陸要追趕上台灣製鞋業的能力很困難，就算趕的上也需要一段不少的時間。

## 三、交貨迅速 (Faster)

除了上述的技術面台灣有較大優勢外，最重要的是在經營面，台灣製鞋業透過信任合作的方式，使組裝廠與衛星工廠的交貨速度與倉管能力相得益彰，因此經營的效率遠遠高於中國大陸的製鞋業。

## 四、少量多樣的生產 (Small batch production)

根據訪談的結果顯示，因為台灣製鞋業的彈性生產，無論量少的訂單或是難做的訂單，<sup>32</sup>台灣製鞋業均有克服的方法，諸如改模具、賠錢生產等等。使得買家對其的信任更深，也是中國製鞋業難以取代的重要原因。

關於前文所述的大小環境影響，以及各方面情況近二十年逐漸轉變的態勢，與本研究結果相互比對之後顯示：台灣製鞋業最終並未被擊垮，反而逐步地擴張，在眾多因素的交錯搭配之下，相對於 1980 年

---

32. 筆者於田調訪談時發現，最小量的訂單是東歐某小國所買的，數量只有四雙，連出口商的紙箱都是特製的。



代中期的表現，台灣製鞋業實際上是呈現逐步成長的狀況，且鞋業中利潤較高的高單價產品也仍然掌握在台灣製鞋業的手中，更突顯台灣製鞋業難以被取代的地位。

最後，像台灣製鞋業這種傳統產業，透過信任合作的機制，發揮了中小企業的最大特質「彈性生產」，進而使得上述四項優點均能達到品牌買家的要求。而要全面地符合買家的四項要求，亦使得製鞋業因要求標準提升，進入門檻也隨之提高。除此之外，製鞋業信任合作的機制是否適用於台灣的其他產業，諸如電子業、紡織業等，更是值得深入探討的議題。

收稿：2009年10月12日

修正：2010年1月12日

接受：2010年2月21日





## 參考文獻

### 中文

- 中國輕工工藝品進出口商會，**全球鞋業通訊**，第 7 期 (2006 年 2 月)。
- 中國輕工工藝品進出口商會，**全球鞋業通訊**，第 8 期 (2006 年 3 月)。
- 王仁宏，「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**，第 1 卷第 2 期 (2004 年 10 月)，頁 37-64。
- 王仁宏，「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**，第 24 期 (2004 年 6 月)，頁 112-131。
- 王瑩，「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**，第 12 期 (2005 年 6 月)，頁 125。
- 杜進森，「越南與臺灣經濟文化關係之展望」，**亞太研究論壇**，第 20 期 (2003 年 6 月)，頁 36-39。
- 阮德信、席鷺軍，「當前世界經濟形勢分析」，**江西行政學報**，第 7 卷第 4 期 (2005 年 10 月)，頁 32-35。
- 沈妙蓉，「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**，第 126 卷 (2003 年 2 月)，頁 44-48。
- 林茂昌譯，Alan Greenspan 著，**我們的新世界** (*The Age of Turbulence*) (臺北：大塊文化，2007 年)。
- 林家煌、耿曙，「登門不入室：大陸台商信任結構、協力網絡與產業聚集」，發表於「佛光人文學院政治學系第五屆政治與資訊科技」研討會 (宜蘭：佛光大學政治學系，2005 年 4 月 14 日)。
- 林婷鈴，「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**，第 41 卷第 1 期 (2005 年 1 月)，頁 96-112。
- 周素卿、陳東升，「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**，第 28 卷第 4 期 (2001 年 12 月)，頁 421-459。
- 夏鑄九，「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**，第 28 卷第 4 期 (2001 年 12 月)，頁 413-420。



耿曙、林琮盛，「全球化背景下的兩岸關係與台商角色」，**中國大陸研究**，第 48 卷第 1 期（2005 年 3 月），頁 1-28。

莊文山、莊森智，「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**，第 128 卷（2003 年 6 月），頁 87-95。

陳力維，「全球生產網絡下的兩岸經貿關係」，**人文學報**，第 29 卷（2005 年 8 月），頁 81-101。

陳介玄，**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**（臺北：聯經出版事業公司，1999 年）。

陳宏易，「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**，第 32 卷第 2 期（2002 年 10 月），頁 60-92。

張家銘，「中國大陸蘇州的經濟發展與台商投資研究」，**東吳社會學報**，第 11 期（2001 年 12 月），頁 175-201。

曾建榮，「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馥馥總經理」，**鞋技**，第 133 卷（2004 年 4 月），頁 49-51。

越文丁，「溶入國際生產網絡的利益與局限」，**世界經濟與政治論壇**，第 5 期（2005 年 10 月），頁 13-16。

黃范章，「中國在世界經濟分工體系中的重要角色」，**經濟學家**，第 4 期（2005 年 7 月），頁 4-10。

葉健任，「製鞋業界轉型經營邁向新契機」，**鞋技**，第 110 卷（2001 年 3 月），頁 50-51。

解鴻年、胡太山、王俊堯，「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**，第 5 卷第 2 期（2004 年 12 月），頁 178-200。

樂良為、黃裕美譯，**戰略暨國際研究中心、國際經濟研究院著，重估中國崛起：世界不能不知的中國強權（China: The Balance Sheet）**（臺北：聯經出版，2006 年）。

劉復國，「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**，第 29 期（2005 年 9 月），頁 204-214。

鄧建邦，「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**，第 3 期（2002 年 6 月），頁 211-251。

蔡渭水、張聰傑、楊仲偉，「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**, 第 49 期 (2001 年 4 月), 頁 37-69。
- 鄭陸霖, 「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**, 第 35 期 (1999 年 9 月), 頁 1-46。
- 鞋技通訊編輯室, 「亞洲鞋類供應國家之競爭力探討」, **鞋技**, 第 112 卷 (2001 年 5 月), 頁 19-22。
- 鞋技通訊編輯室, 「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**, 第 112 卷 (2001 年 5 月), 頁 25-27。
- 鞋技通訊編輯室, 「大陸以外亞洲製鞋業邊陲化?」, **鞋技**, 第 116 卷 (2001 年 9 月), 頁 18-26, 33-34。
- 鞋技通訊編輯室, 「製鞋業界的快速反應」, **鞋技**, 第 118 卷 (2001 年 11 月), 頁 18-24。
- 鞋技通訊編輯室, 「製鞋模具業朝高科技成長——掌握快速反應技術之未來」, **鞋技**, 第 129 卷 (2003 年 8 月), 頁 35-37。
- 鞋技通訊編輯室, 「台灣鞋業廠商如何迎向全球化競爭」, **鞋技**, 第 135 卷 (2004 年 8 月), 頁 41-43。
- 蕭新煌、王宏仁、龔宜君, **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, 2002 年)。
- 簡萬封, 「鞋類訂單的下單趨勢及鞋廠的因應對策」, **鞋技**, 第 124 卷 (2002 年 10 月), 頁 73-76。
- 龔宜君, 「半邊陲之台灣在世界體系的鑲嵌」, **台灣東南亞學刊**, 第 2 卷第 1 期 (2005 年 4 月), 頁 59-79。
- 「中國製鞋行業研究報告」, **中國大廳市場研究報告網**, <http://big5.chinabgao.com/gate/big5/www.chinabgao.com/reports/23548.html>。
- 「台灣區製鞋工業同業公會統計資訊」, **台灣製鞋工會**, <http://www.footwear-assn.org.tw/statistics/default.asp>。
- 國際貿易局**, <http://cweb.trade.gov.tw/kmi.asp?xdurl=kmif.asp&cat=CAT320>。
- 經濟部投資業務處**, <http://www.dois.moea.gov.tw/main.asp>。
- 鞋技中心產業資訊網**, <http://www.bestmotion.com/frthome.asp>。
- 寶成集團**, <http://www.pouchen.com.tw/1.htm>。



## 英文

- Carney, Mick, "The Competitiveness of Networked Production: The Role of Trust and Asset Specificity," *The Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 4 (July 1998), pp. 457-479.
- Cavanagh, John and Mander Jerry, *Alternatives to Economic Globalization-A Better World Is Possible* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004).
- Tain-Jy, Chen and Liu Meng-chun, "Production Networks and Patterns of Trade: Evidence from Taiwan," *Pacific Economic Review*, Vol. 3, No. 1(February 1998), pp. 49-69.
- Cvar, Marquise R., *Competition in Global Industry: Case Studies in Global Competition: Patterns of Success and Failure* (Boston: Harvard Business School, 1986).
- Dicken, Peter, Kelly Philip F., Olds Kris, Yeung Henry Wai-Chung, "Chains and networks, territories and scale: toward a relational framework for analyzing the global economy," *Global Networks*, Vol. 1, No. 2 (April 2001), pp. 89-112.
- Tsu-Tan, Fu, Huang Cliff J., C.A. Knox Lovell, *Economic Efficiency and Productivity Growth in the Asia-Pacific Region* (UK: Edward Elgar Publishing Limited, 1999).
- Gereffi, Gary, Miguel Korzeniewicz, *Commodity Chains and Global Capitalism* (Westport, Conn: Praeger, 1994).
- Giroud, Axele, Mirza Hafiz, "Factors Determining Supply Linkages between Transnational Corporations and Local Suppliers in ASEAN," *Transnational Corporations*, Vol. 15, No. 3 (March 2006), pp.1-32.
- Hasebe, Yuichi, Shrestha Nagendra, "Economic Integration in East Asia: An International Input-Output Analysis," *The World Economy*, Vol. 28, No. 12 (December 2006), pp. 1709-1735.
- Henderson, Jeffrey, Dicken Peter, Hess Martin, Coe Neil M., Yeung Henry Wai-Chung, "Global Production Networks and Analysis of Economic



- Development,” *Review of International Political Economy*, Vol. 9, No. 3 (August 2002), pp. 436-464.
- Kimura, Fukunari, “International Production and Distribution Networks in East Asia: Eighteen Facts, Mechanics, and Policy Implications,” *Asian Economic Policy Review*, Vol. 1, No. 2 (December 2006), pp. 326-344.
- Ledwith, Ann, Coughlan Paul, “Splendid Isolation: Does Networking Really Increase New Product Success?” *Creativity And Innovation Management*, Vol. 14, No. 4 (December 2005), pp. 366-373.
- Leng Tse-Kang, “State and Business in the Era of Globalization: The Case of Cross Strait Linkages in the Computer Industry,” *The China Journal*, Vol. 53 (January 2005), pp. 63-80.
- Low, Linda, “Multilateralism, Regionalism, Bilateral and Cross regional Free Trade Arrangements: All paved with Good Intentions for ASEAN,” *Asian Economic Journal*, Vol. 17, No. 1 (March 2003), pp. 65-86.
- Neil, Coe M., Hess Martin, Yeung Henry Wai-Chung, Dicken Peter, Henderson Jeffrey, “Globalizing Regional development: a global production networks perspective,” presented for the 99<sup>th</sup> annual meeting of the Association of American Geographers, (New Orleans, 2003).
- Notteboom, Theo, Merckx Filip, “Freight Integration in Liner Shipping: A Strategy Serving Global Production Networks,” *Growth and Change*, Vol. 37, No. 4 (December 2006), pp. 550-569.
- Porter, E. Michael, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
- Rascanu, Bogdan, “Enable small commodity producers in developing countries to reach global markets” *UNCTAD Export Meeting*, (New York and Geneva: United Nations, 2006).
- Ravenhill, John, “Is China an Economic Threat to Southeast Asia?” *Asian Survey*, Vol. 46, No.5 (September 2006), pp. 653-647.



- Rodrigue, Jean-Paul, "Transportation and the Geographical and Functional Integration of Global Production Networks," *Growth and Change*, Vol. 37, No. 4 (December 2006), pp. 510-525.
- Roland-Holst, David, Weiss John, "ASEAN and China: Export Rivals or Partners in Regional Growth?" *The World Economy*, Vol. 27, No. 8 (August 2004), pp. 1255-1274.
- Rothenberg, Jessica, "Coming full circle? Forging missing links along Nike's integrated production networks," *Global Networks*, Vol. 4, No. 4 (October 2004), pp. 335-354.
- Storm, Servaas, "Strategic Factors in Economic Development: East Asian Industrialization 1950-2003," *Development and Change*, Vol. 36, No. 6 (November 2005), pp. 1059-1094.
- UNCTAD, *World Commodity Trends and Prospects* (New York and Geneva: United Nations, 2004).
- UNCTAD, *Generalized System of Preferences List of Beneficiaries* (New York and Geneva: United Nations, 2005).
- UNCTAD, *UNCTAD GSP Newsletter* (New York and Geneva: United Nations, 2005).
- UNCTAD, *Trade and Development Report 2006* (New York and Geneva: United Nations, 2006).
- UNCTAD, *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development: Implications for Policies* (New York and Geneva: United Nations, 2006).
- UNCTAD, *World Investment Report 2006* (New York and Geneva: United Nations, 2006).
- UNCTAD, *Trade and Development Report 2007* (New York and Geneva: United Nations, 2007).
- Weiss, John, *China in a Globalization World* (New York and Geneva: United Nations, 2006).
- ASEAN Finance and Macroeconomic Surveillance (FMSU) Database, <http://www.aseansec.org/AR05/Basic-Data.pdf>.

