

# 以 SWOT 分析體育用品製造業發展之研究-以球拍產業為例

葉偉助、邴傑民；唐啟發

E-mail: 9500913@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

80年代末臺灣傳統產業大量的外移至薪資較為低廉的國家去，尤其是以大陸為多，其中亦包括曾經是臺灣前五大最具競爭力產業的體育用品製造業，也因為產業外移將技術及經驗帶到別的國家去，所以形成更多的競爭，尤其是以大陸廠商為多，且大陸當地製造業正循者臺灣過去幾十年來工業發展經驗及軌跡的腳步前進，亦也屯積了相當的製造功力，所以現在大陸已經成為全世界最大的生產中心了，以往臺灣製造業大多以OEM代工之方式培養及改善自己的專業技術，但是卻忽略了自創品牌及許多沿續企業競爭力、壽命的經營方針；所以本研究針對現今網球拍產業該如何發展以強化企業在全球化的競爭力以SWOT分析出其所面臨之問題並且參考全球體育用品景氣循環狀況，做出企業未來經營策略以及全球國際市場的競爭力，此為本研究最主要的目的。

關鍵詞：網球拍產業；SWOT分析

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iv
.....iv 英文摘要.....	v	誌謝.....	vi
.....vi 目錄.....	viii	圖目錄.....	xi
.....xi 表目錄.....	xii	第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1	1.2 研究目的.....	2
.....2 1.3 研究範圍.....	3	1.4 研究流程.....	4
.....4 第二章 文獻探討 2.1 產業理論.....	5	2.1.1 產業的定義.....	5
.....5 2.1.2 運動產業的定義.....	6	2.1.3 產業環境分析.....	9
.....9 2.1.4 產業生命週期理論.....	17	2.2 產業競爭.....	20
.....20 2.2.1 競爭優勢定義.....	22	2.2.2 競爭優勢的構成要素.....	24
.....24 2.2.3 產業競爭之相關理論.....	28	2.3 對外投資.....	49
.....49 2.3.1 對外投資之相關理論.....	49	2.3.2 進入策略.....	53
.....53 2.3.3 產業外移的因素.....	56	2.4 策略理論.....	60
.....60 2.4.1 策略的定義.....	60	2.4.2 策略的層級.....	61
.....61 2.4.3 策略的構成要素.....	63	2.4.4 策略的特質.....	65
.....65 第三章 研究方法 3.1 研究方法.....	73	3.2 資料蒐集.....	74
.....74 3.3 研究設計.....	75	3.4 研究對象.....	75
.....75 第四章 產業分析 4.1 產業環境分析.....	77	4.1.1 產業本身環境.....	78
.....78 4.1.2 國內環境.....	81	4.2 產業現況分析.....	90
.....90 5.2 網球拍產業之產業競爭的主要因素.....	93	5.2.1 供應商.....	93
.....93 5.2.2 購買者.....	94	5.2.3 新加入者.....	95
.....95 5.2.4 替代品.....	96	5.2.5 現有競爭者.....	97
.....97 5.2.6 小結.....	98	5.3 網球拍產業之主要競爭力.....	99
.....99 5.4 台灣網球拍產業SWOT分析.....	101	5.5 台灣網球拍產業之競爭策略分析.....	104
.....104 第六章 結論與建議 6.1 結論.....	106	6.2 對台灣網球拍業者之建議.....	107
.....107 6.3 對後續研究者之建議.....	109	參考文獻.....	110
.....110 附錄.....	118	圖目錄.....	118
圖1-1 研究流程圖.....	4	圖2-1 運動產業區隔模式圖.....	7
.....7 圖2-2 運動產業定義位圖.....	8	圖2-3 台灣產業環境構面.....	10
.....10 圖2-4 產業生命週期.....	18	圖2-5 產業分析的主要內容.....	22
.....22 圖2-6 持久性的競爭優勢SCA的形成.....	24	圖2-7 競爭優勢的構成因素.....	24

.....25	圖2-8 SWOT分析資源基礎模式及競爭優勢環境模式之間關	.....30	圖2-9 原始SWOT分析和策略方案矩陣	.....31
.....31	圖2-10 產業競爭之五力分析	.....36	圖2-11 影響產業競爭因素之架構圖	.....37
.....37	圖2-12 五力分析和SWOT分析的關係	.....38	圖2-13 價值鏈圖	.....41
.....41	圖2-14 價值體系	.....41	圖2-15 關鍵成功因素與競爭優勢之關係	.....46
.....46	圖2-16 策略層級圖	.....63	圖2-17 產業特質與策略特質對應關係圖	.....65
.....65	圖2-18 Ansoff的策略矩陣表	.....67	圖2-19 基本競爭策略	.....70
.....70	圖2-20 大前研一的四個基本策略	.....72	表目錄 表1-1 體育用品業歷年赴大陸投資概況	.....2
.....2	表2-1 產業定義彙總表	.....6	表2-2 各產業環境的競爭策略	.....12
.....12	表2-3 競爭優勢的定義彙總表	.....23	表2-4 關鍵成功因素定義彙總表	.....42
.....42	表2-5 核心競爭力定義彙總表	.....48	表2-6 核心競爭力類型	.....48
.....48	表2-7 策略定義彙總表	.....61	表2-8 企業適應性策略	.....68
.....68	表2-9 公司整體策略之四大策略	.....69	表2-10 實施基本競爭策略的條件	.....71
.....71	表4-1 台灣網球拍產銷統計表	.....78	表4-2 台灣網球拍內外銷量統計	.....80
.....80	表4-3 台灣網球拍廠商分佈統計表	.....83	表4-4 台灣網球拍廠商中部地區分佈統計表	.....83
.....83	表4-5 我國體育用品外銷主要市場	.....85	表4-6 美國網球拍歷年銷售狀況一覽表	.....85
.....85	表4-7 我國主要體育用品外銷金額	.....86	表4-8 台灣網球拍出口產銷值	.....86
.....86	表4-9 台灣網球拍進口產銷值	.....87	表4-10 我國體育用品進口主要國家	.....87
.....87	表4-11 網球拍主要使用之原料	.....89	表5-1 個案公司簡介	.....91
.....91	表5-2 個案公司之核心競爭力	.....92	表5-3 個案公司對台灣網球拍產業現況之看法	.....93
.....93	表5-4 產業競爭之供應商因素分析表	.....94	表5-5 產業競爭之購買者因素分析表	.....95
.....95	表5-6 產業競爭之新加入者因素分析表	.....96	表5-7 產業競爭之替代品因素分析表	.....97
.....97	表5-8 產業競爭之現有競爭者因素分析表	.....98	表5-9 網球拍產業之產業競爭主要因素	.....99
.....99	表5-10 網球拍產業之主要競爭力分析	.....100		

## 參考文獻

- 參考文獻 一、中文部份
1. 工業生產統計資訊，經濟部統計處，2004年。
  2. 天下編輯著，『活用波特的競爭策略』，天下雜誌出版社，2003年，P22~P34。
  3. 王尹，『管理學』，高點文化事業有限公司，2002年，P22-1~P22-51。
  4. 方至民，『企業競爭優勢』，前程出版社，2003年P53~P62，P379 ~ P400。
  5. 王金安，『台灣自行車及其零配件產業外移與經營策略之探討』，國立中山大學國際高階經營管理研究所，碩士論文，2001年。
  6. 方威尊，『在休閒農業經營關鍵成功因素之研究』，國立台灣大學農業推廣學系，碩士論文，1997年。
  7. 中華民國統計年鑑，經濟部統計處，2003年，P237~259。
  8. 王聖富，『零售廠商核心競爭力連鎖型式之選擇』，元智大學管理研究所，碩士論文，2003年。
  9. Donald R.Cooper & Pamela S.Schindler 著，古永嘉編譯，『Busines Research Methods 8e 企業研究方法第八版』，2004年，P80~89。
  10. 司徒達賢，『台灣企業之環境分析』，企銀季刊第三卷第一期，1979年。
  11. 司徒達賢，『策略管理案例解析觀念與實例』，智勝出版社，2004年，P3~29。
  12. 民國90年工商及服務業普查總報告，行政院主計處，2003年。
  13. 民國85年工商及服務業普查總報告，行政院主計處，1998年。
  14. 民國80年工商及服務業普查總報告，行政院主計處，1993年。
  15. 伍忠賢，『事業經營策略實戰全書』，商周出版社，2004年，P34~60，P212~218。
  16. 李麗玲，『台商至大陸投資對企業經營績效之研究-以多角化與核心競爭力基礎觀點之證實』，大葉大學國際企業管理研究所，碩士論文，2001年。
  17. 吳思華導讀，蘇拾忠著，『策略規劃指南』，遠流出版社，1994年，P15~20，P79~84，P87~101，P117~126。
  18. 吳政豫，『探討新產品創新研發之產品企劃階段的關鍵成功因素—以我國的電源供應產業為例』，輔仁大學管理學研究所，碩士論文，2004年。
  19. 吳榮義，『2001台灣前百大產業景氣動向』，財團法人台灣經濟研究院，2000年，P115~116，P214，P308。
  20. 余朝權，『產業競爭分析專論』，五南圖書出版公司，1994年，P3~P15。
  21. 孟德芸，『企業成功關鍵要素之研究--以個人電腦產業為實證』，國立中興大學企業管理研究所，碩士論文，1988年。
  22. 郭建廷，『台灣紡織業對大陸投資策略之研究』，國立成功大學高階管理碩士班，碩士論文，2002年。
  23. Michael E. Porter 著，周旭華譯，『Competitive Strategy』，『競爭策略』，2001年，P15~49，P235~239，P261~277，P283~286，P303~308，P327~333。
  24. 林通義，『台灣TPU的產業分析與經營策略』，大葉大學事業經營研究所，碩士論文，1997年。
  25. 陳立宗，『台灣筆記型電腦產業外移大陸程度與其績效之研究』，淡江大學商管學院高階主管管理碩士班，碩士論文，2001年。
  26. 陳明松，『企業資源特性與研發策略對競爭優勢影響之研究 - 以台灣半導體產業為例』，國立中山大學人力資源管理研究所，碩士論文，2002年。
  27. 陳政照，『我國冷陰極管廠商的經營策略與競爭優勢之研究-以A公司為例』，大葉大學事業經營研究所，碩士論文，2005年。
  28. 高俊雄，『運動服務管理理論與實務』，志軒企業有限公司，2000年，P50~52，P103~125。
  29. 高俊雄編著，『運動休閒管理論文集（三）』，品度股份有限公司，2004年，P96-97，P145~185。
  30. Michael Porter著，高登第、李明軒譯，On Competition, 競爭論（上），2001年，P81~85。
  31. 球拍及附屬產品小組會議暨與業界聯誼座談會，台灣區體育用品工業同業公會球拍小組，2005年8月26日。
  32. 彭小惠，『運動管理學』，華格那企業有限公司，2003年，P3-5~3-28，P5-3~5-12。
  33. 葉公鼎，『運動產業之範疇分類與未來研究方向』，運動管理季刊

創刊號，2001年，P15-18。34. 蕭育鎮，『企業海外投資進入模式影響因素之研究-以台商投資大陸實證探討』，大葉大學國際企業管理系，碩士論文，2002年。35. Tony Grundy著，傅悅齊譯，『Gurus on Business Strategy』『大師解讀策略』，天下雜誌出版社，2004年，P20~P40，P64~71，P104~P108，P133~P136，P143~P149。36.程紹同，『運動管理學導論』，華泰文化事業有限公司，2002年，P2~15，P37~40。37. Charles W. & Gareth R. Jones 著，黃營杉、楊景傳譯，『Strategic Management Theory: An Integrated Approach 6th ed』，『策略管理』，華泰文化事業有限公司，2004年，P57，P79-84，P260~306。38. 經濟部產業發展諮詢委員會編印，『中華民國八十三年產業發展白皮書』，1994年，P19~31。39. 劉思治，『從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢—以西子灣休閒度假中心為例』，國立中山大學國際高階經營管理班，碩士論文，2003年。40. 榮泰生，『策略管理學第四版』，華泰書局，1997年，P13~36，P203~208，P225~253。41. Brenda G. Pitts & David K. Stotlar 著，鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠譯，『Fundamentals Of Sport Marketing運動行銷學』華泰文化事業有限公司，2000年，P3~27。42. 監察院內政及少數民族委員會編印，『近年來由於台灣投資環境條不足，產業外移大陸日增，對台灣經濟產生深遠影響，稚政府相關部門之因應是否妥適』專案小組調查報告，2001年，P1~38。43. 鄭鴻群，『電子製造服務業導入顧客關係管理之關鍵成功因素探討』，義守大學管理科學研究所，碩士論文，2004年。44. 戴慧明，『行政機關公文電子交換關鍵成功因素與效益之研究』，銘傳大學資訊管理學系，碩士論文，2004年。

二、英文部份

1. Aaker, D., "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", California Management Review Winter, 1998, P91 ~ 106.
2. Ansoff, H. Igor., "The New Corporate Strategy" 3rd ed., New York: John Wiley & Sons., 1988, P83.
3. Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management Science", 1991, P17.
4. Chandler, J.T., "Strategy and Structure" 7th ed., Cambridge, Mass.: M.I.T. Press. 1991.
5. David A. Aaker, "Strategic Market Management". NY, John Wiley & Sons, Inc., 1995, P134.
6. Drucker, Peter F., "The Practice of Management: The study of the most important function in American society", Harper & Row, 1954.
7. Drucker, Peter F., "Business Objective and Survival Needs: notes on a discipline of business enterprise", the Journal of Business, 31: 2, Apr. 1958.
8. Glueck, William F., "Business Policy: Strategic Formation and Management Action", 2nd ed., McGraw-hill, N.Y., 1976.
9. Hill, C.W. & G.R. Jones, "Strategic Management Theory", 1998.
10. Hofer, C.W. & Schendel, D., "Strategic Formulation: Analytical Concepts West", Minn., 1978.
11. James C Craig & Robert M Grant, "Strategic Management", 1993, P13.
12. Miles. Snow. Meyer & Coleman, "Organizational Strategy, Structure and Process", Academy of Management Review, 1978, July.
13. Pankaj Ghemawat, "Strategy and the Business Landscape Text and Cases", 1999, P26, P54-55.
14. Pitts, B.G., Fielding, L.W. & Miller. L.K., "Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. Sport Marketing Quarterly", 1994, P15-24.
15. Porter, M.E., "Competitive Advantage Free Press", N.Y., 1980.
16. Porter, M.E., "Competitive Advantage Free Press", N.Y., 1985, P26.

三、網站部份

1. 工商快訊 <http://business.com.tw/prod/productc1.htm>
2. 中華民國對外貿易發展協會 <http://www.taitra.com.tw/chinese/index.htm>
3. 台灣工業產品資訊網 <http://www1.industry.net.tw/39/3911/>
4. 台灣區體育用品同業工會 [http://www.sports.org.tw/c/c\\_index.asp](http://www.sports.org.tw/c/c_index.asp)
5. 台灣經貿網 <http://www.taiwantrade.com.tw/TWTRADE/TC/index.html>
6. 行政院主計處 <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>
7. 財政部進出口貿易統計 <http://www.mof.gov.tw/default.asp>
8. 財政部關稅總局 <http://web.customs.gov.tw/np.asp?ctNode=6675>
9. 經濟部統計處 <http://2k3dmz2.moea.gov.tw/gnweb/default.aspx>