

Strategies and Competitive Advantages for Taiwan ' s CCFL-The Case Study for A company

陳政照、謝雅惠

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

ABSTRACT

Notwithstanding that the development of cold cathode fluorescent lamp (CCFL) in Taiwan has had a 12-year history, yet the low equipment cost but a high processing technology threshold has resulted in a total of five local manufacturers involving in the production process. While prior to 1998, as 95% strong of all CCFL key components required by the local midstream and downstream producers are relying on imports, in light of which, the government has actively prompted upstream technological R&D that would help to grapple key upstream component technology and instill a comprehensive industry structure. Through the united efforts from all sectors over a long period of time, an array of CCFL production techniques have been developed gradually, buoying the upstream industry to a thriving development, with drastically improved production output and acceptance ratios, and excelling the CCFL products to become indispensable key components for charge-coupled devices (CCD) and LCD backlight source. Presently, Taiwan ' s CCFL industry boasts a comprehensive structure, with steadfastly expanding competitiveness, and is believed to play an important role in the CCFL industries worldwide. Yet with new local producers that jump on the wagon at the onset of 2000, driving the market competition to become ever fierce, the overall industry has now entered a revamping stage. With that, the study has attempted to discern through CCFL industry analysis and individual producers ' evolvment of their competitive advantages and strategic development to examine how the producers are able to instill a competitive edge amid the fiercely competitive environment, develop strategic focus on countermeasure, and be able to quickly adopt strategic adjustments that would help them secure a sound footing and stay strong amid the competitive race. The research consequence are concluded as following: 1. Generalized the long-term competitive advantages, strategic progress and risk evaluation from case studies as further reference. 2. Offered opinions for domestic firms to enhance global competitive industrial advantages.

Keywords : CCFL CCD LCD ; taiwan

Table of Contents

第一章 緒論	1.1 研究背景	1.2 研究動機	2.1.3 研究
目的	4.1.4 研究範圍	5.1.4.1 個案公司	
5.1.4.2 產業範圍	5.1.4.3 時間涵蓋	5.1.5 研究限制	
6.1.6 研究流程	7 第二章 文獻探討	2.1 經營策略的基本概念與定義	9
2.2 策略性決策	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	22.2.5 競爭優勢的來源	24.2.6	
SWOT分析	28.2.7經營績效之指標及衡量	31 第三章 研究方法	3.1 研究設計
研就程序	34.3.2 質性研究	35.3.2.1 個案研究	37.3.2.2
4.2 冷陰極燈管結構圖	38.3.2.3 資料蒐集	38.3.2.4 個案訪談	39.3.3. 研究對象
43.4.5產業環境現況	40 第四章 冷陰極燈管 (CCFL) 產業分析	4.1 冷陰極燈管原理簡介	41
45.4.5.2 冷陰極燈管產品應用	42.4.3 光譜分佈圖	42.4.4電極的進化	
市場現況分析	43.4.5.2 冷陰極燈管產品應用	45.4.5.1冷陰極燈管產業供應鏈	
57.5.1.1公司基本資料	46.4.5.3冷陰極燈管全球市場發展趨勢	50.4.5.4冷陰極燈管全球	
57.5.1.4公司沿革	52.4.5.5我國冷陰極燈管市場與產業現況分析	54 第五章 個案分析	5.1 A公司目前概況
人力資源	57.5.1.2公司產業定位	57.5.1.3未來展望	
初-導入期與成長期的分析	58.5.1.5公司組織	60.5.1.6部門功能	61.5.1.7公司
70.5.2.3 經營績效分析	62.5.1.8公司成立緣由	62.5.1.9產品主要應用領域	63.5.2 對公司成立之
戰-盤整期的分析	66.5.2.1 SWOT分析	67.5.2.2 經營策略檢視	
81.5.3.3 經營績效分析	73.5.2.4 小結	76.5.3對公司面臨挑	
結論	77.5.3.1 SWOT分析	77.5.3.2 經營策略檢視	
91.6.1.3 A公司之策略檢視	87.5.3.4 小結	89 第六章 結論與建議	6.1
	90.6.1.1 學理上的意義	90.6.1.2 A公司之長奇競爭優勢	
	92.6.1.4 A公司之長期風險	93.6.2 廠商建議	

95 6.2.3持續降低成本	95 6.2.1專利優勢的建立及維繫	95 6.2.2注意替代品的競爭
97 6.2.6提高市場預測準確性及速度	96 6.2.4 積極佈局大陸市場	96 6.2.5尋求策略聯盟夥伴
	97 6.3 後續研究建議	98 參考文獻
99 附錄		104 圖目錄 圖1-1 本研究流程圖 8 圖2-1 策略

形成因素 10 圖2-2 競爭優勢的一般策略 23 圖2-3 Poter 之價值鏈分析 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 30 圖4-1 燈管發光原理 41 圖4-2 燈管結構圖 42 圖4-3 光譜圖 43 圖4-4 電極改善圖 44 圖4-5 CCFL上下游產業結構 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

REFERENCES

- 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. 蔡俊騰, 「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 Strateegy 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, Emglad: 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.