

# 產業競爭策略族群之研究---以中國空調業為例

研 究 生：王裕仁

指導教授：唐瓊璋 教授

國立交通大學經營管理研究所碩士班

## 摘 要

企業策略管理的主要目的在於，找出競爭對手的優缺點，利用對於對手與自己的瞭解，進行 SWOT 分析，以發展出最有利的競爭策略。因此競爭的源頭在於，是否真的瞭解公司的敵人是誰，誰是敵人誰是朋友，一旦確立之後，之後的策略發展將會完全不同，也是決定在殘酷的市場是否可以生存下來的關鍵。

本研究利用行銷管理中，用於消費者生活型態分析的集群分析法，將之應用於空調產業的市場區隔，以 22 個變數作為衡量 24 家空調業者的指標，將這些指標所得結果進行集群的選取，以找出 24 家業者的集群情形。並且將研究結果與市場目前的市佔率情形相比對，以確定是否真的符合效標之效度。

期許本研究可將集群分析用於產業分析中，作為產業策略分析的源頭，以協助未來在進行策略應用時，能有較為準確的分析結果。

關鍵詞：策略管理、競爭策略、集群分析

Research on the industrial competition strategy group  
---the China air conditioning industry

Student : Wang Yu-Ren

Advisors : Dr. Edwin Tang

Institute of Business and Management  
National Chiao Tung University

### **ABSTRACT**

The main goal of strategic management lies in discovering the company's strength and weakness, and the understanding of opponents to carry on the SWOT analysis and to develop the most advantageous competition strategy. Therefore, the effectiveness of competitive strategy depends on whether the company really understanding who are the main competitors, or strategically allied partners. Once these are classified, the afterwards strategy development will be completely straightforward.

This paper exploits customer evaluation pattern analysis in air condition industry. From the k-means cluster analysis, a hierarchical competitive market can be analyzed. Our dataset covers 24 air condition companies in Mainland China air condition market with their market and share ranks. The purpose of this study is to identify the competitive clustering map and to check whether the resulted strategic groups conform to the present market situation. The research results can assist future strategy management application and further improve the analysis method. The business executive can apply the cluster analysis to facilitate future strategic group analysis to get better strategic decision.

Keywords : competitive strategy, strategic groups, and clustering analysis.

## 誌 謝

從入學口試時忐忑不安的心情，經歷碩士班沉重的課程，到畢業口試通過的那一刻起，我知道這兩年來的努力沒有白費，我終於碩士畢業了！

首先要感謝我的父母。父親雖然學歷不高，但是他深信唯有良好的教育才能讓他的下一代擺脫困苦的環境，因此縱使家庭生活環境並不理想，但是他還是咬著牙讓我繼續升學，一直到目前身體深受脊椎骨刺所苦，身為人子卻不能分擔家計，我覺得實在有愧於年邁的父親。而母親為了分擔家計，利用家門前的空地擺麵攤，每天從早忙到晚，守候於高溫的火爐前，為的就是賺取那一碗利潤 10 元的陽春麵，歲月的痕跡毫不留情地在刻畫在她的臉上，為了我她放棄了所有的娛樂，只為了多賺一點生活費給我就學，在我的打工不足以支付就學所需之費用前，每次拿到母親塞給我的生活費時，總覺得這些錢充滿了汗水與淚水，倍感沉重，而每當心情不佳時，媽媽總是我最好的開導者，幫我走過研究所兩年的低潮。此外，爺爺與奶奶的鼓勵，妹妹背後的加油，以及大叔、二姑與所有親戚的幫忙，都間接地支持我撐過研究所兩年的風風雨雨，在此感謝所有親人的勉勵，有他們無私的奉獻才有今日的我，謝謝你們。

此外，我要感謝我的指導教授唐瓊璋老師，從一開始論文文獻的尋找，到資料的搜尋，理論架構的建立，以及統計方法的運用，一直不厭其煩地解答我的問題；老師對於行銷領域深厚的知識與實務，讓我在研究所兩年中體會到原來行銷的理論與實務是可以相輔相成的，而且老師以生活化與人性化的比喻，配合其與生具來的幽默感，讓我對行銷管理有了新的體驗與認知。唐老師的家人都在國外，在台灣只有他一個人住，其實他早已經把學生當成了自己的小孩，除了學術上的問題外，老師總是將其豐富的人生化作身教，在日常生活中潛移默化給我們這群對未來無知的小草莓們，正所謂上善若水，老師的教化也有如水一樣慢慢地滲透到我們的心靈之中，我從老師身上學到的，不只是行銷的知識，還有更多的做人處世的道理。

最後，將此文送給所有關心我、支持我、鼓勵我的親友、師長、與同學們，感謝你們的陪伴，讓我的人生更加地豐富與精采，謝謝你們！

# 目 錄

中文摘要	.....	I
英文摘要	.....	II
誌謝	.....	III
目錄	.....	IV
表目錄	.....	VI
圖目錄	.....	VII
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	6
第二章	文獻探討.....	7
2.1	相關研究方向.....	7
2.1.1	以 Porter Model 為基礎，選取某一產業應用理論解釋市場現象.....	7
2.1.2	探討確立策略族群的決定因素與其決定方法.....	8
2.2.3	探討策略族群對產業內競爭狀態之影響.....	10
2.2	各變數之相關文獻.....	10
2.3	研究假設推論.....	12
第三章	研究設計與研究方法.....	13
3.1	研究架構.....	13
3.2	研究方法.....	13
3.3	變數的操作性定義與衡量.....	13
3.3.1	變數的操作性定義.....	13
3.3.2	變數的衡量.....	14
3.4	抽樣方法與資料收集.....	15
3.5	問卷回收與樣本結構.....	17
3.5.1	問卷回收.....	17
3.5.2	樣本結構.....	17
3.6	資料分析方法.....	18
第四章	實證結果.....	20
4.1	逐步迴歸分析.....	20
4.2	問項變數的因素分析.....	20
4.2.1	統計資料.....	20
4.2.2	因素結果的解釋.....	22
4.3	集群分析.....	23
4.4	相斥性集群分析.....	26

4.4.1	分為三群時的討論.....	26
4.4.2	分為四群時的討論.....	27
4.4.3	集群的解釋.....	27
4.4.4	集群的驗證.....	28
4.5	其他統計方法	34
4.5.1	以因素作為迴歸自變數，進行迴歸分析	34
4.5.2	以主成份作為迴歸自變數，進行迴歸分析	35
4.5.3	以逐步迴歸所得之預測內銷銷售量與實際內銷銷售量的成 對樣本 t 檢定.....	35
第五章	結論與建議.....	37
5.1	結論.....	37
5.2	研究限制.....	39
5.3	後續研究建議.....	39
參考文獻	.....	40
附錄一	中華商務網所提供之問卷資料彙整結果.....	42
附錄二	歐幾里德距離計算結果.....	44



## 表 目 錄

表 1-1	2003 年中國家電業生產量.....	2
表 1-2	2001 年世界主要家電產業地域分佈.....	2
表 1-3	中國大陸各大家電廠之家電研發中心佈局.....	10
表 1-4	跨國家電大廠在中國大陸之經營策略比較.....	11
表 3-1	變數評分標準的解釋(以美的、格力、海爾、科龍為例)...	12
表 3-2	所有填答者評分後的平均值(以美的、格力、海爾、科龍為 例).....	13
表 3-3	評分結果的修正(以美的、格力、海爾、科龍為 例).....	14
表 3-4	樣本結構整理.....	15
表 4-1	逐步迴歸的統計結果.....	20
表 4-2	因素分析的結果.....	21
表 4-3	因素 1 所含變數的個別負荷量.....	22
表 4-4	因素 2 所含變數的個別負荷量.....	22
表 4-5	因素 3 所含變數的個別負荷量.....	23
表 4-6	分為三群時的相斥性因素集群分析.....	26
表 4-7	分為三群時集群與因素的相關係數值.....	26
表 4-8	分為四群時的相斥性因素集群分析.....	27
表 4-9	分為四群時集群與因素的相關係數值.....	27
表 4-10	壓縮成 1 個維度、2 個維度、與 3 個維度時的壓力係數..	29
表 4-11	2003 年 6 月中國六大城市空調市場前十名市佔 率.....	31
表 4-12	2003 年 6 月中國七大區域空調市場前十名市佔 率.....	32
表 4-13	2004 年內銷市場的銷售量與市佔 率.....	34
表 4-14	以因素作自變數的迴歸統計結 果.....	34
表 4-15	以因素作自變數的迴歸係數預測 值.....	35
表 4-16	以主成份作自變數的迴歸統計結果.....	35
表 4-17	逐步迴歸預測值與市場真實值的成對 t 檢定結果.....	36

## 圖 目 錄

圖 1-1	中國家電業發展歷程.....	1
圖 1-2	中國大陸空調機產銷預測(2003~2005 年).....	3
圖 1-3	2002 年城填居民每百戶家電擁有量.....	3
圖 4-1	平均法集群分析的結果.....	25
圖 4-2	MDS 的結果.....	30

