

環球科技大學

中小企業經營策略管理碩士班

碩士論文

台灣織襪產業在地行銷策略研究

**The Study on Marketing Strategy for  
Taiwan Hosiery Industry**

研究生：黃宇造

**Student : Yu-Tsao Huang**

指導教授：王憲斌 博士

**Advisors : Dr. Hsien-Bin Wang**

中華民國 104 年 7 月

**July, 2015**

# 環球科技大學碩士學位考試審定書

企業管理系中小企業經營策略管理碩士班 研究所

研究生 黃宇造 所提之論文

台灣織襪產業在地行銷策略研究

經本委員會審查，符合碩士學位論文標準。

學位考試委員會  
召集人

劉威德

委員

許純頌

王憲斌

指導教授

王憲斌

中華民國 104 年 7 月 10 日

# 台灣織襪產業在地行銷策略研究

研究生：黃宇造

指導教授：王憲斌 博士

## 摘要

台灣織襪產業在世界佔有一席之地，其中彰化縣社頭鄉更是織襪產業生產重地。本文以社頭織襪產業進行絲襪產品在地行銷研究，探討社頭織襪業群聚競爭力之現況，如何透過創新的營運模式突破產業面臨競爭之困境。文中以質性研究進行訪談調查，拜訪位於彰化縣社頭鄉的陸友纖維工業股份有限公司(琨蒂絲)，其為國內絲襪產品第一大廠，並依據相關文獻整理出社頭織襪產業發展的過程、社頭織襪產業的外包制度、產業升級與轉型，以及該產業目前所面臨的競爭。在對社頭織襪產業有所了解後，續而探討政府輔導作為與策略。訪談後針對資料整理，並進行 SWOT 分析。絲襪產品行銷策略上則以 4P、STP 策略進行分析，綜合 SO 策略後歸納出下列四點結論：一、社頭織襪產業轉型觀光工廠，由生產型鄉鎮轉換為生產兼觀光之型態。二、社頭織襪公司的生產模式已有明顯之改變，量少即接單的生產模式已近乎是完全客製化的生產業、服務業。三、開發具國際流行性之產品。四、加強公司網站之銷售能力。依此總結本研究所有心得，對社頭織襪業者推廣織襪產業發展時提出建議，並著重絲襪產品之在地行銷策略，以供參考。

關鍵詞：群聚、絲襪、觀光工廠、SWOT 分析。

## **The Study on Marketing Strategy for Taiwan Hosiery Industry**

Student : Yu-Tsao Huang

Advisors : Dr. Hsien-Bin Wang

### **Abstract**

Hosiery industry in Taiwan takes a place in the world, in which Shetou Township of Changhua County is specially the important production place. This paper conducted the local marketing research of silk stockings in hosiery industry of Shetou Township to discuss the current situation of competitiveness of hosiery industry cluster in Shetou Township and also to discuss how to break through the competition dilemma faced in the industry through innovative business model. In this paper, qualitative research was used to conduct interview survey to visit the Six Companions Fabric Ind. Co., Ltd. (QueenTex) located in Shetou Township of Changhua County. Also, according to the relevant literature, this study sorted out the process of hosiery industry development in Shetou, the outsourcing system, industrial upgrading and transformation of hosiery industry in Shetou and the current competition faced in this industry. After having some understanding about the hosiery industry in Shetou, this study further discussed governmental guidance measure and strategy. After the interview, SWOT analysis was conducted based on the data organization. The marketing strategy of silk stockings was analyzed by 4P and STP strategy, and SO strategy was synthesized to generalize the following 2 conclusions: (1) the hosiery industry in Shetou has been transformed into tourism industry, transforming from the township with production to the type with the production and tourism; (2) the production model of hosiery company in Shetou has made the obvious changes. The model of build-to-order, namely small quantities, has almost been the completely customized production and service industry. In the end, all the thoughts and experience are summarized to put forward the suggestions for reference for the dealers of hosiery industry in Shetou to promote the development of hosiery industry and to emphasize the local marketing strategy of silk stockings.

Keywords: cluster, silk stockings, tourism industry, SWOT analysis.

## 致謝

當初前來環球科技大學讀碩士班乃受到父母的鼓勵，妻子也是支持，減少了相處時間，她更是必須負起帶小孩的責任。在一年級下學期，老二出生了，妻子帶小孩的責任更為加重，感謝她這二年來的大力相挺，讓我免除後顧之憂。

在學校，我必須感謝的人眾多，首先當然是指導教授：王憲斌，因為他的認真教導，並時時刻刻督促論文進度，使我能於修業時間內順利完成，真心感謝。另外，劉金維、吳俊賢教授也是在一年級的學習過程中惠我良多，他們也是必須感謝的良師。同學方面，陳芊蓉、陳彥廷、朱家進是學習上的好夥伴，相輔相成地做好許多作業與報告，尤其是日本行的論文，更獲得上台發表的機會，感謝他們讓我這學習道路走的更多采多姿。詹昇才（金剛）是班代，對於許多班級事務總是任勞任怨地做，他是班上不可或缺的人物，亦是該感謝的對象。

在這段學習過程，許多事情值得再三回味，甚至是日後難再有的經驗。登走二尖山，並於山上吃午餐與舉辦授證儀式，這是自我體力與耐力的挑戰。第一次日本行因為老二正逢出生日子前後而作罷，只好參加第二學期的日本行；雖然沒有同班同學的相陪，但這趟學習之旅讓我收穫良多，不僅是學術研習，亦是公司參訪、旅遊體驗，往後日子應該不會再有此等經驗。這讓我深深體會創辦人：許文志的用心良苦。

二年光陰飛快而逝，在寫論文期間更是對於心智、體力的考驗，還好有同學的相互打氣，使我能堅持在時間內完成修業。讀碩士班不只是知識學習，亦是心志的鍛鍊，完成論文是自己的全方位提升。最後再次感謝上述提到的每個人，謝謝！

# 目錄

摘要.....	I
Abstract.....	II
致謝.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	1
第三節 研究方法.....	2
第四節 研究範圍與限制.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 彰化縣社頭鄉織襪產業發展與沿革.....	4
第二節 絲襪演進史.....	14
第三節 社頭絲襪產業群聚.....	16
第四節 行銷策略的三要項.....	19

第五節	SWOT 分析 .....	27
第六節	行銷 4P.....	30
第七節	STP 理論.....	31
第三章	研究方法 .....	33
第一節	深度訪談 .....	33
第二節	田野調查 .....	36
第四章	資料分析結果 .....	38
第一節	訪談分析 .....	38
第二節	綜合分析 .....	44
第五章	結論與建議 .....	46
第一節	結論 .....	46
第二節	建議 .....	47
參考文獻	.....	49
一、中文文獻	.....	49
二、英文文獻	.....	55
三、網路文獻	.....	57
附錄：訪談內容	.....	59

## 表目錄

表 2-1：台灣織襪產業面臨的問題 .....	11
表 2-2：政府轉型輔導策略 .....	13
表 2-3：絲襪材質 .....	15
表 2-4：產業群聚成員間的關係 .....	18
表 2-5：產品品質八構面 .....	20
表 2-6：提升產品品質的可能策略 .....	21
表 2-7：購買行為特徵 .....	22
表 2-8：購買行為四大類 .....	24
表 2-9：顧客需求結構 .....	26
表 2-10：道斯（Tows）矩陣 .....	28
表 2-11：SWOT 分析的四概念 .....	29
表 2-12：行銷 4P .....	30
表 2-13：STP 理論 .....	31
表 3-1：深度訪談法—以訪談員對訪談的控制程度劃分 .....	33
表 3-2：深度訪談法—以調查對象數量劃分 .....	34
表 3-3：深度訪談法—以人員接觸情況劃分 .....	35
表 3-4：深度訪談法—以調查次數劃分 .....	36



表 4-1：陸友基本資料 .....	38
表 4-2：陸友的台灣市場策略 .....	44

## 圖目錄

圖 1-1：研究流程 .....	2
圖 2-1：彰化縣社頭鄉地圖 .....	6
圖 2-2：社頭鄉織襪產業沿革 .....	7
圖 2-3：織襪產業衛星廠示意圖 .....	8
圖 2-4：MIT 微笑標章 .....	9
圖 2-5：「織足藏樂館」織襪快速設計打樣中心 .....	12
圖 4-1：魏氏家族 .....	39

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

彰化縣社頭鄉素有三多：芭樂多、襪子多、董事長多。長期以來社頭便是國內生產織襪產品的重鎮，主要以織造襪子、成衣、鬆緊帶與緞帶為主，人口高度集中從事織襪相關行業，形成群聚。其生產的絲襪佔全台灣市場 70% 左右，並且銷售全球。在台灣經濟起飛的年代，社頭織襪產業為當時的台灣帶來巨額之外匯，更是中小企業的中流砥柱。

2012 年美韓 FTA 生效，台灣織襪廠商面臨國際競爭與衝擊。在 2008 年時期，台灣襪類出口高達 1.17 億美元，美國占 74.06%，歐洲占 10.43%；近年美國比重降至 63~65%，歐洲也呈現下滑，惟日本與中國呈現提升。面臨歐美市場訂單大幅減少，台灣織襪產業憑藉新技術、新設計以及產業轉型，開拓襪子之外的新市場，並力求於國際市場上與義大利、韓國、中國等一較長短。

近年來台灣盛行觀光工廠，2008 年政府即倡導地方文化產業，並成立地方產業發展基金。其以「一鄉一特產」(OTOP/One Town One Product) 為精神訴求，協助在地中小企業進行升級或轉型，社頭織襪工廠目前已有多家轉型成觀光工廠，並將產品提升附加價值，朝多元化設計、高單價販售來行銷產品。

在新時代的洪流之下，社頭織襪產業有不同於以往的型態，行銷策略更需與時並進，本研究即是以社頭織襪產業之在地行銷策略為主旨，針對絲襪產品分析，以期提供業者於經營策略上之參考。

## 第二節 研究動機與目的

社頭織襪產業群聚的形成，造成在地化特色，台灣襪類市場更是高度仰賴。

針對在地市場，織襪業者必須明瞭消費者與顧客之訴求，良好的產品品質、正確的購買行為資訊，方能造就高滿意度，而這過程便要有準確的行銷策略為基準。

本研究報告以台灣彰化地區之織襪產業為研究對象，調查現階段廠商對於銷售之行銷策略，其中包含產品提升、產業轉型。大致研究目的如下：

- 一、探討社頭織襪業群聚競爭力之現況。
- 二、探討台灣織襪產業的升級與轉型。
- 三、探討台灣襪類市場之行銷策略。

### 第三節 研究方法

本研究經過討論與確定主題及研究目的後，著手蒐集資料、參閱文獻、拜訪業者，續而進行本論文研究之架構與問券設計。藉由企業訪談、次級資料來進行研究，經過 SWOT 分析求得部分結論。行銷上採 SO、ST、WO、WT 來探討，並以 STP 理論、4P 行銷策略，整合出最後結論。其研究流程如下圖 1-1 所示。

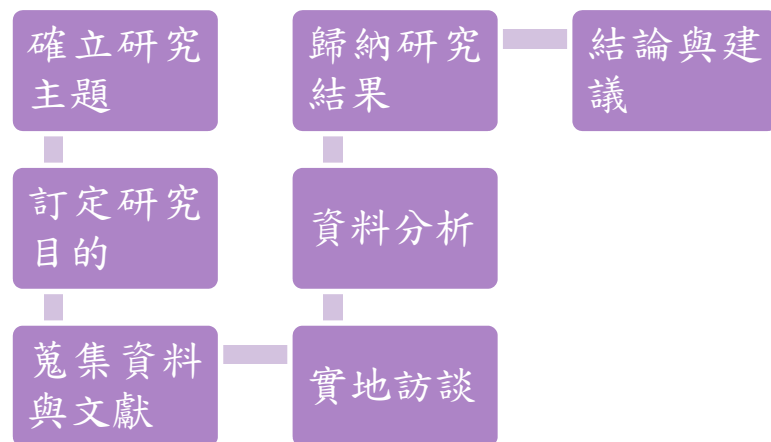


圖 1-1：研究流程 / 資料來源：本研究整理

#### 第四節 研究範圍與限制

織襪業需要投入的資金成本與技術含量並不會太過高門檻，因此全國各地都有織襪業者，其中又以彰化縣社頭鄉為最著名，且形成產業群聚之現象。故本研究將範圍設定在彰化縣社頭鄉，以社頭織襪產業為主要探討對象，並以陸友纖維工業公司（琨蒂絲）為訪問對象，探討織襪產業發展困境與創新策略，以期能因應外部競爭環境的變化。

本研究主要專注於國內絲襪市場，難以顧及其它織襪產品與全球性策略。加上訪談對象工作繁忙，且有公司內部營運之疑慮，因此配合問卷調查後，研究成果恐在產業對象解釋能力與國內市場行銷策略方向。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 彰化縣社頭鄉織襪產業發展與沿革

#### 一、歷史發展

距今四百多年前，台灣還是一個尚未開發的島嶼，在中部的彰化東南處，一群南島語系的平埔族人居住於此，那時有一個富盛的原住民部落「大武郡社」。在經歷西班牙人與荷蘭人的相繼登台之後，明末清初便有漢人開始渡海來台，開墾台灣這個美麗島嶼。漢人稱呼平埔族人的部落為「社」，而「社頭」即代表當時大武郡社之頭目便是居住於此地。

二次大戰後，鄭學從大陸上海返回新竹，為了躲避美軍空襲，便帶著手搖式織襪機遷移至社頭鄉，並且設立第一家織襪廠「勝利織襪廠」；當時員工多達百人，在光復初年已是規模很大的工廠。然而手搖式織襪機生產速度較慢，產量無法應付市場需求，鄭氏父子於是擴大經營，在社頭當地推廣製襪技術，引領鄉民們投入製襪行列，幾年間即把務農為主的社頭鄉，改變成織襪為主、農業為副的產業型態。1952年，社頭便有39家織襪工廠，雖然手工經營之規模不大，但社頭鄉的織襪產業從此產生群聚。

1956年，蕭氏集團的大同實業由棉襪改為生產尼龍伸縮絲，業務量因而大增，於是引進大量半自動和全自動織襪機台，從原料到成品全部流程作業都在場內進行，員工高達兩、三千人，可說是社頭當時規模最大的織襪工廠。另一方面，彰化伸港鄉的曾氏家族、社頭鄉的魏氏家族，皆投資大量資金從日本引進絲襪製造技術，開始從事尼龍絲襪的生產。之後陸續有該兩大家族的廠內員工習得該項技術後自行創業，這些中小型襪襪工廠的分佈地區以台北縣、桃園縣、彰化縣居多。1977年，世界石油危機重創織襪產業，大同實業更因營運策略錯

誤而宣告解散。公司解散後，工廠裡的織襪機台和相關資源便被員工買下，員工利用本身技術投入織襪業，開始在家生產，為降低生產成本而透過分工合作的外包制度就此形成，這也是「社頭家家都是董事長」的來由。

1981 年後，國內北部經濟快速發展，工資與土地成本皆因而上漲，故陸續有北台灣的織襪廠南移至社頭鄉設廠。其中另一大誘因就是社頭當地發展的織襪衛星廠（家庭式代工廠）與廉價勞力，藉由外包制度來降低生產成本，提高公司競爭力。更多織襪廠商來到社頭鄉聚集，使得社頭鄉在台灣形成一個獨特的織襪生產區。

## 二、產業沿革

彰化縣社頭鄉之面積約有 36 平方公里，根據社頭鄉戶政事務所統計，2015 年 4 月為止顯示，社頭鄉計有 12,731 戶，43,591 人。如圖 2-1 所示，社頭鄉位於彰化縣之東南邊，早期以務農為主，除了生產優質水稻之外，社頭鄉更有「芭樂王國」之稱，本地出產之珍珠芭樂、水晶芭樂全台有名，具有高品牌之經濟價值；另一方面，龍眼、荔枝、白柚和鳳梨等水果，亦是社頭鄉的經濟農產。如今的社頭則是台灣織襪產業的群聚重鎮，在這鄉鎮裡，有四分之一人口從事織襪產業相關工作，許多家庭便是一個小小工廠，擔任大公司的衛星廠。



圖 2-1：彰化縣社頭鄉地圖

資料來源：彰化縣政府

社頭鄉織襪產業可以分成四個時期來敘述：戰後～1950 年代，產業開端期，當時以小工廠與家庭代工為主，並無大規模性生產模式。1960～1980 年代，鼎盛時期，群聚已達大規模，許多工廠因此延伸出衛星廠，外包制度降低生產成本，更加快接單之應變能力，幾乎每戶都有織襪機；大工廠引進日本織襪技術，達成大產量效能，產品以尼龍絲襪、褲襪等為主。1990～2000 年後，產業轉型期，新的技術提升產品競爭力；許多開發中國家崛起，相對擁有勞力、成本優勢，在國際衝擊下，社頭織襪產業提升技術性及新科技，提高單價與品質，不做低價競爭。2001 年後，政府推動「微笑 MIT 品牌」政策，輔導織襪廠商建立自我品牌，以台灣高品質為訴求來面對國際市場競爭，並於台灣市場追求在地認同感，以台灣品質與設計來區隔中國和東南亞國家所生產之產品。



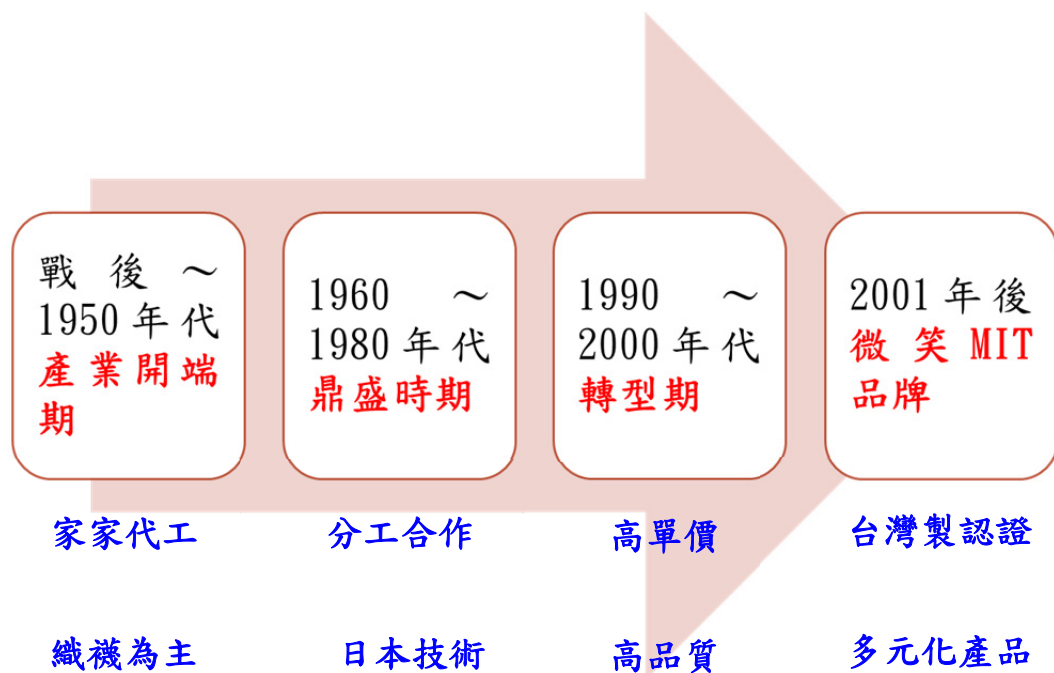


圖 2-2：社頭鄉織襪產業沿革

資料來源：本研究整理

### （一）衛星廠

歷史發展的過程讓社頭鄉形成獨特外包制度，許多家庭皆有織襪機，家庭式代工在社頭鄉盛行，其儼然是織襪工廠的衛星廠，亦是 OEM (Original Equipment Manufacturer/原廠委託製造)、產業群聚。然而一些衛星廠的小老闆乃是在大工廠習得技術後才在外自行經營，故連打樣技術都能兼備，時常自己打樣後送至大工廠審視，看其產品能否採用與生產；此等行徑超越代工範疇，更像是一種大廠與小廠的互助合作、分工合作，甚至是 ODM (Own Designing & Manufacturing/自行設計與製造)。即時支援大廠也是衛星廠的功能之一，1999年9月21日的九二一大地震使得一些大型織襪廠停廠數個月，在這段時間裡便是完全仰賴家庭式代工來生產，使得工廠訂單能如期交貨。就織襪廠而言，衛星廠還具備一項功能，那就是能同時接受多筆小量訂單，將訂單直接外包予衛星廠處理。

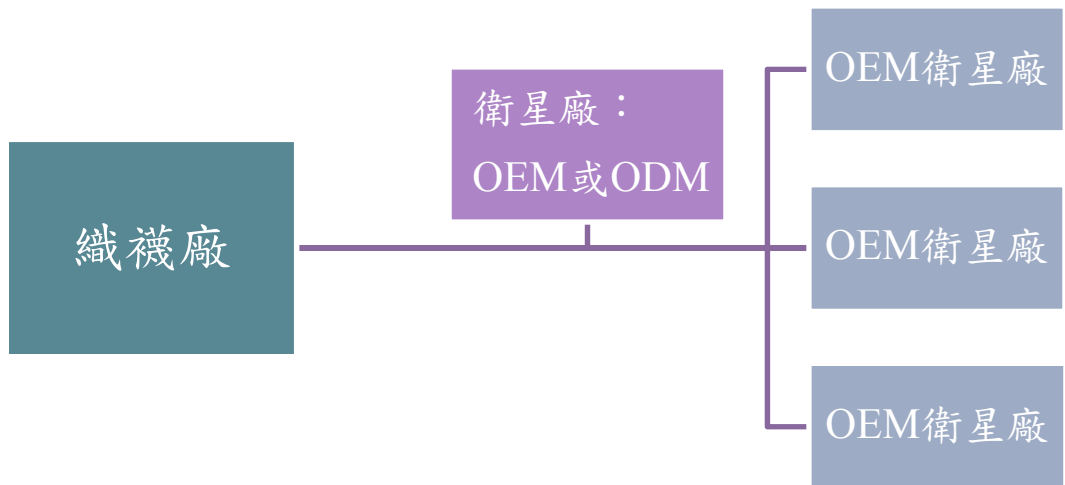


圖 2-3：織襪產業衛星廠示意圖

資料來源：本研究整理

## （二）微笑 MIT

台灣是一個出口導向的海島型經濟體，貿易是我國經濟體系裡的重要項目，而台灣產品之品質已經獲得國際上的認同，台灣製造不再是早期廉價物差的刻板印象。工業局為協助我國傳統產業之產品品質提升，於是主導台灣製產品乃「安全健康、值得信賴」之良好形象，自 2010 年起推動 MIT 微笑標章之產品驗證制度，並協助產品進行內銷與外銷之市場拓展，台灣製造即是最大品牌光環。台灣織襪產業之產品已有國際水準，僅次於義大利和日本，以標註 MIT 微笑標章的產品行銷國內或國外，期許拉升市場上的產品力，並達到吸引顧客購買之目的。



圖 2-4：MIT 微笑標章

資料來源：MIT 微笑標章網站

### (三) 多元化產品

產品附加價值是指在產品原有價值上創造新價值，我國織襪產業以產品多元化來增加產品之附加價值，可分為造型設計、功能創新，例如刺青絲襪、五趾襪、竹炭襪、抑菌襪、壓力健康襪、冰涼褲襪等產品，甚至是襪子娃娃，皆因創新設計而能拉高售價。然而增加產品附加價值之途徑有下列方式：

1. 高技術含量之產品，例如採用新材料、新技術、新工藝來開發產品。
2. 開發合乎市場動態發展之產品，亦即滿足市場消費時尚和消費心理。
3. 搭配名人、名地、名牌之產品，或配合時下流行議題、潮流。
4. 良好企業形象，增加消費者好感與信賴。
5. 設計優良之產品。
6. 能將傳統技術與現代生活相結合之產品。
7. 對初級產品進行深加工，減少初級材料或產品流入市場。
8. 環保產品。

#### (四) 觀光工廠

十九世紀是工業化時期，以製造為主的工廠系統是主流，然而時代潮流演變，現今二十一世紀新興的是休閒產業，以服務為主的產業觀光成為新星。美國、英國、法國、日本、荷蘭等國家，與日常生活相關聯的工廠觀光化早已實施多年，生產製造與觀光服務相融經營，將原有產業進行轉型，並結合旅遊業往國際觀光來發展，是觀光工廠之先驅。在自有品牌展現頭角之際，彰化縣一些織襪工廠也朝向觀光產業靠攏，工廠轉型為觀光工廠，例如：樂活觀光襪廠、襪仔王觀光工廠等。其皆是對外開放民眾參觀生產流程，把織襪產業歷史進行圖文介紹，並舉辦織襪相關產品的DIY活動，讓顧客可以歡樂參與，最後則是銷售自家的織襪產品。觀光工廠帶動地方人潮、熱絡市場，此舉替在地鄉民爭取觀光財。另一方面，在假日時間，社頭鄉會定期於社頭火車站前廣場與同仁社（織襪產業文物館）舉辦市集，展售織襪產品與農產品，強行銷銷在地化事物。

### 三、織襪產業當前困境

台灣織襪產業目前面臨夾擊的困境，在前方有高技術、高單價的義大利與日本，在後方有主打低價格的中國與印尼等；韓國有著與台灣相仿之條件，但受惠於美韓FTA之簽訂，在關稅下降之優惠條件下比台灣產品更具市場競爭力。工廠認證也是問題，迪士尼、NIKE等國際大品牌曾經要在社頭下訂單，最後卻將訂單轉往中國去，原因是社頭鄉的織襪廠沒有一家合乎標準化，無法通過這些國際大品牌的查廠、驗廠，這是很現實且無奈的問題。台灣織襪業除了國際競爭激烈外，國內市場也面臨相同問題，加上各家織襪廠獨立且互相忌憚，價格廝殺嚴重。如表2-1所示，台灣織襪廠商面臨下述問題：

表 2-1：台灣織襪產業面臨的問題

台灣織襪產業面臨的問題	
1.	2012 年美韓 FTA 生效，台灣織襪廠商面臨國際競爭衝擊。
2.	織襪自有品牌面臨國際化困難。
3.	缺乏研發設計、研發人才培養。
4.	符合國際標準的織襪園區、工廠之建立。
5.	MIT 產地證明的真偽。
6.	織襪電子交易行銷平台（網路購物）之提升。

資料來源：本研究整理

#### 四、政府輔導策略

我國政府長期以來關注社頭鄉織襪產業，卻也一直沒有強而有力之具體行為；織襪業者怨聲載道，認為政府反應總是過慢，一些策略最後皆流為形式。像是「織襪產業園區」便拖延十幾年，最後於 2013 年開始動工。

「織足藏樂館」於 2012 年 12 月成立，採多元化營運，並設有織襪快速設計打樣中心，提供圖 2-5 所示之服務。然而成立後卻淪落為政府單位唱獨角戲，自義大利引進的高價格經編機乃是一體成型式織紉機台，少有業者前去設計打樣，「織足藏樂館」最後也只能成為產品展售區。

## 客製化設計、打樣

織襪快速設計打樣中心，以在地就近服務模式服務織襪產業，提供科技與設計加值，策略聯盟，MIT微笑標章，品牌行銷與人才儲訓等服務模式，及時輔導業者，活化地方型群聚。



圖 2-5：「織足藏樂館」織襪快速設計打樣中心

資料來源：織足藏樂館

政府對於織襪產業的輔導策略可依時間來敘述，如表 2-2 所示。

表 2-2：政府轉型輔導策略

織襪產業沿革	政 府 策 略
戰後～1950 年代：開端期	無相關策略。
1960～1980 年代：鼎盛期	提倡家庭即是工廠，OEM 模式。
1990～2000 年代：轉型期	實施「全面提升產品形象計畫」。
2001 年後： 微笑 MIT 品牌	2001 年，工研院參與合作，支援接單系統 e 化、通路媒合、包裝設計與展售活動等，強化 ODM 模式。
	2010 年，工業局推動「台灣製產品 MIT 微笑標章」。
	2011 年，織襪設計打樣中心，並開始於每年底舉辦「織襪芭樂節」。
	2013 年，經濟部協助社頭鄉成立「織襪產業園區」。

資料來源：本研究整理

## 五、升級與轉型後的期望

Burgelman & Grove(1996)，定義轉型為產業動態的轉換，一種成功策略帶動轉變，或現有技術被新技術取代，明顯改變、影響企業利潤成長。亦即重塑企業競爭優勢，提升價值，達到企業新型態之過程。

台灣織襪產業由北南遷，群聚於彰化縣社頭鄉，從早期代工製造轉型成設計製造，並且創立自有品牌行銷世界。觀光工廠的轉型與設立則帶動地方觀光產業，熱絡地方經濟。製造技術與原料的提升，創造產品具有高品質、高單價。二次產業、三次產業，社頭鄉織襪廠一直尋求產業升級、轉型與市場新機會，在國內織襪市場與國際市場持續競爭。

### 第二節 絲襪演進史

襪子最早是誕生於十五世紀，當時襪子之生產得依靠手工。早在十六世紀的歐洲，上層社會的男士便喜歡穿著白色緊身褲襪，而這即是絲襪最早的原型；之後的西班牙人則把連褲襪與褲子分開，並使用編織的方法來製造襪子。英國人威廉（William Lee）則對他的妻子從事手工編織感到興趣，因此開始他對針織機械的研究，並於 1589 年發明了世界第一台手工針織機，用以編織毛褲。1598 年則提升成可以生產更為優質的絲襪之針織機，從此改變了織襪製造史。不久之後，法國人富尼埃（Fournier）在里昂生產絲襪，並逐漸傳開。

二十世紀初，由於成衣的普及，各個階層的婦女開始追逐時髦與流行，時尚不再僅是上流社會的專門獨享。女裝因此在造型上產生了突破性變化，露出小腿已成風潮，絲襪成為她們服飾上的配飾，是流行與時尚不可或缺的物品。那時候生產襪子的纖維都是天然材料，像是羊毛、棉與真絲等，這些天然材料在使用前必須細心切割與縫紉，材料之彈性也是不佳，因此製造過程的耗材量



極大，所織出的襪子也容易產生鬆垮現象。

1937年，杜邦公司的一位化學師在無意間發現煤焦油與水、空氣混合後於高溫融化下能拉出一種纖細、堅硬、耐磨且靈活的絲，這種絲便是後來廣為使用的尼龍纖維。尼龍絲襪之研發絕對是襪子發展史中的重大記事，然而女性在使用尼龍絲襪的同時，卻也發現尼龍絲襪最大的缺陷就是缺乏彈性。於是生產商思考該如何解決這缺陷，因此配上吊帶的絲襪因應誕生，並且流行起來；吊帶襪使襪子不再移動，達到繃緊效果，保有人體的曲線美。

二十世紀，女性服裝展現出高度奢華、性感與嫵媚，尤其是正式場合的晚禮服，低胸設計與高開衩普遍運用，於是絲襪成為晚禮服之下所不可缺少的配飾。時至今日，絲襪已讓女性普遍使用，不僅是服飾搭配，更是上班女士的經常用品。在一些情況下，人們認為女性穿短裙一定要搭配絲襪才是禮貌的體現，由於絲襪有光滑、秀麗的修飾功效，故現今的絲襪主要用以呈現女性雙腳線條之秀麗感，更是絲襪於市場上的明確定位。

絲襪材質持續精進，彈性、服貼、透明度、柔軟質感、透氣性等皆是訴求所在，目前廣泛使用的材質大致如表 2-3 所示：

表 2-3：絲襪材質

絲襪材質	
普通尼龍絲	以此材質做出的絲襪乃是早期產品，最大缺陷便是彈性差、透明度不足。
水晶絲	這種材料改善絲襪透明度，更使絲襪的色彩繽紛水漾，但彈性依舊很差，且觸感上顯得較為粗糙。

絲襪材質	
包芯絲	此等產品透明度高，彈性優良，手感細膩而光滑，屬於主流產品，一般以織度緊密的為上等品。
天鵝絨	天鵝絨比起包芯絲，透明度稍差，但彈性卻是良好許多，不僅是觸感更佳，襪子的保暖性也大幅進步。
超薄天鵝絨	採用超細纖維之全彈性絲所織造，其質感細密、觸感絲滑，晶瑩剔透，並具有良好的透氣性。
萊卡	美國杜邦公司推出的新型纖維，拉伸輕鬆，回復後緊貼，對於人體的束縛力也很小，針織品加入一些許萊卡材質，既舒適且合身。
特達	杜邦公司所研發出來的聚脂胺纖維，柔軟、透氣，穿着後貼身且舒適。用其製成的產品，能達到精細、柔軟、透氣、抗皺、光彩之效果。
精梳棉	使用精梳機對棉纖維進行梳理，將棉纖維的雜質去除殆盡，其所製成面料之手感將更顯良好。
絲光棉	將棉纖維置於濃鹼溶液中，以必要之張力來進行絲光處理，經過絲光處理後將有更好的光澤度、更舒適之手感，並具有較不易皺褶的優點。

資料來源：本研究整理

### 第三節 社頭絲襪產業群聚

產業群聚，在一個範圍區域內，一些具有同質性、關聯性的企業或機構在此區域內營運，相互間具有共通性、支援性，企業彼此間存在競爭與合作之關係。然而產業群聚並非僅是意旨產業的地理鄰近性(geographical proximity)，其

更是產業生產與社會網絡(social networks)之整合，整體關係乃密不可分；一地區欲形成產業群聚必須結合該地區之生產要素、市場需求、相關支援產業和企業策略、結構，以及同業競爭。

1890年，馬歇爾(Marshall)便已經開始研究產業集聚，他將許多類型相似的中小企業於特別區域內集聚的現象稱為「產業區」。馬歇爾表示，聚集之所以成形，乃因為企業可以因此而獲得外部所提供之便利與利益。群聚之好處為提供協同效應與環境創新，共同享有輔助性服務與高水準的專業化勞動市場，並可促進區域經濟發展，便利顧客需求與平衡勞動結構等。馬歇爾更經由分析而表示產業區內環境的特點及優勢所在，他認為在產業區內，行業之間將不再有絕對的秘密，而是近乎公開，同行間互通有無、相互學習。

1990年，哈佛大學講座教授 Michael E•Porter 對產業群聚表達定義：產業群聚乃在某特定領域中，一群在地理上鄰近，並且具有互相關聯的企業公司、產業廠商、專業化服務供應商以及法人機構（例如大學、訂定標準化的機構、產業工會等），以彼此之共通性和互補性做連結。波特也指出，一個國家能否具有國際競爭優勢，與該國的優勢產業是否可以形成「產業群聚」有重大關係。

關於產業群聚成員間的情勢，Anderson (1994) 認為，產業群聚使一群廠商彼此間在效率與競爭力上具有更密切之關係。其關係可分成三項：

表 2-4：產業群聚成員間的關係

產業群聚成員間的關係	
買商與供應商的關係	此乃供給與需求之關係，包含了產品或服務提供的最終廠商、中間產品加工與原料供應的廠商、商品或服務的配送者等，因為大量的供需關係產生成本節省之聚集經濟效益。
競爭者與合作者的關係	生產相同或相似產品的廠商間較易產生此種關係。因共享產業內產品研發、製程創新與市場機會的資訊而締造競爭，卻也藉由共同結盟、研發來開展新產品或擊敗其他競爭對手；其因競合關係而創新，以及廠商間之專業資訊、維修成本之優勢，創造出聚集的經濟效益。
共享資源的關係	當廠商集中於特定區域時，相互依靠地方所供應的資源，如基本建設、技術與人力、資訊消息、交通運輸、污染處理等，於是群聚產生了成本優勢和經濟利益。

資料來源：本研究整理

彰化縣社頭鄉的絲襪產業群聚便是經由衛星廠快速林立而產生，形成大公司與小型代工廠的相輔相成，更是密不可分之關係。

## 第四節 行銷策略的三要項

### 一、產品品質

品質 (Quality) 主要意旨為定型的科學技術內在信息狀態，企業人才、人力、產品與服務等要素，經由科學技術之協助，延續性地提升其內在的科技內涵，實行必要之信息化展現，接受質量標準的評測與衡量。其可以指物品的本質、品性、特徵，也可以是產品或服務的質量、水準。廣義而言，優良品質便是指企業的商品或服務能夠長期間滿足或超越顧客之期望。

企業策略除了傳統的成本領導和差異化思維外，滿足顧客需求的品質策略也是重要一環。企業因為產品或服務之品質不佳，可能會造成產品責任 (Product Liability) 求償、商機喪失、商譽損失，進而市場占有率下滑、企業生產力降低與成本增加。故企業致勝策略就是「前期掌握顧客需求，後期滿足顧客需求。」，亦即使消費者從事消費後之認知價值 (PV, Perceived Value) 與消費前的期望價值 (EV, Expected Value) 能夠達成一致性，甚至是超越消費者期望。換言之，縮小顧客缺口 ( $PV < EV$ )，或讓  $PV \geq EV$  便是關鍵。故企業要持續成長與獲利，得知顧客需求為何是重點，產品之研發與創新是必須的堅持，提升品質是競爭力的強化，而顧客滿意與忠誠是企業所期許的結果，建立品牌、經營品牌才有大獲利機會。

本研究採訪時論及產品品質，引用哈佛商學院教授大衛·蓋文 (David Garvin) 的論述，其可分為八個品質構面，如表 2-5 所示。

表 2-5：產品品質八構面

產品品質八構面 (8D)	
績效 (performance)	產品品質的主要特性，例如汽車的功能運作一切正常。
特性 (special features)	超越標準或具有獨特之表現，例如車輛擁有強大動力。
可靠性 (reliability)	產品能夠高機率保持功能運作，例如車子很少發生故障。
一致性 (conformance)	產品符合設計規格之程度，例如汽車實際規格與車輛說明符合之程度。
耐久性 (durability)	產品能常態性使用的時間，例如汽車的使用年限。
美學 (aesthetics)	產品的設計呈現、視覺感受等，例如汽車的外觀與內裝設計。
服務性 (serviceability)	售後服務與問題處理之過程，例如顧客抱怨的處理與應對。
認知品質 (perceived quality)	對於產品的品質認知與評價，例如顧客對汽車的品質評價。

資料來源：本研究整理

倘若產品品質不佳，這將會破壞企業的聲譽，因為企業所販售的產品即代表企業本身。無法預測、辨識與追查顧客和議題所在，將可能導致產品原型、產品支援、產品召回的相關成本大幅提高，工程與服務團隊亦會流失生產力。

而這也可能產生後續漣漪效應，像是延誤產品發行，而這也將導致企業無法將時間與預算資源投入其他市場商機或創新技術。最終必然導致客戶對公司的品牌不再滿意，導致公司無法再要求高合理利潤或保持競爭力。

然而，建構高品質產品時所面臨的最大挑戰便是技術創新導致複雜度持續提高；隨著複雜度持續提高，這也增加了品質相關風險與挑戰。若無法隨時掌握現場回饋，又沒有品質資訊單一來源，問題將會加劇，並導致極難預測和追蹤品質，並且難以找出品質不佳的根本原因。

提升產品品質的可能策略如下表 2-6 所示：

表 2-6：提升產品品質的可能策略

提升產品品質的可能策略
1. 具備品質掌控能力，能夠一次便做出正確產品，不需建立數個實體原型或重複測試，導致衍生相關成本。
2. 具備可及早且持續預測、追蹤與有系統地解決問題的即時檢視能力，如此可確保準時交貨與加快上市時程。
3. 現場的閉路式回饋可確保持續提升產品品質，這讓企業有更多餘裕專注於創新，進而帶動市佔率，提高營運收入。

資料來源：本研究整理

## 二、購買行為

2000年，菲利普·科特勒（Philip Kotler）定義消費者購買行為是指人們為滿足需要和欲望而找尋、抉擇、購買、使用、處置與評論產品或服務時的過程活動，包含消費者的客觀物質活動、主觀心理活動。

消費者購買行為具有多樣性、動態性、易變性、互動性、交易性、衝動性等特點。其行為由一連貫之環節所組成，即顧客購買行為起源於系統性之購買決策過程，並遭受內外諸多因素之影響。顧客購買行為的複雜與多變，對企業和公司產生了更多、更高的挑戰，因此掌握顧客購買決策過程及了解影響顧客購買決策等各方面的因素便顯得重要非常。

購買行為之特徵具有表2-7所示八項。明白消費者購買特徵具有重大意義，有利於企業根據消費者購買行為特徵來訂定行銷策略，計畫企業經營規範，為市場提供令消費者滿意之商品與勞務，讓公司良好地進行市場營銷活動。

表 2-7：購買行為特徵

購買行為特徵	
購買者多而分散	消費者市場是一個人多且廣闊的市場，也因此造成購買地點與時間的分散性。
量少而次數多	消費者購買大都以個人或是以家庭為單位，因應消費之需要，購買行為大多為量小而次數多，購買次數屬於頻繁。



購買行為特徵	
購買的差異性大	消費者購買受到性別、職業、收入、年齡、文化、宗教、民族與經濟發展等因素影響，其需求產生很大之差異化，對於商品的要求也大不相同。
大多屬於非專家購買	絕大多數消費者購買時缺乏相關專業知識、市場資訊與價格常識，尤其是一些比較複雜的商品，更顯得知識不足。在此情況下，消費者購買時往往受感情的影響較大，容易受商品包裝、廣告宣傳、裝潢以及特別促銷方式的影響，產生購買衝動。
購買的流動性大	消費者購買會慎重選擇與比較，在市場經濟發達、人口流動性大的現今，導致消費購買的流動性也變大，購買時經常在不同產品、品牌與地區之間流動。
購買的周期性	有些商品消費者必須經常性購買、均衡消費，像魚、肉、蔬菜等生活必需品。有些商品則要季節性購買或節日時購買，如季節性服飾、節日消費品。有些商品則是消費者等商品的使用價值消費完畢才重新購買，例如電器用品。故消費者購買有一定的周期性可循。
購買的時代特征	消費者購買常常受到時代規範、社會風俗的引導，從而使人們對消費行為產生一些新的需求。

購買行為特徵	
購買的發展性	隨著社會的發展和人民消費水平、生活享受的提高，消費需求也不斷向前發展。像是名牌服飾與配件，又例如進口高級轎車等。因為新的需要產生，而且是持續發生，這使得消費者購買具有發展性特點。

資料來源：本研究整理

根據 Kotler (2000) 研究，消費者的購買行為可分為四大類：

表 2-8：購買行為四大類

品牌差異／消費者介入	高度介入	低度介入
品牌差異大	複雜型購買行為	多變型購買行為
品牌差異小	和諧型購買行為	習慣性購買行為

資料來源：本研究整理

複雜型購買行為：消費者購買高價格、購買次數少、自我風格強烈之商品時，便屬於高度介入購買行為。由於對這些產品缺乏了解，為求慎重與明白，人們便需要多方面地收集相關訊息，並經過資訊吸收，過程中產生對此產品的信念，形成對品牌的態度，並審慎地做出購買決策。

多變型購買行為：亦即尋求多樣化購買行為。市場上如果有許多差異大的

品牌可供消費者選擇，而且商品價格屬低價位時，消費者將不會因選擇多樣性而遲遲迷惑，而是隨意購買、時常變換。例如購買餅乾，經常變換口味，這並不一定是對上次購買的餅乾感到不滿意，而是單純想換口味嘗試。

和諧型購買行為：消費者選購品牌差異不大，但價格偏高的產品時，雖然採謹慎心態而為，但消費者更在意品牌是否對價格進行優惠、購買地點或時間是否便利，而不是耗費很多時間、精力去研究與比較各個品牌的資訊，其由購買動機產生到購買決定之間的時間較短。因此，這種購買行為容易使消費者產生購買後的後悔心理與不平衡。為了消弭負面心態，消費者於是收集各種對已購產品的有利資訊，以證明自己所為之購買行為是正確無誤。故企業應通過調整售價與銷售點的抉擇，向消費者提供足以滿足心理需求的有利資訊，使消費者能消弭負面心理，堅定其對購買之產品的信心。

習慣性購買行為：有時候消費者是出於習慣興趣購買某一商品，而非特別喜好某個品牌。例如砂糖，這是一種價格不高、品牌差異不大的商品，消費者購買時大多不會注意品牌，而是依靠長期性習慣去選定某一品牌或產品。

### 三、顧客滿意度

顧客滿意度乃對一個產品使用後所感受的效果（或結果）與購買前期望值相互比較後，顧客產生歡愉或失落的感覺。1965年，Cardozo提出理論，認為提升顧客滿意度，會使顧客再次產生購買的慾望與行動，而不會產生購買其它產品的想法。

顧客是上帝，組織則依存於顧客，此等觀念已是企業界的共識，使得顧客滿意度成為企業的行銷準則。目前市場的競爭主要在於對顧客的全面爭取，是否擁有顧客乃取決於企業和顧客的關係，也決定於顧客對產品、服務的滿意程

度。顧客滿意度愈高，企業之競爭力便愈強，市場占有率也愈大，企業效益也因此愈好。

以數學公式而論：

顧客滿意度 (C) = 顧客感知值 (B) / 顧客期望值 (A)

當 C>1 時，表示顧客消費後的滿足程度超過期望值。

當 C=1 時，表示顧客的感受與期望值相符合，亦即顧客可以接受之程度。

當 C<1 時，表明顧客的感受為不滿意。

企業應監控顧客滿意和不滿意的訊息，作為對質量管理體系業績的一種測量。研究顧客的需求結構，方能建立顧客滿意程度的評價指標。顧客需求的結構大致如下述幾個方面：

表 2-9：顧客需求結構

顧客需求結構	
品質需求	包括適用性、可靠度、性能、美學設計、使用壽命、安全性與經濟性等項目。
功能需求	包括主導功能、兼容功能和輔助功能等。
價格需求	包含價位、價質比、價格彈性等。
延伸需求	包括服務需求和心理、文化需求等。

資料來源：本研究整理

企業應考慮顧客的這四項基本需求，進而提供產品或服務。然而不同的消費人群、不同的國家地區，對這些需求有不同的強度要求。在消費後便存在一個滿意感受的高低，當顧客有高需求度時，稍有不夠之處，他們便會產生不滿；當需求強度較低時，只需低水平即能滿足。例如購買汽車，由於每個人的收入水平和消費心理不同，對汽車的價格和款式、功能有不同的需求強度。收入多的人偏好進口名車，因此對功能需求和品質的強度要求就高，而對價格之需求較不強烈。對收入較低之族群，他們以物美價廉為消費宗旨，價格實惠才是原則，服務差、價格高是他們產生不滿的主要因素，對於功能需求則較無強烈感。故企業應該根據不同的顧客需求，訂立各形式的需求結構，以滿足不同層級之顧客的要求，使他們感到滿意。

因此，企業必須根據產品、服務的特點與顧客需求結構，選擇那些能反映顧客滿意情況又可代表的項目，作為顧客滿意度之評價標準。全面即是評價項目的設定應包括產品的核心項目，並擴及無形的、延伸的產品項目。另外，由於影響顧客滿意度的因素有很多，企業不可全都用作測量指標，而是選擇具代表性的主要因素作為評價項目。

顧客滿意級度指顧客在消費產品或服務之後，所產生的滿足狀態級次。顧客滿意度是一種自我體驗、心理狀態，必須對這種心理層次進行界定，接而對顧客滿意度進行評價。心理學家認為情感體驗可以分割若干層級相應，可以把顧客滿意度分成五個級度或七個級度。五個級度為：很滿意、滿意、一般、不滿意、很不滿意。七個級度為：很滿意、滿意、較滿意、一般、不太滿意、不滿意、很不滿意。

## 第五節 SWOT分析

SWOT分析（SWOT Analysis）又稱強弱危機綜合分析法、道斯（Tows）矩

陣，由美國舊金山大學的管理學教授海因茨·韋里克（Heinz Wehrich）在二十世紀的 80 年代初期提出，是一種企業競爭能力與態勢的分析方法，可做為市場行銷的基礎分析方法之一。其通過評斷企業本身的優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses）、競爭市場上的機會（Opportunities）與威脅（Threats），對企業進行深入且全面的分析和定位，並同時比較競爭對手，進而制定企業的發展戰略。SWOT 分析亦可以幫助企業把資源與行動集中在公司的強項和機會最多的地方，使企業之戰略變得清楚、透徹。

表 2-10：道斯（Tows）矩陣

	對達成目標有助益	對達成目標有危害
內 部 (組織)	<b>Strengths 優勢</b>	<b>Weaknesses 劣勢</b>
外 在 (環境)	<b>Opportunities 機會</b>	<b>Threats 威脅</b>

資料來源：本研究整理

優勢與劣勢之分析主要是重視企業自身的實力，以及和競爭對手之相互評比；機會和威脅之分析則是聚焦於外部環境的變化，以及對企業可能產生之影

響。進行分析時，必須把全部的內部因素（優、劣勢）集中，再以外部力量來對這些因素實行評量。

在適應性分析過程中，企業應該於明確之內外部各種變數的基礎上，採用槓桿效應、抑制性、脆弱性、問題性等四個基本概念進行此模式的分析。

表 2-11：SWOT 分析的四概念

<p><b>SO 槓桿效應</b></p> <p>優勢+機會</p>	<p>內部優勢與外部機會互相一致且適應時，將產生槓桿效應。在此情況下，企業可以運用內部優勢來開發外部機會，使機會和優勢相結合而發揮最佳效應。然而，機會變化無常，故企業必須快速把握，以尋求更佳之發展。</p>
<p><b>WO 抑制性</b></p> <p>劣勢+機會</p>	<p>抑制性意味著控制、阻止、妨礙和影響。當企業內部資源優勢不能與環境提供的機會互相適合，或者無法達成重疊時，企業的優勢再強大也會無所發揮。處於這情勢，企業便需要供給與追加必要資源，促進內部資源由劣勢轉化向優勢，達到適應或迎合外部機會。</p>
<p><b>ST 脆弱性</b></p> <p>優勢+威脅</p>	<p>脆弱性表示優勢的助益減少和降低。當環境狀況威脅到企業優勢時，優勢無法有效發揮，產生優勢轉弱的局面。在此情下，企業必須消除威脅，以利將內部優勢發揮。</p>

<b>WT 問題性</b>  劣勢+威脅	當企業同時面對內部劣勢與外部威脅，公司便面臨著嚴苛挑戰，假使無妥善處理，甚至會關係到企業的存亡。
----------------------------	--

資料來源：本研究整理

## 第六節 行銷4P

1960年，傑羅姆·麥卡錫（E.Jerome McCarthy）於《基礎行銷》（Basic Marketing）一書中首次將企業的行銷要素歸納出四個基本策略組合，即是著名的「行銷4P理論」，包含產品（Product）、價格（Price）、管道（Place）、促銷（Promotion）等四項。1967年，菲利浦·科特勒在其著作《行銷管理：分析、規劃與控制》裡進一步確認了以4P為核心的行銷策略組合，如表2-12所示。

表 2-12：行銷 4P

<b>產品 Product</b>	把產品的功能訴求放在第一位，要求產品擁有獨特賣點，亦即注重開發之事項。
<b>價格 Price</b>	產品的定價是企業品牌戰略之一，根據不同的市場定位，所制定之價格便會不一樣。
<b>管道 Place</b>	企業與消費者的交流是透過分銷商來聯繫的，企業並無直接面對消費群眾，故必須注重經銷商的培育和銷售網路的建立。



<p><b>促銷</b></p> <p><b>Promotion</b></p>	<p>企業著重銷售方法的變化來激勵消費者購買，以短期間之行為促進消費增長，藉此引導提前消費或吸引其他品牌的消費者前來購買，達成銷售增長。</p>
--	--

資料來源：本研究整理

4P 理論乃是以單個企業作為分析單位，屬內部環境，是可控因素。至於外部環境則是不可控因素，包括技術、地理、社會、經濟、法律、政治、人口、環境（自然）、道德等。企業營銷活動乃是憑藉內部可控因素來適應外部環境的過程，即通過對產品、價格、管道、促銷的策略組合與實施，對外部不可控因素進行積極反應，進而達到交易實現與滿足組織、個人的目標。以科特勒之理論而言：如果公司能夠生產適當之產品，擬定出合宜的價格，利用良好的銷貨管道，並輔以妥適的促銷活動，那麼該企業便能獲得成功。（科特勒，2001）

故市場營銷活動的核心乃是制定且實施正確、有效的市場營銷組合。

## 第七節 STP理論

美國營銷學家溫德爾·史密斯(Wended Smith)於1956年提出市場細分(Market Segmentation)的概念；之後，美國營銷學家菲利浦·科特勒則進一步提出更成熟、完善的STP理論，並成為日後企業戰略、營銷的核心內容。

表 2-13：STP 理論

<p><b>市場細分</b></p> <p><b>Segmentation</b></p>	<p>依據顧客需求的差異化，把某項產品或服務的市場逐一細分之過程。</p>
---	---------------------------------------

<p><b>目標市場選擇</b></p> <p><b>Targeting</b></p>	<p>企業於細分後的市場中選擇出決定進入的市場，這也是對企業最有助益的市場組合部分。</p>
<p><b>市場定位</b></p> <p><b>Positioning</b></p>	<p>在營運、銷售的過程中，把產品或服務確立在目標市場裡的絕對位置上，亦即確定公司產品或服務於目標市場上的競爭地位（競爭性定位）。</p>

資料來源：本研究整理

STP 理論是指企業在一定的市場細分基礎上，確定公司產品或服務的目標市場，最後把產品、服務定位在目標市場中的正確位置上。亦即根據 STP 理論，市場是一個綜合體，是多層次、多元化的，故企業無法滿足所有的市場需求，必須根據不一樣的需求、購買力等因素，把市場區分成由相似需求構成的消費群，即若干子市場，這便是市場細分。企業可以根據產品情況與自身戰略從子市場中選擇有相當規模與發展前景，並且符合公司能立及目標的細分市場來當成企業的目標市場。之後，企業必須將產品定位在目標消費者所喜好的位置上，並經由一連貫之營銷活動向目標消費者傳達公司產品的定位訊息，使消費者關注到品牌，並認為這就是他們所需要的。

### 第三章 研究方法

#### 第一節 深度訪談

訪談法是指工作分析人員透過與老闆、主管或員工進行面對面的交流，對該公司或產業有更深入的了解，並獲取相關資訊。其可分為主管人員訪談、同種工作員工之群體訪談、個人訪談等。

深度訪談法的特性包括了對於受訪者之回答提供詳細背景資料、使用較小的樣本、可長時間觀察非語言反應等，故能因此獲得詳細且豐富的資料，甚至是較為敏感性的問題。所以透過深度訪談法，研究者可在長時間的訪談下得到深入闢裡的資料，且透過直接交流，能盡量避免所蒐集資料之錯誤詮釋。

以訪談員對訪談的控制程度劃分，深度訪談法可以分類成下述三大類：

表 3-1：深度訪談法—以訪談員對訪談的控制程度劃分

深度訪談法	
結構性訪談法 Structured Interviews	以標準化問題為主要進行方式，依序逐條而問，乃是較為制式化之訪談。
半結構訪談法 Focused or Semi-Structured Interviews	主要為以訪談大綱與相關問題做為基礎，並蒐集資料、維持彈性。在進行訪談中，研究者具主控性，但也讓受訪者自主和參與。故半結構訪談法能維持進行品質，彌補難以標準化的推論局限，兼具「結構性」與「非結構性」訪問的特性。

深度訪談法	
非結構性訪談法  Unstructured  Interviews	沒有固定的題目或綱要，訪談過程由訪問者與受訪者相互自由交談。

資料來源：本研究整理

以調查對象數量劃分，深度訪談法可以分類成下述二大類：

表 3-2：深度訪談法—以調查對象數量劃分

深度訪談法	
個別訪談法	訪談員對每位受訪者逐一進行單獨訪談，優點乃直接交流能得到較為真實且可靠的資訊。此法有利雙方溝通，受訪者更易有尊重感、安全感，訪談內容將因此更易深入。
集體訪談法	集體訪談也稱為團體訪談或座談，由訪談員召集一些調查對象，就需要調查的內容徵求意見。集體訪談法可以集思廣益、相互探討和啟發，能在較短之時間收集到較廣泛且全面的信息。

資料來源：本研究整理

以人員接觸情況劃分，深度訪談法可以分類成下述三大類：

表 3-3：深度訪談法－以人員接觸情況劃分

深度訪談法	
面對面訪談法	亦稱直接訪談，乃訪談雙方進行面對面的直接溝通，獲取信息資料。訪談員可以觀察被訪者的表情、神態和動作，有助於瞭解更深層次的問題。
電話訪談法	亦稱間接訪談，是訪談員藉助某種工具(電話)向被訪者收集有關資料。
網上訪談法	訪談員與被訪者藉由網際網路，用文字而非語言進行交流的調查方式。

資料來源：本研究整理

以調查次數劃分，深度訪談法可以分類成下述二大類：

表 3-4：深度訪談法－以調查次數劃分

深度訪談法	
橫向訪談法	橫向訪談又稱一次性訪談，其指在同一時段對某一研究問題進行的一次性資料收集之訪談。此種研究需要一定的樣本，被訪者有一定之數量，訪談內容以收集事實性材料為主，研究為一次性完成。
縱向訪談法	縱向訪談亦稱多次性訪談或重覆性訪談，它是指多次收集固定研究對象有關資料的跟蹤訪談，即是對同一樣本進行兩次以上的訪談。

資料來源：本研究整理

本研究透過友人居中介紹而前往彰化縣社頭鄉拜訪陸友纖維工業股份有限公司，總經理魏平儀親自接受訪談，並由本人與共同訪談員陳芊蓉進行，過程採用半結構之個別訪談法。訪談內容如附錄所示。

## 第二節 田野調查

田野調查亦即實地考察 (Field research)，又可稱為田野工作，為對於描述原始資料蒐集的概括術語，其所應用的領域甚為廣泛，主要在於實地進行。項目則包括：採訪紀錄、拍攝紀錄、翻製紀錄、整理消化等事項。

本研究前往社頭鄉參訪，觀察當地人民與風情，果真是家家都是小工廠，

幾乎二、三戶便能看到紡織機台，而尼龍等原料更是堆積於住家外。市集熱鬧不絕，販賣織襪產品的店家更不在少數。

觀光工廠則是參觀了樂活觀光襪廠，一樓為各樣設計精美、功能特別的織襪產品，絲襪必然出現於展示櫃上，五顏六色外更是花紋繁多。在一樓底處則是讓小孩以襪子 DIY 做勞作的小教室。登上二樓則有織襪產業之歷史圖文介紹，更有幾台織襪機現場展示生產流程。

織足藏樂館是不可不參訪的重點地方，這裡代表著政府對社頭鄉織襪產業之關注。館裡放置一台價值不菲的一體成型式織紉機台，可一次性編織出任何產品。

## 第四章 資料分析結果

### 第一節 訪談分析

#### 一、公司基本資料

本研究拜訪位於社頭鄉的陸友纖維工業股份有限公司，此公司為台灣織襪產業領頭羊，長期以來之銷售量在台灣織襪產業裡是數一數二。

表 4-1：陸友基本資料

統一編號	59697617
公司狀況	核准設立
公司名稱	陸友纖維工業股份有限公司（工商憑證申請、工商憑證開卡）
資本總額(元)	50,000,000
實收資本額(元)	50,000,000
代表人姓名	魏陳春惠
公司所在地	彰化縣社頭鄉崙雅村員集路一段 958 號
登記機關	經濟部中部辦公室
核准設立日期	55 年 10 月 26 日
最後核准變更日期	101 年 11 月 02 日

資料來源：陸友



## 二、魏家的織襪產業版圖

魏家在彰化縣社頭鄉是個望族，前二大織襪廠便是他們家族所擁有，分別是陸友纖維工業股份有限公司(琨蒂絲)與金福隆實業股份有限公司(華貴牌)，國內絲襪市場大約六成是他們所締造，大約是 18 億元產值。魏國瑄是草創者，打下江山基礎，老大魏和衷成立陸友，老二魏和斌成立金福隆，老六魏和靖則成立佩登斯，目前已經傳承至第三代經營。其家族情況如圖 4-1 所示：

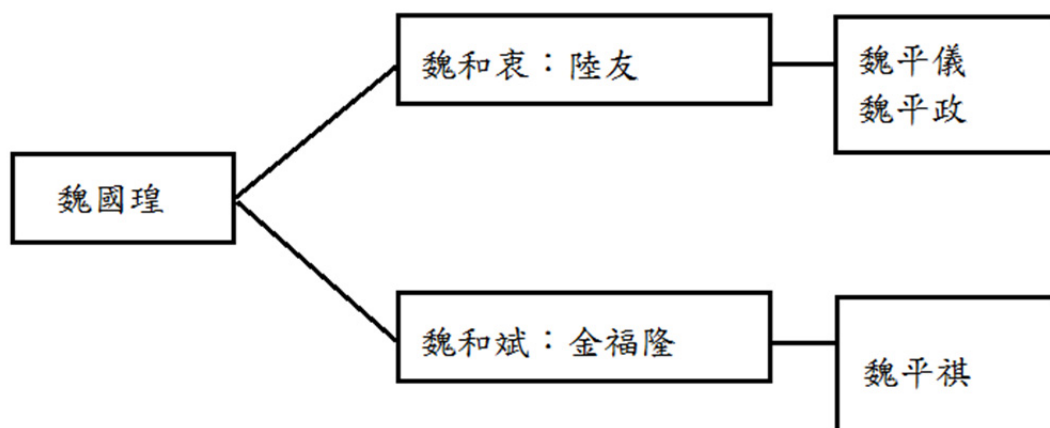


圖 4-1：魏氏家族

資料來源：本研究整理

## 三、公司歷史

陸友纖維工業股份有限公司於 1965 年建廠、1966 年成立，1970 年成立「琨蒂絲 (Queen Tex)」自有品牌，曾經員工數達到 850 人之多。在織襪產業鼎盛時期，鼓勵員工出去成立家庭式工廠，亦即「衛星廠」，目前公司員工數約 250 人，機器則有 200 台，緊密合作的衛星廠則有 50 家左右。

現今，公司產品內銷占二成、外銷佔八成，內銷以絲襪等織襪產品為主，外銷國家則以歐美為大宗，主要產品乃性感內衣、角色扮演服飾。

1973 年爆發石油危機，全球經濟不景氣，面對原物料的高成本，國內織襪產業大受打擊，陸友面臨無法撐持的重大困境。因此陸友決定將土地資產拿來建房販售，與建商合作近二年時間，靠著賣房來獲取利潤而支撐公司開銷，陸友度過最大難關。

因應員工成立衛星廠，陸友開放貸款給員工購置機器設備與原料，並准許貸款員工於日後逐漸償還貸款。當陸友遇到大數量訂單或是客製化訂單，本廠便可與這些衛星廠分工合作。1999 年發生 921 大地震，陸友廠內生產線幾乎全毀，社頭鄉其他織襪廠也難倖免，然而陸友憑藉良好合作關係，依靠衛星廠來正常供貨，反而在困境中獲得更多訂單。

雖有衛星廠配合，但本廠依然有存在的必要與意義，精質產品必須仰賴廠內精良機器生產、製造，工廠內部的良好環境更是國外訂購商檢驗時的必要條件。故陸友於 2000 年通過 ISO9001 國際認證，是台灣第一家取得 ISO 認證的織襪製造廠。

#### **四、原物料使用**

製襪原料以尼龍、彈性纖維、棉、壓克力紗為主，陸友亦是如此，原料多向台灣化學纖維股份有限公司購買，較特殊的原料則是向日本訂購。以一公斤尼龍原料為例，若是買進價為 100 元，製成絲襪產品後，每公斤可販售 280~300 元。然而陸友將其製成網襪、性感衣等產品，則產品用料減少、售價提高，可形成單價較高之販售優勢，每公斤可販賣至 500 元的高價格，達到附加價值提升之目的，故陸友將其視為公司產品主力。

針對歐美國家，網襪、性感衣等產品之接受度較高，市場需求亦大，陸友公司憑藉著於歐美銷售網襪、性感衣等產品，使得公司之獲利率能提高，達 35%~48%。

## 五、生產模式

依照每樣式的生產量，生產模式可分為下述三種—

大量生產：大眾市場採取少樣的大量生產，為應付大產量，陸友分配工作予代工廠（衛星廠）來生產，最後再整合出貨。

少量生產：200 打以上即接單，接單後採取少量生產，由本廠獨力生產，或是與代工廠分工合作。

微量生產：100 打以上便接單，接單後採取微量生產，由本廠直接生產，或整個訂單託付代工廠生產。

打樣（樣品設計）方面則為陸友自行開發研究，或是代工廠將打樣成品給予陸友評鑑，合乎市場需求便予以採用。根據陸有公司之營運情況，每年約打樣二千款樣式，而經由衛星廠打樣的便佔有三分之二。

## 六、銷售模式

大眾市場商品由零售商、批發商購買商品去販售，商家以實體商店或網路銷售為售貨管道。在陸友方面，批貨後所剩餘的產品則自行銷售，以開放觀光的方式進行零賣。

另一模式則為顧客直接下訂單，生產後採取裝箱配送，交予下單顧客去自行處理產品。

## 七、產業發展SWOT分析

根據陸友公司的營運狀況進行 SWOT 分析，情況如下所敘述—

- (一) 優勢：
1. 可以提供少量生產之服務。
  2. 客製化能力佳。
  3. 於國內市場具品牌優勢。
  4. 品質已有國際水準。
  5. 較早進入歐美通路，仍具有領先優勢。
- (二) 劣勢：
1. 流行、設計、品質等事項不如義大利織襪公司專精。
  2. 礙於人力成本和原物料使用，無法與東南亞國家製造廠做低價之競爭。
  3. 各國間的貿易協定簽屬，造就低關稅、免關稅，動作緩慢的台灣將失去價格上的競爭優勢。
- (三) 機會：
1. 客製化產品之市場需求增加，有助於台灣織襪產業發展。
  2. 華人市場的興起及兩岸跨境商機，台灣製造有產品信任上之優勢所在。
  3. 具有積極擴張的競爭心。
- (四) 威脅：
1. 義大利廠商添購新機台，增加產量、降低售價。
  2. 中國開始降低接單數量的門檻。

## 八、創新與轉型策略

因應國外潮流與增加產品附加價值，陸友的產品外銷佔營業額八成，其中歐美是主要市場，產品需求以性感衣、角色服為重點。歐美消費者較為開放是原因，節日與派對也是有其市場需求，故陸友針對美國市場成立了另一品牌：Music Legs。

近十年來，襪子已成為搭衣配件，流行性更強、客製化更多，陸友也因此加強設計產品。這些外銷產品樣式加總後，陸友每年可推出二、三本目錄，共計 2000 樣產品左右。

陸友是國內第一家生產此類產品的公司，更是第一家進入歐美市場者，在歐美已經有穩定通路，國內首屈地位已經確立。

## 九、電子商務

陸友設立 Queen Tex、Music Legs 網站，但僅是介紹部分商品，主要是讓外國人或商家明白有這台灣品牌，以及知道其生產之產品大略情況與樣式。陸友也不定期舉辦產品走秀或派對活動，例如拉斯維加斯的活動、萬聖節派對等，並將其刊登網路上宣傳。

經由消費者與商家在網路上下訂單，陸友可採取客製化的少量生產。而國外市場重要的區塊是性感襪、性感衣、角色服，採用更少量的原料，卻能經由設計而產生高附加價值、高利潤。

陸友總經理魏平儀表示，規格化商品才能網路行銷，現今織襪業已是多樣少量生產，更像是服務業。織襪產品重要的是質料觸感、製造品質，這是網路無法表達與體現，而網站也不能宣傳全部商品，就怕其他廠商迅速模仿。

## 十、陸友的台灣市場策略

本研究以台灣織襪產業在地行銷策略為研究主旨，故重點仍以台灣市場為主，陸友纖維工業股份有限公司對國內市場策略如下所列：

表 4-2：陸友的台灣市場策略

1. 以客製化的服務來滿足顧客需求，並達到少量多樣之生產。
2. 開發國內網襪、情趣衣、角色服的市場。
3. 網路訂單功能，方便顧客下訂與溝通。
4. 持續高品質、優良做工，以台灣製造為訴求。
5. 以連鎖店系統為主要銷售通路，發揮品牌知名度。

資料來源：訪談整理

## 第二節 綜合分析

### 一、以行銷4P理論分析

結合行銷 4P 之理論與訪談後的絲襪產業分析，歸納出下述四點—

(一) 產品：國內絲襪市場以黑色與膚色為大宗，光滑度、色澤均勻及穿著舒

適乃消費者所重視之產品要點。

(二) 價格：國內絲襪市場之價格以 100 元以下為主要銷售帶，過於昂貴則不

受消費者青睞。

(三) 管道：消費者對於時常購買之品牌感到滿意者居多，對於銷售之店家還感滿意，但對於織襪製造商卻是較無認同感。有良好之銷售管道，但織襪廠的存在感卻是不夠強力，尚有與消費者互動之空間。

(四) 促銷：消費者對於絲襪舉辦促銷活動具有強大吸引力，故短期促銷是可行之行銷策略。

## 二、以STP理論分析

結合 STP 理論與訪談後的絲襪產業分析，歸納出下述三點一

(一) 市場區隔：依照國內市場情況，上班族女士所穿著絲襪乃最大宗，其以素雅的黑色與膚色之基本款式為主流。學生等年輕族群則較有變化，但黑色絲襪仍是主要消費產品。

(二) 目標市場選擇：絲襪市場早已飽和，從主流市場切入只能打價格戰。開發新樣式、新功能來創造市場區隔，提升附加價值方可提高產品價格。

(三) 市場定位：台灣絲襪市場除了幾家大廠能定位在高品牌知名度，其餘織襪廠似乎難以尋求市場定位；轉型成觀光工廠是找尋新市場與新定位，但在眾多業者紛紛投入下，市場定位也開始產生模糊。另外，研發特殊功能產品也是尋求新市場定位的方法。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

台灣織襪產業於早期從北南移至彰化縣社頭鄉，現今已發展完整的群聚產業鏈，織襪大廠與衛星工廠更是百家爭鳴、相互競合。「彰化社頭織襪產業園區」之建構將提供社頭鄉織襪業者更加緊密的相互合作，將群聚之力量發揮到最大，更重要的是提供符合國際規範之產業環境。

織襪產業模式由早期的大量生產，中期轉型為自有品牌，高品質且多樣少量地生產，現在則是完全客製化的服務業、生產業。觀察其生產模式之變化，是產業的升級，業者從困境中尋得持續經營的經營模式。

面對中國與東南亞的低價競爭，前面更有領導流行、品質上等的義大利廠商，台灣織襪業硬是在二邊夾擊中尋求機會與市場。本研究針對台灣絲襪市場進行分析，並以 SWOT 的四概念做分析與結論—

(一) SO 槓桿效應：1. 國內織襪廠採取少量即接單，以顧客意見進行客製化生產，形成服務業取向。

2. 面對國外高單價的絲襪產品在台販售，台灣織襪廠亦能提供國際級水準，且相對低價。

3. 產業轉型，觀光工廠或是文化創意，藉以提高產品附加價值。

(二) WO 抑制性：於劣勢下求機會，面對流行指標的義大利產品、高品質的日本產品，台灣以相對較低的價格、接近的高產品品質來



尋求市場機會，符合價格取向。

(三) ST 脆弱性：1. 義大利廠商添購新機台，以增加產量來降低售價，台灣產品原有之價格優勢逐漸減弱。

2. 中國長期主攻大量生產的低價策略，然而近幾年開始降低接單的數量門檻，台灣一些小訂單可能因為成本因素而轉往大陸生產。

(四) WT 問題性：義大利與中國的織襪廠持續改進經營模式，台灣原有的優勢只會更為淡化，如何在市場上尋得利基將更形困難。

## 第二節 建議

### 一、台灣絲襪市場之行銷策略建議

近三年來全球織襪產業持續變動，義大利廠商降價，中國與東南亞廠商加強接單的機動能力，韓國與美國簽訂自由貿易協定，台灣織襪業面臨不小壓力。添購新機器來提高生產品質，培訓國際級設計人才，台灣廠商才能與各國競爭。在電子商務上，網路行銷是可以加強的部分，設立中文網站，讓國人也可購買這些外銷產品，這或許是增加銷售量的機會。

針對台灣絲襪產品市場，價格戰的紅海環境已經長久，織襪廠一直壓縮成本或利潤，但終究非久遠之計。本研究對台灣絲襪市場環境提出 SO 之行銷策略建議—

(一) 以顧客為導向，客製化生產，並採取少量即接單之模式經營。

(二) 積極培育國際化設計人才，生產具有市場區隔性之產品，若能引領國內絲襪產品潮流，則有更大獲利空間。

(三) 行銷管道上可加強網路商務，不是透過其他網路店家，而是織襪公司自己架設銷售網頁於公司網站。

(四) 加強自家品牌，讓消費者能更有認同感，甚至是增加對公司的喜好感。轉型觀光工廠是可行方法，藉由顧客參與而產生信賴感與認同感，另方面更開拓其他周邊商機。

## 二、研究後續

本研究主要針對台灣市場做調查與分析，並無對國外市場做研究，故有興趣之研究者可接續台灣織襪產業之國外市場研究。另方面，在織襪產業之中有多種產品，並不僅是絲襪而已，多功能的襪子或織襪產品（例如襪子娃娃）亦是研究探討之對象。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 林美惠、莊財福、范承瑞(2014);顧客之服務品質知覺對顧客忠誠度預測模式—應用倒傳遞類神經網路法與多元迴歸法分析;明道學術論壇(9卷2期)。
2. 秦菊;韓美自貿協議生效,台灣織襪業面臨困境。海峽科技與產業(2012年5期)。
3. 金家禾、周志龍(2007);臺灣產業群聚區域差異及中國效應衝擊;地理學報(49期)。
4. 孫嘉祈、林亭汝;以模糊多準則模式探討產業群聚成長之關鍵驅動力;建國科大學報(28卷2期,2009/01。)
5. 魏聰哲;台灣自行車產業群聚發展的策略分析;經濟前瞻(146期,2013/03。)
6. 張李曉娟;日本地方特色產業振興政策之研究—以政府輔導法規為中心;環球科技人文學刊(9期,2009/05。)
7. 鄭春發;遊艇產業聚集之空間群聚與網絡的分析;環境與世界(18期,2008/12。)
8. 吳志婷;景德鎮陶瓷產業升級的可行性及對策研究;中國陶瓷工業(2014年2期)。
9. 劉惠玲;市場開放與產品品質;人文及社會科學集刊(23卷4期,

2011/12。)

10. 翁田山；品質乾坤之一 產品品質與企業價值；品質月刊(47卷3期，2011/03。)

11. 陶小星、胡淑麗、安徽省產品質量監督檢驗研究院；抽樣標準在產品質量監督檢驗中的科學應用；安徽科技(2013年07期)。

12. 李連鑫；初探父母購買童書消費行為與動機；中華印刷科技年報2011(2011/03)。

13. 曾再富、謝佩芸、劉耀中；臺灣鮮乳消費者購買行為之研究；休閒事業研究(11卷4期，2013/12。)

14. 趙伯良；桃園縣中壢市女大學生購買行為模式—以粉餅為例；創新研發學刊(9卷1期，2013/06。)

15. 李曉青、趙慧芳、陳彥亭；健康概念宣稱對消費者購買行為之影響；亞太經濟管理評論(16卷2期，2013/03。)

16. 許吉田、陳弘順、黃宏榮、黃意文；運動飲品市場消費者購買行為因素分析；休閒運動保健學報(4期，2013/01。)

17. 蕭雅美、邱誌偉、蕭靜雅、陳美琇；消費者購買美容產品行為之研究；美容科技學刊(7卷2期，2010/06。)

18. 蔡顯童、邱雅鈴；聯合忠誠度方案對於消費者購買行為之影響探討；臺大管理論叢(23卷1期，2012/12。)

19. 繆安琪；消費者購買雜誌書的消費行為之研究；中華印刷科技年報(2011/03)。

20. 蕭源都、林騰蛟、陳繁興、鍾光硯；CITY CAFE 顧客滿意度之研究；華人前瞻研究(9 卷 2 期，2013/11。)
21. 翁逸群、呂佳育；服務品質與顧客滿意度關係之研究—以台灣高鐵為例；立德學報(7 卷 1 期，2010/11。)
22. 廖成文、廖宇婕；餐飲業服務品質構面與顧客滿意度之研究；萬能商學學報(15 期，2010/07。)
23. 蕭源都、張仁家、鍾光硯、黃冠齊；統一星巴克顧客滿意度之研究；華人前瞻研究(11 卷 1 期，2015/05。)
24. 郭亭亞；品牌形象、服務品質和顧客滿意度關係之研究—以 Q 珠寶店為例；育達科大學報(25 期，2010/12。)
25. 廖焜熙；服務品質、顧客滿意度、顧客忠誠度關係之實證研究—以行動電信業為例；International Journal of Lisrel(5 卷 1 期，2012/03。)
26. 駱俊賢、黃世浩；以 PZB 模式探討餐飲業服務品質與顧客滿意度之因果關係研究；運動休閒餐旅研究(9 卷 3 期，2014/09。)
27. 謝榮豐、邱裕新、楊凱帆、廖語涵、李姿誼；高爾夫球場服務品質與顧客滿意度之研究—以東方球場為例；運動健康休閒學報(4 期，2013/06。)
28. 蔡佑勳、葉焜煌；體驗行銷與感質力對品牌形象、顧客滿意度與忠誠度的影響：以數位相機為例；行銷評論(9 卷 2 期，2012/06。)
29. 廖彩雲、羅元辰；宅配產業服務品質與顧客滿意度分析—以台灣

五大宅配業者為例；電子商務學報(15卷4期，2013/12。)

30. 梁如慶、翁景德、劉立偉、佘溪水；服務品質與顧客滿意度之研究—以報關業為例；東亞論壇(471期，2011/03。)

31. 陳秀芬、唐吉民；國內大型主題樂園顧客滿意度之研究—以劍湖山世界為例；屏東教大體育(14期，2011/02。)

32. 吳姿音；以體驗行銷觀點探討體驗價值、顧客滿意度與忠誠度關係—以景觀餐廳為例；中州管理與人文科學學刊(2卷2期，2014/09。)

33. 陳清河、陳冠青、陳秀琴；住宿產業之商務旅館服務品質與顧客滿意度關係之研究；觀光與休閒管理期刊(2卷2期，2014/09。)

34. 簡俊成、陳俞岑、王惠鈺、康雯婷；擁抱傳統開創新局—以觀光工廠為例之研究；休閒運動保健學報(4期，2013/01。)

35. 賴炳樹；觀光工廠個案研究—以大黑松小倆口牛軋糖博物館為例；土地問題研究季刊(10卷4期，2011/11。)

36. 李君如、陳俞伶；觀光工廠顧客滿意度模式的建構與實證研究；Journal of Data Analysis(5卷1期，2010/02。)

37. 李君如、林筱淇；觀光工廠屬性、顧客價值、滿意度與忠誠度關係之研究—以白蘭氏健康博物館為例；休閒與遊憩研究(4卷1期，2010/05。)

38. 鄭勵真、蔡青宏、張淑君、張家豪；遊客滿意度之研究—以老樹根魔法木工坊為例；運動與遊憩研究(9卷1期，2014/09。)

39. 陳怡靜、陳詳衡；行銷與可攜式門號關係之研究；東亞論壇(469

期，2010/09。)

40. 陳振杰、吳連賞；台灣遊艇產業轉型之研究：基於路徑依賴觀點；  
正修通識教育學報(11期，2014/06。)

41. 陳介英；三義木雕文化產業的轉型與挑戰；文化創意集刊(1期，  
2013/12。)

42. 黃建東；台灣印刷產業發展困境與對策研究；中華印刷科技年報  
2014(2014/04)。

43. 陳信宏、溫蓓章；從日本特色企業看產業轉型；經濟前瞻(156  
期，2014/11。)

44. 莊朝榮；中國會展產業轉型之契機；臺灣經濟研究月刊(37卷7  
期，2014/07。)

45. 陳玟吟；我國產業園區的轉型活化之路；臺灣經濟研究月刊(37  
卷11期，2014/11。)

46. 沈榮津；政府與民間攜手共同推動產業升級轉型；中國鑛冶工程  
學會會刊(228期，2014/12。)

47. 韓學銘；台灣產業空洞化與產業結構升級之探討；創新研發學刊  
(6卷1期，2010/06。)

48. 盧美君；由一鄉一特產(OVOP)概念看臺灣蜂產品行銷；苗栗區  
農業專訊(55期，2011/09。)

49. 王光正；分割？整合？代工品牌廠商的競爭策略；長庚人文社會  
學報(5卷2期，2012/10。)

50. 胡天鐘、辜雅莉、林金蒔；標章知識對產品行銷與消費者購買意願之影響—以 MIT 微笑標章為例；聯大學報(9 卷 2 期，2012/12。)

51. 李宗儒、黃丹青、顧婉瀛；蔬果於電子商務銷售模式之探討；農林學報(60 卷 4 期，2011/12。)

52. 劉惠玲；市場開放與產品品質；人文及社會科學集刊(23 卷 4 期，2011/12。)



## 二、英文文獻

1. Bateson, Hoffman G (2002) ; Concepts, Strategy, and Cases ; Essential of Service Marketing. Harcourt, Inc.
2. Davidow, M. (2003) ; Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction & repurchase intentions following complaint handling ; Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior.
3. Ball, D.Coelho P. S. and Vilares M. J. (2006) ; Service Personalization and Loyalty ; Journal of Services Marketing, Vol. 20,No. 6.
4. Burt, R. S. (1992) ; Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992) ; Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3),55-68.
6. Daugherty, P. J., T. P. Stank and A. E. Ellinger (1998) ; Leveraging Logistics/Distribution. Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share. *Journal of Business Logistics*, 19 (2) ,35-51.
7. Engel, J. R., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (2001) ; Consumer behavior ; Orlando Florida: Harcourt Inc.
8. Engel, J.F., Blackwell, R.D., and Miniard, P.W. (2006) ; Consumer Behavior, 10th ed., Mason Ohio: South-Western Publishing company.
9. Fynes, B., Voss, C. & de Búrca, S., (2005) ; The impact of supplychain

relationship dynamics on manufacturing performance, *International Journal of Operations and Productions Management*, 25 ( 1 ) ,6-19.

10. Gefen, D. ( 2003 ) ; TAM or just plain habit: A look at experienced online shoppers, *Journal of End User Computing*, 15 ( 3 ) , 1-13.

11. Gwinner, K. P., Gremler, D. D. and Bitner, M. J. ( 1998 ) ; Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective ; *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, 101-114.

12. Hennig-Thurau T., Gwinner K. P. and Gremler, D. D. ( 2002 ) ; Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality; *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, 230-247.

13. Kinard, B. R. and Capella, M. L. ( 2006 ) ; Relationship Marketing: The Influence of Consumer Involvement on Perceived Service Benefits ; *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No.6, 359-368.

14. Hume, M. (2008) ; Understanding core and peripheral service quality in customer repurchase of the performing arts ; *Managing Service Quality*, 18(4), 349-369.

15. Kotler, P., & Keller, K. L. ( 2009 ) ; *Marketing Management* ( 13th ed. ) .Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

16. Kotler, P., ( 1997 ) ; *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*, 9th ed ; New Jersey:David Borkowsky.

### 三、網路文獻

1. 社頭鄉戶政事務所：

<http://house.chcg.gov.tw/shetou/00home/index2.asp>

2. 社頭鄉公所：

<http://www.shetou.gov.tw/content/index.asp?m=1&m1=3&m2=13>

3. 彰化縣政府：

<http://www.chcg.gov.tw/ch/01us/02environment.asp>

4. 【傳統藝術】社頭織襪，人人與你有一腿。

<http://waknow.com/?p=5485>

5. 臺灣區織襪工業同業公會：

[http://www.hosiery.org.tw/about/about\\_hosiery-industry.php](http://www.hosiery.org.tw/about/about_hosiery-industry.php)

6. 一鄉一特產 (OTOP/One Town One Product)：

<http://www.otop.tw/about/index.html>

7. 觀光工廠自在遊：

<http://www.taiwanplace21.org/index.htm>

8. MIT 微笑標章網站：

<http://www.mittw.org.tw/Home/>

9. 織襪產業的危機與轉機：

<http://www.nownews.com/n/2009/12/03/812934>

10. 群聚新幹線：

<http://smeangel.blogspot.tw/2009/02/blog-post.html>

11. 產業群聚：

<http://library.taiwanschoolnet.org/cyberfair2013/HJHS211/page%204-3.htm>

12. 織足藏樂館：

<http://www.jusuni.com/>

## 附錄

### 訪談內容

本研究之訪談內容乃針對陸友公司經營層面而探討，全文訪談內容整理如下所示：

1. 魏總，請問貴公司於何時成立？

答：我們公司成立於 1966 年，建廠則是在 1965 年。

2. 貴公司在經營期間有經歷過何種困難與挑戰？

答：嗯，民國六十幾年爆發石油危機的時候，全世界都不景氣，台灣有很多公司都倒閉，我們公司也遭遇重大困難。還好公司有許多不動產，我們於是用土地和建商合蓋房子來賣，以賣房子來度過難關。這段時間長達近二年。

3. 面對大陸與東南亞國家的低價競爭，貴公司如何應對？

答：這要分三個時期來講，第一個時期是大規模流行，當迷你裙流行時，便全世界都穿迷你裙；當長裙流行的時候，便全世界都穿著長裙。第二個時期是小眾流行，每個地方流行的都不一樣。第三個時期便是客製化時期，每樣事情都依顧客需求而做，顏色、花樣、造型等都是。這三個時期的狀況不一樣，第一個時期的時候，東南亞的競爭還沒形成，要賺很多錢是沒問題的，生意比較好做。第二個時期則是分成很多地方來經營，影響不是很大。因為很多顧客訂一百打、二百打，這些東南亞國家與大陸根本不理你，這便是我們公司的機會了。那時候夾在義大利和東南亞之間，我們以不同的方法來回應，我們提供品質、設計來針對大陸、韓國和東南亞，義大利則是以價格來抗衡他們。如果他們每年提供 200 款樣式，我們便是以 2000 款來爭取顧客。也就是東南亞便以

小量生產來對付他們，我們幾百打便接單啊！義大利打樣少，價格貴，這便是他們的缺點。第三時期，義大利這幾年，光是織襪機器便多了十八萬台！製襪者增加，使得他們願意降價求售。大陸、韓國這幾年則是願意降低訂單的數量門檻。所以這三年來情況更為險峻。這幾年間，光是中大型襪子廠便倒了十幾家，這是因為他們不知變通。這樣子說，像是我們公司之下便有很多家衛星廠、小工廠合作，例如 50 家，他們都依附我們生存。像我們工廠有約 200 台機器，這些衛星廠則可能只有四台，就在家庭的客廳做起來，但他們可能可以開著保時捷休旅車，就四台機器便能獲利很高。這十年來，秀展模特兒都是整體搭配穿著，包括絲襪在內，所以這段時間，造型絲襪很暢銷、流行。而這種造型絲襪利潤很高，故造成造型絲襪走高單價與流行風，素面絲襪則是價格競爭。我們定義自己是服務業，而不是製造業。你們可能無法想像，如果我們一個月可以生產三十萬打，以前我們的訂單要 200 打以上才接，現在甚至是 80 打都接，小到像零售那樣我們也願意接。很複雜的樣式我們也接，所以很多別人不想做的，我們都做。現在不只是價格的問題，要能變通才可屹立不搖，能配合顧客才能生存下來。我將整個情況告訴你們，也就是說，不能配合顧客需求便只能淘汰掉。

4. 美韓簽訂貿易協定，這會對國內業者造成影響嗎？

答：這個協定哦，什麼叫自由經濟貿易協定？在零關稅的情況下，強者只會更強，一些不良的公司都會淘汰。然而韓國和美國簽，這不能一概而論，這只是片面，韓國強的和台灣強的不全是一樣，而且韓國這幾年倒閉的襪廠比台灣多。

5. 請問貴公司的特色為何？

答：我們公司能生存下來的特色是什麼，便是組織再造。以前公司最多有

850 名員工，但那時候的工作效率很不好。於是我鼓勵這些員工出去成立衛星廠，出去成立新公司，我公司甚至把機器先買給你們使用，更把原物料也買給你們使用，你們有收入了再逐漸償還。這樣我們公司節省了機器維修費用，而且瑕疵品還能扣錢或退貨。另外，我們公司也不必煩惱加班的問題。不過還是需要中心廠，因為這些衛星廠基本上是不合法的，檢驗時還是要到我們公司來。在 921 大地震那次，公司部分倒塌，機器也損毀，但我們那時出貨的量反而增加一倍。為什麼呢？這就是衛星廠的援助，相輔相成。以打樣來說，公司幹部打個樣要一至二個禮拜，但衛星廠卻能持續提供，只要符合公司或顧客需求，我們便給予生產。我們公司一年打樣 2000 種，幾乎三分之二是衛星廠打樣出來的。

6. 貴公司有進行網路銷售嗎？

答：其實台灣網路相較於日本是相對落後，而且顧客要摸到實質絲襪才能安心。只有規格化的東西才便於網路上銷售，像是電器類，不管哪裡買都是一樣的東西。如果是絲襪，只能說網路還不夠發達，而且規模也不夠大。絲襪目前還是要靠實體通路來賣，我們公司在網路銷售上並沒有特別去做。

7. 素面絲襪是否賣得較好？

答：以台灣來說，大家還是買素面的絲襪較多，10 個女生有 9 個是買素面，而且膚色系與黑色系占大部分。雖然有花樣的絲襪利潤較高，但市場也較小。

8. 公司是否要搭潮流，轉型觀光工廠？

答：我們公司一直都有開放團體來參觀，並提供餐點來做服務。我們也設立賣場，以很低的價格來銷售襪類產品。我們賣得很便宜，算是另類服務，希望藉此參觀與購買來增加公司親切度與好感。

9. 貴公司的優勢為何？

答：我們公司小量即可接單生產，而且樣式繁多，另一點便是有衛星廠的相互扶持。以社頭來說，目前大約有七、八百家衛星廠。

10. 政府是否有提供協助？

答：應該是沒有吧！我個人看法，政府別來干涉就好了。

11. 針對產品品質八構面，能否請魏總提出看法？

答：其實基本款還是台灣市場的大宗，顧客比較重視的是絲襪光滑度、色澤均勻，穿起來舒服、貼身也是重點。我生為一個男人，否則我還真希望穿上自家絲襪產品，這樣才能親身體驗自家產品的好壞。至於耐久性，消費者還是希望能夠穿多次點吧。美學方面，我們有生產許多花樣的絲襪，顏色也是很多種，而像是刺青絲襪也是有的，但這些絲襪終究不是市場主流。

12. 國內消費型態上，絲襪何種價格最受青睞？

答：嗯，100 元以下的絲襪產品還是最好賣，也是市場的大宗。台灣女生還是不習慣花較多錢去買絲襪，尤其是以素面的為主。

13. 貴公司的銷售管道主要為何？

答：傳統管道主要還是一些連鎖店系統，零售批發商也不少。另外便是顧客直接下單，我們生產後配送過去，這比較像是 C to B。

14. 貴公司是台灣數一數二的絲襪大廠，對於未來有何願景？

答：嗯，我們公司是台灣第一大廠，襪子種類更是世界第一多。我們期望的不只是台灣第一，更希望做到世界第一。從我祖父那一代便開始從事織襪這個產業，父親與那些叔叔分別成立了琨蒂絲、華貴、佩登斯，這些在社頭都是大廠，也是台灣織襪業的前頭。我父親一直認為公司要低調行事，做得好便怕



別人來查，做不好也怕別人知道；他去世不久，我媽到現在還是很難過。我父親一直嚴格對待我們兄弟姐妹，也期望我們能好好經營這公司。