

第二章 文獻探討

第一節 資源基礎理論

一、資源基礎理論

1. Penrose(1959)

企業要獲取利潤，不僅要擁有良好的「資源」，並且要有效利用這些資源的獨特性。此為資源基礎論之先驅，指出公司利潤與資源存在正向之關係。

2. Wernerfelt(1984)

提出「資源基礎觀點」(Resource-based view)強調組織之競爭優勢基於內部的資源，以及資源的特性。同時也認為「資源」與「產品」是一體兩面，從資源的角度思考，並制定策略，可以大幅提升資源的使用效率，使得公司累積資源優勢，建立進入障礙。

3. Barney(1991)

提出「資源基礎模式」(Resource-Base Model)，從資源競爭優勢與競爭優勢的角度觀察，發現企業可經由本生資源和能力的累積和培養形成長期且持續的競爭優勢。認為企業是一種資源組合的組織，企業在建立競爭優勢的過程中，不僅受到外部環境影響，組織內的資源也會有所影響。

二、核心資源的特色

1. Barney(1991)

公司之所以能維持長久競爭優勢，在於公司所擁有的異質性(heterogeneity)與不可移動性(immobility)之資源，這些資源具有價值性(Value)、稀少性(rareness)、不可模仿性(imperfect Limitability)、不可替代(insubstitutability)分別敘述如下：

- (1) 具價值性：資源價值指公司執行某依特定策略時，能增進效能與效率。
- (2) 稀少性：公司擁有的獨特資源，為市場上唯一擁有的廠商。
- (3) 不可能模仿性：基於獨特歷史因素、模糊的因果關係、社會的複雜現象三者之一，使得競爭者無法清楚得知資源來源而加以複製。
- (4) 不可替代：企業之資源無法為其他競爭者可取得之資源替代。

2. Grant(1991)

市場的競爭優勢來自於資源的四項特性，包含持久性、非透明性、飛轉移性、非複製性。詳述如下：

- (1) 持久性：技術改變雖然會使得資本設備、技術資源可用時間縮短，此外，商譽、品牌等無形資產也會隨時間耗損，但是卻可以經由企業之再投資而維持。
- (2) 非透明性：企業競爭優勢由許多資源構成，競爭者在判定資源並欲模仿時，無從完全了解關鍵所在，因此無法複製。
- (3) 非轉移性：經由地理上固定、不完全資訊、獨特資源與能力的固定性，提高資源的優勢。
- (4) 非複製性：企業投資資源建構競爭者無法模仿的資源優勢。

3. 吳思華(2000)

核心資源之特色包含獨特性、專屬性、模糊性。詳述如下：

- (1) 獨特性：資源具有使企業在執行策略時增進效能和效率的價值，同時包含有價值、及稀少、不可替代三項特性。
- (2) 專屬性：資源與企業設備、組織、人員、管理制度等緊密結合，無法移轉或分割，競爭者取得此項資源亦無法運用。
- (3) 模糊性：資源建構過程中，產生競爭優勢。然而兩者間的因過關係不易清楚說明。競爭者無法取得或學習此項資源。

諸多學者對於核心資源之特性有不同之見解，但多包含專屬性、獨特性、模糊性等特質，彙整如下表：

表 2.1-1 核心資源特性

學者及年份	核心資源應有之屬性
Barney(1991)	具價值、稀少性、不可能模仿性、不可替代性
Grant(1991)	耐久性、非透明性、非轉移性、非複製性
吳思華(2000)	獨特性、專屬性、模糊性

資料來源：本研究整理

三、資源的類型

1. Barney(1991)

從資本的類型探討組織資源，指出有助於企業執行策略的資源可分三類：

- (1) 實體資本資源(Physical capital resource)：企業的機器設備、廠房、地理位置、原物料取得等。
- (2) 人力資源資本(human capital resource)：管理者與員工的訓練、判斷、人際關係，以及對環境的觀察能力。
- (3) 組織資本資源(organizational capital resource)：企業中正式與非正式之程序、協調，與控制。

2. Hall(1992)

將無形資源分為資產和技能。前者包括智慧財產權、專利、商標、版權、契約、商業機密、資料庫、聲譽等。後者包括員工的 know-how，以及企業文化。並且強調物形資產與可持續性競爭優勢有密切關係。

3. 吳思華(1996)

綜合國內外學者相關學說，將企業之資源可以分成資產和能耐兩部份。前者是指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分為有形資產和無形資產兩者。後者則是指企業建構和配置資源的能力，又可分為組織能力與個人能力兩部份。詳細說明如下：

- (1) 有形資產：具有固定產能特徵的實體資產，以及可自由流通的金融性商品，這些資產在公司裁武報表中均有清楚的表現。
- (2) 無形資產：無形資產包含各類的智慧財產，如專利、商標、著作權、契約、商業機密、資料庫、商譽等。這些資產在財務報表中雖未表達，但是所有權歸屬企業，在買賣過程中會被清楚的計算。
- (3) 個人能力：一個企業因為擁有某位關鍵人物，使其得以取得較佳的競爭優勢。通常可以分成三類，與特定產業(或產品)有關的創新與技術能力、管理能力、人際網路能力。
- (4) 組織能力：用運管理能力持續改善企業效率和效果的能力。這是一項屬於組織的能力，不會隨著人員的流動而變化。組織能力可以表現於四個不同的層面，業務運作能力、技術創新與商品化能力、鼓勵創新、合作的組織文化、組織記憶與學習。

表 2.1-2 策略性資源內涵

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權、執照、契約/ 正式網路、資料庫等	
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華(2000)

4. Cardoso(1996)、Habann(2000)、Chan-Olmsted(2003)

多媒體內容產業的核心能力為可以縮小科技發展和消費者需求兩者間差異度的能力。其包括有創意的使用內容、內容獨家授權、行銷和出版的經驗、通路管道的使用權(Cardoso, 1996)。Habann(2000)探討德國媒體集團 Bertelsmann AG 時，將核心資源分成核心能力與策略性資產兩大類。強調策略性資產的重要性，如智慧財產權、商譽、組織文化，其為核心能力長久運用的結果。(引自何醒邦，2004)

三、小結

綜合國內外學者對於資源基礎理論的研究得知，此觀點強調由企業本身角度思考，檢視企業資源，進而發展策略。資源是組成組織的最基本要

件，亦是組織成長、創新的重要來源。

關於企業資源的分類和特性，諸多學者對於核心資源之特性有不同之見解。本研究以吳思華(2000)提出之獨特性、專屬性、模糊性三種特性探討資源。並且對於資源之分類，以有形資產、無形資產、個人能力、組織能力四項分類作為研究理論。

第二節 產業創新

一、創新的定義

1. Schumpeter(1932)

「The Theory of Economic Development」一書中提出創新的定義是「企業利用資源，以新的方式滿足市場所需，促成經濟成長。」創新包含五種概念，新產品、新製造方法、新市場、新原料來源、新組織型態。此後，創新的議題後到許多學者重視，探討創新在產業變遷、典範轉移、企業競爭優勢、核心能力建構等議題上的重要性。

2. Robertson(1967)

消費者使用新產品之後會影響現有消費的程度，使用連續尺度測量，將新產品劃分為三類，連續性創新、動態連續性創新、非連續性創新。其中，「連續性創新」為修正性產品，對現有效費形式影響小。「動態連續式創新」包和修正性產品和全新產品，對消費方式有部份影響，但仍未改變消費行為。「非連續性創新」是全新的消費方式，從未出現過的產品。

3. Booze、Allen & Hamilton(1982)

以公司創新程度與市場創新形成兩大構面，並將新產品歸為六大類：

- (1) 獨創的產品(new-to the-world products)：創造一全新市場產品。
- (2) 新產品線(new-products line)：使公司首次進入現有市場的新產品。
- (3) 擴展產品線的深度(additional existing products)：補充公司現有產品線的產品。
- (4) 改良現有產品(improvements in revision to existing products)：提供改進性或較大認知價值及取代現有產品的新定位。
- (5) 現有產品重新定位(repositions)：現有產品導入新市場或市場區隔。
- (6) 降低產品的成本(cost reductions)：提供性能相近但成本較低產品。

4. Peter F. Drucker(1985)

「Innovation and Entrepreneurship」一書中認為創新是「改變資源給予消費者的價值及滿足。」創新的來源有七項，包含意料之外的事件、不一致的狀況、程序需要、產業與市場結構、人口統計資料、認知的改變、新知識。

5. Tushman and Nadler(1986)

創新是公司所創造出來的產品、服務，或製程，依創新微變或創造性程度，可以分成微變型、綜合型和跳蛙型三種類型之產品創新。

6. Holt(1988)

創新是一種運用知識或關鍵資訊引入或創造有用的東西，依照其新奇程度，可以分成原創型創新、採用型創新、與產品改良三種。

二、 產業創新與演化

1. Porter(1980)

以產業演化的觀點，認為某種驅動力將會造成產業的變化這些演化的過程或驅動力有成長的長期性變化、顧客區隔的改變、購買者的學習、不確定性降低、獨有知識的擴散、經驗的累積、規模的擴張或縮減、投入成本與匯率的變動、產品創新、行銷創新、相鄰產業結構的改變、政府政策的改變、進入和退出狀況。其中，產品創新指擴大市場範圍，加強產品差異化。行銷創新指擴大或縮小經濟規模，影響移動障礙。

2. Henderson、Clark(1990)

現今發生一些微小或直接的創新，卻足以使整個產業生態改變。因此利用核心概念、核心概念與組成要件之間的連結形成兩個構面，在傳統創新分類，突破式(radical)和漸進式(incremental)創新之外，在加入模組(modular)創新和架構式(architectural)創新。

核心概念 與組成要 件之連結	不變	漸進式創新 (incremental innovation)	模組創新 (modular innovation)
	改變	架構式創新 (architectural innovation)	突破式創新 (radical innovation)
		加強	顛覆
核心概念			

圖 2.2-1 創新活動的類型

資料來源：Henderson & Clark(1990)

3. Kim & Mauborgne(1997)

除了產品之外，公司還應該在行銷創新，包含在服務與配送創新這兩方面，使公司的價值曲線不同於競爭對手，以增加公司的利潤與成長率。

4. Chandrashekar(1999)

創新的產生是三種力量平衡下的產物，包括市場刺激、組織特性，以及組織的內部惰性。認為創新的構成因素不能只探討市場因素，相較之下，市場競爭、顧客反應、組織內部等因素所扮演的角色可能更重要。

5. Kotler(2005)

全球化、資訊科技、網際網路所帶來的市場變化與革命性衝擊，需要企業對市場範圍與定位，做出更明確的界定。企業在競爭白熱化、區隔相當細微的市場中，很重要的課題在於行銷上的創新。企業必須要具備全新的行銷觀念、能力和連結性，並且，要讓行銷在公司的策略和組織中，成為領導的力量。這種行銷創新包括以新方式使用舊產品，如此才能在現在過多的商品搶破頭，要爭取過少顧客的青睞。

6. 吳思華(2005)

在一項「商業周刊」與「政治大學創新與創造力中心合作」之「創新模範企業調查」中，其認為指出創新應指對企業營運有一定程度影響的作為，依影響層面可以分為技術創新、產品創新、流程創新、組織創新、策略創新五個型態，並提出具提衡量指標如下：

- (1) 技術創新指標：研發投入、專利、授權收入等。
- (2) 產品創新指標：全新產品、功能創新、材料介面創新、式樣創新等。
- (3) 流程創新指標：資本支出、生產創新數、配送及倉儲支出創新數等。
- (4) 組織創新指標：結構創新、作業流程創新、管理措施創新等。
- (5) 策略創新指標：新事業開展數、價值活動重整、營收模式創新等。

三、 小結

Schumpeter(1932)認為創新包含新產品、新製造方法、新市場、新原料來源、新組織型態。其中，產品創新指擴大市場範圍，加強產品差異化。行銷創新指擴大或縮小經濟規模，影響移動障礙。Booze、Allen & Hamilton(1982)以公司創新程度與市場創新形成兩大構面，並將新產品歸為六大類，獨創的產品、新產品線、擴展產品線的深度、改良現有產品、現有產品重新定位、降低產品的成本。Kotler(2005)認為企業必須要具備全新的行銷觀念、能力和連結性，並且，要讓行銷在公司的策略和組織中，成為領導的力量。這種行銷創新包括以新方式使用舊產品，如此才能在現在過多的商品搶破頭，要爭取過少顧客的青睞。吳思華(2005)提出之產業創新五大指標包含技術創新、產品創新、流程創新、組織創新、策略創新。本研究依創新最終的類型與效果，分為流程創新、行銷創新、產品創新、策略創新、組織創新，各分類對應之文獻立論如下表：

表 2.2-1 本研究產業創新形式分類				
本研究分類	Schumpeter(1932)	吳思華(2005)	Booze、Allen & Hamilton(1982)	Kotler(2005)
流程創新	新製造方法	技術創新、流程創新	降低產品的成本	
行銷創新			現有產品重新定位	行銷創新
產品創新	新產品	產品創新	改良現有產品、獨創的產品、擴展產品線的深度	
策略創新	新市場、新原料來源	策略創新	新產品線	
組織創新	新組織型態	組織創新		

資料來源：本研究整理

第三節 創新過程與資源建構策略

一、資源與創新過程之聯結

1. Grant(1991)

連結策略與資源相關理論，在企業策略方面，探討資源在決定企業活動之產業或地理疆界上扮演的角色。在事業策略上，探討資源、競爭與利潤之間的關係，並認為公司內部資源會引導企業策略的方向，成為企業利潤的主要來源。

2. Prahalad & Hamel(1994)

企業應該對自身之核心資源有所認知，且培養或取得所需的核​​心資源，而企業之核心資源有助於實踐其所察覺到之市場機會。

3. Utterback(1994)

從產業創新的觀點分析技術改變、組織及競爭市場的動態關係，將產業創新分成不安期、轉型期、穩定期三個階段，各階段之資源投入與努力方向不同。其中，於不安期(fluid stage)中最容易產生多樣化之創新。轉型期(transition stage)之創新著重在製程和技術上的創新。穩定期(specific stage)則創新趨於平緩，只在產品和製程做微小的改進。詳述如下表所示：

表 2.3-1 產業創新各階段

創新階段 觀察構面	不安期 (fluid stage)	轉型期 (transition stage)	穩定期 (specific stage)
競爭重點	產品功能之性能	產品變化	降低成本
創新驅動力	顧客需要之資訊 顧客技術性投入	外在技術能力 擴張生產之機會	降低成本與改進品 質之壓力
創新重點	產品不斷作重大改 變	量增加所帶來之製 程作重大改變	產品與製程小幅改 進在生產力與品質 累積改善
產品線	多樣化，顧客訂製	至少維持一項產品 設計穩定以保有足 夠生產量	無差異化標準產品
生產製程	彈性，不具效率， 容易作重大調整	逐漸變為僵化，只在 住要步驟改變	效率，資本密集，僵 化，做調整之成本高
設備	一般(通用)設備需 熟練技術人員	部分製程自動化，產 生”自動化島”	特殊用途設備，自動 化，人力用於監控
材料	通用材料，零組件	部份材料特殊化	專用材料，若無法取 得，可能改為自製
工廠	小規模，靠近顧客 或技術來源	通用型，在某些區域 特殊化	大規模，針對特定產 品予以高度專業化
組織控制	非正式，創業型	專案與任務編組	著重結構、目標、規 定

資料來源：Utterback(1994)，尹啟銘(2005)彙整

4. Christensen & Overdorf(2000)

企業之能力蘊藏於資源、作業程序、價值觀三者之中。當企業面對產業變化時，以資源的彈性和因應能力最佳，其次依序為作業程序、價值觀。可藉由資源的重新分配、程序重新規劃、設立新組織等方式創造出新的能力，以因應產業中的變化。

5. Govindarajan & Trimble(2006)

企業在進入新的領域時，透過適當的連結來運用本身的核心資源，有助於新領域中的創新。以紐約時報成立新聞網站 NYTD 為例，NYTD 從紐約

時報取得之核心資源為新聞內容、客戶關係、廣告關係等。

6. Pierre Loewe(2006)

企業要成為成功的創新者，需要有系統的連結下列四項組織的資源：

1. 領導能力和組織(leadership and organization)
2. 流程和工具(processes and tools)
3. 人力和技術(people and skills)
4. 文化和價值觀(culture and values)

二、資源的建構與蓄積

1. Prahalad & Hamel(1994)

研究經營者如何以強烈企圖心，找尋市場利基，運用少數資源以小博大。企業可以透過五種資源使用方式，達成資源延伸運用的目的。包含有效集中資源在主要目標上(concentrating)、有效地利機現有資源(accumulating)、資源互補以創造更高的價值(complementing)、盡可能保存資源(conserving)、盡快從市場上回收資源(recovering)。

2. 司徒達賢(1995)

企業資源累積的方式大致可以分成兩種，經驗長期學習而來，以及經由合作或策略聯盟取得。進一步又將企業資源累積作法發展為營運累積、刻意取得、企業文化特性、策略聯盟、多角化。

3. 吳思華(1996)

提出以資源為基礎之策略規劃程序，包括以下幾個步驟：

- (1) 確認並評估現有資源：盤點現有資源，並且以目前業務為基準，評量現有的資源是否有明顯的剩餘。
- (2) 檢測價值，設定核心資源：對於各項資源逐一檢視，辨識出未來企業

競爭優勢的資源所在，並以此為核心資源。

(3) 制定企業未來的發展策略：確認出核心資源後，企業策略應能充分使用此核心資源。

(4) 強化核心資源：確認差距，努力加以補足，強化企業核心資源。

此外，在企業在建構本身核心資源時，應考慮資源獨有、專屬與模糊的特性。一般而言企業可以透過內部自行發展、外部市場購置與合作發展三種不同的途徑，來去得所需的資源。

在資源蓄積方面，必須將取得之策略性資源轉化為組織的資源，其中知識資源的轉化有以下三種作法：

(1) 知識萃取：透過書面文件或公文檔案，將無形資產或個人能力轉換成組織中公開的資訊。

(2) 知識擴散：透過專案小組、團隊合作或師徒制的方式，將個人知識擴散到成員身上，進而擴散到組織當中。

(3) 機構化：企業中常有一些有價值的資源散落在不同的單位，為了將這接資源蓄積在組織中，需指定專人或專責機構負責整理統合。

4. 詹雅淇(2002)

網路興起後，出版業面臨網路化的革新，其中數位出版品透過軟硬體、行銷企劃及通路的整合，成為新興的商品。研究根據整合行銷傳播理論，彙整學者提出的整合行銷傳播模式，作為研究的整體架構。

研究結果發現，國內數位出版商務以電子書和內容資料庫為主，經營數位出版商務的業者以內容提供者、技術提供者、銷售平台業者及系統業者居多。由於各自握有核心資源，因此同、異結盟的情況非常普遍。

5. 洪文來(2004)

由於電子媒體與網路科技之快速發展，對傳統印刷產業造成衝擊。以臺灣上市上櫃三家公司及營業額第二大公司為標的，研究結論認為：在現

實環境裡各經理人最重要的是檢視自己企業資源及核心專長，運用企業本身的特點及長處，選擇適合企業本身的市場區隔，揚棄削價惡性競爭，加強同業合作或跨業策略聯盟，以專長互補、產能互相調節，創造產業管理綜效的新價值。

6. 林政榮(2004)

在普及化的電腦配備以及網際網路技術的蓬勃發展下，使資訊提供者的角色、定位與作用產生了根本性的變化。資訊內容的生產與傳播，無可避免的將會被『數位化』徹底改變。訪談結果得知目前國內數位出版現況仍處於萌芽當中，廠商還不確認本身可切入數位出版內容為何。

三、小結

透過文獻探討，資源基礎論觀點之學者認為資源可以成為企業競爭優勢的來源。Pierre Loewe(2006)認為，資源的有效連結，將有助於企業創新的發生。Prahalad & Hamel(1994)更近一部認為，企業之核心資源有助於實踐其所察覺到之市場機會。Utterback(1994)從產業演化的觀點分析，認為產業創新分成不安期、轉型期、穩定期三個階段，各階段中之創新形式與資源投入重點不同。Govindarajan & Trimble(2006)以紐約時報的例子說明，企業在進入新的領域時，透過適當的連結來運用本身的核心資源，有助於新領域中的創新。

核心資源的建構與蓄積方面，Prahalad & Hamel(1994)認為企業可以透過五種資源使用方式達成。包含集中、累積、互補、保存、回收。司徒達賢(1995)認為企業資源累積的方式由經驗長期學習，以及合作或策略聯盟取得。作法發展為營運累積、刻意取得、企業文化特性、策略聯盟、多角化。吳思華(1996)提出以資源為基礎之策略規劃程序，包括以下幾個步驟：確認並評估現有資源、檢測價值，設定核心資源、制定企業未來的發展策略、強化核心資源。並提出知識資源轉化的三種作法，知識萃取、知

識擴散、機構化。本研究採取資源基礎之策略規畫程序，並且於實際研究過程中，參考其他學者之學說。

針對數位出版相關論文研究進行探討，詹雅淇(2002)發現國內經營數位出版商務的業者以內容提供者、技術提供者、銷售平台業者及系統業者居多，並且由於各自握有不同的核心資源。洪文來(2004)針對電子媒體與網路科技之快速發展，對傳統印刷產業造成衝擊進行研究，發現在現實環境裡各經理人最重要的是檢視自己企業資源及核心專長，運用企業本身的特點及長處，選擇適合企業本身的市場區隔，創造產業管理綜效的新價值。林政榮(2004)藉由訪談得知國內數位出版現況仍處於萌芽當中，廠商還不確認本身可切入數位出版內容為何。

綜合文獻探討各章觀點，企業之核心資源確實與創新的產生有一定程度的關係。透過資源基礎之策略規畫程序，擬定企業策略。為了企業策略，藉由內部自行發展、外部市場購置與合作發展三種不同的途徑累積核心資源。在核心資源建構的過程中，產生各種相關的產業創新。而這些產業創新有助於企業逐步完成其擬定之策略目標。