

The Study of Co-opetition Strategy in Taiwan's Bicycle Industry- A Systems Thinking Perspective

吳冠蓉、羅世輝

E-mail: 9706740@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

Facing the closely competitive environment for the bicycle industry in the world, the two tops of the industry in Taiwan, Giant and Merida, combine the upstream and downstream firms with themselves to become the strategic alliance, the institute A-Team. It makes Taiwan's bicycle industry enters the global market successfully. Now there are twenty three member firms in A-Team. It takes advantage from the relationship between the members and the system of service to manage toward the way of co-opetition. Then A-Team can practice with the upstream and downstream firms and proceed with the series of integration strategy to make the market segmentation from China's market. The way that A-Team's working on seems to be very smoothly now. However in the long term, it could have some latent factors bringing some impacts we would face in the future. Therefore this research uses the systems thinking perspective as the tool to handle the whole, long-term, dynamic, and complicated problems. It uses the methods of the study of literature and the deep interview to describe the whole dynamic structure behind the co-opetition strategy to advanced understand the scale of reliability between the organizational learning, and the possible development of the benefit of distribution. The purposes of the research describe as follow: 1. Using the systems thinking perspective to find out the dynamic structure behind the co-opetition relationship from A-Team. 2. Describing the possible development of co-opetition strategy in the future.

Keywords : systems thinking ; co-opetition strategy ; bicycle industry ; A-Team

Table of Contents

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	
vi 表目錄		viii 圖目錄	
ix 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 研究流程	6
6 第二章 文獻探討	7	第一節 自行車產業概況	7
7 第二節 A-Team的營運機制	24	第三節 A-Team相關	27
研究	27	第四節 競合策略	29
相關研究	33	第五節 系統思考	33
架構	39	第一節 研究	39
研究工具	42	第二節 研究方法	40
A-Team營運機制與系統結構分析	47	第三章 系統思考分析與研究結果	47
結論與建議	67	第一節 研究	47
第二節 管理意涵	70	第二節 A-Team成員間引發「意外的敵人」	60
71 參考文獻	73	第一節 研究成果與發現	67
78 附錄B 訪談記錄	83	第二節 未來研究建議	70
5 表 2-1 1991~2005台灣自行車產量、出口總值、平均單價	17	第三節 系統基模圖	73
21 表 2-2 A-Team三大主軸、五大機能	17	表目錄 表 1-1 A-Team贊助會員廠商	83
27 表 2-3 A-Team五種核心能力	21	表 2-1 1991~2005台灣自行車產量、出口總值、平均單價	17
32 表 2-4 A-Team相關研究	21	表 2-2 A-Team三大主軸、五大機能	17
60 表 2-5 互補者與競爭者之定義	31	表 2-3 A-Team五種核心能力	21
60 表 4-1 A-Team的營運機制	51	表 2-4 A-Team相關研究	21
60 表 4-2 巨大機械簡明損益表	51	表 2-5 互補者與競爭者之定義	31
4 圖 1-2 研究流程圖	6	表 4-1 A-Team的營運機制	51
9 圖 2-1 全球自行車供給量區域比重	6	表 4-2 巨大機械簡明損益表	51
15 圖 2-2 全球自行車需求量區域比重	10	圖目錄 圖 1-1 A-Team一般會員廠商生廠品項	6
24 圖 2-3 台灣自行車產業發展沿革	10	圖 2-1 全球自行車供給量區域比重	6
32 圖 2-4 台灣自行車出口量與平均單價	16	圖 2-2 全球自行車需求量區域比重	10
24 圖 2-5 三大主軸、五大機能圖	16	圖 2-3 台灣自行車產業發展沿革	10
31 圖 2-6 價值網	31	圖 2-4 台灣自行車出口量與平均單價	16
32 圖 2-7 以巨大為中心之價值網	31	圖 2-5 三大主軸、五大機能圖	16
33 圖 2-8 意外的敵人之系統基模圖	33	圖 2-6 價值網	31
		圖 2-7 以巨大為中心之價值網	31
		圖 2-8 意外的敵人之系統基模圖	33
		圖 2-9 P&G和War-Mart之意外的敵人	33

.....	35	圖 2-10 由惡性競爭導致富者愈富的因果回饋圖	36	圖 2-11 奇美與金龍記壓克力競爭之因果回饋圖
.....	38	圖 3- 1 研究架構圖	40	圖 3- 2 系統思考分析問題的三個層次
.....	43	圖 3- 3 因果環路符號圖	44	圖 3- 4 「正回饋環」、「負回饋環」
.....	44	圖 4- 1 成本觀念演化	48	圖 4- 2 A-Team會員數因果回饋圖
.....	49	圖 4- 3 A-Team整體營運機制增強環路圖	56	圖 4- 4 成果發表會成績展示圖
.....	56	圖 4- 5 接單量引發協力廠「富者越富」系統基模	57	圖 4- 6 A-Team接單量引發中心廠「捨本逐末」統基模
.....	58	圖 4- 7 A-Team整體營運機制背後動態結構	59	圖 4- 8 雙中心廠引發「意外的敵人」
.....	63	圖 4- 9 對外合作與個別研發活動引發「意外的敵人」	65	圖 4-10 對外合作與開放成員引發「意外的敵人」
.....	66				

REFERENCES

- 一、中文部份 Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996), 競合策略(許恩得譯), 台北:培生出版社。 Senge, P. M. (1994), 第五項修練(郭進隆譯), 台北:天下文化, (原文於1990年出版)。 Senge, P. M. (1995), 第五項修練 實踐篇(下)(齊若蘭譯), 台北:天下文化, (原文於1994年出版)。 Yin, R. K. (2001), 個案研究法(尚榮安譯), 台北:弘智出版社。 方至民(2000), 企業競爭優勢, 台北:前程企管。 方永年(2000), 從環境 - 組織 - 競合的觀點探討電子商務經營策略, 國立交通大學科技管理研究所未出版之碩士論文。 台商全球化新經營學(2006, June 27), 責任與利潤---台商全球化新經營學, 巨大機械:共榮社群哲學, [線上資料]來源: http://csr.moea.gov.tw/cases/cases_content.asp?cs_ID=1120 [2007, June 30]。 李娟萍(2005, Aug 17), 企業E化, 經濟日報(台北), A14版。 宋承穎(2008, March 3), 台灣自行車笑傲千里外, 國際商情雙周刊, 237。 吳盈進(2004), 產業群聚協同競爭策略之研究 - 以臺灣自行車A-TEAM為例, 國立中山大學國際高階經營所未出版之碩士論文。 吳義勝(2004), 自行車產業概況, 產業調查與技術期刊, 151, 119-130。 周立鼎(2006), 台灣自行車產業組織間學習與信任構築之探討 - 以A-Team為例, 東海大學工業工程與經營資訊研究所未出版之碩士論文。 胡佳玲(2003), 以系統思考探討突破惡性競爭之相關研究:以沃瑪、英特爾、奇美企業為例, 國立中山大學企業管理學系未出版之碩士論文。 陳柏如(2003), 台灣A-Team專題報導 - 群策群力、共創自行車新價值與未來, 自行車市場快訊, 90, 14-20。 陳柏如(2004), 羅祥安談A-TEAM的規劃, 自行車市場快訊, 94, 52-53。 陳一嫻(2003, July 1), 敵軍變戰友:自行車A-Team大結盟, 天下雜誌, 278, 70-76。 陳孟珠(2005), 台灣自行車業的超人特攻隊, Cheers雜誌, 56, 95-101。 陳倚瑄(2006), 台灣自行車A-Team產業互動策略之個案分析研究, 國立體育學院休閒產業經營學系未出版之碩士論文。 黃俊英(2001), 綠色管理:企業因應環保壓力的對策, 中國行政, 國立政治大學公共行政及企業管理教育中心印行。 莊武雄(2005), 大甲地區自行車產業群聚競爭要素之研究, 國立臺灣大學建築與城鄉研究所未出版之碩士論文。 梁善柏(2005), 競合關係、競合機制與資源整合 - 以台中港貨櫃碼頭現有業者為例, 東海大學管理碩士班未出版之碩士論文, 台中。 葉重新(2001), 教育研究法, 台北:心理出版社。 羅世輝, 楊碩英(2000), 跨越市場臨界量之迷思:產業主流鎖定之研究, 科技管理學刊, 5(2), 169-192。 羅世輝(1999), 以系統動力學探討競爭性技術主流突現之動態過程, 國立中山大學企研管理學系未出版之博士論文。 劉玉珍(2004), 產業創新模式 - 自行車業A-Team解決方案, [線上資料], 來源: <http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100164&Part=mgz9305-4> [2004, June 03]。 劉老師專欄(2005), 精機集團通訊, [線上資料], 來源: http://www.or.com.tw/MZ/down_mz_7/down_mz_7-a-5.htm [2007, October 16]。 蔣中衍(2004a), A-Team成立對台灣自行車業的影響, 車輛工業月刊, 129, 62。 蔣中衍(2004b), 由2004年A-Team會員成就看A-Team之未來發展, [線上資料], 來源: http://www.itri.org.tw/chi/components/jsp/showieknews.jsp?file=templatedata/services\ieknews\data\2004\2004120609212900000002-10CF_utf8.dcr [2007, October 16]。 賴入定(2008), 推行TPS、TQM、TPM與企業績效之實證研究 - 以自行車產業A-Team廠商為例, 大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。 廖雪峰(2006), 金鼎綜合證券自行車產業研究報告, [線上資料], 來源: http://www.tisc.com.tw/new/newreport/special/upload/special_20060630-1.pdf [2006, June 30]。 嚴萬璋, 戴志言(2006), 2006汽、機、自行車產業年鑑, 出版:工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心。
- 二、英文部份 Brookfield, J., Liu, R. J., & MacDuffie, J. P. (2008). Taiwan ' s bicycle industry A-Team battles Chinese competition with innovation and cooperation. STRATEGY & LEADERSHIP, 36(1), 14-19. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition. New York: Currency Doubleday. Jennifer, K. (1994). Accidental adversaries: When friends become foes. The systems thinker, 5(1), 5-6. Yin, R. k. (1994). Case study research: Design and methods. (2nd ed.). London: Sage. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency. Sterman, J. D. (2000). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. Irwin McGraw-Hill. Sterman, J. D. (2006). Learning from evidence in a complex world. American Journal of Public Health, 96(3), 505-514.