

# 東海大學社會學研究所碩士論文

指導教授：高承恕 博士

關鍵夥伴：台灣中小企業轉型之社會學分析



東海大學碩士研究生：張凱祥

2008年7月

## 謝辭

回顧之前的學習歷程，論文方向從「博達金融弊案」開始、轉到「香港金融中心」，終於在最後一年在「中小企業轉型的產業研究」定了方向。碩士生涯唸了四年其實並不意外。過程雖然曲折、但很多思維訓練也是在這些歷程中逐漸培養起來，或多或少也成就了這篇論文。途中受到很多師長、朋友的幫忙，我想「謝辭」還是不能省。畢竟，這是碩士論文中唯一引起大家興趣的部份。

我想，首要感謝的人是我的父母。如果沒有他們的大力支持，給我相當多的自主空間，不僅無需操煩家裡的大小事、也不用擔心生活上花費的問題，讓我得以安心撰寫論文。就生理上而言，我的腦子也是他們生的，這篇論文的版權於情於理應該有一半該歸他們所有。另一位要感謝的便是我的指導教授高承恕老師。大四那年他在東亞中心外面對著我說：「如果不排斥社會學，就給自己一個機會吧！」我想，倘若不是那席話，我應該就會直接去報考外貿協會「國際人才訓練班」，也不會有這篇論文。這四年之中，從老師學到的更多是論文以外的知識，特別是許多面對知識、面對人生的態度與視野。當學生生涯結束之後，我可能會忘記課堂上老師講的某一個章節，卻可能會永遠記得老師曾經說「求全不如求好」！這句話對我的意義而言，可能比起社會學知識要來得重要。

再者，感謝二位論文口試委員。感謝潘美玲老師的指教，當初要找您來擔任我的論文口試委員，心中是既期待又怕受傷害。期待的是，終於有緣一見潘老師一面。畢竟，本文對於GCCs的掌握、對於台灣成衣工業的理解，得自潘老師文章的啟發甚多。也因為這樣，深怕自己對於理論掌握的深度不夠、班門弄斧，一直到口試前始終戰戰兢兢地準備著。不過，口試後很開心獲得老師的肯定與鼓勵。以及之後與老師的通信過程中，從老師分享的意見中體會更多對於GCCs的核心精神與認識，很開心我的口試委員裡有您的參與。感謝黃崇憲老師的大力相助。之前碩二修「論文寫作課」便是以「博達金融弊案」作為與老師討論上的主要案例，雖然我之後也沒繼續延續這個討論，題目方向也轉到中小企業轉型，但是老師當初所分享的心得與想法卻是在自己面臨撰寫壓力的過程中，拉了我一把。特別在我口試前夕，在緊要時刻您義不容辭地答應擔任我的口試委員，讓我在當時心慌意亂之際吃了一顆定心丸。隨後，您給的意見對於本論文在方法論、以及定位理論對話的系譜上，皆有著極大的幫助。「研究後記」

也是為了彌補當時我在口試時未能回答您的提問「你有沒有什麼心路歷程要和我分享」之缺憾。因此，事後另闢專題、獨立二頁回答這一塊。

感謝陳介玄老師，雖然無緣邀請您成為本論文口試委員之一，但口試前幾次與您私下的討論與分享，也給我相當多的意見與提醒。加上這篇論文的許多原創性的想法皆是受您的啟發，特別是對於台灣中小企業轉型升級的相關討論。感謝鄭志成老師，和你修課期間學習到面對知識、面對理論的基本態度，特別是當年擔任大學部社會學理論課助教時，每週清晨七點的一小時會談總是讓我獲益良多。此外，若不是當年擔任助教課期間，剛好花了一週的時間細緻討論華勒斯坦的讀本，我想往後在理解 GCCs 時可能還要多費心神。以及與你亦師亦友的這份情誼、我始終放在心頭上。

感謝維新學長，在高老師出國休息、我也才剛進中心團隊的這一年，每週不斷給予新的訓練課程，讓我逐步進入狀況。感謝彩滿學姐，雖然妳人身在香港，但我的論文其實受妳的啟蒙不少。而且當初選擇對話 GCCs 也有那種想要繼承學長姐香火的那種動力。每當妳有空回來與我們一同吃飯的時候，總是不忘提醒與分享寫作時的心得。感謝宗昇學長這幾年來不斷的「鞭」策與指導，從我一進團隊便開始接受你的訓練，從財務報表、博達金融弊案一直到去年才轉到產業研究。特別是去年的 8 月 30 號，學長給我的那張公益彩券，挑明說「中了分我 5%、沒中的話你就乖乖給我寫這個」！我想，某種程度你稱得上算是促成這篇論文的重要推手吧！「黑潮之約」是我每每上台北時最為開心的時刻。很多時候寫作上的心情、不順利都會在那邊完全消失，而且我的論文中許多的概念想法也是在那時候與你一同激盪出來的。感謝郁婷學姐每週開會時在行政事務的支援，這四年來承蒙妳的照顧與幫忙。尤其，「領錢的總是難體會掙錢的辛苦」吧！

感謝研究團隊的成員：秀琴、迪暉、宛蓉、盛柏、湘霽。與你們每週開會討論，讓我獲益良多。秀琴學姐，能與妳合寫文章、共同討論問題是很開心的事，我的論文成果也很大部份是來自與妳討論後的結果。往後資格考多多加油、老話一句：「身體健康、家庭快樂是真的、其他都可以是假的」。迪暉學長，論文口試的 final 加油、有機會再來和你對坐喝酒。新進來的生力軍宛蓉、盛柏，新的計畫案就要交到你們手上了，好好發揮一下戰力吧！湘霽，與我同時進來

團隊一同接受學長姐操練的同梯，論文最後關頭咬著牙撐下去就過去了，好好加油囉！

感謝碩班同學亞君、攸勻、芳瑾、美淳、靖嵐、蘋果、晏佐、煒馨、雅微、育民。雖然大伙碩二之後修課的修課、回家的回家、畢業的畢業。但也因為與你們一同參與了碩一課程、讓我碩士生活多了一份回憶。感謝社會系辦助教群這四年來的大力照顧。秀金助教、妙姿助教、鍬鈴、常斌在我碩士四年來許多大大小小的事情、有勞你們的幫忙。

感謝竺阿姨以及遠在美國的小婕姐姐幫忙，幫我從美國寄來幾本關於日本商社、美國零售革命的原文書，不僅讓我對於整個美國零售端的發展演變更為清楚外，也使我開始留心到 Kumar 等人對於美國通路品牌的相關討論，成就本論文核心論點的基本架構。感謝台中一中地理科梁淳淳老師，感謝妳大方答應我引用訪談逐字稿，對我在理解台灣成衣業的發展現況有莫大的助益，在此致上謝意。感謝詮凱學長在口試前的鼓勵與提點，雖然最後還是忘光光，但很多事情的成長好像也都不是在當下、而是在事後。

感謝東亞中心的熊喵團隊成員：偉傑學長、育儒學長、幸怡、哲宏、姍姍。因為你們的歡樂與吵鬧，使我最後在論文完成階段仍能保有人格上的「社會性」。感謝偉傑學長，許多論文的原初想法是與你在中心外面的長椅聊天之餘激發出來，以後團購商品記得別忘了算我一份！感謝育儒學長，平常你老是愛「臭幹譙」我、叫我快點寫、別再看書。其實，我知道你是最「關心」學弟妹的，所謂「愛之深責之切」嘛！當初我會選擇對話 GCCs 也是因為你不斷逼我：「你要對話的理論呢？你的分析架構呢？」。如果沒有你一天到晚的「臭幹譙」，我想我的論文可能還在那邊龜著吧？感謝幸怡這二年來的照顧，大學四年的同學之情、沒想到會在這邊相遇啊？往後請繼續加油吧！哲宏當年「大陸銀行之役」立下我們之間的革命情感，Navy、Balance 之役更是因為有你的存在才變得有意義。姍姍，謝謝妳平日承受了我許多叨念，特別是當我對新發現到某一個論點、觀點想法的時候，妳總是成為我不斷試講、練習的對象，這陣子辛苦妳啦！

最後，許多不在名列上的人並不表示你對我不重要。很多時候也許只是與你們的一席話、一次交談，可能因此讓我當下重新燃起鬥志、重回電腦前繼續面對我的論文。在此深深表示我的謝意！

<b>第一章：研究背景與問題</b> .....	1
<b>第二章：東亞的另一端：美國零售革命</b> .....	8
<b>第一節：國際分工的新視野：全球商品鏈</b> .....	9
a、From Commodity Chain to GCCs	
b、GCCs 的貢獻	
c、GCCs 的侷限	
d、新的產業生態：物流革命(logistics revolution)	
<b>第二節：美國需求—亞洲製造：Global atching</b> .....	20
a、Supply-Demand：中介者(intermediation)	
b、中介需求(Intermediary demand)	
c、Global matching	
d、二位“Gary”的對話	
<b>第三節 研究方法與資料來源</b> .....	29
a、研究設計	
b、資料來源	
c、研究範圍：為何選成衣業	
d、研究個案：為何選聚陽實業？	
e、各章節內容	
<b>第三章：美國零售革命：台灣成衣業的發展</b> .....	35
<b>第一節：全球層次-美國零售革命</b> .....	36
a、1950-1965：美國零售型態多樣化的開端	
b、1965-1975：尋找亞洲製造的美國零售業	
c、1975-1985：美國零售業者的擴大採購	
d、1985-1997：全球生產網絡的成形	
<b>第二節：台灣成衣業的各階段發展</b> .....	50
a、重建階段(1940---1960)	
b、出口導向初始階段(1960---1970)	
c、出口導向暢旺時期(1970---1987)	
d、海外直接投資時期(1988 年之後)	

<b>第四章：聚陽實業的限制與機會</b> .....	63
<b>第一節：市場結構限制下的聚陽實業—1990-1996</b> .....	64
a、國外買者層次	
b、同業競爭的層次	
c、「少量多樣」的營運困局	
<b>第二節 聚陽實業的機會—1996 年沃爾瑪急單</b> .....	70
a、品牌商與零售商的競爭	
b、90 年代的零售大戰：中高價位的通路品牌	
c、零售商多樣化需求：聚陽的機會	
<b>第三節 轉型：1997-2005 年的聚陽實業</b> .....	78
a、策略 1：打造買者客戶專屬的業務團隊	
b、策略 2：流行趨勢、轉化材質的研發能力	
c、策略 3：定位自身為製造服務商	
d、策略 4：ERP 系統的引入	
e、策略 5：保持彈性與反應速度：租約建廠	
<b>第四節：何謂升級：積極地面對市場</b> .....	88
a、global matching：化被動為主動	
b、GCCs：聚陽實業的多元化產品世界	
<b>第五章 結論</b> .....	98
<b>第一節：研究總結</b> .....	99
a、台灣成衣業的興衰：美國零售革命	
b、全球商品鏈：聚陽實業的限制	
c、跨國買者的矛盾：聚陽實業的機會	
<b>第二節：研究貢獻</b> .....	103
a、變革始終來自於遠方：需求端的觀點	
b、理論觀點的反省：GCCs 與 Global matching	
c、產業升級：OEM→ODM→OBM 的再反省	
<b>研究後記：如何說自己的故事而又足以動人</b> .....	110
<b>參考文獻</b> .....	112

## 圖表索引

### 圖索引

圖 1-1: 台灣歷年出口目的地(1966-1988) .....	1
圖 1-2: 發展理論論述架構圖.....	2
圖 1-3: 1985-1997 年歷年新台幣對美元匯率.....	5
圖 2-1: 生產者驅動商品鏈示意圖.....	13
圖 2-2: 買者驅動商品鏈示意圖.....	13
圖 2-3: 中介需求分析架構圖.....	24
圖 2-4: 紡織工業上中下游圖.....	31
圖 3-1: 日本九大綜合商社戰後合併史.....	40
圖 3-2: 美國零售採購部門在台成立時間.....	40
圖 3-3: 美國歷年向外採購項目比重.....	45
圖 3-4: 美國歷年進口來源地與項目.....	46
圖 3-5: 台灣紡織 1955-1961 歷年出口值.....	52
圖 3-6: 台灣成衣出口金額中各原料之比重.....	54
圖 3-7: 台灣紡織產業歷年出口結構變化.....	61
圖 3-8: 台灣二大紡織品出口比重歷年變化.....	61
圖 4-1: 成衣全球商品鏈架構.....	66
圖 4-2: 美國通路品牌發展示意圖.....	75
圖 4-3: 聚陽主要產區的比重.....	87
圖 4-4: 聚陽歷年表現指標.....	88
圖 4-5: 聚陽歷年客戶群分佈.....	91
圖 4-6: 聚陽營收比重: 通路型態.....	92
圖 4-7: 聚陽歷年營收: 客戶比重.....	96
圖 4-8: 聚陽歷年營收: 客戶別.....	96

### 表索引

表 2-1: 商品鏈與全球商品鏈之比較.....	11
表 2-2: 買者驅動、生產者驅動商品鏈的特質比較.....	12
表 2-3: 2005 年全球零售商與品牌製造商的營收比較.....	19
表 3-1: 日本產業的重心: 日本六大企業集團.....	42
表 3-2: 台灣紡織品出口項目 1961-1971 年.....	54

表 3-3: 台灣人織製品出口結構分析表( 1962-1971) .....	55
表 3-4: 美商在台灣의十大零售採購商(1992 年) .....	59
表 4-1: 相關服飾通路商旗下之通路品牌.....	76
表 4-2: 聚陽實業各產區の職能分佈.....	87
表 4-3: 聚陽實業的主要客戶.....	91
表 5-1: 聚陽實業歷年接受買者客戶表揚的獎勵.....	104



## 關鍵夥伴：台灣中小企業轉型之社會學分析—以聚陽實業為例

### 第一章：研究背景與問題

見圖 1-1，1960 年代台灣逐步從進口替代走向以美國為主要的出口經濟，開展其工業化發展的道路，便以持續性的高成長，與當時南韓、香港及新加坡一同寫下「東亞奇蹟」的輝煌戰果，包括紡織品、製鞋、食品、電器等民生工業取得快速成長。直至 80 年代中期，台灣紡織、製鞋、電扇、自行車、製傘等產值，已經達到世界第一(蔡宏明 2006：182)。

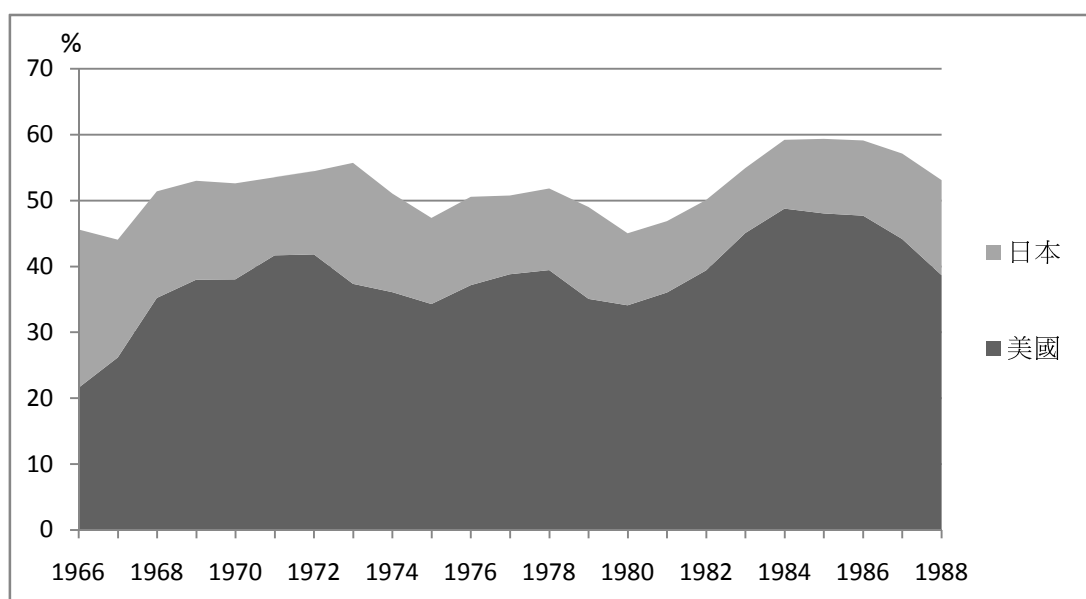


圖 1-1 台灣歷年出口目的地(1966-1988)

資料來源：歷年進出口海關統計

由於一個國家的經濟發展牽動著國家整體稅收、財政規劃、失業率、教育政策方向等更多社會性的影響。因此，如何理解與解釋台灣戰後經濟發展的現象與模式，以及如何給予制度面、政策面的支援，成為台灣產、官、學界不斷關心的課題。鄭陸霖便以「全球—在地」、「協調—控制」二個指標系統性地回顧過去學界在看待這些的問題時所採取的理論視野，大致上可以分成四種類別：在國際層次上的「自由市場」與「世界體系」論(與依賴理論)，以及強調經濟活動在地鑲嵌的「協力網絡」與「發展型國家」論(鄭陸霖 2006：126)。請參照圖 1-2：

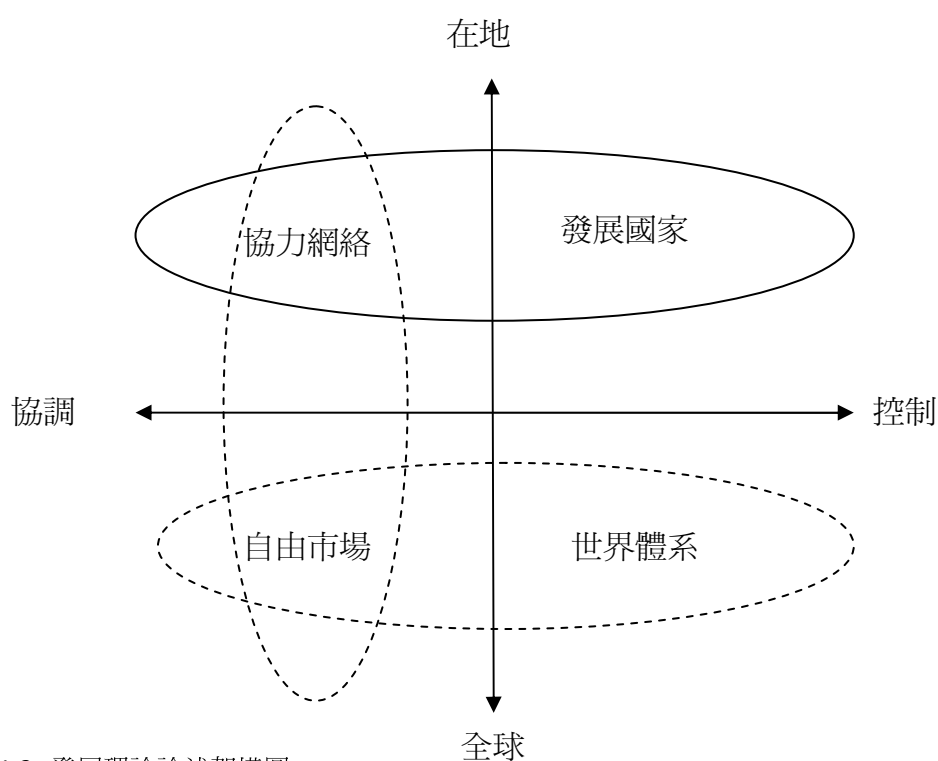


圖 1-2：發展理論論述架構圖

資料來源：鄭陸霖 2006：126

「自由市場」論一直是當代經濟全球化的主導論述(鄭陸霖 2006：126)。該理論取向強調市場機制的協調機制，以整合各國的優勢條件，將各國的資源、特長作最有效的配置與利用。因而這一種從區域比較優勢的理論觀點會認為台灣當時擁有較佳的勞動力、土地成本等條件之下，同時採取出口導向的開放式發展策略，因而台灣戰後經濟發展得以快速成長。然而，相對應「世界體系」論承襲「核心—邊陲」權力層級的控制觀點，對於「自由市場」的論述觀點進行批判。從他們的角度來看，台灣戰後經濟的快速增長是一種依附型發展(劉進慶 1992；陳王璽 1992；陳介玄 1999)。由於台灣加入全球分工體系之初是以初級代工為主。其中關鍵技術、利潤高的部門仍掌握在這些核心國家手中。因此其未來的發展空間與路徑將有所限制，難以超越核心國的控制與需要。甚至一旦整併至國際資本主義的分工體系下，有可能陷入發展停滯的困境<sup>1</sup> (鄭陸霖 2006：127)。

另一種論述觀點，則是從「國家角色」的立場出發，突顯當中國家在政策上的規劃、計劃性扶植策略性工業，並輔以各項獎勵出口的相關政策。Rober Wade

<sup>1</sup> 可參考 Frank(1992)、Wallerstein(1974,1994)

便透過台灣產業部門政策的研究，指出台灣政府如何利用各種優惠措施與機制，成為促成台灣產業發展的重要推手。對於持這一類觀點的學者而言，「國家」才是推動台灣經濟持續性發展的重要因素，也藉此透過東亞工業化的發展經驗回應「自由市場」論的觀點，強調「國家」介入市場的重要性(鄭陸霖 2006：127)。

相較於以上的三種理論觀點，由於台灣過去的產業發展與出口創匯的主要行動者一直是以中小企業為主，同時這群中小企業受限於當時台灣社會特定的歷史情境之下，並沒有獲得國家的直接協助(何彩滿 2005：3)，因而在組織規模、資本額與有其限制之下，何以中小企業始終持續性地為台灣近 30 年出口創匯的主力，成為當時台灣眾多學者的關懷。因此，這些學者考察了台灣成衣、製鞋、機械等不同產業類型，觀看其發展與組織連結的型式，均發現一種網絡式的組織分工(謝國雄 1991；柯志明 1993；陳介玄 1994；趙蕙玲 1995；劉仁傑 1995)。陳介玄(1994)指出這些以「擬似家族團體連帶」為基礎，由眾多中小企業為主體所組成協力網絡，是理解台灣出口經濟不可忽略的分析單位，也正是立基於這樣人情式連帶為基礎，進而產生一種彈性生產模式，有別於規模經濟的大量生產模式，使得台灣這些中小企業擁有快速反應、降低交易成本的條件(陳介玄 1994；趙蕙玲 1995)。一方面，透過彈性生產模式，隨時改變商品規格、「少量多樣」，擴大商品的種類與數量，另一方面也能夠降低生產同等經濟規模所需要的資本(何彩滿 2005：4)。因此，透過協力網絡的運作，讓生產更具彈性是台灣經濟組織運作的重要特質，是台灣得以進入全球分工體系的關鍵條件。對於這些學者而言，台灣戰後經濟的快速發展與成本不單只是靠國家政策性的推動和或者當時台灣具比較優勢的生產條件，而是透過協力生產網絡所產生的彈性生產(鄭為元 1999：35)。因此，呈現台灣協力生產網絡的型式背後之社會性鑲嵌也為當時台灣社會學界累積相當可觀的研究成果。

然而，作為帶動台灣戰後持續性出口成長的美國市場，當時發生何種變化，乃至於對於台灣製造成果會有如此持續性增長的需求產生？同時，又是如何從遠在太平洋的一端遠渡重洋與當時台灣的製造端作一連結？台灣產品又是怎麼賣到亦或(被賣到)美國去？透過誰？這部份的討論在過去的研究討論中大都只是一個背景條件，然後再站在這個背景之下，去論證台灣本身所擁有的無論是它的資源條件、國家政策與在地社會的特殊性等討論，如何將台灣的製造成果

推向美國市場<sup>2</sup>。事實上，回到這些理論研究所對話的現實處境，「國外需求的變化、如何行銷」對於當時台灣中小企業主而言，也不是一個最為迫切的問題。

過去，台灣出口模式大致可以分成二類，一種是以協力母廠製造商為主體，由母廠向國外買者接單，再分單給底下的協力廠。另一種則是以貿易商為接單主體，統合旗下協力廠的運作型式(陳介玄 1999：25)。這二種類型的接單主體從國外買主手中接下單子之後，價格與規格已在接單的時候決定。基本上，生產出來就會賣得出去。台灣製造業主與貿易商都不用費心於產品的整體銷售問題。加上產品的款式設計、規格在跨國買者給單的時候也已確定，因而台灣業者也無須思考市場需求的問題，只需專心將買者給的訂單款式生產出來即可(陳介玄 1999：47)。一些研究也指出，當時負責台灣產品市場行銷的工作大都由日本商社、國外買者與出口市場的進口商所擔當，台灣的中小企業無須擔心市場行銷的問題(吳惠林、周添城 1987；谷浦孝雄 1992：86；陳介玄 1994)。更重要的，1960-1980 年代的台灣社會正處於戒嚴時期，當時人員出入境<sup>3</sup>、外匯<sup>4</sup>也受到嚴格的管制情況。台灣的中小企業不僅不用擔心市場行銷的問題，也沒有能力獨自擔負起海外行銷、找尋國外買者，直接進入消費市場的工作，同時受限於對海外市場資訊、通路的不了解，也只能專注於生產端的製造，等待買者訂單的

---

<sup>2</sup> Gary Hamilton 在反省過去 1970 年代以來東亞地區的發展論述時，也同樣指出過去東亞發展論述的不足之處。他認為「供一需」二端都是探討經濟活動的重要面向，也是「自由市場理論」傳統以來的二個重大課題。然而，它們對於解釋 1970 年東亞工業化發展的相關論述，卻多集中在供給端的討論，專注於生產成本以及其他會扭曲、妨礙生產效率等各項因素的討論。對於需求端的變化，以及供給端與需求端之間的連結如何產生，卻沒有細緻地交待(Hamilton 2006b：147-148)。過去強調國家角色的研究，是假定製造出口的產品皆能以某種方式找到海外買者(Hamilton 2006b：148)，然後再站在這個前提之下，論證國家政策在其中經濟發展所扮演的角色

<sup>3</sup>戒嚴時期下，出國必須有就學、探親、商務等事由才能允許申請護照，且必須備妥相關證明文件，台灣一直到 1979 年正式開放以觀光名義申請出國護照。依照《動員戡亂時期台灣入境出境管理辦法》第三章第十九條指出，若要以商務事由申請護照，必須具備「事業登記影本」、「行號負責人及事業登記證印鑑證明」與「一年內三個月的營業稅單」，或者「國外廠商同意文件」、「外銷證明」等相關文件才能申請。出境證的有效期限只能六個月、每次出入境皆需申報一次流程。倘若一年內多次需要多次出入境，依照第五章、第 35 條的規定，必須申請「一年效期多次出入境證」。必須由國內公司行號的負責提出相關事證，包括「輸出入業務之實績證明」、「經核准之對外投資事業」或者該公司在國外有分支機構，國外公司行號在國內有分支機構；國內公司行號承攬一年以上國外業務之相關證明。原則上，每一家公司申請「一年期多次出入境證」以一人為限。除非外銷業績在每年二百萬元以上者，依「比例原則」可增加一名。也就是業績達到二百萬、四百萬、六百萬者依序增加一名，但最多只能增加三位。連同基本人數一人共可申請四位。而且，增設人員應為該機構的總工程師、副總工程師、副總經理或主管(王潔卿 1975：48-49)。

<sup>4</sup> 台灣一直到 1987 年 7 月才開放長達 41 年之久的外匯管制，允許個人、法人組織自由持有與買賣外匯，一年累計向海外匯款，或從事海外直接、間接投資 500 萬美元。

到來(周文 1977a；陳介玄 1999)。

在當時的時空條件，台灣產、官、學界所關心的焦點皆集中於生產製造端各項因素的討論，如何在製造端快速反應與滿足國外買者的訂單要求。無論是從比較優勢的角色思考台灣自身的生產條件，亦或從國家角色的立場出發，或者考察台灣在地的社會、文化等特殊條件如何形構一個具彈性的生產網絡。至於，訂單為何會不斷來到台灣？市場上需要什麼類型的產品？要怎麼賣到國外的消費市場？乃至於「國外消費市場端的變化如何牽引著台灣產業的發展」等相關討論，對於當時的產、官、學界而言，並不是大家所關注的焦點。然而，隨著 1990 年代全球政經變革之後，過去 70-80 年代中期的台灣經濟成長背後所隱含的結構限制逐漸被突顯出來，90 年代以後的新變局也重構了台灣過去的經濟發展模式。

### 90 年代的全球經濟變化：

全球匯兌自 1985 年美日貿易談判大戰中所簽訂的廣場協定(Plaza Accord)，促使台幣持續升值，使得從 1985 年的 39.85 元兌 1 美元，10 年內的時間急速升值到 26 元，不斷壓縮台灣中小企業的出口利潤，同時增加日資、台資企業往東南亞與其他地方進行海外投資的誘因，帶動東南亞等地的發展。這些新興工業國家除了以廉價的勞動力以及極為優渥的租稅優惠吸引工業化國家企業前往，新興工業國家的企業亦開始進入全球市場，積極爭取歐美買者的訂單，使得台灣中小企業不斷面臨訂單流失的壓力。

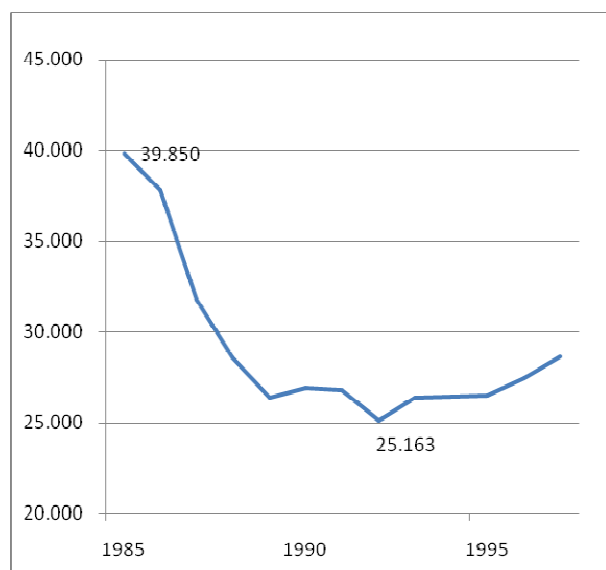


圖 1-3：歷年新台幣對美元之匯率

資料來源：中央銀行

在 90 年代逐漸嶄露頭角的工業化國家中，中國的崛起無疑受到世人最大的注目，也對台灣的產業發展產生最為深遠的影響。中國自 1979 年改革開放、特別在 1992 年鄧小平南巡之後，便積極模仿東亞四小龍做法，祭出各項優沃的招商引資政策，不斷吸納東亞以及歐美的跨國資本，加速與全球經濟接軌。政治

上隨著東歐、蘇聯、中國等共產國家的解體，全球經濟在 90 年代之後逐漸趨於一體化，面對 90 年代以來的經濟全球化，台灣中小企業也因此面臨更為激烈的挑戰，外移他處成爲不得不的選擇，也促使台灣的產業必須面臨升級與轉型課題。在這樣變局下，遠從彰化和美、伸港紡織產業聚落的瓦解，近至雲林虎尾毛巾業者面臨中國傾銷、許多廠商陸續關廠歇業而被迫走上街頭，台商西進造成產業空洞化的疑慮，不時成爲國人關注與爭論的焦點。

值得進一步討論的，雖然中國與東南亞後進國家的崛起對台灣中小企業生命的延續形成巨大挑戰，從而使得退出市場、關門倒閉的企業也不在少數，卻仍有不少傳統產業類型的中小企業，從中“力用”中國等等世界工廠的崛起，逐步培養自身組織的區域運籌能力，從而持續地『深耕台灣、放眼世界』。外移對他們而言，並不同於丟棄原有當地的基業，反而是，以台灣爲中心，運用外部資源的調配，在全球經濟的新分工體系下，找到自己的一片天，非但沒有在這一波變動浪潮下給淹沒，反而更爲深入國際市場的需求端，成爲各個產業之中國際大廠不可或缺的「關鍵夥伴」。即使許多台灣中小企業在 90 年代全球經濟變動浪潮下的發展有起有落，不能適應這個新結構開展的企業將被淘汰。能符應這個結構變化且立即做出回應的企業反倒逆勢而上，躍升到另一個發展層級。因此，在 90 年代對於台灣產業發展而言是一個極爲重要的分水嶺，無論是在實務面上亦或是理論對話上。

從實務面來看，對於這些台灣中小企業而言，過去那種在家等著國外客戶的單子到來、埋首於生產製造而無視於外部社會總體環境變化的經營時代已經過去。爲了企業生命的延續，在生產端必須開始進行國際化與工業升級，產能外移至中國、東南亞、加勒比海、中美洲等地。此時台灣企業的跨界行動所面臨到制度、社會、文化條件差異性等所造成的各項難題，將是過去不曾面臨到的新課題。更重要的，伴隨中國、東南亞等地的後進廠商崛起的同時，被動等待國外買者下單的時代已經過去。對於台灣中小企業而言，必須開始積極地認識市場、主動地接觸買者、了解買者的需求，學習如何建立、管理自己的行銷網絡，並且持續性地維持、深化與國外買者的關係。因此，如何培養對於消費市場端的變化與敏銳度，成爲一個台灣中小企業轉型成功與否的重大課題，方能提供買者價格之外其他更具有價值的服務或商品的能力，穩固、抓住國外買者的訂單，或者成爲國外買者進行全球競爭佈局下不可或缺的關鍵夥伴。

從理論對話的角度來看，回顧過去台灣產業發展的理論系譜無論是強調國家角色的「發展型國家」、強調在地條件的「協力網絡」，或者立基於各地比較優勢條件的「自由市場」論，以及批判「世界體系」論，它們皆必須面對一個新的社會實體的浮現：90年代後台灣中小企業的跨界行動已經超越以國家為單位的活動場域。因而使得我們進行觀看、分析90年代後台灣的產業發展圖像，不再只能侷限於單一場域範圍特別是以民族國家為單位來尋找答案，而必須立基於一個更為宏觀、多面性的視野進行關照，方能掌握90年代後台灣中小企業發展的結構限制與新的發展機會。

因此，思考90年代後台灣中小企業轉型等相關議題，其意義不單只是過去理論觀點的重新定位與知識上的對話，更關乎企業行動者本身如何決定企業未來5-10年經營方向。同時，對於政策制訂者而言，如何在政策制訂上作出最有效率的資源配置與規劃，也是極為重要的參考依據。更重要的是，企業的發展不單只是反映企業自身獲利的表現、經營策略的成功與否，更是突顯了企業所面對的外部局勢，以及理解其產業變動的一個重要性指標。同時，產業的發展牽動著更多社會效應包括稅收、就業率、教育人才的養成方向等，皆牽動著台灣社會如何持續性的發展等不同層次的意涵。

順著以上的討論脈絡與背景，本文必須先掌握90年代前台灣中小企業所面對的市場結構與產業生態。接續站在這個基礎之上，順著90年代後期的變化，從而觀看台灣中小企業90年代後轉型與升級等相關議題。因此，本論文從中探討二個問題：

第一，二次戰後美國市場端發生了什麼樣的變化？乃至於訂單自1960年代後期不斷地來到台灣，從而帶動台灣對美出口經濟的增長？誰是之中主要的發動者，將台灣豐沛的製造成果帶進美國廣大的消費市場？

第二，90年代全球政經局勢的變動、後進崛起的企業不斷追趕，在國外買者轉單的壓力之下，台灣的中小企業如何在這樣的經濟變革之中找尋自身新的發展利基？轉型成功與否的關鍵條件是什麼？

順著這二個發問，本研究將於第二章對於二位美國社會學家 Gary Hamilton 與 Gary Gereffi 的理論回顧，更為聚焦本文的原初發想，並逐一進行下一步的研究操作，包括研究設計與研究對象、各章節的鋪陳介紹與各自要處理的議題。

## 第二章：東亞的另一端：美國零售革命

透過上一章初步的文獻整理，突顯國內學界在理解台灣戰後產業發展的相關論述，大多從台灣自身的條件進行解釋，無論是國家政策、生產條件、在地文化鑲嵌性的角度，卻較少從「台灣之外」、也就是從全球消費需求的變化是如何牽引台灣產業發展的角度出發，即使當時台灣工業化的成果一直是以美國作為主要的消費市場。

直到 1990 年中期，二位美國社會學者 Gary Gereffi 與 Gary Hamilton 開始嘗試從外部變化來詮釋東亞的發展，從而給了一個新的觀看視野。因為他們都開始注意到 1960-70 年美國社會多樣化的消費需求與多元化的零售型態，使得這些位居於市場端的主要行動者：零售商與品牌製造商為回應市場端的多樣化需求，同時彼此在市場端的高度競爭之下，為確保各自在消費市場端的優勢地位，將自身的採購項目與製造部門外移到東亞地區，從而帶動東亞地區如香港、台灣、南韓、日本等出口增長與工業化發展。

Gary Gereffi(1994)透過全球商品鏈(Global Commodity Chain)的分析觀點，指出居於消費市場端的領導企業，如何在不同產品屬性的生產環節中，憑藉自身的條件，形構、驅動各地的生產網絡，形成不同的治理結構(governing structures)。Gary Hamilton 與 Feenstra(2006)則是一方面透過 Bluestone、Abernathy 等學者對於美國零售革命的考察，細緻地考察 1940-1990 年美國零售變革各階段的樣貌，另一方面則透過 1970-2000 年台、韓對美的進出口貿易項目與數量，論證美國零售系統的全球化與亞洲生產供應網絡之間的關聯性。接著以“Global matching”概念，整理相關的文獻與資料，從一個歷史面向回顧自 1970-1990 年以來，當美國需求端的變化以及對於全球採購需求日益增加的同時，是透過什麼樣的機制與行動者從中連結當時台、韓二地的製造成果，從遠在太平洋另一端的東亞帶進美國的消費市場。

他們二位皆看到 1960 年代美國零售變革所帶來的全球效應如何牽引著 1970 年代以來東亞各國工業化的發展。因此，他們皆嘗試跳脫昔日東亞理論著重東亞內部因素的分析視野，從全球經濟供需的連動關係觀看過去的東亞發展。有趣的是，立基於他們各自不同的關懷與知識訓練的傳統，他們所提出解釋與



關注的面向有所不同。因此，本章將分別介紹這二者的論點與發現，並各自對本論文的發問給予什麼樣的啟發與提醒，從而定位本論文的架構，並以此介紹本論文的各章節安排，以及分別要處理的相關議題。

### **第一節：國際分工的新視野：全球商品鏈(Global Commodity Chain)**

由於 1960 年代後美國消費模式的改變，客製化、個別化的訂單需求不斷增加，連帶也導致美國零售通路型式的多樣化，也造成市場端日益激烈的競爭態勢。因此，美國零售商、品牌採購商逐步發展全球訂貨策略，開啓全球製造彈性專業化的開端 (Gereffi and Pan 2001)。在這樣的背景之下，大型跨國公司在全球經濟活動所扮演職能角色越來越爲重要，呈現出來的經濟活動不單在空間地理上是跨越國界的 (international)。在組織上，更牽涉跨國公司與其他不同法人組織行動者之間的整合機制。

因此，如何捕捉當前全球資本主義經濟活動在「地理空間」與「組織運作」上的整體圖像，包括跨國性生產活動在空間地理上的延伸，以及涵蓋生產活動中的組織領域 (organizational scope)。例如其中的原物料供應、製造工廠、貿易商以及零售商等不同的經濟代理者之間如何進行連結，便是美國社會學者 Gary Gereffi 希望透過全球商品鏈(GCC)來解決這方面的課題。

### **From Commodity Chain to GCCs**

商品鏈(Commodity chain)的概念最早是在 1977 年、由 Hopkins、Wallerstein 提出，用以掌握當前資本主義全球化所造成在超越空間的地理圖像。隨後，這二位作者在 1986 年爲了分析全球經濟下的貿易與資本流動，將商品鏈定義爲：「最終成品前的一連串勞動與生產過程所交織而成的網絡」(a network of labor and production processes whose end result is a finished commodity)(Hopkins、Wallerstein, 1983：159；轉引自 Jennifer 2005：155)。對他們而言，“商品鏈”不單只是指涉從原料到終端製品在各生產階段的轉換過程，也包含這之中勞動力如何在這個生產網絡的流程中進行再生產。除此之外，他們關心的是如何從一個長時段的歷史考察開始，透過商品鏈來突顯一個不同結構化、分層化(stratified)

與層級化(hierarchical)的世界體系，從而揭露、批判當時發展論者(developmentalist)的「一廂情願」(Jennifer 2005：157)。

不同於 Hopkins、Wallerstein 等人的研究團隊所關心的問題，Gary Gereffi 等人更爲關心世界體系中的後進開發中國家如何進入商品鏈以及在既有的結構限制之下進行工業升級與發展等問題。因此，Gereffi 等人承襲世界體系理論中商品鏈的概念，將之視爲「由製造商、供應商、外包廠商、零售商、品牌商等企業行動者所形成的全球產業網絡」，逐步發展「全球商品鏈」(GCCs)的分析框架，用以指涉從上游設計、研發到製造、批發與零售端所連結的跨國性交易網絡(Gereffi 1994)。Gereffi 在 1994 年所發表的著作中，正式地明確指出全球商品鏈分析架構，如何對於當前的全球分工體系進行考察：

1. 商品「輸入--輸出」結構：用以分析各種不同型態與大小的生產單位如何在商品鏈中予以統合、連結成該商品。
2. 地域性(territoriality)，用以分析不同規模與類型的經濟組織在空間上的分佈狀態，將地理特性加諸於生產體系上，勾畫出產品生產的各個環節與產業國際分工之間的樣態。
3. 統理結構(governance structure)，觀看商品鏈上的各個經濟組織行動者彼此之間決定金流、物料等資源如何配置與流動的權力關係。

因此，雖然在知識系統的繼受過程中，GCCs 是根植於世界體系的發問取向，國外也有些學者以「激進的發展理論」(radical development theory)、「結構主義式的發展經濟學」(structuralist development economics)、「依賴傳統的分析取徑」(the dependency tradition of analysis)便不難看出 GCCs 與世界體系之間的緊密關係(Jennifer 2005：158)。然而，由於不同的問題意識與關懷下，GCCs 學派的分析架構轉爲以網絡、組織爲主要單位的研究取向，從中觀察全球產業間的動態變化。從以下表 2-1，便可簡略比較這二者之間的差別：

表 2-1：商品鏈與全球商品鏈之比較

	Commodity Chains	Global commodity chains
理論基礎 Theoretical foundation	World-systems theory	World-systems theory Organizational sociology
研究對象 Object of inquiry	World-capitalist economy	Inter-firm networks in global industries
重要概念 Orienting concepts	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 International division of labor</li> <li>2 Core-periphery-semi-periphery</li> <li>3 Unequal exchange</li> <li>4 Kondratieff cycles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Industry structure</li> <li>2. Governances(PD-CC/BD-CC)</li> <li>3. Organizational learning/ industrial upgrading</li> </ol>
知識性影響 Intellectual influence	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependency theory</li> <li>2. Structuralist development economics</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MNC literature</li> <li>2. Comparative development lit</li> </ol>
重要相關文獻 Key texts	Hopkins & Wallerstein(1977 1986) Arrighi & Drangel (1986) Arrighi (1990) Review, 23(1), 2000	Gereffi & Korzeniewicz (1994) Appelbaum & Gereffi(1994) Gereffi (1994) Bair & Gereffi (2001)

資料來源：Bair 2005：153-180

因此，順著 GCCs 第三點的考察面向，便可見全球商品鏈仍然繼承世界體系對「權力支配」的關懷傳統。因此，GCCs 所建築的產品世界中，協調整合的工作一般傾向環繞於兩個操作環節：『製造端與銷售端』，同時也是決定其他行動者能否進入該商品鏈的障礙關卡。因而，若能掌握商品的生產製造或是銷售面的優勢地位，將能對該商品鏈上的各個行動者進行一定程度的支配與影響。也因此，Gereffi 將 GCC 中整合與支配機制來源分成二種類型區分「生產者驅動」(producer-driven)與「買者驅動」(buyer-driven)二種商品鏈的統理結構：

(一)生產者驅動商品鏈(Producer-Driven Commodity Chains )

通常是由跨國公司掌握生產製造流程中的關鍵技術與規格,控制與集結整個產品外包生產與分配過程,代表性的產業例如汽車、半導體、飛機等高資本與技術密集的工業,整體商品所構成的產品世界主要受核心生產者的經濟力所支配。

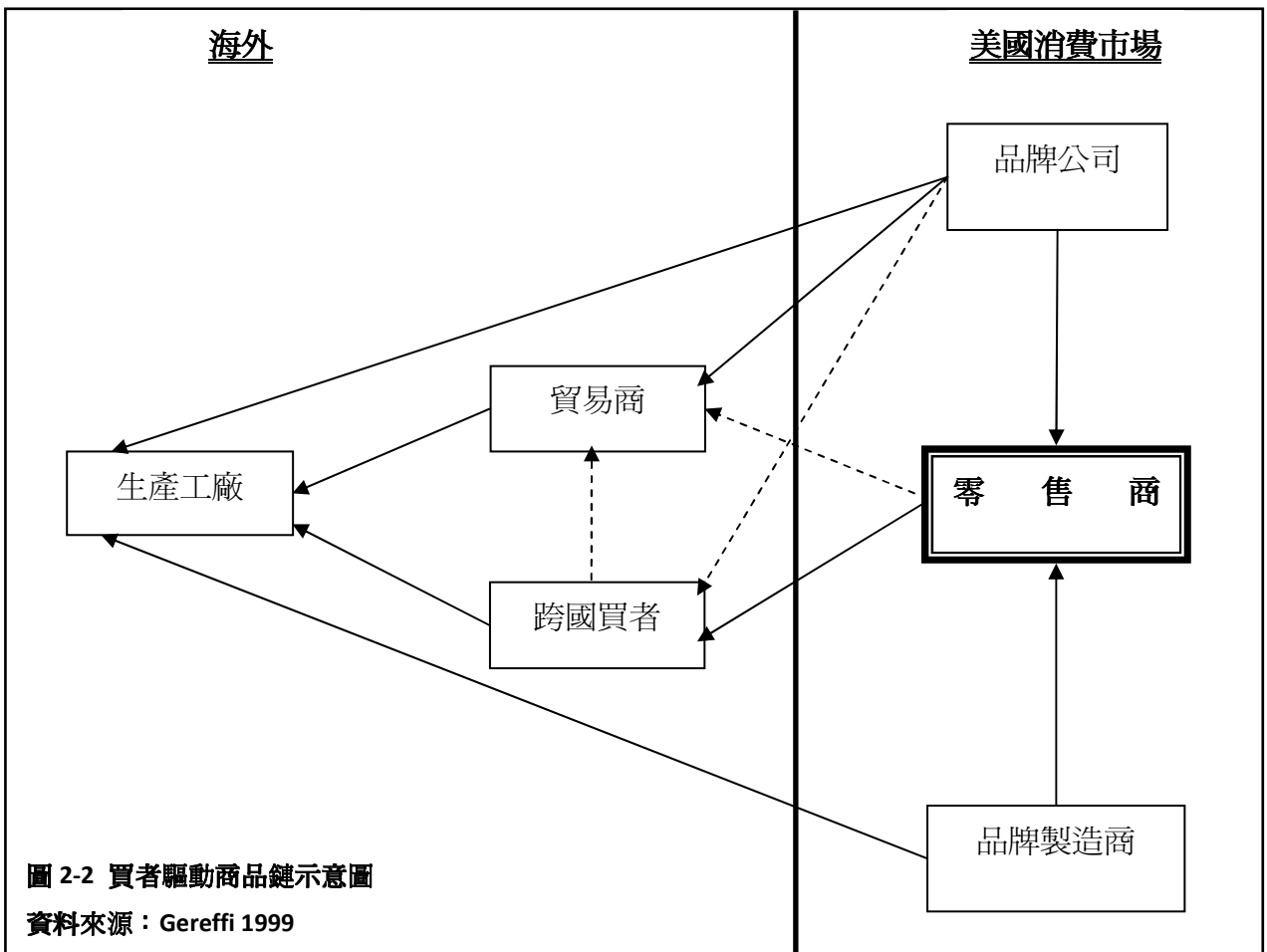
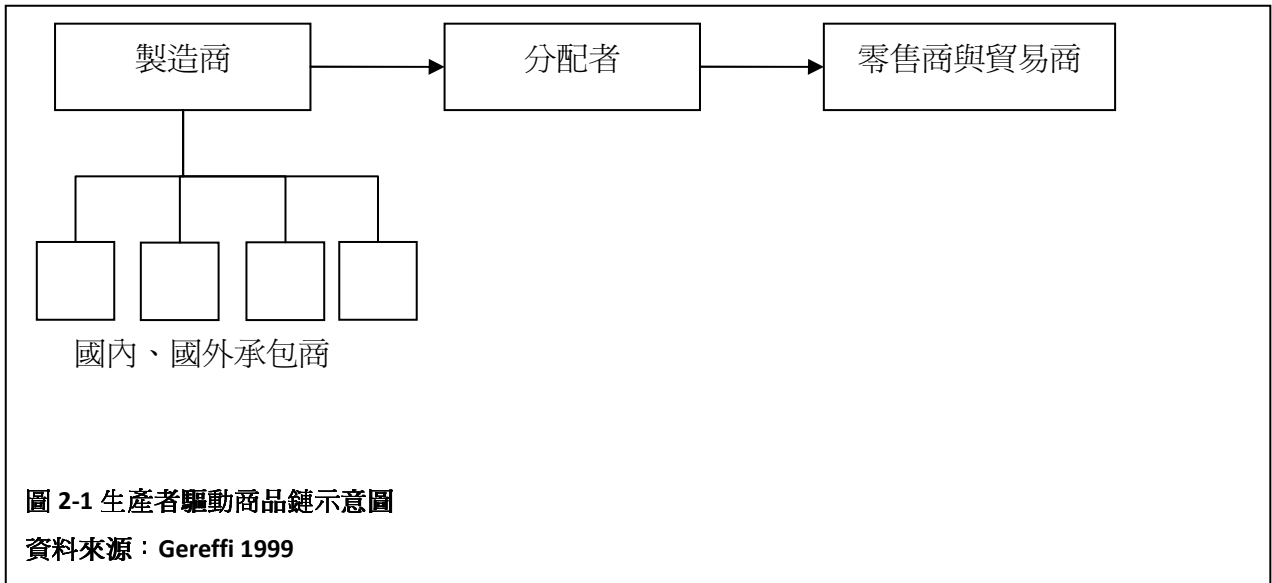
(二)買者驅動商品鏈 (Buyer-Driven Commodity Chains)

通常是由大型零售商、品牌商透過高價值的設計投入、市場行銷與服務之手段,掌握終端消費市場的通路位置,向上游各個生產流程的承包廠商進行整合與支配的角色。其中買者驅動商品鏈中最極具代表性的產業便是成衣業(Gereffi 1994; 潘美玲 2001)。

**表 2-2：買者驅動、生產者驅動商品鏈的特質比較**

全球商品鏈	生產者驅動	買者驅動
驅動者	工業資本	商業資本
核心競爭力	研究生產	設計、行銷
進入的障礙	經濟規模	經濟領域
經濟部門	耐久性消費財、中間財、資本財	非耐久性消費財
代表性產業	汽車、電腦、航太工業	成衣、鞋子、玩具
完成商品階段的所有權者	跨國企業	在地廠商
主要的網絡連結關係	投資基礎	貿易基礎
網絡結構	垂直型態	水平型態

資料來源：Gereffi 1996：83



Note：虛線為間接、次要關係

## GCCs 的貢獻

透過全球商品鏈(GCCs)，讓我們得以從一個全球層次視野，透過「商品製造如何在全球各地建立連結的過程」，藉以勾畫出一個跨地理疆界的產品世界，標定出產品世界中的製造商、原料供應商、外包廠商、零售商、品牌商等不同的行動者，進而描繪出一個全球產業網絡的圖像。在這個圖像中，可以幫助我們定位個別廠商在全球分工體系的相對位置，從而指出組織之間的不對等關係。尤其，全球商品鏈中領導廠商對於海外代工廠而言，不單只是純粹下單的客戶而已，其中更包括相關技術的移轉、協助當地廠商建立生產流程、監督進度與品質，甚至提供融資等工作(瞿宛文 2002：207)，進而組織、驅動整個生產網絡的發展。因此，點出「領導廠商的外包策略」與「後進工業國的升級路徑」之間的關聯性，成為 GCCs 分析框架中一個極具啟發性的觀察。

對於 GCCs 而言，「產業升級」與「建構、延伸、調整與完成一個整合生產與貿易網絡的過程」息息相關(Gereffi 1999：40)。因為，個別廠商的升級過程必然牽動所處商品鏈上的各個廠商間向前、向後的連結過程。所以，個別廠商競爭優勢條件，必須置放於整個商品鏈來理解，所謂的「升級」也意謂整個生產、貿易網絡的解構與重組。這之中，對於 GCC 分析架構而言，領導廠商扮演著主要的影響力。無論這些領導廠商是掌握設計、關鍵技術，亦或透過品牌、廣告行銷來以建立其消費市場通路的主導位置，透過訂單採購，對於海外供應商在產品單價、品管流程、樣式，甚至勞動標準進行要求，進而形成驅動這些海外生產網絡的力量。對於後進廠商而言，則是有機會得以向國際大廠學習更多經驗，加入商品鏈是後進廠商開啓做中學(learning-by-doing)學習機制的重要前提。

因而對於 Gereffi 而言，『升級』並非隨機、任意產生，而是發生在商品鏈的連結之中，包括廠商如何在商品鏈向前行銷或向後購料、以及跨越這些生產環節的學習過程(Tam and Gereffi 1999：4)。因此，GCC 分析取徑隱含一個假設前提：「GCC 個別廠商的發展與升級，是需要領導廠商(lead firm)的推動。領導廠商雖然不見得是唯一、卻是一個極為重要的因素」(Gereffi 1999：3；2001：1622)。若要理解後進廠商升級的機會與限制，則必須考察其在整條商品鏈的相對位置，以及如何展現在行動者在商品鏈中向前、向後連結的學習過程。因而，全球商品鏈(GCCs)在這裡提醒我們，位居商品鏈末端的品牌行銷端、與上游研發設計端的領導廠商，往往是推動後進廠商升級的重要推手，後進廠商的升級路徑必須與領導

廠商的全球佈局策略相關聯起來，這是 GCCs 分析架構中的核心論點。

因此，回到本文發問脈絡，對於 GCCs 而言，它提醒了我們：跨國買者的全球採購行動是在理解東亞、乃至於理解台灣戰後產業發展中不可缺少的分析面向。透過全球商品鏈的分析視野，可以幫助我們更清楚看到 1970 年代東亞地區的新興工業國，在全球分工體系下的結構性位置，以及之中有關於後進廠商的升級、分工體系中的行動者關係。一方面，讓我們對於「東亞發展經驗」重新給予適切的定位，另一方面讓我們看到，企業組織的發展與升級路徑必有其歷史脈絡，而不單只是市場供需、價格機制所反映的結果。其中，更包含不同買者之間、買者與上游製造商之間、製造商與製造商之間等幾組關係型態，而是在這幾組關係之下所形成的市場結構之下，重新定位個別企業升級模式可能的限制與機會，GCCs 的觀察與分析極具啟發性。

然而，在全球層次對話的全球商品鏈，一旦座落到特定產業、特定組織的角度上，仍有一些面向是 GCCs 未被考慮進去，因而使得 GCCs 雖然企圖回答後進廠商如何進入鏈狀結構、以及進入商品鏈之後如何升級與發展等相關議題時，仍有一些不足。

## **GCCs 侷限**

第一，即使 GCCs 的觀點提供了一個全球產業分工圖像，定位出跨國公司在其中所扮演的職能角色，以及它是如何驅動、支配整個生產網絡的分佈，從而指出後進廠商升級發展的限制。然而，對於領導廠商與後進廠商之間的關係如何建立？二者之間如何接連？在 GCCs 的脈絡中往往只是一個分析上的背景。因為，它的討論重心主要是放在如何呈顯接連之後的產品世界圖像，以及如何圖像背後各個行動者之間的不對等關係。因此，二者之間如何接連、如何進入商品鏈的解釋面向往往變成領導廠商全球佈局策略下的交易成本問題。然而，後進廠商如何進入全球商品鏈？從他們的角度，又是立基於什麼樣的考量進入商品鏈？以及進入鏈狀結構之後，後進廠商是如何認知它所面對的市場結構、領導廠商的制約力，進而思考如何保持既有的領域位置？則在 GCCs 討論中比較少著墨的地方。然而，無論是領導廠商亦或後進廠商而言，為求自身持續性的發展，他們皆必須不斷思考如何維繫、保有甚至延伸自己在商品鏈中的領域位置。

第二，因為 GCCs 較少從一個後進廠商的角度來思考它們是如何認知它們所面對的市場結構，就不會清楚地分辨出商品鏈中的商品類型與買者類型的差異會對於後進廠商的行動路徑造成什麼樣的影響。例如，「成衣」是論證買者驅動(BD-CC)商品鏈最爲經典的產業，然而，它所包含的產品項目五花八門，包括女裝、男裝、牛仔褲、襯衫、嬰兒服、床飾寢具、睡衣等類型，各個項目的價格、交期天數、相關製程與技術層級不盡相同，相對應的市場需求也會有所差異，消費市場端的行動者(跨國買者)也有所不同，包括像服飾品牌製造商、大型折扣商、服飾專賣店等，它們對於後進廠商而言，其彼此之間的互動關係在不同時期、不同階段是否會因此有所差異？正是缺乏這部份的討論，一旦座落到特定組織、特定產業的實作領域上，將會面臨到前面所談到的產品項目屬性上差異，以及所對應到多層次的市場結構、買者客戶群之間的差異與矛盾。從而站在這個基礎之上，後進廠商如何認知它在商品鏈中的位置，進而在既有的買者結構、同業競爭的環境之下，它如何利用這個差異而採取不同的行動策略，以維繫自身在商品鏈原有的領域地盤。因此，後進廠商多元化的行動路徑則是在 GCCs 架構中比較沒辦法看出來。

因而，在何彩滿(2005)便以「寶成」爲例，指出正是缺乏對於後進廠商在商品鏈領域地位的認知與進入商品鏈之後所能採取不同行動路線的討論，因而在全球商品鏈的眼中，代工組織的命運似乎只能是路徑相依、在領導廠商—後進廠商之間的前後夾殺。因而造成 GCCs 在解釋「核心企業驅動」與「在地企業自主」之間互動關係常陷於二元對立的緊張關係。過於強調領導廠商對地方生產網絡的驅動，而忽略在地企業的能動性。因此，國內一些學者考察台灣的產業現況，包括像鄭陸霖企圖透過「跨界產業場域」(TBIF)的理論架構，以突顯「後進廠商的學習升級」與「領導廠商控制機制」二者間的辯證性(鄭陸霖 2006：131-132)。何彩滿(2005)也指出 GCC 無法解釋後進國家的代工組織如何切入全球商品鏈，以及如何持續保有現存的位置(何彩滿 2005：23)，皆是基於 GCC 分析架構中所隱含的『決定論式色彩』，提出他們的批評與反省。

**第三，單用「買者驅動」、「生產者驅動」的分類方式也無法實際掌握領導企業在商品鏈中所扮演的作用。**以鄭陸霖(2006)的文章爲例，他指出 Nissan 汽車在品牌、行銷網絡的控制力未嘗不能視爲「買者驅動」的典型；以 Apple 與 Nike 爲例，指出它們雖沒有製造工廠，但在關鍵零組件、製造專利權上的控制卻始終



沒有停過。因此，面對當前產業變動的內在複雜性，這樣的分類方式已不再能充份說明當前的變化。特別是，GCCs 對話的產品世界是立基於 1960-1980 年的供應鏈體系，美國這個時期的零售變革，促成美國品牌製造商、零售商的全球採購行動、透過訂單採購進行上游生產端的支配，構成 Gereffi 在 GCCs 論述框架下的買者(Buyer)。然而，自 1980 年代中後期全球供應鏈的生態體系已出現重大變化，使得過去同為買者(buyer)分類範疇下的品牌製造商與零售商之間出現了新的矛盾關係，將使得過去 GCCs 所對話的產業生態自 90 年代後開始出現改變。

### 新的產業生態：物流革命(logistics revolution)

即便到現在，商業體系中的每一個成員皆面對一個重大問題：「生產與分配」或者「供給與需求」之間不一致性的問題(disjuncture)。這個問題將會造成過度生產(over-production)，或者生產出來的產品沒人想要、或者想要但不想買之類的問題。因此，過去美國製造商莫不透過電視廣告、請民意公司作市場調查、名人代言等各種建立品牌形象的方式，說服消費者接受該公司的產品，同時透過己身龐大的組織力，迫使零售商接受品牌製造商的訂價、配合品牌商的行銷策略作促銷。然而，近 10 多年來的新趨勢，已經更有效地接連、縮短供給與需求之間的距離，甚至能夠形成透過不斷掌握市場習性的變化，快速在生產端商品化的「反向工程」，這個新趨勢便是 Edna Bonacich、Jake B. Wilson 等學者所關注的新趨勢：物流革命 (Bonacich and Wilson 2008：3)

物流(logistics)這個詞源最早追遡至希臘文字"λόγος"，擁有像比例、計算、理性的意含。爾後，法國作家 Antoine-Henri Jomini，最早將此語用於組織軍事行政，他的戰爭理論設想成「三位一體」戰略，地面戰術與後勤“logistics” (Jomini 1999)。因此，物流(logistics)<sup>5</sup>可以說是軍事戰爭下的產物，主要用以將戰時物資生產、採購、運輸、配給等活動作為一個整體來進行佈置，以求戰略物資補給、人員、資訊等連結更為快速、效率，能不斷維持軍隊的整體戰力。爾後，這個詞彙開始延伸於商業層面，對於一般企業組織而言，「物流」一詞大多已限定在「貨品運輸」與「商品倉儲」二項功能的展現(Bonacich and Wilson 2008：1)。然

---

<sup>5</sup> 透過牛津英英字典的定義，更能清楚界定「物流」(logistic)：The branch of military science having to do with procuring, maintaining and transporting material, personnel and facilities

而，“物流”的影響程度自 1990 年代之後開始出現質的改變。

隨著 1970 年代發展、1980 年代逐漸普及 UPC 技術，伴隨 1980 年代電腦、資料庫管理的運算能力，使得零售商開始得以建立 EDI<sup>6</sup>與「銷售時點情報系統」(Point of Sale)。零售商透過條碼機的應用，用以每天記錄賣場每筆交易，予以統計每日商品的銷售、庫存與顧客購買行為狀況，將之彙整成每週、每月乃至於每一季的統計趨勢與變項，使零售商更能精確地掌握市場銷售狀況，更有能力從中分析消費屬性、偏好，使之能彙整成未來銷售或進貨等決策依據。因此，從市場端來看，零售商對於市場取向與消費者習性的掌握能力日益增強，同時隨著 1990 年代全球衛星定位系統(GPRS)、RFID<sup>7</sup>技術成熟之下，零售商對於製造商的交期天數、品管等控制能力提升，越能透過全球採購策略、繞過各大知名品牌製造商，與其他供應商合作生產賣場與品牌商相同類型的商品。

此時，零售商面對消費市場與供應製造端二端的整合能力逐漸增強，使得它逐漸擺脫純粹為品牌製造商的产品鋪貨上架的賣場角色，透過大量採購壓低進貨價格、推出中高價位的自有品牌等策略，改變零售商與品牌製造商在消費市場競爭上的位階，這樣的趨勢正是 1990 年代物流革命所帶來的效應，同時補充了「全球化」的新面貌。對於 Gereffi 而言，全球化其中一個重要的現象便是跨國公司扮演全球經濟活動的整合者角色日益重要。這些跨國公司透過龐大的組織力，跨越國界，對於當時的東亞各國工業化的發展產生極大的影響力。也因此，如何掌握一個已經超越以現代民族國家為邊界的經濟活動是他所關心的課題。然而，對於 Bonacich 等學者而言，近年來全球化的重要特徵、也是最常被人們所忽略的，便是零售商與製造商之間支配權力的轉變(Bonacich and Wilson 2008：7)。由表 2-3 更能看出這樣轉變。以 Wal-mart 為例，1985 年以前沃爾瑪的自有品牌商品比重尚不到 10%，經過 20 年之後、卻已高達 40%，同時分化成不同的市場定位，一

---

<sup>6</sup> EDI 全名為電子資料交換系統(Electronic Data Interchange)，透過條碼、掃描器之助，將賣場銷售的品項、數量等資訊透過這個系統平台整合成完整資訊給零售業者以及與之合作的供應商。對於製造商而言，可以依此控管整個生產排程、庫存流量與整個供應鏈。對於零售業者而言，則能追蹤賣場的銷售狀況，同時透過物流配送中心及時規劃各個賣場之間的产品數量與時程。因而，賣場業者更能擁有控管市場端與上游製造端的反應能力。

<sup>7</sup> RFID 全名為 Radio Frequency Identification，無線射頻識別系統」。通常是由感應器(Reader)和 RFID 標籤(Tag)所組成的系統，全球最大的連鎖通路商 Wal-Mart 要求其前 100 大上游供應商在貨品的包裝或貨板裝置 RFID 標籤，以便 Wal-mart 追蹤貨品在供應鏈上的即時資訊，可降低成本及提高產品資訊的透明度。

資料來源：[http://www.cc.ntu.edu.tw/chinese/epaper/0002/20070920\\_2005.htm](http://www.cc.ntu.edu.tw/chinese/epaper/0002/20070920_2005.htm)

改於過去只能是價低質劣的印象，對於這些大型零售商而言，它的賣場開始出現不同層級的通路品牌類型，針對不同市場區間的製造商品牌進行攻擊，一方面增強自己的獲利能力，另一方面推出自身定位的通路品牌商品，嘗試與其他零售業者所有區別，以穩固自身的消費者(Kumar、Steenkamp 2007：260)。重要的是，零售商的多層次通路品牌發展趨勢之下，是否也改變過去與供應製造商之間的交易關係？如何改變？對於供應製造商而言，這是利潤空間的壓縮？還是另一層級的發展空間？這是值得思考的議題，也會在本研究第四章部分依續回答。

**表 2-3：2005 年全球零售商與品牌製造商的營收比較**

零售商				製造商	
公司名	營業額 (10 億美元)	通路品牌 (比例)	通路品牌營業額 (10 億美元)	營業額 (10 億美元)	公司名
沃爾瑪	316	40	126	75	雀巢
家樂福	94	25	24	69	高特利
麥德龍集團	73	35	26	57	寶麟
特易購	71	50	36	51	嬌生
克羅格	61	24	15	50	聯合利華
皇家阿霍德	56	48	27	33	百事可樂
好士多	53	10	5	26	泰森食品
目標	53	32	17	23	可口可樂
利維	51	25	13	20	莎莉
阿迪	43	95	41	18	萊雅
史瓦茲集團	43	65	28	18	日本菸草
英特瑪詩	42	34	14	17	達能

資料來源<sup>8</sup>：轉引自 Kumar、Steenkamp 2007：23

<sup>8</sup> 該作者引用(M+M Planet Retail, 2005)、(Fortune Global 500, July 24, 2006)資料

## 小結：

透過 Gereffi 全球商品鏈(GCCs)的分析視野，一方面提醒文本在思考台灣戰後經濟成長 1960 年代美國零售革命的發展，如何開啓跨國買者的全球採購行動，從而以 OEM 的生產模式帶動 1970 年代以來東亞地區包括台灣在內的持續性成長。同時，承襲世界體系對於權力支配的核心關懷，指出跨國買者對於後進國的發展路徑扮演相當程度的影響因此，在思考 90 年代台灣中小企業如何轉型與發展等相關議題，透過以上對於 GCCs 貢獻與反省後，皆提醒本文一個重要的面向：必須細緻定位企業組織在特定產業、特定產品結構中的相對位置，同時釐清它與不同買者之間的競合關係之中，如何發展出一套多元化的行動路徑。這是站在 GCC 貢獻與自身分析的侷限之上，可以繼續思考與深化的方向。

## 第二節：美國需求—亞洲製造：Global matching

不同於 Gereffi 繼受於世界體系的商品鏈、組織社會學等思維傳統下，Gary Hamilton 主要是承襲了經濟學家 Daniel Spulber 的『intermediation』的啓發，從而發展出「Global matching」、「intermediary demand」二個概念、匯整相關歷史資料與文獻，他的研究成果某種程度補充 Gereffi 的論點，對於過去東亞地區發展與全球經濟經革的整體圖像給予更為清晰的說明。因此，本節便先從他如何繼受於「intermediation」的概念，開啓一系統對東亞地區發展的思考，以及在本文的脈絡下如何與 Gereffi 作對話，因而給予本文在思考問題什麼樣的啓發。

### Supply-Demand：中介者(intermediation)

新古典經濟學對於市場的假設，立基於資訊公開、透明，且交易成本為零、無風險的條件下，買賣雙方可以自由地理性判斷，以市場上買賣雙方的需求與供給情況形成價格機制。它們深信，透過這個價格機制能將市場上的資源作最有效率的配置，以達大整體社會最大的善。然而，對於美國經濟學者 Daniel Spulber 而言，從「終端成品」(final product)一直送到「消費者」(consumers)使用的過程中，涉及更多的是關於產品製造與分配活動，其中的複雜度與多樣性是必須細緻與深化，這之中所牽涉的層面包括：

- (1) 原料、零組件半成品等定價、貨款結算。
- (2) 如何維持交易環節的流動性與立即性。
- (3) 如何尋找適合的製造者與開發潛在的消費需求，並且能將二者作連結。
- (4) 連結之後，如何提供賣買雙方交易活動的信任機制。包括在交貨期、品管、產品規格皆能符合彼此的期待？

正是因為這些活動所帶來的複雜性與造成潛在的不確定性與交易成本，使得如何連結 seller 與 buyer 之間的組織活動更顯得重要，也唯有在這個基礎之上，市場的交易活動才能得以順利進行。因此，Daniel Spulber 特別關注連結 seller-buyer 之間經濟活動，並對這些組織行動者稱之為“中介者”(intermediaries)(Hamilton 2006a：38)。這些中介者不僅向上為消費者尋找各地可能的製造供應商，同時也向下開發、挖掘可能潛在的客戶，且在『供應製造與一買者客戶』之間，提供金融信貸等其他服務，以確保交易過程的順暢與穩定。也因此，掌握中介者在市場交易活動的位置與職能，指出供給—需求二端中間存在「Searching」、「Matching」、「Guaranteeing」、「Monitoring」等議題，方能細緻化理解『市場形塑(market-making)的過程為何與如何能』。

同樣面對 1970 年代以來的東亞奇蹟現象，相較於 Gereffi 透過全球商品鏈(GCCs)進行觀看與論述，Gary Hamilton 則提出二個面向的發問：

第一：當供給端，也就是東亞工業製造出口無論在數量與金額皆不斷成長的情況下，相對應需求端、也就是美國消費市場出現何者變化，乃至於有如此大的空間可吸納亞洲的製造成果？

第二：順著中介者(intermediation)概念的思考下，亞洲豐沛的製造成果與美國龐大的消費需求之間是如何接連？在當時特定時空條件下，哪一個行動者扮演這項職能角色？而當這二端的變化在 1970 年作一接連之後，又分別各自對於二端造成什麼樣的影響？

因而，Gary Hamilton 與另一位美國經濟學者 Robert Feenstra 透過二個分析觀點：中介需求(intermediary demand)與 global matching，試圖回答上述的二大發問。

## 中介需求(Intermediary demand)

中介需求(Intermediary demand)的提出，則是 Gary Hamilton 延續 Daniel Spullber 的 intermediation 的討論，一般化(generalize)像 Gereffi 眼中的 Buyers、貿易商、品牌商採購部門等 Hamilton 所言之中介部門的需求概念，用以區別於所謂「消費需求」(consumer demand)。因為，對於製造端的生產廠商而言，往往並不是直接面對這些終端市場的消費者(consumer)，因而消費需求(consumer demand)對他們而言，往往是遙遠的。反倒是這些**買者客戶(customer)**、「**中介需求的變化**」才是**直接影響它們的重要推力(Hamilton 2006a：260)**。

這些中介者經常扮演著二項工作，一來必須盡可能地搜集市場資訊，貼近消費者習性，以掌握市場端的變化與趨勢，否則將面臨庫存、市占率下滑的危機，在消費市場端將遭他同業排除，甚至也不單只是被動地搜集、等待需求趨勢的出現，同時也會透過像廣告行銷、包裝手法、理念訴求等方式，形塑市場端另一波新的消費模式。二來，如何在生產製造端找到能與之配合的製造廠商，包括如何優化既有的生產、物流系統等，以便這些中介者能在生產端快速反應需求端的變化，立即將成品上架、提供消費者多樣化的選擇。因此，不同時期、不同階段，中介需求對於消費市場端的掌握能力有所不同，同時也會影響著它們對於上游供應鏈的介入程度。

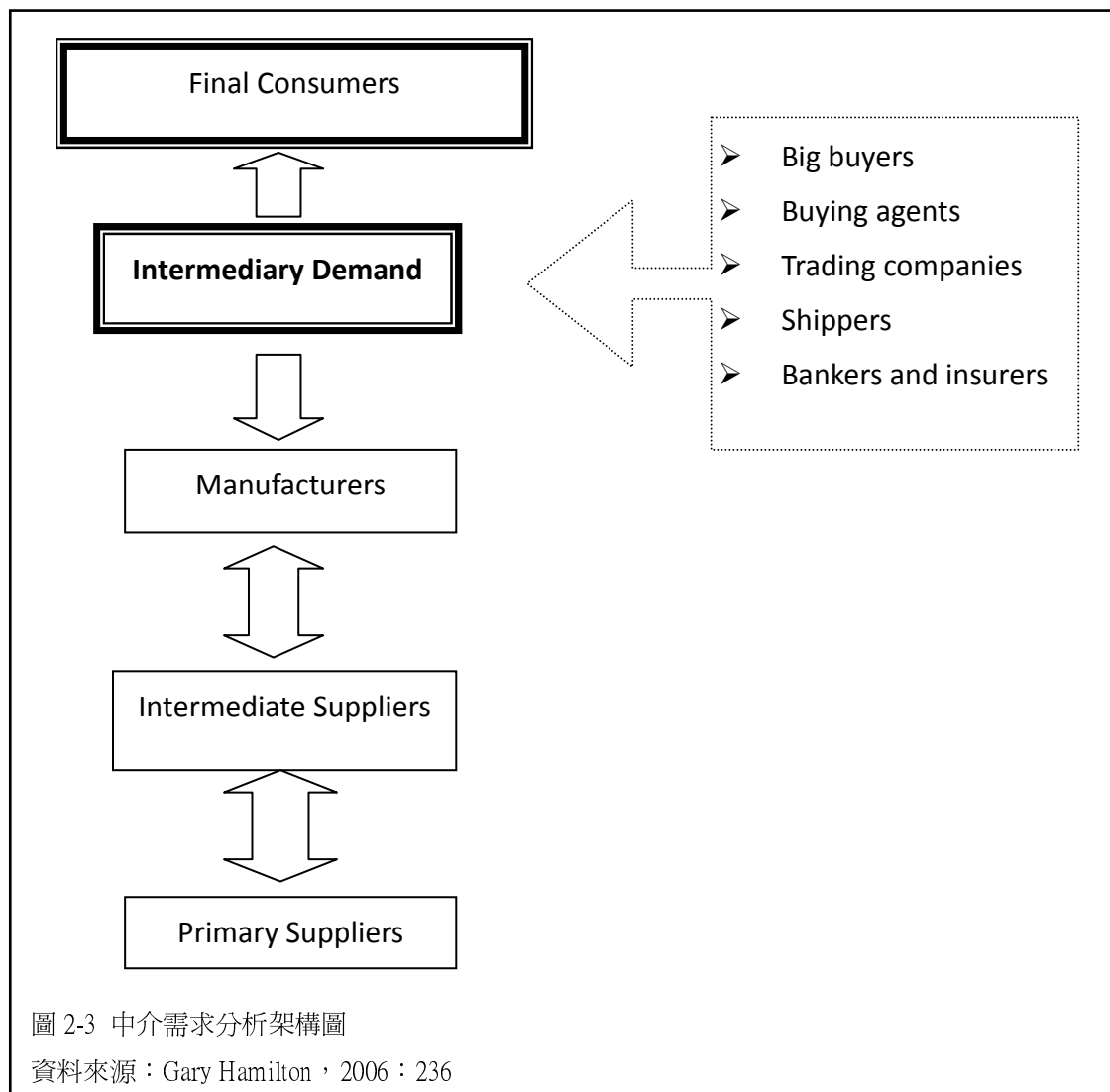
因而，Gary Hamilton 與另一位美國經濟家 Robert Feenstra 於 2006 年合作出版《Emergent Economies, Divergent Paths》一書。首先，透過 Abernathy、Bluestone 等學者的研究團隊，長期對於美國敏捷零售(lean-retailing)與美國百貨零售系統的研究為基礎，整理美國零售在 1950-1990 年共 40 年間各階段的樣貌，以及透過零售模式的演變。特別展現不同時期的零售技術應用與消費市場需求的變化，以及不同零售業者之間、零售商與品牌製造商之間市場上的爭奪戰。隨後透過下一段即將介紹的 global matching 的概念，用以呈現伴隨日益激烈的零售大戰下，這些跨國買者如何開啓自 1970 年代開始的亞洲採購策略，以及從一個歷史分析面向中，最後它們是怎麼找上台灣的代工廠，將美國需求端與台灣製造端在當時的時空脈絡下連結起來。

Gary Hamilton 順著中介需求這個概念，使得他更為細緻地考察、整理美國零售不同階段的發展面貌，特別是零售發展與生產製造端的變化。一方面有助於作

者回顧上一節 Gereffi 所提出美國領導廠商全球採購策略何以開展的同時，有一個歷史性面向的關照。另一方面也提醒作者同屬於買者客戶端的美國零售商與品牌製造商之間存在著衝突與矛盾<sup>9</sup>，這個部份也特別點出 Gary Hamilton 在此書的一個關懷點：美國產業發展的機會與限制。自 1970 年代之來，美國品牌製造商零售商之間的競爭越形激烈，開啓零售商與品牌商製造部門的外包，以求在消費市場端保持競爭優勢的趨勢發展，帶來的便是美國傳統製造業的衝擊。相較於美國境內產、官、學界的討論，多著重於亞洲工業化國家的興起，如何透過自身便宜勞動力、租稅條件等生產成本，造成美國製造業的外移。然而，卻很少研究將「美國製造業的衰弱」與「美國零售部門的發展趨勢」作一關聯。也因此，Gary Hamilton 希望透過考察零售部門與品牌商之間的競合關係，重新觀看 1970 年代美國製造業外移的圖像，提供另一個更具宏觀的視野。從而在這樣視野之下，如何定位美國產業的新出路。

---

<sup>9</sup> 品牌製造商需要透過零售商為其上架、陳列消費者眼前。在這個意義上，品牌製造商是零售商的客戶。但一方面，零售商會希望採購量、透過賣場知名度進而向品牌製造商壓低進貨價格、增加自身的利潤空間；而品牌製造商會堅持自身的品牌價值、透過廣告行銷等各式社會運動的型態，建構自身的品牌價值，以壓低零售商的議價空間。一旦零售商企圖推出自身的賣場品牌商品、甚至切入所謂高價位區間的賣場品牌。此時便形同與品牌製造商進入共搶一塊市場大餅的競爭者。



## Global matching

“global matching”則是 Gary Hamilton 用以突顯「中介過程」(intermediation)的二個面向：“searching”與“matching”所建構的分析概念(Hamilton 2006a：255)，用以標定出不同時期負責將亞洲製造端與美國需求端之間與予接連的中介行動者，以此細緻地觀察在這段時期，彼此之間是如何連結，進而將整體全球供需圖像給描繪出來。因此，他先以 1972-2002 年美國對亞洲進出口資料統計為基礎，以台、韓二地為例，指出美國零售系統的全球化與成東亞地區生產供應網絡的再重構之間的關聯性。再者 1960 年代以來美國零售革命各階段的發展，是如何發展出自身的全球採購行動，以及立基於當時的歷史情境之下，它們憑藉什麼樣的機制與行動者，尋找到東亞地區的製造商，進而形成 Gereffi 後來所分析的產品



世界圖像。

因此，他透過大量的一手、二手文獻與訪談資料，標的出當時日本商社、美國大型零售商直接採購部門對於接連全球經濟供需二端，以及帶動當時台灣、南韓工業化發展的重要性，細緻地透過「global matching」這個概念說明亞洲製造—美國需求自 1950-1990 年各階段是如何接連。更重要的，以及相對應以美國為主要出口市場的台灣、南韓製造商而言，面對不同階段的 intermediary demand 的變化，這些經濟組織如何回應、滿足這些需求，以形成它們自身獨特的發展策略與行動路徑，則成為 Gary Hamilton 書寫的另一個重點。

此時，比較過去在解釋「東亞經濟奇蹟」的各種論述，不外乎從區域比較優勢觀點出發的宏觀經濟學派、自由市場經濟；亦或強調國家角色的國家中心主義，以及試圖從東方文化、儒家精神等角度切入的文化主義論，來解釋「東亞經濟奇蹟的發展為何與如何可能」。儘管，各派觀點的有所歧異，但可視之為 Gary Hamilton 所稱之的「供給面論述(supply-side narratives)」解釋方式，也就是從東亞各國的內部條件來解釋為何戰後工業化與外銷經濟得以順利發展，卻鮮少立基於全球需求端變化的觀點，考察這個來自於東亞區域之外的力量又是如何牽引、驅動著東亞區域的發展(Hamilton 2006a：216)。因此，透過像 intermediary demand、global matching 二個概念所提供的分析視野，如何理論觀點上，進一步重新理解「東亞工業化發展為何與如何可能」，成為 Gary Hamilton 另一個關懷點。

## 二位“Gary”的對話

同樣面對「東亞發展為何與如何可能」這個課題，Gary Gereffi 與 Gary Hamilton 皆企圖從 1960 年代以來美國零售模式的變化來找答案，也都注意到美國二次戰後零售變革對於東亞地區工業發展模式的影響。他們的研究取向都看到當前資本主義經濟活動在生產環節、空間佈局上的分散，研究層次上皆必須跳出「民族國家」的分類範疇。然而，這二位學者有著不同的學術訓練與問題意識，進而牽扯出不同的關照面向。

對於 Gereffi 而言，承接商品鏈(commodity chain)的分析觀點下，著重的是產品世界中從原料分配、研發設計、製造到行銷等不同生產環節的整體圖像，進而

在世界體系：核心—邊陲的核心關懷下，自然側重在由特別商品所構築的生產網絡中，領導廠商與對後進廠商組織的支配關係，進而讓我們看到後進廠商升級發展的機會與限制，以及當前資本主義經濟活動的支配型式。相反的，Gary Hamilton 則是深受經濟學家 Daniel Spulber “中介者” (intermediation)分析概念的啓發與影響，著重全球經濟的消費需求與生產製造二端在不同階段是如何接連與整合，乃至於這樣的趨勢與演化，對於美國總體的產業發展造成什麼樣的影響。因此，二人彼此有著不同的關懷與觀點，因而形成他們各自不同的發問與關注面向，有助於本文在思考如何從美國零售端的變化來思考台灣中小企業 90 年代後轉型的限制與機會。

嚴格意義下，Gary Hamilton 與 Gary Gereffi 的說法並沒有太大的對立，Gary Hamilton 自己在書中也強調，自己並非要挑戰 Gary Gereffi 的研究發現，毋寧說是補足 Gereffi 未看到的面向(Hamilton 2006a：218)。順著世界體系的關懷傳承，Gereffi 透過 GCCs 著重於在一個跨國性的生產網絡中，主要的支配與驅動力量是什麼。相對的，Gary Hamilton 關心的反倒是全球生產活動的二端「需求—供給」二端之間是如何(how)接連與延續，從而透過 global matching 的概念，從一個歷史性的詮釋，說明當時遠在東亞另一端的跨國買者，一開始是立基於什麼樣的市場變化，促使不同類型的買者如百貨公司、大型折扣商與品牌製造商逐漸開始面臨採購、產能部門全球化的需求，另一方面則是當他們外部化需求產生的時候，如何在當時技術、資訊與相關制度充滿不確定性的情況，透過日本商社、海外貿易商等中介者，逐步建構一個全球性的生產網絡，接續後來 Gereffi 隨後希望透過 GCCs 所要分析的圖像。

但也正是因為 Gary Hamilton 關心一個當時美國零售全球化有關「how」的問題，看到「中介需求」始終不斷面臨終端市場趨勢變化與上游製造端之間如何整合的問題。同樣都是位居消費市場端的買者客戶，彼此之間在消費市場的占有率與主要經營的產品定位各有所不同，也會有不同採購的需求，從而買者與供應製造商之間的關係也會有所差異。因此，對於 Hamilton 而言，Gereffi 所欠缺正是未將「需求端的組織變化」(changes in organization of demand)作一細緻的區別(Hamilton 2006a：218)。因為，這些市場端的買者彼此之間同時充斥著競爭的緊張關係，同時得面對市場端的變化，為爭取市場的先機，彼此競爭如何能夠準確地抓住市場流行趨勢，立即地在上游端找到能與之配合的供應製造商，生產、製

造後立即出貨、上架。因而，他開始注意到隨著 UPC、Barcodes、RFID、掃描器等應用日漸普及，80 年代 EDI 與電腦資料庫等運算能力日益增強的情況下，大型零售商對於上游(製造端)、下游(銷售端)整合程度越來越高(Hamilton 2006a: 230)，不僅對於上游供應廠商的控制與整合性更強，強化對於市場資訊的掌握，同時也會改變它昔日面對市場端的品牌製造商的位階關係。

因此，隨著消費市場端日益緊張的競爭態勢，雖然 Gereffi 看到美國服飾品牌商、零售商進行國際採購、製造外包的動作，進而影響東亞工業國的發展路徑，以證成 BD-CC 模式。然而，實際上，這樣的競爭態勢同時也改變買者與上游製造商原有的關係，正是因為日益激烈的消費市場端，各類型的零售業者彼此廝殺，如何能夠協助買者掌握消費脈動、能夠快速回應，在產能上、交貨期、品質穩定性，甚至還能主動提供設計 sample 等服務，讓客戶維持在市場端的優勢位置。

倘若從一個支配性的觀點來看，若要獲得買者的訂單，供應製造商必須做得比之前更多工作、提供更多價值給國外買者。另從另一個角度來看，市場端的競爭局勢也逼得跨國買者為了維繫自身在市場端的優勢，開始要求供應製造商提供更多服務與協助，在此同時也必須釋放出過去一直由這些跨國買者所控制的空間給後進地區的供應製造商來做，使得它們多了一個可以發揮的舞台。因此，從 Gary Hamilton 研究觀點所給予的啟發，提醒市場端不同類型的買者之間同時存在著不同層級的競爭關係。特別自 90 年代之後，美國零售商嘗試擴大自身通路品牌的比重與層級、直接與品牌製造商作競爭，因而打開一些新的、不同層次的「委外需求」，與供應製造商之間也會因此出現不同層次的交易關係。這樣的變化趨勢一直到 90 年代後才逐漸成形，也是 90 年代後台灣中小企業都會面臨到的新變化。因此，這樣的局勢變化對於本文在思考台灣中小企業自 90 年代後如何轉型升級等相關議題時，是個不可忽略的重要面向，也是透過 Hamilton 與 Gereffi 二者之間的理論對話後所得出的重要啟發。

## 小結

當台灣自 1960 年代末走向出口外銷導向的發展路徑時，台灣產業發展就注定與國外需求的變化脫不了關係。然而，透過本論文第一章的初步回顧台灣過去產業社會學的發展脈絡，反而多集中於台灣自身條件，包括國家政策、社會制度

等面向的探討，卻較少著重於國外市場需求端的變化如何牽引著台灣戰後經濟發展的相關討論。第二章透過 Gary Gereffi 與 Gary Hamilton 二位美國社會學者的理論對話，皆提醒本文在理解「台灣戰後產業發展為何與如何可能」的時候，相對應的國外市場需求端的變化、也就是「東亞另一端的美國零售革命」是一個不可忽略的重要面向。同時在思考 90 年代後台灣中小企業轉型升級的相關討論時，這個部份的討論也是極為重要。

在 Gary Gereffi 全球商品鏈的理論觀點下，他提醒本文在思索 90 年代後台灣中小企業進行升級轉型的同時，必須關聯到其所處之商品鏈前後的連結關係，特別是它所處的市場結構，包括它所面對的同業競爭者與買者客戶，以及它所對應的商品屬性與市場需求。然而，順著 Gary Hamilton「中介需求」的概念啟發，他強調「中介需求中的不同行動者」在美國零售變革不同時期面對「市場需求端」與「供應製造端」之間的介入程度與型式皆有所不同。同時在 Edna Bonacich、Nirmalya Kumar 等學者的研究發現，指出 90 年代後期品牌製造商與零售商之競爭與矛盾開啓了零售商不同層級的委外需求，也因此與供應製造商之間的關係與意義也有所不同。因此，延續 Gary Hamilton 的研究觀點與啟發，他提醒本文在觀看產品世界中不同買者客戶之間、買者與供應製造商之間並不存在一個單一方向的支配關係，其中的複雜性、彼此既共生又矛盾的結構，必須清楚地標的出來。特別是 90 年代後跨國買者端之間的競爭關係之下所打開新的需求窗口，以及如何在組織上能夠敏感於外部環境的變化且立即回應新的需求窗口，則是決定台灣中小企業能否躍升另一個層級發展的重要因素。

在此，本論文將從「需求端的分析觀點」，也就是立基於 1960 年代美國零售變革的發展如何牽引台灣戰後產業發展的研究取向，重新對於台灣產業發展論述進行詮釋。另一方面，90 年代後美國零售端的新發展又是如何牽引著台灣中小企業的組織發展？從而能給予本文在思考台灣中小企業如何轉型升級時什麼樣的啟發？則是本文透過與 Gary Gereffi、Gary Hamilton 的理論對話後更為聚焦的三大研究問題。以下，將針對這個三大研究問題著手進行研究設計與方法的介紹，特別是針對研究操作上的產業選擇，以及各章節安排。

### 第三節：研究方法與資料來源

本論文嘗試從「需求端的觀點」，也就是考察美國零售變革的發展如何牽動台灣戰後產業發展。同時因應這個變革之下，思考台灣中小企業自 90 年代後如何轉型升級。接續將概要性的說明本論文的研究設計、資料來源與各章節架構。

#### 研究設計

本論文將從台灣產業全球分工的歷史發展與組織的行動策略分別討論。因此，本文將以台灣成衣工業為例，不同於過去研究多半集中於國家政策、生產條件與彈性協力網絡的角度，而是從美國零售變革不同階段的發展如何牽引著台灣戰後成衣工業的發展，以形成它自 1960-1990 年以前不同時期的分工樣貌與變遷。

第二部份則是採取個案研究(Case Study)取向，選擇一家 1990 年成立的成衣公司「聚陽實業」為本文的研究個案。本文試圖從一個組織行動者的角度切入，透過該組織的行動過程與運作邏輯，理解與掌握「聚陽實業」所面對自 90 年代後台灣成衣工業中由跨國買者、同業競爭等不同層次的關係結構。一方面在宏觀層次上延續 90 年代以後美國零售發展與台灣成衣工業發展之間連動關係，以及給予「聚陽實業」什麼樣的限制。另一方面從一個微觀層次，觀看「聚陽實業」這個組織行動者在面對 90 年代後零售端跨國買者間的競爭矛盾之下，如何在組織策略上回應整個結構的變動過程，分析 90 年代後美國零售市場端的新變化如何給予「聚陽實業」的不同層次的限制與機會。爾後，透過對於「聚陽實業發展過程」的分析，反省 90 年代後台灣中小企業轉型升級相關議題、乃至於一般時下流行的產業升級論述。

#### 資料來源：

1. 官方資料：經濟部、紡拓會等公部門的報告書、白皮書等各類刊物
2. 報紙：包括聯合知識庫、慧科剪報系統，以「聚陽」、「成衣」、「零售」、「周理平」等關鍵字，整理台灣成衣業的總體發展，以及個別公司「聚陽實業」發展的相關資訊
3. 期刊資料：從「中華民國期刊論文」系統，整理國內各類期刊的相關討論

4. 論文：商管學院對於「聚陽實業」作為一個成功案例的專題研究唯數不少。也累積不少文字專訪，有助於本文釐清、掌握「聚陽實業」經營策略的應用，以及如何在組織型式上的改變，從而彰顯「聚陽實業」所面對的市場結構。

### 研究範圍：為何選成衣業

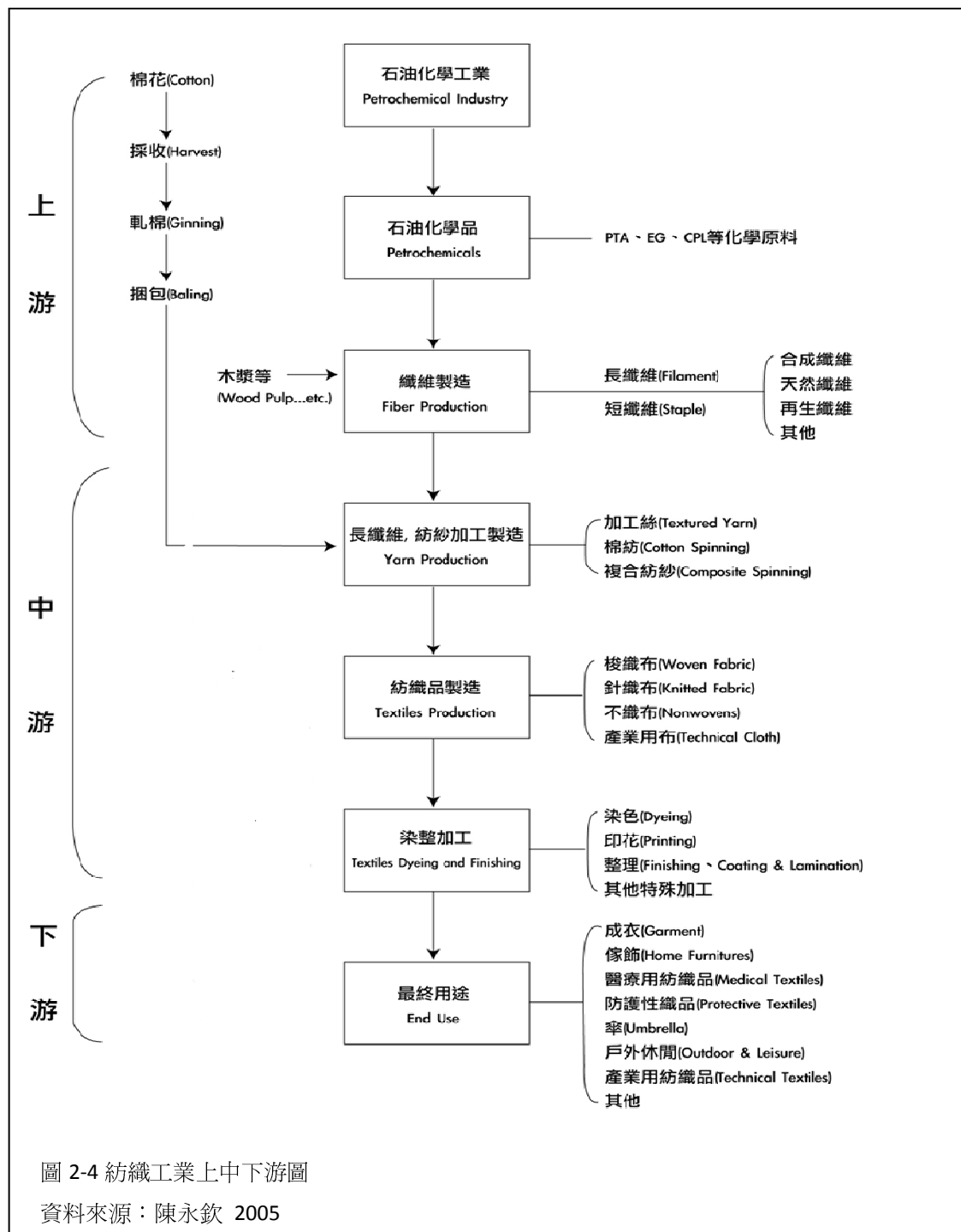
紡織品占世界貿易的規模與比重，有著極為重要的地位，是以論證國際分工體系最具代表性產業之一。成衣工業是屬於紡織產業<sup>10</sup>中的下游區塊，同時也是加工程序最多部份。中間包含設計打樣，將布料剪裁、縫合，整併相關配件如鈕扣等，最後修線、查補、整理、燙平到最後包裝，是全自動化困難度大，必須仰賴大量勞動力的生產環節。也因此，成衣工業往往是發展中國家工業化首選的「火車頭工業」(starter industry)，東亞經濟的出口表現便是由成衣工業所領軍(Gereffi 1999)，因而長期以來一直是帶動台灣產業發展、出口創匯的主力產業。同時，它也是台灣 90 年代後外移變化最大的產業。因此，若要理解台灣戰後經濟的發展與轉變，成衣業是一個極具代表性的產業。

此外，就本文的發問起點：台灣產業發展與國外需求之間的連結關係開始，成衣業也是一個極具意義的題材。因為，成衣服飾業對於市場敏感度高、時效性強，直接對應著消費市場的需求變化。同時，它的市場差異性大，對應著不同的市場需求與層次。民生用途的項目上便可分為衣著用紡織品(apparel relative textiles)、家飾用紡織品(home and furniture textiles)二大類。第一類衣著項目包含服飾、襪子、手套、帽子、領帶、球鞋面等項目，占有紡織終端製品的市場比例也最大。第二類家飾用，包括像手帕、桌巾、毛巾、床單、床套、毯子、簾布、家具布等。不單只是功能性的用途，同時展現時尚流行趨勢，延伸出美感、符號認同等其他附加意義與價值。因而，它也是附加價值差異性很大的生產環節。

---

<sup>10</sup> 紡織產業可分成上、中、下游三段。依製程區分，可分為原料生產、紡紗、織布、染整，以及終端製衣、包裝等流程。其中，上游段的原料產業主要分為天然纖維、人造纖維兩大區塊，經過加工處理，才能將其製成紗線以供織布、縫紉所用。進入中游段，將纖維製成紗線後，再依針織(knitting)、平織(weaving)兩種主要方式形成織布，或者直接將纖維製壓形成所謂的不織布，該區塊便是紡織工業生產中游段的織布業。其中，針織工業是紡織產業中獨特的部份。一般而言，生產針織布的紡織廠不生產平織布，且不同的針織布及針織產品，需要獨立的機器與技術才能生產。下游段，則是布料、配件經過加工、剪裁、縫製等工程後，便是成衣(姚興川 2006：12-13)。

最後，站在學術研究的價值而言，它是一個極具理論對話的產業。無論是過去的發展型國家理論、自由市場論，或者協力網絡等理論觀點，同時也能直接與 Gereffi 的買者驅動商品鏈進行對話，接續整個 90 年代後的產業變化之下，補充過去 GCCs 所沒有深化的面向。



## 研究個案：為何選聚陽實業？

1990 年才成立、自籌資本 800 萬、員工數 25 人的「聚陽實業」，它是成衣業中的「後進者」，相較於成衣業中的年興、台南企業等，無論就資本額、發跡時間算是後起之秀的中小企業。面對 90 年代的變革之下，非但沒有在這一波變動浪潮下給淹沒，反而卻於 1996 年與 Wal-mart 合作後，開啓一連串的海外佈局與組織改造道路，此後更爲深入國際市場的需求端，已連續幾年接獲成爲美國前十大服飾通路商的訂單，並與之維持一個穩固的合作關係。而它於 2000 年之後異軍突起，成爲台灣最大也最賺錢的成衣公司，與年興、台南企業並列台灣成衣業中的三巨頭之一。「聚陽實業」無疑是 90 年代後台灣中小企業轉型升級成功的最具代表性的個案之一。

因而，一家 1990 年、中小企業起家的聚陽實業，如何在當時台灣成衣業最爲困頓環境下成長、茁壯？它所面對的結構性限制是什麼？特別是當它以一名後進者進入這個產業，更能突顯其市場之中的結構性限制。然後，於 1996 年偶然接到 Wal-mart 的轉單後，如何進行一系列的組織改造與轉型，使得它得以持續性的連續獲得國外大廠的訂單，同時卡住它原有製造端的優勢地位。這之中轉型發展的關鍵性條件是什麼？就故事性的張力而言，「聚陽實業」是個極具研究意涵的個案。

然而，個案研究(Case Study)的研究取向都必須面對一個方法論上的反省：「普遍性與特殊性」的問題。在此，本文強調並無意透過「聚陽實業的升級模式」普遍化所有台灣中小企業的轉型升級模式。「聚陽實業」所採取的組織型態、經營策略的應用並不能一體適用所有的中小企業。不同的組織行動者所擁有的條件、資源以及各自所面對的市場結構限制皆不盡相同。因此，倘若單就「聚陽的組織策略行動」的角度來思考台灣中小企業升級的問題，「聚陽實業」的模式只能是一種具有特殊性的個案。但若是站在一個「聚陽所對應的外部結構」的角度來思考台灣中小企業升級的問題時，「聚陽實業」的模式在這一層意義上則具有普遍性。因爲，它所面對的市場結構與環境變化皆是所有台灣中小型成衣業者都會面臨到的問題，皆是爲了延續自身的企業生命，必須不斷針對這個市場結構的變化作出回應與調整。在這層意義上，「聚陽實業」雖然只是眾多台灣中小型成衣廠的其中一家，但它當時所對應的產業結構、市場變動卻是所有當時台灣的成衣業



者都必須面對的課題。

因而，「聚陽實業的組織與經營形態的轉變」只是本研究分析上的切入點。本文的重點是在於如何透過對於「聚陽實業組織經營形態轉變」的分析，從而掌握 90 年代後台灣中小企業所面對的整體外部環境、產業結構的變動，也是所有產、官、學界在苦思中小企業如何轉型升級之際都在面對的結構轉變。也因此，對於本文的重點，便是如何透過「聚陽實業」的個案研究，彰顯它以及所屬同業所面對的市場結構，以及這個結構在不同階段的演變過程？最後，這個結構性變化又是如何牽引著它們的組織發展？從在這點意義上來看，因此，「個案的組織策略」雖然有它解釋上的特殊性，但當「個案研究的對話高度」拉到組織策略所對應的結構變化時，此時所突顯的面向對於當時所有的中小企業而言，皆具有一種普遍性。這是本文以「個案研究」取向的主要的研究考量，也是為何選擇「聚陽實業」的主要原因。

另一個選擇「聚陽實業」作為個案研究的考量，在於與它合作的客戶盡是美國前十大的零售商與服飾通路商，包括零售商 Target、Wal-mart、K-mart，服飾品牌商 Gap、百貨公司 JC Penny、May Department Stores、嬰兒服飾大廠 Carters 等。產品屬性包含平織、針織兩大類成衣系統。項目更包括牛仔褲、西褲、襯衫、女裝、睡衣、嬰兒服、寢具、裙子等，各類型成衣它都做。因此，對於「聚陽實業」而言，它是如何在什麼樣的市場結構變動之下，與這些客戶建立聯繫？如何同時維繫、管理這些客戶？面對這些客戶之間在終端消費市場間彼此競爭的緊張關係，它又是如何同時取得這些客戶信賴，皆把單下給聚陽？相較於過去台灣傳統成衣者的運作模式，對於「聚陽實業」而言，它運用哪些新的策略與思維，得以翻轉過去既有的命運？

最後，礙於個案操作時常會面臨到的限制便是研究者很難直接問到第一線的決策者，從而只能透過二手報導、雜誌專訪等文字內容，從中併湊整體的發展圖像。因此，就研究操作的可行性而言，由於聚陽實業是一個上市公司，許多資訊必須公開透明化，特別是聚陽實業歷年來面對市場客戶的消費量與客戶名單，幾乎 100%全部公開，這對於本研究的操作意義而言，是極為重要。加上，由於它近年來 EPS、營收表現搶眼，使得它勇奪成衣業股王的角色。也因此，針對「聚陽實業」的文字專訪與報導相當多，更能有助於本論文對於現象的掌握與分析。

## 各章節內容：

第三章：「美國零售革命：台灣成衣業發展」，首先從一個歷史性的回顧，以台灣戰後成衣業的發展為操作對象，整理美國零售革命各階段發展與台灣產業發展的連動性，深刻地突顯、說明在當時美國市場端的演變，如何連結、帶動台灣成衣業的發展，從而重新理解推動台灣戰後成衣業快速發展中的結構性因素。

第四章：「聚陽實業的限制與機會」，透過個案研究的方式、從一個企業行動層次出發，透過一家 1990 年成立的中小成衣公司：「聚陽實業」的介紹，透過「聚陽」組織發展與轉型歷程的考察，以突顯：第一、90 年代買者客戶端之間矛盾與彼此競爭結構如何打開一個新的「需求空間」？第二，聚陽在組織策略上採取什麼樣的改變，以回應「市場端競爭結構」的變化？進而始終成為跨國買者合作的對象？最後，透過「聚陽實業」的故事，可以分別對於 Gereffi 與 Hamilton 的研究觀點給予什麼樣的補充與修正。

第五章：「結論」，則是透過聚陽實業的故事，反省既有的產業升級論述，以及 90 年代台灣中小企業轉型所必須面臨到的重大課題。

### 第三章：美國零售革命：台灣成衣業的發展

台灣自 1960 年代中期走上出口導向型的工業化道路以來，便一直是環太平洋地區主要的成衣出口基地(潘美玲，2001：119)。台灣整體成衣外銷產值自 1970 年後快速增長，已達二億美元，直至 1980 年突破二十億，占每年出口總值的 1/4 的紡織品，一半以上是靠成衣外銷得來的(中華徵信所 1983；張茂修 1982；黃麗珠 1995)。其中，1980 年成衣總出口的 61%是到美國市場，與南韓、香港、中國同為亞洲紡織與成衣四大出口地之一。尤其，成衣外銷主力：人纖製品的快速發展，對於化纖原料的需求、促成台灣石化業的發展有著深遠的關係。因此，成衣業是台灣加入全球經濟活動、賺取外匯、帶動台灣整體發展的主力產業。

自 1980 年末期隨著國際匯率的變動、冷戰結束，台灣國內勞動力、環境成本的提高，自 1987 年出口達到高峰後，逐年下滑。與其同時台灣電子製造業、資訊業的發展，以及相對於東南亞與其他低工資國家的強勁競爭下，產業轉型與產能外移的情勢下，從 1970 年占總體製造業 20%，至 1990 年僅占 6%。相較於過去，台灣紡織業與成衣工業在整體表現相較於過去暗淡許多。因此，成衣工業在台灣發展不僅呈顯台灣戰後各階段的發展，更突顯台灣在全球經濟體系中的相對位置。成衣業一直是個不可忽略的重點產業，

引起國內學者廣泛的討論。然而，對於台灣成衣工業的討論，大多附屬於或含括於紡織業的研究中，指出台灣成衣業在紡織業不同階段的位置(吳志炎 1989；姚佳君 2000；姚興川 2006)，偏重的焦點也大都集中在生產流程、技術創新等面向討論，以及國家政策在其中的作用位置(劉進慶 1992；谷浦孝雄 1992)。這些學者的努力，提供極其豐富的研究成果與發現。相對而言，台灣成衣業發展與國外貿易網絡、消費需求之間的連動關係則較少被關注，比較少從國際分工的角色與位置，來定位台灣成衣業的各階段發展(黃麗珠 1995：68-69)。

透過上一章節論及 Gary Gereffi 與 Gary Hamilton 的研究觀點，皆指出東亞經濟於 1970-1990 年間的快速增長實與 1960 年代後的美國零售革命有著密不可分的關係。因而，本章節將借用這二位美國東亞學者的研究發現，佐以國內相關研究、專書與政府公部門的報告(吳志炎，1989；黃麗珠，1995；黃金鳳，1999；姚興川，2006)，重新觀看 1960 年代後美國零售革命各階段的發展，與台灣成衣業發展。因此，本章書寫將分成二節：

第一節將借重 Gary Hamilton 長期對於美國零售發展的研究，依據不同時期，他將之分成四個階段：1950-1965 年、1965-1975 年、1975-1985 年與 1990 年之後，特別是自 1965 年之後美國買者開始自日本商社、大型零售商直接採購部門擴大對全球採購與委外製造的規模，對於全球生產網絡影響才真正開始。因此，本文借重他在這方面的分類方式，在他的脈絡下，進一步在第二節以台灣成衣業的發展為例，如何對於台灣各階段的成衣發展造成影響。

## **第一節：全球層次-美國零售革命**

### **1950-1965：美國零售型態多樣化的開端**

在二次世界大戰前的數十年，美國製造業部門歷經幾次重大的併購與整合階段，不僅擴大他們在生產過程的水平或垂直的控制，也使得他們能夠直接控制他們的產品在消費市場端的行銷狀況(Chandler 1977)。相較於當時美國各州大多數的零售業者而言，大都是小規模、區域性的私人經營所有，要像 Sears 等這種跨州連結的零售商畢竟是少數。相較於當時美國製造業整併程度與規模來看，美國零售業集中化程度仍是不如製造業(Hamilton 2006b：150)。

加上在美國經濟不景氣、失業率不斷攀升的情況，當時州政府與聯邦政府共同簽立「公平貿易法」(Free Trade Laws)，允許製造廠商設立「最低售價」，並禁止批發與零售業者「依量砍價」的行徑，進而擠壓到許多製造業者的生存空間(Bluestone et al 1981：124-125)。即使這個法案實際上並沒有辦法很有效地被貫徹執行<sup>11</sup>，但仍然或多或少減低零售業者之間的整併與擴張能力(Hamilton 2006b：150)。在市場上，主導權仍然是握在品牌製造商的一端，零售型態也只有位居於都會地帶的百貨公司為主。乃至於到二次大戰後，管理者資本主義時代來臨，大規模的公司組織在市場上取得相當的支配力。在美國，例如 GM、IBM、Ford、Boeing、Westinghouse 等公司在當時看來的確是無懈可擊，這些品牌商在這個時期的實力非常大。

---

<sup>11</sup> 現實上，仍有部分連鎖零售業者與製造商達成私下協議，針對特定商品項目進行折扣，然後再以「會員資格」型態向所有消費者發放免費會員卡，強力推銷自身的折扣價格，以規避聯邦法案的規定(Spector 2005；Rowley 2007)。

以服飾成衣為例，面對「公平貿易法」(Fair Trade Laws)的限制規範下，美國一些大型百貨公司首次開始嘗試與美國南方各洲的服飾製造商合作，透過販賣自身通路品牌商品(private label)的方式，為其製造符合百貨公司專屬的服飾商品，以脫離「公平貿易法」所打造的價格限制(Bonacich and Waller 1994：128)，從而增加自身掌握商品從製造到銷售這之中的利潤空間。此時對於這些大型百貨公司而言，不單只是一個陳列各家製造商商品的賣場而已，因為他們開始有能力、有這個需求去找尋能與之配合的製造商，為其量身打造所需的商品。使得美國零售型態之一的百貨公司自 1950 年代末期開始進行整併與集中化過程(Bluestone *et al.* 1981：126)，使得像 Sears、JC-Penny、Montgomery Ward 開始支配整個百貨公司零售系統，使得許多小規模、自有經營的百貨零售業者開始退出這塊市場

然而，特別自 1950-70 年間美國境內所發生的幾個重大歷史事件，包括像當時美國稅政法規的影響，促使美國都市郊區購物商場大樓(shopping mall)的大量興建<sup>12</sup>。配合美國 1956 年的『聯邦公路行動』(the Federal Highway Act of 1956)，開始建置美國洲際公路系統，透過連結環繞於幾個主要城市的外環道路，將“城市—郊區”作一串聯，一方面提高位於郊區的專賣店、折扣商店的物流配送能力。同時推動美國郊區化的發展，讓美國都市剩餘人口自 1950 年代後期逐步往郊區移動，造成都市中心消費人口的外移。加上當時婦女就業率提高、青少年次文化運動等刺激下，造就新的生活風格與利基流行(niche fashions)，當時像 Gap<sup>13</sup>、The Limited 這種服飾專賣店(specialty retailer)便是在這樣的氣氛下出現。Gereffi 則借用 Legomsky 的研究(1986)指出，「美國商業市場的分眾化反映了美國單親家庭、愈來愈多的雙薪家庭以及職業婦女的興起美國的貧富差距也不斷擴大 (Gereffi

---

<sup>12</sup> 由 1954 年美國議會與當時美國總統艾森豪簽署通過 Internal Revenue Code，原本是提供給那些從事商業大數相關投資。但相關稅法制度上的漏洞，使得當時投資者在這些商業建築的獲利比在股票的獲利還大。因而，大量投資的結果促成這個時期的 shopping-central constructions 激增。自 1960 年代後，許多大型的 shopping centers 開始大幅成長。尤其 1953 年，全美大概擁有 10 家購物中心，隔年 1954 年後，卻激增到 500 家。10 年之後的 1964 年，全美的購物中心高達 7600 家，其中包含 400 家地區性的大型購物中心，其營業比重占所有零售業的 30%。而形成這樣榮景起因不見得是源於便利性、新興消費需求增加所致，而是源於高度投機色彩。但不管怎麼說，而這些大型購物中心的設置，不僅需要像 general retailer 如 Sears、Macy's 這類型零售業者進駐，包括像 specialty stores 等新型態的零售業者也伴隨 shopping centers 的擴大而增加其營收與資本額(Hamilton 2006b：152-153)。

<sup>13</sup> 1969 年由房地產業者 Donald G. Fisher 於舊金山，專賣各種尺碼的 Levi's 的牛仔褲。並以當時流時的“generation gap”一詞，代表父母與子女間的意識型態落差，以 Gap 作為其店名。一直到 1974 年開始開發自有品牌商品(Donnellan 2001：35)。

1994：105)，低價訴求的折扣商店(discount stores)開始出現。現今幾個大型知名的折扣商店如 Target、Kmart、Wal-mart、Kohl's 皆是在 1962 年成立。整體而言，1960 年代是美國零售業百花齊放的時期，同時也帶動像專門性的零售刊物如《Discount Merchandiser》的出版品出現(Rowley、Laura 2003：100-103)。

在這樣的背景之下，美國零售業者彼此間的競爭態勢特別自 1960 年代以後就愈形激烈。不單是擁有眾多高價位品牌專櫃的百貨公司，一方面有各式各樣的專賣店(specialty stores)形成，搶走注重消費氛圍、對特定商品有著多樣化選擇需求的消費者；另一方面則有訴求以低價策略訴求收入較低客戶的大型折扣商店(discount stores)。美國消費市場分裂許多不同的取向，對於客製化與個人化的需求不斷增強的同時，使得生產方式由原本的規模化、標準化走向彈性生產，為在樣式、價格與交貨速度能不斷保持領先地位，這些零售商、品牌採購商開始走出美國之外，向外發展出一套全球採購行動(Gereffi and Pan 2001)。往後美國零售業的發展，不僅將改變 70 年代美國製造業的命運、也改變遠在太平洋另一端東亞地區的發展，也改變了全世界。

### **1965-1975：尋找亞洲製造的美國零售業**

1960 年代冷戰格局下的全球局勢，相較於共產中國、印度與當時的拉丁美洲等地而言，東亞地區的台灣、日本、南韓、香港，無論在勞動力成本與素質、土地、政局穩定程度都相對具有優勢，也因此成為跨國買者的首選之地。但礙於對當地社會的文化、法令制度等皆不是很熟悉的情況下，當時美國製造商、零售商、品牌採購商大都是透過日本綜合商社提供協助。先前提到美國 1950 年代許多大型百貨公司開始透過發展自有品牌服飾的策略，用以對抗其他的品牌服飾製造商。這些百貨公司是先向美國南部的服飾製造商採購，卻隨著訂單的快速增加，這些南方製造商便把部份產移轉至亞洲地區。他們便是透過日本貿易商，例如 Mitsui 的協助，才得以將自身產能成功地外包給亞洲地區的製造業者(Bonacich and Waller 1994：81-82)。日本商社便是在這個時期負責接連亞洲與美國公司訂單的中介者。

日本商社是日本經濟結構下的獨特產物，也與日本紡織工業的起步有著深遠的關係。草創於明治維新時代的日本商社，在早期日本的軍服自中國、印度、美

國的棉花輸入，以及英國紡紗機械的輸入等，日本商社便在日本紡織業扮演重要的角色。其中主要有三菱商事、三井物產、伊藤忠商事、丸紅、住友商事、日商岩井、東棉、兼松江商、日棉共九家等，分別從屬於日本六大企業集團三井、三菱、住友、芙蓉、三和、一勸。隨後二次大戰日本戰敗，美國認為日本產軍複合體是支持日本軍國主義的最大力量，因而開始對日本六大企業集團進行解體方案<sup>14</sup>(井上宗迪 1986：251)，因此透過圖 3-1 對於九大商社的發展歷程作一整理，例如丸紅與伊藤忠二大商社原本同屬於大建產業，卻於 1858 年分離成二大集團；東棉原屬於三井物產棉花部，於 1920 年獨立出來，成為「東洋棉花株式會社」，透過圖 3-1 便可看到它們彼此之間的交雜關係。

有趣的是，當時以中、美、英為首的聯軍佔領二次戰敗國：德國與日本，占領德國的聯軍曾對德國的金融機構積極地進行解體。然而，占領日本的聯軍，最後只對日本的「產業」進行解體，卻未對「日本的金融」進行解體(井上宗迪 1986：253)。一個重要原因之一便在於當時亞洲局勢的演變，中國與蘇聯共產黨政權實力增強、南北韓對峙情況下，需要日本作為主要依據點等考量下，日本金融機構最後並未受到解體分割。因此，日本金融機構自二次大戰之後，仍能保持相當堅實的力量，這正也是為什麼當時日本商社能夠在當時國際貿易中扮演一個極其重要的位置。

透過表 3-1 的整理，九大綜合商社背後相對應的銀行體系與其他產業部門。三井、東棉則有同屬於三井集團的三井銀行支持；住友則有住友銀行支持；丸紅則有同屬於芙蓉集團的富士銀行作支持；日棉與日商岩井都有三和銀行、伊藤忠與兼松江商都有一勸集團的第一勸業銀行作支持。對於跨國買者向外進行採購所需要的資金、信貸，以及其他風險規避的需求，或者當地製造業所需要的融資、信貸等，皆可看到日本商社在其中所扮演的角色。因此日本商社又有所謂「幕後銀行」、「影子銀行」之稱(台經院 1989：159-160)。日本商社之所以具備有將貿易、產業、金融、資訊、組織服務於一體，以及切入各種多角化、規模化與系列化的經營項目，乃至於能擁有如此龐大的規模與資金的能力，是有其特殊的歷史背景的傳承。

---

<sup>14</sup> 1945 年「美國初期對日方針」五大改革指示其中的第五項：「為促進日本國民所得、生產與商業手段的所有權，獲得廣泛的分配。因此，必須對日本的獨占性產業控制作適當的糾正」。在此，美國表達強烈要求日本政府底下幾家大型的財團體系進行解體的動作。

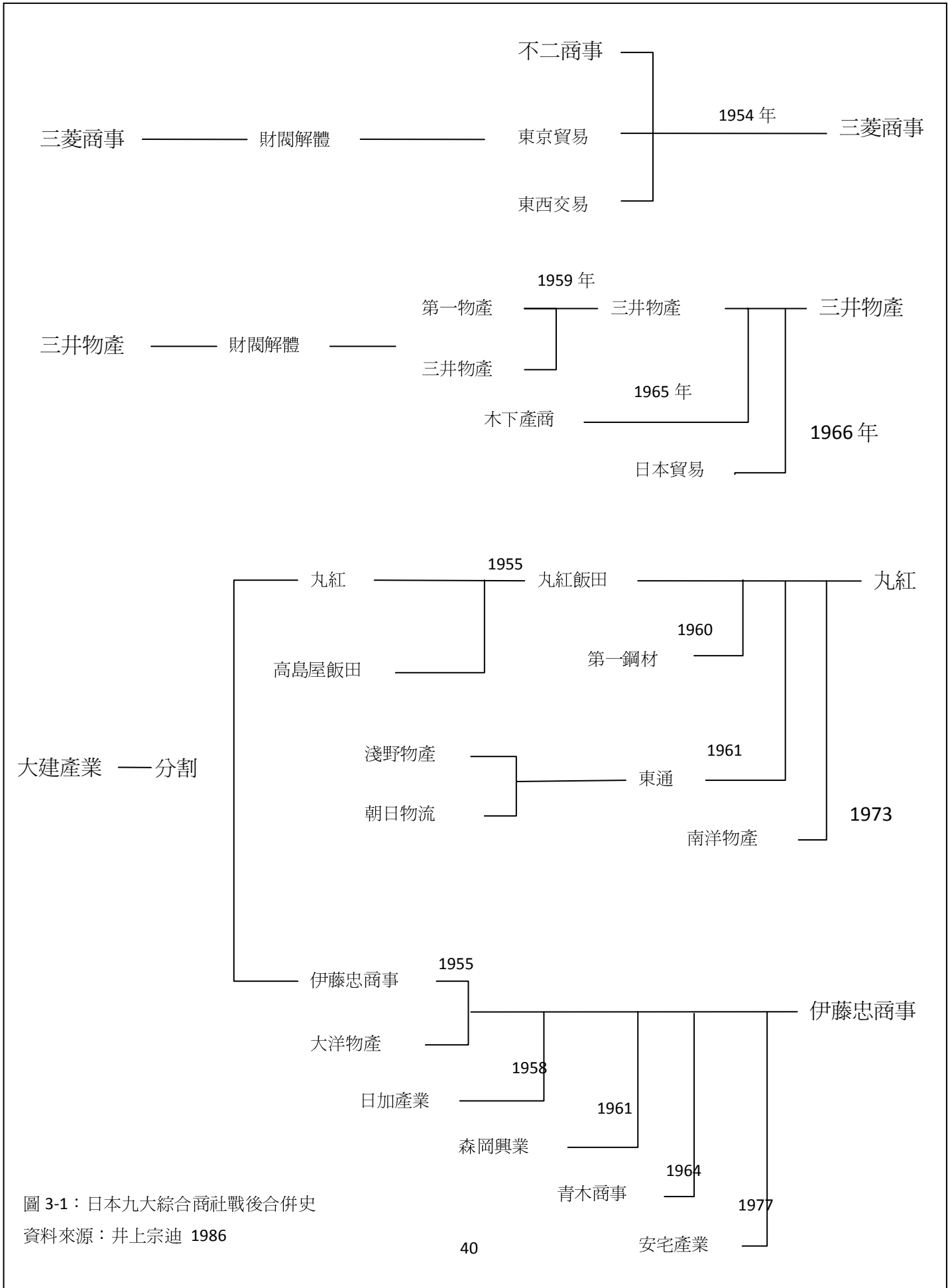


圖 3-1：日本九大綜合商社戰後合併史  
 資料來源：井上宗迪 1986



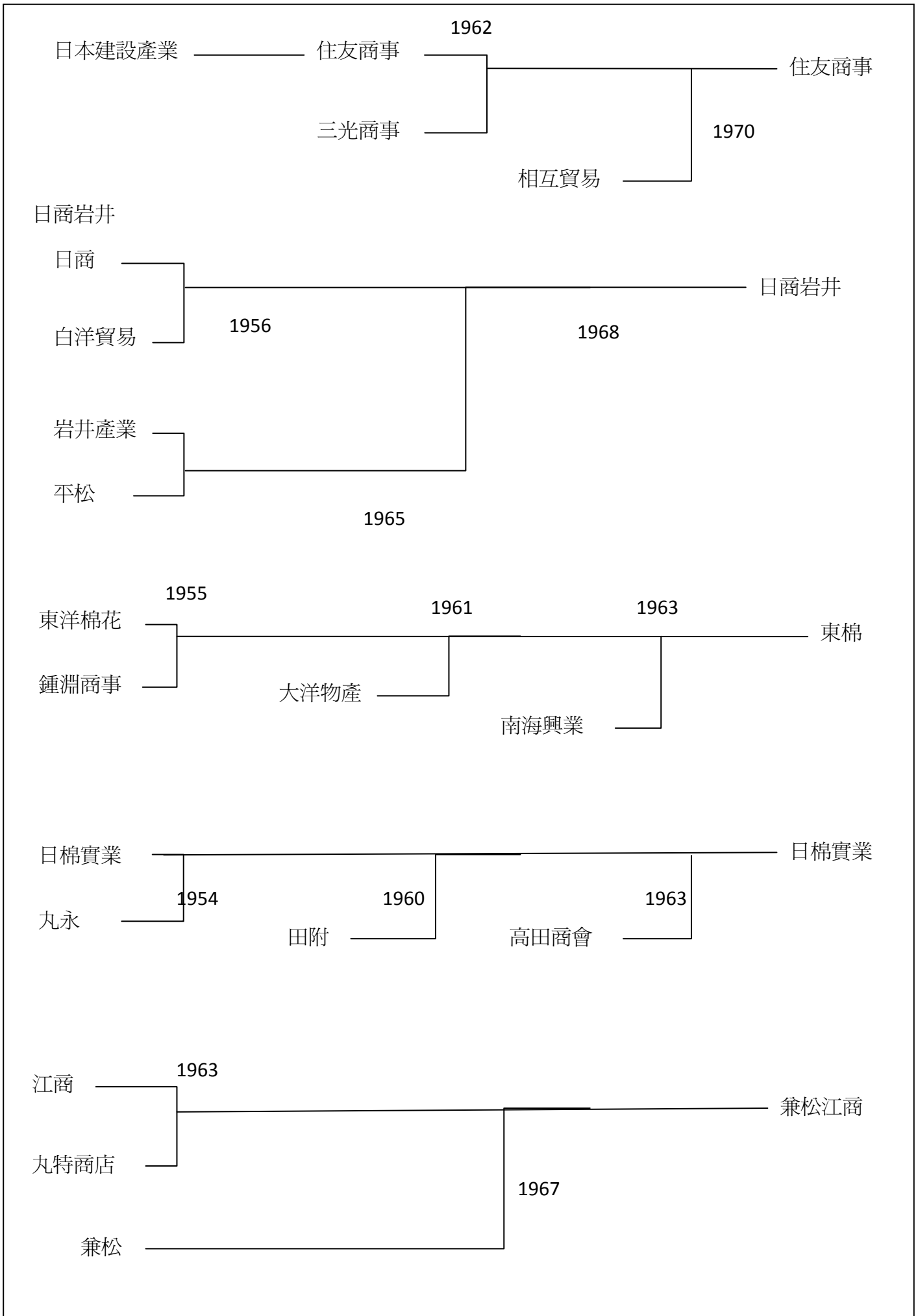


表 3-1 日本產業的重心：日本六大企業集團

	三井集團	三菱集團	住友集團	芙蓉集團	三和集團	一勸集團
銀行、保險	三井銀行 三井信託銀行 三井生命 大正海上火災	三菱銀行 三菱信託銀行 明治生命 東京海上火災	住友銀行 住友信託銀行 住友生命 住友海上火災	富士銀行 安田信託銀行 安田生命 安田海上火災	三和銀行 東洋信託銀行 日本生命	第一勸業銀行 朝日生命 富國生命 日產火災海上 大成火災海上
商社	三井物產	三菱商業	住友商業	丸紅	日棉 日商岩井 岩谷產業	伊藤忠商事 兼松江商 日商岩井 川鐵商事
農林、礦業	三井礦山 北海道炭礦汽船		住友林業 住友石炭礦業			
建設業	三井建設 三機工業	三菱建設	住友建設	大成建設	大林組 東洋建設 積水房屋	清水建設
食品	日本製麵粉	麒麟啤酒		日清製麵粉 札幌啤酒 日本冷藏	伊藤火腿營養 食品 SUNIORY	
纖維	東麗	三菱嫖縲		日清紡績 東邦嫖縲	UNKCHIKA 帝人	旭化成工業
紙業	王子製紙	三菱製紙		山陽國策紙漿		本州製紙
化學	三井東壓化學 三井石油化學	三菱化成工業 三菱瓦斯化學 三菱油化 三菱樹脂 三菱孟山多	住友化學工業 住友 BAKELIE	昭和電工 吳羽化學工業 日本油脂	德山曹達 積水化學工業 宇部興產 日立化成工業 田邊製藥 藤澤藥品工業 關西塗料	電氣化學工業 日本 GEON 旭電工業 三共 資生堂 獅王

接續下頁

	三井集團	三菱集團	住友集團	芙蓉集團	三和集團	一勸集團
石油		三菱石油		東亞燃料工業	丸善石油	昭和石油
橡膠土石	小野田水泥	旭玻璃 三菱礦業水泥	日本平板玻璃 住友水泥	日本水泥	東洋橡膠 大阪水泥	橫濱橡膠 秩父水泥
鋼鐵	日本製鋼所	三菱製鋼	住友金屬	日本鋼管	神戶製鋼所 日新製鋼	川崎製鐵 神戶製鋼所 日本重化學工業
非鐵金屬	三井金屬礦業	三菱金屬 三菱鋁業	住友金屬礦山 住友煉鋁 住友輕金屬工業 住友金電氣工業		日立電線	日本輕金屬 古河礦業 古河電氣工業
機械		三菱化工機	住友重機械工業	久保田鐵工 日本精工	NIN 東洋軸承	新潟鐵工所 井關農機 荏原製作所
電氣機器	東京芝浦電氣	三菱電機	日本電氣	日立製作所 沖電氣工業 橫河北辰電機	日立製作所 岩崎通信機 SHARP	日立製作所 富士電機製造 安川電氣製作所 富士通 日本哥倫比亞
輸送用機器	三井造船 豐田汽車	三菱重工業 三菱汽車		日產汽車	日立造船 新明和工業	五十鈴汽車
精密機器		日本光學工業		CANON		
百貨公司	三越				高島屋	
金融					東方租賃	
不動產業	三井不動產	三菱地所	住友不動氣	東京建物		
運輸、通信業	大阪商船 三井商船 三井倉庫	日本郵船 三菱倉庫	住友倉庫	東武鐵道 京濱急行電鐵 昭和海運	阪急電鐵 日本通運 山下新日本汽船	日本通運 川崎汽船 澀澤倉庫

因而，日本商社在國際貿易上，具有整合交易、金融、資訊整合、協調組織等能力。對於國外買者而言，不僅能提供他們在採購時所需要的貸款、資訊，甚至協尋海外供應商等相關服務。對於各地製造商而言，日本商社擁有全球分支站

與行銷據點，委由他們行銷、能夠提高產品流動的效率；在金融方面：它們能提供國外買者與各地製造廠商各項信貸、擔保業務；資訊方面：自身龐大的貿易情搜網絡，進行廣泛地蒐集、分析各領域的資訊，以提供國外買者與各地廠商的相關諮詢。也因此三井、三菱、住友、丸紅、伊藤忠等前幾大綜合商社就控制日本99%大型生產企業與貿易公司，直接掌握日本各類產業的命脈<sup>15</sup>。其中，主要經營台灣貿易產品項目的日本商社，包括伊藤忠、丸紅、東信、三井與三菱。隨著時代的發展，它們所負責的產品結構與服務項目也相當多元化，除了實體商品貿易之外，還參與了債券、金融、能源、糧食、天然橡膠等商品的期貨交易。

此外，他們能夠透過大規模的資訊溝通網，擁有整合歐美訂單需求與亞洲製造端的能力。自1960年代開始，當時美國大大小小的零售業者、品牌製造商急需尋找海外供應商的同時，礙於資訊不對稱、對於海外社會條件、制度法令不是很熟悉的情況下，許多交易環節又大都透過日本綜合商社提供相關協助，才能順利進行。同時，日本商社也積極地在海外各地與日本企業、當地企業合資成立代工製造廠，生產這些國外買者訂單項目，再由日本商社負責行銷的工作。

當然，正當日本商社不斷成功地協助歐美買者完成每筆交易的同時，美國零售業者亦開始思考如何繞過日本商社的位置，直接與亞洲在地供應商建立連結，以強化供應鏈的網絡關係。1970年代中期，歐美零售業買者紛紛到台灣設立採購部門，直接接觸在地承包商。因此，從表3-2便可清楚看到，1992年駐台前十大的美國零售業的直接採購部門，大都是在1965-1975年這個時期成立的。

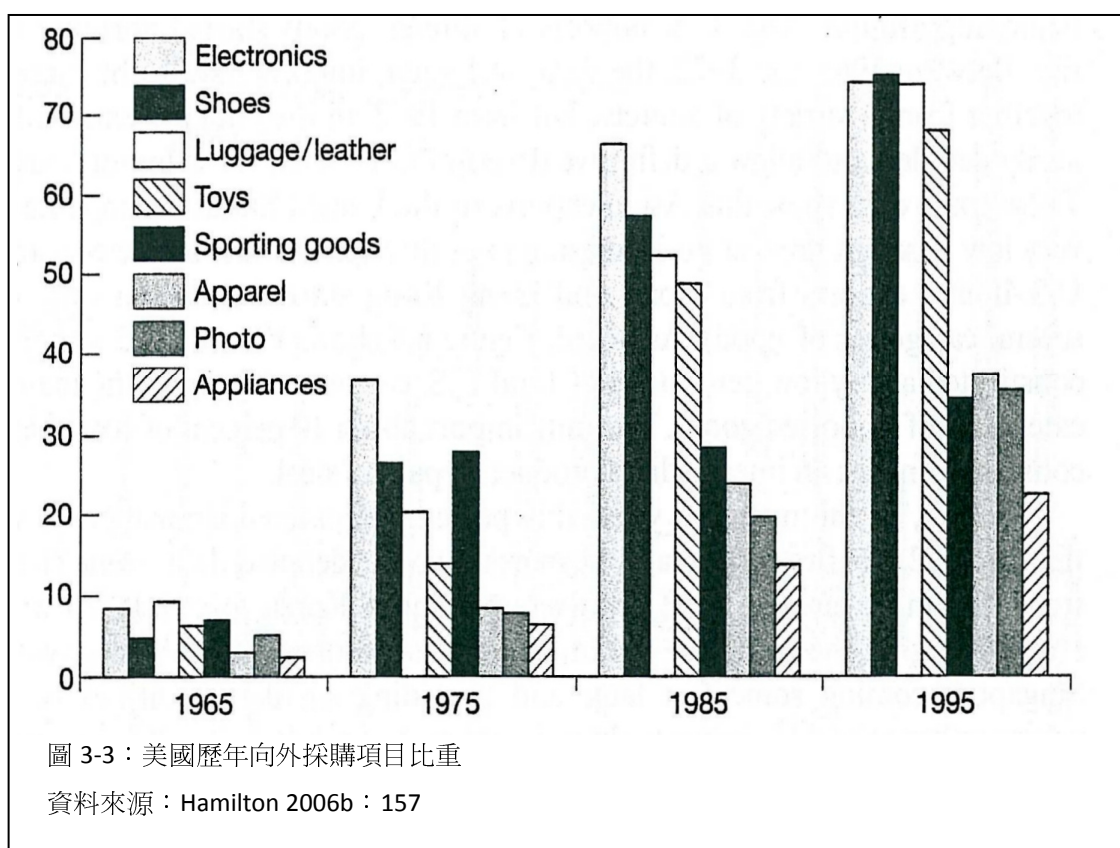
公司名稱	建立時間
Sears	1967
Kmart	1971
J.C. Penny	1971
AMC	1973
Mast	1973
May Department Stores	1974
Woolworth	1975
Wal-mart	1981
Montgomery Ward	1983
R.H. Macy & Co	1986

表 3-2 美國零售採購部門在台成立時間

資料來源：Gereffi and Pan 2001：134

<sup>15</sup> 資料來源：整理自 蔡孟佳，2006 <變革中的日本商社--邁向貿易商整合時代>，《貿易雜誌》

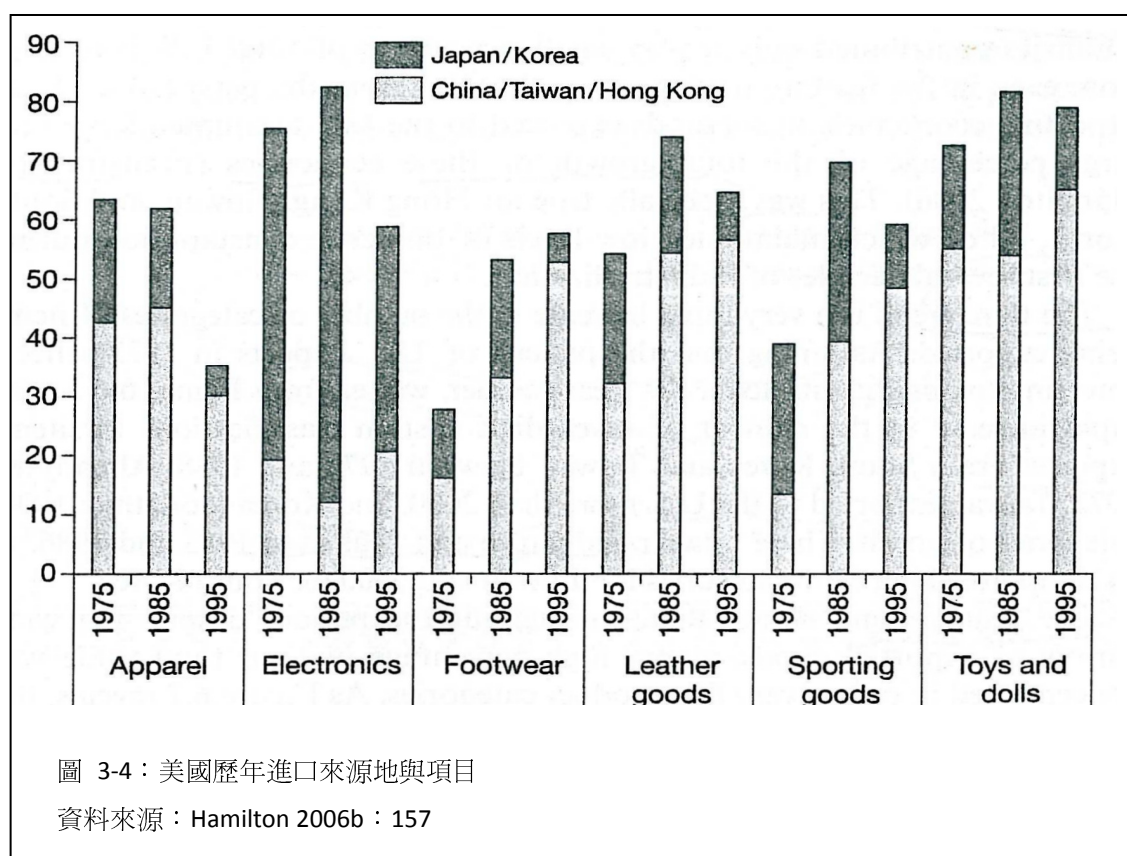
因此，從一個總體數據來看，更能突顯這個 1965-1975 年這個時期的趨勢。依據 Gary Hamilton 整理美國歷年進出口貿易統計數據，自 1965 年開始美國自二次戰後首次對日貿易逆差，雖然金額雖然只有 3.34 億美元，相較美國對其他地方的貿易順差高達 63 億美元而言，就量而言，似乎並不具有太大的意義。就項目別來看，主要是透過日本進口像小型家電如 TV、小型摩托車、低階織品、成衣、鞋、玩具與玻璃製品等。然而，1965 年卻是一個理解日後全球經濟變動的重大分水嶺。因為第一，從圖 3-3 便可看到，自 1965 年以後，向外進口的商品占全美消費比重無論在量與項目上皆快速增加。



第二，自 1965 年之後，向外採購的來源地除了一開始的日本、香港之外，特別自 1972 年之後，台灣、南韓開始加入對美輸出的行列之中。在此之前，也就是 1965 年以前，來自台灣與南韓的比重幾乎不存在，台灣一直 1968 年左右、南韓 1970 年，才開始逐年增加對美輸出，隨後逐年增加。在此之前，美國零售業者的產品供應幾乎是完全由美國製造商所供應(Hamilton 2006b：156)。然而，因應日漸競烈的零售大戰，為在價格、樣式種類、市場反應速度皆能取得優勢的需求下，美國零售業開始進行全球採購動作。而 1965 年這個事件以及隨後的發

展，更能突顯這樣的趨勢。

第三，雖然依金額與數量來看，從美國的觀點立場來看，1965-1970 年這段期間，東亞這些國家輸美項目僅占全美消費總額的一小部份。但是從這些出口經濟體而言，特別是像對香港、台灣、南韓發展初期而言，對美輸出占他們總經濟成長的助益是非常大，從而帶動這些地區工業化發展。而透過上述的行文脈絡，在之中日本商社、美國零售業者的直接採購部門在東亞地區包括台灣等地的佈局動作，是其中重要推動日後 1970 年-1980 年末期東亞地區快速成長的主要推力。



因此，相較於過去主流論述，認為是由東亞地區這邊的勞動力、生產成本低廉，亦或國家成功扮演扶植的角色等，因而創造出自 1970 年代開始的外銷成就。然而，若沒有美國 1960 年代美國零售革命帶動龐大與多元化的消費需求，以及相對應的全球冷戰局勢下的日本商社在其中的關鍵性職能，是很難理解美國市場所需之商品是如何在當時的時空背景之下，能夠成功持續性地與亞洲製造端接軌。

## 1975-1985：美國零售業者的擴大採購

美國自 1975 年之後，伴隨著越戰結束、第一次石油危機發生，美國經濟開始陷入不景氣，隨後又於 1980 年代第二次石油危機又發生，這之中不僅帶給美國零售業、製造業龐大的營運成本，同時因應這個時期的物價波動，美國消費者為省荷包，其消費模式更加精打細算。因此，美國零售業者這樣時空背景之下，低價競爭、彼此廝殺的結果促成美國零售部門的整併。許多大型折扣商店從過去超過十家的情況縮減為四家。其他的零售系統--百貨公司像 Macy's、Bon Marche 也裁減他們的產品項目，開始專攻精品女裝服飾等其他具有特色的服飾商品。此外，這個時期的壓力也讓許多自有品牌的製造商為了清掉自身滯銷、退流行的庫存貨，或者一些不合規格尺寸或是有細微污垢的商品，開始推出工廠自營店 (Factory Outlet Stores)，用以消化過剩商品(Hamilton 2006b：165；Donnellan 2002：45)。

同時，它們開始持續地擴大對海外地區的採購量。原本堅持『美國製造』的零售業者，面臨其他零售業者的低價競爭、自身的消費客戶群不斷地流失的情況下，訂單移轉至非美國本土製造的比重不斷提高。而這些新興零售型態如折扣商店與專賣零售業在 1970 年代末期-1980 年初的壯大，對亞洲部份採購的數量與項目也是在這個時期達到高峰，不僅創造東亞這些出口國經濟的高度成長，也重構了美國製造部門的經營模式。許多老字號的品牌製造公司面臨倒閉、破產、重整，或者被迫出售不賺錢的營業部門、外包出去給亞洲的製造業者，成為專注於品牌行銷、研究設計的採購商。例如家電大廠 GE、Westinghouse，服飾專賣店 Eddie Bauer、自行車 Shiwinn 與電腦製造商 Compaq 等，皆是關閉美國境內的製造部門，擴大對於亞洲生產網絡的介入程度。因而，在這樣的發展局勢下，美國零售商與品牌採購商逐漸成為 Gereffi 分析論述中的“Big Buyers”，也就是這些跨國企業開始透過直接採購、技術移轉等方式，組織、形構東亞地區的生產網絡。

1975 年以前，這些“Big buyers”並不能有效率地利用亞洲地區這些不同地方的製造能力與條件，對於這些“Big buyers”而言，只能知道『它要怎麼下單、下什麼單』(how and what to order)。同樣的，亞洲當地製造商也尚未學會如何更有效的生產與製造能力。因此，對於這個時期而言，“global matching”為何與如何可能、『將特定需求的國外買者成功找到與其相合的製造商』在 1975 年以前是個

重要課題。自 1975 年之後，Big Buyers 則開始針對不同的產品項目，進行不同的採購策略，連帶就驅動著東亞不同地區的發展路徑與方向(Gary Hamilton 2006：166)。

### 1985-1997：全球生產網絡的成形

承接上一個時期，美國零售業、品牌製造業者正當窮極心力在思考如何有效降低營運成本、提高組織效能的同時，1970 年代的美國物流系統正在醞釀一個革命性的創新，將於 1980 年中期之後逐漸成熟的精實零售(lean-retailing)<sup>16</sup>。不僅形構了全球供應鏈架構，也重構了東亞經濟的發展。

Abernathy 與他們的研究團隊指出精實零售模式(lean-retailing)主要是由四個環節組成。第一個環節便是所謂『標準化產品序號(UPCs)、條碼與掃描技術，透過得以搜集市場銷售狀況等資訊。站在這些基礎之上，第二個則是立基於 UPCs、條碼所搜集來的資訊基礎之上，採購商與零售業者建立一個電子化的『存貨清單管理系統』，有助於他們對於進貨商品的銷費情況，包括種類、樣式、數量、價格等。不僅讓這些業者對於成本控管的能力提高，同時對於市場需求的敏感度也提高。透過電腦化，與承包製造商之間的更能做到將銷售資訊同時反應在與這些承包製造商之間的「訂單系統」上，讓這些承包製造商知道什麼時候該增補新的訂單項目，乃至於之後何時出貨、該選擇什麼樣的運送方式，以及最後的上架日期，皆能在這一套系統中給完成。因此，對於零售業者而言，開始能夠以最有效率的方式追蹤消費取向，將消費者的偏好輸出給供應製造商，隨即在供應鏈上立即補貨。隨後，零售業者開始能夠要求與之合作的供應商以少量多次的方式出貨。對於零售業者降低自身的庫存壓力，從而保持更多的現金流量(Bianco 2006：177)。

因此，第三個環節則是在改變中，由於這些零售業者透過豐沛的資金，使得他們能夠開始在各地成立自己的物流配送中心(DCs)，並全部採用這些技術，進而擴大他們管控整個商品配送管道的能力。此時，這已不是一般品牌製造商所能做到的層級。最後，零售業者掌握市場端的銷售狀況，反向連結製造端，並透過

---

<sup>16</sup> 又有人稱之「即時存貨」。



物流配送中心強化零售業者在生產端與銷售面之間快速整合。到了這一個階段，也是精實零售型態展現在世人面前：各個生產製造環節、不同產品的供應製造商、不同區域的物流中心以及零售業者之間，彼此之間已經建置一套標準系統 (Abermathy et al. 1999：69-70)。對於各項零售件的編碼、尺寸、重要、材質、顏色等規格認定予以統一、標準化，使得不同的生產部門例如製造、配銷、運輸、上架等經濟活動，同時整合在一個平面上作規劃。

「精實零售」在美國零售業的發展，原初是從 1970 年代開始。隨著標準產品序號(UPC)、條碼(barcode)以及相關掃描器具的應用，幾個食品製造商例如 Heinz、General Mills、General Foods 與雜貨零售業者 Kroger、A&P Tea Company、First National Stores 等自 1969 年便開始討論 UPC 應用端的可能性，如何讓它們的產品、組織營運上更有效率，直至 1974 年開始普遍被零售、製造業使用，有助於企業對於庫存、精簡整體的採購作業流程。

但若要真正讓這些技術得以產生極大的影響效應，則必須等到 1980 年代之後，隨著電腦、資料庫管理等相關軟硬體的技術能力不斷提升之下，對於數據、資訊的彙整、分析的能力越來越強，使得條碼、掃描器等應用層面與所能產生的效應更大。在此之前，對於這些跨國買者而言，無論是大型折扣商店、專賣品零售業者與品牌採購商而言，最終的目的是在於如何盡可能地採購『各式各樣顧客有可能會購買的商品』。然而，這之中將牽涉到如何精確計算消費者的需求與傾向。然而，受限於資訊運算的能力，一直自 1970 年代末以前的零售商、品牌採購商，只能大致預期消費者的需求可能是什麼，卻很難精確地估算。為此，他們仍得採購一定範圍的各式商品，來限定他們可能的風險。但也因此，他們也必須承擔一定比重的庫存壓力。

因而，1980 年代中期逐漸成熟的精實零售模式，特別是這些大型連鎖零售業者有足夠的組織規模與資金能量，採用這些資訊科技的力量，進行記載每一天、每一週、每一月到每一季的消費者購買項目。透過這些技術與運算能力的突破，各式各樣資訊的整合帶來的是這些零售業者對於消費者的選擇傾向更能清楚地掌握，也因為對於銷售端、消費市場的敏感度提高，連帶對於這些通路業者言，開始將重構他們上游供應端的運作模式，打造出一個不同於過去生產網絡。

因此，隨著 Kmart、Wal-mart 在 1980 年代初期採用這項技術後，連帶要求他們的供應商也必須採用 UPCs(Dunlop and Rivkin 1997:5)，其他多數零售商不僅也採用這樣技術，連帶也重整他們的供應鏈、降低成本，讓它們運作更有效率、競爭力。零售業供應鏈的理性化，帶來的是所有美國、與全球性的供應製造商，進入一個普同、價格敏感的運作平台(a common, and price-sensitive frame of reference)。此時，包括像日本、台灣、南韓等地的製造商因為 90 年代整體對美匯率大幅升值的影響，其報價更不能滿足於美國零售商與採購商的需求，也因此面臨失去與這些大客戶的訂單壓力也就越來越大。對於當時這些台灣中小企業而言，如何能夠持續維持與這些客戶的關係是一個重大課題。

### 小結：

透過本章第一節的初步整理，可以看到在理解 1970-1990 年東亞地區的快速發展，「東亞另一端」的美國零售革命發展是一個不可忽略的重要因素。其中，日本商社、美國大型零售商全球採購行動對於東亞地區各地的發展有著密不可分的關係。接下一節，將延續這樣的背景脈絡之下，以台灣成衣業的發展為例，更為具體地呈現 1960-1990 年代美國零售革命各階段的發展樣態，是在理解台灣成衣業各階段發展樣貌的同時，不可忽略的重要面向。

## 第二節：台灣成衣業的各階段發展

### 一、重建階段(1940---1960)

台灣紡織工業的發端則是因應日本軍需而成立，以生產麻袋、布袋為主，用以運輸軍用物資為用，關乎民生所需的成衣則仍需由日本進口。直到二次戰後，許多設備、廠房多遭破壞、產能有限，使得台灣戰後關乎民生所需之紗和布均須仰賴進口。因此，對這個時期而言，首要工作便是復建。當時國民黨政府為扶持台灣紡織工業發展，制定扶植辦法，採取管制紗、布進口等策略，運用美援自美採購棉花分配各廠代紡，扶植台灣國內紡織業的發展。自 1951-1975 年，美國共提供 2 億 3 千萬美元的棉花援助，占美援物資的 20%，結合政府「代紡代織」<sup>17</sup>政

---

<sup>17</sup>有關美援棉花的分配，最初由中央信託局下的「美援聯合委員會紡織組」負責。1951 年政府制

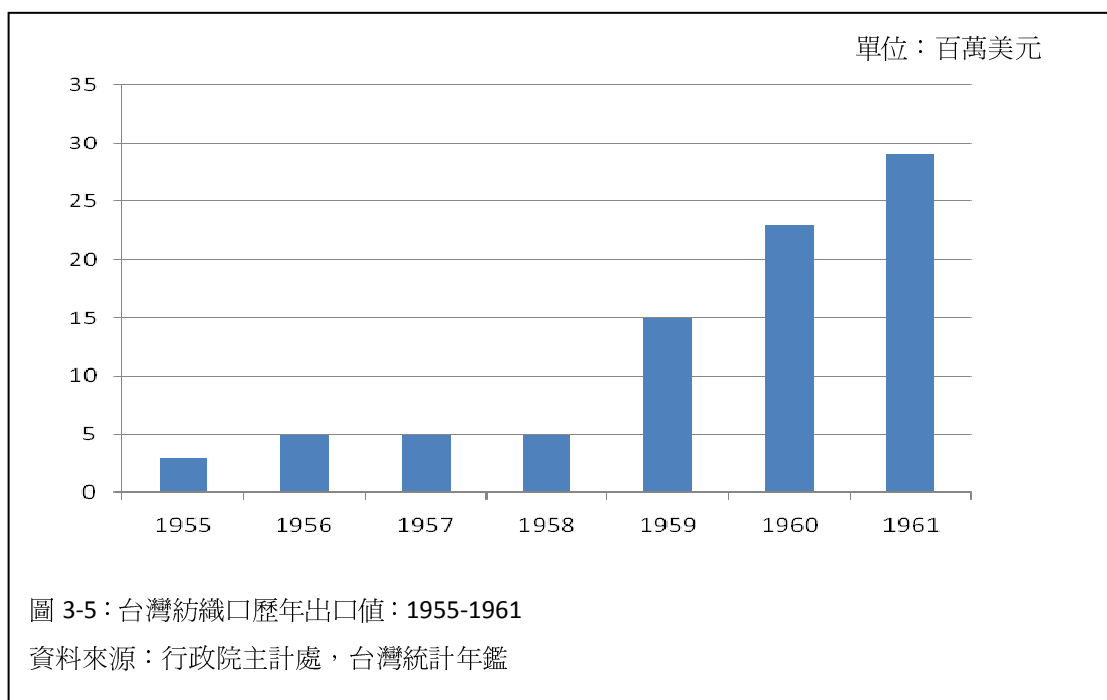
策，由政府(中央信託局)分配美援的棉花、棉紗給台灣業者，再以成口或現金支付方式委託業者加工，其成品則交回政府。這個時期，生產、銷售皆由政府主導與管制(姚興川，2996：47)。

另一方面，配合 1953 年推動第一期四年經濟建設計畫(1952~1955 年)目標，配合整體工業「進口替代」政策推行，以「進口布不如進口紗、進口紗不如進口棉花」為原則，進行一連串管制與保護政策，使得 1955 年棉紗的生產量比 1951 年的產能增加 237%，棉布的生產量增加 196%(黃金鳳，1999：13)。接續推動第二期經建計畫(1956-1959)，其棉布生產不單侷限於既有產能的增加，滿足國內需求，進而更要求提高品質、以求外銷累積外匯為主。但受限於品質、銷路不易打通之緣故，僅有少部份棉紗、棉布外銷到韓國、越南、香港，也有部份銷至美國市場，但數量極少。許多研究也指出，由於這個時期的人力成本低廉，美國棉花援助以及擴大內需市場等支持之下，配合政府實施一連串扶植政策，例如 1951 年的「管制棉布進口辦法」、「第一、第二期經建計畫」，隨後頒布「外銷品退還原料進口稅辦法」、1957 年成立「紡織品外銷委員會」等，加上政府大力輔導，許多新廠成立投入產能，例如台元紡織、六和棉紡廠、台中紡織、華南紡織、彰化紡織廠、中本紡織公司、東亞、東和、大東、益新、民興及萬源等多家廠加入，立下日後台灣紡織工業的發展基礎。

過去，國內成衣業者利用進口棉花與其他原料，大多供應國內市場所需，項目多是以軍隊與學校所需之標準制服，而非流行時裝(潘美玲 2001：122)。在國民黨政府大力推動紡織品外銷的脈絡下，1958 年才開始，原本 6、7 家原本專做內銷的成衣廠開始經營外銷業務(台灣經濟研究院 1985：268)。因此，由圖 3-？可以看到，自 1958-1959 年這段期間，台灣紡織品出口金額激增二倍。然而，促成這樣的局面有一個關鍵性的事件不能忽略，即**美國對日本紡織品與成衣項目的進口設限**。

---

度「台灣省紗、布管理暫行辦法」管制紡織品之分配。而代紡代織的分配比例，是業者每紡 470 磅(20 支紗)棉花可分得中央信託局另外支付的 650 磅棉花為代紡費用。此一分配方式於 1952 年 6 月改為每紡 470 磅棉花，中央信託局支付業者 1600 元代紡費用。業者繳回的棉紗則由台灣區棉紡織業工業公會處理，其中半數棉紗會以較低的官定價格配給會員；另外半數則再以優惠之代織費委託會員加工製成成品，再交回中央信託局。中央信託局可掌握美援棉花織成棉布總量的 21%。該政策從 1950 年-1953 年前，對台灣整體紡織業的基礎有相當的貢獻。



二次戰後的 1950 年代，質優價廉的日本紡織品橫掃美國市場，使得美國一方面以配額的方式限制日本紡織品進入美國市場的數量與項目，另一方面則是至海外找尋低廉的加工生產據點，再依美國關稅優惠 807 條款<sup>18</sup>運回美國，才能讓美國紡織品在價格上與日本紡織品作競爭(黃麗珠 1997：78)。因此，便是在這個脈絡之下，美國貿易商轉向台灣、香港，尋求可能合適的供應製造商，適逢台灣政府的大力推動、國內紡織工業已有初步的生產製造能力。因而，自 1958 年開始，紡織品出口值才能得以快速增加。

面對美國貿易商與成衣業者的大舉動作，倍感壓力的日本紡織業者自 1960 年代初期也開始進行海外投資的動作，於當地成立成衣製造商。以人造纖維業為例，日本人造纖維業自 1960 年代後逐漸面臨產能過剩的問題，使得日本人織成衣廠必須極需減產外移，以消化國內上游的剩餘產能。(佐藤幸人 1992：184；黃麗珠 1995：69)。基於過去日本對台統治近五十年的歷史背景，台灣自是日資企業投資設廠的首要考量之一。再者，配合當時台灣為求賺取外匯、鼓勵出口政策

<sup>18</sup>當時美國政府為鼓勵其國內業者從事海外加工，於 1963 年在美國海關稅則第 807 章規定，美國產製之零件及半成品運往海外裝配加工後回銷美國之成品，僅就海外加工的增值部分課稅，此即為 807 方案。資料來源：[http://www.dfm.com.tw/member/news/ttf\\_news/qcbi.html](http://www.dfm.com.tw/member/news/ttf_news/qcbi.html)

之際，讓所有原料均可免稅進口，只要求產品全數外銷的情況下，日本企業可以將製作成衣所需要的布料自日本、香港等地，因為日本擁有較佳的染整技術與能力，再透過台灣本地製造商加工製作成衣後，再全數銷往海外。因此，面對美國對日本紡織品的進口限制，這是日本企業重新進入美國市場的策略，也因此帶動台灣成衣業的快速發展。

所以，當時在台成立的日資成衣廠，其外銷比率高達 95%以上，而主要的銷售地則是美國(行政院研究發展考核委員會 1985：高棣民 1987：148)。從這個面向來觀看，台灣紡織品出口得以大幅增長，除了台灣政府大力輔導、推動之外，60 年代美日紡織品大戰、以及與日本紡織業的全球佈局策略，有著密不可分的關係。而日後的局勢發展，對於帶動台灣紡織工業的發展、特別是人造纖維，乃至於日後台灣石化工業的基礎，有著密不可分的關係(黃麗珠 1997：78)。

## 二、出口導向初始階段(1960---1970)

1960 年代的台灣政府必須面臨二大衝擊：其一，1961 年美國依據關稅協定(GATT)所訂定的「棉紡織品短期協定」，特別對來自台灣棉製品，特別是棉布進行數量上的管制，因此對台灣當時正在起飛的棉製品出口影響甚大。其二，為因應 1965 年美援結束，相繼而來棉花來源、數量與資金問題，開發紡織上游原料：棉花之外的另一個選擇，人造纖維業便是最好的選擇。因此，台灣投入上游自製人造纖維的投資與設廠，特別是從 1964 年開始生產耐隆絲與聚酯棉、1967 年開始生產聚丙烯腈棉、1968 年的聚酯絲後，底定台灣的人纖工業的發展。同時，1966 年國民黨政府開始推動如加工出口區等有利美、日成衣廠來台擴大投資，進行出口。從圖 3-6 可以看到，台灣過去出口成衣原料大都以棉為主，然而自 1964 年之後，人造纖維的比重正式超越棉。而台灣紡織品出口的主力項目也從昔日以棉、紗等紡織半成品為主的，成衣出口將取代紡織半成品的地位(見表 3-3)，美國、加拿大、日本則是台灣 1960 年代末期的主要出口目的地。

表 3-2：台灣紡織品出口項目 1961-1971 年

	纖維	紗、布	成衣服飾
1961	1.22	81.94	16.84
1962	1.01	74.01	24.89
1963	2.36	77.25	20.39
1964	1.59	70.76	27.66
1965	2.3	68.58	29.12
1966	3.02	68.21	28.76
1967	1.2	63.59	35.22
1968	1.41	52.71	45.88
1969	2.19	50.37	47.44
1970	0.98	47.66	51.37
1971	1.03	37.69	61.28

資料來源：台灣工業生產統計月報民國六十年版；轉引自姚興川 2006：289-290

隨後，從二個指標更能看出台灣成衣工業的成衣是如何深受日本影響。第一，從生產端來看，自美援結束後，受限於棉花來源的取得問題，人造纖維成衣變成是台灣當時成衣生產的主力。因此，從圖 3-7 便可看到台灣的成衣出口自 1964 年之後皆是以人造纖維為主要項目。然而，由表 3-3 便可以看到，從人造纖維成衣的中、上游的半成品、與纖維原料的取

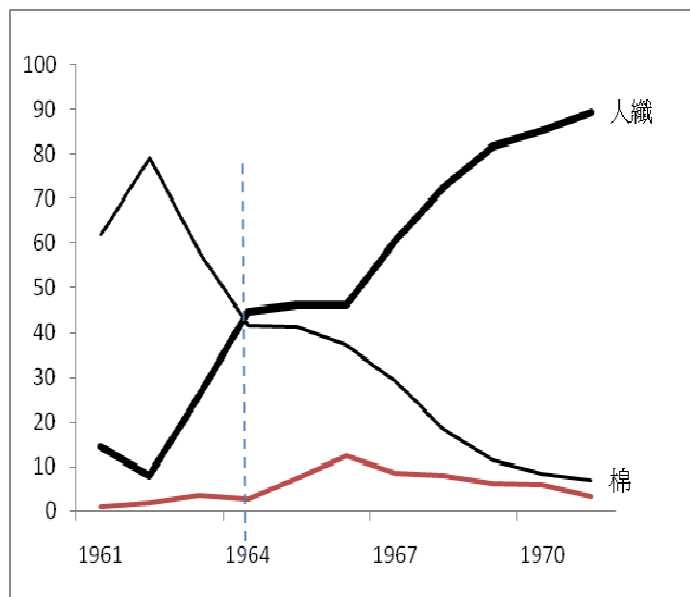


圖 3-6：台灣成衣出口金額中各原料之比重

資料來源：蔡瑞娟 1983 表 4-9

得比重，日商在其中所扮演的角色可見一斑。除了在製造端深受日資企業影響之外，另一個指標則是在台灣成衣外製品的外銷工作上，日本商社的影響力也極為重要。

表 3-3：台灣人織製品出口結構分析表(1962-1971)

	纖維		紗線		布料		其他		進口總值	
	金額	占總值 (%)	金額	占總值 (%)	金額	占總值 (%)	金額	占總值 (%)	金額	日貨占總 值(%)
1962	269 (264)	84.6 (98.1)	16 (15)	5 (91.3)	1	0.3	32	10.1	318 (310)	97.2
1963	538 (513)	89 (95.3)	24 (22)	4 (91.2)	5 (4)	0.9 (84.6)	40	6.1	605 (575)	95.1
1964	710 (664)	87.3 (93.4)	36 (32)	4.4 (90.9)	12 (10)	1.5 (83.8)	56	6.7	814 (760)	93.4
1965	752 (722)	84.3 (96.1)	34 (30)	3.8 (87)	38 (32)	4.3 (85.3)	68	7.6	892 (849)	95.2
1966	1059 (1044)	84.5 (98.6)	39 (36)	3.2 (90.9)	79 (57)	6.3 (72)	76	6	1254 (1205)	96.1
1967	1290 (1228)	80 (95.1)	71 (67)	4.4 (95.2)	170 (147)	10.5 (86.6)	81	5.1	1613 (1517)	94.1
1968	1350 (1241)	72.1 (91.9)	137 (127)	7.3 (93.1)	274 (230)	14.5 (84.2)	113	6.1	1873 (1700)	90.7
1969	2126 (1933)	70.7 (90.9)	142 (134)	4.7 (94.7)	576 (447)	19.1 (77.7)	165	5.5	3008 (2652)	88.2
1970	2277 (2015)	60.8 (88.5)	177 (157)	4.7 (88.7)	1092 (881)	29.2 (80.6)	199	5.3	3745 (3210)	85.7
1971	3176 (2963)	58.2 (93.3)	538 (430)	9.9 (79.8)	1498 (1047)	27.4 (69.9)	247	4.5	5459 (4635)	84.9
總計	13549 (12587)	69.2 (92.9)	1214 (1050)	6.2 (86.5)	3745 (2857)	19.1 (76.3)	1676	5.5	19582 (17414)	88.9

註：括號內數值為日貨金額與比重

資料來源：黃麗珠 1997：76

## 如何行銷：日本商社

前面一段提到，日本商社與其他日資企業對台在生產製造端的投資，帶動台灣紡織業的快速發展。例如，丸紅投資太子纖維、中華橡膠與利華羊毛三家台灣廠商；伊藤忠則是投資台灣針織、好福合織、統一製衣、華國染料、台灣精密工具、新龍紡織、福華橡膠、和豐化學、台灣大和等九家廠商，大都是與台灣紡織業相關的投資案(台經院 1989：161)。然而，日本商社對於台灣成衣業者而言還有另一項更為重要的工作，便是扮演與國外買者接連的角色。在本章的第一節便有提及，50 年代末期美國百貨業者如何與美國南方成衣製造商合作，透過 private-label 商品以增加自身的利潤。最後，這些製造商也將部份產能外包出去給亞洲的製造廠，這之中便是透過日本商社從中牽線、促其交易得以順利進行。

在當時，即使台灣政府當時為促使紡織工業轉型，加速推動紡織品外銷，以累積外匯，因而自 1954 年開始便透過一系列推動外銷產品政策，如外銷退稅、外銷低利貸款、條件放寬與手續費用等措施，鼓勵業者出口(蕭峰雄 1982；林邦充 1969；黃麗珠 1995)。然而，1949 年至 1987 年期間台灣正處在戒嚴時期。不論在出版、出入境、電信郵政、外匯均受高度管制，加上早期台灣成衣廠商的規模與資本皆不足以獨自撐起海外行銷的工作，國內本身也缺乏大型貿易商專職負責產品行銷業務的情況下，日本商社的職能角色便尤其重要。特別對於當時剛接觸外貿實務的成衣廠商而言，如何發送電報、寫商業書信等細節工作已屬不易，更別提到國外找尋買主。因此，即使面臨諸多出口獎勵政策的優惠措施，對於當時台灣廠商最直接的困擾是：「買主在哪裡」、「要去哪邊找買者」，如何找到海外買主成為當時廠商外銷工作最重要的課題<sup>19</sup>。因此，日本商社便在當時台灣紡織品外銷上扮演一個極為重要的角色。除此之外，提供國內成衣業者關於金融匯兌的協助更是日本商社在其中扮演關鍵性角色的主要原因。

根據周文(1973)的研究指出，當時美國、加拿大成衣輸入業者多為猶太人，其資金有限，無法一次訂購大批產品。因而需要日本商社從中代開信用狀(L/C)，或者幫忙代購服飾品。其中，付款期限便可拉長到約 4—6 個月，日本商社再從中抽 2—5% 的佣金。對於一些東南亞地區成衣輸入業者為獲資金融通之便，也由日本商社採購台灣紡織品。西歐市場過去與台灣業者的貿易關係較少，也是透過

---

<sup>19</sup> 整理自 張毅君 1998，〈另一個日本結--日本商社在臺灣〉，《光華》



日本商社從中牽線。非洲地區因該地部份銀行所開的信用狀屆時是否可以付款皆成問題，而奈及利亞政府當時規定進口之貨品付款與到貨180天才能付款。因此，台灣紡織品無法直接外銷，必須透過日本商社、英、法貿易商所開之信用狀才能外銷。即使當國外客戶知道代工廠商是誰，但有可能仍會要求透過日本商社進行交易。理由是，若貨品出問題，可直接由日本商社從中負責，對國外買者而言，是規避風險的最好選擇(周文 1973a)。

加上日本商社在各地廣設分支機構，一方面針對當地的市場屬性進行研究，包括當地的民情風俗、經濟環境、貿易習慣等資料，除了供日本境內廠商參考，也使得歐美買者客戶需依賴日本商社的協助，以找尋東亞地區的代工廠商。另一方面，往往日本商社更能成功扮演當地代工廠商的海外行銷之業務。因此，在台灣紡織業者資金、規模皆不足以獨自負起海外行銷業務的情況下，只能依賴日本商社來進行海外行銷的工作。當時，主要經營台灣貿易產品項目的日本商社，包括伊藤忠、丸紅、東信、三井與三菱。

在台灣紡織工業的發展上更能看到它們的角色。在紗布項目上，除了一些是直接採購、銷售外，大多是由它們進行所謂三角貿易模式。也就是它們自台灣採購毛紗、毛布、棉紗與人造纖維紗、棉胚布、混紡布等半製品，經過業者初步加工後，再運往日本、香港擁有較高的紡織與染整技術的地方進行加工，再運往美洲、西歐與東南亞等消費市場。或者由日本商社先運某一地區改換商標而轉運其他地區銷售。成衣項目上，一方面它們從日本採購原料、布匹與人造纖維，供應台灣成衣業者製造所需，另一方面同時向台灣成衣業者採購其製成品，再運往歐美消費市場。或者，它們依據國外客戶指定的材質、規格與樣式，向台灣成衣業者訂貨，甚至供應原料布匹及原料紗、線，由經台灣業者加工後，再由日本商社交貨給國外買者。

對於台灣成衣廠商而言，需依賴日本商社旗下龐大的商情與行銷網絡，助其海外行銷的工作。更重要的，台灣成衣廠商建設廠房時的貸款、採購機器時的分期付款與擔保、生產原料或半製品原料的供應、生產技術的指導、產品的設計，日本商社在其中扮演重要的角色。尤其，當時成衣廠商向台灣的銀行業者申請遠期貸款同時，銀行業者要求廠商開具日本商社為背書人承保的本票，才能給予授信。因此，資金雄厚的日本商社，不只掌握國內廠商海外行銷的通路，也直接對

台灣廠商進行投資，或提供融資服務。國內業者更需要日本商社的擔保下，才能與國內銀行業者進行借貸、擴建廠房的工作。

在 1960 年代台灣紡織工業起飛初期，日本商社無論在融資信貸功能、技術輔導、全球行銷等業務上，皆在其中扮演重要的角色。中華民國生產力中心總經理石滋宜指出<sup>20</sup>，當時台灣業者的處境，一方面抱著「東西能賣出去就好了，何必自找麻煩」的心態。更重要的，當時台灣出口主力大都是以中小企業為主，它們的組織規模太小、資金不足，更談不上組什麼國際性行銷網。也因此，依賴日本商社的協助來打進全球市場，也是一個不得不的選擇。

### 三、出口導向暢旺時期(1970---1987)

1971 年台灣政府仍然維持鼓勵成衣服飾品出口的政策，加上台灣當時工資低廉、生產力高且優，產品極具競爭力，1970 年成衣外銷快速增長，已達二億美元，1980 年突破二十億，占每年出口總值的 1/4 的紡織品，一半以上是靠成衣外銷得來的(中華徵信所 1983；張茂修 1982；黃麗珠 1995)。其中，1980 年成衣總出口的 61%是到美國市場，與南韓、香港、中國同為亞洲紡織與成衣四大出口地之一。

延續本章第一節美國零售革命四階段的介紹，這個時期正是美國零售業者開始擴大對東亞的採購時期，不僅許多美國服飾零售商開始在台灣、香港等地設立直接採購部門，持續擴大對台成衣與其他項目的採購數量。此外，隨著 UPCs、條碼等相關技術應用日漸成熟，配合 1980 年之後電腦、資料庫運算強化對相關資訊的運算能力後，美國的跨國企業包含零售商、品牌製造商更擴大對東亞這一端的介入程度，無論是透過技術轉移、亦或間接地提供生產流程上的協助，越能在一個全球生產網絡中，扮演一個重要的整合者角色。

以 Kmart、Wal-mart 為例，他們正式於 1980 年代初期採用這項技術後，連帶要求他們的供應商也必須採用 UPCs(Dunlop and Rivkin 1997:5)。其他多數零售商不僅也採用這樣技術，連帶也重整他們的供應鏈、降低成本，讓它們運作更有效率、競爭力。也因此，他們對於海外廠商生產供應端的影響力也就越大。這一段

---

<sup>20</sup> 張毅君 1998，(另一個日本結--日本商社在臺灣)，《光華》

故事，正是 Gary Gereffi 企圖透過全球商品鏈(GCC)來解析當時跨區域、跨民族國家邊界、由幾個跨國公司負責整合、形塑的經濟活動。由這些跨國買者所形塑的外貿網絡，對於理解台灣成衣外銷的發展有著密不可分的關係。

依據 Gereffi、潘美玲 1994 年的研究，便可清楚知道美國零售對台成衣外銷的影響程度。表 3-4 列出的是 1992 年美國零售商在台的十大採購部門。其中，在台採購的軟貨物項目多是成衣。其中 Wal-mart 採購 7 成成衣、3 成鞋襪；Kmart 則是以成衣、手提包、家庭時裝為主；Mast 則是全球最大女裝成衣零售商 The Limited 的海外採購部，也是當時台灣成衣出口的最大採購商。透過這二位學者側面的統計數字估算，依照 1992 年這十家零售採購商對台成衣訂單採購金額約 8.55 億美元，台灣實際接單並在當地製造的比重約為 5.1 億美元，除以當時對美出口成衣額 21.15 億美元，便可以知道 1992 年台灣成衣出口值約 24% 比重是來自這些十大零售商採購部門的管道輸出，再加上其他台灣設有直接採購部門的小型零售商以及沒有自有廠房，但擁有消費市場品牌行銷能力的品牌業者的採購，這二位學者粗估台灣對美的成衣貿易至少有 35%-40% 是掌握在這些國外買者的手中(Gereffi and Pan 2001：137)。

**表 3-4：美商在台灣十大零售採購商(1992 年)**

單位：百萬美元

公司名稱	1992 年對台訂單 額	供貨來源(%)		貨物種類(%)	
		台灣	海外	軟貨物	硬貨物
Kmart	500	40	60	45	55
Wal-mart	300	55	45	30	70
J.C. Penny	200	70	30	50	50
AMC	180	60	40	65	35
Mast	140	100	0	100	0
Montgomery Ward	135	77	23	35	65
Woolworth	110	80	20	46	54
Sears	75	98	2	40	60
May Department Stores	70	78	22	65	35
R.H. Macy & Co	50	80	20	73	27

資料來源：Gereffi and Pan 2001：134

#### 四、海外直接投資時期(1988 年之後)

面對隨著 1985 年廣場協定(Plaza Accord)的後續效應，台灣成衣業原有的優勢條件正逐漸消失。新台幣匯率從 1985 年的 1 比 40，急升至 1995 年的 1 比 26，台灣成衣業者的出口成本變得非常高。此時，台灣成衣業者面臨一個兩難困境。過去他們以 OEM 模式與這些美國零售業者建立連結，由美國買者指定產品樣式、規格，由台灣在地製造商生產、出貨。而如今，這樣的模式台灣業者已無法從中獲利，日益增加的成本壓力，逼得他們單子接得越多，賠得也越多。但若無法落實與這些客戶的承諾，這些零售業者與品牌採購商相較於過去，比較容易找到其他的代工廠為其生產，台灣業者將面臨失去客戶的命運。

為延續自身的發展，台灣成衣業開始將部份產能外移至中國大陸、東南亞與中美洲等地。因此，自 1987 年整體紡織產業出口值達到高峰後，特別是成衣服飾業，就未再有大幅成長。而因為台灣成衣業者與中國大陸間接貿易與投資，使得大陸市場對於紡織品需求大增，從台灣進口大量的紗、布。一方面台灣紡織工業在既有的規模逐年成長，同時台灣紡織業的出口結構開始改變。自 1988 年以後，成衣項目逐漸下滑，隨之取代的便是中游段的紡織半成品紗、布項目，且年年增長。特別的是，90 年代後台灣紡織半成品的出口目的地大多是間接透過香港供應中國與東南亞國家(潘美玲，2001：126)。以 2001 年為例，台灣出口至香港紡織品中，有 72.5%是布類、18.7%是紗類；然而，出口至美國紡品中，61%是成衣(紡織中心 2001)。

一些研究也指出，正是因為台灣成衣業者對中國大陸、東南亞的間接貿易與投資，從而帶動對台灣紡織半成品、上游人纖原料需求的增加。從圖 3-8 台灣總體紡織品的出口目的地變化，因此，自 90 年代後可以看到台灣紡織工業在既有的規模成長，同時也逐步調整紡織業的出口結構。同時，台灣轉為紡織半成品出口商的新角色，從昔日成衣出口至歐美已開發國家，轉向對第三世界成衣製造地輸入資金與產品的形態。由圖 3-7 便可清楚看到這樣的變化。

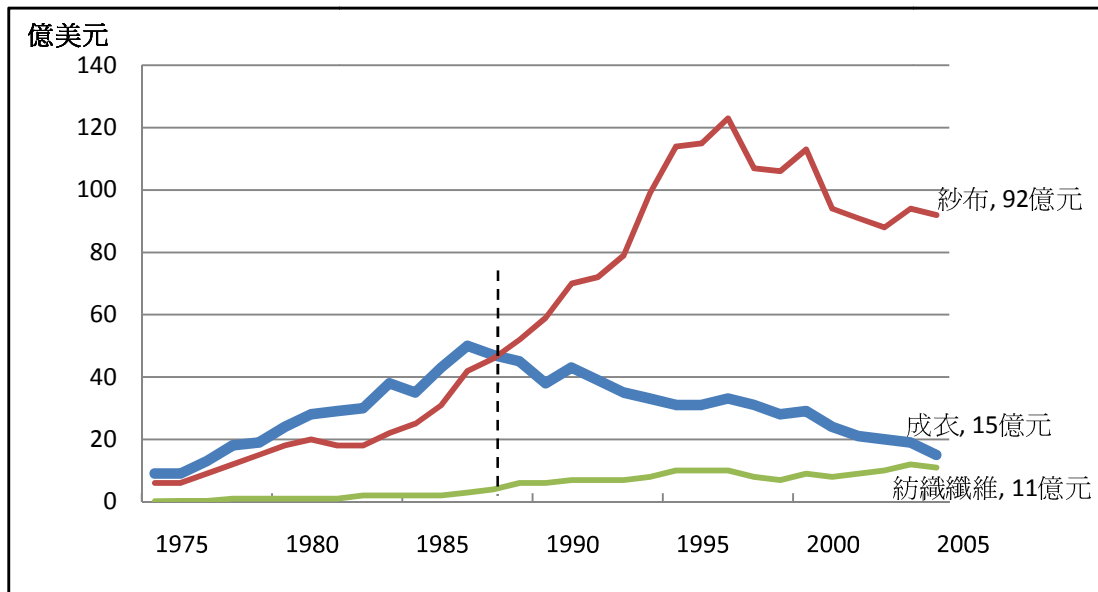


圖3-7：台灣紡織產業歷年出口結構變化  
資料來源：中華民國海關進出口統計

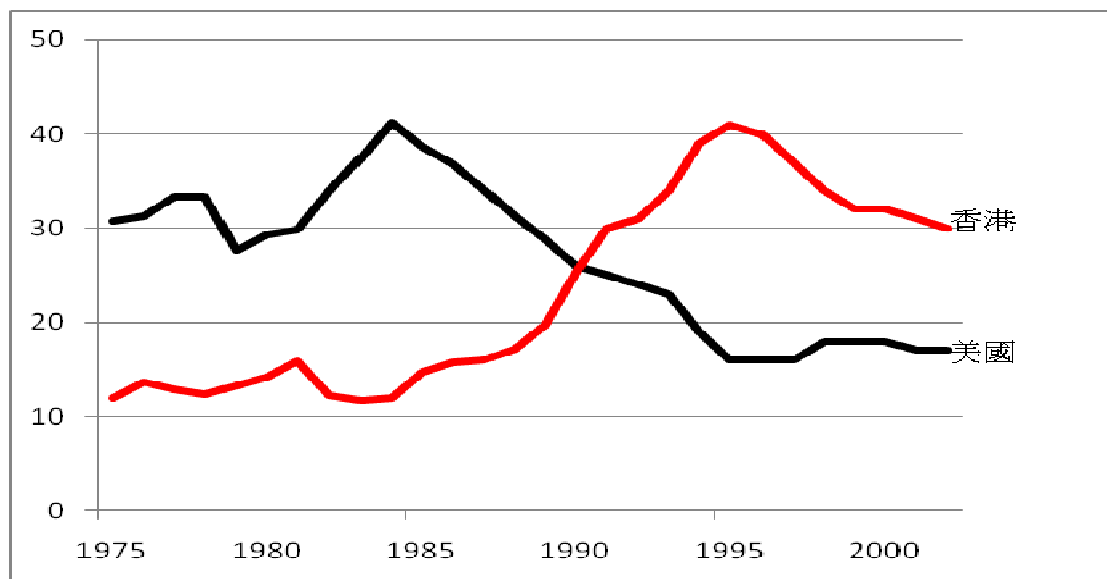


圖 3-8：台灣二大紡織品出口比重歷年變化  
資料來源：歷年紡織工業年鑑

對於昔日台灣成衣出口主力的中小企業而言，面對強大的變動之下，「如何轉型與發展」成爲一個關鍵性的課題。在陳介玄 1999 年出版的著作《台灣產業的社會學研究：轉型中的中小企業》<sup>21</sup>他強調，雖然東南亞及大陸的興起，代表的是國外買者的資本與網絡，在比較利益選擇下，勢必會移往其他國家、減輕台

<sup>21</sup>整理於該書的第一章：(台灣經濟世界之形成：中小企業生產網絡與外貿網絡之整合)

灣生產基地的比重。然而，並不必然會放棄與台灣製造業者所建立的連帶。理由在於，很多外商仍然是透過台灣製造業者將產能移至東南亞、中國大陸，繼續為其代工製造。一方面，對外商而言，坐收轉移生產基地的實質效益，規避轉移生產基地的政治、社會、經濟風險與成本，因為那是由接单廠商自行承受。另一方面，能夠滿足國外買者需求的台商而言，延長企業生命、得到一定的利潤(陳介玄 1999: 21)。因此，1990 年代後台灣成衣業逐漸成形「三角製造網絡」的發展，也支持了這樣的論點。

Gereffi、潘美玲(1994)以「全球商品鏈」(GCC)為其分析架構，指出東南亞、中國大陸等地的興起，雖然取代了原本台灣成衣業者在台製造的職能，卻沒有踢除台灣成衣製造商全球成衣商品鏈的位置，反而從過去在成衣商品鏈中生產製造的位置，轉為國外買者與海外製造承包商之間的中間商(Gereffi、潘美玲 2001)。正是立基於過去與台灣成衣業者長期合作的信任關係，自 1990 年代後國外買者仍將訂單下給台灣成衣製造商，再由這些廠商將訂單產能轉移至中國、印尼、菲律賓、越南等海外工廠，無論這些是由台灣母廠直接投資的子工廠、亦或與當地合資，或者是當地獨立的承包商。最後，將成品直接運往國外買主，使用製造當地的進口配額，而是由台灣廠商使用信用狀或其他付款方式，將款項給予這些海外工廠，進而形成所謂的「台灣接单、海外製造」的三角貿易網絡。

Gereffi 與潘美玲過去的研究，便是抓住美國零售商海外採買的行動與 1970 年以來東亞工業發展的關聯性後，牽引出 1990 年代後因應整體匯率變動與中國大陸、東南亞等地生產基地的興起所形成『三角製造的現象』，台灣過去從昔日為這些國外買者的海外承包製造商的角色，轉型為中間商，負責接单、分單給海外代工廠出貨。然而，Gereffi、潘美玲卻也指出，台灣成衣業者雖在 90 年代逐漸轉形為中間商，似乎在成衣商品鏈的產品世界中升級了。但隨著中國、東南亞國家生產水準的上升，國外“Buyer”對於這些生產基地的掌握也更加熟練，將可能不再經由這些中間商，直接往這些中國、東南亞生產者直接下單。因此，台灣成衣業仍然可能面臨危機(潘美玲 2001: 141)。如何在國外買者掌握市場通路、訂單的情況下，台灣成衣業者如何而能保有自己的一片天？如何持續性地深化與買者之間的關係，成為國外買者在全球佈局之下不可或缺的關鍵夥伴？這便是下一章希望透過聚陽實業的故事來說明的。

## 第四章：聚陽實業的限制與機會

第三章透過歷史性回顧，分別整理 1960-1990 年代美國零售革業以及相對應台灣成衣業發展之間的關聯性，正是遠在東亞另一端的美國零售變革，促成美國零售商與服飾品牌商開啓一系列的全球採購行動，從而帶動 1970 年代東亞地區如台、韓、港等地的成衣出口快速增長。隨著 1980 年代以後關於物流、資訊整合、供應鏈管理等相關技術的成熟，國外買者對於海外生產網絡的成本、交期、品管條件等掌握程度越高，隨著中國、東南亞等地的崛起、台灣自身的匯率條件、土地成本、勞動條件皆不利於台灣成衣業的發展，迫使台灣成衣業者大舉外移海外。因而，台灣成衣出口值巔峰在 1987 年高達 50 億美元，2005 年只剩 9 億美元；極盛期的成衣廠有三千多家，如今只剩六百家不到，1990 年由 20 幾人出資成立的聚陽實業，面對的就是這樣的背景環境。

然而，就是在這樣的環境之下，聚陽實業卻於 2000 年之後異軍突起。聚陽實業自 2001 年起，每股盈餘 6.29 元，隨後也一直能維持 EPS 4 元以上的表現。加上 2001 年發放 13 個月、2002 年發放 10 個月年終獎金，令人為之驚豔。累計資本額至 2006 年為止不過 13 億，卻能創造 120 億元的營收。主要產品雖然成衣，卻包含針織、平織二大區塊，各項產品如襯衫、童裝、睡袍、裙子、女裝、夾克、運動套裝、嬰兒服等多元化流行性產品皆涵蓋其中。營收主要客戶盡是美國前十大零售以及服飾通路商。一家由一群失業員工自身集資成立的聚陽實業、以一個後進新兵的姿態加入成衣業中，很難想像 10 年之後有如此亮眼的表現？

因此，本章節分成二個部分，第一部份則透過文獻、剪報等相關資訊，佐以一手談訪資料，介紹聚陽實業自 1990 年-2006 年各階段的發展與轉變，突顯它如何從一個成衣後進者的姿態，在如何惡劣的環境之下，如今已成爲台灣成衣業界中三大龍頭地位之一，觀看它是在「什麼樣的結構條件」切入、找尋自身的發展利基。另一部分，則是透過聚陽實業的個案操作，一方面更爲細緻地突顯 Gary Hamilton 的『global matching』過程如何在一個具體個案上呈現出來，再者面對 Gereffi 所言之的買者網絡與結構之下，聚陽如何卡進全球成衣商品鏈、以及重新定位它在成衣商品鏈之中、與買者客戶的角色意義，成爲買者在市場競爭中不可缺少的關鍵夥伴。

## 第一節：市場結構限制下的聚陽實業—1990-1996

1990 年代是台灣土地成本、勞動條件、外匯環境皆不利於台灣成衣業發展的時刻。近三分之二的成衣公司面臨外移他地或就地關廠的命運，眾多成衣公司之一的德式馬公司在當時也面臨一樣的環境。當時擔任德式馬台北廠總經理周理平<sup>22</sup>先前便積極建議當時的董事長必須有所應對，將工廠製造部門外移、台灣負責接單的角色。但當時決策者的遲移、最後仍由周理平負責執行關閉台北等地三家台灣廠房，移往向菲律賓的決定，導致近 60-70%的員工難以提前因應、立即面臨失業。對周理平而言<sup>23</sup>，即使業績做的再好、做決定的還是別人。因此，1989 年當他執行裁員動作的同時，也把自己放入裁員名單之中，與底下昔日數十名德式馬員工一同面臨中年失業的危機，而周理平拿房子抵押五百萬元、號召昔日數十名德式馬離職員工，集資三千六百萬元，以八百萬元為登記資本額成立於 1990 年成立聚陽實業，再度經營他們過去最為熟悉的成衣產業。然而，面對既有的市場結構，這家成衣新兵的發展初期，其實是危機重重。

### 在國外買者層次

美國 1960 年代以來零售變革的發展下，美國成衣消費市場出現了幾種零售型態，Gereffi 於 1994 年著作中，將成衣商品鏈中的買者(buyer)類型中分成五種類型，依序為：

1. 時尚品牌公司(fashion oriented companies)：做的是量少卻是高工藝價值的頂級產品，例如 Armani, Donna Karan, Polo/Ralph Lauren, Hugo Boss, Gucci 等
2. 百貨公司(Department stores)、專賣名(Specialty stores)及服飾品牌公司(Brand-name companies)：主要銷售優質且售價高的服飾商品，且以自身的品牌作為銷售保證，常與百貨公司通路業者進行合作。其中的行動者包括像 Bloomingdale's, Saks Fifth Avenue, Neiman-Marcus, Macy's, Nordstrom, The Gap, The Limited, Liz Claiborne, Calvin Klein。

---

<sup>22</sup> 1975 年畢業於成大工業管理、1976 年轉至成衣大廠福星製衣，五年後由基層廠務升至生產部經理。1981 年跳槽至德式馬成衣廠擔任行銷業務副理，1985 年升至業務副總、1989 年擔任德式馬總經理。

<sup>23</sup> 詳情參見『周理平：除非面臨經營瓶頸 才會考慮自創品牌』，突破雜誌 214 期 pp56-59



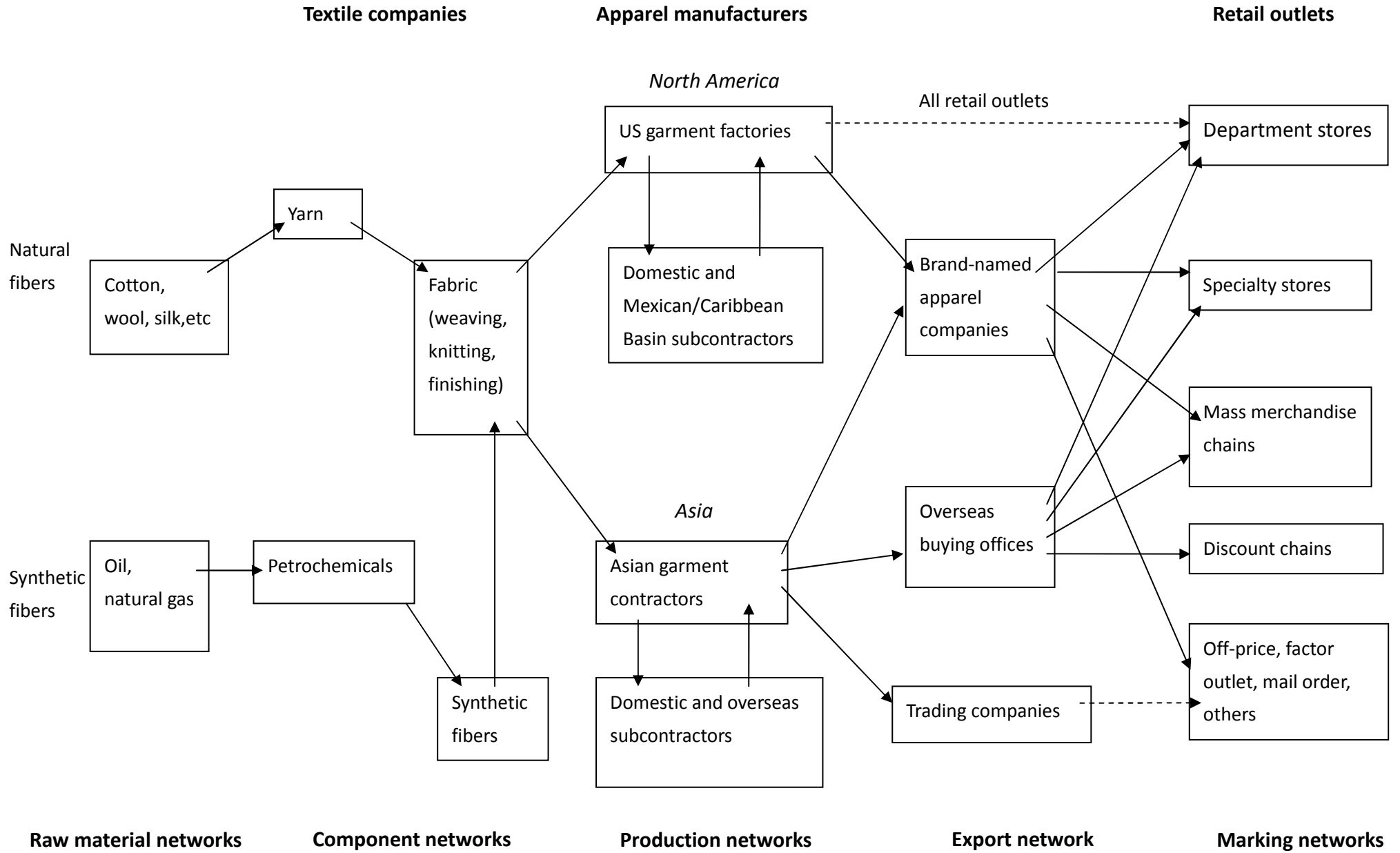
3. 大賣場(Mass merchandisers)，主打品質良好、價格實惠的個人品牌商品，價格區位低於第一、第二種類型，例如 Sears Roebuck, Montgomery Ward, J.C. Penney, Woolworth
4. 大型折扣商店(Discount chains)，專攻價格低廉、量大的通路品牌(private label)服飾商品，例如 Wal-mart、Kmart、Target 等
5. 小型進口商(small importers)，專門試驗性購買特殊項目。更重要的，通常這些小型進口商為零售商扮演“industry scouts”角色，訂單數量剛開始也許很小，但如果海外供應商值得信賴，則有急速成長的空間(Gereffi 1994：222)。

Gereffi 於 1999 年更進一步將這些全球成衣商品鏈中的領導廠商，區分成零售商(retailers)、品牌行銷商(marketers)與品牌製造商(brand-name manufacturers)三類，以此定位，自 1960 年代以來的零售變革下，這三種類型的領導廠商如何開展出各自的成衣委外採購與生產行動。

對於零售商而言，過去在市場端的角色主要是成衣品牌製造商的主要客戶。由零售商向品牌商採購其產品、陳列上架給消費者供其選擇，即使零售商推出自有品牌(private-label)，企圖掌握生產至銷售端的利潤，但占其整體銷售的比例低。直至 1980 年代後，這些零售商開始逐漸提高賣場品牌(private-label)的營收比重，甚至組織內部設立設計研發部門，結合原有的海外採購網絡，提高自身賣場品牌的價格定位。此時，零售商才真正開始正面與這些品牌商競爭。同樣的，面對日漸壯大的零售商勢力，這些品牌行銷商、品牌製造商必須進行一系列組織重整的工作，開始將資本集中在市場行銷、產品設計，製造部門委外出去給海外供應商，以確保日益激烈的零售大戰中，能在產品樣式、價格與交期速度能不斷保持領先地位，從而自 1970 年代中期之後帶動整體東亞地區的發展。因此，Gereffi 依據成衣的生產流程與其中主要的組織行動者，標的出圖 4-1 的架構。

在這樣的分析架構之下，Gereffi 觀察到，全球成衣商品鏈上的領導廠商透過二個面向對於商品鏈上的其他成員產生一個決定性的影響力量。第一，領導廠商會透過釋放技術、專利權的型式，提升接單廠商的生產能力，以符合買者要求下的生產角色。第二，領導廠商會藉由訂單，驅使接單業者在產地、價格、原物料項目、生產流程等層面，必須符合買者要求的情況下，進而影響接單廠商在海外行動佈局，形構全球成衣商品鏈的空間分布(Gereffi 1996)。

圖 4-1：成衣全球商品鏈架構



對於美國服飾品牌製造商而言，因此，大多會由自身專屬的設計部門負責搜集、整合當下的流行趨勢，打造出既符合自身品牌形象，又能體現時尚感的款式，再將製造流程確立後，委外給海外的代工廠製作。對這些領導廠商而言，礙於營運、監督人事與其他風險成本的考量下，會透過幾次的下單經驗，評比、檢選出幾家符合其要求的供應商，作為委外下單的主力廠商，逐步建立起彼此熟悉的交易模式。當然，在這個過程中，國外買者同時也會維持幾家次要供應商的合作關係，以求分散風險。但一般而言，除非在既有的供應關係出現危機，例如交期、品質、數量皆不如預期的情況下，國外買者才有可能思考將單移轉的可能性。因為每一次轉單，就是一次新的嘗試、與新的供應廠商建立磨合的開始，就隱含了一種不確定性風險。

對於零售商而言，為求分散風險，會盡量避免「獨家工廠供貨」，片面依賴特定一個供應商的情況發生(Gereffi and Pan 2001：133)。尤其像成衣這一類季節性產品，訂單種類與數量受消費市場需求的變化影響極大，各個供應商之間專長的产品項目不見得齊全。因此，零售商的委外採購策略會在各地分些小單同時養著許多像聚陽這種小型供應商。但即使如此，仍是由幾家核心的一線供應商負責這些零售客戶大部分的訂單需求。

因此，在這樣的情況下，作為成衣新兵的聚陽實業而言，是很難切入跨國買者與同業之間長期建立起的合作關係。因此，聚陽實業的這些業務人員早期只能依循過去在德式馬成衣廠工作時，與這些買者客戶如 Gap、J.C. Penny 所建立的人脈，找些小單來做。即使，周理平幾次企圖要爭取像 Wal-mart、K-mart、Target 大型折扣零售商的訂單，不但主動送樣品，甚至幾次親自赴美登門拜訪爭取訂單，但都『吃足閉門羹』<sup>24</sup>。

## 同業競爭的層次

面對台灣其他成衣大廠已與跨國買者建立起穩固的交易關係之下，聚陽實業作為一個後進者而言，不太容易切入既有的關係結構。另一個不利於聚陽實業發展的因素，便是配額制。北美地區一直是全球紡織品最大的消費市場，也是台灣

---

<sup>24</sup> 詳情可參閱 台灣壹週刊（冷暖自織：專訪聚陽紡織董事長周理平）

成衣出口最大的目的地，因此北美消費市場對於台灣成衣業的重要性不言自明。然而，美國政府為保護國內紡織業與紡織工人權益，以及其他政治利益的考量下，會對進口到美國紡織品來源國進行紡織品的種類、數量設限，內容包括紡織品的類型、數量，超過限額的來源國就不得進口到美國。而當時台灣、日本、香港、韓國等都是紡織品出口大國、同時也是遭受紡品配額限制的國家。如果這些國家地區的業者配額使用完畢、亦或沒拿到某特定項目的紡品配額，除非向他地購買不足的配額數量，小則無法享受關稅減免等其他優惠條件，大則根本無法出貨到美國。因此，台灣成衣業者為爭取紡品配額，開始透過海外投資在非洲、中南美洲等輸美免配額、免關稅的國家設立廠房。「逐配額而居」則是 90 年代後台灣成衣業為求生存必然要走的道路，留在台灣的業者，則是搶到多少配額、就只能做多少生意。

因而，當時即便是現在，配額不僅是成衣業者手中的有價資產，用以轉賣給其他成衣業者，其中更有冷熱門配額之別。許多量大的熱門配額如褲子、polo 衫，早已被大型成衣業者所把持。以當時聚陽實業作為當時成衣業中的後進者而言，當時只能專攻那些「量少變化又多」女裝襯衫之類的冷門配額<sup>25</sup>。但由於冷門配額的量小，不可能單靠一門冷門配額就能將公司養活。對於當時的聚陽而言，『有可能拿到的配額，就儘量去做』。

然而，草創初期的聚陽實業公司員工僅只有二十多人的組織規模，資本額僅只有八百萬元新台幣，即使隨後集資到三千六百萬元，仍然有限。因此，當時的聚陽沒有能力獨自擁有自己的廠房，資金不足、人力有限的情況下，更別提要和當時的成衣大廠搶國外的客戶，也沒有多餘的資金購買熱門配額。因此，只能靠以往在成衣界的人脈<sup>26</sup>，尋找冷門配額這類小規模的訂單來做，走所謂『少量多樣』的經營策略，由台灣聚陽接單後，向外採購料件後，外包給菲律賓策略聯盟廠製造的營運模式。

但是，走這樣的策略並不代表沒有風險。例如以 1994 年聚陽開始從平織品兼做針織品項目，首筆訂單是數量二百打的 POLO 衫，但因為缺乏過去的經驗與搜尋管道，這筆訂單最後是由六個代工廠完成。其中，不但成品運送費錢費時，

---

<sup>25</sup> 參閱 遠見雜誌，《成衣股王的品牌路》2007-05-01，林孟儀

<sup>26</sup> 參閱 商業周刊，《年終獎金十三個月的成衣公司》2002-12-16，周啓東

品質難以掌控，最後這筆訂單只有一半合格<sup>27</sup>。因此，如何不斷與海外供應商之間作磨合、測試，選擇幾家配合的廠商，統包代工、簡化流程，以提高聚陽在交期與品質上的穩定性，變得是聚陽實業的一個重大難題。

### 「少量多樣」的營運困局

所謂「少量多樣」的營運模式，卻恰恰呈現聚陽實業面臨當時困局時所做的回應。因為，昔日台灣成衣的營運模式靠的是接低價、大量訂單的經營模式，做平織的不做針織、做西褲的不做洋裝。隨著台灣自身人工成本的提高，東南亞、中南美洲等地開始搶食價低量大的訂單後，這套模式不能是聚陽可以選的路，而自身組織規模的限制，也沒有能力走這條道路。所謂的『少量、多樣』策略是當時聚陽必須、也是唯一能選擇的方向。所以，聚陽 1994 年決定從原本平織成衣業務，決定同時兼做針織成衣，以開發更多元化的產品線。基本上，只要不虧本的訂單，聚陽儘量來做<sup>28</sup>。即使「量少多樣的產品」單價高、獲利優，但沈重的營運成本使得聚陽的前幾年勉強收支打平，也曾虧損數百萬元，始終在那個週期裡面起起伏伏，一度面臨原始股東的諸多質疑，甚至要求退股。聚陽實業副總王泰昌先生一語道破當時聚陽所面對的市場結構：

「台灣成衣業發展了這麼多年，每家廠商自己的定位都早已確立了，每家廠商也都都有自己長期合作的穩定品牌買主，重點是自己的生產不要出問題。一出問題可能會導原先穩固的合作關係出現變動，別的廠商就會有機可趁。」<sup>29</sup>

數年來面對國外買者的冷眼對待，聚陽終於有了機會。1995 年 Target 因為土耳其睡衣供應廠無法出貨，決定轉單給聚陽。雖然只有三萬多打的小單，但無疑開啓聚陽日後與 Target 持續合作的機會，正如同聚陽董事長周理平所言之：「我們這種三線供應商，要晉級為國外大廠的一、二線供應商，就是等、等一線供應商出事」。因此，對於聚陽發展歷程中最為關鍵的事件，便是 1996 年 Wal-mart 的急單。因為這次與 Wal-mart 合作的機會，讓聚陽有機會脫離既有的困局循環，從而開展出一個不同的局面。

<sup>27</sup> 參閱 台灣壹週刊《冷暖自織：專訪聚陽紡織董事長周理平》

<sup>28</sup> 參閱 EMBA 世界經理文摘《聚陽實業董事長周理平：謹記做員工的感受》，219：72-80

<sup>29</sup> 訪談稿轉引自 王佑文 2007：58

## 第二節 聚陽實業的機會—1996年沃爾瑪急單

聚陽營收成長的最大關鍵，便在於 1996 年接到 Wal-mart 一張出貨 66 萬件、超過 1 億元新台幣、且要求四個月內必須交貨的緊急訂單。以當時成衣業界而言，300 萬元的量已算是個大單子<sup>30</sup>，更別提 1 億元的單子。何以這份急單會轉往聚陽，主因是當時扮演 Wal-mart 的台灣代工廠臨時斷貨，使得過去幾年只有接獲 Wal-mart 微量訂單的聚陽實業有了機會。

然而，機會來了，同時隱含新的危機。當時的聚陽沒有自己的成衣工廠，與海外策略聯盟的協力廠產能只能吃下一半的訂單，聚陽若想吃下單子就必須在短時間張羅另一半的產能。否則，中間稍有疏失、延遲出貨的代價是很大。當時接 Wal-mart 訂單平均一件衣服的毛利不過 0.7 元，倘若聚陽實業最後無法準時出貨，就必須自掏腰包以空運方式寄送，運送成本便高達 1.5 元。不僅錢沒賺到，反倒毀了聚陽實業<sup>31</sup>。

因此，「機會與挑戰」間的一線之隔，使得周理平面臨抉擇：要不要這筆六十六萬件、約兩千萬利潤的訂單？要不要放棄與全球最大成衣零售商沃爾瑪合作的機會？為此，包括周理平在內的五位高階主管開了一天的會。當場，只有周理平與當時廠務主管黃宏仁贊同一試，其他的人認為該量力而為、只接聚陽實業本身所能承擔的一半訂單。

然而，當時周理平卻考量到，倘若完成這次 Wal-mart 轉單的任務，不僅可以向 Wal-mart 證明，聚陽是有能力成為一線供應商的實力，更能向其他的國外買者宣示，聚陽已是一家有能力接下國際客戶的一線成衣廠。對於聚陽實業日後與國外買者洽詢業務的時候，具有一種指標性意義。倘若聚陽實業放棄了這次機會，將可能一直處於二、三線供應廠的營運困局。另外，積極地與 Wal-mart、Target 這類大型零售商建立合作關係，對於聚陽實業更為重要的意涵在於，一來這些客戶的採購數量驚人，即使只是占他們營收比重的 1%，對於聚陽實業而言，可能就是高達 30% 的營業比重。二來，與國外服飾品牌商相比，與這些大型服飾通路商合作可以讓聚陽多了更多操作「價值」的空間，也就是製造前端的設計服務。

<sup>30</sup> 參閱 商業周刊，《顛覆夕陽產業遊戲規則》，2004-04-12，曾寶璐

<sup>31</sup> 根據記者莊開文於 2007-08-25 TVBS《101 高峰會》電視專訪聚陽董事長周理平時，他便指出當時 Wal-mart 為尋求能夠接下這份急單的名單中，聚陽實業只是幾家選項中的一家。原本，Wal-mart 首先詢問的是另一家成衣代工廠，而不是聚陽實業。爾後，受到 Wal-mart 徵詢的代工廠商立基於自身的考量，不願意接下 Wal-mart 急單。因而，才把機會給了聚陽。

而這個空間正是來自於零售商與品牌製造商之間日益激烈的競爭之下的產物，也反映過去 Gereffi 在面對零售商與品牌製造商之間的競爭關係下，並沒有看到這一層對於後進廠商的影響。

## 品牌商與零售商的競爭

GCCs 當時面對成衣產業生態中，「商品的款式設計與研發」體現品牌公司的整體形象、理念訴求與產品的市場定位，決定該公司產品能否被消費大眾接受，同時關係到公司的生存命脈。因此，透過本研究第二、三章的介紹，長期以來美國零售變革之下，服飾品牌製造商為求快速反應市場變化，已於 1970 年代中期以後，形成「製造委外、設計行銷在手」的轉型策略。由這些品牌買者製作設計樣本、規劃流程，再交付給海外代工廠製造生產。其中，為確保品質，一些關鍵性的布料採購可能會由領導買方預先指定、要求負責接單製造的成衣廠商，必須向特定的布料商、配件商採購，依國外買者指定的設計樣本量產製造、依期交貨。

因此，何彩滿便以寶成為例，指出當跨國買者指定材質的情況下，接單製造的代工廠商往往會碰到二大問題：第一，由於代工廠無法主導整個生產製造的流程與時間，將面臨交貨時間、品質與價格等控制、協調的問題；第二，代工廠商無法掌握採購的時機、與數量，壓低上游原料的採購價格，反而受限於國外客戶所指定之供應商的報價(何彩滿 2005：89-90)。同樣的，為確保生產流程的品質、交期進度，領導買方同時也可能會限制製造產地，或者限制接單廠商不得隨意將訂單外包，如被國外買者發現，所產生的後果將是面臨取消訂單、排除日後的交易機會。透過梁淳淳(2004)對國內幾家成衣業者的專訪，也能突顯品牌買者在這方面的要求與限制：

「如果找協力廠商做、客人他自有定見，一般都不准你外包。他會要求品質，他們認為協力廠的管理跟品質會有問題，買方現在流行工廠評鑑、定期工廠巡察，找員工秘密約談”看很多衣服的品質、工廠管理、品管、人權工作時間與管理，星期天不准加班、談環保衛生安全、性別歧視、童工、員工投訴等等都合格了，客人才能投單給你。美國上市公司都會這樣，名譽很重要，他們沒辦法承受任何負面消息。」

32

---

<sup>32</sup> 訪談稿轉引自 梁淳淳 2004：55

「有的單子明知會出事賠錢也都接了，就要考慮外包，不跟客人講，Gap、Dillard's 如果發現就會取消訂單，我們買的所有原料與造成他的銷售損失都要由我們承擔。」<sup>33</sup>

因此，在全球商品鏈的分析觀點下，讓我們更容易深入地掌握領導買方對委外製造商如何透過訂單附帶條件的限制，其中一個重要面向便是原物料採購的指定，從而了解領導廠商支配、限制代工組織的機制。透過這樣的手法，一方面，讓買者客戶更容易掌握產品的品質與良率。同時，這也是一種分化、限制委外供應商的控制手法。在全球成衣商品鏈中，國外服飾品牌商掌握自身核心的設計、品牌行銷的能力，透過 OEM 模式、指定規格、樣式與相關原料物件的採購，使他們成為成衣生產鏈上的主導者，對於台灣負責製造，從中賺取製造環節的利潤，同時也卡住台灣成衣業者在成衣商品鏈中往市場行銷移動的可能性。隨著中國、東南亞等地的成本優勢下，一度讓台灣成衣業者面臨夾殺的困局。聚陽實業副總王泰昌先生便指出：

「品牌商對於代工廠有著極嚴格的要求與限制。早期他會和已談好條件的布商、供應商，作為你必須要接受他們訂單的條件。可是使用對方談好條件的供應商，老實講對我們來說是沒有拿到任何好處..... 品牌買主在跟我們談條件的時候，生產地點他們常會有意見，生產的工廠他們也會有意見，每個國家、每個地區的國情不同，你的工廠是否能符合你的品牌買主的標準，都必須經過他們的同意才能生產。」<sup>34</sup>

然而，市場始末端存在著不同層級的競爭。GCCs 的買者客戶端同樣面對彼此市占率的爭奪戰，同時也要面對賣不出去、庫存的壓力。此時，自 1990 年代中期之後的零售變革，相關物流、供應鏈管理技術的成熟，美國大型零售商一改過去為各大品牌製造商的賣場角色，嘗試擴大成衣服飾自有品牌的市占率，企圖推出中高價位的通路品牌，搶占不同市場區間裡的消費者，直接地與品牌製造商正面衝突。二者與日俱增不斷激化的結果，同時也打開過去所不會出現的「需求空間」。

這個需求空間便是這類型買者需要供應商主動提供具設計感、時尚感，且具符合其該客戶的品牌意念的商品，同時也釋放出設計、物流配送等其他領域空間給了海外供應商。某個角度來看，這是零售業者經營策略應用的一環，但另一個角度而言，聚陽多了過去不曾能進入的領域。其中，最為關鍵的，便是占成衣成

---

<sup>33</sup> 訪問稿轉引自 梁淳淳 2004：54

<sup>34</sup> 訪問稿轉引自 王佑文 2007：55



本結構近 6 成的原物料採購權。相較於過去品牌製造商的限制，美國零售業了直接與品牌製造商作競爭。這樣的趨勢卻給了「聚陽實業」切入、快速成長的利基點。這個部份，在聚陽總經理室專案經理蔡維溢 2007 年於天下雜誌專訪時，便提到這樣的趨勢：

「品牌商是整條供應鏈的主導者，從原料採購、概念開發到物流都自己來，過去為他們服務，只能賺到製造代工的辛苦錢，而當「通路為王」的趨勢來臨，像 Wal-mart 想推自有成衣品牌，卻不擅長製造、研發與配送，這時候就需要有人替他解決問題。」<sup>35</sup>

### 90 年代的零售大戰：中高價位的通路品牌

從美國品牌的發展史<sup>36</sup>來看，大約自 1879-1914 期間，美國開始出現消費性產品的品牌，主要是像桂格、漢斯、可口可樂等公司，自 1915 年之後在美國消費市場上就充滿各種類型的產品品牌。由於，這些品牌都是由自身擁有製造工廠生產出來的公司所推出，又名之為「製造商品牌」(manufacturer brand)。此後，這些製造商憑藉自身的製造優勢，一方面確定推出商品的品質，另一方面專注於研發創新，不斷推出新型態的商品款式。同時將大量資源投入於廣告行銷之中，訴求消費大眾的認同，包括強調該品牌商品代表的品質優、穩定性高、有保障等面向，以穩固消費者對其品牌的忠誠度。

回到第三章的脈絡，1950 年代以前，礙於當時美國政經環境的氛圍與相對應的技術限制之下，商品的定價籌碼多半占在品牌製造商<sup>37</sup>。即便在 1929 年經濟大蕭條期間，幾家批發業者與連鎖零售商企圖推出自家品牌商品(private-label)，但多只能以低廉的價格訴求於消費者認同。長期而言，只有在經濟不景氣、成長衰退的時候，美國零售業者的自有品牌市占率會增加，但當景氣成長時，美國零售業者的自有品牌市占率便會下降(Kumar、Steenkamp 2007：35-36)。因此，從美國零售通路品牌發展來看，其歷程大致可以分成無名品牌、模仿品牌，以及一般

---

<sup>35</sup> 專訪取自於 天下雜誌《轉型升級 不再只賺辛苦錢：聚陽實業》，吳昭怡，2007-05-09。

<sup>36</sup> 整理自 洪順慶一文“通路商品牌大戰製造商品牌”，刊於 2007 年 Kumar 所著《是誰把你的商品擠下貨架》一書的序言內容。

<sup>37</sup> 一般的說法，是認為美國地理幅員廣大，對於品牌製造商而言，可以透過全國性的電視廣告包裝自家的產品，比較有能力建立在消費者心中的價值認同，從而要求零售業者依據品牌業者所要的訂價進行採購。然而，全國性的大型零售商興起只是近幾年才有的事情，也因此，相較於以美國零售商而言，品牌製造商擁有比較高的定價優勢。

我們所言之的通路品牌(private-level)三種型式，每一種型式都代表當時零售面面對既有的市場結構所做出的回應，也代表零售業者對應著不同的供應鏈生態。

以美國零售商業為例，無名品牌通常是他們一開始推出的品牌型態，切入的是廉價次級品，商品外觀包裝通常是白底黑字，僅標示產品內容，甚至連零售通路商的名字都沒有，大多置放於賣場中不起眼的角落。由於為其承包生產的大多是消耗剩餘產能的製造商，提供大多是基本款的商品項目，每一種品項只有單一尺寸、單一種類，訴求消費市場中收入低、對價格敏銳度高，但不太要求品質、質感的消費族群，擴大賣場的客戶群。也因為如此，對於賣場裡既有的品牌商品，無名品牌並不具有威脅性，占零售商的銷售比重也不高，更不具有搶攻市占率的戰略性意義(Kumar、Steenkamp 2007：52-53)。

爾後，隨著零售革命不同階段的發展，相對應對於市場分析、運算技術的提升，零售業者開始有能力對於自身賣場中的熱門商品，分析這些領導品牌的內容，然後再重新委外找尋可為之製造的代工廠商製造，進行所謂的「逆向工程<sup>38</sup>」(Reverse Engineering)，推出所謂的「模仿品牌」，陳列賣場架上的品牌製造商產品旁邊。對於零售商而言，它不必承擔新品上市的風險，因為唯有這些品牌商商品市場大賣之後，模仿品牌才會出現；再者，零售商搭了品牌商的順風車，利用品牌商的創新、市場研發、品牌形象所打造出來的市場趨勢，因而開發新產品的研發與行銷費用幾乎不花費太多零售商的心神，也仍能保有高獲利(Kumar、Steenkamp 2007)。

延續本文第三章的討論，與昔日相比，相對應的技術革命與創新，零售通路商與品牌製造商在市場端的位階開始易位。原因有二，第一，零售商本身擁有直接接觸消費者的優勢，能夠透過經營獨特的消費體驗與情境，進而與消費者建立長期關係。為了購買商品，消費者必須親臨賣場，通路業者可以將品牌精神與設計規劃在整個服務場景之中，包括動線規劃、燈光、音樂、商品擺放位置等。第二，由於零售商能夠直接 access 這些消費者，因此，它能夠直接掌握每一個顧客的購買量、品牌類型、購買頻率、商品種類等消費史，進而建立起一個顧客資料

---

<sup>38</sup> 過去製造商花大筆經費投入市場調查，針對潛在的市場需求與趨勢透過自身的設計部門研發新的產品，同時再利用大量的廣告行銷手法進行包裝，不斷向消費者推廣、認識該產品，鼓勵其購買，其流程是從製造端發動，先生產再推廣。然而，零售商在此的策略手法卻是由市場端發動、找尋已經熱賣的品牌商品，再向上尋找供應製造商推出與品牌商相類似內容的產品，二者路徑大不相同。

庫。也因而，它能夠針對這個資料庫內容，進行分析與比對，從而掌握特定族群的消費取向，針對特定消費群提供客製化的服務，從而塑造出消費者對於通路賣場自有品牌的忠誠度。這是品牌製造商一方面很難抑制零售商在這方面的壯大，同時也要急於應對零售商自有品牌的夾殺。

然而，市場端的競爭不單只是零售商與品牌商之間而已，還包括零售業者彼此自身客戶群的爭奪戰。因此，光只有「模仿品牌」，是不足以讓自己與其他同業的零售業者區隔開，爭取消費者光顧自家門市，而不能去別家的誘因。因為，每一家都只有對既有市場熱賣商品所推出的模仿品牌，差別只有印上不同零售業者的名字而已。因此，如何賦予通路品牌更多價值，包括品質、款式設計、市場行銷包裝等內容，突顯各家零售業者的品牌特色。因此，各大零售業者開始推出專屬於自身賣場特色，有別於模仿品牌時期的通路品牌。除了穩定自家消費客戶群外，另一個重大任務，便是積極搶占不同市場區間裡的消費者，正面與各大知名品牌製造商直接競爭，由圖 4-2 便能清楚標美國零售商通路品牌的發展路徑。

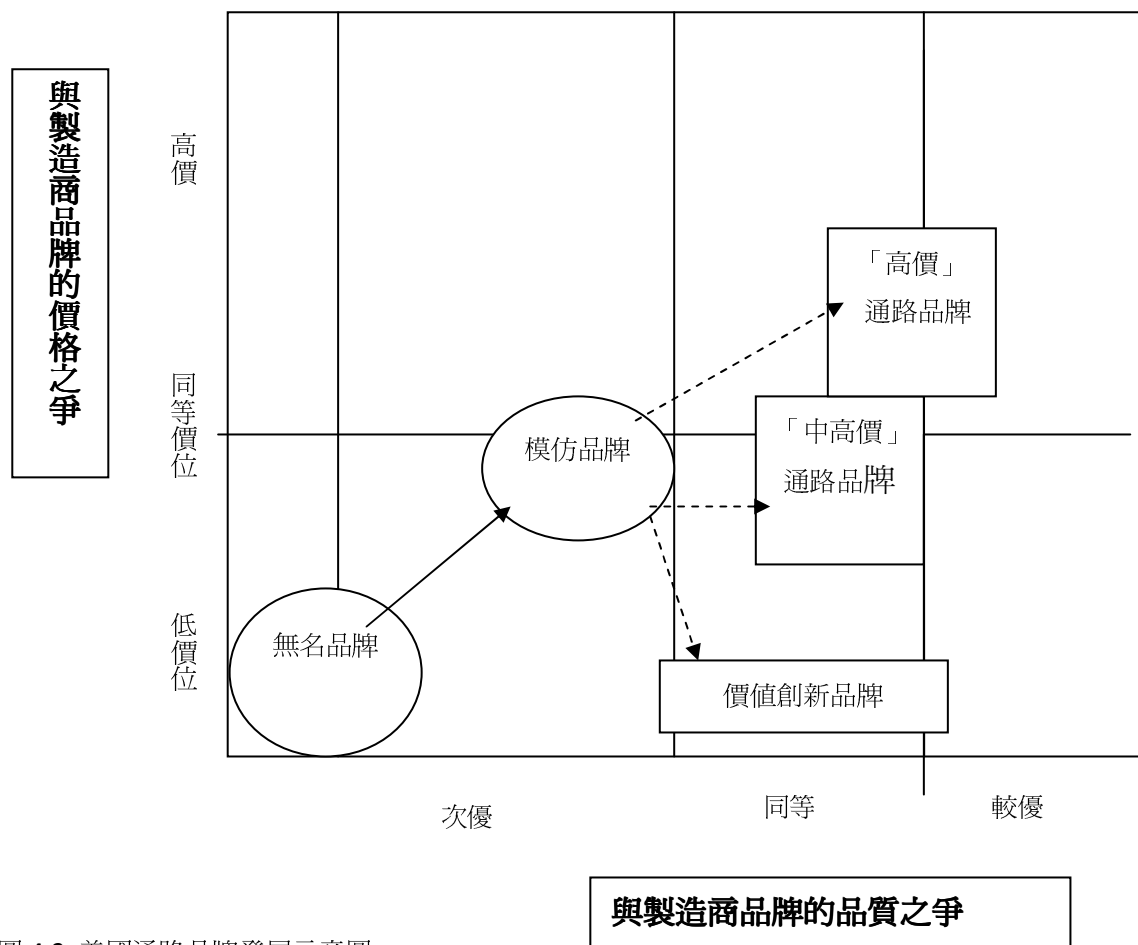


圖 4-2 美國通路品牌發展示意圖

資料來源：Kumar、Steenkamp 2007：54

表 4-1：相關服飾通路商旗下之通路品牌

零售商	旗下服飾通路品牌
Macy	I.N.C(年輕流行服飾) Charter Club(女裝) Tasso Elba(男裝) Style2(男裝) Club Room(男裝) American Bag(男裝) Hotel Collection(寢具) Alfani(西裝) Greendog(童裝) First Impressions(嬰兒服)
Kohl' s	Sonoma(沐浴、床寢具、餐具、家飾、廚具、服飾) Croft & Barrow(女裝) Apt.9(流行服飾)
The Limited	The Limited(服飾) Express(服飾) Seven 7(牛仔褲) Victoria' s Secret(內衣) Henri Bendel(內衣) PINK(內衣)
Wal-mart	George(流行服飾) Faded Glory(牛仔褲)
GAP	1969(牛仔褲) Old navy(服飾)
Target	Mossimo(男女裝服飾) Cherokee(休閒服飾系列) Xhilaration(青少年服飾系列)

資料來源：整理自 Kumar、Steenkamp 2007

### 零售商多樣化需求：聚陽的機會

以美國為例，過去十年的通路品牌在市場的占有率已大幅成長。除了在已經在美國超市、量販店總銷售額的 20%，在百貨公司、與各式大小型專賣店，通路品牌都有著不同的成長。其中，服飾則是通路品牌成長項目中最大宗之一，占全美服飾銷售的比重，已經從 2002 年的 35%，成長至今日的 45%，女裙與童裝的

比重更高，高達 65%。其中的重大推手，便是像 Gap、H&M、The Limited、Wal-mart、Target 等一改昔日單為品牌商品賣場的角色，積極銷售自有成衣品牌服飾。同時，過去走高檔路線的百貨公司，如 Macy's、Bloomingdale's 也開始增加自身通路品牌商品的銷售比重(Kumar、Steenkamp 2007：27-28)。

然而，若要開發專屬於自身的產品款式、風格設計或品牌意念，零售商則必須與有意願配合的製造商合作，並彼此之間共同開發與討論，才能替零售商開發出專屬於它、不同於其他零售賣場的產品。因此，**零售商的委外採購策略與心態也開始改變，不單只是以最低價格作為委外生產、檢選供應製造商的唯一標準，而是針對它通路品牌商品的不同市場定位，以及相應對的不同需求，來決定與供應商之間維持該什麼型式的合作關係**(Kumar、Steenkamp 2007：71-74)。

此時，昔日通路品牌常被視為價廉質劣的次等品，遠不如製造商品牌，因而往往只能占極少的市占率。然而，隨著這些零售商規模不斷擴大，零售業者彼此之間日益激烈的競爭下，為確保自身的獲益來源，使得這些零售商得擴大自身通路品牌的占有。因而，它們對於海外製造商的需求也與以往不同。因為它們需要具備製造優勢與設計研發能力的供應商能與之合作，才能推出高質感卻又平價的商品。聚陽便是看到因為遠端零售大戰下所衍生出一個多層次的委外需求。對於聚陽實業而言，則是突破既有困局的機會。

特別是大型零售商對於供應製造商提供設計服務的需求，給了聚陽實業得以向大型零售商爭取運用占成衣成本近六成的設計、材質選用的空間<sup>39</sup>，這是過去與品牌製造商或者其他設計能力更強的服飾專賣業者(specialty stores)交易關係下，很難突破的限制。因此，倘若錯過這次與 Wal-mart 建立合作關係的機會，聚陽實業很可能只能繼續在既有的成本結構中賺取微薄的代工錢。因此，周理平獨排眾議，決定動員所有人力、放掉當年其他客戶訂單產能，至菲律賓、印尼尋找可能的代工廠，全力一搏 Wal-mart 訂單需求。最後，六十六萬件的成衣最後如期交貨，為公司賺進 2 千萬元利潤，也拉住 Wal-mart 這個客戶，開啓與國外大廠合作的道路，卻也突顯聚陽實業過去「少量、多樣的經營策略」所隱含的限制，逼得聚陽實業經營團隊開始思索未來轉型的道路。

---

<sup>39</sup> 整理自 天下雜誌 《聚陽+宏遠：闖出「衣」片江山》，孫珮瑜，2005-10-01。

### 第三節 轉型：1997-2005 年的聚陽實業

聚陽發展的初期，礙於當時國內外的經濟局勢，立基於作為一個產業新進者、與自身發展條件皆不利的情況下，為切入既有的成衣商品鏈結構之中，只能不斷以主動送樣本、拜訪客戶的方式，爭取一些微量訂單來做。最後，只能以「少量多樣」的策略、以貿易的型式，形成「台灣接單採購、製造委外」的營運模式。然而，在既有 OEM 交易模式之下，品牌客戶已將利潤空間卡死，聚陽只能賺取微薄的「工錢」。尤其「少量多樣」所帶來龐大的營運成本，讓聚陽頭幾年的發展勉強收支打平，直到 1995 年、1996 年在偶然的機會中，分別搭上與 Target、Wal-mart 等大型零售商的合作機會，並看到美國近年來大型零售商與品牌服飾商之間的戰火中，聚陽找到自身的定位與抓住客戶需求的機會，驅使著聚陽實業開始鎖定成衣通路商為其主要積極爭取合作的客戶，逐步放掉 Nike 等客戶的比重。同時，改變過去聚陽經營團隊的營運思維，立下日後快速發展的主因：

#### 策略 1：打造買者客戶專屬的業務團隊

之前的聚陽實業在發展初期的「少量多樣」時期，業務部門必須處理各種不同的買者客戶的接單業務，一方面造成個別業務人員的嚴重負擔，也無法說服買者日後持續性擴大訂單種類、數量。因此，若要爭取買者客戶往後的訂單項目，組織上必須發展出來專屬的業務團隊，目前已將原來的業務部門分成七個業務團隊，全權、專職負責經營各自所屬的客戶。一方面降低業務部門的壓力，也更能讓每個業務人員全力經營、掌握各個買者的習性與許多大大小小的需求，再針對個別客戶的需求與問題，立即針對這個需求做調整。對此，聚陽副總王泰昌先生便提到，這將是決定聚陽能否比其他同業更快爭取到買者訂單的關鍵性條件：

「當一個客戶做久之後，其實會對他的習性越來越了解，客戶多久下單一次，每次下單希望可以在幾個禮拜拿到貨，每個客戶都要花時間去了解其需要。以 Target 來講，他們非常要求出貨速度，一個訂單下來 15 天內就要拿到貨，做久了我們的採購就會特別去預測 Target 的需要並提前進行準備；以 Kohl's 來講，他們特別要求的是設計，我們就針對 Kohl's，要求我們的研發部門每次都有新的設計讓 Kohl's 參考，當對方不滿意我們的設計，我們就趕緊做修正，直到對方滿意。只要價格不要太離譜，對方採購就很快的下單了，別人就不會有機會。」

因此，掌握買者訂單的要求與時機，能否快速回應買者要求，成爲聚陽能否持續性接到買者訂單的因素，同時也排除今年其他同業接到該名買者訂單的關鍵所在。與買者客戶合作的時間越長、交易項目越多的時候，相較於後進者而言，聚陽更爲熟悉買者下單習性與標準要求，無形之中就擁有先天的優勢。同時，聚陽實業會針對買者客戶以日後發展潛力進行分析與分級，掌握買者客戶的訂單需求、下單習性，以及評估它日後在消費市場成長的空間，聚陽實業是否有條件取得與這些客戶交易的機會。最後，找出符合聚陽長期利益的買者客戶，再由各個業務團隊有計畫性地深耕。因此，王泰昌先生便進一步指出：

「對於我們的品牌買主，我們會用一種類似 BCG 矩陣圖來做分類，去分最有潛力的顧客與訂單會越來越小的客人，以我們的大客戶 Target 為例，我們跟他的合作也是從很小的量開始”，經過評估後把 Target 劃入潛力客戶裡，並開始加強經營，經過四、五年後才有今天的訂單量。我們並不像電子業可以一瞬間接到某個新產品的大單，我們的客戶關係都是採取一種緩慢但連續的管理方式，從提高訂單到減少訂單都是經過很長的一個過程。」<sup>41</sup>

## 策略 2：流行趨勢、轉化材質的研發能力

當聚陽的業務部門深耕買者、迅速地回應買者客戶在訂單款式、訂單條件的各項要求的情況下，聚陽必須有相對應的能力來解決買者客戶提出的問題。因此，聚陽成立一個負責統整 7 個業務團隊的研發部門，主要業務分成二塊：設計企劃部門與採購服務部門(黃心薇 2002：39)。

設計企劃部門主要任務是提高聚陽實業對於流行市場趨勢的敏感度，積極地去了解買者商品的市場定位，了解整體的流行服飾的趨勢，協助市場客戶開發、設計下一季的款式商品，也提供給聚陽業務人員，方便他們直接與買者客戶面對面溝通下一季的樣品概念。在這裡，聚陽積極主動地向前跨出一步，在巴黎、紐約、香港等地設有分公司與辦事處，一方面掌握世界流行趨勢的元素、流行資訊。另一方面，就近與客戶特別是像 Wal-mart、Target 等大型零售商直接面對面溝通

<sup>40</sup> 訪談稿轉引自 王佑文 2007：61

<sup>41</sup> 訪談稿轉引自 王佑文 2007：61

樣品概念，修正後回報給台灣母公司。最後，也將這些資訊提供給聚陽研發部門的另一塊：採購服務部。

採購服務部門同時彙整二塊資訊：買者客戶的下單習性與市場流行趨勢變化，一方面提供給買者客戶，能與訂單需求相配合的布種款式、質料，從而規劃製造流程。同時，與其他海外的策略聯盟廠。而在生產製造端，聚陽在中國、越南、印尼、菲律賓、柬埔寨、中美洲等地擴大投資策略聯盟廠，以台灣嘉義廠為核心，負責整合回報的流行資訊，特別是新布種、材質與布面的應用，進行新產品流程的試做，標準化後擴大移植到各個產地。另一方面，聚陽同時也會上游供應商共同進行市場資訊的分析、新一季材質的研究。聚陽提供給上游供應商市場客戶端的相關資訊，彼此進行布料的研發應用，同時也將開發出來的成果提供給國外客戶。若客戶滿意聚陽與上游布料商開發出來的布料特性與設計，將單給聚陽、同時聚陽也能將布料訂單給予該布料供應商，以此建立長期合作的供應關係。對於聚陽而言，懂得轉化這些材質與應用在成衣服飾上，並以此介紹給客戶參考，說服買者採用，對於聚陽而言，就是一種創新。

為了深化與買者之間的合作關係，以因應瞬息萬變的消費市場，同時也得提防其他同業競爭者的搶單動作，聚陽必須同時整合市場與製造二端資訊的角色，並與上游布料商協同作戰。唯有如此，才有力道向國外客戶爭取更多的自主權與議價空間，特別是過去由品牌製造商不太輕易外放的原物料採購權，如此才有更多「創造價值、節省成本」的空間。因而一下段對於周理平的專訪，更是深刻地突顯這部分的重要性：

「某年聚陽接下大訂單，生產麻質服飾，隔年客人希望維持材質，但布面效果要不同，依照成衣業的遊戲規則，生產同樣的衣服，每年價格都得遞減，但是聚陽開發出布面結構有所改變的布料。因為有所創新，客戶那年因而沒有再砍價，但實際成本已經便宜 10%。隨時提供新材質給客戶，讓客人覺得有價值而不砍價，但其實我們的成本已經下降，這就是我們的利潤空間。」<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> 專訪內容請見 林孟儀 2007（成衣股王的品牌路 聚陽實業--周理平：靠危機意識壯大）遠見雜誌 251 期



### 策略 3：定位自身為製造服務商

立基於前面二點簡述，聚陽已不再僅止於過去 OEM 時代的做法，純粹等待國外客戶下單、給予規格樣式後，再依其製造生產出貨，賺所謂「工錢」。面對零售通路商的壯大以及所衍生出來的新需求，聚陽將自身定位為製造服務業，提供的是如何讓「買者客戶賣得更好」的服務。

特別像是成衣服飾這種高度流行性的產業，「創意概念的產生、設計乃至於到生產製造、出貨上架」整段流程必須快速，同時在布料、配件、整體款式等樣式變化須多元。因而，對於特別是像 Target、Wal-mart、Kohl's 等零售通路商型態的客戶，過去的經營強項在於採購、物流管理、倉儲與銷售，即便後期開始培養自身的品牌商品、建立自身的研發團隊，但相形之下，並不是那麼突出。倘若旗下供應製造商能有效地協助他們能夠快速掌握今年流行趨勢的核心元素，整併進他們的 brand 概念，且能「主動」為其提供自身設計樣品供其作選擇，甚至盡可能地縮短交貨天數，以協助他們快速回應消費市場的變化，則是成為「價格」之外，通路商客戶下單的主要考量。同時也正是因為 90 年代後零售業者紛紛精緻化自身的通路品牌。因此，也必須要與聚陽實業合作，才能開發出各式各樣符合零售業者自身品牌意象與質感的商品，同時在價格上仍能維持競爭力。如此才有可能成為國外買者的關鍵夥伴，以求在高度緊縮的市場大戰中保有一席之地。

這種從「買者客戶的角度來思考」的生產策略，具體展現在聚陽實業在產品項目開發的多元性上。相較於昔日台灣成衣業者習慣於做單一產品、走低價量大的接單策略，做褲子就不做上衣、做針織的就不會去搞平織，思考的是自身有條件生產什麼，再去想市場、找客戶的問題。但是，此時聚陽實業採取的是所謂「顧客導向的生產策略」<sup>43</sup>，也就是從市場與客戶需求的角度決定聚陽該生產或者應該發展出什麼樣屬性的服務，無論是從針織到平織、洋裝到運動服、從睡衣到嬰兒服、襯衫、長短褲，聚陽都有能力去提供。從客戶角度思考，若能與擁有長期合作與信賴基礎的供應商一次購足不同商品，將可省去控管上的無形成本；這是對於聚陽擴大買者訂單的廣度，同時也加深與客戶合作的策略之一。

當然，這樣的作法並非沒有風險、不需要代價，最直接的影響，造成聚陽實業龐大的營運成本與反應速度的壓力。

<sup>43</sup> 整理自 能力雜誌 《聚陽實業：套餐式行銷塑造獨特獲利模式》，呂玉娟，2005-05-01。

## 規模成長的限制：

特別是自 1996 年開啓與 Wal-mart 與其他客戶的合作道路，堅持產品多樣化、顧客需求為導向的聚陽，卻有新的危機。不單是產品多樣化，造成的是龐大的營運成本之外，更重要的，拖到的是，接單最為關鍵性條件：反應速度。舉個例子來說，一筆成衣項目的單子，當『消費市場端的美國客戶下單給聚陽』，會先由聚陽總公司分解成製造流程的報告書、拆解成「台灣的印花面料」、「菲律賓的車線」、「泰國的釦子」、「中國大陸的衣架」。最後，由菲律賓成衣廠的製造、出貨到美國、上架』的流程，必須在一個月內得完成。然而，但若依照以往的模式，光資訊處理、從客戶要求到加工製造的報告書出來就已經耗費 20 多天。如果客戶隨時更改訂單內容、增加款式時，一切流程重新再跑，試問要如何做到快速反應向客戶需求呢<sup>44</sup>？尤其，依照聚陽目前這種多角化的經營項目與服務客戶群增加的同時，聚陽本身如何有效管理、如何將市場資訊與生產製造二端之間快速整合、降低營運成本對聚陽的傷害，變成此時聚陽實業必須面臨的重大課題。

另外，昔日中小企業出身的聚陽實業，當它組織規模不斷擴大與專業分工下，相對應最重要的課題之一便是在於專業知識、經驗如何有效傳承的問題。成衣業很多專業知識都儲存在資深人員的頭腦裡，技術和經驗如何傳承都是很大的問題。進入成衣業近三十年的周理平，可以在接到訂單的十秒內算出報價，但當組織、規模不斷擴大的聚陽，新進人員增加的速度遠比不上他學習成長速度的同時，如何能讓這些新進人員快速銜接這種專業？隨著聚陽的成長而成長？

## 策略 4：ERP 系統的引入

爲了讓企業資源作最有效率的配置與利用，自 1998 年開始，聚陽便開始導入電子資訊業內相當常用的企業資源規劃系統（ERP），企圖加速聚陽快速整合的能力。然而，由於產業屬性、人員素質的差異，皆使得聚陽實業導入 ERP 困難重重。依產業屬性來看，成衣業屬流行時尚產業，不如資訊電子業簡單。成衣的布種、質材繁雜，不論紗、布的顏色、手感、柔軟度等，很難建立一套標準化制度。特別的是，在導入 ERP 系統的同時，懂成衣流程的人沒有系統概念，IT 技術人員卻不懂成衣製造流程，也經常發生基層員工與資訊部門的工程師彼此爭

---

<sup>44</sup>參閱 商業周刊，《顛覆夕陽產業遊戲規則》，2004-04-12，曾寶璐

執的場面：

「紡織業的上游複雜度不比下游，資訊化容易，但成衣是時尚流行產業，講求變化快速，素材種類繁雜，不論紗、布或顏色、手感、柔軟度等，很難建立標準化制度，成衣業不如電子業簡單，是屬於多維邏輯，一條小小的拉鍊，就可以衍生出各式各樣的拉頭、胚布，也因此成衣業大家各做各的，例如編給 GAP 的色號，給沃爾瑪就不適用。」<sup>45</sup>

「沒想到仔細拆解每個動作之後，才發現到同一件事，做法竟有百百種。做了十年的工作，真正寫出來卻漏東漏西.....，電腦零件雖多，但規格統一；成衣變化多，隨便改個領子就是不同款式。更何況，一組訂單裡頭分上衣、裙子，上衣和裙子有分別有八種尺碼與五種顏色，進到電腦等於是八十張訂單的資訊量，有的流程必須把某些部分拆解出來另外跑流程，才能順利導入 ERP。」<sup>46</sup>

導入 ERP 前，必須要先畫出各部門的標準作業流程圖，卻也是經常發現各部門的流程圖一改再改，部門與部門間的流程無法串流的問題。光是這繪製各部門的作業流程圖花了一年半的時間、前後重畫流程圖三次。系統與產業屬性之間差異，技術上可以花時間、花心力去克服。然而，真正的問題更多是出現在人身上。特別是當時成衣業員工普遍資訊化程度不高，也使得聚陽在建置 ERP 系統，以及日後更多的 E 化制度規劃時，困難不小。

「當時成衣產業整體人材素質不如電子產業高，很多連 Windows 系統都不懂，更別說要打造 ERP 系統。因此，基層人員的升級是一大難事，全員的資訊化教育訓練就得由開機動作開始。」<sup>47</sup>

「ERP 上線，才是真正痛苦的開始。之前做的好好的，為什麼要改？搞得每天十點才能下班！因為怕系統出錯，整整一年採雙軌併行，也就是每一件事情都要做二次工。原本業務接單後可以用手開單，讓採購人員同時進行。但導入 ERP 後，業務必須輸入幾顆釦子、什麼顏色的線、幾碼、交期、布料顏色、尺寸之後，訂單才能到採購部門。如果不幸碰到電腦當機或是輸入當中有任何疏漏，全部資料都得重新再來。」<sup>48</sup>

但周理平與其他高階幹部，堅持這是必須要經走的方向。即使是周理平本人，當時也要和員工一同學習打字，加班 key in 資料、回函信件。經過四年的努力，

<sup>45</sup> 訪問聚陽實業副總王謙，劉芳妙撰文，經濟日報 2003-07-25

<sup>46</sup> 訪問聚陽實業副總王謙，曾寶璐撰文，商業週刊 2004-04-12

<sup>47</sup> 訪問聚陽實業副總王謙，劉芳妙撰文，經濟日報 2003-07-25

<sup>48</sup> 專訪聚陽業務部員工翁慧菁 曾寶璐撰文 商業周刊 2004-04-12

逐步將聚陽 ERP 配銷系統導入成功。隨後再將與工務系統、財務系統完成連結後，整體聚陽全球運籌系統開始出現。具體的成效將在 2002 年之後具體呈現，聚陽實業的反應天數縮短。現在，國外客戶訂單一到，便能依據這套系統，計算出最短的距離、最低的成本與的最適合的產區與相關的原料採購地。另一個最爲具體的成效，便是每筆訂單的成本結構皆可立即呈現在電腦螢幕上。這個部分將更有效地強化聚陽實業的業務人員自主接單的決定空間，強化其與客戶的反應、協調訂單的效率。

過去台灣傳統家族經營式的中小型成衣廠，接大單的工作多半仍得由老闆親自出馬，業務出去談生意，訂單接不接，也很難自行決定，得回頭請示老闆。最清楚公司接單的成本結構的也只存留於老闆心中，實際上決定報價也是在企業主身上。然而，如今聚陽實業透過 ERP 系統的建置完備，每筆進來的訂單，無論業務、採購、生產與技術工程單位，對於用料、製造等成本支出都可以在電腦螢幕將各單位的成本概況一一呈現。公司實際狀況不單只有老闆一個人知道，每個人知道的也比單靠老闆的經驗估算更爲精確。

此時，聚陽實業便能夠充分授權業務代表，每名業務、員工皆可直接從電腦螢幕上判讀接單的成本結構與預估獲利狀況，決定單子接或不接。通常除非是會賠錢的單子，業務都可以自行決定，不僅可以立即針對訂單問題直接與客戶討論，加強與客戶端的管理與溝通。同時，每年累積的客戶銷售量也可讓聚陽實業預估每個客戶每個年度、每一季的可能走勢，除了方便聚陽實業快速回應、解決客戶的問題之外，才能有機會開發既有客戶的『其他產品線』，深化與買者之間的關係。

「一個訂單組合若有五個款式，其中三個能賺錢、二個會賠錢，只要總量不會賠錢，業務在策略考量下，就可以自行決定，不需要回來請示，但是若要賠錢接訂單，業務就要告訴我，為什麼？他的策略是什麼？因為實際上，聚陽有時是得接下賠錢訂單。特別是在淡季的時候，因為接這個單子雖然賠五塊錢，但不接這個單子，工廠停工待料，可能賠的是十塊錢。」<sup>49</sup>

「報價的充分授權」是聚陽實業得以快速反應市場變化的重要指標。特別是當 1996 年 Wal-mart 的合作經驗之後，突顯聚陽自身產能不足的問題。因此，聚

---

<sup>49</sup> 遠見雜誌專訪周理平 林孟儀撰文

陽自 1997 年必須開始在台灣嘉義民雄設廠，逐步全球各地向外擴大產能，建立聚陽自身的全球運籌機制<sup>50</sup>。然而，過去台灣中小企業的發展模式中，企業主是唯一清楚知道成本，且真正擁有權力決定向客戶提出報價。然而，一旦企業全球佈局、經營項目、市場資訊的變化量不斷增加的情況下，光是報價這件事就能讓企業主分身乏術，無法立即回應買者客戶的問題與要求，從而遭到同業捷足先登、流失客戶訂單。因此，倘若聚陽實業要能持續成長，同時也能保有彈性與對於客戶需求作快速反應的能力，ERP 系統的建置是聚陽實業非走不可的道路。

以下為海外佈局的發展歷程<sup>51</sup>。

- 1999 年：為享有輸美免配額及免關稅之優惠，在薩爾瓦多成立 Leader Garments El Salvador
- 2000 年：成立紐約與邁阿密子公司負責客戶端要求、海外生產據點印尼廠 PT Markalot Industrial Indonesia 成立
- 2001 年：轉投資菲律賓三家策略聯盟廠(Leader Garments Corp、Diamond Apparel Manu. Inc、 Primeline Fashion Inc)
- 2002 年：擴充印尼產能的 PT Crystal Garments、開始在越南設點。
- 2004 年：成立柬埔寨公司 Makalot Garments
- 2005 年：嘉義民雄廠轉型為樣品與研發中心、成立香港辦事處
- 2006 年：透過 BVI 成立越南廠、透過薩摩亞設立柬埔寨公司以及大陸揚州的豐陽服飾。
- 2007 年：由薩摩亞轉投資公司 Fortune Star 於模里西斯成立 Solar Investment，再投資大陸嘉興的瑞陽服飾，也透過薩摩亞公司 Triple 設立南越公司。

## 策略 5：保持彈性與反應速度：租約建廠

聚陽對於市場變化的敏銳度，同時也展現在它的產能佈局模式。為尋求最佳化的生產彈性與現金調度的靈活，聚陽海外廠房、土地大都多是以租約型式為主，或以轉投資的方式與當地的策略聯盟廠合作。除非必要與其他考量下，特別是在

---

<sup>50</sup> 由嘉義民雄廠負責新產品線的試作，一、二季之後將之寫成標準作業手冊，再派員到海外各產區教授。以 2002 年聚陽接獲美國嬰兒服大廠 Carter's 的訂單為例，由於製作嬰兒服的機器與製造流程對於清潔度要求極高，便台灣嘉義民雄廠試作二季之後，再交由印尼廠量產。

<sup>51</sup> 資料來源：整理自 聚陽實業 2006 年公司年報

確定有穩定的客戶訂單與長年合作關係的供應商等考量之下，才有可能以自有廠房的型式投產。因此，即使聚陽實業自 2000 年之後營收大幅成長，相對有程度地於固定資產的金額，以方便隨時針對各產區的績效、市場景氣的需求以及全球配額的變化，進行各產區的調配，加快聚陽實業對於市場變化的反應速度。

「聚陽的核心能力不是原物料成本低、也不是生產的品質有多超過業界標準，而是企業界最好的生產彈性，如何達到所謂的生產有彈性呢？我們的做法是這樣的，工廠能夠租土地的就租土地，能夠租廠房的就租廠房。我們輕工業對於固定資產成本的掌握非常注重，沒事不會去買固定資產.....。我們有許多不同的產區，我們必須了解商品在這些產區中的生產成本變動，以便隨時增加或減少這些產區的產能，達到對客戶最有利的生產效果。固定成本不高，產能也一樣可以隨著客戶的需求而改變。」(專訪王泰昌 轉引自 王佑文 2007：55)

在這個過程中，如何在不擁有自有廠房的條件下，仍能有效地管理海外各產區的外包廠、確定生產流程的順暢與穩定的品質，便成為聚陽實業首要面對的課題。因此，聚陽實業會依每一季、每一年的出貨狀況，依照「價格、交期、品質與服務」四個項目對於它的供應商進行評鑑。特別的是，評鑑並非單由聚陽的採購部門或業務部門來做，而是交由聚陽實業中「業務、物流、產區、採購服務、財務部門」這幾個部門共同評鑑，將聚陽的供應商分成 ABCD 四級<sup>52</sup>(黃心薇 2005：37-38)，透過不斷評鑑、檢選配合度高、品質穩定的供應商，從中強化聚陽實業在製造端的反應速度與穩定度。

目前，聚陽生產據點遍及九大產區：菲律賓、印尼、中國、柬埔寨、薩爾瓦多、越南、台灣、斯里蘭卡、孟加拉。配合 2005 年全球配額制即將取消，將產區集中成為五大產區：菲律賓、印尼、中國、柬埔寨、越南，集中率從 86%，拉大 96%。以下圖為例，將清楚表示出聚陽 2006-2008 年間全球產區狀況：

---

52 四個等級分別是：(A)提高訂單採購量、(B)進行訪談開發以備用、(C)進行訪談開發以備用、(D)淘汰不繼續合作

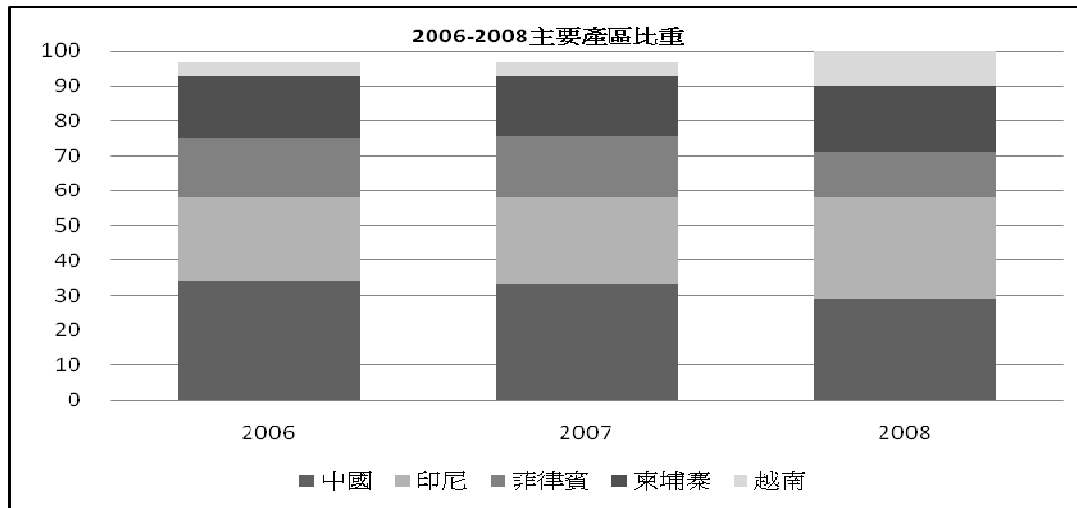


圖 4-3：聚陽主要產區的比重

資料來源：聚陽歷年公司年報，本研究製表

表 4-2：聚陽實業各產區的職能分佈

產區代號	地區	內容
PC	中國	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 產品類型：以<b>平織 Pants 和 Sleepwear</b> 為主</li> <li>● 原料屬性：平織原料充足</li> <li>● 技能程度高</li> <li>● 特殊加工資源多</li> <li>● 發展難度高、交期短的訂單</li> </ul>
TWN	台灣	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 產品類型：高單價產品</li> <li>● 原料屬性：當地原料</li> </ul>
SAL	薩爾瓦多	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 產品類型：針織品為主</li> <li>● 原料屬性：以中美洲供應原料的產品為主</li> <li>● 快速反應</li> </ul>
CAB	柬埔寨	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人工成本低廉</li> <li>● 無配額制壓力</li> </ul>
IND	印尼	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 產品屬性：雅加達地區以 Blouse 產品為主 中爪哇地區以針織產品、Carter' s 為主</li> <li>● 原料屬性：當地原料採購、以針織產品為主</li> <li>● 無配額限制壓力</li> <li>● 技能程度中上</li> </ul>
PHL	菲律賓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 產品類型：<b>針織產品(Plant、Top、Sleepwear)</b>為主</li> <li>● 無原料供應</li> <li>● 技能程度穩定</li> </ul>

資料來源：引用(黃心薇 2005：42)

聚陽實業已從昔日員工 20 多人的組織規模，成長至 2004 年的 760 人，但走出台灣成為全球的聚陽實業之後，全球已有 1 萬名員人是領聚陽實業的薪水，包括講英文的白人、西班牙語的中美洲人、菲律賓人、印尼人、黑皮膚的斯里蘭卡的人、中國大陸與越南，所經營的產品項目多元化、公司營收比重 9 成以上皆為美國前十大服飾零售通路商，且年年榮獲這些買者客戶的信賴<sup>53</sup>。十年前營業額已從過去不到 10 億元台幣、十年後至 2006 年為止已突破 120 億元，早已超越國內成衣大廠台南企業、年興，成為台灣成衣界的龍頭位置。透過以下對於聚陽實業歷年營收與獲利的整理，無疑的是，聚陽實業是台灣企業 90 年代後轉型成功的最佳範例。然而，如何透過對於聚陽實業的發展歷程，對於理論觀點的反省、以及對於在理解 90 年代台灣企業轉型相關議題的思考，可以給予什麼樣的啟示？則是下一節所要討論的重點。

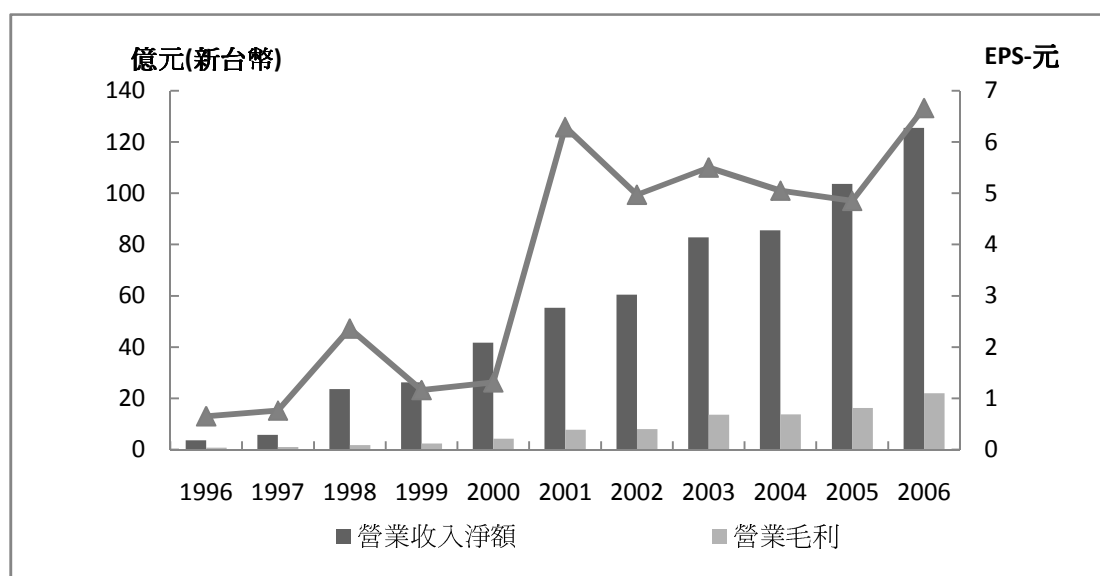


圖 4-4：聚陽歷年表現指標

資料來源：歷年公司年報，本研究整理

#### 第四節：何謂升級：積極地面對市場

在回答何謂升級以及如何升級等相關議題之前，必須定位：對於聚陽實業而言，升級的目的是什麼？升級是爲了什麼？對於聚陽實業而言，升級的目的是爲了爭取客戶的訂單、爲了穩固與買者之間的關係，避免被其他競爭者給取代，是

<sup>53</sup> 1998 年獲 MAST<sup>53</sup> Industries Ltd、AMC 頒發優良供應商獎、1999 年 WALMART 頒發年度國際優異供應商獎、2001 年獲 MAY Department Stores Company 頒發傑出供應商獎、2002 年獲 AMC、Du Pont、CHARMING SHOPPES、TARGET 推薦為優良供應商



爲了獲取利潤與持續性的發展。因此，這個目的取向對於其他企業組織而言，或者不同於成衣業的其他產業而言，皆是相同的。然而，對於聚陽實業而言，又是如何爭取訂單、如何穩固與買者之間的關係呢？因而，透過本章的第二節對於聚陽實業各階段所進行一系列策略應用的介紹後，無論它們的型式爲何，最後只爲了完成一個目標：如何積極地面對與立即回應市場。

從面對買者客戶的方式，聚陽開始進行業務部門專門化的工作，成立買者客戶的專屬業務團隊，用以分析個別客戶的下單習性、訂單要求等，以及協同自身的研發人員認識「買者客戶所面臨的市場屬性」，從而開發、掌握客戶可能潛在其他需求與服務項目，包括像前端市場分析服務、亦或建置物流中心，直接出貨至客戶倉庫等配送服務，甚至聚陽實業與買者客戶共同分擔訂單庫存的成本(黃心薇 2005)

從研發設計端的掌握，聚陽開始培養掌握市場趨勢的變化與脈動的敏感度，甚至要比聚陽的客戶更快嗅出市場流行的變化，如此才能強化聚陽的業務人員解決客戶問題的能力，穩固既有客戶群與訂單。再者，與上游布料供應商、配件廠商共享聚陽搜集市場端的相關資訊，包括流行趨勢脈動、買者客戶下單習性等相關資訊，一同開發符合買者品牌概念的布種與布面花樣等應用，不斷因應潮流變化，迅速開發出下一季的樣品，主動提供買者客戶作選擇。一方面提高買者下單的意願，同時提高聚陽與買者之間的議價能力。

最後展現在製造端，無論是透過 ERP 系統的建置對於聚陽組織的再造，一方面強化接單決策權的下放、業務人員反應市場變化的速度，或者加強各產區之間連繫，另一方面更爲重要的是，把流行款式的元素、結合新布種應用的樣本進入量產、到出貨給買者客戶的交期可從原本 4-6 個月縮短爲 2 個月<sup>54</sup>，協助買者對於市場變化的應對能力；或者透過租約型式進行全球產能的調整等手法，都只是爲了一個目的，如何能讓聚陽實業自身、以及與聚陽實業合作的客戶、或者「聚陽所處的供應鏈」能夠快速地掌握市場的變化、能夠針對市場變化立即作出回應。

昔日 OEM 模式下的台灣成衣業者，無需、也無力擔心市場銷售的問題，基本上，那是跨國買者的事、美國零售商與品牌商在面對美國的消費大眾。因此，

---

<sup>54</sup> 經濟日報 2004-08-11

過去它們透過廣告行銷以及自身專屬的研發團隊占據市場端的行銷領域，將製造環節委外台灣業者生產。在冷戰背景之下，台灣業者單只需照單生產、「match」當時的市場結構，便能從製造領域中獲取穩定的利潤，當然無需費心思考市場需求波動的問題。然而，90年代後結構性的變化，逼使聚陽以及其他成衣業者與全球經濟的 matching 型式有所改變。對於聚陽而言，它必須將自身眼界延伸到買者所處的市場變動，並進一步主動向買者提供樣品與服務方案，才有可能獲得到買者的訂單。因此，從聚陽可以看到，對於市場端的敏銳度，同時展現在製程與材質、布料上的創新應用，是它不斷開發新的訂單、深化與買者客戶關係的重要法則。

### **global matching：化被動為主動**

從 Hamilton 的“global matching”角度來看，從 1960 年代開始的美國零售變革，同時對應著多樣化的消費需求下，跨國買者一方面必須隨時掌握自身的庫存、市場銷售狀況，以及針對市場流行趨勢的變化、設計出符合趨勢的樣品。另一方面，必須思量如何找尋合適的供應商量產，同時得確保品質、交期與價格。因此，過去是整合需求—製造二端任務是大多是由這些跨國買者所發動，也因此，在 Hamilton 的討論脈絡中，global matching 的發動者也多是從買者端發動。然而，透過聚陽實業的發展歷程來看，為了自身持續性的發展與成長，聚陽實業已經、也必須具備 global matching 的能力。更精確地說，為了爭取跨國買者的訂單與合作，聚陽將過去跨國買者 global matching 的成本內部化。

過去，撿選合適的供應商、材質轉化與應用，包括市場流行趨勢的分析、以及流行布料款式的應用等工作都是由跨國買者負責。然而，今日的聚陽實業不僅有能力完成這些工作，同時這些工作得以快速整合在過去的製造優勢下，使得交期、品質均能比其他業者還快。同時，當它看到美國服飾通路商的崛起，以及這些大型折扣商店開始嘗試推出中、高價位通路品牌服飾的趨勢，以及它們為求在激烈市占率中保有優勢，希望與之合作的供應商具備有所謂「global matching」的能力，從而迅速地抓住這樣的脈動，調整自身的組織型態去 match 正在改變的市場結構，如此才能抓住這些崛起中的客戶訂單。因此，聚陽實業必須不斷地調整自身的經營策略，才能 match 這個出現多樣化需求的市場結構。可以從二個指標

來觀察這樣的變化，第一，從聚陽實業的客戶屬性。第二，從它的產品項目。就客戶屬性而言，美國前十大零售商的訂單量占聚陽營收九成以上。包括像 Wal-mart、Target、Gap、Kohl's、Carter's、Express、K-mart、J.C.Penny 等。由圖 4-5 整理更能清楚看見各類型買者群占聚陽實業總體營收比重的分布<sup>55</sup>：

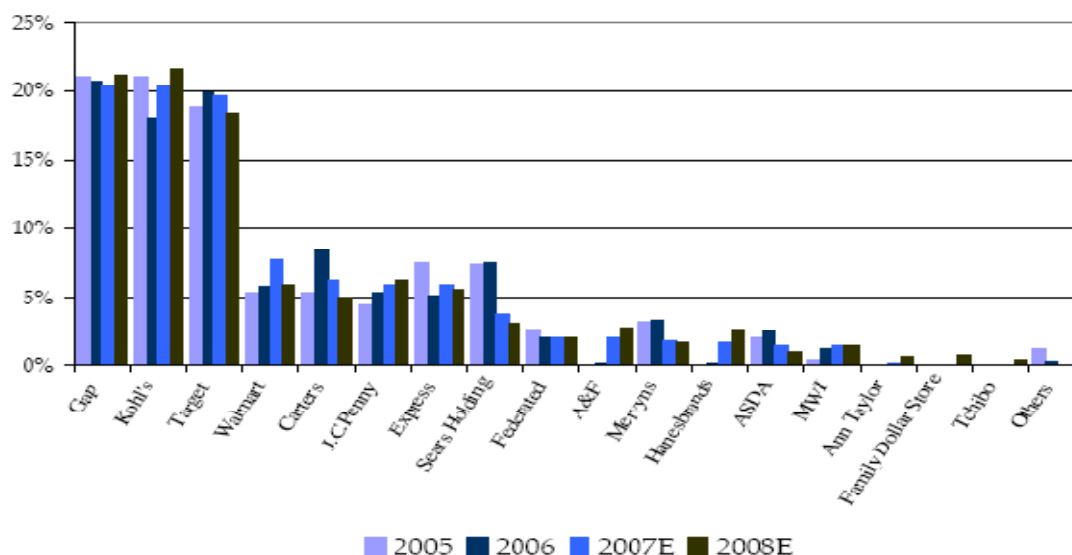


表 4-3：聚陽實業的主要客戶

	客戶	說明
大型折扣商店	Wal-Mart	全球最大的零售商
	Kohl's	1999 年來，美國成長最快速的企業
	Target <sup>56</sup>	
	K-mart	
服飾專賣店	Express <sup>57</sup>	
	Gap	全美最大成衣連鎖專賣店
	Carter's	全美最大歷史最悠久的嬰兒服製造商
百貨公司	J.C. Penny	全美知名百貨公司
	Federated	
	May Company	

資料來源：整理自《標竿企業案例叢書》、《台灣成衣工業的全球化》 Gereffi、潘美玲

<sup>55</sup>聚陽自 2004 年首次取得英國通路商 ASDA 的訂單，以機能性運動服飾為主，從 2004 年的 65 萬美元、2005 年的 650 萬美元，2006 年 1200 萬美元的訂單量。同時也獲得德國服飾通路商的支持，逐步增加其營收比重，「美國為主、歐洲為輔」的策略開始奏效

<sup>56</sup> 1998 年 Target 收購 AMC，也包括 AMC 旗下台灣供應商的合約，聚陽是其中一家。AMC 過去是美商公司海外集體採購部門，專為美國 40 家商號採購，包括 Dayton-Hudson、Federated、Target 與 Bradless 在內。

<sup>57</sup> 是美國服飾專賣店 The Limited 旗下一支品牌服飾

若以零售型態來分，可以將聚陽實業的歷年客戶分成三類。其一屬於服飾專賣店(specialty)，包括像 Gap、Carters、Express、A&F 等。其二為百貨公司(department stores)，例如 Kohl's、J.C. Penny、Sears Holding、Federated 等。以及最後第三類的大型折扣商場(discount Stores)，包括像 Wal-mart Target、ASDA、Kmart 等。然後，再依營收比重占聚陽的百分比作分類：

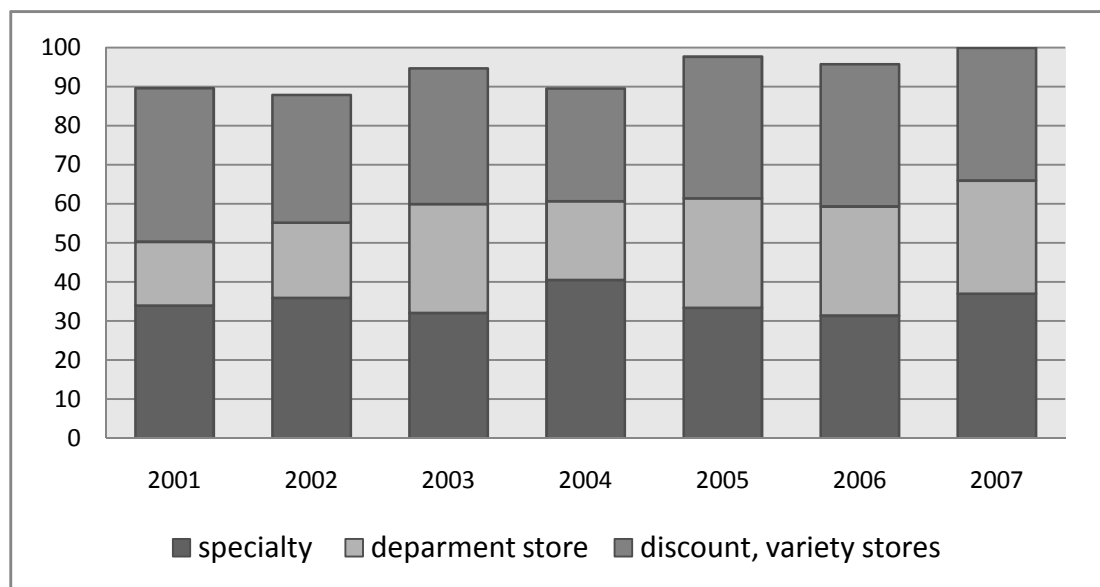


圖 4-6：聚陽營收比重：客戶型態

資料來源：公司年報，本研究整理

從它的產品項目來看，聚陽實業的產品線同時跨足針織、平織二大區塊，各項產品如襯衫、童裝、睡袍、裙子、女裝、夾克、運動套裝、嬰兒服等多元化流行性產品皆包含其中，聚陽實業的產品特色在於多元化商品線，而非像年興、台南企業等老牌成衣廠專做單一款式、靠規模化搶占特定服飾類型商品。透過以下福星製衣董事長蔡昭倫描述以及聚陽實業副總王泰昌對於聚陽經營策略的定位，更能突顯聚陽實業在這方面的特殊性：

「從針織到平織、從洋裝到運動服、從睡袍到嬰兒服，聚陽如今有能耐一年做出十五個種類、超過二千五百款式的衣服。一般成衣公司一年約生產四、五種就已是極限，聚陽的能耐卻能足足超過三倍。」<sup>58</sup>

「我們公司的產品是流行性很強的產品，重點是多樣化來市場反應。因此，我們工廠分布在亞洲附近以求時效性與反應調整能力。可是從另一方面來看，我們單一商品大量的能力可能就不是那麼強。舉例而言，若是一款褲子的訂單，要求的是只有單一樣式、量卻很大，我們

<sup>58</sup> 專訪福星製衣董事長 蔡昭倫 曾寶璐撰文 商業周刊 2004-04-12

公司相對於業界就會不利，會搶不過別家廠商。所以說，我們公司的能力還是少量多樣。主要會形成這種能力也是因為我們什麼客戶都接，不論任何單我們都會極力去爭取，也因此變得我驟什麼都要做一點.....。我們有很好的生產彈性，因此我們就有能力處理多樣化訂單，可是一旦變成大量單一基本款，我們就會變成弱勢了。因此，我們的估價能力、設計能力就是其他加分的能力。」<sup>59</sup>

聚陽實業之所要會異於過去台灣成衣業的經營形態，而是以這種多樣化的接單形式的理由有二，第一，作為台灣成衣後進者的限制。「成衣」二字所包含的產品項目五花八門，包括女裝、男裝、牛仔褲、襯衫、嬰兒服、床飾寢具、睡衣等類型，每個項目對於價格、交期、相關製程與技術層級皆不全相同。有的不同項目代表的就是不同類型的機器廠房、生產流程。因此，早期台灣成衣業者多半做女裝就不做西褲、做針織就不會搞平織。然而，就聚陽實業發展初期而言，是當時台灣成衣同業中的後進者。基本上，市場上單一基本款、量大的商品訂單早已被經營多年的成衣大廠所佔據。因此，聚陽實業只能靠接「很多樣的小單」才能在市場上存活。然而，也恰恰是商品屬性使然，成衣市場的種類五花八門，且質感層次高低所影響的價位差很大，隨著美國零售通路商與品牌服飾商的市場大戰，大型零售商開始主攻具時尚感與中、高價位的服飾市場，也因此打開了一些不同於既有商品結構的新需求。

聚陽則是在這個過程中想盡辦法將許多買者身上這些延伸出來的新需求儘量爭取過來做。加上這些大型通路商的採購金額大，即使只有這些客戶營收比重1%，對於聚陽當年的營收貢獻就極為驚人。以美國服飾大廠 Gap 為例，長年一直占聚陽實業 2 成以上的營收比重，然而，Gap 撥給聚陽的量只不過占 Gap 的 1%<sup>60</sup>。

然而，當我們看到聚陽如此成功地 match 不同時期的市場結構、不同類型的買者需求，是否就意謂 Gereffi 之前所關注的結構分析、買者的制約力就不再了嗎？其實恰恰相反，反倒在聚陽實業 global matching 的過程中，證成 Gereffi 透過 GCCs 所要突顯的面向。因為，倘若不是 90 年代美國市場端大型零售商與服飾品牌商之間的市場大戰下，大型通路商業者為確保自身在那個位階的競爭優勢，適必被迫得釋放出一些空間，打開了一個不同於過去的需求缺口，從而給了聚陽切

---

<sup>59</sup> 訪談稿轉引自 王佑文 2007：56

<sup>60</sup> 數據來源：吳昇奇（企業 e 化：中小企業出路），經濟日報 2004-08-11

入、利用這個變局的機會。倘若這個缺口空隙未被打開、聚陽實業是否還能長得像今天這個樣子，其實還是個未定之數。

### **GCCs：聚陽實業的多元化產品世界**

然而，GCCs 未深刻意識在產品世界中存在著不同層級的差異，也因此 GCCs 也就沒有辦法去意識到這個差異性對於代工組織而言，具有什麼樣的意義與延伸其他發展路徑的可能性。從跨國買者委外採購的商品類型、到市場端買者與買者之間、供應製造商之間同時存有各自的層級結構與差異性。因此，對於像 Target、Wal-mart、Gap、Kohl's 委外採購的商品項目，在市場定位上就有不同的價位、不同的戰略任務，以及不同的供應鏈需求。特別是在 90 年代後美國零售變革之下，零售業者的通路品牌同時切入高價位、中高價位、低價位三種位置，各自扮演不同的職能角色。通常跨國買者的採購項目會少量多樣，且具特殊設計的流行款式，同時搭配量多，但符合於一般功能的基本款，這二種類型無論在價格、技術門檻、交期要求等皆有極大的差異。同樣都是接 Target 的訂單的聚陽，倘若它已從過去只能負責客戶賣場中基本款的平價商品，到現在已能與客戶一同討論 Target 的品牌精神如何佐以今年流行元素，展現在下一季的款式設計，同時定位為在 Target 賣場中具有戰略性意義的中高價位通商品牌商品。試問，這樣算不算是一種升級？即使是同樣都是為 Target 代工、聚陽實業始終在製造這個領域。

正是因為在 GCCs 的分析架構中未清楚地界定產品世界中不同環節間的層級差異，也因而不會看到「聚陽實業」卻是利用這個差異進而形成一個多元化的發展路徑，利用自身不同型式的產品差異與市場定位，同時切入與經營不同層級的買者客戶。更重要的，聚陽不會只是被動地等待買者的宰制、等待買者訂單，而是會針對不同屬性的買者客戶作分析，從而決定聚陽日後發展的策略。因此，同屬於大型零售商的 Wal-mart、Target。相較於 Wal-mart 而言，Target 是個較為注重時尚流行的大賣場，因此，Target 的市場定位對於聚陽實業而言，有比較大的發揮空間，而且 Wal-mart 的利潤壓縮、砍價的能力眾所皆知，即使 Wal-mart 是帶動聚陽快速發展的主力客戶，但隨後幾年的發展，聚陽卻開始逐步降低 Wal-mart 訂單占其營收的比重，轉而努力經營 Target 這個客戶、不斷開發、爭取它的其他產品線。

因此，客戶屬性的多元化，不僅有效「聚陽實業」分散市場風險，避免受制於特定客戶的箝制，更逐年能調整客戶比重，且能提早為下一段即將進入成熟市場的產品項目，開發下一波能夠成為聚陽營收的主力項目。例如，過去以女裝襯衫起家的聚陽實業，自 2001 年之後逐步讓睡袍類、嬰兒服類成為聚陽營收的主力線之一。

以圖 4-7 為例，雖然這些買者彼此間在市場端皆為競爭者，但都把單子下給聚陽。因為，聚陽都能提供不同類型的商品與服務同時與這些客戶做生意。例如，零售商型態的服飾專賣店如 Gap、Express，因為它們擁有比較強的設計團隊，雖然不需要聚陽的前端設計，反而需要它提供適合他們設計的布種應用，也需要它確保製造端的品質與交期(黃心薇 2002)。如此才能降低 Express 向外採購的成本，迎擊像 Target、Wal-mart 的挑戰。但也正是聚陽實業協助、提供 Target、Wal-mart、Kohl's 這類型的大型通路賣場的前端設計服務，使得它們得以不斷擴大服飾通路品牌的比重與層次，不斷威脅像 Express 等其他型態的服飾業者。

只要聚陽持續地在交期天數、良率、前端設計服務與價格等綜合性條件保持它的優勢，並且同時具備多樣化的產品與服務。即使服飾市場中品牌商、零售商彼此間戰火不停，最後都會依據他們不同的需求下單給聚陽，因為，聚陽能幫客戶的東西賣得好、協助買者客戶快速反應市場變化<sup>61</sup>，以維持他們產品的市場優勢。因而，買者之間的併購戰如火如荼地開打，並不會動搖聚陽扮演各家買者「關鍵夥伴」的角色。即便 2001 年 L&F 吃掉美國 Colby，但隔年仍將之前 Colby 的訂單分給聚陽來做，包括像美國嬰兒服大廠 Carter's、擁有百年歷史的百貨公司 Kohl's 皆繞過 L&F，直接下單給聚陽，成為聚陽的主力客戶之一。

「聚陽與利豐的關係其實很特別。有競爭也有合作的關係，以代工廠商而言，我們是競爭對手；可是很多聚陽的品牌買主被利豐買下來了，利豐又變成是聚陽的金主，是聚陽的合作夥伴。」<sup>62</sup>

從圖 4-7 來看，雖然每一年聚陽的客戶群中個別客戶占其比重有起有落，但總體而言，以圖 4-8 來看，即使有的個別客戶的訂單量逐年下降，但聚陽實業仍能因為這些「客戶群」的成長而成長。然而，何以即使市場端的不同買者彼此之間相互競爭、兼併，最後卻都把單下給聚陽來做。

<sup>61</sup> 吳昇奇（企業 e 化：中小企業出路），經濟日報 2004-08-11

<sup>62</sup> 訪談稿轉引自王佑文 2007：60

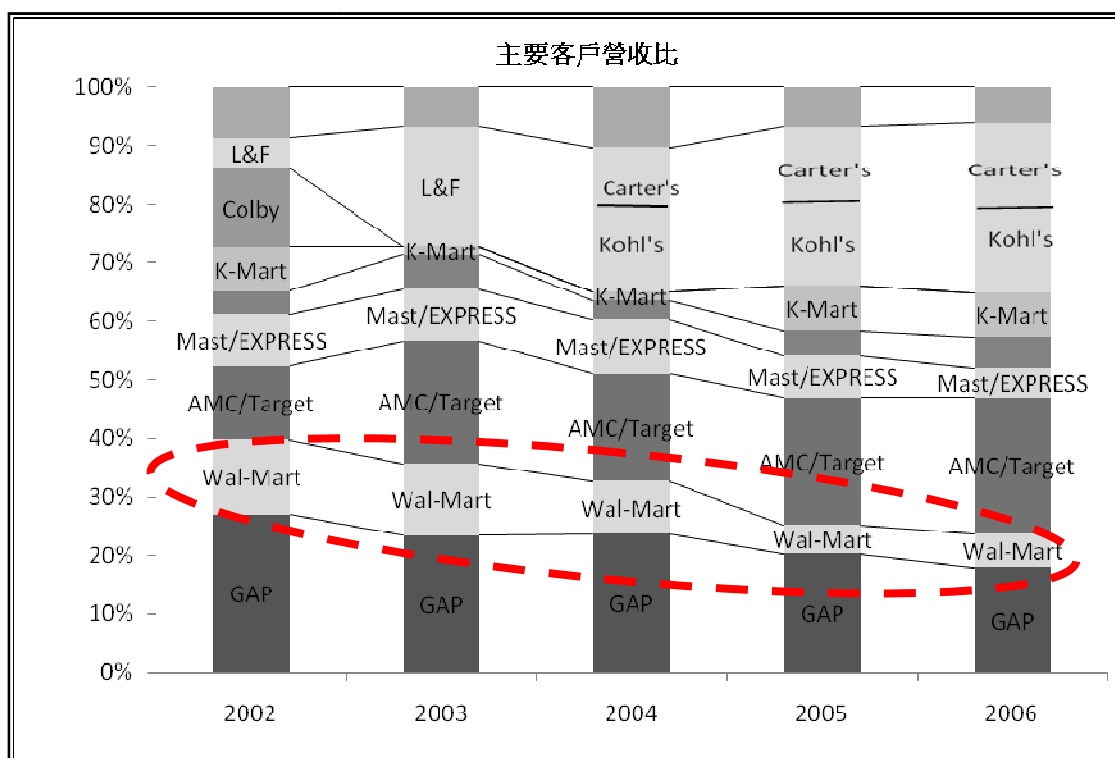


圖 4-7：聚陽歷年主要客戶營收比重

資料來源：聚陽歷年公司年報，本研究製表

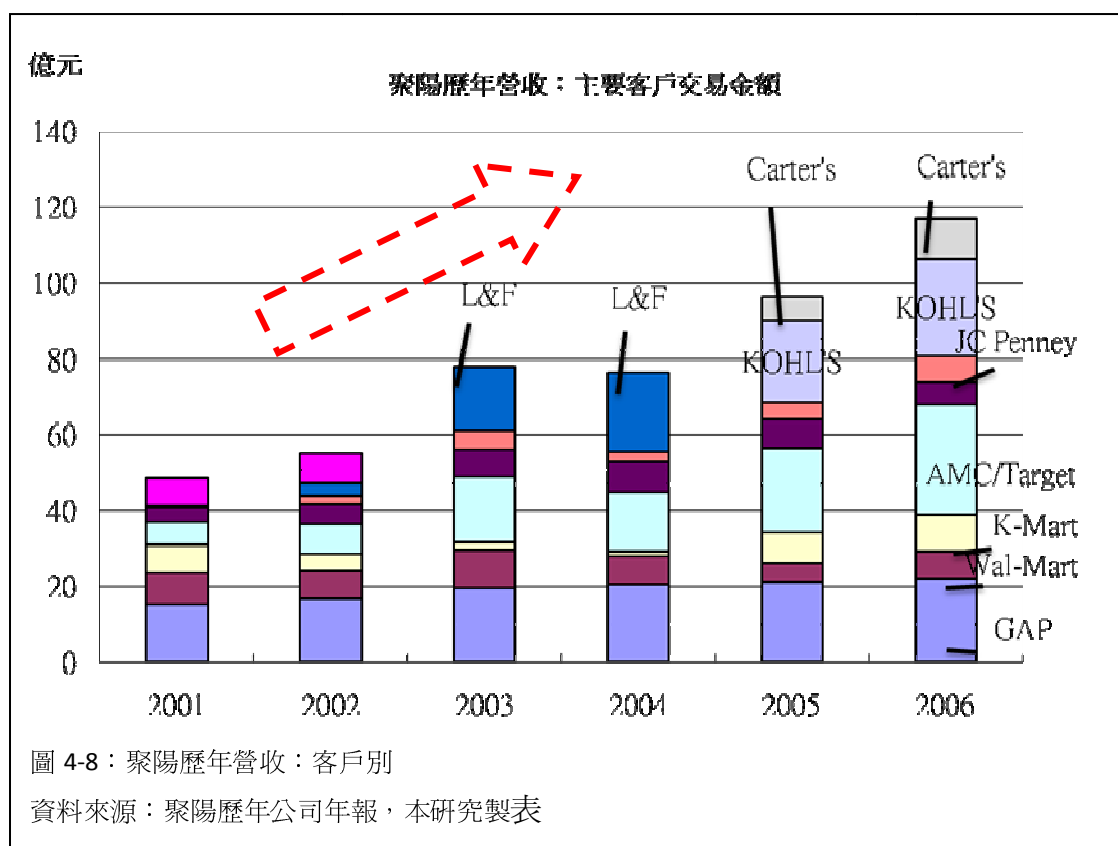


圖 4-8：聚陽歷年營收：客戶別

資料來源：聚陽歷年公司年報，本研究製表



的確，在產品世界之中，領導廠商與其他代工者在市場位階上的確存有不對等關係。但是，不同的位階，同時也意謂不同的市場風險。對於領導廠商而言，他們仍然得不斷面對市場的波動性風險，不斷進行評估、設計樣式、進行生產、成本規劃等一系列流程作業，調整他們的經營策略。當領導廠商在市占率彼此廝殺越為激烈，對於供應商提供製造之外的其他服務之需求也就越為強烈。

特別是，領導廠商為求在日益激烈的消費市場中保有自己的存活空間，必須強化自己對於市場變化端的反應速度，更為需要一個穩定、能快速反應買者需求的生產網絡。因此，誰能擁有一個好的後勤補給、好的支援部隊，才能在多變的競爭環境中存活下來。在這樣的情況下，後進廠商與領導廠商之間卻是一個彼此共生的依存關係。同時因應不同形態的商品市場區隔，所謂的「代工廠商」也可以是很多家領導廠商的後勤補給部隊。關鍵在於聚陽實業能否提供讓領導廠商在市場上賣得好的服務、是否具有協助買者面對市場變化的能力。這便是何以市場端買者之間不斷競爭、整併的情況下，都仍會把訂單轉給聚陽來做。這個部份也正是在 GCCs 的分析架構中並未顧及到的面向。

## 第五章 結論

本論文的研究主旨在於探討 90 年代後台灣中小企業升級與轉型。對於企業行動者而言，任何一種升級與轉型必然是在「在既有結構的限制，立基於自身有限的條件與資源，開創出另一種不同於過去模式，進而超越既有困局」。因而，在思考這個問題的時候，必然要處理二個層面的議題：第一，90 年代前台灣中小企業所面對的市場結構與產業生態；第二，從行動者觀點出發，考察它是如何認知市場的變動，從中找尋它切入與發展的空間。

針對第一部分，本文透過初步的文獻整理，呈現出 90 代前的台灣企業主「無需、也無法」獨自擔任行銷海外市場的職能角色。基本上，大都是國外買者帶著訂單來台找尋可為其生產的企業廠商，生產製造的成果也多由國外買者負責市場端的銷售。因而，如何在生產製造端無論是在價格、交期速度、品質等面向，能夠快速回應國外買者的訂單需求，不僅是重要且迫切的課題。也因此，造成過去論述台灣產業發展的重心，也大都集中於生產面向的討論<sup>63</sup>，卻較少從一個全球需求變動的角度出發，看它是如何牽引台灣產業的發展。

因此，透過 Gary Gereffi 與 Gary Hamilton 二位學者長期對於東亞地區工業化發展的研究，他們皆指出與 1960 年代以後的美國零售革命有著密不可分的關係。他們的研究成果不僅適切地補足當時在美國消費零售市場的變化圖像，說明當時美國市場對於東亞工業化成果何以有如此大的需求，乃至於透過什麼樣的機制將當時東亞豐沛的製造成果帶進美國消費市場，從而成為帶動台灣許多產業得以快速發展的重要拉力。正是因為立基於一個需求端的觀點，才能看到促成台灣戰後產業發展的基本條件與限制。以及相對應 90 年代後的全球政經變動之下，全球需求端又因此出現什麼樣的變化？從而牽引著台灣 90 年代後產業變革。重要的是，對於站在第一線的企業行動者而言，它們又是如何做出回應？如何面對的既有結構作出調整與回應？

---

<sup>63</sup>鄭陸霖以「全球—在地」、「協調—控制」二個指標系統性地回顧台灣產業發展論述重心的變化，無論是過去強調比較優勢的「自由市場論」，或者強調國家介入角色的國家理論，亦或著眼於具在地社會鑲嵌性的協力網絡等不同型式的論述型態，都是集中於台灣自身的資源條件、國家角色與在地社會制度等面向對於生產製造端的討論(鄭陸霖 2006：126)。

因而，本文論述結構主要分成二個層次：宏觀層次以台灣成衣產業為操作範例，借重 Gereffi 與 Hamilton 研究成果，從一個全球需求變革的觀點，指出冷戰時期以來美國零售變革的發展與台灣成衣工業發展的關聯性。不僅呈現當時帶動台灣戰後成衣工業成長的背後更為宏觀的歷史情境，指出台灣成衣工業繁華榮景的背後所隱含的結構限制，特別在 90 年代後的局勢變化給顯現出來。另一個從一個微觀層次出發，正是在這樣的「結構」之中，本文以「聚陽實業」這家成衣公司作為分析上的策略點，在「行動」上透過「聚陽實業」組織型態各階段的發展歷程、如何認知它所處的市場結構，以及如何因應與調整，進而在結構中找尋自身的發展利基。最後，透過「聚陽實業」的故事補充 GCCs 與 Global matching 的分析概念，以及對於既有產業升級的相關論述的反省。

## **第一節：研究總結**

### **台灣成衣業的興衰：美國零售革命**

本文企圖從一個全球經濟的高度，借重 Gary Gereffi 與 Gary Hamilton 的研究成果，整理其國內對於台灣成衣工業發展的相關研究，不同於過去從國家角色、台灣勞動條件、生產要素、或者在地制度性條件等面向，解釋台灣戰後成衣出口的亮麗成就。因而，本文發現，第一，1950 年代美日的紡織貿易大戰，雙方彼此為尋求市場競爭的優勢，開啓各自海外佈局動作，基於台灣特殊的歷史條件與位置，日本對於台灣成衣工業發展的影響甚深。生產面來看，台灣人造纖維成衣的出口初期所需之原物料與半成品，大都來自於日本商社之力。從行銷面，日本商社更是將台灣成衣產品得以推向海外市場的重要推力，同時也正是立基於日本商社的媒介角色，埋下日後跨國買者企圖繞過中介者、直接來台採購的伏筆。

第二，從需求面來看，美國 1960-1970 年代的零售變革是用以理解 1970-1980 中後期台灣成衣出口何以不斷增長的重要背景因素。借助 Gary Hamilton 與 Gary Gereffi 的研究發現，指出 1960 年代以後，隨著郊區化、公路系統的建置，配合整體美國社會型態的改變包括像職業婦女、雙薪家庭與青少年次文化的影響，使得消費市場分割成不同屬性的區塊，進而促成美國零售型態的多樣化發展。因而，為保有自身在消費市場的優勢地位，各種型態的美國零售業者皆致力於物流、倉

儲乃至於商品採購流程的革新。自 1970 年代中期之後，美國零售業逐步降低美國製造的採購比重，開始建構自身全球供應商體系的採購策略，擴大對亞洲製造的採購比重。Gary Hamilton 指出，這樣趨勢造成當時美國製造業組織轉型的壓力，開始將資源集中於品牌行銷、研發設計等部門，透過日本商社等貿易商之力，或是自身直接採購部門，將原有製造產能以 OEM 型態外包給亞洲地區的在地企業。再配合當時台灣政府有計畫性的扶植、獎勵出口等配套下，順水推舟地帶動台灣戰後成衣業的出口成就，連而也帶動東亞 70 年代工業化發展，成就所謂日後十年的「東亞奇蹟」。本文在此並非強調過去各種從生產端面向的討論例如國家政策、勞動力條件、台灣社會的制度性條件等論述取徑不重要，而是這些解釋路徑皆必須立基於上述需求端觀點所看到的背景情境之下，方能適切地定位它們各自的意義與效果。

正是來自於遠在東亞另一端的美國零售變革，給了東亞地區、也給了台灣成衣工業快速發展的機會。倘若忽略這個面向的討論，一方面會過度放大台灣自身條件因素的解釋效力，從而忽略形成台灣成衣出口成就的結構性條件，連帶忽略在地企業升級與發展的限制與潛在的支配機制。因而，這個支配機制在 Gereffi 全球商品鏈的分析下，指出決定利潤分配的制高點集中於研發設計與品牌行銷二個部門，領導廠商會不斷利用資本優勢積極壟斷、占據這些部門，同時透過訂單型式對於產品世界中其他行動者的發展與升級路徑進行干預與支配。因此，跨國買者的全球佈局行動，給了當時台灣成衣業快速發展的機會。同時隨著 80 年代中後的全球政經變化，這個機會卻同時也變成台灣成衣業者的限制。

### **全球商品鏈：聚陽實業的限制**

透過 Gereffi 全球商品鏈的分析視野，有助於本文掌握指出東亞亮麗出口成績的背後所隱含的關係結構。他標的出東亞地區的代工製造商，如何受到遠在消費市場端的零售商、品牌製造商以 OEM 模式，透過訂單進行產品價格、規格、產地、流程、上游原物料採購權等型式支配，使得東亞地區的製造商進行有所限度的發展與升級。隨著 90 年代後，買者端對於整個上游供應鏈體系的成本管理能力提升，加上冷戰結束、全球匯率變動、後進國的崛起等條件之下，立基於長年交易關係所建立的信任基礎，以及國外買者為規避製造移往第三地的風險成本

等考量下，昔日為台灣出口創匯主力的成衣業者為持續延續自身的企業生命，紛紛外移他地生產，形成所謂「台灣接單的三角製造模式」，促使台灣紡織業出口結構的轉型，從昔日以對美出口為主、以成衣服飾為大宗，轉變為以向中國、香港出口為主，以布類、纖維等上游原料、紡織半成品為主的出口型態。

從全球成衣商品鏈的觀點下，台灣成衣業者已從昔日接單製造的角色，轉型升級為接單轉包製造為主的中間商角色，卻依然身處於商品鏈的結構限制之下。對於跨國買者而言，第一，會透過訂單條件限制接單企業的產地、生產流程，以及指定關鍵原物料採購項目，從而控制接單企業的利潤空間。第二，為求分散風險與增加買者的議價籌碼，跨國買者會將特定產品訂單分拆給數個供應商負責，避免過於集中、依賴特定的供應製造商，同時讓這些供應商彼此競爭，以便讓跨國買者從中獲取更多利益。在這樣的關係結構下，商品鏈上的研發設計與品牌行銷二端仍由跨國買者所占據，90年代後的台灣成衣業者即便轉型為接單型態的中間商，仍然不斷承受來自買者端的壓力與支配。

本論文企圖以 90 年代後才成立的成衣公司：聚陽實業為切入點，透過對於它各階段發展的發展以及所面臨到的環境，乃至於它最後採取什麼樣的策略與轉型，從而拼湊出對於台灣 90 年代後中小企業轉型發展機會與限制的理解圖像。因此，作為一個成衣業中的後進者，不僅要努力在既存的市場結構中找尋自身切入窗口，同時進入這個市場結構之中，也要面對全球商品鏈買者端的壓迫。因此，聚陽實業 1990 成立到 1995 年的發展面貌，無論就它的營收、獲利表現，乃至於經營形態，皆可看到它所面對的競爭環境與重重限制。

### **跨國買者的矛盾：聚陽實業的機會**

然而，也正是買者端的行動者彼此相互撕殺的結果，對於後進廠商如聚陽實業而言，打開了過去不曾有過的新需求。因為美國零售變革發展至 90 年代後出現新的面貌，特別是當美國大型折扣商嘗試切入中高單價商品市場的趨勢，成為促成聚陽實業轉型成長的關鍵性因素。因為，它們需要供應製造商提供或者協助這些買者在款式設計、布料應用、流行資訊等相關協助，以推出市場定位為中高價位的流行性服飾，搶奪品牌服飾與服飾專賣店的消費群。因而在這樣的趨勢之下，聚陽實業得以爭取到近占成衣成本近 6 成左右的原物料採購權，可直接由聚

陽實業自行決定，使得它比過去 OEM 時代下擁有更多價值創造的空間。同時，也正是因為買者端高度撕殺的結果，造成各個買者委外採購項目的多層次化，衍生出許多過去不曾有過的訂單需求，使得聚陽實業得以在不同買者之間同時遊走其中空間，透過自身龐大的組織力量經營不同型態的產品項目。這是在 Gereffi 的全球商品鏈分析架構之下，較少關注到的面向。因為，在他對於買者端的屬性差異與代工企業之間的關係與互動模式並未作細緻地區分，也因此較少關注到大型折扣商、服飾專賣店與品牌服飾製造商之間競爭局勢，是如何改變它們與上游供應製造商的關係。因此，過去論述常以後進企業在單一產品世界來思考它的升級路徑的可能性、來思考領導廠商與在地企業之間的關係，是有欠考量的。實際上，個別廠商所面對的產品世界是不同層次、也對應著不同層次的買者網絡。因此，與買者之間既合作又支配的關係往往是並行而不互斥。

同時，從屬於商品鏈上的代工廠商並非會一直處於被動狀態，其位置也不會是一成不變的。代工組織會不斷地透過各種方式持續性地穩固、增加自身與跨國買者之間的議價籌碼，這個部分則是在全球商品鏈的分析架構下比較欠缺的分析面向，也就是代工組織的能動性與其多元化的行動路徑(何彩滿 2005)。尤其，Gereffi 論證領導廠商的支配性基礎主要來自於它們占據、壟斷市場端資訊的整合與分析，特別是在當時的地理時空、技術水平等條件下，然後再透過行銷與研發設計等機制主導商品鏈上的利潤分配。因此，在 Gereffi 的眼中，他看到在 OEM 模式下的代工廠商，獲利來源鎖死在「做工錢」，市場主導權仍是在這些領導廠商手中。倘若從 Gary Hamilton 觀點來看，某個程度來說，也支持 Gereffi 的觀察。因為回顧過去東亞製造端與美國需求端間的連結如何產生時候，global matching 的發動者往往也是這些跨國買者，由這些跨國買者不斷思考、分析消費市場的變化與可能的潛在需求，從而如何在製造端找尋可靠的供應商，以求迅速量產、上架。此時，相對於供應製造商而言，主導權的確是掌握在這些領導廠商手中。因為，是它們負責論述消費市場的需求，同時承擔論述市場的成本與可能錯估的風險。從這個角度來看，跨國買者何嘗不也是不斷面對市場的不確定性，苦思下一步的採購策略，以及隨時提防其他同業的競爭。

因此，從歷史來看，90 年代後隨著大型折扣商與品牌製造商之間的競爭日漸白熱化下，特別是這些大型折扣商為主的零售通商業者，為追求不同於過去的市場定位，必須將給過去「global matching」職能釋放出來給供應製造商，由供應

製造商主動提供設計樣本、幫忙為買者揀選合適的供應鏈、幫忙跨國買者開發新布種與材質應用，甚至提供市場趨勢分析協助買者建立品牌形象。聚陽要做的事情變多了，因為如果不這樣做，聚陽實業以及許許多多的像聚陽實業一樣的中小企業，不可能在像過去一樣，在家等就能等著買者上門。相對的，他可以運籌帷幄的空間也增加了。因此，隨後當聚陽實業全力鎖定服飾通路商為主要爭取的客戶型態，進行一連串的組織、強化自身的 ODM 能力、培養自己對於市場變動的敏銳度等，便是不斷地調整自己、使自己能夠 match 一個全新的結構之中，從而利用這個新結構所帶來的機會，幫助聚陽突破既有的營運困局。

但從本文的角度來看，今日的聚陽何以成功，單靠聚陽實業本身的條件是不夠的。更重要的是在於既有的市場結構出現一個有別於過去的樣態、正是因為市場端不同類型的買者彼此之間的相互競爭之下，產生一個多層次的產品區間，也因此產出了許多新的需求缺口。聚陽實業則是在這個變動之中，它成功地抓住、迅速調整自己的組織形態，而成功地卡進新的結構之中。因此，本文強調並不是透過聚陽實業的「成功範例」，突顯過去 GCCs 所分析的結構限制不再。反倒是延續 GCCs 之前的討論，補充 GCCs 過去並未突顯跨國買者端在不同時期的關係結構之轉變，買者與買者之間的內在矛盾與衝突如何打開一個不同層次的需求窗口，從而給予像「聚陽實業」這種案例從中改變自身的經營形態，抓住整體的趨勢變化後，成功轉型為今日的樣貌。

## **第二節：研究貢獻**

### **變革始終來自於遠方：需求端的觀點**

本文不同於過去從生產條件、國家政策、協力網絡的在地性條件等面向來詮釋台灣戰後成衣工業的興起，而是立基於一個「需求面的觀點」、也就是從 1960 年代以來美國零售變革如何牽引著台灣成衣工業開展的角度來進行論述。倘若忽略美國零售變革所對應的需求變化這個面向，將會錯估其他因素對於「台灣經濟奇蹟」的解釋效力，更不會看到奇蹟背後更深層的結構性條件。因此，從 Gary Hamilton 與 Gary Gereffi 的研究觀點，二者皆描述出了這個部分的結構圖像、也指出 1970 年代以後美國零售商、品牌商開始不斷擴大對亞洲成衣製品的採購，同時伴隨不斷純熟的供應鏈管理技術，推動美國零售業與製造業委外採購、製造

的趨勢，如此才帶動整個東亞地區的快速增長，使得台灣成衣出口值至 1980 年代中期達到最高峰。同時，也因為全球匯率、冷戰結束後中國、東南亞勞動力加入，在跨國買者的對於供應鏈的成本控管與流程日趨成熟的情況下，買者的要求或轉單的壓力之下，使得 1990 年成立的聚陽實業如同大多數的台灣中小企業一樣，礙於 90 年代的變局與環境壓力下，被迫四處爭戰、走出台灣之外。它們必須面臨的是一個跨國家邊界、跨區域性的全球經濟。同時為了爭取、延續買者的訂單，他們同時也必須比過去更清楚整個需求變化的趨勢。倘若沒有能力對於需求端趨勢變化的掌握與分析，就不可能看到 90 年代市場變化所出現的新的需求窗口，驅使著聚陽逐漸走向轉型的道路，聚陽也就不可能成為今日的聚陽。

聚陽實業本身不單只是一個特殊案例。透過本文的詮釋，從聚陽實業的角度出發、從它的組織發展、轉型與壯大的過程，突顯出企業行動者所面對當前全球經濟情勢，而這正是當時所有台灣中小企業都會面臨到的局勢。同時，伴隨外部環境的變化給了「聚陽實業」開創新局的機會，使得 1990 年成立的聚陽實業雖然只有 20 多名員工，如今 15 年後的聚陽實業在台灣地區的員工增加到 800 名，加上海外七大產區、300 多個供應商與近 15000 名各國員工，同時面對占公司營收近 9 成以上的美國前十大的服飾通路商客戶，且年年深得買者的信任：

**表 5-1：聚陽實業歷年接受買者客戶表揚的獎勵**

2006	Target	「Award for Booth Presentation」
2005	KOHL' S	「Vendor Partner Of The Year」
2003	Carter' S	「For Successful Completion Of The Course」
	Li & Fung	「Valued Business Partner Of The Year 2003」
	AMC	「Outstanding Performance Award」
2002	Du Pont	「Lycra Assumed Recommend Garment Vendor」
	AMC	「Outstanding Performance Award」
	MAST	「Vendor Award」
	Charming Shoppes	「Vendor Award」
	Target	「Vendor Award of Excellence」
2001	May Company	「Vendor Award」
1999	Wal-Mart	「International Supplier Of The Year」
1998	Kmart	「Strategic Alliance Partnership」
1998	MAST Industries Ltd	「Vendor Award」
1998	AMC	「Outstanding Performance Award」

資料來源：<http://www.makalot.com.tw/about/about.jsp>



此時意義不再只限於台灣地區的聚陽，已逐步發展成一個擁有全球佈局與接單能力的聚陽。促成這樣的局面，關鍵在於聚陽在不同時期所面對的市場變動，以及在這個變動之下所擁有的有限空間，便是在這之中，聚陽找到它切入的空間。倘若沒有從需求端的觀點出發、掌握市場端不同時期的變動，很難看到背後深層的結構與潛在的矛盾與機會，從而成為買者客戶四處爭戰的關鍵夥伴。

### 理論觀點的反省：GCCs 與 Global matching

GCCs 的分析視野下，突顯跨國買者的全球採購行動，使得觀看 1970-1990 年代中期東亞發展，提供了一個更具解釋力的分析面向。也的確，在當時的時空條件、技術水平等條件下，美國品牌商製造、零售商等跨國買者對於形構東亞生產網絡具有一個決定性的角色。這些跨國買主將資源移轉至設計、品牌行銷端等利潤空間大的場域，不斷透過優勢資本持續性鞏固自身在這些場域的控制地位，並隨時提防其他的競爭者切入。同時，透過訂單、專利權等其他製造附帶條件，對於商品鏈上的其他生產者進行支配，使其『不進入與進入』商品鏈中皆得考量領導廠商與其他成員的利益與全球佈局。身處鏈中的代工企業，則可能在前後領導廠商的夾擊下，賺取微薄的「工錢」。即使所謂的升級，在全球商品鏈的分析觀點，無論是向前(做品牌)、向後(專設計)都有可能遭到領導廠商的打擊，同時在生產製造端又有後進國家的廠商進入搶單，都將使原有的代工廠商面臨前退失據的困局。

任何理論觀點的提出必然定對應到它所處的歷史情境與技術條件，即使 Gereffi 的 GCC 分析論點也不例外。順著 Gary Hamilton 的 global matching 的概念，跨國買者面對市場與整合製造端的能力與程度，在不同時期有著不同的面貌。因此，透過他細緻地考察美國零售變革的各階段樣貌的同時，他提醒了本文 80 年代末 90 年中後期的美國零售變革，特別是大型折扣商店的崛起之重要性。其中極具指標性意義，在於當它開始提出中、高價位的通路品牌，企圖切入中高價位的產品區間，正面地搶奪知名品牌製造商的市場領域。因此，它需要具有設計能力、能夠快速打樣的供應製造商為其服務，從而給了像聚陽在製造領域之外得以創造價值的空間，突破既有品牌製造商、服飾專賣店的 OEM 生產模式。

然而，何以 Gary Hamilton 特別強調的 90 年代後零售革命中，大型折扣商店的崛起之所以重要，在於它不僅改變的是美國零售業的生態，重要在於它改寫了一個新的產業規則，不同於 Gereffi 所觀察到的產品世界下所運作的規則。正是在新的產業規則之下，打開了不同層級的商品結構。因此，對於跨國買者與代工組織而言，也分別打開了不同層級的需求與機會，同時也促成服飾通路業者會依賴特別像聚陽實業這類型的供應製造商，協助推出它們自身高價位通路品牌之商品、且快速反應市場變化以維持在市場端的競爭優勢。因此，在買者客戶在市場征戰過程中，聚陽實業成爲買者客戶後勤支援的關鍵夥伴。

同時，也正是因爲市場端的客戶與產品項目具有差異性與層級性，因此代工組織會依其自身條件與限制，有計畫性、有條件性地爭取、深化亦或疏遠與特定買者之間的交易關係，從而換取日後更多元化的發展空間。從買者的立場，會努力地避免受少數供應商所把持的局面，以降低風險。同樣的，從代工企業的角度，何嘗不也希望多元化的客戶屬性以降低特定買者客戶對其影響程度。因而，關鍵要素在於你是否有能力同時切入、經營不同的產品項目，進而切入不同屬性的市場結構，爭取不同類型的買者與你下單、或者同一個買者給你不同屬性的商品訂單。因此，對於聚陽實業而言，升級意義並不是品牌、設計二選一的零合選項。關鍵在於如何培養出同時切入不同產品市場的能力，培養出對於市場變動的敏銳與反應速度，最後只是爲了一個目標：如何爭取訂單、獲取利潤。

### **產業升級：OEM→ODM→OBM 的再反省**

台灣自 1960 年末期逐漸走向工業化出口經濟體的同時，注定台灣產業的發展與變動已無法自外於世界經濟脈動之外。不同時期的世界經濟圖像，不僅關聯到台灣個別產業的起落興衰，同時牽動著台灣企業的發展與限制。

尤其，面對 90 年代的台灣產業與全球經濟格局的變動，「台灣產業何去何從的問題」不僅是學理知識所關心的課題，同時也具有現實處境下的反省意義。因此，有鑑於過去代工廠商的獲利空間來自於領導廠商的訂單報價，無法直接進入消費市場，取得大多數利潤。同時，又得必須面臨生產的風險成本，加上產品週期縮短、後進國的競爭者不斷加入生產行列的情況下，不斷壓縮台灣廠商的利潤。在這樣的情況下，如何從 OEM、ODM 到 OBM 階段發展便成爲產業升級模式最常見的論述(瞿宛文、安士敦 2006)。聚陽實業 2007 年推出自有品牌 pica pica，主

打慢跑、瑜珈等流行功能性運動服飾為主軸。因此，聚陽經常又被視為一個從 OEM→ODM→OBM 台灣產業升級模式的最佳典範之一。然而，回歸到聚陽實業的立場，它又是如何定位它的品牌呢？聚陽副總王泰昌先生是這麼說的：

「我們做的品牌一開始就是很有策略考量，我們做的是夾縫中的品牌。我們自知無法跟其他功能性布的品牌大廠對打，像 Nike、Puma 等以功能為主的品牌。於是我們就以流行為主、功能為輔的品牌定位。以流行為主也與聚陽的公司本質比較接近。」<sup>64</sup>

一般而言，當代工廠商企圖推出自有品牌之後，經常面臨的情況就是，與既有的品牌買者形成競爭關係，因而一方面在消費市場端必須花費大量資金在行銷、通路建置，讓消費者認識產品。另一方面，在既有的代工基礎上，面臨買者轉單的壓力。然而，聚陽的服飾品牌 pica pica 一來與既有品牌買者的產品定位有所區別。再者，品牌事業占其營仍是微乎其微，內部評估即便三年之後，營收大約 3 億元新台幣，占其聚陽目前總營收只有 1%<sup>65</sup>。因而，聚陽自創品牌的行動未受到品牌買者太多的干預。

「當品牌推出來之後，品牌買主根本就沒有任何反應，也不在意，原因就是我們品牌做得太小了，小到他們根本不會理會，對他們完全不構成壓力，隨便我們做什麼都可以.....目前自創品牌的情況目前不會受到品牌買主的影響，但很多投顧顧問、投資人對於公司經營品牌所持的仍以負面態度居多。因為，對他們而言，經營品牌只會打擾公司原本的核心能力，對經營績效沒什麼幫助。」<sup>66</sup>

因此，對於聚陽內部初估 pica pica 的品牌推出，每年大約賠四千萬，預估四年才能回本。即使如此，其營收占原有的核心事業也不到 1%。透過 pica pica 來為聚陽實業帶來直接的獲利與營收，並不是聚陽實業思考推出自有品牌的用意。因為，藉品牌來「練兵」比起「獲利」才是要來得重要。如何透過推出這個不到總體營收 1% 的品牌經驗，培養、累積聚陽實業在設計、研發與物流管理能力，從而與原有代工事業作接連，以此提供給國外客戶製造生產之外更多的服務。品牌對於此時的聚陽最重要也最實際的，是在於協助聚陽代工能力、服務客戶的品質提升<sup>67</sup>。Pica pica 總經理黃宏仁也同樣指出，此時的目的不在於獲利，而是提

<sup>64</sup> 訪談稿轉引自王佑文 2007：58

<sup>65</sup> 資料來源來自聚陽董事長周理平口述，林孟儀整理，刊於 遠見雜誌《成衣股王的品牌路》

<sup>66</sup> 訪談稿轉引自王佑文 2007：58

<sup>67</sup> 參閱 遠見雜誌《成衣股王的品牌路：聚陽實業 周理平靠危機意識壯大》，林孟儀，2007-05-01

供一個平台，藉此集結、訓練更多研發與通路行銷兩端的人材。對於聚陽而言，自創品牌的意義在於提升聚陽原有的接單能力，提供客戶在製造之外的其他服務，累積、整理自身在上游研發、與下游通路的建置、市場行銷的經驗，回過頭給予國外客戶更多的協助，以藉此深化與國外買者之間的合作關係。與既有的 ODM、OEM 事業項目並不衝突，現階段反倒是為了強化自身的接單能力，集結更多設計、行銷人材，希望透過推出自有品牌 pica pica 的過程，獲取經驗。

本文透過聚陽實業的研究，可以發現聚陽面對所處的服飾成衣產業中，品牌在消費大眾所建立起的符號印象可說是根深柢固，其中更牽涉消費認同的問題。也因此，國外服飾品牌商莫不費盡心思、資源在廣告行銷、設計師、秀展，爭取市場占有率。倘若聚陽採取 OBM 的模式，不僅得在製造之外，獨自處理海外市場行銷、廣告宣傳、通路建置等費用，同時也將面臨原來合作關係的國外買者藉此抽單、轉單的機率。不僅失去原有的客戶、也使得原本合作的客戶變成市場上的敵人。所以，**聚陽採取的是『接近消費市場』卻不『直接進入消費市場』的策略**。無論從它積極地搜集季流行服飾資訊、主動開發潛在的布種、配件供國外客戶參考，或者直接派人與國外買者討論款式設計、下一季推出的商品類型，可以看到聚陽主動出擊、強化與買者客戶的關係，隨著客戶的成長而成長。同時卻透過多元化自身產品項目，爭取多元化客戶的採購，以分散過於集中單一客戶所面臨到的風險。

因此，做代工(OEM)、做品牌(OBM)皆是企業行動者為求生存發展，考量既有的市場結構之下，所做的策略回應。升級成功與否關鍵在於業者『能否面對自身所處的市場結構作出正確的判斷』，乃至於依據自身的條件與限制，做出合宜的策略。由於不同產業、不同行動者所面對的市場結構彼此間充滿歧異與多變性。因而，所謂的品牌、代工的意義與效應也就有所差異，必須回到組織行動者在特定時空條件下，定位它所擁有的條件與限制，以及整個產品屬性、買者結構之下，方能給予恰如其分的定位與掌握。否則，很有可能將特定產業的發展模式給予一般化，過度推論至適用於解釋台灣整體產業發展模式的危險之中(吳泉源 2004)。

在此，本文無意普遍化「聚陽實業的發展模式」，進而推導出一個一般化的產業升級路徑。其實對於業界而言，「如何升級」可能都比我們都要來得清楚與迫切。因此，本文從企業行動者的角度出發，理解它所處的真实處境作思考，

在「聚陽實業」身上看到了所謂的升級實際上存在多元路徑的可能性，自創品牌也並非唯一的升級路，關鍵是否有能力掌握市場需求的變動、從而針對這個變動作出立即的回應。因此，思考產業升級的學者、官員，應該試著從宏觀的視野，幫助業者釐清問題、認識他們所面臨的市場結構，理解他們各自的優勢條件與限制，以及代工、走設計或者走品牌各自需要的社會經濟條件，以及進入之後可能產生的風險與機會，而不是一味地將代工打上「後進者」的烙印，不斷鼓吹朝向自創品牌的道路(徐秀琴、張凱祥 2007)。

從社會學的角度，產業發展的興衰，不單只是企業組織能否持續獲利成長，更會反應在地方稅收、失業率、就業人口，以及台灣整體人材訓練養成問題等更多社會性的影響。因而，產業發展是一個社會發展能否持續性維持下去的活水泉源。走專業代工或者自創品牌，不只涉及廠商資源整合的組織能力，更關乎台灣社會是否做出制度性的基礎準備，包括政府和民間，為廠商自創品牌、設計能力做了多少制度性的配套措施？整體教育環境、人才訓練的養成是否有妥善規劃？我們有足夠的國際行銷人才嗎？是否皆具有各國市場文化差異的敏感度？對於歐美需求端的市場結構以及社會條件等認識夠清楚嗎？倘若沒有對於企業行動者所面對市場結構如實地掌握與理解，任何一個善意的政策執行所造成的後果小則施行成效不如預期，形成資源浪費，大則可能導致像台灣人才教育養成的方向無法立即對應於外部環境的變動，產生的後續效應更可能長達五年、十年。在這個過程中，將錯失了許多發展的時間點。

因此，最後回到本文一開始的發問：如何升級與發展？就從需求面的觀點、從企業本身所處的真实處境出發，從了解我們所面對的市場結構開始。結構的確不斷束縛著我們，但不要忘了結構之中存在著層級差異，同時隱含內在矛盾與衝突。而正是在這樣的矛盾衝突使得結構中的隙縫因而打開。對於我們而言，可能就是我們升級轉型的機會。因此，真正的關鍵便在於能否立即回應、抓住並利用這個機會。如同聚陽實業一樣，隨時不斷保持對於市場需求變化的敏感度，並不斷思考如何在這樣的變局之下，調整自身的節奏以尋求發展的機會與窗口。

## 研究後記：如何說自己的故事而又足以動人

當初撰寫這篇論文的動機有二。其一源於碩三時接下研究團隊的一個任務：撰寫一份關於「台灣中部產業發展」計畫書開始。從這個時候逼著自己必須寫些具體的研究方案出來，而不能再如之前碩二時期在面對「博達金融弊案」、「香港制度金融」等研究議題一樣，只是純粹作一些探索性的「發想」，而是必須「紮實地」、「具主題式」地閱讀各種資料，並且嘗試將之文字化。當時，也因為這次的「操練機會」，開啓文本思索「企業發展」--「產業發展」--「社會發展」三個層次之間在理論上與經驗上的關聯性與差異性對話。

因此，當我在資料閱讀的過程中便開始注意到：即使歷經 90 年代全球政經變革的衝擊下、即使是許多在台灣看似沒落、不斷外移的夕陽產業、即使是做代工，仍有一群中小企業在這一波經濟浪潮下經過 15 年的發展歷程後，非但不死、反而利用這一波浪潮之下更上一層樓！有的名不見經傳、不見得在市場上聽聞過它們的品牌名號，卻能憑藉著某些利基產品與服務，成為國內第一、以及各個世界知名大廠數一數二的關鍵夥伴。他們怎麼做到的？為什麼在國內產、官、學將焦點與資源集中在其他產業的時候，這群長期被忽略、不被看好的中小企業何以能夠自 90 年代後有著不一樣的發展天空？

這樣的發問基調影響了論文大綱一開始的方向。原初構想，是想從幾家中小企業的發展模式：皇田(車用窗簾)、閱暉(手機按鍵)、聚陽(成衣)，雖然它們的產業別不同、策略應用不同、升級路徑也不同，但似乎都做到了一個：它們都同時和所有的國際客戶合作，提供不同類型的商品與服務。皇田客戶主力在 BMW、賓士，但同時也做日系 TOYOTA、韓國現代、台灣裕隆、美國福特車種電動車用窗簾與其他服務。閱暉的客戶主力在 Nokia、Motorola、Sony Errision 等不同國際大廠，提供按鍵設計的諮詢協助、同時也負責製造。聚陽則是和美國全十大零售客戶合作。雖然產業別不同、產品屬性不同，或者從個別的組織策略而言，它們是特殊的，因為不是所有同業都像他們這樣能有如此亮眼的成績。但是，它們都面臨 90 年代後全球政經變動、買者轉單、後進崛起的同業競爭等問題，在這點意義上而言，它們是具有普遍性，因為所有的中小企業都是面臨一樣的問題。且更重要的是，它們最後卻都能同時與眾多買者維持一個合作關係，即使它們在市場端彼此競爭，特殊之中似乎又有一些彼此共同的特徵。如何「異中求同」正是我想追索的發問。

另一個研究動機則是受鄭陸霖老師於 2006 年研究後記中的一句話「如何說自己的故事而又足以動人」所感動。他在文中提到「台灣」不斷因應西方學圈的需要，浮現出西方流行理論框架下的身影與特殊性。而當 90 年代後關愛的眼光轉向中國，「台灣的理論主體」似乎也不再受重視。如何定位當前台灣發展論述的新視野？尋找出一個可以相信的道路，則是他一直在追求的發問。雖然，作為一個小小碩士生的我，稱不上對於過去產業社會學的發展脈絡有著相當程度了解，更別說對於「如何擺脫西方理論視野下的台灣身影」有著什麼樣的焦慮感。但是，讀了這麼多的田野素材後，總是會有一種衝動想說：「台灣中小企業的故事其實是……，而不是像你們所以為的……」。

論文撰寫過程中，指導教授高承恕老師不斷提醒我：「先就事而言理、爾後再因理而明事」。先對自己要說的故事講清楚、了解通徹後再以這個為基礎與既有的理論文獻作對話，否則既有的理論觀點往往先「框住」我們對現實面的觀察。更重要的，高老師更強調：「社會學的研究別遺忘研究中的「人味」」。提醒說了這些中小企業故事的同時，其出發點不單只是為了與西方理論上作對話、定位自己在學術圈的位置而已，特別是當你從企業行動者的角度出發，理解他們各自所面對的處境與考量、理解他們的行動邏輯與意義。即使很多時候「策略應用的成功與否」也只是事後聰明，也許只是存著賭賭看的心態，也不見得是多麼真知灼見。但當你回顧當時的時空背景下於這些企業組織而言，轉型成功與否皆關聯到他們能否存續發展，也關聯到每個家庭的生計，任何一個決定的「做與不做」都必須承擔極大的風險與不安，這份心情往往不是局外人的我們所能夠體會。每一個這些成功的中小企業都是在既有的結構限制之下，尋找到他們各自的發展利基。這些故事不單只是理論觀點的反省而已，而是更多為求生存、不願向環境屈服的奮鬥歷程，往往正是這一塊更是值得我們花心力去整理、歸結，也是最為動人的一塊。

因此，「如何說自己的故事而又足以動人」便成為這篇論文最核心的基本精神，也是我最後選擇「聚陽實業」的主要理由。除了它所處的產業別：成衣正是東亞發展理論最具代表性的產業之一。然而行動層次上，聚陽實業所面對的結構變局，以及它整體發展的波折與最後的結果卻又並不全然是這些理論所能道盡的。「如何說一個聚陽實業的故事」不僅在理論對話上有它的意義外，對我而言啟發的更多是面對人生的態度。然而，台灣中小企業的眾多故事不單只有聚陽，包括像皇田、閔暉、成霖等都有著足以動人的故事還需要我們細心挖掘。

寫到這裡雖是我在碩士求學生涯的終點，同時卻是另一個學習之路的開始。

## 參考文獻

### 一、中文參考書目：

方素惠

2004，〈聚陽實業董事長周理平：謹記做員工的感受〉，收錄於《世界經理文摘》219期，頁72-80。

王佑文

2007，《服飾業廠商轉型升級策略研究-以聚陽實業為例》，銘傳大學管理研究所碩士論文

王潔卿

1975，《台灣動員戡亂時期出入境管理辦法之實用》，台北：中央圖書出版社

井上宗迪

1986，《日本綜合商社》，台北：卓越

台灣經濟研究院

1990，《國內紡織業上、中、下游產銷體系之研究》，台北：台灣經濟研究院

江逸之

2003，〈聚陽董事長--周理平 打敗不景氣〉，收錄於《遠見雜誌》201期，頁122-124。

何彩滿

2005，《代工組織的轉型與超越-寶成集團的世界》，東海大學社會學博士論文

吳昭怡

2007，〈聚陽實業(交貨準確率近100%)--轉型升級 不再只賺辛苦錢〉，收錄於《天下雜誌》371期，頁148-149

吳泉源

2004，〈產業研究的下一步：評瞿宛文、安士敦《超越後進發展：台灣的產業升級策略》〉，收錄於《台灣社會學刊》32期，頁223-228

吳惠林、周添城

1987，《台灣中小企業的回顧與前瞻》，《中小企業文選》。台北：經濟中小企業處



林孟儀

2007, <成衣股王的品牌路 聚陽實業--周理平 靠危機意識壯大>, 收錄於《遠見雜誌》251期, 頁 90-92+94+96-97.

呂玉娟

2003, <聚陽實業--套餐式行銷塑造獨特獲利模式>, 收錄於《能力雜誌》567期, 頁 36-43.

2004, <聚陽實業--以策略地圖聚焦強化生存命脈>, 收錄於《能力雜誌》582期, 頁 36-43.

周文

1973a, (台灣之紡織工業), 《台灣銀行季刊》, 24(1): 95-124

1973b, (台灣外銷紡織品銷售分析), 《台灣銀行季刊》, 24(1): 125-165

姚興川

2006, 《台灣紡織產業發展策略和模式之研究》, 台北: 紡織產業綜合研究所

柯志明

1993, 《台灣都市小型製造業的創業、經營與生產組織—以五分埔成衣製造業為個案的分析》, 台北: 中研院民族所

范碧珍

2003, <周理平: 除非面臨經營瓶頸, 才會考慮自創品牌>, 收錄於《突破雜誌》214=286, 頁 56-59.

徐秀琴、張凱祥

2008, <「代工困境」與「升級」迷思: 解構從 OEM 到 OBM 的虛假關係>, 發表於 2008 年 3 月 21 日東海大學「台灣金融與產業發展」博士生研討會

孫珮瑜

2005, <上下游聯手 聚陽+宏遠 闖出「衣」片江山>, 收錄於《天下雜誌》332期, 頁 184-186.

張茂修

1982, (台灣紡織工業之發展), 《台灣銀行季刊》, 33(4): 30-46

張毅君

1988, <另一個日本結--日本商社在臺灣>, 收錄於《光華中英文國內版》, 13:12

梁淳淳

2004 《全球化商品鏈中廠商競爭力調整之分析：以台灣成衣外銷製造業為例》，台灣大學地理環境資源所碩士論文

陳介玄

1994，《協力網絡與生活結構》，台北：聯經出版社

1998，《台灣產業的社會學研究—中小企業的轉型》，台北：聯經出版社

2007，《從協力網絡到垂直整合：台灣企業全球競爭策略之轉型》，發表於 2007 年 4 月 28 日東海大學工業工程與經營資訊系所舉辦之「第十四屆產業管理研討會—中台灣產業創新轉型與組織能力構築」學術研討會。

陳永欽

2005，《高科技紡織品研發創新之策略與實務》，台北：台灣區絲織工業同業公會

陳玉璽

1992，《台灣的依附型發展—依附型發展及其社會政治後果：人間台灣政治經濟叢刊第五卷》，台北：人間

曾茹萍

2003，〈聚陽實業用 e 化賺 13 個月年終獎金〉，收錄於《e 天下》26 期，頁 182-185。

黃麗珠

1995，《台灣紡織工業的發展歷程與特性》，《台灣大學地理學系地理學報》第十八期：59-89

1997，《從產銷關係探討 1960 年代台灣人織成衣工業在國際分工中的地位》，《台灣大學地理學系地理學報》第二十二期：67-81

劉進慶

1992，《台灣戰後經濟分析》。台北，人間出版社

趙蕙玲

1995，《協力生產網絡資源交換結構之特質—經濟資源交換的「社會網絡化」》，中國社會學刊，18：75-116。

潘美玲 & Gereffi

2001，《台灣成衣工業的全球化》，頁 119-141，收錄於《台灣的企業組織結構與競爭力》，張維安主編，台北：聯經

蔡宏明

2006，〈1986年以來兩岸傳統產業的合作與發展〉。頁 180-205，收錄於《兩岸經驗 20 年》。台北：天下。

蔡孟佳

2006，〈變革中的日本商社--邁向貿易商整合時代系列報導〉，收錄於《貿易雜誌》183：28-30+32-36。

鄭為元

1999，〈發展型「國家」或發展型國家「理論」的終結？〉，收錄於《台灣社會研究季刊》34:1-68。

鄭陸霖

2006，〈幻想之後：台灣汽車產業發展經驗與「跨界產業場域」理論〉，《台灣社會學》，第 11 期 pp111-174

謝國雄

1991，〈網絡式勞動過程：台灣外銷工業中的外包制度〉，民族學研究所集刊 71：161-182。

瞿宛文

2002，《經濟成長的機制：以台灣石化業與自行車業為例》 台北：台灣社會研究季刊-10

## 二、翻譯書籍

Antoine-Henri Jomini

1999，《戰爭藝術》(The Art of War)(鈕先鍾譯)，台北：麥田

Robert Spector

2005，《品類殺手：零售大戰對消費文化的衝擊》(Category Killers)(黃政瑋譯)，台北：天下

Anthony Bianco

2006，《沃爾瑪有錯嗎？每日低價的高代價》(Always High Cost)(陳正芬譯)，台北：時報出版社

John Donnellan

2002, 《服飾零售業：商品採購與管理》(Merchandise Buying & Management)(洪瑞璘譯), 台北：商鼎文化

Laura Rowley

2003, 《低價不是法寶：塔吉特如何分庭抗禮沃爾瑪》(On Target : How the World's Hottest Retailer Hit A Bull's-Eye), 大陸：上海遠東出版社

Nirmalya Kumar

2004, 《大行銷時代》(Marketing as Strategy)(洪懿妍譯), 台北：天下

2007 《是誰把你的商品擠下貨架？》(Private Label Strategy : How to Meet the Store Brand Challenge)(林錦慧、但漢敏譯), 台北：商智文化

### 三、英文書目

Abernathy

1999, *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing –Lessons from the Apparel and Textile Industries*, New York: Oxford University Press.

Bluestone

1981, *The Retail Revolution: Market Transformation, Investment, and Labor in the Modern Department Store*. Boston: Auburn House

Edna Bonacich and Jake B. Wilson

2008, *Getting The Goods: Ports, Labor, and The Logistics Revolution*, Cornell University

Edna Bonacich and David V. Waller

1994 “The Role of U.S. Apparel Manufacturers in the Globalization of the Industry in the Pacific Rim”, in E. Bonacich, L. Cheng, N. Chinchilla, N. Hamilton, and P. Ong(eds), *Global Production: The Apparel Industries in the Pacific Rim*. Philadelphia: Temple University Press

Gary Hamilton

2006a, *Emergent Economies, Divergent Paths: Economic Organization and International Trade in South Korea and Taiwan*, Cambridge: Cambridge University Press.

2006b, *Commerce and Capitalism in Chinese Societies*, Routledge

Gary Gereffi

- 1994, "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks". In *Commodity Chains and Global Capitalism*. Ed. By Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz. London: Praeger press.
- 1996, "Commodity Chains and Regional Divisions of Labor in East Asia", *Journal of Asian Business*, 12(1)
- 1999a, "International Trade and Industrial Upgrading in The Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics* (48) : 37-40
- 1999b, "A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries", Mimeo: Duke University, forthcoming in *American Behavioral Scientist*
- 2001, "Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet, *American Behavioral Scientist*, 44(10): 1616-1637
- 2003, "The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?", United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Sectoral Studies Series, available for downloading at <<http://www.unido.org/doc/12218>>.

Jennifer Bair

- 2005, "Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward." *Competition & Change* , Vol.9. No.2, pp.153-180

Nirmalya Kumar and Jan-benedict E. m. Steenkamp

- 2007, *Private Label Strategy : How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press

Laura Rowley

- 2003, *On Target : How the World's Hottest Retailer Hit A Bull's-Eye*, Hoboken, N.J. J. Wiley