

衰退產業經營策略之研究— 以木竹製品業為例

A RESEARCH ON STRATEGY OF DECLINING INDUSTRY – CASES OF WOOD AND BAMBOO INDUSTRY IN TAIWAN

陳志遠 洪小婷

國立雲林科技大學企業管理系

Chih-Yuan Chen Hsiao-Ting Hung

Department of Business Administration

National Yun-lin University of Science & Technology

摘 要

企業所處產業會面臨生命週期之階段，本研究探討衰退之傳統產業廠商的經營策略，作為分析比較外移與不外移廠商的經營策略。經由 16 家木竹製品業廠商的個案研究，本研究將個案廠商分為四種類型，發現其有不同的經營方式，且不同的廠商在競爭策略、國際市場進入策略之類型與影響因素、轉型策略上有所差異，本研究歸納出衰退產業經營策略相關之推演與未來發展途徑，可藉以建立衰退產業經營管理相關之理論。

關鍵詞：衰退產業、經營策略、個案研究

ABSTRACT

The life cycle of industry can be separated into four stages: embryonic, growth, mature and declining, that enterprises will formulate different strategy during each period of cycle. This research aims at industry in the declining and selects the industry of wood and bamboo products as the sample of investigation. This paper uses multi-cases study method from holistic approach to analyze competitive strategy in declining industry based on 16 wood and bamboo companies in Taiwan. The conclusions and observations can assist on the establishment of strategic management theory for the declining industry and also companies that can be used to formulate effective competitive strategy.

* 作者感謝匿名審查者之寶貴意見。

Key word: Declining Industry, Strategy, Case Study

壹、緒論

一、研究背景與研究目的

回顧台灣經濟發展的歷史，由 60 年代政府積極振興工業，鼓勵產業發展外銷市場，80 年代國內企業擴充營運規模大量外銷，創造鉅額外匯存底，一直到民國 88 年國內經濟環境大幅改變，我國經濟發展正面臨轉型關鍵期，傳統產業受到亞太地區開發中國家快速經濟發展衝擊，已逐漸喪失競爭優勢；再加上國內市場自由化、所得水準提高、勞工短缺、土地價格上漲、環保意識抬頭等的衝擊，使傳統產業之一的「木竹製品業」已逐漸走向衰退。

木竹製品業在台灣經濟發展的過程中也有過輝煌的歷史；60 年代在政府振興國家經濟的推動下，業者開始設立工廠；70 年代由於經濟飛躍成長，外銷事業發達，創業風氣興盛，加工區及各類型加工廠紛紛設立；80 年代木竹製品業有急遽之發展，由傳統手工業轉變為原料加工出口工業，成為外銷導向的工業，專事外銷生產（江韶瑩，1986；黃麗淑，1987）；但在 90 年代各項經濟條件的轉變之下，木竹製品業也被迫轉型甚至是遭受退出產業的命運。存留下來的木竹製品業者在此瞬息萬變的生存環境中有不同的抉擇，例如：外移、不外移等作法，這兩種不同的作法將是本研究的重點。就外移部份，木竹製品業自 1981 年至 1991 年近十年來的 GDP 比重（1981 年為 2.44，1991 年為 1.38）及出口比重（1981 年為 5.51，1991 年為 1.47）變化，可以發現木竹製品產業衰退態勢極為明顯，這也加速木竹製品

業者外移的動力（薛立敏，1993）。就不外移廠商部份，繼續在台灣生產之廠商也深切體認到必須跳脫勞力密集加工業的色彩，進而走向差異化策略，力求以高品質、多樣性，建立競爭優勢，並且與外移業者區隔，形成現階段台灣木竹製品業精緻化的現象。

在木竹製品業外移聲浪中，大陸地區是最熱門且最具吸引力的。由以下數據可以驗證：根據經建會於 1992 年 11 月對台灣 3489 家廠商的調查顯示，32.3% 的廠商已赴海外投資，其中 41.9% 到大陸；另 20.8% 正計畫對外投資的廠商中，有 80% 要赴大陸（王春源，1994）。此外，經濟部在 1993 年底針對台灣 5000 家製造商的「製造業經營意向」調查報告指出，從事投資活動廠商中的 64.2% 是在大陸投資（陳威如，1994）。其次，經濟部統計處與投審會於民國 87 年底調查國內廠商對外投資分佈發現，有 71.1% 的廠商選擇中國大陸。再者，根據統計資料顯示，台商在東南亞五國及中國大陸之投資金額與件數，都可以發現「中國大陸」對台商海外投資有極大的吸引力，甚至超越東南亞五國之總和（朱中正，1998）。隨著時間的演變，赴大陸投資的熱潮正在急遽增加當中，絲毫無退燒，並有擴大的趨勢。所以，本研究將針對外移「大陸」或不外移之木竹製品業廠商進行其經營策略之研究。

本研究之研究目的，主要有四點，分述如下：

1. 藉由個案研究，瞭解衰退傳統產業—木竹製品業者之策略選擇及影響決策的相關因素，並探究不同策略類型之間的異

同點。

2. 藉由個案研究，瞭解影響衰退產業—木竹製品業者評估外移或不外移決策時所考量的因素與國際市場進入策略類型選擇之差異，並探究不同類型廠商之間的異同點。
3. 藉由個案研究之比較，瞭解木竹製品業者選擇進入大陸投資之影響因素、動機與目的，並探究不同類型企業間的異同點。
4. 發展衰退傳統產業中，台灣本土企業經營策略與作法的相關策略推演，供建立理論與實務參考。

貳、文獻探討

一、衰退產業之特質

在「衰退產業」這個領域中，許多學者皆提出相當多的看法，但此課題通常是在策略管理、競爭策略及生命週期之文獻下，甚少被獨立探討。根據學者 Anand and Singh (1997) 之研究認為在過去 20 年來，全球經濟的本質與規模都已改變，很多企業皆面臨到「快速成長」或「快速衰退」，在工業化國家中，大約有 10% 面臨到需求衰退的現象，所以衰退是實務與學術研究上的重要議題。

衰退產業此一名詞，起源於生命週期中的最後一個階段「衰退期」，此時產業面臨銷售額衰退的窘境，進而導致產能嚴重過剩，許多廠商便開始撤退，但也有相當多的業者繼續在所屬產業中尋找自己的利基。

Porter (1980) 認為所謂的衰退產業是指連續在一段相當長的時間內，單位銷售額呈絕對下跌走勢；導致產業衰退的原因，Porter (1980) 認為原因有三：(1) 科技性的替代；(2) 人口因素；(3) 需求轉移。Strickland (1992) 則認為處於衰退產業中的企業必須思索三個議題：(1) 必須找出產業中還有哪一個部份不受衰退影響繼續成長；(2) 如何在品質發展過程中建立產品的差異化與產品的創新；(3) 如何持續降低成本。

Johnson et al. (1984) 認為衰退就是需求持續下降，Jauch and Glueck (1988) 認為其實衰退是有徵兆的，當企業開始考量要減少內外部支出時，所處的產業可能已經在衰退了。Strickland (1992) 認為所謂之衰退產業是指產業面臨需求衰退的情境，而這種衰退是持續性的蕭條。Rue and Zahra (1996) 認為所謂的衰退產業是指產業之產品需求量面臨持續性的衰退。上述學者皆認為所謂之衰退就是企業面臨銷售額或需求的減少，這是相當有共識的，但整體而言多是從市場需求面來看，較少從廠商供給面的產業層次來定義衰退。

Rue and Zahra (1996) 認為企業主必須評估衰退的原因與衰退的速度，並且判定衰退的原因是不可改變或是可改變的。Hakan and Johansson (1998) 認為企業在面臨衰退時，必須在策略管理、組織架構、策略擬定者中做出改變，以因應此一情勢。

本研究認為廠商競爭力之衰退或許會導致產業衰退，但只能歸為衰退產業形成原因之一，因此在探討台灣衰退的傳統木竹製品產業時，所考量的觀點是台灣整體該產業供給的衰退，而非專注於個別廠商之競爭力衰退或顧客需求改變。

二、衰退產業策略類型選擇與影響決策因素

(一) 衰退產業策略類型選擇

衰退產業競爭策略的擬定，以 Porter (1980) 所著之競爭策略中探討的「衰退產業競爭策略」最為詳細，他認為衰退產業業者的策略選項共有四種：(1)領先策略；(2)利基策略；(3)收割策略；(4)快速撤資策略。在有利的產業環境中，企業相對於競爭者有實力，便應採行領先或利基策略；相對於競爭者無實力，則應採行利基或收割策略。在不利的環境中，企業相對於競爭者有實力，便應採行收割或快速撤資策略；相對於競爭者無實力，便應採行快速撤資策略。

Jauch and Glueck (1988) 認為衰退產業業者的策略選項共有五種：(1)主導市場（內部擴張）；(2)擁有市場佔有率（內部穩定）；(3)選擇性的退縮（內部減少支出）；(4)抽出投資（內部穩定或減少支出）；(5)立刻退出（外部減少支出）；也與 Porter 觀念相同，因此本研究對於衰退產業策略之選擇將採用 Porter 之觀點。

陳明璋 (1995) 認為企業轉型可以區隔為五大類別，包括產業別與產業型態轉型、經營型態轉型、產品轉型、市場轉型、經營體質轉型。而經濟部中小企業處 (1998) 提出企業必須提昇本身的競爭力進而作轉型的動作，例如可以善用產業網路、掌握顧客的需求、抓住掠奪式行銷的精髓等來增加其競爭力，進而達到轉型的目的。本研究將採行 Porter (1980)、陳明璋 (1995) 的見解作為分析衰退產業中木竹製品業者之經營策略類型選擇，與轉型策略類型，以建立其競爭優勢。

另外本研究採 Hill and Jones (1998) 經營策略層次之觀點，廠商經營策略包括功能層級策略、事業部層級策略、企業總體層級策略、全球性策略等各項內涵，針對個案作訪談觀察其細部策略之作為。

(二) 衰退產業業者決策之影響因素

Porter (1980) 提出「與競爭者相對實力」、「產業環境因素」將會影響管理者之決策外 (Porter 在此所指之產業環境為總體環境)。Strickland (1992) 認為企業之所以會選擇繼續存留在市場，主要是受到三個因素的影響：(1)所處的位置是衰退產業中仍在成長的部份；(2)所生產的產品具有差異化與相當程度的創新；(3)在製程上能持續的降低成本。

Rugman and Hodgetts (1995) 認為管理者必須評估整個衰退的趨勢，分析衰退的狀況，評估退出障礙，作為是否繼續留在產業中或退出產業的依據。當管理者確認產業已走向衰退之途，則足以左右企業未來走向的，可以歸納為兩大原因，(1)企業的退出障礙；(2)管理者的心理障礙。Rue and Zahra (1996) 提出四個衡量衰退產業業者是否應繼續留在該產業或退出產業準則：(1)本身的退出障礙與競爭者的進入障礙；(2)產品差異化程度；(3)產業內廠商密集度；(4)本身企業是否已達規模經濟。

Rugman and Verbeke (1998) 認為環境因素影響企業甚巨，企業必須對環境因素加以評估，並考量公司之優勢 (以公司資源基礎觀點評估) 與國家之優勢 (包括任何有利的地位、措施)，做出有利的決策。上述之因素，本研究將其綜合彙總於訪問個案時作為分析之基礎。

(三) 國際市場進入策略之影響因素

當衰退產業業者決定繼續營運時，接下來將面臨的問題就是做「外移」與「不外移」的決策，企業一旦決定外移，便涉及到「國際市場進入策略」的議題。本研究所謂之「外移」，指的是廠商有採行對外投資決策的行動。

王政雄（1991）提出企業之所以會外移是受到 14 項因素的影響：(1)人力資源缺乏；(2)工資成本高漲；(3)勞工意識抬頭導致勞資糾紛；(4)原物料成本上升；(5)環保要求越形嚴格；(6)土地取得日形困難；(7)國際貿易主義盛行；(8)關稅與非關稅障礙日多；(9)國際市場競爭加劇；(10)國內治安敗壞；(11)金錢遊戲盛行；(12)政府政策不能符合投資人的要求；(13)國內公共設施不良；(14)政治情勢發展不利。李蘭甫（1994）認為企業在決定是否外移上，必須考量內外部因素；內部因素包括：公司本身經驗與技術、產品特色、公司資源、規模經濟、公司資金、以往投資經驗等六項；外部因素包括：地主國的政策與管制、市場大小、吸引力高低、國外競爭情況、政治風險、當地原料供應狀況等六項。劉常勇、李立（1998）提出企業是否應採行外移決策，必須評估 7 大構面：投資環境、公司策略、市場潛力、技術與生產、投資報酬、風險因素、台灣因素，當評等未達基本要求的水準時，公司便暫時不宜投資。

Beach & Mitchell（1978）提出決策者的特質，包括知識、能力、推動，將影響企業採行外移或不外移的決策。Dunning（1980）提出：(1)廠商自擁優勢；(2)區位優勢；(3)內部化優勢，做為外移決策時應考量之因素。Goodnow（1985）提出企業會評估內部因素與外部因素之後，再決定是否

要採行外移的決策，其內部因素包括：公司競爭力、競爭地位、公司政策、產品特性四項；外部因素包括：國外市場機會、國外市場的經濟發展、政治環境、當地文化環境、比較地主國成本、公司母國政府政策等六項。所以，一個企業是否外移是受到相當多因素影響的。

Young et al.（1989）認為企業必須衡量內部環境因素（包括：組織架構與資本、管理者的授權、管理的文化與態度、管理的資源與人力資源）與外部環境因素（包括：國家的風險—政治、經濟、貨幣；競爭者的策略）來決定是否外移。其他學者如 Anderson and Gatignon（1986）、Eroglu（1992）、Agarwal and Ramaswami（1992）、Brian（1996）、Kooros and McManis（1998）、O'Farrell and Wood（1998）等亦提出影響企業外移之因素，本研究將其彙總作為個案訪問之構面。

(四) 國際市場進入策略之類型

Dunning（1980）認為國際市場進入策略之類型應包括「未曾進入、出口、合資、獨資、授權製造」五類。Contrator（1984）提出國際市場進入策略應包括「出口、技術授權、直接投資」三類，並且是有先後次序的。Anderson and Gatignon（1986）認為國際市場進入策略之類型應包括「出口、契約性協定、合資、獨資之購得、直接投資」五類，Young et al.（1989）提出國際市場進入策略的類型應該包括：出口、技術授權、經營特許、管理契約、轉鑰契約、契約性生產、聯合生產協定、契約型合資、權益型合資、完全擁有子公司。

Kefalas（1990）提出國際市場進入策略應包括九大類「技術授權、經營特許、管

理契約、轉鑰作業、契約性生產、技術援助協定、服務契約、聯合生產協定、研發合作協定」；Kumar and Subramaniam (1997) 提出五種國際市場進入策略的模式，分別為「出口（包括直接、間接）契約性之協定（包括技術授權、經營特許）合資（多數股權、少數股權、策略聯盟）收購股票（包括敵意、友善）直接投資」，其他學者如 Czinkota et al. (1996) Hill (1997) Luo (1997) O'Farrell and Wood (1998) 李蘭甫 (1994) 莊耿銘 (1994) 吳青松 (1996) 趙曙明 (1997) 等亦提出類似之進入策略類型。

本研究彙總歸納上述各學者對國際市場進入策略之類型的看法，共有「直接出口、間接出口、獨資、合資、技術授權、經營特許、租賃、轉鑰作業（整廠輸出）間接投資、合併、收購、技術援助協定、管理合約、研發合作協定、策略聯盟、收購股票、合作開發專案、其他」17 種類型。以此作為個案研究中，廠商大陸投資類型之分析依據。

(五) 選擇大陸投資之影響因素、動機與目的

有關廠商選擇至大陸之影響因素，黃景輝 (1980) 認為廠商是受到地緣優勢的影響；洪德升等 (1995) 認為台商赴大陸投資主要受到以下因素的影響：充沛的勞動力資源、租稅優惠等獎勵措施、大陸市場廣大、語言相近溝通容易、土地租金便宜等五項。吳青松 (1996) 認為台商赴大陸投資是因為大陸廣大內銷市場 (43.55%) 以及稅賦的優惠 (41.55%)。Tse et al. (1997) 認為企業之所以看好大陸市場乃是基於廣大的潛在市場，以及低成本的勞工。

Shrivastava (1986) 提出企業進行國際市場進入策略的動機與目的在於：獲得研發技術、開發新產品、銷售通路的需要、提高生產力、降低財務上的風險等五項。Root (1987) 提出企業進行國際市場進入策略的動機與目的為：追求成長與獲利，因應國內市場飽和現象、仿效國內競爭同業、追隨國內客戶、運用現成技術賺取額外報償、掌握國外市場成長機會、追求規模經濟效果、反擊外國入侵企業、其他等八項。

莊耿銘 (1994) 提出國際企業進行海外投資的動機與目的為：資源尋求、市場擴張、分散風險、產品生命週期的轉移投資、克服貿易障礙等五項經濟上的考量。其他如劉水深 (1997) 劉常勇與李立 (1998) 等亦提出相關的因素。

本研究將所有學者之意見加以整理，作為個案研究「選擇大陸投資之影響因素」之依據；共可得以下 7 個構面：地緣優勢、充沛的勞動力資源、租稅優惠、大陸市場廣大、語言相近溝通容易、土地租金便宜、低成本的勞工。而「選擇大陸的動機與目的」共可得到 27 個構面：資源尋求、分散風險、克服貿易障礙、獲得研發技術、開發新產品、銷售通路的需要、提高生產力、降低財務上的風險、追求成長與獲利，因應國內市場飽和現象、追隨國內客戶、運用現成技術賺取額外報償、掌握國外市場成長機會、追求規模經濟效果、反擊外國入侵同業、利用當地廉價的勞工、利用當地廉價的土地、確保並開發大陸市場、開拓第三國市場、確保原料的來源、基於外國進口商的要求、將成熟的產品技術移轉至中國大陸、以優惠的條件購併大陸企業、看中大陸快速的經濟發展、回應外在環境的改變、全球性的整合、

其他因素等；均作為個案訪問問題之基礎。

參、研究架構與研究設計

一、研究架構

本研究根據文獻探討與本研究方向之研擬，建構本研究之觀念性架構及依據個案觀察發現，將衰退傳統產業之木竹製品業者劃分為四大類型：類型一為台灣只有財務活動，其餘全部移到大陸；類型二為台灣有設廠、大陸也有設廠（均具有完整之企業功能）；類型三為台灣保有全部企業活動、大陸增加生產活動；類型四為留在台灣。本研究之觀念性架構如圖 1 所示。

二、研究設計

(一) 研究方法

本研究採行 Yin (1984) 所提出之個案研究法內容及步驟，作為本研究在實地參訪過程中的主要依據，個案研究法一般歸屬於敘述性的研究，及類似於歷史研究，是描述和形容某些特殊事物。更精確的說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事實和情況，及其相互關係。由於對少數樣本全盤性的、仔細的討論，故可以作為決策和判斷相類似事物的主要參考。個案研究法可能包括對現有記錄、檔案之探討，現象發生原因之觀察，不具結構性之訪問及其他資料蒐集方法之應用，而對象則為個案之總體。

本研究選擇個案研究，是因為本研究屬於探索性之觀察比較分析，且個案廠商的實際作法在衰退的木竹製品業的研究，目前並未有相關的研究，且對衰退產業的研究理

論文獻亦不多，因此適合採用個案之研究方法。

(二) 研究樣本廠商

本研究經由文獻及個案實地觀察之後，將衰退產業木竹製品業者依外移或不外移之策略作為區分為四大類；希望瞭解不同類型廠商之間在衰退產業經營策略的異同點。

在研究對象的選擇上，本研究所選擇的樣本是依據中華民國全國工業總會所編印之大陸地區台商投資名錄，範圍遍佈上海、江蘇、廣東、福建等地，（中華民國全國工業總會，1998），以及企管資訊雜誌社所編印之全國工廠名單，（企管資訊雜誌社，1998）為研究母體。以便利抽樣的方式抽選出 16 家木竹製品業者作為研究對象，每一類型以 4 家廠商為樣本，訪談對象的選擇是以受訪者是否有意願參與以及時間上是否能配合為原則，並無特定的選取標準。但本研究有鑑於木竹製品業之廠商部份是以家庭代工的形式，而在此種形式之下會因為廠商規模太小，進而導致其策略活動較少，所以在抽樣時，選擇資本額在 500 萬新台幣或 50 萬美金以上的廠商為準。以下分別列出各受訪公司基本資料以及受訪者名單如附錄表 1、附錄表 2 所示，在附錄表 1 中之廠商多數以中南部地區為主，其中嘉義地區有七家，彰化地區四家，台中地區兩家，高雄地區兩家及雲林地區一家。廠商的產品類別竹窗簾有四家，家具類四家，竹墊二家其他類有六家，受訪者多數為董事長或高階經理人。在附錄表 2 中樣本廠商之設立時間多在 60 或 70 年代，資本額在 500 萬以下較多，最多則為 4700 萬，顯示廠商之規模並不大，同時營業方向多是外銷歐美為主。

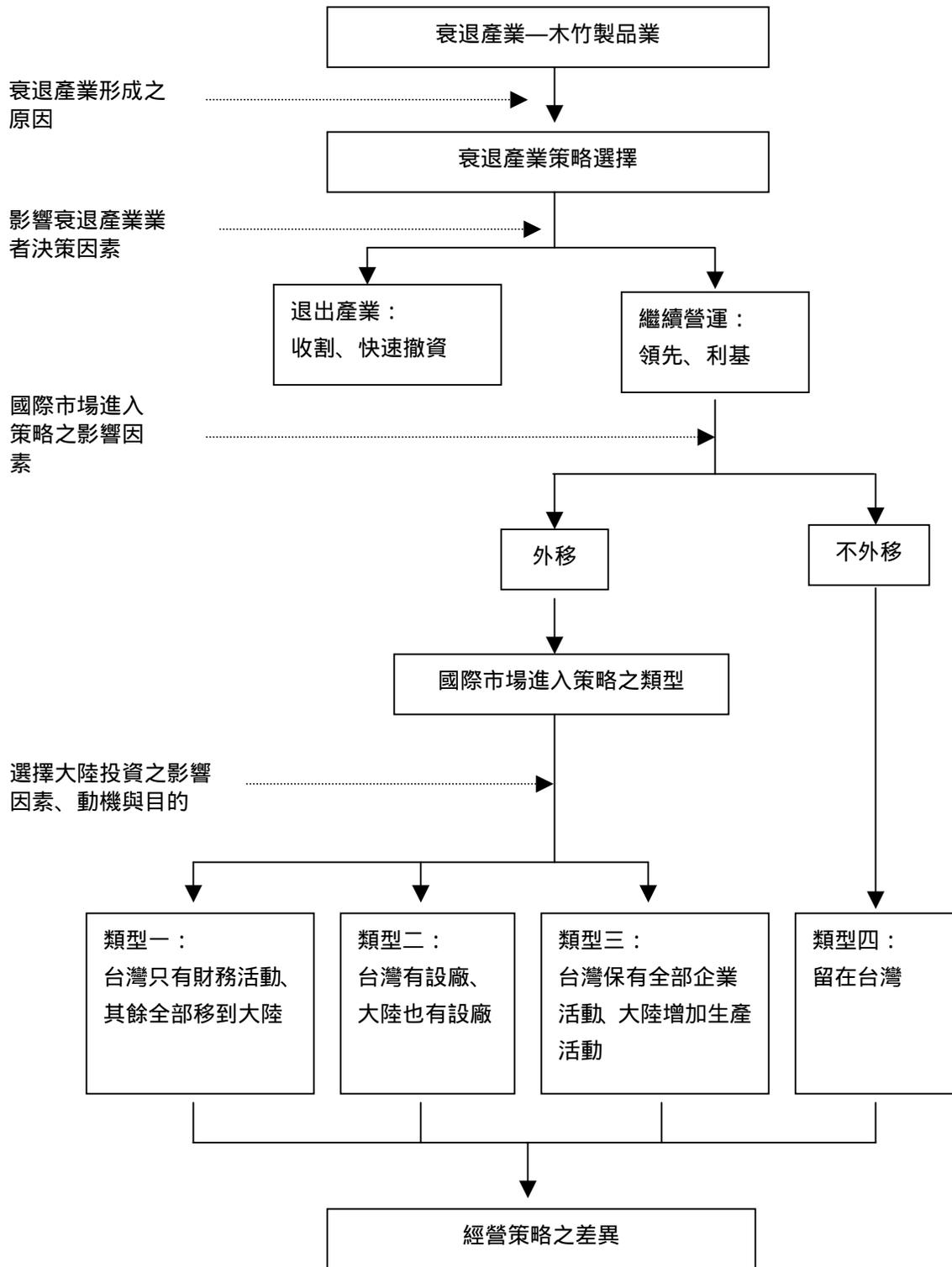


圖 1 本研究觀念性架構

資料來源：本研究整理

(三) 研究之觀察變項

本研究針對文獻探討中，有關衰退產業策略選擇、影響衰退產業業者決策之因素（亦即繼續營運所考量之因素）、國際市場進入策略之影響因素（亦即外移所考量之因素）、國際市場進入策略之類型、選擇大陸投資之影響因素、動機與目的、經營策略與轉型等六項議題加以彙整，作為本研究個案訪談問卷的六大主題。各項主題之內涵如附錄表 3。

(四) 研究限制

本研究採行個案研究法及便利抽樣的方式來進行，在研究的過程中，會產生以下幾種的限制：

1. 個案公司的選擇是以便利抽樣的方式產生（依據各企業之資本額與員工人數），所以並未考慮到個案公司地域上的分佈是否會產生差異。
2. 在樣本數較少（僅 16 家）且集中於中南部，及產業對象特定為木竹製品業的情況之下，本研究所歸納出的一般性策略推演結論會受到限制。此外或許有些木竹製品業已經成功做市場或產業轉型但無法於選擇樣本時得知，亦限制了結論的推論範圍。
3. 受訪者的訪談意願，以及受訪者種種的個人顧慮，都可能造成資料的偏頗與不精確，影響了研究結論的效度。
4. 本研究部份的訪談者並非企業主本身，所以，若以部屬推測企業主策略擬定時的想法，可能與事實真相有所差距，此亦為本研究限制。

5. 本研究經由個案分析觀察實務現象，主觀的將廠商分為四種類型，但真實情況或許還有其他類型之廠商無法涵蓋在本研究樣本中，因而限制其結論之適用性。

肆、個案公司分析與命題推演

一、個案分析

本研究之個案共分為四大類型，類型一是台灣只有財務活動，其餘全部移到大陸，主要訪問廠商有新三光藝品股份有限公司、李阿森企業股份有限公司、雅企興業有限公司、文欣實業股份有限公司。類型二是台灣有設廠，大陸也有設廠，主要廠商有萬協竹木藝品有限公司、南山竹器工廠股份有限公司、弘和竹材企業股份有限公司、柏堡木業股份有限公司。類型三是台灣保有全部企業活動，在大陸增加生產活動，主要廠商有盈發木業股份有限公司、鴻儒木業股份有限公司、東方木業公司、王協發竹業有限公司。類型四是留在台灣，主要廠商有阿里山木業、劍聲木業股份有限公司、台灣彩竹工業股份有限公司、國翰企業股份有限公司。個案公司的訪問結果最後彙總詳如附錄表 4 至附錄表 9，表中打勾者表示廠商之特性。

由附錄表 4 中可知多數受訪廠商之策略選擇為「利基策略」，其原因可能是規模較小，因此多數的木竹製品廠商會選擇固守自己專精的產品項目加以改良創新，才有自己的生存空間。在附錄表 5 中四種不同類型公司之影響營運決策因素分析中顯示「差異化、降低成本」是所有廠商的關鍵影響因素，「產業之退出與進入障礙」等影響因素則很小，重點還是廠商的競爭能力。

在附錄表 6 中之國際市場進入策略影響因素，以「母國之工資成本」為最多廠商所考慮關鍵因素（尤其是一、二、三類廠商），而類型四之廠商較重要之考慮因素為「評估對外投資之報酬」、「對外投資之風險」及「母國之治安狀況」，顯然選擇留在台灣類型四之廠商與其他類型之考慮有所不同，可能其本身具有某種獨特競爭能力，因此對外投資較注重外部之投資環境。

在附錄表 7 中之國際市場進入策略類型，多數的廠商採取「獨資」方式，顯然台灣赴大陸投資之木竹製品廠商較重視經營管理之獨立運作，偏好獨資之進入策略。而在附錄表 8 之中，本研究發現選擇赴大陸投資之廠商，主要因素是「低成本的勞工」及「語言相近容易溝通」，有關選擇大陸投資之動機與目的最重要的亦是「運用當地廉價勞工」（見附錄表 9），顯示一、二、三類木竹製品之廠商至大陸投資之重要考慮因素是低成本的勞工。以下分別針對不同類型的廠商經營策略做一比較說明。

(一) 類型一廠商（台灣只有財務活動，其餘全部移到大陸）之經營策略

在表 1 中之四家類型一廠商，主要活動均移至大陸，且行銷上仍以外銷為主且不涉及零售業務，在生產上則重視品質良率，人力資源上管理幹部仍以台灣為主，垂直整合與多角化程度低，全球性之策略類型為國際策略注重出口導向，是以成本優勢為基礎之策略選擇。

(二) 類型二廠商（台灣有設廠，大陸也有設廠）之經營策略

在表 2 中之四家類型二廠商其價值活動同時在台灣與大陸並行，大陸廠的價值活動頗為完整且具有多元的價值活動（如涵蓋

行銷、研發、採購），但是在生產上強調大陸廠負責大量生產之角色，行銷則仍以外銷歐美為主，且在全球性策略上是以國際策略為主，競爭之優勢則較多元，有採成本領導亦有採差異化策略；但台灣廠之生產活動與扮演角色有日趨弱化的趨勢。

(三) 類型三廠商（台灣保有全部活動，大陸增加生產活動）之經營策略

在表 3 中之四家類型三廠商，主要強調大陸廠負責大量「生產」之角色，因此多強調低成本之競爭，但與台灣生產廠則有逐漸水平分工、分區域負責不同市場之趨勢。台灣廠具備各項企業功能活動，且多負責小批量生產或是半成品加工，研發則多由企業主自行負責；採取此種策略之廠商，多是運用大陸之成本優勢將大陸定位為「生產中心」，雖然仍以台灣為營運中心，但不排除會減少台灣母公司價值活動之範圍，因應之轉型策略均為產品轉型策略。

(四) 類型四廠商（留在台灣）之經營策略

木竹製品業中有一些廠商則不採取至國外投資之策略，選擇所有價值活動仍留在台灣，在表 4 中之四家類型四廠商，全數是強調差異化策略，而在生產上運用機械化、或少量多樣等方式提升附加價值，同時非常重視品質，因應之轉型策略均是採用產品轉型策略；而此種類型廠商尚無全球性策略之思考。

綜合上述四種類型之台灣木竹製品廠商策略分析，大致上可瞭解衰退產業中廠商之各種經營方式及不同的動機與考慮因素，對衰退產業中之企業經營策略選擇具有極大的參考價值，以下本研究再由個案中及各項彙整表中，針對具有共同特徵之策略選擇加以歸納推演並說明，研究結果可供業界

表 1 類型一廠商之經營策略分析表

個案公司	新三光藝品股份有限公司	李阿森企業股份有限公司	雅企興業有限公司	文欣興業股份有限公司
經營策略				
生產策略	兩班制生產，重視良率，零組件外包	重視良率、強調耐用度、強調多樣多量，無外包	數量少產品由台灣衛星工廠生產，大陸以大量生產為主，重視良率	重視良率，少樣多量生產
行銷策略	外銷歐美與南非，不涉及零售，有回銷台灣，無內銷大陸	外銷歐美，不涉及零售，無回銷台灣，國外參展與刊登平面廣告	外銷歐美，不涉及零售，很少回銷台灣	外銷歐美，未來希望內銷大陸，採高價策略，並無零售業務，國內參展與刊登廣告
物料管理策略	零組件外包，減少囤積原材料與積壓資金	不外包，自行生產零配件，使木材使用率達到最高	原組件外包，以減少庫存	不外包，積壓較多資金，為求品質穩定
研發策略	企業主自行負責	企業主自行負責	無研發動作	企業主自行負責
人力資源策略	幹部以台灣人為主，管理上採以夷制夷，專業訓練為主，按件計酬，無獎酬，有懲罰制度	雇用非當地之勞工，強調專業訓練，幹部以台灣人為主，管理上採以夷制夷	三班制，以件與以時計酬並行，無獎籌，有懲罰制度，強調專業訓練	強調專業訓練，幹部以台灣人為主
採購策略	企業主自行負責，由大陸採購	企業主自行負責，由美國、印尼採購	大陸主管負責，由東南亞、大陸採購	企業主自行負責，由台灣、大陸、印尼採購
企業基本設施	強調公共關係，財務由台灣統籌，台灣接單	強調品質管理，財務由台灣統籌，台灣接單	財務由台灣統籌，台灣接單	財務由台灣統籌，台灣接單
企業之競爭優勢	成本領導策略	成本領導策略	成本領導策略	差異化策略
垂直整合或多角化	無	無	無	無
全球性策略	國際策略	國際策略	國際策略	國際策略
轉型類別	產品轉型	經營體質的轉型	產品轉型	產品轉型
大陸之經營策略	設廠接近原料產地，產品全數外銷	強調管理制度，產品全數外銷，無內銷大陸市場	「打帶跑」策略，產品全數外銷	強調公共關係，產品全數外銷，但未來希望內銷大陸

資料來源：本研究整理

表 2 類型二廠商之經營策略分析表

個案公司	萬協竹木藝品有限公司	南山竹器工廠股份有限公司	弘和竹材企業股份有限公司	柏堡木業股份有限公司
經營策略				
生產策略	重視良率，大陸廠以大量生產為主	重視良率，以大陸生產為主，台灣廠是半成品加工與包裝	重視良率，工廠全天候運轉，以達到高生產力	強調一貫作業，部份簡單零件外包，強調人體功學、機械學、力學，重視良率
行銷策略	內銷大陸、回銷台灣及外銷歐美，美國設發貨倉庫，定期參加國際家用品展，批發為主	無零售，無內銷大陸，部份回銷台灣與外銷歐美，未來有內銷大陸市場的準備	外銷韓國、日本與回銷台灣；台灣有部份零售業務	外銷歐、美、日本，無內銷大陸市場，部份組件回銷台灣，自創品牌
物料管理策略	無物料管理的困擾	在組件方面強調一定比例的存貨	無物料管理的困擾	無物料管理的困擾，保有一定比例的原材料
研發策略	企業主自行負責，重視研發	不重視研發	不重視研發	企業主自行負責，相當重視研發
人力資源策略	充分授權，主要幹部由台灣人擔任，獎懲制度明確	幹部之雇用採雙軌制，採論件計酬的方式，盡量雇用不同省籍的員工	重視專業技術訓練，主要幹部由大陸人擔任	重視專業訓練
採購策略	大陸主管為之	企業主自行採購，採購以大陸當地為主	設廠地點接近原產地，大陸主管為之	大陸與東南亞採購，企業主自行負責
企業基本設施	大陸與台灣財務各自獨立；品質管理由部門經理負責	專設「品管部門」	強調公共關係	重視品質
企業之競爭優勢	差異化策略	成本領導策略	成本領導策略	成本領導策略
垂直整合或多角化	無	無	有向前整合以及多角化動作	有向前整合的動作
全球性策略	國際策略	國際策略	國際策略	國際策略
轉型類別	產品轉型	經營體質轉型	產業別、產業型態轉型	產品轉型
台灣之經營策略	小批量生產，與負責分裝業務	以半成本加工與包裝為主，受到高人工成本，未來台灣有關廠的可能	加工與發貨倉庫的角色，盡量減少生產活動	由大陸進口半成品作組合，不斷開發新產品，生產大型家具，將主力放在外銷市場
大陸之經營策略	未來以內銷大陸與回銷台灣為兩大目標	未來有內銷大陸市場的打算，以低價產品為主	以外銷為主，無內銷大陸市場，強調與大陸國營事業合資	以外銷為主，無回銷台灣，生產DIY家具

資料來源：本研究整理

表 3 類型三廠商之經營策略分析表

個案公司	盈發木業股份有限公司	鴻儒木業股份有限公司	東方木業公司	王協發竹業有限公司
經營策略				
生產策略	台灣廠部份外包，大陸廠強調一貫作業生產，以少樣多量為主	台灣廠為半成品加工與包裝；大陸以少樣多量為主	重視良率，接受 OEM 的訂單，大陸強調大量生產	台灣為小批量生產；大陸廠以向台商或個體或採購半成品，再作大量生產；重視良率
行銷策略	台灣廠以外銷歐美為主，無內銷台灣市場；大陸廠為外銷歐美、日本與回銷台灣，無零售業務	台灣廠以外銷日本為主，內銷台灣為輔；大陸廠以外銷美國為主，無零售業務，以平面廣告為主	台灣廠以內銷為主，外銷為輔；大陸廠以外銷為主，部份回銷台灣，未來將積極開發大陸內銷市場，無零售業務	台灣廠與大陸廠都以外銷歐美為主，極少數內銷台灣，無零售業務
物料管理策略	無特別作法	提早接受訂單，以便作原物料的採購	無特別作法	採行外包的策略，無物料管理的問題
研發策略	由企業主自行負責	由企業主自行負責	OEM 的生產方式，不重視研發	由企業主自行負責
人力資源策略	強調專業訓練	無獎勵制度，有懲罰規定，高階主管由台灣人擔任	以按件計酬的方式，主要幹部由台灣人擔任，重視專業訓練	強調嚴刑峻法，強調員工責任制
採購策略	台灣部份組件向衛星工廠採購；原料以大陸當地採購為主，有專設採購人員	台灣廠由大陸與東南亞進口；大陸廠以大陸當地採購為主，企業主自行負責	向歐美等國採購，企業主自行負責	大陸當地採購半成品，企業主自行負責
企業基本設施	財務方面由台灣主導，重視品質	財務方面由台灣主導，重視品質	財務方面由台灣主導，重視品質	財務方面由台灣主導，重視品質
企業之競爭優勢	差異化策略	成本領導策略	成本領導策略	成本領導策略
垂直整合或多角化	無	無	無	無
全球性策略	國際策略	國際策略	國際策略	國際策略
轉型類別	產品轉型	產品轉型	產品轉型	產品轉型
台灣之經營策略	生產精緻化木製衛浴用品，無內銷台灣市場	少量多樣的生產方式；扮演研發中心與總管理處的角色	以內銷為主，外銷為輔，未來將關閉台灣廠	少量的生產方式，以外銷為主，極少數內銷台灣
大陸之經營策略	生產低價與低技術水準的產品，以外銷為主，無內銷大陸市場，小飾品有回銷台灣市場	少樣多量的生產方式；以外銷美國為主，有回銷台灣，無內銷大陸市場	以外銷為主，未來積極開發大陸市場	以大量生產為主，以外銷為主，少數回銷台灣，無內銷大陸市場打算，強調高品質、低單價

資料來源：本研究整理

表 4 類型四廠商之經營策略分析表

個案公司	阿里山木業	劍聲木業股份有限公司	台灣彩竹工業股份有限公司	國翰企業股份有限公司
經營策略				
生產策略	零組件外包,採「一人多機」的方式,提高自動化程度	少樣多量的生產方式	原材料之加工以外包的方式,重視品管	自動化程度相當高,以生產高單價產品為主,低單價產品為輔
行銷策略	內銷方面,有零售與批發;外銷方面以歐美為主	有成品與半成品的銷售;對象有最終消費者,與中間商	以外銷亞洲與中東國家為主,以日本為最大宗;配合外貿協會之各項推廣活動	無零售業務,以外銷歐美為主
物料管理策略	並無具體之作法,但物料管理是一大問題	在大陸深圳設有倉儲部,負責物料之管理	無具體作法	重視物料管理,規劃每月、每季需求
研發策略	無專設研發部門以生產部門為之,重視研發	無專設研發部門以生產部門為之,重視研發	無研發動作	重視研發動作,由企業主本身為之
人力資源策略	以男性員工為主	雇用專業經理人	以雇用中年婦女為主	採「員工分紅入股」的觀念
採購策略	以東南亞國家為主,專人負責採購	原物料大陸採購	向協力廠商採購半成品	以東南亞為主,企業主本身為之
企業基本設施	重視品質	重視品質	重視品質	重視品質
企業之競爭優勢	差異化策略	差異化策略	差異化策略	差異化策略
垂直整合或多角化	向前整合	有多角化動作	無	無
全球性策略	無	無	無	無
轉型類別	產品轉型	產品轉型	產品轉型	產品轉型
台灣之經營策略	積極開發台灣市場,與生產低價家具,並且積極開發零售	大陸採購半成品回台灣加工,強調低價、高品質的產品	外銷日本為主,內銷逐漸減少,強調以高品質產品外銷日本,無零售業務	積極開發高單價產品外銷國際市場,低價產品內銷台灣才具競爭力

資料來源：本研究整理

參考及建立理論。

二、經營策略推演

策略推演 1：

衰退產業之木竹製品業者，若是採行財務活動留在台灣，其餘企業活動外移大陸者（類型一），會採行以低成本優勢為基礎之「利基策略」。

說明：

採行台灣只有財務活動，其餘全部移到大陸之廠商，動機是尋求降低成本，但是在大陸經營上仍是面臨相當大的競爭，並且隨著替代用品日益增加，競爭越是激烈；所以據四家個案公司的描述（見附錄表 1 及 2），認為固守每一單項產品之本身市場，並且作改良、創新或與其他非木竹材料作結合，才能有生存的空間。同時，類型一的廠商憑藉的是大陸充沛的勞力資源，使得低成本的優勢成為建立其利基的基礎。

策略推演 2：

衰退產業之木竹製品業者，若是決定繼續留在台灣的廠商（類型四），會採行以差異化為基礎之「利基策略」。

說明：

採行繼續留在台灣的木竹製品業者深切體認出台灣的競爭環境是越來越激烈，因為除了固有同業間的競爭之外，由大陸回銷的產品或其他東南亞國家進口的低價產品，都讓留在台灣的廠商越來越難以生存。所以，留在台灣的企業憑藉著生產精緻化、差異化、高品質的產品，建立其利基（見附錄表 1 及表 4）。並且據類型四的個案公司

表示，唯有固守既有之利基，不斷的開拓客源，建立行銷通路或打開外銷市場，才足以追求企業之再成長。

策略推演 3：

在衰退產業中，其衰退的主因若是因為生產成本不利所引起，對於想要繼續營運下去的廠商，必須在『製程上能持續的降低成本』。所以，導致許多木竹製品業者（類型一、二、三）將生產活動外移到生產成本較低的國家設廠。

說明：

本研究歸納類型一、二、三，共 12 家個案公司，發現想要繼續營運下去的廠商，必須在「製程上能持續的降低成本」（見附錄表 2），以至於許多廠商以外移的方式，尋求降低成本。類型一的個案公司認為降低成本的手法很多，例如：利用地主國廉價的勞力或是採行外包的策略，都足以使企業之製程成本降低（見表 1）。而類型一的廠商是將財務活動以外的企業活動外移到大陸，認為唯有建立在成本的優勢上才能讓進入衰退而喪失競爭力的台灣廠商，重獲企業的第二春。

類型二的個案公司認為降低成本的方式除了與類型一之廠商同樣是考量到利用大陸當地廉價的勞力之外，並且類型二之廠商採行由大陸進口半成品，回台灣廠作加工的方式，此種作法也可為類型二之廠商降低製程上的成本及提高產品價值（見表 2 及附錄表 2 至表 3）。對於類型三的個案公司而言，由於類型三的企業將大陸廠定位為生產的單位，所以可以很明顯的看出，企業主是為了降低製程上的成本，而採行的策略性作法，包括利用大陸低廉的勞工成本、外包與

自行生產零組件(見表 3 及附錄表 2 至 3)。

策略推演 4：

在衰退產業中，若是因為生產成本所引起的衰退，而採行不外移決策之廠商(類型四)，想要繼續營運下去，必須建立在「產品具差異化與相當程度的創新」的基礎上，亦即採行「差異化策略」，以建立其競爭優勢。

說明：

本研究類型四的個案公司，發現其之所以能繼續營運，主要是因為「產品具差異化與相當程度的創新」(見附錄表 2)。因為業者認為，台灣市場目前競爭相當激烈，由國外進口之低價產品充斥市場，所以，若想在台灣維持一定之競爭優勢，必須生產具差異化之產品以提昇產品的附加價值，亦即採行「差異化策略」(見表 4)。因此本研究認為留在台灣的木竹製品產業環境已無法用「成本」和其他國家競爭，唯有力求在產品上作創新，才能生存。特別是針對有自創品牌或申請專利的廠商而言，差異化將能帶給企業更大的優勢。

策略推演 5：

因生產成本導致衰退的產業中，若想將經營重心繼續留在本國(類型三、四)的木竹製品業者，在經營策略方面，會採行「產品轉型」的轉型策略。

說明：

本研究在訪談過程中，發現類型三、四的個案公司都相當重視產品品質的提昇。提高產品的附加價值以及重視新產品的開發(見表 3 及表 4)。對於希望將經營重

心繼續留在台灣，以及在行銷上已經有經驗的類型三、四木竹製品廠商而言，基於對顧客需求的瞭解與專精於本身之產品市場，針對產品作轉型的動作，創新及提升附加價值，對企業而言是較容易進行的。此外類型三、四廠商之顧客對於產品的品質保證、產品設計上的多樣性等會有較多的要求，以至於對於將經營重心繼續留在台灣的業者而言，驅使其會將營運重點放置在「產品轉型上」，會較有優勢。

在衰退產業的策略選擇上，本研究發現四種類型木竹製品業者，存在差異，本研究運用 Porter (1980) 的概念，以相較於競爭對手是否較有實力及衰退產業之產業結構是否對公司有利來建立如圖 2 之圖形與策略類型。由圖 2 可知，在衰退產業中，選擇繼續留在本國(類型一)或選擇結束台灣生產，而移至國外的廠商(類型四)在策略選擇上會有較一致的看法，也就是建立在「利基策略」的基礎上。對於能兼顧本國營運，而又能赴國外生產者(類型二及類型三)，相較於類型一、四而言，因為較對手有實力，且所生產之產品在衰退產業結構上又相對有利，所以往往能在市場上取得領先的地位，而採領先策略但其中若實力較差者會有部分廠商接近收割策略(類型二)；依據 Porter (1980) 的理論，能繼續在衰退產業中繼續生存者，將會是採行「領先策略」或「利基策略」的廠商。

依據策略推演 3、4，本研究發現在衰退產業中能繼續營運下去的業者，包括採行外移決策以及不外移決策的廠商，之間存在著非常明顯的差異：不外移的廠商是受到「產品具差異化與相當程度的創新」；外移的廠商則是因為在「製程上能持續的降低成本」。本研究依據 Porter (1980) 的理論，

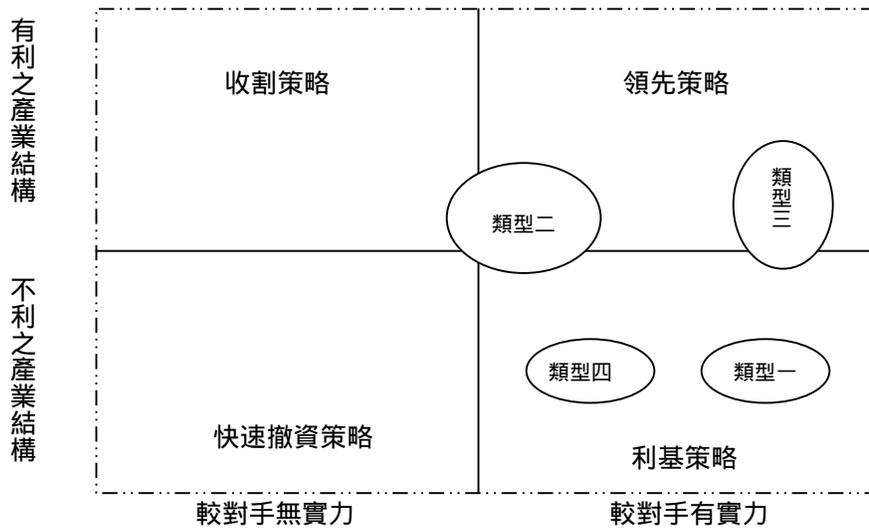


圖 2 衰退產業之策略選擇

資料來源：本研究整理

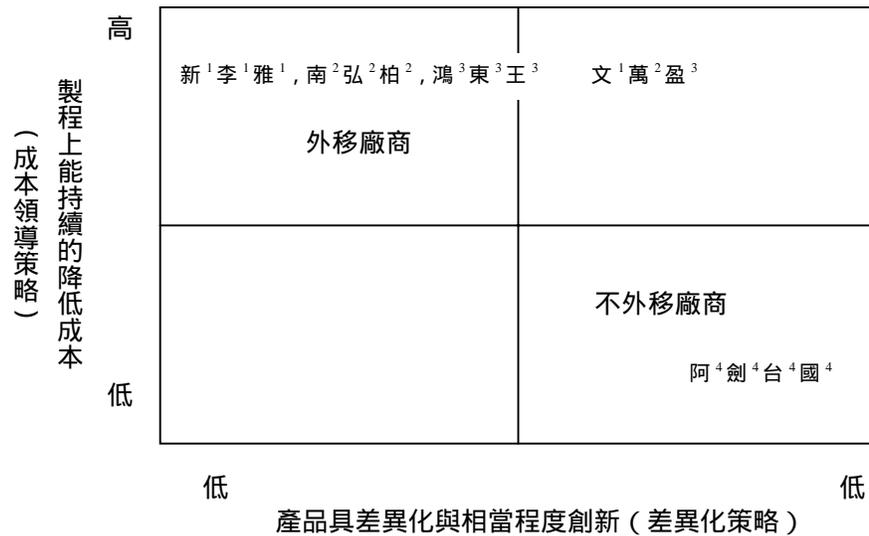


圖 3 衰退產業之影響決策因素

資料來源：本研究整理

註 1：以上將上標數字表示四大類型之個案公司，1 為類型一；2 為類型二；3 為類型三；4 為類型四。

註 2：每間個案公司，將以公司名稱的第一個字表示。例如：新三光公司，簡稱「新」。

註 3：在外移廠商中，對於「製程上能持續的降低成本」的程度上，並無差異，只是文、萬、盈三間公司，相較於其他廠商較為重視產品差異化與相當程度的創新。

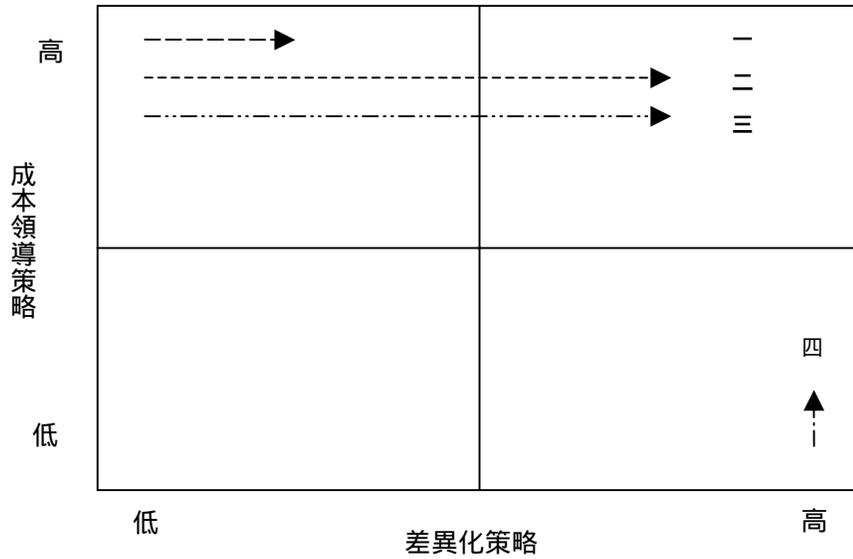


圖 4 木竹製品業者之未來經營策略
資料來源：本研究整理

註 1：▶：代表未來移動方向，而線條長短表示移動的強弱。

- 註 2： 類型一： -----▶
 類型二： -----▶
 類型三：▶
 類型四： -----▶

註 3： 類型一、二、三在成本領導策略上的程度是無差異的，都是採行低成本策略。

發現四大類型木竹製品業者，在選擇「成本領導策略、差異化策略」之分佈情形有所差異，如圖 3 所示。圖 3 顯示留在台灣之廠商強調差異化，而價值活動會外移大陸之廠商注重降低成本。另外依據圖 3 及個案分析，本研究發現不同類型的木竹製品業者，在未來經營策略的選擇上，會有移動的趨勢，並且也有強弱程度之分，詳細內容如圖 4。圖 4 顯示在衰退產業中，凡是採行在國外設廠的業者，在經營策略的擬定上，以成本領導策略為主，但本研究發現，當國外大陸廠上軌道之後，業者會積極的朝向差異化策略作

努力。但由於類型二、三的業者，較對手有競爭力，所以本研究認為其移動的程度較強。對於繼續留在台灣的廠商而言（類型四），因為受到台灣產業環境成本高漲的影響，亦會朝向降低成本而努力，但力道較弱。

依據策略推演 5 及表 3 與表 4，本研究發現在衰退產業中，若是將經營重心繼續留在本國之業者，在經營策略上，會採行「產品轉型」的轉型策略（見圖 5）。由圖 5 本研究發現，因成本因素導致衰退的產業中，

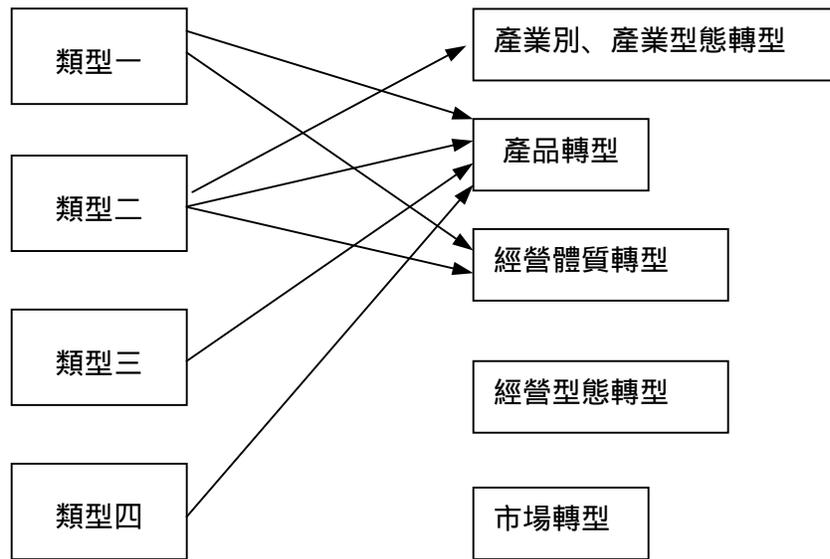


圖 5：衰退產業之轉型策略

資料來源：本研究整理

業者最常採行的亦是「產品轉型」的轉型策略（參見表1至表4）。根據陳明璋（1995）所提出之企業轉型類別可以發現，在衰退產業中，業者並未採行「經營型態轉型」以及「市場轉型」，本研究認為廠商不採行經營型態之轉型策略，可能是因為木竹製品業本身的規模過小，所以無能力支持此種類別的轉型；而不採行市場轉型，原因可能是木竹製品業者在銷售通路、目標顧客、目標市場等，已有既定模式及專精，所以短期間很難作市場轉型的動作。另外類型一與類型二之廠商有少數採取經營體質轉型及產業別、產業型態轉型此乃廠商或經營者之獨特性而產生。

伍、結論與建議

一、研究結論

綜合 16 家個案分析，本研究歸納出有關於木竹製品業者在衰退產業環境之下，所採行之經營策略的相關策略推演發現主要結果如下：

1. 衰退產業之木竹製品業者，若是採行財務活動留在台灣，其餘企業活動外移大陸者（類型一），會採行以「低成本」優勢為基礎之「利基策略」。

2. 衰退產業之木竹製品業者,若是決定繼續留在台灣的廠商(類型四),會採行以「差異化」為基礎之「利基策略」。
3. 在衰退產業中,其衰退的主因若是因為生產成本不利所引起,對於想要繼續營運下去的廠商,必須具「製程上能持續的降低成本」之能力。所以,導致許多木竹製品業者(類型一、二、三)將生產活動外移到生產成本較低的國家設廠。
4. 在衰退產業中,若是因為生產成本所引起的衰退,而採行不外移決策之廠商(類型四),想要繼續營運下去,必須建立在「產品具差異化與相當程度的創新」的基礎上,亦即採行「差異化策略」,以建立其競爭優勢。
5. 因生產成本導致衰退的產業中,若想將經營重心繼續留在本國(類型三、四)的木竹製品業者,在經營策略方面,會採行「產品轉型」的轉型策略以提升其產品之附加價值。

二、對實務之建議

經由相關文獻及個案訪談之分析,本研究對於衰退產業的廠商建議如下:

1. 企業若是處於受到成本因素而產生衰退的產業之中,必須評估所處的地區或國家之機會與威脅,以及本身所具備之優勢與劣勢,依據不同國家之屬性,而採行不同性質的「利基策略」與降低成本之全球佈局,如此才能生存。
2. 國際市場進入策略之類型相當多,但大多數的木竹製品業者都偏向於採行獨資的方式,此種作法會限制了具有潛力的中小

企業未來的發展。所以,本研究建議處於衰退產業中的企業主可以對其他類型的國際市場進入策略多加瞭解與運用,而不僅限於採行獨資的方式,或許可以提升其競爭能力。

3. 本研究部份個案公司之企業主提及,當初之所以會選擇大陸投資,乃是基於當初大陸對於台商有許多免稅或其他相關措施的優惠,但隨著台商日益增加,許多優惠措施不復存在。所以,本研究認為處於衰退產業中的業者必須充分掌握外移的時機,掌握最佳投資時機的廠商,相較於同業會較有競爭優勢。
4. 木竹製品業者在生產製程上一向希望能夠以一貫作業的方式生產,而部份零組件採行外包的方式。但現在是一個強調專業分工的時代,唯有專精於某項技術才能大量且專業的生產,所以本研究認為,在競激烈激烈的衰退產業中,若希望能以數量來取得價格優勢,唯有專注於生產特定種類的產品,充分發揮專業分工的優點,才能創造最大的利潤。但是對於部份無法以低成本優勢取勝的廠商,就必須不斷追求創新,以及設計差異化的商品,才能彌補因成本所帶來的劣勢。

參考文獻

一、中文部分

1. 中華民國全國工業總會(1998),大陸台商投資名錄(第三版),中華民國全國工業總會編印。
2. 王政雄(1991),大陸投資的經營策略,大

- 陸投資政策與策略研討會，中華經濟研究院。
3. 王春源(1994)，對兩岸經貿交流與經濟動態變化的回顧、檢討與展望，台北銀行月刊，25(2)，26。
 4. 企管資訊雜誌社(1998)，全國工廠名單—木材製品及金屬家具製造業名單。
 5. 朱中正(1998)，東南亞台商與台灣之貿易關係，華商經貿，386，2-15。
 6. 江韶瑩等人(1986)，南投縣竹藝博物館研究規畫報告，行政院文化建設委員會。
 7. 吳青松(1996)，國際企業管理理論與實務，智勝文化事業有限公司。
 8. 李蘭甫(1994)，國際企業論，三民書局。
 9. 洪德生、楊豐碩、孫智麗、羅翠玲(1995)，國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究，專題報告，行政院大陸委員會委託台灣經濟研究院研究。
 10. 莊耿銘(1994)，國際企業-中堅企業與海外投資，翰軒出版社。
 11. 陳明璋(1995)，企業轉型的經營策略與作法，變遷中台灣企業之管理實例發表會，中華民國管理科學學會。
 12. 陳威如(1994)，台商赴大陸投資對於台灣產業結構的影響，大陸經濟研究，16(5)，1-56。
 13. 黃麗淑(1987)，竹籐產品開發研究，台灣手工藝月刊，第 23-25 期。
 14. 經濟部中小企業處(1998)，轉型中的中小企業，中小企業白皮書，7-1 ~ 7-25。
 15. 經濟部統計處與投審會(1998)，1998 年對外投資的重要統計，工商時報，88 年 1 月 24 日，第 8 版。
 16. 趙曙明(1997)，國際企業管理，五南圖書出版公司。
 17. 劉水深(1997)，大陸台商外銷通路之研究，管理評論，16(2)，1-20。
 18. 劉常勇、李立(1998)，前進大陸快易通—贏得 12 億市場的投資教戰手冊，商智文化事業股份有限公司。
 19. 薛立敏(1993)，台灣產業結構之變遷與特色，產業發展與政策研討會論文集，40-43。

二、英文部分

1. Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership location and internalization factors. Journal of International Business Studies, 23(1), 1-11.
2. Anand, J. & Singh, H. (1997). Asset redeployment, acquisition and corporate strategy in declining industries. Strategic Management Journal, 18, 99-118.
3. Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Mode of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. Journal of International Business Studies, 17(3), 1-26.
4. Beach, L. & Mitchell, T. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. Academy of Management Review, 3, 439-449.
5. Brian, B. (1996). The language-culture connection in international business. Foreign Language Annals, Spring, 29, 27-36.

6. Contrator, F. J. (1984). Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical tests. Journal of International Business Studies, 15(3), 167-188.
7. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (1996). International Business. Harcourt Brace & Company.
8. Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic International Business Studies. Journal of International Business Studies, 11(Spring), 9-31.
9. Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: A conceptual model. International Marketing Review, 9(5), 19-30.
10. Hakan, B. & Johansson, L. M. (1998). Management for change: On strategic change during recession. Journal of Business Research, 41, 57-70.
11. Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (1998). Strategic management theory-An international approach (4th ed). Houghton Mifflin Company.
12. Hill, C. W. L. (1997). International business. Time Mirror Higher Education Group.
13. Jauch, L. R. & Glueck, W. F. (1988). Business policy and strategic management. McGraw-Hill International Editions.
14. Johnson, G., Scholes, K. & Sexty, R. W. (1984). Exploring strategic management. prentice-Hall international Ltd.
15. Kefalas, A. G. (1990). Global business strategic-a systems approach. South-Western Publishing Co.
16. Kooros, S. K. & McManis, B. L. (1998). A multiattribute optimization model for strategic investment decisions. Revue Canadienne Sciences De L' Administration, 15, 152-164.
17. Kumar, V. & Subramaniam, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. Journal of World Business, 32(1), 53-72.
18. Luo, Y. (1997). Performance implications of international strategic: An empirical study of foreign-investment enterprises in China. Group & Organization Management, 22, 87-116.
19. O' Farrell, P. N. & Wood, P. A. (1998). Internationalisation by business service SMEs: An inter-industry analysis. International Small Business Journal, 16, 13-33.
20. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy-techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press.
21. Root, F. (1987). Entry strategies for international markets. Ma: Lexington books.
22. Rue, B. & Zahra, S. A. (1996). Strategic management. A Time Mirroo Higher Education Group Inc. Company.
23. Rugman, A. M. & Hodgetts, R. M. (1995). International business- A strategic management approach, McGRAW-Hill,

- Inc.
24. Rugman, A. M. & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. Strategic Management Journal, 19, 363-375.
25. Shrivastava, P. (1986). Postmerge integration, The Journal of Business Strategy, 7(1), 65-77.
26. Strickland, T. (1992). Strategic management-concept and cases (6th ed).
27. Tse, D. K., Pan, Y. & Au, K. Y. (1997). How MNCS choose entry modes and form alliances: The china experience, Journal of International Business Studies, 28(4), 779-806.
28. Yin, R. K. (1984). Case study research design and methods. SAGE Publications.
29. Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. & Davies, J. R. (1989). International market entry and development-Strategic and management. Harvester Wheatsheaf.

2001 年 04 月 24 日收稿

2001 年 05 月 21 日初審

2002 年 05 月 29 日接受

附 錄

附錄表 1 受訪公司及受訪者名單

項目 類型	個案公司	公司地點	主要產品	受訪者 姓名	職 稱
類型一： 台灣只有財務 活動，其餘全 部移到大陸	新三光藝品股份有限公司	彰化縣鹿港鎮 廣東省	竹窗簾，花園用具	黃先生	企業家 第二代
	李阿森企業股份有限公司	彰化縣福興鄉 廣東省	木製百葉窗	沈小姐	企業家 第二代
	雅企興業有限公司	嘉義縣民雄鄉 西安	木製品（組合式家 具組件）	林先生	董事長
	文欣興業股份有限公司	高雄縣永安鄉 上海、天津	木/竹製窗簾	陳小姐	經理特 別助理
類型二： 台灣有設廠， 大陸也有設廠	萬協竹木藝品有限公司	斗六市 廈門市	竹/木製沙拉碗盤	塗先生	董事長
	南山竹器工廠股份有限 公司	嘉義縣水上鄉 浙江省	竹製釣魚用具	涂先生	董事長
	弘和竹材企業股份有限 公司	嘉義市 福建省、浙江省	竹涼席、草席、農 作用竹材	洪先生	董事長
	柏堡木業股份有限公司	台中縣神崗鄉 廣東省	木製家具	王先生	董事長
類型三： 台灣保有全部 企業活動，大 陸增加生產活 動	盈發木業股份有限公司	台中縣石崗鄉 上海	木製衛浴用品	張先生	副廠長
	鴻儒木業股份有限公司	嘉義縣竹崎鄉 廣東省	導演椅、室內椅、 和室椅	王先生	經理兼 股東
	東方木業公司	嘉義縣大林鎮 福州市、青島市	木製地板、建材、 家具	簡先生	董事長
	王協發竹業有限公司	彰化縣鹿港鎮 廈門市	竹窗簾	王先生	董事長
類型四： 留在台灣	阿里山木業	嘉義市	木製家具	翁先生	課長
	劍聲木業股份有限公司	彰化縣埔鹽鄉	木製產品	翁先生	銷售部 副理
	台灣彩竹工業股份有限 公司	高雄縣大寮鄉	健康竹墊	曹先生	總經理
	國翰企業股份有限公司	嘉義縣民雄工 業區	木製 CD 架、視聽 組合	謝小姐	財務經 理

資料來源：本研究整理

附錄表 2 受訪公司基本資料

項目 類型	個案 公司	設立時間		資本額		員工人數		營業額	大陸設 廠地點	外銷 國家
		台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸			
類型一： 台灣只有財 務活動，其 餘全部移到 大陸	新三光	民 60	民 78	500 萬 NT	60 萬美金	NA	200 人	NA	廣東省- 龍關市	歐美 南非
	李阿森	民 65	民 83	4700 萬 NT	1000 萬美金	NA	900 人	3 億 NT	廣東省- 惠州市	歐美
	雅企	民 86	民 85	500 萬 NT	35 萬美金	NA	20 人	3000 萬 NT	西安	歐美
	文欣	民 68	民 81	2000 萬 NT	NA	20 人	天津 200 人 上海 80 人	2 億元 NT	天津 上海	歐美
類型二： 台灣有設廠 ，大陸也有 設廠	萬協	民 54	民 81	NA	410 萬美金	NA	300 人	500 萬美金	廈門市- 同安縣	歐美
	南山	民 65	民 81	1500 萬 NT	35 萬美金	15 人	120 人	6000 萬 NT	浙江省- 湖州市	歐美
	弘和	民 62	民 79	500 萬 NT	福建 60 萬 美金 福建 60 萬 美金 浙江 20 萬 美金 浙江 50 萬 美金	NA	每廠約為 120 人	NA	福建 浙江	韓國 日本
	柏堡	民 65	民 82	500 萬 NT	NA	NA	NA	NA	廣東	歐美 日本
類型三： 台灣保有全 部企業活動 ，大陸增加 生產活動	盈發	民 65	民 80	2950 萬 NT	NA	41 人	250 人	3 億 6 千萬 NT	上海	歐美
	鴻儒	民 79	民 80	800 萬 NT	150 萬美金	20 人	320 人	台：1500 萬 NT 大陸：2 億 NT	廣東省- 順德市	日本 美國
	東方	68 年	民 82	100 萬 NT	60 萬美金	10 人	150 人	NA	福州 青島	歐美
	王協發	民 66	民 82	700 萬 NT	60 萬美金	NA	150 人	4000 萬 NT	廈門市- 同安區	歐美
類型四： 留在台灣	阿里山	民 77	無	1600 萬 NT	無	30 人	無	NA	無	歐美
	劍聲	民 79	無	NA	無	45 人	無	9000 萬 NT	無	無
	台灣彩 竹	民 77	無	500 萬 NT	無	NA	無	1800 萬 NT	無	亞洲 中東
	國翰	民 76	無	1830 萬 NT	無	35 人	無	3000 萬 NT	無	歐美

資料來源：本研究整理

附錄表 3 變項彙總表

類別	項目
策略選擇	領先策略、利基策略、收割策略、快速撤資策略。
影響決策之因素	產品具差異化與相當程度的創新、製程上能持續的降低成本、企業能持續的刪減支出、本身達規模經濟、企業之退出障礙、所處的產業環境有利、相對於競爭者有實力、處於衰退產業中仍在成長的位置、競爭者進入障礙高、產業內廠商密集度高、國家有優勢、其他因素。
國際市場進入策略之因素	<p><u>內部因素</u>：公司以往的投資經驗、公司的研發技術、產品特色、公司資源（包括資金、人力資源、設備、機器、廠房、績效）、公司規模、規模經濟、公司評估對外報酬、公司評估對外風險、公司對外投資控制程度、公司決策者的態度與特質、公司的競爭力、公司所收集到的資訊對未來的看法、公司政策。</p> <p><u>外部因素</u>：母國之人力資源、母國之工資成本、母國之治安狀況、母國土地取得狀況、母國原物料成本、母國政府政策、母國市場飽和程度、母國的競爭程度、母國消費型態的改變、地主國的政策與管制、地主國市場大小、地主國之語言、地主國政治風險、地主國原料供應狀況、地主國文化環境、地主國投資成本、地主國競爭情況、地主國市場經濟發展、地主國的貨幣政策、競爭者的策略、國際需求的拉力。</p>
國際市場進入策略之類型	直接出口、間接出口、獨資、合資、技術授權、經營特許、租賃、轉鑰作業（整廠輸出）、間接投資、合併與收購、技術援助協定、管理合約、研發合作協定、策略聯盟、收購股票、合作開發專案、其他。
選擇大陸之影響因素、動機與目的	<p><u>影響因素</u>：地緣優勢、充沛的勞動力資源、租稅優惠、大陸市場廣大、語言相近溝通容易、土地租金便宜、低成本的勞工。</p> <p><u>動機與目的</u>：資源尋求、分散風險、克服貿易障礙、獲得研發技術、開發新產品、銷售通路的需要、提高生產力、降低財務上的風險、追求成長與獲利，因應國內市場飽和現象、追隨國內客戶、運用現成技術賺取額外報償、掌握國外市場成長機會、追求規模經濟效果、反擊外國入侵同業、利用當地廉價的勞工、利用當地廉價的土地、確保並開發大陸市場、開拓第三國市場、確保原料的來源、基於外國進口商的要求、將成熟的產品技術移轉至中國大陸、以優惠的條件購併大陸企業、大陸快速的經濟發展、回應外在環境的改變、全球性的整合、其他。</p>
經營策略	生產策略、行銷策略、物料管理策略、研發策略、人力資源策略、採購策略、企業基本設施、企業之競爭優勢、垂直整合與多角化、全球性策略、轉型策略、台灣之經營策略、大陸之經營策略。

資料來源：本研究整理

附錄表 4 木竹製品業者之策略選擇分析表

個案公司	類型一				類型二				類型三				類型四			
	新三光	李阿森	雅企	文欣	萬協	南山	弘和	柏堡	盈發	鴻儒	東方	王協發	阿里山	劍聲	台灣彩竹	國翰
策略選擇																
領先策略					✓				✓	✓						
利基策略	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
收割策略							✓									
快速撤資策略																

資料來源：本研究整理

附錄表 5 影響營運決策之因素分析表

個案公司	類型一				類型二				類型三				類型四			
	新三光	李阿森	雅企	文欣	萬協	南山	弘和	柏堡	盈發	鴻儒	東方	王協發	阿里山	劍聲	台灣彩竹	國翰
影響因素																
產品具差異化與相當程度的創新	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
製程上能持續降低成本	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
企業能持續的刪減支出	✓		✓		✓								✓	✓		
本身達規模經濟		✓								✓						
企業之退出障礙：																
工廠設備沒有其他用途	✓									✓					✓	
退出的高固定成本											✓					
管理者的心理障礙高																
事業部間的策略關係強										✓						
企業經濟的依賴此產業																
所處的產業環境有利	✓				✓											
相對於競爭者有實力	✓			✓										✓		✓
處於衰退產業中仍在成長的位置	✓			✓	✓	✓								✓		✓
競爭者進入障礙高													✓		✓	
產業內廠商密集度高																
國家有優勢（包括任何有利的地位、措施）	✓															
其他因素								商譽							專利	

資料來源：本研究整理

附錄表 6 國際市場進入策略之影響因素分析表

影響因素	個案公司				類型一				類型二				類型三				類型四			
	新三光	李阿森	雅企	文欣	萬協	南山	弘和	柏堡	盈發	鴻儒	東方	王協發	阿里山	劍聲	台灣彩竹	國翰				
公司以往的投資經驗											✓									
公司的研發技術																✓				
產品特色																				
公司資源(包括資金、人力資源、設備、機器、廠房、績效)	✓		✓		✓								✓							
公司規模																				
規模經濟																				
公司評估對外投資報酬			✓		✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓				
公司評估對外投資風險			✓										✓	✓	✓	✓				
公司對外投資控制程度															✓	✓				
公司決策者的態度與特質												✓								
公司競爭力	✓		✓		✓															
公司所搜集到的資訊對未來的看法															✓	✓				
公司政策																				
母國之人力資源	✓	✓			✓		✓	✓				✓				✓				
母國之工資成本	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
母國之治安狀況									✓				✓	✓	✓	✓				
母國土地取得狀況	✓		✓							✓										
母國原物料成本	✓		✓	✓		✓			✓		✓									
母國政府政策	✓																			
母國市場飽和程度																				
母國的競爭程度																				
母國消費型態的改變																				
地主國的政策與管制	✓																			
地主國市場大小																				
地主國之語言	✓		✓		✓	✓														
地主國政治風險			✓										✓							
地主國原物料供應狀況			✓		✓	✓														
地主國文化環境																				
地主國投資成本			✓		✓	✓														

(續下表)

(續附錄表 6)

地主國競爭情況				✓
地主國市場經濟發展				
地主國之貨幣政策				
同業的動向	✓			
國際需求拉力	✓		✓	
其他因素			台灣廠受損	

資料來源：本研究整理

附錄表 7 國際市場進入策略之類型分析表

個案公司	類型一					類型二				類型三				
	光 三	新 森	李 阿	雅 企	文 欣	萬 協	南 山	弘 和	柏 堡	盈 發	鴻 儒	東 方	發 王	協
直接出口														
間接出口														
獨資	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
合資								✓						
技術授權														
經營特許														
租賃														
轉鑰作業 (整廠輸出)														
間接投資														
合併														
收購														
技術援助協定														
服務契約														
聯合生產協定														
研發合作協定														
策略聯盟														
收購股票														
完全自有子公司														
合作開發專案														
其他														

資料來源：本研究整理

附錄表 8 選擇大陸投資之影響因素分析表

個案公司 影響因素	類型一				類型二				類型三			
	新三光	李阿森	雅企	文欣	萬協	南山	弘和	柏堡	盈發	鴻儒	東方	王協發
地緣優勢											✓	
充沛的勞動力資源												
租稅優惠	✓	✓			✓		✓			✓	✓	
大陸市場廣大												
語言相近容易溝通		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
土地租金便宜												
低成本的勞工	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

資料來源：本研究整理

附錄表 9 選擇大陸投資之動機與目的的分析表

個案公司 動機與目的	類型一				類型二				類型三			
	新三光	李阿森	雅企	文欣	萬協	南山	弘和	柏堡	盈發	鴻儒	東方	王協發
資源尋求												
分散風險												
獲得研發技術												
克服貿易障礙												
開發新產品												
銷售通路的需要												
提高生產力	✓	✓			✓				✓			✓
降低財務上的風險												
追求成長與獲利	✓	✓			✓	✓						✓
確保原料的來源	✓		✓	✓		✓	✓			✓		
追隨國內客戶												
運用現成技術賺取額外報償												

(續下表)

(續附錄表 9)

	掌握國外市場成長機會			
	追求規模經濟效果	✓	✓	
	反擊外國入侵企業			
	利用當地廉價的土地			✓
	基於外國進口商的要求			✓
	以優惠條件併購大陸企業			
	確保並開發大陸市場		✓	✓
地主國因素	開拓第三國市場			
	取得大陸快速的經濟成長			✓
環境因素	因應國內市場飽和現象			
	回應外在環境的改變			
	全球性的整合			
	將成熟產品技術轉移至中國大陸			✓
	利用當地廉價勞工	✓	✓	✓
其他				

資料來源：本研究整理