

# 企業社會責任與臺商在大陸： 罷工下的寶成東莞裕元鞋廠

The CSR Performance of Taiwanese Enterprises in Mainland China:  
The Strike at the Dongguan Plant of Pou-Chen Group

朱柔若 (Chu, Jou-Juo)

國立中正大學勞工關係學系教授

## 壹、前言

2014 年 4 月寶成集團在大陸廣東東莞高埗鎮的裕元製鞋廠，因「社保爭議」引爆工人罷工。事件發生之後震驚臺灣社會各界，因為寶成集團在 2008 年還獲頒《遠見》雜誌主辦的第四屆「企業社會責任獎 (Corporate Social Responsibility (CSR) Award)」傳統產業製造組的楷模獎。或許正是因為這個紀錄，第 1380 期的《商業週刊》甚至還以「清算臺商」為題，混雜民族主義情結將其塑造為大陸當局眾多暗算臺商伎倆的一個案例。

到底這起事件是「清算臺商」，還是寶成企業「自取其辱」呢？這個事件之所以引發本研究的好奇，在於一個獲得「企業社會責任楷模獎」的寶成企業，怎麼會忽略一樁樁質疑社保繳費不實的員工查帳行動，而沒有採取任何危機處理的措施，竟然放任其演變成一起持續將近兩個月的群眾抗爭事件？最後，抗爭的員工形式上大獲全勝，寶成企業必須「足額補繳社保與住房公積金以及每月每名員工加發 230 元人民幣的生活津貼」這項結果「慘敗」收場。換句話說，這個勞資案例的關鍵特點在於，東莞裕元鞋廠員工罷工並不是一時興起、一天就宣告結束的臨發事故，而是個「起承轉合」階段鮮明延展了將近兩個月的重大事件。東莞鞋廠的管理部門為什麼不認為查帳行動，會演變成罷工事

件，以致於錯過了防止事件惡化的兩個星期。管理部門未能及時辨識危機的原因何在？以後見之明來說，爆發勞資爭議基於公婆爭理的場面，不見得會使企業形象受損，但是補繳高額稅金的結局無異證實了錯在企業，到了這個階段，還能以受害者的姿態，歸咎於「清算臺商」，以掩飾有虧企業社會責任的管理作為嗎？

## 貳、關懷勞工一舉奪下企業社會責任楷模獎的寶成集團

2008年寶成企業奪下《遠見》雜誌社主辦的「企業社會責任楷模獎」。這個獎的創立可以追溯到2005年《遠見》雜誌創辦人高希均所提出的一項觀察——「臺灣最缺的不是人才，是人品」。同樣的，他說「臺灣不缺頒給企業各種獎項，獨缺企業社會責任獎」；並進一步指出美國高盛與摩根士丹利證券，都已經把企業社會責任（Corporate Social Responsibility）納入評價企業標準。正因為國際投資機構要求上市企業，提供企業治理、環保、社會責任績效評等與政策報告，給投資人作為參考資料。國際大型企業也紛紛要求供應商必須符合企業社會責任標準。基於這種理由，《遠見》雜誌積極宣揚「企業社會責任」的價值觀念，同年創設並開辦第一屆的「企業社會責任獎」，期望臺灣的企業：（1）能與「世界標準」接軌，超越當地環境中的自我滿足；（2）能與「楷模經營」接軌，超越正派經營的自我要求；（3）與「永續發展」接軌，超越財富增加的自我局限。為此目的，《遠見》雜誌藉助問卷調查，從「社會績效」、「環境績效」、「財務績效」三個層面來進行評比參選的企業。<sup>1</sup>

為了回應國際名牌廠商耐吉（NIKE）的要求，寶成集團成立企業社會責任部門。參與遠見雜誌企業社會責任獎的角逐，進而獲獎對其搶接國際訂單肯定有加分效果。根據《遠見》雜誌的報導，具體來說，寶成集團勝出的特色有四：一、在廠區設生活設施，為員工建立良好的工作及生活環境；二、建立內部溝通管道，加強員工生活輔導，歡迎員工組工會；三、落實廠區環保工作，回收

<sup>1</sup> 高希均，「鼓吹「企業社會責任」：讓臺灣企業家驕傲地現身世界舞臺」，遠見雜誌（臺北），第228期（2005），2014年8月22日瀏覽，[http://www.gvm.com.tw/Boardcontent\\_10914\\_4.html](http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_10914_4.html)。

餘能廢熱，減少廢棄物及有害化學物質；以及四、建立「裕元教育基金會」，協助國內古蹟修復與藝文推廣。換句話說，寶成集團企業社會責任除了關注到潮流趨勢關注的環保與文化議題之外，對於一般普受忽略的關係人——勞工及其團結組織權的重視，是使其脫穎而出的關鍵，寶成集團越南廠區對員工宗教信仰的尊重，工作時段儘量配合當地的朝拜習慣等等措施，不但贏得越南勞工對企業的向心力，亦是其企業社會責任耀眼之處。具該雜誌的總結促使寶成集團脫穎而出獲得「企業社會責任楷模獎」的強項，在於其擅於「地方關係的經營」，與遍布全球的 43 萬名不同國籍、膚色、種族、文化的員工，都能相處融洽，維持和諧的關係。<sup>2</sup>

這些事蹟不正是說明寶成集團是個極為重視員工權益的企業嗎？其企業社會責任的表現，是非常關照「員工」這個重大利害關係人的權益嗎？為何其在大陸的東莞鞋廠還會爆發「社保維權」爭議，其間還演變成長達兩週的罷工事件，最後罷工結束在員工心目中充滿著強迫復工的不甘心情願呢？下文將焦點擺在鞋廠勞資爭議的整個過程，試圖從中找出問題的癥結，進而反思寶成集團在實踐「企業社會責任」中的可能盲點。

### 參、企業社會責任獎得主豈會滯納社保金？

寶成集團在大陸主要的製鞋基地，位於廣東中山與東莞、江蘇太倉、安徽蕪湖、江西贛州、及湖北黃石。總計員工人數高達二十多萬人，其中沿海地區約占一半以上。不過，內陸新廠陸續啟用之後，內陸員工有超過沿海的趨勢。<sup>3</sup>至於寶成集團在東莞裕元的廠區，分為稍潭工業區、上江城、與低湧三區，共有鞋廠、底廠、模具廠、射出廠、與紙品廠五類。底廠是鞋廠的上游，鞋廠是底廠的客戶。位於稍潭工業區的一廠同時兼理鞋廠與底廠的生產，AB 棟的老三廠、新三廠、製一鞋廠，與上江城的六七八廠，以及位於低湧區的寶元 C 棟都

<sup>2</sup> 高宜凡，「CSR 焦點 4」寶成工業 10 年 CSR，把各國員工當成寶」，遠見雜誌（臺北），第 262 期（2008 年），2014 年 8 月 22 日瀏覽，[http://www.gvm.com.tw/Boardcontent\\_14027.html](http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_14027.html)。

<sup>3</sup> 參閱「中國內需市場之鞋——寶成（9904）+金居（8358）」（2010 年 10 月 5 日），2014 年 6 月 14 日瀏覽，《PChome 個人新聞臺》，<http://mypaper.pchome.com.tw/d85054/post/1321499435>。

是鞋廠；位於稍潭工業區的製一橡膠廠、一廠中底廠、加元一三廠，與位於上江城的 G3 中底廠、橡膠六廠、IP 廠，以及位於低湧區的加元二廠與 G8 化工廠都屬於底廠。YY2、YY3、與 G3 廠都是模具廠，皆位於稍潭工業區。其餘為位於上江城的彰元射出廠與位於上江城的寶元紙品廠。大體說來，一廠雇用員工人數約三至五千人、老三廠約一至一點五萬人、新三廠約六千人、六七八廠大約一萬人、低湧區的寶元 C 棟約六千人，模具廠約二千五百人。寶成集團的東莞裕元鞋廠的員工，老工人的比例不低，五年以上的大約占了 70%；十年以上的則占了大約 10-15%。



圖 1 寶成在大陸的鞋廠分佈與爆發罷工的地點

據媒體報導，屬於寶成集團的東莞裕元鞋廠罷工始於 2014 年 4 月 14 日，為期 13 天，於 4 月 26 日結束，參與人數高達 3 萬人。因參與人數之多與為期日數最長而使這次罷工成為中共 1949 年建政以來規模最大的罷工。從員工

的角度來看，這是一樁「社保維權」事件，罷工不是突如其來，其間脈絡清晰可循。管理階層對員工提出社保繳費金額不正確的質疑，一直以相應不理的模式回應，致使員工的懷疑無限擴張，反而坐實了公司理虧。按照大陸法律規定，員工的社保權益就是一般臺商所講的「五險一金」。「一金」是指住房公積金，主要用於職工購買、建造、翻建、與大規模修繕自有住房。「五險」則是指養老、醫療、工傷、失業、與生育五項保險；其中養老、醫療、與失業保險以及住房公積金是企業（亦即用人單位）與個人都需要繳費；工傷與生育保險只有企業需要繳費，個人無須繳費。企業繳納的「五險一金」約占工資總額的 34.5% 至 43%；其中養老保險占 20%（其中 17% 歸入統籌基金，3% 歸入員工個人帳戶）、醫療保險 6%、失業保險占 2%、工傷保險占 0.5% 到 2%、生育保險不到 1%，住房公積金大約 5% 至 12%。至於員工個人所負擔的 8% 養老保險、2% 醫療、1% 失業，加上與企業繳交相同比例的住房公積金，總計大約占工資總額的 16% 到 23%。這些都是概括性的數字與比例，會隨著企業與員工所在的區域而有大小不等的差異。其中的差異一方面是反映地方經濟發展水平的落差，另一方面也算是地方政府權力可運作的範圍。

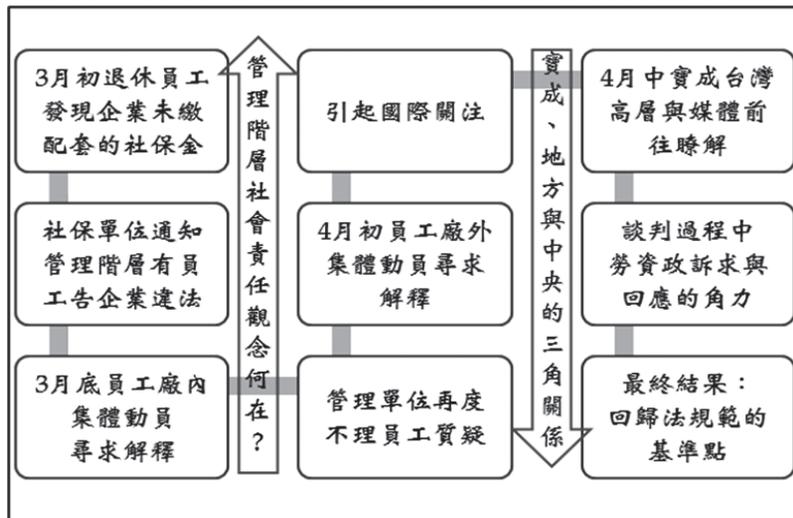
表 1 五險一金的企業與個人繳納比例

類別	住房公積金	養老保險	醫療保險	工傷保險	失業保險	生育保險
企業	5 ~ 12%	20%	6~10%	0.5 ~ 2%	1~2%	0.8~1%
個人	5 ~ 12%	8%	2%+3 元	X	0.5~1%	X

資料來源：作者製表

這套「五險一金」制度原則上自 1999 年起就開始實施，但是在發展主義的前提下，競爭性政府的結構促使地方政府鬆綁法律規定，將之當作一項「讓利」的手段，並無硬性要求外商按規定繳納，甚至如寶成所說，還出現地方政府為了展現收繳社保績效，而大開緩繳、少繳、免繳的方便之門。當然這套「讓利」政策之所以有運作空間，乃在於設廠年紀尚輕，離員退休之齡尚遠，一旦設廠投資超過 10 年甚至 15 年，年年享受如此「讓利」的企業，難道沒

有危機意識，或警覺到員工年屆退休，有可能發現繳納額度不足、金額短缺的真相嗎？何況這次寶成集團東莞鞋廠出事，其預警期長達一個月！——「東莞裕元鞋廠罷工維權的爭議可上溯至3月初，一名即將退休的員工發現退休後可領到的社保金額過低，到社保局查帳後發現企業負擔部分出現未足額繳交的情況。於是引發一連串員工的查帳、甚至投訴行動，案件之多居然勞動當地社保局致電裕元鞋廠管理部門，結果竟然是到3月底管理部門對這些情況都置若罔聞，促使員工發動第一波聚集廠內行政中心討公道的集體行動。」<sup>4</sup>，參閱圖2，詳細過程參閱表2。



資料來源：作者製圖

圖 2 寶成東莞裕元鞋廠罷工演進過程

<sup>4</sup> 朱柔若，「從東莞裕元鞋廠罷工探索寶成集團企業社會責任觀念」(2014年12月12日)，「企業社會責任與社會企業責任」研討會，高雄：高雄大學管理學院。

姑且不論裕元鞋廠是否繳交社保不實，單就管理階層無視員工疑慮這一點，便突顯該集團對「企業社會責任」反應之遲緩。真正關懷員工的企業怎可能錯失第一階段在企業內部結束集體爭議的先機？相應不理促使員工採取外部維權的措施，反而將裕元鞋廠繳交社保不實的問題公眾化，把整個爭議焦點帶進員工「社保維權」的方向。於是，整個事件的發展進入第二階段，引發國際媒體關注，國際品牌廠商抽單處罰。

表 2 東莞裕元罷工事件進展過程回顧

階 段	日 期	事 件
第一階段： 對員工社保質 疑置之不理的 管理階層	2014/3/07 ~ 2014/3/28	一名將退休的員工發現退休後每月可領到的社保金額只有人民幣 600 元，少於預期過多。到社保局申請給付單，發現企業負擔部分居然掛零，請公司說明，卻被冷處理。引爆其他員工到社保局查帳。社保局主動打電話告知裕元管理部門，收到員工社保金、公積金有問題的投訴；幾乎每天都有員工向主管機關檢舉投訴。裕元員工口耳相傳或利用 QQ，傳遞社保與公積金被公司侵吞的訊息。管理階層置之不理的反應，致使不滿、對公司不信任的情緒瀰漫於廠房之間，醞釀著一股逼公司出面講清楚的氣氛。3/28 大約近千人自發性地到公司的行政中心前呼喊「違法」口號。
第二階段： 員工社保質疑 集體行動的公 眾化	2014/3/29 ~ 2014/4/07	管理階層仍未給予正面回應與處理，裕元內部員工持續利用 QQ 串聯。發布 4 月 5 日到廠外的清水公園集結，表達抗議訊息。自發性說明會記者會演變成堵橋事件。 第二波集體動員被地方政府勸退，QQ 板主發文取消 4 月 5 日活動，當天仍有近千人到場。嘗試堵塞高埗大橋，抗議廠方欺騙員工，與他們簽訂無效勞動合同，又指廠方以臨時工標準，為他們支付較低的社保費。 千人聚會引起媒體的關注，正式披露裕元員工對公司不滿的情緒與行動，引起全球注意。管理階層終於出面，表示 4 月 14 日會對相關質疑，提出說明。安撫員工趕單出貨，以免遭到罰款。

階段	日期	事件
第三階段： 外部維權團體 開始介入，發 動第三波集體 行動—罷工	2014/4/12 ~ 2014/4/20	4/12 出現維權團體「春風服務社」介入裕元鞋廠工人的爭議事件。深圳市春風勞動爭議服務部工作人員因與裕元工人代表聯繫，而遭到高埗鎮公安局二十多名公安包圍，並以涉嫌擾亂社會秩序之名，被帶到公安局接受調查。4/14 爆發以停工 / 罷工形式的第三波集體動員。起因：李路加副協理一句「社保和公積金無法補交，政府不同意」的回覆，引發骨牌式罷工。先是裕元八廠開始停工，然後是三廠、六廠、一廠參與，總計大約有三萬人參與；沒有罷工的只剩下模具廠和 C 棟鞋廠 / 加元二三廠。4/15 發展成全廠罷工；員工張貼「臺灣狗」等標語，罷工事件升級至族群對立。裕元員工持續抗議，鎮暴部隊抓人引來騷動，高埗鎮政府要求裕元提出解決方案；同時引發鄰省江西安福縣裕元鞋廠的 2000 名工人也在 4 月 18 日舉行罷工，聲援高埗裕元罷工行動。同日臺灣媒體進入採訪，公司與政府持續開會溝通；工廠放假，沒有抗議人潮。QQ 群組傳出包圍行政中心的訊息怠工持續，公安員警增派人力；較週末增加 2 倍警力，提防衝突再起。
第四階段： 外部維權組織 二度進入鞋 廠，確認員工 訴求與行動方 案	2014/4/21 ~ 2014/4/26	4/21 當晚 8 點左右，「裕元鞋廠維權援助小組」一行十餘人，包括張治儒、林東、廣東勞維律師事務所陳輝海等到達東莞市高埗鎮，分批次與裕元一廠、新老三廠、六廠、八廠、加元廠約五十多位工友會面，商討維權方案。經過六個多小時的商討，兩方最終確定了罷工工人的利益訴求和行動方案。 管理階層貼出公告，5 月 1 日起實施新措施；社保與房屋公積金將依法補足，並且每月加薪 230 元。 員工照常刷卡不上班，持續與工會溝通 4/24 逐步復工開始。 4/26 長達 12 日的罷工結束。 工廠陸續復工，矛盾仍然存在
第五階段： 4 月 28 日 正式復工； 5 月 1 日 實施新制	2014/4/28 ~ 2014/5/01	4/28 週一正式復工 5/1 新制實施： 1. 社保與住房公積金足額提撥 2. 根據員工個人意願補繳養老保險及住房公積金 3. 每位員工每月加發 230 元人民幣生活津貼

資料來源：作者製表

臺商企業爆發勞資糾紛，業主臺幹總是做外部歸因——非法的維權律師或團體的慫恿鼓動。這樁事件的確有個想要協助工人維權的外力——春風服務社。不過，該社的出現並不在三月底之前，而是在員工利用清明假期發動堵塞高埗大橋行動之後，方才主動與員工接洽，而且最初還遭到員工的拒絕。換句話說，如果裕元鞋廠的管理部門，對於第一階段的「員工陸續前往社保局查帳」的集體行為有所警覺，就不至於令員工手機聯繫自發性地發展集體的外部維權行動。據此，歸咎外力干預不但凸顯逃避問題的軟弱與試圖推卸責任的陰謀論，對寶成集團管理失當不僅發揮不了任何規訓的作用。反而，是在春風服務社的協助下，零零散散的工人訴求終於被統整出來，而使得勞資對話進而協商談判成為可能，而這經常是臺商忽略的重要機制。原則上，勞工的五項訴求是：一、資方需為長期違法負責給予經濟補償；二、補足歷年短繳的社保與房屋公積金，並且承擔工人繳納部分；三、加薪 30%；四、資方與由工人選出的代表談判；五、重新以民主方式選舉工會。<sup>5</sup> 針對這五點訴求，廠方或是管理階層則做出八項回應以換取員工儘快復工，共創雙贏：一、社保補繳中屬於個人部分應由工人自行負擔；二、不同意員工以未足繳社保為由解除勞動合同而索取經濟補償；三、企業補繳部分不打入個人帳戶；四、底薪每年增加 30% 缺乏法律依據；五、每月支付員工 230 元生活補貼，但不納入底薪；六、願意就管理粗暴、不尊重員工、伙食差，加以改善；七、願意與工人選出代表溝通協商；八、完善高溫津貼<sup>6</sup> 發放。<sup>7</sup>

從這八點回應勞五點的互動中，似乎間接證明寶成集團與地方政府授意之間有著不言可喻的關係。因此，寶成裕元雖然理虧，但是談判籌碼相當雄厚，除了補正錯誤之外，幾乎沒有受到任何嚴厲的罰則處分。員工提出的加薪 30%、承擔工人社保與公積金短繳的部分，都遭到拒絕。由此可見，關於「寶成全面屈服退讓」、「在這次事件中可以說一路被壓著打，在員工、中國政府、

<sup>5</sup> 陳韋綸，「東莞罷工 全球同步聲援 臺灣勞團封鎖寶成集團」（2014 年 4 月 24 日），2014 年 8 月 22 日瀏覽，〈苦勞網〉，<http://www.coolloud.org.tw/node/78374>。

<sup>6</sup> 高溫補貼是針對在高溫條件下從事經濟建設或是生產活動的職工所發放的特殊工資，作為補償。

<sup>7</sup> 袁明仁，「東莞裕元鞋廠員工罷工的處理對策及臺商後續因應之道」，臺商張老師刊物，第 179 期（2014 年 7 月），2014 年 8 月 22 日 瀏覽，<http://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&catid=174&gid=180&id=2671>。

國際客戶三方壓力下，不得不做出最大幅度的讓步」之說，<sup>8</sup>所言並不確實。若果真有所謂的「寶成條款」，那最多只是在地方政府「不當讓利」的前提下，將「按律當繳」的社保與住房公積金，追繳入庫；以及地方政府有意無意監督不週的高溫津貼，按時發放罷了！至於每位員工加發每月 230 元美其名為生活補貼的「罰金」，究竟是如何算出來的，就頗值得推敲。不過，這也算是寶成條款的項目的話，「以每月 230 元生活津貼當作罰金，藉此換取長期違法處分的免除」應該是？還是不是每個企業都享受得起的待遇？

### 肆、葬送寶成集團的是機會主義的企業社會責任觀

檢視裕元鞋廠罷工整個發展經過之後，不由得令人重新省思企業社會責任這個概念。如果說，寶成並未「假借慈善之名競逐暴利之實」，而是根據《商業週刊》的講法，身為乖寶寶、好學生的寶成集團，少報社保實乃出於無奈，是配合地方政府收繳社保績效政策之舉。雖然這個說詞透露不少無奈，未必無的放矢，大陸地方政府的讓利措施，光怪陸離且五花八門，身為臺資企業如何有不收之理？享受讓利，一方面是反映臺資企業在當地的身價與地位的表徵；另一方面，拒收或許有不敬之處，且有給臉不要臉無端生事的風險。但話也說回來，收取不當得利，特別是此利來自於其侵吞重大利害關係人的私利，而不預做準備，則相當程度顯現寶成集團的「企業社會責任觀念」是「機動型」、「投機型」，而非「理念型」。且正是這種偏差的企業社會責任觀念將寶成推向火坑。再者，演變成為社保維權抗爭之後，也難證明「寶成集團沒有因仰仗與地方政府關係良好而罔顧員工利益」。倘若寶成集團能夠將管理階層的素質培養到懂得經營良好的地方關係，不濫用或誤用政商關係，怎麼可能出現管理階層再三忽視員工質疑的聲音，完全沒有「危機意識」，放任事態嚴重惡化到顏面盡失的處境？換句話說，如果寶成裕元鞋廠的管理團隊持守企業社會責任，這是

<sup>8</sup> 吳美慧、賴寧寧，「清算臺商！全球最大鞋廠寶成罷工內幕」，商業週刊，第 1380 期（2014 年 4 月 28 日～5 月 4 日），2014 年 8 月 22 日瀏覽，<http://www.businessweekly.com.tw/EMagMainPage.aspx?id=2105>。

場可以避開的風波。既然事已至此，另一樁可貴的發現則是，在講求人治的中國社會裡，過度依賴政商關係反而成為企業社會責任的試金石。在這點上確實值得回頭深思傅立曼經濟學說的真諦——在資本主義的經濟裡，企業須負的一個而且是唯一的一個社會責任是，利用它的資源，從事那些旨在增加其利潤的活動，只要它遵守遊戲規則，亦即，從事公開與自由的競爭，絕不涉及矇騙或詐欺。<sup>9</sup> 換言之，如果企業社會責任的概念，只會鼓勵企業沽名釣譽，假借慈善公益之舉，侵吞核心利益關係人的權益，那麼何不回歸最初本務，多多督促企業善盡本務落實從業倫理與商業道德。在此，期待台商以前述寶成集團罷工事件為鑑，反躬自省「企業社會責任楷模獎」的榮耀得之不易，失之甚速，希望經過這次教訓之後，能夠成為真正的企業社會責任的信仰者與守護者。最後，也藉此文邀請迄今對於這次事件一直保持沈默的企業社會責任獎的主辦者——《遠見》雜誌，一起認真省思問題的癥結，是否評選過程的審核機制有需要修正之處？畢竟評選機制偏差，10年之工可能誘導甚至鼓勵出多少企業發展出投機心態，豈可不慎？

<sup>9</sup> 羅耀宗譯，傅利曼（Milton Friedman）著，資本主義與自由（*Capitalism and Freedom*）（臺北：經濟新潮社，2008年）。