

# 國立交通大學

管理學院企業管理碩士學程

## 碩士論文

以破壞式創新探討富士康成本變動策略之影響



**Seeing What's Next on Strategy of Costs Change by  
Foxconn**

研究生：高健庭

指導教授：唐瓔璋

中華民國一百年六月

以破壞式創新探討富士康成本變動策略之影響

**Seeing What's Next on Strategy of Costs Change by  
Foxconn**

研究生：高健庭 Student: Jimmy Chien Ting Kao

指導教授：唐瓊璋 教授 Advisor: Dr. Edwin Yingchan Tang,

國立交通大學

企業管理碩士學程

碩士論文

A Thesis

Submitted to Master of Business Administration Program

National Chiao Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

of

Business Administration

June 2011

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國一百年六月

## 中文摘要

金融危機後期，新一輪通貨膨脹席捲了中國大陸，勞動力的生存成本不斷攀升，以低成本獲得市場競爭優勢的企業面臨著較為嚴重的勞資問題，加薪成為所有代工企業面臨的嚴峻問題。過去的代工企業強調的是透過壓力勞動力成本以及成熟的代工技術來獲取海外訂單。但隨著中國大陸沿海地區勞動力成本的逐漸提升，代工企業的巨頭，即富士康集團面臨著需要以更高的勞動力成本來維持市場競爭地位。

富士康集團在這場市場爭鬥的過程中，果斷地提高員工的薪資，這一舉動突破了原有市場的競爭模式，給同業競爭者和潛在進入者造成嚴重的衝擊，從而掌握了市場先機，獲取了先發競爭優勢。本研究透過嘗試應用破壞性創新理論，分析富士康加薪對 IT 產業的影響，得出了如下研究結論：

1. 富士康加薪是因中國大陸勞動力培育成本上升而導致的最終後果。
2. 富士康加薪是一種破壞性創新舉措。
3. 富士康加薪可以獲取先發的市場競爭優勢。
4. 富士康加薪是驅動產業轉移的重要動力之一。
5. 富士康加薪壓縮了 IT 產業利潤空間，加大了同業競爭者的市場競爭壓力。
6. 富士康加薪造成 IT 產業鏈的震盪，同時加快了中國大陸產業升級的速度。

**關鍵詞：**富士康集團，加薪，破壞性創新，產業結構，產業升級

## ABSTRACT

In the post-financial crisis era, a huge wave of inflation swept China, raising the surviving costs of labor. Firms that used to gain the market competitive edge through low costs, now with the soaring wage, are faced with challenges on austere labor and capital issues.

In the past, electronics manufacturing service providers acquire orders through emphasis on squeezing labor costs and leveraging mature manufacturing technology. However, as the labor costs gradually increased in the coastal areas, Foxconn, what some suppliers describe as the “dragon head” company, needs to sustain its leading market position by enduring higher labor costs.

In the midst of market in battle, Foxconn assertively raised the wage, in a way that signifies a breakthrough to the conventional competition model, and brought significant impact to its rivals and new entrants. As a consequence, Foxconn manages to gain market advances, and seize the preemptive competitive advantages.

This research attempts to apply the new theory of “disruptive innovation”, to analyze the impact of Foxconn wage increase to the IT industry. We have derived the several research conclusions as below:

1. Foxconn wage increase is the ultimate result induced by the rising costs of the labor in China.
2. Foxconn salary hike is an act of disruptive innovation.
3. Foxconn’s rise in pay will secure preemptive market competitive advantage
4. Foxconn wage increase drives IT industry transformation.
5. Wage increase stresses profitability in the IT industry, adding pressure to rival competitors.
6. Foxconn wage increase causes disruption in the IT industry chain, and expedites the industry upgrade in China.

**Key Words:** Foxconn Technology Group, Wage Increase, Disruptive Innovation, Industry Structure, Industry Upgrade

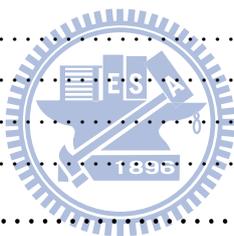
## 誌謝

本論文得以順利完成，最要感謝的便是指導教授唐櫻璋老師，謝謝老師這幾年的包容與細心指導。最後要謝謝我的家人，謝謝他們義無反顧的支持與栽培。

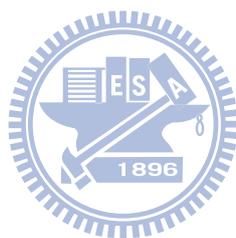


# 目錄

中文摘要 .....	III
ABSTRACT .....	IV
誌謝 .....	V
目錄 .....	VI
表目錄 .....	VIII
圖目錄 .....	IX
<b>一 緒論 .....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究範圍與對象.....	3
1.4 研究架構與流程.....	4
<b>二 中國勞工市場簡介.....</b>	<b>6</b>
2.1 中國農民工人力資源結構變遷.....	6
2.2 中國勞工市場簡介.....	8
2.3 中國勞工市場存在問題.....	9
2.4 中國勞工薪酬結構.....	13
2.5 中國地區經濟發展簡介.....	14
<b>三 富士康在中國.....</b>	<b>16</b>
3.1 公司歷史簡介.....	16
3.2 公司產業.....	17
3.3 沿海省份企業及人力資源競爭.....	19
3.4 勞動力短缺及薪酬增長問題.....	21
<b>四 富士康個案分析.....</b>	<b>28</b>
4.1 研究方法說明.....	28
4.2 個案背景.....	30
4.3 破壞性創新的觀點.....	31
4.4 運用破壞性創新預測加薪對 IT 產業的影響.....	33
4.5 加薪對其他 OEM 產業的影響.....	39
4.6 加薪對 IT 產業鏈的影響.....	47
<b>五 研究結論及含義.....</b>	<b>52</b>
5.1 研究發現與結論.....	52
5.2 研究貢獻.....	54
5.3 研究限制.....	54
5.4 理論的完整性.....	55
<b>參考文獻 .....</b>	<b>56</b>



中文文獻 ..... 56  
英文文獻 ..... 57



# 表目錄

表 4-1 「動機-能力」架構下的交戰結果 ..... 37



# 圖目錄

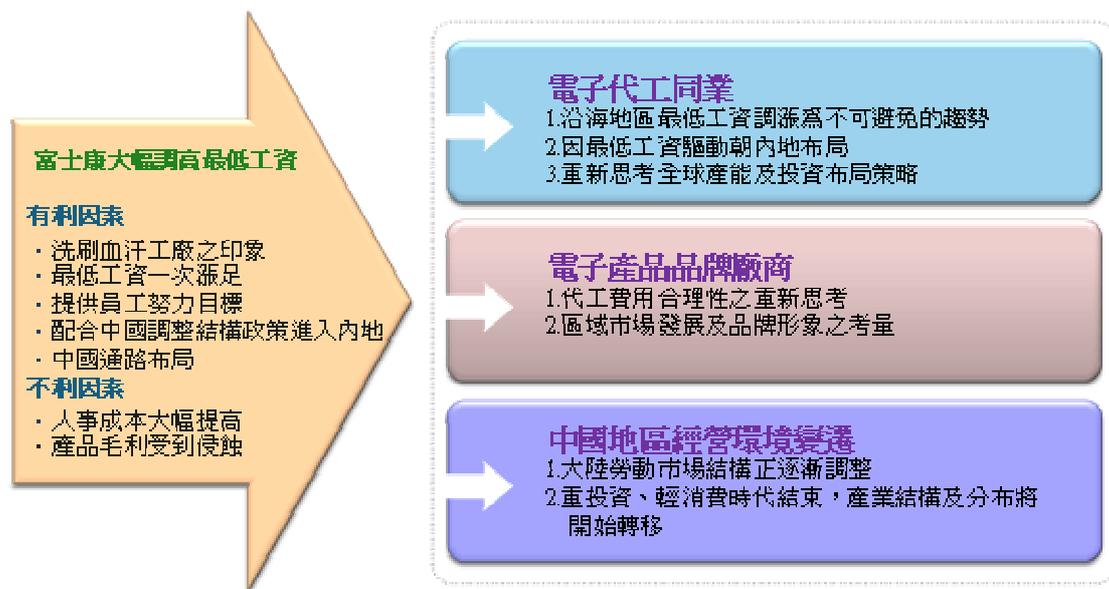
圖表 1-1 富士康加薪影響圖.....	1
圖表 1-2 研究流程 .....	5
圖表 4-1 研究方法 .....	30
圖表 4-2 最低工資上漲圖.....	42
圖表 4-3 富士康 PC 價值鏈.....	48
圖表 4-4 CMM 示意圖.....	49



# 一 緒論

## 1.1 研究背景與動機

自 2010 年 1 月 23 日至 2010 年 11 月 5 日，在短短的 10 個月內，鴻海富士康位於深圳的工廠曝出 14 起跳樓事件，外界對於富士康接二連三出現的工安事件存有諸多揣測，超時加班、酷吏管理階層、員工交流冷漠、低薪資及過高的死亡撫卹金等因素，都被視為是引發連續自殺的主要原因，外界對於富士康血汗工廠的傳言也不脛而走，甚至造成勞工團體及社運團體走上街頭，呼籲消費者能抵制富士康所代工的產品，也使得其主要客戶 Apple 公司執行長 Steve Jobs 親自出馬為富士康滅火，背書保證富士康絕非外界傳聞的血汗工廠。富士康在短短 5 天內兩度宣佈 2 次調整中國勞工最低工資水準，其主要目的雖然是為了要遏止廠內連續自殺事件的發生、擺脫富士康血汗工廠的不良印象，卻也讓中國勞工走出長期以來領取「地板工資」的窘境，並且迫使電子代工同業、電子產品品牌廠商不得不及早面對中國勞工薪資長期看漲的趨勢，全球電子業產業結構也因而產生了微妙的變化，相關人員將富士康加薪所造成之影響整理於圖 1-1（鄭雯隆，2010）。



圖表 1-1 富士康加薪影響圖

資料來源：鄭雯隆（2010）

富士康在 5 日之內的 2 次加薪，使得深圳地區員工不到半年的時間內，將有可能達到 122% 的加薪幅度，也打破了長久以來電子加工業只能支領符合各省市政府所規定之「地板(最低)工資」現象。根據中國國務院(2010)所發布的一份意見中，用「新生代農民工」來描述(1980 年以後及 1990 年以後出生的農民工，因為新生代農民工已占整體農民工數量的 60% 以上，並使得中國長久以來依賴農民工機制所帶來的勞動成本優勢產生變化。近年，隨著中國經濟的快速起飛，且經歷了一輪又一輪的物價上漲後，中國政府對於勞動者的保障也越來越周全，其中最低工資規定便開始於 2004 年 3 月 1 日，其目的在於保障勞動者的最低薪資，並由各地政府依照當地平均收入及物價水準計算；另外在 2008 年 1 月 1 日正式實施的勞動合同法中，也為勞動者提供更多的工作保障，並要求企業提供勞工養老、失業、醫療、工傷及生育等相關社會保險義務。自 2010 年以來，中國已有 9 個省及 3 個直轄市宣佈調整員工最低工資，而珠海及廣州兩地政府，在廣東省提出的最低工資之後，再向上加碼 40 元及 70 元人民幣，而預期在台灣廠商密度極高的深圳地區，也有可能在近期內公佈調高最低工資，預計也將會由原先的 900~1,000 元人民幣不等，調整至 1,100~1,200 元人民幣之間。各省市的調整幅度均超過 12% 以上，漲幅最高的地區甚至於超過 3 成，而在台商密集的珠海及廣州一帶也有 24.7~27.9% 的調整幅度，對於高度勞力密集的產業而言，無疑是大幅提升了人事成本。富士康的加薪，短期間而言，便是人事成本的立刻增高，對於原本毛利極低的手機、NB、iPod 等產品而言，將有可能侵蝕產品毛利達 3 成以上，甚至於一不小心就有可能面臨虧損的局面。就長期間觀察，中國沿岸地區薪資高漲趨勢雖然難以遏抑，但是兩岸基於文化種族關係的根深柢固，再加上距離相近及近年來中國市場的蓬勃發展，赴中國投資幾乎已成為台灣廠商朝國際化發展的必經之路。因此，未來台灣電子加工產業將有可能受迫於沿海人力成本提高而向內地進行佈局，除非是對於中國市場貿易依存度低的廠商，才有可能思考前往其他國家投資的可能性。而 2011 年 1 月 22 日，鴻海富士康公司宣佈在中國廣西投資 10 億元人民幣，將位於深圳的工廠內遷至廣西，並於年內建立 4 萬名員工的工廠，估計於今年 4 月投產，可望創造年產值約 300 億元人民幣(中金在線，2011)，此舉意在透過將工廠遷至用人成本較低的中國內地，以降低加薪對於企業經營的影響。中國地區勞工的加薪，是否對台灣乃至世界的 IT 產業、

OEM 企業的經營造成根本性影響，是否會引起該行業新一輪的產業結構調整，乃本文之研究動機。

Schumpeter (1942) 首先提出創造性破壞 (creative destruction) 的觀念，他認為帶動經濟進步的動力，主要是來自於一種能將現狀破壞的創新力量，這種力量運用和從前完全不同的科技與經營模式，以創新的產品、生產方式及競爭型態，對市場與產業作出大的改造。後來 Christensen and Overdorf (2000) 進一步延伸 Schumpeter 的觀念，提出破壞性創新和持續性創新的概念，他們認為破壞性創新並非生產更好的產品或提供更好的服務給既有的顧客，而是提供更簡單、更便利、更便宜的產品或服務來吸引新的消費群，或是要求比較不高的消費群，雖然這類產品的毛利較低，但在新進者與在位者的競局中，新進者往往能挑戰成功 (Christensen and Raynor, 2003)。Christensen, Anthony, and Roth (2004) 認為以破壞性創新理論為工具，若應用得當，將可以有助於洞察未來、分析預測產業變化 (楊繼斌, 2006)。因此，本研究將嘗試應用破壞性創新理論，以分析加薪對 IT 產業的影響。



## 1.2 研究目的

依據上述研究動機可知，本研究選擇破壞性創新之視角，研究員工加薪對 IT 產業之影響。論文擬透過鴻海富士康公司的個案分析，歸納出加薪與 IT 產業發展之間的關係，為提高 IT 產業競爭力，進行有益之探討。因此本研究所探討之問題包括：

- 1、瞭解中國勞工市場之狀況。
- 2、分析加薪對 IT 產業及 OEM 產業之影響。
- 3、分析加薪對中國 IT 產業結構之影響。

## 1.3 研究範圍與對象

### 1.3.1 研究範圍

本研究以台商 IT 公司在中國內地的加薪問題，以及加薪對 IT 產業之影響為研究範圍。

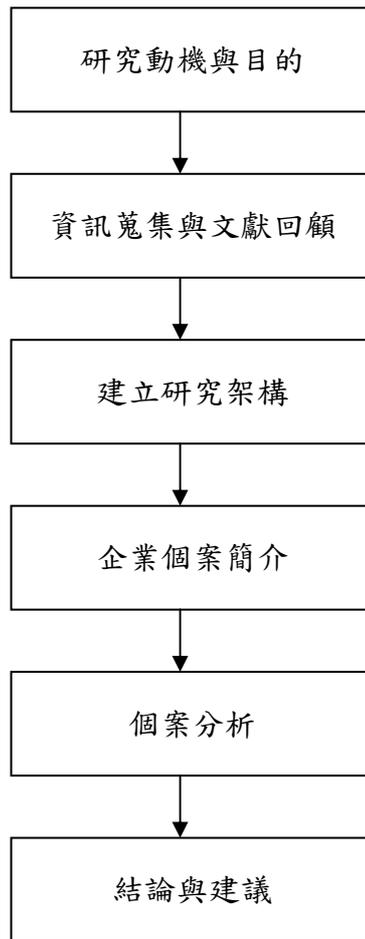
### 1.3.2 研究對象

本研究以台灣鴻海富士康公司為研究對象。

## 1.4 研究架構與流程

本研究始於緣起的研究背景，一開始先予確定「研究動機」與「研究目的」，進行「資料蒐集與文獻探討」，藉以探討加薪與 IT 產業發展之相關議題，用資料構築完整而全盤性之概念。再依序「建立研究架構」，並發展及決定出最適當的研究取向。

企業加薪對 IT 產業之影響乃本文之研究主軸，是故本研究決定採用質性研究方法 (Qualitative Research) 中之「個案分析 (Case Analysis Method)」過程，透過破壞性創新理論分析加薪對 IT 產業的影響，並於最後階段提出研究的「結論與建議」。本研究之流程如圖 1-2 所示。



圖表 1-2 研究流程

本研究之架構共分為五章，依據研究流程步驟所寫。第一章緒論，說明本研究之研究背景與動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程。第二章中國勞工市場簡介，包括中國農民工人力資源結構變遷、中國勞工市場簡介、中國勞工市場存在問題、中國勞工薪酬概況、中國地區經濟發展簡介等議題。第三章富士康在中國，涵蓋公司歷史簡介、公司產業、沿海省份企業及人力資源競爭、勞動力短缺及薪酬增長問題等議題。第四章富士康個案分析，包括勞資問題、富士康加薪對 IT 產業的影響、對其他 OEM 產業的影響、對中國 IT 產業結構的影響等議題。第五章結論與建議，將本研究之分析結果，匯總成本研究之結論，進而對後續研究者提供建議。

## 二 中國勞工市場簡介

### 2.1 中國農民工人力資源結構變遷

中國正在進入工業化的中期階段和城市化的加速階段。按城市化率每年提高 1 個百分點的速度發展，達到城市化成熟階段還需要近 30 年的時間。加快推進工業化、城市化進程，正確引導農民工的發展，必須準確把握農民工人力資源結構變化趨勢

#### 2.1.1 農民工規模仍會繼續擴大，但增速將趨於平緩。

中國新增勞動力數量已開始呈現逐漸下降趨勢。「九五」時期，農村勞動力年均增加 584 萬人，年均增長 1.3%；「十五」前 4 年（2000~2004 年），農村勞動力年均增加 433 萬人，年均增長 0.9%，與「九五」相比年均新增勞動力數量減少約 150 萬人，年均增速下降了 0.4 個百分點。根據國家統計局的分析，2004 年農民工總量比 2003 年增長 3.8%，增幅下降 5 個百分點；平均年齡 28.6 歲，比 2003 年增加了 0.4 歲。新增勞動力的減少和農民工增幅下降，預示農民工規模的增速正在趨向平緩，平均年齡的增加也預示著中國勞動人口的青春「紅利」正在逐漸消逝，特別是隨著經濟增長方式加快轉變，勞動力結構性矛盾將會進一步加劇。總量過剩和結構性短缺將是中國農村勞動力在較長一個時期內的特徵。

#### 2.1.2 新生代農民工比例逐漸增多且日益發揮主力軍作用

據中國大陸統計局公佈的資料：2009 年，中國農民工總量為 2.3 億人，外出農民工數量為 1.5 億人，其中，16 歲-30 歲的占 61.6%。據此推算，2009 年外出新生代農民工數量在 8900 萬左右，如果將 8445 萬就地轉移農民工中的新生代群體考量進來，中國現階段新生代農民工總數約在 1 億人左右。這表明，新生代農民工在中國 2.3 億（2008 年為 2.25 億）職工中，已經占將近一半，他們在中國經濟社會發展中日益發揮主力軍的作用。

#### 2.1.3 農民工的平均年齡 23 歲左右，學歷普遍為初中畢業

根據當前三項規模相對較大的新生代農民工調查資料（一項為中國人民大學

2010年對全國28個省、自治區、直轄市共1595名新生代農民工的調查，一項為珠三角新生代農民工的調查資料，另一項為全國總工會研究室2009年組織對千家已建工會企業的問卷調查)，新生代農民工的平均年齡為23歲左右，這要求我們在認識新生代農民工時，必須關注與其所處特定年齡階段相關的一系列特徵和問題。同時，新生代農民工的初次外出務工年齡更低，基本上是一離開中學校門就開始外出務工。一項調查顯示，在珠三角，傳統農民工初次外出務工的平均年齡為26歲，而在新生代農民工中，80後平均為18歲，90後平均只有16歲<sup>2</sup>。16歲、18歲的年齡，基本上意味著新生代農民工一離開初中或高中校門就走上了外出務工的道路，也意味著與傳統農民工相比，他們普遍缺少離開校門後從事農業生產勞動的經歷。

#### 2.1.4 受教育和職業技能培訓水準相對傳統農民工有所提高

據中國統計局資料，2009年，在新生代外出農民工中接受過高中及以上教育的比例，30歲以下各年齡組均在26%以上；年齡在21-25歲之間的達到31.1%，高出農民工總體平均水準7.6個百分點<sup>3</sup>。而2008年進行的第二次全國農業普查資料顯示，在外出從業勞動力中，具有高中以上文化程度的僅占10%。同時，新生代農民工中接受過職業培訓的人員比例達到36.9%，高出傳統農民工14個百分點<sup>4</sup>。資料對比說明，儘管新生代農民工仍以初中及以下文化程度為主、職業技能水準有待進一步提高，但是，相對傳統農民工，他們的文化和職業教育水準已有較大提高。

#### 2.1.5 農民工在製造業、服務業中的就業比重有所上升，而建築業下降

新生代農民工就業的行業分佈呈現明顯的「兩升一降」特徵，即在製造業、服務業中的比重呈上升趨勢，在建築業中呈下降趨勢。《中國農民工調研報告》顯示，2004年農民工在製造業、服務業和建築業中的比重分別為33.3%、21.7%和22.9%；而中國統計局2009年資料顯示，外出農民工中從事製造業、服務業、建築業的比重分別為39.1%、25.5%和17.3%<sup>5</sup>。資料對比可以發現：5年間，製造業和服務業分別上升了5.8和2.6個百分點，建築業則下降了5.6個百分點。

這說明，相對於傳統農民工，新生代農民工顯露出了行業傾向性，開始偏向於勞動環境和就業條件更好的行業。

## 2.2 中國勞工市場簡介

中國勞工市場的發展，經歷了四個階段。

第一個階段：1949年至1957年，中華人民共和國剛成立，開始實行大規模有計劃的經濟建設，當時多種經濟成份並存，社會上有幾百萬人亟需就業，國家對勞工的限制較少，透過勞工市場解決了幾百萬人的就業問題；並且在中國成立初期國民經濟的迅速恢復和發展增加了對勞工的吸納，對勞工市場的存在提供了客觀要求和現實之可能，那個時候勞工市場之存在是顯然的。

第二階段：1958至1978年，政府對勞工分配的計劃性加強，使原來比較靈活的勞工管理機制也變得越來越僵化，勞工市場逐漸消失。50年代後半期，社會主義改造基本完成以後，國民經濟迅速恢復和發展，失業問題基本得到解決。同時城鎮所有制結構變為單一化，城鎮失業人員的就業完全由國家包攬，企事業單位不能決定自行招工人數，也不能任意辭退人員，高度集中的統包統配製度開始形成。1976年文化大革命開始後，左傾思想走到頂峰，勞工管理體制更加集中。國有企業的用工制度基本上成為單一的固定工制度，城鎮勞工的就業管道被堵死，至此，統包統配的勞工管理體制基本形成，勞工市場則逐漸縮小以致消失。

第三階段：1979年至1992年，勞工市場重新萌芽。中國共產黨的十一屆三中全會拉開了中國經濟體制改革的序幕，也成為勞工市場復甦的契機。城鎮經濟結構由單一向多元化轉變，出現了多種經濟成份；產業結構得到調整，第三產業的發展受到重視；經濟改革和對外開放，再次提供了培養勞工市場的溫床。1979年前後，面臨著嚴重的失業高峰，中國共產黨確定了「三結合」的就業方針，即在國家統籌安排下，勞工部門介紹就業、自願組織起來就業和自謀職業相結合，勞工管理體制開始了有限度的改革。這就拓寬了就業管道，形成了勞工市場的雛形。到1985年，勞務公司、職業介紹所等有形勞工市場機制大量出現，中國大陸空前龐大的、自發的、不健全的、不被承認的勞工市場終於形成。而1988年至1990年的治理整頓和經濟緊縮，使勞工市場發展的環境再次遭到破壞。由於

勞工需求迅速減少，失業率快速增長，又重新強調國家調配，嚴格限制農村剩餘勞工的轉移，甚至提出接受發展鄉鎮企業，城市中的大量農村勞工也逐漸被清退，勞工市場再次萎縮。三年整頓結束後，隨著 1991 年企業深化改革，勞工市場又重新活躍；1992 年鄧小平南巡講話，鼓勵發展市場經濟，勞工體制改革也加快了步伐。

第四個階段：1992 年以來，是勞工市場開始發展的階段。隨著非公有制經濟的迅速發展，以及國有經濟改革的逐漸深入，勞工市場機制在配置勞工資源方面的作用和範圍也日益擴大。中國共產黨的十四屆三中全會第一次鮮明地提出建立社會主義市場經濟體制的要求。要發展勞工市場，並且要求把培育勞工市場作為培育市場體系的重點之一。從而中國大陸勞工市場的發展進入了一個嶄新的階段。

## 2.3 中國勞工市場存在問題

經過幾十年的發展，中國勞工市場仍然存在較為嚴重的問題，具體表現為以下幾點：



### 2.3.1 中國勞工市場重大、特大工傷事故頻繁發生

近年來，中國大陸工傷事故及職業病情況雖略有好轉，但重大、特大事故頻繁發生。中國大陸平均每年發生一次死亡十人以上的事約 100 起，一次死亡三人以上的事每天都有發生。這些群死群傷的事故主要集中在礦山行業和交通運輸行業。以煤礦為例，2006 年四季度以來，安全生產形勢日趨嚴峻。繼山西省同煤集團軒崗煤電公司焦家窯煤礦「11.5」瓦斯爆炸、山西省晉中市靈石縣南山煤礦「11.12」炸藥燃燒等特別重大事故以後，11 月 25 和 26 兩日，黑龍江、雲南和山西又接連發生了 3 起特大或特別重大煤礦瓦斯爆炸事故，共造成 83 人死亡或下落不明。

### 2.3.2 公司內部勞工糾紛，尤其是合同糾紛事件頻發

近年來關於勞動糾紛的大量報導已經成為社會普遍關注的焦點問題之一。從中國大陸法院審理的案件情況來看，目前，勞工爭議案件已經進入多發期，勞工

爭議受案範圍日趨擴大，勞工爭議的主體，內容也日趨複雜。例如，在中國大陸經濟最為發達的珠三角地區，農民工為當地經濟發展做出了巨大貢獻，但長期以來受到各種歧視，工資異常低下，工作環境質量差，長期超負荷加班，工傷事故高發。農民工工作卻拿不到工資，工傷後得不到救治、補償與賠償、工人隨意被打罵、被強行搜身、被隨意剋扣工資、解雇的現象比比皆是；無助勞工為了維護自身權益而不惜跳樓、跳橋的新聞不斷爆出。

中國大陸「勞動法」實施十一年以來，企業的勞工合同意識還是非常淡薄。由於中國大陸勞工長期供大於求，出現了一些用人單位不與勞工簽訂勞工合同，隨意解除勞動關係、濫用試用期，為逃避法定義務簽訂短期勞工合同，限制勞工自由擇業和合理流動，集體合同簽訂率不高甚至流於形式等問題。企業勞工合同的簽約率非常低，比較高的省(市和區)也只有 60%以上，非公有制企業的勞工合同簽約率平均只有 40%，有的地方還不到 30%，個別市縣還不到 5%。多數情況是，一些企業只與管理、技術人員簽訂合同，不與一線工人簽訂合同。

### 2.3.3 勞工市場供求矛盾突出

眾所周知，中國大陸就業壓力正逐年增大，勞工市場的供求均衡嚴重失調。2006 年，中國大陸普通高校畢業生總人數達到 413 萬，比 2005 年增加了 75 萬，2007 年全國普通高校畢業生達到 500 萬，比 2006 年增加了進 90 萬，在全社會就業形勢嚴峻的情況下，高校畢業生就業的壓力仍然突出。大學生就業市場整體供求關係失衡程度嚴重，這種狀況趨勢仍將繼續下去。

在大學生就業形勢嚴峻的情況下，自 2004 年初以來，中國大陸南方近些年卻出現了「民工荒」的現象。東部沿海地區，特別是「長三角」和「珠三角」等地方經濟發達的地區，農民工似乎成了一種稀缺的資源，許多企業招工困難，出現了「有活沒人幹」和「有崗沒人上」的現象。農民工短缺主要發生在珠三角、閩東南、浙東南等加工製造業聚集地區。據報導，2006 年廣東省六成企業嚴重缺工，勞工市場需求為 729.92 萬人次，而求職者只有 482.24 萬人次，平均每 1.5 個招聘需求只有一個應聘者。

### 2.3.4 勞工市場分割嚴重，戶籍歧視、就業機會性別歧視問題突出

中國大陸勞工市場的分割非常明顯，但這種分割除有與其他國家相同的原因外，更具有制度性特徵，即表現為一種制度性分割。體現出轉型階段勞工市場分割的特徵，即由原來的城市勞工市場和農村勞工市場的分割，演變而成今天的體制內勞工市場和體制外勞工市場的分割。當前中國大陸勞工市場還存在諸如城鄉、地區、行業等不同形式和程度的分割，統一的競爭性的勞工市場尚未建立。勞工的自由流動受到一些制度性因素如戶籍制度的阻隔，在城鎮勞工市場中，勞工大軍由於戶籍不同而從事不同的行業、職業，進而獲得不同的工資收入和職業發展機會。自 20 世紀 90 年代以來，戶籍身份制度有所放鬆，大量農村剩餘勞流入城鎮從事二、三產業的一線生產和服務工作，成為城市工人，但卻沒有改變其農民身份，因此被稱為「農民工」，他們的社會經濟地位並沒有隨著轉移進城而根本的改變：農民工大多在城鎮的非正規部門就業，在工作中常常遭遇戶籍身份帶來的歧視，如同工不同酬、限制農民工進入某些行業和職業的各種歧視性規定等。因此，戶籍分割是目前中國大陸勞工市場分割的重要表現，戶籍分割不僅阻礙了勞工的自由流動同時也造成了一定程度的收入分配不公。

中國大陸當前對女性就業機會歧視的現象相當嚴重，表現在招收錄用、職業培訓、退休年齡和下崗等各個方面。重慶市有關部門的一項問卷調查顯示，絕大多數女大學生曾因性別原因遭到用人單位的拒絕，其中遭到拒絕 3 次以上的占 72%，4 到 10 次的占 22%，11 次以上的占 6%；86.8% 的被調查女大學生，曾遭到過用人單位歧視性規定；同時，因女大學生要懷孕、生育和負擔家務，所以一些用人單位把招聘女大學生所產生的負面效應誇大，使女大學生失去平等的就業機會。

爲了在法律上對之進行規制，消除性別歧視，中國大陸應該在嚴格執行現行法律法規的基礎山，進一步完善相關法律法規，尤其是完善「婦女權益保障法」的相關規定，同時要推行生育保險，促進就業。

### 2.3.5 中國大陸勞工市場運行機制不夠健全

長期以來，中國大陸社會經濟的管理模式，受計劃經濟的影響，基本上靠的是行政手段，體現在勞工管理上，其調整方式主要靠行政辦法，有關調整勞工關係的法律法規屈指可數。中國大陸實行的人事管理制度、就業管理制度及戶籍管

理制度等均受到這種管理模式的影響，沒有利用市場配置的基礎作用，使得勞工市場出現了明顯的地域分割和市場規則不統一的局面。進入市場經濟以後，這種影響一時難以消除。例如，目前中國廣東、湖南、上海和北京都相繼辦不了一些勞工市場管理的專門辦法，但都是根據各地自身情況制定的，條款粗細不一，缺乏充份的協調和籌劃。也就是說，中國的勞工市場統一立法尚待形成。這種與市場經濟不相匹配的勞工市場機制將阻礙市場經濟的發展。

### 2.3.6 中國大陸勞工市場規制方面仍存不足

與勞工資源市場化配置相適應的法律法規不健全，勞工市場缺乏系統而權威的政策和法規保障。勞工市場發育之初，專門法規很少，以往所有的勞工法律法規、規章和地方性法規均稱為勞工市場運作的規範。隨著改革開放的深入，中國大陸先後制定了一系列勞工法律法規，如「國營企業實行勞工合同制暫行規定」、「國營企業職工待業保險」、「企業勞動爭議處理條例」以及中國建國以來的第一部勞動法典，即「中華人民共和國勞動法」。2000年，國家根據「勞動法」頒佈實施了「勞動力市場管理規定」，從規範勞動力市場的角度為勞工實現就業權提供了保障。總的來說，這些法律法規對於規範勞工市場起到了一定的作用。但是這些法律法規除了「勞動法」以外，都屬於行政法規或規章，其權威性和強制性較差，影響了其作用的發揮。「勞動法」雖然權威性強，但是其中勞工市場規則方面規定的不多。有學者認為，目前勞工市場法制建設相對滯後，造成了一些勞工市場仍然存在著哄騙拐賣，非法招用童工，非法勞工仲介等十分嚴重的現象，影響了勞工市場的健康發展。中國加入WTO以後，目前用來規範勞工市場和調解勞動關係的法律法規，不僅數量上不足，而且相關內容也難以適應新形勢的要求。

### 2.3.7 在勞工市場執法手段上不完善，供求矛盾突出

由於勞動力自然增長過快，農村勞動力大量流入城鎮，而相應的市場調節不到位，執行者對勞工市場中出現的不規範、混亂、爭議和糾紛等問題，法律法規約束和糾正不力，相當多的新增勞工很難到自己願意去的實際工作又需要的崗位上去，國有企業急需的人才留不住，富餘人員出不去，就業結構的調控未能得到最佳化，致使勞工市場供求矛盾突出。

### 2.3.8 勞工市場主體雙方守法意識淡薄

作為供方的勞動者，尤其是農村的勞動者由於法律意識淡薄，他們中有的未達到法定勞動年齡，有的未接受完九年義務教育，就隨著其他成年農民工一起盲目地流入城鎮。但是進城以後，發現就業並不那麼容易。長期滯留在城市，容易給社會帶來諸多不穩定因素。還有一些勞動者在勞動過程中，由於缺乏法律意識，當自己的合法權益受到侵害時，或者無動於衷，或者魯莽行事，造成了不應有的後果。而作為需方的用人單位在用工過程中，也存在一些問題：有的非常招用童工；不簽訂勞動合同；不提供適宜的工作環境和勞動待遇；不遵守社會公德，等等。這些現象的存在，出了有立法和執法方面的原因外，其深層次的原因就是勞動者與用人單位雙發守法意識淡薄。

### 2.3.9 勞工市場管理水準不高，管理手段落後

目前，中國大陸勞工市場處於初步階段，市場建設剛剛開始，管理設施不足，管理經驗不多，管理水準不高，管理手段落後。尤其是，中國勞工供求資訊的採集手段單一，傳達方式落後，工作方式陳舊，人員素質較低，服務質量和效率都不高，直接制約和影響著勞工市場功能的發揮和市場機制的發育，這些問題的存在，在勞工市場的起步階段是難以完全避免的，因此要正視這些問題的存在，積極採取措施，努力改善勞工市場的管理手段，儘快提高中國大陸勞工市場的管理水準。

## 2.4 中國勞工薪酬結構

2010年中國經濟運行已經成功擺脫國際金融危機的負面衝擊，呈現出全面復甦的態勢，企業招聘需求明顯加大，並會繼續延續到2011年。人才競爭成為企業綜合競爭力的聚焦點，制定並實施人才規劃，成為各企業制勝的關鍵因素。為了吸引和保留領軍及專業人才，預計企業方2011年將會採取積極的調薪策略，平均升幅為8%到15%之間。

一般而言，中國勞工的薪酬結構如下：

### 1. 管理序列薪酬結構的整體框架：

年總收入=年基本收入+年其他收入=（月固定工資+月績效工資+年度延遲支付工資）+（企業業績分享+工齡工資+各類補貼或補助）

### 2. 職能序列薪酬結構的整體框架：

年總收入=年基本收入+年其他收入=（月固定工資+月績效工資+年度延遲支付工資）+（企業業績分享+工齡工資+各類補貼或補助）

### 3. 技術序列薪酬結構的整體框架：

年總收入=年基本收入+年其他收入=（月固定工資+月績效工資+項目獎金+年度延遲支付工資）+（企業業績分享+工齡工資+各類補貼或補助）

勞工的薪酬提升主要依據個人業績、個人資質和專業背景，企業盈利狀況三大因素，科銳國際調查顯示，58%的企業會直接根據個人的業績和綜合能力進行調薪。

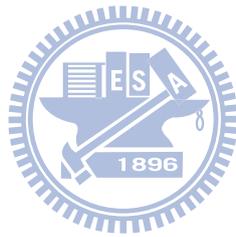


## 2.5 中國地區經濟發展簡介

從1979年到1996年，隨著改革開放，中國在地區經濟的發展戰略上遵循的是「梯度推進戰略」，即讓一部份人先富起來，主要是推動東部地區的經濟發展，等到東部地區發展以後再將資源分配到西部去發展中西部地區，最終實現共同富裕。這種政策的缺點是實施初期，東部和中西部地區的經濟差距會進一步拉大，根據有關數據顯示在80年代東部的經濟增長率比中西部高0.7個百分點左右，但是到了90年代東部地區的經濟增長率要比中西部地區高2-3個百分點，可見東部和西部地區的差距在逐年擴大。

從個地區在國內生產總值的比重來看，1997-2009年期間，其所占比重都超過了50%，並且這種比重優勢在逐年擴大，由1997年的58%擴展至2009年的63%。由此可見，在經濟總量方面，東中西部依然存在著巨大的差距，並且這種差距有著擴大的趨勢。

在增長率方面，1998 年至 2002 年期間，東部地區相對於西部地區有著明顯的優勢，但之後，隨著中西部地區的發展，其生產總值的增長率基本和東部維持在相同的水準上。特別是在 2001 年至 2003 年期間，中部和西部地區在生產總值上的增長率變化是巨大的。



## 三 富士康在中國

### 3.1 公司歷史簡介

富士康科技集團是專業從事電腦、通訊、消費電子、數位內容、汽車零元件、通路等 6C 產業的高新科技企業。自 1974 年在台灣肇基，特別是 1988 年在深圳地區建廠以來，富士康迅速發展成為全世界最大的電子代工廠。2010 年，富士康的總收入占全球電子製造產業總收入的 50% 以上。在創始人兼總裁郭台銘的帶領下，富士康標榜自己為「最受信任的首選合作夥伴，承包全球多種電子製造服務以降低客戶的經營風險」。

富士康的母公司是鴻海電子連接器生產公司。鴻海創立於 20 世紀 80 年代，當時個人電腦市場初具規模。1988 年，創始人及總裁郭台銘在勞動力低廉的中國內地投資建立製造部門，同時保留其在台灣總部的研究和發展部門。鴻海提出「速度」、「品質」、「技術」、「彈性」、「成本」的「五大核心競爭力」。20 世紀 90 年代以來，該公司在全球市場上已經擴展到捷克共和國、斯洛伐克、匈牙利、丹麥、荷蘭、芬蘭、英國、土耳其、俄羅斯、美國、巴西、墨西哥、印度、越南、泰國、馬來西亞、新加坡、日本、韓國、澳大利亞。為了滿足市場需求，富士康在全世界範圍內建立了擁有 90 萬人的龐大員工群，其中在中國就有 80 多萬員工。鴻海致力達到機械、光學、機電一體化生產的國際一流水準。

2001 年，鴻海成為台灣最大的私人企業，其銷售額高達 44 億美元。早在 2002 年，《商業週刊》就稱郭台銘為“代工大王”——儘管當時富士康仍遠遠落後於電子製造行業的領導者 Solectron(旭電，2001 年銷售總額為 187 億美元)和 Flextronics(偉創力，2001 年銷售總額為 121 億美元)。2003 年以來，這家台資企業成為中國最大的出口商。富士康的總收入更是在 2008 年達到前所未有的 618 億美元，其中出口額為 556 億美元，占中國總出口額的 3.9%。

儘管在近期的經濟衰退中，來自美國和歐洲的電子產品訂單減少，但是富士康 2009 年的總收入仍然有 593 億美元，銷售額與 2008 年相比只有 4.1% 的輕微下滑。2009 年該公司的非綜合純盈利額(non-consolidated net income)比去年

同期增長 37.3%(總額大約 24 億美元)，這真是一個令人驚訝的數字。2010 年，富士康被《財富》評為 2010 年全球五百強企業第 110 名。

## 3.2 公司產業

富士康科技集團已經擴大了「3C 產品的範圍」—從電腦(桌上型電腦、筆記本和平板電腦)，通訊設備(行動電話和智慧手機)以及多種電子消費品(數位音樂播放機、數碼相機、遊戲機)擴展到更多的「C」產品：汽車(汽車電子)，電子和電腦產品管道(如主機板)以及電子內容(電子書閱讀器，電子書播放軟硬體平臺等)。產品的多元化提高了富士康的市場競爭力。另外，公司還正在發展高端技術領域的納米技術、傳熱、無線連接、材料科學以及「綠色」製造程式。這家電子製造業巨頭已經擁有了超過 25000 項專利。

為了縮短其供應鏈，富士康也會生產部分原始零組件。發言人 Arthur Huang 說明了富士康節約成本的策略：我們要麼把零組件分包給其它生產商生產，要麼我們自己研究、生產零組件。我們甚至和工廠附近的礦廠都簽有生產合約。

商務集成對於富士康的擴展和發展至關重要。在垂直整合方面，富士康透過綜合兩個項目為顧客提供性價比優勢：在資訊與通訊技術供應鏈中有兩類生產廠家。第一類廠家提供電子產品的設計和線路板、資料儲存器、顯示器等組裝服務；第二類廠家提供電子產品零組件製造服務(附件或電子產品外殼)。富士康把這兩個以前分開的部分整合起來，創造出一種更高效的商業模式。

富士康在很大程度上依賴於頂級科技公司(以及日益發展的汽車品牌)的生產訂單。由於經濟復甦後訂單大量增加，2010 年上半年富士康生產的筆記型電腦已超過 600 萬台。預計到今年年底，富士康為惠普裝運的手提電腦能達到 1000 萬-1200 萬台，到 2011 年這一總數將增加到 2000 萬台。2010 年 7 月，富士康超越了廣達電腦公司，成為戴爾的第三大筆記本供應商(僅次於緯創公司和仁寶電腦公司)。此外，富士康將在 2011 年為戴爾製造 400-500 萬台筆記型電腦。下面就富士康的主要產業做簡要介紹。

消費電子產品事業群(Consumer & Computer Products Business Group) CCPBG：遊戲機、筆記型電腦、液晶電視、臺式電腦、光碟機、印表機、數碼相機、PCB 等。深圳、煙臺、佛山、太原、昆山、南寧、武漢等地設有研發和生產基地，員工超過 10 萬人。

數位產品事業群(Integrated Digital Product Business Group) IDPBG：電腦、MP3、手機、NoteBook、音箱。蘋果的 ipod、iphone、ipad 在此生產。在深圳(觀瀾)、台北、美國、捷克建有大型研發及製造基地，現有員工 3 萬餘人。

企業資訊系統產品事業群(Personal Computer & Enterprise Product Business Group) PCEBG：臺式電腦、筆記本電腦、主機板、顯示卡、伺服器及其它機構零元件的研發和製造，成立於 1996 年，在深圳、煙臺、昆山、營口、上海等地擁有研發和製造基地有員工 7 萬餘人。

無線通訊機構產品事業群(Wireless Business Group)：WLBG 各大品牌手機。客戶中擁有世界前 10 大移動通訊商。深圳、北京、天津、廊坊、杭州、南京、煙臺、太原已設立八大研發製造基地，全球員工過 12 萬人。

網路連接產品事業群(Network Interconnection Business Group) NWInG：生產電腦連接器和線纜及線纜裝配產品，移動電子設備零元件和線纜。如 CPU SOCKET、Header、USB、Cable。富士康最早的事業群之一，在深圳觀瀾、龍華和江蘇昆山、淮安有生產基地。Intel、AMD 公司為其客戶。

鴻超准產品事業群(Super Precision Mechanical Business Group) SHZBG：精密模具設計製造、液晶顯示器背光模組、光學鏡頭模組、光通訊產品等。在深圳、佛山、昆山、杭州、太原、晉城、廊坊、煙臺設有大型研發製造基地，員工近 8 萬人。

通訊網路產品事業群(Communication & Network Solution Business Group) CNSBG：主要從事光纖交換機以及路由器、無線網路設備、等網路通訊產品的研發與製造。在深圳、中山、上海、杭州等地設有研發及生產基地。

資訊系統整合與服務產品事業群(Component Module Move Service Group) CMMSG：主要從事 PC 系統、主機板、主機機殼、零元件及 SERVER 主機殼、零元件生產。在捷克、美國、墨西哥、澳大利亞、中國深圳設有製造中心，在台北、深圳設有研發中心。

群創光電(Innolux Display Group) Innolux：2003 年成立的新事業群，目前主要產品有 TFT LCD Module MNT 及 TFT TV。

機光電產品事業群(Mechanical Optical Electronic) MOEBG：主要從事光學相關產品(鏡片、鏡頭、光電子元件)以及相機、相機模組、投影機等系列產品的生產與研發。在台灣的台北、新竹、土城，大陸的深圳、佛山、晉城以及日本、巴西等地設有生產廠區和行銷據點。

鴻勝科技(Foxconn Advanced Technology Limited) FATL：專業生產電路板的事業群，產品涵蓋 MP3、手機、電腦、數位相機、伺服器到光電及網通所需各種印刷電路板等。大陸主要生產基地分佈在深圳福永及松崗，江蘇淮安，河北秦皇島、遼寧營口等集團科技園區。

此外，富士康集團專門設置了一個叫「總部周邊」的事業群，包括中央安全處，中央人資總處，中央物業管理部，中央關務，中央物流，中央採購等，統籌管理整個富士康集團的財務、關務、人資、物流、安全、餐飲、住宿等工作。

### 3.3 沿海省份企業及人力資源競爭

從沿海省份企業的組織結構設置、人力資源工作人員配置、人力資源管理理念、人力資源管理機構與職能設置及制度建設等來看，目前中國大陸沿海人力資源競爭主要有以下特點：

#### 3.3.1 人力資源激勵機制的缺乏

目前，沿海地區大多數企業的人力資源管理還處於傳統行政性人事管理階

段。其主要特點是以事為中心，只見事，不見人，只見某一方面，而不見人與事的整體性、系統性，強調事的單一方面的靜態的控制和管理，其管理的形式和目的是控制人；把人視為一種成本，當做一種工具，注重的是投入，使用和控制。沿海企業普遍缺乏人力資源規劃與相關政策。人力資源規劃作為根據企業的發展戰略、企業目標及企業內外環境的變化，預測未來企業任務和環境對企業的要求，為完成這些任務和滿足這些要求而提供人力資源的一個過程，其開發和整合有賴於企業戰略的確立。但是，目前中國大陸沿海多數企業人力資源競爭往往注重於招聘、員工合同管理、考勤、績效評估、薪金制度、調動和培訓等於公司內部員工有關的事項，卻忽視了與顧客的聯繫，沒有關注顧客需求和市場變化、與企業經營戰略和市場環境相一致的人力資源競爭戰略。人力資源競爭戰略的框架體系尚未建立起來，仍有許多人力資源管理的功能遠未完善。整個人力資源管理系統中的各個模組之間相互矛盾或不一致，難以有效發揮人力資源競爭戰略的整體效能。人力資源部門定位太低，無法統籌管理整個公司的人力資源。比如，人力資源部門與其他業務部門溝通困難；人事部的實際工作停留在主管層以下，造成考核體系不完善，激勵機制不健全，繼任計劃不完整等問題；公司高級領導層受業務困擾，對人力資源重要性認識不夠。中國大陸企業在管理人力資源的過程中，並不缺乏先進的人力資源管理思想，但是，卻十分缺乏如何將這些先進的人力資源管理思想轉化為適合中國企業特點的、可操作的制度、措施的技術手段、途徑。由於沒有十分成熟的人力資源管理技術和完善的工作流程實踐，難以提煉、固化成為人力資源管理資訊系統，電子化程度低，工作效率不高也就在所難免。員工不變對薪酬福利現狀不滿，難以有效激勵員工努力工作。沒有處理好資歷、職位、能力、智慧和貢獻等要素在薪酬分配體系中的關係。

### 3.3.2 人力資源競爭戰略缺陷

在當前激烈的市場競爭環境中，組織的成功與績效越來越依賴於人力資源的有效管理，人力資源已經從一個組織的成本中心變成了組織的利潤和產出中心。組織要想取得成功，要想在全球化的競爭中保持競爭優勢，人力資源競爭取得優勢就必須克服八個挑戰。第一，全球化；第二，競爭力與人力資源的價值鏈；第三，透過降低成本和加速增長來創造利潤；第四，以能力為本；第五，廣泛的變化；第六，技術；第七，吸引、留住和衡量有能力的優秀人才；第八，改良並不

是轉型。

從目前中國大陸沿海企業微觀的人力資源競爭戰略來看存在以下問題：第一，缺乏統一的、與企業發展戰略相匹配的人力資源規劃，缺乏規範化、量化的員工績效考評體系；第二，培訓工作滯後，使員工能力的提高明顯落後於企業利潤的增長；第三，長期有效的激勵機制手段短缺，其報酬制度尚未健全；第四，尚未樹立起以人為本的企業管理理念。健全的人力資源供需市場沒有完全形成，科學用人機制尚未步入良性循環。另外，在企業內部、公平、競爭的用人機制還只是停留在表面上，相應的分配機制還是在暗箱操作，對員工更深層次的精神需要考量不足，業績考核、能力評估等與企業和與職工都密切相關的行為缺乏科學可行的指導理論。



### 3.4 勞動力短缺及薪酬增長問題

#### 3.4.1 中國大陸勞動力短缺問題

現階段，中國大陸在農村剩餘勞動力轉移難度較大，農民進城從業困難的大環境下，諸城市出現了勞動力短缺的現象，這個看似與中國大陸人力資源充足的現實相矛盾之現象的產生絕不是偶然的事物，也不是某一個特有的原因所造成的，而係由經濟、社會和政策等多個方面的因素交互作用所造成的複雜的必然結果。這一現象的出現了反映了人力資源市場存在著深層次的矛盾和問題。

##### 1. 經濟原因

###### (1) 物價上漲引發的實際工資下降影響勞動力供給

物價上漲，引發打工實際工資負增長是造成中國大陸勞動力短缺的一個重要原因。據諸城統計局的資料顯示：2004 和 2010 年消費者幾個指數增長最快，均為 5.7%，也創下了諸城市 1998 年以來物價上漲幅度的最高點，相

對於工人的實際工資下降了 5.4%。而糧食價格從負增長轉為正增長的影響也是很大的。糧價的高速增長對於其他居民的影響也許並不大，但對於恩格爾係數較大的工薪階層的影響程度卻是很大的，以至於他們在城市辛苦打工所掙得的工資因過多支出食物消費而變相縮水。

## (2) 「三農」優惠政策吸引勞動力留鄉

物價上漲的影響是導致勞動力選擇留鄉或返鄉務農的直接原因。涉農收入是誘發勞動力短缺的導火索。中國大陸國務院從 2003 年開始加大了對農業的政策扶持力度，2004 年和 2005 年連續兩個「一號文件」著力解決三農問題，實施「多予」、「少取」、「放活」的方針，採取「三補一減」等措施，提高農民收入。國家進幾年出臺的「三農」優惠政策，對農民收入的增長效應以及對農村環境的改善，還有農產品價格的大幅提升，形成了對勞動力轉移的逆向吸引，也是造成勞動力短缺的新增正面因素。



## (3) 區域經濟發展分流了部份人力資源

農民工人可替代性選擇增多，民工外出分流明顯，是勞動力短缺發生的一個深層次原因。在改革開放、競相前進的大環境下，中國大陸其他地區區域經濟也得到了快速發展，為當地提供更多的就業機會，一些差距較大的利好就業崗位吸引諸城人力資源外流。從 2004 年至 2010 年這七年間，每年流出的勞動力都超過 2 萬人，都在 5% 左右。這說明在一定程度上，外地區的打工利好與諸城本地的差距正在縮小，諸城的逆向吸引力在逐漸變大。

## 2. 社會原因

### (1) 用工不規範侵害工人合法權益

用工環境差、勞動條件惡劣是勞動力資源短缺的一個直接原因。中國大陸勞動法頒佈實施已經 10 年多，但法制的陽光還沒有完全照耀在農民工身

上，那些寫在《勞動法》上的條款，諸如最長工作時間的聘制，加班加點的限制，最低工資保障，工資支付的規定，勞動保護和勞動條件的規定等等，對大多數農民工而言，是一紙可望而不可及的空文。侵犯農民工權益最突出表現在拖欠工資、工作環境惡劣、受歧視、隨意加班加點等。每年春節期間部署開展的清欠建築企業拖欠農民工人的工資專項行動，足以從某個方面證明了這一點。一些企業勞動環境惡劣，加班時間長，不簽勞動合同，不繳社會保險，導致了員工的高流失率。

## **(2) 政府職能缺位影響工人的權益保障**

政府職能缺位，是勞動力短缺發生的深層次原因。現階段中國大陸政府還沒有形成統一、有序的勞動力供求資訊網路和管道，中國大陸政府對勞動力的組織化程度還比較低，勞動力的流動主要靠一些仲介機構提供的資訊或勞動力自發流動。由於農村的剩餘勞動力很難及時準確瞭解到招聘資訊。一些仲介機構提供的資訊未經考查，虛假不實，收費又高，跟蹤服務不及時，上當受騙時有發生，勞動者對其信任度認可程度較低，仲介機構工作積極性不高。其次，對中國大陸政府已制定的有關農民進城就業管理和服務的政策落實不完全到位，一些行政行為無意中直接損害了他們的合法權益，或間接影響了他們的權益保障，例如：對農民工的子女進公立中小學就學的歧視政策。

## **(3) 年輕工人的就業價值觀發生變化**

現在市場上最主要的勞動力是 17-28 歲左右的工人，他們的就業價值觀也是導致勞動力短缺發生的一個原因。他們是生於 20 世紀 80 年代的群體。與父輩們相比，他們大多是獨生子女，相對比較嬌氣，所受教育程度普遍提高，自我保護、自我承認意識較強，個性比較張揚，對於工作比他們的父輩有新的獨特的認識。他們中有些人根本就不願意從事勞動強度較大的工作，缺乏艱苦創業、吃苦耐勞的精神。有的即使去參加工作，一旦自己認為受到

不公正待遇，很快便選擇返身回家，這就使得年輕工人隊伍「新鮮血液」供給相對不足。他們進城後面臨的最大的問題已經不是解決溫飽，他們更多的是把打工視為開擴眼界、尋找機會的手段。他們的求職取向更傾向於工時短、環境好的企業，而不是靠加班來賺取更多的工資。對於那些工作強度大、收入低的傳統行業，他們的忍耐力比起父輩來差得多，他們往往寧願選擇賺錢少一點，但工作相對輕鬆的行業，懂得享受，喜歡過舒適而又自由自在的生活。不再對城市「趨之若鶩」，而開始對嚴重顯失公平的勞資關係說「不」。

### 3. 政策原因

#### (1) 歧視的戶籍制度使流動就業者很難落戶城鎮

現行的城市戶籍管理制度，是農村流動勞動力面臨著勞動就業、技能培訓、義務教育、社會保障等方面的差別與歧視的制度基礎，也是改革進程中迄今為止變化最小和最為緩慢的社會經濟制度之一。中國大陸改革開放以來，為適應經濟發展對勞動力資源配置的要求，戶籍管理制度有所鬆動。特別是進入 20 世紀 90 年代後期以來，中國政府對小城鎮戶籍管理制度進行了一系列改革，降低了農民進入小城鎮的門檻。2000 年以後，諸城基本上取消了農民落戶小城鎮時收取城鎮增容費或其他類似費用的規定。但從調查的實際情況看，到城市落戶是有條件的，需要在城鎮有固定的住所和固定的收入，或者要求有規定的工作單位，否則，在城鎮居住 1 個月以上的必須辦理暫住證明。顯然，針對農村勞動力的「社會遮罩」依然存在，制度的慣性和部門的利益嚴重地阻礙著戶籍制度的改革。農民，特別是跨省流動的農民工，基本上沒有可能在城市落戶紮根。城鄉不同的戶籍制度直接造成城鄉居民間享有的權利和福利待遇的差別，使得農村人口難以獲得城市戶口。戶籍背後隱藏著的不同社會經濟待遇，造成城鎮居民與農村農民在權利和發展機會上的不平等，加劇了城鄉結構的失衡，形成城鄉差別的制度化，勞動力合理、有序流動的圖景難以實現。

#### (2) 歧視的就業制度使市場排斥農村就業者

就業制度的歧視包括勞動者在求職、就業、管理及報酬等方面遭遇到不平等待遇。從到勞動部門、民政部門和用工企業的走訪調查得知，城鎮從業人員享受最低生活保障基本實現了應保盡保，而農村從業人員享受最低生活保障的比率約在 35% 左右。其結果是農村勞動力要實現自由流動，就必須得支付昂貴的經濟成本 and 社會成本，在城市生活中被邊緣化，正當權益得不到完全地維護。其次，能否為進城務工者的子女提供良好的義務教育，是影響農村勞動力進城就業穩定性的重要因素。教育是進城務工者融入城市社會的最主要途徑，對農村流動人口的子女來說更是如此。只向城市傾斜的教育制度只能使農村流動人口在城市社會中趨向更加邊緣化，造成了邊緣化的代際傳遞，嚴重地損害了社會公平，影響農村勞動力素質的提高，且大量青壯年被邊緣化為城市流民，蘊藏著嚴重的社會不安定因素。對外來務工人員的職業培訓，對新增農村勞動力的職業技能培訓，也存在著類似的問題，對農村勞動力順利向城鎮流動、減小勞動力短缺問題都產生了不利的影響。

### 3.4.2 薪酬增長問題



2008 年社會平均工資雖然穩步增長，但是對於多數員工來說，自身薪酬的上漲幅度似乎已經遠遠無法抵消物價上漲所帶來的影響，造成了百姓心中一定的心理落差。而 2009 年金融危機影響的擴大，造成很多企業面臨經營困難，在薪資支付和調薪上，企業紛紛採取保守策略，2009 年中國大陸的 CPI 的降低，也表明中國大陸經濟在 09 年增速放緩，2010 年中國大陸通貨膨脹嚴重，薪酬雖有上漲，但始終難以抵消通貨膨脹帶來的實際工資下降的趨勢。此外，社會平均薪酬並不能反映出不同行業、不同職能和不同學歷等人員之間的薪酬差異。目前，高科技行業、房地產行業、快銷行業等迅速發展的行業，從業人員的薪酬水準普遍較高，且漲薪幅度也領先於其他行業，行業間的薪酬差距正在逐漸加大；最後一線城市與其他城市間薪酬的地域性差異也未曾消失，隨著行業的發展，對人才的需求也在不斷增加，尤其是在高級專業人才的競爭上，一線城市與其他城市之間勢必會展開全面、持久的薪酬戰，以便吸引行業精英。總體而言，薪酬增長主要存在以下問題：

#### 1. 勞務工薪資漲幅超一成，但勞動強度大

據 2010 年中國薪酬調查報告顯示，2010 年勞務工薪酬增長率超過 10%，其中生活物價指數的變動成為勞務工薪酬調整的重要原因。目前，中國沿海城市眾多企業的勞務工主要來自於內陸地區，其中生產製造部門使用勞務工的比例最高，達到 31%，物流部門居其次，勞務工比例為 26.3%，管理部門和市場行銷部門勞務工比例不會超過 20%。在休假方面，有 40%的受訪企業的勞務工可無條件享有年休假，60%受訪企業的勞務工需要服務一定年限後才可享有年休假。超過 60%受訪企業勞務工的班制為只上白班和兩班制，而要從事三班倒或四班倒的企業不到 40%。勞動合同法推出後，有 18.2%的企業在勞務工用工方面受到很大影響，而超過 80%的企業認為受到的影響不大。在企業認為所受影響中，以用工期限和用工成本這兩點為主，有 35.1%受訪企業表示，在選用勞務派遣公司方面也會變得比較慎重。

## 2. 工資預期穩步增長，但行業薪酬增長預期差異較大

2011 年總體趨勢企業將會增員，工資預期也將穩步增長。從雇傭前景來看，消費、化工、高科技行業都有約 50%的企業預計 2011 年會增員招聘。醫藥行業的前景尤為樂觀，超過 80%的企業表示未來 12 個月還要招聘新員工。而且，2009 年凍結加薪的狀況有望成為過去時。數據顯示，2009 年 30%左右的公司選擇凍結薪酬，其中受金融危機影響較大的金融、汽車和高科技行業是凍結薪酬比例最大的行業，比例高達 40%到 60%。2010 年，選擇凍結薪酬增長的公司比例下降到 10%以下。2011 年沿海企業為了吸引行業精英，普遍採取積極的調薪策略，平均漲幅為 8%到 15%之間，其中金融和房地產行業的薪酬漲幅最大，而醫療、衛生、高科技、消費品和工業則比較穩定。

## 3. 應屆生起薪普遍降低，學歷仍然是影響起薪的關鍵

對於應屆畢業生來說，2009 年整體就業形式不容樂觀。應屆生就業問題日益成為中國大陸全社會普遍關注的問題，如果妥善解決應屆生就業，是目前社會所面臨的一個無法避免的難題。根據中國大陸前程無憂 2009 年離職與調薪調研報告顯示，2009 年新入職員工的薪酬普遍降低，對於應屆生來說，形勢不容樂觀，各個行業、各個學歷的應屆畢業生薪酬水準都有不同程

度的降低，其中本科生的薪酬降幅最大，由 2008 年月薪 2592 元降至 2009 年的 2327 元，降幅超過了 10%，碩士生起薪降幅緊隨其後，降低幅度為 7.9%。調查數據同時也顯示，博士生仍然在起薪上遠遠領先於其他學歷的應屆畢業生，平均月薪達到 7127 元，約是碩士生起薪的 1.5 倍，相對於本科生起薪的 3.06 倍，進一步表明學歷因素仍然是影響應屆生起薪的關鍵，在應對危機時，高學歷人才薪酬受到的衝擊相對較小，薪酬水準更加能夠得到保障。

#### 4. 工作九年後薪酬增幅放緩

2009 年中國薪酬調查報告顯示，管理崗位和技術崗位的薪酬增幅基本都以 9 到 10 年作為一個分界點。在這之前員工的薪酬會因為工作經驗的增加而成正比增加，但在超過 9 年後，薪酬增幅會相對放緩，如果不尋求進一步的突破，薪酬上漲趨勢會很不明顯，這一特點尤其以技術類崗位為主。2008 年日資企業薪資水準在市場上相比歐美企業仍然比較低。日資企業在 2008 年的平均調薪幅度為 12.2%，高出歐美企業近三個百分點，但在與歐美企業的比較中，日資企業除手工操作人員的薪資水準高於歐美企業 6.5% 以外，其餘各層級都低於後者，平均低於歐美企業 30%。在日企內部，非制造型企業的平均薪酬超過制造型企業，其中系長/高級專業技術人員超過後者 29%，課長/資深專業技術人員超過後者 20.4%。2008 年年薪排在前十位的課長依次為：全國營業課長、大區營業課長、營業課長、研發課長、技術服務課長、人事課長、財務課長、品質課長、IT 支援課長、物流課長。其中尤以營業課長和人事課長排名提升最快，全國營業課長及大區營業課長和 2007 年一樣，仍然穩居前兩位的位置，平均年薪在 25 萬元到 27 萬元。

## 四 富士康個案分析

### 4.1 研究方法說明

本研究主要藉由質性研究之個案分析法，探討在破壞性創新理論下的富士康成本變動策略，以富士康集團為研究對象，採用次級文獻分析為探討工具。個案分析法是美國哈佛大學法學院在 1870 年所創一種對真實狀況的描述，用以訓練學生思考法律的原理原則；個案研究被歸屬為質性的實證研究，具探索性、描述性和解釋性的目標，其特色包括：

- 一、注重個體或特殊團體的研究。
- 二、以觀察、訪談、或問卷調查等多元方法蒐集資料。
- 三、注重探討問題的來龍去脈與分析。
- 四、注重診斷與矯治措施。
- 五、合乎科學原理。



個案研究的特性之一是資料蒐集的多元化與資料形態的多樣化。其資料來源包括文件、檔案記錄、訪談、問卷調查、直接觀察、參與式觀察，因此質化研究的基本假設之一就是事實是全面性的、整體性的、多面向性的，且一直在改變。事實本身並不是一個單一固定客觀的現象，被觀察到的東西其實是人們面對現實的建構以及他們如何瞭解這個世界。個案研究者經常嘗試要捕捉人們對世界的看法，在某種程度上對個案研究者來說，研究者認為的是人們的看法而不是事件本身。一般而言，從以下幾個觀點來評估各種研究的效度：

- 一、資料不會自己說話，必須要有詮釋者或翻譯者。
- 二、一個人不可能在不改變現象的情況下作觀察。
- 三、數字、公式和文字都只是事實的抽象符號性呈現，並非事實本身。

由於研究範圍主導著分析方法，而分析方法一般分為統計研究與個案研究。統計研究較注重研究廣度，研究假說經定量方法驗證，樣本的代表性與研究設計的效度會影響研究成果的概化效果；個案研究則較聚焦少數事件或交互關係的分

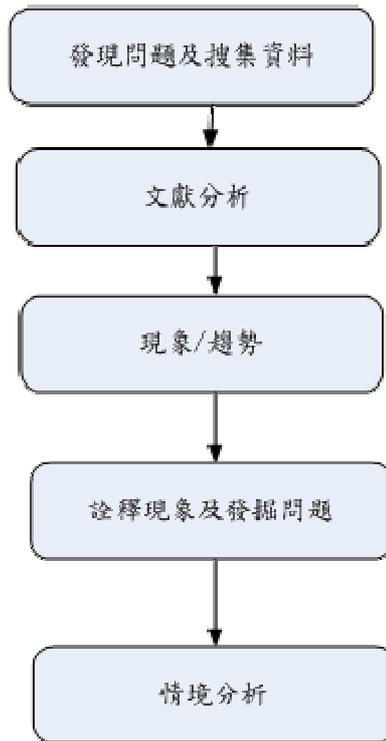
析。

文獻的回顧能夠提供給研究者資料，讓他們瞭解什麼是已經研究過、或如何研究、和過去有哪些相關的資訊，而有經驗的研究者會將文獻回顧視為研究過程中一個極為重要的步驟，因為如此一來不但能瞭解先前研究者是如何進行相關的研究，也能節省不少時間、效率、金錢，如果沒有進行文獻回顧，對研究來說就像是忽略了其他的重要步驟一樣。

當我們使用文獻分析法時，我們將會仔細檢查所有與我們研究相關的、已出版的素材，這些素材包括出版與我們已蒐集的文獻像是書籍的篇章、文章、論文、演講稿等，或是媒體中的電影、錄用帶、錄影帶。也就是說，當我們使用文獻分析法時，我們會用到許多的素材，我們可利用這方法來審視研究的問題或回答研究的問題，所有原創性的研究都始於文獻分析，因此當研究展開時，就必須首先瞭解其他已經進行過的研究主題。

因此，本研究首先透過網際網路、電子郵件、圖書館、學術資料庫等蒐集報章雜誌有關富士康成本變動策略的相關書籍、學術界的期刊論文、政府部門發佈的富士康 IT 產業相關資料、研究機構所發表的富士康加薪等市場研究報告，然後加以歸納及整理，由文獻中整理出富士康成本變動策略的範疇。經由加薪背景下來分析富士康針對員工加薪要求如何推動成本變動策略以及它的影響如何。

然後，利用理論模型的相關概念，針對文獻資料進行探討與分析，初步認為加薪是由於勞動力生活成本提升導致的員工工資內需增加，因此，企業加薪是由於客觀經濟環境導致的。為了進一步探討富士康成本變動策略及其對產業的影響，本研究以文獻資料及理論模式之分析為基礎，針對研究目的及目標進行綜合歸納及整理，並完成富士康集團在加薪背景下的成本變動策略及對現在或將來擬從事相關產業的經營者提出建議。本研究的研究方法如圖 4-1。



圖表 4-1 研究方法



## 4.2 個案背景

富士康科技集團（鴻海集團）是全球 3C 電子（電腦、通訊、消費性電子）代工領域規模最大、成長最快、評價最高的國際集團，其創立於 1974 年，在總裁郭台銘的領導下，以前瞻性的眼光與自創顛覆電子代工服務領域的機光電垂直整合的 ECMMS 商業模式，提供客戶包括共同設計（JDMS）、共同開發（JDVM）、全球運籌及售後服務等全球最具有競爭力的一次購足整體解決方案。從 1991 年至今，集團年均營業收入保持超過 50% 的複合增長率，是全球最大的電腦連接器和電腦準系統生產商。

1988 年，富士康投資中國大陸，並先後在大陸華南、華東、華北等地創建了八個主力科技工業園區，開始了在大陸的規模性擴張歷程。據統計，2010 年底，富士康在中國大陸的年銷售額超過 4000 億元人民幣，員工總數達到 80 多萬，其中深圳地區的年出口額佔深圳出口總額的 20%。對於消費者來說富士康是「全球最大的代工企業」、「它總是能以最快的速度贏得客戶」、「它總是能在不可能完

成的時間內完成客戶的要求」而對於合作者來說，它是「高效率的合作夥伴」、擁有強大的「細節管理、資訊化管理與半軍事化管理制度」，對於員工來說，「優美的環境、漂亮的泳池、標準化的運動場」都是吸引人們關注的焦點，富士康無疑是一家具有現代企業精神與經營理念的企業。

然而，從 2010 年 1 月至 5 月底，富士康在大陸深圳的分公司卻出現連續 12 人的疑似自殺墜樓事件，並引起了官方與民眾的普遍關注。除了要面對眾多的社會輿論指責與控訴外，富士康更面臨前所未有的員工流失率，熟練工人大大減少，工廠生產效率降低、客戶訂單延誤……鑒於此，為了儘快擺脫困境，提高員工忠誠度與積極性，同時也基於物價、生活費用的上漲的因素，富士康從 2010 年 5 月至今已經連續三次為員工加薪，加薪對象覆蓋了大陸 70 萬員工，第一次加薪從 6 月 1 日開始，集團基層員工全部加薪三成，方案先在深圳工廠實施，除深圳工廠外的內地工廠員工加薪幅度參照深圳標準。當年年底，第二次全面加薪啟動，員工工資水準較之最初的底薪 900 增加至 1300 左右，至 2011 年初，加薪幅度已達到了 68% 左右，甚至有的達到 100%，員工平均基本工資也再一次增加到 1550 左右。而在此之前的 2009 年 12 月，富士康在經過與深圳總工會的集體談判後簽訂合同對工資增長做出了明確約定，規定一線員工工資平均增長幅度不低於 3%。可見，富士康的三次加薪已經完全超過之前的規劃與預算。

### 4.3 破壞性創新的觀點

透過事後分析富士康加薪這個個案時，我們可以輕易地將加薪的原因歸結於公司管理層為了緩解勞資之困境，似乎加薪提高了勞動力成本而降低了公司的競爭優勢。但事實顯示，由於「工會」的勞動合同法確立了工會對富士康勞動條件的控制權，因此富士康集團高層不得以破天荒的加薪策略來遏制工會形成的壓力，並且打算將該產業轉移至中西部勞工壓力較小處以維持其宰制權，提高區域勞動力成本，同時給競爭者造成壓力。因此可以將富士康加薪看成是一種破壞性創新過程。本研究根據 Christensen(2003)所提出的破壞性創新理論分析富士康企業面臨勞動力市場變遷和中國大陸產業轉移過程中，如何應對勞資糾紛以及競爭者帶來的壓力。

### 4.3.1 加薪是一種破壞性創新

以往眾多廠商爲了提高競爭優勢，紛紛採取壓縮勞動力成本的方式使得產品以低價格的優勢贏得較大份額的市占率，而加薪是典型的「破壞性創新策略」，因為，一則它緩解了富士康管理層與勞工之間有關工資方面的糾紛壓力，同時也激勵勞工更加努力工作，提高了工作效率；此外，由於工資水準的提高，會使得更多的優秀人力資源流入到富士康企業，豐富了富士康集團的人力資源來源，同時對其他競爭者造成了較大的壓力。以往在取得企業競爭優勢的過程中，降薪是一種常用的策略，降薪雖然能夠在短期內給企業帶來產品低成本優勢，但是從長期來看，降薪的消極影響最終會吞噬其帶來的短暫成本優勢效應。隨著中國大陸「人口紅利」效應的消失，勞動力成本由於培育費用的增加而逐漸上升，再加上中國大陸沿海地區物價的高漲，降薪只會增加員工對管理層的抱怨程度，成爲一種消極的因應市場競爭壓力的方式。加薪雖然增加了富士康集團公司的預算壓力，但從長期來看，他們可以利用高薪吸引更多的優秀人才，從而爲公司創造更大的價值，這使得加薪在成功開啟破壞性創新之路後，繼續成爲企業贏得競爭優勢的積極策略。



### 4.3.2 加薪可以贏得先發優勢

企業創新理論中大多數強調先發優勢，隨著富士康的加薪，大部份員工的權益得到滿足以外，還吸引了大批優秀員工投入到富士康集團。一方面糾正了社會對富士康集團的負面評價，另一方面還使得富士康集團贏得了先發優勢，事實上，富士康的加薪舉動已經引起了同業的「反彈」。爲了獲得更多的勞動力，其他同業者也採取加薪策略，但此時的加薪所獲取的好處已經遠遠少於富士康集團最先採取加薪所獲取的好處。因為，富士康的加薪已經使得優勢人才的流入趨於均衡，大部份人才已經流入到該集團，如果其他同業者加薪，雖然能夠緩解本公司內部員工對公司薪酬設計的抱怨，但在吸納人才方面卻失去了先發優勢。這使得富士康在同業中又一次站穩了腳跟，獲得了先發優勢。

### 4.3.3 加薪是驅動產業轉移的動力之一

長期以來，富士康集團是以低成本優勢贏得市場份額的，而從現在的發展形

勢來看，沿海地區的成本壓力不斷增加，更主要的是，勞資問題進一步突出，這使得企業感到了前所未有的壓力，這就使得加薪成為富士康調整整個戰略佈局的導火線，即將大部份投資項目投入到中國大陸中西部主要城市，富士康這樣的大企業轉移，具有非常重要的實際意義，它加快了所轉移地區產業鏈的成熟速度。富士康所到之地，必然會有大量配套企業跟隨，包括零配件、物流等。產業鏈的成熟將使得該地區的產業優勢越發明顯，同時伴隨著巨大的經濟和社會效應。但與此同時，產業的轉型與升級會導致大量低端勞動力失去工作，導致嚴重的就業問題，其次產業的轉移與升級也會使得部份地區產業空心化或經濟發展停滯的危險。

總結來說，透過破壞性創新理論的分析，我們可知富士康提高員工的薪酬，其原因是明顯可見的。至於加薪對 IT 產業的影響，以及其他同業者最終無力反擊，也都是在破壞性創新理論的預期中。加薪給中國大陸 IT 產業帶來的雙面影響，其實都是企業在當時所立足的環境下，作出合理的利潤最大化的決策。只是其他同業者沒有看清產業發展的重要跡象，以及這些跡象所代表的意義，當然富士康集團也沒有預料到加薪對 IT 產業帶來的其他影響。

## 4.4 運用破壞性創新預測加薪對 IT 產業的影響

Christensen, Anthony and Roth(2004)認為適當運用破壞性創新理論，將可以有效洞察未來、分析預測產業變化。因此，本研究以破壞性創新理論為基礎，正確展望加薪對 IT 企業、產業和技術的未來。

### 4.4.1 辨識變化跡象

富士康是代工產業內的領頭企業，工資漲幅逾倍，必然給整個 IT 產業產生不小的衝擊。甚至有人稱「這是歐元貶值衝擊之後，另一個不可控制、只能忍受的人為地震」。加薪的最直接表現為人力成本的增加，而人力成本的提高直接影響了產品的價格。富士康的大幅度大範圍加薪，會產生一系列連鎖效應，間接影響到代工業上下游的價格體系，造成供應鏈的波動。例如，為了擺脫成本增加難

題，富士康或許會尋求提高代工服務的價格來彌補其被人力成本壓縮的利潤空間。對於此，富士康國際主席陳偉良表示，「公司已經與主要合作客戶討論工資上升導致成本增加的問題，最快 1-2 月或者在下一季度，會與客戶就成本轉嫁問題達成協議，減少部份壓力」。一旦協議達成，富士康便將一部份成本危機轉嫁給下游的成品銷售商，最終傳遞給消費者，表現為產品價格的上漲。富士康地合作客戶涵蓋了目前國際上的 IT 巨頭，包括蘋果、諾基亞、摩托羅拉、惠普、華碩等知名公司均與其有代工合約，元大證券研究部陳豐豐指出，「如果富士康薪資上調一倍，則對客戶的代工報價將上調 1.5-2%，這對獲利率高的蘋果影響或許不大，但是對依靠薄利多銷的宏碁、聯想而言，營業利潤至少下降 1%。」目前，蘋果公司同意給富士康代工的蘋果產品提供 2% 的補貼，即在原定代工費的基礎上再增加 2%，這一措施使得富士康地代工服務「被提價」了，雖然宏碁與華碩表示沒有收到富士康地調價協議，也會比較行業價格、質量、交期以及服務做出全盤考量，高價如果導致喪失競爭，可能考量轉單。但是現行的不確定因素較多，加薪的連鎖反應很可能會迅速釋放出來，IT 產品的價格上漲也將很快成為可能。此外，富士康的加薪給其他其他企業產生了示範作用，不僅僅表現在同行業出於員工流失的考量而增加自身員工薪酬，相關的電子製造、IT 產業等有自有工廠進行生產的企業也不得不提高員工薪酬，從而使得 IT 產品價格上升。為了遏制 IT 產品價格的上升，同時提升企業的競爭優勢，長期內，富士康集團可能考量將大部份項目轉向中國大陸的中西部以及越南等地，以充份利用這些地區廉價的勞動力，從而獲取長期的競爭優勢，但在短期內要將大部份生產線轉移到人力成本較低的地區是不可能的，因為它將會耗費企業巨大的經費，給企業帶來較大的財務壓力，因此，富士康的產業內陸轉移只能在長期內緩慢進行。

## 4.4.2 評估競爭戰役

### 1. 參賽者

富士康的加薪，其目的是為了緩解勞資問題、留住優秀員工以及激勵員工努力工作。這一目的又會激起同業和關聯產業加薪的熱潮，包括 IT 代工產業鏈中的上游、中游和下游等供應商。但是我們比較關注的此次加薪給中小型企業帶來的影響，以及將產生什麼樣的產業變化？因此，在以

下的分析，我們將參賽者定義為大型企業與中小型企業，描述如下：

## 2. 大型企業

現有的 IT 產品代工企業眾多，但是大型的代工企業集團較少，比如富士康集團，大型企業往往擁有雄厚的資本勢力，先進的代工技術以及廉價的勞動力優勢，這些優勢將構成潛在競爭對象較大的威脅。大型企業透過利用加薪來激勵員工努力工作，以鞏固其競爭優勢。

## 3. 中小型企業

中小型 IT 產品代工企業目前在訂單數量、議價能力、市場把握程度、員工吸引力、成本控制等諸多方面較之大企業不具有競爭優勢，同時缺少政策的扶持，可謂在夾縫中生存。如今勞動力成本上升拉高生產成本，令企業進一步失去了競爭優勢。尤其是加薪的破壞性創新對這些中小型企業造成了較大的負面衝擊。因此，在短期內，潛在進入者是不敢分享 IT 代工產業市場份額的。



### 4.4.3 「動機-能力」架構分析

Christensen, Roth and Anthony(2004)提及左右創新成長的兩大因素，一是動機；一是能力。因此本研究利用「動機-能力」架構來分析交戰的情況，我們將這場競局的交戰雙方定義成在位者與新進者，其中的變數將包括下列：

#### 1. 大型企業動機

可能的值包括「高」與「低」。「高」表示大型企業有透過加薪吸引技術性勞動力，從而提高企業防禦的能力；「低」表示大型企業採取消極迴避甚至退讓的態度無心戀戰。

#### 2. 大型企業的能力

可能的值包括「強」與「弱」。「強」表示大型企業具備加薪所需的資本能力，可以對抗中小型企業競爭市場；「弱」表示大型企業並不具備

加薪的資本能力。

### 3. 中小企業的能力

可能的值包括「強」與「弱」。「強」表示中小型企業也具備加薪所需的資本能力；「弱」表示中小型企業不具備加薪所需的資本能力。

### 4. 中小企業動機

中小企業將被假設為一個常熟，因為以常理推論，作為中小企業，它們經常會受到大型企業採取的各種競爭手段帶來的威脅，依次它們採取的措施主要是為了避免大型企業給它們帶來的威脅，此點應該毋容置疑。

混合以上變數(大型企業動機、大型企業能力、中小型企業能力)，我們可以推衍出可能的交戰組合和交戰情況共計，如表 4-1 所示。

其中，對於大型企業來說，最希望看到表中編號 2 的情形出現，即大型企業有透過加薪吸引技術性勞動力以提升防禦的強烈動機、大型企業具有加薪的雄厚資本力量，而中小型企業只能被動地接受和因應大型企業加薪帶累的威脅，且中小型企業對加薪所有具備的資本力量是不足的。因此形成動機對稱而能力不對稱的交戰狀態，促使中小型企業退出市場，使得大型企業逐漸成為寡頭壟斷者。

表 4-1 「動機-能力」架構下的交戰結果

編號	大型企業動機	大型企業能力	中小型企業能力	戰況
1	高	強	強	1. 動機對稱+能力對稱 2. 大型企業開啟破壞性創新過程，未來勝負未定，但中小型企業已經失去先機
2	高	強	弱	1. 動機對稱+能力不對稱 2. 大型企業開啟破壞性創新過程，中小型企業退出原有市場，大型企業勝出。
3	高	弱	強	1. 動機對稱+能力不對稱 2. 大型企業不會開啟破壞性創新過程，中小型企業仍然維持原有市場份額。
4	高	弱	弱	1. 動機對稱+能力不對稱 2. 大型企業不會開啟破壞性創新過程，中小型企業仍然維持原有市場份額。
5	低	強	強	1. 動機不對稱+能力對稱 2. 大型企業不會開啟破壞性創新過程，中小型企業仍然維持原有市場份額。
6	低	強	弱	1. 動機不對稱+能力不對稱 2. 大型企業不會開啟破壞性創新過程，中小型企業仍然維持原有市場份額。
7	低	弱	強	1. 動機不對稱+能力不對稱 2. 中小型企業會開啟破壞性創新過程，大型企業將失去部份市場。
				1. 動機不對稱+能力對稱

8	低	弱	弱	2. 大型企業不會開啟破壞性創新過程， 中小型企業仍然維持原有市場份額。
---	---	---	---	---

對於中小型企業來說，編號7是有利的對戰組合，其中編號7則是大型企業沒有競爭意願，也沒有加薪所需的資本能力，但是卻面臨具備加薪所需資本能力的新進者，在這種動機與能力都不對稱的交戰組合下，中小型企業將會吞噬一部份市場份額。

由於大型企業和中小型企業在不停的交戰過程中，對於加薪這種破壞性創新過程的觀察力都變得很敏銳，尤其是大型企業，他們擁有充足的資源，具有先發優勢。因此合理的分析是，編號1和編號8應該是出現機率較高的交戰組合，編號1是動機對稱加上能力對稱，這種組合勝負未定，而交戰組合編號8則是大型企業採取消極的應戰策略，且雙方都不具備加薪所需的資本能力，因此破壞性創新過程是不會開啟的，雙方仍然維持原有的市場份額。



#### 4.4.4 策略選擇

根據上述交戰狀態的評估，可以預期大型企業可能採取的策略包括：

##### 1. 開啟加薪之破壞性創新過程

由於大型企業具備相對豐沛與熟悉產業的優勢，對於破壞性創新的加薪策略，它們既可以緩解目前勞資問題給企業帶來的負面社會影響，同時也可以激勵員工努力工作，更重要的是還可以起到打擊競爭者的作用。因此，如果大型企業具備加薪所需的資本能力，那麼大型企業往往會開啟加薪這一破壞性創新過程。從交戰狀態可以看出，大型企業選擇加薪這一破壞性創新過程，則有一種情景以執行力決定勝負、一種情景以大型企業勝出；相反的，大型企業若選擇消極的退讓策略，則有一種情景是中小型企業勝出的機率高、三種情境都是保持

原有市場份額不會變化。因此大型企業選擇較為有利的積極策略來因應是自然合理的。綜上，大型企業採納破壞性創新過程是符合利益極大化的原則的。

## 2. 持續加強資本能力

提升加薪所需的資本能力非常重要，這是屬於其他屬性中的可控性因素，即使中小型企業沒有捲入市場競爭之前，也不應該完全放棄，應該持續投入資本能力，關心自身資本能力是否能夠抵擋住大型企業加薪所帶來的負面衝擊作用，保持備戰狀態，做隨時投入戰場的準備，將是中小型企業的重要策略。

## 3. 強化組織的執行力

在前文「動機-能力」架構的分析之下，參賽者合理的動機和能力為雙方皆「高」，也就是說未來產業競爭的情形很可能將是以「執行力」決勝負。而且從交戰分析的結果來看，如果大型企業採取加薪的策略，則有一種情境是以執行力決定勝負，而另一種大型企業勝出率高，也就是說極大的概率必須以「執行力」決定勝負。基於上述理由，大型企業將會積極強化組織執行力，以因應破壞性創新的挑戰。

## 4.5 加薪對其他 OEM 產業的影響

電子產業興盛的三十年間，也是全球代工產業順應全球產業分工趨勢而發展、壯大，同時又不斷淘汰、變遷的三十年。慘烈的成本競賽既是代工行業存在的理由，也是推動它不斷改善全球供應鏈，不斷追求效率最大化的根本動力。

富士康三度大幅加薪，這將使得沿海電子代工產業甚至整個電子製造業形成連鎖效應，因為這會間接影響代工產業上下游的價格體系，造成供應鏈的波動。雖然加薪效應還沒有更多的釋放出來，但是代工價格也會隨著市場走勢而發生波動。此外，代工產業的佈局也會出現從沿海到內陸，從東部到西部的轉移與調整。

### 4.5.1 壓縮獲利空間

在經受了員工墜樓事件以及金融危機引發的訂單下滑影響之後，2010年富士康深圳廠區出口額較09年同期增長了45%，達到400億美元，繼續位列深圳出口額第一名。但是，在獲利方面，富士康在2010年的半年度報表上表示首次出現虧損，虧損額達到了1870萬美元，而且這一趨勢還會繼續擴大。造成虧損面擴大的原因是多方面的，產品價格下降、產品組合變動、較高的折舊費用……，雖然在報告中沒有明確指出人力成本增加，但是依照基本的估算，平均每個工人工資上漲700元，將使得富士康的人力成本增加22.81億元以上，這一部份成本直接影響了代工成品的獲利率。

此外，富士康對基本工資的增加將會減少員工必須加班的個人需求，而且許多員工都可以自由決定加班與否，這意味著以往依靠24小時生產線不斷運作的高生產效率模式可能會面臨修正與調整。生產效率的降低導致產業利潤下降，而富士康的率先行動也必將使得其他OEM產業紛紛仿效。就目前來說，英業達、廣達等代工企業並未對加薪與生產線運作方式調整作出回應，但是可以預見，面對全國性的工資上漲浪潮，如果他們不順應形勢的變化，將會造成員工流失、招工荒等一系列問題。反之，效仿富士康也將產生很大的麻煩，瑞銀證券分析師顏子傑表示，富士康首度宣佈調薪三成時，其2011年的獲利預期會下調21%，而二次調整之後，獲利下調可能會乘以二，而其他的OEM廠商獲利也會因此下降20%至30%左右。

### 4.5.2 加速產業轉移

猶如遊牧民族逐水草而居的生存方式，代工產業需要不斷尋找土地、勞動力等成本窪地，低成本的勞動力、土地和環境，加上跨國公司的產品價值鏈在全球的資源配置，構成了OEM廠商的生存模式。然而，面臨勞動力成本的增加，廠商們都把目光轉向了勞動力成本更低的內陸或者部份東南亞國家。

隨著富士康加薪幅度的不斷增加，珠三角地區的人力成本已經出現持續提升，並成為台灣電子代工工廠所面臨的結構性問題。為惠普代工筆記型電腦的英業達、全球最大電腦鍵盤製造商群光、全球筆記型電腦代工領先企業廣達也紛紛

表示，“華東地區的基本月薪是 1120 人民幣，但重慶只有 700 以下”，“這是中國經濟發展的必經途徑，我們當然會受到衝擊，但是要趕快調整”，“會加速將廠區移往內地重慶”。

在產業轉移過程中，明星企業遷移引發的羊群效應也不可小覷，與代工產業相關的上游零配件供應商、原材料供應商，以及下游的貼牌工廠、代銷產業等配套產業均會出現相應的遷移。

### 4.5.3 加快產業升級

中國大陸長久以來的產業發展是以廉價的勞動力為依托，發展勞動密集型的製造型產業，即運用 70、80 年代的“人口紅利”<sup>1</sup>獲得生產上的成本優勢。近年來，隨著中國老齡化趨勢顯現，以青壯年勞動力為主的人口紅利已經開始慢慢消失，中國目前正在經歷的“劉易斯拐點”<sup>2</sup>也使得剩餘勞動力消失，進而推進實際工資的上漲，並提升工資在收入中所占的份額。此外，中國城鎮化的進程、持續的物價上漲都使得生活成本提高，全國性的勞動力價格上漲將成為短期的趨勢。

對於代工企業來說，內遷設廠僅僅是一種在短期內緩解工資壓力的方式，從長期來看，企業之間的競爭已經從單純的成本競爭轉向了規模競賽與產業鏈競賽。無論是內遷降低成本，還是以社會責任的名義提高福利，OEM 廠家面對勞動力拐點所必須做出的轉型升級已經無法迴避。

香港中華廠商聯合會 2001 及 2010 年做過調查，2001 年超過 73% 的港資企業有 OEM 代工業務，營業額佔總體營業額的一半，而 2010 年這一比例已經上升為 83%，營業額佔總體比例的 56%，ODM 及 OBM 業務的比例則縮減到 20% 左右。這一現況表明中國大陸現有的代工產業結構還處於初級化的階段，自主品牌創立、自行設計在代工中的比重很小。為了抵禦工資上漲的壓力，實行產業結構調整、改變成本結構將是最為有效的方法之一，從單純地依賴向勞動力要求利潤，轉而向

<sup>1</sup>人口紅利係指一國在生育高峰過後，總人口中勞動適齡人口比重上升，形成一個勞動力資源相對豐富、少兒與老年撫養負擔均相對較輕的時期，從事經濟活動的人口不斷增加帶來的高生產率與高儲蓄率導致較高的資本積累。

<sup>2</sup>即勞動力從無限供給到短缺的轉變。

勞動力、供應鏈、規模優勢等綜合要素尋求利潤，將有助於 OEM 產業提高整體的抗壓性。

#### 4.5.4 加薪對中國 IT 產業結構的影響

富士康的兩次大幅度工資調整，使得在一年之內員工工資漲跌幅加超過 100%。這一措施使整個製造業面臨人力成本上升的危機，中國大陸製造業密集的長三角、珠三角地區，要求漲薪的呼聲此起彼伏。從 2010 年 7 月 1 日開始，北京、河南、陝西、安徽、海南等十個省市上調最低工資標準，其中上調幅度最大的是海南省，一類地區最低工資標準上調了 31.7%。而 2011 年初，江蘇省宣佈將其一類地區最低工資標準從 850 元調整到 960 元，漲幅達到 13%，之後，浙江、廣東、福建、上海等地陸續調整最低工資標準，調整幅度都在 10% 以上，一些省份甚至超過了 20%。



圖表 4-2 最低工資上漲圖

資料來源：CCTV 經濟半小時

眾所周知，以廉價勞動力吸引資本的模式，即所謂的“中國模式”，使中國的經濟出現了快速增長，尤其是在招商引資方面具有優越條件的東南沿海地區，

更是透過內地廉價勞動力的輸入，獲得可觀的人口紅利，各種製造業、代工產業也紛紛呈現出繁榮的景象。如今，面臨全國範圍的大幅度調薪，製造業賴以生存的成本優勢已經消失殆盡，中國製造業遭受到怎樣的衝擊？IT 產業未來的發展方向又將如何呢？在此，本研究主要探討在加薪的衝擊下，中國大陸 IT 產業結構的變化以及未來可能的趨勢。

## 4.5.5 產業佈局調整

### 1. 產業西部擴展

從 2010 年富士康台灣母公司鴻海精密工業股份有限公司披露的一季度大度投資詳情看，不僅富士康針對深圳在內的大陸沿海主要城市的後續投資仍在繼續，其從沿海向內地以及中西部各省市的投資擴張、延伸的戰略也在有條不紊的進行。目前，富士康在大陸的子公司已經達到了至少 80 家，大致分佈在四大片區：一是始於 1988 年，以深圳為核心的華南片區，涵蓋了大部份 6C 產品及其配件的研發、加工製造；二是始於 1992 年的以上海昆山為核心的華東片區，該區域以便攜式電腦及其元件的生產製造為主業；三是始於 90 年代末期，以山東煙台為核心的環渤海城市片區，以手機等移動設備及通訊等專業設備和新能源等新興產業的研發製造為主；四是始於 21 世紀至今，以太原、武漢為核心，輔以晉城、重慶、成都等內陸片區。可見，富士康地佈局緊跟著整個中國區域經濟的發展步伐，並逐漸將經營的重點由深圳擴散至全國各地。

代工產業佈局不斷進行內部延伸，相關的 IT 產業也將其觸角深入了中國內陸，從 2009 年開始，惠普、IBM、微軟等企業除了繼續擴大東部沿海區域工廠的投入外，還進一步將其勢力擴展到西部、中部城市中，紛紛在重慶、四川、武漢等地設廠，以緩解東部地區工資上漲的壓力，充份利用內陸城市低廉的勞動力、原材料成本以及政府的優惠政策。IT 產業佈局的內地擴展，加速了內陸經濟的發展，提高了當地的就業水準，對於這些地區的產業進步、技術創新也有較大的拉動作用。

## 1. 海外擴展

大陸與台灣的經貿在經過數十年的發展之後，依存度可謂愈來愈高，大陸市場佔據台灣出口的 40% 以上，島內上千家上市公司幾乎都有在大陸設廠投資，不少企業的大陸出貨比重甚至超過公司的 50% 以上。而此次富士康加薪引發的全域效應，將會衝擊與改變兩岸經濟型態、台商版圖，甚至新興經濟體之間競爭力的消漲。面對中國大陸勞動力成本上升的壓力，眾多台資 IT 產業、OEM 工廠除了向西部擴張之外，另一條有效的途徑是「南進」，即將製造、裝配工廠遷移至印度、越南等生產成本更廉價的地區。

對於此，台灣電機電子工業同業會公理事長焦佑鈞表示，富士康加薪意味著大陸生產成本不斷上揚，在成本考量之下，未來三至五年，台資電子工廠離開大陸將不可避免。他表示，公會將推動台灣電子業的「南進策略」，將台資電子工廠移往印度、印尼、越南等其他生產成本更為低廉的地方。



如果這一策略得以實現，可以預見中國大陸的 IT 產業佈局將會產生極大的變化，深圳、上海等東部沿海地區的發展將維持現有水準，甚至會因為產業的遷入而逐漸放緩，另一方面，西部地區的產業發展會加速，勞動力也會逐漸向西部轉移，東西部的產業發展水準在未來會趨於一致，即係一個不斷“收斂”的過程。

## 2. 政府調控

爲了因應工資上漲、企業發展的需求，中國各地政府紛紛採取措施希望挽留或者吸引 IT 產業進入本地區。例如在 2010 年底，內地的安徽、江西等省市興建工業園區、高新技術園區，旨在為外資、台資、港資企業的進入創建一個政策優惠、稅費減免、交通便捷的經營環境。而與此同時，廣東等地也出臺各項措施，以進一步支持台資企業的發展，包括幫助台資企業解決用工及培訓的問題；支持台資企業擴大內銷，建立內銷市場網路體系；支援台資加工貿易型企業創立內銷品牌；鼓勵符合條件的台資企業

產品進入政府採購市場等。

這一系列的措施無疑會加劇對資本的爭奪，東西部的競爭為大型製造業提供了更為有利的生產條件與運作環境，更進一步加劇了中國 IT 產業佈局的複雜性與不可預見性。

## 4.5.6 產業升級

### 1. 自動化、機械化

富士康的加薪給中國經濟帶來的不一直都是衝擊與負面影響，被動的產業升級、技術革新、機械化進程也是隨之而來的必然趨勢。在 2010 年 6 月，郭台銘向媒體開放股東大會，他表示，富士康將提高生產自動化水準，發展無人生產線，而至於勞動密集型、自動化程度較慢的工作就遷到中國中西部。事實也確是如此，富士康在提高員工薪酬的同時也減少了深圳廠區的人數，這並不意味著生產線的撤銷，而是將一些自動化程度高的生產線保留下來，用機器代替人工。

對於中國大陸的 IT 產業與製造型產業來說，提高最低工資標準是必然趨勢，這對於勞動密集型企業可能構成負擔，但也會吸引到更多熟練工人，同時加薪也可以逼迫企業實現技術革新、創新管理來壓製成本，進而實現產業升級。

對於此，台北經營管理研究院院長陳明璋表示，“台資企業的轉型升級是不得不走的路，企業應該早下苦功，不斷創新產品，這樣既能擺脫微利的壓力，又能創造價值，自定遊戲規則”。中國社科院台灣研究所經濟室朱磊也認為，“富士康加薪引發的群體效應，將推動包括台商在內的企業應對人工成本增加，加緊謀求產業升級，加速中國產業結構主導產業由勞動密集型想資本技術密集型過渡的進程”。

對於中國自有產業來說，30 多年的經濟快速發展，已經讓中國經濟由「苦惱總量短缺」轉為「擔憂結構異化」，隨著外需的衝擊加大、原材料價格和勞動力成本的上升、人民幣升值、節能環保責任加重等問題，企

業之前「低端產業、低附加值產品、低層次技術、低價格競爭」的理念已經不再適用，製造型產業必須要加快轉型升級，加速新型技術的應用，實現在增長中加快轉型，在轉型中促進增長。

## 2. 自主創新

中國經濟過去 30 多年的高速成長，很大程度上基於在勞動生產力相對低下的農業部門大量剩餘勞動力不斷向製造業部門的轉移。在改革開放初期，龐大的人口數量、較高的青年人口比重和較低的勞動力價格使得中國在國際貿易市場上佔有得天獨厚的優勢，依靠這一「人口紅利」，中國外向型經濟獲得了奇跡般得增長。如今，中國的人口紅利已經逐漸消失，根據中國國務院發展研究中心 2009 年的一項調研表示，全國 20% 的農村已無多少剩餘勞動力，勞動力短缺是目前中國農村正在發生的重大變化。

「人口紅利」時代的終結、各項產業勞動力成本的增加迫使中國經濟要轉變增長方式，中國經濟要從資源型、外向型、勞動密集型發展模式向創新型、內需拉動型模式轉變，要改變中國企業在全球產業分工格局中的地位，提升整體產業競爭能力與全球競爭能力。由美國次貸危機引發的全球經濟危機本已把中國企業推到轉型迫在眉睫的境地，但隨著經濟復甦，企業訂單大量增加，很多企業又回到了原來的位罝，仍希望利用低勞動力成本去獲取競爭力，而不是依靠技術創新和高素質人才去拓展成長空間。很多企業因為產品技術含量低、產業層次低，企業利潤本已非常微薄，根本無力支付日益增加的員工薪酬。對於中國的 IT 產業來說，如果不加快轉變增長模式，加速產業升級，未來因為勞資衝突極端化可能帶來更為嚴重的社會消極影響。

韓國、新加坡等國也曾遭遇類似的勞動力缺乏、薪酬上漲的困境，韓國企業透過「引進-模仿-改進-創新」，實現了從模仿到創新的技術跨越，最終在政府的支持下實現拓展，發展出三星、LG 等國際知名的大型企業。新加坡由於本土資源有限，外向型經濟特色明顯，在政府的推動下，將開拓國際市場、發展國內市場的舉措並行，最終行政了知識密集型的國際化

企業。

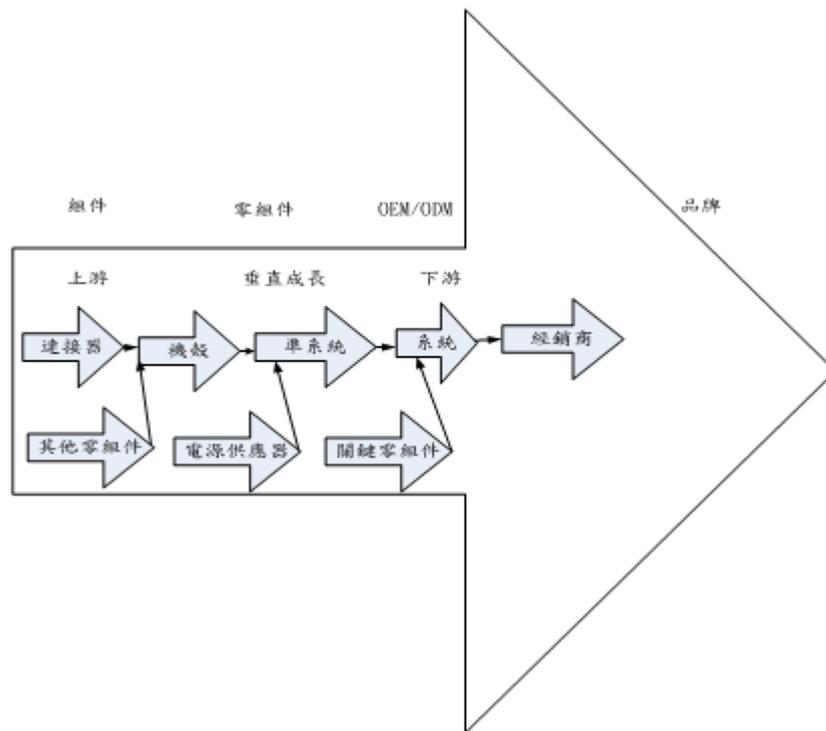
中國未來的產業結構調整也需要借鏡其他國家企業的轉型經驗和升級模式，選擇「引進-消化-吸收-集成創新-自主創新」的升級路徑，改變企業在產業鏈和價值鏈中的地位。此外，政府也要加強服務型功能，建設有利於企業轉型升級的制度環境，為產業轉型升級積極創造條件，提供有力的支援。

## 4.6 加薪對 IT 產業鏈的影響

### 4.6.1 IT 產業鏈介紹

在 IT 產業全球價值鏈中，美國和台灣品牌商和契約製造商控制全球的上游和下游環節，而勞動密集型的非關鍵零件的生產和個人電腦系統的組織都轉移到了中國大陸沿海地區。台灣的契約製造商主要是 ODM，它們在 IT 業的全球價值鏈的網路結構中佔有很重要的地位。而當今世界上最主要的 EMS 廠商都位於北美。

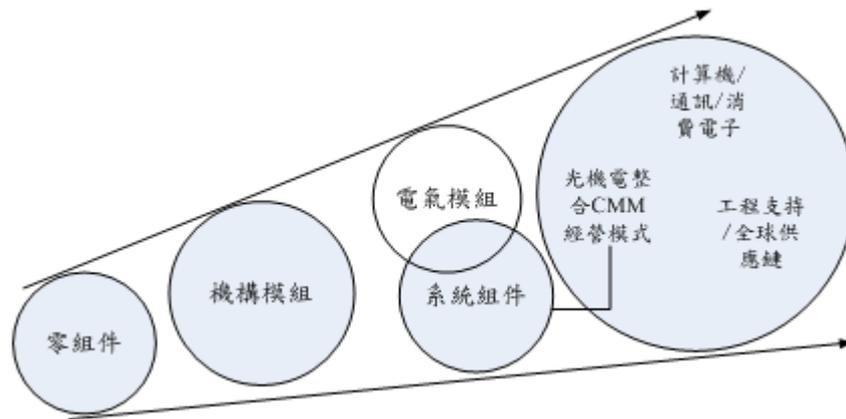
EMS 廠商主要關注基本的製造過程。基本製造過程可廣泛應用於大多數的電子產品和零組件，特別是電路板和產品的裝配上。價值鏈上業務範圍不同、產品和客戶範圍的不同相關。EMS 廠商能將同樣的生產設施運用到不同的產品領域中，如電腦、通訊設備、電子消費品、電子儀器、工業用電子設備等。富士康作為專業的 EMS 廠商，2002 年初，富士康在全球 EMS 大廠排名前三，同年全球最大半導體公司英特爾，推出了 PC 史上第一次運轉速度跨進 1GHz 的產品 Pentium4，這家掌握了全球八成個人電腦中央處理器的公司投入 2 億美元的行銷費用，果然造成電腦玩家的購買風潮並且大賣，而富士康憑藉其精湛的模具技術及多年耕耘關鍵零組件的經驗，在激烈的行業競爭中，成為 P4 連接器 Socket478 的全球主要供應商之一。在追求產業價值鏈的過程中，企業要想做大規模，僅僅憑藉關鍵零組件的掌握還遠遠不夠，富士康還要擴大規模，透過整合達到目的，下面看一下富士康集團的價值鏈。



圖表 4-3 富士康 PC 價值鏈

富士康是一家機電整合的製造公司，以機械零組件為根、電子組件為本、材料知識為基礎。機械零組件裏面，不管模具、塑膠、成型、衝壓、電鍍、皆不是自動化組裝，零組件是根，電子組件裏面，做主機板、手機模組等，電子組件是本；以上皆是富士康能在機電整合製造領域稱雄的根本，絕對不能丟掉。材料知識裏面，機械的上游是材料，電子的上游也是材料，所以要做材料研發：熱傳、高速傳輸、塑膠粒、合金等，材料知識是基礎。

高科技，要從最基礎的科技去延伸和昇華，因此，CMM 模式適用於 3C 高科技製造，是基於自身機械零組件，電子組件和材料知識上的深厚要基，測驗在全球化的緊密網路。CMM 係由三個英文單詞的首個字母組成，第一個字母 C 是 Component，代表關鍵零組件；第二個字母 M 是 Module，意思是模組；第三個字母是 M，意思是 Move，也就是快速移動的意思，代表速度。



圖表 4-4 CMM 示意圖

## 1. 零組件

在 PC 產業之中，舉凡電路板、記憶體、光碟機、電源供應器、中央處理器 CPU、連接器、機殼等等，都可以被歸類為“零元件”，像有些零元件具有取代性低的關鍵地位，也被稱為「關鍵零組件」(Key Component)。比如說 CPU 或筆記型電腦的平板 LCD 螢光幕等，只要缺貨，整部 PC 產品就無法出貨，因為有能力供應的廠商並不多，但是像電源供應器、連接器、機殼等，供應的公司較多，毛利率就相對降低。

富士康最早期就是從各類連接器起家，現在幾乎所有 PC 需要用到的連接器都有生產。富士康逐漸從連接器開始發展出全球最強的模具製造能力，成本、數量和技術都開始獨步全球，在富士康開始發展出另一項零件「機殼」的量產能力後，也迅速成為全球最大的機殼供應者。

## 2. 模組

當富士康掌握了連接器和機殼之後，開始進入「模組」化的階段。所謂模組，其實就是一定規格化的產品整合狀態，如同資深的產業投資專家黃齊元所言，「模組」和「組裝」不同，因為「組裝」只是零件的結合，但是模組化卻有著「整合」的意涵。良好的「模組化」，可以降低總元件的使用數量、進一步節省成本及生產效率。比如說「准

系統」就是一種供組裝前的模組化產品，許多電子零件也都有模組化的製造過程，像電池模組、散熱模組、記憶體模組等。

只要會整合出新的模組，就可以增加更大的優勢。富士康模組化為什麼會很強？光看富士康機構模組展現的能力就略知一二。如富士康在伺服器的組裝上，在還沒有放上 CPU 之前，機構模組就已內含 80 件鐵件及 20 件塑膠件（一般 PC 只有 15 件鐵件）。而如何做出最好的機構模組設計，把各種零件的模組化做到最好，像是風扇如何安放、散熱怎麼做、避免電磁波互相干擾、洞孔要如何打才會不容易傷到組裝員的手等，都需要經驗和技術的累積。

### 3. 移動

指從工程設計到全球出貨方式的快速完成。像富士康快速的從 Level I 做到 Level II，而且不管哪一個組裝層級，都可以迅速模組化，兩地彈性設計、全球組裝出貨，也係指富士康在時間掌握上的優勢。

#### 4.6.2 加薪對 IT 產業鏈的影響

加薪加速了 IT 產業鏈的垂直整合效率，由於加薪提升了 IT 產品的勞動力成本，為了獲取成本優勢，IT 產品生產商必須壓縮上游產品的成本，如果上游產品的定價權掌握在其他廠商手中，那麼 IT 產品生產商就只能接受固定的定價，而不能壓縮上游產品的成本，因此，加薪後的 IT 生產商會加快對 IT 產業鏈的垂直整合，所謂垂直整合，主要是技術上截然不同的生產、配銷、銷售及其它流程等，結合在單一公司進行。簡單的說，就是將不同流程技術的產品整合在一起，像製造連接器的精密模具，IT 產品生產商可以向外採購，也可以自行開發。

所謂上與下，指的是產業垂直分工的上、中、下游關係。許多組裝大廠屬於下游，他們會向上游買零組件，而主機板廠商等，也會向上游買連接器等插槽，中游、下游都擁有一定的電子系統設計能力，才能將零件完整地組裝成個人電腦，從「關鍵零元件」到「模組化」，進而製造出完整的電子產品。這個過程的零件、技術、設備、經驗、員工等都可以迅速地轉移、轉化到另一種電子產品的

生產中。從電腦到手機，到消費電子，甚至到汽車，大體上是相通的。手機，iPod，遊戲機，實際上都是特殊功能的電腦。在未來「光、機、電」產品整合的趨勢之下，零件、模組、系統的整合模式，可以有效地控制產品成本，也對光機電產品非常有利。

加薪可能引發某些 IT 企業的產業鏈斷裂，加薪背景下，處在企業上游或下游之產業鏈企業面臨著一定的壓力，這些壓力表現為員工內在的持續加薪需求、招工難和離職率高等，隨著沿海地區生活成本的提升，在薪資沒有充份增長的情況下，員工相對的薪資收入就下降了。在這種情況下，因薪資而引發的問題是薪資過低，員工離職率高，以及隱性的勞資衝突，消極怠工；更為嚴重的是，部份企業當前沒有競爭力的薪資，導致了「招工難」。隨著這種形勢的惡化，這些企業只能面臨破產的命運，從而促使某些企業上游或下游的產業鏈發生斷裂。

加薪導致勞動力成本提升，從而帶給製造業巨大的壓力，這種壓力正向貿易商和品牌廠商傳遞。如果說，前兩年製造企業還在憂慮如何爭取貿易商和品牌商的訂單，那麼現在則輪到貿易商和品牌商主動找工廠幫忙生產。長期以來，貿易商和品牌商都是整個產業鏈中利潤最高的環節，當勞動力成本大幅度上升，每個中間商都面臨選擇，要麼利用其品牌影響力說服客戶和消費者為增加的成本埋單，將勞動力成本上漲的壓力傳遞到下游、甚至終端消費者，要麼它便需要從自己的利潤空間中擠出一部份消化這部份成本，這樣會進一步壓縮 IT 產業的利潤空間，使得 IT 企業的生命力更加脆弱。

## 五 研究結論及含義

### 5.1 研究發現與結論

本研究嘗試應用「破壞性創新」理論的觀點，分析檢驗富士康加薪的可行性及其對產業結構的影響，並應用情境分析法，從產業新進者的觀點，提出攻佔市場的可行策略。經過前四章所述的分析與探討，獲得以下結論：

#### 5.1.1 富士康加薪符合破壞性創新

富士康加薪符合破壞性創新，且根據其所揭示的發展和其潛在的競爭對手，富士康加薪顛覆了以往的競爭模式。首先，以往競爭的模式要麼就是降低勞動力成本，要麼就是透過擴大規模來獲取規模效應。而加薪往往會增加產品的勞動力成本，從而降低企業的競爭優勢。這與以往的競爭模式是不同的，因此該項策略實屬一種破壞性創新。其次，加薪可以促使富士康企業獲取競爭先機，我們知道，工資的高低會促使同等技術層次的勞動力發生流動，當富士康將薪資提高以後，其他行業的勞動力往往都會流向富士康集團。這給其他企業獲取勞動力資源造成了較為嚴重的壓力，迫使其不得不加薪，以應對人才流失之現狀。

#### 5.1.2 富士康加薪將破壞產業佈局

富士康在中國沿海地區的佈局所產生的矛盾已經突顯，表現在沿海地區勞動力的生存成本的不斷上升迫使勞動力薪酬需抬升的壓力加大，這與富士康以規模大，低成本來維持企業生存的法則相悖。但在短期內，富士康集團無法將生產線轉移至中西部或越南等勞動力生存成本較低的地區，這使得富士康必須以加薪這種策略緩解勞資問題。在長期內，富士康集團的大部份產業將會向勞動力成本較為廉價的地區佈局，而這一做法又會牽一髮而動全身，其他上、下游相關產業也會出於成本的考量而不斷地做出調整，因此富士康加薪會破壞整個產業的佈局。

### 5.1.3 傳統的市場競爭模式難以逼退新進者，創新的市場競爭模式並結合破壞性創新有助於在位者獲取壟斷利潤。

新進者在面臨壟斷廠商的競爭策略的過程中，除了壓縮勞動力成本之外，對市場的反應也越來越強烈，即使能夠獲得部份市場佔有率，但面臨在位者實施加薪的破壞性創新策略時，新進者的利潤空間將會被壓縮，員工也會因為加薪而出現流失。針對此種狀況，新進者將會被在位者擊退。況且在經歷了許多大大小小的代工業戰役之後，在位者往往有豐富的市場作戰經驗，並且他們的代工技術也日益成熟，與客戶也已建立起穩固的關係基礎，因此新進者想要顛覆和破壞在位者，幾乎是不可能的，尤其透過加薪這種破壞性創新方式，新進者被迫退出市場，因為他們對利潤的敏感性遠遠大於在位者。隨著大批新進者被逐漸逼退，在位者會獲得壟斷地位，最終獲取豐厚的壟斷利潤。

### 5.1.4 影響競爭過程中的關鍵變數。



代工技術，在位者的競爭策略、在位者的代工成本等皆是左右未來市場戰局的關鍵因素。此外，從本研究對富士康加薪個案研究發現，代工業往往透過大規模地獲取微薄利潤來維持其生存。若無廉價的勞動力，代工業是無法生存下去的，透過加薪這種破壞性創新的方式會促使代工業利潤空間的壓縮幅度較大，因此即使新進者有先進的代工技術和豐富的客戶資源，也會由於勞工的流逝而無法開展代工活動。因此，在位者的加薪策略將會影響市場競爭過程中的關鍵變數。

### 5.1.5 新進者可能成功的路徑

首先新進者應該辨識在位者的類型，找出在位者究竟以何種策略來應對市場戰局，如果在位者並無較為強烈的競爭動機，且不具備強大的資本實力時，若新進者有較為雄厚的資本能力時，新進者可以率先實施加薪的破壞性創新策略，並以最快的速度獲取豐富的勞動力資源，只有新進者在在位者之前獲取勞動力優勢

時，新進者才有可能透過這部份人力資源與在位者進行廝殺。

## 5.2 研究貢獻

### 5.2.1 採用個案研究對特定主題可深入探討現象背後的成因

本研究所探討的個案富士康加薪屬於不同以往的市場競爭方式，藉由理論依據，我們既可以分析富士康加薪在市場競爭過程中的作用，又能進一步發現代工產業在進行後會致使其他產業發生何種變化。

### 5.2.2 整合不同理論架構，可作為實務工作者的參考

本研究一方面從宏觀上把握了中國勞動力資源的特點和變化趨勢，同時也介紹了富士康集團的基本現狀，最後以破壞性創新理論作為靜態分析的依據，藉由不同理論的構面可為實務工作者在面臨破壞性創新時，提供相應策略的參考。



## 5.3 研究限制

### 5.3.1 未作動態分析

本研究為了簡化，只分析了靜態的情景，並未做動態分析，如動態賽局。

### 5.3.2 缺少量化的數量分析

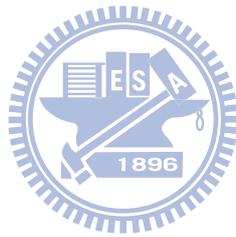
本研究乃採用質性分析的方式來建立個案分析的依據，根據次級資料、研究所資料等進行整理與研究，缺少以量化作為數量分析的依據。

### 5.3.3 料來源的完整性

由於本研究所探討的富士康加薪的創新行為是一個較新的議題，故本研究之資料收集大都來自於二手資料，缺少初期資料的訪談與調查。

## 5.4 理論的完整性

本研究乃採用破壞性創新理論來幫助我們檢視富士康加薪這一破壞性創新策略對企業競爭優勢獲取的作用，由於在時間、人力的有限下，無法藉著更多的理論來幫助我們檢驗富士康加薪這一舉措，此乃其研究限制之一。



## 參考文獻

### 中文文獻

中金在線 (2001) , <http://news.cnfol.com>

「兩岸三地」高校富士康調研組(2010), 「兩岸三地」高校富士康調研總報告。

楊繼斌 (2006) , WiMAX 服務之可行性分析：以破壞性創新理論分析，國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組碩士論文。

蔡嶽均 (2005) , 以破壞性創新理論與科技產品行銷理論分析網路電話之創新模式—Skype 與 YahooBB 個案研究，國立交通大學管理科學系碩士論文。

孔德鈞(2010), 服務創新策略演化路徑分析-動態能力觀點，國立台灣大學管理學院商學院研究所碩士論文。

吳水木(2006), 破壞性創新理論在電視及數位內容產業之營運策略運用，國立台灣大學管理學院高階公共管理組碩士論文。

王如晨，2010，OEM 同業拒跟進富士康加薪蘋果補貼能否提價代工服務？第一財經日報。

廖榛，2010，富士康加薪提速中國製造業轉型用工成本增加或促製造業外遷，IT 時代週刊，綜合報導。

劉麗，2010，富士康加薪與產業轉移提速，證券時報，公司新聞。

韓紅興，2008，多元化農民工勞資糾紛解決機制探討，經濟師，5,87-88。

武培鋒，2008，諸城市用工荒問題研究，中國農業科學院碩士學位論文。

楊正喜，2007，珠三角以農民工為勞動者的勞資衝突問題研究，華中師範大學博士學位論文。

徐長玉，2008，中國勞動力市場培育研究，西北大學博士學位論文。

徐林清，2004，中國勞動力市場分割問題研究，暨南大學博士學位論文。

孟海濤，2005，中國勞動力市場的發展狀況研究，河北工業大學碩士學位論文。

周曉玲，2009，農民工工資拖欠問題研究，武漢科技大學碩士學位論文。

林挺，2006，IT 領域人力資源競爭與管理的博弈分析，大連海事大學碩士學位論文。

## 英文文獻

Christensen, C. M., 2003, *The innovator's solution : creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Press.

Schumpeter, J. A., 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York and London, Harper and Brothers.

Christensen, C. M., Overdorf M., 2000, Meeting the challenge of disruptive change, *Harvard Business Review*, 78(2), 66-77.

Christensen, C. M., Anthony, S. D., Roth, E. A., 2004, *Seeing what's next*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Wang, J. C., Mei, L. X., 2009, Dynamics of labour-intensive clusters in China: Relying on low labour costs or cultivating innovation? *International Labour Organization*.

Freiburg, J., 2007, Key Social Impacts of Electronics Production and WEEE-Recycling in China, *Materials Science & Technology*.

China Labor Bulletin, Migrant workers in China, published on CLB

June 2008, available at <http://www.china-labour.org.hk/en>

Shenzhen Daily, Shenzhen Economy Growing Despite Threats, published in *Chinaview.cn* 24 July 2008, available at [http://news.xinhuanet.com/english/2008-07/24/content\\_8760707.htm](http://news.xinhuanet.com/english/2008-07/24/content_8760707.htm)

Swedish Embassy in Manila, *Ekonomisk rapport för Filippinerna 2008*, May 2008, compiled for the Swedish Department of Foreign Affairs.

Tong, X. & Wang, J., 2004, Transnational Flows of E-Waste and Spatial Patterns of Recycling in China. In: *Eurasian Geography and Economics*, 45(8), 608-621.

Xianbing, L; Masaru, T.Y.M., 2006, Electrical and electronic waste management in China: progress and barriers to overcome. In: *Waste Management Research*, 24, 92-101

Chan, K. W., 2010, The Global Financial Crisis and Migrant Workers in China: There is No Future as a Labourer; Returning to the Village has No Meaning, *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(3), 659-677

(www.bsr.org),2010, A Study on the Labor Shortage and Employment Guidelines for Manufacturers in China

Cai, F., 2007b, Zhongguo jingji fazhan de liuyisi zhuanjiedian [China's economic development and the Lewis transition point]. In Green Book of Population and Labour 8, Shehui Kexue Wenxian Chubanshe, Beijing.

Dan C., 2009, Trade union strategies towards global production systems, International Journal of Labour Research.1(1),1-108.

Rieppo, P., 2005, How to Respond to Changes in the Semiconductor Value Chain, Gartner, Inc. and/or its Affiliates.

