

麥仕——「穿」上流行的傳統產業

林群芳

國立清華大學社會學研究所中國研究學程碩士生

紅遍全台、形成一股「我可能不會愛你」的偶像劇旋風，女主角程又青穿著美麗又閃亮的高跟鞋出現在銀幕前，可說是徹底地吸引了女性觀眾的目光，這些搶盡不少風采的高跟鞋即是來自「My Stock」。My Stock 是麥仕貿易股份有限公司在台灣創立的女鞋品牌，從 2007 年創立至今短短幾年，因搭上偶像劇的熱潮，行銷手段大為成功。My Stock 背後的主要推手——麥仕，一開始只是其他品牌的代工鞋廠，以及從事相關出口貿易，如今不僅有了自己的工廠，版圖更拓展至中國、越南等地，還創建了自有品牌。為什麼麥仕能夠以「製鞋」這個傳統產業，發展出一個跨國性的企業，並且呈現一片欣欣向榮的前景？麥仕是否可以在中國台商提倡加工貿易轉型的當下，做出一個模範？

「欣欣向榮」的麥仕

進入麥仕公司的展示室，令人眼睛為之一亮



擺在架上琳琅滿目的高跟鞋。

的便是房間裡頭陳列著各式各樣不同品牌的鞋款，一雙雙高跟鞋、靴子、涼鞋等呈現在眼前，彷彿是踏進了百貨公司的專櫃，而這些色彩繽紛的鞋子生產背後，是一家公司通過許多流程和心血才得以完成。

麥仕原為 1989 年在台灣起家的貿易商，主要經營流行女鞋及童鞋的出口業務。目前企業的組織架構為：財務及業務留在台灣、設計和研發在大陸東莞，生產製造的工廠則在中國、越南、孟加拉、柬埔寨等地的全球佈局模式。而 2012 年邁向第二十三個年頭的麥仕，已經是全球知名品牌的主要合作夥伴。為我們簡介的麥仕總經理吳振鴻先生說：麥仕一開始只是三、四人的小公司，現在公司客戶的觸角已延伸至歐洲、北美，甚至南美與澳洲也有麥仕製造的鞋子。

目前麥仕業務範圍涵蓋整個供應鏈。設計方面，麥仕有專屬的研發中心與設計部門，設計師的國籍來自世界各地，希望藉此能夠接觸到各地最新的流行資訊，設計出最適合當地的鞋子；而公司剛成立的數位化設計中心，在未來把製鞋過程的各個步驟數位化後，經驗傳承會更為方便、快速。生產方面，除了有外包廠與合資廠外，也有自己的工廠，吳振鴻先生就表示，有了自己的工廠後，不僅可以省下中間人的中介費用，還能夠熟悉工廠運作的流程，在成本的控制上更為精準。亦即，麥仕現在所做的努力，是朝著製鞋業的上游與下游整合發展。

麥仕的轉型？升級？

近年來大陸的投資環境發生一連串

的變化，從2008年實施的新〈勞動合同法〉、新〈企業所得稅法〉等多項政策的調整，都影響了台商在大陸的發展。大陸新政策的轉變，正代表它要開始一步步往轉型升級之路邁進，改善改革開放以來所產生的許多經濟、社會上的問題，而台商也必須進行產業升級、轉型，避免面臨被淘汰的危機。

台商的轉型升級包括以下幾種面向。

第一，產業轉移：由於大陸沿海地區的投資環境開發較早，工資或政策等成本現已不具有優勢，對於傳統製造業台商而言，新的選擇是往相對於沿海區域成本較低、政策也較寬鬆的內陸發展。第二，技術升級：為了改變產業結構且提高效率，產業技術的升級就是必要的，不再以勞動密集為特色，關鍵在於走向銷售和研發。第三，轉型內銷：大陸近年來也不斷調整出口貿易的政策，在外需市場對企業不利的情形下，轉而朝向大陸這塊大市場，從外銷變為內銷。

從麥仕的例子來看，麥仕產業並沒有轉移到內陸，反而工廠、研發中心保留在東莞市，其原因是為了更接近客戶，且原料取得較便利、快速。在技術升級面，麥仕的確向上整合，發展出自己的品牌、創立研發及設計部門，但另一方面也往下開拓生產，並沒有離開以勞動力密集為主的結構。不過麥仕目前仍是以承接國外訂單為主，雖然自有品牌 My Stock 已經初步搶占台灣的鞋子零售市場，但仍處於試水溫的階段，還沒有發展到內銷大陸的計畫。

從麥仕的經營理念或許可以看出其是藉著掌握整個供應鏈，提高產業的品質。在全球化、資



麥仕位於東莞的工廠。

訊化、自由化無疆界分工下，(1)扮演產銷間的協調角色；(2)掌握產品研發的核心價值；(3)上下游資源的迅速整合；(4)發揮運籌管理，提升價值鏈間的組織能力；(5)扮演整個價值鏈間的協調與整合者。

總經理吳振鴻先生表示麥仕不僅是一個產品提供者，還要求提升自己的技術能力、各方面的流程再造、設計能力，成為一個全方位的角色。以麥仕的策略來說，其實並不太符合上述所提及的台商轉型升級面向，但卻似乎能在台商留在大陸繼續投資的解決方案下，以自己的步伐和堅持走出一個新的策略。

「穿」上流行的傳統產業

參訪麥仕的最後，董事長陳淑珍女士與我們分享她的經營哲學時提到：「鞋子最精采的地方就是流行」，這或許可以解釋麥仕與轉型升級走不盡相同的道路卻依舊欣欣向榮的主要原因。陳董事長表示，雖然移向內陸便宜的工資可能會使成本相對降低，但是以低廉工資來說，越南或是柬埔寨的工資相對於內陸更為低廉，降低成本不



與董事長陳淑珍女士合照。

見得非從工資著手，可以從管理及銷售面提升效率來下手。陳董事長也認為，在消費萎縮的時代，人們購買一項商品通常是需要，而不是因為便宜才買，諸如 IPOD、IPAD 等高價格的產品，仍然有相當大的消費族群。

傳統產業通常指的是勞力或資本密集型，而非技術密集型的產業，以人力生產為主的製鞋業就屬其中，而麥仕卻賦予傳統的製鞋業流行的元素，因為流行有趣的地方就在於不斷推陳出新，

一季一季有不同的變化，這給予麥仕不斷前進的動力，那麼便不會淪為一成不變步入夕陽的產業。麥仕的例子或許可以提供傳統產業在轉型升級上的參考，也就是不一定要「轉型」或是「升級」，透過擁有自己的工廠來擴大客戶的信任、也得以降低成本，透過賦予產業「流行」的元素來提高品質、價值，也是另外一種「轉型升級」的意涵。