



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：女鞋廠商經營與市場運作

作者：江孟宸、洪子鈞、吳柏鈞、方勵綸、王昱翔、柯屹、陳祥民

系級：經濟學系二年乙班

學號：D9755489、D9757226、D9755857、D9660998、D9660883、D9645214、
D9660688

開課老師：陳善瑜

課程名稱：個體經濟學(一)

開課系所：經濟學系二年乙班

開課學年：九十七學年度 第一學期

壹、 中文摘要

全球金融風暴之際，消費者縮衣節食，對於傳統產業影響更是無法預測，而女鞋市場廣大、種類繁多、價差甚鉅，在貧富差距日趨嚴重的社會分佈下，對於鞋業廠商如何定位市場，在競爭激烈的市場中如何以低成本高品質謀取最大獲利，引發探討動機。

本次研究選定之廠商有幾項特點及因素：該公司決策的高層與本組成員熟識，取得資料便利外，該公司在鞋業市場經營二十餘載，經歷多次國內外景氣波動，具有國內外多年的營運實務經驗，各方面成熟性及穩定度已維持在一定的水準之上，又其為獨資企業，資本主白手起家，如何在沒有公開市場募資的情形之下達到現今每年約四千萬美金的營業產量及生產規模？今資本主與公司決策高層願意將公司借給我們這群才疏學淺的學子作為人生中第一次專題報告的研究對象，本組成員感激難以言語表達。

本次研究選定之廠商乃跨國的鞋業廠商，礙於時地因素，本次報告將採網路電話 Skype 進行訪談。

探討過程



關鍵字：女鞋、鞋業貿易、女鞋生產、獨資經營

目 次

壹、 中文摘要.....	1
貳、 廠商介紹.....	3
參、 專題研究.....	5
(一) 生產研究.....	5
(二) 業務研究.....	7
(三) 經營策略.....	8
(四) 創新研究.....	10
(五) 政策因應.....	10
肆、 結論.....	12
附錄-三角貿易流程圖.....	13
附錄-參考文獻.....	14
附錄-研究記錄.....	14

貳、 廠商介紹

廠商成立於 1976 年，在早年的台灣以加工出口¹的年代，資本主以微薄的自有資金為資本，在台灣成立中小型製鞋公司，以女鞋代工為主，透過三角貿易²模式接單，代工後外銷到中東及大歐洲區。當時由於台灣正值經濟起飛的年代，資本主一步一腳印的掙得了每一分錢。時遇台灣經濟起飛，資本主將獲利擴大其事業規模，進而投資海外。

隨著台灣的經濟水準日益提升，政府開始制定最低勞動工資，訂定更完善的勞工福利制度，保障勞工權益，造成廠商生產成本增加，加上勞工短缺與薪資上漲，台灣的勞動密集產業已失去競爭力。在大環境的影響之下，公司決策團隊決定往海外發展。在 1992 年，廠商結束台灣所有生產線的營運，藉由當年普遍化優惠關稅制度(GSP)³的優惠條件，與越南的生產工廠合作，能享受比台灣更為低廉的工資及歐洲國家對越南的出口關稅優惠，僅留下業務部門及樣品室在台灣，透過信任人士及具有經驗的台商介紹，與越南當地合作。

隨著公司穩健的經營，業務蒸蒸日上，越南的合作生產工廠已無法負荷龐大的產出，1996 年公司決策團隊尋覓到另一個國度，一個受到日本及歐洲國家優惠關稅的地區：柬埔寨，柬埔寨長期內戰，全國有百分之七的人口為殘缺人士，柬國亦屬於 GSP 制度之國家，且具有無海外關稅壁壘及低勞力成本優勢，產品銷往日本及歐盟地區享有免關稅及配額的待遇，能為公司帶來更多業務。



到了 2002 年，由於該越南生產工廠的品質與效率無法繼續提昇，決策團隊決定終止與越南公司合作，前進中國發展，與中國的生產工廠合作。近年中國的生產工廠更開闢第二廠區以負荷更高的產量，同時廠商亦將台灣的樣品室⁴轉移至中國較繁華的廣東省東莞地區，以節省台灣過高的工資，並配合貿易商節省其交通成本。目前公司部分業務由台灣辦公室處理，生產則是在柬埔寨及中國沿海地區。



一路披荊斬棘，具有亞洲大中華區的管理經驗及無數與日本、歐洲等各地廠商交涉的商業智慧，未來廠商面對日益衰退的景氣，腳步必須踏得更穩健，一步一腳印的走穩每個環節，度過景氣的寒冬。

研究廠商成長大事紀

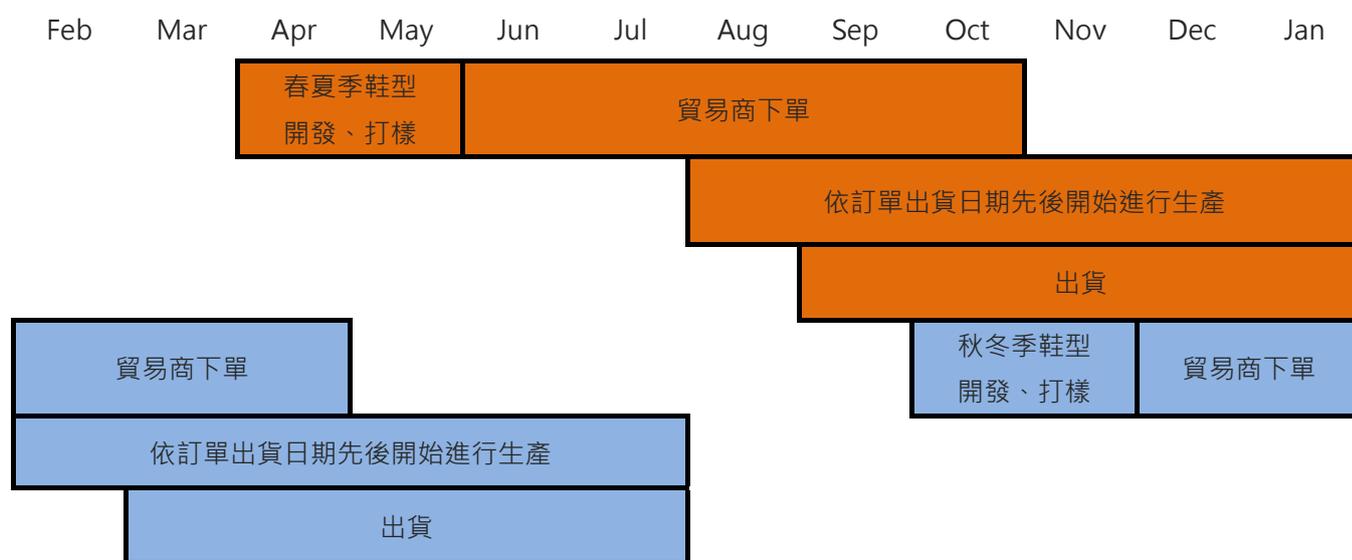
- 1976 台灣成立鞋業製造廠
- 1991 結束台灣生產線營運
- 1992 與越南之生產工廠合作(研究廠商負責接單及供料)
- 1996 與柬埔寨之生產工廠合作(研究廠商負責供料)
- 2002 與中國之生產工廠合作
- 2002 終止與越南之生產工廠合作關係
- 2004 將台灣樣品室遷移至中國廣東省東莞市
- 2007 中國之生產工廠成立第二廠區
- 2008 中國之生產工廠第三廠區投資評估進行中

-
1. 關於廠商營運模式請參閱本文(參)-(二)-(I)之流程圖。
 2. 參閱本文附錄
 3. 普遍化優惠關稅制度於1968年聯合國貿易及發展會議第二次會議中首次被提出，於1971年正式生效。其於開發中國家之產品進入已開發國家之市場時給予優惠之關稅稅率，以增加開發中國家產品之競爭力。其大幅度的關稅減讓始於1971年多邊貿易談判之結果、單方面的行為及生產力的改變等，雖然降低了普遍化優惠關稅制度對許多開發中國家出口商之重要性，但仍是許多開發中國家貿易政策的重要基礎。聯合國貿易及發展會議為討論普遍化優惠關稅制度之主要場所。歐盟近年在越南鞋類不再符合普遍化優惠關稅制度(GSP)的受惠條件後，已取消自越南進口鞋類的關稅優惠待遇。該項繼歐盟先前對越南鞋類課徵反傾銷稅2年後提出的終止GSP貿易優惠措施之提案，被相關產業形容為突如其來的重大挫折。
 4. 鞋業生產商打製鞋型樣品的地方。

參、 專題研究

(一) 生產研究

I、 廠商的生產流程？面對市場訂單無常的變化，廠商如何調整生產？



廠商的經營模式是透過貿易商接單，在貿易商調查廠商負荷生產量的時間中僅將一年分成春夏與秋冬兩季，而每一季的生產量是在開發打樣期(約一年前)就必須決定，所以訂單處理團隊必須在一年前就要能設想到一年以後的狀況，廠商表示經歷了二十多年，原則上公司內部事務都能夠合理預估，但若牽涉到大環境的情況，如工人短缺等問題，則較難以掌控。所以廠商在貿易商調查生產量時僅上報生產線負荷產量的百分之九十，到生產季時，若有任何突發狀況得以透過剩餘百分之十的資源因應，若一切順利，廠商皆會在該季另覓訂單，承接貿易商尋覓不到生產廠商的訂單或其他廠商出狀況無法負荷的訂單。



II、廠商經營模式為代工生產(OEM)¹，依廠商所述，如果遇到原料商供貨延遲該如何解決？

早期原料的訂購是向台灣的供料廠商下單，裝櫃運到海外工廠的生產線上進行生產加工。基本上台灣的廠商具有一定的信用品質，但難免遇到供貨商延遲出貨，遇此狀況，廠商皆依照合約向原料供貨商索取包括生產所提高的人事費用及原本由海運運送改為空運等成本增加的賠償價金。

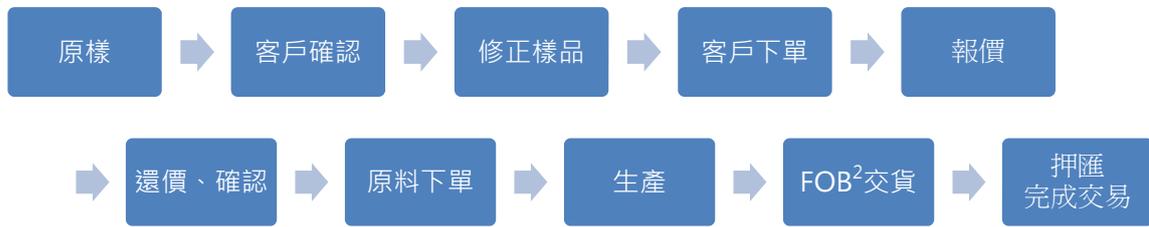
近年原料訂購則多轉由向生產線當地的原料商下單，以節省交通運輸的時間及金錢成本及降低供貨商延遲出貨所造成的損失。

生產線樣貌圖



(二) 業務研究

I、廠商的接單流程？報價如何進行？



一雙鞋上市的前三~六個月廠商就會接到貿易商的接單指示，展開細部磋商，在雙方同意報價、交貨期及樣品確認後廠商約有 75 天的生產期備料及量產，生產完成後透過海運約 20~30 天的運送，將成品送往進口國，藉由三角貿易押匯完成交貨與收款手續。

廠商在報價時就必須設算成本價格，一方面向原料商取得原料單價，另一方面必須計算出工資、關稅、運保費(若非採 FOB² 交易模式時)等成本，加上預期獲利後進行報價，貿易商依生產商報價作為依據，與國外客戶進行報價程序，經三方還價確認後，再進行生產。

由於廠商為獨資企業，較無背信方面問題³，資本主可以挾著雄厚的資金直接以個人及公司的財務進行操作，透過提前償付原料商貨款，取得現金折扣，據廠商表示，價差約有百分之五，此操作模式會比一般上市上櫃公司來的便利許多。

II、廠商是否曾想過直接向國外接單，不透過貿易商層？



廠商表示由於貿易商大部分都是橫跨歐亞非三大洲、美加澳各國的貿易公司，對世界各地皆具有深入了解，貿然從亞洲跨到歐洲搶食，若無法成功進軍，除了不可能繼續在當地做生意外，也得罪了原有的供單貿易商，況且透過貿易商接單，貿易商也同時會承擔歐洲進口廠商的誠信評估及財務掌控等問題，換另一個面向思考，少賺一點錢，把這些少賺的錢當作像是買保險一般，將呆帳風險轉嫁到進口商身上，由進口商承擔，廠商表示這樣的對價關係對自身而言是可以接受的。

(三) 經營策略

I. 廠商如何在市場中定位？

廠商的定位取決於廠商的行銷能力、技術及管理水平與組織、財力規模，若上述能力、水平及規模不足，勉強進入高階市場除了無法成功還會造成重大虧損，又若能力、水平及規模足夠，但卻只是經營低階市場則顯然並無法獲利，故若能先定位合適自己的能力、水平及規模的市場發展，待能力、水平及規模成熟後，再進一步擴展更高階的市場，將會是較穩健的做法。

目前在貧富差距日趨嚴重的社會分佈下，廠商認為 Prada、Gucci、LV 等等的知名品牌，一雙動輒五位數台幣的女鞋，依照M型社會⁴理論，能消費得起這些高價品的消費者日益趨減，而若能擷取知名大廠的設計理念，將名牌的鞋子加以改良，平價銷售到各個賣場，在消費者眼中就變成了一雙流行、耐看又好穿的鞋子，而這雙鞋居然只要以五分之一或甚至十分之一的價格就能買到，消費者何樂而不為？既然有這樣的市場，廠商在能力、水平及規模都足夠的情況下，當然樂於發展。

II. 上述擷取知名大廠的設計理念云云，是否會有侵權問題？

廠商表示擷取設計理念等等，只是觀市場的流行趨勢、時尚色系怎麼走，做出跟得上流行的鞋子，比如：復古風？怪異風？高跟鞋流行特別高？等等，並不是 COPY 別人的產品，所以不會有侵權問題。



上圖為中國之廠區

III. 公司經營有時危機也是轉機，廠商是否發生過特殊事件，對後來的發展造成影響？



由於廠商所處的市場是一個產銷分明的市場，多由貿易商轉單，所以影響生產發展的重大事件不多，但在國外業務上就有，舉例來說，當年柬埔寨的合作工廠，就遇到由於當地地板品質較差，若放置沉重的生產器具於其之上，將導致地板塌陷，鑑於此，廠商當時就由台灣購買地材，運往柬埔寨，但時遇當年台塑公司欲將汞汙泥放置在柬埔寨的事件，當地海關懷疑放置地材的數十只貨櫃實為汞汙泥，故該批地材被原封不動退回台灣，種種難關也導致廠商鉅額的虧損，但這也是一種經驗的累積。

IV. 在廠商經營早期是否曾發生過預估錯誤的情形？事發當時如何因應解決？



千金難買早知道，即便至今，估計錯誤仍不時會發生，比方說工廠可能因工人短缺的問題導致生產無法如期完成，交期難以掌控，或公司難以掌控客戶確認樣品速度，導致確認緩慢造成一季產生數百萬美金的空運費用，

種種問題仍不時會遇到，碰到這些問題公司基本上會以得到客戶信任，維持良好商譽為前提，自行承擔虧損。



上圖為中國廠區之員工宿舍

(四) 創新研究

廠商多半承做女鞋，是否想過或曾經嘗試過觸及其他鞋類？

廠商並非百分之百生產女鞋，但廠商認為在女鞋生產上已經擁有二十餘載的經驗，女鞋種類繁多，如：高跟鞋、涼鞋、馬靴等，公司在女鞋範疇中各種產品皆有多年的經驗及技術，且女鞋消費是一個隨流行變化不斷促使消費者購買新鞋的市場。



再者，以一家四條女鞋成型生產線的工廠而言，如能

接到足夠的訂單穩定生產，最好能夠同時生產產品差異不大的訂單。因若同時生產差異較大的鞋類，如工作鞋、運動鞋等，會因差異太大而造成模具費用偏高，亦因材料種類繁多，導致原料庫存增加，並因生產技術及流程差異造成無法專精導致品質及效率偏低。

但前面提到有廠商保留百分之十的生產後盾，若生產順利，廠商也會利用這些後盾接下與當前生產線生產流程差異較小的男性皮鞋，但由於皮鞋款式差異性不大，且皮鞋有一種耐久耐的概念存在，再者男性又很少像女性一般對衣著隨流行而消費，所以生產主力仍是放在女鞋之上。

(五) 政策因應

- I. 廠商當初選擇結束台灣生產線的營運時，是否考慮過產業空洞化⁵的問題？公司的外移決策，對國家社會整體而言的影響，除了不利的影響（例如失業）外，是不是也有正面的意義？

既然是稱作營利事業機構，廠商營運當然是以獲利為目標，當初將生產線外移，也是因為工廠在產品銷售上遇到國外工廠低價搶單，接單價格低於生產成本，無力提高工資，也無法獲利，才進而到國外尋找發展。現今的台灣不再是以勞動密集產業為發展主軸了，硬是要一間需要大量勞工的工廠在一個高技術的國家中發展，那是不可能的，所以產業空洞化的問題不應該歸咎在中小型勞動密集廠商的身上。至於對國家的正面影響，廠商表示，要說產業外移對國家有很大的正面影響很難，但因

為沒有競爭力的產業遲早會消失，在台灣消失的產業到了國外發展，但生產原料仍是向台灣進口，對台灣而言是正面的。

然而政府的眼光很近利，想的也不夠全面，政策反覆，與其要談論產業外移，不如先想想我們國家的優勢在哪裡？怎麼發展國家的健全體制？體制健全，廠商自然願意進入這個市場投資。

II. 廠商現今在中國生產面臨那些具挑戰性的租稅條件與政府規範？

在中國生產面臨的劣勢主要是日益提升的勞工工資及福利，廠商不諱言表示，中國官方為了刺激沿海地區的投資往內陸移動，訂定了許多法令，如今(2008)年初大家沸沸揚揚所討論的勞動合同法⁶，這些法令在將加重所有廠商的經營成本，官方在沿海嚴格執行這些法令，但到了內陸則會有所放寬，廠商目前除了沿海地區的工廠外，也已另覓江西建設第三廠區，這是在所有的投資條件經過評估後，廠商所選擇的一條最有利的道路。



柬埔寨工廠辦公室

1. Original Equipment Manufacturer, OEM · 專業代工 · 由製造方負責生產的一種現代流行生產 · 採購商負責銷售的一種商業經營模式。
2. FOB(Free On Board)船上交貨條件 · 指賣方於起運地裝貨港由買方所指定的大船上交貨 · 賣方負責裝船以及貨物通關 · 至船上欄杆前的一切費用及風險 · 買方負責洽訂艙位及保險 · 並負擔海上運輸以及貨物通過大船欄杆後的風險。
3. 獨資企業乃出資者一手承擔損益 · 操作上比一般公開上市的公司較為便捷 · 亦無背信、影響股東權益的問題
4. M 型社會出自日本趨勢學家、經濟學家、管理顧問師、政策顧問師大前研一在《ロウアーミドルの衝撃》一書中提出的概念 · 此書中文翻譯為《M 型社會：中產階級消失的危機與商機》 · M 型社會成為台灣的流行用語 · M 型社會原來是描述日本社會由原來以中產階級為社會主流 · 轉變為富裕與貧窮兩個極端 (中產階級逐漸消失) 。這個概念在 21 世紀初亦被形容台灣與香港等地的社會現況。(資料來源:中文維基百科)
5. 討論產業外移對國家的負面影響
6. 為了完善勞動合同(契約)制度 · 明確勞動合同雙方當事人的權利和義務 · 保護勞動者的合法權益 · 構建和發展和諧穩定的勞動關係 · 中國官方制定了勞動合同法 · 於 2008 年 1 月 1 日實施。

肆、 結論

在廠商生產流程中我們注意到由於廠商必須提早一年向貿易商上報生產量，所以廠商必須保持對市場變化的敏銳度，當投資環境一有風吹草動，就必須提高警覺，並且隨時注意其他地區投資環境，以防突發狀況亂了陣腳。同時我們可以從廠商接单時保留百分之十的支援後盾之作法看出廠商如何因應許多無法精準預估的外在環境變數。

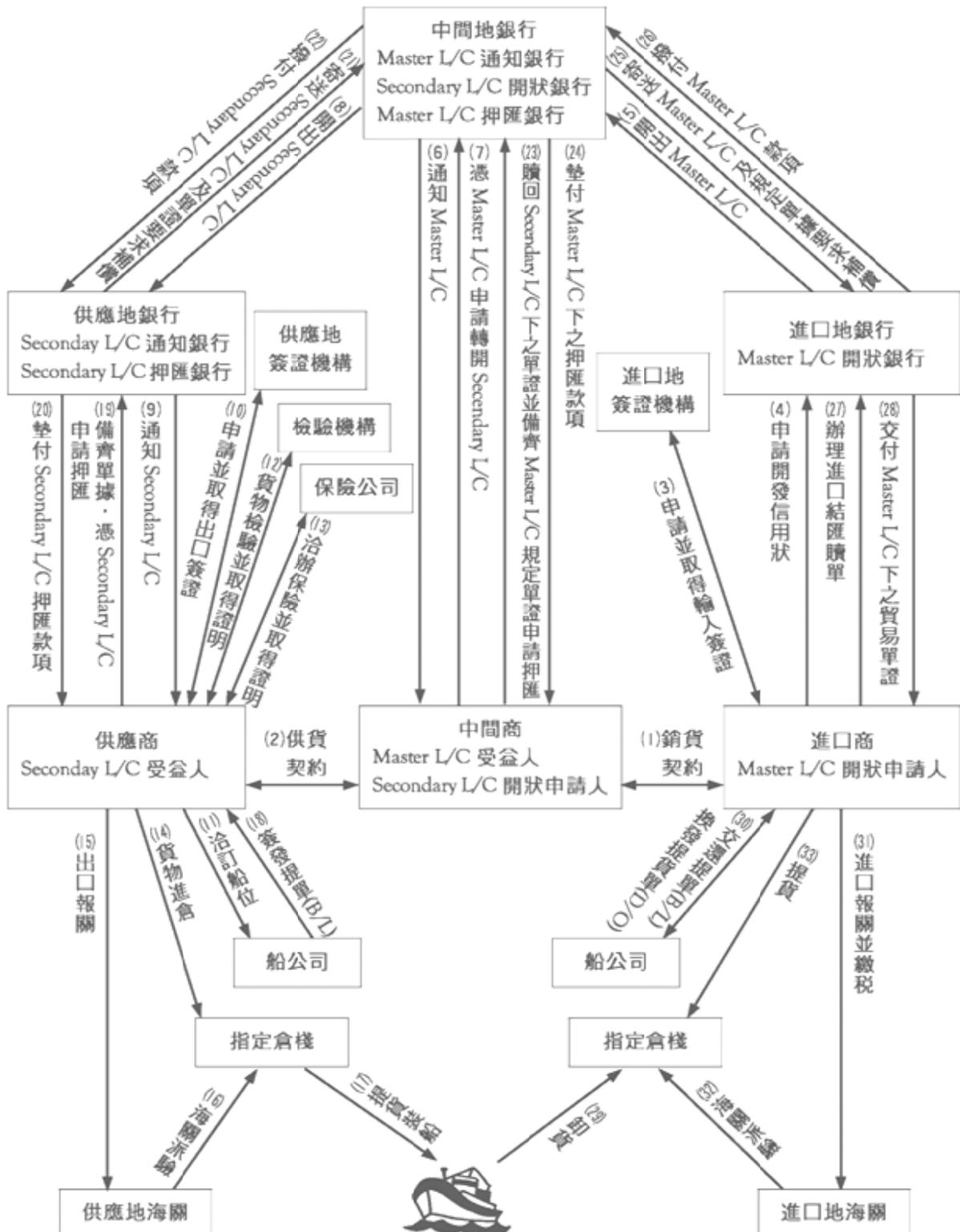
在經營策略中，我們與廠商共同認為財力金字塔上層的人口正以人們無法想像的速度往下滑，若現在針對金字塔上層的人去做攻佔，在一個全新領域完全不熟悉競爭對手及日益萎縮的市場下，能獲得多少利益？

面臨大環境的不景氣，全球景氣衰退，本次研究之廠商，經營超過二十年，經歷過無數風雨，秉持著「再差的景氣也有賺錢的廠商，再好的景氣也有倒閉的公司，沒有不景氣，只有不爭氣」的理念，亦步亦趨的向前邁進。

訪問後，我們對資本主的勤儉樸實，核心成員的努力不懈，感到十二萬分的尊敬，並再次感謝廠商願意給我們這個機會完成本次的專題研究，以及感謝幫助這份專題報告更臻完美的陳善瑜教授、甯家洋助教及所有相關人員。



附錄-三角貿易流程圖



資料來源：國際貿易實務、蔡孟佳著、智勝文化事業有限公司

上圖中供應商係指生產廠商，中間商係指貿易商，進口商係指國外廠商。

附錄-參考文獻

中文維基百科

中華人民共和國勞動合同法

蔡孟佳，國際貿易實務，智勝文化，2008

台灣區製鞋工業同業公會，鞋類英文，工會叢書第四集

<http://monitor.textiles.org.tw/htm/INVN970625-01760.htm>，檢索日期：20081122

附錄-研究記錄

2008/11/04 選定專題題目及研究廠商

2008/11/09 題目送交指導教授審查

2008/11/10 指導教授回覆同意

2008/11/14 與研究廠商 SKYPE 進行訪談

2008/11/17 與協助助教討論專題撰寫

2008/12/01 與研究廠商 SKYPE 進行訪談

2008/12/07 與研究廠商 SKYPE 進行訪談

2008/12/09 專題報告撰寫完成、送交研究廠商核閱

2008/12/14 研究廠商指導內容不妥之處

2008/12/20 最後校稿

2008/12/21 定稿，專題報告完成，研究結束