

# 工具機產業競爭策略之研究—以個案公司為例

方基騰、林朝源

E-mail: 9510737@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

我國工具機產業發展歷史已近半世紀，以低價機種暢銷於國際市場，幾十年來一直呈現穩定的成長；然而，近幾年全球工具機市場競爭日愈激烈，除了工具機產業的惡性價格競爭之外，還有中國大陸市場的崛起，使得台灣工具機產業面臨轉型的困境與經營上的威脅。企業必須在環境變化中，適時調整其競爭策略，以化危機為轉機。本研究採個案研究方式，由於決策的過程牽涉廣泛，評估者的評估尺度差異難以明確測量，因此採用層級分析法(Analytic Hierarchy process; AHP)結合模糊理論(Fuzzy Theory)，並且以簡單加權法(Simple Additive Weighting Method)做方案排序，對個案公司進行策略評選，以選出適合該公司之競爭策略，並以此模型分析之結果提供業內廠商參考，讓欲改變競爭策略，維持競爭優勢之企業能利用此模型以減低決策錯誤之風險。

關鍵詞：工具機產業；競爭策略；模糊層級分析法

## 目錄

目錄封面內頁簽名頁授權書.....	iii	中文摘要.....	iv	ABSTRACT.....	iv
v 誌謝.....	vi	目錄.....	vii	圖目錄.....	x
表目錄.....	xi	第一章緒論.....	1	1.1研究背景.....	1
1.2研究動機與目的.....	2	1.3研究範圍與限制.....	4	1.4研究流程與方法.....	4
第二章文獻探討.....	7	2.1競爭策略.....	7	2.1.1策略之定義.....	7
2.1.2競爭策略之概念.....	10	2.1.3策略形態.....	14	2.1.4策略之評估與選定.....	18
2.2工具機產業之現況.....	19	2.2.1我國產銷概況.....	19	2.2.2全球市場分析.....	23
2.2.3發展趨勢.....	29	2.3工具機產業文獻之探討.....	30	第三章個案分析.....	36
3.1個案公司介紹.....	36	3.1.1公司沿革.....	36	3.1.2營運概況.....	37
3.1.3產業上、中、下游之關聯性.....	38	3.1.4市場及產銷概況.....	39	3.1.5研發概況及競爭情況.....	41
3.1.6競爭利基.....	42	3.2五力分析.....	43	3.3SWOT分析.....	44
3.4策略文獻搜尋.....	46	3.5策略選定.....	52	第四章研究設計與方法.....	54
4.1層級分析法.....	54	4.1.1AHP之目的與假設.....	54	4.1.2AHP之進行步驟.....	56
4.2模糊理論.....	61	4.2.1模糊數.....	62	4.2.2擴張原則.....	63
4.2.3語意變數.....	64	4.2.4解模糊化.....	65	4.3簡單加權法.....	65
4.4層級架構說明.....	67	4.5問卷項目說明.....	67	4.6問卷設計與調查.....	69
4.7問卷調查結果.....	69	4.7.1準則權重之決定.....	70	4.7.2策略方案績效值之求取.....	71
4.7.3策略方案之優勢排序.....	73	第五章結論與建議.....	75	5.1結論.....	75
5.2建議.....	76	5.3後續研究方向.....	76	參考文獻.....	78

## 參考文獻

- 參考文獻 [1]M. E. Porter (1985), 競爭策略, 蔡正雄譯, 華泰書局。  
[2]大前研一(1984), 策略家的智慧, 黃宏義譯, 長河出版社。  
[3]工業技術研究院IEK機電組(2005), 機械產業年鑑。  
[4]工業技術研究院IEK機電組(2005), 區域競爭趨勢下工具機產業經營探討。  
[5]司徒達賢(1995), 策略管理, 遠流出版公司。  
[6]李允中, 王小璠, 蘇木春(2003), 模糊理論及其應用, 全華科技圖書股份有限公司。  
[7]林泰成(2002), 協力網路觀點下模組產品創新類型之探討—台灣工具機業的實證研究, 東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文。  
[8]禹良怡(1998), 工具機產業競爭力之剖析, 台灣經濟研究月刊, 21(8), p47-52。  
[9]許士軍(1986), 管理學, 東華書局。  
[10]張經漢(1985), 我國CNC工具機競爭策略之研究, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。

- [11]張建一(1997), 工具機尋找新的競爭策略, 台灣經濟研究月刊, 20(8), p47-52。
- [12]張子明(2004), 應用模糊多準則決策於企業研發資源分配之研究, 南台科技大學工業管理研究所碩士論文。
- [13]張文賓(2005), 企業以ITIL規範建置服務管理系統策略之模糊多評準決策, 華梵大學資訊管理研究所碩士論文。
- [14]陳棟樑(2002), 加入WTO後中部工具機業應用策略聯盟赴大陸投資之影響因素研究, 朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- [15]黃明玉(1996), 航空公司服務品質評估之研究—模糊多準則決策方法之應用, 私立中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- [16]詹志銘(1982), 台灣區工具機業海外競爭能力之研究, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- [17]詹炳坤(1997), 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, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- [18]楊錦洲(2004), 策略創造優勢, 中國生產力中心。
- [19]趙詠雪(1999), 從台北國際工具機展看我國工具機產業的發展, 工業技術研究院機械所。
- [20]鄧振源、曾國雄(1989), 階層分析法(AHP)的內涵特性與應用(上), 中國統計學報, 27(6), p5-22。
- [21]鄧振源、曾國雄(1989), 階層分析法(AHP)的內涵特性與應用(下), 中國統計學報, 27(7), p1-20。
- [22]劉仁傑(1999), 分工網路—剖析台灣工具機產業競爭力的奧秘, 聯經出版社。
- [23]經濟部科技研究發展專案計畫(2001), 工具機未來發展探討。
- [24]賴祥文(1996), 機械業, 產業經濟, 181, p25-31。
- [25]謝佳宏(2001), 核心能力觀點下台灣工具機企業新事業發展類型之探討, 東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文。
- [26]戴琮哲(1999), 台灣工具機企業海外據點國際分工模式之探討, 東海大學工業工程研究所碩士論文。
- [27]戴煒美(2001), 台灣工具機發展契機之研究, 工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心。
- [28]戴志強(2003), 台灣工具機製造業在競爭力看法之研究—以中部相關產業為例, 朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- [29]A. D. Jr. Chandler (1962), *Strategy & Structure*, Cambridge, Mass: The MIT. Press.
- [30]C. W. Hofer and D. E. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company.
- [31]D. Dubois and H. Prade (1978), " Operations on Fuzzy Numbers ", *International Journal of Systems Science*, vol.9, p613-626.
- [32]H. I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, New Yark:McGraw-Hill.
- [33]H. K. Chiou & G. H. Tzeng & D. C. Cheng (2005), " Evaluating sustainable fishing development strategies using fuzzy MCDM approach ", *Omega*, vol.33, p223-234.
- [34]H. Newman and J. Logan (1981), *Strategy, Policy and Control Management*.
- [35]J. J. Buckley (1985), " Ranking Alternatives Using Fuzzy Numbers ", *Fuzzy Sets and Systems*, vol.15, p21-31.
- [36]J. J. Chrisman & C. W. Hofer & W. R. Boulton (1988), " Toward a System Classify Business Strategy ", *Academy of Management Review*, P413-428.
- [37]K. Andrews (1965), *Business Policy: Text & Cases*.
- [38]K. Cool and D. Schendel (1987), " Strategic Group Formulation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry 1963-1982 ", *Management Science*, Sep, p1102-1124.
- [39]K. Yoon and C. L. Hwang (1981), *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer-Verlag, N.Y.
- [40]L. R. Jauch and W. F. Glueck (1989), *Strategy Management and Business Policy*, McGraw-Hill, p204.
- [41]M. E. Porter (1980), " Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors ", New York:Free Press.
- [42]M. E. Porter (1996), " What is Strategy? ", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p61-78.
- [43]P. Kotler (1976), *Marketing Management Analysis Planning and Control*, 3rd ed, Prentice-Hall.
- [44]S. H. Tsaur & T. Y. Chang & C. H. Yen (2002), " The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM ", *Tourism Management*, vol.23, p107-115.
- [45]T. J. McNichols (1977), *Executive Policy and Planning*, New York:Mcgraw-Hill.
- [46]W. F.Glueck and L. R. Jauch (1980), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill.