

# 台灣輸美針織成衣競爭策略之研究

葉豐原、潘振雄；涂一卿

E-mail: 8809496@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

摘要 本研究「台灣輸美針織成衣競爭策略之研究」，係目睹台灣紡織業仍為最大創匯產業然而成衣業卻逐年衰退，經剖析國內外成衣業激烈競爭之情況，世界最大成衣進口國美國採取之貿易保護主義及優惠美洲地區之措施，墨西哥及中美洲五國成衣加工快速成長之數據分析，台商海外成功之實例等。在台灣紡織業擁有上中下游結構相當完整的生產體系，且上游化纖業自動化程度很高，產能位居世界前三名，中游加工體系密切配合造就針織、交織布、特種布產量占世界第一，美國杜邦公司已發布在台灣設置亞洲唯一的紡品研發中心，專職開發新型布料。在堅強的成衣原料支援下，台灣人工短缺且生產成本過高，如何將成衣業帶向將來優勢的地方，必須有良好的「競爭策略」來引導成衣業「選擇對的地方，在對的時間，做對的事情」。正如行銷大師艾爾·賴茲（Al Ries）指出「不論是小企業或大企業，不論是台灣的企業或海外的企業，今後市場都必須全球化，而且必須掌握全球競爭策略。」本研究係以台灣針織成衣產業之SWOT，五種競爭力模式分析，已外移海外成衣廠之訪談，策略矩陣與價值鏈分析海外地區可行性探討，成衣主要競爭國家之探討，美國進口市場分析，宏都拉斯台商之現況，以實際資料經由分析、歸納並輔以相關文獻之佐證，希望能整合出一些實用的命題與建議，以企業實務語言簡要寫出，供紡織成衣業界與後續研究者參考。本論文針對「台灣輸美針織成衣競爭策略」加以探討、研究獲致結論如下：一、策略規劃是企業因應環境變化，並整合產業本身的優勢與弱點，發展長期計畫，擬定公司營運目標與目的的過程，即如我國孫子兵法首篇「始計」便一針見血地點出先「計」而後戰的戰略思想。「計」實為權衡環境、比較敵我優劣，以形成攻守戰略的規劃活動。目前台灣成衣業需有良好的策略規劃。二、取得位置經濟效益（Location Economics）很重要，執行價值創造活動於最適合成衣加工的地點。東南亞、中南半島、大陸因受限於成衣配額限制及高價配額成本，將逐漸喪失競爭力，未來以中美洲及墨西哥NAFTA區域內獨享免配額及零關稅優惠（省16.7~34%）下，且工資低廉，可突破區域經濟壁壘，最值得重視。三、紡織上中下游與成衣業策略聯盟一起在海外設廠，相得益彰，易於打整體戰，尤其是NAFTA區域內必須從紗到成衣在當地生產才能免配額及零關稅，即可開創成衣業第二春增加國際競爭力。四、創造國內代理商與成衣廠雙贏策略，在海外設廠後，需長期穩定之訂單，國外在台分公司、代理商與成衣廠每季應共同探討採購項目與加強國際競爭，韓國成衣廠外移中美洲後，訂單仍來自國內，繼續維持代理商與成衣廠雙贏之榮景。五、WTO預定於2005年解除貿易障礙，可能撤銷配額管制，屆時台灣成衣廠將喪失「成衣配額」的保護傘，英特爾總裁葛洛夫指出「只有疑懼者才能生存」，他表示疑懼的態度即是危機意識。若美國真的解除配額而成立FTAA給與其會員零關稅，則2005年應可叫做成衣Y2K年，這對於配額擁有者是一記警鐘。六、國際化分工生產策略後，母公司要根留台灣如韓國般，和子公司明確分工，合作無間。高階主管由母公司派遣，中下階主管層可聘中國、菲律賓人，其他宜盡量本土化。母公司應設單一窗口配合子公司之作業。七、國際競爭策略就是以本國之資源結合其他國家之資源，截長補短來保持企業的競爭優勢。如企業電子化可以ERP和客戶連線，以建立市場快速反應供貨之競爭優勢。關鍵字：策略規劃，位置經濟效益，競爭策略，競爭距陣。

關鍵詞：策略規劃；位置經濟效益；競爭策略；策略距陣

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	論文摘要.....	ix
..... vi 英文摘要.....	ix	誌謝.....	xiv
..... xiii 目錄.....	xiv	圖目錄.....	xvii
..... xvi 表目錄.....	xvii	第一章 緒論 第一節	
研究動機.....	1	第二節 研究目的.....	3
....., 4	4	第三節 問題陳述	
台灣針織成衣業的定義.....	6	第四節 研究範圍與限制.....	5
..... 6	6	第二章 文獻探討 第一節	
策略.....	14	第二節 全球國際化	
..... 31	31	第三節 美國紡織品進口市場	
..... 48	48	之變化與分析.....	31
..... 54	54	第四節 投資環境分析與地區之選擇.....	19
..... 60	60	第五節 美國紡織品進口市場	
..... 62	62	的變化與分析.....	31
..... 62	62	第六節 多國籍企業與母公司之互動.....	48
..... 62	62	第七節 產業電子化提升競爭力.....	54
..... 62	62	第三章 研究方法 第一節 研究對象.....	59
..... 62	62	第二節 資料收集.....	60
..... 62	62	第三節 資料分析.....	61
..... 62	62	第四節 研究流程.....	62
..... 62	62	第四章 產業分析與國際競爭策略 第一節 針織成衣產業分析.....	64
..... 71	71	第二節 國際化成	
..... 71	71	衣廠個案分析.....	71
..... 71	71	第三節 選擇海外設廠之策略矩陣.....	83
..... 71	71	第四節 美洲地區形成自由貿	

易區之探討.....	85 第五節 競爭策略.....	86 第五章 命題發展.....
.....	90 第六章 結論與建議 第一節 研究結論.....	101 第二節 研究貢獻.....
.....	103 第三節 研究建議.....	105 第四節 對後續研究之建議.....
.....	107 參考文獻.....	109

## 參考文獻

- 一. 中文部分 1.許士軍 (1981), 管理學第七版, 東華書局。 2.陳定國 (1983), 組織理論與管理。 3.蔡正雄譯 (1985), "自波特著競爭策略", 華泰書局。 4.大前研一(1985),王慧堂,郝明義合譯 "21世紀企業全球戰略", 天下文化出版公司。 5.台灣地產業年報-紡織業(1987),中華徵信所出版部。 6.黃營杉,郭昆謨(1990),企業政策,空中大學出版。 7.李宛蓉譯(1990), "無國界管理", 遠流出版事業公司出版。 8.巴利德和戈夏勒著, 李宛蓉譯 (1990), "無國際管理", 遠流出版公司。 9.司徒達賢(1995),策略管理,遠流出版社。 10. 黃營杉譯(1996), "策略管理", 華泰書局。 11.波特(1996),國家競爭優勢,天下出版社。 12.董發祥著(1997),策略化目標管理制度,桂冠圖書公司出版。 13.年興紡織1997年報,年興紡織公司印。 14.苗豐強(1997),雙贏策略,天下文化出版。 15.中華民國紡織工業年鑑(1998),中國紡織工業研究中心印。 16.1998針織公會年報,台灣區針織工業同業公會印。 17.天下雜誌(1998,1999),1000大製造業特刊,天下出版社。 18.中美洲七國經貿投資環境調查報告(1998),經建會印。 19.市場與行情(1998),TOP500製造業特刊。 20.中美洲紡織成衣業投資商機(1998),中美洲經貿辦事處。 21.中美洲紡織業概況與未來發展趨勢(1998),紡拓會印。 22. 施佑昆(1998),金緯墨西哥投資計劃。 23.徐賢德,1988.1碩士論文,環境變遷下台灣毛衣產業之經營策略。 24.商業周刊, 1998.8-12月,1999.1-5月周刊。 1999製造業1000大排行榜。 25.紡織月刊,1998.9—12月,1999.5月, 紡織會出版。 26.林茂桂,1998.1,碩士論文,台商企業國際化策略之研究。 27.葉淑貞,1998.5,碩士論文,非營利事業組織的經營管理。 28.工業局1999.5.7公布 "製造業因應企業電子化推動方案"。 29. 比爾蓋茲(1999), "數位神經系統", 商周出版社。 30.彼得.杜拉克(1999),管理的實踐,中天出版社。 31.貿易快訊(1999),外貿協會88年3月17日印。 二. 英文部分 1. Ansoff, H. Igor (1984), *Implanting strategic management*, (UK:Prentice Hall International Ltd.) P.XVI 2. Aaker, David A. (1984), *Strategic Market Management*, NY: John Wiley & Sons Co.) P.284 3. Chandler, Alfred D.(1962), Jr., *Strategy & Structure: Chapters in the History of. American Industrial Enterprise* (Cambridge: Massachusetts: M. I. T. Press), P.235 4. Drucker, Peter (1954), *The Practice of Management* (NY; Harper and Row) P.20 5. Gluck William F. & Jauch, Lawrence R.(1984),*Strategic Management and Business Policy*, ( NY:Mcgraw-Hile ) 6.12. T. Hout, M.E. Porter, and E. Rudden, " How Global Compare Win Out " *Harvard Business Review*(Sep.-Oct. 1982) 7.Hamel, Gary and Prahalad C.K.(1994), *Competing For the Future* (Harvard Business School Press) 8. Hofer Charles W. & Schendel, Dan(1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts* ( St. Paul: West Publishing Co.) p.2 9. Hill, Charles W.L.& Jones, Gareth R.(1995),*Strategic management Theory*, Chp. 8 10. Kotler P. ( 1994 ), *Marketing Management*, (N.J.:Prentice Hall, Inc.) 11. Newman, William H., Logam, James P., Hegarty, w. Harrey (1989), *Strategy-A Multi-level, Integrative Approach*, ( Cincinnati:South-Western Publishing Co. ) 12.Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy*, ( NY: Free Press,) P.34 13.Porter, Michael E.(1998), *On Competition*, 1998 ( Harvard Business School Press) 14.Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage* (NY: Free Press,) 15. Porter, Michael E.(1980), " Industry Structure and Competitive Strategy:Keys to Profitability " ,*Financial Analysis Journal* July-August ,pp30-41 16. Ries, Al (1996) *Focus* ( USA: Harper Collins Publishers, Inc) 17.Statistics on Taiwan textiles & Apparel Industries 1997 18.Stalk, G.and Hout, T.M.(1990), *Competing Against Time*(NY: Free Press ) 19.Walton, Sam(1992), *Made in USA*, Estate of Samuel Moore Walton. 20.Yin, R.K.(1994), *Case Study Research:Design and Method*,