

MIT 企業文化價值探究——以彪琥臺灣鞋故事館為例

廖慧芬

高雄師範大學工業科技教育研究所研究生

huifen4660@gmail.com

壹、前言

「千里之行始於足下」，「鞋子」雖位處不醒目的人體最下層，然而除能符合保暖、保護腳部、防磨損腳底等基本需求，是人們生活不可或缺的必須品；買每雙鞋當下所具有的深刻意義，穿上它的那份熟悉感，總讓人擁有深厚的情感與回憶；演變至今更成為時尚、搭配服飾美化或尊重場合等文明的代表。正因如此，鞋子與人們的親密關係，以及它在人們生活所扮演的角色，對於人們舉足輕重的影響力可見一斑！

與所有的科技物件相同，鞋子最初也從解決生活問題為開端，隨著時間延續的軌跡，環境持續的變異，同時受到各個文化價值觀所反映的品質與品味，人與人、人與社會，甚至人與自然的關係等，在世界遍地開花，繁衍、創造千百萬種屬於鞋子的歷史。

從沒有想過生活中看似平凡的鞋子，有些人隨便出手一雙鞋動輒數萬元，除了買品牌、買時尚，還買到什麼呢？走訪隱身小巷弄中的「彪琥臺灣鞋故事館」，猶如進入時光隧道，筆者希望藉由深入探尋與體驗這樣具文化內涵、又有感動人心故事的臺灣鞋故事館，解開心中的困惑，也讓臺灣鞋業文化的美得以延續。

貳、研究方法

藉由彪琥臺灣鞋相關資料文件的蒐集、分析，並邀請彪琥臺灣鞋故事館裡觀光工廠導覽——陳淑惠小姐接受深度訪談，探討彪琥鞋業的發展歷程、影響發展因素、其在科技產業中的意義與重要性，及其所產生的影響等，進行內容分析，並歸納結論。



圖 1 百分百 MIT 的彪琥臺灣鞋
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)



圖 2 從製造型工廠轉型到服務型工廠
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

參、臺灣製鞋產業的發展

一、臺灣製鞋業的發展可分為三階段(郭炳宏、黃惠珊，2010；黃紹裘，2008)：

(一)第一階段：始於1960年代鞋業技術突破(膠著劑引入臺灣)及內外銷市場同步發展的成長期。

(二)第二階段：1970年代到1987年的繁榮壯盛期。

1.受惠於台灣豐富的人力資源、國際技術移轉、技術經驗累積與升級，加上外銷前景看好，誘使投資者蜂擁加入。

2.我國成為世界鞋業及相關產業的生產供應之領導國家，外銷金額於民國76年以高達36.9億美元的輝煌記錄，而有「製鞋王國」的美譽。

(三)第三階段：從1987年開始的衰退轉型期。

1.肇始於1987年台幣劇烈升值45%的衝擊，勞動短缺致使鞋業相關勞力密集產業進入動盪不安時期。

2.此時期因鞋廠大量轉往大陸、越南、馬來西亞等國家的競爭壓力，使得我國近年鞋類產品外銷數量及金額因而萎縮。

二、臺灣的製鞋產業(范林詠，2008；曾琪淑，2007)：

據報章雜誌得知，臺灣製鞋業在發展初期幾乎沒有任何基礎，許多家庭式的鞋業工廠，需不斷探尋製鞋技術；又因早期國內鞋子種類的生產較為單純，僅依賴幾位老師傅手工製作，所以數量極少，只能應付內銷市場少量的需求。直到工業化的浪潮，開始為臺灣製鞋產業注入一股新契機，臺灣製鞋業開始慢慢發展，進而推向高峰。

(一)1950年代後期：

1.自日本引進塑膠皮開發與生產線的製造技術。

2.引進日本的技術師來臺灣指導。

3.奠定臺灣製鞋產業發展的良好基礎。

(二)1960年代後期：

1.便宜的臺灣塑膠鞋已經對日本輸出業造成威脅。

2.大企業對訂貨量增加，大量轉包給家庭工廠。

(三)1970年代：

1.PU合成皮工業快速發展。

2.國內勞力充沛、勞工便宜。

3.外銷「量」與「質」均快速成長，製鞋工業逐漸擴成為國內三大外銷產業。

4.臺灣在西元1976年取代了日本的出口主導地位。

(四)西元1986年：

1.鞋類外銷達到顛峰，計八億四千萬雙外銷值也高達32億多美元。

2.臺灣鞋業高峰階段，鞋子工廠以中小企業的規模為主。

3.臺灣鞋類出口值第一年名列世界第一。

4.臺灣仍是全球鞋類市場首要的生產基地。

(五)西元1987年：

1.外銷值尚能維持37億美元左右。

2.臺灣鞋類出口值第二年名列世界第一。

3.臺灣仍是全球鞋類市場首要的生產基地。

(六)西元 1988 年：

- 1.外銷值仍然維持 37 億美元左右。
- 2.臺灣鞋類出口值第二年名列世界第一。
- 3.自西元 1986-1988 年，臺灣鞋類出口值連續三年名列世界第一。
- 4.臺灣仍是全球鞋類市場首要的生產基地。

1980 年代，「臺灣鞋業王國」的美譽風靡全球，製鞋工作可是另類全民運動；有許多幕後推手的老師傅，把臺灣推向國際舞台，獲得「製鞋王國」的美譽，更為臺灣創造了經濟奇蹟。頂著讓臺灣人感到無比榮耀的「臺灣第一」美名，其實第一的背後是許多與鞋業相關產業，例如製鞋用的材料、皮革、五金、工具、針車等等(如下圖 3)，大家一起共同努力創造的世界第一。

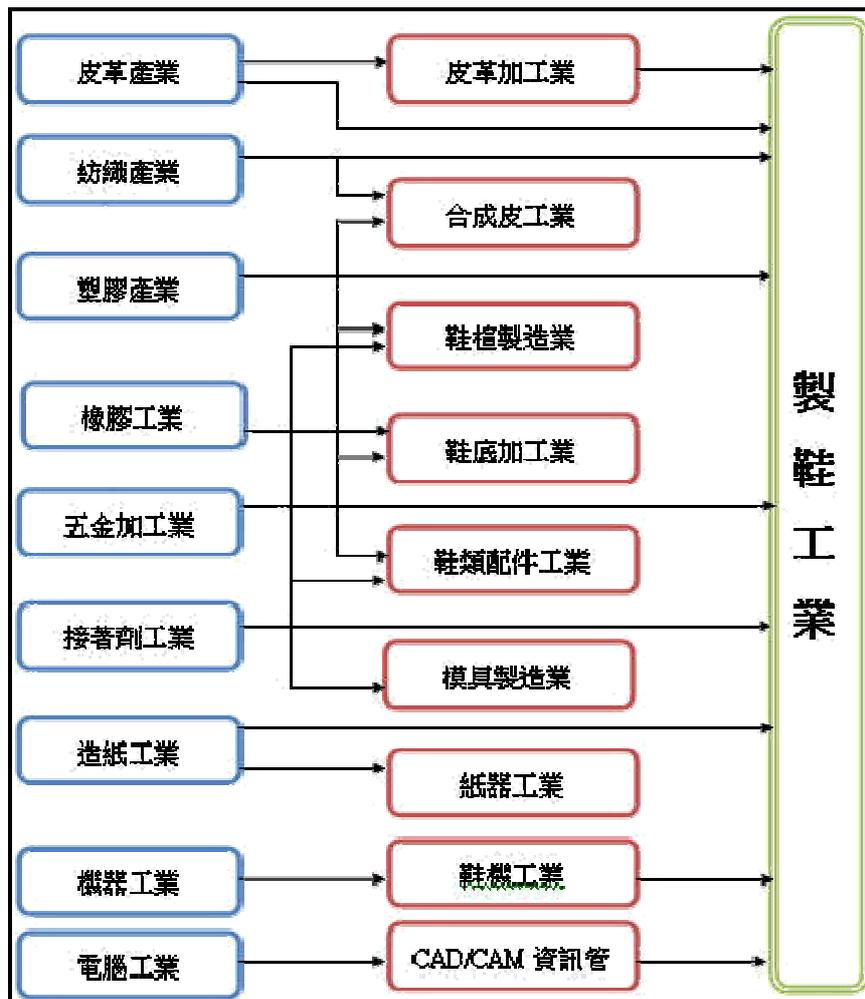


圖 3 與鞋業相關產業共創出「製鞋王國」

製鞋工業在我國經濟發展過程中，有其不可磨滅的貢獻，1976 年臺灣取代了日本成為塑膠鞋業主要生產國家，但好景不常，臺灣的鞋業外銷霸主的地位，在 1986 年達到全盛顛峰後，自 1989 年開始起了一連串變化，「臺灣鞋業王國」的地位面臨「世界第一」的保衛戰。

話說從 1980 年~1986 年，同一時間加入生產行列的廠商以每年近百家的速度增加，導致供過於求，互相削價競爭，更壓縮了獲利空間。土地成本上升、工資上漲

與勤奮勞動力的短缺、臺幣快速升值，代工利潤微薄是壓垮臺灣鞋業的幾個重要原因。

隨著東南亞及中國大陸等製鞋業的興起，我國製鞋業早期依賴本身廉價優良勞動力的生存優勢，在國內外經營環境的快速變遷下，也面臨到產業生存和發展危機，臺灣的人才、技術與資金，移往轉至各項成本較低的國家，如中國大陸、越南、印尼等海外地區投資鞋廠。

表 1 台灣鞋業產業結構

年 代	台灣鞋業產業結構
民國 78 年	鞋廠數有 1151 間；員工數約有 18 萬 3 千人。
民國 83 年	鞋廠數有 80 間；員工數約有 3 萬人。

資料來源：曾琪淑，2007

肆、彪琥臺灣鞋的發展

一、彪琥鞋業有限公司簡介(林麗娟，2011)

(一)負責人：薛永昌

(二)政府輔導實績：

1. 工業局「地方群聚產業輔導計畫觀光工廠」。
2. 2008「協助傳統產業技術開發計畫(CITD)—吸震高彈環保舒適鞋產銷聯盟計畫」；2009「協助傳統產業技術開發計畫(聯合開發；CITD)—防水透氣鞋材於高附加價值鞋類應用聯盟」，協助彪琥整合上下游供應商及異業結合紡織業界廠商，創新研發防水透氣材料及製成鞋品，機能性、附加價值均創新高。

(三)總部及觀光工廠地址：高雄市三民區民族一路 335 巷 43-1 號。

(四)電話：(07)389-2246 / 網址：www.puhu.com.tw



圖 4 來趟知性之旅

(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)



圖 5 兩眼看地球，與世界接軌

(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

二、發展歷程(彪琥臺灣鞋觀光工廠 DM，2010；劉奕欣等人，2011；郭姿呈，2010；筆者訪談記錄彙整)

(一)1988 年將代工廠轉型，正式創立「彪琥」鞋業公司，原為大底車線加工廠，從事代工與一貫化製鞋流程。面對臺灣鞋廠大量外移潮，及大陸鞋品開放進口對國內產生的衝擊，堅持根留臺灣並自創品牌。



圖 6 人類最早鞋履樣貌—取自大自然素材
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)



圖 7 早期「客廳即工廠」的家庭代工場景
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

(二)與深具熱忱的導覽人員陳小姐訪談中，更深入瞭解到彪琥薛永昌總經理的投入，以及對彪琥的用心；從過去從事代工 OEM 走向與自創品牌 ODM 雙軌同步進行道路，生產力創新價值一直為彪琥鞋業的強項；更令她感佩的是，總經理總能將所學內化、轉換成彪琥想望的東西，不斷自我蛻變創新：「1988 年~1990 年創辦人薛永昌先生自歐洲考察回國，受到義大利百年品牌力量仍帶動歐洲市場流行時尚的撼動與啟發，毅然決定做自己的鞋，打造自己的品牌，規劃出彪琥未來階段性願景的 4 個『五年轉型計畫』，結合『研發、生產、通路、品牌』的核心價值，讓彪琥產品成為臺灣之光。」

1.第一個五年，1990 年~1994 年「研發」時期：

- (1)購地建造一座有花有草的 3000 坪現代化製鞋廠房。
- (2)以 PU 休閒鞋為主力商品，通路則選擇傳統鞋店。

2.第二個五年，1995 年~1999 年「生產」時期：

- (1)公司具有多樣、多量、多品牌的半自動化彈性生產能力。
- (2)以皮質學生鞋和休閒鞋為主，通路除鞋店之外，也進攻機關團體，同時轉向日本市場拓展推廣。



圖 8 少量多樣的各式鞋款
(圖片來源：彪琥台灣鞋故事館 動手做皮鞋吊飾)



圖 9 「一雙好鞋會帶妳走向美好的地方」
珍·愛德蕭
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

3.第三個五年，2000年~2004年全力開發「通路」時期：

- (1)2003年贏得顧客滿意度金質獎。
- (2)2004年首度開設直營店，完成自主連鎖通路，自創「PUHU」品牌，拓展國內新市場，擴建全臺自營門市(目前有七間)。
- (3)因WTO開放，學生鞋市場丕變，以生產為經營架構，以技術為經營利基，彪琥開始開發流行性鞋品。

4.第四個五年，2005年~2010年全力行銷「品牌」時期：

- (1)2005年起開放學校、社團至彪琥「臺灣鞋故事館」工廠參觀。
- (2)2006年起彪琥與鞋技中心合作，陸續取得經濟部頒發「臺灣製鞋品標章」之優良品質認證，所有鞋品100%MIT在台開發製造；發展「體驗式製鞋工廠創新服務行銷計畫」。
- (3)2008年擴展門市點，卻因不諳行銷與經營快速“燒錢”。
- (4)2009年榮獲經濟部中小企業創新育成中心優質培育企業；另接受工業局「防水透氣鞋材於高附加價值鞋類應用聯盟」CITD輔導案。
- (5)2010年通過觀光工廠評鑑，獲選優良觀光工廠。

誠如受訪者陳小姐所言：「傳統產業要有敏銳的觀察力，洞察先機，方能讓整個組織在一個很健全的狀態下永續經營。早期的設計師有其設計元素，後期設計師可能延用其設計元素，研發不同鞋材，再加以發揚光大，展現不同的鞋子風貌。」

三、經營理念(彪琥鞋業有限公司簡介；謝梅芬，2011；筆者訪談記錄彙整)

(一)堅持MIT自有品牌精神

「臺灣製造代表的是一種信心」，彪琥鞋業沒有雇用外勞，除堅持留在臺灣奮鬥之外，更讓臺灣



圖 10 MIT 標誌

人保有工作與成長機會；不與人較量生產線的多寡，不管環境如何變化，都要根留臺灣，做臺灣品牌，堅持守護台灣鞋業的精神，使得彪琥入選為經濟部臺灣精品之列，以MIT精品與國際競爭。

(二)鞋業在臺創新突破立口碑

彪琥鞋業2006年起即和鞋技創新育成中心合作，陸續取得「臺灣製鞋品標章」認證、發展、「體驗式製鞋工廠新服務行銷計畫」、參與「吸震高彈環保舒適鞋產銷聯盟」、與「防水透氣鞋材於高附加價值鞋類應用聯盟」等產業合作研發計畫。

目前已有的專利鞋：隨卡鞋、以人因工程研發出獨家、具世界級規格的防水戰鬥靴。1993年開始與日本合作設計、開發生產外銷至日本，保持40%ODM外銷，合作品牌有OZOC、POOLSIDE、scanx、ELLESSE……等，增加市場需求。

訪談過程中，受訪陳小姐亦提及：「來到彪琥觀光工廠，最主要想讓消費者了解公司文化、產業文化和健康價值，以人體健康為鞋廠宗旨，讓民眾了解足與健康的相關知識，將「腳是人體的第二顆心臟」一重要健康概念帶回家。彪琥的健康概念是經由學者專家，借用學術界的金頭腦，累積了近幾年的經驗，再加上新興科技而加以應用製成成品。」

臺灣有許多很有美感、有價值的商品，但沒有深入地推廣或行銷，去深植消費者的心理，而今彪琥欲守護人類「足部健康」，喚起人類實現最輕鬆的步行本能，成為彪琥成就百年鞋廠的中心價值。現今的大環境改變，由過去泥濘、凹凸不平的石子路，到今日所接觸太過平整的地面，而易造成腰酸背痛、肩頸酸痛或走路會麻，誤當作是一個病狀，可能去打針吃藥、針灸、推拿，但那只是當下舒緩，彪琥提供人因工程(腳的結構、成長與發育)製鞋技術整合、足部力學產品的研發生產，結合鞋子留行、楦頭和達到健康等功能的設計，提供足部症狀(如：高弓足、扁平足、拇指外翻等)的解決方案等服務，使得勞力密集的鞋業，轉變成為一個健康加值的產業。」



圖 11 千變萬化的鞋履面貌與機能
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)



圖 12 積極研發專業特殊機能鞋
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

(三)秉持傳統工藝的精神

為了追求企業提昇，以及區分中國、越南等低廉鞋，採用好的楦頭、高品質的材料，講求後半段重心穩，彎曲點要軟，符合「舒適」、「健康」，也提供學校設計科系創作鞋款，為廟會民俗表演者訂做功夫鞋。

四、核心價值(林麗娟，2011；細說從頭；筆者訪談記錄彙整)

(一)代表王者風範，及速度、力與美的「彪琥」(PUHU)

1.中文意涵：

「彪」是公獅母虎交配所生的動物，寓意健壯如獅虎，「琥」是古代祭神、發兵時所用的虎形瑞玉，寄語創業興吉。薛永昌總經理為鞋子品牌取了彪琥這個特殊的名字，他不諱言除了是算命指點外，最主要希望自創品牌能有「虎虎生風」的活力及衝力，給人充滿『威武』、『力量』的感受。



圖 13 繡上“P”代替老虎作為彪琥鞋上 LOGO

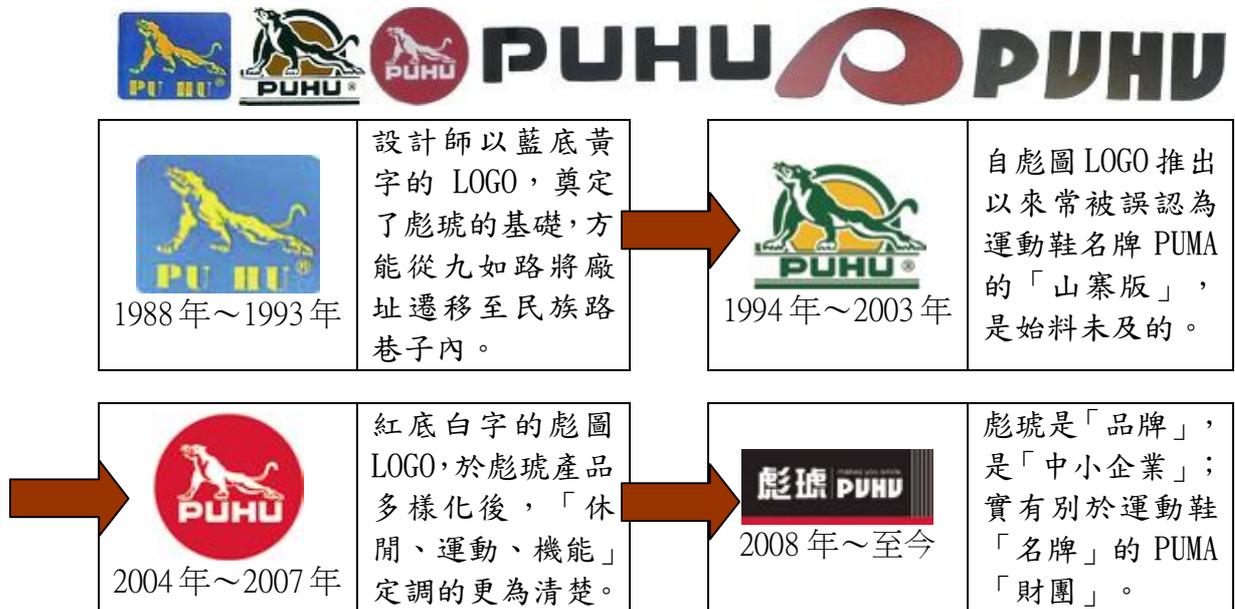
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

2.英文意涵：

彪琥「PUHU」，即「Power U Health U」，「讓你健康、讓你充滿力量」的象徵意義，是公司每位員工不斷撐下去的動力！

當時取英文名字只是為了盡量以相近音來表達，卻未曾想過老虎的圖案竟與 PUMA 雷同，而經常被人誤認是運動鞋品牌 PUMA 的山寨版，輿論毫不留情的批評，“抄襲”之說甚囂塵上，薛永昌先生明白再多解釋也無濟於事，便在日後的鞋款只繡上“P”，代替老虎作為彪琥鞋上的 LOGO，如圖 13。

(二)「彪琥」品牌 LOGO 演變：深根台灣，堅持台灣 MIT 品牌(彙整自訪談紀錄)



五、三大驕傲(蘇正國，2011；林子騫，2010；郭姿呈，2010；鞋技創新育成中心全球資訊網站，2009)

(一)觀光工廠

- 1.自整體製造流程和生產線規劃，從設計開發、裁斷、車縫、貼合，到成型、包裝一應俱全，是臺灣少數擁有一條鞭生產線的工廠。
- 2.提及彪琥堅強的工作團隊，觀光工廠導覽陳小姐自豪地表示：「一雙鞋的製程少需 70 個步驟，多則需要 200 個步驟以上，而彪琥團隊以『足球式』生產方式，小組成員有如變形蟲，每個人都要會三種以上的技術，以應付不同隊形的調整，隨時支援，更為機動也更具挑戰性。」
- 3.相對於國內多數的觀光工廠，陳小姐受訪時指出：「彪琥有別於目前臺灣大多數觀光工廠中，70%屬於食品類，其他 30%是民生用品，而『鞋類』的觀光工廠，彪琥是第一家。」



圖 14 製造產業觀光化，觀光工廠在臺灣遍地開花(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)



圖 15 彪琥民國九十九年榮獲優良觀光工廠(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

(二)臺灣鞋故事館

據受訪陳小姐所言：「臺灣早期社會穿鞋是很奢侈的需求，一針一線地縫製出很簡單的棉布鞋；而「裹小腳」是過去富貴人家、上流社會千金小姐的代表，使其走路呈現婀娜多姿的風采。

運用農業社會稻梗、芒草等草植物類為材編織成草鞋，保護腳不會直接碰到地面。而後木屐也出現在臺灣早期的社會，沒有太多的珠珠、亮片等裝飾，原有厚厚鞋跟的木屐，穿到後來鞋跟都磨薄了仍然繼續穿，顯現出以前臺灣人節儉的習性。直至五〇年代後期南亞引進塑膠，及臺灣加工出口業的發展，為臺灣奠定製鞋產業發展基礎。再到六〇年代，強力膠的引進，促使製鞋業、家具業、裝潢業等多種產業生產效率提升。1967年~1976年，達一億雙的製鞋產量，讓我國製鞋業榮獲「製鞋王國」美譽。1977年~1981年，美國開始對中、韓實施製鞋限量，致使臺灣鞋業第一次出走，鞋廠紛紛到東南亞、大陸投資設廠。1982年~1986年，製鞋業界惡性競爭，臺灣製鞋陷入苦境。1988年3月成立投入創立彪琥鞋業。」

- 1.這些內含臺灣製鞋產業發展歷史、鞋業相關文物、製鞋流程以及鞋材皮革展示等公司籌劃多年、費盡心思的結晶；未來也將繼續蒐羅相關素材，使故事館的內涵趨於豐富。



圖 16 專業的製鞋工藝技術
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)



圖 17 鞋材取自珍貴原物料
(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

2. 成立於 1988 年的彪琥，原為大底車線加工廠，面對臺灣鞋業大量外移，堅決留在臺灣並自創品牌，多年來在各時代背景下，歷經挑戰而幾度轉型、調整產品策略。
3. 夾在 La New、阿瘦這兩大「品牌」通路商間的彪琥，制定 6 年計畫，以「認識彪琥」（準備期）、「喜歡彪琥」（推廣期）、「肯定彪琥」（成長期）為行銷架構，各時期給予兩年的執行時間，慢慢推進，達成自創品牌的終極目標。

(三) 足部健康管理中心

1. 體認腳與健康的關係，回歸「健康」，彪琥以人因工程健康為訴求，成立「足部健康管理中心」。
2. 彪琥鞋業不只販售產品，更要賣「健康」。開發高球專用機能鞋，還研發自行車專用的隨卡鞋(正式通過台灣專利，卡踏雙功能，省力 30%，速度加快 30%)、登山鞋、籃球鞋、跳傘鞋、特殊軍靴，以及專為老師與專櫃小姐工作用的「久站不累鞋」，等產品，讓顧客具體感受健康的能量，以「舒適、品味、健康」，實現最輕鬆的步行本能。還發展「足部人體工學生活館」，提供腳型量測與客製化足弓墊服務，經由電腦掃描檢測後客製出符合人體工學的足弓墊。
3. 引進德系電腦足部掃描系統，透過足部生物力學壓力分析，結合製鞋人因工程技術，研製個人專屬、符合人體工學的鞋子，回復平衡的站立狀態，了解足部健康的重要性，進而培養正確的穿鞋觀念並選對一雙好鞋。



圖 18 透過電腦掃描系統，檢測足部壓力分佈情形

(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)



圖 19 量“腳”定製專屬足弓

(圖片來源：彪琥 走出台灣鞋故事，2012)

伍、彪琥臺灣鞋之 SWOT 分析

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
(一)臺灣少數較有規模的製鞋工廠。 (二)生產製程多樣化，具有設計、開發、生產，從頭至尾的製造能力。 (三)首創「雷射切割技術」，捨棄過去的裁切刀膜直接用雷射切割皮料，就能達到少量多樣的生產。 (四)從產品的發想、款式設計到打樣，全都用年輕設計師，產品從童鞋至馬靴都有能力生產。 (五)以「PUHU」、「ANEY」、「MINISTER」三個品牌吸引不同的消費族群。 (六)產品特性，舒適好穿，符合臺灣人的腳型。 (七)具服務型創新行銷能力與競爭優勢。	(一)成本高（人事、原物料、開發） (二)大陸人工便宜，影響 MIT 產業的品牌印象。 (三)生產製造起家，品牌行銷概念與行銷通路較為薄弱。 (四)品牌名稱 PUHU 與 PUMA 類似，易使人混淆，推廣較為不易。 (五)自我產品跟代工訂單會起衝突。 (六)傳統家庭代工起家，管理制度較不健全。
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
(一)大陸反傾銷法通過，大陸鞋品進口成本提高。 (二)臺灣少數的製鞋工廠，實施觀光體驗製鞋工廠，和觀光相結合。 (三)代工外銷日本市場已久，可朝日本市場發展。 (四)大陸鞋品優劣參半，常傳出黑心貨，臺灣製後勢看好。	(一)大陸的低價鞋品。 (二)M 型社會趨勢，消費呈現高價位產品或是低價位產品，中間價位產品市場萎縮。 (三)品牌知名度不高。 (四)臺商回流，國內市場競爭者增加。

表 2 台彪琥臺灣鞋之 SWOT 分析

資料來源：腳踏台灣鞋 走出世界路；製鞋產業發展技術需求調查研究，2008；筆者訪談紀錄彙整

陸、結論

任何企業都將歷經成長、發展與轉型經營的過程，能有今日亮眼的成績單絕非一蹴可幾。彪琥臺灣鞋的成長發展過程中，與其他中小企業經營模式的製鞋業一樣，面臨許多壓力與重重難關，能夠持續經營更不是僥倖。「彪琥」之所以能在諸多競爭者中脫穎而出，是長時間的累積沉澱與長期努力而得的具體成果，筆者歸納以下要素：

一、品牌經營

結合品牌特色與文化價值的彪琥相關商品，融入品牌故事與精神，充分傳達品牌文化與理念；更透過直接與間接的高頻率曝光，建立「PUHU」在消費者心中不可取代的領導性地位與品牌印象。

二、核心價值確立

以顧客為導向，堅持「活力、健康、舒適」的品牌價值，贏得消費者的正面回應。包括引進德國足部掃描測量，量身訂作出符合個人的省力鞋墊；而客製化的開放選購，更讓消費者擁有最高品質的臺灣精品鞋。

三、持續創新

「有創新才有設計」總經理薛永昌先生說。掌握新市場需求，重視在歷程中摸索屬於自己的創新之路，不斷研發鞋子創新的附加價值，開創藍海以擺脫紅海的削價苦戰，方能與全球市場競逐，取得領先及高占有率。

四、工作態度

人生，是一種態度；態度，是決定成敗的關鍵。彪琥創辦人薛永昌先生和已辭世但魅力仍橫掃全球的賈伯斯(Steve Jobs)具有相同的正向價值，都能找到自己有高度熱情的事業，並堅持往自己的夢想前進。

五、不吝惜分享

「彪琥臺灣鞋故事館」的設置，透過彪琥員工的熱情導覽，大方介紹、展示與分享公司的發展歷史、鞋材選擇、製鞋過程等經驗，不僅能喚起社會大眾對足下健康的重視，更能獲得同業共鳴與迴響。

小巷子裡的大夢想，其實有一片迷人天地；用心在足下建康與文化傳承不斷努力的「彪琥臺灣鞋」，秉著「腳踏臺灣鞋，走出世界路」的精神，持續記錄著屬於「鞋子」存在的歷史價值，以及專屬臺灣鞋情感的點滴故事。薛永昌先生處逆境仍傳承傳統產業奮鬥、堅持根留臺灣的精神，其逆向思考、創新靈活的致勝法寶，按部就班實現製鞋夢想的行動力，非常發人深思與效法！

柒、訪談紀錄

Q1: 現今與過去製鞋業有何差異？貴公司曾面臨的困境或難題為何？如何因應？

A1: 今日觀光工廠的傳統產業，其實有其獨特獨有的能力，以往可能是靠口碑、靠消費者以耳傳耳的介紹而接觸到。近幾年彪琥一天的製鞋量，可多達 1200 雙，少則可能僅有 200 雙，因應客製化的需求。因為產品屬性、功能、製程、精密度；製鞋工序少為 100 道，多可達 200 道，一雙鞋子可能需動 100 個人才能製作得出。鞋子從裁斷→鞋面的組合成型→產品清潔→產品總檢查，若未能處理好的部份，得退回原生產線進行處理。因為彪琥的用心、民眾的支持，及消費者的購買，使得業者有動力再往前。臺灣整體製鞋產業的發展，大致分成以下幾個發展階段，詳見表 3：

表 3 臺灣製鞋業的發展

發展階段	時間	臺灣鞋業發展重點
萌芽期	1961 年	膠著劑引入。
	1964 年	石化工業發達，可做塑膠鞋。
茁壯期	1967 年	成立臺灣區塑膠鞋輸出同業公會。
	1969 年	日本塑膠鞋業發展至巔峰時期。
國際 保護主義期	1976 年	臺灣成為世界鞋類最大供應國。
	1977 年	鞋類出口遭遇貿易保護障礙開始。
	1978 年	改組為「臺灣區製鞋工業同業公會」。
景氣銳變期	1985 年	面臨產業外移困境。
	1986 年	運動鞋重要品牌(如：NIKE)穩固供應線。
國際分工期	1988 年	彪琥鞋業成立早期以休閒鞋、學生鞋銷售國內皮鞋店通路及生產外銷至日本，合作品牌 OZOC、POOL SIDE、CATCH BALL、ca va ca va、scanx、ELLES……等，至目前 40% 外銷日本，60%行銷臺灣市場。
	1992 年	興建鞋技中心幫助產業升級。
	1997 年	寶成與 NIKE 開發 Foamposite 技術，遵守國際環保標準。

Q2: 剛剛您提及，製鞋工序少為 100 道，多可達 200 道，一雙鞋子可能需動 100 個人才能製作得出，能否麻煩您簡單介紹製鞋的重要程序有哪些？

A2: 在我們的「彪琥臺灣鞋觀光工廠」，保留在地文化，公開且忠實呈現製鞋全製程給所有前來參觀的來賓。以下即是製鞋的重點流程，詳見表 4：

表 4 製鞋的重點流程

製鞋重點流程	
鞋面車縫	透過以下製程，將其各部為所需之面料主料、副料、從平面材料車縫組成立體鞋面：材料清點→塞邊→削皮→打粗→烙印→上熱溶膠→劃記號→內裡印刷→踩高週波→鞋面壓花紋→點膠布整平→噴膠→材料組合將其各種鞋面車縫→中邦接縫→車滾條→上補強帶→修內裡→反口包泡棉→車啦吧→車商標→車飾片→中邦與鞋頭車合→縫中底。
成形	將鞋面攀於楦頭貼上大底，將其造型呈現出來：排定生產→蒸軟→入楦→綁鞋帶→上膠→烘乾→攀鞋結幫→劃線→打粗→整平定型→上藥水→第一次膠→烘乾→第二次膠→烘乾→貼底→壓底→檢查補膠→除膠→冷卻→拔楦→車線→送至包裝組美容包裝。
美容包裝	將一雙鞋子從裁斷、鞋面至成型完成，接下來就必須依此產品的定位，做其清潔、化妝、美容之事宜：產品檢查→產品清潔→消除皺紋→對色配雙→上膠→貼鞋墊→上填充→上鞋乳→烘乾→穿鞋帶→打粗蠟→打細蠟→上吊牌→檢查包裝盒。

Q3: 傳統產業如何轉型？產銷策略如何調整？如何掌握與成就外部環境的每個機會？或如何抵禦外部環境的每個威脅？

A3: 以前鞋子的大本營在臺南縣市、臺中縣和臺北縣，高雄並沒有製鞋產業。薛永昌總經理是臺中人，所學為農專，曾在臺北幫製鞋姐夫的忙，因此與高雄結下不解之緣。總經理擁有洞察先機的敏銳度，退伍之後一人毅然決然南下高雄打天下，感念、懷舊創業過程，保留早期「客廳即工廠」的家庭代工場景；憑藉著總經理誠懇的待人處事、對任務的堅持與要求，給客人留下深刻的印象，取得客戶的信任，開始到九如路租用一間鐵皮屋為工廠。總經理常說：「紅包是他最快樂的事情」，因為達到了預定目標，賺錢而有盈餘得以發出紅包，強調過程比結果更重要。

在基礎奠定前，以「東冠行」為名，至1988年始改名「彪琥」，欲展現力與美，但一直都沒有註冊。而後以「Power U Health U」的「PUHU」為彪琥LOGO，象徵「給你活力，給你健康」的意義；爾後更透過觀光工廠的成立，希望將2、30年來彪琥累積的基礎，分享給社會大眾，讓大家了解彪琥公司的內含、價值與產品的文化。

民國83年自九如路遷移廠址至現今民族路巷子底，更加體認到生產是理性的，服務業是感性的；累積能量、厚植自己的實力，讓自己的產品有別於其他業者的藍海策略，不再與表3 臺灣對手在紅海中殺得你死我活；領悟到足與鞋的重要關係，鞋對人體健康價值的重要，研究人因工程、生物力學，希望提升人類生品質；堅持根留臺灣，給予臺灣社會民眾就業機會，秉持 Made In Taiwan 之精神，一步一腳印，創造屬於彪琥的一片天。2006年引進德國系統的足部掃描器，針對客人製作專屬、客製化，享受人因工程、生物力學所帶來之健康生活、正確穿鞋的觀念。

Q4: 如何將「設計」、「客製化」概念運用在於製鞋？

A4: 製鞋業將因應人類需求而變異，人類對鞋子需求演變如下：

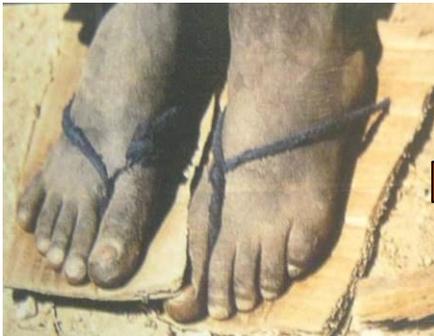


圖 21 慾望：想要有一雙鞋



圖 22 擁有：擁有一雙鞋



圖 23 時尚：樸實卻具質感的完美調性



圖 24 健康：回歸基本面的健康價值

圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館(2012)

此外，結合產官學的彪琥特殊鞋款，即是符合人類的不同需求與目的，將「客製化」概念運用在鞋款設計上。



圖 25、圖 26 縲花布為材，一針一針織出來，印上臺北 101 大樓，獨一無二、防潑水又時尚的臺灣實景靴(圖片來源：彪琥 走出台灣鞋故事，2012)



圖 27、圖 28 圖型設計、色調呈現的數位印刷，呈現高雄實景與特色的高雄實景鞋。(圖片來源：技術本位贏市場——彪琥鞋業 vs 密格內衣)



圖 29、圖 30 內門民俗技藝——宋江陣的主題設計鞋，以質感與創意設計行銷高雄。(圖片來源：筆者攝於彪琥台灣鞋故事館，2012)

Q5: 請您分享「彪琥」品牌化的歷程。如何創造利潤，永續經營？

A5: 以下僅就彪琥發展史上的重要鞋款，說明彪琥的品牌化，以及創造利潤、永續經營的幾個重要過程：

- (一)第一雙鞋：1988 年寶貴鞋，公司正式第一張訂單是外銷義大利二萬雙的寶貴鞋。
- (二)人生的第一桶金：1989 年 527 鞋款，採用最好的三芳訂製材料，於當時有「彪琥鞋王」之稱。
- (三)第一雙外銷日本的鞋：1994 年 OZOC 品牌，早期代工 OZOC 日本知名品牌，由日本設計師溝上小姐操刀設計，從楦頭開發至大底設計，並結合彪琥入楦式技術。後續更設計多款大頭鞋、南瓜鞋……，創造了七零年代臺灣流行的學生鞋、大頭鞋等，店訂彪琥日後轉型的基礎。
- (四)第一次挫折學到教訓：2003 年 Ellese，鞋面是油蠟感皮，本身皮革就有深淺的問題，加上鞋面製程複雜，大底又採用一片式和 EVA 立體組合，又當時技術不純熟，以至於成型時膠水黏力不強，造成多處開口，Ellese 還從日本派專屬高層技師來還是無法解決。被退貨賠損三百多萬，其所付出的代價實在可觀。
- (五)奠定彪琥生機的命脈技術健康

1. 學生鞋：全國首創多樣多量有品牌，具彈性、半自動化生產的能力。入楦式、外翻式與結幫式等生產組合。快速對應送貨、及時生產達到舒適、品味、健康、年輕的步行功能，受到各界學校、機關、團體批盤認同，供貨不應求再創彪琥另一高峰。
2. 車翻鞋：為改善女鞋的舒適，公司挑戰“踩”的製程，改良大底的結構及生產設備，使女鞋的品味能有舒適、健康的內涵及獨特性，彪琥將帶給消費者無限的商品價值，也將帶給彪琥永續的未來。
3. 隨卡鞋：擺脫傳統卡鞋的繁雜穿脫，獨家專力大底設計能貼合單車踏板，兼具卡鞋功能，讓你騎乘單車僅需 30%的體力，結合彪琥獨家設計具人體工學的 SBC 鞋弓墊，能達到足部生物力學的三點平衡，像是腳步按摩師如影隨形。彪琥讓鞋的產品價值不僅止於美觀與潮流，反而更強調健康價值的重視，引領鞋款進入新革命時代。



圖 31 專為單車族設計，可提高速度力，節省體力的隨卡鞋

捌、參考資料

- 林子騫（2010）。高雄在地製鞋觀光工廠 台灣情懷 100%。TT News 大台灣旅遊網。
- 林麗娟（2011）。勇於創新研發，立足世界；一再突破，進階全能，mit 獨步全球。贏在轉捩點——MIT 企業成功經驗分享輯，72-79。
- 「匠」心「足」具，取自 <http://mail.jmes.ntpc.edu.tw/~shoes/01/01-2.html>
- 范林詠（2008）。臺灣製鞋產業生產網路競爭優勢之探討（南華大學）。
- 郭姿呈（2010）。同行不相忌—彪琥分享三大驕傲。台灣鞋訊，58-61。
- 郭炳宏、黃惠珊（2010）。精品鞋品牌成功因素與產品延伸之研究——以 salvatore ferragamo 為例。臺灣感性學會研討會論文（臺灣臺中東海大學）。
- 彪琥臺灣鞋觀光工廠自行印製（2010）。
- 彪琥走出台灣鞋故事(2012)。取自 http://style.udn.com/mag/Style/article_story.jsp?ART_ID=128635
- 彪琥台灣鞋故事館 動手做皮鞋吊飾取自 <http://tw368.com.tw/2012/06/19/kaohsiung-sanmin-shoepuhu/>
- 彪琥鞋業有限公司簡介，取自 <http://www.bytaiwan.com.tw/member/company.php?memberUid=503>
- 細說從頭，取自 <http://www.wfjh.kh.edu.tw/kiwi/cyberfair/2012/littlefeet/a01.htm>
- 曾琪淑（2007）。足下奇蹟--台灣製鞋產業發展史：國立科學工藝博物館。
- 黃紹裘（2008）。製鞋業發展現況與展望。工業總會服務網 -- 製鞋業發展現況與展望。
<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine9703-456-9>
- 雷惠恩、曾千慈、劉巧雯（無日期）。超越競爭，藍海策略—彪琥鞋廠的轉型。
- 腳踏台灣鞋 走出世界路，取自 <http://163.32.94.99/k04/tr5-3.htm>
- 製鞋產業發展技術需求調查研究（2008）。財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心。
- 臺灣宏觀網路電視。技術本位贏市場——彪琥鞋業 vs 密格內衣。
- 劉奕欣、柯承惠、蔣登凱、謝惠雯、張專雅、楊雅琪、楊雅婷（2011）。彪琥台灣鞋故事館快樂出航。玉山周報，117。
- 鞋技創新育成中心全球資訊網站（2009），取自 <http://incubator.shoenet.org.tw/>
- 謝梅芬（2011）。傳承台灣鞋 彪琥立故事館，聯合報。
- 關於彪琥，取自 <http://www.puhu.com.tw/home/>
- 蘇正國（2011）。薛永昌一雙鞋 自成王國，新新聞。取自 <http://www.new7.com.tw/>