

# 台灣皮件五金產業國際化經營策略之研究

林鈺燦、莊銘國

E-mail: 9608152@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究主要針對台灣皮件五金產業的過去、現在及未來發展進行探討。探索在皮件五金產業的發展固然已漸走向成熟型市場後，仍積極與世界品牌大廠持續合作發展或轉型至其他五金零件之生產，他們將如何持續地維持競爭優勢，並且強化目前既有的優勢以發展出更有利的策略來創造企業之永續經營。本研究採個案訪談與探索來分析產業中所產生之策略，從外在環境因素到內在現況分析，期發現個案公司與外在環境之變化間，在考量企業發展上的弱勢與威脅，了解個案公司何以制定現行的策略，其追求的短期目標與長期目標為何？最後探討他們如何在既有的機會與本身的優勢下，去發展一套可行的國際化經營策略，值得同業產業的學習與效法。針對台灣皮件五金產業對業界及政府提出項策略之建議。本研究發現台灣地區的皮件五金產業，正在朝向國際企業化前進，產業中之企業需不斷接受挑戰與創新，其若要在國際市場上與他國同質性企業競爭，必須訂定國際化之經營策略，並活用產業供應鏈中的資源，有效且彈性的分配與運用，並且尋找各企業的利基點，創造屬於自己的競爭優勢。

關鍵詞：產業、策略、國際化、國際化經營策略

## 目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		vi 內容目錄	
vii 表目錄		ix 圖目錄	
xi 第一章 緒論	1	第一節 研究背景	1
1 第二節 研究動機	2	第三節 研究目的	3
3 第四節 研究範圍	4	第五節 論文結構	5
5 第二章 文獻探討	7	第一節 產業	7
7 第二節 策略	8	第三節 關鍵成功因素	30
8 第三節 國際化	32	第五節 國際化經營策略	34
32 第三章 研究設計與方法	42	第一節 研究流程	42
42 第二節 研究架構	43	第三節 研究方法	44
43 第四節 研究限制	44	第四章 台灣皮件五金產業分析	45
44 第一節 產業分析	45	第二節 產業特質	54
45 第三節 台灣皮件五金發展沿革	57	第四節 皮件五金產業生產流程介紹	57
57 第五節 國內業者運作概況分析	59	第五章 個案分析	59
59 第一節 受訪個案公司簡介	65	第二節 個案公司與受訪公司之經營策略之分析	75
65 第三節 產業五力分析	75	第四節 台灣皮件產業之SWOT分析	95
75 第五節 國際市場未來發展趨勢分析	102	第六節 國際經營策略之應用	103
103 第六章 結論與建議	105	第一節 結論	105
105 第二節 建議	107	第三節 後續研究方向	111
111 參考文獻	114	表目錄 表 2-1 產業定義之彙集	7
114 表 2-2 學者對策略的定義彙總	12	表 2-3 一般性競爭策略	19
12 表 2-4 策略類型整理表	21	表 2-5 一般性策略配合要件表	25
21 表 2-6 SWOT矩陣策略配對表	27	表 2-7 國際化定義	33
27 表 2-8 企業國際化動機	35	表 2-9 不同產業之策略需求	39
35 表 2-10 不同策略型態之組織結構特徵	40	表 2-11 不同企業型態之組織特質	41
40 表 4-1 產業分析要項彙總	46	表 4-2 皮件五金之分類及範圍	48
46 表 4-3 成熟期產業的特色	49	表 4-4 皮件五金產業成本比例	54
49 表 4-5 台灣皮件五金廠商分布	55	表 4-6 台灣皮件五金進出口統計	56
55 表 4-7 台灣皮件五金進出口統計	56		

7 台灣塑膠紡織品箱類出口資料 . . . . .	60	表 4-8 國際知名箱包袋品牌 . . . . .	64
表 5-1 訪談對象 . . . . .	65	表 5-2 溪仁企業 . . . . .	
. . . . .	66	表 5-3 群溢五金企業 . . . . .	67
. . . . .	68	表 5-4 鴻進皮件 . . . . .	
. . . . .	68	表 5-5 景大工業 . . . . .	69
. . . . .	71	表 5-6 立晟金屬 . . . . .	
. . . . .	71	表 5-7 策略運用分析表 . . . . .	75
. . . . .	94	表 5-8 我國皮件五金產業競爭之五力分析 . . . . .	98
. . . . .	94	表 5-9 皮件五金產業之SWOT分析 . . . . .	98
圖目錄 圖 1-1 台灣皮件五金產業上、下游間之交易流程圖 . . . . .	5	圖 2-1 競爭策略之輪 . . . . .	23
圖 2-2 策略管理之規劃架構 . . . . .	24	圖 2-3 SWOT分析策略 . . . . .	28
圖 2-4 SWOT分析, 資源基礎模式間的關係 . . . . .	29	圖 2-5 持久性競爭優勢之形成 . . . . .	29
圖 2-6 國際化進入模式 . . . . .	38	圖 3-1 研究流程圖 . . . . .	42
圖 3-2 研究架構圖 . . . . .	43	圖 4-1 為競爭優勢的關聯圖 . . . . .	53
圖 4-2 皮件五金產業一般之開發流程 . . . . .	58	圖 4-3 台灣塑膠紡織品箱類主要出口國家 . . . . .	60
圖 5-1 SO策略 . . . . .	99	圖 5-2 ST策略 . . . . .	100
. . . . .	100	圖 5-3 WO策略 . . . . .	101
. . . . .	102	圖 5-4 WT策略 . . . . .	

## 參考文獻

- 參考文獻 一、中文部份 Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones(1999), 策略管理(黃營杉譯), 華泰文化事業公司。 Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones。 策略管理(黃營杉、楊景傳譯), 台北:華泰。 Cornelis A. de Kluyver。 企業精英的策略管理概論(洪瑞璘譯), 台北市:普林帝斯霍爾。 Donald R.Cooper & Pamela S.Schindler, 企業研究方法(古永嘉譯), 台北市:華泰文化。 Griffin. Pustay。 國際企業管理導向(3版)(于卓民譯), 台北:智勝。 Jay B. Barney, 高等策略管理(黃營杉, 楊景傳, 汪志堅, 梁富梅譯), 台北:華泰。 Michael E. Porter, 競爭論(高登第, 李明軒譯), 台北市:天下文化。 Michael E. Porter, 競爭策略(周旭華譯), 台北市:天下遠見出版。 Pankaj Ghemawat, 經營策略與企業宏景(傅治天, 林修葳, 李亦秦譯), 台北市:華泰文化。 大前研一, 策略家的智慧(黃宏義譯), 台北:長河出版社。 大前研一, 21世紀企業全球戰略(王慧堂, 郝明義譯), 台北:經濟與生活出版公司, (原文於1985年出版)。 中野明, 金偉燦與莫伯尼藍海策略圖解(黃美青譯), 台中市:星辰。 中野明, 麥克 波特的競爭策略圖解(李毓昭譯), 台中市:星辰。 司徒達賢(1995), 策略管理, 台北:遠流。 白錫盈(2001), 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未出版碩士論文。 江岷欽(1993), 組織分析, 台北:五南。 吳青松(1995), 國際企業管理 - 理論與實務, 台北:智勝。 吳思華(2000), 策略九說 策略思考的本質, 台北市:捻譜出版, 城邦文化發行。 吳思華(2001), 策略九說, 臺北市:城邦文化事業股份有限公司。 李澤宏(1989), 組織間關係理論之研究 社會交易論、同盟理論及權變理論之應用與評估, 東吳大學社會研究所理論組未出版碩士論文。 林明禎(1994), 資源基礎觀點下之企業成長歷程 以高雄地區建設公司為例, 國立中山大學企管所未出版之碩士論文。 林晉寬(1995), 從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係, 國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。 洪琇瑩(1985), 市場競爭與對外投資-台灣製造業之對外投資, 國立政治大學國際貿易研究所未出版之碩士論文。 唐富藏(1996), 企業政策與策略, 台南:大型出版社。 徐作聖(2003), 臺灣手機相機模組產業競爭優勢之研究, 國立交通大學科技管理學程碩士論文。 張英陣(1999), 企業與非營利組織的夥伴關係, 社區發展季刊, 95期, 62-69。 莊永順(2002), 企業國際化策略之研究 - 以台灣工業電腦界為例, 台灣大學國際企業研究所碩士論文。 莊銘國(2003), 經營管理實務, 台北市:五南圖書。 陳彩繁(1995), 策略雄心與資源槓桿運用之研究 以長谷公司為例, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 湯明哲著(2003), 策略精論(初版), 台北市:天下文化。 黃崇恆(2003), 台灣傳統製藥產業廠商之轉型成長策略研究, 國立臺灣大學國際企業學研究所未出版碩士論文。 趙必孝(2000), 國際化管理 人力資源觀點, 台北市:華泰書局。 趙義隆, 于卓民, 謝文雀(1998), 國際企業管理, 台北:國立空中大學出版。 蕭靜芳(2003), 台灣中小企業委外運籌合作夥伴關係與電子化程度對國際行銷績效影響之研究, 真理大學科學研究所未出版碩士論文。 戴國良(2005), 經營策略啟示錄(初版), 台北:聯經。 謝錦堂, 蕭榮烈, 詹毓玲, 劉祥熹(2005), 企業國際化程度與績效之關係:文獻探討與啟示, 發表於創新與管理學術研討會, 台北:實踐大學。 瞿大鈺(2003), 工業電腦產業之資源能力與國際化動機, 對其國際化策略影響之研究, 淡大管科所未出版碩士論文。 蘭甫(1984), 國際企業論, 台北:三民書局。 二、英文部份 Aaker, D. A. (1989). Managing assets & skill: A key to sustainable competitive. California Management Review, 31(1), 91-106. Ansoff(1988). The New Corporate Strategy, (3rd ed.). NY: John Wiley & Sons, (Inc., P.83). Anderson, James C., Hakansson, & Jan Johanson (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, Journal of Marketing, 58, October, 1-15. Andaleeb, S.S. (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction & Commitment on Marketing Channels: The Role of Trust & Dependence, Journal of Retailing, 72 (1), 77-93. Badaracco, J. L. (1991). The Knowledge Link; How Firms Compete Through Strategic Alliance. Boston, MA: Harvard Business School Press. Barney, J. B. (1991). Firm resources & sustained competitive advantage. Journal of Management, (17) 99-120. Brumagim, A. L. (1992). A Hierarchy of Corporate Resources. In P. Shrivastava, A. S. Huff, & J. E. Dutton(Eds.), Advances in Strategic Management, edited by Greenwich: JAI Press, Inc. Collis, D. J. (1991). A resource-passed analysis of global competition: The ease of the bearing industry. Strategic Management Journal, 12, 49-68. Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't. Business Horizons, 29(1), 54-61. David A. Aaker (1995). Strategic Market Management. NY: John Wiley & Sons Inc. Dunning, J. H. (1999). The eclectic paradigm of international production: a restatement & some possible extensions, Journal of International Business Studies, 19, 1-31. Ellram, L. M. & T. E. Hendrick, (1995). Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective,

Journal of Business Logistics, 16, 41-63. Farjoun, M. (1994). Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification & resources-related industry groups. *Organization Science*, 5, 185-199. Fiol, C. M. (1991). Managing cultures as competitive resource: identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 191-211. Grant, J.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring. Grant, R. M. (1990). The nature & basis of competitive advantage: A dynamic approach. The Tenth Annual Strategic Management Society Conference, Stockholm. Grant, R. M. (1995). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. Harrigan, K. (1988). Joint Venture & Competitive Strategy, *Strategic Management Journal*, 9, 141-158. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resource. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resource & capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618. Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones (2001). *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Fifth Ed.), Boston: Houghton Mifflin. Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (1995). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. West Publishing. Hout, T., Michael E. Porter, & E. Rudden (1987). How Global Companies Win Out, *Harvard Business Review*, Sep./Oct. 98-108. Itami, H., & Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass: Harvard University Press Kim, W. Chan & Peter Hwang (1992). International strategy & multinationals entry mode choice, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 29-52. Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control*. London: Prentice-Hall. Keller, K.L.(2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, London: Prentice Hall. Kotler, Philip (1986). *Principles of marketing*, (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall. Li, Y., & Deng, S. (1990). A Methodology for Competitive Advantage Analysis and Strategy Formulation: an Example in a Transitional Economy, *European Journal of Operational Research*, 118, 259-270. Lorange, P. & Johan R. (1991). *Strategic alliances: Formation, implementation, and evolution*. Cambridge, MA: Blackwell. Mohr, Jakk; Spekman, Robert (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attribut; *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-153. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resources-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191. Piercy, Nigel F., Kaleka, A. & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies, *Journal of World Business*, 33 (4), 378-393. Porter, Michael E. (1986). Changing patterns of International Competitive, *California Management Review*, 28(2), Winter, 13-15. Porter, Michael E. & Mark B.Fuller (1990). Coalitions & Global Strategy, in *Competition in Global Industries*. Edited by Michael E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 315-343. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Rall, Wilhelm (1988). Developing Superior Globalization Strategies, in *Shaping Effective Responses to the Globalization Challenge: A conference for Danish Top Management*, McKinsey & Co. Reed, R., & Defillippi (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, & sustainable competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 15(1), 88-102. Rugman, A. (1986). *Inside the Multinational: The Economics of Internal Markets*, London: Coom Helm. Tampoe, M. (1994). Exploiting the Core Competence of Your Organization. *Long Range Planning*, 27, 66-77. Tinsley, Tom (1988). Interpreting the Drive Toward Globalization, in *Shaping Effective Responses to the Globalization Challenge: A Conference for Danish Top Management*, McKinsey Co.