



# 變身記

文——許秀惠  
研究——林信男  
攝影——謝佩穎  
編輯——吳廷勻  
設計——鄭郁勳



你以為的落後傳產，競爭力獨步全球

# 台灣鞋王



# 這

是三十年來第一慘！」八月四日，台灣製鞋公會秘書長賴奇見從印尼參加世界製鞋大會返台，評論這一

波鞋業的景氣，用字強烈，口氣卻鎮定。

鎮定是因為，台灣鞋業四十年水裡來火裡去的鍛鍊，早已磨出金剛之身。「小廠先打烊休息，等訂單來了再重新開工；大廠產能填不滿，為了績效先裁員，」四十年戶外功能鞋老廠、通用化學鞋業總裁蔡朝嘉看待同業傳出的裁員潮，覺得尋常。

話雖如此，兩大運動鞋品牌Nike與愛迪達最新財報，加總庫存就高達四六〇〇億台幣，水位是五年來高峰。訂單縮水，導致製鞋大廠豐泰上半年每股稅後淨利只剩一九七元；寶成集團下的製鞋事業裕元則預警，上半年獲利可能腰斬。分析師預估，兩家全年獲利可能會是五年來新低。

**台灣鞋王第四波大遷徙**  
遇「三十年來第一慘」，挺進雙印擴廠

奇特的是，鞋業獲利低迷，台灣整個製鞋供應鏈卻沒有躺平，反而像腳底踩上了風火輪，飛也似地趕赴印度、印尼圈地蓋廠，籌劃新產能。

明年一月，第七座印度廠就要量產的豐泰，今年初在Zico要求下打開大門，讓寶成、華利等同業參觀。

華利是大陸深圳A股上市公司，但老闆張聰淵在雲林斗六起家。果然，華利四月就宣

鞋盒大王江韋命（左）、Nike女鞋主力代工廠九興副董事長張明靜（中）、戶外功能鞋廠通用化學鞋業總裁蔡朝嘉（右）促膝長談，足以寫出台廠製鞋一頁海外拓荒史。

述六家去印度報到。

印尼也一樣。在雲林斗六虎溪的新辦公室，鈺齊董事長林文智攤開兩張彩色印尼地圖，一張標記七家台廠在爪哇的位置，另一張也寫著另外七家：寶成、九興、華利……，「這些同業接著都要去中爪哇，大家都來了。」

台廠湧進印度、印尼，說來算是第四波海外擴廠行動。跟半導體、資訊產業相比，台灣製鞋業是台商製造國際化先行者，而且幾乎每隔十年，就得找尋新的生產基地。

一九八〇年代，台灣鞋廠就在大品牌支持下，到泰國、菲律賓生產。九〇年代隨著中國大陸開放，台廠開始在廣東、廣西、福建落地，「(台廠)財富、實力都是這時候壯大的，」幾位好友一起創業，在這一波也前往東莞設廠的蔡朝嘉對當時盛況記憶猶新，「多少國際品牌都是靠台廠披荊斬棘蓋出工廠，一起攜手壯大的。」

二〇一二年，越南取得歐盟零關稅的優惠，台廠先後湧入，接著來到印尼、柬埔寨，再度在泥地中招來人工、搬來機器，架起一條一條生產線，萬人工廠拔地而起。

這一次，台廠再度整裝啟程，前進公認「最難管理、生產效能最差」的雙印。

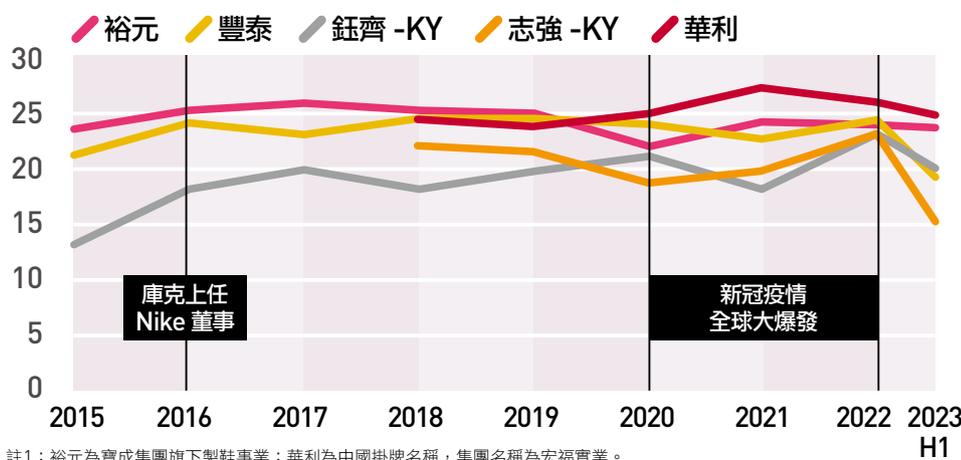
布到南印度坦米爾那都斥資二十七億設廠；十一天後，寶成公告在印度投資八十四億，還有隆昌、志強、KY、全球第一大鞋膠廠南寶在內的供應鏈體系，都考慮跟進。

動作更快的台資鞋廠，一樣是雲林斗六起家、Nike主要代工廠廣碩集團，印度廠今年底就正式投產。

也就是說，盤據全球運動鞋製造超過半壁江山的製鞋台廠，前十大至少有前

四度啟程，不是遷徙而是擴張，這群國際化先行者總能在各地生根。他們沒有台積電、聯發科的高深科技，也從不願意高調曝光，但四十年來穩穩坐在Nike、愛迪達駕駛座旁的前座，帶著原本聚集在雲林、彰化、台中的上下游同伴，靜靜一路向前。他們是「由台製造」(Made by Taiwan)，最

表1 庫克緊控下，製鞋業毛利率仍衝破二字頭  
台灣製鞋五強毛利率變化(%)



註1：裕元為寶成集團旗下製鞋事業；華利為中國掛牌名稱，集團名稱為宏福實業。  
註2：志強和華利皆於2021年4月掛牌，兩家公司在2017年以前無公開財務資訊。  
資料來源：各公司年報、台灣股市資訊網、富途牛牛 研究整理：林信男

佳的代言人。

工總理事長苗豐強一直主張，台灣地狹人稠，五缺問題不易解決，不可能吸納所有產業回台投資。台灣要從追求在台製造，變成由台製造。

這群被低估的企業，許多被稱為無根台商，卻是全球知名鞋牌的堅實靠山，早已成為台灣金融業重要的大客戶。

### 不畏庫克無情砍殺

谷底出發，變Made by Taiwan最佳代言人

「如果台廠停工，全世界的人可能會沒有新鞋穿，」中信金控總經理陳佳文形容這群他相伴數十年的客戶。

走過四十年，這群台灣鞋王們為什麼谷底時再度出發？又為什麼能不被淘汰？故事可以從最近的一次危機，以無情砍殺供應商毛利的蘋果執行長庫克，進入Nike開始。二〇一六年，Nike新董事長帕克（Mark Parker）走馬上任，邀請庫克擔任董事，開始全面調整供應鏈下單策略與報價方式。因為，庫克一看Nike的財報，跟蘋果供應鏈「毛三到四」的毛利率相比，製鞋廠毛利率居然有兩位數以上。

同時，帕克宣布與偉創力合作，啟動自動化方式製造運動鞋，企圖透過自動化降低對人工的依賴。Nike甚至為此要求製鞋廠必須分享製程與技術。

Nike新的控管非常嚴格，要求製鞋廠攤開所有成本，讓Nike檢視財報，「都被看光光，」不只一位業者形容，舉凡工人時薪、設備一台、材料一匙、布料一碼進價，全部納管，並要求只能向Nike指定的廠商買。成本一覽無遺後，便依據個別廠的成本來調整下單價格；即使同一個鞋款，不同的供應商因成本不同，會拿到不一樣的單價。

一家Nike台廠總經理很無奈，「利潤被它掌握牢牢的，

台廠勇闖印度設廠，印度同樣積極組團來台找商機。



捏死了。」

Nike下重手後，愛迪達、Puma等大廠緊縮利潤同樣不手軟。客戶有New Balance、Puma的鑽石集團執行長陳立宗感受很深，「父親他們那時代接單，一只品牌鞋報價十四塊美元，現在多少？九塊八一！」

利潤被掐住，台廠像在乾涸土地奮力長大的仙人掌，練出耐旱力，還練得很壯碩。即使今年上半年景氣嚴峻，五大鞋廠的平均毛利率依舊穩在一八%到二五%。（見表1）

大廠能守住毛利率，與鞋廠材料、人工、管銷、利潤的掌控能力有絕對關係，這是扎扎實實的管理財。

**各懷絕技大賺管理財**  
產量、效率、良率，硬是比韓廠、陸廠強

「這是每一家台廠的祕密，誰也不會說，」一家生產Nike運動鞋大廠主管直言。

鞋盒大王、聯聚建設董事長江韋倫，跟著在全球旱地生存的台廠一起長大，供應鞋盒超過三十年。他形容自己鏽銖必較掌控鞋盒成本，「要算到小數點後第二位，」小數點第二位就是「分」。

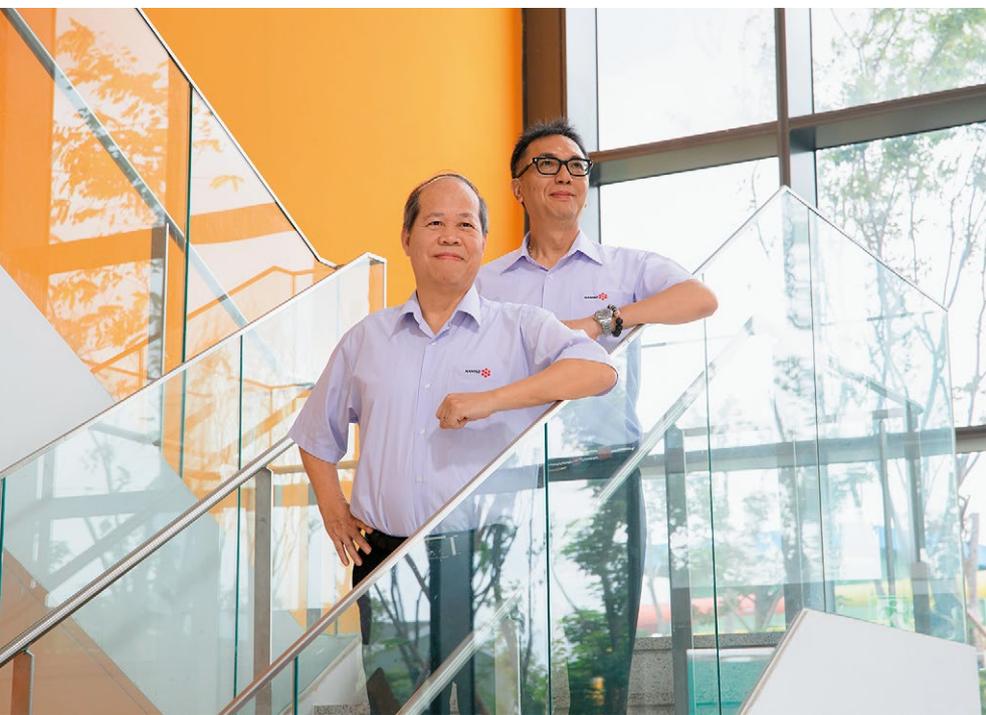
一位大廠主管也舉例，雖然材料、鞋單價都訂得死死的，但備料管控好，材料不用提早進，減少資金積壓，提高周轉，也能擠出利潤。

在生產現場，台廠一大本事是生產效率優，同一間工廠，台廠來管，同一小時的生產效率，能比業界的標準產出，多出八%到一成的產量，相較韓廠、陸廠出色。

但是，光是做得快還不夠，重點是必須又快又好。

在鞋業供應鏈中，台廠管控不良率的能力，也領先韓廠、陸廠。

通常，每個品牌容許的不良



▲南寶執行長許明現（左）、營管處總經理方宜仁（右）都認為，精進研發，才能阻絕對手進攻。

▶南寶開發出來的無毒水性鞋膠市佔率全球第一，每一款鞋都擁有專屬配方。



率不同，譬如Nike是三%，台廠就是有辦法做到更低。Cos可容許不良率到八%，台廠就可以降到五%到六%。而提高良率，就能擠出利潤。

一位鞋廠人資長說，在高度仰賴人力的製鞋業，品質和效率要靠人力，「動之以利」是激勵員工、提高良率的慣用手法，先設下績效目標，超過標準就給獎金。台廠給獎金的方式很誘人，達標之後，採乘數往上加，



### 組裝

代工廠	品牌	生產基地
裕元	Nike、愛迪達、Reebok、亞瑟士、New Balance、Puma、Timberland、Rockport	孟加拉、緬甸 印尼、柬埔寨 越南、中國
豐泰	Nike、Converse、Solomon	台灣、印度、印尼 越南、福建
志強	Nike、愛迪達、Puma、迪卡儂、Brooks、亞瑟士	越南、柬埔寨
鈺齊	Nike、Under Armour、Keen、Toms、Columbia、Avia、The North Face、Vans、Timberland、迪卡儂、Meindl、La Sportiva、Salewa	福建、湖北 柬埔寨、越南
華利實業	Nike、Converse、Vans、UGG、Hoka One One、Under Armour、Puma	廣東、越南、印尼 緬甸、多明尼加
萬邦鞋業	愛迪達	廣東、印度、越南
清祿	愛迪達、FootJoy、美津濃、Nike、Reebok	福建、越南、印尼
賜昌	Nike、New Balance、亞瑟士、Brooks、Crocs、Under Armour	中國、越南、印尼
綠洲	Nike、Skechers	中國、越南
九興控股	Nike、Saucony、Under Armour、Merrell、Timberland、UGG	中國、越南 印尼、菲律賓 孟加拉
廣碩鞋業	Nike、愛迪達	廣東、江西、湖南 河南、印尼、越南 柬埔寨
中傑鞋業	New Balance、Sorel、Clark、Under Armour、Lululemon、Rockport、Ariat、李寧、Fila	江西、廣東、越南
鑽石集團	Puma、New Balance、美津濃、Target、Hutch、IronSteel、Apos Therapy	中國、越南、印尼 柬埔寨

譬如超過一%、獎金一%，超過二%、獎金四%，以此類推。「人力的穩定度也很重要，流動率高，品質就不穩定，」他點出。

良率是台廠第一個高地。Nike中國三大製鞋廠之一、廣碩集團江西事業部執行副總經理賴建宏認為，Nike成本控「制愈嚴格，鞋廠更要回頭「顧好品質」，確保自己在品牌第一階供應商的地位；品牌少不了你，砍單時不會第一個被砍，談判價格時，才有本錢。」

在長達七年的「庫克試煉」下，一位Nike代工廠高階經理人推估，Nike供應體系的三十家鞋廠裡，台廠勢力不降反升，最少佔了二十二家，全球每年五、五億雙鞋子，超過六成由台廠生產。（見表2）

有穩定而創新的台商供應鏈支持，Nike穩居全球運動鞋龍頭，全球品牌市佔率在三五%至三九%。去年豐泰生產的Nike運動



# 一雙潮鞋背後 台灣製鞋9大武林

圖解台廠製鞋供應鏈

資料來源：各公司官網與年報 研究整理：林信男

代工廠	品牌	生產基地
網布、運動鞋鞋面用布	利勤	Nike、Converse、Reebok、亞瑟士、Brooks、New Balance
	丁守企業	Nike、愛迪達
	隆昌集團	Nike、愛迪達、New Balance
	中良工業	Nike、愛迪達、Puma

代工廠	品牌	生產基地
黏扣帶、鞋帶	百和	愛迪達、Nike、Fila、Puma、New Balance、Under Armour、Timberland、李寧、安踏、特步、361度
	振泰織帶	愛迪達、Puma、New Balance、Nike、Reebok、亞瑟士、K-Swiss、Skechers、Converse、Rockport、Timberland

鞋底	品牌	生產基地
勝悅	愛迪達、Nike、Merrell、Reebok、Fila、安踏、361度、特步、鴻星爾克、德爾惠、貴人鳥	福建

皮革	品牌	生產基地
三芳化學	Nike、愛迪達、Puma、New Balance、亞瑟士	台灣、東莞、越南、印尼
東紅製革	Nike、愛迪達、Puma、Reebok	廣西、越南、印尼
三本久實業	Nike、Puma	台灣

中大底機台	品牌	生產基地
天崗	Nike、愛迪達、迪卡儂	台灣、中國
鉅鋼	Nike、愛迪達、Reebok、Puma、Under Armour、Crocs	台灣

鞋釘	品牌	生產基地
利冠穎	愛迪達、FootJoy、美津濃、Puma、Oakley、Diadora、Ecco、Callaway	台灣

膠水	品牌	生產基地
南寶	Nike、愛迪達	台灣、越南
裁斷機	品牌	生產基地
明治	Nike、New Balance	台灣



(Shutterstock)

鞋衝破一億雙，與寶成加起來佔了三分之一強，廣碩、清祿、綠洲等台廠都維持穩健的訂單量。

### 水牛精神耕耘十二年

以豐泰為首，提升台廠自動化實力

台廠另一個祕密武器，是以豐泰為首，台廠發揮台灣水牛精神，持續耕耘迄今十三年的自動化。

在《天下》取得的豐泰創辦人王秋雄親筆回憶錄中寫到，二〇〇九年Nike就告知豐泰，打算投入自動化設備研發，要求豐泰在內的台廠加入。（見94頁）

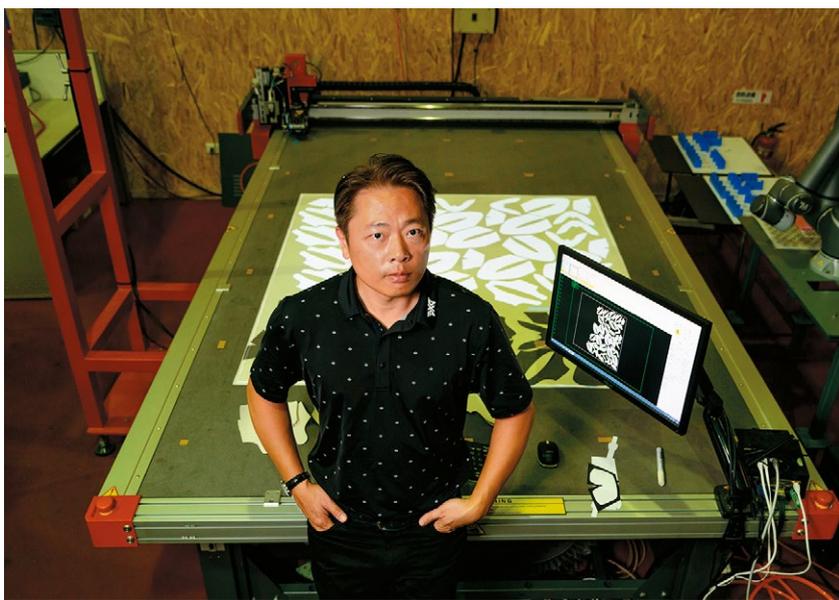
隔年，王秋雄下令全力配合，豐泰調派主管、高級工程師成立專案，加入Nike的自動化實驗室。

過程中，Nike找來台灣的自動化設備廠提供設備，同時「要求台灣製鞋代工廠必須聘任有自動化設計經驗的博士學位人才，必須在新竹科學園區設立研發工作室、必須尋找優良的自動化廠商來一起研發自動化機器。」

這次的合作成為豐泰跨入自動化的起手式，王秋雄定調為培養內部自動化人才，培育設計工程師至少三十位，專注在建立自主能力。

自動化之路不好走，Nike一六年決定停止研發，改與偉創力合作，宣布在墨西哥成立自動化工廠，震撼業界。但豐泰沒有停擺，反而進一步設立自動化設備組裝廠。

三年後，Nike與偉創力的自動化合作，以認賠三千萬美元慘烈收場，反觀埋頭苦幹的豐泰，二〇一九年起，陸

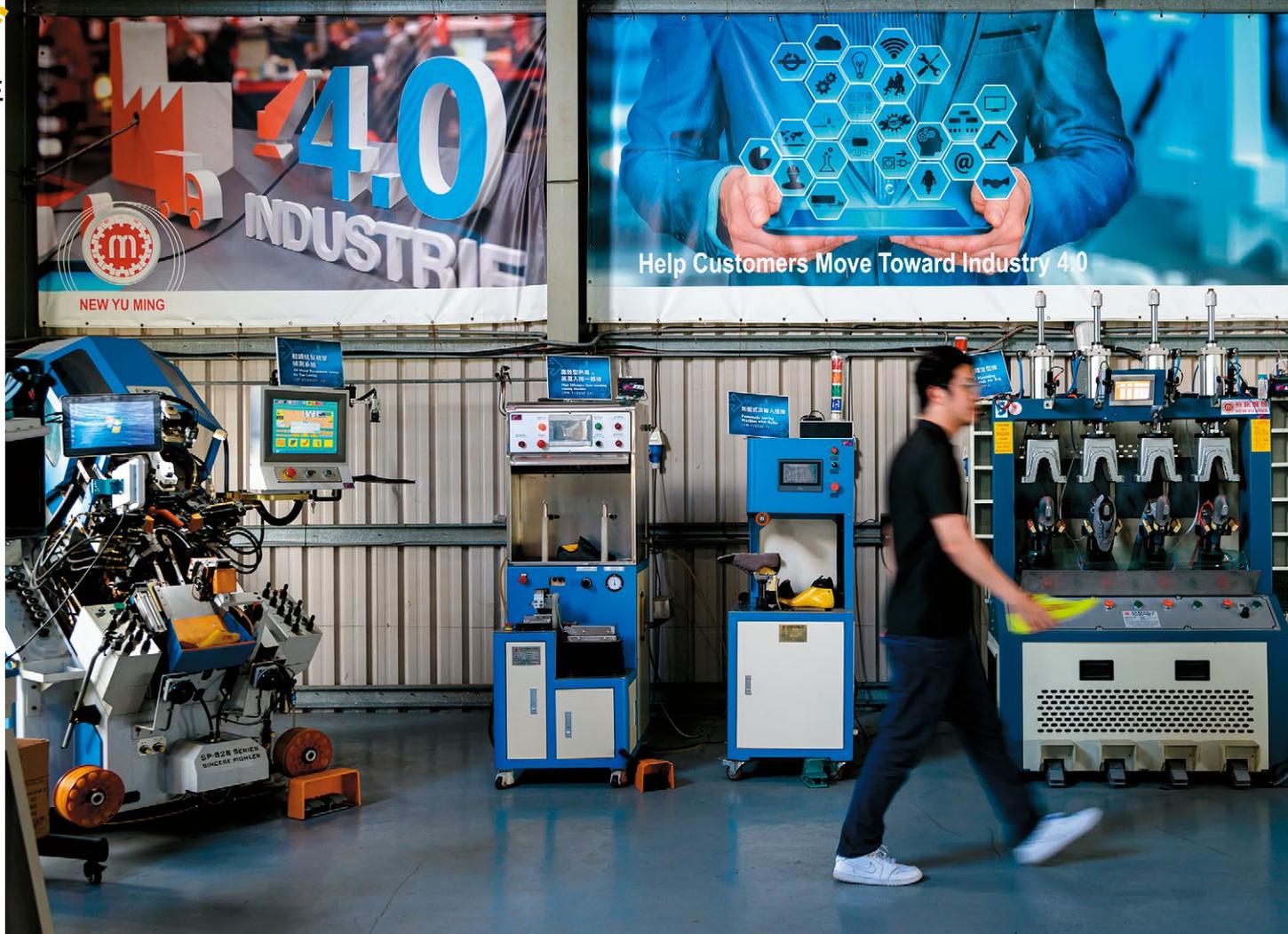


續做到噴糊及加工線自動化；自動化成型線運用的機械手臂達十五至二十隻，透過3D視覺進行檢測的技術也有所突破。豐泰

▲製鞋工序有如數百塊樂高積木，台廠已研發自動化設備。

▶明治的裁斷機通吃台、韓、中、美廠，總經理張永明積極投入智慧產線研製。

主管自評，自動化程度達二五%到三〇%左右，比全人工的產線，人力整整少了三成。



不只豐泰，鞋技中心總經理劉澫澫解釋，鞋子不像手機是標準化單一尺寸規格，光是鞋面材料就有軟硬度、尺寸、厚薄、顏色、重量各種變因，複雜性高。台廠自動化方向，「後段組裝，比較有可行性。」豐泰以外，寶成、清祿等都各自登山，祕密投入。順暢結合勞工與自動化製程，讓台灣鞋王們順利進化，但供應鏈的挑戰並未減退。

八月下旬，明治實業總經理張永明跑了一趟波士頓，為客戶New Balance做機台售後服務。他在客戶新廠裡看到一條產線只有三十人，大嘆「偉創力做不到，NB成功了！」危機感油然而生。他認為品牌廠進行自動化的力度並未減弱。

張永明的裁斷機也賣進韓廠，與財閥型的韓廠接觸，他的體會是，韓廠有清楚的發展戰略，而且海外廠擴展也很積極，「三年前中爪哇就有兩百家韓廠，現在一定更多。」事實上，韓國泰光(Tackwang)、昌信(Changshin)集團也是Nike重要鞋廠，加起來產能破億雙，技術研發、自動化投入也很積極，迄今仍是台廠可敬的對手。

**中生代揪團打群架**  
導入科技、團結合作，對抗狼性陸廠

他與鑽石集團執行長陳立宗，同屬鞋業中生代，平日透過鞋業公會籌組的青出會就常交流，對於台廠未來地位一直很警覺。

陳立宗觀察，「市場有大者恆大趨勢，前十



▲製鞋業迄今仍高度仰賴人力，不斷為此開拓新的生產基地，尋找更便宜勞力。

大品牌製造，近年來幾乎看不見新進者，「身為爭取訂單的製造商，「回頭看會發現，後面的人愈來愈少，這個賽道是愈來愈窄，你如果落後了，可能就會離開這個賽道。」

危機感驅動下，陳立宗與張永明聯手出擊，揪二十家中生代打群架，組台灣智慧鞋機聯盟(Taiwan Intelligent Sewing Machine, TISM)，近年的成績之一，便是採用豐田式生產，把安燈(Andon)管理系統結合物聯網，開發成智慧產線，成功外銷給包括隆典、綠洲、宏福等越南、印尼廠。

賴奇見說，不同於上一代單打獨鬥，中生代語言溝通更直接順暢，更願意嘗試新科技新技術，彼此之間也較有合作的意願，「這一波，有鞋廠沒訂單呼救，馬上就有人把訂單分給他做。」

台廠走過什麼單都接的快速茁壯期，如今接單集中在中高價位，在鞋業的國際分工，與韓廠分庭抗禮。但陳立宗觀察到，陸廠不惜虧錢，先搶單再說的狼性，對於只考慮成本的品牌還是有吸引力，不得不防。

而且，手機製造陸廠立訊取代台廠的殷鑑不遠，長此以往，難保不會發生在製鞋台廠身上。

老一輩卻認為，陸廠模仿貓習性不改，靠低價競爭搶單，品質不到位，又破壞市場秩



序，這種「生意只能做一次」的手法不足為懼，「就算他會長大，我們不會站在原地等，會長得更壯。」

### 建立系統性障礙

打完小白球就看到樣品，只有台廠做得到

長期研究台商國際移動的清大教授鄭志鵬認為，台灣製鞋與其說是聚落，不如說是網絡。在他眼中，台廠能夠在國際分工中屹立不搖，「是因為建立出一種系統性的障礙。」有別於韓國財閥型企業可以統一指揮發展，台商多是中小型企業，海外征戰，靠的是彼此支援提攜，形成螞蟻雄兵般的競爭力。

最具體例子，就是王秋雄當年聯手寶成蔡乃峰，成功把Zinc樣品開發研究中心留在台灣；南寶、三芳投入開發環保材料，保住在供應鏈優勢，也跟王秋雄當年建議有關。

二十年前就投入研發無毒鞋膠的南寶，水性膠產品已經被鞋廠列為減碳必備鞋材。南寶執行長許明現說，水性膠並不是研發出來就好，從簡單鞋款適用到複雜的鞋款，每一款都有自己的配方，且基礎配方需要不斷改良，「現在都進化到第六、第七代，還會繼續精進。」

再如鞋子中大底，運用物理發泡技術，能做出可回收的零碳鞋底，台灣的鉅鋼、天崗兩大鞋底機商已研發成功，機台陸續得到品牌驗證，開始小量出貨。

這種大廠帶頭，上下游以台灣作為大腦，在地研發有成再行輸出，配合海外工廠大軍高效率的運作，讓台廠底氣十足，品牌不敢輕忽。「台廠忠誠、服從，富彈性又快速。」蔡朝嘉形容。

他進一步描述：品牌客戶搭飛機一落地，接到工廠立刻開會討論產品哪些地方做不好要修正；討論結束，送客戶去打球，台廠則馬不停蹄分工

◆ 鑽石集團執行長陳立宗認為台廠不可輕忽陸廠威脅，應預防「蘋果扶植中國立訊」在製鞋業重演。

進行修正。鞋底沒辦法速成，就用保麗龍刻雕成型，等到客人打完球、用餐、休息，下午時分，最新修正樣品就已經做好，端到客戶面前。「你說，除了台廠，有誰能做到？」

Made by Taiwan的運動鞋就是以這種精神，一雙一雙從不同國家的台廠，賣到全世界，穿在你我腳下。庫克雖精明，但台廠實力在線。

