

東吳經濟商學學報 第五十三期
(民國九十五年六月)：95-134.

建構企業持續性競爭優勢－以台灣資訊科技公司為例

吳錦鋁*

(收稿日期:93年12月16日;第一次修正:94年2月4日;第二次修正:94年4月6日;
第三次修正:94年5月16日;第四次修正:94年8月3日;第五次修正:94年10月3日;
接受刊登日期:95年3月14日)

摘 要

本研究從核心能耐(core competence)觀點討論企業持續性競爭優勢(sustainable competitive advantage)議題。藉由回顧資源基礎觀點(resource-based view)、能耐基礎觀點(competence-based view)與動態能力觀點(dynamic capability view)，我們比較這三項觀點下的競爭優勢意義，以及歸納其若干屬性，價值性(value)、獨特性(distinctive)、集合性(collective)與動態性(dynamic)，並採用這些屬性建構一整合性架構定義企業競爭優勢。最後，本研究應用此架構進行個案研究，直指企業競爭優勢，並進行討論與提出未來研究建議。

關鍵詞：持續性競爭優勢、資源、能力、核心能耐、動態能力

* 亞洲大學國際企業學系講師，台灣大學國際企業學系博士生。

壹、前言

Michael Porter(1985)認為競爭的程度深深地根植於產業的既有結構，也超出於現有競爭者的行為影響；他所提出的五力分析模型(five forces model)，重點就在於定義出主要的產業結構和市場區隔特徵（結構分析(structural analysis)），這些特徵決定競爭動力的力量，有助於擬定產業中個別企業的策略。此類的傳統競爭力理論(competitive force theory)認為企業的市場力，乃是藉由延伸市場區隔與利用產業結構而增加，宣稱企業為了取得競爭優勢，必須開發那些操弄市場動態與產業動態的影響力。這樣的觀點等於是說明企業的資產與能力被視為是同質性的(homogeneous)，使得外部市場力和產業結構成為影響企業取得競爭優勢的主要因素。

受限於外部市場力量與產業結構分析所帶來企業競爭優勢外部觀點(external perspective)，當我們在討論企業競爭優勢時，不可避免的將會面對這樣的挑戰：除了市場區隔與產業結構，企業本身的資源和能力到底是不是企業競爭優勢來源呢？能否由企業本身去發展和開發屬於自己的競爭優勢？或是強調企業具有某些獨特的資源和能力，所以企業基本上都是異質性的(heterogeneous)？許多學者為凸顯此問題著手進行許多研究，強調企業本身將是競爭優勢來源的驅動者之內部觀點(internal perspective)，鼓勵企業發展資源和能力以形成競爭優勢（相關研究與學者整理如表1所示）。

然而，我們將企業本身視為競爭優勢來源的驅動者，但是相關名詞卻經常混淆視聽；一些一般化的概念或字眼，如資產(asset)、資源(resource)、能力(capability)或能耐(competence)，未能明確地在相關競爭理論中被解釋和被區分，反倒成為瞭解企業競爭優勢之相關理論的障礙。在本研究中，我們回顧近期的管理、策略理論與其他相關觀點，整理一個整合性看法以比較上述概念或字眼的特性。

企業從既有的競爭優勢來源建立和延伸自我競爭優勢以增加競爭力，將有效對抗複雜、變化快速的環境，獲得較高的經營績效。然而，我們認為企業太過專注在既有的競爭優勢，反而會遮住企業發現科技、產業動態與消費偏好的變化，此時，企業競爭優勢將存在轉變成競爭優勢僵固(rigidity)的危險。這將是本文所稱之競爭優勢陷阱(competitive advantage trap)，亦即存

在競爭優勢的兩難(competitive advantage dilemma)局面。

到底應該延伸目前企業所擁有的競爭優勢？抑或是應該發展新的競爭優勢？我們企圖為這樣的兩難局面提出解釋，因為在既定的競爭優勢來源概念下，經常會落入一個靜態觀點(static perspective)的迷失和誤解之中。本研究提出一個所謂的「持續性(sustainable)」競爭優勢，藉以強調競爭優勢的動態(dynamic)性質；動態字眼意味著企業能夠隨時更新競爭優勢以符合變動的經營環境，這也將是本文所認定真實的企業競爭優勢精義所在。我們認為企業能否持續創造新型態競爭優勢以因應外在環境變化，絕大部分是受到企業目前既有的經營態勢所影響，我們稱此目前既有的經營態勢為能耐稟賦(competence endowment)^(註 1)。企業「應用此能耐秉賦以重新建構(re-construct)競爭優勢」的能力即是本文所定義的核心能耐；而且這樣的動態性質等於是宣告企業持續性競爭優勢－核心能耐－將可以預測和決定未來的企業方向。相關概念如圖 1 所示。

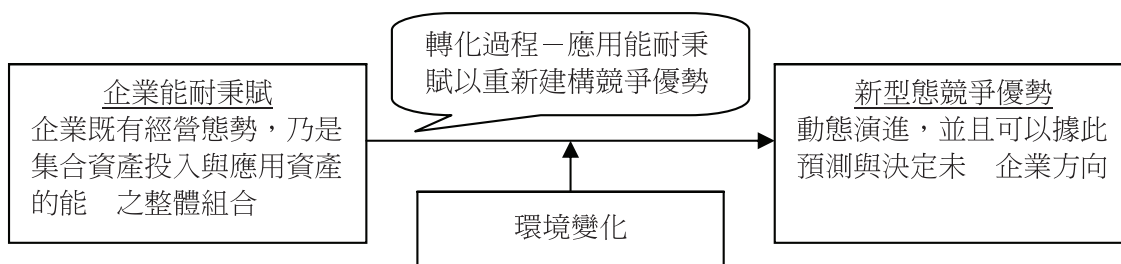


圖 1 企業能耐秉賦與持續性競爭優勢關係

儘管我們已先行定義所謂持續性競爭優勢，仍然需要一個更為明確的定義，這將有助於未來從事相關研究的進行。事實上，這樣的整合性策略理論研究發展已久，過去研究也不乏整合性的探討。我們研讀之後發現，這類文章大多處理以下兩項問題：(1)互補性工作；後來提出的觀點多為補足先前研究未曾提及的部份。不可避免的這與觀點被提出當下的時空背景有關，因此大多不是站在批判與推翻過去研究的立場從事寫作工作。例如從最早定義資源為競爭優勢來源開始，下一階段學者則說明應用資源投入的方式與手段（能力），亦是影響企業績效表現的關鍵之一，也有學者從

動態觀點說明競爭過程應該被視為長期、永續的演進過程，而提出與過去不同的競爭優勢概念（Wernerfelt, 1984；Prahalad 及 Hamel, 1990；Barney, 1991；Teece、Pisano 及 Shuen, 1997）；(2)真實企業競爭優勢為何？亦即直接指出「明確、具體」企業競爭優勢。例如企業經營應當具備製造能力、研發能力、創新能力、絕佳知識技術或是良好關係等等（Mascarenhas、Baveja 及 Jamil, 1998；Guo, 2000；Pu、Xia、Wu 及 Liao, 2003），這些在學者研究中被稱為企業競爭優勢，但卻忽略解釋為何這些能力可以被視為競爭優勢？

本文與過去研究最大不同，在於我們企圖同時處理上述兩項工作。一方面我們接受過去這些理論與學者論點，因為這些乃是具備時空背景之下所衍生出的理論觀點，只是隨著時間與環境變化，競爭優勢不太可能僅由單一論點（單一指標）就能詮釋全部現象，例如資源數目可能僅是過去努力而呈現在當下的結果（可能是績效），不代表後續的表現；即便是抱持動態觀點的學者，也可能面臨過度強調變動、變化或演進等字眼，反倒忽略企業資源還是影響企業競爭力因素之一，甚至於是基本分析單位。本文認同且盡可能完整摘錄早期競爭優勢理論中重要觀點，並從中萃取特定的區分競爭優勢因子，採用構面化方式以架構企業競爭優勢。本研究以為辨識企業競爭優勢是有階段、有步驟的進行才是完整，這也滿足理論之間互補的精神，避免產生各自表述的錯誤。

第二項工作，為了避免拘泥在理論推演導致實務應用性減少，我們也將在文章當中介紹如何應用本研究架構辨識「具體」的企業競爭優勢，進行簡單的個案分析。這一項工作讓文獻回顧與研究架構具備實務應用的效果，更重要的是可以解釋為何企業中某些獨特的表現也可以被視為競爭優勢一部份。我們將於第二部份回顧與整理相關競爭理論，並提出競爭優勢構面。第三部份則提出本研究架構－辨識企業競爭優勢；我們亦將套用此理論方法於個案分析上，相關結果說明於本文第四部份。有關本研究結論與建議將在最後章節中呈現。

貳、文獻回顧－建構持續性競爭優勢

一、文獻回顧

瞭解企業競爭優勢的來源已成為策略管理的主要議題(Rumelt, 1984), 許多學者已經定義與分析相關議題 (Barney, 1991; Prahalad及Hamel, 1990; Teece、Pisano及Sheun, 1997), 以及其在企業中所扮演角色。我們可以追本溯源Penrose(1959)的研究, 他定義了獨特差異能力(distinctive competence)為企業有效分配與使用資源以獲取經濟租(economic rent)之能量。而在他之後, 亦有許多學者提出相當類似的名詞, 諸如無形資源/資產(invisible resources/assets)、能力(capability)、關鍵能力(key capability)、廠商特定能力(firm-specific competences)、組織能力(organizational competences)、動態能力(dynamic capability)以及核心能耐等名詞, 雖然在學理上尚無一致的定義, 但基本上, 學者所強調的這些資源、資產、能力或核心能耐在企業執行策略時的重要性皆是一致的; 他們認為企業所擁有的資源、資產、能力或核心能耐能夠增加其本身的競爭優勢, 而且將對績效產生影響。

為幫助我們瞭解企業持續性競爭優勢, 本研究整理過去二十年來相關研究發現, 探討企業競爭優勢的主要理論或觀點有三種(Rumelt, 1994), 分別是(1)資源基礎觀點(resource-based view, RBV)、(2)能耐基礎觀點(competence-based view, CBV)、以及(3)動態能力觀點(dynamic capability view, DCV)。這些觀點具有某種程度彼此關聯的理論推演, 亦即後者理論的出現經常是為了補足先前觀點不足之處; 初步看來, 讀者經常會發現存在若干相似的部份, 不過還是存在很多差異之處。因此, 我們並非視這三項觀點為相互排斥的結果, 反而是具有互相聯屬的關係, 以及延伸的效果。事實上, 我們根據所回顧的文獻與研究, 逐步萃取其精義的部份, 藉此建構企業持續性競爭優勢的構面。茲將各個競爭優勢觀點說明如下, 並整理如表1所示。

(一)資源基礎觀點

過去學者採用資源基礎觀點說明企業資源－資產和能力－將是企業持續性競爭優勢的來源 (Lippman 及 Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Dierickx 及 Cool, 1989; Barney, 1991; Collis, 1991; Grant, 1991; Hall,

1992, 1993; Mahoney 及 Pandian, 1992; Amit 及 Schoemaker, 1993)。其中，資產為企業經營活動與過程中之有形與無形投入，包括機器廠房、技術知識、與外部聯結關係等等；能力則為應用企業資產組合的能量(capacity)，一種藉以發揮資產作用的力量。茲將資產與能力的定義說明如下。

根據資源基礎觀點(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)，企業被視為資產和能力的組合，其競爭優勢為經由累積策略性資產和能力所取得。換句話說，強調資源基礎觀點的學者將競爭優勢視為一種「獨特差異」能力，企業因為擁有這種優勢以致於能夠勝過它的競爭者(Penrose, 1959; Lippman 及 Rumelt, 1982; Barney, 1986a, 1986b); Wernerfelt(1984)、Rumelt(1984)與 Dierickx 及 Cool (1989)則指出成功的企業就是一個擁有某些獨特資源與能力的組合，若是有效運用能夠促進組織成長並創造市場地位。

這裡所謂的獨特資產和能力就是策略性資源(strategic resource)，也因而造成所有企業在創造競爭優勢上的差異。具體而言，企業在執行策略時所需的資源即是策略性資源，包括組織資產與能力(Barney, 1991); 舉凡企業所控制的資產、生產力、製程、企業特性、資訊或知識等等，都將使企業得以建構並實行策略，以改善企業本身的成果與效率。因此，管理應該將焦點放在培養和開發這些策略性資源。往後的學者包括 Collis(1991)、Rumelt (1991)、Mahoney 及 Pandian(1992)以及 Amit 及 Schoemaker(1993)都認同這樣的觀點，並發展出其他相關的論點。

總結來說，資源基礎觀點強調企業的競爭優勢來自於策略性資源，重視企業運用資產投入的能力，並將影響到企業最終的目的(Amit 及 Schoemaker, 1993)。我們整理 Amit 及 Schoemaker(1993)的研究發現：

1. 應用資產投入的能力可能是一種資訊基礎、有形或無形的過程之形式，專屬於企業，而且經由企業資源之間複雜的互動關係而發展。
2. 此能力也可以被視為企業所創造用以增加資產生產力的中間財(intermediate goods)投入，為提高資產效能與效率的媒介物，例如對於維護最終產品及服務的保護制度，以及面對生產流程和消費者問題的應變措施。
3. 此能力可以建立在資訊發展、建立及交換的過程中，亦會出現在企業的管理功能上，或是透過結合企業層級的實體的、人力的和技術性資源而產生。

4. 這樣的結果將使得企業創造出相當可信賴的服務、重複性程序或產品創新、製造彈性、市場回應和縮短新產品發展時間。

表 1 比較三種競爭優勢觀點

	資源基礎理論 (resource-based view, RBV, 1980s)	能耐基礎觀點 (competence-based view, CBV, 1990s)	動態能力觀點 (dynamic capability view, DCV, 1990s)
企業組成	為策略性資源（資產和能力）的組成，屬於存量概念，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於組織活動－傾向內部觀點	來自於學習過程的漸進系統，屬於存量和流量概念，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於管理程序－偏向內部觀點	經由持續地重新安排其資源和例行程序所塑造的系統，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於組織活動和管理程序兼具－偏向內部觀點
環境概念	企業內部環境－傾向企業內部為競爭優勢來源	企業內部環境，並且開始重視外部環境－在內部觀點下重視外部觀點	聯結企業內部和外部環境－認定內、外觀點為相輔相成，相互調適
競爭優勢來源	由資產和能力所組成的策略性資源	延伸 RBV 觀點而來。由資產和能力集合而成的能耐	為補足 RBV 與 CBV 觀點。競爭優勢乃是嵌入於企業能耐的動態能力
競爭優勢屬性	除了價值性之外，也強調獨特性（稀少、不能模仿、難以取代）	在價值性與獨特性前提下，強調集合性	結合價值性、獨特性與集合性，強調動態性
競爭優勢手段	部署、控制和開發策略性資源（資產和能力）	發展和應用來自於資產和能力之集合的能耐	逐漸發展嵌入於企業能耐的動態能力，以適應改變
學者	1. Barney (1986a, 1986b, 1991) 2. Lippman 及 Rumelt(1982) 3. Rumelt(1984) 4. Wernerfelt(1984) 5. Dierickx 及 Cool(1989) 6. Collis(1991) 7. Grant(1991) 8. Hall(1992, 1993) 9. Mahoney 及 Pandian(1992) 10. Amit 及 Schoemaker(1993)	1. Prahalad 及 Hamel(1990) 2. Dosi、Teece 及 Winter(1992) 3. Bogner 及 Thomas(1994) 4. Hamel (1994) 5. Lado 及 Wilson(1994) 6. Markides 及 Williamson(1994) 7. Winterschied(1994) 8. Peter (1995) 9. Marino (1996) 10. Sanchez 及 Heene(1997) 11. Briance、Aloke 及 Mamnoon (1998) 12. Lynskey(1999) 13. Miyazaki(1999)	1. Hofer 及 Schendel(1978) 2. Dierickx 及 Cool(1989) 3. Teece、Pisano 及 Shuen(1997) 4. Reed 及 DeFillippi(1990) 5. Leonard-Barton(1992) 6. Helleloid 及 Simonin(1994)

資料來源：本研究整理

(二) 能耐基礎觀點

Prahalad 及 Hamel(1990) 是首先提出能耐的學者，並對能耐做一詳細的描述：「能耐是組織整體學習(collective learning)的累積效果，特別是學習如何

協調分散各處的生產技術及整合多元的科技，涉及組織運作的系統和價值的傳遞。」在此概念下，能耐成為組織集體學習多種資產和能力組合的延伸性結果。我們將其視為一個全體(as whole)概念，不只呈現出企業應用資產投入之單一技術的能力，也意味了解企業如何學習去開發使用該技術的知識；亦即我們要強調的是，不是只有單一資產與能力影響企業發展，包括多種技術與顧客知識、制度的開創、以及如何管理這些活動，並且轉換此資產與能力於各個領域，多種功能、多種層次、多種事業。例如 3M 公司就是一個相當多角化的企業，生產多樣的產品服務大眾市場，然而這些產品卻都具有單一的特性—他們的產品都是來自於企業根據本身專業發展而出。

學者認為能耐為策略規劃與管理中最重要的一部分，企業在形成與執行策略時，必須以能耐為中心。一旦建立能耐，企業便能夠將該資產與能力成功地移轉至既有的組織與市場(Prahalad 及 Hamel, 1990; Miyazaki, 1999)；更重要的是，能耐將會增加企業績效與競爭優勢 (Prahalad 及 Hamel, 1990; Markides 及 Williamson, 1994; Carl 及 Mary, 1995; Das 及 Narasimhan, 2000)。

在 Prahalad 及 Hamel(1990)之後，一些學者延續企業能耐的觀點 (Dosi、Teece 及 Winter, 1992; Lado 及 Wilson, 1994; Markides 及 Williamson, 1994; Winterschied, 1994; Peter, 1995; Marino, 1996; Briance、Aloke 及 Mamnoon, 1998; Miyazaki, 1999; Lynskey, 1999)，他們認為企業能耐（非間斷、非個別的）就是競爭優勢的來源；若將資源定義為「一套」資產、技術與技能的組合（單一且不連續），則能耐就是「多樣與彼此關聯」的資產、獨特技術及技能的組合，如此一來將使得企業相較於競爭者有更多不同的資產與能力。包括 Dosi、Teece 及 Winter(1992)定義能耐是一組具備差異化的科技技術、整體資產、組織的法則和能力之集合，重點在於集合這些要素，而非當下個別資源的呈現；Markides 及 Williamson(1994)將能耐視為經驗、知識和系統（同類事物，具備一定秩序）的組合，存在於企業之中，促進策略性資產的累積，並幫助企業適應及整合該資產，而且能耐將會有效地減少產生一個全新的及策略性資產(strategic assets)或是擴張既有的資產所需的時間和成本；Winterschied(1994)則指出能耐貫穿了企業中個體和總體的組織使特定的行為能夠執行，可視為是企業所整合而成的一群有形與無形資產的組合。

Marino(1996)視企業能耐如同一群知識的組合，提供競爭優勢並賦予差異化。他將企業能耐定義為具有技術或是知識基礎的成分，通常是科技和生產技術混合的結果，並深植於企業程序和法則之中，涉及到個體和結構交互作用的複雜現象，難以被仿效；Miyazaki(1999)根據針對日本企業所做的研究指出，能耐能夠維持有效率的技術垂直聯結及水平多角化，並且使他們能夠資本化達到經濟規模；換句話說，能耐是關鍵構成要素和技術的根源並提升組織學習，使得構成要素和技術能夠應用在下游市場的其他領域。

儘管資源基礎觀點將資產、能力或能耐視為「存量」的概念，但是我們認為這些競爭優勢並非預先存在，應該是經由學習過程而產生的一個漸增的資產(Peter, 1995; Lynskey, 1999)。此外，根據資源基礎理論可以看出，企業因為累積差異化的實體資產，所以企業在本質上是獨特的這項特徵；更為重要的是，因為他們是經由不同的學習途徑而獲得組織資產和組織法則，所以每個企業在本質上才是獨特的。企業能耐亦是如此，每個企業都可能發展其能耐，各個企業所擁有的能耐也不盡相同，所以企業能耐必須是與競爭者所持有的不同；因為只有唯一且優越的競爭優勢才能成為具有經濟價值的企業資源。

總結來說，與資源基礎理論相比，能耐基礎觀點強調與企業長期成功有關之正確能耐的發展；因此，在本研究中，我們特別專注在下列三點：

1. 能耐通常為集體學習(collective learning)過程的結果，以及在企業活動和程序中被呈現出來，而非當前個別資產與特定能力的各自呈現。
2. 能耐乃是綜合組織內各部門的技術及知識而成，是跨組織的工作，包含許多部門與層級的人力和功能。
3. 與RBV不同的是，能耐必須是獨特的能力之集合，重點在於能耐得以超越多種產品和市場。

(三)動態能力觀點

然而，隨著全球化時代的到來，企業經營疆界及目標變得模糊且變化快速，加上產品生命週期(product life cycle, PLC)的縮短，對於許多企業而言，最有效的競爭方式往往不得而知。因此，學者開始討論在企業競爭優勢發展和延伸的過程中，動態性的概念被確認 (Leonard-Barton, 1992; Teece、

Pisano及Sheun，1997）。其他類似概念的字眼，例如調適性(adaptability)、彈性(flexibility)與情境(contingence)，都是在強調相同動態的概念，唯有不斷重新塑造與重新發展企業能力，方得以適應經營環境。

動態能力觀點(Teece、Pisano及Shuen，1997)宣稱競爭優勢來自於(1)企業獨特性程序(process)，為一種協調與結合方式，包括企業處理事情的方式、例行程、以及目前實務與學習的形式便是管理與組織程序；(2)特定的資產狀態(position)，屬於難以交易的知識資產與互補性資產之組合，此乃結合科技、智慧財產、互補性資產、顧客來源、以及與供應商和競爭者之內、外部關係等特定秉賦，呈現出企業資產狀態；以及(3)所採用或接替的演進路徑(path)，我們認為此演進路徑就是企業運作的策略方案，也是動態能力觀點精義所在。

本研究根據學者與研究發現，我們定義動態能力為企業在快速變動的環境中，一種重新整合、重新建立與重新建構內部與外部能耐集合之能力。這與RBV觀點略有不同，動態能力觀點強調企業可以隨環境變化調整資產與能力組合的比例，以應付真實環境經常、持續變化的特性，RBV則較為強調資源屬於當下既有的經營態勢；動態能力並非視為企業資源，而是在企業資產與能力所形成的經營平台上，進行調整與修正動作之驅動器(driver)；企業資源經常看得見，動態能力卻隱藏、蘊含其中；企業資源呈現出當下企業經營態勢，動態能力則替企業發展未來所需新的競爭態勢，幫助企業轉進下一階段競爭。

因此，動態能力反映出一個組織在既定的路徑相依與市場地位下中，達成新的且創新的競爭優勢形式之能力(Leonard-Barton，1992)。具體而言，動態能力觀點之下的企業競爭優勢具備三項意義：

1. 企業競爭優勢為延伸企業管理和組織程序而產生，以及根據企業資產和可獲得的途徑之策略性定位予以塑造出來。
2. 企業長期競爭力絕大部分端視於其動態能力。其中，動態字眼意味著能夠隨時更新企業能耐以符合變動的經營環境(Teece、Pisano及Shuen，1997)。
3. 企業能夠持續創造新型態競爭優勢與否，絕大部分是受到企業目前既有的經營態勢所影響，我們稱此目前既有的經營態勢為能耐稟賦(Teece、

Pisano 及 Shuen，1997)。

總括來說，經由建立及延伸核心能耐以重新發展與重新整合企業競爭優勢，使得企業成長及永續經營，似乎變化越快、競爭越強，建立及強化企業持續性競爭優勢就越顯重要。我們發現這些理論背後確實隱含當時的時空背景；1980 年代，企業會藉由調整用來分配和使用資源的獨特能力以建構及延續企業經營；到了 1990 年代，能耐將是更多獨特能力的集合以增加競爭優勢；21 世紀的到來，唯有發展核心能耐，才能調適與應付相當競爭且變化快速的經營環境。企業「應用此能耐秉賦以重新建構(re-construct)競爭優勢」的能力以轉進下一階段競爭，將是本文對於持續性競爭優勢的定義。並據此建構完整企業競爭優勢構面。

如同表 1 所示，在此三項觀點中存在一些共同要素，更重要的是，這些觀點皆指出競爭策略是藉由開發或部署企業資源、能力和能耐而形成，這種相對比較內部傾向的觀點則相當質疑 Porter(1985)的五力分析模式－相對外部傾向，外部市場和產業結構為造成企業主要差異的要素。我們認為企業內、外部環境乃是相輔相成，彼此相互調適而成為一個均衡(balance)的競爭態勢。

但是仔細區分之下，此三項觀點仍然存在若干差異。資源基礎觀點專注在控制和開發資產與能力，這點與另外兩個觀點的立場不同，亦即企業能耐或動態能力將是企業競爭差異的關鍵，而資源只是被運用的工具與扮演一部份角色。除此之外，資源基礎理論認為自我進行資產與能力的發展，但是在全球化、外包、合作、網路聯結等概念或趨勢下，能耐基礎觀點和動態能力觀點同時強調內部與外部的合作，以發展和取得用以應用資產和能力的企業能耐，以及建立用以調適與應付變化快速的經營環境之動態能力。

二、競爭優勢構面－整合資源價值性(value)、能力獨特性(distinctive)、能耐集合性(collective)與核心能耐動態性(dynamic)

(一)企業持續性競爭優勢來源－資源、能力、能耐與核心能耐

根據 RBV、CBV 與 DCV，這些研究分別提出資源、能力、能耐與動態能力等概念為競爭優勢來源；本研究相當認同這些觀點，但是我們也支持這些研究被提出當時的時空背景，所造成理論之間彼此互補演進過程，而

非形成相互排斥的理論觀點。在本研究中，我們企圖結合這三項理論而提出競爭優勢可以由企業資源投入、應用資源投入的企業能力、集合這些應用資源投入能力的能耐平台、以及因應環境變化的動態能力共同衡量，而形成一個完整的競爭優勢架構；其中，因為加入動態能力而隱含持續性的概念，因此，我們將這個分析過程視為一個完整的「持續性」競爭優勢架構。

企業資源是分析競爭優勢的基本單位，乃是比較企業之間競爭力的初步基準，例如資金豐沛、精密機器與產量大、品牌知名度或是緊密、良好外部關係，這些經常是外界對於一家企業之所以優於另外一家的初步印象；就如同游泳比賽或徑賽，先天條件較好的（遺傳、種族、體質等條件）一方總是一開始就被視為比賽熱門人選。但是只比較資源投入是不夠的，某種程度這些只可以被視為是企業過去努力的結果（績效），因此就有學者提出企業能力（應用資源投入）也是衡量企業競爭優勢關鍵之一，亦即如何比競爭對手更有效率操作資源投入；這也解釋為何一些規模、資源都略遜競爭對手的企業，仍然可以有不錯的獲利表現。還是如同游泳比賽或徑賽一般，先天條件的優劣不足以主宰整場比賽的進行；要一開始就贏別人則瞬間策動肌肉爆發力要強、跳水要夠遠則跳躍肌肉要有力、比賽過程要順暢則擺動肌肉要有協調性、要能夠跑到終點必須加強肌肉耐力訓練、甚至於連比賽心態都要進行輔導，這些都不是先天條件好就做得得到，而是如何去操作與訓練這些條件。資源投入與應用資源投入的能力比較好的，企業理所當然會刻板地被視為較具有競爭力；同樣的，先天條件與操作這些條件比較優良的，也會在比賽前被視為熱門奪魁者。

然而，個別具備優良先天條件、瞬間策動肌肉爆發力強、跳躍肌肉有力、擺動肌肉有協調性、肌肉耐力訓練佳還是不夠的，如果無法將這些條件與訓練聚集在一塊，而使其個別訓練但缺乏完整配置。需要發揮爆發力但卻耗費最多耐力，則衝刺第一但不見得跑到最後；為維持耐力而不敢發揮爆發力，則跑得到終點卻不是第一個到達；如果存在輸掉一場比賽就放棄的心態，則根本就不會再有比賽的機會。企業競爭也是如此，資源多且豐富、個別應用資源的能力也很有效率，但若是缺乏一個整合的平台，則整個企業也會出現多頭馬車的分歧現象與顧此失彼的窘境。本文認為必須集合這些資源與能力，在我們所謂的平台進行調配活動，一旦企業開始

生產不同產品、進入不同市場、或是涉足其他相關、非相關領域，這些本來就存在的資源與能力才可以應付這些新型態的經營方式。我們將這樣整合資源與能力的經營平台，定義為企業能耐。

如此一來，企業競爭力分析似乎比較完善。然而，隨著經營環境變化、技術與知識越顯複雜、產品生命週期縮短，企業競爭越來越激烈，上述比較固定的、制式的觀點不見得滿足目前經營原則。再以徑賽與游泳比賽為例，先天條件好、操作這些先天條件比對手厲害、又能夠以整體、全面方式進行訓練工作，想當然爾這樣是比賽致勝的不二法門；但是如果臨時遇到比賽場地、天氣惡劣、身體發生不適、又或是沒有隨比賽進行過程調整自己呼吸與步伐，則黑馬或奪冠者易主的情形經常發生。因此，我們特別在企業競爭分析中，加入動態的、持續性與調適的觀點，亦即企業應當具備動態能力，成為促進上述的企業能耐轉變的驅動力，得以因應與調適環境變化，甚至於是先行預測變化與朝向變化而前進。如此一來，這樣方可形成一個較為完整的競爭優勢架構，而且也因為加入這個動態能力，使本研究架構可以稱為所謂企業「持續性」競爭優勢。

即使確認企業競爭優勢來源之後，我們還是必須分別從 RBV、CBV 與 DCV 三項理論，針對資源、能力、能耐與核心能耐，萃取、說明與定義這些要素的屬性，以方便我們區分這些來源與進行相關研究之用（整理如表 2 所示）。

表 2 區分資源、能力、能耐與核心能耐的屬性與特性

持續性競爭優勢之來源	屬性	特性	具體說明	研究學者
資源	價值性	有價值 (value)	任何有形與無形的有價值事物。企業擁有或取得以達成組織目標	1. Barney(1986a, 1986b, 1991)
		稀少性 (rarity)	特定能力未被競爭者所持有的程度	1. Barney(1986a, 1986b, 1991) 2. Lippman 及 Rumelt(1982) 3. Rumelt(1984) 4. Wernerfelt(1984)
能力	獨特性	不能模仿性 (imitability)	特定能力不能被競爭者模仿的程度	5. Dierickx 及 Cool(1989) 6. Reed 及 DeFillippi(1990) 7. Barney(1991) 8. Collis(1991)
		不能替代性 (non-substitutability)	特定能力不能被其他資源或能力取代的程度	9. Grant(1991) 10. Hall(1992, 1993) 11. Mahoney 及 Pandian(1992) 12. Amit 及 Schoemaker(1993)
能耐	集合性	跨功能 (across-function)	能力為廠商多種功能需要的程度	1. Prahalad 及 Hamel(1990) 2. Dosi, Teece 及 Winter(1992) 3. Kogut 及 Zander(1992) 4. Stalk, Evans 及 Sculman(1992) 5. Bogner 及 Thomas(1994) 6. Henderson 及 Cockburn(1994) 7. Hamel(1994) 8. Klien 及 Hiscocks(1994) 9. Lado 及 Wilson(1994) 10. Markides 及 Williamson(1994) 11. Rumelt(1994) 12. Winterschied(1994)
		跨產品 (across-product)	能力為廠商多種產品共享的程度	13. Peter(1995) 14. Sanchez(1995) 15. Marino(1996) 16. Doz(1997) 17. Goddard(1997)
核心能耐	動態性	跨事業 (across-business)	能力為廠商多種策略事業單位共享的程度	18. Sanchez 及 Heene(1997) 19. Teece, Pisano 及 Shuen(1997) 20. Briance, Alope 及 Mamnoon(1998) 21. Klein, Gee 及 Jones(1998) 22. Lynskey(1999) 23. Miyazaki(1999)
		資源重新分配和能力重新建構 (resource redistribution and capability reconstruction)	能耐可以容易地被重新分配或重新建構，得以為潛在事業發展新能力	1. Hofer 及 Schende(1978) 2. Dierickx 及 Cool(1989) 3. Prahalad 及 Hamel(1990) 4. Reed 及 DeFillippi(1990) 5. Teece, Pisano 及 Shuen(1997) 6. Barney(1991) 7. Leonard-Barton(1992)
		例行程序重新安排 (routine rearrangement)	已呈現出的例行程序可以被重新安排以支持未來企業發展	8. Bogner 及 Thomas(1994) 9. Collis(1994) 10. Hamel(1994) 11. Helleloid 及 Simonin(1994) 12. Sanchez 及 Heene(1997)

資料來源：本研究整理

(二) 強調價值性－企業資產（競爭優勢基本分析單位）

資源基礎理論提到資源為企業競爭優勢來源，但是根據文獻回顧，資源卻僅僅被定義為一些廣義的字眼而已，例如：任何能夠被視為企業強勢或弱勢之想法的事物(Wernerfelt, 1984)，包括實體資源（原物料、設備、財務稟賦等等）、人力資源（訓練、經驗、技術等等）、以及組織資源（企業印象、程序和例行程序等等）(Barney, 1991; Hall, 1992, 1993; Marino, 1996)。因此，為了本研究之用，我們首要任務在於定義企業資源為競爭優勢基本的分析單位，作為檢視企業競爭優勢第一個步驟。我們採用 Grant (1991)的定義：資源為生產過程的投入，是競爭優勢基本的分析單位；而能力則是資源組合以執行某些任務或活動的能量(capacity)。以作為區分資源與能力的原則。

具體而言，企業資源就是組織中任何有形(tangible)與無形(intangible)的事物，並且特別強調其價值性(Barney, 1986a、1986b、1991)，為企業所擁有或已經取得的資源以達成組織目標。然而，這樣的定義仍然稍嫌廣大。因此，為了能更明確界定何謂企業資源，以及配合接下的研究分析，我們重新定義企業資源應該有三種：(1)實體資產(physical asset)，例如機器設備、廠房與辦公室；(2)知識資產(knowledge asset)，例如生產技術、專利權、品牌名稱、企業聲譽；以及(3)關係資產(relationship asset)，例如企業文化、供應商與顧客關係。其中我們廣泛定義關係資產的意義，包括社會、政治、文化等關係構面。

(三) 強調獨特性－企業能力（應用資產的能量）

正如上述所云，能力為應用企業資源組合（實體資產、知識資產與關係資產）以執行某種活動之能量(Grant, 1991)。因為能力本身具有獨特的特性(Barney, 1991)，包括稀少性(rareness)、不能模仿性(inimitability)、不能替代性(non-substitutability)，為資源部署和安排程序的結果；換句話說，能力乃是使用資源且更為複雜和獨特，所以應該和資源分別論述(Amit及Schoemaker, 1993)。

在本文中，我們將能力定義為促使資源使用以執行某些任務或活動的能力，強調獨特性。為了本研究之用，我們明確定義Barney(1991)提出之稀

少性、不能模仿性與不能替代性，包括(1)特定能力未被競爭者所持有的程度、(2)特定能力不能被競爭者模仿的程度、以及(3)特定能力不能被其他資源或能力取代的程度。然而，如同 Barney(1991)與 Hamel(1994)所言，價值性與獨特性為資源基礎觀點、能耐基礎觀點和動態能力觀點的共同特性，這也成為區分企業能力的關鍵因素(Reed 及 DeFillippi, 1990)。

(四) 強調集合性－企業能耐（企業能力之集合）

能耐將是經由活動及程序的協調與整合所形成，而且是個別資產之集體學習的產物(Prahalad 及 Hamel, 1990)。能耐通常就是企業內多種事業和產品的平台(platform)，而且是跨功能的企業程序最重要的組成(Hamel, 1994；Klien 及 Hiscocks, 1994；Rumelt, 1994；Doz, 1997；Goddard, 1997)；它將是既有事業的接著劑，也是新事業發展的驅動引擎，多角化和新市場進入可能也受到能耐的指示(Prahalad 及 Hamel, 1990)。因為這樣的「集合因素(collective)」，能耐能夠提供企業具備新的產品競爭型態(Kogut 及 Zander, 1992；Henderson 及 Cockburn, 1994；Sanchez, 1995；Teece、Pisano 及 Shuen, 1997)。

結合先前我們已經針對企業能耐所提出之三點重要意義，則我們可以更細緻推論出企業能耐之屬性以及其具體說明：

1. 能力為廠商多種功能需要的程度（跨功能）。能耐乃是綜合組織內各部門的技術及知識而成，是跨組織的工作，包含許多部門與層級的人力和功能，例如 3M 公司的研發能耐就是協調多種能力而成，如研究、產品發展和實驗。
2. 能力為廠商多種產品共享的程度（跨產品）。能耐就是獨特的能力，通常超越多種產品和市場，例如 Canon 公司的產品發展能耐也是其專業於精密光學、精密機器和微電子的結果。
3. 以及能力為廠商多種策略事業單位共享的程度（跨事業）。Motorola 的製造能耐已經幫助自己進入多種市場，如通訊和消費電子，該公司可以輕易地重新分配其既有的半導體知識，並且準備好去發展更心、更精密的電子設備。

儘管如此，Dierickx 及 Cool(1989)還是提出一個企業能力被取代將會威脅其餘能力的可能性，因為這將無法繼續為顧客提供特定的價值。因此，除

了價值性、獨特性與集合性之外，本研究還要特別強調企業能耐的動態性。

(五) 強調動態性－核心能耐（因應環境變化之企業能耐）

我們認為市場上科技和社會的改變，競爭優勢將會減少或消失(Reed & DeFillippi, 1990; Bogner 及 Thomas, 1994; Collis, 1994)。即使是資源基礎理論的學者，也曾經提出產業的經濟結構所發生的不可預測的改變，可能造成所謂持續競爭優勢的來源將不再是對企業有價值的(Barney, 1991)。Prahalad 及 Hamel(1990)、以及 Teece、Pisano 及 Shuen(1997)則指出只有獨特性的性質，並不足以作為企業在動態的經營環境中競爭優勢的原則。至於強調集合屬性的能耐基礎觀點，核心能耐並不會隨著使用而減弱，反而會因為本身被應用和分享而增強(Prahalad 及 Hamel, 1990)。這種例子經常在半導體、電腦等資訊科技產業被發現，所以缺少動態的核心能耐將可以十分容易地轉變成明日僵固的競爭優勢(Hofer 及 Schendel, 1978; Leonard-Barton, 1992)。

在此情形下，我們結合動態能力觀點，提出兩點說明：

1. 能耐可以容易被重新分配或重新建構，得以為潛在事業發展新能力（資源重新分配和能力重新建構）。核心能耐必須具備持續升級和持續發展的潛能(Hamel, 1994; Helleloid 及 Simonin, 1994)；具有較佳動態能耐（有效率地重新分配資源和重新建構能力）的企業，能夠藉由掌握改變中的科技和市場機會從事競爭活動(Sanchez 及 Heene, 1997)。
2. 呈現出的例行程序可以被重新安排以支持未來企業發展（例行程序重新安排）。如前面所云，例行程序（互動的型態）呈現出特定問題的解決方法，雖然這樣看起來例行程序也是持續性競爭優勢來源，但是企業例行程序也有可能產生出組織慣性(inertia)，限制住企業領略來自於環境的訊息之能力，而且執行也將更為耗費(Helleloid 及 Simonin, 1994)。因此，企業運用這些例行程序的能力是彈性而非靜止不變的，我們認為企業核心能耐將會表現在重新安排企業例行程序上。

參、研究方法

一、研究架構

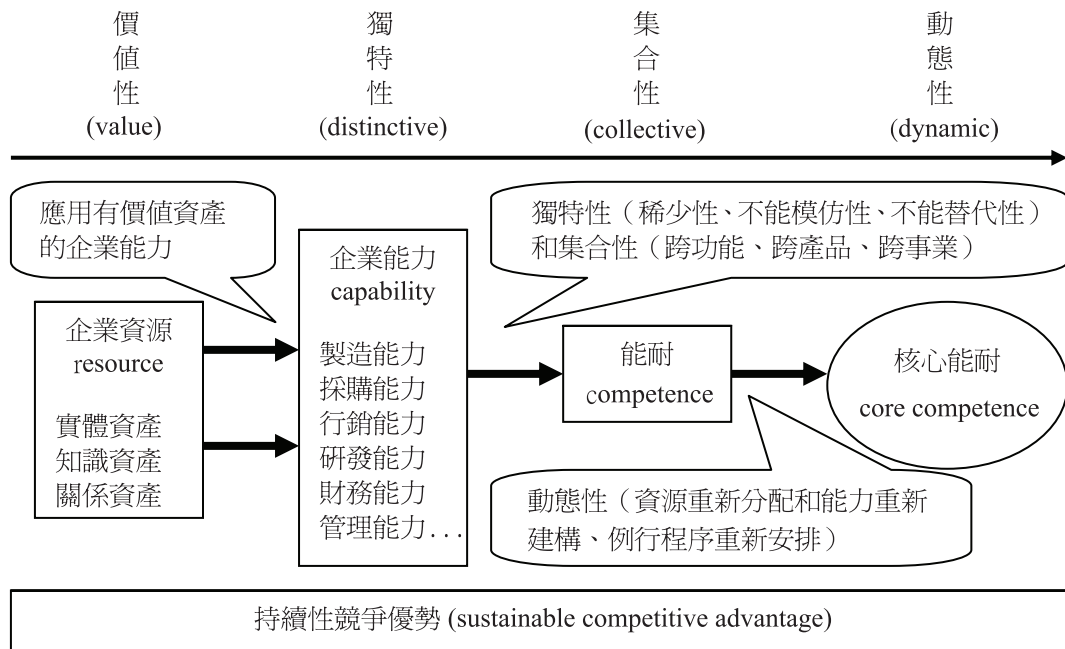
本研究確認企業競爭優勢來源應該包括企業所擁有的資產總和、應用資產的能力能量、集合能力的能耐態勢，以及能夠因應情境因素的核心能耐；在加入動態觀點的核心能耐之後，我們認為這樣的研究架構較為完整，也滿足「持續性」競爭優勢意義。此外，根據過去提出這些競爭優勢觀點的研究，我們強調區分這些競爭優勢的屬性分別是價值性、獨特性、集合性與動態性。我們繪製本研究架構如圖 2 所示，並說明如何操作這個研究架構。

首先，我們必須先檢視企業資源－分析競爭優勢基本單位。如同上述徑賽與游泳比賽的例子，這是企業之所以勝過競爭對手的初步印象。我們以資源價值性衡量企業在這部份的表現，找出企業具備哪些有價值的實體資產、知識資產與關係資產；資源價值性越高也就表示任何有形與無形的有價值事物，為企業所擁有或已經取得的資源越能達成組織目標。在此，我們已經針對企業的資源價值性表現進行衡量工作。

但是我們認為僅比較資源這項來源與其屬性（價值性）不足以代表企業競爭優勢。事實上，如何應用本身所擁有資源投入的效果才是企業績效高低的主要原因，而這項效果乃是來自於企業操作這些資源的手段、方法是否有效率；如同圖 2 中企業資源方框箭頭所示方向－企業能力，因為這也是構成競爭優勢來源之一。我們以能力的獨特性作為衡量指標，亦即衡量操作資源投入的特定能力未被競爭者所持有的程度、不能被競爭者模仿的程度、以及不能被其他資源或能力取代的程度，藉由這些衡量指標確認企業所具備幾項比較關鍵的能力。

一般而言，企業具備資源與能力已經可以視為產業內比較有競爭優勢的廠商。但是就如同先前所述，我們希望這是一個經過整合過程而形成的經營平台，而企業的任務便是思考如何在這平台上調配資源與能力的比重。因此，在圖 2 中企業能力方框箭頭繼續指向下一階段－企業能耐；這項企業能耐能夠協助廠商涉足不同事業或生產相關、非相關產品時有所發揮，並且為這些產品與事業別所共享。當然，企業各個資源與能力也將構築起

這個經營平台。藉由集合性這項屬性，定義企業能耐為何與其程度。



- 資源：包含有價值的有形和無形資產；包括實體、知識和關係資產。
- 能力：為使用資源執行任務和活動之能力，然後我們從這些能力當中找出關鍵能力。強調獨特性。
- 能耐：為一種為特殊能力。企業能力之集合組成，是多種產品和事業的平台，而且是跨功能的企業程序最重要的組成。強調集合性。
- 核心能耐：因為企業存在於動態的經營環境（不可預測的改變），所以必須具備動態的核心能耐，以持續轉進下一次的核心部份。強調動態性，包括資源重新分配和能力重新建構，以及例行程的重新安排。

圖 2 研究架構－持續性競爭優勢的組成（資源、能力、能耐與核心能耐）

到第三階段為止，已經是可以稱為企業競爭優勢組成了。然而，企業存在乃是追求永續經營；我們認為這是一個持續的競爭過程。在相關學者研究中，也明確指出這項觀點，因此，我們沿用此概念於本研究架構中，加入動態的因子於其中。在環境變動過程中，企業應該思考如何去因應環境變化，這與企業過去發展有關聯，例如從事相關多角化的經驗會影響企業轉進下一階段競爭的思考邏輯；此外，企業本身資源與應用資源能力的優劣，也是影響企業重新建構能耐的根本因素。如圖 2 所示，這是最後一

個階段，我們稱之為企業的核心能耐，強調其動態性質，包括能耐可以容易地被重新分配或重新建構，得以為潛在事業發展新能力；或是已呈現出的例行程序可以被重新安排以支持未來企業發展。

整體而言，衡量企業資源價值是第一步，分析應用資源投入的效果是第二步驟，定義企業能耐與核心能耐分別是第三步驟與最後一步；這將是本文所認定完整分析企業持續性競爭優勢程序。在此，我們必須特別強調：(1)圖 2 當中各個方框的箭頭並非是演化和累積的關係，而是本文分析競爭優勢的順序，說明競爭優勢來源有哪些；也並非完全具有因果關係，僅有些許關聯性，例如能力高低會影響資源使用的效率、能耐反映出調配資源與能力比重的原則、核心能耐則說明如何驅動整體企業以轉進下一階段的競爭。(2)圖中價值性、獨特性、集合性與動態性則是個別區分競爭優勢來源的指標，而且這些指標都應該被視為相對而非絕對概念，為某一企業與其他企業在相同指標程度上之比較。(3)個別指出企業資源、能力、能耐與核心能耐為何，並非可以表示某一企業競爭力一定高於競爭對手，而是我們認為應該完整、同時陳述企業在這些項目的表現，才能進行比較。

二、研究設計

在研究方式的進行上，我們將介紹如何應用本研究架構於個案分析，以決定企業的持續性競爭優勢組成（如上圖 2）。研究分析方式則採用與專家深入訪談取得初級資料。在與個案企業實際訪談之前，我們先將研究目的與問項寄送給受訪廠商，問題內容亦包含各項構面的說明、簡易量表與衡量方式；委請該廠商選定適合接受訪問之人選與人數，針對本研究所列舉之問題（註²），採開放方式進行訪談（註³）：我們發問而對方回答所提問題、並對每一項競爭優勢組成採用 Likert 七尺度進行簡易評分，為求結果凸顯則未達 5 分者即予刪除不列入。我們亦將分析結果整理完畢亦寄送給該企業，給予指正與建議，以進行再一次的訪談與修正文章之工作。我們希望藉由對企業主或重要幹部之多次且深入訪談，期使搜集資訊具完整性與互動性，建立個案企業之競爭優勢來源與資料，並就個案資料作深入分析與探討，有利於未來設計實證研究之用。個案分析有三個階段：

(一)文獻蒐集階段

本階段主要工作在於蒐集相關競爭優勢的研究文獻，期許建立企業競爭優勢架構，以做為下一階段－資料分析之分析基礎。

(二)資料分析階段

本階段主要工作在於套用本研究所提出之競爭優勢構面於個案企業上，進行初步之專家訪談，將所蒐集到的個案訪談資料及變數資料進行初步的整理，並深入分析個案企業之競爭優勢來源與核心能耐，必要時再做第二次的專家訪談。

(三)導入結論階段

本階段主要工作為整理資料分析的結果，試圖針對企業競爭優勢議題，提出適當的結論與未來研究建議。

肆、個案研究－核心能耐的辨識

個案選擇的原則，乃是選取一家在某一產業中表現較為突出的企業進行實際分析；包括被選取產業在台灣的代表性、企業經營規模、企業在相關產品與產業的表現是否居於同業領導地位、是否有以事業別形式劃分企業經營。我們所選取的個案為一家台灣晶圓代工兩大龍頭其中一個集團之績優公司，從事積體電路與系統設計(Integrated Circuits and System, ICS)公司(N企業)，在全球PC週邊元件市場佔舉足輕重地位。2000年營收於國內IC設計業中高居第八，2004年全球排名第十三。由於技術能力優異，加上集團在產能上的支持，自成立第二年起EPS均在5元以上，為獲利能力極高之公司。由於個案持續推出LCD Driver IC及Caller ID、LCD Monitor Controller等新產品，許多品都是台灣第一家生產與推出上市的，即使在2001年IC產業景氣不佳的狀況下，營收仍將持續成長，EPS達7.57元，2004年則達8.95元。以下是這家個案企業的基本介紹(表3)。

N企業為提供顯示器技術及影像處理技術為主軸的IC設計公司，產品包含液晶顯示驅動IC及控制IC、視訊產品、商用產品及資訊家電(information appliance, IA)產品。近年則是擴展專業領域至數位視訊與數位影像，逐漸

走向高附加價值的系統單晶片解決方案。目前依產品別劃分為TFT液晶(TFT-LCD)產品、STN液晶(STN-LCD)產品、商用產品、視訊產品以及IA產品等五個事業部(strategic business units, SBUs)。營業額為175億元新台幣，本身亦有從事海外直接投資活動，包括香港、上海、東南亞、歐洲等地。隸屬於資訊科技產業，為半導體產業鏈的上游產業。我們希望藉由這一家表現極佳的個案，介紹如何應用本研究架構。

表3 個案企業經營概況

N 企業			
產業別	資訊科技產業	經營活動	積體電路與系統設計
資本額*	34.29 億	營業額*	175.00 億
事業單位	TFT液晶(TFT-LCD)、STN液晶(STN-LCD)、商用產品、視訊產品、IA產品		
產品種類	液晶顯示驅動IC及控制IC、視訊產品、商用產品、資訊家電產品、數位視訊與數位影像		
海外直接投資地區	香港、上海、東南亞、歐洲		

資料來源：本研究整理

註：*表2004年公司財務資料

在開始進行決定企業核心能耐之前，本研究首先針對：企業競爭優勢來自於市場與產業變化（企業屬於同質），或是來自於本身資源與能力的開發（企業屬於異質）這項爭議。根據訪談結果，我們提出一個比較折衷的論點，整體大環境的改變勢必衝擊各個企業的競爭態勢，但是如果能夠透過自我資源投入與能力開發，則將扭轉受到影響的競爭態勢。姑且不論外部環境和企業內部所扮演角色的重要性大小，我們認為這將是一個比例上(partial)的討論，以及具備配適(fit)的績效意涵，其概念如圖3所示。

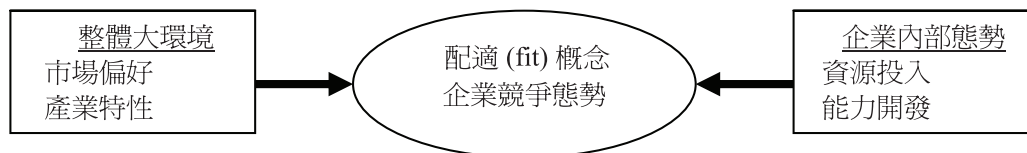


圖3 外部環境與企業內部對於競爭態勢的影響

N 企業認為：「企業外部與內部環境對於企業經營的影響，沒有絕對的脈絡、方向。我們傾向支持 **partial** 的看法。對我們而言，都是先看見趨勢，包括市場需求題材與產業發展，再行投入企業資源與建立能力；而這樣發展的方式，並非就可以說企業先行於市場發展，也不是冀望可以創造市場，台灣也只有在掃描器連接器產品創造過產品規格標準。我們總是先行預測趨勢，然後按照我們的規劃與預測，進行資源配置與能力建立。事實上，有些時候我們也是預測錯誤，導致規劃經營活動發生問題；有些時候，我們是希望未來市場可以迎合我們當初所設想好的發展。因此，市場總是會影響企業在經營上的改變，包括企業發展策略、結構組成、資源與能力配置，而企業尋求配合市場機會的可能性。不過，雖然存在市場的影響，但也不是漫無目的的配合，應該是企業先行預應動作，在市場機會及產業變化時，得以駕輕就熟面對與回應。」

一、有價值的資源

找出企業有價值資源為分析競爭優勢來源第一步驟。企業資源相當多樣，而本文強調資源的價值性。N 企業於 1997 年成立，不到十年的發展時間，又是從事 IC 設計活動，大多從事外包 (**out-sourcing**) 製造，則套用本文的定義，我們分別針對 N 企業實體資產、知識資產與關係資產的情形進行分析，欲瞭解與一般、傳統上認知的具有製造活動企業之差異。藉由本研究事先提供給個案企業對於資源與其屬性（價值性）之具體說明，訪問個案企業對於這項競爭優勢的看法，以及本身在這方面的表現，並由該企業填答其內容如表 4 所示。

N 企業指出：「事實上，所謂實體資產，在 IC 設計產業，其實都是大同小異，資金、辦公室、硬體設施、測試產品的機器。我們是半導體產業鏈的上游產業，專注在 IC 設計，因此所有製造活動都將外包晶圓代工、封裝與測試業者代為製造完整功能的 IC。不過，我們必須強調一點，資金來源是成功關鍵之一，畢竟隨著技術與產品越來越複雜，IC 設計成為資金密集產業。我們認為成功關鍵在於知識資產的強度，採取重視、積極的態度面對此發展。IC 設計都重視智慧財產能力及設計組合，就像是一首歌曲隨著音符排列不同呈現差異的曲風。此外，我們也重視申請專利，不過有些

僅作為內部使用，不希望因為申請專利而洩漏若干機密；當然，這一項工作的達成，有賴於書面化與資訊建檔，以建立流程標準，不至於隨著某一專案結束或員工離職，就失去這項專業知識和技術。」

「我們維持緊密的上、下游關係。因為市場需求快，由過去一年產品發展時間縮短為每半年一次，IC 設計幾乎都是外包生產，所以接下來活動都需要供應商在短時間之內配合，以迎合市場需求與上市時間。至於企業內部關係，我們發展出五大事業群，每一事業群內都是以專案、團隊為單位，負責專案成功，也是績效評估的基本單位，我們鼓勵創新採購，也給予自由發展空間。唯美中不足的是，在個別事業群之間僅有提供關鍵技術，而少資訊交流與提供協助。」

表 4 N 企業資源狀況

資源種類	價值性	具體說明
企業資源	實體資產	屬於資金密集產業，所以豐富資金來源將是決定成功關鍵之一
	知識資產	IC 設計所需實體部分(5*) 設計能力、智慧財產與專利、書面化、管理哲學
	關係資產	任何有形與無形的有價值事物。為企業所擁有或已經取得的資源以達成組織目標 為 IC 設計主要活動的組成，決定設計能力與產品組合(7*) 因為外包生產活動，緊密上、下游關係為配合市場需求與上市時間(6*) 與外包廠商的合作保持緊密的顧客關係鼓勵創新與自由發展的文化

資料來源：本研究整理

註：* 表示採用 Likert 七尺度所得分數，1 表分數最低，7 表示分數最高

二、辨識具獨特性的能力

根據個案企業自行評估本身在企業能力方面的表現（如表 5），分別對稀少性、不能模仿性與不能替代性給予評分，N 企業在研發設計能力、行銷能力、採購能力、管理能力等四項能力較為突出（三項指標分數加總並除以 3 後達 5 分以上者）。研發設計能力是 IC 設計的根本，設計能力強度呈現出不同的資源配置，以及企業績效表現。行銷能力則是強調與客戶和供應商進行溝通的能力，使其接受產品與承包製造。採購能力等同於對外包廠商的選擇，強調議價能力、外包彈性與避免存貨。以下是個案企業對

於評估企業能力過程的說明。

N 企業提到：「研發設計為先。所有組織功能與資源投入都是著眼於設計能力的提升，而設計能力的強度也影響本公司績效表現；再者，未來發展趨勢，不再是提供元件(component)，而是朝向系統單晶片整合以提供客戶全面解決(total solution)。我們認為行銷能力也很重要，我們視行銷為與顧客和供應商雙向溝通的能力，貫徹全方位、全產品銷售理念。一則使顧客接受此產品，取得訂單；一則為說服供應商投入資源，配合我們未來的外包活動。因為產能與需求不一定是百分之百配合，因此，採購能力就是調整不同客戶與不同供應商之間的議價能力。雖然存在固定主要的供應商，但是在一定程度的品質、良率與價格上，也追求外包的彈性。我們希望將存貨壓力轉嫁到供應商或客戶，但是某些時候我們必須承擔。」

管理能力則表現在各個事業群的績效，由事業群內各個團隊執行專案管理，並透過「內部簽約」，將所有專案書面化和進度化，得以掌控出各項專案的進度。合適的薪資結構、激勵制度與升遷制度，則是此種專案管理成功關鍵之一。

N 企業指出：「我們分出五大事業群的目的，就是為了能夠針對不同產品類別，有專門負責單位。但是這樣單位還是太過龐大，因此各個事業群之內，我們又採用專案管理，針對每一項專案成立各個專案團隊負責。因為IC設計產業特性，最終產出與過程行為的可衡量性很低，所以我們在執行每一項專案開發前，進行內部簽約，盡可能量化所有進度來執行專案開發。為增加專案成功的可能性，我們則設計一套誘因機制，分別給予專案成功和市場成功兩種獎金。我們不希望研發人員只專注在產品設計，而忽略市場銷售的可能性。整體而言，管理機制以績效為導向，透過資源效率化分配，建立充分授權的工作空間，鼓勵同仁發揮創新精神。財務面反倒不是重點，尋求豐富的資金來源已成為既定經營模式，事實上，資金過多必須規劃在更多相關的本業經營上面，雖然不可避免操作財務槓桿，但是專注在本業經營，而業外收益不甚推廣。」

表 5 N 企業能力概況

能力種類	獨特性	具體說明
企 業 能 力	設計能力 特定能力未被競爭者所持有的程度	IC設計能力、設計能力組合、智慧財產權、全面解決能力、配合客戶需要、對外包廠商提供技術支援技術(7*)
	行銷能力 特定能力不能被競爭者模仿的程度	企劃行銷市場、提供供應商技術與市場資訊、提供客戶市場資訊
	採購能力 特定能力不能被其他資源或能力取代的程度	彈性外包、外包議價能力、存貨管理、接單外包間外包價格調整(5*)
	管理能力	團隊管理、專案管理、充分授權與鼓勵創新、書面化與制度化專案、激勵制度

資料來源：本研究整理

註：* 表示採用 Likert 七尺度所得分數，1 表分數最低，7 表示分數最高

三、集合能力組合

最初 N 企業表示對於整合企業活動（包括功能、產品與事業別），應該來自於設計與管理兩項工作，但是經由本研究對於能耐與其屬性（集合性）的具體說明，N 企業評量結果設計能耐整體分數達 6 分，而管理能耐在集合性表現上僅有 4 分。我們整理研究結果，呈現出 N 企業能耐種類、屬性與相關說明於表 6。

N 企業認為：「事業群執行權力大，每一個事業群等於是一個小型企業，從事某一系列產品設計與市場開發。若要比較我們與相同產業公司的差異，其實就是在比較各個事業群之間的表現。某一個事業群優於另外一個事業群，其實就是在應用資產能力的集合有比較好的表現。這是一個整體的概念，伴隨著整合所有能力的作法，而並非是某一項能力獨領風騷得到的。然而，即使企業競爭優勢在於強調能力的集合性，我們還是必須承認研發設計能力對於本公司發展的重要性。我們傾向將設計能力當作一個經營作業的平台，在這個平台上整合所有資產與能力配置；亦即新產品

設計以組織跨各職能橫向設計團隊之專案管理模式，由產品企劃、設計、佈局、試車到量產驗證，層層把關，做好新產品源頭管理。而且在每一系列產品，就是同一個事業群之內，可以將這項設計能力彼此分享。就算不是同一個事業群，我們同樣強調能為客戶提供問題解決的設計能力。」

表 6 N 企業能耐概況

能耐種類	集合性	具體說明
企業能耐	能力為廠商多種功能需要的程度	跨功能整合(6*) 新產品設計以組織跨各職能橫向設計團隊之專案管理模式
	能力為廠商多種產品共享的程度	跨產品應用(7*) 以事業群內專案團隊為分析單位，同一產品系列得以分享共同的設計能力和模式
	能力為廠商多種策略事業單位共享的程度	跨事業分享(5*) TFT 液晶 (TFT-LCD) 產品、STN 液晶(STN-LCD)產品、商用產品、視訊產品以及 IA 產品事業群彼此共享

資料來源：本研究整理

註：* 表示採用 Likert 七尺度所得分數，1 表分數最低，7 表示分數最高

四、決定動態能耐

就如同先前所討論的，動態性是現代經營活動非常需要重視的層面，也成為區分核心能耐的屬性，我們提出資源重新分配和重新建構，以及例行程序的重新安排兩項特性。研究結果發現，N 企業確實具備適應環境改變的想法，也落實在企業經營上。這部份，我們詢問 N 企業是否認同動態概念？以及企業演進是否為必然現象？

N 企業解釋：「要說明此動態性，我有兩點提出。第一，可以從產品線演變看出，早期是鎖定在消費產品，但是比較簡單(toy, low-end)，轉而投入語音 IC，但還是技術層次較低的產品，後來生產電腦週邊產品設計，包括滑鼠、鍵盤和螢幕，一直到了生產平面顯示晶片（視訊、影像處理）時期，我們才確立自己的競爭優勢，但是未來還是會有所調整。第二，IC 設計不再只是提供某一個零組件，而是扮演排除客戶問題的角色，包括設計到量產階段全程效率與成本控制，滿足客戶產能、交期與產品穩定度的高度要求。這兩點足以說明我們的發展存在動態觀點，不論是產品種類，還是對於本身企業定位，都呈現出隨時間演進的情形。這應該就是所謂動態

的觀點。」

然而，假如企業重視核心能耐，則又應當培養何種核心能耐，才可以因應環境挑戰？根據 N 企業對於本身動態能力的評估，在相關指標（資源重新分配、能力重新建構、例行程序重新安排）分數皆達 6 分以上，同時 N 企業表示沒有其他能耐具備動態概念，也就不予評分。因此，我們認為 N 企業著重在設計能耐的增強，原本用以支持的其他能力組合，也因此獲得挹注和改進（如表 7 所示）。

N 企業指出：「就像是先前所提，設計能耐一直是我們整合所有組織能力和資產的連接器，因應外在環境限制與挑戰，迎合市場機會與需求，進行各項資源與能力投入的調整，也會影響產品設計組成。不過，這是一個預應的行為，因為產品生命週期縮短，相同屬性的企業有相繼出現，所以我們必須在競爭對手還沒有找到新的產品題材之前，我們先孤注一擲朝預測的方向前進，當然，並不保證成功，只是沒有這樣做，等到市場需求出現，我們早已經落後競爭對手。因此，除了預應設計能耐，還是必須強調隨時調整設計組成以迎合市場的需求，才是最重要的工作。」

表 7 N 企業核心能耐概況

種類	動態性	具體說明
核心能耐 設計能耐	能耐可以容易被重新分配或重新建構，得以為潛在事業發展新能力	資源重新分配(6*) 調整企業資源分配到最有利的產品題材，市場績效將是最重要的考量，但也考慮未來發展的趨勢
	已呈現出的例行程序可以被重新安排以支持未來企業發展	能力重新建構(6*) 以設計能耐整合所有組織能力和運作過程，不過將會調整各項能力的比重
		例行程序重新安排 (6*) 由產品企劃、設計、佈局、試車到量產驗證一套新產品源頭管理模式，強調達到全面解決的目標

資料來源：本研究整理

註：* 表示採用 Likert 七尺度所得分數，1 表分數最低，7 表示分數最高

儘管如此，在國際化和網路關係脈動下，N 企業的設計能耐是否還扮演著核心能耐的角色？結果指出，核心能耐確實存在，但是不可能僅以某一種能耐獨步全世界。而且在全球化的浪潮下，就是因為存在核心能耐，

才能夠因應環境改變可能帶來的衝擊。

N 企業提到：「客戶群由過去規模小而分散，到現在則是幾個大型企業主導，包括 LG、三星、友達、奇美電，再往上則是 IBM、戴爾、康柏、SONY 等有品牌的電腦，不同種類客戶，對於技術、運作和生產的要求不同，我們就必須在這些客戶群要求之中，找到平衡點或是滿足各個需求。這是一項最大的挑戰，誰可以掌握並滿足客戶需求，誰得到最多的獲利，那怕我們的客戶散佈在世界各地，這樣的競爭態勢仍然存在。產業的變化，也是影響企業調整的因素之一，過去只要開發出 IC 幾乎都可以賣錢，但是現在不見得符合市場需要，有時候則是太落後，有時候是超出預期。過與不及，都需要進行若干調適動作，例如考慮產品生命週期、追蹤大型客戶的發展策略。技術複雜度增加，使得增加外購技術也是一項趨勢，但是這只是一個互補的考量，絕非是替代的概念。沒有一成不變的企業，只有不懂調整的企業。」

伍、討論與建議

本研究目的有二：一是回顧與整理相關競爭理論，藉以區分資源、能力、能耐與核心能耐，提出一整合性架構，採用構面化方式建構企業持續性競爭優勢來源；並且凸顯核心能耐的動態性質；一是透過個案分析，介紹如何應用本研究架構決定實際企業競爭優勢。

一、研究意涵

我們回顧相關研究發現，分別有資源基礎觀點、能耐基礎觀點與動態能力觀點曾經對於競爭優勢議題提出討論。本研究將這些觀點有系統整理和陳述，並進行一些基礎比較，包括企業的意義、環境的焦點、以及競爭優勢的定義、屬性與達成手段。更重要的是，我們將藉此產生定義企業持續性競爭優勢的構面。

採用構面化競爭優勢的方式，除了避免因為著重在單一競爭優勢指標可能產生的遺漏問題，例如，僅僅在意企業資源為競爭優勢，忽略企業經營能力的角色；也有可能將類似生產力或研發、專利視為競爭優勢的指標，這樣將比較偏向績效的概念，也有某種程度上的失誤。另一方面，隨著來

自於時間與空間的環境變化，我們也考慮動態概念對於企業經營態勢的意涵；也就是說，本研究將競爭優勢視為一種持續性演進的過程，因應、調整與對抗企業經營上可能產生的任何變化。

除此之外，本研究建構一個整合性架構，說明企業競爭優勢來自於企業資源（經營投入）、應用資源的能力、集合能力的能耐、以及在此能耐集合的平台上因應環境變化的核心能耐之遞迴定義。此種研究方法，將有效的、依序的指出某一企業真正的競爭優勢表現在哪些層面，而且也可以分辨不同企業之間競爭態勢差異的地方。

然而，本研究在研究上仍然有所不足，也有待未來進行更進一步的探究。我們提出三點建議提供未來研究與修正之用。首先，經由構面化核心能耐，我們定義企業持續性競爭優勢來源。未來，我們期待能使用本文所發展出來的構面進行實證分析，同時提出衡量所有持續性競爭優勢的指標（操作性定義）為何與如何評定，以提供更多數量化、更客觀、更具解釋能力的評估。

第二，此次本文所提出的構面僅套用在IC設計產業，建議未來研究將可以試著選擇不同產業進行統計分析和個案訪問，例如紡織業、汽車製造產業，或者是為服務業（銀行、行銷公司、貿易公司）量身設計一份研究計畫。也可以針對在不同市場結構環境經營的案例進行說明。

第三，聯結核心能耐與不同研究議題。正如文中所云，國際化潮流的驅使與網路聯結的現象，而核心能耐將扮演重要角色以應付環境變遷。這其中，我們特別凸顯績效的概念；換句話說，應當不是所有核心能耐都將適合企業目前處境。這部份，我們還需要更進一步的修正，或是在既有架構中，增添新的、合適的理論於其中。此外，針對本研究架構與過去動態性要素的相關研究，進行更深入的比較性分析，可能也是我們可以與核心能耐結合的主題。

二、管理意涵

我們發現在分析個案過程中可能產生一項疑慮，就是某些分析結果與一般認知上的情形差異不大，例如分析中個案所提到的許多資源、能力與措施，幾乎都是一般企業經常採用的管理手段，如何看得出個案在此處為

何表現獨特？或是優越於另外一企業？本研究企圖為此疑慮提出三項解釋，說明如下。

第一，正如我們於研究架構所強調的部份，這些區分競爭優勢來源的指標，包括價值性、獨特性、集合性與動態性，都應該被視為各個企業之間在這些指標程度上的比較，是相對的概念而非絕對的概念；亦即不能單單用有無價值性、獨特性、集合性和動態性等二元法定義之。例如，我們難道可以指出某一企業的廠房或設備完全沒有價值嗎？即使只有一分，也都是因為企業在這項表現低於競爭對手，所以才可以被解釋成某一企業的資源價值性低於競爭對手或同業表現。

第二，企業經營之初可能因為本身掌握有利的「資源（資金充沛、來自於技術母廠的協助、良好政商關係）」，或是已經在此領域經營較長時間、擁有比其他競爭者好的經營「能力」與較多的經驗，並且隨著經營規模擴大，逐漸累積、連結企業經營過程中任何資源或能力，而成為一個集大成之完整競爭優勢（企業能耐）。如此一來，總是衝刺較快並掌握先機，也可以輕易勝過其他競爭者。但是我們必須強調，按照本研究架構，這尚未達到可被視為真正的企業「持續性」競爭優勢程度，資源、能力與能耐僅僅代表幾項企業競爭優勢的組成、來源。

第三，企業存在是追求永續經營。當其他競爭者也都朝向同一個方向前進時，或是這個產業和市場逐漸成熟時，這些競爭者之間可能呈現同樣的經營模式，也就是所謂採用同一套管理手段；如此一來，兩者的差異將可能逐漸拉近，甚至於超前原本領先的企業，這種情形在實務界經常發生。就如同本研究所選個案，在分析企業資產、能力與能耐時，我們一直好奇分析結果與我們對於其他企業的認知似乎一致，但是在加入動態屬性的分析之後，我們發現設計能耐為 N 企業能夠在短時間迎頭趕上其他競爭者、並且逐年增加自己在產業的競爭力、產品設計與推出常為產業第一位，一項很重要原因。

但是為何原本擁有較多、較好資源與能力並且領先的企業會被迎頭趕上？或是屈居劣勢的企業躍上第一線？本研究認為可以從企業核心能耐來解釋。即使是在同樣方向前進，如果可以採取預應行為，預先設立未來企業經營方向，逐漸調整企業資源與能力配置，則將可以在下一次競爭中繼

續保有領先地位，即使屈居劣勢的企業也可以扳回一城。就如同田徑賽或是游泳比賽，起先可能因為本身條件佳、掌握起跑時間，而瞬間爆發衝刺快，此時所有選手都呈現出往相同方向前進的畫面；但如果沒有在過程中調整自己呼吸與步伐，則最後衝過終點的不見得就是先天體質佳或是起跑快的那一位；也如同班上第一名的同學，每一科成績和課堂表現都在當時領先班上其他同學，但是未必就保證將來出社會成就會是最高的一位，因為這僅能代表當時在學業與學校的表現。

最後，強調核心能耐的動態屬性同時，我們也必須認同一件事情，企業競爭可能主要由核心能耐所決定，但並非就是要企業忽略資產投入、應用資產投入的能力、以及集合資產與能力之能耐的重要性；畢竟，在上述田徑和游泳比賽的故事當中，若是缺乏最基本的體力、條件、訓練和比賽常識，則連參加競賽資格都沒有；班上第一名畢業的同學，就算成就不是最高也不太可能是最差的。套用這樣的概念，我們發現企業經常會在產業一段時間演變之後處於同一種經營樣貌，若干機器設備、技術知識與管理方法趨於一致，但卻總是產生出不同發展績效與方向，這也就是本研究所提出企業「持續性」競爭優勢的貢獻所在。

附 註

1. 秉賦(endowment)為國貿理論中一詞，意指某種要素組合的比例關係。

2. 訪談問題

敬啟者：

您好。首先感謝貴公司能夠提供本人這次訪談機會，協助本人進行「台灣廠商持續性競爭優勢－核心能耐」之學術研究。本研究將鎖定在台灣廠商持續性競爭優勢與其經營活動之間的關係，包括廠商對外投資、進入模式、網路與聯盟、產業空洞化等等議題。希望您的鼎力合作，懇請貴公司惠予提供相關資料。

本次訪談所獲取任何資料僅供綜合分析之用，本研究將以秘密文件處理，絕對不會對外公開，敬請安心接受訪問。謝謝您的支持與合作。

問題一：廠商競爭優勢來自於市場與產業變化（廠商屬於同質(homogeneous)），或是來自於本身資源與能力的開發（廠商屬於異質(heterogeneity)）？

傳統的競爭力理論(competitive forces theory)宣稱廠商為了取得競爭優勢，必須開發或利用若干操弄市場動態的影響力，例如Porter(1985)認為廠商的市場力是藉由延伸其市場區隔和產業結構而增加，亦同時說明這個廠商在資產與能力為同質，因此外部市場力的戰術性操縱形成一個主要取得競爭優勢的因素；不過也有許多研究和學者指出，開始鼓勵廠商去投入本身的資源與開發本身的能力，可以增加廠商競爭優勢，亦同時強調廠商的異質性。

我們想要訪問貴公司從事經營活動時，競爭優勢是來自於市場與產業整體的演進所致？或是貴公司投資大量資源和能力，開發屬於貴公司的競爭優勢？

問題二：具體說明資源、能力、能耐與核心能耐，以及種類

我們認為廠商在競爭環境中經營，必須擁有持續性競爭優勢，而這持續性競爭優勢將反映在若干構面。藉由下列表A，我們希望可以訪問貴公司之持續性競爭優勢來源，是否如同表 A 所定義的具體說明與種類？或是有哪些特殊表現？

表 A 資源、能力、能耐與核心能耐之具體說明與種類

持續性競爭優勢之來源	具體說明	種類
資源 (Resource)	任何有形與無形的有價值事物。為企業所擁有或已經取得的資源以達成組織目標。	實體資產 (Physical asset)
		知識資產 (Knowledge asset)
		關係資產 (Relationship asset)
能力 (Capability)	為使用資源執行任務和活動之能力，然後我們從這些能力當中找出關鍵能力。強調獨特性。	設計、採購、行銷、研發、財務、管理
能耐 (Competence)	為一種為特殊能力。廠商能力之集合網路，是多種產品和事業的平台，而且是跨功能的企業程序最重要的組成。強調集合性。	資產與能力之集合平台
核心能耐 (Core competence)	因為企業存在於動態的經營環境（不可預測的改變多），所以必須具備動態的核心能耐，以持續轉進下一次的核⼼部份。強調策略性彈性，包括資源重新分配和能力重新建構，以及例行程序的重新安排。	隨環境變化調整資產與能力組合之動態能力

問題三：區分資源、能力、能耐與核心能耐的屬性與特性

持續性競爭優勢具備下列屬性與特性。我們想要訪問貴公司持續性競爭優勢，是否可以利用表 B 所定義的各項屬性與特性進行構面分析？

3. 訪談大綱

(1) 訪談對象

本研究感謝上市公司－N 企業提供協助。並對 N 企業副總經理接受訪談表達謝意。受訪人員本身為具備實際經營之專業管理人員，從事相關工作已有 19 年時間，並為創立此公司人員之一，專業知識與經營經驗兼具。

(2) 前行作業、訪談方式、地點、時間與後續活動

- a. 前行作業：事先提供本研究訪談問題予 N 企業，並針對本研究所提出的問題和請求，交由專門人員進行回覆動作，待確認相關訪談事宜之後，與受訪對象進行面訪。
- b. 訪談方式：除先行作業之外，並於訪談當天與受訪人員進行面訪，採一對一、開放式對談方式，針對受訪事前寄送的研究問題依序討論，以及進行簡易量表評分作業；本人解釋與詢問問題內容，受訪對象則回覆問題內容。並於訪談結束個案在公司的安排下，由受訪人員親領本人參觀公司運作情形。

表 B 資源、能力、能耐與核心能耐的屬性與特性

持續性競爭優勢之來源				屬性	特 性	具體說明
核 心 能 力	能 源	能 力	資 源	價值性	有價值 (value)	任何有形與無形的有價值事物。為企業所擁有或已經取得的資源以達成組織目標。
				獨特性	稀少性 (rareness)	特定能力未被競爭者所持有的程度
					不能模仿性 (inimitability)	特定能力不能被競爭者模仿的程度
					不能替代性 (non-substitutability)	特定能力不能被其他資源或能力取代的程度
能 耐	能 力	資 源	集 合 性	跨功能 (across-function)	能力為廠商多種功能需要的程度	
				跨產品 (across-product)	能力為廠商多種產品共享的程度	
				跨事業 (across-business)	能力為廠商多種策略事業單位共享的程度	
耐	能 力	資 源	動 態 性	資源重新分配和能力重新建構 (resource redistribution and capability reconstruction)	能耐可以容易被重新分配或重新建構，得以為潛在事業發展新能力	
				例行程重新安排 (routine rearrangement)	已呈現出的例行程可以被重新安排以支持未來企業發展	

- c. 訪談時間：民國 93 年 11 月 5 日星期五，下午 13 點至 16 點，共計三小時。
- d. 訪談地點：N 企業科技大樓，副總經理室。並由受訪人員帶領進行公司實際運作的參觀與介紹。
- e. 分析方式：於事後就訪談內容，按照研究目的、研究架構、問題順序摘錄與整理分析結果。競爭優勢的辨識則採用 Likert 七尺度評分與摘錄訪談內容；除了商請其他研究者進行討論，也寄送本文給受訪對象，請求提供協助與建議。
- f. 後續活動：將所整理之訪談結果與完整論文寄送回受訪人員，請求針對文中訪談結果與全文提供建議事項，並據此進行論文修正動作。

(3) 訪談稿

茲將訪談結果整理如文中所示，並特別於文中摘錄受訪對象部份對話內容。

(4) 其他相關資料

本文中所有公司資料，除一部份為受訪人員所提供，並瀏覽公司網站與公開書面資料獲取。

參考文獻

1. Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal*, 14, pp.33-46.
2. Barney, J. B. (1986a), "Type of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework." *Academy of Management Review*, 11, No.4, pp.791-800.
3. Barney, J. B. (1986b), "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11, No.4, pp.656-665.
4. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17, No.1, pp.99-120.
5. Bonger, W. C. and H. Thomas (1994), "Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry." in *Competence-Based Competitive*, G. Hamel and A. Heene, Eds. New York: Wiley, pp.111-144.
6. Briance, M., B. Aloke, and J. Mamnoon (1998), "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies." *California Management Review*, 40, No.4, pp.117-132.
7. Carl, L. and V. K. Mary (1995), "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage." *Organizational Dynamics*, New York, 24, No.1, pp.6-19.
8. Collis, D. J. (1991), "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearings Industry." *Strategic Management Journal*, 12, pp.49-68.
9. Collis, D. J. (1994), "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal*, 15, pp.143-152.
10. Das, A. and R. Narasimhan (2000), "Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance." *The Journal of Supply Chain Management*, spring, pp.17-28.
11. Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science*, 35, No.12, pp.1504-1511.
12. Dosi, G., D. Teece, and S. Winter (1992), "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remark." in *Technology and Enterprise in Historical Perspective*, G. Dosi, R. Giannetti, and P. A. Toninelli Eds. Oxford, Clarendon Press.
13. Doz, Y. (1997), "Managing Core Competency for Corporate Renewal: Toward a Managerial Theory of Core Competencies." in *Core Competency-Based Strategy*, A. Campbell and K. Luchs, Eds. London, U.K.: Int. Thomson Business Press, pp.53-81.
14. Goddard, J. (1997), "The Architecture of Core Competence." *Business Strategy Review*, 8, No.1, pp.43-52.

15. Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review*, 33, No.3, pp.114-135.
16. Guo, B. (2000), Life Cycle View of Firm's Core Competence: Chinese Manufacturing Industry as a Case. *IEEE*, pp.363-367.
17. Hall, R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources." *Strategic Management Journal*, 13, pp.135-144.
18. Hall, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage." *Strategic Management Journal*, 14, pp.607-618.
19. Hamel, G. (1994), "The Concept of Core Competence." in *Competence-Based Competitive*, G. Hamel and A. Heene, Eds. New York: Wiley, pp.11-33.
20. Helleloid, D. and B. Simonin (1994), "Organizational Learning and a Firm's Core Competence." in *Competence-Based Competitive*, G. Hamel and A. Heene, Eds. New York: Wiley, pp.213-239.
21. Henderson, R. and I. Cockburn (1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research." *Strategic Management Journal*, 15, pp.63-84.
22. Hofer, C. W. and D. Schendel (1978), *Strategic Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West.
23. Klein, J., D. Gee, and H. Jones (1998), "Analyzing Cluster of Skills in R&D-Core Competencies, Metaphors, Visualization, and the Role of IT." *R&D Management*, 28, No.1, pp.37-42.
24. Klien, J. A. and P. G. Hiscocks (1994), "Competence-Based Competition: A Practice Toolkit." in *Competence-Based Competition*, G. Hamel and A. Heene, Eds. New York: Wiley, pp.183-212.
25. Kogut, B. and U. Zender (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organizational Science*, 3, pp.383-397.
26. Lado, A. A. and M. C. Wilson (1994), "Human Resources Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competence-Based Perspective." *Academy of Management Review*, 19, No.4, pp.699-727.
27. Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development." *Strategic Management Journal*, 13, pp.111-125.
28. Lippman, S. A. and R. P. Rumelt (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition." *The Bell Journal of Economics*, 13, pp.2418-438.
29. Lynskey, M. J. (1999), "The Transfer of Resources and Competencies for Developing Technological Capabilities-The Case of Fujitsu-ICL." *Technology Analysis and Strategic Management*, Abingdon, 11, No.3, pp.317-336.
30. Mahoney, J. T. and J. R. Pandian (1992), "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management" *Strategic Management Journal*, 13, pp.363-380.

31. Marino, K. E. (1996), "Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities." *Academy of Management Executive*, 10, No.3, pp.40-49.
32. Markides, C. C. and P. J. Williamson (1994), "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance." *Strategic Management Journal*, 15, pp.149-165.
33. Mascarenhas, B., A. Baveja, and M. Jamil (1998), "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies." *California Management Review*, 40, No.4, pp.117-132.
34. Miyazaki, K. (1999), "Building Technology Competencies in Japanese Firms." *Industrial Research Institute*, Sep/Oct, pp.39-45.
35. Nanda, A. (1996), "Resources, Capabilities, and Competencies" in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, A. Edmondson and B. Moingeon, Eds. SAGE Publications Ltd., pp.93-120.
36. Penrose, E. T. (1959), "The Theory of the Growth of the Firm." *Basil Blackwell*, London.
37. Peter, K. (1995), "Competence as Process and the Social Embeddedness of Competence Building." *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceeding 1995, pp.427-434.
38. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
39. Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of Corporation." *Harvard Business Review*, 68, No.3, pp.79-91.
40. Pu, Q., H. Xia, Z. Wu, and Y. Liao (2003), "The Application of the System Parameter Fusion Principle to Evaluation the Core Competence of the Corporation." *IEEE*, pp.160-166.
41. Reed, R. and R. J. DeFillippi (1990), "Cause Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage." *Academy of Management Review*, 15, No.1, pp.88-102.
42. Rumelt, R. P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm." in *Competitive Strategic Management*, R. B. Lamb, Eds., New York: Prentice-Hall Inc, pp.556-570.
43. Rumelt, R. P. (1994), "Forward." in *Competence-Based Competition*, G. Hamel and A. Heene, Eds. New York: Wiley, pp. X V - X IX.
44. Sanchez, R. (1995), "Strategic Flexibility in Product Competition." *Strategic Management Journal*, 16, Special Issue, pp.135-159.
45. Sanchez, R. and A. Heene (1997), "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition." *European Management Journal*, 15, No.3, pp.303-317.
46. Stalk, J., P. Evans, and L. E. Sculman (1992), "Competing on capabilities: The New Rules of Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 70, No.2, pp.57-69.
47. Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18, No.7, pp.509-533.

48. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
49. Winterschied, B. C. (1994), "Building Capacity from within: The Insider's View of Core Competence." in *Competence-Based Competition*, G. Hamel and A. Heene Eds. Chichester: Wiley.

Company Sustainable Competitive Advantage: The Evidence from Taiwanese Information Technology Firm

(Received: December 16, 2004; First Revised: February 4, 2005; Second Revised: April 6, 2005; Third Revised: May 16, 2005; Fourth Revised: August 3, 2005; Fifth Revised: October 3, 2005; Accepted: March 14, 2006)

Ching-Chang Wu*

Abstract

This research discusses the issue of sustainable competitive advantage from the core competence perspective. By reviewing resource-based view (RBV), competence-based view (CBV), and dynamic capability view (DCV), we compare the differences of competitive advantage between these three views and we induce some attributes, such as value, distinctive, collective, and dynamic. This paper uses the attributes to propose an integrated framework. Finally, we apply the framework to identify a Taiwanese information technology firm and provide the suggestion for future research.

Keywords: Sustainable competitive advantage, Resource, Capability, Core competence, Dynamic capability

* Lecturer, Department of International Business, Asia University.; Doctoral Student, Graduate Institute of International Business, National Taiwan University
