

第四章 研究結果與討論

本章分為兩部分：第一部份針對問卷回收所得之資料，進行基本資料分析、信度分析、環境因素之評估與分析、經營競爭能力之評估與分析以及驗證研究假設。第二部分主要探討台灣加入 WTO 後對平版印刷及相關產業的內在（優勢、劣勢）與外在（機會、威脅）之方向為限，由分析所得之結果進行研究討論，找出可能之發展策略。以下分述之：

第一節 資本資料分析

壹、問卷回收

本研究總共發放 150 份問卷，並以郵寄方式寄發問卷，問卷回收 107 份，扣除 5 份無效問卷後共回收 102 份問卷，回收率達 68%。問卷之回收率如表 4-1 所示：

表4-1 問卷回收情形統計表

發放方式	發放數目	回收數	有效樣本	有效樣本回收數率
郵寄	150	107	102	68%

資料來源：本研究整理

貳、樣本資料分析

從回收的問卷整理後，得知公司成立的年數以 20 年以上最多(59.8%)。公司人數方面由於印刷電腦化後，所需的人力減少，因此公司的總人數多由 10 人以下所組合 (33.3%)；其次，較大規模公司由於資本雄厚公司的總人數多佔 51 人以上 (20.6%)。在經營策略方面，大多數的公司多為專精策略 (58.8%)。在公司有無 ISO 國際相關認證方面，大部分公司皆無相關認證佔 (84%)。而在填答問卷人員之背景分析中，填答者以公司之負責人或中高層主管為主，符合問卷預先所設立之填答問卷對象。問卷之詳細基本資料分析如表 4-2 所示：

表4-2 研究對象基本資料分析一覽表

項目	內容	次 數	百分比	累積百分比
一、公司成立年數	未滿 1	0	0	0
	1 - 5 年	2	2.0	2.0
	6 - 10 年	10	9.8	11.8
	11 - 15 年	18	17.6	29.4
	16 - 20 年	11	10.8	40.2
	21 年以上	61	59.8	100.0
	合計	102	100.0	
二、公司總人數	10 人以下	34	33.3	33.3
	11 - 20 人	21	20.6	53.9
	21 - 30 人	12	11.8	65.7
	31 - 40 人	7	6.9	72.5
	41 - 50 人	7	6.9	79.4
	51 人以上	21	20.6	100.0
	合計	102	100.0	
三、公司經營模式	低成本策略	23	22.5	22.5
	差異化策略	19	18.6	41.2
	專精策略	60	58.8	100.0
	合計	102	100.0	
四、ISO 國際認證	有	18	17.6	17.6
	無	84	82.4	100.0
	合計	102	100.0	
五、填答者所屬職務	負責人	34	33.3	33.3
	高階主管	52	51.0	84.3
	中層主管	16	15.7	100.0
	合計	102	100.0	

資料來源：本研究整理

第二節 影響因素之評估與分析

本研究將分兩組進行討論分別為：1.台灣加入 WTO 前平版印刷經營概況；2.台灣加入 WTO 後平版印刷經營概況。首先評估各競爭力的影響程度（取平均數），並進一步分析台灣加入 WTO 前與台灣加入 WTO 後其各競爭五力在影響程度上有無差異。

在整體方面，加入 WTO 前的平均數（3.47）高於加入 WTO 後的平均數（3.42）顯示在加入 WTO 對於產業影響並不大。而各競爭力構面的重要程度分別為（見表 4-3）：

一、平版印刷業認為在加入 WTO 前其五力構面重要程度，依序為：

- 1.供應商的議價力量
- 2.客戶的議價力量
- 3.同業間的競爭
- 4.新進入者威脅
- 5.替代品的威脅

二、平版印刷業認為在加入 WTO 後影響的前五項環境因素，依序為：

- 1.供應商的議價力量
- 2.客戶的議價力量
- 3.替代品的威脅
- 4.同業間的競爭
- 5.新進入者威脅

表 4-3 競爭構面影響程度之差異性檢定

構面	WTO 前 (平均數)	排 序	WTO 後 (平均數)	排 序	F 值	P 值
整體	3.47		3.42		.370	.544
同業間的競爭	3.44	3	3.19	4	4.872	.280
新進入者威脅	3.22	4	3.08	5	1.175	.280
替代品的威脅	3.21	5	3.36	3	1.545	.215
客戶的議價力量	3.48	2	3.57	2	0.897	.345
供應商的議價力量	3.99	1	3.70	1	8.462	.004*

*代表 $p < .05$

從表 4-3 可以看出在競爭因素中，所有填答者都認為供應者的議價能力方面最重要。

將各項競爭力構面之影響程度在加入 WTO 前後與作變異數分析，

結果有 1 項有顯著差異，如表 4-3 所示，並依影響的程度作以下分析：

(一) 加入 WTO 前供應商的議價力量影響重要程度平均數 3.99 > 加入 WTO 後影響重要程度平均數 3.70 【P=0.04 < 0.05】

表 4-4 競爭能力因素影響程度之差異性檢定

構面	競爭力因素	WTO 前 (平均數)	排 序	WTO 後 (平均數)	排 序	F 值	P 值
同業間的 競爭	國內	4.20	2	3.47	8	29.232	.000*
	國外	2.69	17	2.91	16	2.237	.136
新進入者 的威脅	國內	3.64	7	3.34	12	4.314	.039*
	國外	2.80	16	2.81	17	.004	.949
替代 品的 威脅	電子書	3.24	12	3.36	11	.790	.375
	光學磁碟書	3.19	14	3.30	14	.682	.410
	網路資料庫	3.21	13	3.34	12	.972	.325
	電子報	3.03	15	3.24	15	2.611	.108
	依需印刷	3.29	10	3.44	9	1.264	.262
	數位印刷	3.35	9	3.51	6	1.329	.250
客戶的議 價力量	紙張的選擇	3.79	5	3.76	2	.086	.769
	油墨的選擇	3.27	11	3.39	10	.922	.338
	印刷機的選擇	3.36	8	3.54	5	1.813	.180
供應商的 議價力量	紙張的取得	4.20	2	3.58	4	9.268	.003*
	油墨的取得	3.69	6	3.49	7	2.423	.121
	機器的取得	3.85	4	3.67	3	2.424	.121
	技術的取得	4.22	1	3.78	1	15.648	.000*

*代表 $p < .05$

一、平版印刷業認為在加入 WTO 前影響的前五項環境因素，依序為：

- (一) 技術的取得----- (供應商的議價力量)
- (二) 紙張的取得----- (供應商的議價力量)

- (三) 國內----- (同業間的競爭)
- (四) 機器的取得----- (供應商的議價力量)
- (五) 紙張的選擇----- (購客戶的議價力量)

二、平版印刷業認為在加入 WTO 後影響的前五項環境因素，依序為：

- (一) 技術的取得----- (供應商的議價力量)
- (二) 紙張的選擇----- (客戶的議價力量)
- (三) 機器的取得----- (供應商的議價力量)
- (四) 紙張的取得----- (供應商的議價力量)
- (五) 印刷機的選擇----- (客戶的議價力量)

以上分析顯示出在競爭因素中，所有填答者都認為在供應商的議價力量方面：技術的取得是非常重要的一項因素，由於資訊的發展及科技的創新，連帶技術的開發成為公司經營最重要的指標之一。

三、將各項競爭力因素之影響程度在加入 WTO 前後作變異數分析，結果有四項有顯著差異，如表 4-4 所示，並依影響的程度作以下分析：

- (一) 加入 WTO 前國內 (同業間的競爭) 影響重要程度顯著高於加入 WTO 後影響重要程度【 $P=0.000 < 0.05$ 】。
- (二) 加入 WTO 前技術的取得 (供應商的議價力量方面) 影響重要程度顯著高於加入 WTO 後影響重要程度【 $P=0.000 < 0.05$ 】。
- (三) 加入 WTO 前紙張的取得 (供應商的議價力量) 影響重要程度顯著高於加入 WTO 後影響重要程度【 $P=0.03 < 0.05$ 】。
- (四) 加入 WTO 前國內 (新進入者的威脅) 影響重要程度顯著高於加入 WTO 後影響重要程度【 $P=0.000 < 0.05$ 】。

第三節 公司規模與競爭力各因素之關係

在本節主要是以變異數分析中的單因子變異數(Oneway-ANOVA)比較在各構面上的認同度是否有所不同，進而回答研究假設。經過分析後若達顯著差異，因為各分組之樣本數不相同，因此採用 Scheffe 法來進行事後多重比較分析。其主要探討下列問題如下表 4-5 所示：

表4-5 待答問題與假設分析一覽表

待答問題及研究假設

一、台灣加入WTO後對不同公司規模是否影響競爭力之認同度？

假設一：台灣加入 WTO 後公司成立年數對競爭力之認同度無顯著差異。

Ho-1-1 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

Ho-1-2 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異

Ho-1-3 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

Ho-1-4 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異

Ho-1-5 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

假設二：台灣加入 WTO 後公司總人數對競爭力之認同度無顯著差異。

Ho-2-1 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

Ho-2-2 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。

Ho-2-3 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

Ho-2-4 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對來自購買者的議價能力方面之認同度無顯著差異。

Ho-2-5 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異

假設三：台灣加入 WTO 後公司經營模式對競爭力之認同度無顯著差異。

Ho-3-1 台灣加入 WTO 後公司經營模式對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

Ho-3-2：台灣加入 WTO 後公司經營模式對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。

Ho-3-3 台灣加入 WTO 後公司經營模式對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

Ho-3-4 台灣加入 WTO 後公司經營模式對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。

Ho-3-5 台灣加入 WTO 後公司經營模式對對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異

一、公司成立年數之差異分析

本研究在這一項的考驗上，因無成立未滿一年的公司，所以將公司成立的年數分為五組，分別為 1-5 年、6-10 年、11-15 年、16-20 年以及 21 年以上來考驗各指標上的差異。

由表 4-6 中公司成立年數 1-5 年的認同度最高 (平均值=4.15)；公司

成立年數 16-20 年的認同度最低（平均值=3.31）。不同公司成立年數在整體指標及五力構面的認同度上，皆未達顯著差異。然在進行 Scheffe 事後比較時發現，全部的因素均無差異。

表4-6 不同公司成立年數在整體指標及競爭五力構面差異分析

項目	公司成立年數平均值					F 值	p 值	Scheffe 事後比較
	1-5年	6-10年	11-15年	16-20年	21年以下			
	(1) N=2	(2) N=10	(3) N=18	(4) N=11	(5) N=61			
整體指標						1.141	.342	
同業間的競爭	WTO 前	3.75	3.35	3.28	3.41	3.50	.429	.787
	WTO 後	4.25	3.10	3.08	3.36	3.17	.956	.435
新進入者威脅	WTO 前	4.25	3.25	3.08	3.05	3.25	.889	.474
	WTO 後	4.00	3.10	2.81	3.00	3.14	.875	.482
替代品的威脅	WTO 前	4.00	3.30	3.39	2.98	3.17	.835	.506
	WTO 後	4.00	3.40	3.51	3.15	3.34	.616	.652
客戶的議價力量	WTO 前	4.67	3.57	3.56	3.27	3.44	1.631	.173
	WTO 後	4.33	3.53	3.61	3.36	3.57	1.313	.271
供應商的議價力量	WTO 前	4.38	4.13	4.04	3.95	3.94	.398	.810
	WTO 後	5.33	4.87	5.11	4.79	4.90	.283	.889

*代表 $p < .05$

表4-7 不同公司成立年數在各因素及指標之差異分析

項目	競爭力因素	加入 WTO 前後	公司成立年數平均值					F 值	p 值	Scheffe 事後比較
			1-5年	6-10年	11-15年	16-20年	21年以下			
			(1) N=2	(2) N=10	(3) N=18	(4) N=11	(5) N=61			
同業間的	國內	前	4.50	4.30	3.94	4.09	4.26	.629	.643	
		後	4.50	3.50	3.39	3.73	3.41	.704	.591	
		前	3.00	2.40	2.61	2.73	2.74	.252	.908	

競爭	國外	後	4.00	2.70	2.78	3.00	2.93	.753	.559
新進 入者	國內	前	4.50	3.80	3.61	3.36	3.64	.706	.590
		後	4.50	3.50	3.11	3.18	3.38	.930	.450
威脅	國外	前	4.00	2.70	2.56	2.73	2.87	.892	.472
		後	3.50	2.70	2.50	2.82	2.90	.692	.599
替代 品的 威脅	電子書	前	4.50	3.20	3.56	3.00	3.15	1.456	.222
		後	4.50	3.30	3.56	3.18	3.31	.927	.451
	光學磁 碟書	前	4.50	3.20	3.44	2.91	3.11	1.386	.244
		後	4.50	3.30	3.44	3.09	3.26	.948	.440
	網路資 料庫	前	4.50	3.20	3.22	2.91	3.21	1.067	.377
		後	4.50	3.30	3.44	3.00	3.34	1.091	.365
	電子報	前	3.50	3.20	3.22	2.82	2.97	.639	.636
		後	3.50	3.30	3.44	2.91	3.21	.640	.635
	依需印 刷	前	3.50	3.50	3.44	3.09	3.25	.418	.795
		後	3.50	3.50	3.61	3.27	3.41	.263	.901
數位印 刷	前	3.50	3.50	3.44	3.18	3.33	.202	.937	
	後	3.50	3.70	3.56	3.45	3.48	.126	.973	
客戶 的議 價力 量	紙張的 選擇	前	4.50	3.80	3.72	3.64	3.82	.594	.668
		後	4.00	3.60	3.83	3.64	3.79	.376	.825
	油墨的 選擇	前	4.50	3.30	3.44	3.00	3.23	1.297	.277
		後	4.00	3.40	3.44	3.09	3.41	.679	.608
	印刷機 的選擇	前	5.00	3.60	3.50	3.18	3.26	1.943	.109
		後	5.00	3.60	3.56	3.36	3.51	1.529	.200
供應 商的 議價 力量	紙張的 取得	前	4.00	4.30	4.17	4.18	4.20	.079	.988
		後	4.00	3.70	3.94	3.73	3.87	.219	.927
	油墨的 取得	前	4.50	3.80	3.72	3.55	3.66	.505	.732
		後	4.00	3.50	3.44	3.45	3.49	.181	.948
	機器的 取得	前	4.50	3.90	4.06	3.91	3.75	.766	.550
		後	4.00	3.50	3.94	3.45	3.64	.816	.518
	技術的 取得	前	4.50	4.50	4.22	4.18	4.16	.555	.696
		後	4.00	3.90	4.00	3.73	3.70	.516	.724

*代表 $p < .05$

二、公司總人數之差異分析

在公司的總人數上分為六組，分別為 10 人以下、11 20 人、21 30 人、31 40 人、41 50 人以及 51 人以上來考驗。由表 4-8 公司總人數 41-50 人的認同度最高（平均值=3.79）；公司總人數在 51 人以上的認同度最低（平均值=3.24）。不同公司成立年數在整體指標及五力構面的認同度上，在加入 WTO 前替代品的威脅指標認同上達顯著差異【 $P=0.011 < 0.05$ 】，然在進行 Scheffe 事後比較時發現，總人數 41 50 人公司顯著高於總人數 51 人以上公司。在加入 WTO 前供應商的議價力量指標認同上，達顯著差異【 $P=0.031 < 0.05$ 】。

表4-8 不同公司總人數在整體指標及競爭五力構面差異分析

項目	公司總人數平均值						F 值	p 值	Scheffe 事後 比較
	10人以 下(1)	11 20 人(2)	21 30 人(3)	31 40 人(4)	41 50 人(5)	51人以 上(6)			
	N=34	N=21	N=12	N=7	N=7	N=21			
整體指標	3.45	3.42	3.49	3.75	3.79	3.24	1.840	.112	
同業間的 競爭	WTO前	3.34	3.26	3.54	4.00	3.79	3.43	1.543	.184
	WTO後	2.99	3.19	3.33	3.86	3.29	3.19	1.309	.267
新進入者 威脅	WTO前	3.29	3.10	3.17	3.64	3.50	3.02	.776	.570
	WTO後	3.04	3.02	3.13	3.64	3.14	2.95	.561	.730
替代品的 威脅	WTO前	3.39	3.18	3.08	3.50	3.95	2.71	3.165	.011* (5,6)
	WTO後	3.46	3.30	3.43	3.50	3.98	2.99	1.822	.116
客戶的議 價力量	WTO前	3.54	3.41	3.39	3.67	3.48	3.43	.209	.958
	WTO後	3.62	3.37	3.58	3.81	3.48	3.62	.908	.479
供應商的 議價力量	WTO前	3.76	4.06	4.15	4.29	4.54	3.90	2.581	.031*
	WTO後	4.76	5.17	5.25	5.24	5.00	4.65	1.096	.368

*代表 $p < .05$

從表 4-9 各指標的差異分析來看，在加入 WTO 前電子書（替代品的威脅）指標認同上，總人數 41 50 人公司顯著高於總人數 51 人以上公司【 $P=0.009 < 0.05$ 】。在加入 WTO 前光碟磁碟書（替代品的威脅）

指標認同上，總人數 41 50 人公司顯著高於總人數 51 人以上公司【P=0.014 < 0.05】。在加入 WTO 前依需印刷（替代品的威脅）指標認同上，總人數 41 50 人公司顯著高於總人數 51 人以上公司【P=0.013 < 0.05】。在加入 WTO 前電子書（替代品的威脅）指標認同上，總人數 41 50 人公司顯著高於總人數 51 人以上公司【P=0.009 < 0.05】。而在加入 WTO 前電子書（替代品的威脅）指標認同上，達顯著差異【P=0.034 < 0.05】。而在加入 WTO 前機器的取得（供應商的議價力量）指標認同上，達顯著差異【P=0.028 < 0.05】。

表4-9 不同公司總人數在各因素及指標之差異分析

項目	競爭 力因 素	加入 WTO 前後	公司總人數平均值						F 值	p 值	Scheffe 事後 比較
			10人 以下 (1) N=34	11 20人 (2) N=21	21 30人 (3) N=12	31 40人 (4) N=7	41 50人 (5) N=7	51人 以上 (6) N=21			
同業 間的 競爭	國內	前	4.03	4.14	4.25	4.86	4.43	4.19	1.272	.283	
		後	3.18	3.67	3.50	4.43	3.29	3.48	1.943	.094	
	國外	前	2.65	2.38	2.83	3.14	3.14	2.67	.826	.534	
		後	2.79	2.71	3.17	3.29	3.29	2.90	.742	.594	
新進 入者 威脅	國內	前	3.74	3.52	3.58	4.00	4.00	3.38	.843	.522	
		後	3.29	3.38	3.33	4.00	3.29	3.19	.629	.678	
	國外	前	2.85	2.67	2.75	3.29	3.00	2.67	.444	.817	
		後	2.79	2.67	2.92	3.29	3.00	2.71	.428	.828	
替代 品的 威脅	電子書	前	3.50	3.10	3.08	3.43	4.14	2.67	3.299	.009*	(5,6)
		後	3.53	3.19	3.42	3.43	4.14	2.95	1.923	.098	
	光學磁 碟書	前	3.35	3.10	3.17	3.43	4.14	2.62	3.042	.014*	(5,6)
		後	3.35	3.24	3.67	3.29	4.14	2.81	2.527	.034*	
	網路資 料庫	前	3.38	3.14	2.83	3.71	3.86	2.81	2.277	.053	
		後	3.44	3.29	3.17	3.86	3.86	3.00	1.480	.203	
	電子報	前	3.15	3.05	3.00	3.29	3.57	2.57	1.884	.104	
		後	3.32	3.19	3.33	3.29	3.71	2.90	1.042	.398	
	依需印 刷	前	3.47	3.33	3.00	3.43	4.14	2.81	3.052	.013*	(5,6)
		後	3.53	3.48	3.33	3.57	4.14	3.05	1.742	.132	
		前	3.47	3.38	3.42	3.71	3.86	2.81	2.159	.065	

	數位印刷	後	3.59	3.43	3.67	3.57	3.86	3.24	.623	.682
客戶的議價力量	紙張的選擇	前	3.79	3.76	3.83	3.86	3.71	3.81	.039	.999
		後	3.68	3.81	3.92	4.00	3.57	3.76	.549	.739
	油墨的選擇	前	3.32	3.14	3.17	3.29	3.57	3.29	.266	.931
		後	3.47	3.14	3.25	3.57	3.57	3.48	.707	.620
	印刷機的選擇	前	3.50	3.33	3.17	3.86	3.14	3.19	.776	.569
		後	3.71	3.14	3.58	3.86	3.29	3.62	1.446	.215
供應商的議價力量	紙張的取得	前	4.06	4.19	4.17	4.14	4.71	4.29	.880	.498
		後	3.82	4.00	4.08	4.00	3.71	3.62	.741	.595
	油墨的取得	前	3.38	3.81	3.92	4.00	4.43	3.57	2.223	.058
		後	3.26	3.71	3.75	3.71	3.86	3.29	1.543	.184
	機器的取得	前	3.62	3.95	3.92	4.43	4.57	3.67	2.640	.028*
		後	3.53	3.86	3.92	4.00	3.71	3.43	1.126	.352
技術的取得	前	4.00	4.29	4.58	4.57	4.43	4.10	1.990	.087	
	後	3.68	3.95	4.00	4.00	3.71	3.62	.692	.630	

*代表 $p < .05$

三、公司經營策略模式之差異分析

在公司經營策略模式方面分為三組，分別為低成本策略、差異化策略以及專精策略來考驗，從表 4-10 中公司經營策略模式在低成本策略的認同度（平均值=3.59）最高；公司經營策略模式在專精策略的認同度（平均值=3.37）最低。而在加入 WTO 後新進入者的威脅的認同上，低成本策略公司顯著高於專精策略公司並達到顯著差異【 $P=0.025 < 0.05$ 】；另外在加入 WTO 後替代品的威脅認同上，低成本策略公司顯著高於專精策略公司並達到顯著差異【 $P=0.023 < 0.05$ 】。

表4-10 不同公司經營策略模式在整體指標及競爭五力構面差異分析

項目	公司經營策略模式平均值			F 值	p 值	Scheffe 事後比較
	低成本	差異化	專精			
	(1) N=23	(2) N=19	(3) N=60			
整體指標	3.59	3.51	3.37	1.572	.213	
同業間的競爭	WTO 前	3.65	3.53	3.33	1.696	.189

新進入者威脅	WTO 後	3.24	3.34	3.13	.492	.613	(1,3)
	WTO 前	3.61	3.34	3.03	3.838	.025*	
替代品的威脅	WTO 後	3.33	3.21	2.94	1.525	.223	(1,3)
	WTO 前	3.64	3.22	3.06	3.915	.023*	
客戶的議價力量	WTO 後	3.68	3.32	3.26	2.194	.117	
	WTO 前	3.39	3.56	3.48	.269	.765	
供應商的議價力量	WTO 後	3.43	3.63	3.59	.812	.447	
	WTO 前	3.88	4.17	3.97	1.111	.333	
	WTO 後	4.81	5.04	4.94	.254	.776	

*代表 $p < .05$

從表 4-11 各指標的差異分析來看，在加入 WTO 前國內間同業的競爭指標認同上，低成本策略公司顯著高於專精策略公司並達到顯著差異【 $P=0.006 < 0.05$ 】。在加入 WTO 前國內間新進入者的威脅指標認同上，低成本策略公司顯著高於專精策略公司並達到顯著差異【 $P=0.023 < 0.05$ 】。在加入 WTO 前網路資料庫（替代品的威脅）指標認同上，低成本策略公司顯著高於專精策略公司並達到顯著差異【 $P=0.006 < 0.05$ 】。在加入 WTO 前數位印刷（替代品的威脅）指標認同上，低成本策略公司顯著高於專精策略公司並達到顯著差異【 $P=0.028 < 0.05$ 】。

表4-11 不同公司經營策略模式在各因素及指標之差異分析

項目	競爭力因素	加入 WTO 前後	公司經營策略模式平均值			F 值	p 值	Scheffe 事後 比較
			低成本 (1) N=23	差異化 (2) N=19	專精 (3) N=60			
同業 間的 競爭	國內	前	4.65	4.26	4.00	5.474	.006*	(1,3)
		後	3.70	3.74	3.30	1.931	.150	
	國外	前	2.65	2.79	2.67	.099	.906	
		後	2.78	2.95	2.95	.228	.797	
新進 入者 威脅	國內	前	4.04	3.79	3.43	3.927	.023*	(1,3)
		後	3.61	3.47	3.20	1.406	.250	
	國外	前	3.17	2.89	2.63	2.101	.128	
		後	3.04	2.95	2.68	1.090	.340	
替代	電子書	前	3.70	3.05	3.12	3.083	.050	
		後	3.74	3.16	3.28	2.214	.115	

品的威脅	光學磁碟書	前	3.57	3.05	3.08	2.052	.134		
		後	3.57	3.16	3.25	1.070	.347		
	網路資料庫	前	3.78	3.16	3.00	5.482	.006*	(1,3)	
		後	3.78	3.21	3.22	3.111	.049*		
	電子報	前	3.43	2.95	2.90	3.117	.049*		
		後	3.52	3.11	3.17	1.506	.227		
	依需印刷	前	3.61	3.58	3.08	3.881	.024*		
		後	3.70	3.53	3.32	1.496	.229		
	數位印刷	前	3.74	3.53	3.15	3.690	.028*	(1,3)	
		後	3.78	3.74	3.33	2.429	.093		
	客戶的議價力量	紙張的選擇	前	3.70	3.84	3.82	.252	.778	
			後	3.61	3.95	3.77	1.369	.259	
油墨的選擇		前	3.04	3.42	3.32	.996	.373		
		後	3.17	3.32	3.50	1.463	.236		
印刷機的選擇		前	3.43	3.42	3.32	.158	.854		
		後	3.52	3.63	3.52	.125	.883		
供應商的議價力量	紙張的取得	前	4.04	4.37	4.20	.894	.412		
		後	3.87	3.89	3.83	.045	.956		
	油墨的取得	前	3.48	3.84	3.72	.886	.415		
		後	3.35	3.63	3.50	.550	.579		
	機器的取得	前	3.78	4.16	3.78	1.522	.223		
		後	3.48	3.84	3.68	.958	.387		
	技術的取得	前	4.22	4.32	4.18	.246	.783		
		後	3.74	3.74	3.82	.106	.899		

*代表 $p < .05$

四、小結

經由前述資料分析將研究結果與假設作一驗證，其結果如下：

假設一：台灣加入 WTO 後公司成立年數對競爭力之認同度無顯著差異。

研究結果：全部支持

H0-1-1 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司成立年數對同業間的競爭方面之認同度大致相同，並無顯著差異。所以該部分假設是支持的。

H0-1-2 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司成立年數對新進入者的威脅方面之認同度大致相同，並無顯著差異。所以該部分假設是支持的。

H0-1-3 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司成立年數對替代品的威脅方面之認同度大致相同，並無顯著差異。所以該部分假設是支持的。

H0-1-4 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司成立年數對客戶的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異。所以該部分假設是支持的。

H0-1-5 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司成立年數對供應商的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異。所以該部分假設是支持的。

綜合上述研究結果可知道，在不同公司成立年數的看法上是相同的，皆未達顯著差異。

假設二：台灣加入 WTO 後公司總人數對競爭力之認同度無顯著差異。

研究結果：全部支持

H0-2-1 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司總人數對同業間的競爭方面之認同度大致相同，並無顯著差異。所以該部分假設是支持的。

H0-2-2 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司總人數對新進入者的威脅方面之認同度大

致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-2-3 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司總人數對替代品的威脅只有在光學磁碟書方面有顯著差異，其餘皆無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-2-4 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司總人數對客戶的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-2-5 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：不同公司總人數對供應商的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異。所以該部分假設是支持的。

綜合上述研究結果可知道，在不同公司總人數的看法上是相同的，皆未達顯著差異。

假設三：台灣加入 WTO 後公司經營模式對競爭力之認同度無顯著差異

研究結果：全部支持

H0-3-1 台灣加入 WTO 後公司經營模式對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司經營模式對同業間的競爭方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-3-2 台灣加入 WTO 後公司經營模式對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司經營模式對新進入者的威脅方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-3-3 台灣加入 WTO 後公司經營模式對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司經營模式對替代品的威脅只有在網路資料庫方面有顯著差異，其餘皆無顯著差異，所以該部分假設支持。

H0-3-4 台灣加入 WTO 後公司經營模式對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司經營模式對客戶的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-3-5 台灣加入 WTO 後公司經營模式對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司經營模式對供應商的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

綜合上述研究結果可知道，在不同公司經營模式的看法上是相同的，皆未達顯著差異。

第四節 公司有無國際認證與競爭力各因素之關係

在本節中，對於用來檢定公司有無國際認證與競爭力各因素之關係，本研究係採用獨立樣本 t 檢定進行分析。其主要探討下列假設如下表 4-12 所示：

表4-12 待答問題與假設分析－研究假設覽表

待答問題及研究假設
一、台灣加入WTO後對不同公司規模是否影響競爭力之認同度？
假設四：台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對競爭力之認同度無顯著差異。
Ho-4-1 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。
Ho-4-2 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異
Ho-4-3 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。
Ho-4-4 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異
Ho-4-5 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

一、公司國際認證設立之有無 t 考驗分析

從表 4-13 可看出公司無國際認證的認同度最高 (平均值=3.46); 公司有國際認證的認同度最低 (平均值=3.40); 而在公司有無國際認證對整體指標的重要性認同上未達顯著差異; 但在加入 WTO 後購買者的議價能力構面上變異數同質性的 Levene 檢定達顯著差異, 顯示有國際認證及無國際認證的平均數離散情形達顯著差異。而由假設變異數相等的 t 值與顯著性, 在各競爭力構面上的考驗結果均無顯著差異。

表4-13 公司有無國際認證在整體指標及競爭五力構面之t考驗分析

項 目	公司有無國際認證		Levene 檢定		T 值	P 值	
	平均值		F 值	P 值			
	有 (1) N=18	無 (2) N=84					
整體指標	3.40	3.46	.007	.936	-.466	.642	
同業間的競爭	WTO 前	3.64	3.40	.837	.362	1.243	.217
	WTO 後	3.42	3.14	.737	.393	1.218	.226
新進入者威脅	WTO 前	3.11	3.24	.225	.636	-.569	.571
	WTO 後	3.11	3.07	.127	.722	.156	.876
替代品的威脅	WTO 前	3.00	3.26	.241	.625	-1.167	.246
	WTO 後	3.19	3.40	.186	.668	-.960	.340
客戶的議價力	WTO 前	3.46	3.48	.675	.413	-.088	.930
	WTO 後	3.61	3.56	7.938	.006*	.375	.709
供應商的議價力量	WTO 前	4.06	3.97	.181	.671	.490	.625
	WTO 後	4.76	4.97	.056	.813	-.782	.436

*代表 $p < .05$

從表 4-14 顯示出公司有無國際認證在各因素變異數同質性的 Levene 檢定未達顯著, 而由假設變異數相等的 t 值與顯著性, 在各因素上的考驗結果均無顯著差異。

表4-14 公司有無國際認證在各因素及指標之t考驗分析

項目	競爭力因素	加入 WTO 前後	公司有無國際認證平均值		Levene 檢定		T 值	P 值
			有 (1) N=18	無 (2) N=84	F 值	P 值		
同業 間的 競爭	國內	前	4.22	4.19	.468	.495	.144	.886
		後	3.50	3.46	.483	.489	.129	.898
	國外	前	3.06	2.61	.136	.713	1.557	.123
		後	3.33	2.82	.375	.542	1.930	.056
新進 入者 威脅	國內	前	3.39	3.69	.501	.481	-1.222	.224
		後	3.22	3.37	1.540	.218	-.528	.599
	國外	前	2.83	2.80	.110	.741	.123	.902
		後	3.00	2.77	.513	.476	.799	.426
替代 品的 威脅	電子書	前	2.94	3.30	.021	.885	-1.318	.191
		後	3.17	3.40	.310	.579	-.904	.368
	光學磁碟書	前	2.94	3.24	.012	.912	-1.097	.275
		後	3.06	3.36	.032	.859	-1.160	.249
	網路資料庫	前	3.17	3.21	1.063	.305	-.181	.857
		後	3.28	3.36	1.796	.183	-.310	.757
	電子報	前	2.78	3.08	.710	.401	-1.303	.196
		後	3.00	3.29	.117	.733	-1.206	.231
依需印刷	前	3.06	3.35	.309	.579	-1.189	.237	
	後	3.28	3.48	.626	.431	-.821	.414	
數位印刷	前	3.11	3.40	.000	.985	-1.179	.241	
	後	3.39	3.54	.303	.583	-.573	.568	
客戶 的議 價力 量	紙張的選擇	前	3.67	3.82	.052	.819	-.780	.437
		後	3.72	3.77	.395	.531	-.298	.766
	油墨的選擇	前	3.33	3.26	.018	.894	.293	.770
		後	3.50	3.37	.044	.834	.620	.536
印刷機的選擇	前	3.39	3.36	.662	.418	.124	.902	
	後	3.61	3.52	1.036	.311	.378	.707	
供應 商的 議價 力量	紙張的取得	前	4.22	4.19	.003	.955	.155	.877
		後	3.61	3.90	1.922	.169	-1.376	.172
	油墨的取得	前	3.72	3.68	1.690	.197	.181	.857
		後	3.44	3.50	.018	.894	-.243	.808
	機器的取得	前	3.89	3.85	2.530	.115	.197	.844
		後	3.50	3.70	.003	.959	-.905	.367
	技術的取得	前	4.39	4.18	.320	.573	1.138	.258
		後	3.72	3.80	1.192	.278	-.344	.731

*代表 $p < .05$

二、小結

經由前述之資料分析將研究結果與假設作一驗證結果如下：

假設四：台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對競爭力之認同度無顯著差異。

研究結果：少部分不支持

H0-4-1 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司有無國際認證對同業間的競爭方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-4-2 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司有無國際認證對新進入者的威脅方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-4-3 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司有無國際認證對替代品的威脅方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-4-4 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：有國際認證的公司對客戶的議價力量方面之認同度顯著高於無國際認證公司之認同度，達顯著差異，所以該部分假說不支持。

H0-4-5 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司有無國際認證對供應商的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

第五節 職務階層與競爭力各因素之關係

本節主要是採用變異數分析中的單因子變異數(Oneway-ANOVA)比較在各構面上的認同度是否有所不同，進而回答研究假設。經過分析後若達顯著差異，因為各分組之樣本數不相同，因此採用 Scheffe 法來進行事後多重比較分析。其主要探討下列假設如下表 4-15 所示：

表4-15 待答問題與假設分析—研究假設覽表

待答問題及研究假設
問題二、台灣加入WTO後職務階層是否影響競爭力之認同度？
假設五：台灣加入 WTO 後職務階層對競爭力之認同度無顯著差異。
Ho-5-1 台灣加入 WTO 後職務階層對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。
Ho-5-2 台灣加入 WTO 後職務階層對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。
Ho-5-3 台灣加入 WTO 後職務階層對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。
Ho-5-4 台灣加入 WTO 後職務階層對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。
Ho-5-5 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

一、公司職務階級之差異分析

在公司職務階級方面總共分為三組，分別為公司負責人、高層主管以及中層主管進行考驗，從表 4-16 中公司高階主管的認同度最高(平均值=3.58)；公司負責人的認同度最低(平均值=3.27)。不同填答者職務階級在整體指標及各競爭構面分析中；整體指標方面：公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.020 < 0.05$ 】；在加入 WTO 前同業間的競爭的認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.015 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後同業間的競爭的認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.000 < 0.05$ 】；在加入 WTO 前新進入者的威脅認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.018 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後新進入者的威脅認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.010 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後替代品的威脅認同上，達到顯著差異【 $P=0.043 < 0.05$ 】；在加入 WTO 前供應商的議價力量認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.029 < 0.05$ 】。

表4-16 不同填答者職務階級在整體指標及競爭五力構面差異分析

項目	填答者職務階級平均值			F 值	p 值	Scheffe 事後比較	
	負責人	高層主管	中層主管				
	(1) N=34	(2) N=52	(3) N=16				
整體指標	3.27	3.58	3.39	4.058	.020*	(2,1)	
同業間的競爭	WTO 前	3.15	3.62	3.50	4.391	.015*	(2,1)
	WTO 後	2.78	3.50	3.06	8.364	.000*	(2,1)
新進入者威脅	WTO 前	2.93	3.46	3.06	4.202	.018*	(2,1)
	WTO 後	2.74	3.36	2.91	4.801	.010*	(2,1)
替代品的威脅	WTO 前	3.10	3.33	3.10	.885	.416	
	WTO 後	3.14	3.57	3.20	3.246	.043*	
客戶的議價力量	WTO 前	3.39	3.49	3.60	.456	.635	
	WTO 後	3.50	3.62	3.52	.525	.593	
供應商的議價力量	WTO 前	3.75	4.10	4.13	3.665	.029*	(2,1)
	WTO 後	4.96	4.96	4.79	.173	.841	

*代表 $p < .05$

從表 4-17 各指標的差異分析來看，在加入 WTO 後國內（同業間的競爭）指標認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.017 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後國外（同業間的競爭）指標認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人及公司中層主管並達到顯著差異【 $P=0.001 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後國內（新進入者的威脅）指標認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.025 < 0.05$ 】；在加入 WTO 前國外（新進入者的威脅）指標認同上達顯著差異【 $P=0.038 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後國外（新進入者的威脅）指標認同上，公司高層主管顯著高於公司負責人並達到顯著差異【 $P=0.023 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後電子書（替代品的威脅）指標認同上達顯著差異【 $P=0.035 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後光學磁碟書（替代品的威脅）指標認同上達顯著差異【 $P=0.032 < 0.05$ 】；在加入 WTO 後電子報（替代品的威脅）指標認同上達顯著差異【 $P=0.020 < 0.05$ 】。

表4-17 不同填答者職務階級在各因素及指標之差異分析

項目	競爭力因素	加入 WTO 前後	填答者職務階級平均值			F 值	p 值	Scheffe 事後 比較
			負責人 (1) N=34	高層主管 (2) N=52	中層主管 (3) N=16			
同業 間的 競爭	國內	前	3.94	4.33	4.31	2.387	.097	(2,1)
		後	3.06	3.71	3.56	4.225	.017*	
	國外	前	2.35	2.90	2.69	2.580	.081	
		後	2.50	3.29	2.56	8.025	.001*	
新進 入者 威脅	國內	前	3.35	3.85	3.56	2.923	.058	(2,1)
		後	3.00	3.62	3.19	3.823	.025*	
	國外	前	2.50	3.08	2.56	3.388	.038*	
		後	2.47	3.10	2.63	3.898	.023*	
替代 品的 威脅	電子書	前	3.09	3.40	3.00	1.457	.238	(2,1)
		後	3.09	3.62	3.13	3.470	.035*	
	光學磁碟書	前	3.03	3.35	3.00	1.286	.281	
		後	3.03	3.56	3.06	3.576	.032*	
	網路資料庫	前	3.18	3.29	3.00	.517	.598	
		後	3.21	3.54	3.00	2.413	.095	
	電子報	前	2.94	3.13	2.88	.740	.480	
		後	3.00	3.48	2.94	4.088	.020*	
依需印刷	前	3.12	3.42	3.25	1.109	.334		
	後	3.21	3.63	3.31	2.439	.092		
數位印刷	前	3.24	3.38	3.50	.465	.629		
	後	3.29	3.58	3.75	1.431	.244		
客戶 的議 價力 量	紙張的選擇	前	3.76	3.75	4.00	.692	.503	(2,1)
		後	3.79	3.79	3.63	.418	.660	
	油墨的選擇	前	3.06	3.33	3.56	1.772	.175	
		後	3.26	3.38	3.69	1.500	.228	
印刷機的選擇	前	3.35	3.40	3.25	.150	.861		
	後	3.44	3.69	3.25	1.867	.160		
供應 商的 議價	紙張的取得	前	3.94	4.33	4.31	2.794	.066	(2,1)
		後	3.91	3.87	3.69	.409	.665	
	油墨的取得	前	3.38	3.81	3.94	3.003	.054	
		後	3.44	3.54	3.44	.158	.854	
前	3.65	3.94	4.00	1.544	.219			

力量	機器的取得	後	3.74	3.63	3.63	.161	.852
	技術的取得	前	4.03	4.33	4.25	1.845	.163
		後	3.79	3.83	3.63	.352	.704

*代表 $p < .05$

二、小結

經由前述之資料分析將研究結果與假設作一驗證結果如下：

假設五：台灣加入 WTO 後職務階層對競爭力之認同度無顯著差異。

研究結果：大部份不支持

H0-5-1 台灣加入 WTO 後職務階層對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。

研究結果：在國內及國外之同業間的競爭方面，公司高層主管之認同度顯著高於公司負責人之認同度，達顯著差異，所以該部分假說不支持。

H0-5-2 台灣加入 WTO 後職務階層對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：在國內及國外之新進入者的威脅方面，公司高層主管之認同度顯著高於公司負責人之認同度，達顯著差異，所以該部分假說不支持。

H0-5-3 台灣加入 WTO 後職務階層對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。

研究結果：在電子書、光學磁碟書、電子報方面，公司高層主管之認同度顯著高於公司負責人之認同度，達顯著差異，所以該部分假說不支持。

H0-5-4 台灣加入 WTO 後職務階層對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司經營模式對客戶的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

H0-5-5 台灣加入 WTO 後職務階層對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。

研究結果：公司經營模式對供應商的議價力量方面之認同度大致相同，並無顯著差異，所以該部分假設是支持的。

綜合上述研究結果可知，公司的高層主管在整體及各競爭力的認同度上明顯較高。

第六節 研究結果

不同樣本特徵對指標上的選取是否有差異的分析，依據樣本群的公司規模大小、經營策略模式以及職務階層的不同，對問卷結果進行單因子變異數分析，依據 p 值是否小於.05 判別是否有顯著差異，當有顯著差異時再以 Scheffe 多重檢定來考驗事哪些組別產生差異。而公司有無國際認證部分則是用獨立樣本 t 檢定分析其差異性，並依據 p 值是否小於.05 判別是否有顯著差異。

整體來說只有職務階層的不同會對整體競爭力造成差異，及在台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對來自購買者的議價能力方面之認同度有顯著差異外。其餘均無影響。所以在決定競爭力指標時，除了公司高層人員外，應該參酌多方的意見，才能使指標具有多方的代表性。而分析結果如表 4-18 所示：

表4-18 待答問題與假設分析結果彙整一覽表

待答問題及研究假設	研究結果
一、台灣加入WTO後對不同公司規模是否影響競爭力之認同度？	較不會影響
假設一：台灣加入 WTO 後公司成立年數對競爭力之認同度無顯著差異。	全部支持
Ho-1-1 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-1-2 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-1-3 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-1-4 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對客戶的議價力量方面之認	支持

同度無顯著差異。	
Ho-1-5 台灣加入 WTO 後不同公司成立年數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。	支持
假設二：台灣加入 WTO 後公司總人數對競爭力之認同度無顯著差異。	全部支持
Ho-2-1 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-2-2 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-2-3 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-2-4 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對來自購買者的議價能力方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-2-5 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。	支持
假設三：台灣加入 WTO 後公司經營模式對競爭力之認同度無顯著差異。	全部支持
Ho-3-1 台灣加入 WTO 後公司經營模式對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-3-2：台灣加入 WTO 後公司經營模式對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-3-3 台灣加入 WTO 後公司經營模式對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-3-4 台灣加入 WTO 後公司經營模式對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-3-5 台灣加入 WTO 後公司經營模式對對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。	支持
假設四：台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對競爭力之認同度無顯著差異。	少部分不支持
Ho-4-1 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-4-2 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-4-3 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對替代品的威脅方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-4-4 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。	不支持
Ho-4-5 台灣加入 WTO 後公司有無國際認證對對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。	支持
問題二、台灣加入WTO後職務階層是否影響競爭力之認同度？	會影響
假設五：台灣加入 WTO 後職務階層對競爭力之認同度無顯著差異。	大部份不支持
Ho-5-1 台灣加入 WTO 後職務階層對同業間的競爭方面之認同度無顯著差異。	不支持
Ho-5-2 台灣加入 WTO 後職務階層對新進入者的威脅方面之認同度無顯著差異。	不支持
Ho-5-3 台灣加入 WTO 後職務階層對替代品的威脅方面之認同度無顯著	不支持

差異。	
Ho-5-4 台灣加入 WTO 後職務階層對客戶的議價力量方面之認同度無顯著差異。	支持
Ho-5-5 台灣加入 WTO 後不同公司總人數對供應商的議價力量方面之認同度無顯著差異。	支持

第七節 專家訪談

本研究以專家訪談探討台灣加入 WTO 後對平版印刷及相關產業的內在（優勢、劣勢）與外在（機會、威脅）之方向為限，由分析所得之結果進行研究討論，找出可能之發展策略。以下分述之：

壹、台灣加入 WTO 後平版印刷業衝擊：

一、對內優勢

WTO 的加入對於我們在紙張以及其他原料（油墨、瓦斯）上價格會降低，伴隨著國際行情，印刷業已無以往之優渥利潤，只有人工差異。由於國內景氣低靡，相對原物料方面價格降低，再加上國內印刷業引進機器政府有優惠措施，所以，價格方面便宜許多。在對內的競爭性跟國際差不多下，我們更可以接海外的訂單，因為外國的客戶會來亞洲印製，主要是便宜、品質穩定、服務好，這當中以價格是最主要因素。透過全新的網路資訊化，產生一個國際性的分工，就有機會拿到生意。以往亞洲華文地區印刷外銷長久以來都是從香港然後是新加坡加坡做起，而現在連馬來西亞、韓國，甚至現在大陸也搶攻這個市場。但是大陸跟我們有差異，大陸是一個文化管制的國家，要經過編審，像是有的書印好了卻不能出口的問題。

二、對內劣勢

- 1.台灣目前有 60 70 人萬在中國大陸生產，而這些都屬於中產階級，年齡層約在 40 50 歲左右，屬於高消費的族群，這些族群不在台灣消費而在大陸消費相對不能刺激台灣的相關產業，連帶印刷行業也遭受到影響。
- 2.台灣內需小、面積少很容易造成飽和現象，且平版印刷機的設備已

經過時，由商用輪轉機所取代，造成削價競爭的局面由於大陸印刷品反銷回來之後，反而對於台灣造成削價競爭的局面，而殺價之後，只能賺取微利。再加上台灣的讀書風氣不好，文化印刷需求量不大。

- 3.政府對產業沒有遠大的輔導方針及引導的作用，只有短程，沒有長程。而政府的輔導費用只是填補公司財務上的缺乏，對於實質增進公司的業務沒有太大的幫忙。

三、對外機會

- 1.在加入 WTO 前幾年這局勢已經慢慢成型，台灣產業的供需現在已經飽和，同業互相搶標情形嚴重。以 WTO 的定義來說，由於價格低，已經慢慢合理化，與亞洲的行情同步下，對外機會相對增多。
- 2..影響比較大的就是，我們一直有一件事情要作卻都沒有去作的。就是我們以前不能去國外競標，現在透過 WTO 會員國，我們可以正常去標售，這可能就會牽連到，例如：教科書。在加入 WTO 之後，中國大陸也面臨到世界各地的壓力，而在我們在地理、文化上對我們相當有利。畢竟中國大陸新聞出版署，有關於思想的管制稍微有些鬆動。那麼極可能就是，台灣另一個很大動向就是平版印刷的價錢比中國大陸低，紙張在 2004 年關稅降至 0%，幾乎就很肯定對於台灣的外銷有很大的幫助，至於說是何時會開放都要等待政治的動向而去決定，藉由 WTO 我們可能和中國大陸在談判上有著力點，我們可以履行承諾。加入 WTO 有利的強項在於：台灣在於出口方面會較為順暢。那不利的影響越來越少。但是基本上印刷業面臨市場在萎縮的情況，那麼在整個台灣的競爭力來講，應當是一個正面的，例如：土地、人士成本比以往都來的低。而印刷在過渡的投資、惡性的競爭下，透過 WTO 拓展國外的市場。以大中華來講，如能把營運中心設在台灣，台灣這邊有現有的人才，跟大陸的語言、文化都通，台灣的印刷業都可能有一些機會。尤其是中國他們這個大制度的開發，對於印刷品的需求是蠻大。所以，整個來講，加入

WTO 之後，台灣是屬於高階段的產品。技術、人才方面都比香港、中國優秀的多，而台灣的經營者都侷限在本地，必須有遠大的目標，才能作更寬廣的佈局。譬如說大日本印刷，都在世界各地佈局，台灣的印刷業沒有能力大到這種程度，這點應當是要去作的。現在台灣在美國洛杉磯唯一一家印刷廠是由本公司創立，在 1975 年，公司就在拓展外銷。雖然生意不是很多，但是能讓產業有國際觀。那麼往後會更有國際化。

四、對外威脅

1. 由於價格低，國外印刷同業會有搶標的情形發生。加入 WTO 後台灣的訂單就是大者恆大，小至工作室，一接到大訂單，公司沒辦法生產，失去商機。
2. 世界各地都把印刷當外銷，只有台灣把印刷當民生工業、本土工業，所以外銷都是很弱。但是在韓國國家集團統合作外銷，紙張、出版社、印刷，對於整體產業有正增強的效果。
3. 包裝印刷，台灣 1985 年的包裝在外銷總排行榜，經過 15 年到 2000 年能倖存下來的只剩下自行車包裝。在這些包裝都移到中國大陸或東南亞地區，對於台灣的外銷市場影響很大。
4. 印刷的外銷比例不大，台灣是一個海島性國家，加入 WTO 整面的影響不會很大，短時間看不出來。唯一隱憂的是，由於大陸人工便宜，從台灣接禮盒訂單，大陸印製後，反銷至台灣。以高雄來說，外銷方面偏低，紙器公司才有看到影響。長久以來台灣沒有辦法外銷原因：(1).原物料、印刷機械的關稅以前沒有通盤的考量，太過於保護政策，使得無法跟其他國家競爭。(2).人才方面，語言上的問題、印刷專業上的問題。(3).以前在台灣設廠的下游產商，大量外移到大陸。

貳、三種一般性策略之分析

一、台灣加入 WTO 後對低成本經營策略公司之 SWOT 分析

【優勢】1.生產速度快、製程導入數字自動化，效率與品質大幅提昇

2.以數量取勝。3.產能大。4.客戶群較多。5.大都 24 小時生產。6.原物料較便宜。

【劣勢】1.機器成本較大，以便快速生產。2.生產高低峰明顯。3.技術能力不高。4.價格過低。

【機會】1.進口原料與 WTO 成員相同，成本一致。2.出口至歐美國家的機會與新加坡、韓國、香港一致。3.對大陸的市場有發展的機會。

【威脅】1.原物料成本仍高於新加坡、韓國、香港、大陸，出國更不易。2.低價品更易被取代。3.企業出走大陸，台灣內需市場縮小。4.台灣的產業大量外移，自然業務量就減少。5.平版印刷機的設備已經過時，由商用輪轉機所取代，造成削價競爭的局面。

二、台灣加入 WTO 後對差異化經營策略公司之 SWOT 分析

【優勢】1.因產品的特殊性，其他廠商不易進入此領域。2.可因 WTO 的因素，使部分特殊原料，以更便宜的價格，得到更好品質。3.產品的特殊性，可能因 WTO 使外銷機會更大。4.因部分特殊性，價格可維持在高檔，以少量高價為主。5.利潤佳，研發成本投入可較高，新產品研發出來的機會便更大。

【劣勢】1.產品獨一無二，不代表國外無，被進口取代，或應而降低單價。2.因專對部分產品或客戶，對客戶依存度太高，易因客戶產品的改變而影響公司經營。3.加入 WTO 後，以低成本生產高品質的產品為目的，高價品使用機會不多。

【機會】1.可擴展特殊產品的國外市場及佔有率。2.增加客戶來源。3.利用網際網路，介紹及推銷自身的產品特色。

【威脅】1.國外同業的威脅，國際間競爭壓力遽增。2.產品及作業方法模仿。3.國內高科技產業的外移。4.國際間的不景氣。

三、台灣加入 WTO 後對專精經營策略公司之 SWOT 分析

【優勢】1.有特定的客戶群，生產穩定。2.生產線針對單一或少數種類，效率較佳。3.區域性產品，國外廠商難以介入。4.產品生產特性，須快速且方便。5.產品有區域性、時效性、國外產品取代不易。6.客戶特殊作業方式，交通及時效外界難達到要求。

【劣勢】 1.客戶群較少，不易打開國際市場。2.產品項目少，易受產品壽命影響。3.相同廠商過多，競爭激烈。4.時效性要求高，生產機器更新率高。5.產品出貨集中在短時間，生產離尖峰差異大。

【機會】 1.網路普及，信息交流便利，利於構成垂直與水平整合。2.隨著台灣出版品積極拓展海外市場，亦帶動台灣印刷廠業務開發。3.信息傳播方式多元化，出版品不受限於傳統平面，業務開發空間大。4.印刷技術應用領域廣泛，利於結合其他產業擴大商機。5.提昇印刷製品的精緻度與耐用性，製造更具高附加價值的印刷品。

【威脅】 1.大陸、東南亞印刷事業發展迅速，國際間競爭壓力遽增。2.原物料、人力成本均高於大陸東南亞國家。3.受其它製造產業外移波及，影響印刷業務量。4.就業人力明顯偏向新興熱門產業，印刷業後進人才吸收不易。

參、台灣加入 WTO 後紙業對內優勢衝擊

一、對內優勢

國內紙張及印刷的尺寸多為四六版、菊全版系列，市場有一定佔有率。印刷受科技影響印刷價格總共三次價格變動：(1).印刷科技的影響，早期平印 150 元/色令，輪轉機 90-80 元/色令（印刷量達三萬轉才印製）(2).受時效及成本的影響，平印降至 100 元/色令，輪轉機 60-70 元/色令（印刷量達二萬轉才印製）。(3).受景氣的影響，平印降至 60-70 元/色令，輪轉機 30 元/色令（印刷量達一萬轉才印製）

二、對內劣勢

- 1.沒有關稅保護，台灣比較沒有競爭性。
- 2.台灣過去造紙業本身是一個很開放的市場，市場上的競爭已呈現激烈狀態。
- 3.以前進口紙張只有 15%，加入 WTO 後紙張增加到 25%。
- 4.造紙已成為國際化產業，價格隨者國際行情變動，無法掌握固定的價錢。

三、對外機會

- 1.台灣屬於潮濕地區，在紙張製造方面特別注意，並可外銷到與台灣的國家相似氣候的國家。
- 2.在紙張製作過程中，能源（火、水、電）的消耗上是很高的。如能一貫化，中間成本就能省掉（烘乾、運送、打解等）。

四、對外威脅

- 1.在一個原料取向的內需產業過程當中，造紙業本身原料取得很重要，佔整體有 65-70%，且附加價值有限，本身仰賴進口。
- 2.以內需產業的加工過程當中，如塗佈紙張量產到一定的規模才能作外銷的部分。

肆、台灣加入 WTO 後對印刷油墨業衝擊

印刷油墨之關稅於進入 WTO 之前後幾年並未變動，維持在 6.5 %另加付加稅，合計 6.6%。

一、對內優勢

- 1.因為油墨關稅數年之內沒有變動，因此國內油墨製造業可繼續受到關稅之保護可對抗進口品。
- 2.油墨相關的製造原物料則逐年降低關稅，有助於國產油墨降低成本，拓展生意。
- 3.影響油墨化工產業最鉅大之印刷業於進入 WTO 後，佔印刷成本比例最大之紙張的進口關稅逐年調降，於 2004 2005 年歸零，如此則有助於印刷業之發展，油墨化工業也得以受惠。

二、對內劣勢

以長遠之觀點視之，將來油墨進口關稅趨勢甚而為零，則國產油墨需加強品質技術之提昇，否則無法與進口品對抗。

三、對外機會

加入 WTO 後，油墨及其製造原物料以及紙張之關稅，逐年調降，

甚至為零，則印刷業之外銷應有很大的發展空間，油墨化工業也可同時受惠。

四、對外威脅

以長遠觀點視之，未來絕大多數的原物料及成品油墨之關稅皆趨於零，全世界進入分工的境界，若國內油墨化工業無法在品質、技術與生產成本上取得國際性的競爭力，則會被強有力的進口品牌所淘汰而出局。

伍、台灣加入 WTO 後對印刷機材業衝擊

一、對內優勢

以前還沒加入的的關稅為 5.5%，現在降至為 3.5%。對於國外加入 WTO 之後國外對於內銷市場反而沒有比較便宜。再加上最近歐洲的匯率高，台幣貶值，台幣對歐幣或台幣對日幣都相對的貶值，他們有雙重優勢，第一：匯率高以後，歐元跟日幣相對都高，進口的機器價格提高，以台灣製的機器來說，現在是一個優勢的時候，服務也是，歐元高的相對零件、材料都高，對本地來說，在人工沒有調之下，他就是這樣子。

二、對內劣勢

關稅從以前 5.5% 降至 3.5%，進口的關稅減低，影響到我國的機器製造。

三、對外機會

對國內的機器製造出口關稅固定，以前不同國家的關稅，像東南亞國家的關稅比較高，對我國出口有利，這對賣到東南亞的國家

四、對外威脅

由於價錢便宜、製造品質穩定，自然銷售的產值提昇本土的企業在較能在國外設立分公司例如：歐洲、美洲。相對銷售的點也愈多，對其他國的威脅也越多。

五、小結

台灣加入 WTO 之後對於我國利多餘弊，台灣是靠出口為導向的國家，關稅低我們的機器就好賣，好賣生意就多，生意多就可以故更多的勞工，生產更多的設備，然後賺取更多的外匯。以前有關稅壁壘，為了不讓國外的機器進來，特別提高價錢，壟斷市場。

陸、台灣加入 WTO 後對平版印刷技術衝擊

一、對內優勢

台灣引進新進的機器，不管在人工、生產成本上都比歐美還要低。技術轉移到台灣來，以 3D 印刷來說，美國、歐美、日本都有在引製，我們的技術跟他們持平，但是我們接的訂單特別多，原因在於人工方面便宜。

二、對內劣勢

新進的機器、技術台灣早期有優惠，現在沒有，業者對於沒有優惠就會不想投資在技術上。當然技術來講，對外的通路比較廣，引進會比較新，對於整體經營方面來說，就有長遠的方針。

印刷方面，台灣都很少在做研發。不管印刷上的特殊材質、製程，要比較高階的，我們還是依賴國外技術部門間接引進。台灣的印刷不是直接對客戶，而是對貿易商，自然價格就被層層剝削。

三、對外機會

1. 提昇技術品質，拓展外銷市場。
2. 目前我們比大陸好的就是：品質穩定性，有些高的品質還要到台灣來印製。我們現在有一種模式就是這樣，台灣打完的樣，當客戶接受度高的話，很可能就接收到大陸印製。

四、對外威脅

1. 我們技術最大的威脅就是大陸這邊由於成本低、市場大，許多台商直接、間接慢慢轉移到大陸，設備也是如此。台灣現在在做前端或是試樣研發，等到做好之後在大量轉到大陸去生產。
2. 台灣目前最大競爭者為大陸，台商太多過去。所以，政府要控制台商外流，因為技術要根留台灣。

五、小結

台灣企業要有投入研發的心胸，吸收國外的技術，並加以改良，達到國外的水準只要持平就好，因為我們的成本低，就可以接國外的訂單。台灣設備都是一流，印刷廠必須做到流程標準化並落實。也要用心經營，要有自己的主見與執著。