

# 我國冷陰極燈管廠商的經營策略與競爭優勢之研究:以A公司為例

陳政照、謝雅惠

E-mail: 9415920@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

冷陰極燈管(Cold Cathode Fluorescent Lamp; CCFL)在國內發展已有十二年的歷史了，雖然設備成本不高，但是製程技術門檻高，因此國內目前僅有五家廠商，在1998年以前，國內中下游廠商所需之關鍵零件CCFL仍有高達95%以上仰賴進口，有鑑於此，政府積極推動上游技術研發，期掌握上游零組件關鍵技術，建立完整的產業結構。經過各界長期投入，陸續開發冷陰極燈管生產技術，促使上游產業蓬勃發展，大幅提昇產能及良率，冷陰極燈管主要應用為CCD (charge-coupled devices) 掃描器及LCD (Liquid Crystal Display) 之背光源，也是產品中不可或缺的關鍵零組件。目前我國CCFL產業結構完整，整體競爭力持續擴大，未來在全世界CCFL產業上，將扮演舉足輕重的角色。但是國內於2000年以後陸續有新進廠商加入，使得市場競爭將更加激烈，產業進入全面盤整局面，本研究即欲藉由CCFL產業的分析及個案廠商的競爭優勢及策略發展演進之解析，探討廠商如何在產業強力競爭之環境下，建立競爭優勢，規劃因應環境的策略方向，順應環境演變快速調整策略，以屹立于競爭激流中不動搖。經由本研究之探討，歸納結論如下：1.歸納分析個案廠商之長期競爭優勢、策略演進軌跡及長期風險，作為廠商優勢建立及策略制定之參考。2.提供建議給廠商作為建立競爭優勢及擬定策略方向的參考，以提高產業競爭優勢，維繫整體產業競爭力。

關鍵詞：競爭優勢 策略發展；冷陰極燈管；競爭力；掃描器；零組件；產能

## 目錄

第一章 緒論	1.1 研究背景	1.2 研究動機	2.1 研究目的
5.1.2 產業範圍	4.1.4 研究範圍	5.1.4.1 個案公司	5.1.4.2 產業範圍
6.1.6 研究流程	5.1.4.3 時間涵蓋	5.1.5 研究限制	6.1.6 研究流程
2.2 策略性決策	7 第二章 文獻探討	2.1 經營策略的基本概念與定義	2.2 策略性決策
18.2.4 競爭優勢的概念	16 2.2.1 時間涵蓋	17 2.3 經營策略之型態	18.2.4 競爭優勢的概念
SWOT分析	22 2.5 競爭優勢的來源	24 2.6	SWOT分析
研就程序	28 2.7經營績效之指標及衡量	31 第三章 研究方法	研就程序
4.2 冷陰極燈管結構圖	34 3.2 質性研究	3.1 研究設計	4.2 冷陰極燈管結構圖
43 4.5產業環境現況	38 3.2.3 資料蒐集	3.2.1 個案研究	43 4.5產業環境現況
45 4.5.2 冷陰極燈管產品應用	40 第四章 冷陰極燈管 (CCFL) 產業分析	3.2.2 個案訪談	45 4.5.2 冷陰極燈管產品應用
市場現況分析	42 4.3 光譜分佈圖	39 3.3. 研究對象	市場現況分析
57 5.1.1公司基本資料	43 4.5產業環境現況	41 4.1 冷陰極燈管原理簡介	57 5.1.1公司基本資料
57 5.1.4公司沿革	46 4.5.3冷陰極燈管全球市場發展趨勢	42 4.4電極的進化	57 5.1.4公司沿革
人力資源	52 4.5.5我國冷陰極燈管市場與產業現況分析	45 4.5.1冷陰極燈管產業供應鏈	人力資源
初-導入期與成長期的分析	54 第五章 個案分析	50 4.5.4冷陰極燈管全球市場現況分析	初-導入期與成長期的分析
70 5.2.3 經營績效分析	57 5.1.2公司產業定位	54 5.1 A公司目前概況	70 5.2.3 經營績效分析
戰-盤整期的分析	58 5.1.5公司組織	57 5.1.3未來展望	戰-盤整期的分析
81 5.3.3 經營績效分析	60 5.1.6部門功能	57 5.1.7公司	81 5.3.3 經營績效分析
結論	62 5.1.8公司成立緣由	63 5.2 對公司成立之初-導入期與成長期的分析	結論
91 6.1.3 A公司之策略檢視	66 5.2.1 SWOT分析	67 5.2.2 經營策略檢視	91 6.1.3 A公司之策略檢視
95 6.2.3持續降低成本	70 5.2.3 經營績效分析	73 5.2.4 小結	95 6.2.3持續降低成本
97 6.2.6提高市場預測準確性及速度	77 5.3.1 SWOT分析	76 5.3對公司面臨挑戰-盤整期的分析	97 6.2.6提高市場預測準確性及速度
99 附錄	81 5.3.3 經營績效分析	77 5.3.2 經營策略檢視	99 附錄
形成因素	87 5.3.4 小結	89 第六章 結論與建議	形成因素
10 圖2-2 競爭優勢的一般策略	90 6.1.1 學理上的意義	6.1 結論與建議	10 圖2-2 競爭優勢的一般策略
23 圖2-3 Poter 之價值鏈分析	92 6.1.4 A公司之長期風險	6.1.2 A公司之長奇競爭優勢	23 圖2-3 Poter 之價值鏈分析
25 圖2-4 SWOT分析架構	93 6.2 廠商建議	90 6.1.2 A公司之長奇競爭優勢	25 圖2-4 SWOT分析架構
29 圖2-5 SWOT基礎模式及競爭優勢環境模式	95 6.2.1專利優勢的建立及維繫	93 6.2 廠商建議	29 圖2-5 SWOT基礎模式及競爭優勢環境模式
30 圖4-1 燈管發光原理	95 6.2.2注意替代品的競爭	95 6.2.2注意替代品的競爭	30 圖4-1 燈管發光原理
41 圖4-2 燈管結構圖	96 6.2.4 積極佈局大陸市場	95 6.2.2注意替代品的競爭	41 圖4-2 燈管結構圖
42 圖4-3 光譜圖	96 6.2.5尋求策略聯盟夥伴	96 6.2.5尋求策略聯盟夥伴	42 圖4-3 光譜圖
43 圖4-4 電極改善圖	97 6.3 後續研究建議	96 6.2.5尋求策略聯盟夥伴	43 圖4-4 電極改善圖
44 圖4-5 CCFL上下游	98 參考文獻	97 6.3 後續研究建議	44 圖4-5 CCFL上下游
	104 圖目錄	98 參考文獻	
	圖1-1 本研究流程圖	98 參考文獻	
	8 圖2-1 策略	98 參考文獻	

產業結構 45 圖4-6 TFT產業結構 46 圖4-7-1 監視器背光結構圖 47 圖4-7-2 筆記型電腦背光結構圖 47 圖4-8全球產能需求與缺口 53 圖4-9 全球光燈管市場產值需求規模 54 圖4-10 國內供應商產值比例 54 圖4-11 材料成本結構組合 56 圖5-1 A公司組織圖 60 表目錄 表2-1 策略定義彙總表 14 表2-2 Ansoff的策略矩陣表 18 表2-3 企業策略的三層次 19 表2-4 Kolter的成長策略分類 19 表2-5 產品市場的策略分類架構 20 表3-1 數量研究和個案研究之差異 36 表4-1 產品特性應用表 49 表4-2 應用於CCFL管徑及使用數 49 表4-3 背光源比較 51 表5-1 部門職責表 61 表5-2 人力成長表 62 表5-3 導入期產品毛利變化表 73 表5-4 簡明損益表 74 表5-5 導入期產品銷售地區 75 表5-6 盤整期產品銷售地區 82 表5-7 損益分析成長比較 87 表6-1 各階段策略演進 92

## 參考文獻

- 一、中文部份 1. 工研院光電所, ITIS計畫 (2003年/9)。 2. 工研院IEK化材組 (2004年/8)。 3. 大前研一著, 黃宏義譯, 「策略家的智慧」, 長河出版社, P49, 77, 100, 84~103, 1987年七月。 4. 日本經營者團體連盟著, 江金龍譯, 「中小企業致勝秘訣(上)」, 經濟國貿局, P76~77, 民國81年。 5. 司徒達賢, 「台灣中小企業發展之經營策略」, 第一屆中小企業發展學術研討會, P11~28, 民國83年。 6. 司徒達賢, 「策略管理」, 遠流出版公司, P11~15, P19~24, P32~41, 民國84年。 7. 光電科技工業協進會網站 (PIDA 2004年)。 8. 台灣區電機電子工業同業工會全球資訊網 (2004年)。 9. 吳思華, 「策略九說:策略思考的本質」, 臉譜文化出版, 民國87年。 10. 洪輝龍, 「印刷電路板廠商經營策略」, 政治大學經營管理研究所, 碩士論文, 民國93年。 11. 胡幼慧, 「質性研究」, 一版, 巨流圖書公司, 民國85年。 12. 財團法人資訊工業策進會 (MIC) 網站, (2004年)。 13. 許正昇, 「我國製藥產業經營策略之研究」, 成功大學企業管理研究所, 碩士論文, 民國88年。 14. 唐淑芬, 「我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究」, 交通大學經營管理研究所, 碩士論文, 民國91年。 15. 康明淵, 「台商大陸經營策略 - 以電子零組件為例」, 台北大學企業管理研究所, 碩士論文, 民國92年。 16. 黃營杉, 「企業政策」; 國立空中大學, P96, 143, 145, 民國89年。 17. 張文潭, 「電子零件通路商未來發展之個案研究」, 政治大學企業管理研究所, 碩士論文, 民國92年。 18. 張宏哲, 「虹光的策略研究」, 清華大學工業工程與工程管理研究所, 碩士論文, 民國88年。 19. 楊明仁IBT「LCD背光模組光源 - 冷陰極螢光燈管介紹」民國91年 10月。 20. 楊政學, 「企業研究方法的實踐」, 新文京開發出版, P190~191, 民國93年。 21. 齊毓欽, 「印刷電路板產業之外包程度與競爭力分析 - 以個案H公司為例」, 中央大學高階主管企管研究所, 碩士論文, 民國93年。 22. 蔡俊鵬, 「台灣動態記憶體產業競爭優勢之研究」, 台北大學企業管理研究所, 碩士論文, 民國88年。 23. 謝安田, 「企業研究方法」台北, 著者發行, 民國82年。 24. 鍾文凱, 「LCD產業關鍵成功因素分析以LCD TV產品為例」, 台北大學企業管理研究所, 碩士論文, 民國93年。 25. 魏宇民, 「半導體測試產業經營策略之個案研究」, 政治大學經營管理研究所, 碩士論文, 民國92年。 26. A公司, 「公開說明書」, 民國90, 91, 92年。 27. A公司, 「年報」, 民國90, 91, 92年。 二、英文部份 1. Aaker, David A., 「Strategic Marketing Management」, 3rd ed., John Wiley&Sons, N.Y., 1992. 2. Abell, Derk F., 「Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning」, Prentice-Hall, NJ, 1980. 3. Abell, Derek F., 「Managing with Dual Strategies: Mastering the Present Preempting the Future」, Free Press, N.Y., 1993. 4. Ansoff, Igor.H., 「The New Corporate Strategy」, 3rd ed., New York: John Wiley & Sons., 1988. 5. Ansoff, Igor.H, Edward J. McDonnel, 「Implanting Strategic Management」 2nd ed., Prentice Hall, NJ, 1990. 6. Barney, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management Science, 17, 1991. 7. Cannon, J.T., 「Business Strategy and Policy」 Harcourt Brace of Word, New York, 1968. 8. Chandler, A.D., Strategy and Structure, 7th ed., Cambridge, Mass.: M.I.T, Press. 1991. 9. Chalmers, A.F., 「What is This Thing Call Science?」, Buckingham, England: Open University Press, 1982. 10. Drucker, Peter F., 「The Practice of Management: The study of the most important function in American society」, Harper & Row, 1954. 11. Drucker, Peter F., 「Business Objective and Survival Needs: notes on a disipline of business enterprise」, the journal of Business, 31:2, Apr.1958. 12. Glueck, William F., 「Business Policy:Strategic Formation and Management Action」, 2nd ed., McGraw-hill, N.Y., 1976. 13. Hofer, C.W. & Schendel, D., 「Strategic Formulation: Analytical Concepts」 West, Minn., 1978. 14. Kotler P., 「Marketing Management: nalysis, Planning Implementation, and Control」, 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1994. 15. Miller, A., & Dess, G.G., 「Assessing Porter, sof model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity」, Journal of Management Studies, 1993. 16. Mintzberg, H., 「The Structuring of Organization」, Prentice-Hall, NJ, 1979. 17. Morris, Michael H., & Pitt, Leyland F., Do strategy frameworks apply in the united states and aborad? 「Industrial Marketing Management」, Vol 22, Iss.3 pp215-221, 1993. 18. Poter,,M.E., 「Competitive Strategy」 Free Press, N.Y., 1980. 19. Poter, M.E., 「Competitive Advantage」 Free Press, N.Y., 1985. 20. Ragin,C.C. & Backer, H.S., 「What is a Case?」, Exploring the Foundations of social Inquiry, Cambridge, M.A.:Cambridge University Press.1992. 21. Venkatraman, N., & Ramanniam, Vasudevan, 「Measurement of Business Performace in Strategy Research:A Comparison of Approach」, Academy of Management Reviews, 1986. 22. Yin, R.K., 「Case Study Research Design and Methods」 London:Sage, 1984.