

找出藏在細節中的魔鬼： 富士康危機處理員工連續自殺潮策略 的內外部效應解析*

Finding the Devil in the Detail: Internal and External
Effects of Foxconn's Crisis Management of the Suicide
Incidents

朱柔若 (Chu, Jou-Juo)

國立中正大學勞工關係學系教授

摘要

「魔鬼藏在細節裡」是富士康集團總裁郭台銘的著名語錄，不僅具有挑逗性，更具警惕性。從深圳向華東、華北、以及內地擴張的富士康，遵循「走出實驗室沒有高科技，只有執行的紀律」的理念，採取「低本薪、高加班」福特主義模式的生產體制、員工關係原子化、片段化的管理策略，引爆2010年單年，在大陸廠區總計爆發18起員工自殺事件，其中有14人因此失去生命。為了防範自殺致死除了立即鋪設「天羅地網」與組建「人網心網」之外，富士康在爆發員工自殺潮危機的當下所採取的緊急應變措施與善後管理，可簡單歸納出「大幅加薪」、「扶植工會」、「快速向中西部內遷」三大策略。問題是「大幅加薪」減低其擠壓「低本薪、高加班」的獲利模式；「扶植工會」減少管理者專制的空間；「快速向中西部內遷」減少農民工集體動員的阻力。據此，在學術好奇心的驅動下，本文援引「交會口」的概念啟發，解析這三項策略背後足以影響顛覆富士康生產政權與勞工治理的魔鬼。

關鍵詞：危機處理、交會口、富士康、內遷、企業工會主義

* 致謝：本文研究成果整理自為期3年的國科會研究計畫補助，計畫名稱：「臺商從沿海到中西部：制度誘因、在地適應與在地反應總計畫」暨「子計畫二：臺商高科技產業的遷移與中國大陸的中西部開發」，計畫編號是NSC 100-2420-H-194 -004 -MY3。

壹、前言

富士康是個臺灣起家的亞洲新興跨國企業，專門從事電腦、通訊、消費電子等產品研發製造，廣泛涉足數位內容、汽車零組件、通路、雲端運算服務、新能源、新材料開發應用，屬於泛高新科技企業。母公司原名為鴻海塑膠，1974年成立於擠身亞洲新興工業化國家之一的臺灣，1975年更名為鴻海精密工業。1988年富士康前往廣東深圳投資設廠，為其西進中國大陸的揭開序幕，進入21世紀之後，先是2001年在北京科技園開幕、2003年上海松江科技園、山西太原科技園、杭州錢塘科技園陸續開幕；2004年首度成為全球第一大3C代工廠、山東煙臺科技園、深圳觀瀾科技園、上海富士邁廠陸續開幕；2005年成為全球第一大手機代工廠、深圳松崗廠開幕；2006年天津科技園開幕；2007年江蘇淮安科技園、河北廊坊科技園、湖北武漢科技園、遼寧營口科技園、河北秦皇島江蘇南京科技園開幕，2008年先後設立浙江嘉善科技園、江蘇常熟廠；2009年重慶成都產業基地開幕；2010年先是鄭州科技園奠基、後有重慶與成都產業基地相繼投入生產；2011年先後有南寧高新園區專案投產、長沙研發基地啟動、衡陽蔡倫科技園奠基、晉城金匠科技園專案啟動逐步在大陸擴張版圖。迄今已在全大陸五大經濟區塊設立28科技園區，總計雇用將近一百四十萬名員工。2011年在大陸創下高達2,147億美元的進出口總額，占大陸進出口總額的百分之5.9，旗下19家公司入圍大陸出口200強，綜合排名第一；2012年躍居《財富》全球500強第43位。¹

擁有這些傲人成就的富士康在媒體新聞上罕見負面報導，這個情況直到2009年深圳觀瀾廠員工遺失第四代蘋果手機的樣機遭調查，演變成該名員工在廠區自殺致死事件後，澈底改觀。自2010年1月至11月止，總計爆發18起員工自殺事件其中14人因此喪生。²引起舉世關注與各界撻伐，其中包括「香港大學

¹ 「鴻海-富士康躍居《財富》全球500強企業排行榜第43位」，2011年9月20日下載，《鴻海官網》，<http://www.foxconn.com.cn/ComDetailNews53.html>。

² Michael Moore, "Mass suicide' protest at Apple manufacturer Foxconn factory" (2012年1月12日)，2011年9月20日下載，《The Telegraph》，<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/9006988/Mass-suicide-protest-at-apple-manufacturer-foxconn-factory.html>；「深圳富士康員工墜樓事件」，2011年11月18日下載，《維基百科》，<http://zh.wikipedia.org/wiki/2010%E5%B9%B4%E6%B7%B1%E5%9C%B3%E5%AF%8C%E5%A3%AB%E5%BA%B7%E5%93%A1%E5%B7%A5%E5%A2%9C%E6%A8%93%E4%BA%8B%E4%B%B6>；「富士康跳樓事件」，2011年11月18日下載，《百度百科》，<http://baike.baidu.com/view/3624334.htm>。

師生監察無良企業行動」前往富士康香港辦公室前抗議，要求關注員工權益；大陸政府派出二百多人至富士康隆華廠進行10天的調查；³網友自發組織調查團並發布「富士康網友觀察團」調查報告；兩岸三地的20所大學師生展開對富士康大陸工廠的實地調查、以及富士康的客戶蘋果、戴爾、惠普、諾基亞和索尼著手調查富士康的勞動條件。

如果魔鬼都藏在細節裡，引起本文研究興趣與好奇的是，在富士康火速危機處理那波員工跳樓自殺潮的策略背後，藏著哪些足以影響甚至撼動富士康勞工治理的魔鬼呢？

貳、問題與問題意識：為何鎖定富士康？

在正式進入本文的討論之前，有必要說明一下聚焦於富士康的緣由。特別是在富士康員工發生一連串跳樓自殺事件，已經引發香港的非政府組織「師生監督無良企業協會（SACOM）」針對富士康進行多次調查研究，⁴並陸續公布堪稱詳盡的研究成果之後，似乎沒有必要再加入這個論戰。然而，仔細閱讀「師生監督無良企業協會」的相關調查報告與論述文獻，發現多偏重於勞動條件的低劣、管理模式的軍事化等方面的檢討，對於國家—企業—生產政治三者之間的連結，仍留下相當廣大的討論空間。⁵

其次，富士康在大陸的發展始於臺商西進大陸投資的第一波，在沿海城市面臨工資上漲、勞動力不足等投資條件惡化、規模小的臺港韓商企業出現遷徙潮的情勢逐步明顯之前，富士康早已發展布局式遷徙。從1988年至2012年富士康在大陸設立近三十個廠區。因此，瞭解富士康在大陸展開布局式選址作為危機處理員工自殺潮的策略，構成本文鎖定富士康的第二個理由，儘管這項危機處理模式可能不具有通則性。

³ 「中央調查組進駐富士康」（2010年5月28日），2011年11月18日下載，《自由亞洲電臺粵語部》，http://www.rfa.org/cantonese/news/china_factory-05282010130054.html?encoding=%5B'%5B。

⁴ Chan, Jenny & Ngai Pun, "Suicide as Protest for the New Generation of Chinese Migrant Workers: Foxconn, Global Capital, and the State," 2011年11月18日下載，《*The Asia-Pacific Journal: Japan Focus*》，<http://japanfocus.org/-jenny-chan/3408>；亦可參考兩岸三地高校富士康調研組，「卷首語：自殺抑或他殺？——解開富士康自殺事件之謎」（富士康調查報告，2011年），2011年11月18日下載，《苦勞網》，<http://www.cooloud.org.tw/node/55057>。

⁵ 朱柔若，「交會口下的勞動管理：富士康員工連續跳樓事件的微觀社會學解釋」，武漢華中師範大學（武漢：華中師範大學社會科學院，2012年4月20日），頁1-12；朱柔若，「富士康資本主義與轉型中國：製造誰的甘願」，首都經貿大學（北京：首都經貿大學勞動經濟學院，2012年9月7日），頁1-12。

鎖定富士康的第三個理由是自從大陸擁抱資本主義市場經濟以來，勞資糾紛並不罕見，特別是2003年甚至出現以集體自殺為要脅的勞工抗爭手段，但是引起舉世注目的富士康員工跳樓自殺潮，卻是接近連續的個體案例所製造出來的如風潮流行般的「集體行為」。大多數走向自殺的富士康員工並未以自殺做為要脅的手段。為什麼呢？

再者，出現在深圳、廊坊的連續跳樓事件的同時，應該是富士康陷入醜態百出、各地政府祭出罰則強化監督、甚至爭相與之劃清界限的窘境，事實上出現的卻是各地政府爭相邀約的相反現象，何以如此呢？換句話說，跳樓潮沒有阻止富士康對他省的吸引力，鄭州、成都政府競相力邀富士康到其地設廠，並積極協助勞工招聘事宜？隱藏在這個現象背後的含意，是否意味著富士康在大陸已經成功地打造「國家甘願大於勞工甘願」的生產政治了呢？這構成本文鎖定富士康的第四個理由。

最後，更令人玩味的是個別自殺潮之後，富士康先以調漲工資的回應，鎮住所有撻伐的聲浪，焦點從此轉向港臺韓商的出走危機。接著，快速內遷的策略將焦點轉移到中西部各省為爭奪富士康所提出的優惠方案。最後，配合深圳總工會成立派出工會，是富士康管理階層的妥協，還是另一個管理模式的。根據這四大理由及其所反映的疑點，本文認為聚焦討論富士康危機處理員工自殺潮的策略有其獨特的意義。

參、研究方法與理論架構：「交會口」下的富士康

本研究的資料主要是來自於執行國科會「臺商從沿海到中西部：制度誘因、在地適應與在地反應」整合型計畫中第二項子計畫「臺商高科技產業的遷移與大陸的中西部開發」頭兩年的田野研究成果，該整合型計畫的期程開始於2011年1月1日，結束於今(2013)年12月31日。除了國科會計畫之外，研究者也利用大陸講學的時機，於2011年與2012年先後進行3次田野研究，深度訪談到江西南昌、湖南長沙、湖北武漢、北京上地的臺商高科技產業的主要外派負責人、本地管理者，以及臺商產業所在的高新區主要領導與書記。深度訪談的對象有些在國內已經事先聯絡妥當，有些透過在地的臺商協會介紹，有些透過高新區領導與書記的邀請，每位受訪者的訪談時間不等，基本上以1至1小時半

為原則，遇到較為熱情的受訪者，若結合餐敘等社交性活動，則長達3小時以上。

因此，在微觀層面，本文引用普瑞特（Pratt）所提出「交會口（contact zone）」概念。普瑞特以殖民地這個「交會口」為核心，檢視帶著帝國榮耀與高傲的白人如何以輸出高階的西方文化為傲的態度鄙視殖民地，即使將後者視為等待救贖的、等待被文化輸入的「未開發地區」，兩種文化在接觸時，事實上並不是一種不相往來、彼此區隔，甚或只發生優勢文化消融掉弱勢文化的情形，而是相互的影響、衝擊。因此殖民關係也不是單純從屬關係下的簡化對立，而是在共生和互動的過程中，發展出一種彼此依賴、共建歷史的相互融通的交流模式。一種跨越文化、穿越文化狀態（transculturation）來說明權力的配置：「在地理或歷史上原來相隔的人群，在接觸區接觸彼此並建立往後的關係」。⁶

這項研究取向的選擇基本上看重其強調研究者觀察之眼落日之處，具有三項特質：第一、交會口下出現的事件必是發生在不同文化負載者的當事雙方或多方之間，因此交會口的互動必是跨文化的（transcultural）；第二、進入跨文化互動的雙方或多方同時進入的是一個權力高度不對等的社會空間，這也就隱含「權力小、地位低者必然受制於權力大、地位高者」的情勢。第三、交會口下跨文化互動者之間「權力差距」類似殖民主義下的「權力不對等」，換句話說，關係本身必然包含壓迫與被壓迫，沒有例外。⁷

雖說「交會口」下的互動，原則上是消極負面的，像是殖民主義，強占殖民地的擴張主義國家是壓迫殖民地社會的文化制度而非交換。相對的，「交會口」下的互動，也可以是正向積極的，像是教室，來自不同背景同學在其中學習，給予參與者交談、討論某個層面的歷史，給予辨識他人的思想、興趣、甚至歷史的機會。這需要相互的交流與互動。據此，本研究引入「交會口」的概念，作為一個有力的切點，觀察富士康廠房內外來臺幹與在地勞動者之間的跨文化互動，是否真因地位與權力的反差使得兩者之間的關係，宛如殖民主義

⁶ Pratt, M. Louise, "Arts of the Contact Zone," *Profession* (1992): pp.33-34.

⁷ 朱柔若，「跨界遷徙在兩岸：交會口下的觀察視野」，復旦大學社會學系（上海：復旦大學，2011年4月2日），頁1-12；Chu, Jou-juo, "Mainland Chinese Marriage Migrants in Taiwanese Workplace: A Contact Zone Approach to the Citizenship Issue", *International Conference on Dynamics of Marriage/Divorce-related Migration in Asia* (Tokyo: Tokyo University of Foreign Studies, 2012年12月15日)，pp.1-16，<http://www.inter-marriage.jp/conference.html>。

下的殖民者與被殖民者，並且探索身為外來者的臺幹如何透過在地鑲嵌，經營勞資關係，進而治理在地的他者。

肆、找出危機處理員工連續跳樓策略裡的魔鬼

危機管理（crisis management）原則上是一套制度機制，是企業為了因應各種危機情境所展開的事先規劃決策布局、培訓員工面對危機的緊急因應行為、以及危機爆發當下的動態調整與化解處理的程序，其目的在於消除或降低危機所帶來的威脅和損失。因此，危機管理雖然大體上可分為「危機預防」與「危機處理」兩大部分。前者即危機爆發前的預計與預防管理，後者則為危機爆發後的緊急應變善後處理。但是未雨綢繆畢竟不同於親陷危機實況，因此，「危機處理」可以說是危機管理的核心內容，不但需要給予危機本身立即的關注，並且需要採取立即的行動處理危機對企業造成的形象傷害。所以，當危機爆發之後的處理，除了危機本身之外，尚涉及兩個層面，其一為危機狀況對企業形象的衝擊，此為公共關係危機的處理；其二為利用公共關係來重振企業形象。

富士康正式開啟危機處理機制是2010年度發生第13起員工跳樓事件之後。這起員工自殺事件是5月的第5件，該月連續出現7起員工自殺事件。若從2010年1月第一樁自殺事件算起到此事件為止，這波自殺潮已經造成11名員工死亡、2名員工重傷。這起事件發生後的次日，負責人郭台銘親自從臺北飛抵深圳，帶領全球媒體進入深圳龍華廠採訪，卻遭逢1月自殺身亡員工馬向前的家屬跪地喊冤並控訴沒收到賠償。郭董當天立即向自殺事件中的死傷員工及其家屬和全體社會公開鞠躬道歉，並積極在廠房宿舍高樓區架設自殺防護網，試圖阻止員工在宿舍廠區跳樓自殺、即使阻止不了其跳樓，也可減少其因跳樓而致命的風險。

仔細分析這13起自殺員工的社會人口屬性，不難發現數項共通的特質：年齡最小的17歲、最大25歲，有高學歷的大學畢業生、也有低學歷的農民工，多為1980年代後期、1990年代後期來自中西部農村的年輕人，其中兩位來自雲南與甘肅，其餘多集中於河南、湖南、江西、安徽、湖北中部地區的5個省分。就從事的職務工種上，除了少數一、兩位從事物流業務之外，大多是2009下半年

或2010上半年受聘，入廠上工不到1年的一線普工。

表1 2010年1月至5月富士康深圳廠區跳樓自殺員工案例相關屬性表

編號	姓名	性別	年齡	廠區	發現日期	狀態	籍貫
1	馬向前	男	19	觀瀾	1月23日	死亡	河南
2	李某	男	20	龍華	3月11日	死亡	河南
3	田玉	女	17	龍華	3月11日	倖存	湖北
4	劉志軍	男	23	龍華	3月29日	死亡	湖南
5	饒淑琴	女	18	觀瀾	4月6日	倖存	江西
6	寧某	女	18	觀瀾	4月7日	死亡	雲南
7	盧新	男	24	龍華	5月6日	死亡	湖南
8	祝晨明	女	24	龍華	5月11日	死亡	河南
9	梁超	男	21	龍華	5月14日	死亡	安徽
10	南剛	男	21	龍華	5月21日	死亡	湖北
11	李海	男	19	觀瀾	5月25日	死亡	湖南
12	何某	男	23	龍華	5月26日	死亡	甘肅
13	陳某	男	25	龍華	5月27日	倖存	湖南

資料來源：整理自2010年媒體相關報導。

富士康所建構的自殺防制機制，分兩層有形網與兩項隱形網。先是把所有工廠頂樓的欄杆加高2到2.8公尺，築起「天網」；然後在員工宿舍的二、三樓之間加裝繩索網，是為「地網」；此外再聘請心理醫師常駐龍華廠區，建立員工心理輔導機制，是為「心網」，並把員工組成50人一組的相親相愛小組，透過這個互助的「人網」，帶動員工互相關懷、相互協助，有事立即通報關愛中心，並對通報同事行為異樣者，給予適當鼓勵。這四大防護網雖然當下未能即時阻止員工自殺事件的再度上演，連續兩日深圳龍華廠又爆發兩名員工企圖自殺，結果1死1傷的事故。但是不能說完全沒有功效，據說潛在數十起員工生命因此被救回。除了防範自殺的天羅地網、心網、人網的建構之外，富士康在爆發員工自殺潮危機的當下所採取的應變措施與善後管理，可簡單歸納出「大幅加薪」與「扶植工會」兩大內部策略以及「快速向中西部內遷」一項外部策略，在此多管齊下地運用危機處理的策略之後，深圳廠區的自殺潮自此終於平息下來，除了該年歲末年終又突新增一起員工自殺事件。儘管如此，這三大猛藥不論是大幅加薪、扶植工會、還是快速內遷，都將對富士康現有的勞資關係

表2 富士康危機處理的策略與效果類型表

效果		內部效果		外部效果	
策略		正效應	負效應	正效應	負效應
內部	大幅加薪	提振士氣 減少加班需求	縮減之利潤由 蘋果買單	加薪立即分散 移轉輿論焦點	引起其他企業 的恐慌
	發展企業工會主義	傳達上層旨意 反應員工聲音 辦理員工福利	勞工管理模式 改變 管理者特權縮減	支持大陸工會 體制、接納派 出工會、維繫 良好政商關係	自主工會的抗 衡
外部	快速往中西部內遷	鼓勵農民工回 原鄉，增加歸 屬感、向心力	引起深圳員工 失業焦慮 增加員工集體 抗爭力度	增加內陸省分 就業率、引發 地方政府優惠 競爭	勞資管理模式 改變，自殺、 罷工要求集體 加薪的武器

伍、大幅加薪提振員工士氣、分散輿論焦點、回應官方調薪政策、拉垮同業？

造成富士康員工連續跳樓自殺潮的主要因素，幾乎都指向富士康超級泰勒主義式（Taylorism）的管理模式。⁸但出乎意料之外的，富士康處理這項危機的首部狠招，卻是宣布大幅調整薪資。2010年6月底富士康高分貝地向其大陸員工釋放3項利多的加薪政策——首先發布基層員工全體加薪、新員工提薪百分之60的訊息、對資深員工再提供人民幣（下同）20萬元回鄉創業的免息貸款。

8 劉姪，「富士康員工自戕事件的多維致因：“超泰勒斯”財富增長佈局和疊加效應下的消極抗爭」〈2011年1月12日〉，2012年5月13日下載，《中國基層民主發展報告》，<http://www.world-china.org/bookdownload/%E5%AF%8C%E5%A3%AB%E5%BA%B7%E5%91%98%E5%B7%A5%E8%87%AA%E6%88%95%E4%BA%8B%E4%BB%B6%E7%9A%84%E5%A4%9A%E7%BB%B4%E8%87%B4%E5%9B%A0%E2%80%94%94%E2%80%94%94%E2%80%94%94%E8%B6%85%E6%B3%B0%E5%8B%92%E5%BC%8F%E2%80%94%94%E8%B4%A2%E5%AF%8C%E5%A2%9E%E9%95%BF%E5%B8%83%E5%B1%80%E5%92%8C%E5%8F%A0%E5%8A%A0%E6%95%88%E5%BA%94%E4%B8%8B%E7%9A%84%E6%B6%88%E6%9E%81%E6%8A%A0%E6%97%E4%BA%89.pdf>。

如果以員工加薪百分之二十計算，將造成富士康每季獲利減少百分之10到12；調薪百分之三十，獲利縮減勢必更大。⁹事實上，富士康自2012年2月1日起，便已經全面調升大陸各廠區基層員工的基本薪資，並根據員工所工作地點（園區）的不同、工種的差異、以及技能水準的高低加薪百分之十六至二十五。因此，深圳廠區基層員工的基本薪資也已從3年前的900元調升到目前的1,800元起，考核後將增加到2,200元以上。此事件後，所有調薪幅度未達到百分之三十的員工，包括生產線上的作業員、線長、組長也全面調升至百分之三十。¹⁰

當然，與此同時，富士康還在各廠內積極推動簽署「不自殺協議書」，取消對員工因自殺、自殘等意外事故，發放撫卹金的福利措施，明確表態不再支付法律規定之外的賠償金額給任何不是因為工傷意外死亡的員工。加薪與遏阻員工自殺潮之間到底存在什麼關連？或許造成富士康員工跳樓的因素在於加班過度時數超量，但是體力不勝加班負荷而導致自殺的畢竟是極少數，因此在薪資調整不見得會增加生產力的前提下，加薪不見得會減少需要加班的數量；反而，在員工體力足以勝任的情況下，不變動加班舊制的運作，員工將賺進更多的錢。

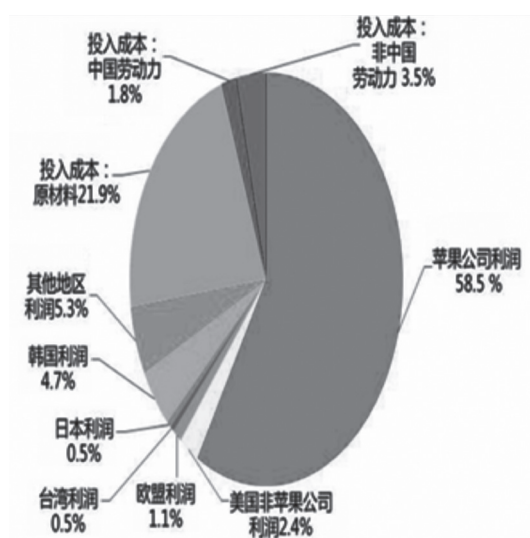
顯然，高分貝地宣布大幅加薪這項危機處理策略，不是單純針對富士康原本的「低底薪—高加班」工資政策而思改進，相反地，是針對大陸官方鼓勵企業加薪、配合擴大內需政策所做的回應。從2010年以來到2012年2月，富士康已經連續3次調高員工基本工資水準，以致其員工的平均工資水準已從原來的每月900元的基本工資，提升到1,800元、再提高到2,200元，預計2013年8月富士康普工的工資將達到每月4,400元。富士康大幅加薪的結果，將使員工薪資超過內地很多地方的公務員工資，攪亂工資格局。

加薪策略對內而言，主要的目的在提振富士康員工的士氣，立即把富士康與「血汗工廠」污名切割開來，經過數度工資調整，富士康大陸各廠區基層員工的基本薪資已遠超過各地政府法定的最低工資標準。富士康加薪策略卻為周邊的製造業廠商帶來極大的調薪壓力，迫使其他企業不得不效法其提高用人薪酬，以便招募到新工人、或是留住熟練的老工人。因此，富士康調薪策略可能

⁹ 「富士康宣佈全面提升生產線員工工資至少30%」（2010年6月2日），2012年5月13日下載，《環球網》，<http://taiwan.huanqiu.com/liangan/2010-06/838665.html>。

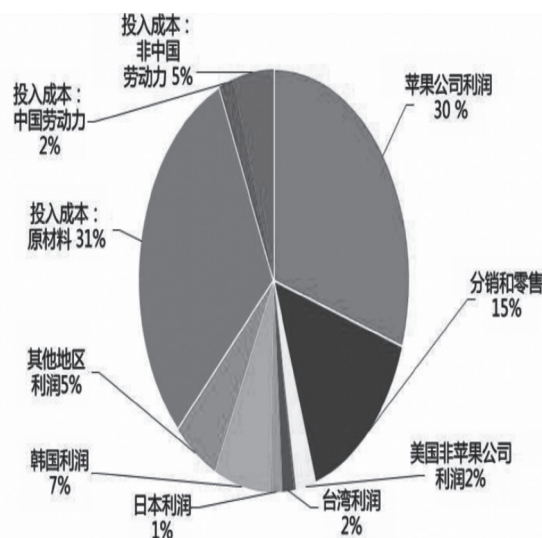
¹⁰ 孫燕飏，「富士康將加薪至少三成 蘋果擬漲2%代工費」（2010年6月2日），2012年5月13日下載，《第一財經日報》，<http://dailynews.sina.com/bg/chn/chnpolitics/sinacn/20100602/10391494392.html>。

在製造業中掀起一波加薪潮的暗流，更可以快速地移轉社會輿論的焦點，進而到討論「連鎖效應」的殺傷力及其對大陸勞工薪資改善、產業結構調整的效果。特別是，看中大陸廉價勞動力的傳統製造業，在面對全球經濟不景氣的環境下，富士康倍數成長的加薪策略將促使周邊產業勞動成本的快速增漲，因而加重企業負擔，增加倒閉的風險。¹¹在此之前，人力成本增長衝擊珠三角勞力密集企業的相關報導，就已經討論到兩股一正一負的社會效應——微利的勞力密集產業的遷徙、倒閉、或是朝向資本密集技術升級轉型。



資料來源：參閱 Kenneth L. Kraemer, Greg Linden & Jason Dedrick, 「捕捉蘋果全球供應鏈的價值 (Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone)」, p.5.

圖 1 2010 年 iPhone 利潤分配圖



資料來源：參閱 Kenneth L. Kraemer, Greg Linden & Jason Dedrick, 「捕捉蘋果全球供應鏈的價值 (Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone)」, p.5.

圖 2 2010 年 iPad 利潤分配圖

其次，這項大幅加薪策略最大的內部負面效應，應該是利潤急遽縮減。作為全球最大電子代加工廠的富士康，在大陸總計約有百餘萬員工，如果底薪每月增加2,200元，那麼每月增加在人力成本上的支出將起碼超出22億元。事實上，富士康近年來盈利水準確實不升反降，據說2012年的利潤率僅剩下百分

¹¹ 最大流行飾品製造商浙江義烏的新光控股集團，根據其董事長周曉光的說法，在漲薪骨牌效應的波及下，大陸員工薪資的成長已經接近一倍。

之0.9。跳樓事件之後引發各界的關注，將富士康置於來自四面八方團體的檢視之下，其中一項非預期的結果是挖出代工蘋果手機（iPhone）與平板電腦（iPad）的利潤及其分配模式。攤在陽光之下的血汗富士康賺得的利潤不過是品牌宗主蘋果的零頭。根據研究，銷售一支蘋果手機與一支平板電腦，臺灣分到的利潤只有0.5%與2%；品牌宗主美國的蘋果與非蘋果公司分享到的利潤最多，分別是60.9%與32%。¹²大陸賺到的就是富士康付出的勞動成本，分別為1.8%與2%。獲得發展主義取向地方政府的協助合作之下的富士康，高強度地使用泰勒主義的勞力密集生產模式，並大量雇用普工與實習工，透過低底薪高加班的勞動強度，其競爭力所換取的最多也不超過百分之二的利潤。因此，在連續跳樓事件成為國際焦點，接受各界調查後的富士康，不論是硬體設備、康樂設施、與勞動環境，皆構不上違反國際規定，獲得蘋果主動讓利，增加2%代工費，以緩解加薪為富士康帶來的成本壓力，換句話說，調薪、架網、與增設心理諮商服務所衍生出的營運成本，大半由蘋果買單。¹³

陸、內遷中西部、地方政府的爭奪與共謀、勞資衝突集體化

內遷是富士康布局大陸的長期策略，早在2000年起富士康就已經針對可預期勞動力成本的上升、勞動力來源不足、內銷市場的分布，從以深圳為中心的珠三角往長三角遷徙，甚至往北、往中、往西選址設廠計畫。2010年員工跳樓自殺潮使富士康百餘萬巨額的用工數量曝光，隨之而來的加薪壓力與決定，則加快加大內遷的速度與規模。既然內遷是個必然的決定，那麼維持低廉的勞動成本、確保馴服穩定的勞動力來源，便是左右富士康內遷選址的兩大必要考量。

自殺潮爆發之後，許多中西部省市政府仍先後提出優厚的條件吸引富士康

¹² 參閱Kenneth L. Kraemer, Greg Linden & Jason Dedrick 所著的「捕捉蘋果全球供應鏈的價值（Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone）」（2011年7月），2012年5月13日下載，https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:LdfZod-beuQJ:pcic.merage.uci.edu/papers/2011/Value_iPad_iPhone.pdf+Capturing+Value+in+Global+Networks:+Apple%E2%80%99s+iPad+and+iPhone&hl=zh-TW&gl=tw&pid=bl&srcid=ADGEESh2bdZ6gLNiCwiektF5XXjivasrDbcrdnLok0XL7FH4oJ8BAIXzw6U-DKIEAHqee58DGGBTU0iX3EZW-iaI4q17SzZRRUvCmyvs8sFJBZf0gFvrjoNh1CD93y2JQDEvoRDIvQf&sig=AHIEtbT9o7DRLr-Z7fXme4vOVcngxU1nVA。

¹³ 孫燕飈，「富士康將加薪至少三成，蘋果擬漲2%代工費」（2010年6月2日），2011年9月18日下載，《第一財經日報》，<http://dailynews.sina.com/bg/chn/chnpolitics/sinacn/20100602/10391494392.html>。

到該省市設廠。地方政府都把成功競逐得到富士康投資，看做一項重大的政績與成就。2010年下半年，富士康在成都註冊富泰華與鴻富錦兩家精密電子分公司，專門負責平板電腦的組裝。同樣的，河南鄭州省市政府不但特地為富士康開通一條快速鐵路方便其運送設備與建材，並規劃出一塊至少133公頃的基地供其設廠，於是贏得富士康在該市籌建足以容納30萬員工的生產基地、並向市府租用可供10萬員工使用的廠房與宿舍。從一篇「爭奪富士康」的報導中，可以看出這個被港臺以高分貝音量指責為經營血汗工廠的富士康，對大陸內陸省分地方政府的吸引力。「富士康每到一地，總能帶動當地一大片的工業發展，對財政的貢獻亦不可小覷。或許正是因為這個原因，各地政府對富士康的專案都異常重視，不但給予優惠的政策，而且鞍前馬後，服務甚是到位。」¹⁴

為何這些地方政府不是前仆後繼地譴責富士康的無人性的血汗經營策略，積極與其劃清界限，反而紛紛提出誘人的獎勵與優惠措施，邀請富士康到其轄區內設廠呢？在這些地方政府官員的眼中，富士康究竟是不是血汗工廠呢？這類問題的答案非常重要。理由很簡單，第一，地方政府的態度可以反映出他們本身對血汗工廠定義的認知與看法；第二、如果富士康是血汗企業，他們的搶親行為則反映出他們對富士康管理模式的認同與接納程度；最後，這兩者的互動則反映出「血汗工廠」的定義，在21世紀有了新的詮釋。這一點益發凸顯富士康案例在學術研究上的重要性。換句話說，地方政府有可能是基於傳統「血汗工廠」定義，不認為富士康是血汗工廠，在這點上延續現有相關研究「國家幫兇論」的研究取向。這派學者的共同結論是大陸這部社會主義國家機器正是協助富士康剝削大陸社會底層勞動力的共謀與幫兇。另一方面，富士康乃血汗工廠的聲浪則反映對血汗工廠的新詮釋，現代化的勞動環境、休閒設施還不夠，體力的剝削加上人際關係的原子化、心靈空洞化、碎片化是新世代的血汗工廠。富士康員工自殺事件的曝光，使舉世有機會見到富士康的管理階層不僅利用「低底薪高加班」的操作將泰勒主義與福特主義的標準化生產線作業流程發揮至極致，更有效地將工廠內足以引發集體抗爭的人脈聯繫切斷。因此，在2010年前深圳的富士康沒有爆發一起集體抗爭事件。所有的集體抗爭事件都發生在2010年之後。富士康設立在中西部各省市內的廠房之中，第一樁懂得利

¹⁴ 蘇旭，「解密富士康」（2008年6月8日），2011年9月18日下載，《浙商網》，<http://file.lw23.com/6/63/63d/63d30af3-3373-410b-a079-10b0a8d0dc02.pdf>。

用集體跳樓自殺做為要求加薪的抗爭武器是發生在2012年1月的富士康武漢廠區。¹⁵該廠面臨生產線調整而需關閉生產線，並將三百多名技術操作員調至其他部門，其中一百多名員工不滿調動與工資偏低，要求加薪並揚言「不加薪就要集體跳樓」。同年6月，富士康四川成都廠區數百名工人不滿薪資待遇與宿舍管理，與保安發生衝突。¹⁶同年9月富士康山西太原廠區從山東、河北、河南、深圳各廠區調動工人趕工生產iphone5，爆發數千員工集體抗暴行動導致10人死亡事件。¹⁷今年1月23日富士康河南鄭州廠區，再度爆發大批工人到廠區附近的航空保稅區堵路，抗議公司準備大幅度裁員及討薪。¹⁸同日，富士康位於北京市大興區的廠房，上千工人連日罷工，抗議嚴重加班及工資低，勞資雙方經過兩天談判後達成和解協議。¹⁹

很明顯的，這一連串富士康中西部廠區內員工的集體抗爭事件反映一項無可爭議的事實，當農民工回到原鄉之後，已經沒有阻止其進行團結抗爭的結構障礙了！缺乏戶口保障的威脅，自己國家內做外省二等公民的身分與因之而來權利剝奪，已經不復存在，所以他們可以大膽地透過集體的力量，捍衛他們的工資與勞動條件。不論是武漢、鄭州、太原、還是重慶、成都的富士康廠區，在地用工已成主流，不斷被切割有意防止同省籍勞工串連杯葛管理決策的設計已無用武之地，黑戶的威脅不復存在。

話說回頭，如果內遷不能保障低廉、溫馴勞動力的充沛供應，反而得應付紛至沓來的勞工抗爭，那麼富士康甚至所有依賴低廉勞動力的其他臺港韓商來說，內遷的意義在哪？相對地，對於大陸政府而言，不論是中央還是地方，如何重建內遷的誘因可能是必需認真思考的課題。

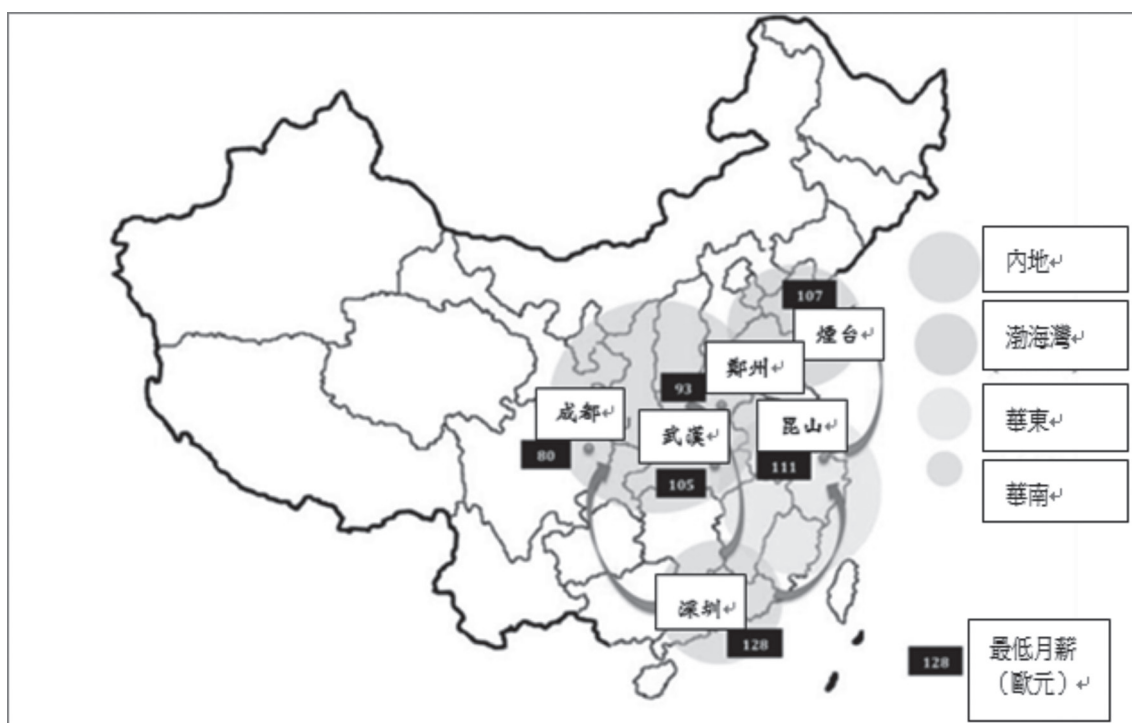
¹⁵ 沈華、李魚，「武漢富士康員工集體維權，市長出面平息」（2012年1月13日），2012年6月24日下載，《明鏡新聞網》，http://www.mingjingnews.com/2012/01/blog-post_5279.html。

¹⁶ 李娜、賀文婷，「富士康內遷過快遭遇管理新難題」（2012年6月8日），2012年6月24日下載，《第一財經日報》，<http://zkiz.com/news.php?id=18042>。

¹⁷ 林其玲、黃玉浩，2012，「太原富士康2000員工參與群毆」（2012年9月25日），2013年1月30日下載，《新京報》，<http://big5.chinanews.com:89/gate/big5/finance.chinanews.com/it/2012/09-25/4208868.shtml>。

¹⁸ 林靜、李文慧，「富士康再傳工潮 鄭州員工堵路抗議裁員」（2013年1月25日），2013年1月30日下載，《大紀元報》，<http://www.epochtimes.com/b5/13/1/26/n3785879.htm%E5%AF%8C%E5%A3%AB%E5%BA%B7%E5%86%8D%E5%82%B3%E5%B7%A5%E6%BD%AE-%E9%84%AD%E5%B7%9E%E5%93%A1%E5%B7%A5%E5%A0%B5%E8%B7%AF%E6%8A%97%E8%AD%B0%E8%A3%81%E5%93%A1.html>。

¹⁹ 林靜，「富士康北京廠區千人罷工爭取加薪」（2013年1月23日），2013年1月30日下載，《自由亞洲電臺》，http://www.rfa.org/cantonese/news/foxconn_strike-01232013082954.html?encoding=traditional。



說明：內地資料始於2000年；渤海灣為1990年代後期資料；華東為1992年的資料；華南則為1998年的資料。

資料來源：Liu Yan & Liu Ziqian, "Manufacturing on the Move" (2010年10月), 2012年5月13日下載, 《News China》, <http://www.newschinamag.com/magazine/manufacturing-on-the-move>。

圖3 富士康內遷分布圖與六廠區所在地最低工資

柒、接納外派工會、配合政策、扶植企業工會

大陸自改革開放以來，為追求經濟發展，地方政府認為要求外資企業建工會，會影響當地的投資環境，為配合政府部門完成其「招商引資」的任務，「中華全國總工會」這套體制亦放任功能閒置。許多外資企業在地方政府的「保護」下，連個名義上的工會組織都沒設立，1990年代末期開始，勞工抗爭維權事件不斷，工傷事故、超時工作、工資過低等問題層出不窮，這個情勢才逐漸出現變化。2002年發布的《工會法實施辦法》明確規定企業、事業單位、機關應當在開業或者設立之日起1年內依法建立工會組織。雖說沃爾瑪（Wal-Mart Stores）、柯達（Kodak）、戴爾（Dell）與三星（Samsung）等跨國

企業皆拒絕設立工會。但是2006年7月沃爾瑪泉州晉江店建立首個工會之後，立即起了示範作用，沃爾瑪南京新街口分店、深圳湖景店以及沃爾瑪深國投百貨有限公司西鄉前進路分店，紛紛組建工會成功，²⁰使推動跨國企業組建工會成為大陸各地市總工會競相拼業績的工作目標。

在這個趨勢之下，單就富士康在深圳一地便雇用超過53萬名員工，身為該市最大臺資企業這個身分與地位而言，的確成了深圳市總工會推動組建工會的主要目標企業。為了維持良好的政商關係，2006年底富士康配合深圳市總工會組建工會的政策，在118名員工現場填表加入工會之下，接納「外派工會」的安排，成立「深圳市總工會富士康科技集團工委會」。其中工委會5名組成人員全部為市總工會的工作人員，是為「外派工會」。之後，富士康深圳廠區30家法人全部組建工會組織，覆蓋率100%，吸納近1,153名員工進入工會組織。2007年陸續發展出集團工會聯合會、事業群工會、事業處分會、工會小組四級組織網絡，含括13個事業群、51個事業處的工會委員會、工會分會，車間生產線的8,663個工會小組，號稱工會會員超過39萬人，入會率達到百分之80。2007年3月，富士康深圳龍華廠區召開集團工會聯合會成立大會，由71名會員代表選舉產生富士康集團工會聯合會第一屆委員會和經費審查委員會，當選第一屆工會主席的是當時任職集團對外辦公室的專理陳鵬女士。2010年員工跳樓自殺潮的出現，深圳市總工會與寶安區總工會再度推促富士康集團工會成立83個工會分會與1萬個工會小組，實現85%員工入會率，並在龍華、觀瀾、松崗廠區積極展開員工現場填表立即成為工會會員的動員。

富士康不是個支持工會主義的企業，以富士康集團總裁郭董的價值觀來說，不可能支持員工組建工會的行動，因此管理部門不發動阻擾、排斥，而其接納派出工會的決定，就已經算是非常友善的回應。論及富士康對於工會擴大籌組的趨勢並無壓制舉動的主因，一方面是回應官方鼓勵勞資雙方談判溝通的政策走向，既然沃爾瑪都組建工會，也就順應潮流，持續維持在地良好的政商關係。在富士康管理階層的眼中，從派出工會到在富士康全大陸各廠區內組建工會，不過是各市總工會向富士康要求「政治獻金」的另一種方式，透過工會

²⁰ 徐冰，「沃爾瑪建工會有何特殊性」（2006年8月8日），2011年3月20日下載，《每日經濟新聞》，http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/comments/2006-08/08/content_4933522.htm。

維權來顛覆富士康管理機制的陰謀論尚不具任何說服力。²¹因為組建工會之後，其經費來源，除了工會會員繳納每月基本收入0.5%的會費之外，最主要是來自於由企業負擔劃撥給工會使用的部分，其額度為員工工資總額的2%。這部分的經費之中，有40%是需要上繳扶持組建工會成功的上級工會使用。也就是說，全大陸各地市總會成功突破跨國企業反工會的態度，組建越多數量的企業工會，其經費也愈發豐厚。然而，自殺潮爆發之後，接納派出工會的富士康亦遭到違反《工會法》的控訴，其中「沒有按期繳納工會經費」（即「無錢」）、沒有為工會維權能力提供必要的支援條件（及「無權」），成為重要的項目。「徒有工會之名而無工會之實」的空殼工會，是否也暗示著富士康與市總工會之間的暗盤交易（trade-off）呢？大陸工會在「代表國家」與「代表工人」這個「雙重角色」的困境中，地方政府招商引資的大前提下，即使在企業內順利組建工會成功，往往更偏重於工會的政治團體角色，而忽視工會維權的職能。

富士康不阻擾進而運用組建工會的另一因素，是自殺潮那年，工會在安撫員工上，確實發揮某種程度的功能，緩和廠區內緊張與不合作的氣氛。自殺潮風波過後，無「錢」與「權」的富士康空殼工會，在經費的運作上似乎已經獲得相當的改善。自殺潮過後，富士康為了表彰優秀的基層員工，透過工會首度在深圳開辦「富士康之星」的選拔活動。2011年11月19日，富士康集團總裁郭董在優秀基層員工「富士康之星」頒獎典禮上，除了頒贈每人一臺蘋果iPhone4手機和5,000元獎金之外，當場邀請集團工會組織優秀員工赴臺旅遊參訪團，作為追加獎勵，所有獲獎者都享有帶薪旅遊的待遇，旅費由集團買單。在工會承辦之下，「富士康之星—優秀員工遊臺灣」的活動，更成為日後獎勵的一部分。2012年這年內先後安排兩次「富士康之星」遊臺灣的活動，首次在4月份舉辦，富士康科技集團二百餘名來自大陸18個省分一線優秀普工，在集團工會主席陳鵬的帶領下，從香港搭包機抵達臺灣展開為期一週的臺灣之旅。這批優秀員工來自富士康普通廠房的各條生產線，根據工會主席陳鵬的介紹，是富士康100萬員工的代表，多為1980年代或1990年代後期出生的青年，亦是新時代產業工人的縮影。據說大多在相對落後的農村地區長大，不少屬於「二代農民工」，雖說從來沒搭飛機的經驗，但穿著時髦、言談舉止大方俐落。²²第二次

²¹ 朱柔若，「臺商高科技產業的遷移與中國大陸的中西部開發研究計劃田野訪談手稿」（2012年9月18日）。

²² 成希、何薇，「富士康一線員工遊臺灣：人手一臺iPhone手機」（2012年4月23日），2012年9月30日下載，《南方都市報》，http://big5.ifeng.com/gate/big5/tech.ifeng.com/it/detail_2012_04/23/14078512_0.shtml。

於同年10月舉辦，這次的「富士康之星」是從富士康大陸的15個廠區與事業群中選出，戶籍遍及大陸16個省分107個縣市。同樣在集團工會主席陳鵬的陪伴下，在鄭州園區受獎的177名「富士康之星」包括2010年優秀基層員工81人以及年資20年以上資深員工96人來臺旅遊。

2013年起為了配合美國「公平勞動協會」（Fair Labor Association）的行動計畫，規劃「基層員工代表選舉程序」，培訓基層員工投票選舉產生工會代表，為管理階層全面退出工會事務預作準備。富士康集團工會全名為「富士康工會委員會聯合會」，由工會主席與20位委員所組成，每5年以「不記名投票」改選一次。這個消息立即成為大陸社會上的一樁大事。究其原因，除了企業本身的管理階層，企業籌組的工會一向都受到地方政府與工會體系的控制，舊制下富士康集團工會代表的任期分別將在2013年和2014年先後屆滿，總計高達1萬8千個工會委員的名額開放選舉。若選舉過程順利圓滿，接受培訓後的富士康員工能夠獨立投票選出自己的代表，這個結果將使當下這個無實質權力的富士康集團工會，改變其「缺乏自主性」的體質，變得有錢有權，成為大陸第一個由員工自行選舉其代表的「自主工會」。這個工會如何不受地方政府、工會體系、甚至企業管理階層的箝制而能獨立運作，勢必備受關注。

捌、危機處理之後：一念之間的天使與魔鬼

雖然這三大策略快速地終止2010年員工的自殺潮，每一項策略都隱藏著對於富士康管理模式的挑戰。特別是富士康集團工會在勞資關係上所扮演的角色。首先，2008年選出的集團工會主席陳鵬非基層員工的背景、對外辦公室專理的身分，顯示出富士康集團工會與管理階層之間的緊密聯繫。再加上工會協助富士康優秀員工選拔、舉辦富士康之星遊臺灣的活動，逐步朝向建立富士康員工企業認同的方向努力。在在都顯示富士康在支持深圳市總工會組建工會、成立派出工會的同時，有意收編工會，朝向企業工會主義（enterprise unionism）的模式發展。企業工會主義是特別盛行於日本的工會制度，幾乎所有日本的工會都屬於這類型，指在工會組織於單工廠或多工廠的企業之中，而非某個行業或產業之內。企業雇用的藍白領勞工與低階管理人員，都屬於同一個企業工會。企業工會主義的優點在於促使雇主與工會之間發展出合作關係，

而其缺點則為工會對於雇主的依賴，常導致工會的無能，成為企業的附庸。但是，在美國「公平勞動協會」的協助與培訓之下，有了自主性的富士康集團工會，將展現所有自主工會都有的「壟斷」與「集體聲音」的兩個特性嗎？一方面，透過工會的力量爭取工資福利，犧牲掉沒有能力或實力組織工會勞工的利益；還是工會內部強勢的會員凌駕弱勢的會員，以維繫勞動市場所得分配的不公平。另一方面，工會為擔心表達個人意見有遭革職風險的勞工發聲，作為勞工與雇主溝通的主要橋樑，成就「發出集體聲音」的重要機制。在遭逢經濟不景氣時，富士康集團工會可能發揮集體主義傾向的日本企業工會接受「減薪留員」替換「加薪裁員」的功能呢？還是堅持個人主義的美國工會模式強調薪資福利的調升，不惜以罷工手段做為要脅的武器呢？

至於為了廉價勞動力而大舉內遷的因應策略，也因勞動者不再是外移的、缺乏城市身分保障的陌生人農民工，而是相互熟識的在地人而盡受挑戰。這群勞動者有多少可能會被企業工會收編？還是會成為獨立工會的主力，固然是日後觀察的重點。然而，不論富士康的管理階層多麼威權，多麼擅於運用分化與征服的戰術，再難阻擋人脈網絡綿密的在地勞動者進行團結抗爭的動員火力。在新局勢下，確定可以澄清的是，今後富士康勞管的對峙與較勁，還能關臺幹啥事呢？回顧當初富士康爆發員工陸續跳樓自殺而掀動兩岸學界與非營利組織針對其粗暴管理模式所提出的批判中，內蘊著「臺幹凌虐陸工」的含沙射影，把富士康建構臺灣來的壓迫者、剝削者、假想敵。臺幹似乎被定位成迫害這十數起自殺員工的直線管理者！問題是，「是誰在管理富士康的大陸員工」？是臺幹嗎？試問單就高峰期擁有將近四十萬名員工的深圳廠區，男工主要負擔保全與物流的業務，生產部門有百分之80為女工，需要多少臺幹、多少第一線的臺籍督導，才足以管理如此龐大的勞動力？有這麼多的臺幹供給富士康外派到大陸廠區嗎？如果能夠從這個角度去思維，應該可以釐清在富士康園區、廠房、車間裡的第一線管理者與保安人員，絕大多數是大陸在地的人員。雖然這都已經是過去式了。但是大舉內遷之後，勞動力在地化與農民工回鄉領導的策略將更清楚呈現適用「製造富士康勞動者甘心情願」的科層化職級階梯架構者，是大陸員工；富士康內部國家的治理分寸拿捏得當與否，也繫於身為「自己人」的陸幹，而非「臺幹」。「臺凌陸」所涉及的族群矛盾，其可操作空間，亦將逐步歸零。在「一念之間」未因泰勒主義管理模式見好就收，而淪為

經營血汗工廠的魔鬼的富士康管理階層，會被藏在其危機處理細節的魔鬼吞噬嗎？還是會因「在地勞動者」團結權的衝撞，與企業工會主義的結合，而銳變成勞資和諧的天使典範呢？關於這點，至少不是目前有限的資料，可以做出任何肯定預測的！唯一可以確認的是，邁進新勞工關係階段的富士康，在經營勞資關係、治理在地他者上，「臺幹」確實可從作俑者與替罪羊的關鍵位置上退出，換由大陸管理班底接手，這絕對是無法逆轉的趨勢。