

# NO LOGO

娜歐蜜·克萊恩 著／徐詩思 譯

# 目錄

引言 商標之網絡

0 0 5

## 第一部 別無空間

第一章 嶄新的商標化世界

0 1 9

第二章 商標向外擴張

0 4 5

第三章 一切均可變

0 8 7

第四章 學習的商標化

1 1 7

第五章 父權體制過時了

1 3 9

## 第二部 別無選擇

第六章 品牌轟炸

1 6 3

第七章 企業併購與合作案

1 7 9

第八章 企業審查

2 0 4

## 第三部 別無工作

第九章 被遺棄的工廠

2 3 7

第十章 威脅以及臨時雇員

2 7 7

第十一章 培養不忠

3 0 8

## 第四部 別無商標

第十二章 文化反堵

3 2 9

第十三章 收復街道

3 6 6

第十四章 群情激憤

3 8 2

第十五章 品牌自作自受

4 0 4

第十六章 三個品牌的故事

4 2 5

第十七章 當地的對外政策

4 6 2

第十八章 品牌之外

4 8 7

結語 消費主義對上公民權

5 0 8

附錄

5 1 6



## 引言 商標之網絡

假如我眯起眼，斜了頭，閉上左眼，望出窗外就是一九三三年的景象，一路直至湖畔。棕色的倉庫，燕麥色的煙囪，漆在磚牆上的告示已然褪色，徒然宣傳著「可愛」(Lovely)及「喜穿」(Gaywear)等早已夭折的品牌。此地是多倫多的老工業區，由成衣廠、毛皮商及結婚禮服批發商組湊而成。目前為止，尚未有人想出要怎樣才能搗毀這片磚殘瓦破，好重滾利潤；在這塊由八、九個街區組成的彈丸之地，層層的現代都市就此草率地覆蓋在舊市鎮的上方。

撰寫本書時，我住的就是多倫多成衣區遺跡中一間十層樓高的倉庫。許多類似的建築物早早封閉，玻璃窗破碎不堪，煙囪也停止了呼吸；它們在資本主義社會僅剩的作用，就是懸掛在焦油屋頂上那一閃一滅的大型招牌，好提醒正在湖畔高速公路那側塞車的駕駛們，世上是有摩森啤酒(Molson's bear)、現代汽車，以及EZ搖滾FM頻道等等的存在。

二、三〇年代左右，來自俄國及波蘭的移民就在這幾條街上衝來跑去，不時還迅速閃進熟食店



中爭論幾句托洛斯基 (Trotsky) 和國際婦女服裝工人聯合會 (International Ladies' Garment Workers' Union) 領導問題的事兒。直到現在，葡萄牙老人仍會將一衣架一衣架的服飾及大衣推到人行道上賣。此外，假如恰巧有需要 (比如萬聖節的服裝啊，還是學校要演場戲什麼的……)，你依然可在隔壁買到新娘子用的萊因石頭飾。不過，精華之地還是過了這個街區的甜糖山 (Sugar Mountain) 吧，四周都是讓人大快朵頤的寶貝；這兒是搭上復古風的糖果麥加朝聖地，一直開到凌晨兩點才打烊，好滿足混夜總會年輕人的食欲。樓下的店面仍做著出租光頭裸體模特兒的正經生意，多半是用來做某電影學院作業的超現實布景，抑或某電視訪談中過份趕時髦的背景。

一如許多同處後工業廢墟之境的城市地段，覆蓋在斯帕帝那大街 (Spadina Avenue) 上的層層歲月，有著奇妙而意外的魅力。出沒在閣樓和工作室的人們心知肚明，自己在這闕城市表演藝術的戲碼中飾演了一角，不過，大致來說他們盡量不讓自己留意到這點。假如有人對「真正的斯帕帝那」太過念茲在茲，其他人都會開始自覺像是廉價的道具，而一切的富麗堂皇也將隨之崩解。

也因此，當市政府覺得是製作一系列公共藝術裝置好「慶祝」斯帕帝那大街之歷史的時候了，情況會是如此地可悲。最初是棲息在街燈上方的鐵像：女人彎腰對著縫紉機；抗議的勞工群眾揮舞著告示，其上還刻了難以解讀的標語。最慘的事還在後頭：巨大的黃銅頂針赫然駕臨——就座落在我這個街角上。瞧瞧它：足足有十一英尺半高，十一英尺寬。鄰邊的人行道上則塞了兩個巨大的粉蠟筆色鈕扣，扣子洞口還有哭啼的小娃兒探出頭來。感謝上帝，古得曼 (Emma Goldman) (三〇年代晚期住在這條街上，著名的無政府主義者兼工運組織份子) 無須在場目睹衣服工人的奮鬥是如何變成了一場剝削勞力的庸俗肥皂劇。

街頭巷尾滋生著一種痛苦而全新的自我意識，那頂針不過是其中最突出的一環罷了。環顧四周，老舊的工廠建築被重新畫分，改建為可供人居住的複合建築物，還冠上「糖果工廠」之類的名稱。機智的時尚界將觸手伸入工業時代的遺跡——請看看那些破爛的廠房工人制服、狄賽爾的工人牛仔褲 (Diesel's Labor brand jean)，還有坦克靴 (Caterpillar boot)。當然囉，改建自轉賣工廠的住家大樓亦是商機處處，不但經過豪華的重新裝潢，更附有浴缸、石板瓦搭成的淋浴間、地下停車位、設了天窗的健身房，以及二十四小時的門房。

目前為止，我那位專靠產銷英倫之霧大衣 (London Fog overcoat) 發財的房東，依然堅拒賣出我們的建築物，好讓人改建成天花板挑高的大廈。他遲早會後悔的，但目前為止他仍然有幾名成衣商房客，這些人的生意小到不可能遷往亞洲或中美洲，而且不知為何，他們也不願跟隨產業趨勢，轉變成按件計酬的家庭代工。建築物的其他部分則充當生活兼工作空間，租給瑜珈老師、紀錄片製片人、平面設計師以及作家藝術家。仍在隔壁辦公室賣外套的老殼殼，每當瞧見披掛鏈條、穿著高達大腿的皮靴、宛如瑪利蓮·曼森 (Marilyn Manson，譯註：九〇年代重金屬搖滾男歌手，穿著前衛) 第二的小夥子重重踏過大廳以便前往公共廁所 (手上還抓住一管牙膏呢)，表情總變得難看無比。但他們又能如何？這會兒我們全卡在這兒，卡在經濟全球化的嚴酷現實以及歷久彌新的搖滾視聽美學之間。

雅加達——「問一下她做的是哪一家的——商標上寫了什麼字。了解嗎？——商標？」我說，一邊把手伸到頭後，好將襯衫的領子翻出來給對方瞧。現在這些印尼工人已經很習慣我輩之流了：

外國人，跑來詢問糟糕透頂的工作環境，她們就是在那兒為跨國公司如耐吉、蓋普（Gap）以及Liz Claiborne 剪剪縫縫的。不過，這批女裁縫工跟我在自家電梯遇到的老裁縫完全不一樣。這兒的人都很有年輕，其中有些才不過十五歲而已，只有幾位超過二十一歲。

一九九七年八月的這一天，上述所提的糟糕環境爆發了罷工，地點是位於雅加達郊區、卡貝努（Kawasan Berikat Nusantar）工業區的卡厚（Kaho Indah Ciria）衣服廠。這群一日所得折合美金兩元的卡厚工人要抗議的是，她們被迫長時間加班，卻未獲得合乎法定標準的工資補貼。經過三天的聯合罷工後，管理階層提出了一個在這種勞工法委靡不張的地區可謂司空見慣的妥協案：加班不再是強制的，不過津貼依舊低得不合法。兩千名工人全回到縫紉機之後——只除了一百零一位年輕女性之外，她們被管理階層視為罷工背後的搗亂黑手。「我們的事一直到現在都還沒有下文。」其中一名工人告訴我，她滿臉挫折，面前更無援手。

我當然很同情，不過身為來自西方的異邦人，我還想知道她們在卡厚工廠裡製作的衣服到底是哪一種商標——假使我想在國內報導她們的遭遇，我就必須有新聞賣點。於是乎，我們十個人擠在一個只比電話亭大上一點的混擬土小間，熱切地玩著你做什麼工作的猜謎遊戲。

「這家公司做的是長袖子，天氣冷時穿的。」一名工人表示。

我猜道：「是毛衣嗎？」

「我不認為是毛衣。假如你準備出門，外面天氣又很冷，你會穿……」

我知道了：「大衣！」

「但不重，很輕。」

「夾克！」

「對，很像夾克，但又不是夾克——滿長的。」

這種混亂其來有自：外套對於赤道居民來說根本是無用之物——無論衣櫃中抑或字彙裡。然而，加拿大人渡冬要買厚衣，已逐漸不再倚靠仍在斯帕帝那大街上奮鬥不休的裁縫了；在熱帶氣候區工作的年輕亞洲女性成了新貴，比如眼前的實例。一九九七年，加拿大人從印尼進口了時值一千一百七十萬美元的禦寒外套和雪衣，一九九三年才只有四百七十萬美元而已。這些事我早就知道了。但我仍然不曉得這群卡厚工人在失業前縫製的長外套到底是哪一種商標？

「滿長的，好。那商標上寫了什麼字？」我又問了一次。

她們壓低聲音稍微討論了一下，答案終於出來了：「英倫之霧。」

全球化的巧合（global coincidence），我想著。我開口告訴卡厚工人，我那棟多倫多公寓曾經是生產英倫之霧大衣的工廠，但話說到一半就猛然打住了，因為從聽者的臉色明顯可知，竟然有人會選擇住在成衣工廠，對她們來說實在太不可思議了。在世界的此端，每年有數以百計的工人活活燒死，就是因為其宿舍位於消防設施闕如的剝削工廠上方。

盤著腿坐在狹小宿舍的混擬土地板上，我想著自家附近的鄰居：二樓的Ashanga 瑜珈老師、四樓的商業卡通業者、八樓的芳香療法蠟燭的批發商。而眼前來自出口加工地的年輕女性，似乎也勉強稱得上是我們的室友，她們和我們是由覆蓋全球的紡織品、鞋帶、專利權、泰迪熊、商標名稱等等的網絡串連起來的；這種事屢見不鮮。另一個我們共有的商標是Esprit，這也是在該地區加工的廠牌之一。青少年時代的我曾在賣Esprit 服裝的店裡打過工。還有，當然囉，麥當勞：一家分店恰

好剛在卡厚附近開張，害得工人們滿心沮喪，因為這種所謂的便宜食品完全是她們的消費能力負擔不起的。

關於這張商標及商品的全球網絡，相關報導通常滿載著地球村意氣風發的行銷辭令：多麼令人不敢置信的地方啊，雲深不知處雨林的部落人民敲打著筆記型電腦，西西里島上的老阿媽經營著網路事業（E-business），「全球的青少年」更分享著——以李維（Levi）牛仔褲網站上的話來說——「以全世界為範圍的風格文化」。從可口可樂到麥當勞到摩托羅拉，各家公司無不依著這種後國際視野（post-national vision）來調整自己的行銷策略，不過，還是IBM長期推動的「為我們的小行星找出解決之道」（Solutions for a Small Planet）計畫，最生動地道出了這個由商標串連的星球所編織出的平等願景。

無須多久，全球化熱舞所引發的興奮感就漸趨稀薄，其光鮮亮麗表面下的裂縫與細痕也隨之浮現。過去四年來，我們西方人愈來愈常瞥見到的是另一種地球村，在該村中不但經濟差距變大，文化選擇也愈形狹隘。

在這種地球村內，某些跨國企業不但沒有為大眾提供工作及科技，讓全球的遊戲場漸趨平等，反而著手殘害本地球上最貧窮的偏遠國家，謀取暴利。這種地球村是比爾·蓋茲（Bill Gates）所居住的，他身價五百五十億美元，他的員工卻有三分之一被列為臨時雇工，而他的競爭對手們要不被收編入微軟這個龐然怪獸，要不就是被「各色軟體隨視窗附送」（software bundling）的政策逼得淘汰出局。在這個地球村內，我們確實透過商標之網絡與對方相連，但這張網絡的背面卻是藏污納垢的產品暗巷，一如我在雅加達城外所見。IBM宣稱其產業遍布全球，確實如此，但這種國際化的

門面卻來自廉價的第三世界勞工，包括啟動機器必需的電腦晶片和電源座都是這些人所製造的。舉例來說，我在馬尼拉郊區遇見一位替IBM拼組CD-ROM槽的十七歲女孩。我跟她說，像她那麼年輕的人可以勝任如此高科技的差事，真是讓人印象深刻。「我們製造電腦，」她告訴我，「但我們不知道如何使用電腦。」似乎，我們的行星終究沒有想像中那麼小。

從殖民主義早期階段回溯而下，要相信西方消費者從未自這種種全球不平等中獲取利益，就未免太天真了。眾所皆知，第三世界向來是為第一世界的安適而存在的。然而，一股新趨勢正在蘊釀中：愈來愈多人似乎關注起這些貼上商標的產品之源頭，關注起當其尚未烙上商標的時候。耐吉運動鞋的旅程可追本溯源至剝削勞工的越南廠房，芭比娃娃的小禮服可上溯至蘇門達臘的童工，殼牌石油則可追溯到尼日三角洲橫遭污染的貧窮村落。

本書的副標「向商標說不」（Taking aim at the brand bullies），並非邀人解讀為一板一眼的口號（比如「商標別再出現了！」），也非後商標的商標（post-logo logo）（名為「向商標說不」的服飾系列已經出現了，至少有人是這麼告訴我的）。這個書名所要描繪的是我所觀察到的一種反企業態度（anticorporate attitude），萌芽自許多年輕的異議份子身上。本書的立論很簡單：一旦愈來愈多的人發現全球商標網絡背後的品牌祕辛，他們的憤怒將引爆下一波浩大的政治運動，激烈的抗議浪潮也將正面沖向各家跨國企業，尤其是廠牌之名廣受肯定之輩。

不過，我必須強調，這並非是一本預言之書，而是第一手的觀察。本書審視的是一個多為地下進行的組織，關乎資訊、抗爭及規畫，滿載行動及構思，穿越眾多國境，橫跨數個世代。

四年前剛撰寫本書時，我的假說大多基於靈光一現。我對大學校園做了一些研究，留意到許多

與我會面的學生都很關心私人企業侵入公共校園的問題。他們很氣廣告蔓延入用餐區、公共休息室，甚至浴室；很氣學校一頭栽入與飲料商談好的獨家銷售交易；也很氣學術研究開始愈來愈像市場調查。

他們擔憂教育正在每況愈下，因為發言權落入了那些與私營企業最易串連的學院手中。某些與學校關係日深的企業，對其所做所為他們也發出嚴正的道德質疑——與其說是企業在校園裡的活動，還不如說是其在遠方的行徑，比如緬甸、印尼、奈及利亞等國家。

我自個兒離開大學校園不過是幾年前的事，因此我很清楚在政治焦點上這是一項相當突然的轉變；五年前，校園內的政治議題都是關乎歧視及身份的——種族、性別及性取向，所謂「政治正確的戰爭」。如今，議題已延伸至企業力量、勞工權益，而針對全球經濟局勢的分析也頗具小成。這些學生確實不占人口的大多數——事實上，這個運動一如所有類似的運動，是由少數族群發動的，但該少數族群的力量是愈來愈大了。簡單來說，反企業主義（anticorporatism）這個政治標籤已成爲下一個世紀的鬧事者與扒糞者所念茲在茲的。我們只需回想六〇年代的激進學生、八、九〇年代爲身份而戰的鬥士，就可知道這項轉變的影響力有多麼可觀。

大約同時，我在做報章雜誌的報導時，也開始留意到近來社會及環保運動浪潮頻頻推出相似的概念。一如與我會面的校園學運份子，帶領這些運動的人士也同樣關注著侵略性的企業贊助、公有空間與文化生活慘遭零售所帶來的種種影響，範圍涵括全球及本地。北美洲到處可見小城鎮阻止大零售商（如威名百貨）侵入家園的戰爭開打。倫敦上演了麥當勞毀謗官司：兩名英國環保人士把麥當勞控告自己的毀謗官司搬上了全球可見的網路舞台（cyberplatform），逼這個無所不能的飲食廠

商面對審判。奈及利亞作者兼反殼牌運動份子肯·沙洛維瓦（Ken Saro-Wiwa）慘遭絞刑後，一連串針對殼牌石油的抗議行動隨之引爆。

還有一天早上，我醒來，發現街上每一面招牌都被午夜俠盜「弄上了」反企業口號。此外，睡在我家樓下大廳的塑膠世代小子們，似乎都在綴有耐吉那撇飛揚商標以及「暴亂」（riot）字樣的衣服上，親手打上了幾塊補釘。

這些零散的事件與運動有一個共通之處：攻擊的中心目標都是有頭有臉的企業——耐吉、殼牌石油、威名百貨、麥當勞（以及其他如微軟、迪士尼、星巴克、孟山都等等）。著手撰寫本書之前，我不知道這一小撮一小撮的反企業抗爭除了對象都是大品牌之外究竟有何共通之處，但我渴望探究下去。這項個人的追尋，促使我來到倫敦的法庭聆聽麥當勞毀謗案的判決，讓我前去拜訪肯·沙洛維瓦的親朋好友，使我前往紐約和舊金山參加耐吉城（Nike Towns）外抗議剝削勞工廠的活動，讓我參加了在大型賣場的美食天地裡舉辦的工會聚會。我與某個「另類的」廣告商交遊，又和幾位把該廣告替換爲自家訊息的「廣告破壞者」聯絡。我參加了幾場臨時舉辦的街道派對，策畫人的意圖是要讓公共空間暫時自廣告、車輛、警察的束縛中解放。我還與電腦駭客祕密見面，他們放話要癱瘓那些在中國幹下反人權醜事的美國企業。

最難忘的是，我因而來到了亞洲南部的工廠和工會總部，在馬尼拉郊區目睹菲律賓工人在勞工史上記上輝煌的一章：在這塊輸出全球最耳熟能詳品牌的加工處理地區，創立了第一家工會。

這趟旅行，我遇到了一個美國的學生團體，他們關注在緬甸設廠的跨國企業，由於當地政權種種破壞人權的行徑，他們強硬呼籲撤廠。在公報中，這批學運份子自稱「蜘蛛」，而我覺得這個形

象是再適合網路時代的全球激進份子不過了。商標的無所不在，使其成爲最近似國際語言之物，在許多地方比英文還更爲人所知。激進份子如今可像間諜／蜘蛛 (spy/spider) 一般，自由穿透這張商標之網絡——交換全球各地關於勞工政策、化學污染、虐待動物、不道德交易等等訊息。

我慢慢相信，地球公民要爲這個被出賣的行星找出長治久安之道，終究是要靠著上述由商標熔鑄而成的全球網絡的。我並不聲稱本書能全面刻畫出一項仍在萌芽的全球運動。我的重點是紀錄下抗爭的早期階段，並提出一些基本的問題。這些反動的由來爲何？成功的跨國企業發現自己日漸四面楚歌，不論是扔在比爾·蓋茲臉上的奶油派也好，是不斷仿製耐吉那飛揚的一撇商標也罷——到底是何種力量趨使愈來愈多的人對跨國企業疑心大起，甚至憤怒至極？那可是推動咱們全球發展的引擎呢。或許更適切而言，促使那麼多人（尤其是年輕人）將憤怒與疑心化爲解放力量的，究竟是什麼呢？

這些問題看似易答，確實某些顯而易見的答案也已爲人熟知，比如企業發展得過於巨大，甚至取代了政府；企業不似政府，只對自己的投資人負責；吾人缺乏迫使企業對大眾負責的機制。幾本內容詳盡的書籍已描述過所謂「企業統治」(corporate rule) 的無所不在，我對全球經濟的了解即受惠於其中多本（請見本書所附的書單）。

不過，本書並非又記述一遍身爲吾人真正全球政府的巨型企業精英，其實力有多雄厚。本書只是試圖分析並記述反企業統治的勢力，勾勒出讓這些反對勢力萌芽刻不容緩的文化經濟條件。第一部「別無空間」，檢視了文化與教育對行銷的屈服。第二部「別無選擇」，記述一個富含各式各樣文化選擇的願景，是如何被合併案、侵略性的專利經銷權、合作案 (synergy) 以及企業審查所出

賣。第三部「別無工作」，審視了勞動市場的趨勢是如何使得許多勞工與雇主之間的關係漸趨薄弱，包括自行創業、McJob、向國外採購零配件，以及兼職與臨時雇員。上述這些力量的互相衝突與影響，使得社會三大樑柱——工作、公民自由、公民空間——分崩離析，這才使得反企業運動興起，這也就是本書最末第四部「別無商標」所要描述的；這項運動正在含笑收割，迎接有別於企業統治的真誠選擇。

第一部

NO SPACE

別無空間



## 第一章 嶄新的商標化世界

慣於獨處的我，熱愛風景，但我從未見過任何廣告招牌可為景色添彩。樹立廣告牌可說是人類最卑鄙的行徑了。從麥迪遜大街（Madison Avenue，譯註：著名廣告大街）退休後，我就要成立一個秘密集團，讓戴著面具的治安會成員踩著靜音電動腳踏車巡訪全球各地，趁月色昏暗時剷除招牌。假如在從事此種善良市民行徑時被捕，又有幾個法官會判人有罪呢？

——大衛·奧格威（David Ogilvy），

奧美（Ogilvy & Mather）廣告公司創辦人，

《一位廣告人的懺悔錄》（*Confessions of an Advertising Man*），一九六三年



兩張頂著商標化笑容的臉孔

▲桂格燕麥片早年包裝上的傑米瑪阿姨，使產品更具人性化，消除人們對於工業化的畏懼。

▼瑪莎·史都華（Martha Stewart），一個商標人物的新品種。



跨國企業的財富及文化影響力在過去十五年來漲幅有如天文數字，原因或可上溯至八〇年代中期，由管理學界提出的某個看似無害的點子：成功的企業必須將主力擺在製造商標，而非產品。

在此之前，雖然企業界咸認吹捧商標是很重要的，但是所有腳踏實地的廠商，無不將產品的製造放在第一順位。這項準則是機械時代（machine age）的無上真理。舉例來說，一九二八年《財星》（Fortune）雜誌上的一則社論就主張，美國經濟尚未從不景氣當中復甦，完全是因美國人已經看不到製造「物品」（things）的重要性：

這個主張的內涵就是，工業經濟一項基本也是無可取代的功能，即是「製造物品」；製造的東西愈多，收入就愈高，無論是金錢，抑或不動產。所以，若欲找回失去的復甦力道，必須從工廠下手，那兒才有車床、電鑽、爐火及榔頭，工廠及土地才是購買力的「源頭」。

長久以來，製造物品一直是（至少在原則上是）所有工業化經濟的核心。可是到了一九八〇年代，受當代經濟衰退所迫，某些全球勢力最大的廠商開始產生遲疑。於是出現了這個共識：企業虛胖，雇員太多，更有「太多物品」讓它擔負過重。生產過程本身（經營自己的工廠、向成千上萬的全職固定員工負責）愈來愈不像是通往成功之道，反倒像是沉重的負債。

與此同時，一種全新的企業類型開始和傳統的美國自產自銷廠商爭食市場大餅；像耐吉和微軟，以及晚一點的湯米·席爾菲格（Tommy Hilfinger）、英特爾。這群先行者無畏地聲稱，製造產品不過是買賣的附帶部分；而且，由於近來貿易自由化，加上勞工法改革大有斬獲，他們可以讓承包

商為自己製造產品，其中有不少來自海外。他們表示，這些公司主要生產的並非物品，而是商標的「形象」。他們真正幹的活並非製造，而是行銷。無庸多言，這項準則已經證明可以獲利滾滾，成功的準則也使得各家公司紛紛投入減重比賽：擁有的愈少，薪資列表上的員工愈少，所創造的形象（而非產品）愈打動人心，就愈能拔得頭籌。

因此，過去幾年企業界的合併風潮不過是一場騙人的把戲：大公司相互合併，只不過是「看似」變大了而已。要真正了解這些轉變，就必須知道，從某些重要層面（當然不是利潤）來看，這些合併的公司其實是瘦身了。它們表面上的巨大，不過是為了以最有效率的方式通往真正目標：一腳踢開物品的世界。

現今許多有名的廠商已不再製造、推銷產品，反倒購買產品，繼而「打烊商標」，因此這些公司永遠在尋覓有創意的新方法，好打造並加強自身的產品形象。生產也許需要電鑽、熔爐、榔頭等等，打造商標需要的，則是一套全然不同的工具及素材。為了便於行銷，需要無止境地炫耀品牌之名，持續更新形象，更重要的是，要有全新的空間好散播商標本身的概念。在本書這一部分中，我們將審視執著於品牌認同（brand identity）的企業是如何迎戰（方式可能隱密不揭，也可能明明白白）下列公眾及私人空間：包括學校等公眾機構、年輕人的身分、國籍的概念，以及非販售空間（unmarketed space）的可能性。

## 商標的發軔

簡單回溯一下商標的概念是如何萌芽的，應該有所幫助。儘管打造商標（branding）及廣告宣傳（advertising）常常交替使用，但它們所指的並非同樣的過程。廣告宣傳不過是商標宏偉計畫的一部分，一如贊助（sponsorship）及商標專利權（logo licensing）。商標可視為現代企業的核心意涵，廣告宣傳則可視為用來將該意涵推廣至全世界的一種利器。

首樁大規模的行銷活動始於十九世紀下半，與廣告宣傳較有關聯，而非今日我們所知的打造商標。面對一系列新近發明的產品（如收音機、唱盤、汽車、燈泡等等），廣告商有遠比為某特定企業打造品牌認同更為迫切的任務，首先，他們得改變人們的生活方式。廣告必須讓顧客曉得某項新發明的存在，繼而使他們相信假如用A取代B，生活會更加美好，比如用汽車取代馬車、電話取代信件、電燈取代油燈。這類新產品都有商標名稱（其中某些至今依然存在），但這純屬巧合。這些產品本身就是新聞，只須稍加宣傳即可。

第一批主打商標的產品與宣傳新產品的廣告大約同時出現，此一現象主要歸功於另一項近代的創舉：工廠。一旦貨物開始由工廠出品，不但全新的產品上市，就連舊產品（即使是基本產品，如釘書針之類）也以嶄新的方式現身。早期的商標打造與先前較直截了當的推銷有所不同，主要的原因是，市場如今充斥著整齊劃一、大量製造、幾乎無法分辨個別差異的產品。由於產品並無二致，因此，製造產品的同時也必須創造形象的差異，競爭激烈的商標打造就此成為機械時代的必需品。

也因此，宣傳的角色從寄送產品目錄，轉變為替產品獨特的商標名稱營造形象。商標打造的進一步，就是為那些與商標八竿子扯不上邊的貨品（比如過去商家從大桶裡挖出來的糖、麵粉、肥皂和麥片）取個適當的名稱。一八八〇年代，公司商標已成為大量生產的貨品的一部分了，如康寶濃湯、海因斯醃菜（H.J. Heinz pickles）及桂格（Quaker）燕麥片。一如設計史學家魯普頓（Ellen Lupton）及米勒（J. Abbott Miller）所注意到的，商標的創製是為了讓顧客產生熟悉度與親切感（見傑米瑪阿姨的照片），以便消除對於包裝商品的陌生感。「布朗博士、班恩叔叔、傑米瑪阿姨、大老爹這一類熟悉的人物，取代了負責為顧客挑選大批食物、推銷產品的店家老闆……全國熟知的商標名稱取代了當地的小店家，成為顧客及產品間的介面。」一旦產品的名稱與代言人深入人心後，廣告宣傳就變成了他們向未來顧客直接發言的管道。經過特殊命名、包裝及廣告宣傳的企業「性格」就此問世。

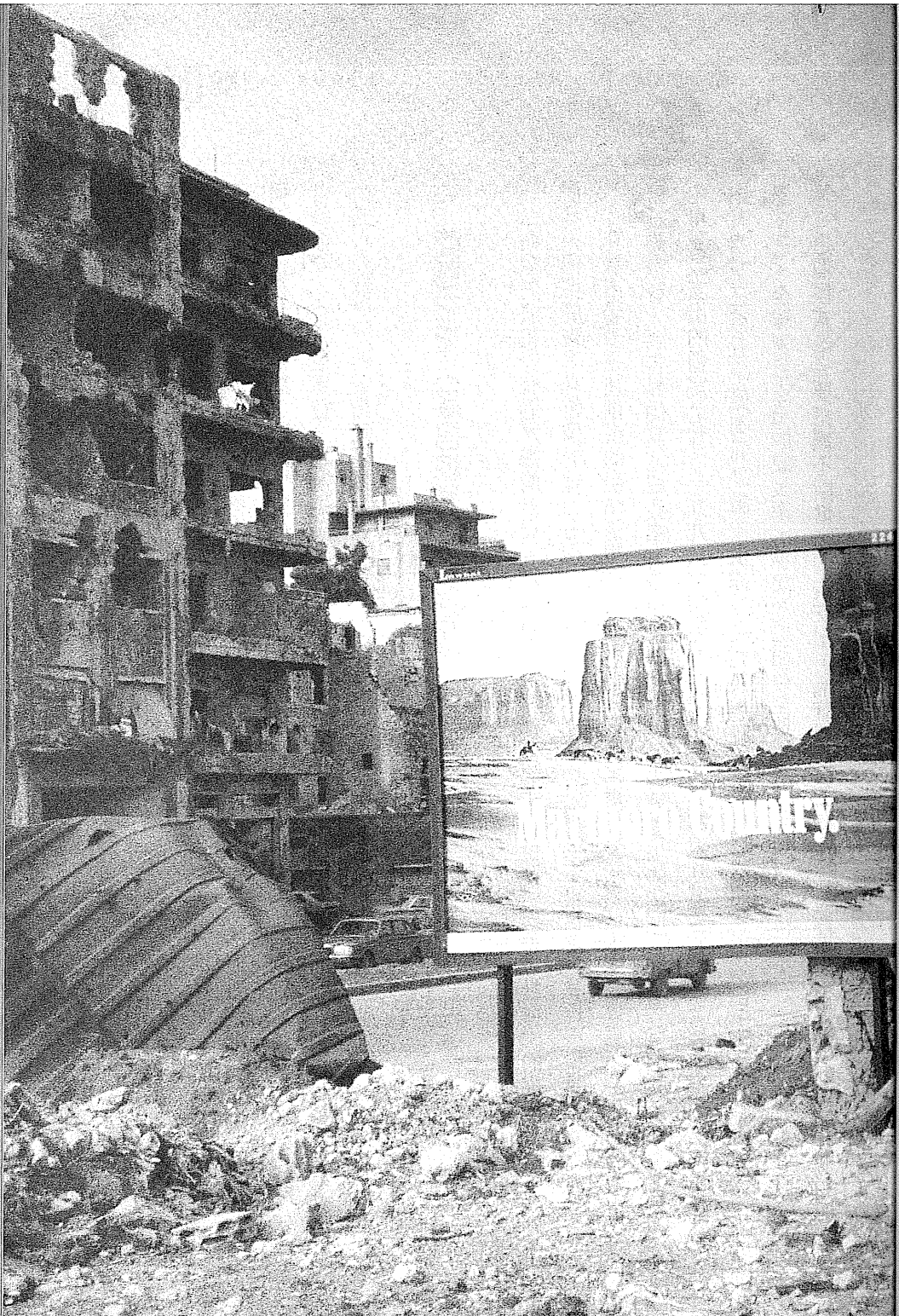
大致說來，十九世紀末、二十世紀初的廣告宣傳有一套擬似科學的僵化公式：對手的名字絕口不提，宣傳稿只用陳述句，標題要大，還要不少留白——根據某位世紀交替之際的廣告商所言：「廣告必須大得讓人有印象，但不可比宣傳的物品本身還大。」

但部分業界人士了解廣告宣傳不只是科學而已，它也是精神的。商標能夠喚起情感（想想傑米瑪阿姨令人安心的形象），不只如此，連整個企業都可能擁有自身的意涵。二〇年代早期，廣告界的傳奇人物巴騰（Bruce Barton）將通用汽車變成全美家庭心目中象徵「個性化、溫暖、人性化」的符號；GE代表的也不再是面目模糊的奇異電器（General Electric Company），反而是「某位友人姓名的縮寫」，套句巴騰的話來說。一九二三年，巴騰又提出另一套說法，他說，廣告的角色是幫

助企業尋覓自己的靈魂。身為牧師之子，他利用自身的宗教背景來散播振奮人心的訊息；他告訴通用汽車總裁杜朋（Pierre du Pont）：「我喜歡把廣告宣傳想得很大，很輝煌壯觀；它能深入機構，掌握其靈魂……機構是有靈魂的，就跟人和國家一樣。」通用汽車的廣告開始描述開車人的故事，包括牧師、藥師、鄉下醫生等，好險有那值得信賴的通用汽車，才能即時來到「某個垂死的孩童床邊，使他脫離險境」。

到了一九四〇年代晚期，大家逐漸體認到商標不只是吉祥物、標語或某個印在公司產品標籤上的圖案而已，公司是有品牌認同或當時曇花一現的詞彙，所謂「企業意識」（corporate consciousness）的。隨著這個概念逐漸演化，廣告人不再視自己為商品宣傳者，而是廣告學者洛斯博（Randall Rothberg）口中的「商業文化的哲王」。尋覓商標的真正意涵（抑或許多人口中的「品牌要素」），逐漸使公司遠離個別產品及其特質，轉而從心理學及人類學的層面上檢視商標對於文化及人類生活的意涵。大家都認為這一點是很重要的，理由是，就算企業能製造產品，顧客買的卻是商標。

產業界花了數十年的時間適應這項轉變。他們堅稱自己的主要任務仍是生產，商標打造不過是重要的附加品而已。隨後，八〇年代的商標淨值追逐熱潮就上演了，一九八八年菲利普·莫里斯（Philip Morris）以一百二十六億美元買卡夫食品（Kraft），這個價值是該公司面值的六倍，價差顯然是卡夫之名所帶來的。當然，華爾街已警覺到數十年的行銷及品牌宣傳是可以使該企業的值高於資產及年銷售總額的。卡夫收購案使得原先抽象且無法量化的商標名稱，終於化為高額的金錢價值。這對廣告界來說是一大利多，如今他們可以宣稱廣告費不單只是銷售策略而已，還是扎扎实實



的淨值。花的錢愈多，公司愈有價值。一點都不令人驚訝，廣告支出從此水漲船高，更重要的是，企業界重新燃起對品牌認同的興趣，計畫內容不只是牽涉到幾面廣告牌及電視廣告那麼簡單而已。贊助案超出原來的界線，開闢新地盤以「擴展」品牌；公司並隨時致力於探索時代潮流，以確保為商標所擇選的「要素」與其目標市場相合無間。基於本章即將陳述的一些理由，企業哲學上的劇烈轉變，使得製造商陷入吸收文化的狂熱中，他們攻占每一處尚未商品化的園地，以尋覓膨脹商標所需的血氧。在這個過程之中，幾乎無物不被商標化。令人印象深刻的，特別是近如一九九三年華爾街宣布商標已死抑或宛然已死。

### 商標之死（謠言總是三人成虎）

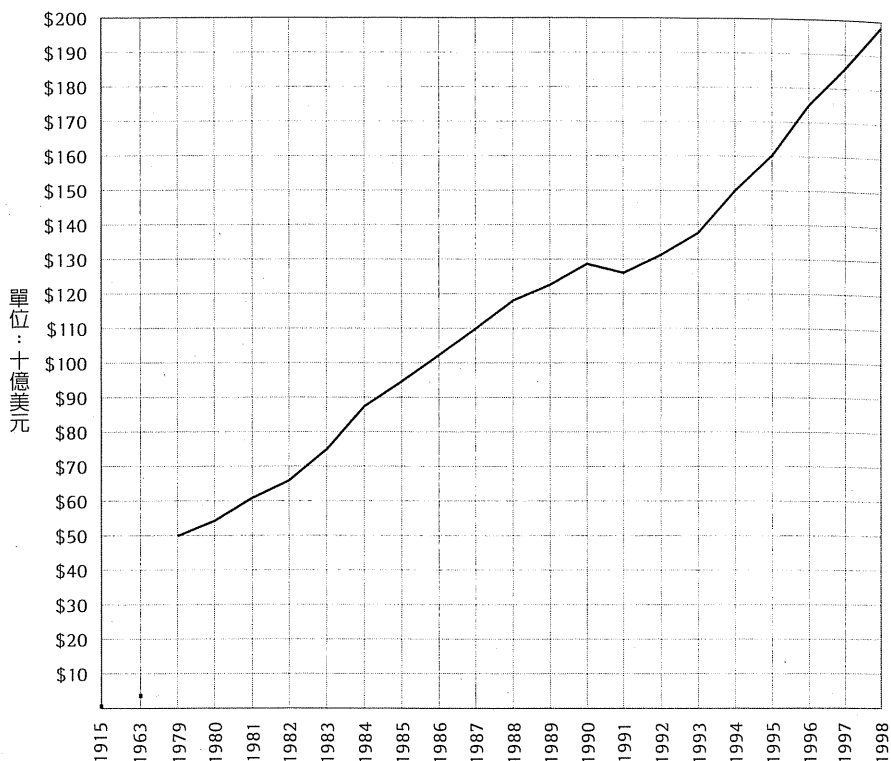
商標的演化史有過驚聳的一頁，它曾經瀕臨滅絕。想了解這個與死神擦身而過的經歷，首先我們必須懂得廣告本身特殊的重力定律，亦即，如果你無法一飛沖天，很快就會摔得粉身碎骨。

交易市場永遠往創新的高峰攀爬，打破去年的世界紀錄，並計畫下年度要以更多、更新的廣告來打動顧客。廣告界的高速成長率可清楚反映在全美廣告總支出的年度數據上（見表 1-1）；從表中可見該支出的穩定上升，一九九八年的數據高達一千九百六十五億美元，而全球的廣告支出估計則有四千二百五十億美元之譜。根據一九九八年聯合國人力發展報告（Human Development Report），全球廣告支出的成長率，「如今已超越全球經濟成長率三分之一。」

這個模式是「要持續不斷增加廣告支出，品牌才能屹立不搖」這樣一個根深柢固信念的副產

表 1-1

美國在 1915、1963、1979-98 年的廣告總花費



單位：十億美元

資料來源取自 *The Economist*, November 14, 1981; *PR Newswire*, May 23, 1983; *Business Week*, August 15, 1983; *Advertising Age*, July 23, 1984; *Ad Age*, May 6, 1985; *Ad Age*, December 16, 1985; *The Record*, January 25, 1986; *Ad Age*, May 12, 1986; *Ad Age*, June 30, 1986; *Ad Age*, August 17, 1987; *Ad Age*, December 14, 1987; *Ad Age*, May 15, 1989; *Marketing*, June 30, 1997; *Ad Age*, December 15, 1997; 1979, 1981 和 1982 的數據係估計值，1998 年的數據係以 *Ad Age* 推估而得，December 15, 1997。

品。根據報酬遞減定律 (Law of diminishing returns)，廣告宣傳愈多 (根據此律，永遠都會更多)，商標就愈需要更強悍有勁的廣告宣傳，以便出人頭地。當然，再也沒有人比廣告商自己更了解廣告的無孔不入了；對他們而言，廣告的泛濫即是在召喚更多、更具侵略能力的廣告上場。由於競爭如此激烈，廣告公司表示，廠商必須花更多的錢，確保自己的叫賣聲比別人大聲。翁尼空集團 (Omnicom Group) 的廣告部資深主管魯伯斯 (David Lubars) 比大多數人更坦誠地詮釋這行業的首要準則。他表示「消費者就跟蟑螂沒兩樣——你噴啊噴的，沒一會兒就免疫了。」

所以，假如消費者像蟑螂，商人就必須永遠構思新處方，好在企業耐力的競賽中取勝。由於贊助制度的發展已至成熟階段，九〇年代的商人必須提出聰明而強悍的新銷售策略，才能完成己任。近來的焦點包括下列種種創新：哥頓牌杜松子酒 (Gordon's gin) 試圖讓杜松子漿果的香味飄滿英國的電影院；卡文·克萊將「CK Be」的香水片貼在「賣票大師」(Ticketmaster) 裝音樂會入場券的信封背面；在某些斯堪地那維亞半島的國家中，你可打「免費」長途電話，只要你受得了廣告不時插入你與對方的交談之中。還有更多橫跨千里、無孔不入的作法：黏在水果上或宣傳美國廣播公司 (ABC) 喜劇節目的小標籤，貼在公廁的李維 (Levi) 廣告，女童軍餅乾盒上印的公司商標，外帶餐盒上印的流行專輯廣告，以及投射在人行道上或夜空中的蝙蝠俠電影宣傳片。廣告甚至已出現在國家公園的長椅上，還有公立圖書館的借書卡上；一九九八年十二月，美國太空總署 (NASA) 宣布要以廣告宣傳太空站的計畫。另外，百事可樂不斷放話將商標投影在月球表面上的計畫雖未實現，但美泰兒 (Mattel) (譯註：知名玩具品牌，產品包括芭比娃娃) 確實把英格蘭薩福德 (Salford) 一整條街都漆成「明亮得令人尖叫、泡泡糖色調」的粉紅色——房屋、門廊、樹木、道

路、人行道、狗兒、車子都成爲了「粉紅芭比月」(Barbie Pink Month) 慶祝活動的配件，並有電視轉播。芭比不過是「經驗交流式」產業 ("experiential communication" industry) 的一小部分而已；這項蓬勃發展的產業時值三百億美元，包括上述這種企業表演藝術的商標化演出，以及其他的「即興表演」。

我們的生活離不開企業贊助已經是個事實。而且跟您打一個穩贏不輸的賭：隨著廣告花費持續往上攀升，用來對付我們這些蟑螂的花招只會愈來愈多，如此下來，哪怕要人興起一絲絲義憤，也將愈發困難，並且顯得毫無意義。

但正如先前所提，廣告業曾經有段時期看似不太有前景。一九九三年四月二日，廣告業本身遭受到其親手建立的商標 (其中有些甚至超過兩個世紀) 所質疑。行銷業界普遍稱那一天爲「萬寶路星期五」，即菲利普·莫里斯突然宣布將把萬寶路香菸的價格壓低百分之二十，好跟其他瓜分市場的便宜品牌競爭。權威人士簡直發瘋了，異口同聲激動表示，不只萬寶路已死，所有名牌商標也跟著一命嗚呼了。理由是：萬寶路的形象是由超過十億美元的宣傳費所仔細塑造哄抬的，假如連這種「知名」品牌都走投無路到願與無名小卒一較長短，商標的整個概念顯然已經過時。大眾瞧見了宣傳廣告，卻蠻不在乎。萬寶路先生畢竟不是一個普普通通的老宣傳活動；它在一九五四年就開始了，也是史上歷時最長的廣告活動，它是一個傳奇。假如連萬寶路先生都不堪一擊，那麼商標的價值也將崩盤。這暗示著美國人突然開始會精打細算了，華爾街因而激起巨大的回響。就在莫里斯宣告減價的那一天，所有爲人熟知的品牌，股價都往下急跌：海因斯醃菜、桂格燕麥片、可口可樂、百事可樂、寶鹼 (Procter & Gamble) 以及納貝斯克 (RJR Nabisco)。其中，莫里斯的股票跌得最



慘重。

恩斯與楊 (Ernst and Young, 譯註：全球知名的商業管理諮詢公司) 顧客產品行銷部的全國總監鮑伯·史丹諾傑夫 (Bob Stanojev) 解釋華爾街的驚恐所為何來：「假如一、兩個大牌產品的公司開始永久減價，情勢將如雪崩一般不可收拾。等於進入價格至上的世代 (value generation)」。

沒錯，這項共識的達成是過快且誇大了，但並非全無緣由。萬寶路向來靠形象行銷戰吃飯，平凡如價格之物是看不在眼裡的。一如我們今日所知，萬寶路先生撐過了這場價格戰爭，損傷不大。然而，當時的華爾街卻認為莫里斯的決定預示了巨變的到來。減價就等於承認萬寶路之名已不足以獨占鰲頭；而在形象即淨值的世界中，這意味著萬寶路猶豫了。假如連萬寶路這種代表性的國際品牌都猶豫的話，商標疑雲籠罩的不是華爾街而已，也遠超過莫里斯思想所及。

萬寶路星期五恐慌事件並非是針對單一事件的反彈。這股焦慮已長年累積，與日俱增。消費者的某些習性產生激烈變化，使某些耳熟能詳品牌 (從汰漬 (Tide) 到卡夫莫不如此) 的市場占有率逐漸流失。天性喜好比價的購物者因經濟不景氣所苦，轉而開始注重價格，他們把八〇年代雅痞廣告所塑造的產品名望擺在一邊。社會大眾所罹患的重症，正是業界所謂的「品牌眼盲症」 (brand blindness)。

一連串的研究顯示，嬰兒潮世代對廣告誘人的影像視若無睹，對代言名人的空洞承諾聽如未聞；他們不顧對名牌的終身承諾，選擇超級市場中的無名牌子養活家人——還離經叛道地聲稱自己根本分不出有什麼不同。從經濟不景氣早期以迄一九九三年，Loblaw 的頂級上選系列、威名百貨 (Wal-Mart) 的物超所值系列、馬克斯與史班瑟 (Marks and Spenser) 的聖米迦勒特調食品系列，在

北美、歐洲的市場占有率幾乎翻了兩翻。便宜的複製品大量湧進現今的電腦市場，逼使 IBM 減價，以免坐困愁城。大家好似回到了前商標時代，看著熟面孔的店老闆從大桶子裡挖出不知名的貨品一樣。

九〇年代早期的特價浪潮徹底撼動了名牌。大家突然覺得，把資源投注在減價及其他因素上，似乎比昂貴無比的廣告活動要聰明多了。這種矛盾的心理開始反映在公司願意為塑造形象而支付廣告的金額上。然後在一九九一年，事情發生了：前一百大商標的廣告總支出確實下滑了百分之五點五。自從一九七〇年稍微下滑〇點六個百分點後，這是穩定上揚的全美廣告支出的首次跌落，也是四個世代以來最大跌幅。

並非大公司沒有促銷商品，只不過許多公司為了吸引善變的消費者，決定把錢花在促銷活動上，如贈品、奪標競賽、店內展示及減價 (如萬寶路)。一九八三年，美國各品牌把總行銷預算的百分之七十用來打廣告，百分之三十則用來做其他類型的促銷活動。到了一九九三年，情勢驟變：只有百分之二十五用在廣告上，剩下的百分之七十五用來做促銷。

當廣告公司眼睜睜看著大客戶背離自己，轉而打起減價泥水戰，他們的兵荒馬亂是可想而知的。他們只好盡全力說服如寶麟及莫里斯之類的大客戶，要想脫離這場品牌危機的最佳辦法，不是減少廣告宣傳，而是增加。一九九八年全美廣告協會的年度聚會上，奧格威廣告公司美國分公司董事長菲利浦斯 (Graham H. Phillips) 斥責與會主管竟屈從「以產品為尊的市場」，不願以形象為尊的市場：「一個以產品為尊的市場，是只就價格、促銷、交易相互競爭的，而這一切都可輕易被對手所複製，結果將是持續下滑的利潤、衰退，以及最終的破產。我懷疑在座的你們會歡迎這樣的市

場？」有些人則提及保持「概念的附加價值」(conceptual value-added)的重要性，實際上這裡所指的附加價值無他，不過是增加推銷宣傳罷了。廣告公司語帶不祥地警告，屈從以實際價值作為競爭基準，宣告的不只是品牌的消逝，更預示了企業之死。

大約與萬寶路星期五同時，廣告業界的腹背受敵感是如此濃厚，於是市場研究者麥爾 (Jack Myers) 就出版了《殲滅廣告：如何捱過廣告業界的黑暗期》(Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising)，整本書都在呼籲業界武裝迎敵，從分發豆子罐頭折價券的超級市場收銀員，到打算對廣告業者加新稅的國會議員都算在內。「本行業同仁必須體認到，殲滅廣告不但會威脅到資本主義、媒體自由、我們的基本娛樂方式，甚至還會影響我們子孫的未來。」他寫道。

儘管殺氣騰騰的字眼不斷出現，大多數市場觀察者始終深信名商標的黃金歲月已然一去不返。Hiram Walker 的歐洲部主管斯格蘭 (David Scotland) 表示，八〇年代為商標及裝腔作勢的專櫃名牌而瘋狂，但主宰九〇年代市場的顯然是價格。他表示，「幾年前穿件口袋上繡有專櫃商標的襯衫，或許看上去很帥；現在嘛，坦白說，感覺有一點無聊。」

至於大西洋彼岸，辛辛那提記者李斯 (Shelly Reese) 也得出相同的結論：未來將是無名小卒的時代。她寫道：「我們再也看不到褲子後袋上繡著卡文·克萊字樣的美國人，推著裝滿沛綠雅 (Perrier) 礦泉水的購物車走過超級市場了。他們挑的衣服牌子將是凱瑪商場 (Kmart) 賣的史密斯 (Jaclyn Smith) 之類，購物車滿載的則是 Kroger 的 Big K 可樂。歡迎進入個人品牌的時代。」

假如斯格蘭和李斯還記得自己大膽的宣言，現在也許會自覺有幾分愚蠢。他們所謂繡上專櫃商標的「口袋」，實在和今日的商標狂熱沒得比；名牌瓶裝水的銷售量每年更持續成長百分之九，一

九九七年更晉身為身價三十四億美元的行業。從今日商標至上的標準來看，幾乎無法理解為何僅僅六年前，商標的死刑不只顯得合情合理，甚至不言自明。

所以，從汰漬公司的訃聞到今日蔚然成群的湯米·席爾菲格、耐吉、卡文·克萊廣告牌，這到底是什麼樣一段歷程呢？是誰促成了商標的絕地大反攻？

## 商標再現江湖

當華爾街宣告商標已死時，有些廠牌正在一邊觀望著。他們一定想著，可笑，我們一點都不覺得自己是踏入棺材的模樣。

正如廣告人在經濟不景氣初期的預告，能夠遠離蕭條的，永遠是那些打行銷戰而非價格戰的公司，如耐吉、蘋果電腦、美體小舖、卡文·克萊、迪士尼、李維及星巴克。這些品牌不只活得好好的，多謝關心，其生意重心還愈來愈偏向商標促銷。對這些公司而言，產品不過是生產的填充物——商標罷了。他們將商標的概念融入公司的血肉中。他們的企業文化是如此緊密閉鎖，以致在局外人眼中有如宣誓的兄弟會、祕密宗教或療養院。一切都是為了宣傳商標，例如用怪異的字眼來形容員工（夥伴、哥兒們、選手、船員）、公司歌、明星企業執行長 (CEO)、對於設計的貫性狂熱、吹噓豐功偉業的習性，以及新世紀任務的聲明。不同於汰漬及萬寶路等經典知名品牌，上述這些牌子並沒有退流行，他們正在專心掃蕩行銷世界中的一切障礙物，好成為文化尖兵兼風尚哲人。這些公司沒有將形象視如敝屣——其形象與生意是如此密切相合，其他人反倒必須把「他們的」形

象穿在身上。當商標崩盤時，這些公司根本沒注意到——他們與商標的結合已深入骨髓。

因此，萬寶路星期五的真正貢獻在於，它引出了九〇年代行銷暨消費最重要的兩項發展：一為提供生活必需品、不趕時髦的便宜貨大賣場，壟斷不成比例的市場占有率（如威名百貨等）；另一則為提供生活風格的必需品、推銷「生活態度」的超優質名牌，壟斷不斷擴張的文化空間（如耐吉等）。這兩種層次的消費主義，其發展將深深影響未來幾年的經濟。當一九九一年廣告支出額整體下滑時，耐吉和銳跑（Reebok）卻忙著在廣告戰場上一爭長短，增加自己的預算好勝過對方（見表1-5）。光是一九九一年，銳跑的廣告支出就增加了七十一點九個百分比，耐吉則為已暴漲的廣告預算追加了二十四·六個百分比，使得該公司當年的行銷總支出高達兩億五千萬美元。這兩家球鞋販子不但絲毫不憂心價格競爭的問題，反而設計更複雜、更科學的氣墊，用天價簽下明星球員好哄抬售價。這種戀物策略似乎效果非凡：到一九九三年為止，六年下來耐吉的身價已從七億五千萬飛漲為四十億美元，而奈特（Phil Knight）的俄勒岡州畢佛頓（Beaverton, Oregon）公司也安然度過經濟不景氣，利潤比剛成立時足足上揚了百分之九百。

同一時期，班尼頓（Benetton）和卡文·克萊也在增加生活風格的行銷費用支出，運用廣告將自己的產品與情色藝術（risque art）、激進政治相連結。衣服很少出現在這類概念高深的廣告中，價格就更別提了。更為抽象的莫過於「最純伏特加」（Absolut Vodka），這幾年來他們已練就一種行銷策略，不但產品消失，連商標也不過是一個瓶狀的空白空間，任何觀者都可填上對該品牌自己最想要的內容：《哈潑》（Harper's）上是知性，《數位連線》（Wired）上是未來主義，《暈眩》（Spin）上是另類，《Out》上是驕傲有信心，《花花公子》上則是雜誌中間的情色摺頁。該品牌將

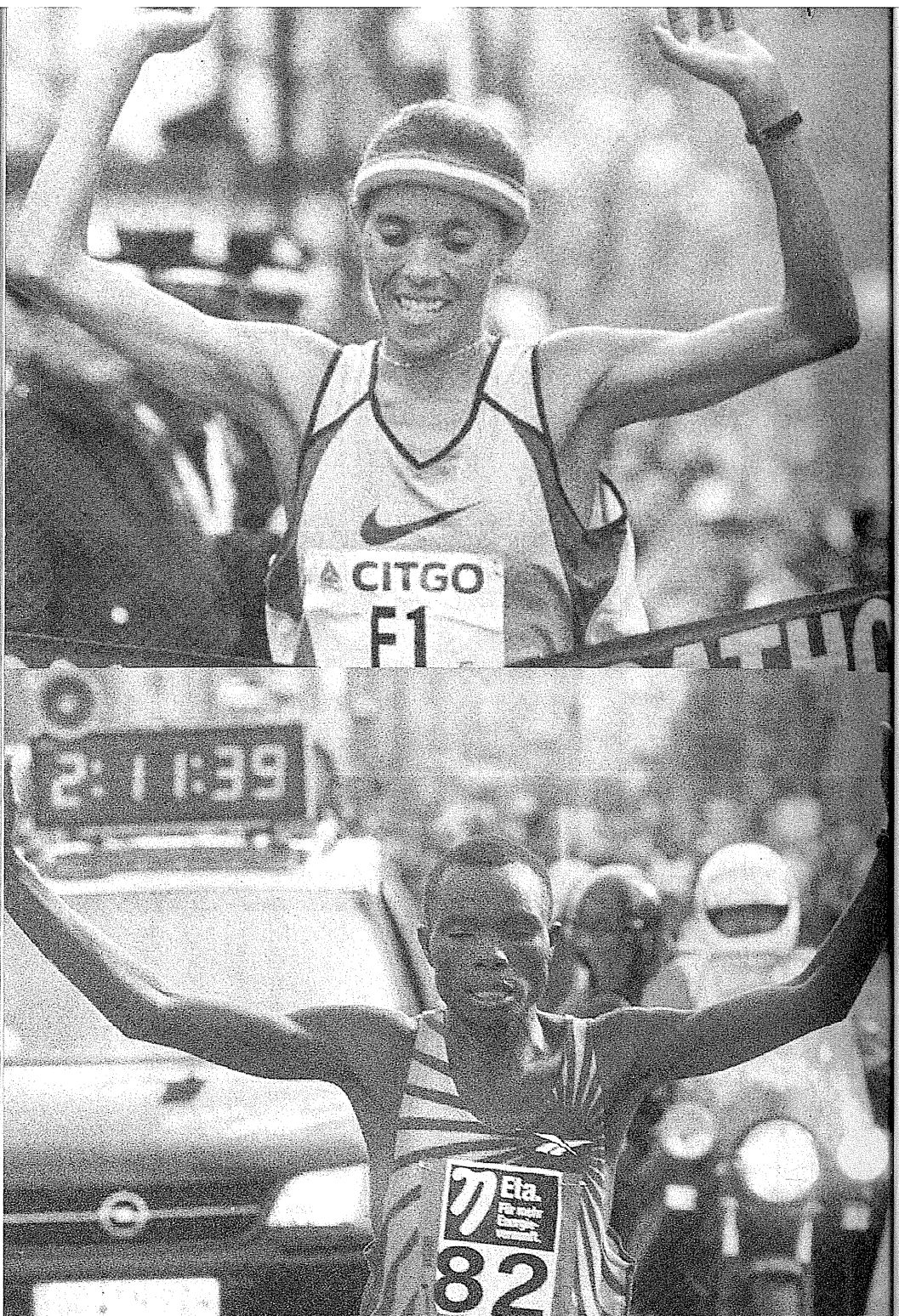
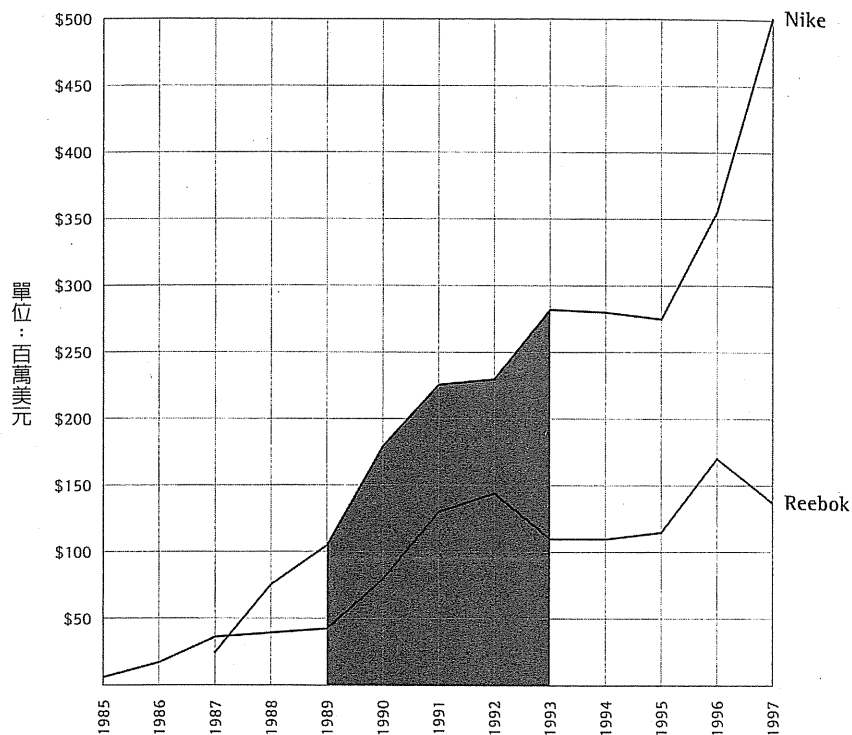




表 1-2

Nike 和 Reebok 在 1985-97 年的廣告花費



陰影部分代表經濟衰退

資料來源：“100 Leading National Advertisers,” *Advertising Age*, 1985-98; 1985-87 Reebok 的數據來自 Security Exchange Commission. Reebok 的 1988 數據係自 *Ad Age*, June 20, 1988 推估而來”。Nike 的 1987 數據來自 “Sneaker Attack,” *Ad Age*, June 20, 1988.

自己重塑成一塊文化海綿，吸收、模擬周遭的環境（見附錄表 1-3）。

鈦星 (Saturn) 也是在一九九〇年十月憑空冒出來的；當時通用汽車發表了一款素材是新世紀心靈及七〇年代女性主義而非鋼鐵、橡膠的汽車。車子上市數年後，公司為鈦星的車主辦了一個「回娘家」的週末聚會，讓大夥兒參觀汽車工廠，並和製造車子的人一起野餐。一如當時鈦星的廣告所誇：「有四萬四千人與我們在車廠內共度假期。」這簡直跟傑米瑪阿姨有了生命，請你到她家晚餐一樣。

一九九三年，亦即萬寶路先生被「品牌眼盲」的顧客暫時丟棄的那一年，微軟首次名列《廣告世代》(Advertising Age) 中廣告支出前兩百大的企業；同年，蘋果電腦繼一九八四年超級盃首次推出廣告寫下其商標打造史的輝煌一章後（見第四章），將行銷預算又提升了三十個百分點。跟鈦星一樣，這兩家公司的賣點都是人與機械之間時髦的新關係，藍色巨人 IBM 相形顯得笨重、可畏，一如已經消逝的美俄冷戰。

更別忘了有些公司可是從頭到尾都很清楚自己賣的，是商標而非產品。可口可樂、百事可樂、麥當勞、漢堡王、迪士尼絲毫不為品牌危機所惑，反而選擇擴大商標戰，特別是因為他們已牢牢盯上了全球擴張 (global expansion) 的大餅（見附錄表 1-4）。八〇年代晚期、九〇年代早期，一批經驗豐富的製造商及零售商引領他們加入這個計畫。那段時期，Gap、宜家家居 (IKEA)、美體小舖的擴張如野火燎原一般，它們透過大膽而縝密的品牌包裝，以及促銷「經驗交流式」的購物環境，巧妙地將一般日用品變成名牌。美體小舖早在七〇年代就於英國現身，但一直要到一九八八年才如雨後春筍般，在美國的大街小巷冒出來。即使是經濟最蕭條的年代，該公司每年依舊開了四十到五

十家分店。最讓華爾街百思不解的是，美體小舖的版圖擴張竟未花上一塊廣告宣傳費。一旦銷售通路打的是「既道德又環保的美容聖品」這樣的立體廣告，誰還需要招牌和雜誌頁呢？美體小舖打的純粹就是商標戰。

與此同時，星巴克咖啡連鎖店也在開拓疆土，它在廣告宣傳上的花費也不多，反而致力於將名字的附加價值融入各種品牌計畫中，如星巴克機上咖啡、辦公室咖啡、咖啡冰淇淋、咖啡啤酒。星巴克對於商標的了解，似乎比麥迪遜大街還深，它將行銷融入企業血肉的概念中——從店面與書籍、藍調、爵士之間的策略性串連，到具有歐陸拿鐵風味的術語，莫不如此。美體小舖及星巴克的成功指出，打造商標一舉已不只是把自家的商標貼到招牌上而已。這兩家公司都塑造出強烈的個性素質，將自己的品牌理念化為病毒，透過各式各樣的管道散布到社會之中：文化贊助、政治爭議、消費者經驗，以及品牌的延伸。在這個脈絡裡，形象是用更自然的方法營建的，直接打廣告反而是笨拙的介入。

星巴克行銷部企業副執行長貝伯利（Scott Bedbury）公開承認，「顧客並不真正相信各家產品之間有太大的差異」，因此品牌必須與顧客「建立情感連繫」，一如「星巴克經驗」所示。排隊光顧星巴克的人並非單為咖啡而來的，企業執行長史特茲（Howard Shultz）寫道，「人們走進星巴克的店面，是爲了咖啡經驗的羅曼史，以及溫暖與共享的感受。」

有趣的是，貝伯利在就職星巴克之前，是耐吉的行銷部主管，「Just Do It!」口號的推出，以及其他的重要宣傳，都是由他負責監督的。在下面的段落中，他解釋自己是用哪些共通的法門爲這兩個不同的品牌開創意義：

舉例來說，耐吉牽動的是人們對於運動及舒適感的深刻情感聯繫。在星巴克裡，我們可見咖啡是如何融入人們的生活脈絡，而這就是在牽動情感的契機……偉大的品牌打破疆界——使得經驗本身平添更多的目標感，不論是挑戰你在運動與舒適感上的極限，抑或是保證你喝下的那杯咖啡確實與眾不同。

看來，這就是八〇年代末、九〇年代初所有成功故事背後的祕密。萬寶路星期五的教訓是，品牌危機從未真正存在過——不過是品牌本身產生信心危機罷了。華爾街得出這麼一個結論：只要品牌自己對商標打造的準則信念堅定，永不退縮，一切就天下太平。一夕之間，「要商標不要產品！」成爲行銷界文藝復興的響亮口號，領在前頭的是一群視自己爲「意義代理人」而非「產品製造者」的新興公司。賣的內容改變了，不論廣告宣傳或商標打造都是如此。舊模式認爲任何行銷賣的都是產品。然而在新模式中，產品必須讓位於真正的產品：商標。想要賣商標，你需要的是一種只可形容爲精神的額外素材。廣告宣傳是要兜售產品。最正確、最前衛的商標打造，講的則是企業的超然存在（corporate transcendence）。

這一切聽起來很瘋狂，但確實如此。萬寶路星期五之後，卑微的減價販子及崇高概念的商標建築師之間已明顯區隔開來。商標建築師達陣得分，新的共識也隨之達成：主宰未來產品將以概念而非「商品」的風貌出現；亦即，商標即經驗，即生活風格。

此後，一群精英企業便試圖從商品、製造及產品的肉身世界掙脫，好在另一個舞台上揮灑露

險。他們頭頭是道地說，任何人都能製造產品（事實證明經濟不景氣時，人人可做的無名牌子也能成功）。這種微不足道的小事可以（且應該）交給承包商和轉包商，這些人唯一關注的，就是如何在預算範圍內準時完成訂單（第三世界是最理想不過了，勞力便宜如塵，律法鬆弛不張，稅收寬減額多如星斗）。這樣一來，總部就可專心處理手邊真正的生意了——創造強大的企業神話，只須簽上其名，就可將意義融入未加工的物件中。

企業界向來有深刻的新世紀願景，那是某種（事實擺在眼前）無法被「產品換現鈔」所滿足的深遠需求。當企業的想法力為商標所擄獲時，對新世紀願景的渴求就會占據舞台中央。正如耐吉企業執行長奈特的解釋：「多年來我們一直視自己為生產取向的公司，也就是說，我們將一切精力放在設計以及產品生產。但如今我們了解到，最重要的是推銷產品。我們改變立場，宣示耐吉是行銷取向的公司，而產品則是我們最重要的行銷工具。」隨著網上企業巨人如亞馬遜（Amazon.com）的誕生，計畫又提升到更先進的層次。網路成就了最純粹的一種品牌：遠離了真實世界中商店及產品製造的束縛，品牌可盡情高飛，比較像是一種集體幻想，而不是貨物或服務的散播者。

彼得斯（Tom Peters，《追求卓越》一書作者）長期追蹤多位企業執行長的心路歷程，領會出賺大錢的祕訣就是商標狂熱，並區分著重超越俗世的商標及腳踏實地的產品，這兩種不同類型的公司。「上焉者如可口可樂、微軟、迪士尼等，是動腦筋的純粹『玩家』。下焉者如福特和通用汽車，仍是笨重物件的供應商，儘管汽車已經比從前『輕盈』多了。」彼得斯在《創造的循環》（*The Circle of Innovation*, 1997）這本歌頌行銷力量超越生產的書中這麼寫道。

九〇年代末期，當李維的市場占有率開始下滑時，一般認為該公司的失敗在於，儘管灑下大筆廣告支出，仍無法超越產品層次，具備獨立的意義。「也許李維的問題之一就是不生產可樂，」在《紐約時報》裡，史丹賀（Jennifer Steinhauer）推測道，「它不生產牛仔布色彩的家用油漆。本質上李維做的仍是商品：藍色牛仔褲。廣告也許能引發粗獷的戶外生活之感，但李維並未提倡任何獨特的生活方式，以便銷售其他產品。」

在這種高風險的新環境中，走在尖端的廣告公司賣給企業的，不再是個別的宣传活動，而是其擔任「品牌總管」的能力：識別、表達、保衛企業的靈魂。這對美國廣告業界無疑是利多消息；一九九四年的廣告總支出比前一年增加了百分之八點六。一年後，廣告界躲過一場險些發生的危機，進入一個「前所未有的好年頭」。而這不過是往後勝利的開端。到了一九九七年，企業的广告額比前一年增加了百分之十八；廣告的定義也變成「為企業的價值及性格尋找定位」。

隨著這波品牌狂熱，一批新品種的生意人登場了，他們會驕傲地告訴你，某品牌並非產品，而是一種生活方式、一種態度、一整套價值觀、一種樣態、一個概念。這聽起來真的好棒——遠比某品牌是螺絲起子、漢堡連鎖店、牛仔褲，甚或什麼名氣響噹噹的球鞋系列要帥多了。八〇年代晚期，奈特宣稱耐吉是「運動公司」；耐吉的使命不是販賣球鞋，而是「透過運動及舒適感來提升人們的生活」，讓「運動的魔力永垂不朽。」公司總裁兼球鞋萬事通克拉克（Tom Clark）解釋道，「運動使我們永遠煥然一新。」

這類「品牌願景」顯靈的報導開始從各地浮現出來。「拍立得（Polaroid）的問題，」其廣告代理商董事長希格帝（John Hegarty）評斷，「就在於他們一直把自己看成是照相機。但『品牌願景』給我們上了一課：拍立得不是照相機——它是社會的潤滑劑。」IBM賣的不是電腦，而是做

生意的「解決之道」。帥奇錶 (Swatch) 和鐘錶無關，而與時間的概念有關。狄賽爾牛仔褲的老闆羅索 (Renzo Rosso) 向《紙》(Paper) 雜誌表示：「我們不賣產品，我們賣的是生活風格。我想我們創造了一種運動……狄索的概念包含一切，是生活的方式，穿著的方式，也是做事的方式。」美體小舖的創辦人羅狄克 (Ania Roddick) 也曾向我解釋，她的店不是在賣東西，而是在傳達宏偉的觀念——一種關於女人、環境及道德事業的政治哲學。「這家公司的成功是無心插柳的——不該是如此，我也無意如此。我不過是利用了公司的產品來宣導一些議題，」羅狄克說。

已故的著名平面造形設計師卡爾曼 (Tibor Kalman) 為商標的角色變遷下了這麼一個結論：「商標的原始概念是品質，但如今商標成為勇氣的文體象徵。」

販賣的是一個商標的勇敢訊息而非產品本身，這個觀念使企業執行長迷醉不已，更讓他們趁機毫無節制地延伸其義。畢竟，假如商標並非產品，就什麼東西都有可能了！再也沒有任何入比布蘭森 (Richard Branson) 更以教徒般的熱忱歡迎著商標理論了，他的維京集團 (Virgin) 為諸多合營企業包裝商標，從音樂、婚紗、飛機、可樂到金融服務，無所不包。布蘭森嘲笑「盎格魯薩克遜式矯揉造作的消費觀」(認為商標應與球鞋、冷飲之類的產品有所關聯)，他中意的反而是「亞洲戲法」(keiretsu，這個日本詞彙指的是一群互相串連的企業之網絡)。對於這項概念，他的解釋就是「不以產品而以名聲為打造商標的依據。知名的亞洲品牌代表的是品質、價格以及創新，而非特定的產品。我稱之為『特質』品牌 ("attribute" brands)：例如火星巧克力 (Mars bar) 或可口可樂，它們並不直接關乎其產品，反倒是一整套價值觀。」

同一時期，湯米·席爾菲格比較像是在簽名而非製造服飾。整家公司的營運完全透過許可合約，由席爾菲格委託其他公司製造旗下所有產品：賈奇國際 (Jockey International) 生產席爾菲格內衣，皮普牛仔褲倫敦公司 (Pepe Jeans London) 製作席爾菲格牛仔褲，牛津產業 (Oxford Industries) 製造湯米襯衫，闊步儀式 (Stride Rite) 企業則負責該公司的鞋類。湯米·席爾菲格到底製造了什麼產品呢？完全沒有。

在這個商標即生活風格的時代，產品已隨風而逝，因此在九〇年代晚期，Lush 保養品及老海軍服飾 (Old Navy) 等新公司都開始推出古早風格的商品，以復古為行銷意象。Lush 連鎖店是用冰箱裡的不銹鋼碗來陳列面膜及滋潤乳霜，要賣時再挖出來裝進貼著商標的塑膠容器裡。老海軍服飾則用熟食店風格的鉻製冰箱展示用收縮膠膜包裝的T恤及運動衫，活像什麼肉類、起士一般。當你是一個純粹概念化的品牌時，未加工產品的美學可以「真實」得像高尚生活一般。

為了不讓商標大業被人低估為時髦消費商品 (如球鞋、牛仔褲、新世紀冷飲) 的遊戲場，請再想想，以生產牽引機及搗亂工會聞名的凱特皮勒 (Caterpillar) 也一頭栽進了商標大業，開發凱特 (Cat) 配件系列：包括靴子、背包、帽子，以及任何後工業風格雜七雜八的事物。英特爾製造的電腦零件無人得見，少人了解，但它卻將中央處理器變成了戀物崇拜的商標，電視廣告上還可看到英特爾的生產線技師穿著稀奇古怪的金屬光澤太空裝，隨著「快活搖擺」(Shake Your Groove Thing) 的調子翩翩起舞。英特爾的吉祥物是那麼受歡迎，公司還賣掉了成千上萬以閃閃發光的跳舞技師為模型的玩偶。因此，當有人詢問行銷部門資深副理歐特里尼 (Paul S. Orellini) 英特爾為何決定推動產品多元化時，他的回答絲毫不令人訝異：英特爾「就像可口可樂一樣。一個商標，無數不同產品。」

而假如凱特皮勒和英特爾辦得到，肯定沒有人辦不到。

事實上，行銷理論界內有一波新的聲音，認為即使是最少、最沒加工處理的原料也可創造出品牌認同，天價化妝品的走紅即為此理。廣告界主管希爾（Sam I. Hill）、麥克葛雷斯（Jack McGrath）及戴也（Sandeep Dayl）曾聯合發表一篇標題絕妙的文章：「如何將砂子商標化」，他們向業界同聲表示，只要有正確的行銷計畫，沒有任何公司需要陷在產品的買賣裡打轉。「根據大量的研究報告，我們可說不只砂子可變成商標，就連小麥、牛肉、磚頭、金屬、混凝土、化學藥品、玉米粉，以及數不清的各式各樣一般認為對商標免疫的商品，也都可以商標化。」

過去六年來，全球企業記取萬寶路星期五的瀕臨死亡經驗，滿懷著唯有用宗教熱忱堪可比擬的衝勁，跳上商標打造的列車。企業界再也不會跪在商品市場的祭壇前祈禱。之後，他們崇拜的偶像只有媒體宣傳。或者，引用本身也是為商標界人士的彼得斯的話來說：「不論是九〇年代末期，抑或從今爾後，商標！商標！商標！它就是無上真理……」

## 第二章 商標向外擴張

商標是如何躍居舞台中心的

既然鱷魚是Lacoste的象徵符號，因此，我們猜想他們也許會有興趣贊助我們這兒的鱷魚。

——一九九八年三月，

里斯本動物園商業處處長葛姆斯（Silvino Gomes）

對於該公司頗富創意的企業贊助案發表意見

記得我就讀小學四年級時，正是貼名的名牌牛仔褲炙手可熱之際，我和我的朋友花了不少時間查看對方的後臀以找尋商標。「我與我的卡文·克萊之間別無他物。」布魯克·雪德絲（Brooke Shields）保證道，而當我們有如歐菲莉亞（Ophelia）般躺在床上，拉上鐵衣架上Jordache牛仔褲的拉鍊時，我們知道她沒有半句虛言。大約同時，羅蜜是學校裡小號的法拉佛西（Farrah Fawcett），

也習慣在成排的桌子之間繞前繞後，翻大家的運動衫及 polo 衫領子查看。對她來說，光看到衣服上一隻鱷魚或跳躍的馬術師是不夠的——這可能是仿冒品啊。她想看的是圖樣背後的商標。那時我們才不過八歲而已，商標統治的恐怖就已降臨。

大概九年後，我在蒙特婁的 Esprit 服飾店找到摺運動衫的工作。母親會帶著六歲的女兒進來，表示只想看有印黑體字母 Esprit 字樣的襯衫。「上面沒名字的衣服她絕不肯穿的。」當我們在換衣間外閒聊時，媽咪會抱歉地這麼說。如今商標化變得更加普遍而擾人，早已不是什麼新聞了。Baby Gap 及 Gap New Born 等品牌更把商標認知刻印到童裝上，把娃娃變成小型廣告牌。我的朋友莫妮卡就告訴我，她七歲大的兒子做作业都不採用勾選符號，而是用耐吉的紅色小飛揚符號。

七〇年代初期以前，衣服上的商標大多是隱形的，謹慎地縫在領子的內側裡面。小型的設計師標誌在二十世紀上半確曾出現在上衣外側，但這種輕便的設計大多專屬於富人的高爾夫球場及網球場。七〇年代晚期，當時裝界群起反抗寶瓶世紀的浮誇之際，對於初為人父人母的保守民眾及其就學的小孩來說，五〇年代的鄉間俱樂部服飾成了大眾風格。羅夫·羅蘭 (Ralph Lauren) 的 Polo 騎士以及 Izod Lacoste 的鱷魚逃離了高爾夫球場，奔入大街小巷，毅然決然將商標推上了上衣外側。這些商標的社會作用就跟衣服的價格標籤一樣：大家清楚知道穿著願意為品味花上多少錢。八〇年代中期，卡文·克萊、Esprit 以及加拿大的 Roots 加入 Lacoste 和羅夫·羅蘭的陣營；大致來說，商標已從誇張的無聊玩意兒轉變成活躍的時尚配件。更重要的是，商標本身的體積變大了，從四分之三英寸的符號膨脹為胸膛大小的圖形。這股商標膨脹的潮流依然在發展中，但再也沒有比湯米·席爾菲格更浮誇的了，席爾菲格所倡導的服裝風格簡直是想將愛用者變成會走會說、真人大小的湯

米娃娃，凍結在完全商標化的湯米世界中。

商標角色的上揚幅度是如此驚人，以致產生本質上的變化。過去十五年來，商標膨脹得如此巨大，衣服實質上已變成了承載商標的一團空白。換言之，作為隱喻符號的鱷魚已一躍而起，吞下了真實的上衣。

這種軌跡反映出自從萬寶路星期五以來我們的文化所經歷的更大轉變；它起因於一群製造商急著用超脫的商標名取代笨重的產品生產設備，並將意味深長的訊息輸入自己的商標中。到了九〇年代中期，耐吉、Polo 以及湯米·席爾菲格等公司著手將商標推向新的高峰：不僅替本身的產品打造商標，更囊括了外在文化圈——藉由贊助文化活動，他們可前進世界，占據其中寸土以爲前哨站。對於這些公司而言，打造商標不只是爲產品增加價值而已，而是饑渴地吸取其產品所能反映的文化概念及圖像，再將這種種意象反投射回文化中，成爲其商標的「延伸」。換言之，文化會爲他們的商標增加價值。例如索札龍舌蘭 (Tequila Sauza) 的資深商標經理米勒 (Onute Miller) 就表示該公司贊助喬治·赫茲 (George Holz) 的情色照片展，是因爲藝術與我們的產品是天作之合。

如今品牌的文化擴張已經超越傳統上的企業贊助，典型的安排有：公司捐錢給某活動，好讓自家的商標出現在旗幟或節目單上。更甚者如湯米·席爾菲格之流，出現毫無保留的狂打商標行徑，舉凡城市景觀、音樂、藝術、電影、社區活動、雜誌、運動及學校都包括在內。野心勃勃的計畫使得商標走到何處都成爲焦點——並非附加物或快樂的盟友，而是主要賣點。

廣告及企業贊助向來都在運用意象，好將產品與正面的文化社會經驗連結在一起。九〇年代商標打造工程的不同之處在於，主事者愈來愈努力把這些連結移對象徵領域，使之成爲活生生的現



實。因此，目標不僅是讓兒童演員在電視廣告上喝喝可樂而已，而是讓英國學生在課堂上一同為可口可樂的下一齣廣告構思內容。不只是讓綴以商標的 Roots 服飾勾起夏令營的回憶而已，而是再接再勵建造真實的 Roots 鄉間小屋，讓它變成 Roots 商標概念的立體展示品。迪士尼超越旗下的運動頻道 ESPN，超越這個讓人群在運動酒吧對電視吆喝的頻道，轉而成設立有大螢幕電視的 ESPN 運動酒吧連鎖店。打造商標工程不自限於猛推帥奇錶而已，Swatch 集團更創新推出「網路時間」(Internet time)，將一天分為一千個「帥奇錶節拍」(Swatch beat)。這家瑞士公司如今正在試圖說服網路世界放棄傳統鐘錶，改用其無分時區的商標化時間。

即使不盡然是原始的意圖，高度商標化的效果，就是把身為主角的文化反推入幕後，讓商標一躍成為台上的明星。商標不再是贊助文化，而是要成為文化。有何不可？假如商標並非產品，而是概念、態度、價值觀及經驗，又為何不能成為文化呢？一如本章稍後提到的，計畫太成功了，以致企業贊助者及被贊助間的文化區隔已全然消失。但這種融合並非是被動的藝術創作者被強悍的跨國企業推入幕後，這樣一個單向的過程。許多藝術家、媒體寵兒、電影導演及運動明星正在急起直追，好半路加入這場企業的商標遊戲。如今，麥可·喬丹 (Michael Jordan)、吹牛老爹 (Puff Daddy)、瑪莎·史都華 (Martha Stewart)、奧斯汀·鮑爾斯 (Austin Powers)、白蘭蒂 (Brandy) 以及「星際大戰」都在仿效耐克及 Gap 等企業的架構，他們跟製造商一樣，對於開創與運用自身的商標魅力興趣勃勃。因此，過去那種開個價把文化賣給贊助商的行徑已隨風而逝，代之而起的是「聯手打造商標」(co-branding) 的邏輯——名人與名牌之間流暢無阻的夥伴關係。

假如沒有過去二十年來的鬆綁及民營化政策，要讓文化變成等同於後續商標的延伸，幾乎是不

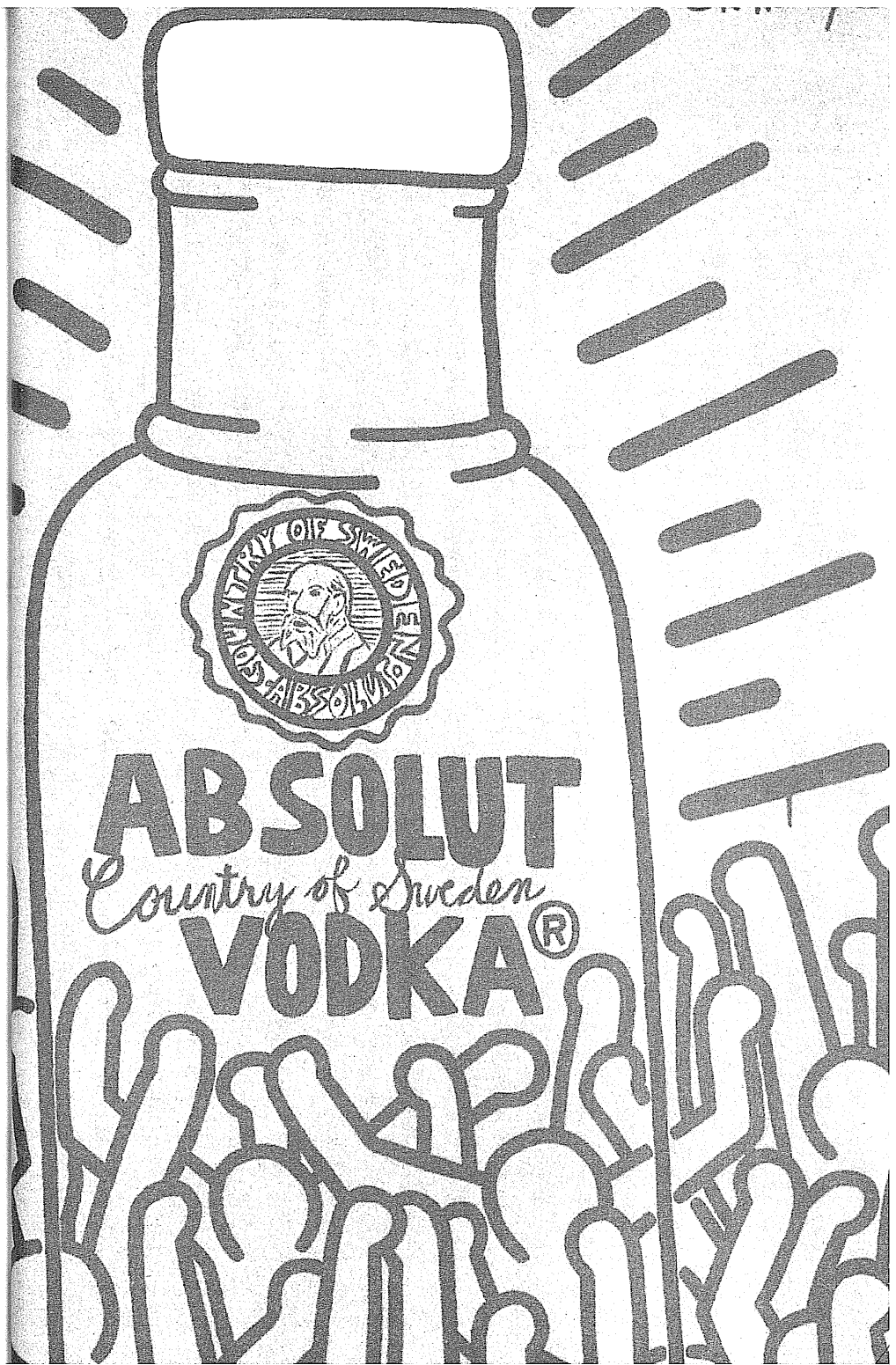
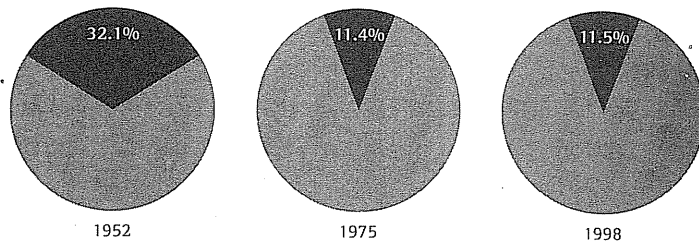


表 2-1

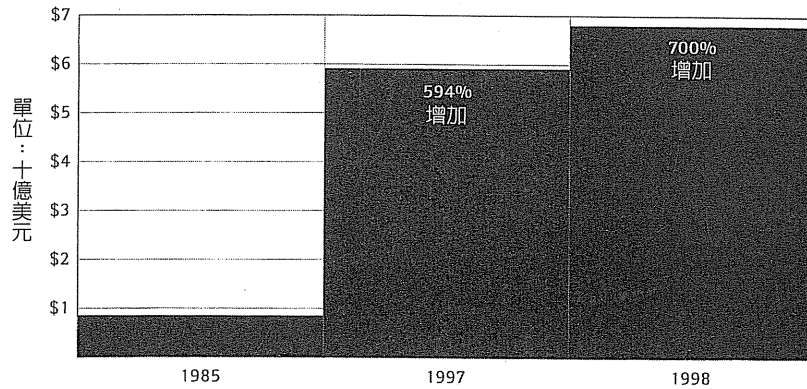
營業稅在美國總稅收所佔的百分比，1952、1975 和 1998 年。



資料來源：Time, March 20, 1987; U.S. Office of Management and Budget; Revenue Statistics 1965-1996 (1997 edition), OECD; 1999 Federal Budget. (加拿大的數據見表 2-1a 附錄)

表 2-2

美國自 1985 年以來，公司在贊助費用的增加



資料來源：IEG Sponsorship Report, December 22, 1997, and December 21, 1998.

48 頁：Absolut Vodka/Keith Haring, Absolut Haring (細部)，1986 年。

可能的任務。由於在加拿大有穆隆尼 (Brian Mulroney)，在美國有雷根，在英國有柴契爾夫人，世界上還有其他許多地方，在他們的統治下，企業稅大幅調低，不但侵蝕了稅基，也使國營企業日漸蕭條 (表 2-1)。隨著政府支出的減縮，學校、博物館、廣播電視急切想彌補自身的預算赤字，因而也做好與私人企業合作的準備。以當時的政治氣氛而言，要宣揚非商業化之公共領域的價值，幾乎是連門兒都沒有的。那是大政府 (Big Government) 及赤字歇斯底里症的時代；只要主旨跟企業自由增加有絲毫不合，任何政治舉措都會被抹黑成國家破產的支持者。就是在這種背景下，企業贊助急速從零星片爪 (七〇年代) 變為快速成長的行業 (八〇年代中期)，在一九八四年洛杉磯奧運會時更衝到最高點 (表 2-2)。

起初，這些安排似乎是一種雙贏的局面：文教機構得到了急需的資金，贊助的企業則有適度的公眾掌聲及稅收寬減。事實上，許多公共配合私營的新安排就是這麼簡單，不但在文化事件或公共團體自主權、以及贊助者對名聲的渴望之間保持平衡，更常促使一般大眾親近藝術。諸如此類的成功通常為批評商業化的人士所忽略，其中有人更擅長一竿子打翻一船人，好任何與企業商標的接觸都有損於原本清淨無瑕的公眾事件或標的。廣告評論家麥克阿歷斯特 (Matthew McAllister) 在《美國文化的商業化》(The Commercialization of American Culture) 一書中，將企業贊助標示為「慈善外表背後的控制」。他寫道：

企業贊助一方面哄抬企業，另一方面則貶低其所贊助的事物……運動賽事、戲劇、音樂會以及公眾電視節目都變成了推銷的附庸，因為在贊助商的心中，該項活動的象徵主要都是為了推銷而存



在的。與其說是為了藝術而藝術，還不如說是為了廣告而藝術。在公眾眼中，藝術被拖離自身獨立的、理論上自主的領域，明明白白被安置在廣告中……每當廣告滲入文化，就會促使公共領域的純正性跟著企業促銷活動的明顯入侵而降低。

這幅關於文化失落其純真的圖畫，大體如羅曼史小說一般。儘管總是有藝術家激烈地捍衛自身作品的純正性，不論是藝術、運動，抑或媒體從來都不是（連理論上都不曾）麥克阿歷斯特（McAlister）想像中受保護的自主領域。文化產品向來是權勢者的最愛，在富有政治家及統治者的手中玩來捏去，比如西元前三三三三使詩人荷瑞斯（Horace）留傳青史的梅塞納斯（Gaius Cincinnius Maccenas）、法蘭西斯一世（Francis I），以及十六世紀熱愛藝術、堅定支持文藝復興畫家的麥第奇（Medici）家族。儘管干預程度彼此有差，文化的建立確實是在公眾利益以及權貴的個人、政治及經濟雄心之間的妥協之道。

當然，某些企業贊助的形式，本質上就不懷好意——馬上閃進腦海的印象就是菸草業者對於藝術的攫取。不過，並非所有的贊助協定都可以如此簡單地蓋棺論定。這種粗略的抨擊，不僅對有價值的贊助案不公平，也許更重要的是，這將使我們看不清楚這個領域的變化。假如把一切的企業贊助案都視為妥協，很容易忽視企業贊助人的角色是從何時開始擴張並產生變化的——這也正是過去十年來不斷上演的戲碼，全球的企業贊助金額從一九九一年的七十億元膨脹為一九九九年的一百九十二億美元。

八〇年代中期，當私人贊助大量取代公家經費的角色時，許多一直在從事這項實驗的企業不再視贊助為慈善行為及形象提升的綜合品，轉而視為純粹的行銷工具，而且還是績效非凡的工具。隨著促銷價值上升，文化事業愈發倚賴贊助所得，贊助商及被贊助者之間巧妙的互動開始轉變；許多企業變得愈來愈有野心，要求更多的認同及掌控力，甚至直接花錢製造話題事件。讓商標秀在搖滾音樂會的旗幟上，已經不再能讓摩森（Molson）啤酒及美樂（Miller）啤酒滿意（我們將於本章看到更多的說明）。他們轉而發起新型的贊助音樂會，讓東道主的商標搶走眾明星的風采。另外，儘管長久以來企業贊助都是博物館及畫廊的支柱，當一九九九年一月莫里斯旗下的阿拓茲（Alroids）薄荷糖決定參一脚時，它把中間的媒介一脚踢開。與其贊助現世的展覽，該公司自己花了二十五萬美元買下二十位剛嶄露頭角的藝術家的作品，自行推出「烈得妙展覽」（Curiously Strong Collection），這場巡迴藝術展就是在配合阿拓茲的行銷口號：「烈得妙薄荷糖」。阿拓茲的品牌部經理佩帝（Chris Paddy）表示，「我們決定更上一層樓。」

這些公司不過是更大現象中的一環，該行業的聖經《國際事件團體贊助報告》（*International Events Group Sponsorship Report*）一書的執行編輯厄克曼（Lesa Ukman）認為：「從萬事達卡與丹濃（Dannon，譯註：美國食品商），到鳳凰城家庭生活（Phoenix Home Life）與拉塞爾（LaSalle）銀行，各公司正在添置道具，自己辦活動。不是因為他們想從事這行，而是贊助商獲得的報酬不敷所需，抑或為人作嫁曾帶來負面的經驗。」這項發展的背後是有某種邏輯的：首先，一群精英製造商讓自己脫離真實產品，然後，隨者行銷已升級為生意的第一考量，他們試圖改變行銷的社會地位，擺脫商業干預的惡名，以合作無間的整合取而代之。

這項轉變最遺害無窮的後果是，幾年下來經過摩森音樂會、百事可樂贊助教宗出巡、Loed動物

園，還有耐吉的課外籃球營，一切的一切，舉凡小型社區聚會到大型宗教禮拜感信都是「需要贊助人的」，否則沒辦法舉行；舉例來說，一九九九年八月出現了首次由企業贊助的私人婚禮。這就是《被贊助的生活》(The Sponsored Life)一書作者沙汶(Leslie Savan)所謂被贊助心態的首要病症：每個人都愈來愈相信，並非企業在搭社會與文化活動的便車，反倒是若無企業的慷慨大方，創意及人群活動根本無從發揮。

## 市景 (cityscape) 的商標化

商標擴張的軌跡於一九九七年出現在倫敦人眼前，那是一場在節日上演的道德劇。事情起因於攝政街協會(Regent Street Association)發現經費不夠，無法更換用來裝飾街容的耶誕燈飾。聖羅蘭(Yves Saint Laurent)表示願意慷慨解囊，分擔新燈飾的費用，條件是讓其商標出現在燈上。但到了懸掛耶誕燈飾的時節時，YSL的商標似乎比原先協議的要大得多了。每隔幾步，頭頂上五點五公尺高的閃爍標誌就提醒著購物者，到底是誰花錢讓他們過耶誕節的。標誌後來換成較小尺寸的，但教訓依然存在：就像大多數的廣告一樣，贊助商的角色有擴張的傾向。

過去的企業贊助商也許只須支持公眾事件就心滿意足了，追尋意義的商標建築師卻無法安於這種角色太久。打造商標根本上是競爭激烈的事業，商標的競爭對象不只是最直接的對手(舉例來說，耐吉與銳跑、可口可樂與百事可樂、麥當勞與漢堡王)，還包括其他所有出現在媒體世界的品牌，包括其所贊助的事件與人物。這恐怕是商標最殘酷的反諷：大多數製造商及零售業者剛開始都

是在挑選真實的場景、重要且真心喜愛的公眾事件，好讓這些理念為其商標增添意義。這類行徑背後的動機通常是誠心激賞及慷慨大方。然而，商標化過程的擴張天性卻常常使得原事件銷聲匿跡，造成典型的雙輪局面。不只忠實追隨者開始覺得與原先珍而重之的事件有幾分疏離(假如並非全然嫌惡的話)，就連贊助商也失去了其最需要的事物：讓產品搭便車的信賴感。

這活脫脫就是切斯尼(Michael Chesney)個人的遭遇，他就是將加拿大廣告牌帶入商標時代的嬉哈(hip-hop)廣告人。他深愛多倫多的皇后街西區(Queen Street West)，那兒有專賣奇裝異服的店面、擠滿了天井的藝術家，還有那大刺刺地出現在牆壁上的塗鴉藝術。在切斯尼眼中，既然公眾對塗鴉的文化價值愈來愈感興趣，要從這兒發展到商業接管此塊邊緣空間(全世界每一個城市都存在著這種被邊緣公民一再使用以傳達政治、文化訊息的空間)，不過是一步之遙而已。

打從一開始，切斯尼就自認是塗鴉小子的遠親——儘管他比較像是長腿叔叔而非普通親戚。他的想法是：除了是商業美術家及廣告牌推銷人外，他也是一員街民，他會跟塗鴉藝術家一樣將簽名留在牆上，即便是為企業顧客作畫。在這種背景下，切斯尼發起了廣告業的「建築物大攻占」活動。八〇年代晚期，切斯尼的公司穆拉德(Murad)開始直接在建築物的牆上作畫，讓廣告的尺寸與建築物相符合。這個點子可上溯至一九二〇年代出現在街頭小店上的可口可樂壁畫，還有工業年代早期城市裡的工廠及百貨公司，將自己的名字及商標用巨大的印刷體字母漆在建築物的表面上。然而，切斯尼租給可口可樂、華納兄弟及卡文·克萊的牆面確實大了些，一面二萬平方英尺的巨型廣告牌直貼到樓頂，俯視著多倫多頂尖繁忙的十字路口。廣告逐漸越過了建築物的邊角，不只覆蓋一面牆，而是全包了：形成廣告即建築物。

一九九六年夏天，當李維·史卓斯 (Levi Strauss) 選擇多倫多試售新的 SilverTab 牛仔褲系列時，切斯尼決定推出最具雄心的一場秀，他稱之為「皇后街大攻占」。一九九六到九七年間，李維牛仔褲花在廣告招牌上的錢增加了百分之三〇一之多，而多倫多也坐收了一筆意外之財。這場加拿大史上最昂貴的戶外廣告活動的主秀上演了一年之久。切斯尼把他最愛的街道漆成了銀色。皇后區最繁忙的地區裡幾乎每幢建築物的表面，都被他買下來改成李維的廣告牌；他還添加了立體設備、鏡子及霓虹燈，把這個瘋狂廣告的花費推得更高。這是穆拉德的大勝，但這場攻占也替切斯尼鬧出一些問題。我花了一天跟他在 SilverTab 銀色大街閒晃，幾乎沒走幾步就會撞見某個為這場侵略憤怒不已的人。閃了幾顆流彈後，他告訴我與某個認識的人巧遇：「她對他說：『你奪走了皇后街。』她差不多是大吼大叫了，我，呃，我的心往下一沉，而她真的發起瘋來了。可是，呃，能怎麼辦？這是未來，這不再是皇后街了。」

幾乎每個大城市都上演著這類立體廣告大攻占的變奏曲，要不是整座建築物，就是巴士、電車或計程車。然而，要針對這類商標的擴張表達不滿，有時是很困難的——再怎麼說，若干類型的廣告畢竟在這些地段與交通工具上出現了數十年。不過就是在次序上動了一下，如今巴士、電車、計程車靠著數位影像及大片黏膠之助，變成了有輪子的廣告，頂著巨大的巧克力條及口香糖包裝紙，載著乘客跑來跑去，一如席爾菲格及 Polo，將衣服變成了可穿可脫的品牌招牌一樣。

以計程車和衣服來看，這種可怕的廣告擴張似乎僅是文字突襲而已，至於另一種行銷趨勢的問題：整個鄰里與城市的商標化，就棘手多了。一九九九年三月，洛杉磯市長李歐頓 (Richard Riordan) 公布了一項改造市中心貧民區的計畫，該區受一九九二年金恩 (Rodney King) 判決造成

的暴動影響，許多區域至今仍傷痕累累。參與該計畫的企業將認領市中心某塊衰頹地段，以其商標之名義從事再開發。目前為止，Geneis L.A. (該計畫之名) 的贊助商，包括美國銀行及威爾斯法歌 (Wells Fargo)，只能讓這些地區依照自己的品牌命名，像是贊助運動賽事。不過，假如情勢依照商標擴張腳本來走的話，贊助商很可能會在社區裡扮演更有政治影響力的角色。

完全私有化、商標化的城鎮或鄰里，幾年前還不至於有多離譜，這一點佛羅里達迪士尼歡慶城 (Celebration) 的居民即可作證，華盛頓卡什米爾 (Cashmere) 的居民也很快就學到了這一點。卡什米爾是一個有兩千五百位居民的沉悶小市鎮，主要產業是自由果園 (Liberty Orchard) 糖果工廠，自從一九一八年建廠以來，就一直在生產阿普列與卡特列 (Aplets & Cottlets) 黏甜甜糖 (chewy sweets，譯註：一種含有果肉的黏牙軟糖)。本來一切天下太平，直到一九九七年九月自由果園宣布遷廠，除非該鎮同意改頭換面，變成阿普列與卡特列這個純美國商品的立體旅遊景點，高速公路沿道必須設置標語，城中區也得變成企業經營的禮品店。《華爾街日報》(The Wall Street Journal) 報導了該公司的贖款通牒：

他們表示，所有的路標以及該市的官方通訊都得標上「卡什米爾，阿普列與卡特列的家鄉」的字樣。他們要求市區兩條主要幹道分別改名為卡特列大道和阿普列大道。該糖果製造商還希望市長及議會把市政府賣給他們，建造新的停車場，最好還投身債券市場好換錢安排觀光之旅，當然，他們代表的是某家足跡遍布全球、自稱其故事即等同「美國之縮影」的公司。

## 媒體的商標化

儘管這些故事都有清楚的脈絡可循，但走到人類贊助史上的這個階段，夢想著無商標的神話過往抑或無廣告的烏托邦未來，都沒什麼意義。假如天平大幅度傾向贊助的商標，使得原為主人的文化喪失了固有價值，變得與促銷工具沒兩樣，打造商標就會變成燙手山芋（從前面討論過的例子可見一斑）。然而，營造更加平衡的關係是可能的——讓贊助商與被贊助者都擁有自己的權力，劃清界線並捍衛之。身為記者，我知道批判的、獨立的——甚至反企業的——文章確實出現在由企業撐腰的媒體上，同樣也被夾在汽車和菸草廣告之間。這種不純正的環境會污染文章嗎？這是無庸置疑的。但假如目標是平衡（而非純正），那麼，也許作為大眾市場廣告活動最初溫床的印刷媒體，可以傳達一些重要的教訓，告訴大家該如何應付商標的擴張行徑。

廣告客戶普遍對有爭議的內容都很感冒，稍覺受到批評就撤掉廣告，並不斷想辦法與所謂的具附加價值產品搭上邊——比如吹捧其商品的購買指南及時尚廣告。舉例來說，壯生（S.C. Johnson & Co.）便規定在女性雜誌上登的廣告「不能放在極度有爭議的報導旁邊，也不能放在與產品之性質及外表相對立的報導內容旁邊。」De Beers 鑽石亦要求自家廣告必須遠離任何「硬性新聞，以及主題為反愛情或反羅曼史的社論。」此外，一直到一九九七年為止，只要克萊斯勒（Chrysler）登廣告，便會要求對方：「假如社論含有性、政治或社會議題，抑或有近似挑釁或冒犯的言論，必須事先提出警告。」。但廣告客戶並非總是能隨心所欲：文字及廣播媒體上總少不了具爭議性的報

導，就連批評主要廣告客戶的也在所多見。一旦新聞媒體犀利頑強起來，就能提出適切的主張以維護公眾利益，儘管這些戰役常常贏得悄然無息。另一方面，一旦媒體差勁起來，商標化對公眾論述可能造成的扭曲影響就立即可見——況且新聞界一如我們文化的其他面相，有愈來愈強的壓力要迫使它與商標同流合污。

這種加速上升的壓力，部分是因為受贊助的影視節目與日俱增。包括雜誌、網站、電視節目，在計畫的開發階段就邀請企業贊助人參一脚。海尼根啤酒（Heineken）在電視一台（ITV）播出的英國音樂暨青少年文化綜藝節目「巴比倫飯店」（Hotel Babylon）中就是這麼做的。一九九六年一月，尷尬的事發生了，海尼根管理階級人員的備忘錄流入媒體手中，內容是斥責製作人尚未上映的節目「海尼根」得不夠徹底。可斯（Justus Kos）還特別反對男性觀眾喝葡萄酒，而非「啤酒、威士忌等男性飲料」，他寫道：「啤酒多多露面不只是要求，更是必需的」，並抱怨節目主持人「介紹來賓時不應該站在啤酒廣告板的前方。」更勁爆的是，這位仁兄還抱怨「觀眾中黑人的比例太多了」。這項醜聞經媒體披露後，海尼根企業執行長弗斯汀（Karel Vuursteen）公開道歉。

另一樁贊助醜聞案是在一九九八年日本長野冬運時爆發的。哥倫比亞廣播公司（CBS）調查記者巴斯金（Roberta Baskin）發現CBS體育部同仁在播報比賽時穿著飾有明顯耐吉商標的夾克。

我呼籲所有製片人不要發行「受人贊助的」電影……相信我，

如果你把廣告塞進人家的咽喉、眼睛和耳朵，你將燃起一股怨

恨，不久就會禍延到你的生意。

——環球影業卡爾·洛恩米爾（Carl Loennle）·一九三一年

耐吉是該電視台奧運報導的贊助企業，提供有飛揚符號的衣著給新聞及體育記者，耐吉發言人威恩斯坦（Lee Weinstein）說這樣可以「幫忙他們建立對敝公司產品的認知」。CBS記者群看似在為耐吉背書，這讓巴斯金又氣又窘，不只因為社論與廣告之間的界線愈發模糊，更因為兩年前巴斯金報導了一則關於耐吉的越南鞋廠虐待工人的新聞。她指控電視台是因為跟耐吉簽了贊助合約，才拒絕讓她做後續報導，而且還不按照原計畫重播最先那則報導。CBS新聞主任海威（Andres Heyward）強烈否認公司向贊助商的壓力低頭，並稱巴斯金的指控「荒唐至極」。倒是他確實在比賽進行時吩咐新聞記者把耐吉的夾克脫掉，不過體育記者仍必須穿著。

從某些方面來說，這些故事不過是社論及廣告之間老掉牙拉鋸戰的誇張版本，記者面臨這個問題已有一又四分之一個世紀了。然而，企業漸漸不僅是想盡辦法把產品塞進文章和照片裡面，好讓編輯與製作人成爲其心照不宣的廣告商而已，他們還要求雜誌幫忙創造出刊登在雜誌上的廣告，好成爲其名副其實的廣告商。愈來愈多的雜誌把辦公室變成了市調公司，把讀者變成焦點團體，透過大量的調查及問卷得出巨細彌遺的讀者人口統計學資料，努力爲廣告主提供最寶貴的「加值品」。

於是，許多雜誌運用讀者資料，爲廣告主設計出貼近目標的廣告。舉例來說，一九九七年十月《細節》（Details）雜誌設計了二十四頁的廣告連環漫畫，把Hugo Boss古龍水和Lee牛仔褲等產品編進某個職業滑冰選手每天的冒險故事。在各家商品賣力客串演出之後，下一頁就是公司真正的廣告。

諷刺的是，這些商標打造實驗的作法似乎只會讓商標愈來愈厭惡主導自己的媒體而已。以生活風格爲賣點的品牌也不免開始發出疑問：爲什麼他們要讓自己和其他人的媒體企劃案扯上關係呢？

既然他們已證明自己最有資格與最時髦的雜誌結合，爲什麼他們還得被晾在一邊，更糟的是還被冠上「廣告」這類字眼，有如香菸盒上的健康告示？於是乎，當生活風格的雜誌愈來愈像設計師的目錄時，設計師的目錄也開始愈來愈像Abercrombie & Fitch、J. Crew、Harry Rosen等雜誌，狄索的目錄則全改成了故事書的型態，裡面有歡樂的人物並配上簡單的繪圖。

一九九八年一月，青少年影集「道森的小溪」（Dawson's Creek）的推出，使得媒體與目錄之間的合併攀上新高峰。影集裡所有的人物都穿著J. Crew的衣服，迎風揚起的船帆使他們有如從J. Crew目錄頁走下來一樣，角色的嘴裡老是冒出「他看起來好像從J. Crew目錄頁走下來似的」這類對白，整個班底還上了J. Crew一月目錄的封面。最新一期「自由風格對話體雜誌」（Freestyle magalog）裡面，照片上的年輕演員全在小船或碼頭上——好似他們才剛離開「道森的小溪」拍攝現場。

想要一睹此類商標雄心的發源地，最好到網路上去看，在那兒，評論與廣告之間從未有一道真正的牆。網上的行銷語言已修到無劍勝有劍的境地：所謂不見廣告的廣告。大致來說，媒體廣告的線上版用的也是直截了當的大標題，與平面版或影視版類似，但許多網路媒體廣告混淆評論與廣告之間界線的程度，比現實世界的廣告還更有侵略性。舉例而言，在《青少年》（Teen People）的網站上，讀者一邊閱讀，一邊即可點選、訂購化妝品與服飾。在《娛樂週報》（Entertainment Weekly）的網站上，訪客可以點選、訂購被評鑑的書籍與CD。在加拿大，《全球郵信》（The Globe and Mail）開關的書評線上版ChaptersGLOBE.com使獨立書商氣憤不已；因爲讀了《全球郵信》的書評後，讀者即可直接在Chapters連鎖店（書評與零售商合組的「加拿大最大的線上書店」）選購書

籍。《紐約時報》與邦諾書店 (Barnes and Noble) 的線上合作關係在美國也引發類似的爭議。

然而，這些網站不過是「商標與內容整合」的小例證。愈來愈多的網站是「內容開發者」(content developer) 所設立的，他們的角色就是製造評論，為大牌主顧布置舒適的基地。父母湯寶 (Parent Soup) 就是這類線上事業的例證，該站是內容開發者「iVillage」替 Fisher-Price、星巴克、寶麟及拍立得所設的。它自稱為「父母社區」，並試圖仿效以用戶為尊的新聞群組，然而當爸爸媽媽前往父母湯寶尋求建議時，總得到這類商標化的建言：想要提升孩子的自尊？請多用拍立得拍他。再也不用騷擾或收買編輯了——只須弄出廣告內含的自助手冊內容即可。

從一九九七年最純伏特加公司的最純凱利網站 (Absolut Kelly Internet) 上，我們可一窺商標化媒體的早期發展方向。長久以來，這家蒸餾酒公司就一直從視覺藝術家、風尚設計師、小說家那兒蒐集商標的原創性，用在廣告裡——但現在不一樣了。在最純凱利，只有網站之名是在宣傳產品，其餘都是從《數位連線》雜誌編輯凱利 (Kevin Kelly) 的《失控》(Out of Control) 一書中節選的插圖。這似乎是品牌部經理長久以來的夢想：讓商標悄悄地融入文化的核心。當然，假如製造商落在商業／文化二分法的錯誤那端，他們是會大聲叫停的，但他們真正的期望是為自家商標爭取被人接納的權利：不只是廣告藝術而已，而且是簡單地像藝術。離開網路，最純伏特加依然是《數位連線》雜誌的主要廣告商，但在網路上，作主的是最純伏特加，《數位連線》的編輯不過是配角罷了。

在網路上，企業界不再僅是出錢雇用某人製造內容而已，反而嘗試扮演垂涎已久的「內容開發者」一角起來：Gap 的網站提供旅行小祕訣，Volkswagen 提供免費的音樂試聽，百事可樂鼓勵訪客下載電玩遊戲，星巴克提供其雜誌《喬》(Joe) 的線上版本。每個有網站的品牌等於是擁有了虛擬的、商標化的媒體管道——一個足可讓他們擴張深入其他非虛擬媒體的灘頭堡。愈發明顯的是，企業界不僅只是在線上販售自家產品而已，他們還在銷售媒體與企業金主關係的新模式。網際網路基於無政府主義的特性，開創出一個讓這個模式能迅速實現的空間，但結果顯然是為離線的輸出品 (off-line export) 而設計。舉例來說，最純凱利設立一年後，該公司在《週六夜晚》(Saturday Night) 雜誌上完成了與評論徹底融合的壯舉：九頁摘錄自墨得凱·李其勒 (Mordecai Richler) 小說《巴尼的版本》(Barney's Version) 的片段，最後一頁是用最純伏特加酒瓶的側影包起來的。這不是廣告，這是故事的一部分，但在頁尾出現「最純墨得凱」字樣。

儘管雜誌和個別電視節目開始體驗到商標的魅力，但 MTV 電視頻道才是徹底商標化媒體的典範。MTV 是企業贊助起家的，它是華納傳播與美國快捷 (American Express) 的共同投資。打從一開始，MTV 就不僅是為其日以繼夜推銷之商品的行銷機器 (不管該商品是沐浴乳，還是與音樂錄影帶同步上市的專輯)，它也是二十四小時為 MTV 自己打的廣告：第一個真正商標化的電視頻道。雖然出現了不少模仿者，但每個商場老手都會告訴你，MTV 的創舉在於讓觀眾感覺不是觀賞個別節目，只是在觀賞 MTV 而已。「依我們看，MTV 才是明星。」該頻道創辦人佛雷斯東 (Tom Freston) 如是說。因此，廣告客戶不只想在 MTV 台上做廣告而已，還想與該頻道合作，用一些大多數電視台夢想不到的方式打造商標，包括贈品、比賽、電影、音樂會、頒獎典禮、服飾、倒數計時、排名、信用卡等等。

這種由 MTV 發揚光大的「媒體即商標」模式，後來幾乎每家大媒體公司都群起效法，不論是



雜誌、電影製片場、電視聯播網，抑或個別的表演節目。嬉哈世代雜誌《享樂》(Vibe)向電視、時裝秀以及音樂研討會伸出觸角。福斯體育台(Fox Sports)宣布希望其新一季的男裝能與耐吉搭配上市：「我們希望能將福斯體育台的態度與風格從電視上帶到男人的背上，創造出在全國到處走動的廣告牌。」福斯廣播電台的企業執行長希爾(David Hill)如是說。

商標化的熱潮在電影業最為引人注目。於電影中現身的名牌，對於耐吉、麥金塔蘋果電腦及星巴克等公司而言，已成爲無可取代的行銷利器；與此同時，電影本身逐漸也被概念化爲「商標媒體產業」(branded media properties)。新合併的娛樂企業集團總是在想辦法穿針引線，好將自己分散的跨界行銷(cross-promotional)網路股份串連起來，而這條線就是好萊塢強檔片所營造出的名氣。電影創造明星，讓明星在書本、雜誌和電視上爲自己跨界促銷，同時也將場子提供給運動場、影視界和音樂界的明星，讓他們「延伸」自己的商標。

在本書第九章裡我將探究這類追求合作案的生產所帶來的文化餘緒，但這裡還有另一個更直接的衝擊是，本節所要談到的非販售文化「空間」(unmarketed cultural "space")的消失現象。當品牌部經理視自己爲敏感的文化創造者，文化創造者也採用品牌開創者一板一眼的生意技巧，翻天覆地的心態變化已然興起。不管大家如何有心想讓電視節目不受太多的贊助商干擾、讓新出現的某音樂類型遠離粗糙的商業主義、讓某雜誌脫離公然的廣告商控制，一切努力全不敵狂熱的商標化準則，亦即：透過一切可行之道，將自己的商標「意涵」散播出去，常用的方法是與其他強勢的品牌合作。在這種脈絡中，由於在J.Crew目錄上大量曝光，使得「道森的小溪」獲利良多；與最純伏特加聯手，使得凱利更形茁壯；與湯米·席爾菲格密切合作，使得《時人》(People)雜誌人氣上升；

Phantom Menace與必勝客、肯德基炸雞、百事可樂合作，促銷星際大戰系列的產品。一旦品牌意識成爲所有人的共同目標，重複與曝光度就是衡量成功的唯一真實標準。廣告與藝術、商標與文化的完全融合，這趟工程幾乎耗盡本世紀的時間才完成，然而再也無法回頭的關鍵時刻是：一九九八年四月Gap卡其褲的企劃案。

## 音樂的商標化

一九九三年，Gap登刊「誰穿卡其褲？」系列廣告，以身著米色長褲的詹姆士·狄恩、傑克·凱魯亞克(Jack Kerouac)等反文化人物的老照片爲號召。這項企劃案的模式可謂千篇一律的借他人之光：引進夠酷的藝術家，想辦法讓他的神祕和你的品牌有所關聯，再祈禱此舉奏效，讓你看起來也一樣酷。這一招自然引起關於叛逆精神被大眾行銷化的種種爭議，正如大約同時出現在耐吉廣告上的威廉·布羅斯(William Burroughs)一樣。

回到一九九八年。Gap登出令人耳目一新的卡其褲搖擺廣告：那是一個簡單、活潑的小型音樂錄影帶，目的是讓人「跳躍、搖擺、呼嘯」——就此點而言，可謂成績斐然，至於探究這些廣告是否「吸收到」音樂的藝術純度則毫無意義。Gap的廣告並沒有利用復古的搖擺風——反而可具體論斷的，是Gap的廣告促使搖擺風重現江湖。幾個月後，歌手兼詞曲創作者威恩萊特(Rufus Wainwright)出現在以耶誕節爲主題的Gap廣告中，而他的專輯銷售數字也跟著直往上衝；唱片公司因而開始把他宣傳成「Gap廣告中的那個傢伙」。R & B新天后梅西·葛雷(Macy Gray)也是從

Gap 嬰兒服廣告打起知名度的。而且，並非 Gap 卡其褲廣告看似抄襲 MTV 錄影帶，反而在一夕之間，MTV 台的每一捲音樂錄影帶（從白蘭蒂到小甜甜布蘭妮到新好男孩）都看似 Gap 的廣告；這家公司開創了自己的美學，並進軍音樂界以及其他的廣告，甚至「駭客任務」（The Matrix）等電影。經過五年密集的生活風格商標化運動，顯然 Gap 和其廣告中的藝術家一樣，做的是文化創造的生意。

如今許多藝術家不再把 Gap 這類型的公司當成試圖借他人之光的暴發戶，「反而認為這只不過是另一種可供利用、可促銷本身品牌的管道，和廣播、電視及雜誌沒什麼兩樣。」我們必須無所不在。但是太昂貴的行銷我們又負擔不起。」這是亞特蘭大唱片行政副董事長夏皮洛（Ron Shapiro）的解釋。除此之外，耐吉或 Gap 的某個主要廣告案對文化的抽絲剝繭之效，遠勝於 MTV 上強力播放的錄影帶或《滾石》（Rolling Stone）雜誌的封面文章。也因此，從耐吉廣告上的「Fat Boy Slim」、封面女郎（Cover Girl）廣告上的白蘭蒂，到 Lil' Kim 為 Candies 唱饒舌歌，搭這類型廣告的順風車已等同於《商業週刊》（Business Week）欣然宣布「今日排行榜的前四十名」。

當然，音樂的商標化並非失落純真的故事。自從有廣播電台以來，歌手早就開始唱廣告歌、簽贊助約，並想辦法讓自己的歌曲在商業廣播台上播放，與跨國唱片公司簽約。縱觀八〇年代（誘惑扶搖直上的音樂年代），艾力·克萊普頓（Eric Clapton）之類的搖滾明星在啤酒廣告開唱，流行歌手則理所當然為通俗文化柔情獻聲：喬治·麥可（George Michael）、羅伯·普蘭特（Robert Plant）、惠妮·休斯頓（Whitney Houston）、Run-DMC、瑪丹娜、羅伯·勞摩（Robert Palmer）、大衛·鮑伊（David Bowie）、提納·透娜（Tina Turner）、萊諾·里奇（Lionel Richie）還有雷·查爾

斯（Ray Charles）都拍過百事可樂或可口可樂的廣告。連披頭四的「革命」這種六〇年代的聖歌，也變成了耐吉廣告的背景音樂。

大約同時，滾石合唱團引進了有贊助商的搖滾巡迴演唱會，寫下音樂史的新頁——恰如其分地，十六年後依然是滾石帶頭做出了搖滾企業的最新創舉：樂團即為商標的延伸品。一九八一年，Jovan 這家跟搖滾完全搭不上邊的香水公司，出錢贊助滾石合唱團的巡迴演唱；首開這類活動的風氣，雖然以今日的標準而言仍嫌呆板。儘管該公司讓自己的商標出現在幾則廣告和旗幟上面，選擇「出售」的樂團和花大錢讓自己與搖滾的天然叛逆連在一起的公司，依舊涇渭分明。也許這種從屬地位，對於只想銷售產品的公司還可以接受，然而，當設計師湯米·席爾菲格認定搖滾和饒舌將成為他的「品牌要素」時，他尋求的是一種相互融合的經驗，一種與他本身超脫的品牌認同更加契合的經驗。一九九七年湯米·席菲格爾贊助滾石合唱團的「通往巴比倫之橋」巡迴演出，就是明顯的例子。席爾菲格不只握有打理米克·傑格（Mick Jagger）服裝的合約，連為滾石開場的雪瑞兒·可洛（Sheryl Crow）也同理照辦——台上的他們，簡直就是湯米·席爾菲格的模特兒在發表新版「搖滾系列」。

不過，直到一九九九年席爾菲格負責滾石的「安全不再之旅」巡迴演唱會（No Security Tour）的廣告企畫，商標與文化之間的完全融合才告完工。廣告上，容光煥發的湯米模特兒占了一整頁的篇幅，「觀賞著」正在隔頁進行滾石音樂會。樂團成員的照片大小只有模特兒的四分之一。在某些廣告上，滾石合唱團連影子也不見，只見湯米模特兒捧著樂手的吉他搔首弄姿。在每一幅廣告上，都看得到由滾石著名的紅舌頭以及湯米的標誌——紅白藍旗合組的商標。下方的引言為「湯米·席



爾菲格榮幸引介滾石合唱團的安全不再之旅——可是，廣告上絲毫不見巡迴之旅的場地、日期，只見湯米各旗艦店的地址。

換言之，這不是對搖滾樂的贊助，而是「實況演出的廣告」(live-action advertising)，媒體顧問伍夫(Michael J. Wolf)這麼形容這則廣告。從企劃案的設計明顯可知，席爾菲格是沒興趣買下某場演出的一个小片段，就算對方是滾石合唱團也不例外。演出是背景，目的在強力呈現出湯米·席爾菲格產品真正的搖滾本質；而這一切不過是席爾菲格大計畫的一環：在音樂版圖占領一席之地，不是以贊助商的身分，而是自個兒粉墨登場——這與耐吉在運動世界闖出的成績有異曲同工之妙。

樂團與贊助商之間的新關係，這種橫掃音樂界的現象，席爾菲格與滾石的「聯手打造商標」不過是其中最出名的例子而已。舉例來說，福斯汽車促銷新型金龜車型Beetle的廣告時使用了前衛的電子音樂，然後順理成章就舉辦了九九年的駕駛節(DriversFest)，那是一個由福斯印上商標的音樂藝術節，地點是紐約長島。與駕駛節打對台的是曼陀珠清涼之旅(Mentos Freshmaker Tour)，那是一個有兩年歷史的巡迴音樂藝術節，金主是一家薄荷產品製造商；在曼陀珠網站上，訪客可票選自己最想要的樂團。跟「最純凱利網站」以及阿拓茲的「烈得妙」(Aloids' Curiously Strong)藝術展一樣，都不是受贊助的活動：品牌是活動的基礎，藝術家則成了活動的填料；這種動力流向的徹底反轉，使得任何針對保護非販售之藝術空間(unmarketed artistic space)的討論，顯得無藥可救地天真。

最能明顯看出這股新興動流的地方，就是大啤酒廠商一手打造的商標化音樂會。洞(Hole)、電音花園(Soundgarden)、大衛·鮑伊以及化學兄弟(Chemical Brothers)等樂手，不僅在啤酒廣告裡參了一腳——這是八〇年代的作風，如今他們還參加啤酒廠商的音樂會演出。摩森啤酒廠擁有加拿大唯一一家國有的音樂會促銷公司「聯合音樂會」(Universal Concerts)百分之五十的股份；只要加拿大有搖滾明星或流行歌手登台演出，幾乎每次都看到摩森的宣傳字樣——不是透過該公司旗下的摩森加拿大搖滾促銷部，就是透過其五花八門的各家分支：摩森舞台、摩森公園、摩森露天劇場。最初十年左右，這種安排甚佳，但到了九〇年代中期，光芒老被別人搶去，讓摩森感到厭煩。搖滾明星擁有霸占聚光燈的討厭傾向，而且更糟的是，有時他們甚至還在台上侮辱自己的贊助商。

顯然是受夠了的摩森於一九九六年舉辦了第一屆亂點鴛鴦譜音樂會(Blind Date Concert)。這個概念(之後還被其姊妹企業米勒啤酒外銷到美國)很簡單：開辦競賽，贏家可榮獲一場由摩森和米勒贊助的獨家音樂會，地點則是小型俱樂部，規模比一般大明星登場的場地要小。賣點在於：一直到登場前，樂團的名字都必須保密。該音樂會引發廣大迴響(國有的廣告促銷公司功不可沒)，但眾人提在嘴上的名字並非大衛·鮑伊、滾石、電音花園、INXS抑或其他可能出現的團體，而是摩森與米勒。畢竟沒有人曉得誰要上台演出，但大家都知道舉辦這場活動的是誰。藉由亂點鴛鴦譜音樂會，摩森和米勒設法讓自家品牌與大受歡迎的樂手產生關聯，但同時把主控權握在自己手上。「滿好笑的，」聯合音樂會的史帝夫·荷曼(Steve Herman)說，「啤酒竟然比樂團還重要。」

成為摩森成年禮派對上高價搶手的搖滾明星，仍持續用可悲的小手段進行挑釁。幾乎每一位參加過亂點鴛鴦譜的樂手都曾經做過：柯特尼·洛夫(Courtney Love)告訴記者：「上帝保佑摩森：我都用它來灌腸的。」性愛手槍的強尼·利東(Johnny Lydon)在台上尖叫「謝謝你們賞的

錢」，而電音花園的克利斯·康乃爾（Chris Cornell）告訴群眾，「沒錯，我們能在這裡演出，是因為某個該死的啤酒公司的功勞……它的名字是Labatt。」但這一切叫囂都不過是主要事件的附屬品而已；摩森與米勒才是貨真價實的搖滾明星，壞脾氣的出租樂團態度如何並不真的很重要。

米勒的行銷部副董魯尼（Jack Rooney）解釋，他那兩億元的促銷預算是用來規劃有創意的新方法，目的在讓米勒的產品與市場上五花八門的其他產品有所區隔。「我們競爭的對象不只是可羅娜（Corona）啤酒，」他說，「還包括可口可樂、耐吉及微軟。」不過他講的還不夠全面。《廣告時代》票選一九九七年最佳品牌的「行銷前一百大」名單上，出現了一匹黑馬：辣妹合唱團（再適切不過，因為時髦辣妹就曾告訴記者：「我們想要成爲『家喻戶曉的明星』。就跟Alix一樣」。而辣妹合唱團在《富比士》（Forbes）雜誌一九九九年五月初次問世的「百位名人」中，名列第六這項新排名並非根據名聲或財富，而是明星的商標「專利權」。這份名單是企業史上的關鍵時刻，它點出了一個事實：正如麥克·伍夫所說，「品牌和明星已變成了同一件事。」

然而，當品牌與明星變成了同一回事時，雙方有時在這場品牌意識的高風險戰爭中也會成爲競爭對手的；愈來愈多消費者導向的公司已坦承這個事實了。舉例而言，摩納可俱樂部（Club Monaco）這家加拿大成衣公司，登廣告從來不用名人。「我們是有考慮過，」副總裁羅夫（Christine Ralphs）表示，「不論怎麼走，最後總會變成明星比品牌更重要，我們就是不願意與人分享好處。」

這種自我保護現象是有原因的：儘管愈來愈多的成衣及糖果公司看似熱中將樂手轉化成自己的開場秀，但樂團及其所屬唱片公司也對這種次等的地位頻頻祭出挑戰。唱片公司眼見Gap及湯米·

席爾菲格靠音樂界撈到豐厚的利潤，索性自行加入商標事業的戰場。不僅公司會爲現有樂手營造高度複雜的跨商標化機制（cross-branding apparatus），樂團也愈來愈被當成品牌一樣設計及試售：包括辣妹合唱團、聖女合唱團（All Saints）等等。過度包裝的樂團對音樂界而言並非新鮮事，自行推出促銷產品的樂團亦然，但該現象從未像九〇年代末期一樣在流行文化界橫行無阻，而樂手過去也從未與消費者導向的品牌競爭得如此激烈。Sean “Puffy” Combs運用自己身為饒舌歌手及唱片製作人的名氣，開辦了一家雜誌、數間餐廳、一家服飾品牌，以及冷凍食品系列。饒舌樂團武當派（Wu-Tang Clan）的瑞克王（Rakwon）即言：「音樂、電影、服裝，這都是我們宏圖的一環。等到二〇〇五年，我們也許會在諾德斯東（Nordstrom，編按：高級百貨公司）賣武當派家具呢。」無論是Gap還是武當派，這場贊助之爭唯一剩下的問題，似乎是：如何才有膽量劃下品牌版圖擴張的界線呢？

## 耐吉及運動的商標化

無可避免，任何針對商標化名人的討論都會指向同一個人：喬丹（Michael Jordan）；這個男人盤踞了所有排名榜上第一名的寶座，他讓自己融入所謂的喬丹品牌（JORDAN brand），其代理商甚至鑄造了「超級品牌」（superbrand）的術語來形容他。不過，要想討論喬丹的商標潛能，就不能不從將他商標化的商標——耐吉開始。

耐吉成功地讓運動黯然失色，相較之下，啤酒公司的搖滾明星夢有如雕蟲小技。一如大廠牌的

音樂，如今的職業賽事當然在本質上是利潤取向的事業，也因此，要用耐吉的故事來探討「非販售空間」之喪失（該空間在這個脈絡中可說從未存在過），還不如來研究商標打造之力學以及其掩蓋他人光彩的力量。身為一家大口鯨吞文化空間的公司，耐吉絕對是九〇年代超級品牌的經典之作，沒有一家可比得上，其所作為充分展現出，商標打造工程是如何努力在消弭贊助商與被贊助者間的一切樊籬。這家球鞋公司決意將職業運動、奧運，甚至是明星運動員趕下台，好讓自己變成運動的同義詞。

耐吉企業的執行長奈特在六〇年代就開始販售慢跑鞋，但一直要到高科技球鞋趁著美國慢跑狂潮變成了必需配件，他才開始賺錢。然而，等到慢跑在八〇年代中期退燒，而銳跑又以新潮的有氧舞蹈鞋壟斷了市場，耐吉產品的命運就只有扔進雅痞風的大垃圾箱裡。奈特決定，與其改弦易轍生產不同種類的球鞋，慢跑鞋將不再是重生的耐吉的重心。球鞋就讓給銳跑和愛迪達吧——耐吉將轉型為奈特口中「全世界最棒的運動與健美公司」。

在企業神話中，耐吉之所以成為運動與健美公司，是因為它擁有一群運動迷，瘋狂地全心膜拜優秀的運動員。事實上，耐吉的計畫要更複雜一點，並可分為三項指導原則。首先，將一群精英運動員變成好萊塢風格的超級明星，讓他們跟自己的球隊、甚至（有時候）與運動無關，反而是和一種運動即等同超越及堅忍的純粹概念有關——這體現了希臘—羅馬時期理想的完美男性形象。其次，讓耐吉的「純粹運動」以及其旗下的運動明星群，與墨守成規的運動界成對立之勢。第三點，也是最重要的一點，要像瘋子似地打造商標。

## 第一步：創造運動明星

將耐吉彈向商標化天堂的，是喬丹優秀的籃球技巧，但將喬丹塑造成超級明星的，卻是耐吉的廣告。確實，在耐吉時代之前，亦有天才運動員如貝比·魯斯（Babe Ruth）及拳王阿里享富盛名，但他們從未有像喬丹那樣超越世俗的聲名。那個層次專屬於藉電視及音樂錄影帶特效、藝術指導與仔細的影片攝製改頭換面的電影明星及流行歌手。前耐吉時代的運動明星不管如何才氣縱橫、受盡崇拜，雙腳仍然牢踏在地面上。足球、冰上曲棍球、棒球也許在電視上無所不在，但電視上的運動賽事不過是即時的實況報導，通常很單調，唯有在慢動作重播時才偶爾變得刺激且高科技。至於為產品代言的運動員，其平面或影視廣告實在稱不上是尖端的明星產物——請看看張伯倫（Wilt Chamberlain）從一盒Wheaties麥片後露出傻笑，更別忘了火箭理查（Rocket Richard）拍了希臘處方（Grecian Formula）的染髮廣告後，被譏為「帥只有兩分鐘」。

一九八五年，耐吉為喬丹做的電視廣告，將運動帶進了娛樂界：靜止的鏡頭、特寫、快速剪

我每天早上起床後衝去淋浴，就會往下注視著這個符號，如此

一來，整天都很有幹勁。這樣做是為了每天提醒自己最必要

事為何，那就是：「Just Do It。」

——二十四歲的網路企業家卡勒森（Carmine Coletton）

談論自己為何決定把耐吉的飛揚符號刺在肚臍上。

一九九七年十一月

接，讓喬丹有如停在跳躍的動作中，製造出飛翔的驚人幻覺。利用運動鞋科技創造出超越的存在（喬丹以靜止的動作飛越天空），這就是耐吉所謂的神話製造。這批廣告是第一個以運動為主題的搖滾音樂帶，而他們也的確開創出一片新局。正如喬丹所言：「菲爾（·奈特）和耐吉所做的，就是把我變成了夢。」

耐吉許多知名的電視廣告，都使用耐吉的超級明星來傳遞運動這個概念，反對只是呈現該運動員在專業上的最佳表現而已。廣告常常讓知名運動員做一些與其專業無涉的運動，比如網球名將阿格西就秀了一手自己的「搖滾高爾夫」。然後就是突破性的「波有一套」（Bo Knows）廣告案，將棒球兼足球好手波·傑克森（Bo Jackson）抽離他那兩個職業運動圈，把他塑造成無所不知的全能跨界教練。一系列訪談耐吉明星（網球好手麥肯諾（John McEnroe）、喬丹、曲棍球員葛瑞斯基（Wayne Gretzky））的快剪鏡頭，反諷地暗示傑克森對他們的領域遠比他們自己更熟悉。像「波對網球有一套」、「波對籃球有一套」，諸如此類。

一九九八年長野冬運，耐吉企業執行長奈特將這套策略從電視廣告的制約環境運用在真實的運動競賽裡。這場實驗開始於一九九五年，當時耐吉的行銷部做起大夢，想用肯亞的賽跑員組成非洲第一支奧運滑雪隊。耐吉的全球運動部總監波撒德（Mark Bossard）提出解釋：「有一天我們坐在辦公室裡，然後有人就說了：『為什麼我們不把肯亞的賽跑員集合起來，將他們的才能轉投在越野滑雪上呢？』」從一九六八年起即主宰奧運田徑運動競賽的肯亞賽跑員，在耐吉總部人員的心目中一直代表著「運動的精華」（「肯亞人跑到哪裡去了？」有一回奈特看了一則不夠靈巧積極的耐吉廣告，有人聽到他這麼問道。在耐吉內部，這句話即是「運動的精神到哪裡去了？」的同義詞）。

因此，根據耐吉的邏輯而言，假如兩位肯亞賽跑員（運動的真實化身）放棄原來的運動，放棄自己的國家和當地氣候，被空投到冰凍的山頂上，假如他們往後能將自己的靈敏、力氣、堅忍轉而投入越野滑雪，那他們成功的那一刻就象徵著純粹運動的超越之美。這會是人類的心靈變革，戰勝自然、出身、國家以及小心眼的運動官僚——當然，這是耐吉一手引介給全世界的。「耐吉始終認為運動是不該劃分界限的。」印有飛揚符號的媒體新聞稿如是說。終於，提出證明的時刻到了。

別的不論，耐吉的名字也會出現在很多人們感興趣的花邊新聞上——就像一九八八年加拿大卡加里（Calgary）冬運的牙買加雪橇隊一樣。有哪個體育記者能放過非洲第一支滑雪隊這種暖人心房的新聞呢？

耐吉選了兩名中等的賽跑手當實驗白老鼠：菲力普·波特（Philip Boit）和亨利·畢托克（Henry Bick）。由於肯亞不下雪，也沒有滑雪聯盟及訓練設施，耐吉全額資助這項昂貴的計畫，擷上二十五萬美元，好讓球員到芬蘭做訓練，訂作制服，並支付薪水供應球員離家的花費。當長野奧運舉行時，畢托克因資格不符無法參賽，波特則得了最後一名——比金牌得主挪威的戴利（Bjorn Daelie）足足慢了二十分鐘。事實證明，越野賽跑和越野滑雪儘管名稱類似，還是必須用到迥然不同的技巧及肌肉的。

但那還不是重點。比賽開始前，耐吉在其奧林匹克的總部召開了記者會，用肯亞的食物及啤酒招待客人，還放了錄影帶讓記者觀賞肯亞球員第一次看到雪、滑進樹叢間、一屁股跌坐在地上等片段。記者同時也聽到氣候的變化是如此劇烈，導致肯亞人的皮膚龜裂，連手指甲和腳趾甲也脫落了，但「現在我愛上了雪，沒有雪的話，我就不可能從事我的運動了。」波特表示。一九九八年二

月十二號的《坦帕論壇》(Tampa Tribune)評道：「他們不過是兩個瘋狂的肯亞人，妄想征服凍結的苔原。」

這就是耐吉典型的打造商標工程：讓公司與運動員、運動精神在最初就劃上等號，使得耐吉不再僅是為比賽提供衣著而已，而是自己下場比賽。而一旦耐吉隨著旗下的運動員加入比賽，除了消費者之外，它還能坐擁瘋狂的運動迷。

## 第二步：摧毀競爭對手

一如任何一個競爭心濃厚的運動選手，耐吉的目標就是勝利。但勝利對耐吉而言不只是運動鞋之爭而已。耐吉當然無法容忍愛迪達、Ella及銳跑，但更重要的是，奈特還與運動經紀人開戰；他認為這些人的私欲驅使他們「很自然地常常與運動員的利益起衝突」；在他的心目中，NBA是不公平地搭上了耐吉打造明星機制的順風車；至於國際奧委會的精英主義及腐敗，早在一九九九年行賄醜聞爆發之前，菲爾就在冷嘲熱諷了。在耐吉的世界中，所有的官方運動俱樂部、組織及委員會，事實上都在踐踏運動精神——這種精神只有耐吉才能真正地體現且欣賞。

因此，正值耐吉的神話機器打造「耐吉聯盟」(Team Nike)這個概念之際，耐吉的公司團隊同時也在想辦法讓自己在職業運動界中扮演更重要的角色。首先，耐吉開設自己的經紀公司，試圖搶奪運動經紀人的飯碗；這樣做不只是為了在合約協商時代表運動員洽談，也是為了替客戶發展出一套完善的行銷策略，以加強（而非削弱）耐吉自身的商標打造策略，而其手段通常是將自身的廣告

概念推廣給其他公司。

其後耐吉試圖創立（和擁有）超級盃的美式足球大學版（命名為耐吉盃），但功敗垂成。一九九二年，耐吉真的買下了班·荷根（Ben Hogan）高爾夫巡迴賽，改名為耐吉巡迴賽。「我們所做的一切都是為了立足體壇。我們是體壇的一份子——這就是我們的本色。」當時奈特是這麼跟記者說的。確實如此，請看看耐吉和敵手愛迪達是如何解決一場恩怨的：究竟誰才有資格在廣告中聲稱自己是「活著的人中跑得最快的」呢，是耐吉的麥可·強森（Michael Johnson），或是愛迪達的貝利（Donovan Bailey）？由於兩位選手隸屬於不同的競賽領域（貝利跑的是一百公尺，強森跑的是兩百公尺），這兩家球鞋廠商異中求同，協議讓選手在自創的一百五十公尺賽事裡一較高下。最後，贏家是愛迪達。

無可避免地，奈特的作法招來純運動主義者的批評，批評他對贊助賽事的影響力過高，而他一貫的答覆是：「運動員永遠是我們存在的理由。」一如該公司與籃球明星俠客歐尼爾的交手顯示，耐吉只不過會為某一類型的運動員付出心力。該公司的傳記作者凱茲（Donald Katz）描述了歐尼爾的經紀人阿馬托（Leonard Armato）與耐吉行銷小組間緊張的會議：

俠客觀察到運動行銷界的榮景（阿馬托說：「他修了運動行銷界的相關課程。」）以及喬丹的一飛衝天，於是下定決心：與其變成各種不同的企業行銷策略的一環，還不如把幾家公司組合起來，融合為某個以他為名的品牌的一部分。以消費者為尊的商品公司會成為俠客隊的一部分，這是最為可行之道。「我們尋求的是形象的連貫感。」阿馬托代表俠客募集團隊時會這麼說，「就像米老鼠一樣。」

唯一的問題是，在耐吉的指揮總部中是沒有俠客隊的，只有耐吉隊。耐吉掛了免戰牌，將這位許多人認定是下一位麥可·喬丹的球星讓給了銳跑——他不是「耐吉的材料」，他們說。根據凱茲的說法，耐吉的重責大任「我們的初衷就是將運動拱上前所未見的高台。」但在曼哈頓的耐吉城裡，高台上供的既非喬丹，也非籃球這項運動，而是旋轉的耐吉球鞋，聚光燈下的這一隻名鞋，就像首席女歌手一樣耀眼。

## 第二步：將商標當作柏林圍牆的碎片來販賣

沒有任何東西比耐吉城（Nike Town）——耐吉公司的旗艦零售連鎖店——更能代表商標時代了。每家店面都是一座聖壇，一個為信徒特別開關的場所，一座陵墓。位於紐約曼哈頓東五十七街的曼哈頓耐吉城，不只是以鎊黃及金黃色木頭裝飾的精品店，更是聖堂；在此，那撇飛揚符號被當成藝術及英雄象徵般供人頂禮。每個角落都可見飛揚符號與運動平起平坐；請瞧瞧貼了「運動員的定義」字樣的玻璃展示聖櫃，鑲有「勇氣」、「榮譽」、「勝利」、「團隊精神」等鼓舞字句的地板，以及該建築物裡「獻給所有運動員以及他們的夢想」的題辭。

我詢問銷售員，在這數以千計的T恤、游泳衣、運動胸罩或襪子裡面，有沒有哪件衣物的外面是沒鑲耐吉的商標的，他苦苦思索，T恤？不。鞋子？不。田徑服？不。

「怎麼啦？」他最後問道，聽起來有點受傷，「有人會對飛揚符號過敏嗎？」

耐吉，超級品牌的王者，就像吃得飽漲的小精靈（Pac-Man，譯註：一種吃金幣闖迷宮的老牌

電腦遊戲）一樣，它全神貫注地吞噬，並非出自惡意，而是出自嘴咬的反射動作。它就是天生的狼吞虎嚥。恰好符合耐吉的打造品牌策略裡有一個看似打勾符號的商標。耐吉一邊在空間上打勾，一邊吞噬掉該空間：超商？打勾。冰上曲棍球？棒球？美式足球？打勾，打勾，打勾。T恤？打勾。帽子？打勾。內衣？打勾。學校？洗手間？打勾，打勾。由於耐吉是服飾商標化的領袖，毫不令人驚奇，它同時也帶頭衝向了商標的終線：肉身的商標化。不僅許多耐吉員工將飛揚符號刺青在自己小腿上，遍布北美的刺青店也表示，飛揚符號已經變成店裡最暢銷的產品。人體的商標化？打勾。

## 商標化的明星

耐吉推廣商標之所以能獲得驚人的成功，其背後還有另一個原因。這些超級明星運動員，他們是耐吉形象的基石——耐吉創造了這些人物，其後愛迪達及Fila又複製了他們——已經被證明是特別適合在協同合作（synergy）的時代裡飛黃騰達：他們生來就是要做跨界推銷（cross-promote）。辣妹合唱團可以拍電影，電影明星可以上台高歌，但他們都不太有辦法贏得奧運獎牌。不過，比起要馬丁·艾米斯（Martin Amis，譯註：英國作家）或「歡樂單身派對」中的主人翁山非德（Jerry Seinfeld）到公牛隊做後衛，要羅德曼（Dennis Rodman）寫兩本書、拍兩部電影、開拍自己的電視節目，就實際可行多了；同理，比起要運動辣妹（Spicy Spice）參加NBA選秀，要俠客歐尼爾出一張饒舌專輯就容易多了。只有卡通人物（協同合作時代的另一熱門人物）才能夠在協同合作的遊



戲中比運動明星還吃香。

對於耐吉而言，其旗下明星背書人的魅力亦有負面之處。儘管奈特永遠不會承認，但是耐吉的競爭對手不只是銳跑、愛迪達、NBA而已，它也開始要和另一個品牌「較高下」：就是麥可·喬丹。

喬丹退休三年前，就開始淡化其耐吉之化身的色彩，讓自己轉型成其經紀人弗克（David Falk）口中的「超級品牌」。當耐吉投身運動經紀人市場時，他拒絕加入，並告訴耐吉必須先支付數千萬元的收入補償才行。非但不讓耐吉處理自己的代言投資案，反而嘗試讓自己的各家贊助商進行合作案交易，包括莫名其妙地試著說服耐吉換電話公司，只因自己成爲了WorldCom的明星代言人。弗克所謂的「麥可·喬丹的企業合夥計畫案」，包括WorldCom的一個廣告，其中演員都穿戴上了歐克利（Oakley）太陽眼鏡以及威森（Wilson）運動服，全是贊助喬丹的廠牌。當然囉，還有電影「怪物奇兵」（Space Jam）——喬丹主演，弗克擔任行政製作人——喬丹自家品牌初試啼聲之作。這部電影穿插了喬丹每位贊助商的小廣告（精選對話包括「麥可，上場露臉的時候到啦。穿上你的Hanes（譯註：生產T恤、便服、運動衫），綁好你的耐吉，帶上你的Wheaties（譯註：麥片的牌子）和開特力（Gatorade，譯註：運動飲料），咱們在路上再買個麥香堡！」），而麥當勞也幫忙電影做宣傳，推出怪物奇兵玩具以及快樂餐。

耐吉曾在「企業執行長喬丹」廣告系列中大力強調喬丹的企業雄心；廣告裡有他在球賽中場休息時間換上西裝，衝向辦公室的畫面。但私底下，該公司一直厭惡喬丹在耐吉以外的活動。早在九九二年凱茲（Donald Katz）就寫道，「奈特深信，麥可·喬丹不再——以運動行銷的術語來

說，『遵守規則』（clean）。」重要的是，耐吉抵制了「怪物奇兵」這個聯手打造商標的大金礦。跟麥當勞不一樣，它並沒有把這部電影用在促銷的廣告裡，儘管「怪物奇兵」的藍圖就是一系列以喬丹和兔寶寶（Bugs Bunny）爲主人翁的耐吉廣告。當弗克向《廣告時代》表示「對於該電影的效果，耐吉不甚以爲然」，他的語氣是相當保留的。耐吉的資深廣告人李斯渥德（Jim Riswold）是第一個想到把喬丹和兔寶寶在球鞋廣告配在一起的人，他向《華爾街日報》抱怨道，「怪物奇兵」先是推銷的大金礦，其次才是電影。重點是要把很多產品賣出去。」這是文化之商標化的歷史時刻，完全反轉了藝術與商業之間的傳統連結：球鞋公司以及廣告代理商指責一齣好萊塢電影會破壞自家廣告的純粹性。

至少目前爲止，和平已降臨在劍拔弩張的超級品牌之間。耐吉給喬丹更多的空間去建立自己的服飾廠牌，雖然是在耐吉王國之內，但更加獨立自主。自籃球界退休的同一週，喬丹宣布要讓喬丹服飾系列從籃球服擴張到生活風格服飾，與Polo、席爾菲格及Nautica正面交鋒。他全面投入企業執行長的角色（相對於名流背書人的角色），簽下其他職業運動員，讓他們爲喬丹品牌背書：如紐約洋基隊的游擊手德瑞克·基特（Derek Jeter）以及拳擊手小羅伊·瓊斯（Roy Jones Jr.）。一九九九年五月，喬丹品牌在自家的「零售概念店」正式登場——兩家在紐約，一家在芝加哥，計畫於二〇〇〇年底擴增到五十家店面。喬丹最終達成了心願：成就自家的獨立品牌，並讓許多社會名流爲他背書。

## 品牌蜥蜴 (brandasaurus) 的年代

表面上，身價百萬的運動員與兆億企業之間的權力遊戲，似乎與本節的主題關係不大。然而，喬丹和耐吉只不過是大家最熟知的範例，這兩個範例告訴我們，商標化的規則如何改變了人們對贊助人及被贊助者的想像方式，以致於非商標化的空間這個概念（有別於卡其裝的音樂；非啤酒品牌之延伸的藝術節；獨立自主的運動員成就）變得幾乎無法想像。喬丹和耐吉所象徵的是全新的範例，消弭商標及文化之間的一切障礙，不留任何餘地給非販售空間。

時裝設計師、運動鞋公司、媒體業界、卡通人物以及各式各樣的名流或多或少都是同行（將自家品牌推銷出去的同行），這個共識正開始萌芽。這就是為什麼好萊塢勢力最大的名人經紀公司「創意藝術家」（Creative Artists Agency）從九〇年代早期起，開始代理名人之外的知名品牌：如可口可樂、蘋果電腦，甚至還和耐吉結盟。這也是為什麼班尼頓、微軟、星巴克跳過了「對話體雜誌」（magalog）的風潮，直接全力進攻雜誌出版的市場：班尼頓出版《色彩》（Colors），微軟推出線上雜誌《石板瓦》（Slate），星巴克與時代企業（Time Inc.）共同投資《喬》（Joe）。這是為什麼青年偶像小甜甜布蘭妮以及喜劇人物艾莉·麥克比爾（Ally McBeal）會有自己的設計師服飾系列、湯米·席爾菲格會協助某家唱片品牌的成立、饒舌歌手 Master P 會開發自己的運動經紀公司事業。這也是為什麼羅夫·羅蘭旗下會有設計師家用油漆系列，布魯克斯兄弟（Brooks Brothers）會開發葡萄酒系列，耐吉會在準備讓一艘有飛揚符號的遊輪下海，汽車零件巨人麥格納（Magna）會著手

經營遊樂場。這也是為什麼行銷顧問費絲·波普康（Faith Popcorn）開發了自己的繭型人物皮製扶手椅（leather Cocooning armchairs）品牌，品牌名即出自她所命名的趨勢報告（譯註：繭型人物閒暇時間避居家中，宛如住在繭內。請參考費絲·波普康的著作《爆米花報告》）；為什麼美國時尚牌照（Fashion Licensing of America Inc.）會促銷海明威家具系列，其設計精神是要捕捉這位已故作家的「商標個性」（brand personality）。

隨著廠商及娛樂界人士互換角色，攜手共造商標化生活風格的幻影，耐吉主管群預測自己「未來的競爭對手將是迪士尼，而非銳跑。」這個說法似乎也呼應了，耐吉踏入娛樂事業之際，娛樂界巨頭也決定在球鞋市場分一杯羹這件事。一九九七年十月，華納兄弟（Warner Brothers）開發了一種低邊的籃球鞋，代言人是俠客歐尼爾，「這是我們致力於零售業界的延伸。」華納消費者產品處的羅馬納利（Dan Romanelli）如此解釋。

似乎，不管各品牌是從何處起步（鞋子、運動、零售、食物、音樂或卡通），其中最成功的都降落在同樣的地點：超級品牌專屬的最上層。因此，米克·傑格（Mick Jagger）會穿著湯米·席爾菲格昂首闊步，史帝芬·史匹柏（Steven Spielberg）和可口可樂擁有同一位經紀人，俠客歐尼爾希望「像米老鼠一樣」，而且每一個人都擁有自家品牌的餐廳——從喬丹到迪士尼；黛咪·摩爾（Demi Moore）到 Puffy Combs 以及許多超級名模。

當然，到目前為止提出商標化最高殿堂藍圖的人是麥可·奧維茲（Michael Oviz），其計畫將包含音樂、運動和時尚，就和迪士尼很久以前為兒童卡通所做的一樣：將電視的平面世界變成真實世界的商標化環境。一九九五年八月，奧維茲離開創意藝術家經紀公司，不久後又被趕下迪士尼總

裁的寶座，他帶著史無前例的八千七百萬美元離職金，投入全新的投資：以娛樂及運動為主題的超級賣場（megamall），綜合了職業運動、好萊塢名流以及購物。他的遠景是將耐古城、好萊塢星球餐廳（Planet Hollywood）以及NBA球場的購物側廳湊在一起——每一處都直接通向收銀台。首樁投資是位於俄亥俄州哥倫博斯（Columbus）占地二百五十萬平方英尺的主題賣場，計畫於二〇〇〇年開幕。假如一切按照奧維茲的意思而行，另一家計畫於洛杉磯設址的大賣場將包涵一座NFL美式足球場。

正如以上各種未來宏圖所示，企業贊助者以及被他們貼上商標的文化混合在一起，創造出了第三種文化：那是一個自給自足的宇宙，包括以商標為名的人、以商標為名的產品，還有以商標為名的媒體。有趣的是，一九九五年由密蘇里大學教授福斯（Roy F. Fox）主導的研究顯示，許多小孩子單憑直覺就能領會這個領域中獨特的曖昧不明。這項研究指出，讓密蘇里中學生在課堂上觀看第一頻道裡混合的新聞及廣告，其中，絕大多數人認為運動明星是付了錢給球鞋公司才能夠出現在廣告上的。「我不知道為什麼運動員這樣做——自己花一筆錢就為了上那些愚蠢的廣告。大概是以為這樣會讓大家更喜歡他們、更喜歡他們的隊伍吧。」

這是黛比的意見，她是九年級生，也是參與這項研究的兩百名學生中的一員。對福斯而言，這項評語意味的是媒體知識的嚴重缺乏，證實小孩子是沒有能力批判自己在電視上看到的廣告的。但這項研究結果顯示的是，小孩子了解一件我們大多數人都拒絕深思的事。也許他們知道，贊助是一種遠比數十年前買方／賣方二分法更加複雜的過程，而要想討論誰賺錢、誰花錢已成爲不可能的過時任務。在這種人即商標、商標即文化的時代，耐吉和喬丹的所做所爲更近似於「聯手打造商標」

（co-branding），而非直接的推銷；今天辣妹合唱團可以拍百事可樂的廣告，明天她們就能夠輕而易舉地推出自家的辣妹可樂。

中學生對於商標化生活之荒謬有更寫實的認知，這是相當合理的。畢竟，他們的成長就是一部販賣史。

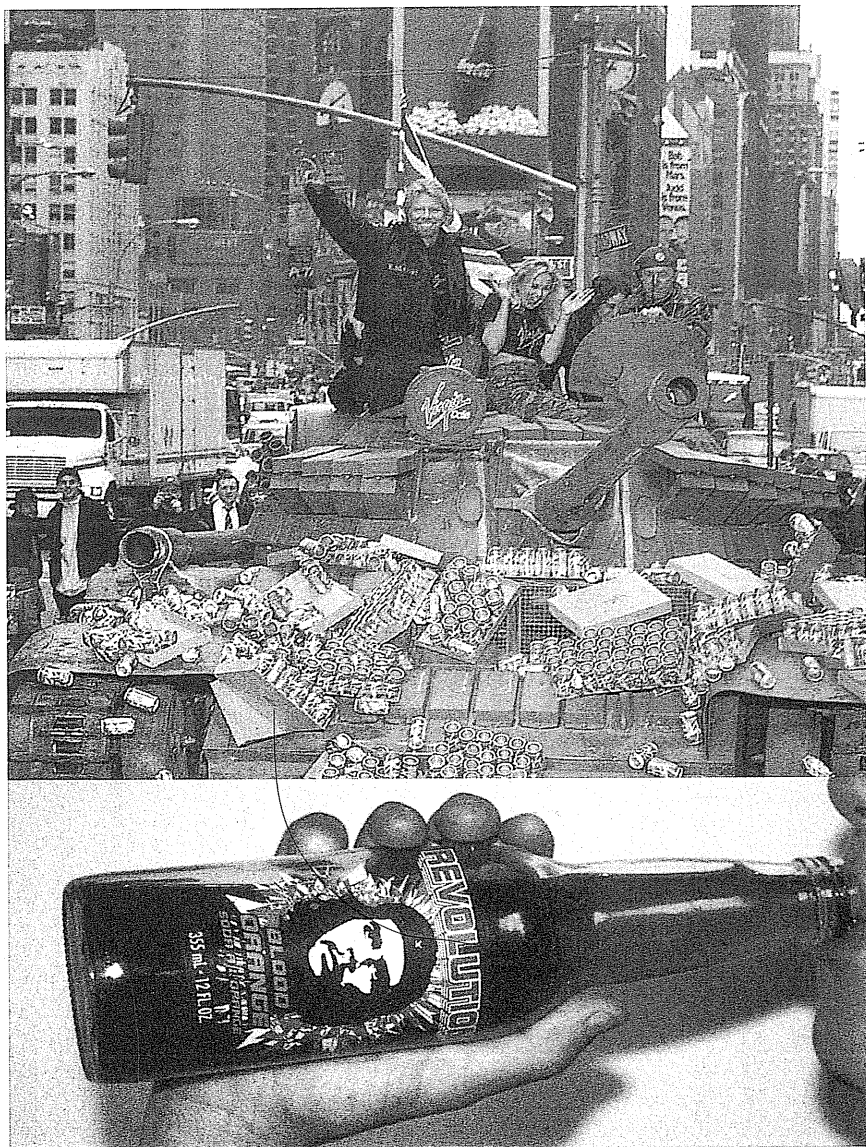
### 第三章 一切均可變

#### 青少年市場以及酷的行銷

說來恐怖，最令人興奮的服裝往往來自赤貧人士。

——設計師拉克哈斯 (Christian Lacroix)，一九九四年四月

高中最後一年，我和最好的朋友殷蘭 (Lan Ying) 總喜歡用病態的討論打發時間，談著當一切該做的都已做盡，生命會是多麼無意義。展現在我們面前的世界並不是充滿各種可能性，反倒像路軌已經磨損的迷宮，這條路就像被蟲子啃光硬木的屋脊一般。就算離開了直而窄的前途與物質主義至上的路，也不過是踏上另一條路而已——為從主要路軌步下的人所準備的另一條路。而這條路確實很多人都走過了 (某些足印就是我們雙親所留下的)。想要旅行？想做現代的柯羅克 (Kerouac) 嗎？請跳上「去歐洲」的路徑吧。離經叛道一下怎麼樣？當個前衛藝術家？請到塵埃滿布、蛀蟲長



▲搖滾音樂維京的企業執行長布蘭森 (Richard Branson)。

▼革命汽水公司把切·格瓦拉當成消費品。

駐的二手書店買下您的另類路徑吧。無論你想像自己身在何處，全變成了腳下的陳腔濫調——活像模仿吉普車廣告與肥皂喜劇之類的玩意兒。對我們而言，好似輪到我們要畢業時，一切典範都變得陳舊，連身著黑衣、垂頭喪氣的知識份子（我們當時在扮演的角色）也包括在內。在舊思想及舊風格的包圍下，我們找不到開放的空間。

當然，相信歷史的終結恰好就發生在自己的時代，這是青少年自戀主義的典型症狀。幾乎每一個志忑不安、拜讀卡繆著作的十七歲女孩最終都將找到自己的道路。但高中時代的全球幽閉恐懼症（globo-claustrophobia）仍有一部分未曾離我遠去，而且從某一方面來說，似乎還隨著時間流逝而增強了。在我心頭纏繞不去的，與其說缺乏真實的空間，還不如說是對象徵空間的深刻渴求：釋放、脫逃、某種開放的自由。

我的雙親渴望的就是康莊大道以及福斯露營廂型車。對他們而言，逃脫的管道已經夠多了。海洋、夜空，再加上音響吉他……人生夫復何求？事實上，你還能乘滑雪板從山腰滑下來呢，讓自己在那一刻好似身處雲端裡。你可漫遊東南亞，一如亞歷克·葛蘭（Alex Garland）的小說《海灘》（*Beach*）中厭世的二十多歲少年郎，在地球上尋覓尚未被孤星（Lonely Planet，譯註：澳洲著名旅遊書出版公司）載明的某個角落，建立自己的烏托邦。就此而言，你還可加入某個新世紀秘密教派，夢想著外星人會來綁架自己。從秘密教派到瘋狂派對，到上街暴動，到球賽狂熱，脫逃的永恒渴求好似從來沒有被炒得如此炙手可熱過。

然而，既無星際旅行，又被地心引力所束縛，我們大多數人都儘量利用得來不易的狹小空間，躲在沉重的柵欄外，宛如偷吸香菸般小心翼翼。大街小巷也許遍布著招牌及專利標誌，但年輕人仍然有一套，搭起幾個網子，在車子之間丟擲著足球抑或冰上曲棍球用的橡皮圓盤。英格蘭的免費音樂藝術節，變成公共空間的荒地，也代表著同樣的釋放感：廢棄的工廠被街頭小子改為私人天地，通往辦公大樓門口的斜坡在星期日下午也搖身變為滑板比賽的場地。

但是，當私人企業溜進公共生活的每一個角落時，就連這種自由的夾縫以及無贊助空間的小巷也逐漸消失了。單打獨鬥的滑板手及滑雪手簽下了Vans的球鞋合約，街上的曲棍球賽成了啤酒廣告的獵物，市中心重建計畫是由威爾斯法歌（Wells Fargo）所贊助的。免費的藝術節全面禁止，取而代之的是，一年一度的電子音樂藝術節「部落聚會」（Tribal Gathering），其海報宣傳是這麼說的：「這是一場反攻，反的是既有體制、平庸及商業主義所構成的邪惡王國，以及吾等浩瀚反動文化中潛伏的企業資本主義。」然而，該節日的策劃人卻老沒收非現場購買的瓶裝水，完全無視於在狂熱的宴會上致命死因即是脫水現象。

我還記得自己猛然驚覺的那一刻；我發現自己對於空間滿懷挫折的渴求，不僅是無可避免的歷史發展所致，更因為商業廣告入侵的速度已經快到上一個世代的人無法想像的地步。我看過電視節目辯論九四年伍斯托克音樂節（Woodstock）的二十五週年活動所引起的爭議。嬰兒潮一代的學者與老搖滾明星，痛批一罐兩元的伍斯托克紀念百事可樂、音樂節鑰匙圈，還有場地上的自動提款機，這些完全背棄了活動原貌的反商精神；令人不敢置信的是，他們竟還抱怨三美元的紀念保險套等於是吹響了「自由性愛」的死亡號角（好似愛滋病是捏造出來，惡意侮蔑其懷舊情懷的）。

最令我印象深刻的，是這場辯論完全圍繞著過往的神聖打轉，卻對現在進行式的文化挑戰視若無睹。儘管週年紀念音樂會的主要消費群是青少年與大學生，捧的是新竄起的樂團如綠天（Green

Day)等，卻沒有評論者探究這種青少年文化的「商品化」(commodification)對於真正參加盛會的年輕人來說有何意義。至於對嬉皮世代的冒犯，就別在意了；親眼目睹你的文化如今「慘遭販賣」的感覺如何啊？唯一提到新世代年輕人存在的，就是策劃者遭受會監督過葛利斯托克(Greestock)或伍斯洛克(Woodstock)活動的前嬉皮世代指責時，辯稱假如活動沒有塑膠膜包裝的商品，沒有贊助商合辦，現在的年輕人可是會暴動的。伍斯托克的承辦人羅伯茲(John Roberts)解釋道，現在的年輕一代「對贊助商太習慣了。假如哪個小鬼去了場音樂會，卻沒有任何商品可買，他可能會瘋掉。」

羅伯茲並非唯一抱持此種觀點的人。《廣告時代》雜誌的記者詹森(Jeff Jensen)甚至挑明了說，對現在的年輕人而言，「商品買賣不僅一點問題也沒有，還是趕時髦呢。」換言之，反對的話呢，就是LKK了。無需更進一步美化伍斯托克音樂節的原貌了。再怎麼說，它終究是一場由各大廠牌贊助的搖滾音樂會，目的只是為了賺取利潤。但伍斯托克作為純粹的青少年文化邦國的這種迷思，可說是世代自我定義這種大業的一部分——不過，對於參加九四年伍斯托克音樂會的人而言，這種概念是完全陌生的；對他們來說，世代身分大多是已包裝好的商品，至於對自我的追尋，也總被行銷宣傳所控制——不管當事者是否相信它，抑或以定義自己來反對它。這就是品牌擴張的副作用，遠比文化及都市空間的商標化更難以追索和量化。這種空間的喪失發生在個人的內心；是一種心理空間，而非物質空間的殖民。

處於迎合青少年市場狂潮的氛圍中，一切的文化創造都變得與該狂潮密不可分。大多數青少年文化逐漸深入社會學者古得曼(Robert Goldman)及佩普森(Stephen Pappson)所謂的「中斷的發

展」(arrested development)：「假如不努力挖掘其中的金礦，龐克或破爛風格(grunge，譯註：一種披掛鬆垮舊衣物的時尚風格)或嬉哈這類社會文化運動究竟會是何種面貌呢，這是很難想像的……」這種「挖掘」並非無人注意或無人反對。反企業文化期刊《阻撓者》(The Baffler)以及如今已停刊的《威力》(Might)雜誌，都高明地諷刺過九〇年代中期青少年文化工業的不擇手段及無堅不摧的特性。若非數百家，也有數十家線上雜誌及網站紛紛成立，對於我在本書第四部分所記述的那類對商標的抨擊起了不小的作用。然而，商標化那無可饜足的文化渴求，普遍只是創造了更多的行銷而已，而且是自以為是文化的行銷。

想了解九〇年代早期青少年文化是如何轉變成炙手可熱的市場，簡單回顧剛好就在這段狂潮之前出現蕭條期的「品牌危機」是有幫助的——有太多顧客達不到企業的期望了，這項危機促使市場明顯迫切地需要新的消費群介入並接棒。

品牌危機出現前的二十年間，主流的文化產業仍然深深仰賴嬰兒潮世代的購買力，青少年人口發現自己身處邊疆，光彩全被經典搖滾樂和復出巡迴演出的驚人力量所掩蓋。當然，對於不太做青少年行銷的產業而言，真實的青少年顧客依然是考量點之一，但在娛樂及廣告業界眼中，青少年文化本身普遍被認為是相當淺薄而無趣的。確實，七〇、八〇年代也有許多年輕人認為自己的文化是「另類」或「反主流」的。每個市中心都保有自己的波希米亞小區，裡面的信徒一身全黑，聆聽「感謝死者」(Grateful Dead)或龐客搖滾(或較好消化的新浪潮搖滾)，光顧二手舊衣店和潮溼的唱片行。假如你住在郊區，可利用雜誌背面附的單子來訂購風格酷炫的錄音帶和配件，如《最高搖滾》(Maximum Rock 'n' Roll)，或可透過同好網絡交換，抑或在音樂會上購買。



這就是數十年來起伏不定的青少年次文化的簡單圖像，但需要釐清的一點是，這些只能說是市場裡的冷門而已。部分原因是，七〇年代的龐克達到它的顛峰，同一時期又有更能夠大眾市場接受的狄斯可、重金屬，以及高檔的 preppy 風格。儘管饒舌音樂在八〇年代中晚期的銷售數字一飛沖天，自成一套圓熟的風格及標準，白人主宰的美國卻尚未準備擁抱這波全新的青少年文化。一直要到數年後，等到都會貧民區年輕黑人的風尚和音樂與白人城郊區徹底融合時，這一天才會到來。

所以說，這些次文化的背後並沒有大眾行銷市場的機器在運作：沒有網際網路、沒有巡迴的另類文化購物賣場如羅拉帕魯札 (Lolla-palooza) 與莉莉絲音樂節 (Lilith Fair)，當然更沒有戴利亞 (Della) 及空中小店 (Airshop) 這類光滑的目錄，專門將發光飾物、塑料長褲、披薩之類的大都市風尚送到城郊小孩手上。操控西方消費主義的產業，仍然在迎合已成為熱中消費之雅痞的伍斯托克國度住民。他們的孩子大多可視為未來的雅痞，因此，實在不值得花力氣去追蹤那些喜愛標新立異的青少年所喜好的風尚潮流。

## 青少年市場是救星再世

九〇年代初期，一切風雲變色；嬰兒潮世代捨棄原先光顧的店鋪，各廠牌則經歷身分危機。大約與萬寶路星期五同時，華爾街仔細審視了經濟不景氣時仍欣欣向榮的各家品牌，發現了一件有趣的事。穩定發展或直線上竄的產業是啤酒、涼飲、速食以及球鞋——另外，口香糖還有芭比娃娃就更不用說了。此外，一九九二年也是自一九七五年來美國青少年人口數首度上升的年份。許多製造

部門及娛樂產業界的人開始萌生一個念頭：也許銷售數字下滑，不是因為顧客得了「品牌眼盲症」，而是因為企業盯上了錯誤的消費人口。現在不是向家庭主婦推銷汰漬以及 Snuggle 等洗衣精的時機——這會兒應該向全球青少年以及其年長的仿效者推銷耀眼的 MTV、耐吉、席爾菲格、微軟、網景 (Netscape) 以及《數位連線》。父母親也許跑去買特價品了，但小孩子顯然仍願意撒錢好跟上潮流。其中，同儕壓力變成強而有力的市場動力，這種「我要跟誰一樣」的消費主義讓中產階級的雙親相形見绌。一如服飾零售商狄可透 (Elise Decoean) 對其青少年顧客的描述：「他們成群結隊而來。假如跟其中一個做成生意，等於是跟他班上及學校所有同學做成生意一樣。」

麻煩只有一項。一如耐吉等商標化明星的成功所示，對於各家公司而言，單單把商品換湯不換藥地賣給年輕族群是不夠的；他們必須形塑出與這種新文化相互呼應的品牌認同。假如想把光彩盡失的產品變成意義非凡的機器（這正是商標化的要義），他們就必須用九〇年代各種酷酷的形象來重塑自己，不論是音樂、風格，還是政治。

## 酷得讓人嫉妒

在商標化和年輕市場的雙重願景激勵之下，企業部門爆發了一連串的創造力。酷、另類、青春、嬉皮，隨便你安上什麼名稱都行，以產品為主的公司若想轉型成以形象為主的非凡品牌，上述種種就是完美的身分。廣告客戶、品牌部經理、唱片電影電視製作人一窩蜂擁向高中，瘋狂地向圈內人吸收資訊，好在電視廣告中精準複製出那種促使嚼著零食、聽著流行音樂的青少年及二十多歲

年輕人花錢的「心態」。在各地高中校園裡，「我酷嗎？」已成爲乏味至極但又無時不在的消耗性問題，不只迴盪在課堂上和更衣室裡，更在企業高層馬力全開的會議及視訊會議上讓人絞盡腦汁。

對酷的追尋，本質上是充斥著自我懷疑的（「這酷嗎？」你可聽到一票青少年消費者緊張地相互詢問，「你覺得這會不會很遜啊？」）。只不過，青少年磨人的懷疑心如今已成爲這個時代價值互億的問題。這種不安全感在會議室大桌旁繞來繞去，逼使廣告創意人、藝術總監及企業執行長變身爲精力如渦輪機的青少年，成天在臥室的鏡子前打轉，好讓自己看起來扁一點。那些小鬼頭認爲我們夠酷嗎？他們渴望知道。我們是努力裝酷呢，還是真的很酷？我們有這種心態嗎？正確的心態？

《華爾街日報》定期認真探討寬邊牛仔褲及袖珍型背包的流行趨勢對股市的影響。八〇年代之際，光芒被蘋果電腦、微軟以及幾乎任何一家公司遮蓋的IBM，轉而專注討好酷小孩，以該公司的行話來說，就是黑衫一族（People in Black）。「我們會稱呼他們爲馬尾辮一族，黑色高領毛衣一族。」IBM的吉（David Gee）如是說，他的工作就是讓藍巨人夠酷。「如今他們是PIB了——People in Black。我們必須與DIB聲氣相通。」至於佩普牛仔褲（Pepe Jeans），其目標如行銷部總監斯伯爾（Phil Spur）所言：「必須讓他們（酷小孩）看著你的牛仔褲，看著你的商標形象，然後說：『嗨，酷喔……』這會兒我們正努力讓佩普在適合的地方被適合的人看到。」

被排除在成功的時髦品牌之外的公司（球鞋太小了，褲管太細了，急就章的廣告不夠嘲諷）如今悄悄退至社會的邊緣：成爲企業笨蛋。「酷，對我們來說依舊不可捉摸。」洛杉磯Gear運動服總裁班福特（Bill Benford）表示，一半的人甚至期待他緊張、扼腕，表現得像十五歲的小孩受不了又一學期的禁足操場生涯一樣。沒有人能從這場殘酷的排斥戰全身而退，這正是一九九八年李維·

史卓斯（Levi Strauss）學到的一課。審判的結果是很無情的：李維並沒有迪士尼一般的大型賣場，沒有像Gap一般的酷廣告，沒有像席爾菲格一般的嬉哈名聲，更沒有人會想把他商標像耐吉一樣刺青在肚臍上。簡言之，它不酷。一如新任的品牌開發員狄（Sean Dee）所下的診斷，李維無法了解「寬鬆的牛仔褲並非一時風尚，這是典範的轉移（paradigm shift）。」

在九〇年代的商標打造工程中，「酷」似乎是攸關成敗的條件。酷是ABC電視台情境喜劇及深夜脫口秀節目的賣點；酷讓迷幻藥般的電腦伺服器、造型誇張的運動服、可笑的手錶、令人狂high的果汁、宛如拼湊的牛仔褲、後現代的球鞋以及後性別的古龍水，大賣特賣。正如行銷研究者所言，「最渴望的年齡」約莫是十七歲；這點適用於害怕失去酷味兒的四十七歲嬰兒潮世代，也適用於向街頭青少年挑釁的七歲小鬼。

由於企業高層的任务是讓公司夠酷，我們甚至可預見在往後的年代，大家推選出來的領袖所念茲在茲的將是「讓我們的國家夠酷」。從許多層面來說，這個時代已然來臨了。自從一九九七年勝選以來，英國年輕首相布萊爾（Tony Blair）一直致力於把英國頗老舊的形象改頭換面成「酷味十足的大不列顛」。法國總統席拉克（Jacques Chirac）與布萊爾在加那利碼頭（Canary Wharf）藝術味十足的會議室裡一同參加了某場高峰會議後，即表示：「我印象深刻。這一切使得英國的形象躍升爲年輕、有動力的現代國家。」在伯明罕的G8高峰會上，布萊爾將嚴肅的會議變成了地下室的健康聯歡會，各國領袖觀賞All Saints的音樂片，然後還有人出來帶唱「你所需要的就是愛」（All you need is love）；但沒聽說有任天堂的遊戲就是了。布萊爾是世界領袖，也是國家的設計師——但是，他「爲英國重造商標」的計畫真能奏效嗎？還是他會被老舊過時的英國正字標記壓得喘不過

氣來？假如有人辦得到的話，那個人就是布萊爾；他以革命汽水（Revolution Soda）的商家為榜樣，成功地把自家的政黨名從對忠誠及政治傾向（也就是「勞工」（labour））的真實描述，變成了品牌資產的敘述符號（brand-asset descriptor）：「新勞工」（New Labour）。他的黨不再是工黨，而是有勞工味兒的黨。

### 潮流間諜：讓飲水機變酷

然而，現今全球酷風的發展旅程，幾乎在真正開始之前就結束了。一直到一九九三年，少有家風尚、食品、飲料或娛樂公司不注意青少年市場，即便許多人仍渾然不知該怎麼做才好。酷風興起時，許多企業正陷於人事凍結的麻煩；捱過一波波的解雇潮，大多數公司的運作都遵循著八〇年代晚期經濟不景氣時的「晚到先走」原則。薪資單上的年輕員工少了很多，又沒有新人加入，許多企業主管發現自己處境尷尬，幾乎不認識任何三十歲以下的人。在這種發育不良的脈絡中，年輕本身就看起來奇貨可居——而關於X世代、Y世代、二十來歲人的資訊忽然變成了最寶貴的商品。

幸運的是，一批饑渴的二十來歲備位人選已經置身於就業市場了。宛如出色的資本主義家，這批年輕員工中許多人已領悟到自己在市場上的有利條件：年輕、夠內行。長話短說，他們向未來的老闆保證，假如雇了自己，流行的、年輕的反文化就會以一週一個的速度送貨到府；公司會變得很酷，會在商場上備受尊崇。他們還許下了年輕購買群、數位革命、新舊迅速融合等願景。

正如我們現在所知，等得到差事之後，這些酷的來源管道並不認為有需要把自己脫胎換骨成如出一轍的上班族。如今，我們可看到其中不少人在《財星》雜誌前五百大企業的走廊上漫遊，腳上踩著滑板。他們把通宵舞會備忘錄之類的玩意兒記在辦公室的飲水機上（給老闆的memo：為什麼這玩意兒裡不裝攪了人蔘酒的草藥冰茶呢？）明日的企業執行長並非員工，套用IBM內部的流行話來說好了，他們是潮流間諜。但他們是不是偽裝在嬉哈滑雪裝備下的騙子呢？完全不是。這些年輕員工有不少是真材實料；他們獻上真實、堅定的潮流產品，全心投入改造自家的品牌。一如電影「征服情海」（Jerry Maguire）的湯姆·克魯斯（Tom Cruise），他們加班至深夜，搖筆桿撰寫革命類文類的宣言，呼籲大家擁抱新意、抗拒官僚體制、上網，否則就等著落伍吧，更新潮果敢地重塑廣告案、用更快的速度改頭換面，還有，得更時髦些。

而潮流間諜的老闆怎麼說呢？當然，他們說往前衝吧。正如麥克魯漢（Marshall McLuhan）所言，渴望形塑品牌認同、與時代精神亦步亦趨的公司了解，「當某事某物正處流行（current），就能創造貨幣（currency）。」才一出現，潮流間諜就挑戰了老闆的中年自我——使用的是相同的企業內部網路（intranet）系統，可瞧瞧老闆和這型的前衛份子脫節得有多嚴重？請看看網景，他們已不再雇用人事經理了，反而請來了梅德（Marge Mader）擔任「引進酷酷一族」部門的主管。當《神速夥伴》（Fast Company）問她「要如何面談酷酷一族呢？」她回答道：「……有一種人就是會散發酷的味道：有個傢伙溜著滑板來面試；還有人面試時穿著曲棍溜冰鞋呢。」MTV台有兩個二十五歲的製作助理都叫做梅里莎（Melissa），她們共同撰寫了一篇「梅里莎宣言」的文章，呼籲已然不夠活潑輕快的MTV台變得更活潑輕快些（她們無所畏懼的要求中有一項就是「我們需要更乾淨、更明亮、更有趣的MTV」）。MTV總裁麥克葛瑞斯（Judy McGrath）讀了那則短文後對一位

同事說：「我真想把每個人都轟下台，叫這些人來當家做主。」她的叛逆夥伴，MTV企業執行長佛瑞斯頓（Tom Freston）提出解釋：「萊蒂本質上是一個反體制的人。任何出現在她面前喊出『嗨，來造反吧』的人，都能讓她側耳傾聽。」

## 酷感獵人：青少年文化的法定狗仔隊

當潮流間諜從裡向外努力讓企業界變得愈來愈酷之際，「酷感獵人」這項新產業也承諾要從外向內讓各公司酷味縱橫。幾家主要的企業酷味諮詢所——史潑尼克（Spunik，編按：此名取自蘇聯發射的第一枚人造衛星）、《L報告》（*The L. Report*）、風潮社（*Bureau de Style*）——都是在九九四年到九六年間成立的，來得恰恰及時，可讓自己成為各家品牌私人的酷感採購員。這些人的概念很簡單：他們上天下海搜索前衛的生活風格，紀錄在錄影帶上，附上「修道士很酷」之類大膽的宣言，再交到銳跑、最純伏特加以及李維等顧客的手中。他們會建議顧客在廣告案中使用反諷、運用超現實、使用「病毒溝通」（*viral communication*）。

史潑尼克的創辦人羅皮亞諾—密斯頓（Janine Lopiano-Misdorn）與德·路卡（Joanne De Luca）在其著作《街頭趨勢》（*Street Trends*）中坦承，幾乎任何人都能訪問一堆年輕人，並歸納出「你怎麼知道找到的是正確的呢——你瞧過他們的衣櫃嗎？跟著他們的日常作息跑過嗎？跟他們有過社交活動嗎？……他們是核心顧客，還是主流的追隨者？」行銷專家運用焦點團體（*focus group*）及單向鏡觀察青少年，宛如對方是長成的實驗室老鼠一樣，史潑尼克就不一樣了，它是「咱們這一國的」——它是圈內人。

當然，你必須對這一切有所保留。酷感獵人以及其他企業界顧客是被鎖在一支有點施虐／受虐傾向（S/M）的共生舞蹈中：顧客急切相信，確實是存在著超乎自己理解範圍的酷感，而獵人爲了讓自己的建議更形珍貴，誇大了品牌面臨的可信度危機。然而，就算某商標成爲下一個耐吉的機會微乎其微，許多企業依然是願意撒大錢的。因此，有了潮流間諜和酷感獵人的輔助，超級品牌搖身變成青少年追隨者，哪兒嗅得到酷的味道就往哪兒衝。

一九七四年，梅勒（Norman Mailer）把城市塗鴉藝術家噴灑的油漆，形容成戰時街頭和建築物發射的大炮。「當你射出你的名字，也許這整個系統裡有某種東西就會發出死前的哀鳴。因爲如今你的名字覆蓋在他們的名字上方……你的存在位於他們的存在上方，你的化名懸掛在他們的地盤上。」二十五年後，這種關係完全反轉。超級品牌從過往的塗鴉藝術家身上蒐集情報，把所有人貼上標籤——包括塗鴉者自己。沒被商標化的空間已不復見。

## 嬉哈文化炒熱了品牌

正如我們所見，八〇年代你必須相當富有，才能引起商人的注意力。九〇年代你只需夠酷就好。一如設計師拉夸（Christian Lacroix）在《時尚》（*Vogue*）雜誌上發表的評論：「說來恐怖，最令人興奮的服裝往往來自赤貧人士。」

過去十年，美國都會貧民區的年輕黑人，一直是市場上品牌專家全力開挖的金礦，從中借鏡、

吸取「意義」與身分認同。這就是耐吉和湯米·席爾菲格的成功祕訣，他們能一飛沖天成爲超級明星，實在受惠於窮小子不少；這些人將耐吉和席爾菲格融進了嬉哈風格中，同一時間，饒舌音樂也被MTV和《享樂》(Vibe)，第一家大眾市場的嬉哈風格雜誌，創立於一九九二年)推上勢力擴張的青少年文化舞台。羅皮亞諾—密斯頓與德·路卡在《街頭趨勢》寫道，「嬉哈國度是第一個伸手擁抱設計家或主要品牌的，它讓品牌成爲「概念遠大」的風尚。換言之，它『炒熱了品牌』。」

史達西(Stussy)、席爾菲格、Polo、DKNY，以及耐吉等專櫃拒絕掃蕩貧民區裡將商標仿冒在T恤及棒球帽上的違法情事，其中某些廠商還擺明了不會認真阻止猖獗的順手牽羊行徑。各大品牌如今了解，印有商標的衣服，其利潤不只來自於成衣的買賣而已，讓大家看到你家的商標出現在「正確的人」身上更是重要；這是佩普牛仔褲的斯伯爾(Phi Spur)的明智建言。事實擺在眼前，全球各家品牌口中的「你必須夠酷」，通常是繞了個彎在說「你必須夠黑」。正如在美國酷的歷史其實就是(許多人如此主張)非裔美國文化的歷史——從爵士樂和藍調到搖滾樂，再到饒舌音樂——對許多超級名牌而言，酷的狩獵不過就是黑人文化的狩獵。這也就是爲什麼酷感獵人的第一站老是美國貧民區的籃球場。

主流美國文化向貧民區取經的最新章节始於一九八六年，當時饒舌樂團Run-DMC用暢銷單曲「我的愛迪達」向他們最愛的品牌致敬，爲愛迪達注入了新的生命。這個超級有名的饒舌三人組，早就有成群結隊的歌迷複製他們的招牌風格，例如金製獎章、黑白愛迪達運動服，以及不綁鞋帶的愛迪達運動鞋。「我們這輩子都穿愛迪達。」麥克丹尼爾斯(Darryl McDaniels，DMC的一員)老是這樣講著自己的愛迪達運動鞋。本來也沒事，但Run-DMC的東家第一流果醬唱片(Def Jam Records)的總裁西蒙斯(Russell Simmons)不久便想到，我們的小子爲愛迪達做宣傳，理應獲得酬勞。他與這家德國鞋廠公司接觸，希望對方能貢獻些資金，贊助一九八七年「永遠在一起」(Together Forever)巡迴演唱會。要與饒舌扯上關係，愛迪達層層滿懷疑慮，當時饒舌不是被摒棄爲一時風尚，就是被毀謗成煽動暴亂。爲了讓愛迪達改變心意，西蒙斯帶了幾位公司大頭去觀賞Run-DMC走秀。馮恩(Christopher Vaughn)在《黑色企業》(Black Enterprise)一書中描述了這件事：「當饒舌樂團正在表演『我的愛迪達』這首曲子時，某個重要時刻一到，其中一位成員就喊著：『OK，在場每一個人，搖滾一下你們的愛迪達吧！』三千雙運動鞋瞬間飛入空中。愛迪達高層只擔心自己掏支票簿的速度還不夠快。」該年度亞特蘭大運動鞋超級秀來臨時，愛迪達宣布新系列Run-DMC球鞋的上市：明星中的明星——「專門爲不繫鞋帶的人設計的」。

打從「我的愛迪達」開始，貧民區的商標化就再也不是偶然與巧合了。唱片大廠商如BMG如今雇用都會年輕黑人擔任「街頭群眾」，在自家社區高談闊論嬉哈專輯，抑或出外打游擊張貼海報。以洛杉磯爲基地的史帝芬·里夫坎公司(Stephen Rifkind Company)就自封爲「擅長在都會地段及貧民區建立口碑，讓民眾口耳相傳」的行銷公司。里夫坎旗下即有饒舌系列吵嚷唱片(Loud Records)，而像耐吉之類的公司會付里夫坎大把鈔票，好知道如何讓領先潮流的年輕黑人覺得自家的品牌夠酷。

耐吉是如此專注地從都會年輕黑人的身上吸取風格、態度和意象，甚至特別爲這種操作取了一個詞彙：稱兄弟化(bro-ing)。耐吉的廠商和設計師會帶著球鞋的原型趕赴紐約、費城或芝加哥的都會貧民區，然後說：「喂，弟兄們，試試這些鞋子」，以便判斷新風格的接受度並製造人氣。

耐吉設計師庫柏 (Aaron Cooper) 接受新聞記者飛特 (Josh Feit) 的訪問時，描述了他在哈林黑人區的稱兄道弟感化之旅：「我們前往球場，把球鞋撒散了一地。真是不可置信。那些小鬼頭全瘋了。就是這種時候你才能了解到耐吉的重要。聽小鬼告訴你耐吉是他們生命中的第一名——第二名才是女朋友。」耐吉甚至靠著負責慈善事業的分公司 P.L.A.Y (Participate in the Lives of Youth) 加入年輕人的生活，在球場上稱兄道弟，成功地把籃球場商標化。P.L.A.Y 贊助貧民區的球類運動，交換條件就是讓飛揚的註冊商標頻繁出現，包括重新鋪好的貧民區籃球場正中央的巨型一撇。在都市裡其他較有錢的地段，這種事會被視為廣告，你必須花錢才能取得空間，但在分界線的另一側，耐吉一分錢也沒花，還可用慈善名義報帳減稅。

### 湯米·席爾菲格：來去貧民區

湯米·席爾菲格將貧民區酷味的操控變成了大眾行銷科學，其手腕甚至比耐吉或愛迪達還高竿。席爾菲格創造出了一個大家競相仿效的模式，後繼者包括 Polo、Nautica、Nunsingwear (感謝吹牛老爹對其企鵝商標的喜愛)，以及其他幾家想抄近路以貧民區風格在郊區大賣場立足的成衣公司。

跟無政治色彩、超越愛國主義的班尼頓一樣，席爾菲格的廣告是一團亂的鱈魚角多元文化主義 (Cape Cod Multiculturalism)：天空下宏偉的鄉間俱樂部裡，黝黑的臉孔懶洋洋地靠著其迎風吹拂的白種弟兄姊妹，而背景總是一幅翻揚的美國星條旗。「對彼此的尊重，使得我們可以打動任何文化以及社會。」該公司表示，「我們推銷的是……實現美國夢這個概念。」然而，湯米·席爾菲格種族融合的經濟成就有其殘酷的事實面：它的成功與尋找各文化之間共同點關連不大，靠的反而是深植於美國種族隔離、心態中的力量與神話。

最初，湯米·席爾菲格擺明了是追隨羅夫·羅蘭及 Lacoste 的白人大學生服飾這種傳統。但這位設計家很快了解，他的衣服在貧民區也享有特殊的地位；在那兒，有鑑於「活得要夠炫」的嬉哈哲學，貧窮的勞動階級小孩穿戴上某類昂貴休閒活動的服飾配件（比如滑雪、高爾夫球，甚至泛舟），即可在貧民區獲取地位。也許是爲了讓自己的品牌更融入這種都會想像，席爾菲格開始更有意識地把自家服飾和這些運動聯結起來，在遊艇俱樂部、海灘和其他海上景點刊登廣告。同時，衣服本身也經過重新設計，以便更直接地訴諸嬉哈美學。文化理論家史密斯 (Paul Smith) 這麼描述這項轉變：「更大膽的顏色，更碩大、膨鬆的風格，更多的連衣帽及線繩，以及更醒目的商標及湯米·席爾菲格的名字。」湯米還免費把衣服送給饒舌藝術家如史奴比狗狗 (Snoop Dogg) 披掛，並開發湯米·席爾菲格呼叫器系列。

待湯米坐穩貧民區代言人的位子，真正的銷售就可以啓動了——不只賣給規模相對較小的貧民區年輕人市場，還可銷到更大一點的中產階級白人及亞洲小孩的市場，這些小孩模仿黑人風格，從詞彙到運動到音樂，無所不包。該公司銷售量在一九九八年高達八億四千七百萬美元——一九九一年時還是微不足道的五千三百萬呢；像史密斯所形容的，當時的席爾菲格仍是「共和黨年輕人的服飾」。就像大多數的酷感追獵戰，席爾菲格的行銷之旅吸取的是美國種族關係內含的疏離感：利用了白種年輕人對黑人風格的崇拜，也利用年輕黑人對白人財富的崇拜。



## 獨家訂作公司 (Indie Inc.)

記者孟克 (Nina Munk) 為《財星》雜誌的讀者寫了一篇如何要青少年掏腰包的文章，她提出下列忠告：「你必須假裝她們在掌控一切……假裝你仍然需要發掘。假裝這些女孩才是老大。」在華爾街上大企業可能是吃得開的，但各家品牌馬上就從酷感追獵戰了解到，「獨家訂作」(indie) 才是酷味街的關鍵字。許多企業不為這項轉變所動，依然推出冒牌獨家的品牌，如 Moonlight Tobacco 的 Politix 香菸 (菲利普莫里斯)，Dave's Tobacco Company 的 Dave 香菸 (又是菲利普莫里斯)。還有老海軍的 mock army surplus (Gap)，以及 OK 可樂 (可口可樂)。

為了利用獨家訂作的行銷熱大發利市，就連可口可樂這個全球最為人熟知的品牌，也試著隱姓埋名。該公司擔心自己對於品牌意識濃厚的青少年而言太過老掉牙，就在威斯康辛州推廣告，宣稱可口可樂是「非官方的國民飲料」。該計畫包括據稱是由 E K O C 這個地下廣播站台放送的一系列節目，而 E K O C 就是把 C O K E 倒過來寫。不願相形失色，Gap 旗下的老海軍真的創辦了專門推銷自家品牌的地下電台——微波發射台，只能在芝加哥某個老海軍廣告牌鄰近之處才能收到訊號。

一九九九年，當李維認為重振其遺失之酷感的時候到了，也開始隱姓埋名，開發紅線牛仔褲 (Red Line Jeans) (完全找不到李維的字樣) 以及 K-1 卡其系列 (不見李維或 Dockers 的字樣)。

## 反諷的消費：無需解構

然而，李維也許再次錯過了「典範的轉移」。沒多久，上述種種認真把最一般的量產品 (比如選擇龐克搖滾的生活風格) 當成賣點的企圖，就被難以捉摸、帶領潮流的酷之一族嗤之以鼻了；當品牌趕上之際，許多人早已將獨家定做拋諸腦後。這會兒，他們表達對大眾文化不屑的方式，不再是拒絕，反而是完全耽溺——但帶著淘氣的反諷。他們觀賞 Melrose Place，在旋轉餐廳吃海鮮牛排，在卡拉OK店唱法蘭克·辛納屈，在 EKKO 吧啜飲女孩子氣的飲料；這些舉動被視為時髦而大膽，只因爲，呃，做的人是他們嘛。他們不只是在對自身無法全然脫逃的文化做出顛覆性評論，同時也在抗拒七〇年代女性主義的清教徒教條主義、六〇年代對原汁原味 (authenticity) 的懇切追尋，以及許多文化評論家的「刻板」解讀。歡迎進入反諷的消費。線上雜誌《荷米斯人》(Hermesaut) 的編輯闡述了其中真諦：

跟隨已故的民族學家德·索圖 (Michel de Certeau) 的脚步，我們偏好關注如何獨立使用大眾

他們販賣五〇一，並覺得把造反變成金錢是有趣的。

——Chumbowamba 樂團的歌曲

"That's How Grateful We are"

文化產品；就像有保護色的魚類及昆蟲的作法，這種做法也許不能「推翻體制」，卻可讓我們在該體制內毫髮無傷、獨立自主，這也許就是我們最好的期待了。……前往迪士尼樂園向米老鼠噴漆，並不具有革命精神；但是，前往迪士尼樂園，心知肚明這一切有多可笑、邪惡，但仍然以某種近乎無意識、甚至精神分裂的方式，充分享受無憂無慮的時光，這可是完全不同。這就是德·索圖所謂「待在中間的藝術」(the art of being in-between)，這也是在今日的文化中唯一通往真正自由的路途。所以，就讓我們待在中間吧。讓我們好好享受 Baywatch、Joe Camel、《數位連線》雜誌，甚至描繪奇觀世界的體面書刊 *Touche*，但千萬不要對這些事物的魅力屈服。

在這種複雜的脈絡中，品牌想要真正夠酷，就必須把此種「不酷等於酷」的美學納入考量：他們必須自我嘲諷，一邊發言，一邊反駁自己，同時既老油條又鮮活如新。當品牌和其酷感獵人已將一切可用的邊緣文化收納網中，把那塊為反諷所占據的狹小空間，填上事先計畫好的蓄意嘻笑、他人的老掉牙論點，甚至觀者思考模式的當下模擬，這似乎滿自然的。「新種的垃圾品牌，」作家康普頓 (Nick Compton) 對庸俗風格 (Kitsch) 的品牌如狄索牛仔褲的批評，「提供了引號，範圍大到足以讓人在裡面生活、愛人和大笑。」

Pop Up Videos 是一個用嗆人的對話泡泡框點綴音樂錄影帶的 VHI 節目，它可能是這類商業反諷的最後一幕。在別人會意前，它就先丟出結尾的警言妙句，這使得社論 (甚至無聊的嘲諷)，就算不顯累贅，也不大值得多花精神。

比起認真提供水果飲料給地下搖滾樂團，抑或提供球鞋給混幫派的饒舌歌手，反諷那個舒適、

保護、自我指涉的小角落是要適合多了。事實上，對於尋找夠酷的新自我認同的品牌而言，反諷及諧仿 (camp) 變得如此萬能，甚至可以創造一切。事實證明，這種「糟到極點即是好」的行銷手法可用來讓不酷到無望的品牌以及失敗的文化產品起死回生。舉例來說，繼「脫衣舞孀」(Showgirls) 在電影院慘敗六個月後，MGM 風聞這部性愛電影的錄影帶不只被當成尚可觀賞的黃色電影，而已發行量還不錯，似乎有成群二十來歲的時髦年輕人舉辦脫衣舞孀反諷派對，譏笑那破得難以置信的劇本，並在耗氧的性愛鏡頭出現時發出震驚的尖叫聲。MGM 不滿於僅坐收錄影帶的利潤，索性決定把這部電影再度搬上螢幕，有如「洛基恐怖電影秀」(Rocky Horror Picture Show)。這一回，報紙廣告不再惺惺作態地聲稱有人真心欣賞這部片子了。他們反而引用了一些惡評，宣稱「脫衣舞孀」「立刻成為諧仿的經典作品」，是「豐富的庸俗饗宴」。製片廠甚至為紐約的放映場雇了一團變裝皇后，每逢電影高潮出現時，就讓他們用擴音器向群眾叫囂。

商標化的觸角伸入青少年文化的每一道隙縫，不只從街頭風格 (如嬉哈)、更從心理態度 (如反諷的疏離感) 過濾出品牌形象的內容；如此一來，酷感狩獵戰就必須出征到更遠的地方，好尋找尚未盜用的空間，然而就只剩下「過往」這一塊領域了。

其實，所謂懷舊，不就是重新被消費的歷史，再搭配上百事可樂、薄荷糖以及電話卡等新產品嗎？從星際迷航記 (Lost in Space)、星際大戰三部曲以及星際大戰首部曲 (The Phantom Menace) 的再度上演可以看出，懷舊風娛樂事業的真言似乎是「協同合作再出發！」。好萊塢回到過去，用超越從前商人的想像方式，撒錢探尋做買賣的機會。

## 賣或者被賣

歷經將近十年的打造商標狂熱後，酷感狩獵已成爲了一種內在矛盾：酷感獵人必須聲稱唯有專職的獵人才知道個中門路，如此才能讓青少年「微觀文化」(microcultures)物以稀爲貴——要不然，還會有誰用酷感獵人嗎？史潑尼克警告顧客，假如酷的潮流「在你家附近看得到，抑或擠滿了附近的賣場，就無需再進行追蹤了。爲時已晚……你必須自己踩街頭，每天衝鋒陷陣。」不過，這簡直錯得離譜；所謂的街頭時尚（其中許多打從最初就是由耐吉、席爾菲格這些品牌專家所培植的），連一秒鐘也不浪費，就侵入了浮誇的青少年文化雜誌及電台等不斷擴張的行業裡。如果有件事是現在每個年輕人都知道的，那就是街頭時尚及青少年文化是可無限行銷的商品。

除此之外，幾年前被漠視的酷之小族群，現在已不復存。結果證明，青少年狩獵者這種普遍又合法的方式，不過是冰山一角：史潑尼克對於趨勢行銷的展望，就是讓各行各業雇用史潑尼克子弟兵團——年輕的「街頭推銷員」、「網路推銷員」，以及「街頭批發商」，他們會在街上、俱樂部裡、網路上做一對一的品牌宣傳。「請善用同儕推銷的魔法——這招用在風格自由的運動文化上相當奏效，主因即爲推銷人是朋友……街頭推銷將成爲唯一存留下來的真正「口耳相傳」之道。」總之，一切線索都指出，「街頭搜索」(street snitches)這樁日益蓬勃的行業，將會吸引更多的人投入，而這些人及族群的公認代表很樂意成爲耐吉、銳跑，以及李維的活動廣告。

一九九八年秋天，一切水到渠成，韓國車商大宇(Daewoo)在兩百處校園雇用兩千名大學生和友人聊汽車經。Anheuser-Busch的帳單上也有好幾批美國大學兄弟會及姊妹會的成員姓名，好在校園派對及酒吧促銷百威(Budweiser)啤酒。未來的展望既嚇人又熱鬧：到處都將是受人讚頌的日記偷窺者及專業竊聽員，這即是被企業驅策的諜對諜青少年文化的自我追獵，成員紀錄下彼此的髮型，在自己熟稔的新聞群組(news groups)上閒聊自家企業的最新酷產品。

## 搖滾的企業執行員 (Rock-and-Roll CEOs)

竟然那麼多的企業願意付給酷感獵人大把鈔票，好讓他們帶領自己邁向品牌形象的極樂天堂，這是個有趣的反諷現象。真正的趨勢氣壓計並非獵人、後現代的廣告人、潮流間諜，甚至大夥兒瘋狂追逐的時髦青少年，而是企業執行長自己——其中大多數都有錢得要命，足可立足於一切酷文化潮流的尖端。像狄索牛仔褲的創辦人羅索(Renzo Rosso)這種人，根據《商業週刊》所言，是「騎著杜卡提巨獸摩托車(Ducati Monster motorcycle)上班的。」或者像耐吉的奈特，他一直到歐克利(Oakley)執行長詹那德(Jim Jannard)拒絕把公司賣給他，才脫下他那副如影隨形的歐克利寬邊太陽眼鏡。或者如知名廣告人威頓(Dan Wieden)和甘乃迪(David Kennedy)，他們在自家的企業總部裡蓋了籃球場——連露天觀眾席都一應俱全。又像是維京的布蘭森，身著結婚禮服爲某家倫敦婚紗店舉行開幕，從他那新的溫哥華超級商店的屋頂上，一邊開香檳，一邊攀繩下降，晚些還乘著熱氣球在阿爾及利亞沙漠上著陸——這一切可都是一九九六年十二月的事呢。這些企業執行長是新的搖滾明星——有何不可呢？他們永遠跟著酷的潮流前進，是一天二十四小時的專職青少年，

但與真正的青少年不同，他們無須分心，盡可狂追時代尖端：沒有功課，沒有青春期困擾，沒有大學入學考試，更沒有宵禁。

## 克服難關

我們稍後會看到，企業酷感狩獵戰的貪婪本色，大力掀起了以品牌為標的之激進主義：經由破壞廣告、入侵電腦，還有自發的非法街頭派對，全世界的年輕人以街頭游擊隊的風格，「去除其上的商標」，氣勢洶洶地從企業界手上收復空間。但是，酷感狩獵戰的成功也以另一種方式為反企業激進主義開闢了舞台。並非特意，但酷感狩獵確實暴露出其他形式之政治抗爭的無能，唯有反企業抗爭才是此時此刻的新貴。

哺育青少年文化的狂潮在九〇年代早期揭起，當時我們許多人還年輕，視自己為某個肉食行銷機器嘴中的犧牲品，它吸取了我們的身分、風格及想法，將之變成了商標的食物。任何事物都無法免疫：包括龐克、嬉哈、戀物、急拍子的電音舞曲（techno）——甚至連校園裡的女性主義或多元文化主義也不例外，這點我將在第五章詳加闡述。很少人詢問（至少不會立即就問），為什麼事實證明是這些事件及想法如此好包裝、如此不具威脅性——而且如此有利可圖呢？許多人曾經確信我們的作為是顛覆而叛逆的，可是……那到底是什麼呢？

回頭來看，關鍵就在一個一般人大多不會去質疑的假定：就因為某個景象或風格是與眾不同的（亦即新穎，而且尚未成為主流），它必然和主流相對立，而非安坐在主流的邊緣。我們許多人認為「另類」（難以聆聽的音樂、難以入眼的風格）就是反商的，甚至是社會主義的。「勁推銷」（Hype）這部紀錄片講的是「西雅圖之聲」（the Seattle sound）如何將自發、激烈的運動變成了主題為青年文化的國際工廠；片中，珍珠果醬的維德（Eddie Vedder）發表了相當感人的演說，描述其樂團所代表的「另類」突破有多麼空洞：

如果這個國家的一部分有這個影響力，而且這場音樂活動有這個影響力——假如我們不善加利用這一切的話，這會是一場悲劇。假如不善加利用，比如做某些改變、做某些不同的事，會用這種方式去感覺的這一群人，他們能夠了解我們所遭遇過、認真生活過的經驗——但是，假如他們後來跑到最前線，卻什麼成果也沒有，這會是一場悲劇。

但這場悲劇已然發生了，而維得之所以無法說出他真正想說的話，與這一點不無關係。當全世界的鏡頭轉向西雅圖時，我們所看到的就是幾句反體制的「去你的」，以及少數服藥過量的例子，和可邦（Kurt Cobain）的自殺。我們同時也看到了此十年中最撼動人心的「背叛」——洛芙（Courtney Love）在兩年內令人驚嘆地從吸毒龐克皇后搖身變為時裝設計雜誌的封面女郎。似乎科特妮從頭到尾都在玩變裝的遊戲。這一切顯示出這點是多麼無關緊要。洛芙是否背叛了使用煙燻的便宜眼線筆冷漠傷人、對媒體態度惡劣？人是否必須先真誠地買進，然後再嘲諷地賣出？

西雅圖事件之所以內爆（implode），正是因為沒有人願意回答這種問題，然而以可邦為例，甚至以維得為例，許多當事人確實對商業主義的浮華抱持著真誠的（就算是可改變的）不屑。不論是

西雅圖事件，還是其他所有不幸被酷感獵人鎖定的次文化，其中被「出賣」的都是某種純粹的概念：比如從自助式產品、獨立品牌的對上大企業，以及不向資本主義機器屈服。但是少有當事人願意大聲說出這些想法，而早已死滅、為人遺忘、無法成爲時尚的西雅圖，如今則成爲了一則警世寓言，告訴大家爲何九〇年代早期到中期，針對文化空間被竊取的反對運動會如此稀落。各家反英雄（anthero）被反諷弄得綁手綁腳，又身負太多流行文化的包袱，沒有任何一位能夠把持住單一、堅定的政治立場。

如今，每位反諷的顧客都面臨了類似的挑戰——而我們許多人都意願批評這副文化盔甲，因爲它讓我們在觀看無數的糟糕電視節目時沾沾自喜。不幸的是，當八百磅的文化工業怪獸想與我們一起坐在長沙發上，想要尾隨著我們進行反諷的大賣場之旅時，想要保持德·索圖所謂「待在中間」的這種微妙狀況，是很艱難的。這種「待在中間」、保持反諷、抑或諧仿（宋塔 [Susan Sontag] 在其一九六四年的文章〈對諧仿的註釋〉中有啓發人心的闡述）的藝術，其基礎是本質上的黨同伐異（cliquiness），是一群懂得該種美學雙關語的人。「因此，討論諧仿就是破壞了諧仿。」她在文章的開頭即坦承，並選擇列舉註釋這種模式而非敘事文，好更輕巧地處理她的主題，只因該主題太容易被入用過於沉重的方式蹂躪了。

自從宋塔的文章出版後，諧仿就被量化、計算、衡量、重點採樣並試售。要說諧仿被破壞了（亦即宋塔所擔憂的），實在是低估之詞。如今剩下的只不過比略帶嘲諷地吃披薩口味的爆米花要稍好一點而已。諧仿無法在反諷的商業文化中生存，那兒無人全心投入，人人骨子裡都是局外人，原因正如宋塔所寫，「在純真抑或純粹的諧仿中，最基本的要素就是嚴肅，一種失敗的嚴肅。」

宋塔筆下許多早期的諧仿文化，都與運用想像，讓邊緣性（甚至被唾棄）事物顯得輝煌美好有關。舉例來說，變裝皇后就將自身被迫的邊緣身分變成了永遠不會邀請他們參加的好萊塢舞會上的所有裝飾品。同樣的情況甚至出現在安迪·沃荷（Andy Warhol）身上。這個帶領世界走上諧仿之旅的男人，出身於保守的美國小鎮；後來，工廠變成了他的至尊國度。宋塔提議把諧仿當成是對抗大眾文化之平庸、醜陋及過度認真的防禦機制。「諧仿是現代的紈袴主義（dandyism，譯註：流行於十九世紀末的頹廢美學，以王爾德爲代表人物）。如何在大眾文化的時代做個紈袴子弟呢？諧仿就是答案。」直到約莫三十五年後的現在，我們才面對這項比從前困難得多的問題：如何在大眾諧仿的時代中擁有真正的批判能力呢？

或許問題並沒有那麼困難。沒錯，酷感獵人是將生氣蓬勃的文化概念降低成考古加工品，並榨乾了其曾經支持與共同生活者的一切意義——但事情向來都是如此。要吸收風格是很容易的；這在從前也是屢見不鮮，比起扮裝及破爛風格（grunge）的小規模入侵，其規模要大多了。舉例而言，包浩斯（Bauhaus）現代主義的基礎是想像脫離俗麗裝飾的社會主義烏托邦，但它幾乎立刻被美國企業界的玻璃鋼筋摩天大樓挪用，變成了造價相對來說較便宜的精選建築。

另一方面，儘管以風格爲基礎的運動一次又一次喪失了其原始的意義，但文化侵入政治活動的成效，常是如此荒唐，所以最合理的反應只能一笑置之。舉例來說，一九九八年春天的Prada收藏展，就大量借鏡工運抗爭。正如「超級購物家」凡漢（Karen von Hahn）來自米蘭的報導：「這項收藏展的風格帶點毛澤東主義者／蘇聯勞工的味道，到處可見機巧的時代意味：展示地點是Prada家族殿堂裡的某個Prada藍的房間，只有少數特定觀眾才能欣賞。」她補充說：「走完秀後，人數

雖少卻熱情洋溢的信眾享用香檳雞尾酒及開胃小菜，背景是優雅的爵士樂。」毛澤東及列寧的形影也出現在一九九九年「紅或死」(Red or Dead)系列的手提包展上。儘管以上種種明顯是吸納了階級抗爭的要素，但很難想像全世界的勞工運動者會呼的一聲甩掉擦汗的毛巾，不再在世界各地爭取合理的工作環境及工時工資規定，只因毛澤東忽然成了米蘭的寵兒。各地的工會成員也不會因為必勝客做了一個老闆送披薩給示威者的廣告就接受減薪，也不會因為有免費的食物可吃就消弭對資方的敵意。

野獸男孩 (Beastie Boys) 合唱團、布萊德·彼特 (Brad Pitt) 以及設計師蘇安娜 (Anna Sui) 的持續抬愛，似乎也讓西方世界裡的西藏人尷尬不已；蘇安娜是如此為西藏人的奮鬥感動，她甚至發表了一整套印有香蕉的比基尼上衣及衝浪短褲系列，靈感即來自於中國的侵占（《每日女性服飾》[Women's Wear Daily] 為這套西藏系列取了「電音海灘毯賓果」[techno beach blanket bingo] 的綽號）。至於蘋果電腦用甘地為「不同的思考」企劃案做宣傳，革命汽水把切·格瓦拉的身影做成自家的商標（口號為：「加入革命」），倫敦某家名為「切」的高級雪茄會客室也用切·吉瓦拉當吉祥物，眾人的反應就更淡漠了。為什麼呢？因為這些被「吸納」的運動中沒有一個是透過風格或態度來表達自己的。所以說，風格的吸納（麥迪遜大街上每個人腦力激盪的焦點）並不具備破壞原物的力量。

這似乎是無用的慰藉，不過，既然如今我們已曉得推銷即為狂熱的運動、企業執行長則是新的搖滾明星，就必須謹記：狂熱的運動並非政治運動，搖滾也非革命（儘管搖滾的著名主張確是革命）。事實上，要想判斷某個運動是否真心在挑戰政經權力的結構，你只須觀察該運動容不容易為

時尚及廣告工業的動態所影響。即使被圈選為最新的時尚，假如該運動依然故我，那它很有可能即是真正的運動。假如很多人開始懷疑某運動可能喪失了「批判力」，那其信眾或許就該找尋更尖利的武器。我們會發現，這的確是許多年輕激進份子正在做的事。



## 第四章 學習的商標化

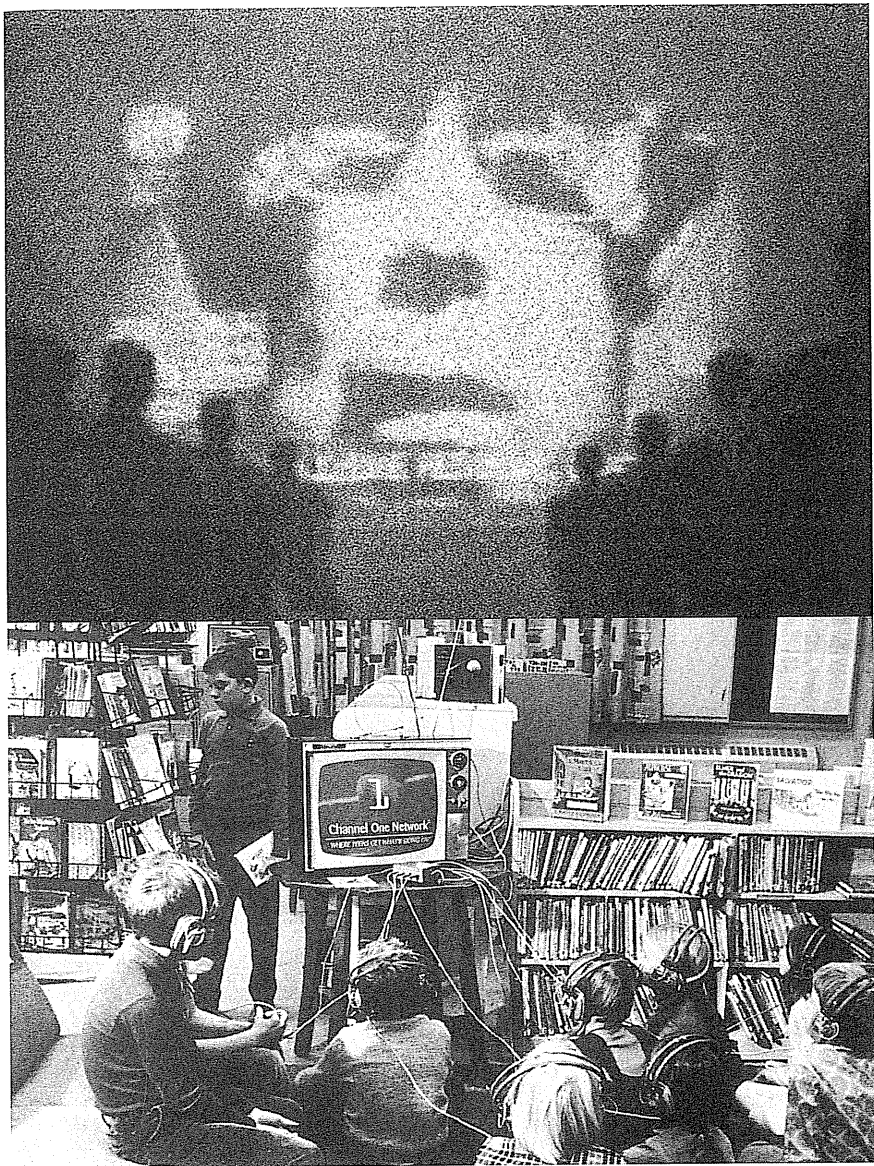
### 中小學與大學內的廣告

民主的教育系統……肯定能創造、並廣泛開拓各式各樣商品的市場，與時尚關係密切的商品尤其如此。

——前廣告人羅狄 (James Rorty)。

《吾主的聲音》(Our Master's Voice)，一九三四年

儘管商標看似無所不在（在小孩子的音樂會上、在他們歇息的沙發上、在舞台上他們英雄的身邊、在他們網路的聊天群組裡，也在他們的操場及籃球場上），長久以來，一直存在著一塊廣大的、未商標化的青少年邊陲地帶：在那兒，年輕人聚會、聊天、偷偷吸菸、探索事物、形成意見，還有更瘋狂的呢——連續晃好幾個鐘頭好讓自己看起來夠酷。那個地方叫做學校。顯然，商標必須



▲一九八四年蘋果電腦的電視計畫；蘋果一直是課堂上科技設備的主要贊助者。

▼有一萬兩千所美國學校放映第一頻道。

進攻校園。

「你必須同意，青少年市場是尚未挖掘的泉源，遍地都是新利潤。你也必須同意，青少年市場的顧客一天中大部分的時間都耗在學校裡。現在的問題是，你要如何與那塊市場接觸呢？」第四屆孩子力量行銷年度會議（Fourth Annual Kid Power Marketing Conference）上一份誘人的手冊問道。

正如我們方才所見，這十年來商人及酷感獵人一直努力讓品牌逐鹿中學，將產品套入叛逆青少年的模式裡。好幾家極成功的品牌甚至將自己的企業總部設在私立學校，稱之為「校園」分部；耐吉世界校園（Nike World Campus）裡有幢被學生暱稱為「學生自治會大樓」的建築物。就連酷感獵人也自命清高起來；九〇年代晚期，業界流行的就是把自己重塑成書呆子味的研究生，而非時髦的派對常客。事實上，有些人堅稱自己並非酷感獵人，而是「都會人類學者」。

然而，儘管已具備最新款的服飾配件以及知識份子的裝腔作勢，品牌及其經營者發現自己仍然不得學校大門而入；這真是讓人無法容忍，但不會持續太久的。美國行銷顧問梅爾（Jack Myers）是這麼形容這項無可容忍的疏忽：「在這個國家（美國），我們的選擇就是讓教育系統融入電子時代，採用學生可以理解並有歸屬感的方式跟他們溝通。或者，我們的學校可以繼續使用過時的溝通模式，變成數百萬年輕人的白日牢籠，一如市區貧民區一樣。」這項推論將企業與學校之間的關聯，直接與現代科技劃上等號，還將眼光放遠到未來。而品牌如何在僅僅十年間，將廣告與教育之間的障礙物幾乎全掃蕩乾淨，該論點即為關鍵。科技讓九〇年代長期資金不足的問題更顯急迫：正當學校的預算削減愈來愈激烈時，經營現代化教育的花費卻急速攀升，迫使許多教育者向外尋求替代的資金來源。在資訊科技的轟炸下，連新版教科書都無法負擔的學校，突然變得有責任提供學生視

聽設備、攝影機、課堂上的電腦、桌上型排版設備、最新的教育軟體程式、上網設施——某些學校甚至連視頻會議都得搞定。

正如許多教育學者所言，科技帶給課堂的教學便利，頂多只能說令人半信半疑而已，但事實擺在眼前，老闆吵著要受過科技訓練的畢業生，而街頭或城那邊的私立學校擁有一切最新穎的設備及玩意兒。在這種背景下，與企業合作、簽訂贊助合約，對於許多公立學校而言（尤其貧民區的學校），似乎是脫離此種高科技困境的唯一可行之道。其思維如下：假如維持現代化的代價就是要對廣告敞開校門，那麼，父母親和老師就必須咬著牙逆來順受。

雖然有愈來愈多的學校向私人企業爭取科技開銷的金援，但這並不代表政府拒絕提供電腦給公立學校。恰恰相反。愈來愈多的政治人物開始把「每張桌上都有一台電腦」列為其競選宣言的要點——只不過合作的對象換成是在地的企業而已。可是，當學校的理事會漸漸抽走音樂及體育等課程的預算，轉而修築高科技的美夢時，他們同時也向企業贊助敞開了大門，讓商標促銷侵入缺乏現金的學生餐廳及體育賽事中。

速食店、運動服廠商及電腦公司橫加插手之際，同時也引進了自己的教育議程表。一如所有的商標化計畫，單單在校園裡貼幾個商標是絕對不夠的。取得立足點後，品牌部經理便在校外音樂界、運動界、新聞界裡想辦法喧賓奪主，把聚光燈搶到手。他們奮戰不休，好讓自家的品牌成為教育的主題而非附屬物，成為必修課而非選修課。

當然，打入校園的公司並非反教育。他們表示，學生應該盡可能地學習，但是，何不讓他們閱讀與我們公司有關的文章、書寫我們的品牌、研究他們自己的品牌喜好，或者為我們下一波廣告宣

傳案畫幅圖呢？這些企業似乎相信，教育學生以及打造品牌認知可以一舉兩得。第一頻道 (K-11 Communications 旗下的公司) 還有性質類似的加拿大青春新聞網就是這樣侵入的，它們或許是最為人熟知的校園內商標化實例。

九〇年代初期，這些自封為校園廣播電台的組織向北美各校董事會送了提案。他們要求每天在課堂上播放兩分鐘的廣告，就夾在十二分鐘的青少年時事節目之間。許多學校同意了，節目也立刻播送了。關掉活潑熱鬧的廣告，並不是個選擇題。該節目不只強制學生收聽，就連老師也不能調整音量的大小，尤其是廣告時間。交換條件是：學校不直接向電台收錢，卻能在其他課堂上使用令人垂涎的視聽設備，某些情況甚至還有「免費的」電腦可拿。

如今，第一頻道向想搭上課堂通路的廣告商收取巨額的款項（一般電視台的兩倍）；由於收聽是強制性的，聽眾也無法換台收聽或轉小音量，第一頻道因而可吹噓自己辦到了其他電台無法達成的壯舉：「聽眾零流失率」。現在這個電台的蹤跡遍布一萬兩千所學校，估計有八百萬名學生收聽。

當學生沒在收聽第一頻道、也沒在「轟炸我！」(ZapMe!, 此為校園內的網路瀏覽器，於一九九八年首次免費提供給美國各校) 網頁上閒晃的時候，他們或許會轉而注意課本——而課本可能送出了更多與「Just Do It」或「CK Be」相關的訊息。封面概念 (Cover Concepts) 公司販售漂亮的廣告紙給三萬所美國學校，讓教師使用這種紙，而非塑膠紙或錫箔紙做書本的護套。此外在午餐時間，許多學校裡有更多的廣告堂而皇之登上了菜單。一九九七年，二十世紀福斯 (Twentieth Century-Fox) 電影公司設法讓四十所美國小學的餐廳菜色依照旗下電影「真假公主」(Anastasia)

的角色命名。學生可以點「Raspurin 烤肋骨排加 Bartok 小圓麵包」以及「Dimitri 花生醬乳酪軟糖」。迪士尼和家樂 (Kellogg's) 學院也透過自稱是「校園午餐廣告經紀公司」的校園行銷進行相似的午餐菜單促銷活動。

與菜單贊助商競爭的反而是速食連鎖店，它們在全美百分之十三的學校裡與餐廳進行肉搏戰。麥當勞及漢堡王之類的商家如今在餐廳設置攤位，在整個校園內進行宣傳，這種事在八〇年代是前所未聞的。地下鐵 (Subway) 速食店供應「三明治給七百六十七所學校；必勝客披薩壟斷了將近四千所學校的市場；而有兩萬所學校參加了塔可貝爾 (Taco Bell) 的「冷凍墨西哥麵餅生產線」計畫。地下鐵三明治的《如何開闢校園內市場》指南告訴經銷商：想向學校董事會推銷自家的品牌，你可說這是防止學生在午餐時間溜出校門去惹麻煩的方法。「留意本地學校董事會的校園午餐政策是否很保守。假如是的話，你可大力鼓吹，名氣響亮的產品可讓學生乖乖待在校內。」這套理論對於洪森 (Bob Honson) 這種行政人員而言很入耳，他是俄勒岡州波特蘭學區的營養部主任。「來我們學校的小孩子是偏好品牌的。」他解釋道。

然而，並非每位學生的品牌偏好都能榮獲同等熱忱的服務。由於速食店不接受參與聯邦午餐補助方案學童所持的證件，而且這兒的食物通常比校園餐廳的飲食貴上兩倍，貧苦人家的孩子只好忍耐，看著有錢的同學大嚼必勝客的披薩以及麥當勞漢堡。他們甚至無需期待餐廳哪天會供應披薩或吉士漢堡，因為許多學校與速食連鎖店簽下協定，不能販售與速食餐點同款的食品。好像沒冠上商標名的漢堡就構成了「不公平的競爭」似的。

學生也許還會發現，品牌戰爭已延伸至體育場外的飲料販賣機。在加拿大和美國，許多學校董

事會都把獨家販賣權交給百事可樂，以交換一筆金額不公開的款項。百事可樂和學校交易所得到的報酬，各地不一。在多倫多，百事可樂可在五百六十所公立學校裡設置自動販賣機，阻絕可口可樂及其他競爭者的銷售通路，並可頒發「百事可樂成就獎」以及其他鑲有其商標的小禮物。在安大略省郊區出產菸草的農業小鎮卡由榭（Cayuga），百事可樂買下了整個學校的商標權。那兒的路旁可見一幅巨大的招牌：「百事可樂——卡由榭高中的正式冷飲」。佛羅里達州的南弗克高中（South Fork High School）則上演著赤裸裸的強迫推銷戲碼：該校與百事可樂的合約上，載明學校必須「盡其所能增加百事可樂產品的一切販售商機。」

同樣古怪而雜亂的企業促銷活動也在全球各大專院校內散布。北美幾乎每一所大學裡，都可看到廣告牌出現在校園的腳踏車架上、長凳上、通往演講廳的走廊上、圖書館裡，甚至連廁所裡都有。信用卡公司以及長途電話公司不斷向學生招手，打從他們收到新生手冊起，到頒發學位那一刻為止。在某些學校裡，伴隨學位證書而來的是一個塞滿優待券、信用卡宣傳單以及廣告傳單的信封。放眼全美，邦諾書店正迅速取代校園書店，而加拿大的章回書店（Chapters）也打著相同的算盤。塔可貝爾、肯德基、星巴克及必勝客已經是大學校園內的常景，而它們通常擠在校園賣場的美食街裡。一點也不令人驚訝，在美國和加拿大，最激烈的校園行銷戰是在高中體育課和大學運動賽事上開打的。首屈一指的高中籃球隊與耐吉、愛迪達簽下贊助合約，讓耐吉用鑲有飛揚符號及長條紋的球鞋、體育用品袋來打點青少年的門面。至於大學，耐吉和全美超過兩百家學校的體育系簽有贊助協定，加拿大則有十二家。正如任何熟悉大學球賽的人所知，典型的協議內容包括耐吉有權把飛揚符號印在球衣上、運動器材上、大學商品及衣服上、體育場座位上，以及最重要的廣告旗幟上——

好讓拍攝熱門賽事的攝影機照得一清二楚。由於業餘賽事的學生選手不支薪，收下企業的錢、用適當的商標來妝點自家隊伍的人都是教練；這可是一筆相當龐大的金額。像是杜克（Duke）及北卡羅萊納（North Carolina）這類運動名校，耐吉支付每位教練的贊助金額多達一百五十萬美元，這個數字讓教練的薪水看似聊表謝意罷了。

正當教育機構被商標化的瘋狂行徑逼得毫無招架能力之際，一種新的語言逐漸成形。耐吉所屬的高中及大學對愛迪達所屬的敵方擺好戰鬥姿勢：連「正式飲料」最好也壁壘分明些，是要可口可樂還是百事可樂呢？第一頻道的每日廣播裡，不時提及「第一頻道學校」（Channel One schools）裡發生的事。研究廣播電台的瓦沙學院（Vassar College）社會學者宏恩斯（William Hoynes）表示，這種行為是「更為廣泛的行銷策略的一部分，目的是要建立該頻道的『品牌名稱』意識，包括將『第一頻道學校』的身分發揚光大。」

正如好幾位評論家所說，第一頻道不只是在向上學的小孩子兜售其廣告商的球鞋及糖果而已，它同時也在推銷一種觀念：其旗下的節目是可貴的教育輔助工具，可將書本和教師這種枯燥、過時的教育資源變得現代化。依照這些電台提倡的模式，學習的過程差不多就是把「材料」轉入學生的腦子裡而已。根據這套理論，不管這個材料是迪士尼的最新票房冠軍，還是畢氏定理，最終效果都是一樣的：塞進更多的材料。因此，福斯電影公司在校園推銷「真假公主」的計畫不只是午餐菜單；它還提供教師《真假公主的學習手冊》。根據福斯宣傳行銷部資深副總戈得西克（Jeffrey Godtsick）的解釋，是福斯在服務學校，而非學校在服務福斯。「公立學校教師對於能夠引發孩子興趣的題材求之若渴。」他說。

確實，我們不可能知道哪些教師在班上使用商標化的教材，哪些又棄之如敝屣，但是，一九九五年由美國消費者協會（U.S. Consumers Union）出版的報告發現，「有數千家企業用行銷活動包圍了學校的孩子或其教師，從教學錄影帶、手冊、海報、比賽、產品贈品到優待券，無所不包。」

不意外的是，最先進的計畫是耐吉世界校園那批人設計出來的，內容綜合了課堂廣告、公共關係訓練以及模擬的教學輔助工具：「上天入地」（Air-to-Earth）課程。在一九九七至九八年間，全美有超過八百間教室的小學生在桌子後坐定，發現今天的課程是要製造耐吉球鞋，有飛揚符號，有來自NBA明星的背書，一樣不缺。這項「創造你自己的耐吉」的練習，號稱是要讓大家更了解該公司重視環保的製造過程，卻被國家教育協會（National Education Association）稱為「課堂時間的無恥濫用」，被消費者協會斥為「教育的扭曲」。耐吉的綠色政策指的是公司回收舊球鞋以重建社區中心的籃球場；順著後現代的行銷螺旋（marketing spiral）而下，可想而知，球場鑲上了耐吉飛揚符號的商標。

## 嗨，孩子們！自己來做推銷商吧！

雖然企業狂熱搜尋著酷感的祕方，依然有更多的校園內資源可供開發。畢竟，假如酷感獵人教了任何東西給我們，那就是，這群小孩不只是低微的消費者而已：他們也是該年齡層的正式代表。在品牌經理的眼中，每一間學生餐廳和教室都是等著採樣的群體。因此，爭取到校園管道，意味的不只是兜售產品而已——還是貨真價實、物美價廉的酷感狩獵契機。

基於這個理由，校園內的電腦網路「轟炸我！」不僅是把廣告空間販售給贊助商而已；它還監控學生在網上漫遊的路徑，再把這項珍貴的市場研究依據學生的性別、年齡和郵遞區號分門別類，轉交給自己的廣告商。然後，當學生進入「轟炸我！」，他們就會看到特別為自己「重點圈出」的廣告。這類鉅細靡遺的市場研究正在北美各校激增中：每週的採樣群、偏好測驗、品牌偏好問卷、民意調查、網路座談會等等，現在都在課堂上出現。說到同儕之間的酷感狩獵對謀，某些耐吉行銷研究員還嘗試叫放學回家的小孩子帶拍立得拍攝朋友和家人的照片——送回時要附上文字解說，證明這是「他們最愛遛達的地方」。這類型的練習是「富於教育意義的」，而且「能夠增長知識」，市場研究者如此申論，某些教育學者也點頭同意。麻州林田（Lynnfield）「聖母昇天」（Our Lady of Assumption）小學校長解釋麥片的偏好測驗究竟有何好處，她說：「這是學習的經驗。她們必須閱讀，必須觀察，必須比較。」

第一頻道將市場研究的模式發揚得更壯觀，它不時徵召「同夥」教師設計課程，好讓學生為Snapple飲料創造新的廣告企劃案，或重新設計百事可樂的自動販賣機。紐約和洛杉磯的高中生為Starburst水果糖做了二十秒鐘的卡通短片，科羅拉多泉（Colorado Springs）的學生也為漢堡王設計掛在校車上的廣告。完成的作業交給企業，而最優秀的作品會贏得獎章，甚至被公司採用——一切補助全來自於納稅人資助的學校系統。溫哥華的羅利爾·安奈克斯（Laurier Annex）學校，三、四年級的學生就為不列顛哥倫比亞的連鎖餐飲店白斑（White Spot）設計了兩項新產品。一九九七年，學生花了好幾個月的時間發展概念，最後包裝出「敏捷」（Zippy）披薩漢堡，如今這項產品就列在白斑的兒童菜單上。隔年，他們又為連鎖店設計了一整套生日派對點子。這些學生的共同成果



包括「廣告樣本、菜單款式、學生發明的派對遊戲，以及蛋糕點子」，並將安全、可能的食物過敏、低成本以及「兼顧彈性」等議題都考慮進去。根據九歲的傑佛瑞·葉（Jeffrey Ye）所言：「這真的很花工夫。」

也許，這些實驗中最惡名昭彰的，就是一九九八年那一樁吧，當時可口可樂舉辦了一項競賽，要求好幾家學校提出分送可口可樂優待券給學生的方案。設計出最佳促銷方案的學校將贏得五百美元的獎金。位於喬治亞州伊旺斯（Evans）的綠石南中學（Greenbriar High School）相當認真地看待這項競賽，還正式將三月下旬某一天命名為可口可樂日；當天所有學生都要穿著可口可樂T恤上學，他們還用身體搭成Coke的字樣拍照，聆聽可口可樂主管的演講，在課堂上學習關於黑色冒泡飲料的一切大小事。這可說是學校頓時成了商標化的小天堂，直到校長發現一位名叫麥克·卡麥隆（Mike Cameron）的十九歲高年級生幹下令人厭惡的叛逆事件：他穿了印百事可樂商標的T恤來上學，他立刻被勒令休學。「我知道這傳出去滿難聽的。小孩子在可口可樂日穿了百事可樂T恤就被勒令休學了。」校長漢彌爾頓（Gloria Hamilton）說，「我們應該還能打馬虎眼啦……假如是在屋內的話。但可口可樂本區的長官也在，還有人從亞特蘭大飛來擔任募集財源的榮譽講者呢。學生知道我們有客人的。」

儘管每一所公立學校都渴求著新的收入來源，大多數的學校及大學確實有嘗試設限。一九九七年，約克大學的阿金森學院（Atkinson College）向捐贈人發出徵召令，表示「只要捐贈一萬美元，您或您的企業就能成為五校多媒體高科技新課程發展設計的正式贊助者」，但學院也堅持，只有課程的名稱可供販售——課程內容就恕不出售了。擔任安大略省麥克馬斯特大學（McMaster

University）與企業之間交易仲介人的綽耶（Roger Trull），他說出自己的底線：「必須不影響學術發展」，也就是說，只能是課外贊助。除此之外，許多人指出，早在餐廳及學校運動衫被商標洗禮之前，學校就已非遠離企業的淨土了。廣告歷史學家伊文（Stuart Ewen）寫道，早在一九二〇年代，教小孩子如何買東西，就被視為不過又是一種倡導愛國主義及經濟福利的方式。回想當年，牙刷公司巡迴全美各校教導「牙膏的使用技巧」，可可製造商則在科學課上示範「可可製造過程的各種階段」。

而且，就算較近期，商業主義也早在品牌駕臨之前，成為校園生活的主要部分了。舉例來說，美國的大學運動本身就是一筆大買賣，一九九七年的商品銷售額高達二十七億五千萬美元，比起NBA、美國職棒大聯盟、NHL的銷售額都還高。此外，早在速食入侵之前，許多校園餐廳就已和Marriott及Cora簽下獨家合約；這兩家的專長還包括供應機上及醫院裡難吃的制式伙食。

不過，就承辦餐點的大商家而言，其特徵仍是隨處可見、無品無牌——恰恰是商標化的反義詞。等到首屈一指的品牌蒞臨校園，它們也引進了重視包裝的價值觀，將企業形象管理、商標能見度、其他產品的搭賣，以及商業機密的重重保護，這些新概念介紹給學校。而學院原則及品牌規範之間的衝撞，往往令人不太舒服。舉例而言，卑詩大學（University of British Columbia）的學生一直無法得知學校和可口可樂公司簽訂的協議內容為何。儘管UBC是公立大學，該公司為了保有企業競爭力，要求為取得專賣權而付出的金額必須保密（可口可樂也拒絕向本書提供資訊，表示該公司所有的校園活動——包括與幾家學校簽下協議——基於「競爭力的因素」，都必須保密）。

一九九六年五月，威斯康辛大學麥迪遜分校的學生及教職員倒真的發現校方行政部門將與競跑



簽訂的贊助協議內容——而他們對該內容頗有意見。校方的協議包括「不得中傷」的條款，禁止校園團體的成員批判這家運動器材公司。條款內容如下：「在合約期間以及合約期滿後一段適當的時間內，學校的官方聲明中不得有中傷銳跑的文字。此外，校方任何一位雇員、經紀人或代理人，包括教練在內，若發表中傷銳跑及其產品的言論，抑或與銳跑有關的廣告商或其他機構的言論，校方必須立刻依循一切必要的合理步驟予以回應。」等到學生與教職員發起了教育抗爭，批判該公司在東南亞勞工權利方面的紀錄有多難看之後，銳跑同意撤掉這項條款。威斯康辛大學條款的特別之處在於，校園團體在合約簽訂之前就發現了。其他大學的情況就非如此，例如體育系就經常簽下含有類似言論箝制令的千萬元協議。舉例來說，肯塔基大學與耐吉的協議就包含一項條款，表示公司有權終止這項五年兩千五百萬美元的合約，假如，「學校中傷耐吉的品牌……抑或做出任何與贊助耐吉之產品相違背的行徑。」耐吉否認其動機是要扼殺校園輿論。「假如大家可以摒棄耐吉打算控制學校的這種想法，就會了解這到底是怎麼一回事。」耐吉的大學運動行銷部主管米勒(Steve Miller)如是說。

不論簽訂時合約的目標為何，事實擺在眼前，當校園言論與某家企業贊助商的利益產生衝突之時，前者是常常受到抑制的。舉例來說，肯特州立大學(Kent State University，與可口可樂簽有獨家銷售權協議的美國學校之一)的國際特赦組織分會鼓吹大家抵制可口可樂，因為該公司和其後被推翻的奈及利亞獨裁政府做生意。一九九八年四月，這批學運人士按照慣例向學生會申請經費，打算邀請自由奈及利亞運動(Free Nigeria Movement)的一位人權工作者來演講。「他會負面地批判可口可樂嗎？」一位學生會成員問道。「可口可樂做了不少對學校正面的事，比如資助機構和運動

賽事。」國際特赦組織的人答覆說，該演講者確實會針對可口可樂在奈及利亞的所作所為做出負面批判，於是經費申請被駁回了。

在某些大學校園，批判企業贊助商的言論被有效地防堵。一九九六年八月，加拿大網球(Tennis Canada)在約克大學(York University)主辦德莫里哀網球公開賽(du Maurier Tennis Open Tournament)，贊助商是皇家菸草公司(Imperial Tobacco)。反菸團體持鐮者協會(Grim Reaper Society)認為，不論是大學抑或運動賽事，都不應該支持菸草產品，便要求約克大學准許他們在學校體育場附近向學生以及與會者分發宣傳小冊。約克大學校長曼(Susan Mann)拒絕這項提議，他表示「一般來說」不容許「利益團體」出現在校園裡，「除非是為了學校的議題著想。」學運人士在約克大學門外的交通號誌燈旁向摩托車騎士分發傳單，並且在大賽最後一天上演了文化圍堵戰：分發形狀和扇子一樣的傳單，許多與會者顯然覺得很有趣，便攜著扇子進入網球場，搖著反菸標語煽涼。幾個小時後，大會請來的警官光臨這場和平的會外示威現場，搬出製造交通問題的法條，向兩位學運份子開罰單，並沒收了剩下的扇子。

以上是一些極端的例子，揭露了企業贊助合約是如何重新操縱公立學校的某些基本價值，包括經濟透明化，以及在校園內進行討論及和平示威的權利。但是，隱而不見的影響力同樣令人憂心。許多教授提及大賣場心態(mall mentality)的緩慢侵蝕力，表示當愈來愈多校園的做法及外觀看起來像大賣場時，就會有愈多的學生表現得像消費者。他們談到學生填寫課堂評價表格，有如連鎖大飯店的遊客作答顧客滿意度問卷時一樣沾沾自喜、自以為是。「我最不喜歡的，就是瀰漫在答案之間那種冷靜的專業消費者態度。他們單純地認為我的作用——更重要的是，佛洛伊德或莎士比亞的

作用——就是要取悅、娛樂他們，並使他們感興趣；這種想法讓我覺得困擾。」維吉尼亞大學教授艾德蒙森（Mark Edmundson）在《哈潑》上雜誌寫道。多倫多約克大學的校園裡有一家應有盡有的大賣場，那兒一位教授告訴我，他的學生會大口喝著大杯的拿鐵咖啡溜進教室，在後面聊天，然後再溜出去，有些則漫遊、購物，不受約束。

## 學府的商標化

正當品牌慢慢改變大學生的校園生活之際，另一種學院研究方面的侵占也在展開中。全世界的大學校園將研究設備及無價的學術信譽雙手奉上，任憑各家品牌隨意使用。放眼今日的北美洲，學院內的企業研究合作案可說無所不包：設計新的耐吉冰鞋、為殼牌石油開發更有效率的鑽油技術、為迪士尼評估亞洲市場的穩定度、為貝爾電話測試顧客對於更高頻寬的需求量，抑或評判某名牌藥品較諸某無名小卒藥品的相對優點為何；以上不過是信手捻來的例子而已。

董博士（Betty Dong）是加州大學舊金山分校的醫學研究員，她不幸遇上了上述最後一項任務——領某品牌給的錢，為其測試藥品。董博士主導一項由英國藥廠 Boots（現已改名 Knoll）及加州大學舊金山分校贊助的研究計畫。贊助案的宿命已經明確表示，大學的使命是為公眾利益做研究的，而這點往往與商標化調查任務的利益相違背。

董博士的研究內容是比較 Boots 的甲狀腺藥物 Synthroid 以及某個無名藥品，觀察到底哪一個有效。該公司希望這項研究能證明自家標價昂貴的藥品比無名小卒出色，抑或至少作用大不相同——這項聲明若能獲得信譽卓越之大學的背書，自然能提升 Synthroid 的銷售量。但董博士發現結果恰好相反。這兩種藥物從生物學的觀點來看是相同的，這表示服用名牌藥品的八百萬美國人一年將可省下二億六千五百萬美元，同時也意味著 Boots 將損失六億美元（Synthroid 帶來的收入）。於是董博士請同事審閱自己的研究結果，預定在一九九五年一月二十五日出版的《美國醫學協會期刊》（*Journal of the American Medical Association*）上發表。然而，Boots 在最後一分鐘成功地擋下文章的發表，指出合約中有一項條款，規定公司有權不讓研究成果公諸於世。學校擔心昂貴的訴訟費，於是便偏袒藥廠，文章就此被攔了下來。整場鬥爭後來被《華爾街日報》揭露，Boots 終於讓步了，該報告最後於一九九七年四月出版，比原先計畫晚了兩年。「受害者是誰顯而易見，就是學校。」哈佛的科學及國際事務中心（Center for Science and International Affairs）教員辛柏格（Dorothy S. Zimberg）寫道。「大學與社會之間有不成文約定：要盡可能迴避祕密主義，拒絕政府或企業的壓力，保持獨立自主。每次違反這個約定，都使大學的廉正操守岌岌可危。」

一九九八年，類似案例也讓多倫多大學及其附屬病童醫院雞飛狗跳——只不過這一回，研究者發現實驗的藥物可能確實對病人有害。歐利維埃里（Nancy Olivieri）博士是世界知名的科學家、地中海貧血症的權威，她與藥廠巨人 Apotex 簽了研究合約。該公司請歐利維埃里在罹患第一型地中海貧血症的小病人身上測試 deferiprone 這個藥物是否有效。歐利維埃里發現，在某些病人身上，這種藥物的副作用可能有危害生命之虞。她想警告參加實驗的病人以及其他專研相同領域的醫生。Apotex 叫停這項研究，威脅歐利維埃里假如公諸於世就要控告她，並指出研究合約中有條少人留意的條款，規定藥廠有權在實驗結束後封鎖結果一年。但歐利維埃里仍決定在《新英格蘭醫藥期刊》

(*The New England Journal of Medicine*) 上發表文章，歷史重演，她所屬的大學及醫院都無能捍衛為公眾謀福利的學術研究殿堂。一九九九年一月，恥辱史上再添一筆，原本坐擁醫院頂尖研究職位的歐利維埃里被降了級（經過漫長的公開戰役，博士最後要回了她的工作）。

也許，最令人寒心的例子要數羅德島布朗大學 (Brown University) 某位副教授吧，他是該大學附屬波圖基羅德島紀念醫院 (Memorial Hospital of Rhode Island in Pawtucket) 的健康內科醫生。肯恩 (David Kern) 醫生受當地紡織工廠委託，調查兩樁他在院內經手治療的肺病案例。他在一百五十人的工廠裡發現了六樁案例，數字相當驚人，因為此病在一般人口的發生率是一比四萬。一如董醫生和歐利維埃里醫生，當肯恩醫生準備發表他的研究報告時，紡織公司引用合約內一項「貿易機密」不得出版的條款，威脅要控告他。歷史再度重演，大學及醫院當局表明了偏袒紡織廠，禁止肯恩醫生發表成果，還關閉了他做研究的診所。

細查這三樁被腰斬的研究案例，唯一的變數就是具個人風骨的學術人，以及他們公開挑戰企業「夥伴」與雇主的頑強韌性——也因此，最後真相才由媒體披露出來。然而，仰賴個人發動聖戰以保衛學術研究的廉正，並非放諸四海的安全保護罩。根據一九九四年的調查，放眼美國學院內的業界研究合作案，大多數的企業干預都是靜悄悄地發生，無人抗議。這項研究指出，在百分之三十五的案例中，公司會保留發表研究成果的權利，同時有百分之五十三的受訪學者同意「發表可能會被延遲」這種說法。

此外，更隱晦的干預每天都在大學內發生，這類干預在研究開始前就已存在，甚至連提案都還未寫成白紙黑字呢。甘斯鎮 (Gainesville) 的佛羅里達大學 (University of Florida) 校長龍巴迪

(John V. Lombardi) 說：「我們已經往前躍進，說：『讓咱們假裝自己是一家企業吧。』」到頭來，這類躍進意味的即是研究必須經過設計，好讓受企業資助的研究主席完成使命；而響噹噹的名號也將隨之而來，如華盛頓州立大學的塔可貝爾 (Taco Bell) 傑出旅館餐廳行政管理教授、史丹佛大學的雅虎資訊系統科技主席、麻省理工學院的樂高 (Lego) 學習研究教授。凱利 (J. Patrick Kelly) 在威恩州立大學 (Wayne State University) 擔任凱瑪商場行銷主席，這個職位使他賺進兩百萬美元的捐獻金，但他估算自己的研究為凱瑪省了比兩百萬「多上好幾倍」的錢。在西維吉尼亞大學 (West Virginia University) 擔任由凱瑪捐助之主席職位的教授，如今與這家零售店的關係是如此地密切，他甚至必須遵照合約，每年至少花三十天的時間訓練副理。

## 反對聲浪何在？

許多人在聽聞這些高階的商標化教育後，都想知道這項轉變醞釀之際，大學的教職員、老師、學校董事會以及父母親跑到哪裡去了。以小學及中學來說，這個問題是難以回答的——特別是很難

凱瑪的態度一直都是這樣子的：我們今年可以從你那兒獲得什麼呢？……許多凱瑪的人都以為我是凱瑪的員工。

——威恩州立大學的凱瑪行銷主席凱利 (J. Patrick Kelly) ·  
《《聖華教壇紀事》》 (*The Chronicle of Higher Education*) ·

一九九八年四月

找到其他積極稱頌廣告進入校園的人，除了廣告商以外。這十年來，北美的所有大型教師協會都在大聲疾呼商業化對教育獨立造成的威脅，許多關心的家長也組成了拉夫·奈得商業警戒（Ralpa Nader's Commercial Alert）之類的團體，好傳達自己的反對聲音。可是，儘管如此，從來沒有出現哪個大議題，可讓家長及教育學者在課堂商業化的政策戰場上攜手奮戰——並在可能的未來裡迎接勝利。

不同於學校裡禱告以及赤裸裸性教育這類議題，會促使兩造公開表明立場，推動廣告進入校園，並非某個勢不可擋的決策所致，而是數千個小決策。往往是個別案例，各校互異；通常無辯論、無預警，也無公眾監督可言，因為廣告經紀公司爲了鑽學校董事會官方規定的漏洞，校園促銷都做得極爲小心。

然而，當第一頻道及青春新聞網想把廣告直接送上課堂時，是有一些人提出異議的：學校董事會進行了真誠、熱切的討論，而大多數加拿大的董事會都決定將青春新聞網（YNN）封殺出局。儘管第一頻道比較成功（特別是在較貧窮的地區），也必須承受被某些董事會打回票的命運。

不過，還有一項更根深柢固的文化因素在幫助品牌深入校園：這點與商標化本身的強大力息相關。很多父母親和教育學者看不出的一味的抗拒究竟能得到什麼；今天的小孩本就飽受品牌轟炸，因此，保衛教育空間不受商業化侵擾，似乎比不上新贊助資源的直接利潤來得重要。校園廣告的捐客也不遺餘力向父母親及教育工作者散播這種徒勞無功的感覺。正如「轟炸我！」網路系統總管維吉爾（Frank Vigil）所言：「美國年輕人生活的許多層面都籠罩在廣告之下。我們相信學生有能力分辨教育內容及行銷素材之間的不同。」於是，許多無能捍衛原先屬於公共空間的父母及老師

安慰自己，就算學生在課堂上或校園裡看不到廣告，他們自然也會在地下鐵、網路上，抑或回家後在電視上看到，藉此將自己的無能合理化。在這群資訊通的小孩生活裡再多加一則廣告會怎麼呢？然後，呃……再多加一則如何？

雖然這個理由也許可以解釋品牌是如何侵入高中校園的，但依然沒有解釋這個過程是如何在大學校園裡落地生根的。爲何大學教授會保持沉默，被動地任憑他們的企業「夥伴」踐踏求知論理的自由原則？這難道不是學術圈公認的核心價值嗎？說的更明確些，我們的校園不是應該充斥著酷愛興風作浪的、作風激進的終身職教授嗎？終身職的制度保障人一辈子工作無憂，其設計難道不就是讓學術份子能不畏後果、堅守激進的立場嗎？這群人難道不是——借用學術圈內更通用的術語——反霸權的嗎？

約克大學社會學教授紐森（Janice Newson）曾就這項議題發表多篇著作，她表示：「表面上，要解釋與企業掛勾的大學數量爲何激增，比解釋爲何鮮少見人抵抗要容易多了。」紐森曾經大聲疾呼，要眾人注意企業對學術自由構成的威脅已超過十年，她寫道她曾（錯誤地）認爲：

學術社群的成員就算不抗拒，也會積極關切這種方向的轉變。畢竟，在這段相當短的時間內，制度變動的模範並非徹頭徹尾，至少也是顯而易見的。而且從許多方面來說，這些變化與大學的思想及作爲形成強烈的對比，大多數現存的學術圈人士都看得出這點。

紐森的評語很適合延伸到學運份子身上：一直到九〇年代中期爲止，這些人在企業私有化的

「非辯論」(non-debate)中一直是神秘的失蹤者。令人悲哀的是，校園缺乏動員力的原因之一，就是簡單明白的利己主義。直到九〇年代中期為止，似乎，企業對教育及研究的影響力全集中在工程學系、管理學院以及科學實驗室。校園激進人士總是很自然地將這些科系視為無藥可救、擅長妥協的右翼堡壘而加以唾棄：誰在乎校園這一側發生的事呢？只要傳統上更為先進的領域（文學、文化研究、政治科學、歷史，以及藝術）仍是一片淨土就好了。當藝術人文學科的教授、學生對這項校園文化及重心的根本轉變仍然漠不關心時，他們就能夠自由地探索其他的興趣——而且，確實有多種可任君選擇。舉例來說，有好幾位享有終身職的激進教授，本該用社會主義的思想敗壞年青心靈的，但他們卻完全沉浸在自己的後現代認知中，斷定真實本身即為建構(construct)。這種認知使許多學術人士無法參與政治辯論，這樣做會使得某種學習模式(公眾)「高於」另一種(企業)。而既然事實是相對的，誰敢說柏拉圖的對話錄比福斯公司的「真假公主」更有「權威」？

然而，學術風尚只解釋了缺乏行動的部分原因。許多其他的校園激進份子仍然摩拳擦掌準備打一場美好的政治戰，但在企業入侵校園的關鍵年代裡，他們被別的戰役綁住了手腳，亦即，所謂政治正確的戰爭，耗人精力的性別及種族爭論。正如我們將在下一章所見，假如學生允許自己變成試售的對象，有部分原因是他們的心繫在其他事情上。他們忙著挑戰自己的教授，爭論典範的好處為何、是否需要更嚴格的校園性騷擾處理政策。而假如教授沒去阻止自由的學術論述原則被出賣以賺取快錢，那可能也是因為他們忙著向「麥卡錫主義」的學生捍衛自己。於是，當所有人都在為婦女研究及最新的反動書籍奮戰不休時，卻渾然不知腳下的校園已被賣出。一直要到個人再現(personal representation)的政治也被商標化吸收進去，學生及教授才開始把自己的紛爭丟在一旁，

了解到前面有更強大的敵人等著他們。

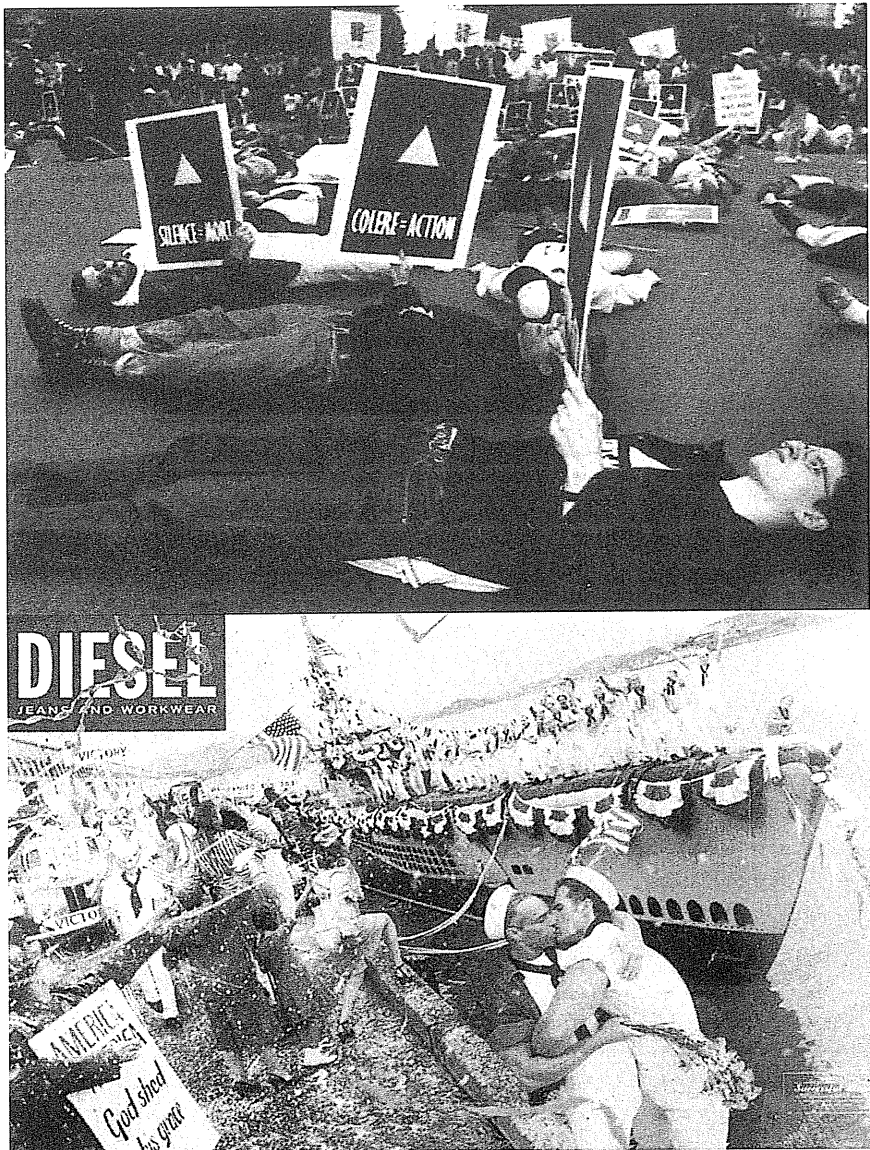
但那時已有很多事是無法挽回的了。一旦學校「假裝自己是企業」(借用佛羅里達大學的措詞)，失去的與其說是「純正」的教育及研究這種有點過時的概念，更重要的是未商標化的空間。從許多方面來說，中小學和大學一直是我們的文化裡面公共空間及集體責任最具體可見的象徵。大學校園(以及其名下的住宅、圖書館、綠色空間和開放尊重的論述所需要的共同標準)尤其扮演著重要的角色(儘管如今大多只是象徵性的)：要讓年輕人知道何謂貨真價實的公共生活，這兒可說是碩果僅存之地。無論過去我們對這些體制的保護有多麼不妥善，在歷史的此時此刻，抗拒將教育變成名牌推銷活動的反對聲浪，足可呼應與國家公園及自然保育地相關的抗爭：這些平神聖的空間提醒我們，未商標化的空間仍然是有可能的。

## 第五章 父權體制過時了 身分行銷的勝利

讓我們承認吧，當你成為「六人行」(Friends) 影集中的情節時，實在很難繼續認為自己還是激進份子。

—— AIDS 運動人士布拉徹 (Jay Blotcher)。  
《紐約》雜誌，一九九六年九月

我就讀大學的時間是八〇年代晚期、九〇年代早期，我是屬於那種過了好一會兒才警覺到大學生活已慢慢商標化的學生。我以個人經驗作證，並不是沒注意到企業愈來愈常出現在校園裡——我們甚至有時還抱怨幾句呢。只是，我們無法為此而激動。我們知道速食連鎖店在圖書館設了攤位，也曉得應用科學系的教授跟製藥公司走得近乎誇張，但要確切掌握會議室和實驗室裡的暗盤交



▲一九九九年搗亂遊行的「死諫」場面。

▼狄賽爾一九九五年的海報，畫面上有兩名互相親吻的水手。



易需要很多工夫，此外，坦白說，我們很忙。是否應該讓猶太人參加校園婦女中心的種族平等幹部會議呢？又爲什麼討論該議題的會議要跟女男同性戀幹部會議訂在同一天呢？——主辦者是否在暗示沒有猶太裔女同志？沒有黑人雙性戀者嗎？這些問題就夠我們爭戰不休了。

放眼外面的世界，種族、性別、性取向的政治一直集中在更具體、更迫切的議題上，如同工酬、同性配偶的權利以及警察暴力，而這些嚴肅的運動對社經規範確實造成了威脅（且一直如此）。但它們對於很多大學生來說似乎魅力不大，因爲學生心目中的身分政治在八〇年代晚期已演化成相當不一樣的事物。我們打過的諸多戰役都關乎「再現」議題——這是一套定義模糊的抱怨，控訴的對象大多爲媒體、課程以及英語。校園女性主義者爭論書單上女人的「再現」，同性戀者希望電視能更正面地「再現」他們，饒舌歌手吹噓自己「再現」了貧民區，史派克·李（Spike Lee）一九八九年的電影「爲所當爲」（Do the Right Thing）的結局用暴動來回答「爲什麼不見我們的弟兄呢？」這個問題——我們的政治充斥著鏡像的反射以及隱喻。

這些議題一直排在民權運動及婦女運動的政治議程表上，再晚些還得加上對抗愛滋病的戰爭。打從一開始，大家就認爲，女性及少數民族被壓抑的部分原因，就是不見占據有力社會地位、顯明可見的範本人物，此外，由媒體散而廣之的刻板印象（深植於語言的脈絡中）以白種男人爲尊，做得又不够巧妙。要讓真正的進步發生，雙方的想像力都必須去殖民化（decolonized）。

不過，等到我這個世代繼承這些想法時（常常已脫胎換骨了兩、三回了），再現已不再是許多方式的其中一種，而是關鍵。由於缺乏清楚的法律或政治策略，我們幾乎把所有的社會問題都歸咎到媒體及學校課程上，認爲它們要不就是加深負面的刻板印象，要不就是索性對問題視而不見。亞

洲人和女同性戀者感到自己是「隱形的」，男同性戀者的刻板印象是離經叛道，黑人是罪犯，女人則是軟弱、不如人的：幾乎現實世界的一切不平等都可歸諸到這部自導自演的預言書上。於是，我們的戰場充斥著黑人鄰居永遠上不了床的情境喜劇、滿是老白人照片的報紙、倡導伍夫（Naomi Wolf）所謂「美貌神話」（the beauty myth）的雜誌、預期中應如班尼頓廣告的書單（就是班尼頓使我們對書單的要求愈來愈低）。我們這些媒體經驗不足的人是如此被雜誌、書籍及電視上偏狹、壓迫的描繪所激怒，因此我們說服自己，假如刻板的影像及載滿歷史的語言改變的話，現實亦會改變。相信我們將從MTV、CNN及卡文·克萊的革心洗面中找到救贖。爲何不呢？既然媒體似乎是那麽多問題的根源，假如我們可以「顛覆」媒體，讓媒體更適切地再現我們，當然媒體就能夠反過來解救我們。有了更好的集體反射鏡（collective mirror），自尊將提升，偏見將神奇地消失，社會也會被注入強心針，突然符合我們重新潤飾過的美好形象。

對於從小在媒體包圍中成長的我們來說，透過流行文化來改變世界等於是第二天性。問題在於，這些信念逐漸改變了我們自己。隨著時間流逝，校園身分政治變得如此充斥著個人政治，以致其他的問題幾乎完全隱蔽。「個人即政治」這句口號逐漸取代了「經濟即政治」，甚至到頭來連政治都不再是政治。我們愈重視再現的議題，再現在吾人生活中占據的位置就愈來愈重要——也許原因在於，若缺乏較具體的政治目標，任何關乎謀求更好的社會反射鏡的行動，都將成爲自身自戀情結的受害者。

很快地，「出櫃」（outing）就不再只是愛滋病人的問題，反而變成了一對男女同志「能見度」（visibility）的普遍要求——每一位同性戀者都應該出櫃，不只是右翼政治家，還包括名人。一九九

一年，激進團體酷兒國度（Queer Nation）擴大了對媒體的批判：它不只反對將有殺人犯傾向的瘋子塑造成愛滋病患，任何同性戀殺人犯它都一概堅拒。該團體的舊金山及洛杉磯分會對「沉默的羔羊」提出抗議，反對該電影對那位有變性慾的連續殺人犯的描述；他們還阻撓「第六感追緝令」（Basic Instincts）上映，只因片中有揮冰鑽殺人的女同性戀者。男女同志反毀謗聯盟（Gay and Lesbian Alliance Against Defamation）不再向新聞媒體關說請別使用「同性戀瘟疫」的字眼來形容愛滋病，轉而積極要求電視公司讓更多男女同志的角色出現在電視節目裡。一九九三年，知名的美國女同志民權運動人士奧斯本（Torie Osborn）表示，她的選民眼中唯一最重要的政治議題，並非同性配偶的福利、從軍的權利，甚至也非兩名女性結婚及領養小孩的權利，而是「缺乏能見度。她向記者說。就這樣，如此而已。」

一如前一世代的反色情女性主義者在脫衣場外發動遊行，許多九〇年代早期的政治抗議步下了政府機關及法庭的台階，登上了舉辦非洲藝術展的博物館階梯——不用說，那肯定是在頌揚殖民者的心態。他們聚集在上演大型音樂劇如《畫舫璇宮》（Showboat）及《西貢小姐》（Miss Saigon）的戲院入口，甚至直接跑到一九九二年奧斯卡頒獎典禮的紅地毯上。

回顧過往，這些奮鬥看似微不足道，但你很難責怪我們這些媒體自戀者竟相信自己是在代表四面八方受壓迫的人民進行重要的奮戰：我們的每一步行動都在保守的敵軍那兒掀起新一波末世恐慌論的浪潮。假如我們不是革命者，那麼，為什麼我們的敵手都說革命正在風起雲湧，而我們正處於「文化戰爭」的中心點呢？「美國校園的轉變是如此劇烈，用革命來稱呼絕不誇張。」《非文雅教育》（Unliberal Education）的作者德·索沙（Dinesh D'Souza）告訴讀者，「這種轉變的獨特記號，可見

於今天美國任何重要的校園，以及大學生活的任何層面。」

儘管宣稱自己生活在不容反對聲浪存在的史達林主義式的政權下，我們的教授及行政官員確實上演了聲勢驚人的反攻戰：他們拚命爭取激怒我們這群敏感激進份子的機會；橫擋在每項新的反騷擾政策前方，表現得好像自己在為西方文明的未來奮鬥一樣。一大堆類似的雜誌報導支持「身分政治已是刻不容緩的國際議題」這種說法：「非自由主義的教育」（《大西洋月刊》）、「身著粗花呢的西哥德人」（《財星》）、「沉默之聲」（《Maclean's》）、「學院的新領袖（Ayatollah）」（《Outlook》）、「展開攻擊」（《新聞週刊》）。作家泰勒（John Taylor）在《紐約》雜誌上撰文，將我這一輩的校園學運份子比為秘密宗教教徒、希特勒青年團體，以及基督教基本教義者。宣稱由我們所造成的威脅是如此巨大，以致老布希總統甚至抽空警告世界：政治正確「用新的偏見取代了舊的偏見。」

## 身分認同的行銷

身分政治所引發的反彈，成功地隱蔽了以下的事實：我們為更適切地再現所勾勒出的遠景，很快就被商人、媒體人及流行文化生產者等接收了——他們的理由也許並非我們心中所願。假如必須為這種態度的轉變挑個精確的時間，我會選擇一九九二年八月：以萬寶路星期五為代表的「品牌危機」之最盛時期。就在此時，我們才發現，自己誓不兩立的「主流」敵人（對我們而言，就是在我們所知的校園另類文化圈之外的一團龐然大物）對我們既不害怕也不討厭，事實上還覺得我們滿有趣的。一旦我們出發尋覓新的尖端意象，我們對於性別身分及種族身分的異常堅持，就構成了上好

的商標內容以及利基行銷 (niche marketing) 素材。各家品牌似乎在這麼說：假如我們渴望的是多樣化 (diversity)，那麼我們就會得到多樣化。於是，商人及媒體人手持噴槍，直撲而下，好在我們的文化中塗抹顏色及圖像。

接下來的五年是一場由紅絲帶 (red ribbons)、麥爾坎 X (Malcolm X) 棒球帽及「沉默等於死亡」T恤 (Silence=Deathe=T-Shirts) 組成的狂歡宴。一九九三年，學院所謂的善惡大對決已然消失，大家轉而爭論《老爺》雜誌 (Esquire) 中的「Do-Me女性主義」以及《紐約》雜誌與《新聞週刊》中「女同志時尚」的性感風潮。這種態度的轉變並非大規模的政治信仰改變所致，而是某些嚴酷的經濟考量。根據《搖滾時代》(Rocking the Ages) 該書是由美國頂尖的顧客研究中心 Yankelovich Partners 於一九九七年出版的) 的說法，相對於嬰兒潮世代的「個人特質」及其父母的「責任」，X世代的「中心概念」就是「多樣化」。

X世代抱著前所未見的多元論心態，進軍今日世界。展望未來二十五年，隨著X世代成長，他們除了執掌權力的韁繩，也成為消費者市場的主要購買群，擁抱另類生活風格的風潮明顯將會愈來愈強，愈傳愈廣……對X世代而言，多元化是生活的基本事實，是他們帶進市場的核心觀點。任何形式的多元化——文化、政治、性別、種族、社會——都是這個世代的正字標記……。

如今，史潑尼克酷感狩獵經紀公司解釋道：「今日的年輕人就是多元化的巨大樣本」，他們鼓勵自己的顧客潛入迷幻藥般的「多元化綜合大街」，不要害怕品嚐第一手的滋味。《L報告》的作者戈頓 (Dee Dee Gordon) 力勸顧客手持鞭子踏入青少年世界：「青少年希望看到別人回踢她們的屁股」；此外，商標高手彼得斯用疑似我和我那群大學友人的口氣，教訓他的企業聽眾太像「白種老男人了」。

一如我們所見，這股熱潮源自另外兩個相關的事實。第一，顧客取向的公司唯有把企業王國建築在「品牌認同」上，才能夠存活下去。其次，銷路成敗的鑰匙掌握在激增的青少年人口手上。於是，假如市場研究員及酷感獵人一致報導多元化是這個富有的人口群的關鍵特質，那可做的事當然就只剩一件了：每一家積極往上爬的企業都必須以多元化為主題，吹奏出自家的品牌認同。

這也正是大多數追逐品牌的企業嘗試做的事。《廣告時代》企圖了解完全不作全國性廣告宣傳的星巴克如何在一九九六年一夕之間變得家喻戶曉，它推測原因應和星巴克紮染織物圖案的第三世界氛圍有關。「對於星巴克迷而言，星巴克『經驗』不只是每日一杯 espresso 而已，而是沉浸在政治正確的文化避難所……」不過，星巴克只是政治正確之行銷熱潮中的小玩傢而已。艾伯孔比與菲許 (Abercrombie & Fitch) 廣告讓僅著內衣的人深情款款地注視著對方；狄索更進一步讓兩名水手擁吻；維京可樂在美國的電視台買下廣告時段，播送「首樁廣告中的同性婚禮」，新聞稿如此驕傲地宣稱。也可見到以同性戀者為訴求對象的品牌，如驕傲啤酒 (Pride Beer) 和浪潮礦泉水 (Wave Water)，提出「我們替飲料貼上商標，不替人貼上商標」的宣傳口號，而同性戀社群也有自己的酷感獵人——用隱藏攝影機搜尋同性戀酒吧的市場研究員。

現在，Gap 的廣告裡充斥著不同種族、骨感且孩子氣的模特兒。狄索在反諷廣告裡將女性送上餐桌給一整桌豬仔吃，呈現美貌神話帶給人的挫折感。美體小舖操縱針對上述兩個廣告的反彈聲浪，索性拒絕做廣告，轉而用紅絲帶以及嚴斥對女性施加暴力的海報裝飾自家的櫥窗。多元化熱潮恰恰與擁抱非裔美人之風格及英雄的風氣，配合得天衣無縫；耐吉及湯米·席爾菲格等公司早就視

之為豐富的行銷資源。但耐吉同時也了解，視自己為受壓迫族群的人是現成的利基市場：拋幾句配合他們的自由主義陳腔濫調，轉瞬間你不只是某某產品，也成了共同奮鬥的盟友。因此，耐吉城的牆上裝飾著引自老虎伍茲的話：「美國境內仍有我無法參賽的場地，原因即在我的膚色。」耐吉廣告裡的女性則告訴我們：「我相信『寶貝』(Babe)是侮蔑的字眼」以及「我相信高跟鞋是打擊女人的陰謀」。

此外，似乎每一個人都在玩性別的流動性：老掉牙的故事就是MAC化妝品用變裝皇后魯波(RuPaul)擔任代言人，龍舌蘭酒廣告告知觀眾穿著比基尼的「她」其實是「他」；卡文·克萊古龍水告訴我們性別本身就是一種建構，絕超乾防臭劑(Sure Ultra Dry deodorant)則轉而呼籲一切圍繞性別的喧囂平緩下來：「男人？女人？有那麼重要嗎？」

### 思懷壓迫？

這些廣告案所引發的爭辯迄今依然熱烈。它們是全然憤世嫉俗的嗎？抑或這暗示著廣告商有意改進，扮演更加正面的社會角色？班尼頓九〇年代中期的廣告在兩邊強烈擺盪，一邊是美麗與機智對種族刻板印象之挑戰；另一邊是讓人類受苦的怪誕商業剝削。然而，無可否認，它們都稱得上是在真誠使用企業廣大的文化不動產，傳達出並非「再多買幾件毛線衣」的訊息；而且，它們也在時裝界對抗愛滋病的戰役上扮演了核心角色。同樣地，美體小舖也向企業界證明了跨國企業是可以一邊擔任直言無礙、引發爭議的政治代言人，一邊靠泡泡澡及身體乳液賺進千萬美元的；這確實是創

舉。這些「道德」企業背後的種種複雜動機以及明顯的前後矛盾，將於後面的章節進行更深入的探討。不過，對於許多在不久前還深信更恰當之媒體再現將會造就更正義之世界的社運人士而言，有件事變得再明顯不過：身分政治並非在跟體系作戰，甚至連顛覆也沒有。以企業商標化這片廣大新工業而論，身分政治反而為體系提供了養份。

性別多元化與種族多元化榮受加冕，成為廣告界及流行文化界的新星，這理所當然製造了某種程度的身分政治之危機。一些為身分認同奮戰的前戰士甚至懷念起美好的舊日時光，是的，他們是受到了壓迫，但他們激進主義的符號不會被拿到威名百貨拍賣。音樂評論者鮑爾斯(Ann Powers)認為「女孩力量」(Girl Power)有過度誇張的優勢：「在傳統女人味以及前衛女孩交錯的十字路口上，出現的不是革命，而是大賣場……因此，真誠的運動變成了盛大的購物歡宴，女孩子被鼓勵選購任何最適合她們的現成身分。」同樣地，曼德森(Daniel Mendelsohn)寫道，同志身分認同已縮小成「簡言之，一整套的產品選擇……起碼就文化而言，壓迫可能是發生在同志文化上最好的事。少了壓迫，我們什麼也不是。」

當然，這種懷舊是荒唐的。倘若受人追問，就連最憤世嫉俗的身分認同戰士也會承認，讓狄珍妮(Ellen Degeneres，編按：美國電視節目主持人，因公布與安海契的同性戀情而喧騰一時)以及其他同性戀角色出現在電視上是有若干具體的好處。也許這對小孩子是好的，尤其是住在大都會以外地區的孩子，在那兒，要當同性戀比較可能會讓他們的生命陷入自我厭惡(一九九八年美國同性戀及雙性戀男孩的企圖自殺比率為百分之二十八點一，比較起來，同年齡層的異性戀男孩只有百分之四點二)。同樣地，大多數女性主義者都會承認，儘管辣妹合唱團輕吟「假如你想當我的愛人，

你就必須先跟我的朋友處得來」不可能粉碎美貌神話，但較之史奴比狗狗 (Snoopy Doge) 一九九三年對輪暴的歌頌，「假如我的哥兒們什麼也分不到，那就沒意思了」，仍是進了一大步。

儘管提升青少年的自尊、確保他們有正面的角色模範，這是可貴的成就，但仍然是頗為狹隘的。從社運人士的觀點來看，實在無法不捫心自問：就這樣了嗎？我們的一切抗爭以及據稱顛覆的理論難道就只為文化工業提供豐富的內容、只為李維的新廣告計畫「什麼是真的」(What's True) 提供嶄新的生活風格意象、只為音樂工業提供女孩力量的唱片銷售量？換言之，為什麼我們的政治反抗理念老是對企業的平穩前進完全不具威脅性呢？

當然，問題不在於為什麼是這樣，而在於為什麼不是這個樣子的呢？當聰明的企業擁抱了「品牌，而非產品」的方程式後，它們很快就了解到，短期的不舒適（不論是雇用更多女性，抑或要更小心地審查廣告案所使用的語言）相較於多元化所許諾的龐大市場占有率，付出的不過是極小的代價。因此，儘管貨真價實的收穫或許真的在這段過程中出現了，但下列事實同樣也是真的：丹尼斯·羅德曼穿著女裝，迪士尼樂園慶祝同志節，與其說是政治進步，還不如說是經濟權宜之計。市場緊緊抓住多元化文化主義以及性別傾向，方式一如其緊緊攀住一般青少年文化不放一樣——不視之為利基市場，更是新嘉年華意象的來源。正如古得曼 (Robert Goldman) 及佩普森 (Stephen Papson) 所言：「白麵包文化 (White-bread culture, 譯註：意指中產階級白人文化) 再也吃不開了。」這樁價值兩千億美元的文化工業 (現今美國最大的輸出品) 需要千變萬化、源源不絕的街頭風格、吵人的音樂錄影帶以及各色人種。九〇年代早期吵著爭取「再現」的激進媒體評論者，真的把自己多姿多采的身分認同交給了品牌大商來包裝。

對多元化的需求 (我大學時代的呼聲) 如今不只被文化產業所接受，更是全球資本的靈咒。施行於九〇年代的身分政治不是一種威脅，反而是金礦。「這場革命，」文化評論者古得斯坦 (Richard Goldstein) 在《村聲》(The Village Voice) 寫道，「變成了晚期資本主義的救星。」而且來得正是時候。

### 市場大雜燴：多元化以及全球推銷戰

大約就在我和友人為更恰當的再現奮戰不休之際，廣告經紀公司、電視台及全球品牌也在忙著處理一些重要問題。由於更自由的貿易以及其他形式的加速撤銷管制措施，全球化市場最終成爲了事實，但新問題緊緊跟而來：如何把相同的產品銷出多重的國界呢？廣告商要用何種聲音立即向全世界訴說呢？公司如何能夠一方面涵納文化差異，另一方面仍然保持內在的一致性？

對於某些企業而言答案很簡單：強迫世界說你的語言，吸收你的文化。一九八三年，哈佛商學院教授拉威特 (Theodore Levitt) 發表了〈市場的全球化〉(The Globalization of Markets) 這篇文章，聲稱情願屈就當地習慣或品味的企業是注定失敗的。當時除了少數幾家企業，全球化市場仍是可望不可及的。「全世界的需求及渴望已無可扭轉地變得同質化 (homogenized) 了。」他這段話立刻變成了全球行銷戰的宣言。拉威特將兩種類型的企業做了強烈的對比，一為軟弱的多國 (multinational) 企業，隨著前往的國家不同而改變策略，一為強勢的全球企業，正如其定義，無論行往何處，策略始終如一。「多國企業在幾個國家中運作，並根據各國國情調整自身的產品及業務

——相對支出高。全球企業的運作就固定不變——相對支出低——有如全世界（抑或全球的主要地區）是單一的存在；無論在何處，它都以同樣的方式販售同樣的產品……過去那種各國民情或做生意方式的差異消失殆盡。」

當然，拉威特的「全球」企業是美國企業，而其所倡導的「同質化」形象是美國的形象：吃著家樂氏穀物的金髮藍眼小孩出現在日本的電視上；萬寶路男人將美國遍野牛群的鄉下帶到非洲的村莊；可口可樂及麥當勞將美國人的品味賣到全球各地。當全球化不再是瘋狂的幻想，而成爲現實，這種牛仔行銷的把戲便碰了幾次壁。在離今較近的幾年間，二十世紀爲人熟知的幽靈——「美國文化帝國主義」——在法國引發了「文化車諾比」（cultural Chernobyl）的呼聲，在義大利激起了「慢食運動」的出現，更促使有人在印度首家肯德基門外焚燒雞肉。

眾所周知，美國人的文化敏感度向來不高，因此，拉威特所謂的全球行銷之路上滿布著文化錯失（cultural faux pas），並不意外。最嚴重的錯失發生在東歐共產主義崩潰之後，媒體大亨前仆後繼爭搶讓世界走上自由民主之路的功勞——稍後他們將會爲此付出代價。「我們將MTV送入東歐，隔天柏林圍牆就倒了。」維亞康國際（Viacom International）的董事長瑞得史東（Summer Redstone）表示。透納（Ted Turner）讚頌CNN及善心遊戲（Goodwill Games）。「我說：『讓我們試著掙脫束縛。讓我們把年輕人集合在一塊兒，把共同的步調調整好，讓我們試著推動世界和平，讓我們終結冷戰。』然後，天啊，我們辦到了。」這會兒，梅鐸（Rupert Murdoch）告訴世界，「衛星廣播使得許多封閉社會中渴求知識的居民，得以繞過受國家控制的電視台。」

這種後冷戰虛張聲勢的調調在中國等國家不太吃得開，在這些地方，揚棄所謂的西方價值觀仍

是神聖不可侵犯的政治主張。因此，幾位西方媒體大亨（這會兒正急切想用其衛星滲透亞洲的所有地區）花了不少功夫，與自己早先自由鬥士的論調劃清界線，如今更積極與獨裁政權合作，限制資訊的流通；這個情況在第八章將有更詳細的討論。

「多元化」行銷就是在這塊地雷區出現的，號稱是全球化擴張困難的萬靈丹。與其爲不同的市場創造不同的廣告計畫，廣告計畫可以將多元化這個概念，同時販售給所有的市場。這種模式維持了舊式牛仔文化帝國主義中「一體通用」的低成本優點，觸怒當地人情感的風險卻小得多。不再從憑世界、體驗美國，該模式呼籲大家——就如Skittles糖果廣告所言——「體驗多色的彩虹」。這種包了糖衣的多元文化主義以更加寬容、溫和的姿態降臨，替印度物理學家西瓦（Vandana Shiva）口中單一文化的同質化效果提供包裝——而這種單一文化其實是單一的多元文化主義。

如今，全球行銷界的通關密語不是把美國銷售給全世界，而是把市場大雜燴帶給全世界的人。九〇年代晚期的賣點不是萬寶路男人了，而是瑞奇·馬汀（Ricky Martin）：北方與南方的雙語混合，有點拉丁，有點R&B，再飾以宛如全球化派對的歌詞。這類種族美食街的法門創造了單一世界的無地域感（One World Placelessness），創造了全球化大賣場，讓企業一方面將單一商品販售給無數的國家，另一方面無須引發「可口可樂殖民」（Coca-Colonization）的老調呼聲。

隨著文化愈來愈全球，行銷的任務就是要避開當品牌產品看起來不再像生活風格或華麗概念，突然間回歸其普通面目的這個夢魘。標榜著種族的流動性，市場大雜燴被引介爲恐怖的文化均質性之解毒劑。品牌吸納了個人色彩濃厚、永遠求新的企業身分認同，藉此試圖爲自己打預防針，好反駁別人指責他們賣的其實千篇一律。



## 全球化青少年

當然，並非每一個人都喜歡把文化及國籍視為穿脫自如的時尚配件。打過仗、熬過革命的人會比較傾向於保護國家傳統。占全球人口四分之一的赤貧階級，有些仍難以進入全球化的軌道，特別是因為有線電視以及大多數品牌對於開發中國家的人民，仍然只是傳說而已（該區裡總共有十三萬人一天開銷才一美元，甚至更少）。不，全球化的希望之星是已開發國家或開發中國家的年輕人。滿身商標的中產階級青少年一心一意想將自己灌入媒體所鑄造的模子裡；他們已成爲全球化最有力量的符號。

該現象的出現是有幾個理由的。首先，就跟美國市場的情況一樣，青少年爲數眾多。這個世界充斥著青少年，尤其在南方的國家——根據聯合國的統計，那兒有五億七百萬的成人將在四十歲前死亡。亞洲人口有三分之二不到三十歲，此外，由於連年的流血戰爭，越南有將近一半的人口都是在二九七五年後出生的。總而言之，所謂的全球化青少年人口估計有十億，而這些青少年的花費占了家庭總收入極高的比率。舉例來說，在中國，假如要每位家庭成員都大量消費，這大體上是不切實際的。不過，市場研究員辯稱，中國人會爲小孩犧牲一切——尤其是男孩——這種文化價值觀對於行動電話及球鞋廠商而言是好消息。針對中國青少年做了一項消費者研究的美國公司「就是小孩」（Just Kid）的克藍（Laurie Klein）發現，媽媽、爸爸、祖父母及外祖父母沒有電也照樣過日子，但家裡唯一的兒子（歸功於中國的一胎化政策）卻時常坐享華奢，這即是一般人所謂的「小皇帝症候

群」，抑或她稱之爲「四——二——一」的現象：四名長輩與雙親省吃儉用，好讓唯一的孩子成爲有如從MTV走下來的複製品。「假如有爸爸媽媽和四位祖父母把錢撒在唯一的小孩身上，用小腦想想知道這兒是好市場。」一位中國的風險資本家如是說。除此之外，由於小孩子文化吸收力比父母更強，他們常常成爲家中最熱心的購物者，甚至大型家用品也不在話下。綜合言之，這項研究指出，大人或許還保有傳統習慣與方法，全球化青少年丟棄這些麻煩的國家包袱，就有如丟棄去年的時尚一樣容易。「他們喜歡可口可樂勝於茶，喜歡耐吉勝於涼鞋，喜歡麥克雞塊勝於米飯，喜歡信用卡勝於現金。」丁恩·威特·雷諾公司（Dean Witter Reynolds Inc.）的資深經濟學者基蘭（Joseph Quinlan）向《華爾街日報》這樣表示。訊息很明白：討到了小孩子的歡心，整個家庭以及未來的市場都在你的手掌心裡。

在這種論調的助長下，全球化青少年的形象好似意氣風發的企業幻影，飄浮在整個星球上方。我們一遍又一遍地聽說，這些小孩子定居的所在並非某個地理位置，而是全球化的圈圈：經由手機和網路新聞群組熱線連繫；被新力的遊戲機、MTV影片以及NBA籃球賽牢牢串在一起。針對全球化青少年人口做的規模最大、最常爲人引用的研究見於一九九六年，主導者是以紐約爲基地的廣告經紀公司DMB&B的腦力激盪部門。「新世界青少年研究」調查了四十五個國家裡兩萬七千六百名十五到十八歲的中產階級青少年，結論對於該公司的客戶而言是極好的消息（這張客戶名單包括可口可樂、漢堡王、菲利普）。「儘管文化各異，全世界的中產階級青少年似乎生活在平行的宇宙裡。他們早上醒來，穿上李維和耐吉，抓起帽子、背包以及新力個人CD隨身聽，上學去。」該廣告經紀公司的副總裁摩西斯（Elissa Moses）把全球化青少年人口的降臨稱爲「有史以來最好的行

銷契機。」

不過，在不同品牌能夠用同樣的方式銷售同樣的產品於全球各地之前，青少年自己必須要能認同他們的新人口族群。基於這個因素，大多數全球化廣告計畫推銷得最積極的，就是全球化青少年市場這個概念——多民族的面孔混合在一起的萬花筒：Rasta 髮辮、粉紅色頭髮、散沫花 (henna, 譯註：一種植物，其紅棕色萃取物可用來染髮) 染色劑、穿耳洞及刺青、幾面國旗、匆匆幾幅外國街頭招牌的景象、廣東話及阿拉伯話的字母加上零星幾個英文字，再配上層層電子音樂的背景。國籍、語言、種族、宗教及政治全被分解成最繽紛多彩、最具外國風情的配件，它們齊聚一堂向我們保證（一如狄索總裁所為），「從來沒有『我們與他們』之分，只有巨大的『我們』。」

爲了達成這種渾然一體的境界，全球化青少年有時必須挺身與傳統的大人對抗；關於小孩子對牛仔褲的激進品味，大人可是大大不以為然。舉例來說，狄索牛仔褲的一則廣告中，兩名韓國青少年在雙雙自殺後變成了小鳥；唯有向品牌完全臣服，才能找到自由。這些廣告中，終極的產品並非冷飲、冰淇淋、球鞋或牛仔褲，而是全球化青少年；這個人口族群必須存在於全世界的年輕消費者心中，否則全球行銷的整體運作將會崩潰。基於此點，全球化青少年行銷可說是一種令人頭痛的循環事業，它從其試圖操縱的概念中吸取養分，而該概念就是第三種國籍——既非美國，也非本地，而是透過購物而綜合兩者。

在全球化青少年現象中心挺立的贏家就是 MTV；一九九八年全世界有兩億七千三百五十萬個家庭收看 MTV——其中只有七千萬戶位於美國。一九九九年，MTV 的八個全球分部在八十三個國家及區域上放送，儘管數目比 CNN 的二百一十二個國家少，成績依然亮眼。此外，「新世界青

少年研究」發現，在其調查的中產階級青少年中，建立共同品味最重要的單一因素就是電視——特別是 MTV，其中有百分之八十五的人每天都看。摩西斯稱呼該台爲「創造品牌形象的新聞公告欄」，以及「向某世代播送的有線廣播」。打從五〇年代家家戶戶圍在電視機前收看蘇利文秀 (Sullivan show) 以來，這類型的收視率是前所未有的。全球化青少年每天收看那麼久的 MTV，而大人間唯一可以等量齊觀的共同文化經驗，就是戰爭爆發之際，所有的眼睛都會盯著同樣的 CNN 影像。

充斥著同儕文化交換（全球化青少年流浪者）的 MTV 影像收看的觀眾愈多，廣告商用來販賣商品的市場就會更同質化。根據「新世界青少年研究」的負責人渥克 (Chip Walker) 所言：「觀看 MTV 音樂錄影帶的青少年比起其他青少年，更有可能穿著牛仔褲、球鞋、牛仔夾克這類的青少年『制服』……他們也更有可能是擁有電器用品，消耗糖果、蘇打汽水、餅乾、速食這種『青少年』食品。他們也更有可能是使用各式各樣的個人保養用品。」換句話說，MTV 國際台已變成了現代商標化生活中最醒目的全球化目錄。

多元化，哪一種都好。

——加拿大伊頓百貨公司 (Eaton's department store)

一九九八—一九九九年廣告案之口號

政治正確

於是乎，階級被推下了議事桌，所有重要的經濟研究（企業研究就更別提了）也隨之隱匿。當然，身分認同鬥士之中也有人有心懷革命目標的。一如六〇年代的反文化激進人士認為服用迷幻藥是在動搖西方文明的基礎，少數身分政治的教授與學生也相信「在理論的領域裡，資本主義遭受重重迎面一擊」。評論家史碧娃克（Gayatri Spivak）如是說。德·索沙（Dinesh D'Souza）和他那一幫人無法不稱呼政治正確信徒為「新馬克思主義者」——但這與實情離了十萬八千里遠。更動幾個代名詞、把少數幾位女性和少數民族推上委員會和電視，這對於華爾街的營利大原則並不構成實際的威脅。

政治正確的真正罪行……」一九九一年，紐約州立大學的文學教授布雷南（Tim Brennan）表示，「並非想像中的不寬容或缺乏彈性，而是它不夠政治——它只是在模仿政治鬥爭。」

這項失敗後來變得棘手無比，因為過去十年來加速行進的經濟趨勢都與世界資源的再分配及階層化有關：包括工作、貨物以及金錢。除了位於企業精英最高層的人，每個人得到的都愈來愈少。

回顧過往，最觸目驚心的就是，當政治正確之政治達到最自我指涉（self-referential）的巔峰之際，世界其他地方正在進行非常不一樣的遊戲：有人正在向外張望，擴張疆域。最左翼之進步份子的視野愈來愈小，最後只容得下自身的周遭環境，全球經濟的視野卻愈變愈大，將整個星球都涵納進去。當俄國出現麥當勞、上海出現班尼頓、商標投影到月球上的美夢時，太多社運人士及理論家的政治鏡頭縮得如此之小；除了波斯灣戰爭的短暫期間，外交及經濟政策完全不在他們的雷達偵測範圍內。在北美，甚至連抵制自由貿易的戰爭都完全關乎如何保護美加工員及資源，至於該貿易協定對墨西哥可能造成的影響，抑或其他快速自由化之措施對開發中國家造成的影響，完全不在考慮

階級歧視

## 全球化之屋被焚毀時的混戰

全球經濟對再現國度的擁抱，代表我等一輩的校園身分政治最終簡化成一系列小心審慎的政治目標——儘管這些目標常（虛偽地）被激進的詞令及戰術所包裝。以上並非政治正確的道歉話；對於我們贏得更充足的校園照明、更多的女性教職員、較不歐洲中心主義的課程（這個備受抨擊的詞彙是從我那政治正確的過往歲月中挖出來的）這一類小小的勝利，我感到驕傲。我所質疑的是北美文化鬥士一直未曾用心考慮過的戰役。回首過往，貧窮不是常出現的議題；當然，在我們對抗某某主義的聖戰中，偶爾會有人提出「階級歧視」的問題，而由於我們是超級政治正確的，我們會忠實地把「階級歧視」加入考慮中的熱門名單。但我們的批評集中在權力結構中女人及少數民族的再現，而非該權力結構背後的經濟情況。「歧視貧窮」（我們對於不公平的理解方式通常就是歧視某某東西）這個問題，無論改變認知或改變語言，甚或（嚴格來說）改變個人行為，都是無法解決的。身分政治的基本前提就是生活寬裕的環境。七〇、八〇年代有這種寬裕的環境，讓女人以及非白人足可爭取分享共同的大餅：白種男人會學者分享嗎，抑或他們會霸占著權力不放？然而，在再現政治掛帥的九〇年代新經濟，女人以及男人、白人以及有色人種，如今都在爭奪同一塊日益縮減的大餅——並且眾口一致不理會其他人的死活。對於我們這些學生，要探討「階級歧視」的根本疑問，必須面對的是財富分配的核心議題——而且，與性別歧視、種族歧視或恐同症（homophobia）不同，這些議題並非我們所熟悉的「認知問題」。

範圍內。隨著自由貿易的辯論備受漠視，左翼人士更加畫地自限，選擇旁支末節的小事來爭論。這種倒退反映出的是，面對令人怯步的、抽象的全球資本主義時，隨之而生的是更廣泛的政治麻痺感——諷刺得很，對於任何關懷社會正義之未來的人，這些議題本該是最刻不容緩的。

在這種新的全球化脈絡中，身分政治的勝利等於是在房子焚毀之際重新布置家具。是的，我們擁有民族更多元的情境喜劇，甚至有更多的黑人主管——但是，放眼眾多的北美都會中心，不論隨之而來的文化啓迪為何，並未使得下層階級的人數不再暴漲，也不能使無家可歸者脫離危機水準（crisis level）。確實，女性及同性戀者在媒體及流行文化界可找到更適切的角色範本——但文化工業的所有權鞏固得如此迅速，以至於——根據美國聯邦通訊委員會（U.S. Federal Communications Commission）主席坎那德（William Kennard）所言——「普遍來說，少數族群、社區團體、小企業出頭的機會愈來愈少。」而且，儘管北美的女孩子也許真是所向無敵的，亞洲和拉丁美洲的女孩子卻仍在流血流汗，製作其上有「女孩無敵」之口號的T恤，以及讓女孩子奔馳賽場的耐吉運動鞋。

這項差錯不單單是女性主義的失敗，更是對於女性主義運動自身基本原則的背叛。儘管伴我成長的八〇年代性別政治，關注的幾乎都是如何讓女性在權力架構中獲得平等的再現，但性別與階級之間的關係並非總是如此輕易被忽略。「麵包與玫瑰」（婦女運動的號召）是一九一二年麻州羅倫斯（Lawrence）紡織工人聯合罷工的旗幟標語。「這些勞動的女人想要的，」留名青史的工會幹部施奈德曼（Rose Schneiderman）在一九九二年的演說中解釋道，「是生活的權利，而非僅是存活而已。」選擇三月八日為國際婦女節，是爲了紀念一九〇八年的示威活動，在那一天，「女性服裝工人走上紐約街頭，抗議恐怖的工作環境、童工、十二小時的每日工時、微薄的薪水。」然而，閱讀

《美貌神話》（*The Beauty Myth*）一書成長的年輕女性，視飲食失調及自尊低落為時尚工業最有害之副產品的年輕女性，當她們於三月八日走上街頭時，很容易會把上述的女性遺忘——假如還有人真的知道有這些女性存在的話。

回首過往，這似乎是蓄意的盲目。將名為政治正確各種因素合併起來，作為對婦女及民權運動基本的經濟基礎視而不見的理由，進而成功地將一整代的社運份子訓練成熟悉影像的政治，卻忽視行動的政治。假如外星人入侵者能昂首闊步走進我們的校園與社區，卻無人出聲挑戰，起碼部分原因在於，當時所流行的政治模式，讓我們許多人無能處理與所有權比較有關，而非再現的議題。我們太忙於分析投影在牆上的圖像，以致渾然不覺牆壁本身已經被拍賣了。

就算到最近為止這種現象都是真的，真實情況也將不再是如此。就如我們在第四部所見，激進的新政治文化正在高中及大學校園裡萌芽生長。今日的媒體運動人士已不再要求大家留意被人當成經驗事實的反射鏡之屋（後現代學院人士的看法），不再積極爭取更恰當的反射鏡（身分認同鬥士的行徑），他們專心致志粉碎商標化文化那穿不透的閃亮表面，拾起碎片，當作銳利的武器以迎接行動之戰，而非影像之戰。

第二部

別無選擇

NO CHOICE

果，是一列齊步走的青少年複製兵團——如市場業者所說，一律身穿「制服」——往全球購物中心

知名品牌的跨國企業可能打著選擇多樣的口號，但是顯而易見，他們的行銷策略所產生的結

並沒有太大的紛擾不安，那不過是毫無約束的消費主義而已。

——MTV的企業執行長佛瑞斯頓描述MTV印度台的內容

一九九七年六月

MTV連上的是遍佈全球的自由民主力量。

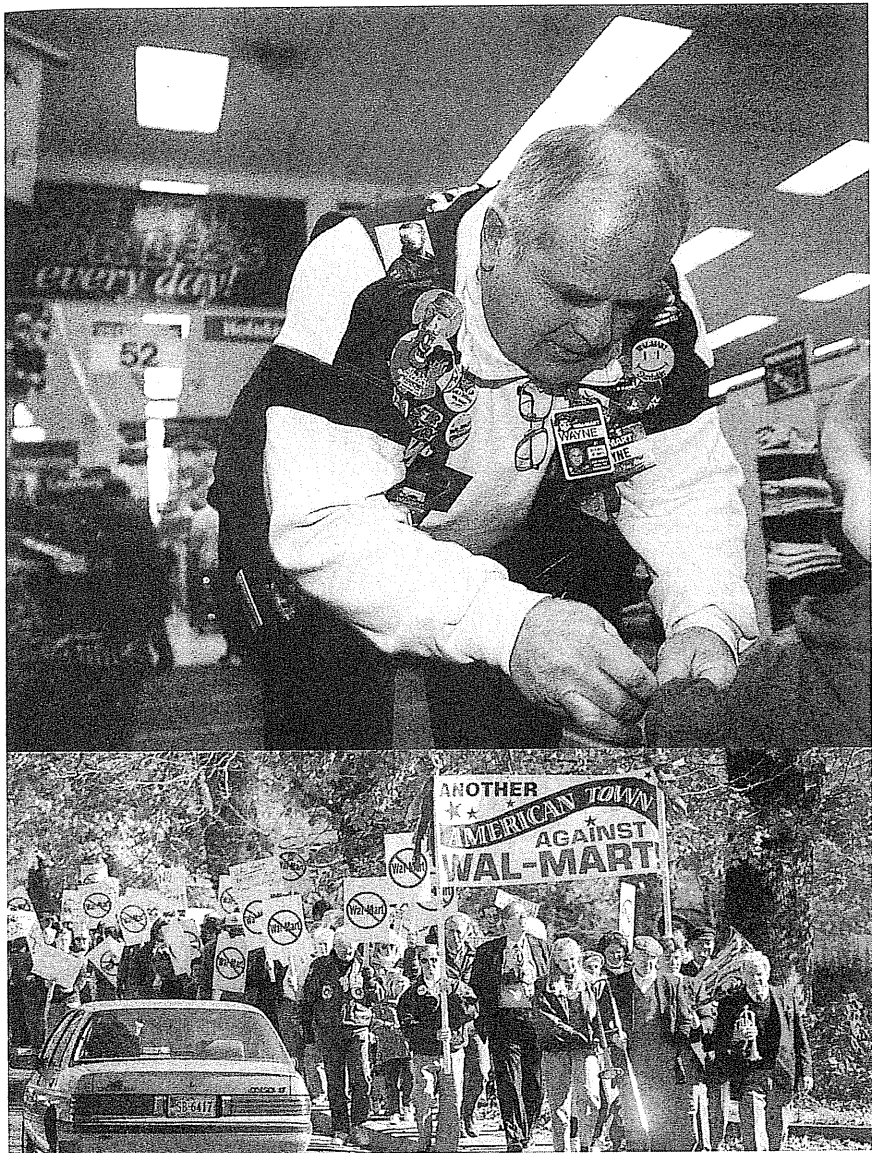
——MTV的幕後老闆維亞康國際企業執行長瑞得史東

一九九四年十月

## 第六章

### 品牌轟炸

#### 超級名牌時代的專利經銷店



▲威名百貨的接待員親切與人握手。

▼維吉尼亞州瓦倫頓（Warrenton）的居民不買帳。



前進。儘管多種族的色彩正逐漸蔓延開來，但是以市場為導向的全球化趨勢對此卻不以為喜；它恰相反，排斥多樣性。全球化的敵人是民族風、當地品牌，以及特色鮮明的地域性風格。品味衝突愈少，控制的面積就愈廣。

各式各樣的消費選擇令人目不暇給，使得娛樂界、媒體及零售業者董事會開始進行的大規模整合得以避人耳目。每天廣告向我們猛力放送五光十色聯合大街上無數撩人感官的影像，配上微軟大肆宣揚的「你今天想去哪裡」的勸誘聲，令人躍躍欲試。然而報紙的商業新聞區裡呈現的，卻是一個單調的世界，四面門戶緊閉：不管是新的收購案、時機不對的破產，或是大型合併案，每一則新消息所直接指出的就是，消費者又少了有意義的選擇。所以現在真正的問題，不是「你今天想去哪裡？」，而是，「今天我要如何把你送到這座企業合併的迷宮中，我想讓你到達的地方？」

對於消費選擇的衝擊同時涉及好幾個層面。合併案、收購案以及企業合作案牽涉的是結構性的問題；超級名牌企業運用大量資金，將小型和獨立事業驅趕出界，是地區性的問題；娛樂界與消費產品製造商利用誹謗和商標官司，追討任何不當利用流行商品的名號以獲取邊際利潤的行為，則是法律層面的問題。也因此，我們現在居住的是一個兩面的世界：表面上熱鬧非凡，枱面下卻行鞏固兼併之實。

相信每個人或多或少都會瞥見一種怪異的雙重景象：伴隨著無限消費選擇之下出現的，是歐威爾式（Orwellian）對文化生產與公共空間的新型箝制。比如，小社區生氣勃勃的市鎮中心突然人去城空，只因擺滿七萬件商品的大型折扣購物中心在鄰區開張了，將其萬有引力的觸角延伸至昆斯勒（James Howard Kunstler）所說的「無遠弗屆任何地理區域」（geography of nowhere）。又例如說，

在時髦的市中心街道上，有一家你喜歡的咖啡座、五金行、自營書店，或是藝術錄影帶商店結束營業，被某個加盟連鎖店如星巴克、家庭倉庫（Home Depot）、Gap、章回（Chapters）、邊界（Borders）或百視達（Blockbuster）取而代之。又比如說，在大型的零售商店內，經理可能會把某本雜誌從架上取下，只因他了解這本書並不符合老闆對於「家庭價值」下的企業定義。你還可能在凌亂的房間裡看到一位十四歲的網路高手，她的個人歌迷網站剛剛被維亞康國際公司或是科藝百代（EMI）唱片公司關閉了，只因她在這個私房的文化小舖裡剪貼了幾段有專利權的歌詞和影像。同樣的道理，散發抗議傳單的示威者被丟出購物中心時，安全警衛會對他們說，雖然這幢大廈取代的是原來鎮上的公共空間，但這裡現在是私有財產了。

若在十年前，任何人試圖從這陣紛亂潮流裡的幾個點拼湊出一個梗概，大概會覺得匪夷所思：企業合併案跟連鎖店熱潮有什麼關係？為什麼著作權和商標法會跟個人的偶像文化有關？企業統整還跟言論自由扯得上關係？然而時至今日，更清晰的輪廓已經浮現了：愈來愈多的公司試圖躍上超級名牌的舞台，我們的消費活動、藝術創作，甚至房屋建築等都只能仰賴其鼻息，而關於公共空間的整個概念正在重新定義中。在這些真實和虛擬的商標大廈內，非品牌化的另類選擇、公開辯論、批評以及不受審查的藝術創作（真正的選擇）卻面臨全新且惡劣的限制。假如說，上節論及的非企業空間遭受入侵一事，加重了亟待解放契機來臨的全球性幽閉恐懼症，也就是這種對選擇的限制（肇始者為同樣一批許諾消費者自由與多樣化年代的公司），慢慢使眾人轉而關注對跨國企業品牌渴望的潛在爆發性，繼而為反企業運動創造了有利的條件；對此，本書稍後會有深入的探討。

## 不斷的複製

在八〇、九〇年代如雨後春筍般竄起的一些連鎖店，如宜家家居、百視達、Gap、Kinko's、美體小舖、星巴克，許多都有一個共同的特質，使其有別於速食連鎖店、帶狀購物中心地段（strip mall）、餐館等等橫跨六〇、七〇年代的專利經銷店。這個特質是：它們不到處炫耀卡通圖案般誇張的塑膠黃貝殼（譯註：殼牌汽油的商標），也不打著黃金拱形的標誌（譯註：麥當勞的商標），而是以新時代教派的健康姿態閃亮登場。爽利的皇室藍與凱里綠（Kelly green）的店面互相輝映，陳列一處，看起來有如樂高玩具（新一代的樂高模型千篇一律：對著包裝盒上消防站或太空船模型的圖案依樣畫葫蘆即可）。Kinko's、星巴克和百視達的店員在Gap購買卡其色或藍白色的襯衫制服；Gap朝氣十足的歡迎語：「嗨！歡迎光臨Gap！」與星巴克的加倍濃縮咖啡相得益彰；他們的履歷表格式都是用Kinko's的友善麥金塔設計出來的，內文則使用微軟的Word，用十二號字填寫。來上班的員工聞起來都像卡文·克萊一號（星巴克是例外，那兒不准擦香水，以免古龍水和香水搶了「咖啡的浪漫」之光）；他們會先用美體小舖的藍色穀類面膜來修整門面一番，然後才踏出飾有宜家家居組裝書架和咖啡桌的公寓。

店面文化的轉變所造成的影響，每個人都清楚，不過針對經銷店和連鎖店暴增的現象，有用的統計數字卻微乎其微。很大一部分原因是，大多數對於零售業的研究都把經銷店併入獨立事業計算。嚴格說來，經銷店是歸總經銷商所有的，店面的每一處細節（從店前掛的招牌到咖啡的精確溫度）無一不是由數百英里、甚至數千英里外的總公司統籌。雖然關於這個行業的整體數據付之闕如，但不可否認，過去十年來零售業在表面上經歷了非常戲劇性的轉變。舉例來說，一九八六年，星巴克還是非常地區性的事業，只在西雅圖週邊有幾家分店。到了一九九二年，分店總數達到兩百七十五家，一九九六年更攀升至一千家。一九九九年初，星巴克已經在十二個國家擁有一千九百家分店，從英國到科威特，無處不在。

九〇年代另一家成功的連鎖店百視達，在同一時期內以更驚人的速度擴張。一九八五年，百視達還是德州達拉斯的某家單一店面的錄影帶店。一九八七年被垃圾管理業（waste-management）龍頭休呈加（Wayne Huizenga）收購，到一九八九年時已有一千零七十九家分店。一九九四年，休呈加把百視達賣給維亞康時，分店總數是三千九百七十七家。到了一九九九年初，總店數已超過六千家，遍布二十六個國家，光在英國就有七百家。

Gap也循相似的模式發展（包括旗下分支香蕉共和國（Banana Republic）和老海軍）；美體小舖亦然，從八〇年代中期至今，每年都以一千兩百家分店的速度擴張中。就連威名百貨也是直到八〇年代晚期，才站穩了零售業霸主的地位。雖然威名第一家店在一九六二年就已開張，但是要到一九八八年它的業績才開始起飛，等到一九九一年（當時已有一年開設一百五十家分店的成績）才超越了凱瑪和席爾斯（Sears），成為全美最大的連鎖零售店。

這種高成長率是由三股產業趨勢共同推波助瀾的，它們對具備雄厚資金的大型連鎖店極度有利。第一是低價戰爭：所有大型連鎖業者有計畫地以超低價攻勢擊垮對手；第二是成立連鎖店「群組」（cluster），好在同類競爭中勝出。第三股趨勢則是壯觀的旗艦超級商店的出現，通常位在高價

地段，為其代言品牌做立體廣告；這一點在下一章將有詳細討論。

## 低價戰爭：威名模式

一九九九年中期，威名百貨在九個國家共有兩千四百三十五家大型折扣店，販賣的商品從芭比娃娃夢幻之屋，到凱西·李·吉弗（Kathie Lee Gifford）裙子及手提包、黑與戴克（Black et Decker）鑽子，以及天才（Prodigy）CD，無所不包。在所有分店中，有五百六十五家是超級中心（Supercenter），這項理念結合了威名百貨最原始的折扣模式，以及服務一應俱全的日用品店、髮型沙龍、銀行，還包括四百四十三家山姆俱樂部（Sam's Club），針對大量採購以及辦公室家具等高價貨品提供額外的優惠折扣（見附錄表 6-1、6-2）。

光在一九九八年就吸進一千三百億美元的威名，能成為全球最大零售業者的祕訣是顯而易見的。第一，開設比附近的對手大上兩至三倍的店面。第二，大量採購堆在架上的貨品，好迫使供應商不得不用超低折扣賣你。再來則是把店面的商品售價壓低，讓小型零售業者根本無法跟你的「每天都低價」競爭。

這家在阿肯色州起家的零售店，最初的創業理念即為「數大就是美」，因此，平均每家分店的占地約九萬兩千平方英尺，這還不包括必要的廣大停車場空間。由於低折扣價是威名百貨標榜的特色，所以它必須儘量縮減開支，這也就是為何威名的無窗式分店總設在市鎮的邊緣，那裡地租便宜而且課稅較低。放眼威名每年的版圖擴張，新店面的面積可說愈來愈大，而且其旗下許多原本相較

沃爾瑪

來說較適中的折扣店，也轉型、擴充為超級商店，其中有些面積多達二十萬平方英尺。

另一個維持低成本的关键是，威名只在靠近其批發中心的地段開設據點。基於此點，威名擴張的方式就像糖漿一樣：緩慢而濃稠。在占據最後一塊空地之前（以半徑一百英里為限，四十家分店），它是不會轉而開發新領地的。如此一來，公司就能節省運費和裝載費，此外，在同一區分店如此密集，幾乎不需要花任何廣告費用來為自己做宣傳。「我們會以批發倉庫為出發點，在附近盡其所能成立店面。占據該區的地圖，從這一州到另一州，這一郡到另一郡，直到市場飽和為止。」威名的創辦人華頓（Sam Walton）說。然後，公司會在新地區成立新的批發中心，再繼續重複同樣的模式。

自從威名在美國南部成立以來，它的足跡漸漸遍及阿肯色州、奧克拉荷馬州、密蘇里州，以及路易西安那州，華爾街和美東媒體花了好一陣子才摸清楚華頓這個巨大計畫背後的底細。也因為如此，一直要到九〇年代初期，這些天型折扣中心出現約三十年後，反對的聲音才逐漸成形。這些人反對威名零售模式的理由（現在幾乎跟威名本身一樣耳熟能詳了），是因為超低的商品價格將消費者全吸引至郊區，導致市中心的社區生活和小型企業頹靡不振。較小型的企業根本無法與之競爭——事實上，許多威名的競爭對手宣稱自己的批發價比威名的零售價還高。

目前為止，已經有幾本書專門討論大型折扣賣場產生的效應，最廣為人知的一本是《我們相信山姆大叔》（*In Sam We Trust*），作者是《華爾街日報》的記者歐特佳（Bob Ortega）。書中寫道，威名並非唯一從事「數大就是美」零售策略的業者，它只是眾多爭取特殊待遇之大型零售業者的開路先鋒罷了。家庭倉庫、辦公倉庫、床鋪、衛浴及其他……這些店家通常集體出現在稱為「購買力中

心」(power center)的帶狀購物中心地段，其在零售業界以「類別殺手」(category killer)聞名，因為只要它們一進占某個產品類別，其巨大的購買力將使得較小型的競爭對手幾乎在瞬間灰飛煙滅。這種零售型態一直備受爭議，它同時也是一九二〇年代第一波反連鎖店運動興起的原因。隨著低折扣商A&P和羊毛料(Woolworth)迅速擴充，小型企業商試圖經由立法，讓連鎖業者無法以大取勝，奪得較低的批發價格，進而促使零售價格下跌。歐特佳指出，回首當年的口號，再看看北美數十個城鎮因威名新據點即將成立而興起的草根運動團體，兩者使用的語言是極為類似的。

在法律方面，對商業壟斷行為的控訴頻率愈來愈高，對象亦不只是威名。比如在一九九七年九月，美國聯邦貿易委員會發現玩具反斗城非法向製造商施壓，禁止其提供時興玩具給其他的連鎖商家。由於玩具反斗城是全球最大的玩具零售商，所以製造商只好同意其要求；但是消費者的選擇權卻因此受損，無法享有貨比三家的機會。「許多玩具製造商沒有別的法子，只好跟進。」聯邦貿易委員會的企業競爭處處長貝爾(William Baer)在判決終了後表示。這正是貿易委員會想要防止的情況，所以在一九九七年，該會扼止了兩家辦公室家具大廠——訂書針(Staples)和辦公倉庫(Office Depot)——醞釀中的合併案，理由是該合併案有損企業競爭。

除了製造「類別殺手」之外，華頓的遺緒還有其他深遠的影響。從很多方面來看，大到不尋常的折扣中心及其週邊的延伸地段(無人行道的街道；只有開車才到得了的購物中心；什麼時髦設計都有、大如小型村落的商店)，可說為這十年來其他的重要零售趨勢開創了舞台。折扣倉庫的優點是省錢，除此之外就一無是處了。因此，隨著大型倉庫扎根於郊區的水泥叢林，一股對人性導向發展的全新渴望隨之而生；渴望老式的城鎮廣場，渴望大型集會兼私人密談兩相宜的公共聚會場所，

渴望更具互動性、更有感官刺激的零售業型態。換言之，它們為星巴克、維京超級商店和耐吉城打好了基礎。

大型折扣中心運用自己的巨大，操縱以往難以想像的大量產品，而新的零售業者則運用自己的巨大，創造知名商品的戀物神話，將商品捧至高不可及的聖壇上，與威名無人能比的超低折扣互相呼應。大型購物中心用折扣取代了社區共同體的價值觀，有品牌的連鎖店則重新塑造這種價值觀，再賣回去——大賺一筆。

### 連鎖店群組：星巴克模式

「舒適的第二空間」是星巴克在通訊刊物和福音書似的年度報告上所用的宣傳口號。這不只是像威名或麥當勞的非空間(non-space)，更是一個私密的角落，讓品味精緻的人士可以在此共享「咖啡香……社群感……同伴情誼……連結感。」像星巴克這種新世紀連鎖店，其一切設計都是在跟我們保證，相較於從前的大型折扣經銷中心，自己所經營的可是截然不同的連鎖事業。這可不是菜市場貨喔，這是智慧型的家具，這是政治行動主義者的化妝品，這是有如「舊世界圖書館」的書店，這是渴望直視你的眼睛、和你「產生連結」的咖啡店。

但是要當心。對於使人流連之私密空間的需求，也許與貪婪的大型折扣中心勢成兩極，但是這兩股零售潮流其實並沒有最初看似的壁壘分明。舉例來說，星巴克過去十三年來令人目眩的擴張方式，其實與威名試圖擴張全球的計畫不相上下，只不過這家敦親睦鄰式咖啡連鎖店的品牌部經理不

願承認罷了。星巴克採取的策略不是在郊區成立大型的折扣中心，而是在咖啡廳和濃縮咖啡站林立的都會地段成立店面「群組」。這種策略不只依靠威名那種數大就是美的模式，其對競爭對手造成的效應實際上也是大同小異的。星巴克並不諱言自己只在「能夠成爲第一名的咖啡零售商及品牌的地段」進行投資，因此，其所選擇進行擴張計畫的地區並沒有很多。星巴克並非在全世界、甚至北美的每個城市開設分店，而是有耐心地併吞掉整個地段，著手擴張；套一句《全球郵信》(Globe and Mail)專欄作家巴柏(John Barber)的話，就像是「頭虱橫掃整個幼稚園」一樣。這種策略是具有高度侵略性的，採用的就是該公司所謂的「同類相食」(cannibalization)概念。

星巴克的做法是讓某地區的咖啡店數量達到飽和，炒熱競爭，促使咖啡售價下跌，甚至連星巴克自己也必須降價。舉例來說，一九九三年，星巴克只在美國數個州擁有二百七十五家分店，每家店的銷售量較去年增加百分之十九。到了一九九四年，每家店的銷售成長率降到百分之九，到一九九六年跌至百分之七，一九九七年星巴克的銷售成長量只有百分之五，而新開設的店面甚至低到百分之三(見附錄表6-3)。可想而知，分店開得愈近，就愈可能吸收或「吃掉」彼此的客人——就算是在嗜咖啡成癮的都市如西雅圖和溫哥華，人們能消耗的拿鐵咖啡還是有定量的，再多的就只能倒進太平洋裡了。一九九五年星巴克的年度報告對此提出解釋：「星巴克的企業擴張策略是在現有市場內建立群組，確實也因店面太集中，新分店多少吃掉了現有店面的客源，但管理階層相信，增加的銷售量以及開發新店面所帶來的利潤，足以證明這種同類相食的現象是沒有問題的。」這意味著，雖然各家店面的銷售量成長逐漸疲軟，但所有連鎖店加起來的總銷售量還是在持續攀升——事實上，從一九九五到一九九七年，成長了雙倍。換言之，當星巴克這家公司的市場持續擴張時，其

各家分店的市場占有率正在流失，但輸的對象大多也是其他的星巴克分店(見附錄表6-4)。

這種同類相食的策略不只犧牲了星巴克的其他分店，也同樣傷害其真正的競爭對手：自營的咖啡店和餐廳，而這點無疑對星巴克企業整體是有益的。跟星巴克不一樣，那些店的利潤完全得自某個時段的單一店面。總而言之，群組攻勢就像大型批發賣場一樣，是競爭性極強的零售策略，而且只有大型連鎖店才有辦法做出削弱個別店面的利潤、好達成長期的商標化目標這種壯舉。這也說明了，爲何論者常指稱星巴克這類公司剝削小型企業，而該連鎖店自然絕口否認，它們唯一承認的是自己在擴張，爲產品開發新市場。這兩點都沒錯，只不過，星巴克侵略性的市場擴張策略還有個額外好處，就是同時消滅了競爭對手。

星巴克除了利用規模和龐大的資金增加競爭力外，還有其他更厚顏大膽的行徑。在其所作爲尚未引發爭議的數年前，星巴克的不動產策略向來是先鎖定交通便捷、地段時髦、獨立經營、受歡迎的咖啡屋，再偷走對方的租約。有幾家精華地區的獨立咖啡廳業主公開宣稱星巴克的人曾找上他們的地主，表示願支付更高的租金頂下同樣的地點抑或鄰近地點。舉例來說，芝加哥的場景劇場咖啡屋(Scenes Coffee House and Drama)收到一紙遷移通知，時間就在星巴克於該咖啡屋所在的購物中心裡租下店面之後。多倫多的都尼咖啡(Dooney's Cafe)也是同樣的遭遇，但星巴克堅稱是地主自己先提的。星巴克確實拿到了都尼的租約，但是社區抗議的聲浪太猛，該連鎖店最後只得打退堂鼓，把店面轉租給都尼。

這些斷人後路的不動產策略並非只有星巴克才幹的出來：麥當勞也把經銷店的焦土政策發揮得淋漓盡致，設立鄰近的經銷據點，在各加油站設置迷你店面，直到整個地區完全被麥當勞覆蓋爲

止。Gap也採取類似的群組零售策略，用多型態的店面如Gap、嬰兒Gap、兒童Gap、老海軍、香蕉共和國，還有一九九九年推出的Gap身體小舖共同轟炸重點鄰近社區。其目的是為了讓Gap的品牌家族成為服飾的代名詞，就像麥當勞變成漢堡的同義詞、可樂變成冷飲的同義詞一樣。「如果你前往超級市場，你會預期看到基本的生活必需品；你預期看到牛奶：有脫脂的、含脂百分之一的、百分之二的、全脂的。你會希望牛奶是新鮮沒過期的……我不認為服飾店有什麼不一樣。」Gap的企業執行長維克斯勒（Mickey Drexler）如是說。維克斯勒將Gap的無所不在比喻成超級市場是很貼切的，因為連鎖超級市場就是群組商店擴張模式的始作俑者。自一九二三年A&P推行「實惠商店」（economy stores）（現今超級市場的原型）以來，它已迅速開設了七千五百家分店，在達到飽和點之後收攤了一半，並將許多競爭者逼出了戰場。

Gap喜歡被人拿來與可口可樂、麥當勞與A&P相提並論，不過星巴克頂著不同於他人的品牌形象，卻很排斥與同類的連鎖店混為一談。畢竟，Gap是要讓某個特定的商品（衣服）徹底商標化，讓購買Gap的衣服就像買牛奶或可樂一樣容易。星巴克的事業針對的則是比較普及大宗的產品：咖啡，這兒的徹底商標化是要讓咖啡變成一種精神的／設計家的產品。也因此，星巴克不喜歡熱鬧滾滾，其所追求的一如行銷總監貝伯利所言，「讓我們參與這場偉大的運動，找尋與自身靈魂的聯結。」

不管原始的構想有多麼文雅，連鎖業的運作是有一套自己的邏輯和動力，這與賣什麼並沒有太大關聯。這套邏輯把每個品牌的成分一一打散（不管前衛抑或普通），變成一套容易組裝的零碎片段。所有的連鎖店就像樂高玩具般組合在一起，每一個連鎖店都由幾百個可拆卸的零件組裝而成。

在連鎖店的邏輯裡，這些零件是什麼都無所謂，可以是麥當勞的油炸食品、Hamburgall的模特兒，也可以是星巴克的店面圖樣「四大元素」：「生長於土，烘烤於火，烹煮於水，溢香於風」。複製終歸是複製，不管模型是某個拱形還是某個和平符號，它的本質仍然是複製。

當連鎖店的擴張進入全球舞台之後，這種複製的過程就愈發明顯。當零售業者離開其原生的國家，星巴克式的群組就與威名式的低價戰爭結合，創造出一種「大型群組策略」（bulk clustering strategy）。為了在新市場保持低價位，威名、家庭倉庫和麥當勞這些連鎖業必須繼續大量購買；為了能操縱市場、提供比競爭者更低的價格，在新的國家一次只設立一家分店是行不通的。相反的，連鎖業者喜歡的擴張策略就是收購現有的連鎖店，然後再威風八面地進駐店面。舉例來說，一九九四年威名在加拿大頂下一百二十家屋可（Woolco）的店面，一九九七年則在德國買下維特考夫超市（Werkauf GmbH hypermarket）。星巴克在一九九八年進駐英國時也是採用這種方法，買下當地的西雅圖咖啡，把八十二家西雅圖店面改裝成星巴克。

在地的品牌想避免成為這些全球巨人的囊中之物，就先發制人與兩家以上的大型在地品牌合併，這已成為愈來愈風行的策略。它們以國家主義和全球競爭為名，進行企業整合，裁撤員工，模仿美國的零售業模式。最後反倒把自己變成了原本想圍堵的全球品牌，這點並不令人意外。加拿大的情形就是如此。當地歷史最久的連鎖百貨哈德森灣公司（Hudson's Bay Company）害怕威名的勢力擴大，便買下凱瑪的加拿大分店，並與齊勒士（Zellers）合併，裁掉六千名員工，開設了好幾家大型連鎖折扣店：包括家具店、家庭衛浴店，還有賣折扣衣物的店面。「威名的成績比凱瑪和齊勒士都好。讓這兩家公司合併，我們將學會如何幹得更更有聲有色。」凱瑪總裁海勒（George Heller）



表示。

## 精製 VS. 選擇

大型折扣中心策略與群組店面策略的聯合運用，其結果是讓零售業改頭換面。雖然它們代表了兩種迥異的零售趨勢，威名模式和星巴克模式整合所產生的效應，是逐漸分食原本少數能與跨國企業相爭的小型自營企業之市場利潤。連鎖店面能輕易取得小型企業無法競爭的空間和貨源，這使得零售業完全變成大買主的戰場。不論是挾其威勢將產品價格調到無法再低，或者刻意哄抬價格，抑或單純壟斷市場，最終影響都是一樣的：零售的競技場上，唯有大量才能取勝，較小的公司在市場上毫無立足之地。就像相撲選手不斷挑戰自己的噸位極限以獲得晉級一樣；大者恒大。

當然，自營的店家和餐廳還是繼續開張、發展，但是逐漸只剩下高價位地區的高檔專賣零售店，而郊區、小市鎮和藍領工人地段則被自我複製的連鎖零售業淹沒、摧殘。這種轉變不只影響誰才能留在市場上，也影響何種商品才能陳列在架上（本書第八章會有詳細的討論）。

有另一股零售趨勢正在施展比上述兩者更驚人的影響力：那就是有品牌的超級商店，結合了大型折扣賣場的數大就是美以及群組店的商標化勢力。我將在下一章裡說明，這類型的超級商店是企業合併案熱潮想當然的衍生物：部分是行銷，部分是品牌搭賣炒作（brand-extension）的超級市場，還有部分是主題公園。

這三種零售業現象以及其對消費選擇的影響，改變的不只是我們購物的方式而已。在影響力無遠弗屆的商標化拼圖上，它們是重要的零件，改變了吾人集合以及工作的方式。事實上，單調的郊區大型折扣賣場以及市中心區商標化的城堡及群組店之間的差別，可追溯至萬寶路星期五及其後遺症。這些平行的發展指出，低價的供應商以及精神品牌打造師之間出現了具體的分界。威名即是品牌價值衰落最強而有力的象徵，它促使一九九三年四月某個星期五，華爾街股市重重下挫。品牌危機爆發的前一年，威名創下開設一百六十一家新分店的紀錄，這種成長率在經濟大蕭條末期是前所未聞的。威名的消費者，是逐漸醞釀成形的新一「價格世代」（value generation），他們群集到郊區採購，不願多花錢購買行銷費昂貴的品牌。假如威名那兒有銷售超低折扣的汰漬洗衣精，那不錯啊，但這些原先很有品牌意識的人如今也很樂意把威名的自製品牌搬回家。

同一時間，耐吉城、迪士尼商店、星巴克群組店的快速擴張，足以證明大眾對精英生活方式之品牌的憧憬。對許多忠實的消費者而言，他們根本不在乎某些品牌商品的價格有多高，事實上，單單購買產品所營造的關係是不夠的。為品牌著迷的人採取的是近乎拜物的消費心態，品牌名稱本身就魔力無窮。

如何利用消費者這種以品牌自縛的心態，已成為銷售拜物產品的時尚業界、運動業界及娛樂業界最關心的事一點也不令人驚訝。受到主題樂園啟發的超級商店是這項過程的一部分，但隨著企業併購案及相關合作案的浪潮前仆後繼而來，超級商店不過是個開始而已。

## 第七章 企業併購與合作案

創造商業烏托邦

我不要ABC電視台為迪士尼粉飾太平。

——迪士尼企業執行長埃司那（Michael Eisner），

一九九八年九月二十九日，

國家公共廣播電台（National Public Radio）

塔克維爾（Alexis de Tocqueville）曾就民主自由社會中詩與藝術的未來發展發表評論，他認為，令人擔心的倒不是可能退回十足的寫實主義，而是無限制地飛入奇思幻想。「我擔心民主國度裡詩人的作品，可能充斥著漫無邊際、互不連貫的意象、誇張的敘述，以及怪誕的虛構；我擔心他們腦中的幻想事物，有時候會讓我們悔憾真實世界的平凡無奇。」



▲迪士尼的企業執行長麥可·艾斯納（Michael Eisner）與首都城（Capital Cities）／ABC董事長湯瑪斯·莫非（Thomas Murphy）剛剛簽下企業合併案。

▼透納傳播董事長兼總裁泰德·透納（Ted Turner）也與時代華納董事長兼企業執行長吉拉得·列文（Gerald Levin）完成購併。

現在我們身邊的一切，正應驗了塔克維爾的預言：閃爍、亮燈的黃金拱形；背景燈光燦爛無比的告示板；扁平的卡通人物在奇幻造假的主題樂園裡漫遊。在我成長的年代，這些奇怪的東西好像喚醒了我心裡頭的某些感觸，現在想來，原來我是被造假之物深深誘惑了；我希望能消失在那些閃亮、完美、不真實的物件之中。

這種情形或許是被電視影響的結果，或是太早去逛迪士尼樂園了，又或許是大型購物中心之故；不過，一如塔克維爾在一八三五年的預言，兩相比較之下，現實世界確實之善可陳。我那真實得令人羞慚的家庭景象，完全是六〇年代的純正風格，對照七〇、八〇年代一連串誘人的五光十色，簡直讓人無法忍受。「你們停下來，這真是太丟臉了！」這是我在年少歲月裡近乎歇斯底里的衷心呼喊。就算在沒有別人、只有家人的場合，我也感受到那個五光十色的世界責備的眼光。

我的父母是爲了逃避越戰徵召令而來到加拿大的嬉皮一代，他們對我十分頭疼。剛來到新環境的他們，想像自己教育的是後革命時代的新型小孩，得天獨厚擁有加拿大人性化的社會資源、政府健保制度，以及充足的藝術贊助資金。他們不是勤快地搗著自製的嬰兒食品、閱讀《有效率父母的訓練》(Parent Effectiveness Training)，並嚴禁戰爭玩具及「性別化」的遊戲嗎？

爸媽擔心我腐化日深，總是拉著我遠離城市，出外欣賞加拿大的荒野，體驗真實的家庭互動樂趣，我卻興趣缺缺。進行這種真實的踏青郊遊時，唯一能拯救我的，就是對虛假世界的想像，它會在家庭旅行車的後座上肆無忌憚地蔓延開來，經過翠綠的農莊，穿過壯麗的山群。五、六歲的我會翹首期待路邊連鎖店的制式招牌；當車子經過麥當勞、德士古 (Texaco)、漢堡王的時候，我更是一直拉長了脖子看。我最喜歡的就是殼牌石油的商標了，如此明亮，如此卡通化，我都覺得假如爬上去

觸摸它，就會像是碰觸某個來自異次元——也就是電視世界——的物體一樣。家庭旅行途中，我和哥哥總是要求爸媽帶我們去速食店購買用閃亮淺盒子包起來的餐點；有時候他們會答應，假如爸媽那天心情特別挫敗的話。但通常我們還是在國家公園裡野餐，吃切達乳酪 (cheddar cheese)、放太久的水果，以及其他不是用盒子包起來的、令人沮喪的食物。

到了大約八、九歲時，我的後座白日夢演變得更加複雜。我曾在穿越落磯山脈的行程中，偷偷想像將車裡的每個人變裝：爸爸脫掉那雙土氣的拖鞋，換上帥氣、精神的服裝；媽媽則梳上后冠的髮型，套上時髦的粉色休閒衣裙，配上顏色相稱的鞋子。而我呢，這個可能性就無窮無盡啦：廚房的碗櫃裡裝滿了虛構的食物，衣櫥擠滿了各種設計師名牌服飾、眼線筆和捲髮器應有盡有、取之不竭。爸媽不准我買芭比娃娃（他們說：「簡直是敲詐。剛開始是娃娃，後來就是車子，然後就是整幢大廈」），但我的芭比在我的腦子裡。

看來，這種前衛的社會—女性主義兒童教育法註定失敗了。不只我迷戀殼牌商標而已，當我六歲的時候，哥哥培養出一種能記下所有廣告歌曲和廣告詞的奇怪本事，他會穿著他那件「驚人廢船T恤」(Incredible Hulk T-shirt) 在屋內狂奔，宣稱自己是「可泡芙的咕咕鳥」。當時我不明白爲什麼爸媽會對這些愚笨的押韻句那麼反感，現在我終於體會他們的痛苦了：就算他們已竭盡所能，還是教育出隨著「通用磨坊」(General Mills，譯註：美國生產麥片產品的大廠牌) 的廣告歌起舞的孩子——換句話說，就是普通的小孩。

卡通和速食連鎖店對於兒童的誘惑腔調是凡間父母無法對抗的。每個小孩都希望手上能抓住一小片卡通的神奇世界——這也是爲什麼影視卡通人物授權給玩具商、麥片粥和便當盒的年收入會高

達一百六十一億美元了。這也是為什麼所謂的家庭娛樂事業會愈來愈致力將影視的夢幻延伸入真實世界的昂貴消費，如商標化的博物館展覽、高科技的超級商店，以及舊式的主題樂園。早在一九三〇年代，當現代企業合作案的始祖華德·迪士尼幻想打造一個自給自足的迪士尼城時，他就已深知何謂鑽進螢幕的渴望了；他表示，每一個米老鼠產品或玩具同時是卡通的宣傳廣告。美泰兒（Mattel）企業也早就了解這點，不過他們的做法不同；迪士尼是把電影的夢幻延伸至玩具，美泰兒則是把玩具延伸至更繁複的想像世界。這種幻想也許用「芭比禪」（Zen of Barbie）的概念來解釋最恰當：芭比是唯一，芭比是一切。

也就是說，現今這一股流行文化的企業合作案熱潮，本來就不是什麼新鮮事。芭比和米老鼠就是具體而微的商標化先驅——它們一直都在拓展品牌的週邊搭賣市場，意欲操控更多的專賣權。在過去十年裡，唯一的改變是：幾乎每個在企業界的人都知道，這股想要融入跨界推銷、搭賣珍藏品的渴望（不管是玩具、電視節目，還是運動鞋），並不會因為小孩子已大到不再吃麥片糖粥，就神奇地消失。眾多收看星期六晨間卡通的孩童，已晉級為光顧週六夜間俱樂部的青少年，用諷刺的凱蒂貓背包和日本卡通風格的藍髮頭盔滿足自己對五光十色人造幻想的渴望。你可以在週末的「快打炫風」電玩店（Sega Playdium）看到其中一些人，那兒每逢週末夜晚就擠滿了愛打電動的成年人——十八歲以下的人是不准踏進這種虛擬現實的喧囂嘉年華的，尤其「南方四賤客」（South Park）的主題之夜。

每個超級品牌（從耐吉到維亞康、Gap、瑪莎·史都華）所戮力操縱、拓展的，就是這種非要與最愛的流行文化商品水乳交融不可的堅持，他們將迪士尼的合作案原則，從兒童文化移植到青少年的主題之夜。

每個超級品牌（從耐吉到維亞康、Gap、瑪莎·史都華）所戮力操縱、拓展的，就是這種非要與最愛的流行文化商品水乳交融不可的堅持，他們將迪士尼的合作案原則，從兒童文化移植到青少年的主題之夜。

年及成年大眾文化的每一個層面裡。沃夫是維亞康、時代華納、MTV和花旗集團這類大公司的管理顧問，他寫道「我算不清有多少次聽到消費者取向的企業經理人告訴我，他們最大的目標就是像迪士尼一樣，像金手指般，能將所碰觸到每一項產品、每一種事業都化為全面的成功。」

這個目標並非無中生有。相反地，我們可再次上溯至企業界在歷經萬寶路星期五後「只要商標，不要產品」的頓悟：如果品牌是關乎「意義」，而非商品的特質，那麼打造商標的最高成就就是企業不只提供消費者購物的機會，還讓他們完全體驗該品牌的意義。比如第二章談到的贊助案就是不錯的開始，不過合作案與生活風格的商標化則是最合乎邏輯的結論。就像墨森（Molson）與耐吉藉著贊助演唱會和體育競賽打造明星品牌，許多同類型的公司也嘗試將當地的零售商店改頭換面，用打著品牌號召的超級商店取而代之，後來甚至還延伸至設立商標化飯店以及小型村落。合作案與商標打造就像一體的兩面，兩者都與創造跨界行銷的品牌經驗有關，企圖讓購物與媒體、娛樂及專業運動的要素融合在一起，創造出整合的商標化環路。迪士尼和美泰兒一直深諳此道，現在每個人都學會了。

真正的商標化迴路（branded loop）是不可能一夕出現的，這也是為什麼這個過程通常始於最簡單的品牌搭賣模式，也就是大型合併案，例如：亞特蘭大貝爾（Bell Atlantic）與尼涅斯（Nynex）；數位裝備（Digital Equipment）與康柏；世界網路公司（Worldcom Inc.）與MCI，時代華納與透納，迪士尼與ABC，西尼普列斯（Cineplex）與雷歐斯（Loews），花旗集團與旅行者（Travelers），貝塔斯曼（Bertelsmann）與藍燈書屋（Random House）；西格蘭（Seagram）與寶麗金；美國線上與網景；維亞康與CBS……這份名單每天都在延長。通常這些公司都參照威名的作

法：產業界所有的企業都在搞購併，唯有最強大的那個能夠存活下來。不過，規模只不過是故事的開始而已。一旦品牌的知名度打開，企業的焦點必然轉移到如何透過各式各樣內部協調的跨界促銷手段，好讓這個品牌更加自給自足。總而言之，就是協同合作。

麥可·沃夫曾寫道，九〇年代早期的某刻，其媒體業客戶的態度出現了哲學性的轉變，「公司不再滿足於成爲最大的廣播電台或最成功的電視台。他們要的更多。主題樂園、有線電視網、廣播、消費產品、書本、音樂，全都成爲他們理想藍圖裡的元素。媒體帝國被購併的風潮吞沒。如果你不能讓自己無所不在……那你就哪兒都不在了。」

幾乎所有九〇年代中晚期的大型購併案，其背後的邏輯都是這一套。迪士尼買下ABC，該電視台就開始播放迪士尼卡通和電影。時代華納公司買下透納傳播，CNN電視台就開始宣傳時代華納的雜誌和電影。盧卡斯（George Lucas）在將星際大戰系列電影授權之前，就先買下哈斯柏（Hasbro）和賈魯布（Galooob）這兩家玩具公司的大批股票，而在授權之後哈斯柏又當機立斷買下賈魯布，以鞏固自己在玩具市場的勢力。時代華納成立分部，專門負責將旗下的電影和卡通改編成百老匯音樂劇。尼瓦那（Nelvana）這家加拿大的兒童動畫製作廠，買下了兒童最棒出版社（Kids Can Press，童書出版業者）；尼瓦那出品的賣座卡通，例如「烏龜法蘭克林」（Franklin the Turtle）就是改編自這家出版社的作品。該購併案使尼瓦那轉型成「整合的公司」，未來出版的書籍將可在公司賣座的電視卡通及銷路頗佳的玩具系列裡先行露臉。

放眼廣大的出版界，貝塔斯曼在購併藍燈書屋（本書英文原版的主要出版商）後，買下了百分之五十的邦諾網路書店股份，讓這家全球最大的英文出版社在爆炸的線上書籍零售市場上占有一席之地。如今，邦諾出價競標美國的書籍大經銷商英葛蘭（Ingram），而英葛蘭服務的對象也包括該連鎖書店的競爭者。如果這項交易成功（後因公眾反對聲浪而流產），這三家公司可能的合作案將會擴延、涵蓋整個出版流程，從簽約到編輯、批發、宣傳，迄最後的經銷零售，一手全包。

將合作案的市場目標定義得最純粹的，就數維亞康在一九九四年買下百視達錄影帶及派拉蒙電影公司的例子。這筆交易不但使維亞康在派拉蒙戲院上映的派拉蒙電影撈一筆，電影製成錄影帶後還可以再賺一筆。身價億萬的維亞康後台老闆瑞得史東（Summer Redstone）說：「在我看來，維亞康和派拉蒙的結合，是多媒體革命的精華所在。」這種讓鈔票源源不斷滾進企業家族懷抱的能耐，對老闆而言自有其甜美的報酬。舉個例子來說，維京公司的布蘭森在聽到有人指控其品牌促銷手法把維京的名號用在太多領域上時，當場大笑起來。「沒錯，也許Mars主宰了巧克力條，耐吉掌握了地上慢跑的領域，但假如他們的主管搭乘維京的飛機穿越大西洋，聆聽維京的音樂，並把錢存在維京銀行裡，那麼至少英國在下個世紀將擁有一個新的全球化品牌了吧。」

維京的例子清楚說明了這波合作案革命的後遺症，也就是，品牌搭賣不再僅僅是核心產品或主要賣店的附屬品；這些合作案反倒成了整個企業結構賴以維生的基礎。如同布蘭森的暗示，合作案不再只是舊式的跨界推銷，而是利用不斷擴張的品牌搭賣之網絡，編織出一面自給自足的生活風格網。布蘭森和其他人就是將其品牌的網愈織愈長，讓它變成帳棚一樣的圍場，大到足以囊括所有的核心活動（core activities），從購物、娛樂到休閒活動，無所不包。星巴克宣布將在網路上經銷家具時，宣稱這是「品牌之華蓋」（brand canopy）。這就是生活風格之品牌的真義所在：你可以一輩子都活在其中。

這項概念不但是了解合作案的關鍵，更是了解產業部門與娛樂界之間的界線為何逐漸模糊的關鍵。零售業模糊了娛樂界，娛樂業也模糊了零售業。生產內容的公司（例如電影製片廠和出版社）投入批發；批發之網絡（例如電話及網路公司）則動手開發內容。而原先被區隔為純粹內容的人，亦即明星自己，如今則投身生產、批發，當然還包括零售。所以沃夫的說法「如果你不能讓自己無所不在……那你就哪兒都不在了」，不只適用於媒體合併集團。似乎每一個人都想無所不在——不管他們最初是家庭裝潢業、膠底布鞋製造者、唱片公司，抑或是棒球明星，到最後他們都變得，呃，正如俠客歐尼爾之輩口中所言，「像米老鼠一樣」。

在這種流動的脈絡中，這張品牌華蓋之最也許是迪士尼或維亞康，不過也有可能湯米·席爾菲格、美國線上、瑪莎·史都華，或是微軟。很簡單，每個知名品牌都會努力跟消費者建立關係，讓他們在其中感到適得其所，讓他們渴望、或至少同意在這些封建的品牌地主旗下當佃農。這就說明了為何關於宣傳和商品的行銷語言會完全被「意義」和「建立關係」這種更親密的論述所取代——以品牌為主的公司已經不再對消費者的單一喜好感興趣了。他們想要一網打盡。

因此，最激烈的市場戰爭並不是產品與產品之間的競爭，而是各家品牌陣營之間的劃界問題；各家品牌無不在自己的領地範圍重新畫界，將界線延伸，好涵蓋更多完整的生活風格形態：吹牛老爹會問，如果音樂行的話，食物為何不可？湯米·席爾菲格會問，衣服行的話，零售業有何不可？Gap也會問，零售行的話，音樂為何不可？星巴克會問，咖啡屋行的話，出版業有何不可？迪士尼也會問，如果主題樂園行的話，以品牌為主的城鎮又有何不可？

## 超級商店：深入品牌

開創商標化超級商店模式的，就是現代打造商標運動的創始者迪士尼公司。第一家迪士尼樂園於一九八四年正式開張，目前為止該公司在全球各地共有將近七百三十個據點。可口可樂隨即跟進，開設了擺飾著各式各樣品牌行頭的店面，從鑰匙圈到砧板，應有盡有。不過，假如迪士尼和可口可樂是開路先鋒，徹底改變了零售業風貌的則是邦諾書店所創立的模式；一九九〇年，邦諾把第一家超級商店模式引進了其連鎖書店。根據該公司的文件記載，這種新店面的原始構想是「舊世界的圖書館氛圍和木質、翠綠的色調」，再配上「舒適的座椅、盥洗室以及延長的營業時間」——當然，別忘了在店裡弄些小小的異業合作的案子，如設置星巴克咖啡座。這個模式不但增加了連鎖書店的營業額，也影響到書店在流行文化中扮演的角色；它一炮而紅，引發無止盡的媒體爭議，最終更隱約啟發了好萊塢電影「電子情書」的問世。邦諾在不到十年的時間，就變成了第一家名副其實所謂超級品牌的書店。

因此，幾乎所有透過行銷、合作案與企業贊助來打造自家品牌形象的消費娛樂公司，如今都致力建設自己的零售殿堂。耐吉、狄索、時代華納、湯米·席爾菲格、新力、維京、微軟、《好色客》(Hustler) 以及探索頻道 (Discovery Channel) 都加入了商標化零售業的行列。對這些公司而言，販賣多種品牌商品的店面已違背了健全品牌管理之原則。它們並不要將商品跟競爭對手擺在一起的賣場。「多種品牌的商店目前正在減少中，像我們這樣的公司需要能夠反映獨特個性的商店。」



狄賽爾的廣告總監馬秋尼 (Maurizio Marchiori) 說道。從一九九六年起，該公司已經開設了二十家商標化店面。

這種為反映企業特質而設立的超級商店，其實是在探索耐吉稱之為「靈感零售」(inspirational retail) 的疆域。根據耐吉總裁克拉克 (Thomas Clarke) 的說明，「有事件賣點」的大型店面，「讓零售業者擁有把商品想像、包裝得更好的機會。」如何形成這種產品魅力，各家自有巧妙不同，不過大致的概念就是，創造一個部分為購物中心，部分為主題樂園，部分為多媒體奇幻空間的據點；這種廣告比樹立一百個招牌還有效。時下流行的超級商店，其特色包括：DJ 踏出廣播室現身說法、巨型螢幕，以及明星雲集的開幕酒會。此外還有維京超級商店的視聽小間、西雅圖娛樂設備的室內瀑布和攀岩壁、耐吉城裡測量腳尺寸的互動數位小站、鞋子專賣店、岩港 (Rockport) 商店備受稱許的足部按摩及腳部反射療法，還有舊金山微軟店面的拱廊狀電腦遊戲站。當然，還有品牌零售店內的招牌配備：室內咖啡吧——就連《好色客》的超級商店裡也設了一個。《好色客》的老闆福林特描述自己對那位於好萊塢西區、占地九千平方英尺的性產業中心的願景，他表示自己想創造一個「對女性來說更舒適，更像邦諾」的零售空間。

「創造目的地」(creating a destination) 是超級商店經營者的關鍵術語：這些地方不只提供消費，還可供遊客進行朝聖儀式。也因此，這些商店的地點選擇更接近高價位消費區，不同於叫賣迪士尼鑰匙圈、耐吉球鞋及湯米牛仔褲的小販所習慣待的地方。事實上，有太多大眾市場品牌的朝聖地都設在紐約的第五大道和洛杉磯的羅迪歐大道 (Rodeo Drive) 上，害得其鄰居們 (包括古奇 (Gucci)、卡地亞 (Cartier) 以及亞曼尼專賣店) 已開始抱怨老是看到達菲鴨和飛人喬丹的通俗身

影。

在全世界最貴的不動產地段加上夢想中最昂貴、最高科技、最具藝術氣息的零售環境，販售大眾市場的消費品及小玩意兒，帳面上不見得有好處。但若是把超級商店看成只求打平收支的事業，那可就完全搞錯了。企業毫不吝惜花大錢開設這些商店的原因在於，在時代廣場上開設迪士尼商店、抑或在第五大道上開設華納兄弟店面或許會有虧損，但是這些店面在整體的打造品牌藍圖中卻能迎合更崇高的目標。華納兄弟消費商品部主任羅曼尼 (Dan Romaneli) 談到自家公司的旗艦店：「全世界最好的零售據點大概就是第五街和第五十七街了。在這裡開設店面，對於我們國際性事業的開創以及品牌形象的塑造，幫助無窮。」探索通訊 (Discovery Communication) 亦持相同的立場。自一九九六年起到現在，這家從四個電視頻道起步的傳播公司已經開設了三十五家探索商店，內容包括百貨公司、遊樂場和博物館，最貴的一家位於華盛頓特區，價值兩千萬的旗艦店，主要的陳設物是一個實物大小的雷龍骨骼模型，和一架二次大戰時的戰鬥機。探索全球企業的董事長英格里許 (Michela English) 表示，這些店面在二〇〇一年前都不指望能回收成本。雖然如此，這家公司仍鏗而不捨地繼續開了數十家分店「在店上掛著探索的名號是有廣告牌的效益的。」她解釋道。

我非常、非常失望自己沒早在幾年前就轉攻零售業，因為當時我還不了解《好色客》的名號和商標有多大的行銷潛力。

——《好色客》的老闆福林特 (Larry Flynt)  
《紐約時報》，一九九九年三月二十一日

大致來說，偏好這種「廣告牌效益」的公司，其主要銷售管道是販賣多種品牌的據點：例如百貨公司、西尼普列斯劇院（Cineplex Theaters）、HMV唱片行、Foot Locker等。雖然商標化的超級商店無法控制所有的批發網路，但是它們為公司的品牌提供了精神的故鄉，使這些品牌不論走到哪裡，頭上都會頂著廣為人知的華麗光環。就彷彿品牌裡設有一種回歸家園的裝置一樣，因此，在維京電影院裡販賣維京產品的專櫃，並非只是設在電影院的專櫃而已，它們是「維京迷你超級商店」，而這種衛星似的分店看上去更富深意、更為重要。當消費者來到當地的Foot Locker店面，看到幾雙耐吉的鞋子和銳跑、Ella或愛迪達隨意擺在一塊兒時，幸運的話，他們也許會想起前往耐吉城朝聖的五光十色感官經驗。麥可·沃夫寫道，商標化的零售業是「讓某種經驗深深烙印你心，就像每天拿一小撮穀粒餵小鵝的農夫太太會在小鵝的心中烙上好印象一樣。」

## 品牌村：化身為品牌

開設店面只是開始而已——要將實際的購物經驗變成完全的商標化經驗，這只是演化過程的第一階段。在超級商店裡，沃夫寫道，「燈光、音樂、擺設與店員的形象創造了一種跟戲劇沒兩樣的感覺，就好像你這位購物者成了戲中的主角。」不過，那齣戲只是曇花一現：頂多一、兩個鐘頭。這也是為什麼等到「零售點成為朝聖地」後，下一個階段即是商標化假期的創造：就算不提迪士尼樂園，迪士尼還參與了迪士尼魔法遊艇，在眾多目的地中還有在巴哈馬的歡樂沙洲（Castaway Cay）私人小島。耐吉有自己的運動主題遊艇，而加拿大Roots在引進居家服飾、開了曼哈頓旗艦店之後

不久，就在卑詩省創立了商標化飯店：Roots會館。

當Roots在溫哥華島西岸的小鎮烏克魯列（Ucluellet）大興土木時，我曾經去參訪過。這個景點名為礁岩岬遊樂區（Reef Point Resort），而就是在這裡，打造品牌的大業進入了另一種層次。一九九九年四月，Roots會館尚未開張，不過完工的建築已足夠說明其理念：高檔的、完全商標化的成人夏日度假村。這兒沒有獨木舟，但「探險小站」會出租海上小艇和衝浪板；這兒不見公共廁所，每一間木屋裡都有熱水澡桶；這兒不見公共營火，每一戶都有獨立的瓦斯壁爐。會館的餐廳裝潢是大眾餐廳的風格，但食物卻是純太平洋海灘風味的美食。最重要的是，粗木建造的木屋裡配置了整套的Roots家具。

「就像活在廣告招牌裡一樣」，我們有位訪客在出差時這麼說，那真的一點也不誇張。這種休閒木屋是目錄上的樣品屋和真實住家的混合品，小屋裡的枕頭、毛巾、刀叉、餐盤、玻璃杯上都有Roots的商標。椅子、沙發、地毯、窗扇、浴簾都是Roots出品的。木製的Roots咖啡桌上擺著棕色的皮製Roots記事本，一本歌功頌德的Roots創業史妥善包在其中——你可在對街的Roots商店裡買到這裡所有的東西。在會館內，沃夫所謂的「戲劇」不只上演幾個鐘頭，而是整個週末，甚至長達一、兩個星期。而該企業坐擁的布景不只是建築物及其設計（這是超級商店），還包括整個度假區週邊的加拿大原野：窗外樺樹上棲息的老鷹、遊客步行至小屋所穿過的古老森林，還有太平洋的陣陣浪潮。

這項商標化的壯舉帶著一股強烈的對稱美。Roots服飾崛起的地點與上述完全不同。Roots企業的創辦人格林（Don Green）和布德曼（Michael Budman）曾一起參加安大略省艾崗奎公園

(Algonquin Park) 的夏令營，兩人深深為加拿大野外生活的生動經驗所感動，繼而設計出一種服飾，好捕捉那種最美的感覺：舒適的帆布鞋、舒服的運動長袖衫、加拿大工人襪，當然，還有那個海狸的商標。「艾崗奎雄偉的山丘、閃亮的湖水和原始山林激發了Roots的誕生」，這是早期平面廣告上的文字。「那兒金黃的夏日、寒冷的星夜、火紅的秋天和靜止的冬日，如今都在Roots艾崗奎的精神及色彩中重獲新生。」

推銷一點也不複雜，根據記者波斯那 (Michael Posner) 在一九九三年的觀察，他表示，「事實是：與其說Roots是個公司，還不如說是夏令營。」這家成衣製造商從一開始，就非常有技巧地拓展其精心設計的品牌形象。第一步是建立零售據點，裝飾在牆上的獨木舟划槳和亮眼的光線，塑造出的不是連鎖店的形象，而是如同記者培飛 (Geoff Pevere) 所言，「用關愛而起繭的雙手搭建出夏令營的餐廳與小屋。」接著推出的是家居飾品，樣子設計得像超大號工人襪的毛毯以及枕頭套。現在則回歸到原點Roots會館的落成，從最初開發一系列服飾的「靈感」，演變成Roots品牌的極致發揮：從夏令營到商標化度假地，從生活風格的行銷到生活風格本身。

說話很快、喜愛羊毛衫的孔西格里歐 (Mark Consiglio) 是該度假區的開發者，他對礁岩頂還有更大的抱負，Roots會館只代表了這塊可供開發的地產的一小部分而已。他讓我看了一張包括兩百五十間度假屋的設計圖，解釋他的願景是建立零售的市鎮中心，掛有品牌名的商店及服務一應俱全。Roots商店當然有，不過也可能有阿維達二溫暖 (Aveda Spa)，也許還有摩納哥俱樂部 (Club Monaco) 以及美體小舖。每一個零售據點都有步道，通往各自的品牌小屋，這些品牌小屋就像Roots會館一樣，裡面擺有該品牌各式各樣的商品。孔西格里歐還無法提供廠商的名單——因為

「都還在協商中」。不過他向我強調，「Roots並非唯一一家涉足居家生活用品的服飾公司。大家都一樣。」

然而，商標化度假勝地的問題是，它們只能提供短暫的片刻讓品牌匯集一堂：就像綠洲一樣，當假期結束，大家都突然被拉離開綠洲，回歸以往的生活方式，無疑又將陷入規劃不善的商標混戰和品牌認同的遊戲裡。這也就是佛羅里達的歡慶城 (Celebration) 出現的理由——史上第一座迪士尼鎮。這座經過嚴謹規劃的小鎮，裡面一應俱全，周遭圍有柵欄，內有迪士尼指派的居民組織以及假造的水塔。對於終年居住其中的家庭而言，迪士尼達成了生活風格商標化的終極目標：將品牌變成生活本身。

不過，這裡提供的生活可能跟我們對米老鼠王國的預期有段差距。華德·迪士尼最初構思商標化市鎮時，他腦子裡想的是一座人造的金礦，是獻給五〇年代中期科技及自動化未來神祇的聖殿。但是他終其一生都沒有建造完成這座市鎮，其中的部分構想是在他過世十六年後轉化為埃普科特中心 (Epcot Center)。迪士尼企業執行長麥可·艾斯納決定重拾老迪士尼的舊夢，打造商標化的市鎮，他力排眾議，否決前任企業執行長心目中由《傑森一族》(Jensons) 引發的奇幻世界。然而，歡慶鎮雖然擁有一切現代科技的設備，但它的未來色彩卻比不上居家色彩；這兒是在購物中心、大型購物商場、高速公路、主題樂園、大眾商業化出現之前，理想怡人的美國社會。但奇怪的是，歡慶鎮根本不替米老鼠系列商品打廣告；以現代的術語來講，它是一座幾乎「不見迪士尼」的城鎮——無疑在美國是絕無僅有的。換句話說，當迪士尼最終抵達完全封閉、合作共生、自給自足的空間時，其選擇的竟是回歸前迪士尼化世界——這兒冷靜、內斂的美學，與迪士尼世界大道上專供販

售的卡通世界，形成完全的對比。

一如全美到處可見的大鐵門社區，在歡慶鎮寧靜、綠樹夾道、不見廣告招牌的街道上，居民可完全排除現代生活的刺激和侵擾。這兒沒有買下整條主要大道的店面、只為促銷新款寬腳褲的李維·史卓斯；沒有被塗鴉藝術家亂抹一通的廣告招牌；沒有占據並扭曲市中心的威名百貨；沒有為抗議大型購物中心入侵而發起的社區團體；沒有倒閉的工廠導致稅收減少、福利消失，更沒有吵鬧的批評者與師問罪。然而，與大部分北美郊區的社區比起來，歡慶鎮最令人印象深刻的是它所擁有的公共空間——公園、公共建築和鎮民廣場。從某個方面來看，迪士尼的商標化創舉是對於無品牌（brandlessness）的慶讚，是對於公共空間的推崇——雖然，放眼該公司的其他行徑，公共空間可說是迪士尼最善於烙印商標的地方呢。

當然這只是假象。那些選擇居住在歡慶鎮的家庭，其實是帶頭過著商標化生活的先驅。社會歷史學家哈森福魯格（Dieter Hassenflug）表示，「連街道都受到迪士尼的控管——這是一個偽裝成公共空間的私人空間。」所以說，歡慶城是塔克維爾（Tocqueville）預言的複雜反轉：它是「真實」的倉庫，被幻像的創造者重新翻修過。

這個概念使我想起溫哥華島上有個地區叫教堂林（Cathedral Grove），距離Roots會館和加拿大最珍貴的原始林克雷歐寇灣（Clayoquot Sound）的入口大約一小時半的車程。從這個地方開車穿越一次，就會讓無數心無城府的遊客瞬間加入環境保護的行列。原因顯而易見。再往山上前進幾英里，你會看到一整片覆蓋著蔥鬱樺樹林的山野、閃爍的湖面，以及飛翔的老鷹——這片原野使人心胸舒暢而安穩。我個人直接的感受是，這個地球原來一直是如此強壯和豐富啊——只須繼續往北

開，就能發掘更多的原貌。然而這份寧靜並不長久。上了下個斜坡，全然不同的景觀就出現了：兩座光禿禿的大山慘遭焚燒，傷痕累累，看起來較像月球表面而非地球。連續幾英里路，只見路上的柏油和死亡的氣息。

心裡經歷了雲霄飛車後，終於到達了教堂林的入口。每天都有數百輛車停靠在路旁，遊客步行進入，手持光滑的導覽手冊，想要一睹該區碩果僅存的一片原始林。最大的樹被繩子圍了起來，桿子上訂了一塊介紹板。諷刺的是（這裡大部分居民都知道），這個小型公園的主人和經營者是布洛戴爾（MacMillan Bloedel），溫哥華島的樹木以及林克雷歐寇灣大部分的樹林都是被這家伐木公司所砍伐的。教堂林不是森林，而是樹木的博物館——一如歡慶鎮是城鎮的博物館一樣。

要把歡慶鎮和商標化市鎮的構想貶為迪士尼企業特有的精神強迫症執念，這其實滿冒險的：它並非公共空間私有化的前兆，只不過是華德從墳墓爬起來再次扮演上帝罷了。然而，幾乎每個超級品牌都在公開模仿迪士尼，因此，我們不該太輕易就把歡慶鎮貶得一無是處。當然，迪士尼是遊戲的領先者（迪士尼創造了這個遊戲），但一如往昔，該企業老是有仿製者尾隨在後，詳細觀摩。麥可沃夫從頂尖媒體集團顧問的立場審視這一切，根據他的觀察，這種主題樂園式的購物地點如美國明尼亞波利大賣場（Minneapolis's Mall），很可能是未來生活賣場（live-in mall）的先驅。「也許演化的下一個階段，就是將住家設立於購物中心及眾多商家的旁邊，再稱之為小鎮。大家在同一個地方居住、工作、購物、消費娛樂。這個概念多棒。」他興奮地說。

暫且把該景象無可避免引發「美麗新世界」（Brave New World）／「斯特福德那妻子們」（Stepford Wives，譯註：一九七五年驚悚片，講述一群男人如何將妻子馴化為毫無自主性的人）的

聯想擺在一邊，這些商標化的世界是擁有某種無可否認的魅力。我想，這與烏托邦主義引發的真實興奮感或烏托邦主義的幻覺，多少有點關係。值得一提的是，打造品牌的過程始於一小撮人坐在會議桌旁構思理想的形象；他們丟出「自由」、「獨立」、「粗獷的」、「舒適的」、「聰明的」、「流行的」等字眼，然後他們前往真實世界，搜索可以表現出這些概念和特性的方式。首先經由行銷，然後透過如超級商店、咖啡連鎖店這類的零售環境，再來（假如這些概念確實夠新、夠炫）即是完整的生活風格經驗，例如主題公園、度假會館、遊艇和市鎮。

這種創造物怎麼可能不吸引人呢？在我們這個時代，現實世界裡用共同出資的公共資源所建造出來的公共建築和紀念碑（例如學校、圖書館、公園），其構想總是會縮水，甚或完全腰斬。依這種脈絡觀之，私有的商標化世界擁有相當驚人的創意與美學，對於沒見過戰後繁榮期的世代而言，這根本像是異次元空間。幾十年以來頭一回，不同的團體可以自行建造理想的社區，蓋起真正的紀念碑，其中包括結合了工作與遊戲的「耐吉世界校園」、邦諾的超級商店，以及洋溢原野幻想的Roo's會館。這些地方的情緒感染力在於它們捕捉了懷舊的渴望，然後再將其推向極致：例如設有NBA級球場配備的體育館；有熱水淋浴桶及美食的夏令營；鑲有設計師品牌的家具、供應拿鐵咖啡的老式圖書館；沒有難看建築、沒有犯罪的城鎮；擁有好萊塢豐厚資金的博物館。沒錯，這些創意也許隱約透著詭異和科幻之感，但我們不應該簡單視之為滿足沒腦大眾的粗淺消費主義而已：不論是好是壞，這些地方是私有化的公眾烏托邦（privatized public utopias）。

### 私有化城鎮廣場上日益縮減的選擇

當然，這些替代品駭人的反諷之處在於，它們對真實事物是極具破壞力的：對於真正的市鎮中心，對於獨立的企業，對於不合迪士尼版本的公共空間，對於與合作案文化產品相對立的藝術，對於自由而紛亂的概念表達。商業環境被這些大玩家不斷擴張的計畫和野心輕易左右，在零售業更是如此；在這個行業裡，我們發現像探索和華納兄弟這類公司對於「廣告牌效益」的執迷，就和對銷售數字一樣在意。但是另一方面，獨立開業的商家通常缺少將購物變成表演藝術所需的資源，更別說開設度假據點了。

正當超級商店採行好萊塢的生產價值和特殊效果時，小型企業卻動彈不得，一邊是超低折扣的威名百貨以及亞馬遜書店之流的線上零售業，另一邊則是主題樂園氛圍濃厚的強大零售環境。這種零售市場趨勢結合在一起，嚴重侵害了小企業所有的傳統價值觀及個人服務概念。獨立商家的員工可能比超級商店的店員具備更充足的經驗和知識（高流動率使店員無法增長經驗：在下一部「沒有工作」裡我將更詳細地討論），但是就算這點相對的益處，也常被超級商店的純粹娛樂價值所抵銷。

如同許多人所言，這個現象在出版業尤其明顯：美國書商協會（American Booksellers Association）的成員從一九九一年的五千一百二十二家跌至一九九九年的三千四百家。一部分原因是威名效應：超級連鎖商店與許多出版商協議量販書籍的優惠價格，使獨立書商根本無法低價競爭。另一個困難處在於超級商店所開創的零售標準：如今，書店必須集大學圖書館、主題樂園、遊

樂場、取貨處、社區中心、文學藝廊、咖啡館的功能於一身——這種投資對大企業來說都算是大手筆，通常需要犧牲眼前的利潤，以換取未來的品牌股票價值和市場占有率。這就是加拿大這兒的情況；在加拿大與邦諾齊名的「章回」連鎖書店，一九九七年在熱門地段開設了十家店面，虧損高達兩百一十萬美元。

規模經濟再一次展現威力。當然，有些獨立書店已經開始與連鎖書店對抗，加設咖啡廳、舒服的閱讀椅，還有現身說法的烹調表演，但那已是大部分獨立業者在財務壓力來臨之前所能嘗試的極限了。另一方面，假使什麼也不做，獨立書店很快就會變成品牌貴族旁衣衫襤褸的窮表親了。最終的結果就是零售市場上的書愈賣愈多，但對小型書店而言，競爭的難度卻愈來愈高，就好像獨立製片商很難在多重控制的環境中與主流電影片商競爭一樣。零售業已經成為非常不公平的遊戲場了；就像電影、電視或是軟體業等其他產業，你必須夠大，才玩得下去。我們再一次目睹產品泛濫與真實選擇的欠缺並肩而行。

圖書業的超級商店效應已經吸引了大量的批判焦點——部分因為書店併購對於言論自由的影響很明顯，部分因為媒體傾向關心大家為什麼買書，勝於大家為什麼買襪子。然而書店在超級商店的世界中算是異數：它原本就擁有眾多品牌，書本的來源是幾千家出版社；況且，書店原本就是書本優先的企業投資事業，不可能幫其他品牌搭賣產品、或變成三D廣告板。要更直接地觀察對於市場多樣化的敵意，不能看書店，我們必須審視維京、新力、耐吉旗下純粹的商標化超級商店。追尋完全品牌的企圖在此表露無遺，與市場多樣化背道而馳：就像企業合作案一樣，這些商店尋求的是名牌的一致性，意圖創造安全的商標之繭，排除其他品牌所放送的衝突訊息。

維京超級商店或許是這種品牌一致性的最佳範例，它運用品牌之間各式各樣的合作案，以便躍過消費者選擇的階段。在過去，名牌唱片公司不管花了多少資金打造新人，一樣得仰賴唱片行、電台、音樂錄影帶節目主持人過活（也因此，這些唱片公司在五〇年代由於賄賂DJ而惹上眾多法律糾紛）。現在不一樣了。維京的一百一十二家超級商店連成一氣成為各式合作案的機器，坐擁建築物大小的壁畫廣告、讓消費者試聽的音樂小站、大型的電視螢幕、DJ播音室，以及可轉播現場演唱會到各家分店的小耳朵。這是超級商店時代要求的標準配備，而既然維京也是唱片品牌，這一切科技都可動員起來，創造維京新藝人所需的新奇刺激感。「每個月我們都會主打幾個歌手。意思就是，我們會在店裡播放他們的專輯，用衛星直播現場演唱，或是讓他們在店裡舉辦簽名會，」維京娛樂集團行銷部副總佳奇諾（Christos Garkinos）說。「想想看我們能為一個新人做多少宣傳。」更重要的是，為什麼要讓捉摸不定的消費者口味或是電台播放率來決定我們的市場呢？只要控制所有的變因，你就可創造出狂賣的成功假象，哪怕還沒發生也一樣。

簡而言之，這就是協同合作。微軟用「軟體搭賣」這個字眼形容其視窗系統所囊括的核心商品及服務，然而軟體搭賣之於軟體業，就是維京所謂的協同合作，也是耐吉所謂的品牌搭賣。微軟在視窗系統裡附上網頁瀏覽器，而由於微軟幾近壟斷了系統軟體的市場，它試圖藉此為自己買下網際網路世界的獨家入口。微軟的例子清楚證明，當所有的合作案口徑一致，而且占盡產業的天時地利之時，消費者選擇將受到最嚴密的控制，而消費者的力量也最為疲弱不振。同樣地，當娛樂業和媒體業集團的所有觸手得以成功整合，有如彩色黏土般攪拌出同一種產品的各種相關副產品，包括玩具、書籍、主題樂園、雜誌、電視特輯、電影、糖果、CD、光碟機、超級商店、卡通和大型音樂



劇，這時協同合作的涅槃境界也就達到了。

合作案的效益並不能從單一「產品」（不論是電影或是書籍）的成功來衡量，而是依據產品在集團的多媒體管道中表現如何，因此，合作案計畫通常是在經紀人、客戶、品牌部經理、製作人百無禁忌討論下一步該如何宣傳旗艦店品牌的會議上產生的。於是乎，市場充斥著這些腦力激盪會議的突變產物：好萊塢星球餐廳、迪士尼所出版的ABC情境喜劇明星的著作、星巴克咖啡口味的啤酒、「Liss太空船」(Lost in Space)的爽口薄荷糖，以情境喜劇影集「歡呼」(Cheers)為藍本的機場連鎖酒吧、塔可貝爾口味的玉米脆片……

如此看來，瑞得史東把維亞康娛樂產品稱為「軟體」並無不當之處，因為這些合作案的中心少有堅固的事物。瑞得史東所謂的軟體，指的是由他一手塑造以配合各種媒體環境的商標化娛樂產品。「我們創造了一個軟體導向的全球媒體集團」，他說，「我們的任務就是把該軟體應用在美國的每一個角落、擴充到全世界的每一個地方。那就是我們的任務。」瑞得史東非常自傲其產業之間「完全開放的溝通」。「我們正在協調企業裡各個面向，讓每一個面向都能善加利用其他面向所提供

的契機。」

## 新托拉斯：消滅選擇

在較不炫麗的時代，人們一般會用「協同合作」以外的字眼，來形容這類有損消費者選擇以利益業主互相掛勾的企圖；在美國，非法托拉斯指的就是，公司私下聯合議價，表面上卻佯裝互相競

爭。畢竟，壟斷不就是協同合作推到極致嗎？服膺「以量取勝之暴政」(tyranny of size)的市場即具有壟斷的傾向。這也是為什麼在合併狂潮的最後十年間，娛樂業界的種種怪相，其中許多一直要到近如一九八二年才被宣判為非法；即便如此，之後吾人還可見雷根總統全力抨擊美國的反托拉斯法呢。

雖然眾多媒體帝國運用旗下產業以促銷各式產品的做法行之已久，但是大多礙於橫阻在媒體生產及媒體流通之間的法令，仍不敢太明目張膽。舉例來說，一九四八年到五二年間通過的美國法令，限制電影公司開設首映戲院，因為立法者擔心如此一來將引發產業內的垂直壟斷。雖然法令在一九七四年放寬，但是美國政府當時正準備採取類似的一系列反托拉斯行動，阻止國內三大電視網(CBS、ABC、NBC)為自家電視台製作娛樂節目以及電影。法務部提出控告，指稱三家電視台非法壟斷，促使其他節目製作者沒有機會得到工作。根據法務部的說法，這三家電視台應該扮演的製節目目的「渠道」，而不是製作者本身。在政府反托拉斯行動期間，CBS被迫賣掉自己的節目製作部——很諷刺的，就是現在滿腦子合作案的維亞康。另一件諷刺的事是，促使聯邦貿易委員會積極調查的最大誘因是西屋傳播(Westinghouse Broadcasting)，於一九九五年與CBS合併的公司，如今它正坐享種種隨之而來的生產與流通之間的合作案。一九九九年，一切回歸原點，維亞康和CBS宣布合併，總值估計高達八百億美元。在這麼多年之後，這些公司再度結合，成為比前家前更具威力的實體。

然而在一九七〇年代及八〇年代早期，這些天公司卻受到極嚴格的監視，以至於傑克·邁爾斯表示(他當時是CBS的行銷主管)，其公司不太願意整合電視、廣播、音樂和出版的行銷部門以進行跨

界宣傳。邁爾斯寫道：「這個構想是目前數家主要媒體公司正在著手跟進的潮流，不過在一九八一年，礙於反托拉斯法，部門之間無法進行直接的互動。」

這些顧慮在一九八三年雨過天晴。當時雷根展開他不算太慢的消解美國反托拉斯法的計畫，首先開放競爭者之間的聯合研究，接著又去除了大企業併購的路障。他砍掉聯邦貿易委員會的翅膀，大限制其對於反競爭性行為科處罰金的權限，並裁撤職員，從三百四十五位減為一百三十四位，並指派一位以減少該單位「過度敵對色彩」為自豪的人擔任委員會主席。貿易委員會的前任地區主任義斯雷克（Carlton Eastlake）於一九八三年表示：「如果現任主席的政策獲准實行一段時間，本國最基本的某些自由將會受到侵害。」然而他的政策不只繼續實行，一九八六年還通過了更具破壞力的立法案，理由是美國企業需要更大的彈性以和日本競爭。雷根任期內一共有十宗當時史上最大的企業合併案——貿易委員會沒有過問任何一件。貿委會的反企業托拉斯案件數量在八〇年代急速下降，有起訴的案件多半為勢力特別龐大的集團，例如奧克拉荷馬視量組織（Oklahoma Optometric Association）；同一時間，雷根還親自涉入保護全球十大航空免於遭受自家政府所將進行的反托拉斯調查。對文化產業而言，這個新世界拼圖的最後一塊在一九九三年正式到位，當時聯邦法官曼里歐（Manuel Real）取消七〇年代針對三天電視網的反托拉斯規定。此舉再度使得電視台能夠自製黃金時段的娛樂節目和電影，並鋪下迪士尼與ABC合併的方便之途。

雖然現在反托拉斯法的氣勢疲弱，但是部分野心勃勃的合作案夢幻已經開始擾動沉睡已久的聯邦貿易委員會。除了高知名度的微軟控告案之外，邦諾書店購買經銷商英葛蘭（Ingram）的案子亦在書市掀起喧然大波，最後貿委會不得不設立一條專線處理抱怨聲浪，最後邦諾也放棄了該計畫。

這些企業行徑在出版業和軟體界造成莫大爭議並非巧合：因為重點不是更便宜的訂書機、玩具，或無品牌的毛巾，而是健康、多元創意的出版權及使用權。就算網際網路、出版業和零售書商之所有權的重疊，是跟隨著所謂資訊革命所引發的開放及個人力量強化（如今此說看似虛假重重）而來的，這也無甚幫助。

哈佛法學院網路與社會中心的夏皮洛（Andrew Shapiro）在給比爾·蓋茲的公開電子郵件上，提出了企業購併與異業合作觀察者已經注意到的意見。他說：「倘若這個革命的整個構想是強化人們的力量，那麼比爾你為什麼要封鎖市場，並限制選擇呢？為什麼你的合併案每個月都從一個產業侵占到下一個產業？」

這個矛盾所象徵的背叛，遠比我們習以為常、表裡不一的廣告更大。被背叛的，恰恰就是資訊時代給出的主要許諾：對於選擇、互動，以及更大自由的許諾。

## 第八章 企業審查

### 圍堵商標化村落

每隔一個星期，我就會把架上一些認為不符合威名百貨品質的東西拿下來。

——南加州切若市 (Cheraw) 威名百貨分店經理

史丹頓 (Teresa Stanton)。

談論該連鎖店對於封面過於露骨的雜誌所進行的審查。

《華爾街日報》，一九九七年十月二十二日

對於選擇權的戕害，某些例子不僅止於掠食性的零售業以及壟斷性的合作案策略，還會變成赤裸裸的審查 (censorships)：主動鏟除並限制素材。我們大部分的人都會把「審查」定義為政府或其他州立機構所實行的內容管制，或是在抗議團體的唆使下，基於政治或宗教因素所進行的監督

(這點在北美社會尤甚)。這個定義顯然已經過時了。雖然總會有像荷姆斯 (Jesse Helms，譯註：美國共和黨籍參議員) 和教會婦女組織這樣的人物禁止曼森 (Marilyn Manson) 舉辦演唱會，但隨著自由表達的趨勢，這類型短劇已迅速變成不重要的餘興節目。

企業審查與前兩章的主題有很密切的關係：媒體和零售業者已擴張到這個程度，以至於要買進何種商品、或要代理哪些文化產品這類簡單的決定 (理當屬於業主和文化製作者的決定)，如今卻產生了巨大的後果：掌控決定的人有能力重新改造文化風貌。當威名百貨的經理從架上拿下雜誌時，當CD上的封面設計必須經過調整以符合威名百貨的品味時，或者當電影被百視達拒絕發行，只因它不同於這個連鎖業所標榜的「家庭娛樂」形象時，這些私人決定的影響會擴散至整個文化產業，影響的不只是在當地大型折扣店買得到何種商品，而是追本溯源何種產品才有可能被製造出來。

威名百貨和百視達影業都奠基於美國南方的基督教中心地區——百視達在德州，威名在阿肯色州。這兩家零售商都相信，作為「家庭」商店是其業績成功的核心，也是其受到群眾歡迎的關鍵。這個模式 (凱瑪商場亦採用同樣的模式) 就是創造一體適用的家庭娛樂中心，不但爸媽可以租到強檔新片和布魯克斯 (Garth Brooks，譯註：美國鄉村歌曲明星) 的新片，沒走幾步路強尼亦可租到「古墓奇兵第一集」(Tomb Raider 2)，梅麗莎也可跟艾拉妮斯 (譯註：西洋另類搖滾歌手 Alanis Morissette) 一起搖滾。

為了保護這種模式，百視達、威名、凱瑪和所有大型連鎖超商都制定政策，拒絕代理任何可能損及其闔家適宜之企業目標的產品。這種一次購物完全的據點實在太有利可圖了，馬虎不得。所

以，威名和連鎖超商（兩者總共占了全美百分之五十五的書報銷售量）把雜誌掃地出門，原因可能是封面女郎穿得太涼快了，抑或「他和她的高潮」或「出櫃：為什麼我要為別的女人離開我的丈夫」這類文章。威名和凱瑪的政策是不販售封面或歌詞有太多性暗示，或是太明顯碰觸到墮胎、同性戀及惡魔崇拜等主題的CD。同時，在美國擁有百分之二十五的家庭錄影帶市場的百視達影業，雖然代理許多血腥暴力的影片，但是NC-17級的電影則是拒絕往來戶——這個美國分級標示，意指禁止十七歲以下的人觀看，即便有成人陪同亦然。

根據連鎖業者的說法，審查藝術不過是自己向家庭導向的消費者所提供的數種服務之一，就像微笑的臉孔以及低廉價格一樣。「我們的消費者知道，我們對音樂和錄影帶商品的選擇是合乎常理的，是爲了供應他們可能想買的商品。」威名企業關係部主任英葛蘭說。百視達的標語是：「我們尊重家庭和個人的需要。」

威名能對審查制度如此熱中，是因爲娛樂產品畢竟只是其銷售商品的其中一小部分而已。沒有任何當紅的唱片或電影有能力影響威名的帳本盈虧，這使得該零售商敢於挑戰娛樂產業中當紅的藝術家，捍衛自己對於購物環境秉持的信念，也就是電動工具和熱門唱片可陳列在鄰近的貨架上販售。最有名的例子是該連鎖店拒賣涅槃（Nirvana）樂團的第二張熱門專輯「在子宮裡」（In Utero），雖然該團前一張唱片獲得四白金唱片的銷售成績，但因爲專輯封底有胚胎的圖樣使威名拒絕販售。「鄉村歌手像吉爾（Vince Gill）和布魯克斯在威名的銷售量會比涅槃好。」威名發言人貝克（Trey Baker）當時很愉快地說。由於估計可能會損失百分之十的銷售量（威名當時占美國唱片業市場的比例），華納公司和涅槃最後決定改換封底。他們還把專輯裡一首名爲「強暴我」（Rape

Me）的歌名改成「丟棄我」（Waif Me）。加拿大的凱瑪在一九九七年對天之驕子（Prodigy）的新作「地上的肥油」（Fat of the Land）亦採取同樣的做法，因爲封面和「教訓我的賤女人」（Smack My Bitch Up）及「狗屁不通」（Funky Shit）兩首歌的歌詞不符合該店的風格。「我們這裡典型的消費者是已婚的職業婦女，我們覺得這樣的產品對家庭超市來說並不恰當。」經理列區（Allen Letch）說。這個英國壞男孩團體就像涅槃一樣，最後還是服從自家唱片公司的要求，發行了淨化的版本。

事實上，這種審查制度已如此深入製作過程，因此常被視爲編輯程序的一環而已。由於百視達的分級規定，幾家主流電影公司已經停止製作NC-17級的影片。如果少見的例外出現，公司就會剪輯兩個版本，一個給戲院放映，一個修整乾淨後交給百視達租借。有哪個製片商願意在整個計畫還沒開始前，就先白白損失百分之二十五的錄影帶利潤呢？電影導演克能伯格（David Cronenberg）在《紐約客》雜誌裡曾談到：「現在好像大家都認定電影一定要適合兒童觀賞……所以想製作成人電影的人壓力都很大。」

包括《柯夢波丹》（Cosmopolitan）和《享樂》（Vibe）在內，許多雜誌開始採取預先發送新一期雜誌給大連鎖商和超商審閱的做法。爲什麼要承擔雜誌內容有害風化因而被退貨的風險呢？「如果你不事先知會他們，他們會將你的雜誌除名，再也不代理發售。」《享樂》的發行部主任沙契（Dona Sacher）說，「事先這麼做，就算這一期被拒絕，下一期他們還是有可能接受的。」

樂團通常幾年才發片一次（可不是一個月一張），所以沒有辦法先告知威名唱片封面可能會有此爭議，希望下一張情況好一點。他們的做法就像電影製片商一樣，採用防範措施，也就是同時發行兩種版本——其中之一給大型連鎖超商，經過消音處理、噴過霧，甚至刪掉整首歌。然而，就算

天之驕子和涅槃這類白金暢銷團體可以採用這種方式，其他知名度較低的團體往往失去了依照自身創意錄製唱片的機會，爲了不被主張家庭價值的連鎖超商圍堵，他們只好發行淨化的版本。

大體說來，威名和百視達對自己的審查制度自信滿滿，原因在於，大多數民眾很容易認爲企業的決定與意識形態無關。企業會做合乎企業利益的決定，我們這樣跟自己說——即便這些決定有時明顯帶有政治目的。當零售業者對市場的主導權膨脹到像今天這種地步，其所做所爲對於公民自由與公眾生活的影響就會不斷引起討論。正如華納兄弟唱片的發言人墨利斯（Bob Merlis）所言，這些私人的決定確實可能產生非常公眾的影響。「如果你們買不到唱片，我們就賣不出去。」他說，「在有些地區，這些大規模的商家甚至是鎮裡唯一的選擇。」正如威名運用其規模從供應商處拿到超低價位；連鎖超市也採取相似的手法，運用自己的勢力，改變其「供應者」（亦即唱片公司、出版商、雜誌編輯）所提供的藝術創作。

### 合作案的審查制度

截至目前的討論，企業審查的例子都只是零售業中販售的直接副產品，它們只是最笨拙的企業審查形式。更微妙，或許也是更有意思的例子是，文化產業內的購併潮流正在對自由的表達產生箝制，這也就是合作案的審查制度。

製作人不起身反對做法如清教徒的零售商，其中一個原因在於這些零售業者、發行商和製作人往往或多或少隸屬於同一家公司旗下。這種利益衝突，最明顯的莫過於派拉蒙電影和百視達影業之

間的關係。派拉蒙對於百視達保守的進貨制度根本說不上話，原因在於，如果這種做法能吸引每個家庭的成員都走進百視達大門，那麼派拉蒙有何資格減少其共同老闆維亞康的收入呢？同樣的衝突發生在一九九三年，當迪士尼買下之前爲獨立製片公司的米拉梅影視（Miramax）之後。一方面，米拉梅現在擁有豐厚的資源，能夠引入商業風險較大的國外電影，如羅伯特·貝尼尼（Robert Benigni）的「美麗人生」（Life is beautiful）；另一方面，當該公司考慮是否發行某部比較具有政治爭議或性愛色彩的電影時，例如賴瑞·克拉克（Larry Clarke）的「禁忌遊戲」（Kids），就不得不思索這個決定是否將影響迪士尼和ABC的家庭節目製造者的形象，必須向施壓團體妥協則更不在話下。

假如牽扯到的媒體事業股份持有者製作的不只是娛樂節目，還包括新聞及時事，這種潛在的衝突就更形複雜。一旦報紙、雜誌、書籍和電視台都是同一個企業集團的分支，而該集體又（如桑那·瑞得史東所言）標榜「完全開放的溝通」，其無數的商業利益確實很有可能影響到製作出來的新聞類型。當然，報社老闆會干涉社論的內容，使之更符合自己的商業利益，這已經不是新鮮事了，就像小鎮的報社發行人利用當地的《先鋒報》（Herald）和《公報》（Gazette）替他的哥兒們競選市長一樣。但是當發行人本身是一個集團的時候，其觸角可能同時伸向許多地方。當跨國企業集團建立起自給自足、自我推銷的世界時，它們也創造出了更新、更多樣的利益衝突及審查制度。這種壓力可能包括要求雜誌部寫一篇影評，好宣傳集團的某分支電影公司所拍攝的新片，強迫編輯放棄刊登某篇可能傷害企業購併的評論，或者包括要求報紙小心處理頒發電視執照及審查反托拉斯議題的法律或管理單位。目前的情況是，就連某些態度強硬、毫無疑問反對外在審查制度的編輯和製

作人（不論對象是政治遊說團體、威名的經理或自家的廣告商），都漸漸發現這些企業內部的壓力愈來愈難以抗拒。

合作案審查最著名的案例發生在一九九八年九月，特派員羅斯（Brian Ross）及製作人史瓦茲（Rhonda Schwartz）的得獎調查小組所籌備的一則迪士尼相關報導，慘遭ABC封殺。報導最開頭是針對主題樂園與度假村安全措施不足的情況提出指控，繼而談到主題樂園失察而雇用了性犯罪者，其中包括戀童癖者。

由於迪士尼不過是原先計畫中七家主題樂園的其中一家，上級便同意羅斯和史瓦茲進行追蹤調查。畢竟，這也不是該團隊首次面臨可能揭發自己母公司醜事的情況了。一九九八年三月，ABC新聞雜誌《20/20》發布了一篇關於美國托管地塞班島（Saipan）境內眾多剝削工廠的報導。雖然該報導的砲火集中在羅夫·羅蘭和Gap身上，但其中確有提及迪士尼也在與剝削工廠簽約的美國公司之列。

然而，新聞故事是有自己的生命的，隨著羅斯和史瓦茲繼續調查主題樂園，他們發現迪士尼並非邊緣角色，而是該報導的主要對象。所以，當他們交出兩份演變為揭發迪士尼性醜聞報告書的草稿時，ABC新聞的總裁偉斯丁（David Westin）拒絕了這份草稿。「稿子不行。」公司發言人莫非（Eileen Murphy）說。雖然迪士尼否認最初出現在《迪士尼：被背叛的米老鼠》一書中對安全措施不足的指控，企業執行長艾斯納也公開表示：「我寧可ABC不要為迪士尼粉飾太平」，ABC仍否認取消該報導是因為母公司施壓。然而莫非確實說過，「一般來說，我們不會展開只針對迪士尼的調查報導，原因有很多，其中一項就是，不管你得出的結果是好是壞，看起來都很令人懷疑。」

此一事件所引起的最大抗議聲浪來自於《布利爾的內容》（Brill's Content），這是一九九八年布利爾（Steve Brill）創辦的媒體監督雜誌。該刊物攻擊ABC高層和記者在面對監督時保持緘默，並指控他們躲進自身內化的「米老鼠恐懼情結」。布利爾是「法庭電視」（Court TV）有線電視台以及《美國律師》（American Lawyer）雜誌的創辦人，他對合作案的審查制度擁有第一手的經驗。一九九七年當布利爾將自己的迷你媒體王國賣給時代華納之後，他對外宣稱，在進行幾項報導時遭受時代華納／透納媒體帝國無孔不入的壓力。《浮華世界》（Vanity Fair）節錄了他的備忘錄，他在上面寫道：「公司律師試圖刪除《美國律師》上一篇關於科學技術教派（Church of Scientology）控訴《時代》雜誌（隸屬時代華納集團旗下）的報導，並要求電視法庭不要報導某樁與華納唱片有關的訴訟案。他還宣稱收到時代華納財政高階主管布列斯勒（Richard Bressler）的信，要求他撤掉關於聯邦貿易委員會企業競爭處處長波爾（William Baer）的報導——諷刺的是，該組織正是監督時代華納／透納集團併案有無違反托拉斯法情事的機構。」

雖然據傳的干預情事不斷，但所有的故事最後還是重見天日；但布利爾的經驗確實讓人對未來的購併巨人內部的媒體自由，感到憂心忡忡。擁有聖戰精神的個別編輯和製作人一向堅定擁護記者的職權，但在現今的氛圍中，每位挑戰權威的烈士背後都有無數戰戰兢兢、深怕丟了工作的記者。而且毫不意外，有些人的眼中已變成處處是麻煩，不但任意猜測企業高層主管的意圖，而且其富於創意及偏執的程度連主管自己都想像不到。這就是自我監督真正險惡的本質：其有效的程度遠超過一個暴力兵團的作為，非愛干預其事的媒體大亨所期。



## 中國寒流

近年來，記者、製作人和編輯不僅在與執法及管理單位打交道時已經採取更小心的方式（且不提主題樂園），以中國為例，整個國家都變成了讓人如履薄冰的地雷區。自從鄧小平嘗試取消共產黨對新聞的壟斷，並且逐步開放讓國外一些同意受監督的媒體及娛樂事業進駐大陸後，一波波中國寒流的例子即開始橫掃西方媒體以及娛樂產業。

現在全球文化產業面臨到的可能性就是：西方必須按照中國大陸的遊戲規則行事——無論是在國內或國外。一九九二年《南華早報》的一篇文章針對該規則做了精簡的總結：「假設記者和文化界人士不違法也不違反黨綱，那麼他們的自由就會獲得保障，不會受到人民委員和監督團體的干涉。」鑑於二〇〇〇年時中國大陸將出現一億有線電視用戶，好幾個文化帝國的創造者已開始接受這種限定的自由，好與中國政府的政策齊步前進。

早期的案例是梅鐸惡名昭彰地決定停播亞洲衛星電視（Star TV）上的BBC全球新聞。中國官方抗議BBC關於毛澤東的一篇報導，並發出訊息明確的警告，言明哪些報導在中國的有線電視網上是可允許而且有商業利潤的。最近，同樣隸屬梅鐸新聞王國旗下的哈波柯林斯（HarperCollins Publishers，本書原文版的英國出版商），決定放棄出版由香港末代總督彭定康（Chris Patten）所寫的《東方與西方：中國，權力與亞洲的未來》一書，因為彭在書中呼籲香港應享有更多自由，並批判中國侵害人權的作為——可能會激怒梅鐸衛星王國所仰賴的中國政府。接下來的爭議風暴，包括

更多對於跨國合作案之審查風的指控，其中包括來自梅鐸旗下倫敦《泰晤士報》（Times）的前東亞地區主編莫斯基（Jonathan Mirsky）。他說這份刊物「基於梅鐸的利益考量，擺明了不會以嚴正的態度報導中國的消息。」

害怕中國的報復，並非空穴來風。中國政府向來以懲罰不遵守政府界線的媒體以及獎勵遵循者聞名；中國在一九九三年十月禁止銷售、擁有私人的小耳朵：這些小耳朵能接收十個以上的國外電台，包括CNN、BBC和MTV。廣播電影電視部副部長劉錫廉（譯音）只說：「有些衛星節目適合大眾收看，有些並不適合。」中國政府在一九九六年十二月又採取另外一項行動；聽說迪士尼將拍攝由馬汀·史柯西斯（Martin Scorsese）導演關於西藏達賴喇嘛的電影「小活佛」後，廣播電影電視部官員鞏明（譯音）表示：「我們絕對反對拍攝這部電影。它完全是在歌誦達賴喇嘛，等於干涉了中國的內政問題。」由於電影公司仍按照原定計畫拍片，中國政府發令禁止在中國上映迪士尼的所有影片，這項禁令維持了兩年之久。

由於中國一年只開放十部國外電影進口，並管制其發行通路，所以「小活佛」事件等於讓電影界吹起了一陣寒風，當時還有幾部與中國相關的影片正在拍攝，包括米高梅的「紅色角落」（Red Corner），以及新力的「西藏七年」（Seven Years in Tibet，譯註：中譯為「火線大逃亡」）。幸好，沒有任何一家電影公司終止拍片的工作，事實上在電影社群裡有很多人群集聲援史柯西斯和「小活佛」。然而，米高梅及新力都發出正式宣言，試圖去除影片中的政治色彩，即便此舉與主角和導演的理念衝突也不管。米高梅繼續拍攝「紅色角落」，這部電影講的是中國當局腐敗的刑事審判系統，主角是李察·吉爾；雖然吉爾表示這部影片是「用不同的角度看待西藏」，但是米高梅的全球

行銷經理瑞奇 (Gerry Rich) 說的卻是另外一套：「我們訴求的不是政治的議題。我們做的是販賣娛樂。」新力用同樣的手法推銷「西藏七年」：「沒有人打算宣傳這是一部帶有政治訴求的片子，」一位電影公司主管說。迪士尼費盡力氣終於讓中國政府解禁它的電影，並以卡通「花木蘭」一片重返大陸市場。這部具有正面意義的動畫電影，以一千三百年前宋朝一個傳奇故事為藍本，《南華早報》形容該片所描寫的中國英雄主義和愛國情操是象徵和平的「橄欖枝」，也提到該片是「好萊塢近年來所製作過最具中國親和力的電影。」它同時也達成了這樣一個目的：雖然「花木蘭」的票房差強人意，但是該片為迪士尼和北京敲開了合作大門，讓他們有機會洽談價值二十億美元的香港迪士尼主題樂園投資計畫。

話說西方國家對於進入中國市場的覬覦心態，近年來是愈演愈烈——雖然美中關係日益惡劣，相關問題包括中國的證券、電信傳播產業，美國想分一杯羹，愈來愈多間諜活動的事件慘遭曝光，最嚴重的莫過於在科索夫 (Kosovo) 戰爭中誤炸貝爾格勒的中國大使館一事。西方覬覦的部分原因在於，過去他們進入中國的渴望完全基於預期的利潤，但是到了一九八八年期待已經成為事實。詹姆士·科麥隆 (James Cameron) 的「鐵達尼號」(Titanic) 打破了過往所有國外發行的票房紀錄，在中國總共賺進四千萬美元，即使當時正值經濟蕭條期。

中國寒流的意義非凡，它告訴我們當今跨國企業的優先考量與勢力何在。企業體的經濟利己主義已經不是新名詞了，也並不具有毀滅性。真正新鮮的是，這些大企業體經濟的利己主義的勢力和範圍，以及潛在的全球影響性，不管是國際還是在地。這些影響並非是梅鐸、艾斯納、馬汀·史柯西斯和彭定康這些天頭之間的僵持不下；即便途中遭遇小小的挫敗，這些人都擁有足夠的資源和影

響力讓自己晉級。迪士尼和新聞企業 (News Corp) 在中國正全力衝刺，然而西藏仍是電影明星和音樂家的關心焦點；至於彭定康的書，在迅速找到另一家出版社後，受惠於之前引發的爭議而銷量大增。最持久的影響並非在此，而是媒體集團的自我監督，如今它們審核旗下的層層組織都已經就位。若說新聞記者、編輯和製作人在報導國外新聞時必須考量到大老闆的企業擴張計畫，那為什麼獨見於中國呢？報導印尼政府在東帝汶的種族屠殺，難道不會引發任何正要或想要在印尼投資的跨國企業的憂慮嗎？還有，在奈及利亞、哥倫比亞或是蘇丹有投資的跨國企業集團怎麼辦？回溯到柏林圍牆倒塌時，媒體大亨誇口宣稱其文化產品會將自由的火焰帶進極權國家，這是一段很長的過程。不光是這項任務似乎基於經濟利己主義的考量而迅速遭到揚棄，而且高舉極權主義火把的，應該是這些堅決邁向全球化的企業才對。

## 著作權流氓

一九九九年，北大西洋公約組織的空襲行動引發塞爾維亞的「暴動集會遊行」，戴著芝加哥公

媒體將從大眾製造和消費的商品，轉變成分眾與特質的無止盡盛會……新的個人主義時代即將來臨，它將帶來人類歷史上前所未見的文化噴出。

——蓋德 (George Gilder)

《電視之後的生活》

(Life after Television)，一九九〇

牛隊帽子的一群青少年憤而焚燒美國國旗，此後已經很少人會天真地提起MTV和麥當勞將和平帶到全世界這類的陳腔濫調了。流行文化消除了戰爭造成的文化隔閡，然而，即便沒有其他文化、政治或語言的共通基礎，西方媒體仍能保證將第一批真正全球化的影像、音樂和偶像介紹給世人。假如無共識可言，那麼，至少每個人都知道麥可·喬丹是有史以來最頂尖的籃球選手吧。

與共產主義垮台後偉大的「地球村」願景比起來，上述所言應該只算是小小的成就，不過這已經足以讓藝術的製作與政治的運作改頭換面了。與情境喜劇、電影角色、廣告詞和企業商標相關的言語或視覺參考符號（references），已經成為我們在進行跨文化溝通時最常使用的有效媒介——容易且迅速的「關鍵語」（click）。一九九九年三月，美國公立學校常用教科書爆發醜聞案，使得這個社會性打造品牌計畫的影響力開始受到矚目。六年級生的數學課本到處可見提及名牌商品的文句及相關圖片，例如：耐吉慢跑鞋、麥當勞、開特力等。其中一例是教學生計算奧利歐（Oreo）餅乾的直徑長度。不難預料，家長對於商業如此侵入教育的手法感到十分憤怒；看起來，這本教科書是拿了廣告回扣的成品。但是書商麥格羅－希爾（McGraw-Hill）堅稱批評者誤會了。其中一名教科書作者威爾森（Patricia S. Wilson）解釋：「我們只是想用大家熟悉的事物，讓學生知道，噢，數學就在活生生的世界裡啊。」她說，在書裡提及品牌商標，並非付費的廣告，而是要用學生熟悉的語言跟他們交談——換句話說，就是用商標跟他們溝通。

沒有人比品牌經理更了解商標與語言已經如何地密不可分。行銷理論上的流行趨勢，是要企業不將品牌看成一連串的特性，著重它在流行文化及消費者的生活中所扮演的心理社會性功能。文化人類學家麥奎肯（Grant McCracken）教導企業，想了解自己的品牌就要讓它自由。麥奎肯說，像

卡夫餐廳（Kraft Dinner）在離開店面後就擁有自己的生命——變成了流行文化的象徵，聯繫家庭生活，並且創意十足地吸收了個體性格。關於品牌的理論，最近一篇文章可見於哈佛大學傅尼爾（Susan Fournier）的論文：「消費者與品牌：從個人關係的架構來理解」。她鼓勵市場行銷人員運用人際關係模式將品牌在社會中的位置概念化：是經由相親認識的老婆嗎？是最好的朋友，還是情婦？消費者究竟是會「欺騙」抑或忠於他們的牌呢？這種關係是「點頭之交」，還是「主僕關係」？傅尼爾寫道：「促成這種連結的並不是品牌『包含』在流行文化裡的形象，而是消費者在意義生產的過程中，賦予品牌深刻而重要的心理及社會文化意涵。」

因此，不論是好是壞，我們跟自家的牙膏之間存在著有意義的連結，與自家的冰箱之間擁有共生的關係。吾人共有的將近兩百年的品牌商標史，合作創造出一套全球流行文化的摩斯電碼。唯一弔詭的地方在於：雖然這套符碼已經深植眾人的腦海，但是我們並沒有真正的使用權。基於保護商標的大前提，試圖在雙方「關係」中將品牌視為平等夥伴的藝術家和運動人士，反而常因破壞商標、著作權、毀謗或「污衊商標」的法條進出法院——這些容易被濫用的法令將商標圍上一層密不透風的保護牆，使它可以任意烙印印我們，卻不准我們稍加觸犯。

這個情況大致上還是與合作案有關。根據美國法律，商標的定義是：「任何用來標示並區別不同於其他製造商之產品的文字、名稱、符號、設施或上述種種的結合。」很多據稱違反商標使用法的人並沒有販賣品質相近的貨品，或是企圖魚目混珠。然而，在商標愈來愈甚囂塵上的此刻，任何扯得上關係的人都是競爭對手；因為，跟商標扯上任何一點關聯的業務，都有可能未來某刻衍生為合作案的副產品。

所以，當我們試圖藉由品牌和商標進行溝通的時候，很有可能因此吃上官司。美國的著作權和商標法（雷根在一九八三年放寬反托拉斯法的同一項法令中規定的），目前大多用在品牌控制而非市場競爭上。當然，如果藝術家希望能有足夠的生存空間，那麼這些法令的諸多適用範圍就值得好好研究，尤其目前數位及電子行銷方式正在迅速成長中。藝術家必須受保護，不讓競爭者逕自盜用其作品，不讓別人在未經許可的情況下從作品中獲得商業利益。我認識幾位反著作權法的激進份子，他們身穿寫有「所有的著作權都是盜版」、「資訊要自由」的T恤在校園裡穿梭。雖然這些立場在我看來，聳動的成分大過於實質。不過他們確實點出了這項不言自明的事實，那就是，直接侵犯著作權和商標權的行為，確實助長了文化和語言私有化的趨勢。

著作權及商標權的侵害是全面而且逐漸壯大的產業，其影響層面之廣，不及備載，此處只舉幾個簡單的例子。乳品皇后（Dairy Queen）烘培場不敢將辛普森家族的圖案塗上冷凍蛋糕，只因害怕被福斯公司告上一狀；迪士尼強迫紐西蘭偏遠鄉下地方的一群父母親撤掉貼在遊樂場牆上的自繪布魯托（Pluto）和唐老鴨圖樣；巴尼（Barney）則粉碎了全美國兒童的生日派對，因為該公司表示任何被抓到身穿紫色恐龍裝的父母等於違反了商標權。巴尼的擁有者里昂集團（Lyons Group）「已經發了一千封信」給各家出租或販售那套引發問題服飾的商家；信上表示：「他們可以賣恐龍裝，但是賣紫色的恐龍裝就違法了，不管是多深多淺的紫色都一樣。」里昂的發言人弗曼（Susan Eisner Furman）說。

同時，麥當勞也持續忙著騷擾老闆是蘇格蘭裔的小型店家和餐廳，因為蘇格蘭裔普遍習慣使用以麥克（Mc）為開頭的店名。麥當勞控告麥克艾倫（McAllan）在丹麥的香腸舖；控告白金漢郡裡蘇格蘭風格的三明治小店麥克曼其斯（McMunchies），後來還控告麥考菲（Elizabeth McCaughey）在舊金山灣區的麥克咖啡店（McCoffee），並且對一位名叫羅諾·麥當勞的先生發動歷經二十六年的戰爭，理由是他自一九五六年以來，就在伊利諾州某偏遠小鎮上開了「麥當勞家族餐廳」。

這種類型的案件也許看似微不足道，但是具侵略性的所有權法令，也適用於試圖評論大眾共享之商標世界的藝術家及文化製造者身上。逐漸的，作曲家不只被控採樣作品，還會因唱出一個共享專利權的夢想而慘遭控告。舊金山的「視聽拼貼」（audio-collage）樂團「負面世界」（Negativland）曾將一張專輯命名為「U2」，並從開森（Casey Kasem）的美國前四十大流行排行榜的廣播節目中抽樣錄製，因而吃上官司。多倫多前衛音樂家奧斯華（John Oswald）的情況亦然；他用「盜掠採音」（plunderphonics）的方式重新將麥可·傑克森的名曲「壞」（Bad）混音製作，並收錄於一九八九年發行的一張免費專輯上。負面世界因為使用U2的團名而被島嶼唱片（Island Records）控告成功，而奧斯華亦因侵害著作權被傑克森的東家CBS唱片控訴。其中一項和解條件是，必須把唱片全數交出銷毀。

藝術家永遠會將我們共通的文化語言和參考符號當作創作素材，然而，這些共同經驗一旦從第一手變成了經由中介，或者是這個社會中最強勢的政治力量不只是政治家，還包括了跨國企業，這不免會讓人再度嚴重質疑商標化文化中言論自由的定義已然過時。在這樣的背景下，命令拍攝影片的藝術家不准使用舊的汽車廣告，或是告訴作曲家不能採樣或篡改歌詞，這就像是禁止使用吉他，或是叫畫家不准使用紅色一樣。這其中挾帶的意涵是，文化是發生在你身上的事。如同你是在維京超級商店、玩具反斗城購買文化，或是你在百視達租借文化。文化不是你去參與的事，也不是你有

權利去回應的事。

這種單向的對話長久以來無人質疑，主要是因為，直到八〇年代以前，著作權和商標權案件大多發生在企業競爭者互相控告侵占市場。如「REM」、「衝突」(Clash)、「險峻海峽」(Dire Straits)樂團及凱蒂·蓮(K.d. lang)等音樂創作者，均可自由將「橘子果汁」(Orange Crush)、「凱迪拉克」(Cadillac)、「MTV」及《夏特蓮》(Chatelaine)雜誌等有商標權的事物運用在歌曲裡。除此之外，一般消費者並沒有切割、組裝大眾文化的工具，並將之融合為自製的新產品，如線上雜誌、High8錄影帶或是電子錄音。一直要到掃描器、便宜的影印機、數位排版工具以及Photoshop這類電腦程式上市，並成為價格低廉的商品之後，著作權和商標法才真正成為獨立文化工作者製作自己的印刷品、網站和錄音作品時所關注的焦點。「我想文化永遠都在循環地重複自身……科技發展使人們能夠取得並輕易操控及儲存從遙遠時空而來的資料。」唱片盜版業者海斯(Steev Hise)說，「只要能辦得到，人就會去做。」

奧斯華的盜掠採音方法也就是做他所能辦得到的事。奧斯華解釋，他這樣做，是因為他擁有能用各種不同速度聽錄音作品的技術。「我在做的，是用相當複雜的技術來操控各種聽覺效果，而當我的互動式收聽習慣愈趨複雜後，我就開始思考怎麼將它保留起來，讓其他人也能聽。」

讓奧斯華及其他藝術創作者最氣惱的，並不是他們的作品屬於非法創作——而是，只有對部分藝術家而言這才是非法之舉。當主流廠牌藝術家貝克(Beck)用幾百種採樣製作出一整張專輯時，華納音樂為他取得了每件拼貼的音樂段落及作品的著作權，而這張專輯竟被讚許為抓住了媒體氾濫且多重指涉的時代之聲。當獨立音樂家也做同樣的事情，將有品牌的音樂拿來切割、剪貼，並高歌

實踐所謂DIY的文化時，這些行為卻被視為犯罪——被定義為偷竊，而非藝術。於是，一九九八年發起「解構貝克」(Deconstructing Beck)地下CD的音樂家，完全採用電子合成重製的方式，重新製作貝克已經重製的音樂。他們的論點很簡單：如果貝克能做，他們為什麼不行？但是貝克的公司對這些音樂工作者發出威脅性的律師信函，迫使他們在正要宣告發動媒體戰爭之際，立即被澆了一盆冷水。然而，他們的立場已經廣為人知：這種甚囂塵上逼人履行著作權和商標權的做法，就是一場決定誰能夠使用新科技來製作藝術的搶地盤戰爭。如此一來，如果你不隸屬於有權控制場中重要規則的大公司，也無力擁有自己專屬的律師團，你根本就不必玩了。

這似乎就是美泰兒針對著作權問題向丹麥流行樂團水叮噠(Aqua)及其東家MCA興訟所得到的教訓。美泰兒控告該樂團大賣的一首歌曲「芭比娃娃」(Barbie Girl)，因為歌裡有部分不雅的歌詞，如：「親我這裡，碰我那裡，偷偷摸摸」，有損金髮娃娃健康的女性形象。美泰兒於一九九七年九月上法庭，控告水叮噠侵犯商標權和惡性競爭。這家娃娃製造商要求賠償，並要求市面上的唱片必須全部撤櫃且銷毀。水叮噠贏了這場訴訟，但不是因為這個案件比「負面世界」或約翰·奧斯華的案子更有立足點，而是因為水叮噠與其他的獨立音樂工作者不同，它背後有MCA的律師團隊腰，願意不惜一切代價，確保這首歌能留在排行榜和商店貨架上。這就像喬丹積上耐吉一樣，是品牌之間的戰爭。

雖然音樂本身是純淨的棉花糖，但是水叮噠的個案值得思索，因為它暴露出著作權流氓的作為，警告音樂工作者不只要當心直接採樣製作，而且只要提及任何有商標權的產品時都要注意。它還指出品牌無限擴張的邏輯（企業對於完全文化整合的渴望）與法律訴訟案背後狹隘邏輯之間，令

人不舒服的張力。除了芭比，還有誰既是文化象徵又是商品呢？畢竟芭比是太空入侵者的原型，是身著粉紅的文化帝國主義者；她把整座城市都染上櫻紅色，只爲了慶祝「芭比之月」；她是禪宗女法師，在過去四十年來始終是年輕女孩夢想的一切——醫生、蕩婦、青春少女、職業婦女、聯合國兒童基金會大使……

但是，美泰兒公司在控訴水叮噠樂團時，並無意將芭比視爲文化象徵。「這純粹是商業訴訟，不是言論自由官司。」美泰兒的發言人在《告示牌》(Billboard)月刊上表示。「這是一家資產二十億元的公司，我們不希望到處有人拿它胡搞，像這種情形只會不斷損壞我們的品牌。」芭比是純營利的企業，沒錯。類似芭比的阿斯匹靈、可麗舒面紙、可口可樂和胡佛(Hoover)等品牌一向走在敏感線上，一方面想要無人不知、無所不在，另一方面又不希望與某種產品類別牽扯太深，而使得品牌本身變成某類產品的通稱——如此一來就容易被用來促銷競爭對手的產品。

儘管在品牌競爭的前提下，這類防止品牌腐壞的戰爭似乎開打有理，但是從侵略性地打造生活風格品牌的角度來看，那又是另外一回事了——而且從該觀點出發，重新檢視大眾對於這些「私有」形象的回應權，是刻不容緩的要務。從美泰兒的例子來看，該公司鼓勵年輕女孩在芭比娃娃身上堆砌各式的夢想，因而賺進龐大利潤，但他們仍希望這種關係能一直維持單向對話。這家誇言「在全世界同時時間進行的(商標)調查工作多達一百種」的玩具製造商，保護該模式積極得有些可笑。其律師團的輝煌戰績，包括關閉了名爲「嗨，芭比女孩！」的叛逆女孩線上雜誌，以及成功阻止了陶德·海因斯(Todd Haynes)發行其紀錄片「超級巨星：木匠兄妹凱倫·卡本特的故事」——該片中重演這位患厭食症的流行樂壇明星的一生，並以芭比娃娃當作玩偶(卡本特家族亦追究其法律責任)。

水叮噠團員瑞斯泰(Sren Rasted)表示「芭比女孩」這首歌的構想來自他參觀「藝術博物館爲兒童舉辦的芭比展覽」的經驗。美泰兒爲了讓掌中的明星娃娃一開始就具備文化產品的形象，近年來不斷舉辦巡迴的老式芭比娃娃展，目的在用「美國人最喜歡的娃娃」述說美國的歷史。有些展覽是由美泰兒親自策劃的，另一些則由與公司關係密切的私人收藏家所舉辦——這使得芭比歷史上令人不愉快的那幾章(女性主義對該娃娃的批評，或是芭比香菸模特兒)自動消音。芭比無疑就像其他幾個歷史悠久的廠牌，除了扮演兒童玩具的角色之外，也是文化圖像及藝術品。然而美泰兒(還有可口可樂、迪士尼、李維及其他舉辦類似展覽活動的廠牌)一方面想讓大眾視之爲重要的流行文化產品，一方面又試圖對自身的歷史文化遺產保有完全的管轄權。他們動用著作權和商標法，有效地去除了不想要的注意力，文化批評也因之噤聲。報導芭比收藏展的《米勒》(Miller's)雜誌確定美泰兒會向他們發起著作權的控訴，只因他們不同於發起芭比藝術展覽的無異議收藏者，不但批評美泰兒的商品價格過高，還刊出芭比娃娃拿著幾包維珍妮淡菸(Virginia Slims)擺姿勢的照片。當然美泰兒不是唯一使用這種手法的公司，如凱瑪就關閉了由心生不滿的員工所架設的「凱瑪很爛」網站(Kmart Sucks Website)；引用的不是誹謗或破壞名譽的法律(因爲如此一來該連鎖店就必須提出指控不實的證明)，而是對方未經授權而使用該公司的商標。

著作權或商標權法令不能用來阻止他人製造你不想要的品牌形象，所以許多企業都利用誹謗和破壞名譽的法令來防止自己的行徑在公眾場合遭到批判。在英國知名度頗高的「麥當勞誹謗案」，就是這類例證，該速食業控告兩位環保運動人士誹謗(本案在第十六章將有詳細討論)。不管採用



何種法律策略，知名產品的製造者所傳達的矛盾訊息都是一樣的：我們要讓自家品牌變成你們呼吸的空氣——但是誰也不准吐出來。

當愈來愈多像美泰兒和麥當勞這類企業成功打造出自我封閉的品牌世界，伴隨那個世界而來的要求就可能導致愈來愈多的文化窒息現象。如果品牌只是品牌，那麼著作權和商標法是完全合理的，但卻逐漸變成說威名不過是一家商店而已。現下所討論的品牌，其代表的企業坐擁比許多國家還要多的資產，擁有全世界最卓越的商標符碼，並且積極地試圖取代藝術和媒體所扮演的角色。當我們缺乏向文化上及政治上較強勢的實體回應並抗衡的能力時，言論自由與民主社會的根基就會出問題。

## 市鎮廣場私有化

發生在著作權和商標權流氓案例中的語言及文化論述的私有化，以及因超級商店、主題樂園、品牌村落（如佛羅里達歡慶鎮）增生而導致的公共空間私有化，這兩種情況之間有必然的平行關係。正如商標化的詞語和影像已被廣泛應用為國際代碼，私有商標化的領地也正變成了確確實實的市鎮廣場據點——而且再度與市民自由扯上曖昧不明的關係。

超級商店及主題樂園賣場兼具購物和娛樂功能，這已經創造出半公共私有空間這種廣大的灰色地帶。政客、警察、社工人員，甚至宗教領袖都認可購物中心即為現代的市鎮廣場。但是它不像傳統的市鎮廣場一樣，自古便具有社區討論、抗議活動及政治集會等功能，在這裡唯一受歡迎的言論

是市場行銷及其他關於消費的閒談。和平示威者一律被保安人員轟出賣場，因為他們妨礙購物，而且在這些區域內劃上罷工警戒線根本就是違法的。市鎮廣場的概念近來被超級商店所引用，許多店家現在都宣稱他們也提供了公共空間。「基本上我們要讓人們將商店當成聚會的場所，他們可以在這裡取得流行文化資訊，也可以暫時歇腳放鬆。這裡不只是購物的地方，也是你可以待著的地方。」維京娛樂集團行銷部副總裁佳奇諾（Christos Garkinos）在溫哥華占地四萬平方英尺的維京超級商店開幕致詞時表示。

維京開設店面的大樓原本是公共圖書館，這充分說明了品牌擴張正在改變我們集會的方式，不只是消費者的集會，而且還包括市民的集會。邦諾書店描述自己的超級商店是「文化活動和聚會的中心」；而有些商店確實也將這個角色扮演得非常好，特別是在美國——他們不只舉辦流行音樂會，也舉辦詩歌朗誦活動。書局的超級商店裡有舒適的椅子、美觀的壁爐、讀書俱樂部 and 咖啡座，它們已經漸漸取代圖書館和大學演講廳，成為作家舉行討論會及簽名會的最佳地點。然而就像購物中心禁止抗議活動一樣，這些半公共場所也有一套自己的規定。例如，當電影製片人摩爾（Michael Moore）在宣傳新書《縮小一點！》（*Downsize This!*）的時候，他在預定演講的費城邊境書店外遭遇一批罷工群眾。他告訴該店，除非罷工群眾能進入書店，而且有機會用麥克風講幾句話，否則他不會走進去。店經理雖然同意了，但是摩爾之後的幾場簽名會卻遭到取消。摩爾提及該事件時寫道：「我不敢相信自己竟然在書店裡遭受審查。」

雖然超級商店把門面打點得像市鎮大廳，但是沒有人像「美國線上」這個集虛擬聊天社群、留言板及討論區於一身的組織一樣，將公共空間模仿得維妙維肖；這兒不見顧客，只有網路公民。但

是在過去兩年內，美國線上的訂閱者已經領教到關於該虛擬社群及其公民權限的一些慘痛教訓了。儘管美國線上是公有網路的一部分，但更像是大型網路世界中某種私有的迷你網路。該公司在網站入口把關，像購物中心安全警衛一樣，他們可以對存在其內部的消費者設下規定；而當美國線上內部所謂的社群行動團隊（Community Action Team）開始刪除討論群中被認為騷擾、褻瀆、令人尷尬，或僅僅是看不順眼的留言時，虛擬社群內就會不斷出現回響。除了篩選留言之外，這個團隊還有權禁止虛擬的敵對辯論者再次交換訊息，將多次違規者予以停權或驅逐，禁止他們使用網路功能並連上自己的郵件信箱。某些討論社群（例如關於愛爾蘭政治的熱門討論區）就慘遭關閉，進入「冷卻」期。

這家網路公司的理念與威名的上架原則（以及百視達的租片規定）有驚人的相似之處。美國線上的網路計畫副總裁布斯尼克（Katherine Boursecnik）在《紐約時報》上說：「我們的服務以提供最廣泛的吸引力給最眾多的個體為傲。同時我們也為所有的家庭而服務。」雖然很少人對線上討論常衍生各種反社會行為（包括慣性的訊息過量複製以及性騷擾）這個說法會有異議，但是這家公司對線上言論的語調和內容的管制，已經使得「美國線上思想警察」這樣的形象隱然出現了。原因和威名一樣，出在美國線上的市場占有率：一九九九年中，它有一千五百萬個訂閱者，占了美國網路服務業的百分之四十三，而其最大的競爭者微軟，卻只有百分之六點四的市場。

把這個問題再想得複雜一點：國際網路討論區是多元難處的媒介，性質介於打私人電話以及收看有線電視之間。因此，訂閱者將美國線上視為一家電話公司，沒有權利干涉他們的溝通，就像美國電報電話公司（AT&T）無權中斷任何不當的電話交談一樣，但這家公司卻有完全不同的觀點。

儘管「虛擬社群」在一旁議論紛紛，美國線上確實是商標化的媒體帝國，對其領域擁有無上的控制權，正如同迪士尼有權決定佛羅里達歡慶鎮的圍牆顏色一樣。

似乎不論私有空間如何努力模仿甚或提升公共區域的外表及氛圍，其私有化的傾向還是清晰可辨。同樣的情形不僅適用於企業所有的空間，如美國線上或維京超級商店，就連受到企業贊助或有商標標示的公有空間，亦是如此。一九九七年，多倫多的反菸草運動人士被強行驅離「德莫里耶城中爵士音樂節」（du Maurier Downtown Jazz Festival）的露天廣場，正是典型例子；正如同抗議學生被趕出自家校園舉辦的德莫里耶網球公開賽一樣。諷刺的是，該音樂節正好是在市區的城中廣場——納坦·飛利浦廣場（Nathan Phillips Square）舉辦的，地點正好在多倫多市政廳前面。抗議者從此知道，這個廣場也許看似任何公共的空間，但是在爵士音樂節慶週，它變成了菸草贊助商的領地。任何批評言論都不准在該場地上出現。

一旦某個空間被買下，即便只是暫時性的，它也會依照買主的意思被改頭換面。而當愈來愈多的公共空間被企業收購，或是貼上企業的標籤之後，身為市民的我們就被迫在企業訂定的規則下接近使用我們的文化。這意味著言論自由已死了嗎？當然不是。不過卻令人想到杭斯基（Noam Chomsky）的觀點：「沒有機會的自由，是魔鬼的禮物。」在媒體及行銷策略當家的脈絡中，表達自由的有意義機會（聲音必須大得足以穿破商業音響的阻擋，吵到企業地主才行），正從我們四周迅速流失。沒錯，異議份子自然有他們的網站、線上雜誌、海報、抗議招牌及獨立報紙等管道，也能穿過企業百密一疏的防護罩，大肆搗亂一番——正如我們將在第四部分所見，他們搗亂的方式可謂前所未見。但是，當企業的言論逐漸擴張為多重介面的合作案，以及愈發新奇的商標化「意義」

時，大眾言論看起來就像是超級商店旁邊的小型獨立店家一樣不起眼。套句消費者保護運動人士納德 (Ralph Nader) 的話：「想動用我們的憲法第一修正案，得採取高分員的做法。」

也許企業審查最令人困擾的現象出現在，被收購的不是空間而是人。我們都知道，體育界的高價贊助協議，最先影響的是運動員佩戴的商標，以及他們所加入的隊伍。現在這類控制已經擴大為運動員公開持有的政治觀點。大膽的政治立場如阿里 (Muhammad Ali) 的反對越戰，早已被 NBA 變裝明星羅德曼的清涼飲料激進主義所取代；贊助商不過是想讓運動員變成帶有個人態度的廣告牌罷了。麥可·喬丹就曾說道：「共和黨員也會買運動鞋的。」

加拿大短跑選手貝利 (Donovan Bailey) 得到的教訓就比較辛苦了。就在贏得奧運而成爲全世界速度最快的人的前幾天，他遭到各方攻擊，原因是他在《運動畫刊》(Sports Illustrated) 雜誌上批評加拿大社會的「種族歧視就像美國一樣明目張膽」。愛迪達嚇壞了，擔心這種刺耳的言論會使許多白人運動鞋消費者拒買其產品，於是立即插手介入，要貝利閉嘴。愛迪達副總裁海斯 (Doug Hayes) 告訴《全球郵信》，這此言論「跟運動場上的貝利或是我們所認識的貝利一點關係都沒有。」——他們似乎是想把這個論點讓渡給某個虛構的運動員分身，好像是他暫時附身貝利一樣。

類似的商標化監督例子發生在英國足球明星富樂 (Robbie Fowler) 身上。一九九七年三月，這位二十一歲的運動員在與挪威布蘭·柏根 (Brann Bergen) 隊的比賽中攻下第二球後，轉向群眾，拉起身上的球隊制服，露出印有政治標語的紅色T恤：「自一九九五年以來有五百位利物浦碼頭工人被解雇。」碼頭工人罷工運動已行之有年，抗議數百人遭到解雇並改成外包的聘雇型態。在利物浦土生土長的富樂，決定在全世界的眼光集中在他身上的時候將這件事實公諸於世。他很天真地表

示：「我以爲這只是一句簡單的陳述。」

當然，他弄錯了。利物浦足球俱樂部，也就是對運動員服上的商標訊息徵收費用的單位，立刻出面禁止這種侵犯商標權的行徑。「我們要對所有的運動員說明清楚，任何跟足球無關的文字都禁止出現在球場上。」該俱樂部匆匆發出書面聲明。而爲了確保運動員上衣的字樣只能來自 Umbro 或愛迪達，歐洲足球的管理組織 UEFA 隨後跟進，判處富樂兩千瑞士法郎的罰金。

這則商標化故事背後還有一個小插曲。富樂秀出來的上衣不只印了政治口號而已，它也是在對廣告提出挑釁：該上衣明擺著要抗議品牌壟斷的現況，將碼頭工人 (docker) 的字母 c 和 k 明顯加大，使之看起來像是卡文·克萊的商標：dockers。當照片出現在各家英國報紙上時，設計師威脅要控告侵犯商標權。

兜在一起看，這類例子顯示出的是法西斯國度式的企業空間，我們都得向商標致敬，而且幾乎沒有批評的機會，因爲報紙、電視台、網路公司、街道和零售空間全都被跨國的企業利益所掌控。想想這些趨勢發展的速度，我們大有理由心存警惕。不過先提醒一句：也許我們在地平線上的彼端，看到的是一個並不美麗的新世界，但這並不表示我們已經生活在赫胥黎筆下的恐怖夢魘中。

當我們檢視像八爪魚般複雜的企業架構，並參考企業執行長宰制世界的夢想藍圖時，我們可能很容易會忽略一個事實，那就是，企業審查其實並不像許多新進的杭斯基門徒所願意相信的那麼絕對。它是一個穩定的趨勢，明顯地經由企業合作案與保護品牌的大手筆投資所堆砌而成，但並不是密不透風的模式，反而常有例外。舉例來說，沒錯，維亞康利用旗下的百視達和 MTV 產業，正在爲全世界覆上一層泡泡糖衣，不過維亞康所擁有的西門與休斯特 (Simon et Schuster) 出版社確實

出版了幾本對於缺乏管理的經濟全球化趨勢最突出的批評著作，例如：巴內特（Richard J. Barnett）和卡凡那（John Cavanagh）的《全球之夢》（*Global Dreams*）、葛瑞德（William Greider）的《準備了嗎，一個世界》（*One World, Ready or Not*）等等。儘管只是曇花一現，NBC與福斯公司還是播出了摩爾（Michael Moore）製作的影集「電視王國」（*TV Nation*），愉快地揭發廣告商的種種內幕，甚至把矛頭指向NBC的總公司奇異電器（General Electric）。此外，雖然迪士尼買下米拉梅，等於是為獨立製片者的未來籠上一片陰影，但是米拉梅卻也發行了摩爾的反企業紀錄片「大頭」（*the Big One*）——該片源於他一本同類型的批評著作，由藍燈書屋出版，而藍燈書屋現在也已經被貝塔斯曼併購了。而我也希望您現在手上的這本書有助於證明，媒體巨人內部明顯尚有對企業提出批評的空間。

從某方面來看，目前正在轉變的趨勢，是獨裁作風較少、但風險卻更大。我們並未喪失非合作案藝術的可能性，而且在藝術與文化的領域，嚴肅的批評工作比以往更能接觸到廣大的群眾。但是我們正在失去的，是非企業導向的意念能夠蓬勃發展的空間——這些空間是存在的，但是當文化產業愈來愈投入全球跨界推銷的魔力，這些空間就逐漸縮水了。箇中道理大多是很簡單的經濟學問題：電影、書籍、雜誌文章及節目時數，以及可以合乎經濟地生產、出版、廣播等的數量是有限的，但是與強勢企業之策略不符的窗口，卻隨著每次併購案和整合案不斷縮小。

然而，目前這波合作案的狂熱終究有盡時，假如無法兌現承諾，購併案是有可能崩潰解體的。在維亞康負債高築的肩膀上，百視達可以說是一副重擔。股市分析家責怪「在商店裡流通的產品品質」——而且連鎖店還必須將兩側電視牆都貢獻給凱文·可萊恩（Kevin Kline）的三十四支拷貝爛

片「進進出出」（*In et Out*）（或是某部派拉蒙的失敗影片），只因維亞康決定把他們在戲院賠慘的幾百萬元賺一些回來。在其下的「娛樂」分支大失血長達兩年後，好萊塢星球餐廳於一九九九年八月宣布將申請破產保護。另一項在理論上看似萬無一失的合作案，是一九九八年上映的「酷斯拉」（*Godzilla*）——新力公司以為這部片非賣座不可了：首映會在麥迪遜廣場舉辦，專為玩具反斗城設計的主角，六千萬元的行銷預算，策劃了為期一年的「開胃」宣傳，再加上重裝備的法律團隊，專門在網路上掃蕩任何不必要的宣傳曝光。最重要的是，新力最近才整合戲院股權，所以這部片子比史上任何一部影片上映的戲院都多：首映當天，全美百分之二十的戲院，螢幕上放映的都是「酷斯拉」。但是這一切都無法彌補一項簡單的事實，那就是，幾乎每個看過這部電影的人都叫朋友不要去，而大家都照辦了，聯合抵制。

甚至連品牌宣教徒彼得斯也承認有品牌氾濫的可能性。雖然我們難以預測何時會走到那一點，但是當我們經過之時，就會肯定沒錯了。「多少才夠？」彼得斯問。「沒有人知道，那是純粹的藝術。用手段是不錯；但是要太多手段就不好了。」MTV創辦人佛瑞斯頓（Tom Preston）重塑行銷史，把電視台變成了商標，他也在一九九八年坦承道：「你可能把某個品牌趕盡殺絕。」

的確，一九九八年初，華爾街宣告了令人難以置信的訊息：耐吉打品牌打過頭了，它的無所不在使其非但不再是成功的品牌神話，反而成爲一大負擔。「耐吉最大的敵手就是自己。它們必須弄出另外一個名號，可以讓人叫得出來：『這就是耐吉。』不過不能是那一撇飛揚符號而已。」摩根·史坦利公司（Morgan Stanley）的股市分析師艾斯克佛（Josie Esquivel）在《紐約時報》上表示。

耐吉試圖回應這一波挑戰，後面的章節會有說明。如果是單一的品牌會產生這樣的反作用力，那麼打造商標的整體風潮也會出現類似的情況，或許就不會那麼難以想像了：當文化上已經蓋上許多打造品牌的狂熱戳記後，我們這些被耐吉、威名、湯米·席爾菲格、微軟、迪士尼、星巴克等名牌烙印的人，不僅會開始對這些商標產生反動，也會反對企業勢力對吾人空間與選擇的全面控制。也許，品牌的概念在某個時段將達到飽和點，其後座力不只針對突然察覺自己跟錯潮流的某項產品，而是針對品牌背後的跨國企業。

有證據顯示這個過程已經逐漸展開。在本書第四部「無商標」中，我們可以看到，橫跨數個世代的全球各地的社群，將不再被品牌承諾的光鮮及無限選擇所迷惑了。他們不再打開大門迎接，而是開始動員社區力量阻擋大型零售商的進駐；他們正走上街頭，抗議耐吉剝削第三世界勞工以及殼牌汽油不良的人權紀錄。他們發動像是「不列顛收復街道」(Britain's Reclaim the Streets) 這類的運動，收回一部分正在飛逝的市民空間權；他們聲援反托拉斯行動，槓上微軟這類企業。由於後座力來得突然，這波反企業的浪潮很顯然令對手措手不及。「幾個月前，幾乎我遇到的每一個人都會認為在微軟工作是很炫的事。但現在，陌生人對待我們的方式就好像我們是替非利普·莫里斯(Philip Morris，譯註：全球最大菸草供應商)工作似的。」《石板》(Slate)專欄作家衛斯伯格(Jacob Weisberg)寫道。許多跨國企業部門的員工也有同樣困惑的感受。星巴克地區行銷主任彼得森(Donna Peterson)在一九九九年五月時曾說「我不知道我們怎麼惹惱大家的」。「可是有時候似乎就是如此。」荷蘭皇家/殼牌領袖穆迪—史都華(Mark Moody-Stuart)接受《財星》雜誌訪問時表示，「以前如果你到高爾夫球俱樂部或上教堂，告訴人們說：『我在殼牌汽油上班』，你會感受

到溫暖的回應。但是在世界上某些地方，情況已經改變了。」而且（正如我們將在第十六章看到抵制殼牌汽油的案例），這個說法還算是語帶保留。

在「無空間」及「無選擇」這兩部裡，對企業逐漸升高的幻滅感的描述還不夠普及，也不夠深入到足以煽起對品牌力量的真正反動力。如果許多這類吞占空間及選擇的企業仍然以裁員的方式資助其創意品牌的行銷活動，那麼，對於無孔不入的廣告、企業接管公共空間，以及獨占企業行為的憎惡，充其量只不過會腐化為雷聲大雨點小、尖酸刻薄的內部批評罷了。就是這種本質上實用的人性的關懷，促使反企業運動興起：抗議好的工作不再。

第三部

NO JOBS

別無工作



## 第九章 被遺棄的工廠

### 超級品牌時代中被貶抑的生產

我們在北美的策略就是把焦點集中在品牌管理、行銷及產品設計，以滿足顧客對休閒服飾的需求。將我們極大部分的生產從美加市場轉給全世界的承包商，這將使得公司擁有更大的彈性，分配旗下品牌的資源及資本。假如我們想保有競爭力，這些步驟不可或缺。

——李維公司美洲區總裁

約翰·厄馬亭傑 (John Ernatinger) 解釋

公司為何在一九九七年十一月到九九九年二月之間  
關掉二十二家工廠，並解雇一萬三千名北美員工



一如我們所見，許多名牌跨國企業正在超越認同其世俗產品的需求。他們轉而描繪品牌深刻的內在意義——如何捕捉個人特性、運動精神、荒野或社群的靈魂。在這種氣勢重於實物的脈絡中，負責推動品牌認同的行銷部門，不再認為自己的工作是在與工廠生產合作無間的，反而視之為直接的競爭對手。「產品是在工廠製造的，」蘭得品牌經紀公司的總裁瓦特·蘭得（Walter Landor）表示，「但品牌的蘊育地是心靈。」廣告界巨人智威湯遜（J. Walter Thompson）的總裁彼得·史威澤（Peter Schweizer）表達了同樣的看法：「產品和品牌之間有根本的差異。產品是在工廠裡製造的東西；品牌是顧客買回家的東西。」機巧的廣告公司徹底揚棄了自己是在銷售某人製造之產品的想法，轉而自視為品牌的工廠，負責設計出真正有價值的東西：概念、生活風格、心態。品牌建築師是所謂知識經濟中新興的主要製造商。

這個全新的觀念帶給我們的，不只是尖端的廣告計畫、目不暇給的 ecclesiastic 超級商店，以及烏托邦般的企業校園。它正在改變全球雇傭關係的面貌。搭建好企業的「靈魂」之後，各家超級品牌努力想擺脫自身笨重的軀體，再也沒有比製造產品的工廠看起來更笨重、更有形有體到令人生厭。這項轉變的原因很簡單：塑造超級品牌是異常昂貴的計畫，需要持續的管理、照料以及補給。最重要的是，超級品牌需要很多空間讓他們能貼上商標。然而，企業若想符合成本效益，支出其實有一定金額限制，否則產品的零售價格就會衝得太高，而所謂的支出，包括材料、製造、固定費用，以及打造商標。等到百萬美元的代言合約簽訂，酷感獵人及行銷專家拿到支票，剩下的錢恐怕也不多了。因此，這又成了老掉牙的問題：孰輕孰重；但優先順序也在變動。聯合餅乾（United Biscuits）的前任董事長海克特·梁（Hector Liang）解釋道：「機器會壞，汽車會生鏽，人會死去，但品牌將永垂不朽。」

根據這項邏輯，企業不該把有限的資源花在需要維修的工廠、會生鏽的機器，抑或注定老死的員工身上。反之，他們應該集中資源，購買打造商標專用的虛擬磚頭及水泥；亦即，贊助、包裝、擴張、廣告。他們也應該把錢花在合作案上：購買配銷及零售的管道，好把自家的品牌送到人們眼前。

這種緩慢而重要的企業優先順序變化，使得昨日的非虛擬製造者（工廠工人以及工匠）陷入險境。相較於一九九〇年代投資在行銷、合併案、品牌促銷上的巨額花費，生產設備及勞力方面的支出遭遇前所未見的阻力。從前，公司可以接受工廠生產成本為零售價的百分之五十，如今則上山下海搜尋生產成本更低的工廠，大約只占零售價的百分之二十。根據一九九七年聯合國的報告，即便在新資低廉的國家，勞工成本在企業預算中占的比率依然被削減。「放眼今日的開發中國家，其中有五分之四，花在製造附加價值的薪資比率，比起一九七〇年代及八〇年代早期要少了很多。」此趨勢在此時出現，反映的不只是打造商標已成為眾人皆知的經濟萬靈丹，也是生產過程以及生產者的相對貶值。換言之，打造商標霸占了所有的「附加價值」。

一旦實際的製造過程如此受貶抑，專司生產的人可能被視之如敝屣，這並不是沒有道理的。這項概念有某種對稱性：自從大量生產首先創造出商標化的需求，商標的重要性便慢慢增加，然後就在工業革命之後一個半世紀，各家公司發現，也許商標可以完全取代生產。一如網球名將阿格西一九九二年在佳能（Canon）相機的廣告中所言：「影像就是一切。」

當時的阿格西可能是在為佳能促銷，不過，他最重要的身分還是耐吉團隊的一員——該公司首

創無限制砸錢打造商標之企業哲學，且完全不理會在破爛工廠裡製作耐吉球鞋的契約工人之死活。正如奈特（Phil Knight）所言，「製作東西再也沒有任何價值可言。價值的出現要靠精心的研究、創新以及行銷。」對奈特而言，生產並非其商標王國的基礎建材，反而是單調、不重要的例行瑣事。

這也是現今許多公司完全不從事製造的原因。他們不再用自家的工廠自行製造產品，反而「從其他來源取得產品」，有如天然資源工業的公司從其他來源取得鈿、銅或原木一樣。他們關閉現有的工廠，轉而外包給其他製造業者（大多遠在海外）。而且，隨著過往的工作飛往海外，某種事物也飛逝無蹤：製造商應為其工作人員負責的傳統觀念。我們可從迪士尼發言人肯恩·葛林（Ken Green）身上看出這種轉變有多深遠：一家海地工廠為迪士尼生產服飾，當迪士尼被控必須為工廠的淒慘工作環境負責時，他公開表達了自己的失望。他說，「我們沒有雇用任何海地人。」而他的意思是，該工廠是屬於承包商所有，「瞧瞧你們用的紙吧，有人知道製造新聞用紙的勞動環境嗎？」葛林如此質問《天主教週刊》（Catholic Register）的馬壇依（Cathy Majtenyi）。

從艾爾·帕索（El Paso，譯註：美國德州的城市，鄰近墨西哥）到北京，從舊金山到雅加達，從慕尼黑到蒂華納（Tijuana，譯註：墨西哥西北邊境城市），全球各家品牌把生產的責任丟到承包商頭上；他們只負責吩咐承包商把那個該死的東西做出來，而且要做得很便宜，這樣才能剩下很多錢來打造商標。記住喲，要做得「真的」很便宜。

## 輸出耐吉模式

耐吉最初是一個進口／出口的企畫案，賣的是日本製造的運動鞋，旗下連半家工廠也沒有；後來它卻變成了無產品品牌（product-free brand）的原型。許多傳統經營的公司（「垂直整合」的公司，正如這個用語所示）受了飛揚符號的驚人成功所惑，爭先恐後模仿耐吉的模式，而所複製的不过是該公司的行銷方式（一如我們在「無空間」中所見），還有便宜至極的海外承包生產架構。舉例來說，九〇年代中期，Vans運動鞋公司從舊式的製造業跳槽，改宗為耐吉的模式。在第一波股票發行的計畫書中，該公司描述自己「最近是如何重新定位，從國內的製造商搖身一變，成為市場導向的公司」；它不但贊助數百名運動員，還贊助高知名度的極限運動活動，比如Vans Warped Tour音樂祭。為了籌措「創造顧客需求的可觀花費」，該公司關閉了加州一家原有的工廠，並把生產外包給南韓某個「第三者製造商」。

愛迪達循相似的軌道而行，於一九九三年將公司的運作交給羅伯·路易斯－崔弗斯（Robert Louis-Dreyfus）——廣告巨人沙奇與沙奇（Satchi & Satchi）的前執行長。路易斯－崔弗斯宣布他要捉住「全球青少年」的心，迅速關閉了公司在德國的工廠，外包到亞洲去。擺脫了生產的枷鎖，該公司坐擁大筆時間及金錢打造耐吉風格的品牌形象。「我們把什麼都關了。」阿迪達斯發言人彼得·沙那迪（Peter Canadi）驕傲地宣稱，「我們只保留了一家小工廠——我們的全球科技中心，占總生產量的百分之一而已。」（見附錄表9-1）

儘管不像從前一樣躍居頭條新聞，每週在北美及歐洲都有更多的工廠宣布關閉——單單一九九七年，美國就有四萬五千名成衣廠工人失業。該地區的工作外流模式，在全球各地都熱烈上演（見附錄表 9.2）。雖說打從八〇年代末／九〇年代初最不景氣的黑暗歲月起，工廠關閉就幾乎不曾稍減，需要「重組」的原因卻有顯著的轉變。從前，大規模的解雇被視為不幸的必然，起因是公司的表現令人不滿意。如今，解雇不過是企業策略的明智選擇，以 Vans 的用語來說，是「策略性的更動方向」。一邊宣布解雇的消息，一邊保證會透過廣告來增加歲收，這種情況是愈來愈常見了；經理人振振有詞要把焦點改放在品牌的需求上，而非員工的需求。

舉莎拉·李股份有限公司 (Sara Lee Corp.) 為例，這是一家老式的企業集團，企業版圖不只涵括同名的冷凍食品，還有「未整合」的品牌諸如漢斯 (Hanes) 內衣、魔術胸罩 (Wonderbra)、Coach 皮件、Champion 運動服飾、奇偉 (Kiwi) 鞋油，以及棒球場熱狗 (Ball Park Franks)。儘管莎拉·李的成長穩定、利潤豐厚、股利不錯，而且身無債務，但九〇年代中期的華爾街卻不再看好這家公司，使得股價下跌。莎拉·李的盈利在一九九六到九七會計年度成長百分之十，高達十億美元，但一如我們所見，華爾街服膺的不只是經濟願景，還包括精神願景。莎拉·李汲汲營營於真實世界的有形產品，而非品牌認同的新炫概念，根本就是跟不上經濟潮流。「笨重物件的供應者，」湯姆·彼得斯可能會這麼說。

該公司試圖矯正錯誤，便於一九九七年九月宣布了十六億美元的改組方案，打算將製造基礎去蕪存菁，以便擺脫「物件」的生意。旗下工廠有十三家將脫手賣給承包商（首當其衝的是紗廠和紡織廠），而這些承包商將成為莎拉·李未來的供應商。公司將可利用省下的錢，使廣告預算倍增。

「像過去那樣的垂直整合，對我們而言已經過時了。」莎拉·李的執行長約翰·布萊恩 (John H. Bryan) 解釋道。華爾街以及商業媒體喜愛行銷導向的新莎拉·李，不但其股價上揚百分之十五，還出了篇奉承的簡介，盛讚大膽而富有想像力的執行長。《商業週刊》有篇文章興高采烈地表示，「布萊恩擺脫製造，把重點放在品牌行銷，足見他了解未來是屬於擁有少、但銷售多的公司——比如可口可樂。」《克蘭恩芝加哥企業》(Crain's Chicago Business) 雜誌舉出的類比更生動：「莎拉·李的目標就是變成類似立足奧勒岡的耐吉公司，將製造事宜外包，把主要焦點集中在產品開發及品牌管理。」

一九九七年十一月，李維宣布了動機類似的大型改組計畫。該公司的收入在九六到九七年間從七十一億下滑到六十八億美元。但百分之四的下跌似乎很難解釋為何該公司決定關掉十一家工廠，導致六千三百九十五名員工失業，占已縮編的北美工作團隊的三分之一。該公司關閉位於德州艾爾·帕索四家工廠的其中三家，而李維在該城可是唯一的大型私營企業雇主呢。李維對結果仍然不甚滿意，隔年宣布了歐洲與北美地區的另一波關廠案。北美又有十一家工廠要關門大吉，而裁員總數在短短兩年間攀升為一萬六千三百一十人。

李維的美洲區總裁約翰·厄馬亭傑的解釋很耳熟。「我們在北美的策略就是把焦點集中在品牌管理、行銷及產品設計，以滿足顧客對休閒服飾的需求。」李維的董事長羅伯·哈斯 (Robert Haas) 因為「為員工營造更好的生活」，接受聯合國的頒獎，而就在同一天，他告訴《華爾街日報》，關閉工廠反映的不只是「生產力過剩」，更顯示「我們渴望把重點放在行銷上面，我們想賦與品牌更多的品質與特色。」一九九七年，所謂的品質與特色展現於一個標新立異的國際廣告案，據傳花費九

千萬美元；這是李維有史以來最昂貴的廣告案，而且比該公司九六年的廣告總支出還多。

### 「這不是工作外流的故事」

當羅伯·哈斯解釋關閉工廠是想讓李維變成「行銷公司」時，他小心地告訴媒體，淘汰掉的工作並非「外流」，只是有點像是蒸發了。「這不是工作外流的故事。」第一波解雇風潮過後，他是這麼說的。這項聲明在技術上來說並沒有錯。把李維視為工作外流的故事，勢必會忽略關閉工廠所象徵的更基本的（同時也更具殺傷力的）變化。在公司的心目中，這一萬六千三百一十份工作從發薪名單上永遠消失了，而根據厄馬亭傑的說法，取代它們的是「來自全球的承包商」。這些承包商的工作與李維旗下的舊有工廠一模一樣——只是，工廠裡的員工將永遠不會受雇於李維。

對於某些公司而言，關閉工廠是直截了當決定把同樣的設備遷移到較便宜的地點。但對其他公司來說（特別是品牌認同之強如李維及漢斯之流），解雇不過是以最明顯的方式說明了更加根本的轉變：問題不在到哪裡生產，而是如何生產。不同於從某地跳到另一地的工廠，這些工廠將永無機會再次成為實體。它們在外流的途中化為完全不同的模樣：訂單下給某個承包商，而後者可能會將訂單再轉包給多達十家廠商，而這些人（特別是服飾業）接著可能把一部分的轉包契約再包給一個家庭工作的網絡，在地下室與客廳完成工作。一點也沒錯，李維在宣布第一波的關廠案後三個月，就發布另一項公開聲明，聲稱將重返中國進行生產。該公司於一九九三年撤離中國，理由是考慮到中國違反人權。如今它回來了，為的不是建造自己的工廠，而是為了下訂單給三個承包商，該公司

並誓言將密切監督對方是否違反勞工法。

對生產的態度有如此巨大的改變，以致於前一代的消費性產品公司會將自己的商標秀在工廠的正面，今日許多以品牌為基礎的跨國企業卻堅稱，進行生產的地點是不惜任何代價捍衛的「職業祕密」。一九九九年四月，人權團體要求 Champion 運動服飾的副總裁佩姬·卡特 (Peggy Carter) 透露其承包商工廠的名稱及地址，她回道：「我們不想讓競爭對手得知我們的工廠座落何處，利用我們多年才建立起來的成果。」

漸漸地，知名品牌的跨國企業（李維、耐吉、Champion、威名、銳跑、Gap、IBM 以及通用汽車）開始堅稱自己就跟我們一樣：都是在全球大賣場裡搜尋最佳價格的特價獵人。他們是非常挑剔的顧客，對於定製的設計、材料、交貨日期、以及（最重要的）底價多少，都有特殊的要求。但他們對於「價格為何如此低」這類麻煩的運籌問題「不」感興趣；工廠的建造、機器的購買、勞力預算的編列，全都成了別人家的事。

工作外流的真實故事是，全世界有愈來愈多高知名度、利潤豐厚的企業，將就業市場的麻煩事用到腦後。

### 卡維特不可承受之輕：深入自由貿易區

儘管「要品牌，不要產品」的策略是相當聰明的概念，討厭的生產卻永遠無法完全甩開：「總有人」得下海幹髒活兒，好製造出產品，讓全球化品牌賦與意義。這也是自由貿易區出現的原因。

在印尼、中國、墨西哥、越南、菲律賓等地，出口加工區紛紛出現，成為服飾、玩具、鞋子、電子產品、機器，甚至汽車的主要製造者。

假如耐吉城以及其他超級商店是通往名牌夢想世界的新道路，那麼，座落於馬尼拉以南九十英里處羅薩里歐鎮（Rosario）的卡維特出口加工區，可說是打印商標的雜物櫃了。我在印尼參觀許多形貌相似的工業區一個月後，於一九九七年九月初抵達羅薩里歐，當時正值雨季末期，也是亞洲金融風暴的開端。我打算在卡維特待一週，只因那兒是菲律賓最大的自由貿易區；占地六百八十二英畝，是一個有圍牆的工業區，裡頭二百零七家工廠清一色只生產出口商品。羅薩里歐的六萬人口似乎都在四處奔波；該鎮繁忙、悶熱的街道上滿是改裝成迷你巴士的軍用吉普車，以及裝有搖搖晃晃邊車（sidecar）的計程摩托車（motorcycle taxi）；人行道上擺著兜賣炒飯、可口可樂與肥皂的小攤子。自由貿易區有五萬名工人，上下班時都會穿過羅薩里歐鎮，這些商業活動大部分就是要服務他們；自由貿易區設有柵門的入口，不偏不倚就落在小鎮的正中心。

大門裡面，工廠員工正在配裝我們名牌世界的產品：耐吉的運動鞋、Gap的睡衣、IBM的電腦螢幕、老海軍牛仔褲。然而，儘管如此輝煌的跨國品牌現身此地，卡維特（以及開發中國家數量激增的類似的出口加工區）極可能是全世界碩果僅存、對超級品牌沒啥認識的地方。確實，品牌自行消滅自己的痕跡，其名稱及商標沒有塗在工業區裡的工廠牆上。而且在這兒，競爭的品牌並非相互區隔，安置在超級商店裡；它們常常是由同一家工廠製造出來的，由同一批工人黏合，由同一組機器車縫、焊接。在卡維特，我終於找到了一處沒有被飛揚符號侵占的空間，而且詭異的是，我是在耐吉的球鞋工廠裡找到的。

我僅獲准踏入該加工區的大門一次，訪問官員——他們告訴我，個別的工廠除了潛在的出口商或進口商，任何人都不准進入。但幾天後，靠著一名才剛被某電子工廠解雇、十八歲的工人幫忙，我得以偷偷潛入，踏上非正式的訪問之旅。行經數排幾乎一模一樣、有如倉庫的巨型建築物，有一座工廠特別引人注目：白色長方形建築物上寫著「飛利浦」，但穿過環繞的柵欄，我可看到山一樣高的耐吉球鞋。似乎在卡維特，生產已被流放至吾等時代最低微的地位了：這兒的工廠掛不上商標、配不上飛揚符號；生產者則是工業賤民。當奈特表示他的公司出產的並不是球鞋時，原來他是這個意思嗎？我想著。

製造好似有毒的工業廢料，被集中、孤立在工作區裡面：價格超低、百分之百純正的生產。卡維特一如與之競爭的其他加工區，把自己塑造成為尋找特價之跨國企業而設立的特價量販店——請選一輛夠大的購物車喲。放眼區內，這一排排各自有大門及警衛的工廠，很明顯經過規畫，要從這方寸之地裡榨出最大的產量。無窗戶、由便宜的塑膠及鋁板搭成的小工廠擠在一塊兒，相距只有一英尺。成堆的工時紀錄卡沐浴在陽光下，以確認每天從每一位工人身上榨取最高額度的工時。區內的街道空蕩得恐怖，從敞開的門（這是大多數工廠的通風系統）可見數排年輕的女人弓著背，靜默地在喧鬧的機器旁做工。

在世界上的其他地方，工人會住在經濟區域內，卡維特則不然；這兒是純工作之地。羅薩里歐的一切繁忙及色彩乍然終止於大門處，工人必須在此對武裝的警衛出示證件，才可入內。很少訪客能獲准進入，整齊的街上少見、甚或全無一般的商業活動，連糖果及飲料小販都不見蹤影。公車及計程車進入時，必須減速，禁鳴喇叭——與羅薩里歐吵鬧的街道相較之下，變化很明顯。如果這一



切使卡維特感到好似身處異國，這是因為從某種角度來說，它確實是。這裡是免稅的自由貿易區，不受城及省的地方政府管轄——民主政體中的迷你軍政府。

自由貿易區這個概念，古老得一如商業本身，在古時候尤其重要，因為貨物的運輸需要多重的存放點及休息站。前羅馬帝國的各城邦，包括泰爾（Tyre）、迦太基（Carthage）以及烏蒂卡（Utica），都宣稱自己為「自由城」以刺激貿易，不但流通的貨物無須納稅即可存放於此，商人也備受保護。在殖民時代，這種免稅區的經濟地位更形重要；整座城市（包括香港、新加坡及直布羅陀）都被設計成「自由港」，好讓殖民主義的戰利品能以低廉的進口關稅安全運回英格蘭、歐洲或美國。今日，全世界到處可見這種免稅區的變種，從機場的免稅商店及開曼群島（Cayman Islands）的自由銀行區，到存放、分類、包裝流通貨物的保稅倉庫及港口皆是。

出口加工區與其他的避稅機制雖有不少共通之處，但它確實是自成一格。出口加工區比較像是獨立的領地，而非貯存的貨倉，貨物在此並非只是過路，而是確實經過加工；此外，這兒不徵收出口稅及進口稅，常常連所得稅或房地產稅捐也沒有。出口加工區可以幫助第三世界經濟發展的想法，從一九六四年開始萌現，當年聯合國經濟及社會理事會（United Nations Economic and Social Council）通過決議案要資助出口加工區，好提升與開發中國家的貿易。不過，這種想法一直要到八〇年代早期才真正起飛，當時印度宣布，在低工資地區從事製造的公司可享有為期五年的所得稅寬減額。

從那時起，自由貿易區就急速增加。光是菲律賓一地就有五十二個經濟區以及四十五萬九千名員工——回顧一九八六年的兩萬三千名員工，還有較近如一九九四年的二十二萬九千名員工，明顯可見數字的攀升。最大的貿易區經濟體是中國，保守估計有一千八百萬人以及一百二十四個出口加工區。總而論之，國際勞工組織表示全世界至少有八百五十個出口加工區，但比較接近的數字可能是一千個，散布在七十個國家，雇用大約兩千七百萬名員工。世界貿易組織估計，有兩千億到兩千五百億美元的貿易額在自由貿易區內流動。這些工業區內的工廠數量也在增加。事實上，沿著美墨邊境而設的自由貿易工廠——西班牙文是 maquiladora（字根 maquillar，意指「組合或聚集」）——或許是唯一繁殖得跟威名一樣快的建築物：一九八五年有七百八十九家自由貿易工廠，一九九五年有二千七百四十七家。到了一九九七年，共有三千五百零八家，雇用大約九十萬名工人。

不論出口加工區位於何處，工人的故事總是相似得令人迷惑：工時很長——斯里蘭卡十四小時、印尼十二小時、華南十六小時、菲律賓十二小時。絕大多數的工人都是女人，總是很年輕，總是為來自韓國、台灣或香港的承包商或轉包商工作。承包商所接的案子通常來自總部設在美國、英國、日本、德國或加拿大的公司。軍事風格的管理，監工者通常很嚴苛，薪水不敷生活所需，工作單調且無需高深技能，今日出口加工區的經濟模式，與其說是穩定發展，還不如說是速食連鎖店；它們與原產地國家的距離是如此遙遠。這些滿布純製造業的小區域躲在無常的斗篷之下：合約來來去去，沒什麼人注意；大多數工人都是四處遷徙，遠離家鄉，與貿易區所在的城市或省份沒啥關聯；工作本身是短期的，通常不會再續約。

我沿著卡維特單調的街道走著，可以感受到無常的威脅：這裡根本的不穩定性。看似倉庫的工廠，與周遭的國家、鄰近的城鎮、其所扎根的這塊土地之間的關係是如此薄弱，好似從北方飛來的工作很可能再次迅速消逝，造價便宜的工廠全被扔在租來，而非買來的土地上。我爬上位於加工區

邊緣的水塔，俯視數百家工廠，這一整片硬紙板建築物看似即將浮起、飄走，一如《綠野仙蹤》(The Wizard of Oz) 裡桃樂絲的家。難怪瓜地馬拉의 出口加工區工廠被稱為「燕子」。

恐懼籠罩著整個加工區。政府害怕失去外國工廠；工廠害怕失去名牌買家；工人則害怕失去不穩定的工作。這些工廠並非建在土地上，而是在風中。

## 「羅薩里歐本該不一樣的」

出口加工區建立在工業化遠景之上。出口加工區背後的理論就是，加工區可以吸引外國投資者，而假如一切順利，這些投資者會決定留在當地，而加工區內互相隔離的裝配線就會變成持續的發展：技術轉移和國內產業。為了將燕子引進這張機巧的羅網中，貧窮國家政府祭出所得稅寬減額、不嚴格的法規，以及願意並有能力鎮壓勞工騷動的軍事力量。為了讓條件更誘人，他們還把自己的人民推上拍賣台，競相報出最低工資，讓工人所得低於實際的生活花費。

在卡維特，自由貿易區被規劃成外國投資者的夢中國度。高爾夫球場、高級官員的俱樂部以及私立學校就設立在羅薩里歐的郊區，好減輕第三世界生活的不舒適。工廠的租金低如塵土：一平方英尺十一個披索——不到美金一分錢。企業來這兒的前五年，可享用一切免費的「免稅假期」，在這段期間內他們無須支付所得稅以及房地產稅捐。這場買賣無疑夠划算，但還是無法與斯里蘭卡相比，那兒的出口加工區投資者過了十年才需要繳稅。

「免稅假期」一詞出奇地貼切。對於投資者而言，自由貿易區就是某種的企業地中海俱樂部 (Club Med)，飯店支付一切開銷，客人過得自由自在，至於與當地文化、經濟的融合，維持最小限度即可。一如某份國際勞工組織的報告所言，出口加工區「之於無經驗的外國投資者，就如旅遊特惠案之於小心的旅客。」絕無風險的全球化。公司只須運來衣服的布條或電腦零件（免課進口稅），而便宜、沒有工會的工作者會為他們組裝。然後，完工的服飾或電子用品會被運送回國，無須付任何出口稅。

箇中道理大致如下：「當然」，公司是應該支付稅金並恪遵國際法的，但只有這個個案，在這片特別的土地上，就這麼短短一陣子，破個小例是沒問題的——一切都是為了來日的繁榮著想。因此，出口加工區存在的法律及經濟問題與本國的其他地區隔絕開來——舉例來說，只有菲律賓賓聯邦的貿易與工業部有權管轄卡維特自由貿易區；當地的警察和市政府連通過大門的權力都沒有。層層關卡有雙重的作用：讓大批人民遠離區內製造的昂貴貨品，此外，或許更重要的是，讓這個國家無須聽聞區內發生的一切。

由於這些甜蜜的政策是要吸引燕子入網的，環繞加工區的柵欄促使人們更加深信，裡面發生的一切只是暫時的，甚至什麼事都沒有發生。這種集體的否認對共產國家尤其重要，因為加工區等於是在莫斯科境內蘊育最狂野的西式資本主義：這種事「絕對」沒發生，「當然」不會在這兒呀，當地掌權的政府不是聲稱資本是惡魔，工人統治一切嗎？在《失去控制？》(Losing Control?) 一書中，薩斯姬亞·沙森 (Saskia Sassen) 寫道，加工區是切割國家之過程的一部分，因此，「確實有塊土地去國家化 (denationalized) 了……。」至於這些僅是暫時、並未真正發生、去國家化的空間一直在擴張，吞噬了愈來愈多真正的國土，這點就別記在心上了。全世界有兩千七百萬人生活、工

作在括弧內，而這些括弧非但沒有慢慢消失，反而愈變愈大。

關於加工區有許多殘酷的反諷，其中之一就是，政府用來吸引跨國企業上門的各項誘因，都只加深了這些公司是貿易遊客而非長期投資者的印象。這是典型的惡性循環：爲了舒緩貧窮的現象，政府祭出愈來愈多的誘因；然後必須隔離出口加工區，有如那兒是癡瘋之邦；隔離得愈開，工廠就愈來愈像是存在於和所在國毫不相干的世界裡，而在加工區之外，貧窮的擴散只會更加不可抑遏。卡維特的加工區像是某種未來的工業化城市的郊區，一切都是井然有序；工人身著制服，草坪經過修剪，工廠管理嚴格。到處可見可愛的標示，教導工人要「維護我們加工區的乾淨」、「促進菲律賓的和平及進步」。但走出大門，泡泡就裂開了。若非仍可看到正準備上工或下班的成群工人，你永遠不會曉得羅薩里歐鎮上有超過兩百家的工廠。道路一團糟，自來水難得一見，垃圾泛濫成災。

許多工人住在鎮外近郊以及鄰近村莊的貧民窟裡。其他人（尤其是年輕的工人）住在宿舍裡，那是一座混凝土構成的大雜燴，與加工區內的領地只隔了一道厚牆。這幢建築其實是由農場改建，工人還告訴我，有些房間即是真正的豬舍，只不過在上面隨便搭了片屋頂而已。

菲律賓「括弧內的工業化」(industrialization in brackets)之經驗絕非特例。目前眾人對出口加工區的模式趨之若鶩，可追溯至所謂的亞洲四小虎（編按：指泰國、菲律賓、印尼、馬來西亞）的經濟成就，尤其是南韓與台灣的經濟。當只有某些國家有出口加工區時（包括南韓與台灣），薪資穩定上升，科技屢有移轉，也逐漸開始課稅。但正如批評出口加工區的人很快指出的，自從這些國家從低薪資產業轉移到高技術產業後，全球經濟的競爭就變得愈來愈激烈。如今有七十個國家同時競爭出口加工區的資金，要吸引投資者，必須提出更多的誘因；投資者動輒以撤資要脅，薪資水準

難以提升。結果舉國變成了工業貧民窟以及低薪勞工的聚居地，盡頭遙不可知。正如一九九八年五月古巴總統卡斯楚於世界貿易組織五十週年慶上向與會的世界領袖咆哮的一樣：「我們要如何活下去？……有哪些工業生產會留給我們？只有低科技、勞力密集，以及高污染的產業嗎？他們是否打算把大部分的第三世界變成巨大的自由貿易區，滿是連稅也不付的組裝工廠？」

儘管卡維特的情况很慘，仍然無法跟斯里蘭卡相比，在那兒，更長的免稅假期意味著鎮上甚至無法爲出口加工區的工人提供大眾交通工具。他們進出工廠的道路陰暗而危險，因爲沒有錢裝設街燈。宿舍的房間擁擠不堪，地板上甚至還塗了白漆，標示每位工人睡覺的地方——「看起來好像停車場」，這是某位記者的觀察。

身爲羅薩里歐鎮的鎮長，荷西·里卡弗蘭特（Jose Ricafrente）的榮耀是打了折扣的。我在他的小辦公室與他會面時，有一整列的貧民正排隊等在外面。他的鎮會是普通的漁村，如今擁有全菲律賓最高的每人投資額（這是卡維特的功勞），但這兒甚至缺乏基本的資源，好清掉工廠在社區內製造的遍地狼藉。工業化造成的一切問題，羅薩里歐這兒都有：污染、外來勞動人口暴增、犯罪增加、河川污染——任何好處也沾不到邊。根據聯邦政府的估計，區內兩百零七家工廠中，只有三十家繳稅，但甚至連這麼低的數字，每個人還是存疑。這位鎮長表示，許多公司獲准延長免稅假期，或者他們關了工廠，用別的名字重起爐灶，然後再享受一次白吃白喝的日子。「他們在免稅假期結束前捲起舖蓋，然後併入另一家公司，一切都是爲了逃稅。他們什麼也沒付給政府，害得我們現在進退兩難，」里卡弗蘭特這樣告訴我。他身形矮小，聲音低沉有力；在馬可仕鐵腕統治時期仍對人權及民主問題直言無諱，因而深受民眾愛戴。但在我見到他的那天，鎮長似乎累壞了，無力改變自

家後院的情況讓他疲憊不堪。「我們甚至無法提供人民渴望得到的基本服務。」他帶著幾絲就事論事的怒氣說道，「我們需要水，需要道路，需要醫療服務和教育。他們期待我們能夠同時提供這些東西，期待我們能夠從區內徵收到稅金。」

鎮長深信總是有哪個國家（不管是越南、中國、斯里蘭卡或是墨西哥）願意出更低的價錢。於是，像羅薩里歐這樣的小鎮，總是得賣掉自己的子民，犧牲自己的教育系統，污染自己的自然資源。「這應該是共生的關係才對，」里卡弗蘭特談到外國投資時說，「他們從我們這兒得到收入，因此政府也應該從他們那兒得到收入……羅薩里歐本該是不一樣的。」

## 在括弧內工作

所以說，假如事實已擺在眼前——工廠沒辦法創造稅收，也沒辦法為當地創造基礎建設，生產的貨物也全部外銷，那麼，為什麼菲律賓等國仍然竭盡所能，吸引企業進入自己的國土呢？官方的答案是垂滴理論（a trickle-down theory，譯註：該理論認為政府的津貼可經過大企業，再陸續流入小企業和消費者之手，促進經濟成長）：這些加工區創造工作機會，而工人賺到的收入終將為當地經濟注入可觀的生命力。

這項理論的麻煩之處在於，加工區的薪資如此之低，以致工人必須把大部分收入用來支付宿舍的房錢以及交通費；剩下的錢則給了排在大門外兜售麵條及炒飯的小販。加工區的工人當然作夢也買不起自己製造的消費產品。薪資如此低，一部分原因是要和其他開發中國家的工廠慘烈競爭。然

而，更重要的是，政府害怕嚇走了燕子，因此極度不願執行本國的勞工法。所以，勞工權利在加工區內遭受如此嚴重的剝削，工人根本沒機會賺得溫飽，刺激當地經濟就更別提了。

當然，菲律賓政府矢口否認，表示加工區所遵守的勞動法規和菲律賓其他地區一樣：工人必須有最低工資，有社會福利，享有某種程度的工作保障，必須有正當理由才可解雇，加班有加班費，並有權組織獨立的工會。但在現實生活中，政府將加工區工廠的勞動環境視為外貿政策議題，而非勞工權利議題。而且，既然政府是用便宜而聽話的勞工為號召，來吸引外國投資者，它並打算食言而肥。因此，勞工部官員對於區內的違法情事視若無睹，甚至還助其一臂之力。

許多加工區工廠所依循的鐵腕規範，系統性地違反了菲律賓的勞工法。舉例來說，有些雇主除了兩次十五分鐘的休息時間外，會鎖上洗手間，就算是休息時間，所有的員工都必須簽名進出，好讓資方掌握員工在非生產時間的動靜。在某工廠縫製Gap、Guess以及老海軍成衣的女裁縫工告訴我們，她們有時還必須用藏在機器底下的塑膠袋解手。有禁止講話的規定，朱陽（Ju Young）電子工廠甚至還有禁止微笑的規定。某家工廠還張貼「最大嘴巴的員工」名單，以羞辱不聽話的工人。

在員工社會福利的支出上，工廠經常說謊，而且會向工人收取不合法的「捐獻」，名目從清潔用品到工廠的耶誕晚會，不一而足。有家幫IBM生產顯示器的工廠，加班的「獎金」不是更高的鐘點費，而是甜甜圈和一枝筆。有些資方要工人在進工廠的路上拔草；其他人則得在下班之後清掃地板和洗手間。通風不佳，防護設備匱乏。

然後，還有薪水的問題。在卡維特，「最低工資」比較像是鬆散的指導方針，而非嚴格的法律。假如一天六美元太高了，投資者也可以向政府申請「暫緩實施」（waiver）。因此，雖然某些加

工區工人有最低工資，但大多數人（由於暫緩實施之故）賺得更少。

### 還不夠低：在中國壓縮工資

在卡維特，工廠外流的威脅如此真確，部分原因在於菲律賓的工資與中國相比仍然很高。事實上，每個人的薪資與中國相比都算高。但是，關於這點真正值得注意的是，最惡劣的工資騙局就發生在中國境內。

勞工團體認為，在中國，要讓裝配線工人足夠維持生活的薪資，大約是一小時八十七分美元。至於美國和德國（跨國企業關閉數百家國內紡織廠，轉到加工區去生產），成衣工人的平均時薪分別是十美元以及十八點五美元。然而，就算勞工成本已省了那麼多，那些為全球最有名、有錢的品牌加工的人，仍然不肯支付中國工人八十七美分的時薪，好讓他們維持生活開銷、治療病痛，甚至寄些錢回去給家鄉的親人。關於中國經濟特區裡知名品牌加工的情況，一九九八年一份研究指出，威名、羅夫·羅蘭、安·泰勒（Ann Taylor）、Esprit、麗茲·克萊本（Liz Claiborne）、凱瑪、耐吉、愛迪達、J. C. Penney以及Limited，只支付了這淒慘的八十七分錢中的一部分而已——有些人的工資甚至低到一小時十三分錢（見附錄表9-3）。

想解富有且理應守法的跨國企業為何會退回到十九世紀的剝削水準（而且不斷被抓包），唯一的方法就是了解轉包的機制：在承包、轉包及家庭加工的各個層級中，製造業者互相競價，把價錢壓到最低，而每個環節的承包商及轉包商都會為自己抽一份小小的利潤。在轉包鏈最末端的就

工人（通常離最初下訂單的公司已轉了三、四次手），拿到的薪水在每個環節中都被剝了一層。「跨國企業壓榨轉包商，轉包商壓榨工人。」一九九七年，一份關於耐吉和銳跑在中國所設之鞋廠的報告是這麼解釋的。

### 沒有工會，就沒有罷工

一則大標語立在卡維特出口加工區的主要十字路口上：「不要聽信煽動者及鬧事者的話。」這幾個字是用英文寫的，亮紅色的大寫字母，而每個人都知道這行字的意思。儘管技術上工會在菲律賓是合法的，但「沒有工會，就沒有罷工」的政策就算沒寫出來，在區內也是廣為人知。一如標語所言，試圖在工廠內組織工會的人會被視為鬧事者，並常常面臨威脅與恐嚇。

我前往卡維特的原因之一，是聽說由於某個名為「工人協助中心」（Workers' Assistance Center, WAC）的新成立組織，這區已成為「鬧事」的溫床。該中心附屬於離加工區入口只有幾條街的羅薩里歐天主教堂，他們的企圖就是打破環繞菲律賓各自自由貿易區的恐懼之牆。他們正慢慢地蒐集加工區內工作環境的相關資訊。中心的幹部之一妮達·巴塞納斯（Nida Barceñas）告訴我：「最初我常常得跟蹤工人回家，懇求他們跟我說話。他們怕得要命——他們的家人說我就是鬧事者。」但在中心成立並運作一年之後，加工區工人會在輪班後聚在這兒——隨便晃晃、吃晚餐、參加討論會。我在多倫多風聞該中心的事，好幾個國際勞工專家都說，這個簡陋的小地方對自由貿易區所做的研究及組織工會，在全亞洲首屈一指。

工人協助中心成立的宗旨，是爲了維護工廠工人爭取更佳環境的憲法權利——不論是加工區抑或非加工區。澤南·托雷多（Zeman Toledo）是中心裡最熱切、激進的幹部；雖然只有二十五歲，看起來像個大學生似的，但他稟持一切革命組織該有的紀律，掌管中心的大小事。「離開加工區，工人可以自由組織工會，但進了加工區，他們就不能罷工，也不能舉行示威。」我在該中心進行兩小時的「新生訓練」時，托雷多是這麼告訴我的。「工廠裡禁止團體討論，我們也不能進入加工區。」他說，手指著掛在牆上的加工區分布圖。每個宛如私有地的加工區都面臨著相同的困境。正如自由貿易工會國際聯盟（International Confederation of Free Trade Unions）的報告所言：「工人實際上是生活在『無法無規』的領土上，他們爲了捍衛自身的權利及利益，常常被迫親身從事『非法』的行爲。」

在菲律賓，投資誘因及開創特例的加工區文化，原是希望能隨著外國公司加入本國經濟後慢慢消失的，最後卻事與願違。不但新的燕子降落了，該國原本已有工會組織的工廠也關門大吉，在卡維特出口加工區重新開張，好享受投資誘因的一切好處。舉例來說，馬克斯與史班塞的產品從前是在馬尼拉以北一家有工會組織的工廠製造的。「只需十輛卡車，就把馬克斯與史班塞搬到卡維特來了。」當地一名工運幹部告訴我，「工會也沒了。」

就這點來說，卡維特絕非特例。工會組織在加工區內是恐懼的源頭；一場成功的活動可能會帶給工會幹部及工人可怕的後果。這是我們在一九九八年十二月學到的教訓，當時美國襯衫廠商菲利普·凡·胡森（Philips-Van Heusen）關閉了全瓜地馬拉唯一有工會的出口成衣廠，開除了五百名工人。卡密薩斯·馬德納斯（Camisas Modernas）工廠於一九九七年成立工會；在此之前經過了漫

長、艱苦的準備過程，美國人權團體還向該公司施加壓力。工會的成立使得週薪由五十六美元提升到七十一美元，原來髒亂的工廠也打掃乾淨了。傑·麥澤（Jay Mazur）是編織工業及紡織工人工會（Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees, UNITE）的主席（這是全美最大的成衣業工會），他把這份合同稱爲「瓜地馬拉超過八萬名加工區工人的希望燈塔。」然而，一旦工廠收攤，希望燈塔就變成了閃紅燈的危險訊號，熟悉的警告言猶在耳：沒有工會，就沒有罷工。

愛國主義及國家的責任都站在出口加工區內進行剝削的這一邊，年輕人（大多數是女性）被送去剝削工廠，就跟前一代的年輕男性被送往戰場一樣。對權威的質疑不被預期也不被允許。在中美洲及亞洲的一些出口加工區內，明文規定示威是違法的；在斯里蘭卡，任何可能有損國家之出口利潤的行爲全都違法，包括印行並散發批評的文件。一九九三年，一位名叫蘭吉·穆迪彥斯拉（Ranjith Mudiyansele）的斯里蘭卡加工區工人看似想挑戰這項政策，竟遭殺害。穆迪彥斯拉抱怨一部有瑕疵的機器切掉了工作夥伴的一根手指，然後他前往參加該意外的諮詢，在路上被綁架。他慘遭毆打、焚燒的屍體在當地教堂外一排舊輪胎上方被發現。陪他一起去諮詢的法律顧問也以同樣的方式被殺害。

儘管報復的威脅層出不窮，工人協助中心仍然略微試了幾次在卡維特的工廠內組織工會，成功的程度不一。舉例來說，幹部在全亞（All Asia）成衣廠推行工會運動時，面臨了非常有挑戰性的難題：工人筋疲力竭。爲艾倫·崔西（Ellen Tracy）及沙宣縫製衣服的全亞女裁縫工，最大的怨言就是被迫超時工作。一般輪班是從早上七點到晚上十點，但一週有幾個晚上員工必須工作到「很晚」——凌晨兩點。旺季時，連續好幾天工作到凌晨兩點也不稀奇，害得許多女人在回工廠上班前只有



幾個小時的睡眠時間。但這也意味著全亞工人會將寶貴的三十分鐘廠內休息時間拿來打盹兒，而非談論工會的事。「我很難和工人談話，因為她們總是昏昏欲睡。」一個有四個小孩的媽媽跟我解釋，為什麼總是沒辦法在全亞工廠成立工會。她已經在這家公司待了四年，基本的工作保障及健康保險還是無蹤無影。

在加工區工作的特徵就是驚人的工時，同時殘酷地加上不存在的工作保障。每個人一週工作六或七天，假如有大訂單必須準時出貨，員工要一直工作到完成為止。大多數的工人需要錢，因此願意加幾個小時的班，但通宵加班普遍被視為一大負擔。不過，這由不得他們。舉例來說，根據菲利浦工廠（接下耐吉和銳跑訂單的承包商）的官方工作守則，「在廠方要求下卻拒絕加班」是「犯了可予以開除的大錯。」所有我訪問過的工廠都是同樣的情形，而且有許多報告顯示，要求早走的工人（舉例而言，凌晨兩點前離開），就會被告知明天不用回來上工了。

不論地點為何，出口加工區裡的恐怖加班故事屢見不鮮：在中國，有文件證明工作時間可長達三天，工人被迫必須睡在機器底下。不論最後期限訂得多麼不合理，假如承包商無法準時交貨，通常就會處以高額的罰金。在宏都拉斯，假如工廠經理接了期限極趕的超大訂單，據說就會替工人注射安非他命，好讓他們能夠進行四十八小時的馬拉松長跑。

### 發生在卡蜜麗塔身上的事……

在卡維特，要討論加班就不能不談到卡蜜麗塔·阿隆佐（Carmelita Alonzo）；據她的同事所言，她是被「加班」害死的。別人一遍又一遍地告訴我（包括聚集在工人協助中心的成群工人，以及一對一訪談的個別工人），卡蜜麗塔是V.T.時尚（V. T. Fashions）工廠的裁縫工，縫製Gap、麗茲·克萊本和其他許多名牌衣服。與我談話的工人，全都急切地想讓我知道這場悲劇的始末，好讓我把這件事解釋給「買這些產品的加拿大人」聽。就在特別辛苦的旺季、一段漫長的加班期之後，卡蜜麗塔·阿隆佐去世了。「有很多產品得交貨，他們不准任何人回家，」荷西（Josie）回憶道。她上班的牛仔褲工廠跟卡蜜麗塔工廠隸屬於同一家公司，那時她的工廠也接了不少大訂單。「二月有一個星期，工頭幾乎每天晚上都要求大家加班。」阿隆佐不只要加這些班，她還得通勤兩小時回家。她為肺炎所苦（在這種白天熱得令人窒息、晚上又滿是凝結水氣的工廠，肺炎是常見的疾病），要求經理讓她休養病，但被拒絕。阿隆佐最終獲准進醫院，並於一九九七年三月八日——國際婦女節，在醫院去世。

某天傍晚，我詢問聚在中心裡長桌旁的一群工人，她們對於發生在卡蜜麗塔身上的事作何感想。剛開始答案滿載困惑：「感想？可是卡蜜麗塔就是我們啊。」不過，後來沙爾瓦多（Salvador，一個有著甜蜜臉龐、在玩具工廠上班的二十二歲年輕人）說了幾句讓所有同事都熱烈點頭同意的話：「卡蜜麗塔是被超時加班害死的。我們每一個人都有可能遇到這種事，」他解釋道。這些話與他身上蒼藍色的「飛越比佛利」（Beverly Hills 90210）T恤搭在一起，顯得十分古怪。

只要工廠雇用更多的工人，並制訂工時較短的兩班制，大部分的加班重荷就會煙消雲散。但他們幹嘛這麼做呢？被指派來監督加工區的政府官員，沒興趣跟工廠所有人及經理討論違法加班的問

題。該區的行政官員雷蒙多·那葛蘭帕 (Raymondo Negrampa) 承認，假如工廠能夠雇用更多的人、減少每人的工時，那當然會好得多，但他告訴我：「我認為我不該插手。這是資方的決定。」

至於工廠的所有人，他們一點都不急於增加工人的數量，因為等到大訂單趕完後，可能會有一段空窗期，他們要的是更多的工作，而非更多的雇員。既然遵守菲律賓勞工法是「資方的決定」，大多數的老闆認為，還是強迫固定一群工人在工作多時多做幾個小時、工作少時少做幾個小時比較方便。而以下就是加班方程式的反面：假如工廠沒接到訂單，抑或補貨的運送遲了，工人就會被遣送回家，薪水也領不到，有時候長達一週。當我詢問圍在工人協助中心裡桌旁的成羣工人，有關保障工作機會或基本工時的規定時，他們哄堂大笑。「沒工作，就沒薪水！」年輕男女異口同声嚷道。

「沒工作，就沒薪水」的規定適用於所有工人，不論是短期契約的員工抑或「固定員工」。合約（假如有的話）為期只有五個月，甚或更短，之後工人必須「再簽約」。卡維特有許多工人是透過加工區內的職業介紹所找到工作的，介紹所領取他們的薪水，從中收取費用——換言之，就是工人的臨時經紀公司，剝削勞工的系統又多了一層。資方在不同的加工區內運用各式各樣的花招，防止員工獲得固定的職位，並要求隨之而來的權利及福利。中美洲的加工區工廠，在年終時解雇工人，幾週後再重新雇用，這樣就無須給工人固定的職位，而這種事稀鬆平常；在泰國的加工區，同樣的伎倆被稱為「雇用再解雇」。在中國，許多加工區工人連合約都沒有，連帶使得他們沒有任何權利或求助管道可言。

就是這種臨時性的契約關係，使得出口加工區的體系完全崩潰。原則上加工區是一種讓全球財

富重新分配的巧妙機制。沒錯，加工區吸引了北半球的工作，但少有公正的觀察者會否認以下的命題：當工業化國家的經濟體系轉向高科技產業後，中產階級賴以為生的工作與依然為貧窮所苦的國家分享，只是全球性正義的問題。問題在於，卡維特以及遍布亞洲、拉丁美洲加工區的工人，根本沒有繼承「我們的」工作。香港的亞洲監督及資源中心 (Asian Monitoring and Resource Centre) 前任研究總監吉拉特·葛林菲得 (Gerald Greenfield) 說：「關於地點遷移 (relocation) 的迷思之一就是，那些看似由所謂北半球轉移到南半球的工作，被認為和以前所做的工作差不多。」實情並非如此。正如企業自營的製造過程跨越太平洋，變成了下給第三方承包商的「訂單」，全職的工作也在轉移過程中變成了「合約」。葛林菲得說，「對亞洲而言，最大的挑戰就是投資亞洲的西方及亞洲跨國企業所創造的新工作，是暫時性而短期的。」

事實上，亞洲、加勒比海、中美洲許多地區的加工區工人，他們與歐美的辦公室臨時雇員相似之處，還多於北半球國家的工廠工人。出口加工區內發生的事，就是工廠工作的性質徹底改變了。一九九六年，國際勞工組織主導的一項研究結論也是如此。報告顯示，紡織及鞋類工業的生產地點大幅遷移，「許多國家的生產也出現相應的平行變化，從正式部門轉移到非正式部門；普遍來說，這對薪資水準及工作環境有負面的影響。」該研究也指出，在這些部門中，工作從「全職、工廠編制內的工作變成了兼職、暫時的，尤其在成衣及鞋類的產業中，愈來愈倚賴家庭代工以及小工廠。」

確實，這不單純是工作外流的故事。

## 流動的工人

我待在卡維特的最後一晚，見了住在工人宿舍的六名青少年，她們合住在六乘八英尺大的水泥房間裡，四個睡克難的上下鋪（兩人一床），兩個睡地板的草蓆上。製造 Anker、蘋果電腦及 IBM 光碟機的女孩合睡上鋪，縫製 Cap 服飾的睡下鋪。她們全是農家女兒，第一次遠離家園。

這擁擠不堪、像只鞋盒的房子，帶著世紀末睡衣派對的味道——一半是監獄，一半是「十六枝蠟燭」(Sixteen Candles。編按：灰姑娘式的愛情電影)。這兒也許是豬舍改建的，但她們畢竟是十六歲的女孩子，就跟全世界的少女一樣，她們用照片把髒兮兮的灰牆遮起來：絨毛玩具、菲律賓動作片明星，以及女模特兒展示蕾絲胸罩與內衣的光滑雜誌廣告頁。沒多久，關於工作情況的嚴肅討論變成了一連串咯咯笑聲，還有人躲到床單下。我的問題似乎讓兩個女孩憶起她們對某位工運幹部的迷戀之情，這個人最近在工人協助中心開了講座，主題是工作時接觸危險化學藥品會導致不孕。

她們會擔心不孕嗎？「噢，會啊。現在非常擔心呢。」

放眼亞洲各加工區，路上總點綴著身穿藍襯衫的年輕女孩，與同伴手拉著手，撐著陽傘。她們看似放學回家的學生。卡維特一如其他地方，這兒絕大多數的工人都是十七到二十五歲的未婚女性。一如那幾個住在宿舍的女孩子，大約百分之八十的工人都是從菲律賓的其他省份來此工作——只有區區百分之五是羅薩里歐鎮的居民。燕子般的工廠，工人與這塊土地的連繫薄弱無比。

加工區的行政官員那葛蘭帕說，加工區招募外地人，是爲了彌補「卡維特性格」中天生缺乏的

某種事物，某種使得當地人不適合在自己家園附近工廠工作的事物。「我不是在批評卡維特的人，」他坐在寬敞的冷氣辦公室裡解釋道，「但根據我的了解，這種特定的性格並不適合工廠生活——他們喜歡迅速完事，他們沒有耐心好好待在生產線上。」那葛蘭帕將此歸咎於羅薩里歐離馬尼拉太近了，「因此我們可說，卡維特人並不會爲了賺取生計所需，就賣命努力……」

「但那些從鄉下、從較落後地方來的人，他們沒有受到大城市生活風格的污染。他們比較喜歡生產線的作業，因爲這兒比起他們習慣的農家工作，畢竟已有顯著的改善，無須在陽光下曝曬。對這些落後鄉村的農工來說，在與世隔絕的工廠裡工作，比待在外面好得多。」

我拿那葛蘭帕的話去問許多加工區工人，他們全都是來自鄉下的外地人。每個人聽到都很生氣。

「這樣說太沒有人性了！」羅莎莉叫道。這個年輕女孩的工作是安裝 IBM 顯示器的「背光板」(backlight)。「我們的權利慘遭踐踏，而那葛蘭帕先生能這樣說，只因他自己沒在工廠工作過，也不清楚廠內的環境。」

穿著「飛越比佛利」T 恤的沙爾瓦多簡直要抓狂：「那葛蘭帕先生賺很多錢，他的房間有空調，還有自己的車，所以他當然會說我們比較喜歡這種工作——對他而言，這是在幫助我們，但對我們來說可不是如此……是的，在農田工作是很辛苦，但在那兒我們有自己的家人和朋友，而且我們有新鮮的食物可吃，不用老是吃魚乾。」

他的話顯然勾起了羅莎李的思鄉病：「我想要和鄉下的家人在一起。」她安靜地說著，看上去似乎比實際年齡十九歲還小。「那兒比較好，因爲當我生病時，爸爸媽媽會在我身邊，但在這兒根

本沒有人會照顧我。」

還有許多農工告訴我，假如可以的話，他們會留在家鄉，但這並非自己所能決定：大多數家庭都失去了自己的農田，取而代之的是高爾夫球場、胡搞一氣的土地改革法規，以及更多的出口加工區。其他人說，他們會來卡維特的唯一理由是，當加工區的招聘負責人來村子裡時，保證工人會在工廠裡掙到足夠的錢，好寄回家鄉接濟貧困的家人。他們還告訴我，許多和他們同齡的女孩也是基於同樣的誘因，才前往馬尼拉出賣靈肉。

幾位更年輕的女性也想把她們聽到的保證告訴我。她們說，問題在於不論工作時間有多長，寄回家的錢總是只剩下幾個披索。「假如有土地的話，我們就會留在家裡耕田，自立更生。」在成衣工廠工作的年輕女孩瑞凱兒 (Raquel) 告訴我，「但我們沒有土地，因此別無選擇，只能在加工區工作，即使很辛苦，即使這兒的情形非常不公平。招募負責人說我們會有不錯的收入，但根據我的經驗，我甚至連維持自己的開銷都有問題，更別提寄錢回家了。」

於是，卡維特的工人失去了一切：他們沒有錢，更沒有家。這種情形影響深遠。在宿舍裡，睡眠不足、營養失衡、思鄉病混在一起，創造出深刻迷失的氛圍。「我們在工廠裡是異鄉人，在宿舍裡也是異鄉人，因為我們全都來自遙遠的鄉下。」電子工人莉莎告訴我，「我們在這兒是陌生人。」

西西莉·圖依可 (Ceille Tuico) 是工人協助中心的幹部，我進行訪談時她在一旁聆聽。等到工人離開、穿越羅薩里歐的黑暗巷道返回宿舍後，她說，工人如此深刻的疏離感，正是雇主所希望，因此他們才找外地人來加工區工作，而非本地人。我在許多菲律賓人權鬥士臉上看到無聲的、

就事論事的憤怒，同樣出現在圖依可的臉上；她說，工廠經理偏好遠離家園、尚未完成高中學業的年輕女性，只因「她們害怕，對自己的權利一無所知。」

### 加工區的其他產品：新品種的工廠工人

她們的天真和不安，無疑使得工廠經理更容易維持紀律，但年輕工人雀屏中選另有原因。在加工區工作的女性通常在二十五、六歲時被開除，管理者會說她們「太老了」，手指頭不再靈活。這種作為可有效減少公司支薪名單上母親的數量。

卡維特的工人告訴我一些故事：懷孕的女人被迫工作到凌晨兩點，即使跟長官懇求也沒用；在熨燙部門工作的女人分娩時，皮膚上還有燙傷；鑄造無線電話塑膠模的女人產下死胎。我在卡維特聽聞的都是道聽途說；女人小聲、急切地告訴我，表情就跟說到卡蜜麗塔時一樣驚恐。其中一些故事當然是假的（恐懼罩頂的加工區傳說），但出口加工區虐待孕婦有案為憑，而這個問題也不是卡維特獨有。

由於大多數的加工區雇主不願支付津貼、不想規定固定的工作時間，也不想提供任何工作機會的保障，為人母便成了加工區粉領工人心中的最痛。人權觀察 (Human Rights Watch) 組織所做的一項研究顯示（該研究日後成為抗議北美自由貿易協定下勞工條款的基礎），申請到墨西哥出口加工區工作的女人固定要接受驗孕。這項研究牽連的投資者包括增你智 (Zenith)、松下電器 (Panasonic)、奇異電器、通用汽車以及織布機之果 (Fruit of the Loom, 內衣品牌)，這些公司「拒

絕雇用懷孕婦女。此外，加工區內的雇主有時會虐待、開除懷孕的員工。」研究者揭露了專門用來逼迫員工辭職的虐待手段：懷孕婦女被要求輪晚班，抑或從事時間超長的無給薪加班，以及極耗體力的工作。上級也不准她們請假看醫生，這項措施常導致員工在工作時流產。「如此一來，」該研究描述，「懷孕的員工被迫選擇是要生個健康、足月的小孩，還是要保住自己的工作。」

加工區內還有其他方法，可以規避雇用懷孕員工的成本及責任。在宏都拉斯及薩爾瓦多，加工區的垃圾堆裡滿是避孕藥的空盒，據說這些藥在工廠裡是公開發放的。有報導指出，宏都拉斯的加工區有上級強迫員工墮胎。在墨西哥某些加工區內，婦女每月必須檢查衛生棉，透過這種羞辱的方式，證明自己仍有月經來潮。員工的合約只簽二十八天——即是一般的月經週期——這樣才能一發現懷孕立即開除。在斯里蘭卡的加工區，據說有一名員工在生產後過於害怕丟掉工作，因此將新生的寶寶溺死在廁所裡。

加工區內大規模迫害婦女的生產自由，最能血淋淋地呈現出許多消費性產品的企業多麼輕忽自己身為大眾雇主的傳統角色。今日與工人簽定的「新合約」，其實什麼合約都不是；從前的製造者搖身變為行銷專家，下定決心要推掉任何責任，因此創造了一支沒有小孩的女性員工團隊；這是無束縛的工廠雇用無束縛員工的體制。通用汽車以書面向人權觀察組織解釋為何歧視加工區內的孕婦時，明白表示該公司「不會雇用發現已懷孕的女性員工」，是爲了避免「負擔墨西哥社會福利制度所規定的鉅額財政義務。」自從這份重要的報告發表後，通用汽車的政策就改弦易轍。然而，只要回想從前通用汽車的招牌政策：「在車廠工作的成年男性員工都會賺到足夠的錢，不只可養家，還可帶著全家人駕著通用的車子或卡車到處跑，」顯然今非昔比。打從一九九一年起，通用汽車在美

國大約裁員八萬兩千人，預計在二〇〇三年前還要再裁四萬人。它將生產移到墨西哥的加工區，以及全球各地的加工區複製品裡。遙想一下通用汽車會驕傲地宣稱：「對通用汽車有益的，就是對美國有益。」

## 流浪的工廠

在這種重新設計過的體系裡，工人並非是唯一無常的事物。雇用他們的燕子工廠也有最大的彈性：對免稅假期及投資誘因亦步亦趨、隨獨裁者統治下的貨幣貶值及優惠政策起舞。在北美及歐洲，工作外流是工人耳熟能詳的威脅。北美自由貿易協定（NAFTA）的勞工委員會所委託的一項研究顯示，美國在一九九三到九五年間，「雇主威脅要關掉一半有工會選舉的工廠……。明確、清楚的威脅措施，包括把整座工廠的設備貼上墨西哥地址的送件標籤；張貼北美洲地圖，上頭有個箭頭從現在的工廠位置指向墨西哥。」該研究發現，雇主的威脅並非說說而已，在百分之十五的案例中，他們確實關掉了全部或部分新成立工會的工廠——比起前北美自由貿易協定的八〇年代的關廠率，足足翻漲了兩倍。在中國、印尼、印度以及菲律賓，工廠收攤及工作外流的威脅甚至更嚴重。由於產業對上漲的工資、環保法規及稅金躲得極快，工廠必須有機動性。有些燕子工廠可能已經遷徙三次、甚至四次了，而細察其轉包的歷史，工廠降落在每一個新駐點的步子都愈來愈輕。

當飛翔的跨國企業首次在台灣、韓國及日本登陸時，許多工廠都是當地承包商擁有、經營的。舉例來說，在南韓的釜山（八〇年代以「世界的球鞋首都」聞名於世），南韓企業家爲銳跑、L.A.

Gar以及耐吉管理工廠。但八〇年代晚期，南韓工人起而抗議一天一美元的工資，並組織工會爭取更好的工作條件，然後，燕子再次飛起。一九八七到九二年之間，南韓的出口加工區裡有三萬名工人沒了工作，而且還不到三年的時間，三分之一的鞋廠工作就消失無蹤。台灣的情形也一樣，銳跑的製造商清楚描繪出遷移的模式。一九八五年，幾乎所有的銳跑球鞋都是在南韓與台灣製造的，完全沒有印尼和中國的份兒。到了一九九五年，幾乎所有的工廠都飛離南韓及台灣，而有百分之六十的銳跑訂單降落在印尼以及中國。

但在這段新的旅程中，工廠的所有人並非當地的印尼及中國承包商，反而是遷徙前同樣那幾家南韓及台灣公司。當跨國企業抽走南韓和台灣的訂單時，承包商也亦步亦趨，收掉在母國設立的工廠，轉而在勞力依舊便宜的國家設立新廠。其中有一家承包商是銳跑、愛迪達、耐吉的最大供應商，公司名為裕元，所有人來自台灣。裕元將大部分在台灣工廠都關了，為了低廉的工資而出走中國大陸，雇用五萬四千個人在一幢大型工廠裡做工。對於該公司的所有人之一蔡其能而言（編按：裕元由蔡氏家族創辦，蔡其能排行老四，台灣的母公司為寶成工業），投資眼光好的人，就會前往工人餓肚子的地方設廠：「三十年前，當台灣人還餓肚子的時候，我們同樣也比較有生產力。」

台灣與韓國的老闆立場特殊，最適合善用這種餓肚子的心態：他們可以把個人經驗告訴工人，一旦工會成立、工資提升，將會發生什麼事。留住先前不適應的承包商，是西方跨國企業的經營智慧有什麼方法比讓昨日的麻煩成爲今日的管理者，更能壓低成本呢？

這套系統對於卡維特的安定感貢獻不大，對於菲律賓普遍的經濟情況亦然；其實，這兒的經濟在全球勢力的侵襲下已脆弱異常，因爲大多數的公司都爲外國投資者所有。菲律賓的經濟學者安東尼歐·吐占（Antonio Tujan）告訴我：「承包商已取代了菲律賓的中盤商。」吐占主導某個設於馬尼拉、熱中批評菲律賓經濟政策的智庫。事實上，當我把卡維特出口加工區內的建築稱爲「工廠」時，他提出糾正。那才不是工廠，他說，「那是勞工倉庫。」

他解釋，由於所有的物資都是進口的，工廠根本沒有製造任何東西，只是組裝而已。（零件在另一個國家製造，那兒的工人技術層次較高，不過仍然比歐美人力要便宜很多。）這會兒吐占提起我才想到，確實，當我爬上水塔、俯視加工區時才發現，構成卡維特無法承受之輕的部分要素是：除了孤零零的一座焚化爐，到處都不見煙囪。這對於羅薩里歐的空氣品質是好事，但對於像卡維特那麼大的工業區而言，是一件怪事。當地製造的產品沒有任何道理可循。當我走在新鋪的街道上時，正在運作的五花八門製造業讓我驚訝不已。一如大多數人，我以爲亞洲出口加工區大多充斥著成衣及電子製造業者，但卡維特不是：製造汽車座椅的工廠矗立在做球鞋的工廠旁邊，對面那家工廠的大門口還堆著許多鋁製快艇。另一條街上，可從一家工廠敞開的門內看到好幾架子的衣服和夾克，隔壁則是薩爾瓦多製作新穎小巧的鑰匙圈以及其他小玩具的工廠。「看到了嗎？」吐占說，「我們國家的產業是如此畸形、如此糟糕到令人無法置信，它甚至無法自力更生。這一切都是神話，你懂嗎？他們高談闊論全球化脈絡下的工業化，但這一切都是神話。」

難怪在卡維特，工業化的前景感覺上更像是威脅，這個地方是發展的海市蜃樓。



## 買主出走

加工區內發生的一切，在在點明了當地人有多擔心善變的跨國企業會再次抽走訂單，遷移到更有利的環境去。這產生了一個怪現象：儘管大品牌如耐克、Gap以及IBM在當地並沒有具體的投資（無建築物、無土地、無設備），他們卻無所不在，隱身在背後操縱一切。他們是如此強大的買主，以致從他們的角度來看，自營工廠的事必躬親，似乎成了不必要的微管理（micromanagement）。而且，由於真正的老闆及工廠經理完全仰賴大訂單來經營工廠，工人討價還價的空間變得格外狹小：你總不能坐下來，跟一張訂單討價還價吧。因此，即使典型馬克思主義的勞資對立也不太適用於加工區，因為名牌跨國企業已擺脫了（用馬克思的話來說）「生產的工具」，不願負起真正擁有、管理工廠，並雇用大批勞工的責任，以此拖累自己。

真正說來，沒有工廠反而使得跨國企業有更大的權力操縱生產。一如大多數全心投入的買主，他們覺得沒必要知道價格是如何談成的——他們只管緊咬住價格，並要許多承包商報價，好讓自己的供應商隨時保持警覺。瓜地馬拉有位名叫金揚義（Young Il Kim，音譯）的承包商，他的山姆·路卡斯（Sam Lucas）工廠為威名和J.C. Penney製作成衣，談起自己的大牌顧客時說：「他們對高品質的成衣、迅速交貨、便宜的縫製工錢興趣濃厚——僅此而已。」在這種割喉戰裡，每家承包商都發誓，只要大品牌願意開始在非洲、越南或孟加拉生產，抑或交由家庭代工作業，他們就能給出更便宜的價格。

更露骨的是，名牌的力量有時還會被用來影響加工區所在國家的公共政策。公司或其特使會公開宣稱，提高法定最低工資，可能會讓某個亞洲國家「失去市場」；舉例而言，每當罷工有失控之虞，耐克和銳跑的承包商就會立刻這樣告訴印尼政府。代表耐克、銳跑及愛迪達承包商的印尼鞋類協會（Indonesian Footwear Association）主席安東·蘇皮（Anton Supit）聲稱，耐吉工廠內的罷工「令人無法忍受」，要求印尼軍方出面干涉。「假如執政當局不處理罷工，特別是導致暴力及野蠻行徑的罷工事件，我們將失去國外的買主。政府的出口歲收將會減少，失業率雪上加霜。」大企業買主也會幫忙草擬國際貿易協定，好減低配額及關稅，甚或直接遊說政府放寬規定。舉例而言，耐吉的副總裁張大衛（David Chang）解釋耐吉如何決定開始在中國生產球鞋：「劈頭我們就告訴中國人，他們的價格必須比其他遠東國家更有競爭力，因為在中國做生意的成本非常高……價格必須比南韓低百分之二十才有希望。」畢竟，有哪個留意價格的顧客不會到處比價？假如遷徙到「更具競爭力的國家」，將會導致世界上某個地方掀起解雇狂潮，那是別人的責任。一如李維的執行長羅伯·哈斯所言：「這並不是工作外流的故事。」

跨國企業激動地為自己辯白，他們表示，自己的出現提升了低開發國家的生活水準，藉此反駁他們精心安排一場「低價競賽」的指控。耐吉執行長奈特於一九九六年表示，「過去這二十五年來，耐吉無論走到何處，都為當地提供了好差事，改善了工作條件，提升了生活水準。」當有人拿海地的饑餓工資（starvation wage。譯註：不足以維持基本生活開銷的薪資）質問迪士尼發言人時，他告訴《全球郵信》（The Globe and Mail）新聞網：「這個過程是所有開發中國家都會經歷的，比如日本和韓國，幾十年前他們也是同樣的情況。」此外，不乏經濟學者編造故事，聲稱剝削

勞力的工廠並非人權受損的徵象，而是繁榮即將降臨的標誌。著名哈佛經濟學者傑佛瑞·薩克斯（Jeffrey D. Sachs）表示，「我所關心的並非剝削工廠太多了，反而是太少……這種工作會是新加坡及香港成功的墊腳石，也會帶領非洲人民走出辛勞、貧苦的農村生活。」薩克斯的同僚克魯曼（Paul Krugman）同聲附和，主張開發中國家的選擇並非壞工作或好工作，而是壞工作或沒工作。「經濟學界壓倒性的主流觀點是，這種形式的工作增加，對於全世界的窮人來說，是絕佳的好消息。」

在此發展模式下理應受益最大的國家，其幣值劇貶時，以「不勞則無獲」來為剝削工廠辯白便不堪一擊。首先是墨西哥，然後是泰國、南韓、菲律賓和印尼，工人所領到的最低工資比數年前「經濟奇蹟」首度造福該國時還少，而在許多國家至今依然如此。耐吉的公關主任瓦達·麥尼傑（Vada Manager）曾表示，「我們提供越南、印尼等開發中國家工作機會，為他們搭起一座機會之橋，得以享受更高品質的生活。」但到了一九九八年冬天，沒有人比耐吉更清楚這座橋已經崩塌了。貨幣貶值加上通貨膨脹，導致一九九八年印尼的耐吉工廠當年實質薪水下滑百分之四十五。同年七月，印尼總統哈比比要求兩億國民每週兩天、從黎明到黃昏禁食，盡一己之力挽救國家日益減少的米糧。建築於饑餓工資上的發展，非但未使生活情況穩定改善，反而證明是進一步退三步。到了一九九八年初，再也沒有亮眼的亞洲四小虎值得一提，而那些為剝削工廠提出奇怪辯護的企業及經濟學者，其理論也證明完全不足採信。

近來，卡維特籠罩在一片外遷的恐懼中。就在我抵達前幾週，貨幣開始貶值，自此每況愈下。一九九九年年初，民生必需品如食用油、糖、雞肉、肥皂的價格比前一年，上漲幅度達百分之三十

六。過去的薪水僅能糊口，如今連餬口也不夠。開始有勇氣挑戰資方的工人，如今不但生活在解雇及工廠外移的陰影下，還面臨現實生活的威脅。一九九八年，菲律賓有三千零七十二家企業關門大吉抑或縮小規模——比前一年上升了百分之一百六十六。耐吉在菲律賓工廠就開除了二百六十八名工人；我就是在那家工廠看到地上擺了一大堆球鞋。幾個月後，一九九九年二月，耐吉撤離另外兩家設在菲律賓巴淡（Bataan，距離卡維特不遠）出口加工區的工廠；影響了一千五百零五名工人的生計。但奈特無須親自下海幹髒活兒——他只須抽回訂單，其餘的事交給承包商就行。一如那些工廠，這些消失的工作也沒有貼上飛揚符號。

深嵌在自由貿易區中的稍縱即逝，是企業擺脫工作世界的極端例證；各種層級的產業皆是如此。卡維特也許是資本主義的夢幻假期，但臨時雇用的遊戲同樣也可以在國內玩，而且一如《商業週刊》記者艾倫·伯恩斯坦（Aaron Bernstein）所言，外包的情形滴水穿石。「製造業的外包始於一九八〇年代初，此後幾乎遍及所有產業。公司急著擺脫員工，從人力資源到電腦系統無所不包。」品牌 vs 產品、合約 vs 工作等衝突背後的驅力，正在歐美燃燒，朝臨時、兼職、自由業、在家的方向發展；有關這點，我們將於下章詳述。

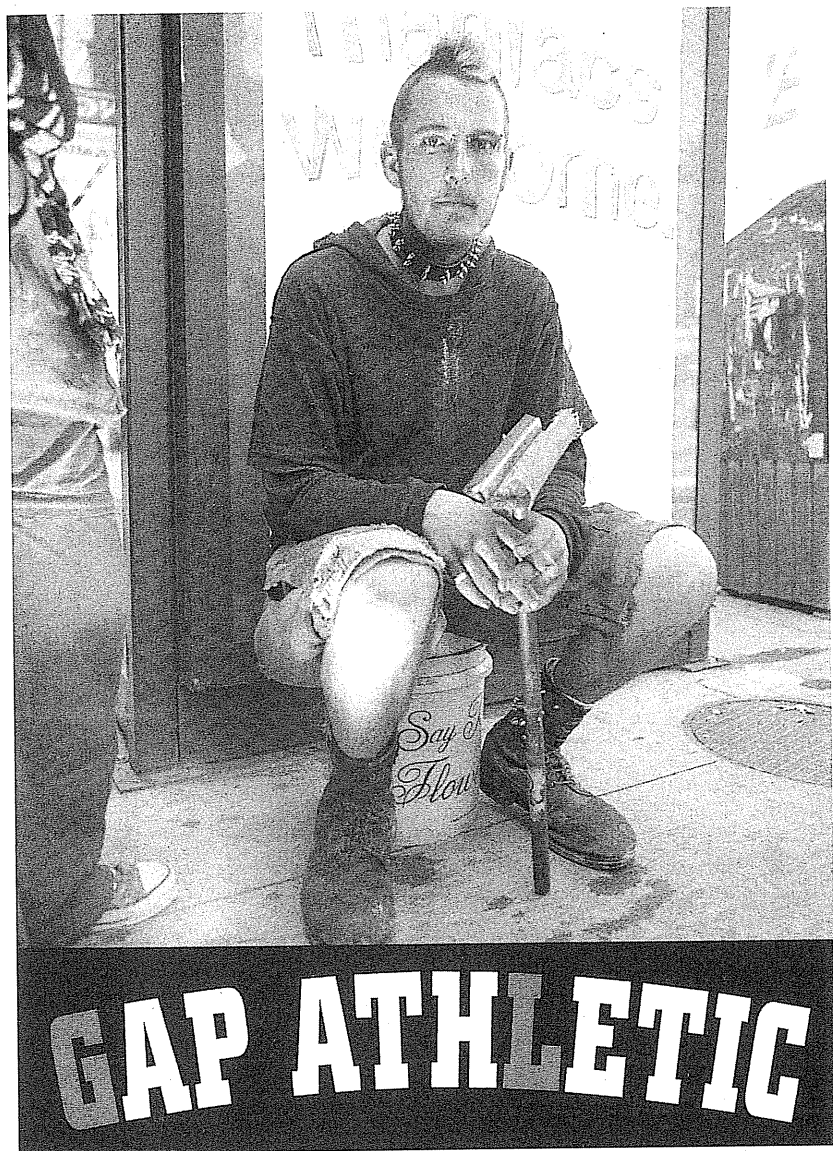
這並不是工作外流的故事。這是如何飛離工作的故事。

## 第十章 威脅以及臨時雇員

從一無所獲的工作到「自由工作者的國度」

一種無常的感受在人力市場裡飄盪，從辦公室臨時雇員、高科技獨立承包商，到餐廳及零售業的員工，無人得以安穩。工廠的差事移往海外，成衣廠轉型為家庭代工，放眼所有的產業，臨時合約正在取代全職、穩定的工作。愈來愈多的例子顯示，甚至連執行長都選擇輾轉於各家企業之間，在不同的辦公室裡來去如風，來去之間順帶裁掉一半的員工。

這十年來幾乎所有的勞工抗爭，重點都不是薪資問題，而是強迫的臨時雇員制，比如快遞公司UPS員工抗議「兼職美國」(part-time America)、澳洲碼頭工人工會抗議被短期約工人取代，加拿大的福特及克萊斯勒汽車廠工人因為工作被轉給無工會的工廠而發動罷工。這些故事講的都是不同的產業，用相異的方式做同一件事：想辦法切斷與雇員的關係，落得一身輕。「要品牌，不要產品」，這句閃亮宣言的弱點，逐漸在全球各地的工作場所顯露。每一家企業都要建立兼職者、臨時雇員、自由工作者的流動庫存，好降低固定費用，因應市場的高低起伏。一如英國的經營管理顧問



▲典型的自由工作者。

▼取自《廣告破壞者》(Adbuster) 的「文化反堵」(culture jam)。

查爾斯·韓第 (Charles Handy) 所言，聰明的公司偏好將自己視為大量承包商的「組織者」，而非「雇用員工的機構」。有件事是確定的：雇用員工（穩定的，有津貼、假期給薪、保障工作機會的措施，或許還有工會代表）已不再是時興的經濟潮流。

### 商標化的職業：業餘嗜好，而非工作

儘管所有消費性產品的公司都已不再需要製造其所銷售的產品，但截至目前為止，就連最無足輕重的跨國企業也無法完全擺脫員工的重荷。生產也許移交給了承包商，但仍然需要店員在銷售點販賣名牌商品，更何況名牌的零售業績成長迅速。然而，服務業的大牌雇主變得很狡猾，不但逃避了大部分對員工的承諾，更巧妙地形塑以下的觀念：店員並非真正的員工，因此並不需要或應享有工作保障、維持生活所需的薪水，以及福利。

大多數服務業的大雇主對待員工的心態，彷彿銷售員不用靠薪水支付生活所需，例如房租或育兒費用。反之，零售業與服務業的雇主習慣把員工視為孩童：尋找暑期打工機會好賺筆零花錢的學生，抑或期待找到更能實現抱負、薪水更好的職業，而在這兒暫時落腳的人。換言之，這種工作對於並非真正需要它們的人乃是好工作。因此，購物中心和大型商場生出了一種次分類 (subcategory) 的玩笑工作 (joke job)——冷凍優格叫賣員、朱利斯柳橙 (Orange Julius) 榨果汁的人、Cap 門口的接待員、Prozac-happy 威名的「銷售伙伴」——這些工作都是出了名的不穩定、薪水低，而且絕大多數是兼職。(見附錄表 10-1)

這項趨勢的麻煩在於，過去二十年來，服務業提供了許多工作，其相對重要性往上竄升。相對於製造業的蕭條，以及公家機關裁員及縮編的浪潮，服務業的工作成長率驚人，如今服務及零售業已占美國就業市場的百分之七十五 (見附錄表 10-2)。如今的美國，在專賣店及百貨公司銷售成衣的人，是車縫工人的四倍半；威名百貨也不只是全世界最大的零售商，更是美國最大的私人雇主。

儘管雇用的模式已改變，大多數有品牌的零售商、服務業、餐廳連鎖店卻選擇戴上經濟眼罩，堅稱自己提供的工作仍然是小孩子的業餘零工。請別在意服務部門如今充斥著擁有多種大學學位的員工、無法在製造業找到差事的移民、被辭退的護士以及老師，還有因縮編而失去工作的中階經理。也別在意在零售業及速食店工作的學生面臨更高的學費、更少來自父母及政府的經濟補助，以及更長的求學時間 (許多學生確實如此)。請別在意餐飲服務業員工的年齡在過去十年來愈來愈大，以致如今有一半以上的人超過二十五歲了 (見附錄表 10-3)。或者看看別的例子，一九九七年的一項研究顯示，有百分之二十五非經理階層的加拿大零售業員工，已經在同一家公司工作了十一年以上，而在這兒待了四到十年的人也有百分之三十九。這可比「鏈鋸」艾爾·鄧列 ("Chainsaw" Al Dunlap) 在陽光企業 (Sunbeam Corp.) 擔任執行長的時間久得多。但這些都別在意吧，每個人都曉得服務業的工作不過是業餘嗜好，而投身零售業的人是要獲取「經驗」，而非謀求生計。

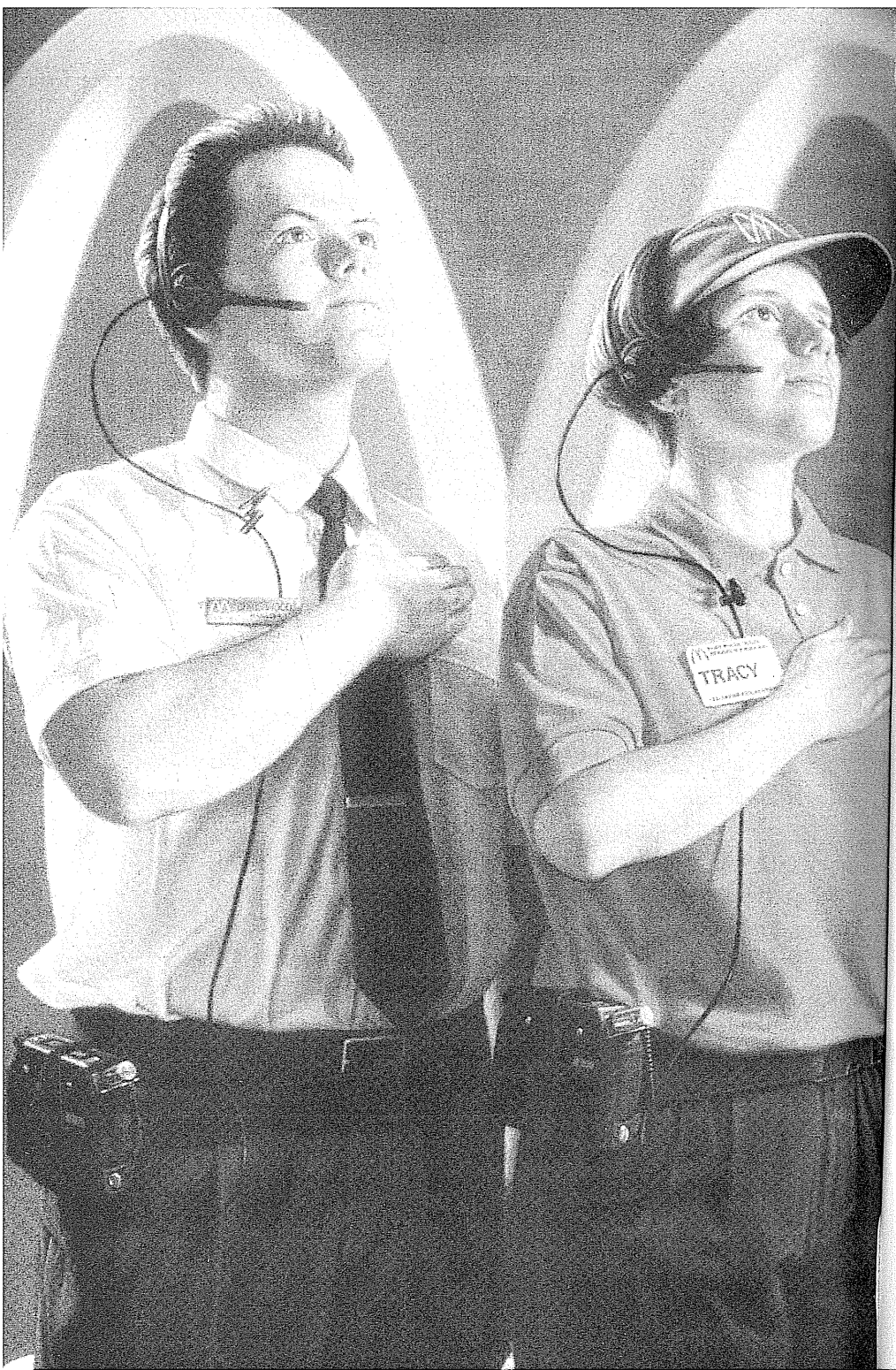
最能吸收到這種訊息的地方，莫過於收銀台和外帶櫃台了；許多員工都表示，即使在麥當勞待了十年，他們依然感覺只是過客。布蘭達·希布瑞奇 (Brenda Hilbrich) 在曼哈頓的邊境書店工作，她解釋要將工作品質與個人成就感相調合有多困難：「你陷在這種兩元論中進退兩難：『我應該可以表現得更好，可是我沒辦法，因為我找不到另一份工作。』於是你告訴自己：『我待在這兒



只是暫時的，因為我會找到更好的工作。」恆常的稍縱即逝感內化的狀態，對服務業雇主而言很方便，他們可以任意凍結薪資，也不用有太多升遷的空間，因為沒必要急著改善眾所公認不過是暫時的工作環境。邊境的店員傑森·切佩爾（Jason Chappell）說，零售連鎖店努力加深員工心中的稍縱即逝感，以保存住這種好處多多的模式。「那麼多公司的宣傳都想辦法要你相信，你並不是員工，你另有身分，你不是勞工階級……每個人都認為自己是中產階級，即便年收入只有一萬三千美元。」

我在一九九七年十月的某天晚上與切佩爾和希布瑞奇會面，地點是曼哈頓金融區的某家熟食店。我們選擇這個地方，只因這兒離世貿中心底層、兩人服務的邊境書店很近。我聽說他們的大名，是因為他們成功地在邊境成立了工會，這也是九〇年代中期起，大型連鎖店內勞工組織風潮的一部分：還有星巴克、邦諾書店、威名百貨、肯德基、麥當勞。似乎愈來愈多為超級品牌工作，二十好幾、三十將屆的店員四處環顧（在端上蘇門答臘咖啡的櫃台前、暢銷書的架子前、中國製造的毛衣前面），終於承認這兒有些人短期內哪兒也去不了。羅莉·波南（Laurie Bonang）在卑詩省溫哥華的星巴克工作，她告訴我：「我們這種年紀的人終於了解，我們從大學畢業，身負龐大債務，而我們在星巴克工作。我們並不打算就這樣度過餘生，但如今夢想的工作已不在掌握中……我會希望星巴克會是通往更大、更好事物的踏腳石，但不幸地它是通往大污水坑的踏腳石。」

當波南述說自己的故事時，她痛苦地意識到，自己正在體現商標時代中最老掉牙的流行文化故事：這不就是「週六夜現場」（Saturday Night Live，NBC的經典綜藝節目）裡「Gap女孩」小劇場的題材嗎？——大約一九九三年，購物中心裡滿心厭煩的兼職青少年互相問道：「你要換工作



Trade Union

「儘管被告的社運分子有數項罪名成立，首席法官羅傑·貝爾 (Roger Bell) 在判決中

定的工作。」儘管被告的社運分子有數項罪名成立，首席法官羅傑·貝爾 (Roger Bell) 在判決中

麼一般咸認麥當勞是隨手可丟的「麥氏工作」(McJob) 之始作俑者，而所有的速食業者群起仿

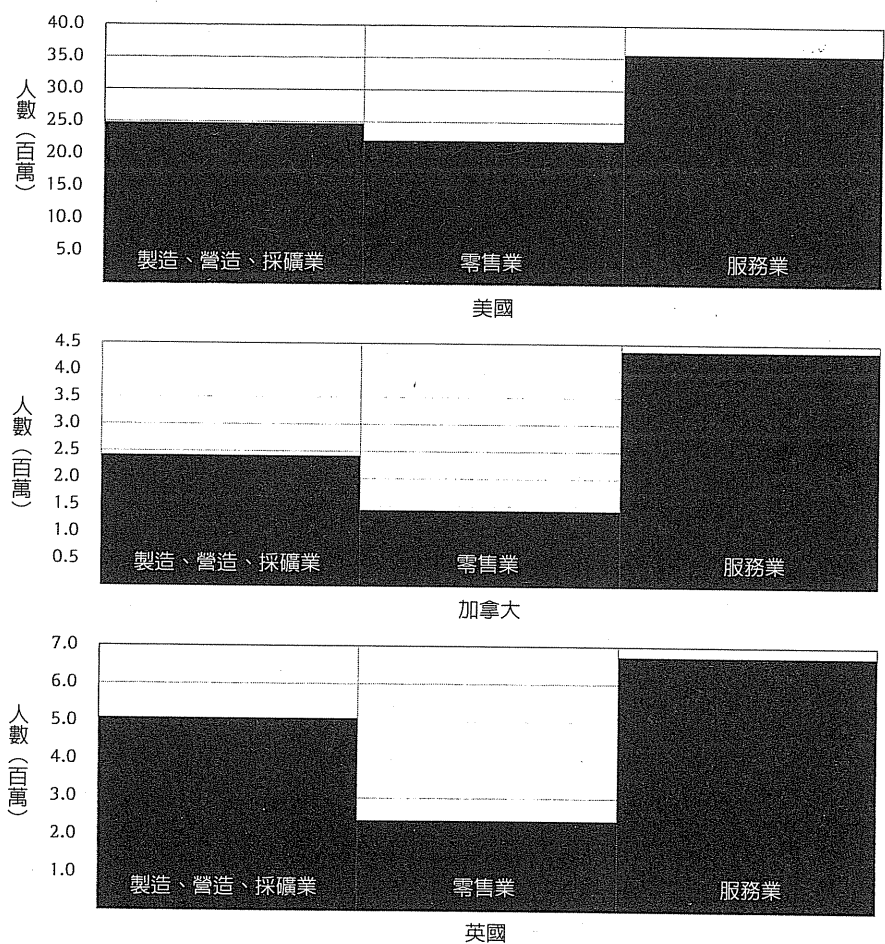
效。英國的麥當勞誹謗案 (麥當勞抗議兩位綠色和平社運人士對其雇用政策的批評) 開庭時，國際

貿易工運人士丹·蓋林 (Dan Gallin) 將麥氏工作定義成「低技能、低薪資、高壓力、累人且不穩

定的工作。」儘管被告的社運分子有數項罪名成立，首席法官羅傑·貝爾 (Roger Bell) 在判決中

表 10-2

在某些行業的就業狀況，1997 年



資料來源取自：U.S. figures: "Employment and Earnings," Bureau of Labor Statistics. Canadian figures: "Annual Estimates of Employment, Earnings and Hours 1985-1997," Statistics Canada. U.K. figures: "Office for National Statistics.



裁定，有關麥氏工作的種種，被告言之成理。他寫道，這家連鎖店對整體餐飲業的薪水而言，具有負面的效應，此外，指控麥當勞「支付低薪，壓低了英國餐飲業員工的薪水，經證明是實情。這麼說是有道理的。」

一如我們在卡維特所見，有品牌的跨國企業擺脫了支付員工生活所需薪資的重擔。在北美和英國的購物中心裡，在主要街道上，在美食街裡，在大型賣場內，他們也玩著同樣的把戲。在某些案例中，尤其是服飾業，零售商即是在出口加工區設廠的公司，亦即其身為雇主的責任，在經濟循環中生產業及服務兩端都大幅縮減。舉例而言，威名百貨和Q&Q將生產外包到南半球的出口加工區，商品大多由十幾、二十歲的女性製造，賺的是最低工資，甚或更少，住的是狹小的宿舍。然後，那些商品（長袖運動衫、嬰兒服、玩具和隨身聽）再由另一批集中於北半球的工作團隊賣出去，大部分也是只賺取約等於最低工資的年輕人，年紀多為十來歲及二十出頭。

儘管從許多方面來說，將購物中心零售員工的相對優勢拿來跟加工區工人所受的虐待及剝削相比，很不恰當，但不可否認是同樣的模式在運作。大致來說，此處討論的企業確保了自己不會遇到有家累的成人仰賴其所支付的薪水過活，無論購物中心或出口加工區皆然。一如曾經可以養家糊口的工廠差事，在第三世界變成青少年的工作，名牌服飾公司及餐飲連鎖店也將下列的觀念正當化：速食業及零售業的工作是用過即丟的，不適合成人來做。

一如加工區的情況，員工的年輕化絕非偶然。這反映出服務業雇主的明顯偏好，並透過一連串或公開或隱晦的管理行動來完成。永遠優先雇用年輕員工，而待了好幾年的雇員（擁有較高的薪水與年資）常常表示，珍貴的輪班機會被一批更年輕、更便宜的新職員搶去。其他反成人的策略，包

括以年長員工為騷擾目標——這個問題就是一家麥當勞首度罷工的導火線。一九九八年四月，俄亥俄州馬其頓市（Marcedonia）黃金拱門的青少年員工，目睹上司用惡毒的話語逼得年長同事垂淚，群起罷工抗議。他們一直到管理部門同意接受「人際溝通技巧」訓練才重回崗位。「我們備受口頭上的騷擾，身體上亦然。不是我，基本上只有年長的女性，」年輕的罷工者布萊恩·崔普（Bryan Drapp）是這樣跟「早安美國」（Good Morning America）說的。崔普在兩個月後被開除。

邊境書店的希布瑞奇聲稱，把年輕員工在此不過是過水，當作薪資低的理由，只是自圓其說的方便藉口——尤其在賣書這一行。「不需要多高的流動率，」她說，「假如環境很好，薪水也不錯，人們其實很喜歡在服務業工作的。他們喜歡與書為伍。很多離職的人都說：『這是我喜歡的工作，但我必須離開，因為我沒辦法賺到足以過活的錢。』」

事實擺在眼前，經濟中需要成人能賴以為生的穩定工作。很明顯地，假如薪水能達到成人的標準，很多人願意從事零售業；證據在於當該產業的薪水夠合理時，就會吸引年紀較大的員工上門，而員工的流動率也會變得與其他行業一致。但說到大型連鎖店，至少目前似乎還有無限的資源開設大型商場，投注數百萬美元擴張、整合旗下品牌，但支付可讓人維生的薪水這種觀念，依舊渺然。邊境書店大多數店員的薪水與其他連鎖書店一致，但仍較零售業平均薪水為低；公司總裁理查·弗拉南崗（Richard L. Flanagan）寫了封信給全體店員，談論邊境能否支付「生活所需薪資」這個問題（據傳，該公司如今支付的時薪為六點六三到九點二七美元）。「這種想法浪漫動人，」他寫道，「但忽略了商場上的實際狀況。」

支付生活所需的薪資會變得如此「浪漫」的原因，大多與本書第二部「沒有選擇」中描述的迅

速擴張有關。公司的生意藍圖即是占據市場第一名，並防範被最接近的敵手擊敗；對他們而言，新的店面要比員工重要多了——即便員工是連鎖店形象的關鍵也一樣。「他們希望我們看起來像是Gap的廣告，永遠專業、乾淨、整齊，但我甚至連洗衣服的錢都付不出來，」在星巴克服務的波南表示，「你買兩大杯卡布奇諾的錢就是我一個人鐘頭的薪水了。」一如明星品牌（如Gap、耐吉，以及邦諾書店）發新名單上數百萬與她同齡的人，波南活在一則璀璨的企業成功故事裡——雖然你無法從她聲音中的自暴自棄及憤怒聽出來。所有與我談話的名牌零售店員工，都表達了自己的挫折感，你幫助公司賺進了（對他們而言）難以想像的利潤，然後必須眼睜睜看著這些錢用來進行病態的擴張。現今員工的薪資停滯不變，甚至還變低。卑詩省的星巴克新進員工被減薪——從時薪加幣七塊半變成七塊，同一時間該連鎖店的利潤則翻為兩倍，一年內還開了三百五十家新店。「我負責銀行業務，知道店裡一個星期賺進多少錢。」波南說，「他們拿走所有的收入，然後開新店。」

邊境的店員也表示，迅速擴張導致員工的薪資遭殃。他們說，要不是與邦諾的激烈競爭變成公司的首要大事，他們的連鎖店曾經是比較公平的工作環境；有分紅計畫，所有員工每半年可加薪百分之五。「然後公司開始擴張，減薪就跟著來了。」這是費城市區的邊境書店不滿員工之聲明，「分紅計畫沒了，加薪也少了……」

從前的企業員工會為公司的成長感到驕傲，認為這是團體努力的成果；今天則是強烈的對比，許多店員轉而認為自己要和老闆的擴張大夢直接競爭。「假如邊境一年開設三十八家新店面，而非四十家，」切佩爾推論，「他們就有能力讓好好幫我們加薪了。一般來說，開一家超級書店需要七百萬美元。這是邊境自己的數據……。」

「不過，」布蘭達插話，「假如你直接這樣跟他們表示，他們會說：『這個嘛，我們還有兩個市場沒打進去呢。』」

「我們必須占據整個市場，」切佩爾點點頭。

「對啊，」布蘭達補充，「我們必須和邦諾競爭。」

超級連鎖店雇用的零售店員實在太熟悉擴張的瘋狂邏輯了。

## 打倒麥式工會 (McUnion)

為了防止員工薪資占去太多的公司支出，知名連鎖店猛擊近來組織工會的浪潮。舉例來說，麥當勞在德國工會運動盛行之際，惹上行賄醜聞，而在一九九四年的法國工會運動中，十位麥當勞的經理因違反勞工法以及損害工會權利被捕。而在一九九八年六月，該公司開除了兩位在俄亥俄州馬其頓發動罷工的年輕員工。一九九七年，安大略省溫莎 (Windsor) 的威名百貨員工正打算舉行投票，決定是否要成立工會，一連串來自資方的明白暗示讓許多員工相信，假如投下贊成票，他們的店可能會關門大吉。安大略省勞工關係委員會 (The Ontario Labour Relations Board) 檢討了整個過程，發現威名百貨經理及管理階層在選前的態度，總體來說構成了「微妙但極其有效的威脅」，促使「一般雇員認定，一旦工會涉入店面就會關閉。」

要將威脅付諸實行，其他的連鎖店毫不遲疑。一九九七年，星巴克在工人成立工會後，決定關掉溫哥華的物流工廠。一九九八年二月，正當魁北克勞工委員會 (Quebec Labour Commission) 在

審核麥當勞蒙特婁分店的工會申請資料時，經營者就收掉了店面。關門後沒多久，勞工委員會通過了工會申請案——無用的慰藉，因為那兒已經沒有人在工作了。六個月之後，另一家麥當勞成功地成立了工會，那家位於卑詩省的史卡米許（Squamish），的繁忙店面就在惠斯特勒（Whistler）滑雪度假區的附近。發起人是兩名年輕的女孩，一個十六歲，一個十七歲。這跟薪水無關，她們表示——她們只是受夠了在客人面前像小孩一樣挨訓。這家店依然存在，它是北美唯一有工會的麥當勞，但我在寫這本書時，麥當勞已快要把這個工會逐出門牆了。一九九九年中，麥當勞爲了打公關大戰，拍了一支全球放送電視廣告，將「未來的律師」、「未來的工程師」等字樣安在遞送奶昔和薯條的麥當勞員工頭上。請看看真正的麥當勞工作部隊，公司似乎在說：快樂，滿足，而且只是過客。

九〇年代晚期，將服務業變成低薪貧民區的風潮在德國快速蔓延。德國的失業率在一九九八年達到百分之十二·六，主因是德國經濟無法吸收兩德統一後大量的製造業失業人口——五個東德工廠工人有四個丟了工作。爲了減少赤字，服務業被商業媒體及政治右翼分子捧爲經濟萬靈丹。但只有一個圈套：在購物中心還未介入拯救德國經濟之前，最低工資必須先大幅調低，而員工的長假等福利措施也必須中止。換言之，具有保障及生活所需薪資的好工作，必須變成爛工作。然後，德國就可以享受以服務業爲基礎的經濟復甦的好處。

服務業的矛盾之一是，服務業在就業市場上的角色愈重要，企業提供工作保障的態度就愈隨便。服務產業愈來愈倚重兼職者，此即明證。（見附錄表 10-5）舉例來說，星巴克的員工幾乎清一色是兼差，而凱瑪只有三分之一的員工是全職。那家倒楣的蒙特婁麥當勞的員工就表示，組織工會

的主要理由，就是他們常常沒辦法值到三個小時以上的班。

在美國，兼職人士的數量從一九六八年來已增爲三倍，至於在加拿大，一九七五到九七年間，兼職工作的成長率幾乎是全職工作的三倍。但是，問題並非在於兼職工作的本質。在加拿大，只有三分之一的兼職人士想要全職工作，但是卻找不到（比起八〇年代晚期的五分之一是上升了一些）。在美國，只有四分之一的兼職人士想要全職工作，也找不到。絕大多數的兼職者都是學生及婦女，其中許多人必須努力在育兒及有給工作之間取得平衡（見附錄表 10-6）。

儘管許多員工確實是被彈性的工作時間所吸引，他們對於「彈性」的定義以及服務業老闆偏好的定義之間，卻有很大的差異。舉例來說，研究顯示，有工作的母親將彈性定義爲「工作時間能夠少於全職，還不錯的薪資和福利，依然有固定的工作時間表。」但服務業老闆對於兼職工作的觀點大不相同。少數有名的連鎖店，包括星巴克和邊境書店，用健康及牙醫津貼招徠員工從事低薪工作。然而，其他雇主則把兼職工作當成漏洞，好維持低薪資、規避福利及加班費等問題：「彈性」變成了「沒有承諾」的代名詞，連帶使得其他方面的義務（包括財務及親職）變得更加艱難，擔子只多不少。舉某些我研究過的零售店爲例，工時的安排是如此的毫無章法，導致下週班表一貼出來，就看到員工緊張地聚在一起，伸長脖子跳著張望，有如在看誰是高中音樂劇的主角一樣。

除此之外，「兼職」通常是技術上、而非實質上的分類，零售業雇主不過是讓旗下兼職者的工時恰恰少於法定全職的四十小時而已——舉例來說，波南一週在星巴克工作三十五到三十九小時。實質上，她擔負了全職員工的責任，但由於工時不到四十小時，公司無須支付加班費，也無須確保她可做滿全職的鐘點數。其他的連鎖店一樣創意無窮。邊境書店爲員工制定了全公司一體適用、一

週三十七小時半的工作時數；威名百貨則將每週工時訂為三十三小時，並明訂基本的「全職工時」為二十八小時。這一切對於員工的生活來說，就像是規劃好的雲霄飛車，在許多方面甚至比傳統的每週四十小時更加吃力。舉例來說，將全職定為一週三十小時的Gap，設計出一套讓店員「隨傳隨到」的制度，在某些員工並沒輪班或不用上班的時間，假如經理有令，就必須出現值班（一名員工開玩笑說，她必須買個呼叫器，以防Gap童裝部爆發危機時找不到人）。

這種靈活安排工時的現代藝術，星巴克向來最富創意。該公司創造了一種名為「星勞動」（Star Labor）的軟體，讓上級能夠以分為單位，全面控制員工班表。有了星勞動，日班或夜班這種笨拙、不精確的東西就此成為過去式。這套軟體準確測量出每一杯拿鐵咖啡是何時賣出、由誰賣出，然後再量身訂作出特別的輪班制（通常只有幾個小時），好讓咖啡的銷售效率最高。波南解釋道：「他們任意安給你一個從一到九的能力等級，再把你可以上班的時間、你在這兒工作多久、顧客何時會來、店裡何時需要較多的店員等因素加進去，然後電腦就會根據這些資訊吐出你的排班表。」星巴克「人盡其用」的賣咖啡新招是交出了亮麗的成績單，但對史帝夫·艾默里（Steve Emery）而言，這意味著他必須在早上五點起床，在交通尖峰時段的九點半就必須離開，而且根據星勞動顯示，他的工作效率已不如前。威名百貨也引進了類似的中央集權排班系統，讓員工精確地跟著店裡的節奏起舞，藉此有效減少了雇員的上班時間。「這就像訂貨一樣，」威名百貨執行長大衛·葛拉斯（David Glass）表示。

雇員與雇主對於「彈性」的定義天差地別，即是一九九七年夏天UPS罷工的主要議題，也是十四年來美國最浩大的勞工運動。儘管一九九六年的利潤高達十億美元，UPS卻有百分之五十八的員工屬於兼職，而且朝更有「彈性」之工作團隊的目標迅速前進。UPS自一九九二年起雇用的四萬三千名員工中，只有八千名是全職。這套系統對於快遞公司非常適用，因為可以善用送貨週期的高峰與離峰期：取貨送貨的熱門時段是早上和傍晚，白天則生意清淡。「其間沒生意的時段太多了，不必雇用全職員工，」UPS發言人蘇珊·羅森堡（Susan Rosenberg）說道。

建立兼職的工作團隊還有其他節省開銷的好處。在這場罷工爆發之前，就算所做的工作一模一樣，公司支付兼職員工的薪水差不多只有全職員工的一半。此外，工會表示，公司裡所謂的兼職員工（一如星巴克的波南）一週的實際工時介於三十五到三十九小時之間——恰好在需要給予加班費、完整福利，以及更高薪水的底線之下。

部分服務業公司強調自己讓低階員工認股、「分紅」；其中之一就是威名，稱自己的店員為「銷售夥伴」；邊境書店則稱之為「共同所有人」（co-owner）；星巴克則偏好「合夥人」這個詞彙。這些措施確實有不少雇員中意，但其他人則宣稱，雖然工作場所的民主方案在公司網站上炒得很熱，但很少轉化成實質的好處。舉例來說，大多數星巴克的兼職員工沒錢參加員工認股計畫，因為他們的薪水幾乎連開銷都打不平。而且，雖然分紅方案是自動的（比如威名），員工表示自己在公司一千一百八十億美元年銷售額中所占的股份根本是笑話。舉例而言，安大略溫莎的威名員工就說，店面開設最初三年，他們只拿到了額外的七十美元。「更別提從公司大頭的角度來看，退休金方案的最大好處，就是多出兩千八百萬的股份牢牢掌握在公司上層的手上，」《華爾街日報》的鮑伯·歐特加（Bob Ortega）如此評論威名的計畫。「大部分員工都認為自己會拿到錢。因此，該計畫雖然讓公司付出一筆開銷，但既能將工會二振出局，又讓薪資保持低廉，總體而言仍是極賺的

買賣。」

## 免費的工作：更多的假工作，由超級品牌惠予提供

零售業及服務業有一點值得一提：至少他們還付員工一丁點兒薪水以償辛勞。有些別的產業連這點也沒有，他們熱愛免費的人力市場，完全拋開社會福利方案的束縛，許多年輕員工連一毛錢也拿不到。或許你猜得到，一馬當先提倡非支薪工作的，就是文化業；許多三十歲以下的人確實得養活自己，但文化業對此不迷人的事實漠不關心、視若無睹。

吉米·佛瑞德利克 (Jim Frederick) 為文談論自己上一份工作的內容，其中包括雇用不支薪的實習生為《男仕雜誌》(Men's Journal) 傳真、跑腿；而他表示許多申請人曾為《採訪》(Interview)、CBS新聞網、MTV台、《村聲》(Village Voice) 等媒體做過不支薪的工作。「『相當驚人，』我必須這麼說。我迅速算了一下，發現保守估計，他們為各家媒體集團貢獻了價值五、六千美元的無給工作。」當然，媒體集團（廣播公司、雜誌業、圖書出版業）堅稱自己慷慨提供了年輕人珍貴的職場實習經驗——算是半吊子的傳統「學徒」制吧。此外，他們說（其口吻不禁令人疑心，這些人是不是遍布全球的麥當勞經理），實習生不過是小孩子——他們並不真正需要錢。

大多數實習生做兩份「假」工作，卻只領一份薪水，為了貼補白天的無給工作，晚上或週末便在服務業上班，而且在年紀較大後仍與父母同住。但在美國（某份無給的文化業工作做個一、兩年，再跳槽到別家，在這兒是稀鬆平常），一如佛瑞德利克的觀察，有太多的實習生看似只靠信託

基金過活，討生活對他們來說似乎並非直接的考量。但是，正如服務業雇主不會承認自己的工作團隊之所以那麼年輕，多少跟他們支付的薪水和拒絕提供福利有關，你也絕對不會看到哪家電視台或出版社招認，他們可以不支付實習生薪資，或多或少是因為向該公司應徵工作的人享有相對的社會優勢。這碼子的事不只是典型的剝削，同時也真實預示了文化產業的未來：今日的實習生就是明日的經理、製作人及編輯，一如佛瑞德利克所寫：「假如你一定要先當實習生才能得到工作，假如你一定要有可以資助你幾個月的爸爸才能當實習生，那麼，這個系統的應徵者肯定享有特權。」

MTV台和加拿大的MuchMusic是無給實習制度的愛用者之一，當你看到他們豐厚的利潤空間就會明白。音樂錄影帶電視台代表真正無員工播送系統的管理手法：成本最低，因為電視台主要播放的都是外人製作的廣告和錄影帶，後者不是免費提供（錄影帶），就是付錢（打廣告）。主要的成本在於節目主持人，他們要靠製作人、技術人員支援，當然，還有無給的實習生。然而，實習的目的通常並不明確：可以確定的是，他們幾乎沒機會在音樂台找到工作，因為職缺很少。但成功的傳奇故事就這麼出現了——那個有名的員工一開始只是接電話的，代表虛擬的無員工播送系統的管理手法他說臨時雇員瑞克。一九九六年，瑞克贏得了年度「MuchMusic臨時雇員大賽」，受邀加入電台，享有跳級晉升的光彩以及名牌贈品。一年後，瑞克VJ的新工作，但有趣的是，儘管已成為大明星，他依然保留臨時雇員瑞克的綽號。三年後，你可看到瑞克在電視上訪問新好男孩、韓氏兄弟「聖女」等團體，他的成功是活生生的廣告，假如你肯將勞力貢獻給各大媒體，就有無數的榮光等著你。

## 臨時雇員：出租的員工

臨時雇員瑞克不只是無給實習生的共同希望，他也代表著另一次種類新世紀工作者的顛峰：臨時雇員。我們必須坦承，臨時雇員還需要更多一點的好運。美國聘用的臨時雇員自一九八二年起增加了四倍，而且一直穩定成長。美國臨時雇員產業的歲收自一九九二年起，每年增加百分之二十，一九九八年的營收為五百八十七億美元。超大型的國際臨時雇員公司「臨時人力服務」(Manpower Temporary Services) 與威名競爭全美最大的私人雇主寶座。根據一九九七年的一份研究報告，全美成長最快的公司中如今有百分之八十三將原先雇人做的工作外包——三年前才為百分之六十四。在加拿大，「加拿大求職求才協會」估計，超過百分之七十五的企業與市值二十億美元的加拿大臨時雇員產業合作過。

然而，最引人注目的成長並非出現在北美，而是西歐；臨時雇員經紀公司已名列歐洲成長最快的產業。放眼法國、西班牙、荷蘭與德國，以長期的臨時合約來雇用員工，已成為熱門的走後門之道；原本嚴格的法律規定雇主要提供豐厚的員工福利，無合理原因開除員工也較美國困難，如今雇主則可推得一乾二淨。舉例來說，法國已成為僅次於美國的第二大臨時雇員市場，占了全球臨時雇員業歲收的百分之三十。而且，儘管臨時雇員業僅占全國工作的百分之二，根據法國勞工部部長馬丁·歐比 (Martine Aubry) 所言：「有百分之八十六的新雇員簽的都是短期合約。」「人力歐洲」(Manpower Europe) 是一家由美國出征歐陸的臨時雇員公司，在西班牙的歲收僅僅一年之間即攀升

百分之七百一十九，從一九九六年的六百一十萬美元增至一九九七年的五千萬。義大利一直到一九七七年才讓臨時雇員經紀公司合法化，人力歐洲立即殺入戰場，於一九九八年開設了三十五處辦公室。

每天，有四百五十萬名工作者經由歐洲及美國的臨時雇員經紀公司指派工作，但由於只有百分之十二·五的人每天都有工作，歐美臨時雇員的真正總數量將近三千六百萬。然而，比起直線上升的數字，更重要的是，臨時雇員產業的本質正在經歷重要的轉變。臨時雇員經紀公司已不再是祕書來電請病假時的救火隊。對於新鮮人而言，臨時工作已不再那麼臨時：美國有百分之二十九打零工的人待在同一樣的職位一年，甚或更久。如今，臨時雇員經紀公司已成為一切全包的人事部，假若你雇用員工只想獲取、不想付出，交給他們就對了，包括會計、文件歸檔、製造加工以及電腦服務，一切OK。而根據立基美國的全國臨時雇員服務協會 (National Association of Temporary and Staffing Services) 之研究總監史丹伯格 (Bruce Steinberg) 所言，「臨時雇員服務業正在進行一場寧靜革命。」——這些經紀公司不是在出租員工，而是「提供完整的服務之道。」這意味著愈來愈多的公司會將完整的企業機能及部門（亦即先前自己包辦的工作）外包給經紀公司，而後者負責的不只是提供臨時雇員，他們有如出口加工區的承包工廠，還接手管理及維護的工作。舉例來說，一九九三年美國航空將設在二十八座美國機場的售票櫃台，外包給經紀公司負責。大約有五百五十個售票員變成了臨時雇員，而在某些例子裡，工作相同但薪資從原來的四萬美元變成了一萬六千美元。當UPS決定把顧客服務中心交給外頭的承包商負責時，也發生了類似的重新洗牌——五千名時薪十到十二美元的員工，變成了時薪從六塊半到八塊不等的臨時雇員。



一如湯姆·彼得斯所言：「想擁有的人是笨蛋！」史丹伯格也同聲附和：裁掉整個部門，把事情交給「規劃完善的臨時雇員公司，企業可將時間、精力、資源集中在核心事業上，讓臨時雇員產業發揮管理員工的長才。」換言之，雇用並管理員工，並非健全公司的基礎，而是專業的工作——是其他人的「長才」，最好交給專家處理，而真正的工作就由一批人數愈來愈少的員工來處理，這點將於下一章中著墨。

### 沒錯，不過……比爾·蓋茲不會拯救我們嗎？

任何人想討論企業臨時雇員、UPS快遞員、通用汽車的外包員工、Gap接待員、MTV實習生、星巴克店員的困境，無可避免都會發出相同的疑問：是沒錯，不過……蓬勃的高科技世界中那些誘人的新工作，又是怎麼回事呢？對於我這一代的工作者而言，看著西雅圖及矽谷的科技新貴傳奇致富的故事，卻沒自己的份，只能說「是沒錯，不過……」。相對於裁員及麥氏工作等一切掃興的故事，是這片閃閃發亮、數位產業的麥加；十五歲的人為Sega設計電動玩具；美國電報電話公司雇用駭客反制駭客；眾多年輕員工因豐厚的認股權而成為百萬富翁。是沒錯，不過……比爾·蓋茲會料理好一切的，不是嗎？

微軟以其著名的員工認股權計畫，促成了矽谷的金礦傳說，卻也自行揭穿這傳說。電腦狂的黃金歲月已成過去，今日高科技工作的不穩定一如其他產業。兼職者、臨時顧客、承包商在矽谷流竄——近期一項關於矽谷地區的勞工研究顯示，矽谷有百分之二十七到四十的員工是「機動人員」，

而此地兼職員工的成長率則是美國其他地區的兩倍。矽谷員工受雇於臨時雇員經紀公司的比率，將近美國平均值的三倍。

而身為軟體公司龍頭老大的微軟，不只帶頭走向這塊兼職的應許之地，更一手導演。該公司花了十年以上的時間，不遺餘力凝聚元老程式設計師的向心力，並盡可能把其他員工排除在這個神聖的小圈圈之外。微軟大量使用獨立的契約設計人員、臨時雇員、以及「一切包辦的經紀公司」，穩健打造出完美的無員工企業：一幅由遷居海外的部門、外包的工廠以及兼職員工組成的拼圖。蓋茲已將旗下三分之一的一般員工變成臨時雇員，而在開發光碟及網路產品的互動媒體部中，約有一半的員工正式受雇於外頭的「經紀公司」，領他們的薪水。後者一如印表機的墨水匣，專門出產讓公司無須付稅的員工。

微軟的雙層員工制是就業市場新世紀新政的縮影。位於核心的是高科技美夢：全職的永久員工，享有福利以及豐厚的認股權，在朝氣蓬勃的企業「園區」(campus，微軟總部)工作並遊戲。這些微軟人對於自家的企業、上揚的股價，以及驚人的百分之五十一營運利潤率忠貞不二「Shoeme the money。」一九九七年秋天，他們在西雅圖的國王球場(Kingdome Stadium)舉行年度員工聚會時如此高喊。他們怎會不忠誠呢？他們的平均年收入是二十二萬美元，而且這還沒把前五名的

這些公司的行徑有固定模式可循。他們不讓你當全職員工。他們不給福利。然後他們的利潤直衝雲霄。

——羅拉·皮西歐帝 (Laura Piscioti)，  
罷工的UPS員工，一九九七年八月。

超級富翁主管算進去。

環繞在這個夢幻核心周圍的，是年收入四千到五千七百五十美元的臨時雇員。這批兼職人員以技術人員、設計者、程式設計師的身份，跟核心成員並肩工作，而且做的工作都差不多。其中大約有一千五百人已經在公司待了很久，久到讓他們自稱是「永久的臨時雇員」。分辨臨時雇員與「真正」微軟員工的唯一方法，就是徽章的顏色：藍色是永久雇員，橘色是永久的臨時雇員。

正如同兼職員工部隊讓UPS擁有只在尖峰時段雇員的「彈性」，正如同卡維特的契約員工使工廠老闆擁有在淡季打發員工回家吃自己的「彈性」，對微軟而言，數千名臨時雇員代表的是，可隨心所欲擴張、與員工團隊簽約的自由。「我們雇用他們，」微軟的人事主管道格·麥肯納(Doug McKenna)表示，「是爲了讓自己有彈性，並能應付不確定的狀況。」

一九九〇年，麻煩出現了；微軟將配戴橘色徽章者列爲短期契約員工的做法，受到國內收入署(Internal Revenue Service)的質疑。收入署判定這些人是貨真價實的微軟員工，而微軟必須支付他們的工資稅(payroll tax)。基於這項判決，一九九三年，一群被微軟列爲短期契約員工的人控告公司，表示自己是固定的員工，理應享有跟永久員工同樣的福利和認股權。一九九七年七月，微軟輸掉了這場具里程碑意義的官司，上訴法院由十一位法官組成的小組判定，這批自由工作者是「習慣法」(common law)員工，有權享有公司的福利方案、退休金以及認股計畫。

然而，面對這項挫敗，微軟的回應之道並非將自由工作者加進發薪名單，反而更專心致志將臨時雇員邊緣化。爲達目標，該公司不再直接雇用「獨立的短期契約員工」。微軟挖掘、面試、挑選出員工之後，員工就會受命到五家與微軟有特殊協議的發薪經紀公司其中之一登記註冊。於是，微

軟臨時雇員的雇用變成透過經紀公司來進行，經紀公司才是法定的雇主：他們縮減薪水、預扣所得稅，有時提供稀少的福利。拉德·波斯特(Laird Post)是位於西雅圖的管理顧問公司陶爾斯·佩林(Towers Perrin)的負責人，他解釋這項新措施的合法性。「除非他們是其他人的員工，否則很難合法地認定他們並非此地的員工」——在微軟的例子裡，所謂的其他人就是發薪的經紀公司。爲了確保臨時雇員再也不會與真正的微軟員工產生混淆，所有上班之外的公司活動，包括深夜的披薩聚餐，以及下班後的派對，他們都被排除在外。而在一九九八年六月，微軟引進一項新政策，要求在公司已待上一年或更久的臨時雇員必須休三十一天假，然後才能再接另一樁「臨時的」差事。微軟的機動雇員部總監雪倫·戴可(Sharon Decker)解釋道：「我們正在重新調整許多現行政策，好讓每個人了解要怎麼對待臨時雇員才是合適之道。」

除了在公司安插永久的臨時雇員之外，一九九七年，微軟採取了一系列措施，好用開經營價值數兆美元之公司其他世俗、煩人的面向。「不要被無用的固定資產給綁住，」微軟的營運長鮑布·賀伯德(Bob Herbold)如是說，他正在向一群股東解釋自己的雇員哲學。根據賀伯德的說法，除了程式設計及產品開發的核心功能，幾乎任何人事物都可歸入「無用的固定資產」之流——這包括該公司的六十二名接待員。他們被解雇、失去福利以及認股權，並被告知必須透過塔斯可(Tasco)臨時雇員經紀公司重新申請工作。「過去我們付他們太多錢了，」賀伯德說。

同理，微軟分割瑞德蒙(Redmond)園區，將切下的部分(外帶希望保住工作的員工)發配給外頭的「賣主」：皮特尼·鮑斯(Piney Boves)接收了郵件室；列印及影印中心如今由全錄的人員掌管；光碟工廠賣給了KAO資訊系統；就連公司的店面也外包給貝努森德意志聯合公司

(Benussen Deutsch & Associates)。最近這回的改組，使得發薪名單上少了六百八十名員工，營運預算則刪了五億美元。賀伯德發現，園區裡多了那麼多外包商，「就連外包的管理也是工程浩大」——微軟當然沒有理由要被無用的固定資產給困住。微軟發揮甩開包袱的天分，將管理承包商的差事交給了強森管控公司 (Johnson Controls)，後者同時也負責園區的設備維修。「我們的總收入上升了百分之九十一個，我們的總人數則確確實實下降了百分之十九，」賀伯德驕傲地宣稱。節省下來的費用微軟要如何運用呢？「顯然我們要投入研發，用來創造更多的利潤。」

## 「自由工作者的國度」

在此必須聲明，許多微軟的高科技自由工作者並非蓋茲的妙計下無助的受害者，他們是自願的。一如眾多短期契約員工，「軟體吉普賽人」(software gypsies，有時我們是這麼稱呼高科技業自由工作者的)清醒地做出決定，將獨立及機動性擺在企業忠誠及體制保障之上。其中有些人甚至是彼得斯口中「打造自我品牌的人」。

彼得斯最新的管理概念是，正如同公司必須學習甩掉製造及雇員，以臻於打造商標的涅槃化境，個人也必須放棄身為員工這種想法，才能強化自己。根據這項邏輯，假如想在新的經濟世界中飛黃騰達，所有人都必須將自我融入自己的品牌中——打造自己的品牌。想在職場獲取成功，就要將自我改造成顧問與服務提供者，認同自己的品牌價值，將自己出租給鎖定的公司，讓公司反過來增加自己「可圈可點」的履歷。「我稱這個方法為我股份有限公司 (Me Inc.)。」彼得斯寫道，

「你是自己的專業服務公司的董事長／執行長／龍頭企業家。」因一九九一年暢銷書《爆米花報告》一炮而紅的管理大師費絲·波普康，甚至大膽建議大家改名，讓名字與自己精心設計、推銷的品牌形象更加「合拍」。她做到了——她原來的名字是費絲·普拉特金 (Faith Plotkin)。

不過，一個名叫丹尼爾·品克 (Daniel H. Pink) 的男人更勝波普康或彼得斯一籌，他是「打造自己品牌大學」(Brand You U) 的教務長。品克觀察到兼職工作及外包工作的成長，以及自我聘用 (self-employment) 的興盛，宣告「自由業者的國度」已然降臨。品克不只寫了一本以此為題的書，更是該國度驕傲的愛國份子。品克原在白宮擔任高爾的文膽，辭去這個響亮的職位後，便踏上旅程尋找「自由業」的同好：亦即選擇合約及獨立工作、放棄老闆及福利的人。他在《快速公司》(Fast Company) 的封面故事表示，他找到的就是六〇年代。品克國度的公民包括行銷顧問、人頭獵人、廣告文案寫手、軟體設計師，這些人都想在工作及私生活間保持禪宗般的平衡。他們在通訊設備一應俱全、家裡的辦公室裡，練瑜珈、與狗兒玩耍，一份合約接著一份合約地接，賺的錢比死守一家公司領取固定薪水時還要多。「嗨，重拾舊愛的夏天到了！」我們聽到波·李奈得 (Bo Rinald) 如是說，他是矽谷一千名自由軟體研發者的經紀人。對於品克的自由工作者而言，工作的目標就是嬰兒潮世代的美夢成真：是無須打領帶的自由市場資本主義；拋掉企業界的形體，但在精神上與之相連。假如你在自家的客廳工作，每個人都會曉得你不只是機器的某個小齒輪而已……

《細節》(Details) 雜誌某回的特刊闡述了更年輕（當然，也更嬉皮）版本的自由業國度。對於頂著 M B A 光環的 X 世代而言，工作的未來顯然滿是利潤驚人的滑雪板生意、電玩公司以及酷感狩獵公司。某篇文章的標題欣然宣告，「機會搖滾而來！」，工作的未來被勾勒成一場永不停止、極

端的自我聘用派對：「脫離職場的日子，沒有老闆的工作，不領薪資但有錢可拿，無所限制的生活。」根據作家羅伯·李伯（Rob Lieber）所言，「視自己為『員工』的時代已經過去了。如今是開始視自己為服務提供者的時候了，你將自己的技能及服務出租給出價最高、或最有意思的投標人。」

我承認自己也被自由業的迷人呼聲深深吸引。大約四年前，我辭去雜誌編輯的職位，投身自由作家的行列，就像品克一樣，未曾回頭。當然，我很高興再也沒有哪個上司會控制我的工作時間（如今有許多人也享有這項特權），再也不用聽小主管的無理命令，而且更重要的是，只要我高興，可以穿著睡衣工作。第一手經驗讓我知道，自由業的生活確實代表著自由，一如兼職對某些人而言，是實現了真正的彈性。品克對自由業的生活有其觀點：「這是正當的工作方式——並不是什麼被炒魷魚的可憐笨蛋，跌跌撞撞地想回歸企業界。」然而，像品克這類型的人（抑或對穿著睡衣工作過於陶醉的自由作家），將自己當成活生生的證據，聲稱脫離正規的企業工作是雙贏模式，其實有問題。而且，似乎大多數描述自由業工作喜悅的重要文章，都是出自成功的自由作家之手，他們隱約覺得自己代表了數百萬短期契約工人、臨時雇員、自由工作者、兼職者以及自我聘用者。但是，寫作的孤獨本質及低廉的固定費用，使之成為極少數真正與在家工作相契合的職業，而且無數的研究顯示，要將自由記者抑或開設自家廣告公司的經驗，拿來和在微軟擔任兼職秘書或在卡維特擔任契約工人相比，實在荒誕不經。總體來說，非常態工作最終變成了雙重惡夢：單調的工作，更少的薪水，沒有任何福利或保障，時間安排甚至更難控制。

重點在於，臨時契約工作的優缺點與工作者的階級之間有單純的對應關係：收入水準愈高的人，愈能掌握自己的去留；愈低的人，就愈容易被牽著鼻子走，被迫接受更低的薪水。薪資最高的前百分之二十的人，不論從事全職工作或自由業，多多少少會保住高薪。但根據九七年美國的一項報告，有百分之五十二從事非常態工作的婦女，領的是「貧困水準的薪水」——相較之下，全職工作的婦女只有百分之二十七·六領這種低薪。換言之，大多數的非常態員工都不是自由業國度的住民。根據該項報告，「有百分之五十八·二的人在非常差勁的條件下工作——與全職員工相較，薪水東扣西扣，福利也不多。」（見附錄表 10.7）此外，一九八九到九四年之間，美國臨時雇員的實際薪水平均下滑了百分之十四·七。在加拿大，非常態工作的薪水比固定工作少了三分之一，而且，非常態工作的員工有百分之三十，工作時間不固定。顯而易見，臨時工作使得最易受傷害的員工更容易被風頭掃到；不論《細節》說什麼，這一切就是不搖滾。

此外，在企業階梯頂端高來高去的自由工作者，與吊在梯尾、被從福利和保障這等麻煩負擔中「解放」出來的員工，兩者之間存在直接的因果關係。畢竟，再也沒有比執行長更自由自在的人了；他們就像耐吉的明星球員一樣，組成了自己的夢幻隊伍（Dream Team），在公司間買進賣出；只要有人需要明星球員來提振華爾街的士氣，就是夢幻隊伍上場的時候。作家克萊夫·湯普森（Clive Thompson）口中的臨時執行長，如今在跨國企業間遊走，每回平均只待五年，進來時帶著上億美元刺激買氣的方案，出去時帶走上億元的退職金。職業仲介公司查靈傑、葛雷及克利斯瑪（Challenger, Gray & Christmas）的執行副總裁約翰·查靈傑（John Challenger）表示，「企業有如棒球隊經理一樣地更換主管」。「典型的新官上任就像特警隊一樣，將舊勢力掃蕩一空，再安插自己的人馬。」當「鏈鋸」艾爾·鄧列普於一九九六年七月出任陽光（Sunbeam）的執行長時，歐

本海默公司的分析師史考特·葛拉翰 (Scott Graham) 評論道：「這就像湖人隊簽下俠客歐尼爾一樣。」

這兩種極端的臨時工作者（代表人物為害怕工廠外移的卡維特短期契約工人，以及為紐約的重建計畫揭幕的臨時執行長），有如全球性蹣跚板地一道工作。明星的執行長在華爾街揚名立萬的方式，就是執行神風任務，要不賣掉公司的整個製造部門，要不就發動大規模的合併，砍掉重複的工作以省下數百萬美元；因此，執行長的流動性愈高，廣大工作者的飯碗就愈不穩固。一如品克所言，「自由職業」(freelance) 一詞源於傭兵出租自己——以及自己的長矛 (lance) ——上戰場的時代。「傭兵接下一個又一個的任務——為錢殺人。」這種說法儘管很戲劇化，但用來形容今日的自由主管，並不算離譜。事實上，執行長的薪水在盛行解雇的年代還直衝雲霄，原因即在於此。《執行長薪俸與股東價值》(CEO Pay and Shareholder Value) 一書的作者伊拉·凱 (Ira T. Kay) 對這點心知肚明。凱為《華爾街日報》撰文，點出美國公司支付執行長的豐厚薪水，是「促使美國經濟在全球最具競爭力的重要因素」，因為，假如沒有誘人的紅利，公司領袖「面臨艱難的管理決策時——比如裁員，就會缺乏經濟誘因。」換言之，一如諷刺作家威恩·葛利亨 (Wayne Grying) 的反駁，我們「支持讓公司高層分紅，然後自己就可以被……炒魷魚了。」

這道方程式說得通，在美國尤其如此。根據美國勞工聯合會——產業工會聯合會 (American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, 簡稱 AFL-CIO) 所言，「解雇數字前二十名的公司，其執行長的薪水、紅利以及長期所得上升了百分之六十七·三。」九七年大多數的失業都是伊士曼柯達公司的執行長喬治·費雪 (George Fisher) 一手促成的，他解雇了兩萬零一百名員工，自己卻獲得價值六千萬美元的認股權。九七年全世界薪水最高的人是山佛·威爾 (Sanford Weill)，出任旅人集團 (Travelers Group) 的領袖讓他賺了兩億三千萬美元。威爾在九八年做的第一件事，就是宣布旅人將和花旗集團合併，此舉雖使股價暴漲，但預期也將使數千人失去工作。同理，前文所述砍了八萬兩千個工作的通用汽車董事長約翰·史密斯，於一九九七年分到兩百五十四萬美元的紅利，與該公司創紀錄的利潤相互輝映。

企業社群裡有許多人跟凱不一樣，被近年來企業龍頭支付自己的高額薪水給嚇到了。珍妮佛·雷歌 (Jennifer Reingold) 在《商業週刊》語帶厭惡地寫道：「不論是好是壞，抑或漠不關心，幾乎每個在九七年坐鎮大型上市公司龍頭辦公室的人，都發現自己的身價至少上漲了好幾百萬美元。」這對於雷歌而言是不公平的，因為就算公司的股價下滑，股東損失慘重，執行長卻還是能加薪並領取紅利。舉例來說，西方石油 (Occidental Petroleum) 執行長雷·伊拉尼 (Ray Irani) 一九九七年的薪水是一億一百萬美元，而當年該公司虧損了三億九千萬美元。

市場觀察者陣營要求，執行長的薪資必須和股價的表現直接連在一起；換句話說，「你讓大家賺錢，就會分到一大杯羹。但假如我們的日子慘淡，你也得一道下水。」儘管這套制度讓股東不致受無能經營者的貪婪所害，但確實也使得一般員工承受更大的風險，因為它製造了直接的裁員動機——迅速、骯髒的大批裁員總是可以重振股價、帶來紅利。舉例來說，在毛毛蟲 (Caterpillar) 這種利潤導向的企業裡，經營者可以配股，而大規模的關廠以及減薪政策總能使得股價愈衝愈高。用股價表現來決定經營者的薪水，這種趨勢日益上升，將滋生惡質的企業文化：往往你必須開除員工或減薪扣員工薪水，好讓老闆領得到錢。

我想，關於知名跨國企業裁員的長期影響，上述最後一點提出了極有趣的問題。從星巴克到微軟，從毛毛蟲到花旗，利潤與雇員數字成長率之間的關係正在逐漸斷裂。一如加拿大車行勞工（Canadian Auto Workers）的負責人布茲·哈葛洛夫（Buzz Hargrove）所言：「工人可以更努力地工作，雇主可以更加成功，但是——裁員以及外包只不過是一個例子——整體經濟的成就以及讓你分享成就的保障之間的關聯，已小到無以復加。」我們知道這在短時間內意味著什麼：破紀錄的利潤、興奮的股東、飛機商務艙座無虛席。但假如將眼光放遠一點呢？那些被開除的員工呢？他們的老闆變成了從雇員經紀公司的電話裡傳出來的聲音，他們失去了以公司成就為榮的理由。當企業極力擺脫員工之際，是否在不知不覺中也為針對自己的反對運動加了一把新柴？



▲微軟總裁兼企業執行長比爾·蓋茲被丟派。

▼生物烘焙隊（Biotic Baking Brigade）再次集結抗議。  
而全球企業接管（global corporate takeover）的設計人經濟學家傅立曼（Milton Friedman）得到了應得的懲罰。



# 第十一章 培養不忠 風水輪流轉

在製造、管理及配送的場所，我們有一套特別的哲學——攝影機讓誠實的人保持誠實。

——一九九〇年，美泰兒（Mattel）的保全系統工程師，里歐·邁爾斯（Leo Myers）解釋公司為何熱中使用錄影監視系統來監控其全球的員工。

一九九三年，當我從大學退學之際，有工作的朋友屈指可數。不論是年復一年沒工作的暑假、百無聊賴決定繼續上研究所的時候、大學經費削減的日子，抑或雙親失業的悲慘時節，我們一遍又一遍對彼此複述，「經濟不景氣嘛。」正如我們後來把從乾旱到洪水的一切大小事都歸罪聖嬰現象一樣，不景氣就是經濟壞天氣系統，吞噬一切工作，一如密蘇里的拖車屋停車場（Missouri trailer

park）。

當工作消失時，我們了解這是經濟艱難所致，似乎每一個人都被波及（儘管每個人遭受的衝擊可能不同），從面臨破產的公司總裁，到張牙舞爪的政客——每一個人，不分男女老少，各行各業；而我和我的中產階級友人，以及當我們半調子地找工作時也不例外。從經濟不景氣到嚴酷的全球經濟，這轉變發生得如此突然，總覺得好像是我哪天生病了，便錯失了一切——就像是十年級的代數課，我永遠都在努力趕上別人。我所知道的就是，前一分鐘我們還一起陷在經濟不景氣裡，下一分鐘，一批新企業領袖就有如鳳凰一樣浴火重生（西裝嶄新筆挺，信心滿滿），宣布新黃金時代的來臨。但是，正如我們在前兩章所見，當工作重現的時候（假如真的有重現的話），也已改頭換面了。對於出口加工區之外包工廠的員工而言，對於工業化國家裡成群的臨時雇員、兼職者、服務業員工而言，現代的雇主看起來就像厚臉皮的一夜情對象，在了無意義的露水姻緣之後，還敢奢求一夫一妻制的忠實；而且許多雇主甚至真得逞了好一段時日呢。許多人因為裁員及黯淡的經濟遠景而擔驚受怕多年，確實已接受了沒魚蝦也好這套說詞。不過，日益俱增的證據顯示，多變的職場最終啃蝕了我們的集體信念，不只是對個別的企業，還有經濟垂滴論（trickle-down economics）的基本原則。

暴漲的利潤以及成長率，再加上大企業執行長支付自己的驚人薪水及紅利，徹底改變了員工當初接受低薪及縮水福利的情境，讓許多人覺得自己被耍了。這種態度的轉變，再也沒有比一九九七年大眾對UPS罷工的同情還要明顯的了。儘管美國人向來以不同情罷工勞工而聞名於世，UPS兼職員工的苦楚卻打動了大家的心。民意調查顯示，有百分之五十五的美國人支持UPS員工，只

有百分之二十七站在資方這一邊。凱福 (Ketfo) 是一份為臨時雇員而編的辛辣線上雜誌的編輯，他總結了大眾的想法：「日復一日，〔人們〕聽聞、閱讀經濟宏景的報導，你無需具備火箭科學家的智慧就能了解，呃，假如 UPS 經營得那麼棒，為什麼他們不多付員工一點錢？為什麼他們不將兼職雇員扶正為全職雇員？又為什麼他們的髒手還緊緊扣住員工的退休基金不放？因此，在命運女神的擺弄下，所有『正面的』經濟新聞都站在遞送員這邊，齊聲反對 UPS。」

UPS 了解到自己成了眾矢之的，便同意將一萬名兼職員工扶正為全職員工，時薪升為兩倍，並允諾在五年內會將兼職員工的薪水提升百分之三十五。UPS 副董事長艾登 (John W. Alden) 出面解釋公司為什麼讓步，他說公司未曾料到，自己的員工會成為衝著新經濟而來之怒火的象徵。「假如早知道事情將從 UPS 員工身上擴及所有的美國兼職員工，我們會用不同的方式來處理。」

### 從工作創造者到財富創造者

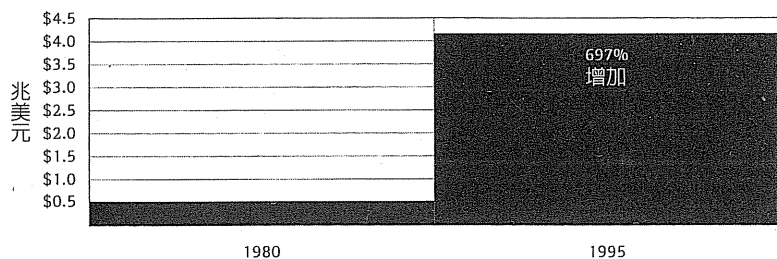
企業對於裁員與重組不再隱瞞不過是最近三、四年的事而已，不再躲在必然使用的藉口背後，轉而面無愧色地公開談論自己對於雇用員工一事的不滿，更極端的例子就是全盤撤出人力市場。過去，跨國企業吹噓自己是「工作機會成長的引擎」，並藉此爭取形形色色的政府補助，如今，他們偏好自稱為「經濟成長」的引擎。但假如你剛好在找工作，這就另當別論了。企業確實使經濟「成長」，但一如我們所見，他們採取的手段就是裁員、合併、移居海外——換言之，貶抑雇員，並減少雇員。而且，隨著經濟成長，直接為全球最大企業所雇用的人數比率確實在減少。握有超過百分之三十三全球生產性資產 (productive assets) 的跨國企業，卻只占全球直接雇員的百分之五。雖然全球前一百大企業的總資產在一九九〇到九七年間增加了百分之兩百八十八，在同樣的狂飆時期中，這些企業的雇員成長率卻不到百分之九。

最驚人的數字出現在一九九八年，儘管美國經濟表現出色，儘管失業率降到史無前例的新低，美國各企業裁掉了六十七萬七千個固定職位——比十年來任何一年的裁員率都高。這批裁員有九分之一是合併的後遺症；許多裁員則來自製造部門。一如美國的低失業率所顯示，裁員的公司中有三分之二會創造新的工作，而被裁的員工也很快會找到其他的差事。但這項驚人的裁員數字顯示的是，員工與企業雇主之間穩定、可靠的關係，和失業率抑或經濟的相對健全之間並沒有多大的關係，甚或完全無關。即便是經濟最景氣的時期，人們所體驗到的仍是愈來愈少的安定感——事實上，經濟榮景也許（至少有部分）正源自於這種安定感的喪失。

創造工作機會，尤其是全職、薪水不錯的穩定工作，曾是企業使命的一部分，如今，不論公司的利潤高低，這項使命似乎已被許多大企業打入冷宮。勞工不再是健全營運的一部分，反而逐漸被企業界視為無可避免的負擔，有如支付所得稅；抑或是昂貴的麻煩事，就像不准將有毒廢棄物倒進湖裡。政客也許會說，創造工作機會是企業的首要任務，但是，每回宣布大批裁員，股市的反應總是上揚，而當員工看似要加薪時，股價總是下跌。不論我們是循著何種怪異的路子而淪落至此，如今我們的自由市場送出了一項清楚的訊息：好工作對於生意無益，對於「經濟」無益，應該不惜代價規避之。這項等式在短期間創造了史無前例的利潤，固然無可否認，但將來很可能證明是產業領袖的失策。一旦公司拋棄了工作創造者的自我認同，就自陷於遭人反彈的位置，因為人們了解到，

表 11-1

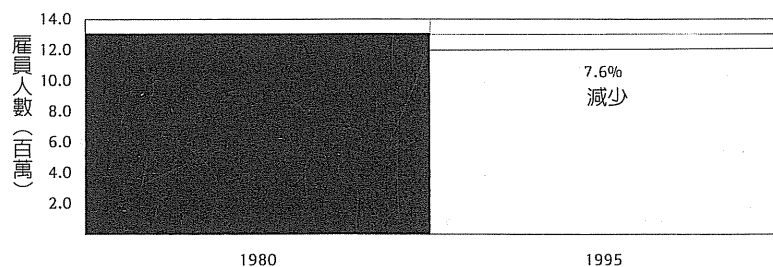
百大跨國企業總資產，1980年與1995年



資料來源取自 Transnational Corporations in World Development: Third Survey (UN: 1983); Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects (UN: 1988); World Investment Reports (UN: 1993, 1994, 1997).

表 11-2

百大跨國企業雇員人數，1980年與1995年



資料來源取自 Transnational Corporations in World Development: Third Survey (UN: 1983); Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects (UN: 1988); World Investment Reports (UN: 1993, 1994, 1997).

經濟的平穩發展對自己並無明顯的好處可言。(見表 11-1—11-4)

根據聯合國貿易暨發展會議 (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) 一九九七年的報告所言，「日益升高的不平等使全球化面臨政治性反彈的嚴重威脅，可能來自北半球，也可能來自南半球……。一九二〇及三〇年代赤裸裸、擾人地提醒著我們，對於市場及經濟開放的信心，有多快就可以被政治事件擊垮。」隨著亞洲及俄國經濟危機的效應一發不可收拾，翌年一份針對「人類發展」的聯合國報告說得更嚴重：聯合國發展計畫的主持人史白斯 (James Gustave Speth) 注意到日益擴大的貧富差距，表示「富人的財產多得驚人。發展的分配必須更加平均。」

最近你愈來愈常聽到這種論調。反全球化風潮即將爆發的警語，使得企業及政治領袖在瑞士達沃斯 (Davos) 的年度歡聚蒙上一層陰影。商業媒體充斥著不安的預測，比如《商業週刊》上的一篇文章即表示：「企業荷包鼓鼓的景象，竟與美國人持續停滯不前的生活水準共存，在政治上很難解釋。」而這就是失業率達歷史新低的美國。加拿大及歐盟各國的情況還更令人不安，前者的失業率是百分之八·三，後者的平均失業率是百分之十一·五。(見附錄表 11-5)

聶窩 (Ted Newall) 是位於亞伯達省 (Alberta, 譯註：加拿大一省) 卡爾加里 (Calgary) 的諾瓦公司 (Nova Corp.) 的執行長，他在全國議題企業會議 (Business Council on National Issues) 上發表演說，表示有超過百分之二十的加拿大人，其生活水準在貧困線 (poverty line) 之下，這可說是一枚「隨時會爆炸的定時炸彈」。確實，次要的產業培養出一批爭先恐後、自聲為道德先知的執行長：他們著書談論新的「股東社會」(stockholder society)，在午餐會報時公開譴責同行沒良心，宣布這會兒該是企業領袖面對日益升高的經濟不均問題的時候了。問題在於，他們無法就誰來打頭

陣取得共識。

擔心窮人上街抗爭的心理，可說與護城河的歷史一樣悠久，特別是財富分配不均的經濟超繁榮時期。羅素（Bertrand Russell）寫道，英國維多利亞時期上層階級的夢魘就是勞動階級會造反，好擺脫「恐怖的貧窮」；他們為此妄想症所苦，以致「在彼得盧（Peterloo，譯註：一八一九年發生在英國曼徹斯特的流血事件，起因是群眾糾集要求議會改革）時期，許多大型鄉間別墅都備有大砲，以防暴民攻擊。我那死於一八六九年的外祖父，當他最後纏綿病榻、神智不清之際，聽到街上傳來一聲巨響，當下認為是革命爆發了，可見至少在潛意識裡，革命的或然性伴隨著他度過長久的富裕生活。」

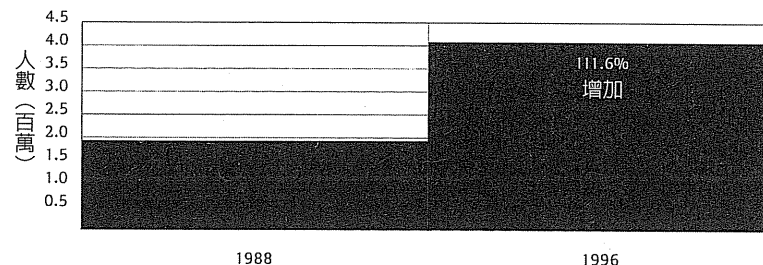
我有一位家人定居印度的朋友，說她住在旁遮普省（Punjab）的嬌嬌是那麼害怕自家僕人會造反，因而把廚房的菜刀全鎖了起來，僕人只好用磨尖的棒子切菜。同樣的道理，愈來愈多的美國人搬進門禁森嚴的社區，只因郊區已不再能提供適當的保護，讓人遠離可知的都會危險。

儘管聯合國持續表示貧富之間的鴻溝與日俱增，儘管西方中產階級的消失備受注目，但我們身為地球公民所面臨的最嚴重企業過失，也許並非工作以及收入水準的問題：理論上，這可以逆轉。更糟糕的是，長期下來企業對於自然環境、食物供應、在地人民及文化所犯下的罪行。即便如此，對長期雇用員工的熱忱不再，確實是引發反企業的抗爭風氣最重要的因素，這也是使得市場在面對廣泛的「社會動盪」（social unrest，引述自《華爾街日報》）時，會如此脆弱的原因。

當企業還被視為財富分配的工具時（讓工作及稅收有效地從上方滴落到下方），他們至少讓市民從事浮士德交易（Faustian bargain。譯註：浮士德將靈魂賣給魔鬼以換取知識），用對企業利益

表 11-3

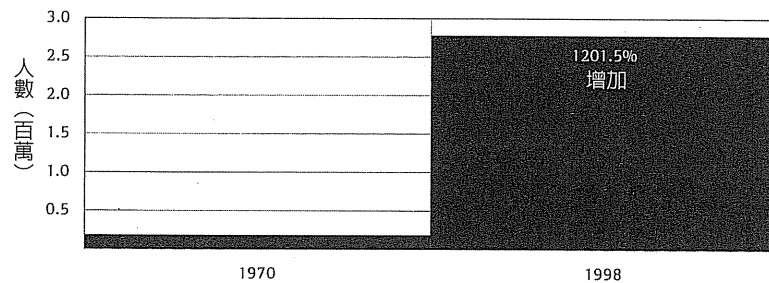
歐美企業透過人力仲介增加的工作，1988年與1996年



資料來源取自 International Confederation of Temporary Work Businesses (CIETT); Countries included: U.K., France, Netherlands, Netherlands, Germany, Spain, Belgium, Denmark and the U.S.

表 11-4

透過美國臨時雇員人力仲介的日均人數，1970年與1998年



資料來源取自 Bruce Steinberg, "Temporary Help Annual Update for 1997," *Contemporary Times*, Spring 1998; Timothy W. Brogan, "Staffing Services Annual Update" (1999), National Association of Temporary and Staffing Services.

的忠誠，換取可靠的薪水。過去，創造工作機會就像是一副盔甲，幫助企業抵禦破壞環境或侵害人權的天譴。

再也沒有比八〇年代末、九〇年代初的「工作 vs. 環境」論戰，更能彰顯這副盔甲的保護效果了。舉例來說，當時正在發展中的運動壁壘分明，一邊支持伐木工的權利，一邊則想要保護老森林。在卑詩省，激進人士坐公車從城裡來抗議，而伐木工忠心耿耿地站在世世代代維繫自家社區的跨國企業這一邊。可如今，對於許多參與者而言，這種分野變得愈來愈模糊；冷酷執行的裁員、突然關廠、遷廠海外的持續威脅，在剝奪了藍領工人的權利，企業也因而失去了天生的盟友。

今日，很難找到心滿意足的企業城，城中居民毫不覺得被當地企業出賣。而且，企業不再讓社區派系分立，反而逐漸將勞工、環保、人權問題串成單一的政治意識形態。沒過多久，真相就逐漸明朗：比如說，無止境地追求利潤導致老森林慘遭砍伐，將工廠遷到印尼導致伐木城鎮一蹶不振，兩者的背後其實是同一套邏輯。英國的無政府主義環保人士約翰·喬丹（John Jordan）是這麼說的：「跨國企業正在影響民主制度、工作、社區、文化以及生物界。無意之間，他們幫助我們將所有的問題視為一套系統，讓我們將每一個問題相互連結，不再單獨看待。」

這股即將爆發的反彈，所牽涉的並非只是個人的不滿而已。即使你剛好是有份好工作、從沒被炒過魷魚的幸運兒，每一個人都聽聞過類似的警告——就算不是針對自己，也和自己的孩子、父母或朋友有關。我們生活在工作沒保障的文化裡，自立自強（self-sufficient）的訊息人人耳熟能詳。放眼北美洲，載貨卡車朝墨西哥揚長而去；工人在工廠門口哭泣；廢棄工業城裡只見用木板釘死的窗戶；人們睡在門口以及人行道上；以上種種就是這時代最強而有力的經濟意象：烙印在集體意識

裡的隱喻，象徵一個持續將利潤擺在人類之上、毫無愧色的經濟體。

最能明白感受這種訊息的人，也許就是在九〇年代初、經濟不景氣時成年的那一代吧。幾乎毫無例外，當他們勾勒生活遠景時，總有重重的聲音告訴他們，不要抱持太高的期待，別把飛黃騰達的希望寄託在其他人身。假如他們想要在通用汽車、耐吉或奇異電器（General Electric）找差事，其實在企業界的任何地方都一樣，訊息都是：別指望別人。為免他們碰巧沒注意到，高中的輔導老師舉辦如何開創「我公司」的研討會、晚間新聞充斥著退休基金馬上就要沒了的消息、保德信保險公司（Prudential Insurance）這一類的公司鼓勵所有人「做自己的靠山」，這種都強化了這種訊息。放眼北美的大學校園，新生入學第一週的活動（校園生活首次呈現學生面前），如今是由共同基金的贊助；他們利用這個機會，勸誘新進來的學生開始存自己的退休基金，而他們甚至連主修都還沒決定呢。

這一切都是具有影響的。根據人口統計行銷學的聖經《楊克洛維奇報告》（The Yankelovich Report），相信必須自立自強的人，每代增加三分之一——從「成熟的一代」（Matures，生於一九〇九到四五年）、「嬰兒潮」（Boomers，一九四六到六四年），再到「X世代」（不嚴謹且不太準確的定義，生於一九六五年迄今的所有人）。「超過三分之二的X世代同意：『在這個世界上，拿到的就要拿，因為沒有人會給我任何東西。』」同意這點的嬰兒潮及成熟的一代就少多了——分別只有二分之一及三分之一。」紐約的DMB&B廣告公司研究全球的青少年，也發現相似的态度。「從滿坑滿谷標榜個人態度的物件可知，全球青少年最一致認同的就是：『我要過什麼樣的生活，決定權操之在我。』」參與調查的美國青少年中，十個有九個認同完全自力更生的精神。

這種態度的轉變促使共同基金產業大發利市。「爲什麼X世代那麼注重存錢的需求呢？」《商業週刊》一位記者疑惑，「大多與自力更生有關。他們相信成功只能靠自己，不太相信退休時能仰賴社會福利金及傳統的公司退休金過活。」事實上，假如你相信商業媒體的話，這種自力更生精神的唯一作用，就是引發一波慘烈的創業新浪潮，不靠任何人的孩子個個都要爭第一。

毫無疑問，許多年輕人由於不信任政客及企業，因而接納了這套滋生不安感受的社會達爾文主義價值體系：他們會更貪婪、更強悍、更專心一意。他們會Just Do It。但是，那些無法拿到MBA的人、那些不想成爲下一個比爾·蓋茲或理查·布蘭森的人該怎麼辦呢？企業一心想擺脫掉他們，爲什麼他們要爲企業的經濟願景盡心盡力？放眼整個成年生活，企業轟炸他們的唯一訊息就是「別指望我們」，對這種企業有何種忠誠的動機可言呢？

問題不單單是失業率而已。倘若你假設一份傳統的薪水就能買到許多企業會習以爲常的忠誠度及保護（有時確實如此），那就大錯特錯了。從前那種爲雇主終身服務的認同感，是臨時、兼職、低薪的工作所激發不出來的。請在打烊前十五分鐘去任何一家大賣場瞧瞧，你會發現斬新的勞資關係正在運作：所有的低薪店員排成一列，將手提包和背包打開，好做「提包檢查」。零售業員工會告訴你，經理每天在他們身上找尋失竊的商品，已成了例行公事。而且，根據佛羅里達大學的安全研究計畫（Security Research Project）所述，這種疑心不是沒道理的：研究顯示，一九九八年全美零售業的貨物失竊總數有百分之四十二·七是員工監守自盜，是史上最高的數據。星巴克的店員艾默里（Steve Emery）喜歡引用某個同情的客人的話：「只肯丟花生米，就可以抓到猴子。」當他這麼跟我說的時候，我想起兩個月前從印尼一群耐吉員工口中聽到的事。她們盤著腿在宿舍裡坐成一圈，告訴我，在內心深處，她們希望自己的工廠燒得片甲不留。可以理解爲何工廠工人的情緒會比西方世界麥當勞員工的不滿極端得多——同理可證，在印尼的耐吉工廠門前做「提包查檢」的警衛，可是配戴著左輪手槍。

然而，正是在數百萬臨時員工的隊伍裡，最有可能尋覓到反企業運動的滋生地。由於大多數的臨時雇員並不會在一個職位待得太久，久到讓人記住其勞動的價值，實績原則（merit principle，曾是神聖的資本主義守則）變得毫無意義可言。而情況可能令人極端洩氣。「馬上，這個城市裡就沒有我沒做過事的地方了，」歌得（Debby Goad）寫道，她是一名有二十年祕書經驗的臨時雇員，「我在十五家臨時雇員經紀公司登記，就像是在拉斯維加斯玩吃角子老虎一樣。他們經常打電話給我，口氣活像中古車銷售員。『我知道我很快就會幫你弄到完美的作品。』」

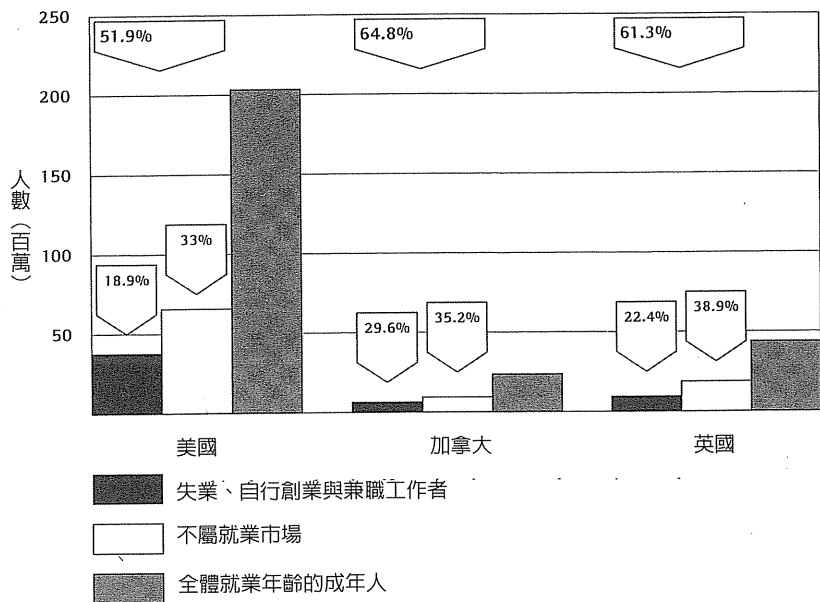
這句話出自《臨時雇奴》（Temp Slave），那是一份於威斯康辛州陌地生（Madison）出版的小刊物，專門用來讓爲人員工者宣洩無止境的怨恨之情。在此，被標示爲拋棄式的員工，發洩著自己對企業的憤怒；企業把他們當成器材一樣租借過來，然後再把用過的舊貨送還經紀公司。從前的臨時雇員沒有討論這些事情的對象——工作的性質使他們彼此隔絕，這也使得他們在臨時的工作場合與領固定薪水的同事疏遠。因此，無怪乎《臨時雇奴》以及「全年無休臨時雇員」（Temp 24-7）這類型的網站上，沸騰著受壓抑的敵意；這兒不但提供如何癱瘓雇主電腦系統的實用小祕訣，還可見到標題爲「每個人都討厭臨時雇員，彼此彼此！」與「真無聊，臨時雇員的職場生活無聊透頂」的文章。

一如臨時雇員不符合實績原則，像職業球員一般來來去去的執行長亦是如此。在資本主義童話



表11-6

美國、加拿大、英國的人力狀況，1997年



資料來源取自 Bureau of Labor Statistics Canada; Office for National Statistics (Labor Force Survey); International Confederation of Temporary Work Businesses (CIETT)。在加拿大與美國的統計數字中，臨時雇員與兼職工作者有所重疊；英國則是兼職和自行創業者有所重疊。

[以美國的統計數字為例：失業、兼職、臨時雇員與被取代的工作者，接近有工作或正在謀職者的百分之四十。然而，假如把六千七百萬正值就業年齡的美國人列入計算，擁有全職、固定工作的成年人比例會變成少數。這六千七百萬人未被包含在失業人口中，是因為他們目前沒在積極地找工作。]

中，收發室的小弟一步步往上爬，成為公司的總裁，但臨時的執行長是對此傳奇迎頭痛擊。今日的經理人似乎只管互相交換高階職位，有如天之驕子般生於與世隔絕的瓊樓玉宇。在這種脈絡中，從收發室步步高升的夢想愈來愈不可能實現——而且收發室可能已外包給皮特尼·鮑爾斯 (Pitney Bowes) 了，員工全是永久的臨時雇員。

這就是微軟的情況；此間臨時雇員的怒火燒得比其他地方都熾熱，部分原因即在於此。另外一點是，微軟公開承認，臨時雇員後備隊的存在，是為了保障核心的永久員工不受自由市場蹂躪。每當哪一條產品線被腰斬，每當聰明的成本縮減新法門出現，受影響的總是臨時雇員。假如你詢問經紀公司，他們會說顧客並不在意自己被當成像過時的軟體一樣——畢竟，比爾·蓋茲從來沒有給他們任何承諾。「一旦人們曉得這只是臨時的安排，當某天任務結束時，就不會有信任感破滅這回事，」瓦瑟集團 (Wasser Group) 的總裁雪瑞特 (Peg Chereit) 解釋道：該公司是為微軟提供臨時雇員的經紀公司之一。

毫無疑問，蓋茲設計的縮編法門使微軟無須面對八〇年代晚期 IBM 老闆的處境；當 IBM 砍掉三萬七千人時，指責公司背叛員工的哀號聲震耳欲聾，以為自己坐擁鐵飯碗的員工真的被嚇到了。微軟的臨時雇員沒有理由對比爾·蓋茲懷抱任何期待，這點是千真萬確的；但是，儘管微軟園區的大門不會被抗議員工包圍，卻不能防止駭客從電腦系統內部入侵。(請回想一九九八年，駭客集團「死牛教」[Cult of the Dead Cow] 發表了為微軟量身訂做的駭客軟體後洞 (Back Orifice)，從網路下載的次數高達三十萬次。) 微軟的永久臨時雇員每天都做著在矽谷淘金的資本主義美夢，然而他們比其他他人更瞭然於心，這場派對得有請帖才能進場。因此，儘管微軟長期員工的企業向心力聞名於

世，微軟永久臨時雇員的恨意也是舉世無雙。當記者詢問他們對雇主作何感想時，其所提供的精彩答案如下：「他們看待你有如死水上的泡泡」、「這個制度裡的人分成兩種階級，恐懼、自卑、嫌惡也從中而生。」

## 流失：雙向的買賣

《適當的自私》(The Hungry Spirit, 中文譯本由天下文化出版)的作者韓第(Charles Handy)評論這項轉變：「顯然，雇主與雇員之間的精神契約已經變質了。現在聰明人講的是維持『適應性』(employability)而非『雇用關係』(employment)，這可以解釋成，別指望我們，指望你自己，但假如可以的話，我們還是會助一臂之力的。」

但對於某些人而言(特別是年輕的員工)，黑暗中仍可見到一線曙光。由於年輕人傾向於不把職場視為靈魂的延伸，從某方面來說，了解到自己永遠不會碰到父母所遭遇的痛心背叛，反而讓他們解脫。在這十年裡踏入職場的人幾乎都曉得，失業數字是擺在眼前的事實，而自求多福、飄忽不定的工作亦是如此。此外，假如找到工作像是純屬意外，失業就不讓人那麼害怕了。這種對失業的熟悉感，創造了工作者自成一格的流失——流失的是完全依賴一份穩定的工作。我們可能會開始思索，該不該寄望終身不變的工作，更重要的是，為什麼自己的存在感要隨大企業的興衰而起伏呢？

企業文化所造成的這種緩慢流失，影響的遠非只是個人心理而已：技術工作者族群不自視為從一而終的企業人，他們能會導致創造力的復興，以及平民生活的再造——兩種希望無窮的遠景。有



件事是確定的：他們已造成新型態的反企業政治活動。你可以從死咬微軟不放的政治電腦駭客身上看到，即將在下一章出現的、專門攻擊都市廣告牌的「廣告破壞者」(advertiser) 游擊隊亦是如此。這點在無政府主義者的惡作劇(譬如「打電話請病假」以及「從公司偷東西吧!」因為公司正在偷你的東西!)之類的宣言)、在取名「企業美國有夠爛」(Corporate America Sucks)之類的網站上，亦是歷歷可見。更別忘了國際性的反企業活動，比如麥當勞誹謗案所引發的反麥當勞運動，以及針對亞洲工廠環境的反耐吉風潮。

多倫多作家尼茲威奇(Hal Niedzviecki)在〈無聊的工作是放鬆良方〉(Stupid Jobs Are Good to Relax with)一文中，將自己履歷表上一連串「玩笑工作」所引發的疏離感，拿來和穩定升職卻被迫提早退休的父親的無所適從做比較。父親上班的最後一天，哈爾幫他收拾辦公桌，望著他把便條紙和其他辦公室用品清出這家雇用他十二年的公司。「雖然他工作了數十年，而我幾乎沒有上過班(我們兩個人加起來一共有五個學位)，我們都走到了同樣的結局。但他有上當的感覺，我沒有。」

六〇年代青少年文化的成員立誓要成爲不被「出賣」的第一代：他們就是不肯買票坐上那列標示著「終身受雇」的特快車。但是在成羣年輕的兼職者、臨時雇員以及短期契約員工的身上，我們目睹了某種潛在力量更爲強大的事物。我們看到的是第一波從不買別人帳的員工——其中有些人是自己選擇的，但大多數人是因爲終身受雇的列車在過去十年來大多停在車站內。

這項轉變的範圍之廣有目共睹。細察美國、加拿大、英國正值工作年齡的成人總數，擁有全職的固定工作、爲他人而非爲自己工作的人屬於少數。臨時雇員、兼職者、失業人士以及被就業市場完全淘汰的人(有些人是不想工作，但更多人是因爲已放棄找工作的希望)，如今占了正值工作年

齡人口的一半以上。(見表 11-6)

換言之，大多數人都碰不上可讓自己終身效忠的企業。對於年輕工作者而言，在失業、兼職以及臨時工作之間持續打轉，使得他們與職場之間的關係更形薄弱。(見表 11-7)

### 從沒有工作到沒有商標……

愈來愈常被噴漆抗議、駭客人侵抑或被國際性反企業活動盯上的企業，也正是擁有最頂尖的廣告、最敏銳的市場研究員，以及最強勢的校園人才招募計畫的企業，這毫不令人驚訝。打造商標的大前提，迫使公司拋棄昔日穩定工作創造者的角色，因此，要說「最強」的品牌就是那些創造最糟糕工作的公司(不論是出口加工區、矽谷，還是購物中心)並不誇張。此外，在MTV、第一頻道、《細節》猛打廣告、銷售球鞋、牛仔褲、速食和隨身聽的公司，就是提倡麥式工作、將製造部門遷移海外廉價勞力地區(例如卡維特)的同一批公司。這些企業灌輸年輕人「要什麼就伸手拿」的訊息——「Just Do It」的球鞋、「免驚」(No Fear)的T恤，以及「別找藉口」(No Excuses)的牛仔褲，但日後當他們登門求職時，得到的回應卻是一句響亮的「什麼？跟我有關係嗎？」卡維特的工人或許配不上飛揚符號(unswowshworthy)，但耐吉和李維的主要顧客也從品牌的全球洗牌中得到了另一項訊息：他們配不上工作(unjobworthy)。

一如我們在第一節「別無空間」所見，更難堪的是名牌企業在拋棄之時，恰好也是他們借鏡青少年文化、好更積極打造品牌的時候。青少年的風格與心態是娛樂經濟中，最有效的財富創造誘

因，然而，有血有肉的青少年卻被用來鼓吹用完即丟的新型工作團隊。正如最後一部所示，就是在這種多變的脈絡裡，商標化經濟的政治意涵就此變成了掛在企業背上那面「來踢我啊」的牌子。

## 第四部

# NO LOGO

## 別無商標

## 第十二章 文化反堵

廣告全面受敵

近來廣告人非常不快樂，非常緊張，而且心懷世界末日的預感。經常只要我跟某個廣告代理商朋友吃午飯，就會有五、六個面容憂戚的文案和藝術總監跟著出現。毫無例外，他們都想要知道改革何時到來，還有倘若真的發生了，他們將何去何從。

——前廣告人羅提 (James Rorty)。

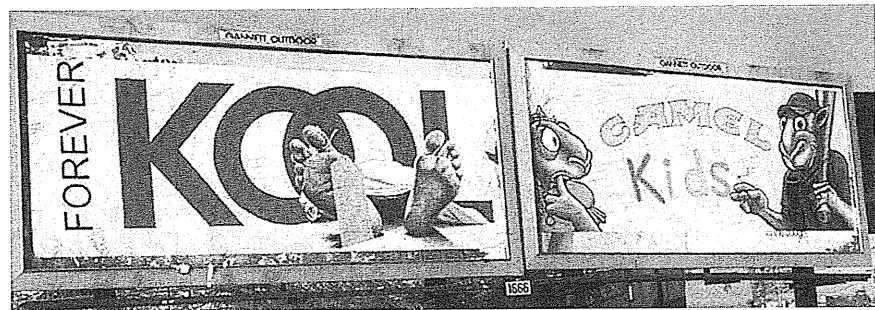
《吾主的聲音》(Our Master's Voice)，一九三四年

週日早上，在紐約阿法貝市 (Alphabet City) 的邊緣，加拉達 (Jorge Rodriguez de Gerada) 站在高梯的頂端，正在撕一張香菸廣告的海報。不久以前，在休士頓街和律師街轉角的這面廣告看板，還是一對嬉鬧的新港情侶爲了鹹捲餅而推來擠去。現在則換上令人難忘的兒童臉孔，這是加

### BECOME A TOUCHER UPPER!



### TWITCH TOUCHER UPPER SCHOOL



▲呼應經濟大蕭條時代的廣告反堵作品，來自《喧鬧》(The Ballyhoo)。

▼兩則煙草廣告的嘲諷模仿，作者是英格里須 (Ron English)。

拉達畫的，緒色的調子。畫龍點睛的一筆，是貼上幾條手撕的舊新港廣告，在孩子臉部周圍形成了一道霓虹燈似的綠焰。

完工後，整個裝置看起來就如這位三十一歲的藝術家所預期的：彷彿經年的香菸、啤酒和汽車廣告被卸下後，顯現的是生鏽的看板。燒在鐵板裡的才是廣告交易的真實商品。「等到廣告被拆下來以後，」他說，「留下的是對本區兒童的影響，他們看著這些影像長大。」

加拉達不像紐約數量漸增的游擊藝術家，他不想像個賊似的偷偷在夜晚進行破壞藝術的工作，而選擇在光天化日下展示他的宣言。正因如此，他不太喜歡「游擊藝術」(guerrilla art) 這個名詞，而比較偏好「市民藝術」(citizen art)。他希望十多年來自己與這座城市的廣告看板所進行的對話，能被視為民主社會中正常的論述形式——而非某種偏激的先鋒行爲。他畫畫貼貼目的就是讓兒童駐足觀看——在這個陽光普照的日子裡，兒童確實如此，也有一位老先生主動幫他穩住梯子。

加拉達甚至三度說服警察不要逮捕他。「我說，你看，看看四周，看看發生了什麼事。讓我解釋爲什麼我要怎麼做。」他告訴警察，爲何在貧窮的社區會有高得不成比例的香菸廣告和烈酒看板；他說這些廣告總是用玩帆船、滑雪或打高爾夫的模特兒，讓促銷的成癮性產品對住在貧民區而渴望逃離的孩童特別有吸引力。與廣告業者不同的是，他不想打了就跑，而是希望他的作品能成爲社區裡關於公共空間政治的討論議題。

加拉達被公認是文化反堵 (culture jamming) 一派中最富技巧、最有創意的創始人之一；文化反堵諷刺地模仿廣告，劫持廣告看板，好徹底改變其原先承載的訊息。他們認爲：街道是公共空間，由於大部分居民無力購買自己的廣告以對抗企業發送的訊息，所以他們應當有權反對那些並非應居民要求而張貼的廣告意象。近年來，因爲廣告在公共領域中益形囂張，這個論點受到支持：就像在「別無空間」一部提到的，廣告被畫或是佈置在人行道上；佈滿整棟建築物和公車；深入校園；籃球場和網路上亦隨處可見。同時，就像在「別無選擇」中所討論的，購物中心及大型賣場等半公共性質的「市鎮廣場」，製造出愈來愈多只開放給商業廣告的空間。許多文化反堵者憂心如焚，因爲所有權的集中使得媒體與被傾聽的權利一刀兩斷已成功地矮化了言論自由。

剎那間，這些力量全部集中起來，創造出符號學的羅賓漢主義 (semiotic Robin Hoodism) 氛圍。愈來愈多的異議份子相信時候到了，大眾不用繼續要求某些空間應該不受廣告贊助所擾，而應該開始將空間奪回來。文化反堵者明白表示，由於行銷花大錢奪取了我們的公共空間，因此，它不該成爲我們必須被動接受的單向資訊流。

最高招的文化反堵不是單一的諧擬，而是攔截——將相反的訊息切入企業自身的溝通方式，使原本意欲傳遞的訊息出現完全扭曲的結果。這種做法迫使公司得自行負擔顛覆訊息的後果；就實質面來說，因爲公司必須支付廣告看板的成本；就比喻層面來說，因爲不論何時人們看到商標，就等於是在看到使商標具有意義所花費的龐大資源。溫哥華的《廣告破壞者》(Adbuster) 雜誌編輯凱爾·拉森 (Kalle Lasn) 用柔術 (jujitsu, 柔道的舊稱) 的武術藝術做爲確切的隱喻，解釋了反堵廣告的運作機制。「只要用簡單輕巧的動作，就能在巨人背上重重賞他一記。我們運用的是敵人的力量。」這是借用阿林斯基 (Saul Alinsky) 的話，他在激進人士的聖經《激進者守則》(Rules for Radicals) 裡，將「大眾政治柔道」定義爲「使用權力結構中的一部分力量去對抗另外一部分……富人的優勢成了自身的弱點。」因此我們看到，一群反堵廣告者從三十呎乘九十呎大小的李維牛仔



褲廣告看板上(舊金山最大的廣告看板)垂降而下,將連續殺人魔查爾斯·曼森(Charles Manson)的臉孔貼在上面,藉此留下破壞性十足的訊息,以抗議製作李維牛仔褲之勞工的現況。告示牌解放陣線(Billboard Liberation Front)說明此舉的意義:他們選擇曼森的臉,因為牛仔褲是由「中國的囚犯製作的,然後被賣給美洲境內的監獄。」

「文化反堵」一詞是一九八四年舊金山聽覺拼貼樂團「負面世界」(Negativland)所提出的。「經過技巧性重新處理過的廣告看板……引導觀眾思考原本的企業策略,」一位團員在「Jancon 84」專輯中寫道。柔術這個隱喻,對於廣告反堵者而言並不貼切,因為他們堅持自己並非翻轉訊息,而是改善、重編、增強,抑或揭露訊息。「這是廣告的終極事實,」一名廣告藝術家告訴我。換句話說,成功的廣告反堵是用X光掃描廣告案的潛意識,揭露的不是相反的訊息,而是在華美的廣告辭彙層層包裝下最深刻的事實。因此,根據這些原則,只要稍微玩弄一下影像,就可把已退休的喬·駱駝(Joe Camel。譯註:R.J.雷諾所創造、促銷香菸的卡通人物)變成靠著靜脈注射度日的喬·化療(Joe Chemo)。那就是他的未來,不是嗎?或者也可以讓喬看起來比平常的時髦模樣小上十五歲(見三二八頁圖)。就像藍色小精靈(Baby Smurf)一樣,「癌症小孩」(Cancer Kid)又可愛又讓人想抱,玩的是積木而非賽車和撞球。這有何不可呢?在R.J.雷諾與美國四十六個州達成兩千零六億美元的和解之前,美國政府控告這家菸草公司利用駱駝卡通人物引誘小孩抽煙——既然如此,文化反堵者問道,何不更進一步,想想看那些年紀更小、以後可能抽菸的小孩呢?蘋果電腦用過世和在世的名人打響的口號:「不同的想法」(Think Different),已經是許多反堵者眼中的顯明目標了;史達林的照片配上更動過的標語「真正不同的想法」(Think Really Different);以達賴

喇嘛為主角的廣告片段,標語改成了「想法覺醒一點」(Think Disillusioned);而彩虹配色的蘋果商標則被改成了骷髏頭(見四〇三頁圖)。我最喜歡的廣告真相揭露行動是一則針對埃森(Exxon)的文化反堵傑作,出現的時間恰好在一九八九年埃森的瓦德茲(Valdez)運油船漏油事件之後:「狗屁倒灶常發生。新的埃森。」(Shit Happens. New Exxon)。這兩面高聳入雲的看板每天映入數百萬名舊金山通勤者的眼中。

要想詳細說明文化反堵的源頭是不太可能的事,大致是因為這個行動本身就是塗鴉、現代藝術、DIY龐克哲學,以及由來已久的諷謔主義(pranksterism)之拼湊剪貼。使用告示牌作為運動份子的畫布也不是什麼新鮮的創舉。舊金山的「告示牌解放陣線」(埃森和李維牛仔褲的反堵就是出自他們的手筆)改動廣告已經有二十年了,而澳洲的「反不健康宣傳的告示牌塗鴉者」(Billboard Utilizing Graffitiists Against Unhealthy Promotions, BUG-UP)在一九八三年達到巔峰,造成雪梨市及週邊地區香菸廣告看板高達一百萬美元的空前損失。

迪博(Guy Debord)和境遇主義者(Situationists)是一九六八年五月巴黎的戲劇系學生運動的繆思及理論家,率先發揚簡單改動(detournement)之威力;改動的定義即是,從原初的脈絡中抽離以製造新意義的影像、訊息或人造物。不過,雖然文化反堵者直接取材自先前的前衛藝術運動(達達、超現實主義、概念主義及境界主義),但是這些藝術改革者所攻擊的乃是藝術界與被動的觀賞者文化,還有主流資本主義社會的反樂趣特質(anti-pleasure ethos)。對六〇年代後期的許多法國學生而言,他們的大敵是公司人(Company Man)的僵硬與順從;公司本身則較不具魅力。所以,儘管境遇主義者瓊恩(Asger Jorn)在跳蚤市場買來的田園畫上揮灑油漆,現今的文化反堵者卻喜

歡拿企業廣告和其他企業發表演論的管道開刀。若說文化反堵者的訊息比起前人更為政治化，那可能是因為六〇年代當時的「反叛聲浪，比如「永不工作」、「禁止禁止」(It Is Forbidden to Forbid)、「以欲望為現實」，現在聽起來則酷似雪碧或耐吉的口號：只要感覺就好(just feel it)。而一九六八年政治嘲諷者搬演的「情境」或「事件」，雖然當時的確令人震撼，卻在一九九八年被拿來做成Absolute伏特加的廣告——身著紫服的藝術學校學生群聚酒吧和餐廳，敲擊酒瓶作樂。

一九九三年德瑞(Mark Dery)寫了一本小冊子〈文化反堵：符號帝國的切割、砍伐及狙擊〉(Culture Jamming: Hacking, Slashing and Sniping in the Empire of Sign)，由《開放》雜誌宣傳手冊系列(Open Magazine Pamphlet Series)出版。對德瑞來說，反堵融合了多種劇場與行動主義的元素，例如：游擊隊女孩(Guerrilla Girls)在惠特尼博物館(Whitney Museum)外舉辦面戴猩猩面具的遊行，以抗議藝術界排斥女性藝術家；史卡格(Joeey Skagg)揭露無數媒體詐騙的伎倆；亞特福斯(Artflux)在國會山莊(Capitol Hill)處決共和黨大老荷姆斯(Jesse Helms)的肖像。對德瑞而言，文化反堵的本質是混合藝術、媒體、嘲諷與旁觀者立場的一切事物。但是在這些次文化之中，永遠都有一股張力存在於快樂的諷刺者與核心的改革派。擾人的問題再度出現：遊戲和樂趣真如境遇主義者可能會說的，本身就是改革行動嗎？搗亂文化的資訊流，是否如史卡格所說是天生反骨？或者如葛德曼(Emma Goldman)所言，將藝術與政治混在一起只是為了確保革命的呼聲為人知曉？

雖然文化反堵是不會完全乾涸的暗流，但過去五年以來無疑風潮再起，且重點更偏向政治而非戲謔。對數量漸增的年輕運動份子而言，破壞廣告彷彿完美的抗議工具，抗議跨國企業對他們有如顧客一般緊追不捨，卻又將他們當成工人一樣棄置不理。媒體理論家喬姆斯基(Naam Chomsky)、赫曼(Edward Herman)、馬克·米勒(Mark Chrispin Miller)、馬克·鄒斯尼(Robert McChesney)以及班·巴迪基安(Ben Bagdikian)等人，都研究過企業對資訊流的控制。受他們所影響，廣告破壞者其實是在街頭書寫理論，運用防水魔術麥克筆和漿糊，直接解構企業文化。

反堵者的背景廣泛，從拒絕接受「商業媒體」採訪的純粹馬克思無政府主義者，到類似加拉達、白天在廣告業工作的人(諷刺的是，他賺錢的工作是布置廣告標示牌和大型賣場的櫥窗)都有，他們渴望的都是運用自己的技能，發送其認為具有建設性的訊息。這些陣營之間除了有相當程度的敵意，唯一弭合文化反堵光譜的意識形態，就是他們相信，如果商業的紛雜音量已經大到沒有人能聽見你的聲音，那麼言論自由就毫無意義。「我認為每個人都應該有自己的告示牌，但事實並非如此，」告示牌解陣線的那皮爾(Jack Napier，假名)這樣表示。

在光譜激進的一端，出現了名為「媒體集合」(media collectives)的網絡，去中心化與無政府主義是其特點，將破壞廣告與出版線上雜誌、地下電台、運動份子錄影帶、網路開發及社區行動主義加以結合。這個團體的行蹤出現在塔拉哈斯(Tallahassee)、波士頓、西雅圖、蒙特婁以及溫尼伯(Winnipeg)——通常又分裂成其他的組織。在倫敦，破壞廣告又被稱為「顛覆廣告」(subvertising)，因此，當地成立的新團體叫做「英國顛覆」(UK Subs)，與七〇年代的龐克族團體同名。此外，在過去兩年間，一批全球網路的線上「駭客運動者」加入了現實世界的反堵者陣營，他們在網路上發動襲擊，主要侵入企業的網站並留下訊息。

較主流的團體也逐漸發聲。美國的汽、卡車司機及工人團體(U.S. Teamsters。譯註：美國最

大的勞工組織團體) 在近幾次的勞資糾紛中，就運用廣告反堵來表達對勞工的支持。例如美樂酒廠 (Miller Brewing) 在裁掉聖路易工廠的員工後，就變成了反堵行動的箭靶。汽、卡車司機及工人團體買下了一面看板，諷喻美樂啤酒現下的廣告；根據《商業週刊》報導：「不再是雪堆裡兩瓶標示著『太冷』的啤酒，只見兩名凍僵的工人站在雪堆裡，標語為：『太冷了：美樂開除了八十八名聖路易工人。』反堵組織領導者卡佛 (Ron Carver) 說：『當你在做這些事的時候，你威脅的其實是價值好幾百萬元的廣告促銷案。』」

大手筆的文化反堵活動於一九九七年秋天出現。紐約反菸草聯盟購買了幾百輛計程車的車頂廣告，藉以宣傳「維珍妮爛泥」(Virginia Slime) 及「癌症鄉村」(Cancer Country) 牌香菸。放眼曼哈頓，當黃色計程車塞在交通要衝上時，反堵的廣告與真正的廣告肩併肩融成一片。

### 「企業贊助鬧內鬨」——紙老虎，一九九七年的標語

文化反堵的風潮再起，與近來易於取得的新科技大有關係，因為新科技使得廣告諧擬越來越容易製作與流通。雖然網路幾乎被打造品牌的新招數所攻陷，不過從美國到歐洲還是有幾個文化反堵的網站一直在匍匐前進，提供可立即下載的諧擬廣告與原廣告的數位版本，可直接輸入個人電腦或者在網上反堵。對加拉達來說，真正的革命是電腦排版對廣告駭客所能使用的科技產生的影響。他說，這十年來，文化反堵已經從「低科技過渡為中科技再轉為高科技」；掃描器加上繪圖軟體如Photoshop，使得文化反堵者能更精確地調配色彩、字型和素材。「我熟知許多不同的技術，這能

使整個廣告看起來像是重新輸出的新訊息，噴漆的效果根本無法相比。」

這是關鍵性的差異。傳統的塗鴉是在花稍的廣告表面上加上異議的眉批 (或是使用負面世界樂團的創意好了：「修飾過的美國封面照片上的青春痘」)，加拉達的設計則使訊息與批評的目標物互相融合，從廣告本身借取視覺的合理性。他許多「編輯作品」的效果都十分出色，使更動過的看板看起來就像原版一樣，唯一的不同就是使觀者大吃一驚的標語。甚至連他貼在阿法貝市的孩童臉孔 (不屬於一般的反堵諧擬)，也是用數位方式輸出在具有黏性的乙烯樹脂上；廣告主用這種材料，將企業商標覆蓋在公車及建築物上。「這項技術讓我們能利用麥迪遜大道的美學反制其身，」他說，「這波使用游擊戰略的新潮流中，最重要的特點即在於此，因為這就是MTV世代熟悉的模式啊——一切都炫目、耀眼而乾淨。如果你花時間把它弄得更乾淨，就不會被人排斥。」

不過也有人認為反堵廣告不需要如此高科技。多倫多表演藝術家布朗 (Jubal Brown) 只用一枝魔術麥克筆，就散播了全加拿大最大的破壞告示牌視覺病毒。他教導朋友如何扭曲時尚模特兒已然凹陷的臉孔：只須用麥克筆把眼睛塗黑，再在她們的嘴上畫上拉鍊——一瞬間！骷髏頭就出現了。特別對於女性的反堵者而言，「骷髏化」(skulling) 與「廣告的真相」(truth in advertising) 理論非常契合：如果消瘦是美貌的理想典型，那麼何不將殭屍美學 (zombie chic) 發揮到極致——給廣告商幾個從墳墓裡爬起來的超級名模？對於強調虛無主義更甚女性主義的布朗來說，骷髏化不過是一種改動，強調廣告贊助的生活文化有多貧乏罷了。「買買買！死死死！」此為布朗在多倫多當地一家藝廊發表的宣言。(一九九七年四月一日愚人節，數十人參與骷髏化運動，目標是繁忙的多倫多街道上數以百計的廣告看板 (見圖)。他們的傑作被印在《廣告破壞者》(Adbusters) 上，協

助骷髏化在北美洲城市的推行。

沒有人比《廣告破壞者》更投入文化反堵的風潮了，其自稱是文化反堵運動的核心動力。編輯拉森（Kalle Lasn）總愛用該雜誌獨家的環保流行音樂術語說，我們的文化是「對毒物上癮」的文化，毒害著我們的身體、「心靈環境」和地球。他認為反堵廣告終將催化大眾意識，進而產生「典範轉換」（paradigm shift）。這本雜誌由溫哥華的媒體基金會（Media Foundation）出版，從一九八九年發行五千本開始，到現在發行量已增至三萬五千份，其中至少有兩萬份在美國境內流通。該基金會還製作「非廣告」給電視台，控訴美容產業造成飲食失調，批判北美的過度消費，並呼籲大家把汽車賣掉，換成腳踏車。大部分加拿大和美國的電視台都拒播這些影片，這又讓媒體基金會藉口控告電視台，並運用法庭審判以增加自己的媒體能見度，提倡更民主、更易為公眾取得的媒體之願景。

文化反堵潮流正在復興，部分是因為科技的進展，但是更直接相關的還是供給與需求的老原則。大眾心理喜於見到巨大的企業力量慘遭顛覆及嘲諷。簡言之，這是有市場的。營利主義足以戰勝傳統權威如宗教、政治和學校，所以企業自然成為各種四處流竄的憤怒與反叛的目標。企業反堵所迎合的新風氣，就是掐住企業的咽喉。「國家已經退位，企業變成新的制度，」蒙特婁反企業運動人士賽恩（Tagee Singh）說道。「人們只是在反動這個時代的圖像罷了。」美國勞工權利運動人士必賽（Trim Bissell）更進一步解釋，星巴克之類的連鎖店擴張若渴，以及如耐吉這類公司積極打造商標之舉，如何蘊釀出使反企業運動得以揭竿而起的氛圍。「有些企業非常積極地自我行銷，試圖把自己的形象烙印在每個人身上和每一條街上，因而使得會思考的人興起一股深厚的反感，」他

說，「人們討厭文化被毀滅，也討厭用大量製造的企業商標和口號取代真正的文化，這代表的是文化的法西斯主義。」

大多數超級品牌都了解，為自己賺進幾十億美元銷售額的意象，可能會創造出其他意料之外的文化浪潮。早在「反耐吉運動興起之前，耐吉的執行長奈特（Phil Knight）已有先見之明：「我們所創造的情緒和我們所依靠的巨大情緒之泉，是有其陰暗面的。情緒多少暗示著其相對面，而放眼本公司所運作的層次，這種反彈將不只是稍縱即逝的念頭而已。」這種反彈也不只是一瞬間的流行風，例如某一款式的熱門運動鞋有一天突然看起來非常荒謬，或是某首不斷重播的流行歌在一夜之間變得無法入耳。文化反堵的功效，是收納人們因品牌而生的反動情緒，使之重新聚焦，不致被下一波服飾或流行的感官經驗所取代，反而慢慢將打造品牌的過程本身弄得天翻地覆。

很難說廣告主有多擔心被反堵。雖然美國的國家廣告主協會（U.S. Association of Advertisers）一點也不嫌麻煩，願意說動警力取締廣告反堵者，維護會員權利，但是基本上他們並不願意將這些案件送上法庭。這可能是聰明之舉。即便廣告公司試圖在媒體上將反堵者冠上「自發性的監督者」頭銜，但他們也知道，大眾會認為其實是廣告主在監督反堵者的創意表現。

所以，雖然大部分的名牌對商標受到侵害都大興訴訟，而且對諧擬標語或產品的情事總是毫不猶豫地上法庭（例如糖果牌（Candies）的鞋子仿用耐吉的口號「搞壞它吧」（Just Screw It）的訴訟案），但是跨國企業明顯對基於政治考量而非司法考量的法律戰爭興趣缺缺。「沒有人會希望因為被社區抗議或抵制而出名」，一位廣告業主管在《廣告時代》（Advertising Age）中說道。而且，企業也認為反堵者只是瘋狂地想吸引媒體的注意力，於是學會避免讓媒體有任何報導其絕技的機會。

一九九二年一個著名的例子，就是 Absolut 伏特加威脅控告《廣告破壞者》戲擬的「純對廢話」(Absolut Nonsense) 標語。當《廣告破壞者》找上媒體，激將該酒廠針對酒精害處公開辯論後，後者馬上低調行事。

百事可樂的律師團沒有對「負面世界」一九九七年的新作「百事不可樂」(Disepsi，這是一張由切割、反堵、扭曲、變形的百事可樂標語合成的反流行專輯)採取行動，則令該樂團十分訝異。在某首歌裡，該產品名稱與一大串隨意排列、令人不快的影像並置：「我被老闖炒魷魚。百事可樂／我把基督釘上十字架。百事可樂／……小狗窩嚇人的臭味。百事可樂」諸如此類。《娛樂週刊》(Entertainment Weekly) 徵詢這家飲料大廠對此專輯的反應，答案是：「聽起來蠻好的。」

### 認同政治走向互動

八〇年代末到九〇年代初，當我還是大學生時，針對媒體性別歧視、種族偏見和恐同性戀的抗議聲浪正席捲而來，而這與後來反堵者對廣告心生厭倦不無關聯。這項關聯也許應該追溯到女性主義者與廣告世界之間不斷演進的關係，女性主義運動也確實為現今許多廣告評論奠定了基礎。蘇珊·道格拉斯 (Susan Douglas) 在《女孩在何方》(Where the Girls Are) 一書中寫道：「一九六〇與七〇年代所有的社會運動之中，沒有什麼比女性主義運動更明顯地反對消費主義。女性主義者批評普利斯婷除臭劑 (Prisleen) 和喜爾娃瘦身 (Silva Thins) 的宣傳廣告，並藉由抗拒化妝品、流行服飾以及對於地板一塵不染之需求，將購買此類產品的需要一腳踢開。」此外，當一九九〇年《女士》(Ms.) 雜誌復刊，因為十分顧忌廣告商的介入，編輯群前所未有地將利潤豐厚的大廣告從雜誌內頁完全剔除。而該雜誌的「不予置評」單元（位於雜誌後頁的專欄，專門刊登從其他出版物上找來的性別歧視廣告），則一直是廣告破壞者的熱門論壇。

許多女性文化反堵者表示，她們第一次對市場行銷機制感興趣，是從看到「女性主義基本知識」(Feminism 101) 上對美容產業的評論開始的。也許她們是從在公車亭的卡文克萊廣告上塗上「餵我」開始的，就像高中滑板俱樂部的「潑辣女子隊」(Bitch Brigade) 一樣。或者她們拿到諾米·蘭姆 (Nomy Lamm) 的書《我真是他媽的美》(I'm So Fucking Beautiful)，或是不小心連到反叛女 (RiotGrrrl) 的官方網站，玩了幾回互動電腦遊戲「養個超級名模」。又或者像多倫多的卡莉·史塔斯高 (Carly Sasko) 一樣，一開始只是自己「玩玩女孩子的出版遊戲。二十一歲的史塔斯高是單人的另類影像工廠：在她的口袋和背包裡塞滿了反堵廣告的貼紙、最新的個人線上雜誌影本，還有手寫的投傳單，主題是「游擊隊園藝」守則。當史塔斯高不在多倫多大學研讀符號學，不在都市荒廢的土地上播種向日葵，也不在製作個人媒體的時候，她都到當地的另類學校教課，教導十四歲的小孩製作、剪貼屬於自己的文化反堵作品。

史塔斯高自從了解到當代對於女性美的定義（大部分藉由媒體與廣告而傳播），使自己和同儕感到不安且匱乏之後，就開始對市場行銷發生興趣。不過她不像我這一代的年輕女性主義者，在面對類似處境時傾向於提倡審查與再教育計畫，她投入的是九〇年代中期自己製作出版物的風潮。史塔斯高還是青春少女時，就已經出版了《不酷》(Uncool)，這是用影印機製作的線上雜誌，包含從女性雜誌上剪下拼貼的猜謎問答、衛生棉條的反堵廣告、文化反堵的宣言等等，其中有一期還包括一

整頁的「哲學芭比」廣告。「什麼先有呢？」史塔斯高的芭比疑惑著：「是先有美，還是先有美的迷思？」還有，「如果我指甲斷了，可是我在睡覺，這算不算緊急狀況呢？」

她說，在製作自己的媒體、模仿廣告宣傳者的聲音、扯破廣告文化表象的過程中，廣告對她漸漸失去影響力。「我了解到我可以和媒體同樣的工具去宣傳我的理念。我不再畏懼媒體的力量了，因為我知道它有多麼簡單。」

雖然加拉達比史塔斯高大上十多歲，但是他們走上文化反堵的路子卻有相同的轉折點。身為政治藝術團體「藝術異議」(Artux)的創始成員，他的廣告破壞生涯是和黑人及拉丁社區組織反菸酒廣告運動同時開始的。一九九〇年，也就是全國有色人種提升協會(National Association for the Advancement of Colored People)首度敦促菸草公司在廣告中使用更多黑人模特兒的三十年後，一項由教會發起的運動在美國數個城市展開，控訴廠商鎖定城中的黑人貧民行銷這些致命產品，以剝削他們。此時清楚顯示，眾人的注意力從廣告裡出現了什麼人，轉移到廣告本身賣的產品上。哈林區的阿比西尼亞浸信會牧師伯特(Calvin O. Butts)帶領教區人士，閃電出擊破壞告示牌，將教區附近的煙酒廣告看板塗上油漆。其他牧師則在芝加哥、底特律、達拉斯等地展開行動。

伯特牧師破壞廣告的行動，還包括用長柄油漆刷將告示牌刷白。這個工作很實際，但是加拉達決定要從事更有創意之舉：他要用更具說服力的政治訊息，取代公司的消費訊息。身為技巧嫻熟的藝術家，他精巧地運用本身的技術，將香菸廣告模特兒的臉塗成腐臭病態的臉。他用自己的話語取代原先標準的「衛生局局長的警告」(Surgeon General's Warning)——「苟延殘喘局局長的警告」(Struggle General's Warning)：黑人和拉丁美洲人是禁藥最適合的代罪羔羊，也是合法藥物最好的

目標。」

加拉達就像早期許多文化反堵者一樣，很快就把批評觸角延伸到香菸和酒類廣告之外，進而擴及廣告氾濫以及普遍的營利主義；而且從許多方面來說，他有打造品牌的野心要歸功於政治演進。當貧民區的小孩開始為耐吉、Polo、席爾菲格以及Nautica的行頭而用刀互刺，情況變得愈來愈明顯，菸、酒公司並非唯一利用貧苦兒童渴望逃離而獲利的企業。一如我們所見，這些流行服飾品牌如此受到經濟條件較差的孩子歡迎，因為他們誇大了舒適生活的表徵(鄉村俱樂部、遊艇、超級巨星、名人等等)，於是，有品牌的服飾在全球化都市的某些地區不僅是護身符，也是武器。如今，史塔斯高這一輩的年輕女性主義者讀了伍夫(Naomi Wolf)的《美貌神話》，看了基爾伯恩(Jean Kilbourne)的紀錄片《溫柔地殺我們》(Killing Us Softly)，心中的不平之氣被喚醒，而她們也歷經了狂熱灌輸「另類」、X世代、嬉哈流行音樂(hiphop)和銳舞文化(rave culture)的時代。在這個過程中，許多人更清楚了解到行銷對社群的影響，行銷不只是將人們塑造成刻板的類型，而且還同樣強力地唬弄他們，追趕他們。從一代的女性主義者過渡到下一代，這是一項具體的轉變。舉例而言，當一九九〇年《女士》雜誌完全不登廣告時，大家相信史坦能(Gloria Steinem)和蘿賓·摩根(Robin Morgan)所言，廣告腐蝕出版品是專屬女性的問題。然而當認同政治與對企業力量的新興批評結合之後，需要著手的工作就不只是改革有問題的廣告而已，吾人必須轉而詢問，廣告主是否有權侵入人類心靈和物質環境裡所有最私密的角落：這涉及空間的喪失，以及有意義的選擇的消失。廣告文化已經展現其吸收、融合批評聲浪，甚至從中獲利的無邊法力。在這種脈絡中，唯一能真正搖撼這個精力充沛的產業的做法，顯然不是著眼於照片裡面貌姣好的人物，而是把矛頭對準出



錢的企業。

所以，對於史塔斯高而言，市場行銷已經變得比較像是環保的議題，而非性別或自尊的議題，而她的環境就是街道、大學校園，以及大眾媒體文化，亦即她作為都市人所生存的空間。「我的意思是，這是我的環境，而這些廣告是衝著我來的。如果這些意象能影響我，那麼我也可以反其道而行。」

### 廁所廣告成為政治催化劑

對於許多在九〇年代末成年的學生而言，其注意力之所以從廣告的內容轉向廣告形式本身，轉折點是發生在最私人的空間的：在大學的廁所裡盯著某個汽車廣告瞧。廁所廣告從一九九七年開始出現在北美校園內，從此蔓延增生。我們在第五章討論過，校園管理者允許廣告潛入校園，並自圓其說，認為年輕人已經習慣被廣告轟炸了，再多幾個廣告也沒差別，況且收益還可以資助有價值的計畫。不過，廣告似乎成了壓死駱駝的最後一根稻草——對很多學生而言，情況正是如此。

諷刺的是，從廣告主的角度來看，這當然是達到了利基的涅槃境界：校園廁所裡的廣告，代表的是地球上最集中的年輕人市場。但是從學生的觀點來看，當你身處密閉空間時，卻還得被小便斗上方或廁所門上的披薩或克萊斯勒「霓虹」(Neon)廣告盯著。這種錯誤的品牌策略，因此促成數以百計的北美學生首度嘗試實驗性的反企業運動。

回顧過往，校方必能看出在私密空間放置廣告，本身就是荒謬的錯誤決定。學生通常會在那種地方用筆或眼線筆嘔心瀝血地刻上愛的宣言，再不然就寫寫八卦，或是接力辯論墮胎問題，分享深度的哲學見解等等。但是在迷你廣告看板出現後，廁所就成了第一個可以真正安全地反堵廣告的地方。觀察焦點團體的單向透視玻璃被反轉，目標顧客轉而瞄準了隱身在玻璃背後的人。最有創意的反應來自多倫多大學的學生。幾名大學生弄到了在廁所廣告公司兼差的工作，不斷藉機弄丟打開那四百個塑膠廣告框的訂製螺絲起子。隨後，一群自稱艾瑟欣賞社(Escher Appreciation Society)的成員開始入侵「防止學生靠近」的廣告框，有系統地將廁所的廣告換成艾瑟(Maurits Cornelis Escher，編按：慣用各種錯視的技巧使觀者產生幻像)的作品。學生現在無須溫習最新的克萊斯勒或莫森(Molson，啤酒公司)的廣告，反而可學著欣賞這位荷蘭平面藝術家的作品——根據該社成員表示，他之所以雀屏中選，是因為艾瑟的畫影印起來效果很好。

廁所廣告使這一代的學生運動份子清楚了解到，他們不需要更酷、更先進或更多樣的廣告——最重要的是，他們需要偶爾讓廣告閉上嘴。校園辯論開始從廣告內容的評量轉向你確實愈來愈難逃脫廣告那無孔不入的凝視了。

當然，有些文化反堵者對廣告感興趣，並非意欲參與反品牌的新興怒潮，反而較符合早期政治正確年代的道德團體精神。有時候，《廣告破壞者》感覺像是只比政府公告稍微流行一點的版本，宣傳內容不外乎別向同儕壓力低頭，還有記得「減少，再使用，回收」等事宜。這本雜誌富於鋒銳的機智，然而其對於尼古丁、酒精與速食連鎖店的抨擊，卻可能顯得重複而無奇。把「Absolute 伏特加」改成「最純宿醉」(Absolute Hangover)，或將「特酷」(Ultra Kool)香菸改成「特蠢」(Ultra Fool)香菸的反堵作品，已足以趕跑雜誌可能的支持者——假如他們認為該雜誌已跨越資訊

時代的不合作主義 (civil disobedience) 與清教徒式的道德上綱之間那道微妙的界線。最初的文化反堵者宣言作者兼雜誌前主筆德瑞表示，反酒精、反菸和反速食的文章一樣明擺著高高在上的姿態——彷彿根本不相信「大眾」能夠「管理自己的欲望」一樣。

## 聆聽內在的行銷員

《紐約客》雜誌上有一篇標題為「大賣」(The Big Sellout) 的文章，作者希布魯克 (John Seabrook) 論及「內在行銷員」(the marketer within) 的現象。他主張，新興世代的藝術家將不受舊的道德困境所羈絆，例如「待價而沽」，因為他們就是自己活生生的行銷利器，天生懂得如何製造包裝好的藝術，形成自己的品牌。「下一代的藝術家會依循內建的行銷氣壓計生產藝術品。製作者就是行銷者，藝術家打著自己的旗幟：這就是垂直整合 (vertical integration) 發揮到極致。」

希布魯克認為這種想法已深入許多年輕藝術家的腦中固然沒錯，然而他認為他們只會用這部內建的氣壓計在文化產業裡沽名釣譽，這個想法卻顯然有誤。正如史塔斯高所言，很多在成長過程中不斷被出售的人，一接收到一句新口號，立即就能理解其中的韻律；他們善於在腦中翻轉、玩弄行銷概念，就像她自己一樣。對史塔斯高來說，廣告破壞者是藏於內在的，而每則廣告宣傳都是謎語，只等著正確的反堵來解謎。因此希布魯克所指的技能，就是讓藝術家為自己的藝廊寫開幕的新聞稿，讓音樂家大量生產充滿隱喻的唱片封套文案，這也正是聰明絕頂的文化反堵者所具備的特質。文化反堵者是反行銷的行動藝術家，運用充滿巧克力廣告的童年，以及盯著《歡樂單身派對》

(Seinfeld) 上架新品的青春期，玩弄會自詡為專門科學的系統。多倫多當地的「駭客運動份子」(hacktivist) 貝其 (Jamie Batsy) 這麼說：「廣告主和其他的輿論製造者現在的處境是：其所對上的這一代運動人士，在還不會走路之前就已經在看電視了。這一代人要把自己的腦子要回來，大眾媒體則是他們的地盤。」

文化反堵者被行銷的世界吸引，就像飛蛾撲火。他們熱烈地投入工作，完全是因為他們對於媒體奇觀和說服的機制仍滿懷感情，不論這種感覺有多麼愛恨交織。「我想很多真正有興趣推翻廣告或研究廣告的人，也許都會在某個時想成爲廣告人，」紐約線上雜誌《永遠自由一》(Stay Free!) 的編輯麥克拉倫 (Carrie McLaren) 說道。你可以從她的廣告反堵看出端倪——設計得天衣無縫，內容十足野蠻。其中一期刊登了一則全頁的反廣告，被痛毆的孩子臉朝下趴在水泥地上，腳上沒有穿鞋。圖片的角落可見一隻推開耐吉球鞋的手，標語寫道：「Just do it」

對反堵者的耳朵來說，再也沒有比破壞廣告的宣傳本身更動聽的曲調了。這項事實或許能解釋，爲什麼文化反堵最忠誠信徒的話，聽起來總像介於二手車銷售員和符號學教授之間的怪異混合體。廣告破壞者僅次於網路駭客和饒舌歌手，非常容易淪於不斷虛張聲勢和自我推銷的層次，只能用愚蠢二字形容。他們喜歡自稱是麥克魯漢 (Marshall McLuhan, 傳播學者) 的兒子、女兒、孫子或私生子。也有許多人過度膨脹自己，例如有則文化反堵宣言即提到：「廣告看板藝術家的目標是將對準目標的扳手投入媒體的齒輪，使影像工廠突然失靈，停止運作。」

《廣告破壞者》將這種強迫推銷的方式發揮到極致，而這已經在對立的文化反堵者陣營中造成裂口。特別令批評者惱怒的是，據說該雜誌的反消費產品已使這本刊物變得不像文化反堵的情報交

換所，而更像是廣告破壞工具的家庭購物網。文化反堵者的「工具箱」陳列出售：海報、錄影帶、貼紙、明信片；最諷刺的是，該雜誌以前還在「什麼都不買日」(Buy Nothing Day) 出售月曆和T恤，雖然後來總算改變主意。「最後呈現出來的不是消費文化真正的另類選擇，」麥克拉倫寫道。「只是又一個不同的品牌罷了。」溫哥華的反堵者「游擊媒體」(Guerrilla Media, GM) 在首期GM通訊上對《廣告破壞者》獻出惡毒的一擊。「我們保證絕對不會賣GM月曆、鑰匙圈或馬克杯。但是，我們還在設法製造有些人向我們訂購的T恤——我們想找到一家完美的剝削工廠來負責製造。」

## 行銷反行銷者

這類攻擊和針對那些簽下唱片合約的龐克樂團、變得浮誇的線上雜誌而發動的攻擊大同小異：《廣告破壞者》只是變得名氣太大，無法再提供激進份子那種宛如在當地二手書店撿到寶一般、拂去雜誌封面灰塵的神聖感記罷了。不過，除了標準的純粹主義之外，如何將反行銷的運動行銷出去，也是相當棘手的困境。對有些廣告破壞者來說，文化反堵就像龐克，必須留住類似豪豬的東西；換句話說，為了反抗無可避免的商品化宿命，必須使豪豬毛保持銳利。在偉大的「另類與女孩力量」(Alternative and Girl Power) 出現後，有些人會對為潮流命名以及打造流行語的過程，抱持很深的懷疑態度。「《廣告破壞者》跟上潮流，而且在風潮還未形成前就準備投入。」麥克拉倫表示，她也在自己的文章裡嚴厲地批評《廣告破壞者》的「今日美國化/MTV化」(USA Today/MTV-ization)。「它已經變成反廣告的廣告」。

這場論戰中還有另一個隱憂；對其支持者而言，這點比起文化反堵向行銷「出清」還要令人困惑。儘管文化反堵者有能力發揮文采，會不會他們根本無足輕重？會不會並沒有柔術，只有符號學的想像對打呢？拉森堅稱他的雜誌有能力「把後現代社會從媒體迷夢中震醒」，而且他的非商業廣告能對電視網路造成致命的威脅。「大家看電視的心態在近三、四十年來已均質化。這兒是傳遞商業訊息的安全空間。所以，如果你突然引用某個認知上不協調的註解，讓「不要買車」的標語在大家面前出現，或者，某人忽然在服裝發表會上說出『厭食症怎麼辦？』赤裸裸的真相就這樣現形了。」但真正的事實是，身處相同文化的我們，似乎早就能夠吸收電視上無限量的認知不協調了。我們對文化的反堵，就在每次拿著遙控器亂轉頻道的時候——從養父母計畫(Foster Parent Plan)的急切募款呼籲跳到健身宣傳廣告；從脫口秀主持人史賓傑(Jerry Springer)跳到電視基督教佈道家法瓦耳(Jerry Falwell)；從新鄉村音樂(New Country)跳到瑪利連·曼森。在這個資訊麻痺的時代，我們不再可能因為某個驚人的影像、某種尖銳的對比，甚至某個極端聰明的改動而突然驚醒了。

賽恩是對柔術理論幻滅的運動人士。「你在反堵的時候，就像在玩對方的遊戲，我想最後的遊戲場一定是不利於我們的，因為它會飽和……我們沒有資源可以改造所有的廣告看板，也沒有資金買下所有的時段，而且從某方面看來，這個工作已經變得相當科學了——誰能負擔這些成本呢？」

## 商標過剩

若想舉更多的證據說明文化反堵比較像是桶裡的水滴，而不是工程裡的扳手，請看看行銷者，他們愈來愈樂於摻一腳玩耍一番。拉森說文化反堵感覺上像「某種熱潮」，並沒有誇大其辭。到了後來，文化反堵加上嘻哈風格、龐克族反威權態度以及無數的影像絕技，反而展現了上佳的銷售潛力。

雅虎 (Yahoo!) 已設有官方的文化反堵網站，列在「另類」的類別下。在紐約西百老匯的蘇活下層區 (Soho Down & Under)、倫敦的坎登市場 (Camden Market)，或其他任何可買到廉售另類服飾的大街，你都可以帶回一大批的商標反堵T恤、貼紙或徽章。改動 (這個字眼好像突然間被錯置了) 不斷出現，包括將食品大廠「Kraft」改為「廢話」(Krap)、「汰漬」(Tide) 改成「亂談」(Jive)、福特 (Ford) 改成「操」(Fucked)、輪胎與橡膠大廠「固特異」(Goodyear) 改成「好啤酒」(Goodbeer)。這並非什麼尖刻的社會評論，特別是因為反堵商標跟企業原本庸俗的「泡泡」(Dubble Bubble) 和 Tide T 恤看起來並無二致。在瑞舞的場景中，商標遊戲卻甚囂塵上——不論是衣著、暫時刺青、人體彩繪，甚至搖頭丸都收納在其領域內。搖頭丸藥商將名牌商標印在藥丸上：有大麥克E、紫色耐吉炫風E、X檔案E，還有混合興奮劑和鎮定劑的「快樂餐」。音樂家倫騰 (Jeff Renon) 表示，藥物文化使用企業商標是對侵略性行銷的反抗。他說：「我想事情是這樣子的：『你帶著幾百萬廣告宣傳費闖進我們的生活，在許多令我們不舒服的空間豎起你的廣告，所以

我們要拿你的商標，用在會讓你也不舒服的地方。』」

但不久以後，向廣告回嘴的方式變得像是我們已被其完全殖民的憑證，特別是因為廣告業一直在證明自己有能力將文化反堵者攔腰截斷。預先反堵的例子包括一九九七年耐吉的廣告，口號是：「我不是／你的目標市場／我是運動員」；雪碧的廣告：「影像一無是處。」(Image is nothing.)。不過，融合廣告破壞者之反企業政治批判最徹底的方法，應該算是狄賽爾牛仔褲。藝術家和抗議份子最喜歡用來凸顯自由市場全球化之不公平處的方法，其中之一就是將第一世界的代表人物與第三世界的場景並置：戰火蹂躪的貝魯特廢墟中的萬寶路鄉村；某個顯然營養不良的海地女孩戴著米老鼠眼鏡；「朱門恩怨」(Dynasty，譯註：美國的豪門肥皂劇) 出現在非洲茅屋裡的電視機畫面上；印尼學生在麥當勞黃金拱門招牌前暴動。這些對快樂的世界一家主義的視覺批判力量，就是狄賽爾服飾公司的「零品牌」(Brand 0) 廣告案想要結合的目標。這項宣傳的特點在於廣告裡藏著廣告：一排宣傳某個虛構的「零品牌」產品的廣告看板，出現在韓國某個不知名的都市裡。其中之一，可看到皮包骨的亮金髮模特兒站在載滿面容憔悴工人的公車旁，擺姿勢照相。這個廣告賣的是「零品牌瘦身餐——想多瘦就多瘦。」另一則廣告則可見一個亞洲男人蜷縮在一片紙板下，頭上則是高聳入雲的肯尼與芭比的零品牌看板。

也許最極端的例子出現在一九九七年，「負面世界」的侯斯勒 (Mark Hosler) 接到嬉皮風濃厚的廣告代理商「威敦與甘迺迪」(Wieden & Kennedy, W&K) 打來的電話，詢問這個創造「文化反堵」一詞的樂團願不願意替新的美樂真飲啤酒 (Miller Genuine Draft) 廣告製作配樂。拒絕對方請求和大筆酬勞的理由再單純不過，但這還是讓他頭暈目眩了一陣子。「他們完全不能了解，我們

所有的工作本質上就是反對與他們有關的一切，這真的讓我很沮喪，因為我以為我們的美學理念不會被市場行銷所吸納，」侯斯勒說道。看到雪碧的「順從你的渴望」(Obey Your Thirst)廣告案時，對侯斯勒又是當頭一記。「那個廣告和我們的「百事不可樂」專輯裡的一首歌只有絲釐之差。這真是超現實。現在，不只是邊緣的聲音被吸納而已——那是一定的。現在連沒有反對派、任何抵抗都無效的概念，也逐漸被吸納了。」

我並不那麼確定。沒錯，有些行銷者已經找到竅門，將文化反堵提煉成特別犀利的非線性廣告；而無疑地，麥迪遜大道吸納破壞廣告的技巧，已成功地讓產品在大型賣場的貨架上大發利市。自從迪索在美國展開其野心勃勃、十足諷刺的「生存的理由」及「零品牌」宣傳活動，四年內銷售量從兩百萬美元躍升至二千三百萬美元。雪碧的「影像一無是處」廣告則在三年內就提高百分之三十五的銷售量。就此觀之，這些個別廣告案的成功絲毫不能動搖推動廣告破壞者的反行銷怒潮。事實上，效果也許恰恰相反。

### 酷感狩獵計畫的著地點

未來年輕人反廣告宣傳、自認任反名牌，這種持續的威脅可追溯至酷感狩獵公司，比如史潑尼克 (Spunik) —— 惡名昭彰、專門讀日記、找八卦的團體。史潑尼克稱這群會思考的年輕人為「智識員工」(intellectual crew)，而智識員工了解並厭惡自己竟成爲行銷者利用的工具：

他們知道龐大的企業正在尋求自己的贊同，好持續推出能在主流市場大賣的商品。他們用知識份子的立場互相對話、跟自己對話，更重要的是與行銷者對話（這些人花了無數的金錢製作「送到你面前」「這就是你需要的」廣告），表明他們再也不會被那些誇大的廣告所收買、愚弄。有頭腦意味著你不能又要大賣、又要別人告訴你該穿什麼、買什麼、吃什麼或說什麼，這只有你自己才能決定。

不過，雖然史潑尼克的寫作者將街頭激進份子的構想告訴企業讀者，他們似乎卻認爲，就算這些想法將大大影響年輕人聚會、穿著、對話的方式，但是很神奇地將不會影響年輕人的政治意識。

在警報拉響之後，酷感獵人不斷安撫其讀者，這一切反企業行爲其實只是無意義的姿態，只需更流行、更犀利的宣傳手法就可擺平了。換句話說，反企業怒潮已經不再是有意義的街頭運動，而只是喜歡橘色的一種溫和品味罷了。酷感獵人報告的樂觀前提就是，儘管龐克搖滾的批評不斷，但是並沒有真正的信仰可言，也沒有哪個反叛者是不能被廣告宣傳、抑或在街頭上能真正與之對話的宣傳人員所馴服的。在此，無庸置疑的假設就是，這種風格的循環永無止盡。殖民者永遠都有新的空間（不論物質上或是心理上），而且永遠會有新的廣告出現，足以滲透最新的消費者犬儒主義論調。酷感獵人告訴彼此：太陽底下沒有新鮮事；行銷者總能從當時的反抗運動吸取可資使用的象徵和符號。

但他們沒有說明，之前年輕人的抗議聲浪主要針對的是「既得利益者」，亦即體制、政府、父權，以及軍事工業的綜合體。文化反堵則不同——其憤怒的對象正是包含酷感獵人及其客戶所從事

的行銷，因為這些人總在設法破解反行銷怒潮的理念，並用以推銷其產品。大廠牌的新廣告必須須拉攏年輕的抗議族群，不是爲了將產品塑造成地位象徵，也不是要將大眾同質化，而是因爲，跨國廠牌本身就是永不壓足的文化禿鷹。

廣告人已迎向這項新的挑戰，立場堅定一如往昔。他們就跟從前一樣，忙著追逐並重新販售邊緣文化，這也是爲什麼「威登與甘迺迪」認爲請「負面世界」包下美樂的案子並不奇怪。畢竟，一手將耐吉打造成女性主義者運動鞋的，就是總部設在奧勒崗州波特蘭市的精品女裝廣告代理商「威登與甘迺迪」，也是他們替可口可樂的OK可樂想像出後工業異化的廣告行銷案；W&K把不朽的方格裝宣言送給這個世界，讓眾人相信速霸陸（Subaru）Impreza汽車「和龐克搖滾同調」；而且他們還帶著美樂啤酒跨進諷刺年代。W&K是能讓個人與大眾市場鬼怪的各式化身互相抗衡的大師，他們把車子賣給憎恨汽車廣告的人，把鞋子賣給討厭影像的人，把冷飲賣給憤世嫉俗的青年，而且最重要的是，他們把廣告賣給「並非目標市場」的人群。

該公司是由兩名自我風格強烈的「披頭藝術家」丹·威登（Dan Wieden）和大衛·甘迺迪（David Kennedy）所創立；看起來，他們也會擔心自己可能在出賣自己，而他們撫平自身恐懼的方式，就是不斷從反文化抗爭中汲取概念和意象，再帶進廣告世界。快速瀏覽這家公司的業務範圍，就不難發現這兒根本就是反文化大聯盟——伍斯托克（Woodstock）與「跨掉的一代」（Beats）、安迪·沃荷工廠（Warhol's Factory）在此相遇。八〇年代中期，他們將理德（Lou Reed）放進本田汽車的廣告裡，之後，在耐吉的廣告中播放披頭四的名曲〈革命〉（Revolution），隨後還選中約翰·藍儂（John Lennon）的「現世報」（Instant Karma），安插在另一支耐吉廣告裡。他們付費給元老搖

滾明星迪德里（Bo Diddley），請他製作「波知道」耐吉廣告系列；電影導演史派克·李（Spike Lee）也接下整系列的飛人喬丹廣告。更多的反文化製作亦隨處可見：在另一支耐吉廣告中，他們把威廉·布羅斯（William Burroughs，美國小說家，著有《裸體午餐》〔Naked Lunch〕的臉塞進迷你電視機；他們還設計廣告案（但是播映前，速霸陸就叫停了），用凱魯亞克（Jack Kerouac，法裔美籍作家，與威廉·布羅斯都屬於垮掉的一代）的小說《旅途上》（On the Road）作爲SUV車款廣告的旁白。

W&K靠著與前衛藝術家合作而聲名漸起，而且他們發現，只要合宜地混合諷刺與金錢，藝術家就願意出價，也因此，不能怪他們以爲文化反堵者會有興趣參與這場自覺廣告案的後現代遊戲。不過，對於品牌的反彈不只來自文化反堵者（他們不過是其中一部分），也不只是另類對抗主流的模糊概念而已。這些反彈與幾項議題特別相關，那也是本書到目前爲止的重點，亦即：公共空間的喪失、企業監督，以及不道德的勞動，先舉三個例子就好——這些問題比秀色可餐的「女孩力量」及頹廢服飾要難消化吧。

這也是爲什麼W&K請「負面世界」幫美樂混音，結果卻碰壁的原因；這家公司往後吃了一連串閉門羹，原因也在此。英國政治流行樂團「恰巴王八」（Chumbawamba）回絕了一百五十萬美元的合約，因爲他們拒絕讓耐吉在世界盃足球賽使用其熱門單曲「滔滔不絕」（Tub-thumping）。維持獨立廠牌風格這種抽象概念，不是這裡討論的重點（該樂團答應讓「小鬼當家第三集」使用這首歌）；他們拒絕的主要原因，是因爲耐吉利用剝削工廠製造產品。「房間裡的所有人不到三十秒就決定拒絕了，」樂團成員納特（Alice Nutter）表示。政治詩人愛司帕達（Marín Espada）也接到耐



吉一家小型廣告公司的電話，邀請他參加「耐吉詩滿貫」活動。假如他接受的話，酬勞是兩千五百美元，而且他的詩將在一九九八年冬季奧運的三十秒電視廣告中被朗讀。愛司帕達直接回絕了，還提出一大串理由，結語是：「然而，說到最後，我拒絕你們的提議，是爲了抗議這家公司殘酷地利用勞工的行爲。我不會讓自己跟證據確鑿剝削勞工的公司產生任何關聯。」最侮辱人的當頭棒喝發生在W&K巧妙策劃的一次行動中：一九九九年五月，那時剝削勞工的醜聞還掛在耐吉的商標上，廣告公司找上了保護消費者權利運動最有力的領導人，也是因攻擊跨國企業而成爲民間英雄的納德（Ralph Nader），邀請他拍攝耐吉廣告。其實構想很簡單：納德只要拎著一隻氣墊一二〇的運動鞋，對著鏡頭說：「耐吉另一個不要臉的銷售策略。」酬勞是兩萬五千元。納德的辦公室收到由耐吉總公司寄來的信，信上寫道：「我們只是想請羅夫這位全國知名的消費者權利支持者對我們開個諷刺的玩笑。這樣做，很符合我們耐吉的廣告風格。」但是納德向來不以開玩笑出名，他只說：「這些傢伙真不要臉。」

這確實很符合耐吉的做法。用直覺進行廣告合作案——他們這樣做是因爲，消費就是消費文化的一切。麥迪遜大道向來不挑產品，也不躲避直衝著自己而來的毒藥，而是如W&K所形容的，一邊使勁嚼著沿路發現的新玩意，一邊找尋新的「邊緣文化」。它顯然不願意考慮的劇本是，自己的廣告人（終年的青少年文化追隨者），最後可能會跟著目標市場往懸崖邊走去。

### 三〇年代的廣告破壞：「變成上流的觸摸者！」

當然，廣告業也曾擺平反控力量——從抱怨性別歧視的女性、要求隱密空間的同性戀，到少數民族抗議低俗的諷刺畫等等。那還不是全部。整個一九五〇年代，再加上七〇年代，西方消費者變得非常強調自己被廣告愚弄了，他們認爲廣告主用暗招影響他們的潛意識。一九五七年，派克德（Vance Packard）出版了紅翻天的暢銷書《隱藏的說服者》（*The Hidden Persuaders*）。這本書控訴社會科學家將許多肉眼看不見的訊息加入廣告，震驚了美國社會。到了一九七三年，這個議題又捲土重來。威爾森·奇（Wilson Bryan Key）出版了《潛意識誘惑》（*Subliminal Seduction*），研究冰塊具有的大量肉慾訊息。奇爲自己的這項發現樂不可支，大膽宣告「每個購買吉爾貝（Gilbey）琴酒的人，潛意識裡都期待著老式的性狂歡！」

不過，這些反行銷的喧鬧都有一項共同點：只注重廣告的內容和技術。評論者不願意在潛意識裡被操控——他們真正要的是讓非裔美國人出現在香菸廣告上，讓同性戀去賣牛仔褲。由於他們關切的焦點太特定，反而容易被廣告界破解或吸收。舉例來說，對於冰塊裡隱藏訊息的指控以及其他小心翼翼所動的手腳，結果反而促成某個諷刺的廣告次類別誕生，設計史學家魯藤（Ellen Luton）和米勒（J. Abbot Miller）稱之爲「後設潛意識」（meta-subliminal）——將廣告挾帶秘密訊息的指控加以諷喻的廣告。一九九〇年，Absolute伏特加推行「最純潛意識」廣告案，其中可見一杯加冰塊的伏特加，裡面的冰塊清楚顯現「absolute」的字樣。西格蘭（Seagram）及潭奎瑞（Tanqueray）

的琴酒依樣畫葫蘆，將自身的潛意識本行笑話發揮得淋漓盡致：「週末夜現場」(Saturday Night Live)也安排了常設的「潛意識人」一角。

傳統的學院派廣告批評一直發揮不了太大的影響力，其中因素駁雜。這些評論的焦點大多不在於行銷對公共空間、文化自由、民主所產生的影響，反而著重廣告對於看似無知的大眾所具有的說服力。大致上，行銷理論著重討論廣告如何對消費大眾灌輸虛假的欲望——讓我們購買對自己無益、污染地球，甚至使靈魂貧瘠的產品。就像歐威爾所言：「廣告，就是用棍子在餓水桶裡頭不斷攪和。」理論家對大眾的看法尚且如此，難怪絕大多數的媒體評論都缺乏實現的空間：可憐的大眾永遠無法擁有所需的批評工具，好對行銷狂熱及媒體綜效研擬出政治回應。

對於使用廣告評論迂迴批評「消費文化」的學者來說，未來只會更加黯淡。一如特亦卻(James Twitchell)在《廣告狂熱在美國》(Adcult USA)書中所言：大部分廣告評論都掩飾不了鄙視「我要什麼什麼的東西」的消費者。這類理論絕對不可能為真正反抗商標化生活的運動奠下智識的基礎，因為把大眾當成廣告餵養的牛群、且被商業文化完全催眠的信仰體系，是不會產生真正的政治影響力的。為何要那麼麻煩地試圖衝破圍籬呢？每個人都知道，被品牌烙印的牛只會站在那裡，一臉呆滯地吃飼料而已。

有趣的是，最近一次成功打擊廣告的行動（並非對其內容或技術的異議）發生在經濟大蕭條期間。一九三〇年代，廣告所呈現之快樂穩定的消費社會形象，讓數百萬生活艱苦的美國人憤怒不已，因為他們被排除在富裕的美夢之外。一波反廣告運動於焉興起，論者對廣告的抨擊點並非不實的影像，而是廣告代表的漏洞百出的經濟體系。人們不因廣告裡的圖像而高興，反被其所呈現、顯台。

當時紐約有一份壽命不長的雜誌叫做《喧鬧》(Balshoo)，有點像是經濟大蕭條時代的《廣告破壞者》。一九二九年股市崩盤之際，《喧鬧》的出現代表了新的諷刺聲音，它不但惡毒地嘲諷香菸和漱口水廣告的「創意精神病學」，也全面批評銷售各種乳液和化妝水的騙人廣告。《喧鬧》立即造成轟動，一九三二年更創下一百五十萬份的發行量。羅提(James Rorty)(一九二〇年代的麥迪遜大街廣告人，其後搖身一變，成為革命派社會學家)談到這本新雜誌的賣點：「雖然一般大眾雜誌或傳統消費雜誌靠廣告吸引讀者，但是《喧鬧》的賣點卻是讀者對廣告的厭惡，而且由於廣告銷售業務一般來說很吃力，……《喧鬧》反而能寄生在廣告奇形怪狀、臃腫膨脹的軀體之上。」

《喧鬧》的文化反堵包括「胡搗」(Scramel)香菸(「清新得不像話」)，以及「六十九種不同的不知名乳霜系列：很會塗油的女生擦的。人人必備(請詢問任何一家藥房吧)」。編輯鼓勵讀者不要光笑，還要出去親手搞壞幾個令人討厭的告示牌。有一則「抽搐上流觸摸者學校」(Twitch Toucher Upper School)的假廣告，圖中一個女人才剛剛在亮麗的香菸廣告模特兒臉上畫了鬍鬚。旁邊的圖說是這麼寫的：「變成上流觸摸者！」還有：「如果你渴望亂搞廣告：如果你的心吶喊着想要在美麗女郎的嘴邊畫上煙斗，那麼馬上試試這個十秒鐘的測驗吧！我們這兒的畢業生在全世界都留下了足跡！好的上流觸摸者永遠有市場。」(見二二八頁圖)。這本雜誌還製作假產品，取笑胡佛(Hoover)政府的欺世作風，例如「匹佩蘿女士(Lady Pipperal)高級床單」——特長的设计好讓

露宿街頭的你能舒適地躺在公園長椅上；或是「微笑」(smilette)——兩根掛在嘴角的鉤子，強迫你擠出快樂的表情。「把沮喪笑開！讓我們笑著踏入富裕之路！」

不過，那個時代的核心文化反堵者並不是《喧鬧》那群幽默諷刺家，而是伊瓦斯 (Walker Evans)、蘭芝 (Dorothea Lange) 及布克—懷特 (Margaret Bourke-White) 之類的攝影家。這些政治紀錄片拍攝者凸顯廣告與周遭環境之間強烈的視覺對比，藉以諷刺廣告案的偽善，比如國家製造商協會 (National Association of Manufacturers) 的「沒有風格能像美國風格」。另外，廣受反堵者喜愛的技術，就是拍下寫著諸如「全世界最高標準的生活」等標語的廣告看板，再超現實地懸掛在等待領取救濟物資的隊伍以及廉價出租公寓上方。一腳跨入家庭房車、露齒而笑的模特兒，顯然對周圍衣衫襤褸的群眾以及腳下髒污的環境視若未睹。那個年代的攝影師忠實紀錄了資本主義體制的脆弱面，拍下生意失敗的商人站在可口可樂廣告牌和剝落的看板的陰影下，高舉手上的則是「願意為食物工作」的告示。

一九三四年，廣告主開始用自我諷刺的手法應付日漸升高的批評聲浪；有些人說，這證明廣告業已經窮途末路。「廣播電台、電視台，當然還有電影製片人，都在討論這種嘲諷的行銷宣傳手法是否能去除廣告本身的毒咒，而從某種程度上來說，也許真的可以。」自我嘲諷的羅提寫道，「但是這股潮流引發了某些令人憂心的疑慮……當諷刺喜劇的演員爬上廣告教堂的聖壇時，我們大可懷疑這棟建築物大概完蛋了；它可能不久後就要被拆毀，或拿來做其他世俗的用途。」

當然這棟建築物還是存活下來了，雖然並非毫髮無損。「新政」(New Deal) 的政治人物受到各種群眾運動的壓力，持續改善廣告業。廣告破壞者與社會紀錄片拍攝者是反大企業群眾草根運動的一支，其中包括農夫抗議超級市場連鎖店的激增、消費者購物合作商店的成立、工會網絡的快速擴張，以及取締成衣業的剝削工廠（這項運動促使美國兩個成衣業工會的規模，從一九三二年的四萬人增加到一九三三年的三十萬人）。最重要的是，早期的廣告評論家與新興的消費者運動關係密切；消費者運動的興起，於乃受到史令克 (F. J. Schlink) 及卡列 (Arthur Kallet) 所寫的《一億個活體實驗：日常飲食、藥物及化妝品的危險》(One Hundred Million Guinea Pigs: Dangers in Everyday Foods, Drugs and Cosmetics, 1993)，以及卻斯 (Stuart Chase) 和史令克合著的《你的錢值多少：消費者浪費的錢》(Your Money's Worth: A Study in the Waste of the Consumer Dollar, 1927) 所催化。這些書呈現的例子，顯示一般大眾被美國的產業領袖用無數的手法欺騙、蒙蔽、毒害、剝削。這些作者還成立了「消費者研究」(Consumer Research) 組織（後來分裂併入消費者聯盟 [Consumers Union]），不僅是獨立的产品檢驗實驗室，更是政治團體，致力於遊說政府改善產品的分級和標示制度。該組織相信，客觀的檢驗和如實的標示可以減少行銷的影響力，甚至能使之完全消失。根據卻斯和史令克的想法，如果消費者能取得可靠的科學研究結果，比較市面上相似產品的性質，那麼每個人就能夠自行判斷，運用理性決定該購買何種產品。當然，廣告主大為光火，被史令克接下來在大學校園及紐約知識份子社群中的所做所為嚇到了。廣告人拉拉比 (C. B. Larrabee) 在一九三四年寫道：「除非說史令克 OK，否則大約有四、五萬的人連狗餅乾都不會買……顯然他們認為大多數廣告主都不誠實，是口是心非的騙子。」

史令克與卻斯心目中的消費者主義理性烏托邦未曾真正開花結果，不過，他們的遊說行動確實迫使全世界的政府開始採取行動，取締誇張不實的廣告，為消費性商品建立品質保證的標準，並主

動參與商品分級和標示的程序。到了今天，《消費者聯盟報導》(Consumers Union Reports) 仍然是美國購物者的聖經，雖然它與其他社會運動的關係在很久以前就已經斷線了。

值得注意的是，現今廣告世界企圖運用反企業怒潮的最極端之舉，就是直接汲取經濟大蕭條時期紀錄片導演所拍攝的影像。狄賽爾的「零品牌」幾乎直接翻版自布克－懷特的「美國風」系列看板，不論在風格上或構圖上都是。當九〇年代末抗議銀行利潤飛漲的呼聲飄到最高點之際，蒙特婁銀行在加拿大展開廣告宣傳，其所使用的影像令人想起伊凡斯於三〇年代拍攝的那組商人舉著「願意為食物工作」標語的照片。該銀行的宣傳包括一系列顆粒狀的黑白影像：衣衫襤褸的人們舉著「我可能有自己的房子嗎？」、「我們會沒事嗎？」的標語。其中一個牌子只寫道：「這個小傢伙靠自己維生。」電視畫面捕捉了令人毛骨悚然的工業時代影像，如廢棄的貨運火車和塵埃滿布的城鎮，飄浮於其上的則是經濟大蕭條時期的福音讚美詩和爵士拼合旋律 (ragtime)。

換言之，當以毒攻毒的時刻來臨，廣告主只好轉身跑向一個廣告遭人厭惡、只有世界大戰才解救得了他們的時代。看起來，只有這類型的心靈震撼（服飾公司利用使成衣工業飽受創傷的影像；銀行乘著反銀行的怒潮而圖利），才能引起我們這些有廣告抵禦力的蟑螂注意。從行銷的觀點來看，這可能沒錯，但是除了影像之外，還有更大的背景脈絡值得我們注意：迪索有許多成衣都是在印尼和其他遠東地區製造的，他們藉著「零品牌」廣告所巧妙呈現的貧富差異而大發利市。事實上，這個廣告案的犀利之處部分在於，它很清楚該公司是在玩弄耐吉風格的公關討好策略。到目前為止，迪索這個品牌的市場觸角還不夠廣，還不能感受到其影像反彈回企業自身的總體力量，不過當公司愈變愈大（它每年都在不斷擴增），同時也變得愈加脆弱。

這就是蒙特婁銀行從「時代的符號」廣告案中所得到的教訓。該銀行在宣布創紀錄的九億八千六百萬美元獲利（一九九八年達到十點三億）後，便推出這批震撼力強烈的經濟衰退影像，反堵的聲浪立即興起。廣告案簡單的影像（人們高舉憤怒的標語），很容易就被銀行的批評者諷喻複製，比如銀行的高昂的服務收費、難以通過的貸款申請，還有低收入地區紛紛關閉的分行（畢竟，這家銀行使用的手法本首先就是從運動人士那兒偷來的）。每個人都摩拳擦掌蓄勢待發：單打獨鬥的文化反堵者、CBS 電視公司的諷刺秀「這個小時有二十二分鐘」(This Hour Has 22 Minutes)、《全球郵信的商業雜誌報導》(The Globe and Mail's Report on Business Magazine)、以及獨立的錄影帶集團。

顯而易見，這些廣告案訴諸的是強烈的情緒。但是藉由操縱衝著他們而來的情緒（例如公眾對賺錢銀行的憎惡，以及愈來愈大的貧富差距），廣告主真正冒的險是增強反對力量，而不是瓦解之。畢竟，盜用影像使得文化反堵者和其他反企業運動人士的形象備顯激進——一種「選這個！」的立場逐漸形成，而且愈來愈難以稀釋。舉例來說，當克萊斯勒推出預先反堵的新車廣告後（那則廣告加了一個假的、噴上去的「p」，把「嗨」(Hi) 改成了「炫」(Hip)），告示牌解放陣線就發起了十年來最大規模的行動。他們破壞了（舊金山）灣區數十個新車廣告看板，把上面的「炫」改成「嘍」(Hype)，而且還加上骷髏頭和兩根交叉的骨頭以增強效果。「當這些公司選用了我們的溝通工具，我們可不能坐視不管，」奈皮爾說道。「何況……他們弄得難看死了。」

對市場和媒體雙方面來說，最嚴重的失算可能是堅持只把文化反堵者看成無害的嘲諷，看成孤立於真正的政治運動或意識型態之外的遊戲。當然，對一些反堵者來說，華麗的諷喻本身就是威力



無窮的目的。但是對更多人而言，如同我們在下幾章即將看到的，諷喻只是包裝反企業理念的新工具而已，只不過它比大部分突破媒體砲火的方法有效。我們將看到，廣告破壞者目前在許多不同的陣線上努力：拆下告示牌字樣的人，通常也反對多邊投資協議（Multilateral Agreement on Investment），在日內瓦街道上發動抗議世界貿易組織的示威遊行，並且占領銀行以抗議他們從學生貸款裡賺得的高利潤；他們都是同一批人。廣告破壞本身並不是目的，而是工具——它是眾多工具的其中之一，在反商標化生活的廣大政治運動中，被人使用、租用、借用。

## 第十三章 收復街道

我想像我們所生活的現實像是遭到軍事占領；就像法國和挪威在二次大戰期間被納粹占領一樣，不過這次是被一整批市場行銷軍團給占領了。我們必須從代理其全球化業主的占領者手中，奪回我們的國家。

——烏蘇拉·法蘭克林 (Ursula Franklin) ·

多倫多大學榮譽教授，一九九八年

這不是抗議。重複一次。這不是抗議。這是藝術表現的方式。完畢。

——首屆全球街道派對，一九九八年五月十六日，

多倫多地下鐵警察電台播出的一段通話

街道已成了廣告文化中最炙手可熱的商品，而街道文化卻成了階下囚，這是我們這個時代的反諷之一。從紐約到溫哥華到倫敦，警察取締塗鴉、張貼海報、乞討、人行道藝術、嬉鬧的頑童、社區園藝和攤販，他們把真正屬於街道的城市生活全部變成罪犯。

在英國，商業化和街道文化犯罪化之間的緊張關係，以前所未有的激烈方式展開。從九〇年代初到中期，當廣告世界躍進狂吼的聲光場景來賣汽車、飛機、冷飲和報紙之際，英國國會也於一九九四年通過罪犯司法條款 (Criminal Justice Act)，將狂吼者的喧鬧聚會列為非法。這道法令讓警察有權沒收發聲設備，粗暴地對待任何在公開場合抗議的遊行群眾。

流連夜生活的人本來一心只想找下一個通宵狂歡的舞池，如今為了對抗罪犯司法條款，與更政治化的次文化結為新盟友，這些次文化同時也警覺到警察的新權力。鬧事者與流浪漢面臨被驅逐的命運，所謂過著游牧生活的新時代流浪者和激進的「生態鬥士」(eco-warrior)，他們在英國林地搭建木屋，還在推土機往來的路上挖壕溝，以抗議在林區鋪柏油路) 都會被取締。反文化人士的抗争逐渐形成一項共同主题：那就是對尚未被殖民的空間 (uncolonized space) 的所有權——為了家庭、樹木、聚會、跳舞而爭取的空間。這些發生在音樂 DJ、反企業運動人士、政治及 New Age 藝術家以及激進生態學家之間的文化碰撞，可能是自巴黎一九六八年的「收復街道」(Reclaim the Streets, RTS) 抗議以來，最有活力、成長最速的政治運動。

從一九九五年開始，RTS 就開始強奪繁忙的街道、主要路口，甚至高速公路支線，好讓群眾進行聚會。沒多久，一群看似隨興組成的聚會者就把交通幹道變成超現實主義的遊戲場。他們的作法是這樣子的：RTS 的集會點會保密，到了當天，群眾才收到指示聚集某地點。在群眾到達之前，裝



有擴音設備的卡車會偷偷停在被收復的街道上。然後，阻礙交通的戲碼隨之上演，這都是預先設計好的——例如，兩輛舊車故意互撞，駕駛人假裝對罵開打。另一個伎倆是，把二十英尺高的三腳架台擺在馬路中間，頂端處有個大膽的抗議者——三腳架阻擋車輛通行，不過人群可以自由在周圍穿梭；若是要把架台踢倒，勢必會讓台頂的人摔到地上，警方無計可施，只好站在一旁袖手旁觀。一旦封鎖了交通，主事者就宣布「道路現在開放」。於是，寫著「呼吸」、「車輛自由」、「收復空間」等字樣的標語紛紛豎立。RTS的旗幟（色彩多樣的背景上劃過一道閃電）高舉，擴音器則開始大聲播放各種聲音，從最新的電子音樂到路易·阿姆斯壯（Louis Armstrong）的「多美好的世界」（What a wonderful World）都有。

然後，RTS嘉年華隊伍好似從天而降，有騎單車，有的踩高蹺，有的狂吼，也有人打鼓。曾有都市叢林體育館搭在十字路口中間，配上巨型遊戲沙箱、鞦韆組、淺水池、躺椅、毛毯和排球網具。幾百個飛盤此起彼落，免費食物輪流取用，人群開始跳舞——車頂上、公車站裡、屋頂上，處處可見。組織運動人士形容自己攔截道路的行徑，從爲了實現「集體的白日夢」到「大型的巧合」不一而足。RTS隊伍一如廣告破壞者，把激進生態學的語言和策略移植到都市叢林裡，要求把都市的空間和鄉下海邊的荒野予以非商業化。最誇張的RTS活動是占領倫敦的六線道高速公路M41，有一萬名群眾參與。兩個人身著式樣繁複的嘉年華服飾，坐在離地三十英尺一個設計精巧台架上，覆蓋著大型襯裙鋼圈。一旁的警察根本不曉得裙子底下躲著身懷手提電動鑽的游擊隊園丁，他們在高速公路上鑽洞，在柏油路上種樹。這些RTS者「死硬的境遇主義（situationist）信徒」傳達了他們的觀點：「在柏油路底下……是一座森林」，這句話呼應的是一九六八年巴黎運動的口號，「在鵝卵石底下……是一片海灘」。

這些事件將文化反堵者收復公共空間的哲學提升至另一個層次。RTS運動人士不使用廣告來填滿那些不見廣告的空間，而是試圖用另類視野填滿這個空間，讓人一睹沒有商業廣告控制的社會是何模樣。

RTS的都市環境主義萌芽於一九九三年的可列門路（Claremont Road）：因爲要興建新的快速道路，這條倫敦的安靜街道將走入歷史。「M11連結通道，」RTS約翰·喬登（John Jordan）解釋：「將從旺斯特（Wanstead）延伸到東倫敦區的黑克尼（Hackney）。交通部爲了蓋這條路，必須拆毀三百五十幢房屋，遷離幾千個人，穿越倫敦僅存最古老的林地之一，並毀壞一整個社區。這條六線道的柏油路耗費兩億四千萬英鎊，只爲了縮短六分鐘的車程而已。」但是，居民強烈的抗議聲浪並未獲得市政府的重視，於是一群抗議的藝術家乾脆自己來阻止推土機進入，將可列門路變成了雕塑堡壘。他們把沙發搬上街頭，在樹上掛電視，在路中央畫了棋盤，還在預定被拆除的房屋前掛上惡作劇的都市計畫告示牌：「歡迎來到可列門路——理想的家園。」這群抗議人士搬到栗樹上去住，占領工程起重機，大肆播放音樂，還向地面上的警察和爆破工程人員頻送飛吻。已無人住的房屋改頭換面——透過地道彼此貫通，屋內全是藝術裝置。戶外的舊車上塗滿口號和斑馬線紋，改建爲花壇。這些車子不只是被裝點得漂漂亮亮，更是有效的路障。喬登解釋，這些手法不是使用藝術來達成政治目的，而是將藝術轉變爲實用的政治工具，「兼具美觀與功能」。

一九九四年十一月，可列門路被夷爲平地，但它卻是倫敦有史以來最有創意、最歡樂、最生氣勃勃的街道。這兒是「真正解放的、具有生態意識文化的某種暫時的小宇宙。」喬登表示。當一切

的活動結束，抗議者也從樹屋和碉堡裡被拉出來，這個行動的意義——高速公路會將城市的活力吸收殆盡——已然深駐人心。

目前收復街道的組織成立於一九九五年五月（雖然早幾年另一個團體也曾使用同樣的名號），其意圖是想將可列門路事件變成可隨時散播至全市各地的流感病毒——所謂流動的「臨時自治區」，該詞出自美國無政府主義宗師海肯·貝（Hakim Bey）之口。喬登說這個想法很簡單：「如果我們沒有辦法收復可列門路，那麼我們就來收復倫敦所有的道路。」

一九九五年五月，有五百人出現在坎登街（Canden Street）的RTS集會上，隨著腳踏車發電的音響系統、鼓隊和口哨聲起舞。罪犯司法條款正虎視眈眈，這群聚眾卻引起另一個新興的政治狂吼團體的注意，新的重要聯盟隨之成立。RTS的下一波行動中，有二千名群眾參與艾斯靈頓上區街（Upper Street, Islington）的派對；這一回，他們的音響來自於兩輛裝有俱樂部專業聲光裝備的大卡車，群眾在震耳欲聾的電子音樂中隨興舞動。

狂吼和憤怒的結合證明是有傳染性的，在英國四處蔓延，遍及曼徹斯特、約克、牛津和布萊頓；至今最大的一次RTS集會，是一九九七年四月在特拉法加廣場（Trafalgar Square）舉行的，共聚集了兩萬人。此時，收復街道聯盟已經國際化，在雪梨、赫爾辛基、台拉維夫都陸續展開。每個集會都是當地自組的，不過透過電子郵件名單和相關網站的協助，在不同城市的抗議人士可以讀到世界各地的活動報導，交換閃躲警察的招數，切磋設置有效路障的方法，觀摩彼此的海報、印刷品和投影片。自從錄影帶和數位相機成了街頭運動的最佳器材後，RTS運動人士也從遠方傳來的聚會影像之中擷取靈感；這些影像是在抗議人士的影像網路裡流通的，例如牛津的「暗流」

（Undercurrents），之後再上傳到數個RTS的網站上。

街頭派對在許多城市常與另一個爆炸性的新國際運動聯合進行——重要群體單車之旅（Critical Mass bicycle rides）。這個構想發祥於一九九二年舊金山，之後散布至全美、歐洲和澳洲各城市，時間與RTS相同。每個月的最後一個星期五，全球數十個城市有從十七位到七千位不等的單車騎士會到指定的十字路口集合，一起騎車上路。由於人數眾多，騎士形成重要群體，迫使車輛必須讓路。「我們沒有阻礙交通，」單車騎士說，「我們就是交通。」RTS和重要群體騎士的組成份子有一大部分重疊，他們慣用的方法是先讓「自動自發」的重要群體單車運動人士掃街，再架設路障，街頭派對人士隨即出現。

主流媒體將RTS事件描述成「反車輛抗議」（anti-car protests），幾乎無一例外。然而，大部分RTS者都堅稱這個說法太過簡化他們的目的。車子只是象徵，最具體地表徵出群體空間、可行街道與自由表達場所的喪失。一如喬登所言，與其說反對使用汽車，「RTS一直都在努力將交通與車輛的議題變成更廣泛的社會批判……夢想著收復大眾使用的空間，作為一般人的活動場所。」為了強調這些更廣泛的議題，RTS與罷工的倫敦地下鐵工人組織了倫敦街頭派對。另一項活動則是與英國搖滾明星、足球選手及無政府主義者合作，為慘遭解雇的利物浦碼頭工人抗議。其他活動還包括針

群眾跟著我們前進，馬路也從交通堵塞的狀況，變成了幾百個

人在大聲吼叫，要求乾淨的空氣、大眾運輸工具和腳踏車道。

——RTS電子郵件報社。

以色列特拉維夫電訊，一九九八年五月十六日

對殼牌汽油、英國石油和美孚石油之生態及人權紀錄的抗議行動。

這些聯盟使得 RTS 很難被歸類。「街頭派對是政治集會嗎？」喬登問了個不答自明的問題。「是慶典？是狂吼？是直接的行動？還是只是棒呆了的派對？」從很多方面來看，RTS 派對都無法貼上特定的標籤：他們將容易辨識的領導者偽裝起來，沒有明確的中心，甚至沒有焦點。RTS 聚會正如喬登所言，「繞著打轉」。

## 玩政治

這種混淆難辨不僅是故意的，正是因為 RTS 不僵化，才能捕捉全世界數以千計年輕人的想像力。打從霍夫曼 (Abbie Hoffman) 和六八年的年輕激進份子 (Yippies) 故意將荒謬摻入所設計的「事件」中，政治抗議已成了儀式事件，缺乏想像力，基調重複，與警方對峙的模式流於老套。而通俗文化也流於形式，拒絕讓熱切的政治信念進入其嘲諷的遊戲空間。於是乎，RTS 應運而生。街頭派對所製造的刻意文化碰撞，將政治的嚴肅理念與流行文化的娛樂反諷共治一爐。對許多十幾、二十歲的青少年來說，他們第一次有機會把童年週六早晨的卡通人物和他們對社區及環境的真誠政治關懷調合在一起。RTS 只是夠好玩，夠諷刺，足以讓他們的熱切付諸實現。

從許多方面來看，收復街道是英國新興的 DIY 次文化的都會重心。被執政數十年的保守黨放逐到經濟邊緣，之後首相布萊爾 (Tony Blair) 中間偏右的新工黨政策也不見得多友善，於是，食物合作商店、非法居留者、獨立媒體，以及免費的音樂節多為自力更生的組織，便在英國各地陸續出現。自動發起的街道派對即為這種自助式生活型態的延伸；這些人肯定人民可以自己找些樂子，不需國家同意，也不需靠企業的大手筆贊助。只要在街道派對上露個臉，你就是其中的一份子。

街頭派對也與我們的文化所定義的自由有所出入。不管是出走到鄉下定居的嬉皮，或是逃離都市叢林生活的雅痞，自由通常意味著捨棄都市生活的幽閉恐懼症。自由是六十六號公路 (編按：建於一九二〇年代，是美國政府發展全國高速公路的計畫之一，後來在汽車普及的時代，成為獨立精神的象徵)，是「在路上」，是生態旅行，是任何除了這兒以外的地方。但是 RTS 並沒有排除城市或現在。它操縱娛樂和狂吼的衝動 (以及其黑暗面——對反叛和瘋狂行徑的渴望)，將之化為公民反抗的行動和節慶。在那麼一天，對自由空間的渴望無須代表逃離，而是存在於此時此地。

當然，如果真的要批判的話，RTS 也是一首歌頌破壞公物的華麗生態詩。阻礙交通的傲慢言論滿天飛；衣裝狂野的年輕孩子對著困惑滿面、且可能滿懷善意的警察大聲斥責「汽車文化」的暴政。而當 RTS 聚會出狀況的時候 (只有兩三隻小貓，或是反階級的無政府主義領導者無法或不願與群眾溝通)，派對就可能走樣：某個渾蛋要求有權坐在路中央，依據什麼莫名其妙的理由，只有他自己曉得。不過從好的方面來看，RTS 行動一直以來都富於歡樂與人性，難以令人捨棄，並粉碎了許多旁觀者的犬儒面具，從英國當紅的音樂媒體 (其將特拉法加廣場的派對形容成「史上最棒的狂

群眾中的無政府主義者利用這個機會發洩對銀行、珠寶店以及

當地麥當勞連鎖店的怨氣。窗戶慘遭砸毀，油漆彈處處開花，

「反全球化的標語四處塗鴉。」

—— RTS 電子郵件報告，瑞士日內瓦，一九九八年五月十六日

吼或跳舞音樂派對」)到利物浦碼頭罷工工人(「其他人說要做點事情——這群人則真的做了事。」),無所不包。

有些人認為RTS對大眾的吸引力使它變得大流行,以致「將激進詩用於激進政治」的理念已經被重旋律及暴民心態日漸吞嚥了。一九九七年十月,喬登告訴我,RTS正在潛心自省。他說,那場兩萬人的特拉法加廣場派對並非RTS有意達成的目標。當警察試圖沒收載有音響裝備的貨車時,抗議者並沒如預期般向他們拋出調皮的飛吻,而是饜以瓶罐石頭,以致最後有四個人被控蓄意謀殺(控告後來撤銷了)。雖然指揮者盡了一切努力,但是RTS卻淪為足球流氓。一位RTS發言人在接受《每日電訊報》(Daily Telegraph)的訪問時所言,當指揮者想重新控制場面,但有些暴動者卻轉而與之相向。「我看到有些人真的努力想阻止那些喝得爛醉、隨意丟棄酒瓶和石頭的人。有幾位成員真的挺身向前,衝入火線,其中一個被打得很慘……」然而,大多數英國媒體都沒有報導這些隱而不見的面向,反而為特拉法加廣場事件下了這樣的標題:「暴動狂潮——無政府主義惡棍將恐怖帶入倫敦」。

### 「抗議,將會和資本一樣跨越國界」

特拉法加廣場事件後,喬登表示,顯然「街頭派對很容易被大家認為只是好玩,只不過是帶有政治意味的派對……如果人們認為一年參加一次街頭派對,瘋狂一下,在收復的公共空間上舞到心跳不已,如此就好的話,那麼我們並沒有發揮潛能。」他說,下一個任務是去想像比占領街道更大的

的計畫。「街頭派對只是開始,是嘗試未來可能性的試金石。到目前為止,全國已經舉辦過三十個街頭派對。想像數量增加到一百,想像這些活動都在同一天舉行,想像每個活動都持續幾天以上,而且不斷擴大……想像街頭派對能夠生根發芽……永遠的狂歡節……」

我承認,在與喬登談話的當時,我對這個運動的成效仍心存疑惑。收復街道運動即使在表現最好的時期,始終游走在公開暴動的邊緣,卻又試圖將之反轉為建設性的抗議活動。倫敦RTS運動份子表示,這些派對的目標之一,就是「將工業的崩潰視覺化」——因此,參與者的挑戰就是要彼此激勵,讓大家都敢跳舞,都在瓦礫堆裡種樹,而不是淋汽油、點火柴。而在我們進行訪談後不久,幾個運動人士就送出電子郵件,提出在同一天舉辦全球街道派對的構想。七個月後,史上第一波全球街道派對已蓄勢待發。為了確保這次活動的政治意圖不會失焦,大家將活動日期定在一九九八年五月十六號,當天G8領袖將在英國伯明罕舉行高峰會(兩天後,這些領袖將移師日內瓦,慶祝世界貿易組織的五十週年紀念日)。印度農夫、沒有耕地的巴西佃農、失業的法國工人、義大利工人、德國工人以及國際人權團體,計畫在這兩波高峰會期間舉辦活動;RTS則在這波茁壯中的反跨

我們拜訪教堂的聖母瑪利亞,她當然沒有預期我們會來,因此並沒有加入跳舞的隊伍。儘管如此,入夜後過了十一點,我們為她獻上了一場非常棒的光秀,收復這條街道將近五個小時。

——RTS電子郵件報社,

西班牙瓦倫西亞,一九九八年五月十六日

國企業與經濟全球化目標的國際草根運動中軋了一角。RTS當然不只是反汽車而已。

有三十個 RTS 活動成爲全球二十多個國家注目的焦點。五月十六日在荷蘭烏特列克 (Utrecht)，八百多名群眾擋住某條六線道的公路，連續跳了五個小時的舞。在芬蘭的托庫 (Turku)，兩千名集會者和平占領市內的主要橋樑。將近一千名柏林人在市中心十字路口上舉行狂吼派對；在加州的柏克萊，七百位民眾在電訊大道 (Telegraph Avenue) 上大跳扭扭舞。截至目前爲止，最成功的全球街道派對是在澳洲雪梨舉辦的，在這兒要舉辦非法政治集會及音樂狂歡節是無人過問的；將近三到四千人「綁架」了整條街，架起三個舞台，開辦起配有樂團和六位 DJ 的現場演唱會。這兒不見李維牛仔褲、邊境書店、百事可樂或露華濃 (Revlon) 等大廠贊助（比如類似莉莉絲博覽會 (Lilith Fair) 這種高知名度的音樂節），但是，雪梨的 RTS 設法提供了「三個大棚子，一名募集食物資金的人、一個滑板道、連結五個終端機的人行道網際網路站、兩個砂岩雕像、詩人、玩火表演者、街道園丁……還有成堆的重傷害及玩樂嬉鬧。」

警察對全球街道派對的反應，各市差距頗大。雪梨的警察站在一旁看得嘖嘖稱奇，唯一的要求就是入夜後派對的聲音得控制一點。烏特列克的警察非常友善，當地的活動發起人表示：「後來，他們跟群眾融成一片，坐在柏油路上等音響設備送來；等音響到了後，他們甚至還幫忙啓動發電機。」當然，這些是特例。我在多倫多參加的派對，警方只讓集會進行一個小時，然後就混入四百多人的群眾之中，手上拿著刀子，開始（荒謬地）戳刺彩色氣球，用力揮砍彩帶。結果集會變成一連串「警察是豬」的混亂叫罵，還上了六點的新聞頭條。不過，多倫多警方的取締跟其他城市比起來則是小巫見大巫。有五千人在日內瓦街頭跳舞，但是到午夜時分，派對「已經變成全面的暴動。」

一輛車被縱火，幾千名警察進駐，向群眾噴放催淚瓦斯。示威者打破的窗戶不計其數，大部分是銀行和企業辦公室的窗戶，到早上五點爲止，共造成超過五十萬英鎊的損失。」抗議人士還在等待出席世界貿易組織週年慶的各國領袖及貿易官員的到來，暴動持續了好幾日之久。

在布拉格，三千人群集溫瑟斯洛廣場 (Wenceslaus Square)，準備參加全球街道派對。四套音響設備已經就緒，二十位 DJ 也在一旁等候上陣。但是沒多久，一輛警車就全速開入人群中，被人重重包圍，還被翻倒，集會又成了暴動。發起人正式宣布活動解散後，有三百人——大部分是青少年——遊行穿越布拉格市街，有些人停下來，向麥當勞和肯德基連鎖店的玻璃窗丟擲石塊瓶子。加州柏克萊爆發的丟擲石塊場面更是浩大，其他無意義的抗議活動，還包括將泡棉床墊丟進電訊大道上的營火中（一邊進行環保示威，一邊製造有毒氣體——真是了不起！），砸毀某家當地獨立書店的窗戶（要逮住企業壞蛋，這邊差得遠呢）。該活動的主旨是慶祝「藝術、愛和反叛」，但是警方稱之爲「暴動」——「八年來最大規模的暴動」。在劍橋至少有二十七個人被逮捕，多倫多有四個人、柏克萊有四個人、柏林有二名、布拉格有六十四名、布里斯班 (Brisbane) 有幾十人，日內瓦

警方的攻擊如此猛烈殘暴，就連捷克共和國也爲之吃驚……六八十四人遭到拘捕，包括二十二名十八歲以下的青少年以及十二名女性。警方出動期間，無辜的人民（只是剛好在附近走動）也慘遭毆打。所有被拘留的人都遭毆打、虐待、羞辱到早上。

——RTS 郵件報社。

捷克共和國，布拉格，一九九八年五月十六日

連日的暴動則造成兩百人以上被捕。

在幾個重點城市，全球街道派對絕對不是如約翰·喬登所描述的「永遠的狂歡」。不過，單靠幾封電子郵件的公告，就立即造成國際性的回響，這足以證明舉辦抗議公共空間喪失的全球示威活動，既是潛力雄厚，也是人心所望。不說別的，從商標化生活裡奪回公共空間，這幅遠景對無數不同國籍的年輕人而言，是如此動人心弦，而其所激發的強大情感就是該運動最大的資源。

五月十六日，在全球街道派對的總部英國伯明罕，這種情感達到最高點。當時，全世界最有權力的政治八強正忙著交換曲棍球衣，簽署貿易協定，並且（你會想打個寒顫）大唱他們的全球主題曲「你需要的就是愛」（All you need is love）。襯托著這個背景，八千名來自英國各地的與會者，占領了圓環，裝上音響設備，大玩街頭排球，重拾RTS的狂歡精神。其他城市也有活動：警方重重包圍聚會地點，與運動人士正面交鋒。然而這一次，荒謬的創意略勝一籌，抗議者不用石頭也不丟瓶罐，上選的武器成了愈來愈受歡迎的乳酪派。而新的旗幟（一面大紅風箏）在三腳架、標語和旗幟之間高高升起，上面寫著同時舉行街頭派對的二十多個國家城市的名稱。其中一個標誌寫著：「抗議，將會和資本一樣跨越國界。」

## RTS的煽動宣傳

以車輛為手段的公共空間私人化，繼續侵蝕著都會區的周圍環境和社區。道路規劃、商業「公園」、購物中心——這一切加起來，導致社區的瓦解以及在地性（locality）的扁平化。每一個地方

都變得一模一樣。社區變成商品——變成購物村，靜止不動，不斷受到監控。於是，對社區的渴望必須從他處獲得滿足，透過奇觀（spectacle），以虛擬的形式賣給我們。比如電視肥皂劇裡的「街道」或「廣場」，其所模擬的是水泥叢林和資本主義正在毀滅的區域。真正的街道在此是貧瘠的，只是過渡之所，並非停留之地。其存在只是幫助別人通往另一個地方——不論是透過商店櫥窗、廣告看板，抑或貯油池。

——倫敦RTS

我注意到這些所有的事件和行動都有一個共同點：收復。不論是從車輛那兒收復街道、為無家可歸者收復建築物、為流浪漢收復多餘的食物、收復校園並使之成為抗議和表演的場所、從企業媒體的黑暗深淵處收復我們自己的聲音，或是從林立的告示牌那兒收復我們的視覺環境，我們總是在進行收復，取回原本就應該屬於我們的東西。不是「我們的俱樂部」或「我們的團體」中的「我

下一次還會更大……

——RTS電子郵件報告，

德國柏林，一九九八年五月十六日。

抱歉搞砸了，不過，既然只有十個人左右出現，貼著海報敲著

鼓走完全市一圈後，我們就決定下午就到海邊輕鬆一下。

——RTS電子郵件報告，

澳洲達爾文市（Darwin），一九九八年五月十六日





們」，而是所有人的我們。所有人的。是「我們的」，而「不是政府的」，「不是企業的」……我們要收復街道。

——多倫多 RTS

## 第十四章 群情激憤 新的反企業運動

地球並非逐漸死亡，而是被殺害了。謀殺她的人既沒有名字，也沒有地址。

——烏塔·飛利浦 (Uta Phillips)

我們要怎麼告訴史提夫，說他爸爸開了一家剝削工廠？

——多麗·史別令 (Tori Spelling)。

在電視影集「飛越比佛利」中飾演唐娜一角；

她發現自己的設計師品牌服飾，

是由洛杉磯剝削工廠的移民婦女製造的。

一九九七年十月十五日

儘管品牌在九〇年代後半期更加無所不在，一個平行發展的邊緣現象也頗值得注意：環保、勞工和人權運動份子組成的網路，決定披露光鮮外表下的毒害。數十個新組織和新刊物成立，唯一的目標就是「驅趕」全世界利用政府嚴苛政策而獲利的企業。歷史更久、之前重點放在監督政府的團體，則重新定位訴求，將重心工作轉為追蹤跨國企業的違法情事。根據《衛報》(Guardian) 環境版編輯維達 (John Vidal) 表示：「很多運動份子像水蛭一樣，吸附在企業身上。」

這種水蛭般的吸附有很多種模式，有的為社會認可，有的近乎恐怖主義。一九九四年之後，美國麻州的「企業、法律與民主計畫」就一直在研發另類的政策案，以「挑戰企業的領導權威」。同時，牛津的「企業觀察」著重於研究（並協助他人研究）企業犯罪（讀者請勿將之與總部在舊金山的「企業觀察」弄混，該機構約同時成立，在美國推行的目標也近似）。「正義。以耐吉的方式而進行」（JUSTICE. DO IT NIKE）是一群零散的奧勒岡運動份子組成，目的在大力抨擊耐吉在自家後院使用勞工的情形。另一方面，國際駭客的地下組織「黃頁」(The Yellow Pages) 已向無視人權禁令而與中國往來的各企業之電腦網路下了戰帖。「事實上，商人已開始主宰外交政策。」香港伯朗帝 (Hong Kong Blondes) 的領導人伯朗帝·汪 (Blondie Wong, 音譯) 如此表示——該組織是由流亡的中國民主駭客所組成的。「由於企業只顧利益，罔顧良知，他們已經把我們的努力化為烏有，如今也變成了我們的壓迫者了。」

比利時的高登 (Noel Godin) 以及其砸派政治全球團體則顯然採取低科技的（有人說是原始的）抗議方式。雖然政界人士和電影明星都會面對砸派威脅，但企業還是最主要的焦點：微軟企業執行長比爾·蓋茲、孟山都 (Monsanto) 企業執行長夏皮洛 (Robert Shapiro)，雪芙龍總裁德爾 (Ken

Derr)，及世界貿易組織主席魯吉洛（Renato Ruggiero）都會被賞派，全球自由貿易的構思人傅利曼（Milton Friedman）亦會中獎。「對於他們的謊言，我們用派回覆。」生物烘培大隊（bionic Baking Brigade）的藍莓探員表示。

這股熱潮一發不可收拾，一九九九年五月，英國最大的連鎖超市Tesco想從店裡賣的派裡頭找出最適合投擲的派。「我們要跟消費者的要求齊頭並進；這是我們做這些測驗的原因，」公司發言人美舒斯特（Melodie Schuster）說道。她的建議是：「蛋奶塔凍派可以蓋到整個臉。」噢，而且你放心，Tesco出品的派絕對不含任何基因改造的成分。這家連鎖超市在一個月前禁止這類食物的生產——好回應最近一波針對孟山都和其他農產大商而起的反商情緒。

我們會在後面看到，自從群眾在該公司門外發動一連串激烈的反「法蘭肯食物」(Frankenfoods。編按：雪萊《科學怪人》的法蘭肯史坦 (Frankenstein) 是人工拼湊的怪物，以此比喻基因轉殖的作物。) 的抗議後，Tesco決定不再販賣基因改造食品。過去在政府大樓和領事館外的示威活動，如今則轉到大型企業連鎖店的門口，例如耐吉城、鞋櫃 (Foot Locker)、迪士尼商店和殼牌加油站，或是孟山都、英國石油企業總部之樓頂、大型購物中心，以及Gap店面，甚至超級市場。

簡言之，經濟全球化的勝利造就了一批具有科技及調查能力的運動人士，他們和企業一樣，也有全球化的思考模式。這種力量驚人的運動形式造成的影響，比傳統的貿易聯盟更廣。成員有老有少，包括對小學、大學校園的品牌氾濫感到厭煩的學生；擁有龐大投資證券、擔心企業正在從事「罪惡」行爲的教會團體；擔心小孩會被「商標部落」奴役的父母；以及關心社區生活勝於銷售數字的政治知識份子與社會行銷人士。事實上，到一九九七年十月爲止，全世界有無數不同類型的反企業抗議活動在不斷進行中（包括抗議耐吉、殼牌石油、迪士尼、麥當勞和孟山都）；「地球至上！」組織甚至印製了一份有關關鍵日期的活動行事曆，並宣布當月爲第一個年度「中止企業宰制月」(End Corporate Dominance Month)。大約一個月後，《華爾街日報》刊出文章，標題爲「快點！到耶誕節前只剩下二十七天可以抗議！」

## 「剝削工廠年」

北美洲的這類活動大多可上溯至一九九五到九六年；紐約大學美國研究中心主任羅斯(Andrew Ross)稱這段期間爲「剝削工廠年」。在這一年，有一段時間北美洲人只要打開電視，一定會看到關於最受歡迎、大量銷售的品牌如何恥剝削勞工的報導。一九九五年八月，Gap才被罰花的臉上又吃上重重一擊：該公司在薩爾瓦多開設了一家非法工廠，而工廠經理面對工會運動的反應是裁掉一百五十名員工，並誓言如果組織繼續抗爭，「將血流成河」。一九九六年五月，美國勞工運動份子發現與談話節目主持人凱西·李·吉芙(Kathie Lee Gifford)同名的運動服系列（只在威名百貨獨家銷售），是由宏都拉斯童工和紐約的非法剝削工廠縫製的。大約同時，以超級名模克勞蒂亞·雪佛(Claudia Schiffer)的性感黑白照起家的Guess牛仔褲，則因其加州承包商不付最低工資一事，與美國勞工部公開對上了。就連米老鼠也難逃此劫，在大溪地爲迪士尼製作寶嘉公主睡衣的工人情況極爲淒慘，甚至只能用糖水餵食嬰兒。

一九九六年耶誕前夕，NBC播出針對美泰兒與迪士尼的調查新聞，一時輿論嘩然，群眾更加憤怒。記者利用隱藏式攝影機，拍攝到印尼與中國的兒童被奴役的情形，而這一切只爲了「讓美國的孩子替全美國人最喜歡的洋娃娃穿上漂亮的洋裝。」一九九六年六月，《生活》雜誌刊載的巴基斯坦兒童照片，則激起更大的波瀾；他們的年紀小得出奇，一小時的工資是六分錢，在印有耐吉飛揚符的足球堆裡彎身工作。但不只是耐吉，愛迪達、Umbro、銳跑、Mitre和Brine這些品牌都有在巴基斯坦設廠生產球類，估計大約有一萬名兒童從事該行業，很多人是以契約奴工的身份賣給雇主，就像牲畜一樣被烙上標籤。《生活》雜誌上的照片太令人心寒，以致許多父母、學生和教育工作者宛如受到電擊，紛紛把這些照片製成標語牌，在全美各地和加拿大地區的運動用品店門口舉牌抗議。

除此之外，別忘了耐吉球鞋的故事。耐吉的冒險故事在「剝削工廠年」之前就開始了，而且當其他企業的爭議內幕在大眾眼前現形之際，耐吉的問題卻如雪球般愈滾愈大。醜聞一直與耐吉如影隨形，旗下工廠的狀況不斷被揭發。首先出現的是南韓的取締報導；等到承包商逃往印尼設立新工廠，糾察員也尾隨著他們，繼續報導少得可憐的薪水以及對勞工的武力恫嚇。一九九六年三月，《紐約時報》報導，工人在爪哇的工廠外發動罷工之後，有二十二位員工被解雇，某位據稱是發起人的員工被關在工廠裡，接受士兵七天的審訊。當耐吉將工廠移往越南，指責聲浪也跟著遷移；不論是欺騙薪資情事以及員工被鞋背打頭等事件，都有錄影帶爲證。等到工廠決定大舉遷移至中國大陸，關於薪水及工廠「陸戰隊」式管理的爭議亦隨之甚囂塵上。

不光是超級品牌及其代言人領教了「剝削工廠年」的鋒芒——服飾連鎖店、大型經銷購物中心和百貨公司也發現，大家認爲他們必須要爲其玩具和服飾的生產環境負責。一九九五年八月，這個議題回到美國本土：勞工部突擊檢查加州愛爾蒙特（El Monte）一幢公寓，這兒共有七十二名簽約從事勞役的泰國成衣工人——有些人在此工作已有七年之久。工廠老闆不過是產業裡的小角色，但是這些女工縫製的衣服卻是由Target、Sears和Nordstrom這些大零售商經銷。

當剝削工廠在九〇年代大行其道之際，最受矚目的是威名百貨。威名百貨是全球最大的零售商，幾種最受爭議的品牌都由威名來經銷，例如凱西·李·吉芙的服飾、迪士尼的海地製睡衣、孟加拉兒童製造的成衣、亞洲剝削工廠製造的玩具和運動服。消費者不禁納悶，假如威名百貨有能力壓低進貨價、改換唱片封面、影響雜誌內容，它難道沒有能力要求供應商提升符合道德的勞動標準嗎？

雖然相關媒體報導都是單獨出現的，但是這些事件匯合在一起，使我們得以觀照商標化美國背後的真相，而且很少人會點頭稱是。知名品牌加上淒慘的生產環境，已經使耐吉、迪士尼和威名百貨（還有其他品牌）變成殘酷的新生意手段之代表人物。只需瞧瞧知名品牌的剝削工廠，就能一語道破全球經濟最可憎的歧異點：企業高層名人獅子大開口，要求天價的酬勞，無人能管；打造品牌和廣告則花上幾十億美元——而這一切背後的支撐基礎，卻是臨時搭建的陋屋、髒污的工廠，以及可憐、夢碎、掙扎求生存的年輕女孩，像是我在卡維特所看到的。

## 攻擊「品牌年」

「剝削工廠年」逐漸變成「攻擊品牌年」。消費者了解玩具及服飾背後的勞動情況之後，又聽說有了種植星巴克咖啡的勞工；根據美國瓜地馬拉勞工教育計畫指出，星巴克連鎖店所用的咖啡，有些是由童工、有害的殺蟲劑以及低於生活所需的薪資種出來的。不過，商標化世界被弄得天翻地覆，則是在英國倫敦的某個法庭上。眾所皆知的麥當勞誹謗案發生於一九九〇年，那時，麥當勞試圖禁止環保人士發送某張指控該公司多項濫權行徑（包括瓦解工會、破壞熱帶雨林、在市街上製造垃圾）的宣傳單。麥當勞否認上述指控，並控告兩位倫敦的環保運動人士誹謗。這兩位運動人士為自己辯護，並將麥當勞的企業運作置於顯微鏡下詳加審視：這場官司長達七年，而結果顯示，麥當勞的犯罪情事沒有任何一項小到不值得開庭審理或在網路上公布。

麥案被告所指控的食物安全，與同時在歐洲進行的另一波反企業運動相互呼應：該運動抗議的是孟山都及其生物科技農產品。爭議的核心是，孟山都拒絕告訴消費者，他們在超市買到的產品哪些屬於基因製造，哪些不是；結果引發了一連串直接的行動，其中包括剷除孟山都的試驗農作物。屋漏偏逢連夜雨，跨國企業發現自己與全世界最殘忍暴虐的政府之間的關係，也成了眾矢之的：緬甸、印尼、哥倫比亞、奈及利亞，以及中國統治下的西藏。這個議題並不算新，但是一如抗議麥當勞和孟山都的活動，該議題在九〇年代中期至晚期到達高峰，而且焦點大多集中在緬甸一些耳熟能詳的廠牌上。將目前緬甸軍事政權送上權力頂峰的流血政變發生於一九八八年，不過國際對

於緬甸國內腥風血雨的關注，是到一九九五年才開始加溫；當時，反對派領袖、諾貝爾和平獎得主翁山蘇姬剛結束六年的軟禁。在某捲被走私挾帶出國的錄影帶裡，翁山蘇姬斥責國外投資者，表示他們所支持的軍事集團枉顧她的政黨在一九九〇年大選所贏得的壓倒性勝利。她說，在緬甸開設的公司，直接或間接從國營奴工營裡獲益。「國外投資者應該明白，除非這個國家對未來的政治走向擁有共識，否則，緬甸絕對沒有經濟成長與投資機會可言。」

人權運動人士的第一波回應是去遊說北美、歐洲和北歐各國的政府，促請其對緬甸實施貿易制裁。等他們發現這麼做無法阻止貿易的流通，就開始將矛頭指向個別企業的總公司。在丹麥，抗議的焦點是國營的啤酒製造商 Carlsberg，這家酒廠才剛剛簽署在緬甸建造新酒廠的合約。在荷蘭，抗議目標則是海尼根；在美國和加拿大，則是 Liz Claiborne、Unocal、迪士尼、百事可樂，以及 Ralph Lauren。

反企業運動最重要的里程碑也出現在一九九五年，當時世界失去了受人敬重的奈及利亞作家及環保運動領袖沙洛維瓦（Ken Saro-Wiwa）。沙洛維瓦被祖國壓迫政權所監禁，因為他領導歐格尼（Ogoni）境內人民進行反對踐踏人權的運動，並抗議荷蘭皇家／殼牌石油在尼日河三角洲開採所造成的生態破壞。人權團體要求該企業的母國政府干預，因而出現了部分的貿易抵制，但是成效不彰。一九九五年十一月，沙洛維瓦和其他八名歐格尼抗議份子被軍政府處決，而該政府就是依靠殼牌從石油賺來的錢以及對自己人民的壓迫，才得以致富。

「攻擊品牌年」持續了好幾年，熱潮至今不減。一九九九年二月，新的報導披露，在好幾個中國的工廠縫製迪士尼成衣的工人，時薪只有十三毛五美金，而且還被迫加班好幾個小時。一九九九

年五月，ABC的《20/20》節目回到塞班島，帶回年輕女子被關在剝削工廠裡縫製Gap、Tommy Hilfinger以及Polo Ralph Lauren成衣的影片。雪弗龍在尼日三角洲鑽油井所引發的暴力衝突，泰利斯曼能源（Talisman Energy）在戰火蹂躪的蘇丹爭奪採油區的計畫也一一曝光。

群眾怒氣來勢洶洶，打得這些企業措手不及，主要是因為讓他們受到厲聲斥責的行為並不是最近才犯。麥當勞從來就不是窮苦勞工的朋友；石油公司與壓迫人民的政府之間的合作由來已久，罔顧鄰近地區人民的安全，不斷開採寶貴的資源；從七〇年代起，耐吉就在亞洲的剝削工廠製造運動鞋，許多服飾連鎖店甚至開始得更早。根據《華爾街日報》的歐特佳（Bob Ortega）報導，勞工聯盟一直在蒐集一九九一年以來孟加拉童工製作威名百貨銷售成衣的證據，「雖然聯盟有兒童在生產線上的照片……但是這些指控並沒什麼曝光機會，不論是平面媒體或是電視。」

顯然，目前大家對於企業不當之舉的關注，大多歸功於組織抗議活動人士的堅忍不拔。但是，既然許多企業的不當情事行之已有數十年，此刻的反抗聲浪也凸顯了一個問題：為什麼是現在？為什麼一九九五到九六年會是「剝削工廠年」，然後隨即轉為「攻擊品牌年」？為什麼不是一九七六年、一九八四年、一九八八年，或者（也許最有啟發作用）一九九三年呢？這年五月，曼谷的凱德（Kader）玩具工廠發生大火，一切付之一炬。整幢工廠建築就是標準的易燃物，而當成堆蓬鬆的纖維著火後，火勢迅速蔓延至上鎖的廠區，造成一百八十八人死亡，四百六十九人受傷。這是工業史上最慘痛的火災，比起一九一一年紐約市三角襯衫公司（Triangle Shirtwaist）奪走一百四十六條人命的大火，死傷更甚。三角和凱德（相隔半個地球，還有八十二年所謂的發展期）之間的相似之處令人心寒：好像時間其實沒有往前進，只是換個地點罷了。

三角公司與凱德一樣，員工幾乎都是年輕女性——有些年僅十四歲，但大部分都是十九歲左右。一份三角公司的調查報告顯示，死者大多數是義大利和俄國移民，而且幾乎有一半是在家人之前就先行來到美國，找工作的目的是為了賺取父母和兄弟姊妹的旅費——這與在凱德死亡的移民農家女孩的情況如出一轍。三角工廠跟凱德一樣，都像是意外隨時會發生的建築物，逃生出口是假的，如山的可燃物堆積在整天上鎖以抵擋工會運動人士的門裡。許多三角公司的女工用毛巾裹住身體，從工廠窗戶跳下死亡，這個情形與凱德相似——她們認為，這樣家人至少還能辨認她們的屍體。《紐約世界》（New York World）的記者描述三角工廠的恐怖景象。「突然，看起來像是一包黑色衣物的東西從八樓窗口掉下來……然後，另外一個看似相同的布包從同一個窗口落下來……不過這一次有風把布吹開了，圍觀五百名群眾發出驚叫。被風吹開的布裡面出現一個女孩的身影，她從高樓跳下來當場死亡。」

三角襯衫公司大火是美國第一樁具有代表性的反剝削勞工運動事件。它造成無數抗議勞工武裝上陣，並促成政府回應，最後達成一週加上加班時數上限為五十四個小時的決議，而且九點之後不得工作，還達成關於健康及防火規定的突破性進展。也許這場火災所帶來最重要的進步，是引進今天所謂「獨立監督」的模式——成立紐約工廠調查委員會，由授權委員會臨檢可疑的剝削工廠業者。

那麼在凱德大火失去的一百八十八條人命成就了什麼嗎？儘管數個國際勞工與發展團體挺身譴責非法工廠的所有者，凱德並沒有如三角工廠一樣，變成亟需改革的代表象徵。在《一個世界，準備好沒？》（One World, Ready or Not?）一書中，格雷德（William Greider）描述自己到泰國訪問，



見到竭力尋求報復的受害者與運動份子的情況。「他們有些人相信，抵制凱德產品的世界性行動正在進行中，策動者為良心發現的歐美人民。我必須告訴他們，在文明世界裡，很少人注意到他們的悲劇……曼谷的一場火災就像孟加拉的一陣颱風、土耳其的一場地震一樣。」凱德事件發生六個月之後，另外一場慘重的剝削工廠大火又發生了——這次是在中國深圳的「知利」(Zhilii, 音譯)玩具工廠——奪走了八十七條年輕的生命。

當時，國際社會還不知道，凱德女工所縫製的玩具，被送到歡樂的玩具反斗城，或是包裝好後，擺在歐美、加拿大的耶誕樹下。很多新聞報導甚至沒有把工廠所生產的品牌名稱報導出來。格雷德寫道：「凱德火災可能會對美國人有更大的意義——假如他們能親眼看到數千個沾了煤灰的洋娃娃從廢墟裡滿溢出來，死者中間布滿了噁心的垃圾。包括兔寶寶、辛普森家族、芝麻街的其他布偶，還有玩樂學校 (Playschool) 的「水底寵物」。

不過，在一九九三年西方世界只有少數人（更不用說西方媒體）想了解曼谷這間燒毀的工廠，相關的報導通常放在報屁股。但是今天情況完全不同了。一九九五年的事件是集體的「警生口」，不論是對於媒體抑或大眾。關於中國監獄勞工的恐怖報導、墨西哥少女在剝削工廠領取微薄酬勞的畫面，還有曼谷大火燃燒的報導，這一切都醞釀出緩慢、但值得注意的改變，換句話說，西方人對發展中國家的勞工已有不同的看法。「他們搶了我們的工作」的想法已經轉變為更有人性的回應：「我們的企業在竊取他們的生命。」

這個轉變與時機很有關係。近十年來，印度和巴基斯坦童工持續受到關切。但是到了一九九五年，大部分政府關心的議題完全脫離貿易政策與人權的關係，以致當十三歲的柯柏格 (Crabbe Kielburger) 刻意阻撓總理約翰·克雷廷 (Jean Chretien) 的印度經貿之旅，大談當地賣身奴工的處境時，這個問題才會看起來既緊急，又富於外國風情。（編按：柯柏格所寫的《解放兒童》，中譯本由大塊文化出版）此外，在北美洲，用自由貿易的大前提完全取代外交政策，這種作法已導致爭議——全世界已經準備好傾耳聆聽。

企業犯罪的情形一般亦是如此。消費商品是在勞工備受壓迫的情況下生產的，這似乎不是什麼奇聞，不過，消費商品企業正在我們的文化裡扮演愈來愈吃重的角色，這顯然是新鮮事。反企業主義方興未艾，因為我們之中有許多人發現，國際品牌的網路在全世界繁複交錯的情形是前所未見的——而我們之所以有此感受，是因為我們從未像今天一樣如此被「商標化」。

一如我們所見，打造品牌需要買方與賣方之間建立相當直接的關係，然後（透媒體提供者、藝術製作者、市鎮廣場以及社會哲學家的努力），再將品牌轉變為更具滲透性和影響深遠的事物。過去十年來，跨國企業如耐吉、微軟、星巴克已經成功地成為我們文化所認可和珍惜之物（包括藝術、運動、社區、聯繫和平等）的主要溝通者。不過這個計畫愈成功，這些公司就變得愈脆弱：如果品牌真的與我們的文化和認同密不可分，那麼當事情出錯的時候，企業的罪過就不能單純以某家想賺錢的公司做出不良勾當一句話輕輕帶過。反之，許多居住在商標化世界的人都會覺得自己是罪行的共犯，心懷罪惡感，而且脫不了關係。不過這種關係是變動的：這不是舊式的終身雇員對企業老闆的忠誠心，倒比較接近影迷與明星之間的關係：有強烈的情感，卻又膚淺地可以用金錢改變。

當品牌部經理一邊追求與消費者建立前所未有的親密度，一邊卻又隨意對待勞工之際，他們並未考慮到這種變動性。在達到「品牌而非商品」涅槃境界的過程中，這些企業已經損失兩樣長期觀

之更為珍貴的東西：消費者與企業的全球活動保持距離，以及公民對其經濟獲利的投資。

我們花了好一些時間才走到今天這種情境，不過，如果明天發生另一樁凱德事件，記者問的第一個問題應該是，「這裡製造的是什麼玩具？」「在哪裡裝運？」「是哪家公司雇用的承包商？」泰國的勞工運動者會立即與香港、華盛頓、柏林、阿姆斯特丹、雪梨、倫敦和多倫多的聯盟團體聯絡。電子郵件將從華盛頓的勞工權利運動（Campaign for Labor Rights）、阿姆斯特丹的淨衣運動（Clean Clothes Campaign）發出，透過網站、郵件名單和傳真連線的網路傳遍各地。國家勞工委員會、「聯合一」（UNITE!）、「商標聯盟背後的勞工」（Labour Behind the Label Coalition）以及「世界發展運動」（World Development Movement），將組織成員在玩具反斗城門前示威抗議，大喊「我們的小孩不要血染的玩具！」大學生將穿上童年的卡通人物服裝，發送兔寶寶為《怪物奇兵》（Space Jam，編按：這是由NBA職籃明星喬丹和卡通人物兔寶寶所「合演」的動畫電影）賺的錢與在凱德工廠設置逃生出口何者昂貴的小冊子。全國的玩具製造商聯盟將定期召開會議，一再強調並得重視更嚴格的新準則。大眾不僅能夠、而且急於建構威廉·格瑞德在凱德大火後所尋未竟的全球網路。

雖然此刻正是反企業運動自三〇年代以來前所未見的復甦，但是這段時期當然也零散出現過一些重要的反企業活動。現代品牌相關運動的始祖是抵制雀巢事件，在七〇年代末期達到高峰。該活動的目標是雀巢這家強勢行銷昂貴嬰兒食品的瑞士公司，雀巢認為，奶粉在發展中國家是取代母乳的「更安全」選擇。雀巢的例子與麥當勞誹謗案（第十六章將有詳細的討論）極為相似，大半因為這個議題並沒有真正引起世界的注目，一直到一九七六年，雀巢失算，決意控告某瑞士抗議團體誹

謗，情況才有了改變。與麥當勞誹謗案一樣，偵察法庭讓雀巢接受嚴密的檢查，並於一九七七年造成國際性的抵制運動。

八〇年代則發生了人類有史以來最大的工業意外：一九八四年印度包帕耳（Bhopal）一家聯合碳化物殺蟲劑工廠發生了大量有毒物質的外洩事件，死了兩千人，數年來又陸續奪走五千多人的生命。今天，這家荒廢而棄置的工廠外牆上，仍有塗鴉標語如下：「包帕耳＝廣島」。大家公認，安全措施不足的理由還包括當時警報系統沒開；儘管悲劇發生了，八〇年代對於大部分質疑資本力量之效益的政治運動來說，都算是低潮期。雖然在中美戰爭（Central American wars）期間，一般咸認美國的跨國企業在支持多個獨裁政權，但是北美地區的聯合工作主要著眼於政府的行為，並不理會跨國企業組織。針對此主題的一份報導寫道：「攻擊（企業）似乎被視為來自『愚笨的七〇年代』的宿醉。」

然而，這項規則亦有例外：反種族隔離運動。因為國際社會拒絕向南非實施有效的貿易制裁，反種族隔離份子面臨挫折，策劃了一系列替代的路障方案，就算不能防止跨國企業在這個種族主義的國家獲利，那麼至少也能對一意孤行的企業產生干擾。幾所大學的學生和教職員架起帳棚抗議，要求學校清理掉任何與南非有貿易往來的企業所贊助的資產。教會團體打斷企業的股東會議，要求立即撤股，而較審慎的投資人則督促企業董事會採用蘇利文原則（Sullivan principles）——這套規定的對象是在南非設廠的企業，意欲減少他們與南非種族隔離政權的共謀關係。同時，各家工會將退休金和帳戶撤離貸款給南非政府的銀行，數十個市政府也通過選擇性的購買協議，取消與在南非投資的企業簽訂的大型合約。最有創意的抵制是國際性的工會運動。工會一年內舉辦數次活動，活

動當天，碼頭工人拒絕幫南非的貨輪卸貨，機票代理商也拒絕替往來約翰尼斯堡的客人服務。根據活動策劃者路克哈德（Ken Luekhardt）表示，工人「在生產的此時此刻變成了抗議份子。」

雖然反種族隔離運動與現今影響力日增的反企業活動有相似之處，但是兩者仍頗有差異。南非禁運是反種族主義的活動，不過恰好利用貿易（不論是進口酒類或是出口通用汽車）來搞垮南非的政治系統而已。當今許多反企業活動的基礎同樣是政治攻擊——但它所攻擊的既是全球的經濟體系，也是國內的政治體制。在種族隔離的這些年間，一般咸認加拿大皇家銀行（Royal Bank of Canada）、英國的巴克雷銀行（Barclays Bank）以及通用汽車是道德中立的企業，只不過恰巧搭上市作爲偏差的種族主義政府而已。今日有愈來愈多的運動份子認爲，跨國企業以及替這些企業大開方便之門的政策，才是全球政治不公平現象的根源。有時企業與政府同流合污，有時儘管政府立意良善，企業還是作惡依然。

近年來這套有系統的批評備受支持，比如幾個組織井然的人權團體，如「國際特赦組織」、PEN和「人權觀察」組織（Human Rights Watch），以及環保組織如「山俱樂部」（Sierra Club）。對其中許多組織來說，這代表了政策的轉變。直到八〇年代中期，外國企業對第三世界的投資，在主流發展社群看來是解決貧窮和悲慘處境的關鍵。然而到一九九六年，這個概念受到公開討論，而且大家發現，許多發展中國家政府爲了確保巨額投資（例如礦場，水庫，油田，電廠，以及出口加工區），都對外國企業對人民不利的過分侵權行爲睜一隻眼閉一隻眼。而且企業背後有亟欲拓展貿易的西方世界國家當靠山，這些國家也對這些事視而不見，不願因爲其他國家的內部問題，失去本國企業的全球競爭力。但問題是，在亞洲、中南美洲和非洲，投資將帶來更多自由民主的承諾，開始

看起來像是殘酷的騙局。更糟的是：外資一而再、再而三被人揭發與當地警方和軍方掛勾，甚至直接簽約合作，幹下將佃農與部落居民趕出自家土地、鎮壓工廠罷工員工、逮捕或殺害和平抗議者諸多卑鄙的勾當——而這一切皆以保衛貿易自由之名爲之。換句話說，企業是在阻礙人類進步，而非做出貢獻。

「人權觀察」組織的研究者賈內山（Arvind Ganesan）侃侃談論「大家對企業之人權責任的看法產生變化」。與其說人權因爲自由貿易增加而提升，不如說「政府因爲可見的貿易獲利而忽略人權。」賈內山指出，投資以及人權提升之間的毫無關聯，最明顯的例子就是今日的奈及利亞；該國長久等待政體邁向民主化，最後卻只見新興的蠻橫軍事力量，橫掃抗議石油公司的尼日三角洲。

「國際特赦組織」將焦點從因宗教或政治信仰入獄的囚犯迫害轉移，開始視跨國企業爲否定人權的全球幕後黑手。近來，特赦組織發現愈來愈多類似沙洛維瓦的被迫害事件，而原因只不過是政府認爲其反企業的立場會製造不安。在一九九七年的報告書裡，該組織紀錄印度村民及部落居民因和平抵制當地私有電廠與奢侈旅館的興建，而被暴力逮捕，甚至慘遭殺害。換言之，民主國家在受到企業力量介入之後，就漸漸變得不民主了。特赦組織警告，「發展，是拿人權爲代價換來的：……。」

這個模式指出，印度的中央和國家機構已準備好動員國家力量，並使用法律條款，以維護發展計畫的利益，遏阻結盟、言論表達和集會的自由。印度政府解放經濟、發展新產業與基礎建設的行動，在許多方面是將社區福祉邊緣化並取而代之，促成更多侵犯人權的機會。

該報告書表示，印度的情況並非「單一或最糟糕的」，不過是大趨勢的一環：忽略人權，強調

全球經濟的「發展」。

## 權力在哪裡

反企業運動及研究的核心體認到，企業不只提供我們所需的產品，更是這個時代裡最有力的政治力量。如今我們都對這些統計數字耳熟能詳：比如殼牌及威名百貨這類企業的預算比大部分國家的生產毛額還高；在全球前一百大企業中，跨國企業占了百分之五十一，只有百分之四十九是國內企業。我們都讀過（或聽過）幾個呼風喚雨的企業執行長正在為全球經濟寫下新規則，比如加拿大作家拉斯東（John Ralston）所形容的「慢動作<sup>慢</sup>的國家重擊<sup>慢</sup>（a coup d'état）」。<sup>慢</sup>東尼·克拉克（Tony Clark）在其關於企業力量的著作《沉默政變》（*Silent Coup*）裡，進一步闡釋這個理論，他說公民必須對抗企業，不是因為我們不喜歡其產品，而是因為企業已變成這個時代主要的政治實體，設定全球化的遊戲規則。換言之，我們一定要與之正面相向，因為那就是權力所在。

因此，雖然媒體經常將抗議耐吉一類的運動描述成「消費者抵制」，但那只說明了部分事實。更精確的描述是將之形容為政治運動，消費商品只是易於取用的目標、公共關係的手段，以及流行教育的工具。相對於七〇年代的消費者抵制，如今，生活方式的選擇（吃什麼、抽什麼菸、穿什麼等等）以及全球企業議題（其規模、政治影響力以及缺乏透明）對世界經濟的重整，這兩者之間的關係可說千絲萬縷。耐吉城外的抗議、扔在比爾·蓋茲臉上的派、布拉格麥當勞店面櫥窗被砸毀，這些事件的背後，有太多埋藏太深而不能用傳統方式追查的內幕——民眾開始群情激憤了。企業綁

架政治權力，就跟商標進行公共與心靈空間的文化侵占一樣，兩者都是這份激憤情感的罪魁禍首。我還認為，這與品牌自身的態度傲慢有關：不滿的種子早已蘊藏在其基因裡。

「看，麥克，關於耐吉的真相真的<sup>有</sup>市場可賣……我們推出的第一個產品將是耐吉虐待勞工的專賣資料庫！我想的包括網站，以及內含數據、勞工口供、人權報告、隱藏攝影機的拍攝片段的CD-ROM。」

「好像有一點賣點嘛，是不是啊，寶貝？」  
「才不，這會賣翻了！」

這是楚多（Gary Trudeau）的嫩草莓連環漫畫（*Doonesbury*）所描寫的對話——這則笑話相當尖銳有力。對耐吉、殼牌和麥當勞等大品牌的攻擊不會消滅，這不但顯示大眾真正唾棄剝削工廠、石油外洩，還有企業監督的手法，還反映出反對群眾的數量已經擴大到相當可觀的程度。滋生於合法事實、數字和真實事件的自由流動的反企業病毒，這份慾望（和能力）已經四下蔓延，甚至轉化了社會運動及生態運動之間的宿仇。聯合食品及商業工作者（*United Food and Commercial Workers*）工會盯上了威名百貨，原因是超低薪資以及抵制工會；而他們現在正在蒐集證據，發布威名百貨在神聖的原生（*Native*）墓園設立商店的消息。到底從什麼時候開始，日用品商店工會竟會發出護衛原生土地的聲明了？答案：自從打擊威名百貨變成一切的動機之後。為什麼麥當勞誹謗案背後的倫敦生態——無政府主義者會為麥當勞青少年員工的苦難挺身而出？他們不是根本不信為人類奮鬥努力

那一套的嗎？因為對他們而言，這是從另外一個角度去攻擊那隻黃金野獸。

這個現象的政治背景大家耳熟能詳。許多公民運動致力翻轉過去十年來保守的經濟潮流，他們投票給自由、勞工或民主——社會主義者政府，卻發現經濟政策依然保持不變，甚至更直接迎合全球企業的風潮。幾世紀以來的民主改革已經使得政府更加透明化，但這波新的跨國勢力熱潮卻使之看來一籌莫展。如果封閉暗昧的企業能黑箱操縱這麼多全球政治議題，開放可靠的國會或議會又能做什麼？

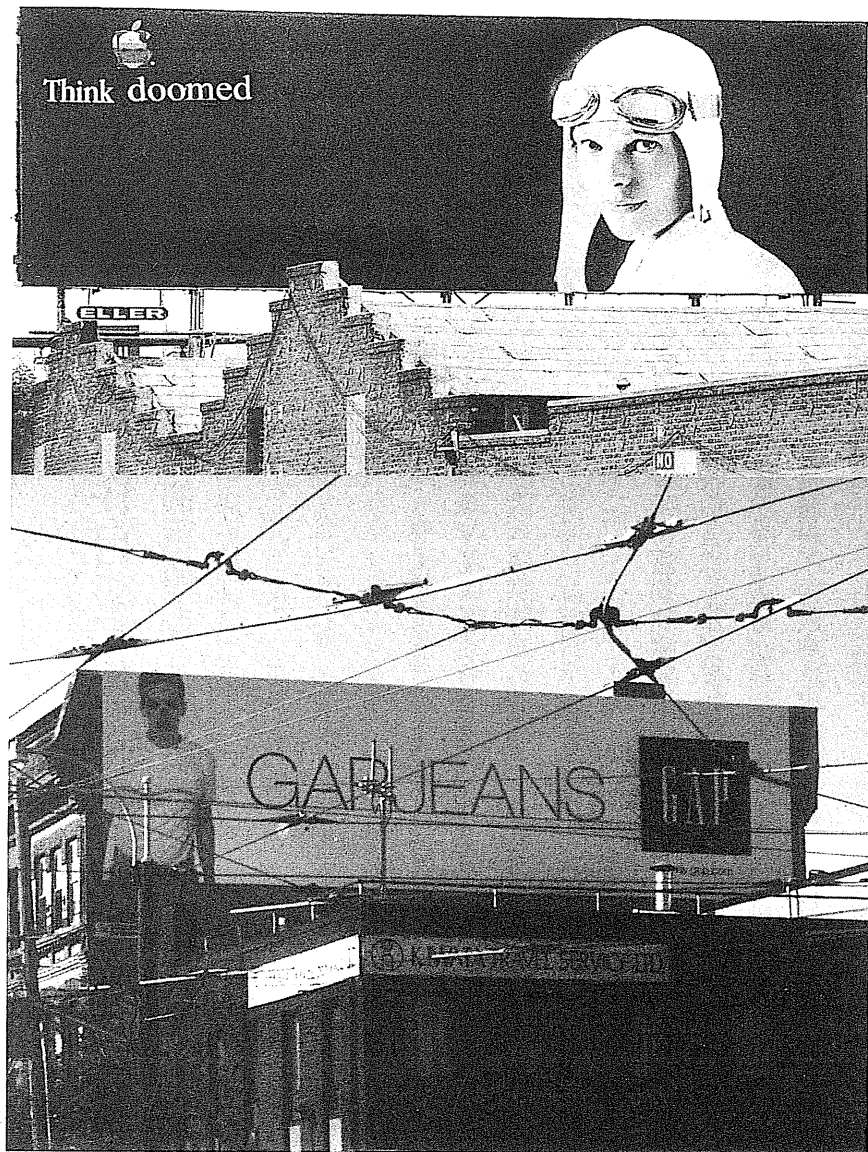
在國際舞台上，對於政治進展的幻滅更加顯著，因為透過聯合國與貿易規範機構規範跨國企業的嘗試，已經在每個環節連續失利。一九八六年，重大的挫敗出現。當時美國政府有效中止了鮮為人知的聯合國跨國企業委員會（United Nations Commission on Transnational Corporations）。從七〇年代中期開始，這個委員會開始起草全世界的跨國企業行為準則，目標是防範企業惡行，例如在第三世界傾銷西方國家的非法藥物、檢查出口工廠與能源抽取對環境與勞工的影響、提升私人企業的透明化與可信度。

這些目標的績效在今天看來似乎不證自明，不過從很多方面來說，這個委員會是當時的大災難。美國產業界從一開始就反對其成立，在冷戰的狂潮中只顧著催促政府退出，因為他們認為這個委員會是共產黨的陰謀詭計，蘇聯利用它來進行間諜工作。他們質疑，為什麼蘇聯的國營事業不必像美國企業一樣受到檢視？在那個年代裡，對跨國企業違法行徑的批評與反共偏執環環相扣，以致於一九八四年發生包帕耳事件時，新德里的美國大使館官員的立即反應不是表露恐懼及哀傷，而是說：「這是共產黨的盛宴。他們會進行好幾個星期。」

更近些，儘管有人督促世界貿易組織將勞動基準法的執行視為全球貿易的前提，會員國卻駁回了這個提案，他們堅持這種立法是「聯合國國際勞工組織」（International Labor Organization）的工作。ILO「是具有權力的實體，可以決定且討論這些規定，而我們支持ILO宣導這套法令。」一九九六年十二月十三日的WTO新加坡行政宣言如此說道。然而，當ILO開始起草有意義的企業行為準則之時，依然遭到了阻撓。

剛開始，試圖規範資本的努力慘遭失敗，這使得許多改革及抗議運動幾乎陷入癱瘓：公民似乎再也說不上話了。然而，漸漸的，一些非政府機構和先進的知識份子團體已經著手發展出一套政治策略，他們發現，高知名度的跨國品牌遠比其所資助的政治人物是更加顯著的目標。他們也了解，一旦企業慘遭抨擊，要爭取當選的政治人物之注意力就變得容易多了。華盛頓的勞工運動者巴林結（Jeff Ballinger）解釋，為何他選擇將運動的焦點擺在耐克企業：「因為我們對某品牌的影響力，大於我們對政府的影響力。」維達也說：「運動人士的目標永遠是擁有權力的人……所以，如果權力從政府轉移到產業，再轉到跨國企業，那麼我們的目標也會轉移到這些人身上。」

針對跨國企業的不同運動已經形成共同的呼籲：人們有權知道。如果跨國企業的勢力已經擴大，甚至大過政府，那麼重點是，為什麼他們沒有像公共機構一樣，必須展現可信度和透明化呢？所以，反剝削勞工運動人士一直要求威名百貨交出全世界提供其貨物成品的工廠名單。大學生，就像我們將於十七章所見，亦要求提供校服的工廠資料。同時，環保人士利用法庭訴訟，反覆檢視麥當勞內部的勞動情形。而全世界的消費者都在要求孟山都之類的公司在基因改造食物上加註清楚的標示，並開放外界檢驗其食品研究。



▲「解放告示牌陣線」反堵舊金山街上的蘋果電腦廣告。

▼Gap成為多倫多戶外廣告中「骷髏畫」流行病毒的受害者。

對於依法只須對股東負責的私人企業提出這些要求，出人意外地，倒是獲得了不少成果。原因是，許多跨國企業確實有相當明顯的弱點。我們將在下一章看到，全球的活動份子正在自由運用本書到目前為止的主題：品牌。品牌形象，企業巨利的根源，結果卻成了企業的致命傷。



## 第十五章 品牌自作自受

### 反品牌運動的策略

建立一個好品牌可能要花上一百年，但是摧毀它只需三十天。

——約翰·漢卡克共同生活保險 (John Hancock Mutual Life Insurance)  
總裁大衛·達樂參多 (David D'Alessandro)，一九九九年一月六日

一如我們所見，商標化是氣球經濟：膨脹的速度快得驚人，但裡面只是一團熱空氣。已有無數批評家手上拿著針，滿心渴望戳破企業的氣球，看到碎片掉滿地。企業將文化空間商標化的野心愈大，或對勞工棄而不顧的心態愈嚴重，該企業就愈可能製造出一隊靜靜等著疾聲斥責的批評軍團。另外，商標化模式使企業完全暴露在抗議份子的攻勢之下：他們想用品牌生產的秘密，搗毀其市場行銷的形象。而這一招已經證明有效。

雖然行銷和生產並非向來都被層層的承包商分隔開來，但是雙方從未真正融洽相處過。自從第一支廣告案創造了人人喜愛的吉祥物，使大量生產的產品擁有量身定作的風味之後，廣告業就把拉大產品與工廠之間的距離視為首要任務。一九二〇年代的重要廣告文案作者伍沃德 (Helen Woodward) 曾對員工發出著名的警告：「如果你要宣傳商品，絕對不要看製造它的工廠……不要看在工作的人……因為，你知道，一旦你了解事情背後的真相，真正的內在真相以後——就很難寫出宣傳的漂亮話了。」

回溯當時，狄更斯式的悲慘形象 (例如三角襯衫工廠大火事件)，西方消費者仍然記憶猶新。他們在購買肥皂、襪子、車子或其他任何承諾幸福快樂得招人妒忌的產品時，根本不需有人從旁提醒工業化背後的陰暗面。此外，廣告鎖定的消費者之中，許多人自己就是工廠員工，而花言巧語的廣告文案作家最不想做的就是勾起任何一丁點關於枯燥單調的生產線的記憶。

但是當第一世界國家轉變成「資訊經濟」之後，我們就開始對伍沃德工業化時代的腳踏實地萌生懷舊感。連長久以來被視為行銷界最大禁忌的工廠，近來也在廣告裡找到安身立命之地。舉例來說，商店的地板出現在鈺星汽車廣告上，我們看到有權有能的汽車工人只要發現任何不合標準的事物，就能隨時暫停生產線。九〇年代早期速霸路 (Subaru) 的廣告中也出現過工廠內部的一景——宣示著買車的重點不是向鄰居炫耀的，而是駕馭「最精良的機器」。

然而，鈺星和速霸路廣告裡的工廠，並不是伍沃德警告其廣告案同事別去瞧的那種剝削工廠；這兒是新時代懷舊式工廠——其實度大概與英特爾熱舞的技術工程師相差無幾。這些工廠的角色一如傑米瑪阿姨 (Aunt Jemima，編按：這是一個露齒而笑的非裔婦女，最早出現在一八九〇年代

的煎餅粉盒子上，成爲家喻戶曉的商標。在二十世紀傑米瑪阿姨反映了美國人對非裔美人的認知改變）和桂格燕麥片的吉祥物，是要讓速霸陸和針星與簡樸的過往歲月結合；想當年，商品都是在消費者的本國製造的，人們也還認識彼此的鄰居，而且沒有人聽過加工出口區這種玩意兒。九〇年代早期，當汽車工廠大量關閉，市場上氾濫著成堆便宜的進口車之際，廣告（雖然意欲帶領我們進入華燦的廣告世界）的目的不是讓我們看清製造的過程，而是使之模糊。

換句話說，沃伍德的規則在今日比任何時期都更爲適用：商標化商品的雙面生活陷入前所未有的矛盾中。雖然單一世界主義的說法甚囂塵上，但是全世界仍致力於保持製造者和消費者之間的界線，而且超級品牌之所以能吸收巨大的利潤，前提就是這兩個世界能盡可能劃分清楚。這兒的邏輯很清楚簡明：由於出口加工區的承包工廠所有人不是直接把銳跑運動鞋或米老鼠上衣賣給消費者，他們不在乎與公眾交惡。與消費大眾建立良好關係則完全是名牌跨國企業的任務。唯一的關鍵點是，要讓這個系統順利運作，工人必須對其所製造的產品在市場上的行銷實況知道得愈少愈好，消費者則必須隔離在所買品牌的製造過程之外。

這個模式行之有年。加工出口區成立的最初二十年間，確實是全球化骯髒的小秘密——保護嚴密的「勞工倉庫」，將不堪入目的製造過程掩蓋在高牆和鐵絲網背後。不過，從九〇年代以來，「要品牌，不要產品」的狂熱已經占據產業界，如今則捲土重來，纏住自由流動、不具實體的企業不放。也難怪如此。將品牌與其生產地點堅決分隔開來，並將工廠移入加工出口區這種工業黑洞地帶，這種做法已醞釀成潛在的爆炸性局面。全球製造連鎖業的基礎，好似就是相信工人在南半球，消費者在北半球，而且兩者絕對不可能找到方法互通聲氣一樣——儘管資訊科技狂飆，唯有企業有能力達成真正的全球流動性。就是這種極端的自大，讓耐吉和迪士尼這些品牌招架不住反企業運動人士的兩大策略：將商標化世界的富有告知破爛生產地的住民，並將生產過程的骯髒告知渾然不覺的消費者。

### 設計師行動主義：商標是明星

我坐在加州柏克萊某間擁擠的教室內，有人在翻我的衣領看是什麼牌子的。一瞬間，我自覺好似回到小學時代，糾察員一天到晚在檢查我們有沒有穿仿冒品。現在是一九九七年，檢查我領口的人是羅拉·周·傅（Lora Jo Foo），她是「剝削工廠觀察」（Sweatshop Watch）的主事者，正在主持名爲「終結國內外的剝削工廠」的會議，這是一場全球化研討會的一部分。

傅每回主持剝削工廠的會議，都會拿出一把剪刀，要求每個人剪下身上衣服的商標。然後她會打開一張用白布做成的世界地圖，把我們拿出的商標縫在地圖上；沒一會兒，就有好幾個國家貼得密密麻麻的，這張地圖也變成一塊瘋狂的補丁，滿是Liz Claiborne、Banana Republic、Victoria's Secret、Gap、Jones New York、Calvin Klein和Ralph Lauren的商標。這些密集的方形補丁大多集中在亞洲和拉丁美洲。然後，傅開始說明企業的全球路線圖：一開始，產品仍是在北美洲生產的（地圖上只有幾塊標籤仍位於此區）；然後移到日本和南韓；之後移到印尼和菲律賓；再抵達中國和越南。傅表示，服飾商標是很好的輔助教材，能夠解釋遙遠、複雜的議題，將之帶回自家門口，就有如我們衣服背後一樣近。

必須說明的是，沒有人比發起示威活動者更訝異反品牌行動竟能發揮如此大的力量和吸引力。許多反剝削工廠運動領導長期為鼓吹第三世界國家的利益而奔走。在八〇年代，他們為尼加拉瓜山第尼斯塔（Sandinista）反叛份子和薩爾瓦多FMLN反對黨鞠躬盡瘁。戰爭結束後，全球化加速進行，他們發現中美洲窮人的新戰場是由軍隊看守、自由貿易區內上鎖的剝削工廠。不過他們沒有料到，一般大眾竟會對這個問題如此感同身受。「我想這個問題之所以受到廣泛重視——比中美洲的戰爭更令人關注——是因為這與人們的生活產生直接的關聯；這不再是『遠方』的事件。」華盛頓的勞工權利運動（Campaign for Labor Rights）的必賽（Tim Bissell）表示。「如果他們在這些連鎖店中用餐，就等於是把藉由壓迫別人而生產的食物送進自己口中。如果他們買玩具給小孩，玩具可能是由不會享受過童年的小孩所製造的。這非常直接，非常富於情感，而且非常人性，所以人們會跟我們聯絡，問道：『我能做什麼嗎？』而我們無須表示：『恐怕有所困難。』我們大多會說：『想宣洩憤怒嗎？有富於建設性的方法喲。』」

美國作家德斯基（Lorraine Dusky）在《今日美國》（US Today）的文章裡形容這種由個人連結而產生的力量。她看到一九九八年五月印尼暴亂的電視報導，開始懷疑自己用的品牌跟在電視上對著火災屍體號哭的年輕女孩是否真的有所關聯。「我的耐吉球鞋真的有錯嗎？」她寫道。「如果耐吉堅持給勞工比較好的待遇，那個傷痛欲絕的女孩的父親可能現在還活著。因為，如果耐吉肯這麼做，那麼其他剝削工廠的業主就會跟進。」這種邏輯可能是跳躍式的——將印尼民主示威的死傷事件歸罪於自己的耐吉運動鞋；但是這樣的觀點確實是必要的，一如達斯克所言：「全球化不只意味著貨幣及物資的便利流通，更意味著我們必須照顧所有的弟兄姊妹。」

反企業運動坐享向時尚和名人借來的無上利益——諷刺的是，這正是向品牌本身所借來的。商標用金錢打造精緻的影像宣傳，將品牌烙印在我們腦海中，並藉由贊助眾所熱愛的文化活動打造高潔的形象，因此，它一直沐浴在光輝之中——借用科幻作家史蒂芬生（Neal Stephenson）所創的詞彙，這是「商標光芒」（loglo）。一如政治學者托克維爾（Alexis de Tocqueville）的預言，就是這種奇幻的創造物，使我們「為現實世界感到遺憾」——而再也沒有比遙遠國家的人民受到貧窮與壓迫的煎熬更值得我們感到遺憾了。因此在七〇年代晚期，商標光芒愈盛，社會正義活動卻衰退不前；其令人哀痛、毫無行銷魅力的作為不再能吸引精力充沛的年輕人，以及執迷於閃亮廣告美學的媒體。

但是今日，由於蓬勃發展的反企業運動人士採用文化反堵的幽默美學，再加上收復街道人士的活力，情況開始改觀。由於抗議品牌者的新立場就是像「水蛭般」死纏企業不放，他們確實從商標光芒中取得了始料未及的好處。商標的光芒太亮，連反對人士都得以享受其光芒。這種危險的商標化策略在有些人看來，可能有損於反對運動的政治純度，不過這種策略顯然能吸引眾人的注意。反企業活動從廣告行銷的力量和大眾吸引力中汲取能源，再將那股能源朝成功殖民吾人日常生活的品牌回擲過去。

你可以在許多反企業運動中看到這種柔道策略：邀請第三世界國家的工人來拜訪第一世界國家的超級商店——一旁架設無數台攝影機。鮮少新聞台能抵抗這種專為電視設計的事件；瞧瞧，印尼的耐吉工廠女工發現，她每天拿兩塊美元拼死命製造的運動鞋，竟然在舊金山的耐吉城一雙賣一百二十美元。從一九九四年起，至少舉辦過五次讓印尼耐吉工廠工人到北美和歐洲參觀的活動——因

嘗試在耐吉工廠組織工會而被解雇的蘇卡西 (Cleih Sukasih) 已經來過三次了，她的旅行是由勞工團體、教會和學校團體聯合贊助的。一九九五年八月，兩名Gap裁織工人，來自宏都拉斯十七歲的莫里拉 (Claudia Leticia Molina) 以及來自薩爾瓦多十八歲的維拉 (Judith Yanira Viera) 向數十名Gap店門口的群眾發表演說。也許最令人難忘的就是十五歲的童工迪亞茲 (Wendy Diaz) 出現在美國國會前，呼籲消費者正視童工問題了。迪亞茲從十三歲開始就在宏都拉斯的工廠縫製凱西·李·吉芙出品的襪裝。她證實「大約有一百名年紀比我還小的人——十三、十四、十五歲，有些才十二歲……有時候他們會把我們留下來工作一整晚……工廠領班對我們大吼大叫，要我們工作快一點。有時候他們會把衣服丟到你臉上，抓你或打你……有時候經理會摸女孩子，摸我們的腿，假裝是開玩笑。我們有很多人想去上夜校，可是不行，因為他們總是要我們加班。」

沒有團體比柯納根 (Charles Kernaghan) 領導的國家勞工委員會 (National Labor Committee) 更會鑽商標化經濟的各種漏洞了。一九九四到一九九九年之間五年，該委員會在紐約的三人辦公室運用綠色和平風格的媒體策略，比近百年來花下數百萬美元的國際工會運動更能吸引大眾關注剝削工廠的苦難。正如成衣產業的聖經《女性服飾日報》(Woman's Wear Daily) 寫道：「柯納根和其反剝削工廠戰役砲轟成衣產業濫用勞工的問題，這可謂三角襯衫工廠大火以來影響力最大的一波運動。」該委員會的戰績並非靠遊說政府甚或組織勞工打出來的。它所做的就是污毀品牌世界裡幾個裝點得最閃亮的商標。柯納根的做法很簡單，第一，挑選美國最卡通化的代表人物，從真實的卡通人物米老鼠到虛擬的卡通人物凱西·李·吉芙。再製造影像與真實之間的正面衝突。「他們的存活都靠影像，」柯納根談到敵對的企業時說。「這給了你控制他們的力量……這些企業都是容易攻擊的目標。」

柯納根有文化反堵的天賦。他知道他可以把海外的剝削工廠「推銷」給美國媒體——媒體雖然向來惡名昭彰，對勞工和非英語地區的問題有偏見。不過，他所要做的就是避開含糊的勞工法和玄祕的貿易協定，將焦點集中在違反法令的廠牌即可。這套公式使剝削工廠受到《六十分鐘》及《20/20》節目以及《紐約時報》的嚴密審查——最後《硬拷貝》(Hard Copy) 甚至派了個小組，協助柯納根於一九九七年前往尼加拉瓜剝削工廠實地考察。

八卦節目和大膽的勞工團體其實並不是那麼對立的陣營。我們的文化為名人著迷，若是哪個名人陷入醜聞案，大眾就為之騷動。柯納根掌握的契機就是對商標的瘋狂執迷，不只可延伸至商標的打造，更可延伸至商標的毀滅。耐吉的剝削工廠之於勞工報導，就像是拳王辛普森的訴訟之於法律程序：都是上佳的題材。而勞工委員會不論好壞（批評者當然說它是壞的），確實是勞工運動的《硬拷貝》，永遠都在尋找閃耀的名人殿堂與殘酷大街上真實生活之間的交集。

柯納根舉出事實數據，說明由迪士尼成衣、耐吉跑鞋、威名百貨貨架和箇中要角的個人財富所架構出來的全球化經濟，然後再把這些數據用統計公式加以換算，以之為利器，像木棍似地四處揮舞。舉例而言：中國岳陰 (Yue Yen, 音譯) 的耐吉工廠所有五萬名員工，必須工作整整十九年，薪水才能等同耐吉一年的行銷預算。威名百貨的年銷量總值比海地的全年預算高一百二十倍；迪士尼企業執行長艾斯納 (Michael Eisner) 的時薪是九千七百八十三美元，而海地員工一小時只賺二十八分；一個海地員工要花十六年又十個月才能賺到艾斯納一小時的收入；艾斯納一九九六年用來投資股票的一億八千一百萬美元，足夠養活他的一萬九千位員工加上其家屬長達十四年。

典型的柯納根做法，就是將《一〇一忠狗》電影裡大麥町優渥的生活環境，拿來與縫製迪士尼卡通人物成衣的海地工人所居住的陋屋互相比較。他說，這些動物的「狗窩」有柔軟的床，加熱檯燈，有隨傳隨到的獸醫照料，吃的是牛肉和雞肉。然而，海地工人卻住在瘧疾盛行、痢疾傳染的茅屋裡，睡在吊床上，幾乎買不起肉，也沒錢看醫生。靠著對比品牌生活以及生產現實，柯納根得以施展他的行銷魔術。

勞工委員會的活動（並非一般灰暗的勞工集會）對於商標光芒可說是物盡其用。一九九七年十月，紐約市的遊行可資證明：遊行從迪士尼超級旗艦店對面的時代廣場開始，沿著第七大道，經過梅西百貨（Macy's）的湯米·席爾菲格櫥窗，再走到邦諾書店（Barnes & Noble），最後抵達史坦百貨公司（Stern's）。這個「假日良心季」的集會一開始，就可見視覺佈景為所有的歌曲及演講助陣，那就是曼哈頓區最出名的幾個商標：天邊可見巨型的紅色耐吉飛揚符號，麥克賽（Maxell）老兄坐在輪椅上聽「數位音響」，欣賞3D的百老匯《獅子王》，渾然忘我。當UNITE的領袖梅祖（Jay Mazur）大聲宣告「剝削工廠捲土重來了，我們都知道為什麼」時，他的頭上是高聳的小美人魚霓虹燈所形成的光圈。另一個由勞工委員會贊助的抗議活動在一九九九年三月舉行，參加者將一隻大型的橡膠老鼠放在迪士尼商店門口。由於柯納根的招數不要求參與者棄絕流行文化，因此他有很多學生支持者，其中許多人參與集會，親身投入文化反堵。高中生和大學生成穿上毛茸茸的動物裝，呼應狂吼文化的卡通美學：六呎高的粉紅豬舉的標語牌是「豬反對貪婪」，點心怪獸拿的牌子是「沒有正義，就沒有點心」。

對勞工委員會來說，商標既是目標，也是道具。這也是為何柯納根在對群眾（大學校園、勞工集會遊行，或是國際會議）演講時，他的著名購物袋裡從來少不了迪士尼服飾、凱西·李·吉芙的褲子，以及其他知名品牌的行頭。他上台的時候，會把薪水單和價格標籤拿出來說明，究竟工人製造產品的酬勞與消費者購買時付的錢之間的差距有多大。他去海地和薩爾瓦多加工出口區訪問時，也帶著購物袋，他從袋子裡拿出許多物件給工人看，其中包括工人自己縫製的產品的價格標籤。他在寫給艾斯納的信上，描述了工人慣常的反應：

前往海地之前，我去長島一家威名百貨，買了幾件在海地製造的迪士尼衣服。我把這些衣服拿給工人看，他們一眼就認出那是出自他們之手的……我拿起一件四號的寶嘉公主T恤，讓他們看威名百貨的標價是十點九七美元。不過，一直要等到我把錢換算成當地貨幣，一七二點二六海地幣，他們才突然一起發出充滿震驚、不相信、生氣，並且混雜了痛苦和傷心的叫聲，目不轉睛地盯著那件寶嘉公主T恤看……。每一天，他們都製造幾百件的迪士尼上衣。然而單件的銷售價格所值竟等同於他們將近五天的工資！

海地迪士尼工人不可置信的驚叫模樣，被柯納根的同事用攝影機拍攝下來，並剪輯到勞工委員會製作的紀錄片《米老鼠到海地》（Mickey Mouse Goes to Haiti）裡。這支紀錄片在北美和歐洲的幾百個學校及社區中心放映過，許多年輕的運動份子都說，這個鏡頭是促使他們參加全球反剝削工廠運動的關鍵因素。

## 另一種商標交流

得知工資和零售價之間的差距，這對工廠員工來說很具震撼力；一如我在卡維特所見，他們根本不知道自己生產的商品價值多少。舉例而言，在卡維特出口加工區的全亞（All Asia）工廠，老闆通常將 Sassoon 裙子的價格標籤亮給員工看——五十二塊美金，他們說。「標價就放在鈕釦邊，當我們經過包裝區的時候，就可以看到價錢，」女裁縫工告訴我。「於是我們就把價錢換算成披索，然後工人不禁問起：『既然工廠賣的是這種價格，那我們為什麼拿到這麼少的薪水呢？』」管理階層聽聞這些公開討論之後，全亞工廠裡就再也看不到價格標籤了。

事實上我發現，即使想找出哪些品牌是由卡維特區上鎖大門後的工廠製造的，這也得花上相當的偵探功夫——這也就是區外的工人協助中心（Workers' Assistance Center）花的功夫。該中心的一面牆壁被看起來極像羅拉·周·傳的商標補丁布所覆蓋。整個看板上釘滿了服飾的商標：Liz Claiborne、Eddie Bauer、Izod、Guess、Gap、Ellen Tracy、Sassoon、Old Navy。板上每一個商標的旁邊都寫著其製造工廠的名稱：V.T. Fashion、All Asia、Du Young。工人協助中心的發起人相信，將品牌連上其製造工廠，這對激勵工人挺身捍衛自己的權益是非常重要的，特別因為工廠的老闆總是哭窮。如果工人知道自己縫製的 Old Navy 牛仔褲在美國售價是五十美元，他們就會更勇於爭取加班費，甚至資方承諾已久的健康補助。很多工人也盼望能得到這項資訊，因此他們會冒險從工廠挾帶服飾的價格標籤出來；他們趁工作時把標籤藏在口袋，祈禱在門口執行安全檢查的警衛

不會發現這些紙片，然後再將之帶回工人協助中心。中心的下一個任務就是找出這些品牌背後是哪一個企業——這工作並不怎麼容易，因為許多廠牌根本不在菲律賓銷售，而會在當地銷售的品牌也只有昂貴的馬尼拉遊客購物中心才買得到。

然而，過去幾年以來，要搜尋這些資料變得容易多了，部分因為運動人士之間的全球交流顯然愈來愈活絡。有了資金穩定的非政府機構及工會的旅遊贊助，位在羅薩里歐（Rosario）的小小勞工協助中心也能派代表前往亞洲各地、德國及比利時參加研討會。我首次見到協助中心的幹部土科（Cecille Tuico）是在卡維特，隔了兩個月之後，一九九七年十一月我又在溫哥華的泛亞太太平洋經濟會議的人民高峰會（People's Summit on Apec）上見到她。該會議有數千位各國的運動份子前來參加，時間特意安排與十八個亞太金融團體領袖（包括柯林頓與江澤民）的會議相同，當週他們在溫哥華開會。

高峰會的最後一天，土科和我離開研討會，花了一個下午在繁忙的羅布森街（Robson St.）上閒逛，在販售卡維特製造的商品的連鎖店內外穿梭；我們一發現標籤上寫著「菲律賓製造」的字樣，就趕緊拿筆記下型號和價格。她回到卡維特後，會將價格換算成披索（並且將母國貶值中的貨幣匯率納入考量），小心翼翼將之貼在協助中心辦公室之告示板上的標籤旁邊。只要有勞工因為不滿非法解僱、薪水縮減或連續加班的情事來到中心，她和同事就會指著板上的數字給他看。他們一起計算加工區的女裁縫工要花幾個禮拜才買得起一件 Gap 兒童睡衣給自己的小孩穿；而員工回到擁擠的宿舍後，或者在悶熱的工廠午餐時間，就會口耳相傳這項驚人的數據。於是，消息像野火一般蔓延開來。



幾個月後，我收到土科的電子郵件，繼而再度想起我們的「剝削購物」之旅（根據《國家》[The Nation]的作家普列斯[Eyal Press]的形容）。她告訴我，勞工協助中心終於成功讓區內兩家成衣製造廠成立工會。標籤上的商標是什麼呢？Gap、Arizona Jeans、Izod、J. C. Penny以及Liz Claiborne。

## 全球行動

七〇年代初，就一直不斷有女性敦促姊妹們，不要僅止於討論時尚美容業對西方消費者的壓迫，更要體察全球無數位揮汗讓西方女性穿著入時之女性的苦難。二〇、三〇年代，古德曼(Emma Goldman)與國際婦女服裝工人聯合會(International Ladies' Garment Workers' Union)用剝削工廠工人之名發動女性運動，但是近幾十年來，這些聯繫似乎已跟不上時代的腳步。雖然第二波女性主義運動不斷試著在政治上結合發展中國家的女性，但是這種跨國的努力成效一直不如同工同酬、墮胎合法化的議題明顯。不知何故，七〇年代的口號「個人即政治」，似乎更適用於討論時尚如何影響女人對自己的感覺，而非全球化機制如何使成衣工業驅策別的女人工作。

一九八三年，美國學者安婁(Cynthia Enloe)成爲曠野中少見的呼聲。「香港製造」及「印尼製造」的標籤出現在她衣服上的頻率日漸增高；她認爲這對想要了解複雜的全球化經濟的女性而言，這是具體的開始。「我們更能討論、理解所謂『國際資本』和『國際勞工性別劃分』這種『抽象名詞』的意義爲何。這兩個概念長久以來屬於男性理論家的智慧財產（其中大部分人根本從來沒問過是誰在織布、誰在裁縫），但實際上，其抽象的程度就跟我們衣櫃裡的牛仔褲和抽屜裡的內衣沒什麼兩樣。」她寫道。

當時由於警覺心的缺乏、文化藩籬，再加上第一世界的褊狹主義，很少人關心這個問題。但是今天很多人開始聆聽了。這種轉變可能仍是品牌變得無所不在之後的意外副產品。如今，企業已經構築了一道延伸全球的商標／標籤的彩虹，這個架構對於想達成真正國際團結的人來說，是隨意可見、可供利用的。也許商標網絡的原初目的是要擴大消費、減少產品成本，但一般民眾現在卻能變成「蜘蛛」，在網絡上輕易穿梭來去，一如織網的企業。網際網路也許最先是五角大廈架設的，但是很快就變成了運動人士和駭客的遊樂場。

所以說，雖然文化單一化（每個人都在漢堡王用餐，穿耐吉的球鞋）可能造成全球封閉症，但是卻也提供了有效的全球溝通基礎。感謝商標化網絡，全世界麥當勞的員工都可在網絡上交換爲麥當勞工作的故事；在倫敦、柏林和特拉維夫參加遊行的孩子可以在網上爲企業入侵狂吼運動同聲哀鳴；北美的記者可以和印尼貧窮鄉村的工人談論麥可·喬登拍攝耐吉廣告的價碼是多少。這面商標網絡具有無比的力量，能結合每天在廁所慘遭廣告轟炸的學生、製作廣告上產品的剝削工廠工人，以及販賣產品的氣餒麥當勞店員。他們講的或許不是同一種語言，但是，現在他們有了能夠展開討論的共同基礎。收復街道組織的某位領袖就用諧擬班尼頓的廣告詞，形容這種新的全球網絡爲「聯合色彩的抗議」(United Colors of Resistance)。

由班尼頓的口號、耐吉的剝削工廠以及麥當勞的工作所連結的世界，也許並非每個人嚮往的理想地球村，但是其光纖網路和共同的文化指涉，卻是第一波真正的國際人民運動之基石。這可能指

的是抵制威名百貨在城中設立據點，但也可能是利用全球網絡結合北美洲五十幾個從事相同抗爭的團體。這指的是，將全球勞工欺壓的情事交由當地市議會來審議，並加入國際陣營，反對多邊投資協議（Multilateral Agreement on Investment）。這也指的是，讓曼谷某玩具工廠大火的哭喊聲，一清二楚地傳到購物中心裡玩具反斗城的門外。

## 跟隨商標的路徑

當反商標運動的全球合縱連橫逐漸為人所知，這條從購物中心到剝削工廠的路徑就有更多人走。我當然不是第一個到卡維特出口加工區找消息的記者。在我抵達當地的幾個月前，已經有德國的電視小組和義大利的紀錄片製作人來過，希望能挖出該國品牌「班尼頓」背後的秘密。有太多前往印尼的記者想參觀惡名昭彰的耐克工廠，當我一九九七年八月抵達雅加達的時候，勞工權利團體「雅克馬」（Yakoma）的成員已覺得自己像是導遊了。每個星期都有記者，或是葛瑞·楚多（Gary Trudeau）在漫畫裡講的「人權遊客」來此。同樣的情形出現在我打算參觀的梅當（Medan）鎮上；這兒的童工所縫製的是芭比漂亮的宴會服。我在印尼兒童促進會遇見當地的異議份子，她們拿出一本相簿，裡面全是到過當地的NBC記者所拍的照片。該會負責人瓊尼（Muhammad Joni）很驕傲地告訴我《日間新聞》（Dateline）的紀錄片「得獎了」。「他們打扮成進口商的样子，帶著隱藏式相機——非常專業。」瓊尼瞧瞧我的小錄音機以及上個禮拜在海邊買的蠟染背心裙，無動於衷。

經過四年的研究，我發現最令人震驚的是，許多咸認「骯髒的小秘密」都被如此隨意地塞進全球的掃帚間裡。在加工出品區，欺壓勞工的行為數不勝數——只要你稍稍打開櫥櫃門，真相就一古腦全倒出來了。就像《華爾街日報》記者歐特佳（Bob Ortega）所寫：「事實上，整個成衣工業就是長久以來無人報導的大醜聞。」

由於企業所作所為是如此隨意草率，再多的公關預算都不足以將品牌與工廠徹底劃清界線。而當形象與事實的差距愈來愈大，企業所受的打擊就愈重。許多家庭取向的品牌，如迪士尼、威名百貨和凱西·李·吉芙，都被迫面對其產品的實際製造情況。當麥當勞誹謗案調查小組公佈許多黑暗的報告，包括受虐的雞隻以及感染埃希式大腸桿菌（E.coli）的漢堡肉，他們將這些事實寫在羅諾·麥當勞（Ronald McDonald）的塑膠肖像上。麥當勞誹謗案被告所採用的商標，是一隻躲在小丑面具後面、叼著雪茄的胖貓，誹謗者說，這是因為「小孩最喜歡秘密了，而羅諾得的秘密尤其噁心。」

當抵制的品牌由知名人士代言的時候（這個情況在超級品牌的時代十分普遍），影像與真實之間的衝突就更有爆炸性了。舉例而言，當凱西·李·吉芙的剝削工廠被披露時，她並不能像一般的企業執行長一樣回應（只需對股東負責）。這位八卦脫口秀主持人是日間電視節目的人道主義代表，她不能馬上變成鐵石心腸的資本主義牛仔，尤其面對十五歲的溫蒂·迪亞茲（Wendy Diaz）的當眾懇求。「如果我能與凱西·李說話，我想請她幫助我們，停止所有的虐待，讓他們不會再對我們大叫或是打我們，讓我們能上學去，讓我們組織起來保護自己的權益。」畢竟，可能在五分鐘前，吉芙才對著自由世界的觀眾表示有個小孩生病都會讓她滿眼淚水，還必須用H修護液消去浮腫的眼袋呢。她就像羅斯（Andrew Ross）所言，「是揭露童工問題的最佳道具。」面對迪亞茲的懇

求，吉芙只有兩種選擇：拋棄她價值百萬的電視慈母形象，或是變成貧苦勞工的守護天使。這個選擇夠簡單了。「只花兩個禮拜，吉芙德就登上了勞工保衛戰的聖者寶座。」羅斯寫道。

行銷命運的詭異改變，使得企業贊助本身變成了抗議運動人士的重要工具。有何不可呢？一九九八年底，國際奧林匹克委員會（IOC）困於賄賂和作假的醜聞，媒體立即關注這些爭議對於競賽的贊助企業有何影響——這些公司宣稱對IOC的純真蒙塵震驚不已。「這牽涉到我們為什麼要投身奧林匹克。任何影響奧林匹克正面形象的事，都會影響到我們。」可口可樂的發言人說。

不過，這項理論當然兩面都說得通：如果贊助者可能被其贊助活動之不名譽事件所波及，那麼該活動也可能被贊助者的曖昧行為所損害。隨著贊助產業愈見蓬勃，這種關連也就愈來愈常出現了。一九九八年八月，席琳·狄翁在波士頓、費城及華盛頓特區的巡迴演唱會被人權運動份子包圍。雖然她不知情，但是她的贊助商易利信手機，卻是緬甸最不合合作的外資企業，儘管國際抵制聲浪席捲而來，該公司仍拒絕停止與獨裁政權往來。不過，當抨擊聲浪已不只衝著易利信而來，還損及天后狄翁的形象時，抗議活動只花了一週，便使該贊助商宣布立即從緬甸撤廠。如今，贊助商若無法保護其所贊助的明星不受抗議活動波及，就常發現自己處於四面楚歌的窘境。舉例來說，一九九九年，在加州聖地牙哥舉辦的鈴木搖滾馬拉松裡，樂團索性挺身反抗企業贊助商。向來與激進政治立場無涉的「胡提和吹魚」（Hootie and Blowfish），決定與抗議該活動的運動人士聯手，因為鈴木企業與緬甸的獨裁政權有所來往。該樂團成員堅持在上台前必須把鈴木的旗幟取下，然後他們再穿戴著「鈴木滾出緬甸」的T恤和貼紙上台表演。

除了侵略性的企業贊助之外，另一項弄巧成拙的行銷趨勢是廣告對身份認同政治的挪用，我們

在第五章已討論過。耐吉的女性主義主題的廣告以及反種族主義的口號，非但沒有軟化其形象，反而激怒了婦女團體和公民權運動領袖。他們堅稱，這個依靠剝削第三世界年輕女性發財的企業，無權利用女性主義的理想或種族平等的理念來促銷球鞋。「我想，將社會正義重新包裝成廣告，從一開始就讓人們感到不安。」美國媒體評論家騰巴（Makani Thenba）解釋道，「不過他們不能確定原因何在。然後等你聽到別人的控訴，你會想馬上給耐吉一拳，罵它有夠偽善。」

這或可解釋，為什麼第一家受到剝削工廠議題所害的企業，竟是被視為倫理典範的公司：李維·史卓斯。在部分海外承包商被人發現雇用立約奴工之後，李維於一九九二年成為第一家採用企業行為守則的公司。這並不符合該公司在家鄉所呈現的形象，它不但以不分階級的集體決議模式為人稱道，之後還大手筆贊助女孩力量之類的活動，例如莉莉絲音樂節。儘管美體小舖可能是全球最進步的跨國企業，仍然有店面櫥窗光鮮亮麗、私底下的企業運作卻烏漆摸黑的嫌疑。羅迪克（Antia Roddick）的公司一直是許多媒體深入調查的主題，包括使用的化學成分、對工會的看法，甚至該公司所謂製造過程不會使用動物實驗的聲明。

我們都聽過耐吉、銳跑、美體小舖、星巴克、李維和Gap一再發表同樣的聲明：「你們為什麼找我們的碴呢？我們是好公司！」答案很簡單。他們被盯上，是因為他們用來藉以致富的政治議題（女性主義、生態主義、貧民區的改造）並非隨便的有效廣告複製品，任憑其品牌部經理任意取用。那些議題是複雜、必要的社會概念，是許多人為之終生奮鬥的理想。這使得抗議份子的憤怒具有正當性，讓他們能挺身反抗企業對這些概念的犬儒扭曲。以瘋狂裁員而惡名昭彰的鄧列普（A1 Dunlap）若聽聞要求企業負責任的呼聲，可能會用鋸子回應吧；但是像李維和美體小舖這類的公司

卻不能置之不理，因為他們公開宣告，對社會負責任從一開始就是其企業哲學的基礎。一而再再而三，當廣告團隊使用創意過了頭的時候，宛如伊卡洛斯（Icarus，譯註：希臘神話中靠蠟製羽翼飛翔的人，由於翅膀被太陽溶化而墜落海中），他們將向下跌落。

### 合作案的不公平

由於命運的安排，一九九七年二月二十五日，反企業怒潮的多重層次匯聚在加州安納翰（Anaheim）的大鴨（Mighty Ducks）曲棍球場。這是迪士尼的年度聚會，大約一萬名股東湧進球場，好將艾斯納嚴刑拷打一番。他們不滿艾斯納付了一億多美元的遣散金給好萊塢超級經紀人奧維茲（Michael Ovitz）——他只在迪士尼待了醜聞滿天飛的十四個月，坐的是第二把交椅的位子。對艾斯納的抨擊不僅如此而已，他的四億美元薪資（分多年付清），將友人與領薪的迪士尼顧問安插入董事會都備受批評。好像怕股東還不夠生氣似的，由於某個無關的股東會議決議斥責迪士尼在國外的工廠付給勞工的薪水不敷所需，並呼籲針對上述行徑成立獨立的監督系統，艾斯納和奧維茲的天價薪水因而更顯荒唐。在球場外邊，數十位國家勞工委員會的支持者舉著標語大喊，針對迪士尼海地員工的困境提出抗議。當然，監督系統的事最後不了了之。但是，這種剝削工廠勞工和主管薪水之間的衝突，對柯納根來說一定悅耳無比。

顯然艾斯納預期這次集會不過是鼓舞士氣的場合，卻被這麼多的狀況搞得措手不及。他難道不是一直遵照遊戲規則玩嗎——讓股東荷包鼓鼓，也讓自己發大財嗎？總營收不是比去年成長了百分

之十六嗎？娛樂產業難道不是像艾斯納自己提醒鼓噪群眾的一樣，是「極度競爭」的嗎？向來是與兒童對話之專家的艾斯納直言道：「我認為人們不了解主管薪水的制定方式。」

或許，他們只是了解得太深刻了。一如某位股東的評論（引發一片稱許之聲）：「沒有人否認艾斯納先生的工作表現。但是，他一年的收入比我等之輩這輩子能賺到的錢還多，他比美國總統還要富有——可看看他的所作所為！」然而，艾斯納的困惑還是可理解的。他不是唯一一個領取大筆酬勞的企業執行長——跟某些人比起來，他簡直是小巫見大巫，基本年薪才七十五萬美元而已（當然不含紅利和股票）。根據美國投資人責任研究中心（U.S. Investor Responsibility Research Center）表示，一九九六到一九九八年間，有七十九樁反對美國跨國企業剝削工廠的股東決議登記在案，這些企業包括達頓·哈德森（Dayton Hudson）、耐吉、Gap、邊地（Land's End）、J. C. Penny和玩具反斗城。顯而易見，在安納翰那場喧鬧的集會中，被逼上審判台的絕不只是單一企業的過份行徑而已——爭議的重點在於全球化經濟的差距：管理階層和勞工之間的差距，南半球與北半球之間的差異，消費者和製造者之間的差異，甚至個別股東和企業老板之間的差異。米老鼠的家庭價值觀使之易於成爲眾矢之的，但事實上，幾乎所有《財星》雜誌的前五百大企業，今日都面臨著這種困境。

## 第十六章 三個品牌的故事

飛揚符號、貝殼、黃金拱形

數十個品牌抗議運動已經成功撼動其目標企業，有幾個活動甚至迫使企業實際改變公司政策。不過，其中有三項，範圍擴及到抗議份子的小圈子之外，深刻影響了公眾意識。他們所發展的策略，包括藉由法庭權威逼使企業透明化、利用網路將傳統的媒體一腳踢開，在在改革了政治參與的未來。說到這裡，大家應該不會訝異這些影響深遠的抗議活動之目標，就是品牌界最為人熟悉也最受歡迎的三個商標：飛揚符號、貝殼和黃金拱形。

### 飛揚符號：為良好的工作而戰

耐吉企業執行長奈特一直是商學院的英雄人物。聲譽卓著的學術刊物，例如《哈佛商業評論》(The Harvard Business Review) 對他開創性的行銷手法，對品牌的了解，以及很早即開始向國外採



購零件的方式讚譽有加。無數的MBA候選人以及其他行銷與傳播科系學生都研究過耐吉的「要品牌，不要產品」的公式。因此，一九九七年五月，當奈特受邀到母校史丹福大學商學院演講時，他預期會受到大排長龍的耐吉愛好者歡迎；然而迎接他的卻是一群抗議學生，當他靠近麥克風的時候，群眾還噓聲連連：「嘿，菲爾，下台吧。付你的工人夠維持生活的錢。」耐吉的蜜月旅行戛然而止。

再也沒有故事比反耐吉的國際運動（最為人所知，也最激烈的品牌抗議運動），更能說明大眾對於企業商標化文化的信賴感了。已經有超過一千五百篇以上的新聞文章與評論專欄討論過耐吉的剝削工廠醜聞。它在亞洲設的工廠已經幾乎被所有各大媒體報導過了，包括CBS和迪士尼的體育台ESPN。除此之外，它也是「嫩草莓」（Doonesbury）連環漫畫的挖苦對象，以及麥克·摩爾（Michael Moore）的紀錄片《大頭》（The Big One）的主角。結果造成，耐吉公關部門有好幾個人必須徹夜應付針對剝削工廠的爭議——處理抱怨，與當地團體見面，並且構思耐吉的回應方式——公司也因此成立新的管理階層：企業責任副總裁。耐吉收到成千上萬的抗議信，面對數百個大大小小的示威團體，並成為十幾個評論性網站的眾矢之的。

過去兩年來，北美和歐洲的反耐吉團體試圖將所有零星的抗議聲浪在同一天統整起來。每隔六個月，他們便舉行一場國際耐吉行動日，將公平薪資與獨立監督系統的訴求直接告訴耐吉的消費者，比如市中心的耐吉旗艦店購物者，以及較平實無華的郊區購物中心的鞋櫃分店消費者。根據勞工權利運動組織表示，至今最大的反耐吉事件發生於一九九七年十月十八日：一共十三個國家，八十五座城市起而響應。並非所有的抗議活動都能吸引大批人潮，不過由於該運動分散各處，反耐吉

活動的數量太多，要防止新聞登上當地數十家媒體，已讓企業的公關部門疲於奔命。雖然該品牌據稱是無所不在，但此時大家發現，就連耐吉也不可能同時出現在世界各地。

由於許多銷售耐吉產品的分店都在購物中心內，抗議運動人士最後通常會被安全警衛護送至停車場。史密斯（Jeff Smith）是密西根大湍流區（Grand Rapids）的運動人士，據他報導：「當我們問及私有財產權是否大於言論自由權時，那裡的〔安全〕人員遲疑了一會，然後加重語氣說：『對！』（不過，反耐吉運動者報告，假如是在紐芬蘭經濟窘困的聖約翰市，當他們被轟出購物中心後，安全警衛會走過來要求連署請願。）不過，就算是在人行道或購物中心停車場，也還有很多事是可以做的。」

反對運動人士將耐吉雇用勞工的情況搬上舞台，推出其稱為「剝削工廠流行秀」和「國際資本拍賣會：生存遊戲」（出價最低者獲勝），以及全球經濟跑步機（跑得再快也還是停留原地）。在澳洲，反耐吉的抗議者會穿著畫有「寧穿布袋，不穿耐吉」（Rather wear a bag than Nike）字樣的棉布袋到處跑。博德的科羅拉多大學生舉辦資金籌募會，戲劇性地對比出法定最低薪資與實際薪資之間的差距：「參加者要交一塊六美元的入場費（這是越南耐吉工人一日的薪資），獲勝者將獲得二塊一毛美元（這是在越南正常三餐的花費）。」同時，在德州奧斯丁的運動人士做了個巨型的耐吉跑鞋紙漿模型；在加拿大薩克其萬省瑞吉那的一家購物中心外，抗議者設了個反堵耐吉飛揚符號的小亭子。反耐吉運動的一貫主題，就是不斷反堵耐吉商標和口號，包括丁恤、貼紙、標語牌、旗幟，最後，這種符號學的傷痕反而讓耐吉自己跌得鼻青眼腫。

不能小覷的是，反耐吉運動竟是在自家門口俄勒岡州最為激烈。雖然這個地區因為耐吉的成功



得到不少實質的好處（耐吉是波特蘭區最大的工作雇主，也是當地重要的慈善家），但奈特的鄰居在他需要的時候並非每個人都願意挺身相助的。事實上，自從《生活》雜誌將足球故事公開後，許多奧勒岡人就開始出來挑釁了。波特蘭耐吉城外示威者無疑是全國規模最大，也最具戰鬥力的一批，有時還舞弄著大得嚇人、眼睛為美元鈔票的大型奈特布偶，或是讓小孩拖著十二呎長的耐吉飛揚符號跑（以突顯耐吉使用童工）。而奧勒岡尤金市的抗議活動違反了反耐吉運動一貫的非暴力原則，採取破壞手段，包括拆下新耐吉城工程的周圍柵欄，搗亂耐吉城店面的貨架，而根據目擊者指出：「一整架衣服……從陽台被丟到樓下的噴水池裡。」

俄勒岡當地的報紙積極追蹤奈特剝削工廠的醜聞，《俄勒岡人》日報派遣記者到東南亞對這些工廠進行巨細靡遺的調查。俄勒岡報紙《維拉麥特週報》(Willamette Week) 主編祖斯曼 (Mark Zusman) 在一九九六年的「備忘錄」上斥責奈特：「說實話，菲爾，是該認真一點處理這波媒體熱的時候了……俄勒岡人已經歷哈汀 (Tonya Harding)、派克伍德 (Bob Packwood) 和庫立 (Wes Cooley) 的羞辱了。請別讓我們被說成是自由世界最剝削的資本家的故鄉吧。」

就連耐吉的慈善捐款也備受爭議。雖然波特蘭學校董事會急於籌措一千五百萬的短缺資金，但對於耐吉餽贈五十萬現金及運動設備的義舉，正反兩方意見仍然爭論不休。最後董事會決定接受這筆捐款，但仍必須在公開場合挑剔一下這批禮物。「我問自己，」董事約瑟夫·譚 (Joseph Tam) 在《俄勒岡人》報上表示：「耐吉捐贈這筆錢，讓我的小孩可以獲得更好的教育，但是代價由誰來付？難道不是一小時只賺六分錢的兒童嗎？……身為亞洲移民，我必須面對這種道德和倫理上的掙扎。」

耐吉的贊助醜聞還不只限於自己老家。在加拿大亞伯達省的艾德蒙吞，教師、家長和一些學生試圖阻撓耐吉贊助兒童街頭曲棍球賽，因為「靠巴基斯坦童工獲利的企業不應該被艾德蒙吞的小孩視為英雄。」至少有一所參與這項全市活動的學校，將印有飛揚符號的運動器材送回耐吉總部。而一九九八年三月，當耐吉向渥太華 (Ottawa) 市議會提議要在當地社區中心建造耐吉體育館時，又再度面對別人對於「血腥錢」的質疑。耐吉撤回提議，把體育館送給比較懂得感恩的其他中心，男孩女孩俱樂部 (Boys and Girls Clubs)。接受耐吉贊助與否的難題同樣也在大學校園爆發，我們將在下一章討論。

起先，眾人憤怒大部分是因為，剝削工廠醜聞見報這件事，耐吉的回應竟然毫無悔意。凱西·李·吉芙和 Gap 在剝削工廠被揭發後，至少還表示懺悔，但是奈特卻置之不理：他否認自己有責任，攻擊記者，責怪承包商，派出宣傳小組為公司說話等等。當凱西·李在電視上哭的時候，麥可·喬登卻聳聳肩，說他的工作就是灌籃，不是玩政治。而當 Gap 同意讓薩爾瓦多備受爭議的工廠接受當地人權團體監督的時候，耐吉卻只在口頭上說一些連其在亞洲的工人都坦承從未聽說的企業行為守則。

不過在這個階段，耐吉和 Gap 之間有一項明顯的差異。耐吉在醜聞傳遍美國購物中心後，依然鎮定自若，因為雖然大部分耐吉的產品都是在購物中心銷售的，但是此地卻不是耐吉形象的鑄造地。與 Gap 不同的是，耐吉正如我們所見靠的是都市內的貧民區，它融合貧窮的非裔與拉丁美洲裔青少年的風格，藉以調配出自己品牌的形象和態度。耐吉打造品牌的威力與從八〇年代中期起就為其產品背書的非裔美國英雄，麥可·喬登、巴克利、皮朋、麥可·強森、史派克·李、老虎伍茲、

波·傑克森等人密不可分，更別提穿著耐吉成衣在台上唱饒舌歌的黑人了。只要嬉哈樂風仍引領購物中心的風潮，奈特就能確定，耐吉有康普頓和布朗等貧民區的喬登球迷支持，可維持王者品牌的地位於不墜，因此最多只會被這些風風雨雨驚擾，但不會被打倒。當然，青少年的父母，師長和教會領導也許對剝削工廠的事實義憤填膺，但是對於耐吉的核心族群，十三到十七歲的小孩來說，耐吉的招牌仍然是鐵弗龍（Teflon）打造的，永不朽壞。

到了一九九七年，耐吉的批評者已然心知肚明，如果他們要認真與耐吉打形象戰爭，他們就必須直搗黃龍——但是，正如多文化刊物《第三勢力》（Third Force）雜誌的作者亞歷山大（Nick Alexander）所寫，他們連邊都構不上。「沒有人知道該如何使耐吉俯首稱臣，因為大家都沒去處理非裔美國人的問題……爲了得到有色人種社群的大量支持，反企業活動必須將耐吉在海外的所作所爲與國內的情況連結討論。」

這種連結是有可能的。耐吉的「要品牌，不要產品」公式最殘酷的反諷在於，出力最多使該飛揚符號擁有尖端意象的人，卻是該企業膨脹的價格與不實製造基礎之最大受害者。城中貧民區的小孩最直接面臨耐吉決定在國外製造產品的影響，包括高失業率，以及社區稅基的短縮（這將導致當地公立學校日漸衰頹）。

耐吉給予城中貧民區孩童的，不是讓他們的父母有工作，而是讓自己的行銷人員和設計師偶爾來一趟「稱兄道弟」的朝聖拜訪。「嘿，老兄，你覺得這些新的喬登球鞋怎麼樣——炫斃了對吧？」高薪的酷感狩獵人員在哈林區、布朗區、康普頓區龜裂的柏油球場上掀起崇拜品牌的旋風，這種現象已然廣受討論：青少年將品牌當成幫派制服；有些人由於太想擁有這些裝備，不惜販毒，偷竊，

走私，甚至殺人。布朗區東北部的艾登渥剛山丘社區中心（Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center）的行政主管潔西·柯林斯（Jessie Collins）告訴我們，這種用完即丟的無謂商品，有時候是用販毒或混幫派的錢購買的，但是更常見的是用母親的低微工資或是福利津貼買來的。我問她關於媒體報導有孩子因爲一百五十美元的喬登氣墊鞋就用刀子互戳的事，她冷冷地說，「這筆錢足夠累死你的老媽了……一百五十元可不是什麼小數目。」

鞋店老闆，如艾瑟流行屋（Essex House of Fashion）的羅斯（Steven Roth），目睹所謂的街頭時尚就在紐澤西州紐渥克，其店面所在地的後工業街道上真實上演，他常常爲此感到不安。

我真的對這一切感到疲倦而厭煩。我總是被迫面對自己從窮人身上賺錢的事實。他們很多人都靠救濟金過活的。有時候，某個媽媽帶著小孩進來，小孩很髒，穿得也很隨便，可是他卻要一雙一百二十塊錢的球鞋，而那個笨媽媽就真的會買給他。我可以感到那個小孩內在的需要——渴望擁有這些東西，想體會一下穿在腳上的感覺——但事情變成這樣，真的讓我很難受。

要責怪父母太容易屈服是很簡單的，不過，對於設計品牌的「深刻內在需求」已經變得如此強烈，讓每一個人（不管是社區領導人還是警察）都深感困惑。每個人多少都同意，像耐吉之類的品牌在貧民窟裡扮演了重要的替代性角色，取代從自尊、非裔美國人文化歷史到政治力量等一切事物，但他們卻不確定該如何用力量和自我價值觀（這是商標帶不來的）來填滿這份需求。甚至連對這些小孩解釋品牌拜物主義的問題都很具風險。很多小孩將太多情感投注在名牌消費品上，甚至會

把對耐吉或湯米的批評視為個人攻擊，就跟當面侮辱自己母親一樣嚴重。

毫不意外，耐吉看待自己對貧苦小孩的吸引力，角度就完全不同了。它贊助男孩女孩俱樂部的體育活動，花錢重鋪都市籃球場的地面，並且將高效能的運動服變成街頭流行穿著；這家公司宣稱它是在傳送激勵人心的信息：就連貧苦孩童也可以「Just do it」。從耐吉的平面文宣和廣告中，可發現該公司對自己在都會貧民區所扮角色的看法，帶有一種近乎救世福音的特質：受苦的小孩會有較高的自尊，意外懷孕事件會較少，企圖心會較高——這全都是因為耐吉「將他們視為運動員」。對耐吉而言，一百五十美元的喬登氣墊鞋不是一雙鞋，而是護身符，讓貧窮的小孩能穿在身上跑離貧民窟，讓自己過更好的生活。耐吉的魔法鞋能幫他們飛翔——如同讓麥可·喬登飛翔一樣。

這是很了不起、很具顛覆性的成就吧？也許。不過你還是不禁想到，都市黑人小孩只能靠饒舌歌或灌籃脫離貧民窟，主要原因之一就是耐吉和其他跨國企業不斷強化黑人小孩的刻板印象，同時又剝奪了他們的工作機會。美國國會議員桑德斯（Bernie Sanders）和卡普特（Marcy Kapur）在給耐吉的信上表示，耐吉在工業從都市中心出走的過程中，扮演了關鍵的角色。「耐吉帶領潮流，遺棄美國的製造業工人以及其家庭……顯然耐吉相信美國的工人只配買他們的鞋子，卻不配製造鞋子。」

將這家公司的都會商標化策略與雇用紀錄合起來考量，耐吉看起來就不像是都市貧民區的救星了，反而變成偷走你工作還賣你超貴鞋子的傢伙，嘴裡還喊著「拚命跑吧！」嘿，這可是你唯一能逃離貧民窟的辦法喲，孩子，就去做吧。

總之那就是吉特森（Mike Gitelson）的想法。他是布朗區艾登渥剛山丘社區中心的社工人員，對耐吉在廣告中自詡為自助助人的大師，感到非常不以為然，他也很「厭惡看到孩子穿著自己買不起，父母也買不起的運動鞋。」校園和勞工運動中針對耐吉的批評者可能大多是被道德憤怒所驅動，不過吉特森和其同事只是覺得被騙了。所以，他們不對孩子灌輸節儉的道理，而只是告訴他們，這些他們求之若渴的鞋子是如何製造出來的。吉特森告訴他們，印尼的工廠工人一天只賺兩塊美金，耐吉製造一雙鞋的成本只要五塊美金，而他們要用一百到一百八十元的價格購買；此外，耐吉的鞋根本沒有一雙是在美國製造的——這就是他們的父母很難找到工作的部分原因。「我們真的很生氣，」吉特森說，「他們從我們身上拿走那麼多的錢，然後再去別的國家更惡劣地剝削別人：我們要孩子知道耐吉對這兒造成的影響，也要讓他們知道這兒的事如何影響到東南亞人的生活。」他在中心的同事，青少年工作者強生（Leo Johnson）使用年輕孩子的流行話談這個問題：「嗨，小子，」他對前青少年期的聽眾說，「如果你花一百塊買一雙成本五塊錢的球鞋，那就是上當了。如果街上有人敢對你這麼做，下場如何大家都知道。」

中心的孩子得知剝削工廠的事都很沮喪，不過他們最生氣的還是被奈特和喬登當成傻子耍。他們寄了一百封信給奈特，談到過去幾年來花了多少錢買耐吉的產品——從他們的角度的來看，耐吉虧欠他們可多了。「我剛剛才買了一雙一百塊的耐吉球鞋，」一個小孩寫道。「你做的事是不對的。比較合理的價格應該是三十塊，你可以把七十塊錢退還給我嗎？」公司的回覆是制式信函。「那才使我們真正感到憤怒，於是開始著手準備抗議，」吉特森說。

他們決定在第五大道和五十七街的耐吉城發動抗議。由於中心大部分的孩子都是耐吉的死忠信

徒，櫃子裡塞滿了他們不會再穿的舊的飛人喬登氣墊鞋和 Carnivores 氣墊鞋。他們想讓這些廢棄的鞋子派上用場，便決定全部收集起來，放在垃圾袋裡，再堆積在耐吉城的門口。

當耐吉高層得知布朗區有一群黑人小孩和拉丁美洲小孩正計畫公開指責該公司後，就立即停發制式回函。在此之前，耐吉都將大部分的批評者說成「邊緣團體」的成員，不過這一次卻不同了：如果貧民區的反彈將落地生根，那麼耐吉在購物中心的名聲可能會朝不保夕。吉特森說道：「我們的孩子正是耐吉銷售潮流的支柱，全國的小孩都是看到這些人才會買耐吉的運動鞋。中產階級的白種成年人要起來抗爭，那大概沒有關係；不過有色人種的小孩一旦公開反對耐吉，它就開始害怕了。」

俄勒岡的行政主管無疑也知道，艾登渥剛事件只是冰山一角，過去幾年來，關於嬉哈流行樂的批評愈演愈烈，論者以為饒舌歌者是在「擔任耐吉和湯米商標的皮條客」，卻不支持黑人自製的服飾品牌如：FUBU (For Us By Us 爲自己靠自己)。而饒舌歌手 KRS-One 聲明要發動嬉哈殿堂之計畫，將非裔美人的青少年從白人的唱片和服飾品牌那兒搶救回來，歸還給培育他們的社區。在這個背景下，一九九七年九月十日（丟鞋抗議即將進行的兩個禮拜前），耐吉的公關主任曼尼傑 (Vada Manager) 破天荒跟一位同事從俄勒岡飛來，試圖說服中心，其實耐吉是抗議活動的盟友。

「他花很多時間蠱惑我們。」吉特森說。但是沒有用。中心在會談時提出三項極具體的要求：

- 一、耐吉海外工廠的勞工應該獲得足夠過活的薪資，而且要成立獨立的監督團體以確保之。
- 二、耐吉運動鞋在美國應該降低售價，而且不能犧牲美國勞工的權益（例如不能裁員或減少福利）。

利）。

- 三、耐吉應該認真地在都會貧民區重新展開投資，特別是紐約市，因為我們一直是他們眾多廣告的焦點。

也許吉特森認為耐吉害怕了——但是可沒有怕到那麼厲害。一旦雙方發現自己顯然陷於僵局，會談就轉變成了謾罵會；他們強迫兩位耐吉主管聽取艾登渥剛中心主任潔西·柯林斯比較亞洲剝削工廠和她自己年輕時在南方佃農區撿棉花的經驗。她告訴曼尼傑，當時她一天賺兩塊錢，就跟那些印尼人一樣。「或許很多美國人不能體會這些工人的處境，但是我完全可以。」

曼尼傑灰頭土臉地回到俄勒岡，抗議活動照計畫進行。紐約近郊十一個社區中心共有兩百人參加。這些小孩（大部分年紀在十一歲到十三歲左右）高聲歡叫著把好幾袋有臭味的舊耐吉球鞋丟在安全警衛的腳下；這些人是特別受召前來保護耐吉神聖的門面的。曼尼傑再次飛到紐約負責滅火，不過他也發揮不了作用。不但當地的電視台報導這個事件，就連ABC新聞和《紐約時報》也前來採訪。

雪上加霜的是，《時代》雜誌用一整頁的篇幅報導耐吉另外一個故事。皇冠高地的一個十四歲男孩被另一個十五歲的男孩謀殺，後者在痛打他之後，將他留在車子正急駛而來的地下鐵軌道上；配合的圖片也生動點明了這次抗議的十萬火急。新聞標題是：「警方說青少年是因為運動鞋和呼叫器而死的」。是什麼牌子的運動鞋呢？飛人喬登鞋。該報導引用兇手母親的話，她說兒子加入幫派，是因為他想「擁有好東西」。死者的一名朋友解釋，穿名牌服飾以及帶呼叫器，是讓窮苦小孩

「感覺自己很重要」的方式。

第五大道耐吉城外非裔和拉丁裔小孩被攝影機和旁觀的好奇群眾團團包圍，他們也覺得自己很重要。與耐吉「腳對腳」，他們說，結果比穿耐吉鞋子還過癮。一位年輕的抗議者，來自布朗區的十三歲男孩，對著眼前福斯新聞的攝影機，直視鏡頭，對奈特說了一段話：「耐吉，我們造就了你們，我們也可以毀掉你們。」

對耐吉的反彈，也許最驚人的就是持久性吧。雖然出現在大眾面前已四年，耐吉的故事仍然到處流傳（當然，耐吉的品牌也是）。大多數企業醜聞通常可成功了結，只要發出公開的「懺悔」聲明，之後再推出幾個讓小孩子在可惡商標底下快樂奔跑的廣告就成了。然而耐吉的情況並非如此。根據新聞報導，勞工研究以及學術研究探證紀錄飛揚符號商標背後的剝削行徑，並未慢下腳步；耐吉的批評者也一直不厭其煩地剖析耐吉公關機器所穩定輸出的資料。奈特出席白宮的剝削工廠任務小組，還拍下那張玫瑰園新聞廳裡站在柯林頓總統旁邊的珍貴合照，但他們對此無動於衷。他們剪碎了耐吉雇用的公民權領袖楊格（Andrew Young）的報告，指出楊格完全避開耐吉工廠的薪水是否已達不人道的剝削程度這個問題，並指責他到印尼和越南工廠時使用耐吉請來的翻譯員。至於其他受耐吉所託的研究——這回是一群達特茅茲的商學院學生，他們的結論是，越南勞工一天賺兩塊錢，生活就可以過得不錯了——嗯，這份報告大家差不多完全忽略了。

最後，在一九九八年五月，奈特走出幕後，在華盛頓召開記者會，直接對批評者表態。一開始，奈特說他一直被抹黑成「企業騙子，這個時代最完美的企業惡棍。」他承認公司的鞋子「幾乎以成爲奴工薪水、強迫加班和專制虐待的同義辭。」然後，他針對大眾胃口，提出了改善亞洲工作錢，生活就可以過得不錯了——嗯，這份報告大家差不多完全忽略了。

最後，在一九九八年五月，奈特走出幕後，在華盛頓召開記者會，直接對批評者表態。一開始，奈特說他一直被抹黑成「企業騙子，這個時代最完美的企業惡棍。」他承認公司的鞋子「幾乎以成爲奴工薪水、強迫加班和專制虐待的同義辭。」然後，他針對大眾胃口，提出了改善亞洲工作錢，生活就可以過得不錯了——嗯，這份報告大家差不多完全忽略了。

錢，生活就可以過得不錯了——嗯，這份報告大家差不多完全忽略了。

向政府提出取消最低薪資限制的要求。

這還不夠。同年九月，批判耐吉最烈的舊金山人權團體「全球交流」（Global Exchange）公開驚人的報告，描述耐吉印尼工人在其國內政經危機下的處境。「早在印尼幣值於一九九七年下滑前，製造耐吉球鞋的工人薪水就夠低了，如今他們工資的美金淨值從一九九七年的一天二塊四七降到一九九八年的一天八十分。」同時報告還指出，由於物價飛漲，工人「估算其生活所需費用上漲了百分之二百到三百左右。」「全球交流」呼籲耐吉將印尼工廠員工的薪資加倍，此舉一年將增加兩千萬美元的支出——正好是麥可·喬登每年爲產品做廣告的酬勞。

毫不令人意外，耐吉並沒有將薪水加倍，但是三個禮拜後該公司宣布爲百分之三十的員工調漲百分之二十五的薪水。這個做法一樣無法平息超級商店外的抗議群眾；五個月後，耐吉又再度出面，宣布企業責任副總裁艾特（Maria Eitel）口中的「耐吉所推出的積極的企業責任行程表」。於是，在一九九九年四月一日，員工再加薪百分之六。耐吉並且開放胡志明市附近的越南工廠，讓健康安全監督小組前往探視，發現情況已好轉許多。加州柏克萊大學的歐陸克（Dara O'Rourke）報導，這家工廠已經「在過去十八個月以來推行重要的改善，看起來，工人接觸有毒溶劑、粘著劑及其他化學成分的危險已大幅度減少。」這份報告如此受人矚目，原因是歐陸克的調查是完全獨立的：事實上，不到兩年以前，他曾因披漏由「恩斯特與楊格」（Ernst et Young）主持的調查報告而

激怒耐吉（該報告指出耐吉對同一家工廠內的眾多違法情事置之不理）。

歐陸克的報告並不全是光明的。還是有些老問題，比如空氣品質、工廠太過悶熱、安全裝備等等——而且他只參觀了一家工廠而已。此外，耐吉千呼萬喚始出來的百分之六調薪方案仍然有待加強；這項調整使每小時工資提高一分，但是在通貨膨脹和貨幣震盪的情況下，這份薪水只等於經濟蕭條前耐吉薪水的一半。即便如此，這些改變仍舊意義重大，對於一個兩年前還扮演無敵的全球購物者角色，聲言只有承包商有權決定薪資，訂定規則的企業而言。

耐吉在面對猛烈公關攻勢時的軟化，證明了侵略性的行銷手法加上罔顧勞工權益的行徑，這在各行各業人士的心目中都是不公平，且不值得支持的。此外，有許多抗議人士不願輕易放過耐吉，因為這樣做意味著縱容資本主義一貫的作風。反過來說，似乎有一部分公眾心態是想踢一踢這家最大、也最極端的運動用品巨人的屁股——我說的是真的很想啣。耐吉的批評者已經表明他們不希望這件事被安撫人心的公關技術瞞天過海；他們要將之攤在太陽底下，好就近監督。

大體而言，這是因為批評耐吉的人知道，這家公司的剝削工廠醜聞不是一連串詭異意外的結果；他們很清楚，針對耐吉的批判適用於所有外包給全球工廠製造的名牌鞋企業。不過這非但不能替耐吉脫罪，身為市場領袖的耐吉已經變成這股廣泛憎惡感的最顯著目標了。它也成為當今全球化經濟極端行徑的典型案例：從耐吉成功獲利的人以及被剝削者之間的差距是如此巨大，就連小孩子也看得出這幅畫面的錯誤在哪裡，而且事實上正是兒童與青少年對此的反應最敏銳（我們將在下一章中詳述）。

因此，對耐吉產品的全面抵制會從什麼時候開始呢？顯然不會太快。隨意瀏覽全球各地的城市，你就會發現那道飛揚符號依然無所不在；有些運動員還是把它刺在肚臍上，更有許多中學生仍然穿著耐吉四處炫耀。然而，同樣不容懷疑的是，耐吉過去幾年來省下的勞工成本，已經開始回頭反咬該公司，並為其帳本的結算數字敲響喪鐘。「我們不認為耐吉的情況有看起來那麼糟，」尼可（Niko）股市分析師分努甘（Tim Finucane）在一九九八年三月《華爾街日報》上表示。華爾街確實別無選擇，只好背棄這個多年來的親密夥伴。儘管亞洲震盪不安的貨幣匯率意味著印尼的勞力成本跌至經濟衰退前的四分之一，但是耐吉仍然失血良多。耐吉的獲利降低，訂單減少，股價一路下滑，而且一九九五年以來百分之三十四的平均年成長率不復存在，季營收驟然下滑了百分之七十。到了第三季，也就是一九九九年二月底，耐吉的收益再度攀升百分之七十一——但是根據該公司本身的帳目可知，這次的復甦並非因為銷售量回升，而是因為耐吉決定裁減人員與合約。事實上，一九九九年耐吉的紅利和訂單的減少已經是連續第二年了。

耐吉將自己的財務危機怪罪給人權運動之外的任何問題。亞洲金融風暴是耐吉在日本和南韓銷售不佳的原因；或者這是因為美國人當時比較愛買「棕色鞋」（步行和登山鞋），買白色跑鞋的人少。不過這個藉口看來毫無根據。耐吉也銷售很多棕色鞋——它有登山鞋的生產線，可漢（Cole Haan）就是其旗下的商標（近來耐吉因為關閉緬因州波特蘭市的可漢工廠，遷移至墨西哥和巴西，因而省下數百萬美元）。更重要的是，愛迪達在耐吉猛然下滑的同一年間展開大規模的反攻。在耐吉銷量不穩的當季，愛迪達的銷售量卻增加了百分之四十二，淨收入提高百分之四十八，高達兩億五千五百萬美元，股價也在兩年內三級跳。一如我們所見，這家德國企業時來運轉是靠著拷貝耐吉的生產模式的，耐吉的行銷和贊助策略，它也幾乎全盤照抄（我們將於第十八章討論這種方式



的政治意涵)。在一九九七到九八年，愛迪達甚至重新設計籃球鞋，使之看起來就像耐吉球鞋一樣：大尺寸，白色，而且高科技。不過與耐吉不同的是，它們賣得可好了。棕鞋理論完全不可信。

過去幾年來，耐吉用過幾十種方法想要封住批評者的嘴，不過目前為止最諷刺的，還是它狗急跳牆試圖躲在產品背後避風頭的做法。「我們不是政治運動人士，我們是球鞋製造商。」剝削工廠醜聞爆發時耐吉的發言人吉布斯 (Donna Gibbs) 說。球鞋製造商？這還是八〇年代那家信誓旦旦表示自己不侷限於球鞋這種具體東西、也跟製造這種粗鄙事物無關的公司嗎？耐吉渴望投身運動，奈特告訴我們，耐吉追求運動的理念，繼而透過運動達到超越的境界；然後它想要談論自立自強、女性權益、種族平等。它要讓自己的商店變成聖殿，廣告變成宗教，顧客變成國家，勞工變成部落。它帶領我們走過這樣一趟品牌之旅，竟然還回過頭來告訴我們說「不要看我們，我們只是鞋子製造商而已」，這種話簡直空洞得可笑。

耐吉是漲得最厲害的氣球品牌，而它脹得越大，破得就越大聲。

### 殼牌石油：為開放的空間而戰

在北美洲，耐吉一直是新興政治運動瞄準跨國企業的最前線，但是在英國、德國及荷蘭，這份曖昧的榮耀卻屬於荷蘭皇家／殼牌汽油。

事情的開端是一九九五年二月，當時殼牌汽油決定將生鏽、荒廢的儲油平台布蘭特斯巴 (Brent Spar) 沉入距離蘇格蘭海岸一百五十哩處的大西洋裡。環保團體綠色和平組織反對這項計畫，宣稱這個一萬四千五百噸的廢棄物應該拖上岸，如此才能防止油料外洩，而部分裝備亦可回收利用。殼牌認為在陸上處理不安全，而且更不可能辦到。然後，在四月三十日，正當殼牌開始將平台拖吊至海底墳場的位置時，一群綠色和平組織的運動人士乘直昇機出現，試圖降落在布蘭特斯巴平台上。殼牌用水雷驅走直昇機，不過整個過程都被攝影機拍了下來，透過衛星傳送到全球各地的電視台。

這就是典型的綠色和平，天生適合電視的抗議份子。不過這些影像對歐洲觀眾造成的影響卻出乎綠色和平的預料。布蘭特斯巴事件之前，該組織正處於進退維谷的衰退狀態——生態運動遭到諸多攻擊，而且似乎正在退熱，而綠色和平本身因為內部歧加上令人質疑的財務與策略方案，可信度也在下滑中。當綠色和平決定發動反布蘭特斯巴沉海的抗議活動時，它沒想到這個艱澀的議題竟會變成著名的使命。英國綠色和平的主席葛洛芙—懷特 (Robin Grove-White) 坦承，「沒有人料得到會引發這麼深遠而持久的迴響，當然綠色和平裡也沒有任何人預料得到。」

殼牌似乎沒做任何違法的事，這點和四年前那次造成環境災難的埃森·瓦德茲 (Exxon Valdez) 油料外洩事件不同 (顯然與指揮官喝醉酒怠忽職守有關)。這個計畫獲得英國首相梅傑領導的保守黨全面支持，而且海沉一直是處理老舊平台的標準步驟。此外，綠色和平的陸上處理方案是否更為環保，這本身也還頗值得爭議。不過綠色和平所製造出的影像——醜陋、巨大、生鏽的污染發電機在驅趕善意的綠色運動人士，後者像尾隨不去的蚊子一樣圍著殼牌石油轉——這可引人注意了，也給大家一個恰好而少有的機會，停下來思考究竟綠色和平的訴求是什麼。大多數人的結論是，殼牌想沉掉這個油膩膩的鐵製龐然大物，只因這個全世界最有錢的企業太卑鄙，不願找出更好的辦法處

理自己的垃圾。某項致命的研究為這個觀點提供佐證；該研究發現，陸上處理布蘭特斯巴平台所需費用是七千萬美元，而海沉只要一千六百萬美元。就年獲利高達一千兩百億美元的公司來說，這種顯然是爲了省錢的做法並不受購買石油的大眾歡迎。

強調殼牌的行動是合法的而綠色和平則非，這完全是弄不清楚重點。在許多歐洲人眼中，殼牌犯的是道德上的錯誤。數千人聚集在其加油站外抗議，而根據德國殼牌的報告，醜聞事件後，總銷售量降低了大約百分之二十到五十；「這是我們最差的紀錄。」這家跨國油業的德國公司總裁鄧肯（Peter Duncan）說。汽油彈在漢堡的殼牌加油站裡爆炸（留下的訊息是「不要弄沉布蘭特斯巴平台」），而法蘭克福加油站則發生快車槍擊事件（沒有人受傷）。非官方抵制從英國擴展到丹麥、奧地利，以及荷蘭。

抗議事件爆發四個月後，一九九五年一月二十日又發生了前所未聞的大事：殼牌讓步了。它將多花幾百萬元，把平台拖到挪威，再在當地陸上解體。據《華爾街日報》形容：「這是個屈辱而痛苦的大迴轉。」葛羅芙——懷特說明布蘭特斯巴勝利的影響：「環保團體第一次催化了國際輿論，促使企業更改足以動搖其管理階層之權威的政策。就算僅曇花一現，全世界已被翻轉過來——規則已經改寫了。」

綠色和平在進行布蘭特斯巴抗議活動之前，內部成員曾互相爭執是否能將這個處理老舊大型工業廢物的事件，銷售成刺激十足、受媒體寵愛的議題。荷蘭綠色和平運動人士提姆（Gjys Thieme）回想當時組織的憂慮：「這不是抗議石油運動，也不是關懷大氣層運動，也不是反氣運動。」這也不是爲魚兒、爲鯨魚、甚至爲可愛的海獅寶寶爭取生存權的運動。最終我們發現，布蘭特斯巴運動

保護的是未經使用的空間（untouched space），正如同一年前在卑詩省的克雷歐克灣（Clayoquot Sound）的反伐木抗議運動一樣，要保護的是碩果僅剩的原始處女林地。克雷歐克的核心議題是生物多樣性（biodiversity），但也是保育荒野，布蘭特斯巴也是一樣。雖然綠色和平提出科學研究，證明石油平台將對海底的生態造成衝擊（不斷提出某些有誤的事實），但是其抗爭的主題並非傳統的環境保護，而是我們不能讓大西洋海底被拿來當垃圾場用。殼牌要把這個巨大怪物埋在海底的計畫，在全球公眾的心裡迴響不去：證據在此，如果讓跨國企業繼續我行我素下去，那麼地球上將不會留下任何一塊開放的空間——即使像海底深處這種最後一片的廣大荒野，都將被企業殖民。

殼牌、英國政府以及許多企業媒體都表示群眾的反彈完全沒有理性可言。「科學輸給了喬六派克（Joe Six-Pack，譯註：專欄漫畫）」，這是《華爾街日報》的頭條標題；《經濟學人》（The Economist）則宣稱這是「理性決策的挫敗」。從某一方面來看，他們是對的。保護某種未知之物的這個觀念（並無簡單的實證理由，只是認爲其存在令我們安心而已）確實難以捕捉，但也強而有力。如同《衛報》專欄作者摩爾（Suzanne Moore）寫道，布蘭特斯巴與神秘主義的關聯至少和其與科學的關係一樣大：「海底深處潛伏著奇異的生物，雖然我們可能永遠不會見到牠們，但是我們在內心深處都認爲沒有人應該去打擾牠們。牠們爲什麼要將廣大黑暗的深海與解體的石油平台區塊共享呢？」

葛羅芙——懷特寫道，綠色和平從布蘭特斯巴抗爭事件之成功所學到的是，關於「全球公共用地」（the global commons）的神聖性——任何一張地圖上都找不到名字，不爲任何私利所擁有，屬於全人類。該組織還學到另外一件事，而這也是反耐吉運動人士所發現的：在九〇年代晚期，鎖定某個

巨大、富有、無遠弗屆的跨國企業進行抗爭，就等於是在八〇年代晚期拯救鯨魚的運動一樣。這是民主主義，也是受人歡迎的，而且足以將綠色和平從潰散邊緣拯救回來。布蘭特斯巴事件後，組織湧進大量人手和資金，而根據《衛報》報導，甚至還有人贈送房地產。「有一個女人打電話說她改變了遺囑。『把所有的土地都送給綠色和平。』她說。她希望我們拿去『物盡其用，重重地打殼牌一拳。』」《華爾街日報》在布蘭特斯巴的事後檢討報告中嚴肅指出，在目前的狀況下，「經濟戰可能是打環保戰的最佳策略。」

殼牌遞出的降書也給了運動人士另外一個教訓。首相梅傑在絕地捍衛了殼牌原計畫的適當性和必要性之後，看起來活像是企業的寵物狗——而且還不太受寵。當殼牌改變立場後，梅傑只好啣嚙說企業主管迫於公眾壓力而低頭簡直是懦夫。他的立場如此搖擺不定，所以說，就在殼牌政策急轉彎的兩天後，他便辭掉保守黨主席的職務，該黨更投票決定是否由他繼續擔任領袖一職，這多少有相關影響。就這樣，布蘭特斯巴證明了企業（就連出了名的狹隘而封閉的某大公司如荷蘭皇家／殼牌）有時候在面對公眾壓力時，就跟民主選舉的政府一樣（有時更甚）無力招架。

這項教訓在下一樁殼牌難題中格外顯著，那就是跨國企業在奈及利亞動蕩中所扮演的角色，看看他們是如何依恃已故的阿巴契將軍（General Sani Abacha）之腐敗政府的保護。也許這位將軍不怕旁人施壓，但殼牌顯然是怕的。

## 從海底垃圾場到陸地油田

從一九五〇年代起，奈及利亞殼牌（Shell Nigeria）已經從尼日三角洲歐格尼人（Ogoni）的土地提取價值三百億美元的石油了。石油收益占奈及利亞經濟的百分之八十（年收入為一百億美元），其中一半以上來自殼牌。但是，不僅歐格尼人無從享有其豐富的自然資源之利，很多人的生活沒有自來水跟電，而且他們的土地和水源還被公然的管線、石油外洩和瓦斯火焰所毒害。

在作家兼諾貝爾和平獎提名人肯·沙洛維瓦（Ken Saro-Wiwa）的領導下，歐格尼人求生存運動（the Movement for the Survival of the Ogoni People, MOSOP）發動抗爭，要求改革，並向殼牌索賠。阿巴契將軍是這麼回應的：為了確保流向政府的金錢不致斷絕，他指揮奈及利亞軍隊瞄準歐格尼人民，殺害並折磨數千民眾。歐格尼人不但怪罪阿巴契下攻擊令，更控告殼牌將奈及利亞軍隊當成私有警力，用錢疏通，令之鎮壓歐格尼的和平抗爭，而且還給予阿巴契政權經濟援助，承認對方的合法地位。

殼牌面對奈及利亞國內日漸高漲的怒氣，便於一九九三年撤出歐格尼區——此舉只促使軍方更有徹底清除歐格尼反抗聲浪的壓力。從奈及利亞軍方的河流省內部保安軍隊（Rivers State Internal Security Force）的領導者那兒流出的一張便條，即清楚說明了一切：「除非展開殘酷的軍方行動以確保經濟活動順利進行，殼牌的計畫仍然不可能推行……建議：破壞 MOSOP 的集會以及其他聚會，讓軍方有理由固定在場戒備。打擊各社團和領導幹部，特別是各組織的發言份子。」

一九九四年五月十日，也就是這張便條寫就五天後，肯·沙洛維瓦表示，「就是這樣。他們〔奈及利亞軍方〕會把我們全部逮捕，然後處死。一切只爲了殼牌汽油。」十二天後他被拘捕，以謀殺罪遭受審判。在接到判決之前，沙洛維瓦向法院表示：「我和我的同事不是唯一遭受審判的人。殼牌也在遭受審判……這家公司雖然確實逃過了這次的審判，不過它的日子一定會來到。」然後，一九九五年十一月十日——儘管國際社群廣加施壓，包括加拿大政府和澳洲政府，德國與法國政府亦然，但態度則較謹慎——奈及利亞軍政府仍然處決了沙洛維瓦及其他八位同行的歐格尼反殼牌活動領袖。這件事從此演變成國際事件，人們再次包圍殼牌加油站示威，全面抵制這家公司。舊金山的綠色和平組織人士把處決沙洛維瓦的事件重新搬演上台，將絞索綁在高聳的殼牌商標上（見圖）。

如同搶救街道運動的約翰·喬丹對跨國企業的看法：「偶然之中，他們也幫我們了解到所有問題都出自同一個系統。」請看這套互相連結的系統是如何運作的：堅持把巨無霸石油平台沉到英國海底的殼牌，同時還與奈及利亞的人權抗爭有所牽扯，同年它還裁了員（儘管獲利甚巨），一切都只爲了讓石油流入倫敦的汽車裡——這不就是搶救街道運動興起的肇因嗎？由於肯·沙洛維瓦是詩人、也是劇作家，所以他的案例亦受到國際言論自由團體PEN的關注。許多作家，包括英國劇作家哈洛·品特（Harold Pinter）以及諾貝爾獎得主娜汀·葛蒂瑪（Nadine Gordimer），都聲稱沙洛維瓦有反對殼牌的言論自由權，並將他的處決視爲自伊朗政府對魯西迪（Salman Rushdie）發布追殺令懸賞其人頭以來最出名的言論自由迫害案。葛蒂瑪在《紐約時報》上的文章裡寫道：「在現況下購買奈及利亞的石油，等於就是買石油以交換鮮血。是他人的鮮血；是對奈及利亞人執行死刑。」

在這兩波反殼牌運動中，可得到社會正義、勞工與環保議題的合流，這並非僥倖——這指出新興的全球抗議活動精神的核心。肯·沙洛維瓦是爲保護自己的環境而被處死的，不過環境所包涵的不只是殼牌勢力所侵占蹂躪的三角洲而已。殼牌濫用歐格尼人的土地，這不只是環保議題，也是社會議題，因爲，當天然資源企業到第三世界國家採油挖礦時，其標準就會自動降低，這已然是惡名昭彰的事實。殼牌的抗議者很容易就發現，該企業在奈及利亞的作爲，與它和南非種族隔離政權的掛勾史、其目前在印尼占領之東帝汶的帝汶地塹上的頻頻出現、與祕魯亞馬遜區那化人（Mahu）的暴力衝突，以及和哥倫比亞安地斯的烏瓦族人（U'wa）的對立（該族之人於一九九七年一月發出威脅：如果殼牌繼續進行鑽油計畫，他們將集體自殺），都存在著平行的關聯。

沙洛維瓦事件中，公民自由與反種族主義匯流；反資本主義與環保理念合拍；生態學與勞工權益結合。殼牌這面明亮的金黃色商標（沙洛維瓦的巨人歌利亞對手）變成了所有關心此事的公民心目中的頭號敵人，知名的程度使各國政府必須將這個議題列入其國際藍圖中。PEN以及美體小舖的活動案部門都出面抗議殼牌，身爲運動份子的股東則連續三年在殼牌年度會議上提出歐格尼的慘劇，以及其他更多類似案例。一九九八年六月，肯的兄弟歐文斯·維瓦論及這家企業的現況：

幾百年來，企業用邪惡的作爲賺取巨額利潤，例如跨大西洋的奴隸交易、殖民主義、南非的種族隔離，以及種族屠殺的獨裁政權。他們通常都能捲起戰利品順利溜走，讓政府負責收尾道歉。以本案的例子來說，適逢二十世紀接近尾聲，殼牌陷入了破壞生態、侵犯人權、危害歐格尼人健康的

三角結構裡。道歉是不夠的。我們期望我們的土地、水和空氣能恢復乾淨；我們更要求，殼牌必須針對：一、環境的破壞；二、與殼牌企業活動直接或間接相關的侵害人權事件；三、其服務對人民健康造成的負面影響，提出合理、公平而且足夠的賠償。

根據殼牌的說法，這些補救措施都已經在進行了。「殼牌持續資助奈及利亞的社區和環境計畫，」加拿大殼牌的發言人貝雷克利（R.B. Blakely）對我透露，「去年，殼牌花了兩千萬美金蓋醫院、學校，推行教育計畫，並設立獎學金。」（MOSOP 手上的數字是將近九百萬元，而且表示只有一小部分真正用在歐格尼人的土地）。根據貝雷克利表示，公司已經在修改自己的「企業守則宣言。這些守則包括公司的環保表現，以及對於設廠之社區的責任，這適用於殼牌集團在全世界所有的公司。」

為了遵守這些守則，殼牌仔細檢視其企業精神，確立重心，將自己解構為一堆泥漿。它讓員工參加類似新時代顧問的新兵訓練營，結果讓這個知名的老企業秀出一些愚蠢可笑之舉。為了提倡創新，根據《財星》雜誌報導，殼牌高級主管「協助彼此在寒冷的荷蘭大雨中爬牆。他們在低收入入住計畫區挖土，拍攝自己蒙著眼睛到處走的畫面。他們紀錄自己的工作時間，好得知有沒有替公司增加價值。甚至還做梅耶一布里基的性格測驗（Myers-Briggs），以判定誰適合新的殼牌團隊，誰又不適合。」

殼牌的形像重整還延伸至歐洲和北美洲的黑人社區；而這項策略在貧窮社區造成激烈的對立，他們亟需資金援助，但又懷疑殼牌的居心不良。例如，在一九九七年八月，加州奧克蘭學校董事會接受殼牌捐款兩百萬美元（其中十萬元設為獎學金，其餘則是創立殼牌青年訓練學院的經費），其中的道德問題引發熱烈的辯論。由於奧蘭多有很多非裔美國人口，其中包括從奈及利亞出走的移民，因此辯論得尤其慘烈。「在奈及利亞的兒童根本沒有機會拿到殼牌的獎學金，」歐克羅杜度（Tunde Okorodu）表示，他是一名奧克蘭家長，也是奈及利亞民主運動人士。「我們真的需要錢幫助孩子，但是我們不要沾了鮮血的錢。」經過幾個月僵持，董事會（如同波特蘭學校董事會爭論是否接受耐吉捐款一樣）最終投票同意接受捐贈。

但是，即便新的殼牌大趕「禪」風，時髦的管理詞彙滿天飛（例如「新倫理典範」、「潮流間諜」、「第三底限」以及「籌碼經濟」），甚至連奈及利亞殼牌也談起「撫平傷口」之時，舊的殼牌仍陰魂不散。雖然殼牌尚未成功回歸歐格尼區，但是它在尼日三角洲其他地區的計畫仍在繼續進行，以致到了一九九八年秋天，此區衝突再起。衝突的原因再熟悉不過了：當地社區抱怨土地污染、漁業受損、天然氣噴火，更抗議儘管龐大利潤不斷從自家的石油井冒出，眾人的生活卻依然貧苦。「你走去挖井站，會看到那裡應有盡有，所有現代的設施都有；但是你走到附近的村落，會發現沒有水可以喝，也沒有食物可以吃。這就是抗議活動出現的原因。」當地的政治人物歐里威爾（Paul Orieware）說。但是這一次，殼牌對抗的是遠比歐格尼人不講和平的抗議群眾。十月份，奈及利亞抗議人士攔截了兩架殼牌直昇機，占領了九座殼牌的伺服電機站，以及一座鑽油台；根據美聯社（Associated Press）報導，這項行動使「一天二十五萬桶原油的轉運」為之停頓。一九九九年三月，更多殼牌探油站被攻擊並占領。殼牌否認有任何過失，並將暴力行動怪罪在種族衝突頭上。

## 黃金拱形：為選擇而戰

就在反殼牌運動爆發的同時，已經在案數年的麥當勞誹謗案也轉變為國際事件。一九九五年六月，就在將近訴訟案進法院的第一個週年慶時，兩位被告，史迪耳（Helen Steel）及莫里斯（Dave Morris）在倫敦法院外舉辦記者會，宣布麥當勞（誹謗案的原告）已提出和解條件，願意捐助一筆款項給史迪耳與莫里斯指定的任何人事物，只要這兩位直言不諱的受審環運動人士能停止對麥當勞的批評；然後，每個人都能把這一場混亂的夢魘拋諸腦後。

史迪耳和莫里斯斷然拒絕。他們認為現在毫無理由屈服。這場訴訟案的本意是讓負面的輿論截流斷根——而且還要堵住史迪耳和莫里斯兩人的嘴巴，使之破產，但如今已變成了麥當勞的大型公關災難。就好比狂牛症對素食提倡的作用，這個案件比任何工會活動更能引起大眾對麥當勞工作環境的注意，並引燃了針對企業監督的深刻辯論，遠比近期任何言論自由的案例影響更甚。

作為該訴訟之爭論重點的宣傳手冊，是於一九九六年首次由倫敦綠色和平所印行的。該組織是國際綠色和平的分支機構；硬派作風的倫敦人還認為其主題太集中且主流化，不合他們口味）。該手冊是用單一品牌串連各個社會議題的早期個案研究：包括破壞雨林（以便養牛）、第三世界的貧苦（逼迫佃農放棄土地，好引進進口農作，並滿足麥當勞對家畜的需求）、殘害動物（意指其對牲畜的處理）、製造廢棄物（用完即丟的包裝紙和垃圾）、健康問題（油炸油脂食物）、勞動環境不良（低薪資再加上麥當勞阻礙工會抗爭），以及剝削的廣告行銷（麥當勞鎖定兒童為目標市場）。

但真相擺在眼前，麥當勞誹謗案從來就不與這本手冊的內容真正相關。從許多方面來看，這個針對麥當勞的案例與針對耐吉或殼牌的案子（兩者皆涉及大批人民受苦的穩況，而且有清楚證據）相較之下，程度上是比較輕微的。麥當勞案的證據較不直接，而且就某些方面而言，該案的議題比較陳舊。眾人對製造垃圾的速食餐廳的關注，在八〇年代晚期已到達頂點，倫敦綠色和平反對該企業的运动，顯然是從吃肉是謀殺的素食觀點而來的：這個觀點有說服力，不過僅限於其數量有限的政治支持者。使麥當勞誹謗案變得與反耐吉和反殼牌運動份量相當，原因並非這家公司對待牛隻、森林、甚至旗下員工的方式；這個運動之所以展開，是因為麥當勞對待史迪耳與莫里斯的方式。

阿姆斯壯（Fanny Armstrong）製作了關於此訴訟案的紀錄片，指出英國的誹謗法在一九九三年修正過，「好讓政府單位，例如當地議會，無法再訴請誹謗。這是為了保障人民批評公家機關的權益。跨國企業正迅速變得比政府更加有力——而且更無須負責。所以，企業難道不能適用同樣的法律嗎？這家企業有幾十億的廣告預算，根本不必訴諸法律，好讓別人聽見自己的論點。」換言之，對企業的許多支持者而言，史迪耳與莫里斯案所牽涉的不是速食的優缺點，而是在企業控制日漸壯大的氛圍中，保障言論自由的必要。如果布蘭特巴斯事件牽涉的是空間的喪失，耐吉事件是良好工作的喪失，麥當勞誹謗案則是關於聲音的喪失——也就是企業監督的問題。

一九九〇年，麥當勞針對那份如今已惡名昭彰的手冊內容，瞄準了五位綠色和平運動人士提出毀謗訴訟案，當時，其中三位的反應跟大多數人與一百億資產的企業槓上時一樣：他們道歉。這家公司的手法可是屢試不爽的。根據《衛報》表示：「過去十五年來，麥當勞對英國九十個以上的組織威脅將採取法律行動，其中包括BBC、第四頻道、《衛報》、《太陽報》、新葉茶亭（New



Leaf Tea Shop)、學生報紙，以及兒童戲劇團體。甚至菲利普王子也收過語氣強硬的麥當勞信函。這些組織和要人全數讓步，許多人還是在法庭正式提出道歉。」

不過，史迪耳和莫里斯卻做了別的選擇。他們利用這次的訴訟案，發動長達七年的實驗，企圖在全球經濟圈裡駕馭這座黃金拱形。於是乎，失業的郵局工人（莫里斯）以及社區園藝家（史迪耳）在法庭待了三百一十三天（英國史上最長的訴訟案），與全球最大的食品帝國高層主管正面開戰。

審判過程中，史迪耳和莫里斯巨細靡遺地說明文宣手冊上的訴求，還有營養學家及環保專家和科學報告當場助陣。總共傳喚了一百八十位證人出庭，當法庭一一聆聽關於有毒食物、不發加班費、不實的回收宣導，以及派企業間諜到倫敦綠色和平幹部間搞滲透的例證時，麥當勞只能無言承受羞辱。其中一則具有代表性的事，就是當麥當勞主管被問到公司宣稱提供「營養的食物」時，資深市場行銷副總裁格林（David Green）表示，可口可樂是營養的，因為它「提供水分，我想那是均衡飲食的一部分吧。」另外一段尷尬的對話是：麥當勞主管歐克利（Ed Oakley）對史迪耳解釋用填埋方式處理麥當勞的垃圾是「有好處的，要不然你到最後就會發現全國許多垃圾坑都空了。」

一九九七年六月十九日，法官終於做成判決。法庭擠滿了各路人馬，有企業主管、粉紅色頭髮的無政府主義者，以及幾列新聞記者。對坐在那裡的我們而言，聽著貝爾（Roger Bell）法官宣讀那四十五頁的判決書（那是原來超過一千頁的判決書之摘要），感覺像是過了一世紀。雖然法官認為宣傳手冊上大部分內容過於誇張，難以接受（他尤其不相信麥當勞與「第三世界的挨餓」有直接的關連），但是他認為其他指控所根據的是完全的事實。對史迪耳和莫里斯有利的部分判決如下：麥當勞「剝削兒童」，「利用他們作為容易被人接受的廣告主角」；對一些動物的處置實為「殘忍」；麥當勞反對工會，支付「低工資」；管理方式可能「太專制」而且「極不公平」；此外，持續食用麥當勞的食品將有罹患心臟病的風險。史迪耳和莫里斯被勒令賠償麥當勞的損失，數目是九萬五千四百九十美元。但是一九九九年三月，上訴法庭認為貝爾法官的判決過苛，並更強有力地支持史迪耳和莫里斯對「營養與健康方面的風險、以及麥當勞員工支薪及工作狀況的指控」。法庭仍然認為他們對食物中毒、癌症以及和世界貧窮的控訴有待查證，但是將罰金降為六萬一千三百美元。麥當勞從未想過收取判決金額，而且決定不申請禁制令以阻止傳單繼續散佈。

第一次判決後，麥當勞立即宣佈勝利，不過沒幾個人相信。「從皮洛斯（Pyrrhus，譯註：古希臘Epirus之王，雖戰勝羅馬，但損失慘重，該詞即意指損失慘重的勝利）以來，從未見過這麼狼狽的勝利。」隔天《衛報》社論表示。「麥當勞在公關戰場上完全失敗了，而這次行動的致命傷就是對大眾輿論的判斷有誤、回應不足。」事實上，當審判還在進行時，原初惹禍的手冊已經成為收集者眼中的寶物，光英國就發行了三百萬份。維達爾（John Vidal）也出版了廣受評者讚譽的作品《麥當勞誹謗案：審判漢堡文化》（*McLibel: Burger Culture on Trial*）；《六十分鐘》亦製作了關於訴訟案的長篇報導；英國第四頻道播出長達三小時的真人實事劇；阿姆斯壯的紀錄片《麥當勞誹謗案：兩個世界的衝撞》（*McLibel: Two Worlds Collide*）在獨立製片圈內廣為流傳（但被各大電視台回絕了，原因很諷刺地是——避免誹謗嫌疑）。

對史迪耳、莫里斯及其支持者而言，麥當勞誹謗案從來就不只是為了贏得法院判決而已——而是利用法庭去贏得民眾。而根據判決確定兩天後在麥當勞分店外出現的人潮，他們確實有理由宣布自己的勝利。星期六下午站在倫敦北部自家鄰近的麥當勞門前，史迪耳與莫里斯幾乎來不及將那本

始作俑者「麥當勞有何問題？」的手冊發送給索取的人潮。路過的行人要求拿一本，駕駛驅車前來購買麥當勞審判案的紀念品，帶著幼童的媽媽停下來與史迪耳聊天，表示忙碌的家長在面對小孩要吃垃圾食物的時候實在很為難——做媽媽的能怎麼辦呢？

類似的情形在英國各地五百多家麥當勞分店裡上演，一九九七年六月二十一日，上述店面被抗議群眾團圍包圍，北美洲三十家分店亦是如此。一如反耐吉的示威，各處的活動都不盡相同。在英國一家門市店門口，當地社區推出街頭表演秀，主角是拿著斧頭亂揮的羅諾得·麥當勞、一隻牛，還有很多番茄醬。在另一家店前面，大家遞送免費的素食食物。每一個據點都有支持者分發那份有名的文宣：光那個週末就發出四十萬份。「手冊像飛一般分發出去。」麥當勞誹謗案支持運動（McLibel Support Campaign）的米爾斯（Dan Mills）表示，他覺得箇中諷刺很有趣：在麥當勞決定提出告訴之前，倫敦綠色和平活動正在走下坡，這份引發爭論的手冊也才發了幾百份而已。現在它卻翻譯成二十六種語言，更是網路空間裡最炙手可熱之物。

### 三三頭帶來的教訓：把法庭當成工具

無須打賭，許多麥當勞之外的品牌巨頭一定非常注意該英國法庭內的發展。一九九六年，「猜」（Guess）撤銷對洛杉磯婦女團體「同線」（Common Thread）的誹謗控訴，該團體主辦了一場主題為「猜」牛仔褲女工之心酸血淚的詩歌朗誦會。雖然耐吉不斷指控其批評者無中生有，它也始終避免嘗試在法庭內洗清聲譽。這也難怪：法庭是唯一能迫使私人企業打開封閉的窗戶、讓民眾看進來的地方。

一如海倫·史迪耳與戴夫·莫里斯所寫：

假如企業選擇用壓迫的法律對付批評者，那麼法庭案件就不需要僅限於法律程序與訴訟過程；它可以變成公共論壇，成為抗議的焦點，以及傳播真相的更廣泛途徑。那就是麥當勞誹謗案的歷程……或許是有史以來第一次，某個勢力龐大的機構（本例恰好是速食連鎖店，但從某方面來說也有可能是任何其他商業組織或政府單位）被迫接受冗長、詳細、嚴苛的公眾檢驗。那真是好事！

全世界和史迪耳與莫里斯同路的抗議份子都收到這個訊息了；每個有追蹤麥當勞毀謗案的人都發現漫長、富戲劇性的訴訟案能多麼有效地提出證據，並挑起反敵方企業的情緒。部分抗議者不想等待被控告，於是就主動告企業一狀。舉例而言，一九九九年一月，美國勞工運動份子決定呼籲大眾關注美國在塞班島（Saipan）領土的非合法剝削工廠事件，於是在加州法院發動了史無前例、針對十七家美國零售商的訴訟案，其中包括Gap和湯米·席爾菲格。這件案子是為數千名塞班島成衣工人而發聲的，控告品牌零售商及製造商從事「欺詐陰謀」（racketeering conspiracy），承諾東南亞婦女將在美國得到薪水優渥的工作，藉此引誘她們來到塞班島。然而她們得到的卻是不實的薪資和「美國最糟的剝削工廠」，這是此案的領頭律師梅耶（Al Meyer）的形容。另一樁類似的訴訟案指控這些公司的廣告不實，將在塞班島製作的產品標示為「美國製」，或是「美國北馬里亞納群島製」，讓消費者以為製造商服膺美國勞動法，但事實上不然。

如成，憲法權利中心（Center for Constitutional Rights）也對荷蘭皇家／殼牌如法炮製，就在肯·沙洛維瓦過世一週年時，該中心在紐約法庭對這家企業提出聯邦訴訟。根據中心的洛夫（David A. Love）表示，「這件訴訟是為一九九五年十一月被奈及利亞軍政府處決的肯·沙洛維瓦以及其他歐格尼抗議人士而提出的。我們指控，處決一事是在殼牌汽油『知情、同意並且／甚或支持』的情況下進行的。」另外他們還指控，處以吊刑是陰謀的一部分，是要「暴力殘忍地阻止任何反對荷蘭皇家／殼牌在歐格尼和尼日三角洲剝削石油及自然資源的抗議份子」。殼牌否認這項指控，並質疑這項訴訟案的法律依據。撰寫本書的期間，塞班島及殼牌的訴訟案仍在進行。

### 三三頭的教訓：使用網路來點亮麥氏聚光燈

如果法庭是將封閉的企業鑿開的受歡迎工具，那麼網路就是迅速竄起、成為傳播全球跨國企業訊息的當紅媒介。本章所敘述的三個抗議事件，其最大的特點就是首開資訊科技的新潮流，自此之後，網路一直是使企業如坐針氈的利器。

關於耐吉的訊息，每天都藉由電子郵件自由往返於美國國家勞工委員會及勞工權利運動之間，還有荷蘭的淨衣運動（Clean Clothes Campaign）、澳洲公平衣著運動（Australian Fairwear Campaign）、香港的亞洲監督及資源中心（Asian Monitoring and Resource Centre）、英國的商標後勞工聯盟及基督教救助（Labour Behind the Label Coalition and Christian Aid）、法國的阿吉爾在此（Agr Ici）與人民工匠（Artisans du Monde）、德國的 Werkstatt Ökonomie、比利時的人民 magasin、

加拿大的馬其拉團結網絡（Maquila Solidarity Network）——在此只隨便提出幾個參與團體而已。一九九七年九月，耐吉在新聞稿上抨擊其批評者為「邊緣團體，一再利用網路與傳真機，為自己宣傳不實而扭曲的訊息。」但是到了一九九八年三月，耐吉已開始用稍微尊敬的态度看待網路上的批評者。麥當勞發言人曼尼傑解釋為何公司剛才又引進了一波勞工改革案，他說：「你做出更動，因為那是正確的事。不過，我們的腳步顯然是因為網際網路而加快了速度的。」

布蘭特斯巴事件及歐格尼支持運動的機動性，同樣也讓殼牌學乖了。自然資源企業習慣並知道要如何與受國家範圍所限的抗議份子打交道：油管或是礦坑可能引發菲律賓賓或剛果的佃農反抗，不過情況總能控制得宜，只有當地媒體會報導給當地人知道。但是在今天，殼牌打個噴嚏，就有報告書從超級活絡的「殼牌—奈及利亞行動」郵件名單伺服器，發送到所有遠方運動人士的電子郵箱裡，從逃亡的奈及利亞運動領袖，到全球各校園的抗議學生無一不有。而一九九九年一月，當一群抗議份子占領了部分的殼牌英國總部時，他們手上絕對帶了數位相機和多孔連接線，這使他們能將現場實況隨時上傳網站，就算殼牌人員切斷電力和電話也沒有用。

殼牌採用自己侵略性的網路政策，來回應網路抗議運動的興起：一九九六年，殼牌雇用了二十九歲的「網路經理」，西蒙·梅（Simon May）。根據梅的說法，「權力平衡的關係出現了變化，抗議份子不再完全依賴現有的媒體。殼牌是從布蘭特斯巴事件中辛苦地學到這個教訓的，當時，無數的訊息就是從正規媒體之外的管道散播出去的。」但是，如果說權力平衡已經改變了，那麼梅的職責就是使改變傾向有利殼牌的方向發展：他觀察網上所有提及該公司的文字、回覆詢問社會議題的電子郵件，並協助設立殼牌公司網站的「社會關懷」線上討論室。

在麥當勞誹謗案中，網際網路亦扮演類似的角色，將倫敦的反麥當勞草根運動推到了其跨國企業對手運行的全球舞台。「我們有太多關於麥當勞的資料，我們都覺得應該要成立圖書館了，」莫里斯解釋，而一群網路抗議份子就依這個構想架設了麥氏聚光燈網站（McSpotlight Web site）。這個網站不但提供那本大受爭議手冊的線上版，還有兩萬頁完整的訴訟紀錄，並且還設立辯論室，讓麥當勞員工在此交換黃金拱形企業內部駭人聽聞的故事。這個網站是網路上最受歡迎的熱門站點之一，目前瀏覽次數已達將近六千五百萬次。

班是麥氏聚光燈網站特意低調的程式設計師之一，他告訴我：「這種媒體不必讓抗議者受苦受難做宣傳，也不必依賴哪個好心的編輯去幫他們傳佈訊息。」而且它也比傳統媒體較不易惹上誹謗官司。班提到，雖然麥氏聚光燈網站的伺服器架在荷蘭，但是在芬蘭、美國、紐西蘭和澳洲都有「鏡射網站」（mirror sites），意指就算某個國家的伺服器被麥當勞律師盯上了，經由其他鏡射網站的運作，全球各地還是能繼續連上這個網站。如今，每個參觀網站的人都受邀提出自己的看法，討論麥氏聚光燈站是否會被起訴。「下一個上法庭的會是麥氏聚光燈網站嗎？請點選是或否。」

廣大的企業界再一次手忙腳亂地學習這些運動帶來的教訓。一九九八年六月在布魯塞爾，安通特國際（Enente International）公關公司的彼得·維希爾（Peter Verville）講述反企業團體成長中的力量：「壓力團體最大的優勢之一（事實上這也是他們與勢力龐大的企業正面衝突時最關鍵的要素），就是能夠運用通訊革命的利器。如果他們能靈活運用網際網路這類全球的通訊工具，就能削弱企業憑藉高額預算而獲得的強勢地位。」的確，對運動人士來說，網路之美在於它能用最少的資源和官僚組織，動員整合的國際行動。例如國際耐吉行動日，當地運動人士的工作只是從勞工權益活動的網站上下載訊息文宣，好在抗議時發出去，然後再匯整從瑞典、澳洲、美國及加拿大傳來的電子郵件報告，發送給所有參與的團體，便大功告成。

麥當勞毀謗案之後，搶救空間的全球街道派對以及包圍麥當勞的示威活動，亦採用類似的電子情報交換的模式。審判宣布前一週，麥氏聚光燈網站的工程師將全英國七百九十三家麥當勞分店的名單張貼在網站上，讓當地抗議者報名參加當天的「收養店面」活動（教他們如何尊重別人）。半數以上的店面都被收養了。我是從加拿大全程追蹤這個活動的，但是，當我終於有機會親眼見到麥當勞誹謗案支持團體的倫敦總部（全球幾百個政治抗議活動的指揮中樞，連結數千位抗議人士，成為所有反麥當勞活動的活生生資料庫），我大為震驚。在我的想像裡，那個中心裡應該擠滿了正在操作高科技設備的人。但是我錯了：麥當勞誹謗案的總部只不過是倫敦某棟走道上滿是塗鴉的公寓後面的小房間而已。辦公室牆上貼滿了反堵廣告和無政府宣傳標語。史迪耳、莫里斯、米爾斯和幾

大企業就是大目標……有幾千家公司現在是或一直是網路上反企業運動的目標。有了「電子監督」（eWatch）推動的網路工作者／監督者（WeberWorks/Monitor）後，不僅網路工作者／監督者的企業客戶能在成為抗議目標時接獲通知，他們還能得到如何有效處理這類情況的重要資訊。

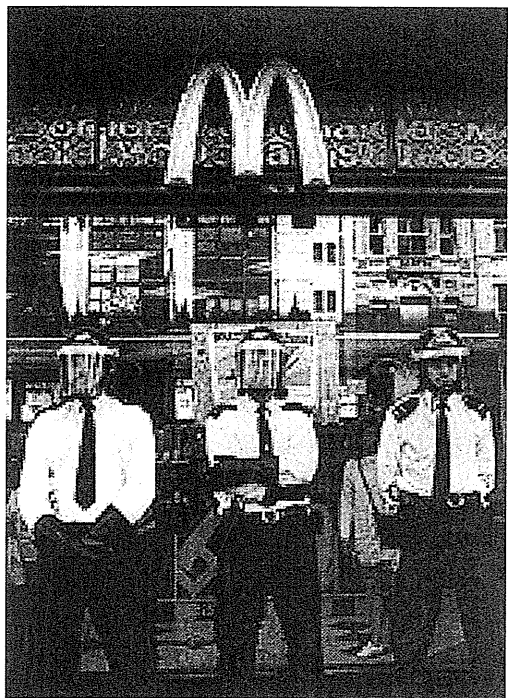
——「電子監督」（網際網路監督的公司）總裁。

詹姆斯·M·亞歷山大（James M. Alexander）。

一九九八年五月

十位義工就是靠著一部好像快解體的個人電腦、一台老舊的數據機、一部電話以及一台傳真機，與麥當勞面對面對峙了七年。米爾斯還為沒有多餘的椅子向我道歉。

英國環保團體「地球之友」(Friends of the Earth)的朱尼波(Tony Juniper)稱國際網路為「反行動工具箱裡最有力的武器。」這話也許沒錯，不過網路可不只是組織工具——它已經變成了組織的模式，勾畫出去去中心但合作的決策過程之藍圖。它讓資訊分享的過程更便利，讓許多團體一致合作，卻不須達成統一的共識(反正就抗議份子組織的本質而言，共識通常不太可能)。而正因為過程是如此去中心化，這些運動仍然處於與全球各種不同陣線結盟的過程中，並且不斷訝異地發現乏人報導的小小勝利已經行之久遠，研究片段已經徹底被人回收並吸收。這些組織現在才開始發現到自己的影響範圍有多廣，影響力又有多大，正如下一章所論及的學生與社區運動所述。



## 第十七章 當地的對外政策

### 學生與社區加入鬥爭

沒多久我們就觉得自己到海上鑽油了。

——加州柏克萊市議員波莉·阿姆斯壯 (Polly Armstrong)  
評論議會禁止市府向石油大廠購買汽油的決議

「好。我要每一道門都有人站。我們走！」西恩·海耶斯 (Sean Hayes) 用高中籃球教練似的渾厚男中音喊道 (碰巧這本就是他的職業)。「我們走！」海耶斯教練又大喊了一聲，大力拍著厚實的雙掌，響聲迴盪在安大略省皮克靈市 (Pickering, 此城以鄰近有安全顧慮的核電廠聞名) 聖瑪莉中學寬闊的體育場裡。

海耶斯邀請我參加該校首次舉辦的「剝削工廠服裝秀」；當他發現籃球隊的印尼製耐吉球鞋有可能是剝削工廠的產品後，他就開始籌備這個活動。他是名心安理得過活的騎士，心地純良，和一群同樣古道熱腸的學生籌辦了這個活動，好讓其他兩千多名聖瑪莉高中的學生能開始用「酷」或「遜」以外的字眼思考他們身上所穿的衣服。

計畫很簡單：當全副名牌服飾的學生模特兒一邊神采飛揚地在改裝跑道上走台步同，一旁的另一位學生將念出準備好的台詞，內容是關於第三世界成衣工人的生活狀況。然後學生很快秀出《米老鼠到海地》的片段，並搬演短劇，描述青少年常「因為沒有好行頭而產生不被愛、沒人要、不被接受和不受歡迎的感覺。」我的部分在最後出現：發表關於加工出口區的簡短演說，然後再主持問答時間。這聽起來夠簡單明瞭了。

當我們正等待鐘聲響起，學生蜂擁而入的時候，海耶斯轉向我，嘴角勉強露出一笑，說：「我希望這些孩子會真的懂這裡面的訊息，而不要只把它當成普通的服裝秀。」聽過學生準備好的講詞後，我不禁認為，他的憂慮顯然是太偏執了點。沒錯，服裝秀已是中學生心目中的熱門活動，堪可與洗車廠比美，成為畢業舞會籌募基金的首要來源。可是，難道海耶斯真的認為他的學生會那麼沒良心，在聽聞入不敷出的薪水和身體虐待後，還會前來探詢這些問題品牌的服飾在集會結束後能打折拍賣嗎？就在那時，幾個十幾歲的男孩從窗戶伸頭進來，詢問狂亂的準備工作進度如何。「嘿，老兄，」其中一個說，「我猜服裝秀——這應該是個笑話吧。」海耶斯教練顯得緊張起來。

當兩千個學生湧進服裝走秀場，離開課堂好偷閒的氛圍，使整個房間頓時充滿令人眼花撩亂的生氣；不管是看學校戲劇表演、愛滋宣導講座、教師罷工或是火警，只要能不上課都好。快速瀏覽一周，沒有發現商標的蹤影，這顯然不是學生自由選擇的結果。聖瑪莉是天主教學校，學生穿的是



制服——單調的玩意兒，但他們仍然盡其所能花工夫打點。法蘭絨長褲、壓克力纖維海軍毛衣，看起來確實不像幫派制服，不過這些傢伙還是盡量想辦法，將長褲拉到接近膝蓋一半處，將有花樣的鬆緊內褲拉到腰帶上方。女孩也各展所長，用厚底鞋和黑色脣膏搭配上單調無力的制服。

果然，海耶斯教練的憂慮不無道理。當嬉哈音樂響起，第一批學生穿著耐吉球鞋和運動服飾跳躍著走過跑道，整個集會爆出歡呼和讚嘆聲。當年輕女學生開始唸出真誠的旁白，「歡迎來到耐吉世界……」，馬上就被歡呼聲和口哨聲淹沒。不難明白他們歡呼的對象不是她，而是耐吉這兩個字（每個人最愛的明星品牌）的出現。

我一邊等著我的出場指示，一邊已經準備好永遠逃離這個現代的青少年世界，但是群眾在海耶斯教授幾度威脅之下終於又安靜下來。我的演講至少沒有遭到噓聲連連，後來的討論則是我所見最活潑的一場。第一個問題是（如同所有反剝削工廠的運動一定會提的）：「哪些廠牌沒有使用剝削工廠？」——愛迪達嗎？他們問道。銳跑？Cia？我告訴聖瑪莉中學的學生，要在購物中心買到沒有剝削勞力的產品，簡直是不可能的事，看看各大廠牌的生產情況就知道了。我告訴他們，要改變現況最好的方法，就是常上網吸收資訊，而且把你們的想法寫信告訴企業，到商店購物時盡量問問題。這群聖瑪莉的小孩對這個沒有解答的說法深表懷疑。「聽好，我可沒時間每次去逛街的時候還得當什麼了不起的政治抗議份子，」某個女孩說，右手深深地插在右臀的口袋裡。「你只要告訴我哪種牌子的鞋可以買就好了，OK？」

另一個看起來十六歲左右的女孩滑步走到麥克風前。「我只想說這是資本主義的時代，沒錯，人們有權利賺錢，如果你不喜歡這樣，那可能你只是忌妒吧。」

反對的手伸起來。「不，我只想說你完全搞錯了，只因為大家都在做某一件事並不代表那就是對的——你必須為你所相信的挺身而出，而不是只站在鏡子前面想辦法讓自己好看一點！」

這些孩子看過幾千集瑞奇（Ricki）和歐普拉（Oprah）的脫口秀節目，他們有樣學樣，自然地就像依麗莎白·杜爾（Elizabeth Dole）一樣。他們用剛剛為耐吉歡呼的方式為彼此歡呼——齊聲叫好，還挾帶很多「幹得好，女孩」的口號。在下一階段開始前幾分鐘，海耶斯教授爭取時間叫大家問最後一個問題。一個穿著鬆垮長褲的男孩閒逛過體育館，兩隻手指拎著標準海軍藍毛衣，距離自己瘦長的身體老遠，好像聞到什麼臭味似的。然後他踱向麥克風，用青少年標準的無謂口氣說道：「嗯，海耶斯教練，如果印尼的工作環境這麼差，那麼我們為什麼要穿這些制服？我們買幾千套這種東西，而這上面寫說是『印尼製造』的喲。我只想知道，你怎麼曉得它們不是剝削工廠生產的？」

整個體育館沸騰了。這是致命的一擊。另外一個學生衝到麥克風前，建議學生應該試著找出是誰製造他們的制服。該計畫的響應者顯然十分踴躍。當我離開聖瑪莉的時候，整個學校已經蓄勢待發了。

毫無疑問，聖瑪莉學生對印尼貧苦勞動環境的新興關注，背後的原因是這使他們找到高尚的理由拒絕穿自己遜斃了的制服——並非完全無私無我。不過就算是偶然，他們也已發現了促使看似無關道德的跨國企業進行改革的最有力工具之一。

當中學、大學、宗教場所、工會、市議會和各級政府開始將道德標準納入大宗採購的考量中，反企業運動就從象徵性的廣告反堵和抗議超級商店邁向新的階段。這種社區機構不只是個別消費者

的集合體，其本身就是消費者——而且是強而有力的一群。幾千所像聖瑪莉這類的學校都會訂購數千套——加起來數量可觀。他們還會為校隊購買運動設備，為自助餐廳採購食物，為販賣機採買飲料等。市政府會為警方購買制服，為垃圾車添購汽油，在辦公室安裝電腦；他們還會將退休基金投資在股市裡。至於大學則會挑選電訊公司架設網路入口站，在銀行存錢和投資資產，總值可能高達幾十億。當然，他們也漸漸與企業合作，直接進行贊助的計畫。最重要的是，大量的機構採買以及贊助交易是最令市場趨之若鶩的合約，企業永遠會設法在競標時擊敗其他對手。

這些商業行為所擁有的共通點是，其位於市民生活（表面上依照「公眾利益」的準則行事）與企業獲利動機之間明顯的交會點上。當企業贊助大學校園活動，或與市政府簽訂交易時，他們就跨過了那道分隔私有空間和公共空間的重要界線——這道線並非個別消費者與企業互動的一部分。我們並不期待購物中心標榜道德，然而在某個程度上來說，我們的確期待公共空間裡還存在著道德——比如學校、國家公園及市立遊樂場。

所以，雖然在某些人眼中是無用的慰藉，但是私有企業漸漸插手公共空間此事也有正面的作用。過去四年來，許多公共、市鎮及宗教的機構慢慢形成集體的共識：假如自家有跨國企業的盟友存在（不管是供應商或贊助商），這代表了重要的政治機會。藉由大量採購的威勢，公共及非營利機構能對這些無法無天的私人企業產生真正的公眾利益壓力。在學校和大學裡尤其為真。

## 學生給品牌上了課

我們已經目睹涼飲、跑鞋和速食業者與學校、專科學院和大學建立各式各樣的獨家品牌聯盟。許多大學就像奧運一樣，有「官方」的航空公司、銀行、長途客運和電腦供應商。對贊助廠商而言，這種排外的合作關係是培養學生與品牌建立親密的忠誠度的大好機會——塑造半學院的形象更是好處多多。（成為知名學府的正式供應商，聽起來幾乎像是一群終身職教授聚在一塊兒，科學化地決議「就是可口可樂！」或者「我們的薯條非Crisper不可！」對某些幸運的企業來說，這幾乎就像獲頒榮譽學位。）

然而，同一批企業有時會發現這種「合作關係」帶來了始料未及的壞處：與贊助案相伴而來的並非總是企業所期待的那種被動的顧客忠誠心。處於企業道德備受注目的年代，學生發現，引起冷漠企業關注的更佳良方，就是大聲抱怨自家大學之官方品牌所舉辦的課外活動——不管是可口可樂、百事可樂、耐吉、麥當勞、星巴克抑或北方電信（Northern Telecom）。與其一味抱怨無影無蹤的「企業」，年輕的運動人士轉而運用自己身為被贊助者的身份，向侵入校園的勢力展開報復。在這種動輒得咎的脈絡裡，侵略意味濃厚的贊助案可充當政治催化劑，激發範圍廣泛的辯論，從不公平的勞動環境到與獨裁者交易，無所不包。你只要問問百事可樂就知道了。

百事可樂（一如我們在第四章所見）一直是收買學生以培植專屬市場的前驅者。其專賣、排外的販賣機成為後來許多企業跟進的榜樣，而百事可樂公司名下的速食店也是第一批在北美高中和大

學校園擴張的企業之一。百事可樂的首波校園交易是一九九三年與渥太華的卡爾敦大學（Carleton U.）的合作。因為當時校園行銷還是多少令人不快的議題，很多學生立刻很火自己必須被迫替企業產品背書，決定不給校園的官方飲料好臉色看。「公共利益及研究團體」（Public Interest and Research Group，此為橫跨北美的校園社會正義組織的網絡，一般稱為PIRG）的該校成員，發現百事可樂在緬甸這個殘酷的獨裁政權國家生產及販售飲料。卡爾敦學生不確定該如何回應這項訊息，於是就在幾個BBS站貼了封告示，說明百事可樂在緬甸的生意。沒多久，渥太華這個組織就迅速壯大，並將數百個「校園運動工具箱」分送出去，裡面有手冊、請願書，以及「一定要抵制」和「百事可樂，騙子」的標語貼紙。「你要如何幫助解救緬甸？」某份手冊問道，「對學校施壓，要學校終止與百事可樂達成的食品及飲料合約，直到該公司離開緬甸為止。」

很多學生真的這麼做了。結果，在一九九六年四月，哈佛拒絕了一百萬美元的百事可樂銷售案，原因是該企業在緬甸從事交易。史丹福大學則估計讓百事可樂虧了八十萬美元，因為兩千位學生簽署請願書，阻擋在校園裡興建隸屬百事可樂旗下的塔可貝兒餐廳。在英國的代價更高；因為當地校園飲料的合約都是由學生事務國家聯盟（National Union of Students services）統籌商定的。「百事可樂才剛打敗可口可樂，拿到合約。」第三世界優先（Third World First）倫敦總部的休斯（Guy Hughes）回憶著。「百事可樂在全英國有八百個學生聯盟的據點，所以我們就利用這個籌碼向百事可樂施壓。後來〔學生聯盟〕得以與百事可樂會面，原因之一在於百事可樂發現這場杯葛運動已經變成國際知名了。」

緬甸的反對黨領袖翁山蘇姬於一九九〇年獲選執政，卻被軍方阻止就職；她也鼓勵這項新興的抗議活動。一九九七年，她先生（不久後便過世了）在華盛頓特區的美國大學（American University）朗讀的講稿裡提到，翁山蘇姬呼籲學生向那些投資緬甸的跨國企業施壓：「請使用你的自由，提升我們的自由，」她說，「堅守有原則的立場，反對與緬甸軍政府做生意的企業。」

當校園抵制的浪潮登上《紐約時報》後，百事可樂賣掉了某家備受爭議的緬甸製瓶廠的股份，廠主田同（Thien Tun）曾公開表示翁山蘇姬的民主運動理應被「驅逐出境，徹底消滅」。然而學生抗議份子將公司的行動斥為「紙上談兵」，因為百事可樂的產品仍然繼續在緬甸生產銷售。百事可樂面對不斷的壓力，最後在一九九七年一月二十四日宣布「完全從緬甸撤資」。當美國學生運動的組織人查尼（Zar Ni）聽到消息後，他利用自由緬甸聯盟的郵件名單發出了一封電子郵件：「我們終於綁住百事可樂這隻野獸了！我們成功了！！我們每一個人都成功了！！……我們現在知道，自己手上的草根性力量可以摺倒全世界勢力龐大的企業了。」

這故事如果有任何道德教誨，那就是，百事可樂本想奪占校園市場，結果卻讓公司成為了無意加入之爭論的焦點。該品牌想讓大學生變成自己的模範小孩（其真正活生生的下一世代），但學生卻扭轉乾坤，讓百事可樂成為替校園內自由緬甸運動打響名氣的模範企業。賽恩文（Sein Win）是緬甸當選的國家民主聯盟的領導人，目前正在流亡；他認為「百事可樂公司非常注重自己的形象。它想要把自家的飲料形象打造成『年輕世代的品味』，所以一旦年輕一代參與抵制，那將損及企業。」比列尼斯（Simon Billenness）是有道德感的投資專家，也是緬甸解放運動的前驅，他的話就更直接了：「百事可樂是被自己的目標市場圍堵了。」卡爾敦大學的校園運動負責人古柏（Reid Cooper）指出，要不是百事可樂對校園商標化垂涎三尺，緬甸的苦難可能就不會成為校園的議題。

他在訪談中告訴我：「百事可樂企圖進入校園，但動亂自動就出現了。」

毫不令人意外，打敗百事可樂的這場勝仗，使校園的緬甸自由運動更加大膽跨步。學生豎起了「緬甸：九〇年代的南非」的標語。今天，全球有一百多所學院和二十所中學是自由緬甸聯盟的成員。該國的自由變成校園學生中心議題的程度，由一九九八年八月的事件可見一斑。當時有十八位外國抗議份子（大部分是大學學生）在仰光因為散發支持緬甸民主運動的傳單被捕；法院判他們五年苦役，但在最後一刻將他們遣返，不予拘禁。

其他學生運動則針對不同企業和不同的獨裁者而發。百事可樂退出緬甸後，大家的注意力開始從校園轉向可口可樂在奈及利亞的投資。在肯特州立大學（Kent State U.）及其他以可口可樂為官方飲料的學校裡，學生爭論可口可樂在奈及利亞頻繁出現，等於是在為該非法軍事政權（當時仍掌權）背書。同樣的情況，若不是因為可口可樂贊助校園的合作案促使抗議爆發，學生開始大喊校方雙手染血，奈及利亞的人權問題絕不可能走出肯大國際特赦團體的範圍。

其他還有數樁食品相關的抗爭，大部分都與麥當勞在校園擴張的勢力有關。一九九七年，英國國家學生聯盟（British National Union of Students）與麥當勞達成協議，發送「貴賓卡」給英國所有的大學生。學生只要拿出這張卡，就能在每一次點麥香堡、薯條及飲料時賺到免費的起司漢堡。不過，校園環保人士提出抗議，迫使學生聯盟於一九九八年三月中止這項行銷結盟。該聯盟為了解釋自己為何改變心意，便舉例說明該企業「反工會，剝削勞工，污染環境，虐待動物，並推廣不健康的食品」——全都措辭仔細地引用到麥當勞誹謗案法官的判決。

對品牌的反彈持續擴大，學生不只質疑與麥當勞、百事可樂之類企業的贊助合作案，並開始追蹤其大學與較不惹人注目的私有企業的合作案。不論是校方董事會上的銀行家、企業贊助的教職，或是以捐助者名號命名的校園建築，經濟觀點更加政治化的學生都予以嚴格的檢視。英國的學生組織運動，向校方施壓，籲其停止接受石油產業的捐款；在卑詩省維多利亞議會大學（Victoria Senate U.）於一九九八年十一月投票決定拒收殼牌石油提供的獎學金。等到遍布北美各地的學生集合在一塊兒，參與年度研討會之後，反企業的活動變得更具形制，比如一九九七年芝加哥大學的「民主座談會：校園民主 vs. 企業控制」，與會者可參加的座談會包括「研究：為了人民還是利益？」、「調查你的校園」，以及「企業是什麼？為什麼企業有問題？」。一九九九年六月，學生運動人士聚集在俄亥俄州托雷多（Toledo），參加新成立的企業改革學生聯盟（Student Alliance to Reform Corporations）。這次集會的目的，是籌畫全國性的抗議活動，促使大學只將錢投資在尊重人權並且不污染環境的企業上。

目前為止最受爭議的校園合作案，都與某家最受爭議的企業有關：耐吉，這應該不令人意外吧。自從該製鞋公司使用剝削工廠勞工一事已成爲常識之後，耐吉與幾百所大學體育系簽的合約已變成現在校園內最受爭議的話題；「抵制耐吉飛揚符號」的鈕扣比美女性飾品，成爲目前大學生最熱門的配件。而當面狠狠賞了耐吉一巴掌的莫過於，讓該公司砸下數百萬運動團體贊助費的學校（舉幾個例子就好：北卡大、杜克大學、史丹福、賓州州立大學、亞利桑那州立大學等），竟然就是「反耐吉運動燒得最熱的地方。根據勞工權利運動所言，「這些合約會是耐吉行銷的重心，現在卻變成了公司的公關噩夢。耐吉原本侵略味濃厚的校園行銷，現在只能被迫只守不攻。」

在亞利桑那大學，學生將一堆舊的耐吉球鞋送到校長辦公室（尾隨兩架當地電視台的攝影機），請校長重新評估學校對耐吉產品的背書。根據學生領導人崔西（James Tracy）表示，「每雙鞋上都貼了耐吉的虐待故事，好讓校長再仔細評估。」史丹福大學裡也有人發起類似的行動，抗議體育系決定與耐吉簽署為時四年、總數五百萬美元的合約。事實上，痛毆耐吉已經變成非常流行的校園活動，佛羅里達州立大學（重點學校）有一群學生還在一九九七年的「校友回家」遊行裡用了反耐吉花車。

這些大學大部分都與耐吉簽有多年的合約，動彈不得，不過在加州大學爾灣（Irvine）分校，學生趁女子籃球隊與耐吉的合約到期之際，起而討伐這個企業。學校礙於高漲的學生團體壓力，體育系便決定改與Converse簽訂新約。在另一座校園裡，足球教練凱地（Kim Keady）無法勸阻聖約翰大學（St. John's University）校方不要強迫球隊使用耐吉產品，於是在一九九八年夏天憤而辭去助理教練一職，以示抗議。

北卡大的學生妥柏—威那（Marion Traub-Werner）說明這個新運動的號召力：「顯然有勞工問題牽涉在內。不過我們也關心耐吉對校園文化的入侵。這裡到處都是飛揚符號——除了所有的隊服以外，還包括比賽行程、所有的海報，更占據了學校商店的服飾部門。」耐吉不同於其他公司，已把自己的商標烙印在整個世代的年輕人身上，所以，如果學生現在有機會將剝削者的形象烙印在耐吉身上——嗯，這個機會實在不能放過。

## 真正的品牌大學

正當許多校園忙著剷除名牌闖入者時，其他校園卻漸漸察覺自己的大學本身就是名牌。長春藤聯盟大學以及明星體育隊學校，都各有服飾品牌，其中幾家甚至與許多商業設計師的銷量不相上下。而他們也面臨許多相同的勞工問題。一九九八年，UNITE成衣工會出版了關於多明尼加共和國加工出口區內B1&B工廠的報告書。B1&J是全球最大的棒球帽製造商之一，替起碼九所美國大型的大學縫製校徽和紋飾，包括康乃爾、杜克、喬治城、哈佛及密西根大學。B1&B工廠的狀況簡直是典型的自由貿易區：長時間強迫加班，猛烈圍堵工會（包括開除主事者）、短期合約、不夠養家糊口的薪水、懷孕檢查、性騷擾、苛待式管理、不安全的飲用水，以及賺取暴利（帽子的平均售價為十九點九五美元，勞工卻只有八分錢的進帳）。而當然，大部分的員工都是年輕女性。這兒的事一直要到工會贊助兩位工廠前員工（十九歲的羅德里哥與二十歲的雷耶斯）到美國訪問時，才在本地曝光。這兩位員工參觀了多所大學的校園，都是她們曾在帽上刺繡校徽的學校，對與她們年紀相仿的學生群眾演講。「我們代表這家工廠兩千零五十位員工以及城裡的人民，向你們求助。」雷耶斯告訴伊利諾大學的學生聽眾。

關於工廠環境的資訊，並不令人訝異。大學的專利標誌是很大的生意，而業者如織布機之果（Fruit of the Loom）、冠軍（Champion）、羅素（Russell）與成衣產業同步，改而跟外包工廠訂約，並隨心所欲地使用全世界的自由貿易區。在美國，大學名號的專利權是年收入二十五億美元的生

意，其中許多是經由大學授權公司（Collegiate Licensing Company）仲介而成的。光是杜克大學的籃球冠軍隊，每年就有大約兩千五百萬美元的成衣銷售量。爲了滿足市場需求，有七百家授權業者外包給數百家位於美國以及其他十個國家的外包工廠。

因爲杜克位居校服成衣製造商之龍頭，有一群抗議活動份子便決定將這所大學變成模範的講道德製造商——不只讓其他的學校看齊，也讓醜聞纏身的成衣產業總體有仿效的目標。一九九八年三月，杜克大學提出一項重大政策，要求所有佩有杜克字樣的T恤、棒球帽以及運動長袖上衣的製造商都必須同意進行清楚的勞動規範準則。該準則要求合約商給付合法最低薪資，維持安全的工作環境，並允許勞工組織工會，不論工廠設在哪裡。讓這套政策比其他成衣業準則更有實質效果的是，工廠必須接受獨立監督者的檢視——就是這條但書促使耐吉和殼牌吼著離開談判桌的，儘管證據明白指出其所宣稱的標準已在當地遭到嚴重忽視。兩個月後布朗大學跟進，也自訂一套嚴格的準則。

杜克大學的四年級生奧美達（Tico Almeida）表示，許多學生聽到製造隊服的自由貿易區工人的狀況時，都呈現強烈的反彈。「兩群人，大約同樣的年紀，卻從同樣的機構那兒得到如天壤之別的特遇。」他說。普林斯頓大學生譚能堡（David Tannenbaum）認爲，商標（在此是學校的商標）又再次促成全球的連線。「雖然那些工人是在距我們幾千里遠的地方製造我們的衣服的，但是從另外一方面來說，我們離這個問題很近——我們每天都穿這些衣服啊。」

杜克和布朗的準則定案之後的夏天，可謂運動處處。七月，全國各校反剝削工廠的運動人士齊聚紐約，成立「學生聯合反剝削工廠」（United Students Against Sweatshops）聯盟。八月份，由八位學生組成的代表團，包括奧美達在內，出發前往尼加拉瓜、薩爾瓦多及宏都拉斯的自由貿易區，進行採證工作。奧美達告訴我，他希望能找到杜克的剝削工廠，因爲他在學校賣的衣服上看到「宏都拉斯製造」的標籤。不過他很快就發現大部分人在參觀自由貿易區時會看到的事情：完全保密，推卸責任，武裝軍權，圍著全球的成衣產業，形成一道防護柵欄。「就好像在黑暗中亂刺一通似的。」

一九九八年九月，學校再度開學，這批學生旅行者回到校園，剝削工廠勞工問題隨之爆發成《紐約時報》眼中「近二十年來最大的校園抗議浪潮」。杜克、喬治城、威斯康辛，北卡、亞利桑納、密西根、普林斯頓、史丹福、哈佛、布朗、康乃爾以及加州柏克萊大學都舉辦了研討會、座談會、抗議和靜坐示威，有些長達二、四天。耶魯大學的學生發起「編織」（Knit-in）抗議活動。上述所有的示威都獲得校方的回應，表示會要求製造校服的企業提高勞工待遇。

這個成長迅速的運動引發了出乎意料的群眾呼籲：「企業現身」。其主要的訴求，就是要這些製造大學校服的公司交出其全球各地工廠的名稱及地址，並讓工廠接受獨立監督。學生表示，誰在幫你的學校製作衣服，這理應不能成爲秘密。他們認爲，由於目前成衣工業宛如一座全球化的外包迷宮，證明產品並非在剝削工廠製造，這應該是企業的責任——而不是要抗議份子去查證是不是。學生同時促請學校要求承包商支付「足以養家糊口的薪水」，而非法定的最低薪資。時至一九九九年五月，至少有四所學校原則上同意督促其供應商落實養家糊口薪資一案。一如我們將在下一章所見，要如何將善意的承諾落實爲出口工廠裡的真正改變，大家並無共識。然而每個參與反剝削工廠運動的人都同意，就連將要求企業現身和生活所需薪資的議題搬上與製造商談判的檯面，都已經代表很大的勝利了，因爲多年來抗議人士連這點都辦不到。



一九九七年十月，麥卡利克 (Theodore McCarrick) 大主教做了規模較小、但同樣首開風氣的決議，他宣布自己的新澤西州紐沃克 (Newark) 教區將成為「沒有剝削」的地區。這項決議包括將反剝削工廠的課程引進當地一百八十五所天主教學校，公布所有製作校服的工廠，並監督之以確保校服是在公平的勞動環境中製造的——這也是安大略省皮克靈的聖瑪莉高中學生決定做的事。

總而言之，學生熱切地為剝削工廠的議題披上戰袍，讓漸趨疲軟的勞工運動再現狂潮。學生聯合反剝削工廠聯盟成立一年後，已在一百座美國校園成立分會，並在加拿大成立姊妹聯盟。年輕的柯柏格 (Craig Kielburger) 位於多倫多的反童工組織「解放兒童」(Free the Children) (他就是促請加拿大總理細查印度童工雇用情事的那名十三歲少年)，如今也在世界各地中小學培養勢力。查爾斯·科納根 (Charles Kernaghan) 「驅逐」凱西·李·吉芙與米老鼠的運動，可能為這波勞工組織運動首開風氣，但是到了九八一九九年的學年尾聲，他知道自己也不再是主要人物。他在寫給學生聯合反剝削工廠組織的信上說道：「現在是你們的學生運動在帶領方向，在背負結束剝削工廠虐待及童工問題的重責大任。你們的效率正在迫使企業作出回應。」

時代不同了。如同坎恩 (William Cahn) 在他整理的一九二二年米爾 (Laurance Mill) 剝削工廠罷工史中所述：「鄰近的哈佛大學表示，同意加入反罷工者武裝團隊的學生，可抵期中考的分數。根據《紐約呼聲》(New York Call) 報導：『傲慢而養尊處優的哈佛人，扛著真槍實彈的來福槍，來回巡視……他們的刺刀閃閃發光。』今天的學生顯然是站在剝削工廠爭議的另外一端：年輕人身為所有廠牌的市場目標，從「猜」牛仔褲到耐吉足球到繡杜克字樣的棒球帽，他們認為剝削工廠的問題跟個人息息相關。」

### 社區行動：推動選擇性採購

既然北美及歐洲的聯邦政府大多不願意對違反人權紀錄有案的各國 (緬甸、奈及利亞、印尼及中國) 採取有意義的制裁行為，反而傾向與這些國家「建設性地進行」貿易，因此有愈來愈多地方層級的政府插手干涉聯邦不願涉足的事。在美國，城鎮議會、市議會、學校董事會，甚至某些獨立的州政府一直在默默與示好的貿易對外政策唱反調，並開始擬定自己的當地對外政策。

地方上的議員知道自己無法阻止跨國企業金援奈及利亞和緬甸的獨裁政權，也無法阻止使用童工和獄工的巴基斯坦及中國工廠的產品進口，不過他們可以做別的事。當他們選擇生意合作夥伴時 (從行動電話服務到小聯盟足球)，他們可以集體拒絕購買這些公司的商品和服務。這種道德化的貿易政策名為「選擇性的採購協議」，其目標有二。第一，該協議或可讓個別企業發現，繼續在海外不道德的勞動條件下幹活，並無法減低生產成本——比如，這可能使公司喪失在母國的生意。第二，當地政府可以對聯邦政府施壓，使後者在對外政策的議題上採取更有原則的立場。

目前的當地對外政策「狂熱」(這是某位共和黨講評者的諷刺形容)，師法反南非種族隔離運動的模式，正如美國許多其他的社會正義運動一樣在加州柏克萊展開。一九九五年二月，柏克萊市議會通過決議案，禁止購買在緬甸投資企業的產品和服務。當然，這些公司還是能繼續在柏克萊做生意——只不過不能賣給市府單位，例如警方或是衛生組織。柏克萊之舉在全國產生骨牌效應——一數之下，有二十二個城市、一個郡、兩個州針對在緬甸投資的企業，採取選擇性的採購協議，此外

有少數幾個城市拒絕採買在奈及利亞投資企業的產品。

雖然各地的法條在用詞上多少有出入，但中心要旨可用一九九八年六月八日麻塞諸塞州劍橋市無異議通過的法條為代表：

由於

劍橋市宣布自己有權利在締結生意關係時，評估企業夥伴的道德素養；故此

決議

劍橋市基於公共政策的考量，宣布本市將不向在緬甸投資的任何企業購買產品或服務……

最重要的行動見於一九九六年六月，麻州州議會通過麻塞諸塞州緬甸法，讓與該獨裁國家往來的企業更難在該州取得政府合約。頗具影響的《商業日報》(Journal of Commerce)表示，「雖然目標仍很遙遠，但突然之間當地政府開始展現自己的影響力也能擴及全球。」

另一項熱門的採購限制則非鎖定在特定國家投資的企業，而是針對從事特別具爭議性行徑的企業——例如使用剝削工廠或童工。其中一例與洛杉磯的門羅中學(Monroe High School)有關。門羅的學生波森(Sharon Paulson)讀了《生活》雜誌上關於巴基斯坦足球製造業的文章後，想起曾與同學「在有一次練球時脫隊檢查所有球的出處，發現球上全都寫著『巴基斯坦製造』」好像一瞬間一切都清楚了。之前我們只是讀到報導，但現在則像是『我們用這些球贏了市冠軍！』這給了我們抗爭的理由。」他們所抗爭的，並贏得的，是讓洛杉磯教育委員會承諾不再購買巴基斯坦製的足球，還讓洛杉磯市議會開始「調查使用童工製造足球的國家」根據投資責任研究中心(Investor Responsibility Research Center)表示：「一九九七年，有二十多個美國城鎮市區……遵行『反剝削工廠』規範，要求市政府購買的產品——包括警察、消防人員及公務人員的制服——都不得是剝削工廠的勞動產品。」

雖然選擇性的採購協議大多只出現在美國本土，但是其他地方亦陸續跟進。紐芬蘭的聖約翰市於一九九八年六月通過反剝削工廠規範，亞伯特省的麥克莫瑞(McMurray)的一群小孩也成功促使市議會通過法令，禁止在公共土地上使用童工製造的足球以及煙火。同時，解放緬甸條款更延伸觸角；一九九八年三月十七日，澳洲新南威爾斯的馬利維爾(Marrickville)市議會「無異議投票通過，成為美國以外第一個訂立緬甸選擇性採購條款的地方政府。」

過去四年來，柏克萊市議會通過許多抵制禁令(反對在緬甸、奈及利亞、西藏的投資企業；反對與軍事工業或核子武器有關的企業)，市議員阿姆斯壯(Polly Armstrong)甚至開玩笑說：「沒多久我們就得自己到海上鑽油了。」確實，在制定奈及利亞條款和緬甸條款以及埃森·瓦德茲(Esson Valdez)溢油禁令的期間，市議會無法取用任何主要石油公司的石油，只得被迫使用名不見經傳的金門石油公司(Golden Gate)的汽油作為消防車和垃圾車的燃料。柏克萊將百事可樂趕出飲料販賣機，只因該商標在緬甸投資，而在其與仰光政權脫離關係後又重修舊好；後來柏克萊決定抵制可口可樂，也是因為後者與奈及利亞的往來關係。

這聽起來有如愛麗絲夢遊仙境，不過這些抵制確實影響到跨國企業。被柏克萊這種除了大麻紙和橋頭咖啡之外什麼東西都抵制的大學城反對，他們可能一笑置之；不過當有錢的麻州和佛蒙特州

也一齊採取行動，企業就不覺得好笑了。一九九九年五月，另外三州（德克薩斯、華盛頓及紐約州）也在著手訂定緬甸法。代價開始出現了。舉例而言，通訊業者易利信在因席琳·狄翁爭議撤出緬甸之前，就已經輸掉了為舊金山警局設備升級的大生意，原因即是它與緬甸的往來。惠普（Hewlett-Packard）據說也失去幾宗大型的市府合約。

不難理解，許多公司都向人權運動者的要求屈服。自從麻州於一九九六年六月採行緬甸法以來，已有諸多大型跨國企業從緬甸撤資，包括伊士曼柯達、惠普、飛利浦通訊、蘋果電腦，以及德州企業（Texasco）。不過，這些公司決定屈服，並不意味著他們計畫不戰而降，接受地方對其跨國生意所設的新路障。《華爾街日報》的格林伯格（Robert S. Greenberger）寫道：「舉例而言，光是加州一地的採購合約，對一些美國公司而言，其價值就比能在其他許多國家談成的生意要更加重要，但他們不願意被迫作選擇。」（黑體字是作者所加）。

正因為地方的對外政策迫使企業明白選擇，於是許多人深信這才是最有效的政治工具，足可奪回此許對跨國企業的控制權。礦業遊說團體「地下計畫」（Project Underground）的協調員甘迺迪（Danny Kennedy）表示：「以緬甸模式為榜樣的選擇性採購，是我們最大的希望。」

這類言論激起企業組織的不滿，他們被突然掩至的選擇性採購法條弄得措手不及，決心不要再犯同樣的錯誤。包括幾家主要的緬甸投資商如加州聯合石油公司（Unocal）以及奈及利亞投資商美孚公司（Mobil）的企業聯盟，在國家外貿協會（National Foreign Trade Council, NFTC）的支持下，連成一氣，全面圍剿地方的選擇性採購協議案。一九九七年四月，該協會成立「美國\*動員」（USA\*Engage）團體，宣稱代表六百七十家以上的企業和貿易協會，其首要目標就是聯手對抗上述

法規，避免讓個別公司的所做所為處於第一線上供人砲轟。國家外貿協會總裁兼美國\*動員副主席齊崔吉（Frank Kirtledge）表示：「很多公司並不渴望被視為伊朗或緬甸等國家的支持者。為了避免那樣的狀況，最好的辦法就是成立聯盟，團結起來。」

該團體認為，對外政策是聯邦政府的事，市政府和州政府根本沒必要淌這趟渾水。為了表達請求，「美國\*動員」列出「州及地方制裁觀察表」，以監督所有已通過選擇性採購法案的城鎮、城市、州，並包括正在考慮制定該法、因此深受外界壓力的團體。經過「美國\*動員」的積極遊說，馬里蘭州即將通過的奈及利亞法案，於一九九八年三月成功被擋了下來；而加州聯合石油公司（該企業並沒有刻意與這場爭議劃清界線）也成功說服加州立法院不要採行麻州模式的緬甸法。

攻擊的砲火甚至遠道而來。歐盟為總公司設於歐洲的跨國企業出面，在世界貿易組織上正面攻擊麻州的緬甸法。爭議的焦點是，此法違反世貿組織禁止政府基於「政治」立場而進行採購的規定。更有消息指出，美國的市政府及州政府因為違反世貿條款，可能被自家的聯邦政府控告。雖然聯邦議員明白否認自己有此用意，但是在一九九八年八月五日，國會以極少的差距否決了禁止政府使用公共資金來從事這類法庭訴訟的條款。

當這項貿易爭論持續進行時，跨國企業並沒有在一旁乾等選擇性採購協議的存廢結果。一九九八年四月，國家外貿協會向波士頓聯邦地方法院提出告訴，控告麻州緬甸法違憲。該協會認為「麻州緬甸法直接觸犯了專屬於政府的對外政策決定權，歧視從事對外貿易的企業，並且與聯邦制裁緬甸聯盟（the Union of Myanmar）的法案及目標相互抵觸。」雖然國家外貿協會成功贏得保護條款一戰，得以對金援此訴訟的個別企業予以保密，但他們在法庭上宣稱，有三十位成員已受到選擇性

採購法的影響。而在一九九八年十一月，國家外貿協會獲勝了：法院判決麻州緬甸法違憲，因為此法「不可恕地侵犯了聯邦政府管理對外事務的權力。」

麻州上訴失敗，但是兩邊人馬都說願意將此案上訴最高法院。協會公開表示，上法庭爭議的目的是開設先例，以便有效剷除所有市政府制定的選擇性採購協議，以及校園和校董事會所設的禁令。「我們把這件訴訟案視為重要的判例，它將決定關於州與地方的抵制案是否違憲的這個重要、複雜並仍持續進行的議題，」齊崔吉表示。

選擇性採購法的支持者認為，他們並不是要自己制定對外政策；將這些法案稱為「制裁」是誤稱（他們的批評者也是如此啊），因為選擇性採購協議不是針對企業實施的法規，而是大規模的消費者施壓行為。緬甸抗議運動人士比列尼斯曾協助起草部分法令，他很花俏地形容此法為「抵制類固醇」。消費者在市場上有個人選擇的權利，他們也有集體選擇的權利——不論是在學校、市議會，抑或州政府。他並指出，該協議有確實證據，可證明其對人權促進的貢獻。在反種族隔離運動期間，美國五個州、九個城市，以及五十一所大學通過決議，將全面禁止向設廠南非的企業購買產品，要不然就得強迫對方遵行蘇利文原則。「如果『美國\*動員』的策略在種族隔離的年代獲得成功，那麼曼德拉（Nelson Mandela）可能現在還在牢裡，」比列尼斯說道。

也許最重要的是，對選擇性採購協議的攻擊，將為遙遠地區人民而發的抗議活動，轉變成為本地權益及自由而戰的抗爭。比列尼斯自己表示，將選擇性採購定罪的企圖，「違反了州政府權以及地方民主。」該企圖可能還是策略上的失算。外貿協會鎖定當地的抗議活動為目標，反而強化了最初引發抗議活動的因素：亦即，企業已經變得比政府的力量還大；聯邦政府已經不再為民眾的利

益服務；而基於以上兩點，民眾除了親自對抗企業之外，已經別無選擇。

多邊投資協議（Multilateral Agreement on Investment, MAI）提案無助於目前的情況。該協議雖然目前受阻，但是其支持者可沒有輕言放棄。根據一九九七年外洩的草案來看，選擇性採購協議可能立即變成非法。這項協議公開禁止以與其他國家貿易往來為由而「歧視」企業，並清楚言明這項條款的效力將大於現存的各級政府法令——包括市政府。不僅如此，跨國企業還有法律依據，可據此直接控告任何政府的歧視行為。今日有很多人認為，這份協議裡的許多內容將成為下一次世界貿易組織協議的一部分。

一九九八年，世界各地的公民團體以同樣的方式，發動反多邊投資協議的運動，許多類似的團體也宣布準備好抵抗企業界對選擇性採購法的進攻。自由緬甸的運動人士宣誓要讓NFTC訴訟案中的企業現身，將其列入抵制名單。他們並指出，地方政府不管有沒有官方正式的決議案，都可任意執行自己的「抵制類固醇」方案。溫哥華市即為焦點案例。一九八九年，時值抵制種族隔離運動的尾聲，溫哥華通過選擇性採購法案，禁止市府車輛使用殼牌石油，只因該公司在南非頗具爭議的交易。類似的法案也在多倫多、渥太華和維多利亞市通過——大多與貸款給南非的銀行有關。不過加拿大殼牌公司決定控告溫哥華市政府歧視。這個案件歷時近五年，直到一九九四年二月，加拿大最高法院才以五比四的些微差距判決殼牌勝訴。法官約翰·索平卡（John Sopinka）的書面報告表示，市議會對殼牌確有歧視之實，而議員依法決定購買案時，考量的只能是溫哥華人民的權益——而非南非人民。他總結道，抵制殼牌汽油，「是爲了影響市政府所管轄範圍外的事務，對市民並沒有任何可見的益處。」

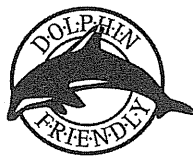
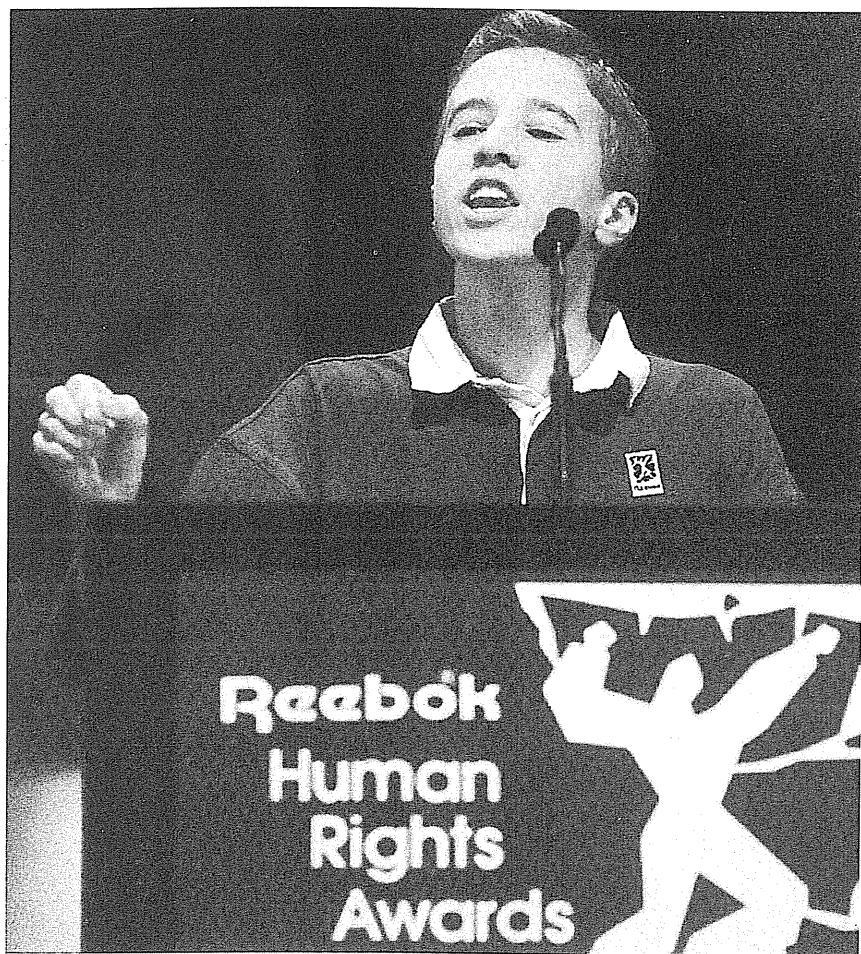
殼牌得到自己想要的：溫哥華市的汽油合約。不過這家公司的麻煩還沒結束。肯·沙洛維瓦被判處吊刑後，殼牌再度變成國際指責的焦點，當地山形俱樂部（Sierra Club）抗議人士再次遊說溫哥華市議會與殼牌脫離關係。由於最高法院已經作成判決，因此市議會不能正式通過另一條選擇性採購法案。不過，無獨有偶，一九九七年七月八日，市議會將一筆六百萬美元的救護車及警車燃料合約，交給殼牌的競爭者雪芙龍（Chevron）。市府的決定有可能單純基於各家公司的競標，不過無疑人權問題亦是其中因素。大溫哥華流域內包含了面積較小的北溫哥華市；就在合約交給雪芙龍前不到四個月，北溫哥華市議員投票無異議通過斥責殼牌在歐格尼地區所作所為的譴責案，並指示所有員工拒買殼牌汽油。「我們必須對企業表明立場，反對殼牌對歐格尼人的強暴行徑。」一位市議員表示。而由於北溫哥華決議只是表明市府的信念，並沒有提到市府合約，因此殼牌不能上訴。當合約送到雪芙龍手上時，每週在殼牌加油站外站崗長達一年多的溫哥華環保人士，全都把這件事當成勝利一般慶祝。

不過這真的是勝利嗎？不到一年後，三十三歲的抗議人士歐盈波（Bola Oyiribo）領導在奈及利亞翁多省（Ondo）占領雪芙龍石油駁船的活動，他寫道：

正當我們要離開時，卻看到三架直昇機飛過來，像老鷹撲向小雞一樣。我們根本沒料到接下來會發生什麼事。直昇機一輛接著一輛著陸，卸下一隊隊的士兵，我們只聽到槍聲和開火聲。事實上他們在飛機還沒著陸前就開始對我們掃射，到處都射。阿魯利卡和裘利倒下。他們當場就死了。附近的賴利衝到他身邊想扶他起來，也一樣中彈了。更多士兵出現，更多的人中彈。我一些同事從船上往下跳進大西洋，其他人跑進平台裡。場面混亂得像群魔殿。他們發射催淚瓦斯。所有的直昇機都是白人駕駛……我們毫無防備，更完全無害。

這場抗議於一九九八年五月二十五日和平揭幕，三天後卻在血腥中結束，兩名抗議者身亡。這與五年前沙洛維瓦領導反殼牌汽油的抗議活動相像得近乎詭異。「去阿沃伊（Awoye）社區，看看他們做了什麼。」歐盈波寫道：「那裡所有的東西都死了：紅樹林、熱帶雨林、魚、乾淨的水、野生動物等等。一切都被雪芙龍殺死了……我們的人民抱怨『死亡的溪流』。」根據歐盈波表示，該社區曾幾次設法與雪芙龍進行協商，但是雪芙龍的主管從未出席。他們說，占領石油平台是最後的手段，而他們唯一的訴求不過是與雪芙龍進行正式的會談罷了。

歐盈波與他的同仁控訴這家企業僱請軍隊襲擊駁船，殺死兩個人，並且造成另外三十多人受傷。雪芙龍說當地警察的作為他們一概不負責——而警方只是在對「強盜」執行法律而已。雪芙龍發言人里貝（Mike Libbey）否認公司花錢僱用警方介入，雖然他承認有通知當地官方，並提供前往駁船的交通工具。「我們認為有人死亡是很不幸的，也許沒有這個必要，但是不可否認的是，雪芙龍要在全球九十多個國家做生意，我們必須跟很多不同的政府合作。」他對記者表示。這家公司還因為拒付賠償金（只付喪禮費用）給死者家屬，再度引起社區公憤。「如果他們要求其他賠償，他們應該寫信給我們，公司就可能基於同情的立場出面協助。」雪芙龍的社區關係經理哈斯楚（Deji Hastrup）說。雪芙龍的企業執行長肯德爾（Ken Derr）是「美國\*動員」組織裡最積極反抵制案及反選擇性採購法的成員，箇中道理可說不言自明。



▲ 柯柏格(Craig Kielburger)這位青少年成功將童工問題搬上檯面，贏得全世界的關注。他獲得銳跑這家涉入數樁剝削工廠醜聞案的公司所頒發的獎項。

▼ 「合格的有機產品」、「回收利用」以及「海豚之友」。「不要剝削工廠」是否將變成有良知的消費者另一個熟悉的商標呢？

雪芙龍不同於殼牌，還沒有變成國際品牌抵制運動的對象，雖然有愈來愈多的人得知五月二十八日發生的死亡事件。或許是因為歐亞波缺乏肯·沙洛維瓦的國際知名度，他的兩位同仁之死，一開始竟沒有被奈及利亞以外的媒體報導。而令人難過的諷刺之處在於，雪芙龍無疑因為抗議份子策略上決定集中批判殼牌，而非奈及利亞石油工業整體，而從中得利。這也指出品牌政治中最重要、有時也最令人發狂的限制。



## 第十八章 品牌之外

### 品牌政治的限制

在這個產業裡，改變的唯一理由，就是有人拿著根趕牛棍，不斷戳著你的屁股要你往前走。

——妮可·米勒 (Nicole Miller) 服飾公司的總裁

巴德·孔海默 (Bud Konheim)，一九九七年九月四日

### 當好事發生在壞品牌身上……

在《準備好了嗎？一個世界》(One World, Ready or Not) 一書中，葛瑞德 (William Greider) 寫道：「將焦點集中在某特定企業的道德或不道德，會引發讀者產生自以為是的反應，不但出現得

太容易，而且不適宜……耐吉自己調製了特別病態的意識形態好賣鞋子——讓閃閃發光的明星運動員形象，掩蓋其對人類的殘忍行爲——但是爲什麼單挑耐吉或麥可·喬登當箭靶呢？美國政府本身不也從事同樣的病態行爲嗎？」葛瑞德說得沒錯。個別跨國企業的行爲不過是更廣泛的全球經濟體系的副產品，是這個體系穩定移除了幾近所有貿易、投資以及外包方面的條件和限制。如果企業與殘酷的獨裁者進行交易，出售工廠，支付不堪過活的薪水，這是因爲我們的國際貿易法規中沒有條款能阻止這種行爲。但是要去除自由市場全球化之根本的這種不平等，看起來又像是凡人恐怕無力勝任的挑戰。然而，將焦點集中於耐吉或蜆牌這類企業，繼而努力改變該跨國企業的行爲，將有可能打開一扇重要的門，通往這個複雜而高難度的政治競技場。

這本書主要談到的幾個明星跨國企業，都是全球資本主義的明星臉，不過當他們受到近距離的公眾檢視時，整個經濟體系也就同時被掃進顯微鏡頭底下，無所遁形。這套策略常常是品牌運動抗議者相當自覺的。舉例而言，勞工權利運動會公開承認：「當我們與耐吉辯論時，我們在辯論的就是這個新的全球經濟。」點選麥氏聚光燈網站上的麥當勞標誌，你就會知道「由於其廣泛的公眾影響力以及無可爭辯的傲慢，〔麥當勞〕已經成爲所有不惜代價追求利潤的企業之象徵。」寇茲 (Stephen Coats) 談到爲何他選擇星巴克作爲改善瓜地馬拉咖啡產業的焦點時，只簡單地說：「你必須找個地方開始。就先從某家公司開始吧。」甚至連小城鎮對抗威名百貨的戰爭，多多少少也是在這個抽象的層次上進行的。自然與古蹟保護人士，也是威名百貨的頭號敵人，賈飛斯 (John Jarvis) 指出，「威名百貨的好處就是，它夠大，夠可惡，也夠兇悍，足以讓我們看清楚無限制的成長會帶來什麼弊病。」

但是，當所有注意力都集中在某個商標上，就算這只是策略考量以便點明更大的議題，其餘的廠牌卻無疑成了漏網之魚。我們已經看到，殼牌石油拿不到的合約全送到雪芙龍手上，愛迪達模仿耐吉的勞工及市場策略，市場銷量因而東山再起，但是卻躲過所有的爭議。最偽善的就屬銳跑了，它趁耐吉麻煩纏身之際以標榜道德的製鞋者之姿挺身而出，因此大獲利市。「消費者在尋找的是企業所代表的東西，」銳跑的行銷副總裁哈洛（Jo Harlow）在談到耐吉在榮譽之路跌跤一事時表示。爲了找出消費者在銳跑身上找的是什麼，公司花大手筆頒發人權獎給反童工和反獨裁政權的抗議人士。這簡直是假裝聖潔，該公司很多鞋子根本就是在同一批工廠裡製造的，也做過不少違反人權的勾當，只不過它的曝光率比較低罷了。

葛林菲得（Gerald Greenfield）對亞洲的成衣工廠、鞋廠和玩具製造廠的第一手研究，已經成爲數十個國際抗議活動的基礎；他坦承自己對於企業的雙重標準已經感到很厭煩了。他指出，在一九九七年三月，國際社群接到令人憤怒的報告，內容是在越南的耐吉工廠（名爲普晨，Pou Chen）有一群女工被領班毆打，而且被迫跑操場。但是，他寫道：「不到一個月後，同樣嚴重的處罰情事發生在另一個台灣投資的鞋廠，巨人V（Giant V）……消息被送到普晨的勞工運動團體手中。但是，雖然這兩個事件十分類似，但是後者卻沒有受到歐洲、北美和澳洲的人權及勞工權益運動組織的重視，只因爲這間工廠並沒有生產耐吉的鞋子……看來除非與耐吉有關，否則這種案例是乏人問津的。」於是，扭曲的壓迫階級制出現在第三世界的工廠：若要尋求國際支持，資格符合的只有設計師的名牌。

歐特佳在《我們相信山姆大叔》一書中，亦針對反威名百貨運動提出相似的論點：

諷刺得很（可能威名百貨的主管不會很欣賞），北美洲各地幾百個城鎮和郊區奮力將威名百貨這個可怕的企業趕得遠遠的，但這些地方卻讓其他將威瑪模仿得維妙維肖的超級連鎖業者進來……威名百貨的批評者責備該公司獨占主要街道的生意，將社群同質化，試圖擊垮所有對手，販賣在當地及海外的剝削工廠製作的商品，他們實在見樹不見林。

不過這種大樹模式也有清楚的好處。肯·沙洛維瓦的兄弟歐文指出，雖然所有的石油公司都不見天日的秘辛，但只針對一家公司（在奈及利亞案中即是殼牌石油）能夠產生具體的效果。「讓人們不覺得無力是很重要的。畢竟他們的車子也要加油。如果我們告訴他們所有的公司都有罪，那麼他們將會覺得自己什麼也不能做。既然如今我們已掌握了抗議某家公司的證據，我們真正努力在做的就是讓人們感覺自己至少有足夠的道德力量，能促成那家公司的改變。」他還提到，因爲殼牌石油控制了奈及利亞半數以上的石油，所以發生在殼牌石油身上的任何事都會使其他石油公司有所警惕，包括雪芙龍。

### 當壞事發生在無品無牌者身上……

沙洛維瓦深信，只要持續施壓，殼牌石油終究會與抗議團體的要求妥協，修復歐格尼區的經濟和自然環境。殼牌石油花在公關和重整上的數百萬美元已經說明，就連全世界最賺錢的企業也得十

分注重它的公共形象。不過那大部分與殼牌石油這個品牌的知名度和弱點有關。殼牌石油從奈及利亞這塊土地汲取天然資源和水，卻將該資源烙上自己的商標，在全球的殼牌石油加油站出售。正因如此，消費者總是在殼牌石油與德州石油，或是殼牌石油與雪芙龍之間作選擇——該選擇非常武斷而且與形象密不可分，就如同你非選可口可樂或百事可樂、麥當勞或漢堡王一樣。石油是天然資源，但它必須成爲品牌，才能到達一般民眾手上。

同樣情況並不適用於天然資源產業裡大多數的跨國企業。採礦、天然氣、種籽和伐木的跨國企業，全以天然原料進行交易，賣給政府和企業主，讓後者將原料轉換成消費商品。由於天然資源公司不直接對大眾銷售，所以不需要擔心自己的公眾形象——這或許是反品牌運動最重要的限制：他們在退出品牌遊戲的大企業面前可能根本無足輕重。

所以，全世界各地都有孩童在有毒農劑污染的田地裡工作，在危險的礦坑、在橡膠和鋼鐵工廠工作，可能一不小心小指頭和手就會被重型機器切斷或搗碎。其中許多小孩都是爲出口市場製作產品的：罐頭魚、茶、米、輪胎橡膠。不過，不同於製作印有飛揚符號圖樣的足球或芭比娃娃禮服的小孩，世人從來就無法想像他們的苦難，只因其被剝削的處境跟品牌沒有關連，因此在吾人執迷形象的世界裡，較無從辨識，知名度也不高。

自由緬甸運動強烈感受到這項限制。這個運動已經釀成驚人的成功，將每一個品牌大廠都趕出當地，從百事可樂到德州企業。當海尼根於一九九六年七月撤資時，企業執行長福斯亭（Karel Vuursteen）直言說明他的決定：「圍繞著這個市場的公眾意見和議題，已經演變到可能危害我們的品牌與企業形象的程度」——另一名自食惡果的品牌受害者。不過，比較來看，啤酒、冷飲和服飾

公司從來就不是緬甸案的主要參與者。在這兒，最大的外國投資事業（占對外總投資額的一半）是總值十二億美元的天然氣業，投資者是美國的加州聯合石油公司（Unocal）以及法國的全然（Total）企業。不過根據人權觀察在其一九九七年的世界報告所言：「加州聯合石油公司對抗議仍無動於衷。」企業執行長比區（Roger Beach）忿忿告訴媒體：「讓我明白告訴你，我們會離開的唯一條件，就是法律命令我們離開。」而比區怎麼可能去關心大學生和教會團體想要說什麼？一九九七年，加州聯合石油公司賣掉了最後一家位於美國的零銷據點和精煉場。所以，我們不會在威名百貨買到瓶裝的加州聯合石油公司產品，也不會在棒球帽和T恤上看到加州聯合石油公司的商標。抗議份子嘗試透過法庭與天然氣公司抗爭，但是到目前爲止都進展不順。一旦品牌形象成爲武器，無品牌（unbrandables）的公司根本無所畏懼。

## 間接抵制

不過這個困難也有解決之道，這正是盧比肯·克利人（Lubicon Cree）所發現的。日本紙漿與紙類巨人武藤紙業丸紅國際公司（Daishowa Marubeni-International）揭露要進行大型伐木工程和蓋工廠的計畫，而其所選的土地是克利人宣稱理應屬於自己部落的。這塊北亞伯特省境內的土地，長久以來一直是激烈土地糾紛的焦點，六十五年來加拿大政府一直避免出面協商解決。如今，伐木與採礦已對生態系統和盧比肯的生活型態造成很大的破壞。因此當武藤紙業拒絕在土地糾紛解釋前撤離五百萬美元的投資，盧比肯人開始覺得忍無可忍。如果政府和公司都不理會，他們必須直接找武

藤紙業談判。怎麼談呢？武藤紙業並不是家用品牌——他們砍樹，再將之轉成紙類商品，成堆賣給其他大企業。你要如何鎖定大眾完全沒有互動的公司呢？

盧比肯之友（The Friends of Lubicon）這個運動團體所苦惱的就是這個問題，一九九八年某晚大家在吃披薩時，團體某位成員看到桌上的「披薩披薩」包裝紙，竟發現紙末端印了細小的字樣，那是武藤紙業的商標。問題解決了。盧比肯運動決定了自己的策略，那就是「間接抵制」：亦即要求武藤紙業的客戶（包括「披薩披薩」，加拿大成衣零銷商「草根」及「烏爾沃斯」（Woolworths）切斷與武藤紙業的合作，否則抵制運動將降臨到他們頭上。雖然武藤紙業本身沒有品牌形象，但大多數客戶都有，而良好的顧客關係是其賴以生存的要素。不久這些廠商就紛紛轉而採用其他紙廠的紙袋。該策略運用之成功，使得一九九五年武藤紙業起而控告盧比肯之友，表明這項抵制行動是非法的，而且使公司損失了一千四百萬美元的利潤。但是，一九九八年四月十四日，安大略省法庭法官宣判盧比肯之友勝訴。判決後，盧比肯誓言除非武藤紙業保證在受爭議地區土地糾紛解決前「不再砍伐或購買木材」，否則將重新採取抵制行動。

打從一開始與盧比肯產生衝突，武藤紙業就堅稱自己遭受不公平的誣陷，是被該團體與政府之間的砲火所波及。從許多方面來看，那也沒錯。鎖定跨國企業及其客戶原本就是最後策略。盧比肯之友發言人湯瑪斯（Kevin Thomas）說：「如果只有盧比肯人民受苦（只有他們是唯一無法如常做生意的），政府絕對不可能出面解決。」盧比肯之友使武藤紙業的營運受阻，藉此一步步邁向有效的政治解決之途。葛瑞德說得沒錯：個別企業只是拼圖當中的一小塊。不過按照武藤紙業的例子看來，這一小塊可能就是促成更廣泛、更持久的政治變革的那一塊。

武藤紙業事件對於其他不見其形、在暗中進行交易的資源生產企業而言，不啻是當頭棒喝。深入調查的抗議份子開始追蹤被開採的自然資源的經濟轉變過程，一直追溯到其成為消費商品的那一刻為止；到那個階段，大眾就可對購物中心、超級商店或日用品連鎖業施壓。鎊轉變為電池，基因改造的農作物變成包裝食品，古老的樹木製成家俱，黃金變成珠寶……沒有哪一項被開採的自然資源最終不成為品牌。

這項策略在歐洲反對基因改造食品的運動中大獲成功。多年來，抗議運動者一直與農產業大亨孟山都（最頑固的跨國企業）叫囂對峙，抗議該公司不在包裝上標示基因食物——而且其所賣的大豆甚至將兩者混雜。不過當抗議人士把焦點擴大，不再只鎖定孟山都和諾瓦提斯（Novartis）這些與基因改造食物有關的企業，而將經銷產品的超級市場也一併納入追究，這個議題終於獲得全世界的注意。一旦購物者在店門口大叫「科學怪人食物」（Frankenfoods），綠色和平組織人士也帶領消費者穿梭在貨架間進行「基因食物」導覽，那麼超級市場就無法像孟山都一樣視而不見。最後，幾家大型的英國連鎖超商，包括Sainsbury、鐵斯高和Safeway都將生物基因食品撤架。馬克斯與史賓塞（Marks et Spencer）做得更徹底，在一九九九年三月禁止所有含基因改造成分的食品上架。西歐的連鎖超市業也跟進，食品業大商英國聯合利華公司（Unilever U.K.）、雀巢及卡德貝利（Cadbury）均從善如流。

環保運動人士對於在卑詩省砍伐原木的伐木業者亦採取同樣的手法。綠色和平及雨林行動網路（Rainforest Action Network）放棄繼續在叢林中與伐木業者對峙，轉而鎖定購買多年生木材、進行製造的高知名度品牌企業。一九九八年十二月，二十家《財星》五百大企業（包括3M、Kinko's、

Hallmark、IBM及耐吉) 回應抗議團體的施壓，同意不再使用多年生木材，並在《紐約時報》刊登全版廣告對大眾承諾。不過家庭百貨 (Home Depot) ——抗議人士口中「全世界最大的原始森林產品經銷商」——拒絕聯名，因此一波包圍全美各地幾十個家庭百貨分店的抗議行動就此展開，包括一九九九年五月在亞特蘭大舉行的企業年度會議。這個策略也成功了：一九九九年八月，家庭百貨宣布將於二〇〇二年之前停止生產原木產品。

## 牆上的字

雖然上述策略奏效，但我們必須千辛萬苦突顯社會與環保不公、好引起消費者的關注，這點似乎頗為弔詭。從某方面來說，抗議活動會讓我們更關注這些議題，原因並非其潛在的正義或重要性，而是我們手上有與之相關的物件：耐吉跑鞋、百事可樂、在Gib買的毛衣。如果我們真的需要名牌帶來的光環以建立共同的人性以及對於地球的集體責任，那麼，也許品牌抗議活動就是品牌最終極的成就。格林菲爾表示，如今的國際政治聯盟愈來愈依賴品牌，以致企業商標甚至蓋過了真正問題的光輝。談到政府，談到價值觀，談到權利——這些都很好，但是談到購物，你才真正抓住了我們的注意力。「如果我們只能依據消費者選擇購買何物的前提，討論勞工的集體權利和困境，」格林菲爾寫道：「那麼，想建立批評的、普遍的社會共識，看來要比我們所能想像的更難達成。」

毫無疑問，反企業活動是踩在自滿的消費者權利以及熱切的政治行動這兩者之間不確定的界線上。抗議人士可以全力抨擊品牌企業在人權及環保議題上的歷史，但是他們必須小心不要讓議題淪為頂著光環的道德消費指南：你要如何透過抵制和個人生活方式的選擇來拯救地球呢？你的運動鞋是不是「零剝削」的？你的毛毯是「正字標記」的嗎？你的足球是不是「非童工製造」的？你的乳液是不是「不帶殘酷成份」的？你的咖啡符合「公平交易」嗎？這些考量有些確實有實質的益處，但是全球勞動市場帶來的問題實在太廣泛，不能以吾人消費者的利益加以定義——抑或限制。

舉例而言，白宮剝削勞動專案小組 (White House Task Force on Sweatshops) 是因應凱西·李·吉芙醜聞案而成立的，但沒過多久就變成了另一波購物運動。任何針對改革勞動法的實質要求，都會立即被另一個問題所掩蓋：美國的企業必須符合哪些但書條款，才能把「零剝削」的標誌縫到衣服上？對企業來說，第一要務就是找到最快最容易的方法，好讓西方人在購買品牌商品的時候不會產生罪惡感。有趣的是，柯林頓的「零剝削」標誌顯然是模仿鮭魚罐頭上的「保護海豚」標籤，後者的用意是向消費者保證，大家所喜愛的海豚在這個魚罐頭的製作過程中並沒有受到危害。但是這個方法所忽略的是，成衣廠勞工的權利與海豚不同，無法用品牌上的某個標誌就足以擔保，這並不是使用期限之類的東西；而且這種做法無疑將勞工（以及我們）的政治權利整批私有化了。這整件事讓我想起《紐約時報》上的一則漫畫：洛克威爾 (Norman Rockwell) 一家正在耶誕樹下拆禮物。父母從包裝袋裡抽出一雙運動鞋，母親問道：「這種鞋的人權情況如何？」

這種消費者策略還有另一個問題。就如宋塔 (Susan Sontag) 所言，我們活在「購物時代」中，任何會使人們認為去購物中心有罪惡感的運動，都有可能將衍生出反彈現象。此外，領導這個運動的抗議人士必非反對消費的嚴峻盧德分子 (Luddites)。許多抗議人士都是很有創意的二十多歲年輕人，他們在麥金塔筆記型電腦上設計反堵廣告，只是因為相信有些空間是應該被保留下來的，

既不試著向人推銷東西，也不堆積吾人消費文化的殘骸。香港和雅加達的年輕男女穿著耐吉、啃著麥當勞，告訴我他們忙著組織勞工運動，根本沒心思考慮何謂西方的生活方式政治。正當西方人傷腦筋哪種鞋子和襯衫才是最不違反道德原則的時候，在工廠裡流汗賣命的人卻在宿舍裡貼麥當勞的廣告，在門上畫「NBA風雲人物」的塗鴉，而且喜歡任何有米老鼠的產品。卡維特地區的運動人士常在工作時穿著迪士尼或湯米·席爾菲格的T恤——當地市場出清的便宜貨。他們如何調和身上衣服以及對跨國企業的怒氣之間的矛盾呢？他們告訴我自己從未這樣子想過；卡維特的政治，是要為勞工生活的實質改善而抗爭——而不是你穿在身上的T恤上剛好是什麼牌子。

從許多方面來看，企業行為準則是反品牌抗議活動最受爭議的副產品。當跨國企業如耐吉、殼牌石油、麥特和Gap不再否認製造廠和原料區有虐待濫用的情事，他們就開始擬定企業原則、倫理準則、同情宣言，以及其他非法律要求的善意書面宣言。這些文件都涵攝高度的企業倫理：反對歧視，尊重環境，遵守法律。如果有任何熱心的消費者想知道產品是在何處製造的，公關部門就會將這類準則郵寄給他們，作用就好比瘦身美食（Lean Cuisine，譯註：美國常見的微波爐食物品牌）的盒子側邊標示的營養資訊表一樣。

當你讀到這些準則時，很難不被其中閃爍的理想主義牽著走。這些文件用無涉歷史、完美純真的眼神回視讀者，彷彿在問，你為什麼驚訝呢？我們一直都是這樣子的啊……而讀者的疑心將會被原諒，至少暫時如此，也許就像這些企業所說的一樣：這是一場大誤會，與惡棍承包商之間的「溝通不良」，翻譯過程中漏掉了什麼東西。

行為準則不明確得可怕。不同於法律，準則不具備強制性。而且與工會合約不同，準則並非與工廠經理聯合制定，以回應員工要求的。這些準則無一例外都是經過尷尬的媒體調查餘波後，在紐約，舊金山等大城市的公關部門裡擬定的：威名百貨的準則，是在孟加拉供應廠使用童工的醜聞爆發後制定的；迪士尼的準則則出現在海地事件後；李維的準則是回應監獄勞工案而產生的。其原始的目的都不在於改革，而是為了「堵住海外的看門狗之口」，這就是美國服飾製造聯盟（American Apparel Manufacturers Association）的律師羅尼克（Alan Rolnick）給客戶的建議。

但是急於擁抱這些準則的企業犯了一個大錯：他們再一次低估了非洲、中美洲和亞洲的村落與歐洲及北美運動團體之間川流不絕的訊息——因此，這非但無法達到「堵口」的作用，反而引出更多的問題。為何殼牌石油無法將其宣言《獲利與原則》（*Profits and Principles*）翻譯成英文及荷蘭文之外的語言？為何兩年前耐吉和Gap的準則只有英文版？而且為什麼不發給工廠的員工呢？這些準則所宣稱擁護的理念，為何跟加工區及油田傳出來的第一手訊息如此扞格不入？誰應該負責監督這些準則是否在每項契約以及外包契約的各層次中落實？誰又須負責施行？違約的懲罰是什麼？

總之，這類模仿廣告及共產黨宣言的變種，造成了反彈。也難怪遠處的看門狗持續吠叫。反企業活動燃起，至少有部分是因為人們深深感到行銷過多——基於此點，緩和現象的方法絕對不是更多的行銷。一九九九年三月，反殼牌石油運動人士戲劇式地點明了這個道理：在此之前，殼牌石油發動了一波三千兩百萬美元的行銷攻勢，天衣無縫地吸納了布蘭特斯巴與歐格尼抗議活動的論點；殼牌石油閃亮的廣告看板問著：「是剝削還是探索？」

每個企業都想打響自己的標誌。然而，在世界的某些敏感地區，例如我們的雨林和海洋，工業化留下的傷疤顯而易見。現在我們共有的氣候及有限的自然資源比以往，對我們更加息息相關，



所以再也沒有空間容納「現在只走到半路，還不知身在何處，有誰會知道呢？」的這種態度了。殼牌石油一再發現，以尊重環境的前提做生意，報酬會有多大。如果我們想要探探世界敏感地區的石油和天然氣資源，我們就會與當地和全球的各個利益團體進行廣泛的諮商。經由共同的努力，我們確保各個區域的生物多樣性能夠受到保存。我們也試著鼓勵這些團體監督我們的進度，使我們得以回顧，並改進工作的方式。

然而殼牌石油鋪張的公關手法並沒能阻止批評的潮流（歐格尼人的悲慘處境沒有獲得解決，企業接受外來監督的要求亦被拒絕），反而造成反作用力：對「綠化」的反彈。抵制殼牌石油的核心運動團體「重要行動」（Essential Action）發起明信片抗議運動，催促殼牌石油高層「花錢清理你闖的禍，而不是打理形象！」而在一九九九年四月，倫敦抗議份子向該企業的國際總部大門丟擲綠色及紅色油漆。匿名的行動者表示，綠色油漆是試圖給殼牌石油「嚐嚐自己的綠化味道」。

丟油漆是一個辦法，另外一個愈來愈流行的辦法是把企業準則裡的承諾丟回到擬定的企業臉上。我們再度可驗證阿林斯基（Saul Alinsky）的政治柔術理論：「沒有任何組織……可能一字無誤地遵行規定。你可以用他們自己的原則和規定『手冊』把他們打死。」美國的國際勞工權利基金會的阿斯瑞亞（Bama Ahreya）解釋這種做法要如何運用在耐吉高尚的企業行為準則上：「我們要明白，偽善者比犯錯者難纏多了，而且，要讓媒體大眾注意耐吉並未實施自己的企業準則，這要比注意耐吉是否違反印尼勞工法容易多了。」

一旦這些脆弱的行為準則顯然不能遏止異議聲浪（還可能使其惡化），幾家跨國企業接著打出了更先進的企業準則版本。這些準則雖然仍未有法律依據，而且基礎仍是自由心證，缺乏監督，但是仍比簡單的善意目標宣言要具體多了。直到了一九九八年，這些準則出現的版本之多，甚至連最致力於反剝削工廠的運動團體都坦承已經無所適從。有些準則是與人權團體或西方的道德投資專家合作擬定的。其他例如柯林頓的成衣工業合夥守則（Apparel Industry Partnership's code），則是根據跨國企業總部的所在地所組織而成。Gap有一套適用於薩爾瓦多某工廠的準則，讓其受當地人權運動團體的監督；這條準則也被李維、美泰兒以及銳跑用在中國的投資案上。由聯合國兒童基金會（Unicef）、國際勞工組織和巴基斯坦製造商聯盟共同制定的童工準則，獲得所有主要足球製造商的簽名背書；其內容包括同意外來監督，負責童工的教育及復健。一九九八到九九年的反剝削工廠的學生運動之後，幾十所大學採行自己的準則，繼而更決定全體簽署柯林頓的成衣工業合夥守則（CLC）——內容完全不同的文件。同時，大學授權公司（Collegiate Licensing Company）也提出反剝削工廠準則，適用於其所代理的一百六十所美國學校——這意味著，有些學校必須遵守二套準則。不同於大學的嚴格準則（比如杜克大學），CLC守則沒有透明化的但書，也不要求承包商支付足以養家糊口的薪水，只須最低薪資就好。

這堆準則的最上層是經濟要務會議（Council on Economic Priorities，紐約的消費者監督團體）與幾家企業聯合擬定的一套準則。CEP計畫將檢視工廠是否遵守包括首要議題如健康、安全、加班、童工等規定的標準。依循這套模式，名牌跨國企業如雅芳和玩具反斗城，索性不將自己的準則推行到全世界，而直接找符合此套標準的工廠進行合作。然後，工廠將接受某私人審核公司的監督，目的是確保工廠遵行上述名為「SA8000」的標準（SA代表Social Accountability：「社會可信度」）。對許多跨國企業而言，這項計畫顯得太過苛求；例如美國成衣製造商聯盟就自行制定一套較

為寬鬆的自發守則，這亦能確保工廠為「零剝削」。

毫不令人意外，截至一九九九年中期，整個剝削工廠的議題已墮落成互相爭戰的守則迷宮。加入柯林頓成衣工業合夥守則的工會和宗教團體走上街頭，抗議其執行不力，監督不實，並起而控告參與的人權團體「吃裡扒外」。學生反剝削運動份子對參與柯林頓合夥計畫的校園，發動攻擊性的抗爭，堅持由企業本身擬定或監督的準則根本不會有任何效用。監督必須由公會或人權組織來進行。

幾個大型人權團體及企業組織的奇怪匯合，也使事情更加複雜化。一九九九年，全球最惡名昭彰的幾家跨國企業，道氏化學（Dow Chemical）、雀巢、廷托河（Rio Tinto）以及加州聯合石油公司，趕著與人權團體以及聯合國發展計畫建立合夥關係。他們一起成立了新的網狀組織，其名稱包括商業人道論壇（Business Humanitarian Forum）、發展合夥人（Partners in Development）、全球支援發展機構（Global Sustainable Development Facility），承諾「改善全球企業及人道組織之間的溝通及合作」。他們說，跨國企業和人權團體其實擁有相同的目標：人權是對企業有益的——是「第三底線」（third bottom line）。

這麼多家跨國企業改弦易轍，這很容易被長年與耐吉和殼牌石油苦戰的運動組織視為全面的勝利。也許企業真的找到明路，而我們現在都站在同一陣線上了……哈佛商學院教授斯巴（Debora L. Spar）是歡呼迎接這個嶄新時代的人之一。她認為，反品牌運動已經成功使企業臉上無光，品牌企業再也沒有理由為了商業利益允許虐待行為的存在。她稱這個理論為「聚光燈現象」（spotlight phenomenon）。再也沒有外在規範的必要了，因為「公司將自行捨棄有虐待行為的供應商，或迫使

其改進，因為現在這樣做對該公司的商業利益是有好處的。」她寫道。「聚光燈並沒有改善美國經理人的道德觀，但是改變了企業的底線。」

像耐吉這類的公司，無疑已經了解損害勞工權益將使自己付出何等代價。不過打在企業臉上的聚光燈是流動而隨意的：它照在全球生產線上的幾個角落，但是黑暗仍籠罩在其餘地方。這個過程不僅沒有保障人權，反而使人權受到選擇性的尊重：改革行動似乎只出現在燈光最後照射的地方。也毫無證據顯示，這類的改革行動已經形成普遍的企業道德行為標準，能通行全球；而且現在也還沒有見到任何全球實施的系統之蹤影。

反之，企業自訂行為準則以及商業道德會議大量出現，隨之而生的是危險而瑣碎的危機管理難題。例如，在一九九九年中期，當耐吉以救世者的姿態提高印尼的工資時，該企業也同時切斷與薪資較高的菲律賓之間的關係，轉進中國大陸；勞工的權益在中國原本就不受重視，監督幾乎不可能，薪資也是最低廉的。李維牛仔褲從緬甸撤資，只因其良知不允許自己再待下去，只好回到中國；但是數年前，李維就是因為同樣原因而放棄中國的。後來李維為中國起草了突破性的企業行為準則，不過同時又解雇了數千名歐洲及北美洲的工人。Gap在薩爾瓦多被譽為開放與改革的典範，然而與此同時，其紐約及舊金山分店外的抗議群眾卻高聲譴責Gap在賽班島及俄羅斯所設工廠的恐怖環境。此外，關於最嚴格的幾項條款是否在這些工廠裡實施，還有大部分工人是否聽說過這些條款，來自各方的報告頗為分歧。而當然，監督系統尚未設立，所以關於工廠內的實際情形目前並無正確的依據可循。毫無疑問，這些公關混仗引出了一些具有想像力而且有效的措施，不過事實顯示，這種四處補丁的方式並不能為全球經濟擬出長久可行的勞工或環保政策。

如果說，跨國企業如耐吉和殼牌石油處理自家醜聞的方式似乎過於混亂無措，不符合這類大製造商的流利行事風格，那麼這種混亂有可能是刻意的。就算那些準則並無力剷除虐待事件，其已有效模糊了事實，亦即，當重點是決定如何規範剝削勞工和濫用環境的時候，跨國企業和公民並不真的完全立場一致。即便他們取得真正的共識，合力解決某項問題（例如童工問題），在道德及合作的高調背後，雙方仍然陷於傳統的權力競爭中。

自從主要跨國企業不再否認其全球的製造工廠內有侵害人權的情況後，爭議已不再是需要監督，而是該由誰來負責監督。該由人民以及經由其民主票選出來的代表呢？還是由跨國企業本身？從私人化的準則，即可得知企業想要選擇哪一條路。問題是，公民要如何回應呢？

企業行為準則的背後，隱藏著對於公民自主的敵意，企業反對公民能夠透過工會、法律及國際條款，控制勞動條件以及工業化對生態造成的影響。二〇、三〇年代，正當剝削工廠、童工以及工人健康的問題還是西方最前線的政治議題時，這些問題大多經由群眾組織工會、勞資雙方直接協商，以及政府制定嚴格法規加以解決。我們可以再度採行這種模式，只是目前的範圍是全球各地，必須透過現行的國際勞工組織條款來完成，而且，該條款也非得用如今世貿組織施行全球貿易規則的決心來貫徹不可。

聯合國人權宣言已經認可自由結盟的權利。倘若尊重該權利成為進行貿易投資的條件，自由貿易區將在一夕之間改頭換面。如果貿易區的員工有談判其權益的自由，不必恐懼政府取締或是被立即解雇，那麼企業私訂的準則及獨立監督就根本沒有存在的必要。菲律賓和印尼這些國家，政府會負責實施這些準則，制定法律，否則將有經濟反彈之虞。然而自從自由貿易出現以來，企業團體就

不斷積極地反抗這類的硬性規定——他們削弱聯合國的宣言和條款，並且執意反對將貿易往來與強迫遵守的勞工及環保準則相互連結。事實上，就是這種硬性規定促使各跨國企業無不瘋狂圍堵，並擬定各自的自願準則。

因此，在耐吉與幾十所大學院校加入白宮合夥計畫後，柯納根很清楚知道，他致力發起的反剝削工廠運動已經變成了全新的賽事。最刻不容緩的任務即為說服企業正視自己的問題，這種時代已成過眼雲煙。「耐吉希望與我們的運動合作，」他寫道，「這麼一來，問題變成是誰將主導剝削工廠虐待情事的掃雷行動。耐吉檯面下的意思是：『交給我們。我們有自願的企業行為準則。我們有專案小組。我們會從這裡接手。回家去，忘了剝削工廠吧。』」

將基本人權輸入跨國企業的體系，有如企業制定的自發行爲準則，而且就像其他方面的品質管制一樣接受監督，這個概念似乎有點歐威爾的味道。全球勞工及環保標準應該受法律及政府所管轄，而非由一堆遵行公關公司建議的跨國企業和會計師商議決定。關鍵點是，企業行為準則（不論是由個別企業或集團企業所起草，不管是獨立的監督機制還是無用的書面報告）並不是民主裁決的法律。就算最嚴苛的自訂準則，也無法約束跨國企業聽命外來的集體權威。恰恰相反，這給了企業前所未有的另一種權力：自行擬定私人法律制度、行使調查與管轄自己的權力，就像國家政府一樣。

因此別搞錯了，這是一場權力鬥爭。《商業日報》的社論談到，行爲準則對企業主來說，比外來施加的規定較不具威脅感。「自願條款解決了跨國貿易協商中備受爭議的問題，那就是，是否該將勞動條款納入貿易合約中。如果……剝削工廠的問題在貿易之外的脈絡中解決，那麼勞動準則將

不再是貿易保護主義者手上的工具了。」

這些警告暗示著，雖然政府效能不彰，企業大發勝利厥詞，但還是有一些機制可以管制跨國企業。我們已經看到貿易協定和當地選擇性採購法案，以及鼓勵道德投資——不過，提供給外來投資者的政府公債和保險，以及參與政府的貿易代表團，一樣也能附加條件限制。要跨國企業接受這種限制其全球流動力的規定，這可能有些不切實際。但是，過去四年來全球最有勢力、獲利最高的名牌跨國企業已一再被迫提高其公關門檻。如果民意如此，那麼這道門檻還會持續提高，讓重要的議題抽離企業控制，使之進入公共領域中。



▲一九九二年十一月，法國農夫抗議農民補助金的縮減，將一袋袋玉米穀和雞飼料倒入塞納河。

▼G-8領袖擺姿勢拍團體照。一九九九年六月，科隆(Cologne)。

## 結語：消費主義對上公民權 為全球人民而戰

羅薩里歐我旅館的吧台上，啤酒冰得過癮，勞工協助中心的一夥人全喝得有點醉。我們又在爭辯企業行為準則到底有無效力的問題。托雷多（Zerian Toledo）（他個人偏好武力改革，說這只是時間的問題）拍著桌子。「那些文件都是跨國企業寫的，所以只會為跨國企業的利益著想——你沒有讀過馬克思啊？」

「現在不一樣了，」我反駁，「全球化來臨，必須定出一套共同的標準——而政府顯然沒動手的打算。」

「全球化不是什麼新玩意。我們一直都很全球化，」組織的另一個成員薩爾瓦多（Arnel Salvador）說。他的眼睛並沒有看著我，而是看著吧台後面的某個事物。由於我住的旅館是卡維特加工出口區附近唯一一家旅館，所以通常擠滿了來這邊唱整晚卡拉OK、談便宜成衣和電子生意的企業老闆、承包商以及買主。跟隨薩爾瓦多的視線，我看到一個攤在躺椅上的年輕人，腳蹠在面前

的桌子上，膝蓋分得老開，彷彿全世界都是他的。他看起來很時髦，很現代感，宛如從亞洲許多手機廣告裡走出來的人。「你永遠能分辨哪個是外國人，」薩爾瓦多慢慢地說，平常溫暖的聲音聽起來很冰冷，「沒有一個菲律賓人會那樣坐。」

在羅薩里歐的山海大飯店（Mountain and Sea Hotel）唱卡拉OK的外國投資者，是菲律賓漫長艱苦的殖民歷史的一部分：先是西班牙人以武力占領，之後美國人來這裡設立軍事基地，讓雞奴賣淫變成菲律賓最大的產業。如今，殖民主義雖然已經滅亡，美軍業已撤離，新的帝國主義者卻變成了加工出口區的台灣和韓國承包商，他們會在生產線上對十八歲的菲律賓少女性騷擾。菲律賓的幾個自由貿易區（但不是卡維特）其實是設立在數年前美軍基地的原址上，而全國各地的工人都是搭乘由美軍吉普車改裝成的巴士來回往返出口區。對薩爾瓦多和托雷多而言，過度渲染的經濟全球化之歡樂不過換湯不換藥：老闆剛剛用自己的軍裝換了義大利西裝和易利信手機。

狂飲之夜隔天，我與巴瑟納斯（Nida Barceñas）坐在勞工協助中心的後院閒聊，我問她是什麼動力，讓她夜之繼夜不辭辛苦地前往宿舍，跟下了班的成衣工人在十一點開會。我的問題讓她很驚訝。「因為我想幫助這些工人。我真的很幫他們。」她說。然後，使她在園區老闆和小心眼的當地官僚面前挺身而出的那份鎮定消失了，豆大的眼淚奪眶而出，滾下她平滑的雙頰。她只勉力說了一句話：「就像薩爾瓦多說的——這實在太久了。」太久的不是為她的工廠同事抗爭權益的過程，雖然這也是她的意思；太久的是與封建地主的對抗，與軍隊獨裁者的對抗，以及現在與外國工廠老闆的對抗。我關掉錄音機，我們沉默地坐著，直到她的同事土科（Cecile Tuico）靜靜端了兩個馬克杯走過來，裡面裝的糖漿香草冰淇淋早在大大太陽底下融化成湯了。

勞工協助中心的主要任務，就是讓勞工有力量為自己爭取權益，因此，組織裡的成員不太喜歡西方人舉著行為準則的旗幟，大刺刺地衝進加工出口區，後面還尾隨著一列善意的監督者隊伍。巴瑟納斯說：「解決問題的更重要法門，要從工廠裡的員工身上找尋。」而她認為行為準則的用處不大，因為員工根本無從參與制定的過程。對於獨立監督的第三者，托雷多認為不管是由誰來進行，結果都是一樣：那只是第三者。其所能做的只是再次強調他人在關注員工的命運，而非員工自身。對有些人來說，這麼直接的拒絕聽起來頑固而且不知感恩，也頗不公平地抹殺了華盛頓、倫敦、多倫多的會議室裡所有善意的努力。但是，坐下來談判的權利（即便你拿不到最棒的結果），不就是國際工會運動從肇始之初就致力爭取的目標嗎？關鍵點永遠是自己決定的權利。托雷多引述一則古老而熟悉的格言來解釋其中區別：「與其給他魚吃，不如教他釣魚。」所以，每天晚上，查南、薩爾瓦多、賽希爾和巴瑟納斯都在勞工協助中心教導工人如何釣魚。養了雞的後院裡放了一塊小黑板；組織成員就在這兒輪流授課。有時候會有多達五十個工人出席，有時候只有一位。雖然這個方式無疑比現成的準則和監督要花上更久的時間，但中心的成員認為他們願意花時間等。如同巴瑟納斯所說，實在已經「太久了」，他們說得一點也不錯。

這項訊息不只適用於卡維特區，也適用於世界上所有關心企業剝削的地方。當我們開始仰賴企業替我們擬定勞動與人權的集體準則，我們就已經失去了最重要的公民原則，那就是人民應當自己管理自己。一如我們所見，耐吉、殼牌、威名、微軟以及麥當勞已經變成扭曲的全球經濟體制之象徵，大部分的原因是，這些企業不像北美自由貿易協定（NAFTA）、關稅暨貿易總協定（GATT）、泛太平洋經濟合作會議（APEC）、世界貿易組織（WTO）、多邊投資協議（MAI）、歐盟（EU）、國際貨幣基金（IMF）、G-8以及經濟合作發展組織（OECD）的走後門暗中交易，他們的方法及目標是顯而易見的：勞工與外國觀察者都十分清楚他們想做什麼。他們已經成為全球最好、最受歡迎的教育工具，在充斥著縮寫名稱、集權式祕密交易的全球市場迷宮裡，提供了迫切需要的顯明目標。

這些企業將我們共同的文化鎖進經過消毒和控管的品牌繭殼中，進而引發了本書所述的洶湧反抗浪潮。他們饑渴地吸收社會評論及政治運動，將之轉化成自身品牌的「意義」，從而使對抗的呼聲更為激進。他們不願直接、安全的雇主之傳統角色，轉而追求品牌大夢，因而失去了曾保護自己免受民眾攻訐的那份忠誠心。而且，他們對一整世代的員工灌輸自給自足的訊息，無意間卻促使其批評者有能力無所畏懼地對他們聲言討伐。

但是，品牌已經引我們走進迷宮的這個事實，並不代表我們必須仰賴品牌帶領我們走出去。耐吉和殼牌引出閃亮的新通路，讓我們通往更複雜、但較不炫目的另一個世界：國際法律。雖然這條路不容易，結果也非一蹴可及，但我們會本著公民的身份找到出路，單靠我們自己的力量。我們或許感覺有點像狄修斯（Theseus），在進入米那托（Minotaur）的迷宮時只能緊緊抓住手上的線不放，不過別的辦法都是行不通的。政治對策——對人民負責且由人民選出的代表執行的政治對策，值得我們再試一次，在此之前，我們不能放棄，也不能接受企業的自訂標準、獨立監督，以及集體公民權的私有化。

這項任務雖然艱鉅，但是也有好的一面。當人們開始思索何謂真正全球化思維的世界時（不僅包括經濟和資本，也包括全球公民、全球權益和全球責任），伴隨公共空間被殖民化以及穩定工作



喪失的那份幽閉的絕望感，已開始隨風飛逝。我們許多人花了一段時間才找到自己在這個新的國際場域中的位置，但是，大多歸功於名牌企業引發的震撼衝突，我們現在比以往任何時刻都要接近目標。

第一步就是大眾教育計畫的驚人網絡。一九九五年，國際全球化論壇（International Forum on Globalization）在紐約舉行第一次全球會議，各領域首屈一指的科學家、運動人士以及研究者齊聚一堂，檢視單一的、不受限制的全球市場對民主、人權、勞工及自然環境所帶來的影響。其中包括針對不同主題的研討會，比如北美自由貿易協定、泛太平洋經濟合作會議、國際貨幣基金、世界銀行、北半球結構調整（Structural Adjustment of the North），以及你所不了解卻又不敢問的各種全球組織或貿易協定。紐約的會議吸引了數百位民眾，但第二場在加州柏克萊的會議則有兩千人參加（毫無公關宣傳和媒體報導——只靠幾張海報和電子郵件名單）。幾個月後在多倫多舉辦的會議吸引了為數更多的民眾，而全世界各地的大學校園也不斷出現類似的活動。

這段時間裡，世界各國領袖的午餐聚會總少不了有人組織反高峰會的抗議示威——集會者從他在加工出口區組織工會的剝削工廠勞工，到抗議企業侵占教育的學校教師，無所不有。集會進行時（在日內瓦、科隆以及伯明罕），另類的全球化模式於白天在街頭上演，晚上則有收復街道的派對通宵達旦。

有時很難分辨這些趨勢究竟是嶄新潮流的開始，抑或是老舊惡習的苟延殘喘。正如工程學教授兼和平運動者法蘭克林（Ursula Franklin）曾問過我的，這難道只是「風障」（wind block）嗎？是創造出來好躲避企業風暴的暫時避難所？或者，這是人們還無法想像的自由結構的基石？當我開始

寫本書之時，說實話，我不確定自己是在報導邊緣的抗爭運動個案，或是某個潛力無窮之運動的肇始。但是隨著時間過去，我現在能清楚看到一波運動正在我的眼前成型。

三年前，當我參加在柏克萊的全球化研討會時，我覺得很沮喪，因為講者的年齡全部超過五十歲，缺少大學生年紀的文化反堵者以及反企業運動人士。一年之後，這些不同世代的運動人士和理論家已經在幾條前線上合作無間，為彼此的行為注入更迫切、更深刻的分析元素。同一時間，針對某一地區單一企業的抗議運動，例如奈及利亞的殼牌或印尼的耐吉，已經發現彼此的存在，並開始進行智慧的互相傳承，而且歸功於網路，這通常點一下連線就完成了。

這種新興的運動已有一項勝利戰績：就是讓多邊投資協議放棄一九九八年四月經濟合作發展組織所達成的決議。《商業時報》（Financial Times）當時有幾分困惑地表示，「反對運動人士的致命武器是網路。經由網路，他們在全球各地部署動員，譴責提出的協議是保障數家跨國企業全球主導地位的秘密陰謀，並動員草根反抗的國際運動。」這篇文章接著引用一名世貿組織官員的話：「這些抗議份子食髓知味，他們還會回來的。」沒錯，他們會的。

一九九九年六月十八日，這些虛擬的聯繫因為一場聯盟而化為真實；包括收復街道以及人民全球行動（People's Global Action）在內的各組織，舉辦了第二次全球街頭派對，這一回是與G-8在德國科隆的會議同時召開的。這場活動名為「全球反資本嘉年華」，明白針對企業勢力而發。世界各地都有派對和示威活動在金融區展開，包括證券交易所、超級商店、銀行和跨國企業總部的大門外。同一時間有七十座不同的城市響應，而這一天也就是這批新的全球政治玩家亮相的日子：運動的一切承諾和創意都在此展現——前所未有地強力點出反企業的怒吼如今正在沸騰。

雖然這些運動都是地方規模，但所有的活動都有一個共同的主題。在孟加拉，成衣女工示威抗議剝削工廠的情況；在舊金山，Gap店門外的群眾所抗議的也是相同的議題。在烏拉圭的蒙特維多（Montevideo），抗議人士把城裡金融區的廣場變成了「公平交易」展覽會，展示各企業從虐待童工到軍火交易的種種證據；在馬德里，證券交易所的入口被堵住了。至於C8高峰會所在地的科隆，歐洲抗議人士舉行反高峰會活動，要求C8將第三世界國家的債務一筆勾消。這個活動有五百位印度農人參加，他們以「跨州商隊」的方式穿過西歐而來。他們沿路在農產品企業的總部前抗議，例如卡吉爾（Cargill）和孟山都；這些公司的種籽專利和基因改造農產品已經使許多印度農人負債累累。

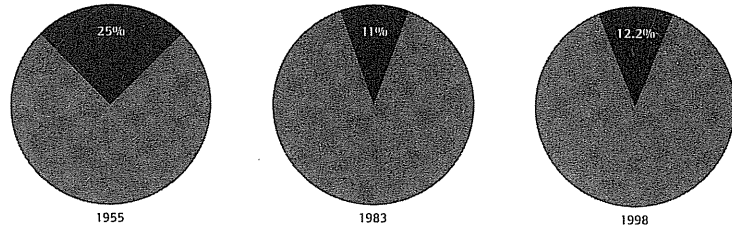
印度農夫在科隆舉行和平抗議的同一天，倫敦金融區則變成了戰場——自從一九九〇年人頭稅暴動以來，這個城市從來沒有這麼混亂過。這場多達萬人的集會起初就像標準的收復街道超現實政治派對，由「重要群體單車之旅」（Critical Mass bicycle ride）先清出街道，之後，穿著背面塗寫標語的二手衣的抗議人士就一擁而入，擠滿了街道。他們在辦公大樓的門口跳舞，形成人牆圍住財政部，並在幾家銀行門口和平靜坐。這會兒，銀行家和投資經紀人聽從警方的建議穿著輕便的運動服上班，好「混入」抗議人群，以免被砸派。不過一天下來，群眾分散成小團體，而且行為愈來愈暴力。某個小團體襲擊未來交易所（Futures Exchange），砸碎了大廳所有的玻璃，中斷自動的股市交易，並強迫人人撤離建築。在倫敦的其他地區，有一家麥當勞、一家銀行和一家賓士代理廠被搗毀，一位抗議者被警方卡車輾過，幾位警員受傷掛彩。在俄勒岡的尤金市亦有群眾暴動：銀行和速食餐廳的窗戶被砸毀，警方用胡椒噴槍攻擊抗議者。在這兩座城市裡，擴大的經濟差距以及自由市場全球化之暴行等抗議訊息，全都淹沒在玻璃破碎的聲音裡。

在日內瓦，訊息清晰如白晝：抗議份子不向窗戶丟石塊，而是拿著海綿、肥皂和拖把去清洗市中心大銀行的門面。運動人士對媒體說明，他們只是想幫這些美好的機構洗掉第三世界債務和納粹黃金所留下的污垢。在奈及利亞的哈克特（Harcourt），「被壓迫者嘉年華」的氣氛十分激進，但也很歡欣。一萬人的群眾歡迎肯·沙洛維瓦流亡多年的兄弟回到自己的家鄉。群眾聽完歐文斯·維瓦的演講後，便往市區的殼牌石油總部前進，並封閉入口達數小時之久。下一站則是以奈及利亞前獨裁者桑尼·阿巴契將軍之名命名的街道。群眾卸下街道的牌誌，暫時將之重新命名為肯·沙洛維瓦——遭到阿巴契毒手的受害者。根據組織幹部表示，「街上的人跳舞、唱歌，讓奈及利亞的石油之都哈克特陷入僵局。」

這一切都發生在同一天。

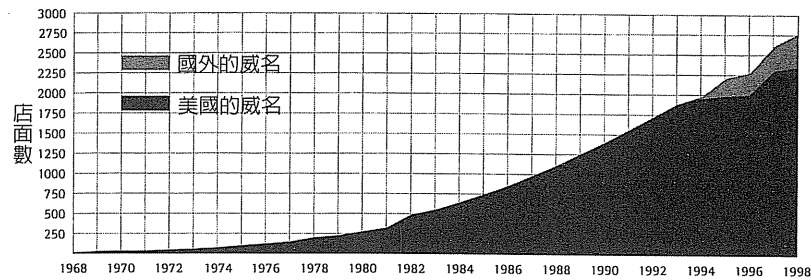
當這類抗爭開始在九〇年代中期成形時，看起來像是一群保護主義者出於需要聚集起來，以便打擊所有、任何與全球化有關的事物。但是當各國的陣線開始連結以後，新的宗旨就浮現了，那就是：雖然要擁抱全球化，但是要將之從跨國企業的手中搶救下來。關懷道德的股東、文化反堵者、收復街道人士、麥當勞工會組織者、人權駭客、校徽保衛者，以及網路上的企業監督者，上述種種無不是要求在市民為中心的其他選擇出現，好取代品牌之跨國統治模式。這項要求雖然有時在全球某些區域仍是私下耳語，唯恐遭人撲滅，但它在打造的是一股反抗的勢力——既高科技又草根，既集中又分散——就跟其所要顛覆的跨國企業一樣全球化，一樣善於協調動員。

表 2-1a 營業稅佔加拿大總稅收的比例，1955、1983 與 1998 年



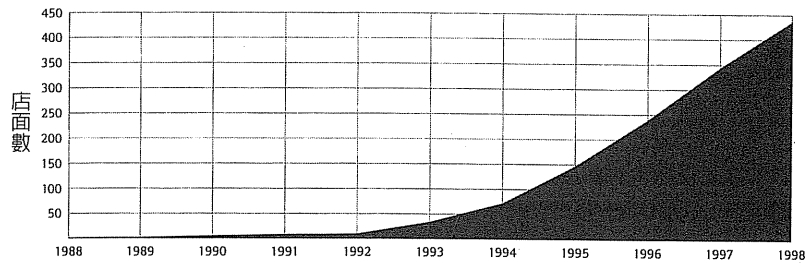
來源：Department of Finance, Canadian Economic Observer and Statistics Canada.

表 6-1 威名百貨銷售店面的增加，1968-98 年



來源：Wal-Mart provided growth figures.

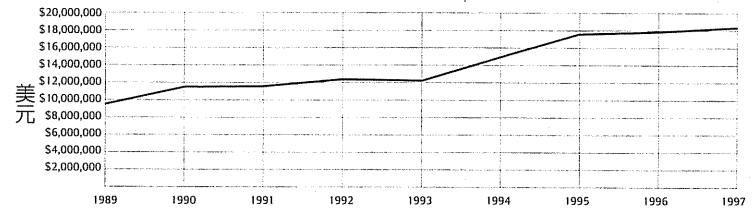
表 6-2 威名百貨購物中心的增加，1988-98 年



來源：Wal-Mart provided growth figures.

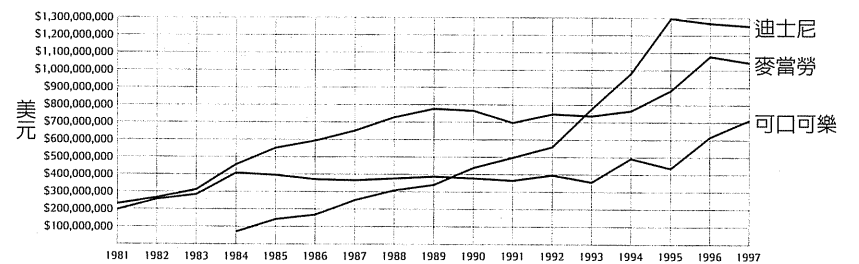
# 附錄

表 1-3 Absolut Vodka 的廣告費用，1989-97 年



來源：Annual "Media Spending Guide" in *Food Et Beverage Marketing* (August 1993, August 1995, July 1996, August 1998).

表 1-4 超級品牌的廣告費用模式，1981-97 年



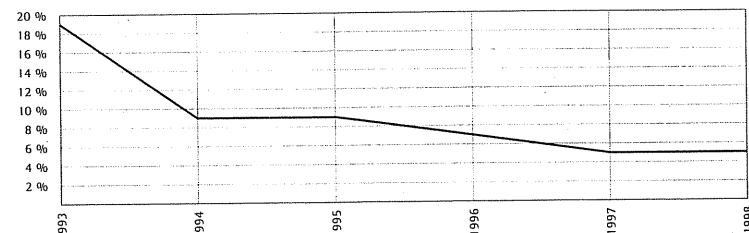
來源：“100 Leading National Advertisers,” *Advertising Age*, 1982-98.

表9-3 剝削工廠一覽表

公司/廠牌	在中國的工廠	時薪	每週工作時數	狀況
Wal-Mart/Kathie Lee handbags	Liang Shi Handbag Factory	\$0.13-\$0.23	60-70；一班10小時；一週工作6-7天	沒有緊急逃生門；宿舍骯髒擁擠，10人一間；一週70小時，週薪3.44美元，沒有分紅；沒有工作契約；沒聽過工作準則
Wal-Mark/Kathie Lee handbags	Ya Li Handbag, Ltd.	\$0.18-\$0.28	60；加上超時工作到16小時一班	若拒絕加班要受罰；加班時薪2.5分美元；有員工3-4個月沒領到薪水；宿舍12個人一間；沒有分紅；沒有工作契約；沒聽過工作準則
Wal-Mart/Kathie Lee	Li Wen Factory	\$0.20-\$0.35	84；12小時一班；一週7天；趕工時一班24小時	強迫超時工作；抗命，重罰；沒有分紅；超時工作無限制；宿舍沒有緊急逃生門；沒有工作契約；沒聽過工作準則
Wal-Mart	Tianjin Yuhua Garment Factory	\$0.23	60	威名百貨自該廠（以及其他華北的公有工廠）撤出，轉到華南的低工資工廠
Ann Taylor and Preview	Kang Yi Fashion Manufacturers	\$0.14	96；一週7天；從早上7點到半夜	沒聽過工作準則；宿舍6-10人一間
Ralph Lauren, Ellen Tracy/Linda Allard	Iris Fashions	\$0.20	72-80；一班12-15小時；一週6天	沒有工會；加班時薪6分美元；縫一個襯衫領口賺2分美元
Espirt Label (Espirt Group)	You Li Fashion Factory	\$0.13	93；早上7點半到午夜；一週7天	超時工作不付錢；沒有分紅；有些工人須上24小時的班；宿舍6-8人一間，又暗又髒；工人心裡害怕；老受監視；沒聽過工作準則
Liz Claiborne and Bugle Boy	Shanghai Shirt 2d Factory	\$0.25	66；早上8點到晚上8點；一週6天	若不加班要受罰；沒有工會
Liz Claiborne	Shanghai Jiang District Silk Fashions Ltd.	\$0.28	60-70；一班11.5小時；一週6天	
J.C. Penney	Zhong Mei Garment Factory	\$0.18	78；一班11小時；一週7天	沒有工會；沒有分紅；沒有聽過工作準則
Kmart	Shanghai No.4 Shirt Factory	\$0.28	70	
Cherokee Jeans	Meiming Garment Factory	\$0.24	60-70	沒有分紅；沒聽過監視；宿舍8人一間
Sears	Tianjin Beifang Garment Factory	\$0.28	60	Sears自該廠撤出，轉往華南工資更低、更不受管束的工廠
Structure/The Limited	Aoda Garment Factory	\$0.32	70	沒有工會；宿舍6人一間
Nike Athletic Shoes	Wellco Factory	\$0.16	77-84；一班11-12小時；一週7天	若不加班要受罰；加班無給；大部分有工作契約；屈辱、尖叫，有體罰；婦女懷孕；太老（超過25歲）要受罰；上班講話要罰；縫衣部約有10名孩童；大部分工人不曾聽過耐吉的工作準則
Nike and Adidas Athletic Shoes	Yue Yuen Factory	\$0.19	60-84	強迫超時工作，加班無給；噪音、有機溶劑污染嚴重；沒有工人聽過耐吉或愛迪達的工作準則
Adidas Garments	Tung Tat Garment Factory	\$0.22	75-87.5；一班12.5小時；一週6-7天	工人遲到/休息/講話都要受罰；每天早上規定體操；宿舍8人一間

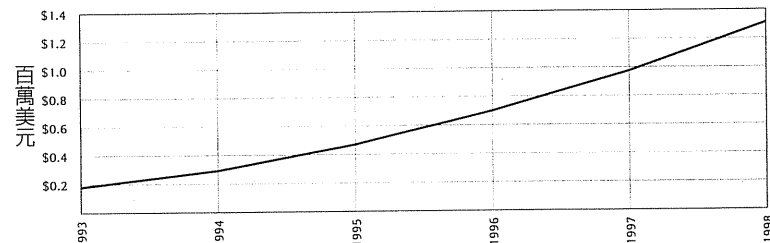
來源：“Company Profiles/Working Conditions: Factories in China Producing Goods for Export to the U.S.,” “Made in China: Behind the Label,” Charles Kernaghan of the National Labor Committee, March 1998. Wages are in U.S. dollars.

表6-3 星巴克單店營業額的百分比變化，1993-98年



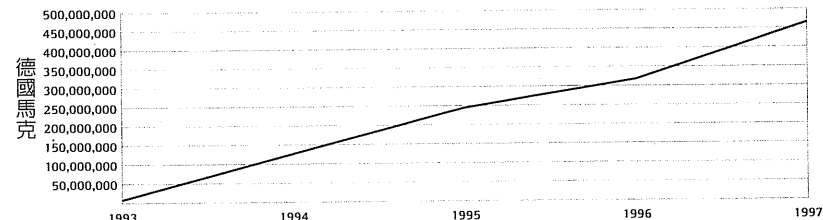
來源：Starbucks Annual Reports 1997 and 1998.

表6-4 星巴克的淨收益，1993-98年



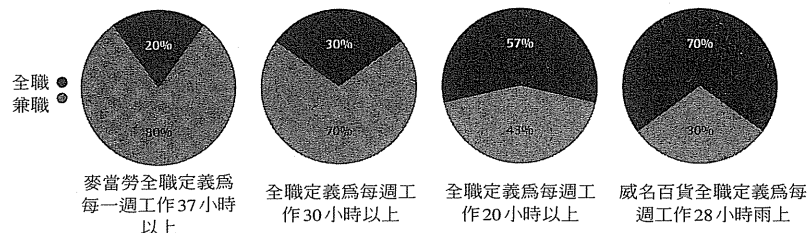
來源：Starbucks Annual Reports 1997 and 1998.

表9-1 愛迪達的盈餘，1993-97年



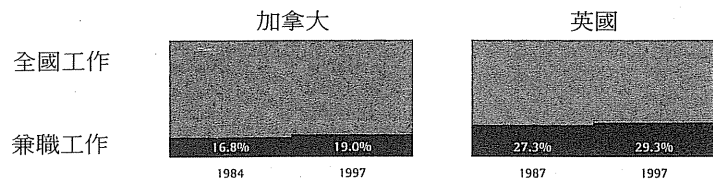
來源：AFX News, 11 April 1995; AFX News, 7 March 1996; Reuters Financial Service, 11 March 1997; AFX News, 5 March 1998. As of September 1999, one German mark was worth US\$0.53.

表 10-4 特定連鎖服務業全職與兼職員工對照



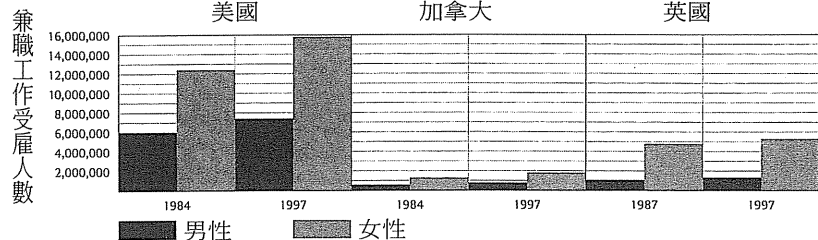
資料來源取自：Companies supplied information upon request.

表 10-5 加拿大與英國兼職工作佔全國工作比例



資料來源取自：Canadian figures: Statistics Canada, Labour Force Database. U.K. figures: Office for National Statistics.

表 10-6 美國、加拿大、英國的兼職工作，1984/87 和 1997 年



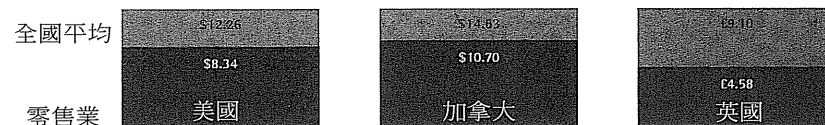
資料來源取自：U.S. figures: Bureau of Labor Statistics. Canadian figures: Statistics Canada, Labour Force Database. U.K. figures: Office of National Statistics; 1987 figures are estimates. No figures for part-time employment by age were available.

表 9-2 紡織、皮革與製鞋產業工作機會變動比例，1980-93 年

國家	%變動	國家	%變動
芬蘭	-71.7	模里西斯	344.6
瑞典	-65.4	印尼	177.4
挪威	-64.9	模洛哥	166.5
奧地利	-51.5	約旦	160.8
波蘭	-51.0	牙買加	101.7
敘利亞	-50.0	馬來西亞	101.2
法國	-45.4	墨西哥	85.5
匈牙利	-43.1	中國	57.3
荷蘭	-41.7	伊朗	34.0
英國	-41.5	土耳其	33.7
紐西蘭	-40.9	菲律賓	31.8
德國	-40.2	宏都拉斯	30.5
西班牙	-35.3	智利	27.2
澳洲	-34.7	肯亞	16.1
阿根廷	-32.9	以色列	13.4
美國	-30.1	委內瑞拉	7.9

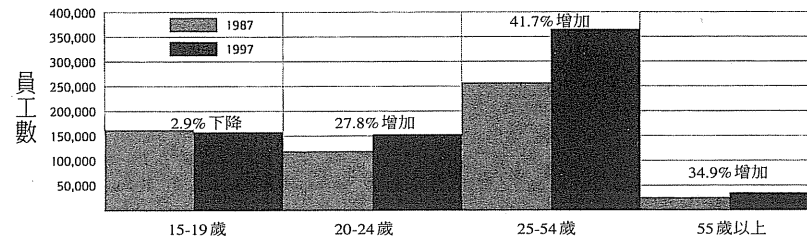
資料來源取自：International Labour Office

表 10-1 美國、加拿大、英國零售業與全國平均時薪對照，1997 年



資料來源取自：U.S. figures: Bureau of Labor Statistics. Canadian figures: annual Estimates on Employment, Earnings and Hours, Statistics Canada. U.K. figures: New Earnings Survey, Office for National Statistics.

表 10-3 加拿大速食業員工年齡提升，1987-97 年



資料來源取自：Statistics Canada.

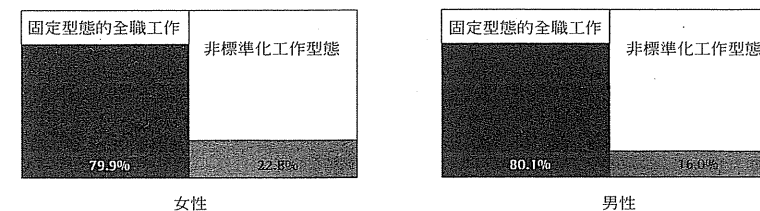
表 11-7 特定國家年輕失業者佔全國失業人口比例

國家	1997	國家	1997
澳洲	38.6%	日本	24.9%
加拿大	28.7%	荷蘭	29.1%
捷克	30.5%	菲律賓	45.4%
芬蘭	21.5%	南韓	34.4%
法國	20.3%	西班牙	30.8%
德國	12.2%	瑞典	20.2%
印尼	72.5%	英國	29.9%
義大利	20.2%	美國	35.9%

資料來源取自：Yearbook of Labour Statistics, from 1980 to 1997, International Labour Office (individual country sources: laborforce sample surveys; social insurance statistics; employment office statistics; official estimates; and administrative records). Italy's figure from Istituto Nazionale di Statistica. All age brackets are 15-24, except Spain, Sweden, the U.K. and the U.S. which are 16-24, Germany which is 14-24, and France which is 18-24.

\* 印尼是 1996 年的數據。

表 10-7 美國標準化與非標準化工作型態人口比例



資料來源取自：Economic Policy Institute and Women's Research and Education Institute.

表 11-5 特定國家的失業率，1970 與 1998 年

國家	1970	1998	國家	1970	1998
澳洲	1.6 %	8.0 %	荷蘭(a)	1.1 %	5.0 %
加拿大	5.9 %	8.3 %	菲律賓(c)	5.2 %	7.9 %
芬蘭	1.9 %	11.4 %	南韓(d)	4.5 %	6.8 %
法國(a)	2.4 %	12.0 %	西班牙	1.1 %	18.8 %
德國(b)	0.7 %	12.3 %	瑞典	1.5 %	6.5 %
義大利(a)	5.4 %	12.0 %	英國	2.6 %	4.7 %
日本(d)	1.1 %	4.1 %	美國	4.9 %	4.5 %

資料來源取自：Yearbook of Labour Statistics, from 1980 to 1999, International Labour Office (individual country sources: labour force sample surveys; social insurance statistics; employment office statistics; official estimates; and administrative records).

Note: Because of changes in methodology, not all data is strictly comparable.

a 1998 年法國、荷蘭與義大利的數字乃根據 *World Economic and Social Survey 1998: Trends and Policies in the World Economy*, 英國則是根據 Organization for Economic Cooperation and Development 所做的預估。

b 1970 年的德國指的是西德。

c 菲律賓的數據分別是 1971 與 1997 年。

d 1999 年 2 月，日本的失業率升高至 4.7%。1999 年 3 月，南韓則上升至 8.1%。



- Herman, Edward S. *Triumph of the Market: Essays on Economics, Politics, and the Media*. Boston: South End Press, 1995.
- Karliner, Joshua. *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization*. San Francisco: Sierra Club Books, 1997.
- Katz, Donald. *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*. Holbrook: Adams Media Corporation, 1994.
- Korten, David C. *When Corporations Rule the World*. West Hartford: Kumarian Press and Berrett-Koehler Publishers, 1995.
- Kunstler, James Howard. *The Geography of Nowhere: The Rise and Decline of America's Man-Made Landscape*. New York: Simon & Schuster, 1993.
- Kuttner, Robert. *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*. New York: Alfred A. Knopf, 1997.
- Mander, Jerry, and Edward Goldsmith, eds. *The Case Against the Global Economy*. San Francisco: Sierra Club Books, 1996.
- McKay, George, ed. *DiY Culture: Party & Protest in Nineties Britain*. London: Verso, 1998.
- Miller, Mark Crispin. *Boxed In: The Culture of TV*. Evanston: Northwestern University Press, 1988.
- Moody, Kim. *Workers in a Lean World*. London: Verso, 1997.
- Moore, Michael. *Downsize This! Random Threats from an Unarmed American*. New York: Crown Publishers, 1996.
- Nava, Mica, Andrew Blake, Iain MacRury and Barry Richards, eds. *Buy This Book: Studies in Advertising and Consumption*. London: Routledge, 1997.
- Ortega, Bob. *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*. New York: Random House, 1998.
- Peters, Tom. *The Circle of Innovation*. New York: Alfred A. Knopf, 1997.
- Rail, Genevieve, ed. *Sport and Postmodern Times*. Albany: State University of New York Press, 1998.
- Ritzer, George. *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1996.
- Rodrik, Dani. *Has Globalization Gone Too Far?* Washington: Institute for International Economics, 1997.
- Rorty, James. *Our Master's Voice*. New York: The John Day Company, 1934.
- Ross, Andrew, ed. *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*. London: Verso, 1997.
- Rothenberg, Randall. *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign*. New York: Alfred A. Knopf, 1994.
- Sassen, Saskia. *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*. New York: Columbia University Press, 1996.
- Saul, John Ralston. *The Unconscious Civilization*. Concord: Anansi, 1995.

## 延伸閱讀

- Aaker, David A. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996.
- Barlow, Maude and Heather-jane Robertson. *Class Warfare: The Assault on Canada's Schools*. Toronto: Key Porter Books, 1994.
- Barnet, Richard J., and John Cavanagh. *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*. New York: Simon & Schuster, 1994.
- Bey, Hakim. *T.A.Z.: Temporary Autonomous Zone, Ontological Anarchy, Poetic Terrorism*. Brooklyn: Autonomedia, 1985.
- Cahn, William. *Lawrence, 1912: The Bread & Roses Strike*. New York: The Pilgrim Press, 1977.
- Chapkis, Wendy, and Cynthia Enloe, eds. *Of Common Cloth: Women in the Global Textile Industry*. Amsterdam: Transnational Institute, 1983.
- Clarke, Tony. *Silent Coup: Confronting the Big Business Takeover of Canada*. Ottawa: The Canadian Centre for Policy Alternatives and James Lorimer & Company, 1997.
- Danaher, Kevin, ed. *Corporations Are Gonna Get Your Mama: Globalization and the Downsizing of the American Dream*. Monroe: Common Courage Press, 1996.
- Debord, Guy. *The Society of the Spectacle*. Translated by Donald Nicholson-Smith. New York: Zone Books, 1994.
- Dobbin, Murray. *The Myth of the Good Corporate Citizen: Democracy Under the Rule of Big Business*. Toronto: Stoddart, 1999.
- Ewen, Stuart. *Captains of Consciousness: Advertising and the Social Roots of the Consumer Culture*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Frank, Thomas. *The Conquest of Cool*. Chicago: The University of Chicago Press, 1997.
- Goldman, Robert and Stephen Papson. *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising*. New York: The Guilford Press, 1996.
- Greider, William. *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*. New York: Simon & Schuster, 1997.
- Hargrove, Buzz. *Labour of Love: The Fight to Create a More Humane Canada*. Toronto: Macfarlane Walter & Ross, 1998.
- Herman, Edward S., and Robert W. McChesney. *The Global Media: The New Missionaries of Global Capitalism*. London: Cassell, 1997.

- Herman, Edward S. *Triumph of the Market: Essays on Economics, Politics, and the Media*. Boston: South End Press, 1995.
- Karliner, Joshua. *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization*. San Francisco: Sierra Club Books, 1997.
- Katz, Donald. *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*. Holbrook: Adams Media Corporation, 1994.
- Korten, David C. *When Corporations Rule the World*. West Hartford: Kumarian Press and Berrett-Koehler Publishers, 1995.
- Kunstler, James Howard. *The Geography of Nowhere: The Rise and Decline of America's Man-Made Landscape*. New York: Simon & Schuster, 1993.
- Kuttner, Robert. *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*. New York: Alfred A. Knopf, 1997.
- Mander, Jerry, and Edward Goldsmith, eds. *The Case Against the Global Economy*. San Francisco: Sierra Club Books, 1996.
- McKay, George, ed. *DiY Culture: Party & Protest in Nineties Britain*. London: Verso, 1998.
- Miller, Mark Crispin. *Boxed In: The Culture of TV*. Evanston: Northwestern University Press, 1988.
- Moody, Kim. *Workers in a Lean World*. London: Verso, 1997.
- Moore, Michael. *Downsize This! Random Threats from an Unarmed American*. New York: Crown Publishers, 1996.
- Nava, Mica, Andrew Blake, Iain MacRury and Barry Richards, eds. *Buy This Book: Studies in Advertising and Consumption*. London: Routledge, 1997.
- Ortega, Bob. *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*. New York: Random House, 1998.
- Peters, Tom. *The Circle of Innovation*. New York: Alfred A. Knopf, 1997.
- Rail, Genevieve, ed. *Sport and Postmodern Times*. Albany: State University of New York Press, 1998.
- Ritzer, George. *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1996.
- Rodrik, Dani. *Has Globalization Gone Too Far?* Washington: Institute for International Economics, 1997.
- Rorty, James. *Our Master's Voice*. New York: The John Day Company, 1934.
- Ross, Andrew, ed. *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*. London: Verso, 1997.
- Rothenberg, Randall. *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign*. New York: Alfred A. Knopf, 1994.
- Sassen, Saskia. *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*. New York: Columbia University Press, 1996.
- Saul, John Ralston. *The Unconscious Civilization*. Concord: Anansi, 1995.