

# 國立交通大學

管理學院管理科學學程碩士班

## 碩士論文

電線電纜產業與其中間商  
之經營策略分析

Operating Strategies of  
the Intermediate Traders

In the Electric Wire & Cable Industry

研究生：黃基福

指導教授：楊 千 教授

王耀德 教授

中華民國九十八年六月

電線電纜產業與其中間商  
之經營策略分析

Operating Strategies of  
the Intermediate Traders  
In the Electric Wire & Cable Industry

研究生：黃基福

Student: Chi Fu Huang

指導教授：楊 千 博士

Advisor: Dr. Chyan Yang

王 耀德 博士

Advisor: Dr. Yau-De Wang



Submitted to Master Program of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration

In Management

June 2009

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十八年六月

## 摘 要

回顧台灣過去的經濟發展，電線電纜產業帶動了整個民生消費及輕、重工業的進步跟發展，並造就了舉世聞名的台灣經濟奇蹟，也因此電力需求與經濟成長呈現同步的同時，台灣的電線電纜產業也與近半世紀以來的台灣經濟共同成長起飛，電線電纜就像是國民經濟的“神經”和“血管”，沒有了電線電纜，國民經濟就會癱瘓，國家的重大基礎建設及重點工程都無法進行，因此電纜業在國民經濟建設及工業發展中扮演著重要的角色，將各行各業連結起來並帶動經濟的發展，然而由於電線電纜業的產品生命週期早已進入了成熟期，而技術發展也已趨於成熟，政府對於電氣安全規定也已經周詳的記載並制定了國家法規讓所有的電線電纜業者去依循，也由於環保意識的高漲，電纜材料因佈放場所的不同而有了改變，因此，電纜業者應如何去面對日益變遷且競爭激烈的市場環境，增加自身的競爭能力，已經不能忽視。

由於電線電纜是基礎工業之一，政府將其納入策略性的發展工業，多年來由於國產化的政策施行下，政府標案是電纜業者最主要的客戶也是獲利來源，但政府為了要推動進入世界貿易組織(WTO)，其國內市場逐漸對外開放，其電纜業者所面對的競爭環境逐漸複雜，本研究是去探討電纜業者面對未來的經營策略做個規劃研究以及探討中間商在電纜產業中所扮演的角色及策略，如何讓製造商及中間商達到雙贏，進而提升產業的核心競爭力。

關鍵詞： 國民經濟、產品生命週期、電氣安全規定、世界貿易組織(WTO)、

經營策略、中間商角色、核心競爭力

# Abstract

Review the economic development in the past of Taiwan, the industry of electric wire & cable has driven the whole consumption of people's livelihood and the progress of light & heavy industry, which has built the world-famous and proud miracle of economic in Taiwan. As a result, when electrical demand and economical development move ahead simultaneously, the electric wire cable industry of Taiwan took off together with the economic development of Taiwan since half century, the electric wire cable is just like "the nerve" & "the blood vessel" of the economy, without the electric wire & cable, national economy will be paralyzed, and the main construction and key project of country are all unable to go on, so the cable industry is playing an important role in national economic construction and industrial development, this development link all trades and professions and drive the economy, however, the products life cycle of the electric wire cable industry has already entered the mature period, and technology's development become more and more ripe. The government catalogued the regulation of electrical safe and made national stipulation which all cable makers have to follow. However, owing to the upsurge of the environmental consciousness, the materials of cable are changed results in where the cable should be installed. How do cable makers face the competitive and changing environment of the market. How to forward our competitiveness, has already become the subject that can't be ignored.

Because the electric wire & cable belongs to one of the basic industries, the government subsumed into the strategic and developmental industry, for many years, due to the implement of domestic product verification, the bid of government is the main customer of all cable makers and is also the main source of profit. But, our government want to join the world Trade Organization(WTO). The cable's market are opened gradually, the cable makers have to face more competitive and more complicated market. This study will discuss the future of

operated strategy for cable makers and make an plan and research and probe into the intermediate trader's role and tactics acted among cable industry, how to let manufacturer and intermediate trader to reach win-win, improving industry core competitiveness.

Key Words: The Nation's Economic 、 Life Circle of Product 、 Regulation of electrical safe 、  
World Trade Organization 、 Operating strategy 、 role of agent 、 core competency



## 致謝詞

從大學畢業後，歷經兩年海軍陸戰隊的磨練及七年多的工作經驗，終於又回到了學校當起了老學生，拾起遺忘已久的原文書，坐在熟悉但陌生的教室，聽著老師口水橫飛且精彩的授課，頓時，腦筋突然開竅般的像個海綿吸取老師的日月精華，印證理論與實際的奧妙，但因工作的關係，常常台北～新竹兩地來返奔波，折騰我這身老骨頭，更因常常遲到而鬧出不少笑話，然而，這兩年半工半讀的辛、甜、苦、辣，點滴在心頭。

終於，到了畢業的季節，在這個感傷的季節裡，也許我們沒有像一般生那樣的感受深刻，但是，能夠在半工半讀的環境下求學並取得學位，要感謝的人實在很多，首先，感謝王耀德老師的細心及指導，沒有您，也許我的論文只是像期末報告，以及楊千老師的仁慈及關懷，沒有您，我的論文就沒了方向，還有一位資管所博士班的楊耿杰學長，沒有您，我就不能參加口試，還有感謝所有管科組的所有同學們，沒有你們，我們的期中、期末分組報告就無法完成，也就無法畢業。

最後，要感謝我的父母，沒有你們，我就不會在這世上！也期待這份論文可以為我以後的事業加分，創造多一點的就業機會。

黃基福 98/7/16

# 目 錄

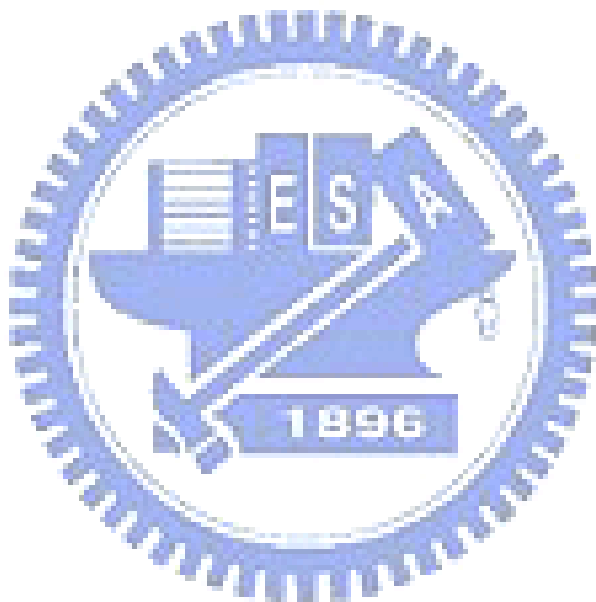
中文摘要	i
英文摘要	ii
致謝詞	iv
目錄	v
表目錄	ix
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究範圍與限制	2
1.4 論文內容結構說明	3
第二章 文獻探討	4
2.1 策略之定義、型態	4
2.2 紅海&藍海策略與利基營銷理論(Niche Marketing)	5
2.3 產業生命週期	8
2.4 產業分析模型	12
2.4.1 SWOT 分析	12
2.4.2 Porter 產業價值鏈模型	14

2.4.3	五力分析	16
2.4.4	企業策略之定位分析(BCG Matrix)	18
2.5	中間商的定義	20
2.5.1	何謂中間商	20
2.5.2	中間商的類型	20
2.5.3	中間商的特色與功能	21
2.5.4	中間商的具備及成交條件	22
第三章	研究方法	23
3.1	研究設計及流程	25
3.2	資料蒐集	26
3.3	個案的選取標準	27
3.4	研究分析及限制	28
第四章	電線電纜產業探討	29
4.1	產業範圍介紹及沿革	29
4.2	電纜產業之區隔劃分	31
4.3	電纜產業的供需及技術關聯	35
4.4	電纜產業市場的經營環境	39
第五章	個案分析 太平洋電線電纜股份有限公司	43
5.1	個案公司簡介	43



5.2	營收比重	45
5.3	內部組織及策略	47
5.4	藍海策略的應用	49
5.5	個案公司生命週期的因應	51
5.6	個案公司 SWOT 分析	53
5.7	個案公司產業價值鏈模型	54
5.8	個案公司五力分析架構	55
5.9	個案公司企業定位分析	57
5.10	個案公司行銷政策	59
5.11	個案公司產業現況及發展	60
第六章	個案分析 中間商 A 公司	64
6.1	電纜業中間商之類別	65
6.2	A 公司 SWOT 分析	66
6.3	A 公司的藍海策略和利基營銷市場	67
第七章	結論與建議	69
7.1	結論	69
7.2	建議	70
參考文獻		
	中文文獻	75

英文文獻-----	77
次級資料-----	79
附錄一 專家訪談問題大綱-----	85
附錄二 A 專家訪談紀錄(一)-----	87
B 專家訪談紀錄(二)-----	93
C 專家訪談紀錄(三)-----	98



## 表目錄

表 2.1: 產業生命週期的經營特徵-----	11
表 2.2: 企業的市場成長與創新架構-----	11
表 2.2: SWOT 分析表-----	13
表 3.1: 數量研究與個案研究之差異表-----	24
表 3.2: 個案訪談表-----	27
表 3.3: 台灣電線電纜工會廠商-----	28
表 4.1: 電線電纜各產品銷售額佔總銷售額之比重變化-----	32
表 4.2: 國內電纜製造業主要市場比重-----	33
表 4.3: 電線電纜製造業外銷比重-----	33
表 4.4: 電線及電纜細項產品外銷比重-----	34
表 4.5: 電線及電纜製造業主要出口國/地區及其比重-----	35
表 4.6: 電纜上游供給產業-----	36
表 4.7: 電纜下游需求產業-----	36
表 4.8: 電線電纜產品之特性-----	37
表 4.9: 台灣主要電纜業者未來產品研發方向-----	38
表 5.1: 太平洋電線電纜公司基本資料表-----	44
表 5.2: 太平洋電線電纜2008營業比重-----	45
表 5.3: 個案公司SWOT分析表-----	53

表 5.4: 個案公司產品BCG矩陣-----	57
表 5.5: 2008年電線電纜業產、銷、存變化情形-----	61
表 5.6: 太平洋電線電纜與華新麗華2008年營收比較表-----	62
表 5.7: 2008年台灣電線電纜製造業主要廠商營運狀況-----	63
表 6.1: 電纜產業中間商類別比較表-----	65
表 6.2: 電纜業經銷商與經紀商之差別-----	66
表 6.3: 中間商A公司的SWOT分析表-----	66



## 圖目錄

圖 2-1: 策略型態圖	4
圖 2-2: 產業價值鏈模型圖	15
圖 2-3: 五力分析架構圖	16
圖 2-4: BCG 矩陣四大產品圖	19
圖 2-5: 製造商與中間商之通路關係圖	21
圖 3-1: 研究設計圖	26
圖 4-1: 電線電纜產業關聯圖	37
圖 5-1: 2008.01~2009.02 國際銅價走勢	45
圖 5-2: 太平洋電纜公司2008年營收走勢	46
圖 5-3: 太平洋電纜總公司策略圖	47
圖 5-4: 太平洋電纜功能性策略圖	48
圖 5-5: 藍海策略圖	50
圖 5-6: 產業生命週期曲線圖	51
圖 5-7: 產品生命週期程序圖	52
圖 5-8: 個案公司的ERP系統圖	54
圖 6-1: 中間商A公司藍海策略應用圖	68
圖 7-1: 電線電纜產業鏈	73

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

台灣電力的發展，最早可追溯到西元 1888 年時的清朝時代，當時的臺灣巡撫劉銘傳先生在台北市創立「興市公司」，而「興市公司」最主要是生產小型燃煤發電機的企業，以低壓電力去供應台灣家庭的照明設備，是為台灣電力事業之始祖。然而，在日本佔據台灣之後，1904 年日本政府在桃園縣龜山鄉興建水力發電廠，為台灣水力發電之先驅。並在 1919 年成立台灣電力株式會社開始進行日月潭水力發電工程，為台灣西部開創南北輸送配電工程之始，而電力事業的發展也逐漸成型，但由於 1939 年~1945 年發生人類史上規模最大、傷亡也最嚴重的第二次世界大戰，台灣電力的設施幾乎被破壞殆盡，因此在台灣光復之後，國民政府就致力於台灣地區電力事業的修復，並在 1946 年成立台灣電力公司，除了修復電力設備之外，並積極輔導廠商進入電力機械產業，以提供電力事業發展之所需材料，故電線電纜產業就在這個環境中逐漸地發跡及成長。

從發跡到目前為止，台灣的電線電纜產業已發展五十多年，在國家的法規及電氣安全規範的保護下，數十年來的經營環境大都以內銷為主、外銷為輔，也因國家的重大工程(舉如：十大建設、大型住宅興建、南電北送工程、電纜地下化工程、水力發電廠及核電廠之興建等等)以及民間之建築業不斷發展的情況下，電力電纜產業漸漸成長、茁壯且持續發展，到了 1990 年代初期更是達到高峰。然而由於電線電纜產業的快速發展，競爭者陸續出現，出現了百家爭鳴的情況，其電線電纜產品的價格及利潤不斷的下滑且受到衝擊。再加上台灣加入了世界貿易組織(WTO)之後，還要面對國外廠商的強烈競爭，對於電線電纜產業更是雪上加霜。但由於電線電纜產業的投資皆須投入大量資金去購買土地及生產設備等，其進入門檻較高，而使得未來新的競爭者出現機率變得較少，但在既有的競爭市場裡，如何能降低成本、維持

品質，是所有電線電纜業者未來所要思考的重點。

本研究就是以個案的方式來針對電線電纜產業的未來經營策略及方向做深入的探討，及研究電線電纜中間商的存在價值，以作為廠商釐訂行銷策略之參考。

## 1.2 研究目的

電線電纜為我國主要的基礎工業，在應用上範圍非常的廣泛，舉如所有的公共工程設施、工廠及辦公室大樓興建、交通工程、通信工程及其他資訊電子產品都少不了電線電纜的存在，目前生產電線電纜的會員廠商約為 112 家，大多都生產中低階產品為主，而電線電纜產業的生命週期也早已從成長期轉換為成熟期，因此在這變遷的過程中，競爭趨於激烈，很多廠商都前往第三地設廠，藉以降低成本，增加成功的機會。因此，本研究主要的目的以電線電纜業的過去與現在來探討下列兩點：

- 一、為個案公司未來發展尋找可行的策略方案。
- 二、中間商如何能夠在激烈、成熟的產業發現利基市場。

## 1.3 研究範圍與限制

基於上述的研究背景、動機與目的，本研究最主要目的是要具體的去分析及探討台灣目前的電線電纜產業現況，並以實際個案公司為研究對象作一實務之驗證。進而延伸至整個電線電纜產業，並探討中間商在電線電纜產業所扮演的角色及價值，並以下述幾點來說明：

### 一、個案公司

本研究選擇目前在國內屬於領導地位之一的電線電纜公司，以做為此次研究的核心，並依據此公司所面對的市場環境，製訂一個策略規劃，並延伸至整個的電線電纜產業。

### 二、產業範圍

本研究先探討個案公司的經營策略及方針進而擴大至整個台灣的電線電纜產

業，剖析其產業變化、結構及潛力，以及整體大環境的機會與威脅。

### 三、研究時間

本研究依個案公司的資訊去蒐集民國 95~97 年(2006~2008)的相關資料去剖析個案公司的競爭力及其產業變化、結構與潛力，。

### 四、研究限制

本研究擬採個案分析法，選擇電線電纜業具代表性之個案為對象(包含中間商)，採取該公司之資料、相關競爭業者及本業之相關資料，但其中涉及公司之商業機密或敏感議題，本文會有所保留，也可能使得個案公司因資料的不完整而未能深入探討。

## 1.4 論文內容結構說明

基於研究背景與動機去界定本研究的研究範圍及目的，並依據文獻與實務探討，確立本研究之架構，進而蒐集相關文獻結合經營策略理論去探討電線電纜之產業，以期望提出整合性的結論與個人建議。本論文內容結構如下所示，共分為七部分：

第一階段---研究背景動機與目的。

第二階段---界定研究範圍及目的。

第三階段---相關學術文獻探討及回顧。

第四階段---產業探討。

第五階段---選定研究方法，發展研究架構(個案分析法)，遴選研究之個案公司並

與業者進行深度訪談，同時進行個案資料之蒐集與分析。

第六階段---個案公司分析與研究。

第七階段---對於研究結果做一結論且提出具體之建議方案。



## 第二章 文獻探討

### 2.1 策略之定義、型態

#### (一)策略的定義：

策略的定義可分為廣義與狹義兩種(Hofer & Schendel, 1978)。廣義的策略是整體化的策略如目標設定、環境分析、策略形成、執行與評估。而狹義的策略是指可選擇策略(alternative strategy)或可行策略(strategy formulation)。

1. 波特認為策略是做選擇與放棄的策略，何者可為、何者不可為。
2. 日本學者大前研一認為策略是公司採取某方式的努力，使得自身與競爭者有所差異，而能運用公司的實力去使得顧客的需求獲得滿足。

#### (二)策略的型態：

策略型態具有三種型態：總公司策略或稱公司策略(corporate strategy)、事業部策略(business strategy)及功能性策略(function strategy)，策略型態如圖 2-1 所示：

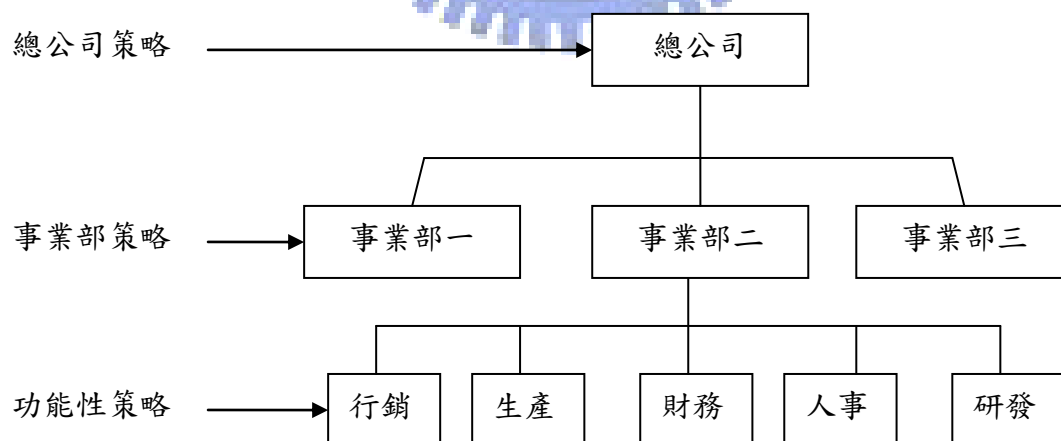


圖 2-1：策略型態圖

資料來源：楊千 策略管理 (2007)

#### (1)總公司策略或稱公司策略(corporate-level strategy)

公司最高層級的策略，提供公司整體努力的方向，重點放在資源的分配及佈局，運用本身的的核心競爭力，維持並擴大既有的市場，包括：垂直整合、策略聯盟、購併、多角化及國際化。

## (2)事業部策略(business-level strategy)

又稱競爭策略，針對一個事業單位(business-level strategy)用來組織整合各功能的核心競爭力，尋找市場競爭的優勢地位，其重點憑藉創造價值來滿足顧客。

一般來說事業策略包含：

A. 產品策略：產品生命週期、產品組合、產品發展。

B. 市場策略：市場滲透、市場開發、產品發展、多角化

## (3)功能層級策略(functional-level strategy)

主要是用來落實事業策略，強化組織的功能性、組織性資源(organizational resources)以及協調能力(coordination abilities)，並可以分析企業的功能是否能與事業策略配合，以及協調彼此間的功能，達到既定的目標。功能性策略包括：生產、行銷、人事、研發、財務、資訊等策略，主要重點是在於有效運用資源，使生產力及效率獲得極大化。

## 2.2 紅海及藍海策略與利基營銷理論(niche marketing)

### (1)紅海及藍海策略：

1980 年代以來，管理學大師波特 (Michael Porter) 最主要的競爭策略，是以競爭為中心的「紅海策略」。首先，企業在產業中做選擇，一旦選定後，產業結構即告確定，並透過策略擬定，取得最有利的位置。

而這些策略中包括低成本、差異化或專注經營於某一特殊市場區隔，透過低成本或差異化，提高公司績效；在產業架構不能改變的前提下，對所有競爭者是一種零和遊戲。欲達到較佳獲利，常必須根據個別客戶的獨特需求去客製化，將市場進一

步細分，這樣的策略模式，企業雖然維持獲利，可是市場卻無法成長。

然而，企業希望差異化，又要成本領導，是否兩種都有可能達到？如果用競爭力公式（競爭力＝價值／成本）來看，追求價值的增加，就必須降低成本，通常都是策略的兩難：因為選擇差異化，只能提高成本；選擇降價，就必須大幅刪減成本。

上述「紅海策略」所產生的矛盾告訴了我們，公司究竟要成長、還是要獲利呢？若要追求營收成長，由於市場競爭者眾，只能以較小的毛利來換取較大的數量，接受低獲利的現實，從薄利到微利到現今的奈利，個人電腦及周邊科技產品等都是最好的實例；還是要長期忍受成長限制，在小市場維持獲利。

因此要在紅海市場裡同時兼顧營收及獲利成長，不是非常困難就是不符合實際。因為這些以競爭為中心「紅海策略」思考，是策略管理理論中產業結構-廠商行為-績效（S-C-P）分析架構的最主要精髓。產業的框框一旦固定，在其中競逐較大的市占率，顯然將是殘酷的存亡賽局。因為紅海市場是一片血流成河的戰場，表示著企業互相惡性競爭、用削價的方式在商場廝殺爭取訂單及市場空間，常常造成一家獨大或者是兩敗俱傷。

歐洲管理學院教授金偉燦與莫伯尼所提的「藍海策略」，是有別於波特競爭策略的另一種思考。他們認為產業的框架可以改變，以創新為中心，有效擴大需求，使產業的框框變大，產生新的領域，致新的領域可能沒有競爭者存在或競爭者較少，因而獲利豐厚，企業便得以兼顧成長與獲利。

「藍海策略」邏輯的最大差別主要是以脫離血腥競爭的紅色海洋（紅海市場），創造沒有人與其競爭的市場產品，把競爭變成無關緊要，不僅公司營收可以成長，獲利也可以成長，最重要的關鍵是消費者得到最大價值。以經濟學觀點來說，「藍海策略」創造最大的消費者剩餘（顧客的效益），同時產生比較大的生產者剩餘（獲利）。

「藍海策略」強調的是價值的重塑和創新，而不是偏執於技術創新或是突破性科

技發展。兩位學者認為，能夠超越競爭的藍海企業，不是去挖掘自己的顧客需要什麼，而是去研究非顧客的需求。沈淪紅海的企業是一直在打價格戰，只能靠大量生產、降低售價來獲取利潤。簡單來說，「藍海策略」是拋棄流血競爭的「紅海策略」，而追求還沒有開發的市場，創造出新的需求。

然而在執行「藍海策略」的同時，企業常常會面對到會面對到四個障礙：

(A)積習難改:紅海或許無法將公司導向至能夠持續獲利的未來，可是大家已經習以為常，為什麼要改變現狀？

(B)資源的限制:一般人會認為，策略變動越大，越需動用更多資源來執行。

(C)欠缺動機:經理人如何激勵人員迅速、堅定的執行策略、突破現狀？

(D)政治角力:任何策略的推行，在組織內都會牽涉到權力的運作，只要有誰想強出頭，馬上會被打壓。

面對上述這些障礙，有些學者提出「引爆點領導」的觀念。「引爆點領導」源自於流行病學，其立論是只要組織裡持有某信念的成員數達到某個臨界點，所累積的能量便會引爆，推動某個構想，迅速從根本改變組織。強調的是引爆點領導人不會只顧著爭取更多的資源，而是致力於加強現有資源的價值，從冷點釋出資源，並發揮更大的效用。不管如何，以創新為中心的「藍海策略」，讓事業經營不再是你輸我贏的競爭，也會使企業或組織產生一股新力量，變成「價值創新」的具體行動，駛向藍海，發現機會，展開充滿冒險、挑戰，以及豐收的行程，千山獨行、商機獨創，去創創造出企業更美好的未來。

(2)利基營銷理論(niche marketing):

利基一詞是英文Niche的音譯，有拾遺補缺或見縫插針的意思。菲利普、科特勒在《營銷管理》中給利基下的定義為：利基是是一種很狹窄但已經確定的某些群體，這是一個小的市場而且它的需要沒有被服務好，或者是說有獲取利益的基礎空間。

營銷者通常確定利基市場的方法是把市場細分再細分，或為特定利益組合在一起的少數市場。

所以，利基市場營銷又可被稱為縫隙營銷；也有人把它稱為補缺營銷；也可被稱為狹縫市場營銷，是指企業為了避免在市場上與強大競爭對手發生正面衝突，而採取的一種利用營銷者自身特有的條件，選擇由於各種原因被強大企業輕忽的小塊市場（稱利基市場或補缺基點）作為其專門的服務對象，對該市場的各種實際需求全力予以滿足，以達到牢固地占領該市場的營銷策略。

利基（市場）營銷是個與大眾（市場）營銷相對的概念，在普通大眾眼裡，它多是名不見經傳，默默無聞的，不像後者，由於有巨大需求的支撐，時常表現的轟轟烈烈，蔚為大觀但儘管表面上沒有英雄式的派頭，然而利基營銷卻是無可爭辯地成為真正適宜於中小企業的營運裡。

## 2.3 產業生命週期

### (1) 產業生命週期模型

產業生命週期模型分為五個階段，分別是早期市場(萌芽階段)、利基市場、全面市場、成熟市場及衰退市場。其中利基市場與全面市場歸類為成長階段的市場，在成長期階段由利基市場轉向全面市場時，會有主導性的產品跟技術。但在第五階段的衰退市場，可能也會因為新產品或新技術的出現，而發生產業再成長的現象。不過舊有的產品跟技術，而會因為替代效果衰退或消失。

#### 階段一：早期市場(萌芽階段)

在這一階段的產品對於市場及顧客對象均不明確，因此在初期顧客大都是一些對新產品或技術有特殊興趣的專業人士或專業團體。如半導體當初只應用於太空與國防的領域，民用市場的開發還是以後的事情；攝錄影機也是先由專業媒體開始採用，十餘年後才普及於家庭市場。

早期市場除了市場不確定外，技術的可靠性與產品的成熟度不足，是這一階段的障礙。因此在早期市場階段，新產品或技術的種類不多，範圍有十分狹窄，因此此階段的產業規模很小。

#### 階段二：利基市場(成長型市場初期)

新產品或技術在經過早期市場專業客戶的考驗之後，將變得較為成熟與可靠，同時對於可能發展的產品市場也漸漸為明確。在第二階段，這個產品或技術會尋求一些利基區隔的市場做為進一步發展的基礎，尤其當新產品的技術與提供的服務明顯優於舊有產品和技術時，顧客就有接受新產品的意願。

在這一期間，競爭廠商會以多樣化的新產品進佔不同的利基市場，但僅有少數能持續擴張其利基市場範圍，並順利進入第三階段的全面市場。例如在個人電腦產業發展的早期，競爭廠商分別以不同的技術產品，進佔家用市場、辦公市場、工程市場、教育市場、遊戲機市場等，但最後還是由 IBM 個人電腦的規格獲得主導市場的地位。

一般而言，新產品或新技術能由利基市場進入全面市場的並不多。也就是說，眾多的技術產品在各個不同的利基市場中競爭，最後可僅有一種技術產品的規格取得全面性的市場主導地位，並帶動整個產業進入所謂的全面市場。

利基市場階段的競爭關鍵因素在於：技術應用能力、新產品開發能力、利基市場開發能力、以及顧客服務能力。只要能以最優異的技術產品，進佔最多最大範圍的利基市場，那他就有機會取得全面性的市場主導地位，並在下一階段的全面市場獲取到最大的利潤。

#### 階段三：全面市場(成長型市場後期)

進入全面市場後，由於主導性產品及技術的地位已被建立，因此進一步創新的需求降低，市場銷售規模也呈快速成長。在這一階段，產業中新增廠商，均以主流

產品為生產目標，而非主流地位產品的廠商，僅能在少數區隔的利基市場存活。

在全面市場階段對於產品需求十分明確，這一階段的發展重點在於如何快速的擴張市場滿足需求，因此行銷與生產能力成為最關鍵的功能。產業中少數幾家主要廠商佔有大部份的市場，但也有大量的中小型廠商，以相容產品或低價產品填充剩餘的市場。

#### 階段四：成熟市場

在產業的成熟階段，產品技術已無繼續改進創新的空間，市場規模已不再成長，競爭廠商數量也達到飽和，產業進入高度競爭的狀態。由於價格與品質是這一階段產業競爭的要素，因此企業將特別重視品質管理能力與製程管理能力，並以多樣化的產品線來滿足不同市場區隔顧客的特殊需求。

在產業成熟期中，雖然市場規模不再成長，但一些廠商為發揮成本競爭優勢，仍在繼續擴大產能，因此會因產能供過於求，而發生淘汰的現象。有些產能規模不足的廠商，則以開發高附加價值產品來存活於利基市場。

在沒有創新的替代性產品或技術出現以前，成熟市場可以維持很長的時間，同時在成熟期的後段，產業內成員組成結構與市場地位均維持在穩定的狀態。以汽車製造業為例，再沒有替代技術產品出現以前，通用、福特、豐田…等大廠，只要專注經營本業，均可維持其市場的重要地位。

#### 階段五：衰退市場

當創新的產品或技術具有替代性效果時，產業就會開始步入衰退期。衰退時間的長短要視新產品或新技術的市場滲透速度而定，因為創新產品或技術也需要經過萌芽期與成長期才能達到所謂的完全替代。有時新舊技術產品也會並存於市場，例如卡式錄音帶與 CD 唱片、VCD 影音光碟機與 VHS 磁帶錄影機。

一般而言，創新很少是由成熟市場的領導企業所發動。原因在於，成熟期產業

的經營風險低、變動小、利潤穩定，而創新的不確定性、風險、利潤均相對較高，因此原有廠商將少有意願來發動所謂的創新活動。因此在衰退市場的廠商主要採取防禦性的措施，只能進一步降低價格、提昇附加價值、轉移後進地區市場，來延緩衰退期的時間。

表 2.1：產業生命週期的經營特徵  
(成長期初期)(成長期後期)

	早期市場	利基市場	全面市場	成熟市場	衰退市場
研發重點	應用研究 技術創新	產品創新 創新管理	主導標準 製程創新	製程改進 產品改進	
行銷重點	專家行銷	發展利基 市場	擴大市場 佔有率	促銷、價格、 顧客服務	價格
市場特徵	小且不重要	逐漸形成數 個利基市場	主流市場的 大規模成長	區隔化的成 熟市場	老化衰退
關鍵部門	研發	研發與行銷	行銷與生產	生產、財務與 行銷	財務
成本因素	低	低	中	高	很高
組織結構	研發專案型 組織	產品專案型 組織	有彈性的企 業組織	正式的企業 組織	官僚的企 業組織
風險與不 確定性	非常高	高	低	中	高

資料來源：Vernon (1966)

表：2.2 企業的市場成長與創新架構

	現有產品	新產品	產品的水平展開
現有市場	*運用功能戰、品質戰、價格戰、通路戰、服務戰，擴大銷售量，提昇市場佔有率	運用現有技術或引進新技術，開發市場關連的新產品、互補產品、替代產品	全方位的擴大產品線範圍，開發差異性產品，滿足不同層級市場
新市場	開發海外新市場、新的市場區隔、新的用戶、新的用途、新的通路	推動技術創新、技術引進、或購併，開發多角化的全新事業	區隔的需求；如宏碁發展個人電腦周邊事業。
垂直整合	運用購併、技術引進、技術合作等方式，向現有市場的上游或下游進行垂直整合發展，目的是發揮整體競爭的綜效，並擴大經營規模；如台塑的六輕模式。		

資料來源：Vernon (1966)



## 2.4 產業分析模型

產業分析的目的在於對於產業的結構、市場、競爭及發展、上下游的供應鏈關係、成本結構及附加價值分配的成功要素進行探討，企業領導人可藉由這些產業分析來判斷自身與競爭者的實力差別，擬定競爭策略，本節要談的產業分析有 SWOT 分析、產業價值鏈模型、五力分析、企業策略定位分析共四種分析法：

### 2.4.1 SWOT 分析：

兩千五百年前，中國經典兵法書籍《孫子兵法》第十篇「地形」曰：知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也；知敵之可擊，而不知吾卒之不可以擊，勝之半也；知敵之可擊，知吾卒之可以擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。故知兵者，動而不迷，舉而不窮。故曰：知己知彼，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。意思是：只知道自己的軍隊具備了作戰的攻擊條件，而不了解敵人尚不可戰勝，這樣勝利的把握只有一半。只知道敵人可以被擊敗，而不了解我軍尚不具備攻擊的條件，勝利的把握也只有一半。知道敵軍可以擊敗，又知道我軍也具備擊敗敵人的條件，但不知道地形對我不利而不應發起攻擊，其勝利的可能也只有一半。真正善於用兵作戰的將領，在排兵布陣時總是保持清醒的頭腦，指揮作戰從不迷惑，作戰措施變化無窮，致使敵人難以捉摸。所以說，了解敵人，又了解自己，勝利才有把握；如果再能了解天時地利，那就可以大獲全勝了。SWOT分析法的精神亦是如此，必須了解外部環境之變遷，可能會產生新的威脅(threat)或機會(opportunity)，相對地，也必須要清楚組織本身的優勢(strength)和劣勢(weakness)，這樣制定的決策才較為會週延。

Steiner(1979)認為 SWOT 分析是企業決策過程時，以企業願景目標為基礎，再根據企業的主、客觀條件，擬定策略，並採取行動執行策略，最後檢視成果。Aldag 與 Stearns(1987)表示，廠商於擬定策略時以競爭的觀點，與主要競爭者分別依財務、生產、組織與管理、行銷、員工、技術等各方面進行內部分析與評估，列出己方之長處(strength)及短處(weakness)。然後對外在環境，即經濟、技術、社會、文化與政府政策等各方面加以分析評估，找出機會(opportunity)和威脅(threat)，進而以最大的長處和機會，最小的短處與威脅以界定本身的位置，最後決定應採取何種策略。

根據 Aldag & Stearns(1987)進一步對 SWOT 做解釋。認為廠商在採取決策行動前，應對外部和內部環境做探討，找出有利的機會和強項，避開自身的威脅和弱項，依此來找出合適的定位，然後採取如下所述的策略。

- (一)成長策略：集中化、產品發展、市場開拓與創新策略等。
- (二)整合策略：水平整合、垂直整合、企業聯盟或合作。
- (三)多角化策略：相關產品的延伸與非相關產品的拓展。
- (四)縮減策略：減資、撤資、收編或轉進。

在進行 SWOT 分析後，學者 Wehrich(1982)所提出將組織內之優、劣勢與外部環境之機會、威脅，以矩陣 (matrix) 方式表示，並運用策略配對的方法來擬定因應策略(圖 2-4)。Wehrich(1982)所提出的 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 方法包括：SO 策略表示使用強勢並利用機會，即為"Maxi-Maxi"原則；WO 策略表示克服弱勢並利用機會，即為"Mini-Maxi"原則；ST 策略表示使用強勢且避免威脅，即為"Maxi-Mini"原則；WT 表示減少弱勢並避免威脅，即為"Mini-Mini"原則 (林清和 1997)。

表 2.3：SWOT 分析表

(內部優勢及內部劣勢)

優勢(S)	劣勢(W)
用自己的優勢並利用機會，創造出利基最大化 SO:(Maxi-Maxi)	克服劣勢利用機會，創造出利基最大化 WO:(Mini-Maxi)
用自己的優勢避免威脅，創造出利基最大化 ST:(Maxi-Mini)	克服劣勢並避免威脅，維持既有的市場，等待時機 WT:(Mini-Mini)
機會(O)	威脅(T)

(外部機會與外部威脅)

資料來源：Wehrich (1982)

## 2.4.2 Porter 產業價值鏈模型

Michael Porter 於 1985 年在其著作「competitive advantage」一書中提到了企業競爭優勢的概念。當一家公司能長期維持高於產業平均的利潤，則與其競爭對手互相比較，這家公司可以說是擁有「競爭優勢」。Porter 將競爭優勢分為兩類，一類「成本領導優勢」是，一類是「產品差異化優勢」。而競爭優勢源自於企業內部的產品設計、生產、行銷、運輸與相關支援作業等多項獨立的活動，這些活動是企業內部創造價值的流程，Porter 稱之為「價值鏈」(value chain)。

所謂的「價值」係指買方願意出價購買商品或服務的金額，是其購買決策的主控因子。當買方心中的產品價值高於其價格時，才會願意購買。而價格係指賣方願意將商品或服務出售給顧客的金額。通常價格須超過其成本，其差額即為利潤(林公孚，2006)。價值活動是企業進行各種物質上和技術上具體的活動，也是企業為客戶創造有價值產品的基礎。而價值鏈所呈現的總體價值，即是由各種「價值活動」和「利潤」所構成 (Porter, 1985)。價值鏈中包含了主要活動和輔助活動兩大部分，如圖 2-3 所示。

主要活動是涉及產品實體生產與銷售過程的活動，與輔助活動間相鏈結，用以反映輔助活動的效率或效果，並加以改進。任何企業的主要活動皆可以分為下列五種：

1. 進料後勤：包括原料或零件驗收、儲存、進料的存貨控制與管理等。
2. 生產作業：是將投入轉化為產出的價值創造活動。
3. 人力資源管理：與人才招募、培訓、發展、薪資及報酬相關的活動。
4. 基礎設施：企業的基礎設施和其他三種輔助活動略為不同。採購、技術發展及人力資源管理既支援特定的主要活動，同時也支援整個價值鏈。而企業的基礎設施則與特定的主要活動無關，它支援的是整個價值鏈。包括了財務、法務、品質管理、

規劃系統、組織文化、政府關係等。

Porter 提到，企業內的許多價值活動間是相互依存的系統，彼此間由價值鏈中的各種鏈結互相聯繫。一項活動的進行方式，將會影響另一項活動的成本或績效。例如，當企業採用較嚴密的品質控管流程時，可能會降低服務成本。因此，鏈結通常反映出企業取得整體性成效時，在個別價值活動之間的權衡取捨。

1. 採購：指有關企業所需之各種投入因素的過程。包括購買原物料、零件、辦公設備或其他用於價值創造活動的投入要素。
2. 技術發展：包括研究與發展、生產流程自動化，及其他用於支援價值鏈活動的
3. 出貨後勤：係指將貨品交到顧客手中的活動，包括訂單處理、貨品配送等。
4. 行銷與銷售：促使顧客購買產品的相關活動，包括通路的選擇、廣告、產品定價等。
5. 服務：與維持或增進產品價值有關的活動，包括顧客支援、維修等服務。

這五種主要活動隨著產業性質的不同，對競爭優勢的影響也不同，但都在競爭優勢中扮演了某種角色。輔助活動是企業內共同運作的環節，用來支援企業的主要活動。可以分為下列四種共通的類型：

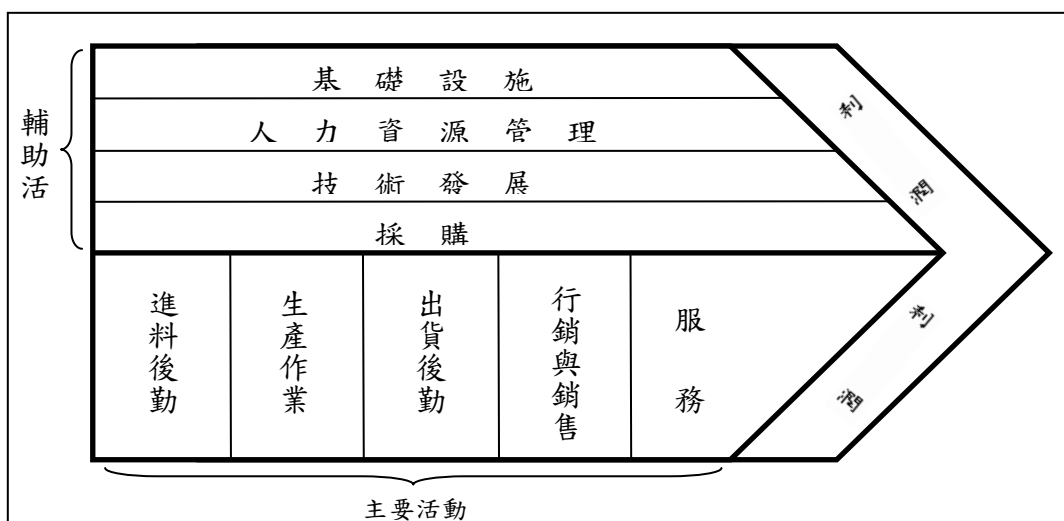


圖 2-2：產業價值鏈模型圖

資料來源：Porter (1985)

### 2.4.3 五力分析 (Five Forces Analysis)

Michael Porter 認為廠商的利潤是來自於在產業中的「獨佔力」。而一個產業的競爭狀態，主要是根據五個基本的競爭力量而定。如圖 2-3。這些力量的總合，決定了產業最終的獲利潛力，也是影響策略形成的重要因素。五種競爭力說明如下：

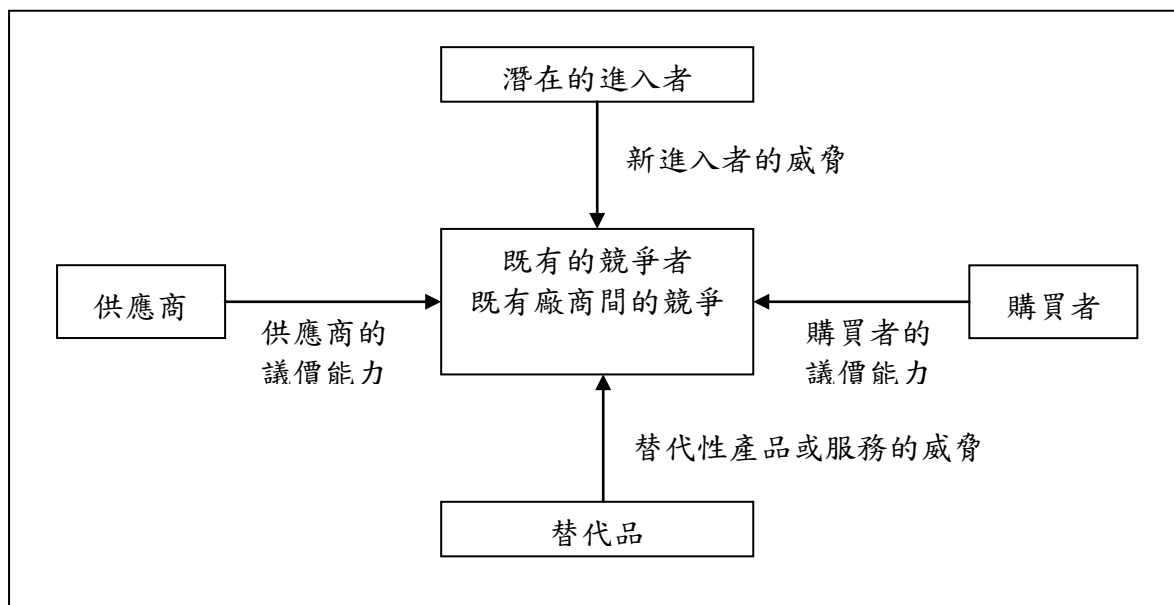


圖 2-3：五力分析架構圖

資料來源：Porter (1980)

#### (1) 既有競爭者間的競爭程度

在傳統的經濟模型中，如果同業間出現完全競爭則會使彼此利潤趨近於零。但在現實經濟的運作下，完全競爭幾乎不可能出現。相反地，各廠商皆努力尋求超越對手的方法提升自己的競爭優勢。廠商間競爭程度的強弱也隨著產業的不同而有所差異。若產業具有以下特色之一，則廠商間的競爭程度較強：

- a. 產業內的廠商數量多：廠商必須共同面對產業中相同的資源與顧客。
- b. 市場成長速度慢的產業：促使廠商彼此競爭市場佔有率。
- c. 廠商的固定成本高：高固定成本的產業通常具有規模經濟的效果。廠商為了分攤高固定成本，會採取大量生產的策略，降低產品的單位成本，而大量的產品則會增

加廠商間競爭市場佔有率的程度。

d. 庫存成本高或存貨單價高：使廠商希望盡快賣出產品，若其對手在同一期間也採取相同動作，則競爭程度增強。

e. 顧客的轉換成本低：顧客若能輕易地轉換原本使用的產品到其他產品上，則廠商會為了留住顧客而增加競爭程度。

f. 產品差異化程度低。

g. 高度的策略性風險：當一家廠商逐漸失去市場地位時，或是有龐大的潛在利益時，產業內的競爭程度較強。

h. 退出障礙高：在廠商投入的廠房或設備具有高度的專業性或特殊性時，若退出產業，可能因廠房或設備變現不易，蒙受極大的損失。即使該產業已無利可圖，但廠商仍被迫留在產業內，造成競爭加遽。

i. 競爭對手差異性大：不同文化、歷史背景、經營哲學的競爭者會使產業變得不穩定，產業內出現特立獨行的者的機率大增，廠商也較容易錯誤判斷競爭對手的行為。

## (2) 潛在進入者的威脅

潛在的進入者若進入該產業，會增加產品的供給量，使廠商間競爭擴大，造成產品價格下降。另一方面，新進入者為了進行生產，對資源的爭取可能使資源成本上升。這兩種因素都可能使產業的獲利能力下降。而為了保護現有廠商在市場上的利潤，各產業均有不同的特質來阻止新的競爭者進入該產業，即所謂的「進入障礙」。進入障礙的來源包括了：經濟規模、銷售通路的取得、產品差異化、資本取得、品牌認同、新技術的取得、轉移成本、經驗和學習效果、智慧財產權的保護、政府政策對產業的保護等。

## (3) 供應商的議價能力

供應商的議價能力將決定廠商在產業中獲取的利潤高低。供應商的議價能力高，可提高原物料或零件的價格，進而壓縮廠商能獲取的利潤。若供應商具有以下特性之一，則其議價能力較高：供應商集中度高、供應商向前整合度高、轉換供應商的成本高、市場上無適當的替代品等。

#### (4) 購買者的議價能力

理性的購買者會設法以最低的價格，爭取最高品質的產品與服務。因此若購買者的議價能力高的話，將會壓縮廠商的利潤。購買者個議價能力高低取決於：購買者的集中度、產品標準化的程度、購買者的採購量、購買者向後整合的程度、購買者的轉換成本、以及購買者的交易成本與資訊成本等。

#### (5) 替代品的威脅

替代品係指廠商生產的產品，其需求量受到另一產業中產品的價格變動所影響。若一項產品的替代品很多，將會限制該產品提高價格的可能性，進而影響廠商的獲利能力。替代品的威脅來自於：購買者的轉換成本低、替代品的價格相對較低、替代品的功能相對較強等。

### 2.4.4 企業策略之定位分析(BCG Matrix)

BCG 矩陣是 1970 年由 Boston Consulting Group 於 1970 年所提出，主要目的是協助企業評估與分析其現有產品線，並利用企業現有現金以進行產品的有效配置( portfolio )與開發之分析模式。BCG 矩陣橫軸為相對市場佔有率( relative market share )(所謂的相對即是相對於現有競爭對手)，縱軸為市場成長率( market growth rate )，如圖一所示，因此如果將橫軸與縱軸一分為二，那麼即可將此二維圖形分成四個象限，而根據此四個象限中即可區分為四種不同類型的產品

( products )，分別為問號 ( Question Marks )、明星 ( Stars )、金牛 ( Cash Cows ) 與狗 ( Dogs )。

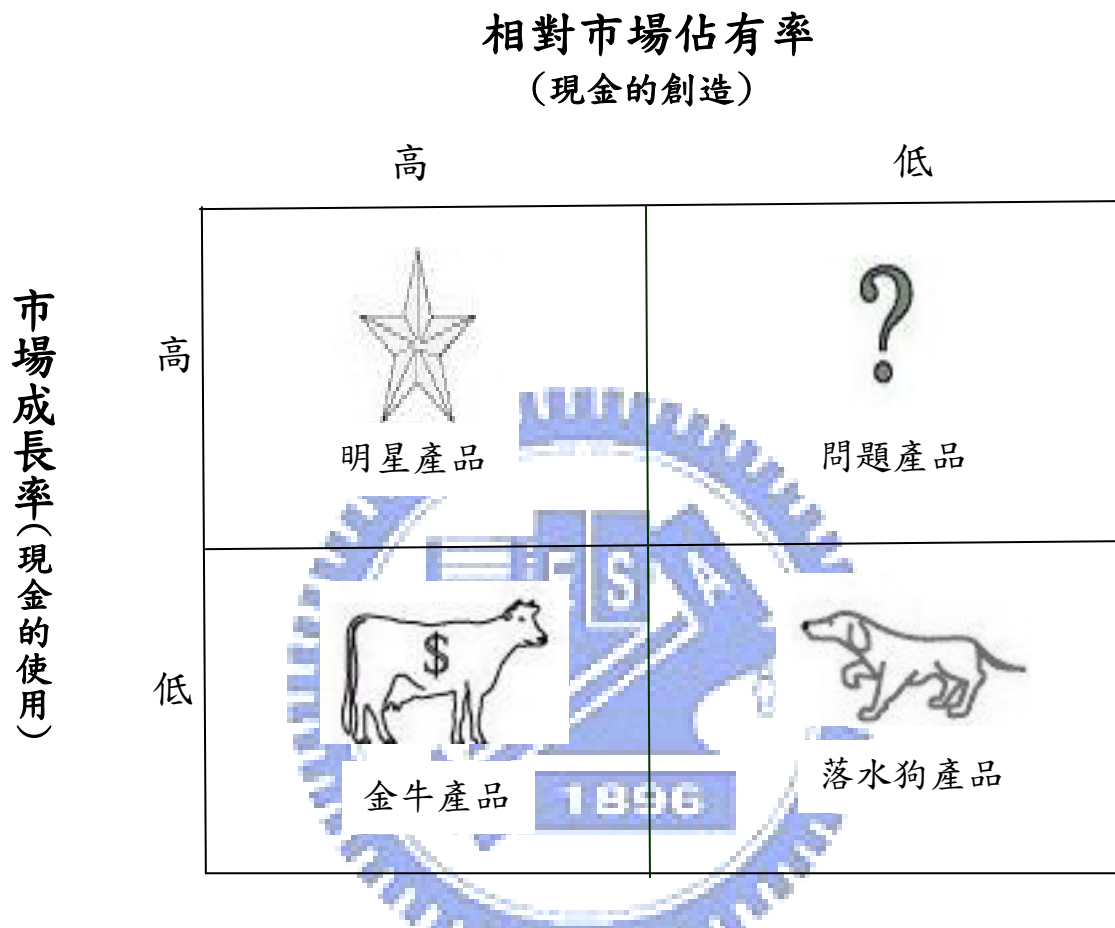


圖 2-4：BCG 矩陣四大產品圖

資料來源：Boston Consulting Group ( www.bcg.com ) (1970)

在 BCG 矩陣中，所謂的狗，就是苟（狗）延殘喘的意思，亦即在一個低成長的市場環境（外在環境），該公司又僅擁有低市占率，因此策略上應該放棄此產品線。金牛產品就是會產生現金流量（即可擠出牛奶）的產品，因為該產品之整體成長率低（因為接近飽和期）所以競爭態勢已經底定（外加競爭者不多），而現階段企業又佔有高成長率，因此該產品可以持續產生現金流量，因此策略思考上即應該思考如何善用此現金流量。



明星產品即是有朝一日（未來）具有成為企業金牛產品的明日之星（需要強調的是明日），該產品現階段處於成長率高的市場（例如新興市場），而企業本身現有相對競爭優勢，因此企業只要持續保有技術競爭優勢，將能保有較高的市場佔有率，而有朝一日競爭者逐漸出局，整體成長率降低之時，即可成為另一頭金牛。問號即是問題兒童產品，亦即未來不確定性高，因為該產品處於新興市場所以享有高成長率），但是由於現階段競爭力較弱，因此市場佔有率不高。該產品發展軌跡可能有三，其一為隨著時間的增加慢慢變成狗產品，另一個當然是增加投資，使該產品提高市場佔有率，而成為明星級產品，當然最後再轉換成金牛產品。

## 2.5 中間商的定義

### 2.5.1 何謂中間商

中間商是介於生產者與消費者之間的獨立廠商，由於中間商的活動與提供服務而發生了買賣行為，使貨品由生產者移轉至消費者，在買賣行為的整個過程中，中間商僅從中擔任介紹促成買賣，而不具有商品所有權，但實務上，現今有很多中間商具有商品所有權，被稱之為經銷商。

### 2.5.2 中間商的類型

#### 2.5.2.1 商品批發商(merchant wholesaler)或經銷商(distributor)

- (1)擁有商品所有權，並獨立經營。
- (2)分為綜合批發商與專業批發商，前者擁有多個產品線，後者只提供單一產品類。
- (3)可提供的服務:存貨、退貨、信用交易、配送、行銷資訊提供、管理技術諮詢、協助促銷等。

#### 2.5.2.2 代理商(agent)與經紀商(broker)

(1)不擁有商品所有權，其功能於代表買方或賣方促進商品交易，並從中賺取佣金。

(2)代理商:長期代表買方與賣方的中間商。

(3)經紀商:短期僱用的中間商，交易屬個案性質。

### 2.5.3 中間商的特色與功能

(1)專門將產品銷售給準備再出售或作為營運用途的企業、非營業組織與政府單位等。

(2)使製造商無須接觸眾多的的消費者或使用者，以降低銷售成本。

(3)中間商可以建立顧客所要的產品組合。

(4)減少供應商與顧客存貨成本的風險。

(5)中間商授信其顧客，同時先付款給供應廠商，承擔其商業風險。

(6)中間商供應關於競爭者活動、新產品、價格發展等等資訊給其供貨廠商與顧客。

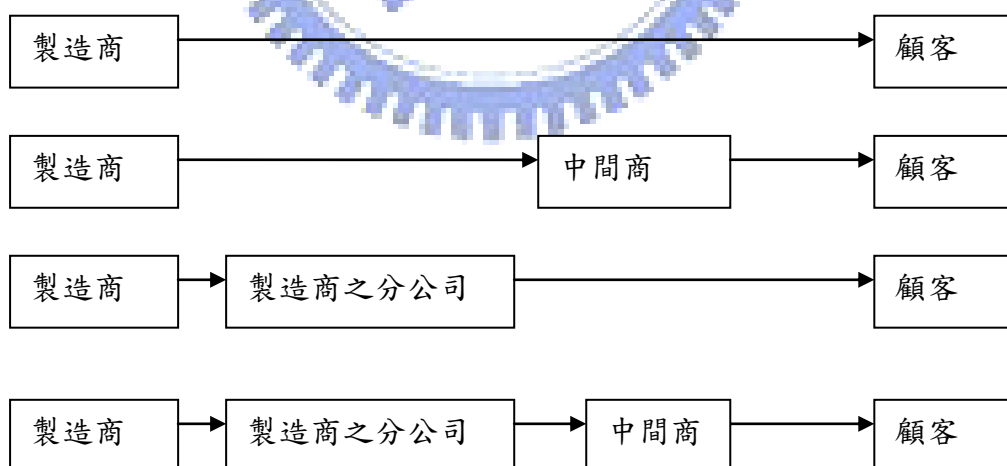


圖2-5：製造商與中間商之通路關係圖

資料來源：Kolter (1994)

#### 2.5.4 中間商的具備及成交條件：

(一) 穩定性：營銷網絡是中間商的巨大的無形資產和競爭優勢，也是其開拓市場，維護市場穩定的前提條件，但建立有效營銷體系和穩定的客戶群並非一朝一夕之事，它要求中間商必須具有發展戰略、經營管理理念。同時，中間商的橋樑媒介功能決定了商業信譽是其生存和發展的品牌和無形資產，也是能否長期保持良好關係的基礎，因此，中間商的發展戰略、經營管理理念、商業信譽必須成為企業選擇中間商的首要條件。

(二) 專業性：中間商要對市場、產品、地域環境有充分的認識，要具有經濟、法律、人力資源等知識與素養；在熟悉所經營產品的製造、儲運、保管與使用的基礎上，要有高水平的財務管理、營銷管理、物流管理等專業管理知識與能力，鑰具有應用計算機進行經營管理的能力。以上綜合素質應成為企業選擇中間商要考慮的重要內容。

(三) 財務性：中間商必須具備良好的財務狀況，因中間商常要授信其顧客，一旦現金流量不足，就很容易倒閉。

(四) 風險承擔性：由於市場變化多端，也常受景氣影響，上游廠商將收貨款的風險轉嫁給中間商，中間商就必須去承擔，審慎考量下游顧客的信用程度，再去擴展生意。

### 第三章 研究方法

本研究係以電線電纜製造商及其中間商為研究範圍，著重於經營策略的研究及競爭優勢的探討，由於產業環境變化萬遷，對於策略的影響亦有不同，難以用定量(quantitative)的方法來具體衡量，所以本研究利用個案的訪談方式，提供問卷調查所不能提供的訊息，描繪出個案的原貌，並從企業行為，與研究領域中，發現觀念性架構。

基本上，多數的管理學術界較傾向於用量化的研究方式與有數理統計所推論的研究結果。但新起的科技管理領域，個案訪談法也是一種新的研究方式，因此本研究採質的研究法去獲得實證結果。(Chalmers, 1982)

過去數量研究將外在世界視為客觀的存在，認為人類經驗的事物應該有客觀的共同性，可將之經驗量化、具體化或物質化，是為趨向實證(positivism)的主義觀點。但個案研究本身即反對世界客觀存在的看法，認為人的經驗知識是由人與社會的互動而建構產生，故以解釋哲學(interpretive philosophy)為立論基礎。(Chalmers, 1982)

早在1870年，美國哈佛大學法學院即創立個案研究方法來訓練學生思考法律的原理原則(陳姿伶，民92)。依葉重新(民90)的考證，此法最初多用於醫學方面，應用於研究病人的案例；然後才陸續的出現於心理學、社會學及工商管理學等領域並被相繼沿用，目前在教育界的運用也相當的廣泛。Leonard-Barton(1990)認為個案研究乃是多重資料來源所重組的一段過去或正在發生的歷史，它可以包括直接觀察、系統的訪談、政府與私人收藏的檔案資料。

運用個案研究的目的是在於徹底檢視存在個案當中許多不同的特性，研究人員經由會談、相關次級資料的搜尋以及觀察等方式來整理、分析，本研究著重於業者的經營策略及競爭優勢，因為在產業的分析架構中，產業環境隨時在變，在不同階段、

不同的時空背景都有著不同的演進跟變化，很難用量化的方法來具體的衡量動態的環境變化對個案的影響。因此個案研究方法在許多的觀點上與數量研究法有很大的不同，本章將這些不同的觀點整理如下表3.1所示：

表3.1：數量研究與個案研究之差異表

項目	數量研究	個案研究
研究目的	由預設的假說建立起人類行為的統計通則，並將研究結果推論演譯，進而控制與預測。	不預測立場，意圖理解建構的過程，以建立起分析性的通則。
研究策略	希望研究者與研究對象保持距離，以要求研究者的客觀性。	希望能藉著與研究對象的互動，了解其觀點及意義。
研究方法	大量採用量化的統計分析法，如調查訪問法、問卷調查法、實驗法及內容分析法。	傾向使用深入研究的參與觀察法、自然觀察法、深入訪談法、歷史事件法及圖書文獻分析法。
研究特性	多呈現可分類計算的數值資料，使結果呈現為統計量表。	著重於資料的特殊性與意義，以敘述性的文章來表現研究結果的內涵與意義。
結果評估	強調客觀、不涉及主觀。越能符合統計上的客觀標準越能接受。	主要以研究者的詮釋是否能符合常理並以歷史文獻的相互比較來做為評估的準則。
理論發展	常以研究結果驗證理論或假說，進一步的修改建構理論。	不以研究假說做為導引，強調可以說明理論概念，使結果與理論的關係得以浮現。

資料來源：莊立民 企業研究方法(質化與量化的研究) (2003)

在個案研究資料的收集上，本研究的資料收集可分為次級資料研究與專家訪談法兩部分：

第一部分為初級資料及次級資料之蒐集：初級資料主要是針對個案受訪者採取個案訪問來獲得，而次級資料是根據台灣電線電纜的歷程、發展與趨勢之相關資料加以分析整理，資料形式則以出版書籍、研究報告、官方網站內容、商業網站資訊、公開說明書、研討會論文、碩博士學術論文等為主要來源，藉此資料之蒐集方能夠過研究對象了解台灣電線電纜業的競爭優勢與經營策略規劃。

第二部分則採取專家訪談法：其優點在於依設計過的問題大綱可讓受訪對象依

其經歷、專長及公司特性，詳細說明公司在策略制定時所考量的因素，提供豐富詳盡的資料以供研究，不致有脫離研究主題的現象產生。加上採取訪談法能夠藉由訪談對象的實務經驗，再以次級資料的背景資訊彼此融合，產生研究的結論與建議。總而言之，個案研究的意涵為透過單一或若若干個案進行研究，藉由多元的資料蒐集及比較分析，以期找出一種邏輯性的思考過程，去達到解決問題的方法與途徑。

因此，本章所採用的研究方法為個案研究法。第一節說明本研究的設計及流程；第二節說明本研究的資料蒐集方法；第三節說明個案資料的取得；第四節說明本研究的研究分析及限制。

### 3.1 研究設計及流程

本研究採非量化的研究方法，是屬於質的研究 (qualitative research) 方法，首先先觀察台灣目前電線電纜業的產業發展情形，決定論文研究的個案對象，接著進行相關的文獻探討，並依文獻擬定論文的架構再進行對個案公司的深度訪談 (in-depath interviewing)，再將個案訪談後的資料，做成訪談紀錄，然後再提出本研究的結論與建議，研究流程如下：

深度訪談的研究設計及流程:(訪談紀錄詳如附錄 1)

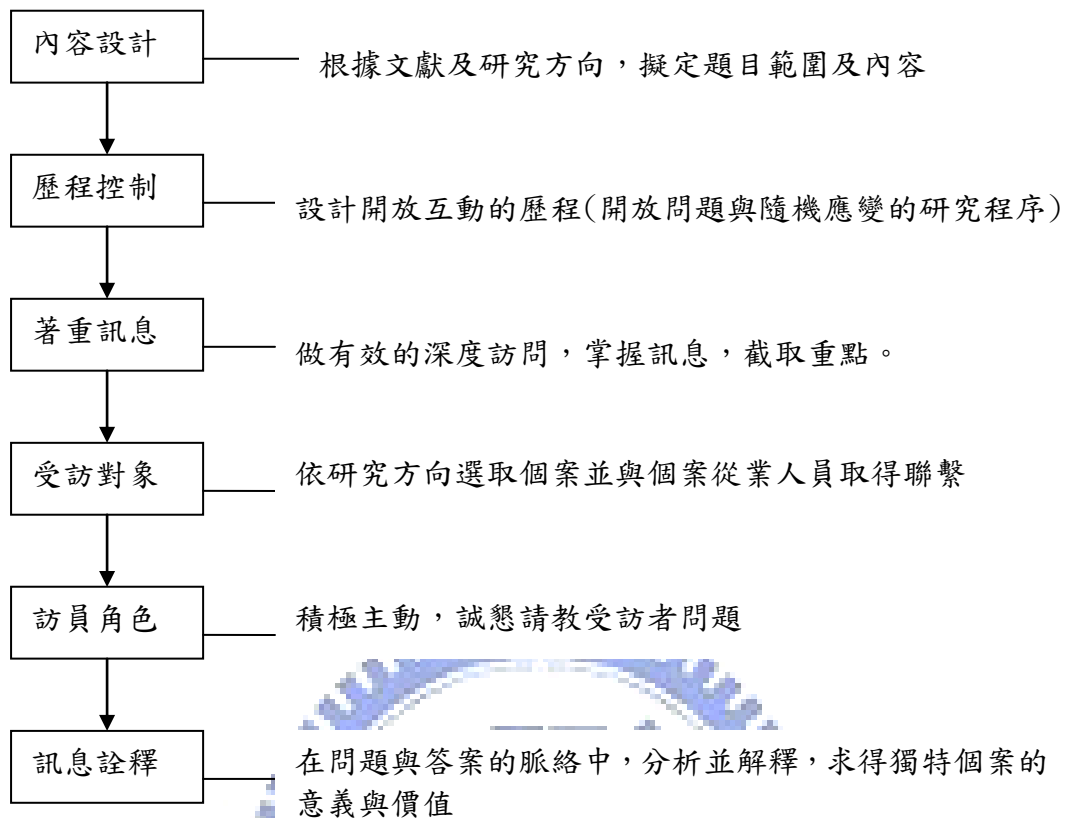


圖3-1：研究設計圖

因此，本研究基於上述之特性，採取個案研究方法來探討電線電纜產業，希望藉由個案研究之深入探討，能更進一步的成為實證分析的基礎與理論。

## 3.2 資料蒐集

### 3.2.1 初級資料：

在初級資料方面，本研究採用個案實務訪談方式去獲得初級資料，以將所得到的訊息完整呈現，在訪談過程中，以筆記方式記錄完整的訪談內容，並整理融入此份研究論文上，由於受限於受訪者的訪談時間及一些涉及商業機密訊息，無法一次取得相關資料，因此再透過網路搜尋及相關專業書籍搜尋資料以弭補訪談內容之不足。

個案訪談公司、受訪對象及訪談時間表詳如表3.2:

表3.2：個案訪談表

訪談公司/單位	訪談對象	訪談時間
太平洋電線電纜股份有限公司/營業處/ 國外部	徐 副總經理 邱 業務經理	2009.03.15 約1小時
中間商 A 公司	黃 業務經理	2009.03.17 約2小時

### 3.2.2 次資料之蒐集：

由於在整個電線電纜產業部分之總體環境、供需情況、關鍵成功因素、優劣勢及未來發展遠景之資料無法只以一家個案公司為依據，因此，本研究間接蒐集之資料包括：公開資訊網、電機產業年鑑、電線電纜工業同業公會、經濟部、工業局和歷年報紙與期刊相關報導以搜尋更的資料來源。

### 3.3 個案的選取標準

本研究所選取的個案共有兩家，其中一家為電纜製造商、另一家為中間商，而製造商的選取標準是依目前電線電纜工會之會員廠商112家之中來選擇其中一家來作為研究對象。

電纜工會的會員廠商規模差距十分懸殊，如表3.3所示，所有會員廠商中資本額在新台幣六仟萬以下者比重約67%，規模較大且產品種類較齊全者僅十餘家。

所以本研究所採取之個案公司以一級廠家太平洋電線電纜股份有限公司為代表，原因是因為太平洋電線電纜公司為台灣第一家電線電纜廠，產品線齊全且具有前瞻性和領導性之公司，同時，其董事長苑竣唐先生為目前的電纜工會會長，掌握許多資源，因此以單一個案公司研究加上輔助資料之協尋便可窺視整個電纜業的結構與發展；而中間商的選擇則是以剛成立兩年的A公司作為代表去探討面對上、下游的



供應鏈關係如何生存？以及中間商存在的價值？

表3.3：台灣電線電纜工會廠商

會員級數	一	二	三	四	五	六	七
廠商數目	17	7	8	7	24	19	30
比重	15.18	6.3	7.14	6.3	21.43	18.32	32.06

資料來源：台灣區電線電纜工會(2008)

### 3.4 研究分析及限制

#### 3.4.1 研究分析

本研究是採半結構方式的深度訪談，利用開放性的問題來截取資料作為分析的重點。在每次訪談後，立刻將訪談的資料以筆記的方式歸納至相關研究的主題上，並針對各個類加以分析、詮釋，以呈現整個研究結果。

#### 3.4.2 研究限制

##### (1)研究架構之限制:

對於何種策略較佳、對績效、成長之關係，本研究並未探討，建議後續研究者可將之納入研究探討。

##### (2)資料蒐集之限制:

個案研究的質化資料取得不易，即使找到合適的受訪對象也不見得願意正式回應訪問的問題，因礙於個案公司的政策和機密考量下，訪談的作答難免有所保留，是因而造成資料蒐集不完整之原因之一。

##### (3)個案公司在整體研究領域的代表性問題

因個案公司在電纜產業是具有領導地位之廠商，在過去深深影響台灣的電纜發展，另外在探討此產業與其中間商之經營關係，因其樣本數小，故採取質性研究方式來分析未來個案的競爭優勢及經營策略。

## 第四章 電線電纜產業探討

電線電纜業是國家公共建設及民間建設所必需之產業，在電力、電訊傳輸上扮演著相當重要的角色，其上、下游涵蓋範圍很廣，大多應用在通信、電力、電子資訊、網路、家電……等之輕、重、消費等工業，因此，此產業與我們的食、衣、住、行、育、樂等基本需求息息相關。本章主要是探討電線電纜產業的沿革發展及經營環境，以作為個案分析之基礎。

### 4.1 產業範圍介紹及沿革

#### 4.1.1 產業範圍

「電線及電纜製造業」之產業範圍，根據「中華民國行業標準分類」中所表示，企業凡從事絕緣或非絕緣電線及電纜製造之行業均屬於這個產業，其細項產業所屬之活動、產品整理如下：

---

隔離線製造、漆包線製造、鋁電纜製造、連接線製造、錫鉛銅線製造、塑膠花線製造、電力電纜製造、通信電纜製造、銅蕊電線及電纜製造業 鋁電纜製造、塑膠電線電纜製造、電源線製造、電子線製造、裸銅線製造、紗包線製造、鍍錫銅線製造、同軸電纜製造、鋁合金線製造、光纖光纜製造、橡膠電線電纜製造。

---

#### 4.1.2 沿革

台灣電線電纜工業始於太平洋電線電纜公司成立於 1950 年，以簡單的塑膠絕緣電線，為台灣電線電纜工業的開端跨出第一步，其後台灣業者逐漸開始生產建築用低壓電線及低壓電纜，並將少部份的產品銷售至國外，開創我國電線電纜外銷的首頁。1960 年，太平洋電線電纜公司與日本住友電氣工業株式會社技術合作生產電力

電纜及通訊電纜，首開電線電纜工業與國外技術合作之先河，而 1960 年代中後期，大亞實業股份有限公司(1955 年)、華新電線電纜公司(1966 年)等公司相繼成立後，台灣業者開始生產高壓橡膠電線電纜及紗漆包線等產品。1967 年，環球電線電纜公司與日本古河電工株式會社技術合作生產 XLPE (交連聚乙烯)電力電纜及 CCP(彩色聚乙烯)通訊電纜；1969 年華新及麗華兩公司合併為華新麗華電線電纜(股)公司。

1973 年華榮與美國奇異電器公司合作生產無氧銅線；華新麗華和美國南方電線公司合作引進 5 萬噸連續鑄軋銅條設備，先進的設備使業者更具有生產效率。1980 年，電信研究所成立專案研究光纖製造，此為我國光纖工業之先驅。1984 年政府將光纖通訊列為優先發展的策略性工業，促使民間廠商如華榮及聯合光纖等公司先後參與投資量產計畫。1987 年太平洋電線電纜及大亞電線電纜公司相繼生產 69KV 電力線，榮星公司則開始生產線徑達 0.025mm 的極細紗漆包線；1989 年我國第一條長達 3,732 公里的國際光纖海底電纜(台、菲、關島電纜)正式接通。

1990 年代，台電第四及第五輸變電計畫分別於 1990 年及 1996 年啟動，加上各地固網的架設，我國電線及電纜製造業的產值也隨之高漲，如 1995 年突破 1,000 億元，1997 年產值更達 1,051 億元。然而，隨著下游電子產業外移中國，加上成本壓力的考量，國內許多廠商也將生產線移至中國。事實上，面對國內之內需市場漸趨飽和，以及來自中國、南韓、東南亞產品低價輸入之競爭壓力，我國廠商除積極加速研發高技術層次、高附加價值產品外，也持續在亞洲地區建立生產據點，將附加價值低、勞力密集的產品逐步移至開發中國家生產。(如:中國、越南等)

一直到 2001 年台電啟動六輸配電計畫，預計至 2009 年的八年內釋出 3,899 億元商機，是近年來電纜產業的主要市場來源。此外，於 2000 年開工的台灣高速鐵路工程與 2001 年開工之高雄捷運計畫工程也是另一需求來源。值得注意的是，由於中科、南科、路科等科學園區持續擴建，對於高壓電纜需求亦增加；另外還有政府所推動

的「M 台灣計畫」光纖網路工程，總工程費達 370 億元，光纖電纜的商機亦有助於我國電線電纜業的營運。

## 4.2 電纜產業之區隔劃分

電纜產業可以採用產品區隔及市場區隔兩大方向來劃分，並可深度了解其產業的結構及發展。

### 4.2.1 產品區隔劃分

電線電纜是電力、通訊的傳輸媒介，廣泛用於房屋建築、公共工程、電信、電子、資訊等產業，主要產品為裸銅線、漆包線、電子用電線電纜、電力用電線電纜及通訊用電線電纜、光纜及光纖等六大類(見表 4.1)，其中裸銅線、電力用電線電纜為大宗產品。

在六輸、六輕計畫等公共工程推動下，台灣的電力用電纜需求依然維持穩定，外銷市場也因中國的電力建設之龐大需求而持續成長。裸銅線為供應製造電線電纜產品的主要材料，由於前兩年國際銅價大幅飆漲，其原料成本大幅增加，2006 年起電力用電線及電纜的銷售值的比重已低於裸銅線，裸銅線銷售額佔整體產業銷售額比重由 2003 年的 29.61% 上升至 2007 年的 40.83%。由於電力用電線及電纜產品的使用量大，過去其產銷規模及比重為本產業之冠，但由於原物料高漲，其電力用電線電纜產品銷售額的成長幅度逐年下滑，由 2003 年的 37.12%，下滑至 2007 年的 34.50%。

然而在電子線方面，由於用銅量少，需求量呈現穩定，但也無大幅度成長，加上其他產品的替代效果，因此所佔比重也逐年下滑，由 2003 年的 10.41% 降至 2007 年的 7.34%。值得注意的是，光纖產品在政府推動的「M 台灣計畫」鋪設光纖網路的影響下，2007 年的需求明顯增加，所佔比重增加至 1.10%。而在通訊用電線及電纜方面，在需求無大幅增加及光纖產品的替代效果下，通訊用電線電纜所佔比重下

滑，由 2003 年的 12.08% 下滑至 2007 年的 6.81%；而漆包線銷售值則在電機設備實質需求的支撐下，銷售比重的變化不大，2007 年佔整體產業銷售額比重為 9.43%。

表 4.1：電線電纜各產品銷售額佔總銷售額之比重變化

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
裸銅線	29.61	34.92	34.46	40.45	40.83
漆包線	9.33	9.12	9.21	9.52	9.43
電子線	10.41	8.40	7.50	7.17	7.34
電力用電線及電纜	37.12	37.47	39.35	35.21	34.50
通訊用電線及電纜	12.08	9.15	8.53	6.85	6.81
光纜及光纖	1.45	0.94	0.94	0.80	1.10

單位：%

資料來源：台灣經濟研究院 (2008)

#### 4.2.2 市場區隔劃分

市場區隔方面，以電力輸配業所佔比重最高，為 31.56%，其次為線纜業之 18%，其餘則包括電信業之 17.55%、電子業之 10.11%、重電業之 10.16% 和家電製造業之 6%，整理於表 4.2。由於台電公司及中華電信則為國內最大之電力及電信公司，故台電與中華電信為電線電纜產業之兩大客戶，故此兩家公司之採購計畫則影響電線電纜產業景氣。

而內外銷方面，受惠於國內市場需求的產品國產化政策，以及國內重大建設工程如台電六輸配電計畫、高鐵、台北捷運及高雄捷運等基本需求，2007 年電纜需求大幅提升，因此內銷比為 69.07%，較 2006 年上升了 1.55 個百分點，歷年來的內、外銷比見表 4.3。

表 4.2：國內電纜製造業主要市場比重

市場區隔	比重
電力輸配業	31.56
線纜業	18.00
電信業	17.55
重電業	10.16
電子業	10.11
家電製造業	6.00
其他	6.62

單位：%

資料來源：台灣經濟研究院 (2008)

表 4.3：電線電纜製造業外銷比重

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
內銷比	72.08	73.38	70.57	67.52	69.07
外銷比	27.92	26.62	29.43	32.48	30.93

單位：%

資料來源：台灣經濟研究院 (2008)

而個別產品的外銷比方面，由於電子產業的生產基地已外移至中國及東南亞國家，因此電子線的外銷比例則呈現逐年上升的趨勢，2007 年的外銷比重已達 67.83% (詳如表 4.4)。而 2007 年電力電纜則是因為台電六輸配電計畫，造成需求增加而外銷比重小幅下滑至 9.28%。而通訊用電纜則是在新興國家市場的通訊網路需求下，2004 年起外銷比重呈現快速上升的趨勢，2007 年外銷比重已達 47.47%。

表 4.4：電線及電纜細項產品外銷比重

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
裸銅線	36.64	36.79	45.61	44.58	39.55
漆包線	32.93	31.66	35.03	37.42	34.01
電子線	52.87	52.68	56.24	63.02	67.83
電力用電線及電纜	11.23	9.26	8.71	9.93	9.28
通訊用電線及電纜	32.67	29.98	30.97	40.11	47.47

單位：%

資料來源：台灣經濟研究院 (2008)

在出口地區的比重方面，由於中國電子產業製造業的發展迅速，對於電子線及通訊用電纜的需求擴大，因此 2007 年出口地區以中國所佔比重最大且逐年增加，佔整體出口值由 2003 年的 14.86% 增加至 2007 年的 38.04% (見表 4.5)。而原本經由香港轉出口的貨品，則直接出口至中國，因此香港地區所佔比重則有逐年降低的情況，由 2003 年的 34.28%，下滑至 2007 年的 22.71%。而近兩年來，菲律賓電線電纜產品的需求快速增加，所佔比重由 2003 年的 1.55% 成長至 2007 年的 3.67%。其他主要地區包括美國、日本所佔比重則呈現逐年下滑的趨勢，分別由 2003 年的 13.49% 及 5.81%，下滑至 2007 年的 9.89% 及 3.41%。

表 4.5：電線及電纜製造業主要出口國/地區及其比重

排名	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
1	香港	香港	中國	中國	中國
	(34.28)	(30.90)	(30.41)	(36.17)	(38.04)
2	中國	中國	香港	香港	香港
	(14.86)	(25.08)	(29.17)	(26.92)	(22.71)
3	美國	美國	美國	美國	美國
	(13.49)	(11.41)	(10.63)	(9.85)	(9.89)
4	日本	日本	日本	日本	菲律賓
	(5.81)	(4.56)	(3.76)	(3.47)	(3.67)
5	新加坡	泰國	新加坡	菲律賓	日本
	(4.74)	(3.15)	(2.56)	(2.92)	(3.41)
前五大	73.18	75.11	76.53	79.33	77.71

單位：%

註：括號內數值為各國所佔比重

資料來源：台灣經濟研究院 (2008)

### 4.3 電纜產業的供需及技術關聯

在探討一個特定產業時，必須先了解其上、中、下游的關係，藉此找出商機，

因此本節將研究電纜產業的供需與技術之關聯

#### 4.3.1 電線電纜的供給與需求

電線電纜藉由上游的原物料加工製造成成品，再銷售至下游廠商獲取利潤，以

維持企業生存，其產業的上、下游關係整理於下表 4.6 及表 4.7



表 4.6：電纜上游供給產業

產業代碼	產業名稱	說明
C1730	合成樹脂、塑膠及橡膠製造業	電線電纜製造需要聚乙烯、聚氯乙烯等原料。
C2330	銅基本工業	電線電纜製造需要銅金屬原料。

資料來源：台灣經濟研究院產經資料 (2008)

表 4.7：電纜下游需求產業

產業代碼	產業名稱	說明
C2611	電腦製造業	電子線主要運用於電子資訊產品，故電腦製造業為其主要使用者。
C2811	發電、輸電、配電機械製造修配業	漆包線主要是供馬達、變壓器、發電機等產品之電子線圈使用，故發電、輸電、配電機械製造修配業與本產業具有需求關聯。
C2829	其他家用電器製造業	漆包線主要供電扇等家電用品之電子線圈使用，故其他家用電器製造業與本產業具有需求關聯。
D3300	電力供應業	電力用電線電纜主要係供輸送電力電流之用，故電力供應業為其主要使用者。
E3901	房屋建築工程業	建築線等主要是供建築業使用，故房屋建築工程業與本產業具有需求關聯
J6000	電信業	通訊用電線電纜主要係應用於通訊方面，故電信業與本產業具有需求關聯。

資料來源：台灣經濟研究院產經資料 (2008)

台灣電纜產業在政府的輔導及國外大廠技術的合作下，產品、技術水準皆大有

提昇，目前銅原料主要為進口(進口國:智利、日本等)，其他線纜業之上、中、下游結構相當完整，業者由國外進口高級電解銅板，加工後製成裸銅線，再配合PVC/PE塑料或化學塗料作為絕緣外皮，製成各式線纜產品(詳如電線電纜產業關聯圖)。

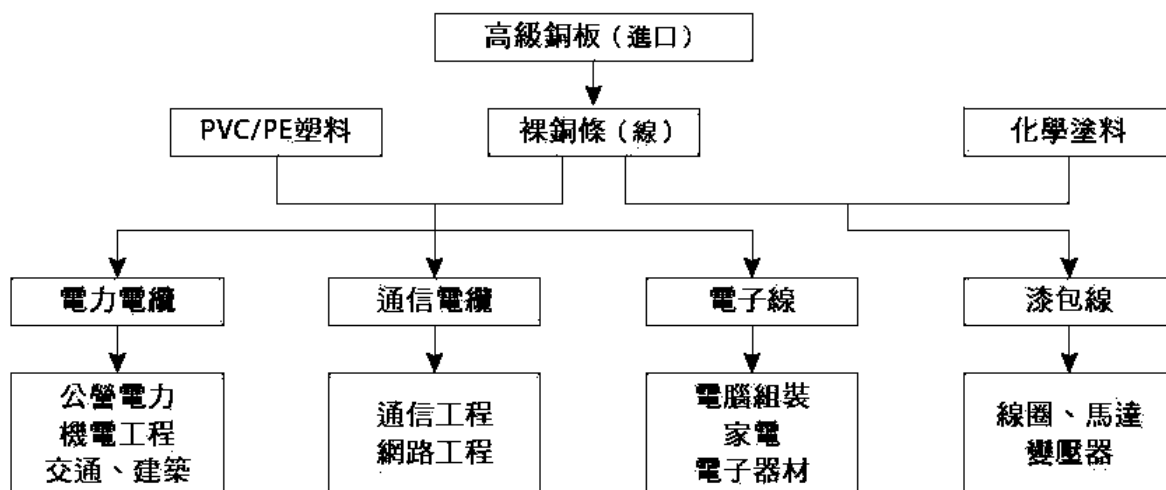


圖 4-1：電線電纜產業關聯圖

資料來源：華新麗華企業年報 (2003)

#### 4.3.2 電線電纜產業的相關產品特性及技術研發方向

##### 4.3.2.1 產業相關產品特性

電線電纜之製造方式多屬加工性質，在經過多次伸線、絞合、被覆等，產品之附加價值亦隨之增加。一般而言，裸銅線、紗漆包線及部分電子線加工層次較低，附加價值亦較低；而電力電纜、通訊電纜及光纖電纜等，因所需之技術較高，加工層次亦高，故產品之附加價值相對較大。茲將其特性整理如下表 4.8：

表4.8：電線電纜產品之特性

產品	主要特性
裸銅線	1. 電氣工業基本材料。 2. 原料與設備之投資金額龐大。 3. 加工層次低，屬於附加價值低的半成品。

續表 4.8

產品	主要特性
電子線	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.產品附加價值兩極化，例如通訊產品和傳統家電用電子線價格差異明顯。</li> <li>2.以外銷為主，與全球電子資訊產業景氣息息相關。</li> <li>3.設備投資金額不大，技術及資金進入障礙低。</li> </ol>
漆包線	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.馬達、變壓器、電子線圈之基本材料。</li> <li>2.原料與設備之投資金額較大。</li> <li>3.附加價值不高，須賴大量生產以降低成本。</li> </ol>
電力線纜	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.為重要基礎工業，屬資本密集及技術層次高的產業，以內需市場為主。</li> <li>2.重視電力傳輸之安全性、可靠度及售後服務。</li> <li>3.產品使用年限 10~20 年，生命週期長。</li> </ol>
通信線纜 (含光纖)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.產品結構精密，品質可靠性極高。</li> <li>2.技術層次高，重視通信的傳輸速度和品質。</li> <li>3.附加價值高，產品生命週期短。</li> </ol>

資料來源：榮星企業年報 (2005)

#### 4.3.2.1 主要廠商之產品技術研發方向

從古至今，技術的進步帶來人們生活的改善，因此在每一種產業皆由其技術研發作為後盾，以求跟得上未來的市場需求，電線電纜業亦為如此，台灣主要的電纜廠商未來產品研發方向整理如下表4.9所示。

表 4.9：台灣主要電纜業者未來產品研發方向

未來研發方向
<p>華新麗華</p> <p>在電線電纜業務方面，未來研究發展計畫包括 345KV 交連 PE 地下電纜、500KV 高壓電纜。室內光纖、FTTH、環氧樹脂鋼絞線/黏結鋼絞線之壓液成型技術、無鹵低煙電纜以及屏蔽電纜等。</p>

續表 4.9

華榮	研發 1.低煙無毒橡膠 EPR 電纜；2.環保型電纜；3.防蟻低煙無毒電纜；4.符合綠色環保 RoHS 法規電纜；5.符合歐盟 WEEE 政策電纜；6.洩漏同軸電纜主系統技術等。
大亞電線	特高壓 345KV XLPE 電纜、特殊電子 IC 用材料、耐燃電纜研發、環保材料開發、漆包線特殊塗料研發、216C 0.4dB BJJ-LAP-BSM 高芯數充膠單模光纜、96C 0.4dB BJJ-LSP-BSM 波紋鋼管鎧裝光纜、H 級 180°C 特殊變壓器繞線、E 級 120°C 線徑 0.2mm 以下特殊變壓器繞線及 B 級 130°C 特殊變壓器 EIS 絕緣系統認證。
宏泰	開發電纜輔助材料、PVC 鋁風雨線、高壓耐燃電纜、開發 345kV 交連 PE 電纜、高耐熱基板材料 HTE-560 與 HTE580 產品開發以及高耐熱基板材料 HTE-740 產品之改良等。
億泰	持續投入 CAT6 區域網路電纜、電子照射線、69KV 與 161KV 超高壓電力電纜、光纖被動元件、25KV 防水樹電力電纜、G655 光纜及防爆光纜等研發計畫。
榮星	研究與發展方向包括：1.伸線流程改善研究。2.鍍銀漆包銅線之開發。3.鋁漆包線開發。4.扁平線細線開發等。
合機	積極開發高附加價值線纜 CAT7 網路線、低煙無毒防火電纜及 345 KV 超高壓電力電纜等產品。

資料來源：廠商年報及電纜工會議事手冊 (2006)

## 4.4 電纜產業的市場經營環境

### 4.4.1 政府政策

台灣於2002年加入了世界貿易組織(WTO)，但政府針對六輸配電計畫，篩選其

中28項我國廠商具有競爭力，且適合發展國產化之電力設備產品，保留至我國加入WTO五年後(2007年)才開放國外廠商競標，另外，屬於國營事業單位在執行的公共工程所需要重電機與線纜產品設備應以40%以上向國內廠商採購為原則，得標之國外廠商亦需與國內廠商進行合作，符合國產化之政策，並使國內業者獲得技術移轉之機會。

#### 4.4.2 市場需求

(1)公共工程：因台電公司、中華電信是電纜業者長期以來之最大客戶，故台電公司與中華電信的採購政策則影響電線電纜之需求；近年，台電五輸、六輸計畫則是電纜市場最大的需求。其他政府之推動BOT計畫，如高鐵、捷運等交通建設，亦需鋪設大量之電線電纜也為業者帶來可觀的商機。

(2)消費需求趨勢：因電子線主要是為電子資訊產品之用，因此若電子資訊產品需求增加，將使得電子線需求亦增加。而紗漆包線主要用於馬達、變壓器及各類家電產品，故當馬達、變壓器等重電產品及消費性電子產品需求旺盛，也將使得紗漆包線之需求增加。

(3)民間重大投資案：在政府開放行動通訊與固網業務後，民間參與通訊基礎建設比例增加，也帶來通訊電纜之需求；而台塑六輕計畫中包括獨立發電廠、汽電共生廠、煉油廠等十一大項工程之民間重大投資案，也增加對本產業之需求。

#### 4.4.3 市場的變動因子

(1)匯率變動：銅是電線電纜製造時之主要原料，但國內不產銅，故多自國外進口，因此匯率變動及走勢判斷成為了廠商獲利的主要關鍵。當我國匯率呈現貶值情況時，則進口成本提高，不利於國內廠商。

(2)產業政策/立法：由於政府將電線電纜列為策略性發展工業項目之一，對本產業給予高度之協助，如國產化政策之推行，部分產品之關稅保護等，對電線電纜產業之

發展茁壯影響深遠。

(3)公共採購政策：因台電公司與中華電信為此產業的主要客戶，故其採購政策影響電線電纜之市場需求頗大。

(4)原物料價格：銅是電線電纜製造時之主要原料，其約佔原料成本之60~95%不等，因此國際銅價之變動影響本產業廠商之生產成本甚鉅，而對於銅價走勢之判斷更攸關廠商之獲利狀況，故國際銅價實為本產業最主要的因素。其他電線電纜直接原料尚包括鋁、鉛、錫及塗料等，也因為仰賴進口，故其價格的波動亦將影響業者的營運。

(5)產業系統與技術：因電線電纜之品質攸關電力、電訊之傳輸品質及各類電器產品的效能與安全，故消費者對此產品的品質要求極高，因此整體產業之系統與技術也攸關產品之品質與競爭力。

#### 4.4.3 電纜業市場的競爭基礎

(1)價格競爭優勢：因其主要客戶為台電公司與中華電信，故多以標案方式取得訂單，但近幾年符合政府標案資格之廠商漸多，使得各廠商間競爭激烈。

(2)產品認證及安全規格：因電力產品較一般產品更注重產品之可靠度與安全度，所以皆需檢附檢驗合格證明，故產品是否符合安全規格、取得各種認證等，亦為此產業主要競爭要項。

(3)技術水準：由於電纜產品應用層面甚廣，對產品技術層次的需求差異亦大，如裸銅線、紗漆包線產品所需之技術不高，但高壓電纜(161 KV以上)與通訊用電纜及光纖光纜在安全與傳輸效率的要求下，需要相當高之技術，故此類產品的廠商技術水準攸關其競爭力優劣。

#### 4.4.4 電纜業市場的進入障礙

(1)產業投資金額龐大，回收風險大：本產業的技術層次差異大較，投資設廠之資金

亦有相當大之差別，一般而言，電力電纜和通訊電纜投資設廠所需之資金較高，而電子線及裸銅線所需資金較低。

(2)技術與研發水準：加入WTO後，69KV(不含)以下電纜市場開放，此產業面臨國外廠商的競爭，因此對研發能力較不足之小廠將產生嚴重威脅，故技術與研發水準可說是跨入本產業需具備之要項。

(3)公營事業採購政策：在台電方面，有所謂的台電規範，如業者的15kv、69kv、161kv等產品，需符合台電的材規及通過品質認證一年，並須具有ISO9000以上之品質認證，才具有投標資格。



## 第五章 個案分析~太平洋電線電纜公司

### 5.1 個案公司簡介

民國30~35年日軍侵華時間，孫道存的父親孫法民與老一輩秉持著「工業救國」的理想在中國大陸天創立設電線廠，拉出國人第1條自製電線，也從此贏得了「中國線纜之父」的美名。

後來隨著政府來台之後，孫法民找來「河北幫」的親戚朋友，焦廷標、李玉田、李鴻文、鄭乙酉、仝迺東、苑景堯等人共同創業，並於民國39年4月14日開設太平洋電線製造廠，並建廠於台北市和平東路上，為台灣首家電線電纜廠，營運幾年後，於民國46年12月30日擴充改組為「太平洋電線電纜股份有限公司」，爾後20~30年間太電一直是台灣地區最大電線電纜製造廠，而太電在此期間中快速且穩定成長，其毛利率及市場都相當穩定，營業利益都一直維持在4億~7億元之間，當時享有傳產龍頭股之盛名，與台塑、中鋼等穩定績優傳統產業齊名。

70年代末期，太平洋電線電纜公司企圖從製造業轉型，開啟國際化與多角化，不但在泰國、新加坡、大陸地區設廠，並跨足光電、通訊、衛星電視、電子資訊及高速鐵路等事業。然而民國83年孫法民病逝，時任太電總經理的孫道存，是太電第2代中最年長者，開始正式接下太電家族共治的大爐灶。羽翼已豐的他，在競爭激烈的線纜市場上碰到了瓶頸，轉而投入多角化投資的浪頭，就像所有久賭成癮的賭徒一樣，孫道存不計成本大舉押寶的電信、金融事業，讓他一夕攀上事業顛峰，不過也種下今日累賠的遠因。太電自孫道存接棒之後，其他家族的第2代幾乎以他為唯一中心，孫道存的兩個弟弟，孫道濟、孫道亨與苑家均依附在太電母事業體內，反而是較具事業企圖心的李大程與仝清筠，前者打造了「台灣電信集團」，後者則朝向多角化發展，不僅開連鎖咖啡館、投資資訊通路、還投資衛星電視。但是好景不常，因為孫道存的放手領導風格，對財務長胡洪九的長期信任，一些重大的資金往來與舉債都是胡洪九



一人簽字即可，而造成了世紀大掏空事件，累計被掏空的資產總額高達200億元。在民國93年4月也進而造成太電下市的命運，無數股東索賠無門。

太平洋電纜的公司基本資料如下表5.1所示：

表5.1:太平洋電線電纜公司基本資料表

公司基本資料：			
股票代號：	1602	成立日期：	1957/12/30
營利事業統一編號：	3064800	減資前資本額：	306 億 4236 萬
營業地址：	台北市敦化南路 2 段 95 號 25 及 26 樓		
網址：	<a href="http://www.pewc.com.tw">www.pewc.com.tw</a>		
股票上市：	1963/8/15	股票下市：	2004/4/28
減資日期：	2008/12/15	減資幅度：	80%
減資後實收資本額：	61 億 9000 萬		

資料來源：公開觀測資訊站（2009）

雖然太平洋電纜公司在海外有設廠：泰國、新加坡、大陸地區（深圳、寧波、上海、山東）設廠營運，然而是由太電擁有股權的香港亞太電纜控股公司(APWC)所管理與經營，太平洋電纜公司與海外的工廠是各自營運且財務各自獨力運作，因此本個案分析只著墨於台灣地區。

## 5.2 營收比重：

太平洋電線電纜公司 2008 年營業額為新台幣 207 億元，各類產品的營業比重如

下圖表示：

表 5.2: 太平洋電線電纜 2008 年營業比重

產品	營業額(仟元)	比重: (%)
電力線	9,698,326	46.6 %
裸銅線	8,071,370	38.8 %
漆包線	1,464,914	7.1 %
通信線	733,638	3.6%
電子線	555,339	2.7%
其他	244,924	1.2%
合計:	20,768,511	100%

資料來源: 公開資訊觀測站 (2009)

而主要的銷售地區: 台灣地區佔了總營業額比例: 90% 外銷比例約 10%

外銷地區: 東南亞、大陸、韓國、中東地區等

主要外銷產品: 電力線、裸銅線(主要以海外子公司為主)、電子線

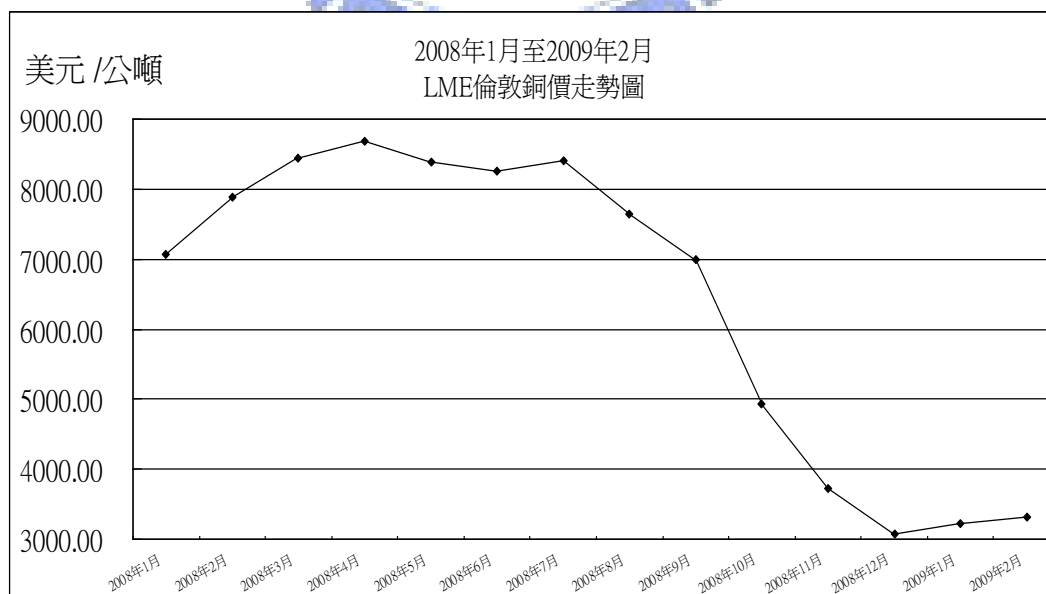


圖 5-1: 2008.01~2009.02 國際銅價走勢

資料來源: 個案公司提供(2008)

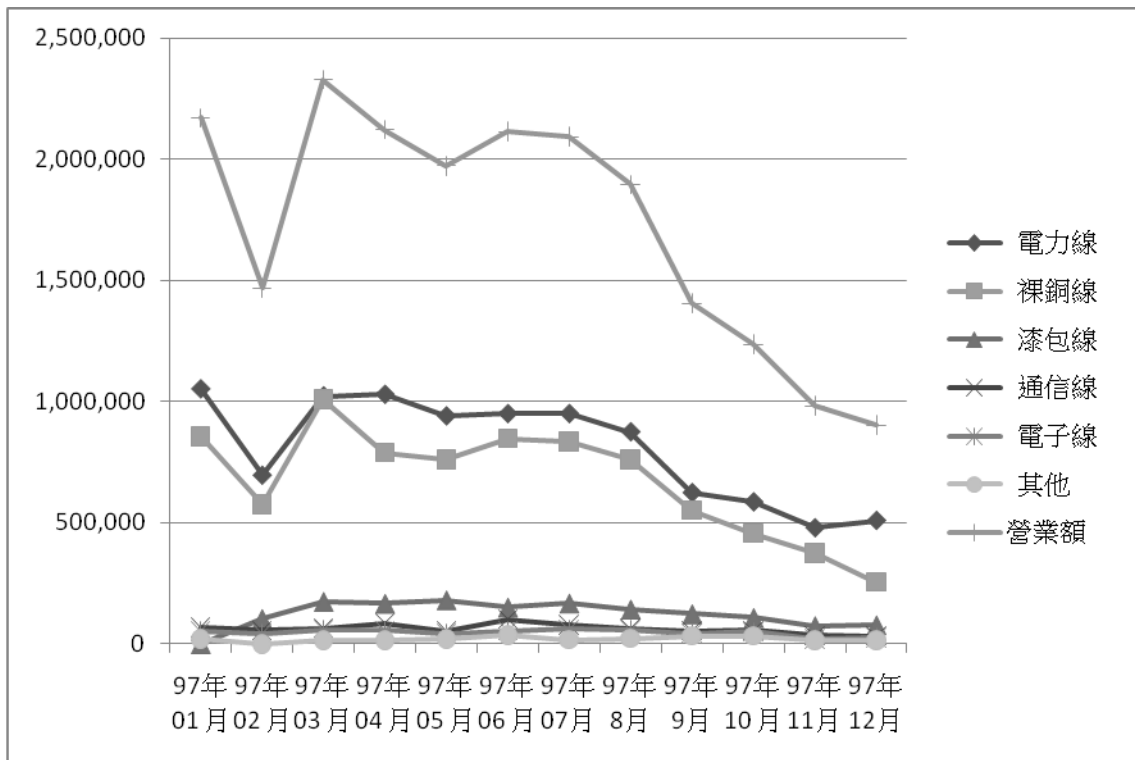


圖 5-2: 太平洋電纜公司 2008 年各類產品營收走勢

資料來源: 個案公司提供(2008)

由圖 5-1 及圖 5-2 可以觀察出來，太電 2008 年的營業額深受國際銅價的影響，當國際銅價飆漲，其營業額也隨之高漲，但並不代表業績成長或訂單增加，這是跟高科技產業較不同的地方。

小結:

(1) 由上一章的資料顯示，整個電纜業的內、外銷比為 7:3，然而太平洋電纜公司其內、外銷比為 9:1。

(2) 由於國際銅價是影響電纜成本最主要的因素，因此此電纜產業之廠商每個月都會依上個月的平均銅價去訂定本月的標準品售價並依不同客戶群給予不同優惠折數。但也常常會因國際銅價急跌或匯率因素造成庫存的極大損失，也影響到中、下游廠商。

因此電線電纜業者都希望銅價穩定，不急漲、急跌，其在成本的風險上相對較小，營運毛利也相對穩定。

### 5.3 內部組織及策略：

太平洋電纜公司的主要營運架構分為「外部結構」及「內部結構」，並各自採用【總公司策略 & 功能性策略】並行方式營運：

總公司策略-----功能性策略：

外部結構 → 市場前線：---營業部、生產部(技術服務)

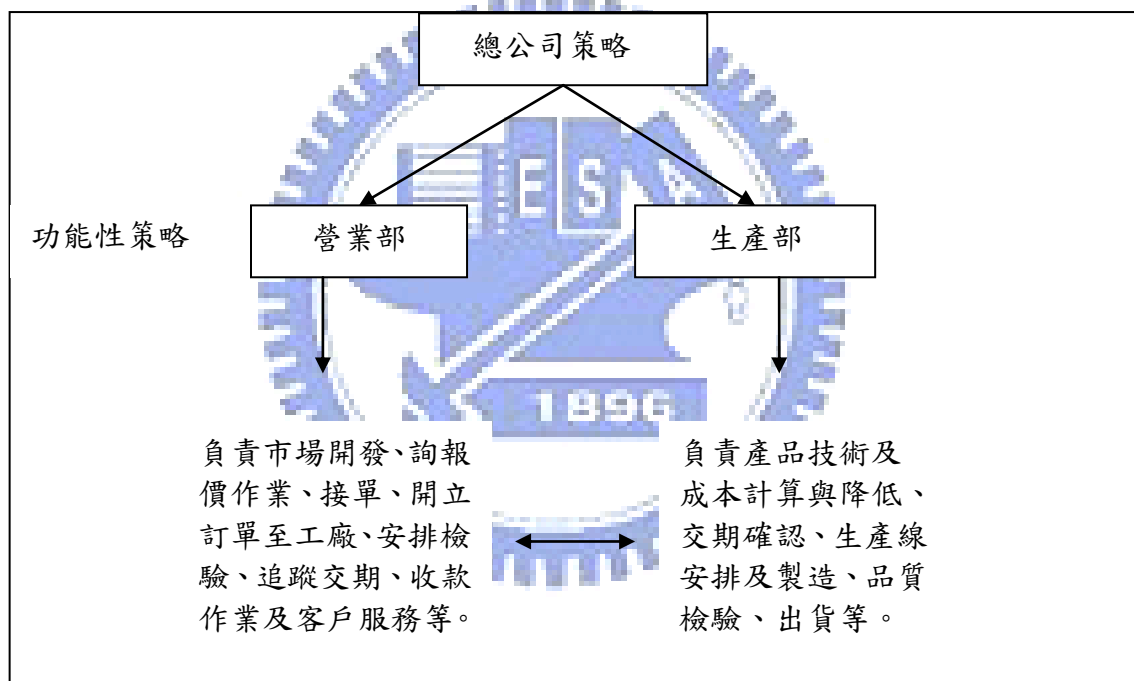


圖5-3:太平洋電纜總公司策略圖

拜訪客戶:太平洋電線電纜公司主要是以行銷人員與技術人員一同前往拜訪客戶，提供商業服務及技術支援以爭取訂單。

內部結構 → 支援單位:財務、人事、資訊(ERP)、總務/廠務

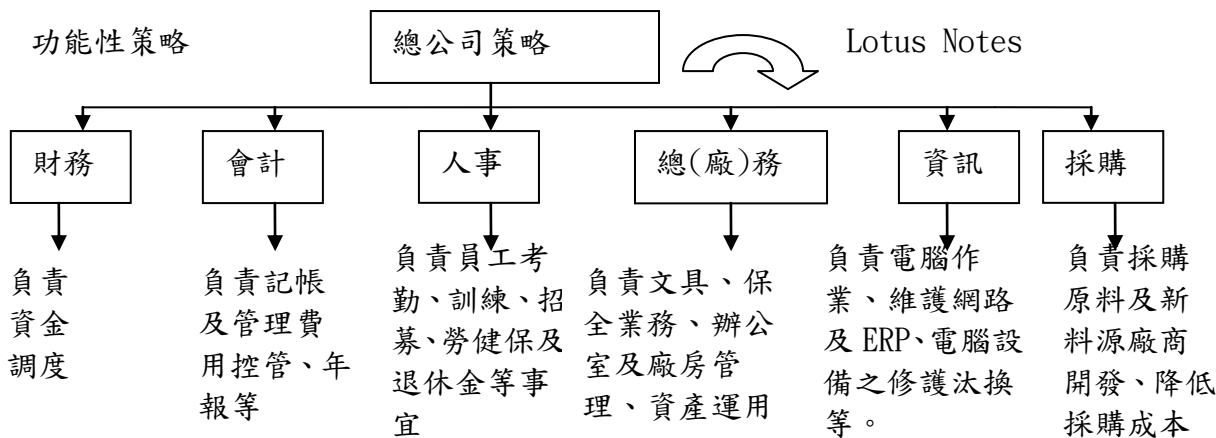


圖5-4: 太平洋電纜功能性策略圖

### 5.3.1 總公司策略及功能性策略的傳達:

太平洋電線電纜的總公司策略及功能性策略的傳達與整合都是透過資訊整合系統Lotus Notes 軟體，讓總公司策略傳達至功能性的部門更為透明及迅速，功能性部門的訊息也可透過這個平台互相告知及執行。

註: Lotus Notes簡介:

Lotus Notes的介紹:

Lotus Notes屬一群組軟體，藉由Lotus Notes，可以輕易的整合各部門人員的工作，也許這些工作是需要好幾種軟體才有辦法達成的，但使用這個軟體後，就可以整合這些工作，提升效率。因為它同時具備了Internet及Notes資料庫的強大功能，透過這兩者的結合，所有繁雜的工作，只在在彈指之間就可解決了。

Lotus Notes特色：完善的安全機制，具備四大防護措施(伺服器、資料庫、文件、欄位)。除Notes用戶端的介面外，使用瀏覽器亦可進行作業，跨越時空限制、兩岸三地無國界。支援簡繁體中文及多國語言，資訊交流無障礙。搭配資料庫應用，實現高效率的自動化辦公室作業。

### 5.3.2 業務執行作業的傳達:

太平洋電線電纜為了讓業務執行更為透明化及迅速化，在民國89年斥資上億元

建構企業整合系統(ERP)之SAP軟體，讓行銷、會計、財務、生產、採購的作業更緊密結合，對於財務的透明化更可以立即反應給經營階層。

SAP簡介：為全球商用軟體，創立於1972年，當時德國曼罕的五個工程師，決定發展企業所需的整體解決方案軟體，他們成立了一個小公司，名稱是「系統分析與軟體發展」這就是現在SAP（systems, applications, and products in data processing）的前身。從成立之初，SAP就以企業的眼光研發企業應用軟體，對於建置應用軟體時企業所遭遇的問題有充分的理解。同時從發展之初，SAP就是以多語系／跨國際的方式運作，所以能快速普及於全球市場。SAP提供46個不同國家版本，涵蓋28種語言，不論在匯率、各國不同的關稅、法律等方面，都充分予以考慮並以開放式的商業合作架構，使企業得以充分發揮員工、客戶與夥伴間的關係。

#### 5.4 藍海策略的應用

藍海策略主要的概念就是：脫離血流成河的戰場，在藍海裡找出其他競爭者並不知道的市場，但由於電纜業屬於成熟性產業，競爭者眾多，要在藍海裡找到市場並不容易，因此此太電公司聯合工會及廠商採用下列策略去進行市場滲透，如下所示：

##### 5.4.1 公家市場(如台灣電力公司、中華電信等)：

由於政府標案市場每年固定，競爭者眾多，若朝向血流成河的殺戮戰場，各家廠商勢必兩敗俱傷，因此為了避免價格廝殺，維持應有的利潤，於採用策略聯盟，聯合所有參與政府標案的同業(約10~15家)討論標案內容並取得共識，以輪流方式取得標案，維持應有利潤，此為避開價格廝殺，脫離紅海市場的方策之一。

##### 5.4.2 民間市場(如建築案、工程包商、經銷商等)：

由於經銷商市場行之多年，制度及營運結構穩定，因此各家廠商並無太大的區別；但由於公共工程(如高鐵、捷運、科技廠工程等)採取發包制度，由承包商負

責購料及興建，其對價格及品質非常重視，此市場就成為了同業價格相互廝殺的戰場，太平洋電纜公司採取的策略是：

(1)放棄:若利潤競爭至約5%-10%時，由於交期長且預期原物料價格漲，而物料價格波動的風險可能會造成虧損，因此就採取放棄策略。

(2)跟單:預期原物料價格下跌且為了業績的需求就會以別家同業的相同價格或低於同業價格跟標。

(3)提高產品進入障礙:太平洋為業界領導廠商，標案進行時，設計高規格之產品給與業主工程師，提高技術及檢驗規格，讓同業無法符合此產品規範，減少競爭者，提高自己獲得商機的機會，此為逃脫紅海市場、尋找藍海市場的應用。

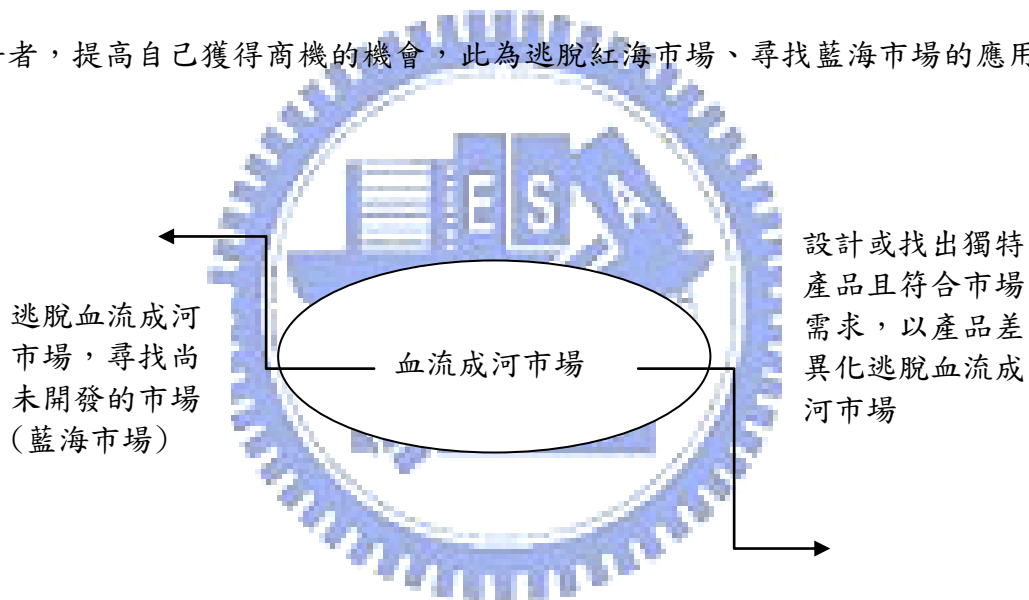


圖5-5:藍海策略圖

資料來源: Kim & Mauborgne (2005)

## 5.5 個案公司產業生命週期的因應

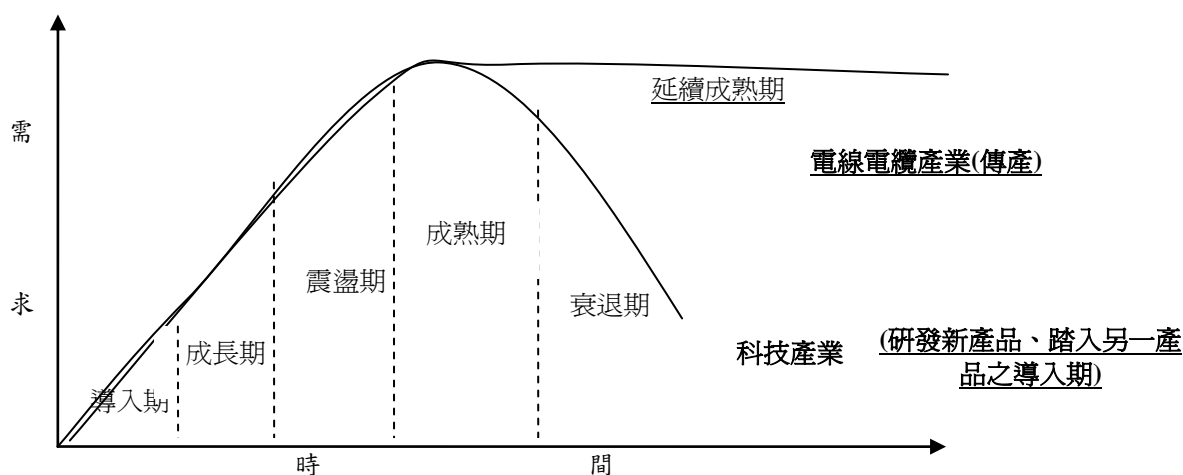


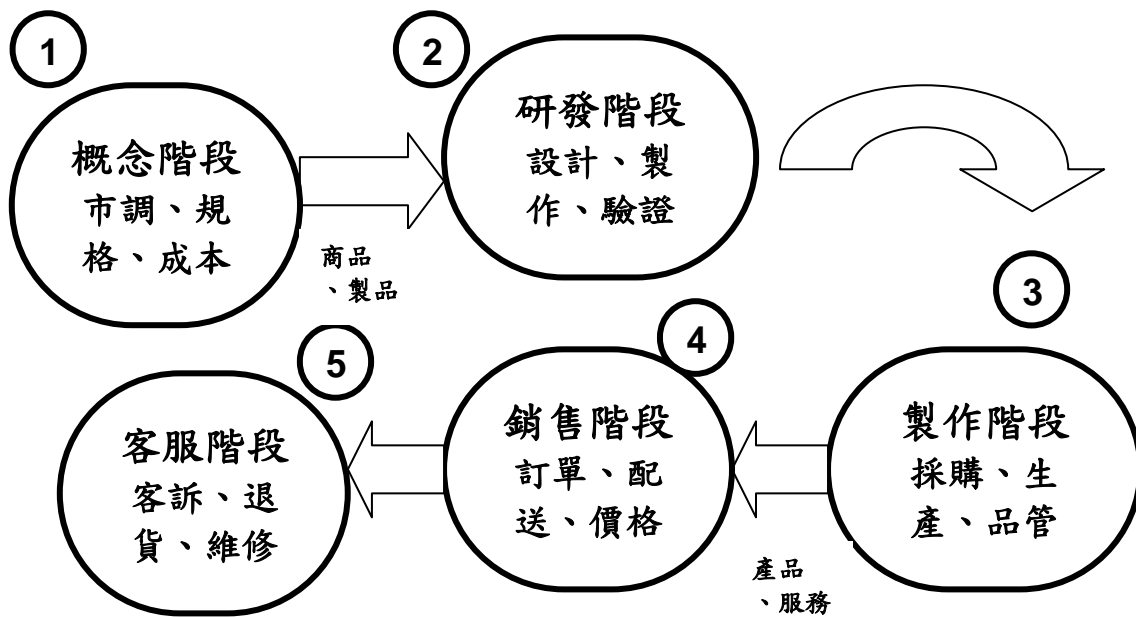
圖5-6: 產業生命週期曲線圖

資料來源: Vernon (1966)

電線電纜產業因為過去的技术發展及沿革，產業早已進入了成熟階段，因為大多數的電纜產品技術幾乎已無繼續改進創新的空間，市場規模不再大幅度成長，產業進入高度競爭的狀態。因此個案公司對於產業生命週期的因應是從「品質管理能力」、「製程管理能力」及「降低成本能力」，並以多樣化的產品線來滿足不同市場，並區隔顧客的需求。

在還沒有創新的替代性產品或技術出現以前，成熟市場可以維持很長的時間，同時在成熟期的後段，太平洋電線電纜公司在市場地位均可以維持在穩定的狀態，只要專注經營本業，均可維持其市場的重要地位，如圖 5-5 表之，與高科技產業比較起來相對穩定。因為台灣的高科技產業，其產業會同時存在不同的生命週期裡，稱之為產品生命週期，由於科技日新月異產品生命週期快速變化，一直重複圖 5-6 的 1 至 6 的步驟，然而由於電纜規格早已標準化，所以其產品生命週期較高科技產業穩定。





圖

圖 5-7 產品生命週期程序圖

資料來源:e化部落 (eblog.cisnet.org.tw)

因此在相對穩定的市場裡，太平洋電線電纜公司所採取的經營策略為：

1. 提高售後服務、強化客戶關係。
2. 加強品質保證。
3. 持續降低產品成本。
4. 維持市場佔有率。

## 5.6 個案公司SWOT 分析：

這一節藉著SWOT分析來了解太平洋電線電纜公司目前的優劣、機會與威脅，並從中檢討，走出未來正確的市場方向：

表5.3 個案公司SWOT分析表

優勢(S)	劣勢(W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌知名度。</li> <li>2. 技術領先同業。</li> <li>3. 產品線齊全，可提供一次服務。</li> <li>4. 研發及設計能力強。</li> <li>5. 產品不委託他廠代工，以品質第一為優先。</li> <li>6. 經銷商系統比同業完整。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因下市籌資不利。</li> <li>2. 閒置資產及設備多。</li> <li>3. 產品成本高。</li> <li>4. 原物料仰賴進口，不利國際競爭。</li> <li>5. 尚未取得 345KV 特高壓電纜供應商資格，落後華榮、大亞。</li> <li>6. 資本額龐大，不利獲利。</li> <li>7. 組織為垂直型組織，效率較慢。</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2008~2009 年的六輸計畫，政府欲採購 350 億的電纜線。</li> <li>2. 受政府電業自由化的政策，民間電廠將帶來商機。</li> <li>3. 台電欲採購 345KV 特高壓電纜高附加價值產品。</li> <li>4. 台北、高雄、機場捷運電纜線商機。</li> <li>5. 舊有 69KV 電纜將被 161KV 電纜取代。</li> <li>6. 無線網路及通訊系統將帶動光纜及銅纜的需求。</li> <li>7. 東南亞的新興市場。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因 2002 年我國已成為 WTO 第 144 會員國，面臨到國外廠商的競爭。</li> <li>2. 10 號公報的公佈將會嚴重影響獲利。</li> <li>3. 同業競爭激烈。</li> <li>4. 下游廠商外移嚴重，產品需出口到海外，影響獲利及商機。</li> <li>5. 投保中心將替投資人向太電求償。</li> <li>6. 同業技術漸漸提升，</li> </ol>
機會(O)	威脅(T)

資料來源：本研究整理

基於上述的 SWOT 分析，個案公司交叉應用，從下列四個公式著手進行：

(1) 利用優勢去掌握機會，去拓展市場，也就是所謂的 S-O 去創造 Maxi-Maxi 利基最大化。

(2) 想辦法克服劣勢並在機會中找尋市場，也就是所謂的 W-O 創造 Mini-Maxi 利基最大化。

(3) 利用優勢並設法去避免威脅，在威脅中讓自己的優勢突顯出來，增加自己的競爭力，也就是所謂的 S-T 創造出 Maxi-Mini 利基最大化。

(4) 了解自己的劣勢就要反省並努力克服，也必須在威脅中勇敢面對，在威脅中找出

機會，也就是所謂的W-T 克服劣勢、維持市場、等待時機。(Mini-Mini)

## 5.7 個案公司產業價值鏈模型：

太平洋電線電纜公司於民國89年斥資上億元建構企業整合系統之SAP軟體，運用科技連結了公司的產業價值鏈，可連結採購、業務行銷、會計、財務、資訊、進料後勤、生產作業、出貨後勤、客戶服務、人力資源管理、技術發展及上、下游廠商等，藉此可以縮短各部門的作業時間，達到內部垂直整合及水平合作的目的，進而即時反映市場需求，達到客戶滿意及價值。

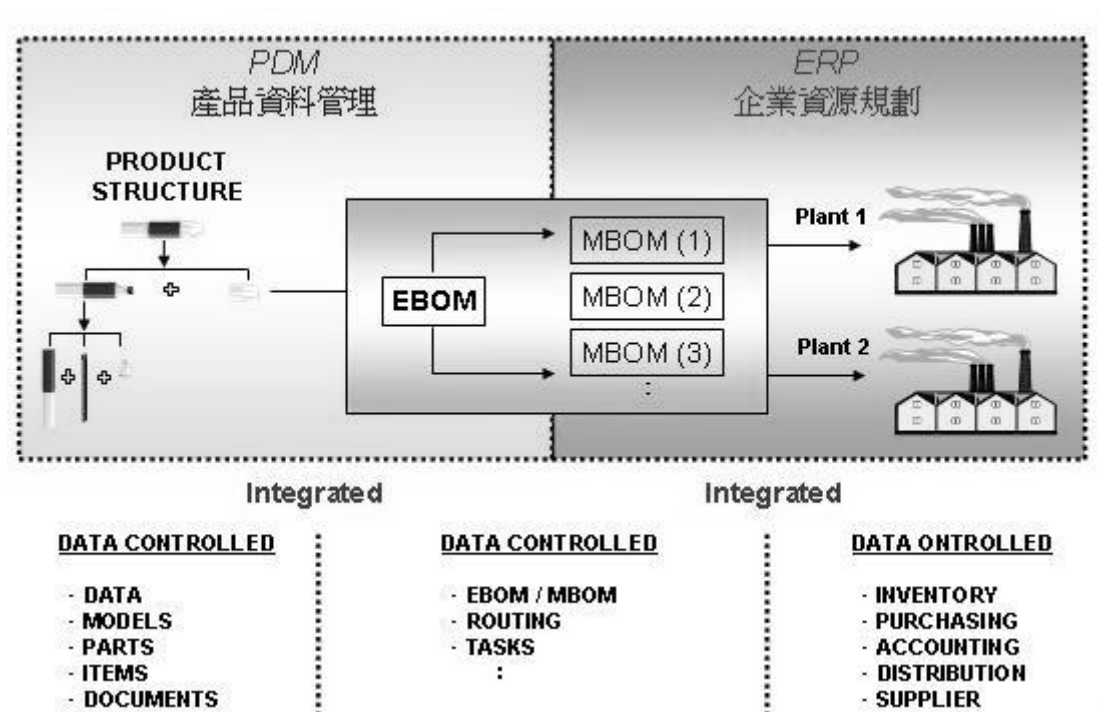


圖5.8:個案公司的ERP系統圖

資料來源:SAP軟體公司(2004)

基礎設施:工廠(大溪廠、八德廠)均設有廠務部，負責支援工廠平日作業及維護

辦公室:台北、台中、高雄設有總務，負責辦公室平日作業及維護

人力資源管理:負責各部門之考勤、人員招募及訓練等

技術發展:設立技術長去領導產品技術之發展(大溪廠:裸線部、電力部、通信部；

八德廠:漆包線部、電子線部)

採購:設立採購部，以工廠及業務需求去購買原物料，以因應生產所需。

進料後勤:工廠廠務部結合生產計畫部及採購部指令去執行進料後勤。

生產作業:生產計畫部結合工廠各技術部門去執行生產作業。

出貨後勤:工廠廠務部結合生產計畫部及營業部指令去執行出貨後勤。

業務銷售及服務:由營業部主導，配合相關部門人員提供銷售及服務。

## 5.8 個案公司五力分析架構:

在電線電纜產業中，政府總是扮演著一部份購買者的角色。政府可經由規定來影響產業的生態。因此在這五種競爭力之外，尚需特別注意目前及未來政府對產業之規定，例如：台電將在未來可能開放民營，這將對於此產業帶來極大的影響力，以下茲將五種競爭力作一初步分析：

### (一) 新加入者的威脅—弱

在電線電纜產業中，因為資金需求大，所以經濟規模是必須的。產業中具有重要地位的廠家，幾乎都已上市或上櫃，具有一定之規模，新進入者若以小規模進入，則成本較高、無競爭力，所以本產業中極具進入障礙，縱使有零星小型之新廠家，對此產業也不易造成影響。

此產業中任何一項規格之產品均有其一定之規範和標準如：CSA，UL，SAA……。產品只要滿足其規定一條件即可，所以每一家均有其特定之 Know- How 來追求其產品的獨特，如何在達到品質合格，同時又兼顧成本之效益是大家所追求的；在台灣電力公司方面，有所謂的台電規範，尤其在高壓電力電纜方面，如 15KV、125KV、69KV、161KV還有最近的345KV，其產品需定型一年，始可取得投標資格，並且欲參與投標之廠商還要需通過 ISO9001 以上之品質認證，始可取得資格。所以此產業較長之前置時間(Lead Time)，及品質要求也形成了進入障礙。

### (二) 現有廠商的競爭—強

雖然目前已經開放國外廠商競標，但由於目前的政府採購網為中文字幕，國外廠商直接參與標案的機會較少，因此在台電的標案中者大多屬於本國業者：藉由同業的合作輪流取得台電標案維持一定的利潤；在其他的市場裡，由於國內各大工程或建築用線皆有其特殊的規範，因此主要競爭對手都是以國內業者為主，在這個所謂的民間市場裡，同業就要更憑本事去取得標案。

### （三）替代品的威脅—弱

在電線電纜產業中，除了通信電纜逐漸被光纖電纜取代外，但佔總產值最大的電力電纜尚未有突破性的發明，替代品的威脅目前是不容易出現的。

### （四）購買者的議價能力—強與弱

主要市場—政府標案：其購買者的議價能力強，但可利用同業間的合作，維持應有之毛利。

次要市場—經銷商系統：由於制度的健全，其購買者的議價能力弱。

公共工程：由於同業的競爭，其購買者的議價能力強。

### （五）供應商的議價能力—強

電線電纜產業中，原料的替代品限於研發、技術發展不易且由少數公司壟斷，所以在價格、品質及交易條件上有主導權。主要的直接生產原料有三種：銅材、PE 料、PVC 料。銅材方面的價格，為期貨市場的價格，而 PE 料也僅有美國(U.C.C)日本等少數國生產PVC 料則整個產業有二個供應商—台塑、華夏，所以供應商的議價能力強。

## 5.9 個案公司企業策略定位分析

### 5.9.1 依產品結構找出市場定位分析：

表5.4 個案公司產品BCG矩陣

明星產品(Stars) 電力線 電子線	問題小孩(Question Mark) 通信線 漆包線
金牛產品(Cash Cow) 裸銅線	落水狗產品(dog) 通信線(基地台電纜)

#### (一)問題小孩(Question Mark)

通信線:通線信包含了通信話纜、光纜、網路電纜等，由於近年來電信及網通事業的蓬勃發展，理論上通信纜線的市場應有很大的空間，但為何通信線的營業額只佔了太平洋整個營業額的3.6%。主要的原因這個市場是個成長迅速的市場，需要不斷增加設備、人力…等投資，但由於太平洋之前發生過被掏空資產，導致現金不足，無法增加新設備及研發人才，另外，太平洋電纜公司通信部的產品種類繁雜，無法一一兼顧每個產品，被一些專業廠商提早進入佔據市場，如網路電纜及光纜，甚至部分的專業廠的營業額超過了太平洋通信線部門的營業額，因此決策者必須考慮是否要繼續投資此部門或是決定撤退，太平洋電纜高層部門最後決定撤退，並策畫將整合通信部與電子漆包線部成為通電部。

漆包線:此類產品最主要是應用在馬達、電機工具等產品，雖然市場在穩定中的成長，但由於技術門檻低，吸引了其他競爭者設立專業廠，其市場價格於是降低許多，在太平洋的高成本下，不利競爭，因此決策者決定與通信線部及電子線課整合為一，並計畫朝向高技術、高單價的扁平漆包線發展，放棄低技術門檻的普通漆包線。

## (二)明星產品(Stars)

電力線:主要分成高壓電纜及低壓電纜為主，在2003年~2008年期間，政府推動各項工程，如台電的六輸計畫、台灣高鐵的興建、台北捷運延伸線興建、高雄捷運興建及將來的機場捷運工程案等，造成了電力電纜產品巨大的需求，但這段期間原物料高漲，雖然可以反映在產品價格上，但由於購料成本高漲，使得太平洋電纜電纜的現金流量吃緊，因此公司尋求更多的資金投入來追隨市場成長率，並應付競爭者的攻擊；隨著這些的市場拓展策略也使得這類產品漸漸往金牛產品邁進。

電子線:太平洋電纜公司有台灣業界唯一的放射機及技術能力，可以生產照射電子線，由於大大提高其耐熱等級，因此可應用於汽車裝配線、液光螢幕內部線(LCD)、LED光燈線，雖然在台灣市場占有率在同業裡為第一，但由於目前下游廠商仍部分採用日本進口(大陸也有)，部分採購國內產品，所以營業額都只是微幅成長，將來太平洋必須朝向降低成本及維持品質去拓展市場，擴大其市場佔有率。

通信線(光纜): 隨著國內數位生活的概念日益普及，市場對寬頻的需求日增，如中華電信所推動的M台灣及建商所進行的光纖到家住宅案，光纜的市場在未來是可期待的。

## (三)金牛產品(Cash Cow)

裸銅線:由於在台灣有銅爐的廠商不多，太平洋電纜公司是其中一家，其過程是將銅塊丟入銅爐熔化，伸線成為8mm銅條，而成為電纜主要生產原料，可供應下游一些中小型的電纜廠或伸線廠，由於此市場之需求趨於固定，市場成長率已經減緩，不需再花費資金擴充市場且可享受經濟規模與固定的利潤，也因銅價隨著國際銅價起伏而變化，因此太平洋電纜公司每年必須與下游廠商簽訂長約，採計價公式於每月月初計價及計量，且必須收到貨款後才能出貨，由於此產品佔了整

個公司的營業額近40%，有助於公司的現金流量之管控，可將多的資金去支持其他產品。

#### (四)落水狗產品(dog)

通信線(基地台電纜):基地台電纜又稱為低損失同軸電纜主要應用於基地台的興建與連接通信設備，使手機業者可透過基地台進行營運，在手機發展之初，太平洋為國內唯一一家有技術能力且品質優良之低損同軸電纜生產廠家，但遭受到國外大廠美國的Andrew 及德國的RFS 低損電纜專業廠提高技術門檻，將檢驗標準提高而使得太平洋失去了優勢，而之前產生的庫存品也都銷售不出去，進而變成廢料，如果太平洋要能與國際大廠競爭就必須投入資金購買新設備，但基於國內市場太小及國際市場是後進者的思維下，太平洋就必須放棄此類產品。

#### 5.10 個案公司行銷政策

行銷政策可分為產品政策、顧客政策、通路政策、價格政策及促銷政策等五大構面。

##### (一)產品政策：

太平洋電纜公司產品線包括裸銅線、電力電纜、電子漆包線、通信電纜與光纜等，產品特性強調功能強、品質佳且憑藉著優良的設計及承製能力，還可依個別客戶要求生產符合需求之規格產品，在銷售前後，提供客戶規格書確認與必要之技術支援服務。此外，多年來建立之品牌形象與知名度，對購買者而言，已經有很深厚的品牌信賴感。

##### (二)顧客政策：

太平洋電纜公司將客戶類區隔成直接客戶與間接客戶兩種，客戶類型選擇以購買決策中對品質要求高、希望廠商提供技術服務與整體解決方案之客戶為目標市場，如一些豪宅建案：電線要求廠商會註明：太平洋或華新等指定廠牌。

##### (三)通路政策：



對於直接客戶由太平洋公司自行營運，間接客戶則以各地區之經銷商進行銷售及服務，在地域分布上，區分為北、中、南三區，每一區域選擇數個以上經銷商作為行銷通路，以銷售佣金與獎勵金方式激勵通路商加強產品銷售。物流方式由太平洋電纜公司委託外包公司進行配銷作業，以期在運送效率上能夠滿足客戶需求。

#### (四)價格政策：

太平洋電纜公司在市場上屬領導品牌廠商，為避免產業淪於價格惡性競爭，維持市場機制，在定價策略上分為標準產品及定製品兩種：(1)標準產品：依產業共識制定牌價，並依品牌設立價格差異性，如太平洋>華新>華榮等，但也會依銷售量的多寡及付款條件的不同而有所變化。(2)訂製品：除了公家機關市場中同業有固定的遊戲規則外，民間市場則是以客戶的預算及彼此的議價能力為主，若顧客關係經營的好，往往買方會透露底價詢問廠商的意願，因此，廠商依合約上的內容下單至工廠投產。

#### (五)促銷政策：

因為電纜多為成熟性產品，太電在市場上有一定的佔有率，且由於電纜的價格是隨著國際原物料而調動，故無法採用促銷政策，但對於長時間滯銷的產品，太電公司會在品質保證下以促銷方式來出清存貨，以增加現金流量的流通順利。

### 5.11 個案公司產業現況及發展

根據統計資料分析(詳如表 5.5)，2008 年台灣電纜製造業生產值和銷售值分別為 1,743.94 億元和 1,600.74 億元，與 2007 年比較，則小幅衰退 4.16%和 2.92%。而 2008 年的各季表現，最明顯的是以 6 月為分水嶺，6 月之前因受到國際銅價上揚的走勢，電纜廠商為了反映成本而提高售價，以及 5 月中國四川大地震之災後重建，帶動了電纜的需求，相較於 2007 年同期均呈現成長。然而，從 2008/9 月開始，因美國金融風暴席捲全球，且景氣逐漸轉變為衰退，民間消費跟投資大幅萎縮，唯一可以仰賴的是政府投資，但因新政府上任不久，需要時間緩衝，既定的公共工程建設，則受到金融

機構緊縮放款，廠商投標意願降低，如台電六輸計畫的執行率不到7成，因此提振內需效果不若以往明顯；基於上述種種原因，電纜產業於2008第三季出現需求走弱的態勢，第四季惡化程度加劇，詳如表5.4。

至於存貨部分，在銷售下滑幅度高於減產幅度的情況之下，庫存水位持續增加，估計存貨值達到113億元，較第三季成長7.03%。倘若存貨都一直維持在高檔部位，且原物料價格持續下降，那2009年年初所實施的十號公報將會帶來這個產業更大的衝擊。

表5.5:2008年 電線電纜業產、銷、存變化情形

	2008Q1	2008Q2	2008Q3	2008Q4(E)	2008年(E)
<b>生產值</b>	<b>457</b>	<b>511</b>	<b>464</b>	<b>311</b>	<b>1743</b>
年增率	22.52%	0.29%	-2.31%	-32.59%	-4.16%
季增率	-0.85%	11.80%	-9.30%	-32.95%	--
<b>銷售值</b>	<b>419</b>	<b>466</b>	<b>436</b>	<b>280</b>	<b>1601</b>
年增率	20.24%	3.95%	-0.71%	-32.29%	-2.92%
季增率	1.56%	11.02%	-6.25%	-35.95%	--
<b>存貨值</b>	<b>102</b>	<b>110</b>	<b>105</b>	<b>113</b>	<b>133</b>
年增率	29.72%	2.56%	-0.86%	-6.95%	10.50%
季增率	-15.54%	8.08%	-4.75%	7.03%	--
<b>外銷比</b>	<b>27.51%</b>	<b>33.87%</b>	<b>31.87%</b>	<b>31.24%</b>	<b>--</b>

單位：新台幣 億元

資料來源：經濟部統計處 (2009)

因此，太平洋電線電纜公司為了減少十號公報帶來的影響，藉著每個月月初的資材會報，結合業務系統預估往後八個月的原物料使用量，並規劃於採購系統，加強控管存貨及成本，避免原物料風險所帶來的損失。

由於 2008 年下半年景氣衰退，多數廠商面臨高價庫存問題等影響，主要廠商營收合計較 2007 年衰退 5.86%，觀察台灣主要電線電纜廠商營收概況(見表 5.3)便可得知，11 家上市公司 2008 年累計營收達到 1,366.98 億元，較 2007 年小幅衰退 5.86%，和 9 月金融風暴爆發前 1~9 月累計營收 1,137.52 億元，年增率正成長 4.10%相比，顯示即便有政府、台電六輸等公共工程計畫以及電信業者寬頻、光纖網路佈建工程的支持，以國內需求為主的電線電纜業仍不敵景氣衰退而多少受到衝擊。

太平洋電線電纜公司 2008 年台灣市佔率位居第二，市佔率為 20.7%，然而市佔率位居第一的華新，其特殊鋼與裸銅線佔總營業額比例約 76%~80%，與太平洋電線電纜裸銅線比例約 36%~39%相差一半，若扣除掉裸銅線市佔率，則電纜市佔率則太平洋位居第一，華新位居第二，由表 5.6 太平洋與華新麗華 2008 年營收比較表就可得知其營業比例之差異，並將台灣其他同業之營收表現及比較總整理於表 5.6 表之。

太平洋電線電纜公司由於之前的財務狀況不佳，採取較保守策略，主要還是仰賴國內公共工程及政府標案的商機，但另一方面，太電也積極的處分閒置資產，已於 2008.12 月減資 80%，總金額達到了 267 億，這是太電為了能夠提高淨值，恢復信用交易，為以後上櫃、上市的計畫鋪路。

表 5.6: 太平洋電纜與華新麗華 2008 年營收比較表

太平洋電線電纜:		華新麗華:	
總營業額:	20,768,511	總營業額:	69,953,002
		特殊鋼營業額:	29,458,251
裸銅線營業額	8,071,370	裸銅線營業額:	30,318,692
		配線工程營業額:	2,750,540
純電纜營業額:	12,697,141	純電纜營業額:	7,425,519

單位: 新台幣 仟元

資料來源: 公開資訊觀測站 (2008)

表 5.7:2008 年台灣電線電纜製造業主要廠商營運狀況

2008 年	1~12 月營收		1~9 月營收		市占率		裸銅線 營業額	純電纜營 業額
	金額	年增率	金額	年增率	百分比	排名		
華電(1603)	36.95	28.39%	22.18	26.44%	3.59%	10		
華新(1605)	391.23	-8.58%	334.7	3.70%	37.97%	1	303.18	88.05
華榮(1608)	142.84	-6.09%	115.6	2.53%	13.86%	3		
大亞(1609)	105.91	-4.68%	87.99	5.70%	10.28%	4		
<b>太電 (1602)</b>	<b>206.8</b>	<b>-4.17%</b>	<b>175.68</b>	<b>9.01%</b>	<b>20.07%</b>	<b>2</b>	<b>80.7</b>	<b>126.1</b>
宏泰(1612)	60.51	-10.69%	53.85	-6.09%	5.88%	5		
台一(1613)	59.28	3.58%	47.79	11.08%	5.75%	7		
大山(1615)	45.9	10.33%	37.01	14.57%	4.46%	9		
億泰(1616)	58.53	17.47%	45.82	20.69%	5.68%	8		
榮星(1617)	59.02	-19.38%	50.34	-8.80%	5.73%	6		
合機(1618)	31.52	-20.08%	24.51	-5.06%	3.06%	11		
合計	1,030.28	-5.86%	1,137.52	4.10%	100%			

單位:新台幣 億元

資料來源：公開資訊觀測站(2008)

由上表 5.7 中得知太平洋電纜公司 2008 年 9 月以前的營業額佔了整年營業額的 84.95%，代表 2008 年 9 月的景氣較佳，然而 2008 年 9 月過後，遇到美國的金融風暴，導致全球景氣下滑，9 月~12 月的營業額就大幅的下降。

總之，當前經濟情勢持續處於低迷，展望未來，2009 年太平洋電線電纜公司主要營運還是仰賴政府、台電以及電信業者的預算，然而 2009 年元月上路的新制 10 號公報，恐將使太平洋電纜公司提列庫存跌價損失金額增加，但是整體而言，預估 2009 年下半年房市止穩及機場捷運電纜需求陸續開出，其電纜產業景氣即將步入復甦。

## 第六章 個案分析---中間商 A 公司

中間商 A 公司的成立背景:

民國 96 年年初由於台灣高鐵興建完畢並舉行通車典禮，承包商東芝通訊公司剩餘一批電纜急需處理，因此成立中間商 A 公司，並著手尋找甲級資源回收公司，積極促成剩餘電纜之買賣，承蒙東芝公司厚愛，以公平方式順利拿到此案，以買空賣空的經營方式開始了中間商 A 公司的經營。

因此，本章將探討藉由 SWOT 分析去探討中間商 A 公司的未來及發展，並利用藍海策略及利基營銷理論去達到市場區隔之目的，避免中間商 A 公司直接與大企業競爭，而使之能在狹縫中生存，以達到利基營銷之目的。

### 6.1 電纜業中間商之類別

我們在第二章的 2.5.2 節就有說明中間商的類型，並用圖 2-5 表述之，因此在電纜電纜產業之中間商可以用以下兩點說明之：

#### 6.1.1 經銷商(Distributor)

- (1) 擁有商品所有權，並獨立經營。
- (2) 可提供多數品牌及其他電器設備。
- (3) 可提供的服務: 存貨、退貨、信用交易、配送、行銷資訊提供、管理技術諮詢、協助促銷等。

#### 6.1.2 經紀商(Broker)

- (1) 不擁有商品所有權，其功能於代表買方或賣方促進商品交易，並從中賺取佣金。
- (2) 經紀商: 短期僱用的中間商，交易屬個案性質。

在任何的產業中都通時存在著經銷商與經紀商，這兩種不同型態的中間商也常常面臨到競爭的狀態，成功與否，最主要就是要觀察這兩種不同型態的中間商之上下游關係是否可以比另一方良好，因此，本節將中間商之經銷商與經紀商之差別整理於下表6.1及表6.2分別說明，由下表6.1及表6.2便可得知，因其經銷商擁有其商品所有權，每年與上游廠商皆有固定合約，因此每一個月都必須向上游廠商依據年度合約備庫存，因此其規模較大，其資本額大約都落在1000萬~9000萬左右，而經紀商因屬於專案買賣性質，也沒年度合約的限制，較無存貨壓力，但其規模較小，其資本額約落在100萬~300萬左右。

然而，由於經銷商擁有商品所有權，常常會有庫存的壓力，當景氣不好時，其庫存成本往往是個很大的負擔，更何況當銅價大幅跌落時，更會造成巨額的損失，反之，若大漲時，則會有超額利潤產生，因此經銷商的風險比起經紀商較大，但隨之而來的利潤也較大。經紀商則較無此情況產生，但也往往因為無商品所有權，其市場反應較慢，其競爭力相對下來就比較略遜一籌。

表6.1：電纜產業中間商類別比較表

電纜業中間商	類別	資本額	主要經銷品牌:	主要市場
裕泰電線	經銷商	1000 萬以上	太平洋、華新、華榮、大亞等	建築業、水電工程行、高科技廠房案
得榮電線	經銷商	1000 萬以上	太平洋、華新、華榮、大亞等	建築業、水電工程行、高科技廠房案
大展電線	經銷商	1000 萬以上	太平洋、華新、華榮、大亞等	建築業、水電工程行、高科技廠房案
尚豪康	經紀商	300 萬以下	華新	台北捷運、高鐵
A 公司	經紀商	300 萬以下	太平洋	高鐵、高公局之 下游廠商水電公司

表6.2：電纜業經銷商與經紀商之差別

類別	風險	市場規模	與上游關係	主要策略
經銷商	大	較大	較佳	維持上游與下游關係
經紀商	小	較小	一般	拓展貨源及開拓新市場

## 6.2 A公司SWOT分析：

根據上一節說明了經銷商與經紀商之差別後，便了解到身為經紀商A公司的經營困境及難處，因此先以管理學理論的SWOT分析來探討這家中間商A公司的未來及發展。依中間商A公司這幾年來的經營表現來看，分別將SWOT分析中的Strengths、Weaknesses、Opportunities、以及Threats敘述如下表6.3表示，同時藉由SWOT的探討，去擬定適合的經營策略，讓公司營運上更加能順暢。

表6.3：中間商A公司的SWOT分析表

優勢：(S)

劣勢：(W)

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 無存貨成本壓力。</li> <li>2. 資金成本較小。</li> <li>3. 對於市場的反映能力較經銷商慢。</li> <li>4. 有良好的顧客關係。</li> <li>5. 可整合其他產品，提供完整的服務。</li> <li>6. 退場機制快，轉型容易。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 電纜廠的投資及技術門檻高，有其進入障礙。</li> <li>2. 不屬於經銷商系統，無法享受牌價系統進入電纜標準品市場。</li> <li>3. 無法享受買空賣空的經營模式。</li> <li>4. 承擔下游顧客的應收帳款風險。</li> <li>5. 對於市場的反映能力較經銷商慢。</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在藍海市場裡，尋找生機。</li> <li>2. 尋找小型電纜代工廠幫忙代工，降低成本，增加進入市場的機會。</li> <li>3. 目標市場及目標產品的確立。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 受到直接電纜廠及經銷商的價格競爭，無利潤可圖。</li> <li>2. 經濟不景氣，藍海市場的萎縮。</li> <li>3. 面對去中間商化的趨勢。</li> <li>4. 面臨到單一供貨者的威脅。</li> <li>5. 下游廠商關係變化。</li> </ol>

機會：(O)

威脅：(T)

由上表 6.3 的論述中，本著 SWOT 分析精神的四大策略：S-O(Max-Max)、W-O(Min-Max)、S-T(Max-Min)及 W-T(Min-Min)之不同組合，用來面對變化萬遷的市場，擬定適合之策略，提高本身之競爭力；因此，中間商 A 公司在面對著無情且激烈的競爭市場，如何可以在這一片血流成河、屍橫遍野的紅海市場中找尋其狹縫空間存活，是目前中間商 A 公司必須要認真思考的地方，以目前市場上的不景氣，直接製造商漸漸注意到以前不會被注意到或沒有被服務好的市場，其狹縫市場轉而變得更為狹窄，也直接造成了其經銷商或經紀商之生存空間，因此經銷商或經紀商能夠有效的競爭策略就是，對下游廠商維持良好關係，強化其服務品質及項目，即使直接製造商挖掘到此類市場，由於中間商與顧客良好的關係，也能持續以中間商的模式經營下去、對上游廠商則必須誠信交易為主，如此一來，才有機會能夠永續經營下去。

### 6.3 A 公司的藍海策略和利基營銷市場

由於上游電纜廠及經銷商長期經營市場，且電纜市場逐漸趨於飽和，中間商 A 公司要如何能夠在這狹縫中生存？其最主要的關鍵是除了維持良好客戶關係外，必須去尋找出有需要且沒被注意到或沒被服務好的小市場，去建立市場區隔，也就是確定某些群體，選擇被強大企業所輕忽的市場，作為其專門服務的對象。

在這個電線電纜產業中，可以採取兩種方向來探討其利基營銷市場的所在，藉這兩種方向來研究並找出其利基市場，第一個方向就是依產品供給面來看：台灣目前大大小小的電纜廠合計約 200 家左右，產品線齊全的約 20 家，然而可以生產鋁導體電纜的只有 3 家，由於先前銅價飆漲，致使銅導體電纜價格飆升，讓政府的公共建設之成本增加許多，且許多下游廠商叫苦連天，為了能夠節省成本，於是在一些較小的施工地點就採取鋁導體電纜代替銅導體電纜，因此沒有被注意到或沒有被服務到的小市場就出現了。



第二個方向是依市場需求面來看:由於台灣電線電纜市場已經經營了約一甲子，其供給與需求的結構也很穩定，且因市場逐漸趨於飽和，競爭顯得更加激烈，因此，要如何才能在這個穩定且變化不大的結構體找尋被遺忘的市場，實屬不容易，最主要的關鍵還是要針對下下游廠商著手，也就是所謂的最終使用者，過去最終使用者長期的與經銷商配合，但有時也會有經銷商服務不周的客戶出現，若中間商 A 公司能找到此類的客戶，也就是沒被服務好的市場，便可在此業界佔有一席之地，就如同鋁導體電纜市場，由於鋁導體不屬於經常性產品或標準產品，其經銷商較少接觸，也給了中間商 A 公司機會去拓展此類的市場，以獲得一定的利基。

因此，中間商 A 公司的利基營銷策略最主要是針對鋁導體電纜市場去做行銷，次要是尋找品質優良、價格便宜但尚未打入此電纜結構之經營市場，將原本的品牌取代掉既有市場之品牌，另外，也可結合週邊產品，如電纜接頭等，提供整合性服務，創造出另一種商機，如下圖 6-3 所示。

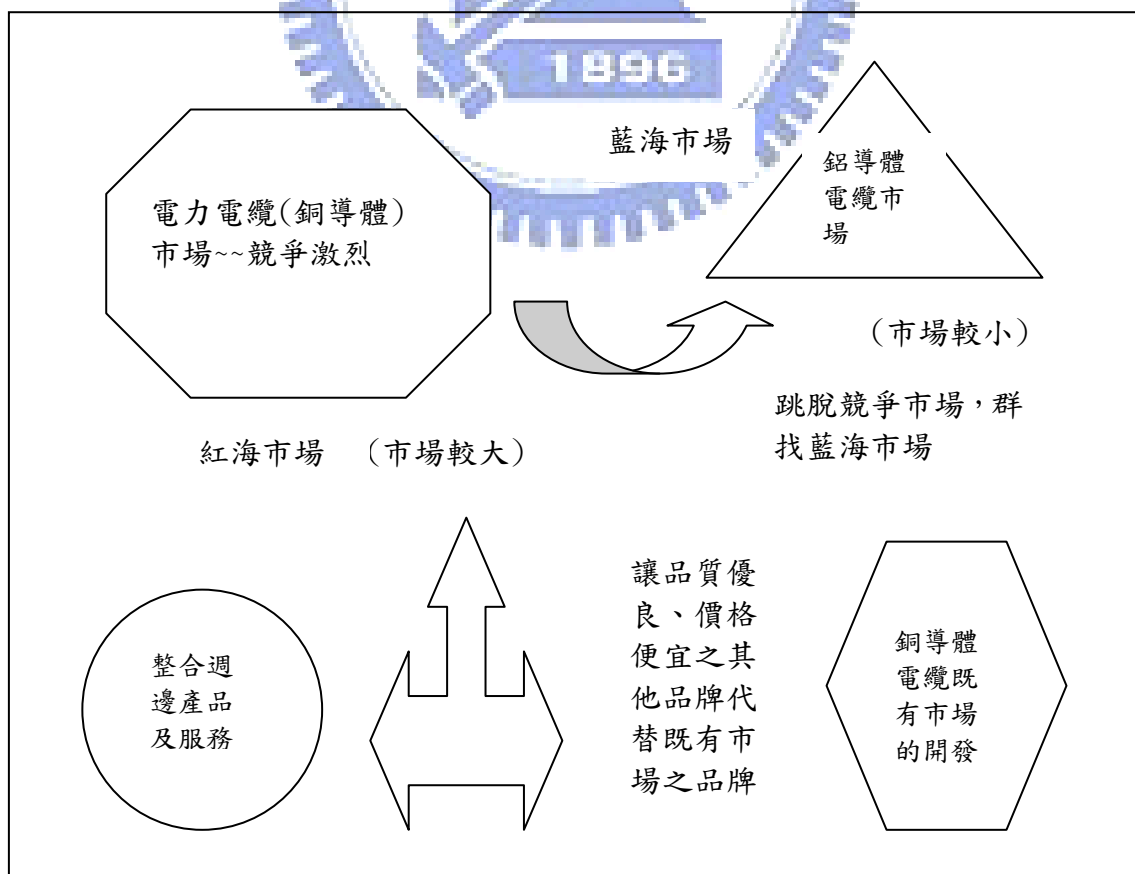


圖 6-1：中間商 A 公司藍海策略應用圖

## 第七章 結論與建議

本研究乃本產業之實務經驗與管理心得，經過策略理論與產業相關研究之文獻探討，以及對個案公司深入研究，提出研究結論及對個案公司及相關產業及後續研究者之建議。

電線電纜產業為一內需型產業，過去甚少文獻所論及，期望對後續研究者有所幫助，並可一窺電線電纜產業之結構，對產業界及主管機關作為未來經營架構和產業輔導之參考。

### 7.1 結論

本研究採個案研究法，自電線電纜產業中選擇個案公司為研究對象，經此次研究與訪談獲得如下列主要結論：

結論一：電線電纜產業之成功因素，主要有四：

(1)市場因素：因為自我國光復以來，致力發展經濟，國民所得相繼提高，各種公共建設突飛猛進，公民營機關以台灣為生產基地。電線電纜產業因而伴隨經濟成長，奠定重電產業之根基。

(2)政府輔導：主要乃經濟部工業局為奠定重電機產業，扶植國內產業升級而成立電力設備國產化推行委員會，鼓勵業界投資及升級重電機產品，俾能提供國內產業成長與發展空間，以提升我國產業競爭力，並建構我國重要基礎工業之能力。

(3)規模經濟：因為此一產業需投入相當大的資金購買相關設備及技術研發能力，其進入門檻高，各廠商有其一定的規模經濟，藉著大量生產、降低成本、提高獲利，因此此產業在台灣是呈現恆者恆大、小者恆小的經營模式。

(4)作業標準化：乃將每一作業流程標準化，讓管理工作變得單純，同時透過企業資源規劃系統(Enterprise Resource Planning, ERP)的SAP軟體和 ISO9001、ISO14001之管理規範，使工作和管理標準化。

結論二：為了創造企業的最大利基點，可採用下列方式：

(1)推動明星產品：由於明星產品是未來市場的主流產品，因此應朝向降低生產成本、維持一定品質、有效的拓展市場及維護客戶關係。

(2)維持金牛產品：由於已經有固定的市場佔有率，且有利於對企業的現金流量，因此應維護好的客戶關係，維持既有的金牛產品市場佔有率。

(3)退出弱水狗產品：由於弱水狗產品有固定成本及庫存成本，這些都會侵蝕企業的獲利，應該擬定退場機制、處分閒置資產、處理庫存產品。

結論三：中間商夾在上游製造廠與下游顧客之間，但近幾年來由於生產商朝向去中間化的策略之下，很多中間商或貿易商陸陸續續退出市場，因此中間商應把握下列幾點可確保在此市場狹縫中生存？

(1)確定市場範圍：意即所謂的地理優勢，首先必須考慮中間商的經營範圍所包括的地區與產品是否一致，因為生產商希望中間商可以打入確定的目標市場及潛在顧客。

(2)豐富的產品知識：因為中間商若對產品知識很透徹的了解，較易打開市場通路，而生產商也針對產品知識的了解度及經驗去慎選中間商。

(3)綜合的服務能力：對下游顧客而言，若中間商能提供綜合的服務能力，一次解決顧客的需求，就會建立起中間商與下游顧客的信任感，維持長期合作模式。

(4)健全的財務狀況及信用：誠信為生意之母，市場上隨時充斥著風險，而生產商會將風險轉嫁給中間商，因此中間商就必須承擔對買賣的風險，因此其財務健全、信用良好，才能建立上下游長期合作的模式。

## 7.2 建議

### 一、對個案太平洋電線電纜股份有限公司之建議

本研究經過數次深度訪談、側面調查，產業資訊之搜集，及研究者多年在業界之

經驗分析研究,對於個案公司未來策略發展方向,以及當前所發生問題之解決有下列建議。

### (一) 策略發展之方向

在當前環境之下,個案公司應該利用過去穩定成長之利基及品牌知名度,配合環境之變遷,採取下列不同策略,以維繫產業地位。

#### A. 低成本策略:

1. OEM代工:依線種規格找尋專業的代工廠,並加強對下游廠商的品質管理以維繫本身之品牌價值。

2. 降低人事及採購成本:加強內部經營管理,簡化組織結構、提升經營效率;再者開發合格原料供應商,利用採購策略降低原物料成本。

3. 處理閒置資產:處理閒置資產、降低固定設備成本,其分擔的固定費用就會降低。

#### B. 瘦身策略:

由於個案太平洋電纜公司於92年發生財務掏空事件並進而慘遭下市命運,但由於個案公司本業過去的雄厚實力,至今產業發展尚屬穩定,但由於資本額過於龐大侵蝕每股獲利,不利於信用評等恢復及朝向上櫃、上市的計畫,因此個案公司應該朝向減資再增資的瘦身計畫,提高每股獲利,恢復信用交易,期待將來通過證期會的同意再次上櫃、上市,重塑企業道德。

#### C. 組織扁平化策略:

將組織扁平化,以提高組織效率及時反映市場,以維繫市場佔有率及增進客戶滿意度。

### (二) 當前問題之解決

A. 討回遭掏空資產:太電因五年前前財務長掏空資產而慘遭下市,因此目前當務之急就是必須在海外打官司討回資產。

- B. 減資再增資：民國97年已經通過證期會同意減資80%，實收資本額從新台幣309億減為62億，並維持本業穩定成長及獲利，將來再計畫發行新股增資，為未來重返證卷市場鋪路。
- C. 縮編落水狗產品部門組織：將產能利用率低的產品部門縮編，降低固定本及管理成本。
- D. 處份閒置資產：變賣閒置資產，增加公司現金水位。
- E. 遷廠：由於太電大溪廠佔地廣大約一萬三千坪左右，但土地利用率高約60%，造成龐大的浪費及管理成本，因此利用減資及縮編部門進行遷廠。

## 二、對中間商A公司之建議

- (一) 拓產產品來源：由於單一供貨商風險極大，且成本很難管控，因此惟有拓產其他產品來源，才能提升自身競爭力。
- (二) 強化週邊產品、提供整合性服務：由於電力設備繁多，電線電纜只是其中一項，若能整合週邊商品，必定能增加銷售。
- (三) 加強顧客關係：在競爭的市場裡，顧客關係是決勝的關鍵。

## 三、對電線電纜產業之建議

### (一) 建立產業內部協調機制

電線電纜產業雖成立歷史悠久，惟相關業務如作業標準、營業項目、薪資結構、調查資料、使用數據等，均視各別需求而異，而有關上下游之產業，亦因各自之組織、政策、資源等差異，而採行不同之方法。這些結果，導致市場遊戲規則混亂，無所依循。產業之投資、設廠，均以自己調查為依據，忽略整體產業之發展與供需關係之平衡。因此當務之急，乃在建立一個產業內部溝通協調之機制，讓產業秩序得以維持，並促使產業成長。

### (二) 延伸服務領域和創造之價值

電線電纜產業過去常以電纜成品之銷售來達成企業目標隨著產業間彼此激烈競爭，以及經濟規模之存在，國外大型廠家之環伺，電纜產業所能創造之差異終究有限。如何重新尋找產業活動之價值，將是永續經營和生存之必要條件，如圖7-1

所示。

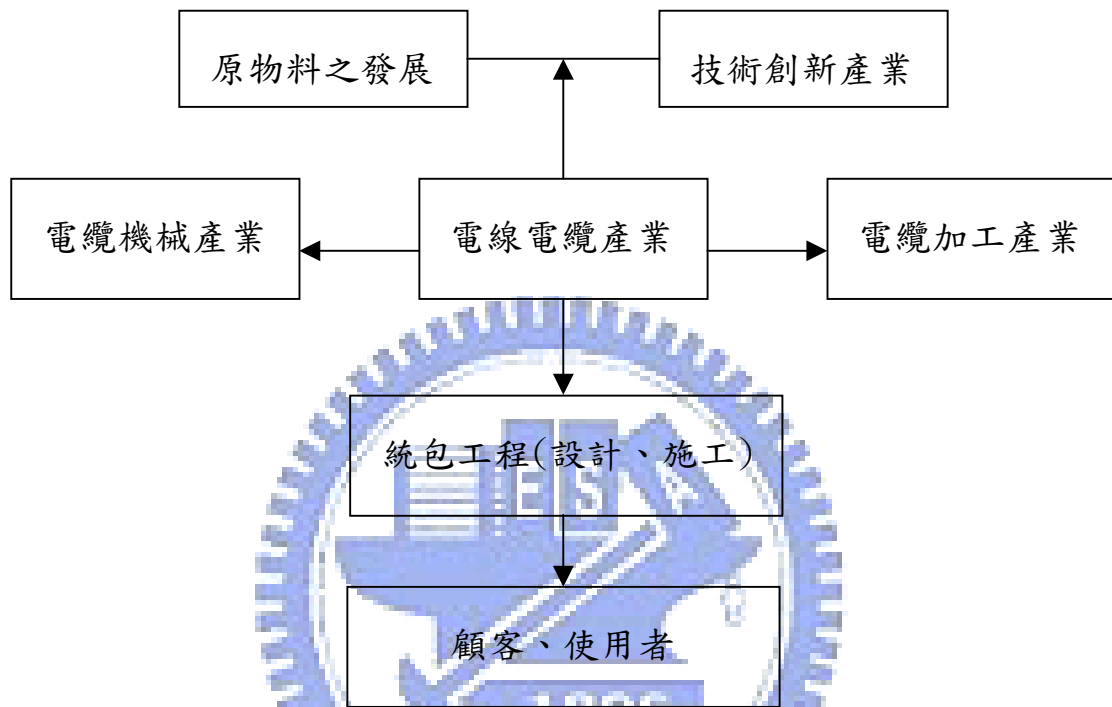


圖 7-1 電線電纜產業鏈

資料來源：電線電纜公會網站 (www.taiwancable.org.tw)

(三) 選擇集中發展之產品，提昇核心競爭力：

電線電纜產業之行銷趨勢有以下四種：

1. 最終使用者的需求差異；
2. 產品設計標準化；
3. 先進技術的發展；
4. 物流系統的順暢性。

這四種趨勢提供客戶多樣性的選擇，促使本國產業競爭力提升，廠商應該適度選擇集中發展之產品，避免過度分散投資與喪失核心競爭力。

四、對政府主管機關之建議

### (一) 先進技術與關鍵零組件之研發

電線電纜產業是公共建設必備的基本工業，舉凡電力、通訊、資訊、建築等產業，皆須以電線電纜做為傳輸導體。自從2002年後加入世界貿易組織對產業造成衝擊，又產業原料、先進技術及關鍵零組件均仰賴進口，政府應成立專責單位，結合產、官、學、研等單位，研究或引進技術，輔導學者自力生產，以利產業發展。

### (二) 健全法規制度和加強產業輔導

1. 健全法規制度以建立良好的產業發展環境。
2. 推動認證體系，與其他國家建立相互認證制度，增加我國產品之市場競爭力。
3. 推行進口救濟制度，提供國內產業適當的防範。
4. 加強經貿國拓展計畫，協助產業推廣國際市場。

### 五、對後續研究者之建議

由於經營策略所涉略的領域非常廣泛，因此，下列議題值得後續研究者繼續討論：

1. 電線電纜產業之不同經營策略：本研究採用個案研究法，針對個案公司之經營策略做為探討對象後續研究者可針對多家較具規模之電線電纜產業之不同經營策略做為比較探討之對象，如華新麗華、華榮等大廠。
2. 針對電纜經銷商為研究主題，由於電纜經銷商資料難取得，建議後續研究者可藉由訪問電纜廠研究經銷商的經營策略。
3. 以電纜國際市場競爭策略為探討主題：本研究主要是以個案公司探討在台灣市場的經營策略，並無國際市場的探討，因此建議後續研究者可針對電纜國際市場的競爭策略做為探討主題。
4. 進行不同產業之經營策略研究：本研究只針對電線電纜業進行經營策略之研究，難以真實判定經營策略之意涵因此，建議後續研究者可挑選不同產業進行研究。

## 參考文獻

### 中文文獻

1. 策略管理：理論與實務，楊千 著，2007，華泰文化出版社台北
2. Michael E. Porter，競爭策略，周旭華 譯，天下遠見出版股份有限公司，台北，1998初版。
3. Cavana Robert Y.、Delahaya Brian L.、Sekaran Uma，企業研究方法：質化與量化方法之應用，莊立民、王鼎銘 譯，雙葉書廊有限公司，台北，2004初版。
4. 藍海策略-開創無人競爭的全新市場 金偉燦、莫伯尼/著 黃秀媛譯，天下文化出版社，台北，2006年
5. 方至民 企業競爭優勢，前程企業管理有限公司，1999，台北。
6. 方世榮譯 行銷管理學， Philip Kotler 原著，東華書局，1998，台北。
7. 司徒達賢，策略管理新論，智勝文化事業有限公司，2003 初版，台北。
8. 陳向明，社會科學質的研究，台北五南圖書出版公司，2003，台北。
9. 陳海鳴，管理概論，華泰書局，1993 初版，台北，。。
10. 余朝權「產業競爭分析專論」五南圖書出版公司，1994 年。
11. 何喻方譯 策略:管理新視野」Carl W. Stern & George Stalk, Jr. 編，寰宇出版公司，1999年，台北。
12. 李文哲「台灣製造業經營環境、經營策略、關鍵成功因素與廠商研發行為相關性之研究」國立中央大學企業管理研究所碩士論文，頁 20-28，1999年。

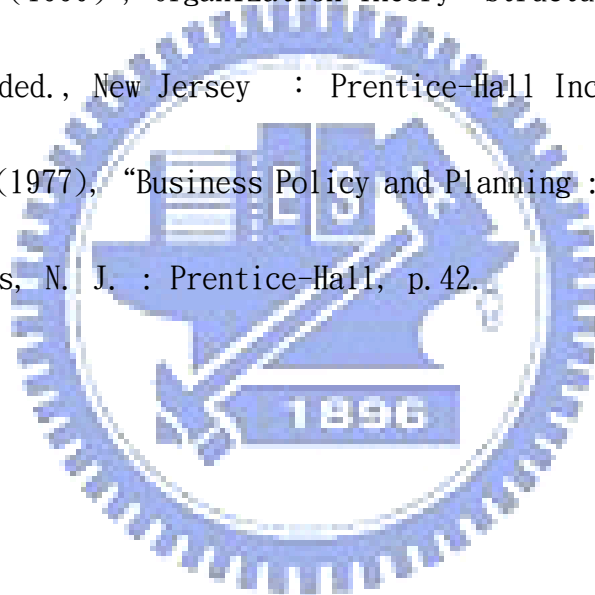


13. 周旭華「競爭策略」天下遠見出版股份有限公司，1999年，台北
14. 周旭華 譯「變革-哈佛商業評論」特科著，天下遠見出版股份有限公司，2000，台北。
15. 邱義誠「策略聖經」商業周刊出版股份有限公司，2000，台北。
16. 徐作聖 策略致勝 遠流出版事業股份有限公司，2000，台北。
17. 張永誠 策略高手 101 實學社出版公司，1999，台北。
18. 黃清雄「產業競爭力關鍵因素之研究—以台灣地區鋼線 鋼纜業為例」長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，頁 52-65。
19. 劉尚志 策略群組、經營策略與績效關係之研究—以台灣電線電纜業為例 國立成功大學企業管理研究所碩士論文，頁 146。
20. 劉世平譯 MBA百科全書 城邦文化事業公司，1999，台北。
21. 藍科正譯 管理概論」商周出版股份有限公司，1999，台北，頁27。
22. 蘇拾忠「策略規劃指南」遠流出版事業股份有限公司，台北。
23. 謝文雀 譯 Philip kotler 行銷管理之亞洲觀點第三版，華泰出版社，2005，台北
24. 朱博湧著藍海策略，天下遠見出版社，2005，台北

## 英文文獻

1. Hofer, C. W., and Schendel, D. E., Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing St. Paul, 1978
2. Aaker, D. A. (1988), Strategy Market Management. 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., pp. 201-276.
3. Ansoff, H. I. and McDonnell E. (1990), "Implanting Strategic Management", Prentice Hall, p43.
4. Boseman Gleen, Arvind V. Phatak, and Robert E. Schellenberger(1986), "Strategic Management : Text and Cases", New York : John Wiley.
5. Cannon, J. T., "Business Strategy and Policy", New York : Hercourt Brace of World, pp.9, 50-58.
6. Chandler, A. D. (1991), "Strategy and Structure", 7<sup>th</sup> ed., Cambridge, Mass : M. I. T. Press, p.13.
7. Cravens, D. W. (1994), "Strategic Marketing", Irwin, p. 34.
8. Hill, W. L. and G. R. Jones(1992), "Strategic Management : An Integrated Approach", Boston, MA : Houghton Mifflin,
9. Kotler, P. (1994), "Marketing Management : Analysis Planning Implementation and Control", 8<sup>th</sup> ed., New Jersey : Prentice Hall, Inc, p. 84.

10. McCarthy E. J. and William D. R., Jr.(1991), “Essentials of Marketing” , 5<sup>th</sup> ed., Boston, MA : Irwin, Inc.
11. Miles, R. E. & snow, C. C.(1978)Organization Strategy Structure and Process, New York : Mcgraw-Hill.
12. Porter, M. E.(1985), “Competitive Advantage : Creating Sustaining Superior Performance “, New York : The Free Press.
13. Robbins S.P. (1990) , Organization Theory : Structure, Design, and Application, 3<sup>rd</sup>ed., New Jersey : Prentice-Hall Inc., pp.176-177.
14. Rogers D. C.(1977), “Business Policy and Planning : Text and Cases” , Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, p.42.



## 次級資料

### 1. 台灣區電電線電纜公會網站([www.taiwancable.org.tw](http://www.taiwancable.org.tw))

公會理監事 ▶	<b>一、前言</b> <p>電線電纜係電力、電訊之傳輸媒介，廣泛用於房屋建築、各項公共工程、電信、電子、資訊等產業。產品種類繁多且用途廣泛，主要產品包括裸銅線、漆包線、電子用電線電纜、電力用電線電纜及通信用電線電纜等五大類，在現今生活環境中，隨時隨地皆可發現它的存在。電線電纜業是技術、資本、勞力密集的產業，也是國家建設所必要的基本工業之一，因此不僅曾為我國策略工業發展的項目之一，在我國工業升級中有其重要地位。其產品種類及生產設備等方面雖然仍有更替及突破，但在生產技術、原料使用及銷售通路與產品特性等方面，整體而言並無大變化，算是成熟期的產業。</p>
相關資訊 ▶	
倫敦金屬價格 ▶	
貿易商標	
會員大陸通訊處	
廠商查詢	
產品查詢	
網站維護	
回首頁	
	<b>二、沿革</b>
	<b>(一)播遷草創期</b> <p>我國電線電纜工業肇始於民國三十九年四月，太平洋電線電纜公司成立，生產簡單的塑膠絕緣電線，為我國電線電纜工業的開端跨出第一步，其後逐漸生產建築用低壓電線及低壓電纜，並開始少部份的產品銷售至國外，開創我國電線電纜外銷的首頁。</p>
	<b>(二)發展成長期</b> <p>民國四十九年太平洋公司與日本住友電氣工業株式會社技術合作生產電力電纜及通信電纜，首開電線電纜工業與國外技術合作之先河。在此之前，國內尚無其他廠商從事電線電纜之生產，直到民國五十年代才有大亞實業廠股份有限公司、華新、麗華等公司相繼成立，生產高壓橡膠電線電纜及漆包線等產品。</p>
	<b>(三)起飛轉型期</b> <p>民國五十六年環球電線電纜公司與日本古河電工株式會社技術合作生產XLPE(交連聚乙烯)電力電纜及CCP(彩色聚乙烯)通信電纜，民國五十八年華新及麗華兩公司合併為華新麗華電線電纜公司。民國六十三年華榮與美國奇異電氣公司合作投資無氧銅條設備，華新麗華和美國南方電線公司合作引進五萬噸連續鑄軋銅條設備。民國六十九年電信研究所成立專案研究光纖製造，為我國光纖工業之濫觴。</p>
	<b>(四)成熟突破期</b> <p>民國七十三年政府將光纖通信列為優先發展的策略性工業，促使民間廠商如華榮及聯合等公司先後參與投資量產計劃。民國七十六年太平洋電線電纜及大亞電線電纜公司相繼生產69KV電力線，榮星公司則開始生產線徑達0.025MM的極細漆包線。民國七十八年我國第一條長達3,732公里的國際光纖海底電纜(台、菲、關電纜)正式接通。依經濟部工業統計調查報告，民國八十六年國內電線電纜廠商計達472家，以中小型工廠為主，且廠商多集中在北部地區，以生產塑膠電纜較多，其次為裸銅線、電子用線、通信用線及漆包線等產品。</p>
	<b>三、展望</b>

## 2. 公司網站([www.pewc.com.tw](http://www.pewc.com.tw))

### 關於 太平洋電線電纜股份有限公司

太電於民國 39 年 4 月 14 日建廠於台北市和平東路，原名為”太平洋電線製造廠”，為台灣首家電線電纜廠，營運經年後，於 46 年 12 月 30 日擴充改組為”太平洋電線電纜股份有限公司”，沿用至今，已歷經了五十餘寒暑。

本公司自創辦以來，一向秉持誠正信實的經營原則，並始終保持嚴謹的態度，不斷的研究發展、更新技術，使產品朝向多樣化，以提供使用者最優良的品質及最佳的服務，為台灣地區最大的電線電纜製造廠之一。

近年來，本公司除了維持電線電纜本業的穩定發展外，更朝向多角化及國際化經營。本業方面，陸續在泰國、新加坡、澳洲、大陸地區（深圳、寧波、上海、山東）設廠營運，使太電躋身成為世界級的電線電纜廠之一；非電纜事業方面，範圍則遍及電信、資訊、旅館、銀行、交通建設、光電、創投等領域。

展望未來，在本業方面，本公司除了將持續加強研發高附加價值產品，進行產品結構調整，落實降低成本，提高生產效率，以增強產品競爭力外，為因應未來全工程標發展趨勢，正積極規劃提昇現有技術層級，並垂直整合電纜上、中、下游相關產業，以尋求從傳統的器材供應商，轉型為系統整合的角色，以爭取海內外全工程業務的龐大商機；非電纜轉投資業務方面，則致力於加強管理與監督，強化經營體質，裁併不具效率的投資，以獲取更高的經營績效。

### 關於 太平洋電線電纜技術服務

1. 配合電力電纜及電子線等，提供各種性能之塑膠粒子。 2. 提供各種性能之軟、硬銅線；軟、硬鋁線及鋁電纜等設計。 3. 提供各類電力線纜之設計，包含裸銅線、各類電力線纜、耐火耐熱線纜、低煙無毒線纜及特高壓交連 PE 電纜等設計。 4. 提供通信電纜、光纜、同軸電纜之產品設計及包裝設計。 5. 提供各類電子線及漆包線設計。 6. 委託加工，提供線纜各項製程之代加工服務，如編織、鍍裝、外被等。 7. 技術諮詢，提供產品設計、製造、檢驗、施工等各項技術諮詢。 8. 專利、商標、正字標記之協助申請 9. 線纜售後服務：提供客戶材料及線纜產品售後之施工或使用上各項問題之處理與諮詢服務。

### 3. 公開資訊觀測站(newmops.tse.com.tw)

公開資訊觀測站 精華版 基本市況報導  
最佳瀏覽模式: 1024x768 Hi-Color with IE 5.0以上  
上市服務部電子信箱: fabien@twse.com.tw  
本網站資料均由各公司輸入後由本系統對外公佈, 資料如有錯誤、遺漏或虛偽不實, 均由該公司負責。

各項專區 公司治理 電子書 公告查詢 證券衍生商品 代號查詢 基金資訊

常用報表 重大訊息 財務報表 營運概況 公司概況 彙總報表 董監股權異動

請輸入公司代號或簡稱 1602 確定

1602 太電  
公司全名: 太平洋電線電纜股份有限公司  
市場別: 公開發行公司 總機: 02-66366100  
董事長: 苑竣唐 總經理: 孫道亨  
成立日期: 46年 12月 30日 公開發行日期: 93年 4月 28日  
實收資本額: 6690000000元  
股票過戶機構: 太平洋證券(股)公司服務代理部  
過戶機構電話: 02-27186211 詳細資料...

最新資料  歷史資料 查詢

年度 98  
季別 第三季

XBRL示範平台 外國企業專區 新制承銷問答集 不繼續公開發行 資產證券化專區 最新資訊 市場公告 即時重大訊息 債券資訊 申請上市資訊

資訊揭露評鑑 歡迎連結 使用說明 連結舊版 網站導覽 相關網站 問答集 English

### 4. 全國博碩士論文檢索資料

(1)2001年,長榮管理學院 經理管理研究所論文 我國電線電纜業經營策略之研究-以個案公司為例 研究生:呂德宗

(2)2004年,崑山科技大學 企業管理研究所論文 我國電線電纜產業海外投資策略之研究 研究生:黃世哲

(3)2006年,輔仁大學 管理學研究所論文 電線電纜產業之經營策略-以華新麗華公司為例 研究生:徐圓順

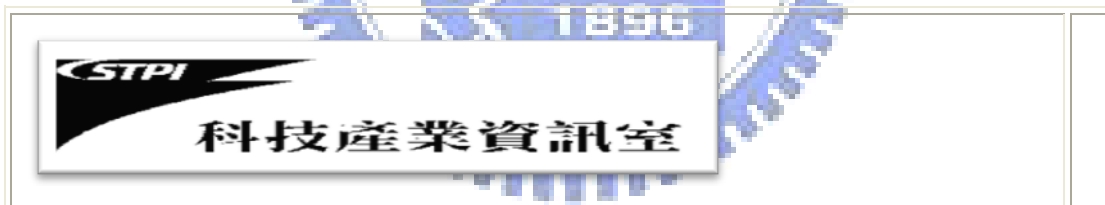
(4)2007年,台灣科技大學 企業管理研究所論文 電線電纜設備產業競爭策略之個案研究 研究生:柯莎夏

5. 台經院產經資料庫([tie.tier.org.tw](http://tie.tier.org.tw))

查詢值：電線電纜 下一頁 ▶ 第 1 頁 查詢結果：108 筆 每頁顯示 15 筆

序號	文件標題	相關文件	文件屬性	文件類別	文件分類	公佈日期	檔案型態	檔案大小
1	電力設備製造業之現況與展望-2009年第二季	相關文件	文章	產業報導	電力及其他電子機械器材及設備業	2009-05-22	DOC/ZIP	56 K 位元組
2	電線電纜製造業之現況與展望	相關文件	文章	產業報導	電力及其他電子機械器材及設備業、電力機械器材業	2009-03-04	DOC/ZIP	173 K 位元組
3	電力設備製造業之現況與展望-2009年第一季	相關文件	文章	產業報導	電力及其他電子機械器材及設備業	2009-02-27	DOC/ZIP	52 K 位元組
4	機電電路及管道工程業基本資料	相關文件	文章	基本資料	營造及不動產業、機電、電路及管道工程業	2009-02-24	DOC/ZIP	275 K 位元組
5	全球金融風暴對我國產業的衝擊與影響-電力機械	相關文件	文章	其他	電力及其他電子機械器材及設備業	2009-02-02	DOC/ZIP	124 K 位元組
6	家用電器業景氣動態報告	相關文件	文章	產業報導	資訊、通信及消費產品業、電器設備業	2009-01-11	DOC/ZIP	450 K 位元組
7	電力設備製造業之現況與展望-2008年第四季	相關文件	文章	產業報導	電力及其他電子機械器材及設備業	2008-11-24	DOC/ZIP	52 K 位元組
8	鋼線鋼纜製造業基本資料	相關文件	文章	基本資料	金屬工業、鋼鐵基本工業	2008-11-20	DOC/ZIP	214 K 位元組

6. 科技產業資訊室([cdnet.stpi.org.tw](http://cdnet.stpi.org.tw))



以銅線材為主的全版報導，其中銅電線電纜應用產業鏈與供應鏈結構如圖一所示。根據該報導指出，國際銅原物料的劇烈起伏，已經造成包括民生用品與各不同電子、電腦、通訊與電機產業的影響，如何拿捏銅報價成為一產業上下游拔河的競賽。

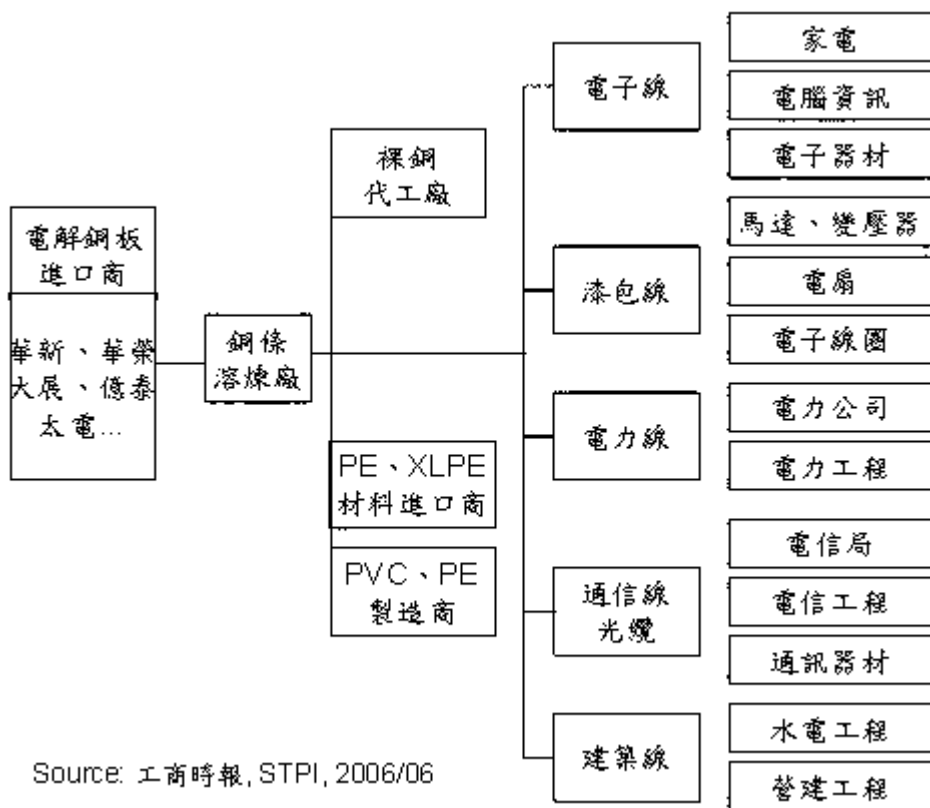
由於上游原材料所影響的範圍極大，以銅線而言，因為上游的材料漲跌幅劇烈，即會影響一連串的產業結構，包括最下游的電子、電腦、通訊、電機與電器等。換句話說，掌握原材料是進行產業分析的一重要議題。

如何獲取國際原物料價格（特別是金屬）行情呢？LME（London Metal Exchange，倫敦金屬期貨交易所，<http://www.lme.co.uk/>）為一極佳參考資訊。其中每日即時價格如圖二所示，由圖可見6月13日銅現金報價（cash buyer）回檔到6,880.5美金/每公噸。如果想知道過去兩

年銅現金價的走勢，也可參考同一網站，結果如圖三所示。詳細內容與分析讀者可進一步瀏覽與查詢。

結語

掌握產業鏈，由下游到最上游材料，是產業分析重要一環。進一步觀察國際銅價的走勢，往後相關供給與需求分析均應在同一架構下建立起，方能更真實掌握產業變動狀況。



圖一：銅應用-電線電纜產業鏈與供應鏈



- Browse our site
- Choose a contract
- WHO WE ARE
  - WHAT WE DO
  - MEMBERSHIP
  - MARKET DATA
    - View LME data
    - Metals
    - Plastics
    - Average prices: metals
    - Average prices: plastics
    - Monthly volumes
    - Price graphs
    - Open interest
    - Warrant banding report
    - Futures banding report
    - WC banding report
    - WT banding report
    - Same day plastics data
  - Historical data
  - Real-time data
  - EDUCATION
  - NEW PROJECTS
  - RINGSIDER
  - MEDIA & RESOURCES

Print this page

You are here: home | market data | view lme data | metals

**LME Educational Seminar - New York, 13 July '06**  
£350 per delegate  
Spaces are limited, book your place now! [Click here for more details](#)

ADVERTISE

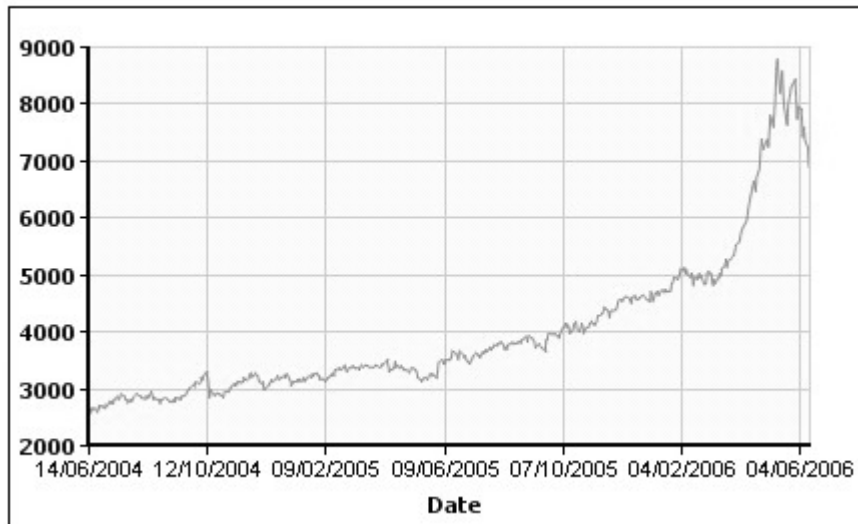
## Daily stocks and prices: Metals

LME Official prices, US\$/tonne for 13 Jun 2006

	ALUMINIUM ALLOY	ALUMINIUM	COPPER	LEAD	NICKEL	TIN	ZINC	NASAAC
Cash buyer	2,340.00	2,413.00	6,880.50	968.00	18,595.00	7,750.00	3,085.00	2,200.00
Cash seller & settlement	2,350.00	2,413.50	6,881.00	969.00	18,600.00	7,775.00	3,090.00	2,210.00
3-months buyer	2,370.00	2,455.00	6,780.00	996.00	17,975.00	7,805.00	3,059.00	2,250.00
3-months seller	2,380.00	2,456.00	6,790.00	998.00	18,000.00	7,810.00	3,060.00	2,260.00
15-months buyer	2,435.00	2,427.00	6,005.00	1,010.00	14,850.00	7,850.00	2,603.00	2,325.00
15-months seller	2,445.00	2,432.00	6,015.00	1,015.00	14,950.00	7,900.00	2,608.00	2,335.00
27-months buyer	2,480.00	2,353.00	5,225.00		12,450.00		2,258.00	2,335.00

圖二：LME金屬即時報價 (<http://www.lme.com>)

Copper Price Graph



圖三 過去兩年銅現金價變動情況 (<http://www.lme.com>)

## 附錄一

### 專家訪談問題大綱：

1. (問題針對每一家公司)市場變化萬遷，請問貴公司面對機會與威脅時，該如何去面對與處理？
2. (問題針對每一家公司)原物料價格的起伏會造成企業的獲利變化，請問貴公司如何去避免此類的風險？
3. (問題針對每一家公司)請問政府政策對於貴公司的經營有何影響？
4. (問題針對每一家公司)請問景氣好壞對於貴公司的經營有何影響？如何因應？
5. (問題針對每一家公司)請問目前電纜業市場趨於飽和，對於貴公司的經營有何影響？如何因應？
6. (問題針對於太電)就您的觀察，電線電纜產業未來發展有哪些趨勢？太平洋電纜業具備的優勢有哪些？劣勢有哪些？在市場上有哪些機會與威脅？
7. (問題針對於太電)從貴公司的營業額來看，除了裸銅導體營業額外，其餘電力電纜的營業額比例位居國內之首，請問貴公司面對其他競爭者的挑戰，所採取的策略為何？
8. (問題針對於太電)針對於電線電纜產業的內外銷比例約7:3左右，然而貴公司的比例只有約9:1，請問貴公司對於此差異，要如何去因應？
9. (問題針對於太電)請問貴公司從產業的生命週期來看，貴公司如何去因應生命週期的變化？

10. (問題針對於太電) 請問貴公司從民國89年斥資新台幣3億元建構ERP之SAP系統，對於貴公司的整合是否有幫助?
11. (問題針對於太電) 請問貴公司位居電線電纜產業的領導者之一，未來的使命及願景如何?
12. (問題針對於中間商公司) 請問貴公司為電線電纜買賣公司，其未來的使命及願景如何?
13. (問題針對於中間商公司) 貴公司在電線電纜業界所扮演的角色為何?
14. (問題針對於中間商公司) 貴公司在經營上面對製造商及經銷商的夾擊，如何因應及存活?
15. (問題針對於中間商公司) 就您的觀察，貴公司具備的優勢有哪些? 劣勢有哪些? 在市場上有哪些機會與威脅?
16. (問題針對於中間商公司) 顧客關係是中間商最大的資產，貴公司如何經營顧客關係? 以維持既有的市場



## 附錄二

### A. 專家訪談紀錄(一)

訪談對象	太平洋電線電纜營業徐副總經理
訪談時間	98.03.15
訪談地點	台北市敦化南路2段95號25樓會議室

1. 市場變化萬遷，請問貴公司面對機會與威脅時，該如何去面對與處理？

答：(1)市場變化萬遷，機會總是稍縱即逝，面對機會時，如果反應比別人慢就一定就會失去機會，因此除了盡量把握機會，對於客戶的要求必須即刻反映，以提升客戶對我們的信任感。另外，必須維持一定的品質的，要求工廠降低成本，保持競爭優勢，同時，也要求所有的營業人員多去拜訪客戶，建立關係並加以維持，以得到更多的第一手訊息，作為下一步策略之擬定。

(2)其實在產業的上、中、下游結構中，威脅到處都存在，如原物料短缺、同業削價競爭、客戶流失等等，但面對威脅，絕對不能懼怕而坐以待斃，反而要去積極思考各種方針去因應，如同業競爭的威脅，可朝向降低成本、產品差異化、提高進入障礙並透過同業間的策略聯盟去避免價格戰，進而創造出市場，共享商機。

2. 原物料價格的起伏會造成企業的獲利變化，請問貴公司如何去避免此類的風險？

答：這個問題是每一家電纜同業所必須面對的問題，首先，我們會透過路透社的資訊網，根據路透社各專家的預測，去評估未來原物料價格的走勢，並嚴格規定營業部人員固定於每個月月初提供往後九個月的營業預估數字，以讓採購部估計原物料的用量，採取雙管齊下的方式去控管風險。另外，若營業部取得長約，為

了避免原物料價格起伏的風險，我們會根據營業部取得長約時的價格去跟供應商訂定長約，避免未來原物料價格波動的風險。

3. 請問政府政策對於貴公司的經營有何影響？

答：政府政策基於扶持國內產業，訂定了國產化政策，也就是說最近幾年的北、高捷運及台灣高鐵等重大公共工程，合約都明確要求國外得標廠商的採購金額在國內至少需達到百分之四十，因此對於本公司及其他重機械廠商的經營上均有實質上的幫助。更由於電纜產業為國內基本工業之一，其政府訂定了一套公家機關採購標準，使得電纜產業的市場需求呈現穩定的狀態。

4. 請問景氣好壞對於貴公司的經營有何影響？如何因應？

答：首先，景氣好壞對於每一家公司一定會有影響的，但依本公司營業範圍可以細分為兩個部分來探討，第一個部分為公家市場，第二部分為民間市場：

(1)公家市場：由於每年有固定的預算，因此市場的需求變化比較不大，所以受景氣的影響較小，最受到景氣影響的是原物料價格波動的風險，原物料價格的波動與景氣息息相關，且因為公家機關的合約屬於長約，若銅價價格高過於合約當時的價格，營運表現就一定回呈現虧損。因此本公司為了避免此類的風險，我們的因應是當營業部爭取到長期合約，同時，會針對當時合約的用銅量告知採購部，請採購部提早預防原物料波動的風險，若預測銅價即將高漲，則會先行採購銅板囤積或以期貨方式，規避風險。

(2)民間市場：由於民間市場有限，在市場趨於飽和的狀況下，此民間市場為同

業間互相爭奪的紅海市場，各同業公司常常不留情面，削價競爭，從微利到奈利還是一直削價競爭，甚至到了無利可圖，因此本公司若面臨到這種狀況，會採取的政策如下：

a. 放棄：若毛利率過低，則會因原物料價格波動而面臨營業虧損的風險，因此必須採取放棄策略。

b. 跟單：若因本公司營業政策的需要，則會採取跟進，並同時著手規避原物料風險的手段。

c. 提高進入障礙：若與業主關係良好，可提升檢驗標準，提高進入障礙。

5. 請問目前電纜業市場趨於飽和，對於貴公司的經營有何影響？如何因應？



答：由於本公司在業界經營近一甲子，所建立的品牌形象目前在市場上有一定的知名度，其電纜需求也一直呈現穩定的狀態，因此也有一定的市場規模，只是目前同業技術持續進步，本公司面臨到極大挑戰，在市場有限的條件下，除了要穩定產品品質外，並要持續朝向降低成本為目標，加強售後服務並深耕客戶關係，如此一來，才能維持既有的市場佔有率，避免流失既有的客戶。

6. 就您的觀察，電線電纜產業發展有哪些趨勢？太平洋電線電纜業具備的優勢有哪些？劣勢有哪些？在市場上有哪些機會與威脅？

答：A. 電線電纜產業從政府來台後已經營了數十年之久，歷經了起飛期、成長期，而目前則為成熟型，目前不管是營收、獲利方面都屬於很穩定的，不會像高科技產業起伏很大，因此台灣電線電纜產業未來的發展趨勢是偏向於緩慢且

在固定的正負比例下成長，因為電力是民生必需品，所以政府每年都有採購預算，也是各大電纜同業維持經營的最主要收入，其次是民間市場，民間市場則因為與景氣環環相扣，所以，當景氣好時，各公共建設及大樓興建工程案則會讓各電纜同業的營收增加，反之，除了營收減少外，還會面臨到因為原物料價格波動所造成的虧損風險。

B. 太平洋電纜的優勢：(1)完整的電纜產品，從高壓電力電纜~低壓電力電纜一直到通信電纜、光纜等，在重要的公共建設上可提供一次性的服務，如：高鐵、捷運等 (2)穩定且優良的產品、生產技術：太平洋電纜有很好的技術管理及生產制度。

C. 太平洋電纜的劣勢：(1)人事成本負擔重：由於太平洋電纜創立即將一甲子，從未裁員及任用外籍勞工，因此人事成本的包袱影響了產品成本，造成在市場上競爭的劣勢。(2)部分的老舊設備：在通信電纜的生產機器老舊，不只影響到成本、技術更影響到交期，所以在市場上競爭較為吃虧。(3)籌資困難：由於之前發生過財務危機導致下市，籌資管道緊縮，銀行借貸條件增加，因此要增添設備及發展產業較困難，只能以穩定發展為主。

D. 市場上的機會：(1)目前台灣未來電線電纜的佈設將朝地下化進行，先由台北市再擴至台灣各縣市，因此未來電線電纜產值將會逐步成長。(2)高壓電纜將提高345KV電纜的比重：以往台灣是以69KV及161KV為主要輸配電力電纜，將來將逐步換成161KV及345KV電纜為主要輸配電電纜，以應付台灣高電力的需求。

E. 市場上的威脅:(1)由於台灣在2002年加入了WTO，因此國外廠商可來台灣投標。(2)在民間市場上，由於競爭廠商技術的進步，太平洋電線電纜品質的優勢逐漸下滑。

7. 從貴公司的營業額來看，除了裸銅導體營業額外，其餘電力電纜的營業額比例位居國內之首，請問貴公司面對其他競爭者的挑戰，所採取的策略為何？

答:目前是朝向降低成本，縮短跟同業之間的價格差距，由於本公司的成本較高，常常在民間市場上失利，因此面臨到的挑戰非常嚴峻，因此本公司有要求工廠的產品技術人員，除了維持既有的品質外，必須朝向降低成本及加強對客戶的技術服務，這也是將來本公司的核心策略之一。

8. 針對於電線電纜產業的內外銷比例約7:3左右，然而貴公司的比例只有約9:1，請問貴公司對於此差異，要如何去因應？

答:主要的外銷比重集中於通信線種及電子線種，由於近年來，產業外移，很多電纜的下游顧客外移至中國大陸及東南亞等新興市場，由於本公司的成本考量無法與當地供應商抗衡，而外銷的比例就顯得較小，因此，本公司即將採取縮編政策，將通信線部門及電子線部門整合為一，縮小組織，並將部分產線停產，採取集中化政策，提高市場較佳之產品的市場佔有率。

9. 請問貴公司從產業的生命週期來看，貴公司如何去因應生命週期的變化？

答:由於本產業除了原物料價格風險外，其市場與獲利穩定，與一般的高科技產業較大不同是高科技產品的生命週期極短，且價格會隨著時間而下跌甚至產品生



命週期走到盡頭，然而由於電纜產業為基本工業，目前尚未有替代產品出現，其成熟期尚可維持一段時間，而且其電纜售價因隨著原物料價格波動，若波動不大，其利潤則較為穩定，就如同石油一樣，因此，在此穩定的產業中，我們要提高售後服務、加強品質管理、設法降低產品成本、努力維持市場佔有率、強化客戶關係等等。

10. 請問貴公司從民國89年斥資新台幣3億元建構ERP之SAP系統，對於貴公司的整合是否有幫助？

答：當然是有幫助，以前還未建構SAP系統時，很多表單都要以人工填寫，耗時又耗工，對於與上游供應商及下游顧客的聯絡時間也顯得較為冗長，管理階層較難掌握整個公司的營業資訊；然而建立之後，整個產業供應鏈之聯結更加迅速及方便，透過SAP的軟體，從產銷、會計、生產、採購等作業更加便利，管理階層更能獲得透明的營業資訊，做更有效的策略思考及制定。

11. 請問貴公司位居電線電纜產業的領導者之一，未來的使命及願景如何？

答：(1)未來的使命：透過減資，提高公司營業利潤，朝向再次的上市、上櫃，以對無數股東交代。另外，要積極拓展海外市場，由於過去經營都集中在台灣，對海外市場較少留意，也較少參加海外展覽，因此，未來將會積極留意海外市場，提高本公司的外銷比例。

(2)未來的願景：希望未來在拓展海外市場之餘，可以尋求策略聯盟廠商，提高我們的海外競爭力。

## B. 專家訪談紀錄(二)

訪談對象	太平洋電線電纜國外部 邱經理
訪談時間	98.03.15
訪談地點	台北市敦化南路2段95號25樓會議室

1. 市場變化萬遷，請問貴公司面對機會與威脅時，該如何去面對與處理？

答:常常我總覺得國內市場有限，只有從台灣走出去，面對國際市場才有更多的機會，然而，競爭對手的增加，不確定風險的提高等等，都可能存在著陷阱與威脅，因為機會與威脅是一體兩面的，當機會來時，威脅也會隨之而來，如國外廠商的詢價，常常都是要與其他國外同業競爭，然而，花費了人力、時間等昂貴成本去處理詢、報價作業而常常徒勞無功，因此，我認為本公司面對機會與威脅時，應該從下面兩點著手:(1)面對機會:首先，確定競爭環境，如:競爭對手強弱、產品規格、認證制度等，若可符合，要求工廠配合降低成本，設計同規格之產品給客戶確認，並積極與工程師前往客戶拜訪，除了拓展客戶關係外，並可徹底了解競爭環境進而掌握機會。(2)面對威脅:最大的威脅是同業的威脅，尤其是價格的競爭，因此與客戶關係的好壞是克服威脅最大的關鍵，若顧客關係維持的好，常常可以從客戶口中得知同業的價格以作為下一步的策略，如跟進、降低成本、更改規格、放棄等。

2. 原物料價格的起伏會造成企業的獲利變化，請問貴公司如何去避免此類的風險？

答:銅價的起伏是本產業最大的經營風險，因此我們在處理報價時，會分成兩

階段來避免這類的風險，第一階段，採取報價期限，若客戶在此期限內無法決定採購，此報價就作廢，必須重新報價。第二階段以浮動計價公式報價，本階段主要是針對專案長約，一個包含著計價公式的主合約，根據每一期(LOT)不同的原物料價格計算每一期(LOT)的價格至合約結束為止，此包含計價公式的主合約是以保護買、賣雙方為主，避免雙方因原物料風險而帶來的損失。

3. 請問政府政策對於貴公司的經營有何影響？

答:由於本產業與經濟發展息息相關，因此政府早年扶植本產業為基本工業，也造就了台灣目前一、二百家大大小小電纜廠，然而，在目前在家市場上，如台電、中華電信等，由於多年來的合作已成為固定的經營模式，因此政府政策如:預算的多寡，也成為此產業產值變化的最大的因素。

4. 請問景氣好壞對於貴公司的經營有何影響?如何因應?

答:景氣的好壞對於每一家公司的經營都有著這正相關的影響，電纜產業也是如此，像去年2008年9月底過後，整個公司的營業額大幅下滑，原物料價格也慘跌，造成原物料庫存成本高於市面售價，又由於對景氣判斷錯誤，原物料庫存的數量大於銷售數量，結果造成了巨額的虧損，把前9月的盈餘都賠回去，因此景氣的變化對營業上的影響是很巨大的，因此，為了避免景氣突然反轉所造成的風險，相關部門必須積極搜尋資訊，依未來銷售量去精確的控管原物料的庫存，盡量達到零庫存的理想。另外，拓展市場的同時，也要考慮到匯率、利率的風險並做好客戶授信調查，避免呆帳風險。

5. 請問目前電纜業市場趨於飽和，對於貴公司的經營有何影響?如何因應?

答:目前台灣電纜業市場趨於成熟，且競爭者眾多，毛利高的時代已過，由於前人中樹、後人乘涼所建立起來的優良品牌，讓本公司在業界經營上趨於穩定，但由於市場有限，很多後起之秀的電纜廠，也紛紛起來競爭，因此，本公司應該加強研發及技術改良，強化高階產品的差異性，提高檢驗標準，拉大與同業間的距離並加強顧客關係，避免原有的市場被同業爭食。

6. 就您的觀察，電線電纜產業未來發展有哪些趨勢?太平洋電線電纜業具備的優勢有哪些?劣勢有哪些?在市場上有哪些機會與威脅?



答:電纜產業的未來趨勢可分為兩大塊來探討，第一方面為電力電纜，由於電力法規的規定及技術的成熟，因此未來的趨勢變化不大，且不易被其他產品所取代；第二方面則為通信電纜，以前我們的通信電纜是以銅線作為傳播訊息或聲音之導體，然而由於技術的進步及光世代的來臨，光纜的需求將逐漸成長，因此，銅纜將逐漸被光纖或光纜所取代。至於本公司的優勢、劣勢、機會與威脅，分別敘述如下:

(優勢):品牌知名度高、有良好的技術及生產人員、生產不假於他廠使得品質穩定度高、產品線齊全。

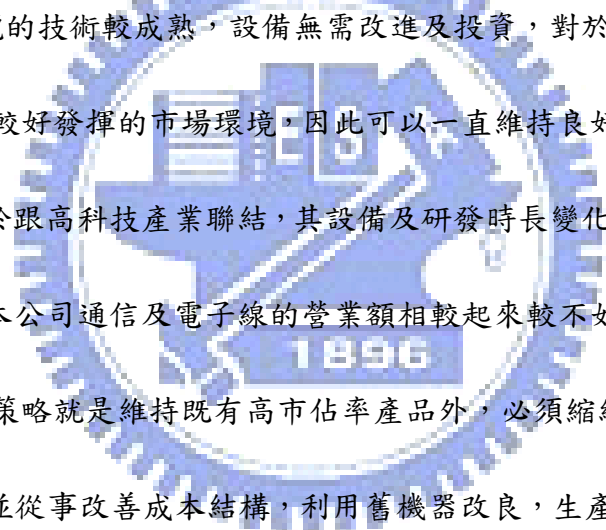
(劣勢):產品成本高、舊設備不易變現、好人才流失、同業技術進步、籌資困難、研發新產品或材料速度緩慢、管理階層繁雜使得效率較慢。

(機會):目前東南亞新興市場電力建設尚未完全開發，如緬甸、越南等，目前大

亞電纜積極在越南設廠、開發越南市場外，緬甸高壓電纜尚需仰賴進口，市場潛力大，但由於日前政經不穩，尚需仔細商討對策。

(威脅):目前韓國電纜廠積極來台投標，擾亂原本的遊戲規則；韓國及日本電纜廠積極開拓大陸市場且與大陸廠技術合作，日韓扶植大陸工廠，讓台灣廠面臨價格及技術的挑戰。

7.從貴公的營業額來看，除了裸銅導體營業額外，其餘電力電纜的營業額比例位居國內之首，請問貴公司面對其他競爭者的挑戰，所採取的策略為何？



答:因為電力電纜的技術較成熟，設備無需改進及投資，對於目前較無現金的本公司而言是個比較好發揮的市場環境，因此可以一直維持良好的市佔率，但如通信線、電子線由於跟高科技產業聯結，其設備及研發時長變化且要投入相當金額的投資，因此，本公司通信及電子線的營業額相較起來較不如其他同業，所以，本公司所採取的策略就是維持既有高市佔率產品外，必須縮編營運較差之產品線，整合為一，並從事改善成本結構，利用舊機器改良，生產較先進產品，以維持產品線的完整。

8.針對於電線電纜產業的內外銷比例約7:3左右，然而貴公司的比例只有約9:1，請問貴公司對於此差異，要如何去因應？

答:目前由於資金尚不充裕，只能以維持既有市場，採取較保守的策略，等待營收及獲利穩定成長，以及解決被掏空資產後，資金就會較充裕，就會開始朝向研發與科技業連結較高的電纜產品並投產，積極開拓海外市場，以提高外銷比例。

9. 請問貴公司從產業的生命週期來看，貴公司如何去因應生命週期的變化？

答:電纜業已是成熟型產業，只要有電力的地方都會有電纜的存在，因此需求是很穩定的，因此對於生命週期變化的因應最主要是以加強維持客戶關係及降低產品成本。但是像通信類電纜或電子線，因其與科技產業連結較高，常常會有技術更新或標準提高現象的產生，以致於技術無法跟上而失去市場，因此在資源有限之下，不能更新設備，只能縮編組織及處份閒置資產。

10. 請問貴公司從民國89年斥資新台幣3億元建構ERP之SAP系統，對於貴公司的整合是否有幫助？

答:ERP對於作業上的效率真的是提高很多，它可取代很多的office作業，且可連結到工廠的生產、檢驗、出貨等作業，更可管控應收帳款等會計作業，讓業務較無後顧之憂，並可專心拓展市場。

11. 請問貴公司位居電線電纜產業的領導者之一，未來的使命及願景如何？

答:世界上沒有永遠的贏家及輸家，因此，我認為在這個競爭的市場上，要步步為營，專注本業，切勿太急躁，亂投資副業，像之前本公司投資副業，最後的結果卻要母公司來承受，因此我認為本公司應致力於本業，並朝向組織精簡，降低人事成本及提高效率，同時，遷移廠房，縮編已失去競爭力之部門。再來，本公司已獲得減資80%成功，只要專心於本業上，穩定成長，一定可以提高獲利，將來必定可以重新上市、上櫃。

### C. 專家訪談紀錄(三)

訪談對象	中間商A公司黃經理
訪談時間	98.03.17
訪談地點	台北市某咖啡廳

1. 市場變化萬遷，請問貴公司面對機會與威脅時，該如何去面對與處理？

答:由於是小公司，面臨的競爭壓力及威脅很大，因此當面對到機會時，便要積極的去拓展上、下游的關係，以達到可以順利進入未被服務好的市場；同時因其他製造商或經銷商的挑戰，由於是中間商，手上握的籌碼不多，策略上只能暫時不要輕易妄動，先停下來、多看、多聽；並多去尋找其他品牌之貨源，提高手上的籌碼。

2. 原物料價格的起伏會造成企業的獲利變化，請問貴公司如何去避免此類的風險？

答:由於本公司為中間商公司類別中的經紀商，屬於專案買賣業，不需囤積貨物，因此較無原物料風險的疑慮，但不管在上游供應商及下游客戶詢、報價作業時，必須掌握兩方的報價時效，若時效已過，需跟上游廠商再次確認價格並再次報價，避免原物料價格波動所造成接單時的影響。

3. 請問政府政策對於貴公司的經營有何影響？

答:由於是屬於小公司，政府的政策大多針對於大企業去做的對策，對於本公司直接影響較少，然而，政府的擴大中小型企業的優惠貸款可以讓使一些中小企業去思考未來擴張及投資的方向。

4. 請問景氣好壞對於貴公司的經營有何影響?如何因應?

答:當然有影響，當景氣好時，民間的建設案較多，電纜的需求就會增加，且大廠、大企業較不會去注意小市場，然而，景氣反轉時，較大的合約及訂單會逐漸消失，大廠及經銷商就會開始注意到這些小市場並壓縮到本公司的獲利空間，因此，當景氣不好時，更要去維持好客戶關係，即使犧牲到獲利空間，也要把握住原有的市場，以達到長久經營之目的。

5. 請問目前電纜業市場趨於飽和，對於貴公司的經營有何影響?如何因應?

答:目前市場雖然趨於飽和，但由於此產業是基本工業，且線纜常常必須更換及一些小工程的進行等，因此就會有一些巨人所吃剩下的餅乾屑，也就是所謂沒有被服務好的市場，因而本公司切入這塊利基市場，藉以經營、生存，但市場總是在變，沒有任何一個市場是固定不變的，因此未來本公司將朝向多角化經營，增加一些周邊設備的服務，並尋求更多的貨源及專業知識。

6. 請問貴公司為電線電纜買賣公司，其未來的使命及願景如何?

答:由於是屬於中間商公司之類別的經紀商公司，因此，未來的使命是著重於客戶服務方面，替客戶解決問題，提供整合性的服務；未來的願景是朝向多角化經營，除了電線電纜外，還可以朝向週邊產品經營，整合成多角化經營的中間商公司。

7. 貴公司在電線電纜業界所扮演的角色為何?

答:本公司所扮演的角色是為經紀商角色(broker)，以專案性的服務去從事買賣



生意，因此，客戶關係是本公司經營上的命脈，若失去了客戶關係對於經營上一定會出現問題，因此，在這個業界就必須認清楚自己的角色，強化客戶關係、提高更多元的服務。

8. 貴公司在經營上面對製造商及經銷商的夾擊，如何因應及存活？

答: 朝向利基市場，也就是所謂的狹縫市場，基本上，本公司是在狹縫中求生存，任何的市場皆有資訊不透明的地方，只要掌握到其中的市場，並透過應有的專業知識，就可以在個市場上經營並達到獲利之目的。

9. 就您的觀察，貴公司具備的優勢有哪些？劣勢有哪些？在市場上有哪些機會與威脅？

答:A. 優勢:(1) 固定及變動成本小，由於是為買賣公司，藉由買賣賺取差價。(2) 提供鋁質電纜: 由於鋁質電纜的市場資訊較少，讓本公司可以藉由鋁質電纜的專業優勢進入利基市場。

B. 劣勢:(1) 在傳統銅導體電纜的市場裡居於劣勢，由於競爭者多且資訊透明程度高，成本常高於同業，無法取得標案。(2) 資金風險高: 由於目前向上游廠商採購產品時，要先支付訂金或全部貨款，但向下游廠商拿取貨款時必須等待1~2個月，除了資金運用受限外且必須承受倒帳風險。

C. 市場上的機會:(1) 由於台灣電纜產業發展已久，其上、中、下游的結構亦為成熟，因此市場上的機會只能從透明程度較低的市場上著手，如: 公共建設的特殊電纜(鋁導體)等。(2) 除了電線電纜產品外，本公司亦朝向周邊設備產品著手進

行，尋找供應商及買主。

D. 市場上的威脅：(1)由於台灣電纜產業發展已久，其上、中、下游的結構亦為成熟，其競爭極為激烈，本公司須面對電纜生產商及其經銷商的威脅。(2)由於景氣關係，原物料下跌，如銅價下跌，使得原本採用鋁導體電纜的市場皆改為銅導體電纜，影響本公司營收。

10. 顧客關係是中間商最大的資產，貴公司如何經營顧客關係？以維持既有的市場？

答：首先，誠信、優良服務、迅速反應是最重要的課題，當客戶有任何需求時，必須及時替客戶解決問題，維持一貫的誠信原則與客戶交往，不僅要滿足客戶的需求外，也要將心比心，把客戶當成朋友，以維持長久關係。

