

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

漁具產業經營策略與關鍵成功因素之探討

-以寶熊公司為例

**The Study on Business Strategy and Key Success Factors of the
Fishing Tackle Industry- The Example of okuma**

指導教授：王凱立 博士

研究生：林士傑 撰

中華民國 104 年 06 月

謝 詞

轉眼間要畢業了，入學彷彿是昨日之事；在民國 100 年時在福華聽了東海的招生說明以及在中科聽了逢甲的招收說明後，發現東海 EMBA 大家庭的氛圍是我要的，因此雖報考後東海沒錄取，反倒逢甲錄取，但憑藉著非東海不念的信念，後來在 102 年成為東海學生，塑造此氛圍的關鍵人物也就是我的指導恩師 王凱立教授，當時我也被他個人談笑風生間分享兩個小故事的魅力給吸引；其後選指導教授時也是憑藉著相信 王凱立教授在國際金融的宏觀必對我日後治理公司在國際市場的經營上必能有所助益，因此與教授暢談職涯規劃後終於選定了指導教授；老師曾說過：選擇比努力重要，我深信這是我一直來對的選擇，因此對老師感激之心溢於言表，日後若有機會我也將職場經驗回饋給母校東海 EMBA。

兩年期間與同學的個案研究、企業參訪及與幾位同學到大陸的南京大學的上課經驗都非常寶貴及珍惜，回顧這兩年收穫真的很多，非常感謝所有指導過的教授及同學，由於您們，讓我在經營與管理全方面的層次又提高了許多！

論文撰寫過程中獲得經營團隊各部門主管傾力幫忙，令研究內容更趨完臻，在此向幫助我的同事致上衷心謝意；另外我也非常感謝我的主管 張良任董事長，在此產業裡面張董事長真的是位非常成功的企業家，此論文可以借重他的寶貴實務經驗分享，將使本論文更有畫龍點睛之效果，使此論文能夠如期順利完成。

最後要感謝家人，進修時課業繁忙，使得回家探望雙親的時間減少，更感謝他們的諒解與支持我的太太 林莉瓊，在學期間蠟燭三頭燒(工作、家庭、學業)的感受唯有身在其中的人才能清楚，由於太太的付出讓我可以放心的去學習，求學期間另一樣收穫是一個四歲與另一個六歲小孩都會嚷嚷著爸爸要去東海了，我以後也要跟爸爸一樣...，期望這會烙印在他們心中對學習的良好典範....

中文摘要

論文名稱：漁具產業經營策略與關鍵成功因素之探討-以寶熊公司為例

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：2015 年 6 月

研究生：林士傑

指導教授：王凱立 博士

論文摘要：

本研究以漁具產業個案公司為研究主體，探討台灣如何在釣魚產業不熱絡的環境氛圍中做出世界級產品，並成為全球第三大漁具品牌公司，以及研究探討全球漁具產業未來發展趨勢及台灣漁具產業之競爭優勢；本研究運用五力分析、SWOT 分析並透過深度訪談、漁具產業內外部環境分析，來探究漁具產業經營策略與關鍵成功因素。

本文歸結彙整出七項關鍵成功因素，分別為「製造及研發技術能量」、「國際化設計人才」、「政府的扶持及資源」、「關鍵核心技術」、「豐富網絡及緊密供應鏈」、「代理商的選用」、「品牌形象推廣」。綜合上述評析，建議相關企業之經營策略，可著重參考個案公司模式，並透過 SWOT 分析來以自己的強項去對付競爭對手的弱項，並訂定出自己的關鍵成功因素，來達到競爭的優勢。

關鍵字：漁具產業、經營策略、關鍵成功因素

Abstract

Title of Thesis : The Study on Business Strategy and Key Success Factors of
the Fishing Tackle Industry-The Example of Okuma

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : 06/2015.

Student Name : Shih-Chieh Lin

Advisor Name : Dr Kai-Li Wang

Abstract :

This research is focusing on an unique company of fishing tackle industry, for investigation even fishing sports is not popular in Taiwan, why Taiwan still can provide worldwide top quality level products and become globally third largest brand of fishing tackle manufacturer, and more intensively investigate the future global developing trend on fishing tackle industry and what kind of competitive advantages of Taiwanese manufacturers can achieve. This research based on Porter's 5 force analysis、SWOT analysis, through many intensively discussing and analyzation for all possible interior or exterior field of fishing tackle industry, to reach up a remarkable result on management strategy and main factors led to succeed for fishing tackle industry.

The study identified seven key success activities : Power of R&D and production technology、Globalized experienced designing team、Government's support and sources providing、Essential technology、Full directional network and close supplying chain、Regional sole distributors selection、Corporate identity system (C.I.S.) creating. To conclude the whole analyzation and evaluation, we suggest all related enterprises to have an accessible administration strategy that focus on individual examples of

different companies as study purpose and go through with SWOT analysis to develop own strengths against the weakness of competitors and figure out all essential factors led to succeed to create own competitive advantage.

Key words : Fishing Tackle Industry ; Key Success Factors ; Business Strategy

目錄

謝詞	II
目錄	IV
表目錄	VI
圖目錄	VII
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 研究架構與流程	2
第二章 文獻探討	4
第一節 漁具產業概況	4
第二節 經營策略	7
第三節 關鍵成功因素	11
第三章 研究方法	15
第一節 相關理論介紹	15
第二節 訪談內容之建立與訪談對象	19
第四章 個案分析	21
第一節 公司簡介	21
第二節 外部環境分析	49
第三節 內部環境分析	50
第四節 歸納與分析	68

第五節 關鍵成功因素之歸納整理	71
第五章 結論與建議	73
第一節 研究結論	73
第二節 對漁具產業之建議	74
第三節 研究限制與後續研究建議	75
參考文獻	77
一、 中文文獻	77
二、 英文文獻	79
三、 網路文獻	81
附 錄	82

表目錄

表 2-1 釣魚運動人口統計	6
表 4-1 寶熊公司員工學歷與平均服務年資	27
表 4-2 寶熊部門執掌	27
表 4-3 寶熊公司營運概況表	31
表 4-4 重大事蹟摘要表	33
表 4-5 人才培育接班計劃表	36
表 4-6 各區展會一覽表	43
表 4-7 各洲別銷售國家區分	45
表 4-8 營收績效表	48
表 4-9 寶熊五力分析表	49
表 4-10 SWOT 分析架構	50
表 4-11 SWOT 分析	51
表 4-12 訪談對象彙總表	52
表 4-13 訪談內容重點整理—問題一	53
表 4-14 訪談內容重點整理—問題二	55

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	3
圖 3-1 五力分析圖	16
圖 4-1 寶熊公司組織結構	26
圖 4-2 短中長期營運目標	34
圖 4-3 PLM 專案管理頁面	37
圖 4-4 設計基準魚骨圖分析	38
圖 4-5 電子整合情境分析圖	39
圖 4-6 品牌分析圖	40
圖 4-7 社群網站	41
圖 4-8 寶熊漁樂館一隅	42
圖 4-9 各區展會區域展示	44
圖 4-10 全球代理商會議	47
圖 4-11 組織文化.....	48

第一章 緒論

本章分為三部分論述，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的；第三節則為研究架構與流程。

第一節 研究背景與動機

隨著全球經濟的成長，休閒產業已是開發中國家逐漸重視的一項生活品質，以台灣來說二、三十年前腳踏車被視為代步工具，直到 10 幾年前已從國外注重休閒腳踏車逐漸帶動台灣熱潮迄今，隨著休閒產業的進步，我們在天下雜誌 512 期報導時發現另一項台灣尚未被引領而起的休閒產業-釣魚，此項活動在日本以及歐美是個相當成熟的休閒活動，經常看到許多家庭擁有釣魚的汽艇猶如我們每戶家中有一台車一般的普遍，一遇假日，父母攜家帶眷的去享受釣魚的樂趣。

由於漁具產業在台灣不像一般產業般具有良好的群聚，Porter(1990)即認為：產業群聚是一個國家競爭優勢的主要來源，政府有義務主動建構良好的外部環境，以促成產業群聚相關成員和機構組織的廣泛參與。在不具產業群聚且多為代工型產業之台灣，寶熊初期以製造為主的出口開始，借由代工生產以服務海外顧客的模式，又如何從代工中學習並運用這中間的 KNOW-HOW，不斷地透過能力的調整與獲取，最後整合 OEM/ODM 與 OBM 並重的經營模式，同時保有生產能力、研發技術與自有品牌價值，並走到國際化全球品牌。

過去針對傳統產業經營策略及關鍵成功因素的研究，多半著墨在電子及紡織產業，對於漁具產業的探討相對極少。有鑑漁具產業於未來有相關可觀的發展潛力，在市場需求快速成長的吸引下，對於現有業者與期盼投入的業者而言，需要一個符合經營管理之策略方針，才能建立獨特的關鍵成功因素，方能在競爭的市場上取得一席之地。Asker(1984)關鍵成功因素是指一產業最重要的競爭能力或競

爭資產；成功的業者所擁有的優勢是產業關鍵成功的因素(Key Success Factors,KSF)中的優勢，不成功的業者則通常是缺乏 KSF 中的某一個或某幾個因素。因此，本文擬就全球漁具產業做說明與分析未來發展趨勢，並蒐集經營策略及關鍵成功因素方面的文獻或論文，進一步探討關鍵成功因素的特性及分析方法，最後，本研究透過與創辦人的深度訪談進行產業關鍵成功因素之探討並借由產業競爭環境分析(五力分析)與經營資源 SWOT 分析了解個案公司之關鍵成功因素做歸納萃取。

第二節 研究目的

天下雜誌 512 期曾報導身處台灣隱形冠軍產業，當時對被評為隱形冠軍的那幾篇報導都替台灣自我品牌的這幾家代表感到光榮，其中又對寶熊感到興趣，因為這產業的獨特性及府對環境多重限制還有人文關係，讓台灣產業在釣魚這項休閒活動中一直不熱絡，因此寶熊如何在現有的各種限制下走出自我品牌，立足於世界，成為各國際品牌的重要夥伴之經營模式。本文以產業競爭環境分析(五力分析)及經營資源 SWOT 對寶熊進行分析探討其經營決策，期許能藉此研究，提供傳統製造業本研究透過個案深入訪談方式，以期能達到下列具體之研究目的：

- 一、探討漁具產業全球發展趨勢與寶熊在漁具產業之競爭優勢。
- 二、世界漁具產業內、外部環境分析及關鍵成功因素之探討。
- 三、針對漁具產業之經營策略，分別探討產品規劃、行銷、品牌、研發及經營管理策略等構面作探討。

第三節 研究架構與流程

本研究藉由探討漁具產業目前環境及產業現況，並企圖以本文探討寶熊企業

之 KSF 來導入研究主體，反觀在全球產業競爭瞬息萬千中如何利用關鍵成功因素，並以個案公司為例，建立其學習、參考之方向。本文首先第一章經由本研究之背景與動機、確立研究目的與研究主題，再到第二章漁具產業之文獻資料的收集整理與探討；轉至第三章為運用之研究方法；及第四章為檢視與分析個案公司經營策略與管建成功因素之探討；最後第五章將研究成果加以彙整整理。本文研究流程(如圖 1-1 所示)：

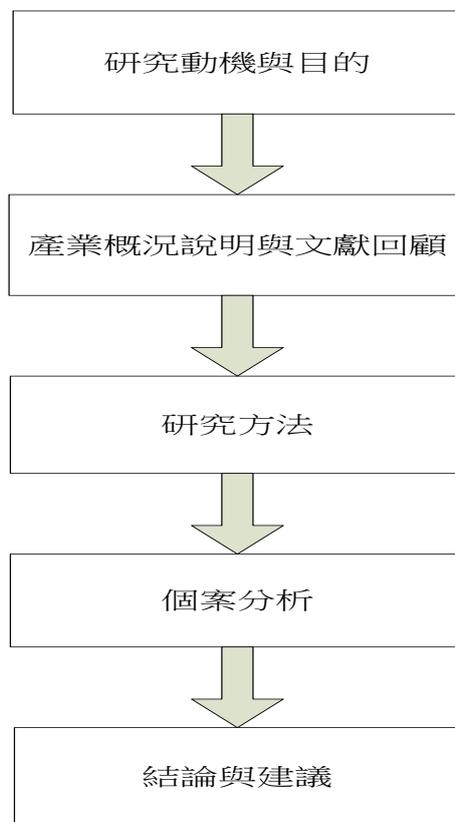


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 漁具產業概況

一、產業概況

台灣地區四面環海，擁有綿延美麗的海岸景致，優越的自然環境再加上潮流交會，吸引了大批的魚群，而釣魚運動，目前已成為近幾年來在台灣島內發展最快速的戶外休閒活動之一。依據中華民國釣魚協會較保守的統計數字，台灣地區的釣魚人口總數至少在一百萬人以上，其中池釣人口佔 55%、海釣人口佔 40%、溪釣人口佔 5%。釣魚活動乃排名國民第四大戶外活動需求項目（「台灣地區觀光遊憩系統開發計畫第一、二期報告」，中華民國區域發展科學學會）。

依台灣地理位置來看，海釣風氣應該不遜於美國、日本才對，但從一份調查顯示，臺灣釣魚人數僅有全國人口的百分之零點五、美國、日本的十分之一而已。換言之，臺灣如果能解決外在因素，那麼釣魚人口應該有二百萬人發展潛力。臺灣法令設限是外力影響之一，如水庫、公園、海岸禁止釣魚，理由是魚餌會污染水庫；公園池釣危及安全；海釣又會造成國防上的盲點；河釣則會破壞生態等等，造成民眾想釣魚休閒也只能花錢池釣之下，人口減少，釣具產業自然萎縮。

以過去臺灣釣具產銷統計，其國內市場僅占總營業額的百分之三，另外百分之九十七揚名海外。隨著經濟的發展，釣魚運動也跟隨著發展起來，釣魚用品的市場引起越來越多人的興趣和注意，但是釣具用品包括了上萬種產品，還記得電影「大河戀」中布萊德·彼特甩竿釣魚的帥勁，曾風靡了多少喜愛釣魚的漁友，「工欲善其事，必先利其器」，要釣要肥碩的魚，最重要的是要有一把好的釣具。

釣魚是一項有益身心的戶外遊憩活動，其優點在於裝備簡單、機動性大。只要有釣竿、釣線、釣鉤及魚餌，即可享受一竿在手的垂釣之樂，同時亦可陶醉在大自然的懷抱裡，心曠神怡，充份達到休閒娛樂之目的。每逢週末假日上山、下

海或溯溪，到處人滿為患，無論池旁、溪畔、海邊，每人一竿在手，忘我地享受著垂釣之樂，儼然成為一項熱門的戶外遊憩活動。

釣魚運動從古至今伴隨著人類的成長而流傳到現在，作為休閒體育運動中的重要一員，釣魚運動可以說是歷史長久的人類與大自然和諧共處的重要遺產。尤其近幾年“樂活”此一名詞在各雜誌報導上出現，尤其所得提高對生活品質的要求提高，休閒參與時數增加，從事繁忙工作閒餘時，追求健康的戶外遊憩運動，已蔚為一種風氣與趨勢。而釣魚活動不單是要運用腦筋，參與者更需因不同的釣場環境配合適當釣組，加上對於魚種特性分析與個人的耐性，最後才會有機會釣得魚獲。

這項小小的運動，卻給世界各國經濟帶來頗為理想的經濟收入，根據 2008 年美國休閒釣魚協會 (American Sportfishing Association) 的報告，全美釣魚人口超越高爾夫的 2 千 4 百多萬以及網球 1 千多萬的人口，而所衍伸的其他過程中的費用更高達 450 億美元，在 2013 年報告中，衍生的其他過程中的費用已達到 1150 美元，且根據大物行有限公司網站資料全球從事釣魚人口美國約 5300 萬人，約國人比重 18.9%，而日本也有 3000 萬人，佔國人比重 25%。從釣魚運動經濟實力來看，全球釣具產業主要分佈在歐洲、美國、日本這三大地區，就以美國而言，捲線器和釣竿的消費支出就佔約 22 億美元；2007 年全美 500 大行業，如果把釣具產業當作一家公司，以銷售金額來看釣具排名第 47 位，和微軟以及華納集團相當，顯見釣具產業也具有相當大的經濟規模。而近幾年新興國家經濟水準的上升促使全球休閒體育的發展，如中國、杜拜、馬來西亞、巴西、墨西哥、泰國、印度、印尼、越南、菲律賓等釣魚人口每年則以數百萬的增長，潛在的市場前景非常看好。釣魚運動人口統計，如表 2-1 所示：

表 2-1 釣魚運動人口統計

國家	釣魚運動人口	佔該國人口比重
美國	約 5300 萬	18.9%
日本	約 3000 萬	25%
台灣	約 100 萬	4.3%
中國大陸	近 9000 萬	6.9%

資料來源:大物行有限公司網站資料

越來越多的釣魚客從以往的休閒釣魚轉為職業釣魚、職業釣魚競技隊員，隨著競技釣手的迅猛增加，也帶給全球高端漁具產業發展創造了一個龐大的商機，而整體釣具除釣竿之外就屬於捲線器最為核心，其捲線器的耐用度、功能性、操作手感也成為釣客購買意願的重要指標。歐美日三大地區釣具用捲線器一直處於世界的前沿，世界前 50 名的釣具品牌生產商 80% 出自這些地區，如 Daiwa、Shimano、PENN、Avet、Accurate 等世界知名釣具品牌公司，至今擁有幾十年甚至過百年的歷史，產品銷往全球各個地區，其捲線器的品質及性能深受廣大釣魚客喜愛。依 Steele et al. (1990) 以社會脈絡來說明釣魚動機，大略歸納為三點：(1) 逃離壓力來源，尋找孤單、單獨、遠離人群、及離開家庭的需求。(2) 透過釣魚活動與人交際，與家庭親近，與朋友相處，與相同價值及技術的遊憩者相處，與新朋友交往，分享知識與技術的需求。(3) 強調群體內的社會互動。

成立於 1986 年 4 月的寶熊漁具正是知名釣魚捲線器的製造廠商之一，其所生產的釣魚捲線器在全球業異廣受好評。寶熊成立行銷團隊，最大的用意是要開發和引進新的釣法用具，建立新的釣魚活動觀念。在歐美，釣魚是一種挑戰，是一種智慧的遊戲，甚至是一種生活的方式，是培養親子關係的休閒生活、是家庭關係的維繫，是人類親近大自然的媒介，不是為魚獲的多寡去釣魚，而是享受其中的喜悅。寶熊還有一項重任，就是負起社會責任，營造保護魚源、培養魚源及維護大自然的生態，和民眾一起為釣魚休閒帶來新的生活樂趣。

最近逢甲大學、南開技術學院、東海大學等多所學校中熱愛釣魚的學生，就發起「尋找大學釣魚人」活動，希望透過號召，集結校園中隱性釣魚人口，一起加入大學釣魚人的行列。

二、關鍵技術提升

產品之發展趨勢已由外型上突破傳統捲線器，在功能上，也突破現有的技術層次，使釣具產品適用範圍更為廣泛。開發拋投捲線器主要是用於改變傳統釣具捲線器的缺點，並使其適用的場合更為廣泛，而拋投捲線器主要的關鍵技術在於專利剎車技術、精密射出技術、精密壓鑄技術、表面處理技術等。分述如下：

- (一)在專利剎車結構技術上：拋投捲線具有全面拉迫式剎車結構，可以提升剎車力以及出現順滑度，使釣魚者在釣魚時可以獲得比較好的操控性。
- (二)在精密射出技術上：為確保拋投捲線器組裝順利、對零件真圓度及平整度要求嚴格，所以需要利用精密射出技術來做製程控制，以提高零件品質
- (三)在精密壓鑄技術上：拋投捲線器外殼採用超輕量化鎂合金壓鑄成型，重量是整個釣具的設計重點。
- (四)在表面處理技術上：由於拋投捲線器適用的場合環境頗為特殊，所以在耐鹽水、抗氧化、腐蝕上皆必須在產品表面上嚴格控制製程。

第二節 經營策略

一、經營策略之定義

「經營策略」則是選擇做不一樣的事，創造自己無可取代的地位；企業經營策略是組織根據外在環境狀況，依重要程度、影響範圍與優先順序，選擇適當的目標與方向，將資源做最佳化之配置，因此策略是選擇企業重點發展方向、界定企業在外部環境中生存性的選擇、建立功能性政策方向、選擇最適執行方案以促

成目標的實現以維持企業的競爭優勢。企業經營策略可視為在競爭的產品市場中選擇最適合企業生存的定位。策略的建立是一種紀律的形成。國內學者司徒達賢(2001)與吳思華(1996)也有類似的看法，不同學者將此概念應用在不同的研究領域，是故產生了多種解釋和定義，試舉如下：

(一)Glueck (1976)認為企業的經營策略可分為下列四種：

(1) 穩定策略 (Stability strategy)：企業在現有的經營業務範圍內提供服務，由於對於目前績效感到滿意，以及外在環境相對穩定，追求以往相同的目標，所採取的維持現狀之策略。

(2) 成長策略 (Expansion strategy)：企業將營運目標數值訂定大幅提高，期要超越過往的經營水準策略。例如對市場目標及銷貨目標數值之大幅提高或採用直接擴充、購併、多角化等方式。

(3) 退縮策略 (Retrenchment strategy)：企業致力於某些功能的改進，尤其是降低營運成本及營運規模，以減少所提供之產品或服務的策略方式。例如裁撤某些部門或員工等模式。

(4) 綜合策略 (Combination strategy)：企業把不同的策略方向（穩定、成長、退縮）同時應用組織於各個事業部門，或應用於未來的各個時間階段。

(二)Quinn(1980)則認為，經營策略是一種計畫，用以整合組織的主要目標、政策和活動順序，始知結合為一體。

(三)Thomas(1988)對經營策略的看法為：策略是組織的活動與計畫，並運用有效的方式，使組織的使命與其環境相配合。

(四)(Henderson and Venkatraman, 1993; Hofer and Schendel, 1978) 企業經營策略的描述構面包括企業的經營範疇 (business scope, 以產品市場範圍來描述)、獨特的能力 (以企業比競爭者更為出色的特質或能力來描述)、與企業的統理 (governance, 以企業與外界其他廠間的關係來描述，例如以整合、聯盟或市

場交易取得其他廠商的資源)

(五)Porter(1996)策略就是做選擇(取捨-Trade off-選擇與放棄)，設定限制(何者可為,何者不可為)、選擇要跑的比賽，並且根據自己在所屬產業的位置，量身訂做出一整套活動。

(六)Harvey(1982)將外在機會與威脅、公司資源、內在價值與態度、外部時間與政治、經濟限制，甚至社會責任限制、多國限制等因素的影響，全部納入策略規劃模式。訂定策略性方案之前需先界定策略性的威脅與機會，而在制定策略性決策，選擇策略方案時，需考量公司內部的價值與態度，及外部的限制，避免與公司文化或是整體環境發生嚴重衝突。

(七)湯明哲(2003)策略是統合企業內相關資源之整體性的指導原則，目的在於戰勝對手，創造公司長期良好的績效。

二、策略構面與種類

(一)構面取向

1. 司徒達賢(2001)

司徒達賢將策略分為網絡定位策略、總體策略以及事業策略，而每個策略皆有其策略型態。網路定位策略的策略型態有六個構面：

- (1) 參與廣度與對象
- (2) 含產品線之廣度與特色
- (3) 目標市場之區隔方式與選擇
- (4) 垂直整合程度之取捨
- (5) 相對規模與規模經濟
- (6) 地理涵蓋範圍與競爭優勢

2.Porter(1980)

Porter 的五力分析模式中決定產業獲利能力或是有吸引力因素來自五種競爭力

量：潛在進入者的威脅、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力，以及產業內的競爭者。利用此分析構面即可確認產業結構的特質，這些特質決定競爭動力與產業內的利潤率。就企業策略的觀點來說，企業面對每一項競爭力量來源所擁有的相對態勢即形成其優劣勢。

3.資源基礎理論：

資源基礎理論最早起源於Penrose (1959)從經濟理論所推倒得出的「組織不均衡成長理論」，此理論認為，管理能力是動態成長性。之後，Wernerfelt(1984)首先將此概念定義為「資源基礎觀點」一詞，並經由Barney (1986)而發揚光大，可是至今資源基礎理論上缺連貫性的整合性理論架構，指處於理論發展的階段。

(二)策略構面

Porter (1980)根據競爭範圍與競爭優勢兩個競爭策略之構面，所構成的競爭策略矩陣，提出三種競爭策略：

1. 成本領導策略：指製造標準化的產品，藉此來達成規模經濟，進而取得產品的成本優勢。
2. 差異化領導策略：是指組織能製造出特殊功能，並且能滿足消費者需求的產品。
3. 集中化策略：集中化策略分成集中差異化與成本集中化兩種策略，是指集中在某顧客群、某地理範圍、某行銷通路或產品線上的某一部份。

(三)依層級劃分

Hofer and Schendel(1978)將策略依層級可區分為總體策略、事業策略及功能性策略三個層級：

1. 總體策略(Corporate Strategy) 總體策略是多角化企業決定各事業單位之間如何分配資源、各事業單位間如何創造綜效，以及如何配合原有集團體質

與策略需要，選擇新事業等。

2. 事業策略(Business Strategy) 事業策略是指在單一產業經營企業求生存與發展的方法，主要強調事業單位競爭優勢的建立與決定事業單位發展方向。
3. 功能性策略(Functional Strategy) 功能性策略指事業策略下的執行性策略，包括行銷策略、生產策略、人事策略、研發策略、財務策略等，其目的在於促使資源使用的最佳化。

第三節 關鍵成功因素

一、關鍵成功因素之定義

關鍵成功因素 (Key Success Factors, KSF; 又Critical Success Factors, CFS) 是存在於產業當中，能夠幫助某一企業在競爭環境中生存並且成功的重要因素 (De Vasconcellos and Hambrick, 1989)，也是幫助企業成功執行策略的重要因素 (Oloruntoba, 2010)，是期望企業決策者認清在任何工作領域，並非每件事都相同重要，而是僅有一些少數對成功有關鍵影響的工作，管理決策者應將企業大多數的資源，投注在這些關鍵的工作上面，以期提高成功的機率。因此關鍵成功因素指出了企業應特別注意的範圍，以及成功所需努力的方向，以協助企業解決未來的問題與創造機會。有關關鍵成功因素定義，不同學者將此概念應用在不同的研究領域，是故產生了多種解釋和定義，試舉如下：

(一) Daniel (1961)發表的「管理資訊的危機」指出，謂關鍵成功因素大部份的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵要素，如公司欲獲取成功，須對這些要素有卓越的表現。

(二) Aaker(1984)稱關鍵成功因素是企業面對競爭者必須具有最重要的競爭

能力或資產。成功的企業通常在關鍵成功因素的領域中不會太弱，是具有優勢的；不成功的企業通常必定缺少關鍵成功因素中某一個或幾個因素。企業唯有把握住產業的關鍵成功因素，才能建立永續的競爭優勢 (sustainable competitive advantage)。

(三) Ferguson and Dickinson (1982)解釋所謂關鍵成功因素是：

1. 企業必須加以確認而慎重處理的因素，這些因素會影響企業目標的達成，甚至威脅企業的生存。
2. 必須特別注意的事，且這些事對企業有顯著的影響。
3. 可能是企業內在或外在的因素，影響可能是正面或負面。
4. 必須特別注意或熟悉的事，以避免突發狀況或錯失機會。
5. 可由評估企業策略、環境、資源、營運等活動加以確認。

(四)吳碧玉(2003)關鍵成功因素：企業要確認核心資源、並且要能運用核心資源使其成為關鍵成功因素，才能進而發展競爭上之優勢。

二、關鍵成功因素之特色

Ferguson and Dickinson(1982)認為關鍵成功因素的特性如下：

- (一) 關鍵成功因素隨時間改變而改變。
- (二) 關鍵成功因素因產業、產品、市場不同而有所差異。
- (三) 關鍵成功因素應考慮未來的發展趨勢。
- (四) 尚未瞭解關鍵成功因素以前，貿然投入該產業，會導致該企業失敗。
- (五) 關鍵成功因素隨著產業生命週期變化而改變。
- (六) 管理者應該將重心集中於關鍵成功因素。
- (七) 管理者須對關鍵成功因素有深入的瞭解，作為策略形成的基礎。

Leidker and Bruno (1984)提出三種層次的關鍵成功因素分析，以了解不同程度

(企業關鍵成功因素、產業關鍵成功因素、總體環境關鍵成功因素)的思考方向。

此外，亦提出八個確認關鍵成功因素來源的分析方法，即：

- (一) 環境分析：環境的檢視，包括了將影響或正式影響某產業或企業績效的經濟模型或社會政治力量。
- (二) 產業結構分析：產業結構組織方變化，應用Porter(1980)的五力分析架構為基礎。
- (三) 產業/事業專家：請教產業/事業有卓越知識與經驗的專家。
- (四) 競爭分析：分析公司在產業中應如何競爭，對公司面臨的競爭環境和競爭態勢可完全瞭解。
- (五) 該產業領導廠商的分析：由該產業領導廠商本身的行為模式，可能提供產業關鍵成功因素的重要資訊。
- (六) 企業本體分析：此技術乃針對特定企業、如優劣評估(strengths and weakness assessment)、資源組合(resource profiles)、策略稽核(strategic audits)、策略能力評估(strategic capabilities)等。
- (七) 暫時/突發因素分析：此技術亦針對特定企業，它也是依賴對企業相當熟悉的專才，如內部人員的腦力激盪，企業執行長的觀察，雖然較主觀，卻常能揭露一些其他傳統客觀技術所無法察覺的關鍵成功因素。
- (八) 市場策略對獲利影響的分析研究報告結果(PIMS Results)。

關鍵成功因素是從外部總體環境、產業分析所得到企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結(linkage)及分析比較，即可做為企業制定策略的最佳來源。Porter (1980)認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來了解產業結構與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭及決定獨占強度的因素歸納五種力量，即為五力分析架構。

大前研一（1985）在「策略家的智慧」（The Mind of The Strategist）一書中指出，確認關鍵成功因素有以下方法：

1.市場剖析法

- （1）將整個市場依產品與市場兩構面加以解剖成各區隔市場。
- （2）確認各區隔市場，並且認清哪個區隔市場具有策略重要性。
- （3）將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略的職責。
- （4）將每個區隔市場所投入的資源加總，從公司可用資源決定優先順序。

2.比較法

找出成功公司與失敗公司不同的地方，然後分析兩者間的差異，並探討其發生的原因。本研究主要採取Potter(1980)所提出的產業結構分析法來進行個案公司關鍵成功因素的分析，並輔以深度訪談來強化結論。

第三章 研究方法

本研究依據研究動機、目的及相關文獻探討並透過個案研究方式與深度訪談，分析及探討個案公司從網版製造轉型為漁具製造業，初期成功打進全球漁具大廠供應鏈，由OEM到ODM走著品牌與製造雙軌進而到OBM，作為漁具製造相關產業經營策略擬定之參考。本研究的資料來源分為兩大部分，次級資料來自官方網站、學術論文、新聞報導及期刊；本個案研究部分，以蒐集產業之相關資料，透過產業環境分析，瞭解相關產業發展現況及未來發展趨勢，同時蒐集個案公司資料，瞭解其公司沿革及發展現況，運用內外部環境分析、五力分析及SWOT分析並藉由實地訪談高階主管及部門經理，透過受訪者對問題的看法，深入瞭解各項重要資訊及寶貴建議。並將其結果作為找出研究本個案公司經營策略與關鍵成功因素分析的參考依據。

第一節 相關理論介紹

一、外部環境分析

(一)產業分析

產業環境分析採用 Porter(1980)所提出之五力分析(Porter five forces analysis)，其用途是定義出一個市場吸引力高低程度。並認為影響市場吸引力的五種力量是個體經濟學層面，而非一般認為的總體經濟學。Porter 並認為影響市場吸引力量由密切影響公司服務客戶及獲利的架構組成。Porter 並指出，產業環境中的成員，可由五種競爭作用力(competitive force)分別是：(如圖 3-1 所示)

1. Threat of New Entrants(新加入廠商威脅力量)

經濟規模、產品差異化、轉換成本、資金需求、配銷通路及政府政策。

2. Threat of Substitute Products or Services(替代品威脅力量)

替代品有較低價格及較強的功能。

3. Bargaining Power of Buyers(買方議價力量)

購買者集中時，採購多、轉換成品低、產品標準量高、消費者訊息充足。

4. Bargaining Power of Suppliers(供應商議價力量)

供應商可調高價格或降低品質，對產業施展議價能力。

5. Rivalry Among Existing Firms(產業現有廠商競爭程度)

相關產業的廠商數、產品差異度、各廠商市佔率及產能利用程度

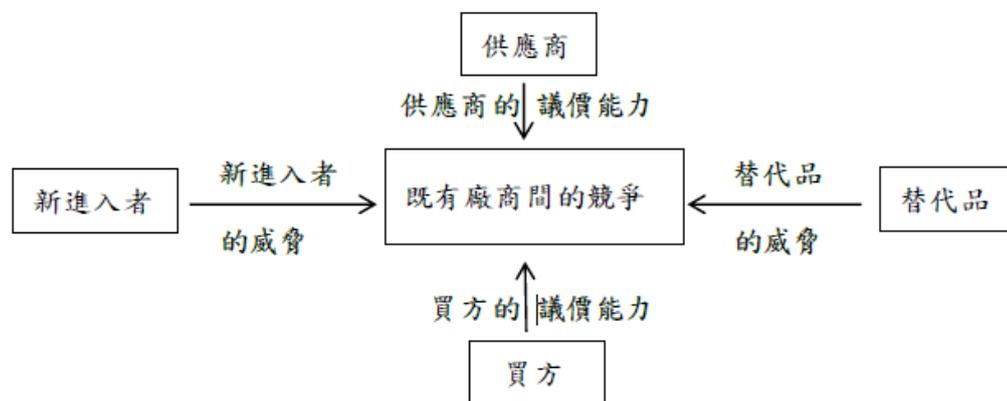


圖 3-1 五力分析圖

資料來源：Michael Porter (1980), Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, Financial Analysis Journal, July –August, P.33.

二、內部環境分析

包含內部組織架構、經營理念及策略、營運績效等三個部份探討，分析國內連鎖品牌零售業的經營狀況，以擬定適當之責任中心制設計方針，並針對責任中心制關鍵成功因素進行蒐集與探討，提昇競爭力。

SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優

勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析。除了供企業策略擬定的重要參考之外，亦可用在個人身上，作為分析個人競爭力與生涯規劃的基礎架構，其結構雖看似簡單，但卻可應用在處理非常複雜的事務，可說是一種相當有效率，且幫助做決策者快速釐清狀況的輔助工具。

SWOT 分析方法，即優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunities)和威脅(Threats)分析，它是基於企業自身的實力，對比競爭者，並分析企業外部環境變化的影響可能對企業帶來的機會與面臨的挑戰，進而制定最佳戰略的方法。其中，優劣勢分析主要是著眼於企業自身的實力及其與競爭對手的比較，而機會和威脅分析將注意力放在外部環境的變化及對企業的可能影響上，但是，外部環境的同一變化給具有不同資源和能力的企業帶來的機會與威脅卻可能完全不同，因此，兩者之間又有緊密的聯繫。

優勢與劣勢分析(SW)競爭優勢是指企業超越其競爭對手、實現企業目標的能力，企業的主要目標包括盈利、增長、市場佔有率等。因此，企業的競爭優勢並不完全體現在較高的盈利率上，有時企業更希望保持增長速度、增加市佔率或穩定僱員等。由於企業是一個整體，且競爭優勢來源廣泛，所以，在做優劣勢分析時必預從整個價值鏈的每個環節上，將企業與競爭對手做詳細的對比。例如產品是否新穎，製造工藝是否複雜，銷售渠道是否暢通，以及價格是否具有競爭力等。如果企業在某方面或幾個方面的優勢正是該產業應具備的關鍵成功因素，則其綜合競爭優勢就強。機會與威脅分析(OT)主要著眼於企業外部環境帶來的機會和威脅。外部環境發展趨勢分為兩大類 1.表示環境威脅，指的是環境中不利的發展趨勢所形成的挑戰，如果不採取果斷的戰略行為，將導致公司的競爭地位受到削弱。企業外部的不利因素包括新產品替代、銷售商拖延結款、競爭對手結盟、市場成長放緩、供應商議價能力增強等，影響企業目前的競爭地位。環境機會是指企業面臨的外部環境中對企業發展有利的因素，如果善用將獲得競爭優勢。外部機會

如政策支持、技術進步、供應商良好關係、銀行信貸支持等。

SWOT 於組織分析中最重要的是首先找出內部優勢和劣勢，接著找出面對外部環境的有利機會和競爭威脅。其中：(1)內部優勢和劣勢：內部優勢和劣勢是指那些組織通常能夠控制的內部因素，諸如組織的使命、財務資源、技術資源、研究發展能力、組織文化、人力資源、產品特色、行銷資源等等。(2)外部機會和威脅：外部機會和威脅是指那些組織通常無法控制的外部因素，包括競爭、政治經濟、法律、社會、人文、科技、實體和人口環境等等，這些外部因素通常是組織無法加以控制的，但卻對組織的營運有重大的影響。

三、深層訪談

深度訪談法(in-depth interview)，是質化研究中經常採行的資料蒐集方法之一，主要是利用訪談者與受訪者之間的口語交談，達到見交換與建構，是一種單獨的、個人的互動方式，受訪者藉由訪談的過程與內容，發覺、分析出受訪者的動機、信念、做法與看法等。此研究方法是一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，訪問資料正是社會互動的產物(畢恆達，1996；李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998；袁方編，2002)。另外訪談方式上又分類為結構性訪談(structured Interviews)、非結構訪談(unstructured Interviews)及半結構訪談(semistructured Interviews)三種(袁方編，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)

(一)結構性訪談(Structural Interviews)又稱標準化訪談：

事先設計好有一定結構之問卷，通常為是非題或選擇題，由訪問者據以進行訪談，訪談過程完全標準化，其提問方式、順序及訪談者回答的記錄方式均予以統一。

(二)非結構性訪談又稱開放性訪談或非標準化訪談(Unstructured Interviews)：

訪談前預定主題，訪問者或受訪者以閒聊的方式針對該主題自由交談，受訪

者可任意申述己見，無所顧慮。

(三)半結構性訪談(Semi- Structural Interviews)又稱焦點訪談：

研究者於訪談前就定下訪談大綱，並預列若干問題供訪問者以同義重述的方式提問。訪談以一對一的形式進行，訪談重點在於明瞭受訪者的看法，所以訪問者會以綱要為本。就訪談的狀況適時以不同形式的開放式問題，引導受訪者針對該主題進行深入的陳述。本研究其中一個研究目的為檢視品牌識別與品牌形象是否達成一致性表現。品牌形象是消費者藉由品牌識別所形成的感受，因此未來將藉由與釣魚媒體專家的半結構性訪談，了解寶熊品牌識別對外所形成的品牌形象為何，藉此檢視品牌識別與品牌形象是否達成一致性表現，並對未來提出相關的改善建議。

本研究採質性研究常用的訪談法(interviewing)，針對個案公司高階主管及上游關鍵原料供應商進行實際訪談，深入了解各訪談者對全球漁具產業發展趨勢與漁具產業之經營策略與關鍵成功因素之看法。

第二節 訪談內容之建立與訪談對象

本研究採半結構型的深度訪談蒐集資料，在訪談進行前先擬定下列訪談大綱，避免偏離主題的風險。

- 一 全球漁具產業之發展現況及未來趨勢為何？
- 二 台灣漁具產業所面臨的機會與挑戰？
- 三 台灣漁具產業的產業發展策略為何？(如由代工到品牌到產業推廣到旅遊服務等)
- 四 台灣漁具產業發展品牌與代工策略的看法為何？
- 五 台灣漁具產業的全球化市場行銷策略為何？

六 經營台灣漁具產業之成功關鍵成功因素為何？

七 經營台灣漁具產業的研發策略為何？

訪談法是指由受訪者與施測者就工作所需知能、工作職責、工作條件等進行面對面溝通討論的一種方法，以廣泛地蒐集所需要的資料。通常使用此法時，施測者會儘可能使用最少的提示與引導問題，而是鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，就主題自由的談論己見，因此深入訪談法除可增加資料蒐集的多元性外，更能藉此瞭解受訪者對問題的想法與態度。訪談的特性包括了使用較小的樣本、對於受訪者之回答提供詳細背景資料、可長時間觀察非語言反應等，能夠提供豐富且詳盡的資料，甚至是較為敏感性的問題。因此，透過深度訪談法，研究者可以在長時間的訪談下得到更深入的資料，且透過與受訪者之互動，能儘可能避免所蒐集資料的錯誤詮釋（黃煥榮，2000）。因此，本研究以深度訪談法進行，可與受訪者的互動過程中觀察並獲得更全面的經驗。訪談是個案研究最重要的資訊來源之一，重點主要置於個案研究的主題上。林佩璇（2000）認為訪談的主要功用有：(1)協助研究者捕捉參與者的經驗和觀點，這些經驗有時只能透過口頭表達才能獲得。(2)補充觀察不足和文獻缺乏的資料。(3)有助於研究者和參與者的對話，立即確認瞭解的程度。(4)透過訪談可以擴展問題的層次。本研究分別透過個案公司上游關鍵供應商、下游核心策略夥伴、同產業之業務主管及個案公司高階主管深度訪談，深入瞭解各訪談者對全球漁具產業發展趨勢與台灣漁具產業經營策略與關鍵成功因素之看法。期能經由上、下游及同業專家完整供應鍊角色，回答本論文研究目的，提供個案公司及台灣漁具產業未來發展建議。

第四章 個案分析

第一節 公司簡介

寶熊漁具股份有限公司（寶熊）創立於 1986 年，由一群對釣魚捲線器有豐富相關經驗以及高度工作熱忱的年輕機械專科工程師所組織創立，創立之初並無任何客戶來源的支持，資金非常薄弱，憑藉著熱忱開始了二十年的自創品牌之路。寶熊漁具主要產品為(1)紡車式捲線器；(2)拖釣、船釣捲線器；(3)飛蠅釣捲線器；(4)釣竿；(5)釣線。

為了進行全球佈局，寶熊在歐美全球各地設有 49 個總代理，並投資設立分公司，大陸是經銷商以加盟方式建立 1200 家專賣店，所有代理、經銷業務均由當地分支機構就近統籌運作。採用當地人作為營業主管及業務員，以便迅速反映全球市場狀況，並快速取得當地市場最新動態、產品流行趨勢、區域偏好後，第一時間納為研發部門的新產品發展重心。同時也能準確依據台灣總公司的決策，推行長期發展策略。寶熊為了建立品牌形象，在美國市場推出終身保固的永久免費服務措施，在 2002 年四月美國 tackle tour 網路票選結果中成為全美第三大釣具品牌，成功取得美國釣友的信任與肯定。而寶熊也是除了日本廠牌外，唯一打入美國市場的外來釣具品牌。

一、企業發展歷程

(一)草創與扎根期(1986-1992)：

寶熊公司創立於民國 75 年，原本學商出身從事印刷資材代理的張董事長，因生意上的關係，接觸了當時國內替國外釣具商進行 OEM 捲線器製造工廠的幹部，由於理念上的契合決定共同創業建立一家擁有自己品牌的公司，

在公司的草創初期，由於釣具市場一直是一個重視品牌認同度的產業，所以一開

始根本無法以自我品牌突圍，而國外客戶的代工訂單亦被原有的四家專業代工廠所瓜分，所以在公司成立的初期就面臨到品牌推不出去又接不到代工單的窘境，面臨相當大的經營危機。終於接到第一張由美國 Eagle Claw 所下的毛鈎擬餌捲線器(Fly Fishing Reel)訂單，才讓公司有了信心和財力繼續開發拖釣捲線器。但是經過兩年當時台灣人工已經嚴重不足而且生產成本較高，其他同業已陸續外移到東南亞和大陸，寶熊若要大量生產提高產能，勢必要將價格競爭壓力較高的中低價產品移轉海外設廠生產。

(二)發展期(1992-1995)：

由於張董事長的執著與堅持，在產品研發的不斷創新與品質政策的要求，並提出大陸生產品質不變價格降低15%的營業策略方針後，獲得歐洲第一大廠 DAM 青睞，並且順利將 DAM 的產品以良好的品質，具競爭力的價位下準時生產交貨，也因此擊敗韓國和台灣其他代工廠成為 DAM 海外代工的第一大廠，除此國外一些外知名品牌的訂單也陸續流向寶熊，從此奠定寶熊往後發展的根基。

(三)品牌的建立(1995-1998)：

在預見幾年後將會面臨大陸本土工廠低價競爭 OEM 生意的危機思考下，於是除了在品質上持續追求卓越與穩定外，更在產品創新研發上投入非常大的人力與精力，漸漸的從單純的 OEM 代工，轉變為 ODM 製造。除此之外寶熊漁具也積極的尋求國外代理商銷售寶熊品牌的捲線器，1995 年成立美國西雅圖辦公室，試圖以更直接的方式切入市場。雖然品質深獲消費者的肯定，但由於品牌知名度低，所以在銷售量與毛利上一直無法提升。在當時自我品牌銷售的營業額一直無法突破 25%。但初期寶熊以高品質低單價的策略切入市場，由於品質及售後服務的堅持，使得寶熊的捲線器，在注重品質與售後服務的美國市場，慢慢的打開了知名度，更獲當時美國知名釣魚雜誌的分析與報導，正當大家沉浸在喜悅當中，寶熊的另一個危機出現了。

(四)蛻變期(1998-2002)：

由於寶熊的知名度不斷的提升，國際知名大廠感受到非常大的威脅感，為阻止寶熊的茁壯，各大廠相繼減少給寶熊的 OEM 訂單，並積極培養自己的代工廠，決定夾殺寶熊的生存空間。對當時代工訂單仍佔總營收 70% 的寶熊而言，面臨一個十分重大的危機。此時的張董事長做了一個對他本人以及公司影響非常大的決策，他認為不能再靠別人來幫寶熊打天下，必須自己去開創市場面對消費者與市場的考驗，不能只是鑽研在研發與製造。於是在 1998 年將公司交由當時擔任公司總顧問的鄭總經理，自己舉家前往美國扛起全球品牌市場開拓的責任。據事後張董事長回憶，在當時他給自己定了一個不可能的任務，三年內寶熊品牌在美國的營業額要超過 1000 萬美元(在當時寶熊美國年營業額僅約 25 萬美元)，由於張董事長與海外業務人員的披荊斬棘，在 2006 美國公司的營業額已經超過 1500 萬美元，2002 年獲得美國知名釣魚人網站(Tackle Tour)遴選為全美第三大品牌，也向世人宣告寶熊正式進入品牌的經營型態，在當時 OBM 所佔公司的營業額已經達到 80%，超過 15 年的努力，寶熊已經從代工廠蛻變為真正的品牌公司。

二、歷史沿革

- 1.1986 年 4 月 8 日本公司創立，原訂名為寶熊漁具有限公司，成立時公司座落於台中縣太平鄉振興路。
- 2.1989 年 遷至舊址台中縣太平市(太平鄉改制)富宜路 132 號。
- 3.1992 年 6 月 14 日在中國大陸投資成立東莞寶國漁具有限公司。
- 4.1995 年 4 月 12 日成立美國西雅圖辦公室，正式進軍美國。
- 5.1996 年 改制為寶熊漁具股份有限公司。
- 6.1996 年 4 月 17 日投資美國洛杉磯 U.C.I 公司，設立美西發貨倉庫。
- 7.1997 年 於中國大陸東莞成立優寶漁具有限公司生產釣竿。
- 8.2002 年 5 月於慕尼黑成立德國分公司。

- 9.2003 年 3 月於釜山成立韓國分公司。
- 10.2003 年 9 月舉辦第一屆寶熊盃全國灘釣比賽。
- 11.2003 年 獲邀參加經濟部全民創新運動頒獎典禮暨傳統產業技術升級展。
- 12.2004 年 3 月承購代理 DAM 歐洲以外地區業務。
- 13.2004 年 8 月舉辦第二屆寶熊盃全國灘釣比賽。
- 14.2005 年 9 月台灣總公司遷廠至現址台中縣潭子鄉中山路三段 11 號
- 15.2005 年 9 月獲邀參加台北國際發明暨技術交易展
- 16.2012 年成立寶熊漁樂館、亞洲第一家釣具觀光工廠

三、得獎與認證

- 1.1997 年 6 月通過英國 B. S. I. 公司 ISO9002 品質管理系統認證。
- 2.1998 年 寶國漁具通過 D. N. V 公司 ISO9002 品質管理系統認證。
- 3.1998 年 雙軸式捲線器產品 Magda、Titus Gold、Titus 陸續獲得台灣精品認證
並得獎。
- 4.1999 年 1 月通過英國 B.S.I.公司 ISO9001 品質管理系統認證。
- 5.2001 年 紡車式捲線器產品 Epix 得到台灣精品認證並得獎。
- 6.2001 年 獲外交部遴選為陳水扁總統訪問中南美洲贈薩爾瓦多總統賀禮。
- 7.2003 年 3 月獲得台灣體育用品同業工會第一屆年度風雲獎。
- 8.2003 年 8 月寶熊漁具榮獲經濟部第六屆小巨人獎。
- 9.2005 年 紡車式捲線產品 VSystem 系列-- VS 45 榮獲台灣精品認證並得獎。
- 10.2005 年 榮獲外貿協會肯定，獲頒「台灣優良品牌」。
- 11.2005 年 12 月「EOS 橢圓傳動結構」榮獲第十二屆創新研究獎。
- 12.2006 年 Avenger 系列獲得 ICAST 美國釣具展最佳釣具組合獎。
- 13.2008 年 MAX4 系列獲得 EFTTEX 歐洲釣具展最佳紡車式捲線器獎優選。
- 14.2010 年 Andros 5II 獲得 EFTTEX 歐洲釣具展最佳雙軸式捲線器獎。

- 15.2011 年 KOMODO、Trio 系列獲得歐洲釣具展紡車捲線器優選。
- 16.2011 年 Trio 系列獲得歐洲 Tackle&Gun 雜誌評選為年度最佳產品。
- 17.2012 年 One 系列釣竿/Makaira 捲線器獲得歐洲釣具展評審推獎。
- 18.2012 年 經濟部「微小型企業亮點計畫」，榮獲「亮點企業/創新獎」。
- 19.2012 年 經濟部「輕金屬創新應用競賽」，榮獲「社會組第一名」。
- 20.2012 年 12 月底通過觀光工廠評鑑。
- 21.2014 年第二屆『卓越中堅企業』入圍。
- 22.2014 年通過評鑑為『優良觀光工廠』。
- 23.2014 年評選通過『創意生活發展計劃』。

四、經營理念

1. 正派經營重視研發，不斷強化管理能力，提供給客戶在市場上最有競爭力的價廉質優產品。
2. 以負責的態度迅速有效處理客戶之詢查及要求，使客戶滿意於本公司所供應之產品與服務。
3. 建立自有品牌的行銷網路，以自有”寶熊”品牌，在全世界逐步建立分公司或區域代理銷售商，擴展各式釣魚捲線器及其它的釣魚用品。
4. 營造良好企業環境，經營與所有權獨立，勞資利益兼顧，創造永續經營之能力，共享經營之成果。

五、未來展望

本企業為擁有自有品牌及跨國行銷通路與生產基地的公司，為符合公司營運高度成長並以達到「品質滿意顧客、產品行銷世界」的最高宗旨，核心技術及整體競爭力的提升刻不容緩~世界性的漁具製造商誠摯地邀請，具「誠信、團隊、學習、創新」特質的人員加入成長行列。

六、品牌標誌意義

1986 年公司創立之初，以北極熊作為品牌標誌設計基礎，北極熊象徵純潔，並能適應北極這樣的惡劣環境，就像寶熊品牌創立之初面對困境所表現出堅忍不拔的精神，而另一個涵義就是北極熊也十分會捕魚，因此標誌設計概念背後具有非常深遠的意義。

七、組織結構

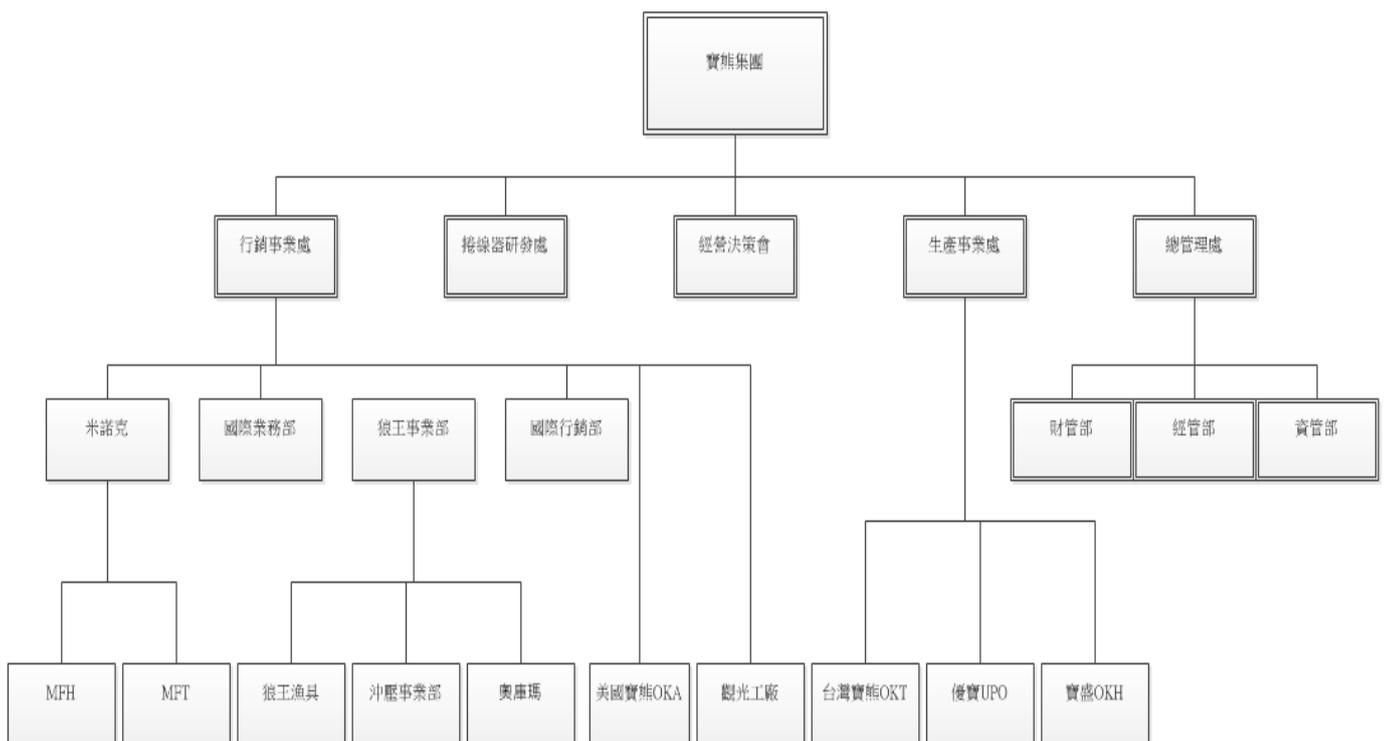


圖 4-1 寶熊公司組織結構

八、部門人員

表 4-1 寶熊公司員工學歷與平均服務年資

員工人數及學歷	職別	博士	碩士	學士	專科	其他	合計
	管理人員	0	3	11	10	2	26
	直接人員	0	0	10	2	32	44
	間接人員	0	2	27	16	14	59
	合計	0	5	48	28	48	129
平均服務年資	6.62						

九、寶熊公司主要部門及職掌

表 4-2 寶熊部門執掌

主要部門	所營業務
經管部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司短中長期經營策略訂定。 ■ 公司年度 KPI 訂定。 ■ 專案推進與績效報告。 ■ 各項獎項及公司專利、商標的申請與管理。 ■ 策略性人力資源規劃與執行。 ■ 公司技術文件外的合約及標準化文件管理與維護。

國際行銷部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品牌理念與定位的規劃。 ■ 品牌廣告與公關整合。 ■ 各項展會規畫與執行。 ■ 品牌視覺設計。
國際業務部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 銷售推廣。 ■ 銷售預測計畫作成與銷售分析。 ■ 訂單處理、出貨安排、押匯、收款與樣品管理。 ■ 客戶滿意度調查。
研發部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 創新技術發展導向的分析與預測。 ■ 新產品開發案設計、評估與計畫作成。 ■ 整體造型與結構設計。 ■ 技術文件管理。
品保部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質機能展開與執行。 ■ 精密量測、可靠度測試與管理。 ■ 檢驗及客訴處理。 ■ 品質績效分析與改善。 ■ 全員品質知識與技法訓練改進。
財管部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財務會計及稅務會計作業處理。 ■ 財務報表提供。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 信用額度的管理與呆帳的處理。 ■ 出納作業與資金調度管理。 ■ 股務規劃與處理。
資管部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 擬定與執行資安政策。 ■ 各項資訊系統的管理及維護 ■ 資料庫與硬體設施的備援系統規劃與執行
生產事業部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生產系統的規劃與管控。 ■ 產能規劃與負荷調解。 ■ 生產績效統計與管制。 ■ 產銷協調、物料需求之掌控。 ■ 供應商開發與管理。

(1) 管理能力：

- 每月 KPI 檢討管理。
- 電腦化輔助 KPI 實現追蹤效果。
- ERP 管理報表成熟(清晰、明白)，資料能作為決策單位分析檢討。
- 鼓勵研發的獎金制度。

(2) 組織/人的能力：

- 人員對釣魚活動的熱誠。
- 整合全球市場需求，正確開發產品。

- 美國公司與集團業務、產品、行銷、研發部門的組織整合。
- 全球品牌優勢。

(3) 科技能力：

- 多年 R&D 的創新研發經驗。
- 結合全球產品企劃需求與分佈三地研發團隊(台灣、大陸、德國)。
- 結合產學合一、外部顧問輔導。
- 發明創新的熱情以及專利累積。
- 全球實釣測試的執行機制(美國、歐洲、日本、紐澳)。

(4) 財務能力：

- 預算管理及控制；資金管理及控制作業之落實及警示機制。
- 財務體質尚稱健全，整體營運狀況未有大變動下，透過採取有效的負債管理及控制，各項財務指標逐年改善。
- ERP 系統整體運作已上軌道，細化的財務及管理情報，及時提供決策參考。
- 責任中心之績效評估及回饋機制有效運作。

(5) 行銷能力：

- 全球行銷資源整合運用，有效運用到當地市場。
- 縮短與終端消費者的距離（優越的消費者溝通機制）。
- 因應要求發展及時行銷模式的能力。
- 台灣業務團隊相較於其他公司，人品以及素質較高。
- 專業能力優秀的產品企劃團隊，並有顧問輔導諮詢。

- 與全球客戶有多年合作經驗的釣具產業行銷團隊。

(6) 合作能力：

- 具有品牌知名度能掌握較好的採購資源。
- 具有品牌知名度容易建立策略夥伴關係。
- 具品牌優勢因此也具備較佳之議價能力。
- 因品牌及信譽，供應體系願意提供較佳之付款條件。
- 台灣唯一國際釣具品牌，容易取得政府或者其他合作資源。
- 釣具產業裡擁有較好的媒體互動關係。

十、寶熊公司經營管理

表 4-3 寶熊公司營運概況表

企業名稱	寶熊漁具股份有限公司		
負責人	張愷娥		
成立日期	1986 年 4 月 8 日		
員工人數	國內人數： <u>98</u> 人 全球人數： <u>約 500</u> 人		
上市上櫃情形	<input type="checkbox"/> 上市 <input type="checkbox"/> 上櫃 <input type="checkbox"/> 興櫃 <input checked="" type="checkbox"/> 無		
營收情形	年度	國內營收	全球營收(合併營收)
	99 年	<u>4.24</u> 億元、EPS <u>0.69</u> 元	<u>17</u> 億元、EPS <u>0.91</u> 元
	100 年	<u>4.38</u> 億元、EPS (0.12) 元	<u>18.15</u> 億元、EPS <u>0.95</u> 元

	101年	4.59 億元、EPS (2.09) 元		18.05 億元、EPS 1.22 元	
附加價值	年度	產值	中間投入	附加價值 (相當於毛利)	附加價值率 (相當於毛利率)
	99年	1,705,192,355	940,742,530	764,449,825	44.83%
	100年	1,815,581,914	1,005,844,541	809,737,373	44.60%
	101年	1,805,284,100	893,011,215	912,272,885	50.53%
主要產品或服務(請逐項列舉,最多5項)	1. 紡車式捲線器 2. 拖釣, 船釣捲線器 3. 飛蠅釣捲線器 4. 釣竿 5. 釣線				

註：1. 附加價值之計算，請參考行政院主計處附加價值衡量。

2. 附加價值率 = 附加價值 / 營業收入。

表 4-4 重大事蹟摘要表

項目	重大事蹟內容
關鍵技術或服務模式	<ul style="list-style-type: none"> ● 專注於齒輪關鍵技術，開發 EOS 橢圓齒輪傳動結構，搭配該齒輪的捲線器，不但成功打入日本市場，日本廠商還破天荒地為該產品打廣告。 ● 寶熊漁具在台灣、大陸東莞與德國設置 3 處研發中心，研發經費占年營收 6%，各國專利計有 65 件。 ● 為台灣唯一設置捲線器製造廠商，產品之供應鏈進行垂直整合，並整合產銷體系發展觀光工廠。
市場定位	<ul style="list-style-type: none"> ● 全球休閒釣魚用品供應和行銷的最佳資源整合者 ● 寶熊的目標消費群：Prosumer (Informed angler) 釣魚活動的熱愛者，想要追求職業水準的表現，執著的釣具迷樂於分享。
品牌通路發展	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據歐洲最具指標的釣魚產業雜誌 Tackle Trade World，在 2012 年所做的調查指出，寶熊在全球各主要釣具市場品牌排名如下：中國：第一名；阿根廷：第二名；南非：第三名；澳洲：第三名；巴西：第四名；荷蘭：第五名； ● 2012 年 American Sportfishing Association(ASA) 美國運動釣魚協會所做的調查，寶熊在全美各分區的排名為二~三名。 ● 2011 年英國 Tackle & Gun 雜誌，針對英國境內 403 家釣具零售店所做的調查，寶熊排名第三名。 ● 以寶熊品牌行銷全球，商標全球註冊國家超過 66 國。 ● 於歐、美、亞洲等目標市場設有 4 家子公司及 3000 個銷售據點產品之寶熊自有品牌，行銷 86 個國家。 ● 寶熊為捲線器之全球第 3 大品牌。
經營績效	<ul style="list-style-type: none"> ● 2012 年營業額 18 億元，與 2011 年持平。 ● 2012 年每股盈餘(EPS)1.22 元，較 2011 年之 EPS 成長 29%。

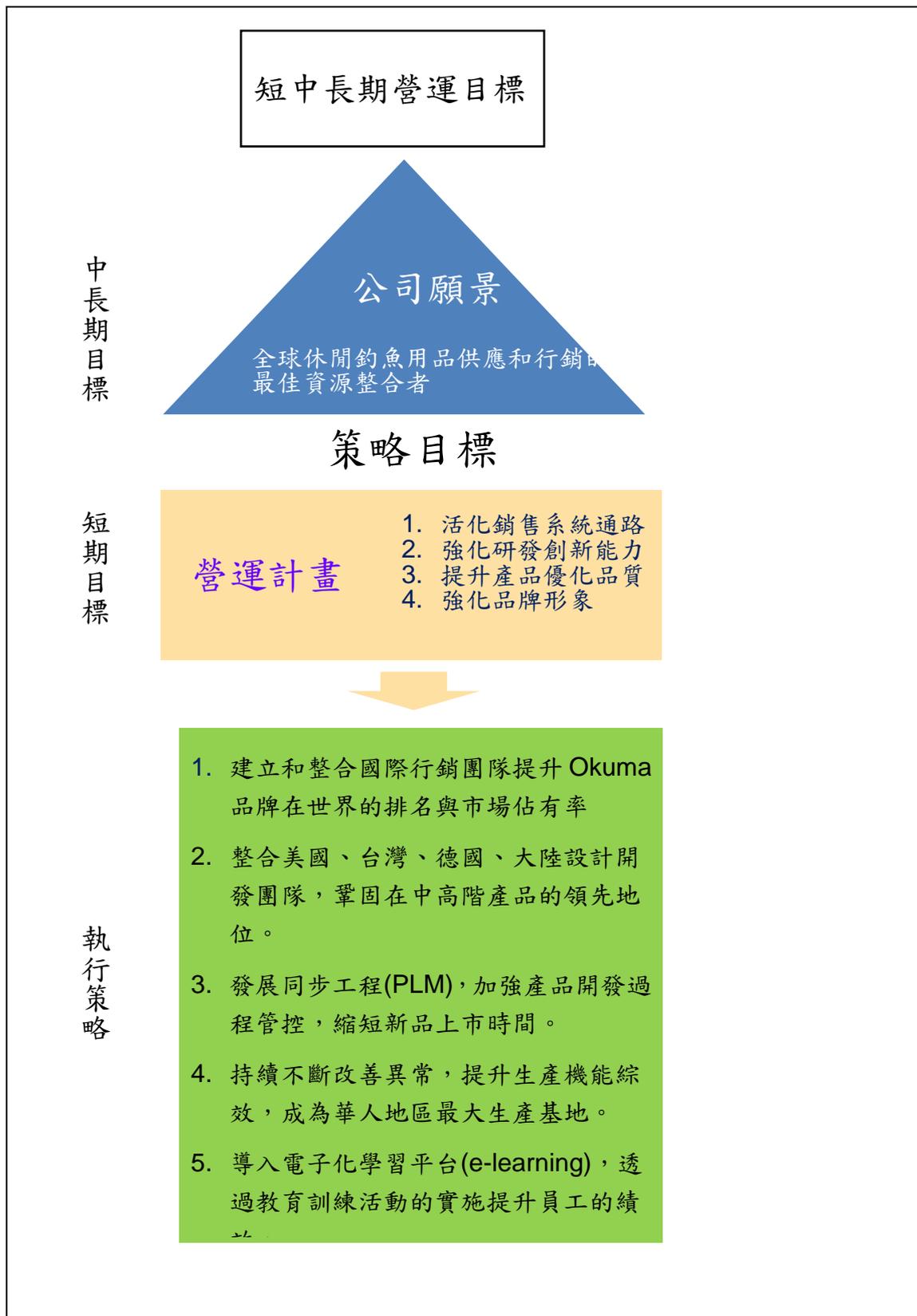


圖 4-2 短中長期營運目標

十一、 經營策略

(一) 行銷規劃策略：

1. 建立和整合國際行銷團隊提升寶熊品牌在世界的排名與市場佔有率。
 - (1) 確立品牌核心價值。
 - (2) 規劃品牌形象塑造的方式。
 - (3) 新媒體的整合運用。
 - (4) 深耕重點地區，實施人員在地化管理，以便迅速及時反應市場狀況。
2. 積極參加各類型的相關展覽會增加品牌與產品曝光率。其中美國、歐洲、中國三個區域的大型釣具展，寶熊為台灣企業參展面積最大的品牌。
3. 建立全球產品測試團隊，協助區域產品設計與行銷工作執行。

(二) 研發規劃策略：

1. 整合美國、台灣、德國、大陸設計開發團隊，鞏固在中高階產品的領先地位。
2. 發展同步工程(PLM)，加強產品開發過程管控，縮短新品上市時間。
3. 建立開發基礎研究團隊、創新研究，增加功能的差異化。

(三) 生產規劃策略：

1. 持續不斷改善異常，提升生產機能綜效，成為華人地區最大生產基地。
2. 中低階產品藉由在大陸生產，取得較低人工成本，並藉由兩岸採購策略，採購彼此有利之廠家選擇。

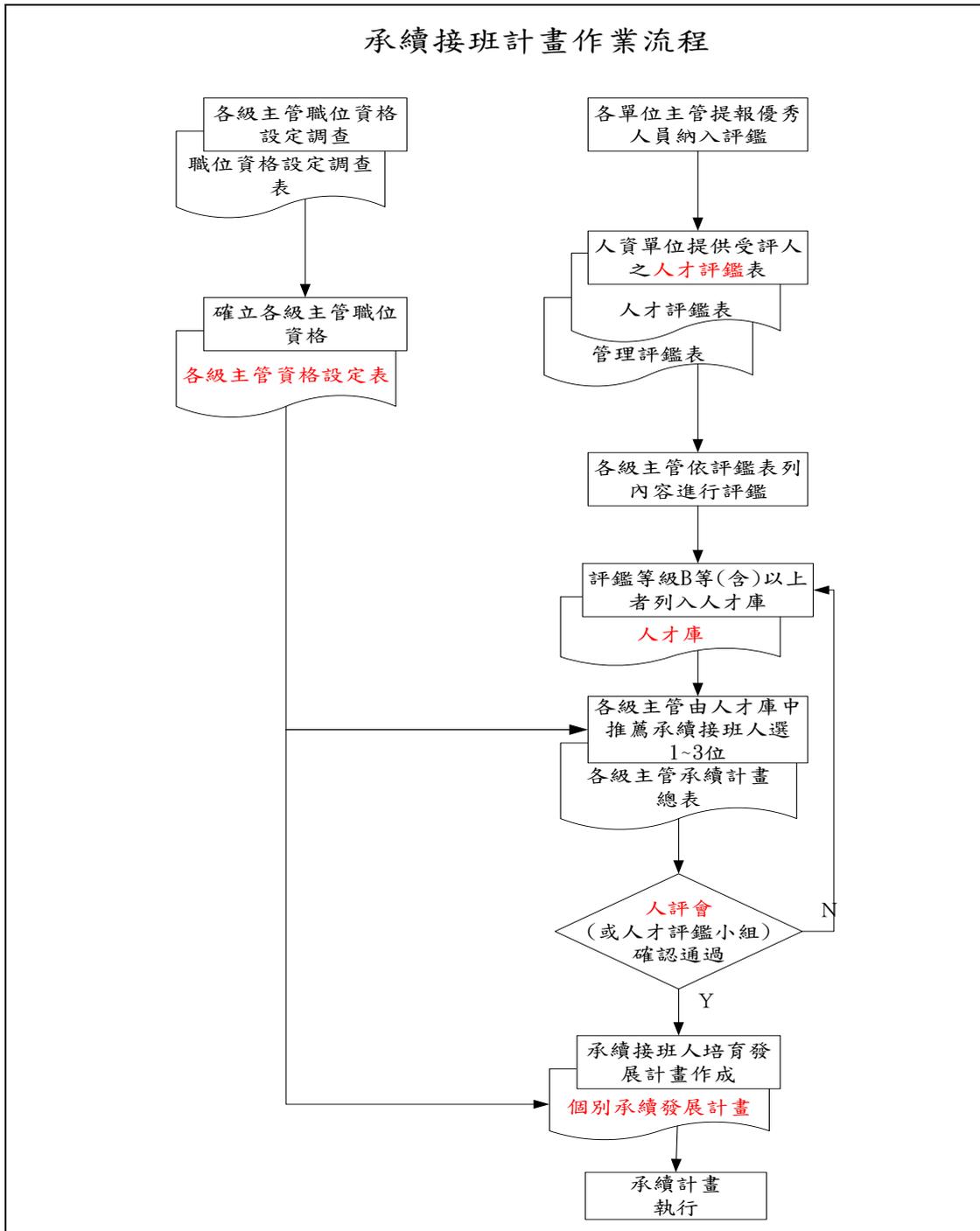
(四) 人力資源發展策略：

1. 導入電子化學習平台(e-learning)，透過教育訓練活動的實施提升員工的績效。
2. 培育承續接班人，確保企業永續經營。

(五) 接班人之養成計畫

寶熊漁具在早期就已經體認出「人才」是公司最重要的資產，為此開始著手編制「承續接班人」作業計畫，雖然各階層主管職務已設定完成，但人才的養成實屬不易，該計畫至今仍在進行中，其流程如表：

表 4-5 人才培育接班計畫表



(六) 關鍵技術及服務模式發展策略：

1. 整合美國、台灣、德國、大陸設計開發團隊，鞏固在中高階產品的領先地位和各地區當地意見領袖互動，把各國釣魚知識分享給他們，並網羅各國的釣魚高手，共同參與產品開發，並透過結構設計軟體模擬與實釣的測試，讓商品系列更到位。
 - (1) 整合美國、台灣、德國、大陸設計開發團隊。
 - (2) 導入PLM協同作業。
 - (3) 全球產品測試團隊。

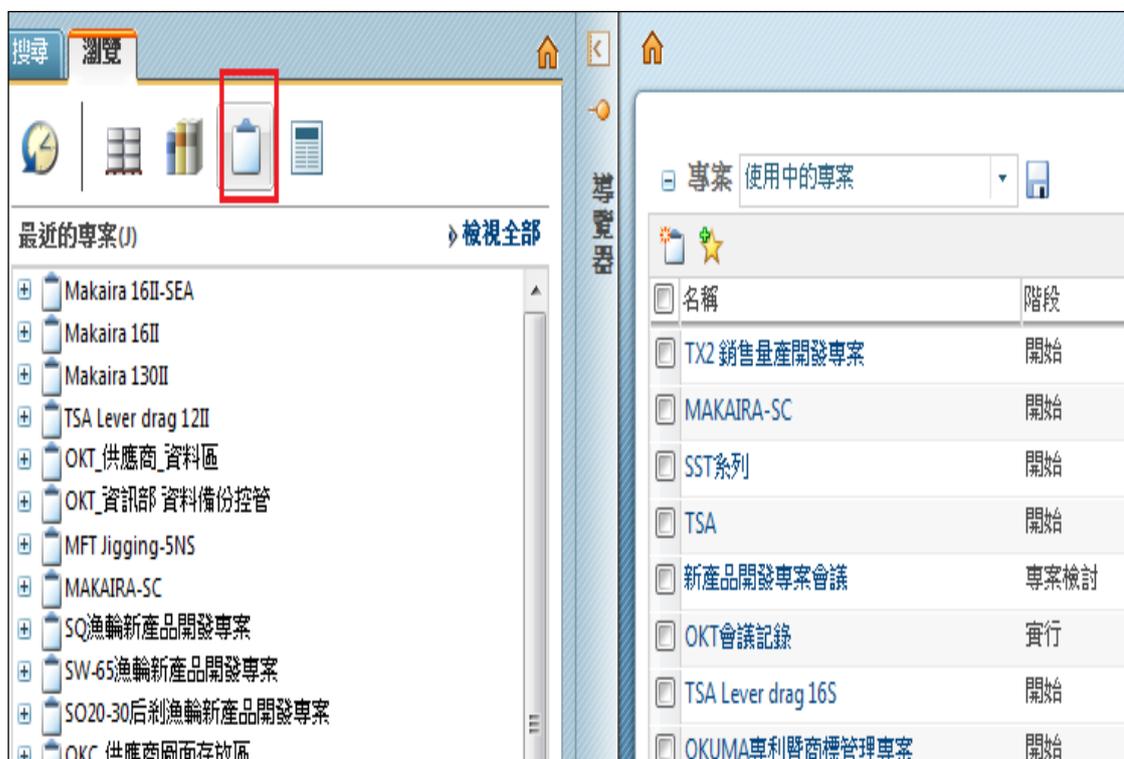


圖 4-3 PLM 專案管理頁面

2. 關鍵技術設計基準

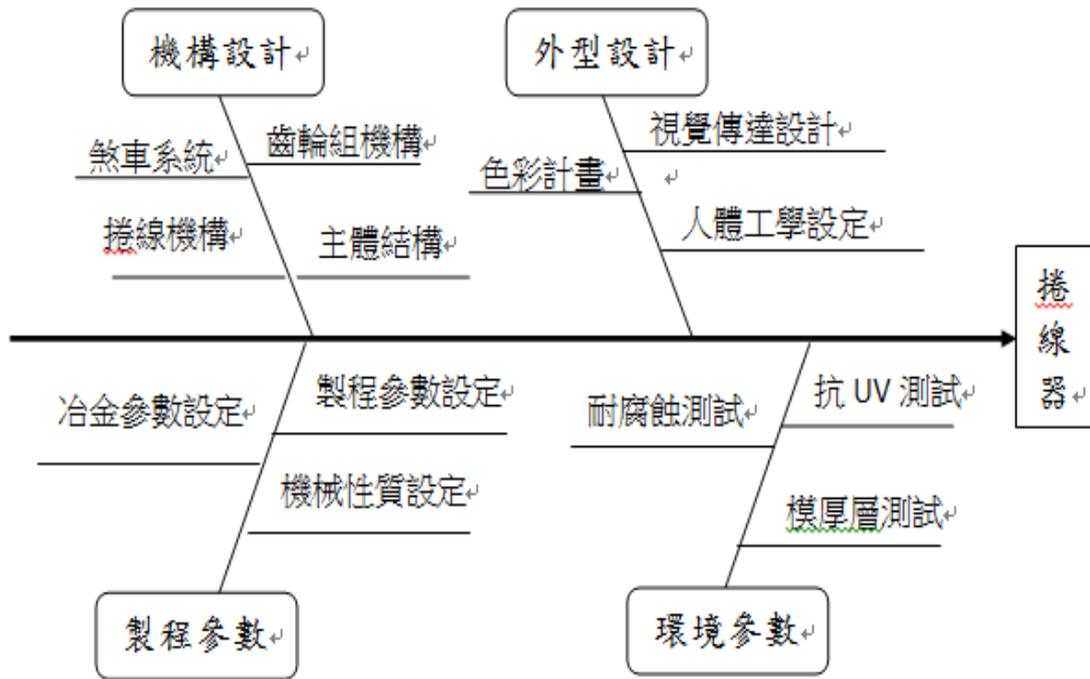


圖4-4設計基準魚骨圖分析

3. 全方位服務流程

- (1) 成立觀光工廠：認識釣具產業、學習釣魚知識、推廣觀光休閒活動。
- (2) 開辦釣魚教室：引領入門學習、推廣進階交流。
- (3) 建置服務導向網站：垂直與水平的產品搜尋服務、售後服務、社群經驗分享藉此打造專業的漁具產業服務平台，成為華人世界的品牌領導指標



圖4-5電子整合分析圖

(七) 發展潛力

1. 現有市場：

- (1) 品牌的重新定位：擺脫消費者過去對寶熊中低價位領導者的形象，不在以價格比較為優先選擇。
- (2) 新媒體的整合運用：新網站設計整合 Facebook、Youtube、部落格、電子報以及網路論壇的經營，發揮網路整合行銷的效益。
- (3) 具特色的產品設計：產品開發設計滿足消費者的使用需求。

對外宣傳以品牌訊息的傳達為優先，產品訊息的傳達為次，以簡單、清晰的廣告訴求增加消費者對寶熊的品牌印象，強化釣魚活動是一種Life Style的表現。

(八) 品牌發展策略

寶熊漁具自成立以來，以自有品牌寶熊行銷世界，目前品牌足跡遍及全球 86 個國家和地區。秉持「創造釣魚休閒生活樂趣」的使命，結合全球產品企劃需求，整合臺灣、大陸、美國、德國研發團隊，以及產學合作的資源，設計出具有先進美感造型、方便操控使用性以及創新機構設計等產品特色，以具有「INSPIRED」

動態特質的產品設計，讓釣魚人體驗不斷演進的專業釣魚技巧，享受釣魚的動態情境。短中長期品牌發展策略說明如下

1. 品牌核心的確立：寶熊的品牌核心為「Inspired Fishing」動態釣魚：寶熊提供釣具產品給釣魚人體驗不斷演進的專業釣魚技巧，享受釣魚的動態情境。
2. 品牌形象的塑造：以(Inspired Fishing) 動態釣魚為核心，重新塑造寶熊品牌形象，透過廣告、展會、網站傳達一致的品牌形象，藉此區隔與其他品牌的差異性；塑造寶熊是一個「Inspired」充滿活力、新穎的、「Progressive」創新、科技的以及「Reliable」可靠、耐久的釣具品牌，讓消費者留下深刻的印象。



圖 4-6 品牌分析圖

3. 品牌忠誠度的建立：建立寶熊 Nation(熊族)群組，並串聯釣魚論壇、電子報，形成網路推廣的大構面，以 FaceBook 為平台凝聚全世界寶熊粉絲在相同的平台，分享各地釣魚訊息、釣魚知識、產品使用心得，藉此切中目標族群 Prosumer

Angler 樂於分享的釣魚人特性，達到社群行銷效益的最大化，目前寶熊在美國是第二大的釣具品牌社群，粉絲人數約 14 萬人。



圖4-7社群網站

寶熊品牌經營歷經 29 個年頭，從 2011 年開始在專業的市場行銷公司協助以及政府相關品牌專案的輔導之下，透過品牌核心價值確立、品牌形象塑造、網路整合行銷工作執行，有效建立起目標族群的品牌忠誠度以及優越感，而產品開發的精神也能夠依此品牌核心價值進行，並與行銷策略的配合發展出整合的行銷效益。

目前已經達成幾個重要目標：

1. 品牌的重新定位：擺脫消費者過去對寶熊中低價位領導者的形象，不在以價格比較為優先選擇。
2. 新媒體的整合運用：新網站設計整合 Facebook、Youtube、部落格、電子報以及網路論壇的經營，發揮網路整合行銷的效益。
3. 具特色的產品設計：產品開發設計滿足消費者的使用需求。秉持「創造釣魚休閒生活樂趣」的使命，在品牌長期發展的策略上，寶熊積極思考如何強化釣魚活動是一種 Life Style 的表現，吸引更多人口從事休閒釣魚的活動。2009 年開設好魚快寶熊釣魚教室投入產業推廣教育，透過系統化的釣魚課程，打

破過去師徒或個人摸索學習釣魚的方式。透過企業、團體的開班授課，讓更多人了解釣魚活動的樂趣。

4. 社會責任：推廣永續與安全的釣魚文化，成立寶熊觀光工廠。2012年通過寶熊觀光工廠評鑑，為亞洲第一家釣具觀光工廠，抱持著推廣正確休閒觀光活動，回饋社會的的信念，透過生動有趣的虛擬實境影音多媒體及互動式體驗活動，吸引更多人口認識友善海洋與珍惜魚類資源的觀念，以達到引導民眾進行永續與安全的釣魚休閒活動的目的。



圖4-8寶熊漁樂館一隅

5. 品牌發展投入

寶熊漁具全球行銷人員(含大區業代)約128人，品牌經營投入經費占公司營收5.5%，本公司非常重視國際品牌行銷，積極參加各種類型釣具展覽會，為目前華人釣具品牌在美國以及歐洲釣具展中，參展規模最大的品牌。

表4-6各區展會一覽表

地區	月份	展會名稱
日本	2月	日本東京、大阪釣具展
中國	2月	天津漁具展
中國	3月	廣州漁具展
泰國	5月	TFIMA (Thailand fishing tackle and manufacture association)
歐洲	6月	EFTTEX (European Fishing Tackle Trade Exhibition)
美國	7月	ICAST (International Convention of Allied Sportfishing Trades)
南非	7月	SAFTAD (SA Fishing Tackle Agents and Distributors)



圖 4-9 各區展會區域展示

根據歐洲最具指標的釣魚產業雜誌 Tackle Trade World，在 2012 年所做的調查指出，寶熊在全球各主要釣具市場品牌排名 如下：

中國：第一名；阿根廷：第二名；南非：第三名；澳洲：第三名；巴西：第四名；荷蘭：第五名；

2012 年 American Sportfishing Association(ASA) 美國運動釣魚協會所做的調查，寶熊在全美各分區的排名為二~三名。

2011 年英國 Tackle & Gun 雜誌，針對英國境內 403 家釣具零售店所做的調查，寶熊排名第三名。

6. 市場通路開發策略

(1) 銷通路建置情形

寶熊在全球設有49個總代理，在美國、中國、台灣投資設立品牌營運分公司，大陸地區已有1200家專賣店，所有代理、經銷業務均由當地分支機構就近統籌運作。採用當地人作為營業主管及業務員，以便迅速反映全球市場狀況，並快速取得當地市場最新動態、產品流行趨勢、區域偏好後，第一時間納為研發部門的新產品發展重心，同時也能準確依據台灣總公司的決策，推行長期發展策略。

表 4-7 各洲別銷售國家區分

洲別	國家數	主要銷售國家
亞洲	12	台灣、中國、日本、韓國、印度、印尼、以色列、馬來西亞、新加坡、泰國、越南。
美洲	12	美國、加拿大、阿根廷、巴西、智利、巴拿馬、墨西哥。
歐洲	46	英國、法國、德國、義大利、芬蘭、丹麥、挪威、瑞典、冰島、荷蘭、比利時、盧森堡、西班牙、葡萄牙、希臘、土耳其、波蘭、奧地利、匈牙利、瑞士、俄羅斯。
大洋洲	11	紐西蘭、澳大利亞。
非洲	5	南非、埃及。
合計	86	

(2) 區域經銷通路建置情形：

- a. 台灣：實體釣具店通路銷售為主，目前約有 600 家零售通路販售寶熊商品，以及一家直營旗艦店門市。
- b. 大陸：除各省代理商之外，目前約有 1200 家特約專賣店。因應大陸幅員廣闊，也積極投入淘寶、天貓線上銷售的力道。
- c. 其他國家：全球各地設有 49 個總代理，產品行銷 86 個國家。

(3) 顧客關係管理

在 B to B 的客戶關係維繫部分，每年三次的全球代理商會議，透過會議的進行，進行全球產品線規劃、市場商情，行銷策略討論的研討。每年的美國釣具展以及歐洲釣具展，則與當地的經銷商以及零售商做更進一步市場動態討論與產品、行銷策略擬定。

在 B to C 的客戶關係維繫部分，拜網際網路發達的趨勢，各種傳播平台多元發展，也讓品牌商能有更多管道與消費者進行溝通，目前寶熊在美國以及台灣的社群網站經營，都位居釣具品牌首位，透過此平台可以有效發佈品牌信息，並及時的作出各種售後服務反饋的運作。



圖 4-10 全球代理商會議

另外也積極投入各大釣魚論壇的關係維護，在各區域的主要釣魚論壇主動發佈釣具知識、品牌活動、產品優惠訊息，透過群組的力量凝聚品牌粉絲向心力，並以口碑傳播的方式讓更多人參與品牌活動，藉此提升品牌認同感與優越感。加上遍佈全球的產品測試團隊，能積極扮演產品測試以及口碑行銷的火車頭，這是寶熊建構核心價值的最大優勢。

(4) 顧客與市場經營成效

表 4-8 營收績效表

	2012	2011	2010
集團營收	1,805,284,100	1,815,581,914	1,705,192,355
營收成長率	-0.6%	6.5%	
毛利率	50.5%	44.6%	44.8%
EPS	1.22	0.95	0.91
國內外營收占比	國內： 4.4% 國外： 95.6%	國內： 4.4% 國外： 95.6%	國內： 4.7% 國外： 95.3%

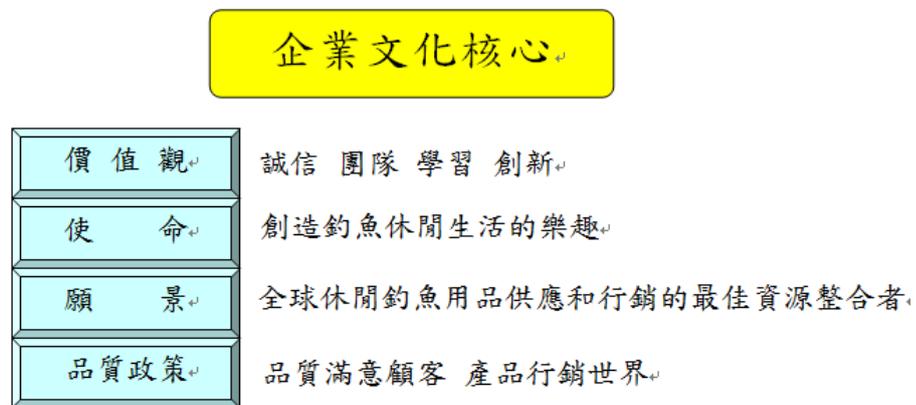


圖4-11組織文化

1.誠信 — 信守承諾、誠實正直、實事求是。凡事以數據、事實為依據；以有效性為依歸。

2.團隊 — 包容多元、合作進步、團隊利益。任何計畫的推動與意見之總結，以團隊利益為優先考量。

3.學習 — 終身學習、學以致用、知識分享。學習的成果與同事共享、減少同事的困難與時間。

4.創新 — 勇於嘗試、創造價值、止於至善。改善是全面且永無止盡。

第二節 外部環境分析

表 4-9 寶熊五力分析表

影響構面	影響因素
現有對手的競爭力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高端品牌 品牌忠誠度與優勢持續。 2. 非主流品牌價格破壞, 造型設計創新。 3. 主流品牌價格破壞，還有日幣貶值(匯率)。
購買者的議價能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中國製造商的崛起，購買者可選擇性多及議價能力高小規模製造廠的崛起。
供應商的議價能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由於公司與品牌知名度以及公司財務狀況穩健，具有較強的議價能力。 2. 產品品項多、規格多，造成未達經濟生產與採購之優勢。
潛在進入者的威脅力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不明顯——捲線器行業已是非常成熟行業，產品銷售毛利已無高毛利，新投入者 若欲建立規模 需投入大量之模具費用。 2. 非主流越來越多，從幾樣產品切入模仿，使其在某些產品具有強大競爭性。
替代產品的威脅力	暫無 強勢力之替代產品

第三節 內部環境分析

- 一、本節之研究分析以個案產業SWOT 分析，進而了解個案產業外部的發展機會及威脅，以及內部優勢、劣勢分析，透過分析以了解關鍵成功因素。
- 二、分析架構更深入探討SO(增長性戰略)、ST(多元化戰略)、WO(扭轉性戰略)，以及WT(防禦性戰略)，如下表所示：

表 4-10 SWOT 分析架構

內部分析 外部分析	優勢(S)	劣勢(W)
機會(O)	SO 增長性戰略	WO 扭轉性戰略
威脅(T)	ST 多元化戰略	WT 防禦性戰略

資料來源:本研究整理

三、依據上述架構，說明漁具產業之SWOT分析如下表：

內部分析：

表 4-11 SWOT 分析

<p style="text-align: center;">內部因素</p> <p style="text-align: center;">外部因素</p>	<p>機會(Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政府支持產業技術提升及轉型以提高市場競爭力。 2. 台灣企業朝自有品牌方向發展，開始創新設計。 3. 網路發展，國內資訊人力充沛，網路相關產業易於配合發展。 4. 國內外休閒市場能有成長空間。 	<p>劣勢(Weakness)- 企業內部</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣少數漁具製造廠，具經驗之產品開發專技人才取得不易。 2. 未上市公司，資金取得不易。 3. 產業特性容易受景氣影響。
<p>機會(Opportunity)- 企業外部</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政府支持產業技術提升及轉型以提高市場競爭力。 2. 台灣企業朝自有品牌方向發展，開始創新設計。 3. 網路發展，國內資訊人力充沛，網路相關產業易於配合發展。 4. 國內外休閒市場能有成長空間。 	<p>對策：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可提供具競爭力價格，以取得更大市場佔有率。 ● 善用品牌知名度及網路資源，拓大市場佔有率。 ● 提升利潤空間以強化競爭力。 ● 積極拓展興新國家市場。 	<p>對策：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 依組織發展，增聘相關人員。 ● 加強人才專業技能培訓。 ● 聘請專業顧問協助推廣。 ● 盈餘轉增資、進行以跨國經營事業體為目標之財務規劃。 ● 設立觀光工廠/休閒主題館以增加國內業外收益及優良形象打造，發展休閒相關事業。
<p>威脅(Threat)-企業外部</p>	<p>對策：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 開發更具多樣性之釣具及 	<p>對策：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 鎖定新興市場，積極開

<p>1. 廉價競爭</p> <p>2. 模仿抄襲</p> <p>3. 其他業者投入</p> <p>4. 其他替代休閒娛樂的強勢發展。</p>	<p>周邊產品。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 持續設計技術提升與創新。 ● 與相關產業結盟, 發展多元休閒相關事業。 	<p>發最適的產品搶攻市場。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提供更佳的服務, 滿足更多的休閒市場及釣魚人。
---	---	--

表 4-12 訪談對象彙總表

代號	服務機構	職稱	訪談時間
A	寶熊漁具股份有限公司	董事長	104 年 5 月 6 日
B	寶熊漁具股份有限公司	研發副總	104 年 5 月 6 日
C	寶熊漁具股份有限公司	行銷協理	104 年 5 月 7 日
D	寶熊漁具股份有限公司	製造經理	104 年 5 月 7 日
E	米諾克國際釣具股份有限公司	業務經理	104 年 5 月 15 日
F	耀億工業股份有限公司	漁具用品事業部 資深經理	104 年 5 月 8 日

一、經營發展策略

提綱一、請問全球漁具產業之發展現況及未來趨勢為何？

表 4-13 訪談內容重點整理—問題一

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>談現況須從產業先前談到現在，釣魚從歐洲開始，進入英國、美國、中國，各自有各自演變的釣魚模式，台灣學習日本捲線器均為輕量化，但從 Internet 及分工…走向地球村後，新釣魚方式開始引進日本，日本也走向路亞，路亞在日本的研發下也走到精細，歐美也不得不稱讚；品牌美國 PENN，英國莎士比亞…都被美國巨大集團 Pure Fishing 併購，DAM 及歐洲自己整併，因此在美國變成被大集團 Pure Fishing 壟斷，日本後來剩 2 大品牌 Shimano 及 Daiwa，以上為發展現況。</p> <p>併購潮的趨勢已整合得差不多，由於在此產業不易受未來發展趨勢影響，因此整個漁具產業趨勢基本上無太大改變。</p>
B	<p>由於台灣品牌從代工起家，因此寶熊決不會放棄製造這個原始的根本，但美國已走向完全的品牌，自己搞通路，製造組裝完全委由他人，日本品牌也將中低單價移至鄰國低人力成本國家，因此未來全球漁具不會有大變動。</p>
C	<p>漁具產業很極端，區分所謂國際型大品牌，大者恆大，集團式的大品牌本身涵蓋廣泛的產品線，且大品牌具有整合資源優勢，很多區域性品牌無法與大品牌來抗衡，但換角度來說，雖小品牌無法像大品牌一樣產品線完整，但他在區域性較能因地制宜的發展需求性產品，因此亦能以此方式持續生存，預測，未來這些小品牌在市場經營到一定狀況，大品牌可能會併購小品牌。</p>
D	<p>歐美發達國家釣魚愛好者占總人口的四分之一，釣魚、狩獵已經成為越來越多人戶外活動的首選項目。中國大陸則擁有 9000 萬釣魚愛好者，只占人口總數的 6.92%，隨著我國國民經濟的迅速發展，人們收入日益增長，特別是實行雙休日和長假制度後，人們對假日旅遊休閒意識日益增強，旅遊休閒活動逐日增多，每年釣魚人數都在成直線上升，潛在的市場前景業內人士非常看好。而且越來越多的釣魚人從以往的休閒釣魚轉為職業釣魚人、</p>

	<p>職業釣魚競技隊員。一個競技釣手年平均花在漁具上的消費，是一個普通休閒釣魚人的 20 倍。隨著競技釣手的迅猛增加，也給漁具產業的發展創造了一個龐大的發展空間。</p> <p>1、漁具零售業的加盟將成為新潮發展趨勢在市場經濟的調控下，商品流通和商品銷售模式也將隨著市場規律的要求，不斷地作出相對適應性的變化。在這種嚴酷的市場競爭特別是價格競爭的情況下，許多發達國家的行銷經驗告訴我們，減少商品流通層次，實現零售商品的價格競爭力，發展商品零售業將是發展市場經濟行銷模式的重點和熱點。</p> <p>2、整個漁具行業將逐步貼向品牌化發展追求品牌效益和品牌產品市場的佔有率，將會成為漁具生產供應商的追逐目標。</p> <p>3、漁具電子商務迅猛發展隨著電子商務的迅猛發展，很多原人看到網上銷售的商機，紛紛開設銷售網站或者淘寶銷售。雖然網上漁具零售剛剛起步，但其發展趨勢不可忽視。</p>
E	<p>漁具產業的現況為以日系品牌Shimano與Daiwa為主，美國品牌以Pure Fising為主，這幾強鼎立狀況不會改變，全球釣具產業因長期對日系的信任及這兩大品牌的產業歷程，仍無法改變，而美國存在著在地化對品牌的認同，且Pure Fising是藉由併購的大集團，因此其他品牌若要竄起並攻入美國這個大市場這未來幾乎是不可能改變，除非財務引起的變化否則這未來趨勢仍將以這幾強為主的持續著。</p>
F	<p>未來漁具產業發展趨勢將以品牌為導向，品牌會持續擴大其營業項目，透過垂直整合，甚至直接走入通路。未來的消費趨勢將以客製化和個人需求為導向，這也代表製造商和品牌商需要更了解終端市場的消費行為，才能更貼近市場及創造出符合消費者需求的產品。未來對行銷的另一個巨大的挑戰和變化，將會是行銷通路模式的改變。網路行銷將會是未來的主要趨勢，贏家將會是擁有品牌具有產品差異化及價格優勢的公司。</p>

小結：

全球漁具產業未來趨勢變動應該不大，將仍以現有 Shimano、Daiwa、Pure Fising、寶熊等大品牌為導向，大品牌具有整合資源優勢且漁具產品的相關配件產品較完整性，小品牌經常參差不齊，但小品牌容易於特殊性產品具有優勢，但

未來不排除小品牌走到一定階段時，具有一定的滲透破壞時，大品牌為消滅可能採取併購；由於網路行銷興起，如何從電子商務的迅猛發展進而變成有利我們的行銷通路，此通路的轉變要特別留意發展趨勢。

提綱二、請問台灣漁具產業所面臨的機會與挑戰？

表 4-14 訪談內容重點整理—問題二

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>台灣在釣具產業處於比較弱的環境，原因為台灣參與釣魚人口比率極低，比日本、歐美、中南美都遠遠落後，因此此產業在台灣環境沒給一個很好機會，但認為台灣還是有機會的是台灣中心企業一直來處於不論代工或製造的人才背景，除了日本外，不像PENN與Pure Fishing放棄製造，因此寶熊沒放棄是因為台灣有此優勢也因此形成此種機會。另一個機會是台灣的設計在國際具有競爭力，可從許多地方看到非常具美感的設計，政府也極力輔導中小企業，因此我們可站在此基礎上與國際大廠牌競爭。</p> <p>面臨的挑戰來自於中國的崛起，他們除了技術能力的提升外還積極在進行行銷，可看到不管來自電子產業、電器產業或通訊產業都是如此，因此形成了台灣漁具產業不小的壓力，而我們站在大中華區我們不能被追上，因此要運用過去的基礎來加強面臨此挑戰。</p>
B	<p>台灣的機會來自幫國際大廠代工及設計而養成的高端技術能力，善用此能力，可以接更有技術挑戰或創立自我品牌的機會，但是隨著鄰近低勞動成本國家的興起，此代工及設計已轉移，因此相同模式，最大的挑戰是來自中國大陸的崛起。</p>
C	<p>台灣本土市場大部人覺得說因環境缺乏，因此造就釣魚活動在台灣不是主流，大環境雖不佳，因此可發現有很大機會在大陸市場，畢竟台灣釣具產業比大陸發展來的早，吸收各方面訊息來</p>

	<p>的廣且我們比較沒有排日心態，所以台灣很多的釣法與產品，都領先於大陸，因此這是我們的機會且台灣具有研發、製造優勢能力，但相對來自於最大的挑戰也來自於大陸。</p>
D	<p>台灣面臨的挑戰是來自對人才薪資的配給不及周遭的亞洲國家，更遠不及歐美國家對人才的重視與留用，相對間接性讓人才有大的利誘，等同往外推，但福禍相依，這也是台灣人的機會，只要好好加強或把握好這塊倒是有可能形成台灣的機會。</p>
E	<p>台灣漁具產業大多數是品牌代理商或是盤商、貿易商，本身幾乎都沒有自己的工廠，也沒有刻意去經營品牌和行銷，即便是日系代理商，充其量也是家族企業和盤商的概念而已，只是所代理的品牌知名度在台灣甚至全球，是漁具市場知名品牌而已，台灣漁具產業的機會在於品牌行銷讓自己創造與眾不同的機會和區隔，透過行銷活動的推廣執行，與經銷商和消費者互動及溝通，建立品牌忠誠度和滿意度。另外，差異化的市場競爭力，像是：創新產品設計、引領釣魚的風氣(船釣鐵板或是炒作釣蝦活動等)、開發新的釣魚族群、優質的產品力等這些差異化，誰能在市場創造出新的氣象或是話題，跑在同業前面推出獨創性格的產品或是行銷議題，誰的機會就比較多，就會比競爭者多一些市場佔有。</p> <p>因為社會和產業結構的轉變，過去一、二十年台灣籠罩在不景氣的市場氛圍，零售業首當其衝，消費性市場買氣薄弱，特別中低階價位帶市場，對價格非常敏感，台灣漁具產業商品屬性大致分為進口品牌商品和本土品牌商品兩種，進口品牌以日本 Shimano、Daiwa 兩大品牌為主加上幾個小品牌日系品牌，本土品牌則是有上興、太平洋、鉅灣、士貿、大田等盤商品牌。釣魚活動、漁具業是屬於娛樂性質產業，食衣住行育樂，娛樂通常會是敬陪末座，畢竟馬斯洛需求理論概念，需要先填飽肚子才有可能去考慮娛樂，加上台灣市場規模有限、經濟蕭條不景氣以及市場競爭，台灣漁具產業可以說是百家爭鳴，競爭非常激烈，大家都在搶食這一塊有限的市場大餅。</p>

F	<p>台灣漁具產業擁有專業的技術、完整的原材料供應鏈及穩定的人力資源。台灣線材產業的機會，須朝提高產品附加價值，利用鄰近國家較低廉的勞動成本的優勢，充分整合台灣技術優勢及鄰近國家廉價生產成本的優勢，進行國際分工。</p> <p>漁具產業已進入戰國時代，越來越多競爭者加入，特別是來自於中國的製造商，造成市場價格機制被破壞殆盡，低價品及次級品浮濫，台灣的挑戰將是如何在此紅海中創造藍海策略。另一嚴酷挑戰為新原料、新素材的取得及客製化素材的開發。</p>
---	---

小結：

台灣漁具產業的機會來自於藉由代工習得的製造及研發能力，因此我們此方面的技術能量高於他國，還有來自我們國際化設計的獨特能力，都是令人讚嘆不已的！而挑戰是來自中國，越來越多競爭者的加入以及來自各產業的技術提升，中國的成長非常迅速，且由於中國市場大，因此製造商容易抓到某一塊市場就生存得下去，雖不構成巨大影響，但由於崛起的多，亦須留意，因此台灣的挑戰將是如何在此紅海中創造藍海策略。

二、產業策略

提綱三、台灣漁具產業的產業發展策略為何？(例如由代工到品牌到產業推廣到旅遊服務等)

表4-15訪談內容重點整理—問題三

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>品牌形象建立讓台灣的釣魚人更多認同進而選購台灣品牌不去選擇日本，由於台灣封閉，因此台灣有個立基點是除了日本品牌外，完全不接受美國品牌，此為文化觀念問題，因此寶熊設立</p>

	<p>漁樂館.舉辦釣魚相關活動…等，最重要的是增加行銷推廣，進而產生人員的認同，認同寶熊的品牌；我們從代工走向品牌，再從品牌走到旅遊服務業，到目前全球漁具產業無此種模式，尤其歐美發展很成熟，難以從旅遊服務做到產生獲利，若能做到平衡使品牌加分就很不錯，但可由創造旅遊來經營成一個產業，由此產業來創造我們的規模以致不會衰退。但仍會往這方面進行，因為這是對的事，要從這方面來進行品牌推廣。</p>
B	<p>以寶熊自 1986 年成立以來為例, 寶熊整體產業的發展是由最初期的 OEM(純製造代工)→中期的 ODM(委託設計及代工)→到晚期的 OBM 自有品牌建立並隨及擴展自我產品行銷通路的能力, 藉由維持一貫產品的品質滿意顧客的態度做到最好的售服, 提倡釣魚生活的樂趣等活動及教育訓練課程, 藉此也漸漸打開自有品牌的個性及知名度來提升整體的企業形象。</p>
C	<p>許多企業都是從過去代工走到自己作品牌，這些都是從代工累積製造、研發實力，這樣模式各產業都相同，現在談觀光旅遊服務，台灣還是有優勢，此優勢來自於大陸人對台灣有所期待，所以如何吸引大陸人來台灣釣魚旅遊是很有機會，如同我們做觀光工廠，我們也是希望增加更多的釣魚人口，但未必可以從此而獲利，最主要是要藉此要讓大眾對釣魚更加認識，因此釣魚活動需要跟魚種.生態介紹瞭解起，方可從此發現漁具產業知識與樂趣，因此走向一定走到此模式，但這些都是為了支撐原本產業所演變的模式。</p>
D	<p>製造服務業我認為這是個趨勢，且是全世界的趨勢，產業從農業到工業再到科技業，國家從未開發到開發中國家到已開發國家，所有循環都是如此，各個國家也隨著發展，物質變好，連同生活水準也跟著上升，因此越來越多人注重休閒、觀光，撇除美國是個可以把各項活動轉變成職業競賽外，相信許多生意人也關注此市場，透過各項行銷、推廣、聯盟整合再一起，寶熊在 2012 年成立觀光工廠，未來也朝向與船家或旅遊業者的同盟來推廣，</p>

	<p>但寶熊本質為製造業，因此我們會促使且期望此市場的發展，但對寶熊來說，這是我們期望藉由產業的興起及策略合作來達到更高的行銷推廣效益。</p>
E	<p>(1)工廠背景的從早期OEM→ODM→OBM，到現在的發展觀光工廠，產銷一條龍，生產製造→通路→市場→消費者，掌握的市場層面將會更廣泛。</p> <p>(2)規模較小的盤商、貿易商，產品開發要更精準，找出未被滿足的市場需求(船釣鐵板)，或是冷飯熱炒產品上市速度要跑快一點(這1-2年的釣蝦市場槍盒和蝦竿等推廣情形)，才有掌握市場的契機。</p> <p>(3)國外釣魚產業水準已有運動或賽車、打高爾夫的境界和概念，釣魚選手和明星不勝枚舉，反觀台灣，論形象和釣技及個人魅力和特質等足以媲美國外釣魚選手或明星的，幾乎找不到，在台灣漁界產業的消費者、釣友，會釣魚的，不見得可以上得了檯面去公開代言釣具品牌或是擔任釣明星大使之類的；台灣漁具產業如果能培養出這樣的選手或是明星，相信會是有別於同業競爭者，在市場上也能引起風騷。</p> <p>(4)產品力很重要，讓產品說話，比其他吹噓的推銷推廣更實際和更務實，上興就是例子，沒有在推廣品牌和銷活動，市場消費者和釣友的指名率卻很高，產品品質穩定，消費者自然會在社群上口碑行銷。</p> <p>(5)網路資訊發達，社群的連結迅速，傳統實體釣具店面和通路，面臨結構性的改變，消費行為也在改變，誰能掌握通路和發展新的通路，甚至是新的漁具商業模式，誰就能掌握市場。</p>
F	<p>台灣漁具產業發展策略主要由三個構面組成：首先是成為高效率、低成本的代工廠，生產滿足所有市場需求的產品。這個商業模式主要在追求短期的獲利，而非長遠企業成功的模式。此策略之風險為當成本上升或競爭對手採用低價競爭策略時將，無法持續獲利，近而面臨被淘汰的危機。接下來的策略為幫知名品牌代工，由低成本代工廠轉型為ODM策略夥伴。第三個模式則為代</p>

	工及自創品牌共存，台灣受限於人口規模及釣魚活動未能向歐美日等普及，較難發展成品牌商，而是轉為代工及自創品牌共存。
--	--

小結：

台灣漁具的產業發展將會由製造轉為製造服務業，這是社會的趨勢，且開放大陸來台觀光後，由於大陸先前對台釣的學習及嚮往，吸引大陸人來台灣釣魚旅遊是很有機會，因此除此外寶熊也藉由觀光工廠成立及各項旅遊的策略合作來推動製造服務業的成長，但對於寶熊來說，除努力促使製造服務業發展也是在做對的事情，期望藉此來達到品牌形象及推廣。

提綱四、請問經營台灣漁具產業之關鍵成功因素為何？

表 4-16 訪談內容重點整理—問題四

受訪者	訪談內容重點整理
A	不能談到成功，因為要不斷挑戰，否則競爭對手一個浪過來就把你打垮，談成功不如說競爭力，上次提到畢竟台灣人力資源有優勢，和善、安分、台灣若用此穩定度培養好人才，這幾年工業設計的培養，還是有可以抗衡歐美的地方，只要產品設計運用原有台灣基礎再加上歐美的配合，這是台灣任何產業要做自我品牌可走出的空間，畢竟台灣有生產製造的背景。台灣人的專注及勤勞度一定有此空間，另外政府對中小企業的扶持及關注度這是其他國家所沒有的。
B	台灣漁具產業要能成功除目前政府對中小企業有所扶持外，關鍵成功因素應可歸為幾項：代理商的選用、品牌形象推廣，這幾項都是造就成功重要的因素
C	台灣在許多資源的運用上有很多，例如工研院、政府輔導、產學合作…等等，因此在台灣，政府會釋出許多輔助及輔導，漁

	<p>具產業現在有很多製造都移到大陸，但台灣的設計人才比大陸來的多，尤其台灣與國際接軌較無縫，許多的設計元素較前衛，因此這不只是台灣漁具的關鍵成功因素，而是許多自我品牌的中小企業關鍵成功因素。</p>
D	<p>台灣人具備有製造研發能力，這不是漁具產業關鍵成功因素而已，也是許多產業成功的重要因素，因為台灣是海島型國家，台灣的發展也是從代工起家，而寶熊一直來專注在製造及研發，因此開發出全球獨創的橢圓形齒盤，使收捲線時使線收得更平整，因此關鍵成功因素於此製造研發技術的能量以及關鍵核心技術。</p>
E	<p>在台灣經營漁具市場成功可以從幾個方面來分析：(1)產品(2)行銷策略(3)營運管理(4)市場管理等。產品是最基本也次最根本的，台灣有本土品牌的同業幾乎沒有再進行任何品牌行銷活動，但產品力到位，產品形象和品質良好，消費者的指名率相當高，讓產品本身會說話，消費者也願意買單。行銷策略的運用對市場經營成功與否，同時也扮演舉足輕重的角色，攸關營運績效與成敗；台灣漁具業同業幾乎都是規模較小的貿易商、盤商或是代理商，公司規模和隔絕及視野、觀念等，還是比較停留在家族企業或是小公司的概念，無論是公司制度或是老闆的經營思維，其實比較傳統和保守，當你的競爭者的制度面和管理比我們弱的時候，這會是我們經營成功略勝一籌的部分。最後市場管理，誰對市場的投入度越高，越熟悉市場，掌握市場的程度越高，擁有市場占有率的機會就會比較大，創新或是區隔性的市場策略，將是成功的關鍵因素之一</p>

F	<p>台灣漁具產業充分掌握全球漁具市場的需求，再加上豐富的生產技術及優化人員效率為台灣漁具產業的極大優勢。關鍵成功因素為豐富網絡及緊密供應鏈關係，及時提供生產所需的原料及關鍵零組件讓台灣的漁具產業得以在全球化競爭中搶得先機。</p>
---	--

小結：

台灣漁具成功之關鍵因素：長期代工所培養出製造及研發技術能量、國際化的設計人才、政府的扶持及資源、關鍵核心技術、代理商的選用、品牌形象推廣、豐富網絡及緊密供應鏈關以及時提供生產所需的原料及關鍵零組件，藉由上述關鍵因素滿足客戶的各個層級的特殊需求，並彈性利用兩岸生產基地，保有價格競爭優勢，讓台灣的漁具產業可以在全球化競爭中脫穎而出。

三、行銷策略

提綱五、請問台灣漁具產業發展品牌與代工策略的看法為何？

表 4-17 訪談內容重點整理—問題五

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>台灣漁具在產業談代工已經沒有優勢，耀億釣具專注在代工上，在釣具品項還是有代工機會，但釣竿和捲線器則沒有，但釣現則有與日牌抗衡。日本釣竿廠也已經沒有代工的能力，因此只能走向品牌，因此將來只能從此方向切入，有部分小品牌也意識到此狀況，因此他們選擇在一定的區域市場發展某一塊產品的領域，期望得到認同後再逐漸推廣。</p>
B	<p>純製造代工的策略祇是剛開始支撐一家剛啟蒙公司之資金來源短缺依賴的作法，畢竟所有的業務市場訂單銷售等及成品單價最後完全掌握在客戶原廠手中，所以何時會被抽單止結對一家有心要長期經營的公司是有其絕對之一定的風險在，所以純代工策</p>

	<p>略非是有意要長期經營一家公司之福, 到最後一定要跳脫出及堅持走出自己的品牌路, 就像當初以代工起家的寶熊就有強烈的危機意識堅持依定要開創自己的品牌, 才得以讓寶熊生存到現在, 所以也延續了品牌的發展及生產技術命脈的傳承, 所以命運自然與其他代工廠大相同。</p>
C	<p>現在整個漁具代工台灣已經沒有實力, 要生存只能藉由品牌發展, 但做品牌不易, 要有研發及品牌行銷投入, 因此台灣要做品牌可能從單一國家(區域)發展起才有機會, 藉由小區域品牌經營好才可能跨入國際, 否則要直接跨入國際, 台灣是沒有空間, 不然在台灣做台灣本土的品牌, 或許也還能生存。</p>
D	<p>由於漁具產業已非常成熟, 已發展起的品牌還有機會, 但尚未成熟發展的品牌則應走代工就好, 由於歐美作法只要品牌, 不做製造, 因此代工是有存在空間, 但大陸優台灣有代工成本上優勢, 台灣具備的優勢為早期代工品質穩定的優勢, 因此台灣只有做好品質才有機會與大陸競爭。</p>
E	<p>漁具生產商早期從 OEM、ODM 到 OBM, 也是面臨產業競爭和市場變遷的條件之下, 發展自己品牌。當大家都在談市場價格的時候, 製造背景的工廠如何能跟貿易商或是盤商在價格上競爭? 唯有走出另一條不同的路線來和競爭者較勁, 而發展品牌就是一條生機, 透過品牌不僅可以和消費者直接溝通和互動, 同時也可以兼與經銷商或零售商的訊息溝通, 品牌管理和行銷有許多事情可以做, 包括產品發展、產品行銷推廣和行銷活動執行, 可以賦予產品新的生命力和競爭力, 避免陷入價格巷弄戰的死胡同。畢竟台灣漁具產業目前沒有本土品牌在做品牌, 雖然開始做的時候會很辛苦, 但品牌經營的付出, 消費者最後是會有所感受並接受的。</p>
F	<p>台灣已無發展代工的優勢, 引能發展品牌, 追求更高的產業價值為多數生產者共通的夢想, 然而單靠台灣人口規模及國人休閒習慣, 恐無法支撐漁具品牌發展。台灣漁具品牌要能成功就得走入國際與國際大廠競爭而這需要龐大的資金及豐沛的人才</p>

小結：

由於人力成本的增加，台灣已經逐漸失去代工的優勢，轉換鄰近的國家如大陸、越南及柬埔寨，當然漁具產業也是，此產業在台灣已有 30 餘年發展，因此僅能發展品牌，但品牌的發展非一朝一夕，且須龐大資金投入，因此唯一僅能從單一區域市場的產品切入並形成自己的優勢，方可如此建立及拓展品牌。

提綱六、請問台灣漁具產業的全球化市場行銷策略為何？

表 4-18 訪談內容重點整理—問題六

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>行銷策略非一成不變，而是以當地的文化進行調整，目前我們以最大的兩塊市場來談，以美國市場還是以日本兩個品牌被認可，但就不像亞洲被此迷思到不可動搖，因此美國在通路上具有強悍的優勢，寶熊在這環境下要找到自己的策略，過去用的性價比也逐漸沒優勢，因此我們利用我們公司的特性進而強化品牌形象與視覺，品牌LOGO從High Performance改為Inspired Fishing，為的也是述說寶熊的產品的品牌特性，藉由品牌的特性，讓產品更鮮明，利用品牌發掘屬於寶熊年輕的釣客，沉浸在釣魚的釣客。因此行銷需在地化，若由異地主導當地行銷行為是很深的挑戰。</p>
B	<p>在美國設定總部，當地的行銷推廣交由美國總公司，其他國家採取代理商，廣告行銷都交由這些當地總部或代理商負責，完全採用在地化管理，有需協助設計的部分再由總部來給予協助，廣告行銷部分不外乎媒體、社群網站、雜誌、比賽及選手贊助。</p>
C	<p>行銷須因地制宜，不論是產品或行銷策略都需當地化，這是所有品牌在做全球化時要思考，APPLE 是個特殊例子，可以一個</p>

	<p>產品在全世界販售不做調整，因此在地化非常重要，尤其行銷，現在有社群網站發展，如何利用此工具與釣友聯繫這是非常重要的，以現在釣魚行銷除了雜誌，電視，展覽，運用社群網展與釣友聯繫做緊密結合，藉由此互動過程，可以瞭解發展策略及趨勢，尤其釣具產品線須非常在地化，透過此工具連結可以開發新產品來符合，這是分眾市場的小眾，要去符合這塊需求才能逐漸擴大。</p>
D	<p>在美國市場應將持續主打選手行銷代言的策略，美國向來重視釣魚活動，且把釣魚活動視為職業，在這樣的環境下，每個人都會對得獎知名選手為之崇拜，因此對其所使用之釣具相關品牌進而認同，因此仍將以此方式進行，雖歐洲不像美國那樣重視職業，但仍有此學習曲線。</p>
E	<p>寶熊在全球的行銷是很成功，以國際化角度來說幾乎每個國家都有寶熊品牌，在台灣是百大品牌之一，因每個國家設分公司需要非常多的成本，因此寶熊的全球行銷策略是找代理商，每個國家只有一個代理商；在美國設有自己的公司，聘請業務，推廣產品到釣具店，在歐洲也只有一個代理商，代理商版圖橫跨許多國家，因此我們付給傭金，讓他們自行處理後續品牌推廣及行銷事宜，此代理商的策略為每個國家設有辦事處及銷售員，因此各項廣告推廣大部分都是由代理商自行負責，美國市場我們自行負責，廣告來源不外乎雜誌、贈品、網路廣告及投資選手。</p>
F	<p>台灣漁具產業擁有專業的技術、完整的原材料供應鏈及穩定的人力資源。台灣漁具產業的行銷策略，須朝提高產品附加價值，利用鄰近國家較低廉的勞動成本的優勢，充分整合台灣技術優勢及鄰近國家廉價生產成本的優勢。</p>

小結：

任何的行銷活動都要先確認自己公司的具備的特質即與競爭對手進行相關性

的 SWOT 分析，分析出哪一塊是自己的強項，哪一塊又是對手的弱項，從對手的弱項又是我們所具備的能力著手方能定義出我們的品牌方向，品牌方向定義清楚後行銷策略及活動才能展開，此為連貫性流程，但行銷策略及活動又須依當地的民俗風情及文化進行調整，而非一成不變，產品最佳的行銷策略是設置經銷商，藉由經銷商當地市場的熟悉及操控，與公司能達到共利的發展，如此是最佳的模式。

四、研發策略

提綱七、請問台灣漁具產業的研發策略為何？

表 4-19 訪談內容重點整理—問題七

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>研究新材料會是台灣產業的弱項，遠不如歐、美及日本，但台灣在電子領域的製造及應用會是有優勢，是世上各國少有的，因此台灣釣具產業能否結合電子產業此為台灣具備的優勢，以長遠研發策略來看可以去考量，只是目前釣具在台灣是個小產業，所以電子產業不去注意，但台灣漁具產業的研發策略可以去著力思考此方向。</p>
B	<p>寶熊公司研發的策略：除了研發必須有不斷的結構創新思維展現之外，首先還必須找出公司產品市場的定位，產品的開發必須朝向屬於寶熊自己品牌具有 Dynamic 有動力活躍的個性風格來與市場上之競爭者的產品做明確的區隔，所以寶熊必須建立這樣的產品開發個性，這樣才能從眾多的產品中一眼就可以很容易看出何者是寶熊的產品，總之品牌的長期建立及永續經營絕不是靠抄襲而來，身為研發者必須隨時警惕自己做好產品開發的角色定位挑戰自我，走出屬於自己開創自己品牌的個性，在競爭的環境之中找出產品更好的取與捨之後還必須將最好的產品做最佳化的配適來與競爭者做市場產品區隔後的公平競爭。</p>

C	<p>台灣具有良好的研發能力，電子產品的製造及研發技術也是很強大，全球任何商品都逐步的會走向電子化，而電子商品的研發製造力台灣又是強項，因此台灣可藉由電子功能的新體材來設計及研發創新，方能在此產業裡面開創出獨特的局面</p>
D	<p>研發策略應隨著區域文化所形成的模式持續進行，台灣所形成的模式是電子產業稱霸，因此台灣的研發策略應從此強化電子產業在漁具上研發性的發展</p>
E	<p>台灣的工業從最根本的機械為基礎，漸而轉向電子業，因此不論在機械或電子台灣都具有足夠的優勢，近來環境保護從先進國家一直引領到其他國家，若研發策略可從環境保護為主，並以原先既有的機械與電子為輔的進行，相信會是另一項好的發展</p>
F	<p>台灣人漁具產業研發策略應著重產品差異化、提升關鍵設備、生產製程與產品設計的開發能力，與關鍵供應商建立長期合作關係，共同開發新材料及附加價值高的新產品。同時以「環境保護」做為未來產品開發主軸，方能搶先在其他競爭者前進一步解客戶現在甚是未來的問題。</p>

小結：

台灣是開發中國家的鮮明典範，經歷過許多不同階段，從農業社會到低價值製造業，再移向高價值製造業，再到高科技產業、服務業等，由於日益精進及整合，所以在機械產業及電子產業都具備此優勢，而我們在材料方面的研究遠不及日本及其他國家，因此我們應持續利用此優勢來建立在漁具產品上，藉由環保及體感兩大主流，使其融合，藉由開發，開創一個新的市場。

第四節 歸納與分析

以寶熊為個案進行研究及受訪者的訪談內容分析後，由內外部環境、經營策略二方面加以分析、以及彙整出漁具產業七項關鍵成功因素，分別為「製造及研發技術能量」、「國際化設計人才」、「政府的扶持及資源」、「關鍵核心技術」、「豐富網絡及緊密供應鏈關」、「代理商的選用」、「品牌形象推廣」，以下進行上述歸納。

一、內外部環境分析

台灣漁具產業累積多年的製造研發能力，並從代工走向品牌，此部分來自於對市場及產品特性有一定程度的掌握，雖寶島型的環境及空間無法造就廣大的市場，但也因此發展成高附加價值產品生產基地，並搭配中國相對性的低廉的勞動生產力，彼此分工或進行零組件採購，使價格上尚具價格競爭優勢，且由於政府的資源及對企業的扶持，台灣漁具利用此幾種優勢，讓台灣的漁具產業可快速的發展；然台灣目前最大的競爭對手來自日本，近年來由於競爭對手的性價比策略及國際性匯兌日圓的貶值，且日本政府為了救經濟，日圓的貶值拉3-5年中長線來看勢必持續，由於上述狀況導致日系產品售價具有非常大的優勢，對所有品牌來說都是非常大的競爭，除此外來自大陸許多雜牌的仿冒，造成營業額及獲利空間有限，為台灣漁具產業發展的隱憂。

未來全球漁具產業發展趨勢將以品牌為導向，品牌會持續擴大同時產品種類除不斷往下深根外，製程也會透過垂直整合，而經營的觸角將也拓展為橫向發展，由製造業為底轉為製造服務業，藉由服務模式發展策略的展開，來拓展另一個產業的蓬勃發展，並藉此來達到品牌形象及訂單製造的雙重正向發展。

二、經營策略

企業為追求永續發展，必須洞悉產業動態發展趨勢，並透過本身的優勢不斷地進行變革，企業之經營團隊必須不斷的透過經營策略的規劃，來確認並達成企業之願景目標，持續不斷的建構企業之競爭優勢。本個案的研究從經營策略的規劃分為行銷規劃策略、研發規劃策略、生產規劃策略、人力資源發展策略、關鍵技術及服務模式發展策略、品牌發展策略及市場通路開發策略等構面分析歸納如下：

(一) 行銷規劃策略

在美國，透過對釣魚職業的重視，除簽約名人選手外還培養新一代選手，並利用媒體資源的整合運用、社群網站、雜誌及展會來進行品牌行銷推廣，在其他區域國家則用代理商策略，藉由代理商，寶熊協助廣告設計，由代理商依當地文化風情的方式進行各種品牌推廣行銷，雖採代理商模式，但交由代理商進行在地化管理，以便迅速及時反應市場狀況。

(二) 研發規劃策略

透過台灣總研發中心，整合美國、台灣、德國、大陸設計開發團隊，鞏固在中高階產品的領先地位，並藉由導入專案管理 PLM，加強產品開發過程管控，建立所有開發技術資料庫，以利下次不同團隊開發時的資料索引，縮短新品上市時間。

(三) 生產規劃策略

在台灣，寶熊建立生產及設計營運總部，在大陸設置有塑膠壓鑄事業部、精密加工事業部、配件事業部、漁輪組裝事業部、透過垂直整合發展策略，增加內製率，並有效與外部進行成本競爭，選擇最低的加工成本，持續不斷改善異常，提升生產機能綜效；並將高階產品在台灣生產，中低階產品在大陸生產，以取得較低的人工成本優勢，並藉由兩岸採購策略，協助彼此採購單價較低之物件，成為華人地區最大生產基地。

(四) 人力資源發展策略

企業發展同時，寶熊意識到決戰未來關鍵之一在人才的培養，因此著重在各部門間人才及接班人的培養，藉由各部門間主管的提報，人資單位進行人格特質評核及人評會考核，並將各部門間不適任人員盡可能轉調到該員適合部門，使其發揮最大效益。

(五) 關鍵技術及服務模式發展策略

透過世界級專利-橢圓形齒盤為基礎，與美國、台灣、德國、大陸設計開發團隊密切討論，並結合國際會議與當地的代理商或意見領袖互動，蒐集更有利於開發出符合市場所需產品，並網羅各國的釣魚高手，建立試釣員，並對新產品開發進行產品測試。

2012 年成立觀光工廠，透過服務及教育，讓更多人對此產業的認識及瞭解，學習釣魚的知識，並開辦釣魚教室，引領更多人入門學習，在國外，也逐漸與旅遊業合作開拓海釣旅遊服務。

(六) 品牌發展策略

寶熊漁具以自有品牌寶熊行銷世界並有效結合產學合作的資源，設計出具有先進美感造型，並透過與專業顧問確立

寶熊的品牌核心為「Inspired Fishing」，原為由寶熊提供釣具產品給釣魚人體驗不斷演進的專業釣魚技巧，享受釣魚的動態情境。讓釣魚人體驗不斷演進的專業釣魚技巧，享受釣魚的動態情境。

(七) 市場通路開發策略

寶熊透過代理商的制度在全球設立 49 個總代理，在大陸，投入另一品牌「狼王」進行內陸經營，大陸地區已有 1250 餘家專賣店，代理及專賣的經營均採當地人作為業務員及營業主管，以當地市場之操控及流行趨勢快速取

得市場，每年三次的全球代理商會議，透過會議的進行，進行全球產品線規劃、市場商情，行銷策略討論的研討，彙整相關資料做為台灣總部研發中心的發展重心以及台灣總公司長期發展策略參考。

第五節 關鍵成功因素之歸納整理

(一) 製造及研發技術能量

漁具產業如同其他產業般，從長期代工製造轉為設計製造代工，因此累積了許多技術上的含量，再轉為自我品牌，寶熊亦同最原先幫國際大廠DAM代工製造OEM，其後轉為協同設計開發ODM，期間寶熊不斷地走自己的品牌，找尋自己的出路OBM。

(二) 國際化設計人才

透過現有向下扎根的教育模式，因此大學透過交換學生到國外進行教育及學習，尤其又以設計方面居多，再加上許多早期許多從國外回來的人才進行傳承，及參加許多國際型的競賽培養而成的國際觀，因此此方面的人才接軌較為無縫。

(三) 政府的扶持及資源

台灣由於內需市場小，因此都是以外銷為主，由於市場小，因此企業的成長與政府的扶持有很大的關係，台灣目前有許多的資源，如各項品牌協會、工研院、產學合作、SBIR...等等都提供了許多補助，讓許多企業既可以減少成本的資出又可達到產品或整體的提升。

(四) 關鍵核心技術

由於漁具產業主要原物料為塑化以及不鏽鋼或鋁鍛相關大宗原料，產業間產業競爭者間原物料取得來源大同小異，因此唯有擁有關鍵製程及設備獨立的開發能力企業才能製造出具有獨特性、品質穩定和價格合宜的產品，方能在激烈的市場競

爭中脫穎而出，因此，技術的掌握力越強，則競爭力越強，寶熊在各國專利上共有65件，最具代表性的是EOS橢圓齒輪傳動結構關鍵技術，內部透過不斷的製程提升及改善，並提升公司全體人員之品質觀念，藉由持續不斷地改善內部作業流程，提升產品品質才能持續維持領先地位。

(五) 豐富網絡及緊密供應鏈

漁具產業為少量多樣的產業，所使用的零組件又多種，因此需要有龐大的供應鏈體系，台灣海島型國家的發展又恰逢為代工起家，因此三、四十年累計的供應體系非常齊全，且全民水平隨國家的經濟發展提升，連同品質的觀念都有一定以上的水準，因此各項零組件取得容易，如今，許多企業把生產線外移首重評估之一的就是當地產業鏈的形成，因此這是目前台灣最大的優勢。

(六) 代理商的選用

透過在地化管理，走代理商制度，選擇經營理念相同的代理商，公司給予後勤的協助，代理商經營市場有任何問題時都會給予反映，彼此為夥伴的互信與協助，由於代理商自己在經營一個國家，因此整體市場的操控及文化也相對比公司來的更清楚。

(七) 品牌形象推廣

產品品質做得再好，沒有好的形象來進行品牌推廣，也只能默默耕耘，因此品牌推廣的宗旨就是讓品牌深入人心，企業進行品牌推廣，並非只有依靠廣告宣傳，進行廣告“轟炸”。企業品牌的推廣，目的是要將品牌內涵向顧客進行傳遞，以贏得顧客認可和接受，在這個過程中，產品是基礎，定位是推廣的目標，文化是顧客讓渡價值體現，這是一個雙向的溝通，而非單向的強制灌輸。企業進行品牌推廣，只有緊緊把握住了這幾個關鍵問題所在，才能做到推廣行則有效。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

現今的社會，由於資訊的普及以及快速的汰換訊息，考驗著企業對環境變動以及競爭對手所做的經營策略，企業要長久，就必須預先想到下一步該如何做，所謂運籌帷幄，決勝千里；然要建立長久的優勢，就要擺脫對手的競爭，宇宙之間沒有永恆的事與物，尤其是在競爭與日俱增的今天，公司決策稍有閃失，便有可能招致滅頂之災，如諾基亞及柯達也因經營決策錯誤而整個企業版圖有巨大的變動。孫子講：“勝兵先勝而後求戰。”意思是說先使自己立於不敗之地，然後再尋找機會戰勝敵人，如何在激烈動蕩的市場競爭中，適時做出適當準確的經營決策，已經成為決定公司能否立於不敗之地的關鍵；過去台灣中小企業以OEM的製造實力創造了台灣的經濟奇蹟，隨著中國大陸的崛起，多數中小企業面臨經營形態的轉變，建立品牌不是唯一的生存之道，卻也是一條不得不走的道路。

本研究證實台灣漁具要能成功經營，最主要除增加競爭力外，必須深入研究產業內外部環境、未來發展趨勢，並專注於少數幾個關鍵成功因素作為策略形成的基礎。個案公司透過產品多角化的經營來促使產業上下游垂直整合，並培養專業經理人，引進新知識與技術，透過PLM專案管理，加強產品開發過程管控，建立所有開發技術資料庫，以利下次不同團隊開發時的資料索引，縮短新品上市時間。

最後，本研究歸納出七項關鍵成功因素，得以讓台灣在漁具產業在全球漁具市場中，為知名品牌代表性之一，此七項關鍵成功因素分別為：

- (一)「製造及研發技術能量」
- (二)「國際化設計人才」
- (三)「政府的扶持及資源」

- (四)「關鍵核心技術」
- (五)「豐富網絡及緊密供應鏈關」
- (六)「代理商的選用」
- (七)「品牌形象推廣」

綜合上述評析，建議相關企業之經營策略，應著重參考個案公司模式，並透過SWOT分析來以自己的強項去對付經爭對手的弱項，並以自家品牌特性得方式區分彼此的市場，來達到競爭的優勢。

第二節 對漁具產業之建議

經由本研究結果得知，由於國外漁具產業已有上百年歷史，因此如何提升品質技術的附加價值與產業環境核心價值，及面對中國大陸的世界工廠與日新月異追趕的速度，在經營管理上要藉由不同時期的策略來調整，方能鞏固現有優勢並形成消費者產生對另一漁具品牌的認同感，依據本研究的心得，提供台灣漁具業者下列四點建議參考，期建議如下：

- (一) 持續強調品牌特性，劃分品牌族群，不可企圖一次拿下所有產品的市場，嘗試從自己的品牌風格以及競爭者品牌的特性去找出其尚未經營的藍海。
- (二) 強化代理商的選擇，對代理商設定目標績效管理，並適時地進行檢討及對策的改善，更換無法有效管理的代理商，創造出同區其他代理商的競爭氛圍。
- (三) 在製造與研發技術能量中透過各項策略合作或併購來縮短企業製程或新技術研發週期，使其除減少公司許多管理及技術研發上的損耗，又能使公司能迅速達到規模。
- (四) 在國際化的設計人才培養上，若能透過與大專院校的結合，藉由推動國際職場實習，給予平台及資源，發覺可用的人才時透過簽約補助其在校就學費用，向下扎根的培養、訓練人才，爾後可減少人才招募上的資出。

第三節 研究限制與後續研究建議

一、本研究限制

本研究採質性研究，所以在過程中會有下列幾種限制：

- (一) 在個案研究的過程中，可能會受限於研究者所收集到的次集資料，也可能因為主觀上的判斷而影響推論的結果，難免會對研究結果造成誤差。
- (二) 本研究採質性研究方式，著重於企業經營結果的呈現與分析，缺乏量化研究的統計數據與分析，故較無法表現整體產業的總體評估，且本研究的分析結果能否適用於其他個案公司，須做進一步支深入研究與驗證。
- (三) 由於各策略性重點領域涵蓋層面廣，在蒐集過程中不免遺漏部分資料，本研究雖盡可能追求資料之完整詳實，但是礙於人力、時間及財力上等條件限制，並且必需顧及對個案公司之較為機密性資料的保密要求，故在展現內容深度上可能會受到影響，而此情況可能會讓整篇研究內容存在若干疏漏或不足的情況。再加上，各類專家對經營策略及關鍵成功因素太過主觀，在實質效果分析上，會有客觀測量的困難，因此可能對本研究成果產生偏頗，為避免資料蒐集不易以及評估上的誤差，希望加強研究資料的精闢與完整。

二、後續研究建議

本研究受到產業、受訪者與筆者本身時間及能力的限制，在探究本文主題時仍發現許多研究上的缺失及盲點，但仍針對本研究之結果，提供漁具產業的幾點建議，並透過建議的提供，供後續有研究者深入研究之參考方向，包括：

- (一) 將本研究結論與其他同質性公司做個案比較

本研究所產生的限制，在於採取個案研究法，著重於個案企業漁具活動的紀錄呈現與分析，建議後續研究可針對相關同業之經營模式作進一步比較，希望藉由本研究結果所歸納之漁具產業與關鍵成功因素提供後續研究學者進行驗證比較之研

究參考，亦能使整個研究的內容更趨完整。

(二) 考慮個案公司成立經營時間與國外知名漁具產業成立經營時間相比甚遠，所以相信不論在經營管理上或關鍵成功因素上的研究勢必有所不同，因此如何面對不同成長的環境及經營策略不同的模式下做比較，建議後續研究中的學者可做出更深入的探討。

參考文獻

一、 中文文獻

1. 大前研一著，黃宏義譯，《策略家的智慧》，台北：長河，民國74年。
2. 中小企業發展季刊第15期，廠商動態能力、國際化歷程與品牌建構之關係—以台灣中小型運動休閒產業製造商為例，P131-P158。
3. 戶外休閒娛樂之漁具用品產業分析 By Olivia Peng from FRT.
4. 司徒達賢(2001)。策略管理新論。台北市：智勝遠流出版社。
5. 吳碧玉著，民宿經營成功關鍵因素之研究-以核心資源觀點理論，私立朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文，民國92年。
6. 吳思華 (1996)。策略九說：策略思考本質。台北市：麥田出版社。
7. 李淑玲 (2014)，線材產業經營策略與關鍵成功因素之探討—以Y公司為例，東海大學經營管理研究所碩士論文。
8. 沈順意 (2012)，智慧型手機行動銀行對銀行業經營策略之分析，逢甲大學電子商務研究所碩士論文。
9. 林崇功 (2011)，台灣中小企業自有品牌廠商國際進入模式之研究，東海大學管理碩士在職專班碩士論文。
10. 黃輝龍 (2010)，以平衡計分卡為基礎探討企業成功關鍵因素—以個案渡假村為例，國立中正大學管理學院碩士論文。
11. 湯明哲 (2003)，策略精論—基礎篇，台北市：天下遠見出版公司。
12. 曾慧琳 (2012)，我國漁網具產業經營的問題與發展研究，國立高雄海洋科技大學/漁業生產與管理學院碩士論文。
13. 鍾文采 (2015)，海運承攬運送業導入優質企業 (AEO) 安全認證之研究-以A公司為例，國立成功大學，高階管理學院在職專班論文。
14. 張景翔 (2000)，企業經營策略與薪資策略關係之研究--以台灣1000大製造業為

例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

15. 翁健華 (2008)，*台灣中小企業自有品牌廠商國際進入模式之研究*，國立中正大學管理學院碩士論文。
16. 教育研究與發展期刊第八卷第三期2012年9月，*大學經營文化創意產業園區關鍵成功因素之探討*，P163-P198

二、 英文文獻

1. Aaker, D.A. (1984). *Strategic Market Management*. NY: John Wiley and Sons Inc.
2. Barua, A., Lee, B., and Whinston, A. (1996). The calculus of reengineering. *Inform Syst Res*, 7(4) : 409-428.
3. Birger Wernerfelt *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.
4. Bogdan and Biklen , (1982) , *Social Movements versus the State , the State University , New Brunswick*.
5. Daniel, D.R., September-October (1961), "Management Information Crisis", *Harvard Business Review*
6. De Vasconcellos, J. A., and Hambrick, D. C. (1989). Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial product-service. *Strategic Management Journal*, 10, 367-382.
7. Ferguson, C.R. and Dickinson, R. (1982). Critical Success Factor for Director in the Eighties. *Business Horizons*, 25(3), 14-18.
8. Glueck, W.F. (1976), *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*, New York McGraw-Hill.
9. Harver, Don (1982), *Strategic Management*, Bell And Howell Company Press.
10. Henderson, J.C. and Venkatraman N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for transforming Organizations. *IBM System Journal*, 32(1), 4-16.
11. Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formation: Analytical Concepts*. St. Paul: West.
12. Leidker, Joel K. and Albert Bruno (1984), "Identifying and using Critical Factor",

LongRang Planning, Vol.17.

13. Michael Porter (1980), Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, Financial Analysis Journal, July –August, P.33.
14. Oloruntoba, R. (2010). An analysis of the Cyclone Larry emergency relief chain: Some key success factors, International Journal of Production Economics, 126(1), 85-101.
15. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
16. Porter, E.M.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
17. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. New York, NY: The Free Press.
18. Porter, M.E.(1996),“What is strategy” , Harvard Business Review,Nov-Dec,pp:61-78.
19. Quinn ,J.(1980).Strategies for change : Logical Incrementalism. IL : Irwin.

三、 網路文獻

1. American Sportfishing Association(ASA) 美國運動釣魚協會

附 錄

1. 經營發展策略	全球漁具產業之發展現況及未來趨勢為何？
	請問台灣漁具產業所面臨的機會與挑戰？
2. 產業策略	台灣漁具產業的產業發展策略為何？(例如由代工到品牌到產業推廣到旅遊服務等)
	請問經營台灣漁具產業之關鍵成功因素為何？
3. 行銷策略	請問台灣漁具產業發展品牌與代工策略的看法為何？
	請問台灣漁具產業的全球化市場行銷策略為何？
4. 研發策略	請問台灣漁具產業的研發策略為何？