

塑膠真空熱成型機產業之國際策略聯盟研究-以昇威機械與美國TSL公司進行的全球聯盟為例

譚天錫、劉原超、邴傑民

E-mail: 9302860@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣塑膠真空成型機械產業發展已有將近30年的歷史，全部屬於中小企業，長久以來普遍面臨資金不足、人才缺乏、國內市場規模過小與研發能力不足的問題，導致技術及市場無法提升。近年來面臨國際化的洪流，競爭日亦激烈，雖然有些廠商選擇遷移至低成本勞力國家，以求降低成本並採取低價競爭佔據市場的策略模式，但是這只是治標的方法，加速國際化，取得國際策略聯盟合作，移轉國外技術，加速產品開發、降低研發成本及風險及進入高附加價值市場，才是保持企業核心競爭力的方法。本研究利用正在進行國際策略聯盟合作的昇威機械公司與美國TSL公司為例，進行個案研究探討，利用深度訪談所得的初級資料與蒐集的次級資料進行總體環境評估與產業競爭力分析，並從不同的理論基礎架構作綜合性的探討，研究結論發現，跨文化差異對國際策略聯盟負面的影響可隨著合作夥伴的溝通、包容和學習而降低，另外合適的聯盟成員，明確的目標，建立共同的價值觀與保持彈性則是真空成型機產業發展國際策略聯盟的關鍵成功因素。

關鍵詞：國際策略聯盟，跨國文化差異影響，關鍵成功因素，個案研究法，真空熱成型機產業

目錄

1. 緒論	1.1 前言	01	1.2 研究背景與動機	03	1.3 研究目的	05	1.4 研究範圍與對象	06	1.5 研究流程	07																																																																																																																									
2. 理論回顧與文獻探討	2.1 策略聯盟的理論	09	2.1.1 策略行為理論	10	2.1.2 交易成本理論	10	2.1.3 資源基礎理論	11	2.1.4 資源依賴理論	12	2.1.5 組織學習理論	13	2.1.6 價值鏈理論	14	2.1.7 社會交換理論	15	2.1.8 網絡理論	16	2.2 策略聯盟的定義	19	2.3 策略聯盟的目的	23	2.4 策略聯盟的發展	25	2.4.1 策略聯盟的演變	25	2.4.2 策略聯盟的類型	27	2.4.3 策略聯盟的實施步驟	33	2.5 跨文化差異對策略聯盟的影響	35	2.6 何謂關鍵成功因素 (KFS)	37	3. 研究設計	40	3.1 研究方法	41	3.2 資料收集的方法與原則	44	3.3 研究架構	44	3.4 研究問題	45	4. 塑膠真空熱成型產業分析	47	4.1 塑膠加工過程之種類	47	4.1.1 塑膠一次加工	47	4.1.2 塑膠二次加工	50	4.2 塑膠機械產業概況	52	4.2.1 國內塑膠機械產業概況	52	4.2.2 美國塑膠機械產業概況	58	4.2.3 中國大陸地區塑膠機械產業概況	62	4.2.4 其他地區塑膠機械產業概況	65	4.3 真空熱成型機產業概況	68	4.3.1 真空熱成型發展歷史	68	4.3.2 真空熱成型機種類	70	4.3.3 真空熱成型產品應用	72	4.3.4 真空熱成型產品市場概況	75	4.4 真空熱成型機產業總體環境分析	77	4.5 真空熱成型機產業面臨的挑戰與機會	81	5. 個案介紹與分析	90	5.1 昇威公司背景	90	5.2 美國TSL公司背景	95	5.3 昇威公司個案分析與研究	100	5.4 美國TSL個案分析與研究	104	5.5 國際策略聯盟的建構	108	5.5.1 國際策略聯盟類型	108	5.5.2 國際策略聯盟競爭力	110	5.5.3 國際策略聯盟形成程序	112	6. 結論與建議	119	6.1 研究結論	119	6.2 研究限制	129	6.3 後續建議	129	6.3.1 對廠商的建議	129	6.3.2 對產業的建議	130	6.3.3 對政府的建議	130	6.3.4 對後續研究之建議	131	參考文獻	133	附錄	144	圖目錄	圖1-1我國塑膠機械廠商規模統計	02	圖1-2產業探討結構圖	07	圖1-3研究流程圖	08	圖2-1聯盟的類型	29	圖2-2 策略聯盟價值鏈	29	圖2-3 五力分析架構	39	圖3-1研究架構圖	45	圖4-1真空熱成型製	

程圖例 51 圖4-2 1998年美國塑膠應用市場概況 59 圖4-3 1998年美國塑膠機械需求分析 61 圖4-4 2000年世界泛用塑膠原料消耗量統計 68 圖4-5 真空熱成型機種類 71 圖4-6 真空熱成型產品應用統計 75 圖4-7 2002年北美真空熱成型產業市場產值 76 圖4-8 2000年世界真空熱成型機前21大廠商 83 圖4-9 2000年世界真空熱成型機市場分佈 84 圖4-10 2000年美國真空熱成型機塑膠原料使用 88 圖4-11 2000年西歐真空熱成型機塑膠原料使用 88 圖4-12 2000年世界包裝產品使用材料統計 89 圖5-1 昇威機械公司組織圖 90 圖5-2 美國TSL機械公司組織圖 96 圖5-3 國際策略聯盟價值鏈 109 圖5-4 國際策略聯盟競爭力 112 圖6-1 國際策略聯盟成功關鍵因素 128 表目錄 表2-1 策略聯盟理論彙整表 17 表2-2 國外學者專家對策略聯盟定義的彙整表 20 表2-3 國內學者專家對策略聯盟定義的彙整表 22 表2-4 策略聯盟的分類方式與類型彙整表 30 表3-1 訪談對象時間表 43 表4-1 台灣塑橡膠機械生產、出口、進口需求統計表 53 表4-2 台灣進口塑橡膠機械主要代表性國家統計表 54 表4-3 台灣出口塑橡膠機械主要代表性國家統計表 55 表4-4 台灣塑膠產業機械機種出口統計 57 表4-5 美國塑膠機械市場需求 60 表4-6 中國大陸塑膠機械進出口情況 63 表4-7 中國大陸橡膠塑膠機械主要進口國家 63 表4-8 真空熱成型發展史 69 表4-9 美國2001年食物容器銷售排名 76 表4-10 世界地區對真空熱成型產業市場總體環境分析 81 表5-1 昇威機械SWOT分析 103 表5-2 美國TSL公司SWOT分析 107 表5-3 美國TSL與昇威公司真空熱成型機差異化比較表 116 表5-4 聯盟行銷區域劃分與任務分配 117 表6-1 廠商參與國際策略聯盟動機矩陣 121

參考文獻

- 中文部分: 1. 丁信仁, "半導體事業策略聯盟之研究---以台塑集團為例", 國立中正大學企業管理研究所, 90年度碩士論文。 2. 大前研一(1985), "21世紀企業全球戰略", 台北市:天下文化。 3. 中國塑料在線, 瀏覽日期92年11月28日; <http://www.plaschina.com.cn/application/newdetail.asp?ID=701> 4. 中國營銷傳播網, 瀏覽日期92年9月18日。 <http://www.icxo.com/news.jsp?newsid=565> 5. 方世杰, "國內廠商參與科技專案研發動機之研究", 經濟情勢暨評論季刊, 第四卷第三期, 民國 87年 11月。 6. 方敏, "以行銷聯盟經營品牌對品牌權益的影響", 國立交通大學管理科學學程碩士班, 89年度碩士論文。 7. 王正青, "2002年台灣機械工業產銷現況", 機械資訊 553 期目錄, 2003年3月。 8. 王明馨, "從跨文化觀點探討國際合資與競爭優勢的關係", 大同大學事業經營研究所, 90年度碩士論文。 9. 司徒達賢, "中小企業之策略聯盟", 經濟情勢暨評論, 第 1卷第 3期, 民國 85年 11月, 頁 1-7。 10. 台灣經濟研究院, "中小企業策略聯盟之研究", 經濟部中小企業處委託研究, 81年6月。 11. 白錦門, "個案法之研究", 教育研究方法論文集, 台北市:台灣書店, 民國83年, 頁43-44。 12. 石滋宜, "迎接策略聯盟的時代", 能力雜誌, 1997年 10月, 頁 20-21。 13. 池惠婷, "中國大陸橡膠塑膠機械進出口概況", 工研院IEK中心機電運輸研究組, 2002/05/27 14. 竹田志郎, "國際策略聯盟", 同文館, 1992。 15. 吳青松, "國際策略聯盟與經營績效評估-美國電腦製造業實例", 1990產業科技研究發展管理研討會論文集, 民國79年, 頁1-22。 16. 吳青松, "各國公平交易法對產業研發策略聯盟規範之比較探討", 公平交易法與產業發展學術研討會論文集, 民國81年, 頁323-349。 17. 吳萬益、林清河, "企業研究方法", 台北:華泰文化事業股份有限公司, 民國89年。 18. 吳肇光, "跨國戰略聯盟-擴大國際經濟技術合格與交流的新途徑", 瀏覽日期:2003/9/19 <http://www.cysn.net.cn/cysn/kijj/luntan/forum99/000929128.htm> 19. 呂鴻德, "企業策略聯盟 Q&A", 商週文化, 民國 85年。 20. 李文瑞, 曹為忠, 陳弘林, "我國積體電路廠商策略聯盟與績效關係之研究", 企業管理學報, 民國89年, Vol 46, p151-180。 21. 李文瑞, "如何利用國際合作發展策略以提昇國家競爭力", 經濟情勢暨評論季刊, 第二卷第二期, 民國 85年 8月。 22. 林隆儀, "不同聯盟型態之下經濟誘因與信任之重要性研究-以台灣清涼飲料產業為例", 國立臺北大學企業管理學系博士論文, 民國91年5月。 23. 邱文鎮, "策略聯盟類型、關鍵成功因素與競合關係之研究-資源基礎觀點", 中原大學企業管理研究所, 89年度碩士論文。 24. 邱柏松, "國際策略聯盟-在國內的現況與績效", 經濟情勢暨評論, 第二卷第三期, 民國 85年 11月, 頁 14-21。 25. 便正男、李勝祥, "聯盟夥伴認知與動機對績效與未來承諾之影響", 台大管理論叢, 8 期 2 卷、1997年9月、頁125-163。 26. 查英瑛, "評估策略聯盟考量因素對夥伴選擇之影響-以頂新、味丹為例", 雲林科技大學, 90學年度碩士論文。 27. 郭煌常, "國際化的合縱連橫, 技術移轉和策略聯盟", 資訊傳真, 民國79年。 28. 陳明照, "策略聯盟關係-動態過程", 國立政治大學企業管理學系, 89年度碩士論文。 29. 陳律睿, "中小企業聯盟關係與聯盟績效影響因素之研究", 銘傳大學國際企業學系, 91年度碩士論文。 30. 黃俊英, "企業研究方法", 台北:臺灣東華書局股份有限公司, 民國88年。 31. 黃恆獎, "國際合資面面觀", 經濟情勢暨評論季刊, 第二卷第二期, 民國 85年 8月。 32. 黃營杉, "策略管理", 台北:華泰書局, 民國88年。 33. 塑膠工業技術發展中心, "塑膠e學苑技術知識庫2003第24次更新20031KE24-0.", 2003/6/27。 34. 葉匡時、蔡敦浩、周德光, "策略聯盟的發展策略-- 交易成本的觀點", 管理評論, 第12卷, 民國82年。 35. 葉如芳, "以跨文化觀點分析國際策略聯盟夥伴選擇對聯盟績效的影響- 台灣跨國企業之實證", 大同大學事業經營研究所, 91年度碩士論文。 36. 趙郁文, "國際企業管理系統化理論與分析", 華泰文化事業, 2000年初版。 37. 劉菊梅, "企業全球聯盟的管理與評估", 經濟情勢暨評論季刊, 第六卷第一期, 民國 89年 6月。 38. 蔡正揚、許政郎, "互惠協定與策略聯盟之探討為例", 產業科技研究發展管理研討會, 民國 81年。 39. 蔡新原, "跨世紀台灣機械工業展望", ITIS產業論壇, 99/4/20 40. 鄭心瑩, "台灣高科技紡織品策略聯盟營運模式之研究", 輔仁大學織品服裝學系, 90年度碩士論文。 41. 賴宜鴻, "企業國際策略聯盟長期績效表現之研究", 國立成功大學國際企業研究所, 90年度碩士論文。 42. 戴熒美, "我國塑膠機械產業極思突破之道", 化工科技與商情雜誌, 第25期, 民國90年9月。 43. 戴熒美, "美國塑膠機械市場概況", 工研院IEK中心機電運輸研究組, 2000/09/20。 44. 鍾自強, "我國成為亞太精密機械製造中心的契機、困難與展望", 經濟情勢暨評論季刊, 第二卷第一期, 民國 85年 5月。 45. 譚策方, "長纖梭織業關鍵成功因素與核心競爭力之探討", 經營策略與綜合運用第 25 期, 民國87年7月。 46. 光華、嚴勇, 財經研究, "企業戰略聯盟及其在我國企業的應用", 世界經理人, 2003/4/10。 英文部分: 1. Aaker, D. A. (1989), "Managing Assets and Skills :The Key to a Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, pp.91-106. 2. Aaker, David A. (1988). "Developing Business Strategies" J. Wiley & Sons. 3. Badaracco, J. L., "The

Knowledge Link:How Firms Compete Through Strategic Alliances" Boston, MA:Harvard Business School Press, 1991

4. Baranson, J., "Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How," *Multinational Business*, Vol.2, 1990, pp.54-61.
5. Barney J. B. (1997), "Gaining & Sustaining Competitive Advantage" Addison-Wesley Publishing Company.
6. Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
7. Blau, P. M., "Exchange and Power in Social Life" New York: John Wiley, and Sons, 1964.
8. Blodgett, L. L., (1991) "Towards a Resource-Based Theory of Bargaining Power in International Joint Ventures" *Journal of Global Marketing*, 5(1/2), pp.35-54.
9. Boynton, Andrew C. and Robert W. Zmud, "An Assessment of Critical Success Factor" *Sloan Management Review*, 1984 , pp.41-51
10. Brouthers, K.D.; Wilkinson, T.T.; Borouther, L.E., "Strategic Alliance: Choose Youre Partness" *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, Jun. 1995, pp. 18-25.
11. Casseres , (1996) "The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry" Harvard University Press, 齊思賢譯 , 2000 , 策略聯盟新紀元。
12. Contractor, Farok J. and Lorange, Peter (1988). "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures." Reading no. 1 in Contractor and Lorange, Peter, Eds., *Cooperative Strategies in International Business*, pp. 3-30. Lexington Books.
13. Devlin G and Bleackley M. (1988), "Strategic Alliances: Guidelines For Decision" 30(1), pp.32-43
14. Dodgson Mark (1993) "Technological Collaboration in Industry" London and New York Press.
15. G. Hofstede "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values" Berkeley Hills, Calif.:Sage, 1980
16. Gomes-Casseres, Benjamin (1998) "Do You Really Have an Alliance Strategy?"
17. Hamel, G., Y. L. Dozand & C. K. Prahalad, (1989) " Collaborate With Your Competitors and Win" *Harvard Business Review* , Jan.-Fed. , pp. 133-139.
18. Harrigan, K. R., (1988) "Strategic Alliance and Partner Asymmetries" *Management International Review* , Vol.28 , pp.53-72.
19. Hill, C. W. & G. R. Jones, (1998) "Strategic Management Theory : An Integrated Approach" 4th Ed. Houghton Mifflin Company.
20. Holm, Desiree Blankenbarg, Kent Eriksson, & John Johanson (1996) "Business Network and Cooperation in International Business Relationship" *Journal of International Business Special Issue*, Vol.27, No.5, pp.1033-1053.
21. J. Harry Dubois "Plastics History USA" Cahners Books, Boston, 1972, pp. 38-51
22. James, B. G., (1985) "Alliance: The New Strategic Focus" *Long Range Planning* , 18(3) , pp.76-81.
23. James L. Throne "Technology of Thermoforming" Hanser Publishers, Munich Vienna New York.
24. Jarillo, J. Carlos (1989). "Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resource" *Journal of Business Venturing*, 4(2), pp.133-147.
25. Jeremy Main, "Making Global Alliances Work", *Fortune*, December 17, 1990.
26. Kelly, H. &J. W. Thribut (1978) "International Relationship: A Theory of Interdependence" New York: John Wiley & Sons, Inc.
27. Kim,D.H. (1993) "The Link Between Individual And Organizational Learning" *Sloan Management Review*, Fall 1993, p37-50.
28. Kogut, B., (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspective" *Strategic Management Journal* ,9, pp.319-332
29. Larson & Andrea (1991) "Partner Networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance" *Journal of Business Venturing*. 6(3). pp. 173-188.
30. Lei, D. (1993) "Offensive and Defensive Uses of Alliance" *Long Range Planning*, Vol.26, No.4, pp.32-41.
31. Lewis, J. D. (1990)"Using Alliances to Build Market Power"*Planning*
32. Lorsch. J. W., "Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to change" In Ralph H Kilman et.al.(eds), *Gaining Control of the Corporate Culture* (p.84), San Francisco: Jossey-Bass (1986).
33. Lynch, R. P. (1990) "The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliance" New York: Lexington Books.
34. Meyers, P. W., "Non-Linear Learning in Technological Firms" *Research Policy*, 1990, Vol.19, pp.97-115.
35. Morgan, Robert M., and Hunt, Shelby D. (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship" *Marketing Journal of Marketing* Vol.58,pp.20-38.
36. Murray, E. A., & Mahon, J. F., "Strategic alliances: Gateway to the new Europe" *Long Range Planning*, 1993, Vol 26(4), p102-111.
37. Ohmae, K. (1989) "The Global Logic of Strategic Alliances" *Harvard Business Review*, pp. 143-154.
38. Peteraf, M. A., "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View" *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp. 179-191
39. Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" New York: Harper and Row Publisher, 1978.
40. Porter, M. E. and M. B. Fuller (1986), "Competition in Global Industries ", Harvard Business School, pp.315-343.
41. Porter, M. E. and M. B. Fuller (1986), "Competition in Global Industries ", Harvard Business School, pp.132-156
42. Porter, M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" Free Press: New York, 1985.
43. Robert K. Yin著 , 尚容安譯 , "個案研究" 初版 , 台北市:弘智文化 , 2001年。
44. Root, F.R. (1988) "Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements" in F.J. Contractor & P. Lorange (eds), *Cooperative Strategic in International Business*, Mass./ Toronto : D.C. Heath & Co./Lexington.
45. Takac, P.F. & C.P. Singh (1992) "Strategic in Banking" *Management Decision*, 30(1): 32-43.
46. Teece, D.J. (1980) , "Economies of scope and the Scope of the Enterprise"*Journal of Economics Behavior and Organization*, Vol. 3, pp.223-237.
47. Tyler, B.B. and Steensma, H.K., "The Effects of Executive's Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances" *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.939-965.
48. Williamson, O.E. (1985) "The Economic Institutions of Capitalism" New York: Free Press
49. Williamson, O.E. (1975) "Markets and Hierarchies: An-alysis and Antitrust Implications" New York: Free Press.
50. Yoffie, B., (1996) "Competing in the Age of Digital Convergence" *California Management Review*, 38(4), pp.31-53.
51. Yoshino M. and Rangan R., "Strategic Alliances: An entrepreneurial approach to globalization" Harvard Business School Press, 1995.