

國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

台灣家居企業產品創新與多角化發展之研究

Taiwan home furnishing enterprises in product innovation and
diversification of the development strategy research

陳順義

Shun-Yi Chen

指導教授：郭瑞祥 博士

Advisor: Ruey-Shan Guo, Ph.D.

中華民國 102 年 6 月

June, 2013



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

台灣家居企業產品創新與多角化發展之研究

Taiwan home furnishing enterprises in product innovation and
diversification of the development strategy research

本論文系陳順義君（學號 P99750019）在國立臺灣大學管理學院
台大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一百零二年
五月十三日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

（指導教授）

系主任、所長

誌 謝

本論文之完成，首先衷心感謝恩師郭瑞祥教授的悉心指導與鼓勵，工作三十多年，很高興能夠重回學校再做學生、拾起書本；一面工作、一面上課。兩年學生的日子在充滿忙碌與壓力下，時光飛逝匆匆地告一段落了。

在就讀台大EMBA這兩年間，讓我成長不少，舉凡從個案研討、研究方向的選擇、理論架構的建立、企業本身面臨的挑戰、創新與多角化不斷的摸索與試煉、到論文的撰寫……等等。整個過程，郭教授都傾注了大量的心血；正是在教授嚴謹的指導下，我的研究題目與課題才能順利進行，這篇研究論文也才得以如願完成。郭教授不僅在學習上對我嚴格要求之外，也給予我很多的寬容與理解；在日常實務工作中也給予我非常多的幫助和意見。再次向我的指導教授表示深深的敬意和感謝！

置身全臺灣最高學府、甚至全世界排名頂尖的學術殿堂—臺灣大學，有機會與各界菁英好手切磋、琢磨與討論，大大地拓展了我的視野；與眾多來自各行各業領頭羊及菁英們共同學習，透過課堂上的經驗分享，分組合作產生的腦力激蕩，再反思這幾十年來經營企業的心得，與部屬同仁充分討論後形成結論，透過老師費心準備的課程實例與精闢的解說，對照實務狀況衍生出許多前所未有的感受，真有如醍醐灌頂。綜觀這兩年多來，不論是研究學問、個案討論，以及為人處世等都給我很多的領悟與啟發。

最後，特別要感謝一直無怨無悔，默默支持我的內人。要不是她的支持與鼓勵，無法這麼快地完成這份研究。

陳順義 謹識

於台大管理學院

民國 102 年 5 月

中文摘要

家居產品與人們的日常生活息息相關，反映了人們生活水準的品質，是國民四大消費產品之一，進入 21 世紀以來，臺灣家居行業已經發展成為一個品種齊全、專業程度高、技術含量較高的重要產業。但近幾年隨著國際臺灣競爭的增強、企業發展弊端的顯現以及金融危機的影響，家居企業的發展出現瓶頸期，在產業結構、消費模式、市場方面都存在一定的問題，這樣的現狀急需要企業進行產品改革或轉變行銷策略。針對家居企業產品的市場現狀及行銷環境，本文對家居企業產品創新與多角化發展之策略進行了深入探討。

本文應用行銷策略的相關理論，在分析臺灣家居企業產品創新及多角化發展環境的基礎上，詳細分析了家居企業如何從技術、產品、服務三方面進行創新，以及適合家居企業產品多角化發展，採取可行的市場行銷策略。這對於家居企業的高速發展具有理論指導意義。

關鍵字：家居企業；多角化；產品創新；市場發展；行銷策略

THESIS ABSTRACT
Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program
College of Management
National Taiwan University

NAME : SHUN-YI CHEN

MONTH/YEAR : JUNE, 2013

ADVISER : Ruey-Shan Guo

TITLE :

**Taiwan home furnishing enterprises in product innovation and diversification of the
development strategy research**

Abstract

Home furnishing products and people's daily life, reflecting the life level of people's quality, is the national top four consumer products, enter since twenty-first Century, our country home furnishing industry has developed into a full range, high professional level, high technology content of the important industry. But in recent years with the international and domestic competition, the enhancement enterprise development malpractice appearances as well as the impact of the financial crisis, home furnishing enterprise development bottleneck, in the industrial structure, consumption patterns, the market has certain problems, such situation is in urgent need of enterprise product innovation or change the marketing strategy. In home furnishing company product market situation and marketing environment, the home furnishing company product innovation and diversification of the development of marketing strategy are discussed.

In this paper the application of marketing strategy theories, in analyzes our country home furnishing company product innovation and diversification of the development of the environment on the basis of detailed analysis of the home furnishing, enterprises from the technology, products, service three respects undertake innovating, and suitable for home furnishing company product diversification

and feasible marketing strategy. The home furnishing the rapid development of enterprises have great significance of theoretical guidance.

Keywords: home furnishing company; diversification; product innovation; market; marketing strategy



目 錄

口試委員審定書.....	iii
誌謝	iv
中文摘要	v
英文摘要	vi
目 錄	viii
圖目錄	xi
表目錄	xii
第一章 緒 論.....	1
第一節、論文研究的背景、物件、動機、目的及意義	1
一、研究背景.....	1
二、研究物件.....	2
三、研究動機.....	4
四、研究目的.....	5
五、研究意義.....	5
第二節、本文研究思路及研究方法	6
第三節、本文創新思考論點	6
一、本論文創新點主要表現在以下兩個方面：.....	6
第四節、本文研究流程與架構模式	6
第二章 家居企業創新文獻探討.....	8
第一節、創新概念的界定和研究範圍	8
第二節、創新對企業發展的意義	11
一、創新對企業發展的意義體現在以下方面：.....	11
第三節、創新的分類	11
一、根據其場合的不同分類.....	11
二、按創新發生的各部分關係分類.....	12

第四節、創新與企業成長(創新與多角化發展的內在聯繫).....	12
第五節、企業創新過程中的市場行銷策略.....	13
一、籌建海外傢俱製造業專區.....	15
二、提升產品設計能力.....	15
三、全球各地設立行銷據點.....	15
四、進行產業聯盟.....	15
五、發展自動化與半自動化設備，並應用電腦繪圖技術.....	16
六、開發大陸市場.....	16
第三章 臺灣家居企業產品創新與多角化發展的現狀與優劣.....	17
第一節 臺灣家居產業的發展歷程與現狀.....	17
一、萌芽期(1955年~1965年).....	17
二、家居主流市場的轉變期(1966年~1975年).....	17
三、成熟穩定期(1976年~1980年).....	17
四、轉型突破期(1980年~至今).....	18
五、未來趨勢展望.....	22
六、在外銷企業方面.....	22
七、在內銷企業方面.....	23
第二節 臺灣家居企業宏觀環境分析.....	24
一、社會環境分析.....	24
二、經濟技術環境分析.....	24
三、臺灣家居產業 SWOT 分析及各種應對策略.....	25
四、臺灣家居企業五力分析.....	26
五、臺灣家居企業產品的市場發展趨勢.....	35
六、臺灣家居企業發展中存在的問題.....	35
第四章 家居企業以產品創新促多角化發展之模式探討.....	38
第一節、家居企業產品創新與企業多角化發展的內在關係.....	40
第二節、家居企業不同成長階段採用的產品創新策略.....	41
一、家居企業產品創新與企業同心多角化發展.....	41
二、家居企業產品創新與企業水準多角化發展.....	42
三、家居企業產品創新與企業縱向多角化發展.....	42
四、家居企業產品創新與企業混合多角化發展.....	42
第三節、針對現階段家居企業創新問題採用的應對策略.....	43
一、產品創新.....	43

二、技術創新.....	44
三、服務創新.....	44
四、產品多角化發展.....	45
第四節、家居企業創新的配套管理機制.....	46
第五章 可行的行銷策略分析.....	48
第一節、常用的市場行銷策略.....	48
一、促銷策略.....	48
二、品牌行銷策略.....	48
三、直接行銷與網路行銷策略.....	51
第二節、家居產品特色行銷策略.....	53
一、綠色產品行銷策略.....	53
二、家居企業文化行銷策略.....	54
第三節、重點市場轉移的行銷策略.....	54
一、從城市向城鎮轉移到行銷策略.....	55
二、開發出口市場的行銷策略.....	56
第六章 結論.....	58
一、在外銷出口的傢俱企業必須升級與轉型.....	58
二、在中國內銷方面企業需增進自身能力.....	58
三、臺灣家居企業面對大陸及各國強大的競爭力，以及面對中國市場，未來如何來因應？.....	58
參考文獻.....	60

圖目錄

圖 1.1 論文研究流程圖.....	7
圖 2.1 演化經濟學分析框架下的創新與企業多角化發展.....	13
圖 3.1 家居產業競爭力波特五力模型分析.....	26
圖 3.2 美國木製臥室家具進口額.....	29
圖 3.3 企業利益攸關者分析.....	31
圖 3.4 波特的價值鏈分析.....	32
圖 3.5 企業的核心競爭力、核心產品、業務部門以及最終產品.....	33
圖 4.1 企業多角化過程中伴隨著創新活動.....	40
圖 4.2 家居企業不同成長階段採用的產品創新策略.....	41
圖 4.3 企業創新的配套管理機制.....	47
圖 5.1 打造品牌的任務.....	49
圖 5.2 可供選擇的品牌策略.....	49
圖 5.3 電子商務為消費者創造的新價值.....	52
圖 5.4 美國近年能源消耗增長圖.....	53
圖 5.5 家居產品營銷策略論證流程.....	55

表目錄

表 2.1 經濟學者“創新”概念的主要演變過程.....	9
表 2.2 按核心概念與組件關係的創新分類.....	12
表 2.3 台灣家居產業提昇競爭力之一般營銷策略選擇.....	14
表 3.1 台灣家具產業整體經營概況統計.....	18
表 3.2 2007-2009 年台灣家具進出口概況.....	20
表 3.3 2009 及 2012 年台灣家具十大進出口國.....	21
表 3.4 2009 及 2010 年台灣家具品類進出口統計.....	21
表 3.5 台灣家居產業 SWOT 分析.....	25
表 3.6 中國大陸家庭收入與家居產品擁有量關係表.....	27
表 4.1 企業進入新事業的策略矩陣圖.....	39
表 5.1 某商場 2011 年家居產品銷售統計表（單位：張）.....	51

第一章 緒 論

第一節、論文研究的背景、物件、動機、目的及意義

一、研究背景

家居產品關係著人們生活的舒適程度，在人類的生活中心佔有不可缺少的重要地位，是國民主要消費品之一。自 70、80 年代起，為獲得較為廉價的土地、勞動力和原料成本，臺灣家居企業多選擇中國和東南亞為其生產基地，臺灣家居行業的發展步伐就有所加快。臺灣區傢俱工業同業公會明指，「在臺灣傢俱製造業全球的競爭優勢中，現今臺灣傢俱產業界因外在環境的變革，大部分傢俱製造廠商已外移至大陸及東南亞產地，台商傢俱廠出口總值仍能高達美金 120-130 億(2008)。在臺灣傢俱業未來的方向中，憑著臺灣廠商的韌性與快速變化的能力，相信很快會再變動的環境裡找到新的機會與定位。未來的方向，除了環保與綠建材議題已成不可逆趨勢、另外有附加價值、設計導向、精品傢俱與多功能的傢俱，也都將成為臺灣傢俱產業下一個春天。以臺灣傢俱製造業經過多年的能量累積，將走出 OEM 與 ODM 的生產角色，成立自有品牌與設計傢俱，或與國際大廠合作開發與生產，並藉由大廠原有通路打開臺灣傢俱品牌行銷」。

產業外移後所面臨的挑戰；中華民國全國工業總會（紀麗君，2004）認為早期，臺灣傢俱業憑藉著低廉的勞工，攻佔美國木制桌椅市場，並締造「在美國家庭中，平均每五張桌椅中，就有一張 made in Taiwan」佳績。隨後，為降低生產成本，同時搶進大陸內銷市場，臺灣傢俱業紛紛遷廠到大陸發展。如今，在美國家庭裡，來自台商製造的傢俱不只是桌椅而已，還逐步深入廚房、臥室與起居室，不同的是，這些傢俱製造地更改為 made in China。

傢俱公會總幹事張天明指出，目前在臺灣製造外銷出口的傢俱總額，仍有 13 億美元規模，至於海外基地（主要以大陸地區為主）的傢俱出口總值，約為臺灣的兩倍，達 25 億美元，再加上進口傢俱約 2 億多美元，以及內需市場 20 億美元，估計臺灣傢俱產業規模逾 60 億美元。

隨「全球平台」經營理念，臺灣大型傢俱企業大都在大陸設立生產基地、發貨中心，再針對美國市場成立行銷中心；此外，為迎合美國當地消費者的品味與需求，臺灣傢俱業者多數委託美國當地傢俱設計師來設計傢俱款式，再量身訂作行銷美國。最具代表性的台升傢俱，2001年更進一步併購美商環美傢俱行銷中心，成功打進美國傢俱業通路，引發美國傢俱市場高度注目。現在，台升傢俱鎖定前進大陸內銷市場，繼續為臺灣傢俱業開創新頁。

因此特別是進入 21 世紀以來，臺灣家居行業呈現高速發展，企業產品形成一定的規模，但同時也顯現了一些發展弊端，如“大消費、小產業”的不和諧狀況；產品功能不能滿足顧客的需求、企業利潤差等問題。

再加上全球經濟化的發展，家居產品進口關稅的降低，使得臺灣的家居企業失去了所有的保護，競爭力增強，這給臺灣家居行業帶來新的機遇和挑戰。因此臺灣憑藉產業外移後，強大的生產能力和豐富廉價的勞動力，臺灣家居產品生產發展迅猛，佔據了國際市場的很大份額，但由於沒有先進的科技及產品創新，臺灣只是一個家居產品的製造業大國，而不是製造強國，所以家居產品專一化生產的企業發展前途堪憂。

二、研究物件

組織隨著臺灣經濟起飛，邁入國際市場後，自產外銷的方式早已不敷市場需求，傢俱業呈現衰退現象，戴銘洲（2003）認為傢俱產業萎縮的原因為：

1. 人工成本急遽上升。
2. 傢俱原料難以取得。
3. 大陸市場的開放。
4. 東南亞國家的崛起。
5. 進口傢俱不斷輸入。

因此臺灣傢俱業者為降低成本、提升競爭力，外移現象相當普遍。依據傢俱公會估計，臺灣傢俱廠商有八成外移至大陸，僅兩成留在臺灣；以傢俱公會

的會員家數來看，也可以嗅出傢俱業外移的趨勢，原本傢俱公會的會員達 500 多家，現在剩下 100 多個會員，而傢俱公會 28 個理監事中，就有 20 個理監事在大陸投資設廠，顯見臺灣傢俱業者的走向。然而臺灣在走入國際市場後，接下來未來的發展趨勢（陳寶光，2006）：

1. 傢俱企業規模化、專業化、品牌化的趨勢。
2. 傢俱企業集群化、特色產業區域不斷形成的趨勢。
3. 傢俱市場國際化的趨勢。
4. 傢俱流通專業化、梯度化的趨勢。
5. 傢俱會展國際化、專業化、大型化趨勢。

中華民國全國工業總會（紀麗君，2004）隨傢俱工業逐漸走向高級化、精緻化及多樣化，傳統式廉價大量生產的傢俱，已漸漸被取代，運時通傢俱集團董事長陳燕木（傢俱公會第九屆理事長）分析表示，臺灣傢俱業者今後唯有走向自動化、多樣少量化，與提高附加價值的方向發展，並以產品差異化來區隔不同的競爭區位，才有可能持續維持臺灣「傢俱王國」的美譽。

陳燕木指出，臺灣傢俱業者已逐漸體認到相關技術的整合與技術升級的重要性，因此 綜合業者認為，未來可能的技術發展趨勢與經營管理方向如下：

1. 木製傢俱

- (1) 開發或尋求替代性廉價原料。
- (2) 開發高附加價值產品，實行市場區隔與差異化策略，以提高臺灣木製傢俱的國際市場競爭力。
- (3) 實行共同採購同盟策略方式，前往原料生產地購買原料木。
- (4) 推行工廠管理及生產流程合理化。
- (5) 前往大陸地區投資生產低附加價值產品，並進入大陸地區的內銷市場。

2. 金屬傢俱

- (1) 推行工廠管理及生產流程合理化。

- (2) 與國外傢俱品牌之公司建立合作關係，並推行設計人才交流。
- (3) 開發高附加價值產品，實行市場區隔與差異化策略，以提高國際市場競爭力。
- (4) 產品多元化及產業多角化經營。
- (5) 赴大陸地區生產低附加價值產品，並進入大陸地區內銷市場。
- (6) 積極規劃建立中衛體系，以降低生產成本。

因此本研究在瞭解過去的原因及未來的走向後，還須添加其它成功因素，不僅在產品的多角化、創新及企業的行銷策略也都需有調整，以迎合未來企業異軍突起的走向，所以涉及的層面也就需在已知的未來走向思維中增加創新概念，或於行銷策略中有創新的構思，帶領傢俱企業朝向多元化發展或綠色產品概念。

三、研究動機

臺灣家居產業外移後，在面對國際市場及各國調和法規越來越趨於一致化的當下，各行銷管道也就越來越大，未來趨勢也就更明朗化，家居企業之競爭壓力也就越大，使得產業結構、價值鏈、競爭態式、新科技、新產品的快速浮現和改變、傳統的策略思考，先規劃後執行，已變得緩不濟急，取而代之的是快速回應、動態調整、掌握未來趨勢並主導未來的經營環境，取得最佳競爭優勢。

目前臺灣傢俱產業所面臨的問題與未來走向相當明確，因此面對已知的問題與未來，這種經營及競爭壓力與日俱增的外在環境，企業勢必得在解決問題、瞭解未來的趨勢前提下，在未來走勢中，調整其經營策略，透過競爭對手之間的比較，在創造利潤的價值鏈活動中，找出自己的競爭優勢及利基，在家居的消費市場中將競爭力提升，及找出市場的空缺及企業的核心價值。

四、研究目的

臺灣家居行業的現狀主要表現在以下幾個方面：

1. 產品同類化現象較嚴重，創新性不夠。
2. 行業門檻低，科技含量不高。
3. 價格競爭激烈。
4. 市場集中度不高。

目前臺灣家居生產企業眾多，其中小規模企業占到 70%以上，缺乏品牌效益。基於這樣的背景，因此分析家居企業產品創新與多角化發展之市場行銷策略及發展趨勢，對家居行業的發展具有重要的指導意義，是一項總結性、更有推廣意義的工作。

本研究工作的主要目的在於，瞭解家居企業問題後，綜觀未來走向做部分的解答，以突顯出家居企業產品創新與多角化發展的市場行銷策略方面的種種問題。本文從家居企業產品市場行銷策略這個大環境進行分析，用市場行銷方面的知識觀點作為指導，分析家居產品的特點及發展現狀中存在的問題，找出家居行業未來的市場需求及快速發展方向，從而提出相應的市場行銷策略，對家居行業的發展具有理論指導意義。

五、研究意義

1. 隨著家居企業產品市場環境的變化及企業產業結構的調整，家居企業目前正處在行業轉型期，因此對臺灣家居企業產品創新與多角化發展的市場行銷策略研究具有一定的代表性。
2. 隨著家居行業競爭的增強，臺灣家居行業普遍轉型向多角化發展，這樣的多角化選擇是否正確，多角化轉型的合適時機是什麼時候，應如何評價，需要進一步總結研究，同時也為其它行業提供借鑒。
3. 隨著家居產業的外移，一方面刺激了臺灣家居產業的國際性發展，另一方面針對企業的創新性及多角化行銷策略發展。

因此本文研究的意義，在於臺灣家居企業如何制定合適的多角化發展策略，是迫切需要解決的問題。

第二節、本文研究思路及研究方法

根據市場行銷理論，結合家居企業發展現狀與未來走向問題，探索臺灣家居企業突破發展瓶頸的途徑，對家居企業產品創新之行銷策略進行了研究。在研究中，以市場行銷理論為基礎，通過分析企業內、外部環境，及家居企業的五力分析，找出企業產品創新與多角化發展的優勢與劣勢，並對銷售過程中採取的產品、價格、管道、促銷策略的合理性，科學性進行了剖析，力求探索與尋求一條適合臺灣家居企業，突破現狀及實踐未來趨勢的行銷策略，從而獲得進一步發展之嶄新道路。

第三節、本文創新思考論點

一、本論文創新點主要表現在以下兩個方面：

1. 本文詳細分析了家居企業產品市場的社會、經濟、技術環境，通過總結得出臺灣家居企業產品的市場需求特徵，並指明了相關企業的發展方向。
2. 本文第一次對家居企業產品的創新及多角化發展的市場行銷策略加以系統的分析 and 研究，針對目前家居企業產品在行銷策略上存在的問題，給出了相應的應對策略。

第四節、本文研究流程與架構模式

綜合家居未來發展的趨勢去尋求實踐行銷市場的策略，其元素不僅有創新與商品多元化發展及所有行銷策略的改變。

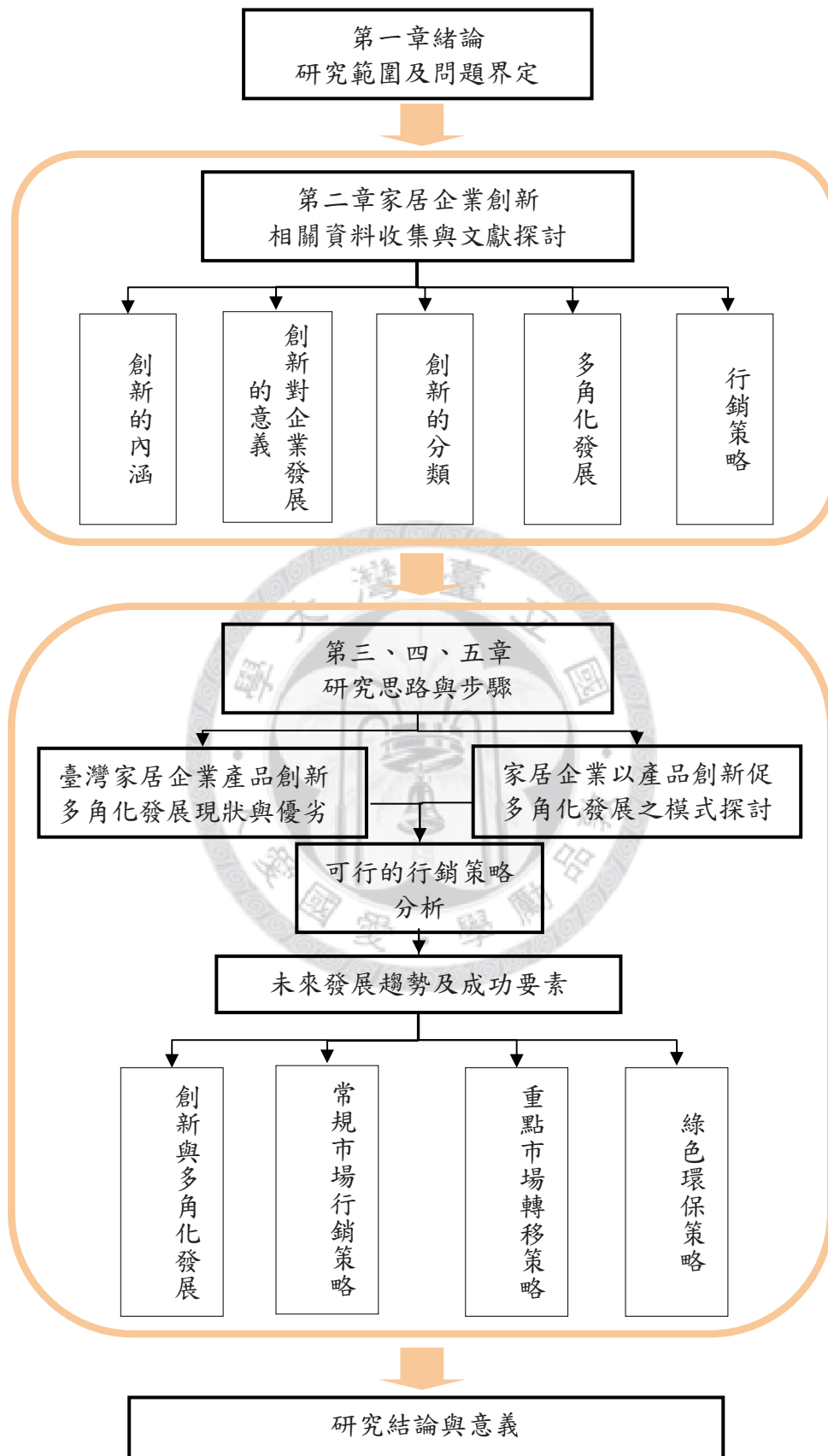


圖 1.1 論文研究流程圖

資料來源：研究者整理

第二章 家居企業創新文獻探討

第一節、創新概念的界定和研究範圍

創新的概念在約瑟夫·熊彼特（Joseph Alois Schumpeter）看來，企業家的職能就是實現創新，引進新組合。據此，熊彼特對企業家與企業做出如下的定義：將這些新的組合加以推行的組織，我們稱之為企業，把能是實現新組合的人們稱之為企業家。所謂經濟發展，也是指整個社會不斷實現這種新組合而言的。

這種新組合包括五項內容：

1. 引進新產品。
2. 引進新技術。
3. 開闢新市場。
4. 掌握新原材料供應來源。
5. 實現新的組織形式。

根據熊彼特的理論，創新是一個內在的因素，經濟發展也是來自內部自身創造性的關於經濟生活的一種變動。因此創新，簡單的說就是利用已存在的自然資源或社會要素創造新的矛盾共同體的人類行為，或者可以認為是對舊有的一切所進行的替代、覆蓋。（詳見表 2.1）

在經濟學上，創新的概念自美籍經濟學家熊彼特（Joseph Alois Schumpeter）在 1912 年提出後，經過了華爾特·羅斯托、邁爾斯和馬奎斯、厄特巴克、弗裡曼等眾多經濟學家的發展與推動，不斷豐富了創新的內涵。

創新作為一種基本的企業行為，其具體的表現形式是多種多樣的，涉及企業活動的所有方面。本文從企業角度對創新加以定義如下：企業的企業家抓住市場潛在的盈利機會，或技術的潛在商業價值，以獲取利潤為目的，對生產要素和生產條件進行新的組合，建立效能更強、效率更高的新生產經營體系，從而推出新的產品、新的生產（工藝）方法、開闢新的市場，獲得新的原材料或

半成品供給來源或建立企業新的組織，它包括科技、組織、商業和金融等一系列活動的綜合過程，如表 2.1 所示，經濟學者“創新”概念的主要演變過程。

表 2.1 經濟學者“創新”概念的主要演變過程

序號	創新的含義	概念提出之代表人物（國家）	年代	概念來源之著作
1	創新是指把一種新的生產要素和生產條件的“新結合”引入生產體系	熊彼特（美）	1912 年	《經濟發展概論》
2	“創新”的概念發展為“技術創新”，把“技術創新”提高到“創新”的主導地位	華爾特·羅斯托（美）	20 世紀 60 年代	
3	技術創新是幾種行為綜合的結果，這些行為包括發明的選擇、資本投入保證、組織建立、制定計劃、招用工人和開闢市場等	伊諾思（L·Enos）	1962 年	《石油加工業中的發明與創新》
4	技術創新是“始於對技術的商業潛力的認識而終於將其完全轉化為商業化產品的整個行為過程”	林恩（G·Lynn）	20 世紀 60 年代	
5	技術創新是一個複雜的活動過程，從新思想、新概念開始，通過不斷地解決各種問題，最終使一個有經濟價值和社會價值的新項目得到實際的成功應用	邁爾斯（S. myers） 和 馬 奎 斯 （D. G. Marquis）	1969 年	《成功的工業創新》
6	“技術創新是將新的或改進的產品、過程或服務引入市場。”而明確地將模仿和不需要引入新技	邁爾斯（S. myers） 和 馬 奎 斯 （D. G. Marquis）	20 世紀 70 年代下 半期	NSF 報告《1976 年：科學指示器》

	術知識的改進作為最終層次上的兩類創新而劃入技術創新定義範圍中。			
7	與發明或技術樣品相區別，創新就是技術的實際採用或首次應用	厄特巴克(J·M·UMerback)	1974年	《產業創新與技術擴散》
8	技術創新是以其構思新穎性和成功實現為特徵的有意義的非連續性事件	繆爾賽	80年代中期	
9	技術創新就是指新產品、新過程、新系統和新服務的首次商業性轉化	弗裡曼(c Freeman)	1982年	《工業創新經濟學》
10	企業家抓住市場的潛在盈利機會，以獲取商業利益為目標，重新組織生產條件和要素，建立起效能更強、效率更高和費用更低的生產經營方法，從而推出新的產品、新的生產（工藝）方法、開闢新的市場，獲得新的原材料或半成品供給來源或建立企業新的組織，它包括科技、組織、商業和金融等一系列活動的綜合過程	傅家驥	80年代	
11	企業技術創新是企業家對生產要素、生產條件、生產組織進行重新組合，以建立效能更好、效率更高的新生產體系，獲得更大利潤的過程	彭玉冰、白國紅	80年代	

資料來源：研究者整理

第二節、創新對企業發展的意義

由於市場全球化和新技術的不斷湧現，創新變得越來越重要。國外競爭的壓力迫使公司通過持續不斷地創新來實現產品和服務的差異化。

一、創新對企業發展的意義體現在以下方面：

1. 新產品的引入有助於企業保護自己的市場，生產過程中的創新則可以幫助企業降低生產成本。
2. 資訊技術的快速發展也加快了創新步伐，電腦輔助設計和製造使得產品的設計和生產都更加方便，速度大大提升。
3. 彈性生產技術使得小規模生產也很經濟，降低了規模生產的重要性。
4. 創新提高了產業競爭門檻，對於一個組織來說，要獲得成功也變得更加困難。

創新是最重要的競爭驅動力，所有這些創新都使企業能夠生產出與競爭對手不同的產品來滿足不同消費群體的需求。

第三節、創新的分類

依據不同的劃分標準，創新的類別有所不同。

一、根據其場合的不同分類

可分為產品創新、工藝創新、市場創新和管理創新。

1. 產品創新。改善或創造產品，進一步滿足顧客需求或開闢新的市場。
2. 工藝創新。改善或變革產品的生產技術及流程，包括新工藝和新設備的變革。
3. 市場創新。改善或創造與顧客交流和溝通的方式，把握顧客的需求，銷售產品。
4. 管理創新，亦稱為組織創新。改善或創造更好的組織環境和制度，使企業的各项活動更有效。

二、按創新發生的各部分關係分類

引入組件的概念，創新可分為漸進性創新、模組化創新、結構性創新、突破性創新和工藝創新。

如表 2.2 所示，創新對企業現有結構知識和元件知識效用帶來影響。

表 2.2 按核心概念與組件關係的創新分類

關聯關係		核心概念變化 方式	核心概念		
			增強	推翻	不變
核心概念與元件 之間的關聯	不變		延續性創新	模組化創新	工藝創新
	變化		結構性創新	破壞性創新	

資料來源：徐淑英、張維迎：《管理科學季刊最佳論文集》，北京大學出版社 2005 年版，稍作改動。

第四節、創新與企業成長(創新與多角化發展的內在聯繫)

企業的持續發展，產生了創新活動，企業規模隨之壯大、逐漸呈現出多角化發展。而企業不同階段的多角化發展過程中，伴隨著不同性質的創新活動，創新活動促進與實現了企業的發展壯大。創新與企業的多角化成長是一種動態的關係，不同的企業規模、不同的多角化發展程度，適用不同的創新模式。

創新與企業組織之間往往遭遇“創新者的困境”，產品創新往往以突破性創新為主，而過程創新則以漸進性創新為主。產品創新講求組織靈活性，並不要求有大的企業規模為依託，而得益於對市場的靈活性，一般出現在企業發展的同心多角化與水準多角化階段；過程創新則專注于工藝水準的提升，要求創新具有定向性，往往在大規模的 R&D 驅動下進行，創新也依賴管理的規範，多出現與企業的縱向多角化與混合多角化過程中。

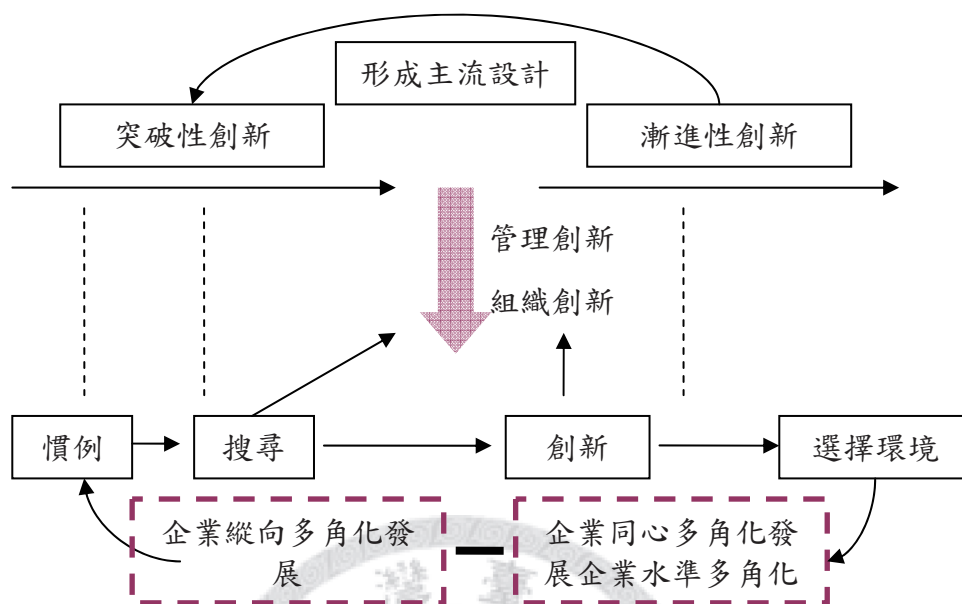


圖 2.1 演化經濟學分析框架下的創新與企業多角化發展

資料來源：李宇：《企業成長、創新空間與產業升級（“熊彼特假設”的理論延伸與中國證據）》，中國社會科學出版社，2012年5月第1版，稍作改動

企業創新的特有方式就是“慣例”，相當於企業的DNA，企業的慣例在一段時間內將保持一定的穩定性。但為了適應市場及企業發展策略，企業進一步創新往往遇到知識瓶頸（突破性創新）或是規模瓶頸（漸進性創新），這樣就需要企業將慣例進行調整，這種調整行為就是“搜尋”，企業的研究開發活動及市場開拓活動等都屬於搜尋行為。同時，企業在進行選擇方案時也要受到環境的影響，包括外部環境和內部環境。創新與企業多角化發展之間的關係是體現著一種階段性變化，如圖 2.1 所示。

第五節、企業創新過程中的市場行銷策略

創新活動帶來了企業“新產品”的誕生，然而只有通過市場的檢驗之後，方能稱其為一個成功的新產品。由此，如何將一個新產品正確、有效的推向市場，尤為重要。新產品之市場行銷策略由此產生。

市場行銷策略是企業市場行銷部門根據策略規劃，在綜合考慮外部市場機會及內部資源狀況等因素的基礎上，確定目標市場，選擇相應的市場行銷策略組合，並予以有效實施和控制的過程。傳統的市場行銷策略 4Ps 包括：產品策略、價格策略、行銷管道策略、促銷策略等。

本文立足于臺灣家居企業所處的國內外市場環境，及其發展現狀與問題，側重探索適合臺灣家居企業發展的綠色行銷、網路行銷、整合行銷和分銷管道行銷等策略。臺灣家居產業，立足現狀，與時俱進，一般可採用多種行銷策略（詳見表 2.3）：

表 2.3 臺灣家居產業提升競爭力之一般行銷策略選擇

提升競爭力之選擇		學者（年代）				
		吳榮隆 /1996	賴建興 /1997	林俊秀 /1998	黃玉真 /1999	葉建仁 /2000
01	海外籌組傢俱製造專業區	●			●	●
02	全球各地設立行銷據點	●			●	
03	提升產品設計能力	●	●	●	●	
04	資訊收集系統的建立		●			
05	物料來源多樣化		●			
06	集中採購，開發料源			●		
07	國際分工、開發體積小、多功能傢俱			●		
08	建立中心衡量工廠制度			●		
09	少量多樣化的生產，開發中上價位產品市場			●		
10	跨產業合作發展新材質			●		
11	選擇有利之國際通用貨幣			●		
12	設立行銷據點或發貨倉庫			●		●
13	發展自動化與半自動化設備，並應用電腦繪圖技藝				●	
14	進行產業策略聯盟體系				●	●

15	開發大陸市場					●	
16	開發木材資源，鞏固木材來源						●
17	提升技術能力，開發新式產品						●
18	傢俱設計人才的培養						●
19	智慧財產及之健全規範						●
20	提升政府對傳統產業的重視						●

資料來源：國立雲林科技大學，王靜亭，碩士論文《臺灣木制傢俱產業設計之策略研究》

一、籌建海外傢俱製造業專區

企業可以前往大陸、印尼等掌握原料、工資低廉之地區，找尋地理位置優良、交通發達之地，建立傢俱專業區，以維繫臺灣之衛星體系。收相互支持以降低成本、掌握原料之效。將低成本之產品外移，臺灣則從事中高級產品之製造或轉型為設計中心。

二、提升產品設計能力

臺灣在成本方面已無優勢，因此需要附加高價值之產品發展，唯有提升產品設計能力，增加產品特色，塑造臺灣產品之形象、風格，提升東南亞之價格競爭。

三、全球各地設立行銷據點

唯有掌握通路，才能立足國際，維持長久競爭力。業者應以產品配套發展，並培育行銷人才，掌握當地市場訊息，加強品牌行銷，並發展最終通路，以提升市場佔有率，賺取較高之行銷利潤。

四、進行產業聯盟

臺灣擁有一流之技術勞工，但是業者喜歡相互模仿，是產品重疊性高，產生惡性競爭，應該透過公會之力，整合業者，相互協調外銷供需，以解決此一

問題。此外可將各自專精之產品予以整合，互通有無，是相關產品組織化、專業化、提高競爭力。

五、發展自動化與半自動化設備，並應用電腦繪圖技術

由於臺灣工資水準高，且勞工短缺，因此必須致力於自動化設備之發展，以降低成本，並提高產品品質。此外應將電腦繪圖技術運用與設計規劃，以提高設計水準減少時程。

六、開發大陸市場

由於大陸人口眾多，沿海經濟快速成長，生活水準提高，未來十年為大陸傢俱市場之黃金歲月，值得開拓，可利用大陸廠開拓大陸內銷市場。



第三章 臺灣家居企業產品創新與多角化發展的現狀與優劣

家居產業永遠是個朝陽產業，因為它關係著人們的生活品質，人們不斷追求高品質的生活品質的決心是不會變的，隨著居住環境的升級、改造，家居產品不斷被需要著。

第一節 臺灣家居產業的發展歷程與現狀

臺灣家居產業歷經 60 多年發展，從早期簡單的木器店演變至今日的家居展售場，從無到有建立了臺灣“家居之王”的美譽。家居產業發展大致分為幾個階段：

一、萌芽期(1955 年~1965 年)

1955 年家居業生產以木製家居為主，木器店接受客戶訂制，清閒時便做些實用的桌椅、櫥櫃等，以因應一般客戶需求，算是家居店的前身。往後 10 年的萌芽期，家居式樣上開始講究經濟實用，生產方面則採用連續製造、產品種類單一作業，工廠產品主要為摺疊式或組合式家居，或是只生產家居元件，並開始試行外銷，類別以木、竹、藤製家居為主。

二、家居主流市場的轉變期（1966 年~1975 年）

期間，臺灣家居業進入外銷鼎盛期，也是快速發展期。家居產業逐漸邁向成熟，具備優異的國際競爭力，也賺取無數外匯，並奠定“家居之王”基礎。

三、成熟穩定期（1976 年~1980 年）

這一時期，傢俱產業逐步進入成熟穩定期，但由於接連受到經濟因素衝擊，致使產業結構改變，加上後來通貨膨脹、石油危機及原木輸出國禁止原木料出口的影響，造成主流的木製家居業衰退，取而代之的是各種金屬家居興起。

四、轉型突破期（1980 年～至今）

這一期間，臺灣傢俱產業整體經營概況統計，（詳見表 3.1）。轉型期臺灣家居行業的主要特點如下：

1. 產業外移現象普遍

80 年代起，臺灣家居業者為降低勞工及土地成本，並提升國際競爭力，外移現象很普遍。依據家居公會估計，臺灣家居廠商有八成外移至大陸，僅兩成留在臺灣，出走比例相當高。

2. 金屬家居的崛起

1980 年自日本引進鋼製家居的製造技術，算是臺灣金屬家居的起源。出口值之所以能連年攀升，主要是因金屬材料不虞匱乏，臺灣本身能供應足夠的鋼材，加上業者的自動化製程技術提高，而後廠商研發部門獨立，脫離與日方技術合作的模式，因此競爭力也相對提升。臺灣家居業逐漸轉為生產金屬家居，同時由於國際市場的需求轉變，尤其 OA 辦公家居成為新寵兒，臺灣的家居業也走向少量多樣化的生產方式。

表 3.1 臺灣傢俱產業整體經營概況統計

單位：千元

產業別	企業單位數	年底員工	全年各項收入總額	平均收入	全年生產總額	全年生產毛額
傢俱及裝設品製造業	2,926	36,147	79,692,993	27,236	69,230,425	18,558,753
非金屬傢俱及裝設品製造	1,542	15,947	31,446,152	20,213	28,927,693	7,898,289
木製品及裝設品製造	1,354	13,424	26,384,786	19,308	24,524,950	6,764,041
竹、藤制傢俱及裝設品製造	41	276	346,134	810	329,521	95,606

其它非金屬傢俱及裝設品	147	2,274	4,715,232	30,969	4,073,222	1,038,642
金屬傢俱及裝設品製造	1,342	19,949	48,085,800	36,055	40,142,585	10,575,907
傢俱及裝設品表面塗裝	42	224	161,041	3,524	160,147	84,557
傢俱服務業						
傢俱批發	2,276	12,057	45,081,373	16,538	12,870,839	9,183,788
寢具批發	253	1,634	4,408,021	16,792	1,372,028	920,409
傢俱零售	6,211	16,291	36,757,424	5,500	14,008,300	11,358,800
寢具零售	1,766	3,251	5,986,769	3,164	2,400,462	1,930,365

資料來源：行政院工商普查資料九十一年

3. 國際市場的轉變

家居工業由於受國際物價波動影響，製造原料如木材、五金、合板、藤材、皮革、玻璃、金屬、膠料及塗料等價格不斷上漲，影響木器加工業發展甚巨。家居業因原料來源受限、勞動力不足、工資高漲，加上新臺幣兌美元升值壓力，使臺灣家居產業的外銷市場大受威脅；而印尼、馬來西亞以及大陸等家居新興國，又挾其廉價勞工及低生產成本等優勢，逐步瓜分外銷市場，使得臺灣家居的國際市場佔有率逐漸下降。(詳見表 3.2 臺灣傢俱進出口狀況、表 3.3 2009 及 2012 年臺灣傢俱十大進出口國)

臺灣過去有“家居之王”的名號，全盛時期將近供應全球一半的家居，一年產值高達 23 億美元。現在，根留臺灣的家居商一年外銷將近 13 億美元，出口國家以美、日、德等地為大宗，並朝向技術門檻較高的金屬、DIY、辦公室 OA 家居，或是設計精緻的木製家居等附加價值高的產品發展，甚至延伸出空間規劃設計等服務，努力在各個利基市場站穩腳跟。(詳見表 3.4 2009 及 2010 年臺灣傢俱品類進出口統計)

表 3.2 2007-2009 年臺灣傢俱進出口概況

單位:百萬美金

貿易總值								
年度	2007 (1-12 月)		2008(1-12 月)			2009 (1-12 月)		
總產值	1,682.64		1,680.71			1,359.71		
進口	356.11		361.59			368.13		
出口	1326.53		1319.12			991.58		
前五大進口國								
2007 年			2008 年			2009 年		
國家排名	進口總金額	占進口比例%	國家排名	進口總金額	占進口比例%	國家排名	進口總金額	占進口比例%
1. 中國	159.88	44.90%	1. 中國	162.3	44.89%	1. 中國	198.30	53.87%
2. 日本	28.39	7.97%	2. 越南	29.98	8.29%	2. 印尼	33.52	9.11%
3. 越南	26.8	7.53%	3. 日本	26.78	7.41%	3. 日本	29.91	8.12%
4. 義大利	22.85	6.42%	4. 印尼	25.13	6.95%	4. 越南	22.98	6.24%
5. 德國	18.38	5.16%	5. 義大利	22.96	6.35%	5. 義大利	22.06	5.99%
前五大出口國								
2007 年			2008 年			2009 年		
國家排名	出口總金額	占出口比例%	國家排名	出口總金額	占出口比例%	國家排名	出口總金額	占出口比例%
1. 美國	499.78	39.04%	1. 美國	507.51	38.47%	1. 美國	388.15	39.14%
2. 日本	209.37	15.87%	2. 日本	215.26	16.32%	2. 日本	168.91	17.03%
3. 英國	78.12	5.92%	3. 德國	65.65	4.98%	3. 德國	60.22	6.07%
4. 德國	73.26	5.55%	4. 英國	66.74	5.06%	4. 英國	47.91	4.83%
5. 中國	49.43	3.75%	5. 中國	43.33	3.28%	5. 中國	36.45	3.68%

資料來源：臺灣區傢俱工業同業公會

表 3.3 2009 及 2012 年臺灣傢俱十大進出口國

單位：千美元

臺灣傢俱十大主要出口國				
	2009 年		2010 年	
	國家	金額	國家	金額
1	美國	388146.51	美國	465946.98
2	日本	168906.01	日本	188069.39
3	德國	60222.5	德國	67854.89
4	英國	47961.75	英國	5008.41
5	中國	36449.08	中國	51542.5
6	加拿大	27198.56	加拿大	36256.11
7	澳大利亞	25025.1	澳大利亞	33260.64
8	義大利	13900.81	義大利	19616.39
9	法國	13059.57	法國	16550.07
10	阿拉伯聯合大公	9009.07	阿拉伯聯合大公	11965.75
	其它	201704.02	其它	279811.54
	總計	991582.95	總計	1220882.67

資料來源：臺灣區傢俱工業同業公會

表 3.4 2009 及 2010 年臺灣傢俱品類進出口統計

單位：千美元

分類	出 口		2009/2010	進 口		2009/2010	
	2009	2010	增減率 (%)	2009	2010	增減率 (%)	
家具品類	辦公室用傢俱	8337.42	9032.41	8.30%	3627.94	4814.78	32.70%
	廚房用傢俱	403.93	1271.2	214.70%	16804.21	20476.49	21.90%
	寢室用空具	6212.26	8433.8	35.80%	13986.47	15863.26	13.40%
	木製座物	988.27	1081.25	9.40%	22868.93	28785.41	25.90%
	其它木製座物	6073.28	6675.08	9.90%	19464	23943	23.00%
	木衣架	801.96	1159	44.50%	781	990.79	26.90%
	其它木製傢俱	88301.69	92910.66	5.20%	78092.13	85408.38	9.40%
	小計	111118.81	120563.4	8.50%	155624.38	180282.02	15.80%
	占總額比例	11.20%	9.90%		42.30%	42.10%	
金屬類	辦公室用傢俱	63154.2	57592.08	-8.80%	3.345.76	4459.69	33.30%
	其它金屬製傢俱	276823.5	349259.42	26.20%	15864.18	21785.33	37.30%
	金屬架構之座物	45037.62	47464.74	5.40%	4064.09	6134.8	51.00%

	其它以金屬架構之其它座物	81105.65	102764.18	26.70%	12498.02	11612.57	-7.10%
	小計	466120.97	557080.42	19.50%	35772.05	43992.39	23.00%
	占總額比例	47%	45.60%		9.70%	10.30%	
其它類	塑膠製傢俱	14354.18	22863	59.30%	2821.96	4433.75	57.10%
	竹藤類傢俱	2698.21	0	-100%	476.87	0	-100%
	醫用傢俱	78695.91	101032.48	28.40%	10111.6	10033.32	-0.80%
	其它座物	31256.43	43879.52	40.40%	23967.28	29701.04	23.90%
	傢俱及座物之零件	177637.29	224142.64	26.20%	22903.6	26599.7	16.10%
	其它傢俱及座物之零件	99317.06	140573.69	41.50%	60359.88	81991.68	35.80%
	褥支持物	10404.09	10387.52	-0.20%	42142.01	50910.1	20.80%
	小計	414363.17	542878.85	31.00%	162783.2	203669.59	25.10%
	占總額比例	41.80%	44.50%		44.20%	47.60%	
	傢俱品類合計	991582.95	1220882.67	23.10%	368127.5	427943.99	16.20%

資料來源：臺灣區傢俱工業同業公會

五、未來趨勢展望

陳丘 豐驛木業(股)公司董事長指出，臺灣在中國大陸傢俱業的發展，過去是以雙軌發展的，一條是以來料加工出口(OEM)為主的外銷企業，以台資企業為多數，其特色為工廠大、效率高、產能多。另一條是以中國市場為主的企業，以香港及民營企業為多數，其特色為工廠小，隨市場需求反應快，小量多樣製造，同時造就了中國傢俱市場的榮景，但是經過了 20 多年的高成長後，目前兩條線都遇到瓶頸，另外川軍的大規模掘起於華中二三級市場，因此如何保衛已飽和的一二級市場，以及如何深耕二三級市場，以及廣大農村市場，已是所有內銷廠家的當務之急！

六、在外銷企業方面

1. 已開發國家歐、美、日世界三大傢俱消費市場在 2008 年的金融海嘯中遭到嚴重打擊，消費力大量萎縮，到 2009 年 12 月出口額仍然還有兩位數的負成長(大約 20%)。

2. 沿海城市的成本及勞動力越來越高，隨著中國大陸經濟發展從沿海地區(珠三角)到長江流域(長三角)的T形發展到開發以重慶、成都、武漢、長沙為中心的中西部地區以及以北方北京、天津為主的渤海灣地區，加上開發連接東協十國的廣西北部灣，積極打造成” 深圳第二，還有振興東北工業老區等等形成棋盤式的全面性發展，使得城鄉逐漸都市化，大量鄉村勞動力留在家鄉附近就業，造成了珠三角與長三角傳統產業勞動力大量的流失，缺工嚴重，也直接影響出口的成長。

3. 人民幣一直存在有升值的壓力，金融海嘯後寬鬆的經濟政策下，能源，材料和物價的通漲，以及無法提升產品的附加價值等等，都會影響產業的競爭力。

4. 已開發國家的保護政策以環保為由定出許多高標的規定阻撓開發中國家的產品進口。

5. 越南傢俱產業的崛起，低成本土地，低廉勞動力，以及政府優惠措施，無反傾銷的制肘，已成為亞洲第二大出口國，也是中國大陸企業最大競爭者。

七、在內銷企業方面

1. 因為金融海嘯的波及使得外銷出口萎縮，影響了國內房市之需求，進而減少了傢俱之採購。

2. 川軍的掘起，以全友，掌上明珠等為首的廉價板式傢俱橫掃華中地區二三級市場，甚至於農村市場已全是川軍之天下，現在已兵臨沿海城市之下，直接威脅到華南的粵軍以及華東浙軍過去長久盤踞的一二級市場，現在的粵軍和浙軍也輸人不輸陣，大量購置機器設備準備反攻三四級市場與川軍互相攻城掠地，打破過去時期各占一方的井水不犯河水的和平局面，眼看一場血雨腥風的市場爭奪戰以及血流成河的價格戰是免不了。

3. 由於傢俱業門檻不高，許多過去在傢俱廠打工的技術人才或管理人才學了幾年後，還鄉開廠；所生產的產品同質性太高，互相抄襲，互相挖角造成同業間互相競爭，流血殺價，毫無利潤可言。

4. 商場租金太高，經銷商不易生存，造成銷售不穩定。
5. 外銷企業在政府政策鼓勵下，轉移內銷市場造成更多的市場競爭者。

資料來源：臺灣區傢俱工業同業公會

近年來，臺灣大型家居企業大都設立生產基地、發貨中心，再針對美國市場成立行銷中心。此外，為迎合美國當地消費者的品味與需求，臺灣家居業者多數委託美國當地的家居設計師設計家居款式，再量身訂做產品行銷該地。

臺灣家居業者累積數十年的實務經驗以及優良的生產技術，如果未來持續增強工廠自動化程度、積極培養專業設計人才，並建立行銷品牌，仍可開創新局。現階段朝向產品高級化、精緻化及多樣化的方向發展，產制設計導向、功能齊備、符合環保趨勢的高附加價值家居，在變動的環境裡找到新的機會與定位，以迎接下一個春天的到來。

第二節 臺灣家居企業宏觀環境分析

一、社會環境分析

社會環境是企業發展的大環境，它影響著企業的發展方向。隨著社會環境的變化，市場對家居產品需求不同，企業的發展重點也會有所不同。

隨著環保觀念深入人心，以環境保護為特徵的綠色消費已影響到人們的消費觀念和消費行為，綠色家居產品已經成為眾多環保愛好者的熱捧，也是國家政策和社會環境鼓勵產品創新的方向，因此，將社會文化融入企業文化中，順應社會大環境的需求創新產品，這樣的產品才具有較強的競爭力。

二、經濟技術環境分析

家居企業產品創新與多角化發展的內外部環境中，經濟、技術環境是關鍵要素之一。

經濟的發展以及社會資訊化的到來，對家居企業的發展而言，是一個良好的發展機會，但同時也是一大挑戰。一方面，臺灣家居企業有了雄厚的資金作

為生產、技術發展的支撐，也有了更多的消費者和更大的市場；另一方面，國外家居企業在臺灣的發展，使得臺灣家居企業的發展競爭力越來越強。企業不僅要全方位地應對西方發達國家諸多方面的挑戰，還必須瞭解和掌握國際市場發展動態。

先進的製造技術是家居產品企業產品有力的競爭武器之一。先進的技術能夠控制產品的生產成本，加大產品的競爭力。擁有了先進的技術，就擁有了自主創新能力，就能獲得範圍更廣的消費者、更大的市場，從新產品中賺取利潤。

總之，企業如果能夠很好地利用這些有利的經濟、技術條件，將這些內、外部環境條件轉化為自身的核心競爭力，將有效提高企業的生產能力、市場分析能力和產品創新能力，從而加強企業的發展。

三、臺灣家居產業 SWOT 分析及各種應對策略

臺灣家居產業具有蓬勃的生命力，整個產業也處於旺盛企圖心階段，力爭實現臺灣家居的產業升級，然而臺灣市場有限，成本不斷提升，臺灣家居企業在實現產業升級的創新過程中缺乏整體性、前瞻性。面對眾多的國外競爭者，日益注重環保的消費理念等思潮，臺灣家居企業結合自身具體的實際，可嘗試多種應對之策（詳見表 3.5）。

表 3.5 臺灣家居產業 SWOT 分析

內部因素 外部因素	優勢	劣勢
	<ul style="list-style-type: none"> ● 蓬勃的生命力 ● 旺盛的企圖心 ● 靈活的變通力 ● 鮮明的創造力 ● 優良的勞動力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 缺乏前瞻性 ● 成本的提高 ● 欠缺整體性 ● 穩定感不足 ● 有限的市場
機會	SO 策略	WO 策略

<ul style="list-style-type: none"> ● 對形象品質的重視 ● 對環保產品的要求 ● 全球性的市場經濟 ● 新電腦科技的發展 ● 資訊化商品的需求 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生產具有臺灣原動力的產品 ● 注重產品的個性化 ● 著眼兼具世界性的與地方性的產品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加快產業結構升級，提高生產效益 ● 產品系列化、產品組合 ● 產品品牌化、提升臺灣家居產品整體形象
威脅	ST 策略	WT 策略
<ul style="list-style-type: none"> ● 其它國家的競爭 ● 保護主義的抬頭 ● 客戶的價格導向 ● 生產資源的短缺 	<ul style="list-style-type: none"> ● 針對不同區域市場特性，提供對應的產品 ● 增強產品的獨創性與提高科技含量 ● 更高效地利用現有資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 注重自身風格、防止其它國家快速模仿 ● 可生產適合小市場的產品

資料來源：柯志祥，2000年，稍有改動

四、臺灣家居企業五力分析

面對市場激烈的競爭，企業競爭力將受到一些因素的影響，試用“波特五力模型”分析臺灣家居企業的市場競爭情況（詳見圖 3.1）。

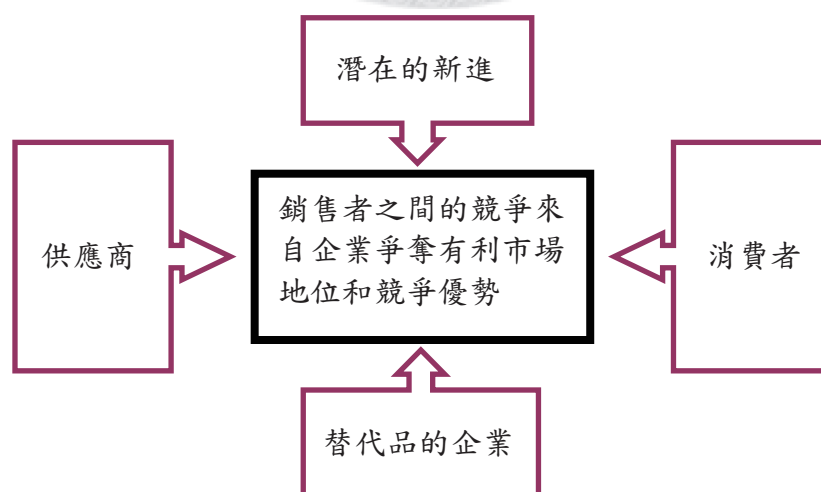


圖 3.1 家居產業競爭力波特五力模型分析

資料來源：邁克爾·波特，五力模型圖

1. 臺灣家居現有競爭者分析

臺灣家居企業逐漸進入轉型期，面臨產業升級，競爭形勢激烈。產品定位轉向高級化、精緻化及多樣化。企業開始主動品牌化經營，傾向塑造具有個性化設計導向、功能齊備、綠色環保勢的高附加價值家居產品企業形象。

2. 消費者分析

消費者是企業產品購買者的總稱。企業經營者通常把企業產品的顧客群體稱為市場。企業應明確其產品市場的主要類型，以便針對目標顧客的特點，制定適當的行銷策略。以中國內銷家居企業產品消費者具有以下四方面的特點：

(1)年輕一代是家居產品消費的主流，經常光顧家居產品市場的人群中 20-30 歲的消費者最多，31-40 歲的次之。

(2)現階段，家居產品的消費群體知識結構與生活態度在發生變化，據市場調查，家居產品的顧客中有 82%的學歷是大專以上學歷。這一群體不僅僅要求家居產品的功能性，而且在尋找一種高品質的生活方式，所以這類群體的產品需求更趨向品質化、個性化。

(3)收入的高低對消費者購買能力的影響。收入高的群體具有較高的購買欲望和能力，反之，購買能力弱。家庭月收入在 3000 元以上的人群占家居產品顧客人數的 76%，是家居產品市場最大的客戶。詳見家庭收入與家居產品擁有量關係表，如下表 3.6。

表 3.6 中國大陸家庭收入與家居產品擁有量關係表

單位：百元人民幣

產品	總平均約	最低收入	低收入	中等收入	高收入
大衣櫃 (1 個)	84	75	77	83	89
沙發 (1 個)	204	153	166	206	240
寫字臺 (1 張)	85	71	74	85	94
組闔家居 (1 套)	61	46	52	84	65
床 (1 個)	56	37	42	55	69

資料來源：中國報告大廳 www.chinabgao.com

(4)人們住房條件的改善為家居產品市場提供了一個發展空間，促進了家居企業的發展。

家庭結構的不同，對家居行業產品品質的要求也有區別。居住環境也是家居產品購買者要考慮的因素之一，受教育程度高的消費者，購買時的理性程度愈高。

3. 供應商分析

臺灣、中國和越南已成為臺灣家居製造商的三個主要生產基地。其中，中國的生產基地為最多。文化和語言的相似性使得中國大陸成為臺灣家居製造商轉移生產基地最受歡迎的地方。現階段，在中國運營的臺灣家居製造商超過 1500 家。其中 500 家在珠江三角洲。300 家在長江三角洲，其餘 700 家散落在大陸其它地區。在東南亞的台商，尤其在越南的臺灣家居製造商增長也非常迅速。這一波臺灣家居廠商移師至越南的浪潮始於 2006 年，至今仍呈增長趨勢。在該國的臺灣家居廠商大多坐落於胡志明市週邊的平陽省內。

以中國為例：中國前 8 個月傢俱出口同比增長 30.1%，據相關數據統計，今年前三季度，我國進出口總值 28424.7 億美元，比去年同期增長 6.2%。其中，出口 14953.9 億美元，增長 7.4%；進口 13470.8 億美元，增長 4.8%；貿易順差 1483.1 億美元。海關統計顯示，前三季度，我國傢俱出口 351 億美元，增長 30.1%，因此在中國運營的臺灣家居製造商，依然有發展的空間。資料來源：2012 年 10 月 16 日 10:55 中國報告大廳(www.chinabgao.com)

以越南為例：傢俱出口越南已超越中國，成美國第一供應國，中國方面，2004 年（關稅政策實施之前），中國出口美國臥室傢俱金額達到 12 億美元，而 2010 年僅 6.91 億美元。可以說對該政策對中國木製臥室傢俱製造商造成了極大衝擊。以富鼎木業（東莞）有限公司為例，該公司是一家台商獨資出口型企業，位於東莞市大嶺山鎮楊屋，主要生產美式仿古家私及沙發，產品全部銷往歐美地區。據搜房傢俱網瞭解，富鼎木業早些年每個月的出貨量可達 400 貨櫃，而

今卻只有區區 60 貨櫃。因此臺灣將產業轉向人力成本及其它成本更低的越南。其出口美國臥室傢俱總額從 1.51 億美元增長至 9.31 億美元，超越中國，成為美國最大的臥室傢俱供應國。為了避開美國的反傾銷政策，不少台商傢俱製造商將工廠搬遷至越南及印尼等地，繼續以低價格搶奪美國傢俱市場。

美國木製臥室傢俱進口額列表：越南已超越中國，詳見圖 3.2 美國木製臥室傢俱進口額。

供應原料多來源於生產基地當地，其土地、勞動力和原材料的價格較大影響著家居生產成本。上述三個地區之間的合作與競爭促進了各地家居製造商之間共同發展。

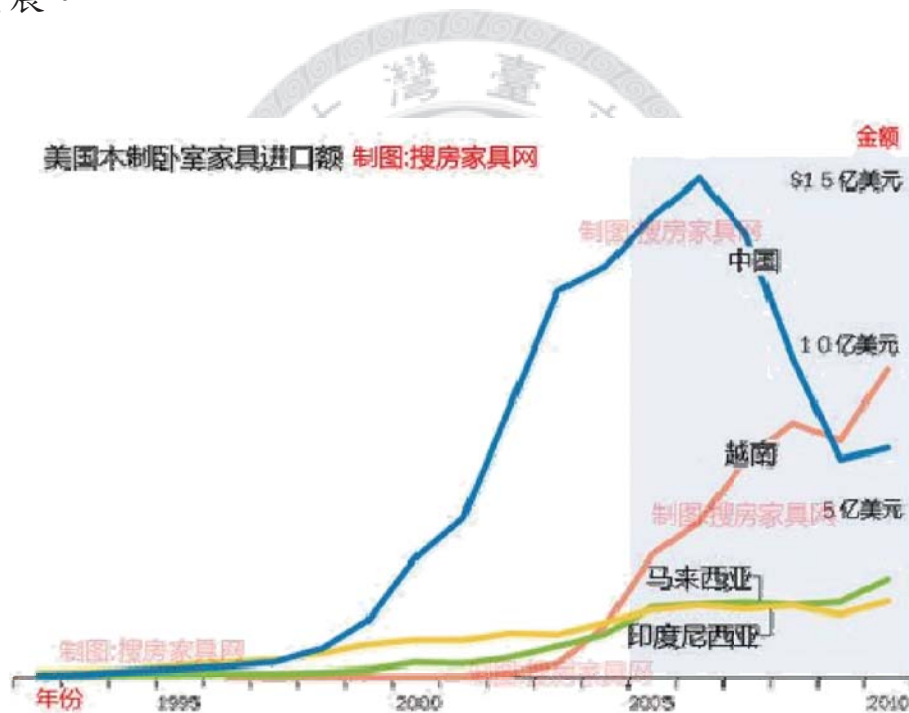


圖 3.2 美國木製臥室傢俱進口額

資料來源：搜房傢俱網

4. 新進入者分析

經歷 60 多年的發展，臺灣家居企業處於較為飽和的狀態，產業發展處於成熟期。隨著世界經濟形式的變化，和人們消費習慣的改變，家居產業面臨著轉型升級，家居產品超高級化、綠色環保化發展。在此浪潮中，勢必會淘汰一部分技術含量低的企業。

據新華社北京 7 月 16 日電：從國家安監總局獲悉，根據受託檢測機構的檢測調研，發現木質傢俱製造企業高毒物質危害十分嚴重，特別是苯、甲醛、苯胺和二異氰酸甲苯酯等 4 種高毒物質超標更為嚴重。

據瞭解，安監總局於今年 5 月中旬至 6 月中旬組織檢測機構對全國 10 個省（區）的 85 家木質傢俱製造企業高毒物質危害情況進行了檢測調研，發現企業作業場所存在諸多化學毒物，尤其是塗膠、噴漆和晾漆環節職業危害十分嚴重。經檢測，每個企業至少存在 15 種化學毒物，最多達 31 種，超標嚴重。

根據檢測調研，木質傢俱製造企業的苯、甲醛、苯胺和二異氰酸甲苯酯等 4 種高毒物質超標更為嚴重：苯超標的企業占 89%，最高超標 121.5 倍；甲醛超標的企業占 76.9%，最高超標 116 倍；苯胺超標的企業占 70%，最高超標 130.1 倍；二異氰酸甲苯酯超標的企業占 77.3%，最高超標 3.1 倍。

面對普遍存在的產品品質問題，傢俱企業是選擇改進，還是隨大流呢？我們看到由於三聚氰胺事件的發生，導致數百億乳製品產業受到了嚴重的打擊，而對傢俱這個超過 6500 億產值的行業來說，如果沒有處理好此次事件帶來的隱患，可能損失會更加巨大。

我們發現由於傢俱行業進入門檻低，絕大多數傢俱企業選擇初級生產加工和貿易，對設計研發、管道開發、品牌運營並不關注，因此在全國範圍內具有像飲料界哇哈哈，家電業的海爾那樣的品牌規模型企業屈指可數。

因此，在近一段時期呢，將鮮有新的企業進入家居行業。家居行業新的進入者，也必須是掌握較高生產與設計研發、管道開發、品牌運營能力的，將在家居行業實現新的轉型後，才更有可能出現。

5. 替代品威脅

家居產品是人們生活之必需品。目前家居產品名目繁多，產品豐富程度較高，能夠替代家居產品的新的產業難以出現。家居產品面臨的威脅，來自產業內本身，開發創新功能的新的家居產品。

6. 企業利益攸關者

在波特五力模型之基礎上，進一步將影響企業利益的各種力量細分，可得出更細的分類（如圖 3.3 利益攸關者分析）。

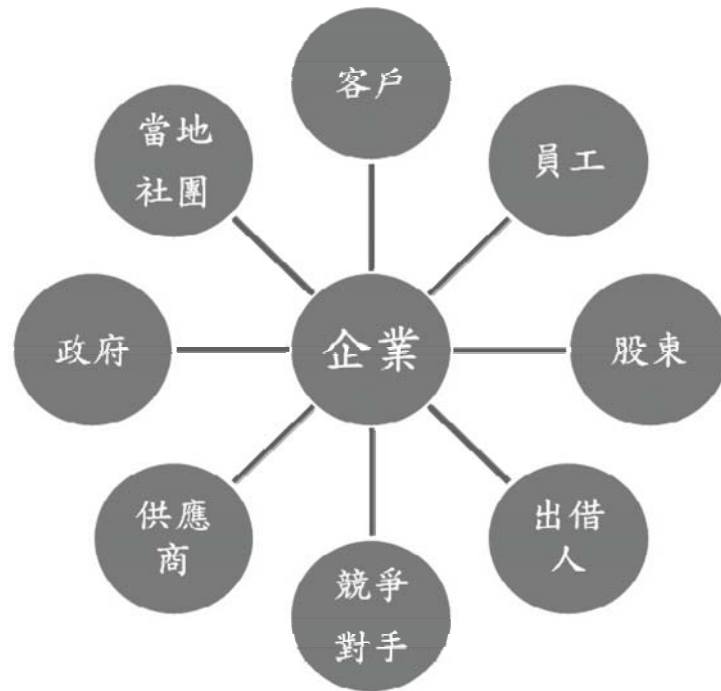


圖 3.3 企業利益攸關者分析

資料來源：Melissa A. Schilling, 《Strategic Management of Technological Innovation》, 2011 年 8 月

這些利益攸關者包括（但不局限於）：客戶、員工、股東、出借人、競爭對手、供應商、政府、當地社團等。企業行為可能影響利益有關的任何一方或多方；對於每一個攸關者，都和企業存在密不可分的利益關係，他們擁有權力，這種權力影響著企業的多方面利益。

7. 企業內部波特的價值鏈分析

邁克爾·波特的價值鏈模型將企業的活動分為主要活動和支持活動：主要活動包括內部物流、生產運作、外部物流、產品的行銷及銷售、售後服務；支援活動包括採購、技術開發、人力資源管理、基礎專案活動。（詳見圖 3.4 波特的

價值鏈分析)

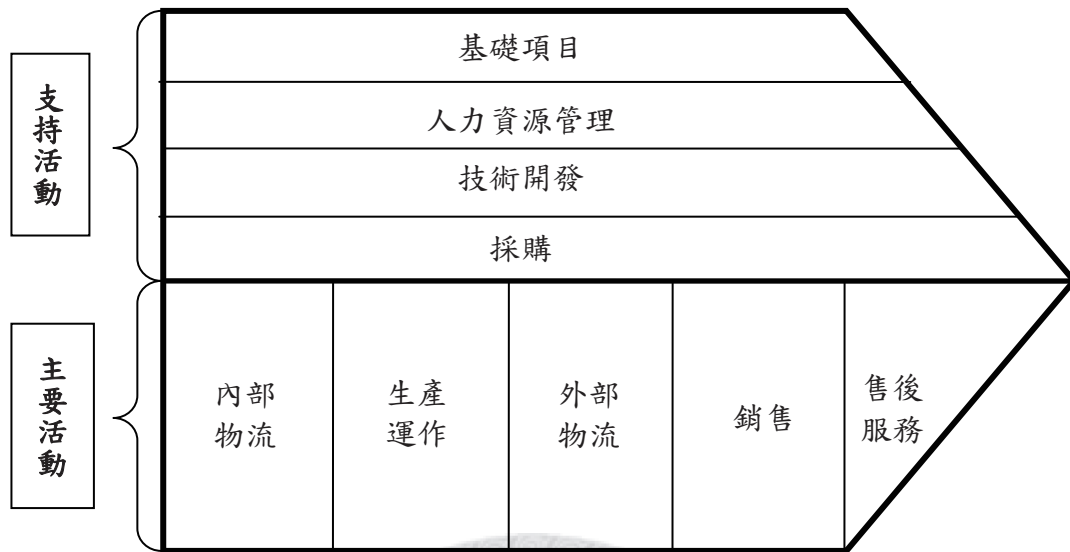


圖 3.4 波特的價值鏈分析

資料來源：Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, by Michael E. Porter. Copyright 1980, 1998 by The Free Press. All rights reserved.

8. 核心競爭力分析

公司的核心競爭力被認為是戰略上構成差異性的東西，但核心競爭力絕不止於核心技術，是企業在主要幾個領域的專業知識能力的匯總，基本上競爭力有幾種能力，如，市場介面的管理能力（廣告宣傳及分銷管理）、基礎設備的建立與管理能力（資訊系統及物流管理）、技術能力（應用科學及設計），多種能力的匯總使核心競爭力很難被模仿，如，SONY 在微型發展方面就是多種技術的綜合，且皆被應用在多個市場上，因此一個企業的核心競爭力也賴於不同功能不同業務部門之間的緊密關係。普拉哈拉德與哈梅爾將核心競爭力作為根本，從而衍生出許多核心產品，在核心產品上產生了業務部門，最後的結果就是公司的各種最終產品。（詳見圖 3.5）

其中幾個核心競爭力會支援同一個業務部門，其中幾個部門也可能源於同

一個核心競爭力。也就是說組織機構和激勵措施要能夠力跨戰略業務部門及所有資源的合作與聯繫，若管理者或資源上只有關注於自己業務部門，則核心競爭力的開發及發展方面就會不足，因此戰略業務部門應該通過競標的方法，在企業內部招募那些具有專業技能及對項目有所突破貢獻的專業人員，而非將這些人員當做戰略業務部門的雇員，而是看成公司資產在不同組織間重新調配。

所以核心競爭力至少需 5 種以上，即使一家企業擁有許多特殊能力，但也難以分辨哪些能力才是真正的核心競爭力，因此培育出企業的核心競爭力不僅需先瞭解企業本身能力，再將找出的核心競爭力支援到所該的部門後，創新概念即展出多角化功能，成為有效行銷。

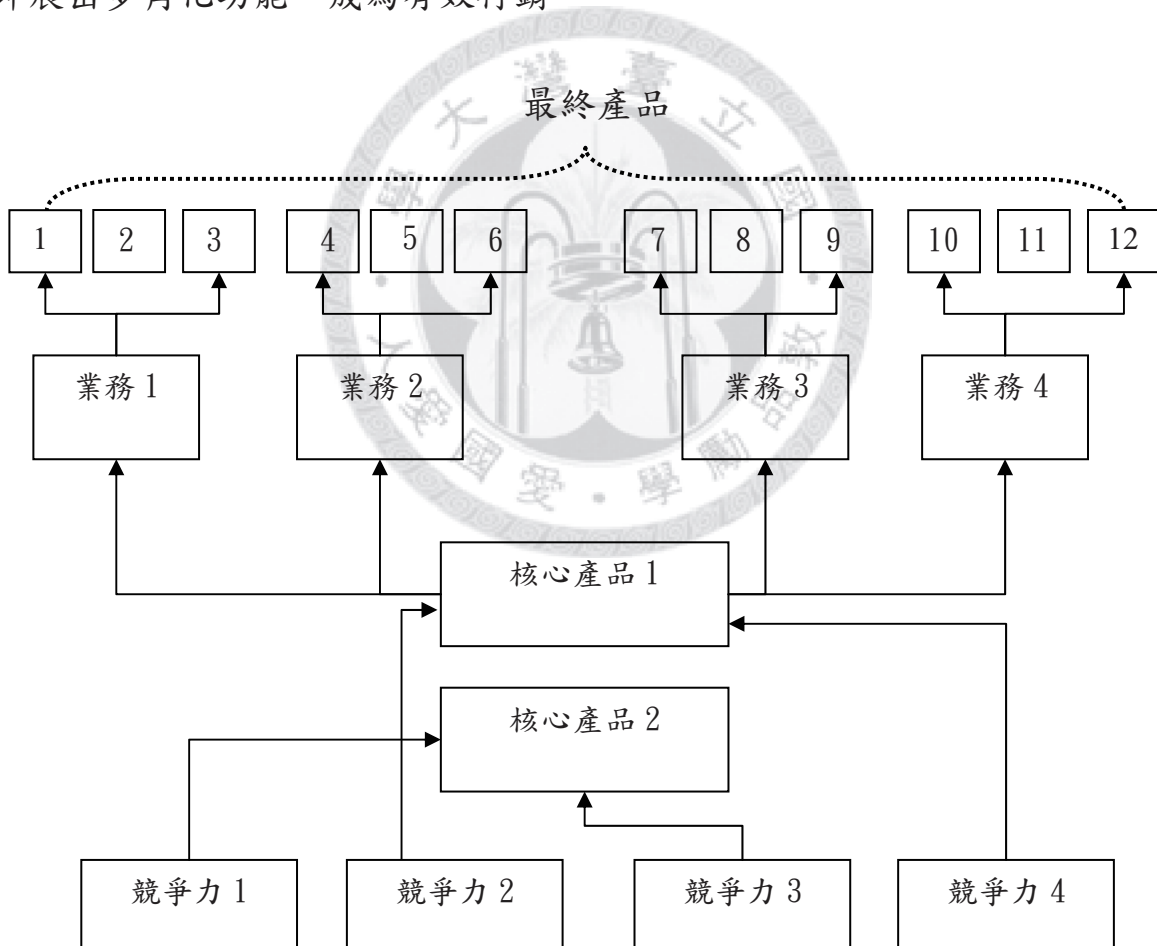


圖 3.5 企業的核心競爭力、核心產品、業務部門以及最終產品

資料來源：Reprinted by permission of Harvard Business Review. Exhibit from “The Core Competence of the Corporation,” by C.K.Prahalad and G.Hamel, May-June

1990.Copyright © 1990 by the Harvard Business School Publishing Corporation,All rights reserved.

9. 核心剛性風險

在有的時候，企業所擅長的一些能力卻又往往成為約束企業發展的瓶頸，因此使企業僵化而且過分專注於不合時宜的能力與資源，在激勵制度中使得那些有助於強化核心競爭力的活動得到了發展。在組織文化中使得那些與核心競爭力有關係的人員得到了升遷或獲得了其它資源的資格，那麼這些制度和組織因此為企業的核心競爭力的鞏固和核心競爭力發展提供了有利的保障，相對的也同時阻礙了新的核心競爭力的發展。如，一家企業若對形成核心競爭力的技術提升重視，那將會使得該企業對從事其它技術提升研究的人員缺少吸引力。對於從事核心競爭力組織的人員獎勵，將使得從事其它探索研究的人員感到沮喪，所以專業知識技能具有非常強的路徑依賴性，專業知識技能累積很好的企業自會建構一條特殊的軌道，因此常會發現很難吸收利用的那些不在自己軌道上的專業知識技能，這樣會潛在的限制了企業的靈活性。

10. 動態能力

在快速變化的市場中，企業能快速形成一個核心競爭力來適應市場的變化是非常有用的。在普拉哈拉德與哈梅爾的模型中，核心競爭力及多個專門的核心產品相對應，但也可能是企業的核心競爭力不是針對具體某些產品和技術，而是包含了使企業迅速根據市場機會去調整的組織結構和制度的能力，這樣的競爭力被稱為動態能力。動態能力能使企業快速的適應新出現的市場和主要的技術斷裂。如，Corning 公司將自己的發展作為公司最重要的核心競爭力之一，他對許多領域研究進行投資，且得到了突破，在乳色玻璃及溶劑上，主要他在新建立的試驗基地中對新產品和生產工藝進行試驗，因此他與合作夥伴的合作不是針對某一具體專案，而是形成一個靈活的能力集合體，開拓了公司的概念。

五、臺灣家居企業產品的市場發展趨勢

由於目前的單一化生產不能滿足市場的需求以及企業的發展，家居企業未來的發展趨勢是產品創新與多角化發展。原因主要有以下三方面：

1. 企業利潤的追求

當企業單一化產品沒有更大的市場開發或不能給企業帶來更多的利潤時，企業傾向於通過多角化經營來尋求新的市場。企業在生產及推廣新產品時，可以利用原有產品的資金、市場、信譽度等方面的影響降低新產品的交易成本，新產品可能為企業發展開拓出新的領域，帶來更大的利潤。

2. 國家政策的影響

這是家居企業多角化發展的外部推動因素。國家政策在一定程度上鼓勵和引導家居企業的多角化發展。如國家稅法對個人稅和公司稅產生影響，促進了企業產品多角化的發展。

3. 市場原因

實施多角化發展的企業可以通過跨市場補貼、相互克制、互惠性採購這三種途徑來獲得反競爭的力量。一方面通過多角化發展提高公司競爭力；另一方面也能促進競爭力之間的合謀，共同控制市場。此外，企業的多種投資組合使得風險在系統間互相消滅，在整體上降低了非系統風險。項目的相關度越低，分散風險的能力越強。

從上述分析可知，目前家居企業產品創新與多角化發展是國際國內大環境發展的必然趨勢，受到政府的鼓勵，也是市場的需要，同時也能讓企業獲得利潤。

六、臺灣家居企業發展中存在的問題

鑒於家居產品市場需求與企業發展之間的差距，我們總結出目前家居企業發展中存在以下幾方面的問題：

1. 家居行業目前最大的問題是產業結構的問題

產業結構關係到一個產業的未來發展之路，其中包括技術結構、產品結構、

勞動力結構等。家居企業普遍存在的問題，如，生產技術較落後，以製造業為主；產品檔次不高，以中低檔產品為主；機械化程度低，導致勞動生產率低；企業資源在技術、生產、銷售等環節分配比例不協調。這些缺陷影響家居產品的臺灣、國際市場。

2. 家居企業發展的第二大問題是行銷模式的問題

隨著資訊技術的發展及網路技術的普及，現代行銷方式已經發生了很大的變化，從傳統的實體店經營到網路銷售；從單一管道銷售到多管道銷售；從商店購買到送貨上門等。由此可見，現代家居企業的競爭已經不僅僅是產品本身的競爭，而且是行銷策略和方式的競爭。

如，“XXXX 家居”在開店 10 周年之際，推出買夠 98 元即送一對“福抱枕”的促銷活動，同時還推出低折扣回饋新老顧客的活動。具體規定是：顧客買家居產品可享受 8.5 折的優惠，產品合計滿 98 元即送一對“福抱枕”。這樣的優惠活動引來更多的新老顧客光顧，令該店月銷售猛增。

3. 家居企業產品市場行銷中還有另一方面的問題就是市場方面的問題

市場方面的問題主要有：

(1) 只重視大城市內的市場，市場範圍太小。隨著經濟的發展，農村人們生活越來越富裕，對家居產品的認識也逐漸提高，這部分消費群體是家居企業的潛力市場。因此，除了大城市的顧客外，要盡可能挖掘鄉鎮市場客戶。

(2) 產品個性化不突出，導致市場重合度太大，競爭太激烈。許多品牌的產品看起來都大同小異，個性化不明顯，消費者往往希望家居用品能夠符合自己的品味、個性。因此，很多消費者都趨向於定制家居。從沙發、衣櫃、餐具等產品，都根據消費者的喜好、房子尺寸及裝飾風格等量身訂做。

(3) 市場體制不健全，惡性競爭強。如家居市場的價格體系存在以下幾個問題：

a. 同種產品價格不同。一些知名品牌會控制全國統一價，但銷售商卻自主定價，價格各異。

b. 打折或低價出售附帶條件多，造假成分較多。

c. 商家自主性調價現象嚴重。



第四章 家居企業以產品創新促多角化發展之模式探討

企業多角化在歐美已有半世紀之久，指得是企業進入一個與原先經營產業（或行業）不同的產品市場。隨著企業規模日漸增大，企業多角化逐漸形成風氣，許多企業並以多角化作為企業擴張的策略。

企業多角化發展之意義如下：

1. 分散風險

在不同的產業經營，企業可以分散風險，避免因為單一產業景氣枯榮而影響到企業存活。

2. 創造價值

多角化可以為企業的創造新的價值。價值的來源來自兩個部份：一方面企業可以善加利用現有資源，實現產品線延展，使資源產生綜效與範疇經濟；另一方面，企業也可以拓展到更有利的經營範圍，例如增加現有產品的創新功能，進入新興市場以重組範疇。前者是透過槓桿作用充分利用與結合現有資源，增加收益；而後者是進入富有潛力的市場，找尋新的收益來源。因此，多角化經營可以增加集團本身的價值。

3. 通過多角化獲得規模效益

企業的事業愈多，規模也相應擴大，隨之而來的能產生一定的規模效益。

4. 追求創新

每一個產業都有其內在的生命週期，須面對它的成熟與衰退。在劇烈的競爭環境，企業不進則退，不成長就會衰退。企業本業會由成長而逐漸成熟，終至衰退。為了避免企業式微，必須提升企業的活力，另辟其它的事業領域以追求成長、創新，從而使產業原有的生命週期獲得新的活力。

企業實現多角化過程中伴隨著各種形式的創新活動，創新活動是企業實現多角化過程中不可或缺的關鍵性環節。產品創新促進企業的發展，可以體現在實現了企業的多角化經營。而企業多角化發展過程中，伴隨著多種創新活動。

企業持續的產品創新，增大了產品大類和品種，企業並購、跨行業生產經營多種多樣的產品或業務，擴大企業的生產經營範圍和市場範圍，充分發揮企業特長，充分利用企業的各種資源，提高經營效益，保證企業的長期生存與發展。產品創新帶來企業多角化發展，主要有同心多角化、水準多角化、縱向多角化、混合多角化等四種模式。

然而臺灣家居企業多角化過程中缺乏規劃性和策略性，出現了一定的失敗比例。失敗所造成的後果極為慘重，更甚者危及本業。企業追求多角化發展，必須先清晰多角化發展的緣由、企業多角化的時機是否成熟、多角化的形式如何、以及企業該怎樣調動資源以實現多角化之發展。

企業應該從市場與技術兩個面向考慮進入新事業的策略。企業可以依據技術與市場兩個面向的熟悉度，而各分成三個層次：本業、新而熟悉的領域以及新但不熟悉的領域（new）。因此企業在考慮多角化策略時，有九種（3*3）可能組合，而這九種組合各有比較適當的進入策略（詳見表 4.1）。

企業對於新事業的市場面向屬於新且不熟悉領域，而技術面向屬於新且熟悉領域，那麼企業就應該採取創投或學習性購併的方式進入該事業。同樣的，可以從表 4.1 推出當企業處在其它位置時，所應該使用的進入策略。

表 4.1 企業進入新事業的策略矩陣圖

技術面向 市場面向	本業	新且熟悉	新不熟悉
新不熟悉	合資企業	創投／學習性購併	創投／學習性購併
新且熟悉	內部發展／購併／ 合資	內部投資／購併／ 取得授權	創投／學習性購併
本業	內部本業發展／購 併	內部產品發展／購 併／取得授權	合資企業

注：學習性購併是企業借著這個購併來瞭解學習該事業。

資料來源：中山大學

在衡量單一產業所帶來的不確定性、公司資源的規模經濟、範疇經濟、縱效，以及組織成長等多方面因素後，企業多角化常常是不得不面對的策略選擇。然而企業即使僅經營單一事業，已需面對嚴苛的競爭，更何況是多角化所帶來的複雜情境。

第一節、家居企業產品創新與企業多角化發展的內在關係

企業創新與企業多角化發展密不可分，而企業在持續的多角化過程在，產生的各種創新活動，是一種自發的、無序的行為。

本文擬探討站在企業長期持續發展的角度，研究企業為尋求發展，將創新活動與多角化發展二者相結合，使二者關係從自發的無序狀態，上升至策略的高度，探討企業不同的發展階段中適宜的創新策略。（詳見圖 4.1 企業多角化過程中伴隨著創新活動）

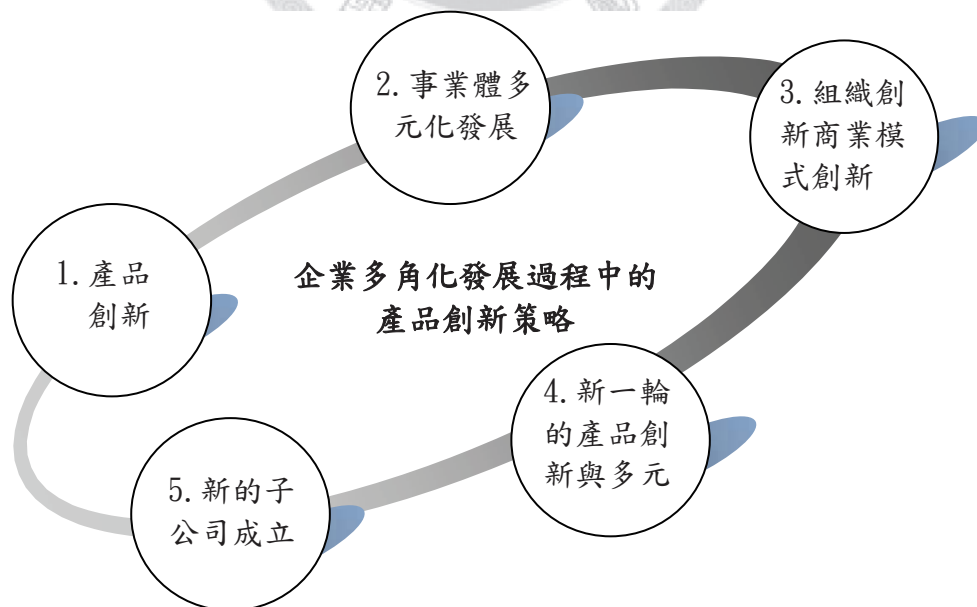


圖 4.1 企業多角化過程中伴隨著創新活動

資料來源：筆者整理

第二節、家居企業不同成長階段採用的產品創新策略

創新活動帶來企業多角化發展，主要有同心多角化、水準多角化、縱向多角化、混合多角化等四種模式。家居企業不同多角化發展階段中採取的創新策略詳見圖 4.2。

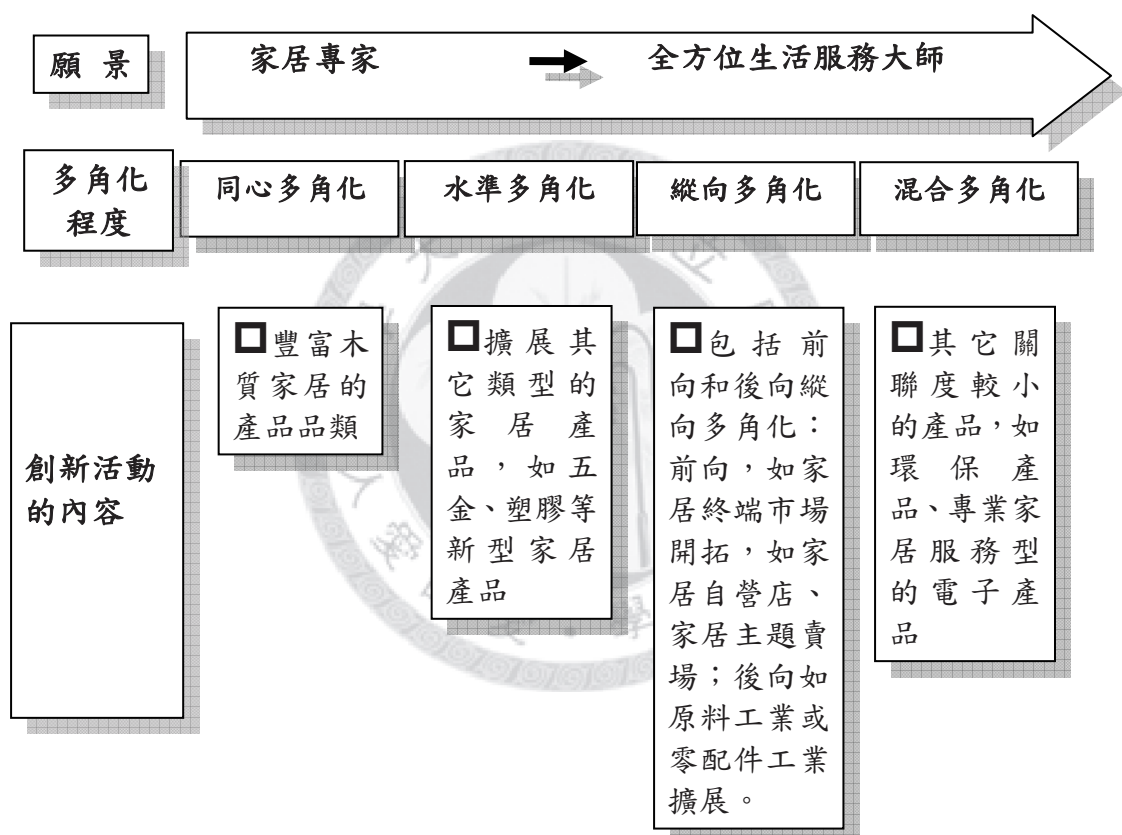


圖 4.2 家居企業不同成長階段採用的產品創新策略

資料來源：筆者整理

一、家居企業產品創新與企業同心多角化發展

同心多角化也稱集中化多角化經營戰略。指企業利用原有的生產技術條件，製造與原產品用途不同的新產品。

同心多角化經營的特點是，原產品與新產品的基本用途不同，但它們之間

有較強的技術關聯性。

家居企業產品創新過程中，主要豐富木質家居的產品品類，以實現同心多角化發展。

二、家居企業產品創新與企業水準多角化發展

也稱為橫向多角化經營戰略。指企業生產新產品銷售給原市場的顧客，以滿足他們新的需求。

水準多角化經營的特點是，原產品與新產品的基本用途不同，但它們之間有密切的銷售關聯性。

家居企業擴展其它類型的家居產品，如五金、塑膠等新型家居產品，促進企業水準多角化發展。

三、家居企業產品創新與企業縱向多角化發展

也稱為縱向多角化經營戰略。它又分為前向一體化經營戰略（Forward integration）和後向一體化經營戰略（Backward integration）。前向一體化多角經營，是指原料工業向加工工業發展，製造工業向流通領域發展。後向一體化多角經營，指加工工業向原料工業或零部件、元器件工業擴展。

垂直多角化經營的特點，是原產品與新產品的基本用途不同，但它們之間有密切的產品加工階段關聯性或生產與流通關聯性。一般而言，後向一體化多角經營可保證原材料、零配件供應，風險較小；前向一體化多角經營往往在新的市場遇到激烈競爭，但原料或商品貨源有保障。前向，如家居終端市場開拓，如家居自營店、家居主題賣場；後向如進行原料工業或零配件工業擴展。

四、家居企業產品創新與企業混合多角化發展

也稱整體多角化經營戰略指企業向與原產品、技術、市場無關的經營範圍擴展。

家居企業進行其它關聯度較小的產品創新，如環保產品、專業家居服務型

的電子產品，實現企業整體多角化發展。

第三節、針對現階段家居企業創新問題採用的應對策略

一、產品創新

產品創新需要考慮以下幾方面的因素。

1. 消費者的需求及市場結構的變化。
2. 企業自身或合作者的資源、技術優勢。
3. 社會文化環境。

據此給出合適的產品價值定位，選擇合適的創新途徑。在如今的經濟大潮中，企業經歷了價格競爭、品質競爭和服務競爭之後，開始了品牌競爭。很大一部分人群追求品牌產品，他們認為品牌產品代表著高品質、高性能、服務佳等特性。塑造產品品牌，一方面能夠提高產品的知名度；另一方面，增加企業利潤，有利於企業的長足發展。但品牌塑造的前提是產品品質高、有特色，後期需要宣傳等，所需時間長，投資大，可以作為一項長期的發展策略來規劃。

此外，綠色生產已經成為全球化的特徵和趨勢，具有綠色標誌的產品受到消費者的熱愛。緊跟形勢的發展，家居產品也需要開發綠色產品，從原材料的選取、生產製造環節及後期包裝等都要實現“綠色化”，不僅能夠滿足臺灣環保愛好者們的市場需求，而且能增加產品的出口量。但臺灣家居企業綠色產品創新最大的阻礙因素是技術問題以及昂貴的儀器設備，這些間接的費用不是中小企業能夠承受的，因此，可以採用多家企業合資購買的方式完成綠色產品的創新。

挖掘潛在的顧客需求，開發特殊群體的家務產品，如新婚夫婦的新婚家居系列產品、單身群體的家務產品、兒童的家務產品等。如對於兒童這一特殊的群體，其家居產品要適合其年齡特徵，可以選擇較中性的家居，配上兒童喜歡的鮮豔色彩，這樣家居可以不用隨著孩子的年齡而頻繁更換，櫃子不僅要與家裡的其它家居搭配，而且在功能上要能容納兒童的玩具和書籍，或可以在房間

角落加一個嵌入式儲物櫃，地毯是兒童房裝飾必備的產品，地毯的生產一定要配上較為稚氣的圖案和明快的顏色。通過這些不同於已有產品的創新吸引家長更多的眼球。

出口產品的開發也是應該特別重視的。由於生活習慣、文化風俗的不同，國外消費者對家居產品的要求與臺灣有所差別。

二、技術創新

技術創新，就是要引進國外或臺灣企業先進的產品生產技術，以提高產品的品質和科技含量。技術創新是產品創新的基礎。企業的技術創新有以下三種方法：

1. 自主研發。這要求企業自主投入資金和培養科研人員，建立自己的研發機構。研發人員通過市場調研，預測未來市場需求，研發出本企業獨特的新產品或將已有產品升級。這種方法比較適合資金雄厚的企業。
2. 從外部引進。從國外或臺灣其它企業買進已經成熟的生產技術，直接運用在自己產品的生產中。這種方法方便快捷，縮短了產品投入市場的週期，但產生的效益週期較短，且比較被動。
3. 合作開發。幾個企業或企業與科研院校一起組建科研機構，企業出資購買儀器設備等，科研院校派發科研人員，二者合作完成研發活動。所得利潤按既定規則分配，達到合作共贏的效果。

三、服務創新

產品進入市場之後，服務品質就成為提高銷售額、增強競爭力的重要因素。服務貫穿於產品整個銷售過程中，包括售前、售中和售後服務。家居企業進行服務創新，需要做到以下幾方面：

1. 售前服務即銷售環境的佈置。包括產品的空間擺放、組合等，營造良好的家居環境，使消費者感受到濃厚的生活氣息。良好的售前服務對增加銷售量具有

重要作用，不同家居產品良好的空間佈置有可能刺激消費者成套購買。

2. 售中服務即產品的介紹和技術服務。在這一過程中要根據消費者的需求，站在消費者的角度行銷產品，對不同年齡、不同層次、不同區域的消費者採用不同的銷售方法，各個擊破，充分調動消費者的積極性。

3. 售後服務要做到“誠實守信”。給顧客的承諾，就要做到、做實，對已售產品進行跟蹤服務，及時瞭解消費者在產品使用過程中出現的問題等。一方面，通過跟蹤調查，瞭解消費者的需求與產品功能之間的差距，有助於新產品的開發；另一方面，通過周到的售後服務，取得消費者的信任，提高企業的信譽度，以提高產品市場競爭力的目的。

四、產品多角化發展

豐富的市場環境決定了家居企業由單一化向多角化發展的轉變。多角化發展的企業經營理念不是由個別企業決定的，而是由市場情況決定的。多角化發展包括同心多角化、水準多角化、縱向多角化和混合多角化。因此，瞭解多角化戰略的優缺點並選擇好多角化戰略實施的時機是企業產品多角發展成功的關鍵。

如海爾集團多角化發展的成功案例。海爾集團在最短的時間裡以最低的成本把企業做大、做強，就是因為海爾集團在合適的時機裡採用了多角化發展。經歷了製冷家電、多種家電、知識領域、金融業……，這樣步步為營、穩紮穩打、不斷擴大的多角化生產策略，使企業不斷壯大。

企業新產品的選擇要根據已有的技術、市場、資源等，盡可能使新產品的開發能夠借助已有資源。如，已經在木質家居、五金、塑膠等家居產品市場佔有一定份額的企業可以考慮混合多角化發展，開發一些環保產品、LED、專用家居服務型的電子產品等。此外，企業管理、資金、人員配備等方面也要積極配合產品多角化發展。一步步擴展，爭取從單一化生產發展為行業內的多角化發展擴展再轉為跨行業的多角化發展。

第四節、家居企業創新的配套管理機制

家居企業進入零售行業，實現銷售模式之創新，是從 90 年代中期才開始逐步發展起來的。然而，目前，家居行業的零售業已經進入停滯期，這個原因不是因為需求的下降，而是由於零售業內部的管理的混亂。經歷了高速擴張後，由於人才的缺乏，使企業本身的人員素質下降，增大了管理的難度，而另一方面由於人的惰性，導致企業管理鬆散，人性化管理向人情化管理轉化，使企業發展進入調整期。如果不能在短時間內調整完畢，將會降低自己的核心競爭力，失去原來的市場份額，逐步被市場淘汰。

家居行業無論從人員還是企業，都需要一定的專業性，甚至帶來一定的地域性，因此家居行業的人員多是經驗主義者，帶來較大的盲目性和保守性，缺少創新精神和學習精神，大多戰略錯誤戰術明白。而新進入的學院派理論性強，實踐少，缺少專業性，大多戰略正確戰術錯誤。兩派一般對立，很多精力放在內鬥上，致使管理混亂，人不能盡其才，物不能盡其用。

上述家居零售業所面臨的問題，表明企業創新的實現，以及創新能否為企業帶來盈利能力的提升，除了擁有創新的覺醒與創新的策略高度，還需要調動企業內部的管理配套模式（詳見圖 4.3 企業創新的配套模式）。

多樣的創新概念，建立在強力的技術平臺基礎上，配合完善的企業創新管理機制，再得以企業有效的行銷策略、實現有效的銷售管道佈局。創新的科學流程管理，企業多部門的跨部門協同合作，才能促使創新的由“概念”，最終以實實在在的新產品形式，在市場上獲得成功。

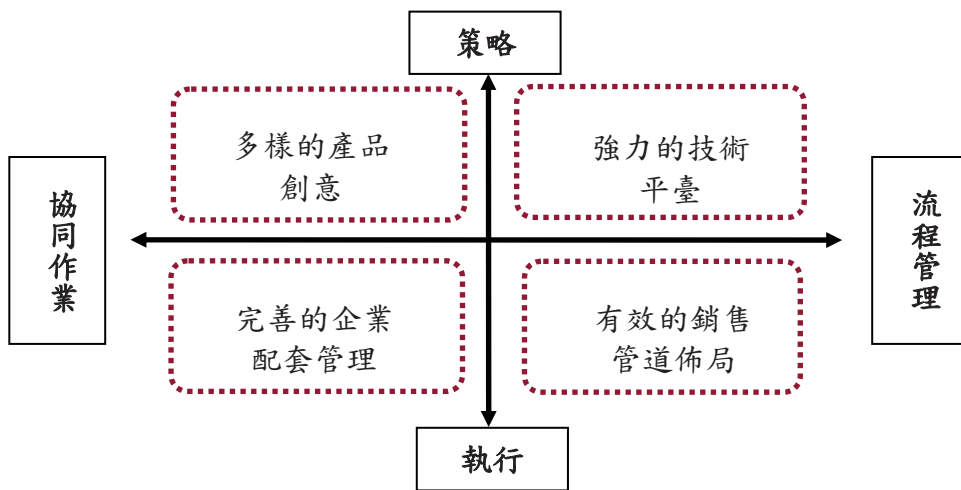


圖 4.3 企業創新的配套管理機制

資料來源：筆者整理



第五章 可行的行銷策略分析

針對臺灣家居企業產品創新與多角化發展的現狀、市場行銷中存在的問題，提出以下可行的行銷策略：

第一節、常用的市場行銷策略

一、促銷策略

促銷是市場行銷中最重要的一種手段，主意是為了向消費者宣傳產品資訊，激發消費者的購買欲望，加強消費者對該企業產品的興趣和信任。促銷的方式有很多種，如廣告促銷、公共關係和推銷等。

促銷手段雖然是最常用、也頗有成效的一種行銷策略，隨著促銷之風愈演愈烈，消費者對促銷由好奇到接受，到麻木再到反感，促銷手段必須更換形式。要達到良好的促銷效果，就需要開發較新穎、有特色的促銷手段，否則就不是一種成功的行銷方式。

二、品牌行銷策略

品牌不僅僅可以提供產品認知，而且有助於使產品與競爭產品區分開來。成功塑造都呈現出品牌個性，即把品牌名稱和某些人性化特徵相聯繫。消費者常常賦予產品以個性化特徵、傳統的、浪漫的、高貴的、時尚的、精緻的等等，並從中選擇那些與其自身或希望的自我形象相吻合的品牌。

品牌名稱，賦予企業“品牌資產”，及品牌名稱所賦予產品的超過其提供功能價值的附加值。品牌資產一方面能夠為企業提供競爭優勢；另一方面，消費者往往願意為具有品牌資產的產品支付更高的價格，因此打造品牌能發展出深厚的顧客關係。（詳見圖 5.1）

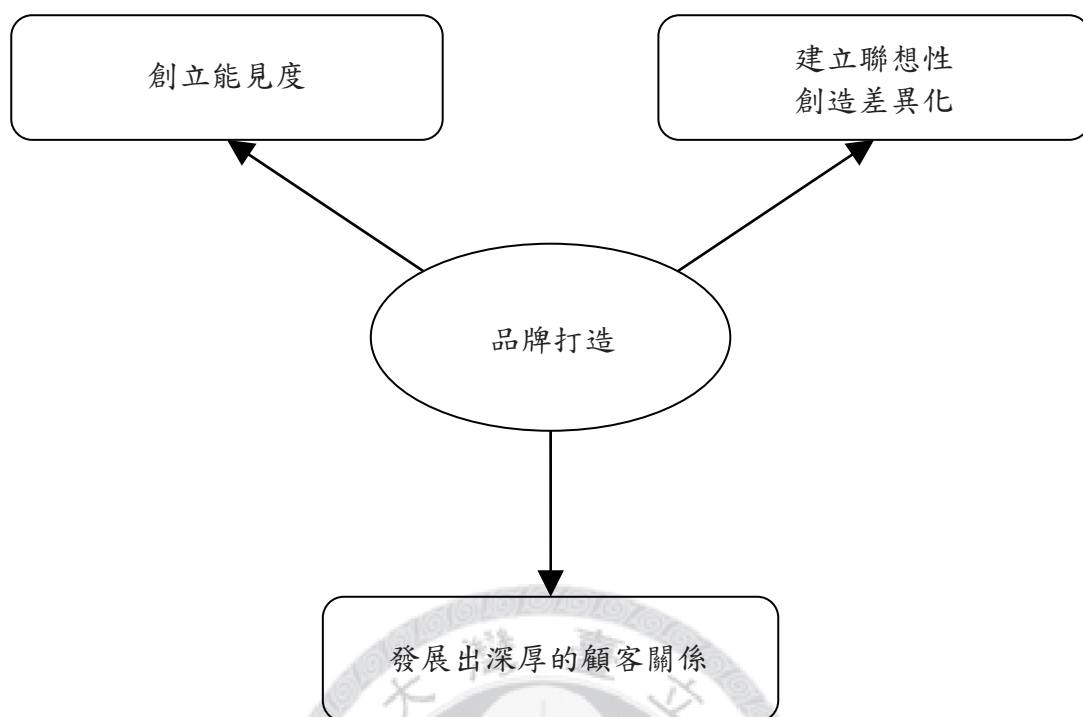


圖 5.1 打造品牌的任務

資料來源：David A. Aaker, 2002

品牌策略中企業可採用集中不同非品牌策略，包括多產品統一品牌策略、多品牌、自有品牌或混合品牌。(詳見圖 5.2)

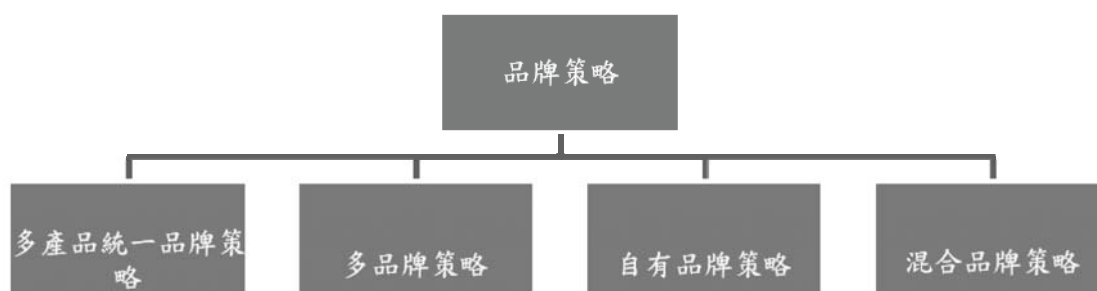


圖 5.2 可供選擇的品牌策略

資料來源：Roger A. Kerin 《市場行銷》，2011 年 11 月

1. 多產品統一品牌策略

多產品統一品牌策略，又稱為家族品牌或公司品牌，是指企業對某一產品大類中的所有產品都使用同一個品牌。運用這種品牌策略可以實現產品線拓展，即利用一個現有的品牌是產品進入一個新的細分市場。其風險在於，對一個品牌使用次數過多會削弱品牌對消費者的意義，促銷品牌稀釋現象。

2. 多品牌策略

多品牌是指給每種產品賦予一個獨特的品牌名稱。當各個產品要進入不同的細分市場是，多品牌策略便大有用處，每一個品牌在各自的細分市場在都是獨立的，一個產品的失敗不會影響到產品生產線上的其它產品。其不足之處在於，與統一品牌相比，多品牌的廣告和行銷成本要明顯高昂一些，甚至會出現策略的複雜性與成本超出其帶來的利益。

3. 自有品牌策略

自有品牌策略，又稱為自有標籤或中間商品牌，即製造商生產產品但以批發商或零售商的 brand 名稱出售。得益於中間商或零售商已有的良好形象，自有品牌可以為製造商和中間商帶來高額的利潤回報，也能贏得消費者較高的接受度。但是缺點在於自有品牌的失敗會給零售商帶來很大的風險。

4. 混合品牌戰略

混合品牌戰略，即由於吸引中間商的市場和公司自身的市場並不相同，公司同時出售以自己品牌命名的產品和以中間商品牌命名的產品。

品牌行銷策略是基於人們在消費中追求品牌的心理而制定的行銷策略，消費者接受了品牌的文化理念，必然接受該品牌的產品。發展到目前為止，不少企業認為臺灣家居企業沒有品牌產品，這就間接說明臺灣家居企業在市場推廣方面缺乏品牌行銷策略意識。因此，品牌行銷策略是家居企業產品行銷中比較空白的領域。某商場家居產品知名品牌 A 與普通品牌 B 的數量及比例對比情況如表 5.1 所示。

表 5.1 某商場 2011 年家居產品銷售統計表（單位：張）

產品	知名品牌 A		普通品牌 B	
	數量	比例	數量	比例
床墊	645	53.8%	254	21.2%
沙發	1059	53%	624	31.2%
衣櫃	856	57.1%	413	27.5%
床	823	54.9%	319	21.3%

資料來源：中國報告大廳 www.chinabgao.com

三、直接行銷與網路行銷策略

直接行銷技術含量不高，成本也不高，是為克服店鋪、賣場受地域局限的缺陷而開發的行銷策略，能夠擴大消費群體，開發出更廣泛的潛在市場。直接行銷的方式有：面對面推銷、電話行銷、快遞行銷等。

網路行銷是一種特殊的行銷方式，是隨著近些年網購的盛行而發展起來的。隨著人們對電子商務操作越來越熟悉，網路行銷是借助於互聯網技術來實現一定行銷目標的一種行銷手段。網上服務為潛在的購買者提供了方便，相較於店鋪銷售，網路行銷具有以下優點：

1. 便利性，購買者不用出門，網上點點滑鼠就完成交易，送貨上門，購買過程方便快捷，為購買者節省時間；同時，購買者可以在一天中任何時間選購產品，無購買時間限制，購買方便。
2. 選擇性，網上店鋪較多，貨品齊全，且產品價格都公開，購買者可以多家對比挑選，選擇範圍大。
3. 成本，網上店鋪省去了店面租賃等費用，同種商品價格比實體店要低。
4. 定制性，亦可稱為個性化，互聯網技術，能夠為買賣雙方提供高度互動、個性化資訊和交易環境，能夠滿足顧客獨一無二的商品特定需求。
5. 溝通性，互聯網上的溝通主要有三種形式：商家對消費者發出的電子郵件告知，消費者向商家發出的購買和服務請求，消費者和消費者之間溝通所用的聊

天室、即時消息、社交網路等。

6. 控制性，是指消費者在購物和支付決策過程中所擁有的控制，線上購物者是被賦予權力的用戶，他們熟練地利用互聯網技術搜尋資訊和評估替代品，並按照自己的時間、需求和條件作出購買決策。(詳見圖 5.3)

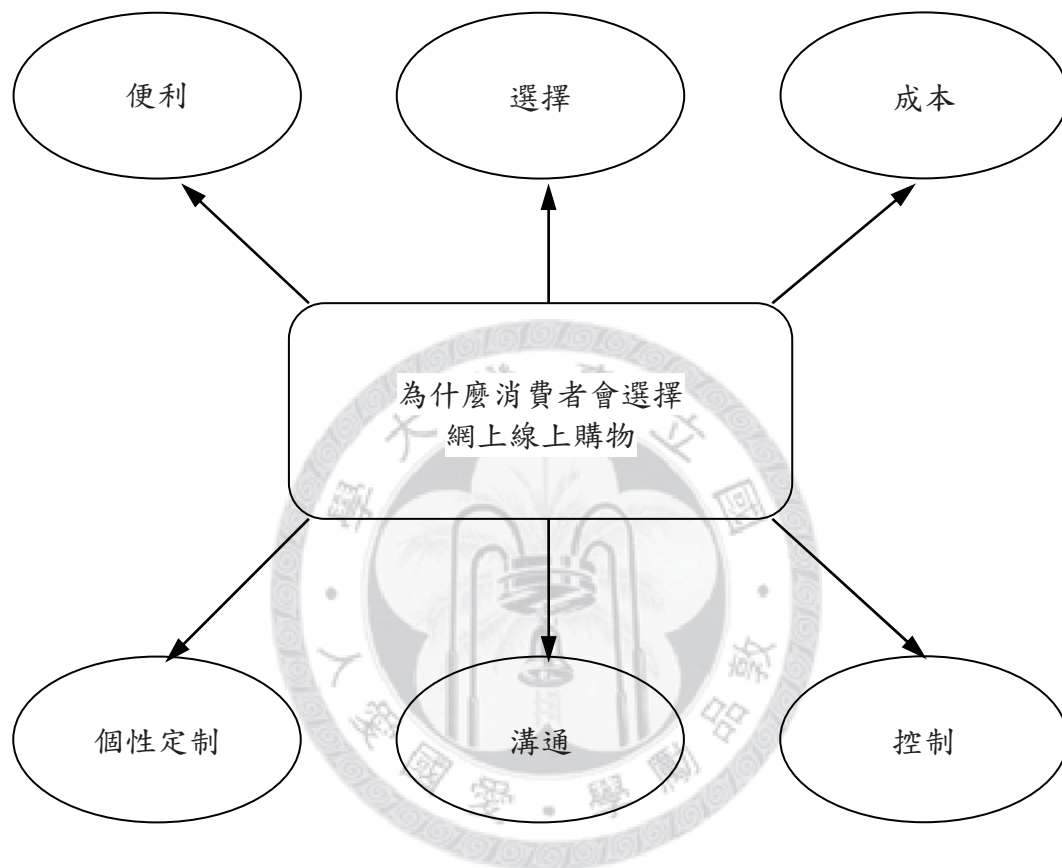


圖 5.3 電子商務為消費者創造的新價值

資料來源：Roger A. Kerin 《市場行銷》，2011 年 11 月，稍有改動

相關資料顯示：近幾年，臺灣網購發展迅猛，已成為臺灣消費市場的重要力量。2011 年，臺灣網購人數達到總人數的 48.6%，網購對消費者的影響不斷增強，因此，給消費者提供多樣化、個性化的網購選擇是目前不可忽視的一種方式。

而細分線上消費者的購物習慣及生活方式，在所有線上消費者群體中，滑鼠加水泥是最大的線上消費者生活方式細分群體，由喜歡上網流覽網上商城網站，卻又在傳統的實體店鋪中購買產品的消費者組成。這更加突出了臺灣家居

企業今後施行傳統行銷模式轉型，強化電子商務建設，實施互動和多管道影響的重要性。

第二節、家居產品特色行銷策略

除了普通的、產品行銷中較為常用的行銷策略，家居產品市場行銷還可以開發符合家居產品特點的特色行銷方式。針對家居產品的特點及市場需求，根據以下流程來制定家居產品創新策略。

一、綠色產品行銷策略

地球在暖化和能源缺乏，18 世紀中葉開始的工業革命，改變人類舊有的農業生活，也因此帶動了經濟的發展，提升了人類的生活水準。因為我們過度開發地球上的天然可用資源，大量燃燒化石燃料，再加上要取得更多耕地而大規模砍伐森林，也正因為人類的這些活動使得大氣中的二氧化碳含量不斷增加，加強溫室效應，導致全球溫度上升。(詳見圖 5.4)

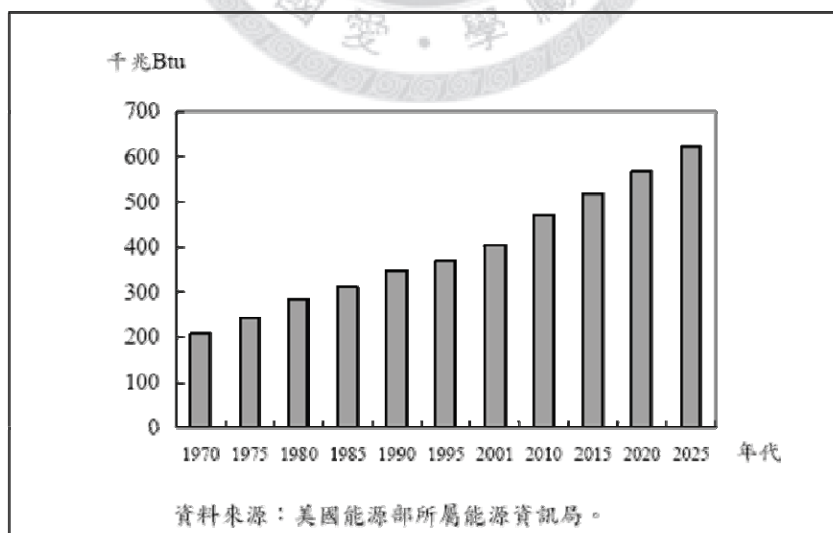


圖 5.4 美國近年能源消耗增長圖

資料來源：美國能源部所屬能源資訊局

自從臺灣加入 WTO 以後，臺灣家居產品綠色發展的步伐加快，家居企業將環保觀念納入生產經營中，從生產技術的選擇、產品的設計、原材料的採用、生產程式的制定、包裝方式的確立、廢棄物的處置等各方面注意對環境的保護。兼顧了消費者的需求，企業的利益和環境保護之間的關係。綠色產品的行銷策略主要有以下幾種：

1. 採用綠色標誌，實行綠色促銷策略；綠色標誌是經過國家指定組織認定的，受到國家法律的保護；也是向消費者傳達綠色產品最直接的證據，受到消費者的信賴。
2. 推廣企業綠色文化理念。綠色文化的建設將推動綠色行銷，二者的融合更有利於產品的推廣。

二、家居企業文化行銷策略

企業的文化理念也是吸引顧客的一種因素，一個企業的價值觀、行為、物質、制度等都傳達著企業形象和精神。顧客可以通過家居企業的文化理念確定該企業產品是走溫馨路線、高檔路線還是個性化等。如，XXXX 企業將“紅博館”的概念引進紅木家居企業文化創意中，為了傳達紅木家居高端中式的文化氛圍，企業特別舉辦了紅木家居展覽，並且將紅木家居的發展歷史、製作工藝、歷史典故等介紹給參觀者，讓參觀者切身感受古典家居文化的魅力。因此，家居企業應該將文化產業作為一個產業鏈來打造，文化產業的發展與科技等相結合，能夠為企業創造出更多的價值。

第三節、重點市場轉移的行銷策略

針對家居企業產品的特點及市場需求狀況，根據以下流程來確定企業家居產品的行銷策略（詳見圖 5.5）。

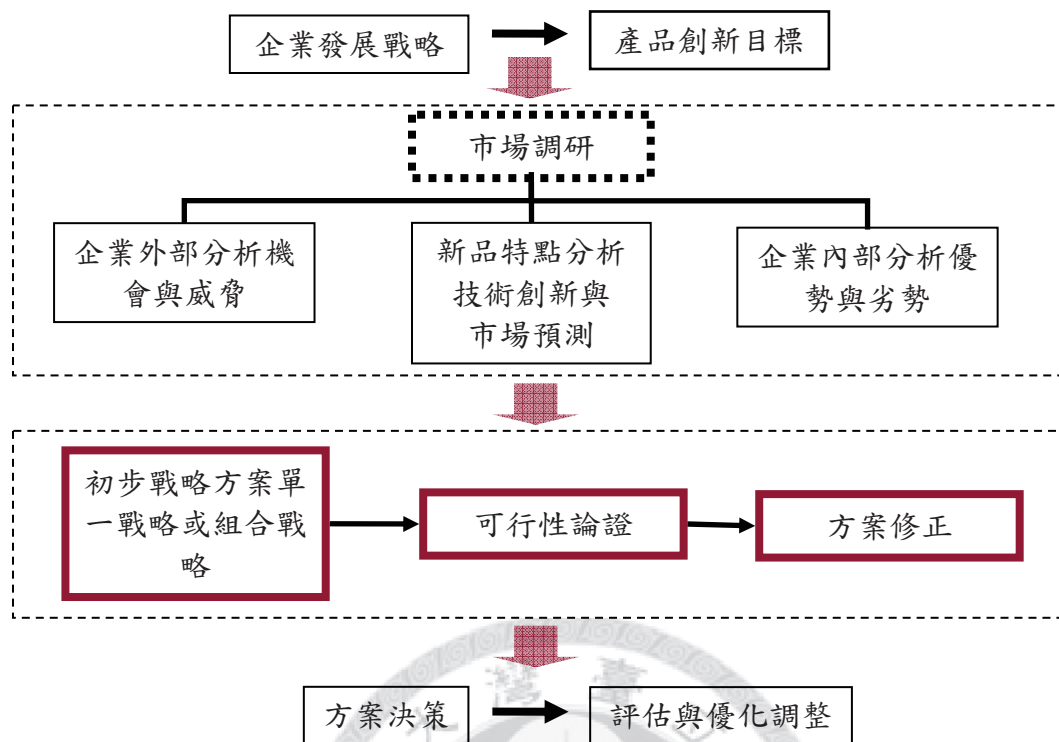


圖 5.5 家居產品行銷策略論證流程

資料來源：筆者整理

一、從城市向城鎮轉移到行銷策略

臺灣曾是一個農業大國，農村人口所占比例較大。隨著生活水準的提高，城鎮人口消費數量和品質越來越高，因此，城鎮是家居產品一個潛力巨大的市場。對於城鎮居民應針對其消費特徵採用特殊的行銷方式。

城鎮居民滿意的家居產品主要有以下幾個特徵：

1. 中、低檔家居用品需求量大，產品價位不能太高，適當誘導城鎮居民時尚消費。
2. 更信賴老品牌，因此，企業要開拓城鎮市場，品牌宣傳很重要，運用恰當的市場行銷策略，努力樹立和培育自己的品牌。
3. 家紡用品消費量大於家居用品。隨著居民安全、健康、環保生活方式的轉變，居民的生活品質和消費習慣開始轉變，不再是“不爛不扔”的消費觀念，會在使用期限內更換家紡用品。這樣的轉變為家居產品進軍城鎮市場奠定了基礎。

因此，對於城鎮居民的家居產品研發應該以經濟實用為主，重點做宣傳推廣。

二、開發出口市場的行銷策略

2010年，臺灣區傢俱工業同業公會攜手臺灣區照明燈具輸出業同業公會兩大公會及業界代表，首次聯手開辦「臺灣國際傢俱暨照明展」，結合臺灣傢俱及照明兩大重要傳統產業，藉由臺灣國際展覽會的平臺再度重振國際市場。

臺灣傢俱廠商及照明業者雖已大量外移大陸及東南亞等地區，但根留臺灣之傢俱及照明業者已開創 MIT 信譽與利基，目前全球買主因中國商品形象不佳，業者也紛紛感受到國際買主回籠，臺灣傢俱及照明出口出現回升的現象，且鑒於目前大陸勞工成本逐漸增加及新實施勞動合同法等使得台商在大陸營運成本明顯增加，加上兩岸經貿關係未來的樂觀發展，台商已有回流意願，台商目前仍為國際傢俱、照明產業市場主要供貨來源，如能整合海內外傢俱業及照明業台商在台參展，相信未來將使臺灣傢俱及照明展覽會在亞洲地區具舉足輕重地位，並有利於國內業者再創外銷佳績。

上述表明，將市場中心逐步轉向國際更廣闊的市場，是今後臺灣家居發展的一大趨勢，亦是臺灣家居企業獲得進一步發展的必由之路。

由於臺灣人的體格、生活習慣、文化信仰等與歐美等外國人的差異較大，出口產品在產品品質、設計風格、質地等方面都有所不同。

在品質方面，家居出口產品不僅僅是代表著企業本身，還代表著國家榮譽，外貿產品一直都是在國際品質標準的嚴格把關之下生產產品的，所以產品品質過關。

在價格方面，由於出口退稅等因素，家居產品的出口成本相對較低。此外，家居出口產品一般是定量生產，無積壓，更有利於企業打折促銷。

在設計方面，家居產品應參照出口國人們的身心特徵，如歐美的家居產品設計一般在尺寸規格上要更大一些，在外形設計上更華麗一些，會更接近“歐美風格”。與臺灣消費品相比，出口產品在品質、設計上花費的工夫更大一些，

行銷上更注重品牌建設，以便讓國外消費者對這樣的進口“品牌”產品更有印象。因為國外消費者比較不確定產品企業是否真是有信譽、性價比高的“品牌”時，他們寧願較高的價格，去購買他們記憶中的品牌產品，這樣他們會更放心一些。

總之，出口家居產品與臺灣產品在定位上有差別，企業在研發、生產、銷售過程中應該特別注意出口市場人群的特徵。



第六章 結論

臺灣家居企業從中國轉戰到越南從高工資、高成本轉至低工資、低成本，希望取得勞力充沛、工資低廉、土地廣大、租金便宜、工廠用地取得容易及豐富便宜的原物料供應，但無論轉戰到何處，最後使企業能打敗群雄、立於不敗之地的，不外乎有幾點：

一、在外銷出口的傢俱企業必須升級與轉型：

1. 從接單代工製造(OEM)，到自行設計製造(ODM)，到自有品牌(OBM)，也就是從量→質→品牌的升級。
2. 從出口外銷若轉移到中國內需市場，必須拋棄過去自動化生產線大規模生產的概念，轉入小生產線，小量多樣的生產方式，作多角化創新設計，優化品牌形象，提升傢俱產業門檻，以及內外銷的比例逐漸的轉移。
3. 堅守出口外銷，不放棄國外市場的企業則必須取決於成本要低，產能要大，生產基地要多，自動化大量生產，以及物美價廉能滿足市場大客戶之需求。

二、在中國內銷方面企業需增進自身能力：

1. 以主品牌繼續保有既得的一二級市場，以次品牌搶攻二三四級市場。
2. 跟隨政府建設中國的脚步佈局，深耕各級市場。
3. 創新、設計、行銷、服務、品牌、廣征設計及市場行銷人才，加強資訊的廣泛運用。

三、臺灣家居企業面對大陸及各國強大的競爭力，以及面對中國市場，未來如何來因應？

1. 與工研院或高科技廠合作研發環保材料(Green material)與環保傢俱(ECO Furniture)或多功能傢俱，目前已經有許多企業已經研發成功具有未來性的產品，如醫療傢俱及環保材料制做的傢俱，E化傢俱等等…。
2. 自主研發開模研創新產品，打造自有品牌，以環保材料(Green material)與

環保傢俱(ECO Furniture)。

除此之外，伴隨著家居企業競爭的白熱化，企業生存越來越困難，企業產品創新與多角化發展是臺灣家居企業在未來發展中的必然選擇。因此本文僅僅從理論方面對家居企業產品創新與多角化發展之市場行銷策略進行了定性研究，還未對其進行量化研究。儘管我們的研究已經獲得了一些新的認識，然而，在實際的工作當中，我們也發現了一些問題，還需要未來的研究作補充。因此，在本文研究的基礎上，還需要更多的學者探討以下問題：

1. 基於客觀資料來分析評價市場行銷策略；
2. 產品創新與多角化發展如何提升企業競爭力。

在更深入的研究中，應該採用對比分析法，一方面檢驗結果的正確性；另一方面探索細節方面的優劣勢，為以後更好的發展奠定基礎。



參考文獻

1. 鄔適融，新產品開發模式研究，管理學報，2010 年第 12 期。
2. 史曉飛，創意經濟條件下企業產品開發模式創新探析，福建行政學院學報，2009 年第 03 期。
3. 陳桂英、林紅，電子商務環境下的企業行銷策略研究，商場現代化，2008 年第 23 期。
4. 魏文慧、宗明明，淺析北歐各國設計風格的異同，大眾文藝學術版，2010 年第 22 期。
5. 田維飛、任新和，對簡約主義家居設計的思考，滄桑，2009 年第 04 期。
6. 林靜，“陌生化”對現代主義設計中家居用品設計的影響，商業文化學術版，2009 年第 05 期。
7. 葉學鋒、魏江，基於層次分析的核心能力的培育與提升，科學與科學技術管理，2001 年第 06 期。
8. 王生輝、施建軍，論多元化經營邏輯演變，外國經濟與管理，2002 年第 11 期。
9. 倪寧軍，從海爾和春蘭的比較看企業的多元化戰略，南京師大學報，2000 年第 05 期。
10. 陳之昶，基於核心能力成熟度的企業多元化戰略選擇，重慶工商大學學報，2005 年第 05 期。
11. 王致誠，臺灣家居展歐美市場，家居與環境，2001 年第 04 期。
12. 姚海濤，臺灣家居企業提升國際市場競爭力之策，企業經濟，2004 年第 09 期。
13. 陳志傑、黃宇，加入 WTO 後臺灣家居企業行銷戰略的調整，企業技術開發，2004 年第 07 期。
14. 常永勝，20 世紀市場行銷理論的變革與進展，南方經濟，2000 年第 07 期。

15. 朱希彥，市場行銷理論在臺灣的發展與展望，臺灣流通經濟，1998 年第 03 期。
16. 梁明揭，論家居產品的整體設計，華南農業大學學報（社會科學版），2008 年第 03 期。
17. 李英，北歐家居設計的審美特徵，武漢科技學院學報，2008 年第 11 期。
18. 費志敏、毛春苗，先進生產方式下的產品開發，華東經濟管理，2011 年第 08 期。
19. 高力，電子商務與農產品物流，農村經濟與科技，2006 年第 11 期。
20. 吳佳穗，看臺灣家居產業的當地語系化發展，海峽科技與產業，2010 年第 02 期。
21. 張智泉，國外配套產品在臺灣家居工業中的作用，家居，1989 年第 01 期。
22. 彭亮，臺灣地區的家居設計教育（一），家居與室內裝飾，2003 年第 09 期。
23. 金國，臺灣家居市場，兩岸關係，2000 年第 03 期。
24. 宋林濤，臺灣地區創意設計選，美與時代（上），2011 年第 06 期。
25. 鐘誓，家居賣場遇上新挑戰，臺灣市場，2008 年第 05 期。
26. 陳銘、吳智慧，臺灣地區家居木工機械發展研究及其借鑒，四川林業科技，2009 年第 06 期。
27. 董靜，臺灣家居產業概況，家居與室內裝飾，2002 年第 03 期。
28. 李堅、王松永，家居與環境，東北林業大學學報，1997 年 06 期。
29. 楊靜榕，臺灣省木材工業近況，雲南林業科技，1990 年第 01 期。
30. 嶽興，臺灣省的家居出口，家居，1985 年第 02 期。
31. 張敬平，來自臺灣的家居教父郭山輝，海峽科技與產業，2009 年第 02 期。
32. （美國）梅麗莎·A. 希林（Melissa A. Schilling），技術創新的戰略管理，清華大學出版社，2011 年 08 月。
33. 李宇，企業成長、創新空間與產業升級，中國社會科學出版社，2012 年 05

月。

34. 王靜亭，臺灣木制傢俱產業設計策略之研究，國立雲林科技大學碩士論文. 2000年06月。
35. 臺灣區傢俱工業同業公會。
36. 中華民國全國工業總會（紀麗君，2004）。

