

台灣平板玻璃加工業根留台灣國際化競爭優勢之研究-以台明將企業股份有限公司為例

林肇、陳美玲 博士

E-mail: 9301922@mail.dyu.edu.tw

摘要

目前台灣正逢經濟不景氣，且資訊科技快速流傳演化的環境，許多新興產業也面臨瞬間成長與轉眼衰退的逆境。而傳統產業如何面對當今環境的挑戰，將是一門重要之研究課題。本研究以傳統玻璃產業為例，透過我國平板玻璃加工業的研究，以台明將企業股份有限公司（TMG）作一個案分析探討。具體的研究目的如下：一、分析台灣平板玻璃加工業國際化競爭之現況。二、分析台明將企業股份有限公司（Taiwan Mirror Glass Enterprise, Ltd.，本文以下簡稱TMG）經營模式與資源整合模式。三、尋找台灣平板玻璃加工業根留台灣之競爭優勢。四、尋找傳統台灣平板玻璃加工業相關策略。研究結果顯示，台灣平板玻璃加工業要能夠參與國際化競爭必須厚植國內加工技術與培養專業人才，並與各協力廠做到資源整合策略，正所謂資源共用，簡化管理。藉由台灣經濟區塊的天然優勢將此一產業根留台灣，以TMG實際經營之情形創造出資源整合的經營模式，作為未來擬定經營策略之方向。

關鍵詞：平板玻璃；競爭優勢；國際化

目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii
中文摘要.....	iii
v 英文摘要.....	vi
誌謝.....	vi
vii 目錄.....	x
x 圖目錄.....	xiv
xii 表目錄.....	xiv
第一章 緒論	1
第一節 前言	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	2
第四節 研究範圍與限制	3
第五節 研究流程與架構	4
第二章 文獻探討	7
第一節 全球平板玻璃加工業	7
第二節 台灣平板玻璃製造業文獻回顧	19
第三節 供應鏈管理之觀點	23
第四節 國際化文獻探討	27
第五節 競爭優勢文獻探討	45
第三章 台灣平板玻璃加工業國際化競爭分析	60
第一節 台灣經濟發展與平板玻璃加工業優勢	60
第二節 平板玻璃加工業供應鏈國際化競爭	67
第三節 台灣平板玻璃加工業國際化外銷	69
第四節 國際大型物流廠集中採購方式	72
第五節 生存契機	75
第四章 台明將企業股份有限公司個案	82
第一節 發展沿革	82
第二節 經營理念	87
第三節 組織現況	89
第四節 企業規模與顧客服務	92
第五節 未來展望	94
第五章 TMG資源整合策略與國際化競爭分析	96
第一節 台灣平板玻璃加工業原料供應概況	96
第二節 TMG協力廠之概況	97
第三節 台灣平板玻璃加工業人力與設備概況	101
第四節 TMG的資源整合策略	103
第五節 建立國際口碑，吸引合作團隊	106
第六節 TMG獲取IKEA國際標之實例	107
第六章 結論與建議	116
第一節 結論	116
第二節 建議	117
參考文獻.....	119

參考文獻

- 中文部分 1.Deming, W.El 著，戴永久譯(1998)「戴明的新經濟觀」，天下文化，台北。 2.Michael E. Porter 著，李明軒、邱如美合譯(1999)「競爭優勢(上)」。 3.Stephen Young 著；葉剛等譯（1990年）「跨國企業經濟學」，北京：經濟科學出版社。 4.于卓民、曾浩岳(1997)「台灣廠商出口活動之研究 國際化階段及其影響因素」，第三屆中小企業管理研討會論文集，嘉義。 5.工商時報（2002）「最壞狀況已經過去，但好日子還沒有來。」工商社論版，2月22日。 6.中華工商時報（2002）「我國經濟回升基礎趨穩」。6月6日。 7.王泰允（1992）「國際合作實用 企業國際化指南」，遠流出版社。 8.王裕文（1998）「半導體設備供應商備用零件存貨導入VMI之研究」國立交通大學工業工程與管理學研究所碩士論文。 9.王業瑞（1998）「平板玻璃工業百年回眸與未來展望」，台北市玻璃商業同業工會教育課程研討會資料。 10.司徒達賢(1995)「資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討」，行政院國家科學委員會。 11.台明將企業股份有限公司DM（2002）。 12.次尾鼎次（1978）「日本產業叢書：玻璃世界」，日本東京出版社。 13.佐佐布 滿千（1998）「東亞洲玻璃事業發展現況」，台北市玻璃商業同業公會。 14.吳易蓮（1999）「地方產業之觀光化與社區營造 - 以鶯歌陶瓷產業為例」，中國文化大學地理研究所碩士論文。 15.李家群（1996）「多角化與國際化策略配合對企業經營績效關係之研究：核心競爭力基礎觀點之實證」，中原大學企業管理研究所碩士論文。 16.李蘭甫（1994）「國際企業論」，三民書局。 17.林安樂、王素鸞（2000）「台灣經濟 迎接21世紀的挑戰再創台灣經濟奇蹟」，臺灣經濟67期，頁76-79。 18.林祖嘉（2003）「當前台灣經濟的困境與出路」，科經（研）092-010號。 19.林鴻榮（2002）「企業顧客的經營與服務策略 打開企業經營潛在商機之門」，綜效，第156期。頁50-55。 20.封德台（2002）「供應鍊管理的國際議題」，大葉大學國際企業管理研究所教育資料。 21.洪大淳（1995）「中、韓平板玻璃製造業結構及其產業政策分析」，輔仁大學管理科學研究所碩士論文。 22.胡俊媛（1996）「台灣茶文化的萌芽與發展 兼論本土文化之形構」，國立

清華大學社會人類學研究所碩士論文。 23.馬維揚(1996)「我國高科技產業經營環境與策略之探討」,台灣銀行月刊,第27卷第5期,頁34-52。 24.高希均、李誠、林祖嘉(2002)「台灣突破 - 兩岸經貿追蹤」,天下文化出版公司。 25.高希均、林祖嘉、林文玲、許彰雪(1995)「台商經驗 - 台商投資大陸的現場報導」,天下文化出版公司。 26.張玲娟(2002)「企業併購之人力資本整合 以外商在台企業為例」,國立臺灣大學商學研究所碩士論文。 27.張玲慧(1998)「可競爭市場理論在定期航運市場之研究」,國立海洋大學航運管理學系碩士論文。 28.張毅志(2000)「B2C電子商務對於貨運業影響之研究」,國立成功大學交通管理學系碩士論文。 29.張寶誠(2003)「聚焦核心能力,強化競爭優勢」,經濟日報。 30.張馨方(1992)「歐洲跨國性企業發展策略之分析 - 兼論台灣企業發展國際化之潛力分析」,國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。 31.傅金銘(1979)「台灣玻璃產業之研究 - 平板玻璃業計量模型」,東吳大學經濟研究所碩士論文。 32.彭若青(2002)「六個希格瑪的設計幫助企業提升研發能力」,管理雜誌,第337期,頁54-56。 33.曾浩岳(1994)「台灣廠商出口活動之研究 國際化階段及其影響因素」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 34.黃鎮台(2001)「兩岸科技產業發展與未來」,國家政策論壇,第1卷5期,頁95-97。 35.黃卿綸(1994)「企業國際化對財務政策與財務績效的影響」,淡江大學國際企業研究所碩士論文。 36.葉郁芬(1993)「台灣廠商在東協五國之市場進入策略與國際化過程之研究」,政治大學國貿所未出版之碩士論文。 37.葉萬安(1993)「台灣產業政策演變的歷史背景及其效果分析」,行政院經濟建設委員會自由中國之工業,第七十九卷,第四期,頁1-16。 38.劉大和(2003)「文化創意產業界定及其意義」,台灣經濟研究月刊,第26卷,頁115-122。 39.蔡登豪(1999)「物流中心管理資訊系統應用現況之調查研究」,國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文。 40.賴明德(2003)「從代工到市場銷售之研究 以產品創新與自有品牌切入」,國立交通大學高階主管管理學程碩士論文。 41.謝其達(2000)。「從臺灣產業外移論國家角色 以自行車產業為例」,東海大學政治學系碩士論文。 42.邊裕淵(1995)「國際經濟區域化與兩岸經濟關係」,理論與政策,第10卷頁60-72。 43.鍾琴、李華夏、呂慧敏、吳明澤和李璧如(1998)「中小企業國際化:現況、問題與展望」,經濟部中小企業處,頁2-10。 44.饒允文(1996)「南向廠商組織經營特性與國際行銷策略之研究」,國立成功大學企業管理研究所碩士論文 45.施翠倚(1997)「國內民生工業配合亞太營運中心因應策略與國際化策略之研究」,國立成功大學企業管理研究所碩士論文。 英文部分 1.Aaker, D. A. (1984) "Developing Business Strategies", Wiley & Sons, New York. 2.Aaker, D. A. (1989) "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable competitive Advantage", California Management Review, pp.91-106. 3.Amin, A. (2000). "Industrial Districts" in Eric Sheppard & Trevor J. Barnes (eds) A Companion to Economic Geography. Oxford: Blackwell. 4.Anderson, E. and H. Gatignon (1986), "Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and propositions", Journal of International Business Studies, 17(1), pp.1-26. 5.Andrews, K. R. (1971) "The Concept of Corporate Strategy", Irwin, Homewood. IL. 6.Ansoff, H. Igor (1965), "Corporate Strategy: An Analysis Approach to Business Policy for Growth and Expansion" New York: McGraw-Hill. 7.Bahradwaj, et al (1993) "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition.", Journal of Marketing, Oct.Vol. 27, pp.83-99. 8.Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," Journal of Management, 17(1), pp. 99-120. 9.Buckley, P., G. Newbound and J. Thurwell (1988), Foreign Direct Investment by Smaller UK Firms, London, UK: Macmillan Press. 10.Cavusgil, S. T. (1984) "Organization Characteristics Associated with Export Activity." Journal of Management Studies, 21 (1), pp.3-22. 11.Chang, T.-I. and P. D. Grub (1992) "Competitive strategies of Taiwanese PC Firms in Their Internationalization Process," Journal of Global Marketing, vol. 6, no. 3, pp.5-27. 12.Chang, S. J. (1995), "International expansion strategy of Japanese. 13.Coyne, K.P., (1986) "Sustainable Competitive Advantage - What It Is, What It Isn't", Business Horizons, Vol.29, Journal,(Feb), pp.54-61. 14.Czinkota M. R., Rivoli Pietra & Ronkainen Iikka A.(1992), "International Business" by Dryden Press, 2nd ed. 15.D'aveni, R. (1994) "Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", New York: Free Press. 16.David J. Closs (1994), "Positioning Information In Logistics", The Logistics Handbook, pp.699-713. 17.Day,G.S. (1995) "Building Superior Capabilities for Serving Changing Market", Advances in Strategic Management, Vol.11,pp.163-183. 18.Deresky, Helen (1994) "International Management: Managing across borders and Cultures", New York: Haper Collins College Publisher. 19.Dierickx, Ingemar, and Cool, Karel. (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantages", Management Science 35, pp.1504-1511. 20.Dornier, P., Ernst, R., Fender, M., and Kouvellis, P. (1998). "Global Operations and Logistics." John Wiley and Son. 21.Dunning, J. H.(1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible Extensions," Journal of International Business Studies,19,pp.1-31. 22.Eisenhardt, K. M.and sull, D. N (2001) "Strategy as Simple Rules", Harvard Business Review, pp.107-116. 23.Ganesan, Shanker. (1994) "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing, pp.1-19. 24.Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", California Management Review, 33(3): pp.114-135. 25.Gray, Paul (1998), "E-commerce overviews and close-ups" Information Systems Management, 16(1), pp.84-88. 26.Hall, R. (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources", Strategic Management Journal, Vol.13, pp.135-144. 27.Hamel, G. and C. K. Prahalad (1985), "Do you really have a global strategy?" Harvard Business Review, 63(4), pp. 139-145. 28.Hamel, G. and Prahalad. C. K. (1994) "Cometing for the Future", Boston:Harvard Busieess School Press. 29.Hammer, M. and Champy, J. (1993), "Re-engineering the Corporation" New York: Harper Business. 30.Hill, Hwang and Kim (1990), An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, Strategic Management Journal 11, pp.117-128. 31.Hill, Charles W. L., & Jones, Gareth R.,(1998) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Houghton Mifflin Company, Fourth Edition. 32.Hitt, M.A., R.E. Hoskisson & R.D. Ireland (1994), "A Mid-rang Theory of the Interactive effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance", Journal of Management, Vol.20, No.2, pp.297-326. 33.Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978) "Strategy Formulation Analytic Concepts", St.Paul,Minnesta:West Publishing. 34.Hunt, Shelby D, and Morgan, Robert M. (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition", Journal of Marketing 59, pp.1-15. 35.Johanson, J.and F. Weidersheim-Paul (1975) The Internationalization of the Firm:Four Swedish Cases,

Journal of Management Studies 12, pp.305-322. 36.Johanson, I.& H.E. Vahlne (1977), "The internationalization process of the firm", Journal of International Business Studies, pp.23-32. 37.Johanson, J. and L. G. Mattsson (1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach," International Studies of Management & Organization, 17(1), pp. 34-48. 38.Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990) "The Mechanism of Internationalisation," International Marketing Review, vol.7, Iss.4, pp. 11-25. 39.John F. & Gregory Owens (2002). "The vision of catching up with supply chain management." UPSIDE. July.pp. 94-98. 40.Kerin, R.A., et al (1992) "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework and Research Propositions", Journal of Marketing 56, pp.33-52. 41.Kim, W.C. and P. Hwang. (1992) "Global strategy and multinationals' entry mode choice." Journal of International Business Studies. 22(1), pp.29-53. 42.Ku, Y. H. (1999)"Economic Effects of Taiwanese FDI on Host Countries," in Tain-Jy Chen (ed.), Taiwanese Firms in Southeast Asia, Cheltenham, UK: Edward Elgar. 43.Kolter, P. (2000). "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control", 10th edition, NJ: Prentice Hall. 44.Kumer, V. and Subramaniam, V. (1997) "A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision," Journal of World Business, 32, pp.53-72. 45.Lado, A.A., Boyd, No.G., Wright, P. (1992) "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", Journal of Management 18, pp.77-91. 46.Lieberman, M.B. and Montgomery D. B., (1988) "First-Mover Advantage", Strategic Management Journal, 9 (January-February), pp.41-58. 47.Malnigh, T. W. (1996), "The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective," Journal of International Business Studies, 27(1), pp.43-65. 48.Martinez, Jon I. and Jarillo, J. Carlos (1990) Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain, Strategic Management Journal Nov/Dec 1990, pp.501-512. 49.Miller, D., and Shamsie, J. (1996) "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", Academy of Management Journal, 39: pp.519-543. 50.Newbould, G.D., Buckley P.J. & J.C. Thurwell(1978), "Going International-the Experience of Small Companies Overseas", N.Y.:Associated Business Press, pp.1-20. 51.Oster, S.M. (1999) "Modern competitive Analysis", Third Edition, Oxford university Press pp.119-140. 52.Peteraf, M.A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp.179-191. 53.Phatak, A.(1990) "The Effect of Transborder Data Flow Restrictions American Multinational Corporation," Management International Review, 3, pp.267-290. 54.Piercy, N. (1981), "Company Internationalization: Active and Reactive Exporting", European Journal of Marketing, Vol.15, No.3, pp.26-40. 55.Porter, M. E. (1980), "Competitive strategies", NY: Free Press. 56.Porter, M. E. (1985), "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance," New York: Free Press. 57.Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, pp.79-91. 58.Robbins, S. P. (1994), "International Management", 4th ed., New York: Prentice Hall. 59.Robinson, William T. (1988) "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries", Journal of Marketing Research, 25 (February), pp.87-94. 60.Root F.(1987), "Entry strategies for international markets", Ma: Lexington books. 61.Rosenzweig, P. and S. J. Chang (1995), "An evolutionary model of the multinational corporation," paper presentation at the annual meeting of the Academy of International Business, Seoul, Korea. 62.Rowen, Henry S (1998). "Behind East Asian Growth- The Political and Foundations of Prosperity." London: Routledge Press. 63.Rumelt, R.P. (1974) "Strategy Structure and Financial Performance", Cambridge Mass: Harvard University Press. 64.Scherer, F. M. (1975) "Industrial Structure and Economic Performance", Rand McNally. 65.Schumpeter J. (1934) "The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle." Harvard University Press: Cambridge, MA. 66.Selznick, P. (1957) "Leadership in Administration", University of California Press. Berkeley. CA. 67.Shenkar, Oded (1990) "International joint ventures' problems in China: Risks and remedies". Long Range Planning, 23:pp.82-90. 68.Snow, C.C., and Hrebiniak, L.G. (1980) "Strategy, Distinctive competence, and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly 25, pp.317-336. 69.Stein, Tom (1998), "Extending ERP", InformationWeek, June 15, pp.75-80. 70.Stevenson, H. (1976) "Defining Corporate Strengths and Weakness", Sloan Management Review, pp.51-68. 71.Sugiura, H. (1990), "How Honda localizes its global strategy," Sloan Management Review, 31(Fall), pp. 77-82. 72.Tan, C. K. (2001), "A framework of supply chain management literature," European Journal of Purchasing & Supply, 7, pp.39-48. 73.Treacy, M. & Wiersema, F. (1993) "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", Harvard Business Review, pp.84-93. 74.Urban, et al, (1986) "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implication", Management Science, 32 (June), pp.645-659. 75.Vernon, R. & Raymond (1966), "International investment and international trade in the product cycle", Quarterly Journal of Economics. 76.Vollman, T. E., Berry, W. L., and Whybark, D. C., (1992). "Manufacturing Planning and Control Systems," Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois. 77.Welch, L. & R. Luostarinen (1988) "International: Evolution of a Corporate", Journal of General Management, Vol.14, No.2, pp.34-55. 78.White, R. E. and T. A. Poynter(1984), "Strategic for foreign-owned subsidiaries in Canada," Business Quarterly, 49(1), pp.59-69. 79.Williamson, O. E. (1975), "The economic institutions of Capitalism:Firms, markets, relational contracting", New York: Free Press. 80.York, Y. W., Shu-Lu, H., and Soushan, W. (2001). "An integrated inventory model for a single vendor and multiple buyers with ordering cost reduction", International Journal of Production Economics, 73, pp.203-215. 81.Zhang, M.J., et al, (2001) "Information Systems and Competitive Advantage: a Competency-Based View", Technovation 21, pp.147-156. 網站部分 1.Pilkinton and the flat glass industry (<http://www.pilkington.com/resources/pilks+section+1.pdf>) 2.泰普投顧(<http://www.chinabiz.org.tw/maz/InvCina/199810-056/199810-025.htm>)。 3.IKEA宜家家居 (<http://www.IKEA.com.tw>)。 4.台北市玻璃商業同業公會 (<http://www.tgca.org.tw/p5-3.htm>)。 5.台明將企業股份有限公司 (<http://www.tmg.com.tw>)。 6.友益企業管理顧問有限公司 (<http://www.3win.com.tw/citd.htm>)。 7.政府動態報導 (http://she.moeaidb.gov.tw/issue8/gover_active8_1.htm)。 8.洪碧霞、楊一麟 (2003) 「台灣的經濟奇蹟」, (<http://www.ccs.edu.tw/>)。 多媒體部分 1.台明將企業股份有限公司多媒體光碟簡介 (2003)

