

國立臺灣大學工學院建築與城鄉研究所



碩士論文

Graduate Institute of Building and Planning

College of Engineering

National Taiwan University

Master Thesis

漸離全球生產網絡後？台灣本地成衣製造業的內需轉  
型及升降級

After Decoupling from the Global Production Networks?  
The Domestic Demand Transition and Up-/Downgrading  
of Taiwan's Local Garment Industry

楊朝強

Chao-Chiang Yang

指導教授：陳良治博士

Advisor: Liang-Chih Chen, Ph.D.

中華民國 112 年八月

August 2023

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書



漸離全球生產網絡後？台灣本地成衣製造業的內需轉型及升降級

本論文係楊朝強君（學號：R08544015）在國立臺灣大學建築與城鄉研究所完成之碩士學位論文，於民國 112 年 7 月 19 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

陳良治（指導教授）

Handwritten signature of Chen Liangzhi in blue ink.

謝斐宇

Handwritten signature of Xie Feiyu in blue ink.

張容瑛

Handwritten signature of Zhang Rongying in blue ink.

所 長：

Large handwritten signature of Chen Liangzhi in blue ink.

# 摘要



在過去，台灣成衣業曾有過驚人成長。但步入近代，其產值卻急遽下降，因而收到不一的褒貶。本研究的目的，在於掌握台灣本地成衣業近代發展的細部樣貌，及其可能的升降級樣態。基於此目的，研究具體要回答幾個問題，分別是臺灣本地成衣業近代面對的產銷環境，因為什麼原因而發生了何種改變？同時，以本地成衣業者為核心，所組成的產銷網絡對此做出什麼回應？如何影響了本地成衣業者升降級的情形？

研究主要採質性方式進行，包含向業者進行半結構式訪談、次級資料蒐集，以及參與式觀察。研究發現，本地成衣業近代面對的生產環境，主要受勞動力供給因素影響，面臨了供應斷層出現，以及規模優勢減少；銷售環境受社會風氣及成衣市場全球化因素影響，時尚週期開始加速，並且有了生活化的訴求。鑑此，本地成衣網絡成員在生產方面，透過接受彼此初期合作的不完美，以及組織、串連起次級部門，來回應環境的轉變，成功使網絡保留了彈性生產能力。在銷售方面，本地成衣網絡則產生了分化的回應。以本地成衣業者為主的成員，未據環境改變做出積極的行動；以品牌商為主的成員，則為適應新的環境發展了相應的高階能力。因此整體而言，本地成衣業近代在高階能力的獲取有限，限制了產業的升級。儘管如此，台灣仍可以被作為成衣業創業或發展的基地。在理論層次，研究大致延續了後進國家成衣業文獻、台灣中小企業協力網絡研究、產業升級降級與技術能力獲取相關文獻的成果，但也有新的發現與著重，包含後進國家成衣業透過內銷市場升級的可能；成衣產業網絡成員自主發展的重要；以及實體互動對象徵知識生成的注重。

關鍵詞：成衣業、台灣、產業升級、中小企業協力網絡、產業轉型

# Abstract



In the past, Taiwan's garment industry experienced remarkable growth. However, since the late 1980s, its production value has sharply declined. To gain an in-depth understanding of the recent development of Taiwan's local garment industry, along with its potential patterns of upgrading and downgrading, this research aims to answer several key questions: What changes occurred in the production and sales environment faced by the local garment industry in Taiwan, and what were the reasons behind these changes? How did the production and sales network, centered around local garment manufacturers, respond to these changes? How did this influence the upgrading and downgrading dynamics within the local garment industry?

The research primarily adopts a qualitative approach, including semi-structured interviews with industry stakeholders, secondary data collection, and participant observation. The findings indicate that Taiwan's local garment industry faced challenges in the production environment, primarily influenced by labor supply factors, resulting in a shortage of skilled labor and reduced economies of scale. In the sales environment, social trends and the globalization of the garment market accelerated the fashion cycle and led to a demand for lifestyle-oriented products. In response to these challenges, actors of Taiwan's local garment network adapted by accepting imperfect initial collaborations and organizing and connecting the secondary sector, successfully maintaining flexible production capabilities. In the sales aspect, however, they had differentiated responses. Specifically, those actors primarily composed of local garment manufacturers were less proactive in adapting to environmental changes, while those dominated by brand owners developed corresponding high-level capabilities. Overall, the limited acquisition of high-level capabilities hindered the industry's upgrading. At the theoretical level, this research builds upon existing literature concerning the garment industry in latecomers, collaboration networks of Taiwanese SMEs, and industrial upgrading and downgrading and technology capability acquisition. It brings forth specific discoveries and emphasis, including the potential for the garment industry in latecomers to upgrade through exploring and exploiting domestic markets, the importance of actors' independent development in local networks, and the significance of physical interactions in the generation of symbolic knowledge.

**Keywords:** Garment industry, Taiwan, industrial upgrading, small and medium-sized enterprise network, industrial transformation

# 目次



口試委員會審定書.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
第一章 前言.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 問題意識.....	3
第三節 文獻回顧.....	5
一、後進國家成衣業發展.....	5
二、台灣中小企業協力網絡.....	7
三、產業升降級與技術能力.....	9
第四節 研究設計.....	10
一、研究架構.....	10
二、研究對象.....	12
三、研究方法.....	13
第二章 成衣業的歷史與產銷脈絡.....	18
第一節 成衣業起源與全球化.....	18
一、成衣的誕生.....	18
二、成衣業的全球化.....	19
第二節 台灣成衣業發展.....	20
一、40年代中期以前：潛伏期.....	21
二、40年代晚期到60年代初期：萌發期.....	21
三、60年代中期到80年代中期：成長期.....	22
四、80末期至今：轉型期.....	23

第三節 台灣本地成衣製造業的產銷流程及不同成員職能.....	24
第三章 台灣本地成衣製造業近代產銷環境變化及其因素.....	28
第一節 產銷環境變化.....	28
一、 後援漸少的生產環境.....	28
二、 日新月異的銷售環境.....	32
第二節 產銷環境變化因素.....	35
一、 鳳毛麟角的勞動力.....	35
二、 更開放的需求趨勢.....	39
第三節 小結：內需市場的多元開拓.....	42
第四章 台灣本地成衣產銷網絡近代的動態.....	44
第一節 網絡對生產環境改變的回應.....	44
一、 一讓兩有：供應斷層的縫合.....	45
二、 隱形要角：次級部門的發展.....	47
第二節 網絡對銷售環境改變的回應.....	50
一、 強度減少的跨領域交流.....	50
二、 為貼近消費者帶來的銷售體系重組.....	53
第三節 國家與其代理人對產銷環境改變的回應.....	57
第四節 網絡對環境轉變回應後的能力得失.....	61
一、 彈性生產的保留.....	61
二、 高階能力的得失.....	62
第五節 逆水行舟：有限的產業升級.....	65
第五章 結論.....	67
第一節 研究發現.....	67
一、 本地成衣市場的多元開拓.....	67
二、 網絡動態下的升級回應.....	69
第二節 理論對話.....	70

一、 後進國家成衣業發展.....	70
二、 台灣中小企業協力網絡.....	71
三、 產業升降級與能力獲得.....	72
第三節 研究限制.....	73
參考文獻.....	74



# 圖次



圖 1 研究架構.....	11
圖 2 研究聚焦對象與考察範圍.....	12
圖 3 台灣本地成衣產銷網絡主要成員.....	13
圖 4 2021 年十大成衣出口國出口額 (百萬美元) .....	20
圖 5 紡織業與成衣及服飾品製造業歷年產值 (千元) .....	24
圖 6 台灣本地成衣產銷流程及不同行動者業務範圍.....	27
圖 7 時尚元素演化階段及不同時期設計取材來源.....	34
圖 8 成衣及服飾品製造業歷年受僱員工數 (人) .....	37
圖 9 製造業、紡織業與成衣及服飾品製造業歷年每人每月總薪資 (元) .....	37
圖 10 梭織與針織成衣歷年內銷量 (千打) .....	40
圖 11 成衣及服飾品製造業歷年生產、內外銷價值 (千元) .....	42
圖 12 本地產銷網絡供應斷層縫合示意圖.....	46
圖 13 成衣及服飾品製造業按規模歷年家數.....	48
圖 14 微型 OEM 與次級部門之組織示意圖.....	49
圖 15 布匹及服飾品批發業、零售業與百貨公司業服飾銷售部分歷年營業額 (千元) .....	53
圖 16 台灣成衣網絡銷售體系重組示意圖.....	57
圖 17 成衣及服飾品製造業內外銷價值佔總銷售價值比重變化.....	69

# 表次



表 1 訪談對象及其簡歷.....	15
表 2 本地成衣網絡不同成員的設計交流演變.....	52
表 3 布疋及服飾品批發業、零售業、百貨公司業各年度銷售與進貨結構.....	54
表 4 布疋及服飾品批發業、零售業、百貨公司業進銷貨重心分佈.....	55
表 5 紡拓會第 16 屆董事名單.....	59

# 第一章 前言



在過去，台灣成衣業曾有過驚人的成長，被作為產業升級的經典案例(Gereffi 1999)。但步入近代，主要產銷產基地留在台灣的「本地成衣製造業」(以下簡稱「本地成衣業」)者，卻未延續過去表現。因此，台灣成衣業開始遭受「夕陽產業」的質疑(台灣趨勢研究 2020)；然而有論者卻認為其仍具有相當競爭力(毛樹仁、沈珮綦 2013)。究竟其目前真實的發展樣貌為何？本地成衣業表現的是升級或是降級的趨勢？由於台灣成衣業仍有大量的從業人員，並且服飾市場規模日漸龐大，因此仍有必要對其加以研究，協助產業未來的發展。本研究的目的，即在於掌握本地成衣業近代發展的細部樣貌，及其可能的升降級樣態。基於此目的，研究將分別探詢本地成衣業生存環境的轉變與轉變原因；以及在此轉變下，以本地成衣業者為核心組成的本地產銷網絡，做出了什麼回應，如何影響本地成衣業者可能的升降級。

為了避免重複工作，研究需先爬梳相關的成衣業研究，然而相關研究的視角，卻對了解以中小企業為主的本地成衣業幫助有限。因此，我再接著回顧台灣中小企業協力網絡的討論，惟源於對產業升級所需能力的不同看法，使學界對於協力網絡的發展出現不同意見。故尚須回顧產業升級基本內涵與機制，發展適合檢視本地製造業升級所需的能力框架。根據研究發問以及文獻回顧的回饋後，研究架構得更具體搭建起來，並可進一步的劃定研究對象。為了掌握複雜的網絡關係與動態，研究主要使用包含次級資料蒐集、半結構式訪談，以及參與式觀察的質性方法進行。

## 第一節 研究動機

台灣成衣業無疑是經濟發展的火車頭，有賴其貢獻，1967 年至 2003 年的 37 年間，紡織品是台灣排名第一的創匯產品，可見其外銷的重要。另一方面，台灣成衣業在內銷也有蓬勃的發展。70 年代後期，台灣產生大量薪資階級，加上婦女就業率提升等因素，催生了國內低價位成衣市場利基 (niches)，供五分埔

等地具一定地下經濟程度的小工廠或工作坊起家，形成了蓬勃的在地產銷網絡，將產品銷往各地夜市與攤販（柯志明 1993；李銘 1994；余舜德、周耿生 2004；黃佩鈺 2008）。

台灣成衣業打造出許多亮眼成績，許多業者自單純的製造業轉型或升級，發展出提供設計的功能，甚至是創立自有品牌。如夏姿（SHIATZY CHEN）與主富服裝（NET）便是台灣成衣業的知名品牌，前者常年在巴黎時裝周之列，也是巴黎時裝公會唯一的華籍會員（溫肇東、許映庭 2016）；後者力抗國際快時尚巨頭廝殺，屹立台灣多年，至今持續展店（蔡茹涵 2019）。同時，也有業者專精於擴大規模、掌握生產知識，透過協調散佈於各地的生產節點，在全球成衣業中佔有重要地位。如聚陽為 Wal-Mart、Target、GAP 等國際服飾品牌的重要供應商，營業額長年在 200 億以上，並仍在突破新高；薛長興工業則包辦了全球 65% 潛水衣相關用品生產（溫肇東、許映庭 2016）。

需要注意的是，這可能只是少數人的故事。台灣成衣業是以中小企業為主，在行政院主計總處所公布的 2016《工業及服務業普查》中，可以發現成衣業 200 人規模以上的廠商只有 26 家，僅佔全體的 0.8%。對於 99.2% 的中小企業者來說，其中過半的規模都未滿五人，要升級為國際品牌或是大型代工集團，顯然不太實際。因此，更多中小企業選擇的是持續留在台灣，從事產銷工作，研究稱其為台灣的「本地成衣製造業」（以下簡稱為「本地成衣業」）。

不同於大型企業在全球成衣市場大鳴大放，本地成衣業者近年在內外銷方面都受到衝擊。1987 年後，台灣成衣業的產值從 1905 億的高點，降至 2022 年的 170 億，不及原來十分之一<sup>1</sup>。本地成衣業者在內銷方面，面對越來越多國外產品的競爭。據海關進出口統計，台灣的成衣與服飾品進口值自 2003 年的 7.7 億美元，成長至 2023 年的 21 億美元<sup>2</sup>。外銷方面，世界貿易組織（World Trade Organization，以下簡稱 WTO）則指出，台灣成衣出口值在 1980 年有 243 億美元，到了 2021 年則降至 75 億美元。

台灣成衣業在過去從代工生產，延伸出設計功能，甚至是自創品牌，獲得更多附加價值的過程，一般被視為產業升級。為何整體產業升級的經歷，不僅沒有使近年產值提升，反而還明顯下降，使其招致了「夕陽產業」的批評（台灣趨

---

<sup>1</sup> 雖然在官方統計中的台灣成衣業，仍包涵了大型企業，惟如前所述，據 2016《工業及服務業普查》，200 人以上的大型企業只佔了整體的 0.8%。因此，針對台灣成衣業全體所進行的統計，仍很大程度可以反映「本地成衣製造業」的樣貌。

<sup>2</sup> 加總自財政部關務署所統計，針織或鉤針織之衣著及服飾附屬品，與非針織及非鉤針織之衣著及服飾附屬品的進口值（<https://portal.sw.nat.gov.tw/APGA/GA30>，取用於 2023 年 6 月 1 日）。

勢研究 2020)？這是否代表本地成衣業其實沒有隨大型企業升級，甚至可能發生了降級？或是其升級的內容已不足以持續面對現今的挑戰？有趣的是，同時卻有論者主張「台灣成衣業在世界持續具有競爭力」(毛樹仁、沈珮蓁 2013)。難道在衰退數據背後，本地成衣業者其實展現另種積極的面貌嗎？

回答這個問題的重要性有二。首先，本地成衣業仰賴正式與非正式部門大量合作(柯志明 1993)，因此能在統計資料中看到的受雇人數只是冰山一角，僅代表了正式部門的員額。在海面下，有大量勞動人口都以成衣業為生，透過掌握其發展現況，可確保許多工作崗位維持。第二，調查指出台灣服飾市場規模在 2018 年達 2,947 億元(Fashion Express 2020)。台灣在過去已建立起完整的成衣產業鍊，並累積了豐富的生產知識與技術，若將龐大的市場商機都拱手讓人，是件很可惜的事。因此，有必要釐清本地成衣業的發展動態，在掌握其現況後做出適當的回應。

## 第二節 問題意識

基於上述動機，研究目的是更詳細的掌握台灣本地成衣業近代的發展，及其升降級樣貌。國際間早期對於台灣成衣業的研究，對其整體升降級的樣貌已有初步的描繪，但對檢視其中本地製造業者表現的幫助恐怕有限。這些研究通常將台灣成衣業作為後進國家嵌入全球價值鏈(global value chain, 簡稱 GVC)後，透過 OEM(original equipment manufacturer, 原廠委託代工)到 ODM(original design manufacturer, 原廠委託設計代工)、OBM(original brand manufacturer, 自有品牌生產)升級的經典案例(Gereffi 1999)；同時也指出業者成為海外大型代工集團的可能(Shin 2019; Kwon et al. 2021)。顯然地，上述兩個可能都非身為中小企業的本地成衣業者所容易達成。

因此，需要另一種更適合討論中小企業升級的視角。學者在觀察第三義大利(the Third Italy)的過程，發展了探討產業升級的網絡觀點。第三義大利由大量具彈性、高度專業化的中小企業所構，其彼此除不可避免的競爭外，也會緊密的合作與協調(Boschma and Lambooy 2002)，並發展出彈性專業化(flexibility specialization)的能力(Piore and Sabel 1989)。第三義大利成為了一種區域網絡模型，描述一區域中的中小企業，可透過這種橫向連結的方式，提升彼此的競爭與創新能力。需要注意的是，其與區域外的交流還是必要。由於互相學習到一定

程度，區域內的網絡可能會形成閉鎖（lock-in）而不利創新，因此外界的資源與技術仍是升級的重要動力（王振寰 2010）。

國內早期的成衣業研究多與上述網絡視角有關，從「外包」和社會關係切入（柯志明 1993；謝國雄 1997），描述小型企業在工業化進程中，如何發展出一套制度安排以適應生存競爭（柯志明 1993：186）。惟與網絡有關的研究進程似乎戛然而止，後續研究出現和 GVC 研究類似的趨向，多以外銷導向的大型企業為研究對象（張宏帆、羅志明 2009；朱萬珍 2017）。另外，更多研究則是將成衣業視為紡織業下游（葉匡時等 1994；佐藤幸人 1992；陳介英 2005），成衣業本身未被作為研究主體。

故透過目前的討論可以認為，要考察現今留在台灣的本地成衣業者升級情形，較好的視角應是將重心放在全球化經濟環境下，中小企業為主行動者的網絡互動。「在台灣大型企業太有限了，穿梭交織在台灣社會經脈的是數目繁多的中型企業、中小型企業、小型企業及小小型的家庭工廠」（陳介玄 2001：4）。因此，如果研究目的在於探討產業整體，從網絡的角度來加以了解，尚能有效掌握台灣當代經濟發展的特色。少數關照過本地成衣業網絡的研究（謝國雄 1997；柯志明 1993）發表已近 30 年，這期間，本地成衣業的競爭環境與生存利基早有大幅改變。可以推想，其網絡組織與生產行為也會有所調適。然而受限於文獻缺乏與統計資料不完整，我們似乎還未能清晰。同時，前述研究也對本地成衣業網絡和外界的連結情形缺乏觀察。

由於產值在 1987 年發生向下的轉折，因此我將 80 年代末期作為近代的起點，考察主要生產活動留在台灣的本地成衣業者，以及以其為核心所組成的產銷網絡。在參考學者以製程、產品、功能、跨部門及社會等面向（Humphrey and Schmitz 2002；Barrientos et al. 2011）做出可操作的產業升級定義後，研究的核心發問是：「經歷近代內外環境劇變，主要生產活動仍在台灣的本地成衣製造業者，在產業升級的議題做出何種回應？」為回答這個發問，我將它再拆分成如下兩個次問題：

1. 主要生產活動仍在台灣的本地成衣製造業者，近代面對的產銷環境，因為什麼原因而發生了何種改變？
2. 同時，以這些業者為核心，所組成的本地產銷網絡對此做出什麼回應？如何影響了本地成衣業者升降級的情形？

### 第三節 文獻回顧



研究首先回顧有關後進國家成衣業發展的研究，除了可避免重複已有工作外，還可以透過掌握相近國家成衣業有可能的發展，與研究對象的近代轉變對話。在這過程中，將發現後進國家成衣業可能有 OEM 到 OBM，或是成為大型海外代工集團的升級。然而這兩種升級的可能，都非一般中小企業容易達到。因此，我接著回顧對於台灣中小企業協力網絡的討論，透過掌握與中小企業有關的網絡結構與網絡運作，克服相關成衣業研究的視角限制。但在探詢中小企業協力網絡升級時，學界卻有不同看法，這是源於對產業升級的不同理解，其究竟是硬技術的競逐，或是軟實力的比拼，影響了檢視中小企業協力網絡產業升級的可能。故研究最後將進行產業升級基本內涵與機制的統整，發展適合檢視本地製造業升級的考察框架。

#### 一、後進國家成衣業發展

在 2000 年初，為回應五年後有關全球成衣貿易管制的配額解除，全球成衣業將邁入幾乎完全自由的競爭時代，學者們特別關注成衣產業新的組織與競爭型態、科技使用、國際貿易協議、彈性專業化情形等 (Tewari 2006)。到了 2020 年，成衣業研究雖遍佈工業 4.0、材料機能、循環經濟和 AI 等主題 (Jia et al. 2020; Bertola and Teunissen 2018; Guo 2011)，但後進國家在成衣業 GVC 的發展，也一直是主要研究重點。

對於東亞成衣業的觀察，在催生「全球商品鏈」(GCC, global commodity chain; Gereffi 1994) 的概念後，很快地形成了 GVC 架構，來發展對全球化市場的分析 (Gereffi et al. 2005)。簡單來說，GVC 是指產品在全球化生產環境下，其一系列相關物質與非物質投入，產生價值的過程 (Lee et al. 2018)。成衣業所處 GVC 因為低技術與勞力密集特性 (Scott 2006)，並且生產過程有初步標準化，可複製性較高 (Navas-Alemán 2011)，故入行門檻較低，被視為一般後進國家步入工業化的第一步 (何彩滿 2018)。新興工業化國家便是經典案例，其透過成衣 GVC 的參與，經濟很快地蓬勃發展 (Yeung 2016)。

在進入 GVC 一段時間後，後進國家廠商想進一步從事更高附加價值的活動，可以透過經典的「做中學」(learning-by-doing) 之路。即在原有的生產鏈中，逐步朝設計、行銷摸索學習，使原本只會產品代工的 OEM 身份，升級為 ODM、OBM (Gereffi 1999)。由於後進者想要壯大的企圖，往往會侵犯到先進者利益空間，故先進國家買主往往會在各方面嘗試打壓 (Tokatli 2013)。除此之外，後進

者還會碰上許多挑戰，例如工資上漲、匯率上升，使生產比較利益喪失、出口競爭力下降（Yuasa 2001；Van Grunsven and Smakman 2002；李宜芸 2013），或是生產技術主導的產業文化，與閉鎖效應使轉型困難（Yuasa 2001；蘇少荻 2006；Cho and Hassink 2009）；不平等的 GVC 治理結構使後進者受到先進者打壓（Navas-Aleman 2011）等。種種原因，使包含台灣在內的後進國家成衣業升級之路並不順遂，占全球服飾產業的貿易比重下降。碰到上述議題時，後進國家業者很常見的反應是進行削價競爭。例如泰國透過嵌入成衣業 GVC 獲得初步工業化後，不久便開始面對更多後進者的競爭。為了增加產品價格競爭力，泰國成衣業者選擇將生產基地轉往泰緬邊境，使用來自緬甸更為廉價的非法勞工。然而這些未受監管的勞工，又未受到足夠的訓練教育，因此一來一往，也沒有生產出更物美價廉的產品（Goto and Endo 2014）。

不過這不代表後進者的產業升級到達了極限，近年學者開始注意到了後進國家成衣業獨特的發展軌跡，並不只有 OEM 到 OBM 的線性路徑，還有成為一級供應商（first-tier supplier）的可能（溫肇東、許映庭 2016；毛樹仁、沈珮蓁 2013；吳正華 2019）。做為一級供應商，後進國家廠商不僅是使用廉價勞力的外包集團，而是成為掌握複雜生產知識，及協調生產要素的重要節點，並透過規模經濟獲得與委託者的議價籌碼（Azmeha and Nadvi 2014）。並且不同一級供應商之間，還可能具有相當的異質性（Kwon 2021），如多角經營的財閥與專精生產的供應商等（Shin 2019）。

需要注意的是，OEM 到 OBM 的線性升級之路，較容易為大型企業所達成（謝斐宇 2017）；成為一級供應商的另類升級路徑，也明顯有同樣傾向。同時，這兩種路徑都有賴升級必須與 GVC 緊密嵌合的前提。少數研究即便主張內銷市場仍可提供升級機會，但卻未說明原因與相關機制（Goto and Endo 2014）。總結來說，即便相關成衣業研究已指出後進者升級的多元可能，卻聚焦於大型企業與國際市場提供的機會。然而成衣業的發展還有內銷市場的面向，並且其組成通常還仰賴大量的中小企業。因此，在內銷市場所提供的機會，與中小企業升級可能的方面，還有待更多討論。

值得一提的是，在「鏈」（chain）的概念從 GCC 逐步發展至 GVC 之時，「網絡」（network）的概念也同步發展，形成「全球生產網絡」（global production network, GPN）的架構。GPN 的架構由 Henderson 等人（2002）提出，用於描述在全球化的經濟環境下，不同國家和地區之間的合作，以供給產品或服務過程。其與 GVC 有著相近的關注對象與分析內容，甚至因此有時未被清楚區分（Shin 2019）。Parrilli 等人（2013）曾將兩者進行比較，較主要的差異在於學科背景及分析對象。首先 GVC 奠基於經濟學、社會學以及管理學；GPN 則立足於政治經濟學與經濟地理學。其次，GVC 重在討論以廠商為主的成員，如何創造並分配鏈中的價值；GPN 則重於探討除廠商外，包含國家、機構等行動者形成的網

絡動態。從概念上來說，GVC 強調產品和服務提供過程的垂直結構；GPN 則注重同樣過程中，不同行動者的垂直及水平互動關係。

簡單來說，儘管 GVC 和 GPN 有著不同的焦點和範疇，但它們都是用於理解全球化經濟活動的重要概念。在實際應用中，兩者的界限可能並不清晰，有時會因不同的研究者而有所差異。因此重要的是，在具體的分析和研究中，根據需求和目標選擇適合的框架和概念，以獲得更全面的結果。例如論及許多更高附加價值的創造與分配活動時，適合借鑑 GVC 有關權力的視角；當具有影響力的行動者不僅有廠商，還有國家與相關機構時，便需要更多地參考 GPN 的分析方法。

## 二、台灣中小企業協力網絡

儘管柯志明（1993）與謝國雄（1997）早期的研究，旨在了解台灣都市小型製造業或台灣勞動體制，而非成衣業本身，但皆為台灣近代成衣生產組織留下重要紀錄。雖然兩者的研究問題有些不同，但都重視了兩個議題——「外包」與「社會關係（或共識）」，由此可知這兩者是構成台灣近代成衣生產網絡的重要元素。由於柯的研究具有較強的地域性，因此其網絡社會關係很大部分是家庭或農村移民的同鄉關係；謝的研究範圍在於全台灣，因而其社會關係是整體社會對於「純勞動」的共識。這兩種社會關係都與外包制度交織運作，前者幫助了不同程度的生產組織動員，後者則將可能的衝突消弭。鑑於柯謝二人的研究發表至今已近 30 年，這期間，台灣成衣生產網絡發展並沒有獲得持續關注，故我選擇回顧台灣中小企業協力網絡研究，掌握協力網絡的基本架構與運作邏輯。

中小企業組成的協力網絡，成為台灣產業研究的基本分析單元（黃俊豪 2021），與謝國雄和陳介玄早期的研究有關。謝國雄（1989）在研究階級流動的過程中，注意到了台灣大量中小企業組成的「零細化產業結構」。陳介玄（2001）認為，僅僅由大量中小企業組成「零細化產業結構」，恐不足以描述台灣的產業結構特色，還必須從協力關係組成的「小企業叢」角度下手。因此，陳介玄發展了「彈性化協力企業組合結構」的概念。在此結構下，台灣的廠商在生產技術、管理方式、資金調度與貿易網絡方面，形成「組合式」的協力關係。其協力關係的建立，往往都是社會關係先行，即靠彼此人脈介紹、引薦成為合作廠商。這使廠商間的合作有了「信任格局」的基礎，願意減少利潤，共體時艱，或是承受對方的延遲給付（趙蕙鈴 1995）。

就在學界普遍接受人情關係，是協力網絡發展的重要支持之際，張苙雲與譚康榮（1999）以組織社會學的角度，指出人情關係的動力，仍需由「組織效率」與「生存邏輯」提供。在《網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性》一書中，吳思華（1999a）透過自己（1999b）及其他研究者（吳思華 1999b；李仁芳 1999；

蔡敦浩 1999；張苙雲 1999）的案例對話，提出幾個問題，包含「網絡的運作與維持，確實祇是依賴人情手法的操弄嗎？還是有其他的專業管理方式？」（吳思華 1999a：272）；他接著認為，網絡運作的效率，還取決於長期互信互賴的利益關係、共同語言和共同思維的溝通媒介，人情關係只是其中的一項表徵。這個討論呼應了柯志哲和張榮利（2006）的憂慮，以及葉匡時等人（1994）的發現。前者擔心重視人情原則的傾向，導致協力網絡背後其他社會機制受到忽略，因此整合了社會學的網絡與管理學的經濟觀點，指出廠商是在經濟關係確立後，再思考如何輔以社會關係鞏固。後者則發現台灣紡織業的網絡地位建立，是以價格、區位、技術資源等業務關係為主，親友等人情關係次之。

除了廠商行動者外，國家與其代理人也是協力網絡的重要一環。21 世紀後，台灣廠商面對隨發展成熟而來的投資報酬率下降，瞿宛文和安士敦（2003）認為由中小企業組成的協力網絡已不足應付，必須由政府協助取得技術升級的能力。王振寰（2010）大致同意前者的看法，但他認為隨廠商發展成熟，掌握了高於官員的產業知識時，國家得透過法人機構與廠商研發及合作，退居創新的「促進者」（facilitator）和「誘發者」（enabler）。這種體制恐怕難以孕育突破性的創新，因而面臨發展瓶頸。然而除了退居「促進者」和「誘發者」的角色外，謝斐宇（2019）認為國家可以透過不易被觀察到的方式，持續發揮積極的作用。如廣泛地介入不同層面，形同「隱藏的基礎設施」，促發中小企業網絡的學習。

大部分學者對於國家在網絡間發揮的作用，都給予相當的重視，然而在描述其作用積極程度時，卻發生了落差。此落差可能根源於產業升級的不同認識，並反映在對網絡競爭力建構的不同看法。對於瞿宛文、安士敦和王振寰而言，產業升級猶如硬實力的競逐。故面對技術難以追趕先進國家的情況，瞿宛文和安士敦強調需朝向協助領頭羊取得規模經濟；王振寰則認為需培植網絡整體的激進創新能力。對謝斐宇來說，產業升級還有軟實力的考驗。因此網絡競爭力的建構，應是維持其活絡與彈性專業化能力。

簡而言之，協力網絡的結構是台灣產業的重要特色，利益與人情的綜合考量是其重要運作邏輯。除此之外，網絡成員還包括國家與其代理人。然而關於國家在網絡中擔任的角色眾說紛紜，這可能與對產業升級的不同看法有關。不同的理解下，網絡會被要求具有不同的競爭能力，國家也因此會有不同的角色。究竟何種框架更具解釋力？一個相當籠統又安全的回答是——因具體情境而異。也就是說，研究需要針對成衣業所處的競爭環境，找到適合的升級架構，才可以進一步談論其網絡需具備何種能力，或網絡的某些特性是否支持升級。因此接下來我將回顧產業升級的基本內涵、類型與機制，嘗試進行這方面的工作。

### 三、產業升降級與技術能力

「產業升級」可以被定義為一獲取更高價值的變化過程，也可以用來形容一國家、一群聚產業或一產業結構，知識基礎和專業化程度的變化過程 (Floris et al. 2022)。Humphrey 和 Schmitz (2002) 透過將升級分出四個可能的面向，提供了較易操作的定義。其包含「製程升級」(process upgrading)，代表應用更佳的技术改善生產流程；「產品升級」(product upgrading) 則是生產更高附加價值的產品；「功能升級」(functional upgrading)，指增加新的功能服務；「跨部門升級」(intersectoral upgrading) 則指利用既有的知識，到不同的產業鍊開始新的活動。除此之外，由於產業發展不一定對社會帶來完全正面的影響，尚須考慮「社會升級」(social upgrading)。Barrientos (2011) 等人將其定義為勞工權益、就業品質的改善。

當然，也存在著與前述過程相反的發展路徑。Blažek 等人 (2020) 整理了多種產業負面發展的可能，其中包含了「路徑降級」(path downgrading)，即特定區域產業拋棄更高附加價值功能的過程。其定義與「產業升級」呈現明顯的對比，可以初步將其視為「產業降級」。值得注意的是，儘管會對區域的長期競爭力造成破壞，但降級在短時間內可能有延長廠商生命的作用。此現象可以呼應「低路」(low-road) 的策略，即透過壓低產品價格、降低對勞動力的技能要求及薪資的競爭手段 (Van Grunsven and Van Egeraat 1999)。

回到升級的討論，無論從理論上或是操作上的定義來看，都可以發現更高階能力的獲得是升級的關鍵，而獲得高階能力的來源又可以分為知識的學習或創新。因此先從學習開始，首先，根據學習的難易度，Polanyi (1966) 初步將知識分為顯性知識 (explicit knowledge) 與隱性知識 (tacit knowledge)。顯性知識即可被以文書、語言等媒介傳遞，不需透過體驗方式便可操作的知識；隱性知識則指難以被符號記載的知識，需要透過累積經驗與感受才可以習得。以空間的角度來說，顯性知識因為可以透過物質記載與傳遞，容易在不同空間流動與擴散 (王振寰 2010)。從這點來看，後進國家透過進入成衣業，一開始便能獲得快速發展的原因，歸功於成衣製程容易標準化，可以在不同區域間複製。而其要再獲得更進一步發展的關鍵，就在於沒有相關操作手冊的隱性知識該如何習得。

接著，與學習不同，創新來自於新知識或技術的生成。根據不同強度，可以將其分為合成知識 (synthetic knowledge) 與分析知識 (analytic knowledge)。前者指透過應用現有知識，創造出新的組合，其可透過廠商間彼此學習，達成漸進的創新；後者指全新的知識創造，常需仰賴研發部門或機構間的合作，方可作出更激進的創新 (Laestadius 1998；Asheim and Coenen 2005)。然而合成與分析知識的區分，似乎在工程科技方面有較合適的應用。當論及與美學有關領域的創新時，Asheim 等人 (2007) 指出，便需要有關人文及美學的知識架構——象徵知

識 (symbolic knowledge)。象徵知識與意義、慾望的創造有關，常用於產品外觀設計等與符號有關的事物 (Asheim and Hansen 2009)。很明顯的，成衣業是象徵知識作用的重要場域。相較於其他類型的知識，已被指出許多可能的獲得來源，象徵知識的獲得來源尚未被充足研究。不斷反覆的實踐，強調突破慣例的做中學是一個可能來源 (Asheim et al. 2007)；Tuijl 等人 (2016) 指出另一個重要來源則是強調不同文化、領域間，具流動性的考察 (monitoring)，簡單來說，即跨領域的交流。

總結來說，高附加價值功能的獲取或喪失，決定產業朝向升級或是降級。而要獲取相關能力，可以透過知識的學習或是創新。就學習方面來說，台灣成衣業已獲取足夠的顯性知識，而具備一定程度的生產能力；要更進一步發展的關鍵，可能在於隱性知識的獲得。從創新方面來說，成衣業重要的競爭力來源則在於象徵知識的生成。因此，要探討台灣成衣業的升級可能，可以考察生產能力以外的技能獲取，以及象徵知識生成的機會。

## 第四節 研究設計

文獻回顧過程，隱約浮現了研究的可能框架，包含中小企業的網絡視角、GVC 以外途徑發展的可能、成衣業特有的競爭環境、與技術能力獲得相關的升級機制。因此，我首先將依據前者以及研究發問，更具體地將研究架構搭建起來；接著，再對研究對象做出明確且易操作的界定；最後，由於研究發問探詢網絡轉變的細緻過程與原因，並涉及成員的互動、連結等動態，故研究主要使用質性的方法進行，包含蒐集次級資料、進行半結構式訪談以及參與式觀察等，具體的操作過程將在以下詳述。

### 一、研究架構

研究架構如圖 1 所示。在第一章第二節的問題意識中，研究參考前人的研究，以及台灣成衣業產值在 1987 年後明顯下降的時機，將近代考察的重要起點設為 80 年代末期。為了掌握本地製造業近代發生的轉變，需和近代以前的發展進行對話，因此有道自 80 年代末期前至近年的時軸。台灣成衣業在 80 年代末期以前，如同多數甫入 GVC 或是 GPN 的後進國家，由於自外銷代工起步，受 GVC 或 GPN 影響甚深；惟近代外銷產值驟降，顯示近年可能漸與 GVC 或

GPN 減少連結，而為本地網絡所主導。這反映在時軸下方隨時間逐漸縮小的 GVC 或 GPN，以及後續由本地成衣製造業者為核心所組成，更為明顯的本地產銷網絡。本地產銷網絡中，除了生產者是網絡的核心，整體的網絡成員也包含通路業者者、國家與機構代理人等。

在時間的進程中，有四個重要討論面向。首先是產業結構面對的轉變，包含了業界行規等制度、社會風氣及時尚等風潮。此面向的討論將與本地成衣業者所在的生存環境進行對話，幫助回答研究的第一個發問：本地成衣業者面對的產銷環境，因何原因發生何種改變？其次是包含企業、國家與個人等，網絡中行動者的互動，這將有助於回答第二個研究問題：本地產銷網絡對環境的改變做出什麼回應？第三是產業本身的特質、產品與製程特性，例如勞力密集的特性、產品人體曲線的需求等；以及第四，產業技術知識的學習與創新情形。在結構轉變、網絡行動者的考察基礎上，加入最後兩個面向的探討，將幫助研究描繪本地成衣業者升降級的情形。

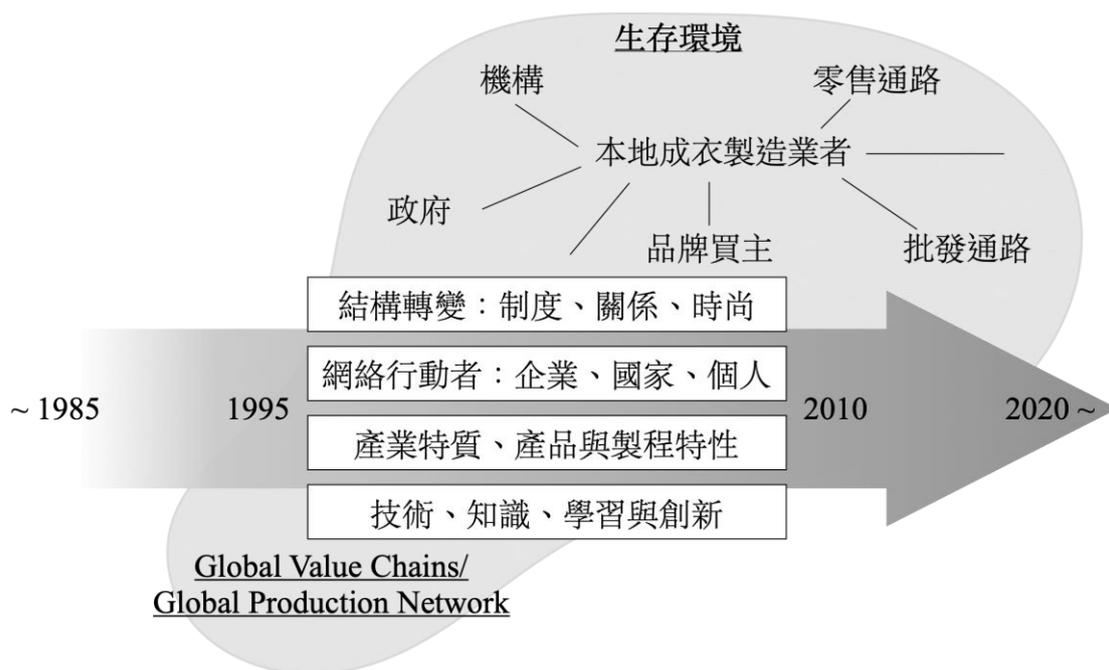
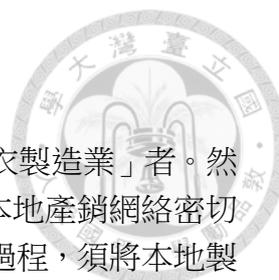


圖 1 研究架構



## 二、研究對象

研究主要關心的對象，是產銷活動仍留在台灣的「本地成衣製造業」者。然而本地製造業並非獨立於系統之外，單獨行動的個體，而是與本地產銷網絡密切互動。因此在探詢本地製造業，如何對環境的變化做出回應的過程，須將本地製造業者，放在本地產銷網絡的脈絡中考察。整體來說如圖 2 所示，以下詳述之。

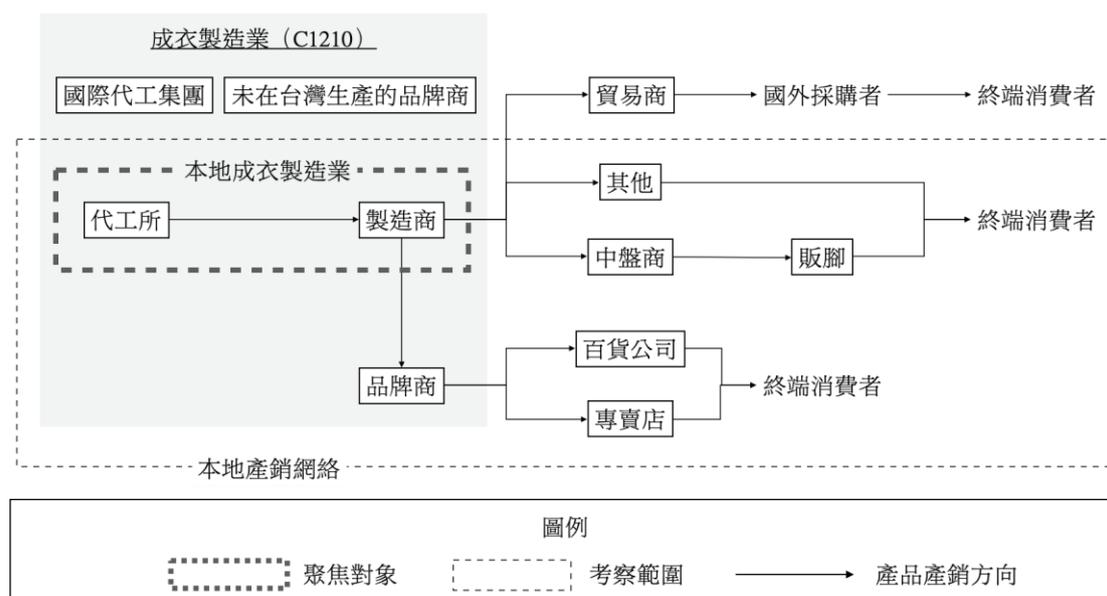


圖 2 研究聚焦對象與考察範圍

首先，若按《中華民國行業統計分類》(第 11 次修正)中，製造業下的「成衣製造業」(C1210)，可以辨識出以下行動者，包含「製造商」、「代工所」、「品牌商」以及「國際代工集團」。惟並非所有成員都與本地製造業保有關聯，例如「國際代工集團」與本地製造業關聯有限；「品牌商」也有全數產品不在台灣生產者，其亦不在考察之列。因此，研究將大程度聚焦在主要產銷活動仍留在本地的「製造商」與「代工所」。「製造商」顧名思義，承接或整合了產品的主要製程。其有可能自己完成產品，或是將製程、產能的一部或全部再度外包，甚至是自己推出產品。無論如何，它的任務重點是將產品生產完成後，交到委託者或通路業者，而非終端消費者手上。「代工所」沒有能力接受生產完整產品的委託，而是精於處理特定製程。製造商往往會將部份工序委託予代工所，如裁剪、縫製、漂染、整燙等代工所。

其次，由於為回答本地製造業對近代環境轉變做出何種回應，需要以網絡的視角考察，因此研究必須考察到本地製造業者所活動的產銷網絡。此網絡的成員，

除了「代工所」與「製造商」外，包含了成衣製造業中，會將產品一部或全部委託本地製造商生產的「品牌商」，及《行業統計分類》中，批發及零售業下之「服裝及其配件批發業」(G4552)與其販腳、「服裝及其配件零售業」(G4732)和「百貨公司」(G4712)。「品牌商」登記的項目多同時涵蓋「成衣製造業」與「布疋及服飾品零售業」，其營業重心在於推出產品上市計畫，並將產品售予終端消費者，其中產品的生產則外包予製造商，已非其核心業務。「服裝及其配件批發業」主要指成衣「中盤商」，其常收購如 OBM 等製造商推出的產品，再將產品供予其下延伸的夜市、傳統市場攤販等「販腳」。「販腳」雖然是嚴格意義上的零售業，但由於其往往未有登記，並且與中盤商之間關係綿密，因此為了研究需要，我將「中盤商」與「販腳」合稱為「批發體系」。「服裝及其配件零售業」涵括了連鎖品牌商的「服飾專賣店」。另外，經濟部 2022 年公布的《批發、零售及餐飲業經營實況調查報告》指出，衣著及服飾品佔銷售結構最主要者，除了第一名是「布疋及服飾品零售業」(88.6%)，第二名即是「百貨公司」(36.4%)。衣著及服飾品同時是「百貨公司」最大宗的銷售商品，因此研究也將「百貨公司」列入考察範圍。「服裝及其配件零售業」及「百貨公司」兩者合稱為「零售體系」。圖 3 呈現了上述對象之間的基本關聯，更具體的分工情形將在第四章第三節針對產銷流程考察時呈現。

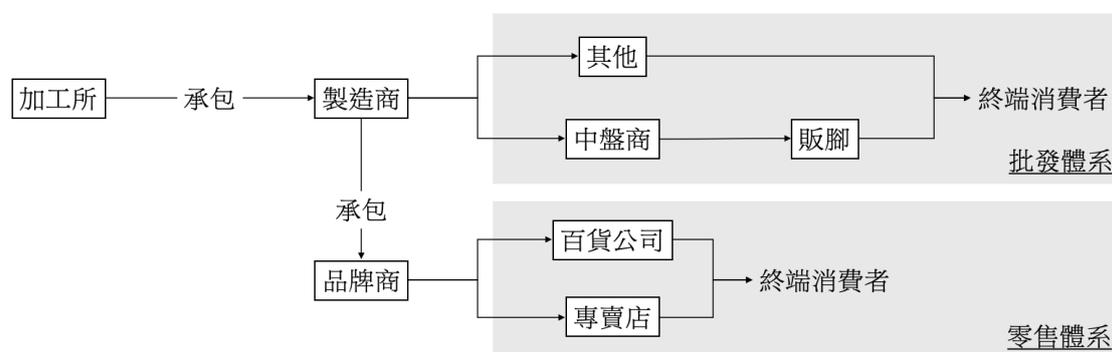


圖 3 台灣本地成衣產銷網絡主要成員

資料來源：本研究自製。

### 三、研究方法

產業網絡常由多個互相合作、競爭的成員組成，彼此關係交纏複雜，難以靠統計數據描述，因此研究主要以質性的方法進行，包含次級資料蒐集、半結構式訪談、個案分析以及參與式觀察，以捕捉網絡關係與互動的多元。以下分別詳述這些方法操作的具體內容。



### (一) 次級資料蒐集

必須使用次級資料的原因有二，一是許多中小企業對自己的營運表現、生產資訊未有數據紀錄，因此需藉統計資料、過去的研究和報告協助，掌握產業整體發展，同時建立對產業足夠的基本認識；二則可減少訪談對象抽樣方法造成的偏差，同時與訪談所得相互對話。重要的統計資料來源包含經濟部統計處資料庫、主計處薪情平台等，提供產業發展的指標數據。除此之外，產業中還有次級部門的存在，其發展情形通常難被統計數據掌握，因此還需要過去有關的描述性資料，如柯志明（1993）、柏蘭芝（1993）、金潤泰（1993）、謝國雄（1997）和姚佳君（2000）等人的研究，提供了 80 年代末期前後成衣業者的重要圖像。

### (二) 半結構式訪談

半結構式訪談保有主軸又開放的態度，可供受訪者彈性地提供的資料，產生獲得意外收穫的機會。訪談的主軸包含但不限於 80 年代末前至今：

1. 身份與業務的轉變。如 OEM 變成 ODM、品牌商轉為團體服飾訂做、批發變成代工所等。
2. 員工的人數增減、招募來源、通常的薪資與計價方式。例如過去員工有 20 人，多來自彼此介紹，並以計件、承攬制方式計算薪資，平均月領 8,000 元；現今員工有 10 人，靠社群網站招募，且以月薪制計薪，月領 28,000 元。
3. 主要產品及銷售對象的改變。如過去主要生產丹寧衣褲，並在專櫃自售；今多生產 T-shirt 銷予中盤商。
4. 設計方法、產銷流程的變化。如設計方法從個人參考時尚雜誌，變為集體到百貨專櫃考察；生產流程漸不需經水洗染整等。
5. 合作的對象範圍及合作方式。如過去自己完成所有製程，今多將車縫、釘釦、包裝等程序外包予代工所；以往多將產品賣斷予中盤商，現今改委專賣店寄賣。
6. 合作對象間是否發生過衝突，以及如何解決。如外包廠商捲款潛逃，選擇默默吞下；自身週轉不靈，探詢合作廠商延遲給付的可能等。
7. 如何進行研發或是獲取新的技術知識，提高產品競爭力或製程效率。如親自嘗試不同車縫工法；透過兒女瀏覽購物網站、報章雜誌，得知新工具的發明並購入等。

8. 是否嘗試接受政府和公共機構的補助或輔導，發生什麼效果；如果沒有是為什麼。如曾參與經濟部中小企業處的培力計畫，成功建立品牌；疫情期間想申請補貼卻因未有行號登記而作罷。

更進一步的細節，尚會針對受訪者身份以及該下氛圍做調整。訪談過程錄音會經受訪者同意，若無法取得同意則以手寫筆記。取得同意後所得的音檔，主要藉線上語音辨識服務，轉化成逐字稿。

由於我出生成衣家庭的背景，主要抽樣方式是滾雪球取樣（snowball sampling），意即透過人際關係的相互引薦，像滾雪球般從一樣本的推薦找到下一個樣本，直到累積足夠的數量為止（莊道明 2012）。訪問的全體名單如

表 1 所示，其分類是以當前最主要的身份為主。因此，雖然有些身份類別的樣本數看似較少，實則相當豐富。如有不少非現任製造商者，在 90 年代前曾為製造商。

表 1 訪談對象及其簡歷

製造商		
編號	訪談日期	簡歷
O1	2021 年 12 月 10 日	80 年代末創立女裝 OBM，90 年代轉為 ODM，2000 年後做 OEM。
O2	2022 年 10 月 31 日	70 年代創立 OEM，至今不變，主要內銷。
O3	2022 年 11 月 7 日	70 年代創立 OEM，至今不變，主要外銷。
品牌		
編號	訪談日期	簡歷
B1	2021 年 12 月 7 日	70 年代為服裝開發業務，80 年代創立內銷男裝品牌至今。
B2	2022 年 11 月 1 日	80 年代前創立 OBM，90 年代起代理國外品牌。
B3	2023 年 2 月 3 日	80 年代父輩創立女裝品牌，2000 年後擔任該牌總經理。
中盤		
編號	訪談日期	簡歷
W1	2022 年 5 月 8 日	70 年代起創立女裝批發，90 年代後轉為男裝批發至今。

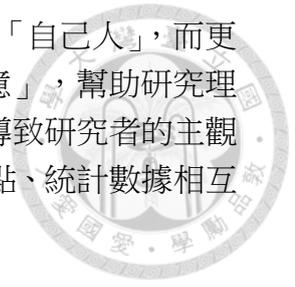
W2	2022 年 9 月 21 日	70 年代為女裝批發店員，90 年代後創立女裝批發至今。
團體服飾		
編號	訪談日期	簡歷
G1	2022 年 9 月 5 日	80 年代創立女裝批發，90 年代後轉為團體服飾訂做。
G2	2022 年 10 月 31 日	80 年代為家業（運動服訂做）業務，90 年代接掌家業。
G3	2022 年 10 月 31 日	80 年代為女裝 OBM，2000 年後轉為團體服飾訂做。
G4	2022 年 11 月 1 日	2010 年後創業團體服飾訂做至今。
G5	2023 年 11 月 14 日	90 年代前為 OEM，90 年代後轉為團體服飾訂做。
其他		
編號	訪談日期	簡歷
T1	2021 年 12 月 10 日	70 年代家中開設水洗廠，90 年代後接掌家業。
T2	2022 年 10 月 13 日	曾任布貿易商業務。
T3	2023 年 2 月 8 日	80 年代起陸續服務於大型代工集團、女裝品牌、紡拓會，現餐飲業者。
T4	2023 年 4 月 6 日	女裝設計師，業務範圍包含產品生產，近似個體 ODM。

### （三）參與式觀察

狹義來說，在 2022 年 9 月到 2023 年 5 月的研究期間，研究者一直身為台灣成衣業的一員，在 OEM 中從事有關物流及包裝的工作，包含運送、寄發裁片予工人車縫成半成品；把車縫後的半成品陸續送往水洗、釘釦、整燙等程序；將整燙好的衣服包裝並出貨至買主手中；以及購買線材、鈕扣、拉鍊等副料的工作。這協助了研究掌握成衣各階段生產流程會遇到的困難、使用的技術，以及不同分工組織間所需的協調。更廣義來說，研究者在出生起，便成堆的衣服中長大，耳濡目染下掌握了業界內的專業術語，如「嘛嚕啊」代表休閒羅紋 T-shirt；「前、後片」分別代表不同的裁片部位；「盲縫」則是種隱藏縫線的工法等。

因此在 2022 年 9 月到 2023 年 5 月的正式研究期間，訪談可以省略許多關於基本知識的疑問，並用專業的術語直接進行交流。參與式觀察除了確保研究

深度，同時其所累積的相關經驗，還讓受訪者感覺到研究者是「自己人」，而更願意和研究者「講過去」，進一步共享產業的「經驗」與「記憶」，幫助研究理解研究對象互動和行為的真實語境。然而，參與式觀察也可能導致研究者的主觀意識，影響到觀察結果的客觀解讀，這點將透過與不同文獻觀點、統計數據相互對話校正解決。



## 第二章 成衣業的歷史與產銷脈絡



從研究動機、提問，經文獻回顧到建立起具體的研究框架、研究方法後，即將進入實質的分析環節。然而為了進行接下來的討論，還需對成衣業有更多認識。因此，本章將先梳理成衣業在全球及台灣的發展歷程；對於相關沿革有所了解後，再掌握台灣本地成衣製造業的生產、銷售過程，及產銷過程的不同成員分工。

### 第一節 成衣業起源與全球化

「成衣」的誕生距今約一百多年前，自成為一個具規模的產業以來，它就相當依靠廉價勞動力的使用。其全球化過程大致上來說，就是不斷逐低廉勞動成本的水草而居，猶如「遊牧工業」。然而除此之外，還受政治歷史因素深刻的影響。台灣成衣業同紡織業，主要在戰後因為廉價的勞動成本及上述的因素加入 GVC，並很快地蓬勃發展。然而在後續面對到成本上升等議題時，台灣成衣業開始外移，走上與紡織業不同的道路。

#### 一、成衣的誕生

在人類的歷史中，大部分時期的衣物都是由當地裁量自製，一直到工業革命前，最普遍的成衣來源仍是二手市場 (Druesedow 2005)。當代成衣之所以能夠普及，有技術與文化因素。1820 年，標準化提供了廉價生產的契機，英尺捲尺的問世以及美國內戰期間針對士兵的大量統計，發展成了精確的服裝尺碼。但最直接引發大規模生產的技術創新，是 1846 年 Elias Howe 發明的縫紉機，大幅地降低了生產成本。雖然此時一些業者開始大量生產了不需要合身裁量的成衣，但尚未被廣為接受，社會上仍習慣穿著手工訂製的衣服。大量生產的「成衣」，主要是供給水手、奴隸或軍隊 (Garfink n.d.)。成衣產業之所以開展，尚有賴文化及社會層面的解釋。首先，「時尚」文化逐漸形成，社會對於穿著的標準也漸為放

寬 (Druesedow 2005)；另外，1870 年代的經濟大蕭條，讓男性發現成衣使其毋須再訂製全套西裝，而可以分開購買現成衣褲 (Garfink n.d.)。

1920 年代，成衣業在美國開始蓬勃發展。此時的成衣業擴張與美國的都市化與移民潮息息相關。中產階級的茁壯以及歐洲為主的移民，增加了成衣的需求，並且這些移民也帶來了裁縫知識，同時成為成衣工廠的血汗勞動力。這使紐約在 30 年代成為世上最重要的成衣生產地，廠商聚集使紐約成衣業可以更靈活的對市場做出反應；與此同時，百貨公司的興盛使紐約成衣業批發與零售的分化更進一步發展 (Wilson 2005)。美國服飾產業從業人口在 50 年代達到了 140 萬人高峰；60 年代起，美國成衣業者便踏上了海外生產之路，尋求更低廉的勞動成 (Druesedow n.d)。物流與通訊方面進步在這過程扮演了重要角色，其使得產品拆分在不同地點生產成為可能。但除了科技進步原因外，還有政治與經濟因素。

## 二、成衣業的全球化

美國成衣業外移是成衣業全球化的重要起源，其與二戰後貿易自由化與冷戰的背景有關 (張逸民 2016)。二戰後主流經濟背景，多認為貿易自由化是振興經濟的主要對策。為凸顯西方陣營政經制度相較共產主義優越，並圍堵共產勢力的擴散，美國便以此方針振興盟國的發展。在貿易自由化背景下，缺乏技術與資金的國家，透過大量外銷換取外匯後進行工業化一徑，被視為步入發展的重要起點 (張逸民 2016)。因此美國選擇引進技術門檻較低、勞力密集的紡織成衣業，到日本與中南美洲各國，刺激這些國家透過前述路徑工業化的機會。

在重建日本時，亞洲局勢仍不斷丕變，如中國動盪、韓戰爆發與越南共產黨崛起等。為避免亞洲赤化，扶植日本的政策被擴大使用到鄰近的東亞各國。由於看中了進入門檻低、勞力密集的特性，美國將紡織成衣業帶進了後來的新興工業化國家，扶植當地經濟發展。為了吸納這些國家的紡織與成衣產品，美國還開放了國內市場，成為了東亞國家紡織品的重要進口國。

由於日本有較扎實的工業基礎，其平價產品很快地搶佔了美國成衣市場，引發美國本土成衣業者不滿。為回應國內業者的壓力，美國開始對日本進口成衣設下配額限制，但這並沒有使本土的業者振興，而是使得原本向日本下的訂單流往亞洲四小龍。受到配額及同時工資上揚、匯率上升等因素影響，日本業者開始往四小龍等國家投資，使得相關的技術在東亞之間發生了轉移。獲益於外來投資及具競爭力的生產成本，使四小龍在 1960 年代取代日本，成為了美國成衣進口主要來源 (張逸民 2016)。

受不了持續來自後進國家的平價成衣進口，使美國等成衣進口國在 1974 年要求出口國簽訂「多重纖維協定」(Multiple Fiber Agreement，簡稱 MFA)，限制

後者能出口到前者的成衣數量。四小龍等國業者因為出口受限，開始轉型或向中國、東南亞等地投資設廠，利用該地可用的配額。MFA 最初用意雖是保障成衣進口國的工作機會，但無意間引發了成衣產業在有可用配額地區的蔓延（張逸民 2016）。WTO 成立後，MFA 在 2005 年起不再適用。成衣產業自此不再受地區配額影響，得在任何具特定生產效率的地方發揮優勢。

圖 4 顯示了 2021 年成衣出口額前十大國家。中國作為世界工廠，出口額排名第一，相當於第二到第八名總和。孟加拉與越南分別位列第二與第三名，同為供應全球的重要節點。部分國家未具明顯工資優勢卻榜上有名，有兩個可能。一是如義大利等國，有精緻的手工藝傳統及產業群聚維持其競爭力；二是像土耳其與西班牙因接近歐洲市場，成為可靈活回應市場需求的生產基地（Tokatli 2008）。

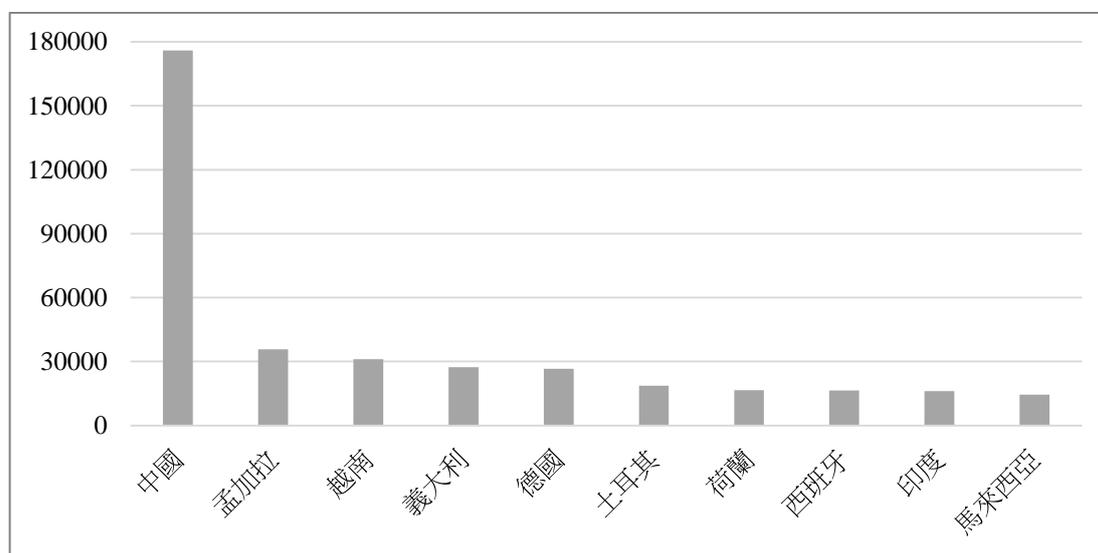


圖 4 2021 年十大成衣出口國出口額（百萬美元）

資料來源：WTO 統計資料庫 (<https://stats.wto.org>，取用於 2023 年 5 月 20 日)。

## 第二節 台灣成衣業發展

在爬梳完成衣業的起源與全球化後，接著再進入台灣的脈絡，分階段爬梳成衣業發展，其大致上可以分為四個時期。首先，在 50 年代以前的潛伏期，台灣成衣業還未有明顯的發展，不過卻打下了工業化的基礎；其次，在 50 年代到 60 年代中的萌發期，成衣業因為政治歷史因素，吸收了外在的養分而萌芽；接著，

60 年代末期到 80 年代中期的成長期開始快速成長；到了近代，即 80 年代末期後至今，則開始面對有關發展飽和需轉型的挑戰。



### 一、40 年代中期以前：潛伏期

即便成衣業與紡織業的技術特質相當不同，應該分別分析，但台灣紡織業實是成衣業的重要起源。紡織業在台灣的開端，可以追至日治時期，日本政府對台灣的殖民地工業政策。1941 年，在南進政策的背景下，日資開始在台設立現代化的棉紡廠（瞿宛文 2008）；同時，因為原物料短缺，日本人將更生紗技術帶到台灣。這項技術可以將舊的衣布，重新彈製成冬衣布料或毛毯，可視為台灣最初步的成衣製作（毛樹仁、沈珮蓁 2013）。需要注意的是，即便日本政府確實替台灣打下重要的工業化基礎，但因為當時台灣只是日本的殖民地，因此所受到的幫助，還是有一定程度上的限制，以避免殖民地的工業發展影響到日本本土（瞿宛文 2008）。

### 二、40 年代晚期到 60 年代初期：萌發期

1948 年起，因為國共內戰的影響，不少紡織廠開始從大陸遷移到台灣；同時幾年間，國民政府也開始接收日資棉紡廠，進行組織的整合。由於這個時期的台灣在工業設備、民生物資方面，都因為戰爭剛結束而相當不齊全，因此來自大陸的紡織廠的機器設備，成為重要的發展資源（瞿宛文 2008）。

縱使這段期間，紡織生產量以倍數進行成長，但其原料與成衣所需的布疋仍需進口，同時外匯又相當短缺。據統計，1952 年紡織貿易逆差即占當年全台貿易赤字的 39.3%。因此發展紡織工業，成為該下最有效節省外匯支出的手段（張忠本 1975）。為在外匯短缺、原料不足的情況下發展紡織工業，政府開始規劃「代紡代織」的政策，其內容主要是由政府分配美援的棉花，委託民間加工後收購後，再將收購的產品售給織布廠接著織布，最後所得成品再交給政府配售（瞿宛文 2008）。1950 年韓戰爆發。美國為避免台灣赤化，大量提供技術與經濟援助，試圖凸顯共產黨統治下計畫經濟的落後。在美援顧問協助下，台灣紡織廠獲得許多技術改善與設備提升。1953 年，國民政府展開第一期經建計畫，將紡織業列為優先發展產業，吸引了許多包含香港等地的僑資投資（張逸民 2016）。據 Gereffi 與 Pan（1994）指出，這時棉紡織廠主要成品為軍隊與學生制服，一般民眾仍習慣自行縫補衣物，或是有較富裕者則自行訂製服飾，因此成衣技術尚未擴散。1957 年，政府解除了許多原本的管制措施，使得民間紛紛投入紡織成衣業，產能擴張的同時，競爭也開始激烈（瞿宛文 2008）。

50 年代後期，由於日本經濟低迷，需求下降，遂將台灣作為消化過剩織品的出口地，加上同時日本棉紡產品出口受到先進國家限制，台灣成衣業趁勢發展，開始蓬勃外銷。1960 年，政府推動加強成衣出口計畫，同時成立成衣出口同業公會。在此期間，台灣成衣業者也透過美國連鎖百貨，將產品分銷至全國各地（葉立誠 2009）。

### 三、60 年代中期到 80 年代中期：成長期

1966 年，台灣成衣貿易出現順差（蘇偉哲 2011）。此期間台灣成衣業發展極為迅速，並且 OEM 的生產模式在廠商之間逐漸流行。1968 年起，紡織成衣業的上下游體系逐步建立；1972 年，台灣與港、日、韓並列全球四大成衣出口地。此時的成衣產業十分風光，台灣各地由南到北，都興起了許多利用大成衣廠餘料加工的成衣聚落。如沙鹿等地利用主要由女性組成的勞動力，搭配當時「客廳即工廠」的政策，替台灣攢下豐厚的外匯存底（李宜芸 2013）。此期間不只外銷市場，內銷市場也相當熱絡。由於高速經濟成長，台灣產生大量薪資階級，加上婦女就業率提升等因素，催生國內平價成衣市場利基，供五分埔等地的小工廠或工作坊起家，形成蓬勃的在地產銷網絡，將產品銷往各地夜市與攤販（柯志明 1993；李銘 1994；余舜德、周耿生 2004；黃佩鈺 2008）。

1974 年，在貿易保護主義興起下，MFA 開始生效。這是由多個主要成衣進出口國家，就紡織品貿易所簽署的協定。MFA 採用了進口配額的制度，規範了主要成衣出口國能外銷至主要成衣進口國的數量。這個協定對台灣業者的影響相當複雜。梁淳淳（2004）認為，MFA 不但未使台灣紡織品出口減少，甚至還帶動台灣與其他東亞國家的紡織成衣業升級；李隆生（2001）認為 MFA 使得成衣業發展減緩；張逸民（2016）則認為 MFA 的實施，無法阻止台灣紡織業的快速成長。無論如何，MFA 確實做為一個契機，使台灣的成衣業開始思考海外設廠與轉型。

由於台灣當時國際地位受到動搖，難與先進國家以官方身份針對 MFA 內容進行談判，因此在 1975 年，政府輔導民間成立了紡織成衣業的公共機構——中華民國紡織外銷拓展會（以下簡稱紡拓會），處理紡織品國際貿易有關議題；1979 年，為加強成衣產品外銷，又有出口紡織工業改進委員會成立；另外在 1986 年，紡拓會創設品牌，使紡織成衣業者產品出口時，只要取得其授權，便可以台灣自有品牌行銷國際（葉立誠 2009）。



#### 四、80 末期至今：轉型期

1987 年，台灣外匯存底突破 500 億美元的同時，成衣服飾出口也在 1987 年達到了頂點，其後開始逐年下降，由盛轉衰。主流觀點認為這是因為新台幣大幅升值、工資與土地取得等生產成本提高，使得生產要素比較利益喪失（Gereffi and Pan 1994；李宜芸 2013），其他原因還包含成衣業的勞動環境較差，興起的電子業與服務業因此吸引了更多的就業人口等（鮑文仲 1996；Gereffi and Pan 1994）。綜上種種原因，最終導致了台灣紡織品競爭力衰退，許多中小型成衣業者被迫關門。

1987 年，政府開放海外投資，提出了三角貿易模式，讓許多業者選擇出走以降低生產成本。這些海外投資地點多在包含馬來西亞、泰國或菲律賓的東南亞，甚至遠及墨西哥與加勒比海地區（Gereffi and Pan 1994）。雖然事實上，早在 1980 年代中國改革開放時，便有台商透過在新加坡或香港等地，成立公司投資中國（張逸民 2016），但正式投入則有賴 1990 年政府所公布的《對大陸地區間接或技術合作管理辦法》。

台灣紡織品出口主力原為成衣，但隨「台灣接單、中國生產」的三角貿易模式逐漸穩固，許多成衣業者直接放棄生產，使布疋取代成衣成為外銷主力。90 年代起，剩下的成衣業者開始第二波對外投資。除要再次降低生產成本外，也與 MFA 的配額和北美自由貿易協定（North American Free Trade Agreement, NAFTA）有關（李宜芸 2013）。國內成衣產量再度減少，且布疋出口又以供給海外生產的相同原因再次增加；同時，自香港、南韓、義大利和日本等地進口的女裝逐年變多，增加了內銷廠商不少壓力（鮑文仲 1996）。

2005 年 MFA 取消，使中國與東南亞國家更能發揮其工資優勢。2006 年，台灣成衣出口值退出全球前 15 名。2008 年後，台灣成衣進口額開始超越出口額。據紡拓會《2021 年臺灣紡織工業概況》指出，2020 年台灣是第九大紡織品出口國，「出口金額為 71 億美元，在機能性、環保紡織品位居全球重要供應地位」；惟成衣部分則退居第 35 名，成衣業步上了與紡織業大不相同的路徑。圖 5 顯示了 1981 年後，台灣紡織業產值雖經歷一定程度震盪，但仍保持一水準；成衣業則在 1987 年達到高峰後明顯一路下降。

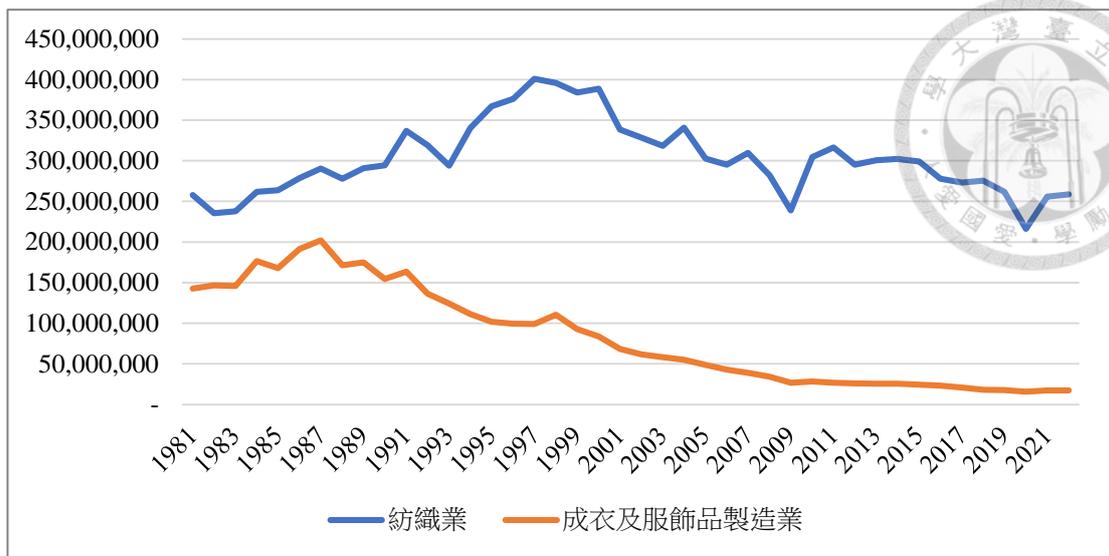


圖 5 紡織業與成衣及服飾品製造業歷年產值（千元）

資料來源：經濟部統計處資料庫（<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/query/Query.aspx>，取用於 2023 年 2 月 10 日）。

### 第三節 台灣本地成衣製造業的產銷流程及不同成員職能

透過前文探討，可知成衣業與紡織業已面臨不同環境。因此在探討成衣生產流程時，將省略原料在紡織業的形成細節，從成衣產品設計的起點開始。

80 年代末期以來，台灣本地成衣製造業生產流程改變不大。細節雖因不同產品類型或布種等而有所差異，但大致皆循圖 6 流程生產。成衣製作起點之一是由企劃人員考量目前流行趨勢、市場接受度和品牌定位後，打造上市計劃或產品系列，再發想系列之下個別產品的設計；或是省略前步驟，直接從個別產品的設計出發。在設計過程，設計師需先進行基本的選布、打版與製樣供模特兒試穿。

在選擇成衣布料時，需要考慮多個因素。首先是材質，如棉、絲、羊毛等，設計者需根據衣物功能和季節選擇合適材質。另外也需要考慮彈性透氣性，以及色彩、圖案和手感等視覺和觸覺因素，確保與設計風格相符。打版則是將設計師的設計構思，轉化為實際產品的重要起點。根據設計圖稿，透過電腦軟體或是手繪，製作出與衣物各部位，如前後片、袖子、領口等實際大小相同的紙板模型。依據打版所得的紙板模型，將挑選好的布料依前者的的形狀剪下後，便可以將布塊縫合，加上鈕扣、拉鍊、織帶等副料後，便成為最初的樣本，供模特兒試穿。

模特兒的試穿走秀會由相關決策者觀賞，評論市場接受度。若預測該產品市場接受度低，便會重回設計階段構思；接受度高便會訂下大量生產所需的布料，並同時將原本的設計樣板，自行或外包修改為方便大量生產的版型，進入大量生產的階段。

待布料到齊後，生產過程開始進入最主要的組裝階段。在這之前，需先將布料據大貨版型裁剪成布塊(即裁片)。大量生產階段的裁剪相較製樣階段的裁剪，要求更高的熟練技術及精確的操作，才能確保產品的一致。因此手工裁剪已較為少見，目前多為機械裁剪、雷射裁剪等。裁片按照不同的部位、大小或顏色分類堆疊整理好後，便可前往車縫成衣的工作。

進入將裁片縫合成衣服的階段前，需要對裁片進行必要前處理工序，如縫邊、壓平、開衩、打摺等，以便後續車縫能夠順利進行。接著，車縫工人將按設計要求，使用相應縫紉機和線材，進行直線縫、彎曲縫、壓腳縫等各種縫紉操作，再安裝拉鏈、鈕扣、袋子等零件。基本上這時已經得出一件能穿的衣物，然而為了美觀，還需要修剪多餘的縫線，並將縫線收口處理，使成品外觀整潔。

為了要達到特定感官效果，衣物有可能需要送往水洗廠，進行石洗、砂洗或酵素洗等工法。這些加工方法會在水洗過程中，將衣物與特定的化學品或材料結合，以達所需風格效果。如果產品需要染色或印花，那麼更需水洗去除染色過程中的過剩染料和其他化學物質，確保染色均勻和顏色穩定。當然，沒有上述需求的產品便不需送往水洗。

上述不斷加工的過程，必然使衣服充滿皺摺，因此還需要進入整燙階段。根據領口、袖口、襯衫下擺等部位不同，必須確保整燙壓力、時間、角度和溫度控制得當。如有必要，還需進行局部整燙或蒸汽燙等。這時衣物已經整潔美觀，可以進行包裝，以便運輸、儲藏及銷售。包裝往往還需根據產品特性和想呈現給消費者的印象，選擇合適的方法。此過程完成後即可出貨。

從上可知，每個分工程序都涉及相當專業的細節，因此需要仰賴各式功能的代工所，提供特定製程更專業的服務。故成衣生產過程，較少見單一組織獨自完成的情況，更常見的是將一部、全部產能或製程向製造商、代工所做不一定程度的外包。如自有產線者常在碰到像水洗等相當專業的需求時，將半成品送往水洗廠等專業代工所加工；受到委託的製造商可能因為產量不足，將部分車縫製程二次外包予代工所或是其他製造商。製造商大致上就是透過整合不同生產節點，承包上述生產過程的角色。

上述是一般成衣的生產過程，若按產品開發者及銷售通路的不同，可以區分出零售體系與批發體系的產銷分工模式，如圖 6 上下兩部所示。首先，零售體系的產銷過程通常由品牌商所發起。由於已大致上拋棄了生產功能，品牌商會將生產的需求告知製造商，委託製造商生產。在產品生產完成後，則送往品牌商所

營的專賣店、百貨公司專櫃銷售。品牌商需要將產品親銷予消費者後，方完成資金的回收。其次，批發體系的產銷過程通常由製造商所發起，尤其是 OBM。由於製造商未放棄生產功能，因此會自己包辦從企劃、市場評估到出貨的製程，當然中間也難免會有分包。值得注意的是，不同於零售體系中的品牌商，須將產品親售予消費者，製造商多在產品交付品牌買主，或銷予中盤後就大致完成資金的回收。將產品販售到消費者手上是中盤或販腳的任務。

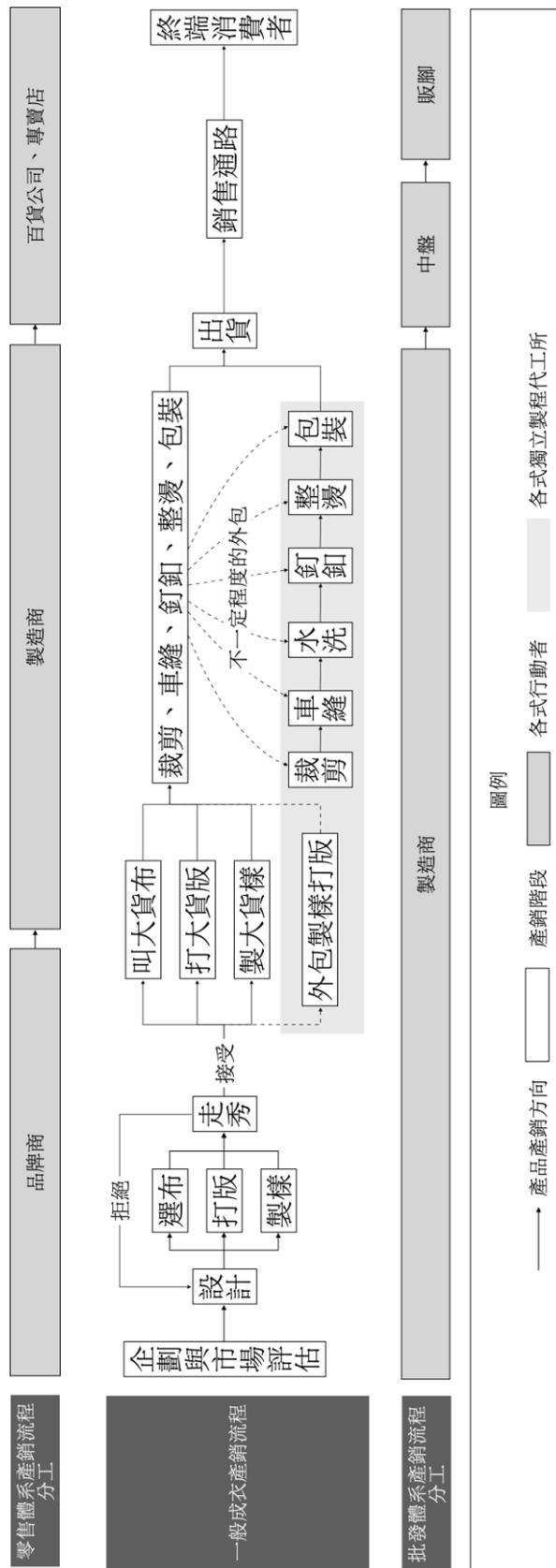


圖 6 台灣本地成衣產銷流程及不同行動者業務範圍

資料來源：本研究自製。

# 第三章 台灣本地成衣製造業近代產銷環境 變化及其因素



第三章開始進入實質的分析，旨在回答臺灣本地成衣製造業近代面對的環境，因為什麼原因而發生了何種改變。在生產方面，本地成衣業因為自 80 年代末後從業者減少，逐漸出現了不利大量生產外銷的條件；銷售方面，則有賴社會風氣開放、快時尚等因素影響，使本地生產的必要提升。整體來說，上述兩方面的環境改變，共構了台灣本地成衣製造業近代內需市場的多元開拓。

## 第一節 產銷環境變化

研究將台灣本地成衣製造業近代的環境改變，分為生產與銷售方面探討。生產環境的改變，主要有供應斷層的出現，以及規模優勢的減少。這影響了業者經濟與權力方面競爭力下降，導致成長受限。在銷售環境方面，則發生了時尚週期的加速，以及生活化的產品訴求，使本地業者生產的壓力及優勢同時增加，並且也發展出新的設計和生產過程來應付。

### 一、後援漸少的生產環境

本地成衣業原本在有充足勞動力供給，豐沛合作廠商的生產環境，使其得以承接條件較佳的訂單，並藉規模優勢發展。但在近代，其生產環境卻出現了供應斷層，並且規模優勢漸少，使業者發展受到限制。供應斷層可分成廠內的人才斷層，與廠商間的供應鏈斷層。這些影響到了業者即便眼前出現可承接大量訂單，趁勢發展的機會，也囿於缺乏足夠穩定的產能，只能選擇放棄。並且因為技術方面的問題，斷層也難被克服。另一方面，對於成衣製程來說，生產少量的產品與大量的產品，所需人數差異有限。對近代的本地成衣業來說，其接近於使用生產

大量產品的成本，生產少量的產品，使其規模優勢的發揮不如以往。這不僅降低了本地成衣業近代的價格競爭力，也使其失去了議價的權力，進而面臨訂單被延後生產的風險。



### (一) 供應斷層的出現

幾乎所有受訪者都認為其產品的生產，在近代遇到相當嚴重的缺工問題，沒有任何一位受訪者表示其目前合作供應鏈的產能或是第一線的勞工充足。這也反映在了工作現場的人員組成，相較於早期工人大多是未婚女性（柯志明 1993），至今已多為祖母輩甚至曾祖母輩的婦女。曾有 O3 抱怨道其新來的代工明明還很年輕，卻不努力產出，當筆者問起該位新來的代工有年齡多大時，O3 表示「才五六十歲而已」，這顯示出了本地成衣業工人目前的平均年齡相當高。G2 的話指出了人才斷層的嚴重性：

你看○○他們撐幾年，你去看一下就好了，○○撐幾年還有誰要接？沒有人，而且不是說○○就不做，是裡面的工作成員都老了，沒有年輕的阿。都是阿嬤，阿嬤阿姨……所以說這個能做幾年。(G2)

如果持續缺乏新血加入，再如何強調品牌、設計或行銷恐怕都幫助有限，因為根本沒有人可以進行生產。待目前還在從業的祖母輩女工都不再投入後，恐怕本地成衣業的生命就正式宣告結束。所幸的是，除了「量」的減少外，勞動力的「質」未受年齡影響下降。成衣業的基層員工，所需的正式教育要求不多，取而代之的是強調更多身體經驗累積，因此本地成衣業的勞動力隨著老化，也提高了其生產技能。例如 B2 指出：

這跟你讀多少書沒關係，重點是你做越久，越快進入狀況……。東西給你很快就知道這個是要怎樣怎樣，不用在那邊還要人講，而且上手速度也越來越快……。其實這個要學也是學很快啦，但是有沒有經驗就還是有差。(B2)

斷層的現象不只有出現在廠內，還出現在整條供應鏈上。例如 T1 表示早期台灣曾有百餘間水洗廠，然而「現在全台灣加起來不到十間」(T1)；過去 O3 在工廠所處的鄉鎮級區中，就可以找到裁剪、車縫、整燙到包裝的各式代工所，並且同個功能的代工所還有相當多家，可供其依照產品精細程度選擇，同時還能分

散產能，降低單一廠商延遲交貨的風險。如今，O3 常常需要跑遍多個縣市才能將產品完工，並且代工所的選擇大為減少，大部分需要外包的特殊製程，都只能仰賴單一的代工所。廠商不再具過去的群聚優勢，享有較低的搜尋、物流成本，而是要付出更多時間在尋找代工、運送貨物。此外，供應鏈的斷層甚至還可能引發連鎖效果，G3 提供了他的經驗：

接了（訂單）之後，結果他（原合作的代工所）就收了，也沒講，結果客戶那邊我就不知道怎麼辦，一開始他們（訂單客戶）是還想說是不是要賠錢，還好他們說不急沒關係……才趕快問找到一家台南的，趕快送過去，再載回來這樣。（G3；括號為研究所加）

因此，即便剛創業的 G4 表示，目前其事業發展正在成長階段，然而發展卻受到限制。這是因為供應鏈產能不穩定，影響其感到「沒有辦法衝出來」（G4）。意即承接大單的機會，常囿於沒有足夠穩定的產能供給，為避免訂單跳票只能選擇放棄。

面對人才與供應鏈的斷層，紡織業常透過提升製程自動化程度，降低對人力的需求，緩解勞動力減少的問題，甚至還可以使用產業移工。然而成衣業的勞力密集程度相當高，因為產品有人體曲線需求，因此始終難以提升自動化程度。儘管國外有業者推出「自動縫紉機器人」，但其事實上只能處理極簡單的款式，「永遠不會做婚紗」（Deviceplus 2021）。偶爾也可聽到國內有廠商開發自動化生產成衣的消息，但實際上「它就只是把兩片布黏在一起，剪一個衣服的形狀」（G3），缺少針對人體曲線的配合，舒適度不足，因此即便成本較低，自動化的產品也未在市場上引發流行。

## （二）規模優勢的減少

第二個明顯的生產環境改變，是本地成衣業的規模優勢減少。成衣業在各方面都相當仰賴規模優勢的發揮。以微觀層面來說，在一件衣服車製的過程，工人一但對一款式上手，便可以仰賴肌肉記憶，以機械化的方式快速生產。宏觀層次而言，三件衣服與 500 件衣服同樣都需經打版、水洗、整燙等各種流程，兩者製程會耗費相近的運送與管理成本，後者因此會較為划算。故即便數字上不精確，但基本上就像 O2 與 G3 對話過程所說的：

一件要幾個人工你自己說，一件要幾個人工跟一千件一樣的人。(O2)

一件也是要五個人，從頭用到尾，熨燙釘扣子。後面熨燙，一件他也在燙，一千件他也在燙。(G3)



因此從業人員的減少，使 90 年代後的本地成衣業者，相當於使用生產大量產品的成本，生產少量的產品 (W1)。單件產品的平均生產成本因此提高，使產品失去價格競爭力。值得注意的是，規模除了在經濟上可以帶來明顯優勢外，甚至還可以提供話語權，從 B3 所說的話可以看出來：

我一款裁下去，三百多件、四百件，我們覺得在台灣（代工廠來說）很好啊，在大陸那邊（代工廠來說）沒有啊。你就是排在後面的，人家兩三千件、五千件在前面，我當然是把他們先搞定，我才搞你啦。我們沒有那個力道去跟他們要求這種事情。只是在台灣生產，我就有話要跟你說啦。因為台灣你要去哪裡，找比我還產量還多的人。(B3；括弧為研究所加)

Gereffi (1994) 曾經指出，成衣業的生產鏈是由買主所驅動 (buyer-driven)。意即大型的零售商、品牌或貿易公司等，相對於代工往往具有更大的話語權，可以要求後者為了自己的訂單做出更多的配合。但在身為買主的 B3 與代工的互動經驗中，可以發現「大」這件事，甚至有逆轉買主與代工間權力天秤的可能。許多買家規模較小，委託較大規模的代工廠生產時，訂單常常被拖延到最後一刻才生產，甚至是延遲出貨 (G5)。這是因為前述微觀層面的原因，1000 件的特定款式生產，其完成速度實小於 500 件的兩倍。故先完成 1000 件的大單，代工可以更快地拿到更多的款項。因此規模的減少，對本地成衣業來說相當重要，其代表的是經濟與權力的優勢盡皆減少。

然而有趣的是，B3 所說的話也反應了以買主角度而言，在台灣下訂單的優勢。因為台灣代工規模縮小、議價能力減少，難以像大代工廠一樣，對訂單大小挑三揀四，而是「有訂單就加減賺」(O2)，這也讓台灣可持續被作為一少量多樣的生產基地。此現象將在第四章第一節有更深入的探討。



## 二、日新月異的銷售環境

本地成衣業近代銷售環境的轉變主要有二，分別是時間的重要性提升，以及生活化的產品訴求。成衣市場的時尚週期原為「春夏」、「秋冬」，在半年的週期下，業者有較多的時間，處理生產過程碰到的問題；但到了近年，產品交期卻大幅加速，這意味產品被要求更快地上市，導致業者交期壓力與本地生產優勢同時增加，以更迅速地應付生產過程層出不窮的問題。同時，成衣市場的需求趨勢，原本主要強調頂層時尚風格的仿效，但近年則開始更注重大眾化、平價化及生活化的產品目標。因此，近代也興起了新的設計取材來源，取代了過去大量向歐美日百貨、四大時裝週的取經，並且產品設計需要向成本進行更多的妥協。

### (一) 更快的時尚週期

以前台灣的成衣產品上市，通常可以被規劃為「春夏」與「秋冬」兩季。因此，業者通常可以預測流行，在今年冬天時，規劃明年春夏的產品；在春夏時，規劃同年秋冬的產品（O1）。在半年的週期下，業者的生產時程規劃較不緊迫，對成衣生產時可能碰到色差、破損、污點等問題，有足夠的修正時間，壓力較小。2010 年左右，台灣成衣市場的時尚週期開始加速至不只是「春」、「夏」、「秋」、「冬」四季，而是開始推出「週週新品」。受此影響，許多代工都指出現在的產品交期越來越趕，使其生產壓力明顯變大。例如 O1 過去週休二日，現只週休一日，有時甚至是半日；並且過往如一般上班族一樣六點下班，現今加班到午夜、凌晨是家常便飯。

「新品一出，它可以賣的時間，大概是四週。賣不掉……就是要找有緣人。那往常八周也賣不掉的，那個就再見了」(B3)。在週週新品的上市計劃下，B3 指出：

東西上市了，第一個 VIP (週) 的 8 折……通常這時候就會賣掉很多，所以說你前面這邊如果少兩三款，過了這個折扣時間點，他就要等下一次了，那下一次折扣一定就會更低嘛，我們實際品牌的利潤就會降低。所以說常常為什麼就是遲到，比價錢還關鍵一點點？因為你在這個時間點之前賣，多一折；在這個時間點賣之後，少一折。(B3；括弧為研究所加)

從這段對話可以看到受快時尚影響，「時間」相較「定價」因素，對於近代本地成衣業的重要性，有過之而無不及。因為時尚加速，同時也意味著商品更容易因

為幾天就過季。為了趕上上市日期，減少可能的折扣數，許多快時尚品牌會選擇就近生產，以應付生產過程層出不窮的延遲問題，爭取更精準的上市時間。

成衣生產時，常會出現如色差等各種問題需要處理。這些問題都仰賴本地成衣業者與其買主頻繁「會面」解決。雖然有了電話、傳真或視訊通話等管道，甚至可派員駐海外工廠監督，理論上買主不再需要留在台灣生產，但買主的台北總部仍難以控制遙遠的海外生產基地。被派員工在海外可能會遇到「誘惑，讓他睜一隻眼、閉一隻眼」(B3)。這迫使生產基地必須就近總部，供總部人員親身監督、協調生產過程，才有足夠控制力道。透過就近生產，買主可以馬上把本地成衣業者「叫過來，然後討論一下，這個確定嗎？OK！這樣車線這樣可以嗎？你們那邊這樣執行是不是正確有到位？」(B3) 如果執行不到位，「馬上就可以反應」(B3)。另外，就近生產還方便了快速對熱銷款式進行追加，或是處理售後服務等問題。追加訂單的數量通常不多，難以排上海外工廠的優先處理名單。而由於本地成衣業者規模小，追加訂單對其來講也有可能成為大單，因此較不會被拖延生產。

## (二) 生活化的產品訴求

生活化的產品訴求可以分為兩個部分探討，分別對應日常外出的時尚需求，以及團體活動的服飾需求，以下個別行詳述。圖 7 顯示了時尚不同階段的演化。在大部分時尚品牌推出產品的兩年前，流行色便由歐美日等國所組成的「國際流行色委員會」所決定；一年半前，再由潮流公司依據國際流行色委員會指定的顏色，延伸出風格剪影書籍；一年前，奢侈品牌的設計師開發出相關素材，在歐洲素材展展示及交流；半年前，再由高端品牌的設計師在伸展台上，發表自己理解前述元素後開發出的設計(齊藤孝浩 2019)。此時，大部分的設計師與相關業者才跟隨伸展台上的設計，讓產品在半年後得以問世。

過往成衣產品訴求，多是強調與四大時裝周或是高端設計品牌的風格接近。在此背景下，早期許多本地成衣業者都會前往海外考察，其考察對象大部分都是時裝秀的成果，或是國際高端品牌開發出的產品。但在 2010 年後，市場的需求開始著重大眾化的流行風格。有鑑於此，近代興起的業者在設計方面，也與過去也有明顯不同，前者並不直接開發設計，取而代之的是部分選用時裝秀上最有潛力的設計，以及更多受主流消費者提供的線索啟發(Tokatli 2008)。這某種程度上是對風險的趨避，因為不一定每個伸展台上的元素都會被消費者採納，有的可能「太前衛」。

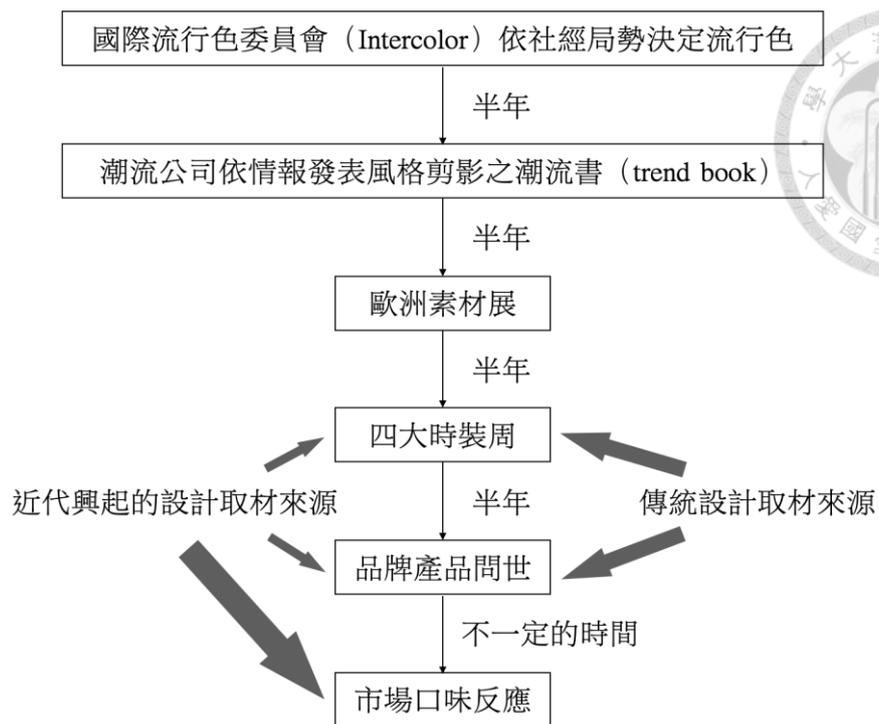


圖 7 時尚元素演化階段及不同時期設計取材來源

資料來源：時尚元素演化階段參考自齊藤孝浩（2019）。

成衣市場一直以來的平價訴求，也在近代被快時尚更進一步地強調。如品牌經理 B3 管理了兩個品牌，甲牌成立於 1980 年代初期，目標客群是熟齡女性；乙牌成立於 2010 年代初期，目標客群是輕齡女性。甲牌在設計上，強調了較乙牌更經典、穩重的設計感，生產上也選擇品質較佳的代工進行生產；乙牌在設計上，專注在更具週期性及話題性的設計元素，同時首先選擇較為平價的代工生產，品質維持在可接受的範圍。並且乙牌設計出爐後，在會議上也必須朝方便大量、快速生產的方向修改，減少不必要的繁華細節，以降低可能成本，維持消費者購物動機。可以發現對近代成衣產品來說，價格、設計、品質三者中，為了維持前兩者的平衡，後者會做出較多的妥協。

除了日常外出的時尚需求有所轉變外，近代還產生了團體活動的服飾訂做需求。伴隨近代社會的演進，團體活動逐漸成為人們日常生活中的一部分，例如企業活動、校園社團、體育隊伍、聯誼團體等。隨著這些團體的發展，對於成衣也開始有了新的需求。傳統上，成衣業主要以生產大量標準化的服裝為主，以迎合大眾市場需求。然而團體活動的盛行，使人們開始渴望具有獨特性和辨識度的團體服飾，以展現出團體的凝聚力和身份認同感。簡單來說，團體服飾是指特定團體成員在參與特定活動或場合時，穿著的統一或相似的服裝。這種服飾通常是為了展示團體的身份、團結一致的形象或特定活動的主題而設計的。因此團體服飾在設計上稍異於時尚產品，前者具有客製化的特點，設計往往包含特定的標誌、

標語或圖案，以展示團體的身份和特色。這使得本地製造業所面對的銷售環境，有更為生活化的訴求。



## 第二節 產銷環境變化因素

台灣本地成衣製造業近代生產環境的變化，主要與勞動力的供給情形有關。雖然產業生產環境的變化有關法規、技術等許多因素，然而對於本地成衣業而言，自 80 年代以前到近代，其因一些原因或作法，使生產環境未受上述因素影響，而發生明顯改變。相較法規、技術等因素，由於自動化程度始終難以下降，因此勞動力的減少，成為分析本地成衣業生產環境出現供應斷層，與規模優勢減少的主軸。較差的勞動條件、現有廠家的解散，使本地成衣業的勞動力不斷流失。另外，銷售環境出現的改變，則與 80 年代起的社會風氣改變、成衣市場全球化有關，這使成衣產品的訴求不再只有正式、實用，還必須更具設計美感。到了近年，成衣市場全球化的影響更為劇烈。快時尚不僅加強了消費者對產品設計的要求，並且為了刺激消費者購物動機，還引發了本地成衣業銷售環境近年相應的轉變。

### 一、鳳毛麟角的勞動力

生產環境改變的因素，除勞動力供應情形變動外，還包含了法規制度與技術環境等，以下逐一探討。首先，直觀上最關係台灣成衣業的法規制度轉變，包含營業稅制、環保法規、勞動法規。台灣許多中小型成衣業者都未有健全的會計部門，因此早在 80 年代以前，便大多將會計業務委外處理，然而其委外處理帳目實為可修飾的「外帳」，供政府作為稅基，而非反應營業實情的「內帳」。藉由這個方式，中小型成衣業者可以迴避營業稅制的調升，至今未變（O1；B1）；甚至是由於未登記公司行號，未在徵稅名冊之列，根本不必處理（O2；T4）。環保法規主要影響了水洗廠此類需要排放污水的加工所，例如 T1 的水洗廠原本位於台北市，後因台北市對環保法規有較嚴格的落實，因此遷移到新北市。其遷移至今，未受明顯影響而發生改變。勞動法規方面，雖然台灣訂定的最低工資標準不斷提升，然而自始至今，成衣中小企業業者便透過與員工達成口頭上的「承攬契約」，迴避勞動法規管制，這點將在後續進一步說明。因此，法規制度即便有發生改變，其影響多發生在 80 年代末期以前，至今延續，或是根本未造成影響。

第二是技術環境，大部分業者的生產流程從 80 年代便已形成圖 6 模式，發展至今未有明顯變動。相關技術進步多發生在 80 年代末期以前的專業代工所，例如許多裁剪社在當時開始使用電腦、機械或雷射切割裁布，手工裁剪方式由於時常發生數量誤差、較多的布料浪費，而漸被淘汰（O1）。對於最主要的車縫工作而言，其實也有機械設備的更新，例如偶有老舊的縫紉機被替換。但就像 Nayak 和 Padhye（2015）所說，成衣業的自動化程度遠不及它業，其機械設備進步主要反映在減少有限的成本耗損，及有限的效率改善。例如舊式拷克機<sup>3</sup>在階段工作完成後，常需用腳輕踩踏板，將末端的線頭剪斷，新式拷克機可以減少此步驟自動斷線。除此之外，機器的操作方式與勞動力的投入程度幾無差異。另外，有業者透過購物網站購入自動修線機，確實使原本的修線工作大為減少（O2），然而修線也只是成衣生產流程中的冰山一角，對於產業整體帶來的影響有限。

可以發現有限的技術進步，使成衣仍維持高勞力密集的特性，因此分析本地成衣業生產環境的主軸，仍在於勞動力的供給情況變動。在 70 年代到 80 年代期間，台灣成衣業經歷了快速成長的繁榮時期，提供了大量就業機會。有許多來自鄉村的年輕女性，到了都市後的第一份工作，便是透過親朋好友介紹，進入成衣廠成為負責車縫的基層工人（O2；T1）。台灣成衣業受僱員工數因此迅速增加，在 1985 年達到了巔峰，約有 22 萬人從事這個行業。然而之後不久，成衣業受僱員工數卻急劇下降。僅僅六年後的 1993 年，這個數字直接減少一半，僅剩下 11 萬人。到了 2022 年，成衣業受僱員工數更是只剩下 34,748 人，相當於 1985 年的 16%（圖 8）。

在 1990 年，雖然紡織業以及製造業的薪資水平已突破二萬元，但成衣業仍在一萬餘元（圖 9）。一直以來，成衣業的薪資水準都不如紡織業及製造業全體，並且與製造業差距逐漸拉大。2021 年，成衣業的每月總薪資為 38,932 元。然而需要注意的是，主計處的受僱人員員額及薪資的統計範圍，很可能不包含大部分的工人。即便勞動部規定「以計件為要件，且受管理、指揮、監督，訂定之勞動契約，不視為承攬」，許多負責車縫的工人都還是被視為採用「承攬契約」的方式，論件計價。在「承攬契約」的想像下，工人們並非「勞工」，反而接近於產品的個體承包商，只是因為借用工廠的器械生產，所以看起來像是雇工。因此，真正的成衣業從業人員應比統計的還要多；同時，實際平均薪資也比統計的還少。然而即便計入了上述承攬契約型態的工人後，台灣成衣業的從業人員變化還是會呈明顯的減少趨勢，這可以在第四章的分析中得知。

---

<sup>3</sup> 拷克機顧名思義即處理拷克流程的設備。拷克即用線包裹布邊，防止布邊脫線。

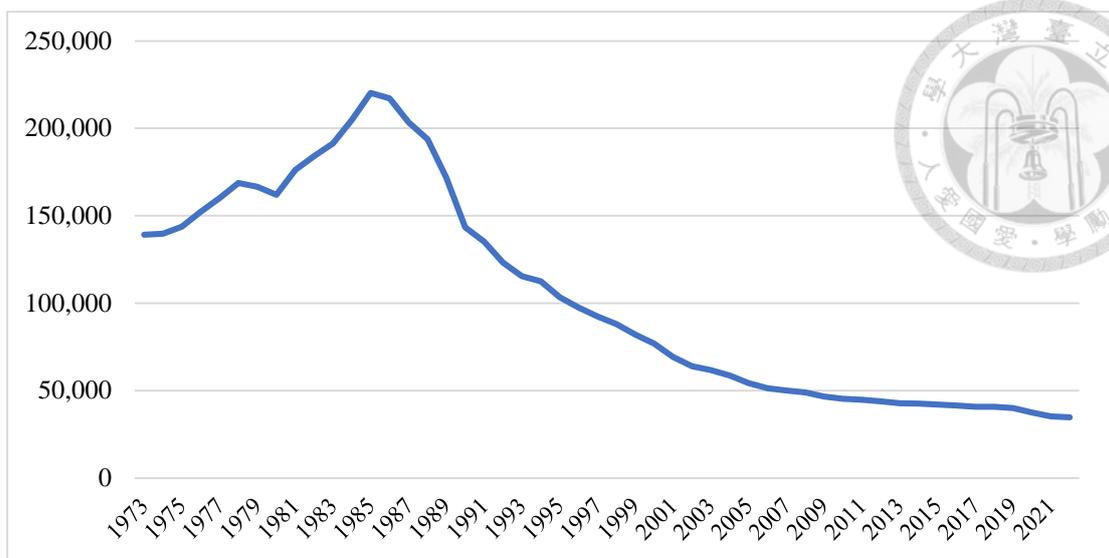


圖 8 成衣及服飾品製造業歷年受僱員工數 (人)

資料來源：行政院主計處薪情平台 ([https://earnings.dgbas.gov.tw/query\\_payroll.aspx](https://earnings.dgbas.gov.tw/query_payroll.aspx)，取用於 2023 年 2 月 10 日)。

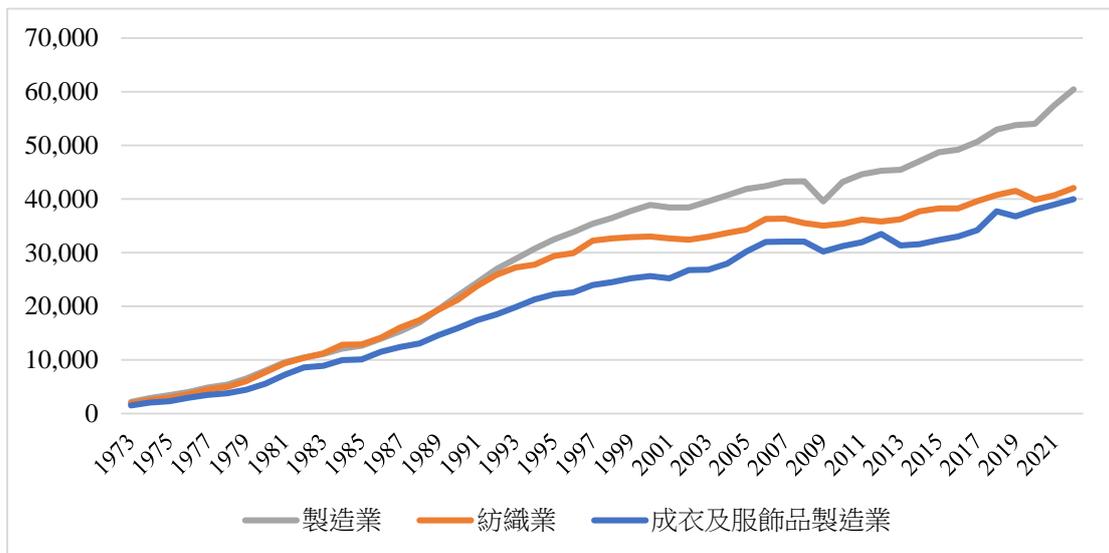


圖 9 製造業、紡織業與成衣及服飾品製造業歷年每人每月總薪資 (元)

資料來源：行政院主計處薪情平台 ([https://earnings.dgbas.gov.tw/query\\_payroll.aspx](https://earnings.dgbas.gov.tw/query_payroll.aspx)，取用於 2023 年 2 月 10 日)。

究受僱人員大量減少的趨勢原因有二，首先是成衣業的勞動環境與條件較差。進入 80 年代，台灣的產業結構發生轉變，電子業及服務業正高速地發展，其不

僅工作環境較佳，提供的薪資水平比成衣業高，還被視為具有更好的發展前景。因此，「現在沒有人要學車衣服了」(O2)，更多的工人選擇了進入電子業和服務業，而非成衣業 (Gereffi and Pan 1994；柏蘭芝 1993)。即便並非第一線的工人，G2 深知成衣工人刻苦的勞動條件。從他的兩段話中可以得知，成衣業較差的勞動條件，主要反映在高工時、低薪資所得與身體的勞苦上：

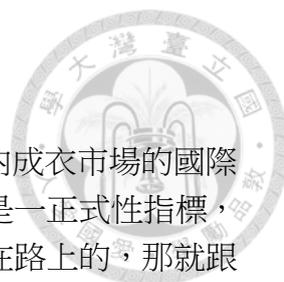
你問那些員工一個月有沒有賺兩萬，不一定賺得到兩萬。你再多一倍四萬，坐整天，早上七點進去，晚上七點才下班，一個月做 24 天，才休四天，四萬有貴嗎？沒貴阿。(G2)

是阿，大家都認為做衣服很輕鬆，坐在那邊而已，其實一件衣服要翻來翻去，大家每一個人都是職業病耶。這裡痠這裡痠，我都常常被人家笑，我說賺不多錢啦，賺來買藥膏來貼。(G2)

由於需要進行長時間重複性的車縫工作，休息時間不足，導致工人在身體與心理將康方面都承受壓力。此外，G2 可能還對真實所得數字稍有保留。據部分願意告知的受訪者表示，負責車縫的基層女工近年的平均月薪範圍，約在 8,000 至 12,000 元左右 (O1；O2；G4)。這導致台灣成衣業者連較平價的外籍勞動力都難以招聘，因為外籍產業勞動力基本上還受基本工資保障 (G2)，而成衣業難提供與基本工資相同水準的薪水。

受僱人員大量減少的第二個原因，則是自 80 末期開始，台灣工人的薪資提高，逐漸不具生產成本方面的競爭力，因此許多業者開始將生產基地移到勞動力更為便宜的中國或是東南亞國家，進一步關閉在台灣工廠 (柏蘭芝 1993)，本地的雇工當然也隨之被解僱。時至今日，成衣業亦時常傳出本土品牌商結束營業，或是營運不良的新聞 (林依榕 2022；吳妍 2019)。即便未結束營業，也有可能規模大為縮小，員工同樣大為流失。例如 90 年代前，曾經在百貨公司有 40 多個專櫃的 B2，至今只剩下十幾個櫃位，因此不再招募員工，而專注在「怎麼倒的漂亮」(B2)，即開始規劃如何將事業做結尾，不拖欠員工和合作廠商的薪資或款項。除此之外，也有大量不為人知的 OBM 縮小規模或歇業，因為知名度低不為大眾所知 (O1；G1；G3；T1)。

簡而言之，因為較差的勞動條件、薪資待遇使人員流入減少，而現有廠商的解散或是規模縮小，則使人員流出增加。少進多出下，形成了成衣業受僱員工數劇烈下降的趨勢，造成了供應斷層出現，以及規模優勢的失去。



## 二、更開放的需求趨勢

銷售環境的變化因素主要有社會風氣的改變，以及台灣國內成衣市場的國際化。過去觀念中，外出衣著必須具有一定的正式性，如衣領便是一正式性指標，「沒領子就是沒禮貌」(G1)，並且「不會有人穿著 T-shirt 走在路上的，那就跟穿衛生衣走在路上一樣」(G3)，穿無袖背心或破壞風格的牛仔褲出現在公開場合，更可能被認為是冒犯的行為。然而在 1988 年「Hang Ten」、1992 年「Giordano」等休閒服飾品牌相繼來台設櫃後，也與解嚴、政黨輪替等政治事件有關，這個觀念開始有所轉變(葉立誠 2002)。受到國外品牌引進的運動風格影響，台灣成衣消費者開始能接受在公開場合穿著休閒服飾。「舒適」的重要性開始可與「正式」匹敵，對於產品也開始追求平價、大眾化及生活化，而不再只有強調「西裝革履」。

圖 10 顯示自 80 年代末期開始，針織成衣內銷量迅速地超越了梭織成衣，這呼應了上述所說的衣著觀念改變。梭織與針織布料的主要差異在於編織方式。簡單來說，布通常是由紗線編織而成，而梭織與針織就是兩種不同編法。梭織即是「穿經投緯」，即將直向經紗分別區隔成上下兩組後，再使用「梭子」牽引緯紗來回之間，使紗線大致成「井」字般組合成布；針織則是使用織針勾出紗圈後，再將紗圈相互串套成布，布紋會看似多個「V」的組合(黃玲娉 2018)。由於梭織結構具有較多交接點，因此會較為堅挺、耐磨；反之，針織結構則具有較佳的彈性。因此，前者多適合用於西裝、襯衫、外套等產品；後者則適合用在 POLO 衫、T-shirt、內衣著等。可以粗略地感受到，梭織產品較為正式、複雜，且價格往往較高；針織產品生產較為簡易，並較為平價。事實上，生產梭織產品的工人，也被要求具備更高階的技術能力，故薪資往往較梭織工人還要高(B2；G4)。

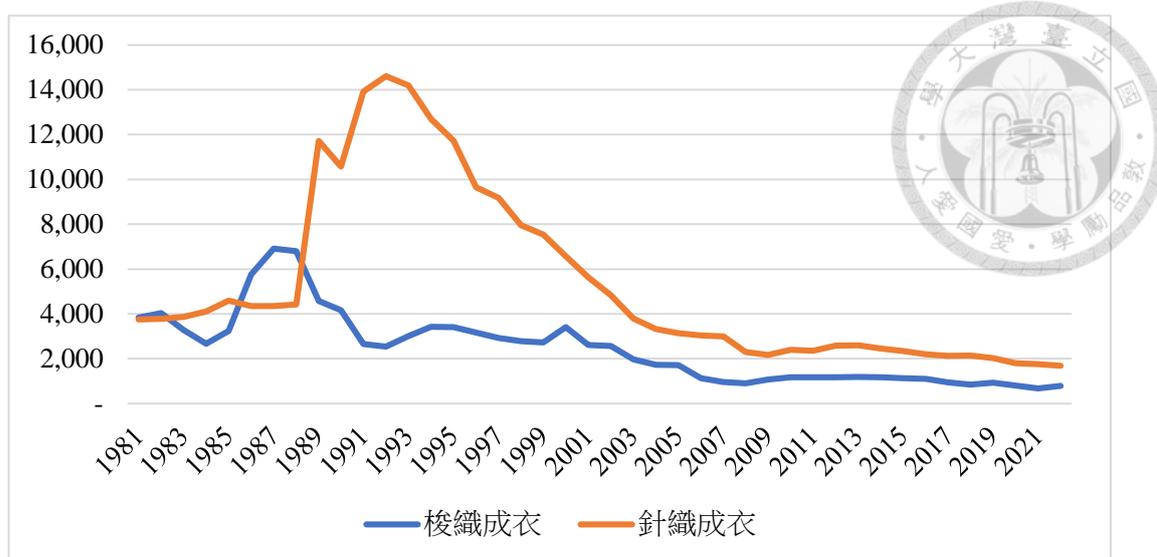


圖 10 梭織與針織成衣歷年內銷量（千打）

資料來源：經濟部統計處資料庫（<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/query/Query.aspx>，取用於 2023 年 2 月 10 日）。

針織成衣內銷量超越梭織成衣的現象，顯示休閒服飾的需求超越正式服裝。受此影響，成衣產品開拓了在實用性、品質外的競爭領域，僅僅是較為細緻、正式的產品已不足以再吸引人，而是必須更具設計品味與美感。例如 G2 就表達了其父親投入成衣業的機緣：

當時的愛迪達啦、Puma 的興起……。興起以後造就台灣的運動服裝業的興起，那時候運動服沒人在穿嘛……，那是剛好外國品牌引進台灣的時候，所以才興起台灣廠商開始製造運動服裝。(G2)

在此風潮下，G2 的父親「發現說要請設計師去香港、去日本走一走，參考人家外國樣式，然後再回來改進」(G2)。

有賴解嚴等政治事件，社會風氣更為開放，公私部門活動亦趨蓬勃，團體服飾訂做的需求逐漸提高，成為台灣成衣製造業者的市場利基。例如 G3 表示曾經存在的大學制服取消，引發了各系所訂製專屬系服的契機；G2 則表示其客群涵蓋「社會人士、社會團體、社區團體啦，政府辦活動團體啊」(G2)，是源於 1980 到 1990 年代：

政府的活動就多嘛……，國家辦活動，我們是不是廠商就有生意可以做了？  
(G2)



團體活動舉辦與本地成衣業者營業表現的關聯，在 2020 年新冠疫情爆發之際更為明顯，G2 進一步說：

政府活動減少，我們的生意就會有減少，應該這樣解釋。或是社區活動減少，我們的生意會比較差這樣。你說疫情剛開始的時候，所有的政府活動取消，那我們就沒生意啦。應該這樣講，所以我們的生意著重於社會活動。(G2)

更為多元、開放的需求趨勢，又在至今快時尚風潮的推波助瀾下越趨明顯。儘管詳細因果機制並不清楚，但快時尚的形成，可能與資訊科技進步有關。透過可更快傳遞的媒體技術，大眾獲知伸展台作品的時間大為縮減，引發人們渴望可以更快地被時尚所服務 (Winterman 2009)。這份渴求又正好被先進國家買主發展出的供應鏈快速回應能力滿足 (Bhardwaj and Fairhurst 2010)。在供需條件具備後，快時尚風潮很快地在先進國家於 90 年代末期興起，2008 年後進入日本 (齊藤孝浩 2019)，隨後到了台灣。

快時尚強調使消費者衣櫃進行頻繁的汰換，故此風潮下延伸出兩個相關策略。首先，產品價格要維持平價，才足以維持消費者頻繁的購買動機。也就是說，快時尚品牌的設計師即便開發出精美、華麗的設計，也必須向成本及時間管理方面，進行更多的妥協。其次，為了刺激產品銷售量，設計話題要不斷更新，並且要更易為大眾所接受。因此，相較傳統時尚崇尚頂層風格，快時尚則更為著重由下而上的影響。為了配合此潮流，近代興起的業者雖然也會參考時裝秀或同業作品，但只會部分參考，其更多考量的是市場篩選後的結果，觸及更接地氣的時尚。如 Zara 的設計團隊除了理所當然的參觀時裝秀，甚至還會考察大學校園、夜店等場所 (Leslie et al. 2014)。快時尚不太在意「隨波逐流」、缺乏特定精神風格的批評。大量借鑑市場偏好的設計元素，同時又更為平價的結果，使其更為當代消費者所青睞。

以國際快時尚指標品牌駐台而言，快時尚大約在 2010 年後開始影響台灣，如 Uniqlo 第一家台灣門市開設於 2010 年；ZARA 是 2011 年；H&M 則為 2015 年。此時間點呼應了台灣本地成衣業銷售環境自 2010 年起，時尚週期的加速，以及更為大眾導向的產品需求趨勢。總結來說，台灣成衣業的銷售環境轉變，除了受國內社會風氣影響外，也與國內成衣市場全球化息息相關。



### 第三節 小結：內需市場的多元開拓

從圖 11 可以發現在 2009 年前，台灣成衣業產值波動與外銷值起伏幾乎一致，也就是說外銷價值的變化，很大程度決定了台灣成衣業的產值。大部分的業者都是外銷業者，大部分的產品生產也都是為了外銷。然而內銷價值在 2009 年開始超過了外銷，產值也在同一時間開始，主要由內銷所貢獻。內外銷的角色發生了逆轉，與前述提到台灣成衣業生產和銷售環境改變有關。

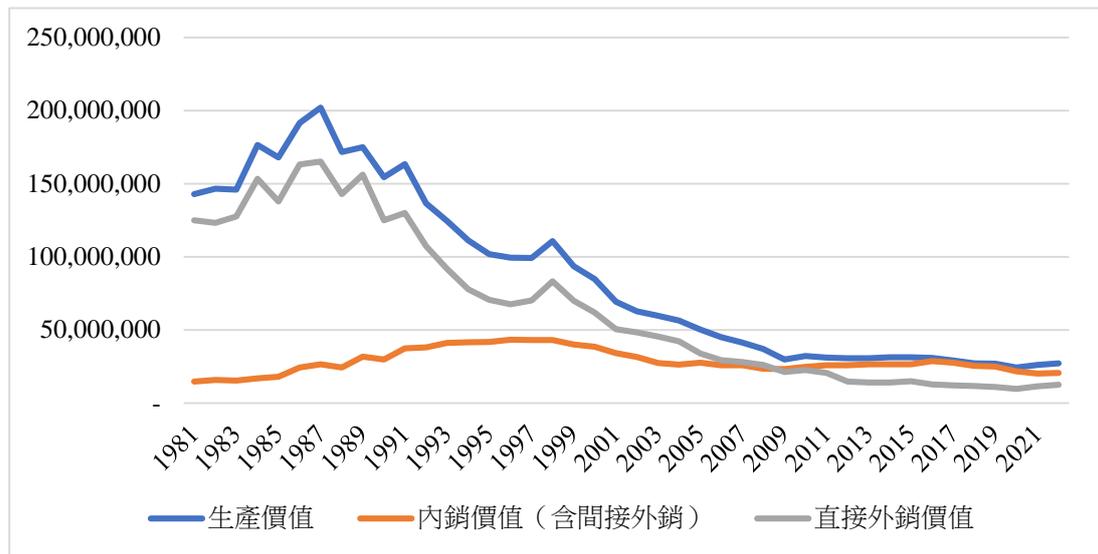


圖 11 成衣及服飾品製造業歷年生產、內外銷價值（千元）

資料來源：經濟部統計處資料庫（<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/query/Query.aspx>，取用於 2023 年 2 月 10 日）。

由於 80 年代末後明顯的人才斷層、供應鏈萎縮，使成衣業生產方面規模優勢失去，導致成衣業外銷競爭力大為下降。除此之外，內銷方面當然也受到規模優勢減少影響，成本提高，更難與進口產品競爭。第一章曾提到，台灣成衣業的進口值自 2003 年的 7.7 億美元，成長至 2023 年的 21 億美元。然而，內銷產品的生存空間卻未被消滅，從圖 11 可以發現其似乎維持一定程度的基礎。數據上來說，相較 2022 年外銷值僅存 1987 年高峰的 7.6%，2022 年內銷值仍有

1996 年高點的 47%。上述數據可以推論，本地生產的產品一定具有價格以外的優勢，足以克服進口產品的價格競爭，例如更容易掌握生產流程，使得交貨時間更為精準等。而團體服飾訂做與快時尚的需求，注重了上述方面的特點。

首先，在 1980 至 1990 年代，政治風氣越趨開放，使得社會活動開始蓬勃，產生團體服飾訂做的需求。其需求有一些特性，包含客製化與即時性。團體服飾通常需要為了不同目的的客製化，例如團體形象、活動主題或活動需求等，進一步提供不同的布料及版型。另外，對於團體活動來說，時間常是一關鍵因素。團體服飾訂做需要能夠快速且有效率的生產和交貨，以確保在活動前獲得所需的服飾。其次，2010 年前後，受快時尚影響，台灣的時尚週期加速，商品更容易因幾天的延遲上市便過季，導致折扣數增加。為避免商品過季影響賺取的利潤，受快時尚影響的台灣成衣品牌，開始對「時間」做更多要求。而不論是團體服飾或是快時尚成衣產品，會延遲上市的主要原因，往往來自生產過程中層出不窮的問題。這些問題都仰賴生產管理人員和代工之間，親身且頻繁的協調解決。因此，團體服飾訂做業者，及受快時尚影響的台灣本土品牌商，其很大程度的產品必須選擇本地成衣業者生產，使本地成衣業者的內銷市場有多元的開拓。

總結來說，外銷市場是本地製造業早期的發展動力，而 80 年代末後的人才斷層和供應鏈萎縮，導致本地製造業的產品競爭力下降。雖然面臨進口產品的競爭，但本地生產的產品因為價格以外的優勢，仍具有一定的內銷潛力。團體服飾訂做市場在此背景下崛起，因其能滿足客製化和即時性的需求而受到重視。另外，本地成衣市場還受快時尚影響，對生產效率和交貨時間有更高要求。以上種種驅使了團體服飾訂做和本土品牌商，選擇在地製造業者代工生產，替後者開拓了多元的內需市場。

## 第四章 台灣本地成衣產銷網絡近代的動態



在掌握台灣本地成衣製造業，近代生產與銷售環境的改變及原因後，研究想更進一步探詢的，是以本地成衣業者為核心所組成的產銷網絡，如何對此做出回應，並影響本地成衣業者可能的升降級。因此第四章會先探討網絡的結構整體有何重組情形，以及網絡內部成員彼此間的關係互動，接著觀察有關的重組及互動如何影響網絡的能力取得，影響其可能的升降級情形。

簡單來說，面對近代生產環境出現的供應斷層以及規模優勢減少，本地產銷網絡整體做出較一致的回應，持續發展次級部門並將斷層縫合，保留了很大部分 80 年代末期前的網絡結構，以及彈性生產能力。另一方面，面對銷售環境出現的時尚週期加速、需求趨勢的改變，網絡則做出了較分化的回應，除部分轉變了設計的取材來源、投入不同的銷售體系外，大部分則維持銷售環境未轉變前的設計與銷售方法，導致網絡整體在高階能力的獲取方面有所得失。

為了分析網絡間的成員互動，本章會頻繁使用到買主——代工的關係。買主、代工分別指提供訂單者，以及承接訂單者。此關係主要存在品牌商與製造商間，但也存在設計師、創業者與製造商間，以及製造商與製造商之間。即買家有可能是設計師、創業者等小資本買家；也有可能是發包給 OEM 時的 ODM、OBM 等製造商。當然，國家與其代理人也是產業網絡的一員，然而研究沒有觀察到其對產業近代的環境改變，做出廣泛且積極的回應，因此將另立章節說明其角色。

### 第一節 網絡對生產環境改變的回應

在第三章第一節，研究發現本地成衣業在 80 年代末後，生產環境主要因為與勞動條件不佳，及許多廠家歇業的因素，使從業人員大為減少，進一步影響到供應斷層出現，以及規模優勢下降。為了應付此現象，本地產銷網絡中的成員開始調整彼此的合作關係。從廠間層面來說，在過去網絡中的代工充足時，買主可以像免洗筷般，頻繁汰換未符合期望的代工；到了近代代工缺乏，買主便開始接受代工的不完美，待其能力提升並培養彼此默契，以縫合供應斷層。廠內而言，

也有業者願意提供勞工更佳的計薪方式，留著人才。另外，雖然許多廠商解散，但網絡成員間彼此的連結未受影響，依舊維持。因此，在賺取「人事管銷」租金的動機下，有心者仍然可以組織、串連起非正式的次級部門，協助產業保留產能。以上種種面對當代生產環境改變做出的回應，使本地產銷網絡仍然保留了彈性生產能力。



### 一、一讓兩有：供應斷層的縫合

80 年代末期前，本地的製造業者、代工所等代工充裕時，品牌商等買主得在初次和新結識的代工合作後，發現代工品質或速度未能符合其標準時，迅速將其汰換，因為還有很多其他的代工可以接替（O1；O2；G5）。然而到了近代，由於供應鏈斷層越為明顯，網絡中可供買主選擇的代工數量減少。買主再也不能像過去一樣將代工視為「免洗筷」，若未達心目中標準便將其淘汰，因為代工已經變成一種珍稀資源。例如 B1 表示，在過去只要代工品質「不好的就會淘汰」(B2)，但面對近代的情況，其卻這麼說：

慢慢都是會教他們啦，不會說一下子就給他們不要，……就會跟他講說你哪裡要改哪裡要怎樣……，不是說阿你一下子要給他怎樣怎樣，其實都不是，你慢慢跟你公司搭配……默契慢慢就會產生，你這個公司的品質要求到哪裡，要怎樣要甚麼的，大家都有一個默契，其實這種東西喔不是一天兩天的事情，都是長期下來。(B2)

品牌商 B3 也表示如果代工東西做錯，情況不嚴重，往往也「就算了」(B3)。可以發現，買主需開始接受合作的不完美，透過輔導有意的培養代工。從上述對話便可以理解，明明買主與代工之間是平等的合作廠商關係，但為何許多買主卻會用到「養」代工的說法（B1；B2）。這似乎看起來相當具有「人情味」，然而不能忽略的是，買主其實也是為了在供應鏈萎縮時期，能有長期穩定的產能供給，不是只有人情的運作。縱使如此，還是可以從代工 O2 與其買主對話過程，窺知此依存的感受是雙向的：

他今天沒有東西進來，我們沒得做，他也沒生意賺，所以說這是相輔相成的東西。(O2)

以上廠商間的互動，旨在共同縫合供應鏈斷層。將視角從廠商間轉往廠內的勞資關係，也可以發現縫合人才斷層的行為。為了在年資老化、員額流失的勞動力市場留住工人，有業者開始讓工人選擇可以成為「吃月仔」(G5)，即自計件制改為月薪方案。談到提供月薪方案與計件方案給員工選擇的動機，G5 這麼說：

就少賺一點啊，互相體諒啊……主要是現在沒人要做，留住人比較重要，你現在要去外面找人也難找。重點是……他們會比較穩定啦，比較留下來，不然他們走了，我根本沒辦法運作，這樣就更嚴重。(G5)

由於本地成衣業一直以來，幾乎都是採用計件制計薪，因此這是個有意義的突破。

B2、O2、G5 的話，都可以明顯反應出行動者主要考量了「利益」前提，但也反映出面對艱困經營環境時，合作關係產生的「人情」。呼應了廠商是在經濟關係確立後，再輔以社會關係鞏固的說法（柯志哲、張榮利 2006）。

總結來說，80 年代末期前後，本地產銷網絡面對供應斷層出現，所做的主要縫合大致如圖 12 所示。在圖 12 的左半部可以發現 80 年代末期前，由本地製造商、代工所所組成的代工數量充沛，因此品牌商為主的買主，在淘汰不符期望的合作關係後，仍有其他合作對象提供產能；80 年代末期後，代工所與製造商等代工數量減少，因此品牌商等買主的要求標準，必須在初期有所退讓，避免產能的流失。透過對要求標準有所退讓，代工與買主之間的生計皆得以維持，是為「一讓兩有」。

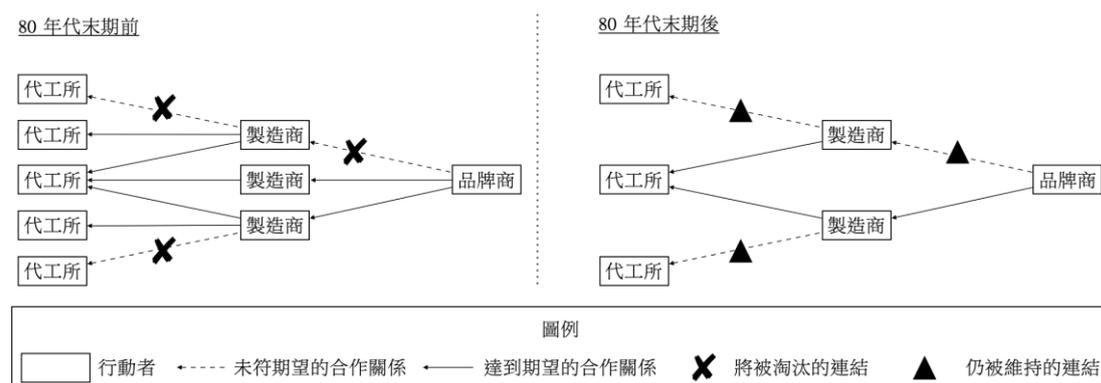


圖 12 本地產銷網絡供應斷層縫合示意圖

資料來源：本研究自製。



## 二、隱形要角：次級部門的發展

相對於「主要部門」(primary sector)，「次級部門」(secondary sector)是指在分散式的生產網絡中，較不被法規所保護的群體，其存在的條件大多是為了規避工資規範等勞動法規，以處理較不穩定的訂單 (Brusco 1982)。在以下分析中，將討論本地成衣產銷網絡近代的次級部門發展情形。

從圖 13 可以發現 1996 年時，成衣業企業單位數共有五千多家，未滿五人者大約在二千家多一些；到了 2001 年，即便整體企業數大為減少至四千間左右，五人以下企業卻不減反增；時至最新公布的工商普查數據中，2016 年的成衣業單位數已降至三千多家，五人以下企業仍佔了兩千多家，明顯過半。透過前章探討指出由於 80 年代末後，台灣成衣業供應鏈的萎縮、人才斷層的現象，導致外銷優勢連同規模優勢失去，可以理解整體家數的變少，是因為許多廠商的解散。有趣的是，許多廠商的解散同時，卻意外地讓生產管理人才從原本的組織流出。由於這些人才的業界人脈、管理技能、生產知識仍然保留，使他們還是可以找到合作廠商，形成「微型 OEM」，繼續接受代工委託。品牌商 B3 就表示：

很多新的……小小型代工……他就一個人來接，……他自己知道認識一些人，可以幫他做出來，這種還蠻多都找的到。……現在就是陸續有人收嘛……，他們原本都有配合的廠商。(B3)

這有關為何成衣業受僱人員減少的同時，五人以下營業家數卻微幅增加，以下用兩個案例說明。

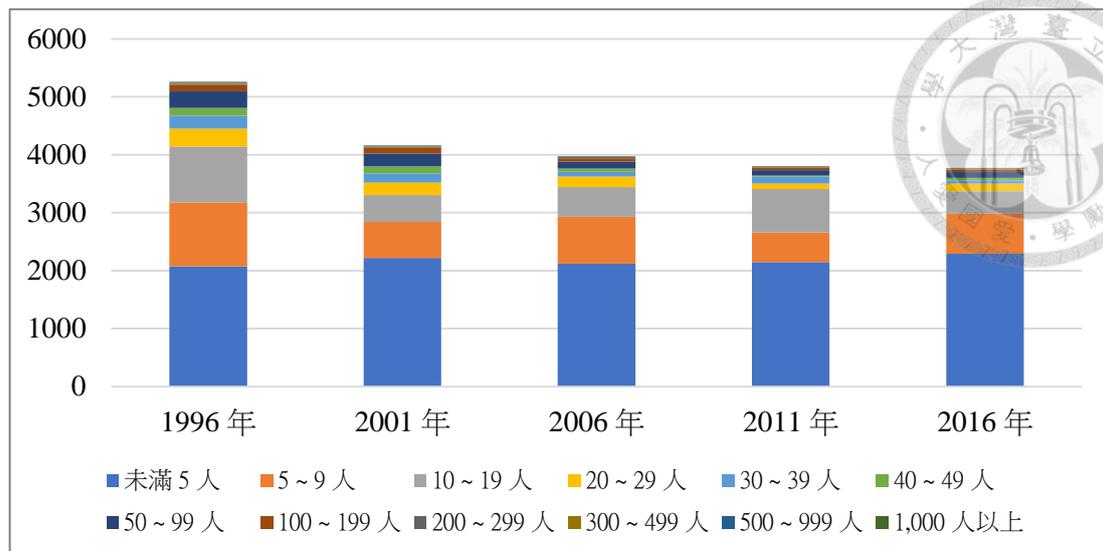


圖 13 成衣及服飾品製造業按規模歷年家數

資料來源：行政院主計處各年度工商普查。

之所以會有人願意從事組織生產過程的工作，來自於整合生產過程，可以產生大部分業者稱為「人事管銷」的租金，這成為本地成衣生產網絡得以延續的原因之一。以 G2 為例，在 90 年代前，G2 有自己的成衣產線，完成從裁剪到包裝的所有流程，員工約有 80 人。但在 1999 年後感到負擔過重，因此 G2 一口氣解散了所有工人，全部外包給「一條龍」業者，自此成為單純下訂單的買主。然而不久後 G2 又發現全部外包的訂單費用相當昂貴，其因此改成將各製程分開外包，自己進行整合。具體來說，G2 首先會親自運布到裁剪社，再從裁剪社載裁好的布塊給車縫代工所，待車縫完成後再依序將衣服載到釘釦、整燙、包裝等代工所，以親自進行製程的整合賺取「人事管銷」的費用，符合了前述微型 OEM 的敘述。

曾作為 OBM 的 O1，在 90 年代營運巔峰時期，曾有正式員工二十餘人；到了 2000 年代後，面對市場衰退及營運失誤，其放棄了品牌的經營。由於許多成衣製程都可以藉代工所分包，透過保持舊識的分包網絡，O1 的員工除了自己外只剩下一人，也符合了前述微型 OEM 的敘述。惟其所說的一人，實是指有勞健保登錄在案的正式聘用者，如果將範圍擴及承攬制工人，實際上有六人左右。

另外，O1 還展現了本地生產網絡，可以藉次級部門發展延續的第二層原因，即微型 OEM 招募工人的獨特條件。首先，O1 其雇婦女大多承擔一定家務，有些人需要中午回家煮菜，有些人需要接孫子放學。在 O1 的微型 OEM，缺少了許多制度規定，使她們獲得相當大的自由，這一定程度上可以被視為缺少正式僱傭關係保障的補償。再者，O1 知道組織這些女工的有效方式。不同許多上市櫃

的代工集團，O1 招工的方式是使用地方電台廣告以及報紙徵人，這更容易被其鎖定的族群獲知。並且其所雇工人們在地生活活躍、人際網絡綿密，也擅長口耳相傳其工作機會，讓需求接近的婦女成為同事。

上述案例中，G2 合作的對象半數以上，都是未具公司行號登記的「次級部門」。其餘的合作對象即便有登記在案，內部員工也多为「承攬制」雇工，不具勞健保身份或是最低薪資保障。O1 同樣與多为「次級部門」的代工所合作，並且其本身即因多數員工缺乏勞動法規保障，可以被視為「次級部門」一員。G2 與 O1 的正式員工人數都未滿五人，並且都透過在廠內、廠間組織次級部門，來進行生產工作，成為了本地產銷網絡的「隱形要角」。透過上述兩案的分析，可回答為何台灣成衣業受僱人員減少的同時，規模五人以下營業家數卻微幅增加；並更進一步發現規模未滿五人的企業增加，與次級部門發展的關聯。

圖 14 以一個製造商的解散為例，總結了上述過程，說明微型 OEM 本身如何組織，並進一步組織串連起次級部門。一般來說，以品牌商為主的買主往往委託製造商代工生產，製造商通常會有廠內的工人處理生產訂單，並且與代工所合作，處理廠內無法完成的製程。當製造商解散後，其員工隨之被遣散。然而在賺取生產整合租金的動機下，前員工透過獨有的方式，組織起社區中的中高齡婦女，以及原本合作的代工所，繼續承接買主的訂單。透過比對圖 14 的左右半部，可以發現被遣散的員工其角色功能，幾乎與解散前的製造商無異，因此形同了「微型 OEM」。

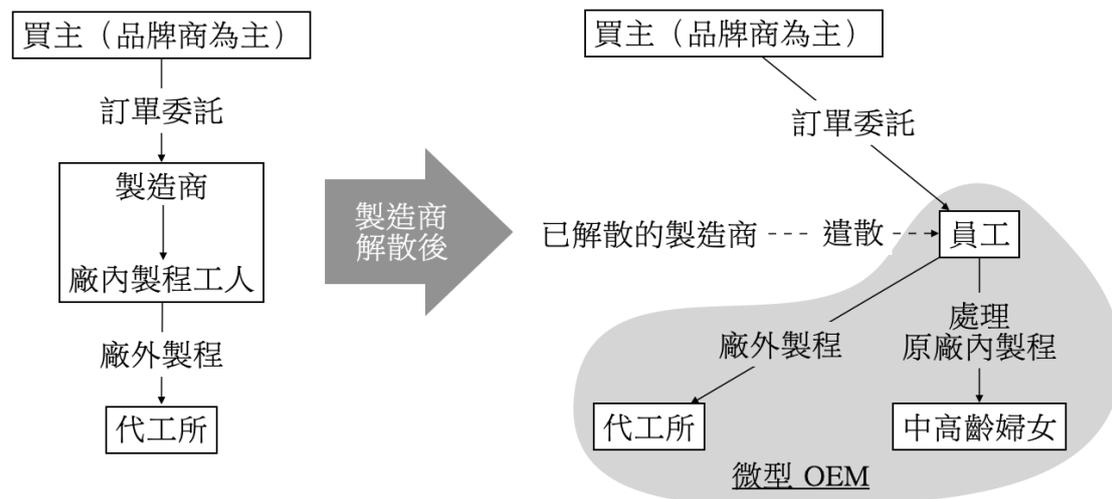


圖 14 微型 OEM 與次級部門之組織示意圖

資料來源：本研究自製。



## 第二節 網絡對銷售環境改變的回應

在前章第二節，研究發現台灣本地成衣製造業步入近代，面對的銷售環境主要因為國內社會風氣改變，以及快時尚的影響，時尚週期開始加速，並更強調生活化的產品訴求。針對這個轉變，本地成衣產銷網絡做出了較分化的回應。以本地成衣製造業為主的成員，未警覺到時尚導向的轉變，做出積極的回應，或是發展相應的設計方法，只有以品牌商為主的成員據此作出相應的行動。後者主要透過投入零售體系，來掌握大眾的口味變化，並獲得透過價格控管，操作品牌形象的空間。這使銷售體系的營業額在近代逐漸超越批發體系，成為成衣產品的主要銷售管道。

### 一、強度減少的跨領域交流

台灣成衣業基本上已經在生產方面具備的足夠的技術。因此後續精進的課題，大多是在設計方面。一開始，業者所進行有關設計方面的努力，便是從「逆向工程」開始（B1）。「逆向工程」的第一步，也就是透過購入來自先進國家的時尚品牌，或是其他值得效仿的、熱銷的產品，將其縫線拆掉後，肢解成為不同的裁片後，得到其版型；接著，將其版型進行複製後，做不一定程度的修改、重組或是仿效，得到生產的藍本，開始大量生產。

有關產品外觀設計等美學方面的技術進步，一般來說被認為是屬於「象徵知識」的範疇。但在「逆向工程」的方法下，可以發現多是應用與「合成知識」方面有關的技術能力，意即透過應有現有的知識技術，透過重新組合、拼裝，使原有的技術發生不一樣的形式改變，來達成創新。然而有些業者可能是因為直接抄襲、或是只有小幅的修改、低程度的重組，使該時期的「逆向工程」方法，招致缺乏原創性的批評。

隨著台灣成衣業高速的蓬勃發展，業者們普遍開始累積足夠的資本，供其前往海外考察，這個現象發生在 80 年代末前，幾乎所有不論大小的業者身上。當時的風氣之盛，甚至引發旅遊業者會在國際時裝秀即將舉辦時籌團，將報名資訊傳真予成衣業者，供其報名（O1）。義大利、法國等歐洲國家、美國和日本，是業者主要的考察國家。業者考察的對象包含上述國家的百貨公司專櫃、高級品牌的櫥窗、在全球業界佔指標性地位的時裝秀等等。除此之外，在直接觀察成衣產品設計之餘，台灣成衣業者還會參考許多輔助設計來源，例如購買由位處時尚核

心區域，像是巴黎、米蘭、倫敦、東京或紐約等地，時尚潮流分析公司的設計書籍。這些書籍在台灣通常無法取得，因為台灣的時尚產業發展不如時尚核心地區成熟，未具有明顯的「魔法圈」(magic circles)。簡單來說，「魔法圈」指時尚核心地區中，提供時尚產業發展的隱形基礎設施。在「魔法圈」中，常發生許多正式或非正式活動，提供品牌設計師間交流互動的機會；時尚評論媒體業、行銷顧問業、潮流趨勢分析業等行動者的存在，協助了製造商、品牌或設計行進行更明智的決策(Dunford 2006)。此外，「魔法圈」中更重要的是還有許多非成衣相關，但卻和美學高度有關的產業，例如珠寶設計業、家飾業、鞋業等，幫助了設計師進行跨領域的考察。而跨領域的考察，正是象徵知識的重要合成動力，刺激設計師能發想出更具創意的款式。

台灣成衣業者前往時尚核心地區的考察過程，透過購買先進時尚趨勢分析公司所供的潮流書籍、考察不同美學產業的設計，解決了台灣本身時尚基礎設施不足的問題。例如 O1 在 80 年代末前，所雇的設計師在結束海外考察回國時，往往帶回不僅大量的衣服、在台灣未能購得的時尚風格剪影書籍，甚至還有許多家具、飾品、藝術品等。其設計師不乏藉這些非成衣產品得到靈感，轉化成設計後受到市場高度歡迎的案例(O1)。另外，台灣旅行社提供的服務，也意外提供設計師或相關行動者交流的暫時群聚空間。例如 O2 曾透過參與旅行社籌組的米蘭時裝秀考察團，在機上與一布料商發生交流，並在回台後延伸出長期合作關係。

然而在 80 年代末以後，以本地成衣業者為主的群體，前往海外考察的次數大為減少，只剩下品牌商較有維持。O1 在 2000 年後，沒有進行過海外考察；B1 過往每季甚至每月都會親自帶設計師前往東京，在 90 年代後數年才舉行一次，且 2005 年後不曾舉行；G2 在 80 年代時，一年會前往歐洲考察一次，2000 年後沒有再出過國。其原因可能有三，首先受產業發展的前景影響，製造商停止大量產品開發，因此減少了出國考察的必要，只有品牌商還有較多開發需求(G2；G3；B3)。其次，90 年代前，國內市場並沒有豐富的外國品牌進駐，因此許多高端時尚設計都要前往海外才能看到。80 年代末後，開始有豐富的國外時尚品牌駐台，這使業者不必到遙遠的東京，也能在台北街頭看到與先進國家同步上市的產品(W1)。最後，更為顯著的原因，是資通訊科技的進步。大部分業者現在主要掌握流行資訊的方式，都是透過網絡瀏覽社交平台、圖庫、時尚新聞，或是直播的時裝秀等(B1；B2；T4)。

對於減少出國考察，改採以網路掌握流行資訊為主的本地成衣業者而言，節省了大量機票支出、旅途時間，使時尚資訊的搜尋成本降低，並且可以更即時的掌握最新的流行趨勢。然而另一方面，對於學習先進國家產品的細緻程度可能降低。布料的質感、衣服的版型都不能完全「眼見為憑」，攝影技術會一定程度失真。如同許多人都有在網路上看到好看的衣服，下訂收到實物後，覺得照「騙」一樣。此外，位於時尚核心地區的趨勢分析公司，其所供的商業資源變得不易獲取。由於本地仍未有健全的時尚產業基礎設施，本地成衣業者恐怕減少了能利用

魔法圈的機會，進一步減少了跨領域的交流。雖然仍有部分的設計師透過網路社交媒體，瀏覽不同領域的藝術作品獲取靈感（T4），然而其也認為透過網絡所獲得的靈感、感動程度，不及親眼見到或是身歷其境。

此外，本地成衣業者一直的考察對象，通常都是高端品牌的產品、指標性時裝秀或頂級設計師的作品。2010年前後，台灣成衣市場受快時尚風潮影響，銷售市場更注重由下而上的流行，即大眾導向的時尚，然而幾乎所有本地成衣業者，都未根據這個轉變做出積極的反應，調整產品推出的導向。雖然透過網絡平台的使用，理應可以更掌握到大眾導向的流行，然而或許是對市場趨勢未完全掌握，大部分業者都未有此動機產生。其跟隨的對象，仍是由上而下的高端時尚。主要只有品牌商注意到了快時尚風潮所帶來的轉變（B3），下一節將指出其也確實據此轉變做出相應行動，使銷售體系發生重組。總結來說，本地成衣產銷網絡的不同成員，在不同年代所做的設計交流情形，大致如表 2 所示。

表 2 本地成衣網絡不同成員的設計交流演變

年代	本地成衣業者為主的 網絡成員		品牌商為主的網絡成員	
	設計考察 方法	設計考察 對象	設計考察方法	設計考察對象
80 年 代末期 前	頻繁出國實 體考察。	國際時裝 周、高端品 牌等。	頻繁出國實體 考察。	國際時裝周、高端品牌 等。
80 年 代末期 後	出國頻率大 減，多改以網 路考察。	仍為國際時 裝周、高端 品牌等。	出國頻率稍 減，同時也以 網路考察。	仍為國際時裝周、高端 品牌等。
2010 年代後	維持多以網 路考察	仍為國際時 裝周、高端 品牌等。	出國頻率稍 減，同時也以 網路考察。	同時參考國際時裝周、 高端品牌，及大眾導向 時尚、街頭穿搭。

資料來源：本研究自製。



## 二、為貼近消費者帶來的銷售體系重組

從地景上的變遷，可以發現傳統成衣批發商圈的競爭力下降(黃佩鈺 2008)，其主要對手恐怕是服飾專賣店與百貨公司。圖 15 指出自 1999 年來，「布疋及服飾品零售業」(以下簡稱「零售業」)的營業額穩定成長，「布疋及服飾品批發業」(以下簡稱「批發業」)則在 2007 年後不斷下降，兩者可能在未來不久發生交叉。

另外，在各年的《批發、零售及餐飲業經營實況調查報告》中都顯示除了零售業外，百貨公司是第二以銷售衣著及服飾配件為重的行業。2014 年至 2018 年的《批發、零售及餐飲業經營實況調查報告》曾調查百貨公司商品銷售佔營業收入的比例，其平均為 82.94%；而 2013 年到 2022 年又有統計產品銷售結構，期間中衣著及服飾配件平均佔百貨公司 37.91% 的銷售結構。將兩者相乘，可以粗略地認為，近年百貨公司的收入中有 31.44% 是由銷售衣著及服飾配件所得。若將百貨公司的營業額乘上這個比例，再加上零售業營業額後，與批發業進行比較，會發現前二者的總和已超越批發業。

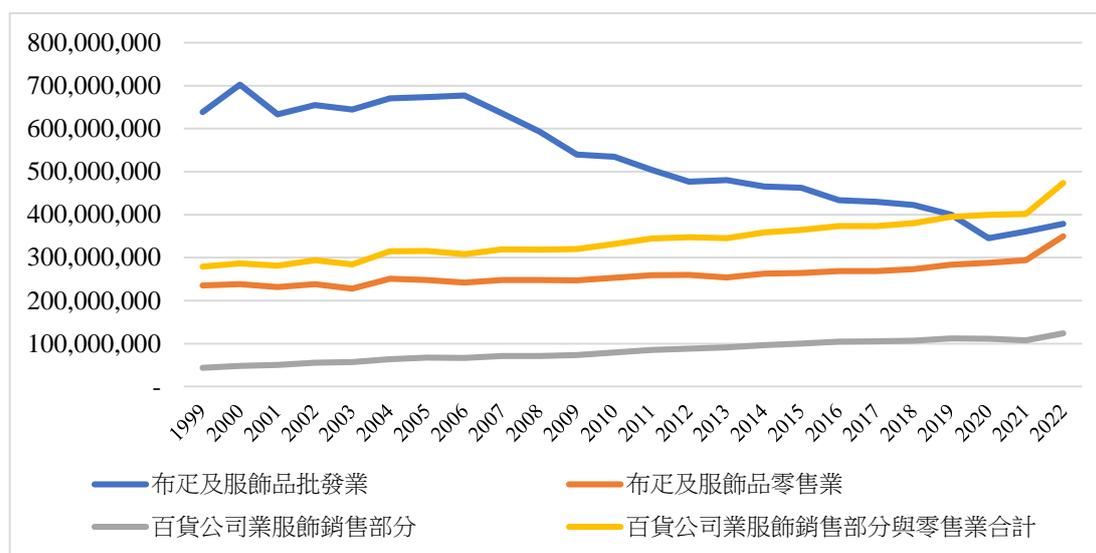


圖 15 布匹及服飾品批發業、零售業與百貨公司業服飾銷售部分歷年營業額 (千元)

資料來源：經濟部統計處批發、零售及餐飲業經營實況調查報告 ( [https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu\\_id=9431](https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=9431)，取用於 2023 年 4 月 18 日)。

註：2014 年統計項目為紡織、成衣、服飾品及皮革製品；百貨公司業服飾銷售部分計算方式為年度營業額 × 商品銷售佔營業額比例（2014 年至 2018 年平均為 82.94%）× 衣著及服飾配件佔所有產品銷售比例（2013 年至 2022 年平均為 37.91%）。



百貨公司與布疋及服飾品零售業所代表的零售體系，已逐漸取代批發體系成為主要的成衣銷售管道，這件事也與台灣成衣業的外銷衰退有關。表 3 可發現批發業長年在國內進貨比率有八成左右，並將三到四成的商品外銷，是三業中外銷比例最高者。百貨公司與零售業幾乎只做內銷，稍有不同的是前者幾乎都從國內進貨，後者約有四成從國外進貨。大致上來說如表 4 所示，幾乎所有通路進銷貨重心都在內進內銷上，只不過批發業尚有內進外銷的次重心，零售業有外進內銷的次重心。隨著批發業營業額減少、百貨與零售業營業額上升，表格重心可能會朝向右半部移動。

表 3 布疋及服飾品批發業、零售業、百貨公司業各年度銷售與進貨結構

統計年度	項目	布疋及服飾品批發業	布疋及服飾品零售業	百貨公司業
2013	內銷比	59.84%	97.01%	100%
	外銷比	40.16%	2.99%	0%
	國內進貨比	84.96%	59.94%	100%
	國外進貨比	15.04%	40.06%	0%
2014	內銷比	60.8%	-	-
	外銷比	39.2%	-	-
	國內進貨比	83.4%	59.4%	98.8%
	國外進貨比	17.6%	40.6%	1.2%
2021	內銷比	67.20%	-	-
	外銷比	32.80%	-	-
	國內進貨比	-	-	-
	國外進貨比	-	-	-

資料來源：經濟部統計處批發、零售及餐飲業經營實況調查報告（[https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu\\_id=9431](https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=9431)，取用於 2023 年 4 月 18 日）。

註：自 2011 年開始有批發、零售及餐飲業經營實況調查以來，每年統計項目不一定相同，只有表格中三年對進銷貨來源結構有相關統計。



表 4 布疋及服飾品批發業、零售業、百貨公司業進銷貨重心分佈

產品進貨與銷售方向	銷往國內	銷往國外
國內進貨	批發業主要、零售業主要、百貨公司業	批發業次要
國外進貨	零售業次要	-

資料來源：本研究自製。

此轉變除了來自於百貨公司帶來更精緻的消費體驗外(連玲玲 2018)，也與品牌商更掌握了大眾導向的流行有關。過往自 OEM 初步升級為 ODM、OBM 的本地成衣業者，通常將產品大量批售予批發體系的中盤商，把自身精力保留在設計與生產。對他們而言，雖然具體狀況會因細部合作方式有些許不同，但大致上將產品銷售到中盤後，便得彌補開發、生產成本以及賺取利潤，完成了資金的回收。接著產品要如何賣出去，是中盤以及販腳的任務。透過批發體系銷售產品，本地成衣業者和終端消費者之間，相較利用零售體系的品牌商與消費者的距離更遠，這導致本地成衣業者並不是很能夠掌握市場口味變化。對於本地成衣業者如何得知市場反應，製造商 O1 表示通常是藉由中盤的回饋告知，而中盤又必須從販腳得知此訊息(W1；W2)。訊息經不斷地轉手，從販腳對消費者觀察再到中盤、本地成衣業者耳中，花費了較長的時間，此外，訊息也會在口耳相傳下發生不一定程度的扭曲。這導致假如今天推出的產品，因為顏色問題而不受市場青睞，本地成衣業者也只能在下次推出的產品做修改。然而到了下次產品推出後，流行可能又稍有變動，因此將前次產品修改顏色後，可能又面臨新的議題。

相較於前者，品牌商多透過零售體系，不論是自己的店面或在百貨公司設櫃來銷售產品，需要自己推銷、結帳。因此，當產品開發上市，品牌商相較本地成衣業者面臨更大的庫存風險。同時，品牌商與終端消費者之間的距離較近，缺乏中盤、販腳等層層中間組織，這使品牌商可以更快獲知消費者對於當次推出產品的反應為何。假如當次推出的產品在質地、版型、設計上都受消費者歡迎，惟有鈕扣造型影響消費者的購買意願，品牌商可以直接召回產品，更換鈕扣來迎合消費者的需要，解決庫存滯銷的風險。同時，對於熱銷的款式也可以馬上追加訂單，賺取盡可能多的利潤。因此，在成衣銷售環境的轉變下，品牌商對於大眾導向的時尚資訊，有更多的掌握，進而產生較製造商更高的競爭能力。

順帶一提的是，品牌商還透過零售體系，獲得控制價格以及控制產品流向的能力。可以從品牌商 B3 說的話，發現控制價格及產品流向對其帶來的優勢：

品牌形象直接關係就是你的價格。我給中盤幾折、他給他的下線幾折，這個是我們……沒有辦法控制，我們不給中盤、也不切貨原因很簡單，就是我不希望我們的商品淪落到外面。(B3)

價格與品牌形象密切相關，消費者常以價格來認定產品的價值。往往產品價格較高，消費者就容易認為其品質較佳（野口智雄 1996）。零售體系基本上可以訂定全國一致的價格，打造高品質的形象，以維持消費者消費興趣。B3 的另一段發言，間接指出了這個重要性：

……五年前那時候，我接總經理接了一陣子以後，發覺還是會常常看到說什麼黃昏市場，會出現我們的衣服啊。那這個事情我是真的沒有辦法接受，所以我發生了，我記得三次。有兩次在台南，一次在高雄，看到這樣的事情以後，我就決定（庫存）就全部燒了。(B3；括弧為研究所加)

為了維持品質形象，B3 不惜銷毀大量的產品，可窺見通路與定價對其來說的重要。對品牌商而言，如果透過批發體系銷售，則難以對中盤與無數的販腳進行價格管控，因此失去形象的操作空間，甚至可能被以破盤價出清，減損其品質形象。

總結來說，本地成衣網絡的銷售體系重組如圖 16 所示，原本過半的成衣商品是由圖 16 上半部的批發體系所銷。受快時尚影響，近代的市場口味變化更快遞嬗。然而在批發體系中，本地成衣業者與終端消費者間，仍穿插了中盤商、販腳，拉長了本地成衣業者與消費者之間的距離，不利於本地成衣業者掌握市場的口味變化。同時，品牌商為了進行價格形象管控，選擇需要自己和消費者互動的自營通路，使品牌商與消費者之間有較近的距離，讓品牌商可以更快掌握市場的口味變換。因此，品牌商所推出的商品漸更為消費者所青睞，引發了本地成衣銷售體系的重組。

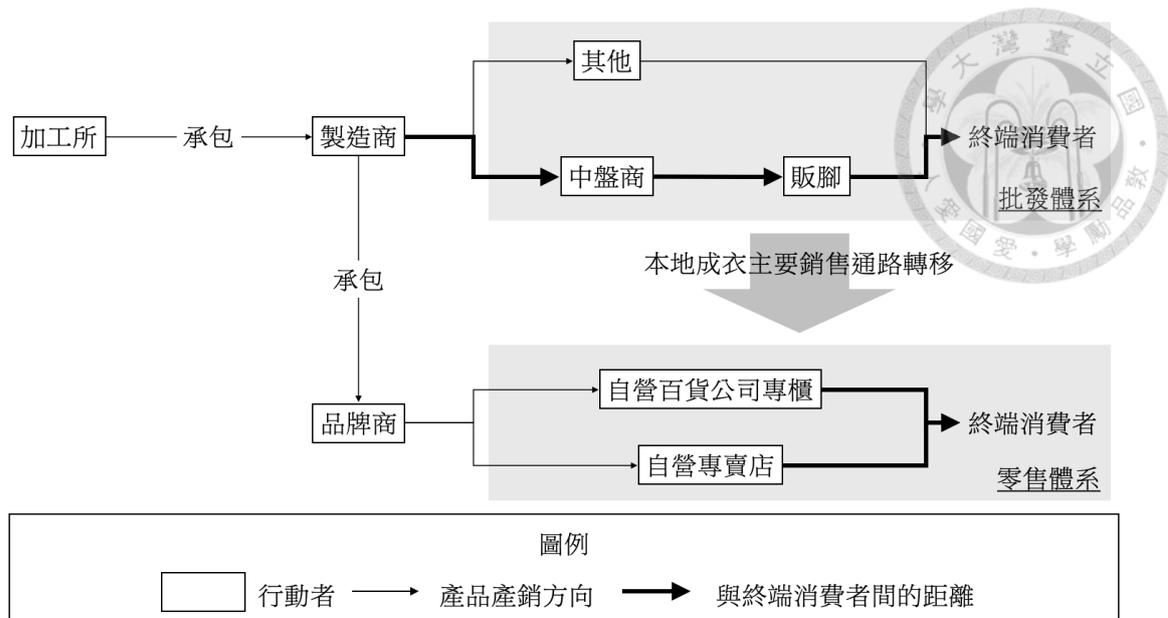


圖 16 台灣成衣網絡銷售體系重組示意圖

資料來源：本研究自製。

### 第三節 國家與其代理人對產銷環境改變的回應

先進國家紡織成衣業自 70 年代起，便不斷面對後進國家的傾銷。1973 年能源危機爆發，先進國家受到的傾銷影響，因通貨膨脹與經濟蕭條等因素加劇。因此，歐洲經濟共同體（the European Economic Community，簡稱 EEC）決定與紡織品出口國談判，並設下進口限制。由於台灣與 EEC 各國未有正式外交關係，無法進行官方談判，政府便輔導民間紡織業者籌捐資金，於 1975 年成立中華民國紡織業外銷拓展會（2000 年後更名「中華民國紡織業拓展會」，簡稱「紡拓會」），管理出口歐洲紡織品配額談判與簽章的業務。此後，出口美國、加拿大與其他國家的相關業務也都相繼委由紡拓會辦理。

1990 年，政府正好頒行「產業升級條例」，加上 90 年代後中國市場開放、更多後進國家紡織成衣業成長等因素，因此未等到 2005 年紡織品配額取消，紡拓會在 90 年代就開始轉型為輔導國內紡織成衣業發展的機構。如任期自 1988 年至 1995 年的董事長趙諒公，增置設計研發中心、市場拓展組與企劃資訊組，繼任者徐旭東亦增設產業發展組等（陳燕俠 2000）。大致來說，紡拓會的重心自 90

年代起，即從單純的貿易配額管理，轉向整合產業發展、輔導業者設計研發與拓展市場等功能。

紡拓會雖由棉紡等 16 家工會與 10 家民營企業出資成立，名義為財團法人，但在其各年度接受補助、捐贈名單清冊，可見經濟部國際貿易局與經濟部技術處之補貼。以 2021 年度為例，兩者補貼總計 106,821,885 元，足見其半官方色彩。基本上，台灣紡織成衣業發展策略的架構便由紡拓會所擬，再讓工業局掛名執行（陳燕俠 2000）。需要注意的是，國家的「手」可能正逐步地抽出。在 1998 年紡拓會的行政管理規章彙編中，提到「本會置常務董事十五至十九人，以經濟部國際貿易局局長及工業局局長為當然常務董事」。然而在近期任期為 2020 年九月至 2023 年 8 月的第 16 屆董事名單（表 5）中，已不見官方代表身影。官方代表只見於常務監察人九席中一席，由國貿局會計室主任所擔任。這可能顯示了國家對於紡拓會的干涉，目前主要在經費控制上。

同樣在第 16 屆董事名單中，可以發現其董事多為紡織業者所擔任。雖按紡拓會慣例，其董事長與三名副董事長，分別由上、中、下游業者輪值，但有關成衣生產之下游代表，多為大型海外代工集團，而非內銷品牌商。這可能是以紡織業的視角而言，外銷更為主要，成衣業只是其下游一部，因此近年的內銷轉變未被察覺。紡拓會的對成衣業的輔導重心，也因此傾向大型海外代工集團，對本地成衣業關注有限。以紡拓會 110 年度的工作報告為例，該年度的《尖端纖維紡織關鍵技術開發計畫》中，提到其協助業者建立縫製技術、專利產出，以及促成產業聯盟。然而曾在其中一家受該計畫幫助的上市公司，負責生產管理工作的員工 T3 表示，受台灣薪資結構影響，該公司原本在台灣處理小型快單的生產節點，早就轉型為打樣中心。真正的生產基地是 20 餘間的海外工廠，與本土中小成衣業者的互動可以說是「沒有，因為 O O（該上市公司）那時候已經本身規模夠大，所以可能在……台灣那個規模，可能一個款式大概一千件，基本上已經看不上眼」（T3；括號為本文所加）。相對的，該公司在產量未能負荷時，會延伸的外包網絡，反而是東道國的代工廠。這導致本地成衣業者感到「紡拓會對我們中小企業很無情啦，都只有在幫外銷而已」（B1），或是「他們什麼忙都嘛沒有幫」（T1）。

事實上，紡拓會也並非沒有扶植本地成衣網絡的計畫，其成立了服飾快速打樣中心與生產線，確實幫助到了國內小型買家的少量生產。國內小型買家的訂單，可說是「微型訂單」，「他們都 S 一件、M 兩件、L 兩件、XL 一件」（O1），可想而知尋找代工上的困難。然而即便其訂單之小，紡拓會的產線仍應接不暇。曾在紡拓會服務的 T3 表示，紡拓會提供的產線「就一小條」（T4），導致「他們單排很滿」（O1），對於講求流行時效的成衣產品而言，可謂緩不濟急。同時其代工費用「應該是屬於全台灣最貴的」（T3）。服飾快速打樣中心也有類似的現象，收費較民間更為高昂（李宜芸 2013）。以上種種因素，都使紡拓會的美意難以完整回應成衣業所需。

綜上所述，在 70 年代國際政經情勢的影響下，台灣政府與紡織成衣業者共同建立公共機構，應對紡織品出口配額的議題，甚至擔任政府擬制產業發展政策的重要幕僚；80 年代末後，隨貿易自由化、世界經濟版圖重組，該機構更將重心放在輔導紡織成衣業轉型；然而同時發生的是，國家的「手」也逐步抽出。受紡織業維持的出口導向影響，紡拓會的決策者多為具外銷性質的業者，相關政策因此也呈現相同導向，與本地成衣網絡的需求產生了較遠距離。

表 5 紡拓會第 16 屆董事名單

職稱	姓名	現職
董事長	王文淵	台塑企業總裁
名譽董事長	徐旭東	遠東集團董事長
名譽董事長	詹正田	宜進實業股份有限公司董事長 中華民國全國工業總會副理事長
副董事長（上游）	郭紹儀	台灣區人造纖維製造工業同業公會常務理事 力鵬企業股份有限公司董事長
副董事長（中游）	黃莊芳 容	台灣針織工業同業公會副理事長 旭榮製衣股份有限公司董事長
副董事長（下游）	林瑞岳	台灣區製衣工業同業公會名譽理事長 南緯實業股份有限公司董事長
常務董事	翁茂鍾	台灣區棉布印染整理工業同業公會常務監事及 監事會召集人 佳和實業股份有限公司資深顧問
常務董事	李貴琪	紡織產業綜合研究所所長
常務董事	侯博明	臺南紡織集團總裁
常務董事	雲有財	台灣區織布工業同業公會監事會召集人 雲晉紡織股份有限公司董事長
常務董事	莊耀銘	台灣區絲織工業同業公會理事長 台灣富綢纖維股份有限公司總經理
常務董事	魏平儀	台灣織襪工業同業公會榮譽理事長 琨蒂絲工業股份有限公司董事長
常務董事	陳修忠	大東紡織股份有限公司董事長

董事	黃華德	德式馬企業股份有限公司董事長
董事	蘇百煌	台灣區人造纖維製造工業同業公會監事會召集人 集盛實業股份有限公司總經理
董事	張承宗	台灣區紡紗工業同業公會常務理事 大耀紡織股份有限公司總經理
董事	葉義雄	台灣區紡紗工業同業公會監事會召集人 大將紡織開發股份有限公司董事長
董事	卓欽銘	台灣區絲綢印染整理工業同業公會理事長 和友紡織股份有限公司董事長
董事	樓海鳴	台灣針織工業同業公會理事長 永大針織股份有限公司總經理
董事	陳世中	台灣區毛巾工業同業公會理事長 廣福毛巾股份有限公司董事長
董事	陳素惠	台灣區手套工業同業公會理事長 佑環股份有限公司總經理
董事	李政道	台灣區帽子輸出業同業公會理事長 隆春企業股份有限公司總經理
董事	鄭福家	台灣區漁網具製造工業同業公會理事長 東福塑膠工業股份有限公司董事長
董事	席家宜	遠東新世紀股份有限公司副董事長
董事	陳伯鏞	台元紡織股份有限公司總經理
董事	何鈞	南洋染整股份有限公司董事長
董事	徐志漳	潤泰全球股份有限公司總經理
董事	戴宏怡	國紡企業股份有限公司總經理

資料來源：紡拓會 ([https://www.textiles.org.tw/ttf/main/content/Content.aspx?menu\\_id=318](https://www.textiles.org.tw/ttf/main/content/Content.aspx?menu_id=318)，取用於 2023 年 3 月 28 日)。

## 第四節 網絡對環境轉變回應後的能力得失



面對生產環境近代發生的供應斷層出現、規模優勢減少，本地成衣網絡做出較一致的回應，開始將斷層縫合，並且延續次級部門的發展，這協助其仍保有進行少量多樣生產的彈性生產能力，供小型買主發展，並開拓了團體服飾訂做的利基。另一方面，面對銷售環境出現更快的時尚週期，以及轉向大眾導向的時尚，本地成衣網絡則做出分化的回應，導致只有部分成員獲取更高階的相關能力，走上「高路」；本地成衣業則踏上「低路」。儘管如此，值得注意的是，有賴彈性生產能力存續，台灣還是可以被作為有心者投入成衣業發展、創業的空間。

### 一、彈性生產的保留

在第三章第一節曾提到，規模經濟對於成衣業的重要不只在於經濟方面，還有權力方面。簡單來說，往往大訂單才會被代工優先受理。由這角度來看，獨立設計師、想在成衣業創業的青年等，缺乏資本的小買主，訂單成立相當困難。然而事實卻非如此。與成衣業結構重組，許多人才可以重新組織起微型 OEM 的現象有關，使小型買主的產品生產變為可能。

透過組織或是親身成為「次級部門」，未滿五人的微型 OEM 較大型代工廠等「正式部門」，更有機會使用非正式的僱傭關係，以規避勞動規範限制的方式，處理較不穩定的訂單。如過去不曾這麼做的 O1，開始承接了國內獨立設計師、創業青年「三件、五件」的微型訂單，儘管承接原因多少如其所說的帶有一些無奈：

那種訂單一般沒有人要接的，你知道為什麼會接嗎？是因為現在沒訂單了，有訂單就加減賺。(O1)

但也像 O2 說的：「他今天沒有東西進來，我們沒得做，他也沒生意賺」(O2)，替產業的斷層進行了縫合。獨立設計師與創業青年等小買主，因此獲得了能生產產品的可能，不必再被拒於大代工廠的門外。除此之外，小買主還可以避免大量生產的庫存風險，並以優惠的價格享用少量、多樣的服務。因此，次級部門的發展貢獻不只在於可以透過被解散，維持整體結構的恆定，藉規模未滿五人的成衣

業家數成長，甚至成為產業結構的最主要部分，可以認為次級部門是產業能發揮彈性能力的主要貢獻者。

彈性生產能力的保留，媒合了團體服飾市場的所需，吸引不少業者投入。在外銷主導成衣業發展時期，內銷只是蠅頭小利，而制服市場又是內銷市場的冰山一角；在外銷量遽降後，內銷市場逐漸成為本地成衣業的主要利基。然而在內銷市場的通路競爭中，本地產品依賴的批發體系逐漸不敵零售體系，而零售業者的國內採購比例又不如批發商高（表 4）。就在這時，團體服飾市場的優點逐漸浮現，吸引了本地成衣業者投入。首先，團體服飾訂單較小，通常在數十到數百件之間。相較動輒千萬件的外銷訂單，本地成衣業較小的供應鏈更易應付。第二，團體服飾要求多樣、客製的生產能力。由於次級部門的存在，這方面的能力一直保留在本地網絡中，業者因此不用重新協調大部分的生產流程。第三，團體服飾具被快速完成的需求，因此加強了在本地生產的必要，排除了海外生產者的競爭。第四，國內流行成衣市場常因國外產品的競爭、總體經濟景氣等因素，造成需求量不穩定。相形之下，團體服飾的需求源於公私部門活動的舉辦，相對穩定(G2)。上述優點，使團體服飾訂做成為本地成衣業新的發展空間。因此自 80 年代末起至今，都可以觀察到相關行動者越多的投入。例如 G1 原在女裝批發市場激烈廝殺，轉做團體服飾訂做後沒想到生意更好、更穩定；G4 是 30 多歲的青年，在 2010 年後才剛踏入團體服飾訂做；新冠疫情嚴峻期間，品牌買主的產品訂單幾乎為零，制服訂做成為本地成衣業者 O1 疫期的所有收入。

簡而言之，成衣業具有大量生產的慣習，較大的訂單形同更大的權力，利於爭取代工的產能。此條件下，缺乏資本的青年想要創業，以及獨立設計師想要發展，看似因其蝦米般的下單量而不可能。然而事實上，本地成衣網絡中開始萌現規模未滿五人的微型 OEM，卻可以透過獨特的條件，組織串連起次級部門，協助網絡維持彈性生產能力，使微型訂單的生產成為可能。除此之外，彈性生產能力的保留，意外地媒合了團體服飾訂做的需求，使團體服飾訂做漸在內需市場中佔有一席之地，成為本地成衣業者重要的發展空間。

## 二、高階能力的得失

對於 80 年代末後銷售環境的改變，本地成衣網絡分成兩個群體做出分化的回應，分別主要是本地成衣業者與品牌商。80 年代末期前，普遍業者都已經累積足夠的資本，前往海外考察。透過親身的造訪，台灣成衣業者開始接觸到了時尚核心地區中的隱形基礎設施，協助其做出更好的決策，彌補在台灣的不足。除此之外，更重要的是跨領域的刺激，如包含接觸不同與美學有關的業種。而跨領域的交流，是象徵知識重要的生成來源。藉此，台灣成衣業不再只有與「逆向工程」有關的合成知識，而開始產生象徵知識的生成機會。此外，不少業者在考察

過程，透過實體產品或空間的接觸受到「感動」，甚至因此激發出升級的決心(B2；溫肇東、許映庭 2016)。

80 年代末後，本地成衣業者海外考察的頻率大幅減少，取而代之的是使用網路更新時尚資訊。其優點是減少了金錢與時間上的成本，更方便可以更新時尚資訊，並且也可以透過不同網站的瀏覽，同樣達到跨領域考察的效果。然而缺乏親身的接觸、體會，跨領域考察的效果較為降低，這連帶使象徵知識的生成強度也一同降低，也較少能產生因受到感動激發出的升級動機。還需要注意的是，此時的市場還受快時尚影響，開始發生重要的轉變，時尚的導向開始從由上而下逆轉成由下而上。然而多數本地成衣業者未有察覺，因此其象徵知識的開發方向，也未對該轉變做出回應。最終導致本地成衣業者開發的產品，與市場的需求逐漸產生距離。

此時的品牌商則注意到了這個轉變，開始學習如何掌握到更多由下而上的時尚倒向。為了達到這個目的，品牌商們主要透過進入零售領域，來與消費者接觸。這不僅使它們能掌握到更大眾導向的流行趨勢，還提供能更快回應市場需求的基礎，順應了快時尚的潮流。本地成衣業者與品牌商面對轉變所做出的不同回應，導致後者漸有較好的競爭能力，最終引發了零售體系取代批發體系，成為成衣產品的主要銷售管道，此重組過程值得再更進一步探究。

本地成衣業者通常將產品批售予中盤，此分工情境下，中盤業者擔當了本地成衣業的行銷角色，「除了全省各地的人到此地批貨外，還有許多不同國家的人會來買衣服」(漫步台北 2016)。值得注意的是，中盤業者並不因此壟斷本地成衣業者的銷售管道，使其放棄自售功能。這主要反映在中盤收購的產品，往往還保留本地成衣業者的行號與聯絡方式。來自國內外的採購者，為了壓低進貨成本，欲向更為上游的本地成衣業者批貨時，可以透過檢視產品吊牌，直接與本地成衣業者聯繫。如 O1 說的：

從大陸來的、香港來的都有啦，他們就看吊牌啊……，上面有電話，他們就打來問，說想要看你的東西。久了之後就會寄型錄給他們，他們就會用傳真來下貨。(O1)

可以發現，中盤業者成為了本地成衣業的「櫥窗」，幫助後者行銷商品。本地成衣業者因此相當仰賴與中盤業者產、銷的分工，讓中盤作為其隱形的行銷部門。

以製造商為主，具有豐富功能的本地成衣業者，除了本身會發行產品給中盤、接受國內外買家採購外，有可能提供現成款式給品牌商；也有可能接受品牌商的委託代工；甚至是接受其他同業的產能外包。總之就像 O1 所說的，「怎樣都有

可能，什麼都會做」(O1)。有賴本身的多元技能，早期市場對本地成衣業來說充滿各式獲利機會。因為這個原因，本地成衣業者似乎沒有動機深耕特定的領域。白話地說，賺錢都來不及了，沒時間想那麼多。然而本地成衣業者的業務範圍雖廣泛，透過圖 6 卻可以發現大多仍落在設計到生產的範圍中，缺少與終端消費者互動接觸的能力。80 年代末期前蓬勃的商機，讓本地成衣業者沒有產生創新的壓力；行銷方面無意間對中盤業者的仰賴，又使本地成衣業者沒有培養與消費者互動的能力，其更高階能力的獲取因此受阻。

80 年代末期後，由於零售體系所供的商品及消費環境，更符合市場的喜好，一般成衣消費者逐漸自夜市、市場等販腳，轉往百貨公司購衣，中盤因此萎縮。由於倚賴中盤替其行銷，本地成衣業的曝光管道也因此慢慢被闔上。部分本地成衣業者由於在內銷市場累積不錯的口碑，獲得進入百貨設櫃的門票，如 O1 就曾進駐高雄大統百貨。然而其進駐原因並非為了在百貨公司銷售商品，而是為了在批發界的商譽。其想法是當採購者在批發商圈看見 O1 的商品時，中盤可以驕傲地介紹：「這是有在百貨設櫃的牌子」(O1)。除此之外，也可以作為簡單的聯絡處，或是處理退換貨等問題。對於習慣大量批售的本地成衣業者而言，零售的收入只是蠅頭小利，真正值得瞄準的利基還是在批發體系。G3 表達了這個想法：

去百貨並不代表是一個銷售的主要原因，擺專櫃是一個自我認知的……行號而已……現在牌子是一個自我的行號而已。(G3；括弧為本研究所加)

在百貨公司更為壯大後，「它的條件越來越苛刻，要付的費用會越來越多」(B3)。原本就無意經營零售體系的本地成衣業者逐漸退出，漸只留下還有意願花較多精力掌握終端消費者喜好的品牌商。

就零售體系與批發體系的營業額消長情形來看，品牌商走上了「高路」，80 年代末後的本地成衣業者似乎多選了「低路」。「高路」代表了追求產品與服務的高附加價值，並提高勞動力的技能水平與薪資；「低路」則是相反，指透過壓低產品的價格，同時降低對勞動力的技能要求及薪資，來與市場競爭的策略。80 年代末後的本地成衣業者，持續的仰賴與中盤業者產銷分工，這降低了他們對勞動力的技能要求。再者，本地成衣業者們即便進入百貨後，經營重心依然放在批發領域，也顯示壓低產品價格、以量取勝的競爭傾向。



## 第五節 逆水行舟：有限的產業升級

面對近代生產環境出現的斷層，本地成衣網絡的行動者做出較一致的回應，成功的保留了彈性生產能力。首先就個體互動層面來說，由於感到供應鏈的成員，尤其是代工，成為了珍稀的資源，因此網絡的成員們不再像過去，在合作結果未達期望時就將對方拋棄，反而是開始透過接受訂單瑕疵的方式，維持彼此的連結，解決供應斷層的問題。另外，就網絡整體結構而言，次級部門也在加強彼此連結的情形下持續發展。在賺取「人事管銷」租金的動機下，許多行動者將次級部門串連，來承接微量並客製化的訂單，協助了本地成衣網絡發揮彈性。

然而在銷售環境方面的改變，本地成衣網絡就做出了較分化的回應。為了捕捉快時尚帶來的市場需求趨勢改變，品牌商透過參與零售體系，取得了掌握終端消費者喜好資訊的能力，並且透過這個能力進一步獲利。但另一方面，本地成衣業者選擇繼續保持生產方面的多功能，依賴與中盤的產銷分工。這降低了本地成衣業者對終端消費者的理解，使其失去了對快時尚風潮的適應，導致獲利降低。

簡單來說，本地成衣網絡對於生產環境轉變所做出的回應，成功的保留了彈性生產能力；對銷售環境轉變做出的回應則較為不一，部分成員取得了更高階的能力，部分成員並沒有。在獲得本地成衣網絡的能力得失結果後，可以進一步地分析台灣本地成衣製造業升降級的情形。

首先在製程升級方面，本地成衣業所能觀察到的升級情形有限。因為本地成衣業者自 80 年代末期以來，生產流程與網絡分工情形並沒有太大的變化，並且也沒有觀察到經營者有大規模的製程與設備更新。雖然生產網絡的結構有所重組，但微型 OEM 產生的主要作用，是維持本地網絡一直以來的彈性生產能力，未能指出其是否進一步提高了生產效率。值得一提的是，成衣業製程相當受限於勞力密集程度難被自動化降低的現況，本地成衣業者因此也難以做出回應突破。

在產品升級方面，只有品牌商有較積極的回應，大部分本地成衣業者在設計上能力的進步，主要在 80 年代末前從合成知識到象徵知識的獲取。到了近代，本地成衣業者象徵知識的生成強度則較為降低。另外，只有品牌商對 2010 年後，銷售市場需求趨勢改變有所警覺，因此嘗試獲取相應的能力來達到更好的設計。故整體來說，本地成衣業的產品升級有限，甚至還有降級跡象。

OEM 升級為 ODM、OBM 是台灣成衣業功能升級的案例，然而這主要發生在 80 年代末期前，而非近代。在研究中，更被廣泛觀察到的是本地成衣業許多廠商的退場，或是 OBM 轉作 OEM 降低成本生存。且除了品牌商獲得了零售的能力外，大部分的本地成衣業者都選擇依賴批發體系替其行銷。因此本地成衣業整體的功能升級有限，甚至也有降級跡象。

在跨部門升級方面，則有待觀察。許多本地成衣業者踏入團體服飾訂做領域，是少數可與跨部門升級對話的現象。然而團體服飾訂做和一般成衣生產之間，不一定有形成跨部門的距離。同時，目前較多看到本地成衣業者踏入團體服飾領域後的後果，主要是得到更穩定的發展（O1；G2；G3；G5），避免過去淡旺季的高度落差，難調獲得更多更高附加價值，鮮有進入者表示獲利情況明顯提升（G1）。

最後，社會升級方面則同樣有限。雖成衣業受僱人員薪資有所成長，但還是不及製造業平均，並且在使用承攬制的代工中，薪資成長恐怕更為有限。不同研究皆調查了台灣 80 年代末期至 90 年代成衣業工人的月薪，金潤泰（1993）指出當時台灣成衣業生產外銷產品的次級部門中，工人月薪約為 12,000 至 15,000 元；柏蘭芝（1993）的研究個案中，外銷工人月薪約為 20,000 至 23,000 元；謝國雄（1997）主要針對外銷成衣業考察，發現代工大多接受 10,000 元左右的月薪。本研究對內銷次級部門工人的考察則是 8,000 至 12,000 元，雖然生產產品類型不同，但還是可以作為參考。薪資是相當直接反映勞動條件的指標，以其為考量的話，本地成衣業在社會方面可能還有降級。

總結來說，台灣本地成衣網絡對於近代的環境轉變，在生產方面做出較一致的回應，保留了彈性生產能力；銷售方面則發生了分化的回應，使得網絡只在小部分發展出更高階的能力。整體而言，其升級的動態猶如逆水行舟，在艱困的環境下勉力維持原本的表現，但也未有大幅的突破。彈性生產能力的保留，維持了本地成衣業在製程、跨部門方面未發生產業降級；然而對於高階能力獲取的缺乏，也限制了本地成衣業的產業升級，甚至在產品、功能方面還有降級的跡象；從勞工的薪資來看，社會方面升級也未有積極的表現。

業界不乏許多傳聞，如某風靡一時的某 OBM 雖未歇業，然而實已暫停產品開發，目前交由兒女清銷庫存，便足以安養晚年（O1）；更多業者更直接了當的回答，現在都已經在想怎麼收尾了（O1、B1、B2、W1、W2、G2），目的是如何「倒得漂亮」（B1）。然而需要注意的是，面對越趨艱困的生存條件，本地成衣業者雖然不一定有取更高階的能力，但由於網絡整體彈性生產能力保留，使得國內小資本買家，還是可以透過本地成衣業生產小量、多樣的訂單，這對於避免創業初期的庫存風險大有幫助，台灣因此仍得被作為成衣產業創業的環境。

## 第五章 結論



本章首先將綜合論述核心論點，並且強調分析的發現。接著將討論的範圍與視角提高，與理論進行對話。80 年代末後的台灣本地成衣製造業，因為內外生存條件的改變，使其已不再是以出口為導向的產業，而是開始主要服務於多元的內需市場。在此轉變下，以本地成衣業者為核心所組成的產銷網絡成員，雖然有時做出了不同的回應，但都共同維持彼此連結，保留網絡的彈性生產能力。然而，這並不一定代表本地成衣業有效地邁向升級，還需要在不同的面向上分別進行討論。最後，本研究的成果延續了過去許多相關研究的觀點，然而在一些面向上仍有細微的差異，或是不同的著重。

### 第一節 研究發現

本節將濃縮分析結果，強調研究發問的回答。簡單來說，台灣本地成衣業在近代，由於生產環境出現供應斷層、規模優勢失去，不再擅長大量生產外銷；同時銷售環境因社會風氣改變、快時尚影響，本地生產開始更具優勢。這兩者共構了其本地成衣業內需市場的多元開拓。面對上述轉變，本地成衣網絡在生產方面做出一致的回應，協助網絡整體保留了彈性生產能力；在銷售方面，網絡則只有部分做出積極的回應，高階的設計與銷售能力取得有限。有賴彈性生產能力的保留，本地成衣業的降級幅度獲得控制，台灣還是可以被作為成衣業創業或發展的基地；但另一方面，有限的高階能力獲取也限制了本地成衣業的升級。

#### 一、本地成衣市場的多元開拓

台灣本地成衣業近代分別在生產與銷售環境，都面臨了相當明顯的轉變。首先在生產環境方面，本地成衣業原本有充足且平價的勞動供給，使供應鏈廠商充足，並且可以發揮規模優勢。然而面對始終難以提升的薪資水準、改善有限的勞

動環境，以及許多廠家的解散，導致勞動力流入減少，同時流出增加，使原本充足的供應鏈與人才出現了斷層危機，並且規模優勢難以發揮。供應斷層的出現，使廠商成長受到限制，即便出現成長的機會也因為不穩定或是不足的產能供給而不敢把握。此外，規模優勢失去則不止失去經濟上的競爭力，還奪走本地成衣業者的議價能力。

在銷售環境方面，台灣成衣市場原本常以「春夏」、「秋冬」為週期，且需求較注重梭織成衣等較正式、精緻的產品，如西裝、襯衫等。到了近代，國內社會風氣越趨開放，並且快時尚風潮繼之席捲而來。受此影響，市場需求不再只有高級時尚的仿效，及較為正式和精緻的產品，而開始強調平價、休閒、舒適等訴求，並且更有了團體服飾訂做的產品需求。同時，時尚的週期也不再是兩季的長度，產品更容易因為幾週的話題性消失而過季，延遲上市的嚴重性大為提升。順應需求趨勢，台灣成衣品牌開始規劃「週週新品」的上市計畫，同時為了掌握上市時程，避免產品過季打折，本地生產的優勢因此增加，以方便處理產線層出不窮的延遲問題。

由於近代人才、供應斷層導致的規模優勢減少，使本地成衣業產品價格提升、競爭力下降，國內外市場皆飽受外國產品威脅。惟在此威脅下，有賴快時尚風潮與團體服飾訂做需求，使本地生產重要性提升。本地成衣業的國內生存空間因而未被消滅，反而還有了多元的開拓。因此，台灣本地成衣製造業目前已經從 90 年代的重要出口導向產業，轉型為內需型產業（圖 17），漸遠離紡拓會《2020 年臺灣紡織工業概況》所指出的，除部分經營國內市場外，以外銷成衣廠為主。

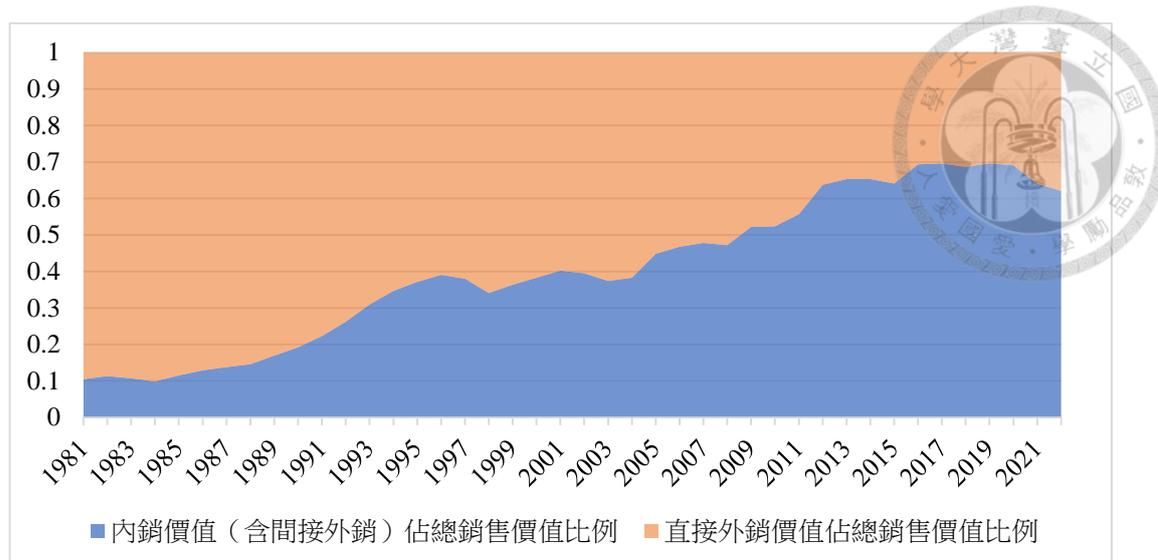


圖 17 成衣及服飾品製造業內外銷價值佔總銷售價值比重變化

資料來源：經濟部統計處資料庫 (<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/query/Query.aspx>，取用於 2023 年 2 月 10 日)。

## 二、網絡動態下的升級回應

本地成衣產銷網絡面對近代的環境改變，在生產方面做出了較一致的回應。在供應鏈與人才萎縮的不易環境下，網絡中成員開始不像過去般的現實，直接放棄未達期望的合作關係，反而是願意接受彼此的不完美，透過接受合作瑕疵、付出多一些的成本，協助彼此的成長，以縫合人才與供應鏈斷層。另外，網絡的次級部門，也在賺取生產整合租金的動機與斷層的縫合下發展，協助網絡保留原本的彈性生產能力。這進一步地使本地成衣業開拓了團體服飾訂做的市場，以及幫助台灣仍得以被作為彈性生產的基地。

另一方面，本地成衣網絡面對銷售環境的改變，便產生了分化的回應。第一種回應是以本地成衣業者為主，其早在 80 年代末期之前，便普遍透過頻繁海外考察，發展出幫助產品設計的象徵知識能力。在 80 年代末後，因為減少了海外考察的頻率，跨領域的交流強度降低，象徵知識的生成強度也隨之下降。更重要的是，2010 年左右開始，本地成衣業對於成衣市場的需求趨勢未能掌握，因此生產出的產品漸未能迎合消費者口味。第二種回應是以品牌商為主，其意識到市場的需求趨勢改變，故以投入零售體系銷售的方式，掌握消費者的喜好。在兩種不同的回應下，品牌商依賴的零售體系營業額逐漸成長，逆轉了過去成衣銷售管道，主要由本地成衣業仰賴的中盤體系所支配的現象。

在生產方面較一致的回應，使本地成衣網絡在近代仍保留了彈性生產能力；銷售方面分化的回應，使得網絡只在小部分發展出更高階的能力。在彈性生產能力保留下，本地成衣業維持了在製程、跨部門方面未有產業降級；然而網絡整體除品牌商外，缺乏高階能力獲取，限制了本地成衣業的產業升級。整體而言，本地成衣業在近代的產業升級有限，甚至在產品、功能與社會面向還有降級的跡象。

另外需要注意的是，在本地網絡的多數成員為應付環境改變，進行複雜的重新組織、技能學習的過程時，國家與其代理人未明顯注意到相關的改變，並做出相應的回應。即便有之，國家與其代理人針對本地成衣業的幫助計畫，卻因未體察到其近年內需市場的多元開拓，而使美意未能讓本地成衣業者完全領受。

然而值得重視的是，面對越趨不穩定的生存條件，本地成衣業者雖然不一定有取得更高階的能力，但由於本地成衣網絡彈性生產能力的保留，使得國內小資本買家，還是可以透過本地成衣業者生產小量、多樣的訂單，這對於避免創業初期的庫存風險大有幫助，台灣因此仍得被作為成衣產業創業的環境。

## 第二節 理論對話

在回答完研究的發問後，本節將把視角移到理論的層面，嘗試與文獻進行對話。相關的成衣業研究，大多強調後進國家的成衣業透過 GVC 或 GPN 升級的途徑，本研究則發現了透過內銷市場升級的可能。台灣中小企業協力網絡研究的結果，基本上在本研究得到了延續，只不過業者自主發展的過程更被強調。最後，研究大致上也呼應了升級與能力獲得相關文獻的成果，但另外關注了實體互動對象徵知識生成的重要關聯。

### 一、後進國家成衣業發展

由於後進者可以透過嵌入成衣業的 GVC，成為代工製造商後獲得快速的發展，並在之後從 OEM 升級到 OBM，因此 GVC 被視為成衣業重要的升級途徑。然而產業發展步入後工業階段後，很快地，製造商便會因為和先進者發生了利益衝突，而在繼續升級的過程中開始受到了阻礙。故避開品牌領域，不與先進者直接競爭，選擇精於生產成為大型代工集團，是一可能繼續升級的選項。

上述論述的過程指出 GVC 文獻中三個主要的機制。首先，在工業化初期，GVC 是後進廠商的升級機會；第二，後工業時期，GVC 將成為後進廠商升級的威脅；第三，後工業時期，後進廠商的升級關鍵，在於對先進廠商握有的權力做出有效的回應，因此 GVC 仍為後工業時期，後進廠商主要的升級機會。本研究對上述三個機制大致上都表現了支持，但在後兩點有些不同的著重。

第一，80 年代末前的台灣成衣業確實透過 GVC 蓬勃發展，呼應了第一個機制。第二，隨著步入後工業階段，後進國家成衣市場開放，越來越多來自先進國家品牌的商品，進入本國市場與本國產品競爭，呼應了第二項機制。然而有些許不同的是，GVC 也可以帶來升級的機會。後進國家國內市場開放的過程，也會讓 GVC 對其國內的銷售環境帶來條件改變，而後進廠商便有機會在國內的銷售環境的轉變下，透過取得相應的技術能力，以順應改變達成升級。因此，後進國家成衣業者在後工業階段，也難調離開 GVC；可以指出的，是與 GPN 減少關聯。這也因此影響了研究對第三個機制的理解，即步入後工業時期，內銷市場也可以是後進廠商重要的升級機會。

由於工資上漲、規模經濟失去等因素，步入後工業階段的本地成衣業者，其生產產品已經在國際上失去了生產成本的優勢。但同時有賴快時尚近岸生產的必要或其他內需因素，如團體服飾訂做等，本地成衣業者的產品還是可以維持一定的生存空間，因此後進國家的成衣業有機會轉型為內需導向。此時，本地成衣業者的升級議題，不一定還是專注在回應先進買家的打壓。由於國內成衣市場開放，其當然還是受 GVC 的威脅影響，但 GVC 也可能帶來有利於本地製造商的機會，如快時尚的利於本地生產的生存條件改變。因此，在後工業時期，比起回應 GVC 權力結構更基本的升級議題，應是如何在內銷市場的需求變遷下做出回應。例如察覺到內銷市場受快時尚影響，出現更快的時尚週期，及由下而上的時尚需求，本地成衣業者便可以開始嘗試具備掌握相應的技能，提供更即時、更落地的產品設計。

## 二、台灣中小企業協力網絡

大部分台灣中小企業協力網絡研究的發現，都在本研究得到了延續。例如中小企業所貢獻的彈性能力持續是產業發展的重要動力（柯志明 1993）；網絡中廠商雖然以經濟理性為行動邏輯，但仍輔以人情等社會文化運作等（柯志哲、張榮利 2006），不過有兩點值得注意。第一，在台灣 90 年代後的成衣業網絡中，國家與其他成員的連結情形較為鬆散，同時形象較為模糊，不如其他產業般清晰。例如國家透過公共機構，至今廣泛的介入工具機、機械、半導體中小企業的不同層面，並且透過從業人員的感受，可得知國家發揮的積極作用（王振寰 2010；陳良治 2012；謝斐宇 2019）。然而在成衣業的案例中，國家的與其相關機構卻

未和大部分的中小企業發生連結，只與少部份的大型外銷業者有所互動，對大部分的中小企業內銷業者來說，國家的角色相當模糊，甚至感受不到國家的存在。

然而，這並不減損台灣本地成衣網絡的活絡。因此第二，網絡成員的自主發展以及次級部門的重要，在本研究被更進一步強調。即便在外界缺乏關注的情況下，本地成衣網絡成員還是具有足夠的能力，透過對產品要求的容忍，有意維持彼此的連結，以抵抗可能的人才、供應鏈斷層危機。同時，在現有廠商解散後，本地成衣網絡的連結也沒有因此大幅的被擊垮，行動者們還是可以喚醒原本的連結，組織或串連起次級部門。即便本地勞工的勞動條件，不一定能觀察到明顯的進步，但次級部門仍確實提供勞工不小的時間分配彈性，成為彈性生產能力的重要來源。

### 三、產業升降級與能力獲得

本研究大致呼應了產業升級與相關能力獲得研究所指出，更高附加價值功能的獲取，是升級的重要因素。因此，即便本地成衣網絡還觀察得到彈性生產的能力，但該能力並非來自更高附加價值的能力取得，而是 80 年代末期前既有能力的鞏固，故整體的升級情形不明顯。在更高附加價值功能獲取方面，本地成衣業者在近代銷售環境的變遷下，由於持續依賴過去隱形的行銷部門，而未嘗試獲取適應新市場需求的能力，因此在升級方面受到了限制；同時品牌商則因為獲得了相應的能力，順利的獲取更多的附加價值，因此對於升級議題做出了積極的回應。

然而必須注意的是，研究另外凸顯了壓力、市場敏銳度與升級動機的關聯。製造商在 80 年代末期前，未嘗試發展更高階能力的原因，是因為該時到處充滿商機，沒有明顯的生存壓力，因此缺乏升級的動機。但在近代，快時尚風潮進入台灣後，本地成衣業也面臨更大的生存競爭，但其卻未能像品牌商一樣，發掘並抓住新的市場趨勢機會發展，可以從業者未發展更由下而上導向的設計能力察覺這點。

除此之外，研究還強調了實體或實物的互動，對象徵知識生成的重要。嚴格來說，透過網路，近代的本地成衣業者，依舊可以和過去一樣進行跨領域的交流，甚至還節省了更多的時間與金錢成本。然而許多感官的刺激並沒有辦法完整透過網路感受到，如布料的質地、色澤等，導致前者跨領域的強度卻不如後者，影響了象徵知識的生成機會。

### 第三節 研究限制



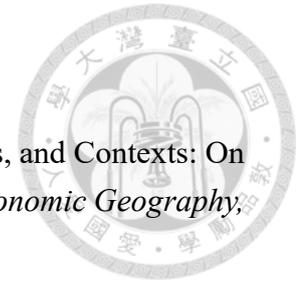
本研究難以克服的限制在於滾雪球的抽樣方法。由於台灣本地成衣網絡中，有大量的次級部門成員，這些次級部門的成員常未有名錄、行號，難以根據名單或是其他方式進行隨機抽樣，能接觸到的最好方法即透過滾雪球般的人脈引薦。然而在廠商透過合作關係的人脈引薦下，很容易延伸出生產相同類型產品的廠商，例如透過運動服飾品牌的介紹，會延伸一連串與針織布料有關的供應鏈；丹寧成衣代工，會介紹出專門處理丹寧布料的水洗廠等。本研究因此有意識地控制樣本的多樣性、增加不同的滾雪球起點，但仍難避免取樣難偏差。

除此之外，研究評估本地成衣業 90 年代後社會升級的主要方法，是透過薪資所得的比較，薪資所得是最直接反應勞動條件的指標。然而限制有二，一是大量的基層員工都在次級部門工作，因此薪資所得未被有系統的統計，只能依靠高度的信任關係詢得次級部門工人的薪水變化，但要發展出具高度信任關係的受訪者，往往又必須依靠滾雪球的抽樣方法，存在前述的抽樣偏差。第二，勞動條件的起伏，除了薪資所得的增減外，還有勞動環境的改變，例如工作場所可能開始增設冷氣、提供 Wi-Fi、撤除休息區等，惟此類面向難以進行比較。

另外，即便研究利用了製程、產品、功能、跨部門及社會等五個面向，關於產業升級的定義，評估本地成衣製造業的升級情形，但如 Tokatli (2013) 所說的，這些觀點對於理解成衣業者的進步仍有其限制。以功能升級為例，不少本地製造業者在 80 年代左右都曾創立品牌，符合了功能升級的定義，然而其卻未能延續至今，這可能代表創立品牌並非一可靠衡量業者進步的指標。同時，產業有時也可能必須先「降級」，或是採取類似「低路」的策略，以求度過眼前的瓶頸，才能達到未來的升級。因此未來研究欲更全面檢視本地成衣業的升級時，可以考慮單純評估企業獲利能力的變化，例如投資報酬率的增減等等。然而這對於中小企業來說較不容易，其常未有足夠的會計資料，遑論數十年的資料保存。

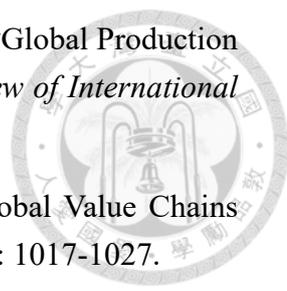
最後，最近出現一些對成衣業有興趣的年輕人，藉由網路平台發展服飾品牌，確實替台灣本地成衣業注入了活水。但由於相當年輕、數量不多，未能確定這些品牌是否能長期生存，提供穩定而非曇花一現的訂單。這些新興品牌本身對於當代產銷環境轉變如何適應，及其在未來是否可對本地成衣業整體帶來廣泛的轉變，相當值得未來研究關注。

## 參考文獻



- Asheim, B. T. and Hansen, H. K., 2009, “Knowledge Bases, Talents, and Contexts: On the Usefulness of the Creative Class Approach in Sweden.” *Economic Geography*, 85: 425-442.
- Asheim, B. T., and Coenen, L., 2005, “Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters.” *Research Policy*, 34(8): 1173-1190.
- Asheim, B., Coenen, L. and Vang, J., 2007, “Face-to-Face, Buzz, and Knowledge Bases: Sociospatial Implications for Learning, Innovation, and Innovation Policy.” *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25(5): 655–670.
- Barrientos, S., Gereffi, G. and Rossi. A., 2011, “Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. International,” *Labour Review*, 150: 319-340.
- Bertola, P. and Teunissen, J., 2018, “Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation.” *Research Journal of Textile and Apparel*, 22(4): 352-369.
- Bhardwaj, V. and Fairhurs, A., 2010, “Fast fashion: response to changes in the fashion industry.” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1): 165-173
- Blazek, J., Květoň, V., Baumgartinger-Seiringer, S. and Trippl, M., 2020, “The dark side of regional industrial path development: towards a typology of trajectories of decline.” *European Planning Studies*, 28(8): 1455-1473.
- Boschma, R. A. and Lambooy, J. G., 2002, “Knowledge, Market Structure, and Economic Coordination: Dynamics of Industrial Districts.” *Growth and Change*, 33: 291-311.
- Brusco, S., 1982, “The Emilian model: productive decentralisation and social integration.” *Cambridge Journal of Economics*, 6(2): 167–184.
- Cho, M., and Hassink, R., 2009, “Limits to Locking-out through Restructuring: The Textile Industry in Daegu, South Korea.” *Regional Studies*, 43:1183-1198.
- Deviceplus , 2021 ,〈自動縫紉機器人 Sewbot 正在為服裝製造業帶來重大變革〉, <https://micro.rohm.com/tw/deviceplus/connect/trending/sewbot-in-the-clothing-manufacturing-industry/> , 取用於 2022 年 12 月 11 日。

- Druesedow, J. L., 2005, “Ready-to-Wear”, *Encyclopedia of Clothing and Fashion*, <https://www.encyclopedia.com/fashion/encyclopedias-almanacs-transcriptsandmaps/ready-wear> [Date visited: June 19, 2022].
- Dunford, M., 2006, “Industrial Districts, Magic Circles, and the Restructuring of the Italian Textiles and Clothing Chain.” *Economic Geography*, 82: 27-59.
- Fashion Express , 2020 , 〈 鑒往知來 , 盤點台灣時尚產業樣貌 〉 , [https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article\\_mag\\_page.aspx?id=7000667](https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_mag_page.aspx?id=7000667) , 取用於 2023 年 5 月 20 日。
- Floris, L. M., Calegario, C. L. L., Brito, M. and Caetano, R., 2022, “Upgrading in Global Value Chains: An Integrative Literature Review.” *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 19: 694- 728.
- Garfinkel, S., n.d., “Garment Industry”, *Encyclopedia of Cleveland History*, <https://case.edu/ech/articles/g/garment-industry> [Date visited: June 19, 2022].
- Gereffi, G. and Pan, M., 1994, “The Globalization of Taiwan’s Garment Industry.” Pp. 126-146 in *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, edited by Edna Bonacich, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton and Paul Ong. Philadelphia: Temple University Press.
- Gereffi, G., 1994, “The Organisation of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks.” Pp.95-122 In *Commodity Chains and Global Capitalism*, edited by Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz, Westport: Praeger.
- Gereffi, G., 1999, “International Trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain.” *Journal of International Economics*, 48(1), 37–70.
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T., 2005, “The Governance of Global Value Chains.” *Review of International Political Economy*, 12: 78–104.
- Goto, K. and Endo, T., 2014, “Labor-intensive industries in middle-income countries: traps, challenges, and the local garment market in Thailand.” *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(2): 369-386.
- Guo, Z. X., Wong, W. K., Leung, S. Y. S. and Li, Min, 2011, “Applications of artificial intelligence in the apparel industry: a review.” *Textile Research Journal*, 81(18): 1871-1892.

- 
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., and Yeung, H., 2006, "Global Production Networks and the Analysis of Economic Development." *Review of International Political Economy*, 9(3): 436–64.
- Humphrey, J. and Schmitz, H., 2002, "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?" *Regional Studies*, 36: 1017-1027.
- Jia, Fu, Yin, Shi Y uan, Chen, Lu Jie and Chen, Xiao Wei, 2020, "The circular economy in the textile and apparel industry: A systematic literature review." *Journal of Cleaner Production* 259, Article 120728.
- Kwon, H., Chung, S., and Lee, J., 2021, "South Korean first-tier suppliers in apparel global value chains: Upgrading and labour implications in the Asian context." *International Labour Review*, 160: 553-569.
- Laestadius, S., 1998, "The relevance of science and technology indicators: the case of pulp and paper," *Research Policy*, 27(4): 385-395.
- Lee, K., Szapiro, M. and Mao, Z., 2018, "From Global Value Chains (GVC) to Innovation Systems for Local Value Chains and Knowledge Creation." *European Journal of Development Research*, 30: 424–441.
- Leslie, D., Brail, S. and Hunt, M., 2014, "Crafting an Antidote to Fast Fashion." *Growth Change*, 45: 222-239
- Navas-Alemán, Lizbeth, 2011, "The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries," *World Development*, 39(8): 1386-1397.
- Nayak, R. and Padhye, R., 2015, *Garment Manufacturing Technology*. Sawston: Woodhead Publishing.
- Parrilli, M., Nadvi, K. and Yeung, H., 2013, "Local and Regional Development in Global Value Chains, Production Networks and Innovation Networks: A Comparative Review and the Challenges for Future Research." *European Planning Studies*, 21(7): 967-88.
- Piore, M. 和 Sabel, C. , 1989 , 《第二次產業革命》（李少民、劉英莉譯）。台北：桂冠。
- Polanyi, M., 1966, *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

- 
- Scott, A., 2006, “The Changing Global Geography of Low-Technology, Labor Intensive Industry: Clothing, Footwear, and Furniture.” *World Development*, 34: 1517-1536.
- Shin, S., 2019, “Transforming into Fashion Firms or Multi-Country Suppliers? Accounting for Varied Firm Trajectories in the Deindustrialising Korean Apparel Industry.” *The Journal of Development Studies*, 55: 1-18.
- Tewari, M., 2006, “Is Price and Cost Competitiveness Enough for Apparel Firms to Gain Market Share in the World After Quotas? A Review.” *Global Economy Journal*, 6(4): 1-18.
- Tokatli, N., 2008, “Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer,” *Journal of Economic Geography*, 8(1): 21–38.
- Tokatli, N., 2013, “Toward a better understanding of the apparel industry: a critique of the upgrading literature,” *Journal of Economic Geography*, 13(6): 993–1011.
- Van Grunsven, L. and Van Egeraat, C., 1999, “Achievements of the industrial ‘high-road’ and clustering strategies in Singapore and their relevance to European peripheral economies.” *European Planning Studies*, 7 (2):145-173.
- Van Grunsven, L., and Smakman, F., 2002, “Competitive Adjustment and Advancement in Global Commodity Chains: I. Firm Strategies and Trajectories in the East Asian Apparel Industry.” *Singapore Journal of Tropical Geography*, 22: 173- 188.
- Van Tuijl, E., Dittrich, K., and van der Borg, J., 2016, “Upgrading of Symbolic and Synthetic Knowledge Bases: Evidence from the Chinese Automotive and Construction Industries.” *Industry and Innovation*, 23(3): 276-293.
- Wilson, E., 2005, “Fashion Industry”, Pp. 50-52 in *Encyclopedia of Clothing and Fashion-Volume2*, edited by Christopher Breward, Joanne B., John S. Major and Phyllis Tortora. New York: Charles Scribner's Sons.
- Winterman, D., 2009, September 22, “The life cycle of a fashion trend,” BBC News Magazine, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8262788.stm> [Date visited: June 19, 2022].
- Yeung, H., 2016, *Strategic Coupling: East Asian Industrial Transformation in the New Global Economy*. New York: Cornell University Press.
- Yuasa, M., 2010, “Globalization and Flexibility in the Textile/Apparel Industry of Japan.” *Asia Pacific Business Review*, 8(1): 80-101.

毛樹仁、沈珮蓁，2013，〈以動態能力探討台灣成衣代工產業升級〉。《亞太通訊研究》11: 157-190。

王振寰，2010，《追趕的極限：臺灣的經濟轉型與創新》。台北：巨流。

台灣趨勢研究，2020，〈產業分析：成衣及服飾品製造業發展趨勢〉。  
<https://www.twtrend.com/download/0/51/>，取用於 2023 年 4 月 19 日。

朱萬珍，2019，《成衣廠與貿易商之夥伴關係—以聚陽實業與利豐集團為例》，台北：輔仁大學織品服裝學系碩士論文。

佐藤幸人，1992，〈纖維產業——工業化的棟樑〉。頁 183-195，收錄於谷蒲孝雄編《台灣的工業化：國際加工基地的形成》。台北：人間出版社。

何彩滿，2018，《快速時尚與全球商品鍊：零售變革與成衣產業變遷(第二年)》，科技部補助專題研究計畫成果報告。

余舜德、周耿生，2004，〈臺灣夜市市場系統的發展：以臺北都會區及臺南縣為例〉。《中央研究院民族學研究所資料彙編》18: 1-42。

吳妍，2019 年 7 月 13 日，〈「獨身貴族」爆撤櫃欠薪 總經理坦言投資被騙〉。鏡週刊，<https://www.mirrormedia.mg/story/20190713edi001/>，取用於 2023 年 6 月 6 日。

吳思華，1999a，〈組織邏輯：人情與理性〉。頁 271-283，收錄於張苙雲編，《網絡台灣：企業的人情關係與企業理性》。台北：遠流。

吳思華，1999b，〈台灣積體電路產業的動態網絡〉。頁 65-127，收錄於張苙雲編，《網絡台灣：企業的人情關係與企業理性》。台北：遠流。

李宜芸，2013，《從 Lativ 移除產地標事件看 MIT 的未來》。台北：國立臺灣大學新聞研究所碩士論文。

李銘，1993，《台灣專業街之旅》。高雄：高雄縣立文化中心。

林依榕，2022 年 10 月 18 日，〈百貨業績王確定收攤！本土童裝 WHYAND 1 / 2 證實 明年 Q1 冬裝售完全面結束營業〉。今周刊，<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183016/post/202210180013/>，取用於 2023 年 6 月 6 日。

金潤泰，1993，《臺灣地區都市非正式部門（小商品生產）之研究—以成衣業為例》。台北，國立台灣大學社會學研究所碩士論文。

姚佳君，2000，《經濟轉型中三重市成衣業發展與空間分佈》。台北，國立臺北大學都市計劃研究所碩士論文。

- 柏蘭芝，1993，《經濟再結構中的婦女就業變遷與地域空間轉化：台北縣成衣業關廠女工再就業的個案研究》。台北：國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 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案例的分析》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 柯志哲、張榮利，2006，〈協力外包制度新探：以一個鋼鐵業協力外包體系為例〉。《臺灣社會學刊》37: 33-78。
- 張宏帆、羅志明，2009，〈成衣紡織業之創新策略：OEM 觀點〉。《紡織綜合研究期刊》19(2): 47-53。
- 張苙雲，1999，〈組織連外活動的行動邏輯：台灣醫院產業，1980-1995〉。頁 225-270，收錄於張苙雲編，《網絡台灣：企業的人情關係與企業理性》。台北：遠流。
- 張苙雲、譚康榮，1999，〈社會鑲嵌與產業網路〉。頁 17-64，收錄於張苙雲編，《網絡台灣：企業的人情關係與企業理性》。台北：遠流。
- 張逸民，2016，〈全球價值鏈的行程與動態演變：紡織成衣業全球化的歷史〉。頁 2-57，收錄於溫肇東編，《紡古織今：台灣紡織成衣業的發展》。高雄：巨流圖書。
- 莊道明，2012，〈滾雪球取樣〉。國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網。<https://terms.naer.edu.tw/detail/1678729/>，取用於 2022 年 6 月 19 日。
- 連玲玲，2018，〈百貨公司作為一種文化現象〉，中研院訊專欄，<https://newsletter.sinica.edu.tw/14427/>，取用於 2023 年 6 月 1 日。
- 陳介玄，2001，《協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析》。台北：聯經。
- 陳介英，2005，《台灣紡織產業的技術發展軌跡與社會文化變遷研究報告》。高雄：國立科學工藝博物館。
- 陳文亮、陳姿樺，2011，〈應用修正式德菲層級程序法建構成衣設計指標之研究〉。《人文暨社會科學期刊》7(1): 49-59。
- 陳良治，2012，〈國家與公共研究機構在產業技術升級過程中的角色及演化：台灣工具機業〉。《人文及社會科學集刊》24(1): 19-50。
- 陳燕俠，2000，《國家機器與紡織產業間之政策網絡研究——以中華民國紡織業（外銷）拓展會為例》。高雄：中山大學政治學研究所碩士論文。

- 黃佩鈺，2008，〈紡織成衣業升級模式的省思:以五分埔成衣市場的轉型軌跡為例〉。《華岡紡織期刊》15(2): 95-102。
- 黃金鳳，1999，《台灣地區紡織產業傳》。台北：中華徵信所。
- 黃俊豪，2021，《馴服彈性：台灣模塑產業數位轉型中的技術物、生產實作與產業升級》。台中：東海大學社會學系博士論文。
- 黃玲嫻，2018，〈由纖維到服飾〉。科技大觀園。  
<https://scitechvista.nat.gov.tw/Article/c000003/detail?ID=09dd9f3d-2123-42fd-aedc-e5f39a692968>，取用於 2022 年 4 月 18 日。
- 黃麗珠，2000，《台灣紡織工業在國際分工中的調適與轉型(II)》，行政院國家科學委員會委託研究計畫報告。
- 溫肇東、許映庭，2016，〈個案分析(三)中堅企業、隱形冠軍的風貌〉。頁 205-253，收錄於溫肇東編，《紡古織今：台灣紡織成衣業的發展》。高雄：巨流圖書。
- 葉立誠，2002，〈二十世紀台灣服飾——變遷因素之探討〉，《臺灣文獻》53(1): 51-98。
- 葉立誠，2009，〈臺灣服飾產業國際行銷發展之探討〉，《文大商管學報》14(1): 41-55。
- 葉匡時、蔡敦浩、王俊森，1994，〈台灣紡織業的網路結構〉，《中山管理評論》2(1): 102-121。
- 漫步台北，2016，〈讓老闆數錢數到睡著的最大服飾商圈，為何在 70 年代沒落？該如何奪回台灣之光？〉，風傳媒，  
<https://www.storm.mg/lifestyle/134899?mode=whole>，取用於 2023 年 6 月 1 日。
- 趙蕙鈴，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。
- 齊藤孝浩，2019，《時尚業生存戰：從 AI、二手市場、智慧購物，打造線上線下銷售快狠準的獲利模式》。台北：遠流。
- 蔡茹涵，2019 年 11 月 29 日，〈NET 為何豪租永福樓？解密 70 歲老董的邊緣戰法〉。《商週雜誌》，  
[https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article\\_mag\\_page.aspx?id=7000667](https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_mag_page.aspx?id=7000667)，取用於 2023 年 4 月 19 日。

- 
- 蔡敦浩，1999，〈大型工業組織之技術網絡：中鋼公司個案研究〉。頁 201-223，收錄於張苙雲編，《網絡台灣：企業的人情關係與企業理性》。台北：遠流。
- 鮑文仲，1996，〈90 年代台灣女裝業的發展現況〉。《紡織速報》4(11): 5-9。
- 謝國雄，1989，〈黑手變頭家：台灣製造業中的階級流動〉。《台灣社會研究季刊》2(2): 11-54。
- 謝國雄，1997，《純勞動:台灣勞動體制諸論》。台北：中央研究院社會學研究所籌備處。
- 謝斐宇，2017，〈從頭家島到隱形冠軍：台灣中小企業的轉型，1996-2011〉。頁 346-382，收錄於李宗榮、林宗弘編，《未竟的奇蹟：轉型中的台灣經濟與社會》。台北：中央研究院社會所。
- 謝斐宇，2019，〈超越（發展）國家 vs. 網絡的迷思：重探現代經濟的替代發展途徑〉。頁 365-393，收錄於湯志傑編，《交互比較視野下的現代性——從台灣出發的反省》。台北：臺灣大學出版中心。
- 瞿宛文，2008，〈重看臺灣棉紡織業早期的發展〉，《新史學》19(1): 167-227。
- 瞿宛文、安士敦，2003，《超越後進發展—台灣的產業升級策略》。台北：聯經。
- 蘇少荻，2006，《成衣產業的興衰：一種文化經濟學的分析》。新竹：國立清華大學經濟學系碩士論文。
- 蘇偉哲，2011，《群聚與生產力，台灣紡織產業的實證研究》。桃園：國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。