

台灣紡織業海外直接投資之經營策略探討

李培銘¹，蔡顯榮²，邱惠貞³

¹德霖技術學院國際企業系助理教授兼主任

²德霖技術學院國際企業系講師

³中國文化大學國際企業管理研究所博士班研究生

摘要

台灣對外貿易的依存度相當高，進出口貿易值佔台灣 GDP 的比重在 85% 以上，況且台灣紡織業一向在台灣整體產業中占重要地位。然而，最近幾年來，受到國內外經濟環境變遷的影響，台灣紡織工業之發展遭遇瓶頸，使得紡織業必須考量轉換為全球佈局的生產導向。因此，台灣紡織業為求生存，選擇海外直接投資，將生產據點向外移動，轉移到生產成本更低的地方，以期增加企業的國際競爭力。本研究透過文獻探討與個案分析，以瞭解我國紡織產業與年興紡織公司的競爭優勢為何、非洲賴索托是否適合我國紡織產業進行海外直接投資、年興紡織公司在賴索托的海外直接投資經營策略是否適當，最後提供我國紡織產業與年興紡織公司在經營實務之建議。

關鍵字：紡織業，海外直接投資，經營策略

The Strategy of Foreign Direct Investment of Taiwan Fiber Industry

Pei-Ming Lee¹, Hsien-Tung Tsai² and Hui-Chen Chiu³

¹Assistant Professor and Chair Person, Department of International Business, De Lin Institute of Technology

²Instructor, Department of International Business, De Lin Institute of Technology

³Doctoral Student, Graduate Institute of International Business Administration, Chinese Culture University

Abstract

Past researches showed that fiber industry was very important for Taiwan. The international environment had a huge change and led Taiwan fiber industry to modify its competition strategy. The firms of Taiwan fiber industry used foreign direct investment to enhance their competition strength. The aim of this paper was to understand the firm's competition strength, environment of foreign direct investment and strategy of foreign direct investment. Finally, implications of these findings and suggestions were discussed.

Key words: fiber industry, foreign direct investment, operation strategy

壹、緒論

台灣屬於小型開始經濟體系，對外貿易的依存度相當高，進出口貿易值佔台灣 GDP 的比重在 85%以上(夏松喬，2007)，而台灣紡織業一向在台灣整體產業中占重要地位，擁有完整的上、中、下游製造體系，以及具備高度競爭力的產銷網絡，並已逐步發展為以人造纖維為主的產業結構，上游產業充裕、品質穩定的化纖原料支援中游紡紗、織布、染整等產業之發展，進而促進中、下游紡織業者建立跨國性產銷網絡。

然而，最近幾年來，受到國內外經濟環境變遷的影響，台灣紡織工業之發展遭遇瓶頸。從國內環境分析，主要表現在土地、勞工成本過高，勞動力供應不足、環保標準嚴苛、資金籌措不易等方面，而更重要的是政府的政策不利於紡織業之發展，尤其政府科技資源大部分投入資訊、電子業，使得紡織中小企業技術升級緩慢。

在國際環境方面，紡織業之國際市場競爭非常激烈，尤其是國際區域經濟整合所形成的保護主義、各國採取傾銷控訴或採取防衛措施所造成的進入障礙，都是台灣紡織業所必須克服的瓶頸。2002 年台灣正式成為 WTO 會員，除了面對全球快速反應的競爭壓力外，加上取消紡織配額限制之後，台灣紡織業面臨其他國家低成本優勢的挑戰，造成出口值逐年下降的情況(如表 1)，使得紡織業必須考量轉換為全球佈局的生產導向。

表 1 台灣紡織產業歷年產值統計表

年	2001	2002	2003	2004	2005	2006
合計	318998	307959	290432	303920	267109	262939

註：單位為百萬。

資料來源：經濟部編製，台灣紡織產業歷年產值統計，經濟部工業生產月報(12月)，2007。

因此，台灣紡織業為求生存，選擇海外直接投資，將生產據點向外移動，轉移到生產成本更低的地方，以期增加企業的國際競爭力。例如，台灣的年興紡織公司，利用美國非洲成長暨機會法案(African Growth And Opportunity Act, AGOA)所提供之投資優惠，在非洲賴索托進行海外直接投資後，以免關稅及配額方式將所製造的紡織品輸銷美國，以爭取在國際市場的生存空間。

綜合上述，本研究以台灣年興紡織公司進行個案探討，而有以前研究目的：

- 一、瞭解我國紡織產業與年興紡織公司的競爭優勢為何。
- 二、瞭解非洲賴索托是否適合我國紡織產業進行海外直接投資。
- 三、瞭解年興紡織公司在賴索托的海外直接投資經營策略是否適當。

貳、文獻探討

一、海外直接投資

(一)海外直接投資定義

范俊輝(1998)認為海外直接投資(foreign direct investment, FDI)係指廠商到國外投資，以握有股權的方式控制並直接從事生產或經營活動的行為。依據國際貨幣基金、經濟合作與開發組織之觀點，海外直接投資強調投資者對所涉及之海外企業體之經營管理有持續且明顯控制的意願。吳青松(1997)認為海外直接投資係對地主國移轉整套資本、管理技能、知識技術的現象。

Grosse and Jack(1992)定義海外直接投資為「係指企業在國外的所有權，企業透過移轉資金、管理制度、技術、商標或其他資源以取得在國外的所有權」。Czinkota, Rivoli and Ronkainen(1992)則認為「海外直接投資是創造或擴張對外國企業持續性的股權」。黃治瑋(1997)引述 Kindleberger 在 1969 年對海外直接投資的定義為「海外直接投資必定伴隨的不同程度的控制與管理的移轉」。黃瓊慧(2007)引述我國經濟部對海外直接投資之定義為「海外直接投資包括二項，一為本國公司單獨或聯合出資，或與外國政府、法人或個人共同投資在國外創設新事

業，或增加資本擴展原有在國外的事業，或對於國外事業股份之購買者；二為在國外設置或擴展分公司、工廠及其他營業場所。」。賴昌澤(2001)引述美國商務部對海外直接投資之定義為「美國公司至外國投資，須擁有地主國某一企業 10%或以上具有投票權的股份」。由於 Grosse and Jack(1992)對海外直接投資之定義較符合本研究旨趣，因此，本研究以其定義進行後續探討。

(二)海外直接投資理論

1. 國際貿易理論

國際貿易理論係解釋對外投資是以比較利益理論、產品生命週期理論、區位理論為代表，此理論認為廠商赴海外直接投資係為持續其產品之比較利益，當產品技術完全定型化，為了降低生產成本，廠商將生產活動移往工資和技術水準較低的國家，因此產生海外直接投資(范俊輝，1998)，本研究年興紡織公司即是如此。

2. 產業組織理論

Coase(1960)、Teece(1981)認為在生產要素、產品、金融市場皆具不完全性，而寡佔市場廠商具有某種特殊優勢及產業特有因素，且為其他廠商無法模仿時，該廠商會進行海外直接投資，以將此優勢內部化(吳俊輝，1998；吳青松，1997；Hymer, 1976; Buckley and Casson, 1976)。

3. 折衷理論

Dunning(1979)綜合上述二種理論，提出折衷理論，其認為廠商是否進行海外直接投資，應從三方面探討，包括所有權優勢、內部化優勢、區位優勢，當廠商擁有此三種優勢條件，才能在從事海外直接投資時與地主國企業競爭。

二、我國紡織產業特色、因應策略與發展趨勢探討

(一)我國紡織產業特色

1995年1月1日起生效之WTO紡織品及成衣協定(agreement on textiles and clothing, ATC)，規範了紡織品配額在十年過渡期以分階段方式逐步取消(如表2)，並自2005年1月1日起進入一個無配額限制的新時代。在配額制度實施期間，紡織產業製造商往往將生產活動往未受配額限制的區域移動，等到該新興地區亦受到配額管制，就再往下一個沒有配額管制的地區移動。因此，配額制度之設立，長期以來深深影響我國紡織產業的運作生態。以下說明我國紡織產業廠商因應ATC的作法：

1. 各國配額之彈性運用

廠商為了順利出貨，往往利用世界各地的生產基地，依照訂單的大小，彈性運用配額，間接形成全球佈局的原因之一。

2. 配額下的採購模式

配額制度同樣造成特殊的採購模式，為了滿足顧客的需要，不得不到世界各地尚有配額的地區採購，結果，不免造成資源扭曲，違反市場機制及違背採購模式的現象。

表 2 ATC 協定措施摘要

階段		第一階段 1995~1997 (三年)	第二階段 1998~2001 (四年)	第三階段 2002~2004 (三年)	過渡期間結束 2005年1月1日	
項目	項目	16%	33% (16%+17%)	51% (33%+18%)	100%	
尚未回歸 GATT項目	尚未自由化%	84%	67%	49%	0%	
	設限項目 放寬方式	調增成長率	+16%	+25%	+27%	
		彈性條款	與原雙邊協定一致，惟換類、移用及預借三者無合併使用上限。			
		優惠小會員	對市場佔有率低之小供應國給予優惠，使其掌握較大市場佔有機會。			
		取消設限	各會員得取消設限，惟應於年度開始時生效，並應於三個月前通知出口會員及 TMB。			

註：單位為 K PCS。

資料來源：台灣區人造纖維製造工業同業公會「台灣人纖資訊網」。

(二)我國紡織業在紡織品貿易完全解除配額限制下之因應策略

世界貿易組織於 2004 年 10 月 1 日召開貨物貿易理事會例會，審議紡織品與服裝協議最後階段的執行情況，會議上絕大多數成員主張取消紡織品和服裝配額的限制。自 2005 年 1 月 1 日起，全球紡織品貿易完全解除配額限制，我國紡織產業將面臨嶄新局面的全球自由競爭。因此，為因應紡織品貿易完全解除配額限制，我國紡織產業廠商有以下策略：

1.技術依存

藉由機器與技術的更新提高產量並降低成本。此外，以合併來擴大經營規模。現今 21 世紀是科技的世紀，新世紀的化學纖維科技發展將是和材料科學、生物工程、精密製造和電子資訊技術結合，運用台灣產量豐富且高品質的化學纖維原料，發展高附加價值產品，包括未來以朝向高機能性纖維、差別化和機能性纖維等領域發展，是台灣紡織業一大競爭優勢。

2.品牌行銷策略

首先建立「品牌夥伴」，因為紡織業面對國際上買家及品牌零售商大者恆大的趨勢，主要市場之品牌商紛紛採取購併策略，因此紡織市場漸由幾家大型品牌公司主導。

爭取新的代理品牌、獲得國外知名品牌商的授權生產，甚至延伸自創品牌，提供成品布到成衣一貫化生產服務，達到滿足客戶全方位的需求等，都將是品牌行銷策略的重點所在。

再者，進行「行銷深化」，以因應消費者導向、紡織產品少量多樣化，使產品生命週期縮短的壓力，若再加上全球性區域經濟的興起，未來紡織廠商必須在行銷上更加強化、深化。

而加強與客戶的合作關係，將使供應鏈更有效率，未來買方將選擇和作業程序及系統先進的供應商合作，除了有助於降低風險，更能降低產品開發費用及提高生產力。最後，再配合全球化或全球運籌佈局策略，讓產業全面電子化，並發展電子商務以強化行銷通路。

3.強化差異性

身為中國大陸聚酯絲第一大進口國的台灣，主要是以差異化纖維做為出口的主力產品，也突顯出中國大陸在生產差異化纖維的能力上仍有所不足，需仰賴國外供應，對台灣聚酯纖維業而言乃是商機所在，也是台灣廠商現階段的優勢所在。

4.多點佈局

環顧全球紡織市場的主要競爭國家，以中國大陸、日本、美國、南韓與我國具有較直接的競合關係，當區域經濟興起，縮短交期與快速反應成為全球紡織市場的趨勢時，跨國運籌、多點佈局就成為紡織廠商保持及擴張市場佔有率的重要策略之一。

5.訂定國家戰略，進行策略性引導佈局

政府責無旁貸應主導制定紡織產業政策，成立紡織工業專區，並配合稅賦優惠、專業技術引進以及住宅開發等配套措施，吸引業者在台灣成立全球運籌中心，透過上、中、下游供應鏈之快速反應體系，提高全球市場競爭力。

6.向高品質、高技術、高附加價值的產品邁進

近年來，台灣紡織產業的下游廠商紛紛出走，主要原因仍在於，紡織業是個勞力密集度極高的產業，而台灣已喪失較低廉的人力成本優勢，為了繼續保持其競爭優勢，不但在台灣上、中、下游各個廠商幾乎不再擴廠外，唯有往高品質、高技術、高附加價值的產品邁進，才能有其競爭優勢。

再者，未來系統化的高科技紡織品將是必然的潮流，目前全球先進國家在衣著、傢飾、產業三領域纖維消費的比例為 4：3：3，2002 年台灣紡織品在衣著、傢飾、產業三大領域纖維消費的比例為 8：1：1(如表 3)，與開發國家的纖維消費結構有著很大的差異，顯示仍有進步的空間。

表 3 國內紡織業 2000 年至 2010 年可能發展情形

年度	2000 年	2002 年	2005 年	2010 年
紡織業總產值 (NT 億元)	5,800	4,792	6,800	8,000
紡織業出口值 (億美元)	156	121	200	250
布類每噸平均出口值(億美元)	4,650	4,214	5,200	6,000
資本額 1 億以上 EPR 建構率	—	—	30%	80%
衣著、家飾及產業用比	30：10：10	80：10：10	75：14：11	65：20：15

資料來源：紡織中心 IT IS 計劃。

7.產品創新

在知識經濟時代，知識即商品，尤其產業進入微利時期，創造利潤更是日益艱難。唯一能夠使利潤持續成長，便是為客戶提供新產品與服務。廠商作資訊蒐集及預測、協同設計、產品開發等方面的投資，以及進一步的產品創新，讓客戶能夠體驗到物超所值的愉悅。透過市場研究及消費者趨勢可分析及預估市場需求，進而創新產品即時滿足消費者的需求。而要讓「創新」成為一個公司的文化，企業必須有革新的觀念，並由管理階層來驅動。

8.走入市場指導生產

國內業者要繼續佔有市場便須有參與國際性競爭的實力。目前市場情況係以買方驅動價值鏈，因此供應鏈上的製造業者，勢必承受大型零售商、市場行銷及名牌製造商擠壓產品價格及交貨期，所以一味降低成本與擴大生產已無法再為供應鏈創造更高的價值與利潤。以台灣人造

纖維產業為例，2003 年台灣的聚酯纖維與耐隆纖維延續 2002 年的趨勢，成為全球紡織品生產量的前三大。其中聚酯棉與聚酯絲產量仍名列世界第二位，僅次於中國大陸，至於耐隆纖維產量則位居全球第三位，產量小於美國與中國大陸，足見其擁有世界級實力的事實（如表 4），不但在台灣內需市場足以支撐中、下游紡織業的升級發展，且擁有今後在國際市場上競爭的能力，就是最好的例子。

表 4 2000 年~2003 年台灣紡織品位居全球前三大生產排名

年份	聚酯絲	聚酯棉	耐隆纖維
2000	153.5(2)	94.0(3)	43.0(2)
2001	152.5(2)	83.0(3)	39.1(2)
2002	151.5(2)	87.5(2)	41.6(3)
2003	155.5(2)	87.5(2)	46.9(3)

註：括號內為全球生產排名。

資料來源：紡織中心 ITIS 計劃整理(2004 年 6 月)。

(三)我國紡織產業未來發展趨勢

- 1.台灣成衣業者的接單模式勢必朝向低成本、短交期的快速反應訂單模式發展。
- 2.加強全球佈局當是台灣紡織業廠商首要之策略。
- 3.降低建置自有工廠的比重，尋求與其他具生產比較利益國家的成衣廠商進行策略聯盟，以提高成衣生產價值鏈的彈性。
- 4.改善我國投資環境，除鼓勵紡織業者投資意願外，更加強投入紡織產業研發，以提升技術能力與開創高附加價值產品，建立台灣流行時尚設計中心。

參、年興紡織公司介紹與 SWOT 分析

年興紡織公司創始於 1986 年，秉持踏實、團隊、效率、突破、及完美的經營理念，並以生產全球化，接單國際化的策略，在過去近 30 年來，於牛仔休閒成衣與牛仔休閒布的產品市場上，創造了新台幣 133 億元的年營業額。1992 年，年興紡織公司於台灣股票市場上市，目前該公司全球員工人數到達約 28,000 人。

一、年興紡織公司是全球最大的單寧（牛仔）布的生產商，其管理與經營有其過人之處。但更特別的是，除了牛仔部生產外，年興紡織公司還擁有成衣部，與本業共同建構成一個垂直分工的生產體系。年興紡織公司之公司概況、全球生產據點佈局、產品概況、SWOT 分析探討如下：

二、公司概況

(一)客戶結構穩定

客戶主要為全球成衣最大市場—美國—的大型零售商、品牌商與進口商，且均有長期合作經驗，互動關係良好，訂單穩定成長。

(二)財務結構健全

本公司獲利穩定，財務及風險控管嚴謹，負債比例低於同業，財務結構健全。

(三)垂直整合

因應市場上高品質及快速反應之需求，本公司具垂直整合紡紗、染整、織布及成衣一貫化生產作業的垂直整合能力，成為客戶首選的合作夥伴。

(四)品質優異

年興以瑕疵率平均每百平方碼六點以下的高品質水準，成功開發出各式牛仔最新流行布

種，品管與研發能力在業界表現突出。

(五)大規模生產

年興以其垂直整合及大量生產的製造能力，創造出牛仔褲及休閒褲生產量每年 5,000 萬條、牛仔布及色布生產一億碼的產能，提供客戶交期穩定、品質優良及成本具優勢的產品及服務。

(六)國際分工

因應區域性貿易壁壘之形成，年興所建構的國際分工生產體系，已突破區域經濟的關卡，快速反應市場需求，將經營觸角伸入市場，達到「接單國際化；生產全球化」之目標。

三、全球生產據點佈局

年興紡織公司總公司設於台北市，並在台灣苗栗的後龍與頭份各有紡織廠與打版中心外，其生產基地主要分布在尼加拉瓜、非洲賴索托與墨西哥。

在全球生產體系上，年興紡織公司了解到在紡織與成衣產業的市場變化所帶來之壓力，特別是多邊紡品協定（Multi-Fiber Agreement, MFA）在 2004 年年底結束後所帶來之衝擊。該公司特別重視與供應鏈之關係，主要的理由是因為市場在重新洗盤後，供給過剩，壓縮獲利空間，使得在生產供應鏈關係中的品牌商與零售商的議價能力提高，並且對於品質的要求也跟著水漲船高。

在需求方面，年興紡織公司發現網路化及恐怖主義盛行後，市場的需求逐漸走向少量但多樣之趨勢，因此造成生產上訂單款式複雜，訂單張數減少之壓力，因此對零售商及品牌商而言，為求刺激消費，必需轉嫁折扣予製造商，同時為降低庫存風險也壓縮製造商交期的時間。

年興紡織公司的客戶包含了 Calvin Klein Jeans、DKNY Jeans、Tommy Hilfiger Jeans、Nautica Jeans、Mudd Jeans、GAP、Levis、JC Penney、Wal-Mart、Target、VF Jeanswear (Lee、Wrangler)、Sears、No Excuses... 等美國知名品牌、零售商及進口商，因此，該公司以穩健踏實的企業驅動力，陸續於海內、外建立生產基地。年興紡織公司的領導團隊，為因應 2005 年 WTO 會員國配額管制取消，以專業角度觀察未來的趨勢，循序漸進的進行全球生產據點佈局，包括：

(一)台灣：紡織廠及成衣排版打樣中心頭份廠。

(二)非洲：賴索托三座成衣廠、一座牛仔布廠及環錠紗廠。

(三)中美洲：尼加拉瓜三座成衣廠、一座休閒布染整廠、墨西哥紡織成衣一貫廠。

(四)東南亞：柬埔寨三座成衣廠、越南兩座成衣廠，另預計新建四座成衣廠，為全球最具規模的專業牛仔布、牛仔成衣製造商之一。

四、產品概況

年興紡織公司產品及其營業比重，如表 5 所示，本研究就其產品說明如下：

表 5 年興紡織公司產品及其營業比重

項目	營業比重
牛仔服飾	56%
休閒服飾	22%
牛仔布	18%
休閒布	4%

資料來源：年興紡織 96 年年報。

(一)牛仔布

從 1986 年起年興紡織公司就以一貫化的生產設備及優良的牛仔布製造技術，供給全球牛仔成衣市場高品質的牛仔布。目前台灣牛仔布廠月產能為 260 萬碼。除了基本的布種外，年興紡織公司的 R&D 部門也能因應多變的市場而研發出多種不同的布種。目前可以提供超過 150 種的布料給客戶選擇。

除了台灣的牛仔布廠外，年興紡織公司在墨西哥也有設立牛仔布廠，且每個月的月產能為 220 萬碼；此外，從 2004 年年中起，年興紡織公司設立於賴索托的牛仔布廠每月初期月產能為 120 萬碼，環錠紡紗廠每月月產能將可達 7 萬錠；如此年興紡織公司更能提供交期迅速穩定，品質優良的牛仔布於全球的牛仔成衣市場。

(二)牛仔成衣

年興紡織公司的牛仔成衣事業的全球化佈局，包括在尼加拉瓜，賴索托及墨西哥等地共擁有七座專業牛仔成衣廠，是世界上最大的牛仔褲專業代工公司，與美國主要牛仔品牌及零售通路商擁有長久的合作關係。

身為牛仔褲製造業的專業廠商，年興紡織公司擁有三十餘年豐富的製造經驗，更具備上下游生產一貫化的堅實能力。從繪圖製版、排馬克，到裁剪、車縫，及洗水、釘扣、整燙和包裝，年興紡織公司堅持產品品質的最佳化，並充分滿足客人的彈性需求。

牛仔服飾是時尚舞台上永遠不褪流行的最佳主角。數十年來，年興紡織公司不但見證了牛仔褲的風行與變化，更親身參與牛仔市場的成長與茁壯。

(三)休閒成衣

兆興紡織為年興於 2001 年的轉投資公司，在邁向全球化佈局的策略規劃下，憑藉多年之專業成衣製造經驗，快速掌握流行服飾休閒趨勢，跨入休閒成衣領域。

該公司目前於尼加拉瓜擁有兩座專業成衣廠，及一座專業染整廠-上下游的垂直整合成為兆興紡織深厚的競爭利基！目前兩成衣廠合計年產量約 80 萬打、染整廠年產能約 3000 萬碼，生產效率高、品質佳，專注於生產各年齡層、各種款式之休閒成衣及所需的布料。兆興藉由延續年興紡織在牛仔布及牛仔成衣市場之成功發展模式，逐步進入休閒布與休閒成衣整合一貫廠之領域，穩健成長、潛力無窮。

兆興染整廠利用最先進之全自動蒸壓染設備提供品質穩定的各種色布，下游從繪圖製版、排馬克、裁剪、車縫、洗水、釘釦、整燙到包裝，均以大量快速生產及嚴格的品質控管來滿足客戶不同需求；同時亦導入 ERP 系統來深化並增強與顧客、供應商間的關係，以有效提昇品質、縮短交期、節省成本。

在未來展望方面，兆興除繼續擴展業務、加強垂直整合效益外，更期盼在全球休閒成衣市場持續發展，與牛仔成衣齊力成為滿足客戶需求首選的完全解決方案。

五、年興紡織公司 SWOT 分析

(一)內部優勢與弱勢分析

1.S(優勢)：

- (1)良好的垂直整合能力。紡紗、染整、織布及成衣一貫化生產作業。
- (2)在各地擁有專業牛仔成衣廠，共有 7 座，是世界上最大的牛仔褲專業代工公司。
- (3)『接單國際化，生產全球化』，可以迅速反應市場需求。

2.W(弱勢)：

- (1)成衣業為勞力密集業，生產效率深受海外生產國當地文化及人力素質的影響。
 - A.在紡織上中下游產業中，成衣業屬於最勞力密集產業，因此在不考慮政策等其他因素下，低工資成本、高素質勞力為最佳成衣業生產地。
 - B.以年興目前在尼加拉瓜營運較為有利的是當地人力素質佳，生產效率高，因此目前年興紡織公司複雜款訂單主要在尼加拉瓜生產。不過當地面臨一個問題即是尼加拉瓜工會較為強勢，且偏袒勞方，1999 年罷工、中毒事件皆造成年興生產營運上的影響，對年興當地營運投下不穩定的變數。
 - C.以墨西哥廠而言，雖然墨西哥工會大都與資方配合，關係良好，但因墨西哥人在特殊的人文背景(墨西哥為馬雅及阿茲特克文化發源地)下，當地工人自尊心強烈卻較懶散，缺乏自主性，在牛仔成衣複雜款需求比重逐步增高下，雖然墨西哥工資低廉，但以年興紡織公司墨西哥二期計劃中之成衣廠原規劃產能為月產 4.5 萬打，如今產能向下修正為月產 3~3.5 萬打，事實上已抵銷工資低廉帶來的效益，這也是其 2001 年牛仔成衣擴廠計劃選擇在賴索托的重要原因。

- (2)純粹 OEM 廠，無自有通路、品牌。

A.成衣業附加價值最高者即在品牌、設計及通路，年興過去雖曾買下美國品牌 FADED GLORY 紐約之星，但是最後仍以失敗收場。

B.年興紡織公司此次計劃在兆興休閒成衣生產穩定後，再結合其牛仔成衣向美國通路進軍，但以美國廠商善於掌握行銷及通路等，年興是否能順利已自有品牌進入美國市場仍有待考驗。

(二)外部機會與威脅分析

1.O(機會)：

(1)由於越南在 2007 年 1 月加入 WTO，而美國也從 2007 年起廢除越南紡織品配額設限的管制，加上越南的經貿環境已經大幅改善，未來的發展也值得看好，因此可以在越南成立成衣廠。

(2)合併至興紡織公司產能擴大，將成為 LEVI STRAUSS 的代工生產廠商。

A.LEVIS 於 1999 年陸續關閉其在美國的生產工廠後，其經營策略朝向品牌管理、行銷及產品設計發展，而將生產外包海外代工廠。

B.由於 LEVIS 訂單量大，加上不重複下訂單在同一區域，因此年興紡織公司若不合併至興紡織公司，以其現有的產能將無法成為 LEVIS 代工廠。

(3)藉由兆興紡織公司順利跨足休閒成衣產業。目前休閒成衣市場較牛仔成衣市場前景為佳，兆興紡織公司未來主要訂單為美國知名連鎖通路商 GAP，由於 GAP 近年快速擴點，對代工廠產能需求甚殷，若能順利量產，將可確保年興未來幾年在成衣廠的成長性。

2.T(威脅)：

(1)不僅是年興紡織公司，有很多產業面對的共同威脅都是來自於中國大陸的崛起，在價格競爭這一方面，年興紡織公司沒辦法與他們競爭，但唯一能取勝的地方就在於品質。除了中國大陸之外，大家所看好的越南，也會使得在國際上紡織訂單多了一個選擇，也將對年興紡織公司有所影響。

(2)由於年興紡織公司的產品主要銷往美國，所以美國對於紡織品的配額及關稅政策都會影響到年興的營業額。

(3)營收八成以美金計價，受新台幣對美元匯率變動影響大。年興紡織公司除台灣廠營收以新台幣計價，其他皆以美金計價。

肆、非洲賴索托環境介紹

一、賴索托環境簡介

自 1966 年脫離英國獨立後更名為賴索托王國，1990 年 Moshoeshoe 國王流亡海外，1993 年重新恢復立憲體制，結束了 23 年的軍事統治。

賴索托位於非洲東南方，氣候溫和涼爽，冬季乾冷，夏季炎熱潮濕。由於國土面積狹小，居內陸、境內多山，水力是主要的天然資源。

其經濟仰賴少量的農業、畜牧，受雇南非的礦工寄回國內的匯款，以及快速成長的飾品配件製造業。近年來，在海外工作的礦工人數穩定減少。國內小規模製造業是以農產品加工為主，如碾磨、罐頭生產、皮革、及黃麻工業等；而農產品多銷往南非，政府主要的歲收來源即是加入南非共同關稅聯盟的會員費。

賴索托境內地形崎嶇，基礎設施欠缺，工商業不發達，失業率達 40%以上，由於氣候乾冷等因素，主食玉米未能自給自足，約有 4 成國民生活在極度貧窮之中。但自 1998 年 1 月水力發電系統完工後，政府開始供水給南非，帶來額外收入。近年來民營化的腳步加快，1999 年底開始組織改造、穩定總體經濟基本面，政府也與國際貨幣基金攜手改善貧窮、促進經濟成長。賴索托工業以食品、飲料、紡織、飾品、手工藝、營造、觀光為主。農產品則有玉米、小麥、豆、高粱、大麥、牲口等。

因受愛滋病疫情的影響（感染率 28.9%），賴國人民平均壽命不到 34.4 歲，5 歲以下嬰兒死亡率達 8.7%。此外，賴索托除屬於愛滋病高感染率國家之外，根據 2006 年聯合國開發計畫署所公佈的全球 177 個國家人類發展指數(HDI)排行，賴索托名列 149 位。賴索托整體簡介如表 6 所示。

表 6 賴索托整體簡介

加入聯合國日期	1966 年 10 月 17 日
語言	英語(官方語文)、索托語(Southern Sotho)
首都	馬賽魯 (Maseru)
面積	30,355 平方公里
地理位置	南非共和國境內
人口	2,125,262 (CIA, 2007/07)
宗教	基督教(80%)、土著信仰(20%)
幣制	Lesotho Loti (LSL)
匯率	US\$1 = 7.23 (LSL) (2007/08/13)
平均所得	2,500 美元 (2005)
識字率	84.8%
政治制度	君主立憲/內閣制
元首	賴濟三世國王 (King Letsie III、1996 年 2 月 7 日登基) 為虛位元首。
財政收支	2006 年：政府財政收入 7 億 7 千 8 百萬美元，支出 7 億 3 千 4 百萬美元，外匯存底 5 億 2 千 8 百萬美元。政府財源仰賴：1) 「南部非洲關稅同盟」(SACU、另 4 個會員國為南非、波扎那、史瓦濟蘭、納米比亞) 所分配的關稅收入，2) 賴索托高地水利計畫賣水予南非所繳納的權利金 (royalties)。
輸出總值(美元)	7 億 7 千 9 百萬美元 (2006)
輸入總值(美元)	14 億美元 (2006)
主要輸出項目	紡織品、成衣、鞋類、羊毛、家畜、鑽石
主要輸入項目	糧食、建材、車輛、機械、化學藥品及石油化學品
主要出口國	美國(83.8%)、比利時(12.7%)、加拿大(2.4%)(2006)
主要進口國	香港(29.6%)、中國(24%)、臺灣(22.3%)、德國(5.7%)、印度(5.5%)(2006)
我對該國輸出(\$)	65,316,138 美元 (2006)
我對該國輸入(\$)	54,095 美元 (2006)
境內較具規模之外貿組織	賴索托商工總會 (Lesotho Chamber of Commerce and Industry) Tel: +266-323482; Fax: +266-310417; Address: Kingsway Avenue, Maseru, Lesotho; P. O. Box 79, Maseru, Lesotho
對外政策	賴索托奉行中立與睦鄰外交，積極參與區域事務，主張與不同政治、經濟制度的國家和平共處。
與各國關係	賴索托為南部非洲關稅同盟 (SACU)、南部非洲發展共同體 (SADC) 等區域組織會員國，與鄰國均保持友好關係。近幾年來加強與歐盟、聯合國專門機構、美、中、日、韓、及北歐國家的關係，致力於爭取外援、引進外資，以促進經濟發展。

資料來源：全球台商服務網。

二、賴索托外來投資情形

賴索托外來投資金額雖無較正確之資料可供參考，然而該國近九成外資來源為台商所提供，估計該國外資金額約介於美金八億至十億元之間，其中約美金七億元來自台商，主要投資產業為紡織、成衣等。

(一) 台商於賴索托之情形

台商於賴索托約有 35 家，總投資金額約為美金七億元，台商於賴索托約雇用五萬名員工 (約佔該國所有就業人口 20%)。台商在賴國最大投資者為年興紡織公司 (估計投資金額約美

金二億元)。台商在賴索托絕大部份從事於成衣製造，並利用美國非洲成長暨機會法案(African growth and opportunity act, Agoa)之優惠，以免關稅及配額方式，將紡織產品輸銷美國大型連鎖店如 Wal-Mart、JC Penny、Sears、Gap 等。

台商在賴索托之投資地點大部分位於首都 Maseru 附近，惟因賴國物質生活條件及治安較南非差，故台商大部分居住於離首都開車約二十分鐘之南非邊境城市 Ladybrand。

南非由於近幾年來治安不佳、工會勢力龐大、工資高漲及匯率不穩定，部份於南非之台商甚至遷廠至鄰近國家或歇業，新投資之案例已逐漸稀少，惟 2007 年國內台元紡織將投資美金二千多萬元於南非設立紡織廠，為最近數年來我國廠商於南非之重大投資案。

(二)適合台商拓銷或投資之產業

依據在賴索托經營的台商表示，由於賴國適合蓋工廠之工業用土地越來越難尋獲，故未來可能不會再有大量台商前往該國投資，另未來較可能前往投資行業可能為紗廠或布廠，以利用 Agoa 法案自 2004 年 10 月起製造服飾用原物料需向南部非洲或當地採購之規定。

伍、海外直接投資環境評估模型

Farmer and Richman(1966)提出海外直接投資環境評估模型，包括經營過程諸條件(B 因素)、國內環境因素(C 因素)和國際經營環境條件(I 因素)之相互關係，而將各要素予以連結一起，可進行海外直接投資環境之經營策略探討。

本研究以年興紡織公司於非洲賴索托海外直接投資為個案，進行其經營問題與經營策略之探討。年興紡織公司在賴索托所進行的海外直接投資，雖然為其突破國際市場障礙與瓶頸，但仍面臨關於政治與法律、社會與文化、經濟、教育等方面之經營問題，為求克服上述種種經營問題，本研究以國際企業經營要素的角度，研擬其對應之經營策略，如表 7 所示。

表 7 台灣紡織業在賴索托之經營問題與經營策略之探討

	環境要素	Q1.政治與法律問題	Q2.社會與文化問題	Q3.經濟問題	Q4.教育問題
台灣紡織業在賴索托之經營問題與經營策略	賴索托之經營環境問題	1.政治不安定 2.要求使用當地的原材料	1.醫療設備短缺 2.勞工素質低、缺乏專業訓練 3.全球愛滋病高感染區 4.勞工流失率高 5.工會問題	1.自來水、電力、道路普及率低 2.經濟發展型態受到扭曲 3.資源、所得大多集中在殖民母國、歐美移民或財團手中 4.偏重大型企業 5.工業基礎薄弱 6.紡織業在初級發展階段 7.運輸成本高	教育普級率偏低
	經營要素	經營策略			
	B1.計畫	短中長期計畫	短中長期計畫	短中長期計畫	短中長期計畫
	B2.	需提防暴動的	明文規定契約內	利用當地資源，提	嚴格管理

控制	發生	容	升企業價值	
B3. 組織	以扁平化組織快速因應各種突發政治與法律狀況	以扁平化組織因應社會與文化問題	透過南部非洲關稅同盟(SACU)、南部非洲發展共同體(SADC)等區域組織會員國與鄰國均保持友好關係。	形成組織內部同儕群體，以提升共同約束與學習的效果
B4. 人事	派遣台幹加強與政府溝通與聯繫	高階管理人員由台商幹部擔任，中下階管理人員則由賴索托人擔任	派遣專業管理人員前往協助	加強培訓當地員工的專業能力
B5. 領導	注意勞工基本待遇	了解當地的風俗及文化，降低文化差異的障礙	以經濟實質誘因提高員工生產效率，並減緩勞工流失與工會問題	以激勵方式領導員工，並縮短上司與下屬的疏離感
B6. 市場	利用非洲成長暨機會法案，以免關稅及配額方式輸銷美國	了解當地的風俗及文化，降低文化差異的障礙，以擴大當地市場	透過與各國間的經濟結盟，以擴展南部非洲市場	加強訓練當地員工的生產能力，以持續降低布料不良率，進而擴展南部非洲市場
B7. 生產	依規定需採用當地原物料	降低勞工流失與工會問題，以提高員工生產效率	除訓練員工生產能力外，亦可以經濟實質誘因提升生產效率	加強訓練當地員工的生產能力，以持續降低布料不良率
B8. 研發	國外考察、母國研發，以持續提升當地產量	國外考察、母國研發，以持續提升當地產量	國外考察、母國研發，以持續提升當地產量	國外考察、母國研發，以持續提升當地產量
B9. 財務	利潤部份匯回母國，部份留在當地繼續投資	利潤部份匯回母國，部份留在當地繼續投資	利潤部份匯回母國，部份留在當地繼續投資	加強當時員工財務稽核與內控
B10. 企業對外關係	與政府維持良好關係	加強與工會維持良好關係	加強與當地企業與民眾維持良好關係	資助興建學校，以培訓優質員工

肆、結論與建議

一、我國年興紡織公司競爭優勢分析結果

綜合年興紡織公司競爭優勢之分析，彙整如表 8 所示。本研究建議年興紡織公司應擴大其垂直整合能力、世界最大牛仔褲專業代工公司、迅速反應市場需求等優勢，以加大對其他競爭者之領先優勢；本研究建議年興紡織公司針對海外分公司之設立，應以優質人力素質為主要考量，以降低產品品質不一致之風險，並採取自有品牌開發與代工並行之方式，將產品從無差異之成本競爭，漸漸移轉為具品牌效益之差異行銷；本研究建議年興紡織公司善用廢除越南紡織品配額設限的管制與越南經貿環境改善、產能擴大、跨足休閒成衣產業，以擴大產品出口外銷之效益，搶攻全球紡織市場大餅；本研究建議年興紡織公司針對紡織產品強化品質、品牌效益、利用北美貿易自由協定，以克服來自中國大陸廠商的低價威脅、美國對紡織品的配額及關稅政

策影響、營收受匯率波動影響。

表 8 年興紡織公司之競爭優勢分析結果

優勢	劣勢
1.良好的垂直整合能力。 2.是世界上最大的牛仔褲專業代工公司。 3.『接單國際化，生產全球化』，可以迅速反應市場需求。	1.成衣業為勞力密集業，生產效率深受海外生產國當地文化及人力素質的影響。 2.純粹 OEM 廠，無自有通路、品牌。
機會	威脅
1.廢除越南紡織品配額設限的管制與越南經貿環境改善。 2.合併至興紡織公司產能擴大。 3.藉由兆興紡織公司順利跨足休閒成衣產業。	1.中國大陸崛起，引發價格競爭。 2.美國對紡織品的配額及關稅政策影響。 3.營收受匯率波動影響。

二、非洲賴索托適合我國紡織產業進行海外直接投資

非洲地區尚有許多國家政治環境非常不穩定，基礎建設也還在起步中，不見得適合每一個產業進行海外直接投資，若國際企業能夠善用歐美各國所提供的法案與協定(例如，美國的「非洲成長和機會法案」(AGOA)、歐洲的「科托努協定」(EC)、非洲與加勒比海、太平洋地區的國家協定)，再加上投資當地生產能力與員工素質不錯，非洲將是一個適合投資的地區。根據聯合國貿發會議世界投資前景調查，預估 2007~2010 年因能源與原物料價格持續和緩提升，致使非洲的海外直接投資將繼續增長，並且長期而言，將因美國政府所推出的「非洲投資獎勵法案」(AIIA)，使得非洲成為海外直接投資的焦點地區。因此，本研究透過上述資料之分析，發現非洲賴索托仍然適合我國紡織產業進行海外直接投資。

三、年興紡織公司在賴索托的海外直接投資經營策略改善之建議

本研究透過海外直接投資環境評估模型，將年興紡織公司於非洲賴索托所從事海外直接投資進行其經營問題與經營策略之探討，發現年興紡織公司在賴索托所進行的海外直接投資，雖然為其突破國際市場障礙與瓶頸，但仍面臨關於政治與法律、社會與文化、經濟、教育等方面之經營問題，因此，本研究以國際企業經營要素的角度，建議該公司針對當地政治與法律、社會與文化、經濟、教育等方面經營問題，擬定其對應之經營策略(如表 7)，以期年興紡織公司在賴索托之海外直接投資，能持續長久，更加發揮其所具有之競爭優勢。

參考文獻

一、網站

- 1.全球台商服務網 <http://twbusiness.nat.gov.tw/>
- 2.台灣企業社會責任網站<http://csr.moea.gov.tw/main.asp>
- 3.大紀元新聞網 <http://news.epochtimes.com/b5/ncnews.htm>
- 4.年興紡織股份有限公司 <http://www.nht.com.tw/big5/products-2.htm>
- 5.中國經濟網 <http://big5.ce.cn/cysc/fz/>
- 6.財團法人紡織產業綜合研究所 <http://www.ttri.org.tw/webnewsdetail.aspx?id=4748>
- 7.經濟部投資審議委員會 http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctrl?PRO=LawsLoad&id=8
- 8.觀光旅遊相關資訊網站 <http://www.suntravel.com.tw/zone/Africa/Lesotho-112.htm>
- 9.中華民國外交部 <http://www.mofa.gov.tw/webapp/ct.asp?xItem=232&ctnode=1131&mp=1>
- 10.工商時報《再造紡織產業第二春指日可待》<http://ttf.textiles.org.tw/news/90013002.htm>

二、中英文文獻

- 1.吳青松，國際企業管理-理論與實務，台北：智勝文化，1997。

2. 范俊輝，海外直接投資環境評估模式，國立中央大學工業管理研究所未出版碩士論文，1998。
3. 夏松喬，海外直接投資對台灣生技廠商營運績效影響之研究，國立高雄大學經濟管理研究所未出版碩士論文，2007。
4. 黃治璋，海外直接投資進入模式之研究-以台灣地區服務業為例，淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文，1997。
5. 黃瓊慧，中國與印度外人直接投資因素比較之探討，中原大學企業管理學系未出版碩士論文，2007。
6. 賴昌澤，台灣製造業海外直接投資決定因素之探討，銘傳大學經濟學系未出版碩士論文，2001。
7. M. R. Czinkota, P. Pivoli and L. A. Ronkainen, "International Business," New York: The Dryden Press, 1992.
8. R. Buckley and M. Casson, "The Future of the Multinational Enterprise," London: MacMillan Press Ltd., p. 32, 1976.
9. R. Coase, "The Problem of Social Cost," Journal of Law and Economics, No. October, p. 15, 1960.
10. J. H. Dunning, "Explaining Changing Pattern of International Production: In Support of the Eclectic Theory," Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41, pp. 269-295, 1979.
11. R. N. Farmer and B. M. Richman, "Comparative Management and Economic Progress," Homewood, p. 111, 1965.
12. R. Grosse and N. B. Jack, "Theory in International Business, Transnational Corporations," Vol. 1, pp. 93-126, 1992.
13. S. Hymer, "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment," Cambridge, MA.: MIT Press, pp. 91-96, 1976.
14. D. Teece, "The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations," Sloan Management Review, Vol. 22, p. 4, 1981.