

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

策略群組與動態能力演化之研究
—以汽車外觀塑膠零組件產業為例

The Study on the Evolutions of Strategic Group and Dynamic
Capabilities : The Case of Car Exterior Plastic Components

指導教授：張國雄博士

尹咏雅博士

研究生：顏世榮撰

中華民國 106 年 06 月

謝誌

時光荏苒，在東海已度過了兩年的時間，隨著論文的完成，這段日間上班、晚間上課的忙碌生活即將告一段落了。這短暫而充實的研究所時光，讓我收穫滿載，但畢業不是個結束，我將會帶著在校園裡的所學所聞，繼續邁向下一個階段。

本論文的完成，一切都要感謝張國雄教授與尹咏雅教授的細心指導，從一開始題目的討論、架構建立到最後完稿前的潤飾，過程嚴謹且仔細，總是保持著邏輯清晰、條理分明的態度指引我的研究方向，讓論文能在時程內完成，在此表達我的敬意與謝意。另外，謝謝口試委員提供的指正與建議，讓論文的完整性更臻完備。也感謝東海系所提供的許多資源與協助，有效率地解決了許多行政流程上的問題。

這兩年的學習過程中，認識許多的學長姊、同窗及亦師亦友的教授們，讓我五十歲後的人生開啟了新視野，謝謝指導老師及同學們互相協助、鼓勵，以及親愛的家人鼎力相助與支持，才能無後顧之憂地順利完成論文。

謹將本論文獻給摯愛的家人、師長、同學及關心我課業的朋友們。

顏世榮 謹誌於

東海大學 EMBA 研究所

中華民國 106 年 6 月

中文摘要

論文名稱：策略群組與動態能力演化之研究：以汽車外觀塑膠零組件產業為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2017 年 06 月

研 究 生：顏世榮

指導教授：張國雄博士

尹咏雅博士

論文摘要：

本研究主要是以個案研究方式，探討臺灣汽車外觀製造產業策略群組與動態能力演化。研究結果發現，汽車外觀塑膠零組件產業有五個演化階段，每個階段有不同的演化動力。第一手工打造期，演化動力是經營者主觀判斷。第二模具期，演化動力是同業模仿競爭。第三美國保險業閉鎖期，演化動力是產業環境升級。第四市場成熟期，演化動力是顧客需求。第五電動車發展期，演化動力顧客需求改變。

另外，依據「產品線完整性」及「產品類別」（零件或配件），汽車外觀塑膠零組件產業，可以區分為四種策略群組，其分別為：「產品完整群」、

「零件中心群」、「保守群」、及「產品線中心群」。在電動車發展期（2005 年至 2017 年）之外部環境發生變化，個案公司計畫由「配件為主產品線有限之保守群」走向「以配件為主產品線完整之產品中心群」。

關鍵字：汽車外觀塑膠零組件產業、策略群組、動態能力演化。

Title of Thesis : The Study on the Evolutions of Strategic Group and Dynamic Capabilities : The Case of Car Exterior Plastic Components

Name of Institute: Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time: June/2017

Student Name: Yen Shih Jung

Advisor Name: Kuo Hsiung Chang

WAN Wendy Wing Nga

Abstract

The purpose of the study was to investigate the evolutions of strategic group and dynamic capabilities in Taiwanese car exterior components industry. The results revealed that there are five evolutionary stages, and each stage has the different evolution power. First stage is handcraft period, driven by subjective judgement of the chief executive. Second stage is the mold development period, driven by horizontal competition. Third stage is the block of American insurance period, driven by the upgraded industrial environment. Fourth stage is market maturity period, driven by the customer demand. Finally stage is electric car developing period, driven by the change of customer demands.

According to completeness of production line and product categories (parts or accessories), car exterior components could be divided into four strategic groups: (a) products complete group, (b) parts concentrating group, (c) conservative group, (d) products concentrating group. Since the external environment changed during the period of electric car developing period, case company plans to convert from accessories concentrating conservative group to products concentrating group.

Key words: car exterior components industry, strategic group, dynamic capability evolution

目 錄

	頁次
中文摘要	I
Abstract.....	4
謝誌	I
目 錄	III
表目錄	V
圖目錄	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究流程	3
第二章 文獻探討	4
第一節 策略群組	4
第二節 動態能力之演化	7
第三節 產品開發與製造策略.....	12
第三章 汽車零組件產業現況分析與研究方法	17
第一節 研究工具	17
第二節 研究方法	18
第三節 研究範圍與限制.....	18
第四節 全球汽車暨零組件業之現況分析.....	19
第五節 臺灣汽車產業暨零組件業之概況.....	20
第六節 臺灣汽車零組件產業競爭力分析	26
第四章 研究結果與命題推論	33
第一節 產業演化階段與廠商的演化動力	33
第二節 策略群組之移動路徑與障礙	35

第三節	個案公司之未來移動路徑	39
第四節	本研究發展之主要命題	40
第五章	結論與建議	42
第一節	研究結論	42
第二節	理論與管理實務意涵	43
第三節	研究限制與後續研究建議	45
參考文獻	47

表目錄

	頁次
表 2-1 製造策略的內容.....	21
表 2-2 製造策略因素關鍵變項之相關文獻彙整表.....	22
表 3-1 汽車零組件銷售市場分類.....	29
表 3-2 產業問題與策略分析.....	36
表 3-3 臺灣汽車產業進入中國市場策略分類表.....	38
表 4-1 臺灣汽車外觀塑膠零組件產業發展位階.....	40
表 4-2 臺灣汽車外觀塑膠零組件產業演化階段.....	41
表 4-3 產品線完整性及產品類別.....	42
表 4-4 本研究發展之主要命題.....	47

圖目錄

頁次

圖 1-1	研究流程圖.....	9
圖 3-1	汽車產業供應關聯式架構圖.....	23
圖 4-1	臺灣汽車外觀塑膠零組件產業策略群組移動路徑圖	42
圖 4-2	臺灣汽車外觀塑膠零組件產業群組 C→A，C→B 移動路圖	43
圖 4-3	臺灣汽車外觀塑膠零組件產業群組 D→A 移動路徑圖.....	44
圖 4-4	個案公司策略群組一段路徑圖 C→D.....	45

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

汽車產業製造的未來趨勢，隨著日益枯竭的石油資源與地球溫室效應的環境污染、汽車製造將由底特律內燃機(汽油或柴油引擎)觀念系統，逐步轉往以矽谷為設計概念的電動車，但是其間不變的是、汽車外殼零組件使用塑膠原料之製造，亦將隨著電動車的普及化，更凸顯出其間設計、開模與高成本效益(Cost Performance, CP)值，含商業產品產出的時效性與多樣化；尤其在提供汽車消費者，一個低售價與高性能之塑膠基材汽車外殼零組件，其間龐大的商機不可觀，在此提出本論文之研究題目：策略群組與動態能力演化之研究：以汽車外觀塑膠零組件產業為例，以利臺灣中小企業為主的製造商與供應商，提早擬好策略，事半功倍、恭逢其盛而捷足先登。

我國是一個海島型的國家，人口不多，並沒有充足的內需市場，需要依賴將產品外銷到其它國家來維持本身的經濟成長與繁榮發展。國內的經濟建設發展是先由從農產品業開始的，在打穩基礎之後，發展紡織等輕工業，再逐步發展機械工業、石化工業與運輸工業，相繼建立機車、汽車工業。初期為扶植本國工業的生根，政府採取多項的保護措施，例如較高的進口關稅、自製率的限制、汽機車進口配額管制等，也因此讓剛發芽的幼嫩民族工業保留喘息的空間與機會，才使得汽車工業能在國內立足，並漸漸發揚光大。

在目前當紅的電腦、半導體產業興旺發達之前，汽車工業在國內也曾經風靡過許多年。一輛汽車使用數千個零組件，上中下游供應鏈所涵蓋的產業範圍非常廣泛，其中包括鋼鐵、電子、電機、機械、塑膠、橡膠、石化等重要的產業。汽車零件牽涉到許多的相關產業，也進而帶動這些產業技術的發展與進步。汽車產業可言代表國內製造業的基礎，被視為國內的火車頭工業；汽車零組件製造業在我國的整體經濟中佔有相當的份量，對我國整體產業的發展貢獻良多。

我國加入世界貿易組織(WTO)之後，對汽車產業而言，勢必要開放進口汽車的管制、降低進口關稅、取消自製率的規定，這些都對國內的汽車產業及汽車零件產業造成莫大衝擊。加上東南亞及大陸的相關產業興起，挾其低人工成本的優勢，使國內的汽車零組件產業逐漸喪失其競爭優勢，甚至面臨了產業生存或外移的

嚴峻問題。

汽車產業代表一個國家的基礎製造工業的能力，同時也肩負著對許多其它產業發展的支援。本研究之研究者本身參與中小企業經營及管理的環境中已有多年的實際經驗，對汽車外觀塑膠零組件產業有一份強烈的歸屬感與使命感，期望在此關鍵時刻能對本產業略盡棉薄之力。因此構思汽車外觀塑膠零組件廠商在產品開發與製造上應採取什麼全球行銷策略，要如何擺脫此困境如何獲得顧客的滿意度重新尋找出關鍵性的競爭優勢，使得汽車外觀塑膠零組件業面臨外在環境的劇烈改變與眾多的競爭者時，仍然能夠站穩腳步，永續經營成長，甚至再創第二春，乃為本研究之研究動機。

第二節 研究目的

一、研究範圍

國內對汽車的內需市場並不大，也不易於整車外銷，但是汽車零組件業經過這些年的努力經營，已經可以與他國競爭並駕齊驅。因此本研究以國內中小企業的汽車外觀塑膠零組件製造廠商為主要的研究範圍，來探討汽車外觀塑膠零組件產業應該重視哪些競爭因素、在產品開發與製造面應配合採取什麼全球行銷策略。是故本研究係以探討汽車外觀塑膠零組件業的全球行銷策略、產品開發與製造策略做個案實證研究分析。

二、研究目的

全世界電動車的科技重鎮，以美國 Tesla 電動車為例，除了鋰電池的製造供應，從電控、直流馬達與車外殼零組件的製造，皆群聚分佈於臺灣的八卦山與大肚山之工業區，加上臺灣有教育訓練完整的塑膠材料高等人才，配合臺灣高科技水準之模具開模人才與設備，佐以高靈活度的塑膠設計射出設備與工廠，此一天時、地利、人和的整合，於全世界更是少見；因此凸顯出本問題研究的重要性，即汽車外殼零組件使用塑膠原料之產品開發與製造及全球銷售策略，不僅有產業加值的實用性，本研究更具區域性研究之典範案例，更具國際學術論文發表的價值接受度，故提出本研究之架構設計。

臺灣素以中小企業為主，部份汽車零組件在國際售後服務市場(AM)幾乎都可以發現臺灣零組件的蹤跡，而且近年來高科技產業的全球分工成功模式，有些大廠亦

已經嘗試發展汽車電子零組件，希望藉著以往在 IC 產業的成功模式來導入到國際汽車產業，以臺灣現有優勢配合大陸市場需求來發展才有機會將中國人的車子開向世界舞臺，因此本研究目的在藉由產業的分析，來瞭解臺灣汽車零組件產業的現況與產業趨勢，經由個案公司之產業競爭力歸納出個案公司之競爭優勢，並綜合專家意見來預測未來的發展，以提供政府與業界在經營上的參考。本研究預計達到下列之研究目的：

- (一). 探討汽車外觀塑膠零組件產業之策略群組與動態能力演化。
- (二). 分析臺灣汽車零組件業之策略群組，可以分為那些群組。
- (三). 策略群組是否存在移動障礙? 有哪些移動障礙?
- (四). 個案公司位於哪一個群組? 預期會向哪一個群組移動?
- (五). 提供給政府相關單位或民間相關企業，在作未來長期計畫政策訂定或商業決策時的參考。

第三節 研究流程

本研究依據研究動機與研究目的，提出本研究之研究流程，如圖 1-1 所示。本研究係經由相關文獻及國內外實證研究結果，提出汽車外觀塑膠零組件產業未來發展趨勢。

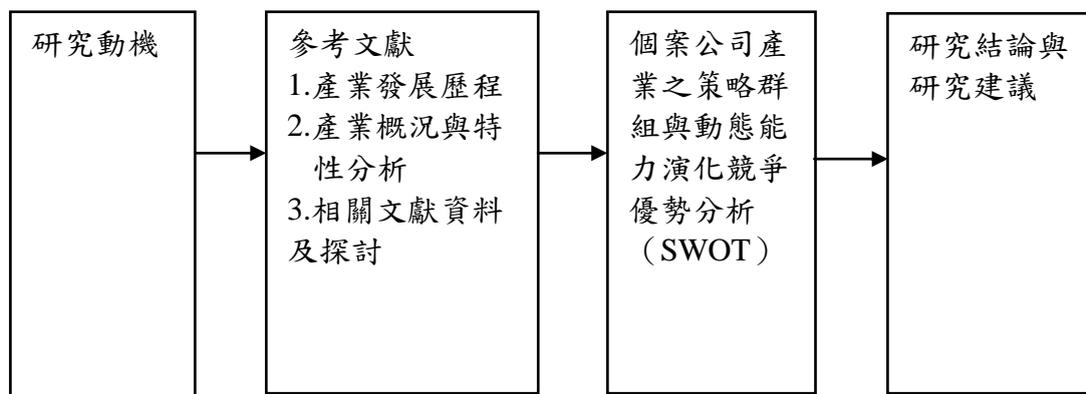


圖 1-1: 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 策略群組

一、策略群組及其動態分析

「策略群組」(StrategicGroup)此一名詞，是由 Michael S. Hunt 於 1972 年對美國國家電業廠商之競爭行為進行研究時，以產業經濟結構的觀點，利用策略群組來描述 1960 年代家用電氣產業的績效，以三項主要策略項目(垂直整合的範圍、產品多樣化的程度和差異)做分群時所提出，Hunt 認為策略群組是「一群在制訂主要決策資源項目上遵循共同策略的公司」，並指出產業是由數個策略群組所組成；自此，策略群組的概念於策略管理領域一直被廣泛的應用與討論。

不同的學者對策略群組下了不同的定義，在 Hunt(1972)與 Porter(1980)的概念之中，策略群組是指某產業中各策略構面上遵循相同或相似策略的一群廠商。Cool & Schendel(1987)對策略群組定義為：在某一個產業內之一群互相競爭的公司，它們具有相似的營運範疇(Scope)與資源承諾(Resource Commitment)之組合。Hatten & Hatten(1987)則認為策略群組是同一產業內，由擁有相似資源因此採行相似策略的組織群集。另外 Mehrac(1996)將其定義為同一產業內，對策略性資源有相似配置的一群廠商。而 Hill & Jones(1995)則從企業的策略行為中觀察到一些企業群組之間組內的策略特性同質性較高，若組間的策略特性差異性大的策略群，即是策略群組。有關策略群組的定義，雖無被大眾所一致認同之定義，但是以 Roger & Huff(1995)的定義：「策略群組是同一產業中，在重要的領域上採取相似決策的一群廠商。」最為被大家所共同認定。

所以，策略群組是指在同一產業內，同一群組的企業所採取的策略相同或者相似，而由於企業內部資源與外部環境的差異，使得企業彼此之間所重視的策略因素不盡相同，因而會採取不同或相同的策略行為，便會產生不同的策略群組。因此，我們可以歸納出策略群組包含兩個重要的意涵：

(一).策略群組的分群對象必須針對同個產業內之廠商。

(二).分群的標準必須依照各廠商所使用的策略相似程度而定。

本研究旨在探討臺灣汽車外觀零組件產業所形成不同的策略群組，及各個群組之間的核心資源分析，因而採用 Hunt(1972)&Mehrac(1996)對策略群組的定義為：「同一產業內，一群擁有相似的能力與資源，且制定相似的策略構面以形成競爭優勢，或追求相同或相似策略的廠商所形成的群組」。

企業策略之制定各有其內部資源基礎或外在環境變化的考量，但是隨著時間演變，公司所面臨的內外環境亦會產生變動，其策略方向就會隨之加以修正，若能夠使用長期、縱斷面的研究，將能夠更了解策略群組的穩定性及產業真實結構；因此，McGee&Thomas(1986, 1989)分析過去文獻中對於策略群組的研究之後指出，以往關於策略群組的研究中對於策略構面的選取、移動障礙的來源與廠商的競爭定位等議題雖已多所探討，但是大部分都屬於靜態性的研究，僅使用單一時點分析，無法確認產業的策略群組及群組之間的移動障礙(MobilityBarriers)(Feigenbaum & Thomas, 1993)，因而提出建議策略群組的分析，應包括長時間廠商策略的改變，並分析廠商在產業定位與產業演化的過程，故產業內廠商依據策略相似性而區分之群組，將隨著時間的更動，此即為「動態策略群組」(Strategic Group Dynamics) (Hatten & Hatten, 1987)的概念。Mascarenhas(1989)發展出動態策略群組的分析架構，並歸納出了三種變動狀況，亦即群組策略改變，群組成員改變與群組數目改變三大類型的變化，建議研究者可以以此三種變化為基礎，分析在不同穩定策略期間產業內策略群組的動態變化。

動態策略群組的觀念雖然受到許多學者的重視，但是實際上的研究並不多，主要即在於分析方法的限制；Feigenbaum et al.(1985,1990)首先建立動態策略群組的分析方法，該研究指出，動態分析需建構在具有「策略穩定期間」(Stable Strategic Time Periods, 簡稱為 SSTPs)的基礎上，當內部條件或外部環境的改變大到相當程度，多數的廠商即會開始做策略性調整，此時原有策略群組的結構將會發生改變，而進入另一不同的策略期間。動態策略群組分析的方法，主要是先將研究期間廠商的策略，做整體性的分析，若廠商策略有了結構性的變化，則將變化前後視為不同的分析期間(即 SSTP)之後，觀察每一廠商在每個期間的策略定位以及不同的 SSTP 期間策略定位改變的情況，進而能夠更為深入地對廠商的競爭定位做動態分析。

策略群組的發生來自於同一產業內廠商，因為公司規模、產品線寬度、配銷通路、顧客類型、專有技術、資本需求、移轉成本、創新程度、服務市場數目、政府政策屬性等之不同，造成廠商所運用的策略亦不盡相同，而形成不同的群組；因此，每一種產業都存在數目不一的策略群組；由於群組間存在不同的競爭結構，即會出現移動障礙(Mobility Barriers)，導致新加入或已存在其他群組的競爭廠商無法順利進入或轉進獲利較佳的群組，如：強調低生產成本的策略群組，可能已建立相當好的規模經濟或垂直整合等障礙，阻撓欲進入該群組的廠商，因此使欲進入的競爭廠商必須花費很高的成本，才有機會轉進此一群組；一般來說，移動障礙越高的策略群組，新廠商不易加入，通常也享有較高的獲利水準。

依循此觀點，根據重要的研究構面將同一產業內競爭廠商劃分成幾個策略群組，而研究構面的選擇通常便是決定產業內主要移動障礙的變數，例如：飲料產業最重要的研究構面便是品牌與通路，資訊代工產業最主要的研究構面便是生產成本與品質，根據這些群組的分佈，進一步分析各群組的策略、資源或競爭優勢等特性。

由於同一策略群組的廠商，除了策略、資源等特性類似之外，對於產業的獲利能力，以及回應其他廠商的競爭行動或是環境變化也會相當類似；因此，應用在實務方面，策略群組不但可幫助廠商了解其產業定位，以及考量長期產業趨勢是否會導致某些策略群組競爭壓力變大或是更趨向產業邊緣地帶等，同時可幫助廠商預測其它群組廠商策略行為與發展方向，藉以提升其策略擬定與獲利能力。不過，策略群組分析結果極容易受到產業範圍的定義影響，而且，每一個產業並無絕對的研究構面，因此，研究構面的選擇必須特別謹慎，避免影響研究判別結果的客觀性。

整體而言，在比較廠商之間的競爭優勢與定位相關文獻中，策略群組分析是應用相當廣泛的方法，亦是企業在實務上最能夠了解與接受的工具之一，但是也由於此一方法在分析過程之中，過度簡化的現實環境，而且缺乏對產業動態的觀點，使得相關研究的深度可能有所不足；在有學者相繼提出加入產業發展動態分析的觀點後，整合產業縱斷面為基礎，確認隨時間演進群組成員的穩定性及移動狀況，以瞭解產業內集群狀態和群組之間之移動障礙，相對於傳統的分析方法而言，動態策略群組分析法應該更能夠深入地分析產業內不同廠商之間的動態競爭狀況，對其策略形成、策略演進與策略成效都能夠提供更為完整的解釋。

二、產業問題與策略分析

- (一). 產業問題汽車外觀塑膠零組件體積龐大，物流成本較高，必須緊鄰客戶，不利於外銷。
- (二). 策略分析未來適合發展高輕量化製造工法(例如不等厚鋼材成形、液壓成形等)，以維持技術領導地位；運用彈性生產經驗來持續發展 AM 市場。

第二節 動態能力之演化

一、動態能力

(一). 動態能力的定義：

動態能力架構(dynamic capability framework)為 Teece 等人(1997)於 1997 年所提出並將其定義為「動態能力為組織具有整合、建立、重配置內部和外部能力來回應快速變動環境之能力。」動態能力為策略管理領域的新理論並且為資源基礎觀點之延伸，組織累積大量獨特的有形資產和無形的資源並將其資源轉換成能力(Barney, 1991, 2001; Wemerfelt, 1984)。動態能力觀點與過去的資源基礎觀點不同在於，動態能力主要強調組織內部與外部變動的整合，才能迅速地回應市場，而非只是擁有資源；資源基礎觀點則是強調組織的內部，雖然也會根據內部來回應外在的變動，但是並不像動態能力是同時專注於內部與外部之變動的適配。動態能力則可以用來回應快速變動環境的能力，透過不斷地修正資源來創造它人難以模仿的能力使組織在市場中可以持續地獲得競爭優勢(Eisenhardt & Martin, 2000; Griffith & Harvey, 2001; Teece et al., 1997)。

(二). 動態能力的內涵

Teece(1997)等人提出動態能力為管理和組織的程序(processes)中，由其資產地位(position) 及有效的路徑(paths)來形成，將動態能力架構分為程序(processes)、地位(position)、路徑(paths)等三構面：

1. 程序(Processes)

程序是指組織在執行各項活動時，與規範、現在執行的方式、和學習相關聯。組織為了達成目標，會使用各種規範及程序，而這些程序會使各部門為達成

目標而連結。程序又可以細分為下列三種角色：

- (1). 協調與整合(coordination and integration)：管理者必須協調或組織內部整合使協調與整合達到效率與效能。
- (2). 學習(learning)：學習為藉由經驗找出最佳績效或為最快速的一種程序，也能夠確認新的產品機會。藉由內部學習與外部學習將所學到之知識內化到組織流程中，改善組織之營運。
- (3). 重置與轉換(reconfiguration)：當組織面臨快速變化環境時，組織能夠察覺出環境的改變，並將組織內部與外部資源進行轉換來適應環境的需求。

2.地位(position)

Teece 等人(1997) 將地位分為技術性資產(technological asset)、互補性資產(complementary asset)、財務性資產(financial asset)、信譽性資產(reputational asset)、結構性資產(structural asset)、制度性資產(institutional asset)、市場性資產(market asset)、組織疆界(organizational boundaries)等。技術性資產指組織所擁有可以與其他的競爭者區別的關鍵技術，就算是其他人擁有竅門(know-how)，若缺乏關鍵性技術，亦無法進入市場之中。互補性資產指組織進行商業活動時，可以給予相關的輔助性資產來協助。財務性資產是指短期內，組織的現金和財務槓桿的程度有策略性關係，其中現金流動性最高。信譽性資產為一個組織所獲得的評價。結構性資產意指組織的正式與非正式結構、與外部連結的關係，對於創新的速度、方向、能力與競爭力之發展有相當大的影響。制度性資產指的是會影響市場經濟活動的政府公共政策。市場性資產是指組織所處的外部環境中的市場地位。組織疆界指組織的水準、水平式、垂直式整合程度，疆界也不和技術性及互補性資產相關，也與內部或外部取得協調相關。

3.路徑(paths)

路徑為組織目前可選擇的策略方案，是否存在著報酬增加和伴隨著路徑相依性。可分為路徑相依性(path dependencies)和技術性機會(technical opportunity)。路徑相依性是指組織的未來方向是依據目前的定位和發展的路徑而定，而目前的路徑又受到過去的發展路徑所影響。此外，路徑相依性的概念

為技術機會的延伸，要有未來的方向選擇，必須先有技術性機會出現才能夠發展特定領域的活動。

綜合上述文獻可知，動態能力的內涵為協調與整合、學習、重置，與轉換之概念，透過程序將地位的各種特殊性資產做轉換，過去所做決策則會影響組織未來發展。因此，本研究將採用資源轉化能力、獨特資產、過去發展軌跡等名詞來詮釋程序、地位、與路徑的概念。

二、具有動態能力(Dynamic Capability)的競爭優勢

在策略管理的領域中，一個基本的問題是企業如何達到並維持其競爭優勢？資源基礎觀點對於如何以及為什麼某些廠商在快速而且無法預測的環境變動下，仍然能夠擁有競爭優勢，並沒有提供充分的解釋，即資源基礎觀點忽略了「時機」(timing)的策略性角色。因此，在動態的環境中資源基礎觀點被認為是模糊的，它沒有清楚地說明究竟何種機制、何種資源能夠達成持續性的競爭優勢(Eisenhardt & Martin, 2000)。

最近有許多學者開始探討動態能力的意涵與累積過程(Teece & Pisano, 1994; Tripsas, 1997; Helfat, 1997)。根據 Teece, Pisano, and Shuen (1997)的定義：「動態能力為企業整合、建構、重新配置內部與外部能力以滿足快速變動環境的能力。其中「動態」意指能力的更新以符合企業環境快速變遷之所需。當市場進入的時機是決定性的、技術變化非常地快速而且未來競爭和市場難以去預測時，則需要特定的創新反應；「能力」則強調適應、整合及重新配置組織內部與外部的資源、技能以配合環境變動需求的能力」。

Teece et. al. (1997)更提出動態能力架構(dynamic capability framework)試圖分析在一個科技迅速改變的環境之中，企業獲取與創造利潤的來源與方法。動態能力架構整合了演化理論(evolutionary theory)(Nelson & Winter, 1982; Winter, 1995)、組織學習(organizational learning) (Levitt & March, 1988; March, 1991; Levinthal & March, 1993)及資源基礎觀點(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991)，提出企業運作的重要本質，以一種整合性的概念提供更符合現狀之分析架構。其說明動態能力主要由程序(Process)、定位(Positions)、路徑(Paths)三大構面所組成。「程序」係指企業本身組織與管理慣例(routines)，包括組織協調/整合、學習以及資源

重新配置/ 移轉的能力；「定位」指企業本身所擁有的專屬性資產(firm-specific assets)，這些專屬性資產亦是企業競爭優勢決定要素之一，可以分為八大類，分別為技術性資產、互補性資產、財務資產、聲譽資產、結構性資產、制度資產、市場結構資產及組織疆界等；「路徑」為廠商可以選擇的策略，企業的營運軌跡在某一時點所採取的策略或行動，可能會受到上一時點所做決策或是當時技術機會的影響，進而形成最後的決定或所採取的行動，而這個決定或行動亦可能間接影響下一時點的行動或策略，因此提出路徑相依性(path dependence)與技術性機會(technical opportunity)來解釋廠商現有行為之限制及所受到的影響。換言之，Teece et.al.(1997)強調高效率組織例規鑲嵌於程序與位置之中，為競爭優勢的主要來源，而路徑相依及技術機會則是能力發展的軌跡，因為上述的資產具有專屬性，因此造成此種獨特的能力或能耐無法從市場交易中獲取，而必須透過組織內部長期的累積來建構本研究認為此一動態能力的策略管理思維，延續資源基礎觀點對於組織「內部」關注，亦為一種「由內而外」的思考邏輯，但是與資源基礎觀點不同的是動態能力更強調組織內部能力會隨著外部環境變動而發生變化，故運用動態能力的三大構面來描述企業動態能力之變化過程，將能夠更明確地指出組織競爭優勢的所在及其究竟如何形成。

三、動態能力之調節效果

Coughlan(2006)等人認為通路成員會隨著經濟、社會和科技等內、外部環境的改變而調整組織的功能與結構，當配合環境特性而進行調整時，使得整個通路組織結構也會跟著改變。從動態能力的觀點分析，組織過去所做的投資活動、採取的決策及規範會影響組織未來的營運方向即形成動態能力之路徑相依性概念，過去的地位所累積的各種資產對於組織未來之營運方向也會有所影響(Teece et al., 1997)。Zott(2003)提出整合動態程序的資源基礎觀點，認為廠商擁有動態能力比較能夠因應環境的動盪。動態能力整合了組織的作業能力，不僅是著眼於產品的創造(Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al., 1997)，他們還建立、整合、或重組作業能力與考量到變遷(Helfat et al., 2007) Ho & Tsai(2006)進一步指出動態能力是企業成功轉型所必要的。所以，組織擁有堅強的動態能力時，其回應環境的能力較強，也能夠迅速調整合適的通路結構。

四、動態能力與吸收能力

當企業所面對的是一個外部變動環境，傳統的資源基礎觀點和能耐基礎觀點欠缺將資源轉換為競爭優勢的機制，無法識別出動態市場之中長期競爭優勢的軌跡，以致於應用在快速變動市場時，會受到限制(Eisenhardt & Martin, 2000)。

相對而言，「動態性」的動態能力觀點便顯現出它的是適切性。「動態」意味著企業能夠配合變動的經營環境隨時更新能耐(Teece & Pisano, 1994)。動態能力並非單一的資產，而是一種綜合性的資產，必須透過時間的累積與依賴企業過去的演化路徑而取得(Dierick & Cool, 1989)，以及不斷的學習和重複演練(Cohen & Levinthal, 1990; Argote, 1999)。因此吸收與善用知識型資源，就顯得愈來愈重要。動態能力強調企業經理人必須整合、建立和重組內部和外部的能耐，以解決快速變動環境所產生的問題，將動態能力轉換成企業持續的競爭優勢的來源(Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000)。

隨著知識經濟時代的來臨，企業逐漸轉向重視外部資源的取得(Cohen & Levinthal, 1990)、學習、無形資產的移轉和新市場的發展等(Vermeulen & Barkema, 2002)。學者們(Grant, 1996; Kogut, 1996)都一致強調在快速變動的環境之中，有關知識型資源的操弄與應用非常重要。在知識管理的領域之中，強調組織學習、知識創新、知識型資源整合應用和動態性的理論，即是吸收能力理論(Absorptive Capacity Theory, Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002)。Zahra & George (2002) 定義吸收能力為一種知識創造、使用，來提升組織能力，以獲取和持續競爭優勢，也就是說吸收能力是一組管理知識的組織能力。組織的吸收能力會影響對趨勢預測的敏感度與正確性，當組織相關知識累積愈多，愈能夠準確地評估與判斷新科技的價值，也可以提高對外部環境湧現新機會的敏感度。

吸收能力的路徑相依性(Path dependency)強調吸收能力要持續地累積，不能有斷層，必須依賴過去不斷的累積經驗來開創新的知識(Teece et al., 1997)。組織知識管理的流程能力包含知識擷取、知識轉換、知識利用與知識的保護等四項流程，會影響組織知識吸收能力(Gold et al., 2001)。在 Cohen & Levinthal (1990) 提出個人認知結構下的吸收能力理論之中，指出個人累積相關知識的程度、知識背景的差異程度與努力程度會影響新知識的記憶、獲取、利用與創意產生。在 Bontis (1999) 的智慧資本之鑽石模式的研究之中，顯示企業內部 IT 系統、作業流程、產品開發與創新，

以及外部顧客和供應商的關係等因素會受到員工本身的知識技能與經驗的影響，素質愈高的員工就越可能形成生產力較高的作業流程。

綜上所述，Zahra & George(2002)認為吸收能力是一組管理知識的組織能力，Gold et al. (2001) 提出知識管理的能力會影響知識的吸收能力，組織的效能也會受到知識能力的影響，吸收能力必須依賴過去不斷的累積經驗來開創新的知識。因此本研究將從知識管理觀點切入，來瞭解企業動態能力的影響因素，而且以組織知識吸收能力觀點來瞭解企業動態能力，即探討知識吸收能力與企業動態能力的關係為本研究的重點。另外在過去有關動態能力和吸收能力的相關文獻之中，所提及路徑相依的概念，強調動態能力和吸收能力兩種能力都是從既有的基礎(包括資源、特定資產)循著相關的路徑演化。因此靜態性的特定既有資產/資源(包括組織既有的知識和各種策略性資產所組成的「產業位階(positions)」)是如何對動態能力和吸收能力產生影響，也是本研究所預計探討的議題。

過去學者對動態能力的研究大多屬概念性的討論，並沒有對動態能力的影響因素做進一步的實證研究。因此本研究使用動態能力觀點和吸收能力理論，經過文獻的歸納，建立其關係模式來加以驗證，一來對於動態能力的瞭解與分析能夠更加具體化；二來有助於往後知識管理與動態能力之相關領域研究的深入化，並使得組織能清楚地瞭解影響動態能力的主要因素，進一步地強化組織的吸收能力，從而提升其動態能力和競爭優勢。

第三節 產品開發與製造策略

一、策略的意義

“策略”(Strategy)一辭源自於古希臘文，早期運用於軍事作戰之中。自 1950 年代起，的賽局理論(Game theory)的提出，才使得策略此一名詞逐漸運用在企業活動方面。關於“策略”此一名詞，學者之間有許多不同的定義，最早引起企業界的注意是始於 Chandler(1962)的研究，Chandler 於其著作「策略與組織結構」之中將策略定義為“擬定企業長程發展的目標與方向，選擇達成目標的行動計畫並分配因為要執行這些企業目標所需要的資源”，並認為組織結構會追隨策略。競爭策略大師 Porter(1980)在其所著作之「競爭策略」一書之中主張“策略就是廠商所追求的目的及尋求達成的手段兩者之間的組合”。

策略對組織的功能，Hill(1995)認為企業制定及執行策略的目的是為了創造競爭優勢。Barney(1997)以過去學者對策略的看法為基礎，採取所謂的實用性定義，他認為“策略乃是一種資源配置的型態，此型態能夠讓企業維持或改善它們的經營績效”。吳思華(1996)則認為企業真正能戰勝競爭對手，存活於社會的策略，是它創造了新的價值，而不是它打敗敵人。

二、產品開發與製造策略的定義

自從 1940 年代美國哈佛教授推動產品開發與製造功能以來，再經 Skinner 於 1969 年的一篇專題研究首次對產品開發與製造功能與公司層級的策略聯結不佳的呼籲，許多管理研究人員產生很大的興趣去探討這兩者之間的關係，始將產品開發與製造策略推到一令學術界關注的地位。至今產品開發與製造策略的研究已蓬勃發展了三十餘年，在品質與數量上都有實質的進步，不過和有百年歷史的經濟學、行銷學相比，產品開發與製造策略還是一個相當年輕的研究領域。Swink and Way(1995)在其回顧產品開發與製造策略實證研究的文章中便指出，產品開發與製造策略的研究文獻裡的構面可信度、樣本規模等，都還沒有較為收斂的看法。譚大純(2000)回顧一年之間有關產品開發與製造策略的文獻，亦提出相同的看法，認為中外對於產品開發與製造策略的研究文獻，必須經實證研究方能驗證其可信度。

大多數的研究文獻以產品開發與製造策略為名，也有部分學者以較為廣義的作業策略稱之，也有學者的研究以其它的名稱來定義，例如稱為製造任務、製造因素、製造政策、製造競爭能力等。林能白(1993)等人認為產品開發與製造策略是要搭配事業部門活動的製造性決策，不過近年來的研究在名稱上已逐漸有共識，產品開發與製造策略主要是在生產製造部門，作業策略則較常見於服務部門。

Platts et al.(1996)認為產品開發與製造策略可以分為下列兩個層級：

- (一). 強調產品開發與製造策略的程序是指決策形成的過程，探討內外部的投入、程序的屬性、策略管理的程序、市場的需要與績效、如何制定、哪些人參與等。
- (二). 強調產品開發與製造策略的內容指企業所欲決定的決策內容有哪些，探討決定什麼，包括產品開發與製造策略的要素、要素之間的關係、策略的類型及如何與經營策略配合等。

Riis and Sun(1994)的研究都證實，採用先進的產品開發與製造技術，若沒有策

略的指導，對改善經營的績效是沒有貢獻的。策略有多種不同的層級，例如公司層級策略、事業層級策略，功能級策略。功能級策略包含製造策略、市場策略、研發策略。製造策略是事業層級策略與組織內部、技術之間的媒介。因此，製造策略必須與經營策略、以及組織內部、技術能力相互呼應。

Sun and Hong(2002)認為過去的研究文獻較少關注於經營策略與製造策略的協同上；認為製造策略應該是一種前期的主動，而非後期的反應行為。市場競爭會驅動企業去改善整個作業的方式，與企業重要的流程、創新、產品發展、及製造活動都有關。

Dekker(2003)認為公司的整體策略包含市場行銷策略、產品開發策略、製造策略，這些策略之間需要強而有利的互相連結，如果在進行時有所背離策略，在策略的形成與執行時，將會降低整體的效力。

Miller and Roth(1994)；Hayes and Pisano(1994)等多位學者都精闢地指出產品開發與製造功能在公司層級的策略程序之中的角色，並強調如果將產品開發與製造適當的配備及管理，製造會是企業的一個強大的競爭武器。

本研究的重點在於制定製造決策領域的要素與競爭優先順序的實證研究，因此將朝這兩方面的文獻加以探討及說明。

三、研究、實證與評量

對產品開發與製造策略的內容較早見諸於文獻的當是提出製造決策有十一個構面:工廠規模與產能、工廠位置、設備選擇、廠房佈置、生產程式、生產排程制度、存貨應用、工資制度、訓練與監督方式、控制制度、及組織結構等。Hayes and Wheelwright(1984)將製造策略的決策領域分為八大製造決策類別，作為衡量的基礎資料(參閱，表 2-1)，並特別強調這八大決策類別具有密切的關係，彼此應該互相支援。這八大決策類別包括產能決策、設備決策、技術決策、垂直整合、人力資源、品質決策、生產規劃與物料控制決策及組織決策。

表 2-1：製造策略的內容

決策專案	考量因素
1.產能	擴充產能、擴充時機、產能型態
2.廠房設備	大小、地點、專業化程度如專用設備 或一般用途設備
3.製程技術	設備的技術、自動化技術、製程之間的 連接技術
4.垂直整合	整合的方向、整合的程度、整合作業 之間的平衡程度
5.人力資源	員工技術水準、薪資政策、員工雇用 與安全
6.品質管制	不良品的預防、品質檢驗、修復行動
7.生產計畫與物料控制	供應商的選擇與管理、集權程度、生 產計畫的決策規則
8.組織	組織結構、控制與獎懲制度、幕僚人 員的角色

資料來源:Hayes andWheelwright(1984)

本研究以實際產業特性的考量為基礎，以 Hayes andWheelwright(1984)所提出的產能決策、廠房設備、製程技術、垂直整合、人力資源、組織決策等構面為製造策略的主要衡量的參考。綜合學者與專家歸納的製造策略因素之關鍵變項彙整於表 2-2。

表 2-2:製造策略因素關鍵變項之相關文獻彙整表

學者或專家	年份	製造策略關鍵變項
Skinner	(1974)	工廠規模與產能、工廠位置、設備選擇、生產排程制度、廠房佈置、生產程序、訓練與監督方式、存貨運用、工資制度、控制制度、組織結構
Hayes and Wheelwright	(1984)	產能決策、設備決策、技術決策、垂直整合、人力資源、品質決策、生產規劃與物料控制決策、組織決策
Porter	(1985)	低成本領導策略、差異化策略、集中化策略
Miller and Roth	(1992)	低不良率品質、獨特性品質、準時交貨、迅速交貨、低成本、產量彈性、產品彈性
Katsundo	(1997)	電腦整合製造、高附加價值的生產、節省資源與環境保護之生產
Brown	(1998)	供應鏈垂直整合的程度、製造範圍的決策、增加現有工廠的產能、新設施與地點的決策、增加產品深度、在現有市場增加新產品、在新市場增加新產品、投資新製程技術
Cooper, Berry and William	(1999)	能夠應付多樣化產品需求的增加、能夠規劃安排系列產品的不同生產數量、低製造成本、高銷售利潤
Scrivivasa and Wadhwa	(2000)	降低製造周程時間、降低成本、高品質產品、

第三章 汽車零組件產業現況分析與研究方法

第一節 研究工具

汽車零組件產業以供需區分可以分為汽車整車廠，及零組件供應廠而在汽車零組件業的分類，以供應市場及對象區分可以分為，主要供應汽車整廠的零組件業及主要供應售後服務市場的零組件業，以供應汽車組車廠的層級則可以區分為直接供應汽車整車廠的一階供應商，及未直接供應汽車整車廠的二或三階汽車零組件業，在國內由於市場的規模限制，零組件業的市場區分並沒有很明顯，例如供應組車廠的零組件廠也會外銷售後服務市場，一階的零組件業也會因聯盟或組車廠流程改善的要求及關係而將某些零件交給另一個一階廠，因而成為二階或三階的供應商。如下圖(圖 3-1)之說明：

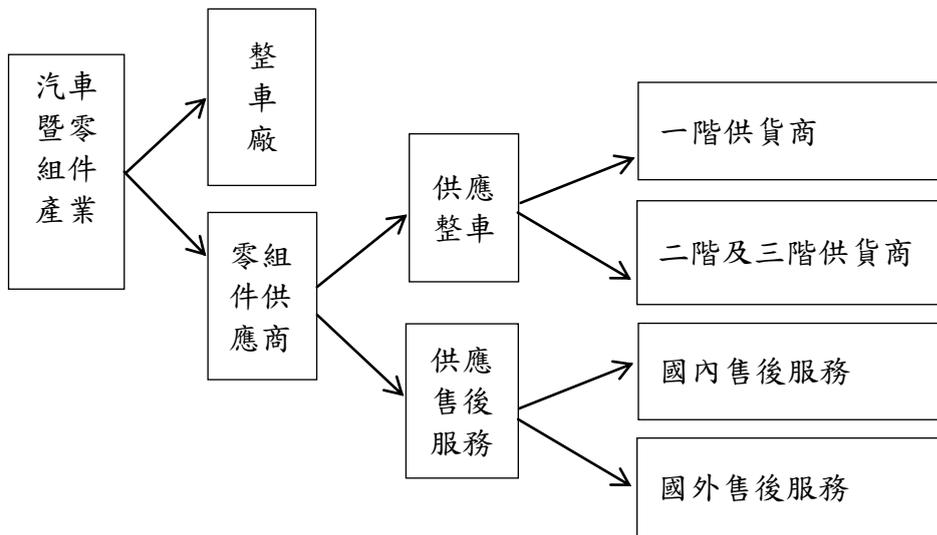


圖 3-1 汽車產業供應關聯式架構圖

本研究以透過各種資料的搜集、整理，以全球汽車零組件產業現況，加以分析，以期瞭解汽車零組件產業特性與現況。在產業競爭優勢方面，採取質化分析法。

第二節 研究方法

一般研究的性質可以區分為理論與實務兩種導向。由理論方面著手，必須透過原理、原則的推導，綜合整理的結果、一般化的方式來探討，在理論的層面上推演引申可謂學理層面之探討。而由實務經驗方面著手，必須透過實例與個案公司的觀察，以分析個別方式來探討主題個案，加以觀察研究分析而得到結果，可謂實務之探討。

本研究方法是屬於理論與實務方向兩種平行探討性之研究方法，針對個案公司產業的經營策略加以分析，故本研究是透過文獻來做研究整理。首先採取在文獻上以及歷年來學者專家精心研究結果所得到的結論。此外並整合研究者在從事本產業歷年來的經營心得加以整理，呈現出汽車外觀塑膠零組件產業的主要競爭優勢型態與策略要素等議題，獲得對臺灣汽車外觀塑膠零組件產業經營策略的特色之瞭解而規畫出經營之建議。本研究根據有關文獻資料的結果加以歸納，建立本研究之分析架構，做出汽車外觀塑膠零組件產業之個案分析及其未來發展之建議。

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

臺灣汽車零組件產業分為供應整車廠組裝及供應售後服務市場之零組件供應商，簡而言之，一是供應給組車廠裝車用零件(Lineparts)，及供應給一般售服用的零件(Serviceparts)兩大類。所以本研究所探討之汽車零組件產業以供應整車廠組裝及供應售後服務市場之汽車外觀塑膠零組件供應商為主。

二、研究限制

本研究經由資料之搜集，研究方法之設計，研究架構之建立，加入研究者多年來所經營之心得，並充分瞭解業界對此產業環境所做之分析與評論，而客觀性地作出優勢經營策略的篩選，雖然此研究流程均力求嚴謹，仍然受到下列因素的限制：汽車外觀塑膠零組件產業就市場面其範圍涵蓋至全球，本研究範圍受限於地區性，僅針對臺灣之汽車外觀塑膠零組件產業加以探討。

第四節 全球汽車暨零組件業之現況分析

一、全球汽車產業概況

汽車產業價值鏈的涵蓋層面相當大，即使先進國家也不見得能夠完全地掌握。而且，汽車產業由於規模經濟之故，投資金額龐大，儘管汽車產業的產量仍然在成長，但是銷售價格卻在下降，加上近年來環保要求相當嚴格，在製造成本不斷地上揚，各地的排放法規，燃油成本消費和再生等條件愈加嚴苛，相關的研發經費也恒隨之成長，造成產業整合風暴，從 1990 年代起，全球汽車業一輪又一輪的資產重組，聯合併購下，目前形成六大汽車集團，包括通用(General Motor)包含 SAAB, FUJI, SUZUKI，福特(Ford)包含 Volvo, Jaguar, Land Rover, Mazda、戴姆勒-克萊斯勒(Daimler-Chrysler)包含 Mitsubishi, Hyundai, 豐田(Toyota)包含 Daihatsu、及包含 Samsung 的日產雷諾(Nissan-Renault)集團、以及 Volkswagen 包含 Seat, Skoda, Audi 等公司，另外仍然一直保持著傳統的還有本田(Honda)、標緻-雪鐵龍(Peugeot-Citroen)的 PSA 集團和寶馬等 3 家，合計這九個集團的汽車產量占世界的 90% 以上，而其中本田(HONDA)也已經分別在美國、歐州和遠東地區建立了各自獨立控股的汽車製造廠。而在利潤報酬及市場需求的推動下，大陸的汽車工業也掀起併購的風潮(例如上汽併購韓國雙龍)，戴姆勒-克萊斯勒三菱與東南汽車的投入，根據 FORD 公司的計算，2010 年全球汽車產量增加 1100 萬輛，其中亞太地區將會新增 700 萬輛以上，占一半以上的量將來自於中國。

綜觀全球汽車市場，以 20 餘家國際知名汽車大廠主導，產業競爭越來趨於激烈，2015 年全球十大汽車生產國排名為美國 1194.7 萬輛，日本 1078 萬輛，德國 575.7 萬輛，中國之 570.8 萬輛，韓國 369.9 萬輛，法國 349.5 萬輛，西班牙 275.3 萬輛，加拿大 268.8 萬輛，巴西之 248.8 萬輛及英國 180.2 萬輛。

二、全球零組件產業概況

就全球零組件供應而言，各大車廠之間的系統不同，各自封閉之密切關係不易打破，故世界經濟先進國家雖然汽車已經進入成熟市場，但是全球汽車生產平均每年仍然以 3% 速率成長：未來十年全球汽車產量將從目前每年六千萬輛增加到八千萬輛，而所增加之兩千萬輛之中應有一千萬輛集中在中國與印度等亞洲市場，其所衍生帶來之零組件市場規模相當矚目，然而以往主導全球汽車產業發展的美系汽車

集團在經歷部門分割，全球市占率下滑之後，對汽車產業影響力也正在逐漸地式微，連帶使合作關係密切的汽車零組件廠商經營受到影響，而積極地透過合作、代工之方式以中國、印度、臺灣及東南亞等地區尋找，以亞洲低廉的成本降低在歐美日益高漲的營運成本，例如像 Delphi, Bosch, DENSO 等跨國性汽車零組件公司都已在韓國，中國等投資設立生產據點。值得注意的是韓國汽車零組件廠商也展開新的海外投資工作。例如 Hyundai Mobis 與萬都集團現在都已經在中國、東南亞等地區建立起合資企業，專以提供韓國整車製造廠商當地車型生產所需的零組件。未來除了供應韓國廠商之外，更可以在跨國合作夥伴的協助下，供應其它地區的汽車製造商，例如通用汽車、克萊斯勒汽車等公司。通用汽車公司 2004 年從 50 家韓國公司購買了價值 4.9 億美元的產品，包括方向盤柱、前燈、雨刷系統和其它零組件;Hyundai Mobis 公司也在 2004 年開始向戴姆勒-克萊斯勒提供 30 萬件方向盤柱，並且在 2006 年開始向戴姆勒-克萊斯勒出售完整的底盤組件:包括車架、引擎、傳動裝置、煞車系統、方向機和懸吊系統;Visteon 韓國分公司 2004 年向福特汽車公司和戴姆勒-克萊斯勒公司出售價值 4.5 億美元的空調壓縮機。因此未來全球零組件產業之發展趨勢將朝向:

- (一).生產經營國際化:配合汽車廠全球佈局的需求，透過合作整合尋求當地生產成本優勢，形成汽車零組件廠生產與經營的國際化。
- (二).產業規模化:全球汽車零組件廠為了提升競爭力，彼此進行併購、收購、合作來提升其規模經濟。
- (三).經營目標集中化:近年來許多國際汽車零組件公司開始集中力量在其核心的產品上面，以縮小產品門的種類集中推動其核心產品的垂直整合領域發展，大力推行精實生產方式，以降低製造成本,建立新形勢下的競爭優勢,以分擔更多的研究與開發責任來滿足汽車企業的各种需求。

第五節 臺灣汽車產業暨零組件業之概況

2014 年臺灣汽車產量為 43.1 萬輛，比 2013 年成長 11.4%。除了 2011 年因為受到經濟景氣的影響，汽車生產數量未超過 30 萬輛之外，臺灣汽車產業每年生產的汽車數量大約在 35 萬輛以上的規模。臺灣各主要車廠大多以生產轎車產品為主，其次為 3.5T 以下的商用車輛，大型車輛的生產較為欠缺。與中國汽車市場呈現集

中度分散的情形相比，臺灣汽車市場則是呈現出寡占的結構，前四大汽車製造商即包含 80% 以上的市場佔有率。臺灣汽車市場由於已經邁入成熟階段，新加入廠商不易取得競爭優勢，所以廠商之間的競爭著重於新產品的引入與生產，但是由於市場規模過小與技術母廠的全球策略影響，現有產品在國際化同步上市的速度上較為落後。

2015 年臺灣汽車市場呈現成長之趨勢，首先就國產車產量而言，根據臺灣區車輛工業同業公會的統計資料顯示，2015 年臺灣累計生產 44.6 萬輛汽車，比 2014 年的 43.1 萬輛成長 3.6%。若分析各車種別產量，與 2014 年相比，2015 年小客車呈現成長趨勢，大小型商用車則呈現衰退趨勢。2015 年小客車產量為 32.4 萬輛，占總產量大約 72.5%，比 2014 年成長 8.1%；3.5 噸以下小型商用車產量為 11.7 萬輛，市占率為 26.3%，比 2013 年衰退 6.5%；3.5 噸以上的大型商用車產量為 0.5 萬輛，比 2013 年產量衰退 8.1%。

由於銷售市場競爭十分激烈，生產排名連帶出現變化。依 2015 年生產比重排名，國瑞與中華依舊分占前二名之地位，其中國瑞產量數高達 14.2 萬多輛，遠遠超越第二名的中華 8.7 萬輛。福特六和保有第三名的位置，裕隆則持續停留在第四位，臺灣本田全年產量搶下排名的第五位，三陽稍微落後居第六位。2015 年國產車產量前四名為年產 6 萬輛以上之車廠，生產集中度為 83.9%，因此集中度較高。就國內市場銷售而言，2015 年臺灣汽車總銷售量達到 51.4 萬輛，為近十年來首度突破 50 萬輛大關，比 2014 年成長 6.3%。若以各車廠牌銷售成績來看，2015 年位居市占率寶座的依舊是國瑞汽車，全年銷售量達到約 15 萬輛之規模，市場占有率為 29.296，相較 2014 年成長 12.4%。福特六和旗下的 Ford 與 Mazda 雙品牌紛紛呈現成長之趨勢，分別成長 11.1% 與 20.8%，銷售量為 5.5 萬輛與 3.0 萬輛。至於裕隆與中華汽車則均面臨銷售量衰退之局面，分別衰退 7.1% 與 2.9%。分析 2015 年國內汽車銷售成長突破 50 萬輛的原因為各車廠改款或新車樣式的推出以及強力促銷活動所祭出的多項優惠活動，包括現金折扣、各式 3C 與旅遊套裝贈品等。加上十年一波的換車潮，使得國內汽車銷售量一舉突破 50 萬輛。但是值得注意的是，在先前各車廠強力促銷之下，2016 年初已經開始出現需求疲軟現象，2016 年 1 月及 2 月的汽車銷售量為 8.4 萬輛，比 2015 年同期的 9.4 萬輛衰退 11.2%，因此 2016 年整年國內汽車市場總銷售量，應難維持 2015 年的銷售水準，後續仍有待觀察。

一、日趨國際化經營的臺灣汽車產業

臺灣汽車產業在發展多年之後逐漸與國際汽車集團形成重要的合作關係。除了供應臺灣內需市場之外，臺灣汽車產業近年來同樣也掌握中國汽車市場興起的商機，積極地前往中國投資設廠並且取得良好的成績。裕隆集團旗下所屬裕隆汽車與中華汽車在中國的經營成績對於母集團的財務貢獻具有相當大的幫助，而且因為在中國的市場佔有率經營績效相當好，裕隆汽車所投資的風神汽車已經併入日產東風系統。負責該集團主力轎車的生產工作，中華汽車所投資經營的東南汽車也成功與戴姆勒集團旗下的商務車部門連成合作協定，將為該集團生產賓士商務車。可見臺灣汽車廠商在中國多年的經營績效已經受到國際汽車集團的肯定。

另一方面，其它整車製造廠商則是透過研發與管理人員的支援，協助技術母廠做產品設計開發與海外市場的經營。豐田汽車所推出的 Camry, Altis, Vios 轎車都有臺灣技術研發人員參與其中的例子，顯見過去幾年臺灣汽車廠所設立研發中心已經協助臺灣汽車廠商進入母廠的設計系統之中，同時也帶動廠商國際化活動。國際化經營同樣也是臺灣汽車零組件廠商的重要策略，除了搭配臺灣汽車整車製造廠開發新產品之外，汽車零組件廠商也積極擴充海外通路與生產據點的規模，目標市場則是以海外售後服務市場為主。隨著中國汽車零組件產業的興起，臺灣零組件廠商在商品設計與開發能力也逐漸的被當地汽車廠商所重視，中國的汽車零組件投資數量近年來也增加不少。除了積極地投資中國之外，臺灣汽車零組件廠商在美國、歐洲等地也設立發貨據點，就近供應海外售後市場所需，加入 VITO 促使臺灣汽車產業走向國際化經營的階段，以往國內廠商所享有的貨物稅優惠以及產品自製率要求都必須加以廢除；區域經濟體的成形迫使汽車零組件廠商必須正視海外投資計畫的重要性，未來的東南亞自由貿易區、中國等新興經濟區域都將對境外汽車零組件課以較高的關稅，而臺灣廠商由於產品特性的關係無法將較高的關稅轉嫁至產品購買者，因此海外生產基地的規創與佈局成為這幾年各業者的經營重心。部分廠商的策略則是希望藉與新興國家的汽車廠商合作，進入全球汽車 OEM 系統，取得國際汽車集團的供應商資格，正式進軍國際汽車體系，擺脫以往以美國售後服務市場為主力的經營模式。隨著汽車產業國際化程度的加深與區域經濟的日趨成熟，臺灣汽車產業國際化趨勢將是不可避免的發展趨勢之一。

二、臺灣汽車零組件產業之概況

臺灣汽車零組件產業是一個金字塔型的分工結構，其中包含了汽車工業及零組件工業，核心車廠外包零組件給一級衛星廠，接著一級衛星廠依不同細部零件發包給第二級、第三級衛星廠。目前臺灣主要十家汽車廠配合的 OEM 供應商大約有三百家，若加上配合的相關衛星廠，和供應售後市場的零件供應商，臺灣汽車零件供應商約有 2800 多家，其中有超過 200 家的廠商有在大陸投資。在全球環境的競爭與科技日新月異的情況下，台灣廠商也一步步提高本身的技術性與品質，目前大多能夠配合市場有自動化與少量多樣客製化訂單的彈性生產，不僅如此，許多廠商在品質方面也申請了國際認證，提高產品在全球的競爭力。然而因台灣本地的汽車市場規模較小，如單純配合國內 OEM 銷售市場規模不易擴張，獲利成長空間較小，許多廠商因而朝國外售後市場發展。

汽車零組件主要可分為兩大類，一種是原廠組裝使用的零件，另一種則是售後維修車廠所使用的零件。若從零件的銷售通路來區分(表 3-1)，主要為為 OEM (Original Equipment Manufacturing)、ODM(Original Design Manufacturing)、OES(Original Equipment Service)、AM(After Market)四種汽車零件的銷售通路。在 OES, OEM, ODM 市場裡使用的為原廠零件，AM 市場則是副廠零件，主要是用在維修保養。台灣廠商目前大多致力於在 AM 售後市場，占了全球售後市場約八成的零組件供應，有些廠商也積極投入原廠零件代工，但因品質嚴格加上運輸問題，進入市場的門檻較高，阻力較大。

表 3-1 汽車零組件銷售市場分類

銷售通路	市場別	說明
車廠使用	OEM 市場	由原廠委託生產提供組裝使用
	ODM 市場	原廠委託設計與製造提供組裝廠使用
售後維修使用	AM 市場	非原廠正品用於售後維修使用
	OES 市場	原廠正品用於售後維修使用

(一).進出口市場

分別從 OEM 原廠市場及 AM 售後市場來看的話，OEM 市場的部分，業者大多以國內車廠為主，受台灣景氣影響較大，且目前國內市場飽和，未來成長空間有限，有些廠商轉而將市場目標放在與中國車廠合作，開始提供零組件給中國大型汽車集團如一汽、廣州本田等，由於中國市場成長空間較大，加上各大汽車廠牌進入中國設廠，也可有機會成為中外合資汽車廠的零組件供應商，進而打入國際市場。另一方面，多數廠商則主攻 AM 售後市場，以外銷導向為主，因台灣在產業內分工相當精細，單一工廠的主要產品品質優良，尤其在美國售後市場有很高的競爭力，其經營表現多半取決於國外訂單需求及全球經濟變化。

近年來，臺灣汽車零件產業蓬勃發展，從 2000 年後成長更明顯加快，從臺灣汽車零件的外銷金額可以看出此發展。其中，1997 年美國發生的 State Farm 事件十分關鍵，雖在 1997~2000 年爭議期間而發展較停滯，但因最終 State Farm 公司勝訴，此結果代表美國法律可接受產險業者以 AM 零件來代替 OEM 零件，這提高了台灣在進入美國 AM 市場的可能性，因此在 2000 年後，事件漸漸平息，AM 市場再度復甦。此外，在 911 恐怖攻擊事件之後，美國民眾選擇陸路交通的意願提高，再加上美國保險業者對有認證的副廠零件需求上升，因此，現階段對於有著韌性強、對市場反應迅速、優良品質以及具備競爭力的價格的台灣廠商而言，在美國汽車售後服務市場上有相當高的競爭力，在全球 AM 市場上也有很大的發展空間。

(二).產值概況

近年來我國汽車產業之產值分析，2008 年由於受到全球金融大海嘯的影響，連帶國內市場衰退，消費者購買意願相對低落，因此使得汽車銷售成長率明顯地下滑，包括整車業及零件業均受到衝擊。

隨著全球景氣逐漸回復，年整車業與零組件產業的成長率止跌回升，2013 年汽車產業明顯持續地走高，零組件業產值已經達到新臺幣 1434 億元。到了 2014 年年底，臺灣汽車銷售市場超過 48 萬輛，整體產業產值已經突破新臺幣 2000 億元。受惠於汽車市場景氣的影響，汽車零組件產值也有相當不錯的成績，2014 年產值達新臺幣 1677 億元，創下歷史新高。

(三).重要進出口零件分析由於汽車零組件種類繁多，包含金屬及非金屬類別，本研究主要以汽車金屬類產品來做討論，以下為針對國內重要進出口金屬零組件產品的分析：

1. 出口零組件:2014 年前 3 大出口國仍然以美國為最大宗，占總出口比例約 3596;其次為中國、日本，三大市場合計超過總出口金額的一半。其中以中國成長幅度最大，比前一年增加 30%。
2. 進口零組件:主要進口市場上，2014 年前 5 大進口國為日本、韓國、德國、中國、及泰國。其中仍然以日本所占比重最大，將近 7 成，其餘各進口國比重除了韓國之外，均未超過 5%。與前一年相比，前 5 大的名次有相當明顯的變動。韓國首次超越德國，成為我國汽車零組件第二大進口國家，顯示韓國汽車在臺灣市場的影響有逐年增高的趨勢。另外，中國亦首次進入前五大中，而且比前一年大幅成長 80%。相形之下，自美國的進口金額則大幅衰退 24%，從 2013 年第三大出口國到 2014 年已退居前五大之外。

三、 臺灣汽車產業與零組件之發展過程

臺灣汽車產業在發展多年之後逐漸與國際汽車集團形成重要的合作關係。臺灣汽車產業除了供應臺灣內需市場之外，近年來同樣也掌握中國汽車市場興起的機會，積極地前往中國投資設廠並且取得良好的成績。裕隆集團旗下所屬裕隆汽車與中華汽車在中國的經營成績對於母集團的財務貢獻具有相當大的幫助，而且因為在中國的市場佔有率相當高，經營績效良好、裕隆汽車所投資的風神汽車已經併入日產東風系統，負責該集團主力轎車的生產工作;中華汽車投資經營的東南汽車也成功與戴姆勒集團旗下的商務車部門連成合作協定，將為該集團生產賓士商務車，可見臺灣汽車廠商在中國多年的經營績效已經受到國際汽車集團的肯定。

另一方面、其它整車製造廠商則是透過研發與管理人負的支援，協助技術母廠做產品設計開發與海外市場的經營。豐田汽車所推出的 Camry，Altis，Vios 轎車都有臺灣技術研發人員參與其中的例子、顯見過去幾年臺灣汽車廠所設立研發中心已經協助臺灣汽車廠商進入母廠的設計系統之中，同時也帶動廠商國際化活動。國際化經營同樣也是臺灣汽車零組件廠商的重要策略，除了搭配臺灣汽車整車製造廠開發新產品之外，汽車零組件廠商也積極擴充海外通路與生產據點的規模，目標市場

則是以海外售後服務市場為主。隨著中國汽車零組件產業的興起，臺灣零組件廠商在商品設計與開發能力也逐漸被當地汽車廠商所重視，中國的汽車零組件投資案數量近年來也增加不少。

除了積極地投資中國之外，臺灣汽車零組件廠商在美國、歐洲等地也設立發貨據點，就近供應海外售後市場之所需，加入世界貿易組織（WTO）促使臺灣汽車產業走向國際化經營的階段，以往國內廠商所享有的貨物稅優惠以及產品自製率要求都必須加以廢除：區域經濟體的成形迫使汽車零組件廠商必須正視海外投資計畫的重要性，未來的東南亞自由貿易區、中國等新興經濟區域都，將對境外汽車零組件課以較高的關稅，而臺灣廠商由於產品特性的關係無法將較高的關稅轉嫁至產品購買者，因此海外生產基地的開創與佈局成為近幾年各業者的經營重心。部分廠商的策略則是希望藉由與新興國家的汽車廠商合作，進入全球汽車 OEM 系統，取得國際汽車集團的供應商資格，正式進軍國際汽車系統，擺脫以往以美國售後服務市場為主力的經營模式。隨著汽車產業國際化程度的加深與區域經濟的日趨成熟，臺灣汽車產業國際化趨勢將是不可避免的發展趨勢之一。

第六節 臺灣汽車零組件產業競爭力分析

臺灣汽車零組件產業面對國際經濟結構的變遷，國內產業結構的改變及來自於大陸經濟開放後的直接高度競爭，故業者必須先自我分析競爭力，才能夠調整經營策略與改變生產或行銷方法來突破目前之困境。

一、臺灣汽車零組件產業優勢與劣勢分析

臺灣與泰國、澳洲之發展模式相類似，一開始也是 KD 據點，市場規模亦相去不遠，泰國、澳洲的汽車產業發展與臺灣有諸多共通之處，例如兩國均為汽車產業的後進國家、長期只做國內市場用的 KD 生產、並沒有本土廠牌，只有外資廠牌。故臺灣汽車產業可以以泰國、澳洲為例思考未來發展方向。臺灣擁有之強項包括：與世界最大市場：中國，擁有共通母語與文化背景、瞭解華人市場喜好、地理性優越，恰好位於日本、中國、東南亞之中間位置、改款速度快以及擁有三、四十年經驗累積，現場操作熟練等因素。

從泰國、澳洲之經驗來看，要掌握既有之強項，臺灣汽車產業未來可以針對華

人市場，發展成為小客車之開發中心。目前臺灣主要汽車整車製造商皆設有產品研發中心，在原廠技術支援下針對臺灣乃至於華人汽車進行外型與內裝的修改工作，像裕隆汽車的亞洲技術中心為臺灣最早成王的汽車研發中心；中華汽車所屬的CARTE負責該公司新車造型與內裝的開發工作，除了透過自行設計之外，CARTEC也與三菱汽車的設計部門有部份合作關係。

以研發而言，根據技術母廠間關係及定位不同，臺灣汽車廠亦有不同對應策略。在海外有投資設廠的廠商偏向已在臺灣開發完成的車種支持海外生產據點生產之用，母廠持股較高之汽車製造公司偏向透過集團內部分系統協助母集團其它海外生產據點做產品設計與開發工作。臺灣所設計的車型深受中國與東南亞市場所接受，以中國現階段所生產銷售的日產陽光車系來說，其車型即為臺灣上一世代的sentra180 車型，市場佔有率為日產中國車系之冠。可見臺灣設計之汽車外型與內裝相當符合大陸市場所需。中華汽車所投資之東南汽車亦採取相同的策略，導入已經在臺灣經過驗證的車種在中國行銷，而主要的產品研究發展工作則是由位於臺灣的研發中心負責。福特汽車與國瑞汽車則是參與集團內部的全球資源整合系統，參與新車的研發工作，TOYOTA 的 VIOS，ALTIS 等車型皆是此一概念下產生產品，FORD 汽車新一代的 FOCUS 車系也可以發現福特六和汽車設計研發中心的參與。

整體而言，臺灣汽車業所設立的研發中心已漸近的將臺灣汽車產業帶入國際汽車設計領域，漸漸擺脫以往僅代工組裝為主的型態。爭取更多國際合作夥伴的認同使臺灣汽車零組件產品可以大量進入國際整車生產系統，使臺灣成為亞洲重要的零組件供應基地之一。

值得深思的是在世界各地汽車零組件業者的發展，大多是由汽車組裝業者帶動。不過臺灣因為汽車市場太小，而且新車研發技術又幾乎掌握在國外技術母廠手中，所以整車廠的發展並不如零件廠。從全球競爭力的角度而言，臺灣汽車零組件業者在全球市場的地位應該比整車廠來的高。主要原因是臺灣汽車市場受限於規模小，而零件廠為了達到經濟規模必須向海外發展，既然要到海外搶別人的地盤，故在自身技術上及成本上都必須有足夠的競爭力才可能存活下來。受惠於北美保險公司持續提高 AM 產品的使用率、國際大廠因成本因素考慮持續釋出 OEM 代工訂單、大陸汽車市場的快速發展，臺灣的零組件廠得以持續擴大海外市場的版圖。也由於

臺灣汽車零組件產業受限於國內市場規模太小而且車型眾多，因而發展出少量多樣的特殊生產型態，迫使業者在走向國際化的同時，只能夠開發同樣講究少量多樣的售後服務市場。但是售後服務市場的訂單充其量只能填補業者閒置的產能，對於有心提升技術水準、擴大營運規模的廠商而言，龐大的國外組車市場才是終極目標。

從全球 OEM 市場來看，在獲利及成本的壓力下，近年來全球汽車 OEM 市場的生態系統已經逐漸在改變中。全球各大車廠在擴大生產規模時，車廠汽車零組件的自製率不斷降低，因此對於外部汽車零組件廠的依賴程度逐漸提高，零件廠從單純的零件代工角色，一躍成為車廠的主要研發夥伴。汽車廠與零件廠關係的變化，讓成本壓力逐漸轉移到零組件廠身上，因此造成全球主要零組件供應廠的淨利率呈現逐年下滑的現象。為了減輕成本的壓力，各大零組件廠紛紛透過合資設廠或委外代工的方式來降低成本，進而開啟臺灣汽車零組件製造廠在具有相對的品質及價格優勢之下，進一步地深入全球供應鏈的大門。

從大陸 OEM 市場來看，因為大陸車市持續成長，帶動零組件需求。不過，臺灣廠商要分食大陸零件市場的大餅，就必須在大陸有完備的佈局。大陸當地廠商在提升零組件品質之考量下，使得臺灣汽零件廠與當地之車廠合作更加密切，所以合作方式已逐漸從前幾年的進口發展到策略聯盟合資生產的模式。就大陸汽車產業的發展趨勢來看，未來大陸汽車市場將呈現大者恒大的局面，因此臺灣汽車零件廠必須成為大陸前 10 大汽車集團的零件供應系統的一員，才可以確保訂單來源。

二、臺灣汽車產業未來發展趨勢預測

臺灣汽車整體產業整車方面 2016 年皆呈現衰退值，分析市場衰退的原因，全球經濟不景氣問題導致消費金融緊縮、去年提前購車效應、下半年新車上市觀望效應及兩岸政治情勢不穩定，然而上述的因素均為短期的性質，並非長期的趨勢。就政治面而言，其原因乃為外資創紀錄買超，股市突破近年新高，房地產緩跌，臺幣升值趨勢明顯，有利於國內消費兩岸政經大環境趨於正面，股市/房地產/匯率等三大財富因子朝向正面發展，均有利於耐久性消費財的市場銷售，因此 2017 年之後仍將呈現成長之趨勢。

三、臺灣汽車零組件產業發展分析

本分析依據臺灣汽車環境市場的屬性歸納，其中車身類市場的機會在歐洲及北美的 AM 市場，引擎類市場聚焦在 OEM，電裝類及底盤類市場機會在 OEM，OES 及 AM，其它類則市場機會在 OEM 及汽車用品上。

從全球 OEM 市場來看，雖然汽車已是相當成熟的產業，整個產業鏈的架構也很完整，不過在獲利及成本的壓力下，近年來全球汽車 OEM 市場的生態已逐漸在改變中。全球各大車廠在擴大生產規模時，不再沿用過去一貫化生產的方式，車廠汽車零組件的自製率不斷降低，對於外部汽車零組件廠的依賴程度逐漸提高，零件廠從單純的零件代工角色，一躍成為車廠的主要研發夥伴。汽車廠與零件廠關係的變化，讓成本壓力逐漸轉移到零組件廠身上。因此造成 Delphi，Visteon，Dana 等全球主要零組件供應廠的淨利率呈現逐年下滑的現象。為了減輕成本的壓力，各大零組件廠紛紛透過合資設廠或委外代工的方式來降低成本，進而開啟臺灣汽車零組件製造廠在具有相對品質及價格優勢之下，進一步深入全球供應鏈的大門。

目前大型汽車零件廠委外代工，以美系廠商態度較為積極。由於國外汽車零件廠有意借重於臺灣廠商的力量強化在中國汽車市場的競爭力，因此積極地拉攏臺灣廠商，所以近年臺灣廠商在代工市場頗有斬獲。現階段 OEM 汽車零組件代工訂單釋出，大多以涉入關鍵技術較少的小型零件為主，專案包括齒輪、小型衝壓件、車燈等，例如江興與 Dana，勤美與 TRW，和大與 Aruin-meritor、Tractech、Borg-Warner，堤維西與 Visteon，至興與 Daimler-Chrysler，Autoliv，大億與 Ford 等皆有合作關係。在國際大廠代工訂單逐步釋出的情形下，主攻 OEM 的臺灣零組件廠在營運上可獲得新的成長動力。

整體來看，臺灣受限於地理環境的限制，目前汽車市場已經處於飽和狀態，未來並不可能有太大的發展空間。因此對於臺灣的零組件廠而言，拓展外市場勢必成為各零件廠主要發展方向。而受惠於大陸汽車市場的快速發展以及國際車廠基於成本考量而釋出零件代工訂單，臺灣的零組件廠才能獲得寬闊的發展空間。國外大廠與臺灣廠商合作，除成本考量之外，也考量進軍中國市場的策略夥伴，待國外大廠現有生產設備老化，不再增添新機台時，訂單釋出速度將會加快，大型零件也將一一加以釋出，藉時合作搶佔大陸市場，對臺灣廠商的效益貢獻將更

大。汽車零組件 OEM 趨勢已十分明確，許多汽車零組件廠受惠委外訂單將持續發酵，業績成長表現，均較過去亮麗，未來將持續受惠於委外代工。

四、預測結果與建議

(一). 整車預估整車預估受到國內金融因素影響與國際油價大幅上揚因素，2016 年內銷不振，加上大陸市場生產與銷售供需失衡，流血殺價，整車影響甚大，預估 2017 年成長大約 3%。

(二). 零組件預估

零組件受到國內金融因素與國際油價大幅揚升，2016 年內銷不振:國際市場也連帶受到影響。由於內銷持平或穩定成長，加上大陸市場需求，在傳統產業部分(車身)預估於 2017-2018 年有 5%左右成長。

(三). 問題與策略分析在問題及未來策略分析方面，依據產品類別來分項說明，如表 3-2 所示:

表 3-2 產業問題與策略分析

產品類別	問題	策略分析
車身類	車身零件體積龐大，物流成本高，必須緊鄰客戶，不利於外銷。	未來適合發展高輕量化製造工法(例如:不等厚剛材成形、液壓成形等)，以維持技術領導地位:運用彈性生產經驗持續發展 AM 市場。

綜觀情勢，未來臺灣汽車產業有相當大的局面將依附於中國的市場發展，因此宜應再積極尋求經營大陸市場。而臺灣汽車產業未來經營中國市場之建議:臺灣汽車產業經歷多年發展，逐漸由供應臺灣當地市場轉變成為各技術母廠重要的中國策略合作夥伴。由整車組裝業者近年來紛紛在臺灣設立研發中心的動作觀察，臺灣汽車業者對於華人汽車市場偏好的掌握，成為與國際汽車大廠合作的關鍵因素之一。因此臺灣汽車整車業者應該針對中國、東南亞等區域之汽車喜好加以研究，進一步提升與國際車廠合作優勢。同時，臺灣汽車產業在售後服務、銷售後服務、汽車融資等領域均領先中國汽車業，加上臺灣廠商在語言、文化方面較國外廠商具有優勢，臺灣廠商應及早將臺灣所擁有之經驗透過有系統的整理、複製、

修正，用以經營中國之汽車相關業務。

臺灣汽車零組件廠大多已經登陸中國，在當地建立起生產據點。對臺灣車輛零組件廠商而言，以高品質產品與及時供應能力進入中國汽車產業供應系統為目前首要之經營策略方向之一。臺灣廠商以往在車燈、鈹金件、輪胎、碰撞件等產品具有獨特的競爭優勢，大部分廠商也與中國汽車廠商有所連結，故短期內臺灣廠商應可以順利進入中國汽車產業供應系統中。值得注意的是部分歐美國家已經開始執行 SA8000 認證，對於不符合該認證要求的廠商所生產之產品將有負面影響。臺灣廠商若要以中國為主要基地出口產品至這些國家時，應注意相關認證規範對於經營活動與內部管理制度之影響。

(四).臺灣汽車業者進入中國市場之模式

臺灣汽車業者進入中國市場的模式可以分為三種形式(詳如表 3-3 所示)。直接與當地企業合資或以獨資方式設廠經營，利用直接投資設廠模式進入中國之業者大多與當地企業以合資型態成立新公司生產為主，例如裕隆汽車與東風汽車成立廣州風神汽車;在中國建立行銷/通路管理據點，臺灣汽車電子相關廠商目前所採取之策略大多是以此模式進行，以臺灣為研發與生產基地，透過在中國的行銷據點提供當地市場所需的零組件產品;在國際汽車集團中分擔部分企業功能，透過國際性汽車集團全球分工架構，為中國與亞洲戰略性車種提供部份設計工作，並且協助技術母廠經營中國汽車銷售工作。

中國汽車產業國際化策略勢必牽動當地產業活動與網路關係，臺灣汽車產業應掌握此一結構變化的商機，以新的構想與策略來因應此一趨勢的發生。目前臺灣汽車零組件廠商已經與部分中國汽車製造集團進行策略聯盟，在當地透過雙方合資的方式提供汽車製造商所需要的零組件，但所供應的產品多屬於技術層級較低、勞力密集較高的產品為主，中高階整合性零組件的供應較少。對於臺灣汽車廠商而言，應朝向與中國汽車產業共同進行技術研發、建立協同設計網路與資料交換平臺等專案合作，以便在當地產業網路解構與重新建構的過程中獲得較有利的位置，營造出兩岸汽車產業雙贏的局面。

表 3-3：臺灣汽車產業進入中國市場策略分類表

項目	整車製造商		零組件製造商		周邊服務業
	直接設廠投資	協助技術母廠產品設計	當地直接銷售	與當地廠商策略聯盟	
進入方式	直接設廠投資	協助技術母廠產品設計	當地直接銷售	與當地廠商策略聯盟	與當地廠商取得合作關係
代表性廠商	中華汽車 裕隆汽車	國瑞汽車 福特六和	公信電子 怡利電子	堤維西 東陽 大億	順益 匯豐 和泰
模式特色	<p>1.合資工廠具有相當的市場佔有率</p> <p>2.與中國汽車集團直接合作經營</p> <p>3.中國之生產據點為技術母廠所看重</p> <p>4.廠商之發揮空間較為寬廣</p>	<p>1.主導兩岸車型設計之生產工作</p> <p>2.透過國際分工系統協助母廠之中國合資廠商</p> <p>3.臺灣經驗的移轉與應用</p>	<p>1.直接出貨給予當地廠商</p> <p>2.臺灣為主要之研發、生產據點</p> <p>3.產品系統化程度較高，不易被模仿</p>	<p>1.配合中國汽車廠商至生產聚落設廠</p> <p>2.與中國合資經營為主</p> <p>3.以供應中國汽車生產為主</p>	<p>1.進入中國設立通路經營、保險業務等周邊業務</p> <p>2.搭配臺灣汽車製造業在中國之策略運作</p>

第四章 研究結果與命題推論

第一節 產業演化階段與廠商的演化動力

壹、產業演化階段

本研究藉由次級資料的搜集，來具體地描繪臺灣汽車外觀件產業之發展軌跡。汽車外觀塑膠零組件產業之五個共演化階段及代表年代敘述如下(參閱表 4-1)：

一、手工打造期 (1975 年至 1986 年)

以手工為主，模具較少，單價較高，以內銷為主，在此時期，汽車工業正在起飛。主要特色：是勞力加上技術密集。

二、模具期 (1986 年至 1995 年)

以模具為主，單價下降，由於美國的地震影響當地零組件的生產，而使臺灣之外銷量增加。主要特色：技術密集加上知識密集。

三、美國保險業閉鎖期 (1995 年至 2000 年)

由於美國保險業不得使用「副廠」之零件，而需要用原廠之零組件，造成「副廠」廠商關閉，市場緊縮蕭條。主要特色：知識密集加上資本密集。

四、市場成熟期 (2000 年至 2005 年)

美國保險業解禁，由於美國當地零件太貴，造成保險費提高，迫使美國重新大幅度地開放。主要特色：資本密集加上管理密集。

五、電動車發展期 (2005 年至 2017 年)

由於美國推行CAPA認證制度，注重外觀件及補強件，而造成外銷市場數量增加。主要特色：資本密集加上管理密集。

由上述分析，可以得到下列命題：**【命題1】**：經個案分析結果證實，臺灣汽車外觀塑膠零組件產業可以分為五個共演化階段，其分別為：手工打造期 (1975年至1986年)、模具期 (1986年至1995年)、美國保險業閉鎖期 (1995年至2000年)、市場成熟期 (2000年至2005年)、電動車發展期 (2005年至2017年)。

表4-1：臺灣汽車外觀塑膠零組件產業發展位階

演化階段	手工打造期	模具期	美國保險業 閉鎖期	市場成熟期	電動車 發展期
代表年代	1975年至1986 年	1986年至 1995年	1995年至 2000年	2000年至2005年	2005年至2017 年
特色	勞力+技術 密集	技術+知識密 集	知識+資本 密集	資本+管理 密集	資本+管理 密集
說明	以手工為主，模 具較少，單價較 高，以內銷為主，在此時期， 汽車工業正在 起飛。	以模具為主，單價下 降，由於美國 地震的影響，而使外銷 量增加。	由於美國保 險業不得使 用「副廠」之 零件，而要用 原廠之零組 件，而造成 「副廠」廠商 關閉，市場緊 縮蕭條。	美國保險業解 禁，由於美國當 地零件太貴，造 成保險費提高， 迫使美國重新大 幅度地開放。	由於美國推行 CAPA 認證制 度，注重外觀件 及補強件，而造 成臺灣外銷市 場數量增加。

貳、廠商的演化動力

在地球歷史上，演化是解釋不同種類的生物怎樣從早期的形式發展出來的一個過程。觀察到廠商間存在特定類型之演化過程，更值得思考的研究議題在於：有哪些原因導致了廠商演化產生的動力？

臺灣汽車外觀塑膠零組件產業五個演化階段，每個階段有不同的演化動力(參閱表 4-2)。第一手工打造期，以手工為主，模具較少，單價較高，以內銷為主，在此時期，汽車工業正在起飛，演化動力是經營者主觀判斷(科層更新-主動變異：經理人決策主導和啟動)；第二模具期，以模具為主，單價下降，由於美國地震的影響，而使外銷量增加，演化動力是同業模仿競爭(自然天擇-盲目變異：內部自然演化)；第三美國保險業閉鎖期，美國保險業解禁，由於美國當地零件太貴，造成保險費提高，迫使美國重新大幅度地開放，演化動力是產業環境升級(管理天擇-精緻變異：外部競爭演化)；第四市場成熟期，美國保險業解禁，由於美國當地零件太貴，造成保險費提高，迫使美國重新大幅度地開放，演化動力是顧客需求，自於顧客對符合環保法令規範之產品需求(全面更新-強制變異：環境制度、法令

規定改變)；第五電動車發展期，由於美國推行 CAPA 認證制度，注重外觀件及補強件，而造成臺灣外銷市場數量增加，演化動力是顧客需求。由上述分析，可以得到下列命題：

【命題 2】：臺灣汽車外觀塑膠零組件產業五個演化階段，每個階段有不同的演化動力。第一：手工打造期，演化動力：經營者主觀判斷。第二：模具期，演化動力：同業模仿競爭。第三：美國保險業閉鎖期，演化動力：產業環境升級。第四：市場成熟期，演化動力：顧客需求。第五：電動車發展期，演化動力：顧客需求。

表4-2：臺灣汽車外觀塑膠零組件產業演化階段

演化階段	手工打造期	模具期	美國保險業閉鎖期	市場成熟期	電動車發展期
代表年代	1975年至 1986年	1986年至 1995年	1995年至2000 年	2000年至 2005年	2005年至 2017年
演化動力	經營者主 觀判斷	同業模仿競 爭	產業環境升級	顧客需求	顧客需求

第二節 策略群組之移動路徑與障礙

壹、策略群組的類型

策略群組係指同一產業內一群運用相同資源採取相似策略的廠商。一個產業內的有些公司都採用相同的基本產品策略，這些策略與其他群組的公司有所不同，那麼就形成了產業內的策略群組。臺灣汽車外觀塑膠零組件產業可依據產品線完整性及產品類別，來區分策略群組的類型。

首先，產品線完整性是指汽車零組件之版圖大致分為六大區域：亞洲地區(東南亞、日本、韓國……)、中東地區、北美地區、中南美地區、歐洲地區、紐西蘭、澳洲、非洲，目前仍以北美、歐洲地區佔大宗，所以開發的零組件中，必須涵蓋以上任何一個區域內的完整車系才算是產品線完整，否則就算是產品線不完整。另外，「產品類別」是指零件或配件，零件包括塑膠類前後保險桿、通風網、牌照版、輪弧；金屬件包括車門、引擎蓋、前後葉子板、後廂蓋；塑膠類配件包括擾流板及空力套件；金屬類配件為行李架及前防撞桿。

表 4-3：產品線完整性及產品類別

產品類別 \ 產品	塑膠	金屬
零件	保險桿、通風網 牌照版、輪弧	車門、引擎蓋 葉子板
配件	導流板、空力套件	行李架、前防撞桿

臺灣汽車外觀塑膠零組件產業依據產品線完整性及產品類別，可區分四種策略群組的類型(參閱圖 4-1)：「產品完整群」、「產品線中心群」、「零件中心群」、「保守群」。由上述分析，可以得到下列命題：

【命題 3】：臺灣汽車外觀塑膠零組件產業，依據「產品線完整性」及「產品類別」（零件或配件），可以區分為四種策略群組，其分別為：

- A. 「產品完整群」以零件為主、產品線完整。
- B. 「零件中心群」以零件為主、產品線有限。
- C. 「保守群」以配件為主、產品線有限。
- D. 「產品線中心群」以配件為主、產品線完整。

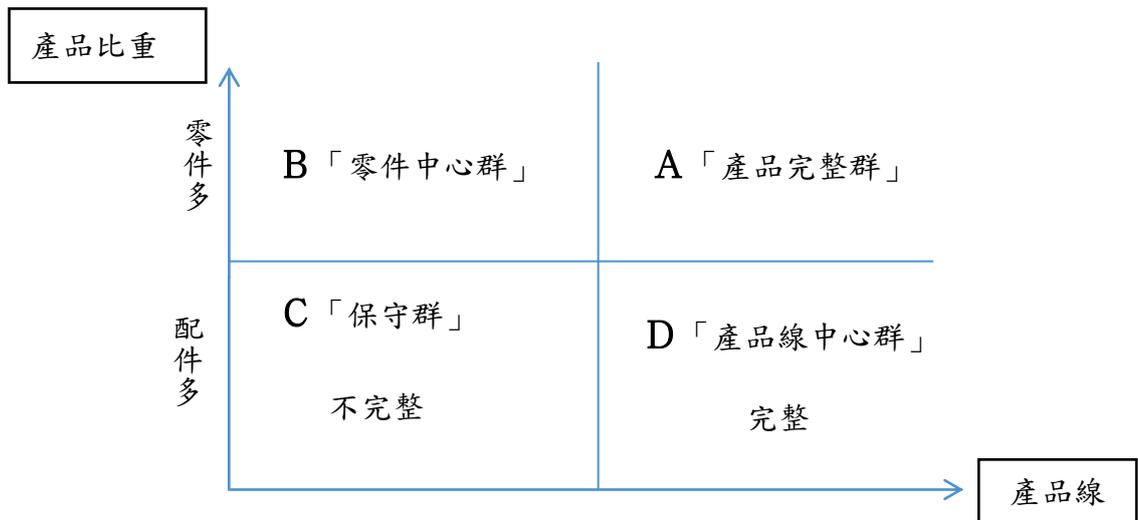


圖 4-1：臺灣汽車外觀塑膠零組件產業策略群組移動路徑圖

貳、移動障礙

企業嘗試改變經營策略，移動到其他策略群組中，但是必須克服移動障礙（mobility barriers）的限制因素。本研究主要目的之一，在於利用動態策略群組分析方法，對於我國汽車零配件產業策略移動路徑加以研究，一方面能觀察廠商在不同期間的策略發展歷程，一方面也能對不同廠商間的策略移動路徑進行比較；那麼，臺灣汽車外觀塑膠零組件產業不同的廠商是否出現顯著不同的策略類型？

若觀察個別廠商在不同期間的策略移動路徑，則可發現廠商策略發展的確存在相當程度的動態性。Mascarenhas(1989)所提出策略群組的三種主要動態變化：一是整個群組的策略改變，二是群組內的成員數目改變，三是群組的數量改變，都可以在汽車零配件產業動態發展中看到類似的發展軌跡。本研究亦假設，產業內廠商亦可能形成特定的策略路徑，而特定的策略路徑的形成，應與產業與廠商的特性有關。本研究初步提出兩個變數：廠商產品開發位階及產品應用範圍，當產業環境改變，廠商的策略必須隨之作動態調整，且廠商間可能互相影響，而形成相近的認知，進而採取相似的策略定位與策略移動路徑。

如圖 4-2(臺灣汽車外觀塑膠零組件產業策略群組移動路徑圖)，個案公司為從「移動障礙」較低之以配件為主產品線有限之保守群 C（配件多與產品線不完整）作為初期進入產業之路徑，但是由命題 4：「以配件為主之產品線有限群組」若移到「以零件為主之產品線有限群組」及「以零件為主之產品線完整群組」會有移動障礙，移動之主要障礙包含投入資本、客戶之信任度及轉換成本。故個案公司基於顧客之需求，同業之競爭壓力，將會從「以配件為主產品線有限之保守群 C」移動到「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」之「移動障礙」較低，而比較具有可行性。

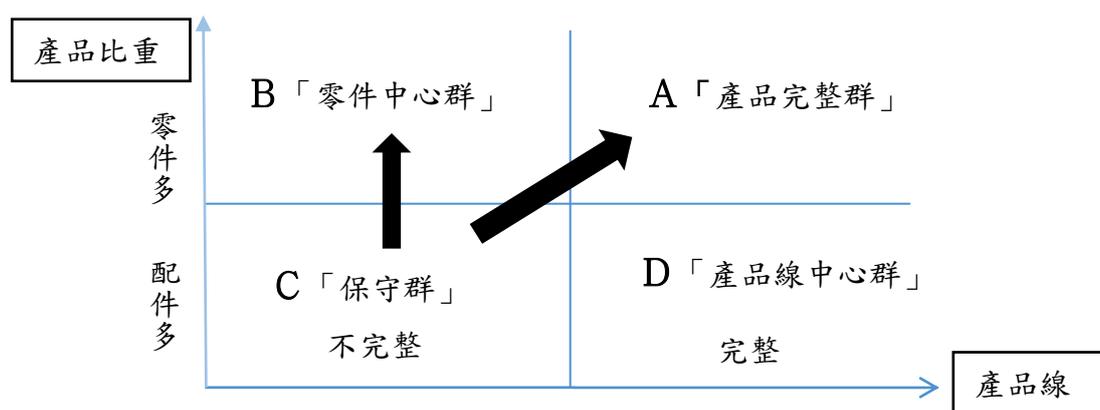


圖 4-2：臺灣汽車外觀塑膠零組件產業群組 C→A，C→B 移動路圖

【命題 4】：

1. 「以配件為主產品線有限之保守群 C」→「以零件為主產品線有限之零件中心群 B」，移動之主要障礙包含客戶之信任度降低及轉換成本。
2. 「以配件為主產品線有限之保守群 C」→「以零件為主之產品完整群 A」，移動之主要障礙包含開發新產品之資本、客戶信任度及轉換成本。

【命題 5】：「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」若移到「以零件為主之產品完整群 A」也會有移動障礙，移動障礙之主要來源除了包含投入資本、客戶之信任度及轉換成本之外，「以零件為主之產品完整群 A」也是「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」之主要客戶，會造成與主要客戶惡性競爭。

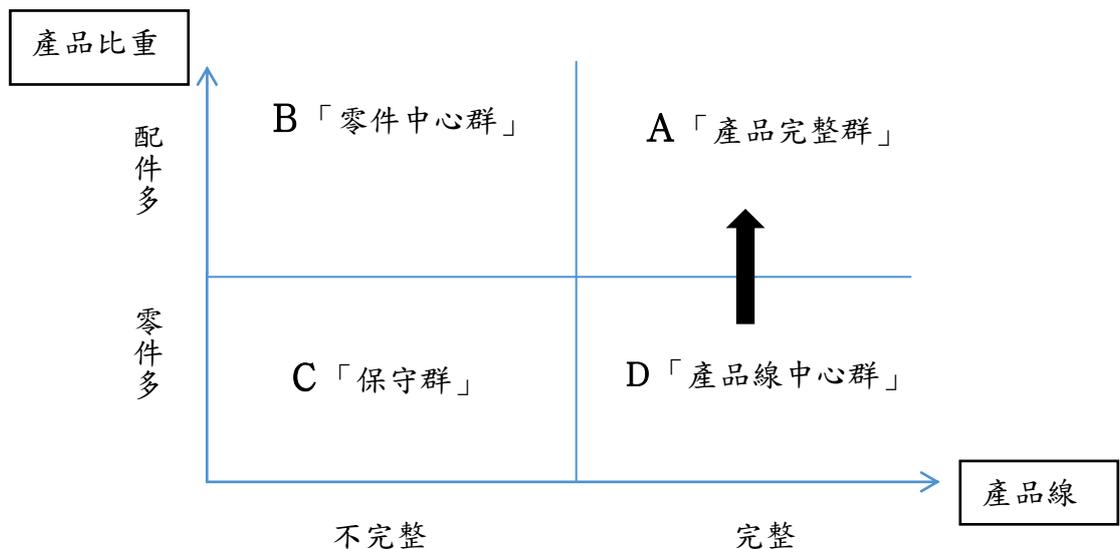


圖 4-3：臺灣汽車外觀塑膠零組件產業群組 D→A 移動路徑圖

觀察到廠商間存在特定類型之四種策略群組及其主要移動路徑，更值得思考的研究議題即在於：廠商採取不同的策略移動路徑需具備何種資源或能力？就資源基礎論三種不同的觀點(Barney, 1991)，我們進一步分析得知：

- 一、新進入者，廠商新進入產業之進入障礙來自於經營者必須具備資金與技術之擁有能力（異質性資源：有價值性及具有稀少性）。
- 二、由「保守群 C」移轉至「零件中心群 B」者，必須仰賴人才養成與技術研發之使用能力（資源的不可模仿性：不可模仿性及不可替代性）。
- 三、由「保守群 C」移轉至「產品線中心群 D」者，必須仰賴市場行銷與低價成本之使用能力（資源的不可模仿性：不可模仿性及不可替代性）。

四、躍進式路徑者，則必須擁有人力、資金、技術、知識之管理能力（特殊資源的獲取與管理：學習組織、知識管理、建立外部網絡）。

第三節 個案公司之未來移動路徑

零件是必需品，由於需求較大，競爭激烈，產品線比較完整，故價格比較低；而配件是選配件，價格比較高，需求量較少。而動態能力來源於資金（融資）與技術，目前個案公司之產品線以配件為主，包含擾流板與套件（在保險桿下面），目前以 HONDA 與 TOYOTA 車型為主，相當熱銷，個案公司預計增加與充實套件，以車型來劃分，而不必與 K 公司直接競爭（如圖 4-1 之產品線中心群 D），並採取自己開發與互補式策略聯盟之策略，個案公司未來開發主要以美系車(FORD,GM)之套件，而避開以歐系車套件為主之 K 公司。

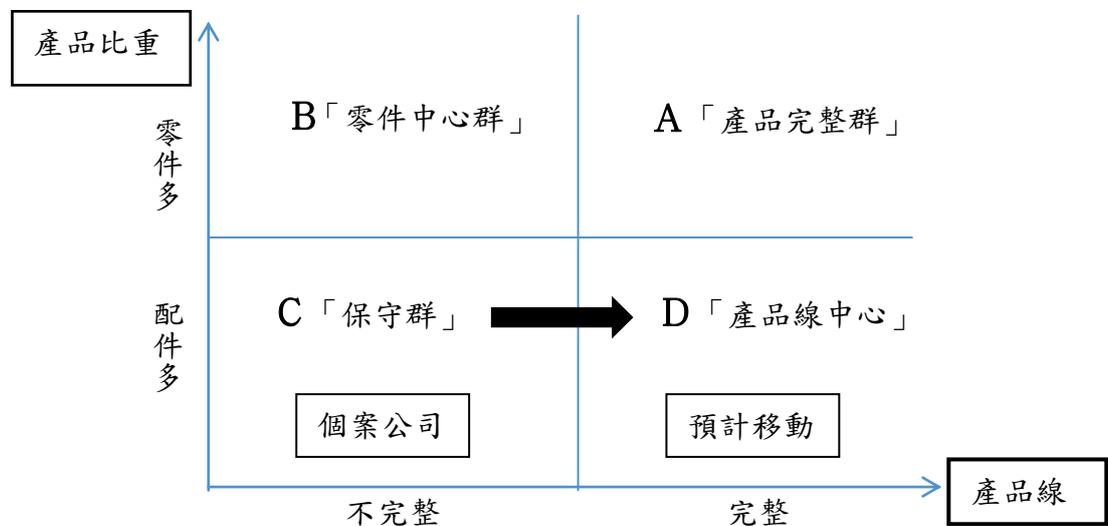


圖 4-4：個案公司策略群組一段路徑圖 C→D

個案公司為從「移動障礙」較低之以配件為主產品線有限之保守群 C（配件多與產品線不完整）作為初期進入產業之路徑，但是由命題 4：「配件為主產品線有限之保守群 C」若移到「以零件為主產品線有限之零件中心群 B」及「以零件為主之產品完整群 A」會有移動障礙，移動之主要障礙包含投入資本、客戶之信任度及轉換成本。故個案公司基於顧客之需求，同業之競爭壓力，將會從「配件為主產品線有限之保守群 C」移動到「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」之「移動障礙」較低，而比較具有可行性。

【命題 6】：在「電動車發展期（2005 年至 2007 年）」之外部環境發生變化，由於電動車之興起為走向輕量化開啟了一個機會之窗，個案公司計畫由「配件為主產品線有限之保守群 C」走向「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」，若從「以配件為主之產品線有限群組」走向「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」，則個案公司之「動態能力」可以消除「移動障礙」。

第四節 本研究發展之主要命題

本研究採個案研究法，運用「資源基礎論」，探討臺灣汽車外觀塑膠零組件產業業者面對內部資源限制及外在環境變化，如何選擇策略應用，歸納出臺灣汽車外觀塑膠零組件產業之「策略群組」模式，及其「共演化」現象，並透過動態策略群組分析法探討我國汽車外觀塑膠零組件產業之進入與擴張，提出「策略移動路徑」的觀點，以呈現汽車外觀塑膠零組件產業廠商長期策略之發展動態與歷程，依據本文所提出之三項主要議題，將本研究解析結果整理如表 4-4 所示：

表 4-4：本研究發展之主要命題

命題	命題內涵
命題 1：	<p>經個案分析結果證實，臺灣汽車外觀塑膠零組件產業可以分為五個共演化階段，其分別為：</p> <p>(1)手工打造期（1975 年至 1986 年）</p> <p>(2)模具期（1986 年至 1995 年）</p> <p>(3)美國保險業閉鎖期（1995 年至 2000 年）</p> <p>(4)市場成熟期（2000 年至 2005 年）</p> <p>(5)電動車發展期（2005 年至 2017 年）。</p>
命題 2：	<p>臺灣汽車外觀塑膠零組件產業五個演化階段，每個階段有不同的演化動力。</p> <p>第一：手工打造期，演化動力：經營者主觀判斷。</p> <p>第二：模具期，演化動力：同業模仿競爭。第三：美國保險業閉鎖期，演化動力：產業環境升級。</p> <p>第四：市場成熟期，演化動力：顧客需求。</p> <p>第五：電動車發展期，演化動力：顧客需求。</p>
命題 3：	<p>臺灣汽車外觀塑膠零組件產業，依據「產品線完整性」及「產品類別」（零件或配件），可以區分為四種策略群組，其分別為：</p> <p>(1)以零件為主之產品完整群 A。</p> <p>(2)以零件為主產品線有限之零件中心群 B。</p> <p>(3)以配件為主產品線有限之保守群 C。</p> <p>(4)以配件為主產品線完整之產品中心群 D。</p>
命題 4：	<p>(1)「以配件為主產品線有限之保守群 C」→「以零件為主產品線有限之零件中心群 B」，移動之主要障礙包含客戶之信任度降低及轉換成本。</p> <p>(2)「以配件為主產品線有限之保守群 C」→「以零件為主之產品完整群 A」，移動之主要障礙包含開發新產品之資本、客戶信任度及轉換成本。</p>
命題 5：	<p>「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」若移到「以零件為主之產品完整群 A」也會有移動障礙，移動障礙之主要來源除了包含投入資本、客戶之信任度及轉換成本之外，「以零件為主之產品完整群 A」也是「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」之主要客戶，會造成與主要客戶惡性競爭。</p>
命題 6：	<p>在電動車發展期（2005 年至 2017 年）之外部環境發生變化，由於電動車之興起為走向輕量化開啟了一個機會之窗，個案公司計畫由「配件為主產品線有限之保守群 C」走向「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」，若從「配件為主產品線有限之保守群 C」走向「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」，則個案公司之「動態能力」可以消除「移動障礙」。</p>

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究以動態策略群組分析的觀點，發現臺灣汽車外觀塑膠零組件產業在進行自我演化的同時，確實會透過其互動主體、廠商之互動主體與制度環境進行跨層次、動態且雙向的共演化互動；在研究期間 1975~2017 年內，成功區分出五期策略穩定時期(SSTPs)，研究發現臺灣汽車外觀塑膠零組件產業於各個 SSTP 皆存在策略群組，而且不同期間廠商的移動，兼具五種主要動態變化，各群組之間移動障礙各有不同；經過分析結果，臺灣汽車外觀塑膠零組件產業可以區分出五個共演化階段，分別為：手工打造期（1975 年至 1986 年）、模具期（1986 年至 1995 年）、美國保險業閉鎖期（1995 年至 200 年）、市場成熟期（2000 年至 2005 年）、電動車發展期（2005 年至 2017 年）。

依據臺灣汽車外觀塑膠零組件產業的產品線完整性及產品類別，臺灣汽車外觀塑膠零組件產業廠商可以區分成四種策略群組，分別為：(1)以零件為主之產品完整群 A。(2)以零件為主產品線有限之零件中心群 B。(3)以配件為主產品線有限之保守群 C。(4)以配件為主產品線完整之產品中心群 D。而且存在特定類型的策略移動路徑。研究結果顯示，廠商會因為經營者的主觀判斷、公司援用資源限制及產業環境需求，而採取不同類型的策略移動路徑；大多數廠商選擇移動障礙較低的群組作為初期進入產業的路徑，其中以進入「以配件為主之產品線有限群組」的廠商最多，而且較晚進入產業的後進者，也傾向於選擇與先進者相同的進入路徑。

進入該項產業之後，本研究區分成四種主要路徑：不變動路徑、由「以配件為主產品線有限之保守群 C」移轉至「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」、由「以零件為主產品線有限之零件中心群 B」移轉至「以零件為主之產品完整群 A」等二種漸進式路徑、躍進式路徑；在手工打造期（1975 年至 1986 年）的發展初期，多數廠商的策略移動路徑是「不變動路徑」，廠商策群組移動並無明顯的差異；到了市場成熟期（2000 年至 2005 年）及電動車發展期（2005 年至 2017 年），因為同業相互模仿競爭及產業環境需求提昇，廠商則大多採行由「配件為主產品線有限之保守群 C」移轉至「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」、由「以零件

為主產品線有限之零件中心群 B」移轉至「以零件為主之產品完整群 A」之漸進式路徑；然由於我國外觀塑膠零組件產業廠商大多屬中小企業規模，資源受到限制，採躍進式路徑之移動策略者則最少。

第二節 理論與管理實務意涵

壹、理論意涵：

過去的學術研究及文獻大多著重在國內汽車產業之分析與應用，對於汽車外觀塑膠零組件產業卻付諸闕如，本研究運用「資源基礎觀點」(Resource-Based View) (Wernerfelt, 1984)，來探討汽車外觀塑膠零組件產業業者面對內部資源限制及外在環境變化，如何選擇策略應用，歸納出汽車外觀零組件產業之「策略群組」(Strategic Group) (Hnnt, 1972)模式，及其「共演化」(Co-Evolution)(Freeman & Perez, 1988)現象，並延伸傳統策略群組與移動障礙的觀點，透過「動態策略群組」(Strategic Group Dynamics) (Mascarenhas, 1989)，對廠商在不同期間的策略移動進行分析，探討我國汽車外觀塑膠零組件產業之進入與擴張，提出「策略移動路徑」((Strategic Expansion Paths) (Bogner et al, 1996)的觀點，以呈現汽車外觀塑膠零組件產業長期策略之發展動態與歷程，來研究汽車外觀零組件業者長期策略之變動；研究結果一方面可補足過去文獻上的研究缺口，一方面亦能對國內汽車外觀塑膠零組件產業的動態發展提出較具體的觀察，業者在進行長期策略規劃時，可將本文之研究成果列入參考。

本研究對於競爭對象的選定亦可提供進一步的思考，由於廠商長期而言有其策略移動的路徑，而策略必須著眼於長期的競爭，因此，基於策略移動的觀點，除了必須掌握現階段策略群組內廠商的可能策略模式之外，亦需要瞭解未來目標群組中，其它業者可能的策略行動及其意涵，以期能為未來進入該群組預作準備。而透過本研究對於廠商長期策略移動的分析，當可以幫助廠商對未來競爭動態有更清楚的掌握與應變，使汽車外觀塑膠零組件產業業者在因應全球化時代轉變的情況下，能發揮廠商核心資源，確保產業競爭優勢。

貳、管理實務意涵：

綜合前述分析資料，策略群組發展至「以配件為主產品線完整之產品中心群 D」及「以零件為主之產品完整群 A」的廠商，經過汽車外觀塑膠零組件產品發展位

階的完整過程，具備較高之研究技術能力及較佳之市場行銷能力的核心競爭優勢，能兼顧利潤率及市佔率，擁有較佳的資源進行擴廠，增加產能、提升性能；故本研究提出汽車外觀塑膠零組件產業發展策略之建議，以為業者擬定未來發展策略之參酌：

一、創新產品技術：

汽車外觀塑膠零組件具有施工簡便、經濟之特性，業者應拓展汽車外觀塑膠零組件產品廣泛應用在高科技產業之發展，致力發展高性能汽車外觀塑膠零組件及精密汽車外觀塑膠零組件製程之相關核心技術，建立相關量測或檢測技術，並配合業界開發相關產品，縮短開發之時程、降低製程時間，藉以加速汽車外觀塑膠零組件產業之轉型與振興，積極發展新技術，朝環保、節能、功能性產品開發，提高產品附加價值。

二、製造業服務化：

汽車外觀塑膠零組件具有多樣化、多彩化的特性，施工與服務需當地廠商提供及時性支援，當地汽車外觀塑膠零組件業者較容易取得需求與開發的優勢；就汽車外觀塑膠零組件產業成本結構分析，汽車外觀塑膠零組件主要成本來自原料，佔成本 60~80%，其它設備因素及加工費用佔比在 30% 以下，因為國際原油及貴金屬價格走高，使得化工業上下游原物料成本不斷攀升，成本受制於上游供應商牽制，汽車外觀塑膠零組件廠商已漸由「最佳化配方」（物性最佳原料），逐漸調整為「最適化配方」（符合客戶需求），因此，如何獲取同等品或尋找較低原料成本之來源，如何維持低成本策略，為整體供應鏈創造更大的經濟效益，亦為汽車外觀塑膠零組件產業競爭優勢之重要一環。

三、創造自有品牌：

品牌具有容易形成話題、容易使人親近、容易口耳相傳、容易產生情感投射作用、增進人際溝通等感性訴求，一旦消費者對品牌有所認同，會成為凌駕對產品性能的需求及對產品價格敏感度的軟性競爭力，特別是蘋果電腦公司(Apple Computer, Inc.)系列 3C 產品(iPod、iPhone、iPad、Macbook)之品牌效應近年在全球發酵、狂賣，發展自有品牌已蔚然成為當前全球之趨勢。

四、產業組合重整：

國內汽車外觀塑膠零組件產業之關鍵技術及主原料對上游供應商仰賴程度高，近年來，亦面臨經濟不景氣，及下游產業與業者競相赴大陸、東南亞設廠等因素，許多廠商相繼面臨經營危機；大陸汽車外觀塑膠零組件廠有逆勢向上整合開發及生產，自身掌握關鍵技術及主原料之作法，汽車外觀塑膠零組件產業如何整合產銷秩序與產業結構升級，勘值國內業者借鏡。

整體來說，臺灣汽車外觀塑膠零組件工業正面臨產業結構調整期，為防止產業空洞化及因應全球產業發展趨勢，業者應積極建立自主性之關鍵技術，開發符合環保、低耗能、功能性產品，並結合原料供應商與下游客戶來建立策略聯盟，爭取最大的利潤空間；政府方面亦應積極擬定一套完善的輔導措施，協助廠商開發環保汽車外觀塑膠零組件、特殊機能性汽車外觀塑膠零組件等高附加價值產品，並給予適當的研發經費補助，結合產業、研發、學術機構，協助業者培養專業人才，及跟進先進國家之汽車外觀零組件技術發展，以提升國內汽車外觀塑膠零組件工業技術水準，確保汽車外觀塑膠零組件產業之永續經營。

第三節 研究限制與後續研究建議

本研究過程中，雖已盡量蒐集我國汽車外觀零組件產業不同時期較有代表性的廠商類型，力求嚴謹與正確無誤，但受其他客觀因素所影響，亦難免有下列研究限制與疏漏：

- 一、為能清楚呈現本文研究期間，我國汽車外觀零組件產業發展的演化現象，及各廠商策略移動路徑，臺灣外觀零組件廠商樣本數龐大，對於產業廠商涵蓋面恐尚不足週延，此為本文之研究限制之一。
- 二、受限於我國汽車外觀零組件產廠商大多屬於中小企業，不像上市櫃公司有較為完整的資料，其公開之相關資料恐多有保留，且受限於廠商早期資料無法取得，以致遺漏值過多，未能將樣本廠商資料作較完整的呈現，可能對本文之分析與解釋力有所影響。
- 三、後續研究可利用本研究提出的觀念與方法，進一步加以延伸探討，以作為未來發展研究之建議：
 1. 在界定策略群組時，本研究利用主觀的策略變數來衡量廠商在策略構面的

得分，而進行策略分群，但是Peteraf & Shanley(1997)、Dranove、Peteraf& Shanley(1998)與張馥芳(民90)建議未來在訂定公司策略時利用廠商認知分群的方式來處理，若能利用認知分群的方式來探討個別核心廠商及其策略群組長期移動的模式，則應更能掌握產業發展歷程的真實面貌及其競爭互動的本質。

2. 由於動態策略群組分析法一方面能觀察廠商在不同期間的策略發展歷程，一方面也能對不同廠商之間的策略移動路徑進行比較，若能利用本研究所發展出的動態策略群組分析法，針對不同階段全球及我國汽車外觀零組件產品應用產業佔有率之變化與消長，進一步分析推論汽車外觀零組件產業未來動態發展及演化方向，當能對產業發展的動態歷程有更完整的研究結果。
3. 除了汽車外觀零組件產業，動態策略群組分析亦可應用在其它產業的研究之中，特別是產業環境變動相對快速的產業，相較於過去的靜態策略群組分析，當可對環境的動態發展有更清楚的掌握。個別廠商策略移動路徑的研究，在性質上偏向質化的分析，而本研究礙於樣本廠商之相關財務資料取得不易，無法針對採取不同策略群組及不同策略移動路徑的廠商之間的動態競爭，對其經營績效的關係與影響，亦可作為後續研究之參考。

參考文獻

- 1.吳思華(2000)，《策略九說：策略思考的本質》，台北：臉譜出版。
- 2.徐作聖、邱奕嘉、鄭志強(2003)，《產業經營與創新政策》，台北：全華。
- 3.徐作聖、陳仁帥(2003)，《產業分析》，台北：全華。
- 4.張瑞雄，〈臺灣故事結局政府想好沒〉，《聯合報》，(民 101.4.7)，版 A15。
- 5.張馥芳(2001)，〈廠商在策略群組間移動之研究-以臺灣地區人壽保險業為例〉，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 6.陳昵雯(2005)，〈移動障礙的來源及其穩定性-跨產業動態策略群組實證分析〉，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 7.黃營杉、楊景傳等譯(2004)，Hill, W. L. Charles&Jones R. Gareth 著，《策略管理》(Strategic Management Theory)，台北：華泰，(第六版)。
- 8.楊詠庭(2008)，〈廠商策略移動路徑及其績效-臺灣 IC 產業實證分析〉，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 9.Bogner, W. C., H. Thomas and J. McGee (1996),A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the U.S. pharmaceutical market, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.85-107.
- 10.Cool, K. O., (1985),*Strategic group formation and strategic group shifts : A longitudinal analysis of the U.S. pharmaceutical industry 1963-1982*, Ph. D. Dissertation, Graduate School of Business Administration, Purdue University.
- 11.Cool, K. O., and D. Schendel(1987), Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry 1963-1982, *Management Science*, Vol. 33, No. 9, pp. 1102-1124.
- 12.Dranove, D., M. Peteraf, and M. Shanley, (1998),Do Strategic Group Exist? An Economic Framework For Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 11, pp. 1029-1044.
- 13.Fiegenbaum, A., and H. Thomas (1993),Industry and strategic group dynamics : Competitive strategy in the insurance industry 1970-1984, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, pp. 69-105.
- 14.Fiegenbaum, A., D. Sudharshan and H. Thomas (1985), On stable strategic time

- period in strategic group research, *National Academy of Management Meetings*, San Diego, August.
15. Fiegenbaum, A., D. Sudharshan and H. Thomas (1990), Strategic time periods and strategic groups research: Concept and an empirical example, *Journal of Management Studies*, Vol. 27:2, pp. 133-148.
 16. Grant, R. M., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol. 33, Iss. 3, pp. 114-135.
 17. Hall R., (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
 18. Hatten, K. J. and M. L. Hatten (1987), Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 329-342.
 19. Hill, W. L., and Jones, G. R., (1995), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston Houghton Mifflin Co., 3rd ed.
 20. Hunt, M. S., (1972), *Competition in the major home appliance industry 1960-1970*, Ph. D. Dissertation, Harvard University.
 21. José Angel Zúñiga-Vicente, Juan Manuel de la Fuente-Sabaté, Isabel Suárez-González, (2004), Dynamics of the strategic group membership - performance linkage in rapidly changing environments, *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 1378-1390.
 22. Levinthal, D. A. and J. Myatt (1994), Co-evolution of Capabilities and Industry : The Evolution of Mutual Fund Processing, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (Summer Special Issue), pp. 45-62.
 23. Lewin, A. Y. and H. W. Volberda (1999), Prolegomena on Coevolution : A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms, *Organization Science*, 10(5), pp. 519-534.
 24. Lewin, A. Y. and H. W. Volberda (2003), Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms : From Evolution to Co-evolution, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 8, December, pp. 2111-2136.
 25. Lewin, A. Y., Ch. P. Long, and T. N. Carroll (1999), The Coevolution of New Organizational Forms, *Organization Science*, 10(5), pp. 535-550.
 26. Mascarenhas, B., (1989), Strategic group dynamics, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, pp. 333-352.

27. McGee, J. and H. Thomas (1986), Strategic group : Theory, research and taxonomy, *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp. 141-160.
28. McGee, J. and H. Thomas (1989), Research notes and communications strategic groups: A further comment, *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 105-107.
29. Mehrac, A., (1996), Resource and Market Base Determination of Performance in The U.S. Banking Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 307-322.
30. Oster, S., (1982), Intraindustry structure and the ease of strategic change, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 64, No. 3, pp. 376-383.
31. Peteraf, M., and M. Shanley (1997), Getting to Know You : A Theory of Strategic Group Identity, *Strategic Management Journal*, Vol.18(Summer Special Issue), pp. 165-186.
32. Porter. M. E. (1980), Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition, *New York: Free Press*.
33. Reger, R. K. and Huff, A. S., (1995), Strategic Groups: A Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 103-124.
34. Wernerfelt, B., (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, ,pp. 171-180.
35. 中華徵信所 TOP 5000 企業排名網站：
<https://www.credit.com.tw/special/index2.cfm>，(2012 年 3 月 24 日參閱)。
36. 經濟部商業司全國商工行政服務入口網：
<http://gcis.nat.gov.tw/welcome.jsp>，(2012 年 3 月 18 日參閱)。