

# 我國自行車中小型製造業國際化策略、 資源整合策略與競爭優勢關聯之研究

陳銘嘉\*

## 摘要

本研究以我國自行產業的中小型製造業者為例，用以探討中小型製造業國際化策略、資源整合策略與企業競爭優勢之關係。以便利抽樣法，回收有效問卷 201 份，並以 AMOS 軟體驗證結構方程模型，結果顯示國際化策略正向影響企業之競爭優勢，而資源整合策略則需透過國際化策略才能間接正向影響企業之競爭優勢，因此國際化策略是傳統中小企業取得競爭優勢的重要關鍵因素。

**關鍵詞：**國際化策略、資源整合策略、企業競爭優勢

## 1. 前言

世界經濟環境隨著科技的進步，不僅大幅縮短了不同區域間的距離隔閡，更使得全球各國產業間的資訊、資金更易取得與轉移。加上 1993 年底烏拉圭談判達成協議，促成世界貿易組織（WTO）的成立；世界各地區域經濟不繼的整合（例如北美自由貿易區、歐洲聯盟、南美共同市場...）；「國際分工」體系的發展等等經濟發展趨勢，各國企業的活動迅速地由本國生產向外國輸出之貿易形態，轉換成企業直接對外投資在當地生產、銷售，使得跨國企業成為了世界經濟的發展主流（林彩梅，1996）。

---

\* 大葉大學管理研究所博士班研究生。E-mail：amom@mail.dyu.edu.tw。

而從我國企業組織規模來看，根據經濟部的統計，民國 92 年底時，中、小企業家數為 114 萬 6,352 家，占全體企業家數的 97.83%；就業人數為 742 萬 5 千人，為全國創造了近 8 成的就業機會；銷售額為新台幣 8 千多億元，占全體企業銷售額的百分之 30% 以上；出口值為 13,278 億元，占全體企業出口值的 40% 以上（李淑芳、陳銘嘉，2003）。台灣企業生態中，向來有「中小主外」的特質，也就是台灣的中小企業國際化程度高，其主要是以國際市場為出路。此外，台灣中小企業由於大多是由 OEM 模式起家，其彼此之間藉由網絡的連結分工合作、靈活彈性，創造出名聞於世的成就。

國際化是經濟發展的潮流，而台灣自然也無法與不可或缺。台灣在先天上，國內市場有限，天然資源不足；近年來，又為因應國內、外經濟的急遽變化，政府對經濟的管制漸漸自由化，並鼓勵國際化。國內廠商以往關稅保護的堡壘，慢慢地失去，而面臨外國廉價且物美的商品競爭。加上國內勞力短缺、人工成本上揚、經營環境劣化種種不利的因素，加深企業經營的壓力。在多重不利經營的因素下，企業只好紛紛赴海外設廠、投資（吳青松，1996）。尤其是對中小企業的影響，更是日趨加深，致使其國際化的腳步，已無法固守舊有貿易出口的模式。專精且富彈性的中小企業，藉由縱橫連合、策略聯盟，不僅保有原來本身的核心能力，也具備大型企業的優點（Weitz, & Jap, 1995）。因此，企業如何透過資源整合策略，彼此合作、共同選擇，進而創造，達到競爭水準的國際化策略，以強化競爭能力，實為中小企業不可或缺的重要議題（Ma, 2004）。

台灣自行車產業自 1980 年開始，即傲視全球，成為世界第一大出口國，為台灣贏得「自行車外銷王國」的美名。且以出口導向型的主要行銷策略，為台灣帶來不少外匯。在 1987 年時，台灣自行車產量達到高峰，產量達 1,023 萬輛。但是到了 1990 年代以後，因為競爭環境的惡化，出口值下跌，使得台灣自行車的產量幾乎每年呈現負成長。自行車業者在面臨生存挑戰之際，逐漸摒除傳統 OEM 代工產銷策略，積極投入研發工作，

開發高附加價值產品；同時另一方面，極力拓展新的行銷通路與市場。近年來，在產銷量上雖未能再創高峰期的成績，而根據台灣區自行車輸出業同業公會之統計資料，雖然 2004 年台灣自行車出口量僅回升到 435 萬輛，但出口總產值約達新台幣 489 億元，較 2003 年成長逾兩成；而每輛自行車的出口單價，更從 2002 年的 109 美元，成長到 2004 年的 165.7 美元，幾乎成長五成。業者紛紛挾著台灣製造業的雄厚實力發展自行車高階精品，以進軍歐洲及全球市場，並在海外成立生產基地（賴其勛、陳銘嘉，2001）。可見，台灣自行車產業已成功的轉型。

此外，由以往的理論觀點來看，Dunning（1998、1993）認為企業的競爭優勢是為國際化能力的主要源由。然而國內有相關研究指出，台灣的中小企業本身卻因資源的侷限性，加上台灣內需市場的有限，因此在實務上，需先藉由共同合作、整合相關資源，以利進軍國際市場（Ma, 2004）。此一方面的論證尚需進一步予以實證。

因此，本研究乃以台灣自行車產業為研究對象，透過問卷調查，企圖彙總相關訊息，分析傳統中小型製造業之資源整合策略、國際化策略與競爭優勢間之關係。故本研究之主要目的如下：(1)探討台灣自行車產業中小型製造業的競爭優勢內涵。(2)探討台灣自行車產業中小型製造業國際化策略之內涵以及對競爭優勢之影響。(3)探討台灣自行車產業中小型製造業資源整合策略之內涵以及對競爭優勢之影響。(4)探討台灣自行車產業中小型製造業國際化策略、資源整合策略與競爭優勢之間的關係。(5)根據研究結果，提出具體可行之建議，以做為台灣中小企業國際化競爭能力之參考。

## 2. 文獻探討

### 2.1 競爭優勢之相關理論與研究

競爭優勢最主要的意涵為利用獨特的資產、技能、資源或活動，使企

業發展出相對於競爭者更具有獨特且有利的地位。Porter (1980) 認為競爭優勢為透過競爭策略規劃所產生的具有持續性競爭的優越態勢條件。Aaker (1984) 認為企業競爭策略之擬定，在於找出該企業之「可持續的競爭優勢」(sustainable competitive advantages, SCAs)，並且提出其三項特徵：(1)此優勢必須包含產業關鍵成功因素(key success factor, KSF)。(2)此一優勢條件必須足夠形成實質價值，並在市場上形成差異。(3)面臨環境變化與競爭者反擊時，可持續保持有利態勢的條件。

當一個企業其利潤率高於產業平均水準時，稱之為具有競爭優勢。而當它能維持高利潤率達數年之久時，稱之為具有持久性的競爭優勢。企業利潤是否具備競爭優勢的兩個基本條件決定於：(1)顧客對於產品及服務所願意支付之價值；(2)企業生產成本(Aaker, 1984)。Porter (1986) 在「競爭優勢」一書指出，競爭是企業成敗的核心，決定了企業的創新、文化凝聚力、執行效率等，與整體表現息息相關的各種活動，企業的競爭優勢源自於它能夠為客戶創造價值。Li and Deng (1990) 認為某些因素會一直影響公司競爭優勢的形成與執行，而這些因素的力量及其互動決定了公司的競爭策略，這些因素包括技術發展、價格成本、控制、組織與管理、行銷、產業地位與政策環境情況。市場佔有率和獲利率可表現出一個企業是否在競爭者中具有競爭優勢，能提供企業觀察其整體競爭力之表現。本研究乃採用 Hill and Jones (2001) 之見解，認為競爭優勢主要來自於較佳的效率、品質、創新及回應顧客的能力，而促使企業達到這四項基礎則有賴於擁有獨特的能力，企業的獨特能力可以是產品差異化或產品成本低於競爭者，而此能力來自於兩個互補的來源：組織的資源和運用資源的潛能。

## 2.2 國際化策略

企業國際化的原因，基本上可簡單的分為兩類。一是由於國內市場不適當或較差的行銷環境；一為其他國家有較佳的環境或行銷機會。前者將企業「推」向國外市場，而後者則是將企業「拉」往國外市場發展(趙必孝, 2000)。Kim and Hwang (1992) 認為海外市場進入模式選擇的影響因素，主要可由下列四個構面加以衡量：(1)基本決策標準：企業進行國際

化策略時的基本考量要素，如國際化的投資報酬率高低；(2)投資環境：投資所在國的當地投資環境條件，如投資所在國是否具有天然資源豐富的優勢；(3)戰略考量：進行國際化時所需的策略考量，如國際化是否能使公司的效率、利益最大；(4)國際環境變數：整體國際競爭環境的狀況，如國際整體經濟風險高低。而 Murtha、Lenway and Bagozzi (1998) 綜合過去文獻，認為國際化策略類型可用管理者策略傾向予以劃分，其提出三個衡量構面，即全球整合策略、地區回應策略、國家協調策略。其中全球整合策略是指企業因實務運作需求，對於不同的產業會產生全球協調與整合的做法，管理者所面臨的環境壓力，其中一個就是來自於全球整合壓力，這包括規模經濟、全球性產品、接近原料與市場、技術密集及全球性競爭等 (Martinez, & Jarillo, 1991; Barney, 1991; Bartlett, 1986; Prahalad, & Doz, 1987)。而地區回應策略係指以地區回應與差異化作為區別國際化策略的一個構面，地區回應的壓力包括通路差異、地區性習俗、消費者需求的差異性、市場結構以及地主國政府壓力等 (Bartlett, 1986; Prahalad, & Doz, 1987)。國家協調策略係以分析國際化策略時以價值鏈的觀念來分析，將管理者對各價值活動在全球市場上的表現特性，藉由價值活動的佈局程度與組織活動的協調程度予以考量 (Porter, 1990, 1985)。

產業演變為國際化產業，其基本原因為廠商以協調的基礎在很多國家市場競爭，它將取得一些經濟的(或其他的)利益，Porter (1990) 將這些策略的利益來源分成四大類：(1)傳統的比較利益；(2)規模經濟或學習曲線，其所帶來的規模或累積量超過國家市場的含量；(3)產品差異性的利益與成本的比較優勢；(4)市場情報和技術的公益性。而 Dunning (1993) 提出折衷理論的分析架構認為對外投資是所有權優勢、區位優勢、內部化優勢所形成的函數。所有權優勢是指企業擁有某些特殊的生產要素與資源，區位優勢則說明了地主國生產要素與運輸成本所享有的優勢，內部化優勢是指企業若擁有某一項特殊資源或能力。Dunning (1998, 1993) 認為企業的競爭優勢是為國際化能力的主要源由。然而，就以中小企業而言，國內有相關研究指出，台灣的中小企業本身卻因資源的侷限性，加上台灣內需市場的有限，因此在實務上，需先藉由共同合作、整合相關資源，

以利進軍國際市場 (Ma, 2004)。如同 Porter (1980) 也提出競爭優勢的最佳的結果，是來自於當地環境及該公司的國際化策略的良好結合；一國的情勢造就該地特殊的環境，但也取決於公司是否能把握機會建立其競爭優勢。而 Grant (1991) 更指出，一家公司的資源及才能是形成公司的策略要點，在對外進行投資時，若能以資源為基礎進而形成國際化策略，是有利公司的競爭優勢的產生。Albaum and Tse (2001) 則從驗證 183 家香港的出口公司中可發現，國際化策略對於建立其競爭優勢有著關鍵性的影響，實證結果顯示國際化調適策略可增進企業競爭優勢。此外，Bartlett (1986) 由技術研發的角度來看，強調全球規範的整合，與不同國家的合作，有助於創新能力的提昇，繼而創造多國籍企業的競爭優勢。因此提出本研究假設：

H1：國際化策略正向影響企業競爭優勢

### 2.3 資源整合策略

在資源依賴理論的觀點裡，網絡關係的發生，是在於組織面臨資源交換與外部競爭環境不確定時，會傾向與外部環境中重要的生產要素進行連結 (Pfeffer, & Salancik, 1978; Teece, 1986)。誠如前文所述，中小企業資源的侷限性，促使其需藉由產業間的資源整合或合作，以與大企業競爭 (Ma, 2004)。整合係指期望為共同的目標做適度的改變，且藉由分享資源、權力及權威一起共同實現目標。Ellram and Hendrick (1995) 將資源整合關係分為未來定位、雙贏及共同承擔風險、溝通等三種類型，以追求長期合作。Anderson and Narus (1998) 認為資源整合策略應以下列因素予以衡量：(1) 參與整合規劃程度：參與整合組織的管理系統與目標制定；(2) 參與整合溝通程度：參與整合夥伴間的資訊交流與衝突管理；(3) 參與整合控制程度：參與整合之成員間的資源分配與控制；(4) 參與整合信任程度：參與整合夥伴間的關係品質。Barney (1991) 提出企業的資源基礎觀點，企圖以資源內涵的角度使企業面對競爭時，比較能夠獲得競爭優勢。Mohr and Spekman (1994) 提出透過關係的建立與資源的整合，可以使企業取得新技術或進行新市場、提供更多的產品組合、獲得生產或研發的規模經

濟、取得市場知識、分散風險、及獲得互補性的技能等優點，進而獲得持久性競爭優勢。Tallman et al. (2004) 提出經濟地理區域的群聚廠商其整合知識資源將是競爭優勢的重要來源。而 Ma (2004) 提出創造、競爭、合作與共同選擇為國際競爭優勢的主要決定因子，唯有透過資源整合策略，群聚廠商才能彼此合作、共同選擇提高創造與競爭力。此外，由網絡的觀點來看，企業網路的連結大抵可分為四種導向；即經濟導向、競爭導向、資源導向、關係導向。經濟導向主要在於經濟利益上的考量，即網絡關係最重要的目的在於分擔成本、降低風險，企圖以專業分工，追求效率極大化，期能達至規模經濟與提高彈性。而為快速成長，或為能進入新的市場，競爭導向則為強化組織本身現有競爭能力之考量。競爭導向論者，強調網絡合作可取得更優勢的競爭局面，或影響競爭的結構（如與對手合作）；且藉由競爭者之間的彼此策略聯盟，可降低環境的不確定。資源導向的重心，則在於組織營運各種資源的控制。即資源導向的網絡關係組織，其主要利益在於取得更優勢的資源、擴大已有的資源及網絡成員間資源的相互支援、互補，以使得外部資源內部化。關係導向並非不以經濟利益為考量，而是這種導向的網絡關係成員以人情關係、社會壓力、企業脈絡關係，或為取得知識、權力、名望等等為優先考量而進行網絡連結（王隆進，2000；賴其勛、陳銘嘉，2001）。

當處於詭譎多變的經營環境當中，對外在的分析難以掌握之時，則必須辨識出企業內部關鍵性的資源與能力加以發展、維持與運用，作為企業定位經營策略時之中心思考方向。因此，透過企業藉由對本身資源與能力的累積與培養，資源整合將不同的組織共同期望與共同目標做適度的改變，且藉由分享資源、權力及權威一起共同實現目標的策略。正如 Comaris and Kleiner (1995) 所言，對於形成策略聯盟的公司，在市場皆有不同的目標，並在其專業領域上發展新的技術。但每家公司無法專精每項技術，必須藉由策略聯盟產生綜效，才能形成長期且持續性的競爭優勢。因此提出假設：

H2：資源整合策略正向影響企業競爭優勢

而另一方面，Kogut (1985) 以整合性的論點，用「國家比較優勢」及「企業競爭力」為構面，劃分成三種國際化策略模式：(1) 模式 A：企業無競爭能力，但國家間有比較優勢，因此，具有相同比較優勢的國家間，是以相似生產因素所生產之商品的出口競爭。而企業對外投資或尋找合作夥伴，基本上為一種垂直整合(或合作)之關係。(2) 模式 B：企業間有競爭能力而無國家間之比較優勢，因此國家間之貿易，為相似產品之交互流通。企業對外直接投資以市場滲透為目的，採水平整合方式，或尋找相似產業的夥伴為合作對象。(3) 模式 C：具有不同競爭能力的企業，在各國尋求各種水平與垂直整合或合作，既具不同的競爭優勢，又有國家間之比較優勢，此時企業應交互運用比較優勢與競爭優勢，即水平與垂直策略交互使用。但隨著國家間相似性(所得、文化、消費者品味等)提高，關稅及資本、技術交流障礙之降低，再加上產業中經濟規模的擴大與國際競爭者的崛起，愈來愈多的產業已經或正在走向國際化競爭 (Porter, 1990)。企業在擬定其策略時，已無法置身於國際競爭之外，不僅要分析產業的環境趨勢，同時也要從全球性的角度，作整體的考量，以尋找優勢來源，進而擬定國際競爭策略。Czinkota et. al. (1991) 針對中小型企業進行國際化的研究中，特別將國際市場進入動機歸納為積極面與消極面兩種，積極面動機有追求利潤、獨特的產品、技術優勢、獨有的資訊、管理契約、稅賦利益、獨特的產品；而在消極面動機則包括競爭壓力、產能過剩、國內銷售量遞減、國內市場飽和以及接近市場與客戶。換言之，企業在進行國際化策略擬定時，亦需考量本身的資源能力。但由於中小企業本身的資源有限，因此在進行國際化時，大多需要藉由合縱連橫的合作關係，以結合彼此的資源，台灣的中小企業就是如此進軍世界市場 (王隆進，2000)。而李淑芳、陳銘嘉在針對國內傳統企業國際化的實證研究中亦證實國際化策略需考量資源整合 (李淑芳、陳銘嘉，2003)。因此提出本研究假設：

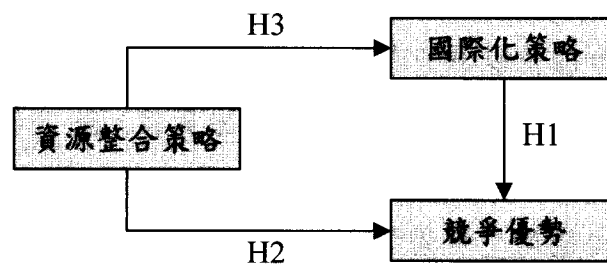
H3：資源整合策略正向影響國際化策略



### 3. 研究設計

#### 3.1 研究架構

本研究透相關資料與文獻的探討後發現，在國際化的競爭下，企業的競爭優勢，與其國際化策略、資源整合策略等構面有著密切的相關。因此，本研究希望藉由實證研究，以瞭解國際化策略、資源整合策略與競爭優勢間的關係，並藉由 Murtha、Lenway and Bagozzi (1998) 以管理者策略傾向觀點所提出的「全球整合策略」、「地區回應策略」與「國家協調策略」等構面做為國際化策略的操作性定義。而資源整合策略則修改自賴其勛、陳銘嘉 (2001)、王隆進 (2000) 等人的觀點，以「經濟導向」、「競爭導向」、「資源導向」與「關係導向」等構面予以衡量。在企業競爭優勢方面則以 Hill and Jones (2001) 提出的競爭優勢來自較佳的「效率」、「品質」、「創新」及「回應顧客的能力」來衡量。如《圖 1》所示：



《圖 1》研究架構圖

#### 3.2 變數的衡量

在研究工具上，本研究乃是以李特克五點尺度量表做為問卷設計。其中，由於國際化策略不易衡量，許多相關實證的衡量皆過於繁雜，而 Murtha、Lenway and Bagozzi (1998) 的國際化策略量表較為精簡，共有 12 個題項，且經多方實證的結果顯示其具有良好的信度 (Murtha, Lenway, & Bagozzi, 1998; 李淑芳、陳銘嘉, 2003); 因此，本研究以其作為本研究

國際化策略之研究工具。而資源整合策略量表則是編修自賴其勛與陳銘嘉（2003）、王隆進（2000）之研究，共有 20 個題項，因為其架構較具周延性，除了考量到企業的策略外，亦將參與整合者之間的影響與組織納入衡量。競爭優勢量表則是發展自 Hill and Jones（2001）的理論架構，共有 8 個題項。

問卷設計完成後，本研究以便利抽樣法，尋找 30 家自行車企業之管理人進行預試，繼而進行項目分析。結果顯示各量表題項皆具有顯著水準。而量表最後填答個人背景資料包括有性別、職務、服務年資、工作年資、年齡、教育程度等。

### 3.3 研究對象

本研究是以台灣自行車產業為研究對象，而抽樣對象係以「台灣區自行車輸出業同業公會」之會員名錄中登錄之會員為對象，其約近有共有 420 家企業。由於本研究之研究主題在於中小企業上，因此在研究對象上，乃以經濟部所公告之中小企業認定標準為取樣準則。即製造業方面係以實收資本額在新台幣一億元以下，或經常雇用員工人數不滿一百人者。經篩選後，本研究共發出 331 份問卷，回收後扣除漏答、亂答者，有效問卷共計 201 份，有效回收率約為 60.73%。

而填答者個人背景變項在性別方面為男性 166 人（80%）、女性 35 人（20%）；職務為負責人 80 人（39.80%）、經理人 121 人（60.20%）；年齡為 24 歲以下 10 人（4.98%）、25~24 歲 114 人（56.72%）、45 歲以上 77 人（38.31%）；教育程度為高中（職）以下 112 人（55.72%）、大專 89 人（44.28%）。而受訪企業。之分佈為本土企業 190 家（94.53%）、外資企業 11 家（5.47%）；資本額 1000 萬以下者 76 家（37.81%）、1000 萬至 5000 萬者 104 家（51.74%）、5000 萬以上者有 21 家（10.45%）；員工人數在 50 人以下者有 101 家（50.25%）、員工人數在 51 人以上者有 100 家（49.75%）；成立時間在 10 年以下者有 32 家（15.92%）、11 至 20 年者有 115 家（57.21%）、21 年以上者有 54 家（26.87%）。

### 3.4 分析方法

本研究主要是藉由問卷調查法進行研究假設的檢定，並以 SPSS10.0 for Windows 與 Amos 4.0 統計軟體進行多變量分析。而所使用之各項方法說明如下：

#### 3.4.1 因素分析

因素分析主要目的是在保有原有資料結構的大部分資訊的前提下，以較少的構面來代表原先的變數。首先，進行量表之 Bartlett 球形檢定，結果顯示國際化策略量表、資源整合策略量表與競爭優勢量表之球形檢驗卡方值均達到顯著水準 ( $p < 0.05$ )，且 KMO 值分別為 0.871、0.920、0.923 皆高於 0.8 以上，顯示其採用的資料適合進行探索性因素分析。其次，以主成份分析法抽取出特徵值大於 1 的因素，並刪除因素負荷量低於 0.5 的題項。最後，以最大變異法進行轉軸分析（如《附錄一》所示）。

分析的結果所萃取出之各因素，國際化策略所萃取的因素與 Murtha、Lenway and Bagozzi (1998) 提出國際化策略的衡量構面相同，而資源整合策略萃取的因素也與賴其勛、陳銘嘉 (2001) 提出的資源整合策略衡量構面相同，可以顯示本研究國際化策略、資源整合策略兩構面的建構效度高。而企業競爭優勢的因素萃取，則將 Hill and Jones (2001) 所提出的「效率」、「品質」、「創新」及「回應顧客的能力」等四個構面，合併為「生產優勢」及「服務優勢」等兩個構面。「生產優勢」係指生產層面所產生的優勢，如研發能力、產品品質控制等；而「服務優勢」係指服務能力所產生的優勢，即解決顧客問題的能力、使顧客滿意的能力，其與李淑芳、陳銘嘉以台灣企業所做的實證結果相符（李淑芳、陳銘嘉，2003）。

#### 3.4.2 信、效度分析

##### 一、信度分析

本研究是以 Cronbach's  $\alpha$  值求得問卷全量表與分量表之內部一致性係數，以檢驗問卷之信度，所得結果如《表 1》所示。由表中可見國際化策略、資源整合策略、競爭優勢等量表其 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.82、

0.90、0.83，而整體量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.91，各分量表與全量表之 Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.80，其總解釋變異量為 69.20%，故可見本研究之量具有良好的信度。

此外，本研究亦以 SEM 所得到的信度估計 CR 係數，SEM 係對於不同來源變異量的分隔估計其信度，其界定之信度亦較符合抽象構念測定的基本原理。而由《表 1》可明顯可看出，SEM 所得到的構面信度與 AVE 值皆大於 0.8 以上，可見其具有良好之構面信度。

## 二、建構效度

建構效度指評估測量實施之細節與實際有關事務的銜接程度，也就是測驗能夠測量理論概念或特質之程度。所謂建構是指構成理論概念與可觀察變數之間的符合程度。本研究之建構效度採用 Kerlinger 所強調以項目分數和總分之相關 (item-total correlation) 法，亦即假設總分有效，則個別項目和總分相關係數大小，即為建構效度衡量指標。

本研究有關全球整合策略、地區回應策略、國家協調策略、經濟導向、競爭導向、資源導向、關係導向、生產優勢以及服務優勢之構面因素的項目分數和總分之相關係數大致上皆大於 0.5，可見其本研究具有良好的建構效度，結果彙總如《表 1》所示。

《表 1》各構念之信、效度分析結果表

構念	因素名稱	分項對總項 相關係數	SEM 信度			Cronbach's $\alpha$	
			R coefficient	AVE 值	構面信度		
國際化 策略	全球整合策略	0.748	0.734	0.941	0.85	0.82	<b>0.91</b>
	地區回應策略	0.842	0.773	0.859			
	國家協調策略	0.656	0.616	0.903			
資源整合 策略	經濟導向	0.791	0.868	0.884	0.94	0.90	
	競爭導向	0.595	0.895	0.852			
	資源導向	0.715	0.901	0.954			
	關係導向	0.682	0.888	0.928			
競爭優勢	生產優勢	0.811	0.801	0.893	0.88	0.83	
	服務優勢	0.673	0.742	0.809			

註：AVE (Average Variance Extracted) ;  $Li^2/(Li^2+Var(Ei))$

### 3.4.3 變異數檢定

為避免問卷填答者因個人背景變項而造成填答上的偏誤，因此，本研究乃利用獨立樣本  $t$  檢定與單因子變異數分析檢定背景變項是否具有顯著影響。其中本研究所考量的個人背景變項有性別、職務、年資、年齡、教育程度等。檢定結果顯示，本研究所得之  $p$  值皆未達顯著差異；因此，本研究合併不同集群的樣本，應不會對研究構面造成太大的誤差。

### 3.4.4 相關性分析

本研究乃以相關性分析，以瞭解國際化策略、資源整合策略與競爭優勢間的關係，並藉此以建立結構模型，使用的分析方法是 Spearman 相關分析，用以檢測各構面間是否有顯著的相關性存在。

### 3.4.5 結構方程式模型分析 (Structural Equation Modeling, SEM)

基於文獻探討與相關性分析所建立的理論模型來驗證抽樣所得觀察資料之適合度。AMOS 軟體除了考慮測量誤差之外，另外提供了適合度指標，本研究乃參考 Hair、Anderson、Tatham and Black 的模式，比較時以絕對配適衡量、增量配適衡量及簡要配適衡量三類指標比較最佳模式的作法 (Anderson, & Narus, 1990)：(1)絕對配適衡量：綜合量測結構和測量模式的整體配適度指標— $\chi^2$  值、P 值、RMR 值、d.f.、 $\chi^2$ /d.f.、GFI 之值。(2)增量配適衡量：用以表示現有模式改善虛無模型的程度之指標—AGFI 及 NFI 值。(3)簡要配適衡量：診斷模型是否因太多的係數估計而過度配適的指標—PGFI、PNFI 若愈大及 AIC 愈小則表示模型愈簡要。

## 4. 實證結果

### 4.1 相關性分析

本研究進行資源整合策略與國際化策略、國際化策略與競爭優勢、資源整合策略與競爭優勢等兩兩構面的相關性分析，使用的分析方法是

Spearman 相關分析，分析結果如《表 2》所示。由表可知，資源整合策略與國際化策略呈現正相關，其中包括有經濟導向與全球整合策略、經濟導向與地區回應策略、經濟導向與國家協調策略、競爭導向與全球整合策略、競爭導向與地區回應策略、資源導向與全球整合策略、資源導向與國家協調策略、關係導向與地區回應策略、關係導向與國家協調策略等呈現正相關。而國際化策略與競爭優勢亦呈現正相關，其中包括有全球整合策略與生產優勢、地區回應策略與生產優勢、地區回應策略與服務優勢、國家協調策略與生產優勢、國家協調策略與服務優勢等呈正相關。但資源整合策略與競爭優勢之間，僅有競爭導向與服務優勢、資源導向與生產優勢有顯著正相關存在。

《表 2》相關分析係數表

構面		國際化策略			競爭優勢	
		全球整合策略	地區回應策略	國家協調策略	生產優勢	服務優勢
資源整合策略	經濟導向	.673*	.355*	.567*	.255	.256
	競爭導向	.447*	.594*	.236	.131	.429*
	資源導向	.598*	.317	.545*	.340*	.203
	關係導向	.190	.690*	.478*	.224	.133
競爭優勢	生產優勢	.642*	.332*	.456*		
	服務優勢	.321	.580*	.431*		

註：\*表示  $p\text{-value} < \alpha = .05$

## 4.2 結構方程模式分析

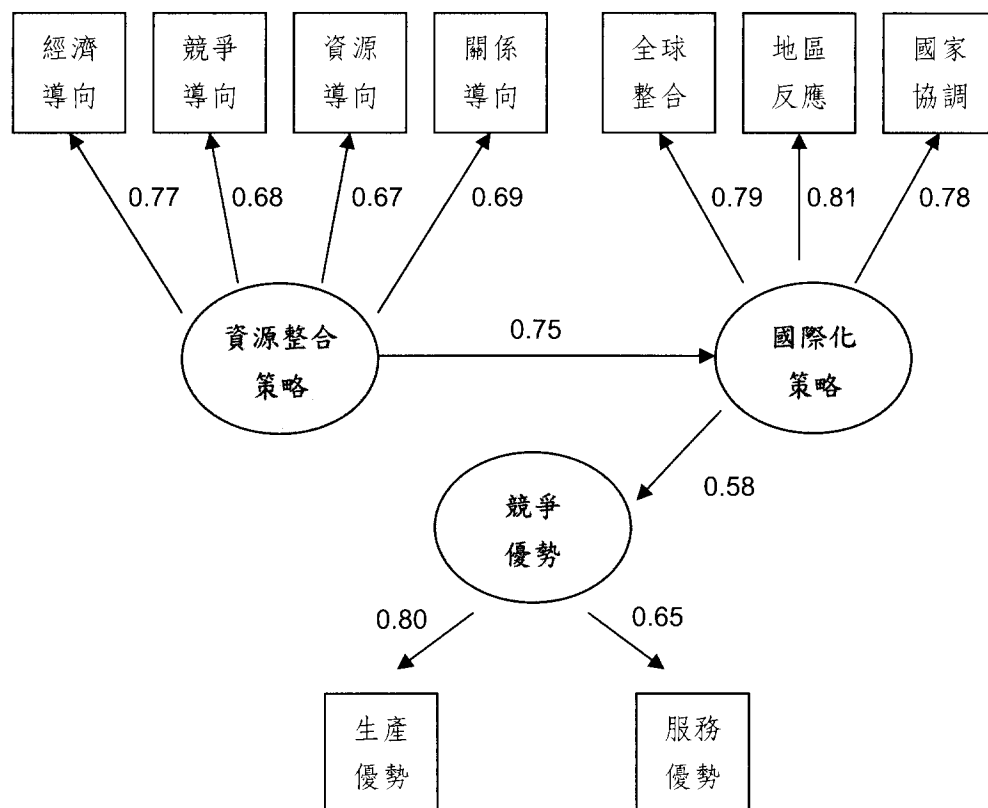
本研究乃以文獻理論資料與相關分析之結果建構結構方程式再予以檢驗，經由結構方程式分析的結果如《表 3》所示。由表可知，結構方程模型結果顯示在絕對配適衡量指標中， $\chi^2/d.f. < 3$ 、GFI 值為 0.9，而 RMR 值為 0.02 ( $< 0.05$ )；而在增量配適衡量指標中，AGFI 值為 0.8、NFI 值皆

為 0.9；簡潔配適衡量指標之 PGFI 值、PNFI 值皆達到 0.6，此模型之配適度已達良好情況。

《表 3》線性結構模式配適度彙總表

配適度 模型	絕對配適 衡量指標					增量配適 衡量指標		簡潔配適 衡量指標		
	$\chi^2$	P	$\chi^2/d.f.$	RMR	GFI	AGFI	NFI	PGFI	PNFI	AIC
衡量結果	116	0.0	2.44	0.01	0.91	0.88	0.90	0.65	0.60	214

而國際化策略、資源整合策略、競爭優勢等各構面關係，如《圖 2》所示。



《圖 2》SEM 驗證模型

結果顯示：(1)國際化策略影響變數有全球整合策略變數（路徑係數為 0.78）、地區反應策略變數（路徑係數為 0.81）與國家協調策略變數（路徑係數為 0.77）等。(2)資源整合策略則含括有經濟導向（路徑係數為 0.77）、競爭導向（路徑係數為 0.68）、資源導向（路徑係數為 0.67）與關係導向（路徑係數為 0.66）等。(3)競爭優勢之主要因素可分成生產優勢（路徑係數為 0.80）與服務優勢（路徑係數為 0.65）。而國際化策略與資源整合策略是否對競爭優勢具有顯著的影響效果。由結構方程式的路徑分析結果可知，國際化策略正向影響企業競爭優勢的標準化路徑係數為 0.58 ( $p < 0.05$ )，所以 H1 獲得支持。其次，資源整合策略對於競爭優勢是否具有顯著的影響，分析結果顯示資源整合策略對競爭優勢的路徑分析未達顯著水準 ( $p > 0.05$ )，因此 H2 未獲得支持。此外，資源整合策略事實上乃是影響國際化策略的重要因素，其路徑係數為 0.75 ( $p < 0.05$ )，因此本研究認為資源整合策略是透過國際化策略間接影響企業之競爭優勢，意即國際化策略乃是資源整合策略影響企業競爭優勢的重要中介變數。

在結構模型獲得驗證之後，本研究進一步進行國際化策略、資源整合策略、競爭優勢等構面內的因素間路徑分析，如《表 4》所示，結果顯示有 4 條路徑未達顯著水準，即經濟導向→地區反應策略、競爭導向→服務優勢、資源導向→生產優勢、關係導向→國家協調策略，而其他路徑皆達顯著水準。

其中全球整合策略受到經濟導向、競爭導向與資源導向影響，其路徑係數皆高於 0.7，可見其皆具有強烈之正向影響程度。而地區反應策略是受到競爭導向與關係導向影響，其影響程度亦達路徑係數 0.7 以上，因此顯示其亦具有強烈之正向影響程度。在國家協調策略方面，係受到經濟導向與資源導向之影響，其中。經濟導向之路徑係數 (0.88) 顯然高於資源導向之路徑係數 (0.43)，換言之，對於國家協調策略而言，經濟導向之影



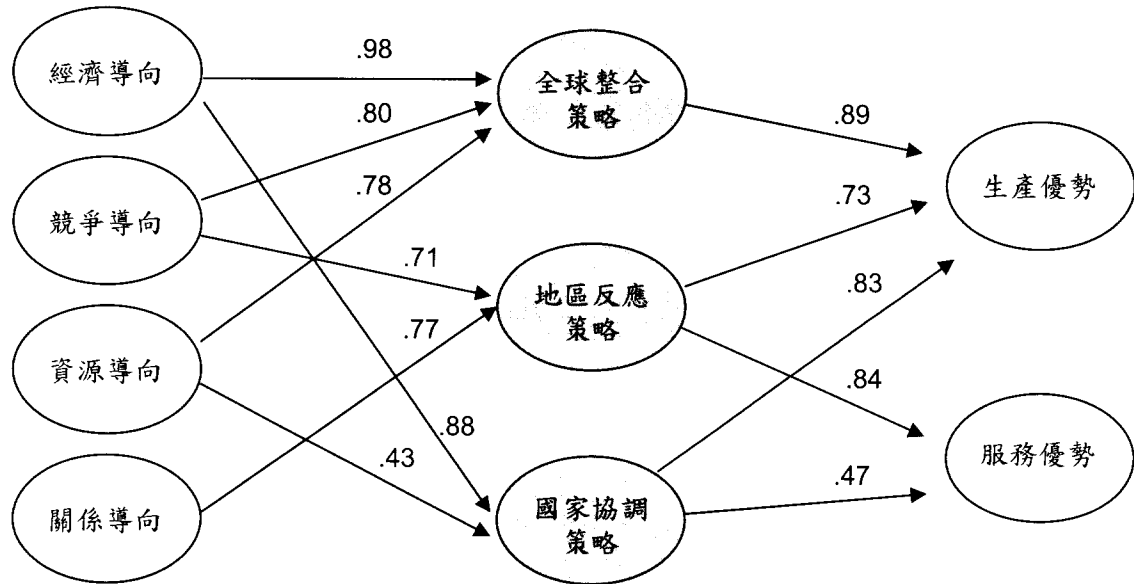
響高於資源導向之影響。

在競爭優勢方面，全球整合策略、地區反應策略與國家協調策略皆會產生生產優勢，且其路徑係數皆高於 0.7，顯然其具有強烈影響程度。而服務優勢方面，僅有地區反應策略與國家協調策略有達顯著水準，但國家協調策略之路徑係數僅有 0.47 顯然低於地區反應策略之路徑係數 (0.84) 許多，因此地區反應策略所產生之服務優勢應高於國家協調策略。國際化策略、資源整合策略與競爭優勢之路徑，彙總如《圖 3》所示。

《表 4》結構模型路徑分析表

路徑	路徑係數	標準誤差	C.R.
全球整合策略 ← 經濟導向	0.98*	0.030	0.622
地區反應策略 ← 經濟導向	0.45	0.140	0.519
國家協調策略 ← 經濟導向	0.88*	0.030	0.512
全球整合策略 ← 競爭導向	0.80*	0.033	0.321
地區反應策略 ← 競爭導向	0.71*	0.024	0.426
國家協調策略 ← 競爭導向	0.23	0.347	0.409
全球整合策略 ← 資源導向	0.78*	0.034	0.704
地區反應策略 ← 資源導向	0.01	0.052	0.119
國家協調策略 ← 資源導向	0.43*	0.091	0.306
全球整合策略 ← 關係導向	0.26	0.438	0.201
地區反應策略 ← 關係導向	0.77*	0.035	0.417
國家協調策略 ← 關係導向	0.01	0.410	0.342
生產優勢 ← 全球整合策略	0.89*	0.090	0.442
服務優勢 ← 全球整合策略	0.11	0.118	0.121
生產優勢 ← 地區反應策略	0.73*	0.074	0.501
服務優勢 ← 地區反應策略	0.84*	0.031	0.329
生產優勢 ← 國家協調策略	0.83*	0.065	0.297
服務優勢 ← 國家協調策略	0.47*	0.055	0.361

註：CR (Composite Reliability),  $(\sum Li)^2 / [(\sum Li)^2 + \sum Var(Ei)]$ ; \*, 表  $p < 0.05$ 。



《圖 3》路徑分析圖

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

本研究以台灣自行車產業為例來探討傳統中小產業未來之國際化的因應之道，台灣於 2002 年正式加入世界貿易組織，台灣的傳統產業在全球經濟體系中，企業更需以最適當的經濟規模，整合研發、設計、製造與行銷，才能立足於國際市場，並藉由良性的競爭，以促使產品品質及數量上有所提升。本研究實證結果，研究假設 H1：國際化策略正向影響企業競爭優勢，獲得實證上的支持；但假設 H2：資源整合策略正向影響企業競爭優勢，並未獲得實證上的支持，而假設 H3 資源整策略正向影響國際化策略，獲得實證上的支持。

由此可見，企業需經由國際化策略係受到資源整合策略之影響，繼而產生競爭優勢。其與 Dunning 認為企業的競爭優勢是為國際化能力的主要源由之觀點不符。其中原因如 Ma (2004) 之觀點，其認為國際競爭優勢

的決定因子為創造、競爭、合作、共同選擇，亦即企業透過資源整合策略彼此合作、共同選擇，進而創造，才能達到競爭水準的國際化策略。另一般方面，資源整合策略無法直接影響企業之競爭優勢，企業要採用資源整合策略同時要配合國際化策略才能提高企業之競爭優勢。此一方面，亦符合李淑芳、陳銘嘉（2003）針對台灣中小企業之實證研究的結果，其發現中小型企業未曾有過整合性的組織來進行資源整合，但在面臨國際化的競爭之環境下，雖普遍認同增強競爭優勢必需進行國際化策略，但因其規模過小，難以獨力進行國際化策略，因必需透過產業的資源整合才能達成。

而國際化策略、資源整合策略、競爭優勢等各構面的變數間之路徑，經實證結果發現透過經濟導向、競爭導向與資源導向之資源整合策略整合後，以全球整合策略進行國際化，以創造生產優勢。而透過競爭導向、關係導向之資源整合策略整合後，以地區反應策略進行國際化，以創造生產優勢與服務優勢。以經濟導向與資源導向之資源整合策略整合後，以國家協調策略進行國際化，以創造生產優勢與服務優勢，尤其是在生產優勢上。

## 5.2 實務建議

台灣許多中小企業因中國工業的掘起，會造成台灣許多傳統產業產生生存壓力。但在加入 WTO 後，對台灣傳統製造業來說，是機會也是威脅。由本研究實證結果得知，國際化策略是連結資源整合策略已達成企業競爭優勢的重要關鍵。以下就台灣中小型傳統製造業之資源整合與參與國際化、競爭兩項提出以下建議：(1)資源整合策略：台灣許多世界第一的美譽，恐將由中國大陸所取代，因此政府應出面協助業者發展，如設立研究機構單位以促進產業研究發展。或由政府設置的單位協助中小企業參與國際競標，統籌分派資源，以利取得國外訂單，國內業者合力生產，賺取外匯，並使業者得以繼續營運。(2)國際化策略：台灣的傳統產業生產者亦要有所認知，台灣內需市場與國外市場比較，內需市場過小，但生產製造品質不差的中國大陸便宜貨卻不斷地搶食台灣業者的市場。因此整合產業現況資源往外發展走向國際，已是必然的趨勢。

### 5.3 研究限制與後續研究建議

- 1.由於本研究是採用問卷調查法，因此填答者在做填答時可能會因其主觀判斷，或有所保留，而形成結果之誤差，後續研究者可採用三角驗證法再深入加以探討。
- 2.本研究之研究對象僅就台灣自行車產業的中小型製造業進行探討，因此所建立之模型與衡量之工具，後續研究者可再予以驗證。
- 3.國際化策略、資源整合策略與競爭優勢等構面，都是較難以客觀標準予以衡量，因此本研究結果有待後續研究者再深入加以探討。
- 4.本研究僅就自行車產業業者進行研究，雖然儘可能取其代表性，唯恐仍難以普遍性滿足其他產業之情形，因此而其模式是否適用於其他產業有待後續研究者來加以檢驗。
- 5.本研究主要是採用結構方程模型進行分析，然而就該方法的基本假說而言，亦形成相關分析的限制。如在 SEM 中，誤差項與結構模式中的預測變數，彼此假定其沒有相關，因此在進行探索性探討會，研究者很容易在實證階段界定一個超過假說之研究模式。此外，由於 SEM 分析係以共變數為基礎，其隱含的假說就是可觀察項目之有相關的，故在模式引入成形指標時，須先判斷它們是否同方向的增減，若非同一方向增減，則 SEM 分析結果是無效的；同時，這些指標變數之間又有因果關係時，亦不適合採用 SEM 來分析。

### 參考文獻

- 王隆進 (2000)。自行車業運用行銷合作關係進入國際市場之研究。未出版之碩士論文，大葉大學工業關係所，彰化縣。
- 吳青松 (1996)。國際企業管理—理論與實務。智勝文化公司。
- 李淑芳、陳銘嘉 (2003)。國際化策略與資源整合策略對於競爭優勢影響之研究。第一屆國際貿易經營策略論文研討會，僑光技術學院主辦。

- 林彩梅 (1996)。多國籍企業論。五南書局。
- 趙必孝 (2000)。國際化管理—人力資源觀點。華泰書局。
- 賴其勛、陳銘嘉 (2001)。美利達自行車市場網絡關係之探討。收錄於台灣管理個案集，華泰書局出版。
- Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategy*. New York: Willey & Sons.
- Albaum, G., and Tse, D. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exports. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-79.
- Anderson, C. J., and Narus, A. J. (1990). A Model of Distributor Firm & Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, R. E., Hair, J. F., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis with Reading*, Englewood Cliffs. New Jersey, NJ: Prentice.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources & Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bartlett, C. A. (1986). Organizational Influence on Challenges for MNCs. *California Management Review*, 28(2), Winter.
- Comaris, J. J., and Kleiner, B. H. (1995). Strategies for Securing a Competitive Advantage. *Management Research News*, Patrinton, 18, 3-5, 1-10.
- Czinkota M. R., Ronkainen I. A., and Moffett, M. H. (1991). *International Business* (5<sup>th</sup>). Dryden Press.
- Dunning, J. H. (1998). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension. *Journal of International Business Studies*, 18(1), 1-31.
- Dunning, J. H., (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York: Addison-Wesley.
- Ellram, L. M., and Hendrick, T. E. (1995). Partnering Characteristics: Adyadic

- Perspective. *Journal of Business Logistics*, 16, 41-63.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-120.
- Hill, C. W. L., and Gareth R. J. (2001). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (5<sup>th</sup> ed.). Boston, Houghton Mifflin.
- Kim, W. C., and Hwang, P. (1992). International Strategy & Multinationals Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 29-52.
- Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative & competitive Value-add Chains. *Sloan Management Review*, Summer, 15-28.
- Li, Y., and Deng, S. (1990). A Methodology for Competitive Advantage Analysis & Strategy Formulation: An Example in a Transitional Economy. *European Journal of Operational Research*, 118, 259-270.
- Ma, H. (2004). Toward Global Competitive Advantage: Creation, Competition, Cooperation, and Co-option. *Management Decision*, 42(7), 907-924.
- Martinez, J. I., and Jarillo, J. C. (1991). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 22, 489-514
- Mohr, J., and Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attribute. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-153.
- Murtha, T. P., Lenway, S. A., and Bagozzi, R. P. (1998). Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 19(1), 97-114.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competitive. *California Management Review*, 28(2), Winter, 13-15.

- Porter, M. E. (1990). New Global Strategies for Competitive Advantage. *Planning Review*, 18(3), 4-10.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors*. New York.
- Prahalad, C. K., and Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission-Balancing Local Demands and Global Vision*. The Free Press.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., and Pinch S. (2004). Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.
- Teece, D. J. (1986). Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(1), 21-45.
- Weitz, B. A., and Sandy, D. J. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.

## 《附錄一》

題 項 摘 要		負荷量	累積解釋變異量
競爭優勢	2.服務態度相當滿意	0.821	34.47%
	4.公司備有適當成品庫存來滿足顧客交期	0.803	
	3.公司解決顧客問題的能力強	0.725	
	5.提供高品質的產品	0.611	
	1.公司擁有的核心能比競爭對手強	0.598	
	6.研發能力	0.723	
	7.公司產品項目齊全	0.681	
	8.具有經濟規模	0.559	
資源整合策略	2.分擔成本	0.756	50.34%
	3.降低風險	0.733	
	4.專業分工，追求效率極大化	0.685	
	1.規模經濟與	0.654	
	5.提高彈性	0.556	
	10.快速成長	0.712	
	5.進入新的市場	0.698	
	6.可降低環境的不確定。	0.678	
	8.強化組織本身現有競爭能力	0.655	
	9.減少同業相互競爭	0.574	
	11.組織營運各種資源的控制。	0.792	
	12.取得更優勢的資源	0.743	
	14.擴大已有的資源	0.642	
	13.網絡成員間資源的相互支援、互補	0.559	
	15.外部資源內部化。	0.538	
	16.人情關係	0.669	
	17.社會壓力	0.652	
	20.企業脈絡關係	0.548	
	18.為取得知識	0.532	
19.權力、名望	0.503		
國際化策略	2.全球市場供應	0.744	69.20%
	1.全球行銷責任	0.654	
	3.將當地開發的某些產品銷售全球	0.632	
	4.主導某些全球產品開發過程	0.644	
	5.展現對當地經濟明顯的效益	0.610	
	8.針對當地市場修改現有產品	0.663	
	6.能靈活應變當地獨特情況	0.628	
	7.密切配合當地政府政策	0.617	
	9.及早提供相關資訊，反應來自全球競爭對手的威脅	0.592	
	11.發掘具有全球潛力的當地事業機會	0.733	
	10.強調全球目標優先於子公司的利益	0.674	
	12.向位於其他國家的子公司學習	0.664	



# **The Impact of Traditional Enterprises' International Strategy and Resource Integrated Strategy on The Competitive Advantage for Taiwan's Bicycle Industry**

*Ming-Chia Chen\**

## **Abstract**

In this research, we surveyed bicycle industry in Taiwan to investigate the relationship between the international strategy, the resource integrated strategy and the competitive advantage. We use the convenience sampling method for gathering 201 effective questionnaires and verify the structural model through AMOS statistic software. The results showed that the international strategy positively influences enterprises' competitive advantages. Besides, the resource integrated strategy would indirectly and positively influence the competitive advantage through international strategy. In this way, international strategy is the key factor for enterprises to get the competitive advantage.

**Key words:** International Strategy; Resource Integrated Strategy; Enterprises' Competitive Advantage

---

\* Ph. D. Program in Management, Da-Yeh University

