

誌 謝

已將退休的年齡,為何還會進修國立交大的 EMBA?這個問題對我而言是兩極化.而且是不可思議的疑惑,對多數的親朋好友而言;其實我的用意有幾點:

- 一. 本身因為三十餘年前家境困苦,家父微薄的薪資需養活一家九口,已經非常吃力,因而選擇了二年制專科學校就讀,減輕家庭負擔.
- 二. 猶如許多退休人員利用退休時光繼續充實自己,如古人所云;活到老學到老之精神.而我亦是抱持著這個觀念!
- 三. 因為要求自己的兒子要多進修,多增加知識並增廣見聞.總是需要從自身做起,”身教重於言教”.

基於上述幾點我一定要做他們的榜樣,永不退縮堅持到底,如此才能使他們信服.

在這不算長的兩年學程中,有辛苦有快樂.但是所有的付出不論時間,精力,體力的耗損.對我而言都是非常值得的付出!在這個北一組另外七位的同儕共同研討,共同勉勵共同扶持之下,建立了很好的感情與默契.而在我心中覺得北一組的 Team 是同屆中互動最好的,常有歡樂的聲音.加上小組中有一位女同學,更使得小組中的向心力,猶如黏膠似的凝聚更加密切.亦或許 Team-Member 皆於社會上有一些歷練,互動之間的巧妙及彼此的尊重皆有適當的技巧.

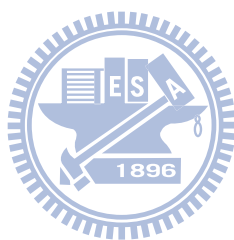
於此次 EMBA 的學習過程裡需要感謝的人許多;猶如各科系的教授,助教們及學校 EMBA 辦公室的工作人員.更要感謝王文杰博士給與殷切指導,以及助理的協助跟催.而提供了許多的資料與文獻作為參考.並適切的給予關心,與論文寫作進度的掌握.使得論文寫作得以順利完成.關鍵在於王文杰博士與助理的跟催指導.

在此還要感謝我的家人,在這兩年當中忽略了許多假日的陪伴.及與親朋好友以及同事之間假日的活動與互動.當然一定會有所得,亦有所失.而在我認為得失之間很難界定與取捨.但是既然選擇了,事必一定要堅持下去,現在我已經辦到了,誠摯的感激與感謝他們的包容與諒解.使得我能順利寫完論文,並順利的完成他!

然而或許在班上較為年長,同儕之間亦會有敬老的舉措.並於同儕的慫恿下接任 2010 年之 EMBA 高爾夫球隊的會長,將為所有 EMBA

自第一屆至第十二屆愛好高爾夫球的學長姐服務.對我而言皆是歷練與學習,也驗證活到老學到老的精神.亦正可以運用所學將球隊導入企業精神去經營,還可以從學長姐的交流中學習到異業交流的經驗分享!

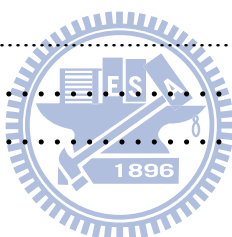
在這學程與同儕的互動中,亦學習了許多的為人處事的方式,團隊精神的凝聚、互動的相互包容、事務的共同協助、經驗的分享、人與人之間的謙卑禮讓,以及奉獻犧牲不求回報的作為值得學習!



目 錄

摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
誌 謝.....	iii
目 錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究範圍與限制.....	3
1.4 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	7
2.1 產業環境分析.....	7
2.1.1 產業環境構面.....	7
2.1.2 產業環境特性.....	8
2.1.3 產業競爭分析——五力分析.....	9
2.2 策略層級理論.....	14
2.2.1 策略.....	14
2.2.2 公司層級策略理論.....	17
2.2.3 事業層級策略理論.....	18
2.2.4 功能層級策略理論.....	20
2.3 產業生命週期.....	20
2.4 資源基礎觀點.....	23
2.4.1 資源的總類.....	25
2.4.2 資源的特性.....	27
2.5 SWOT分析.....	30
第三章 沖壓產業.....	31
3.1 沖壓加工簡介.....	31
3.2 沖壓產業的上下游價值鏈.....	32
3.3 全球沖壓產業市場概況.....	35

3.4 台灣沖壓產業市場概況.....	38
第四章 研究設計與方法.....	41
4.1 研究架構與方法.....	41
4.1.1 研究架構.....	41
4.1.2 研究方法.....	43
4.2 個案分析.....	54
4.2.1 外部分析.....	54
4.2.2 內部分析.....	56
4.2.3 SWOT分析.....	63
4.3 問卷流程與分析.....	64
4.4 問卷結果.....	77
第五章 研究成果與發現.....	79
5.1 研究成果比較.....	79
5.2 研究發現.....	82
第六章 結論與建議.....	85
6.1 研究結論.....	85
6.2 建議.....	86
6.3 後續研究建議.....	87
參考文獻.....	89
附錄 問卷.....	91



表目錄

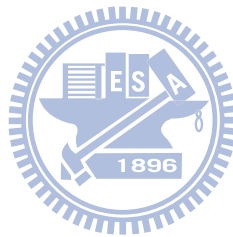
表 2-1	台灣產業環境構面.....	8
表 2-2	產業環境之特性.....	8
表 2-3	學者對策略所下的定義整理.....	15
表 2-4	各學者提出的資源基礎觀點.....	24
表 2-5	Aaker歸納的持續性競爭優勢項目	27
表 3-1	沖壓加工主要特點.....	31
表 3-2	不同產業別其沖壓件的對應加工方式.....	34
表 3-1	隨機指標表.....	49
表 4-2	AHP評估尺度意義及說明.....	50
表 4-3	個案公司重要沿革.....	56
表 4-4	SWOT分析	63
表 4-5	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁)	66
表 4-6	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₂)	66
表 4-7	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₃)	66
表 4-8	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₄)	67
表 4-9	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₅)	67
表 4-10	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₆).....	67
表 4-11	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₇).....	68
表 4-12	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₈)	68
表 4-13	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₉)	68
表 4-14	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₀).....	69
表 4-15	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₁)	69
表 4-16	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₂).....	69
表 4-17	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₃).....	70
表 4-18	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₄).....	70
表 4-19	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₅).....	70
表 4-20	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₆).....	71
表 4-21	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₇).....	71
表 4-22	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₈).....	71
表 4-23	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₁₉).....	72
表 4-24	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₂₀).....	72
表 4-25	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₂₁).....	72
表 4-26	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₂₂).....	73
表 4-27	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₂₃).....	73
表 4-28	高階管理員工問卷——屬性層權重表(X ₂₄).....	73

表 4-29 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{25})	74
表 4-30 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{26})	74
表 4-31 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{27})	74
表 4-32 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{28})	75
表 4-33 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{29})	75
表 4-34 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{30})	75
表 4-35 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{31})	76
表 4-36 最後屬性構面權重分析表.....	77
表 5-1 研究分析成果整理一覽表.....	79



圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	5
圖 2-1	五力分析架構圖	13
圖 2-2	產業生命週期	21
圖 2-3	Amit and Schoemaker的策略理論	29
圖 3-1	沖壓件主要的生產產品關聯圖	33
圖 3-2	沖鍛壓機械產業上、中、下游之關聯性	35
圖 4-1	理論分析架構圖	42
圖 4-2	問卷層級架構圖	43
圖 4-3	層級分析法流程圖	54
圖 5-1	問卷方案層最終統計結果——水平整合之下的探討	84



第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

過去台灣的金屬加工產業極為興盛，其主要原因乃是在於人力成本低廉，企業主只要投資相關機器設備與人力資本，接受客戶訂單進行大量的生產製造，便可獲得相對的利潤。然而，現今台灣勞工成本已不如從前低廉，取而代之的是中國大陸以及東南亞等國家的廉價土地、人力成本以及許多租稅關稅等優惠。因此，不少企業為了尋求更低的人力成本而西進大陸與東南亞等國，希望透過較低的工資、廉價的土地成本以及優惠的租關稅，提升企業的競爭能力¹。

而沖壓產業為台灣典型的金屬加工業，在台灣經濟發展過程中也曾創造出輝煌的榮景。然而該產業依然不敵總體環境的變動，各家廠商陸續將其沖壓工廠自台灣遷移至中國大陸與東南亞各國，其中仍以中國大陸占了較大的比例；台灣政府雖提供許多配套措施，但是由於大多公司皆屬於中小型企业，且內部控管能力與資源良莠不齊，使得政府往往無法對這些企業產生實質的幫助。因此希冀透過本論文的研究，充分探討沖壓產業於未來的發展趨勢，此為本研究的第一項動機。

此外，台灣已於 2001 年 1 月加入世界貿易組織（W T O），也就是說台灣市場已經進入一個開放而且競爭的時代，跨地域的交易透過

¹胡筱芸，品質、生產力與獲利能力關聯性之研究——以一沖鍛機械業為例，大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文，民國九十五年。

運輸成本的降低以及貿易限制的消除，「疆域」的概念愈來愈模糊。屬於傳統產業的沖壓業，於此衝擊更大。根據經濟部（傳統產業輔導中心）對於傳統產業是採取的反面定義，也就是不屬於十大新興產業的皆屬之，故傳統產業也常被定義為失去市場競爭優勢的產業。這個產業曾經改變了台灣以及世界的生產製造方式，目前已經將此技術轉移到眾所周知的世界工廠：中國大陸。而她的興起猶如磁吸效應快速的改變了整個世界的生產型態，世界各國的大廠相繼進駐設廠。²

然而，難道傳統產業只能坐以待斃嗎？事實上，企業的永續發展不只是靠單一要素來達到，在策略上包括水平整合、垂直整合、多角化等公司層級策略，差異化與焦點集中等事業層級策略，甚至包括重新定位與轉型等方式，皆可讓企業重獲優勢。因此希望透過本研究，讓傳統沖壓產業在台灣獲得更好的發展，並且透過個案的分析將其運用到實務上。此乃本研究的第二項動機。

1.2 研究目的

為了能夠深入研究沖壓產業的未來發展，本研究經由相關沖壓文獻之收集整理探討之外，並進一步藉由企業管理的相關理論以及個案企業的實務研究，希望透過理論模型的套用，整理出沖壓產業未來的

²黃宗銘，企業競爭力對產業進入國際市場策略影響之研究——以汽車零件業為例，大葉大學國際企業管理學系碩士論文，民國九十二年。

可能發展方向，並且為該產業與該個案公司提供實際可行的策略執行操作，對實務界有實質參考價值。故本研究之目的如下：

1. 探討沖壓產業的未來趨勢發展。
2. 增進該個案公司於台灣市場的永續經營能力。
3. 透過個案分析使傳統沖壓產業重獲競爭優勢。

1.3 研究範圍與限制

本研究乃是針對台灣沖壓產業進行分析，過程中有某些限制影響本研究的周延性，其研究限制如下：

1. 本研究於蒐集相關文獻時，發現關於台灣沖壓方面的相關著作略顯不足，故於資料蒐集的深度與廣度方面唯恐有不足之處。
2. 本研究較偏向於質化研究（qualitative research），非利用統計方法來表示變數之間的定量關係，因此在資料的分析與解釋較為主觀，端視研究者本身的能力與經驗判斷，雖效能維持，但難免對研究的信度有所影響³。
3. 由於沖壓產業目前於台灣已無從前繁盛之規模，而願意配合深入研究的公司亦有限，因此本研究以個案公司為主。

³ Frederick S. Hillier, Mark S. Hillier, Introduction to Management Science, 2ed, 2004, McGraw Hill, p.4~7

1.4 研究流程

本研究是先以理論模型的架構，對於沖壓產業進行各種相關的分析，以其功能類別及系統化的方式給予檢核分類，並且針對現況發展之觀察與認知，形成研究動機，界定研究問題，並且確認研究目的及研究對象與範圍。

本論文共分為六章，其架構如下：第一章為緒論，敘述本研究之背景、動機、目的、範圍與限制。第二章進行文獻探討，對產業分析的相關工具做介紹，並且引入產業環境分析、策略層級理論、產業生命週期、資源基礎觀點、SWOT 分析等相關文獻。第三章則我們研究的主要對象——沖壓產業——進行詳細的介紹，並且描述其市場概況。第四章為研究設計與方法，介紹個案公司，再針對其個案公司進行理分析以及問卷研究。第五章將會說明個案分析之結果。第六章為本論文之結論，討論產業分析工具以及個案分析結果，並給予個案公司策略建議。

研究流程圖請參考圖 1-1。

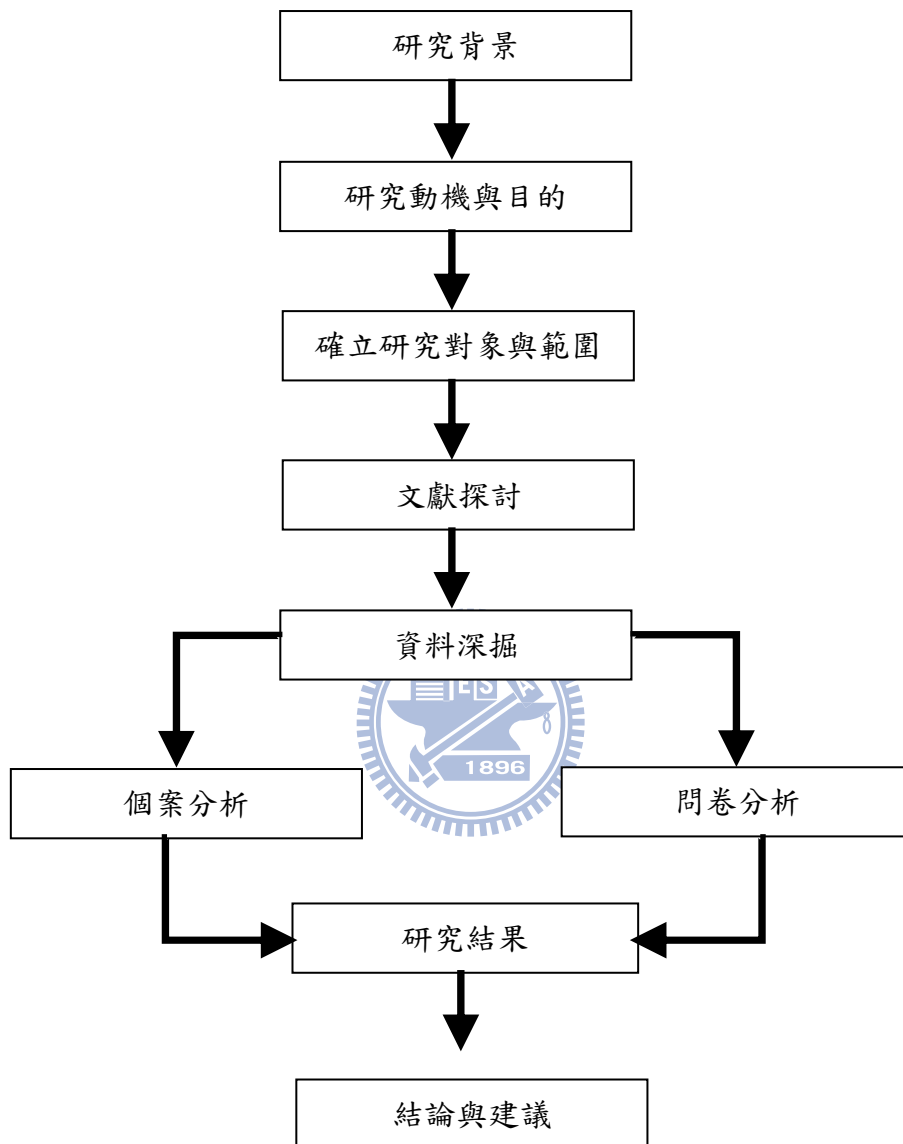
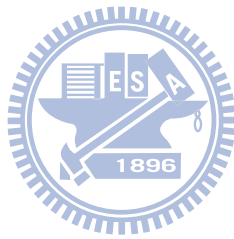


圖 1-1 研究流程圖




第二章 文獻探討

2.1 產業環境分析

當公司決定於在某個產業進行發展，勢必要先了解該產業的所有外在環境因素，並且判別這些因素對於公司是有利抑或有害。中國最早的兵書——孫子兵法，其謀攻篇說到：「知彼知己者，百戰不殆。⁴」指明了戰爭領導者對敵我雙方情況的瞭解和認識，是戰爭中取勝的先決條件。因此利用外部環境分析以了解產業狀況乃是相當重要的。

2.1.1 產業環境構面



司徒達賢（1979）針對台灣 12 種重要產業之環境特質進行研究，將列舉的 25 項基本環境變數分為四群：一般環境、供應環境、科技環境以及競爭環境⁵，用以了解台灣產業所面臨的環境構面與類型。各項類型之環境變數如表 2-1 所示：

⁴沈傑、萬彤，孫子兵法：世界第一兵書，典藏閣出版，民國九十二年。

⁵司徒達賢，企業政策與策略規劃，東華書局印行，民國六十八年。

表 2-1 台灣產業環境構面

一般環境	政府融資政策、政府法令管制、外國法令管制、國內經濟景氣、國際經濟景氣、國際政治局勢、貸款利率方面、人口變動趨勢
供應環境	勞工薪資水準、原料供應價格、原料供應來源、生產成本趨勢
科技環境	替代品之發展、生產技術改進、新產品之發展、新原料之產用
競爭環境	國內市場需求、國外市場需求、消費偏好習性、國內同業競爭、國外同業競爭、產業價格趨勢、同業定價策略、同業促銷策略、新競爭者加入

資料來源：司徒達賢（1979）



2.1.2 產業環境特性

麥可·波特(Michel E. Porter)將產業環境依全球競爭的大小與成熟度，可分為新興、分散、變遷、衰退及全球性競爭五種⁶，其產業的特性如下：

表 2-2 產業環境之特性

產業的環境	特性
新興產業	指剛開始成形，因技術創新、相對成本關係轉變、消費者出現新需求、社會、產業的變化等等，而導致轉型的產業。
分散型產業	大部分為私人擁有的中小企業，競爭廠商眾多，在此產業中，廠商未能擁有足夠的市場佔有率來影響產業之變化。
變遷產業	稱為成熟性產業，產業經過快速成長期進入成長較緩

⁶ Michel E. Porter, Competitive Strategy, New York: Free Press, 1980.

	和之階段，經由創新或其他方式可促使產業內部廠商持續成長。
衰退產業	產業連續在一段相當長的時間內，單位銷售額呈現下跌的走勢，而產業的衰退期不能歸咎於營業週期或其他短期的不連續現象。
全球性產業	競爭者的策略地位，在主要地理區域或國際市場，都上其整體全球策略的影響。

資料來源：Porter (1980)

2.1.3 產業競爭分析——五力分析

麥可・波特認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，不論是國內市場或國外市場，任何產業競爭都包括五種競爭要素，分別為現有廠商的競爭強度、潛在進入者的威脅、替代品的威脅、供應商的議價能力以及購買者的議價能力⁷。

如果五力之影響力極低，則代表既有廠商議價出售之利潤較高；反之，若五力產生較高的影響，則將限制既有廠商的獲利能力。不同的時間、不同的廠商，將面對不同的變數強度，因此公司應詳查所處環境，方能擬定有效的策略。

透過五力分析，可了解目前產業結構，以及五種力量所帶來的機會與威脅，進而規劃出適當的競爭策略。此五種競爭動力除了決定產業的競爭態勢，也影響處於此產業的各個企業未來發展。

以下以條列方式簡略描述五力之內容以及其特性：

⁷ Michel E. Porter, How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, 1979.

（一）現存的競爭者

產業中現有的競爭模式是運用價格戰、促銷戰、產品引入、直銷能力、售後服務等方式，而在競爭行動開始對競爭對手產生顯著的影響時，就可能招致還擊。若是這些競爭行為愈是激烈甚至採取若干極端措施，產業則可能陷入長期的低迷。內部競爭強度取決於：

- 產業內存在眾多或勢均力敵的競爭對手
- 產業成長速度或需求狀況成長緩慢
- 多變的競爭者
- 高度的策略性風險
- 高退出障礙
- 高固定或庫存成本



（二）潛在進入者的威脅

對於目前尚未在此產業、但是未來有可能會進入的廠商，他們不僅會奪取既有市場，壓縮市場價格，導致產業整體獲利下降。此外，新廠商的進入也往往會搶奪資源，使得已存在廠商的成本上漲。因此潛在進入者對於售價以及成本皆有負面影響。而進入障礙的來源如下：

- 資本資金需求

- 品牌忠誠度
- 絕對成本優勢
- 經濟規模效益
- 獨特的配銷通路
- 法令與政府政策

（三）替代品的威脅

除了相同產業的公司彼此競爭之外，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭。當替代品在性能與價格上所提供的替代方案愈有利的時候，對於產業的威脅就愈大。而替代品的威脅如下：



- 替代品的相對價格較低
- 替代品的有較強的性能
- 購買者的轉換成本較低

（四）供應商的議價能力

供應者可調高售價或降低品質對產業成員施展議價能力，造成供應商力量強大的條件，與購買者的力量互成消長，其特性如下：

- 由少數供應者主宰市場
- 對購買者而言，無適當替代品

- 對供應商而言，購買者並非重要客戶
- 供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位
- 供應商的產品對購買者而言，轉換成本極高
- 供應容易向前整合

（五）購買者的議價能力

購買者對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格，爭取更高品質與更多的服務，購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的議價能力：

- 購買者群體集中，採購量很大
- 所採購的是標準化產品
- 轉換成本極少
- 購買者易向後整合
- 購買者的資訊充足



此五力的競爭關係如圖 2-1 所示。

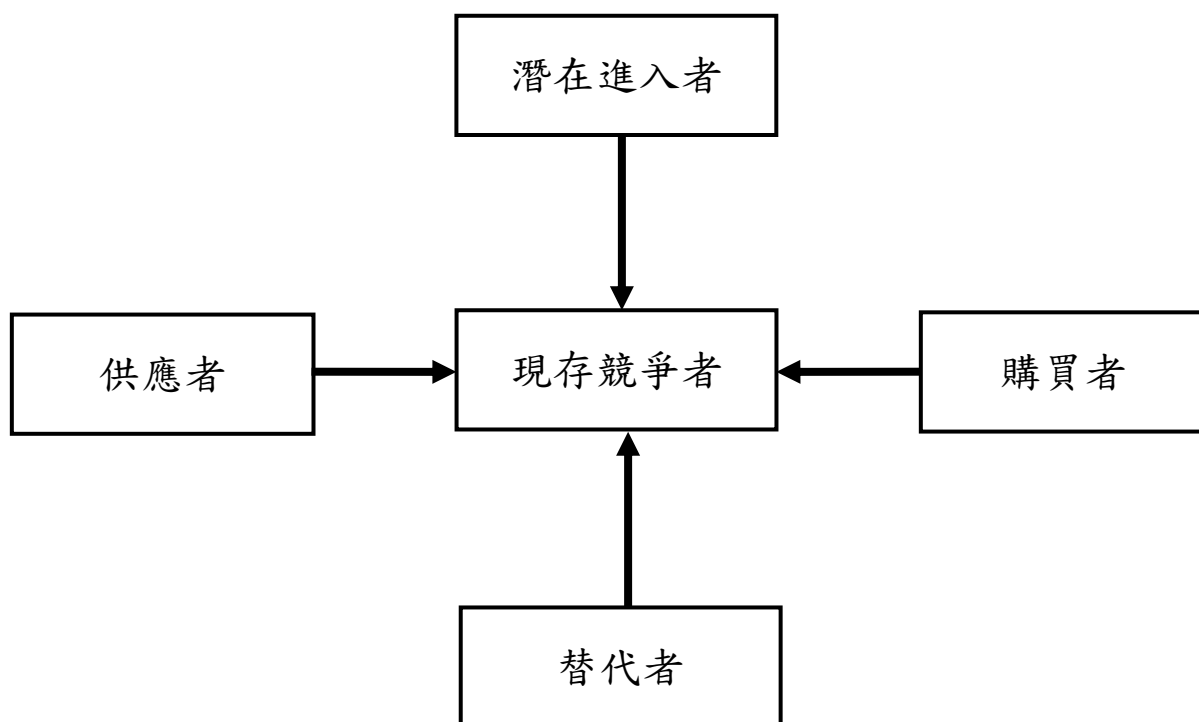


圖 2-1 五力分析架構圖



2.2 策略層級理論

一個公司所使用的策略會顯著影響公司相對於競爭對手的績效，策略是公司管理者為達到組織目的所採行特定型態的決策與行動，而對於大部分的公司而言，其最重要的目標大多為獲得卓越的績效，因此，策略經常可被定義為管理者為了獲得卓越的組織績效所採取的特定型態的決策與行動。然而，在過去管理學的發展中，「策略」的解釋各有不同，此外，策略的層面也是極為廣泛，故本節將一一進行整理與介紹⁸。

2.2.1 策略

「策略」原本是軍事用語，源自希臘文“Stratrgos”，指將軍用兵藝術，自1950年代起，策略才開始出現在管理學的文獻之中⁹。當時由於企業界對於策略管理的概念尚在探索的階段，故直接引用軍事用語的意義，並將「策略」定義為「企業運用其所有的資源與技術，達成基本目標的一種科學與藝術」。基本上，策略是引導組織行為的一套決策準則，自從策略被引用於管理界之後，經過數十年的演進，策略已成為管理學界相當重要的研究領域。本研究將過去學者對策略的定義及其基本論點整理

⁸趙英哲，強化沖壓業競爭力之研究，清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文，民國九十三年。

⁹蔡馥全，臺灣電子零件沖壓產業之競爭力分析——以某公司為例，大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文，民國九十四年。

成表2-3。

表 2-3 學者對策略所下的定義整理

	學者	定義
1	Chandler (1962)	策略包括兩部份，一是決定企業基本長期目標或標的，二是決定所須採取的行動方案和資源分配，以達成該長期目標。
2	Till, S (1963)	策略是一組目標與主要的政策。
3	Ansoff (1965)	策略是一個廣泛的概念策略提供企業經營方向，並引導企業發掘機會的方針。
4	Newman and Logan (1971)	(1) 策略是確認企業範疇與決定達成目標的方式。 (2) 企業策略首在確認企業所要針對的「產品-市場」範疇，並選擇可進入並維持「產品-市場的基本方式」；其次，策略需決定企業如何由目前狀態達到期望的結果、其具體步驟如何、以及如何衡量最後成果。
5	Haner (1976)	策略是一個步驟與方法的計劃。為了完成目標所設計的一套步驟與方法，就是策略，其中包括兩大要素：(1)協調公司中的成員與資源，(2)實施的時間 排程。
6	Kotler (1976)	策略是一個全盤性的概略設計。企業為了達到其所設立的目標，需要一個全盤性計畫，策略就是一個融合行銷、財務、與製造等擬定的作戰計畫。
7	McNichols(1977)	策略是由一系列的決策所構成。策略存在於政策制定程序中，反應出企業的基本目標，以及為達成這些目標的技術與資源分配。

8	Glueck(1976)	策略是企業為了因應環境挑戰所設計的一套統一的、全面的及整合性的計畫，以進一步達成組織的基本目標。
9	Porter(1980)	企業的競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地位所採取的攻擊性或防禦性行動。
10	Hofer & Schendel(1979)	策略是企業為了達成目標，而對目前及未來在資源部署及環境互動上所採行的型態。
11	吳思華（2000）	策略為採取適當的經營作為，企業未來的發展方向，用以勾勒發展藍圖，顯示四方面的意義： 1. 評估並界定企業的生存利基。 2. 建立並維持企業不敗的競爭優勢。 3. 達成企業目標的系列重大活動。 4. 形成內部資源分配過程的指導原則。
12	司徒達賢(2001)	策略是企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。企業形貌包括經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目。

資料來源：本研究整理

集合以上對於策略的闡述，企業的存在都有一定的使命(mission)與願景(vision)¹⁰。為了達到期望的使命與願景，企業必在資源有限且競爭激烈的環境下訂定各階段目標，並且透過一連串的程序與方法來予以完成，而這一連串的程序與方法便是所謂的策略。

¹⁰劉興臺，傳統產業轉型關鍵成功因素之探討——以台灣鹽業為例，中華大學經營管理研究所碩士論文，民國九十一年。

2.2.2 公司層級策略理論

Harrison (2003) 指出企劃策略的過程可分為公司層級、事業層級及職務層級等三個層級¹¹，於此先介紹公司層級的部分。

公司層級 (Corporate Strategy) 最重要的要素是透過事業領域的選擇，來訂定公司為了完成目標所需要建立的活動內容。

在公司層級策略之中，管理者最關心的兩個問題分別為：

- (1) 企業應該進入哪一個事業體系。
- (2) 企業高層應當如何管理旗下的事業單位。

在規劃公司層級策略時，管理者必須採用長期的觀點，並要考慮在此市場的改變以及產品、科技、顧客、競爭對手等變化將如何影響公司目前的營運模式以及未來策略。透過重新定義公司的營運模式已利於產業的改變，尤其是當變化極大或是進入新產業之時。因此，公司層級策略最主要的目標是在其目前的事業體系中、新的事業體系以及新的產業之中，維持或強化其競爭優勢與獲利能力。

公司層級策略所主要涵蓋的議題分別如下：

- 水平整合：單一產業策略。
- 垂直整合：進入新產業以強化核心經營模式。

¹¹ Harrison, Jeffrey S., “Strategic Management of Resources and Relationships”, New York: Wiley, 2003

- 策略聯盟：長期性的相互合作契約關係。
- 策略性委外：將公司部分功能由外在獨立的組織去代為運作。
- 相關多角化：進入的新事業活動和公司現存的事業活動有某些共通的連結關係。
- 非相關多角化：進入的新事業活動和公司現存的事業活動沒有明顯的關聯。
- 全球化策略：為了擴大市場、取得全球規模經濟、增加獲利能力等，企業進入到其他國家進行發展，包括全球標準化策略、當地化(多國)策略、跨國策略、國際策略等方式。

2.2.3 事業層級策略理論

事業層級 (Business Strategy) 是指公司要制定領導方向來完成公司層級所選擇的目標，通常而言事業層級與競爭策略兩詞經常代表相同意義。於事業層級，應當考量的議題則是如何在事業單位之中創造競爭優勢。波特(1980)在其著作中提到了三種一般性競爭策略¹²，一般性(genetic)在此的意思是指所有的事業皆能夠採行此三種競爭策略，且可運作於不同的產業環境。以下分別簡述此三種策略：

- 成本領導策略 (Cost Leadership)

¹² Michel E. Porter, Competitive Strategy, New York: Free Press, 1980.

以控制成本的方式，透過積極從事效率規模的設備建立，從經驗中努力追求低成本，完善的費用控管機制，壓低研發、服務、銷售、廣告，同時製造標準化/模組化的產品，以規模經濟或是學習曲線取得產品成本優勢，以期能獲得廣大之市場佔有率。追求此策略的公司必須專精於工程、採購、製造及實體配銷等方面，且行銷方面不需要特殊的技能。然而其風險則是技術或大環境的變遷可能導致過去投資成為沉沒成本、外界公司可能可以模仿、專注成本面而可能忽略顧客端的真實需求、成本膨脹之後將陷公司於不利地位。

- 差異化策略 (Differentiation)

提供與其他競爭者有所區別之產品或服務，製造具備特殊功能且滿足顧客需要的產品，以取得競爭優勢，故售價可比競爭者高；其採取的形式有相當多種，例如：設計或品牌形象、高超技術、優良顧客服務、產品特徵、行銷網絡或是其他各方面。然而，其風險可能為差異化的成本過高使得顧客不願意支付較高願付價格。

- 集中化策略 (Focus)

將注意力集中特別的購買團體、地理範圍、行銷通路或產品線，其出發點乃是針對特定目標做優良的服務，又可分為低成本

集中或差異化集中策略。集中化策略意味著在整個市場上能達成的佔有率有其限制，故必須要權衡獲利性與銷售數量之間的損益。

2.2.4 功能層級策略理論

功能層級策略（Functional Strategy）指的是企業運用研發如何運用職務資源包括行銷、營業、及財務等來執行事業層級的目標以便達成競爭優勢。於此部分學術界常指的競爭優勢包含下列數點¹³：

- 效率性
- 品質
- 創新
- 顧客回應性



2.3 產業生命週期

產品生命週期(product life cycle)，是指產品的市場壽命，也就是一種新產品從初始進入市場到退出市場的整個過程。此理論認為：產品生命是指將主要產品予以擬人化的詮釋，產品和人的生命一樣，要經歷形成、成長、成熟、衰退等週期。就產品而言，也就是要經歷一個開發、引進、成長、成熟、衰退的階段。而這個週期在不同的技術水準的國家裡，發生的時間和過程將有所改變。

¹³ Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, Strategy Management, 8ed, Houghton Mifflin, 2008, p.159~170.

產品生命週期可以加以擴大運用而成為產業生命週期(industry life cycle)，其概念與產品生命週期相似，根據Bayus(1998)的界定，產業生命週期包括導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等階段¹⁴，此象徵整個產業演化之過程，如圖 2-2 所示。

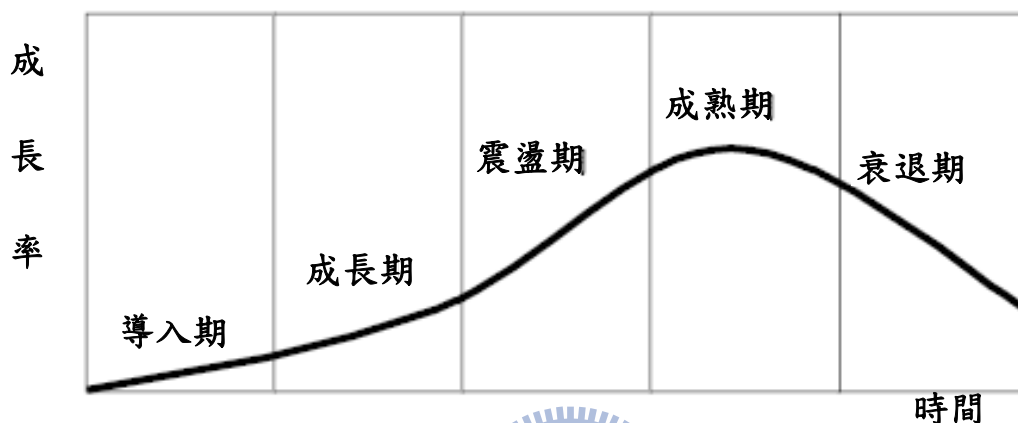


圖 2-2 產業生命週期

(一) 導入期：導入期是指產業才剛起步，因此大眾對此產業尚感到陌生並且企業尚未能獲得規模經濟來降低成本，因而採取較高的定價，所以在此階段的產業其成長是較緩慢。在此階段中的進入是在於產業能否取得關鍵性因素。

(二) 成長期：當產業的產品開始產生需求時，產業便會步入成長階段。在此階段中會有許多新買者者的進入，致使需求快速擴張。

(三) 震盪期：由於需求不斷擴大，再加上新企業的加入，使得在此階段的競爭變得激烈。並且由於企業已習慣於成長階段的

¹⁴ Bayus ,B.L., (1998), An Analysis of Product Lifetimes in a Technologically Dynamic Industry, Journal of Management Science,1998, June

快速成長，因而會繼續以過去的成長速度比較來增加產能，但此階段的需求成長已不如成長階段，因而會產生過剩的產能。所以企業會紛紛採用降價策略，來解決產業消退與防止新企業加入的問題。

（四）成熟期：產業經過震盪階段後，便會邁入成熟階段。在此階段中，市場已完全飽和，需求僅限於替換(replacement)需求。成長階段中其成長率是很低的，甚至於沒有成長。並且此時的進入障礙會提高，但其潛在競爭者的威脅會降低。

（五）衰退期：最終，大部的產業會進入衰退階段，由於許多因素會使得成長率開始呈現負的成長，這些因素包括了技術的替代、人口統計的變化、社會的改變、國際化的競爭等等。在此階段中，其競爭程度仍然會增加，並且有嚴重的產能過剩問題，因此企業便會採取削價競爭而引發價格戰。

產業生命週期是一個很重要的概念，它和企業制定產品策略以及行銷策略有著直接的聯繫¹⁵。管理者要想使他的產品有一個較長的銷售週期，以便賺取足夠的利潤來補償在推出該產品時所做出的一切努力和經受的一切風險，就必須認真研究和運用產品的生命週期理論，此外，產業生命週期也是行銷人員用來描述產品和市場運作方法的有

¹⁵鄭漢榮，我國沖鍛機械產業競爭優勢之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文，民國九十一年。

力工具。但是，在開發市場行銷戰略的過程中，產業生命週期卻顯得有點力不從心，因為戰略既是產業生命週期的原因又是其結果，產品現狀可以使人想到最好的行銷戰略，此外，在預測產品性能時產業生命週期的運用也受到限制¹⁶。

2.4 資源基礎觀點

90 年代裡，策略管理領域在持續性競爭優勢來源的探討上，歷經了一個主要的轉變：從外部產業分析的觀點到企業內部特定的影響上。在傳統產業組織學派與之後由波特(1980, 1985)的競爭策略架構而起的眾多研究裡，採取一個由外而內的觀點，分析策略與外部環境的連結。經由 80 年代眾多學者的研究之後，在解釋公司績效於環境面的關係上已獲得了相當的成就。然而，Grant (1991)認為對於此觀點企業資源、技能與策略的連結上的相關討論，便顯得相對的忽略了¹⁷。此外，隨著競爭日趨激烈、市場環境瞬息萬變，企業對外界動態環境的分析與掌握比過去更為困難，因此對於公司內部之資源與能力(capability)反而較能夠為公司所管理與掌控，因此更適合作為企業策略方向之擬定時的參考依據。表 2-4 整理出過去文獻提及到資源基礎的論點。

¹⁶ 同前頁揭註。

¹⁷ Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, p.114-135

表 2-4 各學者提出的資源基礎觀點

	學者	內容概要
1	Selznick (1957)	各組織間具有不同的組織成熟度以及組織氣候，因此，各組織都具有其不同的獨特能力(distinctive competence)。
2	Penrose (1959)	最早賦予RBV理論基礎，將企業視為生產性資源的集合，並認為企業是經由異質性資產而形成獨特的特質，且要能有效利用這些資源的能力才具有獲利性。
3	Wernerfelt (1984)	正式發表資源基礎觀點之文章，將公司決策的思考方向由較高的產業層次移轉到企業的資源層次，認為企業應以「資源」取代原來的「產品」觀點，並創造資源位置障礙(resource position barriers)，讓企業所累積及培養的資源優勢無法讓競爭者直接或間接取得，進而形成長期且持續的競爭優勢。
4	Grant (1991)	此理論的核心思想在於強調「內部審視(introspective)」的重要性，而公司內部的「資源」與「能力」會引導企業策略的方向，並成為企業利潤的來源，因此，企業的資源與能力和策略規劃之間存在著高度的關連性。
5	Collis and Montgomery (1995)	認為資源基礎觀點其實是融合了內部分析的觀點與外部環境分析觀點。
6	李仁芳 (1994)	強調組織能力的培養、組織能耐的強化，即是所謂的資源基礎。
7	林晉寬 (1995)	認為「資源基礎觀點」即是以「資源」作為公司策略決策時的思考邏輯中心，理論所關心的重點在於如何辨識、澄清、培植、發展與保護組織的核心或獨特資源。

資料來源：本研究整理

2.4.1 資源的總類

Barney(1991)在綜合了Daft、Learned、Christensen、Andrew、Guth、Porter等學者的論點之後，以較寬廣的觀點，將公司資源定義為：「在公司的控制之下，並且可以協助公司建構並執行策略，以提昇公司之效率與效能的一切事物，包括了公司所具有的全部資產(assets)、能力(capabilities)、組織流程(organizational processes)、公司屬性(firm attributes)、資訊(information)、知識(knowledge)等¹⁸」。他並將公司的資源分為三類：

1. 實體資本資源：包括廠房設備、科技研發設備、特殊地理位置、原料接取地點等。
2. 人力資本資源：員工的培訓、經驗、判斷力、智慧、關係及前瞻能力等。
3. 組織資本資源：正式的指揮結構、規劃、控制與協調系統及公司與外部環境間的關係。

Grant(1991)則建議將資源分為財務性資源、實體資源、人力資源、技術性資源、商譽以及組織性資源等六大類。而能力則依企業活動的功能性分類如：製造、財務、銷售、後勤等。最重要

¹⁸ Barney. J.B, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of management, 1991.

的是如何將這些個別能力整合起來的能力。

Collis and Montgomery(1997)將企業資源分成以下三種主要的類別¹⁹：

1. 有形資產：最容易被評價且通常是唯一顯示在公司資產負債表的資源。包括不動產、生產設備及原料等。

2. 無形資產：包括公司的聲譽、品牌、文化、科技知識、專利權與商標，以及累積的學習與經驗。這些資產在競爭優勢(或競爭劣勢)及公司價值中常扮演著重要的角色。

3. 組織能力：應用於公司實際的生產技術，這些組織常規控制著公司各種活動的效率，而使得組織能力能成為競爭優勢的一種來源。此組織能力能夠使公司可以和競爭對手使用相同的輸入要素而在產製過程中以較高效率或較佳品質轉換成產品或服務。組織能力包括一組描述效率與效能的能力——更快、更能回應、更高品質等等，而這些能力可在公司產品發展、行銷以至生產的任何活動中發現。

Aaker(1989)針對美國高科技業、服務業、製造業中的 248 家策略性事業單位 (SBU) 的經理人進行一項持續性競爭優勢的實證研究，歸納出下列 31 個資源項目²⁰：

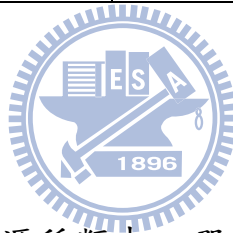
¹⁹ 同前頁揭註。

²⁰ David A. Aaker, “Management Assets and Skill: The key To a Sustainable Competitive Advantage”,

表 2-5 Aaker 歸納的持續性競爭優勢項目

1. 品質聲譽	2. 顧客服務/產品支援	3. 品牌認知	4. 優良管理/技術人才	5. 低成本生產	6. 財務資源
7. 顧客導向與市場研究	8. 產品線寬度	9. 技術優越性	10. 顧客滿意	11. 區隔/集中	12. 產品特色/差異化
13. 持續產品創新	14. 市場占有率	15. 規模與配銷地點	16. 提供低價格而高價值	17. 企業的知識	18. 早期進入者
19. 效率化/彈性生產	20. 有效的銷售能力	21. 整體行銷能力	22. 文化與共同願景	23. 策略性目標	24. 具實力且知名的母公司
25. 地點/區位	26. 有效的廣告/形象	27. 創業家精神	28. 良好的協調	29. 研究發展	30. 短期規畫
31. 良好的配銷商關係					

資料來源：林惠玲(1997)



2.4.2 資源的特性

然而，在眾多的資源種類中，哪些資源是重要的、能為企業創造利潤與優勢？Barney(1991)認為對持續性競爭優勢有利的核心資源，除了是「異質性」與「不可移動性」以外，還需具備有價值、稀少、無法完全模仿及替代性等四種特性²¹：

1. 有價值的：能幫助企業形成或實行策略以增進效率或效果。
2. 稀少的：創造價值的策略無法同時被其他企業所實行。
3. 無法完全模仿：包括三項特性。

California Management Review, 1989, Vol.31, No.2, pp 91-106

²¹ Barney. J.B, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of management, 1991.

(1) 獨特的歷史條件：不僅企業歷史與社會本質上的不同，而且他們獲得與開創資源的能力端賴於時間與空間上所處的位置。

(2) 因果模糊：企業所控制的資源與企業的持續性競爭優勢無法或不完全地被瞭解。

(3) 社會複雜性：資源是複雜的社會現象，超越企業系統化地管理與影響。

4. 替代性：資源間不可是策略性相關的。也就是說資源不能夠有其他資源可以達成相同的策略或目的。

Grant(1991)認為要評估創造租的可能性，可以從持續性(sustainability)與專享性(appropriability)兩方面來看²²：

1. 持續性：

(1) 耐久性(durability)：資源或能力是否貶值或過時。

(2) 透明度(transparency)：其他公司能夠模仿本身策略的速度。

(3) 移轉性(transferability)：由於地理特性、資訊不完全、資源的專屬性、能力的不可移動性，而使對手難以取得類似的競爭力。

²² Grant, R. M.. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 1991 spring, p.114-135.

(4) 複製性(replicability)：資源、能力被對手複製的難易度。

2. 專享性：除了持續競爭性的位置外，企業也要能夠有能力去專享這些利潤。

Amit and Schoemaker(1993)²³認為企業的策略性資產要能提升價值、產生利潤租，其所具有的特性包括下述八項特質，如圖2-3：

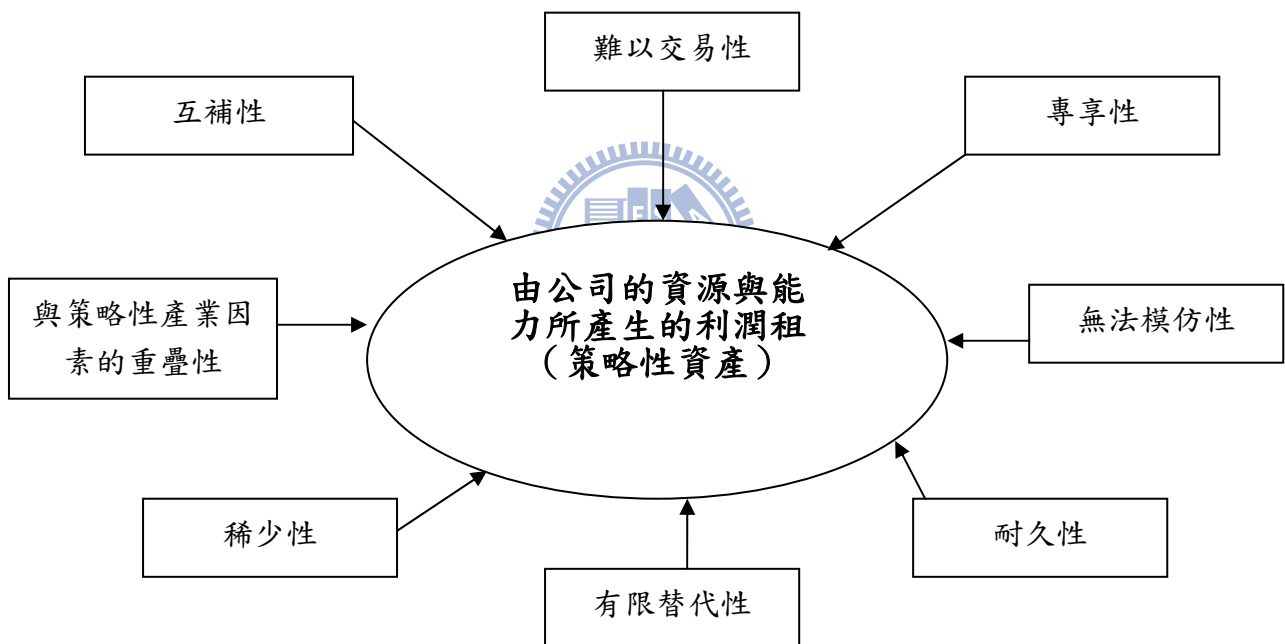


圖 2-3 Amit and Schoemaker 的策略理論

²³ 同前頁揭註。

2.5 SWOT 分析

Ansoff學者提出SWOT分析即強弱機危綜合分析法，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位²⁴。

內部條件優強與劣弱勢(S-W)分析，是內部進行評估的方法，主要目的是在確認組織內部本身條件的專長與能力等因素關係。本身內部條件的優勢與劣勢，是組織可以加以控制的內部因素，包括有財務資源、技術資源、研究發展、組織文化、人力資源、產品特色以及行銷資源等因素。

機會和威脅(O-T)分析，是屬於對外部環境進行評估的方法，主要目的是在確認組織外部的產業環境的競爭與政經等因素關係。外部環境的機會和威脅，是組織無法加以控制的外部因素，包括有競爭、政治、經濟、法律、社會、文化、科技以及人口環境等因素²⁵。

²⁴ Ansoff, H.I, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965

²⁵ 同前頁揭註。

第三章 沖壓產業

3.1 沖壓加工簡介

沖壓加工是一種常見的機械加工方法，而其所生產出來的沖壓零件，應用領域極為廣泛，包括家電、文具、自行車、汽機車、五金工具、航太、國防、電子資訊零組件、醫療器具等組裝廠。而我國沖壓加工的發展可說是與台灣經濟發展同步且相互輝映的，從早期玻璃瓶蓋、罐頭的沖製，到 50 年代的小五金、餐具的加工出口，60 到 80 年代配合電子、家電、手工具、五金工業的成長，到 90 年代資訊電子、運輸工具的產業升級。我國沖壓工業由小到大、由粗糙而精緻、由高人力而自動化的發展歷程，可說是台灣工業奇蹟的縮影²⁶。

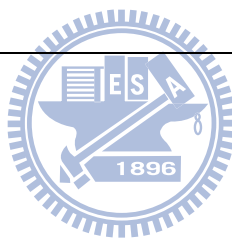
金屬加工可根據其所要的形狀與特性需求，區分為塑性加工、熔接加工、鑄造加工、電器加工等等，而「沖壓加工」屬於塑性加工，並且是使用冷間的方式使金屬達到形狀與特性的變化。

沖壓加工藉著簡單的機械動作，配合料片的自動進給與半自動進給，可得到各種不同的製品。表 3-1 列出沖壓加工主要特性。

表 3-1 沖壓加工主要特點

²⁶ 林宛真，台灣本土企業成長策略之關鍵因素探討，東華大學國際企業管理研究所碩士碩士論文，民國八十七年。

優點		
1	自動化	可以使用自動化的生產機器與自動進給、排料的裝置使生產效率大增，適合大量生產。
2	一致性	製成品的形狀尺寸具有一致性，所以互換性良好。
3	產品效果	藉著簡單的沖壓動作，可得到高強度、剛性大、形狀複雜的零件。
4	浪費率低	與其他加工方法比較，沖壓加工廢料率較小，故材料利用率較高。
缺點		
1	固定成本高	模具製作成本高，尤其是精密模具，因此不適合少量生產，較不具彈性。
2	技術門檻高	模具製作不容易，需要較佳的製作設備與技術。
3	環境問題	沖床作業產生的噪音大，且具有危險性。



資料來源：本研究整理

3.2 沖壓產業的上下游價值鏈

(一) 應用範圍

沖壓件的應用範圍十分廣泛，凡是可以利用金屬薄板成形的任何場所，即有沖壓件存在。本研究以圖 3-1 呈現沖壓件主要的生產產品關聯圖²⁷。

²⁷ 經濟部金屬中心 IT IS，沖壓品專題研究，民國八十六年。

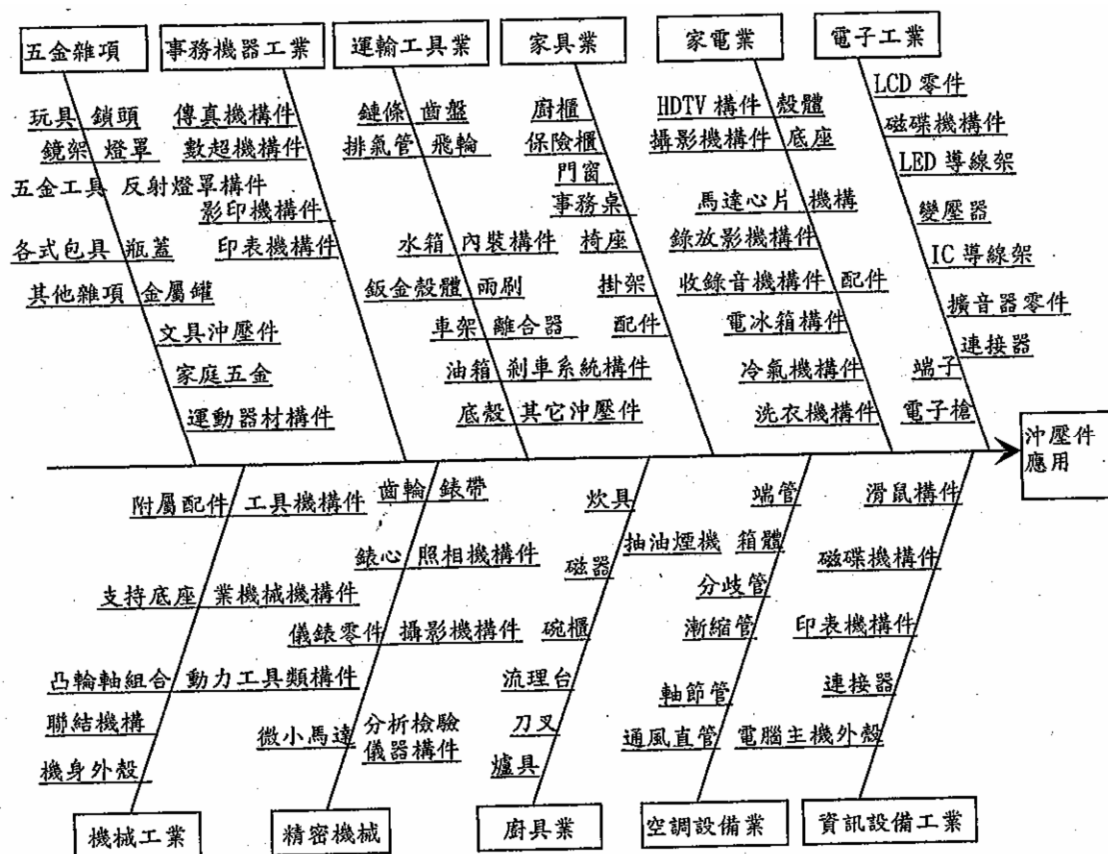


圖 3-1 沖壓件主要的生產產品關聯圖²⁸

(二) 製成分類

沖壓件之形狀、用途與種類相當多，依沖壓製成的特性主要可歸納為四大類，分別為：

1. 精細沖壓件：如導線架、連接器、電子槍零件、馬達心片等。
2. 大型鉸金件：如汽車殼體鉸金壓件、各類機器鉸金殼體等。
3. 精密下料沖壓件：如離合器、齒盤、錶帶相機零件等。
4. 一般傳統沖壓件：如鎖類、運動器材、文具、五金等。

除以上分類之外，表 3-2 整理不同產業別其沖壓件的對應加

²⁸ 蔡馥全，臺灣電子零件沖壓產業之競爭力分析——以某公司為例，大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文，民國九十四年。

工方式。

表 3-2 不同產業別其沖壓件的對應加工方式

加工方式		汽車	電機	電子	其他
沖剪加工	薄板沖剪加工		馬達鐵蕊、彈片	導線架、端子	
	一般厚板沖剪加工	下料	台架、支架、軛片	繼電器零件	
	精密厚板沖剪加工	煞車板、齒輪類	齒輪類		
成形加工	彎曲加工	車架、底盤	機殼、錄音(影)機台架	軟碟護片、端子、接頭	碟型天線
	輾延加工	車頂、車體窗格	表面飾板	軟碟鐵蕊	廚房器具、滅火器外殼
	深抽加工	機油盤、清淨器、反射板	馬達外殼、開關箱		
	引縮加工	煞車鼓、輪碟			

資料來源：本研究整理

(三) 產業關聯性

沖壓產業之上、中、下游可依照其產品方式做區分，如圖 3-2

沖鍛壓機械產業上、中、下游之關聯性²⁹。

²⁹ 經濟部金屬中心 IT IS，沖壓品專題研究，民國八十六年。

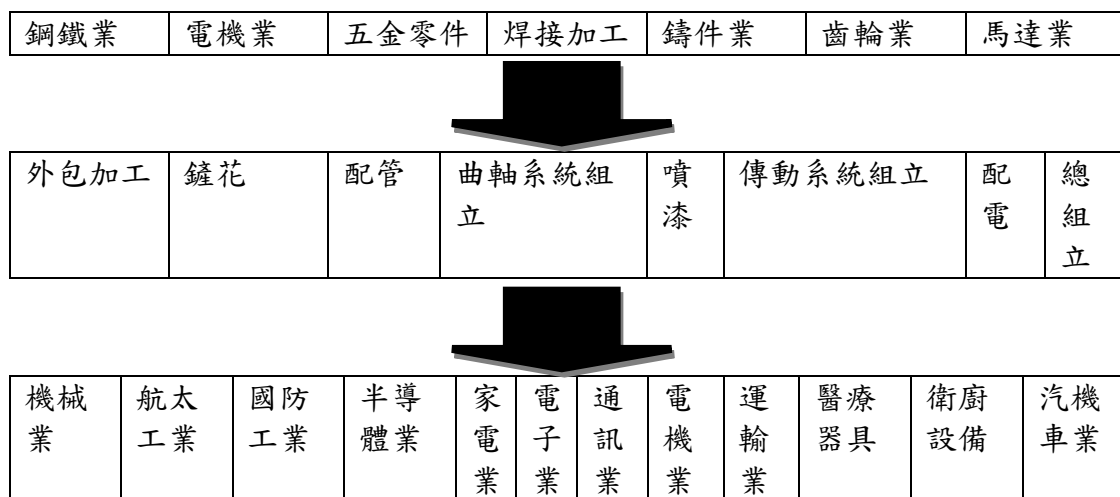


圖 3-2 沖鍛壓機械產業上、中、下游之關聯性

3.3 全球沖壓產業市場概況

由於沖壓產業目前大致已經屬於傳統產業，因此在全球的生產方面，大多乃是由開發中國家做為生產地點，雖然已開發國家，如美、德、日等國，依然對於沖壓件具有相當大的需求，且具備足夠的能力進行生產，然而礙於成本等關係，主要皆透過附近開發程度較低的鄰國作為大量生產。本研究以亞洲市場為例，並以日本作為已開發國家的代表、以中國大陸作為開發中國家的代表³⁰。

(一) 日本

日本金屬沖壓加工業目前廠家將近5,000 家，其中約有六成廠商員工數在9 人以下，20 人以下的廠商約佔八成，顯示日本沖壓加工業大多屬於中小企業。根據日本金屬沖壓工業協會的調查發現，目前

³⁰ 同前頁揭註。

日本沖壓品主要用於汽車產業、電氣・通訊機器產業等，而依照不同的需求亦生產多種各式各樣沖壓加工零件³¹。此外，生產形態、加工方法及使用之加工機種也是各式各樣，然而由於小規模企業眾多，每家的平均年產量差距頗大，而公司規模較大的企業大多有兼著製作模具。

日本金屬沖壓加工業目前主要以汽車用途為主，占了總產值的68%左右，約為641,207 百萬日元。這是由於輸出以及新車呈現了好光景，汽車業對沖壓品需求增加，因此才能有如此成績。

至於電氣機器、通信機器方面的金屬沖壓品，由於與民生以及電子領域有關係等，因此其需求產業也廣，僅次於汽車業，構成比率11.9%，也是高需求領域，然而近年產值有下降的趨勢。這是因為需求企業的生產據點移轉到中國大陸以及亞洲各國，導致在國內的生產大幅減少³²。

雖然事務機械以及器具用有一部分持續轉移海外，不過，由於試作品等逐漸有回到日本國內生產，而且也有下訂單的情形，因此，其產值是有向上增加的。

（二） 中國大陸

中國大陸沖壓的快速發展應歸功於汽車、飛機及日用品的發展，

³¹ 日本塑形材，日本金屬沖壓工業協會，2003，4月刊。

³² 同前頁揭註。

大陸專業從事沖壓的大型企業很少，如果有也是一些小廠。根據中國機械網的資料顯示³³，目前其沖壓主要應用領域包括：

(1) 汽車行業的沖壓。以拉深為主。這部份主要集中在汽車廠、拖拉機廠、飛機製造廠等大廠，獨立的大型沖壓拉深廠還不多見。

(2) 汽車等行業零部件類沖壓。主要是沖剪成形。這部分的企業有許多都歸在標準件廠，也有一些獨立的沖壓廠，目前一些汽車廠或拖拉機廠的周圍都有許多這樣的小廠。

(3) 電器件沖壓廠。這類廠是一個新的產業，隨著電器產品的興盛而發展起來，這部分廠主要集中在南方。

(4) 生活日用品沖壓廠。做一些工藝品，食具等，這些廠近幾年也有大的發展。

(5) 家用電器零件沖壓廠。這些廠都是在大陸家用電器發展起來後才出現的，大部分分佈在家電企業內。

(6) 特種沖壓企業。如航太件的沖壓等就屬於這類企業，但這些工藝廠也都歸在一些大廠。

由於許多沖壓廠都歸屬於主機廠，因此，沖壓件市場是很不完善和健全的。但小型沖壓件零件市場在南方一些地區非常成熟³⁴。從目前情況看，中國大陸沖壓件市場存在(1)產能供過於求；(2)家電

³³ 中國機械網 <http://www.jx.cn/>

³⁴ 同前頁揭註。

沖壓件市場競爭激烈，但成氣候的有國際競爭力的企業不多；(3) 沖壓件市場雜亂無章等問題。因此連帶使沖壓技術發展受到限制，整個行業也落後。

3.4 台灣沖壓產業市場概況

由於沖壓代工的加工速度快，成本低，適合於大量生產，並具有量輕、高剛性、品質均一等優點，目前尚無其它種機械加工方式可更有效率的取代沖壓加工製程，故沖壓產品種類將隨著各種下游產業的產品製造所需，進而持續開發不同的新產品。

在沖壓零組件量產過程中，除精密快速的沖壓設備和各個適合的材質外，模具的開發和設計左右沖壓製品的精密度、良率和產能，具關鍵性的重要地位。沖壓模具類別依其製程和工程性質不同，可大致分為單工程沖壓模具、連續加工沖壓模具、複合工程沖壓模具、傳送加工沖壓模具等四大類，而沖模開發所應用的技術則包括資料庫或知識庫、電腦輔助模具量測檢驗，由於模具產業單一、製程精密、投資金額龐大等特性，所以廠商種類也各自不同，包括自用模具製造商、兼營模具製造商和專業模具製造商³⁵。

金屬沖壓零件為電子產業的基礎元件，產品應用需求相當廣泛，產業主要的前景在於國內下游產業的持續成長，尤其是資訊硬體產業

³⁵ 同前頁揭註。

及通訊產業等 3C 產業的高成長率，台灣在產業鏈上下游完整下，根據經濟部工業局的統計資料，台灣已經成為世界主要代工王國，例如筆記型電腦代工在全球已經佔有 50% 以上³⁶。其次則是開拓外銷市場，由於我國模具技術在亞洲地區僅次於日本，去年亞洲模具訂單受金融風暴影響而短期受挫，但長期而言國內成長趨勢仍是不變的³⁷。

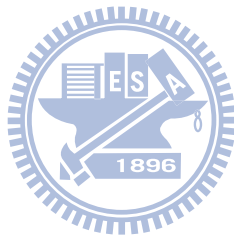
國內的金屬沖壓零件廠商多為小型廠商，大大小小廠商超過 3,500 多家，但是資本額小於 1,000 萬的卻佔 90% 以上，各家廠商各有其專業領域，既合作又競爭，早期為所謂「黑手」工業，在台灣早期經濟起飛，建立完整中衛體系過程中，扮演不可磨滅的功勞³⁸。



³⁶ 經濟部工業局網站 <http://www.moeaidb.gov.tw/>

³⁷ 同前頁揭註。

³⁸ 經濟部金屬中心 IT IS，沖壓品專題研究，民國八十六年。



第四章 研究設計與方法

4.1 研究架構與方法

沖壓產業乃是個相當具有代表性的傳統產業，而本研究所採取的個案公司亦是成立了二十餘年的企業，因此研究架構與流程方法除了必須參考過去相關研究，也要針對個案公司設計一套可行的分析方法來進行研究。本章節將詳細闡述本研究所採用的研究架構與方法。

4.1.1 研究架構

本研究將探討沖壓產業未來的發展，因此，擬定策略方向是相當必須且重要的。而本論文首先會以策略分析的方式，透過外部環境分析以及內部能力分析，以理論的架構找出適合的策略。

理論架構如圖 4-1 所示。

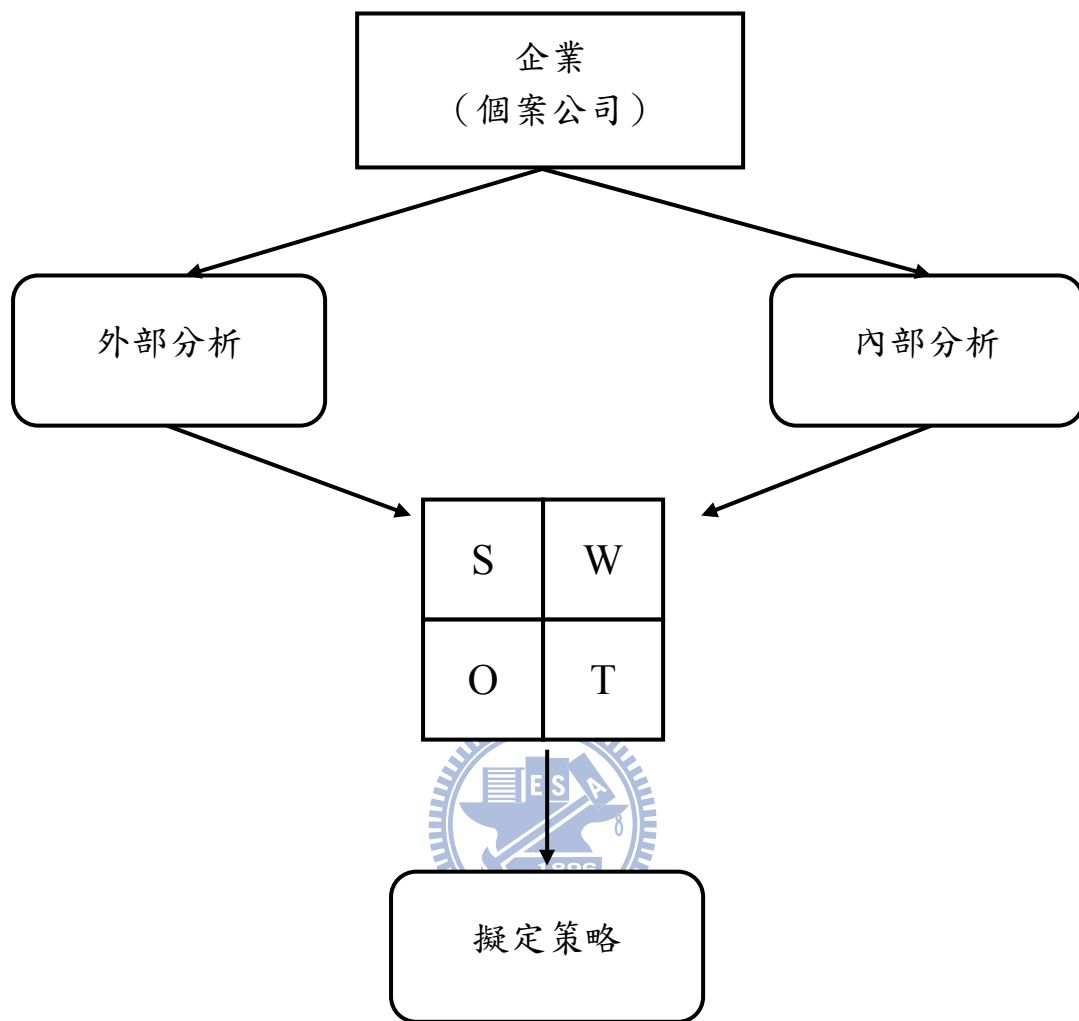


圖 4-1 理論分析架構圖

接著再以問卷的發放，並且由主管級員工進行填寫。其目的乃是為了深入了解主管級員工對於該公司策略的思維想法，並且進一步探討是否與理論分析之結果相同。而此部分問卷的架構，則是應用策略層級理論的模型，將目標層訂為未來策略發展、屬性層為公司層級策略、方案層則為事業層級策略。其架構如圖

4-2。

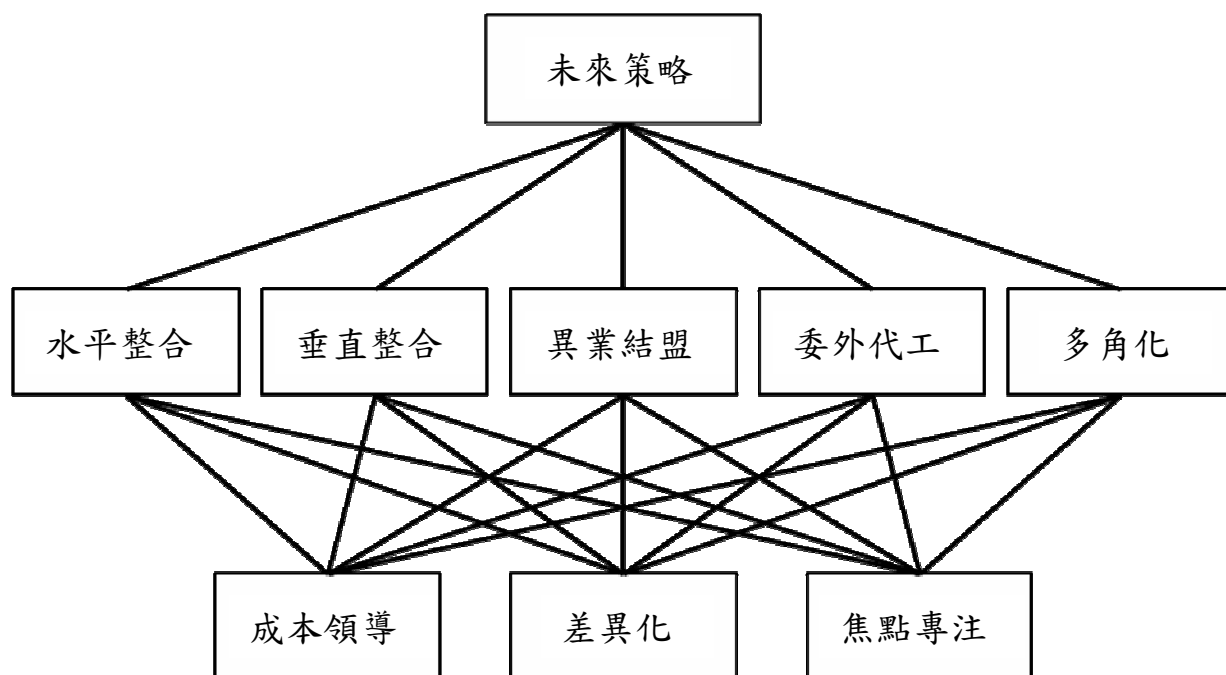


圖 4-2 問卷層級架構圖

4.1.2 研究方法

由於本研究將採取兩步驟，分別為個案分析以及問卷分析。

前者所採取的研究方法與理論大致在第二章文獻探討已個別回

顧，因此於此部分僅介紹問卷分析的研究方法，並且以層級分析

法作為問卷研究的主軸。

層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）³⁹乃是國外學者Thomas L. Saaty在1970年代發展出來的一個方法，主要是應用在具有不確定性的決策問題之上。AHP是將一個問題，透過系統性的分解，成為一個樹枝狀的結構層級，並且建立有相互

³⁹ Saaty, Thomas L., The Analytic Hierarchy Process, New York: McGraw-Hill, 1980.

影響的階層結構，就可以在複雜的問題上做出比較正確的決策

⁴⁰。AHP是運用矩陣的運算來進行評估，而其背後理論並不複雜，且能夠計算矩陣的數學軟體相當多，故至今不論是國內或國外期刊發表的相關論文如雨後春筍般不斷出現，且應用範圍也相當廣泛。

AHP 主要目的在於把複雜的問題進行系統性的分析，協助決策者在面臨複雜度與分歧度皆高的問題時，能夠順利深入剖析問題將其簡化，以提供最佳決策。

AHP的基本假設可分為下列九項⁴¹：

1. 一個系統或問題可被分解成許多被評比的種類或成分 (Components)，形成具有方向性之網路的層級結構。
2. 在層級結構當中，每一層級的要素均假設具獨立性 (Independence)。
3. 每一層級內的要素，可以用上一層級內的某些或所有的要素作為評估準則來進行評估。
4. 評比時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度。
5. 成對比較(Pair wise Comparison)之後矩陣倒數對稱於主對

⁴⁰ 同前頁揭註。

⁴¹ 鄧振源、曾國雄，層級分析法的內涵特性與應用上，中國統計學報，第廿七卷，頁5-22，民國七十八年。

角線，可用正倒值矩陣(Positive Reciprocal matrix)處理。

6. 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)，不僅優劣關係滿足遞移性，強度關係也同時滿足遞移性。
7. 完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性質，但必須測試其一致性(Consistency)的程度，藉以測試不一致性的程度為何。
8. 要素的優勢比重，係經由加權法則求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢比重圍多少，均被認為與整個評比目標結構有關。

AHP理論架構則如下⁴²：



在某一層級有n個評估要素，分別為 X_1 、 X_2 …、 X_n ，在上一階層某一要素為評估基準之下，目標是要取得每一項要素的權重 W_1 、 W_2 …、 W_n 。此時， X_i 與 X_j 的相對重要程度以 X_{ij} 表示，而要素 X_1 、 X_2 …、 X_n 的成對比較矩陣則可寫為 $X=[X_{ij}]$ ，其數學模式如下式：

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2n} \\ \vdots & \cdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \cdots & x_{nn} \end{bmatrix} \cdots \cdots (1)$$

其中， X_{ij} 與 X_{ji} 的涵義皆是指 X_i 與 X_j 的相對重要程度，因此兩者具有倒數關係；且當 $i=j$ 之時，則僅為單一項目，故重要程度定

⁴² 同前頁揭註。

為 1。因此，(1)可改寫為：

$$X = \begin{bmatrix} 1 & x_{12} & \cdots & x_{1n} \\ 1/x_{12} & 1 & \cdots & x_{2n} \\ \vdots & \cdots & \ddots & \vdots \\ 1/x_{1n} & 1/x_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \cdots \cdots (2)$$

若 W_1 、 $W_2 \cdots$ 、 W_n 為已知時則成對比較矩陣又可表示為：

$$X = [x_{ij}] = \begin{bmatrix} \frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \cdots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \cdots & \frac{W_2}{W_n} \\ \vdots & \cdots & \ddots & \vdots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \cdots & \frac{W_n}{W_n} \end{bmatrix} \cdots \cdots (3)$$

其中 $x_{ij} = \frac{W_i}{W_j}$ ， $x_{ji} = \frac{1}{x_{ij}}$ ， $i=1, 2, 3 \cdots n$ ， $j=1, 2, 3 \cdots n$

上式為矩陣 X 之理想評估狀況，透過矩陣的相乘原理，以基本

線性代數的運算可產生下列式子⁴³：

$$\begin{bmatrix} \frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \cdots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \cdots & \frac{W_2}{W_n} \\ \vdots & \cdots & \ddots & \vdots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \cdots & \frac{W_n}{W_n} \end{bmatrix} \bullet \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W_1 + W_1 + W_1 + \cdots \\ W_2 + W_2 + W_2 + \cdots \\ \vdots \\ W_n + W_n + W_n + \cdots \end{bmatrix} = n \bullet \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} \cdots \cdots (4)$$

所以由上式得知，比較成對矩陣 X 乘以權重矩陣 W ，會等於

項數 n 乘以權重矩陣 W 之值，在數學上也就是：

⁴³ 同前頁揭註。

$$X \cdot W = n \cdot W, \text{ 其中 } W = \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} \dots\dots\dots(5)$$

而這式子，恰好即是特徵值(eigenvalue)與特徵向量(eigenvector)的問題，可透過等量加減法原理以及矩陣乘法分配律原理改寫為：

$$(X - n \cdot I) W = 0 \dots\dots\dots(6)$$

上式只有在向量 W 不為零向量（即 $W \neq 0$ ）的情況才成立，同時矩陣 X 具有 n 個特徵值，而它的特徵向量就是矩陣 W 。

成對比較矩陣 X 具有下列之性質：

1. 成對比較矩陣 X 唯一正倒置矩陣。
2. 矩陣 X 的所有元素均為正值，依據 Perron-Frobenius 定理⁴⁴，當一矩陣內的元素均為正時，其所有特徵值 $\lambda_i (i=1, 2, \dots, n)$ 也都會是正值。
3. 因矩陣 X 的行向量為 $(W_1, W_2, \dots, W_n)^T$ 的常倍數，故其秩(Rank)為 1。因此特徵值 $\lambda_i (i=1, 2, \dots, n)$ 中只有一個非零，其餘皆為零，也就是 $\lambda_i = 0, \lambda_{\max} \neq 0 \quad (\lambda_i \neq \lambda_{\max})$ 。
4. 矩陣 X 主對角線的和為 n （即 $\text{Trace}(X)=n$ ），又從特徵值的特性得知，特徵值的和亦為 n 。故

⁴⁴ Henryk Minc, *Nonnegative matrices*, John Wiley & Sons, New York, 1988

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = \text{Trace}(\mathbf{X}) = n \dots\dots\dots (7)$$

再從第 3 點得知，其最大特徵值就是 n ，即 $\lambda_{\max} = n$ 。

5. 當決策者之評估準則達到完全理性時，可達到資料完全一致，並可透過下列二點得知：

- (a) 假設 i, j, k 為 n 個要素內的三要素，是否 $X_{ik} = X_{ij} \times X_{jk}$ ($i, j, k=1, 2, \dots, n$) 成立。
- (b) 是否 $\lambda_{\max} = n$ 成立。

6. 然而，根據有限理性⁴⁵的理論，人類在進行決策之時，通常是依照主觀判斷而得，因此為 X_{ij} 者的主觀判斷，與理想比率 (W_i/W_j) 會有些差距，也就是 $X_{ij}(W_i/W_j)$ ，以致於 λ_{\max} 無法完全等於 n ，故可由 λ_{\max} 與 n 之間的差異程度來評估該資料是否具有足夠的一致性。

根據 Saaty 學者的定義，一致性指標 (Consistency Index，

C. I.) 的公式如下⁴⁶：

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \dots\dots\dots (8)$$

當 $C. I. = 0$ 時，表示前後判斷具完全一致性； $C. I. > 0$ 時，表示前後判斷不一致；而 $C. I. < 0$ 時則代表可容許的偏誤範圍。

⁴⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organization Behavior, 12ed, Pearson Education International

⁴⁶ 同前頁揭註。

此外，根據Dak Ridge National Laboratory 與Wharton School 進行的研究，從評估尺度所產生的正倒值矩陣，在不同階數下，產生不同的C. I. 值，稱為隨機指標(Random Index，R. I.)⁴⁷，其值隨矩陣階數之增加而增加，其結果如表 3-1 所示：

表 3-1 隨機指標表

階層數	1	2	3	4	5
R. I	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12
階層數	6	7	8	9	10
R. I	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49
階層數	11	12	13	14	15
R. I	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

資料來源：陳遷、王浣辦（1996）

在相同階數的矩陣下，C. I. 值與 R. I. 值得比值，稱為一致性比率(Consistency Ratio, C.R.)，公式如下：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \dots\dots\dots (9)$$

若 $C.R. \leq 0.1$ 時，則可視為此資料的判斷結果具有足夠的一致性。

總體而言，當運用AHP作為較為複雜的決策之時，大致可分為以下步驟⁴⁸：

⁴⁷ 陳遷、王浣辦，AHP 方法判斷尺度的合理定義，民國八十五年，系統工程，第十四卷，第五期，頁 18-20。

⁴⁸ 同前頁揭註。

1. 問題的界定

將所有可能影響問題的要素，納入系統中，並成立規劃群體，對問題的範圍加以界定。

2. 建立層級結構

將問題的目標層級化，並由規劃群體的成員共同運用腦力激盪法找出影響問題的評估準則、次級評估準則、替代方案及其性質，以建立整個問題的層級架構。層級架構圖如圖 3.1 所示：

3. 問卷設計與調查

各層級要素權重的選取，須由決策者對同一層級下的兩兩準則間相對重要性進行成對比較。因此根據 AHP 的評估尺度與意義，對每一組成對比較問題設計問卷。各尺度所代表的意義整理成表 4-2。

表 4-2 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (equal important)	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性
3	稍重要 (weak important)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要 (essential important)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	極重要 (very strong important)	經驗與判斷非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要	經驗與判斷絕對肯定

	(absolute important)	傾向喜好某一方案
2、4、6、8	相鄰尺度之中間值 (intermediate values)	需要折衷值時

資料來源：陳遷、王浣辦（1996）

4. 建立成對比較矩陣

將所有決策者對各因素或評估準則之比較結果，以幾何平均數作為彼此之間的整合。 x_{ij} 為個別決策者對兩兩評估準則之比較結果， n 為作決策者的參與人數， x_{ij}^* 表示整合所有決策者對兩兩評估準則之比較結果。

$$x_{ij}^* = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n x_{ij}^k} \dots\dots\dots (10)$$

求出 x_{ij}^* 後，即可建立成對比較矩陣 X^* 。

$$X^* = \begin{bmatrix} 1 & x_{12}^* & \cdots & x_{1n}^* \\ 1/x_{12}^* & 1 & \cdots & x_{2n}^* \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/x_{1n}^* & 1/x_{2n}^* & \cdots & 1 \end{bmatrix} \dots\dots\dots (11)$$

5. 求最大特徵值與特徵向量

成對比較矩陣求得後，使用數值分析中常用的特徵值法，由 $X \cdot W = \lambda_{\max} \cdot W$ 算出比較矩陣之特徵值與特徵向量，以求取個要素間相對權重，找出優勢向量 W (Priority Eigenvector)⁴⁹。

6. 一致性檢定

⁴⁹ 同前頁揭註。

根據問卷調查的結果，建立成對比較矩陣之後，應用電腦軟體、程式求取各成對比較矩陣的特徵值與特徵向量，同時檢定問卷結果的一致性。



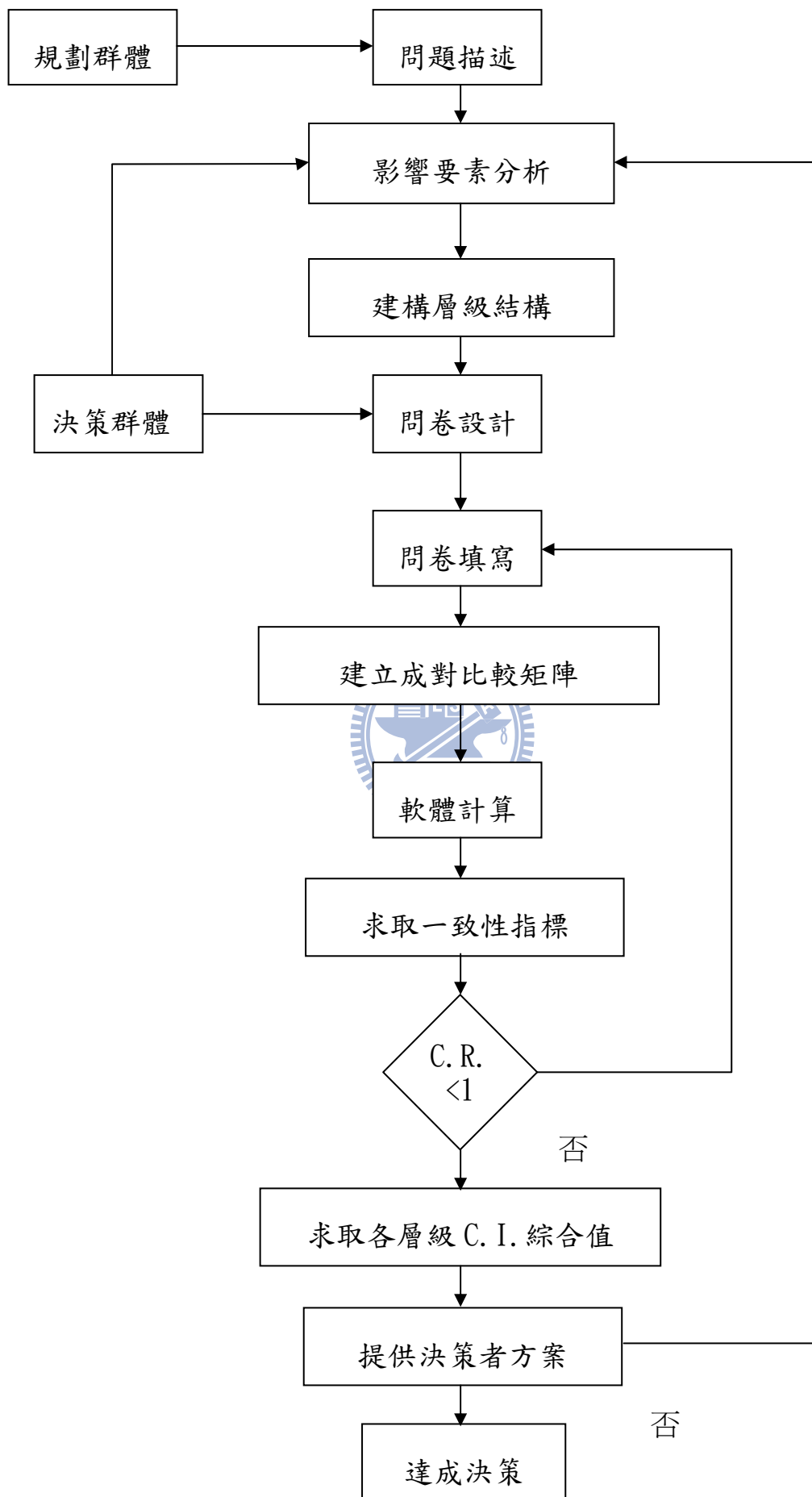


圖 4-3 層級分析法流程圖

4.2 個案分析

個案分析乃是透過真實世界的公司企業，是依據過去發生的事實以及未來可能面臨的抉擇，進行定量以及定性的研究方式。本研究分別透過外部分析以及內部分析的方式，對個案公司進行深入的探討。

4.2.1 外部分析

本研究採用Porter於 1980 年對於產業環境所提出的五力分析做為外部環境的分析工具。⁵⁰

(一) 產業現存的競爭者

沖壓加工零件通常為零組件、在製品、半成品等，需經過搭配其他零件組裝而成，因此其競爭強度會隨著最終產品的需求多寡而定。此外，許多使用相當大量沖壓零件的廠商，紛紛自行成立沖壓部門，使得目前與競爭者較不會產生價格的割喉戰，故目前並不構成直接威脅。

(二) 潛在進入者

由於沖壓加工業需要相當龐大的設施投資金額，以一生產線為例，單一一項機械設備之價格便座落於兩百萬到四百萬之間

⁵⁰ 同前頁揭註。

⁵¹，且自動化的需求程度亦高，均為大筆開銷。此外，沖壓加工技術、模具設計以及製造技術、產品設計與生產技術等，皆難以透過外部觀察而學習模仿。因此，綜合以上二點，對於潛在進入者而言，此產業具有相當高的進入障礙，故屬於一機會。

（三） 替代品

沖壓成品的特色為質量輕、高剛性、成本低、品質穩定等優點，因此其他替代產品的替代能力偏低。儘管目前已有CNC⁵²以及雷射加工法等技術可以達到相同效果，但是其成本還是比傳統沖壓方式來的高，雖能符合多樣少量之需求，但實際運行的廠商尚不多。因此，替代品目前僅有些微的威脅。

（四） 上游廠商的議價能力

由於原料大多從中鋼或是國內外大型公司供應，且這些公司對於沖壓廠商具有一定的影響力，故業者的議價能力有限，導致此項乃為一威脅。

（五） 下游買主的議價能力

由於可提供相似沖壓零件的廠商數目多，因此購買者議價能力強，此外，倘若價格過於高昂，部分顧客可能轉而自己生產，因此項目亦是屬於威脅。

⁵¹ 經濟部工業局網站 <http://www.moeaidb.gov.tw/>。

⁵² Computer Numerical Control，電腦數值控制

4.2.2 內部分析

於內部分析一節，本研究首先將對個案公司進行簡略的介紹，接著使用Collis and Montgomery(1997)的觀點⁵³，將資源分為有形資源、無形資源、組織能力等三項，個別進行討論，並整理出個案公司所具備的核心能力與競爭優勢，利用SWOT統整外部分析以及內部分析作為小結⁵⁴。

(一) 公司簡介

個案公司乃是為一沖壓企業，公司的主要生產產品包括光電、資訊、通訊等沖壓零件以及精密沖壓模具製造，企業發展歷史沿革如表 4-3：

表 4-3 個案公司重要沿革

時間	重大事記
1986	開工於新莊福營路，生產五金零件
1991	遷廠於南崁蘆竹鄉大豐街，生產五金零件、模具、電腦系列等產品
2004	投資成立蘇州分公司，生產五金零件、模具、電腦系列等產品
2006	1. 投資成立寧波分公司，生產五金零件、模具、電腦光電系列等產品 2. 台灣部分自蘆竹鄉大豐街遷廠於蘆竹鄉南山路，並擴大營業，生產五金零件、模具、電腦光電系列等產品 3. 成立總管理處，進行集團整合

⁵³ 同前頁揭註。

⁵⁴ 鄭漢榮，我國沖鍛機械產業競爭優勢之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文，民國九十一年。

2008	原於東莞之工廠遷至廣州麻涌
2009	蘇州廠增設陽極處理廠，以及二次加工設備，生產鋁合金外觀產品

(二) 公司資源分析

個案公司成立至今已二十多個年頭，所具備相關資源以及累積的經驗可謂汗牛充棟，故以下將列出個案公司所具備的有形資源、無形資源以及組織能力。

1. 有形資源

- 財務資產：個案公司除了在創建工廠之時，投入了大筆資金於機器設備與土地廠房，於後期每年公司都擁有著高營收以及高利潤，以去年度而言，個案公司便創造了 60 到 70 億的銷貨收入，而成長的百分比每年平均大約為 5% 到 10% 之間。
- 實體資產：由於個案公司乃是處於沖壓製造生產的產業，因此需要相當龐大的實體資產，包括土地、廠房、機器設備等等，總資產約為 20 億。

2. 無形資產

- 聲譽：個案公司在該產業當中，已獲得相當良善且廣播的名聲，其來源包括公司成立許久、顧客滿意度良好、口碑成效明顯等。

- 專利與認證：公司許多專利認證，包括 ISO9001 與 ISO14001 國際品質認證、國防工業廠商資格評鑑合格、中山科學研究院衛星工廠資格評鑑合格、牙孔測試機專利、電子式螺栓漏鉚檢測器認證、扭轉壽命測試機專利等。
- 專業知識：個案公司擁有相當充足的知識與技能，透過內部外部訓練讓知識得以傳遞，並且將這些知識利用有系統的管理模式納入到組織的知識庫中，產生更有效的規模運作與整合。
- Know-how：透過 IT 系統、存貨管理系統及運輸系統的完善整合，個案公司可有效降低存貨水準、協調供需的穩定，並因此大幅降低成本。
- 關係資產：穩定的供應商關係讓供應鏈的整合更有效率、更能降低成本，利用電子商務模式，讓 B2B 的交易更為順暢。

3. 組織能力

- 生產良率：個案公司在製造生產的效率相當優異，若以品質管制圖(Quality Control Chart)⁵⁵來進行評估，該公司的生產良率可高達 99%，並且上下幅度不超過兩個標準差

⁵⁵ Gerald Keller, Statistics For Management and Economics, 7ed, Thomson Brooks/Cole, p.774~p.798

- 彈性生產：個案公司所擁有的生產線以及生產線上的員工，具備快速換線的能力，因此，能夠讓生產流程為小批量生產(small batch)，擁有許多的產品項目、生產適量的產量、快速回應顧客要求的特性⁵⁶。
- 客製化生產：由於上述之彈性生產，能夠快速回應顧客之需求，且公司大多以自動化機具設備進行快速生產系統，因此，客製化的程度於業界之中是較高的。
- 內部溝通能力：組織內的溝通可分為三種方向，分別為上對下的溝通、下對上的溝通、同一層級內的溝通。個案公司透過各種定期以及不定期的會議，讓所有員工皆能參與其中，並且透過公告欄、信箱系統、組織專線等方式，讓所有資訊能夠在組織內部完整的被傳遞。

透過上述分析，本研究認為，個案公司所擁有的核心能力分別如：

1. 快速回應顧客的能力

由於個案公司的生產線具有高度的彈性能力，因此能夠做到客製化生產，以符合顧客的需求。此外，公司的存貨管理

⁵⁶ Krajewski Lee, Ritzman Larry, Malhotra Manoj, Operations Management, 8ed, Pearson Education, p122~126

制度，如原料的進貨與保管、在製品的數量計算以及完成品的的庫存與運送，皆是採用新穎的供應鏈管理機制，因此具備高度的效率性，大幅提升快速回應顧客的能力。

2. 產業專業地位的維持

個案公司於沖壓製造生產的專業知識以及技術能力，具有妥善的管理、紀錄與擴散，因此內部知識的成長具有良好的穩定性；此外，銷售給顧客的產品具有高度的產品品質與銷售服務，能夠獲得顧客的滿意度，並且個案公司已成立二十多年，累積的相當足夠的經驗以及顧客關係，因此公司於沖壓產業的專業地位是難以被取代的。

3. 維持穩定的供應商關係之能力

在供應鏈管理當中，與上下游的良好互動關係是創造價值與利潤的不二法門⁵⁷，而個案公司由於成立許久、擁有良好的商譽，因此與上游廠商早已建立良善的互相信任關係；而與下游的客戶，亦是依靠其產品品質與服務水準取得客戶的信賴。因此，由個案公司及其上下游所構建出的完整且穩定的供應商關係，是個案公司所擁有的獨特核心能力之一。

就上述的核心能力而言，個案公司所擁有的競爭優勢包括：

⁵⁷ David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi, Designing and Managing the Supply Chain, 2ed, McGraw-Hill, p.2~p7

- 佈局完整：

台灣（桃園）、蘇州吳中區及新區、寧波（北侖）及華南（東莞麻涌）建構完整服務網，在亞太地區占有獨特的競爭能力。

- 產品線完整：

筆記型電腦及電視背板制造模式源自於個案公司，也同時是日系指定背板制造商，筆記型電腦以及主機板之經濟規模更為同產業當中各廠之首。

- 客戶信賴度：

個案公司之產品品質、服務品質、完整履約率皆高於同業，因此具有良好的客戶信賴度，其中一例為協助 AUO 開發 SONY 電視背板，輔助 AUO 取的 SONY 電視面板訂單，最後 SONY 指定個案公司為背板主力供應商。

- 技術能力：

個案公司協助 AUO & CMO 開發 APPLE 的 AIR BOOK 面板機構從塑膠材質變更為鐵件達到降低成本之效應。

- 量產製程改善：

於此部分包括自動化改善以及品管硬體改善，前者主要為沖壓、攻牙、鉚釘、清洗配合自行研發或改善機台確保產能

等；而後者則為鉚釘/牙孔檢測機、CCD 視覺檢測及平整度檢測儀自行研發確保產品品質等項目。

- 人員培訓：

個案公司於台灣島國的人才培訓部分，乃是與高雄應用大學、南區職訓中心、大成高工等學校簽約，進行雙向且互動式的實習與訓練；而在中共國家的部分，個案公司與山東省聊城市工業學校簽約進行人才培訓，除了在專業技術部分作指導，另外也互相學習兩國之間的管理方式以及國情文化。

- 協助客戶降低成本：

個案公司參與客戶之前期開發設計共同降低成本，實績包括：2001 年協助客戶變更鋼材，從日本指定材質變更為國內鋼材，降低材料成本 50%；2003 年協助客戶將TV 面板的前框材質，由不鏽鋼變更為鍍鋅鋼板，降低材料成本 50%；2005 年建議客戶將 IVERTER COVER 零件，由鐵件變更為塑膠，降低單零件成本 10%，並且建議客戶將TV 前框，由一體式變更為四片式，降低此零件成本 30%；2006 年協助客戶將TV 背板上的螺柱變更為攻牙，降低單零件成本 20%⁵⁸。

⁵⁸ 同前頁揭註。

4.2.3 SWOT 分析

將個案公司的外部環境以及內部環境做了分析之後，於此本研究將以SWOT來做一小結。於第二章文獻探討之部分便已先行介紹過Ansoff學者提出相關理論，是一種企業競爭態勢分析方法是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位⁵⁹。表 4-4 為 SWOT分析之整理表格⁶⁰。

表 4-4 SWOT 分析

機會(O) <ul style="list-style-type: none">● 進入障礙高，使得潛在進入者較無法進入市場奪取或分享利益。● 政府積極輔導業者進行自動化與機械化生產。● 亞洲地區工業化程度提高，使得未來市場需求量可增加，銷售範圍亦可擴大。	威脅(T) <ul style="list-style-type: none">● 對於上游以及下游的議價能力都偏低，因此對於成本以及售價的控制力較低。● 中國大陸、東南亞、印度、東歐、中南美等地區利用其廉價的土地與勞工成本，可能影響台灣的廠商的訂單數量。
優勢(S) <ul style="list-style-type: none">● 專業知識與人員技術皆相當優良，可以讓公司獲得更優質的生產模式。● 生產技術純熟、經驗充足、品質穩定，且交貨準時，可獲得大多數客戶的滿意度評價。	劣勢(W) <ul style="list-style-type: none">● 機器設備以及生產用具成本高昂，使得固定資產購買成本偏高。● 中高階員工與低階員工具有教育上以及文化上的背景差異，可能會降低組織向心力。

⁵⁹ Ansoff, H.I, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965

⁶⁰ 同前頁揭註。

- | | |
|------------------------------|--|
| ● 生產線具有彈性的能力，可以做到客製化生產的優良服務。 | |
|------------------------------|--|

資料來源：本研究整理

4.3 問卷流程與分析

本研究由於採取層級分析法的方式進行問卷研究，因此乃是遵循著層級分析法的固定模式，研究問卷的流程如下：

1. 根據所設定的目標層、屬性層、方案層等三層將其架構建立完畢之後，設計出第一回合層級分析法問卷。
2. 計算個評估值準則權重，並且判斷是否通過一致性檢定；若未達一致，則進行第二回合問卷。
3. 進行第二回合問卷，並且針對未達一致性的部分，請參與填寫問卷的人員再次填寫。
4. 反覆進行上述步驟，直到評估準則權重到達一致性為止。
5. 確認通過一致性檢定後，整理並且計算個評估項目之權重值⁶¹。

由於個案公司成立許久，且組織規模龐大，因此具有填寫問卷資格的員工達 38 位。但實際回收問卷數目為 30 份，並且其中 17 份問卷乃是進行了第二回合發放，另外有 3 份問卷進行了第三回合發放。

⁶¹ 同前頁揭註。

收回具有一致性的問卷之後，根據幾何平均的方法分別將所有評估值合併。於此採用幾何平均數而非使用算術平均數的原因，乃是因為若一位評估者的評分為 $\frac{1}{x}$ ，其平均值應當為1，而非 $\frac{\left(x + \frac{1}{x}\right)}{2}$ ⁶²。因此，當有n位評估者，其評估值分別為 X_1 、 X_2 ……、 X_n ，

其平均值應利用下式進行計算：

$$\text{幾何平均數} = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdot \dots \cdot x_n} \dots\dots\dots (12)$$

詳細的計算流程，則由屬性層開始進行分析，透過第四章所介紹的數學方法計算後，將每一份屬性權重分別由表 4-5 至表 4-35 所示，且各表的C.R.皆小於0.1，表示每一位填答者之評分比較的一致性皆可接受⁶³。



⁶² 劉信宏，以AHP模式進行人力資源管理項目之評估以筆記型電腦業為例，中原大學工業工程研究所碩士論文，民國八十九年。

⁶³ 同前頁揭註。

表 4-5 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_1)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	3	5	9	9	0.5264
垂直整合	1/3	1	2	7	8	0.2600
異業結盟	1/5	1/2	1	4	3	0.1274
委外代工	1/9	1/7	1/4	1	1/2	0.0366
多角化	1/9	1/8	1/3	2	1	0.0496
						C. I. = 0.0412 C. R. = 0.0367

表 4-6 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_2)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/7	2	4	3	0.1602
垂直整合	7	1	6	8	7	0.6104
異業結盟	1/2	1/6	1	5	2	0.1191
委外代工	1/4	1/8	1/5	1	1/3	0.0379
多角化	1/3	1/7	1/2	3	1	0.0724
						C. I. = 0.0836 C. R. = 0.0746

表 4-7 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_3)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	4	1/8	1/9	2	0.0823
垂直整合	1/4	1	1/7	1/9	2	0.0463
異業結盟	8	7	1	1/2	6	0.3345
委外代工	9	9	2	1	9	0.4971
多角化	1/2	1/2	1/6	1/9	1	0.0399

C. I. =0.0989
C. R. =0.0883

表 4-8 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_4)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/5	6	8	3	0.2191
垂直整合	5	1	8	9	8	0.5926
異業結盟	1/6	1/8	1	2	1/3	0.4673
委外代工	1/8	1/9	1/2	1	1/7	0.2985
多角化	1/3	1/8	3	7	1	0.1117
						C. I. =0.1103
						C. R. =0.0984

表 4-9 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_5)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/2	1/5	4	6	0.1373
垂直整合	2	1	1/7	4	8	0.1850
異業結盟	5	7	1	7	9	0.5948
委外代工	1/4	1/4	1/7	1	2	0.0517
多角化	1/6	1/8	1/9	1/2	1	0.0313
						C. I. =0.1031
						C. R. =0.0921

表 4-10 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_6)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/9	1/9	1/8	2	0.4074
垂直整合	9	1	2	1	9	0.3595
異業結盟	9	1/2	1	1	9	0.2713
委外代工	8	1	1	1	9	0.2985
多角化	1/2	1/9	1/9	1/9	1	0.0301

C. I. =0.0280
C. R. =0.0250

表 4-11 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_7)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/6	3	5	4	0.1992
垂直整合	6	1	6	8	7	0.5915
異業結盟	1/3	1/6	1	5	1	0.0961
委外代工	1/5	1/8	1/5	1	1/3	0.0361
多角化	1/4	1/7	1	3	1	0.0771
						C. I. =0.0990
						C. R. =0.0884

表 4-12 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_8)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	5	1	9	7	0.4003
垂直整合	1/5	1	1/4	6	1/2	0.0876
異業結盟	1	4	1	9	7	0.3841
委外代工	1/9	1/6	1/9	1	1/6	0.0268
多角化	1/7	2	1/7	6	1	0.1012
						C. I. =0.1065
						C. R. =0.0951

表 4-13 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_9)

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/2	4	8	4	0.3123
垂直整合	2	1	7	9	7	0.4939
異業結盟	1/4	1/7	1	1/2	1	0.0561
委外代工	1/8	1/9	2	1	3	0.0842
多角化	1/4	1/7	1	1/3	1	0.0535

C. I. =0.0881
C. R. =0.0787

表 4-14 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{10})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/5	1/4	7	7	0.1501
垂直整合	5	1	2	8	9	0.4568
異業結盟	4	1/2	1	8	9	0.3249
委外代工	1/7	1/8	1/8	1	1	0.0351
多角化	1/7	1/9	1/9	1	1	0.0331
						C. I. =0.0832
						C. R. =0.0743

表 4-15 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{11})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/3	1/6	7	8	0.1594
垂直整合	3	1	1/2	7	8	0.2832
異業結盟	6	2	1	9	9	0.4875
委外代工	1/7	1/7	1/9	1	1/2	0.0310
多角化	1/8	1/8	1/9	2	1	0.0389
						C. I. =0.1034
						C. R. =0.0923

表 4-16 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{12})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	7	3	9	5	0.5067
垂直整合	1/7	1	1/5	2	1/3	0.0559
異業結盟	1/3	5	1	8	4	0.2833
委外代工	1/9	1/2	1/8	1	1/5	0.0339
多角化	1/5	3	1/4	5	1	0.1202

C. I. =0. 0595
C. R. =0. 0531

表 4-17 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{13})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	7	6	8	6	0. 6045
垂直整合	1/7	1	5	6	5	0. 2232
異業結盟	1/6	1/5	1	2	1	0. 0660
委外代工	1/8	1/6	1/2	1	1/2	0. 0404
多角化	1/6	1/5	1	2	1	0. 0660
						C. I. =0. 1070
						C. R. =0. 0955

表 4-18 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{14})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	2	1/9	3	2	0. 1260
垂直整合	1/2	1	1/9	1/2	1/2	0. 0499
異業結盟	9	9	1	9	9	0. 6816
委外代工	1/3	2	1/9	1	1	0. 0692
多角化	1/2	2	1/9	1	1	0. 0732
						C. I. =0. 0509
						C. R. =0. 0454

表 4-19 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{15})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/5	1/5	7	1	0. 1050
垂直整合	5	1	2	8	4	0. 4241
異業結盟	5	1/2	1	9	5	0. 3437
委外代工	1/7	1/8	1/9	1	1/5	0. 0290
多角化	1	1/4	1/5	5	1	0. 0981

C. I. =0.0831
C. R. =0.0742

表 4-20 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{16})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	2	7	5	8	0.4540
垂直整合	1/2	1	6	4	8	0.3218
異業結盟	1/7	1/6	1	1/3	1/3	0.0406
委外代工	1/5	1/4	3	1	5	0.1284
多角化	1/8	1/8	3	1/5	1	0.0552
						C. I. =0.1073
						C. R. =0.0958

表 4-21 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{17})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/9	1/5	1/2	1/7	0.0360
垂直整合	9	1	4	7	2	0.4509
異業結盟	5	1/4	1	3	1/4	0.1291
委外代工	2	1/7	1/3	1	1/7	0.0543
多角化	7	1/2	4	7	1	0.3296
						C. I. =0.0424
						C. R. =0.0378

表 4-22 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{18})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/7	1/9	1/8	2	0.04312
垂直整合	7	1	2	1	9	0.3515
異業結盟	9	1/2	1	2	8	0.3166
委外代工	8	1	1/2	1	7	0.2564
多角化	1/2	1/9	1/8	1/7	1	0.0324

C. I. =0. 0553
C. R. =0. 0494

表 4-23 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{19})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/6	1/8	1/4	2	0. 0504
垂直整合	6	1	1/4	3	6	0. 2441
異業結盟	8	4	1	5	8	0. 5402
委外代工	4	1/3	1/5	1	4	0. 1268
多角化	1/2	1/6	1/8	1/4	1	0. 0384
						C. I. =0. 0742
						C. R. =0. 0663

表 4-24 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{20})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/3	1/4	1/7	4	0. 0712
垂直整合	3	1	1	1/5	6	0. 1607
異業結盟	4	1	1	1/5	6	0. 1741
委外代工	7	5	5	1	8	0. 5609
多角化	1/4	1/6	1/6	1/8	1	0. 0331
						C. I. =0. 0863
						C. R. =0. 0770

表 4-25 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{21})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	2	3	3	2	0. 3610
垂直整合	1/2	1	2	3	3	0. 2695
異業結盟	1/3	1/2	1	2	1	0. 1412
委外代工	1/3	1/3	1/2	1	2	0. 1178
多角化	1/2	1/3	1	1/2	1	0. 1105

C. I. =0.0646
C. R. =0.0576

表 4-26 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{22})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	5	4	4	1/4	0.2397
垂直整合	1/5	1	1/3	1/2	1/9	0.0402
異業結盟	1/4	3	1	5	1/5	0.1261
委外代工	1/4	2	1/5	1	1/8	0.0531
多角化	4	9	5	8	1	0.5409
						C. I. =0.0983
						C. R. =0.0877

表 4-27 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{23})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	7	1/5	8	1/4	0.1585
垂直整合	1/7	1	1/8	2	1/6	0.0429
異業結盟	5	8	1	9	2	0.4575
委外代工	1/8	1/2	1/9	1	1/9	0.0287
多角化	4	6	1/2	9	1	0.3123
						C. I. =0.1035
						C. R. =0.0924

表 4-28 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{24})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/8	1/5	1/2	1/9	0.0324
垂直整合	8	1	7	8	4	0.5481
異業結盟	5	1/7	1	2	1/5	0.0901
委外代工	2	1/8	1/2	1	1/7	0.497
多角化	9	1/4	5	7	1	0.2796

C. I. =0.0979
C. R. =0.0874

表 4-29 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{25})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/7	1/5	1	4	0.0871
垂直整合	7	1	3	5	8	0.5137
異業結盟	5	1/3	1	3	6	0.2636
委外代工	1	1/5	1/3	1	4	0.0993
多角化	1/4	1/8	1/6	1/4	1	0.0363
						C. I. =0.0647
						C. R. =0.0577

表 4-30 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{26})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	4	7	8	4	0.5190
垂直整合	1/4	1	4	5	1/2	0.1559
異業結盟	1/7	1/4	1	4	1/4	0.0686
委外代工	1/8	1/5	1/4	1	1/8	0.0324
多角化	1/4	2	4	8	1	0.2241
						C. I. =0.0884
						C. R. =0.0790

表 4-31 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{27})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	8	3	9	5	0.5015
垂直整合	1/8	1	1/5	2	1/3	0.0522
異業結盟	1/3	5	1	9	6	0.3110
委外代工	1/9	1/2	1/9	1	1/4	0.0330
多角化	1/5	3	1/6	4	1	0.1023

C. I. =0.0765
C. R. =0.0683

表 4-32 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{28})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/9	2	1/3	1/2	0.0596
垂直整合	9	1	9	9	9	0.6777
異業結盟	1/2	1/9	1	1/2	1/3	0.0462
委外代工	3	1/9	2	1	2	0.1241
多角化	2	1/9	3	1/2	1	0.0923
						C. I. =0.0703
						C. R. =0.0628

表 4-33 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{29})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	7	6	9	5	0.6027
垂直整合	1/7	1	5	6	4	0.2171
異業結盟	1/6	1/5	1	2	1	0.0674
委外代工	1/9	1/6	1/2	1	1/2	0.0395
多角化	1/5	1/4	1	2	1	0.0732
						C. I. =0.0975
						C. R. =0.0871

表 4-34 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{30})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	5	7	8	4	0.5432
垂直整合	1/5	1	3	5	1	0.1594
異業結盟	1/7	1/3	1	4	1/4	0.0728
委外代工	1/8	1/5	1/4	1	1/7	0.0337
多角化	1/4	1	4	7	1	0.1909

C. I. =0.0767
C. R. =0.0685

表 4-35 高階管理員工問卷——屬性層權重表(X_{31})

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	1/6	1/5	2	4	0.1094
垂直整合	6	1	3	5	7	0.4965
異業結盟	5	1/3	1	2	6	0.2579
委外代工	1/2	1/5	1/2	1	4	0.0985
多角化	1/4	1/7	1/6	1/4	1	0.0377
						C. I. =0.1009
						C. R. =0.0910

針對「水平整合」(橫軸):「垂直整合」(縱軸)此一欄位,個案公司的填答者(X_1 、 X_2 、 \dots 、 X_{31})所給的評估值分別為 3、1/7、4、1/5、1/2、1/9、1/6、5、1/2、1/5、1/3、7、7、2、1/5、2、1/9、1/7、1/6、1/3、2、5、7、1/8、1/7、4、8、1/9、7、5、1/6,計算本欄位的幾何平均數如下:

$$\sqrt[31]{3 \cdot \frac{1}{7} \cdot 4 \cdot \dots \cdot 5 \cdot \frac{1}{6}} = 0.7812 \dots \dots \dots (13)$$

根據計算結果,此欄位的平均評估值為 0.7812,(於表 4-36,符號※之欄位),其餘欄位則依照此計算方式,求出相對應的平均評估值,求得「最後屬性構面權重分析表」。

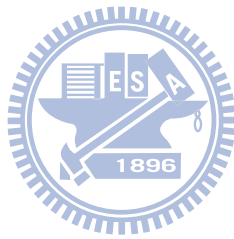
表 4-36

最後屬性構面權重分析表

	水平整合	垂直整合	異業結盟	委外代工	多角化	權重
水平整合	1	0.7812 ※	0.8454	2.4199	2.3978	0.2355
垂直整合	1.2801	1	1.4277	3.2456	2.8641	0.3163
異業結盟	1.1828	0.7004	1	2.8207	1.9597	0.2439
委外代工	0.4132	0.3081	0.3545	1	0.7691	0.0916
多角化	0.4170	0.3491	0.5103	1.3003	1	0.1127
						C. I. =0.0036 C. R. =0.0032

4.4 問卷結果

利用層級分析法來深入了解個案公司內部人員的想法，提供此公司對於未來策略的全面性思維以及高階員工的認同度，而根據分析結果將未來策略排序為垂直整合(0.3163)、異業結盟(0.2439)、水平整合(0.2355)、多角化(0.1127)、委外代工(0.0916)。



第五章 研究成果與發現

5.1 研究成果比較

透過理論架構的分析，本研究得到了個案公司目前面對的產業環境以及擁有的核心能力與競爭優勢。另外，也透過問卷調查的方式，取得了高階員工所認為的合宜未來策略。然而，此二種分析方法，兩者是否有所適配？而對於個案公司是否能夠適用？本章節將進一步深入探討。

首先，於此先將本研究分析之成果，分別依照核心能力、競爭優勢以及問卷成果，於表 5.1 中作一統整呈現。



表 5-1 研究分析成果整理一覽表

核心能力	競爭優勢	問卷成果
<ul style="list-style-type: none">● 快速回應顧客的能力● 產業專業地位的地位階● 維持穩定的供應商關係之能力	<ul style="list-style-type: none">● 佈局完整● 產品線完整● 客戶信賴度● 技術能力● 量產製程改善● 人員培訓● 協助客戶降低成本	<ul style="list-style-type: none">● 垂直整合● 異業結盟● 水平整合


資料來源：本研究整理

表 5.1 列出了本研究的成果，但我們要進一步探討此成果的適當性與合理性，主要是確認個案公司的核心能力與競爭優勢是否能夠順

利推行問卷所找出來的策略方案。

本研究將採逐項探討的方式，分析「競爭優勢」與「問卷成果」之間的關聯性⁶⁴。

首先，在「佈局完整」的這部分，的確需要快速回應顧客的能力、產業專業地位的位階以及維持穩定的供應商關係之能力。而對於未來策略的影響，若是佈局的程度能夠再進一步廣泛涵蓋，並且成功拓展業務範圍以及市場佔有率，則對於「水平整合」會產生極大的效果；此外，若是與供應商的關係再進一步密切配合的話，有機會走向「垂直整合」，從外買作業變成自製作業。

次者是「產品線完整」的這個部分，而這項競爭優勢所需求的核
心能力與產生的未來策略發展，與前者佈局完整大致相同，也就是說同樣需要快速回應顧客的能力、產業專業地位的位階以及維持穩定的供應商關係之能力，並且亦能夠產生「水平整合」與「垂直整合」的策略發展。然而，「產品線完整」與「佈局完整」卻不完全相同，在策略執行面的部分，前者能夠帶給顧客取得性(availability)的利益，而後者偏向方便性(convenience)的利益⁶⁵。

「客戶信賴度」也是同樣需要快速回應顧客的能力、產業專業地位的位階以及維持穩定的供應商關係之能力。然而，能夠達成的策略

⁶⁴ 同前頁揭註。

⁶⁵ Christian Grönroos, Christian Gronroos, Service Management and Marketing, 2nd, 2000, Wiley .

模式，卻比較單一偏向為「水平整合」。其原因乃是因為顧客對於公司企業的信賴，主要還是建立於原有的產品或服務提供，並且信任公司之專業領域技能；但若公司轉而進行向前垂直整合、向後垂直整合、或是不同領域的異業結盟，可能無法立即取得原有客戶的信任，通常需要一段時間才能再取得雙方的互信關係⁶⁶。而水平整合乃是單一產業發展的策略，因此「客戶信賴度」對於「水平整合」的貢獻較大。

「技術能力」所需要的核心能力則與以上較為不同，其主要之需求為產業專業地位的位階。而這項競爭優勢所能產生的策略則與客戶信賴度較為相似，適合發展單一產業發展的「水平整合」。

另外在「量產製程改善」的部分，乃是為了讓下游顧客讓能夠準時收取到產品，乃是配合顧客之要求所進行的生產流程改進系統，因此這是需要快速回應顧客的能力才能夠達成的競爭優勢。然而，該項確比較無法做到「垂直整合」或是「異業結盟」，其原因主要是因為製程改善的部分，主要都還是對於固有產業的生產方式進行改進，較無法進一步擴展到上游或下游產業，也較難利用此項優勢進行跨領域整合。因此適合發展單一產業發展的「水平整合」。

而在「人員培訓」這一塊，與三項核心能力皆有關連，也就是需

⁶⁶ 同前頁揭註。

要快速回應顧客的能力、產業專業地位的位階以及維持穩定的供應商關係之能力。並且，所能達成的策略模式⁶⁷是三者皆可，也就是「水平整合」、「垂直整合」、「異業結盟」皆是可以從「人員培訓」的競爭優勢取得好處。這是因為一個組織內，最重要的便是人才的培育，所謂選訓育用留，其目的就是為了讓優良人才以及隱性知識永久存藏於組織內部之中，讓這些具有生產價值的能量繼續留在組織當中⁶⁸。

最後，「協助客戶降低成本」這一項目，對於產業專業地位的位階的需求較低，而是偏向透過快速回應顧客的能力、以及維持穩定的供應商關係之能力來幫助客戶降低他們的各項成本，包括原料成本、製造成本、運輸成本、管理成本等項目。而關於策略發展之方向，若能進一步做到「水平整合」以達到大量生產的規模經濟，以及「垂直整合」以節省上下游的通路成本、購買成本、交易成本等，將能夠讓客戶享有更優惠的購買價格，幫助客戶創造低成本、高利潤的成效⁶⁹。

5.2 研究發現

經由上一小結的分析，本研究發現，經由內部分析所得到的七項競爭優勢，幾乎每一項都支持未來策略之中的「水平整合」這項策略。而支持「垂直整合」與「異業結盟」的競爭優勢則偏向「佈局完整」、

⁶⁷ 同前頁揭註。

⁶⁸ Steven L. McShane, *Organizational Behavior*, 2nd, 2009, McGraw Hill, p. 212~231.

⁶⁹ 同前頁揭註。

「產品線完整」、「人員培訓」與「協助客戶降低成本」。

然而，透過個案公司的高層管理階級員工所填寫的問卷來看，這些主管們所認為的優先策略應是垂直整合、次者為異業結盟、再者才是水平整合。換言之，個案公司的主管們推崇的首要策略為「垂直整合」，而與內部分析及理論推導的首要策略「水平整合」有所差異。雖有所不同，但本研究所採取的兩者研究方法仍然有相互謀合之處，包括兩者都支持「水平整合」的策略發展。

因此本研究認為，「水平整合」應該當是個案公司所需先行採納的策略，而「垂直整合」與「異業結盟」較適合公司規模再擴大之後予以發展。



而根據本研究先前的理論與模型建構，「水平整合」是屬於公司層級的策略發展，而要執行公司層級策略，需要進一步探討事業層級策略的方向。於第二章文獻探討的部分，已將策略的相關理論皆以大致介紹，其中亦包括事業層級策略——成本領導策略、差異化策略以及焦點專注策略。

但本研究之發現重點為「水平整合」，如何將公司層級策略與事業層級策略亦是個案公司所關注的議題之一。而根據問卷發放的結果顯示，「差異化策略」為各個主管級員工所認同的優先執行方案。圖

5-1 為問卷之方案層的之結果，以百分比的方式呈現⁷⁰。

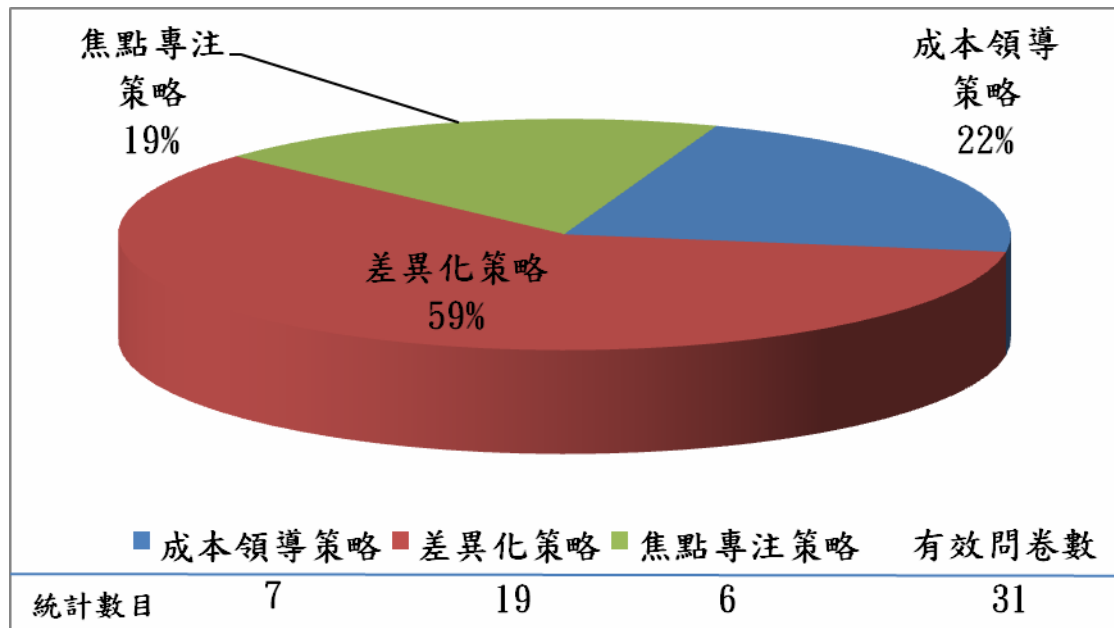


圖 5-1 問卷方案層最終統計結果——水平整合之下的探討



⁷⁰ 同前頁揭註。

第六章 結論與建議

本研究以沖壓產業做為研究對象，探討該產業目前所面臨的外部環境以及內部狀況，並且以一間個案公司做為本研究的撰寫標的，運用理論模型以及問卷發放等方式，了解產業與公司現況，並且針對其分析結果，進一步給予個案公司、該產業同業、以及後續研究者提供建議，以供參考。

6.1 研究結論

本研究主要應用方法有二，分別為個案分析法(Case Study)以及層級分析法(AHP)。兩者研究結論分別描述如下：

1. 個案分析法之結論

個案公司之核心能力為快速回應顧客的能力、產業專業地位的位階、維持穩定的供應商關係之能力。而個案公司的競爭優勢則為佈局完整、產品線完整、客戶信賴度、技術能力、量產製程改善、人員培訓、協助客戶降低成本等七項。

以上分析，以策略角度而言，適合先行著手水平整合的發展，其後再進行垂直整合與多角化的擴張。

2. 層級分析法之結論

透過問卷的發放，本研究得到個案公司之高階主管對於未來策略的願景，分別為垂直整合、異業結盟、水平整合三項。

另外，對於事業層級策略的發展，則以差異化策略為最為偏好的方向。

6.2 建議

（一）對個案公司之建議

1. 水平整合

本研究認為個案公司應當最先採行的策略為水平整合，透過與同業競爭、整合、併購等方式，在原有產業繼續擴張乃是水平整合相當重要之意義。而一個企業的成長與茁壯，必須將競爭對手逐一鏟除，甚至可利用「聯合次要對手，擊敗主要對手」的戰略性模式進行擴張。

2. 人才的培育

一個企業之發展，核心的技術人才乃是公司最重要的資產。因此，不論是產品開發、模具設計、生產技術等核心能力，都需要有一套完整的人才培育計畫。

（二）對產業同業之建議

1. 產品差異化

由於沖壓產業目前內部的競爭者相當眾多，造成各家廠商的獲利空間有限，尤其當公司規模較小之時，其對於上游或下游的議價能力更為低落，因此獲利之空間被壓縮

得更小。為了要突破此侷限，本研究認為現有的沖壓廠商應該採取產品差異化的策略，替其產品增加附加價值、滿足顧客之客製化需求，以增加產品利潤。

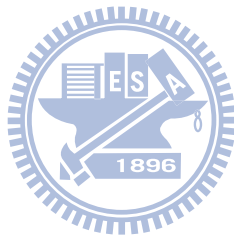
2. 避免惡性削價競爭

成本考量之下，產生同業的削價競爭，是為價格割喉戰。而此一現象，正是目前毛利潤低落的原因之一，因此本研究不建議現有廠商再繼續進行價格競爭。

6.3 後續研究建議

由於沖壓業的研究仍有許多課題以及發揮的空間，但由於本研究之時間與人力之限制，未能完整涵蓋，故於此提供後續研究之建議：

1. 由於本研究乃是以個案研究為主，若後續研究若能將樣本數擴大，則應更將具有說服力。
2. 本研究利用了層級分析法來進行問卷之設計，蒐集個案公司之意見。希望後續能夠加入深度訪談之部分，將問卷之屬性層與方案層更加擴大。
3. 本研究給予了個案公司以及同業些許意見，然而，這些意見後續應該被執行與推動，因此後續研究若能進一步探討該意見之成效，將會是相當好的研究題材。



參考文獻

- [1] Ansoff, H.I, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965
- [2] Barney. J.B, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of management, 1991.
- [3] C. K. Prahalad, Gary Hamel, Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990.
- [4] Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, Strategy Management, 8ed, Houghton Mifflin, 2008
- [5] Christian Grönroos, Christian Gronroos, Service Management and Marketing, 2nd, 2000, Wiley
- [6] David A. Aaker, Management Assets and Skill: The key To a Sustainable Competitive Advantage, California Management Review, 1989, Vol.31, No.2,pp 91-106
- [7] David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi, Designing and Managing the Supply Chain, 2ed, McGraw-Hill, p.2~p7
- [8] Frederick S. Hillier, Mark S. Hillier, Introduction to Management Science, 2ed, 2004, McGraw Hill, p.4~7
- [9] Gerald Keller, Statistics For Management and Economics, 7ed, Thomson Brooks/Cole, p.774~p.798
- [10] Grant, R. M, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 1991 spring,p.114-135.
- [11] Harrison, Jeffrey S. , Strategic Management of Resources and Relationships, New York: Wiley, 2003
- [12] Henryk Minc, Nonnegative matrices, John Wiley & Sons, New York, 1988
- [13] Krajewski Lee, Ritzman Larry, Malhotra Manoj, Operations Management, 8ed, Pearson Education, p122~126
- [14] Michel E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- [15] Michel E. Porter, Competitive Strategy, New York: Free Press, 1980.
- [16] Michel E. Porter, How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, 1979.
- [17] Michel E. Porter, What is Strategy, Harvard Business Review, 1996.
- [18] Saaty, Thomas L., The Analytic Hierarchy Process, New York: McGraw-Hill, 1980
- [19] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organization Behavior, 12ed, Pearson Education International
- [20] Steven L. McShane, Organizational Behavior, 2nd, 2009, McGraw Hill, p. 212~231.
- [21] Tilles S, How to Evaluate Corporate Strategy, Harvard Business Review.
- [22] Wernerfelt. B, The Resources-based View of the Firm, Strategic Management Journal, 1984.
- [23] 中國機械網 <http://www.jx.cn/>
- [24] 日本金屬沖壓工業協會，日本塑形材，民國九十二年四月刊。

- [25] 司徒達賢，企業政策與策略規劃，東華書局印行，民國六十八年。
- [26] 吳俊煌，沖床與沖模設計，復文圖書，民國七十七年。
- [27] 沈傑、萬彤，孫子兵法：世界第一兵書，典藏閣出版，民國九十二年。
- [28] 林宛真，台灣本土企業成長策略之關鍵因素探討，東華大學國際企業管理研究所碩士論文，民國八十七年。
- [29] 林晉寬，從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係，國立政治大學企業管理研究所博士論文，民國八十四年。
- [30] 咸儀慈，中小企業競爭優勢策略要素之探討——以信合美近視雷射中心為例，中山大學企業管理學系（研究所）碩士論文，民國九十二年。
- [31] 胡筱芸，品質、生產力與獲利能力關聯性之研究——以一沖鍛機械業為例，大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文，民國九十五年。
- [32] 陳遷、王浣辦，AHP 方法判斷尺度的合理定義，民國八十五年，系統工程，第十四卷，第五期，頁 18-20。
- [33] 黃宗銘，企業競爭力對產業進入國際市場策略影響之研究——以汽車零件業為例，大葉大學國際企業管理學系碩士論文，民國九十二年。
- [34] 經濟部工業局網站 <http://www.moeaidb.gov.tw/>
- [35] 經濟部金屬中心IT IS，沖壓品專題研究，民國八十六年。
- [36] 趙子巖，沖床總類之認識，民國八十九年。
- [37] 趙英哲，強化沖壓業競爭力之研究，清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文，民國九十三年。
- [38] 劉信宏，以AHP模式進行人力資源管理項目之評估以筆記型電腦業為例，中原大學工業工程研究所碩士論文，民國八十九年。
- [39] 劉興臺，傳統產業轉型關鍵成功因素之探討——以台灣鹽業為例，中華大學經營管理研究所碩士論文，民國九十一年。
- [40] 蔡馥全，臺灣電子零件沖壓產業之競爭力分析——以某公司為例，大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文，民國九十四年。
- [41] 鄭漢榮，我國沖鍛機械產業競爭優勢之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文，民國九十一年。
- [42] 鄧振源、曾國雄，層級分析法的內涵特性與應用上，中國統計學報，第廿七卷，頁 5-22，民國七十八年。

附錄 問卷

敬啟者：

敝人是交通大學 EMBA 學生，正進行「台灣傳統沖壓產業未來發展之分析」的論文研究。

本問卷目的是探討貴公司對於各項策略的重視程度以及相對評比，本問卷並無標準答案，請您依照實際狀況填答即可。並採匿名方式，所有資料絕對保密且僅限學術用途，請您放心填答。

由衷感謝您的鼎力支持，敬祝 您

心 想 事 成

事 業 順 利

交通大學 EMBA

指導教授：王文杰 博士

研 究 生：宋貴修 敬上

聯絡地址：桃園縣蘆竹鄉南山路二段 205 巷 45 號

聯絡電話：0939-980-823

E-Mail: roger.sung@com



第一部分：名詞解釋與範例說明

1. 公司層級策略項目

- 水平整合：單一產業策略，也就是透過併購或擴廠等方式在該產業獲得獨大的競爭地位。
- 垂直整合：進入產品價值鏈的上下游，以新產業以強化核心經營模式。
- 異業結盟：兩種以上不同業種，為彼此共同的目標而長期性的相互結合，使得雙方資源在共用之下發揮最大的營運效益。
- 委外代工：將公司部分功能由外在獨立的組織去代為運作。
- 多角化：進入一個完全新的事業活動，包括新產品以及新客戶。

2. 事業層級策略項目

- 成本領導策略：以控制成本的方式，壓低研發、服務、銷售、廣告，可能透過經驗累積、經濟規模、標準化產品等方式達成低成本策略。
- 差異化策略：提供與其他競爭者有所區別之產品或服務，製造具備特殊

功能且滿足顧客需要的產品，以取得競爭優勢，故售價可比競爭者高。

- 焦點集中：將注意力集中特別的購買團體、地理範圍、行銷通路或產品線，其出發點乃是針對特定目標做優良的服務。

3. 範例說明

在填答問卷之時，每一份表格根據內含的兩個因素(如下圖所圖示)，先決定左邊的項目重要或是右邊的項目重要；接著根據其重要程度，給予評分，9 為絕對重要、2 為些微重要；若兩要素具有相同的重要性，則給予 1 的評分。每一題皆為單選題。

例如，根據題目說明，問題為：在水平整合之下，成本領導策略與差異化策略，兩者之重要性兩兩比較。若是認為差異化策略較重要，且其重要程度為介於頗重要與極為重要之間，便在右半邊的 6 打勾。接著便繼續進行下一題題目。

在 <u>水平整合</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>差異化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素								
成本領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	差異化
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

第二部分：問卷內容-1 (給定公司層級策略，對於事業層級策略的兩兩比較，共 15 題)

1-1

在 <u>水平整合</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>差異化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕 對 重 要	極 重 要	頗 重 要	稍 重 要	同 等 重 要	稍 重 要	頗 重 要	極 重 要	絕 對 重 要	因素								
成本 領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	差異 化
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1-2

在 <u>水平整合</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。										
因素	絕 對	極 重	頗 重	稍 重	同 等	稍 重	頗 重	極 重	絕 對	因素

	重 要	要	要	要	重 要	要	要	要	重 要	要	要	要	重 要					
成本 領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點 專注
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1-3

在 <u>水平整合</u> 之下， <u>差異化</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕	極	頗	稍	同	稍	頗	極	絕	因素								
	對	重	重	重	等	重	重	重	對									
	重	要	要	要	重	要	要	要	重									
差異	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點
化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	專注

2-1

在 <u>垂直整合</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>差異化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕	極	頗	稍	同	稍	頗	極	絕	因素								
	對	重	重	重	等	重	重	重	對									
	重	要	要	要	重	要	要	要	重									
成本	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	差異
領導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	化

2-2

在 <u>垂直整合</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕	極	頗	稍	同	稍	頗	極	絕	因素								
	對	重	重	重	等	重	重	重	對									
	重	要	要	要	重	要	要	要	重									
成本	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點
領導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	專注

2-3

在 <u>垂直整合</u> 之下， <u>差異化</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕	極	頗	稍	同	稍	頗	極	絕	因素								
	對	重	重	重	等	重	重	重	對									
	重	要	要	要	重	要	要	要	重									
差異	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點
化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	專注

3-1

在 <u>異業結盟</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>差異化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕	極	頗	稍	同	稍	頗	極	絕	因素								

	對重要		重要		重要		重要		等重要		重要		重要		重要		對重要		
成本 領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	差異 化	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

3-2

在異業結盟之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕 對 重 要	極 重 要	頗 重 要	稍 重 要	同 等 重 要	稍 重 要	頗 重 要	極 重 要	絕 對 重 要	因素								
成本 領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點 專注
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3-3

在異業結盟之下，差異化策略與焦點專注策略，兩者之重要性兩兩比較。																			
因素	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要		絕對重要		因素
差異化	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點專注	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

4-1

在 <u>委外代工</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>差異化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕 對 重 要	極 重 要	頗 重 要	稍 重 要	同 等 重 要	稍 重 要	頗 重 要	極 重 要	絕 對 重 要	因素								
成本 領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	差異 化
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4-2

在 <u>委外代工</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																			
因素	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要		絕對重要		因素
成本領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點專注	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

4-3

在 <u>委外代工</u> 之下， <u>差異化</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。										
因素	絕	極	頗	稍	同	稍	頗	極	絕	因素

	對重要	重要	重要	重要	等	重要	重要	重要	對重要									
差異化	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點專注
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5-1

在 <u>多角化</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>差異化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素								
成本領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	差異化
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5-2

在 <u>多角化</u> 之下， <u>成本領導</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素								
成本領導	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點專注
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5-3

在 <u>多角化</u> 之下， <u>差異化</u> 策略與 <u>焦點專注</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素								
差異化	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	焦點專注
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

第三部分：問卷內容-2（公司層級策略之間的兩兩比較，共 10 題）

6-1

考量未來公司發展， <u>水平整合</u> 策略與 <u>垂直整合</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素								
水平	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	垂直

整合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	整合
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

6-2

考量未來公司發展， <u>水平整合</u> 策略與 <u>異業結盟</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																	
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素							
水平整合	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
										異業結盟							

6-3

考量未來公司發展， <u>水平整合</u> 策略與 <u>委外代工</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																	
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素							
水平整合	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
										委外代工							

6-4

考量未來公司發展， <u>水平整合</u> 策略與 <u>多角化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																	
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素							
水平整合	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
										多角化							

6-5

考量未來公司發展， <u>異業結盟</u> 策略與 <u>垂直整合</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																	
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素							
異業結盟	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
										垂直整合							

6-6

考量未來公司發展， <u>委外代工</u> 策略與 <u>垂直整合</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																	
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素							
委外代工	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
										垂直整合							

6-7

考量未來公司發展， <u>多角化</u> 策略與 <u>垂直整合</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																			
因素	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要		絕對重要		因素
多角化	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	垂直整合	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

6-8

考量未來公司發展，異業結盟策略與委外代工策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕 對 重 要	極 重 要	頗 重 要	稍 重 要	同 等 重 要	稍 重 要	頗 重 要	極 重 要	絕 對 重 要	因素								
異業 結盟	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	委外 代工
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6-9

考量未來公司發展， <u>異業結盟</u> 策略與 <u>多角化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素								
異業結盟	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	多角化
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6-10

考量未來公司發展， <u>委外代工</u> 策略與 <u>多角化</u> 策略，兩者之重要性兩兩比較。																		
因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素								
委外代工	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	多角化
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	