

# 地域網絡與族群關係：東南亞台商的研究

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC-89-2420-H-002-028-SC

NSC-90-2420-H-002-001-SC

NSC-91-2420-H-002-001-SC

執行日期：88年08月1日至91年9月30日

計畫主持人：陳東升教授

執行單位：國立台灣大學社會學系

中華民國：91年10月15日

## 摘要

本文旨在分析台商以海外投資和生產製造網絡建立為主的全球化經驗，用來彰顯新興工業發展國在經濟全球化歷程下的特性，及其和先進國家不同的發展模式。本研究選擇在馬來西亞、泰國、印尼和越南投資的台灣企業當作研究案例，分析電子業、紡織業、機車製造業和製鞋業的台商企業在投資國移植與建立生產組織網絡的不同形式，研究結果發現處於世界分工體系半邊陲位置的台商，是受到生產要素成本過高與先進國家客戶的降價壓力，而被動到海外投資，基本上是一種防衛性的國際化或全球化。台商在東南亞投資設廠主要的目標是快速的建立具有價格和品質競爭力的產品製造基地，所以他們必須因地制宜，非常權變的動員和應用各種資源，因此會基於企業組織規模、企業經營策略、投資地點既有的經濟與社會條件、和產業結構條件等的特性，採取全面移植、部分移植、或是當地組建等不同生產網絡的建立模式。台商海外生產組織建立策略的多樣性與生產組織成員的異質性，正是台商跨國投資的特徵之一。其次，大多數台商在東南亞的投資與生產組織的建立缺乏有系統且長程的規劃，生產投資在不同國家的流動是相當快速的，台商的投資必然會考量當地的各種條件，不過台商企業生產關係的在地化，通常是與當地台商企業間的連結關係，而不是與當地人經營企業的生產合作，有限的在地化與生產投資的流動性高是台商企業的另外一項特徵。

關鍵字：經濟全球化、全球在地化、對外投資、台商、地域生網絡。

## ABSTRACT

This paper aims at discussing the characteristics of Taiwan's foreign direct investment in Southeast Asia. It tries to illustrate that Taiwan is a latecomer, but plays a specific role, in the process of economic globalization. Her experience in FDI has been characterized by the internationalization of production activities, which can be named as a defensive FDI since the late 1980s. Therefore, how Taiwanese enterprises rebuild their local production networks in foreign manufacturing sites is an illustrative model for the globalization engendered by a newly industrialized country, such as Taiwan. This paper uses Taiwan enterprises of four different industries in different Southeast Asia countries to compare their strategies in building local production network along with their FDI. The results show that heterogeneities exist not only among enterprises, but also among areas. This is a reflection of how Taiwan enterprises mobilize their limited resources intertwining with how they adapt to the local environment. It is an experience of glocalization exercised by Taiwan enterprises in Southeast Asia countries as well.

Keywords: economic globalization, glocalization, foreign direct investment, local production network, transnational corporations.

## 一、前言

在經濟全球化的發展歷程中，新興工業發展國家與經濟體 (newly Industrialized countries, NICs 和 newly Industrialized economies, NIEs) 自 1980 年代開始成爲的重要作用者 (Dicken, 1998)，這些在 1960 年代被成功的整合進入全球分工體系的新經濟體，以加工基地之角色爲全球經濟造就了新國際分工 (new international division of labor, NIDL) 的形式 (Frobel et al, 1980)，到了 1980 年代隨著這些經濟體內投資環境的轉變，以及全球競爭的新局勢，這些經濟體從資本輸入地一躍而爲資本的輸出國，並和先進國家同時成爲第二輪新興開發國 (second-tier NICs)，特別是東南亞和中國，的重要外資來源。

本文對於全球化的討論重點，在於透過台灣的對外投資，來說明後進國家在經濟全球化中所扮演的角色。由於市場及生產佈局的全球化一直是經濟全球化的重要課題，然新興發展中國家的全球化，卻多仍侷限於生產層面，且其成就的多只是跨界的生產佈局而已，這和經濟全球化最主要的作用者—來自於先進國家的多國企業 (Multinational Corporations, MNCs) 之經驗是有相當大的差別。

雖說這些具有資本輸出能力的後進的工業國 (late comers)，在經濟全球化中的過程中開始扮演了新的角色與重要作用，然移地的工業生產體系之建立，與跨界的生產組織之統理，都牽涉到國際化能力的學習與建立，並非一蹴可幾的，是透過這些第一輪的工業新興國 (經濟體) 在東南亞國家和中國的具體投資經驗來累積與達成的。就台灣來說，1980 年代中期之後在東南亞的投資經驗，是其在國際化、及跨界生產佈局的建立上所不可或缺的一環，雖然，如今對多數公司言，他們在中國大陸的投資規模及生產基地的重要性都不同於昔日在東南亞的投資狀況，但是兩者之間卻存在著某種程度的歷史依存性 (historical dependency) (Jou et al, 2001)，因此，台商在東南亞的投資經驗，也應該是瞭解後進工業國的全球化經驗的一個重要案例 (Olds et al, 1999; Yeung, 1999, 1998a)！

## 二、全球化釋義

### (一) 全球化的趨勢及其類型

「全球化」這個名詞自 1990 年代起已經成爲一般民眾耳熟能詳的詞彙，但究竟「全球化」的內涵爲何？全球化的發展趨勢，是否是一個新的發展形式？等問題在近年來仍不斷地引起諸多的討論與爭辯。

究竟「全球化」所指爲何？Knox (1995) 認爲吾人可以從產業的全球化、金融的全球化、及文化流動的全球化等三個角度來審視。就產業的全球化來看，從 1970 和 80 年代已明顯可見世界經濟早已從所謂的「國際經濟 (international economies)」進展到「全球經濟 (global economy)」的發展階段，前者所指稱的特性是一種商品和服務的貿易乃是由個人或企業經由跨越國界所形成的貿易活動，且此種貿易活動基本上是由民族國家 (nation states) 所控制與調節的。而後

者，亦即在全球經濟的發展趨勢下，商品和服務卻主要是由寡佔的全球企業網絡來主導生產與行銷，這些跨國界的生產與貿易活動，愈來愈不受到國家的調空與制約。

事實上，產業或經濟的全球化，反應的乃是資本的高度流動與移動特性，這也和另一個重要的全球化面向—金融的全球化之間，有高度的互為因果關連性，然而金融市場的高度全球連動性，已經獨立於產業的全球化特性。此外，隨之而來的各種文化層面，如人口（種族）、科技、傳媒、流行文化、意識型態等的景觀與形廓的高度擴散與流動，也成為時下相當普遍的全球化徵候。

Keohane and Nye (2000) 更嘗試進一步釐清：什麼是「全球化」這個概念與修辭的新意？他們指出「全球化」語彙在 1990 年代的勃興與密集使用，和 1970 年代大家在國際政治上所熱衷的使用的修辭—「相互依賴 (interdependence)」是相類似的狀況，但兩者畢竟仍有所不同？他們首先釐清「相互依賴」是一種雙邊的互動狀況 (condition)，而「全球化」牽涉到「全球主義 (globalism)」這個觀念，認為全球主義涉及的是全球洲際間相互依賴的一種網絡關係，這些連結可能是資金或貨品、資訊或想法、人或權勢、也可能是環境或生態，(去) 全球化指的是全球主義的增強 (或減弱的) 狀況。因此，全球主義指的是一種關連的網絡 (多邊關係)，所指的也是多洲 (大陸) 間的距離連結，因此，不只是區域的網絡關係。Keohane and Nye 再進一步將全球主義區分為經濟的、軍事的、環境的、和社會與文化的全球主義等幾個面向，並從網絡密度、制度化速度、和跨國性的參與等的強化來說明及確認當今全球化—全球主義的增強趨勢。

雖然，不論是 Knox (1995) 或是 Keohane and Nye (2000) 等，都指出了全球化的諸多面向，但其中歷史根性最為強碩、空間面向最為普遍的就屬經濟的全球化 (Chase-Dunn, 1989)，雅克·阿達在其《經濟的全球化》一書中 (何竟、周曉幸譯，2000)，即開宗明義地指出：

論述全球化，就是回顧資本主義這種經濟體制對世界空間的主宰。這一主宰首先表現在地緣政治方面，...但是資本主義對世界的主宰遠遠超過地緣政治的範圍。它不祇是一個國家集團對另一個國家集團的勝利，不祇是一種生產模式對其競爭對手的勝利，它力圖超越一切國家間體制的理念，並以跨國網絡的理念取代之。資本主義在空間進行的拓展已經遍及世界的各個角落，而全球化既是這個空間拓展的表現，也是並且首先是一個改變、調整，以至最後消除各國之間各種自然的和人為的疆界過程。(頁 27-28)

因此，Ohmae (1990; 1995) 即以「無國界的世界 (borderless world)」來指稱經濟全球化的現象，而其顯示出以下的一些特徵。首先，資金的投資以已不再容易受到地理的限制，資本極易朝向較具回收潛力與高利潤的地區流動，投資主要是由個人或個別企業所驅動，政府的參與度愈來愈低。第二，產業愈來愈國際化，

多國企業的行動邏輯是以市場潛力與資源的獲取為考量，且愈來愈不會受制於國家。第三，資訊科技的變革讓這些多國企業可以以全球為佈局，其跨國的營運與全球的策略聯盟，不再容易受到地理與空間的障礙所阻撓。第四，（最終的）個別消費者的品味與行為態勢愈來愈全球一同，雖然也是融合著消費者所在的各個地區的當地特性，因此，價格與品質將是消費者決定購買與否的重要依據，而非產品的來源國或生產地（Yeung, 1998b）。

## （二）全球化的複雜性及全球在地化

但是這樣一個無國界的經濟全球化之論點，卻也受到相當多的挑戰，Tickell（1998）指出，國際企業或管理學的文獻最是誇張化了全球化的以下三種值得批判的特性，第一，全球化造成了「無國界的世界（borderless world）」，第二，其代表著「市場」經濟的全面勝利，第三，其帶來了和平與繁榮（p. 1）。他以《Globalization in Question》（Hirst and Thompson, 1996）、《Spaces of Globalization: reasserting the power of the local》（Cox, 1997）、《States against Markets: the limits of globalization》（Bboyer and Drache, 1996）等三本論著的評介，來說明全球化的爭論已進入一個較為成熟的階段，並以之反駁上述的這些全球化的迷思。

首先，他引用 Hirst and Thompson（1996）的觀點指出全球化的修辭是有政治意涵與目的的，這是新自由主義者市場萬能的意識型態建構，新自由主義者藉由全球化企圖正當化政府能力的有限性、應放任企業去競取全球市場的超大利益的論述；此外，超國家組織對於世界貿易體制愈來愈具影響力，然其多是服務特定的經濟強權。因此，關於全球化的爭辯關鍵，不在於證實或否定經濟與政治過程的變遷所在的空間尺度，也就是國際化的擴大？或是真的已經全球化的問題？對世界整體或對個別國家來說，全球化不應只以數量性的數據來檢視，應該評介其所肇致的變遷（發展）方向或對經濟實力（economic power）的影響程度，也就是不應只衡量經濟的全球化程度，也應考量社會文化的變動過程。這反映出全球化的一個重要特徵—複雜性，也是 Cox（1997）和 Bboyer and Drache（1996）所著的這兩本論著所欲處理的課題。這兩本書都在指出全球化的世界並非是均質的，國家的角色與主權仍然扮演著相當關鍵的角色，而社會文化組織、地理空間條件等地域特性猶然影響著資本的流動，我們不應將全球化的發展現象過度地一般化（generalization）。

因此，開始有學者指出應該將全球化概念化為全球化與在地化兩個過程的辯證發展（Cox, 1997；Yeung, 1998b），全球化代表著是一個經濟、社會、文化的同質化過程，但是，“全球化的過程終究必需在地方的層次上實踐，而這一實踐過程並非全然只是外在力量的支配過程而已，相反的，會因著地方社會與經濟空間的特殊性，而在地方落實過程中，產生不同地方的效果；而這樣的在地化效果與空間實踐則又進一步對於全球化過程與社會空間有所轉化。”（鄭陸霖、徐進鈺，2001，頁 2），因此，是一種同質化（全球化）與差異化（地方化）的空

間生產的動態辯證過程 (Cox, 1996)。但是，這樣的一種「全球在地化」的概念，所顯示的多元性 (multiplicity) 與不同空間尺度的社會生活之雜異化 (hybridisation)，究竟其具體內涵為何？是有具體化的必要性。

### (三) 經濟全球化的新作用者

經濟的全球化，更具體來說，是跨國企業在其營運活動的跨國界整合所成就的，因此，企業營運最主要的經濟活動-對外投資 (foreign direct investment, FDI)，一向是探討全球化經濟的核心議題：

雄跨全球，每年周轉金額和許多國家的 GNP 不相上下的巨型企業帝國。在 1998 年，全球約有五萬三千家跨國企業 (MNCs)，有四十五萬家國外子公司和高達九兆五千億美元的全球營業額；今天，跨國性的生產「超過出口，成為供應國外市場的主要模式」。(Held et al, 全球化大轉變，頁 291)

這種發展趨勢其實在 1960 年代末期就已經開始了，二次大戰後，由於運輸、通訊、網路科技的快速進展，造成了地理空間的收斂 (收縮) 效應，再加上自由化的國際經濟情勢，促使跨國企業在世界經濟舞台上的高度活絡特性，但也更加遽了國際的競爭。到了 1980 年代，全球性的競爭已成為常態，因為產品的生命週期愈來愈短、研發成本愈來愈高、金融與財務的操作業也愈來愈具關鍵性作用、跨界的營運愈來愈複雜，在這個全球競爭的局賽中，跨國企業不是唯一的要角，民族國家因著發展的需求，也必須積極的介入，以在世界經濟中佔有特定的比重。

由於當今的全球化經濟，其複雜程度及作用根源，已非先進資本主義強權及其多國企業所完全主導 (Olds, Dicken and Yeung, 1999; Dicken, 1998; Yeung, 1998)，特別是源自於亞太地區的新興發展中國家或經濟體的外資，也成為這一波經濟全球化的新的作用者，開始有愈來愈多的文獻開始探索亞洲經濟體 (Asian economies) 在經濟全球化的過程中所扮演的角色。Dicken (1998) 在其第三版的《Global Shift》中，很詳細地舉出數據及圖面性的資料來分析及說明，對外投資的來源國與接收國的分佈，在 1980 年代之後所產生的變化。

就總體層面來說，全球的對外投資總額從 1960 年代以來，是不斷地上升的，當然外資最主要的來源還是美國、英國、日本、德國、法國等這些先進國家，不過，1980 年代，新興工業國 (如香港、台灣、中國、新加坡、南韓、馬來西亞、巴西) 的資本輸出開始顯示出其顯著性，並持續地成長，而亞洲地區的新興工業國的角色尤為顯著。至於資本的接收地也有了明顯的變化，自 1960 年代起，先進國家的外資基本上是促進新興工業國 (或經濟體) 的主要推手，但是到了 1980 年代之後，外資主要的去處，最顯著的現象是：有相當高的比例是投資在其他的先進國家中，至於來自於新興工業國的外資，則以投資於鄰近的開發程度較差的

發展中國家為主，就亞洲的新興工業國言，東南亞和中國是資本最主要的接收地，因此，對外投資顯示的是一種「區域化（regionalization）」的特性（Dicken, 1998；Old, et al, 1999；Yeung, 1999）。

對於上述的現象，Yeung 在 1999 年所編著的兩巨冊《The Globalization of Business Firms from Emerging Economies》，收錄了 1973 至 1998 年有關新興工業國（或經濟體）跨國企業的期刊文獻，就是要挑戰：先進國家的大型跨國企業是全球化這個競爭賽局的唯一主要作用者之觀念（Harrison, 1997）。在經濟全球化活動中，這些新興經濟體自 1960 年代被整合進入全球經濟體系中，到了 1980 年代，它們的跨國企業（TNCs from NIEs），已經成為全球經濟中不可忽視的一環，其在製造方面的實力或組織上的控管能力，雖然有別於先進國家大型跨國企業的特性，但卻是跨國企業の後進者（latecomers）。

對於本文而言，我們借用了 Storper 等人（1999）在《Latecomers in the global Economy》一書中有關後進者的觀念，來進一步深化 1980 年代以來，全球對外投資的新作用者—即來自於 NIC 的跨國企業（TNCs），在全球經濟中的後進者之特色。近年來對於後進者的角色，比較多的討論是集中在學習型經濟（learning economy）及學習型區域（learning region）上，但是作為後進的全球化中之重要一環的對外投資或跨國企業活動，卻極少被放在這個脈絡下來思考。

對於臺灣這種經濟全球化的後進者國家來說，企業對外投資的策略、時機與投資地點的選擇是受到她在世界生產分工體系的位置所限制。當先進國家的客戶在降低成本的壓力加大，而國內的生產成本（土地和勞工）和臺幣升值降低價格競爭力等問題發生時，臺灣企業被迫必須到海外投資，這是一種被動與防禦性的全球化（Chen et al, 1995；Jou et al, 2001），也是一種在國外客戶成本壓力下，所催逼的全球化。這種類型的全球化和西方先進國家的全球化比較起來，是缺乏長程全球佈局的規劃、也缺乏充裕的財務、人力和管理資源的全球化。全球化的軌跡必然是相當權變的，投資地區的選擇和佈局、投資策略的內容、投資地生產組織的建立都具有高度的變動性，因此，臺灣的對外投資不必然存在單一的類型與模式。

以代工生產為主的臺灣企業（特別是大型企業）對外投資主要是在海外設廠，並將既有的生產分工結構加以轉化，從對應於國外客戶的邊陲代工廠，透過生產基地的外移與研發設計能力的保留，臺灣企業變成先進國家客戶與東南亞和中國大陸生產工廠的操作手肘，佔據世界生產體系半邊陲的中介位置（鄭陸霖，1999），臺灣企業一方面作為先進國家客戶成本控制與製造品質管理的代理人；另一方面，他們要積極維持對外投資生產工廠與生產網絡的彈性與效率，所以臺灣企業全球化的主要面向是在生產製造實力的海外複製與製造競爭力的強化。要達到這樣的目的，我們必須要去探討，臺灣企業如何在資源有限與先進國家客戶龐大的品質和成本壓力下，快速的在海外基地移植與建立有效率、又有彈性的生

產網絡。因此，本論文研究的重點將擺在臺灣企業生產製造組織的全球化，然由於移地生產組織網絡的複製與建構，是在特定的海外生產據點發生，這些地方都有其地區的生產條件與環境，因此，台商（台資企業）在建立其海外的生產據點時，如何因應、利用、及轉化該地域的環境條件？其實就是台灣做為一個後進國家，在經濟全球化的歷程下所具現的「全球在地化」之內容，也是本文經驗研究所欲呈顯的主要內容。

### 三、後進的全球化：台灣經驗

#### （一）從資本的接收者到資本的輸出者

##### 1. 新國際分工下的生產體系特性

對台灣來說，自 1960 年代以降，由於成功地吸引了僑、外資金，並以出口導向的經濟政策，成功地創造「台灣經濟奇蹟」，並讓台灣以加工（製造）基地的角色被整編進入到世界的新國際分工體系，但這個階段基本上是以勞力密集產業的發展為主（谷蒲孝雄，1992）。到了 1980 年代，台灣在全球經濟中的角色雖然有相當大的比重仍是以製造見長，但是以新竹科學園區為核心地域的高科技產業發展，也在世界經濟發展中取得不可忽略的地位，資本與技術密集產業在全國的產業結構中愈來愈顯示其重要性（段承璞，1992）。

但是在這將近半世紀的經濟發展歷程中，在前一個發展階段，先進資本主義國家的工業生產體系猶然是由福特式的積累體所主導，並將其低技術或半技術性、及勞力密集的生產流程外移至低勞工生產成本的地域或國家，因此，在台灣這個國際加工基地，其生產體系的特性，大多是由眾多中小企業（SMEs）所構成的相當具有彈性的協力生產網絡所組成，國內社會學界在這方面的研究成果也相當豐碩。

到了 1980 年代，在先進國家後福特式的積累體制已蔚為主流，這時我們可以見到台灣在工業化過程中，電子與紡織等產業的發展，明顯地有了逆向整合的趨向，產業樹的發展愈趨完整，整體產業的結構也有所調整與轉型，當然生產體系的特性也有了較多元化的轉變，但是在以世界市場為導向的產業及產品生產上，特別是資訊電子業及其上游產業，網絡式的生產組織仍是台灣生產體系的主要特徵。同樣的，1980 年代開始，由於國內生產環境的轉變，肇致一些勞力密集的產業，生產成本不斷地上升，因而開啓了台灣產業外移與對外投資的新趨勢，到了 1980 年代末、1990 年代初期，這個趨向已經相當顯著，且持續地成長當中。台灣的工業製造已經以資本輸出的方式，外延至其他國家，以跨界的生產形式參與在競爭日趨激烈的全球化過程中。

##### 2. 對外投資與台商在東南亞的投資特性：對外投資的區域化與生產的國際化

從表一、圖一及圖二的資料顯示，台灣的對外投資從 1952 年到 2000 年已累

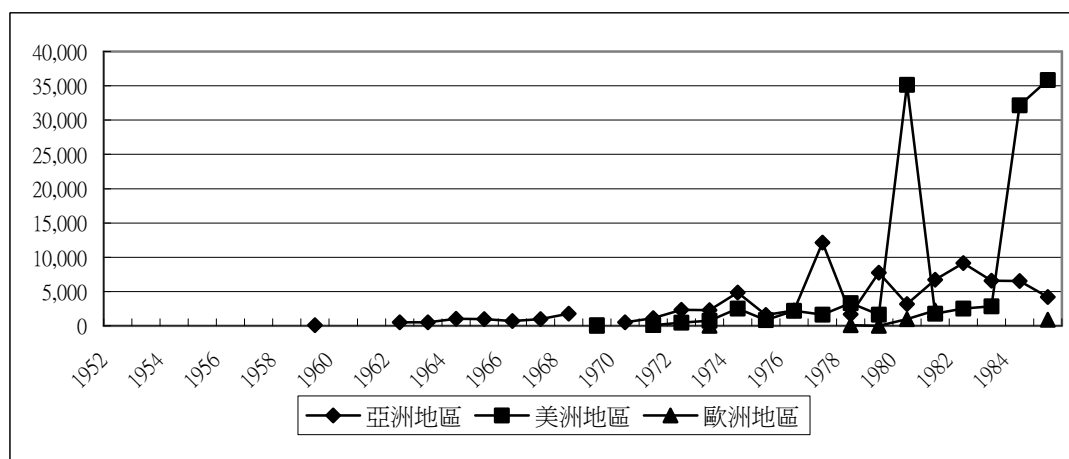


積超過四百多億美元，投資在美洲及亞洲地區所佔的比重最為顯著，但以趨勢來看，台灣的對外投資要到 1980 年代下半期才日漸顯著，1990 年代後則更快速成長，投資在先進國家和開發中國家的趨勢都一樣顯著，整體情形符合世界整體對外投資的區域分佈，不過，基本上仍是以投資於亞洲其他國家所佔的比例最高，對外投資的「區域化」現象相當顯著。如眾所周知，初期是以南進為重，但到了 1993 年後，西進的資金（即到中國大陸的投資）就超越了東南亞的對外投資。雖然中國大陸的外資吸金效應，在全球化經濟中的重要性確實高過於東南亞地區，但對於台資來說，由於中國大陸的文化鄰近性相對而言高過於東南亞許多，因此對於台灣的跨國企業（Taiwan TNCs）活動探討，在歷史路徑與質性上應該是有不一樣的意義。

表一 台灣 1952-2000 年對外投資累積金額表，依地區分 (單位:美金千元)

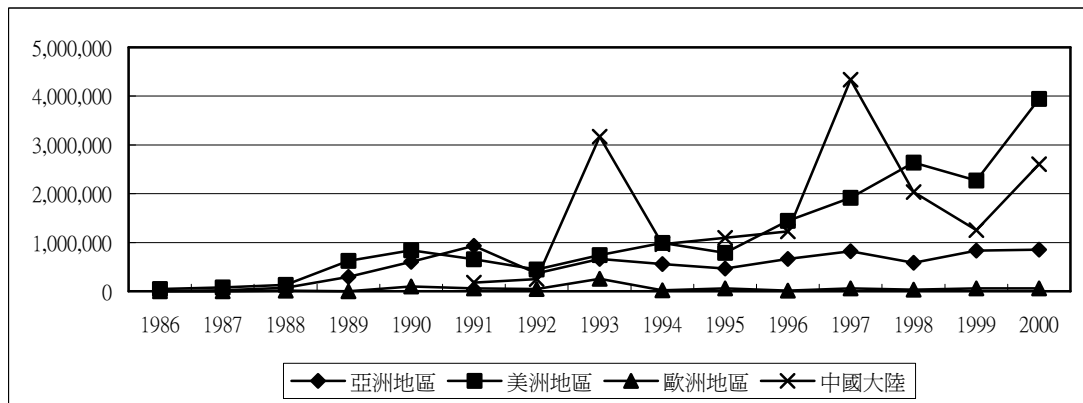
地區	亞洲(不含中國大陸)	大洋洲	美洲	非洲	歐洲	其他	中國大陸
金額	7816908	307285	17677590	193613	786801	103627	17102580
比例	17.77%	0.70%	40.19%	0.44%	1.79%	0.24%	38.88%

資料來源：經濟部投審會，歷年核准對外投資/對大陸間接投資統計年報，2000



資料來源：經濟部投審會(2000)

圖一 台灣歷年對外投資金額，1952-85 年：依地區分 (單位: 美金千元)



資料來源：經濟部投審會(2000)

圖二 台灣歷年對外投資金額，1986-2000年：依地區分 (單位: 美金千元)

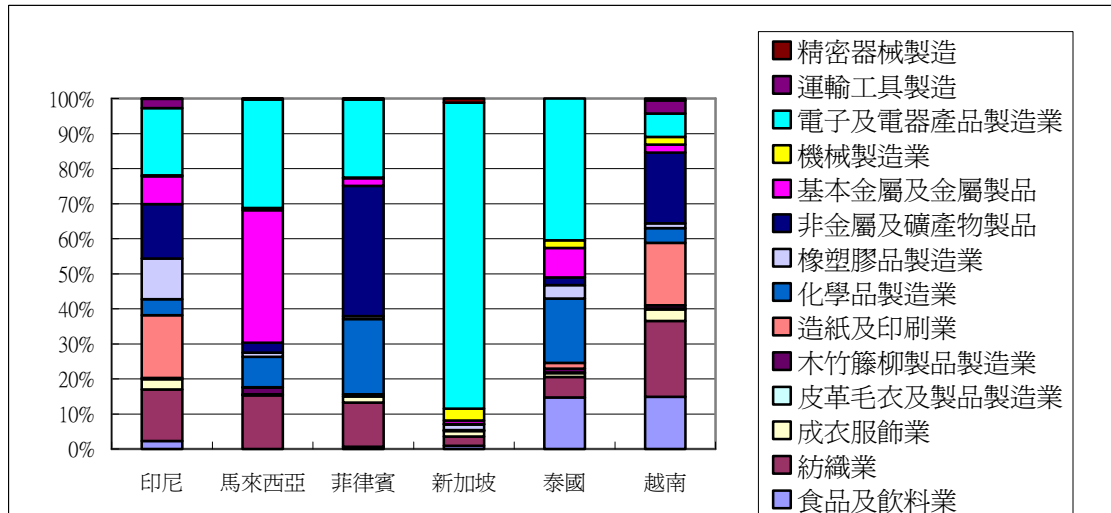
在東南亞各國的投資，如就 1980 年代末期所開啓的新趨勢來看，基本上以馬來西亞所佔的總金額最高，泰國、越南、印尼、新加坡、菲律賓依次遞減之，其他國家（如柬埔寨）也有台商投資但較不顯著。原則上因為新加坡的投資條件和其他五國差異甚大，是東南亞地區的區域控管中心，並非是台商製造業外移的主要地區，菲律賓則因為近幾年來政局相當不穩定，外資都不斷地在撤資當中，台商在菲律賓的投資活動也愈來愈不活躍。因此，若以台灣製造業外移至東南亞地區所欲探討的跨界生產課題來看，馬來西亞、泰國、越南、和印尼等國應該是經驗探究的重點地區。

表二 台灣在東南亞的投資總額：依國別分 (單位：千美元)

國別	馬來西亞	泰國	越南	印尼	新加坡	菲律賓
1989-1998 當地國統計	1,205,058	812,320	575,219	414,686	478,252	341,403
1952-1998 投審會統計	1,310,041	789,186	694,138	502,213	218,008	507,020

資料來源：第一列整理自中華民國歷年核准對外投資統計年報，1998/12/31，經濟部投審會。

第二列引用自吳榮義、左峻德（1999），台商在東南亞區域投資與我國經貿關係之研究，台北，台灣經濟研究院，頁 18。



圖三 當地國統計台灣在東南亞各國投資之業別 (1988-1998)：依各國投資比例分

目前對於台商在東南亞投資的研究成果，在國內外都有增加的趨勢，幾乎所有的研究都證實台商的南進（至東南亞投資），基本上是一種「防衛性的對外投資（defensive FDI）」(Chen et al, 1995)、或「被動的國際化（passive internationalization）」(Jou et al, 2001)，也就是迫於國內生產條件的惡化，而將生產基地外移至勞動成本較為低廉、且地理與文化的鄰近性較高的地區（如東南亞與中國）。基本上，對大部分的台商而言，1980年代末期開始的對外投資，開啓了它們國際化的契機，特別是對於部分的中小企業和大型企業來說，東南亞的投資都是其企業發展成爲所謂的跨國企業（MNCs）的第一步。然由於台商在東南亞的投資，基本上是一種以「生產的國際化」爲主要特性的對外投資，因此，台商如何重組跨國界的生產活動就會是台灣做爲一種後進全球化行動者的重要經驗。

## （二）地域生產網絡的建構

### 1. 網絡式的生產組織

對於新興經濟體在全球活動中的研究文獻，近年來最引起注目的研究重點就是在於華人企業網絡，這以 Yeung (1998) 的著作《Transnational Corporations and Business Networks》最具代表性，他以港資在東協的投資經驗作爲案例，來呈顯全球化的新作用者，基本上是以網絡式的跨國企業（network transnational corporations）來參與經濟全球化的歷程，因此，他從企業層級以外（extrafirm）（資金來源國與接收國的社會及制度性背景）、企業與企業間（interfirm）（組織之間）、及企業內部（intrafirm）（組織內部）等三個面向來探討亞洲新興經濟體（Asian NIEs）外資在跨國的組織活動特性，也就是說跨國企業（TNCs）的活動是鑲嵌在上述三個層面的網絡關係，並由華人人際關係網絡的特性作爲關係資本主義（Guanxi capitalism）的一種範型，來呈顯 Granovetter (1992) 所提的「經

濟（或社會）行動的鑲嵌性」之概念（Yeung，1997；Yeung，1998a）。

華人企業網絡的研究，大多集中於關係（式的）資本主義（Guanxi capitalism）的論述（Hamilton，1997；Redding，1990；Yeung，1997），當然台灣企業組織網絡的特性，也是關係資本主義所呈現的重要範型，台灣企業組織網絡的結構，基本上有相當程度的家族式網絡原型，並拓延至非家族式的個人關係網絡（Hamilton，1997）。特定生產網絡中成員間的信任關係，是網絡協調整合的重要膠結機制，Uzzi（1997）即指出個人間的信任關係，經常比正式的契約關係還要重要，對於交易成本的降低及網絡彈性度的增進，具有相當程度的效能。再者，網絡成員間的聯繫，也提供了相當多不可見的知識與有價值的資訊，能增進網絡成員的技術學習、行銷及投資能力。因此，這些研究都要指出台灣企業，特別是中小企業為主的生產網絡所具有的彈性與效率，其實是企業主的人際關係所支撐出來的。

就台商在海外生產據體的網絡建構來看，由於家族網絡與人際關係是公司與公司間網絡（連結）的關鍵性基礎，因此，台商在海外生產網絡的建立，有相當大比例也是憑藉著他們在台灣所建構的此種生產網絡特性的移植及拓延。許多台商在海外設廠時，會邀請或要求其配合廠商，隨之往海外據點從事生產活動，造成移地生產網絡的叢聚（clustered）特性。另一方面，在對外投資的過程中，台商也會和當地的企業組織與政府合作，當地華人企業由於有著種族與文化上的近似性更是台商重要的合作對象，再加上東南亞華人企業，通常有著綿密的華人人際關係網絡，可以作為台商建立海外關係的社會基盤（麥留芳、龔宜君，1999）。這些人際關係不僅可以提供台商建立和當地華商的信任關係、提供有用的投資訊息、並建立當地的政商關係，這不僅有助於減低海外投資的風險，更期能為台商更具成效地締建地區性的生產網絡。

然而應用「關係性資本主義」的概念來解釋台商在東南亞生產網絡的建立及轉化，仍有其理論及經驗上侷限性。首先，這個理論觀點忽略了要尋求及維持人際信任關係，就成本而言可是相昂貴的，此外，人際間的關係也常存在著投機性。因此，就建立新的組織連結而言，或許透過正式的契約、或合資等方式會更有效率。雖然文化的相似性具有相當程度的影響力，但事實上，經濟組織本就立基於企業的利益與利潤，並以之為基石尋求最有效率的組織網絡。

再者，強聯繫的人際網絡通常也會阻礙組織間的網絡擴展，因為強連帶的人際關係容易造成資訊的重疊性，也容易阻斷具有價值的外界資訊的流入（Burt，1992；Granovetter，1973）。如果一個企業太過於仰賴強連帶的人際關係，就會缺乏開放的管道可以獲取攸關新的客戶、供應商、技術、法令規章等的資訊，而致影響其公司存續與成長的契機。那些高度仰賴人際關係的企業必須要能克服這種「過度鑲嵌（overembeddedness）」的問題，才能繼續成功地維持其企業組織網絡。

在台灣企業對外投資的過程中，讓多數企業都必須面對社會基礎、制度性條件、及產業環境的極大轉變，因此，都會高度動員及利用其企業本身的各種資源以爲因應，而在新組織網絡的建立過程中，究竟人際關係對於網絡類型與特徵產生何種程度的影響？當地華人（及華人企業）如何被整合台商所建構的生產體系與生產組織網絡，也就是種族與文化的相似性究竟產生了怎樣的作用？這些都是值得進一步求證的經驗性議題，不應過度予以簡化。

由於前面的討論指出絕大多數外移至東南亞國家或在東南亞建立生產基地（子公司）的台商，基本上是一種被迫性的外移、防衛性的對外投資，因此，台商的對外投資最關鍵、也是最值得探究之處，乃是它們如何讓國外（也就是移地）的生產活動得以有效率、且有利潤地持續營運？乃至於如何因爲海外生產基地的擴展，而讓企業得以進一步的成長、並在全球市場上更具競爭力？更具體來說，分析台灣企業在東南亞國家的組織網絡特性，也就是探討台商在全球化趨勢下，隨著產業的外移與跨界的生產佈局策略中，如何建構其在海外生產基地的生產組織網絡？

我們過去的研究結果（Jou et al, 2001）已指出，在全球化的發展趨勢下，台商在東南亞的投資是台灣企業較顯著地朝向國際化發展的第一步，其特色在於生產的國際化，而其跨界生產的一個重要經驗是「當地化（localization）」的程度，如果純粹就生產面來看，表三的資料顯示台商在東南亞的生產活動的在地供應情形，大多數的研究多著重於從「供應鍊（supply chain）的當地化」來探討，而本文則從生產網絡的角度視之，我們更想進一步釐清的問題是：移地所建立的新組織網絡和台灣既有的組織網絡之間存在著怎樣的關連性？其在新生產地所植基的地域基礎又是爲何？

表三 台商在東南亞四國之原料/零組件與半成品進貨來源地，1998 年

國家		由台灣提供	當地台商提供	當地非台商提供	其他國家提供
馬來 西亞	原料	28.79%	15.98%	37.43%	17.80%
	零組件與半成品	35.72%	19.39%	35.38%	9.51%
泰國	原料	32.20%	15.58%	32.60%	19.63%
	零組件與半成品	42.59%	7.67%	33.22%	16.52%
越南	原料	32.20%	15.58%	32.60%	19.63%
	零組件與半成品	65.59%	15.44%	14.00%	4.97%
印尼	原料	38.42%	6.00%	40.20%	15.38%
	零組件與半成品	48.22%	10.19%	37.53%	4.06%

資料來源：中華民國台灣地區製造業對外投資活動調查報告(2001年1月出版)，經濟部統計處編印

## 2. 地域網絡建構的經驗與模式

對於外移至東南亞的台商多爲勞力密集的產業，雖然這些產業在台灣的生产

體系原就是以網絡式的生產組織為主要特性，再加上外移的生產部門多是在台灣已無競爭力或是所欲淘汰的產能，但是我們不應假設台商外移至東南亞後，其生產體系的組織特性仍然維持一樣，畢竟對外投資所面對的是一個完全和國內不一樣的生產條件與制度環境，因此，是必須經驗地探查與驗證。

不過根據我們目前仍在進行的一個為期三年的國科會專題研究計畫—「地域網絡與族群關係：東南亞台商的研究」，在目前曾經走訪過的我國在東南亞投資額累計排名前四名的國家（九個台商投資較為集中的地區）—馬來西亞（檳城、雪蘭莪/吉隆坡）、泰國（曼谷及其周邊）、印尼（雅加達、萬隆、泗水）、越南（胡志明市、河內、海防），共計訪談的 153 家企業（其中 39 家為上市上櫃公司）（參見附錄一）及各地的台商協會後，確實發現除了少數的產業（特別是紡織業）、及部分中、大型企業外，網絡式的生產組織（也就是垂直分工的生產體系）仍是大部分台商企業外移至東南亞後的主要生產組織模式。

對於到東南亞投資後，仍然維持在台灣的网络式生產組織模式者，根據我們目前的研究觀察，發現台商移地建立協力生產網絡的模式可以初步區分為以下幾種：

第一，台灣協力生產網絡全面性的移地投資與複製。其中最明顯、或許也是唯一的一個案例，就是在 1989 年時知名的電子廠商英業達召集了 50 多家台灣協力廠（業界稱之為「英協（INVENTEC Commons）」），一同到馬來西亞檳城投資，這個海外投資計畫所採取的組織策略，英業達傲稱之為「產業的移植（industrial transplantation）」，其目前的在地採購已達 98%。事實上，檳城因為自 1970 年代初即有美國半導體業者的投資，隨後並有其他先進國家的消費性電子業外商進駐，因此，電子業的基礎產業在東南亞地區算是比較發達的，但是，英業達還是採取全面移植生產體系於此的策略，無非是想要維持台灣網絡式生產體系的效率、品質與價格競爭力，並能在海外生產基地迅速地紮根。

第二，移植部分臺灣的協力生產網絡於海外的生產基地。這也是大多數的台商所採取的方式，因此，就生產體系的組成來看，台商在地的生產網絡包涵被投資國的廠商與原本在臺灣的協力廠商。利用這種方式主要是因為被投資國在地的廠商無法在生產品質或是生產時間上與核心廠充分配合，特別是在地國人士（即使是該國的華人）所設立的協力廠，由於生產與勞動經驗的差異，而無法與台商構成合作無間的生產網絡。所以，所移植的生產網絡就會是在供應鏈中的關鍵零組件（或材料）、或在生產上必須具地理鄰近性的部分。台商透過這種模式組建協力網絡，在投資區位的選擇上受到相當程度的限制，因為台商必須選擇空中交通便捷，且與台灣的距離不能太遠的地點，以維持跨界的生產網絡可以有效率地運作，因此，一些位於內陸的地區，對這類台商而言，就不是恰當的投資地點。

我們在東南亞台商的研究中雖然發現有相當高比例的台商是採取此模式，但

是這仍有許多值得細究之處，因為，這種部分移植的生產網絡，如何嵌合在新的生產地之生產體系中？以及如何發展新的地域網絡？我們可以發現許多不同的類型，這和投資地區、產業（或產品）別、企業規模等因素都有關連，也是本文後面章節所要討論的重點。

第三，有一些中小規模的台商到東南亞投資是爲了配合外國客戶，或區域性外銷市場的利基，而單獨前往海外投資，因此，無法利用台灣的協力廠或是要在被投資國選擇可能的協力廠時，除了在地國人士、當地台商或華僑外，在地國的外商如日商等是台商會尋求合作的對象，主要原因是利用這些外國企業品質較好的生產技術。在這種模式中，台商的協力生產網絡形成爲一種跨國合作的性質，而這些合作網絡主要發生在一些不同國家集中投資的地點。在馬來西亞檳城比較容易發現這種案例，不過由於這些廠商的生產網絡，最後也都會和台商的生產網絡連結起來，成爲大型臺灣企業的協力廠，因此，我們可以將之和第二種模式一併討論。

但是，也有發生在製鞋業台商的聚集經驗，海防的鞋業台商幾乎都是中小企業，初期的鞋廠多是應客戶及貿易商之求，單獨前往設廠，和當地的國營產業合作以來料加工的方式生產成鞋外銷歐洲地區。爾後因製造商的數量增加，才慢慢吸引協力廠商（如大底、刀磨、鞋面、紙器）進駐，形成一個幾乎是以台商爲主的協力生產網絡、一個自發性的台商聚集地域。

第四，台商的協力生產網絡也有以被投資國的廠商爲主體自發性建立起來的，其中會包括前後期投資的台商、當地華僑以及在地國的企業。這個以我們在印尼萬隆所觀察到的紡織業的生產網絡最具代表性。在萬隆的台商基本上都是中小企業，生產體系的組織特性和一般台灣的中小企業相當類似，它們到海外設廠，並沒有辦法和大型台商一樣，說服其他協力廠一起來，再加上，萬隆由於水質及氣候條件所具有的環境特性，紡織成衣業原本就是當地的主要產業，因此，也無必要移植台灣的協力生產網絡於此。

### （三）地域生產網絡的比較分析

進行對外投資時，台商如何建立其生產網絡，是透過上述四種模式的那一種？臺灣的廠商施行這四種策略是透過什麼方式達成？爲什麼會採取特定的模式與策略？究竟和企業自身的條件有何關係？和企業在台灣生產體系的組織慣性如何有關？和當地的生產條件與環境又有何關係？是接下來本文所要討論的重點。

根據我們的研究發現台商的移地生產網絡，不論是在形式或在類型上，都是相當多元與異質的，這是因爲對外投資的企業其組織移植策略及能力的差異（如全面移植、或部分移質的策略）、它的產品定位（只有生產組裝、或有設計開發活動）與市場特性（內銷、或外銷及外銷地區）、它和供應商（suppliers）關係

的維持形式（緊密的、或弱聯帶），也關乎投資地區是否具有如 Storper（1997）所言的「區域的特殊性資產（regional specific assets）」等因素。因此，以下的討論是採取產業與地域的交叉分析與比較研究的方式來說明。

## 1. 電子產業

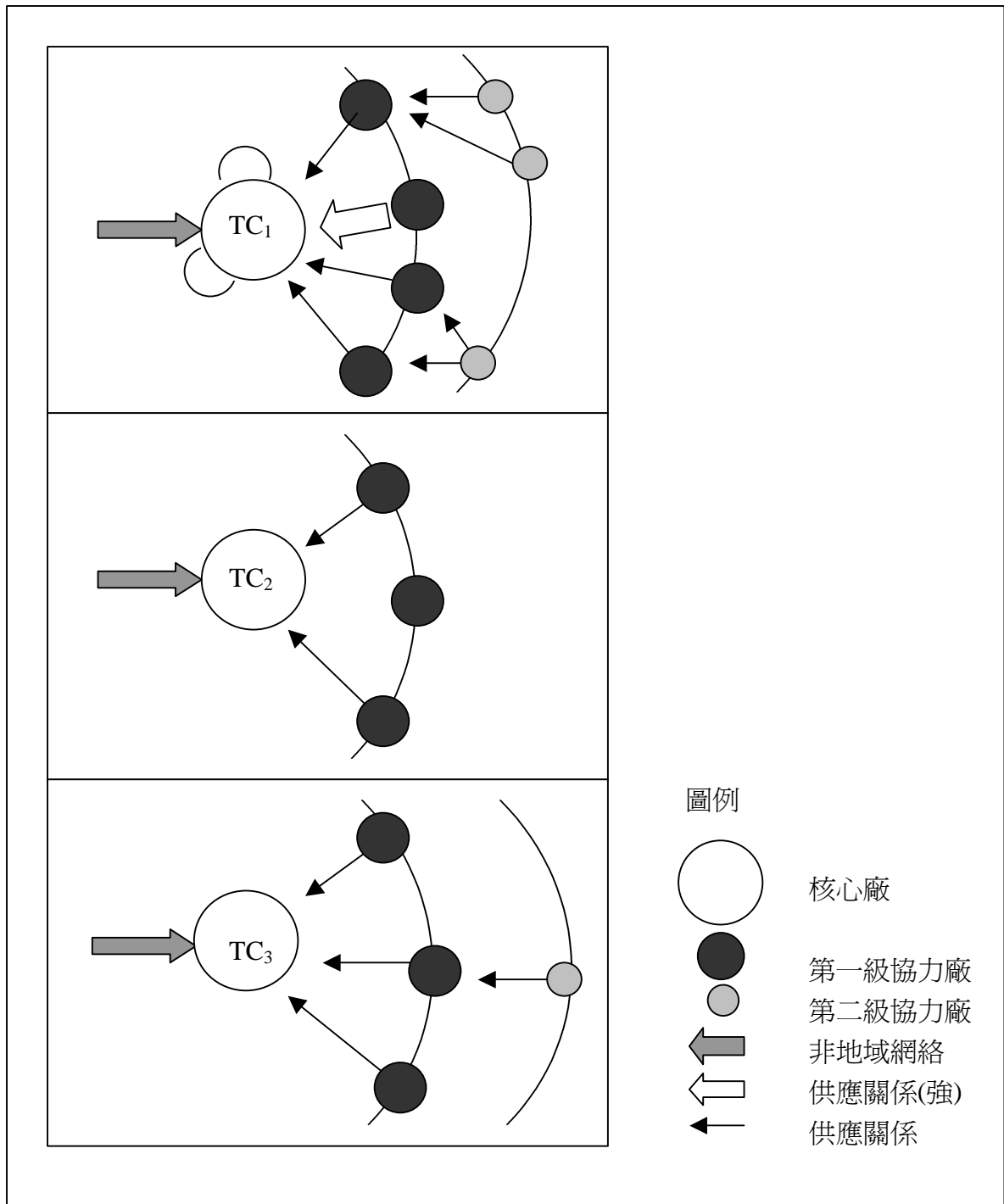
就東南亞的外人投資（FDI）來看，電子業自 1960 年代末以來就是目標性的產業，也是促成東南亞國家電子產業發展的最主要動力。只不過早期是以美國、日本、歐洲的多國籍企業為主，並以消費性電子和半導體產業為主；到了 1980 年代中期，日本和亞洲新興工業國在貨幣升值的情形下，引起了這一波國家在東南亞的投資熱潮，這不僅使得東南亞電子產業的規模迅速擴大，也帶動更多國際電子零組件廠商的投資（傅清萍，2000a；2000b），相對地也使得東南亞外人投資較為密集的幾個國家之電子產業相關的基礎產業有了更進一步的成長。

台商電子業也是東南亞國家這一波電子業發展的重要推手，但在東南亞各國的投資重點主要是在資訊電子業，而非如日韓廠商一般是以消費性電子業為大宗。再者，台商電子業在東南亞各國的投資額累計最高的三個國家依序為馬來西亞、泰國、和菲律賓，投資地區和整體外商電子業在東南亞各國的投資額累計最高的三個國家（依序為泰國、馬來西亞、和菲律賓）相類似。在這三個國家中，由於菲律賓除了半導體封裝外，其他電子產業的發展相當有限，加上近年來政局不穩定，台商電子業的投資額也急遽銳減。因此，以本文的研究旨趣言，其重要性及適切性遠不及於泰國及馬來西亞，因此，不予以討論。

在東南亞電子產業發展得最為活絡的馬來西亞及泰國，雖然，兩國電子相關產業的發展水準差異並不太大，但電子業台商的組織網絡特性，不僅存在著地域（國家）的差異性，且在相同地域中也存在著網絡建構的異質性。

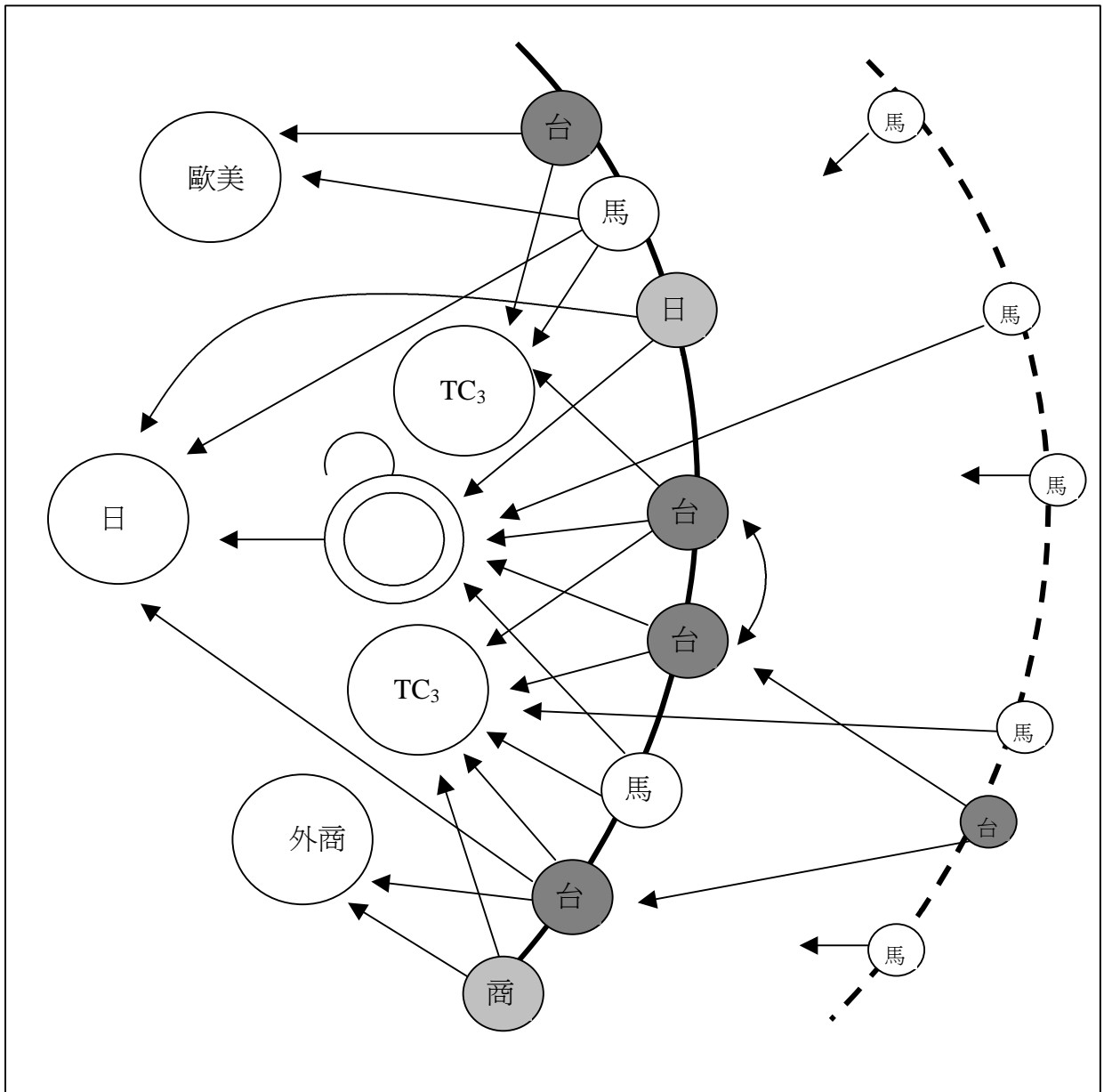
從次級資料及訪談資訊，都可以顯示在這兩個國家中的電子業台商是明顯地和台灣一樣採取網絡式的生產組織，且其地域網絡的特性，基本上都是一種以大型台商（OEM 及 ODM 的電子產品製造商）佔據核心位置，第一層（較接近核心的）供應商則是包括當地台商、台灣的原配合廠商、其他國家的外商（在當地設廠或進口），較邊緣的一層則是當地的廠商或部分的當地台商（Chen et al，2000）。接下來，我們將以四個核心廠商，即在馬來西亞檳城投資生產的 IVC 廠和 MG 廠、以及在泰國曼谷地區投資生產的 TD 廠和 KP 廠為例，進一步地討論說明台商移地的地域生產網絡建構之經驗特性及其間的差異。圖四（a、b）和圖五分別是根據筆者過去在馬來西亞檳城及泰國曼谷（周邊地區）的訪問，所整理出來的地域生產網絡（territorial production network），即以在地之生產體系為主體的企業組織網絡之部分面貌（請參考 Chen et al，2001；林俊甫，2001；陳東升、周素卿，2002）。





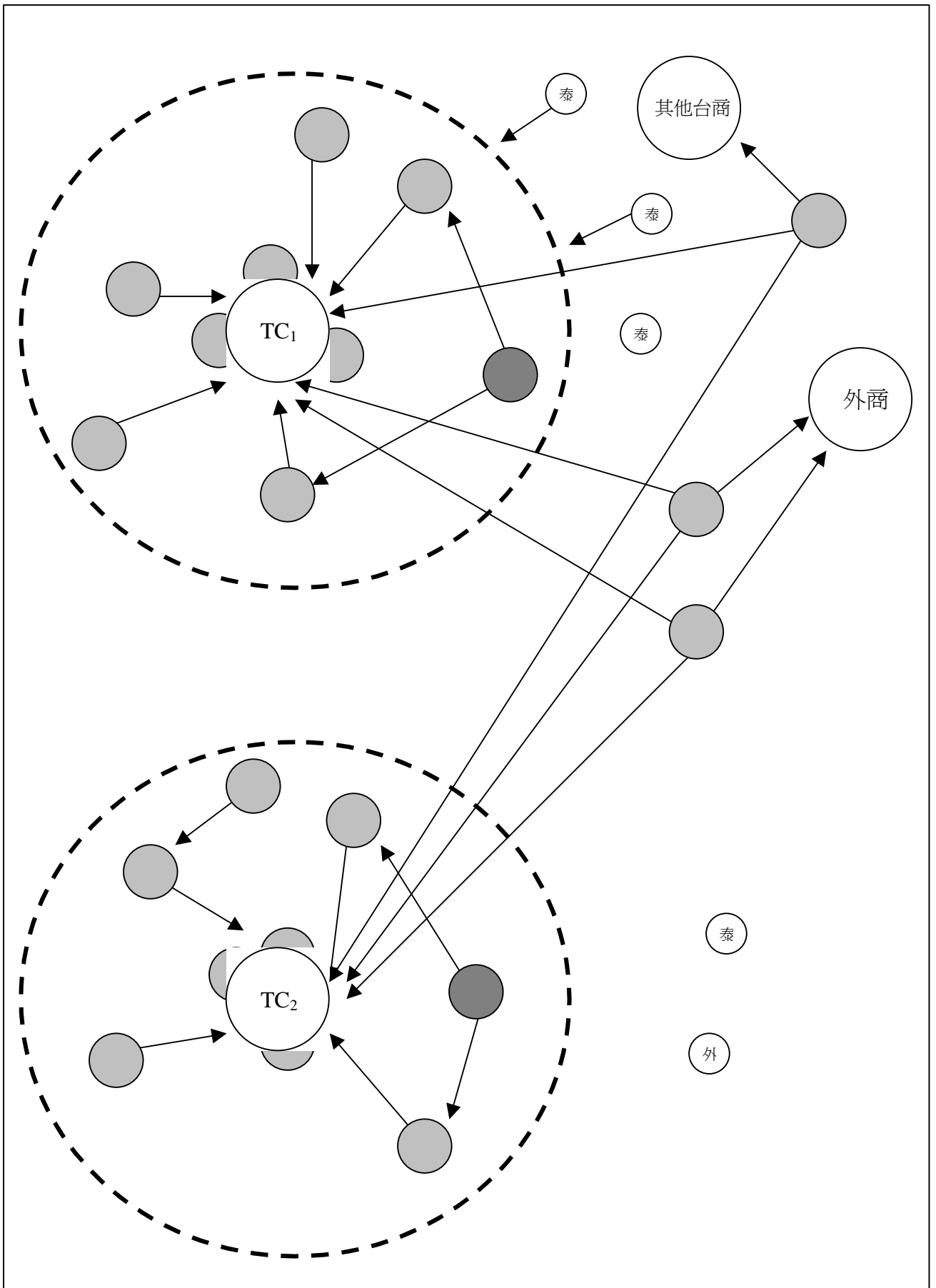
圖四 a 馬來西亞檳城大型電子業台商初期之協力生產網絡圖

以台商的網絡移植及建構策略來看，馬來西亞檳城及泰國曼谷（周邊地區）的電子核心廠商（成品廠）都是在 1980 年代末、1990 年代初至東南亞設廠，但是卻是採取不一樣的生產網絡的移植策略。以檳城為例來看，大致可以看到兩類模式，一是採取「工業移植（industrial transplantation）」的方式，IVC 廠就是一典型且唯一的案例，邀集 50 多個協力廠商一起到馬來西亞檳城設廠，企圖將在台灣的生產體系（或供應鍊）做整體的移植。



圖四 b 馬來西亞檳城大型電子業台商 1990 年代末之協力生產網絡發展圖

我們非常照顧協力廠，當時大概帶了五十家，帶的意思也不是什麼承諾、也不是什麼合約啦！因為你想就在 1989 年的時候，...協力廠他們也沒什麼國際化經驗，你請他們來這邊 survey，他什麼都看不懂，連要 check list 他要知道什麼？他可能都不知道，這個很現實的問題，他只要說原來公司（客戶）去，我就跟他去，那時候有一窩風的潮流，大家跟著來。...那基本上我們有兩個措施，一個就是規劃一些 suppliers，我們場地租給它們做，我們公司也沒參與任何部分，只是 support 我們比較方便為原則，所以就有四、五家工廠留在（工廠）裡面，那有一些它們都到外面去，去看看比較大一點的地，我們就是整個北馬地區就是用這個模式把它策略下來。...這些廠商我們一定會跟他買，基本上大家比較熟識，默契比較夠，IVC 文化他比較懂，IVC 的訊息他可能知道，那時候大概將近五十五家，大概佔我們採購金額的 50%...。



圖五 泰國曼谷及其周邊大型電子業台商 1990 年代末之協力生產網絡發展圖

另一類型是網絡的局部移植模式，也就是核心廠（包括資訊電子和消費性電子成品廠）只邀集部分協力廠同行至海外設廠，這些協力廠通常是量體較大、運輸成本較高的供應商（例如塑膠射出、保麗龍、紙箱），因此，必須和核心廠具有地理的鄰近性，或是金屬沖壓件、線材（圈）等數量需求較多的零組件，基本上以生產監視器為主的 MG 廠是代表案例。至於造成網絡移植策略的差異，究竟是何因素？根據受訪的 MG 廠明確指出：

可能產品不一樣啦，因為我們這邊也不允許這樣子，因為零件那麼多，一個 monitor 生產下來，350 顆到 500 顆零件不等，那這些零件你大概要 100 家廠商才可能（供應得了），不可能啦，沒有這個能力（去作全面移植）...

然以曼谷及其周邊地區來看，卻可看到不同的協力生產網絡移植策略，我們所列舉的兩個案例，是目前在泰國營運狀況最成功的兩家廠商，一是在一開始就局部的移植部分的協力生產網絡，另一則是只有核心廠單獨過來，並未邀集協力廠商一起至海外設廠。前者即為 KP 廠，其所生產的產品類型和 IVC 廠比較相似，目前的產品類型包括計算機、監視器、傳真機、IRT（衛星訊號接收器）及印表機，外移至泰國初期是以生產計算機為主，並帶領八家協力廠商一起至泰國設廠，主要是塑膠件和五金件等類型的協力廠商，包裝材料（保麗龍、紙箱）和印刷等反而是在地採購，爾後隨著業績的擴展，廠房的擴建與產能的大量成長，並不斷地邀請台灣的配合廠商至泰國設廠。

後者即為 TD 廠，主要生產電源供應器、變壓器、監視器、EMI 及個人電腦風扇，初期只有母廠移轉到泰國生產，因此在地的協力生產網絡是該公司在在本地化的政策與歷程下，才漸次完成的。

那我們這邊一進來的時候，剛開始也是很慘，所有的材料都是從台灣過來，然後那時候就是想如果說我們（泰國廠）今天要獨立的話，就會想到說我們要每一個東西都要自主權。就是我 sales 能夠自主，然後我的採購能夠自主，我不需要每樣都請示台灣，然後再回到這邊，那整個決策都，第一個會錯，第二個太慢。所以我那時候先弄採購的部分，接著開始找當地的廠商，先從台商取找，泰國廠商當然會去找，所以你看我們的廠商有好幾種型態。

...所以 phrase 1 是母廠整個過來，phrase 2 就是我們單獨採購，單獨採購當然有的不是 local，那我們自己去 contact，所以培養這邊的人開始去 negotiation，去追交期，然後去算料這些等等，這是第二階段。第三階段就是開始 localize，...開始找協力廠，實際上很多台商都是在 89 年就來了，...但不一定是做我們的。

對於協力生產網絡的移植，TD 廠跟 KP 廠採取的是不一樣的模式，因此必

須在當地開發配合的協力廠商，TD 廠認為自己也是走了一段很辛苦的路，當時外移至海外設廠就應該帶一些協力廠商一起過去，因此，後來到大陸廠時就是帶協力廠一起過去，採取部分移植台灣生產網絡的模式。

根據以上的討論，可以發現生產網絡的局部移植，是台灣的電子業核心廠商所慣常採取的模式，再加上供應鍊的在地化是電子業台商在海外投資設廠的共同趨勢，因此，採取生產網絡的全面移植或部分移植模式，其關鍵因素還是大型電子業台商，也就是企業本身，對海外據點的發展定位（特別是生產網絡在地化策略）與組織方式的差異，因為，以馬來西亞和泰國在電子業基礎工業的發展條件來看，兩國的差距並不是太大。不過，如果我們進一步考察地域生產網絡的發展與變遷，地域性因素及地域所根植的整體生產環境之差異，就會顯現出其作用來，地域生產網絡的特性就不再只是企業本身的策略差異所可以完全解釋的。

就馬來西亞檳城的地域網絡發展來看，到了 1990 年代末期，我們可以發現地域網絡的開放性相對而言是相當地高，這可以從地域網絡關係的交叉性與複雜度觀察得到。台籍的零件供應商不僅會供貨給不同的核心台商，更會儘可能的開發外商客戶，採取分散化的策略；而核心台灣廠商的貨源（sourcing）也開始擴及其他台商中心廠的供應商，或當地外商的供應商及本地的供應商，例如，IVC 廠在檳城設廠的初期，隨之至檳城設廠的協力廠商大概佔其採購金額 50% 左右，到了 2000 年初，其在地採購的零件已達到 98%，當地化的供應鍊幾已完成，其中台商只佔 40%。一方面，其生產網絡含納入其他中心廠的供應商，另一方面，他的供應商也不再專屬供應給 IVC 廠，甚和原來有合資關係的廠商，也有關係弱化的現象。

因此，台商的地域生產網絡，並不會局限在台商本身，由於市場的維持、乃至擴展，中小型的台商供應商，並不會讓其客戶只侷限於台商核心廠，由於地域的集中性，他們也會開始尋找當地的外商客戶，擴展他們的組織網絡，形成一種跨越台商核心廠的生產組織網絡關係；而大型的核心廠商，為了貨源（數量）供應的穩定度（風險性）與價格的競爭，也會擴展其協力生產網絡。此或可說明台商的組織網絡，不必然是一種緊密不變的關係形式，而也可說是一種鬆散結合的形式。以馬來西亞為例來看，當生產條件與環境有所轉變時，如勞工成本上升，缺工等現象，加上東南亞金融風暴，及中國的吸金效益，使得總體的市場條件有所轉變，大型台商或結束、或降低生產規模，因此中小型供應商有必須積極於新客戶與市場的拓展）。在這種情形下，族群（或國籍）和人際關係（信任）就不足以說明網絡組織的膠結與運作機制，價值及品質的優勢可能比文化或族群認同的因素更形重要。

但是，若以泰國曼谷地區來看，台商的地域生產網絡就和在地的協力生產網絡彼此跨越程度相當高的檳城非常不一樣。協力廠商的專屬性相當高，大多數的協力廠商在核心廠供應足夠訂單數量的情形下，都是以自己所屬網絡的核心廠商

為銷貨對象，並且在地理空間上都有直接的鄰近性，也就是說大多聚集在和核心廠相同的工業區中。以 KP 廠及 TD 廠為例來看，其在地採購的比例大約都是 70% 左右，關鍵零組件主要來自日商，只要當地台商所能供應的零件，基本上這兩家核心廠商都是以台商為主要的供應商，但是其彼此的協力生產網絡的跨越性並不高。若有同時供應者這兩家核心廠者，通常其工廠也會位在和這兩家核心廠不同的工業區。因此，泰國電子業台商協力生產網絡空間的集中性及封閉性相對於檳城言是較高。

在這種地域生產網絡的特性下，網絡的忠誠度相對亦較高，必須靠核心廠與零件供應商共同來維持。雖然對多數核心廠來說，多重的供貨來源，是核心廠維持生產穩定度的重要關鍵，而且在價格壓力下，都會透過詢價與比價的方式，找更廉價的供應商，但是在泰國的例子發現，核心廠的詢價與比價目的不在更換供應商，而是在掌握供應商（協力廠商）生產成本的底線。因此，對於不同生產網絡的同類供應商來說，也會漸漸地形成不彼此跨越網絡的共識，以免出現惡性的價格競爭。泰國地域生產網絡的集中性與封閉性的形成，是有一些整體經濟環境的支撐，就生產成本，特別是勞動力的供應、勞資關係、及成本來看，整體條件是比馬來西亞為佳，再加上，東南亞金融風暴，並未對以出口為主的電子業台商造成完全的負面影響，反倒可能有正面的效益，根據訪談得知，如果廠商財務金融操作能力好的話，更可以利用匯差明顯地來創造公司的利得，因此，部分重要的核心廠商（如 KP 廠和 TD 廠）生產規模仍不斷地成長當中，而在核心廠商業務持續的成長過程中，協力廠商並無直接的壓力要去拓展客戶或說擴延生產網絡。

## 2. 紡織及成衣業

台灣的紡織工業和資訊電子業一樣，在全球產業分工中扮演著重要的角色。從 1960 年代開始，台灣紡織產品的出口快速成長，紡織品不僅成為台灣賺取外匯的主要來源，紡織工業也發展出相當完整的上、中、下游產業結構（黃麗珠，1995；谷蒲孝雄，1992）。不過，在 1980 年代由於台灣生產環境的惡化，紡織工業生產外移至東南亞及中國大陸等勞力及資金成本較低廉地區的趨勢也相當明顯（蕭世輝，2000）（參見圖三表四及表五）。

表四 台商在東南亞五國紡織及成衣業的總投資額及其佔該國台商總投資比重，1989-1998

單位：千美元

國別		印尼	馬來西亞	菲律賓	泰國	越南
投資總額	紡織業	60,790	184,670	43,242	47,715	124,674
	成衣服飾業	12,210	1,374	5,808	8,301	18,986
佔台商製造業總投資額比例		17.60%	15.43%	14.37%	6.89%	24.97%

資料來源：轉引自吳榮義、左峻德（1999），台商在東南亞區域投資與我國經貿關係之研究，台北，台灣經濟綜合研究院。

原始資料為印尼 BKPM，馬來西亞 MIDA，菲律賓 BOI，泰國 BOI，越南 SCCI。

表五 我國歷年核准紡織成衣業至東南亞五國及中國大陸之投資額及其佔該國核准之製造業對外投資總額比重，1952-1998

單位：千美元

國別		印尼	馬來西亞	菲律賓	泰國	越南	中國大陸
投資總額	紡織業	70,874 (20)	184,800 (5)	44,394 (18)	36,944 (16)	142,785 (20)	753,067 (983)
	成衣服飾業	17,534 (9)	1,374 (2)	5,868 (9)	1,711 (3)	20,006 (11)	26,696 (781)
佔台商製造業 總投資額比例		17.60%	14.21%	9.92%	4.90%	23.45%	16.98%

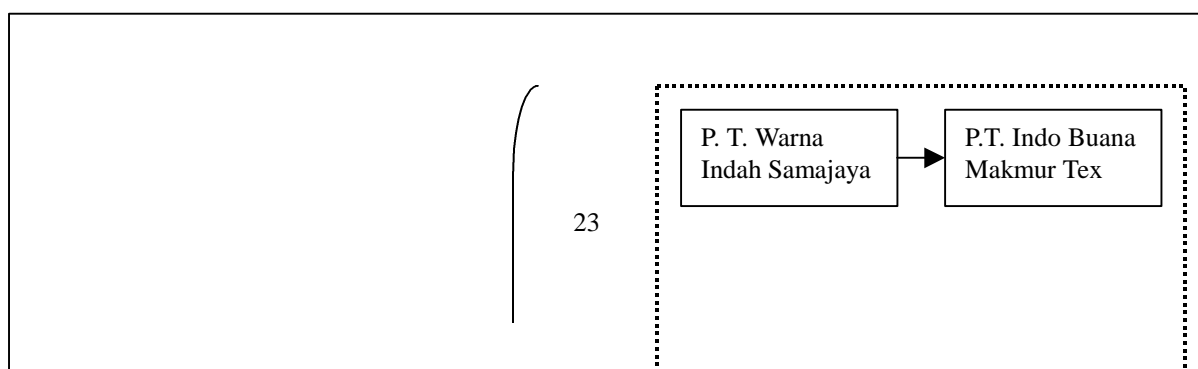
資料來源：台灣經濟綜合研究院網頁 <http://idic/tier.org.tw/statistics2.htm>。

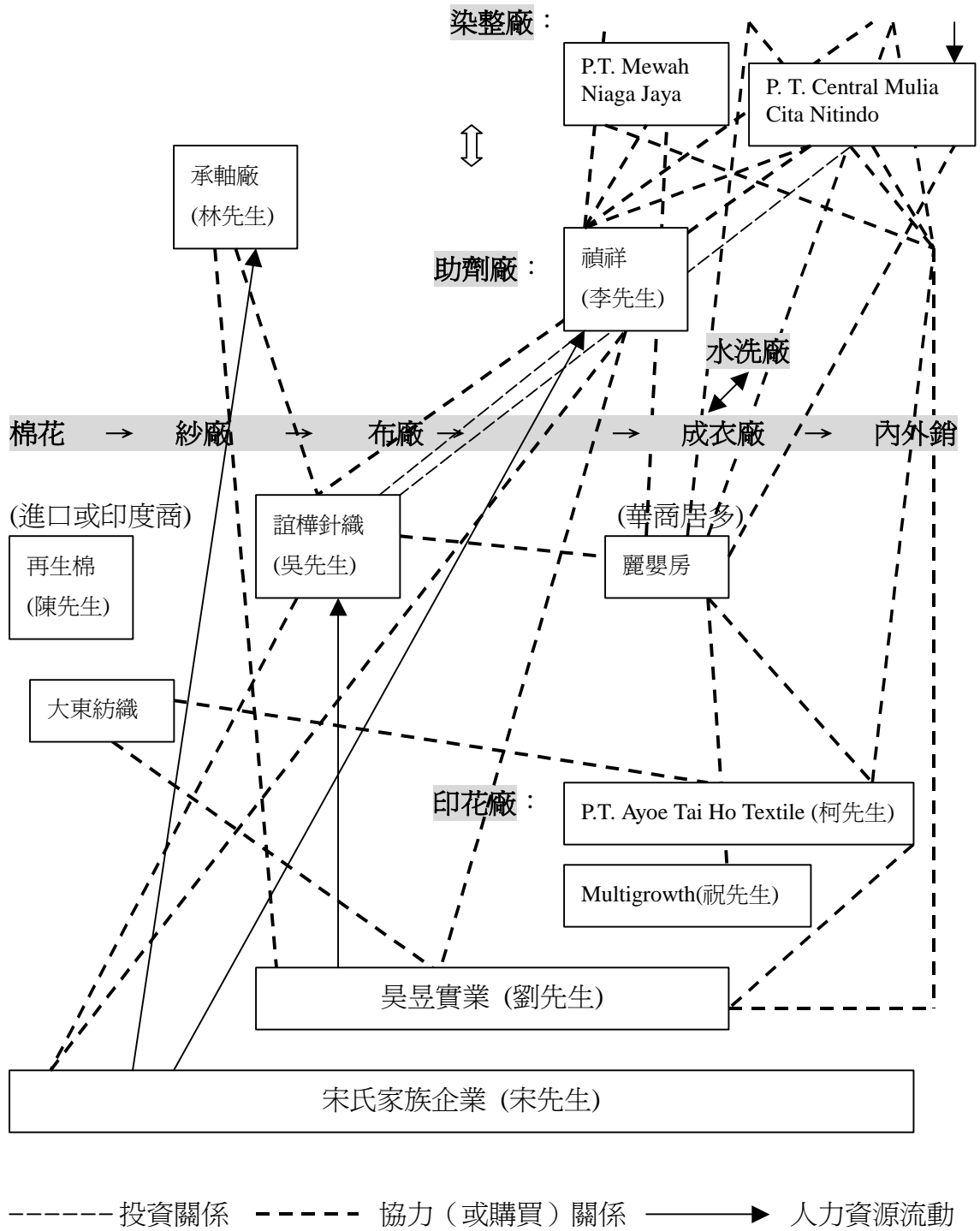
根據表四所示，其中除泰國和越南外，台商的紡織工業在印尼、馬來西亞、和菲律賓皆約佔 15% 上下，泰國紡織工業的投資比重相對偏低，反之，台商在越南所投資的紡織工業就相當重要。根據表五的資料顯示，台商之紡織工業在馬來西亞和越南的投資規模相對而言較大，在中國大陸及印尼平均規模則相對較小，此基本上符合本研究過去三年來在東南亞的訪談及考察經驗。

雖然，紡織工業和資訊電子業都是台灣在全球市場上（亦即外銷上）相當具有競爭力的產業，也是在國內產業發展相當完整的兩種產業，但對本文的旨趣來說，紡織工業的移地生產和資訊電子業相較，不論是在生產體系或是空間類型上，均有甚大的差異。台灣資訊電子業在東南亞的投資，基本上以資訊終端產品的生產與組裝為主，但是，台灣紡織工業（包括紡織及成衣服飾業）在東南亞地區的投資，卻是橫跨上游的人纖、中游的布品、乃至下游的成衣，在空間類型上是相對的分散，就算有部分的聚集現象，也無所謂的地域生產網絡的特性，大部分中大型的廠商，都是採取垂直整合的生產策略，未有明顯的地域生產網絡之建立與發展，其中印尼萬隆地區是一個例外。

在萬隆地區的台商多是紡織業的中小企業，這個地域網絡的形成和轉化和前述的電子業是以大型（成品廠）台商為主導的網絡相當不一樣，反倒是和台灣中小企業網絡相當類似（圖六）（Chen et al, 2001）。

首先，企業間的網絡主要植基在企業主間的人際關係，密集的社會互動、密切的人際關係，是維繫資訊交換、產出（品）的彈性調整、品管、及其他支援的重要關鍵。第二，企業關係的建立過程，相當程度是過去的（具技術能力的）員工出去成立的工廠，通常這些新老闆都會和過去的老闆維持著人際關係及生意往來，也就是說成為原工廠的外包廠（subcontractors）。第三，社會（人際）關係





圖六 印尼萬隆紡織業台商協力生產網絡圖



和企業關係彼此相互強化，也發現這些人際網絡中也構成萬隆台商協會的重要成員，和其他地方最不一樣的是，萬隆地區的台商在地生產網絡，完詮釋是地域建構的，並不是從台灣移植來的協力生產網絡。最後一點，印尼華人在當地的紡織產業發展已經有很長期的歷史，因此控制了產業的上游原料，也控制了終端產品的銷售管道，因此，在萬隆的台商必須和當地華人維持相當緊密的合作關係，才得以生存。

由於當地的氣候及水質，萬隆的染整和紡紗業在印尼原本就相當發達，也相當重要，因此，紡織業的人力資源相當充沛，技術能力也相當好，也有相當多的紡紗工廠或生產流程各個部分的附屬工廠，這是吸引台商聚集及建立當地生產體系的重要地域條件。在地的地域生產網絡顯示的是一種關係綿密的垂直分工的生產組織網絡，大多數的台商的位置是中游的紡紗、織布和染整，最上游的原料（紗和棉）的供應，及最下游的成衣製造，通常不是台商所能涉足的，這樣的一種分工型態主要取決於上游的資本投資相當大，且下游成衣外銷的配額(quota)又是由印尼華人掌控。比較特別的是吳昱實業（How Are You）這家公司採取的是一種中、下游的垂直整合的生產流程，包括紡紗、到成品布、到成衣，也常將部分的生產外包出去給其它九個台商，因此，在網絡中具領導性地位，位於網絡的核心。

萬隆地區的紡織業台商，因幾乎是中小企業，因此，沒有辦法和大型廠商一樣，讓協力廠隨之到海外設廠，在萬隆地區，因為在地已具有相當的產業基礎，似乎也沒有絕對的必要性。台商在萬隆建廠通常依循兩個路徑，第一種是循黑手變頭家的方式，由過去受聘於印尼華人紡織廠（如宋氏家族）的技術人員，出來創業，如圖示中林先生的承軸廠，及李先生（禎祥）的助劑廠。另外，在地區的生產網絡中，也有台商核心廠（如吳昱實業）是衍生工廠的孕育所，例如宜樺針織的吳先生，原先就是吳昱實業的經理，另外 Central Mulia Cita 的蘇先生，在創業前，又曾在好幾機台商工廠任職。

第二，是運用和核心紡織廠業主的人際關係，來判定市場利基及外包訂單的取得，根據田野研究發現，麗嬰房和其他的針織廠的設廠，都是有吳昱實業劉先生的協助，吳昱實業是麗嬰房以前的供應商，麗嬰房在 1990 年初到印尼的設廠就是在劉先生的牽線和協助下完成的，兩者也成功地建立合作（客戶與供應商的）關係。另外，在圖示的右上角四家染整廠之間的關係也非常密切，彼此為協力廠商，Central Mulia Cita 的蘇先生擁有該公司最多的股權，目前為總經理，起先在 Mewah 任職，後來被 Indo Buana Makmur 以較高薪挖角，這四家公司都有其主要客戶，例如 Central Mulia Cita 因有 Jayaindo(針織廠)的入股，所以成為該公司最優先的供應商。Warna Indah 百分之八十的訂單來自於當地印尼華人公司，也和在地的廠商關係相當密切。Mewah 也一樣相當仰賴人際關係在市場的開拓上，經由強力的廣告行銷，市場已由印尼擴展至新加坡。

總而言之，萬隆地區的生產網絡的建立與維繫，相當仰賴中小企業主間的人

際關係，此外，它們都是台商協會的重要成員，對於會務的參與相當積極，其中劉先生不論是在企業網絡或台商協會都是核心人物。因此，萬隆地區台商紡織工業的地域生產網絡，雖不是移植或是衍生自台灣的地域生產網絡，是有其地域產業基礎與特性的支持，但是台商網絡的建立、乃至維繫與運作方式，卻是台灣中小型企業生產網絡社會特性的一種再製的形式。

### 3.機車製造業

「中衛體系」相當緊密的機車製造業，是探討地域生產網絡的建構此一議題所不應忽視的產業，再加上台灣的機車產業已是全球的第三大出口國，專家及業者更估計至 2002 年台灣機車的產能可達 350 萬輛的水準，即可躍居全球第二位（尤如瑾，1999），因此，在經濟全球化的歷程下，台灣機車製造業的海外投資，究竟有無及如何建構地域的生產網絡？是本文所不可不查的經驗案例，雖然以運輸工具製造來看，台商到東南亞各國的投資額及投資比例都不太顯著（參見圖三），除了印尼與越南，因有台灣前兩大機車製造廠商（表六）光陽及三陽機車分別的投資之外，在其他國家都佔台商總投資比例的百分之一以下。

表六 台灣機車廠基本資料

廠商	成立日期	資本額	員工人數	年產能（輛）
三陽工業	1961/9/14	69 億 4,180 萬元	4,000	700,000
光陽工業	1963/2/5	51 億 1,900 萬元	3,101	600,000
台灣山葉	1987/4/1*	13 億元	2,091	500,000
台鈴工業	1974/9/6	7 億 2,000 萬元	510	150,000
摩特動力	1996/10/16**	10 億元	426	140,000
台灣韋士伯	1965/3/26	12 億元	249	100,000
永豐	1955/8	1 億 3,000 萬元	150	12,000
合騏	1975/1	2 億 2,000 萬元	130	60,000
百生	1989/3	4500 萬元	85	15,000

註：\*與日本山葉合併（日資超過 50%），\*\*農林公司收購開始營運。

資料來源：轉引自莊凱婷（1998），我國機車市場分析，機械產業速報，第 66 期（1998/12/09），表九。

原始資料：車輛工會工研院機械所 IT IS 計畫整理。

就生產體系來看，台灣機車產業的自製率已達 90% 以上，機車零件自給率在 1998 年時已經達到 95.5%，除了部分零件，如化油器、CVT 皮帶等關鍵元件尚須樣賴進口外，其餘幾乎都可以由國內廠商供應。機車零件業的產值，在 1998 年時，也已佔機車工業總產值的 45.0%。事實上，國內的零件廠多數都與機車廠形成中心衛星體系，因此，台灣機車產業上、下游結構實已相當完整（尤如瑾，1999）。因此，主要的機車製造廠（整車廠）赴海外投資時，協同衛星工廠，直接複製台灣生產體系最核心的部分，應是建立海外地域生產網絡最可能的形式。接下來，本文直接就以兩大機車廠在印尼及越南的投資經驗，來說明機車業台商在東南亞建立生產體系（地域生產網絡）的經驗，特別是其間的異同，及相關的

環境和條件因素。

三陽機車（VMEP）為台灣第一大本國機車製造廠商，公司成立於 1961 年，1962 年和日本本田合作開始生產機車，其海外投資始於 1992 年，主要是以提供技術與支援的方式和慶豐集團合作，在越南（包括河西及同奈）和大陸（廈門的摩托車廠和上海的引擎廠）產製機車。在東南亞的投資以越南做為標的，主要是因為日商 Honda、Suzuki、Yamaha 等在泰國及印尼，皆已有相當大的機車生產規模，因此，在越南（胡志明市）的投資主要以當地的內銷市場為考量，並以靠近主要市場—胡志明市之週邊的同奈廠作為主要的生產基地。

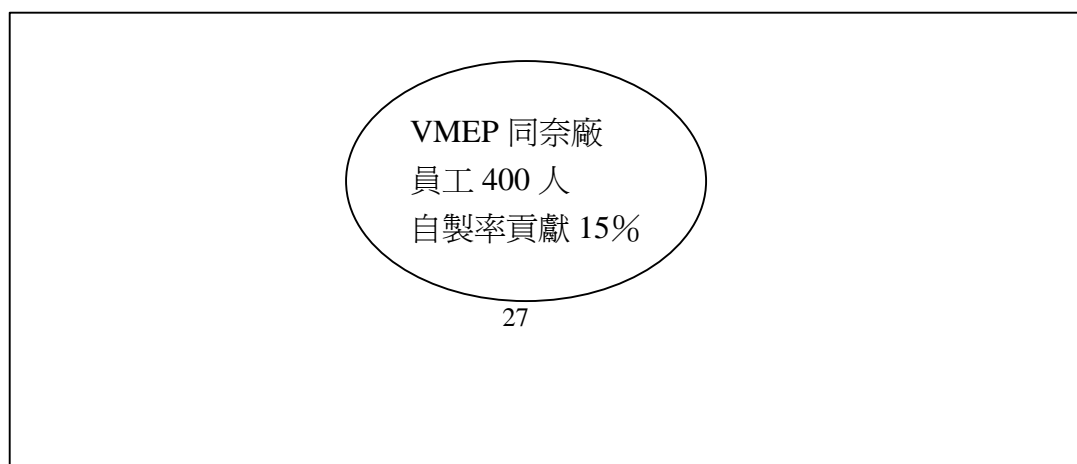
爲了要提高自製率，以獲取更低的零件進口稅率來降低生產總成本，VMEP（指慶豐）於是在設廠之後的兩、三年後就開始在台灣找了 13 家衛星工廠到越南投資（表七），並讓衛星工廠集中在離 VMEP 同奈廠約 15 分鐘路程的同奈省鹿壕三社工業區，讓協力生產網絡明顯地聚集成為地域生產網絡。

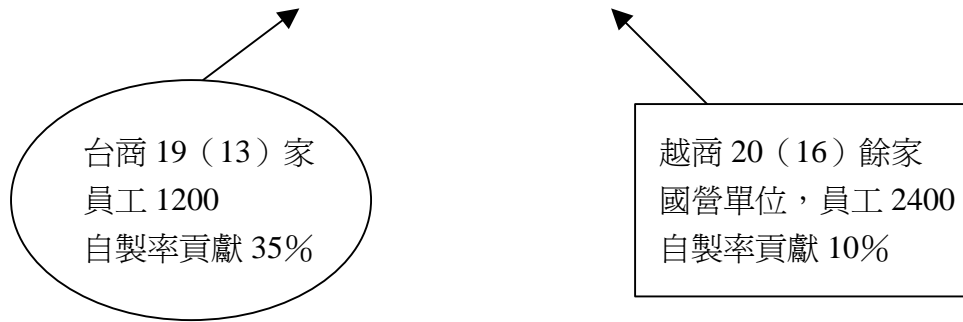
表七 三陽機車（VMEP）同奈廠及其協力廠商

廠商	投資額（美元）	主要產品	廠商	投資額（美元）	主要產品
VMEP	120,000,000	引擎、機車裝配	越順	3,830,000	電鍍業
建大	15,000,000	輪胎	開發	3,700,000	汽機車避震器
鴻奇	1,500,000	製造機車剎車、金屬壓鑄器、花鼓	宏明	2,830,000	機車排氣管
士林電機	2,678,000	汽機車電裝品、電磁開關無熔線斷路器	越南精密	6,500,000	車架、油箱、(板金製品)
統一	3,230,390	鉛酸蓄電池	越慶	1,940,000	機車座椅
林遠	1,280,000	高張力螺絲、螺帽、特殊螺絲、冷鍛部品	建生	815,000	機車座椅
旭鐵	3,500,000	燈具	進發	(缺)	塑膠零件、部品

資料來源：廠商提供

圖七即為 VMEP 在地的生產網絡特性，初期有 13 家由台灣找來的協力商，目前已達 19 家，皆進駐在同一工業區，協力廠商員工總人數約 1200 人，對 VMEP 自製率的貢獻度達 35%；另外越南廠商（國營廠）的零件供應商初期為 16 家，目前已達 20 家，對 VMEP 自製率的貢獻度約有 10%；加上 VMEP 同奈廠約 400 名員工，及本身 15% 的自製率貢獻，VMEP 在越南同奈廠的綜合自製率約可達 55 至 61%。





圖七 VMEP 越南同奈協力生廠網絡

VMEP 邀集台灣協力廠至越南投資，其建立地域生產組織網絡的方式，除了協助尋找建廠地點、以及投資申請程序外，主要是以合資，亦即每一家皆入股 9.9% 的方式進行，來取得協力廠商在零件上的專屬供應。但由於核心廠商在市場競爭上因為產品定位（車型設定）的不當，和面臨 IKD 廠（大陸供應零件的組裝車）的競爭，以及母公司財務問題等因素，造成 VMEP 在越南的經營並不如預期，也造成了 VMEP 台商協力生產網絡的一些轉變。首先是在市場的變化下（特別是指 IKD 廠的競爭下），不論是整車廠或零件廠，皆不得不將市場（指客戶）目標瞄準 IKD 廠，整車廠以第二品牌的方式生產組裝車，零件廠則開始將客戶延伸至 IKD 廠及日商，因此，直接造成台商機車中心—衛星廠關係的弱化。

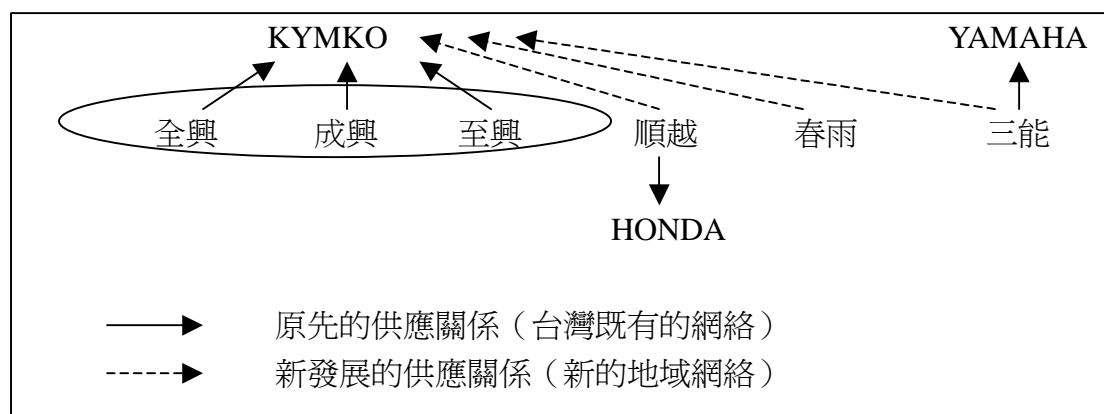
對協力廠來說，在核心廠無法為產能提供（市場的）保障時，上述的情形是說明協力廠如何擴充在地的市場，亦即拓延網絡，不過，另一種新的因應即是充分利用越南這個生產基地的優勢。對大多數的這些零件供應商來說，他們也開始利用越南廉價的生產成本，開始將台灣的產品移至越南廠生產，讓越南真正成為母廠其他非機車零件產品（別是外銷或 OEM 產品）的海外生產基地。此外，有的協力廠則更擴張生產線的製程及相關配件產品，因為此舉可以擴充本業產品的類型及品質，不過，這種情形卻造成產品類型較相近的衛星工廠間的競爭關係。

台灣的第二大本國機車製造廠—光陽機車(KYMKO)，則比較晚才到東南亞設廠<sup>1</sup>，也是以當地內銷市場作為考量，要到 1996 年才邀集 16 家有長期合作關係的衛星工廠一起到印尼（雅加達）設廠，KYMKO 在印尼的投資主要是和當地的力寶集團以合資的方式進行，股份各佔 60% 和 40%，並由力寶中的一個專責機構協助 KYMKO 及協力廠商處理所有設廠事宜。

不過，由於 1997 年金融風暴的影響，KYMKO 無法在印尼複製台灣的協力生產網絡，最後只有全興興業、成興彈簧、至興企業等 3 家衛星工廠（屬於全興集團）隨行，主要提供油壓煞車片、作墊、手把跟駕駛盤、和油封等零件，KYMKO 的整個生產也到了 2000 年 3 月才正式開始，並且以裝配線（機車組裝）為主。

<sup>1</sup>其在大陸廈門、常州、長沙已有設廠，目前大陸是以常州為生產中心，廈門為倉庫，長沙幾近關廠的狀態。

不過，爲了使一些關鍵性的零件得以順利地在地供應<sup>2</sup>，乃積極地將當地的一些台商，如順越（腳踏）、春雨（螺絲）、和三能（噴漆）等整編進入其供應體系當中，因此就在地的生產體系來說，較關鍵性的零組件乃是由原來在台灣有長期合作的供應商和在地的新建立關係台商所組成的，其目標下 40% 的在地供應中，台商的供應大致佔有 50%，其他在地的供應主要來自原日、韓的機車供應體系。



圖八 KMYKO 在印尼的台商供應商

就目前 KYMCO 在印尼的台商地域生產網絡特性來看，其中第一階段（在金融風暴的影響下）有能力隨行的僅有全興集團，其可以在印尼成功地設廠發展，主要是因爲這個企業已經有相當豐富的海外投資經驗，在印尼投資之前，已經有在泰國、南非、中國大陸等國的投資經驗。此外，其在台灣也不是光陽的專屬供應商，因此，到印尼的設廠雖然有光陽優先購買的保證，但其也有在當地擴展市場的事先規劃。而其他在地尋找的供應商，基本上是以台商優先，如順越原爲 Honda 的供應商，三能則爲 Yamaha 的供應商，春雨則在印尼已投資十年的歷史，此外，因爲金融風暴後的不景氣，致使原日、韓的機車供應商也願意供應零件。

#### 4. 鞋業

臺灣鞋業的發展是從 1950 年代開始，由日本引進生產技術，到了 1976 年外銷 3 億 3 千萬雙，成爲全球最大的製鞋產業，此後製鞋王國的寶座維持了十幾年，1988 年全年外銷 6 億 6 千萬雙，外銷總額達到 36 億 9 千萬美元，達到歷史新高。接著，因爲台幣大幅升值、土地與勞工成本持續升高等因素的影響，鞋廠紛紛外移到東南亞與中國大陸等地區，使得國內製鞋業的產銷量不斷的萎縮，1998 年外銷降到 4 億 7 千萬雙，外銷總額只有 2 億 8 千美元(中華民國銀行公會，1998；鄭陸霖，1999)。在臺灣鞋業中，運動鞋是相當重要的產品類型，且已經形成「大者恆大、小者恆小」的現象，而兩種規模類型廠商的外移，所形成的地域生產網絡，有其不同的特色。

<sup>2</sup>由於印尼如果以成車進來，必須課 100% 的關稅，此主要考量 40% 的 local content 之稅率。

就大規模的公司來看，台灣製鞋業的上市公司只有 P 公司和 F 公司，本文將以之為例，來探討台灣鞋業到東南亞設廠所建構的地域網絡特性。這兩家都是全球知名運動鞋品牌最重要的代工廠，且其赴海外投資設廠都相當成功，也頗具有代表性，他們開始對外投資設廠生產的地點都是先到中國大陸投資設廠，之後才轉進東南亞的印尼以及越南，目前中國大陸的分支廠生產已經成為主要的輸出地點，但在東南亞的生產規模仍不斷地擴張當中（表八）。這兩家公司的對外投資，同時也帶動了提供上游原物料（亦即鞋材）的協力廠隨之到海外設廠，促使整個臺灣的鞋業生產網絡向海外遷移。

表八 台灣兩大知名運動鞋代工廠商之海外生產據點及規模

公司 代稱	中國大陸		印尼		越南	
	地點	生產線	地點	生產線	地點	生產線
P 公司	珠海、東莞、中山、黃江	132 條	雅加達	27 條	同奈、平鎮	20 條
F 公司	福州、上海（太昌）、莆田	38 條	萬隆	15 條	同奈	12 條

資料來源：根據 1999 年及 2000 年台灣母公司訪談資料整理。不過，2000 年夏訪談 P 公司印尼廠時，其生產規模已達 29 條，2001 年夏訪談越南廠時，生產規模已達 34 條。此外，2001 年夏訪談 F 公司越南廠時，其舊廠已有 6 條生產線在運作，新廠 12 條生產線也即將完工生產。

P 公司是全球相當具有規模的運動鞋 ODM（原廠委託設計製造）廠商，代工生產的都是幾個全球知名的運動鞋品牌，如 NIKE、Addidas、Reebok、New Balance，業務量幾乎佔全球代工生產量的 15%，其中 NIKE 的代工生產量，就佔有其總生產量的三分之一強，而其各據點的產能大致分別為大陸 75%、印尼 24%、越南 24%、墨西哥 1%。F 公司的生產規模較 P 公司為小，不過和運動鞋知名品牌 NIKE 關係相當密切，其產能以為 NIKE 代工為主。這兩家公司的生產基地都已經從台灣延伸到、中國大陸、印尼、越南和墨西哥等國家，到海外設廠主要是應客戶的要求，而多國（多據點）的生產，當然也是應客戶為分散生產風險及市場區隔之所求。不過對於大型的運動鞋代工廠商，其在生產據點的選擇上，主要考量的仍是勞工與土地成本較低廉的國家與地區。

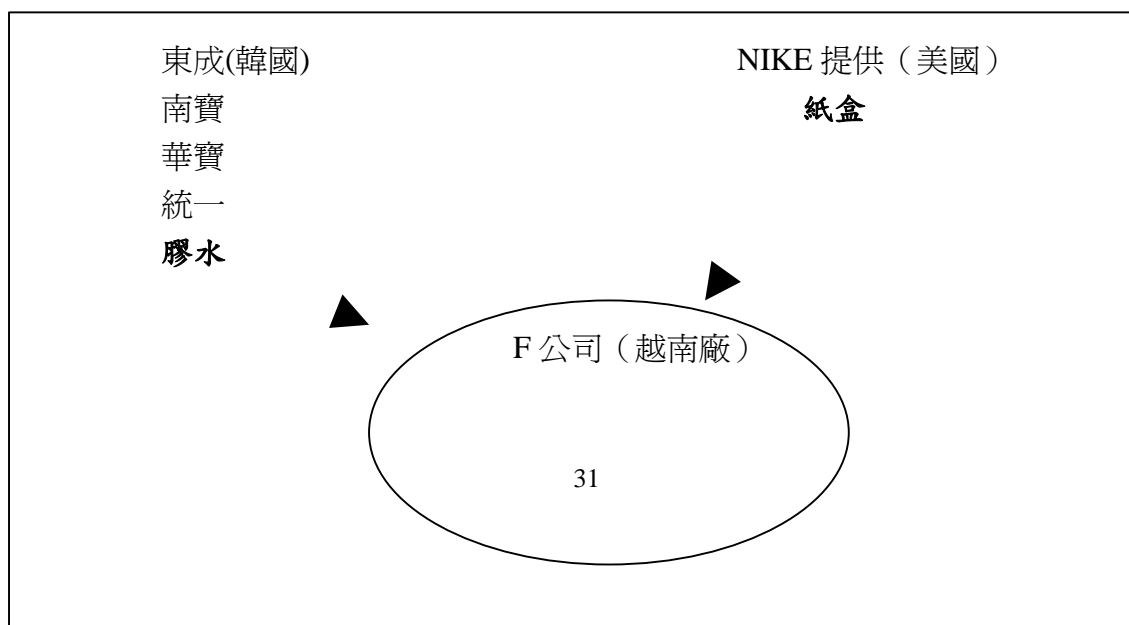
P 公司與 F 公司這兩家廠商，在海外設廠的軌跡雖甚相似，但在工廠地點的選擇與地域生產網絡的建構上，採取的卻是不太一樣的策略。就 P 公司來說，其到海外的設廠幾乎是以工業城的模式在進行著<sup>3</sup>，自己也有非常強的工程隊來配合工業區的開發，因此，區位的選擇以鄰近交通便利、但未開發的素地為主，因為一來土地較便宜，二來比較有條件以廠商自己的方式來從事大規模的開發建設與因應未來的擴張。而其生產體系也幾乎是以垂直整合的方式在運作著，但其所謂的垂直整合，其實是以合資的方式投資主要的材料供應商（皆為過去長期配合的廠商），並將這些協力廠安置在如工業城規模的廠區之中，也就是在其複合式

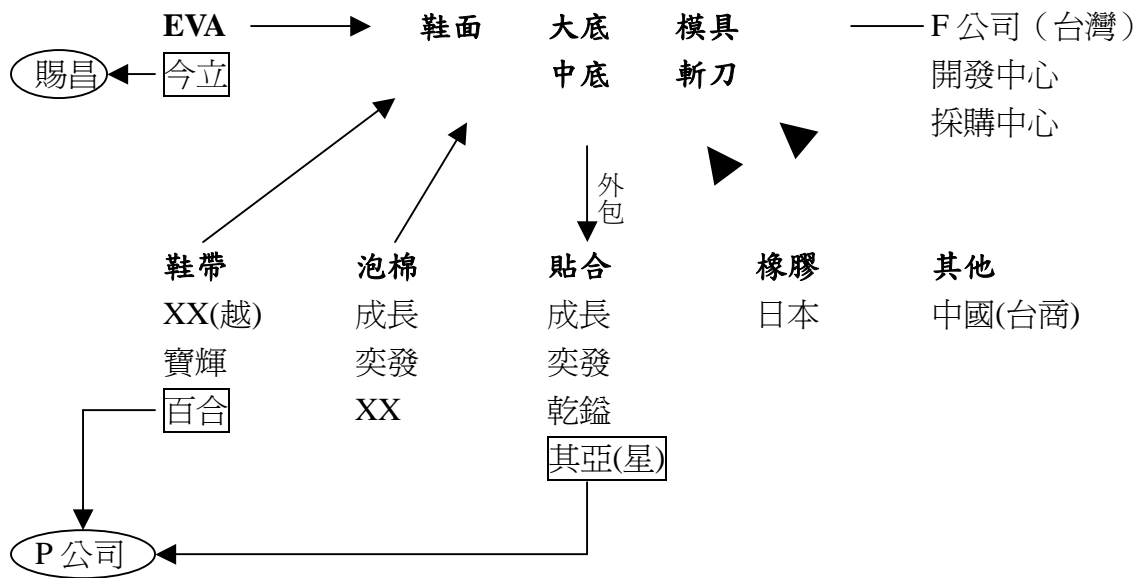
<sup>3</sup> 其海外生產據點的開發不僅包括廠房（通常為多樓層的大規模廠房），也有相當大容量的員工宿舍，以及綜合醫院和商業區等的規劃與開發建設，是以一種複合式工業區的方式再開發。

工業區中，即規劃有鞋材廠區。例如其越南平鎮廠的鞋材廠區中，即有自己的模具與 EVA（發泡）廠，另外還有合資的泡棉、射出（鞋墊）、斬刀、織帶、網版印刷、膠水、外箱等工廠。而在印尼的鞋材廠區則有模具、合貼、射出和墊壓等工廠。除了內部化的垂直整合式生產外，P 公司也會充分利用在地的協力廠商，以該公司印尼廠為例，其在地採購約達 30%，布料多和韓裔採購，泡綿、膠水則台商、韓裔皆有，部分的鞋帶和外箱則跟當地的越南工廠採購，原則上，只要有台商的供貨來源，當然會優先跟台商承購。

然以 F 公司來看，其工廠規模較 P 公司小，通常隱身在既成聚落之中，很難從外觀與地點上區辨出其為知名運動鞋品牌的代工廠商，在協力生產網絡的建構上，F 公司除了把關鍵部分的生產之外，如模具和斬刀自己開發、大底和中底由日本進口橡膠自己做、鞋面自己車，通常不採取帶協力廠商一同前往的策略，且仍以台灣為採購中心，但會充分利用在地的生產條件，建構地域的協力生產網絡。圖九為 F 公司越南廠（全數為 NIKE 代工）的生產組織網絡，在地網絡部分，有四家貼合的配合廠商（皆為台商），三家台商供應海綿，兩家台商及一家越裔供應鞋帶。外購的部分，除紙盒來自於美國（NIKE 提供），其餘多為台商（包括台灣及大陸）及韓裔的供應網絡。

至於運動鞋的移地生產，何以會造成整個生產組織網絡隨之外移？最主要還是尾隨客戶的因素，因為鞋材的採購通常佔運動鞋代工生產成本相當大的比重，以 P 廠為例，其鞋材的採購金額幾乎佔其總營業額的 80%，因此，當下游客戶（代工廠）外移，上游的鞋材供應商自然隨之外移。此乃運動鞋的利潤率相當低，因此，ODM 廠商在成本的控制必須相當有效，原材料的就近供應，才可以節省運輸成本。但對於供應商來說，要就近供應客戶的前提條件，是必須具備有經濟規模，因此，必須要大客戶才有可能吸引協力廠商就近供應，而所謂的大客戶，則不必然指的是單一客戶，圖十是越南胡志明市周邊三個鞋材廠的供貨對象，可見其並不一定具備客戶的專屬性。事實上，P 公司對於其內部化的鞋材合資廠，為強化其價格上的競爭力，也會找廠區以外的供應商來制價，此外，在公司的政策上，也只保障 30%的產能訂單，因此，合資廠也會在廠區外另立工廠，以供應其他在地的客戶。

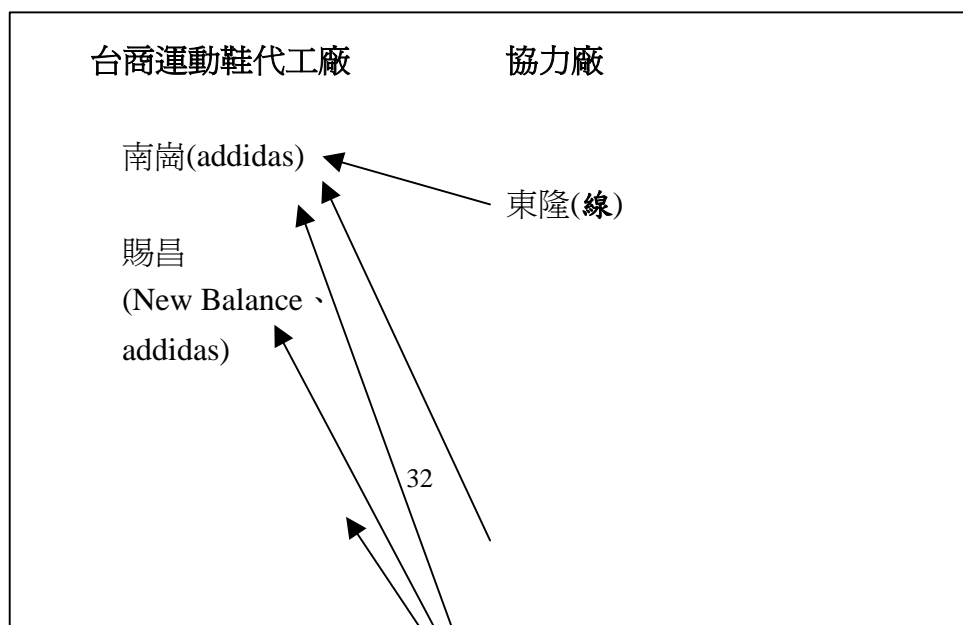




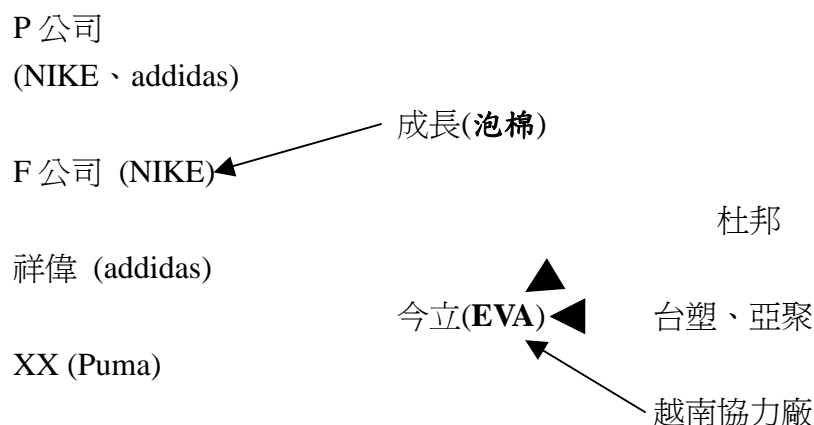
圖九 F 公司越南同奈廠協力生產網絡圖

在探討大型運動鞋代工廠跨國的生產據點佈局時，生產的國際化，乃至於整個生產網絡的國際化，客戶驅動（buyer-driven）是主要因素，但是追求低廉的生產成本更是重要因素，因此，網絡的移植與建構方式也必須從這兩方面來考量。

首先，台灣的運動鞋代工廠商之所以具有具有全球的競爭力，根據廠商自己的評估是在於「經濟規模」，亦即大量生產與低成本。但由於運動鞋代工的訂單量通常都相當大，運動鞋的生產必須具備有彈性化與效率化的生產體系及組織，方才可能具有全球的競爭力，因此，必須將生產流程有效率的整合。第二，運動鞋的生產基本上不是單一產品的標準化的生產，必須因應運動鞋的不同鞋形、款式、顏色、大小等的訂單，因此，生產過程的監督控管的效率性就比整個生產體系的網絡的整合更形重要。換句話說，在訂單相當多元且數量相當龐大的狀況下，垂直整合式的生產，就比網絡式的生產更具有彈性及效率。最後，廠商也傾向於更加地控制生產過程中各個部分的知能（know-how），因此，在設計能力上的提升就非常關鍵，也因此，台灣的運動鞋製造商可以從過去的 OEM（原廠委託製造）轉變到今日的 ODM。







圖十 胡志明市週邊部分台商鞋材廠之供貨對象

雖然如此，以 P 公司（所有的生產據點）整體為例來看，其鞋材採購也僅只達到 20% 內部化的成果，何以大型台灣運動鞋代工廠商之地域生產網絡的建構，特別是以台商為主體的生產網絡的移地複製與建構在東南亞並不明顯？究其原因可能如下，一方面是因為海外據點的路徑是先中國大陸，後至東南亞，且東南亞地區各據點的產量相對較小。另一方面，因為東南亞廠區，仍是以 NIKE 為主要客戶，供應商必須全數經過其認證，在運動鞋的代工上，韓國廠商是主要的競爭對手，例如 NIKE 在印尼有 11 家代工廠，只有兩家為台商，其餘 9 家不是韓商、就是以韓國人為主要技術及管理人員的華商，在越南則有 3 家韓國廠商，兩家台商，韓商協力生產網絡中的供應商，會直接跟 NIKE 爭取成為其指定的供應商，而成為台灣鞋材供應商的重要競爭對手。

最後，就台灣鞋業的發展來說，以網絡式生產組織為主體的中小型廠商（SMEs）一直扮演重要的角色，因此，中小型鞋廠到海外設廠，究竟如何建構移地的生產組織網絡，應該也是相當值得探究的案例，就東南亞地區來看，印尼的泗水與越南北部的海防是兩個重要的投資地點，不過由於泗水的台灣鞋廠幾乎無以為繼，發展前景不佳，因此，本文僅以海防為例來探討。

台商在越南的鞋業投資始於 1992 年，屬於台灣鞋業對外投資的第二波，有些是直接從台灣過去投資，有些（約有 15%）是從大陸轉進的台商，也有少部分是由印尼、菲律賓轉過來的台商，除了低廉的生產成本外，台商鞋廠主要看重越南所享有的一般關稅優惠（GPS，Generalized System of Preference），因此，生產的成鞋多以外銷歐洲為主<sup>4</sup>。中小型台灣鞋廠在越南的投資有部分分佈在胡志明市周邊，但以北部海防數量雖較少、但聚集度最為明顯，這和越南政府為了要在北越創造就業機會的要求與引導直接有關，也和海防鄰近台灣和中國（特別是廣州及福建）的生產網絡有關（Chen and Ku, 2001）。

海防台商會員數目目前有 42 家，其中鞋業即超過 25 家，約經過八、九年的時

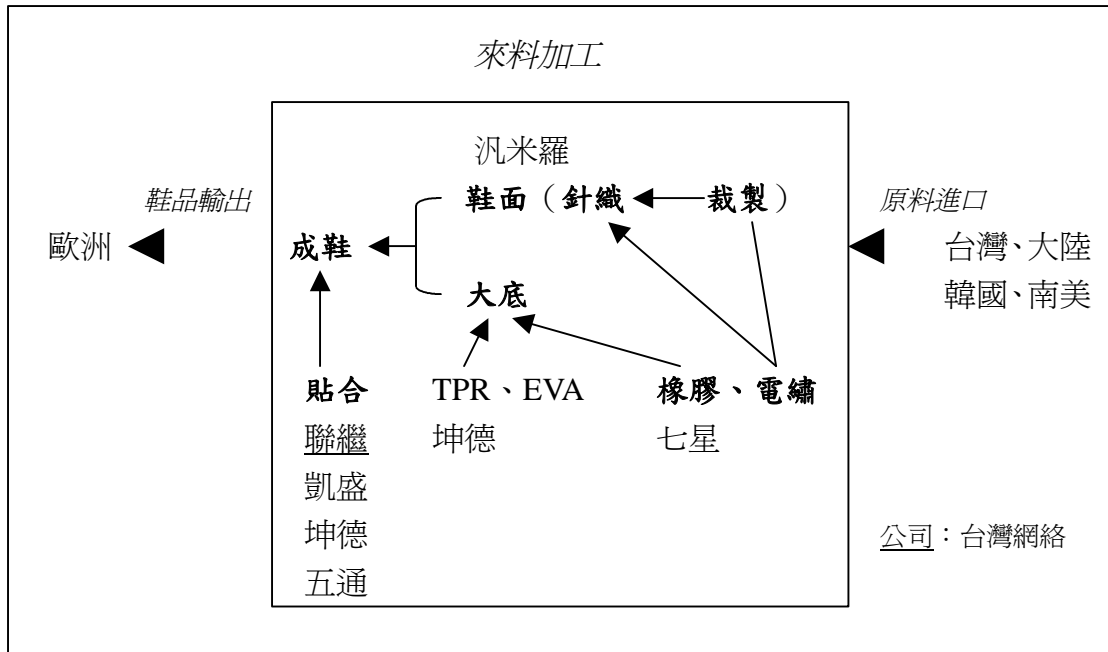
<sup>4</sup>當然相當多的廠商也對美越貿易協定的簽署多所盼望。

間自然聚集而成，這些鞋廠多數是以來料加工為主，因此，當地製鞋的原物料約有 80 至 90% 是從台灣進口，經營方式上，大部分是找越南人當人頭的方式反承包，少部分和越南國營廠商聯營。由於海防離胡志明市和河內都遠，空間相對較為獨立，再加上台商數目不多，且經營的產業類似，因生存之必須，而建立起緊密的人際互動關係及緊急的支援系統。在地域生產網絡上，廠商的協力供應體系也幾乎是重疊，可以從泛米羅（圖十一 a）和安鼎（圖十一 b）這兩家規模稍大的運動鞋廠（表九）之協力生產體系看出，而此地域生產網絡並非是由中型的核心廠所直接帶動的，而是自發地慢慢發展而成的，例如在泛米羅的地域網絡中，只有聯繼是應其邀請而來的，不過由於海防地區的鞋業台商，多原為台中彰化地區的鞋廠，因此，綿密的人際網絡與生產網絡，極容易因舊的地緣關係及新生產地的聚集性而重新搭購起來。

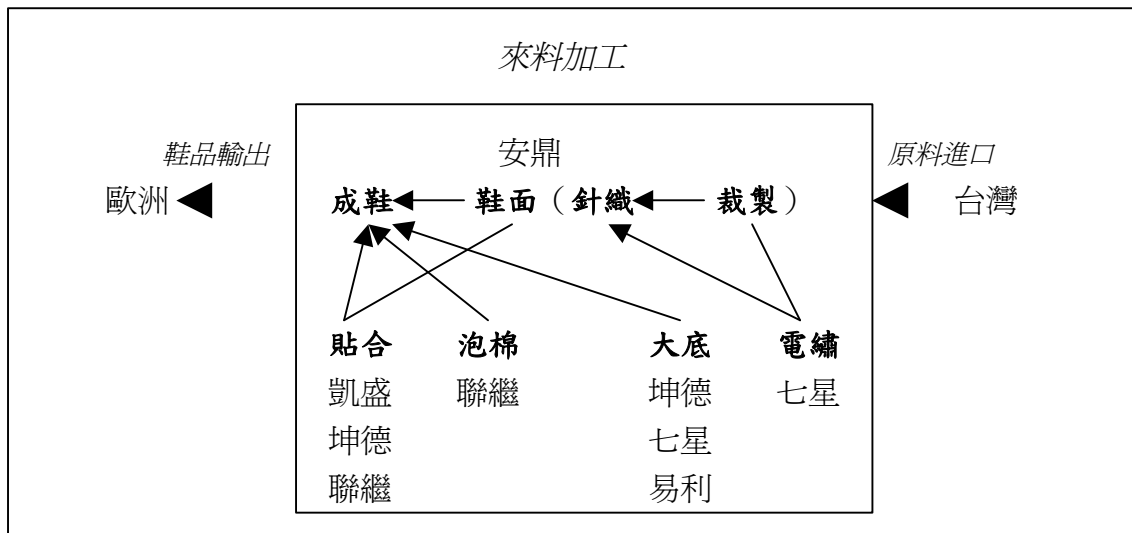
表九 海防運動鞋製造商個案

廠商	汎米羅	安鼎
設廠或生產年度	1992 年設廠，1993 年生產 投資 750 萬台幣	1993 年生產 投資 850 萬台幣
經營方式	來料加工 和國營廠合資	來料加工
廠商屬性	原台灣的貿易商 朋友集資設廠	菲律賓移轉過來
生產規模	員工人數：1700 人	員工人數：3100 人 生產線：4 條
原物料來源	80% 進口(台灣、大陸、南美、 韓國) 20% 當地供應	85% 進口(台灣為主) 15% 當地供應(大底、斬刀、標 籤、PVC)
市場	歐洲的二線品牌	供應給歐洲六個貿易商

資料來源：根據廠商訪談整理



圖十一 a 越南海防運動鞋協力生產網絡圖：以汎米羅爲例



圖十一 b 越南海防運動鞋協力生產網絡圖：以安鼎爲例

海防地區地域的協力生產網絡，除了工廠與工廠的組織關係（產業聯結）之外，還必須從廠商之間的各種協力關係來看，例如廠商之間相互的調料、甚或借用機器設備、乃至於產能不足時的外包協助都是相當常見的事，另外，當地台商更是發展一個「手提互助會」的非正式組織，有明文的手提互助辦法，各個台商往回海防與台灣之間，都會向聯絡中心（特定人士）報備，協助其他廠商充當快遞的功能，這對於相當仰賴台灣材料的鞋廠及鞋材廠，相當管用。此外，由於海防的台商鞋廠的同質性亦相當高，所以，廠商之間也極容易造成彼此間的業務競爭，但也是靠綿密的人際網絡與溝通來彌平競爭與衝突。因此，雖然海防的台商鞋業之聚集性，雖非直接複製於台灣，但和印尼萬隆的台商相類似，由於綿密的人際

網絡與產業聚集，而發展出和台灣中小企業相類似的地域生產與人際網絡關係。

#### 四、結論：後進的全球化與全球地方化

##### （一）後進的全球化：生產基地的外移與延伸

自 1980 年代經濟全球化的加速發展下，台灣作為一個後進的資本輸出國，其全球化的經驗主要展現在生產基地的外移上，此一經驗也成功地成就多數大型廠商之企業成展，特別是在其規模經濟上的達致，讓大型台商企業全球代工廠的角色更為穩固。不過海外生產基地得以發揮此效能，最重要的還是這些海外的生產據點得以有效的達到成本的控制、以及產能的快速擴充，更具體來說，就是大型台商成功地讓移地的生產體系有效的運作、以及快速的擴充。此外，台灣在前一波的國際分工所成就的經濟奇蹟，主要來自於大量以彈性及效率著稱的中小企業所建構的網絡式生產體系，台灣的資本輸出，中小型企業也是重要的社會作用者（social agents），中小型企業的外移，其或是配合著大型的台商與外商客戶，或是自發性地發展出海外的地域生產網絡，因此，這一方面反映了台灣中小型資本的國際化經驗，再方面也是中小企業對於台灣產業環境變化的一種因應與出路的開拓。

也就是說，台灣企業的全球化經驗，最主要是一種生產基地的外移與延伸，並未本質地改變台商企業在全球分工上的角色與位置，因此，台商企業的生產外移作為一個後進全球化的經驗，最關鍵的還是在於其建構移地生產體系之經驗。由於台灣過去在全球分工及全球競爭上，主要以網絡式的生產體系見長，因此，台商生產活動的外移如何移植與複製台灣既有的生產網絡、以及如何統理跨國界的生產活動？就是台灣的跨國企業（TNCs）做為後進全球化作用者的關鍵性經驗。

##### （二）全球地方化：雙重的領域化

台商企業的跨國生產活動之所以採取生產體系的（部分）移植與複製，其實是一種生產體系的慣性（inertia）使然，也就是台灣生產體系向外延伸最直接的辦法。不過，台商在東南亞投資所建造的網絡式生產組織必然會面對地理與環境差異性的問題，因為無論是大、中、小型台商，其投資地點的選擇與營造都要受到空間之距離條件與空間所擁有的社會文化條件所影響。

首先，這些台商企業必須要考慮到投資地點和臺灣或出貨國家的交通運輸的便利性、生產協力網絡成員的空間接近性、投資地點是否具有數量充裕的零組件廠等條件，因此，在生產網絡的移植與複製過程中，空間的聚集性自然被創造出來，也就是說，會在海外的生產基地將網絡式的生產體系明顯地領域化（territorized）或聚集化。

此外，台商的對外投資和生產組織的建立是一定程度鑲嵌在被投資地點的空

間條件與空間所承載的經濟與社會條件上，台商所建立的地域生產體系，一方面必須因應在地的條件，再方面也可能和在地的條件與環境互動過程中，轉化或發展出新的地域生產體系，致使台商在海外的生產組織網絡呈現高度的異質化特性，並未有單一的模式，而形成新的領域化的生產體系。

### （三）地域生產網絡的異質性

本論文的四個國家與四個產業的台商企業比較，顯示後進國家跨國生產組織建構的類型是相當多元且複雜的，台商企業所屬的產業屬性、企業本身的規模、企業對外投資的策略，以及東南亞區域整體的投資環境變化、和各個國家各個地區的生產環境與條件，都是分析這些企業對外投資的組織模式選擇、及其後所發展出的地域生產體系特性的重要影響因素。

企業規模的大小表現出他對外投資與生產組織建立所擁有資源的多寡，規模越大的台商企業跨國投資的地點越多，越接近全球型的企業，這些後進的多國企業對於協力廠的指揮支配權力越大，生產網絡的統理協調模式不會以企業主的人情關係為基礎，而會搭配市場或層級命令等交易互動統理模式，例如，KP 公司在泰國的廠內協力生產代工模式就是很典型的例證。相較而言，中小型台商的海外生產網絡，例如，印尼萬隆的紡織廠、越南海防的鞋廠，企業主人情關係所建立起來的信任、相互回報的規範等仍然是重要的網絡協調整合機制。

以代工為主的大型台商企業在東南亞投資的空間流動性比起台商中小企業要高，他們在不同國家設立工廠生產數量的調配是具有高度的主導權，當被投資國的生產工廠成本太高或品質不良時，分配的產量會明顯減少，甚至造成這些大廠的立即撤資。大型台商的資本流動也將立即帶動其協力廠投資區位的移動，這種團隊式的投資移動是以網絡式生產組織為主的台商企業跨國投資的一種特色。然而，大型台商企業終究是代工廠，投資地點的選擇和跨國家生產基地的配置仍然是受到歐美先進國家客戶意見和營運策略的影響，這些大型台商對外投資的佈局並不是完全自主的。

企業海外投資的策略，特別是投資生產在地化和生產網絡移植的策略選擇，是電子業和運動鞋大型台商企業生產組織建構方式差異的主要因素。INC 公司在馬來西亞是採取完全移植與完全在地化的作法，因此他幾乎將臺灣的協力廠都帶到檳城，在當地建立起生產網絡，最後達成零組件在地採購的目標。相對而言，MG 則是產品零組件過多，無法將臺灣所有協力廠都找到檳城投資，所以採取局部移植生產組織網絡的策略，一方面，充分運用檳城已有台商零組件廠供貨；另一方面，則是由 MG 公司全球生產基地提供一些重要的零件。因此，IVC 公司是一種完全在地零組件的成品生產，而 MG 公司則是其各個生產基地材料零件匯集流通的組裝生產。

這種有大型台商客戶作為地網絡核心的地域生產體系，雖然某種程度維持了

台灣既有的網絡式生產組織的形式，但是，在網絡（包括組織形式、及網絡的整體彈性及效率）無法充分複製的情形下，大型台商不免會走向層級式的生產組織形式，亦即將生產組織垂直整合化，紡織業大型台商在海外的生產特性最為明顯，但是電子業及製鞋業卻是採取比較不一樣的方式。這兩種產業的大型台商，通常還是會儘可能地利用在地既有的台商企業，發展協力生產網絡，但也會內部化（即以駐廠或合資的方式）台灣既有協力網絡，將網絡式的統理關係轉變成為層級命令式關係的一種變形，泰國的 TD 公司和 KP 公司、以及印尼和越南的運動鞋代工廠 P 公司都是採取此形式。

最後，台商企業外移雖然會某種程度複製其在台灣的生產組織網絡，或是重建以台商為主的協力生產網絡，但是，外移地區外在環境的制約與因應卻是台商建構移地的地域生產網絡所不可忽略的因素，越南及印尼臺灣機車製造業的投資，即因為 IKD（組裝）車廠的競爭，及東南亞金融風暴的影響，使其網絡的移植與複製必須有所轉化或無法形成。檳城的台商電子產業，也因東南亞地區不敵中國大陸的發展及馬來西亞整體生產成本的上揚，造成台商電子產業地域網絡的分散化發展。

## 參考文獻

- Boyer, R. and D. Drache (eds) (1996), *States against Markets: the limits of globalization*, London: Routledge.
- Burt, R.S. (1992), *Structure Hole: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chase-Dunn, C. (1989), *Global Formation: Structure of the World-Economy*, Cambridge, MA: Blackwell.
- Chen, D.S. et al (2001), *Inter-organizational networks of Taiwan Enterprises in Malaysia and Indonesia*, Presented at the International Conference on Ethnic Chinese Business and Culture in Global and Local Contexts, Program for Southeast Asian Studies, Academia Sinica, Taipei, Taiwan.
- Cox, K. R. (ed) (1997), *Spaces of Globalization: reasserting the power of the local*, New York: UCL Press.
- Chen, T.J. and Y. H. Ku (2001), *Taiwanese Small Footwear Firms in Vietnam*. (未出版論文)
- Dicken, P. (1994), *Global-Local Tensions: Firms and States in the Global Space-Economy*, *Economic Geography*, 70 (2): 101-128.
- \_\_\_\_\_ (1998), *Global Shift: Transforming the World Economy* (third edition), New York: Guilford.
- Frobel et al (1980), *The New International Division of Labor*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Granovetter, M. (1973), *The strength of weak ties*, *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- \_\_\_\_\_ (1992), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, In M. Granovetter and R. Swedberg (eds.) *The Sociology of Economic Life*, Boulder, CO: Westview Press, pp. 53-81.
- Hamilton, G. (1997), *Organization and market processes in Taiwan's capitalist economy*, In M. Orru et al (eds.) *The Economic Organization of East Asia Capitalism*, Thousand Oaks: Sage, pp. 237-293.
- Held, D., A. McGrew, D. Goldblatt and J. Perraton (1999), *全球化大轉變：全球化對政治、經濟與文化的衝擊*，沈宗瑞、高少凡、許湘濤、陳淑鈴等譯（2000），台北，韋伯文化事業出版社。

- Hirst, P. and G. Thompson (1996), *Globalization in Question*, Cambridge: Polity.
- Jou, S.C., D.S. Chen and I.C. Kung (2001), *Transnationalization and Overseas Investment: The Case of Large Taiwanese Electronics Firms in Malaysia*, PROSEA Research Paper No.50 (中央研究院東南亞研究計畫, 東南亞研究論文系列), Taipei: Academia Sinica.
- Keohane, R. O. and J. S. Nye Jr (2000), *Globalization: What's New? What's Not?* *Foreign Policy*, 118: 104-119.
- Knox, P. L. (1995) *World cities in a world-system*, In P.L. Knox and P. J. Taylor (eds) *World Cities in a World-System*, Cambridge, UK: The Cambridge University Press.
- O'Hare, K. (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, London: Collins.
- \_\_\_\_ (1995), *The End of the Nation State: The Rise of Regional economies*, London: Harper Collins.
- Olds, K., P. Dicken, P.F. Kelly, L.L. Kong and W.C. Yeung (eds.) (1999), *Globalization and the Asia-Pacific: Contested Territories*, London, Routledge.
- Redding, G.S. (1991), *The Spirit of Chinese Capitalism*, New York: Walter de Gruyter.
- Tickell, A. (1998), *Book Review Essay: Questions About Globalization*, *Geoforum*, 29 (1): 1-5.
- Uzzi, B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks: the Paradox of embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Yeung, H. W-C (1997), *Business networks and transnational corporations: A study of Hong Kong firms in the ASEAN region*, *Economic Geography*, 73 (1): 1-25.
- \_\_\_\_ (1998a), *Transnational Corporations and Business Networks: Hong Kong Firms in the ASEAN Region*, London: Routledge.
- \_\_\_\_ (1998b), *Under Siege? Economic Globalization and Chinese Business in Southeast Asia*, PROSEA Occasional Paper No.21 (中央研究院東南亞研究計畫, 東南亞研究論文系列), Taipei: Academia Sinica.
- \_\_\_\_ (ed) (1999), *The Globalization of Business Firms from Emerging Economies (two volumes)*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.



- 中華民國銀行公會（1998）台灣鞋業目前發展態勢及未來展望，台北：中華民國銀行公會。
- 尤如瑾（1999），台灣機車產業發展趨勢與策略建議，ITIS 產業論壇，第 1 卷，第 2 期，網路版，<http://www.itis.itri.org.tw/forum/content/99if25.htm>。
- 谷蒲孝雄（編著），雷慧英譯（1992），台灣的工業化：國際加工基地的形成，《人間台灣政治經濟叢刊系列第四卷》台北：人間出版社。
- 吳榮義、左峻德（1999），台商在東南亞區域投資與我國經貿關係之研究，台北，台灣經濟綜合研究院。
- 段承璞（1992），台灣戰後經濟，《人間台灣政治經濟叢刊系列第三卷》台北：人間出版社。
- 莊凱婷（1998），我國機車市場分析，機械產業速報，第 66 期（1998/12/09），工研院機械所出版。
- 陳東升、周素卿（forthcoming），泰國台商企業組織網絡互動機制的轉換與組織知識學習，收錄在蕭新煌編，（書名），中央研究院東南亞研究中心出版。
- 麥留芳、龔宜君（1999），海外華人網絡：在東南亞的形式與實踐，PROSEA Research Paper, No.26，東南亞研究論文系列，中央研究院東南亞研究計畫。
- 黃麗珠（1995），臺灣紡織工業的發展歷程與特性，國立臺灣大學地理學系地理學報，18：59-89。
- 雅克·阿達（Jacques Adda）著，何竟、周曉幸譯（2000），經濟全球化，台北：知書房。
- 傅清萍（2000a），掌握東南亞電子產業發展軌跡，台經月刊，2000 年 7 月號，頁 47-56。
- \_\_\_\_\_（2000b），台商在東南亞投資電子產業之研究，台北，台灣經濟綜合研究院。
- 經濟部投審會（歷年），中華民國歷年核准對外投資/對大陸間接投資統計年報，台北，經濟部投審會編印。
- 經濟部統計處（2000），中華民國台灣地區對外投資活動調查報告，台北，經濟部統計處編印。
- 鄭陸霖（1999），一個半邊陲的浮現與隱藏：國際鞋類市場網絡重組下的生產外移，臺灣社會研究季刊，35：1-46。
- 鄭陸霖、徐進鈺（2001），打開全球在地化：概念、動態、與緊張，未發表論文

手稿。

蕭世輝（2000），前瞻東南亞紡織產業發展趨勢，台經月刊，第 23 卷第 7 期，頁 57-67。

附錄：「地域網絡與族群關係：東南亞台商的研究」計畫海外訪談名錄

國家	地區	產業	其中上市上櫃公司 家數（公司名）		
馬來西亞（40）	檳城（21）	化學材料製造業（1）			
		金屬製品製造業（6）	1（鉅祥）		
		電子業（13）	8（英業達、明碁、 盛達、雅新、大益、 立隆、憶聲、力信）		
		其他（1）			
	雪蘭莪/吉隆坡 （19）	木竹製品製造業（4）			
		橡膠製品製造業（1）			
		塑膠製品製造業（3）			
		金屬製品製造業（3）	1（正道工業）		
		電子業（7）	3（中華映管、東 元、台安）		
		其他（1）	1（永信）		
		印尼（42）	雅加達（21）	成衣業（2）	1（台南紡織）
				塑膠製品製造業（1）	
				金屬製品製造業（5）	1（春雨）
機械業（1）					
電子業（6）	2（東元、台安）				
製鞋業（3）	1（寶成）				
其他（3）					
泗水（6）	印刷業（1）				
	化學製品製造業（1）				
	製鞋業（3）				
	其他（1）				
	萬隆（15）	紡織業（3）	1（大東）		
		成衣業（4）	1（麗嬰房）		
化學材料製造業（1）					
化學製品製造業（5）					
塑膠製品製造業（1）					
其他（1）					
泰國（34）		曼谷（34）	食品及飲料製造業（3）	2（南僑、統一）	
	紡織業（2）		1（宏遠）		
	成衣業（1）				
	皮革製品業（1）				
	紙製品製造業（1）		1（正隆）		
	印刷業（1）				
	化學材料製造業（1）		1（東帝士）		
	塑膠製品製造業（3）				

		金屬製品製造業 (4)	1 (鉅祥)
		電子業 (15)	9 (金寶、光寶、台達、群光、廣宇、大同、東元、太電、萬泰)
		其他 (2)	
越南 (37)	胡志明 (30)	食品及飲料製造業 (1)	1 (味丹)
		紡織業 (3)	3 (台南紡織、中興、大東)
		成衣業 (6)	
		橡膠製品製造業 (1)	1 (建大)
		塑膠製品製造業 (2)	
		金屬製品製造業 (3)	
		機械業 (2)	1 (三陽)
		電子業 (2)	2 (士電、大亞)
		製鞋業 (9)	2 (寶成、豐泰)
		其他 (1)	
	河內 (1)	製鞋業 (1)	
	海防 (6)	塑膠製品製造業 (1)	
		製鞋業 (5)	

附註：(訪談廠商家數)