

The Contemplation of the Competitive Strategies of the Canning Industry - To Take Company A as an Example

劉森隆、謝雅惠 博士；唐啟發 博士

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

ABSTRACT

The initial stage of the canning industry, one of the typical Taiwan's traditional industries, can be traced to very early time, through the starting period, the mature period and then the recessive competitions. The main reasons for the declining demand of the market are the transformations of the patterns of consumption and the structure of population; besides, the high barricade of withdraw from the market makes business transformations almost impossible. It turned out that the canning industry found itself in the plights of over-supply. Later, with the threats of hard substitutes, the industry finds itself in an even worse situation and faced severe competitions. The goal of the study is to figure out the reasons and the course of the industrial competitions of the industry., to offer the industry a guideline of dealing with competitions from counterparts based on the case companies' experiences derived from the competing environment , and to concern with the competitive trends of the canning industry in the future. The thesis aims at contemplating the main criteria of industrial competitions, inducing the common competitive strategies the industry adopts and understanding the key success factors of Taiwan's canning industry. The thesis adopts the method of case study as its approach by implementing the surveys on the professionals. In the period of research, relevant theoretical literatures on the industry, the competitive strategies and key success factors have been studied in order to design the questionnaires and the specifications in the framework of research of interviews based on the industrial competitive structure, the strategies of competitive advantages and key success factors in the framework of the research. The thesis concludes with the three main points as followed: (A). The main factors influencing the industrial competition of the caning industry: 1. The suppliers' quality, punctuality of delivery, and capability of supply. 2. The ability of bargaining, the volume of purchase and switching costs of buyers. 3. The differentiated products and unique technology of the new enters. 4. The technology and innovation of products against substitutes and against the preference for substitutes. 5. Numerous or well-matched competitors substantially-increased capacity of production, and customers' switching costs. (B). The competitive strategies the canning industry adopts 1. To seek steady and low-priced suppliers. 2. To improve quality of products. 3. To improve after-sell services. 4. To expand international markets. 5. To narrow down the lines to focus on certain niche. (C). The key success factors of the canning industry. 1. Sound financial status. 2. Stable quality. 3. Improvements of the qualities of products and service. 4. Technological Advantages. 5. Ability to remain excellent talents of technology and management. 6. To seek steady and low-priced suppliers.

Keywords : the canning industry ; competitive strategy ; key success factors

Table of Contents

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
表目錄	xiv	第一章 緒論	xvi		
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 產業結構分析相關理論文獻探討	23
2.2.1 波特的五力分析模型	24	2.3 關鍵成功因素	27	2.3.1 關鍵成功因素概念	27
2.3.2 大前研一的四種基本策略	28	2.4 一般環境分析	30	2.4.1 經濟環境	30
2.4.2 科技環境	32	2.4.3 社會文化環境	32	2.4.4 政治法律環境	35
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-----
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-----	
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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	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-----	113 6.1.3 製罐業之關鍵成功因素-----
5.1.3 環保意識-----	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-----
5.1.3 環保意識-----	114 6.2.2 對政府之建議-----	115 參考文獻-----	116 附錄-----
5.1.3 環保意識-----	116 附錄-----	120	

REFERENCES

- 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:普林帝斯霍爾, 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