

企業競爭優勢之個案研究一 以台灣企業為例

吳錦鋁

亞洲大學國際企業學

摘 要

本研究選取三家台灣企業探討企業持續競爭優勢(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)，比較這三項觀點競爭優勢意義與歸納其若干屬性：資產價值性(value)、能力獨特性(distinctive)、能耐集合性(collective)與核心能耐動態性(dynamic)。採用這些屬性建構一整合性架構定義企業競爭優勢。本研究透過個案研究介紹如何應用本架構以辨識企業競爭優勢，並進行討論與提出研究建議。

關鍵字：持續性競爭優勢、資源、能力、能耐、核心能耐

*通訊作者. Tel. :

E-mail address :

壹、前言

瞭解企業競爭優勢已成為策略管理主要議題(Rumelt, 1984)，許多學者分析相關議題(Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Teece, Pisano, & Sheun, 1997)。我們可以追本溯源 Penrose(1959)的研究，定義獨特性能力(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。在 Penrose(1959)之後，亦有許多學者提出類似的名詞，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；雖然學理上尚無一致定義，但基本上，學者所強調的資源、資產、能力或核心能耐在企業執行策略時扮演重要角色，除了能夠增加本身競爭優勢，而且對經營績效產生影響。

一般而言，企業競爭優勢觀點主要可以區分為內部與外部觀點。Michael Porter(1985)認為競爭程度根植於產業既有結構，超出現有競爭者行為影響；他提出五力分析模型(five forces model)，定義產業結構和市場區隔特徵(結構分析(structural analysis))將會決定競爭動力，幫助個別企業擬定產業策略。此類競爭力理論(competitive force theory)認為企業市場力，為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。此觀點宣告企業資產與能力被視為是同質的(homogeneous)，而外部市場力和產業結構成為影響企業競爭優勢的主要因素。

受限外部市場力與產業結構分析所形成競爭優勢外部觀點(external perspective)，當討論企業競爭優勢時，不可避免要面對挑戰：除了市場區隔與產業結構，企業本身資源和能力所扮演角色？能否由企業去開發和發展本身競爭優勢？或是強調企業具有某些獨特資源和能力，因此企業基本上都是異質的(heterogeneous)？許多學者為凸顯此問題進行研究(如表1)，強調企業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。

本研究整理過去相關研究，發現企業競爭優勢主要理論或觀點有三種(Rumelt, 1994)：資源基礎觀點、能耐基礎觀點與動態能力觀點。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是為補足先前觀點不足之處；讀者經常發現存在若干相似部份，但同時存在許多差異之處。本研究視三項觀點具有互相聯屬關係與延伸效果，而非相互排斥的結果。根據文獻回顧與研究，茲將各個競爭優勢觀點說明如下(表1)。

表 1. 三種競爭優勢觀點

	資源基礎理論(1980s)	能耐基礎觀點(1990s)	動態能力觀點(1990s~)
企業組成	策略性資源（資產和能力）組成，屬於存量概念，包括有形資產、無形資產與能力，屬於組織活動－傾向內部觀點	學習過程的漸進系統，屬於存量和流量概念，屬於管理程序－傾向內部觀點	持續重新安排資源和例程序所塑造的系統，屬於組織活動和管理程序兼具－傾向內部觀點
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	資產和能力組成的策略性資源	延伸 RBV 觀點；資產和能力集合而成的能耐	補足 RBV 與 CBV 觀點；競爭優勢為嵌入於企業能耐的動態能力
競爭優勢屬性	強調價值性與獨特性（稀少、不能模仿、難以取代）	在價值性與獨特性前提，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）	發展和應用資產組合和能力集合的能耐	逐漸發展嵌入於企業能耐的動態能力、適應改變
學者	Barney (1986a, 1986b, 1991) Lippman 與 Rumelt (1982) Rumelt (1984) Wernerfelt (1984) Dierickx 與 Cool (1989) Collis (1991) Grant (1991) Hall (1992, 1993) Mahoney 與 Pandian (1992) Amit 與 Schoemaker (1993)	Prahalad 與 Hamel (1990) Dosi、Teece 與 Winter (1992) Bogner 與 Thomas (1994) Hamel (1994) Lado 與 Wilson (1994) Markides 與 Williamson (1994) Winterschied (1994) Peter (1995) Marino (1996) Sanchez 與 Heene (1997) Briance、Aloke 與 Mamnoon (1998) Lynskey (1999) Miyazaki (1999)	Hofer 與 Schendel (1978) Dierickx 與 Cool (1989) Teece、Pisano 與 Shuen (1997) Reed 與 DeFillippi (1990) Leonard-Barton (1992) Helleloid 與 Simonin (1994)

資料來源：本研究

本研究提出所謂『持續性(sustainable)』競爭優勢，強調競爭優勢的動態(dynamic)性質；此性質表示能夠更新競爭優勢以符合變動的經營環境，這將是本文所定義之企業競爭優勢精義所在。企業能否持續創造新型態競爭優勢以因應外在環境變化，大部分是受到企業目前既有

經營態勢所影響，此既有經營態勢為能耐稟賦(competence endowment)¹。企業『應用此能耐秉賦以重新建構競爭優勢』的能力即是本文所定義持續競爭優勢；此動態性質宣告企業持續性競爭優勢可以預測和

¹ 秉賦(endowment)為國貿理論一詞，意指某種要素組合的比例關係。

決定未來企業方向。儘管已先行定義持續競爭優勢，我們仍然試圖結合各種競爭優勢理論觀點，採用構面化方式建構競爭優勢之整合性架構，特別強調動態性質。具體而言本文處理二項工作：

1. 回顧與整理競爭理論，區分資源、能力、能耐與核心能耐，採用構面化方式建構競爭優勢之整合性架構。
2. 透過個案研究介紹如何應用本研究架構，並且提出對於企業經營的意涵。

貳、建構競爭優勢構面

根據 RBV、CBV 與 DCV，本研究指出競爭優勢包括資源、能力、能耐與核心能耐，並且區分個別屬性：獨特性、集合性與動態性，以及競爭優勢基本分析單位－資產價值性（表 2）。本文採用這些屬性作為區分競爭優勢原則。

一、企業資產（競爭優勢基本分析單位）

－強調價值性

資源基礎理論認為資源為競爭優勢來源。資源被定義為一些廣義字眼：任何被

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）、人力資源（訓練、經驗、技術）、以及組織資源（企業印象、程序和例行程序)(Barney, 1991; Hall, 1992, 1993; Marino, 1996)。為了本研究之用，首要任務是定義資源為競爭優勢基本分析單位。本文採用 Grant(1991)定義：資源為生產過程投入，能力是應用資源組合以執行某些任務或活動能量(capacity)。

二、企業能力（應用資產的能量）－強調獨特性

正如上述所云，能力為應用資源組合（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結果；能力為使用資源且更複雜和獨特，所以應該和資源分別論述(Amit & Schoemaker, 1993)。

表 2. 資源、能力、能耐與核心能耐屬性

競爭優勢	屬性	特性	具體說明	研究學者
資源	價值性	有價值	有形與無形有價值事物。企業所擁有或已經取得資源以達成組織目標。	Barney (1986a, 1986b, 1991)
能力	獨特性	稀少性	特定能力未被競爭者持有程度	Barney (1986a, 1986b, 1991) Lippman 與 Rumelt (1982) Rumelt (1984) Wernerfelt (1984)

		不能模仿性	特定能力未被競爭者模仿程度	Dierickx 與 Cool (1989) Reed 與 DeFillippi (1990) Barney (1991) Collis (1991)
		不能替代性	特定能力未被其他資源或能力取代程度	Grant (1991) Hall (1992, 1993) Mahoney 與 Pandian (1992) Amit 與 Schoemaker (1993)
能耐	集合性	跨功能	能力為廠商多種功能需要程度	Prahalad 與 Hamel (1990) Dosi、Teece 與 Winter (1992) Kogut 與 Zander (1992) Stalk、Evans 與 Sculman (1992) Bogner 與 Thomas (1994) Henderson 與 Cockburn (1994) Hamel (1994)
		跨產品	能力為廠商多種產品共享程度	Klien 與 Hiscocks (1994) Lado 與 Wilson (1994) Markides 與 Williamson (1994) Rumelt (1994) Winterschied (1994) Peter (1995) Sanchez (1995) Marino (1996)
		跨事業	能力為廠商多種策略事業單位共的程度	Doz (1997) Goddard (1997) Sanchez 與 Heene (1997) Teece、Pisano 與 Shuen (1997) Briance、Aloke 與 Mamnoon (1998) Klein、Gee 與 Jones (1998) Lynskey (1999) Miyazaki (1999)
核心能耐	動態性	資源重新分配和能重新建構	能耐可以容易地被重新分配或重新建構，為潛在事業發展新能力	Hofer 與 Schendel (1978) Dierickx 與 Cool (1989) Prahalad 與 Hamel (1990) Reed 與 DeFillippi (1990) Teece、Pisano 與 Shuen (1997) Barney (1991) Leonard-Barton (1992) Bogner 與 Thomas (1994)
		例行程序重新安排	既有的例行程序可以被重新安排以支持未來企業發展	Collis (1994) Hamel (1994) Helleloid 與 Simonin (1994) Sanchez 與 Heene (1997)

資料來源：本研究

三、企業能耐（企業能力之集合）－強調集合性

能耐是經由活動及程序的協調與整合所形成，是個別資產之集體學習的產物(Prahalad & Hamel, 1990)。能耐是企業內多種事業和產品的平台(platform)，亦是跨功能的企業程序最重要組成(Hamel, 1994; Klien & Hiscocks, 1994; Rumelt, 1994; Doz, 1997; Goddard, 1997)；是既有事業的接著劑，也是新事業發展的驅動引擎，多角化和進入新市場也依循能耐的指示(Prahalad & Hamel, 1990)。因為這樣的『集合因素(collective)』，能耐將提供企業具備新的產品競爭型態(Kogut & Zander, 1992; Henderson & Cockburn, 1994; Sanchez, 1995; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。

四、核心能耐（因應環境變化之企業能耐）－強調動態性

市場上科技和社會改變，競爭優勢將會減少或消失(Reed & DeFillippi, 1990; Bogner & Thomas, 1994; Collis, 1994)。資源基礎理論學者也曾提出產業的經濟結構所發生不可預測改變，會造成競爭優勢來源不再是對企業有價值的(Barney, 1991)。Prahalad 與 Hamel(1990)、Teece、Pisano 與 Shuen(1997)指出獨特性的性質並不足以作為動態經營環境中競爭優勢的原則；強調集合屬性的能耐基礎觀點提及競爭優勢並不會隨著使用而減弱，反而因為被應用和分享而增強(Prahalad & Hamel, 1990)。這種例子在半導體、電腦等資訊科技產業經常可見，所以缺乏動態的核心能耐將容易轉變成明日僵固的競爭優勢(Hofer & Schendel, 1978; Leonard-Barton, 1992)。

參、研究方法

一、研究架構

本文結合資源基礎觀點、能耐基礎觀點與動態能力觀點，以他們所提出競爭優勢來源的屬性，討論各個競爭優勢之間的關係（如圖 1 所示）。企業競爭優勢來源可依循部份脈絡。首先，企業應當檢視所擁有的資源為何，例如機器設備、資金實體資產；管理方法和生產技術知識資產；以及企業內部文化與外部關係聯結關係資產，這是分析競爭優勢的基本單位。

接著，我們關心企業運用這些資產的能力；這將反映一企業大於另一企業應用資源的能量，當然也呈現出企業經營績效。亦可從這些能力當中找出比較重要的關鍵能力，例如，一家企業製造能力之關鍵能力可能是模具開發、組裝或測試。

第三，強調能耐概念為企業運用資源之能力集合；該能耐在競爭上是相當獨特的。某一家企業能耐經由分析為製造能耐，但並不表示該企業僅僅具備製造技術而已，而是該能耐為協調多種能力而成，可能採購正確原物料、雇用適合員工、研發投入或來自外部技術協助。雖然企業能耐只是一項名稱，但受到獨特、多元的企業能力所支持。

最後，我們將焦點放在環境變化的情境因素；儘管企業已經確認本身能耐為何，但如果忽略經營環境變化，調適該能耐以對抗或因應這些改變，將喪失持續引領企業勝過其他企業的效果。因此建立動態的核心能耐，企業得以永續經營於競爭激烈環境。

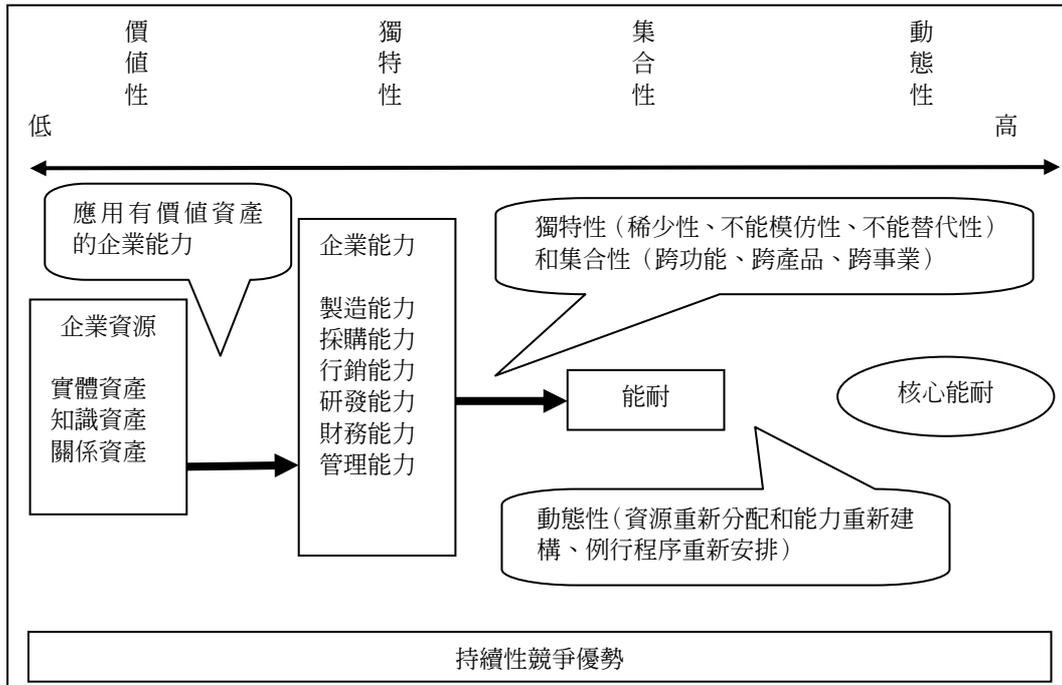


圖 1.研究架構

二、研究設計

本章節介紹如何應用本研究架構於個案分析（如圖 1）。個案廠商選擇暫且排除主要經營活動為服務性質和單純資金投資之廠商，例如銀行、行銷公司、貿易公司與創投公司，這項作法可以針對一般、傳統認知的廠商，亦即具有實際製造、設計、管理、財務經營活動的廠商，循著本研究架構依序定義個案廠商有價值資源、應用資源的能力、應用資源的能力組合、以及因應外在環境變化的動態能力。本研究選擇個案在實際經營活動、事業別劃分、所處經營環境、營業規模與產業代表性，皆達到一定程度。

首先與專家訪談以取得初級資料，進行實際訪談之前，先將研究目的與問項寄送受訪廠商，問題內容包含各項構面說明、簡易量表與衡量方式（如附錄 A）。委

請廠商選定適合接受訪問之人選與人數，此人選為具備經營實務之專業管理人員。採用開放方式進行訪談：由我們發問而受訪者回答所提問題，針對每一項競爭優勢組成以 Likert 七尺度進行簡易評分；為求結果凸顯未達五分者即予刪除不列入，例如當該公司同時具備幾項能力，僅摘錄 Likert 尺度達五分以上（含五分）部份，並請廠商說明這些能力，以及一些值得補充之處。

將整理完畢之結果寄送原廠商，請求指正與建議以進行再一次訪談與修正工作。希望與廠商主或重要幹部多次且深入訪談，使資訊搜集具完整性與互動性，建立個案廠商之競爭優勢組成資料，進行深入分析與探討，有利未來實證研究之用。訪談大綱如附錄 B 所示。

肆、辨識個案競爭優勢

本研究選定三家台灣企業（N 企業、U 企業、G 企業）均有實際生產活動，並非服務性質產業。個案企業代表三種不同產業與經營狀況（表 3）：N 企業從事積體

電路與系統設計，隸屬半導體產業鏈上游產業；U 企業是從事設計製造服務資訊科技產業；G 企業從事汽車內裝系統，為整車業的協力廠商。個案均從事海外直接投資活動。

表 3.個案企業經營概況

單位：億新台幣

	N 企業	U 企業	G 企業
產業別	資訊科技產業	資訊科技產業	汽機車及自行車相關業
資本額*	34.29	72.84	2.6
營業額*	109.05	317.18	100
經營活動	積體電路與系統設計	設計製造服務	代工製造
事業單位	TFT 液晶(TFT-LCD)、 STN 液晶(STN-LCD)、 商用、視訊與 IA 產品	資訊、通訊、消費電子、汽 車電子	成立集團企業
產品種類	液晶顯示驅動 IC 及控 制 IC、視訊、商用與資 訊家電產品、數位視訊 與影像	桌上型與筆記型電腦主機 板、桌上型電腦系統組裝、 無線網路通訊 (wireless LAN)、伺服器、儲存設備、 PDA、POS 與雷射傳真機	機車座墊、避震系統、碟 煞系統、車身骨架、引擎 關鍵零件；汽車座椅、車 門板、方向盤、頂蓬
海外投資	香港、上海、東南亞、 歐洲	香港、墨西哥、英國、日本	中國大陸、泰國、馬來西 亞、美國、南非、印尼

資料來源：本研究

註：*表 2003 年公司財務資料

一、有價值的資源

找出企業有價值性資源為分析競爭優勢第一步。G 企業成立 50 年（1953 年成立）累積一定數量資源；U 企業有 30 年歷史（1974 年成立），其資源也有可觀數量。N 企業於 1997 年成立，成立時間最短又從事 IC 設計活動與外包製造，資源發展與其他兩家明顯差異。套用本文定義針對 N 企業、U 企業與 G 企業實體資產、知識資產

與關係資產的情形進行說明（表 4）。

二、辨識具獨特性的能力

根據訪談結果（表 5）發現 N 企業研發設計能力、行銷能力、採購能力、管理能力突出；U 企業設計能力、製造能力與管理能力有顯著表現；G 企業宣稱製造能力、研發能力、財務能力與管理能力表現佳。即使我們觀察個案企業具獨特性的能力為何，但對於各項能力獨特性的認知存

在差異，卻也凸顯產業特性與企業經營活動差異。

表 4.個案企業資源狀

種類	屬性	N 企業	U 企業	G 企業
實體資產	價值性	IC 設計所需實體部分	投入製造實體原件	投入製造實體原件
	具體說明	資金密集產業，豐富資金是成功關鍵之一	早期追求獨特自動化機器設備；晚期持續更新機器設備	廠房、廠址、機器設備、資金、人力資源
知識資產	價值性	IC 設計主要活動的組成，決定設計能力與產品組合	輔助實體資產應用。實體資產所衍生的效率、品質、良率與專業服務	輔助實體資產應用
	具體說明	設計能力、智慧財產與專利、書面化、管理哲學	PDM、生產技術與流程、管理哲學，經營經驗、企業聲譽	模具開發、生產技術、管理哲學、財務系統、專利、企業聲譽、品牌、海外直接投資經驗
關係資產	價值性	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	輔助實體資產和知識資產應用。連結供應商和客戶取得訂單與關鍵技術、維持顧客關係、建立企業文化	輔助實體資產和知識資產應用。與外部關係聯結取得關鍵技術來源、管理顧客關係、建立企業文化
	具體說明	外包廠商合作、緊密顧客關係、創新與自由發展文化	技術大廠技術協助、上游供應商合作、緊密顧客關係、創新與家族企業文化	技術母廠技術授權、上游供應商合作、緊密顧客關係、競爭對手競合態勢、創新的企業文化、政府關係

資料來源：本研究

三、集合能力組合

按照本研究架構，個案企業除了擁有豐富資源和獨特能力，這些能力集合務求跨功能整合、跨產品應用與跨事業共享(表 6)。N 企業認定能耐為設計能耐，與本身從事 IC 設計活動有關；U 企業提出設計與製造結合能耐，強調延伸製造程序到產品設計端，使設計先行於製造；G 企業宣稱製造能耐是整合企業活動平台，在此平台

上調整所有資產與能力。

四、決定動態能耐

我們提出資源重新分配和重新建構，以及例行程序重新安排兩項特性作為辨識動態性質。研究結果發現(表 7) 個案企業具備適應環境改變的想法，也落實在企業發展策略與實際經營。我們詢問個案企業是否認同動態概念？以及企業演進是否為必然現象？我們發現個案企業對於動態

性的觀點差異。

表 5.個案企業能力概況

屬性	N 企業			
	管理能力	設計能力	採購能力	行銷能力
獨特性	稀少性、難以模仿、難以替代。發展出一套專屬管理方式和制度	稀少性、難以模仿、難以替代。全面解決客戶需要，一種預應行為。先行追求市場需求的產品技術	稀少性、難以模仿。仲介不同客戶與不同供應商之間外包價格調整	稀少性、難以模仿。取得客戶訂單，說服供應商投入資源接受外包
具體說明	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	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	彈性外包、外包議價能力、存貨管理、接單外包	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
屬性	U 企業			
	管理能力	設計能力	製造能力	
獨特性	稀少性、難以模仿。發展一套專屬管理方式和制度	稀少性、難以模仿、難以替代。延伸製造到產品設計端，與同業表現差異大	稀少性、難以模仿。追求產品技術與生產技術，強調效率、品質與彈性並存	
具體說明	PDM 系統開發與使用、管理設計到配銷完整服務	設計先行於製造、分擔客戶工作與風險、減少設計與製造不相容問題	引進生產技術與機器設備、製造流程開發與改善、彈性製造	
屬性	G 企業			
	管理能力	研發能力	製造能力	財務能力
獨特性	稀少性、難以模仿。發展一套專屬管理方式和制度	難以替代。不容易被其他資源和能力所取代，且需要時間	稀少性、難以模仿。並非完全複製外部技術於製造流程，進行若干修正以符合企業之用	稀少性、難以模仿。與同業表現差異大
具體說明	引進 JIT、TQM、TPS 與 TPM、人性化管理	持續投入生產技術和製程改善、模具開發	引進生產技術與機器設備、製造流程開發與改善、模具開發、人力資源規劃	負債比例 10%、自有盈餘再投入、轉投資

資料來源：本研究

表 6.個案企業能耐概況

種類	集合性	具體說明
N 企業	設計能耐	跨功能整合 新產品設計為跨各職能橫向設計團隊之專案管理模式
		跨產品應用 發展 TFT 液晶、STN 液晶、商用、視訊與 IA 產品
		跨事業分享 事業群內專案團隊為基本單位，同一產品系列能分享共同設計能力和模式
U 企業	設計結合	跨功能整合 先行於所有經營功能，整合先進自動化設備、製程技術、工程研發團隊、資訊科技系統與整體供應鏈而成的完整設計—配銷流程
	製造能耐	跨產品應用 跨足模組、主機板、系統，具備輕薄短小及省電特性的產品
		跨事業分享 資訊產品、通訊產品、消費電子與汽車電子四大事業單位彼此共享
G 企業	製造能耐	跨功能整合 整合多種企業功能，且增進其他功能來支持
		跨產品應用 跨足體積小且取代性低的汽車零組件生產
		跨事業分享 多種事業單位彼此共享

資料來源：本研究

表 7.個案企業動態觀

	N 企業	U 企業	G 企業
動態觀點	1.IC 設計角色由提供原件到全面解決客戶問題的演變 2.產品線改變 3.客戶規模和對象改變	1.專業代工製造轉變成設計製造服務 2.在效率與成本水準，追求彈性	1.經營市場變化 2.經營產品變化 3.經營能力消長

資料來源：本研究

企業應當培養何種核心能耐才能因應環境挑戰（表 8）？N 企業著重設計能耐的預應行為，原本用以支持的其他能力組合因而獲得挹注和改進；U 企業重視設計結合製造能耐，設計先行於製造以減少設計與製造不相容問題；G 企業增強製造能耐，作為企業未來發展基石。儘管如此，在國際化和網路關係脈動下，N 企業設計

能耐、U 企業設計結合製造能耐與 G 企業製造能耐是否還扮演著同樣角色？結果指出核心能耐確實存在，但不可能僅以某一種能耐獨步全世界；而在全球化的浪潮下，就是因為存在核心能耐，才能夠因應環境改變所帶來的衝擊（如表 9）。

表 8. 個案企業核心能耐概況

種類	動態性	具體說明
N 企業 設計能耐	資源重新分配	調整資源分配到最有利的產品題材，市場績效是最重要考量，也考慮未來發展趨勢
	能力重新建構	設計能耐整合所有組織能力和運作過程，藉以調整各項能力比重
	例行程序重新安排	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，強調全面解決的目標
U 企業 設計結合 製造能耐	資源重新分配	重新調整資源、重新確認資源重要性，由過去強調效率轉變為在一定效率水準，追求彈性績效
	能力重新建構	設計能力為平台，各項能力比重重新配置
	例行程序重新安排	設立從設計到配銷完整服務系統，並視情況改變制式系統，經營模式和事業單位的轉型牽動未來發展
G 企業 製造能耐	資源重新分配	快速調動資源配合生產所需，增加資本和技術密集比重
	能力重新建構	連帶增進原本支持製造能耐的其他能力
	例行程序重新安排	許多已發展完善的例行程序必要時重新安排，以支持未來發展

資料來源：本研究

表 9. 個案企業對於國際化影響的觀點

	N 企業	U 企業	G 企業
國際 化影 響	1. 大規模客戶進行全球採購	1. 產品規格與製造過程快速迎合客戶需求	1. 製造能耐永遠存在，但複製到其他國家運作
	2. 在不同客戶對於技術、運作與生產要求之間尋求平衡	2. 調整資源與能力組成比重	2. 微調製造能耐中資源比重
	3. 增加互補性外購技術	3. 動態演進且事先預應活動	3. 往高附加價值產品移動

資料來源：本研究

伍、討論與建議

本研究回顧三個主要競爭優勢觀點，萃取價值性、獨特性、集合性與動態性屬性以構面化企業競爭優勢，並且應用此架構進行個案研究。本研究選取三家個案廠商隸屬不同產業與從事不同經營活動，分

析結果呈現出個案廠商真實競爭優勢與發展情形。

一、管理意涵

企業所擁有的資源和能力相當豐富與差異，分析結果發現某一企業核心能耐表現在製造能耐上，導引企業制訂更多與製造相關的策略決策；若是表現在 IC 設計上，則策略發展也多與 IC 設計相關。

根據分析結果，企業企圖藉由專注本身核心能耐，並調整不能對利潤有所貢獻的部份，使企業更為密集。此作法為企業帶來最大化利潤；一方面更專注顧客想要的部份，一方面讓企業生產特定產品和服務時更具競爭力和彈性。

最後，因應經營環境變化的影響，本文提出核心能耐可以重新分配和重新建構企業資源和能力，或是重新安排制度與程序克服此衝擊。

二、研究意涵

經由構面化核心能耐定義企業持續性競爭優勢。未來期待能使用本文所發展的構面進行實證分析，以提供更多數量化、更客觀評估。

第二，本文所提出構面僅套用在資訊科技與勞力密集製造產業，建議未來研究可以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，或者為服務業設計一份研究計畫。

第三，聯結核心能耐與不同研究議題。在國際化潮流的驅使下，核心能耐將扮演重要角色以應付環境變遷。我們特別凸顯績效概念(fit)；換言之，應當不是所有核心能耐都將適合企業目前情境。這部份還需要更進一步的修正，或是在既有架構增添合適的理論。

附錄 A 訪談問題

問題一：企業競爭優勢來自於市場與產業變化（廠商屬於同質），或是來自於本身資源與能力的開發（廠商屬於異質）？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、能耐與動態能力，以及種類。企業在競爭環境中經營必須擁有競爭優勢，而這競爭優勢將反映在若干構面。貴公司之競爭優勢組成，是否如同文中表 2 所定義的具體說明與種類？或是有哪些特殊表現？

問題三：區分資源、能力、能耐與動態能力的屬性與特性。競爭優勢具備若干屬性與特性。貴公司競爭優勢是否可以利用表 2 所定義各項屬性與特性進行構面分析？

問題四：廠商國際化對於競爭優勢影響？國際化浪潮下，廠商如何因應經營環境變動？

附錄 B 訪談大綱

一、訪談對象

為顧及學術研究資料不公開慣例，不對外公佈公司名稱與公司選定之受訪人員，僅以公司英文名稱縮寫代表之。受訪人員皆為具備實際經營之專業管理人員，為增加訪談深度，受訪人員皆為高階管理人員。

二、前行作業、訪談方式、地點、時間與後續活動

1、前行作業：針對本研究所提出的問題和請求，由個案廠商選派具備實際經營之專業管理人員與負責人，事先提供本研究訪談問題予個案廠商，並交由選定受訪人員進行回覆動作，待確認相關訪談事宜之後，與受訪對象進行面訪。

2、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。並在個案公司的安排下，由受訪人員親領本人參觀公司運作情形。

3、訪談時間：研究期間分別赴三家廠商進行實際觀察與資料蒐集工作。以下分別記錄訪談時間。

U 廠商：2004 年 11 月 4 日，PM 18：30—21：00。

N 廠商：2004 年 11 月 5 日，PM 13：00—16：00。

G 廠商：2004 年 11 月 9 日，AM 14：00—17：00。

4、訪談地點：分別赴三家個案公司，地點涉及南投、新竹、彰化等地。並由個案廠商帶領進行公司實際運作的參觀與介紹。

5、分析方式：會後就訪談內容，按照研究目的、研究架構、問題順序摘錄與整理分析結果。採用 Likert 七尺度評分辨識競爭優勢與摘錄訪談內容；分析過程商請其他研究者進行討論，亦寄送本文給受訪對象與個案廠商，請求提供建議與修正之處。

6、後續活動：將整理結果與完整論文寄回受訪人員與個案公司，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。

三、訪談稿

於會後整理完整訪談內容。茲將訪談結果整理如文中所示；受限篇幅無法呈現完整對話內容。

四、其他相關資料

本文所有公司資料，一部份為個案公司與受訪人員提供，並瀏覽個案公司網站與公開書面資料獲取。

陸、參考文獻

Amit, R. & P. J. H. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Barney, J. B. (1986a). "Type of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework". *Academy of Management Review*, 11(4): 791-800.

Barney, J. B. (1986b). "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, 11(4): 656-665.

Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Bonger, W. C. & 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, 111-144.

Brian, M., B. Alope, & J. Mamnoon (1998). "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies". *California Management Review*, 40(4): 117-132.

Carl, L. & V. K. Mary (1995). "Using Core

- Capabilities to Create Competitive Advantage". *Organizational Dynamics*, New York, 24(1): 6-19.
- Collis, D. J. (1991). "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearings Industry". *Strategic Management Journal*, 12: 49-68.
- Collis, D. J. (1994). "Research Note: Hoe Valuable are Organizational Capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.
- Das, A. & R. Narasimhan (2000). "Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance". *The Journal of Supply Chain Management*, spring: 17-28.
- Dierickx, I. & K. Cool (1989). "Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- Dosi, G., D. Teece, & S. Winter (1992). "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarkd". in *Technology and Enterprise in Historical Perspective*, G. Dosi, R. Giannetti, and P. A. Toninell (Eds.), Oxford, Clarendon Press.
- 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.
- Goddard, J. (1997). "The Architecture of Core Competence". *Business Strategy Review*, 8(1): 43-52.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hall, R. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Hall, R. (1993) "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.
- Hamel, G. (1994). "The Concept of Core Competence". in *Competence-Based Competitive*, G. Hamel and A. Heene (Eds.), New York: Wiley: 11-33.
- Helleloid, D. & B. Simonin (1994). "Organizational Learning and a Firm's Core Copetence". in *Competence-Based Competitive*, G. Hamel and A. Heene (Eds.), New York: Wiley. 213-239.
- Henderson, R. & I. Cockburn (1994). "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research". *Strategic Management Journal*, 15: 63-84.
- Hofer, C. W. & D. Schendel (1978). *Strategic Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Klein, J., D. Gee, & H. Jones (1998). "Analyzing Cluster of Skills in R&D-Core Competencies, Metaphors, Visualiza-

- tion, and the Role of IT". *R&D Management*, 28(1): 37-42.
- Klien, J. A. & P. G. Hiscocks (1994). "Competence-Based Competition: A Practice Toolkit". in *Competence-Based Competition*, G. Hamel and A. Heene (Eds.), New York: Wiley: 183-212.
- Kogut, B. & U. Zender (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organizational Science*, 3: 383-397.
- Lado, A. A. & M. C. Wilson (1994). "Human Resources Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competence-Based Perspective". *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Lippman, S. A. & R. P. Rumelt (1982). "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *The Bell Journal of Economics*, 13: 2418-438.
- 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(3): 317-336.
- Mahoney, J. T. & J. R. Pandian (1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Marino, K. E. (1996). "Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities". *Academy of Management Executive*, 10(3): 40-49.
- Markides, C. C. & P. J. Williamson (1994). "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance". *Strategic Management Journal*, 15: 149-165.
- Miyazaki, K. (1999). "Building Technology Competencies in Japanese Firms". *Industrial Research Institute*, Sep/Oct: 39-45.
- Nanda, A. (1996). "Resources, Capabilities, and Competencies". in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, A. Edmondson and B. Moingeon (Eds.), SAGE Publications Ltd.: 93-120.
- Penrose, E. T. (1959). "The Theory of the Growth of the Firm". Basil Blackwl, London.
- Peter, K. (1995). "Competence as Process and the Social Embeddedness of Competence Building". *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceeding: 427-434.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press,.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990). "The Core Competence of Corporation".

- Harvard Business Review, 68(3): 79-91.
- Reed, R. & R. J. DeFillippi (1990). "Cause Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- Rumelt, R. P. (1984). "Towards a Strategic Theory of the Firm". in *Competitive Strategic Management*, R. B. Lamb (Eds.), New York: Prentice-Hall Inc: 556-570.
- Rumelt, R. P. (1994) "Forward". in *Competence-Based Competition*, G. Hamel and A. Heene (Eds.), New York: Wiley: X V - X I X.
- Sanchez, R. (1995). "Strategic Flexibility in Product Competition". *Strategic Management Journal*, 16, Special Issue: 135-159.
- Sanchez, R. & A. Heene (1997). "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition". *European Management Journal*, 15(3): 303-317.
- Stalk, J., P. Evans, & L. E. Sculman (1992). "Competing on capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". *Harvard Business Review*, 70(2): 57-69.
- Teece, D. J., G. Pisano, & A. Shuen (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- 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.

The Case Study on Firm's Competitive Advantage: Evidence from Taiwanese Firms

Ching-Chang Wu

Department of International Business, Asia University

Abstract

This research discusses the issue of a firm's sustainable competitive advantage. We review and compare resource-based view (RBV), competence-based view (CBV), and dynamic capability view (DCV) to provide an integrated framework with the attributes of competitive advantage such as value, distinctive, collective, and dynamic. Finally, we apply the framework to identify 3 Taiwanese firms' competitive advantages. This paper ends with the conclusion and suggestion for future research.

Keywords : Sustainable competitive advantage, resource, capability, competence, core competence