

製罐業競爭策略之探討:以A公司為例

劉森隆、謝雅惠 博士；唐啟發 博士

E-mail: 9416095@mail.dyu.edu.tw

摘要

製罐業是臺灣典型的傳統產業之一，萌芽時期很早。歷經草創期、成熟期，慢慢步入衰退的競爭期。造成市場需求衰退的主因，是因消費型態及人口結構的改變；還有製罐業之退出障礙高，業者轉型困難，形成製罐業供過於求的窘境，在強勢替代品威脅下，製罐業處境更是雪上加霜競爭激烈。本研究在瞭解製罐產業競爭的原因與過程，並以個案公司在產業競爭環境下的經驗，提供業界或相似產業做為因應產業競爭的參考實例、同時關切製罐產業未來的競爭動向。研究目的在探討影響製罐業之產業競爭的主要因素、歸納製罐業所採用的競爭策略、瞭解國內製罐業之關鍵成功因素。本研究使用個案研究方法，以專家訪談配合問卷調查。在研究過程中，探討製罐產業、競爭策略及關鍵成功因素之相關理論文獻，並以研究架構之產業競爭結構因素、競爭優勢策略及關鍵成功因素，來設計問卷調查及訪談要項。研究結果彙總以下三大要點：
一.影響製罐業之產業競爭的主要因素 1. 供應商供貨的品質、交期準確性、供貨能力。 2. 購買者的議價能力、採購量、轉換成本。 3. 新進入者產品的差異化、獨特產品技術。 4. 技術及產品創新對抗替代品、對替代品的喜好。 5. 競爭者眾多或實力相當、產能大幅增加、客戶轉換成本。 二.製罐業所採用的競爭策略 1. 尋找供應穩定及價格低廉之供應商。 2. 提高產品品質。 3. 加強售後服務。 4. 開拓國際市場。 5. 狹小產品線集中生產。 三.製罐業的關鍵成功因素 1. 財務健全。 2. 品質穩定。 3. 提高產品與服務品質。 4. 技術優勢。 5. 留住好的技術及管理人才。 6. 尋找供應穩定，價格低廉之供應商。

關鍵詞：製罐產業；競爭策略；關鍵成功因素

目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 博碩士論文授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	vii
誌謝	vii	目錄	x	圖	xi
目錄	xiv	表目錄	xvi	第一章 緒論	xvii
1.1 研究背景	1	1.2 研究動機	5	1.3 研究目的	8
1.4 研究限制	8	1.5 研究流程	10	第二章 文獻探討	11
2.1 競爭策略之探討	11	2.1.1 策略定義	11	2.1.2 競爭策略概念	13
2.1.3 競爭策略相關文獻	17	2.2 產業結構分析	23	2.2.1 波特的五力分析模型	24
2.2.2 關鍵成功因素	27	2.2.3 關鍵成功因素概念	28	2.2.3.1 大前研一的四種基本策略	28
2.2.3.2 一般環境分析	30	2.2.4.1 經濟環境	30	2.2.4.2 科技環境	32
2.2.4.3 社會文化環境	32	2.2.4.4 政治法律環境	35	2.2.4.5 人口統計環境	35
第三章 研究設計與方法	37	3.1 研究架構	37	3.2 研究方法	38
3.3 研究設計	39	3.3.1 問卷之設計	39	3.3.2 問卷之評比	41
3.4 研究範圍	42	第四章 產業發展概況	43	4.1 產業概述	43
4.1.1 產業範圍	43	4.1.2 產品結構	45	4.1.3 產業特性	47
4.2 全球製罐業現況	50	4.2.1 美國產業概況	52	4.2.2 歐洲產業概況	53
4.2.3 日本產業概況	57	4.2.4 中國大陸產業概況	62	4.2.5 台灣製罐產業概況	64
4.2.6 個案公司簡介	81	第五章 資料分析與研究結果	89	5.1 人口統計變數	90
5.1.1 高齡化人口	90	5.1.2 健康取向	92	5.1.3 環保意識	92
5.2 製罐業之產業競爭的主要因素	94	5.2.1 上游供應商因素	95	5.2.2 下游購買者因素	96
5.2.3 新進入者因素	97	5.2.4 替代品因素	98	5.2.5 現有競爭者因素	100
5.2.6 小結	101	5.3 製罐業採用之競爭策略	102	5.3.1 低成本策略	102
5.3.2 差異化策略	103	5.3.3 集中化策略	104	5.3.4 小結	106
5.4 製罐產業之關鍵成功因素	106	5.4.1 低成本優勢的KSF	107	5.4.2 差異化優勢的KSF	108
5.4.3 集中化優勢的KSF	108	5.4.4 經營優勢的KSF	109	5.4.5 小結	110
第六章 結論與建議	112	6.1 結			

論	-----112 6.1.1 影響製罐業之產業競爭的主要因素-----	112 6.1.2 製罐業採用的競爭策略
略	-----113 6.1.3 製罐業之關鍵成功因素-----	113 6.2 建議-----114 6.2.1 對製罐業者之建議-----
罐業者之建議	-----114 6.2.2 對政府之建議-----	115 參考文獻
獻	-----116 附錄-----	120

參考文獻

- 參考文獻 中文部份 1. 方至民, 企業競爭優勢, 三重市:方至民出版, 前程企管總經銷, 2000年。 2. 司徒達賢, 策略管理, 台北:遠流出版社, 2001年。 3. 包裝容器?現狀?今後?動向(2), 食品?容器, 1998年, Vol.39, No.5, P.272-280。 4. 李榮輝、林金泉, 罐頭製造學, 台中市, 大新印書局, 1974年。 5. 李素菁, 2001年中國大陸食品工業現狀及2002年趨勢探討, 食品市場資訊月刊, 民91年4月, 第1-3頁。 6. 1995年我國金屬空罐業者回顧與展望座談會紀要, 食品工業月刊, 1996年4月。 7. 金屬空罐產業現況及發展趨勢分析, 食品工業發展研究所, FIRDI-151-S206(84), 1995年七月。 8. 台灣金屬空罐產銷分析, 食品市場資訊, 第8710期, 食品工業發展研究所, 1998年。 9. 李河水、李素菁、華傑, 食品包裝產業現況與發展趨勢, 食品工業發展研究所, FIRDI-151-S404, 1997年6月。 10. 李素菁、華傑, 兩岸金屬空罐產業發展比較分析, 食品工業發展研究所, FIRDI-0267-S103(87), 1998年6月。 11. 吳思華, 策略九說, 臺北市, 城邦文化事業股份有限公司, 1996年, 36頁。 12. 林文彬, 台灣製鞋機械產業競爭優勢之實證研究, 朝陽科技大學工業工程與管理研究所, 2003年。 13. 周華旭譯, Michael E. Porter.原著, 競爭策略, 天下遠見出版, 2002年, 第5頁。 14. 洪瑞璘譯, Cornelis A. de kluyver.原著, 企業策略管理概論, 台北市:普林蒂斯霍爾, 2001年, 第11頁。 15. 食品工業研究所IT IS計畫調查, 1995年, 第126頁。 16. 食品工業研究所IT IS計畫調查, 1998年, 第72頁。 17. 食品工業研究所IT IS計畫調查, 2003年, 第28頁。 18. 個案製罐工廠股份有限公司財務報表暨會計師查核報告書, 致遠會計師事務所, 民國83年至民國90年。 19. 陳志超, 兩岸金屬飲料罐產業發展及競爭策略研究, 碩士論文, 國立交通大學科技管理研究所, 新竹市, 2002年。 20. 陳立民, 台灣地區製罐業轉型策略之個案研究, 碩士論文, 國立政治大學商學院經營管理研究所, 2001年。 21. 張文舉, 台灣鍍塗面鋼產業競爭策略分析 以盛餘公司為例, 碩士論文, 國立中山大學管理學院, 2001年。 22. 華傑, 空罐製造及其應用(上)創立20週年紀念, 食品工業發展研究所, 1988年。 23. 空罐製造及其應用(下)創立20週年紀念, 食品工業發展研究所, 1988年。 24. 2003年食品產業年鑑, 食品工業發展研究所, 2003年。 25. 黃宏義譯, 大前研一著, 策略家的智慧, 長河出版社, 1984年, 第45頁。 26. 湯明哲, 策略精論-基礎篇, 台北:天下遠見出版, 2003年。 27. 湯天曙, 中國飲料工業現況與展望, 2002年, 第42頁。 參考文獻 英文部份 1. Aaker, David A. (1995), Strategic Market Management, NY: John Wiley & Sons. 2. Ansoff, H. Igor. (1965), Corporate Strategy, New York, McGraw-Hill Book Co. 3. Ansoff, H. Igor. (1988), The New Corporate Strategy, 3rd ed., NY: John Wiley & Sons, Inc., P.83 4. Beverage Japan, No.248, August 2002, pp.42-43 5. Beverage Japan, No.258, June 2002, pp.82 6. Ball Corporation, World Scope. Global Company Database Full Report, World Scope Database, <http://www.primarkga.co.uk/ga/x/db> 7. Crown Cork & Seal Company, Inc. Global Company Database Full Report, World Scope Database, <http://www.primarkga.co.uk/ga/x/db/>. 8. Chandler, Alfred D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of America industrial Enterprise, M. I. T. Press. 9. David A. Aaker (1995). Strategic Market Management. NY, John Wiley & Sons, Inc. P.134 10. Glueck, W. F. (1980), Business Policy and Strategy Management, 3rd, New York: McGraw-Hill. 11. Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill, p.34 12. Porter, Michael E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition, N. Y: The Free Press, p.4 13. Porter, Michael E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press, p.12, p.23 14. Positive Signs, The Canmaker, April 2003, p.31 15. Steiner, George A. and John b. Miner. (1977) Management Policy and Strategy, Mc-millan Publishing co., N. Y. 16. The Canmaker, volume 16, May 2003, p.14 17. The Canmaker, volume 16, January 2003, p.31