

# 自行車業對大陸投資經營行爲與企業國際競爭 策略關聯性

## The Relations of Taiwan Investment's Management in Mainland with International Competition Strategies for Bicycle Industry

胡哲生 *Jer-San Hu*

國立雲林技術學院企業管理技術系  
National Yunlin Institute of Technology  
Department of Business Administration

陳美玉 *Mei-yuh Chen*

國立台中商業專科學校國際貿易科  
National Taichung Junior College of Commerce  
Department of International Trade

(Received August 1995, revised October 1995, accepted November 1995)

### 摘 要

本文旨在探討台灣自行車業者，如何運用對大陸投資的經營安排，維持其所擁有的國際市場競爭地位；持有低成本、差異化或專注市場之競爭傾向的廠商，對大陸投資的動機與目標，固然有其共同的著重點，亦有部份動機、目標項目與競爭策略意涵有相當的關聯性；在大陸事業機構的生產、行銷、研發與人事等經營行爲，各企業亦有異同之處；顯見在赴大陸投資初期，受限當地經營環境的既有狀態，在多處經營作法各廠商固然相同，亦有部份經營行爲與企業的市場競爭傾向有相關的現象。隨著台商日漸體會其在國際市場上的競爭策略的多樣性選擇，以及在大陸投資的經營日趨成熟，大陸的投資對廠商的國際化將有愈重的地位與影響。

關鍵詞：競爭策略、大陸投資、經營策略

### Abstract

This study hopes to acknowledge that how Taiwanese enterprises manage the investments in Mainland China to hold their competition status in international market, by the data of bicycle industry. The enterprises with different competition strategy approach which are low cost, differentiation and focus market, have some investing motives and goals commonly, but in some other items there exists meaningful relations with their competition approach. Also the function strategies of businesses in Mainland includes production, marketing, finance and personnel strategy, there appear some common activities and others different with the correspondense of competition strategy. In the future, after the growth of Mainland commercial environment and familiarity of Taiwanese investing in there, the enterprises will more emphasize the choice of international competition. The management of Mainland investments will also be more influential for their internationalization.

Key Words: Competition Strategy ; Mainland Investment ; Business Strategy

## 壹、緒 論

### 一、研究問題

台灣產業的發展與國際貿易或國外經營資源流通，一向有非常顯著的關係，自行車業即為其中較代表性的產業之一。早期自行車產業以供應國內市場為主，自民國58年拓銷美洲市場成功後，便逐漸為外銷導向的產業，69年時為全球最大出口國家，74年總產量居自由世界國家之首，76年更達年產1023萬台之最高峰。惟此後因受到台幣升值、產業環境惡化、競爭力衰退及開發中國家低價競爭等影響，產量逐年下滑，廠商乃積極開發高價產品與開拓歐洲市場。在業界亟思如何保持產品競爭力之同時，大陸經濟的改革開放適時提供了台商對外發展的多一項選擇，業者即在大陸為同文同種、語言相通、人力充沛、土地廉宜之誘因下大舉西移。在深圳投資的六十餘家該產業上下游台商，已形成一完整的自行車專業生產區；而巨大、日本島野等大廠在江蘇昆山的投資，將使該地成為另一個自行車業發展之重鎮。自行車業長久以來憑藉其卓越的國際競爭力所保有的國際市場地位，驟然間因大陸市場的開放而吸引了台商眾多投資，其對自行車業者的既有國際市場競爭力，究竟會產生何種影響或貢獻，頗值得探究。

### 二、研究目的

- (一) 探討自行車業者在變動經營環境下，其國際市場之競爭策略為何？
- (二) 了解業者赴大陸投資之動機與目標與當地經營策略行為。
- (三) 探討大陸子公司的事業體本質與經營作為，與其對業者之國際競爭策略之影響。

## 貳、文獻探討

### 一、國際投資與國際競爭策略

企業從事跨國投資後，便擁有在不同國度或地區的經營資源與任務挑戰，其最終目標不應僅是資源的擁有，而是透過資源整合匯集出在市場上的經營能力 (Ansoff & McDonnell, 1990)；Porter(1986) 即曾將價值鏈的觀念用於企業的國際競爭分析上，以全球佈局(configuration)及協調(coordination)兩個構面，幫助企業剖析應如何選擇在國際間的資源投資與整合，以建立起其國際性的競爭地位；企業應先行對其應建立之價值活動進行全球性的佈局分析，依據企業的協調掌控能力，擬定適當之國際投資策略，如此方能以各地市場之競爭範疇內的資源，形成國際性企業的整合性競爭優勢。

然而，以全球佈局(configuration)的觀念來發展企業整體的價值活動的作法，尚需考慮到企業資源建立的歷史性限制。因此，Collis(1991)提出「以企業資源為基礎的分析，來決定其全球競爭的優勢策略」的觀點，認為優勢能力不是短

期可以產生，必須經由對企業的資源基礎作根本性的分析，選擇適當的全球競爭優勢活動；影響資源可用性的三個主要決定因素為：

1. 核心能力 (core competence)：提供策略性指導的見解 (vision)，確認企業需要再強化或再擴充的關鍵資源。
2. 組織能力 (organizational capability)：企業持續改善和提升公司效率和效能的能力。必需建立組織內的創新、集體學習及資訊移轉的特質。
3. 管理傳承 (administrative heritage)：組織在策略選擇上的文化面及實體面的限制。

企業因為長期經驗所累積的對設備、科技及組織程序的技術能力，使其能有效的解決環境壓力，此種核心競爭能力必須相對於競爭者是獨具的，如此才可使企業在特定產品市場上擁有獨佔性，亦形成價值鏈中的主要關鍵性利基；建立策略優勢必須根據過去的經驗歷史而逐漸形成，其決定了目前的能力與機會，甚至未來的策略與命運。

Yip 等人 (1988) 認為促成企業全球策略的內在因素是 (1) 組織結構 (structure) - 分權化的全球職權，模糊的國內 / 國際劃分。(2) 管理制度 (management processes) - 跨國協調、全球規劃、全球預算、全球績效考核與報酬、國際團隊與跨國對話等。(3) 文化 (culture) - 全球一致的認同 (global identity)，全球性的雇用承諾，各事業間交互影響。(4) 人員 (people) - 聘用外籍人力，規劃跨國事業生涯發展 (multicountry careers)。

而且，Yip (1989) 認為公司在擬定全球策略時，除考量產業全球化的肇因 (市場因素、生產成本因素、環境因素及競爭因素)、專業的策略性地位與公司資源的運用外，尚須考量組織執行全球策略的能力。Yip 的全球策略包含下列五個構面：(1) 參與主要市場的競爭，(2) 核心產品標準化，(3) 活動集中化，(4) 採用統一的市場定位與行銷組合，(5) 整合國家間的競爭策略。

企業在擬定國際化策略之前，須考量產業全球化的外在大因素，如國家競爭力與產業環境，利用價值鏈分析，找出產業關鍵成功因素，並評估企業本身的能力與競爭優勢，作為全球佈局 / 協調分析依據，擬定國際投資的策略。

Porter (1980) 利用產業中五方面經營壓力，亦即現有競爭者、潛在進入者、供應商、顧客與替代性商品所構成的競爭環境，建議企業可採取低成本領導、差異化及專注市場三種競爭策略妥善發揮自己的經營資源與優勢能力，建立其在市場上的地位。Aaker (1992) 亦認為企業應妥善規劃經營資源，建構出在市場上的持久性競爭優勢 (sustainable competitive advantage)，並針對前述三項競爭策略，建議企業可採用的各項經營作法或戰術。本研究所採用的競爭策略衡量量表，即採用 Aaker 所建議的各項經營行為作為衡量指標。

台灣自行車業的國際投資經營雖未臻成熟，過去傳統中以出口為主的經營方式，在今日之經營情勢下，已然必須對外投資利用海外資源面對新競爭，本研究乃依據國際競爭觀點，探討台商如何利用大陸事業體的經營能力資源，建立起其

在國際市場上競爭優勢或策略。

## 二、大陸投資動機與目標

Daniels & Radebaugh(1992) 認為企業從事國外直接投資的理由包括：

- (一) 擴展市場— 包括 (1) 運輸成本增加，出口不經濟、(2) 進口國對貿易限制、(3) 客戶因交貨風險、產品形象等考量，要求在當地製造、(4) 追隨客戶赴國外投資、(5) 因應競爭者擴大對國外投資、(6) 比較成本的改變，母國成本優勢漸失。
- (二) 獲取國外資源— 包括 (1) 垂直整合，將原料、生產與行銷置於不同國家、(2) 合理化的生產，將產品的不同部份置於不同國家生產、(3) 獲取生產因素、(4) 產品生命週期、(5) 政府的投資獎勵、(6) 政治的動機。

林彩梅(民81) 則認為我國企業對外投資目的有：確保既有市場、擴大當地市場、獲取資源、利用低廉勞力、對第三國輸出、對本國輸入、收集情報、地主國政府的優遇措施、當地紅利分配、技術服務、國內難於經營、獲得先進技術等考慮。其中對先進國投資之目的較著重確保市場、獲取情報與資源，對開發中國家投資則較著重確保市場、利用低廉勞力、及利用該國外銷配額以對外輸出。

至於台商赴大陸投資之動機，則因兩岸的特殊情勢而略有不同，如黃景輝(民79) 認為其動機為：利用當地廉價的勞工、確保並開發大陸市場、避免匯率損失、利用當地廉價的土地、開拓第三國市場、確保原料來源及地緣優勢。

高長、嚴宗大(民81) 引用中華經濟研究院與海基會等機構有關台商大陸投資的多次調查，綜合台商對大陸投資動機，依序為：

1. 工資低廉、勞力充沛，2. 語言、文化等背景相似，3. 土地租金便宜、工廠用地取得容易，4. 國外進口商的要求，5. 分散母公司經營風險，6. 處置已淘汰或閒置設備，7. 獎勵投資與優惠租稅，8. 爭取廣大內銷市場，9. 享有最惠國待遇、GSP 和配額，10. 取得原料供應。其中大陸所擁有的勞動與土地因素優勢，是吸引台灣勞動密集型產業外移的主因，更因其共同的語言、文化習俗等背景，成為台商投資之主要考量對象。

何雍慶(民82) 將台商對大陸投資動機分為本國動機(即台灣推力)與外國動機(大陸拉力)，台灣推力包括：勞工短缺，房地產價格高漲，勞工意識抬頭及治安欠佳等；大陸拉力包括：勞工充沛、工資低，廠房租金便宜、土地取得容易，大陸仍享有歐美等國之 GSP、MFN 關稅優惠待遇與出口配額，台商與外資企業可享有租稅減免，廣大的市場吸引力，語文相同、溝通容易。並歸納台商大陸投資之特點為：

- (一) 台商赴大陸投資之動機，因時間階段而異。1993 年以前多為成本動機，1993 年以後則轉為成本動機與市場動機，且市場動機將逐漸增強。
- (二) 台商赴大陸投資之動機，因產業而異。勞力密集產業之投資動機為大陸充沛廉價之勞力，高科技產業則著眼於大陸的研發人才。

(三) 台商赴大陸投資雖以間接方式而視為國際投資，但在目前之投資動機與理論有些不同，例如其並非為了迴避中共之貿易保護措施，亦非為了降低運輸成本。

(四) 台商赴大陸投資之動機，將影響其投資行為。

台商赴大陸投資之動機頗為多樣性，其重要性應會因產業不同、時間推移與環境的變遷而有所差異。其投資目標亦會在企業衡量其內外環境與本身能力之後而有所調整，並進而影響其經營管理行為。

### 三、對外投資之經營策略

企業從事海外投資，對國外事業之職能管理，自然與其國際經營的策略或目標相關。林彩梅(民81)曾比較我國企業在先進國家與開發中國家之投資經營策略的差異，比較項目包括當地環境面分析，如一般經營環境、產業環境、市場競爭狀況，及當地事業的職能管理，如行銷策略、財務管理與生產管理。且其行銷、生產、財務等管理考慮中，已經包括部份人事與研究發展議題。

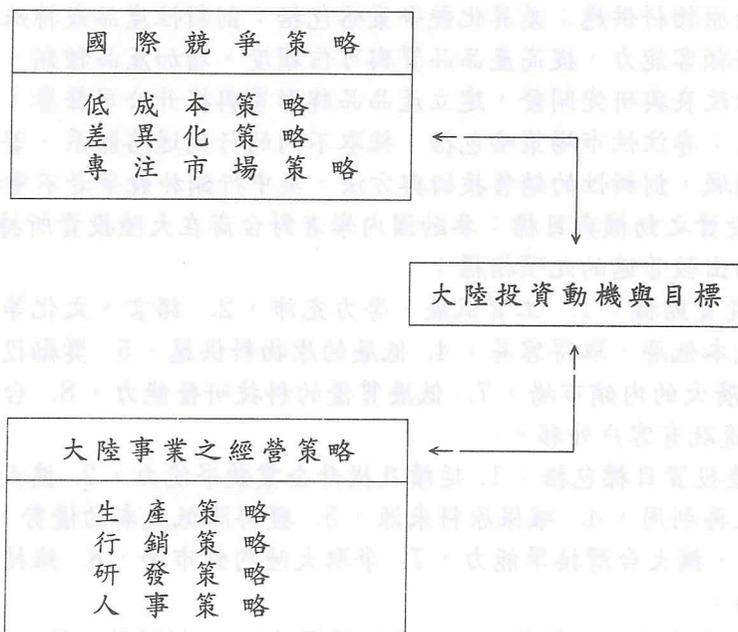
如探討多國籍企業之個別職能管理，Robinson(1984)認為跨國公司的生產與採購決策，需考慮由那些國家的廠商供應目標市場之所需？自行生產所佔比率？向外購買比率及採購地點？公司至少應從事那些製造工作？如何獲得所需的設備？公司應在一廠或多廠製造？多廠間的作業是互相獨立或相互關連？製程策略為何？研究發展部門應設於何處？

此外，Negandhi(1987)指出，在海外生產需考量科技移轉的問題，科技(technology)包括產品科技(新產品開發與產品改良)、製程科技與管理科技，因此移轉的技術範圍應為何？因技術的進步快速，母公司的科技開發應持續不斷，且視子公司所需移轉資源，但研究開發技術與關鍵性技術則通常並不移轉。

在人事管理策略方面，Punnett & Ricks(1990)認為國際企業對海外子公司經理人的任用通常有三種選擇，即任用母國國民(外派人員)、當地國國民或第三國國民；外派管理者最大的優點在於與母公司有較佳的策略搭配，而雇用的當地化，則可培育當地人才，了解當地知識，及節省外派人員的高昂成本。

黃俊英(民83)比較39家大陸外資企業，包括台灣廠商17家，香港廠商6家，日本廠商7家，韓國廠商9家，在大陸之投資行為、管理措施與產業分工體系。管理措施以生產、行銷、人事、研發、財務等角度分別予以比較，發現四國廠商均已採取部份管理功能的分工，在大陸之投資多半採水平分工方式。總之，台、港、日、韓廠商在大陸之經營管理，基本上大同小異，其在大陸之投資行為模式，與國別及行業別間之差異並不顯著。

台商對外投資之經營管理策略，可由管理功能的行銷面、生產面、財務面、研發面與人事面來探討，本研究針對台商在大陸投資所欲達到的策略性目標及競爭優勢，希望進一步探討前述策略的執行，與台商在兩岸經營管理的措施安排之間的關係。



### 參、理論架構與命題

#### 一、理論架構

本研究旨在探討自行車業之國際競爭策略與對大陸投資之經營行為，期能確認業者的國際競爭能力與其對大陸投資的目標、大陸事業機構經營管理的具體關係內涵，乃依據文獻整理建立本研究架構如圖 1，其中競爭策略以 Porter 策略架構為主要依據，即低成本、差異化與集中策略，經營策略則包括生產、行銷、人事及研究發展等經營活動。

#### 二、研究命題

- (一) 台灣總公司之國際競爭策略與其大陸投資之動機與目標有關聯。
- (二) 大陸投資之目標與其大陸事業之經營策略有關聯。
- (三) 台灣總公司之國際競爭策略與其大陸投資事業之經營策略有關聯。

### 肆、研究設計

#### 一、變項定義

國際競爭策略：依據 Porter 之一般競爭策略分類，綜合參考 Dess & Davis (1984)、Porter (1980) 及 Aaker (1984) 等對各策略構面的解釋，據以建立國際競爭策略之衡量指標如下：

低成本競爭策略包括：以較競爭者為低的價格銷售產品，提高生產與作業效率，提升生產力、降低單位成本，設計單純功能之產品、以利生產與銷售，積極尋求低廉的原物料供應；差異化競爭策略包括：創新性產品或特殊性產品的開發，提升服務顧客能力，提高產品品質與可信賴度，增加產品種類、以強化競爭優勢，製程的改良與研究開發，建立產品品牌形象與提升公司聲譽，採取不同的行銷通路體系；專注性市場策略包括：採取不同的行銷通路體系，著重於較特定之目標市場領域，創新性的銷售技術與方法，集中行銷於競爭者不重視之邊緣市場。

大陸投資之動機與目標：參酌國內學者對台商在大陸投資所持之動機與目標，綜合歸納出較普遍的九項指標：

大陸投資動機：1. 工資低廉、勞力充沛，2. 語言、文化等背景相似，3. 工廠用地成本低廉、取得容易，4. 低廉的原物料供應，5. 獎勵投資與優惠租稅措施，6. 廣大的內銷市場，7. 低廉質優的科技研發能力，8. 台灣投資環境惡化，9. 跟隨既有客戶外移。

對大陸投資目標包括：1. 延續及提升企業競爭能力，2. 擴大經濟規模，3. 公司資源之再利用，4. 確保原料來源，5. 獲得降低成本的優勢，6. 利用大陸廠作 OEM、擴大台灣接單能力，7. 爭取大陸內銷市場，8. 維持及擴大原有國外銷售市場。

大陸投資事業之經營策略：主要依據 Robinson(1984)、Punnett & Ricks(1990) 與林彩梅(民81)、黃俊英(民83)之理論與實證資料，探討行銷、生產、研發與人事等經營行為，各策略構面的衡量指標如下：

行銷策略：產品主要銷售地區；內銷與外銷方式及產品品牌。

生產策略：機器設備、原物料、零組件與技術之主要來源，產品等級的分工，母公司與大陸廠之製程策略與兩地勞工生產力。

研發策略：研發部門設立地點；研發重心；公司科技來源與對大陸的技術移轉。

人事策略：管理幹部之任用，包括任用工作、當地幹部培養制度之建立、與對當地幹部訓練之重視情形。

## 二、抽樣與樣本特性

### (一)抽樣

本研究以所有赴大陸投資之自行車業廠商為研究對象，由台灣區自行車輸出業同業公會名錄中，選擇已赴大陸投資之企業，並配合工研院之調查報告(民81)「主要國家自行車工業市場調查報告」中，及自行車刊報第50期(民83)上所載的大陸投資廠商名錄，經篩選重複名單後之76家廠商為母體，全部寄發問卷。於民國84年3月初發出，共回收41份，實際有效問卷38份，有效回收率50.0%。

### (二)樣本特性

樣本廠商中，成車業者7家，零組件業者32家，其中一家其產品包括成車與零組件兩者。除3家較早成立的零組件大廠外，其餘多成立於民國60-79年間；

83 年的營業額多在新台幣 1-10 億元間 (22 家, 佔 57.9%)。大部份廠商的外銷比率甚高, 尤其成車業者, 都在 81% 以上。外銷地區以歐洲、美國為主, 外銷方式以自營外銷所佔比重最高 (43.1%), 其次為透過國內貿易商 (31.9%); 自行車業者在赴大陸前僅有少數廠商 (佔 21.1%) 曾於國外投資。

前述廠商赴大陸投資年期以 1-3 年之間為最多, 佔 42.1%, 其次為 3-5 年及 5 年以上, 各佔 23.7%。投資額以 100-200 萬美元之間為主, 佔 26.3%, 其次為 500 萬美元以上者, 佔 23.7%。大陸廠員工人數以 100-300 人為最多 (佔 39.5%), 其次為 100 人以下及 300-500 人 (各佔 18.4%)。大陸投資型態以獨資為主 (佔 73.8%), 且有廠商為多廠經營。投資地區多集中於深圳地區, 目前已有向上海附近集中的趨勢。

## 伍、分析發現

### 一、大陸投資之動機與目標

大陸投資動機之重要性程度依序為：大陸當地勞工低廉充沛、語言文化背景相似、台灣投資環境不佳、廠房用地低廉等。較不重視者依序為：當地便宜科技研發能力、當地低廉原物料、廣大內銷市場吸引等。

台商赴大陸投資之動機, 因產業而異, 自行車業因屬勞力密集產業, 缺工現象為業界所共同面臨的問題, 因此大陸充沛廉價的勞力, 實為吸引業界投資之主因, 97.4% 的廠商視為重要的投資誘因, 另 73.7% 的廠商則重視大陸低廉的工廠用地; 相對而言, 68.4% 的廠商認為台灣投資環境不佳, 則正可與上述動機相互對應, 亦有 92.1% 的廠商則因大陸語言文化等背景相似, 跟隨眾人腳步前去。

大陸雖擁有豐沛科技研發人才, 似乎並未引起業界重視, 同樣的當地低廉原物料亦非主要誘因, 多數仍由台灣提供原物料或零組件為主。對於大陸廣大的內銷市場, 約有 28.9% 的廠商認為其並非投資的主要誘因, 其大多為外銷為重的廠商, 但同時亦有 34.3% 的廠商認為很重要, 顯見如何開拓大陸市場為未來重要的課題之一。

業者至大陸投資的主要目標, 較受重視者依序為：延續企業競爭力、維持與擴大原有國外市場、獲得降低成本的優勢、擴大經濟規模等; 較不受重視者依序則為：確保原料來源、公司資源再利用與爭取大陸內銷市場等; 自行車業者至大陸投資, 早期確實以低成本因素、大陸代工、保持公司原有出口市場競爭力等目標為主, 建立大陸內銷市場據點的長期性投資, 則是晚近的考慮。

由上可知, 業界對大陸投資的目標, 著眼於降低成本, 保有或提升原有的國際競爭力, 以維持原國外市場, 或進而擴大經濟規模; 至於確保原料來源、公司資源再利用, 則非業界著重之點; 而大陸內銷市場平均而言目前雖不看重, 未來大陸內銷之限制減少後, 或將會有更多的廠商相繼投入。

表1 大陸投資動機與目標之重要程度

重要程度(%)	極不重要	不重要	普通	重要	極重要
<b>大陸投資動機</b>					
勞工低廉充沛	0	0	2.6	42.1	55.3
語言文化背景相似	0	0	7.9	63.2	28.9
台灣投資環境不佳	0	2.6	28.9	39.5	28.9
廠房用地低廉	2.6	0	23.7	60.5	13.2
追隨外移客戶	10.5	13.2	31.6	39.5	5.3
當地投資獎勵優惠	2.6	13.2	55.3	23.7	5.3
廣大內銷市場吸引	10.5	18.4	36.8	21.1	13.2
當地有低廉原物料	15.8	15.8	28.9	34.2	5.3
便宜科技研發能力	18.4	28.9	36.8	13.2	2.6
<b>大陸投資目標</b>					
延續企業競爭力	0	0	2.6	34.2	63.2
維持原國外市場	0	5.3	5.3	36.8	50.0
獲降低成本優勢	0	5.3	5.3	39.5	50.0
擴大經濟規模	0	5.3	21.1	44.7	28.9
以OEM擴大接單	0	10.5	18.4	36.8	34.2
爭取大陸內銷市場	7.9	13.2	36.8	26.3	15.8
公司資源再利用	7.9	10.5	42.1	26.3	13.2
確保原料來源	10.5	36.8	23.7	18.4	10.5

## 二、大陸事業機構之經營策略

廠商在大陸事業的經營策略，在行銷有關決策包括：行銷市場以外銷第三國為主，惟已內銷大陸者亦佔三分之一強，另有部份半成品甚且回銷台灣。大陸內銷多採自行銷售方式，部份則經由當地其它企業銷售。外銷則多由台灣母公司負責，亦即客戶與外銷管道的掌控仍由台灣企業所主控。在大陸廠生產的產品品牌，係以自有品牌為主，OEM次之；自創品牌應仍是業界須努力的行銷策略。

生產方面，所需的機器設備主要由台灣母公司提供，其次為台灣其它企業所提供。原物料、零組件之來源，則以台灣母公司提供為主，其它依序為由當地台商、台灣其它企業所提供；值得注意的是當地採購的比率已增加，隨著當地生產能力的提高，未來將導致其供應網路的轉變。技術來源方面，則幾乎多由台灣母公司所提供；對兩岸勞工生產力的評價，普遍認為大陸較台灣低，廠商多在台灣生產高單價的產品，並採用由台灣提供原物料、大陸製造成品之製程策略。

研發方面，研發部門主要設立於台灣母公司，研發重心以產品開發為主，重

視產品改良、製程改良與技術開發；所需技術多為業界自行研發。有關母公司對大陸廠的技術移轉，業界普遍已進行產品或製造技術的完整部份移轉。

人事方面，台灣派遣的管理幹部以任用於生產部門為主，財務部門次之，行銷部門又次之。因外派幹部的成本較高，廠商對當地幹部的培養制度多已建立，多數亦極重視當地的幹部訓練，甚且定期實施。

### 三、國際競爭策略類型

廠商對國際競爭策略作法較重視的項目依序為：高品質產品與信賴度、降低單位成本、提升服務顧客能力、提高生產與作業效率等。較不重視者為專注邊際市場集中性行銷、與較競爭者低價行銷。顯示業者已體認低價競爭之外的其他行銷策略，進而重視品質、效率、服務，及品牌商譽等競爭手段。

本研究為求深入發掘企業所採取的共同競爭策略，利用 15 項有關競爭策略的手段作法，以主成份分析法及最大變異正交轉軸，選取出前三個競爭策略因素如表 2，其總解釋變異量為 53.5%，希能利用此三項因素構面，有效的剖析出企業所採取之策略的意義。各因素命名及其內涵說明如下：

表 2 國際競爭策略之構面因素

競爭策略變項	差異化競爭因素	專注市場因素	低成本競爭因素
3. 提升服務顧客能力	.811		
4. 提高品質與信賴度	.731		
5. 提高生產與作業效率	.707		
8. 製程改良與研發	.674		
9. 品牌形象與公司聲譽	.553		
7. 降低單位成本	.498		
10. 不同行銷通路體系		.823	
6. 增加產品種類		.720	
11. 特定目標市場領域		.719	
13. 創新性銷售技術方法		.559	
1. 較競爭者低價行銷			.782
14. 低廉原物料供應			.669
12. 設計單純功能產品			.570
15. 集中行銷於邊緣市場			.552
特徵值	4.173	2.273	1.578
解釋變異量(%)	27.8	15.2	10.5

#### 因素一：差異化競爭因素(特徵值 4.173，解釋變異量 27.8%)

本因素包括六個指標：重視「提升服務顧客能力」、「高品質產品與信賴度

」、「提高生產與作業效率」、「製程改良與研發」、「品牌形象與公司聲譽」及「降低單位成本」，對於高品級商品、品牌形象建立、顧客服務能力及製程改良研發的經營行為，可共同陳現不同於一般的差異化行銷優勢，故而命名為「差異化競爭因素」。

### 因素二：專注性市場因素(特徵值 2.273，解釋變異量 15.2%)

本因素共包括四個指標：「採不同行銷通路體系」、「增加產品種類」、「特定領域的目標市場」、「創新性銷售技術方法」，其特別重視對特定目標市場，以增加產品種類、不同之通路及創新銷售方法，達成其在特定目標市場上的行銷任務，故稱之為「專注性市場因素」。

### 因素三：低成本競爭因素(特徵值 1.578，解釋變異量 10.5%)

本因素包括四個指標：「較競爭者低價行銷」、「尋低廉原物料供應」、「設計單純功能產品」及「集中行銷於邊緣市場」。其所著重者為以低成本、低價方式及簡化功能或形式的商品，於競爭者較忽略的市場從事行銷，故稱之為「低成本競爭因素」。

前述競爭策略因素與本研究原所設定的三類競爭策略，在理論觀念與衡量上大體吻合，本研究乃進一步根據企業在三項策略因素構面上的類似性，將各企業的策略予以分類歸型；利用各項策略因素為集群變項，以華德法集群分析，經由群內誤差增量陡階判斷，宜歸類為三策略群，並依各策略群在因素構面上之位置，確定各企業的實際競爭策略類型，內容詳見表 3。

表 3 策略群在競爭因素構面上之平均值

因素	群一 低成本群 N=7	群二 差異化群 N=15	群三 專注市場群 N=16	F 值	顯著 機率	群間差異情形
差異化策略因素	-1.538	.715	.003	33.126	.000***	群二最高，群三次之，群一最低
專注市場策略因素	-.402	-.669	.803	16.872	.000***	群三較群一、二高，群一、二間無差異
低成本競爭因素	.392	.349	-.498	3.992	.027*	群一、二較群三高，群一、二之間無差異

註：\*\*\* 表示  $p < .01$ ，\*\* 表示  $p < .05$ ，\* 表示  $p < .1$

集群一包括 7 個樣本廠商，其較重視低成本競爭因素，極不重視差異化競爭因素，亦不重視專注性市場因素。因僅只重視低成本、低價等行銷方式，故稱為「低成本競爭群」。

集群二包括 15 家廠商，其最注重差異化競爭因素，較不重視專注性市場因

素。本群包括多家知名度高之大廠，在產品與經營上已具有相當優勢，亦有其特定之行銷方法與品牌知名度，故稱之為「差異化競爭群」。

集群三包括 16 個廠商，其特別重視專注性市場因素，亦稍重視差異化競爭因素，但不重視低成本競爭因素，顯示本類企業頗為重視以不同的行銷方式，服務特定的局部市場，故群三可稱為「專注性市場群」。

#### 四、策略群經營行為比較

##### (一)各策略群公司基本特性

以母公司成立時間言，低成本群大都成立於 70-79 年間，差異化群則大都成立於 60-69 年間，專注市場群則均勻分佈於 60-69 年、70-79 年等年間。83 年的營業額，三群的公司皆以新台幣 1-10 億元為主，至於營業項目各群則均勻包括成車與零組件業者。有關各群業者國際化情形，在外銷方面，低成本群與差異化群外銷比率大都達 81% 以上，專注市場群則均勻分佈在 60-80% 及 81% 以上。外銷地區方面，低成本群與專注市場群則以歐洲、美國為主要地區，差異化群則以歐洲為主。外銷通路方面，差異化群與專注市場群以自營外銷為主、透過國內貿易商次之，低成本群則主要為透過國內貿易商。對於國外投資經驗方面，低成本群均未曾於國外投資，差異化群與專注市場群則有四分之一以上企業曾於國外投資。

至於大陸投資之子公司投資年數，低成本群與差異化群以 1-3 年為主，專注市場群則有一半以上達 5 年以上之經驗。大陸投資金額，低成本群與專注市場群以 100-200 萬美元為主，差異化群則以 500 萬美元以上為主。大陸事業之員工人數，差異化群與專注市場群以 100-300 人之間為多數，低成本群則多在 100 人以下。各群相似性最高者為投資型態與投資地點，大都以獨資為主要投資方式，投資地點多集中於深圳地區。

表 4 各策略群之公司基本特性

策略群	低成本競爭群	差異化競爭群	專注市場群
公司基本資料			
母公司外銷比率	多在 81-100% 間	多在 81-100% 間	多在 81-100%、61-80% 間
母公司外銷地區	歐洲與美國為主	歐洲為主，美、日次之	歐洲與美國為主
已在國外投資比率	0%	26.7%	25.0%
大陸投資年數	1-3 年為主	1-3 年為主	5 年以上為主
大陸投資金額 (美金)	100-200 萬元以下為主	500 萬元以上為主	100-200 萬元以下為主
大陸員工人數	100 人以下	100-300 人為主	100-300 人為主

註：其它如公司營業額、產品類別、在大陸投資型態、投資地點等，因無顯著不同，不特別列於表上。

### (二)各策略群之投資動機與目標

在大陸投資動機方面，各策略群廠商對追隨客戶外移一項，著重程度有明顯的差異。低成本群頗為重視隨客戶外移，而差異化群與專注市場群則重視台灣投資環境惡化；相對的，各群均共同體認到大陸市場之低廉充沛勞力與文化背景相似等大陸當地優良投資條件，顯示自行車業對大陸投資主要係因為投資地吸引力，次者為台灣投資條件改變，且其中低成本群因客戶而外移，另兩群則重視環境的適宜性。

在投資目標方面，各策略群的目標大體相同，雖重視順序略有出入，均共同體認維持原有海外市場、延續企業競爭力、獲降低成本優勢、擴大經濟規模等投資目標，低成本群較重視維持國外既有市場、延續企業競爭力等；而差異化群與專注市場群則完全相同，依序重視延續企業競爭力、獲取成本優勢、維持國外既有市場等。

表5 各策略群大陸投資動機與目標重視程度

策略群 重視程度	低成本競爭群	差異化競爭群	專注市場群
大陸投資動機	1. 勞工低廉充沛 2. 文化背景相似、 追隨外移客戶	1. 勞工低廉充沛 2. 文化背景相似 3. 台灣投資環境惡化	1. 勞工低廉充沛 2. 文化背景相似 3. 台灣投資環境惡化
大陸投資目標	1. 維持原國外市場 2. 延續企業競爭力 3. 爭取降低成本優勢	1. 延續企業競爭力 2. 爭取降低成本優勢 3. 維持原國外市場	1. 延續企業競爭力 2. 爭取降低成本優勢 3. 維持原國外市場、 擴大經濟規模

### (三)各策略群之大陸事業經營策略

在行銷管理方面，各策略群之間差異不大。以銷售地區言，各群多以外銷第三國為主；對大陸內銷方面則大多採取自行銷方式；在外銷方面，低成本群較為側重委託台灣貿易商，差異化群與專注市場群則以台灣母公司負責為主；各群並多以自有品牌銷售產品；顯示傳統上走低價出口的外銷企業，仍依賴貿易公司為其從事間接接觸的外銷，而採取稍有特色之差異化或專門市場行銷的廠商，則會自行建立外銷管道。

生產管理方面，除低成本群之機器設備全由台灣母公司提供外，各群在機器設備、原物料、零組件及技術來源方面頗為近似，以台灣母公司提供為主；產品等級方面，各群在兩岸生產的產品等級不同，均由母公司生產高單價產品。主要製程策略方面，低成本群與差異化群頗為相近，以母公司提供原物料、大陸廠製造產品為主，專注市場群則為母公司生產零組件，大陸組裝產品為主。對兩岸勞工生產力的比較，皆認為大陸生產力較台灣低，但低成本群多認為大陸生產力為

台灣的80%以上，差異化群與專注市場群則認為大陸生產力為台灣的60-80%；在目前階段兩岸間的製造或科技能力仍有相當的差距，所以台灣製造產品的等級，從事上游產品再交由大陸企業製造，仍為普遍的現象，但低成本群在許多加工製序上、生產力表現上，與其低成本的營運行為頗為一致。

研發策略方面，各群頗為近似。研發部門大多設於台灣母公司，公司研發重心則以產品開發為主，公司技術來源著重自行研發，大多已移轉部份技術於大陸。

人事策略方面，各群企業派駐大陸幹部以任職於生產部門為主，對當地幹部之培養亦多已建立制度。差異化群與專注市場群較重視當地幹部之訓練，並定期舉辦訓練活動，低成本群則較不重視當地幹部訓練，且僅偶而訓練之。

總體而言，業者所採取的國際競爭策略本質上的不同，與公司的既有特性或狀態有關，雖然在多種經營行為上，不同競爭類型的公司其所採行的兩岸經營行為頗為類似，顯示在對大陸投資初期，各公司所能獲取的資源、發揮的經營優勢、達到的經營目標頗為有限，使得各公司自然無所差異，但對於少部份經營行為，仍能觀察到競爭策略與大陸投資經營間的關聯性。

在國際市場上傾向採取差異化優勢競爭的廠商，與採取低成本競爭的廠商，在頗多經營行為上較有顯著不同，前者在國際市場上較為主動自主，在大陸的投資其生產製造能力與功能較高，較重視對大陸當地幹部的有秩序培養，低成本策略廠商，則依賴貿易商開拓國外市場，仍著重出口商的角色，對大陸的投資較重視當地的低廉勞動力，甚至由台灣出口零組件至大陸組裝，在人事管理上較不重視對當地幹部的培養，顯見該類企業對大陸投資的經營管理紮根甚淺，與其以低成本搶攻國際市場的本質甚為吻合；相形之下，差異化策略廠商，大都亦為經營能力較強勢企業，對大陸的經營紮根較為深入，其在未來國際市場上亦為有競爭地位的廠商；針對此一現象，政府對台商在大陸投資所持的輔導政策，亦應保持相當彈性，以滿足不同能力持不同發展目標策略之廠商的需求。

## 陸、結論與建議

### 一、結論

本研究旨在探討台灣自行車業者的國際競爭策略與大陸投資之經營作為，實証分析結果主要發現：

自民國76年以來，因國內外投資環境丕變，自行車業者陸續至大陸投資，至今已有六十多家廠商眾聚深圳，形成另一個完整體系的自行車產業，雖然前述投資大多在1-3年之間，投資金額以100-200萬美元之間為主，然亦有頗多500萬美元以上投資個案；大陸投資型態以獨資為主，且有廠商為多廠經營。投資地區多集中於深圳地區，目前已有向上海附近集結的情形。

自行車產業一向以出口為主要業務，過去所著重者為價廉物美的低成本競爭優勢，近來已體認到提升品質、產能、服務，及品牌商譽形象等層面的努力；並從赴大陸投資的動機、目標與經營行為中，顯現其不同競爭策略的取向。

表 6 各策略群大陸事業經營策略

策略群	低成本競爭群	差異化競爭群	專注市場群
大陸經營策略			
一、行銷策略			
主要銷售地區	外銷第三國	外銷第三國	外銷第三國
內銷大陸方式	自行銷售為主	自行銷售為主	自行銷售為主
產品外銷主要方式*	委託台灣貿易商	由台灣母公司負責	由台灣母公司負責
大陸廠產品品牌	自有品牌為主	自有品牌為主	自有品牌為主
二、生產策略			
機器設備主要來源	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供
原物料主要來源	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供
零組件主要來源	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供
技術主要來源	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供	主要由台灣母公司提供
產品等級分工方式	母公司生產高單價產品為主	母公司生產高單價產品為主	母公司生產高單價產品為主
主要製程策略*	母公司提供原物料，大陸製造產品	母公司提供原物料，大陸製造產品	母公司生產零組件，大陸組裝產品
兩岸勞動生產力比較*	大陸為台灣 80% 左右	大陸為台灣的 60-80%	大陸為台灣的 60-80%
三、研發策略			
研發部門地點	主要在母公司	主要在母公司	主要在母公司
公司研發重心*	產品開發為主、技術開發及製程改良次之	產品開發為主、產品改良次之	產品開發為主、製程改良次之
公司技術來源	主要為自行研發	主要為自行研發	主要為自行研發
技術移轉大陸	多已部份移轉	多已部份移轉	多已部份移轉
四、人事策略			
外派幹部任用工作*	生產部門為主、財務部門次之	生產部門為主、行銷部門次之	生產部門為主、財務部門次之
當地幹部培養	多已建立制度	多已建立制度	多已建立制度
當地幹部訓練*	重視且偶而訓練	極重視且定期訓練	極重視且定期訓練

註：(1)\* 為各群在經營策略上有顯著差異者，無\* 號者為各群無顯著差異。

(2) 本表儘量將各項管理行為完整陳述表達，旨在讓研究者有機會全面性閱讀各策略群的行為同與異。

自行車業者在國際市場上的競爭取向，與 Porter 所建議的三種競爭策略類型相當近似，基本上仍為低成本領導、差異化及專注市場三種策略群，其中以低成本群及差異化群在經營行為上較為不同。

不論何種競爭類型的企業，其對大陸投資動機，共同注重大陸勞工充沛廉價、語言文化背景相似等，但低成本競爭廠商亦重視追隨客戶外移；差異化及專注市場的廠商則較重視台灣經營環境的惡化。對大陸投資之策略目標，亦均共同著

重：延續企業競爭力、維持與擴大原有國外市場、獲得降低成本的優勢等；然各策略群企業所重視的目標，在重要性順位上有明顯差異。低成本群依序重視國外既有市場及延續企業競爭力，差異化群與專注市場群則共同重視延續企業競爭力及獲取低成本優勢。顯示台商所持的國際競爭策略，與其對大陸投資的動機、目標間確實有策略意義上的關聯性。

此外，業者在大陸的事業機構，其所採取的經營管理方式與公司的競爭走向有相當關係。在行銷方面，各公司均以外銷為主，對大陸內銷亦多採取自行銷方式，擁有自己的品牌；但低成本競爭者依靠台灣貿易商從事外銷，差異化與專注市場策略者則多依靠台灣母公司負責。在生產方面，大陸機構的機器設備主要由台灣提供，主要的原物料或零組件由台灣母公司提供，甚且由台灣提供技術，但在製造程序上，低成本策略與差異化策略者大都為母公司提供原物料，由大陸製造產品，專注市場群則為母公司生產零組件，大陸組裝產品；至於兩岸勞動生產力，低成本策略廠商評估兩岸較為接近。各公司的研究發展類似，均為在母公司研發，採自行研發方式，研發重心項目則因策略之不同而有所差別。至於用人策略，各公司均重視培養當地幹部，台灣派駐人員則有在製造部門、行銷或財務部門之差；並且差異化與專注市場競爭傾向者較為重視當地幹部培養，亦會舉辦例常性的訓練活動。

整體而言，台商的國際競爭策略與其大陸投資的事業體之經營行為確實存在有與策略意義相當關聯的現象。

## 二、建議

- (一) 對大陸的投資經營，可視為企業進階國際地位之一環，依據兩地的資源優勢作為分工之基礎；以外銷為導向的自行車業，在急於西向投資同時，亦不能忽略在台灣的經營與深耕，國內市場需求、台灣為主的研發能力及國際行銷經驗，為自行車業者發揮大陸資源優勢的基礎與根本。
- (二) 在變動的經營環境下，自行車業的產業升級是必走的路。提高產品的附加價值、塑造產品的商譽形象、提升技術能力、管理方法、強化行銷通路與行銷技巧等，方能持續業界之競爭優勢，然前述管理能力的提昇與改良，勢須足夠的市場支援，眼前業者赴大陸投資雖仍著重當地優良投資環境，但未來日趨成熟的內需市場，即為台商達到上述目的不可輕忽的方案之一。
- (三) 業界前往大陸投資設廠前，應先進行深入的可行性分析；多了解在大陸與在台灣投資經營的差異，並對投資營運的配套條件做適當的評估，以縮短樂觀預期與現實的差距。如就長遠的國際競爭策略的形成而言，台商對大陸事業體的經營決策，必有一些相對應的預期與要求，然大陸投資不可預知的可變因素過多，策略的考路慮固然必須，實務上的限制更不可忽略。
- (四) 業界在大陸的投資已有擴大與長期作戰的趨勢。兩岸未來固可運用水平分工方式，由台灣生產高品質、高價位之高級自行車，朝多樣少量方向發展；大陸則

生產中低價位產品，以量產帶動經濟效益，並區隔台灣與大陸的自行車市場。亦可運用垂直分工、製程分工的方式，將半成品回銷台灣，再組成成車出口，降低產品成本。應用當地的管理決策調整，彈性的營造出台商國際經營基礎能力，將目前經營決策仍嫌單一化的自行車業者之兩岸經營策略，儘可能予以多樣化。

### 參考文獻

1. 工業技術研究院，「主要國家自行車工業市場調查報告」，民國81年3月。
2. 自行車工業研究發展中心籌備處，「自行車產業體質改善調查研究報告書」，民國80年10月。
3. 「自行車刊報」，第50期，1994，台北常盤公司，頁45-57。
4. 合作金庫，「台灣自行車工業之現況與展望」，產業經濟，第161期，民國84年1月。
5. 林彩梅，多國籍企業論，台北：五南圖書公司，民國81年10月。
6. 高長、嚴宗大，「台商在大陸投資企業營運情況之調查分析」，大陸投資企業經營實務研討會論文集，中華民國企業經理協進會，民國81年5月8日、9日。
7. 高希均、林祖嘉等，台商經驗－投資大陸的現場報導，台北：天下文化出版，1995年1月。
8. 黃俊英主持，「台、港、日、韓廠商在大陸經營管理之比較－以電子資訊、機械產業為主」，中華民國管理科學學會，民國83年6月15日。
9. 黃景輝，「從管理層面探討台商對大陸投資的源起、演變下場、前景及對策」，大陸投資環境報告，經濟部投資業務處，民國79年5月。
10. 賴士葆等著，投資大陸市場，中華民國管理科學學會，民國82年8月。
11. Porter, "Competitive Strategy", 蔡正雄譯，競爭策略，華泰書局，1980。
12. Aaker, D. A., Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Inc., 1984, & 1992.
13. Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990.
14. Collis, D. J., "A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry", Strategic Management Journal, 1991.
15. Dess, G. F. & Davis, P. S., "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal, 27(3), 1984, pp.467-488.
16. Daniels, J. D. & Radebaugh, L. H., International Business-Environments and Operations, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

18. Lim, J. S., Sharkey, T. W. and Kim, K. I., "Determinants of International Marketing Strategy", Management International Review, 33(2), second quarter 1993.
19. Negandhi, A. R., International Management, Allyn and Bacon, Inc., 1987.
20. Punnett, B. J. & Ricks, D. A., International Business, PWS-KENT Publishing Company, 1992.
21. Porter, M. E., Competitive Advantage—Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, 華泰書局翻印。
22. Porter, M. E., Competitive Strategy, The Free Press, 1980.
23. Richard D. Robinson, "Internationalization of Business: An Introduction", The Dryden Press, 1984, 多國籍企業研究學會譯, 國際企業經營策略論, 華泰書局出版, 民國 75 年 9 月。
24. Yip, G. S., Loewe, P. M. and Yoshino, M. Y., "How to Take Your Company to the Global Market", Columbia Journal of World Business, winter 1988.
25. Yip, G. S., "Global Strategy...in a World of Nations?", Sloan Management Review, Fall, 1989.