



國立高雄應用科技大學

企業管理系

高階經營管理研究所



台灣扣件產業競爭策略分析

The Analysis of Competition Strategy for Fasteners Industry in Taiwan

研究生：吳銘源

指導教授：葉惠忠 博士

中華民國 102 年 6 月

台灣扣件產業競爭策略分析

The Analysis of Competition Strategy for Fasteners Industry in Taiwan

研究生：吳銘源

指導教授：葉惠忠 博士

國立高雄應用科技大學
企業管理系高階經營管理研究所
碩士論文

A Thesis

Submitted to

Institute of Executive Master of Business Administration
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration

June 2013

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 102 年 6 月

台灣扣件產業競爭策略分析

學生：吳銘源

指導教授：葉惠忠 博士

國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所

摘要

台灣扣件產業大多為中小企業規模，其能運用的策略發展手段較為封閉，隨著產業國際化的環境變遷，使得廠商不能有效地因應國際局勢做調整及改變，雖然扣件業曾以策略聯盟或合資方式來進行聯合採購及共同產銷來分工，或者以協同商務的形式來整合水平體系及垂直體系成員，以強化產品競爭力，然近年來因國際扣件市場變化、大陸扣件產業的崛起及反傾銷事件的影響，導致台灣扣件產業受到很大的影響。因此，如何在國際局勢的變動下，尋求台灣扣件產業未來發展的利基及因應之道，乃是一急迫的課題。本研究希望將近些年來有關探討企業策略運用模式，作為分析扣件產業在各種策略上的優劣及適用性的依據，以此提供台灣扣件產業成長具競爭力及有利整體發展。

研究結果發現，在台灣扣件產業發展歷程中，各大廠在策略及經營的應用及思考下，因經營者所面臨的市場變化而有不同的作為。在整理一些各公司的媒體報導及訪問下，皆有各自因應策略及堅持，而對於發展策略聯盟及建立「中心衛星工廠」體系則多有所期待。

關鍵字：競爭策略、策略聯盟、價值鏈、策略地圖

The Analysis of Competition Strategy for

Fasteners Industry in Taiwan

Student : Ming Yuan, Wu

Advisors : Hui Chung ,Yeh

Institute of Executive Master of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

Abstract

Most of the fastener industry in Taiwan is small and medium scale enterprises, and there are less choice for the methods can be used for development strategy. Because of the reason, manufacturers can't take effectively adjust and change with the environmental change of industry international. Though the fastener industry have tried joint procurement and division of labor through strategic alliances and Joint venture, or have tried to use the form of collaborative commerce for vertical and horizontal integration to strengthen the competitiveness of products, the fastener industry in Taiwan is still greatly affected because of several reasons. Reasons are international fastener market changes, the rise of China fastener industry, and anti-dumping incident. As a result, searching niche and the right way to cope with changes in the international situation for the future industrial development is an urgent subject. This research wishes to provide competitive and advantageous overall development for Taiwan's fastener industry by used the investigation of the past few year usage patterns of corporate strategy to analyze the variety of fastener industry strategies on the merits and drawbacks and applicability.

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣扣件產業大多為中小企業規模，其能運用的策略發展手段較為封閉，大多採取單打獨鬥方式，隨著網際網路時代的興起，貿易自由化、產業國際化的環境變遷，加上技術進步快速、投資規模持續擴張、產業分工體系日趨完善、以及市場需求快速變動的情況下，使得個別廠商不能有效地因應國際局勢做調整及改變。扣件業曾以策略聯盟合資方式來進行聯合採購及共同產銷來分工，或者以協同商務的形式來整合水平體系及垂直體系成員，以強化產品競爭力，建構整體的競爭優勢，然近年來因國際扣件市場變化、大陸扣件產業的崛起及反傾銷事件的影響，導致台灣扣件產業受到很大的影響，因此如何此國際局勢的變動下，尋求台灣扣件產業未來發展的利基及因應之道，乃是一急迫的課題。本研究希望將近些年來有關探討企業策略運用模式，作為分析扣件產業在各種策略上的優劣及適用性的依據，以此提供台灣扣件產業成長具競爭力及有利整體發展。

第二節 問題陳述與研究目的

目前台灣從事扣件製造業者及週邊產業相關業者約有 6,623 多家(2011 台經院產經資料庫)，多數為中小企業，在台灣近幾十年來已發展成透過產業聚落的形成為成熟的產業，然業者大部分都仍以 OEM 方式的經營型態，缺乏行銷與研發能力，再者過度投入量產規格品，缺乏整體配套能力，以至於處理價值鏈中低利潤區。因此，現階段多數業者除透過企業內部管理，以降低成本、技術提升及開拓新客源，來滿足客戶的需求，反而提高買方市場的主導性，忽視產品價值，造成價格空間的壓縮。

現階段台灣扣件業的成本管理模式，還是很著重在如何透過擴大生產規模和提高生產效率來降低生產成本，以低價格拉攏與客戶關係，並未以透過提升品質

及技術方面的維持，亦不知運用策略與同業中進行良性競爭，反而不斷增加投資成本，獲利並不如預期來的高。在台南及岡山地區的扣件業大廠的發展歷程中，也隱約可探見以規模生產及競價策略為主導手段，在這種傳統競爭模式在愈趨激烈的環境下，反而陷入惡性競爭。

因此業界為爭取更多國際訂單及迎合各業種的需求，除加強自身的生產能力外，也試圖透過外部力量，進行產官學的合作，亦或藉由策略導向結合供應鏈共同開發市場，然在互信度不足或轉型調整步伐不一致的情況下，常使得計畫進行不如預期效果，或者只能淪為失敗破局的下場。

本研究主要在探討台灣扣件產業應如何因應經營環境的變遷，重新省思如何建構整體扣件的良性發展，如何透過更健全的生產鏈來建立利基市場，以持續穩健的成長，來創造企業生存及獲利空間。本研究目的如下：

一、建構「價值網」及「策略地圖」，將目前國內扣件各產業鏈可為競爭或合作模式做一探討。

二、分析個案各種競爭策略類型，以做為未來扣件產業可發展策略之參考。

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究以螺絲公會五金相關產業為研究母體，並以台南與岡山扣件產業聚落且其各經營模式之規模在業界居領導指標性者為研究範圍。

二、研究限制

本研究進行數家個案公司研究時，因受限於商業機密的保留及受訪者的個人主觀影響，對於資料之收集與分析可能產生不完整，因此造成本研究之限制。



第四節 研究流程

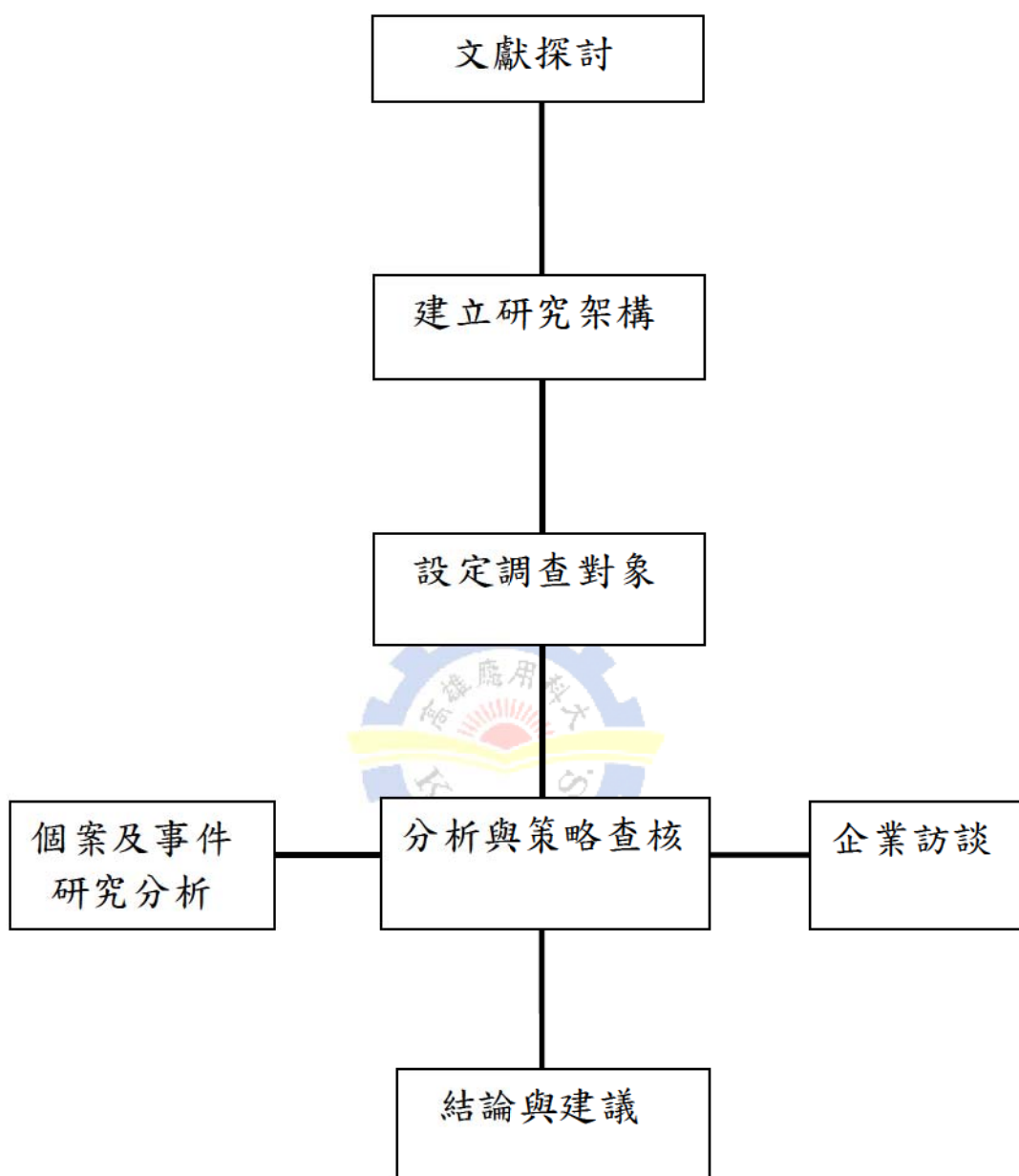


圖 1-1 研究流程

參考文獻

一、中文部份

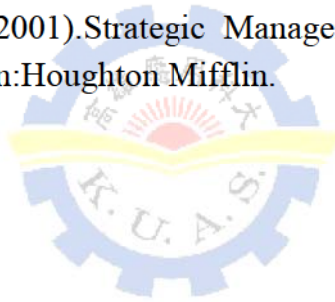
- 1.方至民(2000)。企業競爭優勢。台北：前程企業管理公司。
- 2.林永裕(2011)。台灣五金緊扣件產業之藍海策略探討。義守大學管理學院管理碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 3.林國興(2004)。經濟全球化下產業外移策略之研究-以台灣螺絲產業為例。國立中興大學國際政治研究所碩士論文。
- 4.洪源在(2003)。台灣區扣件業者海外投資因素之研究。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 5.陳文德(2005)。汽車業品質系統影響台灣扣件產業競爭策略之研究—以 S 公司為例。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文。
- 6.經濟部(2005)。扣件產品高質化的發展方向與策略。
- 7.吳宗益(2000)。台灣螺絲螺帽產業資源累積與產業分化之研究。國立中山大學碩士論文。
- 8.金屬中心 ITIS 計畫(1994)。螺絲螺帽專題研究。金屬工業研究發展中心。
- 9.黃得晉(2005)。我國螺絲螺帽產業現況。金屬中心 ITIS。
- 10.黃得晉(2005)。扣件產品高值化的發展方向與策略。金屬工業研究發展中心。
- 11.林國興(2004)。經濟全球化下產業外移策略之研究—以台灣螺絲產業為例，國立中興大學國際政治研究所碩士論文。
- 12.洪源在(2003)。台灣區扣件業者海外投資因素之研究，國立成功大學管理學院高階管理在職專班碩士論文。
- 13.唐啟發、林素玲(2004)。臺灣扣件產業競爭策略探討。臺灣經濟金融月刊，第 8 卷，第 40 期，頁 90-106。
- 14.張芳慈(2005)。台灣扣件產業國際競爭力重要因素之研究。國立高雄第一科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 15.馮世達(2007)。台灣螺絲螺帽產業競爭力分析。國立成功大學資源工程所碩士論文。
- 16.黃得晉(2007)。美韓簽屬 FTA 對我國扣件業之影響。ITIS 產業評析專欄。

17. 黃得晉、陳芙靜(2007)。外銷型金屬製品業價值鏈移動策略之研究—以扣件及手工具產業為例。金屬工業研究發展中心 ITIS 計畫。
18. 陳文德(2005)。汽車業品質系統影響臺灣扣件產業競爭策略之研究—以 S 公司為例。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文。
19. 許恩得譯(2004)。Adom M. Breandenburger 及 Barry J. Nalebuff 合著競合策略 Co-opetition。北市:台灣培生教育出版。
20. 林東毅(2011)。我國扣件產業的發展近況與願景。台灣區螺絲公會。
21. 江銘章(2003)。策略性採購、製造彈性能力、分工競合、競爭優勢與組織績效之關係研究—以台灣汽車零件製造業為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
22. 經濟部工業局(2007)。扣件業體系 A-Team 協同商務。推動協同商務管理計畫。
23. 劉和財(2011)。台灣螺絲扣件產業成功關鍵因素之探討。國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所碩士論文。
24. 蔡雄田(2011)。A 公司在螺絲產業的競爭優勢分析—資源基礎理論觀點。國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
25. 吳嘉勳(2007)。工業設計部門的產品協同開發設計執行模式研究。國立台灣科技大學設計研究所碩士論文。
26. 傅綉茹(2008)。群聚效應下關鍵成功因素之研究—以台灣扣件產業為例。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
27. 陳冠華(2004)。台灣製造業導入協同產品商務之探索性研究。國立中山大學資訊管理學系碩士在職專班碩士論文。
28. 黃冠榮(2010)。我國啤酒市場之競爭策略分析—以台灣菸酒公司之台灣啤酒為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
29. 劉佩芬、陳世良(2006)。協同設計之驅動因素及對新產品開發績效之研究。第 10 屆科際整合管理研討會，第 83-98 頁。
30. 林文傑(2011)。鋼鐵螺帽產業發展。中工高雄會刊，第十八卷，第四期，第 46-47 頁。
31. 張逸民(2008)。策略管理分析架構與實例。華泰文化出版。
32. 林建煌(2012)。策略管理。華泰文化出版。

二、英文部份

- 1.Li, J. and Karakowsky, L.(2001),The Competitive Strategy of China's Township Enterprises, Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 4,pages 340-348.
- 2.Porter, M. E.(1980).Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York:Free Press.
- 3.Porter, M. E.(1985). Competitive Advantage : Creating And Sustaining Superior Performance, New York : Free Press.
- 4.Anthony, L. and Velocci, Jr.(2001), Strategic Sourcing Mostly A Neglected Opportunity, Aviation Week and Space Technology, 155(16), pp.70-71.
- 5.Bengtsson, M. and Kock, S.(1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, The Journal of Business and Industrial Marketing, 14(3), pp.178-194.
- 6.Blenkhorn, D. L. and Gaber, B.,(1995), The Use of Warm Fuzzies to Assess Organizational Effectiveness,Journal of General Management 21(2),pp.40-51.
- 7.Brandon,D.,(2002),Strategic sourcing and eProcurement,Chemical Week,164(37) , pp.29-31.
- 8.Campbell-Hunt, C.and Corbett, L.M.,(2002), Grappling with a gusher ! Manufacturing's response to business success in small and medium enterprises, Journal of Operations Management, 20(2002), pp.495-517.
- 9.Asker, D.A.(1984), Strategic Market Management, John Wiley & Sons Inc., New York, NY.
- 10.Ansoff, H. I.(1965), Corporate Strategy, New York : McGraw-Hill.
- 11.Barney,J.B.(1991),Firm resources and sustained competitive advantage,Journal of Management, Vol. 17, No.1, pp. 99-120.

12. Cooper, D.R. and Emory, C.W. (1995), Business Research Methods, Irwin, Chicago, IL.
13. Dosi, G, D. Teece and S. Winter(1990) , Toward a theory of corporate coherence, Mimeo, March.
14. Day, G S., 1984 Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, West Publishing Company, Minnesota.
15. Grant, R.M. (1991), The resource-base theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation, California Management Review, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.
16. Hill, C.W & Jones, G.R. (1998). Strategic Management Theory: An Integrated Approach. 5th ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Publishing, pp. 14.
17. Hill, C.W. & Jones, G.R. (2001). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin.



三、網頁資料

- 1.ITIS產業資訊服務網。 <http://www.itis.org.tw>。
- 2.三星科技公司。 <http://www.sanshing.com.tw/>。
- 3.臺灣區螺絲工業同業公會會員服務網。 <http://www.tifi.org.tw>。
- 4.商業週刊。 <http://www.businessweekly.com.tw/>。
- 5.華文專業鋼鐵網。 <http://www.steelnet.com.tw/news.jsp>。

