

AN INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCE FOR THE THERMOFORMING MACHINE INDUSTRY - AN ONGOING GLOBAL ALLIANCE OF SUNWELL MACHI

譚天錫、劉原超、邴傑民

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

ABSTRACT

The plastic thermoforming industry has been developed for almost 30 years in Taiwan. The companies in this industry are in a small and medium business scale. Ordinarily, they have been facing insufficient capital, talent shortage, small domestic market and R&D capability problems. Recently, the internationalization torrent has rolled up the world, as the global village has created stronger and stronger competition. Many of these firms elected to migrate to low labor cost regions, such as China or South East Asia to source low-end technology and manufacturing or to pursue low level markets. Maybe it's a short term strategy but in the long term view, approaching an International Strategy Alliance to convert to high end technology, innovate new products, share in R&D costs, reduce risk and penetrate into high level, high profit markets is a positive alternative and the key to strengthen a core competitiveness in a firm. This thesis uses a case study method, which takes an existing alliance of Sunwell Machines and TSL-USA to research the thermoforming industry International Strategy Alliance processing. The information is a triangulation use of environment evaluation and industry core competency analysis derived from in-depth interviews and secondary information research, as well as a comprehensive probing to compare with many basic theories. The research and conclusion discover that the Influence of Cross-cultural Difference is one of the most important barriers of ISA but it could be minimized by good communication, tolerance and learning between each partner, as the qualified membership, clear business goal, common values and flexibility are the key factors for success.

Keywords : International Strategy Alliance, The Influence of Cross-cultural Difference, Key Success Factors, Case Study Research Method, Thermoforming machines Industry

Table of Contents

1. 緒論	01
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	09
2. 理論回顧與文獻探討	09
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	40
3.2 資料收集的方法與原則	41
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 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		
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				

REFERENCES

- 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. 查英瑞, "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 Your Partner" 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.-Feb., 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: Analysis 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.