

# 產業環境因素與企業競爭策略關係之研究-以台灣工具機業為例

詹炳坤、潘振雄

E-mail: 8603885@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

近幾年來,台灣地區的政治、經濟、科技、社會文化等外在環境因素發生急速變化;加上世界經濟環境正朝向自由化、國際化、全球化發展,在此趨勢之下,企業所面臨的挑戰將更為遽烈,對企業的經營構成威脅,但亦帶來機會。如果企業能在環境變化中,適時調整其競爭策略,則可化危機為轉機;反之,則轉機會變成危機。本研究係就四家中型工具機製造公司,以個案研究方式,探索各個公司面對環境變化所採取競爭策略相關問題。研究中發覺台灣工具機外銷數量幾佔生產量的七成,因此業者受到世界經濟景氣的影響極大。當景氣好時,業者莫不忙於接訂單,安排生產進度,並有新的進入者投身其間;但當景氣差時,則紛紛殺價競爭自相殘殺,造成一些週轉不靈的公司不支倒閉。但是,也有一些公司在環境的變動當中,能夠適時採行相關的行動,而使公司每次均能渡過難關,在業界中佔有領先的地位。在台灣工具機將近半世紀的發展史,均屬於民營公司的天下,從最初的中、小企業,隨著經濟的發展而變成中型企業;一個幾乎沒有政府的保護,加上外銷導向的產業,如何在眾多的競爭者當中持續保持競爭,到底業者採用何種策略來因應環境的變化,而使企業不斷成長茁壯;而這些因應環境變化的競爭策略模式,是否能使台灣工具機產業在全球競爭當中,繼續維持競爭優勢。

關鍵詞：產業環境；競爭策略；工具機業

## 目錄

目錄封面內頁簽名頁授權書.....	iii	中文摘要.....	v	英文摘要.....	vi
誌謝辭.....	viii	目錄.....	ix	圖目錄.....	xi
表目錄.....	xiii	第一章 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 問題陳述.....	3	第四節 研究範圍和限制.....	4
第二章 文獻探討.....	6	第一節 產業環境因素.....	6	第二節 產業演進與階段性特色.....	7
第三節 產業分析.....	9	第四節 關鍵成功因素.....	13	第五節 環境訊號.....	15
第六節 企業目標.....	16	第七節 企業策略.....	18	第八節 策略型態.....	21
第九節 全球性競爭.....	27	第三章 研究設計.....	31	第一節 研究的觀念性架構.....	32
第二節 研究對象.....	36	第三節 研究方法.....	37	第四節 研究流程.....	38
第四章 台灣工具機產業分析.....	40	第一節 產業概況.....	40	第二節 產業特色與SWOT分析.....	87
第三節 產業演進與競爭策略.....	90	第四節 未來發展策略.....	115	第五章 個案分析.....	117
第一節 台中精機廠股份有限公司.....	117	第二節 台灣麗偉電腦機械股份有限公司.....	136	第三節 永進機械工業股份有限公司.....	150
第四節 友嘉實業股份有限公司.....	168	第五節 個案綜合分析.....	181	第六章 命題發展.....	188
第七章 結論與建議.....	199	第一節 研究結論.....	199	第二節 研究貢獻.....	202
第三節 對工具機產業的建議.....	203	第四節 對後續研究的建議.....	204	參考文獻.....	206
附錄.....	212				

## 參考文獻

1. 中文部份 1. 工業技術研究院(1990), 工具機調查報告。 2. 工業技術研究院(1993), NC工具機 - NC車床、綜合加工機調查報告。 3. 工業技術研究院(1995), 工具機應用於汽機車產業分析專題研究。 4. 工業技術研究院(1996), 兩岸工具機現況與未來發展趨勢。 5. 工業技術研究院(1996), 工具機年鑑。 6. 工業技術研究院(1996), 機械工業現況與趨勢分析。 7. 工商時報(1997), 機械五金產業年鑑。 8. 大前研一(1984), 策略家的智慧, 黃宏義譯, 台北:長河出版社, 頁45。 9. 方世榮(1992), 行銷管理學, 台北:東華書局。譯自Philip Kotler(1991)。
10. 王成定(1996), 「新產品發展過程與組織網路資源運用對新產品發展績效之影響」, 大葉工學院事業經營研究所未出版碩士論文。
11. 司徒達賢(1995), 策略管理, 台北:遠流出版公司, 頁11-16, 頁34-41, 頁157。 12. 台灣區機器工業同業公會(1995), 機械工業五十年史。
13. 吳思華(1984), 「產業特質與企業經營策略關係之研究」國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。 14. 吳思華(1988), 產業政策與企業策略, 台北:中國經濟業研究所, 頁22, 頁69-73。 15. 吳江林(1991), 「台灣地區機械業轉型經營策略之研究 - 以NC工具機為實

證」，國立中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。 16.李茂興譯(1986)，管理概論 - 理論與實務，台北:曉園出版社。譯自Stephen P. Robbins(1984)。 17.李明軒、邱如美合譯(1996)，國家競爭優勢，台北:天下文化。譯自Porter M.E.(1990)。 18.唐富藏(1988)，企業政策與策略，大行出版社，頁6。 19.許士軍(1986)，管理學，台北:東華書局，頁5。 20.張經漢(1986)，「我國高科技產業競爭策略之研究」，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文，頁14。 21.賴榮崇(1990)，「前瞻性資源與移動障礙關係之研究 - 以台灣工具機產業為例」，輔仁大學管理學研究所未出版碩士論文。 22.趙郁文(1988)，「產業環境因素與企業競爭策略之關係研究 - 以我國個人電腦與電視機產業為例」，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。 23.榮泰生(1992)，策略管理學，台北:華泰書局。 24.蔡正雄譯(1985)，競爭策略，台北:華泰書局。譯自Porter M.E.(1980)。 25.謝安田(1989)，企業研究方法，著者自印。 二、英文部分 1.Aaker,D.A(1985), Strategic Market Management. 台北:華泰書局，p.29. 2.Alfred D. Chandler. (1962),Strategy & Structure, Cambridge. Mass: The MIT. Press. 3.B.J.Hodge, William P. Anthon & Lawrence M. Gales (1996) , Organization Theory: A Strategic Approach, 5th. ed. Prentice Hall. pp.57-60, pp.90-109. 4.Bruce Kogut(1985) , "Designing Global Strategies:Comparative and competitive Value-Added Chains". Sloan Management Review, Summer,pp.15-27. 5.Charles W. Hofer and Dan E. Schendel(1978) , Strategy Formulation: Analytical Concepts, west Publishing company,st. paul, Mimn. 6.Chester I. Borneid (1938) , The Functions of the Executive, Harvard University Press, Combridge, Mass,pp.185,189-198,201-205. 7.Danny Miller,P.Fisher(1980)."Archetypes of Organizational Transaction", Administrative Science Quarter, June, vol.25,pp.269-299. 8.D.F.Abell(1980) , Defining the Business:The Starting Point of Strategic Planning. 9.Dutton,J.E. and Ottensmeyer(1987) , "Strategic Issue Management System : Forms, Functions, and Contexts",Academy of Management Review, April, pp.355-365. 10.F.M.Sherer(1980), Industrial Market Structure & Economic Performance, 2nd ed. Chicago:Rand McNally,p.4. 11.George A. Steiner (1969) , Top Management Planning. London: Macmillian,pp.31-37. 12.Hofer, Charles W, & Don Schendel (1978) , Strategy Formulation:Analytical Concepts, west,pp.18-19. 13.Howard Newman. & J.Logan (1981). Strategy, Policy and Control Management. 14.H.W.Boyd Jr. and R.Westfall(1972), Marketing Research: Text and Cases, 3rd ed,Richard D. IRWIN ING. pp.241-283. 15.Igor Ansoff (1965),Corporate Strategy, McGraw-Hill, New Yark. 16.J.J.Chrisman, C.W.Hoffer,W.R. Boulton (1988)," Towerd a System Classify Business Strategy", Academy of Management Review, pp.413-428. 17.John R.Commons(1934). Institutional Economics, The Macmillan Company, New Yark, Passim, but especially chap.9,pp.627-633. 18.Karel Cool.& Dau Schendel (1987), "Strategic Group Fomulation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry 1963-1982",Management Science, Sep,pp.1102-1124. 19.Keneth Andrews (1965). Business Policy: Text & Case. 20.Kenichi Ohmae (1987),"The World View ", The Journal of Business Strategy, winter,p12. 21.Kotler. Philip (1976) Marketing Management Analysis Planning and control,3rd ed, Prentice-Hall. 22.Lawrence R. Jauch & William F. Glueck (1989), Strategy Management and Business Policy, McGraw-Hill,p.204. 23.Peter F. Drucker (1954).The Practice of Management, Harper & Row, Publishers. Inc.pp62-66. 24.Porter. M.E.(1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New Yark: The free press p.37. 25.Porter M.E.(1986). Competition in Global Industry: A Conceptual Framwork. Harvard Business School press, Boston, Mass.p.28. 26.Porter M.E.(1988). Competition in Global Industry: A Conceptual Framwork. Harvard Business School Press, Boston, Mass.p.46. 27.Porter M.E.(1996). "What is Strategy? ", Harvard Business Review, Nov-Dec.pp.61-78. 28.Seymour Tilles (1963)," How to Evaluate Corporate Strategy ", Harvard Business Review, July-August. 29.Simon(1958), Organization, New Yark: Wiley. 30.Warrimer C.K.(1965), "The Problem of Organizational Purpose". Sociological Quarterly 6,p.246. 31.Waterman, R.H.(1987)," The Renewal Factor", Business Week. September 14,p.101.