

環境變遷下台灣毛衣產業之經營策略

徐賢德、潘振雄

E-mail: 8700939@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究「環境變遷下，台灣毛衣產業之經營策略」，係以「台灣區毛衣編織同業公會外銷毛衣歷年出口情形及增長率」由1968年至1996年，將近三十年來有關台灣毛衣產業的歷年出口數量、金額、單價、會員廠家數為主要數字資料依據，再搭配以深度長期訪談方式，來作有系統的分析台灣毛衣產業各階段性發展與應變，即環境變化與產業演進間如何規劃擬訂經營策略。在產業初期由政府與公會共同擬訂策略作長期規劃，等業者有了經營經驗之後，則業者本身亦各發展出各企業之經營策略，較重要之研究發現分述如下：經歸納整理後，本研究將台灣毛衣產業依亞瑟·李托（Arthur D. Little）主持顧問公司發明了一種有助於策略規劃的方法，以生命週期的階段來分類，有系統的來整理台灣毛衣產業之生命週期型態，並藉此來分析台灣毛衣產業在將近三十年來的環境變遷中每一階段之經營策略規劃如下：一、萌芽期：1963年?1968年，以外銷導向、OEM代工、少樣多量為經營策略。二、成長期：1969年?1973年，以降價求售、大量生產以爭取更多之配額、全部成本領導為經營策略。三、成熟期：1974年?1986年，以提高單價、加強設計研發，以差異化、集中化為經營策略。四、衰退期：1987年?1994年，以組織變革、減縮策略，減人減量生產，撤退以求真正的勝利，為經營策略。五、再生期：1995年以後，以組合策略，由台灣撤退，產業外移，採國際分工為經營策略。本研究以生命週期型態幫助業者更清楚且容易的來看出台灣毛衣產業的發展，產業的演進、環境的變化、與產業及企業之經營策略。而在衰退期之前毛衣業者外部經營環境曾慘遭1987年台幣在美國壓力下大幅升值（由1：40到1：25，漲幅約60%），與1990年美國針織衫公會控告台灣人造纖維毛衣傾銷案成立（課傾銷稅23.1%）之雙重打擊，以台灣每年約有1000萬打毛衣外銷出口中約有400萬打來自人造纖維毛衣，約佔毛衣出口量之40%，對毛衣業連續性的雙重打擊相當大。但毛衣業者在環境鉅大變化中不屈不撓努力尋求突破，終於找到台灣毛衣業的再生期。在這轉型中，每一家公司之採取應變與經營策略有異，成就有別，在經營企業與管理上是相當彌足珍貴的一課。本研究亦於衰退期至再生期中特別研究並歸類各別公司採取之經營策略加以分析，並歸納做為業者來日經營之參考，期望在產業的雁行理論中之產業外移與國際分工執行國際化的過程中，可提供台灣毛衣產業之轉型經驗供業者與其他業者做為經營策略之參考。本研究發現經營日久，環境勢必面臨變化，因而產生新的機會與新的威脅。過去策略賴以成功的環境前提逐漸消失，並對過去策略的有效性造成影響。環境變遷與經營策略唯一不變的就是「變」，生存單視應變的能力。

關鍵詞：台灣毛衣產業；環境變遷；經營策略

目錄

目錄封面內頁簽名頁授權書.....	iii	論文摘要.....	v	英文摘要.....	viii
誌謝.....	xi	目錄.....	xii	圖目錄.....	xiv
表目錄.....	xv	第一章緒論.....	1	第一節研究動機.....	1
第二章文獻探討.....	5	第二節研究的目的.....	2	第二節研究的目的.....	2
第一節研究對象.....	32	第三節研究的問題.....	3	第三節研究的問題.....	3
第二節資料收集.....	32	第二章文獻探討.....	5	第一節臺灣毛衣產業之定義.....	5
第三節資料分析.....	35	第二節環境變遷.....	6	第二節環境變遷.....	6
第四節研究流程.....	37	第三節經營策略.....	17	第三節經營策略.....	17
第四章臺灣毛衣產業分析與經營策略探討.....	40	第三章研究方法.....	30	第三章研究方法.....	30
第一節臺灣毛衣產業與紡織業之關聯性.....	40	第一節研究對象.....	32	第一節研究對象.....	32
第二節臺灣毛衣產業的發展.....	42	第二節資料收集.....	32	第二節資料收集.....	32
第三節臺灣毛衣產業的演進 - 經營環境的變遷.....	50	第三節資料分析.....	35	第三節資料分析.....	35
第四節經營策略.....	63	第四節研究流程.....	37	第四節研究流程.....	37
第五章命題發展.....	87	第四章臺灣毛衣產業分析與經營策略探討.....	40	第四章臺灣毛衣產業分析與經營策略探討.....	40
第六章結論與建議.....	100	第一節臺灣毛衣產業與紡織業之關聯性.....	40	第一節臺灣毛衣產業與紡織業之關聯性.....	40
第一節研究結論.....	100	第二節臺灣毛衣產業的發展.....	42	第二節臺灣毛衣產業的發展.....	42
第二節研究建議.....	102	第三節臺灣毛衣產業的演進 - 經營環境的變遷.....	50	第三節臺灣毛衣產業的演進 - 經營環境的變遷.....	50
第三節對後續研究之建議.....	105	第四節經營策略.....	63	第四節經營策略.....	63
參考文獻.....	106	第五章命題發展.....	87	第五章命題發展.....	87
		第六章結論與建議.....	100	第六章結論與建議.....	100

參考文獻

一、中文部份 1.小知堂編譯組譯(1994)，策略管理，台北：小知堂出版社，p.15。譯自Graig,J.C. & R.M.Grant (1994)。 2.司徒達賢(1994)，台灣中小企業之經營策略，第一屆中小企業發展學術研討會，p.1，p11-28，p.48。 3.司徒達賢(1995)，策略管理，台北：遠流出版社

, p.11-15, P.24, P.34-41。 4.李茂興譯, 管理概論, 台北:曉園出版社, 1992第五版, P.139-147, 譯自Stephen P. Robbins, Management: Concepts & Practices. 5.林建山(1987), 企業環境掃描, 台北:環球經濟社, P.14, P.30。 6.許士軍(1987), 管理學, 第七版, 台北:東華書局, P.5。 7.陳明璋(1982), 企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究 - 機械、電子、石化三種產業之實證探討, 國立政治大學企業管理研究所博士論文, P.15。 8.黃宏義譯(1984), 策略家的智慧, 台北:長河出版社, P.100。 譯自大前研一(1982)。 9.趙台男(1996)我國航空工業發展策略之研究, 大葉大學工學院事業經營所碩士論文, P.6-7。 10.蔡正雄譯(1985)競爭策略初版, 台北:華泰書局, P.159-166。 譯自Michael Porter, Competitive Strategy. 11.謝安田(1980), 企業經營策略, 台北:成龍圖書有限公司, P.44-45, P.88-89, P.603-752, P.771。 12.蘇育民(1993), 卓越中小企業經營策略之比較研究, 台大商學院研究所碩士論文, P.2。 二、英文部分

- 1.Aaker,D.A(1988),Strategy Market Management,2nd ed., New York:John Wiley & Sons,Inc.,P.201-276.
- 2.Andrews,K.R.(1987) The Concept of Corporate Strategy, Homewood III: Dow Jones-Irwin, Ch3.
- 3.Ansoff,H.I. (1988) ,The New Corporate Strategy , 3rd ed., New York : John Wiley & Sons , Inc., P.83.
- 4.Ansoff,H.I. (1995) ,Corporate Strategy , New York :McGraw-Hill Book Co.,P.104.
- 5.Bates,D.L. and D.L. Eldredge (1980), Strategy and Policy: Analysis Formulation and Implementation Debuque , Iowa:Wm.C. Brown, P.44.
- 6.Cannon, J.T.(1968), Business Strategy and Policy, New York:Harcourt Brace of World, P.9,P.50-58.
- 7.Chandler,A.D.(1991), Strategy and Structure, 7th ed.,Cambridge, Mass.:M.I.T. Press,P.13.
- 8.Galbraith ,C.and D.Schendel (1983),"An Empirical Analysis of Strategy Types", Strategy Management Journal,P.153-173.
- 9.Glueck, W.F.(1976), Business Policy: Strategy Formation and Management Action ,2nd ed, New York:McGraw-Hill Book Co.,P.51 , P.55-57 , P.115-147.
- 10.Kolter,P.,(1986) Princiles of Marketing ,3rd ed, New York :Prentice-Hall,P.123-155.
- 11.Kolter,P.,(1994) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, And Control, 8th ed., New Jersey :Prentice-Hall,Inc., P.76-79,P.84.
- 12.Mescon, M.H. Albert and F. Khedour: (1985), Management, New York :Harper & Row Publishers Inc. P.100-111.
- 13.Newman, W.H. (1976), Strategy, Policy, and Central Management, 7th ed., Cincinnati: South Western Publishing Co.,P.17.
- 14.Porter, M.E.(1985),Competitive Advantage, New York: The Free Press,9.12-16
- 15.Rogers, D.C. (1976) , Business Policy and Planning : Text and Cases, New Jersey :Prentice-Hall,Inc.,P.42.
- 16.Row, A.J., R.O.Mason and K.E.Dickel (1989), Strategic Management & Business Policy: A Methodological Approach, New York: Addison-Wesley Publishing Company ,Inc., P.156-157.
- 17.Tate,C.E. and M.L.Talor (1987), Business Policy:Adinistrative Statagic and Constituency Issues, 2nd ed.,Business Publication Inc.P.48-53.
- 18.Tilles, S.(1993),"How to Evaluate Corporate Strategy ", Harvard Business Review, P.112.
- 19.Wheelen, T.L. and J.D. Hunger (1986), Strategic Management , New York : Addison - Wesley Publishing Co.,P.84-85.