

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

碩士學位論文

我國硬式隱形眼鏡產業營運模式之探討

Discussion on the Operation Mode of Hard  
Contact Lens Industry

指導教授： 洪堯勳博士

研究生： 陳慨倫 撰

中 華 民 國 一 〇 六 年 七 月



## 誌謝

人生於世數十寒暑，難免容易受到蠱惑，而輕負移山填海之志，我在年幼弱冠之時，心智薄弱未承雙親驥望，於遊樂之間耗費光陰，以致往後年間一事無成，長年自覺慚愧於心。所幸於因緣際會之時，能踏進視光產業，並承蒙亨泰光學公司董事長吳泰雄先生與主管葉宜鑫總經理、林伯仁經理的抬愛，得以承有一立足之地，於工作崗位上發揮所學之識，以才盡之貢獻於國人視力保健。

我能完成東海大學 EMBA 碩士學歷，首要歸功於愛妻謝怡馨小姐，自早年求學期間，經常相伴於身邊，尤其於兵役期間給予莫大心靈支持，後求職階段初不盡如人意，依然不離不棄，於而立之年人生略有小成之時，更進而鼓勵報考東海大學 EMBA，追求更專精的學識經歷，在研究所期間依舊本業繁忙，愛妻更是家庭重擔一肩扛起，並代盡孝道於雙親，悉心扶養兩幼子，其賢慧讓我銘感於心，於畢業之後定全心全意倍以呵愛。

求學期間經常仰賴同學的協助，同學多是年長於我，皆屬產業中的佼佼者，無論在工作經驗、策略、創意與創新，皆給予相當寶貴意見，讓我畢身難忘，於論文寫作期間，經常是思慮困頓、一字難得，所幸承蒙好友志誠、育萱、汎汶適時解惑，最後終得以如願以償，完成我的首篇著作，全仰仗同學幫助，著實得來不易。

學業得以順利完成，最重要感謝指導教授—洪堯勳博士，承蒙師長不棄，從論文的研究方向、撰寫到最後口試，無一不受到教授的指導與照顧，憑藉師長悉心指導，細校除誤，潤飾轉承，力求嚴謹珠璣，企收君子三立之虛呼。

最後，感謝所有的親友、同事，所欠之人情，雖無一一表述，卻可謂是刻骨銘心，承蒙關照，衷心感謝。

陳慨倫

2017年7月 彰化縣

論文名稱：我國硬式隱形眼鏡產業營運模式之探討

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2017 年 06 月

研究生：陳慨倫

指導教授：洪堯勳

## 論文摘要：

國內有龐大的視力保健需求，且近年來國人依賴使用隱形眼鏡來矯正視力的趨勢增加，許多電子業大廠也紛紛投入拋棄式隱形眼鏡市場，使得產業於短期之間演化成完全競爭市場，而具有高健康附加價值的硬式隱形眼鏡，逐漸為消費者所遺忘。

本研究以價值創新、SWOT 分析、資訊不對稱、行銷學原理、藍海策略做為研究的基礎，探討個案公司應用本身的優勢，營運策略的運用，讓硬式隱形眼鏡從紅海市場中起死回生的過程。

個案公司以生產硬式隱形眼鏡為主，成功的布局與策略運用，從拋棄式隱形眼鏡的紅海市場中，追求新市場效益，重新找到市場的定位，再透過追求新市場的過程，演化出具核心競爭力的產品並找到目標客群，以角膜塑形鏡片來應用於學齡孩童，幫助國家控制近視率高升的問題，以老花眼相關的硬式鏡片，協助因高度近視，而導致眼睛老化提早的中年以上族群，並讓原有的硬式隱形眼鏡透過新通路的開發，能夠有效的發揮產品特性，幫助視力受損的患者重現光明，善盡企業的社會責任。

關鍵字：價值創造、硬式隱形眼鏡、資訊不對稱、藍海策略、行銷學

Title Of Thesis : Discussion on the Operation Mode of Hard Contact Lens Industry

Name Of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2017)

Student Name : Kai-lun Chan

Advisor Name : Hon,Jau-Shin

## Abstracts :

According to statistics, college graduates of myopia as high as 90%, long-term impact on national competitiveness. Due to the large domestic demand for visual health care, and in recent years, people rely on the use of contact lenses to improve the trend of vision increased, many electronics industry manufacturers have also invested in disposable contact lens market, making the industry evolved into a short-term competition in the market, And with high health added value of the hard contact lenses, and gradually forgotten for the consumer.

In this study, the value of innovation, SWOT analysis, information asymmetry, blue ocean strategy as the basis of the study, to explore the application of the company's own advantages, the use of operational strategies, so that hard contact lenses from the Red Sea market in the process of life back to life.

Case companies to produce hard-based contact lenses, the successful use of the layout and strategy from the abandoned contact lenses in the Red Sea market, the pursuit of new market benefits, to re-find the positioning of the market, and then through the pursuit of new markets, the evolution of the core Competitive products and find the target audience to Ortho-K to apply to school-age children, to help countries control the problem of high myopia, to presbyopia related hard lenses to help because of high myopia, which led to eye aging early middle age Above the group, and let the original hard contact lenses through the development of new

channels, can effectively play the product features to help visually impaired patients to reproduce the light, good corporate social responsibility.

Keywords: Value creation , Hard contact Lens , Information asymmetry , Blue ocean strategy , Marketing

# 目次

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目次.....	IV
表次.....	VI
圖次.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的、研究問題.....	2
第三節 研究流程.....	4
第四節 研究限制.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 價值創造定義.....	6
第二節 SWOT 分析.....	7
第三節 資訊不對稱理論.....	10
第四節 藍海策略.....	12
第五節 行銷學原理.....	14
第三章 產業介紹.....	16
第一節 定義與規範.....	16
第二節 隱形眼鏡產業的發展.....	24
第三節 硬式隱形眼鏡產業概況.....	32
第四章 個案介紹.....	34
第一節 個案背景.....	34
第二節 個案 SWOT 分析、價值創新與應用.....	36
第三節 個案公司策略調整.....	38
第四節 個案介紹結論.....	42
第五章 結論與建議.....	45
第一節 結論.....	45
第二節 未來研究與建議.....	46
參考文獻.....	47

中文文獻.....	47
英文文獻.....	49



## 表次

表 1-1 研究流程.....	4
表 2-1 SWOT 分析.....	10
表 2-2 紅海與藍海策略比較.....	11
表 3-1 隱形眼鏡類別與性質.....	19
表 3-2 衛服部食藥屬_隱形眼鏡的相關規範.....	22
表 3-3 驗光人員法與醫師法相關規範.....	23
表 3-4 軟、硬式隱形眼鏡綜合比較表.....	26
表 3-5 隱形眼鏡使用情況.....	27
表 3-6 通路型態演變.....	31
表 4-1 個案公司 SWOT 分析.....	36
表 4-2 個案公司追求新市場效益成果.....	43

## 圖次

圖 2-1 SWOT 分析.....	9
圖 2-2 價值創新.....	11
圖 3-1 近視盛行率調查.....	16
圖 3-2 市場規模調查.....	18
圖 3-3 達文西之隱形眼鏡想像圖.....	25
圖 3-4 笛卡兒之接觸鏡概念圖.....	25
圖 3-5 產業供應鏈.....	28
圖 3-6 供應鏈策略.....	32
圖 4-1 個案公司新價值曲線.....	37
圖 4-2 通路價值創新.....	40
圖 4-3 業務團隊新價值曲線.....	41
圖 4-4 個案公司歷年績效走勢.....	43



## 第一章 緒論

台灣素來有「近視王國」之稱，主要原因是台灣總人口數2300萬，根據衛生署統計近視人口達1000萬，接近總人口數的一半，此比例高居世界第一，且發生近視年齡層逐年下降，大學生近視的比例達九成以上，這個數字高於日本的八成，美國的三成，其中600度以上高度近視的民眾，占近視人口中兩成，比例也高踞世界第一(2013張義昇)，以眼科的角度來探討此問題，近視在台灣及亞洲地區是相當嚴重的眼科疾病之一，高度近視所引發的併發症如視網膜剝離、黃斑部病變、青光眼、白內障…等，而其中的黃斑部病變目前已是亞洲地區的視力障礙主要原因。近視對國民健康的危害，並非僅僅是配戴眼鏡造成的社會成本與個人金錢花費上的負擔而已，其中最主要的危機在於當近視一旦發生即不可回復，故近視問題已成為世界性的公共衛生議題，在亞洲地區人群中隨處可見近視患者，尤其台灣地區更為嚴重，不僅在學童成長學習過程中造成諸多困擾，延至成年後，因為視覺障礙嚴重妨礙國民健康，而所衍生出來的醫療、社會成本實在難以估計，且台灣素來以精密產業代工而享譽國際，然而一旦成為高度近視者，無法從事精密科技產業，將會直接衝擊國家競爭力，因此，高度近視已然成為台灣生產力與競爭力的重大隱憂。因為有此環境驅使，台灣眼鏡業大約至1984年起，有爆炸性的成長，促進台灣眼鏡業漸漸的往眼鏡連鎖業的領域發展。

觀察各大研究的資訊可推估視力保健產品市場，在2012年全球視力保健產品達284億美元，預估2017年將成長至330億美元，其中在隱形眼鏡品項的產值更高達72億美元，以台灣地區近三年以來的出口數據可知，隱形眼鏡已成為台灣的一個優勢品項，在本業廠商因應訂單持續擴大產線，以及國內需多科技業廠商看好市場潛力積極投入之下，隱形眼鏡產值表現持續亮眼，儼然已經成為台灣下一波，具產業規模與亮點的重點品項

因台灣視力矯正需求人口龐大，看好隱形眼鏡產業成長性高，國內需多科技大廠這幾年紛紛跨領域投入拋棄式隱形眼鏡產業，並且以大型企業為多，資金規

模大，於行銷策略上則多採用價格策略，並把產品主軸放在軟式水膠、矽水膠、彩妝鏡片上，讓拋棄式隱形眼鏡產業結合時尚流行的趨勢，並延伸應用本業核心的高良率生產技術，而產品也在眼鏡行通路的推波助瀾下，加速了產品的市場行情往低價演進，由於隱形眼鏡廠商的行銷策略多透過多媒體廣告，跳過通路商可直接接觸到消費者，大幅縮小了產品資訊不對稱之現象，當消費者進到眼鏡公司門市時，幾乎可以指定所要消費的產品，甚至連隱形眼鏡矯正的處方也是由消費者直接告知，對於通路商而言，雖然銷售毛利微乎其微，但為了避免消費者上門卻無產品可消費，只能廣進各產品，庫存壓力持續增加，至此拋棄式隱形眼鏡產業已經演化成完全競爭市場。對於市場逐漸萎縮的硬式隱形眼鏡廠商而言，反而得到了期待已久的市場青睞，並認為唯有持續專注於客製化高階隱形眼鏡，才可以避免低毛利之衝擊，等待市場風向再度轉變時，硬式隱形眼鏡即可以起死回生。

## 第二節 研究目的、研究問題

由於消費者的使用經驗與觀感相對重要，因此兼具方便舒適與價格便宜之軟式拋棄型隱形眼鏡已經成為為消費者選購之首選，相對於對於硬式隱形眼鏡原料RGP(Rigid Gas Permeable)，雖然可以提供相當高的傳氧性，但其產生之配戴異物感則是較高，硬式隱形眼鏡製造廠商，則積極的往國際代工延伸，產品的特性也轉向專業性、強調其矯正能力與健康附加價值，並結合代表專業的眼科通路，讓硬式隱形眼鏡逐漸成為專業醫療行為下的產品，與拋棄式隱形眼鏡往不同的路線發展。

國內拋棄式軟式隱形眼鏡廠商林立，產品淪落價格戰，加上於眼鏡店通路中，對於高技術性硬式隱形眼鏡無法操作，造成消費者大部分選擇拋棄式隱形眼鏡的情勢，並且過度使用，因為這些配戴者也未受到適當的衛教，導致眼睛的健康程度普遍大受影響，在臨床上年輕的隱形眼鏡配戴者，因為眼疾或感染至眼科求診的趨勢逐漸明顯，加上近幾年，政府部門積極的宣導視力保健與近視防治計畫的推廣，形成國內罹患近視的族群無論老少都降回流至眼科就診，眼科醫師紛紛開始投入自費硬式隱形眼鏡的經營，至此，專門生產高健康附加價值、以矯正視力成效高之硬式隱形眼鏡廠商，得到起始死回生之契機，利用整體大環境近視

盛行率高昇、年齡下降、全民健保點數核刪…等外在條件，讓逐漸冷門之硬式隱形眼鏡產品，透過具有高專業度的眼科通路，善用資訊的不對稱所形成之優勢，廠商與專業通路之間的專業分工與功能互補，已經是現今大環境裡必然的經營方向。

國內的硬式隱形眼鏡供應商多半是以仰賴代理的方式，以價格策略為營運模式的主軸，加上透過關係行銷，客情培養等模式銷售硬式隱形眼鏡相關產品，只有少數國內製造商是以透過專業教育訓練，協助銷售及整體的服務，維持產品品牌形象及競爭優勢，因此國內製造商幾乎可說在整個視光產業中占有舉足輕重的龍頭角色。

個案公司為隱形眼鏡製造商，於國內生產硬式隱形眼鏡已有 50 年歷史，面對如此巨大的環境變動，如何改變營運策略來因應大環境的變遷，繼續在視光產業生產高健康價值的硬式隱形眼鏡，善盡企業的社會責任，值得加以探討，盼能作為相關產業之參考。

硬式隱形眼鏡屬於客製化之產品，其銷售隱含著許多技術層面的應用，在隱形眼鏡產業中，硬式隱形眼鏡先入市場的商品，在市場上通路數量大幅增加時，個案公司的績效卻進入了萎縮期；如何改變公司的營運策略，運用自身的競爭優勢，形成企業再次成長的關鍵成功因素，是本研究的課題。

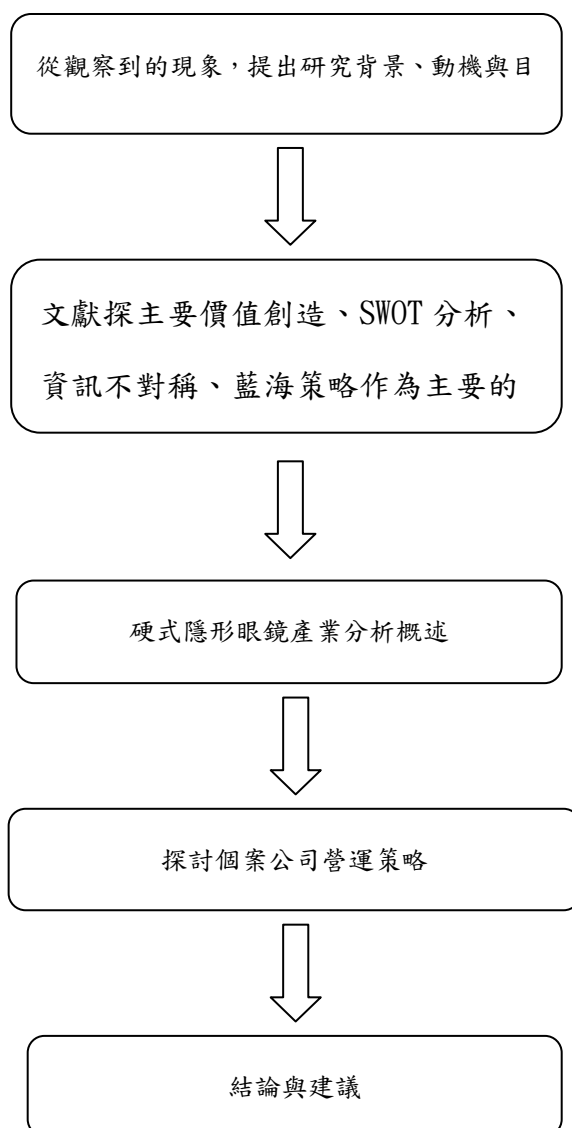
本研究將聚焦於硬式隱形眼鏡供應商的探討，分析個案公司在隱形眼鏡產業中的市場定位，分析其歷經產業發展各個階段，及所面對的挑戰與營運策略：

1. 瞭解並歸納台灣隱形眼鏡產業發展軌跡
2. 探討硬式隱形眼鏡供應商在不同發展階段之營運模式
3. 提供零售業供應商發展之參考

### 第三節 研究流程

本研究將包含五個部分。第一部分從觀察到之現象提出研究背景，動機及目的。第二部分是文獻探討，主要以價值創造、SWOT 分析、資訊不對稱、藍海策略作為主要的理論架構，歸納出在競爭日趨激烈的市場環境下，績效再創的營運策略，藉以探討個案公司產品的行銷通則。第三部分是硬式隱形眼鏡產業的分析，概述國內視光產業的現況。第四部份是探討個案公司（硬式隱形眼鏡製造商）營運模式創新，如何利用藍海策略的新模式來改善營運模式，瞭解個案公司產品的營運策略。第五部分以個案實例中所含的營運模式策略及績效成果作為結論。研究流程如表 1-1 所示。

表 1-1 研究流程



#### 第四節 研究限制

本研究採用個案分析法，針對個案公司做深入剖析，因此無大量數據以進行統計分析，同時採用定性分析更難免有主觀意識之影響，再加上硬式隱形眼鏡產業中，部份國內代理商廠商，因受國內外法規變動，即須調整營運策略，本研究將不深入探討。以研究範圍上的限制，欲將本研究之結果推論至國內整個醫療器材產業，並不全然試用。



## 第二章 文獻探討

本研究主要目的是以價值創造的理論探討個案公司(硬式隱形眼鏡製造商)應用營運策略的概念，提昇市場競爭力之作法。故本章第一節為探討價值創造的理論與應用，其中供應商與市場存在的原因及影響兩者價值的因素。而第二節是應用 SWOT 分析，來探討供應商競爭優勢的來源。第三節為應用資訊不對稱及其策略。第四節則是以藍海策略來重新規劃產品於市場中的利基點，將可以做為協助個案公司瞭解市場現況並利用價值創造重新掌握競爭優勢。第五節是應用行銷學原理中的產品配銷策略，來有效率的管理通路商。

### 第一節 價值創造定義

“價值創造”這個名詞在很多文章經常被引用，以現代管理學角度來說，屬於各界追求的最高原則，也是管理者的主要任務與責任，價值創造一詞是指企業無論是在生產的領域、提供滿足客戶需要地目標，或者提供服務的任務…等，一系列的業務活動中能做到與眾不同的結果或是具有開創潮流的成績。

王威祥(102)，以 B2B 的產業的市場環境中，廠商和客戶的之間的交易行為是一種極為複雜的過程，因為交易的兩個企業來自不同領域，也同時有不同的產業環境以及各自的營運目標，因此，對於廠商而言，瞭解客戶的需求並且做到讓客戶滿意，最後使其能持續和交手廠商有交易的行為，乃為 B2B 產業的核心議題。客戶價值其實是衍生自 B2B 產業廠商之間的交易過程，對於交易中的雙方而言，交易的對象會產生一定的價值性，因此認清本身所能提供給客戶的價值為何，並且有效地完成價值的傳遞，為管理客戶關係層級的一項重要概念。

客戶價值創造的能力，通常可分為三大基礎，其分別是市場意識能力、行銷能力以及產品創新能力，經由不同的創造價值能力，帶給客戶不同的價值，例如產品種類多樣性，產品穩定性、提升客戶媒合性，服務整合性、材料來源可靠性、提升趨勢掌握等價值。

價值創造三個過程，一般來說，價值創造可以被分為三個過程，第一為物理過程，其定義為只關注商品的物理屬性、商品的生產過程。以汽車為例，在生產過程中，可能由鐵礦石等原料加上焦炭在高壓爐具中鍛鍊出鐵的基礎材料，而鐵的基材再二次加工成汽車的必要零組件，這些零組件之後再被組裝成一台汽車，這一整個過程就是汽車的物理生產過程。而在這物理過程中，當然也會考慮到了人力在生產過程中的占比，但這過程中，對於人力投入部份，是理解為和畜力與機械力是一樣的東西，就是單單只考量力量以及人力所能創造出的功能有多少，而不考慮人力在參與生產過程中的其他個人因素，如控制意願、契約命令等部分。價值創造在這個物理過程中，價值也可以解釋為是成品，例如：汽車能夠讓我們旅行方便，糧食可以被用來解決饑餓，衣服則可以用來保持溫暖，它的數量單純只是物理學上的數量，例如鋼鐵質量有多少公斤，汽車數量有多少，糧食有多少份量，衣服有幾件。第二是工程學過程。則是以一項商品在生產的過程為基準，以企業的利潤和成本為觀察的目標，這在工程學過程裡所謂就價值是指均衡價格。在商品的生產過程指的就是獲取利潤之過程，當然其主要目標是要獲取長期的利潤，並且得以不斷地發展並且壯大企業的規模。價值創造的物理過程是符合物理的邏輯與規則的，且在價值生產的工程學過程的運行方式是：命令服從、契約占有等。還是以汽車生產為例子，鐵礦石是礦主所持有，煉鐵廠的老闆要取得礦石的基材當然就必須向礦主來購買，購買前要與礦主作價格談判，然後訂立契約，最後還得找工人，支付工資，生產出鐵材之後，又得把鐵材轉到給汽車零件廠製造廠，然後煉鐵廠老闆要核算利潤，如果收入盈餘大於支出費用，那麼這個煉鐵廠就可以持續運作，反之，如果不能賺取足夠的利潤，煉鐵廠老闆自然是很難繼續維持下去了。第三為社會學過程，以人性、以及對整個社會的理解作為基礎，再加以正確的指出價值和其價值的來源，以整個社會健康發展為主旨，引導出社會創造出真實的價值，在這裡對於價值的解釋無法由簡單的“需求”就可以概括的。

## 第二節 SWOT 分析

SWOT 分析應是一個常用的分析工具，其項目包括了針對企業的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)

等四大項目的分析。因此，SWOT 分析在實際應用上是把對企業內外部的條件與各方面現況進行綜合的評估，進而分析企業的優勢與劣勢、以及目前遇到的外部機會和外部威脅的一種分析方法。通常可以使用 SWOT 分析，來幫助企業把內部資源和企業的業務活動，聚焦在企業本身的優勢以及最有機會的區塊，藉由這過程讓企業的策略能更明確。

## 一、SWOT 分析的模型

在 SWOT 的分析過程，企業的高層管理應該在確定內部、外部的各種變數上，採用槓桿原理、脆弱性、抑制性以及問題性等四個項目進行分析。

1. 優勢+機會的槓桿效應，槓桿效應產生於內部優勢與外部機會相互一致和適應時。在這種情形下，企業可以利用自身內部優勢放大並善用外部的機會，使機會與優勢可以充分的結合進而發揮出最大的效益來。然而，我們曉得機會往往是稍縱即逝，所以企業只能提高敏銳度，把握機會，以尋求企業更大的發展空間。
2. 劣勢+機會的抑制性，抑制性的意涵則是指影響、妨礙、控制與阻止等項目。當環境因素所形成的機會與企業自身的內部資源無法匹配時，即使企業的優勢再大也很難得到可以發揮的空間。在這種情形下，通常企業就必須要追加資源，以追求讓內部的劣勢可以反敗為勝轉向優勢，進而朝外部的機會發展。
3. 優勢+威脅的脆弱性，脆弱性的意涵是指企業所具備優勢的強度或者等級的降低、減少。當外部環境的狀況對公司所具備的優勢已經形成威脅時，優勢當然會無法得到適當的發揮，最後出現優勢不強的脆弱情況。在這種情形下，企業必須努力排除威脅，以圖發揮優勢。
4. 劣勢+威脅的問題性，當企業的內部劣勢加上企業的外部威脅，企業當然會面臨市場的強烈挑戰，並且如果無法妥當處理，很可能會直接威脅到一個企業的興盛存亡。

## 二、SWOT 分析法之步驟簡述

- 1、再次確認目前的策略是什麼？
- 2、再次確認 企業外部環境 的變化
- 3、再次確認企業自身的關鍵限制與關鍵能力。
- 4、利用 矩陣 的方式套入以上個項目，再進行評估，把確認後的所有優勢分成兩組，在操作的時候要保持兩大原則：它們必須是跟產業中的隱性威脅有關，還是跟隱性機會有關，再用同樣的邏輯將企業的各项劣勢分成兩組，第一組跟威脅有關，第二組則是跟機會有關。
- 5、將結果代入 SWOT 分析表上，如圖 2-1 所示。

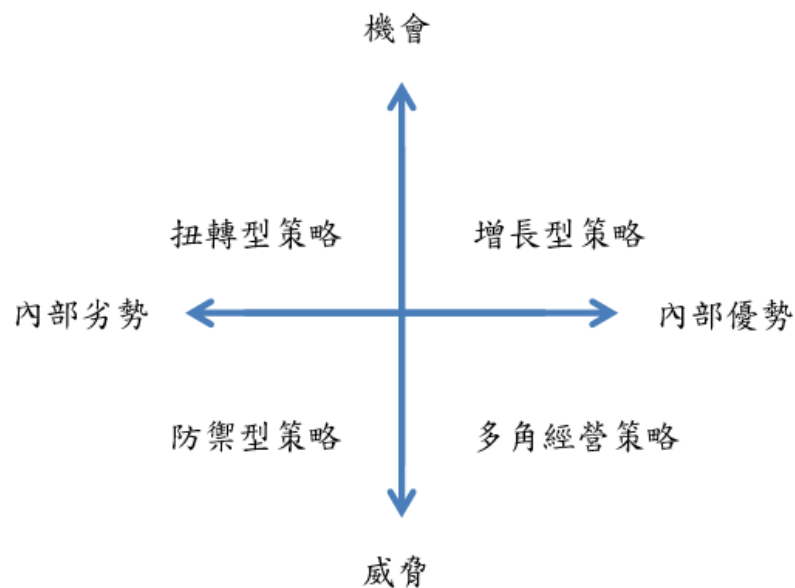


圖 2-1 SWOT 分析

資料來源：本研究整理

或者用 SWOT 分析表，將上述所提及的優勢、劣勢、機會和威脅分別填入表格，如表 2-1 所示。

表 2-1 SWOT 分析

外部因素	內部因素		機會
	利用這些	改進這些	
外部因素	監視這些	消除這些	威脅
	優勢	劣勢	

資料來源：本研究整理

### 三、SWOT 分析法的限制

SWOT 模型已被提出很久了，所以產生有時代的限制性。以前的企業大部分比較重視質量和成本議題，現在的企業則是強調組織流程。在使用此分析法之前，企業必須確認好是以機會的發展為主的策略，還是要以企業自身能力為主的策略。此分析法無法考量到企業改變現狀的積極程度，畢竟企業還是可以利用尋找新的資源，以創造企業需要的優勢，進而完成以前無法完成的策略目標。

### 第三節 資訊不對稱理論

資訊不對稱之理論，是指在一個市場活動中，買賣雙方人員對於產品有關的資訊瞭解，有一定的落差；通常掌握了比較充分資訊的一方，在交手過程中往往可以處於相對有利的地位，而資訊掌握較少的一方，則會處於相對不利的地位。資訊不對稱理論是由三位美國經濟學家—約瑟夫·斯蒂格利茨（Joseph E. Stiglitz）、喬治·阿克爾洛夫（George A. Akerlof 和邁克爾·斯賓塞（Andrew Michael Spence）所提出。

這個理論認為：在市場中賣方通常比買方對於商品有關的各類資訊更瞭解；掌握更多資訊的一方則可以透過向資訊不足的一方傳達可靠資訊而在市場中獲得利益；買賣雙方之中擁有資訊較少的一方，則通常會努力從另一方獲取資訊；資訊不對稱可以說是市場的一大危害，若要降低資訊不對稱所帶來的危害，政府

應在市場中發揮強有力的作用。而這一理論可套用於很多產業，如股市市場，失業的問題、信用貸款的使用、商品的促銷與占有率等，提供完整的解釋，並成為現代經濟學的核心課題，此理論的應用可以廣泛的從傳統的農產品市場到現代金融市場等各個領域。

#### 一、 資訊不對稱理論產生背景

資訊不對稱這一現象最早在 1970 年代便受到三位美國經濟學家的關注，資訊不對稱的現象其實無所不在，就如同周身遍佈的各種名牌商品。依照理論，知名品牌本身則是展現此一現象，人們對品牌的崇拜和追逐，則可以被解釋為比起一般商品而言，名牌商品提供了更完全的且可靠的資訊，快速降低了買賣雙方之間的交易成本。依照此理論的邏輯也同樣也適合套用於廣告，當比較同質的商品，花巨資廣告的商品，因為比不做廣告或少做廣告的商品，提供了更多的資訊給消費者，所以往往它們更容易為消費者接受。然而一般消費者不會隨便購買雜牌的商品，因為品牌本身就背負了許多的資訊，能幫助消費者解決一部分「資訊不對稱」的問題，因此同樣的產品，知名品牌就能理所當然賣得較昂貴的價格，而多貴的這部分學者稱為”品牌溢價”。資訊不對稱理論的意義當然不僅止於此。它不僅要說明資訊的重要性，更要研究市場中的各方人員因獲得資訊管道之不同、資訊量的多寡而背負著不同的風險和收益。

學者阿克爾洛夫，於哈佛大學經濟學期刊上發表了著名的《次品問題》在文章中首次提出了“資訊市場”的概念。發現了在市場中由於買賣雙方對商品狀況掌握的程度不同，而產生的矛盾，並於最終導致整體市場的衰敗。資訊不對稱現象的存在，將使得交易中總有一方人員會因為獲取資訊的不完整而對交易因為無充分的掌握度而缺乏信心，對於商品交易來說，這個成本代價是昂貴的。

邁克爾·斯賓塞（Andrew Michael Spence）的研究則著重於市場勞動力的研究，他從長期對市場的觀察中發現了，在勞動力方面存一直存在著人資單位與應聘者之間的資訊不對稱情況，為了得到一個較好的求職單位，應聘者往往從服裝到畢業文憑費盡心思美化包裝，使用人單位良莠難辨。於是斯賓塞提出了“獲得成本”概念，對於人資單位而言，應聘者如果具有越難獲得的學歷可信度就越

高，例如擁有哈佛文憑應聘者的才能，就比一般學校的畢業文憑更有可信度。無論是個人、企業還是政府，當它們不能直接地傳達其個人偏好或意圖時，“信號法”可以提供較大的幫助。例如舉債經營傳達出來的一個信號是：公司對未來收益有著良好的預期。名牌商品向消費者傳達的一個信號是：它是一種高質量的創造，就是應該比一般商品更昂貴也更值錢。當然如果品牌要保持自身的地位，則必須限量生產。這一理論也同樣可以解釋，為什麼企業喜歡向員工分紅、派息而不是派現金，從信號理論的角度而言，分紅派息強烈地表達了公司良好的前景。

## 第四節、藍海策略

目前企業一般的獲利模式，不外乎就是以壓低成本、提高市占率，或是薄利多銷等常見的商業手法，這些可以通稱為紅海策略，在紅海策略的競爭中，經常產生出各種弊端，最終導致企業成本提高，獲利更不容易等競爭力衰退的現象，因此若能提出藍海策略，就能開創一片尚未被發掘的新市場，進而創造出獨一無二價值的新商業模式。

其實所謂的”藍海”就是指不完全競爭的市場，在這個市場中，競爭的廠商很少或者尚未有競爭者進入，消費者對於商品的價格，沒有辦法做比較，此時企業就能訂出一套有高額的利潤的售價。廠商可以在這個市場中，不斷的創新產品，以差異化來吸引消費者，因為只要產品能夠引人入勝，廠商就能獲得一定的利潤。事實上，所有的廠商都在努力地找尋超越競爭對手的方法，想要掌握現有的市場需求，甚至得到更多的市場佔有率，但是結果卻是隨著市場競爭者越來越多，成長空間也日益萎縮，而產品最後也淪為普通商品，廠商之間的利潤追逐形成一場大戰。相形之下，藍海市場則是尚未開發的市場空間，廠商最有機會可以創造及獲利成長。雖然有些藍海遠在現有產業邊界之外，但大部分的藍海是在紅海中擴展產業邊界而創造出來的，當市場越發熱，產品和服務加速商品化、價格戰加劇、獲利率萎縮，在主要產品和服務類別，品牌不同，但性質越來越類似，消費者也逐漸根據價格選擇產品，不再講究特定品牌。

### 一、紅海與藍海策略的比對

表 2-2 紅海與藍海策略比較

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值-成本抵換
整個公司的活動系統，配合他對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時中求差異化和低成本

資料來源：藍海策略

## 二、價值創新：藍海策略基石

當廠商的行動能力對本身的成本結構，以及廠商對客戶所提供的價值，都可以發揮出有利影響時，才能夠創造出”價值創新”。節省成本，是藉著消除或者減少一個產業中的競爭成本來完成。然而提高顧客所能獲得的價值，則藉著提升和創造該產業中，以前所沒有提供過的要素來達成。長期下來便能達到，隨著更卓越的價值產生，進而達成銷售量的提高，並且讓規模經濟的要素可以有發揮的功效，讓整體的成本可以再降低，如圖 2-2 所示。

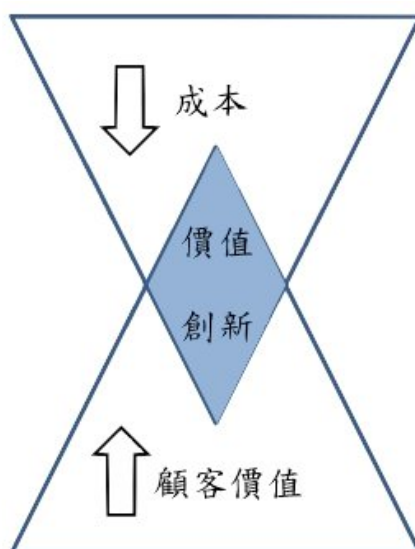


圖2-2 價值創新

資料來源：藍海策略



## 第五節 行銷學原理

### 一、 目標市場

在面對不同的市場領域或區塊時，企業的行銷人員必須懂得選擇某一個甚至某一些區塊，來做為”目標市場”，而目標市場在選擇時必須考慮三大要素：1. 市場的現有情況 2. 競爭者的威脅 3. 廠商本身的條件。就一般情況而言，當一個市場的成長能力越高或者其擁有購買力的客戶越多的時候，通常代表市場是越有吸引力的；而當市場的吸引力越大時，則代表越有可能吸引更多的競爭者投入市場來競爭，尤其是在獲利能力一致看好的市場中，競爭更是激烈，在此情況下，會非常不利於資源相對缺乏或是後來才進入市場的競爭者。因此，廠商在權衡市場的未來與投入競爭等兩個因素時，應該審慎評估本身的優勢、資源與最終目標，以利選擇出最理想的目標市場。

### 二、集中行銷方式

通常廠商的資源是有限的，所以無法在目標市場中與競爭者做長時間的對抗，因此可以選擇集中全部的資源，來爭取一個其他競爭廠商所看不上的目標，或不想進入的第二目標市場。以這種「弱水三千，只取一瓢」的市場選擇方式，可以稱作”集中行銷”（concentrated marketing），而所選擇的目標市場則是稱作為”利基市場”（niche market），此時進入利基市場的廠商，通常比較能夠掌握此特定市場的特定需求，然而透過這種集中資源的行銷活動，往往會可以未客戶帶來一種專家形象或專業化經營的優良評價，甚至會產生學習曲線的效果（learning curve）此時，在利基市場中的消費者，也往往可以支付較高的費用，來換取一些特殊或者比較優質的產品。

### 三、差異化行銷

在實施差異化行銷(differentiated marketing) 的策略之下，大部分廠商會設計出不同的產品並且有相互對應的行銷組合，再進入多個市場中執行，所以這種行銷策略通常又被稱為”選擇性專業”（selective specialization）。在執

行差異化行銷的目的，其實在於希望能夠針對不同的市場需求，來推出不同的產品組合，若比較於無差異化行銷的策略而言，反而比較能夠得到更多的市場回應。但是執行這個策略的風險是會增加廠商的成本，其中包含了產品的研發成本、儲存成本、管理成本、銷售成本…等。因為實施差異化行銷，很有可能會因為品牌或是品項過於繁雜，進而導致廠商的成本過度的負擔，最終需要刪減產品的項目以提高營收。所以在執行差異化行銷時，必須慎重的思考，以兼顧市場的反應與廠商成本的負擔等各項因素。

#### 四、產品專業化

產品專業化 (product specialization) 名詞，是指廠商提供單一產品給特定的市場。通常會採取這種策略的廠商，大部分資源都是不甚充裕，因此專注在經營單一產品，就可以達到學習曲線的效果，並且可以在這項產品的領域中塑造出專家的形象。單就表面上來看，廠商由於產品專業化，因此在市場上所要承受的風險會遠遠比集中式行銷策略的廠商來得低，例如：當某一 A 市場遭受到競爭威脅時，至少還會有其他的市場中的產品在維持營運。但是，若執行產品專業化則有可能會為了要顧及不同市場的需求，而最後在產品專業上妥協，反而不如採取集中化行銷的廠商來得專業。

#### 五、市場專業化

市場專業化 (market specialization) 是指，廠商有多種產品可以提供給單一市場，通常會採取這種策略的廠商，其目的經常是為了強化對特定的客戶群的服務與經營，希望能藉此提高客戶的退出障礙，假如顧客一旦要終止彼此之間的交易往來，則會產生很多的風險和不便，進而選擇繼續維繫雙方的交易關係。

## 第三章 產業介紹

### 第一節 定義與規範

台灣素來有「近視王國」之稱，眼睛屈光問題在台灣一職非常的嚴重，在台灣總人口數約 2300 萬，但是根據衛生署統計，近視人口高達 1000 萬，已接近總人口數的一半，視力不良比例近 50%，以此比例高居世界排名第一，近視發展的因子複雜且多樣性，大致歸因於遺傳、環境、教育、飲食…等各方面因素總合而成，導致國人視力不良問題愈趨嚴重，台灣的近視率高攀已成為無法逆轉的現狀，並且近年來近視發生的年齡亦有逐漸往幼年化發展的趨勢，根據衛生福利部統計的資料，在民國 94 年期間 2~6 歲、7~11 歲、12~17 歲的孩童，近視比率分別是 3.8%、31.6、68.1，但是到了民國 102 年的統計資料，2~6 歲、7~11 歲、12~17 歲的孩童，近視率則是已經來到了 7.2%、48.8%、71.6%，明顯可見學童的近視發生有超過一半，如圖 3-1 所示。

NHIS資料-經醫師告知有近視之盛行率(2歲以上)						
調查年別	102年		98年		94年	
	完訪樣本數	有(%)	完訪樣本數	有(%)	完訪樣本數	有(%)
年齡層						
2-6歲	1,130	7.2	1,354	8.2	1,560	3.8
7-11歲	1,376	48.8	1,802	47.8	1,942	31.6
12-17歲	2,007	71.6	2,322	73.4	2,288	68.1
18-24歲	2,253	77.4	2,569	76.6	2,651	75.0
25-39歲	4,996	67.0	6,064	67.2	5,567	62.5
40-64歲	8,000	42.1	8,245	36.5	7,579	30.6
65歲以上	3,201	10.8	2,910	9.6	2,725	5.4

註1：資料來源:94年、98年及102年國民健康訪問調查  
 註2：完訪樣本數採本題實際完訪樣本數之最大可利用值，百分比均經加權處理  
 註3：問卷題目：B8a「是否曾有醫師告訴過您，您有近視的問題？」

圖 3-1 近視盛行率調查

資料來源：衛生福利部

發生近視的年齡層有每年逐步下降的趨勢，在國內大學生近視的比例達 85% 以上，這個數字高於日本的 80%，美國的 30%，其中度數高於 600 度以上高度近視的民眾，占總近視人口中 20% 左右，此比例也高踞世界第一(2013 張義昇)，以眼科的角度來探討此問題，近視在台灣及亞洲地區是相當嚴重的眼科疾病之一，高度近視 (600 度以上) 所引發的併發症如視網膜剝離、黃斑部病變、青光眼、白內障…等，而其中的黃斑部病變目前已是亞洲地區的視力障礙主要原因。我們從人類進化的觀點來看，發現其實近視的進展是一種適應環境的演化，在從前是正視化作用 (emmetropization)。現代人因近距離工作或使用眼力較多，所以變成近視化作用 (myopization) 是一種理所當然地演進。因此民眾開始有了觀念，近視的預防以及延緩進展的處置必須要提早開始，而且當近視愈早發生，將來有越高的機會成為高度近視，當一旦成為高度近視就有可能會引發需多的後遺症，(吳佩昌醫師)12 歲前如果近視超過 300 度，每年就會以增加 100 度的速度上升，在 20 歲以前極可能超過 1000 度，而高度近視之所以值得擔心，因為它是很多眼睛病變的最大危險因子。(呂大文醫師)「雖然近視 300 度也可能發生視網膜剝離，但是近視 800 度產生病變的風險會增加三倍，」。此外，近幾年來 55 歲以下年輕型白內障患者，每年增加三成，幾乎都來自高度近視者。黃斑部病變，也是高度近視最棘手的問題。臨床發現，近視 800 度以上達十年時間的人，一半都有黃斑部病變。黃斑部的位置位於視網膜中心，也是視覺中樞將造成中央視力受損。另外，因為高度近視因為眼軸長度拉長，眼球壁相對變薄，則是容易造成視網膜剝離，嚴重者會導致失明。高度近視無法從事精密科技產業，衝擊國家競爭力，眼睛是靈魂之窗，沒有清晰的視力，會影響個人日常生活和行動能力，即使擁有再豐富的學識與高超的技能，也難以施展理想與抱負，對個人、家庭及社會都會帶來龐大的壓力與經濟負擔。因為高度近視者無法從事需要眼力以及細膩度高的工作，尤其是指精密科技產業。近年來全球在高科技產業蓬勃發展，必然會使我國發展的競爭力受到難以估計的影響。因此，高度近視已然成為國家生產力與競爭力的重大隱憂。而近視度數愈高，代表眼睛老化得愈快，老年性的眼疾都有可能提早發生，最明顯則是老花眼的提早出現。

綜合前文上因為近視幼年化的現象發生，後續衍伸出的未來產業發展，因為近視發生率年齡逐漸幼年化、且嚴重，因此國內重視近視預防、近視進展延緩、

矯正品質優良，以及老花眼矯正的相關產業則有積極的發展。由於近視的一旦發生就無法逆轉，造就台灣成為近視王國，並直接促使視光產業的發展，讓台灣眼鏡零售業在過去數十年間產業蓬勃發展。由於大環境如此，視力矯正的需求不斷增加，台灣眼鏡業大約 1984 年~1994 年間，有爆炸性的成長，歐美廠商帶進了技術及流行商品，除了眼鏡零售不斷增加，近視的預防相關產品以及隱形眼鏡產業也隨著風向屢創新高。

以台灣地區近三年以來的出口統計數據可以瞭解，隱形眼鏡現在是我國的一個發展優勢品項，在原本的本業廠商因應訂單持續擴大產線，再加上國內各大科技業廠商看好市場，而潛力積極投入的情形之下，隱形眼鏡的產值表現持續亮眼，從2014年國際隱形眼鏡大調查資料顯示，在國內的眼鏡市場總體規模有270億的產值，其中隱形眼鏡的相關品項則是佔了85億的產值，約佔32%的規模，如圖3-2所示。

圖 3-2 市場規模調查

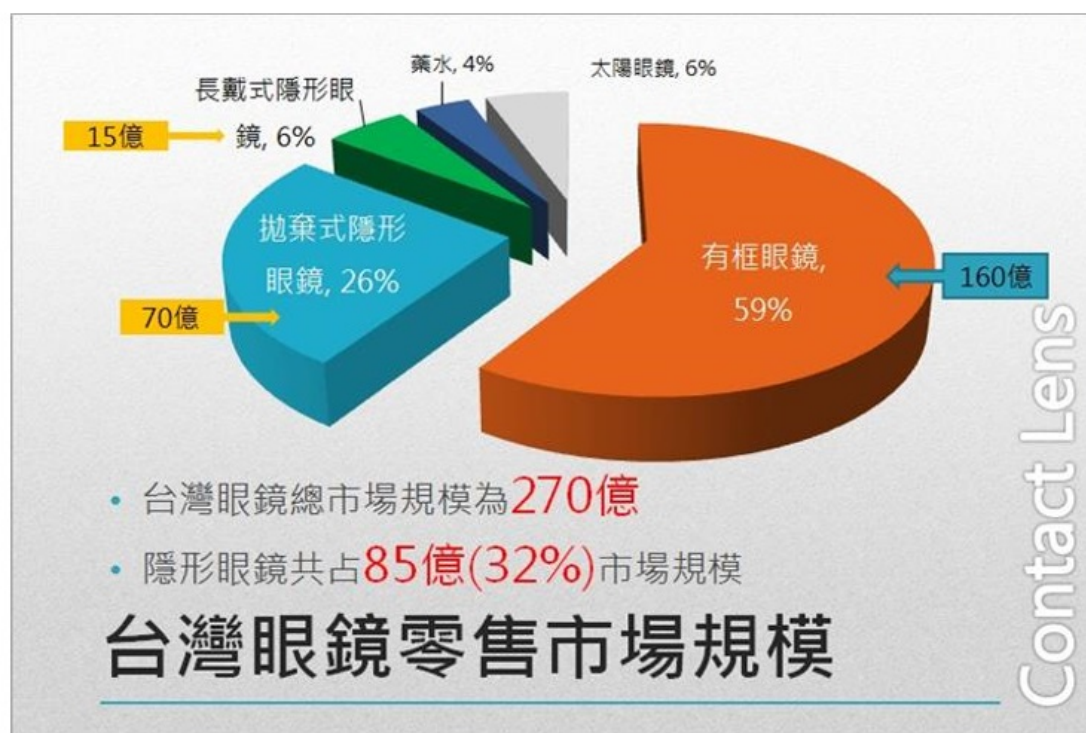


圖 3-2 市場規模調查

資料來源：國際隱形眼鏡大調查

## 一、隱形眼鏡之分類

隱形眼鏡的產業中，種類繁多且功能特性以及其適應症也各有不同，一般而言，隱形眼鏡主要以材料、更換週期、矯正用途等三大項目來做分類，見表 3-1。

表 3-1 隱形眼鏡類別與性質

材料	硬式隱形眼鏡	軟式隱形眼鏡	矽水膠隱形眼鏡
更換週期	長戴型	長戴型 拋棄型	長戴型 拋棄型
主要用途	近視控制 視力矯正	視力矯正 美容彩妝	視力矯正

資料來源：本研究整理

硬式隱形眼鏡，一般通稱為 RGP (Rigid Gas-Permeable)，其鏡片材質為矽、氟元素的聚合物，因氟元素可以具高透氧特性，混和了矽元素，讓材質本身具有柔韌與延展性，且近年來的製造廠多為電腦車床加工，使硬式隱形眼鏡具有優異獨特的光學性能，且透過配鏡的技術，可以有效利用配戴者眼睛的淚液分泌，形成具有矯正能力的淚鏡，可以高效率的矯正各種複雜性的角膜散光，且因鏡片的材料讓鏡片具有固定的圓弧形狀，通常會平行於角膜的弧度，當配戴時因為眨眼的動作，會帶動鏡片於角膜上平順的滑動，借由此滑動，可促使淚液在鏡片下有約 20%左右的交換，使其併發症大幅減少、矯正視覺效果佳，故此項產品特別適合高度散光、高度近視或眼睛過敏者；原本配戴軟式隱形眼鏡經常容易引起的併發症，例如過敏性結膜炎、乾眼症、角膜炎、角膜潰瘍等，在 RGP 硬式隱形眼鏡則是很少發生。

硬式隱形眼鏡根據其矯正用途，可以分為近視控制用途的”夜戴型角膜塑形隱形眼鏡”，以及視力矯正用途的”單焦點、多焦點硬式隱形眼鏡”，其中夜戴型角膜塑形隱形眼鏡，目前已經常使用於學齡兒童，可以有效率的延緩近視進展的速度，是目前於世界上最有效率的近視控制的方法，而單焦點、多焦點硬式

隱形眼鏡，則是依照其產品的適應症，應用在各個族群上，如角膜異常時經常會使用鞏膜鏡片(sclera Lens)、圓錐角膜鏡片(Keratoconus Lens)，而眼睛乾澀、過敏或屈光不良，則是普遍應用單焦點隱形眼鏡的特性來矯正視力，配戴為中老年以上者，即使用多焦點、雙焦點相關的產品。

軟性隱形眼鏡採用親水性強的物料 HEMA 聚合物製成，一般通稱為”水膠鏡片”，目前廣泛應用於各式軟式隱形眼鏡、彩妝鏡片及拋棄式隱形眼鏡中。而且由於水膠材質的特色極度親水性，讓水膠材質成為接受度極高的隱形眼鏡材料。水膠鏡片的含水量介於 30%~58%之間，其透氧率(Dk/t)的高低則與本身的含水量有關，一般介於 8~33DK 之間。氧氣要通過水膠時，需要靠材質中的水分子(H<sub>2</sub>O)來攜帶。因此，當鏡片的含水量材質越高，透氧值也相對越高。但也由於本身材質的限制，水膠材質就算將含水量製作到最高值(約 WC75%)，透氧值也無法突破 Dk/t 35。並且，含水量越高的鏡片越容易讓材質內的水分因為大氣中的輻射線而流失，一旦水分流失則需要從配戴者自身的淚液中補充鏡片所需水份，反而容易造成眼睛乾澀。

矽水膠(Silicone Hydrogel)是一種有機高分子材料，同樣具有親水性，常被用來製作高階隱形眼鏡，其產品的特性在於不依靠水分子的情況下，提升軟式隱形眼鏡的透氧率。矽水膠材質藉由加入「矽」分子，在材質間產生天然的孔隙，讓氧氣自由通過，進而將透氧值提昇至 Dk/t 80 以上。然而，由於矽分子本身有一定的硬度，故透氧值越高的矽水膠鏡片其材質硬度，稱模數 Modulus，也相對會比較硬，配戴時容易產生異物感。另外，矽元素本身的特性容易與沈澱物互相吸引，所以容易造成淚液中的沈澱物堆積。總而觀之，軟式隱形眼鏡因為鏡片形狀可以依據角膜形狀而柔曲，配戴者即使眨眼時，鏡片也不會有過多的滑動，因此其異物感較小，(劉宗學醫師)目前在台灣，幾乎都是軟式隱形眼鏡的天下，它的優點有：適應期短、戴起來較舒服、穩定性好、間歇性配戴者可以隨時戴用；但是它的缺點也不少：光學性較差、易破裂、易有沈積物、難清理、壽命短(1~2年)、較引起結膜炎、感染率較高。

軟式隱形眼鏡，可以應用於一般的視力矯正，以及因為鏡片的尺寸會比人體

角膜略大 1.5~3mm，故有製造商將彩色元素結合在鏡片之中，讓配戴者的虹膜在外觀上可以呈現多色的變化，配合現代美學及流行趨勢，故目前彩妝鏡片在國內已佔有多數的市場。

## 二、隱形眼鏡之分級

隱形眼鏡產業是一個產品種類多樣、技術領域且產品範圍廣泛的產業，世界各國對此產業並未有一致的定義，而我國則大致參照美國之定義，衛生福利部食品藥物管理局載錄，有鑑於醫療器材與使用者的安全有絕大的關係，產品受到嚴謹的法規規範，依可能對人體造成的危害性可分為三級，低風險性的第一級(Class I)、中風險性的第二級(Class II)與高風險性的第三級(Class III)，亦可再依據功能、用途、使用方法及工作原理分為 17 類，如牙科學、耳鼻喉科學等等。需經由不同規格的審查及認證程序才能上市。與藥品相似的是，醫療器材上市後，仍受到一系列的監督，一旦發生意外或是不良反應，必須通報至「衛生福利部醫材不良反應通報系統」，進行統計與管理，TFDA 會將相關資訊公告予以消費者查詢及參考。

第一等級由於器材本身的特性便已具備安全之可靠性，只要合乎 GMP 優良製造程序即可；第二等級由於 GMP 規範不足以確保醫療器材本身的安全、功效及性能品質之可靠性，因此必須透過特殊的性能標準 (performance standard) 檢驗；第三等級醫療器材本身之性能與可靠度尚待審慎觀察，因此產品上市前必須做實際的科學性評估，需要臨床試驗的數據支持才能上市。如表 3-2 所示。



表 3-2 衛服部食藥屬\_隱形眼鏡的相關規範

分類分級代碼	M. 5925	M. 5916
中文名稱：	軟式隱形眼鏡	硬式透氣隱形眼鏡
英文名稱：	Soft (hydrophilic) contact lens	Rigid gas permeable contact lens
等級：	2, 3	2, 3
鑑別：	軟式(親水性)隱形眼鏡是直接配戴在角膜及眼睛鄰近邊緣區或鞏膜區，用來矯正視力或作為治療用繃帶的器材。此器材是由各種聚合物質製成；其主要聚合物質具有可吸收或吸引一定百分率容量之水份。第二級為僅作每日配戴之器材，第三級為可延長配戴日期之器材。	硬式透氣隱形眼鏡是直接配戴於角膜上來矯正視力的器材，此器材是由各種材質，如纖維乙酸丁酯，聚丙烯一矽材質，或矽彈性單體製成，其主要聚合物質不具吸水或親水特性。第二級為僅作一日配戴之器材，第三級為可延長配戴日期之器材。
GMP 要求：	須符合 GMP(「藥物優良製造準則」第三編：第二章 標準模式)相關規定。	須符合 GMP(「藥物優良製造準則」第三編：第二章 標準模式)相關規定。
法源依據：	衛署藥字第 0930328238 號	衛署藥字第 0930328238 號
「產品名稱」舉例資料：	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日拋式軟式隱形眼鏡 Lenses, Soft Contact, Daily Wear</li> <li>• 長戴型軟式隱形眼鏡 Lenses, Soft Contact, Extended Wear</li> <li>• 拋棄式軟式隱形眼鏡 Lens, Contact, (Disposable)</li> <li>• 角膜變色隱形眼鏡 System, In-Office Tinting, Contact Lenses</li> <li>• 色覺異常用隱形眼鏡 Lens, Contact, For Color Vision Deficiency</li> <li>• 閱讀不適專用隱形眼鏡 Lens, Contact, For Reading Discomfort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日拋式硬式透氣隱形眼鏡 Lens, Contact (Other Material) - Daily</li> <li>• 角膜矯正專用硬式透氣隱形眼鏡 Lens, Contact (Orthokeratology)</li> <li>• 長戴型硬式透氣隱形眼鏡 Lens, Contact(Rigid Gas Permeable)-Extended Wear</li> <li>• 夜戴型角膜塑形術之隱形眼鏡 Lens, Contact, Orthokeratology, Overnight</li> </ul>
臨床前測試基準：	軟式隱形眼鏡臨床前測試基準臨床前測試基準 / 署授食字第 0991612765 號 / 2010-09-30	

資料來源：本研究整理

另我國自 2017 年開始對隱形眼鏡產業中之驗光師與醫師也建立了一系列的重要規範，表 3-3。

表 3-3 驗光人員法與醫師法相關規範

法源規定	規範內容
驗光人員法 第 1 條	<p>華民國國民經驗光師考試及格，並依本法領有驗光師證書者，得充驗光師。</p> <p>中華民國國民經驗光生考試及格，並依本法領有驗光生證書者，得充驗光生。</p> <p>本法所稱之驗光人員，指前二項之驗光師及驗光生。</p>
驗光人員法 第七條	<p>驗光人員應向執業所在地直轄市、縣(市)主管機關申請執業登記，領有執業執照，始得執業。</p> <p>驗光人員執業，應每六年接受一定時數之繼續教育，始得辦理執業執照更新。</p> <p>第一項申請執業登記之資格、條件、應檢附文件、執業執照發給、換發、補發與前項執業執照更新、繼續教育之課程內容、積分、實施方式、完成繼續教育之認定及其他應遵行事項之辦法，由中央主管機關定之。</p>
驗光人員法 第十二條	<p>驗光師之業務範圍如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、非侵入性之眼球屈光狀態測量及相關驗光，包含為一般隱形眼鏡配鏡所為之驗光；十五歲以下者應於眼科醫師指導下為之。但未滿六歲兒童之驗光，不得為之。</li> <li>二、一般隱形眼鏡之配鏡。</li> <li>三、低視力者輔助器具之教導使用。</li> <li>四、其他依醫師開具之照會單或醫囑單所為之驗光。</li> </ol> <p>驗光生之業務範圍如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、一般性近視、遠視、散光及老花之驗光，包含為一般隱形眼鏡配鏡所為之驗光；十五歲以下者應於眼科醫師指導下為之。但未滿六歲兒童之驗光，不得為之。</li> <li>二、一般隱形眼鏡之配鏡。</li> <li>三、其他依醫師開具之照會單或醫囑單所為之驗光。</li> </ol>
醫師法 第 28 條	<ol style="list-style-type: none"> <li>一、舉凡以治療、矯正或預防人體疾病、傷害、殘缺或保健為直接目的，所為的診察、診斷及治療、或基於診察、診斷結果，以治療為目的，所為處方或用藥等行為之全部或一部份的總稱為醫療行為。</li> <li>二、有關隱形眼鏡之驗光配鏡，裝配隱形眼鏡，以減低近視度數系屬醫療行為，應由醫師為之</li> <li>三、「角膜塑形術」為醫療行為，應由眼科醫師驗光、處方。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 三、隱形眼鏡之通路

在國內取得隱形眼鏡的管道有許多，依照衛生福利部食品藥物管理法規定，可依照其依照產品的風險等級，將醫療器材大致分為三級，而隱形眼鏡項目則被歸類於第二、三級之規範中。第二級為較第一等級風險高的產品，屬特別管制，規定之隱形眼鏡僅作每日配戴之器材。第三級為風險等級最高，該類產品潛在風險高，規定之隱形眼鏡可延長配戴日期之器材。並鑒於驗光人員法及醫師法執行業務相關規定，本研究將隱形眼鏡取得管道概分為醫院、眼科診所所屬的醫療通路，以及市面上傳統眼鏡公司、連鎖眼鏡公司所屬的眼鏡店通路。在眼鏡店通路中，由於執行業務為驗光師，所配備的檢查設備通常不及眼科通路繁多，且遇到佩戴隱形眼鏡可能產生之緊急狀況的無法自行處置，故民眾可以於眼鏡店通路購買到風險程度較低的隱形眼鏡，如第二級的拋棄式、彩妝式隱形眼鏡，第三級的單焦點硬式隱形眼鏡、多焦點、雙焦點硬式隱形眼鏡；在眼科通路中，由於執行業務為專業的眼科醫師，並配備有較高階的檢查儀器，可處置佩戴隱形眼鏡可能產生之緊急狀況的器械與藥物，所以民眾可以於眼科通路購買各等級的隱形眼鏡，如第二級的拋棄式、彩妝式隱形眼鏡，第三級的鞏膜鏡、圓錐角膜鏡、角膜塑形鏡片、單焦點硬式隱形眼鏡、多焦點、雙焦點硬式隱形眼鏡，其中鞏膜鏡、圓錐角膜鏡、角膜塑形鏡片，配戴風險較高，通常為用於異常角膜的患者或用於孩童控制近視的用途，經常會搭配眼科專用藥物使用，或者必須定期回診檢查以維持眼球的健康，所以於醫師法規定此類品項只能由眼科專科醫師執行配鏡。

## 第二節 隱形眼鏡產業的發展

### 一、 隱形眼鏡產業沿革

隱形眼鏡於眼科屬於輔助與彌補用醫療器材，市場規模占全球眼科醫材的90%，產品主要有手工水晶體、光學鏡片以及隱形眼鏡，而其中則又以隱形眼鏡市場規模最大。回顧隱形眼鏡發展的歷史，可追溯至西元1508年，率先由達文西所提出的理論，達文西描述了一系列眼球光學系統，其中如圖3-3所示，大致上為隱形眼鏡的基礎原理。到了1636年，由笛卡兒(Rene Descartes)更進一步

的提出了隱形眼鏡的觀念，如圖 3-4 所示。他提出了在充滿水的管中，一端的玻璃表面與角膜弧度相似，當此端的液體與角膜接觸時，角膜的屈光度就被中和了，這已是接觸鏡的觀念了。

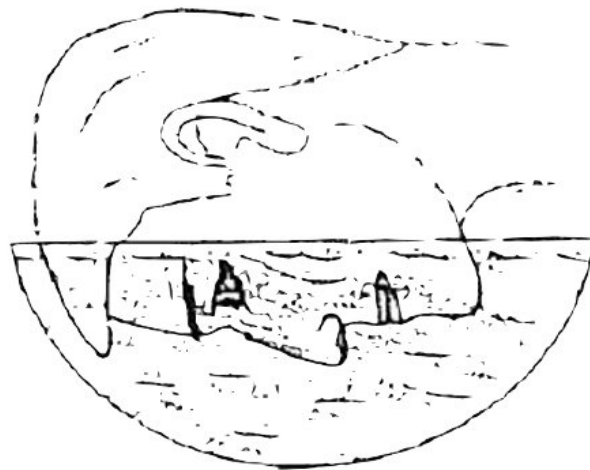


圖 3-3 達文西之隱形眼鏡想像圖

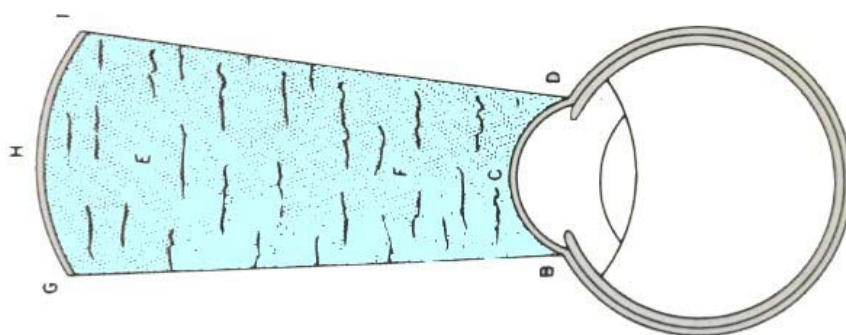


圖 3-4 笛卡兒之接觸鏡概念圖

資料來源：隱形眼鏡學概論

於 1801 至 1920 年間，輾轉經過多位學者的改良，由蔡司(Ziess)公司和穆勒(Mueller)開始生產隱形眼鏡，只應用於特殊屈光異常的病患眼上。而後隨著材料的進展與鏡片車銷技術的突破，到了 1951 年由 George Butterfield 發明出了多邊弧設計的鏡片，簡化了鏡的難度，並同時突破了淚液轉換與舒適度的問題，才逐漸發展至今日我們所熟悉的高透氧硬式隱形眼鏡。

軟式隱形眼鏡的歷史則是最早在 1954 年，由捷克化學家威旭特利 Otto-

Wichterle 發明出具透明及含水特性的水膠材質(Hydrogel)，在 1962 年利用鑄模法(Cast Mold)將水膠材質使用旋轉成形的過程製出現代隱形眼鏡的原型，並申請了美國的專利，後來專利權輾轉到了博士倫(Bausch & Lomb)手中，在 1972 年推出市場後，立刻成為市場的寵兒，至此隱形眼鏡才開始進入普及化。

綜合以上發展歷史，可以歸納出硬、軟式隱形眼鏡的特性與適應症，如表 3-4 所示。

表 3-4 軟、硬式隱形眼鏡綜合比較表

	硬式隱形眼鏡 Hard Contact Lens	軟式隱形眼鏡 Soft Contact Lens
眼睛和鏡片之淚液交換	15~20%	1~2%
初期舒適感	舒適感低	舒適感極高
視覺矯正成效	視覺品質極高	視覺品質一般
驗配所需技術門檻	需高技術與經驗	技術門檻極低
適應症	異常屈光問題~普通視力矯正	普通視力矯正

資料來源：本研究整理

根據表 3-4 可得知，硬式隱形眼鏡雖然具有較佳的校正視力功能，但由於非常仰賴配鏡人員的技術與經驗，故長久以來始終無法擁有較好的市佔率。

1969 年國內開始由個案公司開始引進硬式隱形眼鏡加工技術，並在全國各地之眼鏡公司開始銷售，而台灣眼鏡業的發展歷史則可以追溯至 1970 年代，當時伴隨著台灣經濟的高度成長期，當時全國各地紛紛成立了各式規模的眼鏡公司，當時的眼鏡公司型態以傳統師徒相授的單店為主，而相關的關鍵配鏡技術是經由廠商或者代理商傳授，雖然從業人員大多是學歷不高但熟捻其配鏡技術，而台灣的眼鏡市場向來是跟著香港、日本的流行趨勢走，其中日本更是全球硬式隱形眼鏡使用率最高的國家，因此連帶影響國內硬式隱形眼鏡的快速發展，根據 International Contact Lens Prescribing in 2012 調查，日本地區硬式隱形

眼鏡使用比率高達 20%，依然相較於全球平均 11% 高出很多，可見日本硬式隱形眼鏡產品發展的成熟度。

從 1970 年代起，硬式隱形眼鏡就在眾所期待的狀態下，開始在國內眼鏡店進行販售，最早皆是由製造商派遣專業配鏡人士，親自到店鋪進行配鏡輔導的服務，藉由配鏡的過程中指導店鋪人員相關技術，由於硬式隱形眼鏡聞所未有，故市場上一片叫好又叫座，而製造商也因為眼鏡店快速展店，訂貨量也從推出以來一路成長至 2006 年。之後全球市場趨勢轉向軟式隱形眼鏡，國內也可見投入隱形眼鏡產業的廠商如雨後春筍般林立，帶動民眾對於美麗時尚價值觀的提升，從強調實用功能轉變成以兼顧到流行美觀的方向發展，高成長潛力的隱形眼鏡也陸續開發出兼具矯正與美觀的彩妝隱形眼鏡，消費者對於隱形眼鏡的使用經驗與觀感相當重要，原本以矯正功能為主要訴求的視力保健產品，因兼具舒適性、美觀彩妝等特性之軟式隱形眼鏡成為消費者選購之重點，如表 3-5。

表 3-5 隱形眼鏡使用情況

	地區	硬式使用量	塑形鏡使用量	日拋使用量	其他日拋使用量	矽水膠使用量	軟式長戴使用量
2008	TW	7%	0%	10%	14%	63%	3%
	JP	24%	0%	29%	31%	15%	1%
	US	10%	0%	13%	29%	46%	2%
	Overall	8%	1%	18%	49%	18%	6%
2010	TW	4%	3%	51%	36%	1%	0%
	JP	15%	0%	33%	15%	13%	0%
	Overall	7%	2%	19%	18%	12%	9%
2016	TW	4%	3%	51%	36%	1%	0%
	JP	15%	0%	33%	15%	13%	0%
	Overall	7%	2%	19%	18%	12%	9%

資料來源：International contact lens prescribing in 2008 & 2010 & 2016

## 二、隱形眼鏡產業供應鏈

國內硬式隱形眼鏡的產業結構鏈主要是以產品製造流程為界定，其廠商供應鏈如圖 3-5 所示。上游的材料製造商與鏡片製作所需之車床數據設計廠商，可以說是技術的起源，中游的鏡片製造廠，除了須由國外購買鏡片材料以外，還須購買鏡片的數據封包，才能再加以製作成一片鏡片，所以一片鏡片的成品好壞，除了加工設備的等級會直接影響以外，所套用之鏡片數據的等級與設計年份，也是影響鏡片品質的關鍵因素，而中游的製造廠除了由數據設計商購買應片數據以外，也會自行設計的數據加以製作鏡片，在完成鏡片後則進入產業供應鏈的分水嶺，完成後的鏡片通常會進入臨床實驗中心，依照人體試驗管理辦法中規定，於中心實際進行人體試驗後送審台灣衛生署 TFDA，經審查委員審查通過後，可具有鏡片使用的仿單，會載明使用的規定、方法、注意事項等項目，方可藉由代理商或者眼科通路、眼鏡店通路銷售給消費者，此歸類為適應症內使用；但某些情況下，鏡片未台灣衛生署經審查合格的情況下，依然透過通路直接販售給消費者，由於沒有台灣衛生署審查合格字號，因此無法通過醫院的採購流程，只能由眼科診所或眼鏡店來進行販售，此歸類為適應症外使用，通常需額外讓消費者簽立知情使用同意書，此流程較常出現在代理國外鏡片之代理商。鏡片製造商通常安規測試檢驗與臨床醫學試驗是醫療產業的特別領域，也是極重要的關鍵。

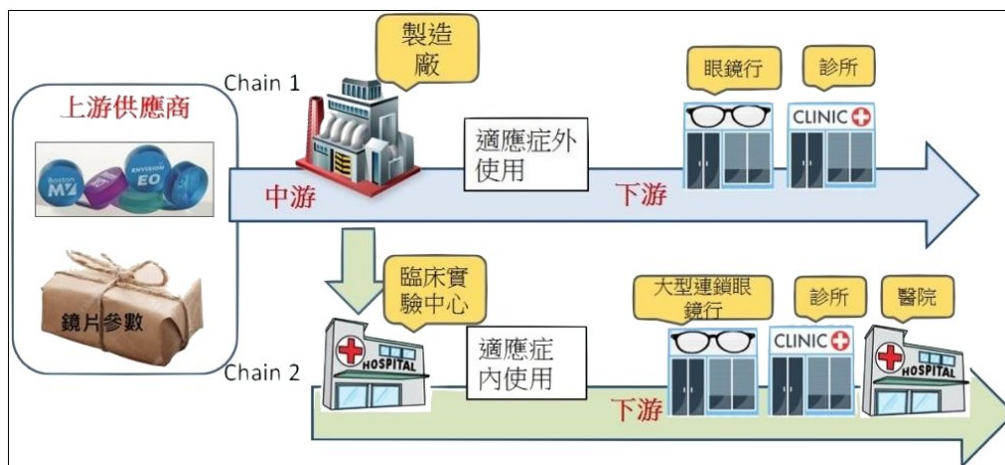


圖 3-5 產業供應鏈

資料來源：本研究整理

### 三、硬式隱形眼鏡產業進入障礙

學者楊茹嵐(2007)曾嘗試歸納出醫療器材產業之特性，並依其內容歸納台灣醫療器材產業進入障礙主要為以下二大因素：

#### 因素一：研發能力

由於醫療器材產品經常涉及使用者的安全，廠商必須經過過程永長的反覆安全性與精確度的測試，而且一項產品從研發到產品上市需要較長的時間，因此在研發上使廠商需投入大筆人力及資金於購置智慧財產權及研發工作，因此廠商在研發上必需要有相當多關鍵技術的研發人才，固可認定，研發能力為進入醫療器材產業的障礙。

#### 因素二：法規限制

由於醫療器材產品主要使用對象為人，其產品的優劣直接影響醫療品質，政府法規有明確的安全性與準確性的嚴格檢驗制度，ISO 13485 也針對醫療器材廠商在生產流程、內部品質管理與顧客服務等方面設立嚴格的審核標準，因此導致並非所有開發的產品皆能取得政府的認可，有鑒於此，法規的限制會讓醫療器材產業進入障礙提升。

由於醫療器材產業存在著這兩大因素形成的進入障礙，僅有少數廠商能夠在產業中相互角逐，因此醫療器材產業可說是寡占市場，呈現整體產業中市場品牌很多但廠商數量很少，少到每一家廠商的行動都會影響到其他廠商的利益，廠商之間彼此互相牽制，因此偏愛非價格性的競爭，致力表現在產品的差異化、售後服務、品質保證等方面(經濟學 四版)，綜和上敘特點，在硬式隱形眼鏡產業中，廠商的數量不多，屬於寡占產業，最大的受益者理論上為消費者。

### 四、硬式隱形眼鏡產業市場現況

國內近視盛行率不斷創新高，民眾依賴隱形眼鏡矯正視力的狀況也趨於普



遍，前文中提到市場上消費者選擇隱形眼鏡的風向專變成以拋棄式、彩妝鏡片為主，上表 3-5，歸納其導致原因發現，硬式隱形眼鏡雖然配戴者初期會有較明顯的佩戴異物感，但仍然有著許多的產品優點，如配合眨眼的動作，鏡片可促使淚液在鏡片下有約 20%左右的交換，大幅減少隱形眼鏡的併發症產生、矯正視覺效果佳，可矯正於高度散光、高度近視或眼睛過敏者，但要達到此程度的矯正效能，乃建立利在配鏡者需有較高的技術與經驗，才能達到，相較於軟式相關的產品因為初期的舒適感較高，故所需的技術門檻極低，市面上多數的眼鏡店從業人員可輕易銷售，消費者也容易得到滿足需求的隱形眼鏡，因此為促成拋棄式隱形眼鏡備受關注的主因，上述表 3-4 所示。

國內兩類型的通路商，眼科通路以及眼鏡通路，因為多數消費者對於隱形眼鏡的需求助漸轉至消費性商品的拋棄式隱形眼鏡，部分消費者因為有特定視覺上的需求，故仍然需要硬式隱形眼鏡產品，市場上也因此變化，通路商為了迎合市場需求，在銷售策略也演進成三個型態：

#### 型態一

眼科通路由於開診時有一般眼科疾病的門診量須應付，對於隱形眼鏡的銷售項目，選擇以需要高技術與經驗的硬式隱形眼鏡和特殊隱形眼鏡產品為主；因政府規定國內 16 歲以下孩童需至眼科就診後由眼科驗光並開立處方簽才可配鏡，加上台灣近視人口幼年化、近視率高昇，所以眼科通路有龐大針對孩童近視控制用途的角膜塑形鏡市場；及因為近視者度數趨於高度近視，因而眼睛老化提早發生之故，而逐漸成形的中年以上族群老花眼產品需求的市場，並通常合併有眼睛乾澀的問題，所以帶動了多焦點、雙焦點高透氧鏡片的銷售，以高附加價值的硬式隱形眼鏡作為銷貨的重點。

#### 型態二

眼鏡通路近幾年連鎖型眼鏡店展店遍地開花，傳統型眼鏡店無論在商品的多樣化或是價格優勢皆難以與之競爭，故只能往少量但高價值的專業路線發展，而硬式隱形眼鏡有一特點為訂製型不須庫存，一但配鏡成功而消費者的忠誠度會非

常高，正好可以因應專業眼鏡店的需求，使得長期屬於非主流產品的硬式隱形眼鏡因再次受到重視，而得到了起死回生的機會。

### 型態三

多數的眼鏡店因店鋪所在地點因素、硬體設備因素或店鋪風格因素，持續以銷售年輕消費者喜愛的拋棄式隱形眼鏡為發展，因拋棄式鏡片供應商林立，市場上產品種類玲瓏滿目，已經屬於完全競爭的市場，眼鏡店之間銷售著同質性的產品，且產品的訊息充分揭露消費者很容易由媒體廣告、互聯網中取得，而且消費者要的產品這間沒有可到別間買，資源自由的流動，所以眼鏡店幾乎都是價格的接受者，在完全競爭下，利潤非常微薄，如表 3-6。

表 3-6 通路型態演變

	通路類型	品項	規範	現況	供應商
形態一	眼科	鞏膜鏡片 圓錐角膜鏡片 角膜塑形鏡 硬式隱形眼鏡 (單、多焦點)	政府規定 16歲以下 需至眼科驗光	多數孩童因近視，9歲以上開始接觸角膜塑形鏡資訊 多數中年以上消費者出現乾眼和老花問題，尋求老花硬式隱形眼鏡	代理商： 優克綠/ 鷗博/ 世紀明 製造商： 亨泰光學
型態二	眼鏡公司	硬式隱形眼鏡 (單、多焦點)	驗光人員進入證照制度	往少量高價值的專業路線發展 減低庫存量，銷售訂製型產品	代理商： 景騰/視爵/三 普/ 鷗博/世紀 明/星崎 製造商： 亨泰光學
型態三	眼鏡公司	拋棄式相關產品	驗光人員進入證照制度	迎合趨勢，年輕消費者普遍接受拋棄型隱形眼鏡 產業競爭，利潤低廉	供應商：嬌生、 諾華、博士倫、 精華、金可、酷 柏…等

資料來源：本研究整理

## 五、硬式隱形眼鏡供應商策略

市場上消費者購買的風向轉變，產業鏈下游的通路商也紛紛地做出適性的策略轉型，以求門市的永續經營，然而中游的硬式隱形眼鏡供應商的供貨情況連帶受到影響，而做出營運策略的改變，我國的硬式隱形眼鏡供應商多半是仰賴代理為主，在經營策略上則以價格策略居多，但由於是寡占市場，廠商之間當然以利潤最大化為考量，並未出現大規模的價格戰，再輔以關係行銷為營運的模式，少數的鏡片製造商，產品項目相當齊全，透過專業教育訓練通路商，協助銷售及提升通路商的整體服務，故製造商的整體策略以擴大投入於眼科通路的資源，接觸醫院新生代的眼科醫師，於眼鏡店通路的資源則是縮限資源，鎖定服務各地區的專業型眼鏡店，以及大型連鎖眼鏡店，並且有接受一般硬式隱形眼鏡代理商 OEM 訂單的商業行為出現；而一般硬式隱形眼鏡的代理商，原本的訂單來源即在於眼鏡店通路，但由於資源有限之因素，演變成鎖定服務小型連鎖眼鏡店及傳統眼鏡店；而國內有一些特殊鏡片的代理商，鏡片來源是由國外進口，主要的訂單來源則是鎖定各地區的眼科診所或配合特定眼科醫師使用，圖 3-6。

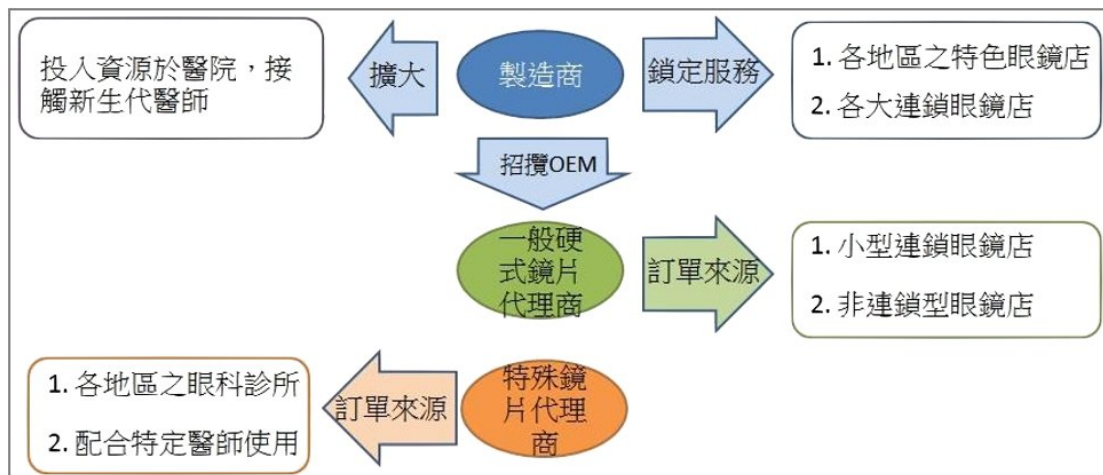


圖 3-6 供應鏈策略

資料來源：本研究整理

## 第三節 硬式隱形眼鏡產業概況

### 一、硬式全球隱形眼鏡材產業趨勢與概況

硬式隱形眼鏡的優點已然為社會大眾廣泛接受，不僅可大幅修正散光者更高階的光學像差，進而使其獲得更好的視覺品質，也能直接利用球面鏡片產生的淚鏡效應，矯正中、低度角膜散光，此外淚水的折射率與角膜相當接近，角膜散光幾乎能夠完全被抵銷，又可降低細菌性角膜炎 (microbial keratitis) 感染率，但是配戴初期所帶來的異物感乃為消費者卻步的主因。如何將硬式隱形眼鏡所帶給消費者的異物感降低，一直是全球的鏡片設計者努力的目標。

## 二、硬式隱形眼鏡直徑的進展

硬式隱形眼鏡的異物感之產生並非來自於「硬的」材質，其異物感來源是因為它直徑比較小，在眨眼的過程中，上眼瞼會與鏡片的邊緣產生碰觸，其異物感因此而產生，但是在這幾年，世界各地很多配鏡者開始詢問硬式鏡片製造商，是否生產大直徑的硬式隱形眼鏡，因為普遍認為大直徑硬式隱形眼鏡能同時提供硬式隱形眼鏡的視覺品質以及更好的鏡片的定位表現，甚至發現可以帶來相同於軟式隱形眼鏡的舒適度。

大直徑硬式隱形眼鏡的製作方式在現代精密車床的幫助下，已經是易如反掌的技術。但鏡片的設計卻是一件不易突破的事情。所以只要具備先進的製造設備、好的鏡片設計，合格的製造商即可輕易地做出大直徑設計的硬式隱形眼鏡。因此，現在全球已有相當多使用者在使用這種設計，享受它的清晰視覺及舒適度。

大直徑硬式鏡片近幾年來，一直被認為是硬式隱形眼鏡的未來趨勢之一，因為它有軟式隱形眼鏡的舒適度以及硬式隱形眼鏡的視覺品質和高透氧率。更何況其矯正高角膜散光以及不規則角膜的效果相當好。不過大直徑鏡片的配鏡邏輯和一般硬式隱形眼鏡有些許不同，但只要多驗配幾次，就能參透箇中精髓了。當上手了之後，會發現驗配大直徑硬式隱形眼鏡是一個相當富有成就感的經驗！（黃家澄 2014）

## 第四章 個案介紹

本章主要是藍海策略中新市場效益理論，價值創新的模式，探討及分析個案公司，藉以瞭解企業及產業提升競爭優勢的管理意涵。從價值鏈的角度，公司的競爭優勢是來掌握現有需求，控制更大的市占率，而面對全民健康保險給付制度政策的改變，看個案公司如何因應如此市場變化，思考如何降低各項交易成本，提高附加價值營運策略，重新整合其核心競爭力產品，達到價值創新提升品牌與服務，來創造企業的競爭力，確保永續經營。

### 第一節 個案背景

個案公司創辦自 1969 年，深根於硬式隱形眼鏡的研究、製造及裝配技術的領域，結合醫學，透過專業醫師建議使用，造福無數近視人口，成為全方位『訂製型』隱形眼鏡專家。

個案公司是台灣第一間研發製造「硬式」隱形眼鏡，這如同代表了「台灣的隱形發展史」，從材質的演變、從技術的改良與突破。不斷透過研討、座談會，得以持續更新專業知識的，赴美學習研究製造及裝配技術、加入美國隱形眼鏡製造協會（CLMA）。目前，在國內硬式隱形眼鏡的製造產出中，仍有百分之九十全出自個案公司，成績斐然。

#### 一、 個案公司之歷史沿革

個案公司於 1969 年，開始將硬式隱形眼鏡加工技術引進國內，並在全國各地之眼鏡公司開始銷售，當時伴隨著台灣經濟的高度成長期，當時全國各地紛紛成立了各式規模的眼鏡公司，當時的眼鏡公司型態以傳統師徒相授的單店為主，而相關的關鍵配鏡技術是經由廠商或者代理商傳授，硬式隱形眼的配鏡技術皆是由製造商派遣專業配鏡人士，親自到店鋪進行配鏡輔導的服務，藉由配鏡的過程中指導店鋪人員相關技術，雖然從業人員大多是學歷不高但熟捻其配鏡技術，而台灣的眼鏡市場向來是跟著香港、日本的流行趨勢走，其中日本更是全球硬式隱形眼鏡使用率最高的國家，因此連帶影響國內硬式隱形眼鏡的快速發展，從 1970

年代起，硬式隱形眼鏡就在眾所期待的狀態下，市場上一片叫好又叫座，成長過程中，個案公司本著成本低，接單訂製無庫存壓力的優勢，配上當時眼鏡店快速展店，訂貨量也從推出以來一路成長。進入產業不久，以掌握了非常穩定的銷售基礎，則開始於1976年間設立自動生產線，快速且大量的生產鏡片，訂製型的鏡片得到了速度以及良率的大突破。而後個案公司也開使在通路間投入技術教育訓練的資源，並開始代理進口的周邊商品，以及國外的特殊專利鏡片，並在國內自行製作，將版圖往醫療通路況擴張。

## 二、 個案公司之營運萎縮與挑戰

伴隨著市場上眼鏡店的展店迅速，個案公司的訂單量也呈現突飛猛進之勢，一路上揚，當時由於公司規模也隨著營運成長不斷擴張，由於公司創立之時，為隱形眼鏡市場的先入者，故保有絕對的技術領先優勢，加上低人事成本的優勢，本著多利多銷的模式，迅速地達到規模經濟的程度，在服務模式上建立在快速服務、到場協助，對於通路商的使用狀況可快速且充分瞭解，遇到配鏡障礙則可快速地解決，以建立供應商與通路之間的信任感與承諾，很快的在隱形眼鏡產業中佔有一席之地。

為了因應市場上接應不暇的訂單，個案公司持續的擴大規模，以服務國內大量的通路商，當時訂單來就接單，尚未建立起篩選處方的機制，由於硬式隱形眼鏡屬於客製化產品，其本身又具有初期需要適應期的缺點，當消費者對於硬式隱形眼鏡帶來的健康價值尚未充分瞭解，一但通路商開始出現配鏡失敗或是消費者對於鏡片帶來異物感的疑惑，無法詳盡的排除時，消費者的抱怨就開始出現並在市場間蔓延，眼鏡通路配鏡人員的素質良莠不齊，成為了個案公司的絆腳石，而公司的客服員與業務員多年以來皆以關係行銷的方式掌握客戶，面對有問題的配鏡處方無法以專業克服，導致短期之間市場上消費者與通路對於硬式隱形眼鏡負面評價激升，至2000年開始，拋棄式隱形眼鏡產品開始在市場上嶄露頭角，主打迅速適應、快速取得的特點，帶領了消費者的選購風向，隨後日本首先於亞洲推出彩妝拋棄式鏡片，快速成為市場上的新寵兒，個案公司創立40年，面臨了公司營運策略調整的重大挑戰。

## 第二節 個案 SWOT 分析、價值創新、與應用

以 SWOT 分析個案公司的企業的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)。以利幫助個案公司把資源和行動聚集在自己的強項和有最多機會的地方，重新找到市場中的定位。

表 4-1 個案公司 SWOT 分析

優勢 - 擁有特殊鏡片專利與製造能力 - 鏡片成本優勢	機會 - 全民健保給付點數限縮 - 眼科通路自費品項具發展趨勢 - 拋棄式產品過度氾濫，長期使用後遺症
劣勢 - 業務員非具有專業背景 - 眼鏡行通路質量良莠不齊	威脅 - 長期仰賴關係行銷 - 消費者使用後負面評價，產生退貨危機

資料來源：本研究整理

通過 SWOT 分析個案公司立刻意識到了，最大的問題是出現在現行體制中，通路商無法正確的使用高附加價值的硬式隱形眼鏡，加上業務員無法專業的排除配鏡帶來的問題，反而讓硬式隱形眼鏡適應期的異物感成為公司的威脅，引發了消費者的負面評價以及退貨危機，直接衝擊了個案公司的營運績效與品牌形象。於是如何善用個案公司的優勢，擁有特殊鏡片專利、鏡片製造能力與成本優勢，成為個案公司的首重課題。在隱形眼鏡的兩大通路中，以眼科通路的趨勢較為看好，本身具有高度的訊息不對稱特性，一般消費者對於專業形象的眼科醫師，通常願意付出較高的信任感，加上因全民健康保險給付的條件限縮，也驅使眼科醫師開始重視自費品項的發展趨勢，而在眼科視力保健的品項之中，隱形眼鏡占了 90% 以上，因此專業度高、利潤空間足夠的硬式隱形眼鏡，再次獲得了重視而得到了起死回生的契機；隨著拋棄式相關的隱形眼鏡產品在市場上過度的被使用，並且沒有獲得適當佩戴鏡片的衛教，於是當消費者因配戴鏡片產生後遺症、隱形眼鏡引起的眼疾時，則會回流至眼科通路求診，此機會為個案公司第二個起死回生的契機。

國內近視率高升，近視人口幼年化，民眾眼睛提早出現老化現象，因應此大環境現象，重新整合其核心競爭力產品，專注研發孩童可佩戴之角膜塑形鏡片，與中年以上專用的老花眼相關產品，為個案公司的第三個契機。

為了重新建置個案公司的新價值曲線，套用藍海策略中提到四項行動架構 (Four action Framework)，圖 4-1。

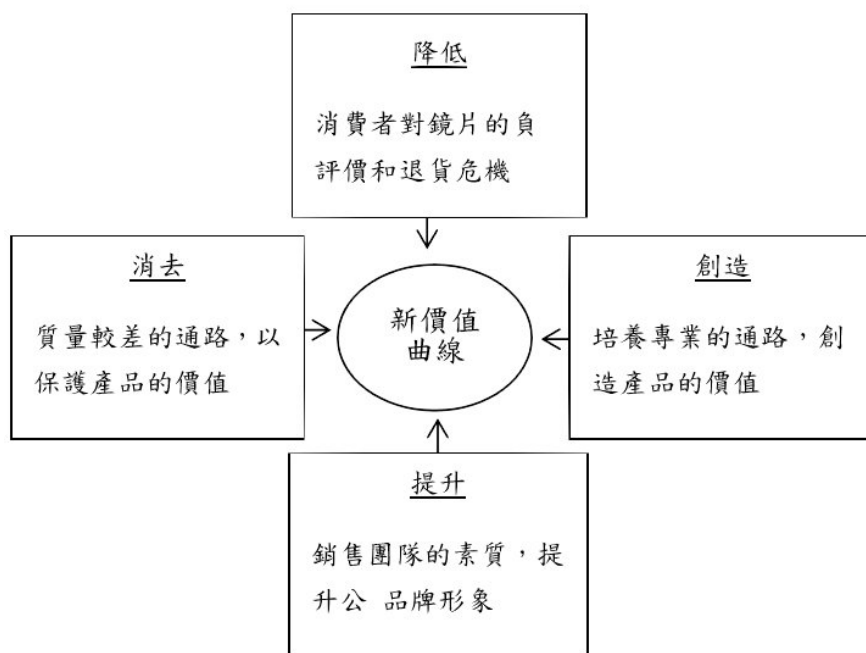


圖 4-1 個案公司新價值曲線

資料來源：本研究整理

藉由公司的新價值曲線，能更清楚地知道未來市場的趨勢，以及公司要長遠發展的重要關鍵與方向，因此個案公司的營運策略隨即進行六大關鍵因素的調整：

- 一、 追求新市場效益：產品面重新整合其核心競爭力產品後，以發展孩童與中年以上組群適用的鏡片。
- 二、 降低成本同時提升顧客價值：對通路商進行去蕪存菁的篩選，排除經常性退貨紀錄的通路商。
- 三、 建立團隊新價值曲線：銷售團隊改變，以專業學識背景的業務為主，成



為未來新通路的管理者。

四、 策略群組：建立同業間代工的模式，降低公司的服務成本，並維持市占率。

五、 建立於眼科通路中與消費者接觸的管道。

六、 加強落實通路的技術教育訓練。

落實上述六大營運策略，來面對市場的挑戰，讓個案公司的營運績效再次成長。

### 第三節 個案公司策略調整

硬式隱形眼鏡本身屬於高度專業特性的產品，一般消費者對於產品的本身的資訊蒐集相當不易，個案公司認為如此資訊不對稱的產品，如能透過專業形象高的眼科醫師來進行推廣，配鏡的處方相對可以有好的品質，並且有健康附加價值的硬式隱形眼鏡能藉者眼科醫師的操作，用來改善消費者的眼睛問題，可以大幅提升公司及產品的品牌形象與價值。

關鍵因素一：追求新市場效益

個案公司至 1998 年引進角膜塑形鏡，國內開始有了控制近視進展的產品，國人在政府的積極宣導下，孩童家長開始重視孩童近視所帶來的潛在危機，因此及早控制近視的觀念開始發酵成商機，個案公司開始有效率的掌握顧客鏈的重點，將角膜塑形鏡銷售給家長，讓家長來幫孩子控制近視，從國內各大眼科通路積極的曝光角膜塑形鏡的訊息，並積極的讓眼科醫師也能實際試用產品，使其成為角膜塑形鏡的活代言，將更有利於推薦給近視孩童的家長。

國內民眾眼睛提早出現老化現象，臨床上經常遇到 30 歲已開始出現近距離閱讀出現障礙的案例，且現代人仰賴隱形眼鏡矯正視力，大部分是長時間的佩戴隱形眼鏡，導致眼鏡乾澀的問題慢慢浮現，個案公司經常於國內視光座談會、眼

科醫學會等場合，發散針對老花眼的相關產品，並限定專業眼鏡店通路、眼科通路銷售，以技術教育訓練培訓，並且由專業配鏡人員到場服務，以確保配鏡的品質以及消費者的評價，雖然老花眼隱形眼鏡亦為市場中的藍海市場，但在配銷策略上堅持以少數專業的通路為主，以免重蹈當年之後轍。

因為軟式、拋棄式相關產品過度使用，配戴者也未受到適當的衛教，導致眼睛的健康程度普遍大受影響，在臨床上年輕的隱形眼鏡配戴者，因為眼疾或感染至眼科求診的趨勢逐漸明顯，個案公司見識到此趨勢，重建了邊界市場在此族群中，建立了一另類產業，即為針對視力受損後族群所設計的高矯正能力的鏡片，幫助視力受損的患者重現光明，因為此族群的佩戴者，最終會回流至眼科通路，因此在眼科建立了此產品的另一片藍海市場。

#### 關鍵因素二：降低成本同時提升顧客價值

個案公司整體過去因為通路商數量龐大良莠不齊，導致產品在消費者之間負面評價流傳，退貨問題使得績效萎縮，所以通路商的重整為當務之急，首先將有一定退貨紀錄的通路商排除至合作通路之外，將負面評價速迅的縮小，此為降低成本的積極做法，聚焦於培養具有專業檢驗設備之眼鏡行通路為合作對象，圖 4-2；差異化行銷，面對各式各樣的通路類型，個案公司採取以通路的商圈類型，作為鋪貨項目的評估要點之一，例如校園型商圈以低單價、初階式的硬式隱形眼鏡為鋪貨項目；辦公型、社區型商圈以高階的硬式隱形眼鏡及老花眼相關產品為鋪貨項目，依照此邏輯提供不同的產品，並培養通路商具有專精的技術能力，也因通路商之間品項重疊現象少，價格戰的現象也有效的減少。

於眼科通路的策略，由產品專業化(Product specialization)轉變成市場專業化(market specialization)，意即從原本提供一種產品給某一通路，改變成提供多種產品給某一通路，並強化經營與服務，提高眼科通路的退出障礙。

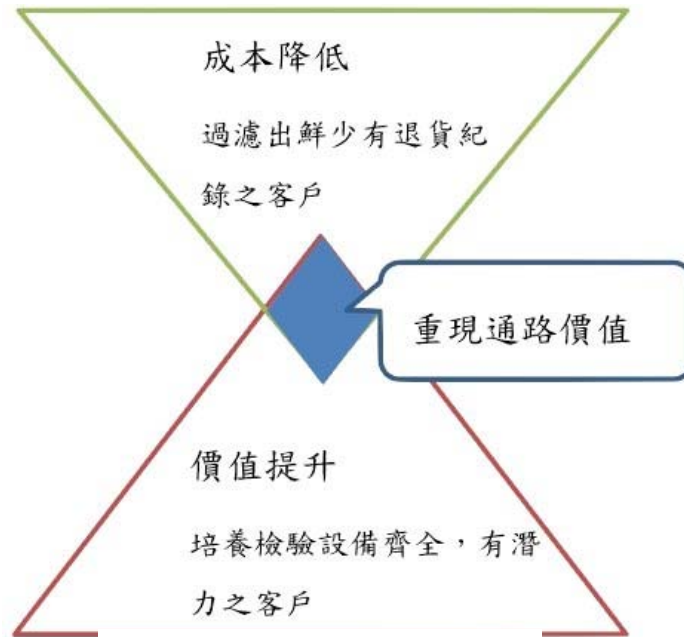


圖 4-2 通路價值創新

資料來源：本研究整理

### 關鍵因素三：建立團隊新價值曲線

個案公司早期的業務團隊多半仰賴關係行銷，以客情和勤勞服務來管理通路，但市場環境已經改變，要擺脫過去的行銷模式，則必須讓銷售團隊改變，以專業學識背景的業務能力，來襯托產品本身的專業價值，結合兩者來輔導篩選過後的客戶，並由於轉變後的團隊，每日所需要花費在無效益之通路的時間可以大幅減少，相對再有效益的通路服務品質即可以大幅的提昇，累積多年的退貨問題則得到了有效的解決。個案公司成功的以專業有效率的業務團隊，來管理未來的新通路，建立團隊的新價值曲線，圖 4-3。

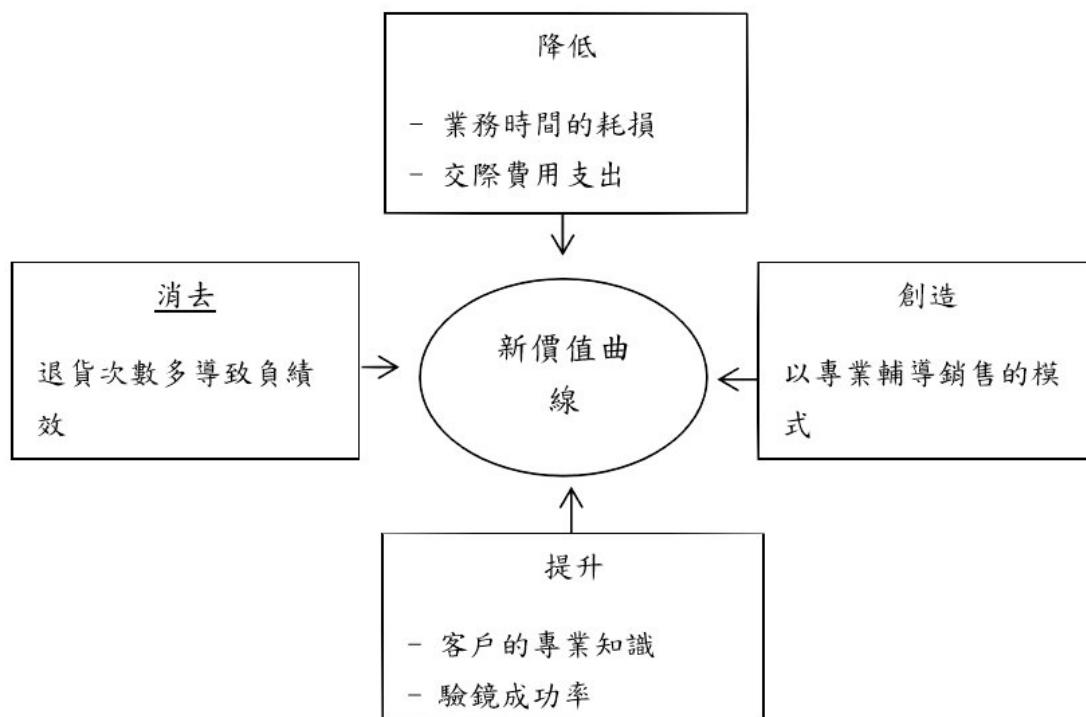


圖 4-3 業務團隊新價值曲線

資料來源：本研究整理

#### 關鍵因素四：策略群組

個案公司在經歷了通路商的重整之後，積極的輔導眼科通路、以及專業的眼鏡通路，餘下的通路則採用限縮訂貨的策略，以維持現有通路的高規服務品質，但另一方面則是積極的招攬國內代理商的代工訂單，代理商的產品多半來自於國外，成本相對較高，鏡片的售後服務、保養等問題則無法獲得，因此個案公司以較低的價格招攬代理商的代工訂單，以自身的鏡片訂製能力，製作出與國外鏡片同質性相當接近的鏡片，並提供售後服務與保養服務，而代理商原有的合作通路依然由代理商持續服務，則可以降低個案公司的服務成本，亦可以維持高的產品市占率。

#### 關鍵因素五：建立於眼科通路中與消費者接觸的管道

為了提高消費者對於個案公司的品牌認同度與知名度，會以定期駐點的方式，在國內醫學中心，由原廠的鏡片工程師在現場協助眼科通路完成特殊鏡片的配鏡服務，例如較為複雜的鞏膜鏡、圓錐角膜鏡的配鏡，來幫助視力嚴重受損、

接近失明的患者，藉由個案公司的產品回復一定程度的視力，重新找回生命的美好，讓此族群的患者成為個案公司最寫實的廣告代言人，為個案公司的品牌形象加分。

#### 關鍵因素六：加強落實通路的技術教育訓練

針對眼科通路則常態性的舉教育訓練，通常會以輔導通路的檢驗流程、銷售話術、資料存放系統等項目，讓眼科通路的配鏡技術保持先進，並且通路商一旦習慣個案公司的服務流程、獨創的配鏡方式，則可以有效的提高通路商的退出障礙，未來出現競爭者時，眼科通路的轉換成本會相當高，通路商的忠誠度則會提高。

### 第四節 個案介紹結論

本章節解析個案公司利用價值創新來提升競爭力的管理意涵，藉由將不具效益的通路大膽捨棄，以降低公司本身的成本，同時於新市場中投入具核心競爭力之產品，最後朝向附加價值較高的設計與品牌發展，其營運策略於轉變後，整體的績效得到明顯的提升，個案公司的體質也獲得了明顯的改善。在眼鏡店通路的部分，轉變前一度遭到消費者退貨比例高達 24%，嚴重影響了企業的生存，在大膽的刪除掉質量不佳的通路後，最後的績效反而較高於早年的成績，而業務團隊轉變前一天普遍要服務 3-6 個通路商，現在一天只要服務 1-2 個通路商，於是多出來的業務團隊時間，即可以用來從事更有效率的開發市場的動作，在眼科通路的新市場，因為獲得了個案公司聚焦式的培養與開發，通路的數量增加接近三倍之多，而所帶來的績效則是有六倍的成長表現。見表 4-2，個案公司的整體績效，得到了再度成長的優異表現，見圖 4-4。

表 4-2 個案公司追求新市場效益成果

眼鏡店通路-停止損耗			眼科通路-新市場效益		
	轉變前 2008 年	轉變後 2016 年		轉變前 2008 年	轉變後 2016 年
通路數量	1560	1088	通路數量	171	465
退貨比例	24%	4%	退貨比例	1%	1%
業務時間 運用	3-6 家/日	1-2 家/日	業務時間 運用	3-5 家/日	2-3 家/日
使用單位	30905	25036	使用單位	5048	30336
績效(扣 除退貨)	23488	24034	績效(扣 除退貨)	4997	30033

資料來源：本研究整理

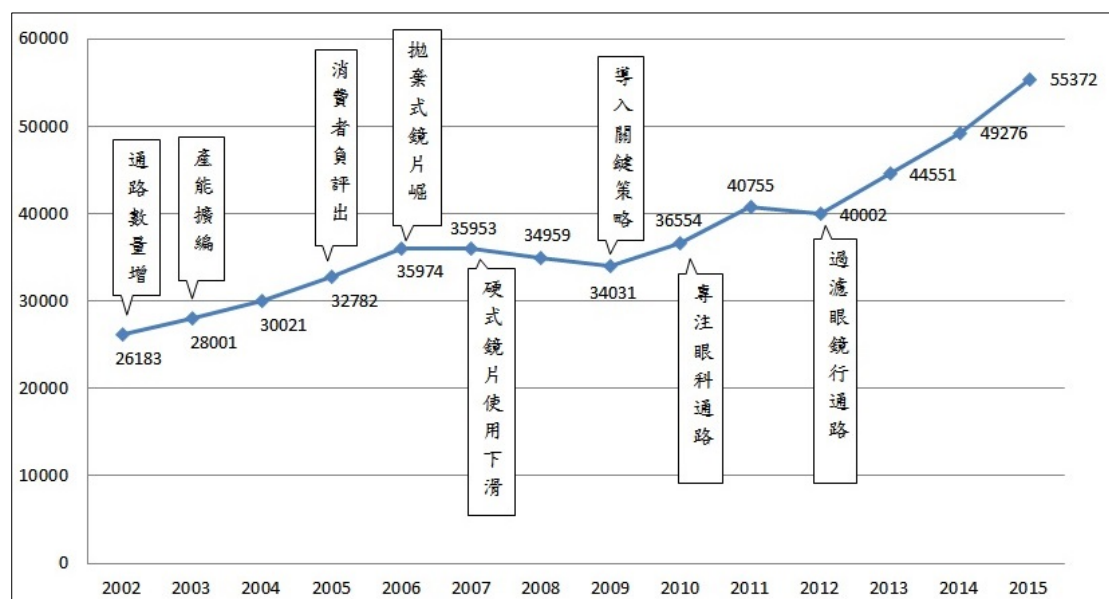


圖 4-4 個案公司歷年績效走勢

資料來源：本研究整理

個案公司的營運策略，成功的保持住了逐漸萎縮的硬式隱形眼鏡市場，(政大學報第 65 期)當資訊不對稱存在時，企業若基於永續經營的理念，應該要積極的尋求企業信譽的建立以及資訊的平衡，企業應該要有以下認知與作為：1. 積

極運用各種適當的行銷策略，提高公司的形象；2. 產品設計應力求使顧客容易辨識，同時增加產品外的服務，以增加品質訊號；3. 積極擴大規模，以增加顧客之承諾；4. 盡量採直銷方式，以加強與顧客之溝通；5. 加強與同業間的合作，以建立產業整體形象。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

經過本研究發現，一個企業的競爭優勢會隨著時間而轉變，原先的立基點，經過時間的推移，有可以會成為現在的企業絆腳石，所以企業及產業都需要有創新的思維，以維持或提升本身的競爭力 (Abernathy & Utterback, 1978)。並且策略必須要有動態思維，以個案公司為例，考量市場環境的急速轉變，隨著消費者購買意向的變動而改變企業的經營策略，而綜觀所有的產業，都有會面臨外部趨勢變遷的危機而必須改變營運模式，以正面的角度來看待趨勢，以至於掌握藍海契機。

個案公司在市場趨勢轉變的環境下，做出了營運策略的改變，而形成關鍵的成功因素，使得個案公司依舊於隱形眼鏡供應商中保持舉足輕重的地位，個案公司能正視企業所面臨的危機，並且客觀的看待自身的缺點，著實不易，觀察其關鍵成功因素包含了，充分掌握產品設計與開發能力，發展出因應未來市場所需求的產品，並專注發展成核心競爭力產品，讓企業能重新得到控制市場的能力。管理大師彼得杜拉克曾說過，客戶是我們的衣食父母，但是對個案公司而言，卻是因為客戶數量過多，反而導致企業的績效積弱不振，而迫切需要對客戶進行去蕪存菁，讓通路商可以發揮通路商最大的價值曲線，在大量的排除客戶的這個過程與對象選擇，是難度極高的一項任務，而完成這項任務的重要關鍵就是團隊中的人員，人員除了要具有專業能力以外，還需要有一定程度的理解力，足以能理解企業所面臨的困境，以及決策的目的，以個案公司為例，如果業務團隊人員素質不佳，則無法為企業篩選通路，留下價值最高的客戶，企業所推出的新產品，也無法順利的被推廣出去，前文所提到的核心競爭力產品，則有可能會陷入叫好不叫座的困境，因此建立出一個高價值、具創新能力的團隊，實則為關鍵成功因素之一。個案公司利用自身的鏡片生產能力，橫向發展 OEM、ODM、OBM 的營運模式，積極的掌握關鍵眼科通路、關鍵眼鏡店通路，並建立了同業代工的制度，成功的讓企業所生產的各項產品，能被帶到最合適的通路，並由合適的通路，將產品銷售給最適當的消費者，讓硬式隱形眼鏡本身可以充分發揮健康價值的效能，同時



建立強力接觸消費者的能力，在一定程度上鞏固了個案公司在消費者心目中的優質品牌形象，(吳思華，國立政治大學學報 65 期)資訊不對稱存在時，企業若基於永續發展之理念，應該要積極運用各種適當的行銷策略，藉以提高公司形象，讓顧客容易辨識，並且同時增加產品外服務，就硬式隱形眼鏡而言，消費者在收集產品資訊過程實屬不易，因此以個案公司這樣的 B2B 企業，讓消費者可以大幅的減少了在選購硬式隱形眼鏡時，所需付出收集資訊的成本，並能讓個案公司的產品銷售獲得直接的助益。個案公司所面對的挑戰並非來自於同業競爭者，而是來自於整個市場，為了避免重蹈早年之覆轍，積極的在通路落實教育訓練，提升整體市場的配鏡水平，讓消費者的視力能獲得正確並優質的照護，消費者對於產品產生了信心，則意味著該產品的需求就會持續存在，就可以有效的延長該產品的生命週期。

多數的企業一旦遭遇挑戰，容易隨著現況的轉變，被動的調整腳步，不論是面對全新的商品、技術初投入市場，或是管理的法規出現重大的改變，企業通常只顧著預測趨勢的發展，但是僅僅只是推估趨勢的發展，很難以掌握藍海策略的關鍵要素，以個案公司為例，要獲得藍海策略的關鍵要素，必須探討在種種市場趨勢下，顧客的價值主張以及公司的經營模式可能會出現何種衝擊，藉著動態思維的邏輯，來探討企業的長期發展趨勢。

## 第二節 未來研究與建議

本篇研究的範圍只限於個案公司之探討，並無法全面性的探討隱形眼鏡產業中所有的代理商，在面對大環境趨勢轉變下因應的經營型態與管理。然而其不論在價值創新與經營模式產生變化之下，隱形眼鏡供應商與通路的交易該如何創造整體最佳的經營型態，是值得後續研究。

在國內變動快速的環境中，消費者的購物選擇要點往往難以準確的被預測，畢竟能左右消費者想法之因素眾多，當中來源國效應之因素對於消費者的購買意願之影響，於本篇研究中並未列為研究的重點項目，非常值得深入的探討，建議後續學者可持續研究。

## 參考文獻

### 中文文獻

1. 王威翔(2013)。B2B 市場客戶價值創造之研究—以 T 公司為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄縣。
2. 林筱昫(2015)。一般網路使用者對網購醫療器材之知識、態度與行為之研究。國立中山大學企業管理學系醫務管理碩士論文，高雄縣。
3. 侯文田(2005)。企業運用創新創造價值以提升競爭力之研究。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄縣。
4. 吳思華(1992)。資訊不對稱與企業策略。政治大學學報 65 期，台北市。
5. 張運坤(2016)。矽水膠隱形眼鏡公司研發組合、專利引用網路位置與角色。朝陽科技大學企業管理系台灣產業策略發展博士論文，台中市。
6. 黃揚期(2005)。品牌與代工的經營策略研究。逢甲大學經營管理學院碩士論文，台中市。
7. 曾瑞媛(2001)。品牌來源國及品牌權益影響消費者購買產品及服務意願之研究。真理大學管理科學研究所碩士論文，台北市。
8. 吳昕治(2009)。硬式隱形眼鏡產業價格及服務品質之研究。萬能科技大學經營管理研究所碩士論文，桃園縣。
9. 王子宏(2011)。零售業衝動購物行為之探勘。東吳大學資訊管理學院碩士論文，台北市。
10. 楊燕枝、吳思華(2005)。文化創意產業的價值創造形塑之初探討。

行銷評論。卷期:2:3 民 94. 秋，頁次:頁 311-335。

11. 林欣慧。2013。醫療器材隱形眼鏡風險評估之模式。逢甲大學工業工程與系統管理學系碩士論文，台中市。
12. 顧淑美(2004)。晶圓代工競合策略-從 IC 設計公司觀點。國立交通大學管理學院碩士論文。新竹市
13. W.Chan Kim、Renee Mauborgne(2016)藍海策略。增訂版，107~150。台北：天下文化
14. 曾光華、饒怡雲(2015)。行銷學原理。四版，130~156。新北市：前程文化
15. 陳永年(2006)。隱形眼鏡學概論。次版，143-214。台中：藝軒

## 英文文獻

1. Alliance Analyst. 1998. Measuring alliance performance. August 1998. NewCap Communications: Philadelphia, PA.
2. Amburgey TL, Miner AS. 1992. Strategic momentum: the effects of repetitive, positional and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal* 13(5): 335-348.
3. Anand J., Singh H. 1997 Asset re-deployment, acquisitions and corporate strategies in declining industries. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 99-118.
4. Anand B. and T. Khanna 2000. Do firms learn to create value? The case of alliance. *Strategic Management Journal* 21: 295-315.
5. Abratt, R. and P. Motlana (2002), "Managing Co-branding Strategies: Global Brands into Local Markets," *Business Horizons*, 45, 43-50.
6. Bagwell , K. (1991), "Optimal Export Policy for a New-Product Monopoly," *American Economic Review*, 81, 1156-1169.
7. Bagwell, K. and M. H. Riordan (1991), "High and Declining Prices Signal Product Quality," *American Economic Review*, 81, 224-239.
8. Bagwell, K. and R. Staiger (1989), "The Role of Export Subsidies When Product Quality Is Unknown," *Journal of International Economics*, 27, 69-89.
9. Barigozzi, F., P. G. Garella, and M. Peitz (2006), "Advertising and Prices as Signals of Quality: Competing Against a Renown Brand," Working Paper.
10. Brander, J. A. and Spencer, B. J. (1985), "Export Subsidies and International Market  
Share Rivalry," *Journal of International Economics*, 18, 83-100.