

東海大學會計學系碩士在職專班

碩士論文

外部競合與內部協調之整合模式

-以台灣某五金配件公司之成長歷程為例

指導教授：許恩得 博士

黃續鐔 副教授

研究生：陳遵行 撰

中華民國九十七年七月

摘要

指導教授： 許恩得博士，黃續鐔副教授

研究生： 陳遵行

學號： G95436005

成長是企業經營的目的，企業成長模式是學術界重要的研究主題。本研究以台灣一家本土型的五金配件公司之成長歷程為例，說明其如何在十年期間成長為國際型的企業。本研究根據個案公司的發展經驗，發現企業成長的關鍵在於有效整合公司的外部競合關係與其內部協調機制。因此，本研究整合 Brandenburger & Nalebuff (2006)的價值網與 Tushman (1998)的協調模型，進而提出企業成長之雙輪模型。Brandenburger & Nalebuff (2006)認為公司與外部的四個參賽者—顧客、供應商、競爭者與互補者，要建立既競爭又合作的關係，透過彼此的互動創造市場更多的價值與機會。Tushman (1998)認為公司要達成策略目標，必須協調公司內部的四要素—任務、結構、人員及文化。本研究除建立企業成長之雙輪模型外，更進行雙輪模型之動態分析，進而建立企業成長之動態雙輪模型。此模型有效解釋個案公司的發展與成長過程，未來可提供企業管理之實務界及學術界參考。

關鍵詞：企業成長之雙輪模型、競合策略、協調模式

Integrating External Co-opetition and Internal Coordination: The Case of a Taiwanese Hardware Fitting Company

Advisor: Dr. En-Te Hsu, Associate Professor Stan Huang

Graduate Student: Tsun-Hsing Chen

Graduate Student No.G95436005

Abstract

Growth is the purpose of business and business growth model is an important theme of the academic studies. This study presents a native Taiwan-based hardware company with an explanation of how it grows to be the international enterprise for decade. According to the company's development experience of cases, this study found that the key for business integration is effectiveness of co-petition relationships externally with its systematic on internal coordination. Therefore, this study integrates the value-net (Brandenburger & Nalebuff, 2006) and model of coordination (Tushman,1998) to further propose "The twin-wheel business growth model". Brandenburger & Nalebuff (2006) state that the four participants - customer, supplier, competitor and complementor, should establish the relationship between competition and cooperation through mutual interaction to create more market shares and business opportunities. Tushman (1998) claimed that if company wants to achieve strategic objectives, the company must be coordinated within the four elements - mandate, structure, personnel and culture. This study indicates not only the establishment of the twin-wheel business growth model, but also a model of dynamic twin-wheel analysis, which explain business growth. This dynamic model effectively explains the company's development and growth process. In future, this practice will also provide reference to practical business management field as well as research field.

Key Words: The twin-wheel business growth model, Co-opetition, Coordination model

目錄

中文摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	IV
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目地與貢獻.....	5
第三節 研究設計.....	7
第貳章 門窗產業分析.....	10
第一節 氣密窗產業鏈.....	11
第二節 英國.....	13
第三節 俄羅斯.....	31
第四節 中國大陸.....	35
第五節 各國門窗五金市場比較分析.....	40
第六節 各國門窗五金配件機會分析.....	44
第七節 結論.....	45
第參章 外部競合與內部協調整合.....	46
第一節 競合策略.....	46
第二節 協調模式.....	52
第三節 雙輪模型.....	59
第四節 雙輪模型之動態分析.....	63
第五節 企業成長之動態雙輪模型.....	75
第肆章 個案公司.....	78
第一節 公司簡介.....	79
第二節 個案公司發展過程.....	86
第三節 個案分析.....	96
第四節 動態與成長分析.....	116
第五節 個案公司結論與建議.....	122
第伍章 結論與建議.....	125
參考文獻.....	130

圖目次

圖 1-1: 研究流程圖.....	7
圖 2-1: 氣密窗供應鏈圖.....	12
圖 3-1: 產業競爭的五股作用力.....	47
圖 3-2: 價值網.....	48
圖 3-3: 結構: 協調型組織.....	52
圖 3-4: 聯營型.....	54
圖 3-5: 序列型.....	54
圖 3-6: 互惠型.....	54
圖 3-7: 企業成長之雙輪模型.....	59
圖 3-8: 雙輪模型之動態分析.....	64
圖 3-9: 雙輪模型之動態分析-往前整合.....	65
圖 3-10: 雙輪模型之動態分析-往後整合.....	68
圖 3-11: 雙輪模型之動態分析-往右整合.....	70
圖 3-12: 雙輪模型之動態分析-往左整合.....	72
圖 3-13: 企業成長之動態雙輪模型.....	76
圖 4-1: A 公司 1998 年度-2007 年度股本變動表.....	80
圖 4-2: A 公司全球據點分布圖.....	82
圖 4-3: A 公司組織圖.....	84
圖 4-4: A 公司經營十年的業績成長圖.....	85
圖 4-5: A 公司客戶分佈圖.....	85
圖 4-6: A 公司銷售產品別比例.....	91
圖 4-7: A 公司第一階段結構圖.....	97
圖 4-8: A 公司第二階段結構圖.....	101
圖 4-9: A 公司互惠型流程.....	102
圖 4-10: A 公司第三階段結構.....	110
圖 4-11: A 公司企業成長之動態雙輪模型圖.....	123

表目次

表 2-1: 通路銷售金額.....	16
表 2-2: 通路銷售數量.....	16
表 2-3: 英國的窗框擠型廠.....	19
表 2-4: 生產超過每週 2000 樘的門窗廠 (15 家).....	20
表 2-5: 生產超過每週 1250~2000 樘的門窗廠 (17 家).....	20
表 2-6: 生產超過每週 700~1250 樘的門窗廠 (22 家).....	21
表 2-7: 窗框擠型廠同時銷售五金給門窗廠的公司.....	23
表 2-8: 密封玻璃製造廠.....	23
表 2-9: 玻璃的庫存尺寸(STOCK SIZE GLASS SHEETS).....	24
表 2-10: 珍寶玻璃的尺寸(JUMBO SIZE GLASS SHEETS).....	24
表 2-11: 玻璃的庫存尺寸(STOCK SIZE GLASS SHEETS).....	25
表 2-12: 密封單元供應公司.....	25
表 2-13: 英國建築商.....	26
表 2-14: 主要新建物的門窗供應商.....	27
表 2-15: 主要五金配件經銷商名單.....	28
表 2-16: 英國備有庫存的五金配件經銷商.....	29
表 2-17: 依型材分每年需求窗戶面積.....	34
表 2-18: 需求窗戶數量.....	34
表 2-19: 窗需求總面積.....	38
表 2-20: 窗需求數量.....	39
表 2-21: 各國型材廠商排行.....	40
表 2-22: 各國門窗廠排行.....	41
表 2-23: 各國門窗五金配件競爭者.....	41
表 2-24: 各國門窗五金配件市場規模.....	42
表 2-25: 門窗五金用於新建築物與汰舊換新之比例.....	43
表 2-26: 各國習慣使用窗尺寸.....	43
表 4-1: 個案公司角色表.....	78
表 4-2: 歷年公司沿革.....	81
表 4-3: A 公司成長因表轉換表.....	120
表 4-4: 雙輪模型融合狀況表.....	121