

第一章 緒論

第一節 研究動機

回顧近五十多年來，台灣的經濟發展歷史，不難發現在 1970 至 1990 年代，包含塑膠、玩具、服飾、雨傘、紡織、製鞋等高勞力密集、高耗能的傳統產業，扮演著相當重要且不可取代的角色，讓台灣能夠在缺乏天然資源的情況之下，憑藉著勤奮刻苦的工作精神，將台灣推升為亞洲四小龍之一，並使得台灣能夠在 1993 年國民所得首次突破一萬美元。但之後由於國內產業結構的快速調整、整個社會逐漸走向小康富裕的階段、土地及勞動人力等生產成本快速上升、再加上環保與消費者自主意識的抬頭，使得傳統產業的生產成本大幅翻揚。在此同時，台灣產業由半導體產業的崛起率先領軍，逐漸將電子、資訊等高附加價值的重要科技產業之上中下游完整的建立，間接也使得大批的資金與高素質人才逐漸向其靠攏、爭相投入，使得傳統產業在人才招募與資金取得上，競爭力逐漸消失殆盡。

由行政院主計處國民所得統計的資料顯示，我國傳統產業在 1982 年開始，佔製造業的實質國民生產毛額比重日漸下滑。1982 年我國傳統產業比重仍高達 48.93%，到了 2002 年佔製造業比重已下降到 18.76%，其中近十年的下降幅度最為明顯，如圖 1-1 所示。除了傳統產業在實質國民生產毛額的比重下降，傳統產業所提供的就業人口與創造的附加價值率都出現了明顯的下滑，這樣的結果顯示，台灣傳統產業在面對經濟環境轉變後，面對台灣土地價格與薪資高漲問題，開始失去了原有的比較利益，在面對國際市場的成本競爭優勢的衰退，大部分傳統產業的業主以外移的方式將生產基地轉移到東南亞或中國大陸等生產成本較低的國家，維持其在國際市場的競爭地位。我國傳統產業因而迅速外移，台灣本地則改以發展資訊電子等技術密集型產業以維持國內經濟成長，使得我國製造業在結構上出現明顯的變化。以 2002 年為例，技術密集產業所佔國民生產毛額比重已高達 45.3%。

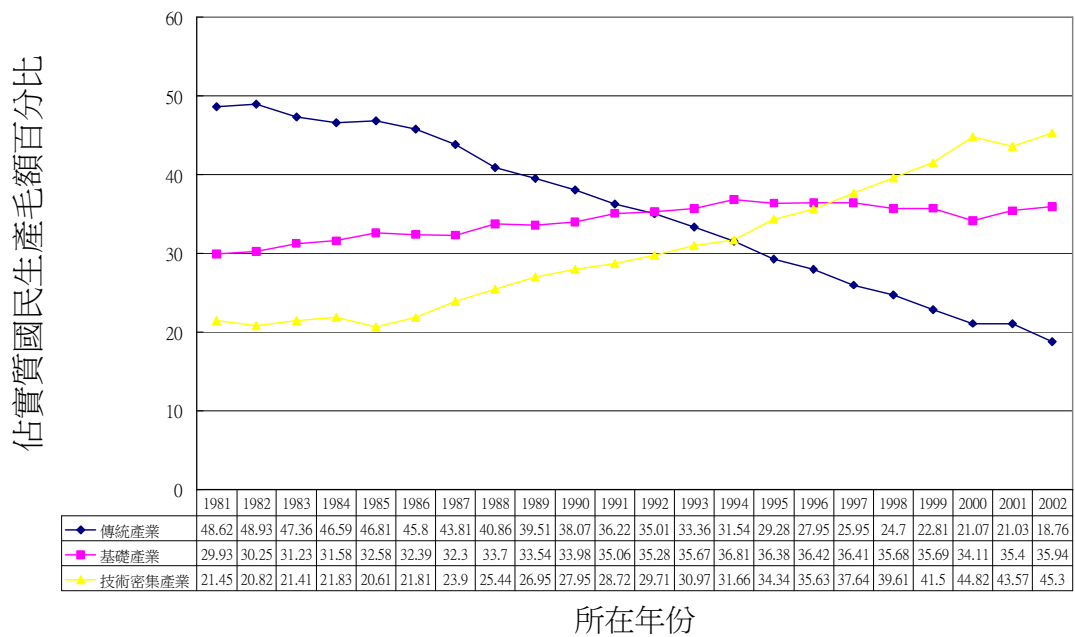


圖 1-1 我國製造業結構變化情況
資料來源：行政院主計處國民所得統計

於是在 1990 年代初期，各個傳統產業的企業主為了尋求其事業的永續經營並重新建立競爭優勢，其採取的因應策略多半是將生產基地轉移到勞力成本較為低廉的其他國家，如中國大陸、印尼、泰國、越南等地，企圖藉由當地政府的各項獎勵投資措施以及較為低廉的土地、原物料、勞力等成本，重新獲得其生產上的競爭優勢。然而企業外移所獲得的新動能，所產生規模經濟的此種優勢是很容易被複製的，尤其是該國當地的企業主，更可以用在地的優勢，將整個生產系統加以模仿，並將生產成本壓縮，進而取代原來的生產供應商。由此可知，產業外移並非解決競爭力殆失的唯一方案，只是將問題的發生點延後數年，削價競爭的情況一樣會再次發生。

以本研究將探討的眼鏡製造業為例，台灣在 80 年代開始，逐漸成為世界上主要的眼鏡出口國，取代當時勞工成本日益增高的日本製造商，並且從其身上得到大部分的太陽眼鏡訂單，以及原本以生產低價太陽眼鏡聞名於世的韓國三星 (Samsung)，並在 80 年代後期成為不管是太陽眼鏡、光學眼鏡甚至是運動型眼鏡的重要產地。而日本的製造商與韓國三星則分別轉型為製造少量、高單價的客製化光學框眼鏡以及電子資訊產業發展。到了 90 年代初期，大部分台灣的眼鏡製造工廠開始外移，以中國大陸廈門地區為台商眼鏡生產的最大集散地，同時也為中國大陸眼鏡產品類創造了平均每年約 7 億多美金的外匯收入。此榮景一直維持到 90 年代後期，由於大陸本地製造商，尤其以溫州為最大規模，以更低的勞工成本、低報價搶食原本眼鏡市場等策略投入眼鏡行銷市場後，削價戰爭更打壞了

眼鏡市場行情，造成台灣廠商的利潤逐日減少，此時不僅僅是許多傳統貿易商利潤大不如前，甚至紛紛倒閉。許多製造工廠的利潤也因為削價競爭的結果，又把生產基地再一次地轉移至生產成本更低廉的地區，以求生存。此種經營策略，並不能根本地解決經營上的問題，一昧地追求低成本的思考模式，更限制了產業發展的契機。

然而本研究也發現某些眼鏡製造廠商已經脫離了這種傳統追求低成本的思考模式，轉而去思考如何在眾多製造商中，藉由差異化的產品定位、創新的生產製造技術、符合市場流行性的眼鏡型體設計，自有品牌的國際行銷等經營策略，來找到本身獨特的市場定位，進而確保企業的永續經營。

由此可知，已經外移西進的傳統產業為維繫其事業的生命力，避免被後進廠商所取代，除了在專業技術上保持領先地位之外，更應該尋求在經營策略上的力求轉型升級與創新。探討外移西進傳統產業的競爭情況與產業特性，瞭解其在轉型升級過程中與提升競爭力的策略時所面臨的困境，進而探討外移西進的傳統產業面臨轉型升級的時機，是有效提升傳統產業競爭力的重要課題。

本研究將透過質性研究中，個案訪談研究(The Case Study Method)的方式，選擇屬於傳統產業中，眼鏡製造產業的個案公司，S 公司為例，找出已經外移西進的傳統產業由 OEM(委託加工製造) 模式轉型升級為 ODM(設計與製造並重) 模式的過程中，在新產品開發活動、新型體樣式設計、生產製造技術等三個構面的前後差異，並發掘出這些已經外移西進的傳統產業在既有的生產代工模式當中可能會面臨到的瓶頸。最後藉由其績效的表現來驗證個案公司轉型升級的決策所帶給企業的實質利益，以做為其他欲作轉型升級的傳統產業公司之參考。

第二節 研究問題與目的

本研究將把個案公司轉型升級的成功經驗，利用質性研究中，個案訪談研究的方式，深入個案分析，進行外移西進的傳統產業轉型升級之研究，主要研究問題如下：

1. 探討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。
2. 在 ODM 經營模式下，眼鏡製造產業在新產品開發活動上，與 OEM 模式有何差異？
3. 在 ODM 經營模式下，眼鏡製造產業在眼鏡型體樣式的創新設計上，與 OEM 模式有何差異？
4. 在 ODM 經營模式下，眼鏡製造產業在生產製造技術上，與 OEM 模式有何差異？

根據以上問題，本研究預期達成下列研究目的：

1. 分析台灣外移西進的傳統產業中，眼鏡製造產業轉型升級的過程。
2. 找出眼鏡製造產業由 OEM 轉型成 ODM 的過程中，新產品開發活動方面的轉變。
3. 找出眼鏡製造產業由 OEM 轉型成 ODM 的過程中，眼鏡型體創新設計活動方面的轉變。
4. 找出眼鏡製造產業由 OEM 轉型成 ODM 的過程中，生產製造技術活動方面的轉變。
5. 根據研究結果，提出台灣外移西進的傳統產業在面臨轉型升級時的具體建議。

第三節 研究範圍與流程

本研究係選定一家台灣眼鏡製造商，S 公司為研究對象，並對其高階主管，包含兩位副總，生產中心資深廠長，業務部經理、產品設計部經理等進行深度訪談。本研究重視的是被研究對象的深度而非廣度，力求質性研究所要求的真實度與合理度。並且將鎖定研究個案公司從創立至今，歷經高利潤時代、削價競爭所造成的微利化、生產基地轉移中國大陸、再次面臨中國大陸本地製造商的強大競爭、進而調整經營方針，這一連串過程中的轉型升級策略，並將焦點放在新產品開發活動、眼鏡型體樣式設計、以及生產製造技術的創新模式上，企圖驗證文獻資料中所描述的理論模式是否符合實際上的運作模式。

之後比對事先整理過的文獻資料以及所蒐集到的次級資料，然後分析個案中的訪談內容，之後針對前一節所提出的研究問題加以剖析，提出相關文獻中對於傳統產業經營上的理想模式與實際上經營模式的差異性。

簡言之，本研究之流程為，先確定研究主題、動機及範圍後，提出所感興趣的研究問題，之後進行個案公司次級資料的蒐集以及文獻資料的探討，並擬定訪談大綱及訪談問題內容，準備相關訪談用具，約定好時間後進行訪談活動，然後歸納整理被訪談者所傳達的重要訊息，並在文獻等次級資料與受訪者所傳達資訊當中依序提出正反合觀點，並針對研究問題提出本研究歸納出的研究發現，最後提出結論與建議，如圖 1-1 所示。

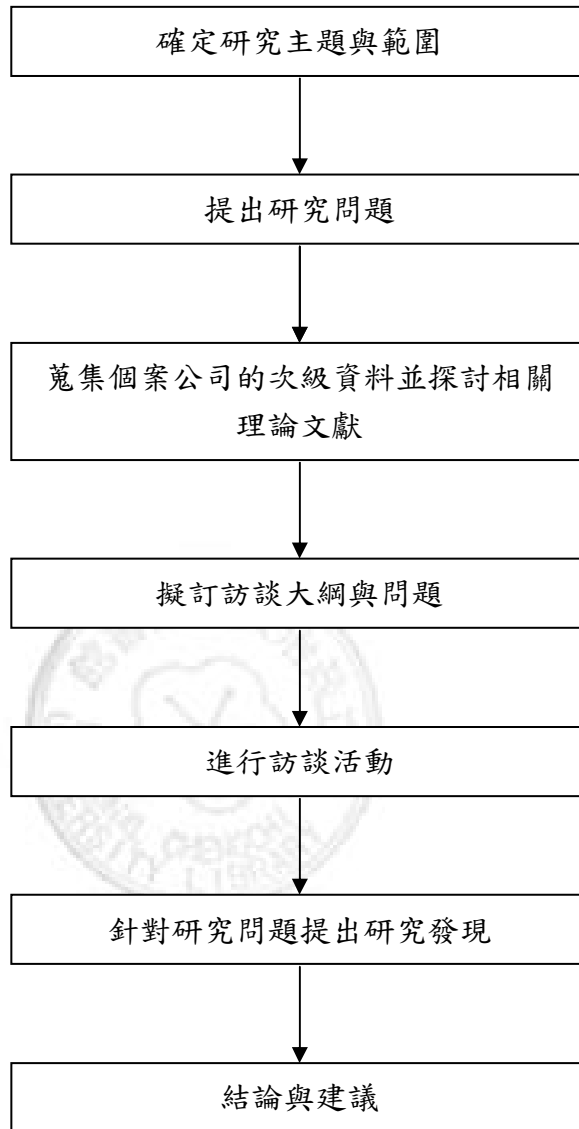


圖 1-1 本研究之流程