

第六章 結論與建議

第一節 結論

藉由本研究的實地訪談與研究分析之後，針對台灣外移西進的傳統產業所面臨轉型升級的時機、以及過程中所遭遇的困境，並且針對個案公司轉型升級的過程中在新產品開發、新樣式設計以及新生產製造技術等三個構面的實務與理論上的對照後，我們可以得到下面結論：

1. 對於外移西進的傳統產業而言，轉型升級的決策優於再次轉移生產基地：

本研究發現：台灣已經將生產基地外移西進到中國大陸的傳統產業，其多半具備勞力密集、生產技術層次低、產品附加價值低等特質，其產業發展最大的致命傷在於該產業極容易受到外在經營環境的變化而影響到其整體企業的獲利狀況。換句話說，這些企業當初是賺取中國大陸為了發展其本身經濟而釋放出眾多政策優惠所造成另類「不公平競爭」的錢，所以一旦這些優惠政策措施取消或者本地競爭業者逐漸成熟時，這些外移西進的傳統產業如果不尋求自我突破而沿用同樣的經營模式，便容易再次地重蹈目前所面臨經營困境的覆轍，也就是說即便是轉移到生產成本更低的區域，只是讓企業本身產品技術含量不足問題加以拖延，等到該地區外在經營環境發生結構性改變時，這些生產型製造企業仍然必須執行轉型升級的決策。

例如當中國大陸的經營環境開始不如當年初期外移西進時的單純時，生產型製造企業變會逐漸失去利基，極容易被歸納為大陸官方所認定的「兩高一低」產業而導致以往的优惠政策取消。以東莞地區製鞋產業為例，2008年新勞動合同法實施後，光是倒閉或遷移生產基地的台資企業便多達數百家之多，造成數萬名勞工失業，形成另類的社會問題。因此，2008年對於已經外移西進的傳統產業來說是相當關鍵性的時間點，產業發展變化的劇烈一定會遠勝於以往，自由經濟下的市場洗牌將會讓不尋求轉型升級突破的企業淘汰於此競爭中。

從本研究中也可以發現，轉型升級動力源頭是來自於內部的傳統產業企業，透過不同構面的創新活動如生產技術、產品差異化、製程改善、物流管理之改革、品牌行銷、乃至於企業文化、使命、願景的轉變等，企業都可藉此找到新的獲利模式。

2. 三個構面之間為相互影響、無法獨自發展：

經由實地訪談相關部門主管後發現：實際上企業實體的運作中，如果其中一個構面發生了變革或創新，便會帶動另外兩個構面而產生改變。例如，當個案公司決定將經營模式由 OED 轉變成 ODM 時，新產品開發流程必須隨著客戶的需要作修正，而此時在新樣式設計方面也必須隨著改變整個作業流程，管理模式也

必須隨之調整，以便激勵設計人員的創新慾望；而當設計樣式隨著個別客戶市場的特性而千變萬化時，生產製造技術也必須隨之發生變革，內部相關單位的技術人員也必須透過教育訓練、外部技術轉移或者自行研發的方式，將設計人員的創意具體呈現在產品上面。另一方面，如果生產單位的生產技術人員研發出新的製造技術，也可以帶動設計人員的創意思維，讓產品設計在色彩搭配、表面處理、框面樣式以及配件飾片方面，能有更大的設計空間。這三個構面之間逐漸形成一個良性循環，而並非各自獨力發展，而是形成互相依賴、相關資訊互相分享的關係，以利於產品的創新開發，進而達成企業轉型升級的最終目的。

第二節 外移西進的傳統產業在面臨轉型升級時實務上的建議

面對中國大陸逐年日趨嚴峻的投資環境以及 2008 年傾向於勞方的各項新法令的陸續實施，這些早年在台灣因為勞動成本不堪負荷而被迫遷移生產基地至中國大陸的傳統勞力密集製造業再次面臨生產企業經營上的瓶頸。而在 2008 年面對著機會與挑戰並存的傳統產業，此時能夠由內而外改善企業體質、引進新的生產技術提高產品層次並重新定位產品市場區隔的企業便能在整個渾沌不明的混亂局面中脫穎而出，再次重回高毛利、高獲利企業的行列，而經過與個案公司實地的田野調查及高層主管的訪談後，本研究針對已經外移西進的傳統產業提出幾項在進行轉型升級企業體質變換時，實務上具體的建議如下：

1. 產品研發與創意設計比重宜受到重視：

如同全球最大的 OEM 製造代工廠鴻海在 2005 年所宣示將從「製造的鴻海」逐年轉變為「科技的鴻海」一般，傳統作「黑手」起家的製造業，如果持續固守利潤最微薄的製造代工部分，則終究會被時代的創新趨勢所淘汰，但不幸的是，這塊卻是台灣所最擅長的部分，因此扭轉整個經營思維是最重要的一步。以本研究中的個案公司為例，從 2005 年經營高層開始決定要從「製造的 S 光學」轉變企業形象為「設計的 S 光學」時，首先經營高層便從內部中高層幹部觀念轉換做起，一連串的經營理念宣傳、企業資源的重新分配、組織調整、相關管理制度的調整、人力重新分配、引進嶄新的生產機械設備與技術等相關配套措施的推行，都需要全公司上下團結一心，以破釜沈舟的心情去執行才有機會達成轉型升級的最終目的。不然就容易淪為口號式的政策宣導，最後還是回到低毛利、低獲利的原點。而已經外移西進的傳統產業除了可以再將生產基地遷移到勞動成本更低的內陸地區或越南、東協、東普寨等東南亞地區外，可以去深思如何讓本身所製造出來的產品更具附加價值，更容易與競爭對手作區隔的動作，甚至可以做到差異化、市場上難以找到替代品的優質產品。

而具體執行上，建議可以先從吸收市場資訊開始著手，從各類產品相關的展覽會中，學習產品層次較自身所生產的產品為高的競爭對手其加工方式、相關原物料來源供應商、各種零配件來源等資訊，並從內部培養相關技術人員或外部挖角的方式讓企業內部的專業知識能夠提升。有了相關的專業知識，便可以成立新的事業部門來生產相關較高附加價值產品。而一般會轉型升級失敗的製造業，其多半是以固有的相關單位人員來作新產品的開發動作，或者是在成本的考量下，舊有相關單位兼作新產品的開發，不管是產品設計、生產作業、原物料供應管理、庫存管理、業務開發等等單位，舊有的思考模式往往會被帶進新的事業開發模式中，這無形中便種下了轉型活動失敗的因子，因為這牽扯到企業資源的分配與排擠效應，在新產品處於極為不確定的前提下，執行新產品開發的相關人員極有可能在保護自我工作績效的前提下，對於新產品的開發不會全力支援，而依舊固守既有已存在的產品部分。所以如果相關的管理制度沒有隨著企業轉型活動而作調整的話，整體企業的轉型升級成功率則會相當地低。

所以經營高層如果體認到轉型升級是企業生存下去的唯一解藥時，建議應該成立新的事業部門，以新的管理幹部來帶動整個新產品開發活動以及現場的生產技術。在管理制度上，初期也不應該以利潤中心制度來作衡量新事業部的整體績效，而應該是以新產品式樣、新產品開發程度、生產技術的學習程度等相對來說較為質化的指標來衡量新事業部的整體表現。而在原物料來源與相關零組件供應商方面也不宜從舊有的供給系統中去要求改善其相關產品的品質，而是應該重新發掘新的供應商。現在全球化趨勢下的產業競爭已經從單一廠商之間的戰爭，演變成為整條供應鏈與另一條供應鏈之間的戰爭，也就是說企業戰場上的成敗，有相當的部分是取決於上游供應廠商的優劣。

總之，企業如要發展高附加價值的新產品，達成企業轉型升級的目標，必須以嶄新的思維模式來作規劃與執行的工作，切莫單純從成本考量出來，企圖想用既有的人力資源、生產設備、原物料與零配件供應商乃至於內部管理制度來推展新事業部門，不然轉型失敗的機會將會增加、徒增無謂的開發成本支出。

2. 於新興市場建立銷售管道與自有品牌：

泰半已經外移西進的傳統產業並沒有自己的品牌，所以在產品報價上面多半缺乏自主性，其成本結構大多已經被客戶的採購人員所掌握，造成普遍低毛利、低獲利的現象，而為了突破此一困境，除了尋求產品附加價值的提升之外，最終發展的途徑還是發展自我品牌，透過品牌的市場定位與傳達給最終消費者的形象，企業便可以自行決定產品售價應該為多少才符合品牌形象。但由於品牌經營經驗的缺乏與品牌經理人人才的匱乏，這些外移西進的傳統產業企業主多半抱持著遲疑的態度，認為這是項「投資成本無限、成果無法看見」的虧本生意。

然而從本研究中所選擇的個案公司，其轉型升級發展的經驗來看，當 ODM 模式逐漸發展穩健時，便可以把新興市場作為發展自有品牌的實驗市場。以眼鏡製造產業為例，一般消費者所廣為得知的品牌多半為流行性服飾的大品牌，這些

品牌在歐美等成熟型市場已經經過幾十年的品牌投資與自由市場經濟的自然淘汰之下，能夠存活下來的品牌多半已經培養出為數眾多的基本忠實消費者，新進的品牌想要取代其在消費者心目中的地位非常困難，其所要花費的品牌投資成本將會難以估計，遠比在新興市場上重新建立品牌形象所要花費的投資成本來的巨大。

其主要原因在於新興市場多屬於該國改革開放的初、中期階段，例如中國大陸、印度、俄羅斯、中東地區等國家，其主要特色為人口數量眾多，潛在消費力雄厚，但對於品牌的概念仍在朦朧未知的階段，所得金字塔頂端的消費者對於名牌奢侈品的消費需求並不亞於歐美成熟市場，但是有更多在金字塔中層的消費群，他們擁有一定的消費能力但是因為市場資訊的匱乏，急需要生產者教育他們什麼是優良品質的產品、什麼叫做有時尚品味的名牌產品、名牌產品跟一般劣質品的區別在哪裡等以往他們並不熟悉的品牌概念，而這些需求的缺口都是想要透過轉型升級途徑建立品牌的企業的合適切入點。透過自行定義品牌所想要傳達的含意，利用行銷廣告的手法，增加品牌的曝光度，進而培養出一群忠實的品牌擁護者，這些都是生產企業能夠去突破現有困境的方式之一。

而新興市場的銷售模式與歐美成熟型市場又因為國情的不同而有極大的差異，以本研究的眼鏡產業為例，面對最終消費著的消費管道多半為零售眼鏡店、連鎖眼鏡店、大賣廠等通路商，而這些通路商多半是用「寄賣」的模式來與上游大盤經銷商交易，而這些大盤經銷商再與製造商取樣定貨。所以這其中會引生出許多工廠、經銷商、通路商三者之間的拆帳問題。處理的恰當則對於品牌的形象與價格穩定有相當正面的幫助，反之，品牌極有可能因為不肖通路商之間彼此的惡性「串貨」而讓品牌價格崩潰。因此如果想要在中國大陸這個新興市場發展自我品牌的廠商，除了差異化的產品、品牌的宣傳廣告、銷售管道的建立之外，對於經銷商與通路商的管理更是一個在成熟市場上不需要特別注意的重要課題。

總而言之，建立品牌需要循序漸進，而並非能夠一步到位。如果在相關配套措施尚未建立完整之前，如果只是口號式地高舉品牌創新的旗幟，其失敗的機率會相當的高，本研究建議以外移西進的傳統製造業應如同個案公司一般從 ODM 模式先轉變起，逐漸建立了自身穩固的產品開發與設計的能力，在市場上有了產品知名度之後，再逐步地朝向自有品牌發展的道路，如此才能穩固發展、創新突破。

3. 勞力密集特質應逐步轉變成技術密集特質：

2008 年在中國大陸所要開始實施的新勞動合同法之所以會對已經外移西進的傳統製造產業造成如此巨大的衝擊，主要原因在於這些製造企業多半屬於勞力密集型的產業，企業的成长源自於人力資源的充沛與廉價，然而一旦這個優勢不再，過多的勞力成本反而成為製造型企業營運虧損甚至倒閉的潛在原因。

面對嶄新的競爭情勢，本研究認為這些外移西進的傳統產業應該揚棄傳統「大即是美」等規模經濟的思維模式，以往企業之間相互比較的多半是「工廠員

工人數」、「廠房面積規模」、「年營業額」、「年總生產數量」等等絕對量化的數值，但在以往傳統產業高毛利的時代，年營業額作的高就代表企業一定獲利不少、廠房規模大就代表企業資產一定相當雄厚、員工人數多代表著年產量一定相當多。而在目前的經營環境來看，隨著毛利率的逐年降低，如果產品報價上一直處於被客戶壓抑的情況，則龐大的固定成本支出反而會成為企業經營上的一大負擔，需要比以往更大的規模經濟產量才能彌補因為整體優惠政策的調整所侵蝕掉的獲利缺口，這對於傳統產業的經營者來說會是更沈重的負擔。

管理學大師波特曾經將一國的經濟發展分為三階段，分別是資源導向經濟、投資導向經濟、與創新導向經濟，而台灣目前正處於投資導向與創新導向之間的轉換期。若引用類似的發展模式理論，本研究建議外移西進的傳統產業在轉型升級的過程中，應該將該產業特質由以往的勞力密集逐步轉變成為技術密集，也就是有形資產的價值應該逐步減少，無形資產的價值應該逐步培養壯大，製造型企業的核心價值應不在於員工人數的多寡，而在於這些勞力所能帶來的生產技術能力與產品創新能力，取代以往來自於薄利多銷、以量取勝的競爭策略。具體地來說，每單位勞動力所產生的價值是否能夠吻合預期的獲利目標除以總員工人數將變成更重要的課題。換句話說，企業經營階層所應該關注的應該是年度企業毛利率與淨利率是否還維持在一定的水準上，而非一昧地追求營業額與銷售數量的成長，以往「量」的提升應該轉變為「質」的提升。

藉由個案公司的經驗，在轉型升級的過程中，初期公司將會投資大量的訓練成本在員工專業知識的培訓上，而生產機械設備、生產線的更新也是一項極為龐大的資本支出。而這些措施需要公司高層的全力支持與大刀破斧的執行決心，才能將變革的氣氛傳達到整體企業的最基層，並且不能有轉型必會成功的預期心理，只能用「不變革必會被市場淘汰」的心態來面對。唯有提高產品本身內部的技術含量，才能在報價上維持所預期的毛利空間，而這些技術含量又必須依靠企業本身不斷地從事產品開發、技術研發、品質改善等幕後工作才能達成。也就是說，產品本身技術含量的升級是維持穩定毛利的基礎，而唯有將勞力密集的特質轉變成為技術密集的特質才能達成此項目標。

4. 提高生產技術門檻，引進並應用在高科技產業已存在的技術：

目前已經外移西進的傳統產業中，絕大多數以製造業為主，而其生產方式約可分為自行生產與委外代工兩種，大部分台資企業為兩者並行的型態。以本研究的個案公司為例，在從 OEM 逐漸轉變成為 ODM 經營模式的過程中，對於新生產技術的研發與應用、積極採購新式生產機械與替代材料、以及即時的生產資訊交換平台等等方面的資本支出相當積極，而對於毛利率及生產技術門檻較低但是數量龐大的訂單，則採取委外生產的方式來降低總生產成本，並同時提升自行生產的技術水準。

本研究認為，製造型企業如果想要擺脫生產低毛利率的產品，在生產技術方面，首先便必須要引進新式的生產設備機台、並培養或重新募集具備相關專業

知識的研發人才以便讓機械設備的功能得以發揮，並透過標準化流程以及知識管理等科學化的方式來累積企業整體的生產技術能力。並且利用參展觀摩、企業技術交易或合作、學術單位機構的技術轉移等方式，來提升自身的生產技術能量。其次與生產代工的外協廠商應建立良好的伙伴關係，讓低生產技術含量的產品能夠委外生產，一方面降低生產壓力與勞動成本，同時也可以讓生產技術作升級的動作，將釋出的產能提供給較高利潤或是自有品牌的產品。

而電子資訊產業由於能夠應付每年龐大的生產技術研發支出，所以對於新材料或新技術的應用，明顯優於傳統產業，然而以個案公司引進無塵室技術生產環境為例，在眼鏡製造業中只需要十萬單位塵埃含量等級的無塵室生產環境，便可以將既有的鏡腳噴色、鏡片染色及強化的製程等級升級，並讓產品的附加價值大幅提昇。因此，我們可知只要能夠將既有應用在其他產業中的生產技術加以改良調整以適用在自身產業中，便能達成提高生產技術的目的。

第三節 未來研究之建議方向

本研究因為時間與研究成本上的限制，使得在研究構面的選擇上，只有限定在新產品開發、新樣式設計以及生產製造技術這三個方面，然而企業的經營成敗與否所受到的內部與外在條件限制可謂相當多，因此為了更完整地描繪出外移西進的傳統產業在轉型升級時可能會面臨的挑戰，以便在經營決策上作出更妥善的回應，本研究建議對傳統產業議題有興趣的後進研究者可著手下列方面：

1. 本研究只限定在消費品流行性產業中的眼鏡製造業，然而傳統產業的範疇相當廣泛，建議後進研究者可就非流行性質的傳統產業加以深入研究，並確認出在本章所提出的結論與建議是否符合該項產業。
2. 企業經營分析的其他構面，例如財務規劃、人力資源管理、資訊科技的應用等方面，也是值得後進研究者加以深入研究探討的構面。如此才能更全面地勾勒出傳統產業在轉換經營模式時，可能面臨的挑戰與因應之道。
3. 本研究只深入探討從 OEM 模式轉換到 ODM 模式，但對於品牌經營與管理，即 OBM 模式並未做深入的研究與探討，然而此部分對於企業的轉型升級而言亦是另一個重要的議題，值得後進研究者加以著墨。