

國立政治大學
經營管理碩士學程企業管理組碩士論文



大陸台資企業經營策略之研究
- 以 A 資材公司為例

指導教授：李易諭 博士

研究生：邵礦慰

中華民國 101 年 8 月 13 日

中文摘要

隨著經濟全球化的發展，企業逐漸邁向國際化與多元化，企業事業範疇也藉由國際化的布局以追求企業資源最大效益。在全球化發展潮流中，由於中國擁有豐富資源、龐大市場以及低廉勞工成本，所以中國成為企業主要布局的國家之一。台灣與中國經濟發展緊密，許多台商企業紛紛在中國建立起完整的供應鏈，故當台商企業在選擇策略夥伴或是委外合作方式時，必須考量眾多成本效益因素才能真正提升企業經營策略績效。

本研究主要針對國內外相關文獻以進行資料的蒐集與整理，主要針對策略、供應鏈，以及委外等相關議題做歸納與整理，之後再透過個案研究方式，以一家台資企業（A 公司）做為研究對象，來探討其企業所面臨到的企業瓶頸，以及因應策略和委外策略，最後再提出策略轉變後的經營績效分析以及關鍵成功因素。

由於 A 公司企業與產業特性，故面臨幾項經營問題，包含主要訂單深受集團訂單影響、產品廣度不足、人員培訓不及、原物料成本上漲、研發能力需提升、生產製程和關鍵技術完整性不足、未建構完整委外管理系統，企業必須產業環境變遷來提出因應策略以提升企業本身競爭力與經營發展，故 A 公司致力尋求可以長期合作的協力廠商以及上游原物料合作廠商以提升產能的彈性與配合，同時工廠內設備的持續精進和生產製程推動自動化亦成為生產效率提升、減少人力作業依賴的重要因素，同時人才的培育也是 A 公司重要策略之一，故 A 公司希望能透過尋求印刷產業相關的大專院校進行產學合作以培育人才，最後針對產能不足問題，則可以透過尋求合適地點擴廠或是製程委外來彌補產能不足的問題。

本研究主要探討為當企業面臨經營挑戰時，要如何針對問題提出解決方案並提升企業內部的經營績效和競爭能力。由於 A 公司人才培育和留才不易，故企業不斷提升工廠設備效率以追求產能最大產出，不僅工廠設備機台的生產數量成為業界標竿，其生產總得率也是印刷業業界所不及；此外，由於集團訂單龐大，不僅使 A 公司設備能有效運轉以追求最佳產能外，亦可以使其在單位製造成本上享有競爭優勢。總歸以上幾點優勢，A 公司的關鍵成功因素包含四點，第一為集團穩定龐大的訂單數量，透過集團內穩定龐大的訂單數量來提早規劃產能以求最大產能效益，第二為生產技術優勢和先進生產設備，A 公司部分包材技術皆為業界之冠，第三是綜合採購成效，透過集團綜合採購來降低原物料成本壓力，最後則是車隊統一招標與調度，使的運輸成本低於同業。

關鍵字：策略、供應鏈、委外

Abstract

With the economic globalization, enterprises became more international and diversified, and also tried their best to maximize business synergy through global development. In the trend of globalization, China became one of the most important country due to its rich resources, huge market, and lower labor cost. The Taiwan companies had close business relationship with China, and many of them gradually build up a complete supply chain in China so that they could choose the most appropriate strategic partner. When Taiwan enterprises chose the way of cooperation, they had to take many cost factors into consideration to truly improve business performance.

This study found out the information related to strategy, supply chain and outsourcing. With interviewing a Taiwanese company (A company), this study tried to investigate the business problems and the corresponding strategies, and finally pointed out the improved performance and key successful factors.

Because of the characteristic of A company and industry, A company faced some challenges including being affected deeply by parent company, low diversification of products, uncompleted training programs, raising material cost, insufficient R&D ability and key production skills, and unsatisfactory outsourcing management system. A company endeavored to find the long-term cooperative and material partners to have more flexible production operation, and the production performance kept making progress through high efficiency of the equipments and automation. Meanwhile, training became one of the most important strategies for A company, so A company cooperated with colleges to attract talented human resource. Finally, A company tried to find out the appropriate location to build up factory to resolve the problem of insufficient capacity.

This study focused on the way of resolution, improving performance and core competency when those companies faced the business challenges. Because A company had difficulty in attracting the talent, A company kept upgrading the equipment to maximize the output and efficiency; otherwise, A company could have best capacity plan due to huge orders from parent company and also have competitive manufacturing cost. To summarize the above advantages, the successful factors included four. The first one is huge order from its bloc, so that A company could have

better capacity plan due to the stable order quantities. Second, A company had best material-packaging skills because of the advanced equipment. Third, A company could have the purchasing synergy due to huge order quantities from the bloc 's purchase. Finally, A company had lower transportation cost because they had a standard transporation managing system.

Keyword: Strategy, Supply chain, Outsourcing



致謝詞

此篇論文得以完成，最應感謝的人，是我的恩師，李易諭教授，非常感謝教授不辭辛勞地利用課餘時間都給了愚鈍如我，並給予論文上的指導；若是沒有老師不斷地及時修正我紊亂、天馬行空的思考邏輯，並給學生非常多的寶貴意見，且在本篇論文快完成時，老師逐字的更正，這篇論文就不會有順利的產出；學生真誠地感謝老師的付出，而且老師學識之淵博，治學之嚴謹以及做學問之專精等等都讓學生受益良多。

本論文口試期間，承蒙口試委員黃森貴教授及韓志翔教授之不吝指正，並且惠賜諸多寶貴意見，使得本論文更具完整與周延，學生深表感謝。

我在學校期間認識了許許多多優秀的學長姐們，感謝這群陪我共同奮鬥，切磋共勉的好前輩，有幸能和大家共同學習，共同成長，共同『丟臉』，讓我的生命當中，增添了一段美好且難忘的歲月，這段記憶將永遠停留在政大 96 企管 EMBA 這群長不大的大朋友心中。

此外，本論文能順利完成要感謝許許多多的兩岸夥伴們(可愛娃、蘭媽咪、小胖弟、1881 殺手、HBB、滕姊、偶像、狗狗、Peter 豬、Vicky 姊、……等)，沒有你們無私與大方的協助，學生是無法完成此論文的；以及幫忙完成校對與修改的美惠學妹；最後僅以此論文獻給支持我的家人，謝謝!!!

邵礦慰謹誌/杭州
於 2012 年 9 月 23 日

第壹章 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 研究對象與範圍.....	2
第四節 研究流程.....	3
第五節 論文結構.....	5
第貳章 文獻探討	6
第一節 策略.....	6
一、策略定義.....	6
二、策略規劃.....	8
第二節 供應鏈管理.....	10
一、供應鏈及供應鏈管理定義.....	10
二、供應鏈管理概論.....	16
三、供應鏈管理的發展.....	18
四、供應鏈管理模式.....	19
五、供應鏈管理的目標.....	22
六、供應鏈管理的原則.....	23
七、供應鏈管理架構.....	23
八、供應鏈績效與效益評量.....	24
第三節 委外的涵義.....	25
一、委外的起源及定義.....	25
二、委外的動機與目的.....	26
三、委外策略.....	28
四、委外的效益.....	34
五、委外的風險及缺點.....	36
六、小結.....	39
第參章 研究設計	40
第一節 研究架構.....	40
第二節 研究方法.....	42
一、個案研究法：訪談法.....	42
二、資料來源.....	43
第三節 研究限制.....	46

第肆章 外部環境分析	47
第一節 總體環境分析.....	47
一、全球宏觀經濟情況.....	47
二、中國經濟情況.....	54
第二節 產業環境分析.....	65
一、2011 年中國印刷業六大趨勢.....	65
二、2011 年包裝印刷業憂喜參半.....	68
三、2011 年包裝減碳將有國家標準可遵循.....	68
四、低碳環保的柔印是發展趨勢.....	70
第伍章 個案公司分析	72
第一節 公司背景.....	72
第二節 SWOT 分析.....	76
一、外部環境之機會.....	76
二、外部環境之威脅.....	77
三、內部環境之優點.....	78
四、內部環境之劣勢.....	79
第三節 企業面臨之問題與挑戰.....	84
第四節 企業經營策略.....	86
第五節 經營績效分析.....	88
第六節 關鍵成功因素探討.....	89
第陸章 結論與建議	91
第一節 研究結論.....	91
第二節 研究建議.....	94
一、管理建議.....	94
二、對產業或其他企業之建議.....	95
三、未來研究建議.....	95
文獻參考	97
附錄	104
一、A 公司大事紀.....	104
二、A 公司設備概況.....	105

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	4
圖 2-1 策略檢視：規劃、執行與控制因素	9
圖 2-2 企業委外策略與委外動機關係圖	29
圖 3-1 研究架構圖	41
圖 4-1 頂新國際集團組織圖	72
圖 4-2 資材事業組織圖	73



表目錄

表 2-1 供應鏈定義	11
表 2-1 供應鏈定義 (續)	12
表 2-2 供應鏈管理定義	13
表 2-2 供應鏈管理定義 (續)	14
表 2-2 供應鏈管理定義 (續)	15
表 2-3 傳統管理與供應鏈管理方式比較表	17
表 2-4 各種供應鏈模式比較表	20
表 2-4 各種供應鏈模式比較表 (續)	21
表 2-5 各種核心競爭力比較表	32
表 2-6 委外策略重要考量因素	39
表 3-1 訪談摘要整理	43
表 3-1 訪談摘要整理 (續)	44
表 3-1 訪談摘要整理 (續)	45
表 4-1 SWOT 分析	81

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來由於經濟全球化，各國企業紛紛往全球性企業發展，而台灣的企業也在這潮流當中逐漸邁向國際化，不論是高科技產業、傳統製造產業，甚至連金融服務業等企業都紛紛出走或準備出走。

1995 年至 2011 年台灣對外投資行業，主要包括電子及電器產品製造業、金融保險業、服務業、化學品製造業，以及批發零售業等；投資地區遍及東南亞、美洲、非洲等許多國家，投資中國大陸地區的數量更是驚人；近 15 年來，台灣的海外投資主要以亞洲地區為主，其中於中國大陸呈現高度集中情形，其次為美洲地區，歐洲地區僅佔少數。

由於中國大陸除了具有較低廉勞工之外，並與台灣有相似的文化與語言，因而引發產業紛紛進入中國大陸投資以因應國際競爭壓力的投資熱潮，由此可知台灣企業對中國大陸的市場相當重視，許多前往中國大陸打天下的眾多台商，也有不少企業創造出優異的表現與佳績。

由於中國大陸幅員廣大，與海島型台灣的經濟情況大不相同，大部分台商企業在投資初期常常遇到資源受限的情形，因此被迫潮向往產業上下游進行整合，故台商企業在中國大陸的投資普遍存在「一條龍」現象，再加上中國大陸本身國內市場廣大，足以讓一條龍型式的企業存活，更加讓在中國大陸的台商企業大膽地往本業的上下游發展。

雖然在中國發展的台商企業大都擁有完整的供應鏈，但並非任何製造階段製程的產能都是無限供應，勢必在整個供應鏈上會有部分的製程產能瓶頸發生，而此時在中國大陸的台商企業應該要如何因應？是不斷地自行投資擴建還是採取部分委外的方式處理？在委外時又考量哪些因素呢？又有哪些工作或製程是可以委外？而哪些製程是不能採取委外方式處理？以上都是企業需要考量的因素。

E 集團是少數在中國大陸發展出當地自有品牌的台商企業，而且近年來不管在方便麵、茶飲品、礦泉水等領域均佔中國大陸第一大的位置，甚至有部分產品產量是世界第一；該企業自身大部分擁有完整的供應鏈；但隨著 E 集團產品在中國大陸版圖的不斷擴大，整個供應鏈上也陸續出現些許不協調的現象，此時位於整個供應鏈上一環的關係企業將如何處理？其執行委外政策時須考量的因素

有哪些？在整個委外過程中有哪些困難與挑戰需要克服？這些考量因素又與非在完整供應鏈下的獨立企業有何差異？本研究期望能藉由此研究進行討論與分析。

第二節 研究目的

隨著企業組織的成長，其資源配置與運用趨於複雜與多元，企業如何妥善利用自身優勢以創造出具競爭力的產品和服務，成為企業是否能永續經營的重要關鍵因素。對於集團化或國際化的企業而言，其供應鏈廠商之合作與協調，成為企業有效經營和提升績效之重要影響因素。

集團本身就有完整供應鏈的台資企業，由於外在環境的不斷變化，與集團企業本身不停的擴展，幾乎都會遇到供應鏈本身部分製程產能不足的情形，或是以集團的觀點考量，讓供應鏈上的關係企業進行長期的策略委外，也可能因為考量集團的整體利益，而將原本委外的生產作業轉為自行投產，增加成為原本供應鏈的一部份。本研究預計藉由探討與分析個案公司之後，能明確了解在中國投資的台資企業，雖然本身已具有完整的供應鏈之後，為何還需要考量與執行委外功能？本研究以一家在中國擁有完整產業供應鏈的台商集團企業旗下之關係企作為個案研究對象，而研究目的如下：

- 一、探討個案公司外部環境之問題與挑戰
- 二、探討個案公司面臨外部環境挑戰與問題後之經營策略與績效分析

第三節 研究對象與範圍

本研究範圍限定在中國投資的台商集團企業之子公司，該集團企業擁有完整的產業供應鏈，並且該關係企業長期有部分製程作業是採取委外方式進行生產，故以其為個案研究對象。

本研究訪談的方式採取直接面對面的方式進行，執行包括該關係企業公司與旗下之各工廠；訪談對象為該集團關係公司之公司與工廠各層級人員，主要包含該關係企業最高階專業經理人、總公司生管與品管部門主管，以及各工廠廠主管、採購主管、生管主管、品保主管，皆為能影響委外政策或作業執行與否的決策關鍵人員。

第四節 研究流程

本研究的研究流程在確認研究背景與動機後，將透過國內外相關資料蒐集以進行文獻探討，藉由相關文獻資料之分析、整理與歸納，提出供應鏈相關管理理論與委外策略理論。之後再透過蒐集個案公司相關委外策略資料，透過深度訪談方式以深入瞭解個案公司的委外策略之考量因素與發展背景。

本研究的研究架構以個案研究方式進行，選擇一家台資集團化企業之關係企業作為研究對象，主要透過蒐集個案公司外在產業環境和企業內部資料，以進行企業委外策略之相關考量和影響因素，以及委外策略擬定過程與執行，最後再提出本研究之研究結論與建議，以及提出對於個案公司的未來發展建議策略。

本論文之研究流程如圖 1-1 所示。



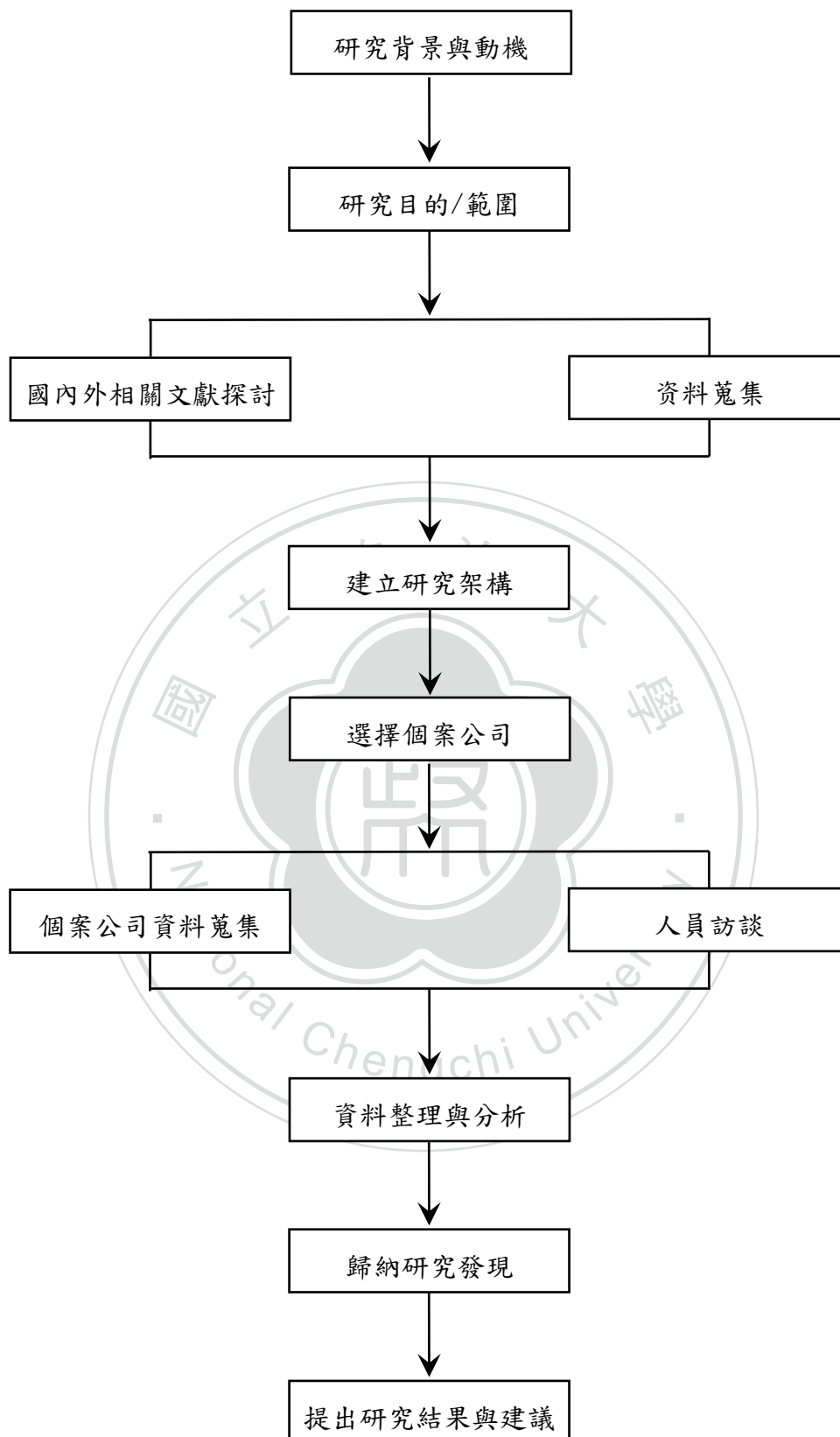


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第五節 論文結構

本論文主要內容除了本章「緒論」之外，另外還有五個章節，分別為「文獻探討」、「研究設計」、「外部環境分析」、「個案公司分析」以及「結論與建議」，別說明如下：

第壹章「緒論」

本章以研究背景與動機為起點，在確認本研究目的、研究對象與範圍後，進而提出研究架構流程圖，以明確闡述本研究之研究架構流程。

第貳章「文獻探討」

此部份主要透過國內外相關文獻與資料蒐集，針對供應鏈管理、委外策略和含意的相關理論進行資料整理與歸納，以做為本研究之理論基礎。

第參章「研究設計」

本章節將依據研究架構來提出研究方法，透過個案研究方式來進行研究設計，同時提出個案選擇與資料來源之相關資訊。本研究主要以個案研究法為主，以一家台資集團企業旗下之關係企業作為研究對象，並透過訪談方式等質性研究方式來蒐集個案公司資料。

第肆章「外部環境分析」

本章節主要是從外部總體環境分析為起點，探討全球經濟發展與中國經濟概況，之後再進行個案公司所處的產業環境分析。

第伍章「個案公司分析」

本章主要探討個案公司委外策略之考量因素與執行，藉由蒐集外部環境資料與企業內部優劣勢，以 SWOT 分析出外在環境所存在的機會和威脅，透過各個層面的彙整、分析出個案公司所面臨之問題與挑戰，進而對個案公司的經營策略提出建議與分析，最後進行個案公司的經營績效與關鍵成功因素之探討與分析。

第陸章「結論與建議」

本章將依據探討個案公司之結果，以歸納出本研究發現與研究結論，在進行對個案公司之討論與分析後，以整體的角度思維提出本研究結論與建議，同時以提出對於個案公司未來發展之管理建議與策略。

第貳章 文獻探討

本研究文獻探討主要區分為三個章節進行討論，一為經營策略相關文獻，二為供應鏈管理相關理論資料收集，三為委外相關文獻探討，分別如下：

第一節 策略

企業經營策略的擬定將深深地影響企業營運，司徒達賢（2003）曾認為「策略是選擇重點發展方向、界定企業在環境中求生存空間、指導功能性政策方向以建立與維持競爭之思考方式。」策略的決策過程，不僅複雜繁瑣且深具挑戰性，在這過程中，企業必須不斷地調整經營策略並配合外在環境的變化，才能達到永續經營。

一、策略定義

陳民璋（1990）在「企業贏的策略掌握成功的四項關鍵：經理人、接棒、轉型、創新」中，認為對於業者而言，每一次的經濟風暴都是脫胎換骨的機會，並且提出轉型可能成功的四項關鍵因素：

1. 產業趨勢分析與掌握
2. 產業上、下游相關專業知識
3. 良好的人際關係與人脈
4. 成功的資金管理

吳思華（2000）則以企業營運循環概念來描述策略的意義，認為策略形成企業內部資源分配過程的指導原則，協助推動企業目標的達成，而且能夠衡量與界定企業的生存利基，並且能建立和維持企業的競爭優勢。競爭優勢為一連串的經營循環，共分為四個階段，第一階段企業由經營活動強化了競爭優勢，第二階段是競爭優勢形成了公司永續生存的利基，第三階段該利基吸引了資源的再投入，第四階段是這些資源再繼續執行企業的經營活動。策略觀點可分成以下四個層面：

1. 資源投入：策略指導公司資源的分配。
2. 經營活動：策略推動公司的各項營運與活動。
3. 經營條件：策略為公司建立了持久的競爭優勢。

4. 生存利基：策略定義了公司生存的空間。

黃柏榕（2010）認為「隨著環境的變遷與科技的演變，加上企業亦隨著時間而逐漸成長，成功且永續經營的企業是需要透過企業轉型等變革力量來促使企業不斷發展。」

Anne-Marie & Francois（2001）則提出「策略是決策的結果，是為了要讓組織能依據所面臨內外環境、架構及影響組織績效的作業流程，做為未來方向的準則。」

Ghenawat（2010）提出「大多數公司在制定全球策略時，設想的前景是全球正處於穩定、甚至迅速整合的情況，是要能跟上那股整合的趨勢」然而，策略必須跟隨著環境的變遷而有所應變，故提出了新的策略五大要素：

1. 策略與競爭

- 根據在地差異做調整，採用因地制宜方法
- 依據策略的優先順位來配置資源，更嚴格評估精選投資機會
- 注意新興國家的競爭者與市場動態

2. 市場與產品

- 注意服務不足的任何市場區隔，並把握商機
- 找出定價壓力的來源
- 創造更多必要的產品變化以符合當地市場需求

3. 營運與創新

- 重新思考境外營運的規模
- 簡化供應鏈，使之更短、更簡單、更健全
- 從新興國家引進流程創新
- 把研發中心移到研究人才眾多和成長中的市場

4. 組織與人才

- 重新調整各區分公司的總經理功能

- 遷移公司重要部門的地點
 - 培育全球人才庫，培育出多元化和在地化之人才
 - 善用通訊技術，提升溝通效率
5. 企業認同與聲譽
- 打造強烈的企業認同感
 - 強調公司公民的概念
 - 重建整體企業界的聲譽

二、策略規劃

Hill & Jones (2007) 認為「策略制定 (strategy formulation) 為選擇策略的工作，而策略執行 (strategy implementation) 則為將策略付諸行動的工作，包括：產品設計、運送、支援；作業效率與效能的改善；公司的組織架構、控制系統，以及文化的設計等。」

Mankins & Steele (2012) 針對全球銷售額超過五億美元的 197 家公司高階主管透過調查與訪問的方式，以進行策略與績效相關研究，研究結果顯示公司策略保證達到的財務績效平均僅實現了 63%，而且管理高層無法得知策略與績效落差之原因，於是為了避免策略與執行的落差，必須讓策略的計畫和執行密不可分。在進行研究過程中，發現企業策略與績效之間的鴻溝主要問題有五個，分別如下：

1. 極少依長期計畫追蹤績效
2. 業績極少達到預測目標
3. 很多價值在轉化過程中流失
4. 高層常看不到績效瓶頸
5. 績效落差腐蝕企業文化

Hrebiniak (2006) 認為策略檢視策略、執行與績效的透澈分析，讓企業得以看出整個事業計畫與執行方法的價值，有助於企業檢視事業策略與績效，故提出可提供策略規劃與執行的架構、突顯誘因與控制系統的重要性、提供溝通的機

會、提供策略分析與執行方法，並測試計畫在現實中的可行性，圖 2-1 為策略檢視和六個關鍵步驟。

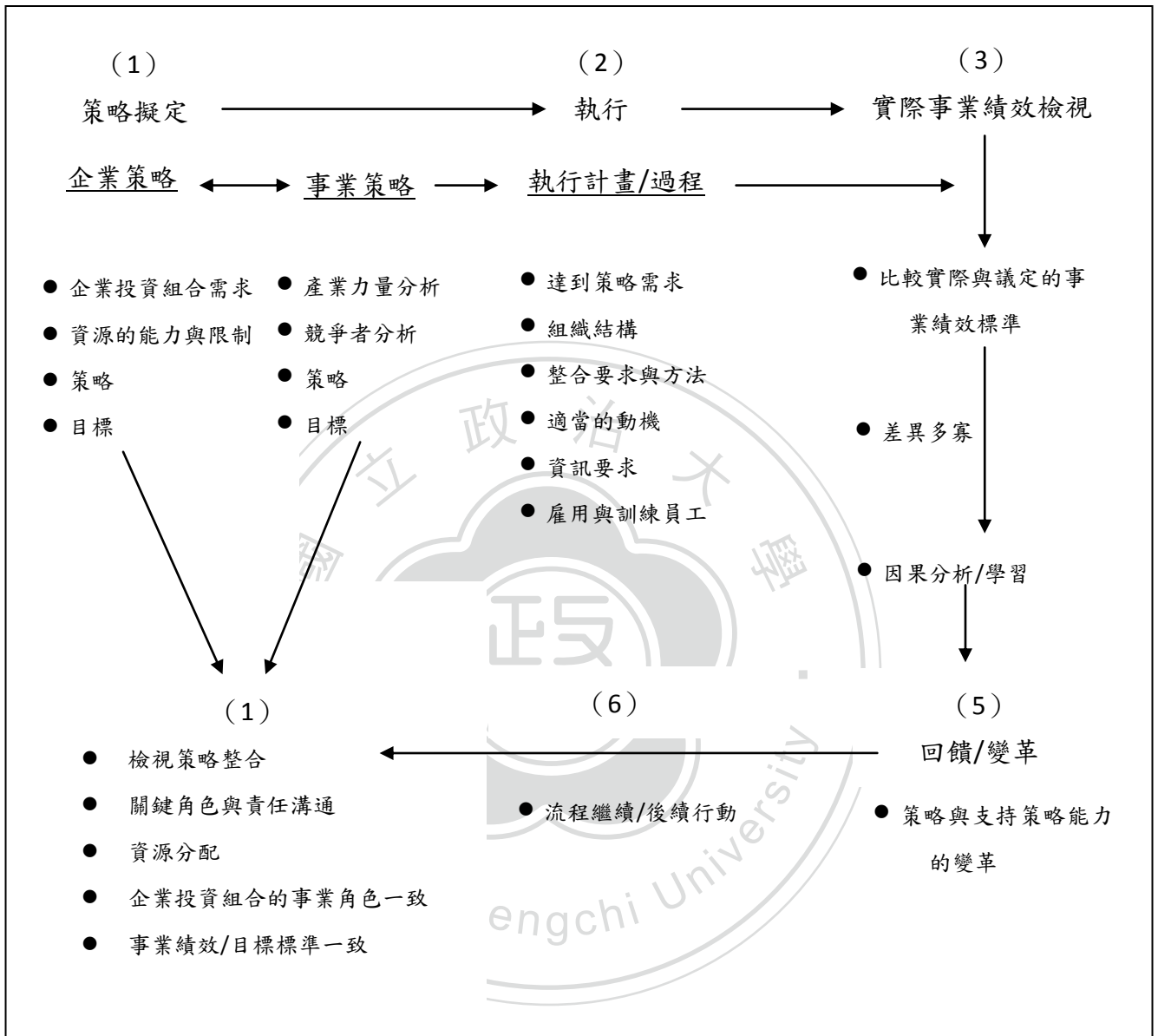


圖 2-1 策略檢視：規劃、執行與控制因素

資料來源：Hrebiniak (2006)

第二節 供應鏈管理

郭淑芬(2010)提出全球企業為了降低成本，獲取最大利潤，追求所謂「規模經濟 Economics of Scale」造成組織越來越膨脹，而臃腫的組織易產生惰性，無法迅速有效因應接踵而來的改變，獲利反而有限。

一、供應鏈及供應鏈管理定義

供應鏈(Supply Chain, SC)與供應鏈管理(Supply Chain Management, SCM)兩者有著不同的意義。

供應鏈的觀念是由物流管理(Logistics Management)演變而來的，根據美國供應鏈協會(2004)的定義表示，供應鏈為現今國際上常見的專有名詞，範圍由上游之供應商至下游的消費者，包含產品或服務，由生產直至交付與顧客之過程中，付出的所有努力。藉由一整體的網路，設計資訊流、物流、金流，來完成傳送產品或服務的目的。

朱玉昌(2009)認為所謂「供應鏈」是指由供應商、製造商、配銷商、零售商、消費者等上、中、下游顧客，將其產品及服務由一個過程傳遞到下一個過程的單向組織系統。供應鏈的概念從早期由Houlihan(1985)說明表示供應鏈是一個實體運作的體系，以及與Stevens(1985)指出供應鏈必須完成確認顧客需求、組織結構和成本考量三個程序，一路推展至今已經大約有近三十年的發展歷史，對於供應鏈各個學者不同定義如下表：

表 2-1 供應鏈定義

時間	學者	定義
1985	Houlihan	供應鏈是一個實體運作的系統、策略的決定、不同的庫存觀點與介面的整合。
1985	Stevens	供應鏈必須完成確認顧客需求、成本考量和組織結構等三個程序。
1989	Page	透過各個組成成員間一致的共同管理及規劃，在滿足顧客服務水準下，使現有資源獲得最充分的運用。
1989	Stevens	藉由資訊傳輸與原物料回饋，將物料供應商、生產設備、配送服務、顧客連結一起管理。
1990	Quinn	連結從物料到末端使用者，包括採購、生產排程、訂單流程、倉儲、庫存管理、運輸及顧客服務的所有作業與活動。
1991	Ellram	處理從供應商到最終端消費者的物料規劃與管制整合之方法，並且是以組成通路成員中所有成員之利益為依歸。
1993	Cooper & Ellram	從供應商到最終端消費者之間的所有配送流程，以整合的觀念進行管理。
1994	Christopher	供應鏈指的是企業間的網路合作，包括結合以產品及服務所產生的不同價值程式與活動。
1994	La Londe & Masters	將參與由物料加工至成品，並送達最終使用者手中的所有公司組合起來。
1995	Ganeshan & Harrison	供應鏈是一條由各種設施與銷售選擇之下所構成的網狀結構，能將採購的原料轉換為半成品與成品，而後將最終產品配銷到消費者手中的各種功能。
1996	Bowersox & Closs	將供應商與顧客一併考量，整合所有物流作業並集中管理，且注重企業個體間的密切聯繫。

資料來源：本研究整理

表 2-1 供應鏈定義（續）

時間	學者	定義
1996	Johnson & Wood	從企業間的整合觀點出發，認為供應鏈是每一個環節巧妙連結的結果，能適時、適地、適量地滿足顧客需求與顧客滿意度，並且兼顧企業的利潤。
1998	Lambert	將產品或服務提供至市場的所有互相合作工的組合。
1998	Christopher & Martin	從最初供應商到最終客戶端其間之相關聯組織的結合形成網路架構，並藉由各組織彼此間的共同合作，進行各項控管工作，以及物料流與資訊流之交換活動。
1998	Beamon	從原料被轉換成最終產品，再送至消費者手中的整合性製造過程。
1999	Handefield & Nichols	物品從原料狀態到交到最終使用者的過程中所有流動、轉變、活動及資訊。
2000	Simchi-Levi	供應鏈成員間的關係具有互信、相互承諾、資訊利益共用與風險分擔的關係。
2001	Chopra & Meindl	供應鏈是指一連串上游供應商和下游客戶的資訊、產品及金流的動態鏈。
2001	Tsiakis	供應鏈包含供應者、生產地點、庫存地點和顧客，並執行生產規劃和庫存控制流程和配銷與物流流程的運作。
2003	Simchi-Levi	有效地整合供應商、製造商、配銷中心及零售商；以滿足顧客需求服務水準，且整體系統成本最小時，將商品適量、適地及適時的生產及配送。
2005	Santoso	由一個供應商、製造工廠、倉庫、配銷通路所構成的網路，以取得原物料轉換成成品，並配銷到顧客手上。

資料來源：本研究整理

根據美國供應鏈管理專業協會（Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP）的定義：供應鏈管理係指涉及搜尋原物料、採購、生產製造及物流等所有活動的規劃與管理；現代企業唯有透過供應鏈聯盟合作，才能進行程式整合、協調，最後創造出最佳的競爭優勢。

供應鏈管理概念在 1985 年由策略大師波特提出，是強調以成員間的關係發展與企業間程式的整合，來完成競爭的優勢；亦即企業追求合作的效率，期望以最少的產品前置時間與營運成本，來獲得營運的優勢；關於供應鏈管理不同年代的學者各有不同的定義，整理如下表：

表 2-2 供應鏈管理定義

時間	學者	定義
1992	Billington	供應鏈管理的精要在全面整合上、中、下游的供應體系，包括最上游的原料供應商，最下游的零售商，到最終消費者，達成產銷一體的整合表現，並藉著資訊系統的導入，打破舊有供銷模式，改善存貨管理，以達到整體供應體系的流暢度。
1993	Cooper	供應鏈管理的內涵，在於原物料供給到商品配送等全體通路成員的管理，不侷限於單一企業中。
1994	Christopher	供應鏈管理涵蓋由供應商、製造、配送到達最終消費者商品流動過程的範疇。
1994	Carter & Ferrin	供應鏈管理應朝向將供應鏈體系內之其他企業，以同樣的方式組織起來，形成一個共同合作之整體網路，以共用的資訊內容與詳盡的計劃達成全通路的成本共益。
1994	Battaglia	整合倉庫、運輸、生產規劃、存貨，以及所有其他物流的分割活動，使原物料從取得、運送到最終產品的消費過程中，資訊和產品流程能夠達到最佳化。
1997	Kopezak	供應鏈管理是原物料、產品和資訊流動於供應商、運籌管理者、製造商、配銷商和零售商之間。
1997	Lee & Ng	供應鏈管理是在供應商的供應商到顧客的顧客間所形成的網路，進行生產、配送及服務。
1997	Winston	訂單從產生、接收到完成，並分送產品、服務或資訊等合作關係的總稱。

資料來源：本研究整理

表 2-2 供應鏈管理定義（續）

時間	學者	定義
1994	Christopher	以供應鏈整體考量，管理公司與上游供應商與下游客戶的關係，期望以更低的成本，提供更高的顧客價值。
1997	Tapscott	供應鏈是為了實現一個企業目標而實行的企業活動的集合，如即時完成顧客訂單且達到品質滿意。
1998	Lambert, Cooper & Pagh	供應鏈管理是整合最終消費者到最初供應商間的關鍵商務流程，藉著提供產品服務和資訊，以增加顧客和利害關係人的價值。
1998	Tan	指引企業管理原物料至最終產品間的流程；強調如何善用供應商的流程、技術和能力來提昇競爭力。
1998	Metz	以流程導向，整合採購、生產、運送、服務到顧客的活動，其範圍十分廣泛，包括次供應商、供應商、內部營運、零售商和最終顧客，涵蓋物流、資訊流和資金流。
1998	Stein & Voehl	以系統化的角度努力於提供「供應價值鏈」的整合管理，為了能符合客戶的需求及期望「從提供原料供應商、生產製造到終端的客戶」。
1998	Marber & Vincent	一個由許多廠商和活動所形成的網路，而這個網路執行著以下功能：產品開發、原料採購、物料在廠商間的移動、產品製造、成品出貨給顧客，以及售後服務等。
1999	Collins	不再只是單純的產銷供貨與企業聯盟，而是更進一步合作關係的改善，使供應鏈中的運作程序更加地合理化，彈性化來求取產業環境波動中無法取代的競爭優勢。
2000	果云	藉由網際網路與資訊科技結合始能及時掌握下游零售商與消費者的需求變化，將生產計畫及時傳給供應商，將消費者資訊即時傳達上下游供應商，使備料、生產、分配等同步協調，將商品在最短時間內送達消費者手中。
2003	Simchi-Levi	為滿足顧客需求，計畫、實施和控制，從起始點到消費點之間，原料、在製品庫存和成品的有效、節約成本的流動儲存及有關訊息的過程。

資料來源：本研究整理

表 2-2 供應鏈管理定義 (續)

時間	學者	定義
2000	Stadtler	以提升供應鏈整體競爭力為目標，用整合供應鏈相關組織與協調其間物流、資訊流、金流順暢的作法，去滿足最終顧客的需求。
2001	Chopra & Meindl	供應鏈管理涉及一個供應鏈，對其各階段兩兩之間與跨階段間的各種流動管理，以追求其最大的獲利。
2001	Stock & Lambert	將最前端之消費者到最後端之供應商的各個關鍵商業流程整合在一起，提供產品、服務、資訊，以為顧客和利害關係人增加附加價值。
2001	Tsiakis	首先必須達到最小化成本、運送延遲、庫存和投資，再來是追求最大化運送量、收益、投資報酬率、顧客服務水準和產量。
2002	Wei Wang & Yueting	一種有效率的管理模式，控制產品流、資訊流、金流；範圍從供應商、製造商、批發商、零售商，到產品的最終消費；目的在提昇使用的滿意度、縮減成本、增加價值、在市場中展現競爭力。
2003	Gupta & Maranas	將一個企業所執行之各個關鍵商業活動加以整合和彼此合作，而這些關鍵商業活動包含從原物料採購到配銷成品至終端消費者。
2003	謝清佳 & 吳琮璠	連結並妥善管理企業內部與外部結盟企業夥伴之集體資源，使其成為具高度競爭力供應系統，得以集中力量回應顧客之需求，成為顧客價值之源頭。
2004	Turban	從供應商的供應商到顧客的顧客加以整合、同步化、精簡與反應原料、資訊、現金、服務和組織的流程。
2004	黃思明	從供應商的供應商到顧客的顧客之關係，最關鍵的是關係，而供應鏈最主要的關係是訂單、製造、交貨與採購等，涵蓋商流、物流、金流與售後服務等關係。

資料來源：本研究整理

二、供應鏈管理概論

劉選泓(2010)指出在過去傳統的配銷系統中，上游供應商與下游之間是處於對立的關係，各自都以本身的利益為主要的考量，期望能以低成本買進所需的原料，然後以高價格將產品賣到顧客；因為現在的消費者對於產品的需求越來越多變，使產品的生產週期變短，並且為客製化的生產方式，因此現在的企業不能只顧著自身利益著想，而應該將上下游廠商整合為一完整之供應鏈，以長期合作的方式持續進行策略規劃與協調，並且共同分享利潤與風險。

供應鏈管理是新型管理的概念，是從供應商、供應商的供應商、企業自身、配銷商、到顧客，以及最終顧客之間的關係，是合作、協調、資訊共用、利益共享、風險共擔的營利夥伴關係；從二十世紀的 80 年代末到現在，供應鏈管理的內容產生了理念和關注點的改變，近年來，由於全球化及商業競爭激烈，促使諸多企業與組織間為求突破與發展，積極與其他企業組織協同合作，建立起同盟互惠之關係，而企業間相互合作的關係，整合建立製造商、供應商與顧客相互夥伴關係，成為現今商業競爭環境下最大優勢，此協同合作之關係，其主要目的是要達到低成本高品質、較佳的市場環境及良好的服務水準。

供應鏈管理是一項極為複雜的任務，其中牽涉有跨越組織邊界的協調及決策，與傳統獨自管理的方式有相當程度上的差異，傳統的物料、流通管理與供應鏈管理在實務上的差異，整理如表 2-3 所示。

表 2-3 傳統管理與供應鏈管理方式比較表

觀念/因素	傳統管理模式	供應鏈管理
存貨管理方式	單獨努力	共同消除供應鏈的存貨
整體成本方式	企業成本最小化	供應鏈的成本最小化
庫存控制	公司為主	管道協調
資訊分享與監視程度	限制於目前交易所需/資訊控管嚴密	要求於規劃與監視流程/需要公開分享資訊
供應商數目	多，增加競爭與分散風險	少，增加協調
領導	無	有，具協調功能
風險與報酬分享程度	獨自享有	長期的風險與報酬分享
關係維持	彼此獨立與競爭	互利合作創造雙贏
作業、資訊與存貨流動的速度	倉庫導向（備安全存量）	顧客導向，具快速回應的能力
通路階層間的協調程度	一對一的通路間交易的單獨接觸	同層級與不同層級間的多重接觸
訂單處理觀念	價格	專業知識與分工能力
關係維持期間	短	長
計劃	公司內部	供應鏈團體
組織間關係	公司內降低成本	基於最終成本的合作
互信程度	低	高
合作層次關係	買賣交易雙方間合作	供應鏈與廠商多重合約
作業資訊與物流效率	倉儲備安全存量導向	顧客為導向，具有快速回應之能力

資料來源：本研究整理

由上表可得知，供應鏈管理是連結企業內部與外部合作夥伴之完整系統，藉由資訊交換與快速回應之機制，協調整體供應鏈上下游體系的成員，以便決定出最佳的存貨、系統與策略；在供應鏈上的成員若是只考慮本身利益，對其供應鏈而言，可能不但無法節省成本增加利潤，反而會造成成本增加且利潤減少，對供應鏈整體而言並非好事。

三、供應鏈管理的發展

因為供應鏈的觀念是由物流管理演變而來的，在物流管理時期，對於物流的採購、運輸、倉儲、配銷等各項子系統，所強調的是工廠內部原料在生產過程的控制，至於整體化、系統化的分析與管理，則是第二次世界大戰之後才逐漸受到重視；歸納學者所論，供應鏈的演進區分為六個時期，分述如下：

(1) 萌芽期（1950 年代以前）

大部分管理者最感興趣的課題為工程或製造技術，不重視物流作業，往往將物流作業分割分配到各部門，形成分散的結構，造成許多浪費與重複工作，只有極少數高儲運成本的企業將部份物流活動（如運輸與倉儲）加以整合，1950 年帶物流觀念才開始萌芽。

(2) 成長期（1950 年至 1970 年）

第二次世界大戰期間，由於對軍火運輸、補給、屯駐等作業須進行全面管理，使得物流觀念獲得重大轉變；物流範圍擴大到生產相關領域，功能位階也提升到與行銷、製造及財務同等；不過，在此時期，庫存管理層面與實體流通層面仍未加以整合。

(3) 功能整合期（1970 年至 1990 年）

到了 1970 年代，發展出實體配銷（Physical Distribution）的概念，進行以運送過程為主幹的功能整合，重視的是產品如何分類與運送至消費者(客戶)手中，但是對物流的成本概念仍僅限於保管及出貨的部份；一直到了 1980 年代才開始重視整體性物流成本控制，注重整體物流流程。

(4) 供應鏈整合時期（1990 年至 1995 年）

1990 年以後，由於電腦及資訊科技快速發展，物流作業透過資訊電子網路有效整合，使得任何作業系統都無法單獨存在，必須結合上游供應商及下游客戶，故彼此關係密切；此時期的特點在於消除浪費，推行 Just in Time (JIT) 以

全面性整合供應商，並將之納入供應鏈體系，以發揮綜效；其手段與方法乃利用看板管理達成同步化、整合供應商，以改善合作、降低假性需求。

(5) 敏捷供應鏈時期 (1995 年至 2000 年)

在此時期，企業在成品次裝配(sub-assembly)程序與客製化之間，決定產品組裝程序以因應市場需求；主要著眼於決策時間點一旦被移至下游顧客端，即客製化後，則需要更多庫存品因應市場需求變化，因而有可能形成浪費；相對地，以半成品狀態持有存貨，則具有彈性、快速回應市場需求之應變能力。

(6) 客製化敏捷供應鏈 (2000 年以後)

由於現在不僅客戶需要個人化的商品，更因為廠商競爭激烈，商品不斷推陳出新，使得廠商皆提供愈來愈彈性的選擇（大量客製化）以及愈來愈快速的交貨期，連帶著產品生命週期也嚴重縮短；公司遂採行基本或模組化存貨生產，然後依個別市場或客戶需求再延遲最後組裝、配交客戶的模式。此模式提供創新性產品採用客製化「敏捷」供應鏈以因應市場不穩定的需求。

過去上下游廠商之間的關係普遍維持一種敵對與互相競爭的狀態，廠商皆希望能保有眾多的供應商，如此才擁有選擇與比價的空間。而近年來，為了能夠讓生產符合彈性與速度以因應大量顧客需求以及量身訂做的客製化生產方式，廠商與供應商之間開始分享資訊，並組成供應鏈體系。

莊宏健 (2008) 現今供應商與廠商之間的關係，已轉為建立在互信與分享的基礎之上。由於供應鏈與其管理具有連動關係，所以如此演變，也反映在供應鏈管理的哲學及模式上。

四、供應鏈管理模式

為達到供應鏈管理的任務，供應鏈管理應包含八大關鍵流程，分別為顧客關係管理 (Customer Relationship)、顧客服務管理 (Customer Service Management)、需求管理 (Demand Management)、訂單履行 (Order Fulfillment)、製造流程管理 (Manufacturing Flow Management)、採購 (Procurement)、產品開發與商品化 (Product Development and Commercialization) 和逆物流 (Returns)；供應鏈概念興起之後，不少學者致力於各種研究，整理如表 2-4 所示。

表 2-4 各種供應鏈模式比較表

時間	學者	簡介
1960	Clark & Scarf	提出在多層架構下，獲得最佳倉儲策略的模式。雖然並不是完整的供應鏈模式，但目前供應鏈中多階層的概念，源自於此模式。
1974	Geoffrion & Graves	利用混合整數規劃法建構一多產品的配銷模式。主要由工廠、倉儲中心與顧客所組成，並由此模式可知整條鏈的架構已成形。
1981	Williams	提出了七種啟發式的演算法用來解決供應鏈中生產排程與配銷過程的問題。
1985	Cohen & Lee	提出二個模式:其中一個由原料採購的供應商開始，經過工廠、倉儲中心，最後到達顧客(這模式類是 1974 Geoffrion & Graves)但多了「原料採購」。另一個則是專注在非線性的生產規模經濟上。
1988	Cohen& Lee	利用隨機過程方法，提出了另一個整合的模式，又分為：原料控制、生產、存貨和配銷四個子模式。此模式主要以長期運作為主。
1993	Cohen	延續(1989 Cohen & Lee)名為 PILOT 模式，此模式同樣包含供應商、工廠、倉儲中心及顧客並且可以決定(1)那些工廠與倉儲中心必須設立或取消;(2)原物料採購的數量;(3)那個工廠要生產多少產品;(4)要由工廠經過倉儲中心最後運到顧客的產品數量。

資料來源：本研究整理

表 2-4 各種供應鏈模式比較表（續）

時間	學者	簡介
1993	Pyke & Cohen	使用隨機過程方法，建構一個三層架構的供應鏈模式。這個模式包含了一項產品、一個工廠、一個倉儲中心及一個零售商。
1994	Towill	利用模擬的方法來評估在需求變動的情況下，應對整個供應鏈採取什麼樣的策略有：(1)儘量消除配銷的階層數；(2)在整個供應鏈中導入資訊技術，以整合供應鏈中的資訊流；(3)實現 JIT；(4)改善每次的訂購量或訂購程序。
1995	Arntzen	提出一篇利用混合整數規劃法建構的全球供應鏈模式。強調稅制在全球環境下的影響。
1996	Thomas & Griffin	將整合採購模式、生產模式、運輸模式及倉儲模式，分為採購者與供應者整合、生產與配銷整合、存貨與配銷整合。
2000	Stadtler & Kilger	供應鏈其研究性質可區分為兩種：定性分析和定量分析。
2003	Gupta & Maranas	供應鏈規劃可依照時間長短分為三種，分別是長程策略規劃模型、短程營運排程模型、中程戰術模型。
2005	David	建構供應鏈模式的三種基本類型，分別為觀念模式（Conceptual Models）、數學模式（Mathematical Models）和模擬模式（Simulation Models）。

資料來源：本研究整理

五、供應鏈管理的目標

依據上述對供應鏈管理的探討之後，各個公司對於供應鏈管理所追求的主要目標有以下幾項：

(一) 降低存貨

透過供應鏈成員彼此間的策略聯盟與管理流程之設計，是在滿足顧客需求為前提之下，有效地決定存貨配置之地點、數量和時間，使得供應鏈整體存貨壓到最低而提高存貨週轉率，來提升企業競爭優勢。

(二) 降低變異

在供應鏈的流程上，有許多因素都會影響供應鏈的效率，這些因素往往也都存在較高的不確定性，可能會隨時間與環境而改變；同時隨著資訊科技的進步和網際網路的發展與普及，現在則可以透過數位資訊的方式來傳遞訊息，一方面藉由供應鏈來快速降低成本，另一方面也可以降低變異因素的不確定性。

(三) 提高品質

品質管理在供應鏈中扮演相當重要的角色，提升各方面的品質可以提高顧客滿意度，更快滿足顧客所提出的需求，因此追求品質的改善是一個企業不斷追求的目標之一。

(四) 快速反應

供應鏈可以藉由快速整合金流、物流、資訊流的環境，讓供應鏈成員在最短的時間內得到最即時且有效的資訊以改變經營策略，進而以最有效率的方式來滿足消費者的需求。

(五) 成本最低

用最少的成本讓顧客在最正確的時間、最正確的地點、獲得最正確的產品。

(六) 縮短上市時間

藉由供應鏈成員上下游彼此合作的關係，來縮短產品上市的時間，以因應迅速變化的外在競爭力環境。

六、供應鏈管理的原則

1998 年美國物流管理協會（Council of Logistic Management，CLM）認為物流是供應鏈過程中，以滿足客戶需求為目的，以提高效率和經濟的手段來組織產品、服務以及相關資訊從供應到消費的運動和儲存的計畫、執行及控制的過程；在物流過程當中，不僅要節省成本，還要注重客戶服務水準與企業長期效益的關係；物流包括了效率和效益，其目的必須滿足顧客和企業目標的需求，進而達到整個供應鏈的物流成本降低、客戶服務水準提高和企業投資的收益增加，就是供應鏈管理中高品質全面體現的七適原則（7R's of Logistics）。

朱玉昌（2009）所謂七適原則，是指企業以正確條件（Right Condition），把正確數量（Right Quantity）的正確產品（Right Product），用正確成本（Right Cost），在正確時間（Right Time）內送到正確地點（Right Place），並交給正確客戶（Right Customer）。

為提升企業的競爭優勢，包括增加營業額、降低成本、提高資產利用效率及顧客滿意度；Accenture 顧問公司發展出供應鏈管理的七項原則，期望能對企業有所助益。

1. 依據服務需求來區隔顧客（Segment Customers Based on Service Needs）
2. 客製後勤網路（Customize the Logistics Network）
3. 傾聽市場需求變化，做為規劃的依據（Listen to Signal of Market Demand and Plan Accordingly）
4. 區隔產品，以更接近顧客（Differentiate Product Closer to the Customer）
5. 策略性地管理供應來源（Strategically Manage the Source of Supply）
6. 擬定一套涵蓋整個供應鏈的科技策略（Develop a Supply Chain—Wide Technology Strategy）
7. 採用能涵蓋供應鏈與每個節點的績效衡量機制（Adopt Channel-Spanning Performance Measures）

七、供應鏈管理架構

在供應鏈的架構關係中，重點在於參與供應鏈中自最頂端的原物料至最終顧客整個過程中加值活動的主要成員，以及供應鏈與企業流程的相互連結關係。

陳昶維(2009)提出供應鏈當中的主要成員除了製造商為中心之外，尚包含其採購材料來源的供應商(第一階供應商)及供應商的供應商(第二階供應商)，甚至是更高階的供應商。而在製造活動完成，成品遞送至其顧客(第一階顧客)後，其顧客可能再經由其他的企業加值活動，再將完成品遞送交其顧客(第二階顧客)，甚至可能還存在有更高階的顧客，最後到達最終消費者的手中，如此便構成一個完整的供應鏈結構，而由此成員加值活動的關係，再加上各企業之間的企業流程連結，便構成了基本的供應鏈管理架構。

八、供應鏈績效與效益評量

績效評量是管理控制重要的一環，有助於企業有效地運用資源及控制策略執行的成果，其評量結果可以代表過去資源運用是否有效，及其策略執行的情況，提供重要的訊息給管理階層，分析策略執行的效益及未來決策參考之重要依據；良好的績效評量可以為企業找出績效不佳的原因，隨時進行修正策略之相關活動，以提升整體的經營績效，故績效評量指標代表企業所設定之目標的執行狀況。

王孝裕(2007)認為績效評量指標必須是選擇整個流程當中最具代表性的評量項目，並非是全面性的進行評量，傳統的績效評量通常是採用財務面的評量指標，其方式大都是將效率與效果量化，大部分的評量方式可以區分為品質、時間、靈活彈性與成本四大領域。

供應鏈績效與效益評量在供應鏈管理當中是相當重要的一個環節，透過好的供應鏈績效評量方式，可以為企業尋找到更佳的供應鏈模式，並且透過績效評量模式亦可了解目前供應鏈是否達到最佳化，此外也可藉由供應鏈績效與效益的評量來幫助企業達到所設定的經營策略。

第三節 委外的涵義

本節主要是回顧與收集歷年來國內外企業委外模型與相關理論及文獻，並且進行分析、討論與彙整，以做為本研究後續推延與應用之基礎。

一、委外的起源及定義

企業委外之行為源始於企業界並行之多年，早在 1940 年美國 ADP 公司便開始提供服務給紐約大都會區的中小企業，協助這些企業處理薪資，當時美國稅法和員工福利對這些企業而言既複雜且異動性又高，但對 ADP 公司而言卻是一體適用，所以 ADP 公司便發展出以這些法規和作業的核心專業知識做為該公司的營運項目服務其他客戶，而由於 ADP 公司的作業成本比企業內部化還低，因此大部分的企業都願意將薪資作業委託給 ADP 公司。

陳琇玲（2001）委外之原意可稱之為「分工」，於十八世紀末，亞當·史密斯所著「富國論」中，指出分工有可能讓製造業提高生產力與作業效率。從那時起，企業經理人便開始不斷的找出各種方法做專業分工，好讓營運更有效率。

呂美玲（2002）「委外」或「外包」其相關名詞為數不少，包括 Outsourcing、Contracting Out、Management by Going Outside、Support Service 等，是將公司的技術和資源做一適當的配置，以使資源集中在能產生最大附加價值的活動上。新村敏（1993）委外是將原本應該在企業內部實施的部分或全部生產活動，委託企業外部協力廠生產的一種機能。

Drucker（1994）在「後資本主義（Post-Capitalism Society）」一書中所提到的「外包論」，主張企業應專注於核心能力，提升生產力與改善技術，並減少將精神投入非核心業務，此為企業提高生產力的必要條件。

Labbs（1993）所謂委外是以合約方式將企業運作所需要的功能，但並非關鍵核心的部分交由外面服務者來負責提供，以維持企業營運需要。鄭丞庭（2006）傳統委外觀念著重在製造活動的委外，然而隨著經濟環境迅速的變動，企業內部有限的資源已經無法滿足營運上的迅速變動的需求，因此委外活動成了一項新的選項，企業的委外不再侷限於製造活動，也逐漸傾向於將內部的財務會計、人事行政庶務、資訊及物流系統等工作，交付予擁有該專業的外部廠商去執行。

Quinn & Hilmer（1994）就委外字義進行闡述，認為委外為「企業將企業本身運作流程作一規劃，並將企業內部之部分流程移轉，交由企業外部之廠商負責

管理」；此種行為類似於企業的價值鏈分工；由於企業資源有限，所以企業管理者會將企業內部資源做一適當的配置，進行部分價值鏈活動的委外，以借重外部供應商的資源技術，擴展企業本身之核心能力，以創造最大的效益。

余峻瑜（2003）委外定義也可說明為「企業在一約定的時段內，以雙方同意（且附有但書）的價格，將某項或某部分企業內部的管理功能連同相關資產，交由外界的供應商或服務提供廠商負責處理的一種企業活動行為」。

二、委外的動機與目的

Slaughter & Ang（1996）認為由於環境的競爭，公司必須更專注於核心事業與彈性。

Lomas（1997）認為委外的動機有十項：

1. 專注於核心競爭力
2. 減少人力成本的支出
3. 增加組織服務的彈性
4. 取得新作業程序、觀念與科技的管道
5. 獲取專業知識
6. 分攤無經濟規模的特定後勤作業
7. 提升生產力與效率
8. 將棘手的勞資問題委外處理
9. 避免法令成本
10. 提升組織服務績效。

Mariotti（1996）認為委外的理由為：

1. 環境變化的腳步加速，致使公司無法專精於所有業務，因此公司必須判定何者為其核心競爭力所在，並予以強化
2. 提升因應組織變化的能力
3. 公司內部位具有適當能力以自行提供內部需求所致

4. 在某些情況之下，外包產品或服務較公司內部成本為低

鄭丞庭（2006）為了讓員工能夠專心致力於跟組織核心業務較相關的事務上，其餘的部分就委外給擁有某項專業的人士去負責，為組織讓現有的人力發揮到最大產能的方式之一；除了人力成本與法定成本的減少外，也可讓組織在人力運用上有更多的彈性，順應經濟環境的變化，並因應組織在不同發展階段中人力上不同的需求。

萬幼筠(2001)指出企業實施營運作業的委外，不外乎以下幾項因素：

1. 降低人員需求，從而節省成本
2. 短期業務或專案的需求
3. 策略性委外，以求建立緊密的價值鏈或合夥關係
4. 將非核心業務或非策略性業務委外，以專注本業之經營
5. 降低營運成本
6. 由於委外之合約架構與服務範疇固定，使得委外作業之成本的預估得以精確
7. 將投資於技術的風險分散給委外廠商

依據以上各文獻之探討之後，可以將委外的各項因素與動機區分為幾類：

1. 成本因素：降低服務成本、減少員工人數、更專注於核心業務、降低和控制營運成本。
2. 品質因素：取得專業知識、改善產品或服務的品質。
3. 績效因素：具競爭力的策略、改善企業焦點領域及達成世界級績效表現。

三、委外策略

委外策略的執行涵蓋許多重要的關鍵問題，包括如何決定哪些生產製程可以委外？哪些公司的非核心業務或是功能可以委外？如何判斷組織內哪些業務是非核心業務或功能，並將此非核心工作委外給外部專業的事業單位執行？雖然委外時成本會是重要的考量因素之一，但委外的決策不能僅僅侷限於此，還需將企業所面臨的內在與外部環境，以及企業所擁有的資源及組織特性等相關層面因素，並納入決策考量。

資源基礎觀點最早由 Penrose (1959) 提出，由於資源本身的特性擁有價值性、稀有性及無法完全複製與模仿性的特質，所以當企業缺乏部分之資源時，企業必須考量該資源的特殊性與新產品急迫性，作為資源外部化或內部化的需求策略考量。

資源依賴理論乃是探討企業對於資源供應商的依賴強度，Kotter (1979) 認為組織為了取得與發展在產業上的競爭能力，必須應用企業內部資源，但若是企業內部資源無法滿足需求時，則必須藉由外來的資源來達成目的。

Quinn & Hillmer (1994) 認為公司在決定一項作業活動是否委外時，主要應考慮三個問題：

1. 此一特定活動對是否能增進公司在市場上的競爭優勢
2. 如果將某一特定活動外包而市場失靈時，公司可能受到傷害的程度
3. 公司如何架構與外包廠商之合約，以保有適當控制與必要的彈性

Quinn (1994) 認為在資源分配之下，委外的考量因素如下：

1. 將資源集中在最擅長的部分，以使內部資源的報酬極大化。
2. 將資源集中在發展且有潛力的核心業務，以增加現在或未來競爭者之進入障礙，保護自己的市場佔有率。
3. 將費用昂貴或企業不能勝任、不可能自行發展的工作，充分利用外界的專業服務和技術或完全由外界來投資經營。
4. 與相關業者採取合作策略，在資源與技術上，截長補短，共同合作，以減少投資、縮短發展周期，因應市場快速變化，減少風險，產出更符合客戶需求的產品或服務。

Brandes (1997) 認為業務內製或委外的決定須包含策略資源觀點、依賴觀點與成本分析等三種觀點；首先決定次項工作是否為企業的核心競爭力，若不是則再評估委外是否會產生太大的依賴風險，倘若依賴風險仍在合理範圍內，最後則是了解委外後的成本是否比內製成本高，若不是則可經由委外此項決策流程，企業可決定一項業務是否採委外或內製。

林希武 (2004) 以「企業委外策略」和「企業委外動機」等兩構面來探討之，其中「企業委外策略」可由「資源基礎理論」和「核心能力理論」分析；而「企業委外動機」則可以由「社會交換理論」和「交易成本理論」來分析，請參考圖 2-1。

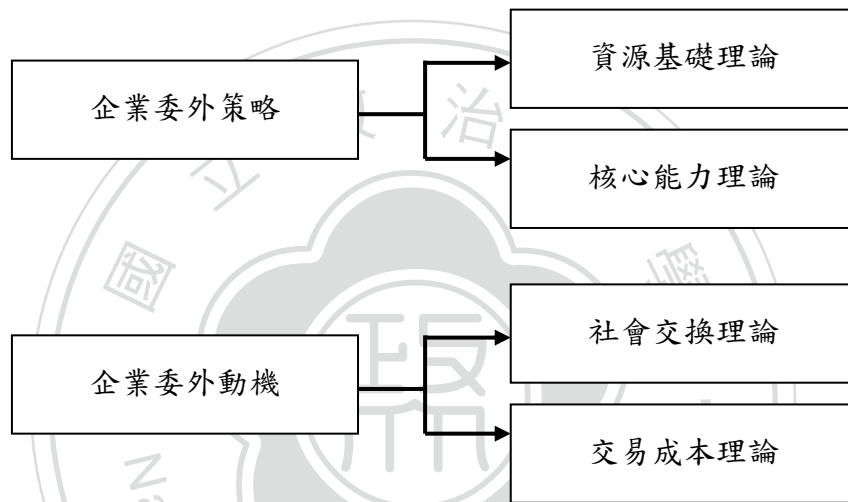


圖 2-2 企業委外策略與委外動機關係圖

資料來源：林希武 (2004)

不同學者針對資源基礎理論、核心能力理論、社會交換理論與交易成本理論有不同的闡述見解，本研究整理如下：

(一) 資源基礎理論

鄭丞庭 (2006) 當企業在擬定策略時，通常會有兩個思考方向，一為是由外向內，亦即企業在擬定策略時會順應外在環境變化的趨勢，並適時地調整組織的經營模式；另一種模式則是由內而外，亦即企業以持續地建置、累積並落實組織內部的經營優勢，來面對外在迅速變化的環境；一般企業的策略思考基礎多半是由外向內型，在評估本身的優劣勢與外在環境的機會與威脅後，企業認為個體的力量無法與環境變化相抗衡，故必須依照環境變動之情勢來擬定因應策略，以將風險控制至最低，此即為「資源基礎觀點」的中心思想。

資源基礎觀點最早是由 Penrose (1959) 提出，她經由經濟理論的推演，提出「組織不均衡成長理論」說明組織是不均衡的，必須尋求合作互助以求成長；Wernerfelt (1991) 提出所謂「資源基礎觀點」一詞，認為企業以「資源」的思考角度來從事策略的決策，將比共通的思考角度更有意義；Wernerfelt 認為之前的策略思考方向是以「產品」角度來確定所需之資源，而少以「資源」角度來探討市場或產品，因此以「資源」替代「產品」思考角度來從事策略決策將對企業更具意義。

Aaker (1989) 認為企業策略方向的制定有兩個重點：競爭的方式與競爭的場合，企業產生長期競爭優勢與績效的基礎與來源是自身的「資產」與「能力」，因此企業競爭方式與競爭場合之選擇必須是企業資產與能力相互配合，才有機會產生較佳的競爭績效；以資源基礎觀點來探討公司策略，鼓勵公司建立本身的資源位置障礙，以阻隔其他競爭者的進入相同市場以獲取超額利潤。

Prahalad & Hamel (1990) 對於公司資源則做了更多與更深入的描述與探討，提出核心資源 (Core Resource) 及核心能力 (Core Competence) 之概念，認為公司要提昇競爭力，首先必須糾正高階主管忽略核心能力的不正確心態與經營理念；Porter (1991) 亦認為資源基礎觀點是強調公司所擁有的核心能力，是一種以廠商本身資源為重點的內省觀點。

1990 年代，策略分析的重點逐漸轉變到「企業內部資源」上面，Amit & Schoemaker (1993) 強調市場的不完全性、公司異質性、不同的專業化程度及公司資源的有限移轉能力；提出策略性資產 (Strategic Assets)，是指可以為公司創造與保護競爭優勢所專屬的資源與能力。

司徒達賢 (1995) 認為資源基礎理論是將資源視為公司的地基，是思考策略更深層與更基本的核心所在；吳思華 (1997) 則將資源區分為「資產」與「能力」兩個部分，並認為策略性質資源是指造成企業競爭優勢之重要因素，並使競爭者無法輕易模仿的有形或無形的資產，或是在企業的策略作為上，有極為重要的地位者，亦即企業的競爭優勢來自於本身所擁有的異質性資源與有限資源的程度。

鄭丞庭 (2006) 資源基礎理論乃是強調公司應善用其優勢資源甚至是其核心資源，以獲取利潤及形成持續性的競爭優勢；資源應為異質的、固定的、而且滿足價值、稀少、不可模仿、不可替代等條件，也是企業持續保持競爭優勢的來源；企業的競爭優勢必須仰賴企業自身是否能取得影響其生產、配銷、研發等方面之重要性且優勢的資源，來建立企業的進入障礙。

Grover 與 Teng (1995) 認為，企業可藉由不同資源組合提供不同產品以降低成本，以獲得高於產業平均之利潤；企業利用其所擁有的產品特性或是優於其競爭對手之服務，獲得市場上的競爭優勢賺取利潤；其主要的的原因在於擁有獨特的資源，或以特殊的方式組合資源；也就是委外即是一種藉由外界力量填補自身不足的方法。

相對於交易成本理論是強調的成本最小化概念，資源基礎理論強調的是經由合資與運用有價的資源，以達成公司價值的最大化。資源基礎理論認為一有價值的企業資源通常具備稀有、不可模仿及缺乏直接替代品等特質，對企業而言，企業的累積與交易成為管理企業策略上必須考量的重要觀點，故資源基礎觀點認為企業為各種資源的集合體，並由此產生該企業的競爭優勢。

為了加強企業本身的競爭優勢，企業不會侷限於僅僅利用企業本身現有的資源與能力，Grant (1991) 認為企業將會取得外部的補充性資源來發展企業本身的新能力，進而填滿企業現有資源的缺口，有其必要性。

Quinn (1994) 認為在外部經濟環境情勢緊縮的時候，企業應該策略性地專注於企業本身的核心競爭力上，也就是說企業本身應該專注於產生競爭優勢的資源，而在與取得競爭優勢無關的資源方面，企業應考慮以委外方式處理，這樣不僅可以維持企業或公司現有的資源與能力，並且可以提升企業本身的競爭優勢。

(二) 核心能力理論

核心競爭力的觀點由資源基礎而來，資源基礎觀點強調企業的固定資產能力，而核心競爭力則強調企業的能力生成，是經由企業及員工間的動態學習過程，不斷的解決問題，並整合新的科技、技術及方法，持續不斷的透過正式或非正式的實驗或由外部轉移之專業知識，是一種能隨環境變化或企業組織改變而改變，且競爭者難以模仿的一種不易被取代的能力，所以企業的核心競爭力是由技能及科技所組合，並能轉化為企業競爭優勢的來源。

林希武 (2004) 然而企業只有部分的資源和能力具有其競爭價值，可以進一步發展為企業的核心能力與競爭優勢，並非所有的資源和能力都是策略性資源與核心競爭力；一個企業需要專注在其核心能力中使其專化為企業資源方能具備價值性、稀有性及不可替代性等特質，以成為競爭優勢的來源，而無法符合這些條件者，即無法成為企業的核心競爭力。

提出核心競爭力這個概念的是兩位學者 Hamel 與 Prahalad，他們在 1990 年

提出這種以企業資源為策略制定基礎的觀點之後，引發許多的後續研究，也因為學者不同的看法與見解，而有不同的觀點產生，個學者的觀點整理如下表：

表 2-5 各種核心競爭力比較表

時間	學者	簡介
1990	Prahalad & Hamel	企業的核心競爭力是技能 (Skill) 及科技 (Technologies) 的組合，是提供顧客認知的價值，經由工作中群體學習方式累積競爭者難以模仿、各成員個別技能與組織所使用之技術整合，是創造與維持競爭優勢之權源。
1994	Quinn & Hilmer	核心競爭力是企業的技能與知識的集合，不是產品與功能；具有彈性並有長遠性的平台，能適應環境的演變，為價值鏈上資源槓桿的獨特來源與企業可主導的領域；對於客戶而言是長遠上對客戶重要的元素。
1995	Day	一個企業要獲得而且是唯一競爭位置需要靠資產與能力。
1995	Leonard-Barton	組織核心競爭力可從知識基礎而來，核心競爭力可視為一套知識與技能、實體技術系統、管理系統及價值觀和規範組合。
1996	Hayes & Pisano	核心競爭力是公司特屬專有的，由企業內部自行發展出來的，無法用金錢去購買，並且呈現出難以模仿或轉移其他企業而產生的價值。
1998	Mansour Javidan	核心競爭力的概念依對公司價值的高低，以及運作的困難程度等層次加以細分：資源、能力、必要能力、核心競爭力。
1999	Hitt	企業所擁有的做事能力，若無法從企業所處的環境中開展出有利企業發展或成長的契機，則就不具有策略相關性；不具策略相關性的做事能力就不是企業的核心競爭力。

資料來源：本研究整理

(三) 社會交換理論

Blau (1964) 人們會尋找得到最大利益的各種可能方案，當人們找到一個認為是最佳方案時，他們對於交換夥伴關係就會產生承諾，而停止繼續搜尋其他方案。若由經濟觀點來解釋承諾，可由關係停止成本來看，即放棄目前令人滿意的利益交換關係，再去重新建立其他新的交換關係，意味著需要付出更高的成本。交換的程序會隨著時間的發展，雙方會互相以承諾方式，連續的表示出他們在此一交換關係的可信賴性，企業委外的觀點可分為：

1. 由於企業資源有限與資源缺乏，所進行的委外策略。
2. 企業專注在核心能力中，並將非核心技術委外的策略。
3. 以降低成本，提高企業利潤與績效所做的外部化策略。

林希武 (2004) 認為企業的委外行為，便是期待於委外結果中能獲得績效極大化及成本最小化，使企業與委外廠商都能互蒙其利。如果雙方在交換過程中得到互惠，彼此間會建立起信任，這樣的良性循環會使得委外合約的執行更為順利。

(四) 交易成本理論

交易成本的觀念是 Coase (1937) 在著作「The Nature of the Firm」中首先提及；主要是以市場及層級的觀念和企業活動內部化及外部採購損失觀點，將交易成本納入企業總成本之考量，使得生產總成本為生產成本和交易成本之加總。鄭丞庭 (2006) 交易是指「技術獨立的買賣雙方，基於自利觀點，對所意欲之產品或服務，基於雙方可以接受的條件，建立起一定之契約關係，並完成交換的活動」。而林希武 (2004) 提出所謂的交易成本，便是為了完成某些交易，雙方所需付出之與生產無直接關係的成本；是指除了採購成本以外的隱含成本，包括搜索成本、雙方協商的議價與簽訂契約過程中的成本，以及事後監督交易進行的成本與違約成本。

Williamson (1975) 延伸了 Coase 交易成本理論之觀點，認為交易成本產生之主要因素是由「環境因素」與「人性因素」所引起；其人性因素包含「有限理性」(Bounded Rationality) 和「投機主義」(Opportunism)；環境因素包括「環境之不確定性與複雜性」、「少數交易者」(Small Number)、「資訊不對稱」(Asymmetry)、「資產專屬性」(Asset Specificity) 等。

林希武 (2004) 委外的交易成本包含了委外前的「事前的交易成本」與委外

後的「事後的交易成本」。事前的交易成本包括：資料蒐集成本（Search and Information Cost）、議價談判成本（Bargaining and Decision Cost）、簽約成本（Contraction Cost）；事後的交易成本則包括簽約後適應不良成本、交易後雙方為改正錯誤所產生的討價還價成本、監督成本（Enforcement Cost），而監督成本為解決紛爭所設立和執行的管理機制的相關成本，以及執行契約成本（Policing Cost），執行契約成本為有效確保承諾的契約成本。

Hagedoorn（1993）企業為追求永續發展，其資源的來源與運用途徑大致可區分為內部與外部兩大類，內部來源指企業自行生產、研發、創新與管理；外部來源則包括單純地向外購置、授權、合資以及聯盟；Pisano（1996）當企業透過市場取得之交易成本高於內部取得之成本時，企業會擴大組織規模而將其活動內部化，當企業之能力或資源不足以提供較低成本的产品或服務時，則需要尋求外部的支援。

委外活動的本質是組織的一種交易行為，交易乃是雙方出於自願的交換行為，雙方都預期透過交易會獲得利益，否則不會有交易行為。鄭丞庭（2006）認為交易行為有三個必要的條件，分別為交易標的物、交易參與者和交易條件，三者缺一不可；一個成功的交易有賴於潛在的交易參與者，進行蒐集交易夥伴、告知意願、透過磋商談判、達成交易條件、確定交易承諾、履行交易義務，終至交易完成；因此交易並不只是一個結果，而是一個過程。企業會因市場交易成本太大而將之內部化，採取階層選擇，或因市場交易便利，而改採市場選擇，這兩種不同的管轄結構在交易成本與生產成本上各有其優缺點。

四、委外的效益

McHugh（1995）認為委外無論是在成本、服務、責任與競爭力等方面均可為企業帶來優勢：

1. 成本：避免應付間離峰期間而產生的固定成本，以及降低作業總成本。
2. 服務：組織藉由委外而得以接觸更寬廣的技能。
3. 責任：經由「組織－廠商」而清楚區分角色，組織較能確立責任歸屬，並且避免因組織內部角力所產生的混亂關係。
4. 競爭力：有助於企業能集中資源於其核心事業上，進而提升企業的競爭力。

企業藉由委外以利用外部資源來提升競爭力，最積極的動機在於此策略性活動會帶來企業極大的利益。Sharpe（1997）認為委外的效益如下：

1. 委外可強化企業的核心競爭力策略，也可讓企業專注於核心競爭力。
2. 委外可讓企業獲得先進的科技與技能而不直接投資，可免除企業投資的風險。
3. 委外可以讓企業擁有取得特殊技能人才的間接管道，若企業直接招募此種人才則可能有困難，且亦有投資的風險。
4. 委外之績效能讓企業在某些特定專業領域建立標竿。
5. 委外可讓組織以目前市場價格取得所需的支援服務，通常較為便宜。
6. 委外廠商因提供某項專業技能，因此委外足以提供具規模經濟的服務或活動。
7. 在複雜的競爭環境中，委外可使企業管理階層無需分心至較不相關的事務上。

Charles & James（1999）的一項調查中發現，大型企業實施委外所產生的主要效益包括委外使企業服務的成本降低、降低其人事成本、增加組織彈性、取得專業知識、改善服務品質、有多餘的時間進行管理工作、專注於核心業務、減少資本投資、現金流通順暢。

鄭丞庭（2006）隨著委外而來的其他利益，所謂槓桿利益包含：

1. 委外如同觸媒般引起變化，並揭露出企業需要改善的其他部分。
2. 委外可援助和支持其他企業中相關領域。
3. 在選擇委外服務商時的文書等審查作業，使企業員工獲得教育，進而促進企業文化的改變。
4. 委外需要評估作業流程和成本，會激發企業精確的商業分析能力。
5. 企業專注於投入另一委外活動，會增加其他的服務成本。
6. 委外的成功運作，可以做為同業間仿效的強力實證。
7. 委外激起企業員工的內部競爭和成就感，將效率低弱的部門反轉為積

極、成本的部門。

馬嘉應（2003）從財務方面、顧客方面、管理方面與技術方面來分析委外效益，分別如下：

1. 財務：委外可節省人事費用、降低訓練費用、利用廠商的經濟規模節省技術成本、改變成本結構，使固定成本較具有彈性，並且可降低過時的技術成本。
2. 顧客：以顧客觀點作為考量，可以改善服務品質。
3. 管理：委外可使企業進行再造，增加企業彈性，並使資源更加有效運用。
4. 技術：委外可讓企業專注於核心業務、取得新技術。

五、委外的風險及缺點

林正章（2003）委外並非只帶來正面利益，牛津大學資訊管理學會（Oxford University Institute of Information Management）和密蘇里大學（University of Missouri）的商業研究員，追蹤 1996 年至 2003 年的二十九大委外記錄，做出一個國際性的主要研究報告，而此報告的結論是這些委外個案交易中有超過 35% 是以失敗作收場；這些失敗的個案案例中，都是企業一開始就抱持著尋求成本降低的心態所引起的，因為這些財務困難的企業組織，並不是把企業作業委外視為商業價值的一種行為，反而視為改善財務狀況的配套措施所造成的。

Earl（1996）企業的委外活動雖能讓企業的有限資源做到最大化，但委外活動亦可能於無意間損害了公司許多能力，包括持續性地檢討、學習，以及創造新核心競爭力等；所以委外策略對企業而言雖有其優勢，但亦需考量其風險性。

林希武（2004）一般委外風險可分為二類：「信託風險」和「環境風險」。信託風險定義為受委託的企業不能執行協議所規定的責任，包含被委託企業不能執行本身角色，以至於委外企業受累的履行風險和擅自運用或誤用委外企業技術知識的揭露風險；環境風險則包含管理權分散風險、價格受到牽制的運作風險，和技術是否有效移轉的移轉風險。

Quinn & Hillmer（1994）認為企業本身可能因過於專注委外行為而喪失企業發展新產品或技術的策略彈性等；Leavy（1994）委外也可能損害企業的科技秘密與產生員工對企業忠誠度的險。

根據 Hubbard（1993）等多位學者所著作的文獻研究歸納出企業執行委外的

缺點有：

1. 委外後員工之適應問題
2. 組織文化契合的問題
3. 契約中諸多定義上的問題
4. 組織可能受限的較舊的技術
5. 委外成本估算不易，很難將其量化
6. 可能產生隱藏性的成本
7. 機密或敏感性資料外流
8. 委外品質控制及衡量不易
9. 雙方因利誘觀點不同可能引發衝突
10. 長期契約管理的困難

Heywood (2003) 提出企業委外的風險與考量如下：

1. 收回委外業務：人員、儀器設備、資產的撤退方法。
2. 承包商的併購與歇業。
3. 考量服務供應商的彈性：應付意外之外的業務需求。
4. 受到干擾而中斷的轉移過程：資源數量與性質、業務需求變動，如委外過程中，新的企業資源系統在突然的轉移過程中引入執行。
5. 委外服務對留在組織內員工的影響。
6. 服務供應商員工的專業知識與服務熱忱。
7. 留任管理人員的資訊管道。
8. 企業掌握的專業知識。

Shreepart 顧問管理公司對委外風險的研究報告指出，依據受訪者最常提及的委外風險依序如下：

1. 失去掌握，特別是財務面的掌握。

2. 有關裁員與其他法律規定的處理。
3. 員工反應的管理與回應。
4. 控制成本的能力。
5. 過度依賴供應商。

企業在執行委外策略時，供應商的選擇與條件為企業必須考量的重要因素之一，故不同學者亦針對供應商的影響與選擇提出相關說明。

林希武（2004）提出組織與外部服務供應商間具有相互依賴的關係，而影響依賴的強度的因素有：

1. 資源對於企業發展和生存的重要程度
2. 企業對資源供應商的控制力與影響力
3. 資源供應商之可替代性。

馮立霆（2002）以整體能力和專業能力兩構面來提出供應商必須具備的不同要素，依序如下：

1. 整體能力：產品交期的歷史記錄、財務狀況、管理制度合理化、研發能力、員工參與風氣、與其子供應商的合作關係、品質能力、成本競爭優勢、服務程度與水準、製造彈性的能力。
2. 專業能力：供應商增加運輸的頻率、供應商可接受運輸成本提高的程度、供應商配合生產計劃而進行適量與適時的生產、供應商配合發展全面品質管制、供應商配合發展全面生產維修、供應商參與產品設計的程度、供應商在發生工程變更時所提出的應變、供應商共同參與價值分析計劃的程度。

六、小結

由於一個企業資源有限，所以企業必須將其有限資源專注在核心競爭力上，透過價值鏈活動切割將非屬於核心能力的活動委外，以增加企業本身資源運用的彈性與累積其競爭優勢。依據上述學者研究整理，企業在進行委外策略時，不僅要考量委外效益外，委外活動可能會產生的風險和缺失，以及供應商的選擇皆為重要的影響要素，本研究整理如下：

表 2-6 委外策略重要考量因素

委外效益	委外風險	供應商條件
<ul style="list-style-type: none"> ● 成本 <ul style="list-style-type: none"> ● 降低作業成本 ● 減少人事成本支出 ● 品質 <ul style="list-style-type: none"> ● 取得專業知識技術 ● 改善產品品質 ● 績效 <ul style="list-style-type: none"> ● 提升生產效率 ● 增加營運彈性 ● 提升利潤 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商業機密或敏感性資料外漏 ● 委外後員工適應問題 ● 委外品質控管和衡量不易 ● 控制成本的能力降低 ● 過度依賴供應商 	<ul style="list-style-type: none"> ● 專業能力 <ul style="list-style-type: none"> - 產品研發設計能力 - 品質管理能力 - 生產應變能力 ● 整體能力 <ul style="list-style-type: none"> - 成本競爭優勢 - 製造彈性能力 - 服務程度與水準 - 財務狀況 - 管理制度

資料來源：本研究整理

第參章 研究設計

本研究旨在探討「完整供應鏈下中國台商集團企業生產委外策略」，根據前面研究動機、研究目的與相關文獻討論發展出以下的研究設計，期望藉由實證研究的進行，能得知擁有完整供應鏈下中國台商集團企業的生產委外策略之概況，能做為類似企業型態委外策略的參考方向。

本章節共區分為二小節，分別為研究架構和研究方法，分別如下：

第一節 研究架構

隨著產業和科技技術的發展，企業所面臨的挑戰日趨艱難，隨著全球產業環境的變遷，企業要如何提升企業競爭力成為企業是否能永續發展之重要關鍵。本研究主要研究企業委外考量因素與決策過程。

本研究架構首先確認研究的範圍與領域，之後主要蒐集個案外在環境相關資料，包括總體環境與產業環境，同時整理和分析個案公司的企業內部優勢與劣勢，最後再歸納出外部環境所帶來的挑戰與威脅，並整理出個案企業在因應外部環境下所採用的發展策略。

本研究主要採用個案研究的方式，參考各學者提出的研究方法與步驟之後，建構出本研究之架構，請參考圖 3-1。

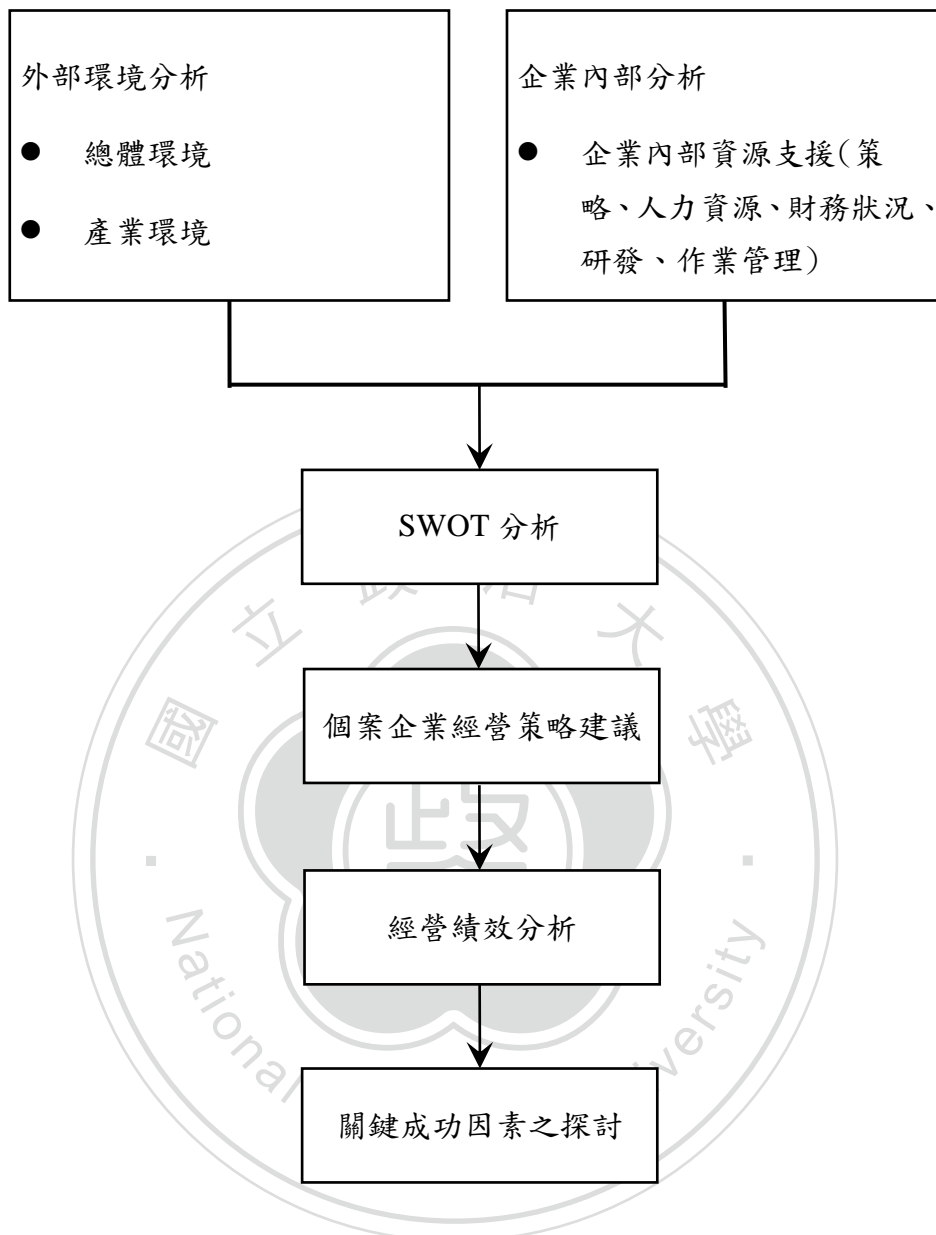


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

一、個案研究法：訪談法

吳建德（2005）在研究方法上，大部分可以區分統計分析之定量方法，以及適用於探索性研究之定性方法兩種，一般而言，定量方法大都用於具有清楚架構的實證研究方面，且強調大量樣本的調查與訪問；而定性研究之目的則不在驗證，而是在發現，所以並不需要大量的樣本最為背後的支援。

鄭丞庭（2006）個案研究法是一種社會科學研究的基本形式，也是一種實證研究的策略；它是一種蒐集、組織、分析資料的方式，目的在於獲取每個研究個案之綜合、有系統與具有深度的資料，因此就研究而言，個案研究法可以視為是一種探討問題的取向，但就內容來說，則是一種綜合的研究方法；包括以下幾項特色：

1. 研究的環境為天然的而非操縱的環境
2. 可使用多種資料蒐集方法
3. 研究對象可能為一個或多個對象（例如：企業、公司、公司次級單位、團體或個人）
4. 就每個研究對象均深入了解其複雜性
5. 個案研究較適合運用在對問題仍屬探索性假設，尚未有許多前人言就可以參考與依循的情況之下，或是在假說衍生之階段，但亦可用在否定或確認假說之階段
6. 研究中不操控變數
7. 研究重點為當前問題
8. 個案研究對研究「為什麼」以及「如何做」的研究問題較有用，可作為追蹤未來相關研究變數之研究
9. 研究結論與研究者的整合能力存有極大的關係

本研究主要以實物現象印證理論；為達到深度及觀察細微的目標，因此採用定性研究的個案研究法、深度訪談及次級資料收集的方式進行，透過與該個案公司委外策略相關人員的訪談，了解該個案公司委外時的重要考量因素。

二、資料來源

本研究希望可以了解企業的供應鏈管理以及影響企業委外政策之考量因素，故選擇單一個案做為研究對象，並採用質性研究中的深度訪談法以進行深入探討，本研究對象為一家中國擁有完整產業供應鏈台商集團企業下的子公司。

本研究主要訪談對象為個案公司的個案公司以及其五家工廠的委外相關人員進行訪談，前後共與二十多人進行面談訪問，主要為探討其企業的供應鏈運作與管理，以及委外過程、方式以及委外的考量因素。

表 3-1 訪談摘要整理

對象	職稱	訪談內容
A	總經理	<ul style="list-style-type: none"> ● 委外策略執行主要考量因素為：品質與交期而非成本。 ● 「少一張扇片、少一料包或是少一瓶標包材供應，代表的是集團少賣一包麵或一瓶飲料」。
B	杭州軟包廠主管 /副總	<ul style="list-style-type: none"> ● 配合生產集團客戶包材需求，即時供應品質符合要求並數量足夠之包材給集團客戶。 ● 在集團限制不能委外品項條件下，調整各製程產能產生最大效益。 ● 將部分集團包材長期委外生產，讓場內有產能生產集團外客戶之訂單。
C	天津軟包廠主管 /協理	<ul style="list-style-type: none"> ● 設法提供天津、華北與東北集團內客戶所需之包材。 ● 協調委外供應商即時提供品質符合客戶所需之包材。
D	重慶軟包廠主管 /經理	<ul style="list-style-type: none"> ● 以滿足西南、華中集團客戶生產所需之包材為第一任務。 ● 尋求長期合作之委外供應商。

資料來源：本研究整理

表 3-1 訪談摘要整理 (續)

對象	職稱	訪談內容
E	杭州彩印廠主管 /經理	<ul style="list-style-type: none"> ● 能滿足各桶商所需不同規格之扇片，並且能達到各桶商所訂之交期。 ● 儘量調整集團高低峰需求的差異，讓工廠產能得到最大發揮。 ● 在桶商附近尋找合適的委外協力廠，以降低運輸風險。
F	天津彩印廠主管 /經理	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供天津及東北區域桶商品質良好的扇片，並能達到其所提出之交期。 ● 尋求同時具有生產扇片與彩盒能力的委外協力廠，培養其成為長期戰略夥伴。
G	公司總生管 / 處長	<ul style="list-style-type: none"> ● 設法滿足供應集團客戶生產所需之包材為第一考量，不能讓集團客戶生產因包材斷料而停產。 ● 委外成本絕非考量之首要因素。
H	公司總品保 / 處長	<ul style="list-style-type: none"> ● 委外協力廠品質管控為主要考量因素。 ● 委外協力廠所有使用之原物料、油墨、光油、輔料均須與公司使用完全相同。
I	杭州軟包廠生管 /科長	<ul style="list-style-type: none"> ● 配合集團客戶需求，調整旺季需求之訂單由委外協力廠生產，才有機會滿足集團客戶交期的要求。 ● 集團兩大客戶同時旺季時，如無提早由總生管出面協調生產順序，就算是有協力廠仍然常有斷貨之風險。 ● 集團某些產品品項不能外發，造成部分製程產能限制，也將同時限制了整廠產能的發揮。

資料來源：本研究整理

表 3-1 訪談摘要整理 (續)

對象	職稱	訪談內容
J	杭州軟包廠採購 /科長	<ul style="list-style-type: none"> ● 委外協力廠的報價大都高於工廠的實際出廠價格，使得採購在執行委外時壓力頗大。 ● 由於集團客戶訂單淡旺季需求相當明顯，造成與委外協力廠制定長期合作關係時無法承諾最少委外量。
K	杭州軟包廠品保 /科長	<ul style="list-style-type: none"> ● 委外協力廠製程能力與設備良莠不齊，但卻需要生產出相同符合集團客戶所需品質之包材。 ● 需求旺季時品保人員可能會同時負責多個協力廠。
L	杭州彩印廠生管 /科長	<ul style="list-style-type: none"> ● 因應桶商旺季需求，除了與客戶協調提早下單與工廠產能提升之外，規劃符合桶商需求的委外計畫成為唯一可行的方式。 ● 固定大品項委由固定的委外協力廠生產，將能讓協力廠的產能發揮到最大。
M	杭州彩印廠採購 /組長	<ul style="list-style-type: none"> ● 盡量讓委外協力廠承接的價格不要高於工廠的出廠價格，不過難以執行。 ● 與協力廠制定不同紙價時委外協力廠承接扇片的價格，以因應紙價的大幅變動。 ● 需求淡季時須與委外協力廠維持長期合作關係。 ● 與委外協力廠能到雙贏目的，甚至需要幫忙協力廠採購主要原物料與輔料以降低成本壓力。
N	杭州彩印廠品保 /組長	<ul style="list-style-type: none"> ● 確認委外協力廠具有生產工廠扇片的設備與能力。 ● 委外協力廠生產時，品保巡檢人員必須至協力廠現場確認各製程與產品品質。

資料來源：本研究整理

第三節 研究限制

本研究在研究者能力、時間、資源有限及成本考量之下，雖對文獻探討、研究個案選擇，資料分析與解釋已盡最大努力取得完整資料，但本研究仍有以下幾項限制：

一、研究對象之限制

本研究探討的範圍設定在本身具有完整供應鏈的台商集團企業，所以可以選擇的此類型集團企業限制較多，且以該集團旗下之子公司為個案研究對象，與一般的企業有差異。

二、訪談回應之誤差

因本研究蒐集資料是以深度訪談為主，蒐集次級資料為輔，在進行訪談之前雖已先徵詢過受訪者意願，但仍有可能發生蒐集的資料與實際的情況有所誤差，受訪者可能基於個人的主觀認知或單位政策，導致無法或不願詳細且確實地回答實際情況。

三、資料廣度之限制

本研究之個案公司旗下僅只有四個獨立工廠，所以就僅對個案公司及四家獨立工廠委外相關人員進行深度訪談與觀察，本研究曾與二十多人進行訪談，但所獲得之資料廣度依然有限。

四、次級資料無法完全求證

本研究所採用之次級資料均來自個案公司、各工廠或集團所提供，雖然本研究試圖多方求證相關資訊正確性，但並未能完全證實次級資料內容完全真實，恐因顧及公開之資料對企業有一定之影響，因此對於所提供之資料真實性可能有所保留。

五、主觀認知

由於本研究採取個案研究的方式進行，難免會有主觀成分在裡面，而影響到結果的客觀性，但仍會盡量透過系統化的方式將主觀成分儘量降低。

第肆章 外部環境分析

本章節主要討論區分為三個部份，一為所有行業的總體環境分析，以了解全球目前經濟之狀況；二為針對包裝印刷業的產業環境分析，進而了解 A 公司現正面對的外部環境；最後為機會與威脅彙整之探討，內容分別如下：

第一節 總體環境分析

中國銀行國際金融研究所¹指出 2011 年，受中東與北非地緣政治動蕩、日本特大地震災害和歐美主權債務風暴升級等因素之沖擊，全球經濟持續衰退，金融市場大幅動蕩；各國政策頻繁轉向，以應對二次衰退的風險；2012 年，全球經濟增長率將顯著下降，特別是債務危機將導致歐洲經濟步入衰退，與此同時通貨膨脹壓力不會明顯消退，全球邁向新型滯脹時期；為了應對新的形勢變化，各國政策將保持「緊財政」而「鬆貨幣」的新常態，金融市場波動性不減；在經營環境惡化、監管環境強化和競爭壓力增大的背景下，國際上各行業經營形勢不容樂觀；歐洲要戰勝債務危機，必須在財政一體化上邁開大步，與債務問題的惡化速度賽跑；在歐洲經濟疲軟、政治分歧嚴重之際，美國重返亞太的戰略轉移，將對全球經濟格局帶來影響；對新興市場而言，應當密切關注貿易赤字與財政赤字並存所帶來的新困境。

本研究總體環境分析區分為兩個部分，分別為全球宏觀經濟情況與中國經濟情況，詳如以下：

一、全球宏觀經濟情況

中國銀行國際金融研究所（2012）指出，經過 2008 年金融風暴、2009 年大衰退後，2010 年略顯強勁的復甦注定是短暫的；2011 年脆弱的經濟復甦承受了諸多重大事件的不利影響，使全球經濟遭遇新困境，金融市場進入新的危險狀態，全球經濟再度陷入另一危機當中；2012 年世界經濟將會更加脆弱，各國政府的政策選擇將更加艱難。

1. 全球經濟邁向新型「滯脹」時期

2011 年各類重大事件對全球經濟的負面影響顯而易見，中東與北非地緣政

¹ 中國銀行國際金融研究所（2012），全球經濟金融展望季報。

治動盪帶來的影響具全球衝擊性，由於對石油供應短缺的擔憂，加上全球流動性的泛濫，國際油價大幅飆升；日本爆發大地震與核危機，全球供應鏈特別是汽車產業遭受了空前的負面影響，歐洲央行 2011 年年初接連加息，直接惡化了高債務國的財政狀況；希臘等小國的債務危機蔓延到意大利和西班牙等大型經濟體，歐元區債務危機深化發展，這些事件影響了全球經濟復甦的步伐。

展望 2012 年全球經濟的新主題將是「新型滯脹時期」；這一發展趨勢具有兩層含義，一方面，由於各國財政再無彈藥可打，並且不得不緊縮支出以防範債務風險，全球經濟將繼續減速，局部地區步入衰退；另一方面，為了維繫經濟發展，發達國家依然實施超前寬鬆的貨幣政策，發展中國家貨幣政策也開始轉向，通貨膨脹將維持在高位。

全球經濟運行指標監測顯示，2012 年第一季度全球 GDP 環比折年率將增長 1.6%，較上季度的 1.8% 低，均再創復甦以來低位；全年來看，預計 2012 年全球經濟增長率為 2.2%，低於 2011 年的水平；在經濟疲軟、大宗商品價格回落的推動下，全球通脹雖有所降低，但預期 2012 全年仍將達到 5.0%，略低於 2011 年 6.5% 的水平。

2. 美國經濟延續低增長狀態，政策持續寬鬆

2011 年美國經濟總體呈現前低後高的走勢，全年的經濟增長有望保持在 1.8% 左右，受大宗商品價格上漲、通脹處於高位、財政政策逐步收緊、貿易逆差擴大以及日本震後導致美國汽車銷量下滑等因素困擾，美國上半年經濟增長步伐放慢，之後由於美國個人消費開支增加和日本地震等外部臨時因素影響的消失，使得美國的經濟增長加快；總體而言，經濟回暖態勢明顯，關鍵領域穩定，但是增長速度緩慢，經濟增長中依然伴隨著高失業率、高赤字和低產能利用率，復甦之路依然曲折。

2012 年美國經濟增長總體將延續低增長態勢，經濟二次探底可能性極小，全年經濟增長約為 2.2%，一季度增長率約為 1.9%，季度環比將呈現加速趨勢；由於大宗商品價格高位回落，通貨膨脹將趨於溫和通脹率約為 2.3%；失業率有所下滑但依然處於高位約為 8.8%，由於經濟的低速增長，美聯儲將繼續維持寬鬆貨幣政策，並可能推出針對抵押債券市場的量化寬鬆貨幣政策；預計流入美國的資金將增加，主要是歐洲債務危機蔓延和新興市場國家陷入滯脹的風險加大所致，美國私人企業的資金充足，企業利潤和上市公司股票價格將進一步上升，企業對技術升級的投資將增加，有利於私人收入增加和美國經濟復甦。

3. 歐盟經濟陷入衰退，持續緊財政而鬆貨幣

2011年初在德國、法國等核心大國的強力拉動下，歐洲經濟復甦較快，此後，受中東地緣政治危機、歐洲央行加息、歐洲五國債務危機惡化的沖擊，歐洲各國內需普遍趨向停滯，外貿疲軟，經濟增長超預期下滑，預計全年經濟增長率約為1.7%。

影響歐洲經濟增長的核心因素是主權債務問題，由於債務風險加劇，歐洲國家的宏觀政策處於巨大的矛盾之中，就財政政策而言，為了維持投資者信心和獲得國際社會的救援，各國紛紛推出了整頓財政的計劃，壓縮政府開支、削減社會福利、增加稅收，但這對經濟增長極為不利；另外就貨幣政策而言，歐洲央行的過早加息行動顯然不合時宜，對銀行信貸增長和企業融資成本產生了負面影響。

展望2012年歐盟經濟將在上半年持續處於衰退狀態，下半年可能略有復甦，全年經濟增長率約為-0.5%；一季度下滑幅度較大，經濟增長率約為-1.5%。導致歐洲經濟停滯的主要原因是債務問題帶來的內部沖擊，即融資成本高升；銀行業因資本充足問題和監管標準的壓力，去槓桿進程仍未結束，信貸支持能力不夠；此外，歐洲經濟發展的外部環境較為不利，因為美國經濟不會顯著增長，新興市場增速大幅放緩，因此無法對歐洲出口產生太大的拉動效應；在不利的環境下，歐洲央行將繼續維持低利率的同時推出量化寬鬆政策。

4. 日本經濟震後強勁反彈，但難以持續

2011年一系列刺激政策使得震後日本經濟快速下滑的趨勢得到嚇阻，並逐漸開始回升，然而這種強勁增長並非是日本實際經濟狀況的準確體現，經濟大幅增長主要反映了日本東北部大地震後的經濟反彈效應，其中大部分增長來自受壓抑的海外需求，而這些需求目前正通過日本汽車製造等行業供應鏈的恢復來得到滿足。

強勢日元已經對日本經濟構成負面影響，為應對日元的持續升值，日本政府採取了包括擴大金融資產購買規模、向收購海外企業的公司提供貸款等新一輪的措施，並對匯市進行了強而有力的干預，這是日本在一年多的時間內第四次出手干預匯率市場，預計2011年日本經濟增長率約為-0.3%。

2012年日本經濟面臨的風險因素包括海外需求增長進一步放緩、歐元區債務危機導致的匯率和股價波動，以及泰國洪災對其產業鏈產生沖擊；歐洲債務問題將會對日本經濟金融領域造成直接影響；正在減速的全球經濟以及逼近創紀錄

水平的日元匯率也威脅著日本的出口，2012 年日本 GDP 預計增長 2.0%，日本政府也將維持低利率、量化寬鬆、干預日元和財政刺激舉措，以促進經濟的可持續復甦。

5. 新興市場增速放緩，貨幣政策漸趨寬鬆

2011 年受全球經濟復甦減緩和美歐債務危機升級的影響，新興市場國家經濟由強勁增長轉為普遍放緩，整體呈現前高後低的態勢；同時新興市場國家通脹壓力持續升高，經濟陷入停滯的風險有所加大；國際資本從新興市場流出增加，部分新興市場國家貨幣匯率貶值幅度加大，對相關國家的經濟金融穩定帶來潛在的風險。

展望 2012 年新興市場經濟增長將面臨較大的下降壓力，國際貨幣基金組織預測 2012 年新興市場經濟增長率為 6.4%，明顯低於 2011 年 7.3% 的水平，儘管如此，與瀕臨衰退的發達經濟體相比，新興市場仍將是 2012 年全球經濟增長的重要來源。

經濟和通脹走勢的變化直接導致新興市場貨幣政策轉向，以巴西為例，2011 年上半年巴西央行為抑制持續上升的通脹形勢連續五次加息，幾乎成為全球利率最高的國家，但隨著對經濟減速擔憂的加大，巴西央行在 2011 年 8 月底意外降息，並在年內三度降息，貨幣政策轉向寬鬆；其他新興市場如印尼、新加坡、巴基斯坦和土耳其等國家央行也先後採取了降息措施，而此前不斷升息的韓國和印度等國已停止加息，反映在金融危機影響加深的背景之下，新興市場貨幣政策已漸趨寬鬆。

展望 2012 年，新興市場國家政策兩難的困境將更加嚴重，通脹雖有所緩和，但壓力並未消除，在通脹和經濟減速並行的新挑戰下，新興市場中央銀行貨幣政策調控的工具和空間日益減少，未來各國將不得不在保增長和控通膨之間做出艱難選擇，保增長將可能成為貨幣政策走向的關鍵要素；在經濟放緩風險增大的背景下，新興市場與發達經濟體一道走向全球新一輪貨幣寬鬆政策的可能性大幅加大。

6. 大宗商品價格大幅震盪下修

2011 年國際大宗商品價格走勢先漲後降，受寬鬆的流動性、復甦的全球經濟和瘋狂的投機炒作影響，大宗商品價格大幅攀升；然而歐債危機衝擊下全球經濟增長乏力、大宗商品需求預期不斷下調，受此影響農產品、金屬、原油等大宗

商品價格從下半年開始自高位不斷震盪下行；與此形成鮮明對比的是，隨著歐債危機形勢不斷惡化，投資者避險情緒高漲，黃金走出一波強勁的行情，屢破歷史高位，顯示出投資者對全球銀行體系甚至歐美發達國家政府信心受損；直到 12 月份隨著歐債危機解決思路逐漸明朗和美元匯率回升，金價才有所回落。

2012 年大宗商品價格的走勢將取決於兩股力量的較量，全球經濟疲弱、需求不振導致；大宗商品價格走低的力量和全球央行聯手釋放流動性導致大宗商品價格走高的力量，在歐美實施大規模的量化寬鬆貨幣政策之前，大宗商品價格弱勢難改；然而隨著歐債風險進一步加劇和全球經濟保持低迷，全球央行開始聯手釋放流動性，以及未來量化寬鬆貨幣政策的出台還將刺激大宗商品價格出現高位震盪的格局。

2012 年原油市場走勢較為複雜，經濟低迷、地緣政治和金融領域三大因素將起主導作用；石油輸出國組織（OPEC）認為歐債危機的沖擊將導致 2012 年原油價格下跌；國際能源署（IEA）則認為非洲和波斯灣地區的動亂可能導致油價飆升；在經濟疲軟減少原油需求與產油國政治動盪減少原油供給的雙重作用下，2012 年油價將大幅波動。

2012 年黃金價格仍將對歐洲主權債務危機前景非常敏感，市場流動性、投機資金規模也將影響金價短期波動，整體而言，國際黃金價格在 2012 年應該依然保持高位寬幅震盪的格局。

7. 歐洲的一體化進程不容樂觀

貨幣的一體化和財政的分散化之間的矛盾，既然成為歐債危機爆發的重大原因之一，則要解決歐債問題，只有兩種方法選擇，一是退回原路，發生債務危機的國家無奈違約，退出歐元區，貨幣大幅貶值，以重獲競爭力；二是繼續奮勇前行，在財政一體化方向邁出更大的步伐，以強力的財政約束機制重塑市場信任，以時間換空間，將歐債問題推後直至逐步解決危機；目前來看，歐元區的核心領導人在義無反顧地推進第二條道路，歐洲的一體化進程與債務危機的惡化速度在展開競賽。

2011 年 12 月 19 日歐盟各國領導人達成歷史性的協議，就解決歐洲債務危機進行了全面的部署，近期內主要是要求儘快啟動擴大歐洲金融穩定工具

（EFSF）規模的槓桿機制，希望通過向 IMF 注資 2000 億歐元以提高其解決歐債危機的能力；加速推進歐洲穩定機制（ESM）力爭在 2012 年 7 月付諸實施和提高響應速度；中長期內推動歐洲財政一體化進程，主要包括：第一、在各國憲法

層面規定，結構性赤字占名義 GDP 比例不可超過 0.5%；第二、超過比例的赤字國需要向歐盟彙報其經濟改革計劃、執行情況以及相應年度預算；第三、如果成員國赤字突破 3% 水平，歐盟委員會將會自動對其制裁，除非大多數歐元區國家反對；第四、推動預算監管立法，賦予歐盟委員會權力，糾正赤字過高國家的預算案；第五、建立歐元區國家重大經濟決策協商機制，每年舉行兩次歐元區領導人高峰會，並致力在歐盟層面推進財政一體化。

如果長期性的措施能得到強有力的推進實施，將提高從根本上解決歐債危機的可能性，並成為推進歐洲財政乃至政治一體化進程的重大契機；然而歐洲的一體化是一項艱巨及龐大的歷史工程，易受到來自多方面的干擾，這次歐盟成員國達成的協議是重要進步，但前景不容樂觀。

長期以來，歐洲國家決策拖泥帶水、決心不夠且執行不力，一項政策需要在歐盟各國投票同意形成總體框架，然後各國國內再投票表決，形成具體措施後再分散到各國推進落實，從本次金融危機中不難看到政策協調的難度，未來在財政一體化進程總還會遇到部分國家及歐盟內不同政治勢力的阻力，以及經濟衰退和債務危機惡化的影響，推行難度之大可想而知。

這次峰會達成的協議受到英國的反對就是一個危險信號，英國無法接受各國的預算須事先經由歐盟認可的條款，因為英國認為本國的預算是主權的重要組成部分，不應將這部分主權讓於歐盟；另外，英國也不贊同修改其他一些條款，例如規定歐盟金融監管機構擁有凌駕於英國金融監管機構之上的監管權力，這將削弱英國在金融行業的國際競爭力。

以客觀層面來看，基於英國的歷史地位和特殊國情，在貨幣政策未與歐元區統一的前提下，先行融合財政政策換了任何大國都難以接受；其次，金融行業作為英國的支柱產業，英國政府出手袒護也是情理之中，因此法德借此機會排擠和邊緣化英國，在解決歐債危機的同時削弱英國在歐洲的影響力，關鍵還是國家核心利益在起作用，法國警告英國的反對將導致兩個歐洲的出現，似乎是以歐洲分裂的危言來威脅英國。

近期內歐洲財政的整合進度能否超越債務危機惡化的速度，將是決定歐元是否崩潰、歐洲能否成功實現政治一體化的關鍵；長期來看，英國態度是否會改變，政治協調難題能否有轉機，將極大影響歐洲一體化進程。

8. 美國重返亞洲戰略對全球經濟格局的影響

歐美債務危機四伏，全球經濟掙扎在衰退的邊緣，美國在後危機時代無法擺脫長期緩慢之痛，全球經濟重心東移已經成為不可逆轉之勢，美國不得不重新展開全球性戰略布局的調整，《泛太平洋戰略經濟伙伴關係協議》(TPP)促使美國實現從經濟上重返亞洲。

重返亞洲戰略有利於美國搭上亞洲增長機會的便車，推動美國經濟早日走出泥沼，抑制新興強國崛起之勢，美國重返亞洲或將使全球經濟金融體系出現重新洗牌和重新構造的趨勢；中國正處在這場戰略變革漩渦的中心，面臨著新挑戰。

美國透過重返亞洲政策努力在金融領域繼續捍衛美元的國際貨幣地位，美國重返亞洲戰略，通過對中國施加強大的政治和經濟壓力，迫使人民幣升值，進一步捍衛美國作為霸權貨幣的地位，人民幣匯率問題近幾年一直是美國大肆炒作的話題。

在當前美國經濟持續低迷、失業率升高的形勢下，人民幣匯率自然成為了歐巴馬政府主要攻擊的對象，而實際上人民幣匯率的高低對兩國的貿易影響極其有限，也不是造成美國高失業率的根本原因；中美之間的貿易不平衡主要是由中美貿易投資的結構性差異、兩國消費和儲蓄模式的不同以及國際產業分工轉移等多種因素綜合作用的結果，不能完全僅歸咎於人民幣匯率。

自 2005 年 7 月以來人民幣對美元已累計升值 30%，但在此期間美國的失業率卻由 5.1% 上升至 9% 以上，這充分證明，人民幣升值無助於降低美國的失業率；而美國期待的是借助重返亞洲戰略，進一步對人民幣施以重壓，迫使人民幣迅速升值，以鞏固美元在全球範圍內的霸權地位。

美國重返亞洲的第二個目的是在貿易領域打造由美國主導的亞太經貿自由區，2011 年 11 月初，APEC 高峰會上歐巴馬大肆推廣的《泛太平洋戰略經濟伙伴關係協議》(TPP)的目標是在 2020 年實現成員之間的零關稅，並在金融監管、競爭政策、經濟立法、市場透明、反貪等多個領域合作，中國被過高的門檻排除在了 TPP 之外。

目前在亞太地區已經存在多個多邊貿易框架，譬如中日韓三邊 FTA 自貿區談判、東盟 10+3、10+6 框架等，但如果 TPP 成功確立，將對上述貿易機制產生極大的弱化作用，甚至有可能導致 10+3 機制名存實亡；由於美國的直接介入，亞太地區也將出現分化，比如日本將從選擇東亞共同體而轉向中國目前還沒有參與的 TPP，如果美國成功主導並控制占全球經濟將近 35.5% 的自由貿易區，那麼在世界範圍內美國將再無可以與之匹敵的貿易對手。

當前形勢下，中國—東盟自貿區為代表的模式與以美國為代表的模式之爭將成為無法回避的焦點，據估計 2011 年中國的進出口貿易總額有望突破 3.5 萬億美元，接近世界貿易總額的 10%，占亞洲貿易總額的 30%；中國已經成為世界貿易中最舉足輕重的主導力量，是日本、韓國、東盟、澳大利亞、南非等國家和地區第一大貿易伙伴和出口目的地，是歐盟的第二大貿易伙伴和出口目的地，也是美國的第二大貿易伙伴和第三大出口目的地；顯然美國重返亞洲在貿易領域直指中國，這將對中國帶來貿易孤立的局面，將長遠地影響亞洲各國的貿易結構，甚至對全球進出口貿易結構的影響也不容忽視。

與美國重返亞洲帶給的地緣挑戰相比，美國在經濟領域試圖重新修改遊戲規則將帶來國際經濟秩序戰略性調整，當前美國主導對現有的國際經濟秩序進行重大調整，在貿易和投資兩方面更新現行國際經濟準則，特別是針對中國國有企業製訂「競爭中立框架」；在 TPP 當中有專門針對中國國有企業的部分，由於全球主要經濟體中只有中國擁有強大的國有企業，美國試圖重新製定國際經濟秩序以降低中國經濟的競爭力；而且美國在 TPP 中將處於絕對優勢，通過深度參與區域經濟金融合作，在跨太平洋合作中的引領作用將進一步鞏固和強化，以達到提振產業，振興經濟的目的。

美國高調重返亞太，有利於其在高端產業領域的長遠布局和計劃，譬如新能源產業是美國多年以來一貫重點緊盯的領域之一，但中國相比於美國和歐洲的太陽能廠商有價格優勢，也是歐美企業在競爭中處於劣勢的主要原因，當然也就成為美國壓制中國新能源產業的借口；例如 2011 年 11 月上旬美國商務部正式發起針對中國輸美太陽能電池產品的「反傾銷反補貼」調查。

美國不惜冒著被制裁的危險，發起對中國太陽能產品的調查，可見美國借高調重返亞洲之勢，全面壓制中國乃至亞洲的新能源產業，在新能源等領域對中國產品實施懲罰，介入南海問題並加強亞太軍事力量等行動，不過是增加更多與中國討價還價的籌碼，顯然美國的戰略意在打擊中國經濟競爭力並搶奪中國的市場和資源。

二、中國經濟情況

中國銀行國際金融研究所（2012）²指出，2011 年以來中國經濟運行總體良好，呈現「增長較快、價格趨穩、效益較好和民生改善」等四大特徵；預計 2011

²中國銀行國際金融研究所（2012），中國銀行中國經濟金融展望季報。

年全年中國 GDP 增長 9.3% 左右，CPI 上漲 5.4% 左右；受外部環境惡化、樓市調整和產能過剩等因素的影響，2012 年中國經濟和物價的增速將出現雙降現象，GDP 和 CPI 漲幅均低於 2011 年；初步預測 2012 年 GDP 增長 8.8% 左右，比 2011 年回落 0.5 個百分點；CPI 上漲 3.5% 左右，比 2011 年下降 1.9 個百分點；從發展趨勢來看，全球經濟復甦放緩影響出口、樓市調整影響投資和地方政府債務問題持續三碰頭是 2012 年中國經濟面臨的最大風險，因此穩健成長將成為宏觀政策的主要任務；儘管 2012 年宏觀政策總體基調不變，將繼續實施積極的財政政策和穩健的貨幣政策，但政策「穩中趨鬆」的空間、可能性和必要性都在明顯增大；預計存款準備金率還有下調的空間、必要性和可能性，短期內利率保持總體穩定，房地產調控方向短期不會改變，市場調整還將延續；人民幣匯率雙邊波動幅度增大，預計全年升值 3% 左右。

1. GDP 增長下修風險增大，全年增加 8.8% 左右

2011 年以來中國經濟運行總體良好，呈現出「增長較快、價格趨穩、效益較好和民生改善」四大特徵；「增長較快」是說儘管分季度來看 GDP 增長逐季放緩，但全年依然會保持在 9% 以上；「價格趨穩」是指通脹水平總體不斷走高，CPI 漲幅從年初的 4.9% 逐月攀升到 7 月份的 6.5%，但 8 月份之後就逐月回落，但 2011 全年預計會在 5.4% 左右；「效益較好」主要是指財政收入、企業利潤和居民收入均實現了較快增長，特別是財政收入和企業利潤增速超過了 25%；「民生改善」是說關係民眾切實利益的住房問題、醫療問題和社會保障問題得到了不斷的改善和提高。

展望 2012 年中國經濟發展面臨的挑戰不小，其複雜和困難程度將要明顯大於 2011 年。一方面是世界經濟復甦將更加曲折、艱難和脆弱。儘管近期美國經濟數據表現不錯，但美國失業率依然居高不下、房地產市場持續低迷、歐債危機使美國經濟面臨挑戰；日本債務問題同樣嚴峻，外需減弱和能源短缺給日本經濟增添了新憂；歐洲主權債務風險向核心國家蔓延，財政重建和刺激經濟使歐洲面臨艱難的兩難選擇，同時財政危機向銀行危機轉變的可能性也在增大；多數新興和發展中經濟體繼續強勁增長，但抑制通脹壓力較大。

根據國際貨幣基金組織（IMF）預計 2012 年全球經濟將增長 4%，其中發達經濟體增長 1.9%，新興經濟體增長 6.4%；外部環境趨緊，將使中國出口面臨巨大壓力，出口將繼續減速。

另一方面為樓市調整影響相關行業和經濟增長。儘管近期樓市轉捩點已經初現，但房地產調控政策短期不會改變，2012年樓市調整還將延續，由於房地產在投資和國民經濟中的占比較大、產業關聯度高，房地產調整必將對相關行業、財政收入和國民經濟產生負面影響。

最後，產能過剩風險增大將影響企業生產。近兩三年來企業投資和生產一直比較快，企業產能擴張迅速，但未來一段時間由於出口和投資兩大需求減速的機率較大，將使中國產能過剩問題死灰復燃，企業「去庫存化」趨勢或將不可避免，這對企業生產、就業和物價等都將產生重要影響。

有利於2012年經濟增長的因素包括：經濟增長的長期趨勢和基本面保持穩定；人均GDP跨入中等收入階段後的消費結構升級支持消費的轉型和增長；保障房的開工建設支持投資的穩定增長。

根據影響經濟增長的多種因素及其景氣表現，結合宏觀經濟景氣模型，初步預測2012年中國經濟增長8.8%左右，比2011年下降約0.5個百分點。

2. 通漲壓力明顯回落，CPI上漲3.5%左右

2011年以來中國消費者物價指數逐月攀高，到7月份攀升至6.5%的高位；但進入8月份之後物價漲幅逐月回落，11月下降到4.2%，並且環比漲幅出現了8個月以來首次負成長，物價上漲的壓力明顯減緩；分類別來看，2011年物價上漲結構性特徵明顯，前11個月上漲排在第一位的是食品，上漲了12.1%；其次是居住，上漲了5.6%；第三位是醫療保健和個人用品，上漲了3.4%。

2011年物價走勢之所以呈現倒V字型走勢，與翹尾因素緊密相關。在2011年各月中，6、7月份翹尾因素最大，兩頭特別是11、12月份翹尾因素最小，分別只有0.5和0左右，這對全年物價走勢尤其是最後幾個月的顯著回落產生了重要影響。

二是與政策調控有關，尤其是貨幣政策不斷收緊相關。隨著今年貨幣政策不斷向穩健回歸，存準率和利率連續多次提高，貨幣信貸增長明顯放慢，流動性過剩狀況得到有效緩解，對穩定物價和通脹預期效果明顯。

三是受政策扶持、生產擴大以及運輸成本減低等因素影響。食品特別是蔬菜和肉禽價格近幾個月明顯下降；食品在消費籃子中占比高達30%，食品價格回落對CPI的下拉作用是相當明顯的。

四是工業出廠品價格(PPI)大幅下降，物價向下游傳導的壓力明顯減輕。

需要特別強調的是，影響物價的既有中長期的趨勢性因素，也有短期的周期性因素；從中長期來看工資增加，土地、能源等要素價格上漲，都將帶動中國中長期物價持續上漲，但影響 2012 年物價的周期性因素占主導地位，因此 2012 年物價將顯著回落。

總體判斷隨著經濟景氣回落、食品價格高位回落和輸入性通脹的減緩，2012 年物價漲幅將明顯放緩，預計 2012 年 CPI 上漲 3.5% 左右，比 2011 年回落 1.9 個百分點；PPI 上漲 4.0%，比 2011 年回落 2.2 個百分點。

3. 出口、投資和消費三大需求均有所放緩

2011 年以來，做為拉動經濟增長「三駕馬車」的消費、投資和出口均實現了較快增長，對拉動經濟平穩較快增長發揮了重要作用；展望 2012 年，在外部環境趨緊、房地產市場調整、企業「去庫存化」等因素的影響下，三大需求將呈不同程度的放緩。

一是投資增速略減緩。在保障房建設加快、出口高增長和產業地區轉移等因素影響下，2011 年中國固定資產投資實現了較快增長，前 11 個月固定資產投資完成 26.9 萬億元，同比增長 24.5%，與去年同期基本持平；2011 年投資還呈現出三個特點：一為中西部地區投資明顯快於東部地區；前 11 個月，東、中、西三個地區投資增速分別為 21.7%、28.9% 和 29.2%，東部地區低於中、西部地區 7.2 和 7.5 個百分點；二為地方項目增長快於中央項目；前 11 個月中央項目投資 16211 億元，同比下降 8.5%，而地方項目投資 253241 億元，同比增長 27.5%；三為自籌資金明顯快於國內貸款；前 11 個月自籌資金到位 201,327 億元，增速高達 29.7%，而同期國內貸款到位 40398 億元，僅增長 5.9%。

2012 年投資將繼續較快增長，但比 2011 年會有所回落；推動投資增長的有利因素包括：一為宏觀調控政策穩中趨鬆，財政政策將更加積極，貨幣政策穩健的基礎上強調預調微調；二為保障房建設繼續快速推進；2012 年保障房建設新開工 1000 萬套，加上 2011 年結轉的約 600 萬套，因此 2012 年保障房建設的實物投資量不會小於甚至大於 2011 年；同時中國政府允許部分地方政府發債和鼓勵信貸支持保障房建設為保障房建設資金籌措拓寬了渠道；三為戰略性新興產業加快，包括新能源、航天技術、生物技術和新能源汽車等的十二五規劃陸續出台，尤其是在總體經濟不景氣的大背景下，中國更快大力支持和推進，對投資產生促進作用；四為水利建設提速、文化產業大發展將加快相關投資。

抑制投資的因素包括：一為房地產市場調整繼續，土地出讓收入減少，地方政府籌資能力和加大投資的動力受限；二為民間借貸成本居高不下，對民間投資增長形成壓力；三為按照本次德班會議上作出的承諾，再考慮到 2011 年中國節能減排工作目標完成難度大，預計 2012 年中國節能減排工作將進一步加大，“兩高一資”行業投資必將受到抑制；四為產能過剩問題打擊相關企業投資的信心和積極性；綜合判斷，預計 2012 年固定資產投資增長 19% 左右，比 2011 年下滑 5 個百分點。

二是消費增速穩中有降。受政策刺激、收入增加等因素的影響下，2011 年中國消費保持了較快增長態勢；1~11 月份社會消費品零售總額同比增長 17%，儘管同比下滑 1.4 個百分點，但與上半年、一季度相比還穩中有升，尤其是扣除物價因素之後更是如此；比如 11 月份，扣除物價因素消費實際增速 12.8%，比 6 月份（名義增速為 17.7%）還要高 1.2 個百分點；除此之外，受價格上漲、結構升級和投資保值等因素影響，金銀珠寶、石油及製品、建築及裝潢材料、糧油食品、飲料煙酒等商品消費增長較快，前 11 月份分別增長 42.9%、38%、29.2% 和 24.9%。

2012 年，消費將繼續較快增長。一為世界經濟前景黯淡，擴大中國內需要求更多依賴消費的拉動作用；二為居民收入持續增長，消費能力有望進一步提高；三為城鄉居民保障水平切實提高，抑制消費的後顧之憂減弱；四為保障房建設繼續加力，將對相關住房消費有所帶動；五為文化產業發展在戰略層面得到重視，文化消費增長突顯。

製約消費增長的因素包括：一為房地產調控、部分城市汽車限購等政策還將延續，汽車、住房兩大消費熱升溫的可能性很小；二為物價水平保持高位，對中低收入群體的消費具有負面影響；三為消費者信心指數和預期指數近幾個月連創新低；綜合考慮，預計 2012 年消費需求將繼續較快增長，社會消費品零售額同比增長 16% 左右，比 2011 年小幅回落，剔除價格因素，實際增速與 2011 年基本持平或略有回升。

三是對外貿易增長將顯著回落，進口增速快於出口。2011 年以來，世界經濟持續復甦、外貿刺激政策保留和人民幣有效匯率保持穩定，抵消了外貿出口企業面臨的勞動力和原材料成本上升的壓力，外貿出口保持了較快增長態勢；1 至 11 月中國外貿進出口總值 33,096 億美元，同比增長 23.6%；其中出口 17,240 億美元，增長 21.1%，進口 15,856 億美元，增長 26.4%；但需要指出的是，近幾個月中國對歐盟地區出口明顯放緩，如 11 月份同比僅增長 4.96%，相對一年前

對歐盟出口增長 33% 出現大幅倒退，其中義大利大跌 23%，德國下跌 1.6%；但是由於新興經濟體的經濟相對活躍，中國對新興經濟體的進出口貿易增長強勁，前 11 個月中國與東盟雙邊貿易增長 25.1%，對澳洲、巴西、俄羅斯和南非等國家雙邊貿易進出口總值分別增長 33.8%、36.7%、44% 和 82.5%。

2012 年抑制出口的因素比較多，主要包括：一為全球經濟減速風險加大，很可能導致外部環境趨緊，外需疲軟；二為人民幣匯率繼續升值，不斷弱化出口產品的價格競爭力；三為勞動力成本增加，加上融資成本上升，影響企業外貿出口；四為面臨各種形式的貿易保護主義；同時在鼓勵進口政策等因素的影響下，預計進口將繼續較快增長；初步預計 2012 年出口增長 13% 左右，進口增長 18% 左右，外貿順差 823 億美元上下，淨出口對經濟增長的貢獻將進一步下降甚至為負。

4. 去庫存化壓力增大，工業生產將顯著放緩

2011 年以來中國工業生產較快增長，前 11 個月規模以上工業增加值增長 14%，同比回落 1.8 個百分點，其中 11 月份工業生產增長 12.4%，同比減緩了 0.9 個百分點。分類別來看，輕工業增長 13.0%，重工業增長 14.4%，兩者的速差由危機以來最高點的 9.2% 不斷收窄，特別是 11 月份輕重工業增速差縮小到 0（增長均為 12.4%）。

由於中國尚處在重工業化階段，一般來說，每當重工業增速加快並且與輕工業速差急劇拉大時期，往往是經濟加快和景氣擴張時期；反之則是經濟增長放緩和景氣收縮時期；近幾個月重工業增速回落、輕重工業速差顯著收窄，是中國經濟景氣回落的另一個重要指標。

展望 2012 年中國工業生產減速的可能性較大，一是企業去庫存化壓力明顯增大。2011 年前 10 個月中國工業企業產成品資金占用額達到 2.75 萬億，規模為近 6 年以來最大，增長 24.2%，達到金融危機以來最高；企業庫存增加，一方面說明企業銷售不暢，存貨積壓嚴重；另一方面，預示著企業生產放慢，去庫存化新循環又將開始，這將對工業生產產生明顯抑制作用。

二是新增訂單減少抑制工業生產。PMI 指數已經連續 3 個月下降，尤其是 11 月份首次突破 50 的分水嶺降至 49，比上月下降了 1.4%；表示企業生產前景的新訂單指數下降更加明顯，為 47.8，環比下降了 2.7%，意味著由於經濟形勢趨於嚴峻，企業訂單情況不斷惡化，這必將影響企業生產。

三是企業出口難度加大。隨著世界經濟形勢的變化和不確定性增大，加上工資、土地和原材料等成本上升以及人民幣升值，未來幾個月中國出口面臨的壓力越來越大；11 月份 PMI 指數中的新出口訂單僅為 45.6%，比 10 月大幅下降 3 個百分點，預示著未來幾個月乃至 2012 年全年出口形勢確實不容樂觀，這也將減弱對工業生產的帶動作用。

從中長期來中國工業化、城市化還在繼續，消費結構升級正在進行，中國經濟發展的基本面依然為樂觀趨勢，再加上保障房建設、戰略性新興產業投資加大、水利基礎設施建設加快等工業生產形成基本支撐；總體判斷，2012 年工業生產增長 12% 左右，比 2011 年下降約 2 個百分點。

5. 世界經濟前景黯淡，外貿出口形勢嚴峻

從當前和未來國際環境來看，發達國家和發展中國家均面臨著一些難以解決的問題，經濟前景不容樂觀；歐洲主權債務問題拖累整個歐元區，甚至導致 2012 年陷入衰退的困境之中；同時，主權債務危機向銀行危機轉化的壓力和可能性正在增大；儘管美國近期經濟數字相對樂觀，但居高不下的失業率、懸而未解的債務問題仍是懸在美國經濟頭上的一把劍。

發達經濟體是中國出口的主要目的地，發達地區經濟不景氣將直接壓縮中國外貿出口，並對中國製造業產生影響；新興市場國家普遍受到發達國家危機傳導的影響，在出口方面普遍面臨壓力；由於發達國家是新興市場共同的出口目的地，新興市場國家間的競爭將明顯加劇。

中國的外貿依存度在大型經濟體中處於較高水平，進而突出了貿易對經濟發展的影響力，2010 年中國的外貿依存度為 50.7%，高於美國的 22.0%，日本的 26.6%，英國的 43% 和法國的 43.6%，在全球前 6 大經濟體中，僅低於德國的 70.4%；考慮到中國在全球產業鏈中仍以中低端製造和裝配為主，在外需依存較大的情況下，出口動力不足將對經濟增長形成較大壓力。

6. 房地產市場調整帶來的風險

在中國一系列調控政策影響下，2011 年中國房地產市場明顯降溫，並由上半年的「量跌價穩」向最近幾個月的「量價齊跌」轉變；從成交量來看，2011 年 1-10 月，全中國完成商品房銷售面積 7.97 億平方米，同比增長 10%；從銷售額來看，1-10 月全中國完成商品房銷售額 43826 億元，同比增長 18.50%；從銷售價格看，10 月份中國 70 個大中城市新建商品住宅（不含保障性住房）價格與

上月相比下降的城市有 34 個，持平的城市有 20 個，10 月份環比價格下降的城市增加了 17 個，即使環比價格上漲的城市中，漲幅也均未超過 0.2%，這顯示房價下跌的城市數量已占據絕大多數，房價下跌趨勢正在向更多城市蔓延，預計 2012 年房價仍將持續緩慢回落，全年銷售量跌幅約在 15% 左右，將呈現「前低後高」的震蕩趨勢。

2012 年受經濟減速、信貸偏緊和政策調控延續等因素影響，房地產行業將步入調整期；這將對經濟增長、商業銀行和地方財政帶來一定風險，需要密切關注。

一是房價下跌加劇經濟減速風險。主要是因為：首先，房地產投資占中國固定資產投資的 1/5 左右，房價下跌將影響投資和經濟增長；其次，房地產行業對相關行業投資，例如鋼鐵、水泥等也有較高的拉動作用，再者，房地產行業還將影響與住房消費相關的建材、家具、裝潢等消費行業；因此，如果房地產投資下滑，將通過投資和消費兩個渠道產生的疊加效應，對 GDP 增長產生影響；但是需要注意的是，保障房建設會在一定程度上彌補商品房投資的下滑，因此不能過分誇大和擔憂這種房價下跌引發的短期沖擊。

二是房價下跌加大商業銀行資產質量風險。一為房價下跌和市場調整將帶動相關產業的投資下滑，在原有的投資拉動型經濟增長模式下，將加大宏觀經濟減速風險，使所有企業的償債能力都面臨考驗；二為房價下跌和市場調整還會使開發商面臨較大的資金短缺壓力，房地產開發貸款將面臨較大的違約風險；三為房價的下跌和還款利率的升息，將影響個人住房抵押貸款人的還款能力；四為房價下跌還將通過「抵押物順周期效應」影響其它商業貸款和地方融資平台貸款質量，這主要是因為這類貸款都是以土地及其上的物業作抵押向銀行貸款，房價下跌必然導致這些土地及物業抵押品的價值發生損失，造成房地產、土地及融資平台貸款和其它商業貸款形成很強的正相關效應，加劇銀行資產質量下滑風險。

三是房價下跌可能導致地方財政陷入困境。2010 年，房價持續暴漲導致全國土地出讓收入大幅攀升至 2.7 萬億元，有些城市的土地收入占到其財政收入的近五成，這使得政府償債能力過度依賴土地升值，因此地方政府有實現儲備土地升值的動機，而無降低當地房價的動機，這將在客觀上增大房地產調控的複雜性。房價的下跌將讓土地市場交易活躍度下降，政府通過土地交易所獲得的收入必將大幅減少，導致地方陷入財政危機。

7. 民間融資推動利率市場化進程

2010 年以來中國央行 12 次上調存款準備金率，廣義貨幣供應量（M2）下降至 12.7%（2011 年 11 月），歐美深陷經濟衰退邊緣、出口訂單萎縮，適度偏緊的貨幣政策和前景黯淡的出口產業成為民間融資滋生的溫床；信貸規模縮小與小微企業融資困難造成民間融資的資金需求；而通貨膨脹高漲使得銀行存款利率不再具有競爭力、股市與房地產不振導致游資尋找新出路，出口萎縮、投資意願不振導致大量資金從實體經濟中游離出來等等，這些又解決了民間融資的資金供給。

根據中國最高人民法院《關於人民法院審理借貸案件的若干意見》的有關規定，民間借貸的利率可以適當高於銀行的利率，但最高不得超過銀行同類貸款利率的 4 倍；按照中國當前商業銀行 1-3 年中長期貸款年利率 6.65% 計算，民間借貸年息應在 26.6% 以下；然而根據多方信息，2011 年有些地方民間融資月息高達 6 分，相當於年化利率高達 72%。如此高額的民間借貸利率反映出民間資金供求的巨大不平衡。

中國國務院、央行與銀監會都曾擬定政策扶持小微企業融資，在加強銀行信貸扶持力度的同時，中國國務院提出要拓寬小型微型企業融資渠道；銀監會指出，滿足條件的商業銀行可以發行小型微型企業專項金融債。

追究問題根本，小微企業融資難是制度性問題，需要培養風險偏好符合其風險特征的投資者；以上政策的出台指明了規範、解決民間融資問題的市場化發展方向，而民間融資規範化、市場化進一步發展必將為中國利率市場化提供定價、制度設計等經驗，自下而上地推動利率市場化進程。

在民間融資搶占資金，銀行存款大幅下降的背景下，銀行業大量推出相對高息的理財產品成為銀行。「存款利率管上限、貸款利率管下限」制度下的過渡選擇；2011 年上半年銀行理財產品發行數量已接近 2010 年全年水平，而發行規模已超 2010 年；銀行理財產品涉及債券類、票據類、信托類、打新股、類基金等多方面，理財收益率多為同期儲蓄收益率的 1-2 倍，曾經有浮動收益產品的收益率高達 20% 以上，幾乎達到民間借貸利率允許的上限標準。

自發的利率市場化轉型之舉因存在失控風險而被監管層所關注；2011 年 7 月初，銀監會制止六類理財產品、8 月存款準備金繳存範圍擴大、10 月銀監會要求各家銀行清理資產。

即便如此，最新數據顯示今日仍有 78 款銀行理財產品收益率在 8% 以上，收益率為 5%-8% 的也占 20% 左右；而近期類固定集合信托產品的平均年化收益率

為 9% 左右；考慮到銀行理財產品存續期多為 6 個月以內，類固定信托理財產品的存續期則多為 1-3 年、且發行門檻較高（多為 100 萬或 300 萬起），兩者數據的對比顯示銀行理財產品收益率已經具備一定市場化特徵，相較而言，1-3 年銀行存款的年化收益率僅有 3.1%-3.3%，不難看出銀行存款大量流失的原因；統計數據顯示，2011 年 10 月人民幣存款淨下降 2010 億元，其中住戶存款淨下降 2370 億元，中國金融脫媒與利率市場化的市場驅動力可見一般。

2012 年民間融資規範化與市場化的整頓改革將加速進行，銀行理財產品發行也將更加規範化、制度化，更有信托產品兼在銀行和第三方理財機構同時發行，進一步融通兩個市場間的利率管道；而利率定價機製與溝通管道的建立是利率市場化的主要條件，理財市場、民間金融市場、債券市場等的利率市場化機制的建立將深化利率市場化改革進程。

8. 地方債務是 2012 年中國經濟的一大風險點

2011 年 6 月 27 日，中國審計署首次公布了全中國地方政府性債務的審計結果；統計顯示截至 2010 年底全中國地方政府性債務余額 107,174 億元，占當年國內生產總值(GDP)的 27%，而國債與 GDP 之比僅為 17%；在 10.7 萬億元地方債中，政府負有償還責任的債務占 62.62%、負有擔保責任的或有債務占 21.80%，可能承擔一定救助責任的債務占 15.58%。

一是實際債務規模或更大，集中還款期已經到來。多數地方政府本來就無權借債，致使各種變相舉債紛紛呈現；審計結果覆蓋省級、市級、縣級三級地方政府，但未對縣級以下（鄉鎮、村）政府進行統計。

在統計內的地方債務總額中，有 51.15% 共計 5.4 萬億元債務來自 2008 年及以前舉借和用於續建 2008 年以前開工項目，其餘者均為上一輪 2008-2009 年刺激政策的產物，其中 2009 年新增地方債占 61.92%；這批債券多為三年期，集中在 2011-2012 年進入還款高峰期，總計還款額達到 4.46 萬億元，而 2011 年全年的新增貸款目標約為 7.5 萬億元。

二是經濟調控影響顯著，償債能力倍受質疑。兩年大規模刺激性投資項目多為投資回報率較低的公益性、基礎設施項目，償債能力較弱；在 10.7 萬億地方債余額中，已支出 9.6 萬億，占比 89.69%，多用於市政建設、交通運輸、土地收儲整理、科教文衛以及保障房、農林水利建設等項目建設，投資周期長，回報率較低，償債能力先天不足。

此外由於後續宏觀政策相對從緊，2010年以來，中國央行為回收市場過多流動性以抑制物價過快增長，12次上調存款準備金率，廣義貨幣供應(M2)11月同比增長降至12.7%，流動性大大降低，銀行貸款不足，導致在建項目後續建設資金和還貸資金還無著落的局面已經出現；由於償債能力不足，許多地方政府只能舉新債償舊債，2016年及以後到期債務占比30%部分說明了這個問題；中國審計署公布，更有部分地區出現逾期債務。土地擔保是地方債務的一個重要擔保方式，而2011年以來隨著房地產調控政策逐漸顯現效果，房地產市場觀望氣氛濃濃，進一步影響土地市場；根據銀監會估計2011年前三季度全國土地成交總體樓面價下跌15%，成交量更是不斷萎縮，土地流拍屢見不鮮；土地出讓收入渠道受阻致使以土地為主要抵押物的地方債償債能力備受關注。

三是系統性風險需防範，可持續性受考驗。現有中國地方債務多為銀行持有，系統性風險顯而易見；為解決地方債務困境，經中國國務院批准，上海、浙江、廣東和深圳首批開展地方政府自行發債試點，2012年試點範圍將進一步擴大，有可能實現所有省份自行發債。

2011年10月20日中國財政部公布《2011年地方政府自行發債試點辦法》，推動地方政府債走向市場化；首批地方自行發債的中標利率普遍低於同期中國國債發行利率，但229億元的地方債務發行總額相對於目前地方債務規模來說杯水車薪；2012年一旦發行規模擴大，目前的低成本融資局面將難以維持，應當看到，現有地方政府債務或將面臨重組並呼喚財稅制度改革。

9. 2012年宏觀調控政策取向

在全球經濟前景黯淡、房地產調控和產能過剩風險增加的大背景下，2012年經濟增長將比2011年有所放緩，預計全年GDP增長8.8%左右，CPI上漲3.5%左右；從發展趨勢來看，世界經濟放緩、樓市調控和地方政府債務風險“三碰頭”是當前中國經濟面臨的最大風險，宏觀經濟政策需要穩健增長、調結構、控通脹之間取得最佳平衡，在當前形勢下尤其是要把保增長放在更加突出的位置。

2011年底的中央經濟工作會議指出：2012年宏觀政策的總基調是穩中求進；「穩」就是穩政策、穩經濟和穩物價，繼續實施積極的財政政策和穩健的貨幣政策；「進」就是抓住中國發展的重要戰略機遇期，加快轉變發展方式、深化改革開放和著力改善民生；在政策總體保持穩定的同時，政策預調微調的空間、必要性和可能性明顯增大。

第二節 產業環境分析

以目前科技的發展趨勢而言，未來數位印刷已經成為印刷業內不可逆轉的技術潮流，綠色印刷技術為企業發展帶來新要求，各級主管部門正合理地引導規範印刷基地的建設，新的法律法規之實施也將深刻影響企業用人制度，在此系列的變革之下，2011年中國印刷業發展會將產生哪些變化？

一、2011年中國印刷業六大趨勢

1. 教材印製企業將率先開展綠色印刷認證

新聞出版總署於2010年秋季展開中小學教材使用環保材料印製試點工作，並提出了3年實現中小學教材綠色印刷全覆蓋之目標，為實現這一目標2011年教材印製企業將率先開始綠色印刷認證，沒有獲得認證的企業將不能印製中小學教材，故為了保住中小學教材印刷之穩定業務，開展綠色印刷認證將成為今年書刊印製企業各項工作的第一要務。

根據中國綠色印刷推廣管理辦公室指出，做為綠色印刷認證³重要依據的國家環保標準《環境標誌產品技術要求印刷第一部分平版印刷》將於近期頒布實施，綠色印刷認證工作將在標準頒布後正式展開，目前各相關部門正在密集地展開認證之前的準備工作。

2. 國家級和省級印刷示範基地將迅猛崛起

近年來，印刷基地和園區廣布全中國，如何規範管理並發揮基地的聚集效應和示範效應為各企業的行政主管部門帶來新經營議題，新聞出版總署相關司局負責人2010年表示，政府正在為《建立印刷示範基地的指導意見》的出臺進行調查研究。

2010年10月11日，上海金山國家綠色創意印刷示範園區揭牌，是中國國內首個國家級印刷示範園區，依據2011年2月15日召開的陝西省新聞出版工作會議結果，西安將建設國家級印刷包裝產業示範基地，2011年1月7日召開的湖北省印刷管理工作會議提出，要推動3到5家湖北企業進入國家級印刷示範企

³中國行業研究網（2012），登錄時間：2012/05/03，取自網站：<http://www.chinairn.com>。

業，雖建立國家級基地的辦法尚未出臺，但可以推估不少地方將展開申報國家級印刷示範基地的競爭。

另外，江西和湖南兩個省 2010 年各自出臺了省級印刷示範基地管理辦法，將逐步推出示範基地和企業，2010 年 8 月 5 日，江西省新聞出版局發佈了《江西省印刷產業園區（基地）暫行管理辦法》，這是全中國首個由省（區、市）新聞出版局出臺的省級印刷園區管理辦法，2011 年 1 月 5 日，湖南省新聞出版局根據 2010 年 11 月 1 日出臺的《湖南省印刷示範基地及印刷示範企業管理辦法》為 4 個省級印刷示範基地和 11 家省級印刷示範企業授牌。

3. 眾多數位印刷企業將獲「身份證」

2010 年 1 月，新聞出版總署實施影響深遠的行政規章《數位印刷管理辦法》，這意味行業主管部門啟動對此新興領域的監管，該辦法規定了數位印刷企業的准入門檻，政府部門的監管內容和扶持方向以及企業違法後的法律責任。

此規定要求數位印刷經營活動之企業，應當自《數位印刷管理辦法》施行之日起 180 日內到省級新聞出版行政部門依照該辦法辦理相關手續，達到准入門檻的企業應該在 2010 年 2 月至 7 月期間辦理印刷經營許可證。2010 年行政主管部門將面臨數位印刷企業辦理手續的高峰，許多數位印刷企業將獲得「身份證」，正式開展各項數位印刷業務。

預計將有三類印刷企業會辦理相關手續：一類是新開的數位印刷企業，一類是現有的數位快印企業，另外一類是要增加數位印刷經營範圍的傳統印刷企業。

4. 藥品包裝電子監管碼印刷市場將擴展

根據中國國家食品藥品監督管理局的規定，凡生產基本藥物品種的中標企業，需要在 2011 年 3 月 31 日前加入藥品電子監管網，基本藥物品種在出廠前，生產企業須按規定在上市產品最小銷售包裝上加印（貼）統一標識的藥品電子監管碼。

2010 年年底中國國家食品藥品監督管理局還印發了《藥品電子監管技術指導意見》，詳細規定了監管碼的印刷樣式、印製標準參數、印刷位置、顏色搭配、品質檢驗標準及判定規則、印刷方式，並提出監管碼的品質檢驗制度及各級包裝的賦碼要求。

中國自 2007 年 11 月 1 日起對麻醉藥品和第一類精神藥品製劑及小包裝原料藥進行監管碼賦碼，2008 年 11 月 1 日起對血液製品、疫苗、中藥注射劑和第二類精神藥品實施電子監管，而對基本藥物進行全品種電子監管工作，涉及 307 種基本藥物、3000 多家生產企業，監管藥物的範圍擴大，為監管碼印刷企業帶來巨大的商機，各地印刷企業均積極購置相關賦碼設備，以開拓此新興市場。

5. 骨幹印刷企業建專業博物館熱情高漲

近年來中國一些高校和城市相繼建立了印刷博物館，例如北京印刷學院的中國印刷博物館、上海理工大學出版印刷學院的上海印刷博物館、揚州的中國雕版印刷博物館，印刷專業博物館的建設在近兩三年逐漸由高校和政府轉換為印刷企業，大中型印刷企業建設企業博物館將成為一個潮流。

繼中華商務聯合印刷（廣東）有限公司、上海煙草包裝印刷有限公司建成企業印刷博物館後，上海界龍實業集團股份有限公司、上海新星印刷器材有限公司、東港安全印刷股份有限公司、天津長榮印刷設備股份有限公司等許多大中型印刷及印機企業皆在籌建專業性印刷包裝博物館；力嘉包裝（深圳）有限公司在遷建規劃中，將原廠址 12 萬平方米建設成創意印刷文化區，作為深圳文博會的固定活動場所；山西聞興印務有限責任公司，2010 年開始籌建山西省印刷博物館，並發佈了籌集館藏物品的通知，另外一些報紙印刷企業也有自己的博物館，中大型印刷企業紛紛籌建專業性印刷博物館，將有助於弘揚中華民族輝煌的印刷文化，彰顯印刷業的發展成就，推動印刷包裝業科學進步，乃至於推動企業自身的文化建設。

6. 一系列法規的實施使勞動關係更趨和諧

2010 年，新實施的法律法規將使印刷包裝行業的用人制度更為完善，《社會保險法》將從 2011 年 7 月 1 日起施行，與之配套的法規規章也在制定準備中；新修訂的《工傷保險條例》已自 2011 年 1 月 1 日起施行，與之配套的《工傷認定辦法》同時施行。

印刷包裝產業為勞動密集型產業，許多中小企業的人力資源管理相對落後，但自 2008 年 1 月 1 日開始實施的《勞動合同法》，在維護勞動者權益的同時，也提高了印刷包裝企業的勞動力成本，而《社會保險法》的制定和實施，將成為印刷包裝企業的人力資源管理之挑戰。

二、2011 年包裝印刷業憂喜參半

2010 上半年中國包裝印刷市場呈現成長趨勢，而 2011 年上半年包裝印刷企業運行情況則是喜憂參半，因為第一季度訂單銷售和生產運營情況表現佳，企業注重後加工機械自動化，但第二季度訂單減少，當市場整體消費需求呈現下降趨勢，導致產品生產商生產下降，進而影響到下游包裝印刷企業，因此包裝印刷企業在第二季度通常訂單量較少。

對於包裝印刷企業而言，包裝被印材料（紙張或膠膜）、油墨是產業的主要生產原料，而自 2011 年後，包裝用被印材料和油墨的價格持續上升，人工成本也上升，使得包裝印刷企業面臨有訂單卻不敢接之情況，因為訂單未必能帶來利潤，不管是大、中、小包裝印刷企業皆普遍存在此現狀。

另外，目前包裝印刷企業面對到人員流失的問題，由於企業面臨問題包括被印材料、油墨、能源等原材料價格上漲外，還要控制企業整體的營運成本，故微利的包裝印刷企業難以有更多資金去聘用高技能人才，也造成部分高技能人才不願投入包裝印刷企業。

包裝印刷企業的利潤並不比書刊印刷企業和報業印刷高，以 2010 年部分包裝上市公司的業績為例，公告顯示紫江企業 2010 年營收增長 24.79%，淨利潤卻微增 3.73%；合興包裝 2010 年營收增加 71.68%，淨利潤也只增加 5.85%，2010 去年在珠江三角洲的許多包裝印刷企業利潤亦大幅下降。

由於包裝印刷產業屬於微利產業，包裝印刷企業與書刊印刷、報刊印刷的企業陷入量增利減的困境，再加上通貨膨脹及人工成本上升之壓力，更使得微利的企業生存趨於困難。

對於現有的印刷包裝企業，在購買機器的時候首先要考慮的是機器所需人力操作，能否能達到所有流程皆自動化，目前所有的企業，其印後加工作業都往機械化、自動化方向發展，而在印後加工設備中，模切機為重要設備，過去模切機都有手工操作，現今印刷包裝企業都強調要買帶排廢的模切機，人工成本的上升，促使印刷包裝企業印後工序加工機械化，也促進了企業在技術改造上的轉型，企業現有觀念是縮減人力，此有助於包裝印刷企業控管成本。

三、2011 年包裝減碳將有國家標準可遵循

國家標準化管理委員會於 2010 年 8 月發佈了 2010 年第三號國家標準批准公告，其中包括六項與包裝和環境相關的標準，這六項標準分別是《包裝與包裝廢

棄物 第二部分：評估方法和程式》(GB/T 16716.2-2010)、《包裝與包裝廢棄物 第三部分：預先減少用量》(GB/T 16716.3-2010)、《包裝與包裝廢棄物 第四部分：重複使用》(GB/T 16716.4-2010)、《包裝與包裝廢棄物 第五部分：材料迴圈再生》(GB/T 16716.5-2010)、《包裝回收標誌》(GB/T 18455-2010)、《包裝與環境術語》(GB/T 23156-2010) 標準旨在節能降耗。

公告顯示，這六項標準全部是推薦性國家標準，其中《包裝回收標誌》是對 2001 年版標準的修訂，其他五項標準是新制定的標準，這六項標準均由全國包裝標準化技術委員會提出並歸口，由中國出口商品包裝研究所負責起草，這六項標準的主要目的是在降低包裝行業的資源消耗，減少廢棄包裝對環境的影響。

中國包裝行業總產值目前已達 1 萬億元，印刷包裝行業有力支持了國民經濟增長的同時也產生了大量的廢棄物。第一，中國每年的消耗包裝材料 3000 多萬噸，由此產生的包裝廢棄物約為 1600 萬噸，占城市所有廢棄物體積的 25%、重量的 15%，而且每年大約遞增 10%；第二，中國可重複使用的包裝在逐步減少，一次性使用的包裝逐年增多；第三，中國的過度包裝現象比較嚴重，不加限制地使用化學品和重金屬造成環境污染的事件時常發生，大量的資源消耗和廢棄包裝處理對環境的影響日趨嚴重，這些都制約著包裝行業的長遠發展。

無論是新制定的標準還是修訂的標準，均參照或等同採用了相關歐洲標準，中國出口商品包裝研究所標準起時十分關注國際社會的動向，均參照或等同採用了相關歐洲標準，力求關鍵技術內容與參照或採用的標準一致，因為這樣不僅有利於消除國際貿易障礙，更長遠的意義是保護環境和節約資源，實現國民經濟可持續發展，並與國際接軌。

此六項標準對包裝減碳的要求覆蓋了包裝生產、運輸、回收的全部過程，《包裝與包裝廢棄物》系列標準根據從源頭治理的指導方針，依據包裝生命週期分析評價的基礎理論和包裝工業長期積累的實踐經驗，提出了貫穿包裝的設計、生產、使用、流通、廢棄物處理等全過程的節能降耗要求，該系列標準提出，要運用預先減少用量、重複使用、回收利用等技術措施，合理利用和處理包裝廢棄物，減少廢棄物處理時向環境的排放。

《包裝回收標誌》是為了實現包裝廢棄物按材質分類收集而修訂，有助於包裝廢棄物的回收利用，該標準所現實的經濟效果是支持出口商品包裝符合發達國家的要求，避免因此造成的損失；與 2001 年版標準相比，2010 年版標準將標準性質由強制性改為推薦性，刪除了「可重複使用」、「含再生材料」和「綠點」標

誌，增加了「紙纖維」、「鋁」和「鐵」的標誌，塑膠縮略語「HDPE」改為「PE-HD」、「LDPE」改為「PE-LD」。

《包裝與環境術語》給出了與包裝和環境相關的全部術語和部分重要術語的解釋性說明，該標準屬於基礎標準，不能夠直接產生可以量化的經濟效益，該標準的實際意義在於為相關標準和法規的制定和實施奠定基礎，由此促進包裝廢棄物利用的產業化和最終處理的無害化進程。

四、低碳環保的柔印是發展趨勢

柔版印刷由於採用了較為環保的水性油墨，通常被業界譽為最環保的印刷方式，在宣導低碳環保、包裝安全的趨勢下，柔版印刷逐漸地被廣泛應用於印刷包裝領域，全球柔性版印刷設備在印刷行業的佔有率增長速度排名第二，僅次於數字噴墨印刷，在紙盒、標籤和軟包裝印刷方面增長最快。

2011年柔版印刷設備和材料的技術研發將更趨節能環保，對書刊用柔版印刷機和連機折頁機的研發也將更進一步，柔版印刷人才的培養管道也將擴寬。

技術研發更趨節能環保、快速高效是柔版印刷設備、材料和工藝的研發趨勢。在設備研發方面，寬幅衛星式高速柔性版印刷機成為研發重點，這種設備採用環保水性油墨，符合環保趨勢和食品藥品包裝衛生安全要求；航太華陽印刷包裝設備有限公司2007年自主研製生產出中國首台寬幅衛星式柔版印刷機，另有中山市松德包裝機械股份有限公司、陝西北人印刷機械有限公司生產的同類設備用於紙箱預印及薄膜印刷；目前陝西北人印刷機械有限責任公司正在推進寬幅衛星式高速柔性版軟包裝印刷機產業化。

在油墨研發方面，廣東天龍油墨集團股份有限公司在開展水性油墨及其核心樹脂研發產業化；新東方油墨有限公司在推進年新增1萬噸食品包裝用環保油墨產業化，這兩種油墨都適用於柔版印刷和凹版印刷；在版材研發方面，樂凱華光印刷科技有限公司、上海印刷技術研究所正在推行綠色環保型柔印版材產業化，擬建設一條年產30萬平方米的柔性版示範生產線；在用紙方面，低克重、輕量化、高強度是發展趨勢；在工藝上，印製瓦楞紙箱正在出現膠印轉柔印的變化，武漢華藝柔印環保科技有限公司是中國較早推廣瓦楞紙箱預印的公司，過去都用膠印方式印刷彩箱面紙，用的紙張克重為250克~300克；現在很多紙箱用柔印的方式印刷，所用紙張的克重為175克~200克，同時抗壓強度比膠印提高了30%，紙張克重降低，用的原紙和產生的廢紙都少了，這樣就節約了很多資源，降低了客戶的成本。

在中國柔版印刷主要應用於包裝印刷領域，但在國外柔版印刷除了應用於包裝印刷，還應用於報紙印刷，不過這種被譽為最環保的印刷方式在書刊印刷領域的應用幾乎是一片空白，直到 2010 年上海試用水性油墨和柔印工藝印製了一種小學教材實現了柔印出版物，經檢測柔印教材的各個指標體系都要比用大豆油墨和膠印工藝印製的教材更為環保。

人才短缺是整個印刷產業發展的一個瓶頸，在柔版印刷這個分領域也不例外，學校教育是培養柔印人才的主要管道，中國目前有一所專門培養柔印人才的學校，西安黑牛柔印技工學校，這所具有 10 年歷史的學校已培養了一批柔版專業人才；另外北京印刷學院、上海出版印刷高等專科學校、西安理工大學印刷包裝工程學院等高校也培養柔印方面的人才，前兩所學校還配有窄幅機組柔印機。

但是由於柔版印刷只是特殊印刷的一種，在大多數學校柔印都不是一個單獨的專業，更沒有單獨的課程，通常只有兩三個課時的教學時間，在教科書中只有一兩個章節，不過這種情況 2011 年將改變，上海新聞出版學校今年新設了柔性版專業，這是中等職業學校中第一個設立柔性版專業的學校，除了通過院校培養柔印人才外，通過技能競賽的方式也能快速培養人才，2009 年中國印刷技術協會柔性版印刷分會舉辦過一次柔印技能競賽，評選出 4 名柔印技師，2011 年下半年，該分會還將舉辦柔印技能競賽。

第五章 個案公司分析

本章節主要是由各不同層面討論研究之個案公司，內容區分為六個部份，分別為公司背景、SWOT 彙整、企業面臨之問題與挑戰、企業經營策略建議與分析、經營績效分析與討論以及關鍵成功因素探討。

第一節 公司背景

E 國際集團企業涵蓋範圍廣大，營運範圍涵蓋食品產業的方便麵、飲料到糕餅，甚至連包膜、瓶蓋都有專屬的配套廠。1992 年 E 國際集團成功在中國市場推出第一袋方便麵，公司除了依據中國的區域性而差異化其產品口味外，產品價格也具有競爭優勢，故 E 國際集團快速於中國市場中提升企業知名度，並逐漸建立起企業的核心競爭優勢。

1994 年，該集團總投資規模超過了 3 億美元，企業達到 12 家，遍佈於北京、天津、濟南、上海、廣州等地區，並且以迅雷不及掩耳之勢，迅速建立起在中國方便麵行業的霸主地位。其市場佔有率最高時佔到 98%。在商品短缺的年代，企業太容易找到市場的空白。一個填補市場需求的產品，加上合理的市場定價，再加上超強的廣告攻勢，於是成就了九十年代的成功企業，E 集團從來不做市場的跟隨者，而是領導者。

現代行銷之父科特勒曾指出：市場和行銷領域正在發生一場巨大的變革：由以前的產品導向戰略轉化為現在的顧客導向戰略。顧客們總是不斷地轉向那些能提供更高價值的供應商。

E 集團產品方便麵完全以產品導向為主，而以後進入糕餅市場打的是價格戰，而以茶飲料搶佔飲品市場時，企業更注重產品價值的提升，其經營策略變化也是企業面對不斷成熟市場的必然選擇。

在中國大陸市場，企業有了通路就有了市場，通過多年深耕，累積許多通路建設經驗，故 E 集團的通路遍布中國，範圍涵蓋經濟發展快的大城市至偏僻鄉村地區。

2002 年 E 集團在中國共有 12 個生產基地，6000 個城市有代理商，311 個營業所，139 個發貨倉庫，33454 個直營零售商，15 萬個直營批發商，再加上 55 萬個零售點，故通路涵蓋面上相當廣大，並成為大陸最大的食品加工企業。

A 公司是 E 集團投資成立的境外投資企業，目前已在中國投資成立天津、

杭州、重慶三大軟包包裝製造品生產基地，此外也在杭州成立彩印包裝工廠。

A 公司的產品定位主要為食品、乳品、日化、農化等行業，致力於提供最優質的軟包包裝製品，目前主要生產產品包括環保自立袋、塑包膜、鋁箔和鋁塑複合材料包材、易撕性蓋材、脫氧劑包裝材料、乾燥劑包裝材料、熱成型底盒片材、鋁塑複合軟管片材、重包裝鋁箔袋等多項產品。

A 公司為了和國際軟包裝接軌，為客戶提供滿意的品質服務，公司先後引進從日本富士、住友重工、義大利思嘉唯、義大利羅得麥克等多套國際頂尖的先鋒設備，企業擁有十色印刷機、八色印刷機、無溶劑覆合機、雙淋膜機等二百五十多台先進設備和三十餘條生產線；A 公司亦擁有多台達到國際先進水平的檢驗設備，採用智能 ERP 資源管理系統，理想控管品質品質。

此外，A 公司於 2008 年於杭州增設平版彩色印刷廠，全廠現有六台曼羅蘭 700 型張頁印刷機、七台上光機、二十九台壓光機、十三台模切機及相關周邊配套設備，唯一生產的產品是 E 集團子公司麵桶的外包裝，以提供集團自己所有桶麵製造所需。

A 公司本著「品質精進，客戶滿意」的宗旨，以高科技、高品質和規範管理為其核心競爭力，許多知名跨國公司和中國知名企業皆為其主要合作夥伴，依靠公司本身不斷提升的技術力量，優質的質量包裝體系及高效率的團隊精神，為客戶提供未來市場所需的品質和成本。A 公司一直秉持著「承諾為客戶提供安全、環保、高品質的包裝材料產品，造就卓越、永續經營的 A 公司，為美好生活增添色彩」之使命，不斷地努力與精進。個案公司發展大事記詳細資訊請參考附錄一：A 公司大事紀和附錄二：A 公司設備概況。

A 公司為 E 集團企業資材事業體下之子公司，請參考圖 4-1 和圖 4-2。

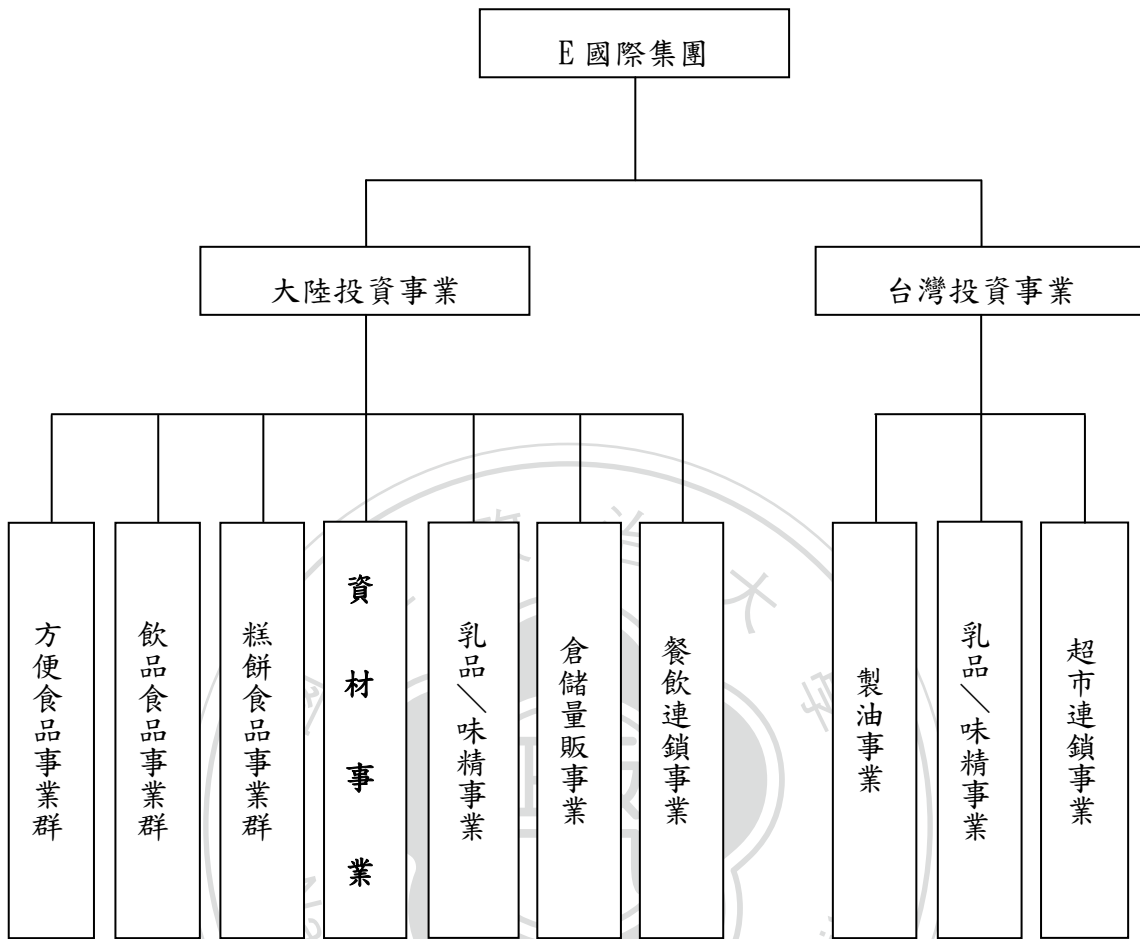


圖 4-1 E 國際集團組織圖

資料來源：A 公司 (2012)

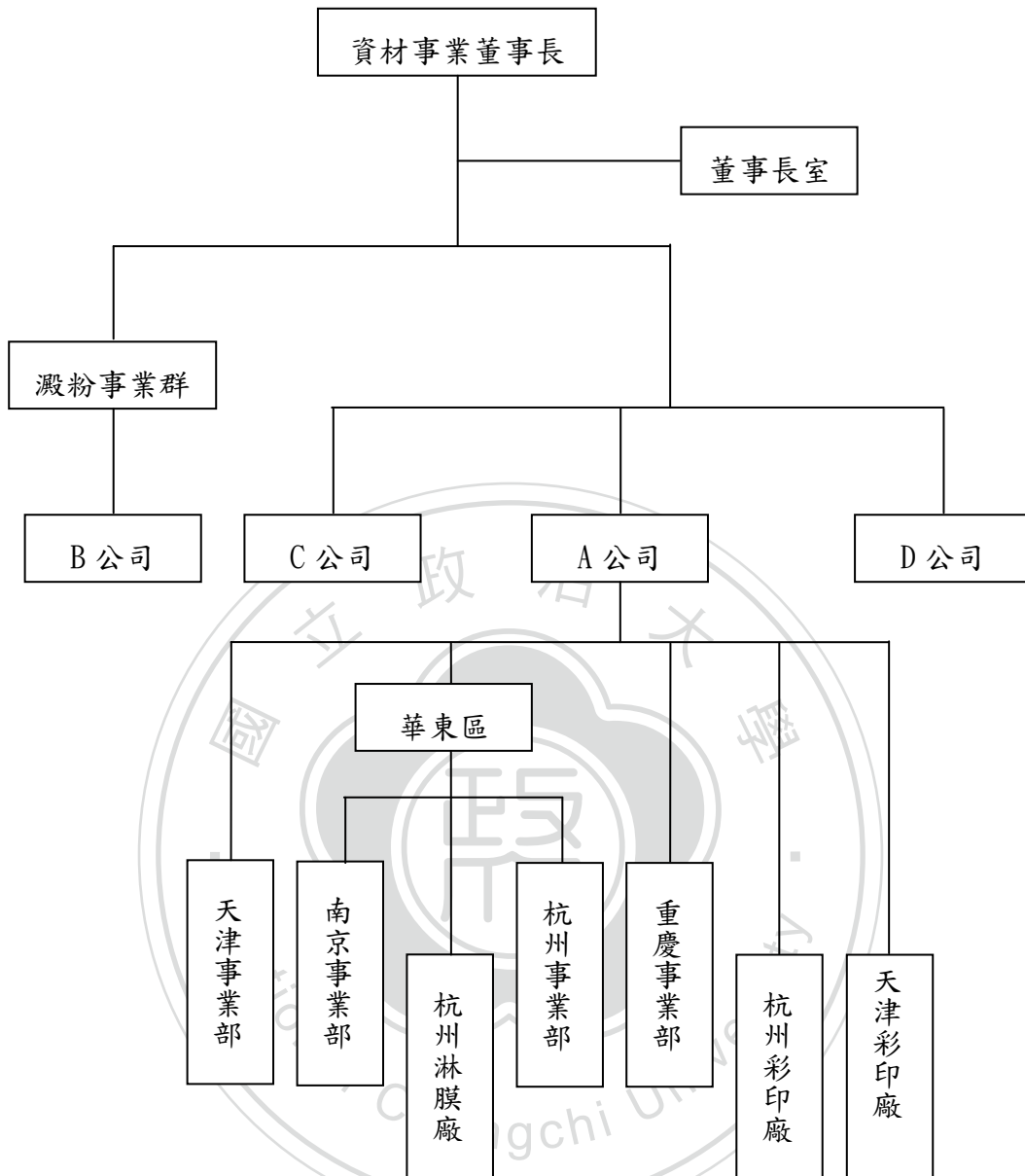


圖 4-2 資材事業組織圖

資料來源：A 公司簡介

第二節 SWOT 分析

依據全球整體經濟發展、中國經濟近況與中國包裝印刷產業資料分析，本研究以企業內外部環境等兩構面以歸納整理出之外部環境所帶來的機會與威脅，以及企業內部所具備的優勢與劣勢，分別如下：

一、外部環境之機會

1. 包裝標準與國際接軌，進軍國際市場

中國制定新的相關包裝產業標準，均與歐美先進國家產業標準相同或接近，這無形當中強迫了中國包裝印刷業的技術升級，讓所有生產的印刷包材均達國際標準，也讓中國包裝印刷業能與國際印刷大集團相競爭。

目前中國印刷品的出口，主要是隨著「包裝」其他產品而跟出去，並非單是「印刷品」出口，但隨著產業標準達國際化的條件日趨成熟，未來純印刷品出口的量與額均會有所成長，也讓中國包裝印刷業的市場延伸到國際舞台，讓產業的發展更加樂觀。

2. 印刷生產設備與耗材當地化，人員與技術累積快速

無論是平版、凹版或是柔印，中國近年來在印刷相關設備生產研發與設備製造方面均有大幅進步，由早期的土法煉鋼到近期的跨國合作，雖然早年在品質或是設備精準度方面，中國字型所生產的印刷設備均不能與國際大印刷設備製造商相比，但在中國本身國內市場夠大的條件之下，足以消化掉自行研發設備廠商所生產的設備。

在不斷地研發創新與國外技術合作之下，中國目前已有部分印刷生產設備具有國際競爭之基礎，此發展對於中國包裝印刷產業有莫大的助益，由於中國本身就具有生產相關設備之能力，所以間接能提升包裝印刷業之技術與人力素質，讓包裝印刷業的發展與技術能量累積更加快速。

3. 持續擴大內需，中國經濟成長穩定

在中國進入十二五期間，其平均經濟成長率仍保持在 7%，雖然較十一五放慢 0.5%，但 2011 年度成長目標仍訂為 8%，連續 7 年追求「保 8」的目標，這樣的中國國內需求，也提供了包裝印刷產業的穩定成長機會。

包裝印刷一直被視為是個「無聲的銷售員」，只要是商品就需要包裝，中國在政策的導引之下，將許多產業往大西部發展，也引爆了中國西部的消費需求，

使得中國的包裝印刷業也同時蒙受好處，讓包裝印刷產業的需求並未出現萎縮，因此提供了一個相當穩定的成長機會。

二、外部環境之威脅

1. 全球經濟成長趨緩，國際需求減少

雖然中國國內經濟並未出現明顯的萎縮，但全球的經濟成長也未出現預期的成長，在全球經濟風暴之後，歐美各國並未完全脫離此經濟災難，所以各國的消費需求增加有限，也造成長期出超的中國受到影響。

在珠江三角洲一些主要以外銷為主的中國生產製造業，依然是生活在慘澹經營的陰影之下，所以對於相關印刷包裝材料的需求相對也受到影響，使得中國包裝印刷業也受池魚之殃。

2. 主要原物料成本與人工成本持續上漲

在國際油價不斷攀升與高價盤整的條件之下，造成所有原物料均呈現在歷史最高價附近，此現象成為所有製造業的一大負擔，當然此影響也波及包裝印刷業。

在所有的印刷包材中被印材料大都佔總成本 70% 以上，甚至有些特殊包材還高達 80% 左右，因此被印材料不管是紙張或是膠膜類，近期價格均處於高價位，對於包裝印刷業來說是件極為不利之因素，由於印刷品售價的反應並非如被印材料漲幅一樣，造成包裝印刷產業利潤受到侵蝕。

此外，由於中國近年工資每年都大幅上漲，對於部分需要大量人工的傳統包裝印刷業（手工濕盒）將會是雪上加霜，造成營業額大幅增加而利潤卻滯延成長的窘境，甚至部分包裝印刷業者出現虧損之現象。

3. 柔印技術快速發展取代凹版印刷

柔版印刷近年在版材與印機設備的支撐下，目前已成為發展快速的一股印刷新勢力，更由於該種印刷所使用的油墨是以水為基礎，符合環保與健康的需求，所以在包裝印刷產業成為未來的明日之星。

此產業發展趨勢對於原本從事包裝印刷的業者而言為潛在威脅，目前還由於產業經濟規模仍未到一定程度，故在印刷品的競爭上還無法與平版與凹版完全競爭，但未來隨著衛星型柔版印刷機的增加，對於感光型彈性樹脂版的單價是必會大幅下降，到時不管對紙張或是膠膜印刷將都會是強力的競爭者，再加上柔版印刷符合環保與健康的需求，勢必會取代部分或是全部的凹版印刷。

以不同角度與層面針對 A 公司進行內部環境分析及討論，最後歸納出 A 公司企業所面臨到印刷產業中的外部機會和威脅，並且整理其定位與公司狀況發展。

三、內部環境之優點

1. 集團訂單穩定

A 公司旗下的軟包與彩印工廠大部分的訂單皆來自關係企業，集團內訂單比例高達 85% 以上，其中彩印廠甚至是百分之百的集團內訂單，由於是關係企業所以彼此之間任何的訊息是相互開放，甚至是為了讓 A 公司產能充分利用，A 公司會與集團內客戶達成共識進行政策性備貨，以紓緩訂單不平均的現象。

A 公司大部分的生產資訊都是提前被告知，不管是集團內客戶產品需求的增加或是減少，集團內客戶至少都會提供下三個月的需求預估，所以 A 公司對於生產訂單有相當程度的掌握性，甚至是調整的能力，此上下關係企業一條龍的生產方式，對於傳統印刷業來說，大多數業者都是以接單式的生產型態經營工廠，而 A 公司卻擁有固定而穩定的訂單來源。

2. 產品種類與生產製程單純

由於大都承接生產集團內訂單，故 A 公司的生產產品種類相對於同業就較少，隨著消費性商品的越來越競爭與包裝多樣化的要求，包裝印刷業訂單型態大都面臨「少量多樣」的變化。

此外，為了不斷地增加不同客戶的服務範圍，大部分的包裝印刷廠都會提供多樣的生產製程，反觀 A 公司由於大部分客戶都是集團內客戶，所生產的包材也相對單純許多，大部分仍以生產「食品」業為主。

由於製程種類較少也無太大變化，所有的生產參數與流程均較容易控制與管理，對於人員的養成與經驗的傳承也較易執行，因此工廠生產的指標如：生產損耗、生產車速、機台產量等標準，A 公司各個生產基地都能表現的相當優秀，甚至是成為全球印刷業界的頂尖工廠。

3. 綜合採購原物料成本較低

由於 A 公司所服務的集團內客戶，不管是在便麵、飲料或是礦泉水均是中國第一品牌，所以在集團與公司的相互合作之下，對所有主要原物料進行統合採購，甚至是以年度合約方式進行採購，除了可以穩定主要原物料的供應之外，還

能達到以量制價的目的。

由於主要原物料不管在品質或是交期方面皆能穩定供應，對於 A 公司整體生產產能有極大的幫助，並使 A 公司所有機台都能在最大產能之下運轉，不管是總單位成本或是製造單本都是處於相對較低的位置。

4. 類似計劃性生產，可與下游合作廠商產能協調

由於大部分的客戶都是集團內客戶，並且集團終端產品具有明顯的淡旺季之分，故 A 公司原本產能應會出現嚴重的不均衡性；不過藉由上下游間訊息與產能的溝通與協調，A 公司可以於淡季時進行生產備庫，除了讓機台能充分發揮產能之外，也可以減少廠房與設備的過度投資造成閒置與浪費。

由於 A 公司生產排程計畫類似計劃性生產，所以對於產能足夠與否也可提早因應，可根據集團與公司長期的發展及規劃，尋求最有利的方式，以決定是否要 A 公司需要擴廠或是採用委外加工的方式處理產能缺口。

5. 生產單位成本市場具競爭優勢

以 E 集團內部訂單為基礎，可將大部分的固定成本攤提完畢，並且使得每單位生產總成本與單位製造成本都具競爭力，只要增加機台的使用範圍與靈活性，A 公司將可在整個集團的支撐下，對其他印刷同業進行絕對壓倒性的競爭優勢。

6. 往上游材料供應端進行整合

A 公司目前對於原物料的消耗相當地大，不管是由成本考量或是穩定主要原物料供應而言，E 集團均有可能往原物料端進行異業合作或投資，此發展趨勢有助於 A 公司之發展，若能與上游材料供應商進行更緊密的整合，可使得 E 集團擁有更完整的產品供應鏈，同時也能同步獲利。

四、內部環境之劣勢

1. 生產技術能量不足

由於 A 公司所有工廠主要是生產集團內訂單，所以與印刷相關同業間互動並不多，甚至連 A 公司內部人員也不認為本身是印刷業，就更不用說其他印刷業同行，印刷業界人員並不一定知道 A 公司為大規模的專業包裝印刷廠。

長期僅以集團內訂單為主要生產項目，造成生產作業人員技術能量偏低，以

及技術能量發展不足，在集團訂單常使用之生產技術領域，A 公司現場作業人員表現出世界級的專業水準，常常是外界印刷相關行業難以想像的專業與優異，但是除此之外生產技術，A 公司就與其他印刷業界有段落差，由於沒有大量外部訂單可以磨練其他印刷相關生產技術的機會，使得 A 公司在印刷相關技術的累積速度相當緩慢。

為了盡快在短時間內提升現場技術人員技術觀念與能量，A 公司不斷地引進外部顧問或是專業機構之協助，近期甚至將採取與國際知名印刷專業集團策略合作的方式以引進最新印刷生產技術與觀念，以彌補 A 公司此項長期的競爭劣勢。

2. 部分關鍵技術委外

A 公司在剛剛設立之初，本身有相當完整的生產製程，從以前承接客戶設計理念開始，所有製程都由本身內部完成，後來因為許多因素考量之後，將天津事業部的印前製版部門獨立，與公司成為印刷版供應商的角色。

近年來由於伴隨電腦科技的快速發展，印刷業也跟上此波潮流進而在生產技術方面脫胎換骨，其中又以印前生產作業的改變最大，也因為生產技術彼此間的關聯性更加緊密，常常是在印前製版端就會必須對後續印刷製成進行生產參數設定與修正，而不單單只是在印刷生產時再進行生產調整。

目前 A 公司除了彩印廠本身有其印前製版設備與製程之外，其他所有事業部印前製版作業均是採用委外方式生產，對於目前競爭越來越激烈及製程越來越緊湊的生產方式，將印前製版作業長期委外並非是件好事，除了因為生產檔案容易外流之外，對於印刷製程許多參數與品質的控管會有明顯的影響，尤其是在印刷封樣、色彩管理、影像複製等重要因素的影響更是直接，此部分將會成為判斷印刷品質好壞的關鍵因素。

3. 機台限制

A 公司各印刷工廠中所有的設備規格均以生產集團內產品為主要依據，不管是版面幅寬、機台速度、周邊輔助設備等，均相當適合集團訂單之需求，但卻也限制了 A 公司各事業部承接外擔的範圍與能力，甚至其中的彩印廠根本就是產能嚴重不足，單單集團內之訂單都還要以便便麵為主，而犧牲集團內糕餅群之訂單。

由於產品類型過分集中，A 公司的機台設備已經發展成類似專用機的概念，在承接與集團訂單型態類似的外部產品時表現相當優異，不過由於集團競品政策

的規定，使得原本是 A 公司優勢的現象，變成 A 公司要與外部同業競爭的一大限制與劣勢。

4. 訂單承接與委外廠主導性受限

A 公司屬於 E 集團旗下之子公司之一，本身具有完成集團交付任務之使命，所以在集團內訂單與外部客戶訂單相衝突時，A 公司絕對是以服務集團訂單為第一考量，因此常常會造成外部客戶的不諒解，甚至將 A 公司視為拒絕往來戶。

此外，由於集團對於競爭商品的顧忌，所以公司業務在承接訂單與尋求委外協力廠時均有所限制，只要是與 E 集團有直接競爭的公司或是生產境品的廠商，A 公司基本上都是採取不予接洽的方式處理，由於 A 公司在集團內產品的包材生產技術相當成熟且具競爭優勢，但卻因集團政策限制必須放棄，此因素對於客戶的擴展有相當大的影響。

5. 同業業界知名度不高

因為 A 公司所有工廠長期主要生產集團內訂單，造成與外界客戶互動並不多，雖然以食品生產安全角度來看，低知名度並不一定是件壞事，但對於人員招募與企業挖角來說則是一大障礙與阻力，外面的專業人士或印刷相關科系學生根本不知道 A 公司的規模與專業，造成 A 公司招募不易，不管是校園招募或是在人力市場，有時還會面臨爭不過小小印刷廠的窘境。

此因素對於營業承接外單也造成困擾，要開發客戶時必須花費更大的資源與時間去取信於客戶，對於營業來說除了積極拜訪客戶之外，目前常常利用參加相關展覽來提升 A 公司的知名度，以讓大多數客戶知道 A 公司的真正實力。

6. 擴廠速度快，人員培訓不及

由於 E 集團旗下相關產品成長快速，同時所有的包材需求也跟著大幅提升，所以 A 公司所有工廠均須不斷擴廠以滿足集團客戶之需求，機器設備的採購只要公司資金流操作得宜問題不大，反而是人才的招募與培訓措手不及，不管是管理階層或是中間幹部，甚至是現場作業人員均出現人力不足的問題。

A 公司目前與未來均會處於業務擴張狀態，因此對於人力的需求相當大，而且都是新廠新設備的建構與經營，更需要具有相關經驗的專業人士來應付，但 A 公司卻在人力供應速度不及，長期而言此現象將會對 A 公司造成發展的阻礙。

7. 新產品開發能力不及印刷同業

生產產品過度集中在少數種類與品項，造成所有生產技術與資源都投入少數項目，在面對今日多變的環境，A 公司對於任何一種產品製程或技術的轉變都需更多的時間調整與因應，而沒辦法跟其他印刷同業一樣永遠保持靈活操作之空間與特質。

8. 集團終端商品銷售量，直接牽連到業績之多寡

A 公司本身屬於 E 集團供應鏈中的一環，所以該公司也深受其相關產品業績的影響，不管是突然的業績增加或是減少，對於 A 公司都是一種挑戰與威脅，因為 A 公司在 E 集團供應鏈當中，在某些包裝材料的提供上扮演為唯一的角色，所以也就是必須承擔能保證及時供應的任務，不管是發生任何的狀況發生，都必須保證生產線能順利生產，不能出現斷料的窘境。

依據外部環境所存在的機會和威脅，和企業內部自身的優弱勢資料，整理如下：



表 4-1 SWOT 分析

內部優勢 (Strength)	內部劣勢 (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● 集團訂單穩定 ● 產品種類少、生產製程單純 ● 採購之規模經濟效益 ● 計畫性生產，降低產能浪費與閒置 ● 單位成本具競爭優勢 ● 往上游供應商整合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生產技術能量不足 ● 部分關鍵技術委外 ● 機台種類受限 ● 訂單承接與委外廠主導性受限 ● 業界知名度不高 ● 擴廠速度快，人員培訓不及 ● 新產品開發速度不及同業 ● 深受集團訂單影響
外部機會 (Opportunity)	外部威脅 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ● 中國包裝標準與國際接軌 ● 印刷生產設備與材料在地化，技術累積快速 ● 中國內需市場持續成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全球經濟減緩，國際需求減少 ● 原料與人力成本持續上漲 ● 柔印技術快速發展取代凹版與平版印刷

資料來源：本研究整理

第三節 企業面臨之問題與挑戰

透過外部環境分析以歸納出環境所存在的機會和威脅後，再探討 A 公司的企業內部環境，以整理出因為企業劣勢或資源不足所帶來經營管理上之挑戰；A 公司目前橫跨平版與凹版印刷兩個產業別，在面對這個變化快速的環境，A 公司如同其他公司不斷地面對問題與挑戰，目前主要的挑戰有以下幾大項：

一、深受集團訂單影響，集團內包材需求遠大於本身之供給量

由於 A 公司為 E 集團旗下之子公司，本身具有提供集團所有產品包材之政策性任務，A 公司必須承諾滿足所有其生產工廠之包材需求，但由於中國近年來土地取得難度增加，以及集團內工廠產能提升與新廠不斷地興建，目前 A 公司所有工廠均出現產能供給不及工廠需求的狀況，尤其是在工廠產能旺季時出現瞬間大量包材需求時，更是會出現 A 公司產能供給遠遠不及其需求的窘境。

E 集團品牌不管是在方便麵、包裝水、茶飲料目前都在中國食品行業中排銷量排名第一，此外就連在糕餅業中也是排名第二，除了糕餅之外與其他競爭者的差距更是不斷地拉大，所以必須不斷地增加生產線或是擴建新廠，同時也帶動對 A 公司包材需求量不斷攀升，只是目前長期以來其包材需求量增加速度大於 A 公司生產的供給量有斷料的風險。

二、產品廣度不足，季節互補性不佳

A 公司所有工廠大部分或是完全都是生產集團內訂單，基本上都是只生產消費性食品的包裝材料，其他產業別的包裝產品項目算是少數，所以整個 A 公司生產的包材產品種類廣度較為不足，與其他完全沒有集團內訂單之印刷包裝企業相比，產品種類相較少許多。

雖然 E 集團產品彼此之間部分的季節互補性，也常常執行政策性備貨以調整需求不均，但仍然會出現供需失調之現象，除了造成 A 公司旗下工廠的產能閒置浪費之外，更可能會因此而使市場發展受限，以及營業與利潤的重大損失。

三、人員培訓不及，技術難以累積與成長

A 公司生產基地雖然並沒有增加，但是卻將現有廠房利用到極致，所有的工廠生產空間均已裝滿生產與周邊輔助設備，所以對於人員的需求也是並未間斷過，也就是人員因為生產機台數的增加不斷地被稀釋，常出現訓練未完成即上場之狀態。

此外，由於外在較優薪資的競爭之下，部分人員會因而異動，對於需要長期技術累積的包裝印刷產業來說，此現象對於 A 公司的長期發展將會是個不利的因素，短期會造成人力吃緊的現象，但長期來說此問題將會嚴重限制 A 公司的企業發展與競爭力。

四、主要原物料取得不易，原料與人力成本持續上漲

不管是在塑膠薄膜、塑膠材料或是紙類需求，A 公司對這些主要原物料的使用量相當大，甚至有部分塑膠薄膜的耗用量已經佔全中國該類薄膜供應量的一半以上，因此會成使用量雖然大，但卻會受限於少數供應商的情形。

近年來更因為國際油價與相關原材料大幅持續上漲，使得 A 公司所使用之主要原物料價格均跟著不斷攀升，並且與其他印刷相關行業具有一樣特性，包裝材料當中主要原物料佔總成本七成左右，部分有些產品甚至會高達近八成都是主要材料錢，因此造成 A 公司所生產之包材成本跟著逐步上漲，壓縮 A 公司所有的利潤空間，造成高營業額低毛利之微利現象。

五、研發單位成立時間短，研發能力有待提升

企業重要的發展核心部門之一「研發中心」，A 公司才剛剛成立不久，不管是組織架構、工作職掌、人員到位、系統運作、技術地圖等，均有待逐步釐清與建構。因為該研發中心成立不久，所有的技術與研發能力均有待提升與加強，部分的硬體設備與儀器都還要補充；這部份的工作短期無法立即見效，但卻是必要工作，「研發中心」的成敗對於 A 公司未來的發展與成長影響重大。

六、生產技術能量不足，需要建構完善的生產製程與關鍵技術

A 公司不斷地藉由外部顧問、技術合作、策略聯盟或是共同投資的方式，引進同業先進技術以及補足完整製程技術，也藉由不斷地增進與其他印刷同業互動，使得 A 公司逐步涉入其他行業的包裝材市場，進行產品線的擴展與轉型。

七、並未建構完善的委外廠商現場評鑑體系與制度

A 公司對於集團訂單長期均採廠內生產方式，並未考量任何的委外作業，因此在所有的制度系統與作業文件均無委外廠之現場作業評鑑，頂多就只有原物料之供應商評鑑，所以此部分的缺陷 A 公司應立即補上，以確保委外廠商具有與公司內部相同技術與能力生產集團之產品包材，並確保未來委外廠生產之包材符合集團之要求。

第四節 企業經營策略

由於 A 公司所面臨到的經營挑戰包括深受集團訂單影響、產品廣度不足、人員培訓不及、原料與人力成本持續上漲、研發與生產技術能力有待加強，以及目前尚未建構起完善的委外供應商之評鑑體系與制度，故針對 A 公司所面臨到的經營管理挑戰後之經營策略如下：

一、尋求與建立長期協力廠之策略夥伴

由於 E 集團相關產品的成長率大於 A 公司的投資擴廠速度，造成長期 A 公司產能均不及 E 集團對包材的需求，為了彌補產能不足的現象唯有採取委外生產的方式。

E 集團的訂單具有明顯的淡旺季現象，在淡季時 A 公司各廠仍有能力滿足 E 集團產品的需求，但在進入旺季之後，就會出現 A 公司產能遠遠落後之情形，再加上 E 集團對於包材的品質與規格的要求頗高，一時之間並無法找到合適的委外協力廠，所以 A 公司可以考慮以長期技術輔導的方式培養固定的委外協力廠，除了可以彌補本身瞬間產能不足之窘境之外，也可以降低品質與臨時機帳的風險。

二、生產現場持續精進產生之經濟規模效益

雖然 A 公司各工廠在生產相關指標都表現相當優異，但對於處於微利時代的企業來說，依然要不斷地現場改善與精進。由於產品數量相當大，只要一點進度，對於 A 公司來說，整年下來都將是一筆龐大金額，所以各工廠對於現場的持續精進，將會是 A 公司長期具有競爭優勢的重要核心能力。

三、與上游原物料供應商建議策略夥伴關係

A 公司各廠不管是對塑膠薄膜或是紙張的需求量相當大，甚至有部分原物料品項的使用量超過全中國的一半以上，所以 A 公司如何找到提供量夠且品質穩定的原物料供應商會是一個重要的關鍵因素，與其長期在主要原物料市場到處搜尋，不如與主要幾家規模大的合格廠商洽談長期合作；此方式除了能減少採購人員不斷開發新原物料供應商之工作外，更重要的是能與原物料供應商開發出適合 A 公司所需的原物料，針對 A 公司生產所需之原物料，供應商提供「剛好」品質與規格的產品，讓雙方的成本降至最低，成為雙贏局面。

四、尋求印刷相關之大專院校建立長期產學合作

A 公司每年對於人員的需求量相當大，不管是生產車或是間接人員的流動率均不低，所以 A 公司人資部門近年一直以暑期實習或是校園招募方式補充人員，但是效果並不能滿足實際的需求。A 公司近期有擴廠與擴線的計畫，故應考量與固定印刷相關大專院校或是技職學校長期配合合作，以深耕的方式進行產學合作，可以採取「專班」、「設立獎學金」、「校園授課」等方式與學校合作，以解決 A 公司各廠人力不足之狀況，並提早培育和吸引人才。

五、培養製程關鍵技術之建立

A 公司目前製程當中最大缺陷為沒有印前製程，如單以投資效益的觀點來看，印前製版廠的投資效益不高，但如以產品品質或是製程控制觀點來看，製程中印前作業的完善有其必要。由於印刷相關設備供應商長期推展 CIP 3 與 CIP 4，所以印前作業已不單純只是生產印版的製程，整體製程可藉由印前作業對印刷及印後加工的參數設定與各製程生產參數修正，讓印刷與印後作業的生產更加流暢，生產過程當中損耗更低，甚至與公司的 ERP 互相結合，所以現在的印前作業是一個所有生產訊息的產生中心。

六、生產製程推動自動化，減少人員作業依賴

由於人力培育不易，再加上近年來中國人力成本大幅的提升，所以生產現場推行自動化將會是發展趨勢。為了減少對人員的依賴之外，推動自動化還會對各生產製程、產品品質、有效產出、浪費與損耗等現象均能有所改善；長期而言，推動生產製程自動化亦有助於成本的降減。

七、積極尋求合適地點擴廠，彌補現有產能不足之現象

由於長期產能跟不上 E 集團對包材的需求，除了找積極尋找委外廠之外，根本的解決之道為擴廠以增加產能。在中國國內對於投資條件的提升，以及對環境要求趨於嚴苛，再加上需要配合 E 集團整體考量，A 公司近來在各地找尋土地進行擴廠投資並不順利。

A 公司所生產的產品屬於重貨，不像其他關係企業必須考量運輸成本的因素，所以 A 公司在找尋設廠土地時應可以更加靈活，對於 E 集團的限制可以略為減少。

第五節 經營績效分析

A 公司由於配合 E 集團政策，對於利潤是採取計畫性分配的方式進行，故其經營績效的好壞主要是以生產相關指標做為評斷標準；但對於外部訂單部分，除了生產相關指標之外，當然也包含所有的財務分析部分。

一、設備機台生產數量與車速均為印刷業界之標竿

A 公司目前四個廠的機台單機產能均屬於頂尖程度，不管是每日單機生產數量或是生產平均車速幾乎都是印刷業最高，能有如此優異的表現除了 E 集團提供穩定訂單的條件之外，工廠本身因為產品種類較少，所以人員對於產品的生產重點與關鍵都非常熟悉，也使得所有的生產機台均能在極高速的條件下正常運作。

二、生產總得率均為印刷業界所不及

由於 E 集團提供了穩定及大量的訂單給 A 公司，讓 A 公司各廠的生管排程人員能有效利用生產現場所提供的產能，並且由於生管人員調度得宜能讓每筆訂單的浪費與損耗降至最低，由於印刷業具有每筆訂單均須固定的準備作業工時與損耗，因此如何讓每次的準備作業降至最低，同時也讓每筆訂單的生產數量跑到最高，就成了作業管理人員長期努力的課題。

三、生產製造單位成本在印刷印業極具競爭力

在生產機台產量與總得率都是業界最高的條件之下，A 公司各廠只要訂單量穩定，都能產生製造單本最低的結果，故在 E 集團提供穩定大量訂單的條件下，各機台的製造單本長期均處於低位，此對於 A 公司在與外部印刷廠競爭時，大都能在成本方面佔到優勢。

第六節 關鍵成功因素探討

隨著環境與科技技術的改變，A 公司持續改善其經營因應策略，亦成為全中國軟包包材最大的印刷企業，其中關鍵成功因素探討如下：

一、取得 E 集團固定訂單

A 公司有其他包裝印刷企業所沒有的最大優勢為「E 集團訂單」，在如此大量且穩定的訂單來源之下，提供 A 公司發展的良好機會，藉由集團內部訂單的學習與成長，使得 A 公司在短時間之內能為全中國軟包最大的印刷企業。

除此之外，A 公司各廠人員的努力也是必需的基本條件，因為大量的訂單必須需要產出的配合，因為少一個包材代表的是產品少賣，而且其產品屬於消費性食品，具有立即的時效性因素，所以此先天因素為一大優勢亦為重大責任。

二、針對 E 集團產品之包材，生產技術與相關指標均為業界之冠

由於 A 公司大部分是生產 E 集團所需之包材，在長期針對少數印刷產品的專研，所以 A 公司各廠對於生產集團內的包材均有其特殊專長與技術，故在各項生產指標方面均表現較同業佳，只要在 E 集團政策允許之條件下，A 公司去承接類似的印刷包材具有競爭優勢。

三、先進的印刷生產設備，為實際生產之強力後盾

「工欲善其事，必先利其器」，A 公司不管是在凹版或是平版領域所使用之生產設備均為印刷業界之先進設備，基本上各廠製程主要生產設備均來自日本與歐洲，而這兩個地區以來一直是兩個近代印刷發展的重鎮，所以該公司對於最新設備的投資一直保持關注，也不斷地引進適合 E 集團與 A 公司的新式生產設備，讓 A 公司各廠不斷地擁有保持競爭優勢的基本條件。

四、總部綜合採購之綜效，降低原物料成本之壓力

A 公司也屬於 E 旗下資材事業的一員，所以在資材董事長室的採購部進行綜合採購條件下，主要原物料均可在較低的價錢下取得，因此也降低了原物料成本，成為 A 公司在包裝印刷業界極具競爭力之利器。

五、車隊統一招標及調度，使得運輸成本較其他印刷同業低

由於 A 公司也是資材事業的一員，故於承包車隊統一招標的條件之下，可

以與其他關係企業混著裝貨到同一客戶端，除了保有運輸的便利與靈活度之外，同時也降低了 A 公司印刷包材的運輸成本。



第陸章 結論與建議

本研究總結部分之討論區分為三個部份，一為本研究之結論；另一為本研究之限制；最後為本研究之結論，分別如下：

第一節 研究結論

本研究採取深度訪談的方式進行，由於該個案公司主要業務範圍包含凹版印刷與平版印刷兩大領域，因此對於委外政策的規劃與執行上，兩個領域略有些許差異，在與個案公司及工廠相關委外關鍵人員訪談之後，整理資料後獲得以下幾項結論：

一、平版印刷部分產品種類少且生產製程完整，使其平版印刷極具競爭力

個案公司平版印刷製程部分，其所具有的生產設備剛好完全符合生產集團包材所需之架構；從最前端的印前製作、出版、印刷（上光）、上光、壓光、模切、包裝，所有製程都能在工廠內部一氣呵成，並且在工廠最初規劃設計產能時，基本上都是後一製程產能略大於前一製程，所以整個工廠廠房的在製品相當少，前一製程完成就可進行到下一製程生產。

個案公司平版印刷部分完全是以「成本領導（Cost Leader）」策略為主，由於該工廠產品結構單純，單筆訂單量大，所以不管是在印刷或是模切之單機產能均已達到平版印刷界極致的境界，因此其生產出來的包材單位製造成本極具競爭能力與優勢。

二、凹版印前部分製程長期委外方式，影響其凹版印刷競爭力

本研究之個案公司凹版印刷部分先前將印前製版部分切割出去，成為一家獨立的印前製版公司，再與該公司買凹版印版，近年來由於個案公司產能不斷提升，因此也增加了另一印前製版供應商，所以個案公司在凹版印刷部分，長期以來都是以委外方式取得生產所需之凹版印版。

由於印前作業在整個生產製程上是所有製程資訊與設定之源頭，為印刷行業的核心製程與技術之一；個案公司凹版部分將此部分採取長期委外的方式進行，在承接外單時將會出現服務時效、製造成本與技術能力的限制，對於本身一樣具有集團載體的凹版印刷部分，除了一樣具有「成本領導」的優勢之外，亦同時推行「差異化（Differentiation）」策略，提升附加價值、高利潤時出現部分限制，影響了整個凹版印刷在業界的競爭力。

三、委外政策需考量「集團最大利益」，必要時犧牲本身利益

由於個案公司屬於集團整個供應鏈的一環，主要業務都是以集團的包材訂單為主，各工廠集團包材訂單的佔比均在 85% 以上，甚至部分工廠是百分之百僅生產集團所需之包材，所以個案公司有其服務集團的政策性任務。

個案公司所生產的包材僅佔集團最終商品售價的 3~5% 不等，再加上個案公司對於集團訂單是採取保障利潤的基本原則，所以個案公司最高負責人明確指出，「公司少生產一張包材，集團就是少賣一包商品，所以委外就算出現負損益，依然是以滿足集團包材需求為第一目標」；就在這樣的指導原則之下，個案公司的部分工廠常常會出現不惜成本的方式執行委外，而使得委外狀況在部分工廠出現負損益的現象。

四、產能不足採取委外時，主要考量「品質」與「交期」兩項因素

個案公司所屬的集團其兩項主力產品均有明顯淡旺性，而個案公司不管是因為產能搭配或是建廠速度太慢等因素，造成個案公司在集團包材需求旺季時均會出現產能不足之缺口，部分工廠服務集團的包材缺口甚至為所有產能的一倍之多；因此各工廠的生管與營業，均會與集團協調淡季進行部分備貨方式以因應該情況，但由於個案集團所生產的最終產品為消費性商品，所以集團所使用之包材改版相當頻繁，因此個案公司採取委外方式以彌補產能不足成為唯一解決之道。

由於集團所生產的最終產品常常有新品上架的時間壓力與要求，所以個案公司在執行委外作業時，各工廠不管是採購、生管、品保、技術或是單位主管，都是以滿足集團交付所需之包材為第一要務，因此都是以「品質」與「交期」為考量重點，對於其他委外考量因素大都是以儘量的態度來面對處理。

五、執行委外時第一限制為「委外廠不能同時生產集團競品」

個案公司各工廠採購與生管彼此之間有默契，在找尋合適委外廠時，基本上不會讓正在生產競爭者同類型商品的委外廠，同時承接個案公司所生產的集團包材，雖然此限制並未有明確發文或指示，但在個案公司相關委外作業人員中，確是條大家都知道的「淺規則」；在觀察個案公司的期間，個案公司所有工廠大部分時間都是遵守此原則，但是當集團包材需求大於工廠與現有委外產能時，部分工廠還是會私底下在短時間內逾越此限制。

六、生產之部分集團產品因集團政策「絕不委外」

個案公司生產的部分集團所需之包材，在集團最高負責人明確要求之下，絕

對不準進行委外作業，為了貫徹執行這部分的命令要求，個案公司必須調整各工廠的設備採購、機台設置、產能安排等相對措施來配合，甚至會影響到個案公司整體對外的營業接單政策，情願採取部分機台有時閒置的方式來因應，確保該部分包材的穩定供應。

七、承接非集團訂單與集團訂單產能衝突時，以集團訂單為委外第一優先

個案公司由於有必須滿足集團包材需求的政策性任務，在之前委外制度不完善的情況之下，常常為了確保集團包材的品質與交期，而採取犧牲集團外訂單的方式處理，其結果就是營業在承接集團外訂單時出現客戶對個案公司的不信任；近期由於各工廠採購、品保與技術的努力之下，逐步完成委外供應體系，在確保集團包材品質與交期的前提之下，在工廠生產產能發生衝突時，轉為將集團訂單委外的方式處理，達到均能滿足集團訂單與集團外訂單的雙重要求。

八、為符合集團產品要求，委外時所有原物料與輔料均需與個案公司相同

由於個案公司絕大部分產品是提供給本身集團使用，而集團所生產的是食品類的商品，不管是因為食品安全的考量，或是因配合集團所使用高速生產機台的包材規格需求，所以個案公司各工廠在執行委外作業時，均會要求委外廠商必須使用與個案公司完全相同廠牌及型號的原物料與輔料，以確保委外廠商生產的包材產品，均符合相關食品安全法規要求與物性指標，儘量讓個案公司所委外的廠商之生產包材與自行生產包材相同。

第二節 研究建議

依據本研究整理所獲得之結論，針對個案公司以及未來研究提出以下幾項建議，詳細內容如下：

一、管理建議

(一) 個案公司可藉由平版印刷的印前單位為基礎成立印前設計中心

個案公司目前執行長期委外的部分只有凹版印刷的印前製版部分，這部分的製程長期執行委外政策對個案公司並無好處，甚至對其與同業競爭時將會是一項弱點；然而，在平版印刷部分則剛好有印前作業的基礎，雖然在製版作業端兩種印刷製版方式差異大，但除此之外，其他印前作業基本上兩種印刷都是相同的，所以個案公司可藉由平版印刷印前部分將凹版印刷獨缺印前得部分補上，讓凹版印刷的生產流程更加完整。

除了補足凹版印刷製程的缺口之外，事實上印前作業還兼負與客戶溝通及而色彩設定的功能，個案公司可以整合兩種印刷的印前單位，成為完整的印前設計中心；除了讓印前本身達到經濟規模之外，更可以成為營業接單的強力後盾，不管是對集團客戶或是集團外客戶均可提供「全方面解決方案(Total Solution)」的服務，以提升整體個案公司的競爭力。

(二) 執行委外作業時可採取帶料方式委外降低成本

由於委外廠商生產個案公司之包材時，必須使用與個案公司完全相同的原物料與輔料，而個案公司不管是在灰底白板紙、PET 膠膜、PP 膠膜等材料在中國都是屬於最大的買家，因此在採買原物料與輔料方面，個案公司具有規模採購量的優勢，不管在單價或是交易條件方面均比其他競爭買家更具優勢。

為了達到降低委外成本的目的，如個案公司能以一起下單不同出貨地點方式，採取帶料生產方式委外，除了能降低委外廠生產成本之外，也能達到確保委外廠商使用相同原物料與輔料的目的。

(三) 培養長期穩定的委外協力廠商

因為個案公司所屬的集團淡旺季相當明顯，而且淡旺季之間的差異相當的大，以整體集團供應鏈的利益來考量，個案公司應該是要培養長期的委外協力廠商，除了彌補旺季時瞬間產能不足的狀況之外，更能分擔因為限電、限水等外在因素造成停產的斷貨風險。

(四) 建立完善的委外廠商評鑑制度與執行團隊

個案公司除了印前作業之外，長期並未採取委外作業方式生產集團產品，所以對於委外廠商之現場評鑑基本上是一片空白，所以應該儘速由技術、品保、採購、生管組成評鑑小組，依據各單位之專業與權責範圍進行委外廠商現場之評鑑，以確保所有供貨之委外廠均具有生產符合集團要求的包材。

(五) 往上游原物料產業進行整合

個案公司目前不管是自行生產，或是委由外部協力廠生產之集團包材，均常常面臨重要原物料供貨數量與品質不穩的狀況，雖然這問題在個案公司與集團的品保體系努力下有很大的改善，但是真正的源頭因素還是無法根本解決。

此外，該個案公司所採購之原物料數量與金額都足以支撐一家原物料製造廠，長期而言，若要解決因原物料所帶來的品質問題，個案公司還是需要往上游供應商進行整合，不管是採取購併或是投資，甚至是自行設廠的方式進行，個案公司以長遠發展來說應該還是要往上游進行整合。

二、對產業或其他企業之建議

本研究可做為印刷相關行業或是其他產業有關一條龍供應鏈下子公司委外政策之參考，在整體集團最大利益的考量與限制下，此類型子公司的委外政策與執行常常並未以子公司本身利益為考量，而是以如何成為集團完整供應鏈下的好成員為考量依據。

此類型子公司的管理模式與普通公司有些許差異，所有管理階層與執行人員都清楚本身的使命為「滿足集團所需」，而並不一定是以追求公司利潤最大化為目的；因此，在選擇委外供應商、產品交期、委外價格制定等方面的考量，均與普通公司大為不同。

由於個案 A 公司並非上市或是上櫃之公司，而 E 集團則為海外公開上市企業，所以個案 A 公司在擬定委外策略與執行委外作業時，完全是偏頗於整條供應鏈的立場，或許在個案 A 公司獨立上市或上櫃之後，其對 E 集團的考量也許會有所修正，其委外政策也將有所調整，應比較能成為其他獨立企業之參考。

另外，對於完整一條龍供應鏈集團在進行整體產能規劃時，可以藉由本研究委外政策與作業之困難及缺陷，了解因此造成整體集團企業之損失，進而修正各個子公司或製程上之產能；以確定整體供應鏈各生產瓶頸如何處理。

三、未來研究建議

由於不同企業所處的產業環境會有所差異，再加上本研究以單一個案公司為

研究案例，故本研究結論可能無法適用到所有的企業或是產業中。本研究以探討個案公司委外成效為主，故未來研究可以針對其供應鏈發展以及委外策略之間相關性再進行深入探討。由於 A 公司為 E 集團供應鏈之一員，故供應鏈整合與發展亦會替 A 公司帶來效益，故未來研就可針對供應鏈整合與委外成效來進行效益比較，以訂定出最佳的經營發展策略。



文獻參考

一、中文部分

1. 司徒達賢 (1995), 資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討, 行政院國家科學委員會專題研究計劃成報告。
2. 司徒達賢 (2003), 策略管理新論：觀念架構與分析, 台北：智勝文化。
3. 朱玉昌 (2009), 台灣圖書出版產業供應鏈特性分析及其未來發展策略探討, 國立交通大學管理學院高階主管管理碩士論文。
4. 呂美玲 (2002), 從交易成本觀點探討資訊系統之委外決策, 銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文。
5. 吳思華 (1997), 資源與網路—高科技產業的策略邏輯, 世界經理文摘, 第 124 期, 頁 48-60。
6. 吳思華 (2000), 策略九說：策略思考的本質, 台北：臉譜文化。
7. 林希武 (2004), 企業研發委外影響因素之探討, 暨南大學國際企業系碩士論文。
8. 馬嘉應 (2003), 企業核心優勢與效益提升策略早餐會, 台北。
9. 陳明璋 (1990), 企業贏的策略：掌握成功的四項關鍵：經理人、接棒、轉型、創新, 台北：遠流出版。
10. 陳昶維 (2009), 應用模糊認知圖探討整合供應鏈管理對雜誌供應鏈成員績效之影響—以全家便利商店為例, 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
11. 黃柏榕 (2010), 空調節能服務產業之企業轉型與商業模式創新之研究—以 T 個案公司為例, 國立政治大學經營管理碩士學程企業管理組碩士論文。
12. 萬幼筠 (2001), 企業實施委外作業注意要點, 會計研究月刊, 第 192 期, 頁 22-24。
13. 鄭丞庭 (2006), 委外策略選擇對組織效益之影響—企業與派遣服務業之觀點, 國立中山大學人力資源管理研究所研究所論文。

14. 劉選泓 (2010), 二階供應鏈聯合補貨策略下週期性車輛途程問題之規劃, 國立雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士班碩士論文。
15. 盧娜譯, Gay, C. L. & James, E. 著 (2001), 企業委外模式—如何利用外部資源提升競爭力, 台北: 商周出版。
16. 謝清佳、吳琮璠 (2003), 資訊管理潤與實務, 台北: 智勝文化。

二、英文部分

1. Arntzen, B. C., Brown, G. G., Harrison T. P. & Trafton, L. L. (1995), Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation, *Interface*, Vol.25, No.1, pp.69-93.
2. Battaglia, A. (1994), Beyond logistics: supply chain management, *Chief Executive*, No.99, pp.48-49.
3. Beamon, B. M. (1998), Measuring Supply Chain Performance, *International Journal of Operational and Production Management*, Vol.19, No.3, pp.275-292.
4. Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (1996), *Supply Chain Logistics Management*, New York: McGraw-Hill.
5. Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S.(1997), Outsourcing-Success or failure?: Findings from five case studies, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 63-75.
6. Carter, J. R. & Ellram, L. M. (1994), The Impact of Interorganizational Alliances in Improving Supplier Quality, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.24, No.5, pp.15-23.
7. Charles, G. L. & James, E. (1999), *Inside Outsourcing: An Insider's Guide to Managing Strategic Outsourcing*, UK: Nicholas Brealey Publishing.
8. Chopra, S. & Meindl, P. (2001), *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*, New Jersey: Prentice-Hall.
9. Christopher, M. (1994), *Logistics and Supply Chain Management Strategies for Reducing Costs and Improving Services*, London: Pitman.

10. Clark, J. M. (1960), *Competition as a Dynamic Process*, Washington DC: The Booking Institute.
11. Coase, R. H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
12. Cohen, M. A. & Lee, H. L. (1985), Manufacturing Strategy Concepts and Methods, *The Management of Productivity and Technology in Manufacturing*, pp.153- 188.
13. Cohen, M. A. & Lee, H. L. (1988), Strategic Analysis of Integrated Production-Distribution Systems: Models and Methods, *Operations Research*, Vol.36, No.2, pp.216-228.
14. Cooper, M. C. & Ellram, L. M. (1993), Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy, *International Journal of Logistics Management*, Vol.4, No.2, pp.13-24.
15. Cooper, M. C., Lambert, J. D. & Pagh (1998), Supply Chain Management, More Than A New Name for Logistics, *International Journal of Logistics Management*, Vol.8, No.1, pp.1-13.
16. Earl, M. J. (1996), The risks of outsourcing IT, *Sloan Management Review*, Vol. 37, pp.26-32.
17. Ellram, L. M. (1991), Supply Chain Management: The Industrial Organization Perspective, *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, Vol.21, No.1, pp.12-22.
18. Geoffrion, A. H. & Graves, G. W. (1974), Multicommodity Distribution System Design by Benders Decomposition, *Management Science*, Vol.20, No.5, pp.822-845.
19. Ghemawat, P. (2010), Finding Your Strategy After the Crisis, *Harvard Business Review*, Vol.43.
20. Graneshan. R. & Harrison, T. P. (1995), *An Introduction to Supply Chain Management*, Penn Start University, Department of Management Science and Information System.

21. Gupta, A. & Maranas, C. D. (2003), Managing demand uncertainty in supply chain planning, *Computers and Chemical Engineering*, Vol.27, pp.1219-1227.
22. Hagedoorn, J. (1993), Understanding the rational of strategic technology partnering: inter organizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.371-385.
23. Handfield, R. B. & Nichole, E. L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
24. Heywood, J. B. (2003), *The outsourcing dilemma: The search for competitiveness*, New York: Financial Times - Prentice Hall.
25. Hill, W. L. & Jones, G. R. (2007), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Kentucky: Houghton Mifflin College Division.
26. Houlihan, J. B. (1985), International Supply Chain Mangment, *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, Vol.17, No.2, pp.51-66.
27. Kopczak, L. R. (1997), Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring: Survey Results from the US Computer Industry, *Production and Operations Management*, Vol.6, No.3, pp.226-247.
28. Kotter, J. P. (1979), Managing External Dependence, *Academy of Management Review*, Vol.4, pp. 87-92.
29. Labbs, J. J. (1993), Successful outsourcing depends on critical factors, *personal Journal*, October, pp. 51-60.
30. La Londe, B. J. & Masters, J. M. (1994), Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.24, No.7, pp.35-47.
31. Lee, H. L. & Billington, C. (1992), Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, *Sloan Management Review*, Vol.33, No.3, pp.65-73.

32. Lee, H. L. & Ng, S. M. (1997), Introduction to Special Issue on Global Supply Chain Management, *Production and Operation Management*, Vol.6, No.3, pp.191-192.
33. Lomas, P. N. (1997), The Implications of Outsourcing, *Frozen Food Age*, Vol.46, No.5, pp.33-38.
34. Mankins, M. C. & Steele, R. (2012), Turing Great Strategy into Great Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 66.
35. Mariotti, J. (1996), Outsourcing Shouldn't be a Dirty Word, *Industry Week*, Vol. 245, No.17, p. 17.
36. Mezt, P. J. (1998), Demystifying Supply Chain Management, *Supply Chain Management Review*, Winter Issue.
37. Pisano (1996), The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp.153-176.
38. Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, pp.79-92.
39. Pyke, D. F. & Cohen, M. A. (1993), Performance characteristics of stochastic integrated production-distribution systems, *European Journal of Operation Research*, Vol.68, pp.23-48.
40. Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994), Strategies Outsourcing, *Sloan management Review*, pp.43-55.
41. Santoso, T., Ahmed, S., Goetschalckx, M. & Shapiro, A. (2005), A stochastic programming approach for supply chain network design under uncertainty. *European Journal of Operational Research*, Vol.167, No.1, pp.96-115.
42. Sharpe, M. (1997), Outsourcing, Organizational Competitiveness and Work, *Journal of Labor Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 535-549.
43. Slaughter, S. and S. Ang, (1996), Employment Outsourcing in Information System, *Communications of The ACM*, Vol.39, No.7, pp.47-54.

44. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2003), *Designing and Managing the Supply Chain Concepts, Strategies and Case Studies*, Boston: McGraw-Hill.
45. Stadtler, H. & Kilger, C. (2000), *Supply chain management and advanced planning - concepts, models, software, and case studies*, Springer, Verlag Berlin Heidelberg.
46. Stein, M. & Voehl, F. (1998), *Macrologistics Management*, Florida: St. Lucie Press.
47. Steven, G. (1989), Integration the Supply Chain, *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, Vol.19, No.8, pp.3-8.
48. Tan, K. C., Kannan, V. J. & Handfield, R. B. (1998), Supply Chain Management Supplier Performance and Firm Performance, *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol.34, No.3, pp.2-9.
49. Tapscott (1997), *Digital economy*, New York: McGraw-Hill.
50. Teng, J., Grover, V., Jeong, S. R. & Kettinger, W. J. (1995), The Implementation of Business Process Reengineering, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 1, pp. 109-144.
51. Thomas, D. J. & Griffin, P. M. (1996), Coordination Supply Chain Management, *European Journal of Operational Research*, Vol.94, pp.1-15.
52. Towill, D. R., Berry, D. & Wadslay, N. (1994), Supply Chain Management in the Electronics Product Industry, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.24, No.10, pp.20-32.
53. Tsiakis, P., Shah, N. & Pantelides, C. C. (2001), Design of Multi-echelon Supply Chain Network under Demand Uncertainty, *Industrial Engineering and Chemistry Research*, Vol.40, pp.3585-3604.
54. Wang, W. & Yueting, C. (2002), Distribution requirements planning for agile supply chain management, *Proceedings of the 2002*, Vol.1, American Control Conference.

55. Wernerfelt, B. & Chatterjee, S. (1991), The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 33-48.
56. Winston, W.L. (1997), *Operations Research: Applications and Algorithms*, California : Duxbury Press.

三、網站部分

1. 中國行業研究網 (2012), 登錄時間: 2012/05/03, 取自網站:
<http://www.chinairn.com>。



附錄

一、A 公司大事紀

時間	事 件
1995 年 04 月	A 公司成立。
1995 年 09 月	天津廠正式投產。
1996 年 08 月	中國第一台無溶劑乾覆設備投產。
1997 年 04 月	天津廠第六條生產線投產。
1997 年 05 月	天津廠 ISO-9002 國際質量標準認證通過。
1997 年 08 月	杭州廠四條生產線全部投產，全國業務開展。
1999 年 10 月	杭州廠通過 ISO-9002 國際質量標準認證。
2002 年 04 月	杭州廠增加塑品部，生產瓶蓋、瓶墊。
2002 年 07 月	杭州廠增加三條生產線(引進義大利 SCHIAVI 高速印刷線)。
2003 年 01 月	杭州廠增加八台 SACMI 壓塑機、八台注塑機、三台瓶蓋刷機、四台切線機。
2003 年 07 月	杭州廠增加一台印刷機、一台乾覆機；天津廠增加一台印刷機、一台高速淋膜機。
2004 年	修建天津新廠。
2005 年	天津新廠增加二台印刷機、四台乾覆機；杭州廠增加三台乾覆機、四台 NETSTAL、五台 HUSKY。
2006 年	杭州廠獲得全國工業產品市場生產許可證。
2006 年	杭州事業部增加一台羅德麥克雙淋機。
2007 年	A 公司重慶事業部正式投產。
2008 年	杭州彩印廠投產。
2009 年	總部搬遷至杭州。
2010 年	成立研發中心。
2011 年	籌建南京事業部、天津彩印廠、杭州 PE 淋膜廠。
2012 年 08 月	天津彩印廠投產。

資料來源：A 公司（2012）

二、A 公司設備概況

設備名稱	天津 軟包	杭州 軟包	重慶 軟包	杭州 彩印	天津 彩印	小計
凹版印刷機	11	11	10			32
平版印刷機				6	4	10
檢品機	7	7	6			20
乾覆機	5	7	4			16
淋膜機	4	6	3			13
壓花機		2				2
熱貼合機		2				2
分條機	18	20	10			48
合掌機	8	9	4			21
瓶標檢品機	16	18	8			42
三封機	3	5	1			9
拉鏈三封機	4	5				9
背封機	9	1	3			13
切片機	4	5				9
裁張機	4	2		3	2	11
整紙機	2	2				4
沖膜機	2	3				5
紙張上光機				7		7
紙張壓光機				29	20	49
紙張模切機				13	10	23

資料來源：A 公司（2012）