建國科技大學

工業工程與管理系

九十七學年度畢業專題製作

機械代理公司行銷策略之探討
－以欣錦宏機械有限公司爲例

IE97 夜四 A-甲 06

指導老師

顏雪娟

製作學生

鄒竣丞 94805008

陳俊超 94805009

謝育興 94805012

黃正融 94805013

王聖宇 94805037

中 華 民 國 九 十 七 年 十 二 月

建國科技大學

工業工程與管理系

九十七學年度畢業專題製作

機械代理公司行銷策略之探討
－以欣錦宏機械有限公司爲例

IE97 夜四 A-甲 06

指導老師

顏雪娟

製作學生

鄒竣丞 94805008

陳俊超 94805009

謝育興 94805012

黃正融 94805013

王聖宇 94805037

中華民國九十七年十二月

附件十二

建國科技大學　工業工程與管理系

畢業生實務專題製作書面審查委員會審定書

本系 97 學年度畢業生：鄒竣丞、陳俊超、謝育興、黃正融、王聖宇 等員

所提專題題目：機械代理公司行銷策略之探討—以欣錦宏機械有限公司爲例

合於大學生畢業資格水準，業經本委員會評審認可。

書面審查委員：顏雪娟　黃宇丹　陳志豪

指導老師：顏雪娟

系主任：陳銘璋

中　華　民　國　九　十　八　年　一　月　六　日

建國科技大學 工業工程與管理系「實務專題製作」業界認證意見表

編號：IE97 夜四 A-甲 06

敬送：欣錦宏機械有限公司

主旨：敬請貴企業對於本系完成之實務專題，惠示高見。

一、專題名稱：機械代理公司行銷策略之探討—以欣錦宏機械有限公司為例

二、製作專題之成果：本專題藉由機械代理公司個案實務資料，進行個案分析，探討機械代理商在當前產業上之競爭地位，並評估個案公司本身的強處、弱點、及其所處的外部環境所存在的有利機會、及不利的威脅，以藍海策略為思維基礎，提出個案公司未來的行銷策略建議。

三、參加人員：

1.主持人：顏雪娟 老師

2.專題製作系科：工業工程與管理系 班級：進修部四技工管四甲

學生：鄒竣丞 陳俊超 謝育興 黃正融 王聖宇

企業對進行本專題成果之意見

☑切合業界需要 □頗表認同 □宜再加強研究成果

□綜合評論：本專題詳細分析本公司在當前產業上之競爭地位，以創新想法提出行銷策略之建議，對於本公司未來擬定行銷方針有很大的幫助。

企業名稱：欣錦宏機械有限公司

地址：彰化市平和里平安街 296 號

電話：886-4-7522898

代表簽章（廠長或部門主管）：

欣錦宏機械有限公司 統一發票專用章 統一編號 80391036 彰化縣 彰化市 TEL:(04)7522899 負責人：陳奕銘 經理 平和里平安街296號

簽名：王國基

日期：2008 年

摘要

我國機械產業係屬於典型技術密集產業，是國家產業發展的基盤，機械工業發展迄今已四、五十年，於國內外市場佔有舉足輕重的地位。我國是一個以中小企業爲主的經濟架構，其特色爲規模小、資本額小，但也造就產業多元化、有彈性、競爭力也較強的特性。本研究經由競爭策略與競爭優勢、行銷策略的定義、產業競爭的五力分析、SWOT 分析、行銷組合等的分析進行研究與探討。並研究國內近年來機械產值、進出口值等等之數據進而分析個案。本專題係藉由機械代理公司個案實務資料，進行個案分析，探討機械代理商在當前產業上之競爭地位，並評估個案公司本身的強處、弱點、及其所處的外部環境所存在的有利機會、及不利的威脅，以藍海策略爲思維基礎，提出個案公司未來的行銷策略建議。

關鍵字：機械產業、競爭策略、競爭優勢行銷策略、五力分析、SWOT 分析、藍海策略。

目　錄

摘要 i

目錄 ii

表目錄 iv

圖目錄 v

一、緒論 1

1.1 研究背景與動機 1

1.2 研究目的 2

1.3 研究流程 3

二、文獻探討 4

2.1 競爭策略與競爭優勢 4

2.2 行銷策略的定義 6

2.3 產業競爭的五力分析 9

2.4 SWOT 分析 11

2.5 行銷組合 16

三、台灣機械產業發展概況 20

3.1 產值 20

3.2 進出口 23

四、個案分析 32

4.1 個案公司簡介 32

4.2 行銷通路分析 39

4.3 五力分析 39

4.4 SWOT 分析 40

五、藍海思維的行銷策略 44
5.1 藍海思維 44
5.2 行銷策略建議 45

六、結論與建議 47
6.1 總結與結論 47
6.2 建議 47

參考文獻 48

表　目　錄

表 2-1 事業和產品行銷策略比較 8
表 2-2 行銷組合與顧客利益之關連性 16
表 3-1 台灣機械工業產值變動趨勢 21
表 3-2 2007 台灣機械工業產值 22
表 3-3 1996～2007 年台灣一般機械出口額及佔全國總出口比率 24
表 3-4 2005～2007 年台灣一般機械主要出口產品統計表 25
表 3-5 2005～2007 年台灣一般機械主要出口國家統計表 26
表 3-6 1996～2007 年台灣一般機械進口額及佔全國總進口比率 27
表 3-7 2005～2007 年台灣一般機械主要進口產品統計表 28
表 3-8 2005～2007 年台灣一般機械主要進口國家統計表 29
表 3-9 1996～2007 台灣一般機械業生產、出口、進口、需求與自給率分析表 30
表 4-1 RF-C423 走刀式三軸系列 CNC 自動車床產品特性 34
表 4-2 CNC500 型專業車床與機械特性 36
表 4-3 CNC20 型專業車床與機械特性 36
表 4-4 CNC20L 型專業車床與機械特性 37
表 4-5 CNC200L 型專業車床與機械特性 37
表 4-6 CNC450 型專業車床與機械特性 38
表 4-7 CNC450L 型專業車床與機械特性 38

圖　目　錄

圖 2-1 三種一般性競爭策略 4
圖 2-2 行銷策略架構 6
圖 2-3 完整行銷策略的元素 7
圖 2-4 以市場區隔爲焦點的行銷策略 8
圖 2-5 決定產業獲利能力的五種競爭力 9
圖 2-6 決定產業獲利能力的結構元素 10
圖 3-1 台灣機械工業產值變動趨勢圖 21
圖 3-2 1996～2007 年台灣一般機械出口額及佔全國總出口趨勢 24
圖 3-3 1996～2007 年台灣一般機械進口額及佔全國總進口趨勢 27
圖 3-4 1996～2007 台灣一般機械業需求、出口值、進口值趨勢 30
圖 3-5 1996～2007 台灣一般機械業出口比率、進口比率、自給比率趨勢 31
圖 4-1 RF 雙主軸系列走心式車銑複合 CNC 車削中心 33
圖 4-2 CNC-10t 型車床 34
圖 4-3 CNC-10t 型車床 35

一、 緒論

1.1 研究背景與動機

機械產業係屬於典型技術密集產業，是國家產業發展的基盤，我國機械工業發展迄今已四、五十年，於國內外市場佔有舉足輕重的地位。由於我國機械工業中心衛星體系健全、人員素質高、勞動生產力具競爭力、地理位置優越、供應體系樞鈕健全及電子資訊產業技術成熟等優勢，具備了國際分工體系所必要的重要資源。

機械工業所包含之範圍通常有廣義及狹義之分，廣義的機械工業包括一般機械、電氣機械、運輸工具、精密器械和金屬製品等五大類。國內從事機械產業研究之機械工業產品範圍，採狹義的機械工業爲研究核心，而定義上係指各產業直接用於生產之機械設備及輔助設備，範圍包括：金屬加工機械、產業機械、專用生產機械、電子生產設備、通用機械、輸送與自動化設備、金屬模具及其他機械與零組件等[劉信宏, 2007]。

台灣是一個以中小企業爲主的經濟結構，其特色爲規模小、資本額小，但也造就台灣產業多元化、有彈性、競爭力也較強的特性，可由亞洲金融風暴時，對台灣所造成的衝擊較其它主要國家相對較小而窺之。台灣機械設備品質佳、品質穩定、價格合理、維修服務好，過去數年來在國際市場上頗獲好評。

台灣是一個以出口導向爲主的小型開放經濟體，出口成長一直是支持台灣經濟成長的重要因素，受全球景氣波動的影響就相當明顯。中國大陸在改革開放之後，強大的磁吸效應將全球的焦點集中到這個高速成長的市場，關注的焦點不僅是爲了獲取其當地龐大的生產資源，更是爲了深耕其廣大的市場，使得中國大陸市場在短短的十餘年中百業齊放，其產業的生產活力在瞬間爆發，中國大陸已然成爲新的世界工廠[產業經濟與資訊服務中心，2003]。過去台灣業者爲了成本考量，許多金屬加工業者前往大陸設廠，致使台灣地區機械母廠與經銷商也紛紛隨之移至中國大陸經營，造成台灣本地之機械小廠營運更加艱困。惟自 2008 年 1 月 1 日起中國當局將正式實施「勞動合同法」，主要目的在保護勞動者的合法權益，加上近年來中國工資、用地及能源價格不斷攀升，兼以採取降低出口退稅、限縮加工貿易等政策，外商的企業所得稅由原優惠稅率 15%提升至新稅率 25%，這些都大幅升高台商的生產成本。在生產成本提高與優惠措施減少的雙重衝擊下，中國大陸不再是當前台商應極力投入的市場，政府當局也已成立「促進台商回

台投資專案小組」作爲台商投資資訊提供、投資機會開發、投資優惠適用指導及投資障礙排除等之窗口，希望台商能再回流台灣當地投資，以活絡台灣的就業市場。

機械是由人工升級爲自動化的要件，機械設備是工業發展的基礎，受到前述大環境景氣不佳影響與中國大陸市場崛起的雙重影響，國內機械業面臨相當大的經營壓力，機械業「升級」及「轉型」能否成功，攸關機械業未來發展。本專題係藉由個案實務資料，進行個案分析，探討機械經銷商在當前產業上之競爭地位，並評估個案公司本身的強處、弱點、及其所處的外部環境所存在的有利機會、及不利的威脅，以建議個案公司未來的發展方向與目標。誠如中華民國工業總會理事長候貞雄先生指出，「利潤並不是硬擠出來的，而是藉由解決顧客的困難並滿足他們的需求後所致。不論是在窮國或是富國，只要是任何市場內有未滿足的需求，就有可以滿足消費者需求的機會、可以獲利的空間。」

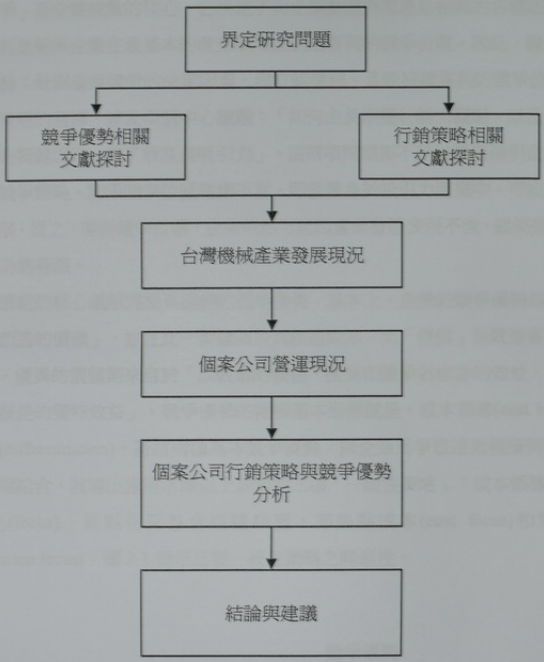
1.2 研究目的

本研究嘗試由競爭策略與競爭優勢、行銷策略的定義、產業競爭的五力分析、SWOT分析、行銷組合等的分析爲研究基礎，探討國內近年來機械產值、進出口值等等之數據進而分析個案。本專題係藉由機械代理公司個案實務資料，進行個案分析，探討機械代理商在當前產業上之競爭地位，並評估個案公司本身的強處、弱點、及其所處的外部環境所存在的有利機會、及不利的威脅，以藍海策略爲思維基礎，提出個案公司未來的行銷策略建議。具體而言，研究目的如下四項：

1. 回顧競爭優勢與行銷策略等相關文獻，找出拓展業務之關鍵要素。
2. 收集與分析當前台灣機械產業之產值、進口、出口、內需等相關統計數據，了解現今機械產業之發展趨勢。
3. 分析個案公司之五種產業競爭力，由五力分析之整體強度確認個案公司目前在產業中的平均獲利能力。
4. 評估個案公司本身的強處(Strength)、弱點(Weakness)、及其所處的外部環境所存在的有利機會(Opportunity)、及不利的威脅(Threat)，以建議個案公司未來的發展方向與目標。

1.3 研究流程

根據研究目的，本專題之研究流程如下：



二、 文獻探討

2.1 競爭策略與競爭優勢

「競爭」是企業成敗的核心，它決定了與企業整體表現息息相關的各種活動。「競爭策略」則是要使企業在最基本的產業戰場上找出有利的競爭位置。因此，競爭策略的目的就在於：針對產業競爭的決定因素，建立能獲利、且能持續獲利的競爭位置。

競爭策略的選擇，涉及兩個中心議題：「如何由長期獲利能力觀點、以及決定長期獲利能力的關鍵因素，來了解產業吸引力」。這兩項問題都不足以單獨指引企業有效選擇自己的競爭策略。如果競爭位置選擇不當，即使置身於吸引力產業中，可能企業的利潤仍然有限。反之，選對競爭位置，企業依然可能因產業整體表現不佳，縱使努力提升，獲利可能仍然有限。

競爭策略的核心議題爲提昇組織的競爭優勢。基本上，企業的競爭優勢源自於「它能爲客戶創造的價值」，並且此一價值高於其創造成本，而「價值」也就是客戶願意付出的價格。優異的價值則來自於「以較低的價格，提供和競爭者相當的效益，或提供足以抵消其價差的獨特效益」。競爭優勢的兩種基本形態就是，成本領導(cost leadership)和差異化(differentiation)。將這兩種基本競爭優勢，與企業爲爭取這兩種優勢所採取的行動範疇相結合，就導出獲得水準以上表現的三種「一般性策略」：成本領導、差異化合焦點化(focus)。焦點化又包含兩種類型，即焦點成本(cost focus)和焦點差異(differentiation focus)。圖 2-1 標示三種一般性策略之關連性。

		競爭優勢	
		低成本	差異化
競爭範疇	目標廣泛	成本領導	差異化
	目標狹窄	焦點成本	焦點差異

圖 2-1 三種一般性競爭策略

一般性策略的基本概念是：競爭優勢是在任何策略的核心，企業要獲得競爭優勢就必須作出選擇。換句話說，企業必須決定它所追求的競爭優勢類型、以及希望在哪個範疇取得此一優勢。在爭取競爭優勢上，由於所選擇的競爭優勢類別、與希望獲得此一優勢的策略目標範疇的組合，而涉及不同的途徑。成本領導和差異化是在許多產業區段(industry segments)中尋求競爭優勢(焦點成本)或差異化(焦點差異)。任何一般性策略的具體行動，會因產業不同而有極大差異。同樣的，也沒有那種一般性策略雖不容易，卻是在任何產業取得競爭優勢的必經途徑。

2.2 行銷策略的定義

自從 1950 年代後半期起，「行銷管理策略」在美國成爲主要的熱門行銷話題。「行銷管理策略」著重於將過去專業細分化的各行銷機能活動，朝向統一的行銷目標和明確的目標市場加以整合，強調行銷組合各活動間的聯繫與一慣性，並且導入結構和方法以強調整體性而非個別要素的系統研討，使得行銷策略的策定更爲科學化和合理化[山鳥口充輝・石井淳蔵, 1996]。行銷管理策略所探討的主題如圖 2-1 所示，其中心活動要素爲雙框內所示三個主要領域，亦即包括行銷目標、目標市場、和行銷組合政策。爲達成上述任務，企業必須進行有系統的消費者行爲分析和市場調查，相關領域包括品牌策略、概念調查、市場定位的分析等，都屬於整體策略的研究重點。

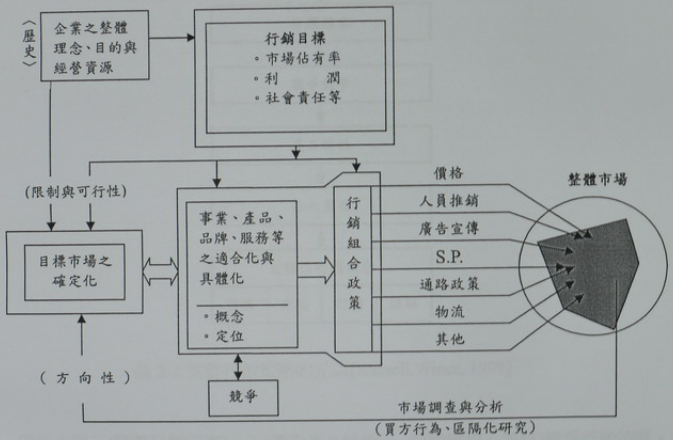


圖 2-2 行銷策略架構[山鳥口充輝・石井淳蔵, 1996]

Russell.Winer 提出行銷策略架構如圖 2-2 所示，並認爲行銷策略應包含下列要素[Russell.Winer, 1999]：

1. 所要達成的目的，這也是衡量此策略成功或失敗的準則。
2. 所考慮的策略性方案，也就是行銷經理人所追求的潛在顧客群。

3. 目標顧客，是對行銷經理人所希望吸引顧客做進一步的描述。
4. 對每一顧客所面臨的競爭對手加以確定。
5. 行銷經理人必須以核心策略鎖定目標顧客，此策略有三個部份：差異化優勢－產品或服務爲何比競爭者優勢；產品定位－顧客對產品的認知；價值主張－綜合了差異化優勢與產品定位所傳遞給顧客的購買理由。
6. 行銷組合是關於價格、通路等等的決策的集合。

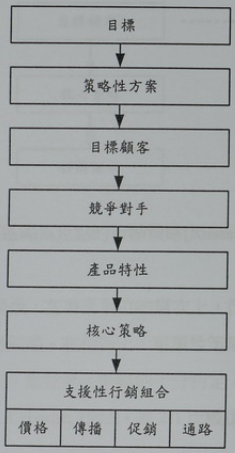


圖 2-3 完整行銷策略的元素[Russell.Winer, 1999]

通常步驟三(選取目標顧客)、五(選取產品特性)、六(設定核心策略)稱爲行銷策略。然而在圖 2-3 所表示的完整行銷策略中，卻顯示出訂定行銷決策時三個主要部分一致性與適當順序的重要性，亦即目標、策略、行銷組合。例如除非了解目標顧客對價格的敏感性與產品的定位，否則就無法作出適當的價格決策。同樣地，如果不了解目標市場的媒體特性與顧客購買的理由，就無法做出正確的廣告決策。因此，策略元素與其完成的順序在進行行銷決策時是非常重要的[Russell.Winer, 1999]。

行銷決策的架構與決策流程類同，如圖 2-4 所示，行銷經理人首先決定目標，並考慮達成目標的方法，決策的關鍵是鎖定哪一個顧客群，其他的決策都是由這個關鍵所衍伸出來的。顧客需求、競爭者分析、以及對產業環境的了解等，都在使核心策略能適切符合每個目標顧客的期望，最後，採行的行銷組合依對每一個顧客購買的理由予以顧客化。在現實經營環境中，當獲得關於顧客、競爭者的新行動、或任何改變的新資訊時，行銷經理人立即修正每項決策環結，因此圖 2-4 爲不斷循環回饋的過程。

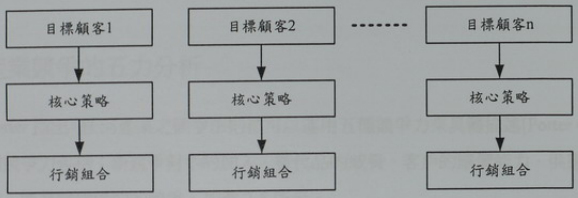


圖 2-4 以市場區隔爲焦點的行銷策略[Russell.Winer, 1999]

行銷策略有不同的目標層級，在事業單位的層次上，行銷策略屬於功能性行銷，而在產品層次上，則屬於作業性策略。在相對上，事業性策略決策的一般性的，旨在爲所有事業層次活動提供一個方向，而在產品策略則十分特定，它們係用來指導實際執行個別產品的行銷行動[Bearden & LaForge, 1999]，表 2-1 比較這兩種類型行銷策略的決策領域。

表 2-1 事業和產品行銷策略比較[Bearden & LaForge, 1999]

決策領域	事業行銷決策	產品行銷決策
目標市場	區隔或大眾行銷	服務目標市場的特定定義
產品	不同產品的數目	每種產品的特色
價格	一般有競爭性的價格	特定的價格
配銷	一般配銷政策	特定的配銷商
行銷傳播	一般強調行銷傳播工具	特定的行銷傳播方案

Bearden & LaForge 指出，事業行銷策略必須與一般企業策略一致。例如，如果一般企業策略所涵蓋的是焦點式市場區隔，則可能只有一個市場區隔。如果一般企業策略爲低價政策，則價格策略必須採取低價政策。除了這些明顯的限制外，在基本上，一種行銷策略領域都可以有好幾種策略選擇。產品行銷策略則需要非常特定的決策，例如詳細界定目標市場、設定產品特色及選擇、建立確切的價格、確認實際的經銷商、訂定行銷傳播方案的細節。這些決策必須與一般企業及事業行銷策略相一致。

2.3 產業競爭的五力分析

Porter 指出，任何產業之競爭法則都可以運用五種競爭力來具體描述[Porter，1999]，此五種競爭力包括：新競爭對手的加入、替代品的威脅、客戶的議價能力、供應商的議價能力、既有競爭者間的競爭，如圖 2-5 所示。

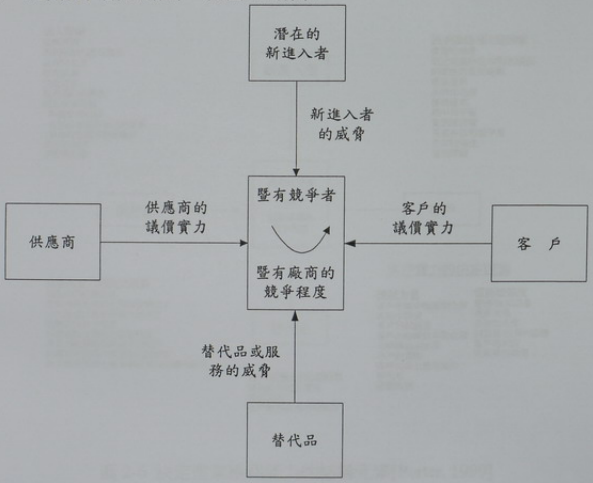


圖 2-5 決定產業獲利能力的五種競爭力[Porter, 1999]

此五種競爭力的整體強度，會決定企業在產業中的平均獲利能力，因爲它們影響了產品價格、成本、與必要的投資，這些都是影響投資報酬率的因素。這五種競爭力量的強度不僅因產業而異，也會隨產業的發展而改變，因此使得不同產業先天具有不同的獲利能力。在某些五種競爭力都呈現良好狀態的產業，廠商大多能夠賺取可觀的利潤；反之，在一種或多種競爭力表現不佳的產業，企業即使在經營管理下盡功夫，營收一樣不盡理想，畢竟產業的獲利能力並僅非取決於產品外觀或技術層次的高低，產業結構即決定關鍵因素。

圖 2-6 列出產業結構中，可能驅動競爭的所有元素。產業不同，此五種競爭力的重要性也有所不同。每個產業都有其獨特的結構，因此對企業而言，五力分析架構有助於釐清企業所處的競爭環境，點出產業競爭的關鍵因素，並界定最能改變產業和企業本身獲利能力的策略性創新[Porter, 1999]。

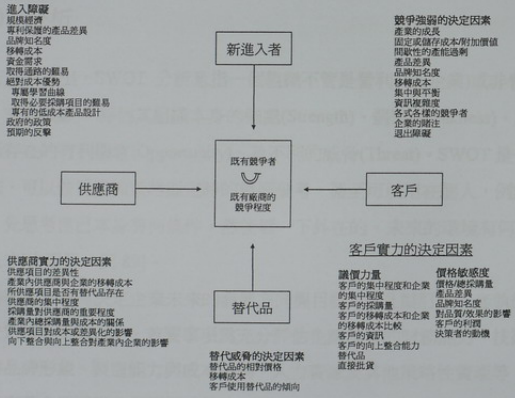


圖 2-6 決定產業獲利能力的結構元素[Porter, 1999]

一般認爲，「滿足客戶需求」是企業成功的關鍵，Porter 指出，「滿足客戶需求可能是產業獲利的先決條件，但是單靠這點還不太夠。決定獲利能力的主要關鍵在於：企

業能否掌握它爲客戶創造的價值？換言之，此一價值是否會落入其它競爭者手中？產業結構將決定誰能夠掌握此一價值。」以產業結構分析來看，「新進入者的威脅」：左右新廠商加入此一產業，導致產品降價直接將價值轉讓給客戶，或是因競爭成本增加導致價值無法創造利潤的可能性。「客戶的議價能力」：則決定客戶享有這項價值所付出代價，也就影響到廠商投資報酬的好壞。「替代品的威脅」：則決定類似產品滿足同樣客戶需要的程度，以及客戶購買產品的價格上限。「供應商的議價能力」：會決定它分割企業爲客戶創造的價值的程度。另外，類似進入威脅，「既有廠商的競爭程度」：會決定同一產業中其他企業參與競爭，並導致產品降價直接將價值轉讓給客戶，或是因競爭成本增加導致價值無法創造利潤的可能性。因此產業結構會決定誰能夠掌握爲客戶創造的價值，以及所掌握的比例。如果產品提供的價值不高，撇開其他結構不談，企業能掌握的價值也微乎其微。如果產品的價值高，產業結構就舉足輕重。

2.4 SWOT 分析

學者方至民指出，SWOT 分析意指一個組織不管是營利 (如企業)或非營利組織(如政府機關、文教機關)，評估其組織本身的強處(Strength)、弱點(Weakness)、及其所處的外部環境所存在的有利機會(Opportunity)、及不利的威脅(Threat)。SWOT 是一種分析的概念與方法，可以做爲組織策略擬定時的重要參考，甚至可以用在個人，例如在決定前程計畫時，先思考自己本身有何條件，然後看一下外在的、未來的環境有何大好機會，可以一展長才[方至民，民 89]。

企業的經營策略爲決定企業未來的發展方向與目標，並且擬訂出一套執行的要點與方法。要決定這些策略方針，首要事項爲充分評估企業本身的財務能力、技術能力、市場競爭力與品牌形象、製造能力與成本結構、人力資源及其他策略性資產等，因爲這些內部條件代表著企業可用來實現策略的資源實力。另一方面，外部環境的分析包括相關科技、經濟、政治局勢、社會文化與法令政策等變遷、競爭者的動態、市場需求的潛力與演變、通路系統的消長等，更是影響企業未來生存枯榮的關鍵因素。針對內部因素評估後，可以得知企業的強、弱勢(SW)；外部環境評估後，可以預期企業面臨的有利機會與不利威脅(OT)。故 SWOT 分析是策略規劃過程極爲重要的一環。

企業如何利用 SWOT 的結果來擬訂經營策略，學者方至民提出詳盡的內容[方至民, 民 89]。首先是『S』－企業能力上的優點。企業的優勢可以是雄厚的財力、籌集資金或舉債能力強、擁有好的通路、製造能力強而享有高品質或低成本優勢、品牌形象好知名度高等。當企業擁有一項或多項顯著的優勢時，企業在擬定策略時可以有以下三種作法:

(1) 擴大領先差距：競爭優勢會因競爭者的進步或模仿學習而消失或降低，因此擁有優勢的企業要想辦法維持領先，保持與競爭者的安全距離，才不會不進則退。例如 7-11 因進入市場最早而享有先進者的知名度及規模經濟，但其開發新店的速度並沒有因此慢了下來。美國量販業者 Wal-Mart，除以規模經濟外，在後勤物流系統也領先同業，其在通訊系統上的投資，使其物流效率持續領先。

(2) 善加利用優勢：善加利用現有的優勢就是充分運用資源槓桿的策略，例如美國哈佛大學的企管碩士享譽全球、師資陣容堅強，哈佛商學院利用此一優勢，開設許多較短期的經理人訓練課程，爲其賺取大筆經費，同時其所出版的書籍、期刊(Harvard Business Review)及個案亦成功的行銷全世界。頂新集團在大陸之康師傅品牌成了方便麵第一品牌後，在其他食品(例如休閒食品及冰茶)方面亦推出新產品，以善加利用成功品牌。

(3) 創造新的優勢：策略學者 Daivd Aaker(1989)的一項研究指出，一家成功企業的優勢經常不只一種。因此利用現有優勢常是創造新優勢的途徑。例如 Microsoft 利用其在視窗作業系統、軟體的產業領導者優勢，挾著雄厚的資源進入網際網路產業，意圖在新領域成爲領導者而擁有新的優勢。日本企業自第二次世界大戰後以來，在通產省協助下，也持續在創造新的優勢，首先是利用低勞工成本幫歐美企業代工，累積資本，進一步全力改善製程技術、提高品質，並逐漸強化產品設計能力，俟累積了足夠資源，便強力進軍歐、美等先進市場。

其次是『W』－企業能力上的弱點。常見的企業弱點有對通路的掌握程度差、技術上的落後、成本及品質水準居於劣勢、規模小而且財力資源處於弱勢、品牌知名度差等。當企業在某些能力資源處於劣勢時，可以採取以下作法:

(1) 尋找替代方案：這是在沒有其他方法下、可以取代弱勢能力的作法。例如日本電子錶在 70 年代初期剛進入美國市場時，無法有效進入傳統通路，就找尋新的通路系統，例如雜貨店與百貨量販店，此與台灣許多雜牌手錶透過路邊攤販售，有些異曲同工

之妙。網際網路的興起，也提供了不少替代方案，沒有財力的創業者，可以不需擔心費用過高的店面或辦公處所，虛擬的店面也可能生意興隆。

(2) 將弱點中性化、變成非關鍵性要素：中性化(neutralization)乃是將劣勢轉化成無足輕重、不具重要性的策略變數。例如無品牌知名度、而財力又不夠雄厚的業者，可以選擇代工的作法，因品牌不具重要性。

(3) 進行互補合作：例如國內一些機械業者，製造成本較低，但是技術水準難以在中上等級的市場上競爭，就可能採取與歐美廠商合作，以突破技術上的困境。近來國內的民營加油站商議要組合一家公司，聯合大家力量以提高與中油、台塑及國外跨國公司的議價能力，此爲另一種互補合作，以突破單打獨鬥的規模弱勢。

(4) 強化弱勢：企業亦可以改善其弱勢，使其不再是策略的限制因素。例如 80 年代起，許多國內企業推動 TQM 活動，就是希望以提升品質來扭轉台灣製造產品品質低劣的形象。而 90 年代許多美國企業在組織內部引進標竿學習(bench marking)的作法，同樣是想透過學習他人的作法來改善自身的弱勢。

接著是針對外部環境的 O、T，企業可以制訂策略以因應之。『O』是指經營環境中有利的機會，例如整體或某些區隔市場成長潛力大、經濟景氣持續看好、有利的相關技術突破、主要競爭對手因某些緣故而競爭力轉弱等。面對經營環境的有利機會，企業可採行的作法有:

(1) 積極把握機會，擴大戰果：在競爭愈激烈、資訊愈流通的今天，機會出現時必須能迅速把握，否則只會見其流失，甚至轉成威脅。網際網路的風行已成必然趨勢，許多新興企業如雨後春筍大量冒出，帶來一股創業風潮，就是在掌握此一機會。較早進入的業者，如 ISP 的美國線上(AOL)、入門網站的 Yahoo!與台灣的奇摩站、網路書店的亞馬遜(Amazon.com)，絕對無法坐享先進者優勢，而是大力加碼投資、擴大業務、加速結盟，期盼擴大戰果。在大好機會中持續領先，這也印證「新經濟」裡的正回饋現象，強者一定要把握成長機會，讓自己愈強。此外，我們可以看到許多產業的領導廠商，都是在機會出現時能及時掌握的，有些甚至是在機會才剛出現，趨勢尚不完全明朗而咬緊牙根撐過的引介期(introduction stage)，例如統一的 7-11、或當年創業之初，找創投公司卻到處碰壁的美國蘋果電腦公司。

(2) 充分利用優勢『S』、掌握機會：1980 年代中期開始，台灣廣告產業面臨轉型期，政治環境開放、媒體解禁、廣告量激增、對高品質廣告需求大增，國際大型廣告公司

挾其資金及技術優勢迅速將台灣市場攻陷。另外國外飲食習慣的改變，也使得麥當勞、肯德基等擁有速食經營優勢的美商在國內市場快速成長。此外歐、美主要資訊產品市場近年來快速成長，原本因爲製造能力獲肯定而與主要大廠建立 OEM、ODM 關係的我國電子資訊廠，利用此一機會積極擴充產能，展開全球供應鏈佈局，掌握此一成長機會。在 1999 年的 921 地震時，我國廠商造成損傷，供應鏈受影響，韓國及日本廠商則視此爲機會，積極搶接訂單。此外，當單一企業的優勢無法充分掌握機會時，合作則不失一個好的做法，例如美國線上與 Wal-Mart，各以網路及零售之優勢洽商合作，搶攻電子商務市場。

最後是『T』－環境所可能帶給企業的不利威脅，例如市場需求的衰退、產業產能過剩、有削價競爭的可能、替代性技術及產品的出現、新進入競爭者來勢洶洶、競爭者持續積極的推出競爭行動、顧客偏好轉變而對本身不利等。面對環境威脅，企業可能的處理方式爲:

(1) 避開威脅：將環境可能的負面衝擊降到最低，例如國內的勞工成本上漲、經營成本增加，勞工密集產業只好往工資較低的國家地區移轉。海外投資的觀念作法愈來愈普遍，使企業有更多途徑來避開某些國家環境可能的不利影響。在某些市場競爭激烈、新進者眾多、獲利潛力據降的產業，業者有時可以尋找新的利基市場，以降低競爭壓力。美國 Starbucks 咖啡進入歐式精緻咖啡市場，以極快的速度成長，也避開了雀巢、麥斯威爾等大廠的壓力。建築業持續不景氣，某些業者開始尋找特殊利基市場，例如高價位、高品質的區隔，而反應不差，就是一種成功的例子。

(2) 採避險措施：這種方式與上述不相同，而強調「保險」、「避險」觀念。最常見的可算是遠期外匯市場，在遠期外匯市場上買賣，可以確保企業的營運收入與成本，不致因匯率的變化而形成不確定性。類似的觀念被用在投資額較小的「教育性投資」(educational investment)，亦即面對某些未來並不十分明朗，但衝擊又不小的技術或市場變化，企業可能選擇不在此時大張旗鼓的投入，只進行較小規模的「參與」，保持接觸，增加對該技術或市場之知識，以免措手不及。例如專家、學者、官員都在大聲疾呼網際網路與電子商務的重要性，部分的企業可能投入數量不大的人力與財力資源，甚或與相關業者合作，增加接觸與學習機會，避免完全門外漢的風險。

(3) 改變不利的發展：這種作法就是去影響改變環境發展的趨勢，以降低不利的衝擊。美國許多企業在首都華府都設有辦公室，由高階主管坐鎮，就是想就近瞭解，甚或

影響政府的政策。國內企業亦然，在必要的時機利用影響力，以獲致政策上的利益或降低損傷。公共政策領域中，有些研究專門探討企業與政府間合法的互動行爲。此外，某些產業的現有廠商也可能以不明言的聯合方式，對新進入者施以嚴厲的攻擊行動，迫其退出，甚至嚇阻潛在進入者，以降低威脅。

至於如何將 SWOT 分析結果與策略連結在一起，學者方至民提出下述四項重點。

(1) 必須先有經營目標，SWOT 分析才有策略意義。SWOT 僅是一種工具，如同統計分析一樣，必須先確定其所要分析的主體內容。例如國內 PC 業者，在不同的經營模式：OEM、ODM、自有品牌等，進行 SWOT 分析的結果自然不同。當採行 OEM 經營，Dell 及 Compaq 等大廠是顧客及上下游夥伴，但一但採行自有品牌，這些大廠便成了競爭對手，有天壤之分。

(2) 環境在變遷，現有的強、弱、機會、威脅，在未來可能不再是。產業內競爭對手的消長、競爭作法的改變，會影響整個產業內的均衡，而企業自身相對實力便成是一種動態的觀念。而對策略制訂影響甚大的許多變數，包括消費者偏好、政治環境變遷、國際產業動態等，都是變動的。當年福特汽車以多年前的分析結果，投下重資推出 Edsel(與經營者亨利福特的獨子同名)，結果在市場慘敗，是爲殷鑑。

(3) 許多的環境因素本身是中性的，並無好、壞之分。因此是機會或是威脅，端視企業的解讀、因應策略而定。如同現在的網際網路在商業上的運用，預期對零售業者未來會有所衝擊，但是機會、威脅還是不是重要因素，則視個別業者所採行之策略而定。石油危機造成全球性的經濟危機，但日本企業在那段艱苦的歲月中，全力提升效率、合理性等，卻化危機爲轉機。

(4) 新的策略觀念著重在創新與主動(innovative & proactive)，SWOT 固然是重要的策略分析，但是它可能會形成一種框架，使企業難以跳脫到框架外去思考，這種靜態思考方式是危險的。21 世紀的策略思潮必然是講究創新與主動，常是去改變計有 SWOT 的均衡，爲自己創造有利的經營環境與定位，不能引發變革，也必須參與變革，不只是大企業辦的到，愈來愈多的中小企業正在改寫歷史。

SWOT 分析是重要的策略分析工具，企業用它來瞭解情勢、判斷實力消長。它本身不是目的，真正的目的是做爲研擬企業經營策略，因此它僅是工具性角色而已，經營者掌握到上述提及之重點，SWOT 分析才有其策略性價值。

2.5 行銷組合

行銷策略須轉換爲行銷組合方案，才能有目的地化爲行動之方針，準確地落實行銷策略。行銷組合(marketing mix)是指企業及組織用來影響市場和因應市場競爭以及滿足目標顧客的需求的各種所可以控制的行銷工具，而所使用的一套行銷工具，大致上可以區分爲四大類：產品(product)、通路(place)、價格(price)與推廣(promtion)，經常我們也將這四各主要行工具稱爲「行銷 4P」。行銷組合的內容如下：

1. 產品(product)：包括品質、特徵、式樣、品牌名稱、包裝、規格、服務、保證…等。
2. 價格(price)：包括標價、折扣、折讓、付款期間、信用條件…等。
3. 通路(place)：包括通路長度、涵蓋區域、位置、實體分配(含存貨、運輸)…等。
4. 推廣(promotion)：包括廣告人員、銷售(personal selling)、直效行銷(direct marketing)、促銷(sales promotion)和公共關係(public relations)…等。

從行銷者的觀點來看，行銷 4P 是用來影響購買者的行銷工具。如果從購買者的觀點來看，每一個行銷工具都是用來傳送某一種顧客利益，如表 2-2 所示。

表 2-2 行銷組合與顧客利益之關連性

行銷 4P	顧客利益
產品(Product)	顧客需要與慾望(Customer needs and wants)
價格(Price)	顧客成本(Cost to the customer)
通路(Place)	便利性(Convenience)
推廣(Promotion)	溝通(Communication)

2.5.1 產品策略

產品的提供是行銷活動的核心，也是行銷組合的始點。產品不止於外觀上的形式，重要的是產品對顧客或購買者的功能與價值。通常在思索產品的概念時，可以分爲五個層次來思考：核心產品(core product)、基本產品(basic product)、期望產品(expected product)、擴增產品(augmented product)、和潛在產品(potential product)。每一個層次皆代表著提供更多的顧客價值，這五個層次就構成了顧客價值層次(customer value hierarchy)。

「產品」雖然是行銷組合的第一且最重要的因素，但是企業必須決定它在品牌、包裝、標示、服務、產品線、產品組合等六項產品要素上的做法，此即構成所謂的「企業產品策略」如下所示：

1. 品牌決策：
   a. 品牌(brand)：產品的一個名稱、語詞、口號、表徵、設計或以上幾種之組合。
   b. 品牌名稱(brand name)：是品牌可以說出口的部分，如：歐蕾、雪佛蘭、日本狄斯奈樂園。
   c. 品牌標記(brand mark)：是品牌可以辨識，但無法用口語表示的部分，如：表徵、設計或特殊顏色。
   d. 商標(trade mark)：是品牌受法律保護的全部或一部分，別人不可模仿的。
   e. 版權(copyright)：是複製發行和銷售文學、音樂或藝術品的決定權力，若無版權則不得從事上述活動。
2. 包裝決策：

   包裝是指產品容器或包裝物的設計與製造活動。對許多產品(如飲料、化妝品等)而言，有特色的包裝常常是成功行銷的關鍵之一，有人甚至將包裝與 4P(產品、價格、通路、推廣)並列，當作第五個 P。產品包裝具有保護產品、方便運輸、保護使用者及推廣產品的功能。
3. 標示決策：

   企業及組織也必須爲產品設計標示，它可能僅是一個貼附在產品上的簡單標籤，也可能適合產品包裝合而爲一而精心設計的圖示。
4. 服務決策：

   服務是指一項行動或一項利益，由一方向它方提共，在本質上它是無形的，亦不產生任何所有權的移轉。服務通常可分爲設備基礎的服務和人員基礎的服務服務等兩類。設備基礎的服務是指需要以設備爲主的服務及由人員操作設備提供的服務；人員基礎的服務則指主要由非技術工人、技術工人或專業人員提供的服務。且服務有四個特性，即無形(intangibility)、不可分割(inseparability)、變動性(variability)和不可儲存(perishability)。在研擬服務行銷方案時必須考慮這四項特性。
5. 產品線決策：

「產品線」乃指一群相關的產品，這群相關產品可能有相似的功能，賣給同一顧客群；透過相同銷售通路來行銷；或者在同一價格的範圍，而可歸併爲一群。通常企業及組織對同一產品線，應該要有一定的行銷策略，因此企業及組織機構有設置專有的管理人員，來負責同一產品線上各項產品行銷。

6. 產品組合決策：

即指銷售廠商銷售的產品線及產品項目的組合。通常企業及公司的產品組合有四種度量：即廣度(width)、長度(length)、深度(depth)和一致性(consistency)來說明。

a. 廣度一係指一家公司產品的數目。

b. 長度一係指公司全部產品項目的總數。

c. 深度一係指公司各項產品的型別數。

d. 一致性一係指不同產品線在用途、生產技術、配銷通路或其他方面的相關程度。

2.5.2 價格策略

價格代表對賣方和買方的財貨或服務的價值，廣義的價格概念包括貨幣代價與非貨幣代價。貨幣代價是指爲獲取商品或服務所付出的經濟上的支出，非貨幣代價是指非經濟性的犧牲，包括時間的損失、精力的耗費及心理成本。

價格的制定包含(1)訂價目標的設定；(2)分析需求、成本、價格和利潤的關係；(3)選擇訂價策略；(4)決定訂價方法；以及(5)牌價的微調等幾個步驟。

2.5.3 通路策略

行銷通路是一套將產品從生產者移轉到消費者或工業用戶，共同運作且互賴的組織網絡體系。這個網絡體系除了生產者與消費者，還包括許多仲介機構，諸如批發商、零售商、代理商、經銷商與配銷商等。它發揮個別的腳色與功能，以協助將產品從生產者有效地轉移到消費者。行銷通路基本上扮演三個功能：

1. 交易的功能包括採購、風險承購與交涉；
2. 物流的功能則包括產品所有權的移轉、組合、分裝及實體運配；
3. 促進的功能，包括資訊蒐集、推廣與融資。

當一個行銷通路建立後，會出現很多的通路流，透過這些通路流才能達成行銷通路成員應扮演的功能。通路流主要包含幾種：商品流、所有權流、金錢流、資訊流、交涉流、及推廣流。

2.5.4 推廣策略

推廣是行銷人員爲了影響目標購買者對產品的印象，或是引發其有利回應所告知或說服的溝通活動。推廣策略是指有效地運用推廣組合，來達成行銷目標計畫。推廣組合的要素包含廣告、促銷、人員銷售、直效行銷與公共關係等五種工具。適當的行銷組合不但可以滿足市場的需求，同時也有助於達成組織的行銷整體目標。

三、 台灣機械產業發展概況

3.1 產值

自 1982 年起，台灣地區機械工業與電子資訊工業同被列爲策略性工業，政府特別在融資、租稅及技術支援等方面，實施特殊的優惠政策給予鼓勵，希望透過各種政策的支持，輔導及協助機械工業加速發展，並進而促進整體工業之升級與發展[劉信宏, 2007]。

我國機械總產值，目前至少有政府主計單位、台灣區機器公會及工研院 IEK 等單位定期在發布，當中以行政院主計處公布的數字最高，次爲機器公會，IEK 最低，由於各家說法莫衷一是，讓產業界經常摸不著頭緒，不知以誰爲依歸。因計算基礎不一，出現多頭馬車的我國機械總產值，在經濟部工業局將要求統一以行政院主計處調查結果爲準，加上台灣區機器工業同業公會正著手調查將半導體、平面顯示器與 PCB 等高科技製程及電子設備產值納入其中，預計我國機械工業年產值最快 2009 就可「破兆」，成爲另一個閃閃發亮的新兆元產業。

主管機械產業的經濟部工業局官員表示，二〇〇五年我國機械總產值，依照機器公會的統計結果顯示，是六千四百億元，但主計處調查後的數字，則爲七千二百十九億元，兩者間存有高達八百餘億元的落差，推敲可能是機器公會進行調查時，無法拿到非公會會員廠商的詳實資料，加上新興的 IC、面板製程設備及 PCB 電子產業設備，過去都未認真將其納入統計，以致數字間出現誤差。台灣區機器公會副總幹事王正青指出，過去公會發布的機械年產值數據，大抵以海關出口的加總，加上政府發布的機械業成長指數做爲推估的依據，數字可能不盡週延，如果主計處能有更精確的調查統計，公會未來將以政府提供的統計數字爲準。

表 3-1 列出 1986 ~ 2003 年台灣機械工業產值之變動趨勢[全球台商服務網, 2008]，台灣機械工業在 1986 年～1996 年之間發展特別快速，如圖 3-1 所示產值遞增趨勢，五年之間成長將近一倍。1991～1996 年間的成長速度雖略爲減緩，但到 1996 年時機械工業產值已達 3,863 億元。2000 年間台灣機械工業產值創下空前的 4,823 億元高水準，嗣後受到國際景氣及國內政治局勢、兩岸關係等因素的影響，生產總值曾在 2001 年間滑落至 3,764 億元，所幸最近兩、三年來影響全球經濟景氣的不利因素逐漸和緩，整體機械工業的產值年回升，至 2007 年時已增加至 6,233 億元。

表 3-1　台灣機械工業產值變動趨勢[全球台商服務網, 2008]

年度（西元）	總產值 (單位：億元／新台幣)	變動率（%）	占製造業總產值的百分比（%）	占 GDP 的百分比（%）
1986	1,320	13.50	4.24	1.67
1991	2,522	10.11	5.76	1.93
1996	3,863	6.52	6.12	1.78
1997	4,382	13.43	6.74	1.87
1998	4,258	-2.83	6.35	1.75
1999	4,423	3.88	6.38	1.71
2000	4,823	9.04	6.20	1.65
2001	3,764	-22.06	5.80	1.45
2002	4,014	6.64	5.54	1.46
2003	4,512	12.41	5.81	1.48
2007	6,233			

註：1986 年成長率爲 1986～1990 年平均成長率

1991 年成長率爲 1991～1995 年平均成長率

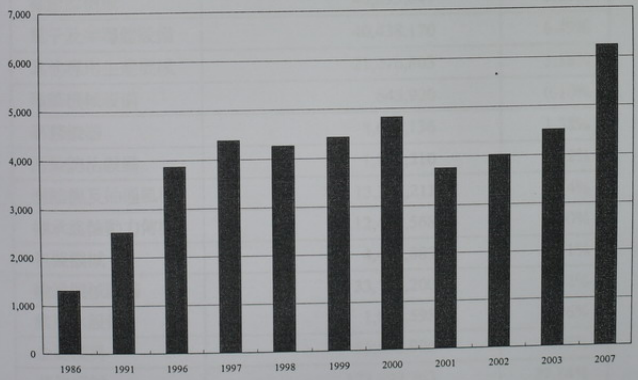


圖 3-1　台灣機械工業產值變動趨勢圖[整理自全球台商服務網, 2008]

各機種別產值如表 3-2 所示，歷年來以工具機的表現最佳，2007 年金屬切削工具機之產值估計可達到 770 億台幣，其次是金屬模具、橡塑膠機械、電子及半導體設備、輸送機械設備等，均達到 330 億元以上的水準。

表 3-2　2007 台灣機械工業產值 [IT IS 智網, 2008]

類別	2007 產值(單位：千元新台幣)	百分比
鍋爐	8,725,466	1.40%
農及園藝機械	3,284,842	0.53%
金屬切削工具機	77,000,735	12.35%
金屬成型工具機	22,160,465	3.56%
金屬機械手工具機	14,177,237	2.27%
非傳統加工機	2,398,492	0.38%
食品飲料機械	5,014,300	0.80%
紡織及成衣機械	29,112,717	4.67%
木工機械	16,147,134	2.59%
造紙機械	7,303,676	1.17%
印刷機械	8,350,662	1.34%
化工機械	20,729,996	3.33%
橡塑膠機械	40,895,647	6.56%
電子及半導體設備	40,438,170	6.49%
其他專用生產機械	21,076,803	3.38%
建築機械設備	643,920	0.10%
事務機器	8,607,136	1.38%
污染防治設備	1,975,510	0.32%
壓縮機及抽通風機	13,327,211	2.14%
軸承齒輪動力傳動	12,491,568	2.00%
包裝機械	4,442,889	0.71%
輸送機械設備	33,156,200	5.32%
飲用水設備	1,637,598	0.26%
金屬模具	56,656,906	9.09%
其他機械	173,499,763	27.84%
合　計	623,255,043	100.00%

3.2 進出口

在出口方面，2002 年全年出口值達 3,266 億台幣，成長幅度達 10.6%，爲繼 2001 年後年年保持出口正成長的一年，機械出口成長幅度變化頗大，2004 年與 2007 年分別成長 17.4%與 12.2%，其餘則爲 2%到 7.9%不等，如表 3-3 與圖 3-2 所示。機械出口佔總出口比率則稍有遞減的情形，2002 年機械出口佔總出口比率爲 7.24%，到 2007 年則只剩 6.56%。出口產品以工具機、塑橡膠機械、特殊功能機械、及閥類佔多數，如表 3-4 所示。

在出口地區方面，中國大陸(含香港)、美國和日本仍是台灣機械工業最主要的出口國家，三個地區即佔機械產品總出口的 53%，如表 3-5 所示。過去三年台灣機械工業產品出口至中國大陸的比例均超過 31%，但上述三個地區均略有衰退的趨勢，例如 2005 年中國大陸(含香港)佔台灣機械工業產品出口比例爲 34.4%，到 2007 年則只剩 31.9%，美國和日本也衰退至 15.6%和 5.5%。德國佔出品比例的上升幅度最明顯，由過去的 2%上升至 2007 年的 3.3%，至於東南亞地區佔台灣機械工業產品出口比例分別在 2%~3.2%之間，變動幅度不大。

在進口方面，2000~2002 年間受到國際經濟不景氣波及，台灣機械工業的產值、進出口值均受到影響，表 3-6 與圖 3-3 顯示 2001 年與 2002 年台灣機械工業進口呈現大幅度下降趨勢，降幅達 33.4%與 36.5%，直到 2003 年台灣機械工業的營運才再復甦，2004 年進口成長率達到 48.5%，同年的產銷規模在全球市場中大概可排名在第 12 位左右，次於美國、日本、德國、中國大陸、義大利、英國、法國、瑞典、瑞士、西班牙。進口產品以特殊功能之機械及用具、工具機、引擎及其另件等佔多數，但以工具機的進口成長情形較明顯，2006 年及 2007 年分別成長 35%及 28%，如表 3-7 所示。在進口地區方面(表 3-8），以日本、美國、德國、和中國大陸(含香港)爲主要的進口國家，而日本和美國即佔總進口比例的 67.8%。

表 3-9 與圖 3-4 爲 1996 年～2007 年台灣一般機械業生產、出口、進口、需求與自給率分析。由表 3-9 可看出，過去 10 餘年來台灣機械工業產品產值雖逐年遞增，但仍不敷台灣內部市場所需，機械工業產品出口情形與世界經濟景氣變動較一致，進口趨勢

則與台灣內部市場需求呈類似走勢，惟近幾年來出口比率與進口比率均逐年下降，表現在台灣機械產品內部市場之自給率的提昇上。

表 3-3　1996～2007 年台灣一般機械出口額及佔全國總出口比率
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

單位: 百萬 NT$

年度	一般機械出口金額(百萬元/台幣)	成長率(%)	機械出口佔總出口比率(%)	總出口成長率(%)	總出口金額(百萬元/台幣)
1996	266,530	19.70%	8.39%	7.70%	3,176,624
1997	278,163	4.40%	7.99%	9.60%	3,481,685
1998	256,109	-7.90%	6.93%	6.10%	3,693,268
1999	265,972	3.90%	6.79%	6.10%	3,917,446
2000	314,341	18.20%	6.81%	17.80%	4,616,301
2001	295,386	-6.00%	7.14%	-10.40%	4,137,742
2002	326,554	10.60%	7.24%	8.90%	4,507,506
2003	352,309	7.90%	7.11%	9.90%	4,952,475
2004	413,469	17.40%	7.11%	17.50%	5,817,800
2005	421,671	2.00%	6.93%	4.60%	6,084,207
2006	450,764	6.90%	6.51%	13.80%	6,926,598
2007	505,782	12.20%	6.56%	11.30%	7,706,989

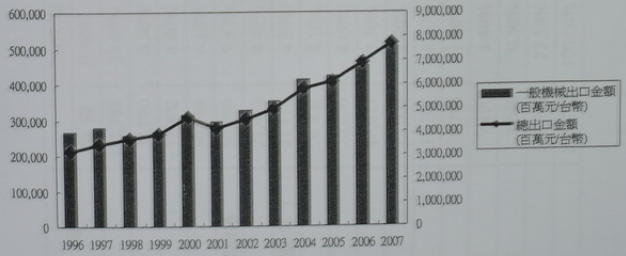


圖 3-2　1996～2007 年台灣一般機械出口額及佔全國總出口趨勢
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

表 3-4　2005～2007 年台灣一般機械主要出口產品統計表
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

單位: 百萬 NT$

產品名稱	2007 年			2006 年			2005 年		
	金額	比率%	07/06 %	金額	比率%	06/05 %	金額	比率%	05/04 %
工具機	113,783	22.50%	118%	96,330	21.40%	113%	85,364	20.20%	113%
塑橡膠機械	32,910	6.50%	108%	30,528	6.80%	100%	30,501	7.20%	99%
特殊功能機械	32,302	6.40%	109%	29,552	6.60%	118%	24,944	5.90%	97%
閥類	30,765	6.10%	110%	27,965	6.20%	124%	22,615	5.40%	98%
泵，送風機，壓縮機	30,079	5.90%	111%	27,151	6.00%	97%	20,926	6.60%	94%
木工機械	22,423	4.40%	109%	20,512	4.60%	95%	21,694	5.10%	90%
紡織機械(縫紉機除外)	21,116	4.20%	106%	19,891	4.40%	114%	17,475	4.10%	96%
模具	20,908	4.10%	119%	18,324	4.10%	95%	19,200	4.60%	100%
工具機零組件	20,050	4.00%	115%	17,643	3.90%	113%	15,612	3.70%	111%
軸承，齒輪，軸	16,613	3.30%	91%	17,393	3.90%	109%	15,990	3.80%	110%
縫紉機	12,655	2.50%	89%	14,292	3.20%	88%	16,237	3.90%	95%
食品及包裝機械	11,701	2.30%	113%	10,339	2.30%	112%	9,265	2.20%	106%
印刷機械	9,786	1.90%	105%	9,305	2.10%	117%	7,947	1.90%	101%
造紙及紙品機械	9,100	1.80%	123%	7,378	1.60%	97%	7,590	1.80%	115%
皮革及製鞋機械	2,640	0.50%	94%	2,814	0.60%	82%	3,432	0.80%	95%
其他機械	118,951	23.50%	117%	101,347	22.50%	106%	111,491	26.40%	102%
出口總值	505,782	100.00%	112%	450,764	100.00%	107%	421,671	100.00%	102%

表 3-5　2005～2007 年台灣一般機械主要出口國家統計表
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

單位: 百萬 NT$

國家名稱	2007 年			2006 年			2005 年		
	金額	比率 %	7月6日%	金額	比率 %	6月5日%	金額	比率 %	5月4日%
香港＋大陸	161,525	31.90%	106%	152,414	33.80%	105%	145,021	34.40%	97%
美國	79,025	15.60%	103%	76,609	17.00%	106%	72,007	17.10%	97%
日本	27,730	5.50%	106%	26,232	5.80%	110%	23,921	5.70%	110%
德國	16,691	3.30%	159%	10,524	2.30%	122%	8,598	2.00%	109%
越南	16,333	3.20%	123%	13,252	2.90%	93%	14,280	3.40%	110%
泰國	16,176	3.20%	99%	16,327	3.60%	101%	16,212	3.80%	90%
馬來西亞	11,492	2.30%	102%	11,279	2.50%	103%	10,914	2.60%	98%
印尼	11,252	2.20%	122%	9,234	2.00%	85%	10,802	2.60%	122%
印度	10,752	2.10%	132%	8,145	1.80%	125%	6,523	1.50%	109%
土耳其	10,613	2.10%	126%	8,390	1.90%	99%	8,472	2.00%	110%
義大利	9,266	1.80%	123%	7,525	1.70%	128%	5,873	1.40%	112%
英國	9,043	1.80%	108%	8,347	1.90%	124%	6,735	1.60%	108%
韓國	8,924	1.80%	118%	7,580	1.70%	109%	6,950	1.60%	114%
荷蘭	8,048	1.60%	141%	5,723	1.30%	120%	4,752	1.10%	124%
加拿大	7,307	1.40%	101%	7,211	1.60%	104%	6,925	1.60%	105%
新加坡	6,563	1.30%	101%	6,487	1.40%	118%	5,501	1.30%	94%
澳洲	6,436	1.30%	121%	5,339	1.20%	101%	5,278	1.30%	105%
菲律賓	3,576	0.70%	113%	3,151	0.70%	93%	3,403	0.80%	90%
其他	85,030	16.80%	127%	66,995	14.90%	113%	59,504	14.10%	114%
合計	505,782	100.00%	112%	450,764	100.00%	107%	421,671	100.00%	102%

表 3-6　1996～2007 年台灣一般機械進口額及佔全國總進口比率
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

單位: 百萬 NT$

年度	一般機械進口金額 (百萬元/台幣)	成長率(%)	機械進口佔總進口比率(%)	總進口成長率(%)	總進口金額 (百萬元/台幣)
1996	321,900	10.90%	11.43%	2.60%	2,815,119
1997	343,344	6.70%	10.48%	16.40%	3,276,094
1998	419,371	22.10%	11.97%	6.90%	3,503,568
1999	453,760	8.20%	12.69%	2.10%	3,576,415
2000	550,844	21.40%	12.61%	22.20%	4,368,695
2001	366,905	-33.40%	10.14%	-17.20%	3,619,429
2002	349,557	-36.50%	8.98%	-10.90%	3,893,680
2003	410,708	17.50%	9.37%	12.60%	4,383,722
2004	609,747	48.50%	10.83%	28.40%	5,627,586
2005	572,514	-6.10%	9.80%	3.90%	5,844,590
2006	603,735	5.50%	9.19%	12.40%	6,568,410
2007	604,005	0.00%	8.41%	9.30%	7,178,191

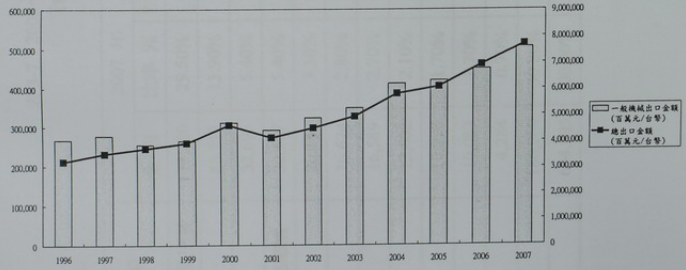


圖 3-3　1996～2007 年台灣一般機械進口額及佔全國總進口趨勢
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

表 3-7　2005～2007 年台灣一般機械主要進口產品統計表
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

單位: 百萬 NT$

產品名稱	2007 年			2006 年			2005 年		
	金額	比率 %	7月6日%	金額	比率 %	6月5日%	金額	比率 %	5月4日%
特殊功能之機械及用具	178,200	29.50%	98%	181,819	30.10%	99%	182,793	31.90%	88%
工具機	83,713	13.90%	128%	65,541	10.90%	135%	48,454	8.50%	73%
引擎及其另件	32,693	5.40%	110%	29,759	4.90%	96%	30,844	5.40%	117%
泵，送風機，壓縮機	32,587	5.40%	94%	34,670	5.70%	99%	34,858	6.10%	106%
閥類	20,141	3.30%	102%	19,678	3.30%	111%	17,679	3.10%	108%
空調冷凍設備	16,624	2.80%	108%	15,405	2.60%	108%	14,312	2.50%	108%
運搬機械	16,589	2.70%	83%	19,896	3.30%	110%	18,108	3.20%	89%
紡織機械	12,602	2.10%	131%	9,588	1.60%	100%	9,579	1.70%	84%
塑橡膠機械	10,220	1.70%	89%	11,464	1.90%	118%	9,724	1.70%	49%
軸承	10,083	1.70%	98%	10,250	1.70%	99%	10,372	1.80%	96%
土木建設機械	4,284	0.70%	83%	5,150	0.90%	94%	5,470	1.00%	104%
其他機械設備	186,269	30.80%	93%	200,515	33.20%	105%	190,321	33.20%	106%
進口總值	604,005	100.00%	100%	603,735	100.00%	105%	572,514	100.00%	94%

表 3-8　2005～2007 年台灣一般機械主要進口國家統計表
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

單位: 百萬 NT$

國家名稱	2007 年			2006 年			2005 年		
	金額	比率%	7月6日%	金額	比率 %	6月5日%	金額	比率 %	5月4日%
日本	256,982	42.50%	88%	291,502	48.30%	96%	303,825	53.10%	91%
美國	153,054	25.30%	111%	138,152	22.90%	128%	108,188	18.90%	86%
德國	47,723	7.90%	115%	41,658	6.90%	106%	39,279	6.90%	98%
大陸＋香港	47,307	7.80%	118%	40,149	6.70%	122%	32,910	5.70%	113%
韓國	23,944	4.00%	110%	21,826	3.60%	96%	22,799	4.00%	135%
瑞士	11,420	1.90%	126%	9,044	1.50%	83%	10,921	1.90%	89%
義大利	9,650	1.60%	96%	10,097	1.70%	134%	7,517	1.39%	101%
英國	8,702	1.40%	112%	7,746	1.30%	106%	7,294	1.30%	88%
法國	5,297	0.90%	106%	5,020	0.80%	104%	4,844	0.80%	115%
其他	39,926	6.60%	104%	38,541	6.40%	110%	34,937	6.10%	106%
合計	604,005	100.00%	100%	603,735	100.00%	105%	572,514	100.00%	94%

表 3-9　1996～2007 台灣一般機械業生產、出口、進口、需求與自給率分析表
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

單位: 百萬 NT$

年度	產值	出口值	進口值	需求	出口比率%	進口比率%	自給比率%
1996	393,000	266,530	321,900	448,370	67.80	71.80%	28.20%
1997	412,000	278,163	343,344	477,181	67.50%	72.00%	28.00%
1998	390,000	256,109	419,371	553,262	65.70%	75.80%	24.20%
1999	410,000	265,972	453,760	597,788	64.90%	75.90%	24.10%
2000	470,000	314,341	550,844	706,503	66.90%	78.00%	22.00%
2001	447,500	295,386	366,905	519,019	66.00%	70.70%	29.30%
2002	502,390	326,554	349,557	525,393	65.00%	66.50%	33.50%
2003	542,000	352,309	410,708	600,399	65.00%	68.40%	31.60%
2004	636,100	413,469	609,747	832,378	65.00%	73.30%	26.70%
2005	648,700	421,671	572,514	799,543	65.00%	71.60%	28.40%
2006	752,000	450,764	603,735	904,971	59.90%	66.70%	33.30%
2007(E)	870,000	505,782	604,005	968,223	58.10%	62.40%	37.60%



圖 3-4　1996～2007 台灣一般機械業需求、出口值、進口值趨勢
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

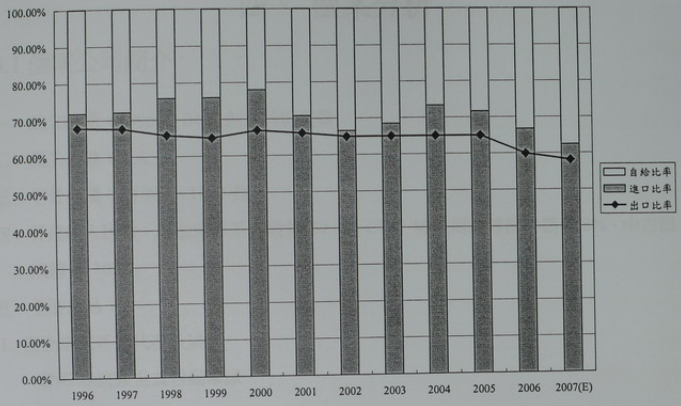


圖 3-5　1996～2007 台灣一般機械業出口比率、進口比率、自給比率趨勢
[台灣區機器工業同業工會, 2008]

四、 個案分析

4.1 個案公司簡介

一、成立時間：1996 年 04 月創立於彰化縣

二、員工人數：5 人

三、年營業額：約 900～1000 萬

四、營業收入比重：自動車床系列銷售 82 %、CNC 機械周邊零配件銷售 8%、中古機械銷售 10 %。

五、主要產品：

1. 自動車床系列代理及維修
   - CNC 車銑複合式自動車床
   - 櫛式電腦車床
   - 15 型、20 型、32 型、42 型自動車床
   - 單軸五刀雙軸尾座油壓式夾頭自動車床
2. CNC 機械週邊零配件代理及銷售
   - 磨刀機系列
   - 彈性筒夾系列
   - 強力刀桿組系列
   - 切削刀具系列
   - 丸駒座系列
   - 螺帽及扳手系列
   - 夾頭系列
   - 精密量測儀器系列
3. 中古機械代理及銷售
   - 中古 CNC 工具機買賣
   - 中古金屬加工機買賣
   - 中古機械配件

欣錦宏機械有限公司爲專業的機械代理公司，主要代理兩家機械公司之產品－瑞豐機械公司與禮鑫機械公司。瑞豐機械的產品爲專業的電腦數控自動車床，產品區分爲經

濟型的兩軸和專業型的複合式三軸走刀式電腦數控自動車床，是專門設計用來加工精密零件，如電子接頭、電腦、食品、汽車、五金等的零配件。在產品製造過程上，瑞豐機械非常注重產品品質的控管，而且使用高品質的精密螺桿和線性滑軌來達到客戶的需求、務求產品必能爲客戶節省時間成本，並帶來生產的效益。圖 4-1 RF 雙主軸系列走心式車銑複合 CNC 車削中心，爲藉由領先科技與高品質零件，瑞豐走心式 CNC 車削中心提供多樣化的刀具配置，搭載 750W 馬力輸出之動力刀具馬達，形成高效率、高精度之車銑複合車削中心，輕易實現今日及未來的任何加工需求。 產品型號 RF-B20 以二個工程可於 1 台機內同時完成爲設計概念，正、副主軸搭配正、背面刀具系統可具備 C 軸及動力刀具切削功能，並允許各系統同時間個別切削兩件工作，展現極高工作效率。圖 4-2 爲型號 RF-C423 之走刀式三軸系列 CNC 自動車床，可加工較精密零件，如電子接頭、電腦、食品、汽車、五金等的零配件加工，可依客戶的零件設計需求打樣品，亦可當二次加工專用機械、提升產量的好選擇，其它產品特性如表 4-1 所示。

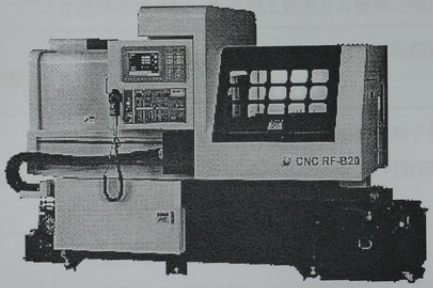


圖 4-1 RF 雙主軸系列走心式車銑複合 CNC 車削中心

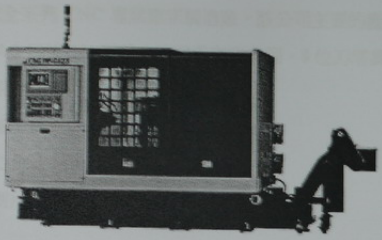


圖 4-2 走刀式三軸系列 CNC 自動車床

表 4-1 RF-C423 走刀式三軸系列 CNC 自動車床產品特性

項　　目	描　　述
穩定高速的精密主軸	主軸採用 P4 級軸承，主軸伺服控制系統，並配合 C 軸作角度切換等多項功能，提高加工效率及其機械之穩定性。
線性滑軌及導螺桿	採用精密線性滑軌、滑塊機構，由精密滾珠螺帽及精密滑塊動作，達到精密定位之功能。
手搖輪程式模擬功能	控制器容易操作，程式設計後，可手動轉動手搖輪 MPG 來空跑，看刀具移動是否正確，測試正確後即可實際加工自動生產。減少人爲因素，效率提升降低成本。
特殊配備	切屑輸送機：方便切屑的處理與清理。 全自動變壓及穩壓裝置：可提供穩定的電源環境，可降低機械的故障率。 自動棒材送料機。

禮鑫機械爲一家全系列 CNC 專業車床製造廠，該公司主要的產品與機械特性如表 4-2~4-7 所示，以圖 4-3 CNC-10t 型爲 8 位刀塔車床爲例，8 位刀塔具任意式選刀特性，換刀速度快，其機械特性如下：

- 鞍座方形滑軌，加工穩定性佳。
- 採用歐洲進口強力水箱。
- 機身內部加裝刮刷片(專利)。
- 8 位刀塔。
- 主要鑄件採用米漢納鑄鐵。
- 主軸採用精密雙列滾珠軸承及斜角滾珠軸承。
- 附自動潤滑系統，可潤滑各滑道及滾珠螺桿。
- 附鐵屑輸送機及集屑車(選購配件)。

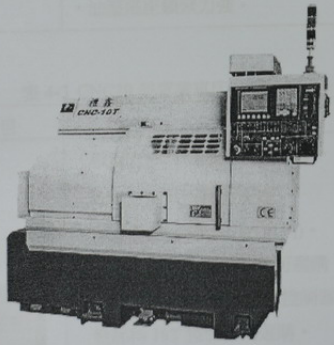


圖 4-3 CNC-10t 型車床

表 4-2 CNC500 型專業車床與機械特性

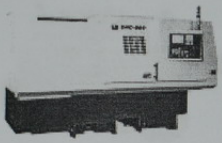
項　　目	描　　述
	・鞍座方形滑軌，加工穩定性最佳。 ・採用歐洲進口強力型水箱。 ・機身內部加裝括刷片(專利)。 ・ϕ116mm 超大孔徑主軸，加工能力大。 ・標準配備 12 位刀塔。 ・發那科(FANUC)OTC 電腦控制器。 ・30HP 主軸馬達。 ・主要鑄件採用米漢納鑄鐵。 ・主軸採用精密雙列滾柱軸承及斜角滾珠軸承。 ・附自動潤滑系統,可潤滑各滑道及滾珠螺桿。 ・附鐵屑輸送機及集屑車(選購配件) ・油壓尾座鎖緊力強。

表 4-3 CNC20 型專業車床與機械特性

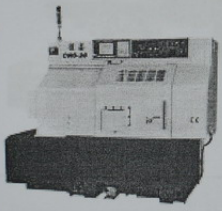
項　　目	描　　述
	・鞍座方形滑軌,加工穩定性佳。 ・採用歐洲進口強力水箱。 ・機身內部加裝刮刷片(專利)。 ・標準配備 8 位刀塔。另可選購 12 位刀塔。 ・發那科(Fanuc)OTC 電腦控制器爲標準配備。 發那科 18T 控制器爲選購。 ・20HP 主軸馬達。 ・主要鑄件採用米漢納鑄鐵。 ・主軸採用精密雙列滾珠軸承及組合成斜角滾珠軸承。 ・附自動潤滑系統,可潤滑各滑道及滾珠螺桿。 ・附鐵屑輸送機及集屑車(選購配件)。 ・油壓尾座鎖緊力強。

表 4-4 CNC20L 型專業車床與機械特性

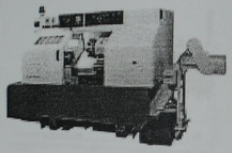
項　　目	描　　述
	・鞍座方形滑軌,加工穩定性佳。 ・採用歐洲進口強力水箱。 ・機身內部加裝刮刷片(專利)。 ・標準配備 8 位刀塔。另可選購 12 位刀塔。 ・發那科(Fanuc)OTC 電腦控制器爲標準配備。 ・發那科 18T 控制器爲選購。 ・20HP 主軸馬達。 ・主要鑄件採用米漢納鑄鐵。 ・主軸採用精密雙列滾珠軸承及組合成斜角滾珠軸承。 ・附自動潤滑系統,可潤滑各滑道及滾珠螺桿。 ・附鐵屑輸送機及集屑車(選購配件)。 ・油壓尾座鎖緊力強。

表 4-5 CNC200L 型專業車床與機械特性

項　　目	描　　述
	・8 支刀刀塔。 ・FANUC Oi - TB CNC 控制器。 ・20HP 主軸馬達。 ・主要鑄件採用米漢納鑄鐵。 ・主軸採用精密雙列滾珠軸承及組合成斜角滾珠軸承。 ・附自動潤滑系統，可潤滑各滑道及滾珠螺桿。 ・附鐵屑輸送機及集屑車（選購配件）。 ・油壓尾座鎖緊力強。

表 4-6 CNC450 型專業車床與機械特性

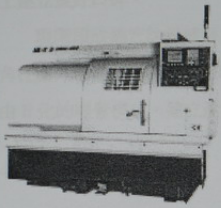
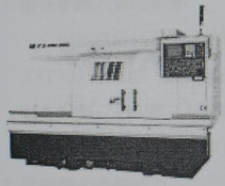
項　　目	描　　述
	・鞍座方形滑軌,加工穩定性佳。 ・採用歐洲進口強力水箱。 ・機身內部加裝刮刷片(專利)。 ・ϕ75mm 超大孔徑主軸,加工能力大。 ・標準配備 8 位刀塔.另可選購 12 位刀塔。 ・發那科(Fanuc)OTC 電腦控制器爲標準配備。 ・發那科 18T 控制器爲選購。 ・發那科 0i-T 控制器爲選購。 ・30HP 主軸馬達。 ・主要鑄件採用米漢納鑄鐵。 ・主軸採用精密雙列滾珠軸承及組合成斜角滾珠軸承。 ・附自動潤滑系統,可潤滑各滑道及滾珠螺桿。 ・附鐵屑輸送機及集屑車(選購配件)。 ・油壓尾座鎖緊力強。

表 4-7 CNC450L 型專業車床與機械特性

項　　目	描　　述
	・鞍座方形滑軌，加工穩定性最佳。 ・採用歐洲進口強力型水箱。 ・機身內部加裝刮刷片（專利）。 ・*86mm 超大孔徑主軸，加工能力大。 ・標準配備 12 位刀塔。 ・發那科(Fanuc)Oi-TB 電腦控制器爲標準配備。發那科 18T 控制器爲選購 ・20HP 主軸馬達。 ・主要鑄件採用米漢納鑄鐵。 ・主軸採用精密雙列滾柱軸承及斜角滾珠軸承。 ・附自動潤滑系統，可潤滑各滑道及滾珠螺桿。 ・附鐵屑輸送機及集屑車（選購配件）。 ・油壓尾座鎖緊力強。

六、公司經營理念：

欣錦宏機械有限公司成立十餘年以來，與上遊供應商與下遊機械加工廠保持良好的互動關係。上遊供應商專注於各式自動車床與機械零組件的整合產銷，20 餘年來不斷強化經營體質，以雄厚的開發技術、快速的對應能力與優質的服務，提供客戶最具有生產效率的自動車床與品質優異的切削系統等週邊產品，爲客戶創造最大生產利益，在市場上建立良好口碑。

現階段欣錦宏除繼續努力深耕台灣市場，擴大市場占有率外，更積極規劃將營運觸角往國外市場擴展，延伸市場版圖，以「立足台灣、放眼全球」爲經營的宗旨。並期藉由 E 化的經營模式，建立產銷平台，達到更迅速、更完善的服務品質。

4.2 行銷通路分析

公司客戶來源約可分爲下述五項：

1. 舊有的客戶－舊機汰換新機、或擴大經營，約佔營業額 70%。
2. 廣告－透過報章廣告及小廣告促銷商品，約佔營業額 5%。
3. 機械展－藉由機械展來讓客戶認識工具機、以利擴展新的客源，約佔營業額 5~10%。
4. 業務員推展－傳統式逐家公司拜訪來擴展業務，約佔營業額 5%。
5. 透過協力廠商的介紹擴充新客源，約佔營業額 15%。

4.3 五力分析

1. 潛在新進入者的威脅

機械經銷商爲工具機製造廠與機械加工業者之橋樑，除了銷售服務外，最重要的工作爲機器維修，因此經銷商業者本身要有相當高的專業知識及技術，且工具機製造廠有默契只給少數區域經銷商代理銷售機器設備，個案公司爲瑞豐機械與禮鑫機械兩家公司在中彰地區的獨家代理，就地區性而言，潛在新進入者的威脅低。

2. 供應商的議價能力

個案公司本身擁有中部獨家代理權，因上游機械母廠在南部，地區性服務必須依賴個案公司本身具備的維修能力及業務推廣能力，所以對供應商的議價能力高。

3. 購買者的議價能力

台灣中部地區走刀式車床的種類不多，母公司機械廠所生產的走刀式車床，其加工之專業性爲其他品牌所遠遠不及，對於偏好走刀式車床的客戶而言，購買者的議價能力低。然而走刀式車床的機械加工特性可由其它屬性所補強，中部地區老字牌機械廠林立，客戶選擇性多，故一般車床購買者的議價能力高。

4. 來自替代品的壓力

CNC 自動車床的生命週期大約 5~8 年，主要是應用在金屬零件的加工及製造，因許多成品及零件都需 CNC 自動車床加工，所以只要是需要加工金屬零件，都還需要用到 CNC 自動車床，所以不容易被其他機械工具機取代。

5. 同業間的對抗強度

由於每一家的 CNC 自動車床都自有本身的專利優點，且此產品已經到達開發成熟期，所以每一家的 CNC 自動車床其實都大同小異，並且大部分金屬加工廠有各自偏好的品牌工具機，故每家機械製造廠的客戶群其實就鎖定在那裡，故同業間的對抗強度很大。

4.4 SWOT 分析

1. 外部分析:產業機會與威脅

a. 機會：

在個案公司代理的主力商品－CNC 自動車床方面，由於 CNC 自動車床可以完全自動將未加工金屬送入自動車床中、並且自動加工，也可把加工完畢之成品輸出至成品輸送帶，將成品排出，會逐漸變成未來趨勢，所以會慢慢取代其他廠牌 CNC 車床所需的 1 人 1 機作業，市場接受度會慢慢增加。

在機械產業環境方面，如前述第三章所提及，台灣及全球機械產業仍呈穩定成長，過去台灣業者爲了成本考量，在中國大陸改革開放之後，許多金屬加工業者前往大陸設廠，致使台灣地區機械母廠與經銷商也紛紛隨之移至中國大陸經營，造成台灣本地之機械小廠營運更加艱困。惟自 2008 年 1 月 1 日中國當局將正式實施「勞動合同法」，加上近年來中國工資、用地及能源價格不斷攀升，兼以採取降低出口退稅、限縮加工貿易等政策，外商的企業所得稅由原優惠稅率 15%

提升至新稅率 25%，這些都大幅升高台商的生產成本。在生產成本提高與優惠措施減少的雙重衝擊下，中國大陸不再是當前台商應極力投入的市場，政府當局也已成立「促進台商回台投資專案小組」作爲台商投資資訊提供、投資機會開發、投資優惠適用指導及投資障礙排除等之窗口，希望台商能再回流台灣當地投資，以活絡台灣的就業市場。目前機械加工廠回台投資的情形日益明顯，對於本地的機械母廠與經銷商而言，將是未來可拓展業務的契機。

台灣機械工業自 1982 年起，與電子資訊工業同被列爲策略性工業，政府特別在融資、租稅及技術支援等方面，實施特殊的優惠政策給予鼓勵，希望透過各種政策的支持，輔導及協助機械工業加速發展，並進而促進整體工業之升級與發展。經濟部工業局指出，2006 年台灣的機械產業總產值達新台幣 8000 億，極有潛力繼半導體與平面顯示器兩項產業之後成爲下一個「兆元產業」。台灣的機械產業中位居龍頭的工具機產業，在經濟部工業局多年來相關計畫輔導及推動之下，2006 年產值突破 1200 億，同時也帶動週邊零組件蓬勃發展，近年來機械零組件的成長更是超越了工具機，2006 年產值更高達 1250 億，並列爲「機械產業閃亮雙星」。基於國內機械零組件快速發展及全球龐大市場，經濟部工業局除持續推動原有機械領域相關計畫之外，更進一步加強機械零組件發展與推動，即將於 2008 年啓動「機械零組件全球競爭力倍增計畫」，整合產官、學、研相關技術、人才與資源，預計未來 4 年總共投入新台幣 6 億 3000 萬元，以期能將我國機械零組件產品大步推向國際舞台，成爲全球前三大零組件供應國，並連同工具機產業造就國內 10 家以上產值超過百億的旗艦型企業，加速提升技術自主研發實力、產品的附加價值及建立品牌、拓展全球市場。對於個案公司而言，意味在活絡的產業環境下，必然有更多的客戶來源。

b 威脅：

「轉型」可稱爲產業開創新事業，國內機械業必須發展自己的核心技術，包括關鍵性零組件及市場競爭力，進而帶動產業升級。因此台灣轉型必須發展核心技術，以提高附加價值，依照目前環境機械業者應朝發展 3C 產業、高科技產業所需的設備或關鍵零組件生產。台灣機械業者過去以中國大陸市場爲主，雖然積極擴大中國市場的耕耘，但是也面臨世界廠商的壓迫，以及來自於中國大陸本身的快速崛起；更有甚者，由於過度強調中國大陸市場的重要性，使業者在不經意中

忽略了歐、美、日等先進國家市場的重要性，因此前述機械工業產品進出口統計資料中即顯示，進口地區以日本、美國、德國等開發國家佔大部份比例，而出口地區則以中國大陸（含香港）爲大宗，目前國外 CNC 自動車床精密度遠遠超過我國 CNC 自動車床，所以高精密度金屬加工零件業者往往都會考慮使用國外進口之工具機，此爲台灣工具機業者面對的一大威脅。

2. 內部分析：企業的優勢與弱勢

a. 優勢：

人才優勢：個案公司負責人擁有二十多年的數控整合方面的技術，有能力對加工業者提供優良的技術服務，這部份頗得加工業者之讚賞。

技術優勢：在現有自動車床的技術基礎上，機械母廠開發特有的加工技術，例如發展出新一代走心式 CNC 自動車床、8 位刀塔 CNC 專業車床等，使工具機能適於多種金屬加工，提供予客戶高效率、高精度之加工需求，並擴展不同的客源。

生產優勢：機械加工業者選購工具機的首要考量因素爲成本與品質，中國大陸一向以低生產成本爲競爭優勢，近年來台灣自中國大陸進口之工具機漸增，成爲台灣本地機械工具具的強力對手。根據金屬中心產業分析資料指出，台灣勞工素質與國際行銷經驗較大陸一般水準高，並富有實務經驗；台灣廠商對於品質意識較大陸強，許多廠商通過 ISO 品質認證；台灣材料品質與交期一般較大陸穩定；因此在相同成本條件下，台灣本土生產之工具機仍具有優勢。個案公司之機械母廠 CNC 自動車床與所有零組件都是台灣本地製造，所以工具機與零組件之品質穩定，亦能符合加工業者隨時需要技術諮詢與維修零件之服務需求。

行銷優勢：市場評價是業者選購工具機廠牌的重要因素，機械母廠有北中各代理商、及俄羅斯其他各國的代理商，所以行銷與維修業務之組織架構完整，國內經銷的通路都很順暢。

b. 弱勢：

機械母廠自行研發生產的工具機推出至今僅有四年，相對於其它老字號品牌、市場方面認識度不高，知名度不如其他廠牌，所以在品牌推廣方面還需加強。

五、 藍海思維的行銷策略

5.1 藍海思維

前述曾提及，台灣及全球機械產業仍呈穩定成長，過去台灣業者爲了成本考量，在中國大陸改革開放之後，許多金屬加工業者前往大陸設廠，個案公司亦有此種想法，曾積極詢問同業前往大陸經營的相關細節，卻因考量到經營的風險性與部份同業獲利不佳而遲遲未有行動。此爲台灣本土經營者類似的營運模式，亦即參考同業的經營策略，再專注於人際關係、產品成本等方面尋求競爭優勢。

個案公司之經營模式爲典型的競爭策略，即過去經營者奉爲圭臬的波特(Michael Porter)競爭策略，爲策略管理理論中產業結構－廠商行爲－績效分析架構(S-C-P Model)的主要精髓，這是以競爭爲中心「紅海策略」的思考，企業首先選擇產業，一旦選定後產業結構即確定，企業在產業結構的框架內，透過綜合應用低成本、差異化、或專注於經營某一特殊市場區隔，運用低成本或差異化來提高獲利，在產業架構不能改變的假設前提下，整體市場並無法成長。

歐洲管理學院 Kim & Mauborgne 兩位學者所提出的「藍海策略」爲有別於波特競爭策略的另一種思維模式。Kim & Mauborgne 指出，產業的框架可能被改變，以創新爲核心，將需求有效擴大，使產業的框架變大，產生新的領域，在新的領域中可能都沒有競爭者存在或競爭者寡，因而可有超額利潤，企業便得以兼顧成長與獲利。

「藍海策略」對於個案公司的啓示如學者朱博湧所指出：“一味追求成本降低或品質提昇畢竟有其極限，而廠商缺乏差異化的結果，消費者將無從感受產品的獨特價值。經營者應依循「藍海策略」的邏輯，去除客戶不需要的功能，降低成本之餘，重視顧客未被滿足的需求，並爲顧客提供更高價值。”

5.2 行銷策略建議

台灣地區基本金屬與金屬製品業約占製造業產值之比重約爲 14%，高於美國、歐洲、日本等先進國家。中部地區爲工具機與五金加工業聚集地，協力體系完整。然而台灣機械加工業者之廠商規模有別於歐美等以大型企業爲主的國家，台灣是一個以中小企業爲主的經濟結構，機械加工業者亦以中小企業占多數。一般而言，公司負責人通常是資深的專業工程師，當現場操作工程師在習得專業加工技術、又與客戶建立友好關係後，通常會選擇離開原任職公司而另行創業，創業之初先購買一台工具機，客戶來源即是先前任職公司之客戶，待營運上軌道、並有盈餘後，再購買第二台、或第三台工具機，此爲台灣地區中小企業林立之寫照。

CNC 自動車床之加工壽命約爲 6～8 年，與現場操作工程師有能力自行創業之年限大約一致。自動車床機械結構之關鍵因素如下：

1. 切削精度(cutting accuracy)
2. 切削速度(cutting speed)
3. 機器可靠性(reliability)
4. 使用壽命(durability)
5. 容易保養與維修 convenience of maintenance and repair)

機械零組件在金屬加工後，會產生自然損耗而降低其靈敏度。在切削精度方面，爲節省成本，原有加工業者多以更換零件來提昇其切削性能，自行創業之工程師則傾向購買新機種，此乃新機種必然會有更多加工功能。因此，不論是機械零組件或自動車床，市場上必然有源源不斷的需求。

然而有市場需求並不意味加工業者必然青睞個案經銷商所代理銷售的自動車床，成本是業者決定購買何種品牌工具機的關鍵因素。如前述，台灣中部地區機械產業群聚特色明顯，保養與維修服務良好，各家工具機在機器可靠性與使用壽命方面類同，在加工能力與成本相似的情形下，機械經銷商如何能突破重圍創造利潤？藍海思維有助於經營者重新定位公司的行銷策略。

「藍海策略」強調『重視顧客未被滿足的需求，並爲顧客提供更高價值』，IBM 爲客戶提供「企業解決方案」的商業模式可作爲個案機械代理公司之借鏡。IBM 根據客戶所在行業或商業的需要，考量客戶所能負擔的成本，將電腦硬體、軟體和 IT 服務整合

成商業解決方案，以符合客戶的目標。過去機械代理公司著重於強調自身商品的優越性，而機械加工業者屬於傳統工業，當前社會菁英人才多投入於半導體、LCD 等先進技術產業，業者對於市場脈動、政府鼓勵投案方案資訊、先進工具機技術等能力相對欠缺，個案公司宜以經營者所具備之技術能力爲基礎，由「銷售商品」的概念轉變爲「提供解決方案」，就機械加工業者之加工需求與所代理工具機之機械特性，提供予客戶適當的設備建議，並隨時提供市場動態資訊，以主動、積極、創新的服務態度符合每位目標顧客的期望，進而創造個案公司新的競爭優勢。

六、 結論與建議

6.1 總結與結論

本研究基於競爭策略與競爭優勢、行銷策略的定義、產業競爭的五力分析、SWOT 分析、行銷組合等學理基礎，首先分析台灣近年來機械產業產值、機械產品進出口等數據資料，以掌握機械產業當前的產業脈動。其次分析機械代理公司個案實務資料，以五力分析與 SWOT 分析探討個案機械代理商在當前產業上之競爭地位，評估個案公司本身的強處、弱點、及其所處的外部環境所存在的有利機會、及不利的威脅，以藍海策略爲思維基礎，提出個案公司未來的行銷策略建議。

我國機械產業係屬於典型技術密集產業，是國家產業發展的基盤，個案公司與加工業者爲台灣中小企業的典型代表－營業規模小、但在經濟體係中卻佔有舉足輕重的地位，可由加工業者在國外機械展中受到國際認同而可見一般，這些小型企業的集合在台灣工業發展史上呈現一股生生不息的動力，是台灣經濟奇蹟的功臣。

6.2 建議

人才是企業發展的磐石，過去社會菁英人才多投入於半導體、LCD 等先進技術產業，然而學術體系與職訓單位仍舊有系統地培訓機械人才，台灣機械產業業者應可善用這些社會資源，由學術體系與職訓單位覓求公司人力，或公司成員到這些機構獲取新知，使其知識、技術能力隨時與產業脈動接軌。

參考文獻

1. Michael E. Porter 原著，李明軒、邱如美譯，競爭優勢，天下雜誌，台北市，民國 88 年。
2. 朱博湧、江逸之等著，藍海策略臺灣版/15 個開創新市場的成功故事，(第一版)，天下遠見出版股份有限公司，2006。
3. W. Chan Kim, Rene'ee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005.
4. 方至民著，企業競爭優勢，前程企管，台北市，民國 89 年。
5. 山島口充輝・石井淳蔵，現代行銷學，旭昇圖書，台北市，民國 85 年 10 月。
6. Russell.Winer 原著，陳光榮譯，行銷管理，台北市，普林帝斯霍爾出版；學富發行，民國 89 年 8 月。
7. 劉信宏，機械產業的回顧與展望，http://www.cnfi.org.tw，2007-02-02。
8. 全球台商服務網，http://twbusiness.nat.gov.tw/asp/industry5.asp，2008。
9. 莊惟傑，2008 年第二季我國機械工業產銷，IT IS 智網，2008。
10. 台灣區機器工業同業工會，2003 年機械業赴摩洛哥、埃及、奈及利亞拓銷團，2004 年 2 月 16 日。
11. 台灣區機器工業同業工會，http://www.tami.org.tw/statistics.php，2008。
12. 經濟部中小企業處，中小企業家數－按行業別分，2008。
13. 柯王孫鵬，台灣小型 CNC 控制器產業研發能力成長的觀察，國立交通大學管理科學研究所博士論文，中華民國八十五年五月。
14. 經濟部工業局新聞稿，機械零組件產業全球競爭力-即將引爆，2008。
15. 財團法人工業技術研究院產業經濟與資訊服務中心，兩岸機械產業發展與全球競爭力研究，2003。

16. 鄭祺耀、許淑玲總編輯，機械工業六十年史，台北市：機器公會，2005。

17. 工研院、經濟部技術處等編著，2003 機械五金年鑑，經濟日報股份有限公司，中華民國 92 年 3 月。

18. 禮鑫機械有限公司網站，http://www.la-machine.com.tw/index.asp，2008。

19. 瑞豐機械有限公司網站，http://www.rayfeng.com.tw/Default.aspx?ln=zh-tw，2008。

20. 欣錦宏機械有限公司網站，http://www.047522899.com.tw/，2008。