

銘傳大學

管理研究所

碩士論文

服飾業廠商轉型升級策略研究

-以聚陽實業為例-

研究生：王佑文

指導教授：陳振祥 博士

中華民國九十六年八月

服飾業廠商轉型升級策略研究-以聚陽紡織為例

研究生：王佑文

指導教授：陳振祥博士

銘傳大學管理研究所

摘要

服飾產業對於台灣來說是工業發展的重要推手，曾經在全世界的服飾代工界佔有極高的地位，但是隨著環境轉變，台灣的生產成本提高讓服飾代工產業快速萎縮，歐美的品牌買主其行銷通路優勢仍然存在，而其他代工強國的崛起卻把台灣代工產業的優勢取代，台灣的廠商勢必要轉型升級找出自己於服飾產業鏈中的定位與核心競爭力才能永續發展。

本研究以聚陽實業為例，透過訪談和資料收集探討聚陽於過去 16 年來的經營歷程。本研究發現企業之所以會有轉型的思維主要是由某些突發事件而來，聚陽於 1996 年時接到了一個超過本身產能兩倍的大訂單並完成該訂單，讓聚陽對於大訂單的掌控經驗超過同級代工廠商，同時認定出本身需培養的核心競爭力為生產彈性，因此聚陽之後的轉型升級策略便皆以生產彈性為優先考量。聚陽主要採行降低固定資產、業務團隊分類、建立設計端、ERP 導入等策略，並成功的讓聚陽營業額快速成長，並順利達成聚陽理想中的多客戶、多產域的目標。到了 2005 年的時候市場上又發生了影響事件「紡織品配額限制解除」，聚陽在 2005 年之前產能佈局都是順著美國的配額限制，而如今遊戲規則消滅，產能必須要從新佈局。聚陽一方面把產能往亞洲採購亞洲生產的方向走，另一方面思考代工之外的成長空間”自創品牌”。本研究亦發現外部環境改變之所以造成轉型升級是因為外部環境的改變推動聚陽的知識轉化，而知識轉化再使聚陽以新的方式處理新的客戶和新的訂單。由聚陽轉型升級過程可以了解，企業之轉型升級必由外部事件所引發，進而造成內部知識轉化引導轉型升級，企業必須要敢於面對新的挑戰以提早發現本身之不足，並以企業之核心能力之維持與強化為轉型策略的中心，企業才可屹立不搖於各種環境改變的挑戰。

關鍵字：轉型升級、關鍵成功因素、知識轉化

The analysis of industrial upgrading of Apparel Corporation

Makalot Industrial Corporation

Student : Bob Wang

Advisor : Dr. Jen Shyan Chen

Graduate Institute of Management

Ming Chuan University

ABSTRACT

The apparel industry was in an important position in Taiwan's industry development. According to the changes with market environment, the apparel industry in Taiwan lose it's competitiveness, the advantages in marketing of America and Europe's brand owners are still exist. In this case, the industrial upgrading is the most important issue in Taiwan's apparel industry. The apparel corporations must find out their core competitiveness truly is.

The research uses the Makalot Industrial Corporation for example. The research found that the unexpectedly impact event will start a corporation to upgrading. The first time the unexpectedly event happened to Makalot was in 1996, Makalot got the order from Wal-Mart which was over Makalot's capacity. After finished the order, Makalot learned how to deal with a big brand owner and how to management a big order, and also understood Makalot need to set its core competence as production elasticity. Makalot used several ways to increase its production elasticity such as : Reduced its fixed assets, separated one sale department to 7 sale groups, to set up a design department, led-in the ERP systems...etc. Those strategies made Makalot's sales amount to grown up a lot, and also made Makalot become a corporation with plurality brand owners and plurality production areas.

The second time the unexpectedly event happened to Makalot was in 2005, the world apparel purchase limit was called off in 2005. Makalot need to reconducted its production capacity set up and to creative Makalot's another profit curve such as brand creative.

This report also found that the unexpectedly event conducted Makalot's

knowledge transform and the knowledge transform conducted Makalot's upgrading. The corporation need to automatic face the challenge and find out its weakness earlier, use the upgrading strategy to improve its core competence, the corporation could survive after several times market environment variation.

Keywords : Industrial upgrading, KSF (Key Success Factors), knowledge transform



誌謝

就讀研究所的兩年時間過的真的很快，剛考上銘傳管研時的心情彷彿昨日，最後也終於不負眾望的順利畢業了，這段時間來，要感謝的人很多，首先要感謝我的父母，因為父母的努力可以讓我在一個衣食無虞的環境下求學，我知道你們對我的期待很高，難免有時我會不符你們期望，但我會繼續努力，相信有一天你們會以我為傲的，還有希望老爸球越打越好，媽咪則能越來越年輕美麗。感謝敏兒寶貝，在論文最繁忙的時候，常聽我擔心憂慮的碎碎念，希望未來仍然可以一起努力。感謝兩年多來我可愛的同學們，由於同學不多，因此可以更進一步的了解週遭的人，兩年來共同求學的過程中，很開心可以認識大家，就我看來所有管研所的同學都是好人，希望大家都能鵬程萬里。

感謝院長多年來的努力把銘傳管理學院的競爭力一步步的往上提升，院長的演講風采也深深的刻印在每個學生的心中，這兩年來在銘傳的就讀讓我感到非常的充實，由衷感謝。

感謝聚陽的陳淑瑩學姊和王泰昌副總，沒有你們兩位的無私相助，這篇論文不可能形成，非常感謝。

最後要感謝的是我的指導老師陳振祥博士，一年多的相處陳老師讓我看到了許多典範，也讓我自己不自覺得產生了正面的影響，陳老師讓我體會了做事的態度，一直以來我都是純就學，缺乏工作經驗，但相信從老師身上學到的態度將會是我職場的關鍵，真的非常感謝老師。

從就學以來到現在總算是要離開校園了，未來仍會繼續充實自己的學識，邁向新的人生戰場！

王佑文 謹識於

銘傳大學管理學院

目 錄

	頁次
目 錄.....	I
圖目錄.....	IV
表目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究問題.....	3
1.4 研究目的.....	4
1.5 研究流程.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 轉型升級.....	6
2.1.1 轉型之定義.....	6
2.1.2 廠商轉型的原因.....	6
2.1.3 轉型策略型態.....	6
2.1.4 廠商轉型架構.....	7
2.1.5 企業轉型的方法.....	7
2.1.6 升級之意義.....	10
2.1.7 企業轉型升級模式.....	11
2.1.8 品牌買主與供應商的雙方關係.....	13
2.2 企業轉型關鍵成功因素.....	13
2.2.1 關鍵成功因素.....	14
2.2.2 十大轉型關鍵成功因素.....	15
2.3 全球價值鏈.....	15

2.3.1 生產者驅動價值鏈.....	16
2.3.2 消費者驅動價值鏈.....	17
2.4 知識管理與轉型升級.....	19
2.4.1 知識盤點.....	19
2.4.2 知識轉型矩陣.....	19
2.4.3 知識的類型.....	20
2.4.4 知識的轉化.....	21
2.4.5 知識螺旋.....	22
2.5 品牌.....	22
2.5.1 品牌定義.....	23
2.5.2 品牌形象.....	24
2.6 鑽石模型.....	24
2.7 服飾產業簡介.....	27
2.7.1 服飾產業沿革.....	27
2.7.2 服飾產業.....	28
2.8 服飾業系統.....	29
2.8.1 服飾業供應鏈.....	29

第三章 研究方法

3.1 研究架構.....	35
3.1.1 研究流程架構.....	35
3.1.2 資料收集與訪談架構.....	36
3.2 研究方法.....	38
3.3 研究限制.....	40
3.4 小結.....	41

第四章 個案分析

4.1 聚陽實業股份有限公司簡介.....	42
-----------------------	----

4.2 訪談摘要.....	55
4.3 聚陽轉型升級流程圖.....	62
4.4 聚陽轉型升級分析.....	64
4.4.1 整體轉型階段分析.....	64
4.4.2 第一階段：穩定低成長（1990~1998）.....	65
4.4.3 第一階段外部環境變動.....	66
4.4.4 第一階段聚陽的轉型策略.....	67
4.4.5 Wal-Mart 訂單對聚陽的影響.....	67
4.4.6 第二階段：飛躍成長（1999~2006）.....	71
4.4.7 第二階段的環境改變（1999~2006）.....	72
4.4.8 第二階段的轉型策略-尋找第二個成長曲線.....	72
4.4.9 影響轉型升級的因素.....	75
4.4.10 知識轉型矩陣來論聚陽的轉型定位.....	78
4.4.11 內部觀點：聚陽的知識轉化帶動轉型升級.....	79
4.5 轉型關鍵因素分析.....	81
第五章 結論與建議.....	84
5.1 研究結論.....	84
5.1.1 從OEM到ODM.....	84
5.1.2 從ODM到OBM.....	84
5.1.3 知識轉化引導著企業轉型.....	85
5.1.4 轉型關鍵成功因素.....	85
5.2 研究建議.....	85
5.2.1 對聚陽的建議.....	85
5.2.2 對其他服飾代工業者的建議.....	86
5.2.3 對後續研究者的建議.....	86
參考文獻.....	87

圖 目 錄

圖 2-1 企業轉型的一般架構.....	7
圖 2-2 轉型策略的轉折點一覽圖.....	10
圖 2-3 業務能力與廠商業務型態之選擇.....	13
圖 2-4 前十轉型關鍵成功因素權重.....	15
圖 2-5 生產者驅動的價值鏈.....	16
圖 2-6 消費者驅動價值鏈.....	17
圖 2-7 知識轉型矩陣.....	20
圖 2-8 兩種形式的知識.....	21
圖 2-9 知識的轉化結構.....	21
圖 2-10 知識的轉化螺旋.....	22
圖 2-11 品牌形象三要素.....	24
圖 2-12 鑽石模型.....	25
圖 2-13 服飾業供應鏈.....	31
圖 2-14 各國從 1990 到 2000 年佔美國服飾進口比例的移動.....	33
圖 3-1 研究流程架構圖.....	35
圖 3-2 訪談與資料收集設計架構圖.....	36
圖 4-1 聚陽紡織系列產品上中、下、游結構圖.....	47
圖 4-2 聚陽紡織的經營理念.....	48
圖 4-3 聚陽組織架構圖.....	49
圖 4-4 美國的服飾進口量.....	52
圖 4-5 2006 年聚陽客戶比例一覽.....	52
圖 4-6 聚陽轉型升級流程圖.....	63
圖 4-7 聚陽營業額成長曲線.....	65
圖 4-8 聚陽的轉型前定位.....	66
圖 4-9 近五年聚陽固定資產走勢.....	68

圖 4-10 聚陽對品牌買主關係的改變.....	70
圖 4-11 聚陽第二階段的營業額與毛利率.....	71
圖 4-12 聚陽第一次轉型的定位改變.....	72
圖 4-13 PicaPica 品牌形象構成.....	74
圖 4-14 聚陽第二階段的定位改變.....	75
圖 4-15 聚陽的轉型前後的定位.....	78
圖 4-16 聚陽於知識轉型矩陣中的定位.....	79
圖 4-17 聚陽的知識轉化螺旋.....	81



表 目 錄

表 2-1 OEM 與 ODM 之業務型態差異.....	11
表 2-2 企業轉型關鍵因素列表.....	14
表 2-3 台灣成衣歷年出口產值.....	33
表 2-4 東亞四地區成衣出口.....	34
表 3-1 個案研究法的六種資料來源.....	39
表 4-1 主要對手 2005 及 2006 年的營收表現.....	48
表 4-2 聚陽與主要競爭對手之比較.....	53



服飾業廠商轉型升級策略研究—以聚陽實業為例

摘要

本研究主要目的為探討台灣服飾業廠商轉型升級的流程，研究對象為在這十幾年表現非常突出的聚陽紡織。近年來的台灣，服飾產業面臨著極為競爭的市場環境，廠商升級是讓公司可以保有競爭優勢的關鍵因素。因此，探討廠商的升級流程對台灣服飾產業有絕對的必要性，並運用已成功之個案公司來探討其在進行轉型升級之流程之成功因素及其公司之經營策略，並探討轉型升級過程中所會面臨之瓶頸及其克服之道，以做為其他轉型升級公司之參考。

第一章 緒論

1.1 研究背景

台灣的服飾業廠商長年來都是以專業代工廠商的身份活躍於全球服飾產業，外國服飾品牌買主跟台灣服飾業代工廠的合作關係由來已久，品牌買主在市場端全力開拓市場，讓衣服容易賣的出去，而服飾代工廠則盡力提升產品品質與降低生產成本讓品牌買主可以在市場上有更好的競爭力。兩者的合作關係所創造出的利潤由兩者共享，可以算是雙贏的合作模式，但是當全球環境出現了變化，確使得整個服飾產業正快速的改變現況，台灣近年來由於工資率上漲，以代工為主要業務的台灣服飾廠商的競爭力出現了大幅下滑的現象，國外品牌買主紛紛把訂單移往品牌本國附近或是生產成本更低廉的國家，面對如此的情況，台灣服飾代工廠勢必要進行轉型升級才能使公司的獲利停止下滑也可使公司的營運更進一步的發展。

台灣的服飾業必須要進行廠商轉型升級，而當公司以轉型升級為方針之後，對於升級策略的選擇就變的非常重要了。現今的升級策略大致上可分為前向的升級和後向的升級以及前後向並行的垂直整合。前向的升級就是廠商對原物料做進一步的整合，如此好讓廠商可以對生產原物料獲得完善的控制權以利其更有效的運用，可是前向的升級不外忽視使生產成本降低，此方式可以讓服飾代工廠更有競爭力，也不會讓其業務與服飾品牌買主產生磨差，可是在勞工成本居高不下的台灣，這種做法或許短期內即可見效，也不至於有龐大的轉型升級的風險，可是真的可以讓台灣的服飾廠商長期持許保有競爭力？後向的升級為行銷端面向的鏈結，廠商把營運從服飾生產延伸到對顧客的行銷，如此必須要走向自有品牌之路，自有品牌固然可以有效掌握市場及公司營收，不至於因服飾品牌買主的壓力導致於營收下滑，然而，當廠商自行市場端的升級的同時，若其業務性質有可能壓縮到原品牌買主的市場空間之時，原品牌買主自然會對該廠商有所壓制的動作，導致其升級策略受到嚴苛的挑戰。前後端同時

發展的升級策略為從工廠到服飾品牌直營店都是該廠商的營運範圍，台灣的服飾業廠商是否有能力兩者兼顧？又假使是品牌跟代工並行的情況，以上問題通通遇的到，有可能兩邊同時發展創造可觀的收益？又或者會導致兩方面的挫折造成公司的危機？另一方面，由於台灣的服飾代工廠長期已純代工為營運模式，其轉型策略的選擇勢必會被這種代工關係所影響或限制，致使廠商的升級策略出現了偏差。這些情況都是台灣的服飾業廠商必須面對或者是已身陷其中的議題，對於台灣服飾業廠商，轉型升級之議題之研討有其絕對的必要性，釐清這些問題將有助於台灣服飾業廠商對於未來的或正在進行中的升級策略選擇。

企業轉型升級是為了存活，為了更好的收益，活在當下的台灣，大部份的製造業廠商都處在從代工順利起家但如今急需產業升級的關卡，不論是電子或是傳統產業都一樣，身為台灣的子民，既有權利也有義務為台灣的產業起飛與否做見證，本研究是以如此的觀點往下延伸的。

接下來從服飾產業開始介紹起，服飾業是指裁剪、縫合成型的梭織成衣及針織成衣製造式工業。為我國紡織工業之下游產業。其特性為勞力密集性的產業。在我國經濟發展初期，不僅提供國人大量就業機會，促進了經濟發展與社會的繁榮。更奠定我國由農業社會進步成為工業社會的大推手，服飾業並為我國重要之外銷產業之一。

但是近年來，隨著國內勞工短缺，工資、土地、環保成本日益高漲；新台幣匯率變動，已使此勞力密集之工業面臨經營困境；再加上新興工業國家紡織品工業之快速發展與急起直追及國際區域發展所形成之貿易壁壘影響，使服飾業已漸漸失去競爭優勢。致使產業積極外移，尋求廉價勞力。然而在中國大陸、韓國、新興東南亞國家等服飾外銷競爭力日益提高的情況下，一味的追逐低勞工成本，這種有如追逐牧草而居的方式宛如遊牧民族，似乎不是該行業的永續經營之道，一來有掏空台灣的危機，二來始終只能當市場跟隨者，當各廠商開始認知到轉型升級為唯一的出路之時，各種升級策略的運用便浮上檯面，台灣的服飾產業目前正經歷一個刺激有趣多變且危險的轉折。

由於本土紡織業者的品質提升，國內自有品牌開始嶄露頭角，慢慢出現在各大百貨專櫃，由於業者本身成長於台灣市場，對於市場需求出現的時候有很強的快速反應市場需求的能力，風格及陳列方式甚至於質感和設計感皆不會比日歐系知名品牌差，而且價位也有提升至日歐品牌的實力，進口服飾業者感受到強大的競爭壓力。可是另一方面，台灣的地下服飾市場，也就是俗稱的地攤貨原本跟百貨專櫃是不同的市場，可是由於紡織業者品質的提升，地攤貨的品質部分已跟百貨專櫃步有一樣的表現，這讓百貨專櫃的品質優勢逐漸被壓縮掉。在全球化的競爭下，台灣本土服飾業者在台灣所擁有的優勢較無法顯現出來，許多方面還有待加強，但是不可否認的，本土服飾業者在台灣市場的確很

有競爭力。

1.2 研究動機

長久以來台灣的廠商都是以純代工為主要業務型態，而早期在台灣有勞工、土地等成本優勢下讓台灣的代工業務蓬勃發展並成就了台灣過去的經濟奇蹟。但是當成本優勢不在，訂單紛紛外移到其他生產成本具優勢的地點，情勢對於台灣的廠商非常的不利，廠商必須轉型升級以因應快速轉換的市場環境。因此本研究認為轉型升級對於台灣的廠商能否生存有其重要性與急迫性，因此本研究選擇探討廠商的轉型升級策略。

服飾產業是台灣經濟成長過程中佔有重要地位的產業，在全球運籌中總是扮演著代工重鎮，放眼全球服飾產業，服飾代工固然重要，但主導性仍是歐美品牌廠商為主要驅動者，台灣服飾廠商對於代工的經營已經很久且對於環境變動的代工佈局也有不錯的適應能力，對於服飾產業的下一步本研究懷著期待的觀點，且好奇台灣的服飾產業是會有足以跟歐美品牌買主競逐的能力而不只是歐美品牌買主驅動鏈的一環而已。本研究想透過服飾產業來了解代工廠商對於環境改變而轉型升級的過程，並對探討台灣服飾業廠商對於品牌成立的策略，因此，本研究選擇以服飾業為研究產業。

服飾產業在台灣的認知是傳統產業，股價普遍不高，但是去年聚陽卻打破大家對服飾產業的看法，股價不斷創新高，各家雜誌不斷的對聚陽的經營模式及成就做相關報導。對於一個成立 17 年的公司而言，其成就是很多老牌服飾業廠商幾十年來也無法達到，這 17 年來聚陽必然有其值得研究之處，本研究於是選擇聚陽為研究對象。

1.3 研究問題

台灣的服飾業廠商曾經有過全世界代工量第一的風光局面，可是當全球環境變化以及局勢的不同使的台灣的服飾大廠們競爭力不如以往，對於以前習慣單純靠接單就賺到大錢的廠商們是個不好的消息，可是有競爭才有進步，純靠代工賺的是最微薄的利潤，一個國家長遠只知靠代工賺錢是看不到未來的。世界代工局勢改變剛好是個促使台灣服飾業 OEM 廠商思索產業升級的良機，同樣的，也會產生出許多因應台灣服飾產業必須升級而浮現出來的問題：

一、對於服飾產業的專業代工廠而言，轉型升級策略之選擇與運用的影響因素為何？

對於以長期以專業代工為主要營運內容的台灣服飾業廠商，面臨到轉型升級的時間點，自然必須要做出升級策略之選擇，然而，專業代工廠長期累積的

資源與知識，對於轉型升級策略之選擇必然會產生影響，因為原先優勢而更進一步進行原物料端的升級是否會讓廠商更難走向市場，而往市場端升級的代工廠是否會因對於行銷業務之不熟悉而產生虧損？而原品牌買主於代工廠商進行升級時之態度也同樣會影響代工廠對於升級策略的判斷，對於需要找出最有效力最精確的升級策略的服飾代工廠來說，釐清這些問題有其重要性。

二、知識的轉化引導服飾代工廠商轉型升級的模式為何？

當企業開始有新的想法出現後，會帶動之後一連串的知識創造流程，也會讓公司進入轉型升級的過程，以聚陽的情況來說，只是的轉化模式為何，而其中知識轉化與轉型的互動是如何進行的？又知識帶動的轉型是否可以模組化，為下一波的轉型方向更為精確並可提早做出準備。

三、聚陽轉型的關鍵成功因素為何？

一個企業之所以可以在市場上存活甚至獲利成長一定有其特殊的關鍵成功在背後做支撐，根據文獻已經整理出很多廠商的轉型關鍵成功因素，哪些是聚陽的競爭力來源，又聚陽的模式跟整個服飾產業比較起來如何，聚陽的關鍵成功因素是否可以被其他廠商學習。

1.4 研究目的

本研究主要是希望可以分析及歸納出台灣的服飾業廠商從代工轉向升級的軌跡並找到未來的新方向，讓台灣的服飾業於未來可以維持並加強產業競爭力。

一、分析一個轉型的服飾代工廠之轉型歷程

探討一家服飾代工廠面臨了什麼情況而必須轉型，又為轉型做了什麼努力，而轉型的過程中又面臨到什麼挑戰，轉型後替公司帶來了什麼，以一個服飾產業的標竿企業來當做分析個案可以說是很有代表性。

二、探討知識轉化對轉型升級的影響

聚陽16年來的創業歷程，無論是知識的累積和知識的擴張都有很大的波動，本研究的第三個目的是探討知識轉化對於廠商轉型的影響。

三、針對個案結果模組化服飾代工廠商的升級流程，並提出改善與建議。

廠商在面臨轉型升級的環境與影響決策的因素每每不同，不會有一套完美的升級模式適合所有的廠商，可是仍可以分析個案廠商的轉型流程，並對於個案到目前為止的升級模式提出評論且對其未來的升級提出參考方向。

1.5 研究流程

本研究的流程從最初的對於台灣的服飾產業感受到強烈的興趣，接著決定想要探討與研究的課題，正式進入寫論文的階段，主要流程為下列數項：

第一章 緒論

說明研究動機，研究背景等。

第二章 文獻探討

本研究的文獻主軸在於轉型升級，因此文獻收集方向是朝著產業背景，產業升級相關，廠商升級相關，服飾產業供應鏈，品牌概念與實踐等這幾個面向發展。

第三章 研究方法

對於採行的資料收集方式與研究方法做相關介紹。

第四章 個案廠商分析

對於要研究的各案公司，透過文獻內容的各種面向對其升級過程全盤檢驗，並探討其優異及不足。

第五章 結論與建議

整理出個案公司的分析結果，並歸納出其升級模型，且提出建議。

第二章 文獻探討

依台灣現階段代工廠商的轉型歷程大致上分成OEM到ODM，與ODM到OBM兩個階段。本研究先統整出轉型升級的定義，以OEM到ODM再升級到OBM作為研究轉型歷程的主軸，並且探討轉型歷程受內部環境與外部環境影響，最後再以轉型升級關鍵成功因素歸納之。

2.1 轉型升級

2.1.1 轉型之定義

由於不同學者探討企業轉型的背景與取向不同，對企業轉型提出許多不同的觀點，而當企業面臨內外部環境變遷之際，則出現了轉型的壓力，企業轉型的型態與方法也有所不同。

Gereffi (2000) 指出當國家資本開始變的較雄厚，當資本密集的程度漸漸的大過勞力的密集度，而且產業競爭力也逐步往資本或技術導向的方向前進，那麼產業升級就會展開。

陳明璋(1992)認為轉型為企業經營時環境發生變化，為求生存、突破瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。

Shaheen(1994)認為轉型是「整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為上的移轉，使組織更有彈性，能即時反應環境各種變化」、「轉型目的主要在於企業在經歷一段時間的努力之後，能大幅改善競爭績效，並能持續維持企業競爭力」。

2.1.2 廠商轉型的原因

森口八郎(1987)認為，企業持續經營的過程中，由於環境的變化，對中小企業造成內部與外部的衝擊，迫使企業不得不轉型。因此，廠商體認到唯有轉型，才能在大環境變遷下，追求永續經營與長期競爭優勢。而我國已於民國91年1月正式加入世界貿易組織(WTO)，除了政府保護傘喪失外，廠商還需面臨到各個不同區域的挑戰，從明星產業到夕陽產業，全部都會有轉型的需求及必要性。

2.1.3 轉型策略型態

轉型策略是企業面臨生存發展的一種思考的過程，在策略的形成上，企業應評估自身所處環境的機會與威脅，及其所處產業的優點及缺點，明確訂出成長目標，進而擬定可採取的發展策略。

森口八郎（1987）把企業轉型分為五種型態與三種方法整理如下：

- 一、行業轉型：由一種行業轉型至另一種行
- 二、產品轉型：行業不變，惟產品改變
- 三、市場轉型：因幣值升值等因素，由外銷市場轉型為內銷市場
- 四、事業轉型：行業及產品雖未改變，惟事業內容的性質卻發生改變
- 五、經營轉型：行業及產品雖未改變，惟經營型態卻發生改變
- 六、全面轉型：由A行業（產品）全面轉變為B行業（產品）
- 七、部份轉型：舊行業（產品）仍保留部份，但大幅度轉變成新行業（產品）
- 八、多角化經營：持續舊行業（產品）的經營，但另外加入新事業（新產品）

2.1.4 廠商轉型架構

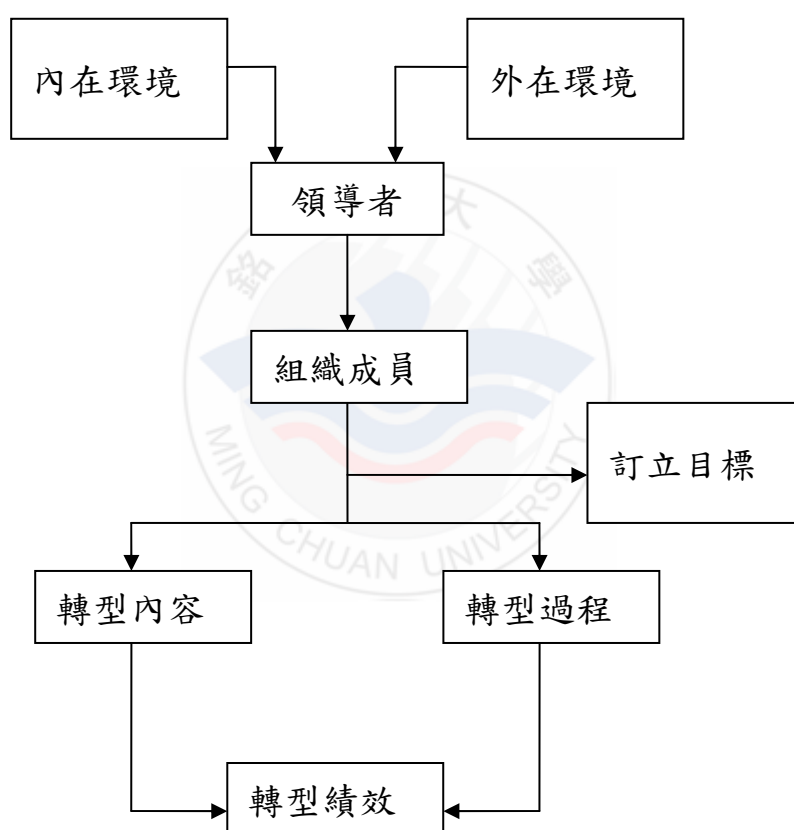


圖2-1 企業轉型的一般架構

資料來源：徐聯恩（1996）

2.1.5 企業轉型的方法

Kotter（1995）指出企業轉型必須按步就班，經歷一連串前後分明的程序，既沒有捷徑也不能跳躍。以下是他提出有效企業轉型的八大步驟：

1. 建立危機意識：考察市場和競爭情勢。
2. 成立領導團隊：組成一個夠力的工作小組負責領導變革。
3. 提出願景：創造願景協助引導轉型行動。
4. 溝通願景：運用各種管道持續傳播新願景及相關策略。
5. 授權與員工參與：剷除障礙、修改破壞轉型願景的體制或結構、鼓勵冒險和創新的想法、活動、行動。
6. 創造近程戰果：運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合轉型的系統、結構和政策。聘僱拔擢或培養能夠達成轉型願景的員工。以新方案、新主題和變革代理人，給轉型流程注入新活力。
7. 鞏固戰果並再接再厲：規劃明顯的績效改善或「戰果」。創造上述的戰果，公開表揚、獎勵有功人員。
8. 讓新作法深植企業文化中：創造客戶導向和生產力導向形成的表現，改善更多、更優秀以及更有效的管理。訂定辦法，確保領導人的培養和接班動作。

McGahan (2004) 指出，產業由於面臨對核心業務及對核心能力兩者產生的威脅必須不斷的演化，而演化又分為以下四種軌跡：

1. 徹底型

當產業的核心能力跟核心業務活動均遭受威脅時，該產業則經歷一次徹底的變革，建議把握平衡好企業的經營活動。追求短期利潤，減少長期投資。評估核心資產的貶值速度，並搜尋其中仍保有競爭優勢的領域並延伸之。

2. 漸進型

當產業的核心能力跟核心業務活動均未遭受威脅時，則產業可進行漸進型的演化，建議圍繞互為關聯的核心活動構建產業競爭防禦系統，此系統之所以有防禦效果並不是因為難以複製，而是此系統對利潤產生的複合影響，並使之成為產業內最大的企業。

3. 創造型

創造型演化發生在當產業核心能力受威脅，而核心業務活動仍然活躍之時，建議評估核心資產的貶值速度，並搜尋其中仍保有競爭優勢的領域並延伸之。

4. 中間型

中間型的演化發生在當產業核心業務活動受威脅，而核心能力仍然保有創

造價值的能力之時，建議把握平衡好企業的經營活動。追求短期利潤，減少長期投資。

Gereffi (2000) 指出當國家資本開始變的較雄厚，當資本密集的程度漸漸的大過勞力的密集度，而且產業競爭力也逐步往資本或技術導向的方向前進，那麼產業升級就會展開。又產業升級可以劃分為四種不同的面向，分別是生產面、跨公司組織網路、國家地區面、地區性等四種。

一、生產面

從生產的角度來看待產業升級的話，有幾個指標性的改變可以當成是產業升級依據，從生產便宜的產品進化成生產高價的產品，從簡單的生產過程進化到複雜的生產過程，從小規模的訂單升級成大規模的訂單，以上三者為從生產面來看的產業升級定義。

二、跨公司組織網路

從生產主要標轉化的產品賣給單一固定客戶進化成生產多樣化的產品並且針對大量顧客。

三、國家經濟面

從最原始的單方面從國外進口升級成擁有自己的 OEM，ODM 甚至是 OBM 體系，並且有更進一步向前鏈結（市場）和向後鏈結的能力（原物料）

四、地區性

從簡單的兩個地區的雙向交易升級到對各地區內各種能力作分割並依據產業供應鏈分別作更有效的細部配置。

Adrian (1996) 由企業價值轉移的觀點切入探討企業轉型的型態，提出了七種價值移轉的型態：

1. 多方向轉型：如鋼鐵業化身為材料工業。
2. 轉型不轉行：如美國解除民航業管制後，航空公司變成無利可圖的產業，轉而經營大型轉運中心服務等。
3. 脫胎換骨轉型。
4. 多類別轉型。
5. 從系統整合到專業分工。
6. 從傳統銷售到平價流通。
7. 從傳統銷售到高附加價值。

Grove (1986) 認為策略的轉折點源自於決定企業競爭力之六大力量發生巨幅變化，也就是現存競爭者的力量、客戶的力量、供應商的力量、以及其他方式經營企業的可能性(新技術、新手法、新營運規範等的改變而產生的新遊戲規則)、潛在競爭者的力量、協力者的力量等產生變動，當經歷環境變遷之轉折點時，企業若在經營策略上有所突破，就能向上攀至另一經營階段，此即可認定為轉型成功，反之則向下滑落、甚至被市場淘汰出局。策略轉折點如圖2-2所示

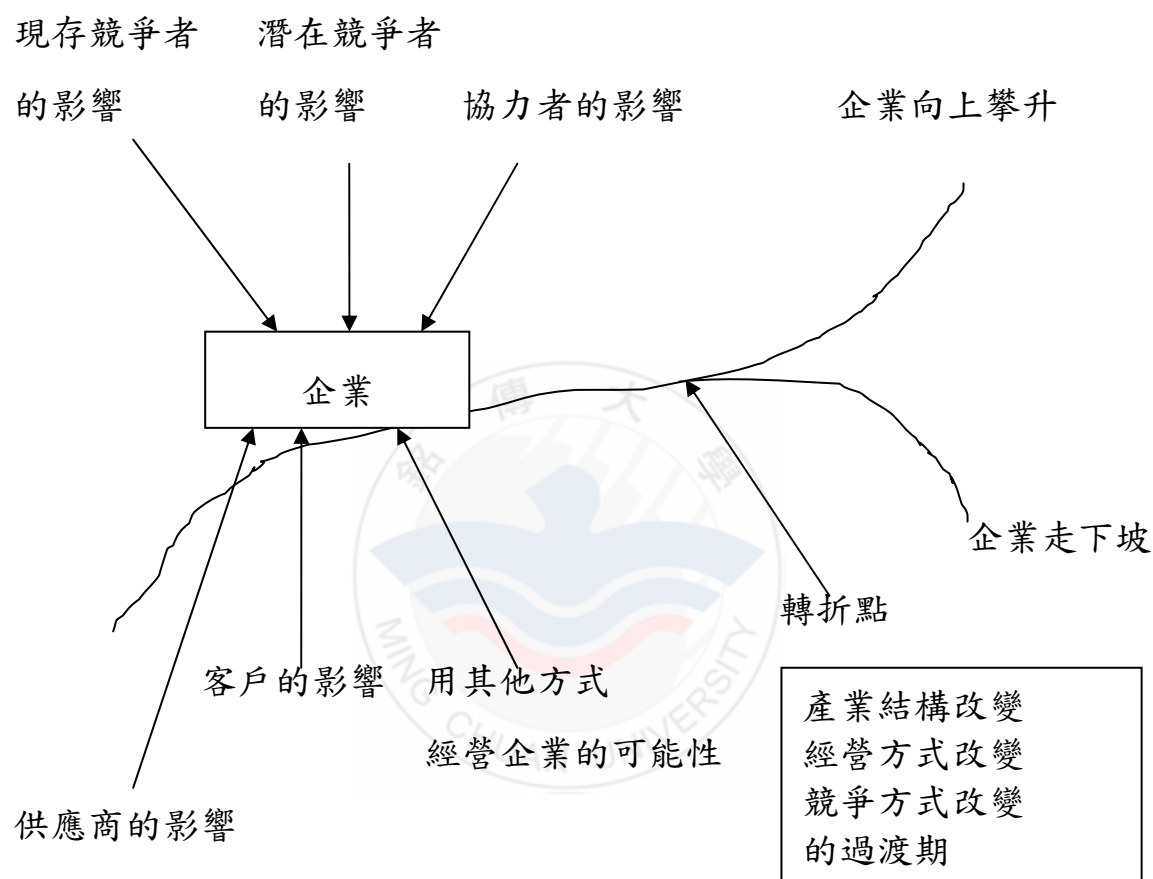


圖2-2 轉型策略的轉折點一覽圖

資料來源：Grove (1986)

2.1.6 升級之意義

就現階段我國經濟發展程度與目標言之，所謂「產業升級」，可依據 1990 年 12 月 29 日公佈之「促進產業升級條例」將其定義為：舉凡藉由研究發展、技術輸入、技術合作、技術購買、專利授權、自動化生產技術或設備、防治污染技術或設備、工業設計、人才培訓、建立國際品牌形象之從事或投資等方式，達到技術水準提升、產品品質改良、新產品出現、產品附加價值增加、工業污

染減少等之目的，以促進產業結構之調整、經營規模及生產方式改善，皆謂之「產業升級」。

2.1.7 企業轉型升級模式

在轉型升級的經營模式下，廠商的業務經營型態，有專門從事專業代工的OEM，也有把業務延伸到設計的ODM，或是建立自有品牌的OBM模式。

1. OEM (Original equipment manufacturing)

陳振祥和李吉仁（1997）指出，OEM的定義為「具有生產組裝能力的OEM廠商，在OEM買主提供產品規格、製程技術規範、產品品質規範，甚至指定部分或全部零組件的情形下，提供買主所指定之產品的分工型態」以及「產品生產者在不須買主提供產品與技術相關規範下，同時提供產品開發設計與生產組裝的能力，生產符合買主所需功能的產品，同時在買主所擁有的品牌下行銷」。

2. ODM (Original design manufacturing)

ODM係廠商以自行設計產品以爭取買主訂單，並使用買主品牌出貨的交易方式。陳振祥（1996）定義ODM的廠商為「賣家」，其工作內容為產品開發設計及生產組裝，並將產品賣給ODM買主，而ODM買主的工作就是其後續的行銷端工作。

ODM買主可以指定他要的產品規格，由ODM廠商負責產品研發設計以及生產，或是ODM廠商在既有的產品項目中由ODM買主要求局部修改功能及外觀。ODM買主負責產品銷售通路與服務之前端市場活動和相關特定的資產投資活動；ODM廠商則負責產品開發設計及生產組裝之後端生產活動和相關特定的資產投資，而利得部分則是雙方之協定。

針對OEM與ODM的主要的業務型態不同點可以透過下圖做出完整的解釋：

表2-1 OEM與ODM之業務型態差異

項目	OEM	ODM
交易標的物	零組件、半成品或成品	完整功能之產品或服務
交易內容	OEM買主決定	買賣雙方議定

特定資產投資	OEM買主提供產品組裝及生產所須之特定資產	ODM買主負責產品銷售通路與服務之相關特定資產投資；ODM廠商則負責產品開發設計及生產所需特定資產投資
價值鏈分工	OEM廠商只負責生產組裝部份活動	ODM廠商負責設計開發及生產組裝；買主則負責品牌推廣與銷售服務
交易利益分配	OEM買主支配	雙方議定

資料來源：陳振祥（1997）

3. OBM (Original brand manufacturing)

OBM是指產品製造商透過自行建立的產品品牌與行銷通路，在市場推廣銷售其所生產之產品，陳振祥（1997）認為OBM廠商所生產的產品擁有完整的使用功能並且提供完整服務，透過自行建立的產品進行自有品牌的行銷活動。總而言之，OBM廠商同時具備生產、研發、通路、行銷等能力，自己賣自己生產的產品。

4. OBM/ODM/OEM之業務能力與廠商業務型態之選擇

陳振祥（1997）認為在廠商能力與策略選擇之要點如下

- 一、當廠商之行銷能力越強，產品能力越佳時，應傾向進行OBM策略。
- 二、當廠商之行銷能力越強，產品能力較弱時，應傾向尋求OEM/ODM代工夥伴以補產品能力之不足點。
- 三、當廠商之產品能力越強，行銷能力較弱，應傾向尋求OEM/ODM代工機會發展，透過OEM/ODM買方進行行銷活動。

強 行銷能力	OEM/ODM 買主	OBM
	不可行	OEM/ODM
弱	弱 產品能力 強	

圖2-3 業務能力與廠商業務型態之選擇

資料來源：陳振祥（1997）

2.1.8 品牌買主與供應商的雙方關係

Ganesan(1994)在其「買賣關係中長期導向之影響因素」研究中指出，買賣雙方之長期合作導向主要是受到買賣雙方中買方對賣方的依賴性、賣方認知買方對自己依賴程度與信任的影響。在其實證結果指出，對於買賣雙方而言，依賴程度與信任均顯著影響買賣關係的長期導向。交易時若某一方在特定資產投入越大時，其所認知到的不確定性越高，為了避免對方的投機行為造成重大傷害，因此會增加訂約、監督等行為，因而增加交易成本，但若能在關係中建立良好的信任、資訊共享及關係承諾等，應可以減低交易成本及增加交易價值，進而維持良好的合作關係。由於與資源豐富的國際級客戶相較，我國代工廠商相對規模較小，透過合作關係學習往往成為其競爭優勢之主要來源；又因為其規模較小，在單邊倚賴的夥伴關係當中，常被動地因應客戶的要求，為其投下專用的機器設備、人員、電腦軟硬體以及特殊管理流程等，造成企業本身無法完全自主之窘境。

為了避免上述情況，企業主動地投資整合專屬性資產(人員、資訊科技與管理流程)，透過合作關係建構本身能力之策略目標，以吸收合作夥伴的有形文件資訊與無形管理經驗，並促成共同研發、設計、運籌安排與人員訓練等活動，加強兩方互信的基礎，將單邊倚賴關係轉變為雙邊互賴的雙贏關係，達到提昇自身研發、管理與服務水準的目標，才是激烈國際競爭下最佳夥伴關係管理策略。

2.2、企業轉型關鍵成功因素

2.2.1 關鍵成功因素

關鍵成功因素(Key Success Factors, KSFs)的字眼最早出現在Daniel (1961)所發表的「管理資訊危機」一文當中，關鍵成功因素(Key Success Factor, KSF或Critical Success Factor, CSF)的定義是指在企業營運的過程中，部分關鍵因素或工作項目對於企業政策或系統的導入有正面影響效果，並可提升企業的競爭能力。

根據袁素萍(2002)於「企業轉型成功關鍵因素之研究」所整理出的企業的所有成功關鍵因素可以分為七大項，分別是經營策略、國家產業環境、管理機能、產品行銷、人力資源、製造與研發、財務與控制七項，其大項中的細項編表於表2-2。

表2-2 企業轉型關鍵因素列表

經營策略	經營者專業知識/管理能力/策略眼光、溝通願景 危機意識建立/未雨綢繆、經營者參與程度、人際網絡 借重專家、企業規模、國際化腳步、同業間合作、報復能力
國家產業環境	相關產業競爭優勢/產業競爭情形、支援產業競爭優勢 替代品威脅、潛在競爭者、政府補貼 教育制度、基礎建設品質、司法/政治品質 金融市場品質、經濟開放程度
管理機能	領導團隊、內部控制/作業流程、各價值活動連絡程度 管理資訊建構情況、組織架構機能、執行人員動機及需求 達成目標紀錄/經驗、無形資源/商譽、新作法深植企業
產品行銷	產品商機/新市場、市場需求、價格/定價 產品特色、品牌認同度 市場大小與成長速度、市場佔有率/地位 客戶議價力量、配銷通路、產品附加價值、售後服務
人力資源	人力素質、知識資源、協助員工發揮潛能、 高階管理者之訓練、員工間關係、 教育訓練、建立職涯發展計畫
製造與研發	核心技術/層次、生產成本、設備、實體資產、自動化程度 吸收/利用技術能力、研發投入人力、生產品質、效率/交期 進入障礙、發明/創新能力、專利權、原料之取得
財務與控制	金融實力、資本、匯率、會計制度 股東間之關係、稅負情況、財務管理能力

資料來源：袁素萍(2002)

2.2.2 十大轉型關鍵成功因素

上述的成功關鍵因素是包含所有成功面向的範圍，共分為七大項與六十四個細項，但並不是所有的因素都與企業轉型有絕對的關係，根據袁素萍（2002）的研究報告顯示，最為影響企業轉型成功與否的前十個項目重要度依序為經營者策略敏銳度、經營者參與程度、領導團隊、支援產業競爭態勢、願景溝通、企業規模與國際化腳步、產業競爭態勢、人力素質、人際網絡與策略聯盟、發明與創新能力，其權重比例如圖 2-4 所示，本研究將於分析個案公司轉型歷程之後以這十項因素做進一步的探討。

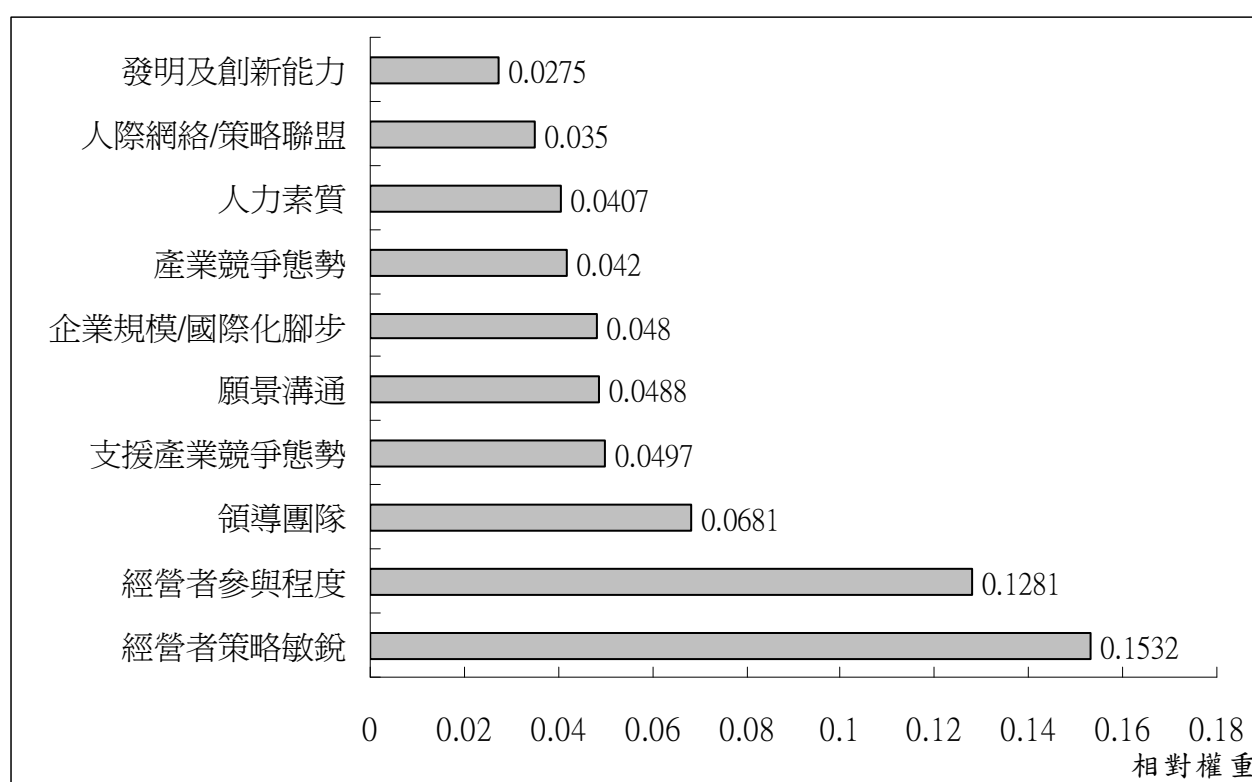


圖 2-4 前十轉型關鍵成功因素權重

資料來源：袁素萍（2002）

2.3 全球價值鏈

全球商業再經歷長久的演化之後出現了兩種形式的價值鏈，分別是生產者驅動的價值鍊與消費者驅動的價值鍊，兩種價值鍊各有其代表領導的廠商，所以廠商再面臨轉型升級策略選擇的時候必須要釐清本身是屬於哪一種價值鍊體系以求轉型策略的精確性。

在全球資本主義盛行之下，經濟活動不是唯一全球化的活動，組織的全球

化已經是必要的生存手段，另一方面來說，全球化不算是一個新的現象，全球化可以回推到 17 世紀，當時殖民帝國跨出國土就是為了追求成本更低的原物料以及發掘新的市場已變把其國內的生產品給賣出去，當然，近代的情況可以說是以當時的國際化為模型演變成的加強版，把全球各地零零散散的資源做最有效率的整合式現在全球化的公司致力追求的境界（Gereffi, 2000）。

工業和商業的資本經過全球化之後發展出兩種不同的商品鏈模型如下

2.3.1 生產者驅動價值鏈

如下圖 2-4，在生產者驅動的價值鏈（Producer-driven global commodity chains）上，通常都是一些大型的跨國製造商在主導市場，這也反映出生產者驅動需要的大量資本、技術密集的特性，這類型的廠商，舉例來說，像是汽車、飛機、電腦、半導體、和一些重型的機械等，汽車製造可以為生產者驅動的價值鏈提供一個很好的典範：汽車製造是一個經過嚴密分層後的生產系統（包含母公司、子公司及轉包商），以日本的汽車製造市場為例，光是轉包商就有上萬多家，而且日本汽車業者也把在自己國內的供應商等夥伴植入其在北美的市場，形成日本汽車業者在北美專有的區域生產系統，隨後日本汽車業者也把這套模式植入東亞和東南亞市場，使日本的汽車廠商藉由運用生產者驅動的價值鏈的配置使其在成本上有很大的優勢。

這些公司的成功因素並不是只是生產出這些產品的技術，而已如何對原物料的來源和供應商有完善的控制，以及後向銷售端的有效鏈結。

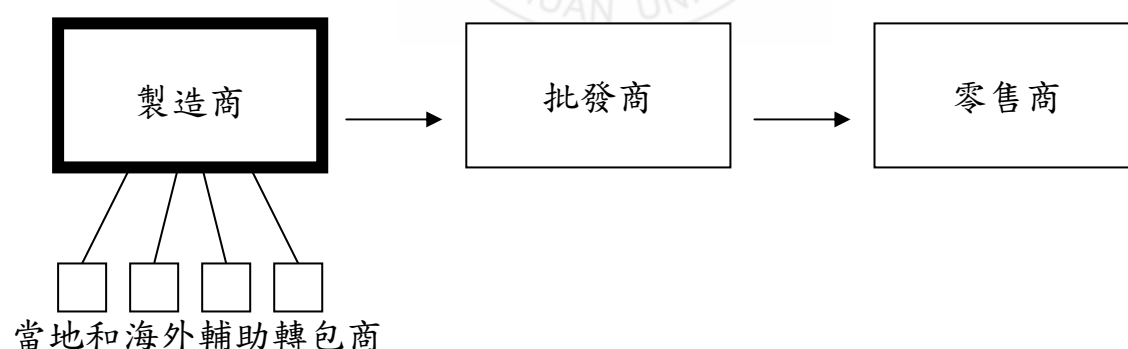


圖 2-5 生產者驅動的價值鏈

資料來源： Gereffi（2000）

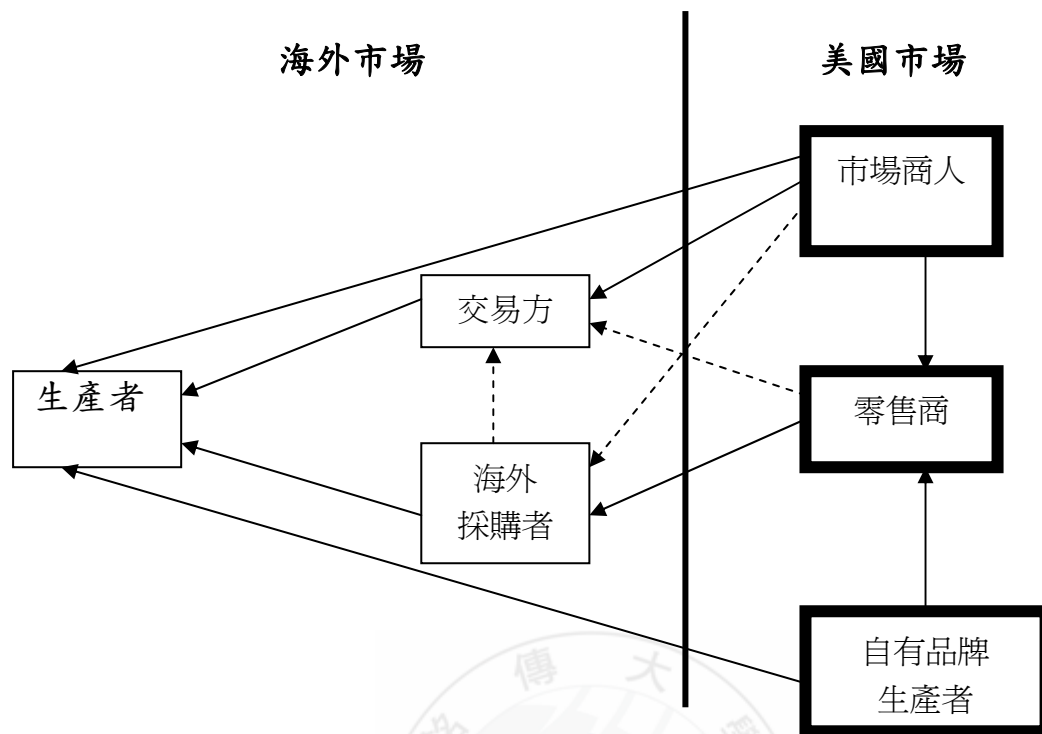


圖 2-6 消費者驅動價值鏈

資料來源： Gereffi (2000)

2.3.2 消費者驅動價值鏈

如上圖 2-5，消費者驅動的商品鏈主要的廠商是零售商 (Retailers)、市場商人 (Marketer) 和自有品牌的製造商 (Branded manufacturers)，這類型的公司通常會把生產放在開發中國家，以勞力密集的生活消費品工業為主，像是服飾、鞋類、玩具、家具、消費性電子和手工藝品等，生產通常都會由開發中國家的承包商製作到完成品再交給外國的商家。

1. 零售商 (Retailers)

Gereffi (2001) 指出，通路商、百貨公司與各大賣場貨量販業者或是各種大大小小的賣場的總稱，在紡織業的情況裡，通路商以往是服飾業或是成衣業者的好夥伴，他們會買進國內成衣業者生產的服飾來賣，可是當國內的工資、土地等生產成本往上移動之後造成的製造成本提高導致這些通路商凱使採取向國外進口甚至開發出自己的品牌以取得成本較低的服飾商品來源。

以美國的通路商市場為例，從通路商販售的衣服於 1975 年的時候只有 12 % 是來自於從國外進口，到了 1993 年，光是通路商的進貨就佔去了全美國的

衣服進口的 48%，由這些數據都可以了解到通路商在美國服飾業佔據的地位，以及其對於市場的影響力。

可是回看到台灣的市場，以台灣的現狀看來，大型通路商級量販業者多屬國外的公司，本土通路商似乎是沒有夠力的通路商可以用這種形式的策略進入服飾業，或許部分連鎖百貨業者可能有能力做得到，可是相對於接下來要敘述的兩種公司型態市台灣服飾業可能較易到達的路線。

2. 市場商人 (Marketers)

這種廠商是走在市場的前端的公司，有自己的品牌，可是跟一般成衣公司不同的是這種公司會把所有的生產工作全部外包出去，例如 NIKE、Reebok，把自己的資源全部放在行銷端，可是如此並不代表市場商人會放任生產的過程。

為了因應新的進入者和其他競爭，市場商人會採取嚴格管理其 OEM 廠商的供應鏈，藉由限制廠商只能以特地的廠商為原物料供應商並且已約定好的價格來強勢控制產品的成本，如此一來其供應商的利潤勢必下滑，或許並不會想繼續這種利潤微薄的合作關係，市場商人的挑戰就是持續透過其行銷動作加強市場領先地位以確保它的供應商聽話並更進一步的提高利潤。

以品牌這種無形資產為核心的營運模式就是市場商人 (Marketers)，藉由把生產給外包給承包商後，集中公司資源於品牌經營與管理、市場開發及產品研發、產品品質管理，行銷管道的管理與控制等品牌經營行為。

3. 自有品牌生產者 (Branded manufacturers)

從服裝的設計到生產（甚至可以控管到原物料），全部都是靠自己的力量完成的公司，擁有自己的生產工廠與自己的品牌直營店，或者是跟零售業者合作設置專櫃於各大賣場，總之也可以說是 OBM (Original brand manufacturing) 的實際實現者，這種廠商的通常也是經過一定的產業升級過程才會形成其經營模式，其向前的成本端及向後的行銷端兩方面產業鏈結都非常的重要。

產業升級始於當地公司與消費者驅動的領導公司產生接觸 (Fold, 2000)，當本地公司與外國的消費者驅動領導公司合作之後自然會進入其供應鏈的一環，當本地公司累積出足夠的經驗和技術之後就有本錢進入產業升級的階段。根據 Knorrinda (1999) 的發現，近代產業升級的發生大致上為一種家長式的帶動升級為主，市場上的三種主導公司包含零售商 (Retailers)、市場商人 (Marketers)、自有品牌生產者 (Branded manufacturers) 皆會找尋勞工成本較低的地方從事生產的工作，當生產地確定之後，下一個動作就是進一步的降低生產成本。而對於生產地公司進行技術和鏈結方面的資源可以有效降低生產成本，因此所謂的家長是帶動的升級其實就是知識和技術面向的轉移而來的產業升級，由有技術

及知識的廠商對其下OEM公司進行支援，時間一久OEM廠商自然有機會產業升級。

2.4 知識管理與轉型升級

要規劃一個組織的轉型方向，第一見要了解的便是企業的核心競爭力究竟為何？根據陳永隆（2005）提出的知識盤點與知識轉型矩陣的概念，要定義出一個企業的優勢轉型方向必須先透過知識盤點的方式了明確了解企業的核心能力之所在，並以其核心能力為基礎，再以知識轉型矩陣模型分析出該企業較有優勢的轉型方向。

2.4.1 知識盤點

知識盤點是經由有計畫性的流程設計與檢視，針對企業內部的專業領域與企業外部的顧客需求，進行系統式的調查與分析。知識盤點的目的，是希望藉由知識盤點的結果，完成知識文件與核心優勢調查，有系統地挖掘企業與個人的競爭優勢，提供企業在組織變革、流程改造、策略規劃與任務指派時的引導與方向，並達成優勢轉型的目的。

2.4.2 知識轉型矩陣

知識轉型矩陣模型是一個以核心能力為基礎分析出企業轉型的優勢方向所在的工具，每個企業都有足以代表其競爭力的優勢轉型核心能力，若能透過有系統的知識管理與轉化，精確地找出本身的競爭優勢與劣勢，透知識轉型矩陣，可以歸納出企業轉型的方向。

「優勢轉型」是指企業於經營巔峰時，透過主要或次要的競爭優勢，達成漸進轉型、前瞻趨勢的目的。企業可針對近五至十年來的幾個核心領域，分別條列出卓越績效、主要優勢、次要優勢，藉由自我診斷來找出轉型方向。優勢轉型的首先任務，是必須先找出企業核心領域，接著定義出該核心領域的主要優勢和次要優勢，最後再根據主要優勢和次要優勢來決定原地轉型或前瞻轉型。

「劣勢轉型」，則是指企業人於經營面臨困境時，為達到成功轉型的目的，必須重新設定主要與次要的競爭優勢，並積極進行教育訓練，培訓企業或個人的核心領域專長，才能開始進行企業轉型工程。劣勢轉型的轉型工程遠較優勢轉型要來的複雜與困難，企業除了需要重新檢視自我的核心優劣勢外，還必須重新思考下一階段的競爭優勢所在，才能決定以何種方式轉型。

「原地轉型」，是指企業在原來的本業或相近的產業範圍內，選擇對企業本身最有利、最有把握的方向轉型。

「前瞻轉型」，則是指企業選擇與趨勢和潮流接軌的產業或相關範圍轉型。

不論個人或企業，善用平衡知識管理與知識盤點，可以有效且精準地發現競爭優勢與劣勢，再透過轉型矩陣的分析，可以得出以下組合：

1. 企業具優勢轉型條件，且選擇前瞻轉型：屬漸進式轉型，風險較低，且競爭優勢較長久。
2. 企業具優勢轉型條件，且選擇原地轉型：屬漸進式轉型，風險較低，但優勢較短暫。
3. 企業僅具劣勢轉型條件，且選擇前瞻轉型：屬跳躍式轉型，風險極高，成功需靠機運。
4. 企業僅具劣勢轉型條件，且選擇原地轉型：屬保守式轉型，風險較低，但必須不斷轉型。



圖 2-7 知識轉型矩陣

資料來源：陳永隆、莊宜昌（2005）

2.4.3 知識的類型

根據Nonaka(1995)指出，將知識分為內隱知識(tacit)與外顯知識(explicit)兩種，所謂內隱知識，係指包括企業、經營者或員工的經驗、技術、文化、習慣等。外顯知識，則包括一切以文件、手冊、報告、程式、圖片、聲音、影像等方式呈現的知識，不論是傳統的書面文件，或電子化後的檔案。

內隱知識 (主觀的)	外顯知識 (客觀的)
*經驗的知識 (實質的) *同步的知識 (此時此地) *類比知識 (實務)	*理性的知識 (心智的) *連續的知識 (非此時此地) *數位知識 (理論)

圖 2-8 兩種形式的知識

資料來源：Nonaka (1995)

2.4.4 知識的轉化

內隱知識與外顯知識的交互作用會衍生出四種結果，分別是共同化，內化，外化，結合，其主要的對應關係及意義整理於下。

	內隱知識 到 外顯知識	
內隱知識 到 外顯知識	共同化	外化
	內化	組合

圖 2-9 知識的轉化結構

資料來源：Nonaka (1995)

1. 共同化：由內隱知識到內隱知識

共同化是從分享經驗從而達到創造內隱知識的過程，傳達知識或技術性技巧給他人，若非他人有過類似或共同的經驗，不然無法產生共鳴，因此獲得內隱知識的關鍵在於經驗。

2. 外化：由內隱知識到外顯知識

外化是將內隱知識明白表達為外顯觀念的過程，一個不可言喻的知識，透過一個可以讓人明顯了解且精確的方式呈現出來，譬如說文字書寫。知識外化最常發生於觀念創造的流程中。

3. 結合：外顯知識到外顯知識

結合是將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，可是此種模式的知識轉化會牽涉到各種不同外顯知識的結合，在企業的環境中，知市轉化的組合摩市最常見於中階經理人將企業願景、產品概念等隱喻概念給整合並呈現出實際的東西。

4. 內化：由外顯知識到內隱知識

內化是將外顯知識轉化為內隱知識的過程，當經驗透過共同化、外化與結合，最後還是會進一步內化到個人的內隱知識。

2.4.5 知識螺旋

根據 Nonaka (1995) 指出，一連串的知識轉化過程讓一個新觀念從個人心中的隱喻難解到最後大家都知道要做什麼去使該概念實際化，可是當新的流程出現後，個人又從中產生了一些新的想法，一種隱喻難懂的想法，這就是知識轉化的內化模式，一個知識創新的大循環就此又展開。

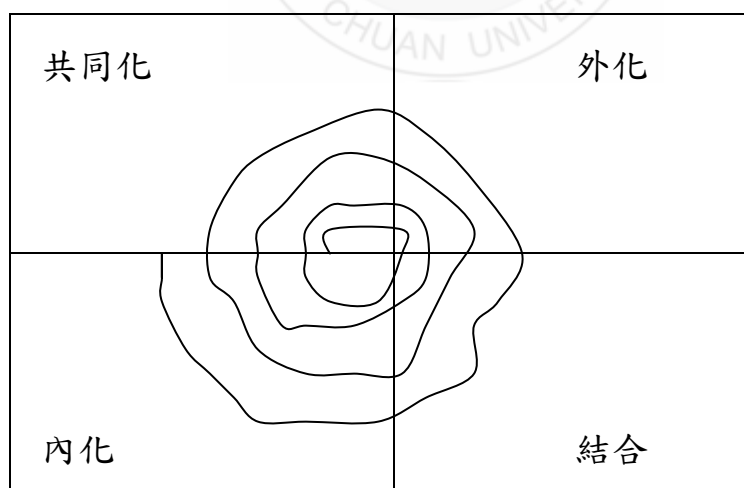


圖 2-10 知識的轉化螺旋

資料來源：Nonaka (1995)

2.5 品牌（從 ODM 到 OBM）

品牌在現代市場環境下已經是資產的一部分，擁有自己的個性、吸引力、和發展潛力，品牌對擁有者具有重要的戰略意義。品牌（brand）一詞源於挪威文字brandr，它的翻譯是“烙印”。而現代品牌的意義，同樣的也是該品牌在消費者心中留下的烙印。品牌可以是品質也可以是忠誠的指標，某些顧客可以從無購買意願因為品牌而進一步購買商品。品牌是一個錯綜複雜的概念，它是消費者對於該品牌公司一切要素如產品、服務、廣告、商譽等等的全部印象的總合。

2.5.1 品牌定義

Doyle（1990）認為品牌的背後代表著產品的概念，產品的意義為凡是任何符合消費需求者則可稱其為產品，可能含有產品的本身及服務、人員、地點、觀念。但是競爭者為了辨識及區別其產品的特質，因此開始建立品牌（Branding）。根據美國行銷學會（American Marketing Association, 1960）定義，品牌是用來確認某一特定產品或服務，品牌是一個名稱（name）、符號（symbol）、術語（term）、標記（sign）、設計（design）；品牌的出現是為了與競爭者的產品有所區別。品牌可以使一個產品不僅是該產品所呈現的功能，還有功能以外的附加價值。因此品牌可以當成一種消費者用來區分其與競爭者有所差別；也是廠商品質的承諾與保證，以及賦予附加價值。Farquhar（1990）認為品牌也有消費者用來代表自己地位風格的功能，藉此可以區分其他品牌的消費者。

Kolter（1999）認為品牌可以傳達以下六種意義，當中Kolter並認為品牌中最能持久的意義是價值、文化及個性。

- 一、特質（attribute）：品牌之某些特質是給予消費者的第一印象。
- 二、利益（benefit）：一個品牌擁有不少特質，但消費者主要是購買產品利益，特質必須被轉換成功能性或情感性的利益。
- 三、價值（value）：品牌可以傳達生產者的價值，且配合消費者所尋求的真正價值。
- 四、文化（culture）：品牌也代表其來源國的文化。
- 五、人格（personality）：品牌亦可反映出某些人格，並可藉由廣告代言人來表現。
- 六、使用者（user）：可以從購買或使用的品牌中看出顧客的類型。Aaker(1991)指出品牌為一個具有獨特性的名稱或符號，用以認定一個銷售者所銷售的實體產品或服務，並使之與其他競爭者有所區別。他又將符號(Symbol)定義為品牌的非口語部份，它可以是任何東西，包含幾何圖形、包裝、造型、標誌、背景或卡通人物。

2.5.2 品牌形象

Park, Jaworski and MacInnis (1986) 認為品牌形象除了經由過企業各種活動所產生的一種知覺現象外，消費者本身也可藉由經驗對品牌產生了解；品牌形象是行銷人員利用品牌管理所創造出的知覺，而品牌形象又可分為功能性、象徵性或經驗性三種不同類型的形象。

Dobni and Zinkhaml(1990)將品牌形象解釋為消費者對某品牌所持有的知覺概念，為主觀的認知現象，經由消費者理性或感性的解讀而成形，另一方面，品牌形象並非一開始就存在於產品的技術、功能及實體中，而是經由相關行銷宣傳廣告等活動所塑造出來的，參考品牌形象時，品牌產品帶給人的知覺比該產品的實際效果來的重要。Aaker(1991)認為品牌識別分為四個部分，分別為品牌代表產品、品牌代表企業、品牌代表人、品牌代表符號。

Biel (1992) 說明品牌形象為產品特質之集合及消費者對於品牌名稱在心中的連結。而企業形象、產品的形象及競爭者品牌的形象為品牌形象三要素，三者皆影響消費者對於品牌的形象(圖2-6)。

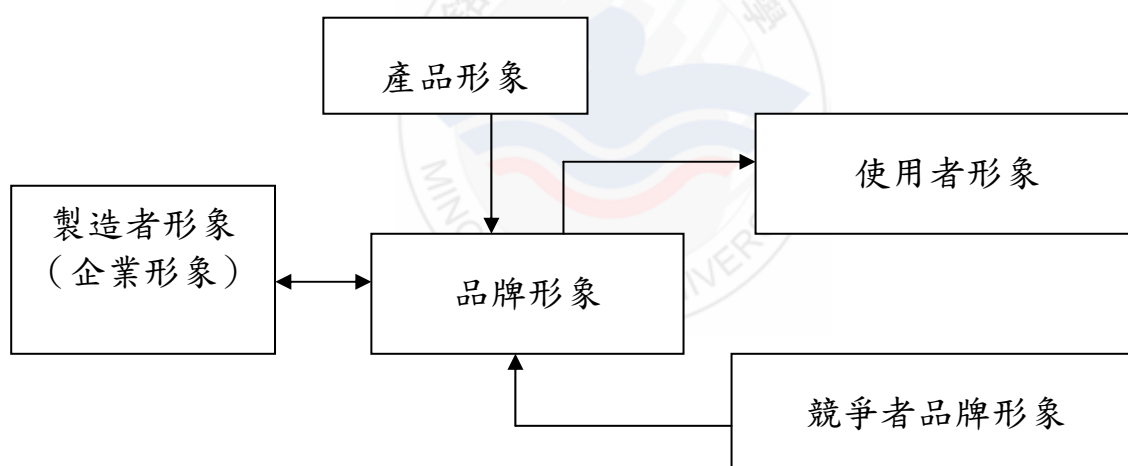


圖2-11 品牌形象三要素

資料來源：Biel (1992).

Keller (1993) 指出品牌形象為消費者對品牌的知覺，反映在消費者記憶中的品牌連結上；品牌連結則是人們記憶中品牌節點(brand node)與資訊節點(informational node)連結而成，對消費者有某些品牌的意義。

2.6 鑽石模型 (Diamond Model)

Porter(1990)在國家競爭優勢一書指出，認為國家是企業最基本的競爭優

勢，他能創造並持續企業的競爭條件。其所探討的研究對象為全球化產業，處於此產業中的企業經營體，其競爭優勢有賴於全球性價值鏈的運作，而國家競爭優勢分析，以了解母國提供行動基礎來幫企業在國際競爭取得優勢地位，進而創造並延續其核心競爭力。Porter 認為從以下六項因素來討論，包含了企業策略、結構與同業競爭，生產條件，需求條件，相關支援產業四項環境因素，以及機會與政府這兩個外部因素。以上六項因素有相互影響的關係，組合在一起即成為Porter的鑽石模型（如圖2-7），當企業得到鑽石模型裡的某項因素的優勢，則會連帶增強或改善其他要素，另一方面企業也可能因某種因素而使得企業處在不利的情况，藉由探討此模型各種要素間的相互影響關係來討論特定廠商的競爭優勢與劣勢。

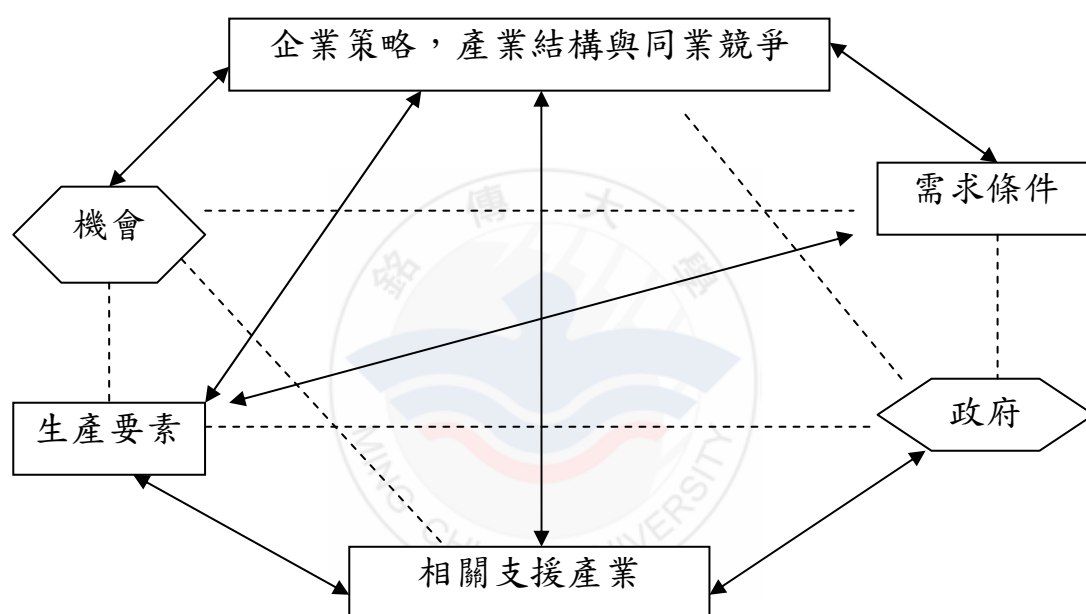


圖2-12 鑽石模型

資料來源：Porter（1990）

一、企業策略、產業結構與同業競爭

當企業面臨頑強的國內競爭會促使個企業積極發展變革，而本土廠商為了成長也必須積極的開發外國市場。國內廠商在競爭激烈的競爭行為中，累積了企業本身的競爭力，就算是面對國外的對手也一樣很有競爭力。另一方面，激烈的國內競爭讓企業習慣於持續的競爭變革中渡過，同時對生產要素，相關支援產業也產生影響，如追求低成本前端作業，使供應商提昇其生產效率。國家

環境、民族文化和民族性，會影響企業的管理模式和競爭型態，台灣的企業需將經營走向全球化市場，才能提昇企業的成功機會。

二、生產要素

每個國家在特定產業中競爭中都擁有生產要素，可歸納為人力資源、天然資源、知識資源、資本和基礎建設。

1. 人力資源：包括工作量、技術能力、人事成本、標準工時等。
2. 天然資源：包括自然資源的多寡與品質優劣、土地成本、礦產、農漁林業、能源、氣候及國家地理位置。
3. 知識資源：包括大學、政府研究機構、私立研究單位、同業工會政府推展貿易組織等。
4. 資本資源：包括金融體系、信用貸款、債券、資本市場、國民儲蓄率等。
5. 基礎建設：含運輸系統、通訊系統、金融系統及文化機構等。

三、需求條件

國內需求市場，對於該產業所提供產品或服務的需求，可由國內市場性質，國內市場大小，與成長速度，及國內市場需求轉換國際市場需求的能力。此點可以由國外國內需求互相比較來加強企業於國際上的競爭力。主要的需求條件可以分為下列三項。

1. 國內市場性質

國內市場與國際市場不同處，在於企業可以在很初期就能夠發現國內市場的消費者需求，由於是本國企業，兩者間的訊息交流傳遞可以很準確，企業於國內市場要能產生競爭力，需加強區隔市場需求的結構，也就是盡量的去滿足各階層的消費者。

2. 國內市場大小與成長速度

國內市場越大越容易促使在市場資訊快速流通增加發展機會。國內市場內需快速成長，可吸引廠商引進新技術、新設備並且帶來新產品，預測消費者的需求給了企業提早行動的機會，國內市場提早飽和迫使企業邁向國際市場，以維持成長的競爭能力。

3. 國內市場需求轉換國際市場需求的能力

藉由海外市場的開發，企業透過機動性高的跨國型的本地客戶，可以把國內具有效益的技術移轉到國外，以達到滿足國際市場需求的能力。

四、相關支援產業

一個企業的潛在優勢是因為它的相關支援產業具有競爭優勢，相關支援產業具有國際競爭力時，此產業獲得國家競爭優勢的機會較大，自然會帶動上下游產業的國際化。具有競爭優勢的母國產業，容易帶動相關產業競爭力的拉拔效應（Pull-through effect），本土供應商可提供最新的科技技術，最經濟的生產作業方式，及低成本機器設備等等優勢可以使企業在國際上的競爭力加強。

五、機會

機會可能因為傳統科技出現了斷層、新發明、新技術、戰爭、國內外出現特定重大事件，國外政府的重大政策而出現，有時就是會有特定的機會讓國家的產業有發展的空間，機會通常是可欲不可求的，可是有時政府或企業也可替自身製造出某些程度的機會，而當機會出現時，有可能改變現有市場的競爭情勢，而機會的背後是國家競爭環境差異的結果。

六、政府

政府對於產業的發展具有很大的影響，政府態度與政策皆會影響到產業整體的發展。政府的政策如果運用在已具備關鍵因素的產業上，即可強化加速產業升級，提高競爭優勢，如果產業發展缺乏關鍵因素配合下，政府本身也無法為企業創造競爭優勢，甚至造成企業於國際競爭的劣勢。

2.7 服飾產業簡介

在討論現今台灣服飾業市場環境的同時，有必要先了解台灣的服飾業發展沿革，以下部分是本研究從經濟部商業司（2000）「服飾店經營管理實務」整理出的台灣服飾業沿革簡介：

2.7.1 服飾產業沿革

民國 65 年以前 - 國產品牌與代賣業者（非代理）起步

政局穩定後，政府加強經濟發展，台灣的服飾業者也開始出現生機。只是當時的生產方式仍以接受國外品牌製做為主，雖然開始有服飾經營觀念業者出現，但仍以小型經營、代賣的方式為多。另外，有部分業者以跑單幫的方式，自行從國外採購服飾、或服飾相關商品拿回台灣，以小店鋪型態經營，亦是當時的主要服飾業態。但業者多半無品牌及設計或通路觀念，商品多來自日本。或由與美軍有接觸的商人提供商品。

民國 65 年 ~ 70 年 - 國產仿冒產品的出現

在進出口業者紛紛從國外採購商品回來，以獨立店鋪的方式自行經營之下，台灣的消費者對於國外服飾樣式有了初步的了解，對服飾樣式開始有所要

求，另一方面由於台灣經濟漸趨好轉，人民生活水準提高，台灣服飾業者在此時開始引進國外流行樣式與設計概念，生產有流行要素的商品，但設計上仍以抄襲國外品牌服飾居多，並且使用一些近似國外品牌的名稱，企圖讓國內消費者混淆，並誤認其為來自國外的服飾，此為迎合台灣消費者崇洋的心態。當時仍以小店鋪寄賣、或委託百貨公司為主要銷售通路。

民國 68 年 ~ 78 年 - 外銷成衣轉賣國內市場形成

民國 60 年初在政府優惠方案與經濟成長推動之下，加上我國的勞工成本低落，我國的紡織、服飾業者在品質製作水準提升下，外銷營收快速增加。產量及品質大幅提升之後，造成庫存於台灣出現，只好轉而在國內銷售。當時因外銷美國的產品在設計樣式和價格上都有極大的優勢，因為市場反應良好，外銷成衣轉賣國內的銷售店一家家成立。

民國 70 年 ~ 75 年 - 國際品牌服飾進入台灣市場

由於國民所得於民國 60 年代末期開始大為提升，加上國外進口雜誌被引入台灣，歐、日、美的服飾脈動大舉進入台灣。國內消費者由於進口雜誌及媒體的廣告，對國外知名品牌也不陌生，於是國內服飾業者開始進口國外品牌的部分商品。另一方面，國內部分業者已有品牌觀念，開始自創品牌，以自有品牌或自設直營店或在百貨公司內設立專櫃。

民國 75 年 ~ 80 年

國人對知名品質品牌忠誠度開始加高，許多業者以取得國外品牌代理權為目標。

民國 80 - 84 年

隨著台灣經濟的發展，除了日系百貨公司大量進駐國內市場外，香港服飾業者也不甘示弱，大型的服飾業者開始以連鎖的方式進駐於國內市場。如來自香港的 ESPRIT、HENTEN、GIORDANO。

民國 85 年以後 - 本土品牌嶄露頭角，世界級服飾業者持續全球化

幾個國際的指標性廠商，以西班牙的 ZARA 為首，持續往一個快速回應市場需求的方向邁進。當然能達成快速回應的條件相當多，這些條件也是現代服飾業所必須去面對的挑戰。

2.7.2 服飾產業 (Apparel)

紡織業在世界歷史上的地位可以算是舉足輕重，很少有像紡織業一樣擁有這麼老的歷史以及完整體系的產業，大部分的國家都有生產成衣及紡織品的公司，對於許多國家來說，服飾產業可以算是最容易帶動出口的入門產業

(Gereffi, 2002)。

廣義的服飾業涉及到布料的設計，生產和物流，服飾設計，行銷還有相關的服務和資訊，整個產品鏈可以分成上中下游，上游就是 Textile，包含紡紗、織布、化學纖維、印染、色織以及紡織品等布料批發；中游就是成衣業，對於商品進行企劃與設計並實際進行成衣生產的產業；下游指的是與顧客做第一線接觸的產業，有百貨公司，品牌直營店，大賣場等零售商，有具體銷售行為的區塊，整個流程就是服飾業的供應鏈。

服飾產業具有下列四大產業特性（潘力, 2005）

一、市場敏感度高

由於服裝產業能夠影響社會活動的每一個層面，因此不論各種大大小小的事情如政治、經濟、文化藝術潮流、甚至是一個藝人皆有可能改變服飾市場的現況，所以說服飾業非常需要有快速回應市場的能力。

二、時效性強

服飾的流行週期短，變化快，季節性也強，這讓服飾產業變的高風險卻又充滿機會。

三、高附加價值

服飾已經不再是只有禦寒功能的產品了，延伸出美觀和展現出社會價值的附加功能讓服飾產品的價制和價格相差甚遠，這也產生出服飾產品在價格制定上的困難度，合理的價格很難拿捏。價格定高了怕沒人買，定低了又怕少賺到錢。

四、市場差異性大

市場上有各種不同的服飾需求層次與多樣化的差異性，導致服飾市場以小批量，多樣化的策略形成。

2.8 服飾業系統

2.8.1 服飾業供應鏈（Apparel supply chain）

服飾業供應鏈，為紡織業從一開始的原物料端到最後產品到達消費者手中的一系列產業活動，由下圖可知，整個服飾業的供應鏈分為五塊，共分為五個階段。（Gereffi, 2000）

原物料端：紡織品最原始的原料，有分自然和化工兩種來源，像是棉花、石油等原物料

紡織網絡：這個環節的主要工作是把原物料製作成紡織品及人工纖維等第一步

加工動作。

成衣網絡：把紡織品製作成衣服，通常是開發中或者是薪資地租相對低的國家來執行，這塊的前後向鏈結愈趨複雜。

出口網絡：這裡的工作就是中間商的天下，廠商買衣服來掛上自己的品牌，也有純粹的買賣公司，也會有其他貿易公司跟這些生產衣服的工廠進貨。

行銷網絡：到了這個時候，商品總算是可以到達顧客的手上，中間商把或經由各式各樣的平台將衣服售出，例如百貨公司、大賣場、品牌直營店等各種通路商將貨鋪到消費者手上。



原物料端網絡

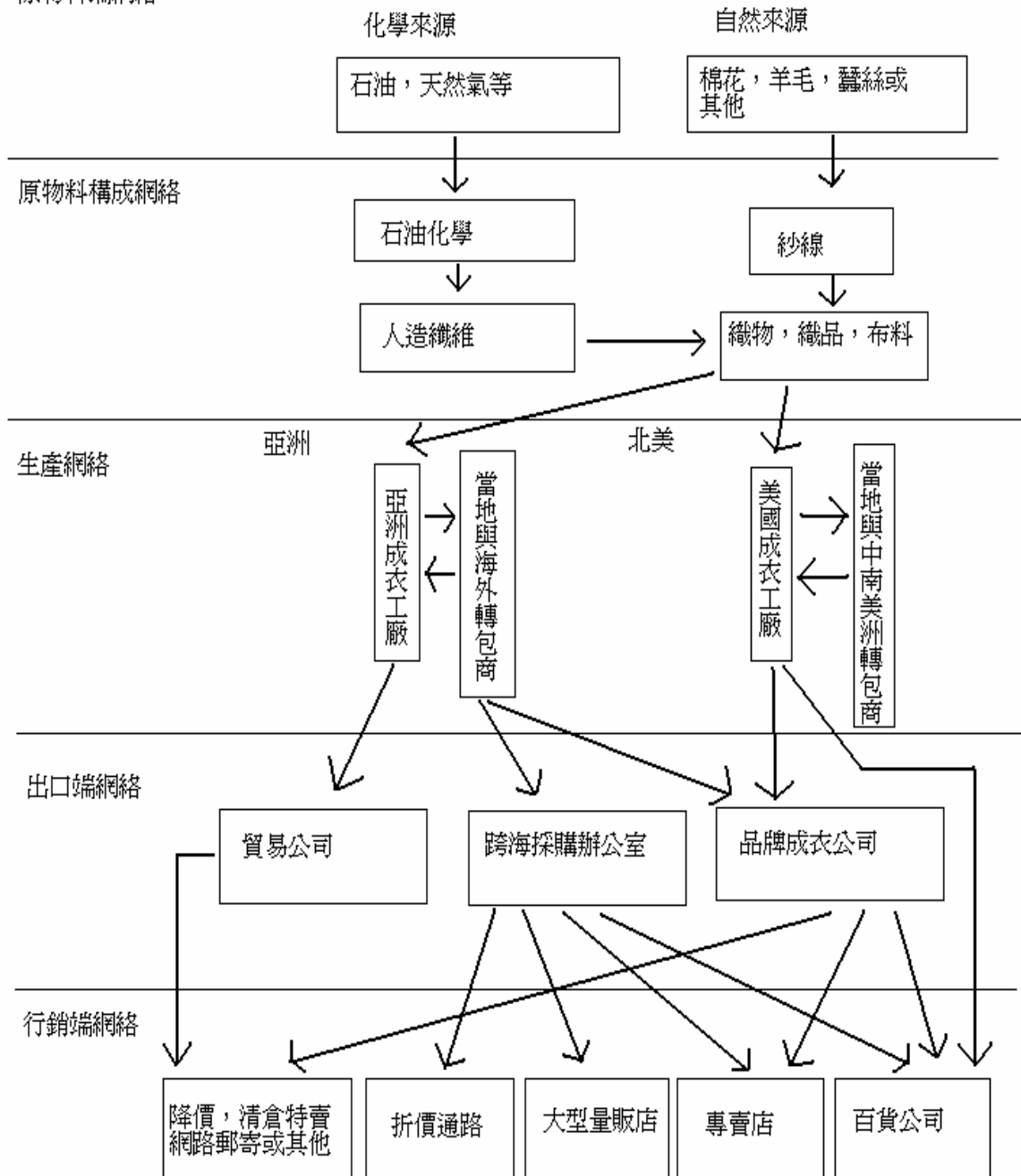


圖 2-13 服飾業供應鏈

資料來源： Gereffi (2000)

服飾產業面臨嚴重的出口減少

同樣來自於紡拓會的數據統計，台灣的紡織業中的成衣部份出口產值，自 1998 年以來，除了 2000 年有些微成長外大致也呈現一路衰退的情況，其中有五個年度的成長率都跌破 2 位數，以致於台灣的成衣出口從 1998 年的 2349195

(千美元) 跌至 2005 年的 943695 (千美元)。

表 2-3 台灣成衣歷年出口產值

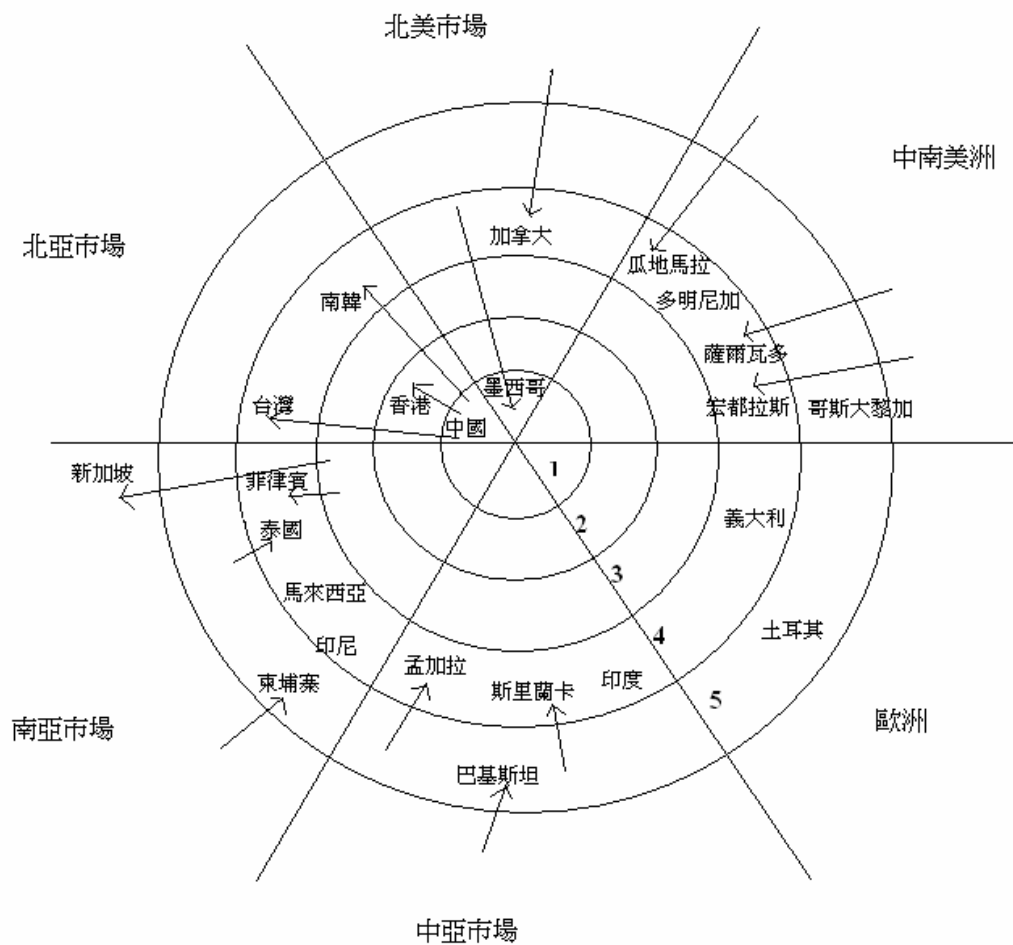
年份	金額(千美元)	成長率(%)	重量(公噸)	成長率(%)
1998	2,349,195	-4	126253	1
1999	2,119,142	-10	124602	-1
2000	2,210,943	4	123137	-1
2001	1,775,110	-20	104665	-15
2002	1,538,276	-13	96151	-8
2003	1,467,083	-5	92639	-4
2004	1,301,606	-11	74468	-20
2005	943,695	-27	50471	-32

資料來源：紡拓會

不管從上述任一個指標都可以了解到台灣的紡織產業正在呈現明顯持續且長期的走下坡，廠商若不進行產業升級，創造商品更高的附加價值的話，長久以往，台灣的紡織產業將面臨一個非常危險的情況。

過去種種的輝煌紀錄對於台灣的服飾產業現況看來並無多大的幫助，事實上，我國的服飾產業在國際上並無競優勢可言，大部份的服飾產業業者長期以來依靠著外貿出口的代工業務，在企業的經營上，重生產，輕行銷，重產值，輕利潤。因此，儘管這些企業設備跟技術先進，產值也很大，但由於缺乏先進的經營理念和市場運作能力，致使經過了數十年的發展，大部份廠商仍是退化成附屬於品牌買主的加工工廠，而此種類型的經營模式，一旦遇到全球景氣的變動，公司很容易就會受到嚴重的衝擊（潘力，2005）。

過去的服飾產業市場環境是屬於供不應求的情況，一般公司很難自發性的往行銷端開發；而今天，當幾乎所有商品都處於供大於求的情況，且業內廠商競爭愈趨激烈，企業若仍不接受以消費者導向為未來的經營方向，恐怕連生存都會面臨問題。



數字表示各國佔美國衣服進口總額的比例

1. 10%~

4. 2.0%~3.9%

2. 6.0%~9.0%

5. 1.0%~1.9%

3. 4.0%~9.0%

圖 2-14 各國從 1990 到 2000 年佔美國服飾進口比例的移動

資料來源： Gereffi (2000)

可以知道台灣及韓國等於 1980 年代代工能力超群的國家快到接近 2000 年的時候所面臨的問題是相同的，現在的台灣仍然處在前向不敵歐美等國，後向亦沒有便宜勞動力做支撐，尤其是敵不過大陸的廉價成本，所以產業升級是台

灣的服飾業必須要走的路。

台灣在 1980 年代的成衣代工與香港、南韓在全球有雄厚的實力，而台灣也因先前的努力開發出完整的 OEM 代工模式，可是當台灣的工資、地租等生產成本隨著經濟發展而提高，國外的擁有自有品牌的生產者（Branded manufacturers）和市場行銷者（marketers）逐漸把生產的工作轉移到成本更低的國家，當時這些企業的主要選擇是中國大陸，這種趨勢下圖可以很清楚的勾畫出產業脈動，從把生產移到其他國家後造成的結果就是台灣徒有生產技術卻沒辦法有效利用產能，產生多餘的生產力，長久以往對於台灣成衣界有著非常負面的影響，這時台灣的產業就面臨到再不產業升級就活不下去的困境。

表 2-4 東亞四地區成衣出口

國別	國家總出口額 (10 億美元)			對全球的成衣出口 (10 億美元)			成衣佔國家總出口比例 (%)		
	1980	1990	1999	1980	1990	1999	1980	1990	1999
大陸	19	65	210	1.7	10.2	32.4	8.8	15.7	15.4
香港	21	84	177	5.3	15.7	22.8	25.4	18.7	12.9
南韓	18	66	150	3.1	8.3	5.1	16.8	12.5	3.4
台灣	21	71	139	2.6	4.2	3.4	12.3	5.9	2.4

資料來源：紡拓會

上表顯示出台灣服成衣出口雖然有成長，可是跟整個國民所成長的對照下可以發現成衣出口在快速的衰退中，香港、南韓跟台灣的情況差不多，反倒是大陸把其他三國的市佔率吃掉。

由上述資料可知，台灣服飾產業的現況的確不樂觀，因此針對轉型獲得較好的營收的個案公司之研究有其必要與急迫性。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

3.1.1 研究流程架構

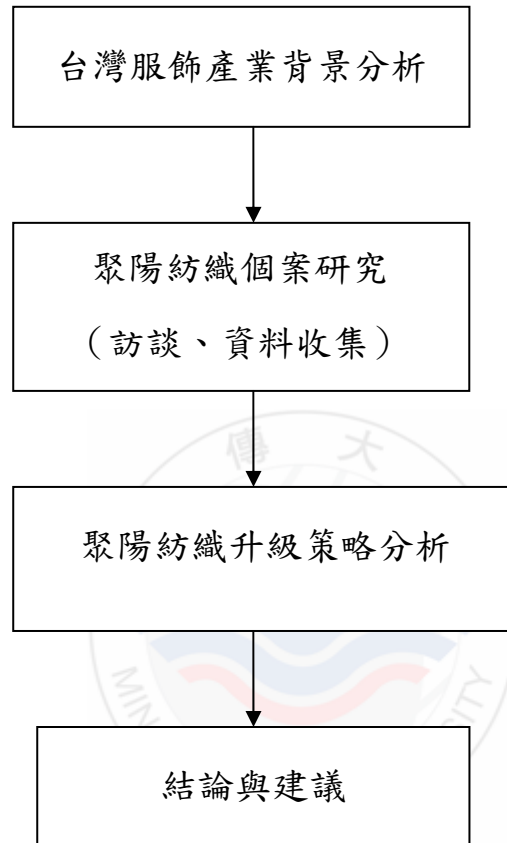


圖 3-1 研究流程架構圖

資料來源：本研究整理

3.1.2 資料收集與訪談

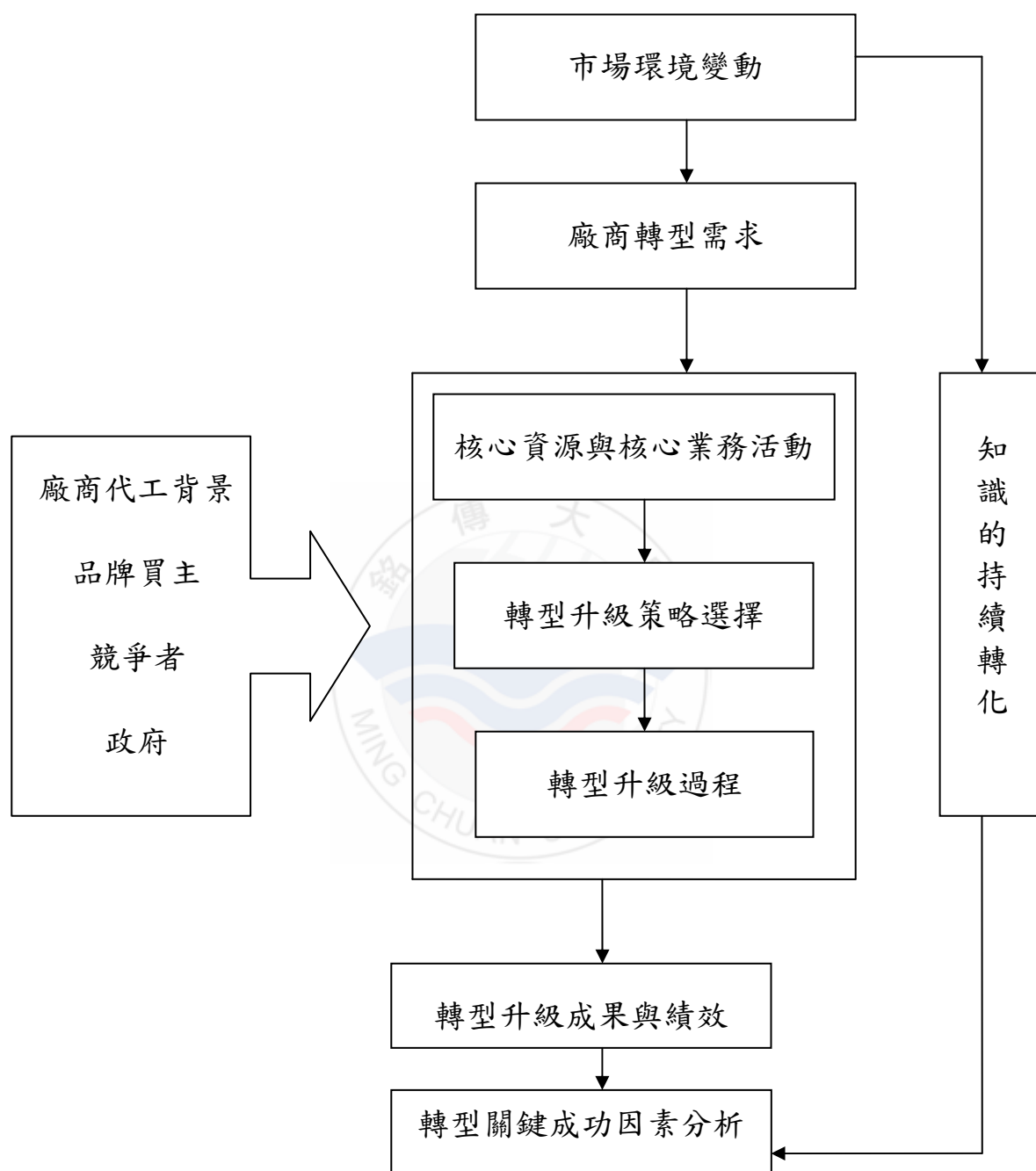


圖3-2 訪談與資料收集設計架構圖

資料來源：本研究整理

對於資料的收集與訪談可以說是整個研究的重點，因此特再另列一個採訪與資料收集的架構圖，由於服飾公司的發展可以說是跟國家的產業競爭力與國家政策有著重大的關聯性，所以本研究把有列入政府因素的鑽石模型理論當作是資料收集以及訪談的重要概念，當資料採集完成後再進行前述多項產業升級的相關面向（如品牌、前後向鏈結、電子化、資訊流通等等）進行分析。

另一方面，研究架構內部的細項定義與討論議題之敘述如下：

市場環境變動：

服飾產業的市場環境在近十多年來出現了極大的轉變，從早期的勞力充沛，服飾代工廠商一家家展開以應付國際市場上龐大的成衣訂單，技術也不斷在進步，成衣產業產值屢創新高，服飾產業一片榮景；直到台灣的土地、人力成本相繼提高，國外訂單紛紛撤離國內，產能供過於求，以代工為主要業務的台灣廠商一時反應不及，服飾產業出現了急速萎縮的危急狀態。

廠商轉型需求：

當市場供過於求，廠商互相廝殺激烈，對於仍抱著過去的營運習性的廠商，勢必連生存都會出現問題，為了生存，企業必須要往產業升級的方向思考，才有在未來有出線的機會。

核心業務活動及核心資產：

在企業開始思考轉型升級策略之前，必須先精確的定義出自身的核心業務活動與核心資產（能力）及其受到威脅的程度，方可以了解未來的轉型方向之所在。

轉型升級策略選擇：

企業升級策略主要有幾種模式，原物料端的加強鏈結，使廠商可以進一步的降低原物料取得成本；生產線技術的加強，使廠商生產成本降低，實際加強其競爭力；行銷端鏈結的建立，以消費者導向為主要的營運模式，試圖提高獲利率；從上到下的垂直整合，以上是廠商主要的策略選擇，而影響因子如何左右廠商升級策略的選擇。

轉型升級過程：

廠商在升級的同時會遇到各式各樣的問題與挑戰，廠商面臨了哪些問題及其處理態度是本節討論重點。

知識的轉化與創新：

一個企業的知識轉化帶動了企業的創新，企業的創新帶動了升級，知識的轉化過程可以說是企業走向升級的內部推力，至於這股推力是如何帶動企業升

級的，而未來將會把公司推到哪個方向，都是本研究欲探討的重點。

廠商代工背景：

廠商的代工背景諸如對於生產環節的高度經驗與行銷端的不熟悉，期熟悉的產業價值鏈的運作等，對其轉型策略選擇所造成的影響。

原品牌買主：

原品牌買主對其代工廠商的升級策略有什麼樣的影響，而對其真實出現升級行為所採取的應對方式。如更進一步的技術資源，更緊密的合作關係亦或是實質上的排擠與抵制。

競爭者：

在企業轉型的過程中，面臨的不只是原先代工界的舊競爭對手，還必須面對新進入區塊的新競爭對手，新舊競爭者對於個案廠商於轉型的過程中更採取怎麼樣的態度，而個案廠商對於新舊對手的因應策略又為何。

政府：

政府對於產業的政策對該產業於國際上的競爭力有著莫大的影響力，而服飾產業有著生產外移的現實，政府的態度尤其重要，以個案公司來講，政府對其產業升級的措施為補助、限制或是放任。

策略聯盟：

當企業在轉型升級的途中，其外包策略聯盟的策略運用之探討。

轉型升級成果與績效：

經過了長期的轉型過程，企業的價值鏈有無顯著的變化，且盈利比照於轉型前又是如何，最後再以關鍵成功因素來總結前述的研究。

3.2 研究方法

本研究從一開始選定要研究服飾業廠商的轉型升級之後，針對轉型升級的國內外相關研究文獻做出整理。在統整完初步研究關文獻及架構後便選定聚陽為研究對象，根據文獻把影響轉型升級的背景環境分成內部環境和外部環境，外部環境主要是探討轉型期間市場的變動與聚陽對於環境變動所做出的策略，內部主要是探討知識轉化如何引導著聚陽轉型升級，最後再以轉型升級關鍵成功因素的觀點來分析內外部背景下的轉型歷程。

本研究對於個案公司的資料來源有「個案研究法」的以下數種，文件，檔案紀錄，訪談，直接觀察四種。聚陽在近年的表現備受矚目，因此產學界皆對

聚陽有諸多描述與研究，因此透過次及資料本研究便可以大致上了解聚陽的發展及營運概況；而本研究的訪談對象是聚陽現任的運籌管理處副總經理兼聚陽發言人王泰昌王副總，在聚陽來說王副總是屬一屬二的人物，且其歷年來幾乎擔任過聚陽各部門的主管，因此對於聚陽的營運非常了解。在根據統整聚陽次級資料後根據轉型升級的歷程研擬出相關問項（見4-2），並於3月20日完成訪談過程。之後再整合文件、檔案紀錄、訪談等資料並做出探討。接下來描述個案研究法的定義。

本研究選擇的研究方式為「個案研究法」，一般研究方法可分為質化與量化的研究方法。對於實務的研究多採質化的研究方法。依研究目的來分，可分為敘述性研究、探索性研究以及因果性研究等類型。探索性研究是對新主題或新現象進行細密的觀察以建立深一層的探究，當研究人員對特定主題缺乏明確觀念時使用，此研究有助於研究人員發展更清楚的概念，建立假說，並且判斷研究是否值得進行。而探索性研究方法常用的有下列幾種方式：個案研究法、次級資料分析、專家訪談、焦點群體等。在質化研究中，最被大量應用於探討企業研究的為個案研究法。本研究嘗試去分析具有探索性的現象，故採用探索性研究中的個案研究法。

個案研究的證據可能有六種來源：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察、以及實體的人造物，六種來源相關圖表請見下表

表 3-1 個案研究法的六種資料來源

資料來源	優點	缺點
文件	穩定—可以重複地檢視。 非涉入式—並不是個案研究創造的結果 確切的—包含確切的名稱，參考資料以及事件的細節。 範圍廣泛—長時間，許多事件和需多的設置。	可檢索性—低 收集不完整，會產生有偏見的選擇 報告的偏見—反應出作者的偏見 使用的權利—可能會受到有益的限制
檔案紀錄	同以上文件部分所述。 精確和量化的。	同以上文件部分所述。 由於個人隱私權的原因而不易接觸。
訪談	有目標的—直接集中於個案研究的主題 見解深刻—提供了對因果推論的解釋	因問題建構不佳而造成的偏見。 回應的偏見。 因無法回應而產生的不正確性。 反射現象—受訪者提供的是訪談者想要的答案。

直接觀察	真實—包含即時的事件。 包含情境的—包含事件發生的情境。	消耗時間 篩選過的，除非涵蓋過的範圍很廣 反射現象—因為事件在被觀摩中， 可能會造成不同的發展。 成本—觀察者所需花的時間。
參與觀察	同以上直接觀察部分所述。 對於人際間的行為和動機能有深刻的 認識。	同以上直接觀察部分所述 由於調查者超弄事件所造成的偏見
實體的人造物	對於文化的特徵能有深刻的理解。 對於技術的操作能有深刻的理解。	篩選過的 可取得性

資料來源：Yin ,R.K. (1994)

個案研究法主要針對某一個或少數某幾個特定個案（企業）進行深入之研究，相較於一般統計質、數量的量化研究方法具有下列特性：

- 一、研究對象少而特定
- 二、不需實驗或操弄
- 三、探討較深入
- 四、適用於知識形成或過程的探索、分類或形成假設的階段
- 五、研究者整合能力的重要性
- 六、適合用在研究“為什麼”及“如何”的問題

本研究的資料來源包含了主管訪談、文件、檔案紀錄、直接觀察、參與觀察，資料的收集則以次級資料為主再加以整理，主要是提供研究者了解產業與個案公司概况以及產業升級之情形，來源有個案公司的網站、年報、報章雜誌報導、網路上搜尋之廠商資料，以及內部的紀錄與文件等作為結論推導的主要依據。

3.3 研究限制

初級資料不足

- 一、受訪者的訪談意願，及其個人在產業及策略運用的知識與教育程度，另有受訪者雖接受訪談，但仍有其它個人的顧慮；或在訪談時採取保守或主觀成分者，均可能影響研究資料的客觀性。

二、本研究之受訪者並非均為企業負責人本身，是故在管理認知上及水平上之基本差異，可能產生本研究資料推論上之限制

三、本研究受限於研究者個人於人力，時間上之限制，無法大量採集樣本，研究結果不免會產生偏差，若要將研究結果導入企業，可能仍需做一些相關調整才能使本研究會有更好的效度。

猜測與推估之偏誤

在初、次級資料不足的狀況下，研究可能根據其他取得的資料，進行相關問題的猜測與推估。然而，猜測與推估的結果可能與事實不符，造成研究結果的偏誤，必須在研究限制中加以說明。

研究方法限制

受限於個案研究方法本身的特性，亦是造成研究結果的偏誤的來源之一，一般大樣本的統計分析相較於質化研究的方式較不易產生偏誤。本研究儘可能在文獻探討、研究架構形成、資料分析等方面力求完整，以補上述問題對本研究可能產生的疏漏。

研究員個人能力限制

對於質化研究如個案分析，研究者本身必須具備專業的背景知識，以及很好的邏輯推理能力，這點可能是研究者心有餘而力不足的，也因為研究者本身的能力限制，使得研究結果不一定是全然的正確與客觀。

3.4 小結

雖然研究有許多的限制，可是本研究仍會盡量以最客觀及最謹慎的態度來從事研究，目的就是達成探討並了解服飾廠商的升級歷程，另一方面也希望本研究能夠對台灣的服飾產業有實質上的幫助。

第四章 個案分析

4.1 聚陽實業股份有限公司簡介

市場環境

成衣產業屬於民生基本工業，成衣除可滿足消費者蔽體、保暖之基本需求外，亦為一功能性及表現性之商品，且具有溝通性和協調性之社會功能。而其發展深受經濟景氣、國民所得、人口成長、消費習慣及消費能力等經濟因素影響。成衣工業係台灣經濟發展初期之重要外銷產業之一，不僅在外匯收入上居功厥偉，且由於成衣工業為勞力密集產業，造就了過去大量的就業機會，但是隨著國內工業結構轉變及有鑑於台灣勞工不足與工資高漲生產成本提升等不利的經營環境，業者遂積極調整產銷結構為以台灣為營運中心，而生產據點則基於比較利益法則，陸續外移至工資低廉的國家，如中國、墨西哥、菲律賓、印尼、越南等，以結合當地低廉工資、土地及享有之投資優惠，輔以台灣的資金及管理經驗取得市場競爭優勢，形成台灣接单、海外生產的國際分工模式。

產品發展趨勢

A. 企業聯盟、國際分工

隨著全球自由化趨勢，企業的獲利空間逐漸縮小，為提升競爭力並因應日益活絡之國際性投資活動，全球化策略經營模式正蓬勃發展，企業不但拓展國內外行銷據點，並透過合併或收購方式汲取新科技與新技術；而跨國經營隨之而來的是產業趨向國際分工，例如紡織業上中下游廠商進行策略聯盟或合作開發新產品，在技術共享、互補的情況下尋求共存共榮之空間，甚至上中下游廠商連袂赴國外投資設廠，以國際分工型態降低生產成本並提升市場佔有率，減少全球區域經濟所帶來的衝擊。

另全球化分工型態亦為我國成衣產業帶來新的契機，在降低生產成本以提高利潤之前提下，未來傾向將低價少樣、耗費人工以及數量之大之訂單轉移至海外地區生產，以因應成衣業全面回歸取消配額及關稅自由化後之衝擊；至於單價高、數量少、樣式複雜、交期短之訂單則由台灣生產，使技術與利潤得以留在台灣，因此未來將是企業聯盟、產業國際分工的時代。

B. 供需全球化

隨著我國加入世界貿易組織（WTO），成衣業者為加強區域經濟合作，紛紛在海外設立行銷據點或與國外知名公司合作，以佈建行銷網路並縮短產品與市場之距離；另各廠商除直接至各區域經濟體或其他鄰近國家投資設廠外，亦可至各區域經濟體設立發貨倉庫及成衣配銷中心，俾使在各區域經濟體下，貨物

流通能更加迅速；而設立發貨倉庫及配銷中心除可掌握行銷管道外，更可隨時因應市場變化而對存貨作更有效之控制，以增加廠商之競爭利基。

公司簡介

聚陽實業公司創立於1990年1月，在成衣業來說，還算是一個相當新的公司，實際資本額為13.18億，2006年的營收共125億，如此小的資本額可以創造出這麼亮麗的成績，驚艷了全台灣。流行、多元、中價位的服裝，是聚陽產品的重心，聚陽一年產出十五種類別、超過二千五百種款式的服裝，一次滿足客戶的所有需求。美國前十大成衣零售商包含Wal-Mart、Gap、Target等，有八家是聚陽的客戶，聚陽擁有的不只是代工製造的能力，更有產能強大的廠務系統及管理績優的整合能力，也因為如此，聚陽賣的不只是成衣，而是最完整最優質的服務及時間。

聚陽一路走來每每給人產生驚喜，從最初的幾位被環境犧牲掉的服飾產業工作者，在台灣服飾產業環境愈來愈不樂觀的時候，於民國七十九年，聚陽以八百萬資本額起家。工資高漲後的台灣不再適合成衣代工廠的運作，但在全球成衣業供應鏈中可以扮演更有價值的整合者。本著不向環境低頭的心，從頭從新開始，找出台灣服飾產業的新方向，要說聚陽是全台灣服飾公司的標竿企業一點都不為過。

公司發展沿革

民國74年起，新台幣兌美元匯率持續走揚，台灣成衣業競爭優勢不再，民國78年周理平先生服務的老東家德式馬準備結束台灣廠，將生產基地外移，即便他當時擔任公司總經理，也同樣面臨「中年失業」。於是他與10多位志同道合的工作夥伴，共同集資設立聚陽實業。

聚陽創業初期登記資本額僅8百萬元，即便集資到3千6百萬元，但資金有限，根本不可能投資設廠，初期只能採取先發包代工策略，並派員到對方工廠，協助對方解決生產線上所碰到的各種問題，或者交由工廠純代工。

民國八十五年是聚陽的分水嶺。Wal-Mart的主要代工廠出問題，一張出貨六十六萬件、超過新台幣一億元的緊急訂單臨時轉給聚陽，條件是四個月內交貨。在當時，一張三百萬台幣的訂單已經是大單了，而且更大的難題是，聚陽當時一家自有工廠也沒有，合作的外包工廠也只吃得下一半Wal-Mart訂單。想接單就必須在短時間開發出新產能，現實卻是不知道工廠在哪裡，萬一延遲出貨代價很大。一件衣服的毛利不過七、八毛，一旦聚陽無法準時以海運出貨，就必須自掏腰包空運寄送，屆時一件運送成本就要一·五元。錢沒賺到，不打緊，可能還會賠上這家新創公司的半條命。

機會與危機，只有一線之隔。聚陽面臨了抉擇：要不要這筆六十六萬件、

約兩千萬利潤的訂單？要不要放棄與全球最大成衣零售商 Wal-Mart 合作的機會？

為了討論聚陽的接單與否，包括周理平在內的五位高階主管開了一天的會，最後決定挑戰聚陽的極限能力。於是，所有人動員，全力到菲律賓、印尼等地尋找所有可能的策略聯盟，在驚濤駭浪下，六十六萬件的成衣最後如期交貨。

破除了小訂單安全的舒適圈，聚陽不但拉住 Wal-Mart 這個大客戶，也看到量大所產生的效率。過去少量、多樣的策略，讓生產線才剛熟悉了一樣產品，又馬上換做另一個樣式，所以無法從學習曲線中取得最高生產效率。Wal-Mart 經驗，讓聚陽發現，若以五十萬件和五千件的訂單相比，即使量大上一百倍，但支出的勞務可能只多一倍而已，因為量大分散了成本，「大而美」才真正有賺頭。

但是另一方面，想做大、而且各種訂單都能接，這必須有做大的能耐。Wal-Mart 的大訂單也凸顯了聚陽全球調度能力的不足，以及沒有自有產能，無法靈活調度的窘境。

為了應付日後的大規模訂單，1998年聚陽開始在嘉義民雄設廠，之後幾年陸續在薩爾瓦多廠、越南、印尼、菲律賓、柬埔寨等國設下11個自己擁有的成衣工廠，並且搭配策略聯盟廠至今已經擴展橫跨九國、三個時區的成衣工廠的全球佈局，此後三年由於全球佈局的策略使得聚陽營收成長三倍，獲利也突破億元大關。如此接單後全球生產的結果反映在成品上，例如：某批貨的特殊印花面來自台灣、車線來自菲律賓工廠、釦子來自泰國、衣架來自中國大陸等等。

如此，在2001年之前聚陽已經有獨立的訂單系統和財務系統，但九國的全球佈局怎麼能夠靠著人工傳遞訊息？三十幾個工廠無法靠著人腦來安排產能，資料的更新速度太快，無法確定哪各資料是正確版本，聚陽內部面臨急遽擴張的資料量超過本身人力能夠處理的速度。因此聚陽在2001年開始導入ERP和SCM系統，藉由導入ERP和SCM系統，使得當訂單進入電腦後就能自動在九個國家當中選出最佳生產和次佳生產地，以及適合的原料採購地點。早期的聚陽是接了訂單再安排生產流程，在哪各國家生產要接單後才能知道，因此成本估算上不能夠抓的準確，但目前一接單就可以確定在哪各國家最適合生產，成本和獲利就能夠掌握的清清楚楚。未來的聚陽還要做到接單前就可以知道應該在哪各國家中哪各工廠的生產線生產，能夠達到最大效益。藉由這個系統讓聚陽能夠看到未來一年的銷售狀況、訂單狀況、生產狀況、市場反應等等，如此一來不但能夠追蹤所有客戶的訂單，還能夠預估未來三季的獲利。

到了2006年，聚陽的營業額正式超過年興達到120億大關，股價自2003年上市以來也站穩至70塊，聚陽成為了台灣服飾產業的標竿企業，證明了走入夕

陽的傳統產業還是有力挽狂瀾的能力。

14年來聚陽不斷創造新的商業模式，跳脫一般成衣代工廠的框架，轉而在全球成衣業中發揮供應鏈價值的角色，利用先進的ERP和SCM系統，建立橫跨九國三十個廠的全球佈局，並且讓聚陽全球一萬多名員工，拉起彼此緊密合作的線。聚陽以最短的距離、最低的成本、最快的速度，提供客戶最適化的產品。提供客戶流行、多元、中價位的服裝，一直是聚陽產品的重心所在，聚陽一年生產15種類別，超過兩千五百種款式的服裝，一次滿足客戶的所有需求。美國前十大成衣零售商包括Wal-Mart、Gap、Target 等等，有九家都是聚陽的客戶。聚陽本身擁有的不僅是代工製造的能力，更有產能強大的廠務系統及管理的整合能力，提供客戶的不只是成衣，還包括優質的服務與時間。

聚陽公司由成立迄今，可分為三個時期，1990 年至 1996 年是聚陽的奠基期，1997 年至 1999 年的三年可說是聚陽的擴張期，營業額從 1997 年的新台幣 15 億元，擴增至 1998 年的 23 億，到 1999 年更增至 26 億元。而 2000 年開始到 2005 年，則為聚陽的快速成長期，營業額從 41 億大幅跳升至 100 億，2006 年營業額更增至新台幣 120 億元。以下是聚陽的發展時間表。

1990

- 公司創立於台北市
- 開始菲律賓成衣策略聯盟生產作業，從事平織成衣生產業務
- 推展台灣成衣策略聯盟生產業務

1993

- 引進電腦打版馬克系統，將成衣打版全面電腦化，節省生產時間、人工成本及布料耗損，提高生產量

1994

- 擴展成衣針織生產業務

1997

- 資訊部門成立，推動公司全面電腦化作業

1998

- 嘉義聚陽廠開始作業
- 開始擴展印尼成衣策略聯盟生產業務
- 自行研發「成衣研發時程管理系統」

1999

- 為響應政府政策，享有輸美配額及免關稅之優惠，於薩爾瓦多投資成立 Leader Garments El Salvador, S.A. de C.V.

2000

- 自行研發「工業工程分析系統」
- 轉投資設立 BVI 公司 Global Trading Int'l Corp.
- 成立紐約及邁阿密子公司
- 成立嘉義民雄廠
- 轉投資印尼 PT Makalot Industrial Indonesia
- 導入企業資源規劃系統(ERP)，網站產品資料庫管理系統(PDM)，並與度卡公司合作成衣電腦打版系統升級

2001

- 轉投資菲律賓三家策略聯盟廠，Leader Garments Corp.、Diamond Apparel Manu. Inc.、Primeline Fashion Inc.
- 經中衛發展中心評鑑合格登錄中衛體系中心廠，並與中衛中心合作推展「供應鏈管理系統」

2002

- 轉投資設立 BVI 公司 Loyal Trading Int'l Inc.
- 擴展越南成衣策略聯盟生產業務
- 轉投資印尼 PT Crystal Garments

2003

- 1 月 21 日起股票上市
- 因業務移轉，結束邁阿密子公司營業
- 設立聚陽上海辦事處
- 擴展柬埔寨成衣策略聯盟生產業務
- 設立印尼 PT Glory Industrial Semarang.
- 進行「產業全球電子化深化」科專計劃
- 進行「安全、舒適防護衣設計與開發技術整合計劃」

2004

- 設立柬埔寨公司 Makalot Garments (Cambodia) Co., Ltd.
- 擴展斯里蘭卡及孟加拉成衣策略聯盟生產業務

2005

- 柬埔寨 1、2 廠正式上線生產
- 與越南策略聯盟廠擴大合作規模
- 積極拓展功能性的運動休閒服系列產品
- 參與經濟部技術處「紡織成衣業 e 盟計劃」
- 設置香港辦事處

產品特性

聚陽的產品可以大致上分成上、中、下游三個區塊，長、短紡紗廠屬於紡織上游產業，長、短織織布屬於紡織中游產業，而一般成衣製造廠與行銷商屬於下游產業，聚陽結構如圖 4-1 所示

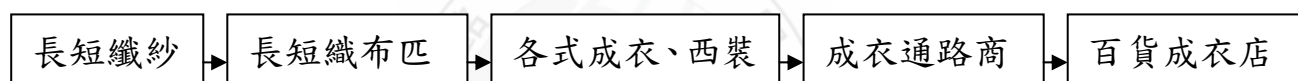


圖 4-1 聚陽紡織系列產品上中、下、游結構圖

資料來源：復華證券研究部（2003）

市場規模

根據與國內其他業者比較後的結果（見表 4-1），聚陽的營收在國內的上市櫃公司排名第一。另一方面，聚陽的資本額相對於其他競爭對手小很多，但聚陽卻可以創造出一年對等於自身資本額十倍的營業額，可知其業務規模之大以及訂單之多。

表 4-1 主要對手 2005 及 2006 年的營收表現

公司	2005 營收(仟元)	2006 營收(仟元)	國內上市櫃成衣業排名
聚陽	10366147	12546897	1
年興	10113715	10577430	2
嘉裕	1728318	1731967	7
南緯	3102061	3583134	4
台南企業	4330541	7574831	3
如興	3273528	3074141	6
光隆羽毛	3415849	3374546	5

資料來源：聚財網及本研究整理

經營理念

聚陽實業的經營理念完全的表現在實際的業務上，甚至還做的更多，諸如對內部員工的信任與優渥報酬，不只是想當品牌買主的代工中心等，這些細節後續會再進一步談到。

* 公司定位 大型專業的成衣代工廠	* 目標市場 以美國為主要市場
* 目標客戶 以品牌大廠為主要客戶	* 產品定位 中價位、流行 之多元化服飾

圖 4-2 聚陽紡織的經營理念

資料來源：本研究整理

公司架構

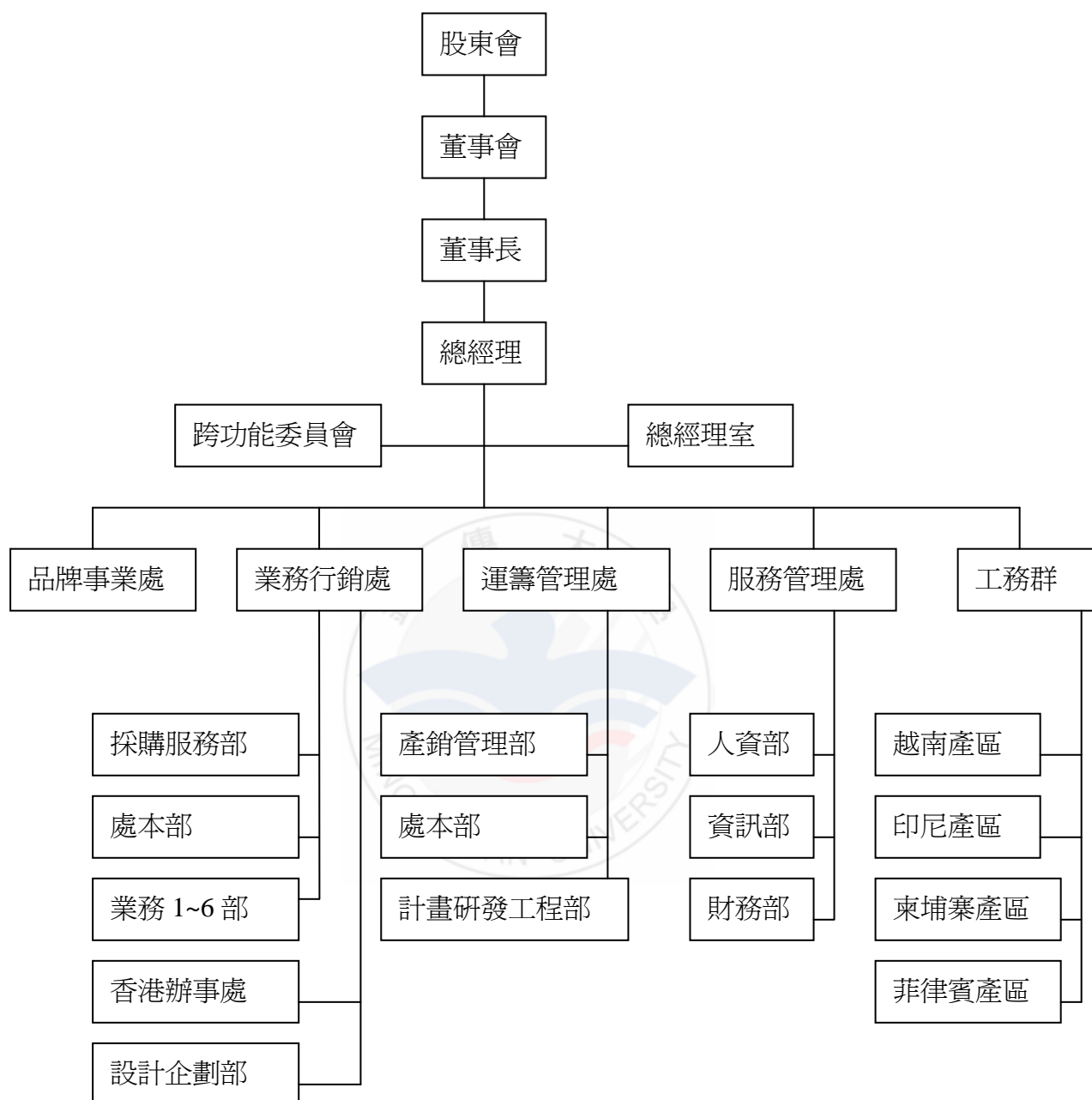


圖 4-3 聚陽組織架構圖

資料來源：聚陽官方網站

經營策略

一、以行銷為經營導向，與全球知名服飾業者已建立相當穩定之相互依存度

聚陽從事成衣製造十餘年來，與客戶始終維持長期合作之良好關係，致使訂單穩定成長，且因品質及技術層次不斷提升，並主動迎合成衣市場之消費需求，期以行銷為經營導向，代替傳統之生產取向，故生產之產品品質高、價格合理，且能充分滿足客戶之需求並贏得客戶之認同。在外部資訊的收集方面，除了定期開會以使所有業務人員了解美國市場的景氣狀況及重點客戶目前之經營策略，且每季由紐約子公司收集相關流行趨勢，並與關係維繫良好的供應商合作開發流行的布種；另一方面，聚陽除了依客戶而進行的業務分組外，亦設有全球支援及產品研發小組，協助各業務組量身訂作相關的銷售資訊；並舉行流行資訊會議以為各種成功專案的分享，讓各客戶銷售極佳的产品資訊得以相互交流，由此更強化了多元產品的開發能力；而在訂單管理方面更以團隊運作來串連各功能部門及工廠單位，並有技術單位逐步提升工廠中專擅產品的專業知識與製造能力，以搭配提供給客戶一次購足的服務。由此可見聚陽由設計概念轉化為產品、製造及訂單管理等價值鏈能力搭配所產生的競爭利基。

二、產區全球化生產佈局成功

因成衣服飾產業發展歷史甚久，技術進入障礙不高，故廠商所賺取之超額利潤也不高，成本控管因此成為該產業之重要課題；另美國等人口較多之成衣消費市場為保護當地及其他新興國家之成衣市場，早期服飾配額限制尚未廢除之前，聚陽有鑑於台灣人工成本不斷提高及配額來源有限，聚陽自 88 年度起即在薩爾瓦多、印尼、菲律賓等產區建立各具特色生產基地，除可運用當地充沛且低廉之勞工外，並可透過產區當地出口取得更多配額或免配額之競爭優勢；而到了後配額時代，聚陽亦跟上潮流，改變依配額而設廠的舊策略，轉為依產地國競爭力及與供應商的連結度做為全球佈局的主要思維，並且更為靈活運用外包策略聯盟。

三、產品系列完整

聚陽成立以來即逐步擴展多元化產品，目前已建立十三大項產品類別，再加上設計服務能力之累積，產品線相對同業來得完整，且亦因能提供品牌服飾客戶整體搭配設計(coordinate)能力，故可提供客戶一次購足(one-stopshopping)之服務。

四、創造額外附加價值

聚陽不侷限定位於成衣代工業者，乃逐步朝上下游整合以創造製造功能以外之附加價值。如為配合下游品牌商因應消費市場流行資訊之快速變化所須具備之快速交貨能力，聚陽乃積極推動與上游布料供應商合作之供應鏈管理系統(SCM)，以縮短備料時間(lead time)；另亦於美國紐約成立子公司，著手流行資訊之蒐集，並依下游品牌服飾客戶之品牌概念開發出新產品，主動提供樣品以縮短其所需之額外設計時間，藉以發展長遠之品牌策略夥伴合作關係。

五、員工充分授權及利潤分享

聚陽常常會招募到一些與紡織相關科系的大學畢業生，雖然這些社會新鮮人缺乏工作歷練，通常只要經過 4 至 5 年磨練，就可以升到副理級以上的中階主管，且具有獨挑大樑的能耐。聚陽高層主管要負責接單預測、接單淡旺季生產排程的調度，至於實際銷售價格，只要業務人員與中階主管商量就可以。剛開始，有些國外客戶還挺不習慣，聚陽竟然放任由中階主管作主，但這幾年下來，大家早就習以為常。另一方面，經過長期訓練，每位員工都獲得公司充分授權，且具備單兵作戰及對外接單的能力，根本不會發生層層請示而最後必須由老闆拍板定案導致錯失最佳定價時機的情況。

聚陽與時下台灣家族企業最大不同處，在於聚陽將經營成果與員工分享，每年提撥稅前盈餘其中的 20% 作為員工分紅，聚陽在 2003 年初股票上市以來，70% 以上股份係由員工所持有，當這群參與聚陽發跡者，身兼員工及股東雙重身分，自然就會替公司賣命。

六、以美國為主要市場

聚陽一直設定以美國地區的客戶為主，主要的原因是美國成衣的進口值超過其他國家甚多，單以 2000 年來看，美國總進口值就高達 \$663 億美元。由於此項產業已經成熟到非常龐大，就算美國經濟持續不景氣，聚陽還是可以其競爭優勢維持其在美國市場的成長。

以全球成衣進口國排名來看，美國仍為世界第一大成衣進口國，佔全世界進口值 31.6%。而據世貿組織 2001 年國際貿易統計數字顯示，亞洲供應美國 55.5% 的成衣市場需求，為美國成衣進口最大供源；其次則為拉丁美洲，佔美國成衣進口市場 30.2%；此外，西歐佔 5.9%；北美佔 3.0%；中東佔 2.2%；非洲佔 2.0%；中東歐、波羅地海諸國、獨立國協則佔 1.2%。

由於聚陽長期對美國市場的耕耘，以至於在美國市場的地位有著穩定的成長，另一方面，美國的進口連續多年來的持續擴大也讓聚陽的深耕美國的策略獲得很大的助益。

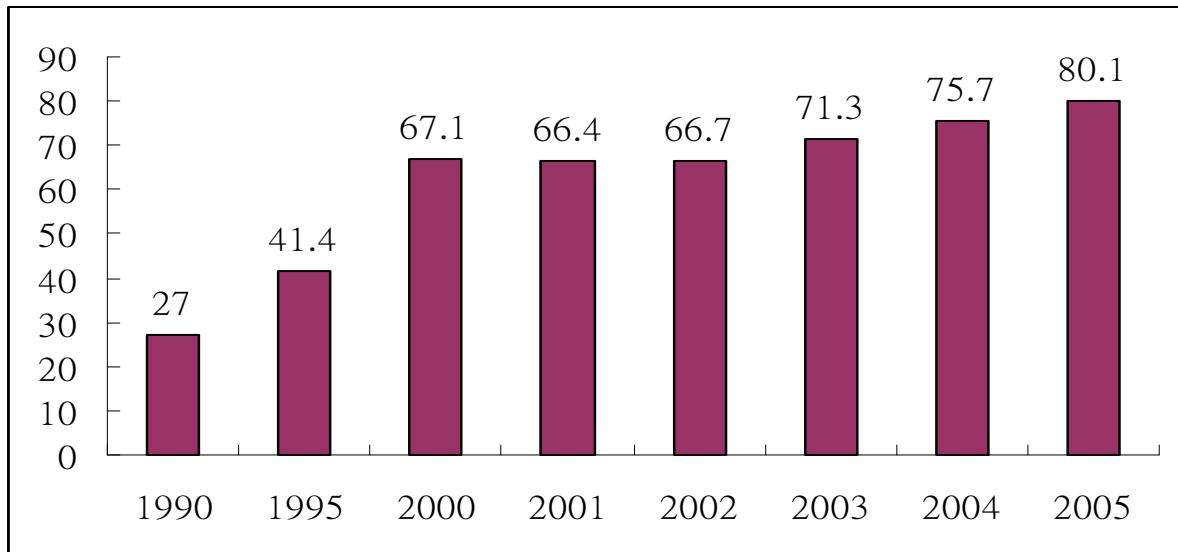


圖 4-4 美國的進口連年且穩定的成長（百萬美元）

資料來源：紡拓會

值得一提的是，在下述美國前十大成衣零售商中，有八家為聚陽之客戶，由此可知聚陽如今於美國成衣市場中的地位，下圖是聚陽的目前客戶佔全公司的訂單百分比，以 Target、Gap、Kohl's 為大宗，Target 是美國大型連鎖超市體系，Gap 是名列前矛的全球平價流行服飾業者，Kohl's 是美國連鎖百貨業者，光前三家就足以支撐聚陽的訂單穩定成長，當然聚陽是經過長期經營才跟這三個品牌買主擁有良好的關係。

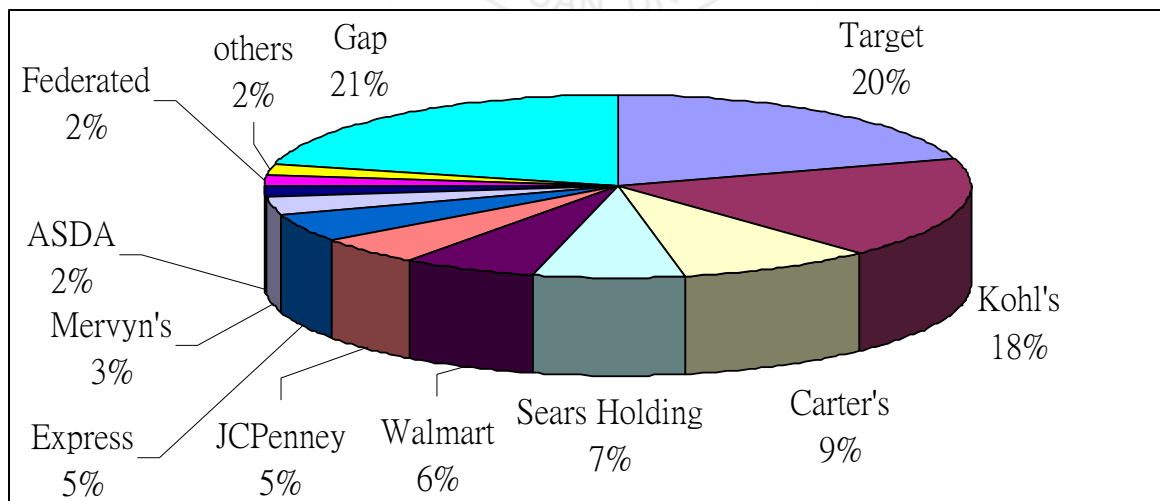


圖 4-5 2006 年聚陽客戶比例一覽

資料來源：聚陽公開說明書（2006）

七、開始為自創品牌鋪路

2006 年第四季，聚陽於北市忠孝東路的精華商業地段設立了自創品牌「Pica Pica」的第一個營業點，並將於 2007 年的第二季搶佔各大百貨，聚陽決心以該品牌成就其行銷端的服飾帝國。

競爭對手

過去台灣大部分成衣廠都走產品專一化路線，例如做針織的公司不做平織，做平織的公司不做針織，做褲子的不做襯衫，做襯衫的不做褲子……等，而聚陽與同業產品的差異在於很早就開始針織與平織都做，而且產品種類非常多元化，從睡衣、裙子、洋裝、背心裙、到襯衫、夾克、背心、長短褲、運動套裝等等都做，這在同業中算是比較特殊的。現在很多公司對於產品多元化的觀念也開始在改變。此外，聚陽主要的競爭對手盈利及產業範疇資料如下表

表 4-2 聚陽與主要競爭對手之比較

公司	2006 年 EPS	主要產品
聚陽	7.11	休閒成衣
年興	0.01	牛仔褲，布
嘉裕	0.01	西裝
南緯	2.00	成衣，棉紗
台南企業	4.92	休閒成衣
如興	1.53	休閒成衣
光隆羽毛	0.79	成衣，鴉毛絨

資料來源：奇摩股市，本研究整理

競爭優勢

一、以行銷為經營導向，與全球知名服飾業者已建立相當穩定之相互依存度

聚陽從事成衣製造十餘年來，與客戶始終維持長期合作之良好關係，致使訂單穩定成長，且因品質及技術層次不斷提升，並主動迎合成衣市場之消費需求，期以行銷為經營導向，代替傳統之生產取向，故生產之產品品質高、價格合理，且能充分滿足客戶之需求並贏得客戶之認同。在外部資訊的收集方面，除了定期開會以使所有業務人員了解美國市場的景氣狀況及重點客戶目前之經營策略，且每季由紐約子公司收集相關流行趨勢，並與關係維繫良好的供應商合作開發流行的布種；另聚陽除了依客戶而進行的業務分組外，亦設有全球支援及產品研發小組，協助各業務組量身訂作相關的銷售資訊；並舉行流行資訊會議以為各種成功專案的分享，讓各客戶銷售極佳的產品資訊得以相互交流，由此更強化了多元產品的開發能力；而在訂單管理方面更以團隊運作來串連各功能部門及工廠單位，並有技術單位逐步提升工廠中專擅產品的專業知識與製造能力，以搭配提供給客戶一次購足的服務。由此可見聚陽由設計概念轉化為產品、製造及訂單管理等價值鏈能力搭配所產生的競爭利基。

二、產區全球化生產佈局成功

因成衣服飾產業發展歷史甚久，技術進入障礙不高，故廠商所賺取之超額利潤亦不高，成本控管因此成為該事業之重要議題；另美國等人口較多之成衣消費市場為保護當地及其他新興國家之成衣市場，亦設有配額等非關稅障礙，而有鑑於台灣人工成本不斷提高及配額來源有限，聚陽自 88 年度起即在薩爾瓦多、印尼、菲律賓等產區建立各具特色生產基地，除可運用當地充沛且低廉之勞工外，並可透過產區當地出口取得更多配額或免配額之競爭優勢。

三、產品系列完整

聚陽成立以來即逐步擴展多元化產品，目前已建立十三大項產品類別，再加上設計服務能力之累積，產品線相對同業來得完整，且亦因能提供品牌服飾客戶整體搭配設計(coordinate)能力，故可提供客戶一次購足(one-stopshopping)之服務。

四、創造額外附加價值

聚陽不侷限定位於成衣代工業者，乃逐步朝上下游整合以創造製造功能以外之附加價值。如為配合下游品牌商因應消費市場流行資訊之快速變化所須具備之快速交貨能力，聚陽乃積極推動與上游布料供應商合作之供應鏈管理系統(SCM)，以縮短備料時間(lead time)；另亦於美國紐約成立子公司，著手流行資訊之蒐集，並依下游品牌服飾客戶之品牌概念開發出新產品，主動提供樣品以縮短其所需之額外設計時間，藉以發展長遠之品牌策略夥伴合作關係。

4-2 訪談摘要

訪談時間： 96/03/30

訪談對象： 聚陽實業運籌管理處副總經理兼發言人 王泰昌

一、聚陽的核心能力之探討

聚陽的核心能力是生產彈性

具體而論的話，聚陽的核心能力不是聚陽的原物料成本低，也不是生產的品質有多超過業界標準，我們的核心能力其實是全業界最好的生產彈性，如何達到我們所謂的生產有彈性呢？我們的做法是這樣的，工廠能夠租土地就租土地，能夠租廠房就租廠房，我們輕工業對於固定資產成本的掌握非常的注重，沒事不會去買固定資產放著，機器設備是沒辦法用租的，只能用買的，當然有些國家是沒辦法不買固定資產，不過這個方向還是不變的；另一方面，我們有許多不同的產區，我們必須要隨時了解商品在這些產區中的生產成本變動，以便隨時增加或減少這些產區的產能，達到對客戶最有利的生產效果，我們的固定成本不高，產能也一樣可以隨著客戶的需求而改變，達到的結果就是我們追求的生產彈性，所以我們的核心能力其實是在這邊。

我們是以服務客戶為導向的公司，客戶要什麼，我們就盡可能提供什麼，我們賣的是服務不是賣產品，以施振榮先生提過的微笑曲線來講，利潤高的兩端為運籌跟設計，運籌能力提升後，我們發現了設計端的重要性，於是我們開始花錢找人建立聚陽本身的設計團隊，因此我們賣的服務裡頭不只有運籌，還有設計，因此核心能力跟核心業務可以定義成彈性跟服務。

二、聚陽創業初期知識的形成模式

聚陽的創業初期知識主要是靠移植而產生的

90年成立的時候，創業團隊裡面的人都有在成衣公司運作的經驗，每個人都有自己工作的特定領域及位置，創業團對每個人就研習著過去的經驗移植到新的位置，所以可以說聚陽的初期的知識是透過移植而來的，從創業團隊過去服務過的服飾代工外商公司移植而來。

但是變大，擴散的時候就面臨著很大的問題，2000年的那個時候，訂單開始擴大，而當時的員工其實很有限，而且也從來沒有接大單的經驗，量一大，人力就完全沒辦法作處理，若需要把整體流程給做順，或想要更進一步把產能進一步提升，必須要有資訊自動化處理的能力，於是我們公司開始導入ERP。

另一方面，知識的建立與創造，平實而論，我們公司並沒有特意在做這樣的事，一切都是順其自然而成。

三、品牌廠商對聚陽的支援與限制

品牌廠商對於代工廠有著極嚴革的要求與限制

品牌商來講，早期的時候他會跟已談好條件的布商、供應商，作為你必須要接受他們訂單的條件，可是使用對方談好條件的供應商，老實講對我們來說是沒有拿到任何好處的，於是我們自己想出了應變方式，我們會採取主動的態度，直接去建議品牌廠商，告訴他們某些供應商提供的布其實也很不錯，是否可以換掉原來的那家供應商。品牌買主在跟我們談條件時，生產的地點他們常會有意見，生產的工廠他們也會有意見，每個國家每個地區的國情不同，你的工廠是否符合你的品牌買主國的標準，這些都必須要通過他們的同意才能生產，產品的部份更不用講，我們努力到目前為止有 60% 的原物料是可以使用自己的來源，可是還是有 40% 的原物料必須要使用品牌買主所限制的供應商，可是未來我們公司仍會繼續爭取擴大自有供應商來源。

四、公司的產品能力跟行銷能力的探討

產品多樣化跟設計能力強是聚陽的優勢

從前面的彈性延伸過來，我們公司的產品是流行性很強的產品，重點是多樣化及市場反應，因此我們的工廠都分布在亞洲附近以求時效性及反應調整能力，可是另一方面來看，我們單一商品大量的能力可能就不是那麼的強，舉例來說，一款褲子的單，要求的只有單一樣式而且量要很大，我們公司這邊相對於業界就會較為不利，會搶不過別家廠商。所以說我們公司的能力產品能力主要還是少樣多量，主要會形成這種能力的原因是，我們什麼客戶都接，不論任何單我們都會極力去爭取，也因此變得我們什麼都要做一點，於是漸漸的我們處理雜貨的能力很強，於是乎對於多樣化的訂單我們公司有很好的生產彈性為後盾，可是大量單一基本款我們就比較成弱勢了，而我們公司的估價能力、設計能力就會變成其他的加分能力，

五、公司採行的升級策略

聚陽的升級以水平擴張為主，品牌為輔

品牌先不談，我們公司並沒有特定的原物料端或是往行銷端的升級模式，我們也沒有去做垂直整合，先從原物料端談起，我們公司的核心能力是彈性和反應速度，若是我們往原物料端整合的話，或許生產成本會降低，但卻會讓我們的彈性優勢沒有足夠的發揮空間，沒有好處的事我們不會去做，二來我們的重心是產品多樣化而不是單一款大量，因此我們無法去對任何單一物料做更嚴密的掌控，我們會處理不來，所以上游對我們公司來講，實在是沒有去做整合的需要，我們採取跟上游合作的方式就可以了，因此我們升級的重點還是繼續把我們的核心業務給做好做大，品牌是另一個獨立的策

略事業。

六、聚陽的知識轉化模式探討

實質目標比概念化口號重要

聚陽第一線業務單打獨鬥的能力強，每個人都有對他處理客戶的訂單有著很高的自主權，主因是我們的客戶量變多之後，開始把業務給分成不同的團隊去特別針對個別客戶做服務，並下放更多業務的能力，時至今日我們的業務有了七個團隊，每個業務團隊都有自己的完整運作模式，重點是「分了就要合」，採購我們會分到每個業務團隊去，可是最後統整的物料購買、談判等會有一個統一的機構去整合執行七個業務團隊的訂單，每個廠商的 ODM 等其他部門也是一個整合的概念，可是業務的單打獨鬥還是比較缺乏互動，可是會把業務分成七個團隊不是沒有原因的，當我今天要服務幾個大客人，最能了解及顧及每個客人的需求的方法就是每個客人都有專屬的團隊來服務，

觀念的貫徹，我舉個例子，譬如說我們今天接到一個超過本身能力的大訂單，周董事長便會透過業務型行銷處，把這個訊息層層下放，希望每個部門的人開會討論，針對如何把訂單給吃下來去做思考並提出新的想法，這樣一來，公司對於董事長的新的目標便有了聚焦的效果，這個點我們公司做的很徹底，也不是說我們會一直丟新課題給下面，我們只會針對很重要的新觀念往下放，可是若是一些概念化的目標傳達我們就做的不太好，類似我們要成為什麼樣文化的公司、我們公司要持續做大等等，這些是我們不會去釋放的訊息，可是我們會傳達很實際的概念，我們不會去告訴下面我們要往做大的路走，我們會直接給他一個目標，多少量的訂單要怎們接，全公司上下馬上就會聚焦在怎樣完成這個數量的訂單，當這個訂單完成後，新的營運模式也就成立了，直到下一個新的目標出來。

品牌的部份，2005 年 WTO 有個措施是取消紡織品貿易配額，我們對於未來的變化有點害怕，那時產品價格被砍的很低，市場價格和環境正取於一個大波動的狀態，我們當時對於代工的未來感受到非常的不確定，不知道到底還做不做的下去，當時危機產生之後，我們一直去討論是不是可以替公司找出第二個成長曲線出來。第二點，台灣的布業面臨快速的市場淘汰，當時我們就在想，是否可以往差異化的市場走，往功能性布品的方向走，像是排汗，防水，防火等功能布，兩個方向確立後，我們找了顧問來做了一系列探討，替這兩個概念做出了初步的整合，之後設計部門開發出一個新的產品線，並且以這些商品對現有的客人去做推展，因為我們的客人部份是很大型的通路商，我們再幫他們做代工的同時也開始提供這個產品線的產品給客人參考，當時品牌的概念還沒出現，我們提供的只是服務，而不是提供一個品牌給客戶，客戶對新產品開始有了一些正面回應後，我們在想，是否有辦法

以這個產品線推出自己的品牌，再經過一系列的討論，最後就決定要做品牌了。

可是沒想到我們的核心事業愈做愈好，之前的危機也沒有了，品牌的部份在公司來講變的愈來愈小塊，可是我們自己內部本身對於品牌的看法仍認為是一定要走的路，微笑曲線中的設計端利潤來源仍是不爭的事實，公司若是要長久發展下去，品牌是一定要繼續做的。

七、聚陽品牌概念的建立

以流行性為主，功能性為輔的概念

我們做的品牌一開始就是很有策略考量的，我們做的是夾縫中的品牌，我們自知無法去跟其他功能性布品牌大廠對打，像是 NIKE、PUMA 等以功能為主的品牌，於是我們就找出了以流行為主、功能為輔的品牌定位，以流行為主也跟聚陽的公司本質比較接近，基本上品牌想要傳達的概念是這樣衍伸出來的。

八、自有品牌推出來之後，原品牌廠商對你們的態度為何？

持續對品牌買主做溝通

根據電子產業看的到的現況，當代工廠推出自有品牌之後，會受到原品牌買主的一系列打壓，讓自有品牌很難走下去，我們公司當時在自有品牌推出之前，這種顧慮就已經存在了，於是我們採取的做法如下，主動且積極的去跟於品牌買主溝通，告訴他們我們要做品牌了，而且讓品牌買主知道我們的商品不會搶他們市場，而且產品定位是跟他們有區隔的，這些動作我們一直都有再做，可是當品牌推出來之後，品牌買主根本就沒有任何反應也不在意，原因就是我們品牌做的太小了，小到他們根本不會理會，對他們完全不構成壓力，隨便我們要做什麼都可以，目前是這種情況，可是當品牌做大之後會怎麼樣我們就不確定了，或許會持續跟品牌買主溝通，也或許會獨立出聚陽成立新的公司，不過目前的情況是自創品牌還不會受到品牌買主的影響，除了原品牌買主的壓力外，很多投顧顧問、投資人對於公司經營品牌所持的是負面的態度居多，對他們來說，經營品牌只會打亂公司原核心能力，對經營績效沒什麼幫助，可是相較於他們的績效論，我們認為企業的重點是要長期經營，對於品牌，我們公司非常的堅持，目前一年大概是賠 4000 萬，預計 4 年內回本，可是我們現在還在學習，也知道有很長的一段路要走。

九、原物料的取得

原物料開始做集中採購的動作，目前重心放在大陸

主要是原物料取得地區的變化，原來是台灣跟韓國占七成，大陸占三

成；到現在是台灣跟韓國占三成，大陸占六成，其他一成，大陸的比例還會在往上提升至八成左右，主要會考慮大陸的原因還是速度，我們公司的核心能力是彈性，所有策略都要選擇對彈性最有幫助的方向，我們的工廠大部份都在亞洲，原物料選擇大陸供應商的話，對整體營運速度有著很大的幫助，因為我們的工廠有三成在大陸，雖然大陸工資正在慢慢向上修正，可是生產品質還是大陸比較好，下一階段我們會在越南加強經營並設廠，越南是我們認為有機會追上甚至超越大陸的下一個上游基地。

十、外包策略聯盟的變動

採取策略聯盟分級制度，加以培養或疏離

基本上，跟我們合作的外包商都很辛苦，隨著我們的擴大，客戶增加產品與流程變的更不確定，我們開始把外包廠分成 A、B 兩個等級，A 級外包商是跟我們關係比較好的廠商，有單的話我們會盡量給他們做，盡量不讓他們閒置產能；B 級的廠商當我們沒訂單給他們做的話，他們自己要想辦法去接別的單，我們不會替他們想辦法，所以跟聚陽合作的廠商都會很辛苦。

十一、在轉型過程中，政府對聚陽的支援或是限制

政府對大陸投資的限制需要解套

由於在我們公司轉型的過程中由於政府對於紡織業在大陸設置資產有許多的限制，對我們來講其實是不利的，可是我們盡量會做到合法，照著政府的遊戲規則走，所以所有我們在大陸的產能都是用策略聯盟的合作形式，可是大陸的產能目前占聚陽的三成，未來還會再上升，採取策略聯盟對我們的工廠掌握度很不利，尤其我們是以彈性為核心能力的公司，這種情況會讓我們競爭力愈來愈下降，我們目前有打算以合法的方式把我們在大陸的策略聯盟給吃下來，如此一來才能對自己的產能有充分掌握。

十二、競爭對手在轉型過程中的態度

區域內競爭趨於穩定，區域間開始出現國對國的對抗

其實台灣整個代工界，整體而言是全面都在成長的，我們成長，別人也在成長，以美國的成衣進口來講共有 800 億台幣，我們國內的廠商全部加起來在美國市場所占的比率也不超過 7%，所以我們互相都有自己的成長空間，至於會不會互相搶對方市場，這種情況會有，可是非常少，台灣成衣業發展了這麼多年，每家廠商自己的定位都早已確立了，每家廠商也都有自己長期合作的穩定品牌買主，重點是自己的生產不要出問題，一出問題可能會導致原先穩固的合作關係出現變動，別的廠商就會有機可趁，所以當產能穩定，品牌買主本身慢慢的成長也帶動了我們的成長，國內本身的代工廠事互相井水不犯河水的。

我們認為真正的競爭者反而不是國內的廠商，韓國的代工廠現在變成我們最大的競爭者，他們會來搶我們的單。當美國品牌買主在選擇代工廠的時候，會把全部的餅分多少比例給台灣，其實跟台灣的國際競爭力有很大的關係，韓國的成衣產業政策比台灣有利，美國品牌買主可能就會把單慢慢移到韓國去，所以我們認為現在的主要競爭對手是韓國的代工廠，而且是一個以國家競爭力為背書的競爭情勢，國家競爭力強的話，整個台灣就可以搶到比較多的餅，國內廠商就都有更進一步的發展空間，相對的國家競爭力下降，過內能搶到的餅就不大甚至變小，國內廠商就會面臨萎縮，區域內的競爭其實不多，可是區域跟區域間的競爭其實就非常的激烈，韓國的情況跟國內很像，品牌很少代工為主，可是跟韓國的電子業一樣，韓國的服飾產業也是以大兵團為主，經由多次整並出現的就是僅存的超大型企業，在國際上就很有競爭力，這點是跟台灣不一樣的，我們還是以中小企業的模式為主。

香港的情況就更慘了，整體而言，香港的成衣代工是在示微的，他們的模式在國際上的競爭力實在是不強，香港的工廠相較於台灣跟韓國的廠是非常豪華的，或許是他們較在意員工的福利及工作環境等等，可是服飾代工產業是一個非常重視成本的產業，輕工業像他們那種搞法是會死人的，另一方面，他們很重視去跟客戶打好關係已期望客戶會把單分給他們，早期還行的通，可是現在的代工是區域全面戰爭的年代，香港成本降不下去，他可以把單分給台灣韓國啊，所以現在香港的服飾代工企業也開始改變策略，以利豐來講，早期也是把重心放在跟客戶拉關係，可是這套行不通之後利豐就直接想辦法進入品牌買主的經營權，看是進入董事或是直接把品牌買下來，藉此保障自己的訂單來源，聚陽跟利豐的關係其實很特別，有競爭也有合作的關係，以代工商的身分來說，我們是競爭對手；可是很多聚陽的品牌買主被利豐買下來了，利豐又變成是聚陽的金主，是聚陽的合作夥伴，

中國大陸，現在也開始起來了，可是像是對品牌買主的服務品質，對工廠員工人權的合法性，等等很多目前也是差我們一大截的，對我們來說是沒有威脅性的，可是未來會不會發展起來我們就難說了。

以全亞洲的服飾代工企業來說，聚陽排名第六，台灣的企業這麼多年來，能活到現在的每家廠商都有自己的本領，只要自己不犯錯，基本上是不會有太大的變動，所以主要的競爭對手其實還是其他區域的國外競爭者。

另一方面，當品牌買主本身的產品減產時，對於中小廠商而言，比較大的代工廠商是相對較有利的，品牌買主對規模較大的企業信任度還是比較高，所以我們一直持續做大量擴張對於品牌買主而言有加強其信心的效果，對於其他競爭對手也有遠遠甩開的味道在。

十二、品牌買主的管理

針對不同客戶了解個別需求並更進一步的耕耘

對於我們的品牌買主，我們會用一種類似 BCG 矩陣的圖來做分類，我們會去分最有潛力的顧客跟訂單會愈來愈小的客人，以我們的大客戶 Target 來說，我們跟他們的合作也是從很小量開始，經過評估把 Target 劃入潛力顧客哩，並且開始加強經營，經過了四五年的經營才會有今天的從 Target 來的訂單量，我們不像電子業可以一瞬間接到某個新產品的大單，我們的客戶關係都是採取一種緩慢但連續的管理方式，從提高訂單到減少訂單都是經過很長的一個過程，但是全部都是要持續的去關注，而且當一個客戶做久了之後，其實會對其習性愈來愈了解，客戶多久下單一次，每次下單希望可以在幾個禮拜內拿到貨，每個客戶都要花時間去了解其需要，以 Target 來講，他們非常要求出貨速度，一個訂單下來 15 天內就要拿到貨，做久了我們的採購就會特別去預測 Target 的需要並提前進行準備；以 Kohl's 來講，他們特別要求的是設計，我們就針對 Kohl's 要求我們的研發部門每次都有新的設計讓 Kohl's 參考，當對方不滿意我們的設計，我們就趕緊做修正，直到對方滿意後，只要價格不要太離譜，對方採購就很快地下單了，別人就不會有機會。這邊就跟前面的分成七個團隊去針對不同的客戶做服務相呼應，

十三、品牌跟企業核心的鏈結度

品牌的設計研發跟聚陽原先 ODM 合二為一，互通有無

基本上一開始我們的品牌從頭到尾都是從外面找人來，並沒有使用自己公司的人員，設計部份也不是分包給我們自己的 ODM 部門，都是另外找的專門為 PicaPica 設計的團隊，可是這樣處理下來我們發現新的設計團隊無法跟原先的 ODM 設計團隊很全面的互通有無，ODM 的技術與 know how 無法傳到 PicaPica 的設計團隊，於是我們把 PicaPica 的設計部門跟我們的 ODM 做出了整併，希望可以把聚陽的知識傳送到 PicaPica 的設計部門甚至是經營團隊，這是目前的做法，但是當品牌做大之後，我認為還是要把 PicaPica 的設計給獨立出去，

至於品牌的未來，以前我們是替客人生產，今天我們做的是替客人設計好衣服在做生產，當我們做到我們的品牌買主很依賴我們的設計的時候，那就是我們自有品牌成熟的時候，老實講，我們現在的設計能力還不到，當然搞品牌的通路跟行銷也是另一個重要課題沒錯，可是我們認為設計能力是一個品牌能否成功的基礎，設計是一切的根本，設計無論是做代工還是做品牌都很重要，所以我們做品牌的目的有兩個，一個是測試品牌的市場，為我們未來的品牌打底，另一方面持續加強我們在設計端的能力，所以品牌對我們來講是必須要堅持下去的東西。

十四、聚陽的下一波轉型方向

知識的外擴是下一個重點

1996 年之後的做大到目前為止，第一波的擴大到現在的突破點是 ERP 導入，當時問題是人制無法處理太多太雜的東西，是一個從小型公司轉成中型公司的問題，ERP 導入可以初步解決這個問題，可是下一波的轉型重點還是回歸到人的問題，品牌先不論，我們還是不會去做垂直整合，我們要做的事是持續擴大產能，是一個從中型企業往大型企業轉型的方向，我們講的是一個全球運籌的大型企業，聚陽明年的營業額預估可以達到 2006 年的兩倍，可是我們現在已經面臨到許多問題，你原物料的訂購跟生產線的排程可以用 ERP 管理，訂單開始擴大之後，原物料只需要擴大採購即可，且工廠前面也有提過，我們都採用“租”的方式，也不會有太大的問題，可是本來管一個產區的產能的人可能變的同時要管好幾個國家的產區，本來一個管 500 人的廠長現在面臨的是管 5000 人的生產線，他沒辦法管那麼多人只能再另外找人來管理，問題來了，新的適合的管理人才從哪來？如何確保新的管理者可以保持聚陽的生產傳統且懷抱著相同的理念？這個問題是我們公司能否繼續擴大或是只能保持現狀的關鍵，我們下一波的轉型方向大致上就是繼續擴大現有產能跟持續關注品牌，將來能不能繼續下去，HR 是未來的關鍵，產可以自動化，可是管理運籌跟對於流行設計的敏銳度是沒辦法自動化的，將來現有的知識可不可以進一步的擴大是我們將來最大的挑戰。

4.3 聚陽轉型升級流程圖

本研究將聚陽的轉型升級流程整理成下圖 4-6，並先做整個流程的概述，於 4.4 再做更深入的分析。

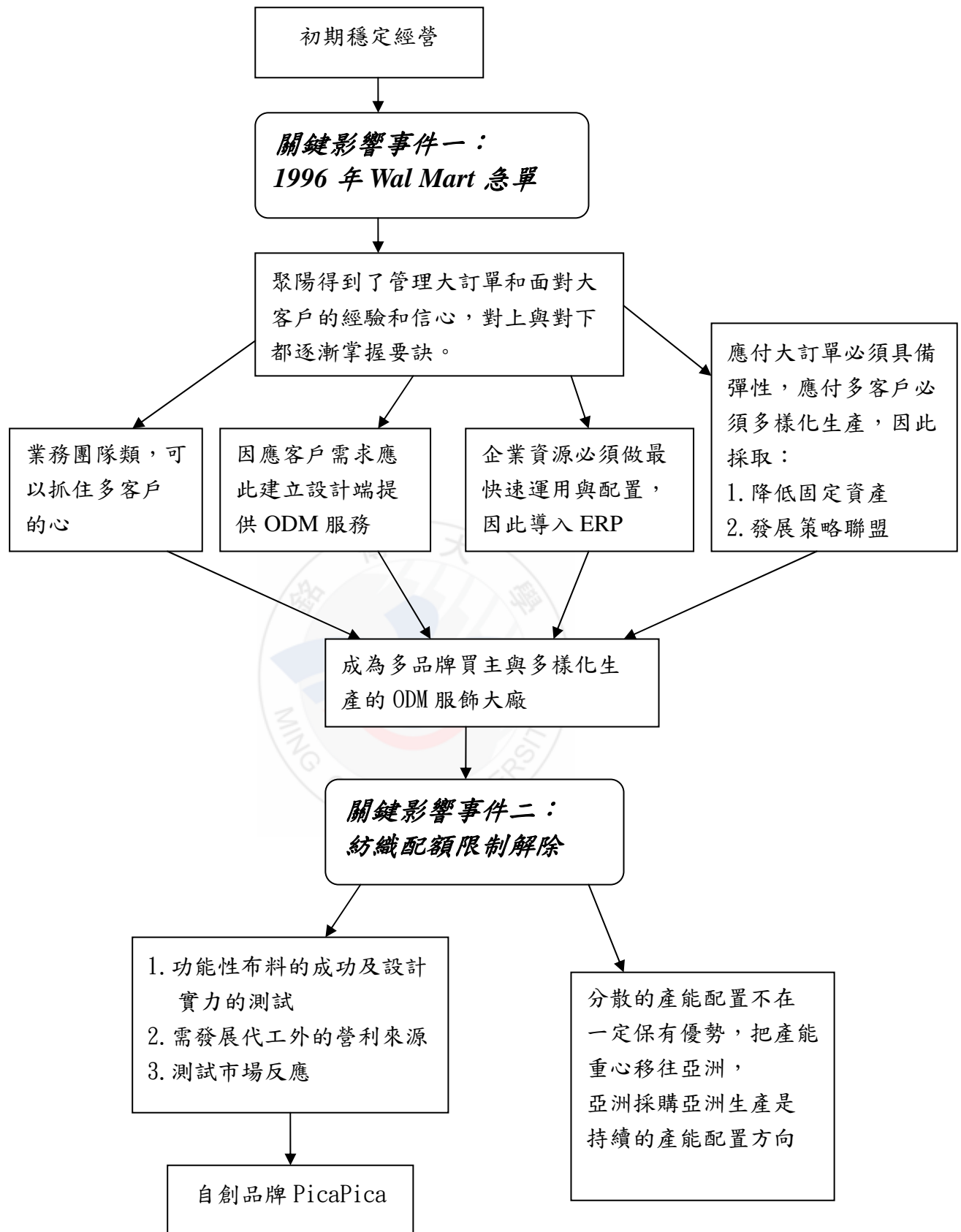


圖 4-6 聚陽轉型升級流程圖
資料來源：本研究整理

聚陽於 1990 年成立，初期員工皆來自服飾供產業，因此從集資開始，便運用初期員工的人脈尋找品牌買主與外包廠，由於人力資金有限，初期的聚陽沒有穩定產能也沒有穩定訂單，也沒有設計能力。

當聚陽 1996 年接到來自 WALMART 的緊急訂單之後出現了快速改變，很辛苦的完成 WALMART 的訂單之後，聚陽了解到抓住大客戶的好處，另一方面也知道自身能力並不足以吸引大客戶，因此聚陽針對抓住大客戶為主的中心思考改變了自身的營運模式。

要應付大訂單必須要讓自己的產能伸縮自如，保持相當好的彈性才能確保公司在有無訂單或接到超過產能的訂單時皆能經營下去，因此聚陽開始藉由降低固定資產與發展策略聯盟來達到加強彈性的目的。聚陽也發現應付大訂單的原物料及生產需要更全面更及時的掌控，因此導入了 ERP 系統。聚陽也發現，大客戶的需求每每不同，想要同時抓住複數大客戶的話，一個業務部門很難了解每個客戶的需求，因此聚陽把業務團隊以客戶別來分類，用該客戶的專屬業務團隊來抓住該品牌買主的心。聚陽透過 WALMART 一案亦發現大型通路商買主有設計的隱藏需求，因此聚陽也設立設計部門，推出 ODM 的服務。

經過第一階段轉型升級，聚陽的營業額及獲利快速成長，對品牌買主及策略聯盟的地位提升，相對的掌握度也大幅提升，但是到了 2005 年，WTO 提出紡織品配額限制解除，對於因應配額限制設置產能的聚陽來說，無疑是一個重大的考驗，聚陽一方面從新配置以亞洲為中心的產能佈局另一方面思考除了代工之外的可能性。聚陽的產能經過調整決定以大陸為亞洲佈局的中心，大陸採購大陸生產成為聚陽之後的努力目標；另一方面，聚陽的功能性布料及設計能力逐步獲得肯定，聚陽便結合本身的功能性布料和設計能力推出自有品牌 PicaPica 來測試聚陽的市場能力，而品牌的績效初期是以賠坐收，仍須長期觀察品牌對聚陽的效應。

4.4 聚陽轉型升級分析

4.4.1 整體轉型階段分析

圖 4-6 是聚陽自 1999 到 2006 年的營業收入的變化，由於 2000 年之前聚陽仍未上市上櫃，從創業 1990 到 2000 年十年間的資料聚陽是採取不公開的立場，以 1999 年的營業額 2616,552,184 元跟 2006 年的 12546,895,269 元做比較，後七年的成長幅度超過前五年的五倍之多，再論聚陽成長的轉捩點可以說是自從完成 Wal-Mart 的訂單之後，因此，雖然缺乏前期的資料，可是還是可以把聚陽的成長分成三個階段，第一個階段是 1990 到 1997 左右的穩定低成長期，而第二個階段是從 1998 到今天的快速成長期，第二階段前半的重點是快速擴大產能，後半的重點為品牌創立，接下來的分析將以這兩個階段

做為主要背景。

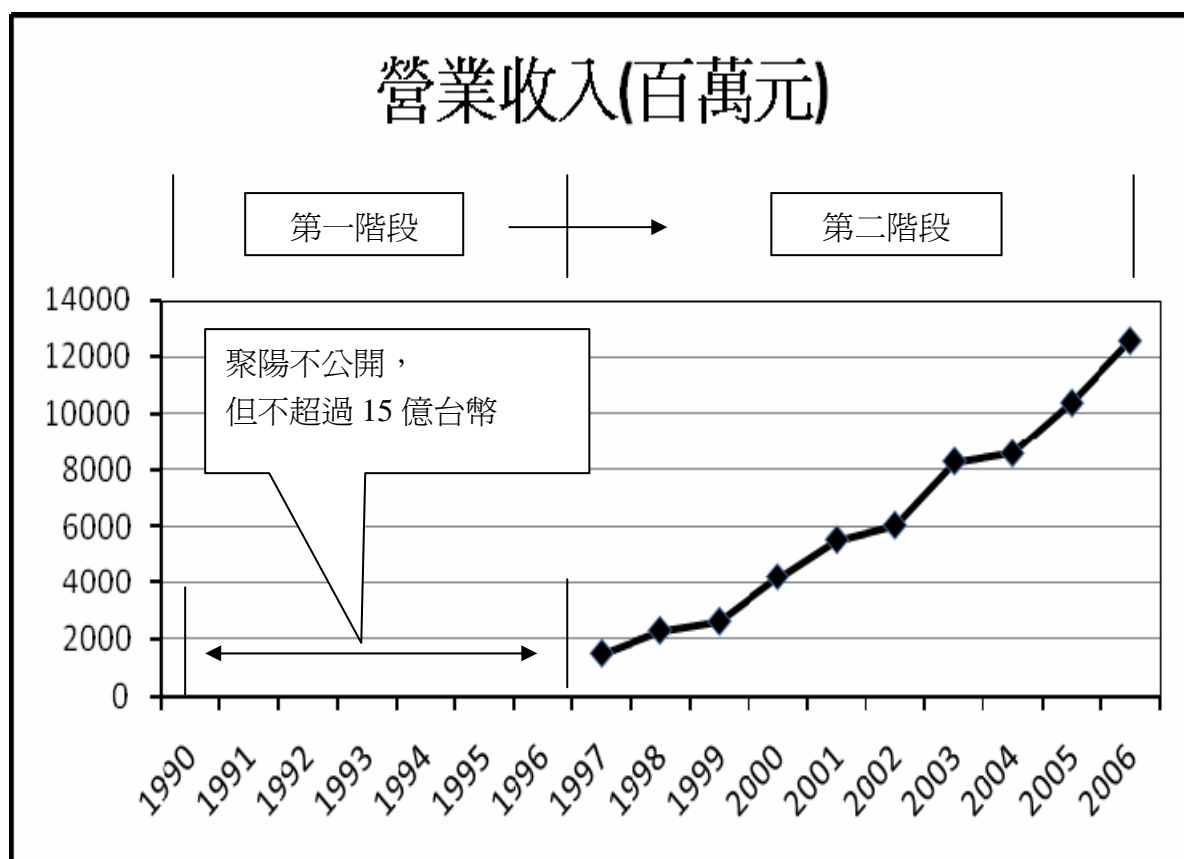


圖 4-7 聚陽營業額成長曲線
資料來源：聚陽年報

4.4.2 轉型前：穩定低成長（1990~1998）

聚陽於1990年1月10日成立，創立員工不到20人，創業資本不過是800萬，更沒有自己的產能，從一開始就是採取策略聯盟和外包的方式，以當時的業界來看聚陽，可以說是要規模沒規模，要產能也沒產能，聚陽一開始依靠的就只有創立員工的產業知識與人脈，而且開始的業務量不大，聚陽在台灣接单、採購、備料，製造則轉包給菲律賓的策略聯盟工廠代工，全公司產能都用如此的方式運作對聚陽來說管理難度相當的高，在初期四年很辛苦的摸索這樣的商業模式，到了第五年接到了Wal-Mart的單才出現了轉型的契機。

因此聚陽在1995年之前在產業中的定位是變化不大的，產能面一樣是採用策略聯盟並沒有加強本身產能，產能的擴張也是很有限；且開始的五年內上沒有對設計研發投入大量資源，設計能力上處於未開發階段，因此無法提供ODM服務，仍是以基本的OEM為主要業務；因此聚陽無論是產品能力或行銷能力在同業中都不算是有競爭力。

聚陽這個時期的核心能力只有仰賴早期員工的人脈，而在沒有優秀產能背書的情況下，人脈極為的不可靠，而聚陽的核心業務純代工業務並沒有遭遇很立即的衝擊，Mcgahan（2004）指出當核心能力遭遇威脅，核心業務仍平和的情形下適合廠商的轉型方式為創造型的轉型方式，創造型為業物流程不變動，但仔細評估本身核心能力的貶值速度，在核心能力完全失去競爭力之前搜尋並延伸出新的核心能力。

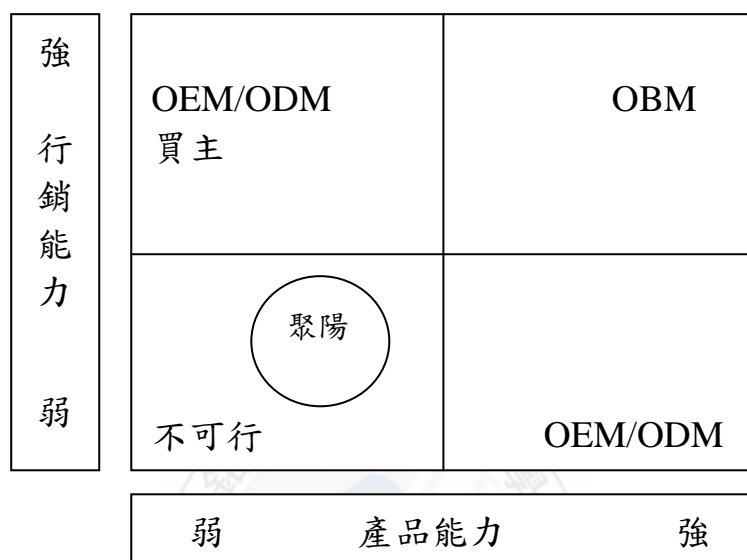


圖 4-8 聚陽的轉型前定位（1990~1995）

資料來源：本研究整理

4.4.3 轉型升級前外部環境變動

以服飾產業的情況來講，在 1990~1995 這個時間點發生的環境轉變有兩個，台灣因生產成本提高而變得不適合當作代工生產基地；全球價值鏈開始邁向區域整合兩個主要變動。

一、台灣生產成本提高

從 90 年代開始，本來許多在國內設廠及本土成衣業者陸續撤走在台灣的產能，許多本來把生產重心放在台灣的公司必須將產能從新調整，不轉型就沒有生存空間，聚陽的成立也是因為如此，一群本來在外商成衣界的中高階主管，因為外商的撤資導致中年失業，以周理平為主的這群人為了延續事業變建立了聚陽實業，他們從一開始就必須要走跟以前東家不同的路，因為以前習慣的經營型態不適用現在的環境，所以聚陽必須要不斷的去思考最正確的方向為何。

二、區域經濟的形成

過去的歐美國家把紡織主要產能配置在台灣、南韓跟香港，可是當這三個地區的生產成本提升之後，歐美等國之品牌買主逐漸把中心移往自身區域附近的成本低廉地區，美國品牌買主把重心移往拉丁美洲如墨西哥阿根廷等國；歐洲的品牌買主則把生產地往東歐及西亞移動，像是土耳其，羅馬尼亞等，至於亞洲的部份，由於亞洲的成衣公司主要還是代工居多，品牌較少，因此以台灣，香港，南韓為首的代工廠商開始從新佈局進行更進一步的區域分工，生產基地和原物料都是以亞洲為主的佈局方式逐漸形成，聚陽也是以這種模式分配自己的產能及物料來源，另一方面區域經濟的形成歐美國家逐漸有自區域內供給紡織品的趨勢，對於主攻美國市場又遠在亞洲的聚陽而言，有很大的影響。

4.4.4 關鍵事件

聚陽于 1996 年之前是處於穩定經營的階段，本身沒有特別強勢的核心能力，但是當 Wal-Mart 於 1996 年丟出一份 66 萬件的訂單，這份訂單遠遠超過聚陽產能的兩倍以上，又如無法如期交貨的話還會蒙受損失，多數跟聚陽同樣規模的代工商只有聚陽敢放手一搏，完成了近乎不可能的任務後，聚陽從中學習到的知識與經驗讓聚陽得以突破中小型的代工商進一步成為全國服飾產業營業額最高的公司。

4.4.5 Wal-Mart 訂單對聚陽的影響

當聚陽穩定發展了五年之後，Wal-Mart 的大型訂單讓聚陽感受到接大單的好處，聚陽從中得到了管理大型品牌買主的經驗及自信，另一方面也馬上驚覺自身的資源管理不足以吸引更多品牌買主的青睞，因此聚陽必須要馬上做出改變。

一、ERP 導入

1996 年，聚陽在無預期的情況下接到了 WALMART 的一張 66 萬件衣服的訂單，當時尚未自動化的聚陽所有的業務細節都是靠人力調配，最後在很艱難的情況下完成了 WALMART 訂單的目標，聚陽開始認知到若未來還有這種訂單或更大量的訂單出現的話，對聚陽來講是個成長的好機會，可是相對的以聚陽當時的能力來說會無法吃下這種大量的訂單，除了擴充產能之外，有再多的工廠也需要一個能夠短時間內運籌全部產能的系統，以前的人腦運籌已經無法應付往後的大訂單了，所以聚陽於 2000 年正式導入 ERP，現今的聚陽 ERP 導入已經完成了 95%，不論大量小量的訂單都可以在很短的時間之內完成最佳化生產配置，這對於聚陽最近幾年的飛躍成長打下了很好的基礎。

二、降低固定資產

完成 WALMART 的 66 萬訂單之後，聚陽體認到自身產能不足，必須擴大產能以應付未來的品牌買主，可是買入工廠另一方面也讓聚陽產生很龐大的負擔，除了產能外包與策略聯盟之外，聚陽對於自己的工廠有了新的做法，第一不買土地，第二不買廠房，以上兩者能租就用租的，聚陽認為買入土地與廠房對於財務面的壓力非常大，若產能一時間無法充分利用，造成現金短缺可能就會造成危險，又花大錢買入土地與廠房對於生產彈性會有很多限制，用租的話可以隨時調整成對公司最有利的產能配置，所以從當時至今聚陽一直以這個大前提為擴充自身產能的方向，如圖 4-9，聚陽直到近年營業額不斷攀高卻仍持續控制其固定資產的金額。

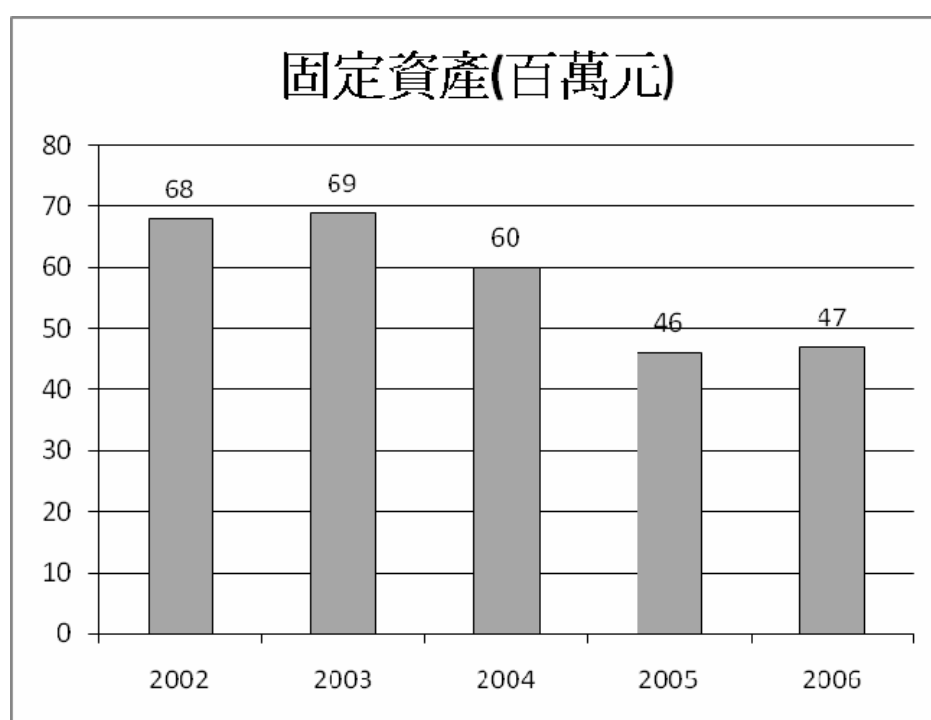


圖 4-9 近五年聚陽固定資產走勢

資料來源：聚陽年報

三、策略聯盟

在轉型的過程中，策略聯盟和外包商對聚陽的成功有著極大的功效，一開始的與菲律賓策略聯盟的單項關係到策略聯盟與外包廠的全球佈局，由於聚陽要求彈性，因此對於本身工廠之外的產能有很大的需求且仍持續的擴張，當數量大就需要更科學的管理方式，因此聚陽開始對這些外包商與策略聯盟做出分級的管理，配合度高關係較好的廠商，聚陽會確保其產能不會空閒，而其他的策略聯盟在聚陽沒有下單給他們的時候，必須要自己想辦法外接訂單，每年也會舉辦外包商的評核會議，針對優異的外包商與以升等並增

加下單量，表現較差的供應商就會與以減少下單量，總而言之，策略聯盟的合作對於聚陽而言提供了一個自由度極高和彈性極大的策略發揮空間。

另一方面，聚陽也察覺到要達成多品牌買主的目標，產品線多樣化是一個很重要的因素，聚陽在尋找策略聯盟的心思就會花在這部分上。

四、品牌買主分類與發展專門業務團隊

在完成 WALMART 的訂單之後，聚陽體會到大訂單的好處，為了進一步擴大跟每個品牌買主的訂單量，聚陽做了兩個動作：

對於品牌買主以潛力分級的概念做出管理，隨時掌握各品牌買主的情況，分析是否有潛力可以從中得到更多符合公司能力的訂單，又或者得知其訂單量成長空間有限，定期分析後評估各品牌買主，聚陽再決定是否要加強其關係或者是減少接受其訂單量，找出最符合聚陽長期利益的品牌買主後，聚陽便全心加強深耕這些品牌買主。

之前的業務團隊處理各種不同的品牌買主的接單業務，對於業務個體來說，可能一個人要同時要面對許多不同的客戶，今天去找美國的客户，明天去找英國的客户，結果造成該業務兩邊的關係都處理的不完善，聚陽認知要更深層經營品牌買主以增加訂單量之後，開始發展多業務團隊，把原先的業務部門分為七個業務團隊，每個團隊只須對自己的主要客戶負責，如此可以降低業務的壓力，亦可以讓業務更了解他所負責的品牌買主的需求，當每個業務團隊個深層接觸品牌買主之後，開始出現了許多個別的不同需求，聚陽再針對這些需求做出調整，以滿足品牌買主，訂單量自然會提升。

其中以 Kohl's 來說，Kohl's 是美國知名百貨連鎖體系的 brand 買主，其重點是通路，但是在設計這一塊就較缺乏，需要代工業者的 ODM 支援，聚陽看到了這個需求，開始招募更多研發人員，建立自己的 ODM 服務。

聚陽的哲學是「分了就要合」，七個業務團隊的訂單最後會有一個統一的運籌部門替這些訂單做出整合，設計出最佳化的產能配置。

五、設計能力的加強

前面提到了聚陽看到了 brand 買主對於設計的需求，開始加強本身的研發設計能力，招募了大量的研發設計人力，至此，聚陽正式從 OEM 進入了 ODM 的領域，但聚陽的設計跟業務不同，設計團隊不會為了單一的 brand 買主而存在，設計於聚陽而言也一個統整的概念，A 公司不要的設計或許 B 公司要呢！隨著設計能力的強化，聚陽不但強化了產品能力，也間接強化了行銷能力和自創 brand 做出了結合，而且仍持續進步中，聚陽在業務合設計上做出變動的模式更動如下圖所示。

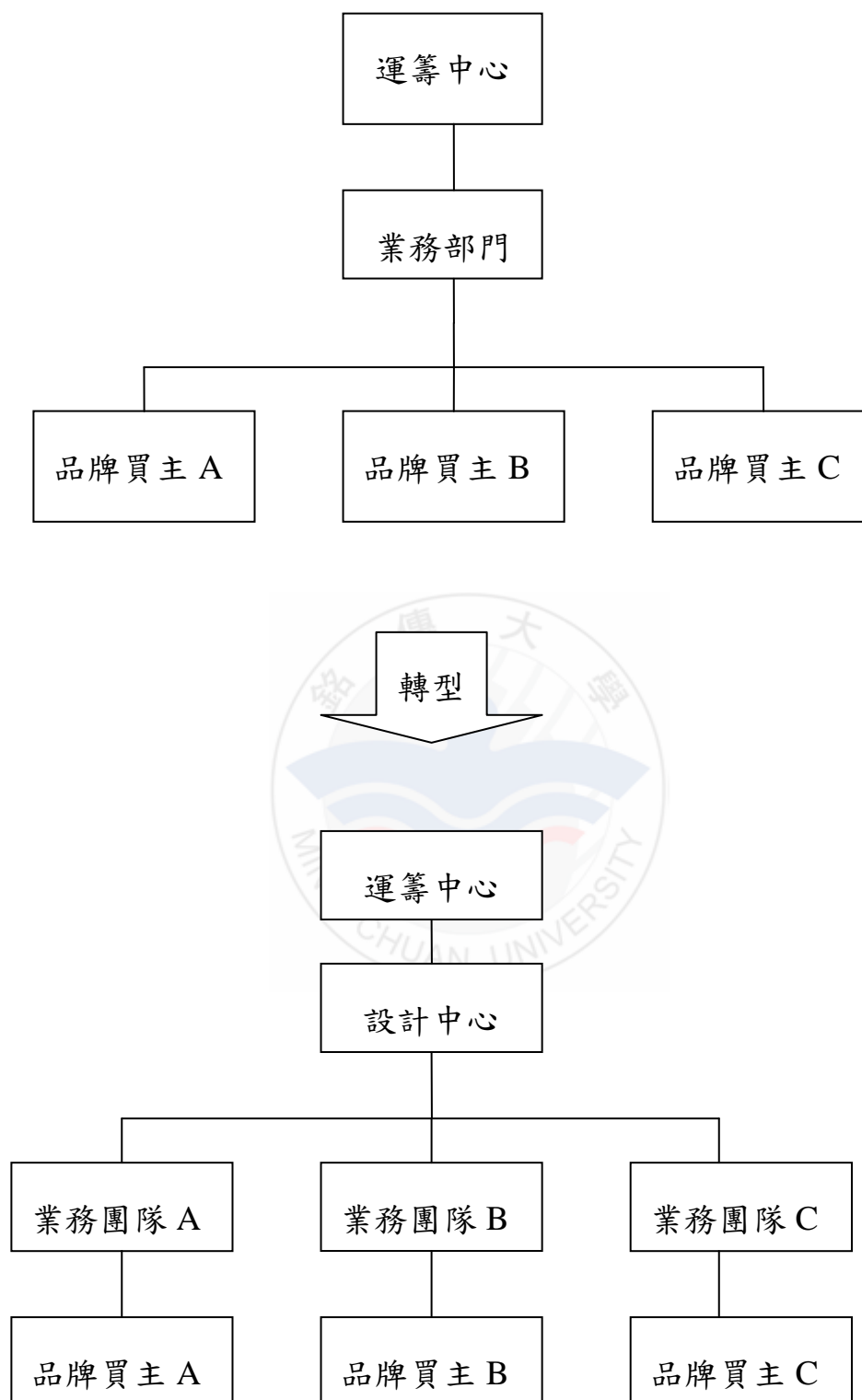


圖 4-10 聚陽對品牌買主關係的改變

資料來源：本研究整理

當聚陽改變對買主的業務結構之後，加上 Wal-Mart 的經驗終於讓聚陽脫離中小服飾代工廠被單一品牌買主控制的局面，且加上多產品線的策略聯盟，聚陽島此擁有了多客戶及多產域的能力。

4.4.6 第二階段：飛躍成長（1999~2006）

經過第一階段後期的努力，聚陽開始邁入高成長的第二階段，這個階段在 2005 紡織配額限制解除之前主要仍是繼續執行前面的轉型策略並持續加強，聚陽的代工產業從 OEM 進入到 ODM，且聚陽不只是營業額成長，連毛利率也隨之成長，因此聚陽的轉型帶來了營業擴張和賺錢效率，第一間段的轉型對聚陽來說是大獲全勝的，但於 2005 年之後市場環境出現了新的變動，聚陽為了因應新的挑戰推出自有品牌，後面會更進一步分析。

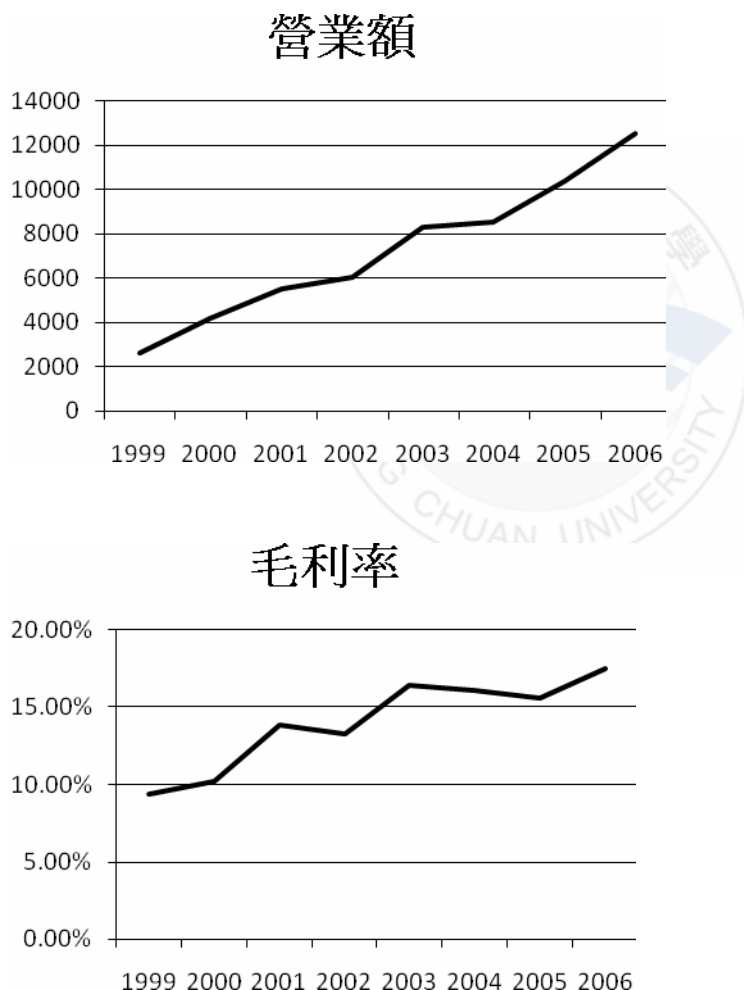


圖 4-11 聚陽第二階段的營業額與毛利率

資料來源：聚陽年報

在 2005 後配額時代來臨之前，聚陽由於前述設計能力的積極建立，且其設計出來的產品確實能夠有效抓住顧客並提升訂單數量，使得聚陽的營運正式從 OEM 進入到 ODM。

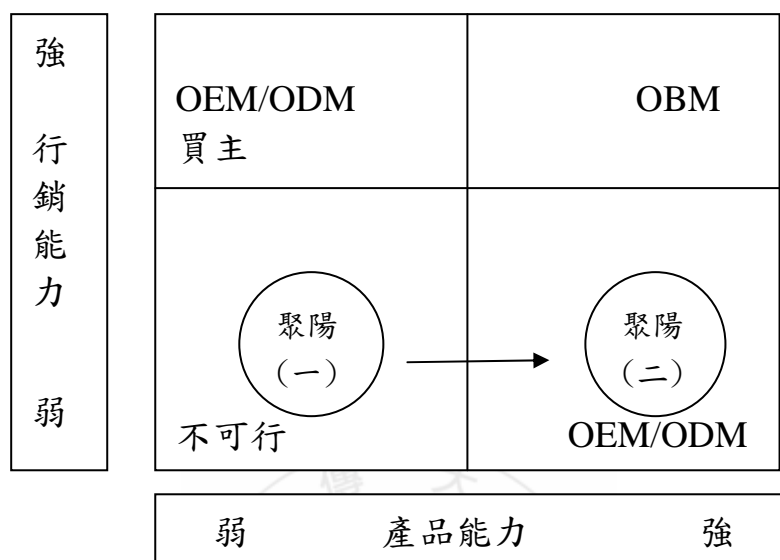


圖 4-12 聚陽第一次轉型的定位改變 (1999~2005)

資料來源：本研究整理

4.4.7 第二階段的關鍵事件 (1999~2006)

WTO 紡織品配額限制的取消

第一階段的環境改變到了第二階段仍是同樣的對產業產生影響，但是第二階段出現了新的挑戰，2005 年 WTO 取消與會國的紡織品配額限制，意味著紡織品的保護傘被移除，成衣生產將會強著恆強，對於較弱的代工廠商是很不利的改變，聚陽在配額限制之前，為了配合美國對各國紡織進口配額的比例制訂產地分散各國的生產策略，可是到了後配額時代，聚陽必須從新制定一套新的生產配置策略，一個更為集中，更能完整掌控的生產流程。

4.4.8 第二階段的轉型策略-尋找第二個成長曲線

一、整合亞洲生產供應鏈以應付後配額時代並加強生產彈性

當進入紡織後配額時代，聚陽的供應鏈立即加快產能重整的動作，原物料貨源從台灣與韓國的 70%、大陸 30%到現在的台灣韓國 30%、大陸 60%、其他 10%，且大陸的產能從一開始的 10%到現在的 30%，聚陽的供應鏈持續的隨著環境變化在做修正，聚陽認為，亞洲各地的產能情形，無論是在品

質上或是在管理上以大陸的產能最為成熟，且大陸的原物料也是在亞洲各國裡最優越的，因此聚陽還會繼續以大陸為生產重心，大陸採購大陸生產是聚陽確定的未來方向，此外的第二個生產重地聚陽認為是越南，將來會進一步的擴大越南的原物料來源及產能。

另一方面，亞洲採購亞洲生產除了成本有效降低之外，對於生產進度的控制以及立即回應市場的能力都可以有效提升，跟聚陽的生產彈性相得益彰，聚陽以大陸為主的亞洲供應鏈已然成型。

二、自創品牌 PicaPica

兩個因素產生了聚陽的品牌，第一、當紡織配額限制解除之後，全球代工業競爭更為白熱化，聚陽也加緊對產能配置做出調整，可是另一方面，聚陽的高層對於台灣代工產業的未來產生了很大的不確定感，深怕未來代工會競爭不過其他低成本的國家（雖然是後證實是錯的），於是開始思考聚陽必須有一個代工之外的成長空間；第二、聚陽認為一般性布料的衣服過於競爭，必須找出自己的藍海市場，於是聚陽開始引進功能性布料並對其嘗試研發設計，銷售給品牌買主之後獲得成功；上述兩個因素使聚陽萌生自創品牌的想法，經過與顧問公司的探討之後，便決定要自創品牌。

自創品牌的名稱決定為 PicaPica，品牌定位為「流行的功能性服飾」，客戶則主攻二十八歲至三十五歲的女性。聚陽認為一般消費者所知的功能性服飾品牌都經營了很長一段時間，如 NIKE、PUMA 等，若是直接推出功能性服飾怕是沒有市場生存空間，因此聚陽對於 PicaPica 的定位做出了流行性為主，功能性為輔的市場定位，試圖與其他功能性服飾大廠做出區隔，且聚陽的第一家店就座落在忠孝東路上，其指標性和野心味道濃厚，以 Biel (1992) 的品牌形象架構圖整理之結果如下圖 4-13。

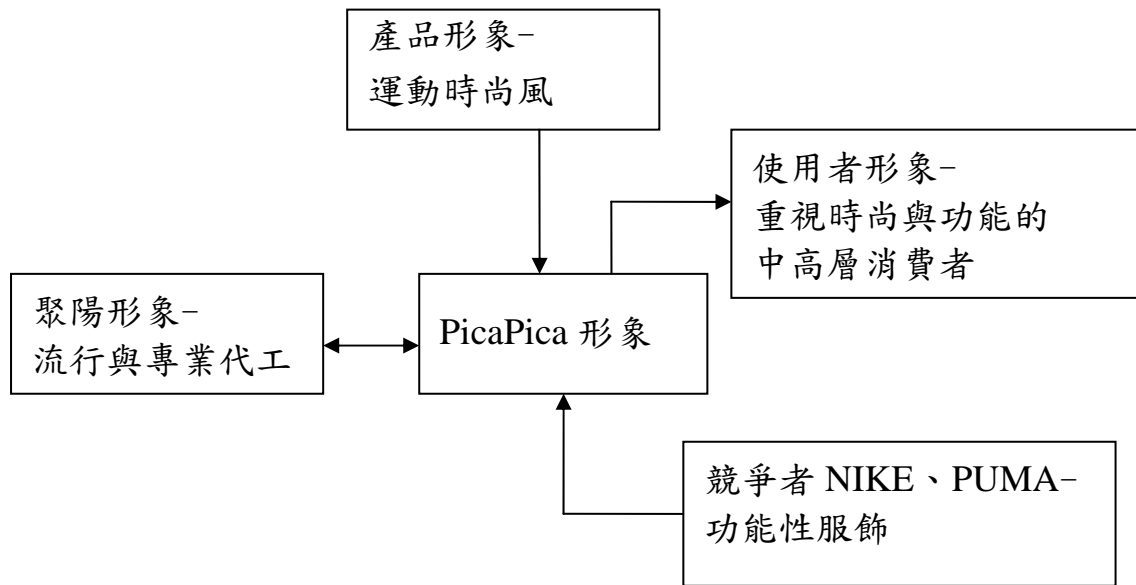


圖 4-13 PicaPica 品牌形象構成

資料來源：本研究整理

對於品牌的建立，聚陽成立子公司元陽國際，專事聚陽的品牌業務，一開始聚陽除了品牌的運籌是採用原聚陽的員工之外，包含設計，其他全部是新招募來的員工，可是營運沒多久就出現了聚陽現有對於功能性服飾的設計概念無法跟新的設計團隊做有效的溝通，於是聚陽便把新的品牌設計團隊的業務給整並到原先的聚陽代工設計部門裡，可是聚陽的認知是目前的安排只是過渡期，PicaPica 最後仍然需要一個屬於自己的設計團隊。

聚陽的品牌是在 2005 年對未來的不確定下所衍伸出來的產物，可是如今聚陽的代工業務順利到超過原先的預期，品牌的地位在整個聚陽來說顯的微不足道，王泰昌副總表示，很多顧問公司其投資公司都建議聚陽把自創品牌給收起來，認為除了賠錢外還會損害聚陽的核心能力，可是聚陽仍然會堅持走品牌的路，原因是聚陽認為代工產業面對的危機不會只有配額限制解除一個而已，將來還是會遇到許多危機，因此培養聚陽的第二條成長曲線是不變的道路；另一方面，自創品牌在市場上的經驗可以加強聚陽本身研發設計的能力，聚陽認為此舉對 ODM 業務也會有幫助。

從上面的分析可以了解到聚陽在 2005 年因為環境改變產生了新的轉型需求，也使得聚陽轉型第二階段從 ODM 跨足到了 OBM 的領域。

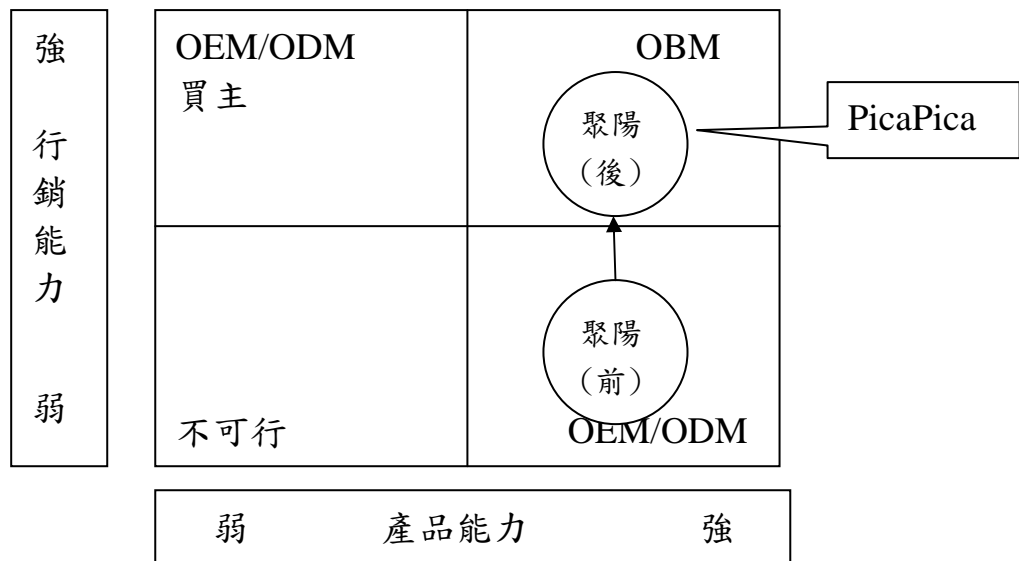


圖 4-14 聚陽第二階段定位改變(2005~2007)

資料來源：本研究整理

4.4.9 影響轉型升級的因素

除了聚陽本身對於轉型所做的努力之外，仍會遇到許多超出聚陽控制範圍之外的影響因素，這些影響因素對於聚陽的轉型過程有好有壞，本研究整理如下。

一、聚陽本身代工背景對轉型的影響

以代工為主要業務的廠商在轉型的過程中，生產方面的升級可以獲得較快速的成功，代工廠對於產能的靈活運用，供應鏈的調整都能夠短時間有不錯的成效，可是相對的，對於行銷能力的升級就有諸多限制，以 PicaPica 的情形來論，該品牌成立至今，估計一年大約要賠 4000 萬，對聚陽來說也不算是無影響，再論行銷人才面向，聚陽沒有自己的行銷專才來經營品牌，全都必須從外界從新招募，這些人是否跟聚陽有著相同的價值觀，對聚陽到底夠不夠了解都是個問題，通路方面聚陽也沒特意去經營，全部交給外聘的 PicaPica 經營團隊，聚陽能做的就只有把資金和設計技術投入 PicaPica，總體而言，聚陽對於行銷端仍是非常的陌生，且市場的敏感度還是不如行銷端和通路端背景的廠商，目前看來代工背景對行銷端的升級仍有諸多限制。

二、品牌買主對轉型的影響

根據訪談結果，以產能升級的面向而言，聚陽認為品牌買主對於聚陽的代工業務有層層限制，對於原物料有品牌買主指定的供應商，這對聚陽而言會造成利潤減少，對於代工廠的員工待遇品牌買主也有需多規定，對代工業務會造成成本的提高，還有對於產品的各種品質要求等，聚陽光是應付這些限制就必須花費大量資源，於是聚陽在進一步深耕與品牌買主的關係之後，開始對品牌買主提出想使用自己的供應商來源的意見，並盡力說服品牌買主自己的供應商可以讓品質更好或成本更低等等，到目前為止，仍有四成的原物料來源是必須要依照品牌買主的規定的，未來仍需要跟品牌買主繼續溝通。

三、競爭對手

當台灣的服飾產業快速衰退的時候，國內幾家全球運籌的大型代工業者反而愈做愈大，台灣的成本上升對於這些跨國企業影響並不大，相對的他們可以運用台灣的優勢和經驗在全球運籌的代工產業中快速成長，聚陽認為自身與國內的其他代工業者並不是呈現零和的競爭態勢，每個廠商都有自己經營已久的固定品牌買主且穩定的訂單量，基本上不會像電子業一樣出現搶訂單的情況，因為基本上以美國為主，全球服飾的市場需求是在成長的，每個代工廠商都盡力把自己的業務做到最好，發揮自己的優勢，削價競爭與別人拼死活的情況在服飾代工產業是不常見的，因此基本上競爭者對於聚陽的轉型並沒有很大的影響。

另一方面，雖然區域內的競爭緩和，但是跨區域的競爭愈演愈烈，韓國的廠商現在是台灣的廠商的主要對手，當一個國家的該產業政策和能力優於其他國家的話，品牌買主自然會把訂單量往該國增加，其他國家的訂單量便會減少，簡而言之，韓國的服飾產業政策較吸引品牌買主，因此部份台灣的訂單被韓國代工廠商搶走了。

四、政府產業政策

上面已經有提到，政府的產業態度對於跨區域的競爭有很關鍵的影響，對於聚陽而言，政府對升級的過程是呈負面的效果，聚陽的生產重心和原物料重心都是在大陸，政府對於台灣廠商的大陸政策有許多限制，按照臺灣的法令，在臺灣股市募集到的資金最多只能將總量的40%投到大陸，資金運用自由度不高。此外，企業如果將海外某地分公司的盈餘匯回國內，不僅要課稅，在匯出時，還要送經濟部投審會核准，投審會又要知會國內14個相關部會，資金流通的過程一般要花二個月時間，對於企業行動的決策相當不便。

聚陽的因應方式是在大陸的工廠以策略聯盟為主，可是隨著以大陸為重心的佈局，策略聯盟無法滿足聚陽對於生產彈性和反應速度的要求，聚陽之後會尋各種方式入主大陸的產能以求完全的掌控。

小結

根據訪談的結果，得知聚陽的核心能力為其生產彈性，該能力是從 1995 年聚陽接下 WALMART 的 60 萬大訂單之後所確立出來的，當時的聚陽最多只有吃下一半訂單的能力，可是聚陽當時決定在短期間擴大自己的生產彈性試圖接下這個大訂單，想擴大產能又不想產能限制其彈性，聚陽採取了能合作就合作，能承租就承租，增加可以使用的產能，同時也盡量降低固定成本在產能中所佔的比例，面對大訂單時，可以充分運用這些產能，在訂單量不足的時候也不會因固定產能閒置而造成損失。

同時透過訪談也得知聚陽的核心業務為服務，王副總表示，聚陽賣的不是產品，賣的是運籌帷幄的服務，客戶需要在什麼樣的時間需要什麼樣的衣服和數量，只需交給聚陽，客戶若缺乏設計，聚陽也可以提供 ODM 的服務，聚陽的多樣化產品也可以讓客戶需要的或可以一次購足，總而言之，聚陽的主要業務便是服務品牌買主。

根據 Mcgahan (2004) 的轉型軌跡之觀念來看聚陽的轉型，生產彈性在業界來說，不論是何種背景因素下，其優勢都是不減反增的；另一方面，聚陽的核心業務活動在配額限制解除後，加上政府對於投資上的限制，聚陽感到了威脅，不確定代工產業在台灣是否還做的下去，以核心能力來說，聚陽的彈性是不會受到環境影響，反而會因為外部環境會更加成長；而聚陽的代工服務，以台灣來看確實是敵不過成本較低廉的區域，因此聚陽適合走的轉型模式為「中間型轉型模式」，當企業核心業務受到威脅，而核心能力仍保有創造價值的能力之時，建議把握平衡好企業的經營活動，追求短期利潤，減少長期投資，以中後期聚陽的情況而論，聚陽部份符合這個情況，一方面進一步水平擴張，深耕與品牌買主的關係，穩定且持續的成長，另一方面逐漸減少公司的固定資產，但是品牌部分講求的是長期投入，短期便能回收的情況並不常見，屬於長期投資。

陳振祥 (1997) 認為，在轉型升級的經營模式下，廠商的業務經營型態，有專門從事專業代工的 OEM，也有把業務延伸到設計的 ODM，或是建立自有品牌的 OBM 模式。這邊先討論聚陽產品能力跟行銷能力的相對比較，產品能力面聚陽能使本身產品選擇多樣化的情況之下還能夠有效降低生產成本與顧及生產彈性，另一方面，雖然聚陽有自創品牌 PicaPica，可是行銷端無論是人才或是資源都尚處於建構階段，根據陳振祥 (1997) 的業務能力與廠商業務型態選擇表，聚陽的產品能力強，但是行銷能力仍然不足，理論上而言，適合以 ODM/OEM 的策略為轉型方向。

再論聚陽的實際情況，由於聚陽擁有自有品牌 PicaPica 因此是屬於 OBM 模式的轉型，可是更進一步討論，聚陽的自有品牌佔其營業額總數尚不到 1%，可是聚陽仍然堅持品牌策略是一定要堅持的部份，所以實際上聚陽的營業主體結構為 OEM/ODM，OBM 為其延伸，因此聚陽走的仍是以 OEM/ODM

為主的轉型策略。而聚陽創業至今的轉型前後轉變可以用下圖來表示。

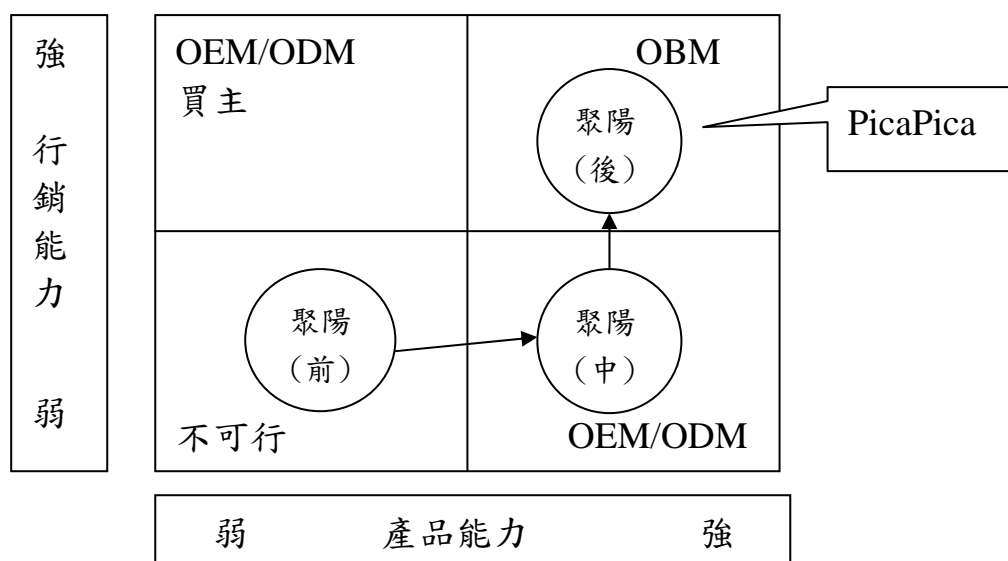


圖 4-15 聚陽的轉型前後的定位

資料來源：本研究整理

4.4.10 知識轉型矩陣來論聚陽的轉型定位

陳永隆（2005）認為每個企業都有足以代表其競爭力的優勢轉型核心能力，若能透過有系統的知識管理與轉化，精確地找出本身的競爭優勢與劣勢，透知識轉型矩陣，可以歸納出企業轉型的方向。

以聚陽的情況來說，聚陽的生產彈性在業界有著明顯的優勢，同樣的聚陽也很重視且持續的加強其生產彈性這個優勢，對於業界的競爭力，聚陽的核心能力生產彈性是具有競爭優勢的，因此聚陽的轉型已經先處於優勢轉型的階段，接著討論聚陽的轉型方向；聚陽對本身的業務型態已經非常的熟悉，可是並不急著投入資源前進自己較不熟悉的物料端跟行銷端，仍是以合作和策略聯盟為主，聚陽不去對自己的價值連去做垂直整合是因為聚陽相信垂直整合的結果會破壞本身的生產彈性，於是主要的升級模式以加強產能運籌能力，深耕品牌買主以加強訂單，加強生產彈性為主；又另一方面，聚陽認為公司的未來必須要有第二個成長曲線，他們相信這個曲線就是自創品牌和公司的設計能力，雖然目前投入品牌的資源有限，可是聚陽還是會加強投入自創品牌的心力，因此本研究這邊定義聚陽在知識轉型矩陣中的轉型定位為原地轉型為主，前瞻轉型為輔，原地轉型的優勢維持期間較短，可是利潤的反應是很即時的，聚陽原地轉型的做法讓聚陽可以在短時間就爬到國內代工界的制高點，可是一時不察也有可能優勢在很短的時間就會面臨考驗；前瞻轉

型的部份，聚陽的設計強化到目前已經收到了因為 ODM 而提升的訂單，而品牌的部份仍然處在虧錢的狀態，初期可能無法看到對公司的明顯助益，可是假以時日若品牌能做的起來，轉虧為盈，順利成就聚陽的第二個利潤中心，所造就的優勢就是長期的優勢，是別的廠商難以跨越的一道牆，反之，品牌若長久投入都無法有效達成回收，則品牌策略不但無法成就第二條成長曲線，甚至會拖累公司整體營運。

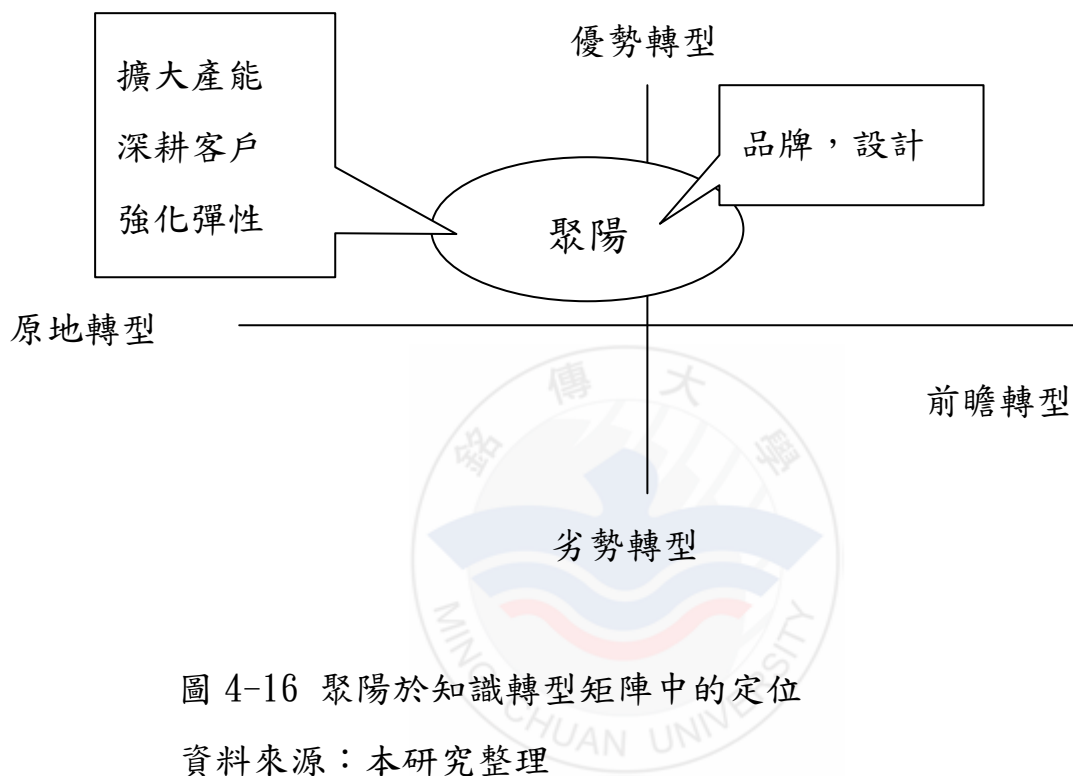


圖 4-16 聚陽於知識轉型矩陣中的定位

資料來源：本研究整理

4.4.11 內部觀點：聚陽的知識轉化帶動轉型升級

聚陽可以這麼短的時間內達成 2006 年 126 億的營業額，完全是靠聚陽總是能夠不斷的達成超過本身極限的大型訂單，這是帶動聚陽不斷轉型的最強的推力，每一次的不可能的任務都讓聚陽強迫轉型升級但卻是一次比一次更為堅強。這裡將以知識轉化的概念來探討聚陽的轉型過程，Nonaka (1995) 認為知識轉化有四個階段，分別是共同化、外化、結合與內化，聚陽知識轉化帶動升級的歷程如下。

一、共同化（內隱知識到內隱知識）

初期創業員工以早期的工作經驗做自身熟悉的工作，對於服飾代工每個人都有自己的一些心得但別人不完全了解的，當聚在一起工作之後經驗的交流使的創業員工開始對聚陽產生了想做大訂單的共同認知，早期仍是有穩定

發展的想法，但是聚陽開始有點成就之後，業務會在不自覺的情況下去嘗試挑戰聚陽的極限，接超過自身能力的單。

二、外化（內隱知識到外顯知識）

聚陽高層不是在接大訂單前先告知員工他們的理想，希望可以攜手完成聚陽做大的夢，放棄概念化的宣導，高層在接下大訂單之後才告知員工，告訴他們，我們現在有一個這麼大的訂單，我把每個部門要完成的目標全列出來，直接要求各部門開會討論，該怎麼樣去完成這個目標，比起概念化的宣導，聚陽認為直接把要完成的目標往下丟，更可以讓員工聚焦於怎樣才可以讓公司坐大，這就是聚陽高層把做大的理念傳達到公司的各個角落的方式。

三、結合（外顯知識到外顯知識）

當各部門經過一連串的開會、討論之後，會產生很多新的做法，如降低固定資產、產能配置改變、對策略聯盟及外包商的策略轉變等為了應付大單而出現的處理方式，當以這些新激盪出來的方法與公司的營運結合之後，若得以安然度過大訂單的考驗的話，這些處理方式就會變成聚陽新的營運方式。這種持續丟新目標給下面的理念貫徹可以讓員工習慣於不斷轉型的工作態度，隨時備戰，另一方面也可以有效的讓員工清楚了解到聚陽要做大的夢，也因為公司分紅大方，員工們也清楚的認知到聚陽的擴張不只是高階主管的理念，而是大家的共同要努力的目標，員工除了知道公司要擴張之外，也知道了新的做法是什麼。

四、內化（外顯知識到內隱知識）

當轉型後新的營運流程順利運作之後，公司從上到下都看到了聚陽新的可能性，雖然上到下看到的可能性不盡相同，可是心中對於整趟過程下來都會有屬於自己的心得，屬於個人的內隱知識，這些內隱知識又會經過一個內化的過程。再以大客戶的關係來論，有過面對大客戶 WAL-MART 經驗的聚陽員工，對於掌握大客戶的相關知識都因過程而內化到每個聚陽的員工身上，一系列知識轉化的輪迴又在一次發生，並引導聚陽進入下一次的轉型。

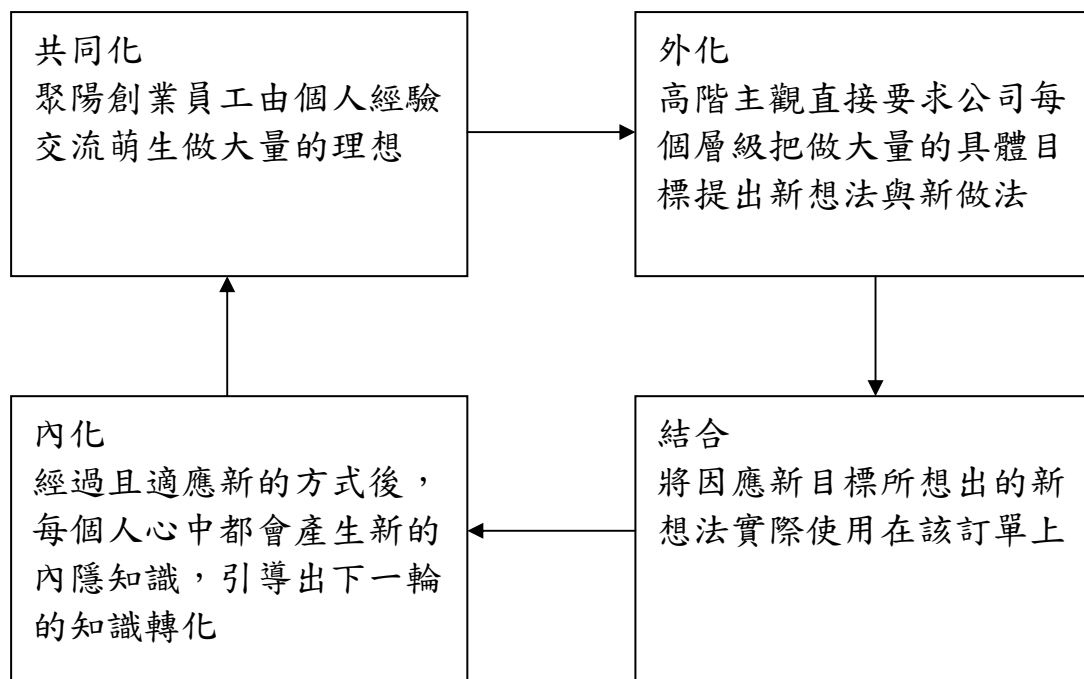


圖 4-17 聚陽的知識轉化螺旋

資料來源：本研究整理

到目前可以了解到，知識的轉化確實引導著聚陽的轉型，而聚陽轉型後又帶動新的知識轉化，新的知識轉化帶動下一波的知識轉型，因此聚陽雖然沒有特意在知識管理的部份做特別的規劃，可是聚陽一路走來的「做中學」態度讓聚陽不自覺的建立起一套自己的知識轉化體系並且由這套體系引導著聚陽的轉型升級。

4.5 轉型關鍵因素分析

一、經營者策略敏銳度

95 年聚陽在考慮要不要接 Wal-Mart 超過本身產能的訂單之時，董事長周里平當時獨排眾議堅決要接下這個訂單，並於之後立即察覺出做大量的好處，且極力推動聚陽產能的推動，事後證明這個決策是給公司帶來極大成長的開端，並於配額限制解除之前就感受到強烈的危機感，並積極的推動品牌試圖達成第二個成長曲線，不論品牌成功與否，周里平董事長在同業來說是先知先覺且敏感度極高，這對於帶動聚陽的升級有很大的助力。

二、經營者參與程度

聚陽的經營者對於公司的轉型可以說是不斷積極思考新的方向且全力參

與公司的轉型，由於經營者的積極參與使得聚陽員工從上到下也都為了轉型而努力，對於聚陽，經營者的參與程度對轉型產生了快速推進的作用。

三、願景溝通

聚陽使用的是目標管理來與員工達成溝通的目的，摒棄了概念化的觀念溝通，一波又一波超越極限的新訂單讓員工在潛移默化之中清楚的了解到公司的願景，並非是概念化的口頭說說而是實質的目標達成，因此聚陽雖然沒有花資源在對員工做公司的願景溝通，可是他們的員工對於未來的方向確都是非常的清晰且肯定。

四、企業規模與國際化腳步

聚陽在一開始就認知到，國內的環境不適合服飾代工廠的設立，因此積極的拓展國外產能與客戶，另一方面聚陽也並非穩定住了客源及產能即持平發展的公司，聚陽一方面不斷的深耕客源以加強訂單量，另一方面持續擴大聚陽的國際產能，因此不論是企業規模還是國際化的角度聚陽都是不斷的做強化，也帶來了轉型的需求，引導著聚陽的轉型升級。

五、產業競爭態勢

根據研究結果，跨區域的競爭遠超過區域內的競爭，台灣整體來講大型的服飾代工業者都在持續成長中，並不是零和賽局，每個廠商都有自己長期經營的穩定訂單來源，因此國內的競爭態勢是穩定的；可是跨區域的競爭相較之下就激烈的多，跨區域的競爭力最大的影響因素是國家產業政策，以台灣跟韓國來講，國外品牌買主認為韓國的產業政策優於台灣的產業政策，便會增加韓國的訂單，減少台灣的訂單，無形中台灣廠商的訂單就會被韓國的廠商給搶走；聚陽以大陸為產能中心的經營模式，面對大於大陸投資有諸多限制的情況下顯得較為不利，產業競爭態勢客觀環境下對聚陽的轉型是不利的。

六、人際網絡與策略聯盟

先討論人際網絡，聚陽為了強化與品牌買主的關係，特地把業務部門一分為七，只為了讓每個品牌買主都可以享有最完整的服務，而此策略也帶動聚陽的訂單成長，讓聚陽業績可以在短期內達到台灣最大，另一方面，對於品牌買主的限制聚陽也是採取積極以對的態度，不論是原料的限制還是自創品牌的排擠等，聚陽的積極溝通贏得了品牌買主的信任；再討論其策略聯盟，聚陽因為有其龐大訂單為後盾，其力量是壓制在策略聯盟之上的，因此聚陽的策略聯盟必須要配合聚陽的營運為主，而對聚陽來說，成本上的負擔不大，而生產彈性的運用靈活度讓聚陽的轉型提供了良好的競爭力。因此聚陽的人際網絡與策略聯盟是相輔相成促成聚陽成功轉型的因素。

七、發明與創新能力

聚陽是一家不斷思考以新方法去做事情的公司，從接大訂單並強迫全體員工去思考如何達成目標便可以了解到這一點。再論研發，初期聚陽是沒有設計能力的，完全是 OEM 的運作模式，但是在業務團隊分家後，認知到部份廠商對於設計的需求，聚陽便很有決心的設立研發團隊，加強自己的研發設計能力，近來又自創服飾品牌 PicaPica，去除品牌的虧損不講，PicaPica 讓聚陽更進一步有機會提升其創新的能力。

聚陽的轉型帶來了更大的訂單和快速成長的營業額與毛利率，成就聚陽的因素非常的多，而這邊以轉型關鍵成功因素的觀點來對前面的分析做驗證，很明顯的，這些關鍵成功因素對聚陽來說都是除了產業競爭之外都為其優勢，帶領著聚陽轉型。



第五章 結論與建議

5.1 研究結論

聚陽從創業之初800萬元資本額到今年營業額可以到達台幣126億，17年的轉型努力讓公司快速成長，由於領導者的積極參予和堅持做大訂單的夢想，聚陽一步步的朝著公司願景的方向前進，但後面仍須面臨許多挑戰，本研究對聚陽的轉型歷程探討的結論如下。

5.1.1 從OEM到ODM

根據前面分析，此時的聚陽適合走的是創造型的升級模式，而聚陽走的也是創造型的路，在核心能力受到威脅的情況下，聚陽仍是繼續從事代工業務，但其核心能力找出了新的定位，聚陽的新核心能力便是生產彈性，之後的各種策略也是有抓住生產彈性這個第一原則而進行，OEM到ODM的部分就是在這樣的環境下成長的，聚陽的確也做得很成功，重點是聚陽很清楚的看到了自己的核心能力為何且公司上到下全力支援這個核心能力的成長，造就了聚陽的高成長，這個部份是很值得其他公司思考的。

而對於員工知識的轉化對於聚陽的代工業務的轉型也有引導的效果，但是有一點是聚陽必須要思考的，當業務團隊一分為七之後，每個團隊對其所服務的特定客戶確實有更高的掌握度，但是相對的，每個團隊都有自己發展出來對業務獨特的知識，卻因為分散而無法互通有無，假使每個團隊的知識可以自由的轉化，對於滿足現有客戶甚至是開創新客戶上都會有不可限量的機會。

5.1.2 從ODM到OBM

聚陽於此時的核心業務因後配額時代來臨而感受到了威脅，適合走的是中間型的轉型方式，建議把握平衡好企業的經營活動，追求短期利潤，減少長期投資，以中後期聚陽的情況而論，聚陽部份符合這個情況，一方面進一步水平擴張，深耕與品牌買主的關係，穩定且持續的成長，另一方面逐漸減少公司的固定資產，但是品牌部分講求的是長期投入，短期便能回收的情況並不常見，屬於長期投資，OEM到ODM的客戶仍只有品牌買主，可是到了OBM時客戶就跨足到一般消費者，聚陽目前行銷端的經營除了設計以外，所有其他行銷端的建構全部都委外，換句話說，聚陽對於行銷端的經營仍然是狀況外。

當時品牌的產生是聚陽認為核心業務會受到威脅，可是事實上聚陽的代工業務反而蒸蒸日上，當本業做得很好的時候，聚陽雖然表面上要創造第二個成長曲線，帶事實上聚陽對品牌除了投入資金之外並沒有花全部的心思在行銷端的建構上，跟第一階段上下同心的轉型完全不同，因此本研究認為聚

陽在無法全心投入品牌經營的當下，想在短期內讓PicaPica獲利可以說非常的困難，且公司現有的知識轉化也是離不開代工的範疇，聚陽目前仍缺乏行銷端的自有人才。另一方面，聚陽在品牌推出前便積極跟其品牌買主作接洽，讓品牌買主了解聚陽的品牌不具威脅，所以現階段品牌買主仍是一如往常的跟聚陽下訂單，但若PicaPica假以時日有所成長，品牌買主的態度仍然有待觀察。

本研究對PicaPica的後續觀察發現如下，商品的價格自今年七月後全面降價，折價幅度超過一半，以其布料品質加上現有價格對婦女意外的有競爭力。而且衣服走向跟聚陽的起始設定也出現轉變，由於店內氣氛營造變的極為強調功能性，雖然跟一開始的要帶給客戶流行性的感覺走向出現差異，但也但來另一波重視功能性勝於流行性的客戶，這也讓PicaPica出現新的可能性，未來能否有潛力成為聚陽的另一條成長曲線仍需要長期觀察。

5.1.3 知識轉化引導著企業轉型

員工的知識轉化引導著聚陽的轉型，聚陽的情況是由高階管理者所帶動的知識轉化，先從高階主管對於聚陽未來的夢想開始共同化，接著要求員工達成心目中的目標達成外化，員工必須思考理想與實際的結合，最後達成目標後所有員工產生的新想法達成內化，不自覺的連續的知識轉化引導著聚陽轉型，可是對於行銷端的委外較不利於知識轉化帶動行銷端的升級，代工跟行銷沒有交集。

5.1.4 轉型關鍵成功因素

根據前面的討論，聚陽的關鍵轉型成功因素有下列數項，當聚陽可以維持並加強這些關鍵因素，聚陽則仍有實力進行成功的轉型，但若是關鍵因素出現退化的現象，對於聚陽的持續轉型將會產生不利的影響。

1. 經營者策略敏銳度：管理階層對於公司經營有極高的危機意識。
2. 經營者參與程度：管理階層積極領導公司轉型。
3. 願景溝通：透過不斷的目標管理達成全公司上下對未來的共識。
4. 人際網絡與策略聯盟：對品牌買主的積極管理。
5. 發明與創新能力：聚陽不斷思考用新的方式做事情。
6. 企業規模與國際化腳步：聚陽為了應付持續增加的訂單，積極擴大國際產能。

5.2 研究建議

5.2.1 對聚陽的建議

聚陽今年獲選為標竿企業，為轉型成功公司的代表，可是透過研究仍是給予幾點建議。

1. 聚陽應設法使分散的業務團隊之個別知識得以有效轉化

聚陽的業務因非成七個部分而使得個別品牌買主受到更特別的照顧，但聚陽仍應建立一機制使各業務團隊間獨特知識得以轉化，產生更大的效果，使聚陽的業務更具競爭力。

2. 聚陽的核心能力受威脅之前，聚陽品牌的成長有待驗證

短期來講，以McGahan（2004）的轉型軌跡之觀念來看聚陽第二階段適合的是「中間型轉型模式」，當企業核心業務受到威脅，而核心能力仍保有創造價值的能力之時，建議把握平衡好企業的經營活動，追求短期利潤，減少長期投資。但目前聚陽仍是以創造型的轉型模式為主，由於核心能力仍保持高度競爭力，品牌不自覺得變成玩票性質且浪費公司資金，代工是錙銖必較的業務，而品牌是需耗費大量資金且短期難以回收的業務，兩者本來就有許多矛盾，此時聚陽仍無決心全力建構其行銷端，因此長期的虧損是可以預期的，建議當核心能力受到威脅時，也就是當聚陽的核心能力面臨危機的時候，再進入自創品牌會較容易事半功倍，一舉成功。

中長期來講的話，服飾品牌早期經營面臨虧損的品牌並不一定無法存活，因此無法很篤定的說聚陽目前投入OBM是錯誤的決策，仍需要長期的觀察。

5.2.2 對其他服飾代工業者的建議

每家服飾代工業者都會有面臨危機而產生轉型需求的時候，聚陽的策略不一定適合每個廠商，但有幾個要素是其他廠商藉由聚陽個案可以掌握到的。第一，領導者必須要明確的了解到本身的核心能力為何，且須注意運用的策略對核心能力是加強還是拖累；第二，對於轉型關鍵成功因素，領導者必須積極檢討是否有達成其中的面向，若有不足須加以改進以求公司轉型的成功。

5.2.3 對後續研究者的建議

OBM的業務型態看似上下通吃，可收垂直整合之效，但另一方面也會有上下交相制軸之虞，且影響因素有非常之多，本個案只是初步的進入OBM業務，能探討的部分相當有限，品牌與代工的共存是今日台灣產業的重大課題，建議後續研究者可以以成功經營OBM業務之個案為研究對象並進一步探討OBM營運的相關研究。

參考文獻

一、英文部份

1. Aaker, D. A., *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York : The Free Press, 1991.
2. Biel, A.L., "How Brand Image Drives Brand Equity," *Journal of Advertising Research*, Vol. 32, 1992, pp.6-12.
3. Hambrick, D.C., "Key Success Factor: Test of General Theory in The Mature Industrial Product Sector," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 1989, PP.367-382.
4. Doyle, P., "Building Successful Brands-The Strategic Options," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7(2), 1990, pp.5-19.
5. Dobni, D. and Zinkhan, G. M., "In Search of Brand Image: A Foundation Analysis," *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, 1990, pp.110-119.
6. Farquhar, P.H., "Managing Brand Equity," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(4), 1990.
7. Fold, N, "Globalization, State Regulation and Industrial Upgrading of the Oil Seed Industries in Malaysia and Brazil," *Singapore Journal of Tropical Geography*, 21(3), pp. 264-266.
8. Gereffi.G., "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain," *Journal of International Economics* 48, No. 1, 1999, pp. 37-70.
9. Gereffi.G, "Outsourcing and Changing Patterns of International Competition in the Apparel Commodity Chain," *Paper presented at the Responding to Globalization: Societies, Groups and Individuals Conference*, Boulder, Colorado, April 4-7, 2002.
10. Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing*, April, 1994, pp.1-19.
11. Keller, K. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol.57 (January), 1993, pp. 1-22.
12. Kotler, P., *Market Management Analysis, Planning and Control*, New Jersey : Prentice-Hall, 1991.

13. Levy, A. and Merry, U., *Organizational Transformation*, New York : Praeger Publisher, 1986.
14. McGahan, A.M. "How Industries Change," *Harvard Business Review*, 2004, pp. 98-106.
15. Park, C.W., Jaworski, B. J. and Macinnis, D. J., "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*. Chicago: Oct. Vol. 50, Iss. 4, 1986, p. 135.
16. Prahalad, C.K. and Hamel, G., "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), 1990, PP.79-91.
17. Schmitz, H. and Nadvi, K. "Clustering and industrialization: Introduction," *World Development*, 27(4), 1990, PP.503-514.
18. Schmitz, H. and Knorringa, P., "Brighton: Institute of Development Studies," *Learning from Global Buyers*, Working Paper 100, 1999.
19. Shaheen, G. T., "Approach to Transformation," *Chief Executive*, March, 1994, Vol. 3, 2-5.
20. Slywotzky, A.J., *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of The Competition*, The President and Fellows of Harvard College, 1996.
21. Yin, R. K., *Application of Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, California, 1993.
22. Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, California, 1994.

二、中文部份

1. Grove, A.S.原著，王平原譯，「10倍速時代—英代爾總裁葛洛夫的觀察與解讀」，台北：大塊文化，民國85年。
2. Kotter, J.P.原著，邱如美譯，「企業成功轉型」，台北：天下文化，民國 87 年。
3. Porter, M.E.原著，李明軒、邱如美 合譯，「國家競爭優勢」，台北：天下文化，民國85年。
4. 王健全，「科技產業發展優勢條件下再造傳統產業競爭力策略的探討。」，台北：經濟情勢暨評論，第五卷第四期，第10-36頁，民國89年。
5. 王健全等，「再造傳統製造業競爭優勢」，台北：台灣經濟研究院，民國 90 年。
6. 徐聯恩，「企業變革系列研究」，台北：華泰出版社，民國85年。
7. 袁素萍，「企業轉型關鍵成功因素研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民國91年。
8. 陳振祥，「ODM策略之理論架構與實證」，台灣大學商學系博士論文，民國85年。
9. 陳振祥、李吉仁，「ODM 的成因與策略運作－水平式產業下的策略聯盟型態」，高雄：中山管理評論，民國86年。
10. 陳永隆、莊宜昌，「知識價值鏈」，台北：中國生產力中心，頁 160-162，民國 95 年。
11. 陳明璋，「企業轉型經營策略文獻與實證探討」，台北：華泰出版社，民國81年。
12. 野中郁次郎、竹內弘高，「創新求勝」，台北：遠流出版社，民國92年。
13. 湯明哲、李吉仁，「外包與專業製造廠商－雙贏的策略」，台北：遠見雜誌，12月號，頁172-174，民國88年。
14. 潘力，「服裝市場營銷管理」，瀋陽：遼寧科技技術出版社，民國 94 年。