

两岸垂直分工亦或水平分工？ ---一个全球商品链分析之观点

如需引用，请引自

罗家德，2004，「两岸垂直分工亦或水平分工？--一个全球商品链分析之观点」，*公共管理评论* 第二卷（2）:135-148。

罗家德¹ 台湾元智大学企业管理系副教授

Michelle Hsieh 美国 McGill 大学社会学博士候选人

¹ Corresponding author. 地址：桃园县中坜市远东路 135 号元智大学企业管理学系。
Tel:886-3-463-8800 EXT. 762 ; Fax:886-3-463-8884 ; E-mail: jdluo@saturn.yzu.edu.tw。论文来自于台湾之「两岸分工模式之探讨--一个经济社会学的观点」NSC 92-2412-H-007-005 研究计划，以及清华大学台湾所「昆山的过去、现在与未来：从过程、经验、教训与方向谈起」研究计划，特此感谢相关单位之经费支持。

两岸垂直分工亦或水平分工？

——一个全球商品链分析之观点

本文的目的在于以全球商品链的概念分析台湾厂商在两岸布局中如何分工。为什么在大陆投资的台商有的只设立工厂？有的还建立研发部门？有的则从商品价值链的最上端营销一直经营到生产，在大陆有完整的经营体系？对于这种分工型态的不同本文试图以全球商品链理论加以分析，本文在对三家产业领导者的台商公司进行定性分析之后发觉，在全球商品链中占据品牌生产位置的台商会采取水平分工的策略，在全球商品链中占据代工生产位置的厂商则会采用两岸垂直分工的模式。此一发现在政府政策上的意涵是水平分工对地方经济的升级会产生正面影响，所以在地方招商引资的时候，应该更重视投资商是否有品牌及发展品牌的计划。

关键词：两岸分工、全球商品链、产业区位、区位选择策略

There are two patterns in the labor division across the Taiwan Strait . One is what Drucker called “multinational” type, and the other is named after “international” type. The former divides labor according to markets. For exploring local markets, a firm establishes a subunit with complete functions from design, part purchase, manufacturing, logistics, sale, to finance and marketing. The latter divides labor according to the logic of cost cutting. Different functions of a firm may be moved to various countries under consideration of cost advantage. To explore these patterns of Taiwanese investment in Mainland, a bicycle company is investigated, and two hi-tech companies are chosen for its comparison. In the comparison, we found that the patterns of labor division are correlated to the positions of the companies in the global commodity chain.

Key words: Labor Division, Global Commodity Chain, Industrial District

一、引言

本文的目的在于以全球商品链的概念分析某些台湾厂商在两岸布局中如何分工。为什么在大陆投资的台商有的只设立工厂？有的还建立研发部门？有的则从商品价值链的最上端营销一直经营到生产，在大陆有完整的经营体系？本文试图以全球商品链的观点对此一现象提出解释，并提出分析背后可能意涵的政策意义。

两岸垂直分工成为台湾新一波两岸经济定位十分热门的话题，也被不少经济学者以为是台湾经济发展的策略，我们在调查访问中发现，两岸垂直分工的模式渐渐为另一种两岸水平分工的模式所取代，而造成台商这项转变的较少受产业特质的影响，而更决定于台商的自我定位策略，也就是台商在全球商品链中占据了什么样的位置较会影响台商两岸分工的策略。

台湾过去 30 年来在经济上的成功，是在国际分工中扮演「承包者」的角色建立起来的。透过以 OEM（原始设备制造）以及 ODM（原始设备设计与制造）为主的承包模式，台湾获取了庞大的经济利益。以传统产业中的自行车产业为例，即是透过 OEM 模式连结到全球自行车制造链中。甚至在计算机以及半导体等所谓高科技产业，台湾也藉由为 IBM、HP 以及戴尔等知名品牌生产个人计算机而攀上了科技的阶梯。新竹科学园区的成功即是经由 OEM 以及 ODM 路线而成功的主要范例。然而，随着中国大陆融入世界经济体系，以及越来越多台湾公司在大陆设立生产线，将部分甚或全部的生产制程移往大陆，这种台海两岸的分工现象将不可再忽视。

许多强调两岸垂直分工的论者会将重点放在大陆地区的廉价劳力以及生产资源以解释这一波生产外移的现象，主张台湾、香港以及大陆的经济整合，将使东亚在世界经济中成为新的资本累积中心。海外华人则在这个新中心扮演经纪人的角色（So and Chiu 1995: 264-265; Arrighi 1998; Chen 1994）。这种观点背后的理论基础是：整合意味着市场的扩大以及丰沛劳力的供给。这样的情况将使台湾在降低成本的竞争中继续保有优势，同时协助了中国大陆的工业化以及技术的取得。在表面上，这种逻辑似乎为台湾在大陆日益增加的生产提供了一个解释。然而，对于海外生产型式的差异尚未有充分的研究。台湾现有的研究，多着重于存在台湾公司之间、使他们能在国际竞争中胜出、日益吃重的外包网络的角色。当生产移往海外并使网络国际化，也引发了网络如何组织以因应企业活动日渐国际化的问题。值得注意的相关问题是：台海两岸的生产制程是如何分工的？另外，劳力密集产业与技术密集产业之间是否存在差异？

本论文对台湾最大的自行车公司—A 公司以及其子公司进行个案研究，以 A 公司在大陆的营运为例，来说明横跨台海两岸的生产是如何组织的。另以对台湾计算机/电子公司—B 公司与 C 公司的个案分析来作一比较。本论文证明分工必须视公司在全球商品链的位置来决定做法。全球商品链是指在产品生产过程中，分别位于不同国家的生产者、设计者、零售商、制造者以及原料供应者之间的连系。本论文分成四个部分。首先，我们将简略陈述这篇论文的理论基础--也就是作为我们分析的解解释变量的全球商品链概念，接着将讨论我们的被解释变量，也就台湾在大陆投资的分工方式，其三，我们将介绍论文的研究方法，最后论文的大部分将着重于 A、B 与 C 公司的个案探讨上，并作出理论的假设。

二、关于不同形态商品链的解释

全球商品链的理论便是想探讨资本主义里经济活动在时间与空间的变化，所谓的全球商品链依照 Hopkins 与 Wallerstein (1986: 159) 的定义是：一个劳动的网络与生产过程其结果是一项完成的商品 (a network of labor and production processes whose end result is finished commodity)。以此全球商品链分析从原料的取得、劳动、运输、分配到消费中每一个点是如何被社会关系所影响，进而从市场与来源两个项目分析世界经济在空间上的不平等情形。Gereffi 与 Tam (1998; 1999) 将全球商品链区分四个面向：(一) 一个输出—输入结构 (指的是在生产或服务中所牵涉到经济活动的附加价值)；(二) 在国家、地区与全球的层次上生产与分配活动的空间组织之图像；(三) 管理的结构指出了在一条 (商品) 链中的参与者之间的权力关系；(四) 一个制度的设定说明地方、国家、国际状况他们型塑了在 (产品) 链内的每个活动。在全球商品链有两种管理结构：生产者驱动 (producer-driven) 与购买者驱动 (buyer-driver) 的商品链。所谓生产者驱动商品链指的是：大型制造商经由向前向后生产过程的连结以及藉由标准化相关产业的内容提供、分配、服务来控制整个生产系统。相对的，购买者驱动商品链的主动权则操之于大型零售商、贸易公司与品牌公司。在有名的品牌与广大通路的有力引导下，这些大买家利用设计与分散的国际生产网络 (特别是第三世界) 来指定生产的项目。购买者驱动商品链的利润并非如同生产者驱动商品链的利润是来自规模、数量与技术利益，反而是来自高价值研究、设计、销售、营销与金融服务的独特组合，这让零售商、品牌营销商与品牌制造者在海外工厂与主要消费市场的产品利基间的连结做出策略的行动。在生产者驱动与购买者驱动商品链的领导厂商会产生不同种类的「权利金」(rent) 来对新公

司设立进入障碍。权利金可能是实质的（如新的产品或技术）、模糊的（品牌、名声、经验）、或是介于两者之间（购买者提供的网络、营销技巧）。在产业升级的议题上关于权利金的问题则是在于权利金的创造与保护，因为组织是一个权利金缔造的机制，这是经由货品与服务生产，在这里我们把权利金称之为附加价值，经济升级的满足明显的是在于增加附加价值创造与保护之能力上，要达成这目标需经由产业竞争力的改进。附加价值的产生有许多方法，如从技术的创新到自有品牌创造、从规模经济到弹性专精、从低成本到高价值（Gereffi and Tam 1998）。

商品链的研究很重要的特色就是以一项商品为分析单位，讨论在这项商品的生产过程中商品链的四个面向呈现什么样的情形，Ozevern（1994）探讨造船业的商品链，并说明造船厂要维持其竞争优势唯有靠不断的创新。Taplin（1994）研究美国服饰商品链企业是如何的策略运用在获得更多利益的前提下找寻平衡国内外承包商与海外生产者。Gereffi（1994）则说明了美国的服饰零售商如何在购买者驱动的商品链中分散管理海外的生产网络。Chen（1994）发现香港与台湾企业在大陆的投资是从已有亲属关系（kinship）为基础。潘美玲与 Gereffi（1999）对于台商成衣业在商品链中的角色变化中，呈现台湾成衣业者从制造商的角色演变成中间商的角色。Gereffi and Appelbaum（1994）说明服饰商品链中权力与利润的分布是一个向外扩展的路径，位于商品链最核心的企业与地区竞争压力最小，越往边陲移动，压力就越大，而利润就越被挤压。

全球资本主义所指涉的不仅是经济活动的跨国性，更是生产组织的全球化，国际化（Internationalization）参照经济活动在地理分部上横跨了国家的范围，全球化（Globalization）更进一步解释国际间不同活动的功能整合，工业与商业资本建立两种不同的国际经济网络助长了全球化的出现，（1）工业资本

（industrial capital），例如垂直整合的跨国公司透过海外分公司建立生产与贸易网络，也就是购买者驱动商品链；（2）商业资本（commercial capital），如大型的零售商、品牌商、贸易公司控制与创造全球资源网络，总部设立在核心国家，半边陲地区负责协调、生产集中在低薪资的边陲地带（Gereffi & Hempel 1996），即生产者驱动商品链。

生产者导向的商品链

生产者导向的商品链通常可在具有以下特征的产业中发现：一个全球化的商品链，其中由大型、通常是跨国性的企业，来扮演协调生产系统（包含其上下游）

的中心角色。这在诸如汽车、半导体、飞航、电机等资本及技术密集产业中尤其明显。这些产业的地理分布通常是跨国性的，但在他们商品链中的分布国家数目以及发展程度是有所差异的。原组件的国际性外包，在许多在国际上相互竞争的策略联盟中很普遍，特别是在生产制程中劳力最密集的部分。彰显「生产者导向」生产系统的，是负责组成产品生产与流通流程的企业管理总部所执行的控制机制，而这些流程中有一些甚或许多部分是由其它独立公司来执行的。由「生产者导向」商品链生产之商品，其所属产品领域是由核心生产者的经济力量所支配的。

汽车与航空器的生产即是「生产者导向」商品链的两个最佳范例。例如日本与美国的汽车公司将制程组织成多层次、包含数千家独立公司的生产系统（包括母公司、子公司、外包厂商）。单单是丰田在日本的制造群组，即统合了近两千家独立公司为其生产汽车，丰田并监控国内及全球流通的每个面向，包含对最终消费者的授信服务。日本汽车公司为了维持甚或提升其全球市场占有率，藉由区域性生产计划的制定，统合分布于东亚及东南亚 6 个以上国家的汽车零部件供货商，而扩展了原本限于日本国内的生产网络。

「购买者导向」的商品链

经由「购买者导向」商品链生产出来的商品，其所属的产品领域异于「生产者导向」商品链。具备「购买者导向」商品链的产业，多由大型零售商及贸易公司，在许多出口国家（通常是第三世界国家）构成的分布式生产网络中扮演中心角色。这种由贸易主导的产业在相对劳力密集的消费性产品产业中相当常见，诸如服饰、鞋业、家庭用品、消费电子，以及范围广泛的手工制品（例如家具、饰品）。虽然国际性外包分布很广，但制造部分通常以原始设备制造（OEM）的形式集中于第三世界国家的工厂（Taplin 1994）。台湾早期纺织业的发展也受惠这样的分包模式而加入全球商品链中（潘美玲 and Gereffi 1999）产品之设计说明书则由买方或大型品牌商提供（例如 Nike、Reebok、Liz Claiborne、Calvin Klein 等）。许多消费性电子产品，诸如计算机和电话，也是挂在别人的品牌下售出的 OEM 产品。

符合购买者导向模式的公司，包括运动鞋公司 Nike、Reebok、L.A. Gear，时尚导向的服饰公司 Liz Claiborne，甚或在美国数量不断成长的半导体公司，其中有一个主要的特征：这些企业通常没有任何整合的生产设备。他们是「无工厂生产」（fabless）。这些公司依靠的是复杂的外包网络，每个外包厂商几乎都完整

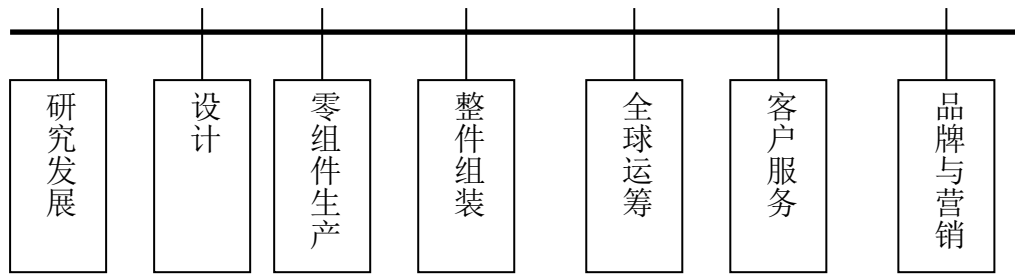
执行他们各自专精的工作：诸如提供设计、工程技术、制造、包装、发货、甚至从世界各地收款的服务。而核心公司的主要工作则是管理这个关系网络，并确保这个事业的每个环节能够完善地组合起来。

生产者导向的公司会倾向在世界不同市场中复制它们在母国的整个商业流程，而购买者导向的公司则会倾向在各国发包各项工作，只保留部分功能（主要是品牌营销及销售的功能）在母国，而在不同国家建立不同的功能。

三、台海两岸分工的不同类型

图一显示全球商品链是由各个功能串连而成，商品链的分析让我们看到各个公司可能在这条链上占据不同的位置，OEM 指的是部分零组件的生产及整件组装，ODM 则包括了设计的功能，OGM 更将全球运筹纳入一家公司之中，OBM 则是一家公司完全完成整个流程。生产者驱动商品链指的是 OBM 公司开始的流程，只将部分零组件的生产、设计外包出去成为全球外包网络，购买者驱动则指的是发动者仅掌握商品链的一端或两端，其它部分则完全在全球范围中发包。这条链也被台湾宏碁公司董事长施振荣称为「微笑曲线」(2000)，也就是以附加价值高低作 Y 轴，以上述之商品链作 X 轴，此链上各点之坐标会形成两边高中间低的「微笑」形状，因为链的两端利润率较高，越中央的功能则利润率越薄。

台湾在全球商品链中占有重要地位，而且在最近 30 年内，藉由为外国投资者进行 OEM 及 ODM（原始设备设计与制造）两种外包模式，获取了庞大的经济利益。在新竹科学园区，为世界知名的个人计算机品牌制造产品，成了此种趋势的最佳范例。但是到了上个世纪末，全球商品链有新角色加入——那就是中国大陆。台湾公司执行的 OEM 及 ODM 工作，许多部份现在移到了大陆的沿海省份。举例来说，台湾是全球第四大高科技硬件产品的制造国，第三大是中国大陆，但其 70% 高科技产品的制造是由台湾投资的。经过一系列的调查之后，我们发现台商的投资至少有两种不同的分工类型。一是垂直分工的模式，这也是我们十分熟悉的国际分工模式，因为台湾公司多是为其它国家品牌作 OEM、ODM 或贴牌生产。垂直分工是功能外包，发包公司因为降低成本的需要而把某一功能包到其它国家的公司，比如将生产包给大陆，或将客服的答问中心（Call Center）包给印度等等，台湾往往分到的是生产、设计与部分零组件，然后又将生产分工到大陆，零组件外包给大陆的台商或本地厂商。



图一、全球商品链示意图

第二类则是水平分工，多半是基于需要掌握当地市场的消费口味而在不同地区也成立研发、设计中心，设计当地需求的产品，并在当地建立营销、客服功能，以就近满足当地的所有需求，比如福特汽车投资于欧洲，欧洲福特设计了符合当地特质的汽车而有与美国不一样的车系。水平分工也是产品类型分工。

这两种分工也为管理学者彼得杜拉克所观察到，他注意到不同的国际分工模型会产生不同的组织型态，垂直分工是杜拉克（Drucker 2001）所谓的「跨国型」（international）形式，水平分工则可称为「多国型」（multinational）的形式。前者是在降低成本的逻辑下进行分工，公司中的各功能单位可能因为成本优势的考量而移至不同的国家，例如公司产品的制造在中国大陆、营销及销售在美国和欧洲，而管理与财务的运作则在台湾。不整合散布于许多国家的营运，这家公司便不可能在任何一个单一地区完成其商业流程。后者则是根据市场进行分工，为了拓展各地区的市场，一家公司在各个不同的国家分别成立子单位，而这些子单位包含了从设计、采购、制造、后勤、销售乃至财务与营销一连串完整的功能。一个在地的子单位自己便足可完成一完整的商业流程。在接下来的分析中我们发现，A 公司是多国型的范例，而 B 电子公司是垂直分工「跨国型」的典型，C 公司则是介于这两者之间。

个案资料收集的方式首先透过笔者强连带的介绍，认识各公司大陆厂的总经理，以开放式的问题，访谈公司厂长，透过访谈，并参考相关二手资料，我们首先对相关产业的生产交易有了初步的认识，再加上参考这几家上市公司的说明书，我们描绘出了产品的完整全球商品链，并完成问卷访谈大纲的设计。

之后藉由滚雪球的方式扩大访谈对向，比如研究 B 公司个案时，经过 B 电子公司厂长的介绍，进而认识 B 电子公司大中华区制造中心协理，进而陆续透过协理和厂长介绍 B 电子公司相关部门处长和经理。配合参考 B 电子公司公开说明书的组织图和各主要部门所营业务，我们则针对附录一的前三个阶段主要访谈 B 电子公司的东莞地区厂长、大中华制造中心协理、采购处处长、工程部课长，

其中采购处长访谈二次，而后三阶段则访谈了制造工程部副处长、品质管制部处长、品质管制部副处长、资材部副处长、采购经理、资材部副理、品保部 QE 主管。对于 B 电子公司本研究进行了二十三次的深入访谈和参与观察。对于另外两个个案，本研究也是以类似滚雪球的方式完成所有访谈。

以下的分析我们将分别分析几个个案的两岸分工模式以及它们在全球商品链上的定位，并在分析中推论这两个变量间交互影响的关系。

四、A 公司的个案

本论文希望藉由 A 公司的个案来阐述：一个公司（以及台湾自行车产业）1）如何整合进全球商品链中，2）在商品链中如何从原始设备制造（OEM）向上移动至 ODM（本身设计产品），并继续走向自有品牌制造（OBM）。接下来将讨论 A 公司在中国大陆的境外生产，其台湾母公司与大陆子公司之间的分工。

1) 透过 OEM 整合进全球商品链中

台湾自行车产业的输出活动兴起于 1970 年代早期、北美地区自行车需求骤增之时。那时，日本是自行车的主要输出国，但未能满足此一骤增的需求。结果，许多美国买主来到台湾下单。抓准这个自行车产业起飞的契机，A 公司于 1972 年成立了。从此开始，大部分的出口都是所谓的 "OEM"，意即原始设备制造，是指国外买主委由台湾厂商，依据买主的设计及规格说明书组装自行车，然后再挂买主的品牌来销售。但是，每笔订单订购的数量相对较少。然而在 1978 年，美国最大的自行车公司 Schwinn，对 A 公司这家当时规模尚小的厂商下了一笔超过 100,000 辆的订单（Crown and Coleman 1996:8）。这项改变不仅对于 A 公司来说意义重大，对于台湾这整个产业来说也同样深刻。Schwinn 公司的订单起了示范效果，引发其它国外买主对台湾自行车制造商下单。因而，此事突显了透过 OEM 来满足国际自行车供应的新趋势，也更加速此一进程。这项改变也与 1970 年代晚期的国际性外包趋势是一致的。

A 公司（以及其它台湾自行车制造商）加入自行车制造的商品链，是依据国外买主的规格设计，而且营销与流通都是由国外买主处理。A 公司成长的动力来自于 Schwinn，当时美国最大、历史最悠久的自行车公司。这家公司的发言人回忆 Schwinn 第一次下单给 A 公司的情景：

当时，那是挂在 Schwinn 公司另一个品牌名下、试验性质的订单。他们并不想让我们的产品挂上 Schwinn 这个品牌名称，因为他们担心这可能会毁了 Schwinn 的品牌声誉。从那以后，我们开始接一些数量较少、属于试验性质的订单。当事情进行的很顺利，我们便供应他们更多的数量，而这些产品也开始都挂上 Schwinn 的品牌名称。**A 公司的成长，很大部分是由于 Schwinn 的关系。**当 Schwinn 将订单移往台湾，我们也开始成长迅速....在一开始，A 公司只拥有从日本学来的生产技术，而未有能力去做产品研发。他们真的派出人员来监控，并且要求我们达到规格说明书及蓝图上的标准与要求。如果我们不知如何做，他们便会教导我们。然而必须强调，这并非出于帮助 A 公司成长的考量，而是要确保产品的品质能达到他们的标准。这仅是依据 Schwinn 规格及蓝图的 OEM。

随后，Schwinn 在 1980 年的罢工事件中关闭了芝加哥的工厂，并将 80% 的生产移到 A 公司。很明显的，A 公司主要是负责组装的公司，藉由组装收取加工费用。

2) 在商品链中向上移动至 ODM

在 OEM 基础中学习的技术，渐渐引导公司走向 ODM，台湾生产者设计蓝图供买主选择，与 OEM 依靠买主提供规格说明及蓝图形成对比。到后来，OEM 与 ODM 之间的分别越来越模糊，尤其台湾自行车生产商在制程上的建议受到高度评价之后，这样的分别就更不明显了。)

通常，自行车事业在台湾是如此进行的：买主传达给生产商一个粗略的概念，描述他们心目中认为符合下一季趋势的车款。然后，台湾生产商完成设计，甚至对零组件规格提出建议。就如这位发言人解释的：

*严格来说，我们现在作的较像是 ODM 而非 OEM，因为我们具备设计能力。在一开始的时候，他们 (Schwinn) 提供精确的规格说明书及蓝图，并指导我们如何做。有时，他们甚至在实际的生产流程上提供指导。但是现在，当我们历经缓慢而艰辛的路途而迈向专精化，对他们而言事情也就容易多了。他们只需给我们概念，我们就能提出设计供他们选择最中意的。而且，我们还能对零组件规格提出建议。举例来说，我们对他们提出零组件功能的建议以及设计，以将这些功能发挥到极至。**我们现在能给他们建议**并持续拥有这种以往我们不曾具备的能力。*

3) 迈向 OBM

然而，甜美的果实反而会因为成功而变的酸苦。劳力短缺的问题，加上新台币对美元升值，使得 A 公司与其它台湾自行车公司处境日益艰难。新台币对美元的汇率，从 1985 年的 40: 1，急遽升值到 1987 年的 28: 1，等于在两年内升值了 40%。Schwinn，供给 A 公司成长与发展的主要来源，早在 1987 年开始便将生产移往中国大陆，并取得了大陆自行车公司三分之一的股份（注一）。从 Schwinn 的 CEO，Ed Schwinn 的一段谈话中可了解这一点：

在 1990 年春，Ed 结束拜访香港的行程回到国内，并在营运会议中宣布，「台湾岛正在沉没。」（特别强调）他指示高阶干部应立即规划将产能移出 A 公司，移往 Greenville 以及日本的 National，但绝大部分移到大陆去生产自行车。（特别强调）（Crown and Coleman 1996:203）

这个变化着实让 A 公司感到了生存危机，因为 A 公司的成长大部分有赖于 Schwinn。结果，A 公司力推自有品牌进入欧洲市场，成立了 A 公司欧洲公司，这家公司主要负责流通与销售。A 公司的发言人解释：

为什么我们决定成立 A 公司欧洲公司来销售自有品牌产品？那时，台湾的环境已经改变，在 1980 年代中期的两年内，台币对美元汇率从 40: 1 升值到 24 或 25: 1。这是劳力密集产业可能面临淘汰的征兆，对我们来说风险太高。我们公司的产能先前为因应 Schwinn 的需求而不断扩充，到了 1986 年，我们的总产出达到一年一百万台，也许是亚洲最大的。我们了解一旦 Schwinn 要抽单，我们问题可就大了....

然而，在其它因素的考量下，Schwinn 选择与香港自行车公司以及深圳特区政府合资，于 1986 年深圳成立中国自行车公司，CBC，并持有三分之一的股份。他们并未事先通知我们，当我们知道这个消息时，我们公司的生存已到了燃眉之急。这项合资意味着他们很快将会移往大陆生产。结果，这加速了我们对于制造、营销自有品牌的努力与脚步...以我们的例子来说，为因应 Schwinn 而有许多工作要做，因为 Schwinn 将要离开我们，我们被迫开始 OBM。如果 Schwinn 选择继续与我们合作而非投资于 CBC，那今天我们可能就放缓了 OBM 的脚步，你们可能就都不会知道有 A 公司这个牌子，而我们仍旧是他们的 OEM 供货商。但在那时，我们面对的是生存的危机。

4) 再度上路：A 公司的大陆之路

当大陆开始融入世界经济体系或全球商品链，台湾公司也在大陆设立生产线以取得廉价劳力的优势。自行车产业也不例外。许多台湾自行车制造商在 1990 年代早期开始将生产线移往大陆，他们大部分选择深圳，大陆第一批加工出口区之一。A 公司不像其它台湾自行车公司，而选择到邻近上海的昆山设立生产线。这是基于何种理由，当其它厂商已在深圳设立完整的自行车供给系统时，A 公司却选择了昆山？在深圳生产的公司多半是为了再输出，因此这种境外生产主要为了取得廉价劳力的优势。这种情况特别属于那些仍以 OEM 供应外国买主的厂商。在 A 公司的个案，它选择昆山是因为除了低成本劳力的优势之外，更着眼于大陆国内的市场。

A 公司在台湾与在大陆制造的自行车有着明显的差异。生产形式上，台湾厂专注于高阶自行车，这通常是小批次制造、但需要有许多不同的种类，因此需要弹性化的生产系统。相对的，大陆厂则专注于生产中至低阶的自行车，这需要大数量但种类较少，因而是属于大量制造的系统。A 公司大陆公司的总理解释，「以生产的自行车总数来看，A 公司大陆公司一年的产量是台湾公司的四倍，但以产值来看，两者却是相同的」。

而且，大陆厂是独立运作的子公司，自行研发产品对其销售负责，也从 A 公司各地负责销售的公司接收订单，例如 A 公司美国、日本以及大陆公司。这种型态大异于大部分在深圳的台湾自行车制造商，这些公司是由台湾总部负责配置台湾厂与大陆厂的生产。在这些公司，销售也是由台湾总部负责。因此其大陆厂的功能主要是再输出的生产基地。

5) 小结：A 公司个案的重要性

可能有人会疑惑，为什么 A 公司在许多方面，与其它台湾自行车公司（或可能是许多一般台湾的中小型企业）是如此不同。A 公司的个案显示，透过品牌制造在全球商品链中向上移动，为 A 公司在大陆经济活动的战略布局创造了更多空间。首先，它移往中国大陆，并非单纯基于国外买主的压力，而为使价格更具竞争力，去寻求工资较低之生产基地。真正的理由是，它在大陆的子公司是其全球布局策略的一部份，主要目标是大陆市场。这点由其选择子公司位置的逻辑

反映出来——它选择了昆山，而非深圳这个仅为了再输出而设的经济特区。其次，A 公司的个案显现出它的活动模式是属于多国性公司（MNC）的类型，其大陆子公司是一独立的个体，为其销售和产品负起全责。换言之，子公司的运作与母公司相似，但分别在不同的产品利基上创造市场需求。

这种分工模式可以说是一种水平分工的模式，两岸都可以完成整个商品链流程，组织型态有类于杜拉克所说的「多国型」企业，除了营销与品牌由全球各个经销商负责外，两岸的公司都可以接单、设计、制造。两岸分工在于大陆生产中、低价位大量制造商品，而台湾生产高价位元、少量多样的弹性生产商品。

五、比较个案：B 电子公司及 C 电子公司

1) B 电子公司的垂直分工

对照于 A 公司的水平分工，B 公司则是另一个极端的例子。

B 公司成立于一九九九年，很快成为台湾第一大光驱生产者，并为世界第二大生产者，为全球四大 PC 公司中之三家代工生产光驱产品，有自己的品牌，但占其总产值低于百分之五。其在仍是某一公司之光驱部门时就已在大陆建立工厂，时为一九九六年，该年进入量产，两千年即成为台湾第一，营业额 140 亿新台币，较前一年成长近一倍，2003 年营业额则破四百亿。

该公司在新竹科学园区曾建立两条生产线，但规模很小，基本上一开始量产即在大陆生产，这两条生产线如今仅用来试产。B 公司的两岸分工完全采功能式的垂直分工，所有生产都在大陆，台湾不再生产，但负责了研发设计、采购、国际接单、营销客服以及试产。其中因为部分下单采购零组件的对向为大陆台商，所以采购中的部分功能已移至大陆，但采购部门则并未移转，因为占据光驱产品最多成本的三项关键零组件——驱动芯片、小马达以及读写头仍在台湾或日本采购，不由当地供应。为了使产品量产前成熟并配合研发设计功能仍留在台湾，B 公司利用仅有的两条生产线试产，产出测试，不行，再设计再试产，直到产品完全成熟，再由技术人员带着已开发好的模具去大陆进行全面技术移转，并教育训练当地技师，使之在大陆量产。这是十分彻底的两岸垂直分工模式。

近年来该公司一方面在产品线上扩大进入信息家电类，生产可烧录式 DVD，一方面更加重视自有品牌在大陆的市场经营，所以在其东莞生产基地有了营销部

门，并在上海、北京等大城市有了营销据点，但规模不算大，营销总部也未迁出台湾。

2) C 电子公司在两极之间

相对于 B 公司的垂直分工模式，C 公司则逐渐走上另一端。C 公司成立于 1984 年 4 月，以生产个人计算机主机为主要产品，于 1986 年登记增生产交换式电源供应器、工程工作站及计算机显示器等，1989 年开始量产计算机显示器，公司生产由个人计算机主机转换为个人计算机外设产品。公司定位除了自有品牌的生产之外，尚以替 HP、DELL 等知名国际大厂代工生产其显示器为主。1992 年分别成立马来西亚子公司与美国子公司，1993 在苏州成立公司，并获准于中国大陆制造计算机外设产品。1995 年在台湾桃园龟山乡设立公司总部及主要生产地，并于 1996 年公司股票在台湾上市挂牌，次年液晶显示器研发成功并上市，开始量产液晶显示器。2000 年公司更名，次年并宣布自创新品牌。到 2002 年为止，C 公司在苏州制造总部所生产的显示器约为总产能的 70%，主要的生产基地早已由台湾桃园移至在中国大陆苏州。

远东经济评论杂志 2002 年度调查报导：「C 公司被选为台湾地区响应消费者需求最有新意的企业」。以新品牌之姿，夺下六项风云产品大奖，包括 LCD 显示器、CRT 显示器、投影机、烧录机、CD/DVD ROM 与扫描仪等，其中 LCD 液晶显示器更勇夺第一名，证明了消费者对 C 公司新品牌产品的信心。这是 C 公司自创新品牌一年来，首度在该调查中获得消费者的肯定，获评选为最能以创新产品响应他们需求的企业。同年，商业周刊 (Business Week) 以年营收 3 亿美元以上的企业为对象，以营收、成长率、权益报酬率、股东报酬率与净利为评估项目，评选出 2002 年全球前 100 企业及前 200 大 IT 企业，C 公司居全球前 100 企业之第十三位，同时更高居全球计算机信息企业前 200 大的第六位。

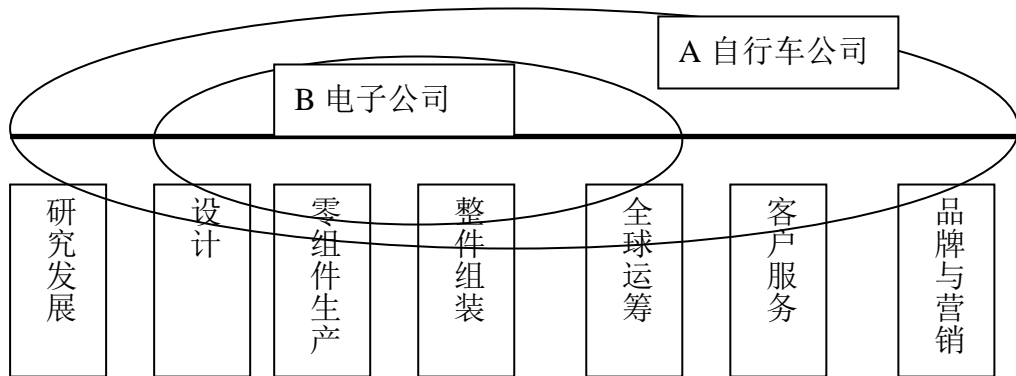
C 公司在 2001 年 12 月份合并营业额为新台币 8,156,214 仟元，较 2000 年同期 5,020,068 仟元成长约 62%；然而 2001 年全年本业合并营业额为 70,001,700 仟元，与 2000 年 58,345,261 仟元成长约 20%。其中 LCD Monitor 更是供不应求，整体营收将可较去年同期成长约一倍。2001 年 C 公司全球营业额为 20 亿美金，今年更创下单月营收平均新台币一百亿之历史纪录，预估全年营收 1250 亿元。上述可以看到，C 公司在全球显示器产业中，不论产量或潜力皆为名列前茅的高科技厂商，其订单的数量稳定、同时公司的成长更不断的上升，说明了 C 公司

的产品不论品质、业界名声或消费者的认知皆为一家顶尖的公司。

原本 C 公司也是采取两岸垂直分工的模式，逐渐把量产基地搬至大陆，那些功能留在台湾，那些功能搬至大陆，完全以降低成本为思考逻辑。比如，因为 C 电子公司大部分零组件已由在地供应，所以该公司将采购部门一分为二，负责下单的采购 (Buyer) 部门已转移至大陆，负责寻找、评鉴供货商的搜寻 (Sourcer) 部门则仍留在台湾。但为了降低采购成本，C 电子公司又在素有工业传统的江南之地设厂，所以搜寻部门有移往大陆的倾向，以就近开发本地厂商成为供货商。

但是促成 C 电子公司脱离垂直分工模式的并不是降低成本逻辑，而是该公司转向信息家电的发展策略，以及如前所述该公司 2001 年自创品牌，并有雄心建立一个如三星一般的世界级品牌，大陆市场则为其试金之地。如今该公司在大陆已有一个千人的营销团队，并在全国各地设立专卖点，为了开发大陆市场，不但营销部门主力已移至大陆，而且成立了研发中心，从事一些低阶的设计、测试的功能。逐渐地，该公司从两岸功能分工走向两岸产品分工，大陆分公司渐渐有完整的功能，而留在台湾的生产则走向较高阶的机型。

六、讨论



图二、A 公司、B 公司的全球商品链位置

图二标示了 B 电子公司与 A 公司在全球商品链上的不同定位，前者主要作 ODM，后者则是 OBM，C 电子公司则是介于两者之间，正欲发展全球性品牌，而大陆市场则是其发起攻击的第一块战略必夺之地。三个个案的比较，我们很难就作出一般化的推论，但个案比较仍让我们提出以下的研究命题，以待更多的个案加以肯证或否证，当然更好有量化资料的收集则可以作出假设的验证。

命题：台商在全球商品链上的占据了越完整的链节，则倾向于在两岸进行水平分工，如果只在全球商品链中占据部分链节，则倾向两岸垂直分工。

在我们的个案中，前者是 A 公司，完成两岸产品水平分工的架构，后者是 B 电子公司，十分典型的功能分工架构，而正欲发展全球品牌的 C 公司，则让大陆分公司拥有越来越完整的功能，正变成一家多国型企业。如果这个研究成果多多少少支持了以上的命题，则几个政策上的意涵可以注意。

本研究对两岸经济活动的政策意义

- 一、两岸分工的架构不因产业相同而相同，也不因产业不同而不同，反而取决于公司的发展策略，各个公司对自我在全球商品链上的定位不同而有不同的两岸分工策略。尤有甚者，高资本密集及技术密集的高科技产业未必会形成水平分工的多国企业型态，反而是有些成功的传统产业作到这一点。
- 二、基于上述，如果大陆希望将商品链中附加价值高的功能（也就是微笑曲线的两端）吸引到大陆，创造高价值的工作机会，是否是高科技产业其实并不是关键，反而是拥有全球品牌（或建立全球品牌雄心）的公司更可以创造这些价值。
- 三、台湾政府拟定政策想要建立两岸垂直分工的体系可能面对以下的吊诡，一方面要往商品链的两端发展，想把中间的制造与组装移到大陆，但如果各个台湾高科技厂商想建立全球品牌主要是由大陆市场作起，则很可能会采取水平分工的策略，两岸分工未必会成为垂直分工。
- 四、两岸如果采取功能分工的垂直分工模式，则两岸相互依赖度会提高，台湾接单，两岸生产，全球运筹的模式使得两方缺一不可，任何一方无法独立完成整个商业流程，则两岸整合程度会加深。但如果一家公司的两岸分工模式是水平分工，则两岸相互依赖较低，任何一方的子公司（或母公司）都有完整的功能。

本研究在地方政府政策上的意义

近年来大陆各地方政府积极招商引资，成立许多科技工业园区或创业园区，往往对高科技公司提供非常好的优惠政策，尤其是大额投资外销型的产业更是投以青睐，比如长三角各县市便争相争取晶圆制造业的入驻而不惜重金给予土地与

税赋的优惠。固然制造业的工厂因为大陆具有丰沛的农村劳动力，高质量又低价的劳力资源在国际竞争中具有相对优势，使得两岸分工中多数公司都采取垂直分工的模式，且将制造功能放在大陆。但是这一类的功能正是全球商品链中附加价值最低的一环，一个工厂雇用的工人固然多，但都是低薪工作者，对地方经济的消费市场贡献也较低。

创业园区的设立与鼓励研发是产业升级的一个方向，是全球商品链中附加价值较高的一端，但研发中心常常是跟随研究大学及国际商展、科技展最多的地方而设立，不必然在工厂集中地区设立。而在大陆设有工厂的台湾高科技公司多半在美国设有研发单位或研发子公司，大多数的研发工作都在美国及台湾两地完成，地方政府要争取工厂设立研发单位并不一定容易。

相反地，全球商品链的另外一端营销与品牌也是高附加价值的经济活动，一个拥有品牌知名度而不止于作代工的公司往往会采取水平分工的策略，所以在地方上的投资会复制台湾的整个商业流程，因此而引入较高附加价值的经济活动，对地区的产业升级产生影响，带来更多高级服务业的产值。尤其是以大陆国内市场为目标想建立全球品牌者，更会以大陆为营销计划的重点，比如本文中所研究的 C 公司就建立了近千人的营销团队，虽然不似其工厂雇用五至六千那么多的生产线劳工，但这些营销员工都是大学毕业的高素质劳力，收入也在一般工人的两、三倍以上，对提升地方经济的消费水平帮助较大。而且我们的访谈中也发现想要在大陆开发市场的公司更会在当地设立研发团队，虽然不一定是公司研发的主力，但却为了适应当地市场的特殊需求而必须建立一定的研发力量以适时修改、设计大陆特殊需求产品。当许多地方如昆山、苏州等地，其土地利用已趋近饱和，外来无技术劳工人口也已太多之际，考虑产业升级，引进高素质劳力，外来投资是否有品牌以及发展品牌的计划应是审批投资值得重视的项目，因为这类公司的两岸分工策略可能会带来产业升级的效应。

参考书目

Alvin So and Stephen Chiu. *East Asia and the World Economy*. LA: Sage Publication, 1995.

Anselm Strauss and Juliet Corbin, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. LA: Sage Publication, 1990.

Chen Xiangming, "The Geography of Commodity Chains: The New Spatial Division of Labor and Commodity Chains in the Greater South China Economic Region," in Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. NY: Greenwood Press, 1994.

Eyup Ozveren, "The Shipbuilding Commodity Chain, 1590-1790," in Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. NY: Greenwood Press, 1994.

Gary Gereffi, "The Organization of Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks." in *Commodity Chains and Global Capitalism*, edit by Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz. NY: Greenwood Press, 1994.

Gary Gereffi and Richard P. Appelbaum, "Power and Profit in the Apparel Commodity Chain," in Edna Bonacich, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nova Hamilton, and Paul Ong (eds.), *Global Production—The Apparel Industry in The Pacific Rim*. Washington: Temple University Press, 1994.

Gary Gereffi and Lynn Hempel, *Latin America in the Global Economy: Running Faster to Stay in Place*, in NACLA's Report on the Americas, 1996.

Gary Gereffi and Tonny Tam, "Structure and Strategy in Organizational Chains: The Problem of Industrial Upgrading in Global Capitalism," 组织主导的当代社会: 组织与社会结构的研究计画发表论文, 1998.

--"Industrial Upgrading and Organization Chains," in Chieh-hsuan Chen (ed.) *Business Transformation and Social Change*. Taipei: Linking Publishing, 1999.

Giovanni Arrighi, "Globalization, and the rise of East Asia: lessons from the past, prospects for the future." *International Sociology*, vol. 13, no. 1(1998), pp. 59-77.

Ian Malcolm Taplin, "Strategic Reorientations of U.S. Apparel Firms," in Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. NY: Greenwood Press, 1994.

Jerome Kirk and Marc L. Miller, *Reliability, validity and qualitative research*. CA:

Sage Publication, 1986.

Judith Crown and Glenn Coleman, *No Hands: The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company: an American Institution*. New York: Henry Holt and Company, 1996.

Peter Drucker, *Managing in the Next Society*. New York: St. Martin's Press, 2002.

Terence K. Hopkins and Immanuel Wellerstein, "Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800." *Review* 10, No. 1 (1986), pp. 157-70.

施振荣 . *全球化的生产与行销* . 台北: 大块文化, 2000.

潘美玲与 Gary Gereffi. 台湾成衣工业的全球化
<http://sailnet5.eden.nthu.edu.tw/~wachang/ch10.htm>, 1999.