

# 家具製造公司經營策略之個案研究

黃雅芬、杜強國

E-mail: 321512@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究主要是透過多次個案訪談的方式，探討越南台商家具製造公司赴越南投資之背景因素及其進入模式，並探討個案家具製造公司之經營策略。本研究發現由於台灣的生產成本過高，致使廠商外移。而個案家具製造公司外移至越南，其進入方式為獨資。影響個案公司外移至越南，最主要的因素為當地生產成本、設廠成本低。個案家具製造公司專注於生產利潤較高之產品，採客製化大量彈性生產方式，而非核心或低利潤產品則善用外包，策略分工。個案公司積極回應客戶的需求，且重視員工的管理、訓練與福利。擁有充足的資金，加上專注於管理與行銷，使得個案公司能擁有良好的績效，持續成長。本研究建議個案公司對於外部環境的風險管理應多留意。

關鍵詞：家具製造、經營策略、越南

## 目錄

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	
vi 表目錄		viii 圖目錄	
ix 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的	2	第三節 研究範圍	2
3 第四節 研究流程	3	第二章 文獻回顧	3
4 第一節 經營策略	4	第二節 家具業策略相關研究文獻	4
11 第三節 台商赴越南投資策略相關研究文獻	25	第三章 研究設計	25
39 第一節 個案研究法	39	第二節 個案公司說明	39
40 第三節 資料蒐集	42	第四節 資料分析	40
44 第五節 研究效度	44	第四章 個案研究	44
47 第一節 越南家具產業分析	47	第二節 個案公司策略分析與研究發現	53
53 第五章 研究結論與建議	88	第一節 研究結論	88
88 第二節 研究建議	91	參考文獻	93
93 附錄 A 訪談大綱	100		

## 參考文獻

- 一、中文部份 Robert, K. Y. (2001), 個案研究法(尚榮安譯), 台北:弘智文化出版社, 29, (原文於1994年出版)。王靜亭(2002), 台灣木製家具產業設計策略之研究, 國立雲林科技大學工業設計研究所未出版之碩士論文。司徒達賢(1995), 策略管理, 台北:遠流出版社。司徒達賢(2005), 管理學的新世界, 台北:天下文化。何雍慶, 賴士葆(1992), 投資大陸市場 - 產業投資與兩岸分工, 台北:中華民國管理科學學會。吳思華(1996), 策略九說 - 策略思考的本質, 台北:麥田出版。李若俊(2000), 家具業建立品牌之經營策略研究, 國立台灣大學森林學研究所未出版之碩士論文。李欽駿(2009), 台商企業投資越南經營策略之探討 - 以味丹企業為例, 私立嶺東科技大學高階主管企管碩士在職專班未出版之碩士論文。東亞經貿投資研究資料庫(2010), 共同經濟指標 - 經濟成長率[線上資料], 來源: <http://eatir.cier.edu.tw/country/TT/Tt01.xls> [2010, July 1]。東亞經貿投資研究資料庫(2010), 越南國內生產毛額(GDP) - 生產面[線上資料], 來源: <http://eatir.cier.edu.tw/country/VI/Vi0101.xls> [2010, July 1]。東亞經貿投資研究資料庫(2010), 越南對外貿易指標[線上資料], 來源: <http://eatir.cier.edu.tw/country/VI/Vi0501.xls> [2010, July 1]。林明達(2002), 台灣製鞋業赴越南投資區位選擇之研究, 國立暨南國際大學東南亞研究所未出版之碩士論文。邱建富(2004), 台灣家具製造業赴越南投資經營策略之研究, 私立大葉大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。洪婉紋(2007), 台灣製造業廠商赴越南直接投資動機及投資區域選擇之研究, 國立交通大學管理學院碩士在職專班未出版之碩士論文。胡幼慧, 姚美華(1996), 質性研究 - 理論、方法及本土女性研究實例, 台北:巨流圖書。國際貿易局(2010), 中華民國進出口貿易統計[線上資料], 來源: <http://cus93.trade.gov.tw/fsci/> [2010, April 1]。張聖德(2007), 台灣自有品牌家具業導入設計行銷之輔助效益, 國立雲林科技大學工業設計系未出版之碩士論文。郭育源(2002), 台商赴越南投資進入模式與經營績效關聯性之研究, 私立朝陽科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。陳銘桐(1996), 家具業關鍵成功因素之研究, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。陳寶光(2006), 當代中國家具產業概況, 台灣區家具工業同業公會暨台北國際家具展特刊, 台北:台灣區家具工業同業公會。

曾耀峰(2002), 台灣木器業廠商進入越南投資之研究, 私立大葉大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。 越南台灣商會聯合總會(2008), 越南基本薪資調整表[線上資料], 來源: <http://www.ctcvn.org/yncj.aspx?page=11>[2008, August 19]。 越南台灣商會聯合總會(2009), 各國在越南投資統計[線上資料], 來源: <http://www.ctcvn.org/yncj-nry.aspx?sn=1524>[2009, De-cember 1]。 越南台灣商會聯合總會(2010), 我國在越南投資統計[線上資料], 來源: <http://www.ctcvn.org/yncj-nry.aspx?sn=1916>[2010, March 1]。 黃烈堂(2007), 台商赴越南投資策略與經營模式之研究 - 以建大輪胎為例, 私立亞洲大學國際企業所未出版之碩士論文。 楊文利(2001), 台灣與越南經貿關係之研究 - 1989至2000年, 私立南華大學亞太研究所未出版之碩士論文。 楊秋泉(2005), 我國加入WTO對木製家具製造業的衝擊及應變能力之探討 - 以台中地區為例, 國立彰化師範大學工業教育與技術學系未出版之碩士論文。 經濟部工業局(1995), 「協助國內傳統工業技術升級計劃」家具產業技術升級規劃分項計畫, 台北:經濟部工業局。 經濟部投資業務處(2008), 越南投資環境簡介, 台北:經濟部投資業務處。 鄒茂雄(1999), 台灣家具產業概況, 台灣家具通鑑, 台北:台灣區家具工業同業公會。 鄭祥麟(1999), 從產業生態學觀點分析中小企業國際化行為 - 以越南台商為例, 國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 蕭世輝(2000), 越南投資環境評估及台商投資模式分析, 東南亞投資雙月刊, 5(11), 59-71。 賴士葆(1992), 家具製造業整體性輔導綜合報告, 台北:經濟部中小企業處。 賴建興(1997), 台灣木製家具產業競爭策略之研究, 國立台灣大學植物學系研究所未出版之博士論文。 戴銘洲(2003), 家具產業之價值整合商業模式研究, 國立台灣大學國際企業學研究所未出版之碩士論文。 羅獻文(2008), 租稅獎勵對台商赴越南投資意願之研究 - 以台灣上市櫃公司為實證對象, 國立台北大學財政學系未出版之碩士論文。 二、英文部份 Aaker, D. A. (1984). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons. Aaker, D. A. (1989). *Managing assets and skills: The key to a sus-tainable competitive advantage*. California Management Re-view, 31(2), 91-106. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: Mcgraw-Hill. Carroll, B. (2004). Imports gains ease in '03. *Furniture Today*, 28(35), 28-32. Chandler, A. D. J. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Massa-chusetts: M. I. T. Press. Charles, W. L. H., & Gareth, R. J. (1998). *Strategic management the-ory: An integrated approach* (4th ed.). Boston: Houghton Mif-flin Company. Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (1992). *International business: Environments and operations*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Public. Ferdows, K. (1997). Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review*, 75(2), 73-88. General Statistics Office of Vietnam (2010). Area of forest as of 31 December 2008 by province [Online]. Available: [http://www.gso.gov.vn/default\\_en.aspx?tabid=469&idmid=3&ItemID=8844](http://www.gso.gov.vn/default_en.aspx?tabid=469&idmid=3&ItemID=8844)[2009, June 8]. General Statistics Office of Vietnam (2010). Imports of some main goods by main countries and territories in 2008 & 2009 - Wood and wooden products [Online]. Available: [http://www.gso.gov.vn/default\\_en.aspx?tabid=626&ItemID=9547](http://www.gso.gov.vn/default_en.aspx?tabid=626&ItemID=9547)[2010, July 1]. Lawrence, R. J., & Glueck, W. F. (1989). *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill. Wehrich, H. (1982). The tows matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. New York: Little, Brown and Co. I.T.T.O. (2009). *Annual review and assessment of the world timber situation 2008* (Document GI-7/08). Yokohama: International Tropical Timber Organization. Kojima, K. (1978). *Direct foreign investment: A japanese model of multinational business operations*. New York: Praeger Pub-lishes. The Lacey Act(2010). Lacey act amendment puzzles wooden furniture exporters [Online]. <http://www.vnnewstime.com/business-news-2/lacey-act-amendment-puzzles-wooden-furniture-exporters/>[2010, March 29]. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon & Schuster. CENS.COM. (2004). U.S. DOC determines anti-dumping taxes on China-made wooden furniture [Online]. [http://www.cens.com/cens/html/en/news/news\\_inner\\_5796.html](http://www.cens.com/cens/html/en/news/news_inner_5796.html)[2004, November 15].