

## 企業內部程序、資源位置和過去路徑對企業營運影響之研究

### 摘要

許多企業深信資源基礎理論的功效，他們認為持續累積資源就可保有競爭優勢。但是，當環境快速變動時，資源基礎理論的效果受到了質疑，於是 Teece、Pisano & Shuen (1997) 提出動態能力的觀點，他們認為若企業能擁有動態能力，才能有效因應環境的快速變動，使企業獲致良好的營運績效。本研究延續 Teece et al. 的動態能力觀點，以企業的程序、位置和路徑等三個層面結合競爭力進行研究，輔以台灣企業的實際資料加以驗證，以瞭解三項企業發展動態能力的關鍵因素對企業競爭優勢的影響。

**關鍵詞：**動態能力、程序、位置、路徑、競爭力

### 壹、緒論

#### 一、研究背景與動機

動態能力是產生競爭優勢的新來源，他們是透過創造、演化、重新結合其他資源而獲得。過去學者如 Kogut & Zander (1992) 提出「結合能力」(combinative capabilities)、Henderson & Cockburn (1994) 提出「建構競爭力」(architectural competence)、Amit 與 Schoemaker (1993) 提出「能力」(capabilities) 的觀念均與動態能力擁有相同的概念。自 Teece 等人 (1997) 提出動態能力的觀念後，後續雖有學者如 Deeds 等人 (1999)、Eisenhardt & Martin (2000)、Zollo & Winter (2000)、Makadok (2001)、Zott (2003) 等人持續探討，然僅止於觀念性的探討，實證的文章並不多見。因此，本研究延續 Teece et al. (1997) 對動態能力的觀念，以企業內部的「程序」(process)、目前企業擁有資源的「位置」(position) 和企業過去的「路徑」(path) 等三項企業發展動態能力的關鍵因素作為本文的研究重點，並輔以台灣企業實際資料加以驗證，企圖分別探討程序、位置、路徑與競爭力之間的關係。

### 貳、文獻探討與研究假說

#### 一、資源基礎觀點

資源基礎觀點的源起可推自 Penrose (1959)，她認為廠商的持續成長動力來自於廠商內部所具有的資源特性，例如管理能力與技術的規模經濟等。而自從 Porter (1980) 從產業分析的角度討論對廠商的策略涵意後，策略研究領域一度充滿著「適應環境」的論點，直到 Wernerfelt (1984) 提出資源定位障礙 (resource position barrier) 的觀念，才使學者注意到持久競爭優勢來自於廠商本身所具備的資源，經過 Rumelt (1984)、Barney (1986)、Dierickx & Cool (1989)、Grant (1991) 等學者的努力，使資源基礎觀點成為廠商制定策略時重要的思考邏輯之

一。**Prahalad & Hamel (1990)** 提出的核心能力觀點，以及後續衍生出以能力為基礎的競爭策略 (**competence-base strategy**) (**Heene & Sanchez, 1997**)，亦與資源基礎觀點有極為相似的思考方式。

## 二、動態能力觀點

**Teece, Pisano & Shuen (1997)** 認為企業之動態能力，係指企業整合、建立、重組內外部資源能力，以因應外部快速變動環境的能力。「動態」是因應環境變動更新競爭力的能力，以及需要某些創新反應（如進入市場時機、即時性、技術變動快速）；「能力」則強調策略管理的角色，適應、整合、重組企業內部和外部組織的技巧、資源和競爭力，以符合變動環境的需求。**Deeds** 等人 (**1999**) 進一步以高科技廠商為研究對象，他們認為高科技廠商面對科技快速變動和全球競爭，企業要在動態的環境中生存和競爭，必須仰賴持續地創新產品。而企業能持續開發新產品，實導因於企業的動態能力。動態能力並非一簡單資產，而是一混合資產，需要花時間累積和依賴過去企業的演化路徑而建立 (**Dierckx & Cool, 1989**；**Schendel, 1994**)。**Eisenhardt & Martin (2000)** 則認為「動態能力」係指一系列獨特及可辨別的程序，如產品開發程序、制定策略的相關決策及策略聯盟等，且動態能力的效率模式會隨著市場變動而產生變化。

## 三、研究假說

H1：程序對企業競爭力有正向影響

H2：位置對企業競爭力有正向影響

H3：路徑對企業競爭力有正向影響

## 參、研究方法

### 一、研究樣本與資料蒐集

本研究以 2003 年天下雜誌所調查出之國內 1000 大製造公司為主要研究對象。此研究整體問卷共發出 1000 份問卷，共計回收 168 份問卷，其中 8 份為無效問卷，實際有效問卷 160 份，有效問卷回收率為 17.78%。

### 二、變數衡量

本研究各變數之操作定義及衡量方法主要是以過去的文獻為基礎，再配合台灣企業的經營特性而擬定。各變數之定義及衡量指標如下所述。

#### (一)、程序

程序的變項主要參考 **Teece et al. (1997)**、**Iansiti & Clark (1994)**、**Prahalad & Hamel (1990)**、**Amit & Schoemaker (1993)** 等學者，共分為三部份：協調/整合、學習及重置，並採用語意差異法七點尺度評量。

#### (二) 位置

位置係指能影響企業在整體產業中所居位置的獨特資產 (Teece et al., 1997)。這些資產包括了技術性資產 (Watkins, 1999)、信譽資產 (Haapaniemi, 2000)、財務資產 (Smith, 1999)、消費者基礎及企業與供應商的外部關係。

### (三) 路徑

「路徑」是指可供企業選擇的策略，影響著企業能力的發展 (Teece et al., 1997)。路徑相依則為企業從創始一直到目前所經歷的過程，例如：在研發、生產、行銷以及內部組織所累積下來的經驗，而且也會影響到企業目前的位置及未來的發展。

### (四) 競爭力

本研究延續 Amit 和 Schoemaker (1993) 的觀點，將「資源」視為尚未整合的觀念，較為靜態、存量，而將「競爭力」視為已整合的觀念，較為動態、流量、亦即企業必須透過動態能力來「適應、整合與重組組織內與組織外的技能、資源與能耐，企業的競爭力得以提昇。「競爭力」係指企業內多種技術的整合、不是實體的資產，而是一種可以創造顧客核心價值、與競爭者差異性、進入新市場的能力。

## 肆、研究結果

本研究使用階層迴歸。研究結果顯示，3 項假設中，有 2 項假設獲得支持，1 項假設未獲支持。獲得支持的假設包括假設 H1 (程序對企業競爭力有正向影響) ( $\beta=0.329$ ,  $t\text{-value}=4.702$ )、H2 (資源位置對企業競爭力有正向影響) ( $\beta=0.533$ ,  $t\text{-value}=7.299$ )。未獲支持的假設為 H3 (路徑對企業競爭力有正向影響) ( $\beta=-0.053$ ,  $t\text{-value}=-0.959$ )。企業的路徑是指企業藉由創新與重整從既有的位置與程序發展到新位置與程序的一種軌跡，因此會影響到企業目前的資源位置以及管理程序，進而影響到企業競爭力與未來發展。但是實證結果發現企業對於企業從創始至目前所經歷的過程及其累積下來的經驗多寡，對於管理者在做問題和決策時，並不會影響企業的競爭力有很大影響。這個結果的產生可能和現在產業的環境快速變動、技術發展日新月異，產品生命週期大幅縮短有關，企業必須要不斷創新，才能延長產業競爭的生命週期。企業的「創新」、「追求速度」、「靈活的抉擇」成為了企業不可缺少的要素，所以當廠商在變化劇烈的經營環境下擁有長期累積經驗的企業所採用之策略路徑的演化，並不能保證能擁有競爭優勢。

## 五、結論與建議

本研究依據 Teece et al. (1997) 所提出之動態能力架構，探討程序、位置及路徑三構面與企業競爭力之間的關係，藉以說明面對環境快速變動時，企業在架構其競爭力，動態能力所扮演的角色。實證結果發現，企業程序與位置皆為影響企業競爭力之重要因素，但過去的路徑與企業競爭力則無顯著的關係，印證了在

動態的環境中，能夠維持長久競爭優勢的經營策略並非永遠存在。

綜合上述，可得知企業程序與位置是對企業競爭力提昇之重要因素。在企業程序方面，能有效率達成企業內、外部的整合是非常重要的。再者組織內部更需要持續不斷地學習，學習可以促使任務達成較好的結果並且提高效率，這對企業回應迅速變化的環境有很大的幫助。而在快速變動的環境中，能察覺出企業專屬資產結構重建的需求，以及達成因應外部環境激烈變動所需的內外部移轉需求，是相當重要的，如此才能維持組織長久運作。

企業的位置，指的即是所屬之獨特資產。所擁有的獨特資產愈多，相對來說也就是對企業核心能力的提昇，能有效運用這些核心能力是必需的，因應環境快速變動，企業要隨時觀察，並快速的調整，確認資源差距，並補充不足，企業才會擁有較佳之競爭力。

企業的發展路徑是藉由創新與重整而從現有的專屬資產地位、組織與管理流程發展到新的位置與程序的一種軌跡。但現今產業的環境變動之迅速、技術不斷創新及產品生命週期大幅縮短，故能創新與靈活的抉擇才是成功的要素。例如 **Daniel & Wilson (2003)** 提出電子商域領域的特徵是迅速改變的，而且企業的經營不能再仰賴企業現存的競爭位置的資源。相反的，如果企業想要成功，企業必須重複地而且快速的找出新的方向來結合資源，進而得到附加的資源，並解決多餘的資源。因此當廠商在變化劇烈的經營環境下，擁有長期累積經驗的企業，並不能保證擁有競爭優勢。

#### 參考文獻

1. Aaker, D. A, 1989. "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," California Management Review, 31 (2) , 91-106.
2. Amit, R. and P. J. Schoemaker, 1993. "Strategic Assets & Organizational Rent," Strategic Management Journal, 14, 33-46.
3. Aoki, M, 1990. "The Participatory Generation of Information Rents and the theory of the firm," In Aoki, M., B. Gustafsson and O. E. Williamson, (eds.), The Firm as a Nexus of Treaties. London, Sage, 26-52.
4. Barney, Jay B., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," Management Science, 32(10), 1986, pp. 1231-1241.
5. Carmeli, A, 2001. "High- and Low-performance Firms: Do They Have Different Profiles of Perceived Core Intangible Resources and Business Environment," Technovation, 21, 661-671.
6. Churchill, G. A., Jr. (1979), A paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, Journal of Marketing Research, 16(February), 64-73.

7. Daniel Wilson, 2003. "Where to find the productivity gains from innovation?," FRBSF Economic Letter
8. Deeds, D. L., DeCarolis, D. and J. Coombs, "Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms," Journal of Business Venturing, 1999,15,pp. 211-229
9. Dierickx, Ingemar, and Karel Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage," Management Science, 35(12), 1989, pp.1504-1511
10. Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin, 2000. "Dynamic Capability: What Are They?" Strategic Management Journal, 21, 1105-1121.
11. Grant, Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," California Management Review, 33, 1991, pp.114-135
12. Grant, R. M, 1996. "Prospering in Dynamically - Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," Organization Science, 7 ( 4 ) , 375-387.
13. Haapaniemi, P, 2000. "What's in a Reputation," Chief Executive, 153, 48-51.
14. Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black, 1998. "Multivariate Data Analysis, Fifth Edition," New Jersey, Prentice Hall, Management Journal, 21 ( 10-11 ) , 1105-1121.
15. Heene, Aime, and Ron Sanchez, Competence-Based Strategic Management, NY: John Wiley & Sons, 1997.
16. Henderson, R. M. and I. Cockburn, 1994. "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 15, 63-84.
17. Iansiti, M. and K. B. Clark, 1994. "Integration and Dynamics Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers," Industrial and Corporate Change, 3, 557-605.
18. Kogut, B. and U. Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," Organization Science, 1992, 2, pp. 383-397.
19. Krugman, P, 1991. "History and Industry Location: the Case of the Manufacturing Belt," The American Economic Review, 81 ( 2 ) , 80-83.
20. Macpherson Allan, Oswald Jones, and Michael Zhang, 2004. "Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm ,"R&D

- Management, 34 ( 2 ) ,161-178.
21. Makadok, Richard, "Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic-capability Views of Rent Creation," Strategic Management Journal, 2001, 22, pp. 387-401.
  22. Mody, A., "Learning through Alliances," Journal of Economic Behavior and Organization, 1993, 20(2), pp. 151-170.
  23. Nunnally, J.C.(1967), Psychometric Theory, New York : McGraw-Hill
  24. Pandit, B. L. and N. S. Siddharthan, 1998. "Technological Acquisition and Investment: Lessons from Recent Indian Experience," Journal of Business Venturing, 13 ( 1 ) , 43-55.
  25. Penrose, Edith T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell,1959
  26. Pisano, G, 1994. "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development," Strategic Management Journal, 15 , 85-100.
  27. Porter, M. E, 1980. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Firms,"New York: Free Press.
  28. Prahalad, C. K. and G. Hamel, 1990. "The Core Competence of the Corporation,"Harvard Business Review, 68: 79-91.
  29. Rumelt, Richard P., "Toward a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb (ed.),Competitive Strategic Management, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
  30. Smith, D. S, 1999. "What Do Asset Prices Tell Us About The Future? " Economic Review -Federal Reserve Bank of Atlanta, 84 ( 3 ) , 4-13
  31. Teece, D., G. Pisano and A. Shuen, 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management," Strategic Management Journal, 18 ( 7 ) , 509.
  32. Watkins, M. W, 1999. "Technology and business strategy: Getting the most Out of technological assets," Research-Technology Management, 42 ( 3 ) , 59-60.
  33. Wernerfelt, B, 1984. "A Resource-based View of the Firm,"Strategic Management Journal. 15, 171-180.
  34. Zollo, Maurizio and Sidney G. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," Organization Science, 13(3), 2000, pp. 339-351.
  35. Zott, Christoph, "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study," Strategic Management Journal, 24, 2003, pp. 97-125