



國立臺灣大學工學院工業工程學研究所

碩士論文

Institute of Industrial Engineering

College of Engineering

National Taiwan University

Master's Thesis

以資源理論觀點分析密封件產業之競爭優勢

-以 P 公司為例

An Analysis of Competitive Advantages in the Seals

Industry from the Perspective of Resource-Based

Theory: A Case Study of Company P

鐘啟榮

Chi-Jung Chung

指導教授：黃奎隆 博士

Advisor: Kwei-Long Huang Ph.D.

中華民國 114 年 6 月

June 2025

論文口試委員會審定書



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

論文中文題目：以資源理論觀點分析密封件產業
之競爭優勢 - 以 P 公司為例

論文英文題目：An Analysis of Competitive
Advantages in the Seals Industry
from the Perspective of Resource-
Based Theory: A Case Study of
Company P

本論文係鐘啟榮君（學號 P12546001）在國立臺灣大學工業工程學研究所完成之碩士學位論文，於民國 114 年 5 月 22 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

The undersigned, appointed by the Institute of Industrial Engineering on 22 May 2025, have examined a Master's thesis entitled above presented by CHUNG, CHI-JUNG (Student ID: P12546001) candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee：

黃奎隆
(指導教授)

黃道宏

林希偉

所長 Director

洪一薰

謝誌



在職涯經營管理過程，有幸因結緣於台大工業工程管理研究所而緩步停歇，得以利用假日時間重返校園充實自我知識，回顧這兩年的學習歷程，實讓我倍感珍惜每一次的課程與學習機會，這段學習歷程不僅豐富了我的專業知識，學長姐之間的互動更為我留下了許多美好的學習回憶。

尤其在論文的撰寫過程之中，特別感謝恩師黃奎隆教授的悉心指導與支持，教授於每次的討論總是能提供許多精闢的見解，從論文的架構到研究重點方向，均給予我許多寶貴的建議和引導，讓我能順利進行研究與歸納，此外，教授也分享了許多管理看法與實務見解，這些對於我論文的完成與優化發揮了關鍵整合作用。

在此也要感謝一起學習的各級學長姐們，提供在論文寫作的技巧與思路上給予我極大的協助，特別是金輝、凱文、晶安學長姐們的建議及支持更是不可或缺，對於論文的完成他們提供了具體且重要的見解，在此我深表感謝之意。

多年的工作經驗讓我不斷尋找學習機會樂於接受新知識，此次有幸回到學校學習，個人十分珍惜這難得的機會，當然這種決定也並非易事，因為必須在工作與家庭間做出取捨。特別是對於假日學習時間的安排，難免會對家庭疏於照顧，因此，我衷心感謝陪伴我的家人，感謝您們對我缺席家庭生活的體諒與支持，讓我能順利完成這段學習旅程。

學而後知不足，學習永無止境，當這段學習歷程告一段落後，我將珍惜這兩年來在工工所學習到的知識，並將其應用於未來的工作與生活中，期望能藉此找到更好的管理脈絡與方法，最後再次感謝所有曾在這段學習旅程中幫助過我的師長與同儕，尤其是默默支持我的家人，是您們的支持而成就了我的學業與知識之旅。

2025 年 5 月 於台大 Lab.

摘要



在全球快速變動及競爭之下，企業經營的關鍵必須仰賴是資源的有效整合，本研究是以資源基礎理論的觀點探討企業的競爭優勢與管理之關聯，主要是因在於有獨特的內部資源與能力，並非是全依靠外部的競爭力，特別是產業別屬於傳統的製造行業，其管理模式與競爭優勢同樣必須依存在企業內部的資源配置與能力發展，因此其產業模式透過 SWOT 及五力分析得知，主要是有：

核心資源：產業內的核心資源包含有專利技術、生產流程的專業控管、原材料供應鏈的管理能力和品牌聲譽，這些資源是為企業相較於競爭者也無法輕易模仿或取得的關鍵基礎。

動態能力：企業必需具備有動態調整能力，依據市場的需求變化、技術演進以及客戶需求，靈活的調整生產流程和產品品質，如此的能力能幫助企業在激烈競爭中反應靈敏，並能持續保持市場領導地位。

資源的異質性與難移動性：在產業中不同的企業擁有的資源及能力並非是同質的，意味著企業之間存有不同的競爭優勢，這些資源是很困難轉移或複製而成的，尤其在需專業化技術的供應鏈管理方面更為顯著。

競爭優勢的可持續性：企業能有效整合內部關鍵資源，並利用管理模式持續優化其生產效率與產品品質，必能產生具持續性的競爭優勢能力，以在產品所需的生命週期、耐用等級和可靠程度方面，都是產業中必須的競爭優勢之來源。

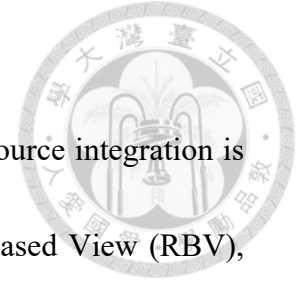
外部資源的整合：由於產業須有高度專業的製造工序，企業能藉由外部資源如與供應商、研發機構的研發合作，鞏固本身的資源能力基礎，進而增強公司的競爭優勢能力。

總之，產業中有效整合資源及管理則能結合競爭優勢，協助企業建立更具韌性的商業模式，提升品牌辨識和市場上競爭力，重視環境的製造流程、負責任的社會態度和健全的治理架構，協助企業在面對嚴苛可持續發展的需求和競爭壓力

時勝出，以這些管理不僅是滿足目前的市場要求，並能為長期的業務增長和穩定奠定基礎，可知產業的競爭優勢是企業內部有效資源的配置、不易模仿的技術資源以及動態反應對市場變化的能力，藉由資源基礎理論，協助了解企業能力和使用內部資源模式，進而在全球競爭中能持續維持其競爭優勢能力。

關鍵字：資源、競爭優勢、SWOT、五力分析

Abstract



In today's rapidly changing global environment, effective resource integration is critical for business success. This study, adopting the Resource-Based View (RBV), explores how internal resources and capabilities are central to sustaining corporate competitive advantage, especially within traditional manufacturing industries where management models and competitive strength heavily depend on resource allocation and capability development.

Using SWOT analysis and Porter's Five Forces framework, the study highlights that key competitive resources include patented technologies, production process expertise, supply chain management, and brand reputation. These are difficult for competitors to imitate and form the backbone of sustained advantage. Companies must also demonstrate dynamic adjustment capabilities to respond flexibly to market demand changes, technological innovations, and evolving customer needs, enabling them to maintain leadership positions in competitive environments.

Resources and capabilities differ significantly across firms, with each company developing distinct, hard-to-replicate advantages particularly in specialized supply chain management. Effective integration of internal resources and continuous optimization of management practices enable firms to enhance production efficiency, product reliability, and overall competitiveness.

Given the industry's high level of specialization, firms can strengthen their resource foundations through partnerships with suppliers and research institutions, especially focusing on R&D collaboration. These external collaborations further reinforce a company's competitive edge and resource base.

Moreover, companies that integrate sustainable manufacturing practices, responsible business conduct, and strong governance structures are better positioned to meet growing market and regulatory demands. Such strategies not only enhance brand value and resilience but also lay a foundation for long-term business growth and market stability.

In conclusion, competitive advantage within the industry is driven by efficient internal resource allocation, proprietary technological assets that are difficult to imitate, and the dynamic ability to respond to market changes. By applying the resource-based view, businesses can better understand their internal strengths and optimize resource utilization, ensuring they sustain a strong competitive position in the global marketplace.

Keywords: Resources, Competitive Advantage, SWOT, Five Forces Analysis

目次



論文口試委員會審定書	i
謝誌	ii
摘要	iii
Abstract	v
目次	vii
圖次	ix
表次	x
第一章 緒論	1
1.1 密封產業背景說明	2
1.2 研究目的	3
1.3 研究範圍與步驟	4
第二章 文獻探討	7
2.1 資源理論學說	7
2.2 資源價值及分析	9
2.3 競爭優勢	11
2.4 管理與法規要求	13
第三章 研究方法与分析	16
3.1 密封產業競爭優勢之研究方式	16
3.1.1 產業五力分析說明	17
3.1.2 密封產業之 SWOT 分析說明	19
3.1.3 產業 VRIO 分析	22
3.2 產業指標量化及 AHP 分析	24
3.3 密封產業的資源分析	24

3.3.1 密封產業之競爭優勢.....	25
第四章 標竿公司優勢及資源分析	30
4.1 公司之優勢與管理概況	33
4.2 優勢來源與組織能力探討	34
4.3 資源基礎觀點的競爭力解析	50
第五章 競爭優勢評估與實證分析	52
5.1 AHP 方法下之競爭力指標評估.....	52
5.2 綜合分析結果與發現	65
第六章 研究結論及建議	69
6.1 研究結論	69
6.2 研究建議	69
參考文獻	72

圖次



圖 1 研究範圍及步驟	6
圖 2 資源對競爭優勢的準則	9
圖 3 商業模式架構	11
圖 4 企業經營的競爭優勢模式	13
圖 5 產業競爭之各項力量分析	17
圖 6 產業競爭優勢 SWOT 分析	22
圖 7 產業競爭優勢之 VRIO 分析	23
圖 8 資本結構分析	35
圖 9 產品銷售收入分析	38
圖 10 產品銷售利潤分析	40
圖 11 企業價值分析	42
圖 12 全球化經營布局	43
圖 13 員工人數統計	44
圖 14 營收及毛利率分析	55
圖 15 核心能力權重占比分析	64

表次



表 1 彈性體製品進口統計表.....	2
表 2 合成膠進口平均價格.....	21
表 3 資本結構分析.....	35
表 4 產品銷售分析.....	38
表 5 利潤率分析表.....	39
表 6 品牌知名度分析.....	42
表 7 全球化布局及銷售表.....	43
表 8 總體營運分析表.....	46
表 9 資源和競爭優勢核心準則.....	52
表 10 重要性級別比例.....	53
表 11 核心準則比對(一).....	53
表 12 核心準則比對(二).....	54
表 13 財務與資源評比.....	60
表 14 技術與研發表現評比.....	61
表 15 市場表現評比.....	61
表 16 人力資源評比.....	62
表 17 供應鏈及營運表現評比.....	62
表 18 創新能力表現評比.....	63
表 19 標竿與 P 細項權重值	63
表 20 標竿與 P 最終權重值分析	64

第一章 緒論



密封元件 (Oil Seals) 產業其產品主要是應用於機械設備、汽機車、航空等行業，其功能是用來防止液體、氣體或其他流體洩漏，並能保護設備功能的正常運作，然而隨著全球機械設備與汽機車工業的發展，其市場持續有穩定的需求(如表 1)，但同時也面臨到市場競爭的挑戰、技術門檻提高和嚴苛的環保法規要求，因此密封件製造商除了維持原有的運作優勢之外還要能持續地建構未來的優勢能力。

然而，產業競爭優勢的來源主要來自以下幾項關鍵因素：

技術創新：包括產品材料的選用、耐久性、耐熱性與耐壓性能等技術能力，是企業競爭力的核心基礎。

生產成本管控：透過優化的生產製程與提高供應鏈效率，企業能有效降低製造成本，進而提升產品價格的競爭力。

市場銷售與客戶關係：由於產品應用廣泛，龐大的市場需求與穩固的客戶關係能為企業帶來穩定的營收來源。

品牌與企業聲譽：長期穩定的品質與良好的市場信譽會影響客戶的選擇。國際大廠在全球市場中擁有品牌優勢，若再加上品質認證 (如 ISO、IATF 16949、RoHS、REACH) 等合規，更能強化競爭力並提升客戶的信任。

整體而言，未來產業的競爭優勢不再是僅侷限於單一領域的優勢能力，而是需涵蓋技術、成本、客戶、市場、法規適應性與數位轉型等多重因素的整合競爭力，企業若能靈活掌握這些關鍵因素，則有能力在競爭劇烈的經營環境中具有優勢並能持續發展。

表 1 彈性體製品進口統計表

2024年7月份橡膠彈性體製品進口統計表							
產品名稱	單位	本月合計		與上月比較%	1-7月累計		與同期比較%
		數量	金額(千美元)		數量	金額(千美元)	
徑向層輪胎	條	484,474	34,847	-5.05	3,491,827	246,735	-2.80
汽車外胎	條	113	12	-80.33	5,349	319	-10.89
汽車內胎	條	14,340	84	86.67	100,777	469	33.62
機車外胎	條	176,250	2,256	-21.75	1,059,630	13,256	-7.22
機車內胎	條	6,090	11	-62.07	102,714	209	-15.38
自行車外胎	條	231,032	1,859	18.71	1,349,108	10,494	-26.21
自行車內胎	條	94,568	117	-36.41	795,973	1,011	-35.52
翻新輪胎	條	74	66	10.00	1,164	472	-43.47
其他外胎	條	70,968	993	-41.69	382,307	9,645	5.32
其他內胎	條	38,415	54	-46.00	257,021	506	1.20
車胎類合計	條	1,116,324	40,299	-7.00	7,545,870	283,116	-4.15
已使用氣胎	kg	51,778	20	-50.00	321,055	130	-10.34
橡膠管	kg	455,515	5,179	-8.38	3,556,993	36,599	1.26
三角膠帶	kg	22,050	318	-8.09	187,764	2,217	-17.31
平面輪送帶	kg	51,312	627	-25.00	606,050	5,465	16.90
其他傳動帶	kg	94,235	2,130	0.42	604,671	15,266	-5.68
橡膠油封	kg	356,293	10,696	0.26	2,191,899	67,308	-6.28
橡膠手套	kg	416,874	2,280	36.85	2,274,712	12,262	-54.89
橡膠絲	kg	118,224	362	13.13	883,465	2,495	43.97
橡膠絕緣膠帶	kg	11,582	150	-17.58	77,209	796	-34.75
橡膠滾筒	kg	22	10	400.00	1,213	40	17.65
其他製品	kg	3,042,574	15,808	3.09	20,128,344	98,049	2.54
第二類合計	kg	4,568,681	37,560	1.16	30,512,320	240,497	-6.53
進口總額	kg		77,879	-3.26		523,743	-5.26

資料來源:橡膠工業 2024/10 月刊

1.1 密封產業背景說明

密封產業隨著可持續發展理念的推廣，以及全球對環境責任日益重視，不僅需強化未來的競爭優勢，公司治理亦成為企業競爭力的重要指標。尤其在製造型產業中，相關轉變表現在以下幾個具體層面：

在環境層面，企業需重視生產過程中材料選擇與製程技術對環境所造成的影響。為符合法規要求與市場對綠色產品的期待，企業必須致力於減少碳排放、降低資源消耗，並優先使用可再生或環保材料。這些環保作為不僅有助於降低營運成本，也能提升品牌形象，進而增強在市場中的競爭力。

在社會關係層面，企業的社會責任實踐包括員工福利、工作環境的安全性以及與相關利害關係人的良好互動，這些皆直接關係企業的長期發展，重視社會責任的企業，在人才招募、員工士氣穩定及產品信任度提升方面，往往能展現更高的競爭優勢。

優質的公司治理則有助於確保企業的穩定經營與長期發展，若企業能在符合法律規範、資訊透明與監督機制健全等方面提升管理水準，不僅能增強外部對企業的信心，也有助於推動持續創新與拓展市場。

當企業將這些面向作為競爭優勢的核心，並納入經營策略後，即可有效因應市場競爭壓力與環境法規的要求，進一步推動開發環保產品、建構綠色供應鏈、降低碳排放等行動，全面提升企業競爭能力。此外，企業也能因應國際市場對 ESG 的重視，擴展合作機會，同時要求供應鏈夥伴具備相同標準，並遵守相關規範。

因此，密封產業的競爭優勢正逐步由傳統的技術與成本導向，轉向融合客戶需求與永續標準的經營模式。這不僅是企業面對法規壓力下的必要選擇，更是提升品牌價值與市場競爭力的策略途徑，有助於企業兼顧經濟效益與可持續發展，實現穩定成長的目標。

1.2 研究目的

本研究目的在於探討企業如何透過持續性的競爭優勢，強化其在產業中的經營地位，使其於市場中具備關鍵優勢能力。此競爭優勢不僅涵蓋技術提升、產品品質與生產效率的改善，也包括品牌價值對企業與客戶之影響，以及供應鏈管理等營運能力的提升。

具備優勢資源的企業，能夠擬定更具策略性的市場發展方向，並有效因應市場風險與外在變動。儘管密封產業的市場需求易受到汽機車與工業製造等景氣變

化影響，透過競爭優勢分析，企業可提前制定應變策略，降低經濟循環波動、原材料價格變動等外部衝擊所帶來的風險。

本研究亦強調企業應透過多元市場布局與技術研發的導入，降低對單一市場與產品的依賴，並提升資源配置效率，透過優化資源配置，企業得以將資源聚焦於具潛力的產品、技術與市場，提升整體經營效能，例如，在產品於特定市場中展現高成長動能，企業可進一步加大研發能量與行銷資源的投入，以強化市場滲透率。

此外，本研究也藉由競爭優勢分析，為企業未來的併購、擴展與策略運用提供決策依據，透過深入了解產業內部的競爭連動關係、技術發展趨勢與客戶需求的演變，企業能發展出更有效的經營策略與決策模式，避免盲目擴張與資源錯置。

密封件廣泛應用於不同產業，對產品多樣性與性能的要求差異亦相當顯著，例如，汽車產業重視密封件的耐高溫與高壓性能，而工業機械則重視其耐久性與穩定性，藉由運用優勢資源分析，企業能更清楚掌握客戶需求變化與潛在解決方案，進而提升客戶滿意度與忠誠度。

1.3 研究範圍與步驟

本研究對密封產業的探討，其範圍與研究步驟包括：資訊蒐集、市場現況與技術發展趨勢的分析、環境因素對供應鏈及政策法規之影響評估，最終推測密封產業的未來發展趨勢，並提出正確的策略建議，因此，研究可從幾個主要面向進行說明。

在市場面方面，分析重點包括市場規模、成長率與主要競爭者的佈局。透過掌握市場發展趨勢及應用領域，能辨識出潛在的開發機會。此外，本研究亦針對競爭對手的市場策略、產品定位、銷售能力及品牌價值進行分析，藉此了解其優勢與劣勢，並根據競爭行為預測未來市場的可能變化與發展方向。

另一方面，在技術發展分析上，本研究將探討技術創新與產品研發的現況，包括新材料的應用趨勢與市場對產品功能的需求變化，藉由技術創新的切入，評估現階段產品是否已達到生命週期末端，並探討是否需推出迭代產品以延長市場壽命，產品若能因技術創新而具備差異化優勢，更能有效對應不同市場的需求與客戶期望。

在競爭者的市場占比與優劣勢分析方面，本研究採用 SWOT 分析法(Steiner, 1969; Heinz Weihrich, 1982)，並結合資源重要性關係進行競爭力比較，此外，也運用波特五力分析(Porter's Five Forces)來評估產業內的競爭結構，包括：供應商及買家議價的能力、新進入者的威脅、替代品的威脅，以及現有產業內競爭者的競爭強度。

在供應鏈層面，分析重點包括上游供應商、製造成本與生產效率，並進一步評估企業的供應鏈管理策略與潛在風險，藉由產業整合與合作，可有效提升供應鏈的協同效應，達到降低成本與縮短交貨時間的目標，此外，導入數位技術與自動化流程，也有助於提升整體供應鏈的管理效率與應變能力。

政策與法規的層面則聚焦於環保法規的衝擊、進出口貿易關係，以及產品品質合規的要求，企業需理解合規所帶來的成本負擔，同時關注地緣政治與國際法規對產業營運所產生的影響。這些外部因素將進一步影響未來產業的發展趨勢，並促使企業持續關注市場對新技術與新需求的變化，從而掌握成長動能與創新方向。

綜合上述分析，本研究將透過系統化的研究步驟與流程，全面說明密封產業的現況與發展趨勢，並進一步對企業的競爭優勢能力進行深入的比較與探討。研究步驟(如圖 1)：

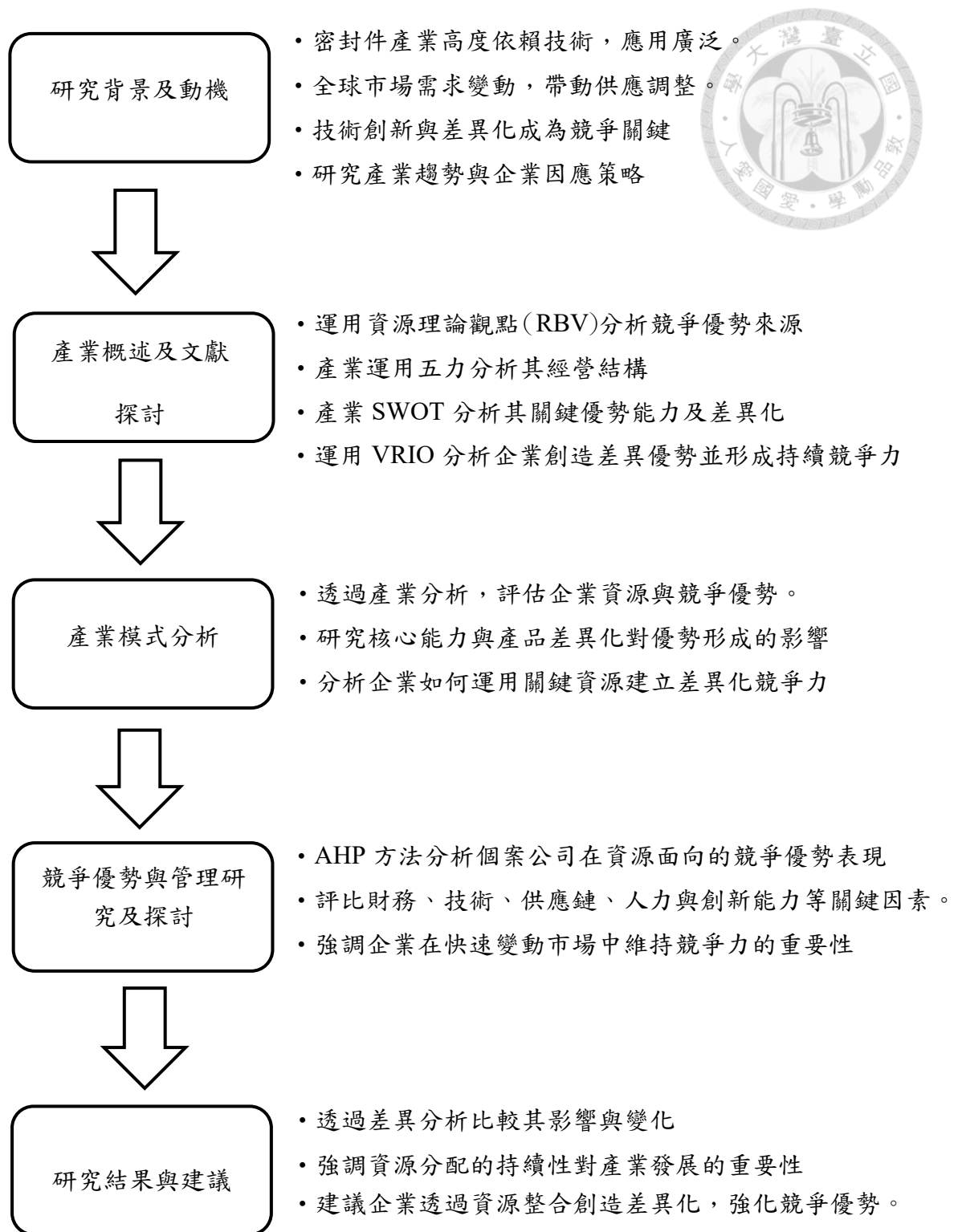


圖 1 研究範圍及步驟

第二章 文獻探討

本研究以資源理論的觀點為基礎，探討企業競爭優勢所依賴的關鍵資源與能力，並分析企業經營活動與銷售績效之間的關聯，資源理論強調，企業經營的根本在於其所擁有與運用的資源，核心能力即源自於這些資源的有效整合與應用，進而支撐整體經營效益。

許多表現卓越的企業，皆是藉由關鍵資源的長期累積與優化，逐步建構起難以複製的競爭優勢，因此，唯有掌握並善用自身具價值性的資源，企業方能在激烈競爭中維持穩定發展與持續領先。

2.1 資源理論學說

依據策略專家渥納費（Wernerfelt, 1984）所發表的〈企業的資源基礎觀點〉論文指出，以資源基礎論主張企業應擁有各種形式的有形與無形資源，並可將這些資源轉化為其獨特的資源能力，此類資源在企業環境中通常具有不可轉移且難以模仿的特性，也因此擁有此獨特的資源與能力成為企業得以維持競爭優勢的核心基礎，進一步地，在 1990 年代初期，策略學者巴尼（Barney, 1991）對此觀點加以深入探討，因而資源基礎觀點（Resource-Based View, RBV）受到資源管理領域的高度重視，並成為實務與學術研究中極具影響力的理論基礎與主要理念。

資源基礎理論主要說明對企業資源的認識，其所涵蓋的範疇包括企業內部的實質資產、財務、市場、人力資源、研發及經營能力等，企業資源可進一步區分為：有形的資產（tangible assets）、無形的資產（intangible assets）、人力資源（human resources）以及經營能力（capabilities）等不同類型的運用組合。

企業的經營目標聚焦於資源特質與經營實力等要素，藉此說明企業持續優勢能力的來源及其與其他企業之間的差異關聯，資源基礎理論指出，企業實際的運作方式，是將各類資源加以結合與運用，而在不同情境與條件下，由於企業所擁

有的資源能力各異，且資源具備不同的特性，因而造成企業經營能力的差異，進一步導致不同的經營結果。

因此在資源基礎的觀點中，認為企業的資源必須具備以下三個條件：

- 1、為企業本身所擁有的資源能力
- 2、該資源是具有不能被模仿之特性
- 3、是能為企業獲取與管理資源能力的

根據資源理論對企業經營中競爭優勢準則的說明（如圖 2 所示），本研究整理出資源能力對企業競爭優勢所產生的貢獻概念，並據此評估與判斷資源能力在企業經營過程中所產生的競爭優勢價值。資源基礎理論（Resource-Based View, RBV）強調，企業若能掌握具備獨特性與不可模仿性的資源，將更有可能建立長期穩定的競爭優勢。此觀點跳脫傳統僅著重外部產業分析的模式，轉而強調企業內部資源差異所帶來的效益。

資源基礎理論學家認為，企業在資源與能力取得上的差異，是導致經營績效高低的關鍵，同時，擁有優勢資源的企業，亦更容易推動規模化營運並提升整體效率（方至民，2014），當企業能有效運用內部資源，並配合市場動態調整策略，將有助於鞏固其市場地位並提升組織彈性。

因此，競爭優勢能力的來源，其資源應具備以下五項條件：

1. 有價值性：資源能協助企業創造價值或降低風險，提升績效。
2. 具稀少性：僅少數競爭者擁有的資源，如技術或獨特市場通路。
3. 不易模仿：難以複製的資源，如企業文化或專利。
4. 不可替代性：無其他資源能達到同等效果。
5. 具成本效益：企業能以合理代價取得並運用此資源。

綜上所述，若企業能有效辨識並整合這些具競爭潛力的資源，將有助於強化其長期經營能力與市場競爭力，成為企業策略規劃的重要依據。

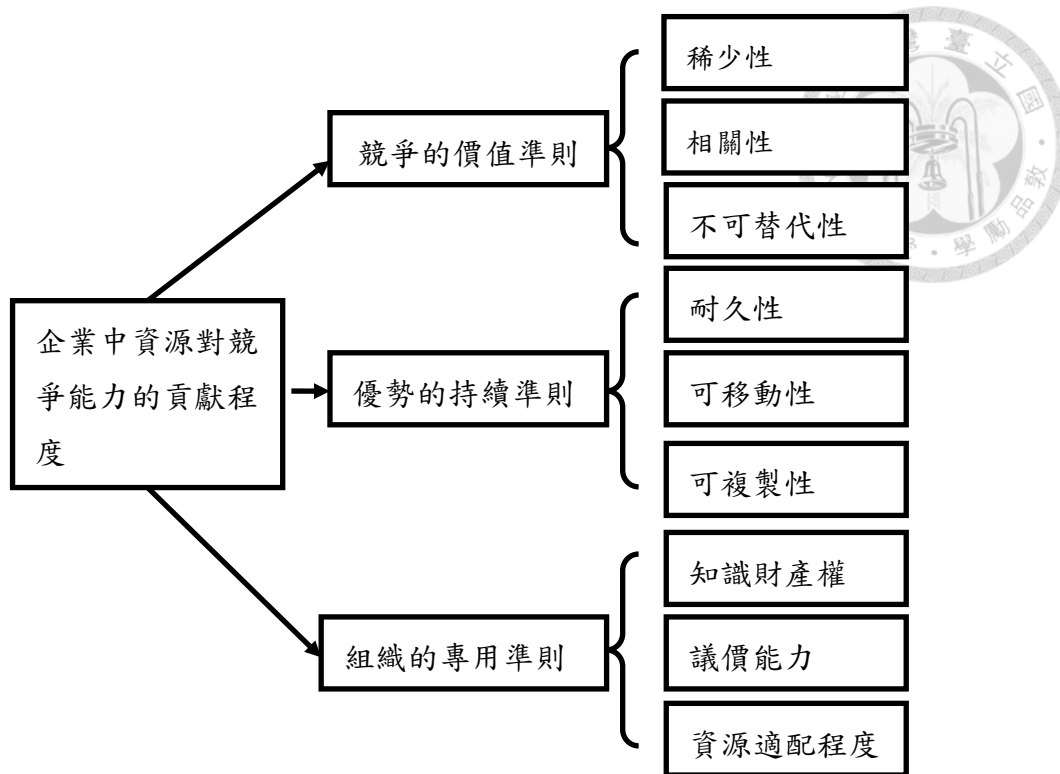


圖 2 資源對競爭優勢的準則

資料參考：方至民、鍾憲瑞，策略管理

2.2 資源價值及分析

企業資源分析的方法，可用來檢視企業的內部的資源及能力是否能為企業帶來持續性的競爭優勢模式，VRIO(Jay Barney,1991)資源分析是表示著四種評估準則：價值(Value)、稀缺性(Rarity)、模仿困難性(Imitability)、組織化(Organization)，每個準則要素都能協助企業估計其特有資源的競爭實力，以下是這四種準則的說明：

- 價值 (Value)：為資源或能力可因應及協助企業洞悉市場機會或抵抗外來競爭，其資源可提升產品及服務的價值或是有助企業經營效率，即可認定是具有價值，如先進的製程技術、有效的策略或者是能提高效率的機具設備。

- 稀缺性 (Rarity)：其資源於市場中不是其他競爭者所能擁有的，稀少的資源條件可讓經營脫穎而出而且並不容易被取替，如特殊的專利配方設計、獨有的

品牌形象識別或有擁有的製程技術能力。

- 模仿困難性 (Imitability): 其表示具有資源及能力競爭對手不易模仿或複製，所擁有的資源或能力是有高的困難模仿程度，則企業就容易維持其競爭優勢能力，如公司所長期累積的組織及文化、複雜或獨特的製程技術。

- 組織化 (Organization): 企業具有適當的架構建置和管理模式能充分運用資源，便使資源更有價值、稀少性和困難模仿性，反之企業若無能力有效運作組織和管理資源，便無法將資源能力轉化成為競爭優勢，所以能維持好的領導模式及有效內部的協調機制必須依賴組織管理。

通常企業經營藉由資源運用而取得有價值的競爭優勢，如商業價值模式 (Teece, D. J. 2007). 是在商業行為中能為企業或其產品創造出高價值的能力，模式包含產品特質、附加的產品服務、品牌效應、成本結構及創新技術等，其中，產品特質反映功能與品質差異，附加服務則提升顧客體驗與滿意度，兩者皆能增強市場吸引力。

以顧客的價值而言，產品或服務是否能滿足需求或解決問題是其核心所在；從企業角度來看，則在於策略或資源是否可提升效率或降低成本，創新技術體現企業透過研發所創造的新產品與應用，不僅改善性能，更有助開拓市場，強化競爭優勢。

品牌效應則帶來非價格競爭優勢，提升顧客忠誠度與議價能力，進而強化企業形象與市場認同，有助於建立長期穩定的顧客關係。而成本結構優化，有助企業在競爭激烈的市場中維持利潤與營運穩定，並提升資源運用效率，強化成本控制能力。

由此可知，資源分析與價值運用的策略思維，可使企業更全面掌握資源競爭力與可創造的市場價值。唯有理解資源如何轉化為價值，企業才能制定有效策略，實現資源與市場機會的匹配，進而獲得穩健經營並維持競爭優勢。

商業價值模式分析（如圖 3 所示），即以資源投入與價值創造為核心，協助企業釐清資源如何轉化為外部競爭成果，作為策略規劃與資源管理的重要依據。

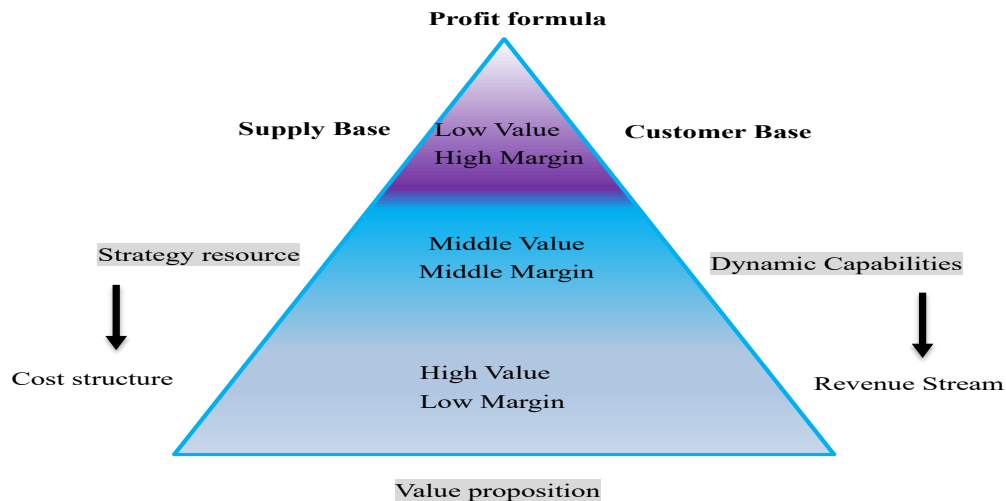


圖 3 商業模式架構

資料參考：Explicating dynamic capabilities.

2.3 競爭優勢

競爭優勢(方至民,2014)是說明企業在經營過程之中，能夠將所擁有的資產(assets)及技術條件(competencies)等資源，有效率適配在經營環境內，並能夠發揮比競爭者更傑出的經營績效能力，因此企業的經營無不戮力此優勢能力，讓企業擁有優質的競爭優勢能力，經營環境立於一個有競爭優勢之中，搭配合理的關鍵資源及核心能力運作發揮，企業則有機會在具有競爭優勢的基礎上，將企業的經營處於不易失敗的環境，但要能夠清楚及認知企業中的競爭優勢，或能否產生有優質的經營效果表現，其主要構成的內、外環境條件要素是有：

- 一、 內部的經營環境條件須有：資產資源與技能、經營模式及領域。
- 二、 外部的經營環境條件則是：競爭對手。

經由以上的環境及要素搭配優質的經營資源運用及組合，則能產生出高效能的競爭優勢特質，經營便可獲得穩定及能有獲利的機會，所以競爭的優勢要達到高效率其必須具備的特性是：要能持續性、要有獨特性質、能明顯優於同業競爭者，優勢條件中需要具有這些特質才能持續維持在企業環境的競爭優勢，然而企業經營是動態的能擁有的優勢能力，並不是容易維持就會降低其優勢程度，因此企業必須建置能持續有效的優勢能力，就是其特質條件必須是：使企業能更具競爭價值、是具有稀少性、不容易被模仿性、困難被替代性。

企業經營具有及能夠維持其競爭的優勢，便有提高經營成效機會進而提高成功的機率程度，因此架構企業的競爭優勢條件(Longenecker,2000)是必須要有下列的經營條件所形成：

- 1.企業所能擁有的資源。
- 2.能持續創造、獲得、並使用槓桿運作，發揮產生資源效率的能力。
- 3.判別對經營有利的環境需求。
- 4.選擇合適條件的經營環境。
- 5.企業優質的經營策略。
- 6.判斷與潛在競爭者可能的競爭行為模式。

倘若以企業經營的競爭優勢條件來說，優勢是指能提供的品項及所提供的價值服務，相較於產業經營中是勝於競爭者，因為能夠有競爭的優勢經營其公司就能有獲利的空間，經營則可以永續就認定為公司的優勢能力，當然這些經營所需具備的競爭優勢能力其取得方式有：在價格的優勢、獨佔的服務模式、優質的產品特色、客戶的良好體驗和認可、容易的取得管道。

所以，由資源基礎所發展影響最終取得的獲利程度，因此在其競爭優勢於經營環境中的企業的競爭模式(如圖 4)：

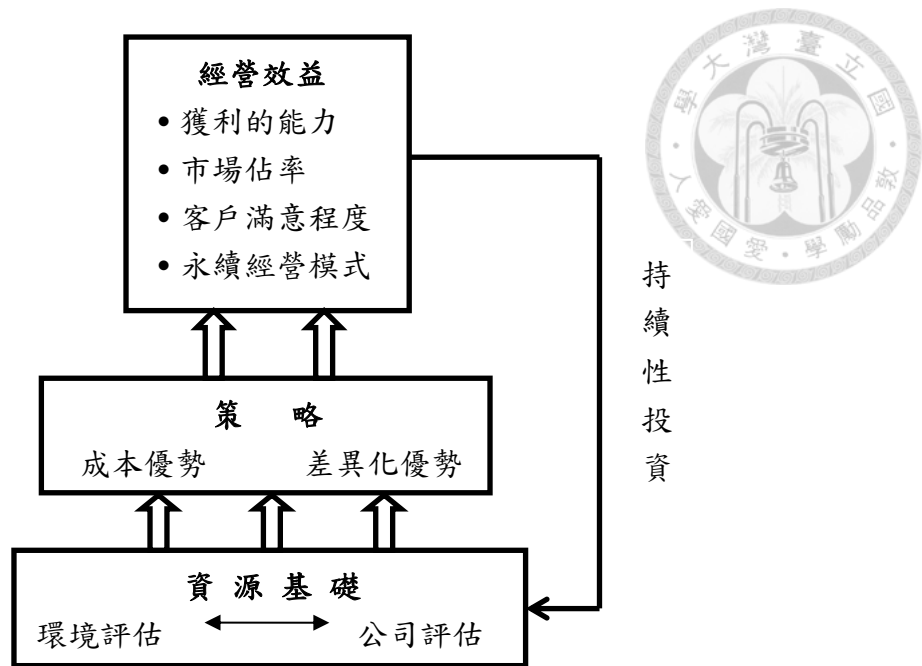


圖 4 企業經營的競爭優勢模式

資料參考：Longenecker, Moore, Petty, 2000 Small Business Management

2.4 管理與法規要求

以目前產業的管理而言，除了首重整合內外部資源的運作外，還必須符合環境、社會與治理（ESG）相關要求，而這些要求與產業經營的影響及競爭力提升息息相關。尤其是來自客戶層面的需求日益強烈，隨著末端使用者（如汽車、工業機械等）對產品功能與永續性的關注持續增加，企業更需重視產品是否具備可持續運用的特性。如同自然資源基礎觀點（Hart, 1995）所提出，企業若能將環境永續性納入核心策略，並透過設計更耐用、可延長使用壽命的產品，不僅能降低資源消耗與更換頻率，亦能強化企業的市場競爭力與品牌認同。

此外，若企業能積極回應趨勢並實施需求導向的管理策略，將有助於提升企業形象與品牌價值，如此一來，不僅能增強客戶信任、吸引更多目光與青睞，也有助於企業在爭取外部資源、拓展新市場時，降低潛在阻礙與進入障礙。

因此，產業未來所面臨的主要要求與挑戰可歸納如下：

• 環境 (Environmental)

為減少對環境的影響，產業在生產過程中所使用的橡膠、塑膠及金屬複合材料等原料，須全面考量其從開採、聚合、製造到加工等各階段可能對環境造成的衝擊。因此，製造過程中必須積極關注並改善如何有效降低碳排放、水資源消耗以及廢棄物的最終處理，具體作法包括：選用更具環保概念的材料、優化生產技術以降低能源耗損與浪費，以及使用可回收或可循環利用的剩餘料，藉此提升整體生產的環境永續性。

• 社會 (Social)

1. 勞工與操作環境的改善

產業作業環境(如工廠安全設施、生產製程中涉及的管制化學品管理等)可能對員工的安全與健康造成影響，因此企業需落實操作環境條件與勞動權益的相關規定，設置適當的職業安全設備，並定期執行員工健康管理。此外，也應提供工作倫理與技術相關的教育訓練，這不僅是維護員工權益的必要措施，更是企業履行社會責任所應具備的核心要求。

2. 供應鏈管理

有效的供應鏈管理應涵蓋上游原材料供應商、物流運輸過程及末端使用客戶等全流程，企業需確保整個供應鏈體系具備高度透明度與社會責任意識，例如：避免使用來自衝突或爭議區域的原材料，並確認供應商遵守相關國際法規，這些作為都是企業在推動永續發展與全球布局中所面臨的重要挑戰與關鍵管理策略，也有助於提升品牌形象與顧客對企業責任的認同感。

• 治理 (Governance)

1. 經營上的適當性與合規需求

產業經營必須確認其銷售行為符合當地與國際間相關法律法規的要求，包括環保法規、工業標準、金融監管以及資訊揭露規範等，此外，企業也須積極回應

利害關係人的期望，例如客戶、政府部門及投資人對於企業社會責任的要求，健全且有效的治理機制不僅有助於提升決策效率，更能降低經營風險，進一步強化企業的長期穩定性與永續發展能力，並在日益嚴峻的外部監督與競爭環境中維持信任與競爭優勢。

2. 利害關係者的參與與回應

企業的利害關係者包括政府管理機關、客戶、員工以及社會大眾，隨著各方對企業表現的期待日益提高，企業應主動對其責任與承諾進行清楚宣示，並積極參與相關標準的制定與推動，同時，也應加強與利害關係者的溝通協調，建立穩定互信的合作關係，以利於政策調整與社會變遷下的應變能力，如此不僅能提升企業聲譽，也能在面對日趨嚴格的環境法規與社會監管制度時，具備更強的競爭優勢，並實現企業永續發展的整體目標。

總之，產業與法規要求的管理重點，在於如何於生產製程中有效降低對環境的衝擊、保障員工的安全與健康，並與供應鏈合作夥伴協同因應，確保企業營運符合相關法律規範，這不僅是企業履行社會責任的具體實踐，更可視為提升競爭力與追求長期永續發展的重要策略方向，對密封產業而言，儘管現階段這些要求可能被視為成本壓力或營運負擔，但在不久的將來，亦有可能轉化為企業的競爭優勢與經營強項。

第三章 研究方法与分析



在探討密封產業中資源與競爭優勢之間關係的研究中，其主要動機來自於該產業在全球製造體系與汽車供應鏈中所扮演的關鍵角色，儘管密封件屬於系統中的零組件，其性能卻直接影響機械設備的運作效率與使用壽命，因而成為品質與可靠性的關鍵因素。在當前競爭激烈且經營日益國際化的環境下，如何掌控產業創造未來的突破策略 (Gary Hamel, 1994) 企業如何有效運用內部資源 (如技術、研發、人力資源與供應鏈管理等)，以建構可持續的競爭優勢，遂成為本研究關注的核心議題。

本研究是以資源基礎觀點為研究分析依據，整理兩家個案公司之資源能力比較運用層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 進行實證分析，研究內容包括識別並分類企業競爭優勢所依賴的核心資源面向，說明資源配置與運用如何支持企業持續成長，透過 AHP 方法建立多層次指標架構，對各資源指標進行比較分析，並計算其相對權重與一致性比率，以評估不同資源對密封產業競爭優勢的貢獻程度。

本研究方法不僅能具體呈現由外部不同的資源面向其對企業競爭力的關鍵影響，也能比較國際標竿企業與中小企業在資源配置與策略重點上的差異，進而轉化為密封產業在內部的資源整合能力與策略佈局上提供實務上的決策參考。

3.1 密封產業競爭優勢之研究方式

本研究是以五力分析先從密封產業的競爭態勢說明，根據五力分析 (Porter's Five Forces) 運用在產業的競爭格局分析，包括有產業內競爭狀態、潛在進入者、替代品的威脅、供應商的議價能力、買方的議價能力等，這可以幫助了解密封產業的競爭壓力和市場導向，進而藉由競爭優勢能力訂定有效的競爭策略，分析說明如下：

• 五力分析

在於了解密封產業的競爭狀態其互相關係，針對以下進行深入研究：

- 產業內部競爭者：分析主要標竿企業公司與中小型廠商的技術、市場占有率、顧客忠誠度等其競爭程度。
- 潛在新進入者威脅：評估密封產業的進入障礙，如其技術及創新能力、客戶認證標準、專利商標等是否能夠保障原有廠商的競爭優勢權益。
- 替代品威脅：例如高氟 O-ring、複合材料(TPR)等先進技術革新，對替代傳統密封件功能及未來發展走向是如何形成經營能力。
- 供應商議價能力：針對橡塑膠、氟材料等原料供應與價格波動，管理層的控管的能力，使其無法影響到經營資源分配的競爭優勢能力。
- 顧客議價能力：如 OEM 車廠或大型機具設備製造商，其通常採取合約集中採購的議價能力與對價格的要求，對應到反映在市場的靈活調度能力。

3.1.1 產業五力分析說明

密封產業可透過五力分析架構理解其競爭環境與市場結構，涵蓋現有對手競爭、潛在進入者、替代品威脅、供應商與買方的議價能力，圖 5 為產業五力分析說明：

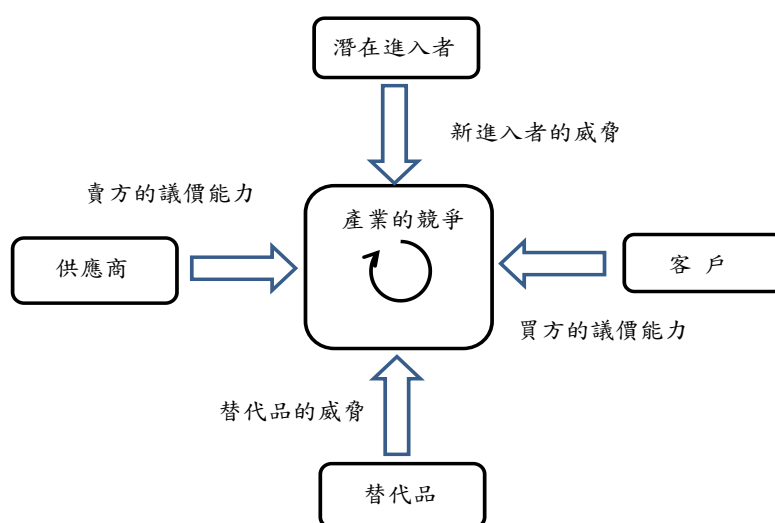


圖 5 產業競爭之各項力量分析



1. 現有競爭者的競爭程度：

密封產業的競爭環境相對激烈，尤其在產品差異性低、供應穩定的情況下，市場中存在眾多國際與本地競爭者，企業之間在價格、品質、服務與產品創新等方面展開激烈競爭，進而對市場價格形成壓力，壓縮整體利潤空間。因此產業內競爭程度為競爭者多且標準化成度高，價格競爭激烈，其競爭程度屬高。

2. 潛在進入者的威脅：

密封產業的進入障礙主要來自於高度的技術要求、資本投入與既有品牌的市場佔有率，新進入者需具備精密製造技術與品質控制能力，以滿足產品性能與壽命要求，此外，現有企業的規模經濟與品牌認知度亦使新進者難以短期內建立競爭力，降低其進入的可能性。因此後進者的障礙為技術與品質障礙，因無品牌與驗證的累積，是很難以進入市場中競爭，故其威脅程度屬中。

3. 替代品的威脅：

目前密封件在汽車、工業機械與其他設備應用中仍具有高度不可替代性，能有效防止流體洩漏與保護設備運行，然而若未來出現新型密封技術(如無接觸式密封)或更高性能材料，則可能對傳統產品構成潛在威脅。因此密封產業其產品替代性不高，其密封產品功能又具專業性並不易被取代，故其威脅性相對屬於中低。

4. 供應商之議價能力：

供應商的議價能力取決於所供應材料的稀缺性與替代性，密封產品生產高度依賴橡膠、聚合物等高品質材料，因此若上游供應商集中度高、替代材料選擇有限，其議價能力將較強。材料價格的波動也會對製造成本造成直接影響。因此除部分特殊高性能的材料仍受限於少數供應商所擁有其在議價能力上屬於中等程度。

5. 買方的議價能力：

密封產業的主要買方多為大型汽車製造商與工業設備廠商，其訂單規模龐大且對

品質要求嚴格，因此擁有較高的議價權力，當買方面對多家供應商可選、切換成本低或對價格敏感時，將進一步壓縮供應商的利潤空間，並迫使企業提升性價比與服務能力。因此買主對價格與交期有高度敏感，尤以大型客戶具強勢的議價能力，其議價能力強度屬於高。

總結而言，密封產業的競爭環境受到波特理論的五力關係綜合影響，其中，在競爭對手中的激烈競爭與買方的高議價能力是壓縮產業利潤空間的主要競爭壓力來源，相對而言，技術門檻高與替代品威脅較低，使密封產業在產品技術升級與客戶關係維繫方面具備一定的競爭優勢，這些特性顯示，企業若能強化技術創新與高品質服務，同時提升客戶黏著度，將更有機會在激烈的市場中維持穩定成長與長期競爭力。

3.1.2 密封產業之 SWOT 分析說明

本研究透過整理與歸納，旨在了解企業的競爭優勢與潛在機會，並依據其特殊性，發展出優化技術創新與全球化的策略，總體而言，密封產業在面對環境法規與追求可持續發展的過程中，需應對來自材料、製造過程、產品設計及市場需求等多方面的要求，企業必須在降低環境影響的同時，維持產品的高性能與成本競爭力，隨著環保法規日益嚴格，以及市場對綠色產品需求的增長，企業需積極投入研發與技術創新，才能在全球市場中保持競爭力，並實現可持續發展。

然而，密封產業在面對政府政策與法律規範時，若涉及行業標準與法規的符合性，企業必須遵守國際或國家標準（如 ISO 9000、RoHS 標準）及環保法規，並降低政府政策對企業競爭力的影響，例如進出口關稅壁壘、貿易限制及補貼政策對不同市場的影響。

綜合以上分析，說明兩家公司在密封產業中的競爭優勢、挑戰與未來發展機會，並提供一些改善建議或未來策略方向，如擴展新市場、技術升級或降低成本，

運用這些步驟與方法，可以全面比較與分析密封產業中的兩家公司，從而更好的了解它們的市場地位與未來潛力。

本研究針對密封產業中的兩家企業進行經營型態分析，目的在深入探討其在市場中的競爭優勢、弱點與未來發展趨勢，研究採用以下步驟與方法進行系統化分析：

首先，選擇以 SWOT 分析架構作為主要分析工具，從企業內部的優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses），以及外部環境中的機會（Opportunities）與威脅（Threats）等四個面向，全面評估企業的競爭地位與策略選項。

其次，透過市場資訊觀察與資料彙整（如表 2 所示），分析密封產業的市場規模、成長速度與未來發展趨勢。本研究蒐集市場研究報告、產業協會統計資料與專家訪談內容，作為資料佐證與趨勢判斷依據。

再者，進行需求分析，深入了解目標市場中主要客戶（如汽車、機械與液壓設備產業）的需求特性，包含對產品性能、品質、價格與交期等方面的要求與變化，進一步評估企業產品是否符合市場需求趨勢與競爭條件。

最後，研究亦輔以資源基礎觀點（RBV）進行補充性分析，探討企業在財務、技術、品牌與供應鏈管理等資源配置上的差異，並評估這些資源如何影響其在不同細分市場中的競爭能力與發展潛力，透過多角度的綜合比較，期能提供企業在佈局策略與營運優化上的實務建議。

表 2 合成膠進口平均價格

項目 進口國家	SBR LATEX	CR LATEX	NBR LATEX	SBR	NBR	CR	CIIR, BIIR	TPR	BR	IR	IIR	EPDM
中國大陸		4062.5	2078.1	2133.9	4313.2		1975.5	1981.1		1038.4	2660.7	3190.2
日本	3117.8	4331.6	2552.4	4360.4	5625.9		3035.2	1982.6	2878.2		1267.8	2203.5
南韓	1071.6		1862.8	2020.7				1913.3			1790.7	2570.1
印度	1111.1									1872.9		
俄羅斯								1804.9	1754.4	1963.2		
新加坡			2608.5			2541.8	11290.3	2232.1		2329.8		
泰國			2196.6					2232.1				
香港	2083.3											
馬來西亞			1250.0					1706.3			630.1	601.2
沙烏地阿拉伯											1484.8	2950.8
德國	1412.0			32000.0			15000.0					
法國				4065.8			992.4	5198.7				
荷蘭											3662.3	
捷克								17557.7				3414.6
波蘭			2337.4					1881.6				966.8
盧森堡							11666.7					
美國	3097.6		1597.4	26866.7		2623.3	13999.5	2323.3	11310.8		1712.5	1783.9
墨西哥			2904.8									

單位：美元/公噸

資料來源：中華民國海關統計之進口平均價格

在競爭對手分析中，本研究以產品與技術優勢為基礎，比較兩家公司在產品品質與技術創新方面的差異，以評估其在市場中的技術領先地位，此外，市場定位與策略模式的觀察，涵蓋兩家公司在市場上的定位，包括市場區隔、定價策略、銷售通路（如經銷商或自營銷售）及品牌形象等，以理解其競爭策略的不同。進一步地，從客戶來源基礎與市場佔有率的角度，分析兩家公司主要客戶群、銷售區域，以及其在全球或區域市場中的佔有率，藉此評估其市場影響力。

在管理能力與製造成本方面，本研究比較兩家公司在產能、設備自動化程度及生產效率方面的表現，以衡量其製造競爭力，供應鏈生態管理的分析，則聚焦於原材料供應來源、供應商穩定性及成本控制措施，特別是企業如何應對原材料價格波動，以確保供應鏈的穩定與成本優勢，同時，物流規劃與經銷的管理，則評估兩家公司如何管理產品的物流與銷售，以及其在全球市場的供應能力。

綜合上述分析說明運用 SWOT(Steiner, 1969 & Heinz Wehrich, 1982)方法(如

圖 6)產業的競爭優勢歸納整理有：



圖 6 產業競爭優勢 SWOT 分析

3.1.3 產業 VRIO 分析

密封產業其資源競爭價值之分析是運用 VRIO 架構，對企業資源進行策略性分類。對於每項的資源逐項判斷是否是競爭優勢資源：

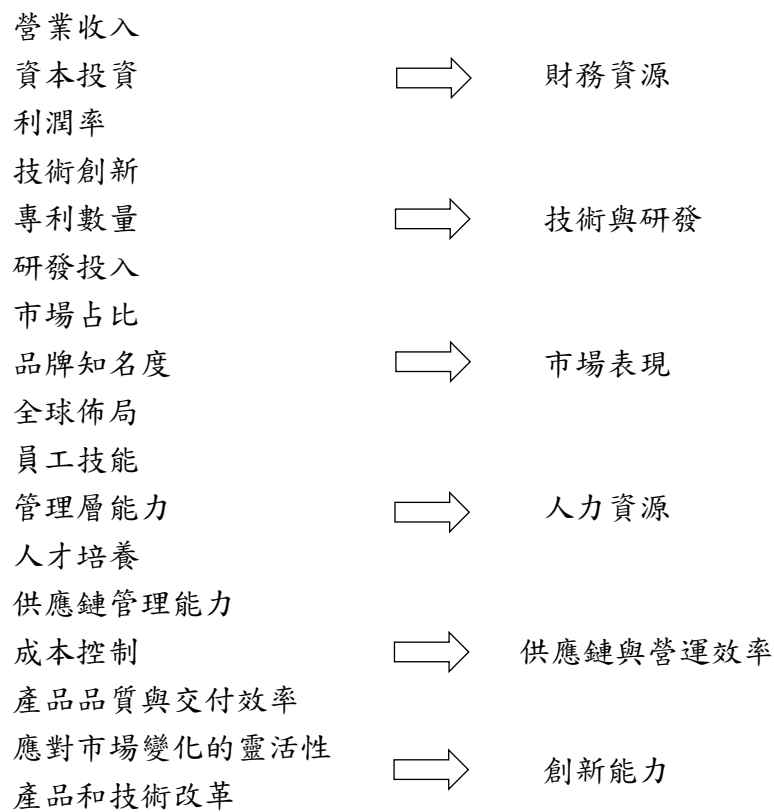
- 價值 (Value)：能回應市場機會或威脅
- 稀缺性 (Rarity)：競爭對手難以複製的能力
- 模仿困難性 (Inimitability)：技術、製程具備專利保護或學習障礙。
- 組織化 (Organization)：企業是否具備有制度與文化並能善用資源

上述的資源條件運用資源理論 (Jay Barney, 1991) 方法整理，可以整理 VRIO 分析的架構(如圖 7)：

VRIO構面	說明重點	實際經營模式
價值 (Value)	資源創造產品附加價值並回應市場需求	• 特殊需求材料與技術創新 • 數位化製造技術提升生產效率與產品要求
稀缺性 (Rarity)	資源少數企業所擁有，具有差異化優勢	• 難以替代的研發特性與材料 • 專利與精密製程保障市場領先地位
模仿困難性 (Imitability)	資源難以被競爭者模仿	• 全球化製造與技術布局提高進入障礙 • 特定地區技術與條件組合形成模仿障礙
組織化 (Organization)	組織能有效整合資源，轉化為市場競爭力	• 品牌知名度與品質保證提升市場地位 • 聯盟合作與全球佈局強化整合能力

圖 7 產業競爭優勢之 VRIO 分析

因此研究綜合整理出產業競爭優勢流程架構如下：



3.2 產業指標量化及 AHP 分析

指標量化與權重是運用 AHP 方法 (Saaty, T. L. 1980)，將上述資訊歸納出資源類別，如財務、研發、人力、供應鏈生產、銷售等各資源優勢能力並構成三層架構分析：

- 第一層：目標（分析競爭優勢能力）
- 第二層：主要資源構面
- 第三層：細項指標，如研發投入、營業收入、產品交付效率等。

研究的方式是運用如下：

1. 研究標竿個案公司並進行配對比較分析。
2. 利用 AHP 計算各資源構面的權重與一致性比率 (CR)，CR 需小於 0.1 表示合理。
3. 分析競爭優勢能力所影響的關鍵資源，然後分析比較進行對個案公司的策略建議。

分析整理後將資源價值數據進行量化，提升分析本研究的客觀性與決策參考價值，研究方法是結合：產業外部環境分析 → 內部資源潛力分析 → 策略性量化評估的三層架構，可以說明密封產業的競爭態勢，並能具體指出企業應優先強化或需優化的資源項目，成為具有實務價值與理論依據的研究設計。

3.3 密封產業的資源分析

本研究在於探討企業如何透過持續性的競爭優勢，強化其在產業中的經營地位，使其於市場中具備關鍵優勢能力，在建構企業永續競爭力 (方至民, 2015) 說明此競爭優勢不僅涵蓋技術提升、產品品質與生產效率的改善，也包括品牌價值對企業與客戶之影響，以及供應鏈管理等營運能力的提升。

具備優勢資源的企業，能夠擬定更具策略性的市場發展方向，並有效因應市場風險與外在變動，儘管密封產業的市場需求易受到汽機車與工業製造等景氣變化影響，透過競爭優勢分析，企業可提前制定應變策略，降低經濟循環波動、原材料價格變動等外部衝擊所帶來的風險。

研究強調企業應透過多元市場布局與技術研發的導入，降低對單一市場與產品的依賴，並提升資源配置效率，透過優化資源配置，企業得以將資源聚焦於具潛力的產品、技術與市場，提升整體經營效能，例如，若某項產品於特定市場中展現高成長動能，企業可進一步加大研發與行銷資源的投入，以強化市場滲透率。

此外，研究也藉由競爭優勢分析，為企業未來的併購、擴展與策略運用提供決策依據，透過深入了解產業內部的競爭連動關係、技術發展趨勢與客戶需求的演變，企業能發展出更有效的經營策略與決策模式，避免盲目擴張與資源錯置。

密封件廣泛應用於不同產業，對產品多樣性與性能的要求差異亦相當顯著，例如，汽車產業重視密封件的耐高溫與高壓性能，而工業機械則重視其耐久性與穩定性，藉由運用優勢資源分析，企業能更清楚掌握客戶需求變化與潛在解決方案，進而提升客戶滿意度與忠誠度。

3.3.1 密封產業之競爭優勢

密封產業未來的競爭優勢如鑽石體系分析 (Porter,1990)，主要來自以下幾個關鍵趨勢：技術創新、產品多樣化、環保導向、功能化需求，以及全球市場拓展。這些趨勢不僅有助於企業在競爭中脫穎而出，也能提升其市場地位與長期競爭優勢能力。

• 技術創新與高性能材料應用

技術創新是密封產業提升競爭力的核心能力之一，產品品質在很大程度上取決於材料選擇與加工技術。隨著材料科學的進步，包括新型橡膠配方、聚合物材

料與複合材料的開發，使密封件具備更佳的耐熱、耐磨與耐油特性，並延長其使用壽命。能夠掌握並靈活應用高性能材料的企業，將在技術門檻與品質競爭上佔據有利位置。



• 自動化與智慧製造

以企業勝出靠智慧(趙平宜,2015)中引述導入自動化設備與智慧製造系統，有助於提升生產效率、降低人工成本，同時強化產品的一致性與穩定性，這類技術升級不僅能創造成本優勢，也有助於縮短交期，提升客戶滿意度與市場反應速度。

• 產品多樣化與跨領域應用

密封產品可廣泛應用於汽車、工業設備、船舶與航空等多個產業，不同領域對密封性能的要求差異化，使得產品多樣化成為擴展市場的重要策略，企業透過開發多元產品線，能有效分散單一市場波動帶來的風險，提升整體營運韌性。

• 客製化解決方案與客戶關係深化

隨著市場需求日益精細化，客戶對特殊尺寸、材料選擇與耐化學性能等提出更高要求，企業若能提供高彈性的客製化服務，不僅可滿足專業技術需求，更能增強與客戶之間的黏著度，建立長期且穩定的合作關係。

• 環保與可持續發展的競爭優勢

隨著全球環保意識的抬頭，汽車與工業領域對環保的法規與要求日益嚴格，密封產業亦深受影響，企業若能積極採用環保材料與綠色製造技術，如使用可分解材料、無毒配方，以及在製程中減少揮發性有機化合物 (VOC) 排放，將能有效提升品牌形象與市場接受度。

此外，取得國際環保標準認證，如 ISO 14001，不僅可強化企業的永續管理體系，也有助於提升其在國際市場，特別是對環保標準高度重視的歐美市場中的認可度與競爭優勢。

• 智慧化需求的技術驅動

隨著汽車電動化與智慧化的產業生態系競爭策略發展(黃庭敏,2023)，密封技術面臨更嚴格的性能要求，特別是在電動車與混合動力車輛中，密封產品必須具備更高的耐高溫、低摩擦與高密封性，能滿足這些高階應用需求的企業，將在新一代車用市場中占據先機。

另一方面，結合智慧感測與預測性維護技術，使密封件產品能與智能設備連結，進行即時運作狀態監測與預防性維修，對於工業應用場景尤其重要，這類智能化解決方案有助於提升客戶對產品的信任與依賴，強化企業與客戶間的長期合作關係。

• 全球化市場佈局與供應鏈管理

在全球化競爭格局中，企業若能在北美、歐洲與亞洲建立銷售網絡與製造基地，不僅可降低貿易壁壘與物流成本，更能迅速回應區域市場需求，強化全球競爭力，同時，在地緣政治風險與疫情等因素衝擊下，供應鏈管理的重要性日益提升，企業若能推動本地化生產與供應鏈彈性建構，例如在關鍵市場建立區域供應商夥伴關係，可有效降低對單一來源的依賴，確保材料與產品供應的穩定性，從而鞏固其在全球市場的競爭優勢。

這些產業趨勢能夠幫助企業在面對日益激烈的市場競爭時，運用技術領先、產品創新和市場擴展來獲得持續的競爭優勢，這不僅提升了企業的獲利能力，也有助於在全球化市場中取得長期的優勢，其密封產業必須的競爭優勢特質是，以技術領先與產品品質其具備先進的生產技術和研發或專利能力，能夠提供品質更好、壽命更長的產品，這在競爭中形成顯著的技術與產品品質優勢，運用規模經濟與成本控制，隨著規模的投資擴大使得營收增加，企業可以藉由大批量生產降低單位成本並獲得高的利潤，並以嚴格的成本控制來提高競爭力，再透過品牌影響力與客戶關係建立強大的品牌認知度和信賴程度，並能與重要客戶建立起長期穩定的合作，可以鞏固市場地位並吸引新客戶。

當然在密封產業中，企業若要建立穩固的競爭優勢則必須具備以下幾項關鍵特質：



1. 技術領先與產品品質優勢

企業須擁有先進的生產技術、研發實力與專利佈局能力(吳思華,2000)，才能開發出具高品質、長壽命的密封產品。技術能力的領先，將直接轉化為產品性能的提升，進而成為企業在高端市場中的顯著競爭優勢。

2. 規模經濟與成本控制能力

透過擴大生產規模與有效的資本投資，企業可實現量產效益，降低單位製造成本，進而提升利潤率，此外，嚴格的成本控制與資源運用效率，亦是強化競爭力的重要手段，使企業在中低階市場亦能保有成本優勢。

3. 品牌影響力與客戶關係經營

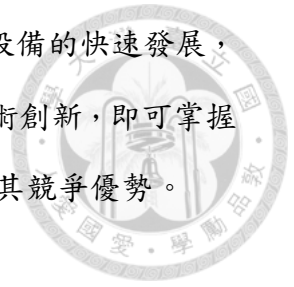
建立高度的品牌認知度與市場信賴感，有助於企業在經營激烈的市場中讓客戶首選而出，透過與重要客戶建立長期穩定的合作模式，企業可鞏固其市場地位，同時擴大客戶基礎，吸引更多潛在客戶形成良性循環。

在密封產業中，企業若具備良好的外部市場反應速度與組織靈活性，將能更快速應對市場需求的變化，透過快速開發標準化產品、導入創新製程、縮短交貨時間等措施，企業可在激烈的市場競爭中取得先機。

搭配管理能力的建構與人力資源培訓，企業能透過組織內部人才培養，提升員工專業技能與協同作業能力，使整體組織運作更為順暢，此管理優勢亦能延伸至供應鏈管理，強化上下游協作與控制效率，提升整體營運穩定性。

然而，競爭優勢的維持也面臨多重挑戰，全球經濟波動、原材料價格上漲、環保法規日趨嚴格，皆可能對企業營運造成壓力，因此，企業需具備靈活應變的能力與前瞻策略思維，以保持競爭地位。

同時，這些挑戰亦伴隨潛在機會，隨著電動車與智能機械設備的快速發展，市場對高性能密封產品的需求日益增長，企業若能持續投入技術創新，即可掌握新興應用市場的成長動能，擴展新的營收來源則能進一步強化其競爭優勢。



第四章 標竿公司優勢及資源分析

由於標竿公司規模處於密封產業中的領導地位，其經營策略及布局的競爭優勢能力優異，所以研究時設定為比對公司，故研究時包涵多個層面，有產業背景、競爭格局、技術變革、供應鏈管理、市場需求變化，以及外部環境因素（如環境法規與經濟趨勢）對其產業發展所造成的影響。

依據市場特性賽局理論中的策略定位(巫和懋,2004)分析說明，密封產業具有明顯的全球化特徵，市場需求受製造業升級、自動化技術導入、新能源應用等因素推動，研究背景需涵蓋不同區域市場（如北美、歐洲、亞太等）中的市場結構與需求特性，並探討影響需求變動的核心因素。

深入理解產業競爭優勢的來源是本研究的關鍵目的之一，企業的競爭力往往來自技術創新、成本控制、品質管理與市場定位等要素，這些關鍵資源與能力，有助於企業制定有效競爭策略，提升市場佔有率並強化品牌價值。

在辨識密封產業未來發展機會方面，需特別關注新能源車輛、智慧製造與綠色製造等新興趨勢所帶來的轉型契機，這些趨勢不僅帶動新需求，也伴隨挑戰與風險，因此，本研究的動機之一，即在於識別新興市場機會，並分析企業在面對產業轉型時可能遭遇的挑戰。

研究亦強調協助企業擬定長期發展策略，特別在技術研發、產品管理創新與市場拓展方面提供決策依據(黃延聰,2022)，使企業能在競爭劇烈的產業中保持優勢地位，並建立可持續發展的基礎，為更全面掌握產業競爭狀況，亦針對主要競爭者進行分析，包含其業務經營狀況、技術水準、市場策略與區域佈局等面向，特別聚焦於全球知名企業等國際大廠，觀察其在全球市場中的競爭優勢形成與佈局策略，以作為本研究比較分析與策略建議的重要依據。

因研究的個案公司具有的競爭優勢能力使其在密封產業的技術創新能力、產品品質和生產效率等能夠擁有競爭優勢，如擁有高精度製造能力的企業能夠在市

場中取得競爭優勢，而擁有低成本生產製造的企業，另個案在市場定位與品牌策略，企業在不同市場中的品牌定位策略，包括高、中市場的競爭策略，是如何透過品牌形象和技術領先性來贏得市場上的佔有率。

個案公司因在技術發展趨勢上的新材料技術，因其材料在產品中的應用，例如氟橡膠、矽橡膠、氫化材質等特殊性能材料將其提高產品的耐高溫、耐化學性和抗磨耗性，並推動市場需求的成長，加上運用製造技術升級及數位化製造、智慧生產和自動化技術在生產中的應用製造差異，包括精密模具技術、機械手臂自動化生產線等，這些技術成熟穩定產品的生產效率和品質。

在市場定位與品牌策略方面，該公司企業針對不同市場發展出相應的品牌定位與競爭策略，透過強化品牌形象與技術領先性，提升產品在市場中的辨識度與佔有率，這差異化定位策略，有助於企業在多元市場環境中保持靈活的競爭力。

此外，個案企業積極投入新材料的技術研發，例如氟橡膠（FKM）、矽橡膠（VMQ）、氫化橡膠（HNBR）等具備特殊性能的材料，廣泛應用於需耐高溫、耐化學腐蝕與抗磨耗的環境，進一步提升產品性能，並推動市場需求的成長。

在製造技術方面，企業導入數位化製造、智慧生產與自動化系統，如精密模具製程與機械手臂自動化產線，以提升生產效率與品質穩定性，這些製造升級措施，不僅加速產品上市時程，也鞏固了企業在市場上的技術門檻與競爭壁壘。

在產品創新與客製化需求方面，隨著電動車與新能源技術的日益成熟，市場對高性能密封產品的需求持續上升，密封產業需更加重視技術創新，以滿足特殊應用環境的需求，例如，在電動車電池系統與風力發電設備等領域中，密封件必須具備優異的耐高壓、耐高溫與耐化學性，以確保安全與效率，企業若能因應這些需求進行產品創新與客製化設計，將可掌握新興應用市場的成長機會。

在區域市場經營策略方面，個案企業根據不同地區的市場特性，採取差異化的產品與佈局策略，亞太地區作為全球製造重鎮，對於密封產品的需求維持穩定增長，特別是在工業與汽車零組件製造領域；歐洲市場則較為重視環保與可持續

材料的應用，對於符合環保法規的高品質產品需求較高；而北美市場則偏好高性能、高精度的密封解決方案，特別著重於汽車與重工機械的應用效能。

影響這些區域市場需求變化的因素，包括宏觀經濟環境、製造業成長率、汽車產業發展趨勢與環保法規的調整，企業若能掌握這些變動趨勢，並結合區域特性進行產品佈局與資源配置，將有助於提升市場滲透率與長期競爭力。

在外部環境與政策影響方面，環保法規與政策日益嚴格，對密封產業產生深遠影響。各國針對材料選擇、生產過程中的排放限制，以及廢棄物管理等制定更嚴格的要求，使企業在產品設計與製程開發上需進行調整，這些變化直接影響企業的成本結構與產品合規性，對競爭力構成挑戰。

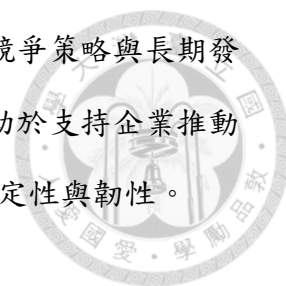
貿易政策與全球供應鏈變化亦為關鍵影響因素，近年來，貿易戰、關稅調整與地緣政治風險頻繁出現，導致全球供應鏈的不確定性上升，部分地區因貿易限制而促使企業重新規劃供應鏈佈局與生產基地位置，進而影響企業的運營彈性與成本競爭優勢。

因此，針對未來發展趨勢與策略模式，產業升級與轉型勢在必行，企業需回應技術進步與市場需求變動，個案公司亦提出未來可能的發展方向，例如，轉型為高性能材料供應者、開發智慧化與環保導向產品，以回應綠色製造的趨勢。同時，透過數位化轉型（如智慧工廠、自動化系統），企業不僅能提升生產效率，亦可降低環境衝擊，提升永續經營能力。

在市場拓展策略方面，企業需依據不同區域市場的特性，制定差異化策略，對於新興市場，企業可強化與當地汽車製造商的合作關係，特別是針對電動車領域，透過策略聯盟或共同開發等方式擴大市占率，以有效因應密封產業中日益加劇的國際競爭壓力。

因此，本研究針對密封產業的發展策略進行分析，其核心目的在於理解產業現況、未來趨勢及競爭態勢，進而為企業提供策略性的指導建議(吳思華,2000)，透過對技術創新、競爭優勢、環境法規與市場需求變化等關鍵面向的系統性分析，

企業可在動態變化的經營環境中，設定更有前瞻性與針對性的競爭策略與長期發展規劃，此研究不僅有助於提升企業的整體市場競爭力，也有助於支持企業推動在地生產與永續發展的佈局策略，強化其在全球供應鏈中的穩定性與韌性。



4.1 公司之優勢與管理概況

本研究以該公司在市場中的競爭優勢做為主要個案參考對象，研究所使用的資料依據其主要來源說明，參考企業的歷史數據與公開的財務報告，如年報、季度報告等，來評估各項準則的影響力，以在評估財務資源時，查閱企業的資本支出、營業利潤、現金流等指標，以判斷財務資源對於企業競爭力的重要性，產業報告與市場研究，則收集市場調查的產業報告，其中有詳細的市場分析趨勢、技術發展、競爭格局等內容，例如，針對技術與研發準則，則會依據市場研究報告中的技術趨勢、專利數量和創新能力的數據，來評估該準則對於公司競爭優勢的貢獻，研究也從學術文獻與理論參考學術界的研究成果和理論架構，如在評估供應鏈與營運效率時，根據供應鏈管理以及學術研究中關於供應鏈彈性、精實生產等方面的探討，來形成對該準則的重要性判別，配合企業內部數據與訪談，利用內部數據如產品開發時間、供應鏈交付數據、人力資源管理資料等進行決策，如針對人力資源準則，可根據市場上該企業的員工流動率、管理層能力、員工培訓投資等資料來做出比較。

本研究以標竿公司在市場中的競爭優勢作為主要個案參考對象，所使用的資料來源說明如下：

首先，參考企業的歷史數據與公開的財務報告訊息解釋(謝德宗,2022)，如年報、季度報告等，以評估各項準則的影響力，在評估財務資源時，查閱企業的資本支出、營業利潤、現金流等指標，以判斷財務資源對企業競爭力的重要性。

其次，收集市場調查的產業報告，內容涵蓋市場分析趨勢、技術發展、競爭格局等，例如，針對技術與研發準則，依據市場研究報告中的技術趨勢、專利數量和創新能力的數據，評估該準則對公司競爭優勢的貢獻。

此外，參考學術界的研究成果和理論架構，如在評估供應鏈與營運效率時，根據供應鏈管理以及學術研究中關於供應鏈彈性、精實生產等方面的探討，形成對該準則的重要性判別。

最後，利用企業內部數據與訪談，包括產品開發時間、供應鏈交付數據、人力資源管理資料等進行決策，例如，針對人力資源準則，可根據市場上該企業的員工流動率、管理層能力、員工培訓投資等資料進行比較。

在競爭對手的企業狀態評估其產業組織(湯明哲,2014)分析時，觀察競爭企業的策略、技術實力、資源配置等，有助於更準確地衡量各項準則對公司競爭優勢的影響，在分析市場表現時，可根據市場佔有率、品牌知名度以及競爭對手在全球市場的影響力來調整權重，政策法規與經濟環境因素亦會影響對準則的評價，例如在技術與研發方面，參考政府對科技創新、環保法規的法律支援，或是國家政策的研發補貼，可判斷企業在技術創新方面的優勢是否具有長期性和重要性，最後，根據對密封產業的觀察與專業經驗，評估不同公司在生產流程、供應鏈管理能力等方面的表現，以衡量供應鏈與營運效率在競爭優勢中的重要性。

4.2 優勢來源與組織能力探討

標竿公司是早期的零件製造商之一，也是目前全球優質的供應商之一，憑藉著強健的市值及企業價值(如表 3)穩健經營其產品涵蓋汽車、工業機械、家電和電子設備等多個領域，以其優異的產品特色和持續的技術創新在全球市場中佔據了重要地位，形成強大的財務資源與企業價值能力，其主要資本結構(如圖 8)如下：

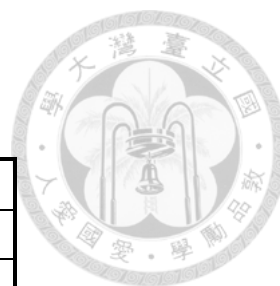


表 3 資本結構分析

市值	404.40	
債務	77.65	
少數股東權益	46.44	
現金等價物	139.31	
企業價值	389.18	
		(* B JPY)

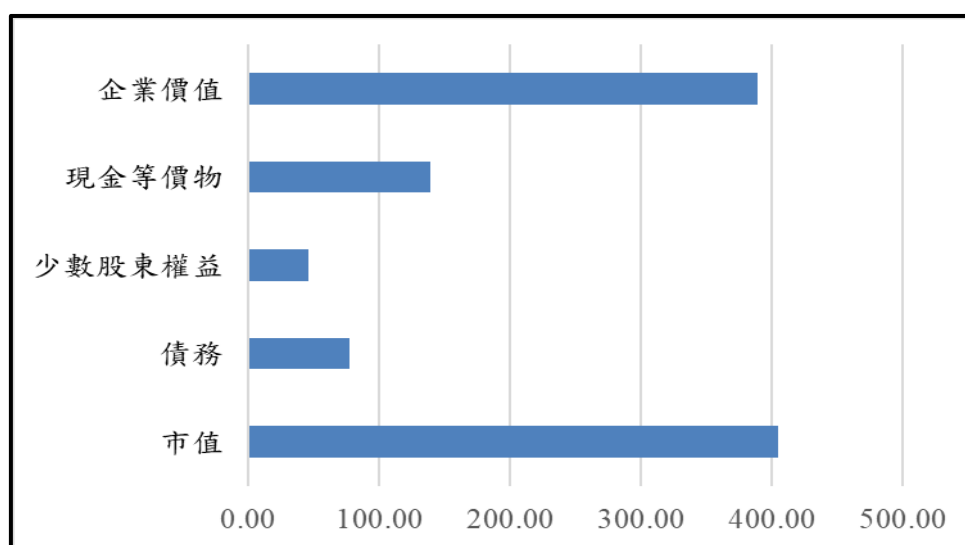


圖 8 資本結構分析

在全球商業競爭日趨激烈的環境下，特別是來自亞洲其他國家的低成本競爭對手逐步進入市場，對本地企業構成威脅，此外，隨著汽車業和工業機械對技術的需求不斷升級，市場對產品性能的要求也日益嚴苛，因此，企業若能在技術創新方面取得突破，將有助於應對市場挑戰，並保持其競爭優勢。

以下是分析其主要的技術創新方式說明：

特殊性能材料開發技術

在材料研發方面，企業投入大量資源，成功開發出新型合成橡膠與氟素材料。這些材料具備優異的特殊功能，使產品能夠適應更為嚴苛的工作環境，特別是在

汽機車及石油天然氣產業中具有廣泛應用，例如，氟橡膠（FKM）具有優異的耐腐蝕性與高溫穩定性，能夠在極端條件下保持其性能，成為許多特殊應用領域的首選材料。



環保要求的技術應用

面對國際間日益嚴格的環保要求，企業致力於研發低摩擦且效能優異產品，這些產品能夠減少設備運行過程中的能源消耗，同時延長設備的使用壽命，所採用的環保技術已獲得國際市場的廣泛認可，尤其在對環保要求較高的歐洲市場中表現尤為卓越。

成型加工的製造技術

企業採用先進的生產製造技術，確保產品具備高精度與可靠性，這些技術包括精密的模具設計、先進的成型技術以及自動化的製造設備，有助於提升產品的品質穩定性。

全球化市場的佈局

透過全球化佈局策略結合在地化生產，企業擴大其在全球市場中的影響力，在亞洲、北美和歐洲等地建立生產基地，實施在地化生產管理，能夠快速回應當地市場需求，有效降低運輸成本並提高供應鏈的調度能力，此外，企業與全球標竿的零件供應商及汽車製造廠建立合作夥伴關係，擴大市佔率，深入當地主要汽車市場，並及時提供方案克服並滿足各種不同客戶的要求。

品牌推廣與品質保證

企業強調產品的高品質與可靠性，透過行銷品牌的推廣活動及嚴格的品質控管措施，增強客戶對產品的認可度，穩定的品質檢查與實測確保產品性能的穩定性，進一步鞏固其在當地市場的首選地位。

然而應對市場變化的策略，以服務主導邏輯說明(中國生產力中心,2016)隨著市場和技術的快速變化，必須採取符合客戶需求的管理應對策略，維持其產品在市場上的競爭優勢，並在研發投資模式持續投入研發能量，尤其是在新材料開發

和先進製造技術方面，投入研發量能幫助不斷推出符合市場需求的創新產品，維持其在該領域的技術優勢處於領導地位，而同時在面對環境與社會責任，也致力於推動環保產品的發展，並積極履行企業社會責任，推出低污染性、可再生使用材料的產品，不僅能符合環保法規的要求，更提升其在國際市場中的優質品牌形象。

經營也運用數位化製程轉型，其數位化轉型包括有提升製程的自動化程度，並運用數據分析模式來優化生產和供應鏈管理，數位化管理模式能夠容易判斷及應對市場需求變化，進而提高其經營效率，雖然經營績效是以技術創新和全球化策略相互運作，維持其在市場上的領先地位，產品能被廣泛應用於全球各大汽車製造廠和工業機械製造商中，尤其是在高階市場的接受程度，品牌形象和產品都得到品質認可，其所使用環保產品和社會責任方式也贏得了市場上的優質聲譽。

總之，在激烈的全球競爭環境中，技術創新和全球國際市場佈局的重要性，配合不斷的研發投入和策略合作，可容易的面對市場需求及維持在行業競爭中的領導地位，特別是在對市場變化和保持長期競爭優勢方面表現的更為顯著。

因此細項準則的判別，本研究是採用多種資料來源與專業經驗來進行判斷，讓資料的呈現幫助分析進行兩兩比較時，對各準則的相對重要性做出更合理和符合實際情況的評估。

運用上述說明分析研究整理該公司指標其各項指標如下說明：

第一項核心準則：財務資源

在衡量企業財務資源可以從三個細項來探討:營業收入、資本投資、利潤率，依序說明如下:

- 營業收入 (Revenue) (如表 4)

表 4 產品銷售分析

收入項目	2019	2020	2021	2022	2023
Seal	316.97	293.02	336.19	347.07	362.61
Electronic Parts	283.08	281.77	320.94	334.52	359.83
Other	8.96	7.39	25.38	28.37	28.06
Roll	17.81	14.18			

作為全球標竿企業的產品和工業機械零件製造廠，擁有相對穩定的營收(如圖 9)，其主要收入來自有的領域，汽機車產業是該公司最大的市場，尤其是

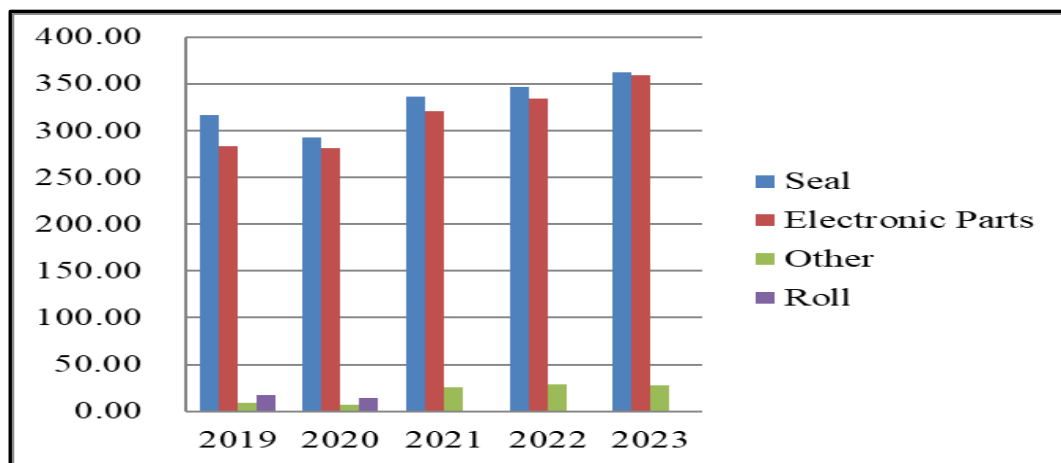


圖 9 產品銷售收入分析

在汽機車用及傳動設備方面，提供了大量訂單銷售來源，其次工業設備如液壓設備、氣動設備等工業機械設備需求廠提供零件技術解決方案，其每年的營收也可能會受到國際市場需求的波動影響，如汽車市場的變動或全球工業需求衰退的景氣循環所致。

- 資本投資 (Capital Investment)，其每年會投入大量的資本性支出進行設備更新和技術升級，資本投資主要集中於，研發投資成型技術、橡塑膠材質技術和工業機械零件的持續研發創新上的投入，以維持技術持續領先優勢，再者是設備擴充和升級，為了提升產能和製造效率，會評估投資及更新設備，尤其是高需求

市場（如汽車和工業設備）更是採用的策略是優先配置布局，並也進行全球布局擴展積極投資於全球高價值市場，採用建立新式的生產基地和銷售通路，擴展其在世界各國市場上的佔有率。

• 利潤率（Profit Margin）該公司 2022～2024 年各季度利潤率整理如表 5 所示，作為一家穩定的製造企業，展現出良好的獲利能力，能在變動的產業環境中維持相對穩定的利潤表現。然而，該公司仍受到多項外部與內部因素的影響。例如，原物料成本的波動是一大挑戰，尤其是橡塑膠與金屬等主要材料的價格上漲，可能直接侵蝕毛利空間。此外，密封件市場的競爭趨於白熱化，特別是在中低階市場中，價格競爭激烈，加劇對成本控制與價格策略的要求。

在此情況下，該公司需積極透過資源整合，投入於技術升級與生產流程的優化，藉由技術創新如自動化製程導入、品質穩定控制與能源使用效率提升等措施，提高整體營運效率。同時，強化與供應商之間的合作關係，以減少原料價格波動的衝擊，進而穩定成本結構。這些策略不僅有助於緩解市場壓力，亦能提升產品附加價值與企業的整體利潤率，確保其在激烈競爭中持續保有優勢地位。

表 5 利潤率分析表

	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2
	十二月 2022	三月 2023	六月 2023	九月 2023	十二月 2023	三月 2024	六月 2024	九月 2024
利潤率 %	16.7%	13.1%	13.4%	15.3%	17.2%	15.0%	16.0%	16%

其利潤率成長(如圖 10)影響因素包括原物料的價格、供應鏈效率以及市場需求，根據往年資料，其利潤率大約在 5%~10%左右，實際的準確數據則會依據當年市場情況有所波動，其數據資料來源如公司年度財報之財務數據訊息常會在公司年度報告中揭露，包括有營業收入、利潤消長、資本投資金額等。

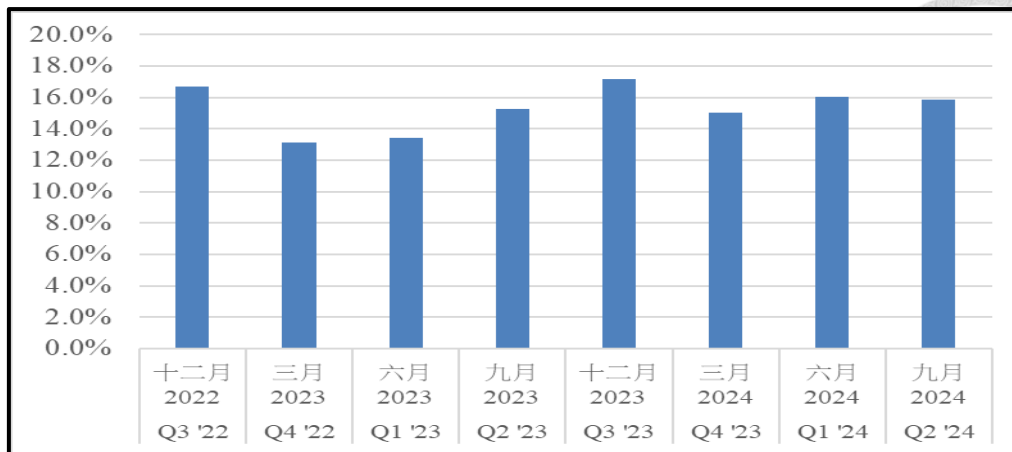


圖 10 產品銷售利潤分析

第二項核心準則：技術及研發

歸納有技術創新、專利數量、研發投入，在評估標竿時，技術創新、專利數量和研發投入是關鍵的指標，這些都關係到公司的技術領先地位和市場競爭力，針對這些指標的參考說明：

- 技術創新(Technological Innovation)，其自成立以來一直致力於產品技術、橡膠材料技術及工業機械零件的創新，在技術創新主要的特色是以材料技術，所開發出優質需求材料，特別是聚氨酯合成橡膠技術，長期處於全球領先地位，能夠滿足多種工業應用中的苛刻要求，加上智能技術是隨著汽車行業對智能化操控需求的增加，在技術在系統中融入了需求技術及開發了能監測壓力、溫感等變化量的智慧功能，這為其產品在高科技領域中拓展了相關應用，也增強其技術能力的優勢能力，這些新型應用領域是持續研發應用技術在核電、航太、新能源汽車等新興行業的應用，這也推動了公司技術領域的多元化發展。

- 專利數量 (Number of Patents)，其累積了大量產品技術、橡膠材料及工業機械零件相關的專利，根據以往的公開資料，其在密封件、橡膠材料配方和製造工藝上擁有多項國內外專利，其專利涵蓋範圍主要集中在產品技術、材料的組合配方等技術領域，這些專利技術不僅提高了產品的性能，也使得在全球市場上保持了技術優勢，全球專利布局其在亞洲、美國、歐洲、中國等全球主要市場都有

專利申請和技術保護，這也使得其技術創新能夠在全球範圍內保持競爭力，儘管公開資料未具體揭露專利總數，但可以推估其擁有上千項專利，其專利數據可經由專利查詢平台（如專利局或全球專利查詢系統）來查閱。

• 研發投入（R&D Investment），每年在研究發展上的投入金額相當可觀，這是其確保其技術領先地位的關鍵之一，其研發比重根據公開財報資料說明在研發投入佔其總營收的比重在 3%-5%之間，這反映出對技術創新和新產品開發的重視，研發部門在全球多地都設有研發中心，除了母公司的總部研發機構外，在中國、美國和德國設立了技術研發基地，其投入於新材質、新技術的開發，並根據當地市場需求進行產品相關的本地化創新，另也與學術機構合作是透過許多國際知名大學和研究機構進行產官學合作，為未來方向做技術研究，如此更推進一步擴展了其研發資源和技術創新能力。

整理在其技術創新、專利積累和研發投入上展現了顯著的優勢，其技術創新在產品技術、智慧應用、新材料開發方面不斷創新，持續保持技術領先，而專利數量累積了大量密封技術相關的專利，這為其產品提供了技術保護和市場競爭優勢，研發投入，每年持續投入大量資金進行技術研發，並在全球範圍內設立研發中心，推動新產品和新技術的產生。

第三項核心準則：市場表現

歸納有市場占比、品牌知名度、全球佈局，在評估該公司時，市場占比、品牌知名度和全球佈局為重要的指標，這些指標說明在全球市場的地位及其競爭優勢。以下是這些評估項目的參考說明：

• 市場占比（Market Share），因是全球市場供應的主要廠家，特別是在汽車、工業機械和電子設備的相關重要領域，其實際市場的占比可根據不同細分市場來分析，汽車市場其為占比最大的零件供應商之一，特別是在亞洲市場占有相當大比例的程度，主導了大量汽車製造商的供應鏈，估計在此領域的全球汽車市場占比大約在 30%~40%之間，比重依序是工業市場在工業機械零配件和液壓、氣動

設備領域也佔有顯著的市場占比，尤其是在高壓設備零件的供應方面，更是全球主要供應商之一，或許具體的市場占有率之數據會隨著全球市場需求變化而有所波動，但數據資訊透過產業及行業報告或市場研究機構的公開資訊中獲取而加以分析。

- 品牌知名度 (Brand Awareness) (如表 6)

表 6 品牌知名度分析

	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2
	十二月 2022	三月 2023	六月 2023	九月 2023	十二月 2023	三月 2024	六月 2024	九月 2024
企業 價值	235.01	272.36	377.01	347.09	341.47	339.01	357.61	354.50

在密封產業中該公司享有極高的品牌辨識的知名度，尤其是在汽車行業其產品被全球眾多知名汽車製造商採用，特別是在亞洲市場，其品牌在汽車產業供應鏈中的地位尤為顯著，產品以其耐用度和高性能著稱，其品牌在汽車零件產業中享有很高的信譽及信賴，再來是工業是在液壓和氣動設備領域，同樣憑藉高品質的密封技術獲得了業內的廣泛認可，品牌在全球工業設備製造商中擁有良好的口碑，許多知名工業企業都是其長期合作夥伴，品牌知名度(如圖 11)主要的累積是其穩定的產品品質、技術研發領先優勢和長期與頂級企業的合作所產生的品牌辨識度及其企業價值

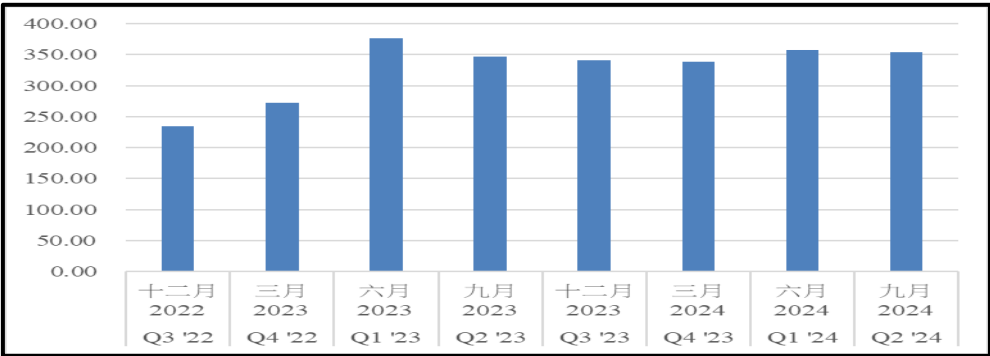


圖 11 企業價值分析

• 全球佈局 (Global Presence) 如表 7 所示是從 2019~2023 其在主要銷售的國家分布及該區域的銷售金額，顯示其全球化布局的競爭優勢能力。

表 7 全球化布局及銷售表

國家	2019	2020	2021	2022	2023
China	213.78	232.67	271.91	291.34	319.90
Japan	227.81	200.80	232.45	231.48	242.33
Other Regions	113.49	100.33	102.07	113.14	115.77
Thailand	71.74	62.56	76.08	73.99	72.50

擁有非常廣泛的國際化全球佈局(如圖 12)，這是其保持市場競爭力的重要優勢之一，其全球佈局體以生產製造基地在全球多個國家區域都設有生產和製造基地，包括母國、中國、泰國、美國、德國等，如此的全球化生產模式使能夠就近服務全球市場，並且能夠快速反應各地的市場需求，個案的研發中心除了在母國總部設置主要的研發中心外，還在美國、中國、德國等地設有分支研發機構，專注於當地市場的技術創新和產品開發，銷售通路及管道遍布全球並與國際知名公司建立的合作關係，能夠在全球範圍內擴展其市場佔有率，其產品在亞洲、歐美市場均佔有重要位置，配合全球化的佈局不僅有助於其產品的本地化生產，還可以減少供應鏈生態的風險，加強前瞻及韌性並提升營運效率和應對市場波動的能力，其佈局策略使其能夠有效應對全球市場的需求變化。

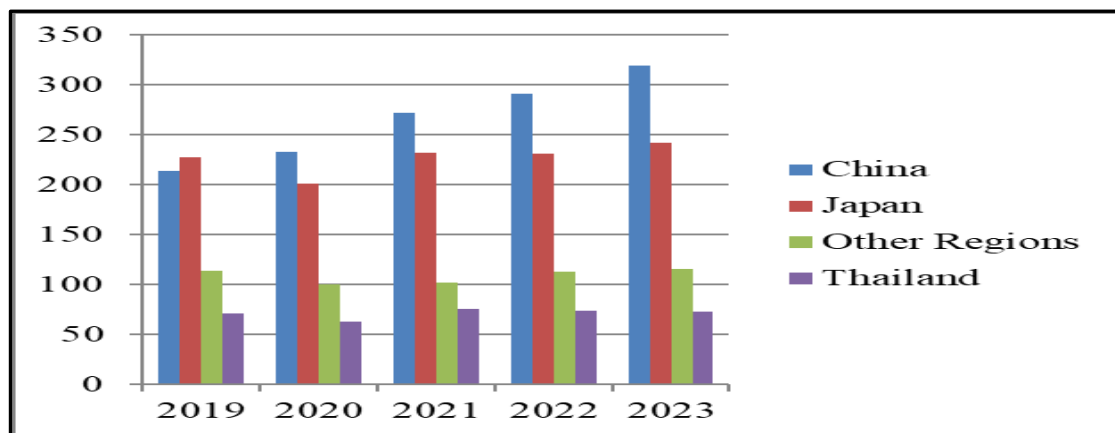


圖 12 全球化經營布局

整理在市場占比、品牌知名度和全球佈局方面展現了強大的競爭力，市場占比在汽車和工業產品其在市場上佔有顯著的佔有率，特別是在亞洲市場處於優勢地位，品牌知名度在全球市場中享有高度的信譽和知名度，尤其是在汽車和工業領域，全球化的佈局擁有廣泛的全球生產和研發能量，這使得其能夠快速反應各地市場需求並維持穩定的供應鏈。

第四項核心準則：人力資源

歸納有員工技能、管理層能力、人才培養，在評估時，員工技能、管理層能力以及人才培養是至關重要的內容，這些條件直接影響到公司的經營效率、創新能力和長期競爭力，這些評估項目的參考說明(如圖 13)：

其各年人力數整理是

年	2019	2020	2021	2022	2023
人數(K)	40.49	38.00	37.61	37.91	38.10

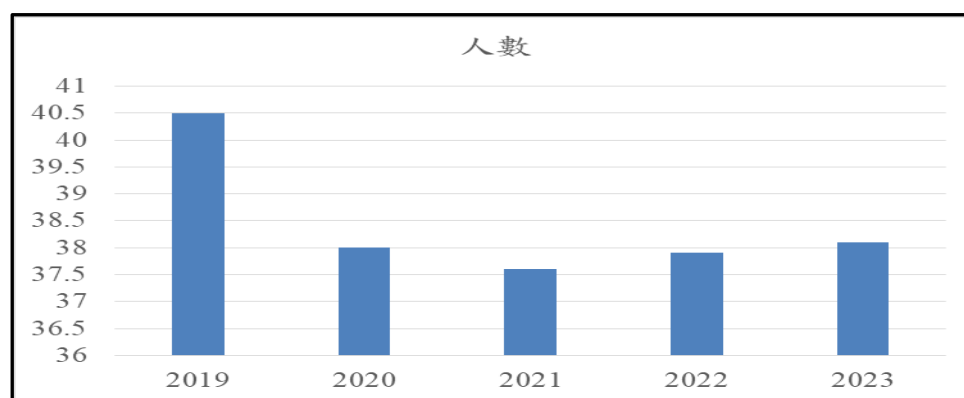


圖 13 員工人數統計

- 員工技能 (Employee Skills)，相當重視員工技能的發展特別是在技術密集型的製造業中，員工的技能對公司產品質量和創新能力更顯重要，關於員工技能說明是，技術型員工作為一家專注於技術的公司，員工擁有高水準的專業技能，特別是在材料的開發和生產過程中，員工必須具備熟練的操作和技術知識，其公司定期提供技術培訓和技術提升計劃，確保員工能夠掌握最新的生產技術，製造人力要求在全球生產基地中強調生產流程的標準化和員工的操作技能，並推動持

續的工藝改進，以提升生產效率和產品品質，該公司會定期對生產工人進行技能考核和培訓，確保其操作技能達到行業領先水準，雖然跨國文化與語言技能因由於在全球多地運營，員工需要具備國際化視野和跨文化溝通技能，特別是在跨國項目和合作中，語言能力和跨文化理解對於提升工作效率至關重要。

• 管理層能力 (Management Capability)，該公司的管理層能力穩固這是公司穩定成長的關鍵，有關管理能力的說明是為高層管理團隊具有全球視野的策略模式，能夠敏銳的應對市場變化並制定長期發展策略，其管理層注重技術創新與市場擴展，特別是能夠平衡傳統製造業與高新技術的相關結合，加上精實管理是在生產和供應鏈管理上採用了精實生產的管理方法，這是製造業的一大特色能持續改進和減少浪費使管理層成功提升了生產效率，並降低了生產成本，此外在風險管理為在全球經濟波動和不確定性增加的因素影響下，管理層展現優異的風險管控能力，其能夠迅速應對全球市場的變化，特別是在供應鏈管理和市場策略調整上表現優異，這些能力表現了解到該公司的管理模式和績效。

• 人才培養 (Talent Development)，注重人才的培養及透過參展養成計劃來吸引和培養優秀人才，其內部培訓計劃是設立了完善的培訓系統，針對不同職位的員工提供制度化的培訓計劃，這些培訓不僅包括技術和操作技能，還涵蓋到管理能力、溝通技巧和團隊合作等相關技能的提升，對於研發人才培養則是由於公司高度重視技術創新，對研發人才的培養尤為重視，公司定期選派優秀員工參加國內外的技術交流和專業培訓，以確保他們能夠跟上行業技術的發展趨勢。

學習與發展機會提供了多元化的學習和發展機會，包括跨部門交流、海外輪調和高職能人才的職業發展計劃，這些機制協助員工在職業生涯獲得持續成長，並得以提升公司整體的競爭能力。

此外，與多所知名大學和技術研究機構合作，提供實習機會和研究支持，吸引和培養年輕一代的技術人才，這些人才培養措施有助於在競爭激烈的市場中持續保持領先地位。

整理在員工技能、管理層能力和人才培養方面展現了顯著的優勢，員工技能表示技術型員工具備高水平的專業知識和操作技能，並導入公司內部的培訓系統持續提升，而管理層能力具有策略眼光，並成功應用精實管理理念來提高公司運營效率和風險管理能力，並將人才培養重視技術研發人才的訓練，提供多樣化的學習和發展機會，並透過內外合作來吸引和培養高潛力人才。

第五項核心準則：供應鏈管理與營運效率

歸納有供應鏈管理能力、成本控制、產品品質與交付效率，在評估其供應鏈管理能力、成本控制和產品品質與交付效率是決定市場競爭力的重要指標，這些數據(如表 8)直接影響公司運營的效率、產品的市場表現以及客戶滿意度。

表 8 總體營運分析表

年	2020	2021	2022	2023	2024
總營收	626,815	596,369	682,507	709,956	750,502
毛利	96,987	92,024	115,321	105,573	115,884
營業利潤	12,029	14,468	31,337	15,380	22,913
淨收入	-2,218	-1,361	25,835	13,320	31,602

這些評估的項目有：

- 供應鏈管理能力 (Supply Chain Management Capability)，供應鏈管理能力是其維持全球市場競爭力的關鍵能力，在供應鏈中管理強調協作、高效和靈活性，尤其是在應對全球市場變化方面具有較強的適應能力，全球化供應鏈是在全球範圍內擁有多個製造基地和供應商通絡，包括中國、泰國、德國、美國等地，這種全球化的供應生態佈局能夠就近服務全球市場，並降低運輸成本和供應鏈中斷的風險，供應鏈協同合作注重與上游供應商和下游客戶的合作，特別是在原物料供應、技術分享和品質標準方面，並與主要供應商保持緊密的合作關係，確保了原材料的穩定供應和品質控制，這對其生產流程的穩定性是相當重要。

有關量化供應鏈管理是運用數據來提高供應鏈的可見性和管理效率，採用

ERP 系統來跟蹤原材料庫存、物流進程和生產排程，達成從材料生產到成品交付的全流程管理，這樣的數據化管理系統有助於優化供應鏈整體運作，降低了庫存成本和生產延遲風險。

• 成本控制 (Cost Control) 管控能力在全球製造業中其具有很強的競爭力，是維持獲利能力的重要方法之一，具體的成本控制策略有精實生產 (Lean Manufacturing) 廣泛應用了精益生產概念，強調減少生產過程中的浪費和非有價值的活動，這不但提高了生產效率也幫助公司降低了生產成本，例如優化生產流程和提高機器設備的稼動效率減少了生產中的浪費，實施自動化與智能化生產積極引入科技管理技術，減少人工作業的成本，使用自動化設備和工業機器人，提高了生產線的效率和精度，從而降低了人力成本和產品缺陷不良，而成本的實現運用全球化採購規劃其全球供應鏈從不同地區採購原材料，利用各地的成本優勢來降低生產成本，例如在亞洲市場大量採購原材料，以降低原材料成本並減少供應鏈波動對生產成本的影響。

• 產品品質與交付效率 (Product Quality & Delivery Efficiency) 是其成功的核心要素，這些因素不僅提高客戶滿意度，還決定了公司在市場上的競爭優勢，以產品品質是其對產品有極高的品質要求，這主要表現在其耐用性、精度和穩定性上，採用了嚴格的品質管理系統，從原材料檢驗、製造過程控制到成品檢驗，都進行了全方位的品質管控，其產品符合全球多項嚴苛的標準，並在汽車、工業設備等應用中享有極高的信譽，品質的認證其生產過程取得了多項國際品質標準認證，例如 ISO 9001 品質管理系統認證和 IATF 16949 汽車行業品質管理標準認證，這些認證確保了其產品的穩定性和可靠性，持續改進是對產品品質的持續改進採用了全面質量管理 (TQM) 的方法，鼓勵員工參與和數據分析的品質改進，確保產品在設計、生產和交付的各個流程及階段都能達到符合客戶的標準要求。

有關於交付效率達成是規劃在全球擁有多個生產基地和配送中心，這使得公司具有快速反應市場需求並提高交付效率，及時交付 (Just-in-Time Delivery) 是

採用及時交付策略，其根據客戶需求規劃進行生產和供應，減低了庫存壓力並提高了交付的敏捷性，其方式確保了客戶能夠準時獲得所需的產品，同時也減少了公司營運上的庫存成本，其物流運用擁有完善的全球物流管控，根據數據技術對物流過程中進行隨時掌控，確保產品能夠準時、安全地送達客戶所需，擁有高效的物流運輸策略有助於減少交付時間和提高客戶滿意程度。

整理在供應鏈管理、成本控制和產品品質與交付效率方面展現了顯著的競爭優勢，供應鏈管理能力在全球化供應鏈通路與供應商的協同合作，以及數據化管理使其能夠多元靈活應對市場變化，並提升供應鏈的穩定度和營運效率。

成本控制運用精實生產、自動化技術和全球化採購策略，有效降低了生產成本，維持了較高的利潤率能力。產品品質與交付效率對產品品質的嚴格控管和交付效率的提升，確保其產品在全球市場中的競爭優勢和客戶滿意度。

第六項核心準則：創新能力

歸納有應對市場變化的靈活性、產品和技術創新，在評估其應對市場變化的靈活性以及產品和技術創新時，這些指標表示了公司的創新能力和適應市場需求變化的反應速度，這些評估項目的說明是：

- 應對市場變化的靈活性（Flexibility to Respond to Market Changes）在全球競爭環境中表現突出，公司能夠迅速應對市場變化，特別是在需求波動、技術趨勢變化和客戶要求下，面對市場需求波動的是具備高度靈活的生產體系，可以根據市場中需求的變化，快速修正其生產計劃和產能分配，例如當汽車市場出現需求波動時，能夠透過其全球化的生產基地和靈活的製造系統，迅速調整生產線以滿足市場的瞬時需求變化。

供應鏈彈性為設計出具有高度的彈性，能夠應對原材料供應短缺、物流中斷和外部風險，在全球多地設有供應來源和備用的供應鏈，以確保在面對突發情況時仍能保持穩定的供應，以及業務多元化策略讓產品應用領域的多元化，降低了單一市場變化帶來的風險，公司不僅在汽車零部件領域具有重要地位，還涉足工

業機械、家電、半導體設備等產業，這使其能夠靈活調整業務重心以應對各個市場的變化，加上量化與自動化是採用積極的數位技術來提升運營效率和敏銳性，例如運用 ERP(企業資源規劃)系統管理以便及時管控生產和供應鏈狀況，這使公司能夠根據市場變化快速做出正確調整，這些技術有助於縮短產品交付周期，提升應變能力。

- 產品和技術創新 (Product and Technology Innovation) 其是能力保持市場競爭力的關鍵因素，在研發領域的投資和創新成果展現出技術的領先優勢能力，其藉由研發的持續投入及進行高比例投資，尤其是在材料科學及技術和摩擦控制技術等方面，擁有研發中心分別位於美國、中國和歐洲，這些研發中心專注於不同市場和應用需求的技術創新。

專利數量和技術領先性指在產品技術和材料科學領域中擁有大量專利，這些專利涵蓋了材料科學相關應用等領域，專利的數量和品質展現了公司在製程技術創新方面的領導地位，並保障了其在全球市場中的競爭優勢。

產品創新上不斷推出新型產品以提供市場需求，特別是在電動車、工業自動化和環保技術等新興市場上，公司研發了高效能的解決方案，這些產品在性能、壽命和環保性方面具有顯著優勢，例如在汽車市場推出了適用於電動車和混合動力車輛的新型產品，這些產品具有更好的特性能適應新興能源技術的需求。

新材料的創新特別在材料的創新上投入大量資源，開發出耐高壓及高溫、耐腐蝕等在特殊環境下使用的材料，這些材料技術的進步不僅提升了產品性能，也幫助公司在高階市場上保持其競爭力。

綠色創新與可持續發展以致力於可持續技術的研發，特別是研發環保材料和低能耗產品，以應對日益嚴格的環保法規需求和市場對綠色產品的要求，其開發了減少摩擦和能源消耗的產品，這些產品能幫助客戶降低能源消耗並符合環保標準，這使得在技術創新與可持續發展領域具備競爭優勢。

整理在應對市場變化的靈活性以及產品和技術創新方面，展現了顯著的優勢

以靈活應對市場變化在全球化供應鏈、彈性生產體系和數位化管理技術，讓公司能夠快速面對市場需求變化有效管理供應鏈風險，並在產品與技術創新持續投資於研發，不斷推出技術領先的產品，尤其在材料創新和綠色技術方面具有顯著成果，擁有的大量專利和研發中心的全球佈局，支持其在多個產業中保持技術領先地位。

4.3 資源基礎觀點的競爭力解析

經由分析所得標竿公司以資源基礎理論觀點說明，其企業的競爭優勢在於所擁有的獨特資源是具備了價值性、稀有性、不易模仿與組織運用優勢能力，這是VRIO分析的核心，並結合SWOT分析架構，該公司可以從內部資源與能力出發，辨識優勢與劣勢進而強化公司策略發展，以下是其六項核心資源準則說明：

1. **財務資源**：其公司穩定的資金來源與良好的資本運用能力是企業擴張、研發及抗風險的基礎，具備有稀少性且能有效配置資源，便能轉化為持續的競爭優勢。
2. **技術與研發**：掌握關鍵技術、專利與研發能力，不僅能創造產品差異化，也有助於抵禦競爭者模仿，尤其在高技術門檻的產業中，此資源極具稀有性與不可模仿性的優勢價值。
3. **市場表現**：其品牌聲譽、顧客基礎與市場佔有率構成企業的市場資產，善用持續的顧客關係與品牌投入形成高黏著度，使公司具備價值與不易替代的特性。
4. **人力資源**：具備專業知識、技術技能及組織管理所需的人才，是企業經營與創新的能量，將人力資源融入於組織文化與流程中，是難以被競爭者所模仿。
5. **供應鏈與營運效率**：高度整合且反應快速的供應鏈系統可降低經營成本、提升品質與交期表現，此資源結合技術與管理能力，能有效支持企業競爭的地位。

6.創新能力：其公司企業能快速回應市場變動並持續推出新產品或服務，是永續競爭的關鍵，創新能力是與組織文化、流程與知識管理相關，具高度專業性與不可模仿性。



第五章 競爭優勢評估與實證分析

在高度競爭與快速變化的產業環境中，企業善用其內部資源以創造與維持競爭優勢成為策略管理的核心重點，本研究歸納出影響個案公司競爭優勢的六項核心準則，包括有財務資源、技術與研發、市場表現、人力資源、供應鏈與營運效率以及創新能力，為進一步量化各項準則對企業競爭優勢的重要性，本研究採用層級分析法，以系統化方式建構多準則評估架構，進行權重計算與一致性檢驗，AHP 方法能處理主觀判斷之外，也能協助企業明確資源投入優先順序，從而制定更具效率與方向的競爭策略，以下將就 AHP 模型設計與層級架構進行標竿與 P 公司之分析說明。

5.1 AHP 方法下之競爭力指標評估

根據細項分析及說明研究針對標竿與 P 兩家公司之競爭優勢能力進行判別，研究使用(Saaty, T. L. 1980) 的 AHP 分析法對比公司的資源和競爭優勢，可以根據具體的競爭標準來進行標竿與 P 比較，以下是使用分析架構方式：

設定目標：目標是評估標竿公司與 P 公司在資源和競爭優勢上的整體表現，並比較其在各市場中的競爭力。

建立層級結構，目標為評估兩家公司的競爭優勢之核心準則(如表 9)。

表 9 資源和競爭優勢核心準則

主要核心準則	核心準則之內容細項
財務資源	營收、資本投資、利潤率。
技術與研發	技術創新、專利數量、研發投入。
市場表現	市場占比、品牌知名度、全球佈局。
人力資源	員工技能、管理層能力、人才培養。
供應鏈與營運效率	供應鏈管理能力、成本控制、產品品質與交付效率。
創新能力	應對市場變化的靈活性、產品和技術創新。



表 10 重要性級別比例

重要性	級別
相同或接近	1
非常小	2
稍小	3
小	4
大	5
稍大	6
非常大	7

首先進行成對比較分析：

說明：因為分析有 6 個核心準則(表 11)，表中的每個值代表兩個準則之間的相對重要性(表 10)。

表 11 核心準則比對(一)

	財務資源	技術與研發	市場表現	人力資源	供應鏈與營運效率	創新能力
財務資源	1	3	5	3	4	5
技術與研發	1/3	1	3	2	3	4
市場表現	1/5	1/3	1	1/2	2	3
人力資源	1/3	1/2	2	1	2	3
供應鏈與營運效率	1/4	1/3	1/2	1/2	1	2
創新能力	1/5	1/4	1/3	1/3	1/2	1
	2.32	5.42	11.83	7.33	12.50	18.00

重要性數據源由研究將每個數值的含義及說明如下：

若以財務資源對比技術與研發的重要性為 3，因此可以表示財務資源比技術與研發重要 3 倍。

若以技術與研發對比財務資源的重要性為 $1/3$ ，則表示技術與研發的相對重要性是財務資源的 $1/3$ 。

其次是計算每列數值的總和得：

每列總和依序為：(2.32, 5.42, 11.83, 7.33, 12.50, 18)

透過表列中的每一個數值除以該列的總和，使每列的數值總和為 1，因此研究可得到其相對比例，所以財務資源在第一列的數值是： $1/2.32=0.4317$

表列數值再轉化成(表 12)：

表 12 核心準則比對(二)

	財務資源	技術與研發	市場表現	人力資源	供應鏈與營運效率	創新能力	
財務資源	0.4317	0.5538	0.4225	0.4091	0.3200	0.2778	0.4025
技術與研發	0.1439	0.1846	0.2535	0.2727	0.2400	0.2222	0.2195
市場表現	0.0863	0.0615	0.0845	0.0682	0.1600	0.1667	0.1045
人力資源	0.1439	0.0923	0.1690	0.1364	0.1600	0.1667	0.1447
供應鏈與營運效率	0.1079	0.0615	0.0423	0.0682	0.0800	0.1111	0.0785
創新能力	0.0863	0.0462	0.0282	0.0455	0.0400	0.0556	0.0503

計算各項準則權重

對於每個準則數值計算求得每行的平均值，即可得到每個準則的最終權重,以財務資源權重為例： $(0.432+0.554+0.423+0.409+0.320+0.278)/6=0.403$

依此方法可求得其他準則權重，如表 12 所示。

各個權重值是依據上述流程計算所而得，可以代表是各準則相對於其他準則的重要性。

本研究針對細項準則的權重計算方式，是依據所收集的公開資料與六位 10 年以上工作年資的專業經理人之經驗進行判斷，藉由資料分析有助於在進行兩兩比較時並對不同看法提出合理性討論及驗證，對各準則的相對重要性做出更合理且符合實際情況的評估，因此，細項權重的計算，是針對每個核心準則下的細項

進行成對比較，並計算其相對權重，根據本研究的討論結果，確定每個核心準則下各細項的權重比例，進而將細項權重與對應的核心準則權重結合，以分析各家公司在各準則下的整體表現。最後需將細項的評估結果加權整合至相應的核心準則中，以得出綜合性的分析結論。

其流程如下：

本研究的細項權重設定首先針對每個核心準則下的細項，設定每個細項的相對權重，這些參考依據是依財務資源重要的三個細項產出，如在分析中對財務資源這個準則進行細項拆分產出細項準則是：營業收入、資本投入、利潤率。

因此分析其在財務資源準則下的三個細項準則為營業收入、資本投資、利潤率，可以協助理解在該領域的競爭優勢能力，以下是整理歸納對該公司在這三個細項上的分析模式：

一、財務資源(Financial resources)：

1. 營業收入 (Revenue) (如圖 14)

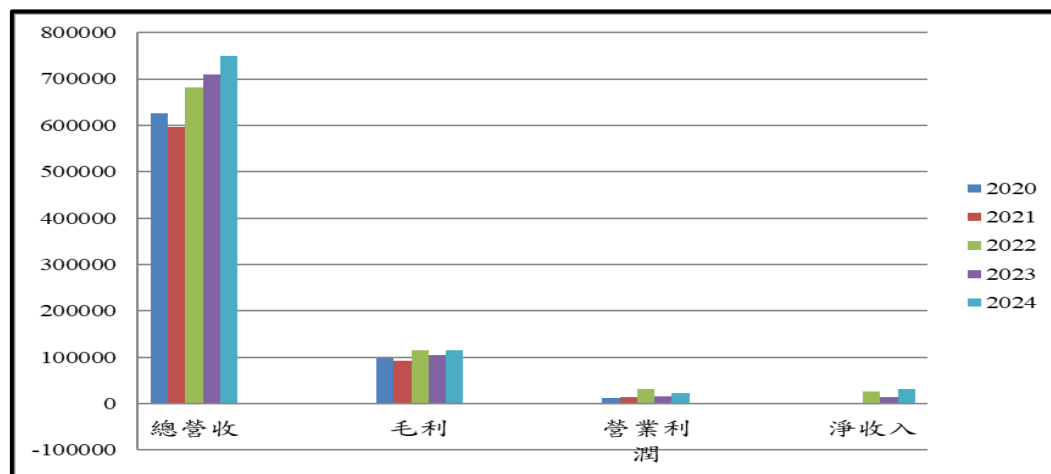


圖 14 營收及毛利率分析

分析該公司營收能反應出其大量的客戶基礎和穩健的市場需求支撐，相比其他中小型製造廠，其能夠迅速面對市場變動且能維持穩定的營收成長，這展現了其在市場中的優勢競爭能力。

2. 資本投資 (Capital Investment)

由於資本投資的多寡反映企業對未來成長的展望，通常涵蓋設備升級、研發投入以及工廠生產設施的擴建等領域。該公司的資本投資數據顯示其在技術創新與全球產能擴展方面具有明確的競爭企圖心，從財報中的年度資本支出來看，投資項目包括自動化生產設備、研發中心的擴建，以及於全球其他地區設置生產設施。該公司近年來穩定且持續的研發投入，也進一步佐證其不斷追求技術突破、提升產品競爭力的策略方向。

分析標竿的重要領域的資本投資顯示出其在行業內的領先地位和長期發展策略，相比較一些規模較小的競爭對手，其能夠以投資先進製程技術和設備來提升生產效率，降低成本並保持其在市場中的技術領導地位。

3. 利潤率 (Profit Margin)

利潤率是衡量企業營運效能與成本管控能力的重要指標，高利潤能力代表公司能在營收與成本之間維持穩健的經營操作，該公司必須同時兼顧成本控制與品質要求，才可在激烈的市場經營中維持較高的獲利水準。其利潤率數據公開於年度財務報告中，整體表現體現在淨利潤率或營業利潤率的穩定成長，透過這些數據與同質性製造業者的比較，可分析其成本控管能力與市場策略的有效性。

由於該公司的利潤率高於產業平均水準，顯示其具有優異的成本控制能力與對高價值產品的正確市場定位，在全球市場波動及成本上升的環境中，其精實生產模式與規模經濟效應仍成功維持良好的利潤表現，這項成長優勢已成為其財務資源競爭力的核心之一。

綜合分析標竿公司在財務資源準則下的細項上展現出資源能力的競爭優勢，營業收入是在全球領先的市場佔有率和穩定的客戶基礎使其營收具有穩定成長的潛力，資本投資為持續的研發投入和產能擴展，顯示出其持續性長期競爭優勢的強勢，利潤率是以優質的成本控制和產品策略讓其在利潤率方面處於有利位置，保證其財務穩健性得以持續提供資源輸出。

二、技術與研發 (Technology and R&D)

1.技術創新 (Technological Innovation) 方面因長期致力於技術創新，尤其是在密封技術和材料科學領域，作為一家全球領導企業不僅專注於傳統零件技術，並在開發高性能零配件方面進行持續創新，滿足不同行業的需求(如汽車、航空、電子等)，核心競爭力是其技術創新體現在其專利技術的積累、材料的研發和精密製造技術上，如此使其在行業中能保有技術的領導地位。

2.專利數量 (Number of Patents) 因擁有大量專利特別是在成型技術和新型材料方面，其專利確保了其技術優勢並為未來的市場競爭提供保障，這些專利涵蓋了多種創新技術，使其能夠提供更高效、更耐用的產品，核心競爭力是專利數量和品質是其技術競爭力的關鍵，這使其能夠在市場中脫穎而出，並且避免競爭對手的模仿。

3.研發投入(R&D Investment) 其每年專注於研發及新產品開發和技術升級，這不僅提升了其在現有市場中的競爭力，為未來開拓新市場提供了優勢的基礎，所以優勢競爭力為持續的研發投入幫助維持技術優勢地位，並加強其在高階產品市場的領導地位。

三、市場表現 (Market Performance)

1.市場占有率(Market Share)因是全球領導的密封件供應廠，尤其在汽機車、工業機械和電子行業中佔有穩定的市場占比，在市場領域的需求穩定，其在市場佔有受益於其強大的品牌影響力和先進的技術，優勢競爭能力是其在全球市場的佔有率使其能夠在規模經濟中受惠，進而降低成本並提高利潤。

2.品牌知名度(Brand Awareness): 作為全球知名的零件供應商所以其品牌知名度較高，尤其是在亞洲市場，其強大的品牌價值展現在產品的品質保證、技術創新以及穩定的市場供應能力，優勢競爭能力是強大的品牌影響力使其能夠在與其他品牌競爭中占據優勢，並爭取到更多高價值型客戶。

3.全球化佈局 (Global Presence) 模式因在全球多個市場設有生產基地和研發中心，這使其能夠快速反應各地市場的需求並縮短供應鏈時程，其全球化布局

不僅提升了其市場反應能力，也減少了生產和物流成本，優勢競爭力是為全球化的佈局能夠在各個區域市場中維持競爭時客戶首選，並提升其在國際市場中的影響力。



四. 人力資源 (Human Resources)

1.員工技能 (Employee Skills) 因注重員工技術能力的提升，提供專業的培訓和發展機會，尤其是在製造、研發和品質管理領域，員工的素質水準是其維持技術領先的關鍵因素，競爭優勢能力是因員工擁有先進的技術能力和專業知識，這使其能夠持續推動產品創新和技術不斷改進。

2.管理能力 (Management Capability) 因管理層具有豐富的密封產業經驗和正確的決策能力，公司高層的策略眼光和管理層的執行力是公司穩定發展和創新能力的基石，其核心競爭力是優質的管理能力確保了長期發展，特別是在應對市場挑戰和技術變革方面更為明顯。

3.人才發展 (Talent Development) 具有完善的人才培養制度，包括員工的職涯發展規劃和內部升遷機制，人才發展策略幫助維持了員工高忠誠度和組織長期的核心競爭力，擁有如此的核心競爭力讓對人才更重視和培養，使其能夠在技術和管理領域都能擁有持續的競爭力。

五. 供應鏈與營運效率 (Supply Chain & Operational Efficiency)

1.供應鏈管理能力其在供應鏈管理能力綿密並擁有穩健的物流和供應商管理系統，公司能夠穩定材料的供應和產品的準時交付客戶，其競爭優勢能力為效率佳的供應鏈管理幫助降低成本並縮短交貨時間，同時達到提高在市場供需的競爭力。

2.成本控制 (Cost Control) 因在生產過程中實行精實管理，細緻化控制各項成本，包括原材料、勞動人力和設備維護等成本，核心競爭優勢是優質的成本控制使之能夠在市場競爭中仍維持較高的利潤能力，並在面對成本壓力時也能夠維持穩定性。

3.產品品質與交付效率 (Product Quality and Delivery Efficiency) 因堅持嚴格的品質管理標準，確保每件產品都符合品質要求，同時其優異的交付能力使其能夠按期約交貨滿足客戶需求，核心競爭力是卓越的產品品質和交付能力使其在全球市場中樹立了優質的品牌形象，也增強了客戶產生的忠誠度。

六. 創新能力 (Innovation Capability)

1.市場變化應對能力 (Flexibility to Respond to Market Changes) 因具有高度的市場敏銳能力，能夠迅速反應市場需求的變化，特別是在需求波動較大的產業 (如汽機車行業) 中表現優異，核心競爭力為快速反應市場變化的能力，使其能夠及時調整產品策略並察覺市場成長的機會。

2.產品創新 (Product Innovation) 在產品的創新方面持續投入，開發出高性能、環保型零配件，以因應不同密封產業對於技術和性能的要求，核心競爭力是其產品創新能力使其能夠持續開發出滿足市場新需求的產品增強其競爭力，創新方面持續領先，特別是在耐高溫、高壓等特殊應用環境的技術，這些技術突破幫助其在市場中佔據主導的優勢地位，核心競爭力是優勢的技術創新能力，使其能夠保持行業領導地位並能開發出具有市場競爭力的高階產品。

綜合整理以下的細項準則權重分析依據是業界對於產業的收集數據、產業動態以及專家經驗的綜合考量，從而形成合理的權重評估。

1.財務資源的細項權重評估為：營業收入 50%、資本投資 30%、利潤率 20%。

其細項的表現評分以該公司：在 2023 年營收 761 億、財務活動 139 億及毛利率 16%對比 P：在 2023 年營收 25 億、財務活動 8 億及毛利率 35%，所以其與 P 的財務資源表現評比計算(如表 13)：

表 13 財務與資源評比

財務資源：	%	標竿	P	比對	數值呈現(標竿:P)		年度	資料數據
營收	50	0.67	0.33	對數	6.63	3.21	2023	營收
資本投資	30	0.70	0.30	對數	4.94	2.08	2023	財務活動
利潤率	20	0.31	0.69		0.16	0.35	2024	毛利率
加權計算		0.61	0.39					
最終權重	0.40	0.25	0.16					

計算每個核心準則的細項加權總分

對於每個核心準則，根據細項的權重和表現評比，計算每個公司的加權總分。

以財務資源計算，其核心準則的加權總分計算如下：

其在財務資源上的總分 $= (0.67 \times 50\%) + (0.70 \times 30\%) + (0.31 \times 20\%) = 0.61$

P 在財務資源上的總分 $= (0.33 \times 50\%) + (0.30 \times 30\%) + (0.69 \times 20\%) = 0.39$

得到其與 P 在財務資源這一核心準則上的最終加權總分，分別為 0.61 和 0.39。

與核心準則的權重結合將其加權分數與核心準則的權重相乘，計算出公司在該核心準則下的總得分。

因財務資源 的核心準則權重是 40.3%：

其財務資源的最終得分 $= 0.61 \times 40.3\% = 0.246$

P 財務資源的最終得分 $= 0.39 \times 40.3\% = 0.157$

2. 技術與研發的細項權重評估為：技術創新 40%、專利數量 35%、研發投入 25%。

其細項的表現評分以其：在 2019 年對新材料投入/營收是 700 萬、2024 年專利件數 1000 件(以上)及 2023 年對電動投入是 1.05 億，對比 P：在 2019 年對新材料投入/營收是 2000 萬、2024 年專利件數 50 件及 2023 年對電動投入是 0.6 億，所以其與 P 的技術與研發表現評比計算(如表 14)：

表 14 技術與研發表現評比

技術與研發：	%	標竿	P	比對	數值呈現(標竿:P)		年度	資料數據
技術創新	40	0.26	0.74	對數	1.04	3	2019	新材料
專利數量	35	0.80	0.20	對數	6.91	1.77	2024	件數
研發投入	25	0.64	0.36		1.05	0.6	2023	EV 投入
加權計算		0.54	0.46					
最終權重	0.22	0.12	0.10					

3. 市場表現的細項權重評估為：市場占比 45%、品牌知名度 35%、全球佈局 20%。

其細項的表現評分以其：在 2023 年市調報告顯示在其市場(40%)的市占率約 12.4%、2023 年企業價值是 71.1 億、銷售市場為中國、日本、泰國，比對 P：在 2023 年市調報告顯示在其市場(60%)的市占率約 30%、2023 年企業價值是 15 億、銷售市場為美國、加拿大、亞洲，所以其與 P 市場表現的表現評比計算(如表 15)：

表 15 市場表現評比

市場表現：	%	標竿	P	比對	數值呈現(標竿:P)		年度	資料數據
市場占比	45	0.22	0.78	占比	0.05	0.18	2023	市場報告
品牌知名度	35	0.61	0.39	對數	4.27	2.7	2023	企業價值
全球佈局	20	0.50	0.50		中日泰	美加亞	2024	銷售市場
加權計算		0.41	0.59					
最終權重	0.15	0.06	0.09					

4. 人力資源的細項權重評估為：員工技能 50%、管理層能力 30%、人才培養 20%。

其細項的表現評分以其：在 2023 年的員工人數有 19050 人、2024 年營收增長率是 4.83%、員工離職率為 2.3%，比對 P：在 2023 年的員工人數有 165 人、2024 年營收增長率是 10.75%、員工離職率為 1.5%，所以其與 P 的人力資源表現評比計算(如表 16)：

表 16 人力資源評比

人力資源：	%	標竿	P	比對	數值呈現(標竿:P)		年度	資料數據
員工技能	50	0.66	0.34	對數	9.85	5.11	2023	產品比例
管理層能力	30	0.31	0.69		4.83	10.75	2024	營收增長率
人才培養	20	0.39	0.61		0.61	0.39	2023	離職率
加權計算		0.50	0.50					
最終權重	0.11	0.05	0.05					

5. 供應鏈與營運效率的細項權重評估為：供應鏈管理能力 40%、成本控制 35%、產品品質與交付效率 25%。

其細項的表現評分以其：在 2024 年的銷售成本/費用，其銷售成本是營收 (750,505x0.35)與營運成本(634,618)之數據、2024 年毛利率是 16%、2024 年平均交期時間為 180 天，比對 P：在 2024 年的銷售成本/費用，其銷售成本是營收 (25*0.25/17.36)之數據、2024 年毛利率是 35%、2024 年平均交期時間為 35 天，所以其與 P 的供應鏈與營運效率表現評比計算(如表 17)：

表 17 供應鏈及營運表現評比

供應鏈與營運效率：	%	標竿	P	數值(標竿:P)		年度	資料數據
管理能力	40	0.47	0.53	0.414	0.361	2024	銷售/費用
成本控制	35	0.31	0.69	0.16	0.35	2024	毛利率%
品質與交付效率	25	0.16	0.84	180	35	2024	天/交期
加權計算		0.34	0.66				
最終權重	0.08	0.03	0.05				

6. 創新能力的細項細項權重評估為：應對市場變化的靈活性 55%、產品和技術創新 45%。

其細項的表現評分以其：在 2024 年的產品種類約 125000 項、2022 年研發是 21.86 億，比對 P：在 2024 年的產品種類約 65000 項、2022 年研發是 1.1 億，

所以其與 P 的創新能力表現評比計算(如表 18)：

表 18 創新能力表現評比

創新能力：	%	標竿	P	比對	數值呈現 (標竿:P)		年度	資料數據
應對市場靈活性	55	0.58	0.43	對數	2.53	1.87	2024	產品種類
產品和技術創新	45	0.39	0.61		0.03	0.04	2022	研發/營收
加權計算		0.49	0.51					
最終權重	0.05	0.02	0.03					

計算每個細項的最終權重

其每個細項的權重計算方式為細項總權重=核心準則權重 x 細項權重。

根據核心準則和細項權重計算出的最終細項權重(如表 19)：

表 19 標竿與 P 細項權重值

		最終細項加權	
		標竿	P
財務資源	0.403	0.2460	0.1570
技術與研發	0.220	0.1190	0.1010
市場表現	0.147	0.0610	0.0860
人力資源	0.105	0.0530	0.0520
供應鏈與營運效率	0.079	0.0270	0.0520
創新能力	0.050	0.0247	0.0253

再來計算個案公司比對分析，在每個標準下進行對其與 P 進行比對分析並給予相對比較的權重，依據所得是根據上述判斷(如表 20)：

表 20 標竿與 P 最終權重值分析

標竿公司的得分	重要性	權重	分數	P 公司的得分	重要性	權重	分數
財務資源	0.403	0.610	0.246	財務資源	0.403	0.390	0.157
技術與研發	0.220	0.540	0.119	技術與研發	0.220	0.460	0.101
市場表現	0.147	0.410	0.060	市場表現	0.147	0.590	0.087
人力資源	0.105	0.500	0.053	人力資源	0.105	0.500	0.053
供應鏈與營運效率	0.079	0.340	0.027	供應鏈與營運效率	0.079	0.660	0.052
創新能力	0.050	0.490	0.025	創新能力	0.050	0.510	0.026
總得分：			0.529	總得分：			0.475

綜合數據說明標竿與 P：

財務資源：因是全球領先品牌，營業收入相對大。

技術與研發：在研發和技術創新上，雙方的投入比例相當。

市場表現：在全球市場佔有率配合營收，標竿是領先。

人力資源：雙方擁有的研發團隊和完整的管理層比例。

供應鏈與營運效率：P 在成本控制和快速反應方面表現較佳。

創新能力：P 在快速創新和應對市場變化上較佳。

- 權重是根據比較結果計算每個標準的重要性權重，計算後所得的權重(如

圖 15)：

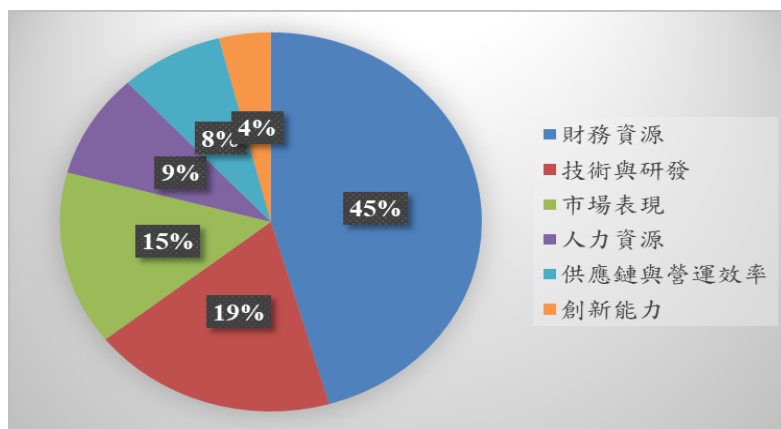


圖 15 核心能力權重占比分析

- 分析及整體營運策略表現

依據總合呈現表示，標竿 (0.529) 領先 P (0.475)，顯示在其資源配置的競爭優勢方面具有更佳的優勢，尤其是在財務資源、技術與研發領先以及在高階市場所獲得的高營收所得表現，標竿公司是具有資源競爭優勢的條件及能力。

從 AHP 的分析結果看，因其擁有強大的財務資源、技術創新和全球市場領導地位，具有明顯的資源競爭優勢能力，然而 P 在供應鏈管理的成本控制和創新變化性方面也表現較佳，這也能使其在特定市場或領域中具有資源競爭優勢能力，經過分析正確的分配資源可以協助企業訂定更具針對性的競爭優勢策略。

5.2 綜合分析結果與發現

針對標竿與 P 之 AHP 分析結果的評論，研究從以下幾個面向說明：

標竿公司的優勢地位體現在其於財務資源、技術研發以及高階市場表現上的明顯資源優勢，使其在全球市場中擁有標竿地位，憑藉資源投入的優勢與技術領先能力，能夠持續加大研發投入，推動產品與技術創新，進一步鞏固其市場佔有率的競爭優勢。

這種優勢主要來自於其財務穩健性，因穩定的財務結構使其能夠有效應對市場波動，並進行策略性併購與合作，從而強化其市場主導地位，此外該公司的技術領導力亦不容忽視，其持續投入研發，尤其聚焦於高效能材料與先進製程技術，確保其在技術層面的領先優勢，進一步提升其全球市場的競爭實力。

市場優勢方面因其已建立全球化品牌形象與高階市場的影響力，這使其更具擴展市場佔有率的能力，並得以在國際市場中持續維持競爭優勢。

多元化與創新強化方面，雖然因其在技術與市場層面均處於領先地位，但隨著技術更新加速，其仍需持續加大對新興技術的投資，特別是在數位化製造、智

慧化產品以及綠色能源材料等領域的應用發展，進一步鞏固其創新能力與市場引領地位。

全球擴展與在地化策略方面，可進一步拓展在新興市場（如東南亞與南美地區）的影響力，並積極採取在地化生產與供應鏈佈局策略，藉此降低營運成本、提升市場反應速度，增強其在區域市場中的競爭彈性與適應能力。

雖然 P 在財務資源、技術研發及高階市場佔有率方面不如標竿，但其在供應鏈管理、成本控制與創新運用方面具備特定的利基優勢，透過資源的適當配置，P 得以在價格敏感度高及需求變化迅速的市場中發展營運空間，並取得一定的市場規模與競爭能力。

總體研究歸納整理顯示，在多元化發展與成本控制方面，P 擁有相對較高的營運效率與多元的供應鏈管理能力，使其能夠迅速適應市場需求變化，並維持一定的競爭優勢。

在區域市場優勢方面，P 尤其在亞洲市場表現亮眼，憑藉較低的成本與快速反應能力，能有效因應對價格高度敏感的客户群，進而維持良好的市場競爭力。

就製程創新與調整能力而言，儘管 P 在整體研發投資規模上不如標竿，但其在小規模製程創新與客製化產品開發方面展現出較強的靈活性與多元性，為其在特定市場中帶來可觀的發展機會。

因此，P 應聚焦於其在亞洲及其他新興市場的利基區域與優勢市場，充分發揮其在地區性市場的相對優勢，發展在地化品牌認知，並進一步擴展在該等市場的佔有率。

同時，P 應積極推動技術合作與策略聯盟，與國際技術領先者進行合作或技術分享，以強化其原有的技術實力，特別是在高附加價值產品的研發方面，亟需進一步提升。

此外，透過差異化策略的推動，P 可持續優化資源配置，專注於開發具高性價比的差異化產品，提供針對特定產業或客戶需求的優質解決方案，進而在特定市場中建立更具競爭力的地位。

本研究指出，當今市場競爭態勢快速變化，密封產業亦因應電動車、可再生能源等新興產業的崛起而面臨轉型壓力，傳統應用市場可能因此受到挑戰，公司必須密切關注新興市場的發展趨勢，並即時調整產品策略與資源配置，以回應市場變化並降低營運風險。

P 應特別重視提升技術水準的資源投入，積極縮小與標竿之間的技術差距，否則其有可能持續透過技術門檻與專利優勢來設置競爭障礙，進一步鞏固其市場地位，壓縮其他競爭者的發展空間。

隨著全球供應鏈不確定性日益加劇，例如中美貿易摩擦、疫情後供應鏈中斷、以及關稅壁壘等因素影響，企業需重新評估其供應鏈策略。

對於 P 而言，可進一步強化本地化供應鏈體系，藉此提升應變能力、降低跨境風險，並強化對區域市場的即時供應能力。

而標竿公司則應審慎檢視其全球化佈局，適時調整供應鏈策略以提升在多變環境下的供應穩定性與營運韌性，確保全球市場的持續供應與成本效益。

公司未來的策略方向方面，由於其在市場中已建立穩固的優勢地位，可進一步拓展至相鄰產業領域，特別是將其新技術應用於新能源車與工業機械等新興市場，以確保其長期領導地位的穩固與延伸。

對於 P 而言，雖然以追隨者的姿態進入市場，但仍可聚焦於特定利基市場，專注於開發客製化且具高性價比的產品，以避免與標竿在大規模市場中進行不對稱的直接競爭，從而提升自身的市場定位與競爭優勢。

整體而言，研究分析顯示 標竿擁有資源與技術層面的顯著優勢，而 P 則在供應鏈效率與快速應變能力上具備發展潛力，未來，P 可透過差異化策略與技術升級，搭配適當資源投入，在特定市場領域發揮競爭力。只要能及時掌握市場變

化，並有效整合內外部資源，P 仍有機會在全球市場中找到其適切定位，建立可持續發展的競爭優勢。



第六章 研究結論及建議



6.1 研究結論

根據本研究對標竿與 P 之資源與競爭優勢的分析結果，研究發現其在多項關鍵資源與競爭優勢指標上表現傑出，尤其在財務資源、技術研發以及高階市場表現等方面，皆處於全球標竿地位。相較之下，P 雖在財務規模與市場佔有率方面略顯不足，但在供應鏈管理、成本控制以及創新調整能力方面，展現出較佳的競爭優勢。

總體結論如下：

標竿公司在財務資源與技術方面領先全球市場，憑藉其強大的財務實力與研發能力，維持明顯的領導地位，其得以持續投入研發資源，推動技術創新，並利用資本優勢進行全球布局與市場擴展。

在市場優勢方面，其憑藉全球市場佈局與品牌知名度，在整體市場表現上大幅超越台灣競爭者，佔據較高的市場佔有率，進而在面對市場波動時，依然能維持其競爭優勢。

P 的競爭潛力則體現在運營效率提升、成本控制以及快速回應市場需求方面，特別是在價格敏感度高的市場與區域性市場中，展現出較強的競爭力，P 靈活的創新能力，亦使其在特定利基市場中具備進一步發展的空間。

就全球市場競爭格局而言，其在高階市場中占有明顯優勢，而 P 則在中低階市場或特定區域市場仍具一定競爭實力，尤其仰賴其強大的供應鏈管理能力與對市場變化的快速反應能力。

6.2 研究建議

基於上述結論，本研究對標竿和 P 的資源分配所形成的競爭優勢分析提出

以下建議：

對標竿公司的競爭優勢評估是：

技術創新與前瞻性發展是企業持續維持競爭優勢的關鍵，持續投入於技術研發，特別是在電動車與可再生能源等新興市場的應用領域，有助於確保企業在技術層面的領先地位，進而支撐其在市場變遷中的穩定發展。

在全球市場佈局方面，應進一步優化供應鏈管理體系，以降低因地緣政治與貿易摩擦所帶來的潛在風險，推動在地化生產策略，能提升供應鏈的彈性與韌性，增強企業在多變環境下的應變能力。

此外，應積極強化新興市場的開發與市占擴張，透過建立策略合作夥伴關係，或是收購當地企業與通路資源，可快速進入目標市場提升品牌能見度與市場滲透率，進一步鞏固其全球競爭力。

對 P 的競爭優勢建議：

聚焦利基市場與客製化服務：P 公司應專注於發展利基市場，提供具高性價比的客製化解決方案，並依據特定產業需求進行產品差異化設計，以避免與如該公司等全球大型企業的正面競爭，同時，P 應提升自身的技術水平與研發能力，雖然 P 在創新靈活性方面具備優勢，為縮小與其之間的技術落差，仍應強化對高附加價值產品的研發投入，並積極尋求與國際領先技術企業的合作機會。

強化區域市場的競爭力：P 公司應持續深耕區域市場，特別是亞洲新興市場，善用在地化生產及快速回應的優勢，穩固其在中低端市場的地位，此外，應積極提升品牌能見度與市場認同度，以強化其在區域市場中的競爭優勢。

未來研究的建議：

技術創新與市場變遷的影響分析

隨著技術革新與市場需求快速變化，未來的研究可進一步探討技術創新資源的投

入，對產業競爭態勢所產生的影響，尤其是在電動車與新能源產業的應用領域中，技術創新的推進將可能改變產業格局，並成為企業競爭力的重要驅動因素。

全球供應鏈風險的應對策略

針對全球供應鏈的不確定性，未來研究可深入分析其對企業營運效率與穩定性的影響，並探討資源整合的有效性，具體而言可研究如何透過提升在地化生產比例、加強供應鏈韌性等策略，來因應地緣政治、貿易摩擦及突發事件所帶來的風險挑戰。

參考文獻



英文文獻

- Barney, J. B., 1991." Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, No.1, pp.99-120
- C. K. Prahalad & Gary Hamel,1994. *Competing for the Future* .Harvard Business School Press
- Hart, S. L. 1995."A natural-resource-based view of the firm." *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. 2000. *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (11th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Porter, M.E.,1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M.E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press.
- Saaty, T. L.1980. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill.
- Steiner, G. A. 1969. *Top management planning*. New York, NY: Macmillan.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Wernerfelt,1984. "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*,
- Weihrich, H.1982. The TOWS matrix A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.

中文及網路文獻

- 方至民.(2014).*策略管理概論*，台北：前程文化事業公司。
- 方至民.(2014).*企業競爭優勢*，台北：前程企業管理公司。

方至民.(2015).策略管理-建構企業永續競爭力，台北：前程文化事業公司。

巫和懋.(2004).賽局高手，台北：時報文化出版公司。

吳思華.(2000).策略九說—新經濟時代的競爭與策略思，台北：遠流出版。

趙平宜.(2015).企業勝出靠智慧，台北：前程文化事業公司。

黃延聰.(2022).新產品管理，台北：華泰文化事業股份有限公司。

黃庭敏.(2023).生態系競爭策略，台北：天下雜誌股份有限公司。

湯明哲.(2014).策略精論，台北：旗標出版公司。

謝德宗.(2022).財務管理，台北：五南圖書出版股份有限公司。

中國生產力中心.(2016).服務主導邏輯，新北市：聯合發行股份有限公司。

橡塑膠彈性體工業雜誌

Google 及維基百科 website



附錄



AHP 一致性檢驗結果

依權重分佈：

財務資源：40.30%

技術與研發：22.03%

市場表現：10.50%

人力資源：15.50%

供應鏈與營運效率：7.90%

創新能力：5.00%

最大特徵值： $\lambda_{\max}=6.08$ $\lambda_{\max}=CI \times (n-1)+n$

一致性指標 (CI)： $CI=0.016$

一致性比率 (CR)： $CR=0.0129$

一致性檢驗結果： $CR=0.013<0.1$ ，表示矩陣具有一致性。

分析與解讀：

財務資源(40.30%)佔比最高，顯示資本投入對競爭力的影響最關鍵。

技術與研發(22.00%)次重要，符合產業競爭邏輯，因技術創新對市場競爭力有長期影響。

市場表現(10.50%)和人力資源(14.32%)影響中等，與品牌知名度、經營策略和人才發展有關。

供應鏈與營運效率(7.90%)和創新能力(5.00%)影響較小，但仍具競爭價值。