



從五力與鑽石體系下剖析 台灣自行車產業國際爭力

廖淑玲

產業發展到國際市場必會面臨國際競爭力的挑戰，而產業究竟處於國際市場哪一位階，如何去評估、衡量及因應？本文鎖定自行車產業為對象，以競爭分析大師波特的五力與鑽石體系做經緯切入，試圖剖析找出我國自行車在國際上的座標定位。

我國自行車產業為典型的外銷導向產業，業者需直接面對國際同業競爭的壓力。本文根據美國產業競爭分析大師 Michael E. Porter 的五力分析及鑽石體系，對台灣自行車產業做國際競爭力分析，看看台灣自行車產業目前是處於哪一個階段？又應如何因應？

五力分析是從產業內互動關係來檢視本業競爭的本質，進而擬訂競爭因應策略；而鑽石體系則可綜觀自行車產業總體環境的互動，包括生產要素、需求條件、國家政策及全球產業互動變遷等等的影響。

台灣自行車五力分析

Porter 教授認為無論任何產業從國內市場到國際市場，若要建立競爭策略，首先需要認識其產業結構和該產業的演變過程，而且無論任何產業競爭都面臨下列五種競爭因素的威脅，包括：(1)新加入者的威脅；(2)替代產品或替代服務的威脅；(3)供應商議價力量；(4)客戶議價

力量；(5)與現有競爭對手競爭。這五種競爭因素也分別代表「產業結構」的功能，也就是說支撐該產業經濟與技術發展的重要力量。

以下就針對台灣自行車產業的產業結構做五力分析：

(一) 新加入者的威脅方面

自行車產業的產製廠商可分兩部分，一為購買零件負責組裝的成車廠；另一為專門產製零組件的零件廠。兩者面臨新加入者威脅程度不同，一般而言零件廠較成車廠易感受到新加入者的威脅，同業競爭十分激烈。至於成車廠方面因組裝自行車技術困難度不高，可以從1958至1968年間台灣整車廠小廠紛立得到證明。而目前較困難的是因不易全線自動化，故人工成本所佔比例高於其他行業。近年來業者努力提昇品質，自創品牌，加上消費者意識高漲，而消費者為確保本身權益逐漸重視品牌，因此有自創品牌的成車廠對新加入者所感受威脅較小，由1995-1997我國前30位出口廠商的市場佔

有率變化，發現前五位的市場佔有率變化不大（請見表1）。

(二) 替代產品方面

自行車在歐美等先進國家被視為健身休閒器材，但在開發中國家例如中國大陸或印度則是

當地人民的主要生財工具。因此在歐美、日本因高齡化的來臨，自行車的替代品為電動自行車；但在開發中國家自行車的替代品便可能是同為運輸工具的機車。

(三) 供應商議價力量方面

表1 1995至1997年自行車前30位的出口廠商

排名	1995年			1996年			1997年		
	公司	數量	佔有率	公司	數量	佔有率	公司	數量	佔有率
1	巨大	1,332,418	14.70	巨大	1,009,529	10.62	巨大	889,362	10.08
2	美利達	670,886	7.40	美利達	567,787	6.07	肯友	610,370	6.92
3	愛地雅	413,315	4.56	永祺	426,270	4.49	美利達	526,114	5.96
4	郁瑤	406,218	4.48	愛地雅	389,122	4.09	見誠	418,847	4.75
5	三發	282,624	3.12	三發	297,953	3.14	永祺	349,400	3.96
6	永祺	211,904	2.34	見誠	295,633	3.11	愛地雅	271,502	3.08
7	見誠	200,004	2.21	郁瑤	261,803	2.75	郁瑤	217,176	2.46
8	崑哲	155,406	1.71	肯友	244,605	2.57	崑哲	196,322	2.22
9	華義	148,802	1.64	輝駿	229,385	2.41	三發	187,128	2.12
10	台灣穗高	148,784	1.64	崑哲	202,778	2.13	威輪	182,622	2.07
11	達生	147,932	1.63	華義	182,256	1.92	世同	160,896	1.82
12	輝駿	145,116	1.60	順捷	178,562	1.88	順捷	152,077	1.72
13	英賢	132,569	1.46	英賢	171,355	1.80	昇達利	136,966	1.55
14	肯友	128,649	1.42	威輪	155,435	1.64	英賢	127,809	1.45
15	泰億	125,525	1.38	三頓	124,850	1.31	菲力	115,352	1.31
16	永輪	122,663	1.35	達生	120,520	1.27	勤信	114,232	1.29
17	世同	122,569	1.35	立洋	118,988	1.25	京永	112,062	1.27
18	京永	105,963	1.17	台灣穗高	111,791	1.18	泰億	96,088	1.09
19	輝達	99,621	1.10	輝達	98,744	1.04	口順	92,423	1.05
20	翰瑤	99,079	1.09	菲力	92,851	0.98	信肯	90,045	1.02
21	順捷	98,155	1.08	勤信	90,065	0.95	達生	88,197	1.00
22	菲力	96,517	1.06	永輪	89,221	0.94	美優	87,899	1.00
23	昇達利	92,109	1.02	世同	86,909	0.91	華義	85,977	0.97
24	世詠	86,226	0.95	聯程	86,057	0.91	輝駿	84,143	0.95
25	威輪	84,437	0.93	泰億	85,981	0.90	台灣穗高	83,024	0.95
26	立洋	77,046	0.85	昇達利	83,205	0.88	永輪	81,243	0.92
27	吉安	76,658	0.85	瑞唐	83,114	0.87	宇輪	80,453	0.91
28	聯程	75,108	0.83	五大洲	81,523	0.86	擎歐	77,947	0.88
29	雙彪	68,620	0.76	久戈	80,509	0.85	五大洲	70,987	0.80
30	勤信	68,256	0.75	翰瑤	74,355	0.78	腹聖	64,681	0.73
	小計	6,023,206	66.43	小計	6,130,156	64.51	小計	5,851,354	66.29
	總計	9,064,129	100.0	總計	9,503,365	100.0	總計	8,826,513	100.0

資料來源：台灣區自行車輸出業同業公會：「自行車會訊」，第16期、第29期、第40期。