

薄膜電晶體液晶顯示器產業向後整合策略與競爭優勢關係之研究

浦漢婷、封德台

E-mail: 9314181@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣TFT-LCD產業近年來不斷擴大投資規模，目前已經確立台灣、日本、韓國三強頂立的態勢，隨著TFT-LCD產業的產品生命週期趨向成熟，在這資本與技術密集的產業中，各家廠商莫不競相投入成本競賽，因此藉由垂直整合策略來降低成本變得極為重要。本研究嘗試以Michael E. Porter所提出的垂直整合型態，套用在面板廠商向後垂直整合關鍵零組件供應商的活動上，並運用相關的垂直整合動機、誘因、效益以及成本以及競爭優勢相關理論，進行文獻探討，並藉由專家訪談與次級資料收集進行探索性研究，以建構出本研究的理論架構。主要研究目的如下：1.探討台灣TFT-LCD產業發展脈絡，關鍵零組件成本結構，以瞭解廠商向後整合的誘因。2.探討垂直整合對企業營運所面臨的阻力及助力，如何影響向後整合策略與競爭優勢之間的因果關係。3.驗證台灣TFT-LCD面板廠商向後垂直整合對提升競爭優勢的正向關係。本研究發現向後垂直整合策略與競爭優勢之間的關係如下：1、TFT-LCD 廠商適當的向後垂直整合型態可產生成本優勢。2、TFT-LCD廠商適當的向後垂直整合型態可產生差異化優勢。3、當廠商採向後整合型態時，透過交易成本的降低可提升公司的競爭優勢。4、當廠商採向後整合型態時，因為進入障礙的建構可提升公司的競爭優勢。5、當廠商採向後整合型態時，因為不確定性的避免可提升公司的競爭優勢。6、當廠商採向後整合型態時，由於移動障礙的成本過高降低了公司的競爭優勢。7、當廠商採向後整合型態時，由於營運風險的相對提升降低了公司的競爭優勢。8、當廠商採向後整合型態時，產業退出的障礙過高降低了公司的競爭優勢。9、TFT-LCD廠商向後整合型態中，In-House?一種介於錐形整合與準整合之間的整合方式。各家廠商莫不積極投入上游原物料關鍵零組件的整合，但其實際作法與策略不盡相同，所著重的方向亦相異，不過可以確定的是垂直整合程度明顯影響公司競爭優勢，面對六代與七代產線陸續開出，整合造成的優勢將會越趨明顯。

關鍵詞：液晶顯示器；向後整合；競爭優勢

目錄

授權書.....	iii	中文摘要.....	viii
.....v	英文摘要.....vii	誌謝.....
.....viii	目錄.....x	圖目錄.....
.....xii	表目錄.....xiv	第一章 緒論 第一節 研究動機與背景.....
.....1	第二節 研究目的.....5	第三節 研究範圍.....
.....5	第四節 研究流程.....7	第二章 文獻探討 第一節 LCD產業概述.....
.....9	第二節 垂直整合相關文獻探討.....29	第三節 競爭優勢相關文獻探討.....
.....44	第三章 研究設計 第一節 研究方法的選擇.....55	第二節 資料收集與設計.....
.....57	第三節 研究架構.....58	第四節 研究變數操作性定義.....
.....59	第五節 研究對象.....62	第六節 研究限制.....
.....63	第四章 產業分析 第一節 TFT-LCD 產業發展動向.....65	第二節 零組件產業發展動向.....
.....79	第三節 個案探討.....92	第五章 實證分析與命題發展 第一節 實證分析.....
.....112	第二節 命題發展.....119	第六章 結論與建議 第一節 研究結論.....
.....127	第二節 對實務界的意涵.....129	第三節 對後續研究之建議.....
.....135	參考文獻.....137	訪談大綱.....
.....145	註釋.....149	

參考文獻

中文文獻 1.工業技術研究院，(2003)，"2003平面顯示器年鑑"，產業經濟與資訊服務中心。2.王建華，(1987)，"從規模經濟的觀點分析垂直整合的效率 - 以台灣個人電腦業為例"，政治大學企管所未出版碩士論文。3.王淑珍，(2003)，"台灣邁向液晶王國之祕，中國生產力中心。4.方至民，(2002)，"企業競爭優勢"，前程企業管理有限公司，台北。5.古永嘉，(1993)，"兩岸垂直分工策略之研究"，1993年產業科技研究發展研討會論文集，經濟部科技顧問室，30-39。6.古永嘉譯，(1996)，"企業研究方法"，華泰書局，台北。7.伍家德，(1993)，"企業技術政策與新產品發展績效關係影響之研究"，政治大學企管所未出版碩士論文。8.呂鴻德，(1992)，"技

術策略、功能互動與新產品績效關係之研究 - 資訊電子業其成長階段之模式”，台大商研所未出版碩士論文。9.杜英儀，(1995)，”台灣石化業向後垂直整合之研究 - 交易成本理論之應用”，中華經濟研究院經濟專論(173)，台北。10.林佩玲，(2003)，”台灣TFT-LCD廠商向上垂直整合因素之研究”，台大企所碩士論文。11.吳思華，(1996)，”策略九說”，麥田出版社，台北。12.吳明宗，(1989)，”台灣汽車工業垂直整合之研究”，中央大學產業經濟研究所未出版碩士論文。13.吳建東，(1991)，”台灣汽車生產之垂直整合分析 - 交易成本理論之應用”，中國文化大學經濟研究所碩士論文，台北。14.李明亮，(2001)，”企業策略聯盟對競爭優勢之影響研究 - 以台灣大型液晶顯示器(TFT-LCD)產業為例”，國立交通大學管理學院管理科學學程碩士班碩士論文。15.洪明洲，(1992)，”我國石油產業下游部分垂直整合的分析”，1992年產業科技研究發展管理研討會論文集，經濟部科技顧問室，1-24。16.唐富藏，(1988)，”企業政策與策略”，大行出版社，台南。17.許士軍，(1990)，”管理學”，東華書局，台北。18.許士軍，(1994)，”贏得市場的企業特色”，世界經理文摘，第96期，頁38-50。19.許士軍，(1995)，”掌握競爭優勢的策略思考，新競爭時代的經營策略”，天下出版股份有限公司。20.許總欣，莊尚平，”從資源基礎理論之整體性觀點探討公司競爭優勢”，企銀季刊，第二十四卷，第三期，P149-169。21.張嘉雯，(2001)，”競爭策略、組織間關係策略、組織間關係管理型態與競爭優勢關係之探討”，逢甲企業管理研究所，碩士論文。22.陳志遠，(1993)，”製造策略、產品策略之配合與績效關係之研究 - 以台灣電子零組件業為例”，政大企管所未出版論文。23.黃亮洲，(1990)，”垂直整合誘因之探討 - 台灣汽車向後垂直整合之實證研究”，國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。24.黃俊英，(1991)，”多變量分析”，中國經濟企業研究所，四版。25.黃淑慧，(1992)，”企業向下整合決策影響因素之實證研究”，輔仁大學管理研究所未出版碩士論文。26.黃鑫德，(1998)，”石化廠商向後垂直整合策略之研究:交易成本理論之實證分析”，國立濟南大學國際企業研究所碩士論文。27.黃三本，(2003)，”從兩兆雙星論科技產業整合策略”。28.湯明哲，(1993)，”科技變動下的競爭策略”，1993年產業科技研究發展研討會論文集，經濟部科技顧問室，17-28。29.廖香茹，(1991)，”個人電腦的垂直整合分析 - 交易成本的應用”，國立台灣工業技術學院工程技術研究所碩士論文，台北。30.蔡正雄譯，(1985)，”競爭策略”，華泰書局，台北。31.鍾欽炎，(2000)，”我國大型平面顯示器總體環境、產業結構與競爭策略之探討”，國立交通大學管理學院管理科學學程碩士論文。32.歐陽斌，(1997)，”台灣地區鋼鐵業向後垂直整合之研究”，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。英文文獻 1. Aaker, D.A.(1985) "Strategy Market Management", John Wiley. 2. Aaker, D.A.(1989), "Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, 31(2), pp.99-106. 3. Aaker, D. A. (1992), "Strategic Market Management", 3rd ed., N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. & Sons, Inc., pp.201-276. 4. Ansoff, H.I., (1957), "Strategies for Diversification" Harvard Business Review, Sep-Dec. 1957, pp.114. 5. Ansoff, H.I., (1965), "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion", New York: McGraw-Hill Book Co., pp.104. 6. Ansoff, H.I. and E. McDonnell, (1990), "Implanting Strategic Management", N.Y.: Prentice Hall Ltd., 2nd edition. 7. Armour, H.O. and D.J. Teece, (1980), "Vertical Integration and Technological Innovation", Review of Economics and Statistics, 62:470-474. 8. Arrow, K.J. (1975) "Vertical Integration and Communication. Bell Journal of Economics", vol.6, 173-184. 9. Bakos, J. Y. and M.E. Theacy (1986), "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective", MIS Quarterly, June, pp.107-119. 10. Barney, J., (1975), "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantial Differences or Intergroup Conflict?", Academy of Management Review, 15 (3) pp.382-393. 11. Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17(1), pp.99-120. 12. Barney, J.B. (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", Academy of Management Executive, 9(4), pp.49-61. 13. Barney, J.B. (1996), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Reading, Mass: Addison-Wesley. 14. Carlton, D.W. (1979), "Vertical Integration and Communication", Bell Journal of Economics, pp 173-183. 15. Coase, R.H., (1937) "The Nature of the Firm" Econometrica, vol.4, November, 386-405. 16. Day, G.S.R. 1988, Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive, Journal of Marketing, 52(2) p1-20. 17. Das, T. K. & Teng, B., (2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", Journal of Management, Vol.26(1) pp.31-61. 18. Ellison L.A., (1991), "Vertical Integration Driving Urge to Merge", Computer Industry, Sep.:71-74. 19. Eric Avenel and Corinne Barlet, (2000), "Vertical Foreclosure, Technological Choice, and Entry on the Intermediate Market". Journal of Economics and Management Strategy, vol.9, no.3, Summer, 211-230. 20. Grant, R.M. (1990), "Multinationality and performance among British management companies", Journal of International Business Studies, Vol.19, pp79-89. 21. Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Spring, pp.114-135. 22. Grant, R.M. (1991), "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Cambridge, MA: Basil Blackwell. 23. Grant, R.M. (1995), "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Publishers Inc., pp.236-241. 24. Grant R.M., (1995), "Contemporary Strategy Analysis", Second Edition, Blackwell, MA: Oxford. 25. Harrigan, K. R. (1986), "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions", Strategic Management Journal, 7: 535-555. 26. Harrigan, K.R. (1984), "Vertical Integration and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, 28(2):397-425. 27. Hart, O.D., and J. Tirole (1990), "Vertical Integration and Market Foreclosure", Brookings papers on Economic Activity. 28. Herrant, J. F. (1988), "Upstream Vertical Integration in the Aluminum and Tin Industries", Journal of Economic Behavior and Organization, 9, pp.281-299. 29. Hill W.L., and Jones G.R. (1998), "Strategic Management Theory", An Integrated Approach 4th edition. 30. Hill, C.W. and G.R. Jones, (2001), "Strategic Management Theory", 3rd ed., Boston, Mass: Houghton Mifflin. 31. Hill, C.W. and G.R. Jones, (2001), "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", 5th ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Publishing. 32. Hofer, C. W. & Schendel, D., (1978), "Strategy Management Theory, An Integrated Approach", Houghton Mifflin, Boston. 33. Kerkvliet J. (1984), "Efficiency and Vertical Integration: The Case of Mine-mouth Electric Generating Plants", The Journal of Industrial Economics, XXXIX: pp.467-482. 34. Levy, D.T. (1985), "The Transaction Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination", Review of Economics and Statistics, 67(3), pp.435-438. 35. Lieberman, M.B. (1991), "Determinants of Vertical Integration: An Empirical Test", The Journal of Industrial Economics, 39 (5), pp.451-466. 36.

MacDonald, J.M.(1985), " Market Exchange or Vertical Integration: An Empirical Analysis " , Review of Economics and Statistics, 67 (2), pp.327-331. 37. Mahoney, J.T.(1992), " The Choice of Organization Form: Vertical Financial Ownership versus Other Methods of Vertical Integration " , Strategic Management Journal, 13: pp.559-584. 38. Ordover, J.A., G.Saloner and S. C. Salo(1990) " Equilibrium Vertical Foreclosure " . American Economic Review, 80, 127-142. 39. Perry, M.K.(1994), " Vertical Integration: Determinants and Effects " , in R. Schmalensee and R. Willing, eds., Handbook of Industrial Organization, Amsterdam: North Holland, .pp.191-255. 40. Porter. M.E.(1980), " Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors " , New York: Free press, pp.40, pp.205-286. 41. Porter. M.E.(1985), " Competitive Advantage " , Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press. 42. Romme A.L.(1990) " Vertical Integration as Organizational Strategy Formation " , Organization Studies, 11: p.239-260. 43. Shughart, W.E.(1994), " Modern Management Economics " , College Division South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, pp. 406-438. 44. Spulber, D, E (1989), " Regulation and Market " , Cambridge MA: The MIT press. 45. Stuckey J. & D.White (1993), " When and When not to Vertical Integrate " , Salon Management Review, Spring: pp.71-83. 46. Walker. G., and D.Weber (1984), " A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions, " Academy of Management Journal, Vol.30, No.3, pp.589-596. 47. Williamson, O.E(1975), " Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication " , New York: Free Press 23. 48. Williamson, O. E (1985), " The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, relational Contracting " New York: Free Press. 49. Williamson, O. E (1988), " Technology and Transaction Cost Economics: A Reply " , Journal of Economic Behaviour and Organization, 10, pp.355-363. 50. Salinger, M.A.,(1988) " Vertical Mergers and Market Foreclosure " Quarterly Journal of Economics, 103(2), 345-356. 51. Salop, S.C. and D.T. Scheffman,(1983) " Raising Rivals ' Costs " , American Economic Review, 73(2), 267-271. 52. Stigler, G.J., 1951 " The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market " , Journal of Political Economy, vol.59, 185-193. 53. Williamson, O.E.,(1971) " The Vertical Integration of Production, Market Failure Considerations " , American Economic Review, vol.61, May, 112-120.