

INNOVATIVE AND COMPETITIVE STRATEGIES OF THE SYNTHETIC LEATHER INDUSTRIES IN TAIWAN

吳長和、劉原超；唐啟發

E-mail: 9513895@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

ABSTRACT The PU synthetic leather industry was introduced into Taiwan and started running mass production about 30 years ago. The majority of this product is used for shoe uppers for local and overseas shoe making market. The summit yearly output is in quantity of 220 millions yards in the year of 1994. It was also ranked the first all over the world that year. After 1995, this industry in mainland China got booming and increased their market share year by year. This supply market change had forced Taiwan-based PU leather factories to decrease their production, so the total Taiwan yearly output for this industry declined every year. Until year 2000, the yearly output of this whole industry was down to 120 millions yards. In this period, this industry in Taiwan sank into difficulty owing to not fully utilizing invested equipments and facilities from order leakage. Although many companies did brain storm and struggled to improve and develop high value-added products, most of companies still need to lower their prices to keep getting basic orders for temporary survival. Under this situation, any company in this industry in Taiwan naturally couldn't prevent from losing money. The pressure from competition is still serious, so the company, who intends to increase their competition force and to serve smoothly in future, must look for competitive strategies of innovations. This topic is adopting strategic management theory as the foundation to analyze present practice of PU synthetic leather industry in Taiwan and then find out feasible and practicable competition strategies. There are four procedures for this program: 1) Whole industry analyses 2) Analyses to competitive advantages 3) To draw out feasible and advantageous competitive strategies after the previous two analyses to the interior and the exterior of PU leather industry. 4) To conclude key success factors for this industry in Taiwan. The purposes of this study is focusing on combining strategic management theory and self-experienced practices, adopting theory to guide the practice, and verifying and reinforcing the theory in the practice. From this personal research presentation for competitive strategies and key success factors, I hope it will be helpful and favorable to synthetic leather industry in Taiwan within the scope of overcoming the existent crisis and provide them good references for survival.

Keywords : The PU synthetic leather industry ; competitive strategies of innovations ; key success factors

Table of Contents

目錄封面內頁簽名頁授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	v
誌謝	vi	目錄	viii	目錄	viii
第一章 緒論	xii	第一節 研究動機與背景	1	第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究目的	1	第二節 研究目的	2	第二節 研究目的	2
第三節 研究範圍	3	第三節 研究範圍	3	第三節 研究範圍	3
第四章 論文結構	3	第二章 相關理論與文獻探討	4	第一節 產業分析	4
第一節 產業分析	4	第二節 競爭優勢分析	16	第二節 競爭優勢分析	16
第二節 競爭優勢分析	16	第三節 創新與競爭策略	16	第三節 創新與競爭策略	16
第三節 創新與競爭策略	16	第四章 研究結果分析	37	第四章 研究結果分析	37
第四章 研究結果分析	37	第一節 研究方法	40	第一節 研究方法	40
第一節 研究方法	40	第二節 研究架構	42	第二節 研究架構	42
第二節 研究架構	42	第三節 資料分析方法	43	第三節 資料分析方法	43
第三節 資料分析方法	43	第四節 研究限制	43	第四節 研究限制	43
第四節 研究限制	43	第五章 研究結果分析	45	第五章 研究結果分析	45
第五章 研究結果分析	45	第一節 台灣合成皮工業的產業分析	45	第一節 台灣合成皮工業的產業分析	45
第一節 台灣合成皮工業的產業分析	45	第二節 台灣合成皮產業的競爭分析	63	第二節 台灣合成皮產業的競爭分析	63
第二節 台灣合成皮產業的競爭分析	63	第三節 台灣合成皮產業的競爭地位SWOT分析	68	第三節 台灣合成皮產業的競爭地位SWOT分析	68
第三節 台灣合成皮產業的競爭地位SWOT分析	68	第四節 台灣合成皮產業的創新與競爭策略分析	70	第四節 台灣合成皮產業的創新與競爭策略分析	70
第四節 台灣合成皮產業的創新與競爭策略分析	70	第五節 台灣合成皮產業的關鍵成功因素	76	第五節 台灣合成皮產業的關鍵成功因素	76
第五節 台灣合成皮產業的關鍵成功因素	76	第五章 結論與建議	77	第五章 結論與建議	77
第五章 結論與建議	77	第一節 結論	77	第一節 結論	77
第一節 結論	77	第二節 建議	89	第二節 建議	89
第二節 建議	89	參考文獻	91	參考文獻	91
參考文獻	91	圖目錄	91	圖目錄	91
圖目錄	91	圖 2-1-1 五種競爭力模式	10	圖 2-1-1 五種競爭力模式	10
圖 2-1-1 五種競爭力模式	10	圖 2-2-1 競爭優勢的來源	19	圖 2-2-1 競爭優勢的來源	19
圖 2-2-1 競爭優勢的來源	19	圖 2-2-2 價值鏈	20	圖 2-2-2 價值鏈	20
圖 2-2-2 價值鏈	20	圖 2-3-1 創新	22	圖 2-3-1 創新	22
圖 2-3-1 創新	22	圖 2-3-2 策略制定流程	24	圖 2-3-2 策略制定流程	24
圖 2-3-2 策略制定流程	24	圖 2-3-3 SWOT 分析採取之策略	32	圖 2-3-3 SWOT 分析採取之策略	32
圖 2-3-3 SWOT 分析採取之策略	32	圖 2-3-4 Ansoff 的多角化策略	34	圖 2-3-4 Ansoff 的多角化策略	34
圖 2-3-4 Ansoff 的多角化策略	34	圖 3-2-1 研究架構	42	圖 3-2-1 研究架構	42
圖 3-2-1 研究架構	42	圖 3-5-1 本研究之研究流程	44	圖 3-5-1 本研究之研究流程	44
圖 3-5-1 本研究之研究流程	44	圖 4-1-1 PU 合成皮產業上中下游關聯圖	56	圖 4-1-1 PU 合成皮產業上中下游關聯圖	56
圖 4-1-1 PU 合成皮產業上中下游關聯圖	56	表目錄	表 2-3-1 達成較佳效率的策	表目錄	表 2-3-1 達成較佳效率的策

略-----27 表 2-3-2達成較佳品質的策略-----28 表 2-3-3達成較佳創新的策略-----29 表 2-3-4達成較佳顧客回應的策略-----29 表 2-3-5 產品/市場/特異能力與一般性事業層級策略-----31 表3-1-1 訪談之合成皮廠商及人員-----41 表4-1-1 中國大陸合成皮鞋類用年生產量動向-----46 表4-1-2台灣合成皮生產量動向-----47 表4-1-3亞洲合成皮生產量動向-----47 表4-1-4台灣區合成皮工業同業公會會員資本結構-----52 表4-1-5亞洲地區國別合成皮產業產能利用率狀況-----55 表4-1-6國內PU合成皮原料供應情形-----60

REFERENCES

- 參考文獻 中文部分 1.司徒達顯、李仁芳、吳思華(1987),「企業概論」,國立空中大學。 2.吳思華(1988),「產業政策與企業策略」,中華經濟研究所。 3.洪瑞林譯(2001),企業精英的策略管理概論(Strategic Thinking An Executive Perspective),Cornelis A.de Kluyver 原著。美商普林蒂斯霍爾國際出版有限公司台灣分公司。 4.徐作聖、邱奕嘉合譯(2000),創新管理(Innovation Management),初版,Allan Afuah 原著。華泰文化事業公司。 5.黃營彬譯(1999),策略管理(Strategic Management Theory),第四版,Charles W.L.Hill & Gareth R.Jones 原著。華泰文化事業公司。 6.王崙(2000),「台灣木工機械產業分析與競爭策略之研究」,國立台灣大學,森林學研究所,碩士論文。 7.白錫盈(2002),「台灣裝飾五金產業創新策略之探討」,大葉大學,事業經營研究所,碩士論文。 8.呂安妮(1995),「台灣工程塑膠產業分析與競爭策略之研究」,國立台灣大學,商學研究所,碩士論文。 9.彭燕淞(1998),「台灣合成皮工業調查及未來發展」,中國文化大學,應用化學研究所,碩士論文。 10.日本合成皮革調查會(2000),合成皮革統計資料。 11.台灣區合成皮工會同業公會(2001),會員名錄。 12.經濟部工業局(2000),化工產業年鑑。 英文部分 1. Ansoff ,H.I. (1957), Strategies for Diversification, Harvard Business Review, p.113~124. 2. David W. Cravens (1987), Strategic Marketing, 2nd ed.Mass: Adision-Wesley Publishing Co. 3. Donald, F. Harvey. (1988), Strategic Management and Business Policy, Ohio: Merrill Pubishing Co. 4. Hofer , M.A. (1991), Development Psychobiology, Oxford University, N.Y., p.43. 5. Leidecker, J. K. and Bruno, A. V. Identifying and Using Critical Success Factors, Long Range Planning, Vol.1,p.32. 6. Mary Lambkin , (1989, Jul) ,Evolutionary Processing Competetive Markets :Beyond the Product Life Cycle. Journal of Marketing ,53. 7. Porter, M.E.(1980), Competitive Strategy, Free Press, N.Y.,p39~41. 8. Porter, M.E.(1985), Competitive Advantage : Creating and Sus-taining Superior Performance, New York : The Free Press p.26. 9.William, F. Glueck .(1980),Strategic Management and Business Policy, p.77.