

## 他者論述、管理實務與在地抵抗： 以越南台商工廠為例

---

王宏仁\*

### 中文摘要

本文探討台商在越南的管理實務，如何與他們對於越南的論述結合在一起？其管理下的越南工人，在何種社會空間中，與優勢者進行抗爭？本研究發現，透過「沒有歷史的他者」、「低劣的他者」、「女性化的他者」，台商可以合理化其「雄性的管理方式」，以威權的方式來進行勞動控制。但是這樣的「帝國情景」卻不是全貌，在監督者視角不及的空間，或者支配者所合法賦予的工具，都可以成為越南工人進行抵抗的空間、手段、策略，我們將這些抵抗的手段分為四類：竊竊私語、游擊式刁術、霸權鬥爭與火線抗爭。本文認為，在一個殖民的空間中，支配與抵抗的活動同時在進行，台商的工廠管理所碰到的問題，必須從更廣泛的政治社會過程來理解。

關鍵詞：後殖民主義、管理、抵抗、台商、越南

### Abstract

This paper explores how Taiwanese businesspeople produce discourse on Vietnam, the effect of such discourse on their business practices, and the strategies that the Vietnamese workers employ to resist the domination. By the way of naturalizing, inferiorizing, and feminizing Vietnam, Taiwanese businesspeople can rationalize their adoption of masculine management practices. However, in space that the dominants cannot monitor, Vietnamese workers develop different strategies, including gossiping, guerrilla dismantling rules, fire line confrontation and hegemonic struggle, to resist panoramic control.

Keywords : post-colonialism, management practices, resistance, overseas Taiwanese businesspeople, Vietnam

---

\* 作者現為國立中興大學行銷系副教授及國立暨南國際大學東南亞研究所副教授兼所長。

E-mail: hongzen@nchu.edu.tw

本文收件日期為 2004 年 4 月 28 日，接受刊登日期為 2004 年 7 月 20 日。

色情成了越南的旅遊資源。西貢河成了精液排泄出口，就像越戰期間的西貢河。想起當初我第一次看到西貢河，情侶們沿著河堤漫步 我還真以為西貢河是『東方的小塞納河』呢。唉呀，我大概得了精神分裂症。高貴的塞納河怎會是淫蕩的西貢河呢？（邱一新 2002：201）

這段話是台灣某旅遊業者在某電視台支持下所進行的越南風土拍攝與紀錄，他這樣的看法，是純粹的個人想像？還是揉合了世界體系中，對於各個國家位階的排序？還是摻雜了性別的歧視偏見？還是事實就是如此？不管如何，在還沒踏入越南的土地之前，許多人都是透過遊記、政府出版品、口語傳述、大眾媒體等，來對異國進行想像，而學者大概也無法自外於此套社會論述。

學術之旅，通常就是學者的生命之旅，許多自己原有的想法、根深蒂固的觀念，透過研究、田野調查的過程，可能會不斷受到衝擊，許多「我所看到」的現象，常常對自己原來的思考提出質疑、挑戰，甚至懷疑以前寫作的某些觀念是否必須全盤推翻。在對越南台商的幾年研究歷程中，這種感覺逐漸增強，而最震撼的時刻，莫過於 2002 年一月在南越所進行的工人訪談。

在某個晴朗的日子，研究者坐在同奈省的一間民宅中，等待受訪的一名工人回來。第一眼看到此受訪者時，直覺是「怎麼這麼瘦」，她說她的體重約三十五公斤。此時是晚上九點半左右，她才剛剛騎著腳踏車從漆黑的天色中回來。她告訴研究者：

今天比較幸運，因為加班四個小時，所以有一頓免費晚餐吃。但是假如加班到八點，對不起，沒飯吃，而且必須從下午一點一直工作到晚上八點。她說在公司不給加班四小時的日子裡，每次工作到晚上七點多的時候，體力已經非常不濟，一直感覺要昏倒，而這樣的日子，到了生產旺季時，可能必須持續好幾個月。

這名越南女工的狀況，讓我不禁開始懷疑，以前我所做的許多台商訪談，到底他們所說的「真實性」多高？例如他們所描繪的越南人常常是「不喜歡加班」「男性懶惰」「缺乏紀律」，而我相信這是他們在越南的管理實務中所發展出來的看法，而且對他們而言是「真實的事情」，但當跟越南工人的說法進行對比時，我才驚覺原來站在不同位置的人，竟然對於同一件事情的看法有如此大的差距。即使是所謂的「客觀事實」，也會有非常不同的詮釋，例如每個月所領的工資，老闆們都說符合越南勞動法的規定，但工人卻說他們必須拼死

拼活才拿得到最低工資；老闆們認為台商工廠的勞動條件已經比越南工廠好很多了，但卻沒有受訪的工人希望繼續留在台商工廠工作。這麼多相互矛盾的說法，作為一個研究者，應該如何來解讀呢？

面對此相互矛盾的說法，以前自己的作法就是繼續去追問台商或工人，試著找出「誰講的比較接近事實」，然後自己試著從政治經濟的角度來下判斷。但某些論點並不容易以此方式來釐清，例如「越南人懶惰」的說法就完全無法以政治經濟學的方式來解決。某次在訪談台商的路上，同行的曾熾芬教授提到一個問題：「為什麼台商會一直認為越南是母系社會？」她覺得這樣的說法非常有趣，很值得探討。此時我隱約意識到某些台商的越南論述，與他們的管理實務，似乎存在著某種曖昧的關係，但這樣模糊的想法，一直到閱讀薩伊德(Edward Said)的《文化與帝國主義》時，才豁然開朗。

薩伊德(Said 1993/2001: 15)在該書中提到：帝國主義最惡質而又最卑鄙的贈禮，卻是讓世人相信他們只是白或黑，西方或東方人，而所有的這些態度與論述，都牽涉到權力和利益的分配。而台商的态度，甚至是作為「外人」的我，對越南的看法也常無法跳脫此種二元論述。在如此的論點關照下，我們才能夠理解，為何台商對越南是做如此的陳述。帝國主義與台灣跨國企業的關係，先不在此處論述，這裡我關心的議題是跨國投資生產後產生的異文化接觸，從企業管理者與在地勞工的角度來看對方，會產生何種的論述，以及相伴的管理實務與抵抗策略。本文也就是希望透過對於越南台商的研究，而釐清台商的管理實務，如何與他們對於越南的論述結合在一起( discourses and business practices )？在其管理下的越南工人，在何種社會空間中，與優勢者進行抗爭？

## 一、文獻回顧

對於跨國企業海外投資的跨國異文化研究，西方或台灣的管理學界幾乎還停留在「投資母國與在地國的文化差異」這種雙元對立模型，探討管理實務應該如何進行。基本管理學教科書奉為經典的 Hofstede(1980)模型，更是把全世界每個國家定位在四個座標上：個人/集體主義、權力距離( power distance )、風險的偏好( uncertainty avoidance )與雄/雌性( masculinity/femininity )，例如日本就是落在集體主義、權力距離遠、不喜歡冒風險與雄性的社會。不管是雙元模型，還是四象限模型，都預設了一個前提：投資的在地國文化是單一的，客觀存在那裡等著被發現、應用、適應。這樣的研究可說落在薩伊德所說的西方學術帝國範疇內的「他者」的知識。

雖然這樣的研究仍是當前管理學界的主流，但是漸漸有「異類」的文章出

現，例如 Osland 與 Bird (2000: 70) 就認為兩極的文化研究方式並沒辦法抓到複雜度很高的文化問題，他們認為必須把文化放在特定的社會脈絡下才能看出該文化中許多不同價值之間的關係。這樣的想法基本上已經跳離雙元對立模型，但是完全沒談論到權力與「他者文化」相互建構的過程，管理者與第三世界國家的工人所擁有的權力不同，其相互建構出來的「他者」也會有相當大的差異，並非如這兩位作者所說的「要真正瞭解另一個文化的邏輯，就必須瞭解在特定的社會脈絡下，價值之間的相互關係，或者價值如何互相連結」。另外一篇文章探討了以色列與印度的國際經理人對於他者的「刻板印象」，以及這樣的刻板印象對於商業行為的影響 (Zaidman 2000)，這是少數把「論述與實務」扣在一起的文章，但是就如剛才所說，管理者與工人雙方的權力關係不同，在他者的建構與實務運作上，也會產生不同的後果，而這是該文所忽略的重要面向。

過去十幾年的組織理論研究發展，開始受到後現代主義與後殖民論述的影響，以前組織內那些被排斥、忽視、壓抑的邊緣聲音，開始受到重視，他們不再由主流的聲音來代言，文獻也開始承認這些邊緣的事情，有其自己的身份、自己發聲的權利，換言之，承認現代的組織不再是單一型態、單一聲音 (monomorphous and monovocal)，許多的管理學研究以及書籍，也都在談論「多樣性」(diversity) 的議題。主流的期刊中漸漸出現以後現代主義 (postmodernism) 觀點來探討管理、行銷、組織相關議題的文章 (Calas 1999; Holt 1997; Holt 1998; Thompson 2002; Boje 1999; Prasad 2000)，不過這些研究都是以歐美社會內部的管理實務為對象，並沒有牽涉到跨國投資以及伴隨而來的相關議題。

就我所搜尋的文獻中，以後殖民理論觀點來探討管理學相關議題的文章，雖然以組織研究方面較多 (Alvarado 1996)，但在一本經典的組織研究參考書籍中 (Clegg 1996)，只有在女性主義的部分提到後殖民理論的觀點；在期刊方面，我也只找到兩篇相關的論文。第一篇是 Styhre (2002) 討論在上世紀九〇年代末期，瑞典的工業界在模仿日本的一種管理方式「改善」(kaizen) 時，如何去建構「日本」這個他者的形象，以便順利進行人力資源的管理實務。此文提供了很好的例子說明，在進行管理實務時，必須不斷進行一套論述，並且去說服工人此套論述的「正確性」。但此文討論的仍然是第一世界的他者，因此在權力關係上，並沒有十分明顯的位階區分，可以發現，瑞典工人與經理人會覺得他們的某些特點、慣習跟日本一樣值得保存。

另外一篇文章則是探討美國與以色列之間的管理知識與殖民主義之關係 (Frenkel and Shenhav 2003)。他們討論以色列建國前的英國殖民政府統治、

生產力提升模型、建國後美國大量技術支援人員所帶來的管理論述，以及與後殖民關係。他們認為這一套西方所謂的「科學論述」與模型，不僅反映了西方帝國勢力如何殖民第三世界國家，讓被殖民者心甘情願地接受西方比較優越的論述，並且由此降低其抗爭的可能性，也因為錫安建國主義（the Zionist）的在地論述 不同階級的利益衝突，而使得以色列的管理模式論述出現所謂的「雜種」（hybridity）情形，作者認為，此雜種形式的管理論述與實踐，是另外一種形式的文化抗爭，甚至可能對原來的殖民母國造成影響（writing back）。

以色列的地位，類似台灣在全球資本主義的半邊陲位置，曾經是英國的殖民地、現在則處在美國的保護傘下，它與台灣的許多類似性，給了本文許多啟示。但是該文主要從全球的政經結構變化來看管理技術的全球擴散過程，並沒有談論到廠內的管理實務與東方主義 他者論述的關係。而所謂的「抵抗」，除了不同位置的人去進行不同論述的抗爭外，在具體的廠內管理實務是如何進行，也是重要的議題，因此本文從具體的田野民族誌調查來討論這兩個重要的問題：論述與實踐的關係，以及抗爭的可能性。

台商大量在海外的投資已經超過二十年，面對此現象，台灣的經濟、管理或社會學者有許多的文獻探討，但是在過去的研究中，幾乎都主要集中在「經濟層面」的議題，例如對外投資的動機、投資區位的選擇（Chen and Chen 1998；Chen 1998）、生產網絡的建立（陳東升、周素卿 2002）、勞動與族群/性別的關係（龔宜君 2002，2004；蕭新煌、王宏仁 2002），龔宜君（2004）對於「越南女性與跨國資本」的探討，可說是比較接近性別文化與資本運作關係的討論。但是對於「文化論述」與「台商管理」之間的關係如何，則尚未有相關的研究出現。

因此，本文希望透過對於越南台商的研究，在三個方面做出一點貢獻：首先，提出迥異於「調控論」的管理學知識論點，試著從「邊緣論述」來討論企業的管理問題；其次，本文希望把後殖民論述的理論，從「天空飛的」落實到「地上走的」，在後殖民研究領域上做出實證的研究；最後則是期盼在台商的研究領域上，提出一個新的文化研究視角，跳離傳統的經濟視角。對於論述與實踐的關係，本文建立在後殖民論述的理論基礎上，來探討佔據優勢者地位的台商，如何去建構一套他者的「越南論述」，以便實踐其管理行為。但是在這樣的論述與實踐慣習中，居劣勢者的越南工人，如何在該工廠、該地方的脈絡下，發展出另外一套方法來應付此一不熟悉的生活與工作型態。

底下的第一部份，我將簡單討論 1980 年代末期全球政治經濟變化下，台灣與越南的來往背景。接著討論此背景下在越南投資的台商如何看待越南？第

三部分則探討在合理性的企業管理下，越南工人採取了何種策略來逃避監視、抵抗管理者的支配。

本文的論點主要來自於在越南的實證田野調查資料。在 2001 到 2002 年之間，研究者曾分三次訪談河內與胡志明市地區的相關人士，而第三次的訪談則是本人跟陳佩華教授 (Dr. Anita Chan) 一起去進行的調查。為了能夠廣泛得知臺商實際的管理方式、台灣幹部的想法，我們訪談了不同位置的人士：越南勞工、官方工會幹部、雇主協會、NGO 組織、西方的勞動檢查公司、臺灣駐越官員、臺商，以及來自中國的大陸籍幹部。在訪談越南工人部分，其中 16 名工人是在北越的河內、海防地區訪談，另外 12 名則在南越的胡志明市地區進行。

## 二、台灣 越南兩國的經貿概況

資本、物品與勞務的流動不可避免會帶來觀念、文化產物與人員的流動。台越的關係，也是如此。當年兩國開始接觸的原因，還是以經貿往來的考量為主。台灣對外投資開始於 1980 年代中期，當時的國內、國際情勢，使得台灣資本開始找尋高利潤的出處 (Wang and Hsiao 2002)。這種金流，也連帶造成了人流的現象，越南台商會根據越南政府出入境的統計，到 2001 年為止，在越南持六個月長期簽證的台灣人超過 27,000 人。

有人說，台商赴越投資的大概類型分期是，1988 到 1990 年間，多半是跑路過去的，1991 到 1993 年間則是標會籌資金過去的，1993 到 1995 年間是在台灣經營不下去又有點積蓄的人，1995 年後才是大企業過去。這樣的分類基本上也沒大錯，不過這指的是「實際投入生產的企業」，有些大企業在 1995 之前已經在籌畫運作了。

在台灣政府還沒准許台商對越南投資之前，已經有許多台商迫不及待要到越南看看了。一個受訪者說：「很多人當初來到這裡，都不是要來越南投資的，都是來看看，順便說這個好像不錯，慢慢做小生意，漸漸變大，以前根本就沒想到要來越南投資。」例如某旅行社老闆，於 1988 年 7 月 12 日就進入越南。他說當時剛到越南時，人生地不熟，目的只是為了在外地能夠闖出一片天，剛開始也沒想到會在越南成就他的事業。當時帶著僅有的積蓄，想要看看剛剛進行改革開放的越南是否有機會。他的首次投資也是鎩羽而歸，被當地人騙了許多錢，一直到 1991 年透過越南朋友介紹，跟婦女委員會所屬的旅行社合資開設公司，才開始他的人生事業。

這可以說是第一階段的台商投資典型，零星的散戶型台商陸陸續續登上越南此處女地，而大型企業則是配合著政策走。根據陳鴻瑜教授在 2000 年中研院史語所舉辦的「中國與越南關係研討會」上說，在 1989 年時，前總統李登輝要求外交部開始推動與越南的雙邊關係正常化，因此當時已經邀請了越南相關官員來台灣拜訪。另一位受訪者說，當時越南工商團到台灣招商，李登輝總統請外交部長錢復邀請中興、臺元等紡織廠參加一個宴會，希望他們能到越南投資。而我們訪談的國民黨企業「中央貿開」受訪者也說，在 1990 年時，他們開始對各個地區進行調查，希望知道哪些地方適合台灣投資，這也是配合著國民黨政策而來的考察。受訪者說，為了分散風險，曾考慮過到前蘇聯、東歐地區、中東地區、南非、印度、緬甸、越南等地投資，後來決定選擇越南為投資地，也或多或少是配合政策而來的。到了 1991 年時，已經有一些大企業開始到越南考察了；我們訪問的中興紡織企業就是在當時跟著遠東紡織、台元紡織來到越南參訪，後來只有中興紡織留下來，而遠東紡織去了菲律賓，裕元則到中國投資。在台灣辦事處尚未在河內設立時，當時由經濟部打頭陣的外貿協會就已經在胡志明市設立據點了，雖然是所謂的「民間機構」，但它的功能多半也具有官方色彩，彌補兩國沒有正式邦交的困難。

當時台灣對越南的投資政策，剛好配合著越南當局的新開放政策。雖然越南從 1986 年就開始進行所謂的「革新開放」政策，但是政策的改革卻是逐步的。越南在 1987 年 12 月制訂了當時東南亞地區最開放的外人投資法。1988 年三月政治局的十號解釋令有效地把鄉村地區集體農場去除，增加鄉村地區的農產品產量。1989 年越南政府放棄價格雙軌制，讓匯率自由浮動，並且引導銀行的實質利率轉變為正的，這樣子讓市場價格可以開始引導生產（Beresford 1997）。這些政策都有助於外人來越南投資，也讓台商零細企業可以在此期間停留在該國繼續奮鬥。

在國際大環境上，蘇聯在 1986 年由戈巴契夫所領導的 Peristorka 改革，使得越南不再能依賴大量的俄國補貼，必須自籌經費了。1989 年的蘇聯崩解，逼使越南不得不開始跟資本主義社會接觸。當時由李登輝總統領導的台灣，也急需在國際政治上打開一個缺口，因此兩國可以很快進入互利互補的階段。台灣政府在 1994 年正式啟動所謂的「南向政策」，希望透過與東南亞國家的密切經貿交流，強化台灣在國際上的地位。

這個時候的中小企業雖然仍有相當的資本投入越南，但兩個因素影響了大中小型企業在不同國家的投資。

第一個因素是越南政府的持續開放政策，而為了吸引外資，並且造成示範

效果，越南政府對於大型投資特別重視，並且給予相當的優惠條件。受訪的某家大型企業董事長形容當時的情形：

開始的時候我們姿態很高，越南官方都是來旅館拜會的。我們可以進口以前的舊機器。挑了最好的美軍廠房，是大鋼架廠房。跟越南政府簽訂契約書，要求越方不得干涉我們公司的經營，並且由部長親自簽字。越方只派一名會計長與副總經理來就好。<sup>1</sup>

除了政策上給予優惠外，越南政府也允許外資公司籌組商會，以表達他們的利益與想法。1997年之前，只有透過個別的廠商與越南政府官員會談而已，但之後，越南政府允許六個國家成立商會，包括台灣。每年越南總理都會跟不同國家的商會見面，聽取他們的意見，所以台商代表都趁著在河內開會時，建議取消許多「不平等」的政策，如電話費、報關行與保險業，成果相當不錯，例如土地稅與營業稅降低了、四免四減可以延期、營利所得稅從20%降到10%。

但是台、越政府政策的鼓勵可能只是錦上添花的效果，至於更重要的因素，恐怕還是在於全球生產鏈的轉變。根據王宏仁與龔宜君（2000）的研究指出，對外投資分佈最多的還是中國大陸（佔了71%），其次是東南亞國協六國（37%）與美國（17%）（經濟部統計處1999：4，表2.2.1）。就小型企業而言，他們幾乎就只投資在一個地區，很少跨越到另外一個國家，他們投資比重最高的是大陸（76%），其次是東南亞國協六國（37%），到美國的比重只有9.5%而已。反觀中型企業，他們在中國的投資比重比小企業少，約有65%。在東南亞的比重則為34%。但是他們在美國的比重則高達23%，這反映出台灣的中型企業多半是電子類的廠商，在第三波電子化時代來臨時，他們緊緊跟隨美國的發展前進。至於大型企業，他們不僅在大陸投資（高達77%），在東南亞國協（51%）、美國（40%）都有相當高比例的大型廠商進行投資。小型企業「跨國投資」的比重只有124%，中型企業則為135%，但大型企業則高達183%，可說幾乎每個大型企業都有進行兩國以上的跨國投資。

這樣的資料顯示台灣的大型企業對於越南或東南亞的投資，是建立在全球佈局的考量上，跟所謂的「南向政策」可能沒有很大的相關。這樣的全球佈局，一方面是國際跨國彈性生產的趨勢，必須不斷找尋適當的生產基地，另一方面也受到國際政治關係變遷的影響。就如前述，因為東歐共產政權瓦解，越南政府必須開始跟外界接觸，使得台灣有機會跟它建立可能的經貿與政治關係；另一方面，美越關係正常化，中美貿易摩擦，也是跨國生產基地轉移的原因之一。

<sup>1</sup> 當時越南政策規定公司要聯營（合資）才可以。

而就受訪談的大企業來說，他們投資在越南除了成本考量，很重要的一點是避免投資過於集中在中國，而成為美中貿易摩擦的犧牲品。寶成企業在同奈省的工廠於 1994 年底動工，1995 年底生產；在平鎮省廠則是 1996 年設廠，1997 開工生廠。受訪者說，他們到越南來投資的動機主要是分散風險，並且配合客戶要求。當時美國的 NIKE 廠商已經不斷遊說美國國會跟越南關係正常化，並且預期在很短的時間內就可以簽署美越貿易協定。後來的發展為 1995 年 7 月 11 日兩國建交，可以開始貿易；但是雙方的貿易正常化（也就是給予越南最優惠關稅待遇）必須等到 2001 年才開始。這段期間的企業，大家都想進入卡位，但遲來的美越貿易正常化關係也為這些早期投入的廠商帶來相當大的成本。

總而言之，雙方十年的經貿交流，深受國際政治局勢的影響，就越南國內來看，革新開放政策是配合著東歐社會主義國家解體、美越關係改善而來的經改；台灣的對外投資發展，也是受到全球資本流動與兩岸關係的影響，而全球資本流動則受到台灣的國際地位因素的影響而在不同時期呈現不同的風貌。

### 三、台商眼中的越南他者

在帝國主義時代，這種認同一直是文化思想的核心。少有改變的一個觀念是：存在著一個壁壘分明的「我們」和「他們」，兩者均固定不變、清晰可見，且其自明性是無懈可擊的。我們仍然是這種認同風格的繼承者，藉此人們可以由其歸屬的民族所界定，並進一步從一個被設定的綿延傳統來衍生其權威性。（薩伊德 1993/2001: 22-23）

後殖民主義的研究，過去主要集中在「他者論述」的言談分析（discourse analysis），對於透過言談分析而討論的統治技巧，在國內的文獻較少見。至於在勞動關係上的研究，幾乎沒看到相關的論述。因此本文試著從台商口中的論述開始，探討此論述與管理之關係。就跨國公司來說，在當地國生產牽涉到對當地人員的管理。這樣的管理，是結合了他者的凝視（the “Other”）與規訓（disciplinary practices）的技巧而產生。Sarup（1991: 72）針對英國帝國的教育，指出有四種教條在其教學當中：

首先，在東方與西方之間，有一套絕對的系統差異，東方是異常、低度發展且劣等的；第二教條則把東方世界抽象化，而不是從當代東方實體去獲取直接的事實；第三教條則認為東方是永恆不變、單

一，且無法定義它本身；最後的教條則認為東方位於底層，要不就是對它有點害怕，要不就是要去控制它。（引自 Singh and Greenlaw 1998：195）

台商對於越南的勞動管理，也有其一套邏輯，而且跟 Sarup 所說的論述，非常接近，也唯有透過此種他者論述，才能合理化其管理實務（Miyoshi 1993）。台商對越南的「東方論述」，就我們的研究結果來看，包含了四個面向的論述：1. 把越南一體化、自然化；2. 越南是低劣的、未開化的他者；3. 女性化越南，必須小心；4. 因此必須以雄性的管理方式來進行控制。

### （一）自然一體化的他者（Naturalizing the Other）

台幹對越南工人的管理方式，代表著他對於越南人的想像，這種想像，並非是憑空的，而是根據他們原有的偏見，加上實際的管理經驗所綜合而成的他者凝視。以下的兩段話，主要是透過「他者建立」的方式，以一種跨越歷史、階級的詞彙「民族性」來定義越南工人。

因為越南人的民族性和台灣不同，越人說謊成習慣，且死要面子，因此，台商幹部最好不要直接管理，能透過當地人管理當地人最好。越人幹部敢以暴易暴。

越南工人的民族性和台灣不同，他們不會主動，也不勤勞，不會想要主動加班，而且自尊心很強，曾經有人發生過中午吃飯，工廠提供自助餐，結果引起工人反彈，越南工人認為來幫你工作你要供應飯，飯菜要分配好好的在桌上，不是讓人去要，他們覺得吃自助餐是去要飯來吃，是一種侮辱。

這樣的論述，就如羅蘭 巴特（Barthes R.）指出的：「神話的任務是讓歷史的意圖得到自然的正當性，讓偶成的事件看起來像是永恆的事物」（Barthes 1973：155；引自 Storey/張君玫譯 1999/2001：41）。越南人跟台灣人的不同，是因為「民族性」，而何謂民族性？沒有人可以解釋清楚。似乎只要人種不同，「自然」行為就不同。西方人或一些東方學者，也曾經把這種自然化的論述應用在台灣或中國，例如韋伯認為中國不可能出現資本主義，某些學者論斷「中國人的傳統心態就是想當老板」（Stites 1985: 238; Wong 1995: 136-153; 陳介玄 1994: 292），時空雖然轉移，但相同的仍是其論述方法，只不過現在變成是「我們」「台灣人」在看待「他們」「越南人」。

這樣的東方論述，是沒有歷史的，所以可以輕易跨越歷史時空，套用在任何的地方，就如馬克思批評政治經濟學的時候說：「經濟學家們在論斷中採用

的方式是非常奇怪的。他們認為只有兩種制度，一種是人為的，一種是天然的。封建制度是人為的，資產階級制度是天然的。於是，以前是有歷史的，現在再也沒有歷史了。」(馬克思/郭大力、王亞南譯 1967/1975: 98)他者是沒有歷史的，就如某位受訪台商形容該公司到該地投資後，當地社會的變化：

現在這裡約有十二萬人口，製造業的勞動人口約二萬人。以前我剛來時，這裡都是稻田，沒什麼工作機會，後來工業區開發後，許多人都在這裡工作，所以現在整個村落變化極大，有卡拉 OK、冷氣理髮廳，撞球間。

在他眼中，以前的越南只有農業而已，沒有開發歷史、殖民歷史、抗美歷史。以簡單的二分法概念，把複雜的社會過程，簡化成以前與現在，以前什麼都沒有，「我們」來了之後，越南開始邁入現代社會。

## (二) 低劣的他者 (Inferioring the Other)

台灣與越南的文化差異，是透過與台灣人之間的不平等權力關係所建構/看到的。不同的視角，會看到不同的東西，並進而生產出「先進/落後」的對比，因為他者沒有歷史，所以比較的基礎，永遠是在同一平面來進行比較，也就是以現在的台灣與現在的越南來比較，透過此種比較，位階的差異開始產生，優劣立判，也因而一種類似救贖、傳教士的概念，跟著出現。

我之前做過一個測驗，他們進來的員工，連名字都不會寫，你看不出來他名字不會寫，考他加減啦、英文字母、簡單的大小、顏色，他們都不會。看他們報導，說他們識字率很高，結果出來竟是這樣。

她們是女人當家，越南的男人很懶惰，但是他們漸漸觀念也在進步，工業區裡面也有幾間正規的公司，把一些正規的觀念帶給他們，他們也要求進步。

這樣的凝視，跟台商在越南的管理實務，是結合在一起的。在確定「民族性差異」後所衍生的權威，讓台商在處理商業事務上，有其一套運作方式與邏輯，一方面是盡量避免跟越南當地人交往，另一方面在勞資關係上，要為落後地區帶入「進步觀念」。

台商的跨國生產網絡，基本上還是以散落各國的台商工廠為主要往來對象，這與台商上下游的生產網絡有密切關係，例如在泰國(陳東升、周素卿 2002)，或在馬來西亞檳城，台商一開始也是「台商對台商」，後來才逐漸演變成跟當地廠商採購的狀況(林俊甫 2002)。我們所訪問到的越南台商，也

是習慣跟當地的台商工廠交往，理由很多，當然也包括「歧視」。

我們東西也是會跟台商買，因為習慣跟品質的問題，習慣就是說人都有習慣，他已經在台灣就跟某人接觸，雙方面的需要都知道，如果我再找另外一家越南廠商，第一他跟我們配合度不高，再來就是品質的問題。台灣人比較有人脈的觀念，這個人脈是台灣延續過來的，甚至全世界都一樣，有台灣人的地方就一樣。台灣人來這裡會認識新的，可是新的拉回去，還是有認識的，台灣人真的很厲害，台商遍佈全世界啦。

我們在越南賣東西給台商，我們都會給一點優惠，比如說時間啊，付款時間給越南的短，給台商的長，就是給台商優惠。

這種台商跨國企業的網絡組織，是原來母國生產網絡的複製，而這也同時生產出一個脫離在地的產業組織網絡。這樣的台商網絡更因為全球化發展所產生的空間流動，使得生產網絡組織可以輕易地跨越國界，例如林俊甫（2002：175）對馬來西亞檳城台商的研究也發現，許多台商將跨國「空間分工」的概念引入，形成檳城、台灣與中國三地的空間分工，而不一定要與在地的廠商結合。這些跨國台商還是「不在地」，還是留在台灣的網絡空間內，這種商業實務與台商的「低劣他者」論述，是相互建構、強化的。

因為有「差異 位階」，所以會有「發展階段差異」的論述，接著以「落後地區」為名，而排除當地人可能擁有的某些權利。例如以下的幾個說法：

XXX 本來在新順設廠，隆安省鼓勵它來設廠，這樣的話，環保標準可以比照國營，但後來開環保會議時，全越南官員都來了，講了非常多，廢水排放的標準必須符合瑞士水準，結果還沒完成。

我們台灣以前會好，是因為我們有軍政、訓政、憲政。我覺得越南應該要從軍政開始。

雖然勞工福利是一種趨勢，但是這要等到經濟成長起來再說，他們政令上有很先進的措施，但是他們還沒有這樣的條件，有時候一改，往往令人措手不及。

越南的經濟發展水準還沒達到瑞士的水準，但竟然要求到這麼高的環保標準，對於投資者是很大的負擔；對於勞動人權的看法也非常類似，在沒有經過軍事化管理、訓練、越南人是沒資格談論根據民主意志而來的憲法統治，所以現在的廠內管理，還是需要軍事化管

理，越南才能進步、發展到跟台灣一樣好；勞工的福利必須在有錢之後才應該受到保障。

這套「社會演化」的觀念，不僅台商接受得很習慣，他們也拿同樣的說發來要求被統治的勞工接受。

### （三）女性化的他者（Feminizing the Other）

在越南的訪談過程中，幾乎每位台商都會說「越南是個母系社會」，都是女生在工作，「男人都很懶惰」，但越南社會實際上是個不折不扣的父系社會。在探討跨國資本與越南女性的關係時，龔宜君（2004）認為，大大小小的台灣跨國資本得以在越南異地生存、積累資本，越南女性可說是扮演了十分重要的角色。但是在台商的眼中，這些女性的形象卻是互相矛盾的，一方面是勤奮、努力、有「傳統美德」的，但另一方面卻又是危險的、性感的、未知的、神秘的。但為何對越南女性會有如此兩面且有時又相互矛盾的論述呢？這必須把敘事者擺在不同的社會脈絡中，才能理解這樣的矛盾論述。

有人論述：

她們是女人當家，越南的男人很懶惰，不知道你們有沒有注意到，在路邊賣東西的都是女的，吃東西的全部是男的。他這邊就是這樣，所以造成男的就是比較要面子，他們說今天出來沒錢吃飯他寧願去喝啤酒，會去讓人家看他臉紅紅的，他們會有這種想法。

而底下的一段對話傳神地說出台商對於越南男女的看法：

訪：你覺得這邊的女工工作態度怎麼樣？

受：也不錯啦，語言上溝通比較難，因為我們不會講越文，只是溝通上有一點比較麻煩。員工中約有 10%的男生。

訪：為什麼不喜歡雇用男生？

受：很糟糕，都在喝咖啡，好吃懶做，就是吊兒啣噠的那種樣子。女生就好像很認命那種樣子。

訪：他們這邊的家裡是誰在養家活口？

受：女生啊！母系社會啦，現在也是女生在賺錢。有時候姊姊在養家，哥哥弟弟在家裡吃閒飯。我問那姊姊「妳怎麼不叫他去上班工作？」，她回答「沒有辦法，他就是不要去工作」，好像是應該她去賺錢來給他吃，不管是哥哥也好，弟弟也好。

訪：老公也是嗎？

受：有很多這樣子，領薪水時，老公就在外面等，也有這樣子的。

以前的跨國企業研究，非常強調女性在資本積累過程中所扮演的角色，企業雇用女性的原因有許多，例如工資較低廉、順從性高，容易控制。但是除了當地政經結構所形構出來的性別關係外，對於一個外來者，他並不一定熟悉當地的此種社會文化與政經脈絡，因此不一定可以順著在地的邏輯去思考其管理實務。而最直接可以訴諸的想像，就是拿來與母國的社會關係做比較，然後得出一個結論，以作為其管理的基本思想。在這樣的邏輯下，也才會產生上述台商在論述越南的性別關係時，發現竟然有這麼多的女性在工作（越南社會的勞動參與率男女相當，男性為 85%，女性為 83%，參見 World Bank 2003：46），而且跟台灣的兩性關係不一樣，既然台灣是父系社會，那麼把越南形容為「母系社會」也就沒有什麼奇怪的。

但我們不要忘記，這樣的論述，都是站在「管理者」的高度來看越南，在企業管理的脈絡下，「勤奮、順從」的勞動力是他們非常需要的，在實際的聘僱上也以越南女性為多，這自然有其管理上的考量（龔宜君 2004），發展這樣的論述，可以合理化其聘用女性勞工的實踐。

但是假如跳離工廠管理者的角色，而是以外來投資者的角色來看越南女性，我們得到的形象卻是「危險女人香」的越南。2000 年時，胡志明市最有名的「越語學校夜間部」就是 Monica，台商口中的「摸奶哥」，在那裡，台商可以交往會講華語的女子，進而發展出不同狀況的男女關係。對於台商或台幹與當地越南女子的故事，有著許多悲慘傳說，例如下面幾則：

台商死在越南女人手上的很多，都暈船啦，是溫柔鄉，以前來對法律不熟，又是外商，用人頭開公司、開工廠，所有銀行的戶頭都是人頭的，他翻臉的話，你什麼都沒有，就是這樣子，就回台灣啦，很多啦。

對越南的女人要小心，十個台商有八個死在女人身上，某公司老闆幫越南女人買房子，還被趕出來。出入這裏的 KTV，就是準備要花一筆錢，千萬不要動感情，他們都會騙你的錢。

聽過包二奶跟元配吵架。台商的大老婆來，台商希望二奶去旅館，但二奶不要，台商打她趕她，二奶一氣之下，將西裝全部剪碎。台商用大哥大打她，結果公安來了，被抓去關。另外一位拿了兩千萬來，買了一棟 50 萬美金的房子給越南小姐，等這位台商從台灣回來之後，這位越南小姐請了流氓在門口，將他擋在門口，請他走路。

這些流傳的小故事，可能真有其事，但「警世用語」的成分更大，尤其第

一跟第二個例子，台商的失敗，幾乎是要歸咎於越南女子，而非男性的問題。照此論述，台幹或台商盡量避免跟當地社會人士接觸，這是避免風險的方法之一。這一類台商所進行的論述，一樣把越南此國家女性化，越南當地社會風險與女性是息息相關的，而非因為台灣本身的喝花酒文化所造成的後果（黃淑玲 2002）。

#### （四）雄性的管理方式（Masculine Management Practices）

狗你們都養過吧！狗早上吃飽它就會跑出去玩，所以你一定要讓它吃晚上的。我們會用這種心態來管理，一開始我就不讓你（越南工人）吃很好，那你習慣以後就不會去要求，以後我再慢慢加給你，你就會覺得公司不錯。（某名受訪台商）

台商海外投資工廠內的管理通常是規訓的，其管理技術的基礎不僅是仰賴資本的權力而已，還配合著前述的論述與世界觀，以獲得管理道德上的合法性。

台灣商人在海外的勞動管理名聲，並非太好。其管理方式經常是威權式的，也因此西方人眼中看來非常不可思議。但就台灣經濟發展的歷史過程來看，這樣的發展無寧非常合理，也非常符合他們對於經濟發展的想像。就以軍事管理的方式來看，台灣管理者在解嚴前，所接受的所有規訓都是軍事化的，包括學校的管理是軍事化管理、工廠的紀律是軍事化的、社會的秩序也是軍事化的，在這樣的歷史經驗中，要想像出另外一種可能的管理實踐，非常困難。

也因此，當這群台商進入越南後，過去的經驗，加上上面的一套「對他者的論述」，出現了我稱之為「雄性的管理」。此套管理的特徵包含：

1. 喜歡雇用女性當基層員工。在勞力密集的產業中，大部分的基層員工都是由女性來擔任。這些台商所建構出的越南社會的男女關係是「勤勞的女性，懶惰的男性」，但實際上並非是女性比較嬌柔，而是因為女性比較容易控制。某名台商這樣說：「我要聘用女孩子，是因為越南的男生比較不好管，在台灣也是一樣，所以我們進來能用女孩子的地方還是都用女孩子。」

2. 管理者幾乎都是男性。在台商自己的描述中，他們也會發現此矛盾：為何男生都很懶惰，但他們卻都以男性來擔任幹部？在比較中大型規模的台灣工廠，他們的組織層級大概是：基層越南工人、部分的越籍低階幹部、華人行行政幹部、中國人技術幹部、台灣人擔任會計、行銷等部門主管（Wang and Hsiao 2002）。不管族群的分佈如何，舉目所見的是男性佔據了主要的管理位置。當問及此矛盾時，同樣的這名台商回答：「越南的女孩子並不是那麼嬌柔，她們

之前也是拿過槍，打過敵人，所以我發現她們脾氣也是很強悍，所以這是一個觀念問題。」在現實的世界中，台商必須有溫馴的女性勞動力來配合，但在觀念上，卻仍根深蒂固的認為男性才適合來管理，他說的「觀念問題」代表了他自己也意識到此矛盾。

3. 權威的現場管理手法。因為他者是低劣的，所以必須使用強烈的紀律手段，才可能使他們的身體符合文明現代性的要求。台商使用的管理手法，最常見的是「罰款」。罰款的原因，根據我們蒐集到的資料，包括：上廁所超過5分鐘；做錯衣服不能修改；數錯貨品數量；不準時上班；休息一天不請假；帶零食到公司；上班時說話；進門不帶公司的卡……琳瑯滿目。「扣錢這一個方法很妙，誰都不敢不遵守」，這是某名海防女工的體認，主要的目的還是在於控制工人的身體符合勞動紀律。從身體政治學的角度來看，罰錢變成很重要的控制機制，它取代了具體存在的管理者來監控，透過這樣的訓規，使得工人的身體能夠配合著機器的運作而受到控制，這樣的控制，遠遠比有人站在旁邊監視著有效率。

4. 花瓶化工會。避免工人進行集體抗爭的預防措施，就是避免他們團結起來，瓦解工會的運作，是重要的手段。當然，他們不熟悉與工會打交道的歷史背景，使得這些管理者對於工會有很深的敵意，但在法令的限制下，他們又必須接受要成立工會的事實。所以為了避免工會成為管理方的敵人，事先安插人士在工會組織中，可以達到此目的。但在論述上，他們還是以「低劣的他者」來論述他們控制工會的原因：

兩年前我們公司要成立工會，但他們不要，員工不想參加，因為要交會費。其實會費很少，但會費在我們公司管理，他們不想參加。今年（1999）我來跟他們說參加的好處，還有一些要成立的理由，而且越南政府也規定要加入，叫他們加入。

他們（越南工人）根本不知道如何組織工會，我必須先安排上課的課程，教導某些幹部，如坐辦公室裡面的幹部、生產線上各班的組長如何組織工會。

#### 四、在地的反抗

在薩伊德(1993/2001)的《文化與帝國主義》書中，他建議用所謂的「對位法」來閱讀，讓佔據不同位置的人來談同樣的事情，以得到事情的圖像大概。以下我就根據受訪的越南工人說法，來看看在台商眼中為低劣他者的人，如何

看待台商的管理，以及他們用何種方法來創造出自己的抵抗空間。

前面寫了許多台商對於越南工人的論述，同樣的，越南工人對台商也有一套論述與看法，這兩極的觀點，不但凸顯了兩者權力關係的不平衡，也讓我們看到弱勢者如何在主人（master）設定的框架下，進行各式各樣的抗爭。傳統的管理學探討的主要是「控制」的問題，認為達成組織目標的方法就是「理性計算」以便「套緊鐵牢籠」（tighten the iron cage）（Prasad 2000），避免溢出規則之外的行為，例如必須嚴格遵守操作手冊的規定、各組織之間必須有高度的協調以應付專業分工，社會學者 Braverman (1974)的著作《勞動與壟斷資本》（Labor and Monopoly Capital）就是談論這樣的中央控制與勞動過程。但是對於這樣「單一型態、單一系統、單一聲音」的論述，漸漸有不同的聲音出現，繼承傅科(Foucault)的論點，組織的控制體系是「眾多相互競爭的權力關係」所構成（systems of control are better understood as contested relations of power）（Prasad 2000：387），也因此組織控制常常是在不同的權力關係下所協商出來的，在進行研究時，不能只注重單一的組織控制力，而是要觀察在非正式組織的領域中，權力如何運行、施展與伴隨而來的抵抗。

Prasad (1998) 等人曾經將抵抗 (resistance) 分成四類：公開的對槓 (open confrontation)、透過竊竊私語或鬧事來顛覆控制、退出以及模糊應對 (ambiguous accommodation)，但是這樣的分類缺乏了對於體系的分析，而是從工人的角度來看其可運用的策略，所以更大範圍的社會論述，變成不在其分類的抗爭場域，但我們也很清楚，抗爭的論述除了在工廠/公司內外，外在社會的論述也是非常重要的論述場域。

在此，我借用了薩伊德與 Scott 對於抗爭的觀點來進行分類。面對強者的控制，弱勢者通常必須在強者設定的框架下去找尋抵抗的工具（薩伊德 1993/2001）；或者若要跳脫此框架，那麼通常是在強者視角監視不到的空間去抵抗（Scott 1990）。抵抗的方式，可以是直接的行動抗爭（fighting against domination），也可以是意識型態的對抗（ideological resistance）。依據這樣的分類，我們大概可以將越南工人可能抗爭的型態分為四種（見表一）<sup>2</sup>。

### （一）竊竊私語

在台商工廠工作，即使有很惡劣的勞動條件，但是如果可以忍受，那麼大部分的工人還是會忍耐，不過胸中蘊含的不滿，也會找個管道發洩，而最常見

<sup>2</sup> 作者這樣的分類，並非要取代薩伊德或 Scott 的分類，而是以更細緻的分類，來區分不同類型的弱者抵抗方式。

表一 越南工人抗爭的類型

|         | 強者設定的框架下                                    | 監控視角遺漏處  |
|---------|---|--|
| 直接行動的抵抗 | 火線抗爭 在法律/廠規允許的範圍下進行直接的抗爭，例如投訴勞動局、高離職率、罷工    | 游擊式刁術 在老闆看不見的地方搞破壞，例如破壞公共設備、偷竊、請病假、上班偷懶、翻譯錯誤、收取回扣、打小報告 |
| 意識型態的抵抗 | 霸權鬥爭 在強者允許的範圍下來進行抵抗性的論述，例如發行勞動報、引進跨國勞動人權的論述 | 竊竊私語 背後說老闆壞話、私人網絡的訊息傳遞、私人的抱怨                           |

的則是對同事、家人的訴苦、私下批評主管的管理不當：

超過八成以上的受訪工人都說，他們不願意繼續留在台商公司裡面工作。即使越南籍的公司薪水低許多，但仍有一些人想去那裡工作，一個工人這樣說：「越南公司比較有人情味」。

這樣的回答，可能令台商管理者傻眼，但是當工人這麼講時，其實已經是在講述台商工廠內部的管理狀況了：可能該工廠不夠人性化，或是只專注在生產線的合理化，但台商對於工人的直接感受並不去注意。

就台商最頭痛的「加班」問題來看，每個受訪台商都認為越南人不喜歡加班，有位台商這麼說：

就是他自己的民族性，像台灣人以前很勤勞啊，你不給他加班他還想要加班。如果給越南人加班，他們就要抗議，跟民族性有關係。給他們加班領多一點錢，結果他不要，他寧願休息，像等一下超過五點，我的司機就會趕著回去，要回去載他太太，不回來了。

不想加班的現象，台商很容易又歸因到民族性的問題。但當我們訪問在台灣的越籍移工時，聽到的卻完全相反：假如沒有班可加的話，那麼這就是一家壞公司，工人並不想繼續在此公司工作。某名越南移工 2004 年三月才剛回越南，他抱怨台灣老闆不好，因為都沒有額外的工作可做。他期盼三個月後，跟他的太太到韓國工作，因為錢很多，一個月可以賺一千美金，「因為每天可以工作十四小時」。顯然，喜歡加班否，跟所謂的「民族性」半點關係都沒有。

在台商工廠內的女工，抱怨每天加班加到天昏地暗，但也只有在公司的餐廳一起吃飯時、在騎著腳踏車回家的路上、在家庭內、在接受訪談時，才敢對他人訴苦：

「有時候，他（台商經理）要求我們做到晚上 10 點或 11 點不休息，他不管女孩子一個人深夜回家會發生什麼事情，他只關心把產品趕快完成」；「我們已經工作一個禮拜甚至一個月了，我們想休息，但是他不讓我們休息」；「我什麼時候都覺得很累，累的原因是睡不夠」；「不想加班不行，要請假。我只想在規定的時間工作，不想加班，因為我太累了」；「女工常常抱怨禮拜六和禮拜天她們想休息或早點下班，但是老闆逼她們要加班」。

竊竊私語是弱勢者對於支配者的相對論述，跟台商對於越南人的論述一樣，唯有透過此套論述，越南工人所進行的生活實踐/抗爭才能取得合法性。這樣的竊竊私語看似無害，但是一些研究已經指出，即使一個私下討論的故事，也可能造成整個公司企業文化的轉變（Martin 1983），因此當竊竊私語匯集成一股潮流且在弱勢者間流傳時，他們就非常可能進入到直接行動的抵抗，這些行動可以是偷偷摸摸的，也可以浮上檯面，變成雙方直接的對峙行動。而台灣老闆心底也很清楚，在趕貨需要持續加班的時候，就是容易發生罷工的時候，某名副董事長就有此體認：「我這個禮拜不休的話，可能這些員工會給我罷工，我要小心一點。」

## （二）游擊式刁術

即使有強烈的不滿，但是要從竊竊私語直接升高到直接對峙的抵抗，這種情形很少，因此最常見的抵抗方式就是所謂的「游擊式的刁術」。從支配者的角度來看，假如有些人不嚴格遵守他所設定下的規定，那就是「刁民」，這些刁民通常不會是公開的違反規定，否則就變成了「罪犯」。

台商口中傳達出許多關於越南工人的負面訊息，對於許多的行為他們並無法理解，例如某位經理在開車往另外一家工廠的途中，對著我們抱怨：

工廠的廁所常常壞掉，但很奇怪，總會留下一間是好的，不會壞。就連載貨用的推車輪子他們也要偷，但通常只會偷一個，因為假如偷了兩個輪子，就沒辦法推了。

另一名台商說：

我這邊的情形是，東西不見了，也都抓不到誰偷的，出去外面找也沒有，但是就是東西會不見。他們這邊偷竊的狀況很多，非常多。我們公司比較少，不過我們倒常常抓到別家公司的偷竊者，我們的 security 抓到後面那個廠商就兩、三次了，因為我們有瞭望台在後面。

而某家紡織廠為了防止偷竊，除了在工廠裏裝電眼外，還請公安幫忙檢查，因為他的 NIKE 衣服也被偷了幾千件。在胡志明市更常流傳的小故事，則是在新順加工出口區的某家女成衣廠，有某名女工穿了二十件的內褲在身上，出公司大門時被抓包。也有人偷走了公司的電線電纜，使得整個公司的發電系統無法運作，甚至連避雷針都會不見。這些竊盜行為，都是工廠內的員工所為，並非是外來的竊賊。

除此之外，利用職務上的便利，以取得個人的最大好處，這特別容易發生在白領的員工之中。例如翻譯錯誤的問題，所有台商都領教過，但是真的不懂呢？還是翻譯者故意的呢？這之間的界線相當難以劃分。一個很清楚例子是翻譯掌握了全工廠的運作，把老闆的權力完全架空：

當初我們股東的想法很單純，認為給他（翻譯者）五百塊美金他就很乖了。沒有想過，人假如沒有錢、沒有權，就不會做什麼，一旦有錢又有權以後，就不一樣了。當初我們公司在越南的代表，也是由他去做翻譯，最後變成我們整個工廠、連對外的聯繫，都掌握在他手上。

在這些游擊式的刁術中，最不易察覺的是「扯後腿」。偷懶、請病假、翻譯錯誤等抵抗方式，因為有許多的規定、方法檢查，使得這些方法比較難於運作，例如以計件工資、團體計件的方式來控制生產效率，以扣款、規定某些醫院開立的證明才算數等方法，來杜絕「偷懶的」請假、自己學習越南文或者多請幾個翻譯互相比較正確性。但是假如使用「扯後腿」的策略，那就很難查出了，就如上面那位經理的抱怨，也不知道誰偷走了推車的輪子，或誰把廁所搞壞。另外一種扯後腿行為，就是打小報告，製造統治階層內部的分裂。在統治階層內，因為存在著競爭關係，例如兩名課長都有業績與升等的壓力，因此在各自管理線上的員工可以利用兩者的矛盾，去向對方告狀。

偷竊行為、收取回扣多少還有圖利自己的意圖，但扯後腿的行為是一種不滿的發洩，這樣的發洩，並非是為了圖利自己，而是在無法或不敢利用現行的管道來表達不滿時，所使用的抗議方式。這類的行動，因為沒有牽涉到個人利益的攫取，在弱勢者之間，容易取得道德的正當性，並且其手段方法容易在群體之間流傳學習，所以五、六間廁所在短期間內被破壞，絕對不可能是同一個人所為，而是一種無言、心照不宣的集體行動，是一種在監視視角掃描不到的地方，所進行的游擊式抗爭。但台灣的管理者通常把這些事件視為相互獨立的，而且把這些事件推論到「沒有公德心」「民族性就是不愛乾淨」，這樣的解讀顯然就誤判這些行為背後隱藏的不滿與抗議了。

### （三）火線抗爭

前面說的兩種方式都是在權力擁有者視角掃瞄不到的地方，在暗處所進行的抵抗。但是假如決定從暗處出來抗爭，那麼他們首先面對的就是要如何使用支配者所給他們的工具。雖然有人認為「不可能用主子的工具來拆除主子的房子」（The master's tools cannot dismantle the master's house），但是若不使用這些工具，那麼可能碰到的阻力會更大、更艱難。

最個人式的解決辦法，就是離開這個工作場所，另覓新職。上面提到有超過八成的受訪員工希望將來在其他工廠工作，原因不外工資較高、管理較人性化、不用加班那麼多。受訪的某家電扇工廠老闆說，他剛來設廠的時候，約有100個工人，但三年下來，原來的員工只剩下20人，「因為不好用，只好請他們走路」，這是他說的，但這麼高的流動率，顯然不是單單工人們的生產效率而已。我參觀過此工廠，它是利用原先的國營倉庫來當工廠，工廠內的噪音大到我完全無法跟老闆交談；室內的溫度超過三十度，大家揮汗如雨，每個工人配備一台電風扇吹涼，地上電線纏繞不清；而有毒的電鍍溶劑就暴露在一個水池，沒有任何的防範措施。這樣的設備也是在「低劣他者不能享有與台灣同等福利」的思想下所設計出來的，而影響所及，就是超高的員工流動率。

最強烈的火線抗爭，則是進行集體罷工。罷工行動通常不會只是單一個人的行為，而是一種以團體連帶的方式所進行的抗爭行為，因此可說是拋棄了個人利益而來對抗支配者。當問到為何參加罷工時，一名女工說：「我們當時罷工要求減少工作時間，增加工人的薪水。大概一個禮拜時間，發生在1999年。工人的要求是：開除一個台灣人。結果那個台灣人還在那裡工作，反而工人有一些被開除。」這裡可以明顯看出一種階級行動，弱勢者的武器雖然不足許多，但是在許多不滿被壓抑過久的情形下，非計畫性的罷工就如火山一樣的迸發出來。

在我們受訪的台商公司中，有超過八成的廠商碰過員工集體怠工、罷工的情形，就如某台商說的：「越南就是搞這一種遊戲（罷工）就對了，每一年絕對會有，今天A罷工，A罷完工，處理差不多快結束了，換B，B再來C。這樣罷工造成公司損失很大，我這邊也罷工啊，我1992年罷工啊，93年他也罷工啊」。部分廠商會反求諸己，尋求工人發動罷工的原因，例如：

有一次，因為那時候我不瞭解解放日的休假規定，那時候我是休息兩天，按照規定他們要休息三天，可是我不曉得，結果就出事了。後來就讓工人回家休息，結束此事。

但是更多的廠商則以對抗性的方式來應付工人的直接抗爭。透過控制工會的方式，可以事先排除潛在的異議份子；假如發生罷工事件，首先是訴諸法律：因為大部分的罷工都是野貓罷工（wildcat strike），不是事先經過核准的，所以在法律上站得住腳，而這也顯示了抄襲西方國家勞動法時，對於第三世界的勞工，沒有任何實質的保障（黃瑞明 2002）。此外，投資者也可以威脅要把生產線再往別的國家挪動，而這對於需要外來投資的國家而言，確實是相當大的壓力，就如下面的受訪者說的：

罷工後是否要處罰，要看各家公司啦。上次罷工，談到最後面，我講一句話：「這件事就是：今天下午上班。不上班，這些員工我全部不要。你也不可能要求我付你任何費用，不可能的。一方面我的生產已經擋住了，訂單做不出來，做不出來，我就往外移。」

而通常火線的抗爭，最終的結果還是勞工損失較慘重，就像上面那位女工說的，台灣的管理者還在，但已經有許多人被開除了。而秋後算帳的手法，通常不是被開除，就是勞工自己走人。而更厲害的，則是透過所謂的「通報網」，把所謂的「壞份子」封殺在就業機會外，某名台商說：「我們原則上就是：開除的員工我們會通報台商會員，就是那些有偷竊、打架、以及唆使罷工的工人。」即使越南的政府在保障勞工的努力上，遠比中國政府付出許多（王宏仁、陳佩華 2003），但是在微觀的權力運作上，火線上的抗爭，幾乎注定了勞工失敗的命運。

#### （四）霸權的鬥爭（Hegemonic Struggle）

在優勢者設定的框架下進行抗爭，另外一條意識型態路線，則接近葛蘭西（A. Gramsci）的霸權鬥爭。訪談的許多台商，都懷疑越南工人的罷工，是有越南政府在背後操控，某名台商對於罷工現象，就直截了當地說：

罷工是有政府在後面鼓動。通常是一發生罷工，廠商就會立刻通知勞動廳，他們也會立刻派人來跟工人溝通，跟廠商溝通，然後對台商說，你們要趕快組織工會，這樣子就可以幫忙你們處理勞資糾紛的問題。

越南工人在意識型態的鬥爭上，跟中國的工人比較起來，確實獲得較多的國家支持。例如某台商說：

他們很多國內新聞報紙登得很厲害，也在網路上發佈新聞哪。這個主要的導火線是小報紙的老闆，台灣記者是怎麼一個德行，這邊的報紙是有過之而無不及。工人就聯絡他們來製造成一個事端，

以後記者他們好像想要來得到某種好處。

污名化他者是優勢者的慣用技巧，因此這些報導罷工的記者，被描述成希望得到好處的人。但當我們去訪問胡志明市的工會主席時，他卻對台商的勞動管理方式，提出了許多批評。在場的除了我們兩位學者外，還有台灣駐胡志明市代表處的經濟組官員，以及越南勞動報（Bao Lao Dong）的記者。這樣的場面，表示了越南的特定報紙，例如勞動報或勞動人報（Nguoi Lao Dong），對於相關的勞資爭議報導，有相當的興趣。

越南的媒體是緊緊控制在黨的機器下，因此其自由度相當有限，但這並不代表越南的工人無法透過特定的管道發聲，這個問題牽涉到越南政府內部的派系鬥爭問題，在此先略過，要提出的一點是：因為在黨內有不同的派系，代表工人利益的工會團體在組織內有相當龐大的政治力量，這使得媒體的報導沒辦法一面倒向經濟發展重於一切（王宏仁、陳佩華 2003），也因此工人的保障呼聲上，一直持續著。這樣的論述，可以多少抵抗全球化浪潮下的新自由主義片面的聲音。

另外一個新論述場域，則是來自第一世界國家的反血汗工廠運動。這個趨勢濶於近幾年來歐美勞工團體對於所謂「血汗店」的抗議而來，例如 1996 年美國的消費者團體與勞工團體，發起拒買耐吉公司生產的鞋子，抗議該公司在印尼的外包廠剝削工人，在越南不當體罰工人（寶成鞋廠的中國幹部罰工人跑步，以致工人昏倒事件），此抗議之後，消費者開始轉而購買其他的替代性產品，造成耐吉銷售業績衰退，股價連番重挫。

為了應付來自勞工團體與消費者團體的抵制，歐美許多名牌廠商開始要求幫他代工的工廠必須嚴格遵守勞動規約，否則就不下訂單到該代工廠。此外，為了要保證這些代工廠真正遵守這些勞動條件的要求，像耐吉等大廠，都會委託公正的第三者如 Price Water Cooper House 來稽核這些代工廠是否真的遵守規定。而像雅芳公司也要求提供該公司產品的廠商，遵守所謂的「社會責任 SA8000」條款。根據 O'Rourke 與 Brown 在 1998 年對於越南 Tae Kwang Vina（專門為 NIKE 代工的韓國公司）工廠的調查，在調查前的一年半之間，因為 NIKE 引進所謂的勞動規約，使得生產的環境變得比較改善，雖然在工業衛生方面仍有待改善（O'Rourke and Brown 2000）。透過不同場域的論述，越南工人雖然是在支配者所設定的框架下來進行霸權的抗爭，但是「主子的工具」有時候還是蠻好用的。

## 五、結論

過去十年，全球政治社會從兩極走向以美國為主的單極霸權社會，這種轉變過程，世界上的所有國家都被迫參與，並且調整自己的腳步與角色。就台越經貿往來的方面來看，戈巴契夫的改革、越南國內政經的變化、李登輝的後蔣經國時代、美國的單極霸權建立，使得兩國在經濟上各取所需，也因此開啟了雙方 1990 年代密切的經貿交流，並且隨著時間而更加密切。台灣大型企業在世界生產鏈的位置開始產生變化，使得大型工廠也開始在越南佈局，甚至一些在中國設廠的工廠也在 1990 年代末逐漸移轉到越南來生產，這樣的趨勢，可以看出兩國經貿關係的密切。

這樣密切的兩國經貿交流，是否如 Miyoshi 所陳述的，是另外一種帝國主義式跨國投資？就台商口中的論述，以及其管理模式來看，蠻類似他說的「差異 位階 歧視 漂浮」的情形。透過「沒有歷史的他者」「低劣的他者」「女性化的他者」，台商可以合理化其「雄性的管理方式」，以威權的方式來進行勞動控制。

但是這樣的「帝國情景」卻不是全貌，在帝國視角不及的邊緣，或者帝國支配者所給予的工具，都可以成為越南工人進行抵抗的空間、手段、策略，我們將這些抵抗的手段分為四類：竊竊私語、游擊式刁術、霸權鬥爭與火線抗爭。在一個殖民的空間中，支配與抵抗的活動隨時都在進行。

就管理學的傳統研究來看，「調控論」是企業管理的主要目標，但是從此視角所看到的一些越南工人行為，則會被認定是「溢出常軌」「不符常規」的行為，因此必須以更威權的方式來進行控制。但這種從管理者視角出發的觀察，卻完全無法看到背後那套植基於後殖民意識型態的論述，在世界體系的位階中，來自優勢地位的國家如何去論述劣勢國家人民，以及因此論述而產生的勞動管理實務，才是問題的根本。

本研究也試圖把後殖民理論的「言談分析」拉到實際的生產管理過程中，來探討台商與其工人之間的生產關係，分析台商的越南論述，如何形塑他們的管理方式，例如當台商認定越南工人還不配擁有某些權利時，他們在管理上就會排除工人罷工、不加班、獲取高薪資的可能性；而當工人起而反抗時，也會視為一種脫離控制的異常行為，而必須加以圍堵、防制。

台商的研究，過去比較多集中在經濟、生產網絡的研究，比較少提及跨文化管理的意識型態與支配問題，本文的探索性研究希望可以在台商研究的領域

上，做出一點貢獻。

不過台商的論述與實踐，越南工人的抗爭，假如放大到全球資本主義發展的脈絡中來看，那麼我們更可清楚看到，台灣作為一個半邊陲的國家，她的靈魂如何被撕裂為兩半：一方面要符合西方國家要求的人權標準，但另一方面也要符合西方買主要求的低廉價格，這可能是將來值得再深入探討的議題。

## 致謝：

感謝兩位匿名審查者提供的寶貴意見，讓本文得以修改得更完善。本研究接受國科會兩期三年的研究計畫補助(NSC 90-2412-H-032-002-SSS) (NSC 91-2412-H-005-001-SSS)，特此致謝。也感謝所有接受訪談的台商、越南工人、台灣與越南的政府官員，使得本研究得以順利進行。最後文責由作者自負。

## 參考文獻

### 中文部份

- 王宏仁 (2001) 社會階層化下的婚姻移民與國內勞動市場：以越南新娘為例。《台灣社會研究季刊》41: 99-127。
- 王宏仁、龔宜君 (2000) 轉進或轉出中國？。收錄於鄭赤琰，張志楷編《台商與兩岸關係論文集》。香港：嶺南大學族群與海外華人經濟研究部，頁 201-219。
- 王宏仁、張書銘 (2003) 商品化的跨國婚姻市場：以台越婚姻仲介業運作為例。《台灣社會學》6: 177-221。
- 王宏仁、陳佩華 (2003) 台商、國家機關與全球反血汗工廠運動：越南與中國的比較。《香港社會科學學報》26: 103-126。
- 史都瑞，約翰(Storey, John)/張君玫譯 (1999/2001)《文化消費與日常生活》(*Cultural Consumption and Everyday Life*)。台北：巨流圖書公司。
- 邱一新 (2002)《男人天堂趴趴走：用筆尖戳越南的屁股》。台北：英特發。
- 林俊甫 (2002) 台商對外投資之企業轉型與空間互動——以馬來西亞檳城電子業為例。蕭新煌、王宏仁、龔宜君主編《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》。台北：中研院亞太研究中心，頁 136-196。
- 馬克思(Marx, Karl Heinrich)/郭大力、王亞南譯 (1975)《資本論第一卷》。北京：人民。

- 陳東升、周素卿 (2002) 泰國台商企業組織網絡互動機制的轉變與組織知識學習 。蕭新煌、王宏仁、龔宜君主編《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》。台北：中研院亞太研究中心，頁 95-135。
- 陳介玄 (1994)《協力網絡與生活網絡--台灣中小企業的社會經濟分析》。台北：聯經出版社。
- 黃瑞明 (2002) 從法社會學的觀點論統聯客運集體罷駛事件與我國罷工法制 。《法學論叢》31(3): 17-57。
- 黃淑玲 (2002) 色情場所與男子性氣概：台灣男性集體喝花酒現象分析 。《台灣社會學》5:3-132。
- 龔宜君 (2002) 跨國資本的勞動體例：以馬來西亞台商為例 。《台灣社會學》3: 253-289。
- \_\_\_\_\_ (2004) 跨國資本的性別政治：越南台商與在地女性的交換關係 。《台灣社會研究季刊》55: 101-140。
- 薩伊德(Said, Edward W.)/蔡源林譯 (1993/2001)《文化與帝國主義》( *Culture and Imperialism* )。台北：立緒出版社。
- 蕭新煌、王宏仁 (2002) 社會資本還是人力資本：越南台商的大陸幹部 。蕭新煌、王宏仁、龔宜君主編《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》。台北：中研院亞太研究中心，頁 253-276。

## 西文部分

- Alvarado, F. (1996) "Concerning Postmodernity and Organizations in The Third World: Opening a Debate And Suggestions for a Research Agenda." *Organization Science* 7(6): 667-681.
- Barthes, R. (1973) *Mythologies*. London: Jonathan Cape.
- Beresford, Melanie (1997) "Vietnam: the Transition from Central Planning." In *The Political Economy of South-East Asia: An Introduction*. Garry Rodan, Kevin Hewison, and Richard Robison (eds.). Melbourne: Oxford University Press, pp. 179-204.
- Boje, David M., John T. Luhman, and Donald E. Baack (1999) "Hegemonic Stories and Encounters Between Storytelling Organizations." *Journal of Management Inquiry* 8(4): 340-360.
- Braverman, Harry (1974) *Labor and Monopoly Capital*. Monthly Review.
- Calas, Marta B., and Linda Smircich (1999) "Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions." *Academy of Management Review* 24 (2): 649-671.
- Chen, Homin, and Tain-Jy Chen (1998) "Network Linkage and Location Choice in Foreign Direct Investment." *Journal of International Business Studies* 29 (3): 445-468.

- Chen, Tain-Jy (1998) *Taiwanese Firms in Southeast Asia: Networking Across Borders*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Clegg, Stewart R., and Cynthia Hardy (1996) *Studying Organization: Theory and Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage publications.
- Frenkel, Michal, and Yehouda Shenhav (2003) "From Americanization to Colonization: the Diffusion of Productivity Models Revisited." *Organization Studies* 24 (9): 1537-1561.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications.
- Holt, Douglas B. (1997) "Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Postmodernity." *Journal of Consumer Research* 23 (1): 326-350.
- Holt, Douglas B. (1998) "Does Cultural Capital Structure American Consumption?" *Journal of Consumer Research* 25 (2): 1-25.
- Martin, J., and C. Siehl (1983) "Organizational Culture and Counterculture: an Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics* 12 (3): 52-64.
- Miyoshi, Masao (1993) "A Borderless World? From Colonialism to Transnationalism and the Decline of the Nation-State." *Critical Inquiry* 19 (4): 726-751.
- O'Rourke, Dara, and Garrett Brown (2000) "Beginning to Just Do It: Current Workplace and Environmental Conditions at the Tae Kwang Vina Nike Shoe Factory in Vietnam." November 8, 2000, <http://web.mit.edu/dorourke/www/PDF/Beginning.pdf>
- Osland, Joyce S. and Allan Bird (2000) "Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context." *The Academy of Management Executive* 14(1): 65-79.
- Prasad, A. , and P. Prasad (1998) " Everyday Struggles at the Workplace: The Nature and Implications of Routine Resistance in Contemporary Organizations." *Research in the Sociology of Organizations* 16: 225-257.
- Prasad, Pushkala, and Anshuman Prasad (2000) "Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance." *Organization Science* 11 (4): 387-404.
- Sarup, M. (1991) *Education and the Ideologies of Racism*. London: Trentham Books.
- Scott, C. James (1990) *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. New Heaven: Yale University Press.
- Singh, Michael Garbutcheon, and James Greenlaw (1998) "Postcolonial Theory in the Literature Classroom: Contrapuntal Readings." *Theory into Practice* 37 (3): 193-202.

- Stites, Richard W. (1985) "Industrial Work as an Entrepreneurial Strategy." *Modern China* 11 (2): 227-246.
- Styhre, Alexander (2002) "Constructing the Image of the Other: a Post-colonial Critique of the Adaptation of Japanese Human Resource Management Practices." *Management Decision* 40 (3): 257-265.
- Thompson, Craig J., and Maura Troester (2002) "Consumer Value Systems in the Age of Postmodern Fragmentation: the Case of the Natural Health Micro-culture." *Journal of Consumer Research* 28 (1): 550-571.
- Wang, Hong-zen (2001) "Alternative Paths to Profit: the Financial Practices of Overseas Taiwanese Small-and Medium-Scale Enterprises." *American Asian Review* 19 (3): 155-176.
- Wang, Hong-zen, and Shu-ming Chang (2002) "The Commodification of International Marriages: Cross-Border Marriage Business in Taiwan and Vietnam." *International Migration* 40 (6): 93-116.
- Wang, Hong-zen, and Michael H. H. Hsiao (2002) "Social Capital or Human Capital?--Chinese Professionals in Overseas Taiwan Company." *Journal of Contemporary Asia* 32 (3): 346-362.
- Wong, Siu-lun (1995) "Business Networks, Cultural Values and the State in Hong Kong and Singapore." In *Chinese Business Enterprise in Asia*. Rajeswary Ampalavanar Brown(ed.). London and New York: Routledge, pp.136-153.
- World Bank (2003) *Vietnam Development Report 2004: Poverty*. Hanoi: World Bank.
- Zaidman, Nurit (2000) "Stereotypes of International Managers: Content and Impact on Business Interactions." *Group & Organization Management* 25 (1): 45-66.