

台灣家電產業競爭策略之研究-以多個案公司為例

林進楷、羅世輝

E-mail: 9501067@mail.dyu.edu.tw

摘要

摘要 國內家電產業向來以內銷市場為主，廠商規模小，生產上較難達到規模經濟；此外，在產品設計及關鍵技術研發人力不足，主要技術與先進國家如日本仍有差距，重要關鍵零組件仍多仰賴進口，在產品上因而受到一些限制，削弱國內家電產業之國際競爭力。自台灣加入WTO後，國內家電市場逐漸開放，韓國等進口家電入侵國內家電；另一方面，中國大陸、印度等國家憑藉便宜的工資與廣大市場，吸引各國家電大廠前往投資，使其家電產業迅速茁壯，造成殺價競爭為我國家電產業帶來經濟壓力。尤其是韓國家電產業近年積極擴張海外事業版圖，成為我國家電業者的強大對手。不過隨著國內家電廠商積極開拓海外市場可藉由擴張海外市場，培育出銷售全球化、生產全球化進化到研究開發全球化等整合運用能力，來強化台灣家電業的體系。並希望以全球策略聯盟領域，由以往的製造延伸至品牌銷售。再者，以產業面來說，在新技術及新市場機會的開發方面，家電廠商呈現積極作風，加上家電產業越來越朝高服務導向、顧客導向發展，將使家電產業開始建立差異化之產品和服務品牌，藉以提升本身競爭力。因此，在台灣出口競爭力部分有必要做進一步的了解跟分析，在此，藉由互相對應印証，找出家電產業今後經營最佳且最適的競爭策略，為業界再創另一榮景，是本研究最主要的目的。

關鍵詞：家電產業；競爭策略；策略聯盟；創新研發

目錄

目錄封面內頁	簽名頁	授權書	iii	中文摘要	iv	英文摘要	v	誌謝	vi	目錄	vii	圖目錄	ix	表目錄	xi	第一章 緒論	第一節 研究背景與動機	1	第二節 研究目的	2	第三節 研究範圍	3	第二章 理論與文獻探討	第一節 策略之意涵與文獻	4	第二節 競爭優勢之探討	10	第三節 競爭策略之探討	23	第四節 關鍵成功因素探討	35	第五節 產業結構分析	38	第六節 SWOT分析	49	第三章 研究方法	第一節 研究方法	54	第二節 研究架構與流程	57	第三節 研究限制	61	第四章 世界主要家電產業國家發展趨勢分析	第一節 全球家電市場概述	63	第二節 家電產業特性與主要產品關鍵技術分析	65	第三節 歐盟WEEE與ROHS法規概述與影響	73	第四節 美國家電產業發展現況	77	第五節 日本家電產業發展現況	80	第六節 中國大陸家電產業發展現況	87	第五章 台灣家電產業發展與競爭策略分析	第一節 2005年台灣經濟發展情勢概述	94	第二節 我國家電產業之全球地位	99	第三節 國內家電市場分析	103	第四節 國內案例家電廠商簡介與競爭力分析	112	第五節 國內案例家電廠商經營策略分析	135	第六章 結論與建議	第一節 結論	147	第二節 建議	149	第三節 後續研究建議	151	參考文獻	152	圖目錄	圖2-1. 策略之定義	6	圖2-2. 策略層次關係圖	9	圖2-3. 較佳出口績效來源	12	圖2-4. 公司資源與持續競爭優勢關係圖	14	圖2-5. 競爭優勢的基礎	15	圖2-6. 競爭優勢之來源	18	圖2-7. Porter五力分析架構圖	22	圖2-8. 競爭優勢流程圖	23	圖2-9. Aaker持續性競爭優勢圖	25	圖2-10. 競爭策略之輪	26	圖2-11. Abell一般性策略類型	28	圖2-12. Porter一般性策略圖	29	圖2-13. 大前延一的四種基本競爭策略	30	圖2-14. Ansoff競爭策略矩陣	32	圖2-15. Porter五力分析架構圖	42	圖2-16. 環境分類	47	圖2-17. Melcher & Kerzner環境分析圖	48	圖2-18. SWOT分析與資源基礎模式關係圖	50	圖2-19. 持久性競爭優勢之形成	50	圖3-2. 研究架構圖	58	圖3-3. 研究流程圖	60	圖4-1. 家用電器類構成分類	68	圖4-2. 電冰箱製造流程	70	圖4-3. 空調機製造流程	71	圖4-4. 洗衣機製造流程	71	表目錄	表2-1. 策略定義彙整表	7	表2-2. 提供持久性競爭優勢的條件彙整表	17	表2-3. 競爭優勢來源之理論文獻彙整表	19	表2-4. Miles & Snow競爭策略中四種適應性策略	27	表2-5. 策略類型彙整表	31	表2-6. 產品、市場、特異能力與一般性策略	33	表2-7. 關鍵成功因素之定義與看法彙整表	37	表2-8. 產業定義彙整表	39	表2-9. 產業競爭的五種力量	43	表2-10. 產業競爭要素彙整表	45	表2-11. SWOT分析之策略擬定表	53	表3-1. 質性研究與量化研究比較表	55	表4-1. 世界主要家電產品供應商	64	表4-2. 國內家電產業經營範圍與主要關鍵技術	69	表4-3. 冷氣機及電冰箱上中下游產品關聯性	69	表4-4. 洗衣機上中下游產品關聯性	70	表4-5. 電風扇上中下游產品關聯性	70	表4-6. ROHS和WEEE法規之家用電器管轄產品	74	表4-7. ROHS法規限制使用的六類有害物質	75	表4-8. 美國白色家電市場規模	77	表4-9. 美國家電產業進口統計表	78	表4-10. 美國家電產業出口統計表	79	表4-11. 日本空調機市場預估需求	81	表4-12. 2002至2007日本冰箱市場概況	82	表4-13. 2002至2007日本洗衣機市場概況	83	表4-14. 日本家電產業進口統計	85	表4-15. 日本家電產業出口統計	86	表4-16. 中國大陸白色家電市場規模	87	表4-17. 2004年中國大陸主要家電產品產量概況	88	表4-18. 中國大陸家電產業出口統計	89	表4-19. 中國大陸家電產業進口統計	90	表4-20. 2004年中國大陸對外貿易主要順逆差家電產品	91	表4-21. 中國大陸家電產業前十大出口值國別排名	92	表4-22. 中國大陸家電產業前十大進口值國別排名	92	表5-1. 2002至2004年全球主要國家家電產業出口統計	97	表5-2. 2002至2004年全球主要國家家電產業佔有率統計	98	表5-3. 台灣在美、日、大陸進口家電市場之佔有率統計...	99	表5-4. 2004年我國家電產業對外貿易主要順逆差產品	100	表5-5. 我國家電產業前十大進口國別統計	101	表5-6. 我國家電產業前十大出口國別統計	102	表5-7. 我國主要家用	
--------	-----	-----	-----	------	----	------	---	----	----	----	-----	-----	----	-----	----	--------	-------------	---	----------	---	----------	---	-------------	--------------	---	-------------	----	-------------	----	--------------	----	------------	----	------------	----	----------	----------	----	-------------	----	----------	----	----------------------	--------------	----	-----------------------	----	------------------------	----	----------------	----	----------------	----	------------------	----	---------------------	---------------------	----	-----------------	----	--------------	-----	----------------------	-----	--------------------	-----	-----------	--------	-----	--------	-----	------------	-----	------	-----	-----	-------------	---	---------------	---	----------------	----	----------------------	----	---------------	----	---------------	----	---------------------	----	---------------	----	---------------------	----	---------------	----	---------------------	----	---------------------	----	----------------------	----	---------------------	----	----------------------	----	-------------	----	-------------------------------	----	-------------------------	----	-------------------	----	-------------	----	-------------	----	-----------------	----	---------------	----	---------------	----	---------------	----	-----	---------------	---	-----------------------	----	----------------------	----	--------------------------------	----	---------------	----	------------------------	----	-----------------------	----	---------------	----	-----------------	----	------------------	----	---------------------	----	--------------------	----	-------------------	----	-------------------------	----	------------------------	----	--------------------	----	--------------------	----	----------------------------	----	-------------------------	----	------------------	----	-------------------	----	--------------------	----	--------------------	----	--------------------------	----	---------------------------	----	-------------------	----	-------------------	----	---------------------	----	----------------------------	----	---------------------	----	---------------------	----	-------------------------------	----	---------------------------	----	---------------------------	----	--------------------------------	----	---------------------------------	----	--------------------------------	----	------------------------------	-----	-----------------------	-----	-----------------------	-----	--------------	--

電器製造廠商一覽表 103 表5-8. 歷年我國家電產品產銷狀況 105 表5-9. 2004年家電產品生產結構 106 表5-10. 歷年我國空調環境產品產銷狀況 107 表5-11. 歷年我國洗(烘)衣產品產銷狀況 108 表5-12. 歷年我國理容家電及其他家電產銷狀況 109 表5-13. 歷年我國廚房調理產品產銷狀況 110 表5-14. 台灣主要家電廠商與日本家電業者之合作關係 123 表5-15. 國內主要廠商在白色家電產業之研發重點 123 表5-16. 國內具未來潛力家電之性能發展優劣勢分析 127 表5-17. 國內具未來潛力家電產品之評估 128 表5-18. 台灣家電產品在美、日、大陸市場之RCA分析 130 表5-19. 日本貿易振興會所設定RCA標準 131 表5-20. 我國家電產品在美、日、中國大陸市場之出口競爭力分析 132 表5-21. 我國家電產業的SWOT分析 133 表5-22. 東元公司之競爭策略與具體發展方案 134 表5-23. 聲寶公司之競爭策略與具體發展方案 135 表5-24. 台灣三洋公司之競爭策略與具體發展方案 136 表5-25. 歌林公司之競爭策略與具體發展方案 138 表5-26. 台灣松下公司之競爭策略與具體發展方案 139 表5-27. 大同公司之競爭策略與具體發展方案 141 表5-28. 台灣主要家電廠商競爭策略分析表 144 表5-29. 台灣主要家電廠商競爭策略彙整表 144

參考文獻

參考文獻 一、中文部份 1.工研院IEK-IT IS計畫(2005/05)、經濟部工業生產統計月報 2.司徒達賢(2001), 策略管理新論, 智勝文化事業公司。 3.吳思華(2001), 策略九說 - 。 4.司徒達賢, 2003年, 「策略管理案例解析-觀念與實例」初版二刷智勝文化事業。 5.李明軒、邱如美合譯, Porter著(1985)「競爭優勢」天下文化出版。 6.鄭宗政(2000)台灣針織染整產業經營策略之研究, 大葉大學事經所碩士論文。 7.林素玲(2004), 「台灣扣件產業競爭策略探討 - 以三星科技股份有限公司為例」大葉大學碩士論文。 8.周旭華譯, Poreer, 1980, 競爭策略, 天下文化出版。 9.徐作勝、邱亦嘉合譯, Allen Afwah 原著(1997), 創新管理, 華泰文化事業公司。 10.伍忠賢, 1998年, 「實用策略管理」, 遠流出版事業股份有限公司。 11.張維安編(2001)「台灣的企業組織結構與競爭力」, 聯經。 12.黃營彬譯, Charles W.L HILL & Gareth R. Jones 原著(1998) 策略管理第四版華泰文化事業公司。 13.黃明豐(2002)「台灣紡織產業 - 纖維織品經營策略研究分析」, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 14.許士軍, 1987年, 「管理學」, 第七版, pp 114-116, 東華書局。 15.湯明哲(2003), 「策略經論」, 天下文化出版。 16.楊明壁, 審定, Lee J.Krajewski & Larry P.Ritzman 原著(2000), 「作業管理 - 策略與分析」, 致勝文化事業公司。 17.劉森隆, 2004年, 「製罐業競爭策略之探討—以A公司為例」, 碩士論文。 18.董承方, 2003年, 「台灣IC設計服務業廠商競爭策略之研究 - 以F公司為例」, 國立交通大學, 管理科學碩士論文。 19.李文哲, 1999年, 「台灣製造業經營環境、經營策略、關鍵成功因訴與廠商研發行為相關性之研究」。國立中央大學, 碩士論文。 20.李明軒等合譯, 2001年, Michael E. Porter原著, 「競爭優勢」, 天下遠見出版公司。 二、英文部分 1. Ansoff.H.I (1957), Strategies for Diversification? -Harvard Business Review, P114. 2. Ansoff.H.I (1998), The New Corporate Strategy, 3ed, New York:John Wil-ey & Sons, Inc, P83. 3. Michad E.Porter (1980), Competitive Strategy :Tre Press, New York. 4. Michad E.Porter (1985), Competitive Advantage; Tre Press, New York. 5.Prahalad C.K and Hamel, G "The Core Competence of the Corporation", Har-vard Business Reviw, VOL.68 ISS3, 1990. 6. P.C ANDEY, PISAL YENRADEE and SUNISA ARCHARIYA PRUEK "A finte capacity-materiae requirement planning system" Production Planning & Control, 2-000, VOL.11, NO.2, 113 - 121. 7. Robert M. GRANT (2002), "Contemporary Strategy Analysis" - conceptes, -techniqs, Applications, Fourth Edition. 8. Aaker, David A. (2001), " Strategic Market Management ", 6th ed.,New York, John Wiley & Sons, Inc. 9. Andrew, C. Boyten & Robert W. Zmud, " An Assessment of Critical Success Factor ", Sloan Management Review, Summer 1984. 10.Barney, Jay B, " Types of Competition and The Theory of Strategy :Toward An Integrative Framework," Academy of nagement Review, 1986, V11n4, Oct., p.791-800. 11.Barry Berman and Joel R. Evans, " Retail Management: A Strategic Approach ", 6th ed., Prentice- Hall, 1995. 12.Chandler, A. D. Jr., " Strategy and Structure ", 1962, Cambridge, Mass:M. I. T. Press. 13.Collis, D. J. and Montgomery C. A., 1997, " Corporate Strategy :Resources and The Scope of The Firm ", Irwin, Chicago. 14.Glueck, W.F., Jauch, & Lawrence, R, " Business Policy and Strategic Management ", New York: McGraw-Hill, 1989. 15.Hall, R., " The Strategic Analysis of Intangible Resource ", Strategic Management Journal, 13(2), Feb.1992, pp.135-144. 16.Harvey, Don, Strategic Management, 1982, Bell and Howell Company Press. 17.National Consumer Water Quality Survey (2001) pp3-12. 18.Steiner, G.A., and Miner, J.B., 1977, " Management Policy and-- 122 --Strategy: Text, Readings and Cases ", New York: Mc-Millan. 19.Statistical & Market Data, 1999, pp27. 20.Treasury, 1983, " International Competitiveness ", Economic Progress Report, no. 158, July 1983, pp.103-124. 21.Tony Pagliaro, 1999 "Statistical & Market Data" Water quality Association.