

## 第 2 章 文獻探討

### 2-1 自有品牌的創立

台灣資訊電子產業自二十年前發展之初到今日成為全球資訊、通訊硬體生產重鎮，始終以專業代工（OEM/ODM）為主要經營模式。近年來，隨著國內各生產要素成本快速提升以及新興開發中國家的競爭，產業升級的概念開始快速受到重視，其中由代工轉型升級至自有品牌（OBM）一直試產官學界最關注的議題之一。在如此的時空背景下，有關自創品牌的相關研究一時之間汗牛充棟，眾多學者由不同的角度、觀點、領域切入，形成了研究的熱潮。

針對自有品牌的相關研究，本研究針對「自有品牌應具備之能力」以及「自有品牌的關鍵成功因素」進行探討，分述如下。

#### 2-1-1 自創品牌應具備之條件及關鍵成功因素

有關自創品牌所需具備的條件，Aaker（1996）認為自創品牌時應考慮下列三個條件：

- 一、目標市場有穩定的需求並且要到達一定的規模。
- 二、產品以到達一定的品質水準並具有競爭力。
- 三、製造商必須同時建立健全的行銷網，且對此行銷網有相當的控制力。

有關自創品牌之關鍵成功因素，過往學者同樣也有不少的研究，而研究發現同樣也都有相當程度的共通點。由較早期的李小娟（民 78）、陳更生及林唐欲（民 78）等人；到之後的胡若堯（民 83）、劉欣靜（民 87），皆認為產品品質、行銷通路等因素為自創品牌的關鍵成功因素，分述如下：

李小娟（民 78）以行銷 4P 的觀點，歸納出廠商自創品牌的關鍵因素有下列四點：

- 一、在產品方面 (Product)，品質的優劣直接關係到產品的銷售，因此必需具有高品質的產品才能夠吸引消費者。
- 二、在價位上 (Price)，明確的劃分出高、中、低的產品，以樹立品牌的地位與建立品牌的形象。
- 三、在通路上 (Place)，瞭解市場需求，行銷通路應建立在有自主性或可掌握的配銷體系之下，才可以進一步來掌握市場。
- 四、在推廣上 (Promotion)，廠商必須要有雄厚的資金來宣傳品牌或在媒體上進行展示。

陳更生及林唐欲 (民 78) 認為自創品牌成功的關鍵因素為：

- 一、目標市場對產品的需求必須穩定並且有達到一定的規模。
- 二、產品的品質需到達一定的水準，並具有價格的競爭力。
- 三、製造商必須建立健全的行銷網路，並且對其行銷網路具有相當的控制能力。

Doyle (1990) 提出創造品牌的成功因素必須要有以下四點：

- 一、一流的產品品質。
- 二、提供客戶優越的服務。
- 三、創新開發新產品、運用新觀念在定位、配銷通路、市場區隔等方面。
- 四、尋求差異化，並重視顧客回應。

胡若堯 (民 83) 透過量化研究的方式，提出自創品牌關鍵成功因素為下列五點：

- 一、商品之量產能力。
- 二、品牌之建立模式。
- 三、OEM 的取捨。
- 四、產品形象的塑造。
- 五、行銷通路的建立。

劉欣靜 (民 86) 提出自創品牌關鍵成功因素為下列四點：

- 一、產品的設計、生產技術及能力。
- 二、行銷和領導人才的素質。
- 三、企業的財務體質需健全。
- 四、必須建立自主的行銷通路。

根據以上各學者提出之自創品牌的關鍵成功因素，可以歸納得知眾學者皆認為行銷通路的建立市場商自創品牌的重要關鍵因素，如表 2-1 所示。究其原因，主要在於因為國內廠商大都以代工作為主要業務，本身少有處及產品的行銷推廣，普遍都缺乏完整的通路及行銷經驗；當其要進行自創品牌之時，幾乎都會面臨到如何開拓市場的問題。因此，如果廠商在自創品牌時能夠克服行銷通路的關鍵因素，將能夠幫助其產品及品牌之推展。

表 2-1 自創品牌之關鍵成功因素

	行銷通路	設計或研發能力	產品品質	資金	產品形象	服務與創新	目標市場規模	人力資源	資訊掌握	產品差異化	廣告與促銷	產品價格	量產能力	產品線完整	CRM 取捨
陳更生 林唐欲 (1989)	√		√				√					√			
李小娟 (1989)	√		√								√	√		√	
Doyle (1990)	√		√			√				√					
黃蕙娟 (1990)	√	√	√	√			√		√				√	√	
周意純 (1992)	√	√		√											
陳春杏 (1992)	√	√	√			√					√				
胡若堯 (1994)	√				√								√		√
陳重任 (1997)	√	√		√	√					√					
劉欣靜 (1997)	√	√		√				√							
林腳雯 (2001)			√			√									

資料來源：本研究整理自中華經濟研究院（民 92）

### 2-1-3 小結

由本節文獻整理的第一部份可以發現，學界及業界咸認經營自有品牌需具備的必備條件為「良好的產品品質」以及「健全行銷通路」；接著在第二部份探討自創品牌關鍵成功因素的文獻時，也同樣支持上述的看法。在所有學者關於自創品牌關鍵成功因素的研究中，「產品的設計研發能力」以及「行銷通路的建立」仍然是眾學者研究結論中皆認同的因素。

透過以上對於「自有品牌應具備之能力」以及「自有品牌的關鍵成功因素」兩個主題的探討，可以發現，若欲在自有品牌的經營中獲致成功，「研發技術能力」及「行銷通路能力」是不可或缺的關鍵能力。相對於技術能力，由 OEM/ODM 為主要經營模式的台灣資訊廠商在行銷能力及通路建立方面格外處於劣勢，因此也確立了本研究探討「行銷通路建構歷程」的主要方向，期能對台灣產業發展做出貢獻。

## 2-2 通路理論

本研究主題為行銷通路建構歷程，因此在進行研究前有必要針對過往通路相關的文獻進行瞭解，以使本研究之成果更加嚴謹及準確。綜觀過往通路相關文獻，本研究將分為「行銷通路之定義及功能」、「通路成員之分類」、「行銷通路之結構」、以及「通路績效」等四部分進行探討。

### 2-2-1 行銷通路之定義及功能

#### 一、行銷通路之定義

關於行銷通路之定義，美國行銷協會於 1960 年曾對行銷通路做了如下的定義：「行銷通路是由公司內部組織單位與公司外在的代理商（Agent）、經濟商（Dealer）所構成的組織，透過這樣的組織，使得商品或服務在市場中銷售」。

其後有相當多的學者對行銷通路提出自己的定義，如 Bowersox & Cooper（1992）認為行銷通路是產品與服務交易過程中，所有參與買賣的企業關係體

系；Stern & El-Ansary（1992）則將行銷通路（Marketing channel）或配銷通路（Distribution channel）視為在生產者將特定產品或服務轉移到消費者的過程中，所有取得所有權或協助所有權轉移的機構與個人。

Kotler（1994）認為，在產品傳送過程中，必需透過一系列的中間機構送達使用者或消費者手中，此一系列的傳送過程稱為「行銷通路」（Marketing Channel），又可稱為配銷通路（Channel of Distribution）或交易網路（Trade Channel）。

方世榮（民85）認為，行銷通路（Marketing Channel）係由介於生產者與消費者之間的行銷中間機構（Marketing Intermediary）所構成，較普遍為人使用的定義為：「生產者將產品或服務移轉至消費者的過程中，所有取得產品或服務之所有權或協助所有權移轉的機構與個人所形成的集合」。

## 二、行銷通路之功能

在行銷通路的功能方面，Kotler（1994）認為當產品由生產者移轉到消費者手中時，通路的工作就是消除在商品勞務與使用者之間所存在的時間、空間與物權的障礙。

黃思明（民83）認為，通路成員必須負責執行下列一個或一個以上的通路功能，包含：實體持有、物權擁有、促銷活動、協商功能、財務融通、風險承擔、訂購和付款作業等。若將其作業面以商流、物流、資訊流及金流加以細分，則可以得到如表2-2的結果。

此外，若由通路功能的角度來看，在整個流通系統中每一項通路功能至少會有一個或一個以上的機構來負責，如表2-3所示。

表2-2 通路功能及作業

通路功能		通路作業
商流	物權擁有、協商、財務融資、風險承擔、促銷活動	商品企業、資金融通、市場開發、風險分攤、交易談判（採購、銷售）、物權轉移
物流	實體持有	運輸、路線安排、裝卸、派車、搬運、配送、倉儲、上架、檢貨、保管、分裝加工、其他服務
資訊流	訂購流程	促銷資訊傳遞、庫存管理、銷售資訊搜集、帳務管理、顧客資料管理、財務管理、訂單處理
金流	付款作業	收付貨款

資料來源：黃思明（民83）

表2-3 通路功能及成員

通路功能	主要通路成員
實體持有與運送(物流)	製造商、批發商、零售商、消費者、倉儲業、運輸業
物權擁有與轉移(商流、物流)	製造商、批發商、零售商、消費者
協商功能(商流)	批發商
財務融通(商流)	製造商、批發商
風險承擔(商流)	製造商、批發商
促銷活動(商流、資訊流)	製造商、批發商、零售商
訂購過程(商流、資訊流)	製造商、批發商、零售商
付款作業(金流)	製造商、批發商、零售商、銀行

資料來源：黃思明（民83）

黃俊英（民89）認為行銷通路的成員介於製造者與消費者之間，扮演非常重要的角色，能執行許多重要的行銷功能，分述如下：

### 1. 交易功能

在交易方面，通路成員一方面購買產品用以轉售，一方面向潛在顧客推銷產品。為了完成買賣，他們要和製造者協商談判、訂購貨品，並向使用者或消費者進行推廣，從事銷售。此外，通路成員也承擔因擁有產品而發生產品變質、損毀或過期的風險。

## 2. 後勤功能

在後勤方面，通路成員可將在各地生產或製造的產品集中在一處，並加以儲存、分類及分裝，以滿足顧客的需要。通路成員也執行產品運輸的工作，將產品從生產地或製造工廠運送到轉售、使用或消費的地點。

## 3. 促進交易的功能

在促進交易方面，通路成員可提供信用及資金以促成交易，進行產品檢驗及分級，並從事行銷研究，收集及提報有關的市場資訊，以使交易能順利進行。

### 2-2-2 通路商之分類

在瞭解行銷通路之定義及其功能之後，對於組成上述結構的不同通路成員（通路商）也必須有所瞭解，方可在探討通路建構歷程時獲得更深入的啟發。因此，本研究在探討行銷通路相關文獻時，同時針對通路商的類型及其功能進行研究。

關於通路商的類型，Kotler（1997）曾針對組成一般通路結構中的通路商角色進行分類，如表 2-4 所示。由表 2-4 可以瞭解，行銷通路可細分成不同的通路成員，而行銷通路的各成員也各有不同的名稱，並負擔不同的行銷功能。黃俊英（民 89）也針對不同的通路成員的分類以及功能做出了說明：

#### 1. 經銷商（Merchant）

有些中間機構先買入商品、擁有所有權，再轉售這些商品，這類中介機構通稱為「經銷商」；如批發商（Wholesaler）、配銷商（Distributor）和零售商（Retailer）等，均屬於經銷商。

#### 2. 代理商（Agent）

有些中間機構則只負責尋找顧客，並代表製造者與顧客協商談判，但並未擁有商品的所有權，這類中間機構通稱為「代理商」；如經紀商或掮客（Broker）、製造商業務代表和銷售代理商（Sales Agent）等，均屬於代理商。

表 2-4 通路商的角色分類

種類	責任
經紀商 (Broker)	促成買賣雙方的交易，但不保有存貨，也不涉入財務和具有風險的事務
促進商 (Facilitator)	幫助交易過程順利進行，但不涉入產品所有權與買賣談判
生產者代表 (Manufacturers' Representative)	代表生產者並銷售其產品的企業。通常為企業內直銷人員外，另雇用之銷售人員
零售商 (Merchant)	購買產品或取得物權，並將之轉賣的中間商
零售商 (Retailer)	將產品與服務直接販售給最終消費者
銷售代表 (Sales Agent)	以生產者代表的角色和顧客談判，但未取得物權
業務人員 (Sales Force)	直接銷售產品，並提供服務給顧客的企業銷售人員
批發商 (Wholesaler, Distributor)	銷售產品與服務予轉售人員，或直接售予企業使用的企業

資料來源：Kotler (1997)

### 3. 促進者 (Facilitator)

另外還有一些中間機構既無商品所有權，也不從事買賣的協商談判工作，但可協助執行分配工作，這類中介機構通稱為「促進者」；如金融機構、行銷研究公司、廣告代理商、倉儲公司、運輸公司等，均屬於促進者。

## 2-2-3 行銷通路之結構

對企業經營者而言，行銷通路決策是經營過程中所面對的最重要決策之一，無論是本國市場的內銷通路或國外市場的外銷通路，通路組合決策與掌控的問題，皆是影響組織經營績效最關鍵的因素之一。有鑑於此，公司所選定的通路，不僅和其他行銷決策有深切的相互影響，而且往往涉及當長期的投資承諾，有其改變的僵固性，所以必須審慎思量。而關於通路決策的研究，首先必須面對的議題就是通路的結構。

## 一、通路結構之定義

關於通路結構的定義Rosenbloom（1987）認為通路結構是指將產品或服務由製造者移轉到消費者或使用者的過程中，負擔配銷任務的一群通路成員；即行銷結構說明行銷通路有哪些成員，成員間的層級及權利義務關係如何，產品或服務移轉的過程中，其配銷任務為何及該由哪些通路成員來執行。

其後，Sterm, El-Ansary & Coughlan（1996）將通路結構視為群體間如何交換之型態；Bucklin, Ramaswamy & Majumdar（1996）則將通路結構視為組成通路機構的特定形式、數目與組織。

魏啟林（民82）提出通路結構是將產品從製造商配銷到顧客之間，所使用的中間商數目。所以通路結構是以一產品或產業為分析單位，描述在一特定地區的所有通路成員及通路成員之組織安排，屬於總體之分析；若以個體的角度來看，即為廠商的通路策略。由於不同廠商的配銷通路系統不盡相同，因此其所選擇通路成員之型態、密度、通路階層長度也會有所不同。

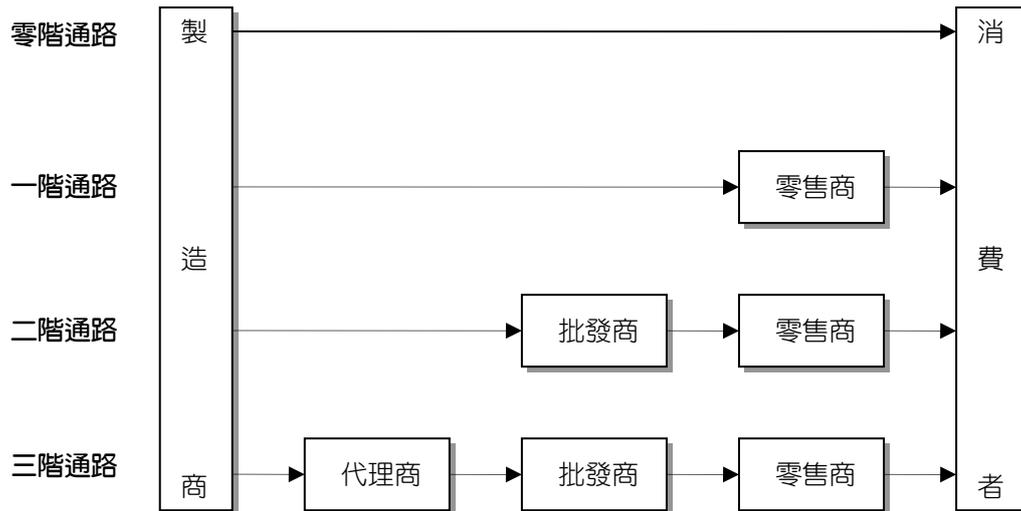
## 二、通路結構之分類類型

在分析通路結構時，最普遍的分析構面乃為依照通路之長度、通路之密度以及通路之廣度等三個不同構面作分析及分類，以下分別探討上述三者的意涵：

### 1. 依通路長度分類

通路長度是指製造商將產品及其所有權移至消費者手中，所使用的中間商數目。若所經過的中間商層次愈多，通路長度愈長；若所經過的層次愈少，則通路長度便愈短。

若由通路的長度分析，Kotler（1994）提出通路結構乃是將產品或服務，從製造商移轉到消費者或使用者的過程中所經歷的轉手次數，包括零階、一階、二階及以上等數種通路結構，如圖2-1所示。



資料來源：Kotler (1994)

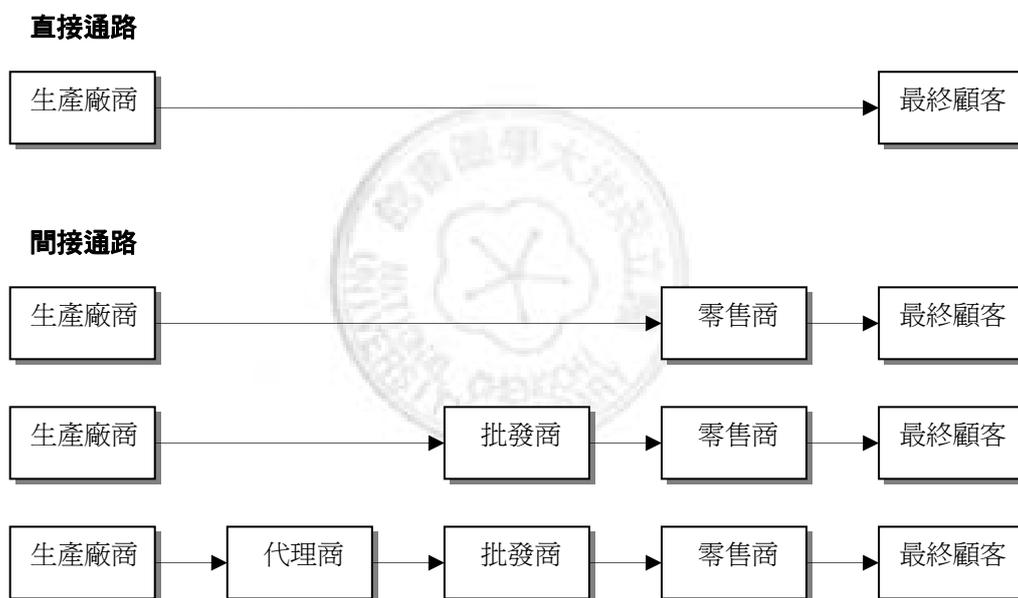
圖2-1 各階行銷通路結構

關於Kotler 所提出的各階通路之定義，分別說明如下：

- A. 零階通路：亦稱直接行銷通路，因製造者直接銷售給消費者或使用者，並未使用中間商。
- B. 一階通路：包括一個銷售中間機構。在消費品市場，一般稱此中間機構為零售商。許多大規模的零售商店常直接向製造廠商大量進貨，然後再轉賣給消費者。
- C. 二階通路：包括兩個銷售中間機構。在消費品市場，分別稱之為零售商和批發商。這是消費品最常使用的行銷通路，製造者先將產品賣給批發商，再由批發商賣給零售商，最後由零售商賣給消費者。對大多數的消費品而言，這是製造者將產品普及到廣大市場最可行的一種通路。
- D. 三階通路：包括三個銷售中間機構。這是一種最間接的通路，產品從製造者經過代理商賣給批發商，再賣給零售商，然後賣給消費者。代理商只負責中介買賣，並不擁有產品所有權。許多小規模的製造廠商無力維持自己的銷售團隊，只好借重代理商擔任他們的銷售代表去和批發商接洽。

Berman (1996) 同樣以通路長度的概念，將有中間機構的通路稱為長通路或間接通路 (Indirect channel)；製造商直接售予最終消費者之通路稱為短通路或直接通路 (Direct channel)。在長通路中，製造商所需投入的資源承諾較少，但對通路控制力較小；在短通路中，製造商需投入較多的資源，但對通路控制力較大。

對於直接通路及間接通路的概念，林建煌 (民89) 提出，直接通路是指通路中只包括生產廠商與消費者，沒有其他的中間商；間接通路則除了生產廠商與消費者外，還包括一種或一種以上的中間機構，如圖2-2所示。



資料來源：林建煌 (民89)

圖2-2 直接通路與間接通路

## 2. 依通路密度分類

第二種通路結構的分類方式乃是透過通路密度進行分類。Berman (1996) 認為通路密度是指製造商在特定區域內的每個通路層級，銷售其產品或品牌所使用中間商的多寡。Sterm, El-Ansary & Coughlan (1996) 認為通路密度是指在通路中，某一特定類型通路成員的數目多寡，是一種連續帶的概念。

Jain (1990) 認為，配銷範圍策略就是密度策略，可以分為密集式配銷、選擇式配銷、以及獨家式配銷三種形式，這也是解釋通路密度時最常受到引用的看法。黃俊英 (民89) 針對上述三種不同密度的配銷方式做出了說明：

A. 密集式配銷 (Intensive distribution)

盡可能利用同一分配層次的中間商，包括零售及批發都一樣，以做到普及化的銷售程度，使顧客能獲得最大的便利。密集式配銷的特色是盡可能把產品陳列在最多的零售據點，當地點的便利性是消費者的重要考量因素時，提供密集式的配銷是非常重要的。

B. 選擇式配銷 (Selective distribution)

謹慎選擇同一分配層次的中間商。在此策略下，對顧客而言，因非到處有售，故需付出較多的時間及費用去採購。在選擇式配銷下，製造商不需要將其力量分散到許多銷售據點，製造商也能與所選定的中間商建立良好的關係，從而獲得超過平均水準的銷售支持。選擇式分配可使製造商獲得比密集式配銷還要多的控制權，並能以較低的成本獲得足夠的市場涵蓋範圍。

C. 獨家式配銷 (Exclusive distribution)

廠商與某中間商協議，在一定的市場範圍內，其產品僅透過其經銷，通常這家中間商也會承諾不經銷其他競爭品牌。經由提供獨家經銷權，製造商希望在服務水準方面對中間商擁有更多的控制權。獨家式配銷可強化製造商產品的形象，並可獲得較高的利潤率，所以此分配通常出現於新汽車、主要家電用品及名貴婦女時裝的分配作業。

3. 依通路廣度分類

第三種通路結構分類方式為利用通路的寬度作分類。通路寬度的定義乃是指產品經由生產者至消費者手中，所經過的通路類型。當通路的類型超過一條主要通路，而且皆為將某一產品線產品賣給相同的市場時，即所謂的多通路，而通路類型愈多，謂之通路寬度愈寬。Frazier (1999) 認為對製造商而言，選擇多通

路應考量：市場的涵蓋度（Market coverage）、中間商的投資（Intermediary investment）、附加價值（Value added），並在其中作取捨。

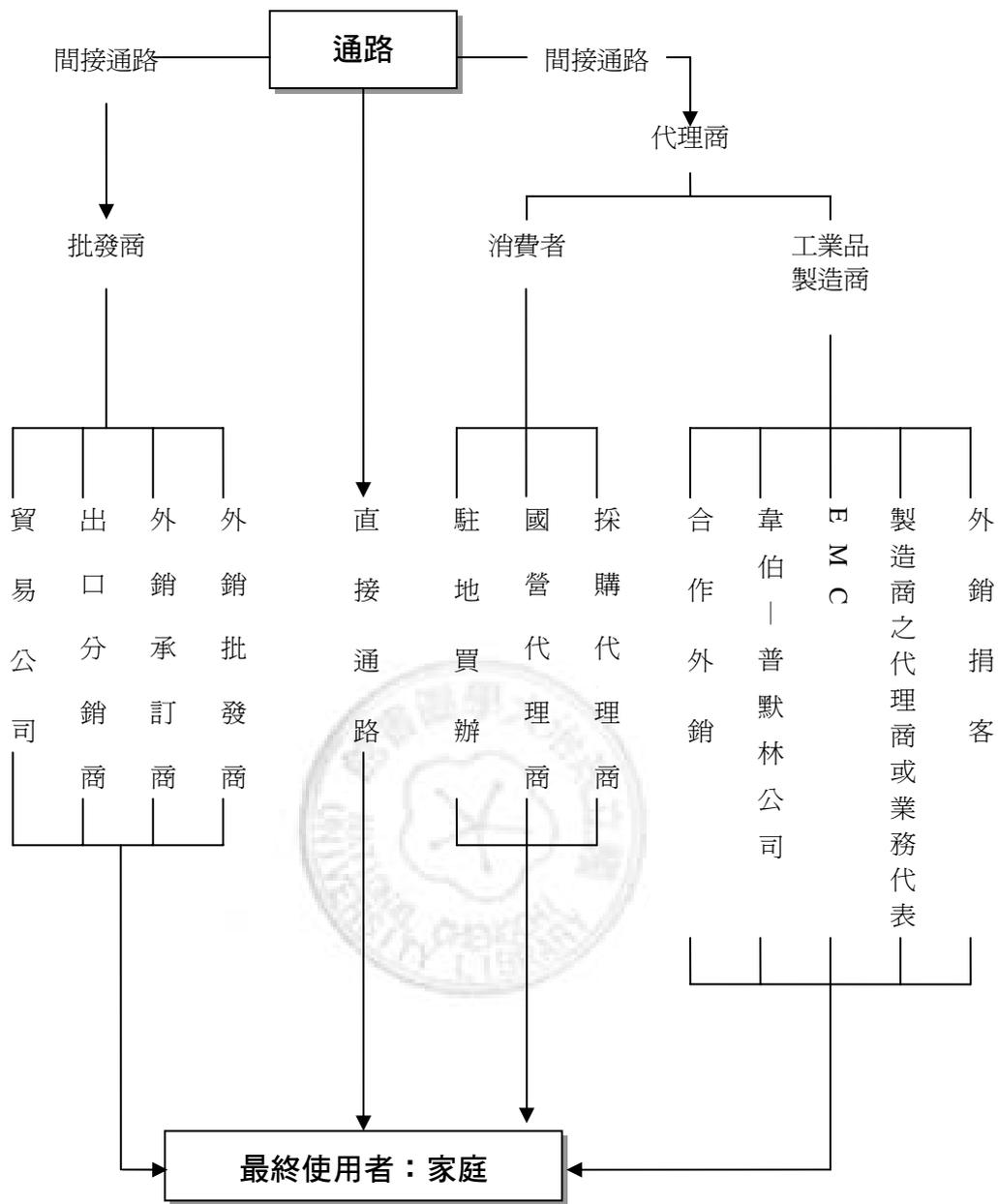
Frazier（1999）認為生產廠商自行成立銷售分支機構所需之固定成本較高；而採用代理商及經銷商所需之變動成本較高。因此儘管通路寬度的增加，可直接地增加製造商的市場涵蓋度，然若從製造商對中間商的投入成本觀之，在決定使用何種通路時，應考量三者間預期績效及總成本，選擇最有利的組合方式。此外 Frazier 也提出，從通路商對製造商的附加價值來看，產業的生命週期會影響通路附加價值的程度，進而影響通路的寬度；而有時寬度的情況，則是產業本身對通路的慣例。

#### 4. 其他的通路結構分類方式

過往研究行銷通路的學者除了由前述的長、寬、密度來分析行銷通路結構之外，亦由各種不同的角度及切入點，針對各種通路結構提出了不同的分類。以下針對前述長、寬、密度之外，較常見的通路結構分類方式進行說明。

許士軍（民73）、郭崑謨（民76）、王睦舜（民87）等眾多學者由國際行銷的角度，針對廠商進行國際行銷時所可能採取的通路型態區分為兩種主要類型：直接通路（直接外銷）以及間接通路（間接外銷）。許士軍認為直接外銷乃指廠商將產品直接銷售給國外客戶，而不問客戶為他國內最終使用者或仍為中間機構；間接外銷則指生產廠商透過國內的中間商對外銷售。

王睦舜（民87）將上述兩種國際行銷通路及其通路成員整理如圖2-3所示，同時針對通路成員的功能及定義做出了闡述。



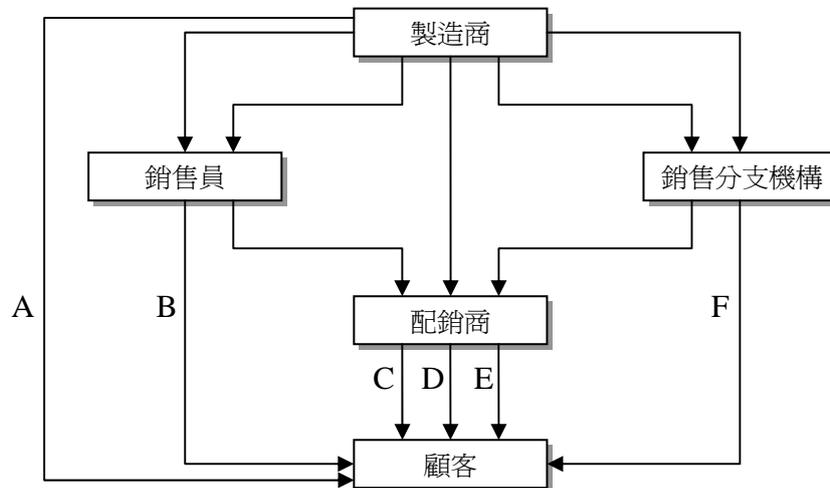
資料來源：王睦舜（民87）

圖2-3 直接通路與間接通路

Liellen (1979) 將基本的行銷通路類型分成兩種型態，並歸納出六種的基本類型，如圖 2-4 所示，分別為：

- A. 專有通路 (Captive channel)：透過公司自有行銷體系的銷售人員或分支機構，直接與顧客接觸。如圖中的A、B及F型態。

B. 中間機構（Intermediary）：產品銷售必須經由配銷商或中間商執行配銷任務，如圖中的 C、D 及 E 型態。



資料來源：Lielien（1979）

圖 2-4 Lielien 六種通路型態

Anderson & Coughlan（1987）則以中間商所有權的角度來區分通路結構，分別為下列兩種型態：

A. 整合式通路（Integrated channel）

產品主要是藉由公司專有的銷售機構，直接銷售給使用者。

B. 獨立式通路（Independent channel）

產品藉由獨立的中間機構來銷售。

上述 Anderson & Coughlan（1987）所提的通路型態觀念，事實上相似於 Lielien（1979）的說法，但其強調以「通路整合」之程度區分通路型態，可說是開創了後續有關「通路整合」研究的風氣。

鄭家樑（民 87）以廠商對通路的控制程度作為標準，將通路結構依廠商控制程度由高至低分為直接通路、零售通路、代理通路、以及批發通路等四類，分述如下：

#### A. 直接通路

生產者直接將產品售予消費者，進行的方式有人員直銷、直營店、加盟店、百貨公司專櫃等，通常是由製造商自產自銷且自建通路，涉入程度最高。此種通路結構使廠商能夠直接獲取市場資訊，避免中間商的壟斷。不過相對的，廠商必須負擔銷售人員薪資、店址租金與庫存壓力，耗費成本相對較高。

#### B. 零售通路

生產者的產品經由零售商直接賣給消費者。通常由製造商負責貨物配發、補貨，賣場的管理歸屬於零售商之營運範疇。這些零售據點則由公司的業務人員負責開拓，採取月結的方式收款。對於生產者而言，零售通路一般只限於設有直營據點的地區，因為外地補給線過長，商品配送不易。

#### C. 代理通路

由製造商委託代理機構負責全部或某一目標市場的產品銷售業務。周德智（民 83）認為代理制度下，代理商並不擁有商品的所有權，它代表零售商採購或製造商推銷，利潤來源是佣金。

#### D. 批發通路

生產者將產品賣與批發商，再層層轉至零售商，最後售予消費者，但是也有部分的批發商兼營零售業務。透過批發商的參與，產品銷售涵蓋面可以擴大，通路成本花費較少。

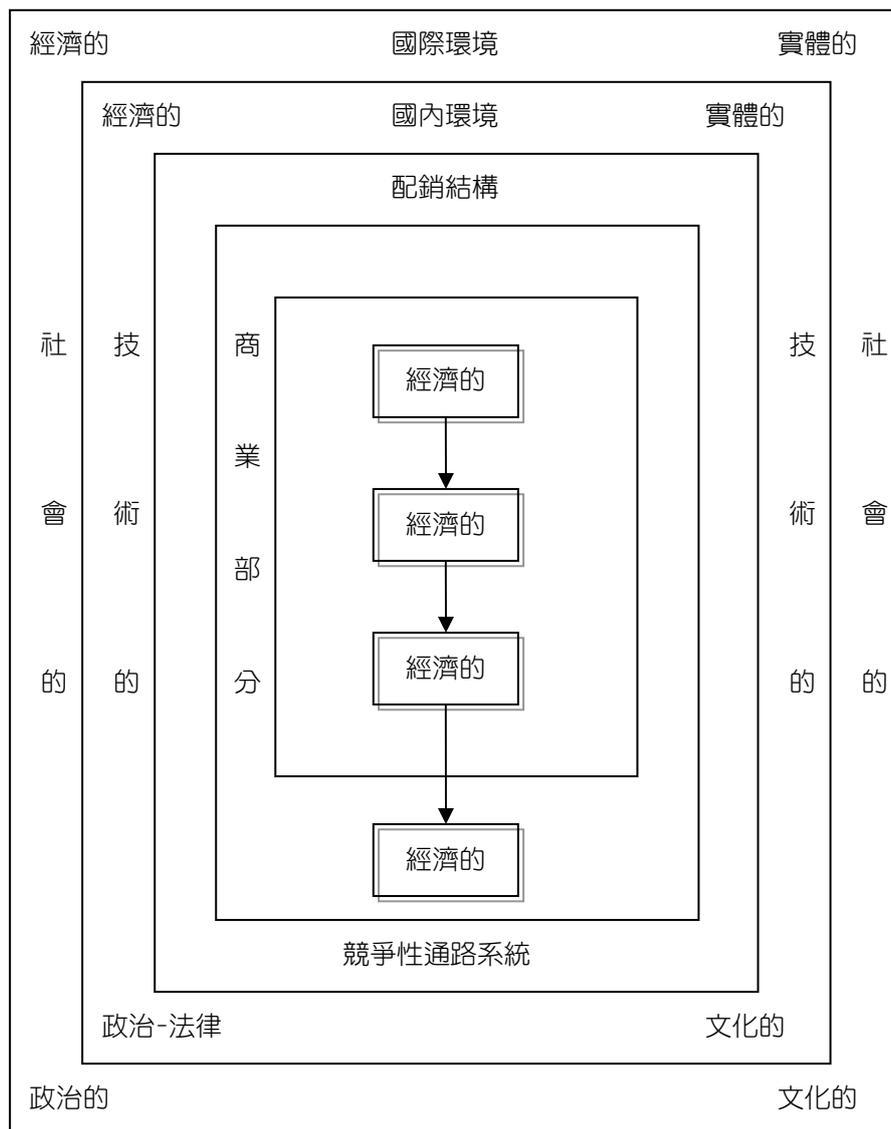
其他如Hahn, Mini & Chan（1992）以交易參與者的不同將行銷通路加以區分成商業通路及消費通路，而其中之差異在於商業通路包括製造商及中間商；消費通路則包括了中間商及最終消費者。另外Bowersox & Cooper（1992）則依據通路成員的相互依賴程度，將通路型態劃分為單次交易通路（Single-transaction）、傳統通路（Conventional channels）與垂直行銷系統（Vertical marketing systems）。

由本段的文獻探討可知，由不同的出發點或是不同的標準來針對通路結構作分類，皆會有得到各種不同的通路結構分類。因此事實上，並沒有那一種分類方法可以完整含括所有行銷通路結構，而應視使用的情境選擇適合的通路結構分類，作為分析的依據。

### 三、通路結構之選擇

行銷通路如同企業功能的其他系統一般，是整體經濟環境的一部分，因此除了企業本身條件等內部因素之外，整體的外在環境也會對通路的投入及運作上產生限制。通路是經濟分配結構的一部分，經濟分配結構是國家環境的一個次系統，而國家環境又是國際環境下的一個次系統。國家環境及國際環境都包含會影響通路系統建立並加諸限制於通路系統的次系統，這些次系統包含實體、經濟、社會、文化與政治，如圖2-5所示；由圖2-5中可以了解影響通路結構型態的種種外在因素。





資料來源：翁景民、胡同來譯（民91）

**圖2-5 通路在環境中的運作系統**

上述的架構圖中探討了可能影響通路結構的外在因素，配合製造商內部的因素，組合成了會影響廠商選擇某特定通路架構的變數。過往有許多學者針對這些變數做出了整理，本研究針對這些研究做出整理，如表 2-5 所示。

表 2-5 影響通路結構選擇內外因素

學者	年代	影響因素
Kotler	1994	產品特性、中間商特性、競爭特性、公司特性、環境特性
Stern, El-Ansary & Brown	1989	市場因素、產品因素、公司因素、通路成員因素
林宏偉	民 74	公司因素、行銷組合因素、顧客因素、中間商因素、產品價格因素、交易型態
陳學怡	民 81	公司因素、產品因素、顧客因素、中間商因素
林雄川	民 82	公司組織因素、產品屬性、配銷成本、顧客行為、環境與競爭因素
張錫元	民 83	公司因素、產品組合因素、行銷組合因素、市場因素、中間商因素、環境因素、競爭因素

資料來源：本研究整理

根據前述多位研究者的研究成果，本研究總結歸納之後擬採下列五項因素作為影響通路結構變數。

#### 1. 公司因素

分別為規模大小、財務資源能力、管理經驗與能力、通路控制意願。

#### 2. 行銷組合因素

一組公司可以控制的行銷變數，公司搭配這些變數的運用，整合成一個協調一致的方案，以達成公司的行銷目標。行銷組合因素中可約略分為四類變數：產品、價格、促銷、配銷通路等四種。例如產品屬性、品牌定位等設定，即可透過上述四類變數的差異來達成。

#### 3. 市場環境因素

指的是目標市場特性及環境特性。市場特性包括如規模大小、顧客的數目及集中程度、購買形態、消費習慣、產品偏好等；環境特性包括經濟景氣、政府法令限制、社會文化及新興通路的出現。

#### 4. 中間商因素

包括目標市場的通路特性以及現存通路結構。例如可利用的中間商數目、提供的服務品質、配合意願及相對成本。一般而言，中間商在處理促銷、與顧客接觸、儲存和信用貸款上，更具不同的能力。

## 5. 競爭因素

競爭者所使用的通路形式、通路密度、以及交易條件都影響到通路結構的選擇。

### 2-2-4 通路績效

通路績效的衡量是通路決策中重要的一環，透過通路績效的正確衡量，企業方能夠逐漸摸索出最適合的通路策略及結構。不過通路績效不似企業的經營績效，可以較明確地透過營收數字等明確指標加以評量；在衡量通路績效時，往往尚須在銷售數字之外輔以如消費者滿意度等非量化的指標，以求該績效衡量之完整及可靠。基於上述理由，以下本研究將通路績效的相關文獻分成兩個部分探討，分別為「影響通路績效的因素」以及「通路績效的衡量」：

#### 一、影響通路績效的因素

Rosenbloom (1987) 認為影響通路績效的因素包括：

- A. 控制的程度：控制力愈強，愈能獲得整體通路成員的績效資料。
- B. 通路成員的重要性：若倚靠通路成員的程度愈高，愈需要對其績效作適當的評估。
- C. 產品的本質：產品愈複雜，愈需要進行廣泛的評估，反之亦然。
- D. 通路成員的數目：若採密集式配銷，則評估較粗略，重點在於例外狀況；反之，若採高度的選擇式配銷，則需非常僅是地進行評估。

Mohr & Spekman (1994) 認為通路成員的行為特質會影響績效，且根據其研究顯示，成功的伙伴關係需具備通路成員的屬性、溝通行為、與衝突解決技巧等三方面的行為特質。

Stern (1971) 認為通路成員的績效受到以下因素所影響：

- A. 通路任務環境：包括技術、法律、經濟狀況、工會擴張、競爭、貿易組織與資本市場等因素。
- B. 通路結構：例如中間商型態、長度、廣度等。

- C. 通路政策：例如顧客類型、存貨政策、銷售配額、信用政策等。
- D. 通路成員之間的行為：例如專業化、獨立性、合作/衝突、規劃/協商、溝通、領導、權力/控制等。

Stern, El-Ansary & Coughlan (1996) 認為通路績效受到以下因素的影響：

- A. 通路的環境 (Channel environment/Channel context)
- B. 通路的策略與規劃 (Channel strategy and planning)：即通路系統設計。
- C. 通路結構與組織 (Channel structure and organization)：前者包括通路的機能、流程與機構；後者則包括角色描述、權力相依、衝突、合作、以及協商。
- D. 通路關係管理 (Relationship Management)：包括通路政策、溝通、與資訊系統。

Gaski (1984) 整合行銷通路的權力與衝突理論，說明權力的強制性來源、權力的非強制性來源、依存度、權力、衝突、抗衡權、滿意度與績效間的關係，並認為影響通路績效的因素包括權力、衝突與抗衡權，且績效與權力成正向關係，與另兩者呈反向關係。張愛華 (民 87) 以高科技企業為研究對象，探討行銷導向與市場績效 (銷售成長率、市場佔有率等) 間之關連性，其結果顯示市場導向與市場績效及整體營運績效方面皆呈現正相關。此外，Lin & Chang (2003) 則提出通路方便性 (Channel convenience) 透過影響消費者滿意度，也會對通路績效產生影響。

## 二、通路績效的衡量

關於通路績效的衡量，Stern, El-Ansary & Coughlan (1996) 認為通路的績效應包括效率與效能的特質，可由整體通路的獲利性與目標市場區隔對服務輸出的滿意度進行衡量。其評估方法有二，一為由配銷系統對社會貢獻的整體觀點來進行評估；另一則為採個體觀點，由通路成員本質來進行衡量。

Kumar, Stern & Achrol (1992) 由上游製造商及供應商的角度衡量零售商

的通路績效表現的研究中發現，零售商績效的七個主要成分包括對銷售量的貢獻、對利潤的貢獻、零售商競爭力、零售商服從性、零售商適應性、成長貢獻、以及顧客滿意度等指標。

Jain (1990) 以配銷成本、市場涵蓋範圍、顧客服務、與市場之溝通、配銷網路之控制等來評估通路績效；Berman (1996) 認為通路的評價與控制可依特定零售商的產品類別、某一通路單位的獲利能力以及特定通路的獲利能力等三個層次來加以分析。Bowersox & Cooper (1992) 則是從策略行銷的角度切入，以財務績效以及顧客的滿意度兩者作為主要的衡量指標。前者包括成本、獲利能力與投資報酬率等指標，後者則用以衡量通路成員所提供的服務輸出以及顧客的滿意程度。Robsenbloom (1991) 則認為評估通路成員的績效可透過許多不同的準則，常用的方法可分為個別績效的評估、非公式化的多重準則（定性）、公式化的多重準則（定量）。

### 2-2-5 通路設計步驟

Kotler (1994) 認為一個通路系統的設計包括以下八個步驟：

- A. 分析顧客對服務水準的需求。
- B. 設定批量大小、等候時間、空間便利性、產品多樣性、售後服務。
- C. 建立通路的目標與限制。
- D. 考慮產品、中間商、競爭地勢、公司、環境等的特性。
- E. 確認主要的通路方案。
- F. 決定中間機構的類型、數目、以及通路成員的條件與責任。
- G. 評估主要的通路方案。
- H. 以經濟性、控制性以及適應性等標準加以評估。

關於通路設計步驟，尚有其他學者提出類似看法，本研究整理如表 2-6。

表 2-6 通路設計之步驟

學者	Bowersox, Cooper, Lanbert & Taylor (1980)	Rosenbloom (1987)	Stern & El-Ansary (1992)
觀點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 確定通路目標</li> <li>2. 發展通路策略</li> <li>3. 決定通路結構的可行方案</li> <li>4. 評估通路結構的可行方案</li> <li>5. 選擇通路結構</li> <li>6. 產生特定成員的可行方案</li> <li>7. 評估並選擇個別成員</li> <li>8. 衡量並評估通路績效</li> <li>9. 通路修正</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 確認通路設計決策的需求</li> <li>2. 設定並協調通路目標</li> <li>3. 指定通路任務</li> <li>4. 發展通路結構的可行方案</li> <li>5. 評估影響通路結構的變數</li> <li>6. 選擇最佳的通路結構</li> <li>7. 徵選通路成員</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分析最終使用者對服務的需求水準</li> <li>2. 協調並設立通路目標與策略</li> <li>3. 從可行方案中選擇通路結構</li> <li>4. 徵選特定通路成員</li> </ol>

資料來源：本研究整理自張錫元（民 83）

Rosenbloom (1987) 認為上述通路設計步驟開始的時機包括以下幾個可能：

- A. 新企業的建立或發展新產品
- B. 發現新區域或想要進入新目標市場
- C. 主要環境或行銷組合的其他因素發生改變
- D. 與現有通路成員發生衝突
- E. 現有通路成員改變政策或可用性降低
- F. 定期檢討

### 2-2-6 小結

由上述學者所提的通路功能可知，行銷通路的定義為「在生產者所生產之特定產品或服務轉移到消費者的過程中，所有取得所有權或協助所有權轉移的機構與個人」；而行銷通路的主要功能是分擔生產者對於貨品銷售時的風險分散，並且能夠將廠商的產品以最有效率的方式送到最終消費者手中；相對的，廠商可以透過通路獲得市場相關資訊，使組織更具競爭優勢。

行銷通路的相關研究中，通路結構是相當重要的議題，究其原因在於不同的通路結構選擇對於通路管理以及通路績效有深遠的影響。對本研究的主體，由代工轉型自有品牌經營的廠商而言，通路結構的選擇乃是其於通路建構歷程當中無可避免的決策議題；而通路設計步驟的相關理論更是提供了一個分析通路建構歷程的理論架構。透過本節通路相關的文獻探討，除了能夠對於通路商的分類、通路結構、通路績效等議題有更明確的瞭解之外，同時也為本研究之後的個案分析架構提供了重要的依據。

## 2-3 動態能力理論

本研究旨在探討由代工經營轉型至自有品牌經營廠商之通路建構歷程，強調一個動態過程的轉變，因此勢必需要一個適當的理論架構以供分析組織能力在此過程中的轉變。由此觀之，由資源基礎論發展而出的動態能力理論正好能夠作為一個完整的個案公司分析架構。

### 2-3-1 動態能力理論發展背景

在企業競爭策略理論的發展歷程中，針對如何建立長期的發展優勢可以區分為兩個主要的觀點，一為由外而內的觀點；一為由內而外的觀點。前者如傳統產業組織學派，與之後由Porter（1980, 1985）的競爭策略架構而延伸出的眾多研究，其皆採取一個由外而內的觀點，分析策略與外部環境的連結。相對的，後者由內而外的觀點則強調企業應該從內部去發展獨特的技術和能力以適應環境變化，當企業發展出有價值（Valuable）、稀少（Rare）、無可模仿（Inimitable）、無法替代（Nonsubstitutable）的資源後，便可透過這些資源創造不易被其他企業模仿的價值，達成持久性競爭優勢。

在研究資源基礎觀點的學者當中，Wernerfelt（1984）認為傳統的策略觀點是將焦點集中在「產品-市場」面，而資源基礎觀點則是重視「資源」面。因此，公司的策略性決策應該轉換到以公司所擁有的「資源地位」與「資源優勢」

的觀點來替代過去的「產品」觀點，將更具意義。在他的文章於1994年獲得最佳論文獎之後，其論點也開始受到關注，許多研究開始討論資源的重要性，資源基礎觀點也在90年代後成為了策略理論領域中的主流觀點。自此，企業策略的思考焦點從「外在環境」轉變為「內在條件」，即由傳統的SWOT分析、五力分析，轉而從資源基礎觀點來探討如何建立廠商的競爭優勢。

根據資源基礎理論的觀點，企業被認為是能力與資源的結合體，以特定之實體及組織資產等資源實行價值創造，並創造出企業競爭優勢。簡言之就是企業必須不斷的建構或累積資源或能力，當資源同時具有價質性和稀少性時，就能產生競爭優勢；若是同時又具有不易被模仿及無可替代性，那麼便可創造長期的競爭優勢。然而，由於產品生命週期大幅縮短等因素造成的外在環境變化加快以及無法預測，往往使得資源基礎理論所強調的「累積企業內部獨特資源及能力以建立長期競爭優勢」以及許多企業長期累積的核心能力變得不切實際。此外，儘管強調內部資源的重要性，但資源基礎理論對於何種組織機制與何種資源能達成持續性的競爭優勢卻無法明確的說明。正是基於以上的理由，同樣採取資源基礎觀點，但將環境的變動性納入策略考量的動態能力理論，在90年代中後期後開始受到學者大量的研究與重視。表2-7彙整了各時期的主要策略理論及其論點。

表2-7 各時期策略理論及論點彙整表

年代	策略理論	主要論點	探討方向
1960 1970 年代	早期觀點	企業經理人與領導者應該做什麼及其企業所產生的表現、擁有較好領導者的企業是否會做出較佳的決定	內部環境
1980	五力分析	強調企業面對五力時可以採取行動以創造防禦地位。其主張分析產業結構和市場力量以發展事業及競爭策略，並選擇對抗外在的競爭力的方式，強調企業如何比競爭對手更有傑出的表現，追求規模和範疇經濟性與最適化交易成本，以獲得競爭優勢	外在環境
1989	賽局理論	研究利用了賽局理論來分析企業間的競爭態勢。Carl認為競爭是企業以策略投資、價格策略與控制資訊等使對手失去平衡的有效運作。	外部競爭
1971	資源基礎理論	強調企業應該由內部發展獨特的技術和能力以適應環境變化，當企業發展出有價值 (Valuable)、稀少 (Rare)、無可模仿 (Inimitable)、無法替代 (Nonsusitutable) 的資源後，可透過這些資源執行創造不易被其他企業模仿的價值，來達成持久性競爭優勢。	內部環境
1997	動態能力	企業可以整合、建構並重新構造出內外部勝任能力，以因應迅速變動環境的能力。同時，動態能力係指在既定的路徑相依和市場地位下，反應出企業達成新型態競爭優勢的能力。	內部環境

資料來源：本研究整理自趙瑜平（民92）

### 2-3-2 動態能力的定義及意涵

自 90 年代中後期開始，動態能力理論的研究開始受到學者的重視，探討動態能力的意涵與累積過程的研究也逐漸豐富，以下針對近年來主要學者對於動態能力的研究進行分析。

Teece, Pisano & Shuen（1997）認為動態能力係指「組織整合、建立、重組內外部競爭力，以應對外在環境快速變動的能力」。在 Teece 等人的研究中指出，企業的動態能力是由流程（Process）、定位（Position）和路徑（Path）等三個構面所形成的；其概念為動態能力乃是鑲嵌（Embedded）於組織的流程當

中，而組織流程的塑造則深受組織的產業位階與發展路徑的影響。此處的流程指企業內部運作程序、與外部的協調整合、組織的學習與轉型等；定位指企業各種資產的建構，如技術資產與互補資產等；路徑則指廠商的技術發展、策略選擇等發展軌跡。以下針對動態能力的三部分組成構面進行說明：

## 1. 程序 (Process)

組織程序包含三個角色，分別為協調 / 整合 (Coordination/Integration)、學習 (Learning)、以及重整 / 轉型 (Reconfiguration/Transformation) 三種。以下針對其各項意涵進行說明：

### A. 協調 / 整合：

專業經理人負責協調與整合廠商內外之活動，以追求效率與效果。近年來有關組織外部的整合與開發貨源 (Sourcing) 如策略聯盟、虛擬組織、供應商關係與技術合作的研究增加，顯示其重要性。日本汽車廠的生產體系，根植在組織中，也是其競爭力差異的來源，如剛好及時生產 (JIT)、自動化、全面品質管理、品管圈、改善、平準化、看板、5S 運動與精簡生產 (Lean production) 等，都與組織文化有關，難以學習與移植。

### B. 學習：

包括個人學習與組織學習，目的是追求更高的績效。對組織間的學習，則常利用合作與夥伴關係取得。

### C. 重整與轉型：

當環境快速改變時，需密切注意市場與技術的變化，調整組織結構來回應，標竿學習 (Benchmarking) 為常採用的方法之一。

## 2. 定位 (Position)

定位指的是組織所擁有的各類資產。Teece et al. (1997) 認為除了流程會影響組織的競爭力之外，組織所擁有的資產也會影響其競爭力和策略的擬

定。Teece et al. (1997) 將這種影響組織競爭優勢的資產分成以下八類：

A. 技術資產：

技術資產與所有權的保護為廠商之間的主要差異所在，因新技術在市場上無法購得，交易也有困難。

B. 互補資產：

一個技術的創新，需要使用相關的互補資產來生產及運送產品與服務；當創新者缺少這些資源時，除無法獲得利潤對，也會被追隨者所超越。

C. 財務資產：

一個廠商的現金流量與槓桿程度，常會影響到公司的是否能穩定經營。

D. 結構資產：

企業的正式與非正式組織結構以及與外界的連結，是創新與能力提升的重要因素，廠商特定的組織層級與橫向整合程度，都會鼓勵或阻礙創新。

E. 機構資產：

環境除了市場之外，公共政策也是關鍵因素，法規系統、智慧財產權與反托拉斯法等是否完備，常造成國家間的差異。

F. 市場資產：

指難以被交易的無形資產或是與其相依的資產，如名聲、消費者好感等資產；而在技術變化快速的市場中，廠商在市場的地位通常不易確保。

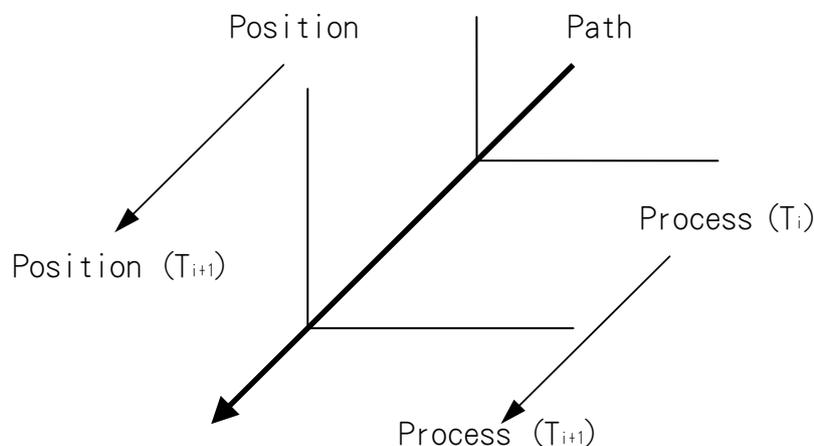
G. 組織疆界：

垂直與水平的整合程度影響到企業的層級控制，以及是否採用內部化或契約方式之統治機制。

3. 路徑 (Path)

企業發展的路徑指的是組織從現有的定位 (Position) 和流程 (Process)，轉型到新的產業位階和流程之發展路徑，如圖2-6 所示。Teece et al. (1997)

分別以路徑相依和技術機會來解釋路徑對組織現有決策和行動的影響，分述以下。



資料來源：陳尚晏（民92）

圖2-6 動態能力路徑圖

A. 路徑相依：

廠商的未來發展方向，與過去的路徑以及現在的地位有關。現在的地位，則由過去所經歷之路徑所決定。路徑依賴顯示歷史對發展方向的重要性。

B. 技術機會：

技術機會除了來自外界的資訊，廠商也可從本身的基礎研究與創新活動，來創造出自己獨特的技術機會。

Bierly & Chakrabarti（1996）提出動態能力由兩個主要的構面構成，分別為「技術性學習」和「策略彈性」；並透過上述兩個面向來探討動態能力對組織績效的影響。

1. 技術性學習

技術性學習因知識來源的不同，可以分為「內部學習」和「外部學習」。

a. 內部學習指得是公司透過組織內部研發的投資，據以創造出新的知

識。內部學習不僅有助於對於特定科技領域知識的累積，亦助於未來組織對於類似領域中外部相關知識與資訊的吸收。

- b. 外部學習指由組織外部的機構引進新知識：包括非正式的與其他專家間之知識交易 (Know-how trading)，以及較正式的機制如科技掃瞄 (Technology scanning)、雇用外部的顧問人員及與其他廠商間的策略聯盟等。

## 2. 策略彈性 (Strategic flexibility)

可作為動態能力的代理，動態能力是指廠商能比競爭者更快的反應外部環境劇烈的變動，而策略彈性則市場商能更快的反應外部環境劇烈的變動的概念。策略彈性可定義為組織因應多變、捉摸不定環境的能力，而這些環境因素對組織的績效會有顯著性的影響。策略彈性的重點，在於對環境變化的偵察，蓋環境的變化（例如競爭範圍的擴大、技術創新等）會造成企業對其策略進行調整的必要性。策略彈性可以歸類為四個面向：

- a. 製造彈性 (Manufacturing flexibility): 對高科技產業而言，製造彈性非常重要。由於製造過程中需要很大的資金支出，對廠商而言，在因應快速環境變化時，較難快速反應組織策略，也就是說愈產品導向的組織其製造彈性愈小，其反應能力較慢。
- b. 財務彈性 (Financial flexibility): 現金資源的可使用性愈高時，可以幫助組織在面對現金需求時，可以因應外部環境的變化，這需要組織管理階層的管理能力配合。
- c. 行銷彈性 (Marketing flexibility): 使用行銷手段所建立的品牌形象與品牌忠誠度可以獲取顧客的親密感，以應付變化快速的競爭環境。
- d. 知識廣度 (Breadth): 組織具備可整合不同領域的知識並把這些知識運用到新產品發展、改善製程及組織決策的能力上。

Eisenhardt & Martin (2000) 將動態能力進行重新概念化，其定義傳統的動態能力是一種學習管理的管理能力 (Routines to learn routine)，他們則延伸資源基礎論點的觀點重新定義。Eisenhardt & Martin 認為動態能力是「組織

在整合、重整、取得與釋放資源的流程，達成組織資源的重新調整，以配合或創造市場上的變動的能力」，而這些能力的培養需要透過組織的學習機制來取得。組織內的知識管理可以幫助組織進行知識整合、知識交流，而組織內良好的知識整合則可以提升組織善用資源的能力，並協助組織做出正確的決策。表2-8整理了Eisenhardt & Martin 對動態能力的重新概念化和傳統動態能力之間的差異。

**表 2-8 傳統動態能力觀點與重新概念化比較表**

	動態能力之傳統觀點	動態能力之重新概念化
定義	學習慣例之慣例	藉由管理者改變資源基礎之組成與使用策略的能力
異值性	獨特的（即廠商特定性）	特定過程之共通性（最佳實務）
模式	詳細的、可分析的慣例	從詳細的、可分析的慣例到簡單、經驗的慣例，決定於市場的動態性
結果	可預期的	依市場的動態性，分為可預期的與不可預期等兩種
競爭優勢	從 VRIN 動態能力中取得持續的競爭優勢	從有價值、稀少、殊途同歸、可替代或可取代的動態能力取得持續的競爭優勢
演進	獨特的路徑	由學習機制如實務、書面化、錯誤經驗與調整等所形成之獨特路徑

資料來源：Eisenhardt & Martin (2000)

在Eisenhardt & Martin的定義中，動態能力被定義為企業使用資源的過程，特別是整合、重構、取得及放棄資源（如新產品開發、策略聯盟等）之過程，以配合甚至創造市場的改變；而企業的動態能力可由四個部分來觀察之：

1. 策略與組織流程：

學習慣例之慣例（Routines to learn routines）、資源整合、企業內資源的重新分配、資源的取得與釋出、現有資源等都是重要的動態能力。

2. 最佳實務（Best practice）：

從表現優異的公司，擷取有績效的流程，如產品發展、跨功能產品團隊，經驗之同質性（殊途同歸性），加強外部之溝通等。

### 3. 動態能力的形式常隨市場之動態性而異：

在中度變動市場，動態能力是模糊的、複雜的，可預期的、可分析的依附在現存知識的流程，即類似傳統慣例之概念。在高度變動市場，動態能力是模糊的、簡單的、經驗的、反覆的流程，依賴快速建立之新知識，反復執行唯其結果難以預期。

### 4. 學習機制：

完善的學習機制能促進能力的演進，如將經驗書面化，從失敗中學習等。

Luo (2000) 認為動態能力是企業創造、配置和更新組織基礎的能力，並以企業對於「獨特資源 (Distinctive resources)」的作為，區分動態能力為三個組成元素，分別為「能力取得 (Capability possession)」、「能力配置 (Capability deployment)」、「能力更新 (Capability upgrading)」。其理論特點在於強調了能力更新的重要性，認為能力需要不斷地更新、提升，才能讓組織擁有持久性的競爭優勢。

#### 1. 能力取得

能力取得也就是獨特資源的取得。獨特性的資源包含有形資產和無形資產，例如知識、特殊資產等競爭者無法模仿的能力，此類能力可進一步細分此策略能力和組織能力。

A. 策略能力 (Strategic capability): 策略能力可用來降低企業在接觸陌生市場時的弱勢，而策略能力又可分成兩種屬性：

- i. 科技屬性 (Technology attribute): 包括專利權、貿易協定、專利設計、產品發展和流程創新等。
- ii. 作業屬性 (Operational attribute): 包括行銷能力、配銷發展能力、促銷工具、關於當地企業實務的知識、以及與買者、供應商和經銷商間的關係和統治職權等。

B. 組織能力 (Organizational capability): 組織資源包含公司的專屬的慣例 (例行和可預期的行為), 慣例是公司差異性、隱性和不易模仿的能力的來源, 而當企業採行策略性擴張時, 組織能力的內部槓桿效果報酬會較外部市場機能來得高。組織能力包含以下兩個部分:

- i. 管理者技能 (Managerial skills): 包含國際人力資源管理、資訊流、協調系統和組織結構的效能和管理、控制的效率。
- ii. 國際經驗 (International experiences): 經驗只能成為企業能力的知識, 由不同交易業務的經驗和特定國家市場、產業的經驗所組成。

## 2. 能力配置

指獨特資源的分配。為了將獨特資源的運用效率最大化, 組織必須有效率的進行資源配置, 配置方式包括「數量基礎 (Quantity-based)」和「品質基礎 (Quality-based)」兩種資源配置原則和策略。

- A. 數量基礎: 指在目標市場上, 所配置的重要資源的數量
- B. 品質基礎: 指能夠產生報酬之資源 (Return-generating resources) 的獨特性 (Distinctiveness)。

透過不同的能力配置策略, 組織可以達成三種不同的能力配置目標, 分別為:

- A. 隨著環境動態而調整並與其一致 (Aligning with environmental dynamics)
- B. 隨著組織動態而改變 (Configuring with organizational dynamics)
- C. 跨國的能力移轉 (Capability transfer across border)

## 3. 能力更新

指動態的學習和新能力的建立。組織的持續性競爭優勢不只是依靠取得及分配組織特殊資源及能力, 尚須要包含吸收新知識的學習能力以及透過組織學習將知識轉換成企業能耐的能力。上述動態的學習和新能力的建立包含三個步驟:

- A. 知識取得：透過內部和外部學習發展技術。
- B. 知識共享：講所學的散佈到組織內，各個不同的次單位。
- C. 知識效用化：整合新知和舊知，並且根據新情境來修正所獲得的知識。

除了上述所分析的四項學說之外，事實上還有許多學者進行過和動態能力相關的研究，表 2-9 彙整了過往學者的研究成果。

**表 2-9 動態能力相關研究彙整表**

學者（年代）	研究變數	研究方法	主要結論
Iansiti and Clark (1994)	1. 依變數：動態績效 2. 自變數 外部整合：技術整合、顧客整合 內部整合：跨部門整合，解決問題	問卷調查	透過問題解決來整合多樣的知識基礎，為組織中知識建立的根基，因此內外部的整合為動態績效的關鍵驅動力
Teece et al. (1994, 1997)	動態能力	理論陳述	將動態能力的組成要素分為程序、位置與路徑構面，且指出公司所擁有的程序是由公司資產的位置與過去路徑所構成的，並認為動態能力可以為公司創造競爭優勢，進而在績效上有卓越的表現
Helfat (1997)	1. 應變數：煤炭氣化液化研發密度 2. 自變數：互補性知識、互補性實體資產其他知識資源	迴歸分析 次級資料分析	研究結果顯示互補性技術知識、互補性實體資產與其它知識與資源對於動態能力的累積具有正向影響
Petroni (1998)	1. 依變數：動態能力 2. 自變數：整合能力（內部與外部整合）	個案分析	延續 Iansiti and Clark 的論點，認為獲得新外部知識形式的能力與彈性地協調整個領域知識基礎的能力為一種整合能力，可以增加新產品發展的績效
Eisenhardt and Martin (2000)	動態能力	理論論述	動態能力具有共通性，因此非無法直接帶來競爭優勢，且隨著環境的動態程度不同而有不同形式，此外，學習機制引導了動態

			能力的演化
Luo (2000)	動態能力	理論論述	在國際化的過程中，持有的能力、配置的能力、更新的能力是確保持續成功的基本要素
Griffith and Harvey (2001)	1. 應變數：企業力量 2. 自變數：特定的商業關係、可預測性、市場知識落差、市場型態	問卷調查 迴歸分析	國際性企業的內部資產（特定的商業關係、商業關係可預期程度）與外部資產（市場知識、市場類型）間接影響動態能力水準
Zollo and Winter (2002)	1. 應變數：動態能力 2. 自變數：學習機制	理論論述	動態能力是經由經驗累積、知識連接與編碼過程的學習機制演化而成
King and Tucci (2002)	1. 應變數：進入新市場的機率 2. 自變數：靜態經驗（廠商在現存市場生產與銷售經驗） 轉換經驗（廠商過去經歷大改變的經驗）	迴歸分析 次及資料分析	發現在先前市場的經驗增加了廠商進入新市場的可能性，此經驗對廠商進入新市場而言，相當具有價值
Zott (2003)	1. 應變數：廠商績效 2. 自變數：動態能力運用之時機、成本、學習	模擬分析	非動態能力直接帶來績效，而是應由其所造成之配置結果帶來績效，且廠商間不同的績效表現受到動態能力的運用時機、成本、學習的影響

資料來源：本研究整理自余雅文（民 92）、鄭筱芸（民 94）

### 2-3-3 影響動態能力的因素

若分析過往各學者在動態能力領域中，關於影響動態能力的因素之研究，可以發現這些因素包含內、外部整合能力（Petroni, 1998）；內、外部知識移轉促進因子（林靜宜，民90）；由經驗累積、知識連接及編碼過程的學習機制（Zollo & Winter, 2002）、學習機制（王振光，民92）；資訊科技（李晉求，民89；范垂仁，民90；歐維秋，民93；褚喻欣，民93）、知識特性（許興豪，民89）、內外部網路（賴義龍，民89）及一連串的知识管理活動，如知識辨認和創造、知識擴散、知識整合及行動步驟（Verona & Ravasi, 2003）等等，本研究將上述眾多學者所提出的影響因素整理如表2-10所列。

表 2-10 動態能力影響因素

作者	研究結論以及動態能力影響因素
Helfat (1997)	互補性技術知識、互補性實體資產與其它知識與資源對於動態能力的累積具有正向顯著的影響
Petroni (1998)	延續 Iansiti & Clark 的論點，認為獲得新外部知識的能力與彈性地協調每個領域知識基礎的能力，為一整合能力，可以影響動態能力以及組織績效
張志堅(民 89)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資源特質的移轉性愈低、專屬性愈高，位置優勢愈強</li> <li>2. 資源特質的聚集性愈高，程序及路徑優勢愈強</li> <li>3. 程序優勢受到溝通基礎及組織間關係之影響</li> <li>4. 位置之優勢受到溝通基礎之影響</li> <li>5. 程序優勢受到組織間關係及研發投資之影響</li> </ol>
李晉求(民 89)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資訊科技之內外部整合會提升組織動態能力</li> <li>2. 知識交換活動與知識分享文化會提升動態能力</li> </ol>
林靜宜(民 90)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 外部知識移轉的吸收能力（先前的知識基礎、努力程度、互信）愈高，則動態能力愈高</li> <li>2. 內部知識移轉的能力（企業文化、資訊科技、組織基礎結構、衡量系統）愈高，則動態能力愈高</li> <li>3. 知識移轉度愈高，動態能力愈高</li> </ol>
范垂仁(民 90)	資訊人員回應能力對於動態能力有正向的影響。資訊科技模組化的應用只對動態能力中的部署能力有正向相關
Zollo & Winter (2002)	研究結果發現學習機制對於動態能力有所影響，動態能力由經驗累積（隱性）、知識連接（顯性）、編碼過程（顯性）的學習機制演化而成
Verona & Ravasi (2003)	動態能力是由知識創造、知識吸收、知識整合、以及知識重置組成；證實知識管理影響動態能力的發展
歐維秋(民 83)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場導向對資訊科技對顧客關係管理的支援、市場基礎的動態能力及組織績效有正向效果</li> <li>2. 資訊科技對顧客關係管理的支援對市場基礎的動態能力有正向影響效果</li> <li>3. 市場導向和資訊科技基礎見社會透過資訊科技對顧客關係管理的支援的干擾對市場基礎的動態能力產生正向影響校過</li> </ol>

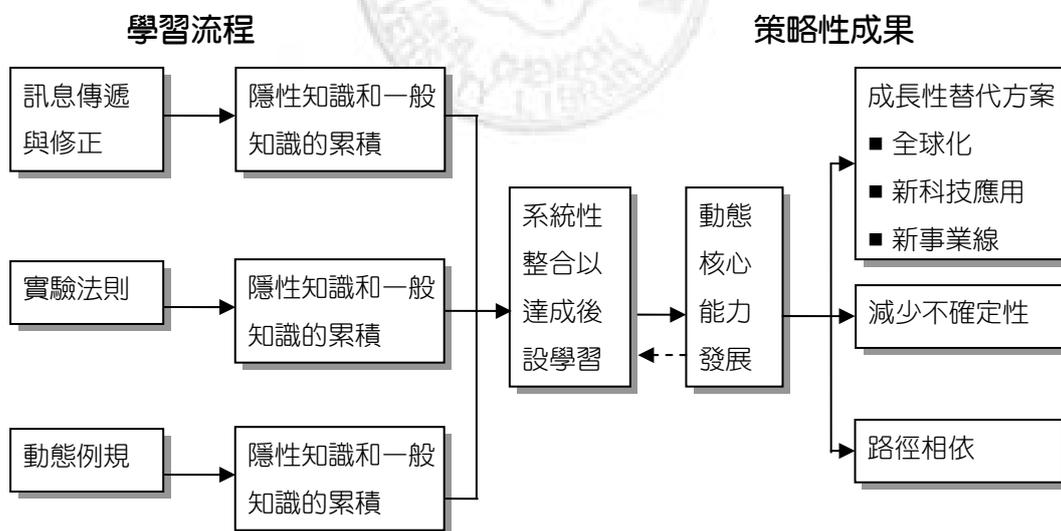
資料來源：本研究整理自吳悅萍(民 94)

### 2-3-4 動態能力與組織學習之連結

分析本節上一部份中所整理過往學者對於關動態能力影響因素的研究文獻可以發現，幾乎絕大多數學者皆提出組織學習對於動態能力的建構具有關鍵的影

響。例如 Teece, Pisano & Shuen (1997)、Bierly & Chakrabarti (1996) 以及 Eisenhardt & Martin (2000) 等學者皆在其動態能力的分析架構中提出學習機制為組織建構動態能力的關鍵環節。另外如 Levitt & March (1988)、以及 Zollo & Winter (2002) 等眾多學者，也提出了組織學習過程會造成動態能力改變的類似看法。

在有關動態能力及組織學習兩者間連結的相關研究中，本研究認為 Hitt, Lei & Bettis (1996) 為兩者的關連性提出了最肯定的看法。上述三位學者以組織學習為基礎探討企業的「動態核心能力」。如圖2-1所示，動態核心能力乃是基於組織的後設學習 (Meta-learning, 指把資訊移轉、試驗和動態慣例整合成一個系統觀，並創造出知識新增的部份或過時知識替代品的學習過程，由 Prahalad & Bettis於1986所提出) 而發展出企業特定技能，其可以槓桿運用去創造在全球化市場下的成長性替代方案，或是創造現存技術的新應用方法或是發展新事業，並且減少市場不確定性所帶來的問題，同時也會導致路徑相依的結果。



資料來源：Hitt, Lei & Bettis (1996)

圖 2-7 動態能力的學習流程與成果

由組織的後設學習建構出之動態核心能力乃是透過後設學習以系統化方式整合一般性知識、隱性知識、實驗和動態例規，進而累積建構成。對於此三者知

識來源分別敘述如下：

1. 訊息傳遞和修正：

包含基礎知識和隱性知識，這些知識可以幫助瞭解、發現複雜的問題並以獨特方式去解決。此觀念接近於Teece et al. (1997)所提，學習的本質是搜尋、交流、聚集、處理知識的過程等等。

2. 實驗：

透過持續改善（小規模努力）和啟發性學習的實驗（大規模努力）而對核心能力的發展有所幫助。實驗的觀念呼應Eisenhardt & Martin (2000)在高速動態市場下，動態能力是一種反覆實驗的例規。

3. 動態例規的發展：

動態例規提供一種瞭解且創造新技術和新科技的獨特方法，故可以產生對問題發現、解釋、解決之遠見和洞察力，這是一種企業獨特的能力，進而才能夠發展動態性的核心能力。而動態例規同時與Teece et al. (1997)在組織與管理流程構面下的協調/整合、學習與重新構型的能力有關。

### 2-3-5 小結

由前述眾家學者有關動態能力的相關文獻探討可以發現，動態能力的基本概念認為，企業要能夠維持長久競爭優勢的關鍵在於依所處環境的變動不斷的創造新的核心能力。在個案公司的動態能力分析架構方面，本研究擬採用 Teece et al. (1997)所提出的動態能力三構面作為分析架構，以求瞭解個案公司的動態能力組成以及其於通路建構歷程前後的轉變。

OEM/ODM 公司在建立其自有品牌行銷通路時，面對的是一個轉型的過程，透過這個轉型過程，企業乃朝向一全然不同的經營模式前進，因此，能夠在動態環境中維持並增進自身核心能耐的能力變顯得格外重要；而企業要達成此一核心能力的不斷更新，組織學習機制運作的成功與否具有決定性的影響。本研究基於這

個理由，在文獻探討的下一節將針對組織學習的相關理論進行文獻的分析，並嘗試在之後的研究過程中將動態能力、組織學習、以及本研究的問題及目的進行連結。

## 2-4 組織學習理論

針對組織學習理論相關文獻的探討，本研究由其理論的發展背景開始分析，之後並針對其組織學習的定義、組織學習行為的分類、以及組織學習的程序來進行探討。

### 2-4-1 組織學習理論發展背景

組織學習的概念最早在 Barnard (1938)、Weber (1948) 等學者的組織理論當中便已出現；但一直到 Simon (1953) 說明政府組織重組的過程就是一種「學習」以及其後 Cangelosi & Dill (1965) 以組織學習為題專文探討之後，組織學習領域的研究序幕才算真正揭開（引自盧偉斯，民 85）。此後，組織學習理論的研究在 70、80 年代出現百家爭鳴的情況，眾多學者皆透過不同觀點、不同命題的組織學習理論提出其獨到的見解。到 90 年代後，上述的情況開始有所改變，有關於組織學習理論的研究開始慢慢出現整合的共識，學者也試圖給予組織學習一個明確的定義以及實務應用的價值。

盧韋斯（民 85）針對組織學習理論近五十年來的發展歷程區分了三個時期；分別為早期的「概念萌發期」至各類觀點紛呈的「理論內涵充實期」，至今進入試圖集大成並發展應用價值的「理論整合應用期」。表 2-11 針對其所提出的組織學習理論發展歷程作一整理，說明不同階段的主要內涵及概念。

表 2-11 組織學習理論之發展歷程

名稱	時期	學習之概念	組織學習之定義	分析單位
概念萌芽期	1953 - 1970	學習是物種存續的本能，遵循刺激 - 反應模式來改變行為的過程	組織受外界環境變動的刺激引發內部結構和人員行為的改變，而對環境作反應的過程	決策者
理論內涵充實期	1970 - 1980	學習是複雜的認知系統調整，與人類知識形成和發展過程有關	對組織實際表現和預期結果之差距進行偵錯與矯正，並形成組織全體共享的知識，進而影響人員認知和行為改變的過程	組織成員個人、人際互動形態、組織內部之正式或非正式團體
理論整合應用期	1980 至今	整合理論論述，並將其操作化為實務所用	將組織學習當作： 1. 管理精進的過程 2. 組織知識增長的過程 3. 組織資訊溝通的過程	團體

資料來源：盧偉斯（民 85）

然而，儘管整合不同理論觀點的研究持續進行，組織學習理論至今仍呈現多元化的觀點，學界仍未能賦予組織學習一個明確且被廣泛接受的定義。因此，本節接下來的內容將針對不同領域、不同觀點學者提出的組織學習理論及其意涵進行探討。

## 2-4-2 組織學習的定義

如前所述，組織學習的相關理論已發展多年，眾多學者對於組織學習皆提出了不同的定義及觀點，本研究針對各主要學者由不同觀點對於組織學習的定義進行分析。

不同學者之所以對於組織學習理論有不同的定義，往往由於其本身領域或是所採取的觀點相異導致。若從系統理論觀點而言，所謂的組織學習指的乃是組織在發展的過程中，透過和外在環境的互動獲取新的知識，進而調整組織內部的活動，以使組織內部和外在環境回應間能夠達到一個新的動態均衡關係。從結構學派論觀點而言，組織學習的過程與組織結構的改變有關，當組織因應外在環境的變化而產生結構上的變化時，便會產生學習行為。另外尚有許多學者由不同的觀

點，例如心理學觀點、政治系統觀點、文化社會觀點、或是其他社會科學的角度，對組織學習提出了不同的定義。本研究針對各主要學者對組織學習的定義進行整理，如表 2-12 所示。

**表 2-12 組織學習之定義**

作者/年代	組織學習定義
Simon (1953, 1963, 1969)	組織學習為經由個人來反應組織本身結構性的結果及經驗，以逐漸建立洞察力，並且成功地將組織內的問題重新加以詮釋及重整的一個不斷進行的過程
March & Olson (1979)	組織學習為組織處於不確定的外在環境時，透過吸收經驗並進而改變決策模式的過程
Argyris & Schön (1978)	組織學習是一個偵錯及改正的過程，當組織的成果與預期有差距時，組織會對此種差距進行偵察並找出錯誤加以改善，此過程即為組織學習
Duncan & Weiss (1979)	組織學習是一種個人和組織之間互動的學習過程，組織和個人需藉由公開溝通交流以形成共識，產生組織學習的效果
Fiol & Lyles (1985)	組織學習乃是一種程序，其透過較佳的知識和瞭解來改善行動，達成組織學習的目的
Meyers (1990)	組織學習是指組織對內外部環境刺激，能以累積、互動、且有目的的方式來加以觀察、評估、並採取能力，進而改善組織績效的能力
Senge (1990)	認為組織學習包含單環學習和雙環學習，前者是獲取新知來解決問題；後者為建立新前提來取代舊有的，而兩種學習結合便為組織學習
Kim (1993)	組織學習是一個能夠增進組織行動效能的能力。組織可以透過個人學習成效的累積，配合組織與個人交流心智模型的建立，達成組織學習
Calvert & Marshall (1994)	組織學習是一種有企圖的行動，在過程中組織經由經驗學習並發展出心智模型以瞭解這些經驗，追求提升組織績效
Nevils, DiBella & Gould (1995)	組織學習為存在於組織內部的一種能力或是程序，組織能夠用以維持或改進基於經驗的績效表現

資料來源：本研究整理

### 2-4-3 組織學習的分類

如同組織學習的定義一般，眾學者針對組織學習的過程、層次、發生的組織類型等不同面向，對組織學習進行了不同的分類，以下介紹較受學術界認同的組織學習主要分類：

## 一、單迴圈 & 雙迴圈學習

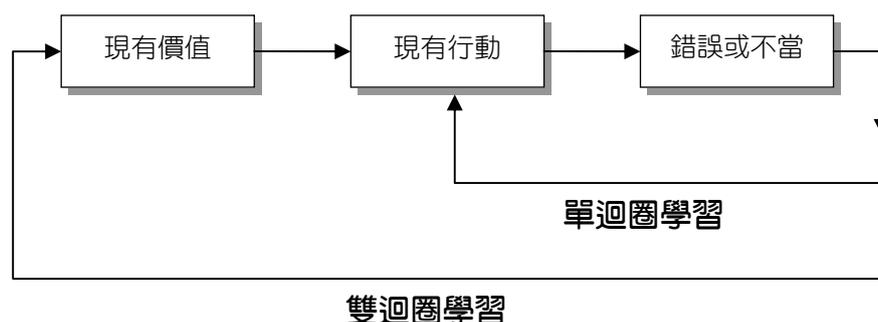
Argyris & Schön (1978) 以「學習是否涉及改變既有價值觀及規範」來劃分組織學習的類型，並提出了「單迴圈及雙迴圈學習理論」。

### 1. 單迴圈學習

單迴圈學習指組織在發現行動結果和預期出現落差時，會找出問題的原因，改變現行的策略或行為進而提升組織整體的績效表現。單迴圈學習在進行的過程中不會涉及對組織現有價值觀、規範等的重新思考及修正，而是在現行環境中修正策略假設與行動，學習「如何」達成某些任務。

### 2. 雙迴圈學習

雙迴圈學習可以說是單迴圈學習的更深入發展，也就是在單迴圈學習偵測到錯誤或不當之處時，除了進行表面的錯誤修正外，同時針對可能造成錯誤的環境狀況進行調整。換言之，雙迴圈學習除了重視「如何」外，也重視「為何」；因此在學習過程中可能衝擊到組織現有的信念、價值觀、以及規範體系等內在精神。



資料來源：Argyris & Schön (1978)

圖 2-8 單迴圈與雙迴圈學習

## 二、組織學習的連續性類型

Hedberg (1981) 認為組織學習依其連續性 (Continuum) — 學習改變的程度，可以劃分為三種不同的類型：

1. 調整學習 (Adjustment learning)  
組織學習不改變認知觀念，並以現行的行為模式掌握外部改變。
2. 轉換學習 (Turnover learning)  
透過學習歷程將現行的行為模式重新組織、改變。
3. 改變學習 (Turnaround learning)  
組織學習歷程不但改變行為模式而且也改變認知程序。

### 三、組織學習的層次高低

在 Fiol & Lyles (1985) 所提出的組織學習模型中，將組織學習依層次分為「高階學習」和「低階學習」兩種；其概念和上述 Argyris & Schön (1978) 所提出的單迴圈、雙迴圈學習類似。需特別注意的是，所謂的高、低階皆學習和組織層級的高低並無關聯性，在組織的任何一個層級都會有高階學習和低階學習的發生。

#### 1. 低階學習：

低階學習與 Duncan (1974) 所提出的行為層次學習，以及 Argyris & Schön (1978) 提出的單迴圈學習概念類似。低階學習是指在一個穩定的環境中，環境中各項因果關係明顯，因此可以透過重複過去的行為達到學習的效果；低階學習通常是短期、表面化、暫時性的。透過低階學習組織可以建立標準化的作業程序，較有效率的處理變化較少、重複性較高的例行性事物。

#### 2. 高階學習：

高階學習的概念與雙迴圈學習的概念類似，過學習歷程往往涉及新的方法、知識，進而改變現有的規則或規範，而非針對特定的行動或行為；有時組織甚至可能調整組織整體的使命、信念、以及價值觀。透過高階學習可以幫助組織評估及發展新的策略、新的規則、以及新的競爭優勢。

### 四、組織生命週期及組織學習類型

Meyers (1990) 整理過往組織學習相關理論後提出，隨著學習可能造成的

改變程度及組織觀測到的外界變化程度不同，組織學習的複雜程度也不同。整體言，Meyers 和 Hedberg 一樣，以「連續性（Continuum）」來劃分組織學習類型。若組織學習乃針對現況作小規模的修正，則屬於較簡單規律的學習模式，稱之為「線性學習（Linear learning）」；若學習涉及改變現行價值觀及系統，屬於較複雜、具突破性的學習模式，則稱為「非線性學習（Nonlinear learning）」。

此外，針對企業組織在不同的技術生命週期階段，Meyers 也提出了四種不同的組織學習類型：

1. 創造性（Creative）學習

此類組織學習為技術處於創新階段時期所產生的學習類型，此時的學習重點在於對所面對問題的定義，以及對活動、答案的建構。

2. 調適性（Adaptive）學習

當技術處於成長期時，組織學習屬於調適性學習。此時的重點在於建立各種程序、角色、法則，以建立完善的組織運作系統為學習的目標。

3. 維持性（Maintenance）學習

在技術處於成熟期時，組織學習為維持性學習。此階段的重點在於對過往建立的運作體系進行修改，以提升整體效率。

4. 變遷性（Transitional）學習

當技術進入衰退期時，組織學習便轉變成為變遷性學習。此類學習的重點在於詮釋、認知外在環境的訊息，此時組織並沒有一個可依循的準則，正處於由一種組織學習類型過渡到另一種類型的轉換階段。

## 五、成員參與度高低及現在或未來導向

Fulmer（1994）以學習過程中成員參與程度高低以及該學習重視未來或現在導向區分出四種組織學習方式：

1. 主管主導型（Because I say so）

此類型的組織學習員工參與度低，注重現在目標，多屬於維持性學習、單迴圈學習。

2. 民之所欲型（As you like it）

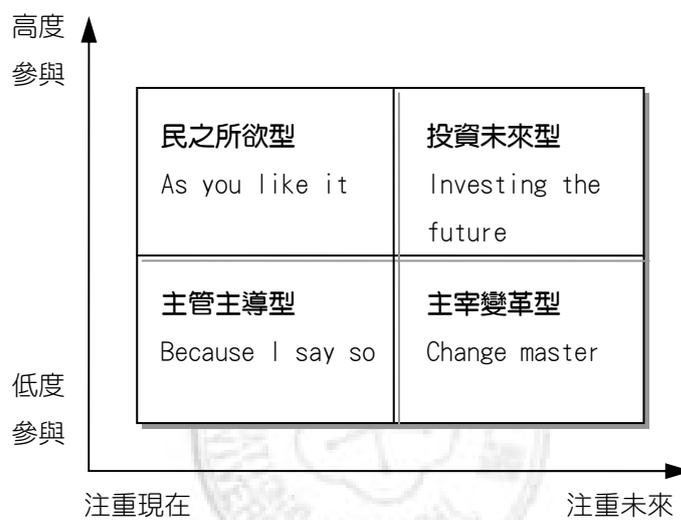
此類組織學習多發生於分權式組織，員工參與組織學習程度高，組織往往以短期目標引導員工努力方向。

3. 主宰變革型 (Change master)

此類型和主管主導形同為員工參與度低，差異在於此類型組織學習較重視未來導向，主管設定未來目標後，由員工自行計畫如何達成此一未來目標。

4. 投資未來型 (Investing the future)

此類型組織學習重視未來性，且同時員工高度參與，偏向於雙迴圈學習。



資料來源：Fulmer (1994)

圖 2-9 組織學習方式

## 六、組織學習方式之類型

Lyles (1992) 提出，在進行組織學習時，取得新知識的方法有三種，分別為「經由經驗學習 (Learning from experience)」、「經由模仿學習 (Learning from imitation)」、以及「經由創造學習 (Learning from “Making It Up”)」。所謂經由經驗學習乃指組織透過過往經營經驗作為新知識的主要來源；經由模仿學習則是透過其他組織的經驗或行為作為知識的來源；而創造學習則是指組織再造、流程再造、或是透過試驗等創新活動以獲得第一手知識的學習方式。

#### 2-4-4 組織學習的程序

如同組織學習的定義、類型，眾多學者在研究組織學習行為時，皆對於組織學習的進程序提出不同的觀點及描述，以下介紹學者對於組織學習程序的不同觀點。

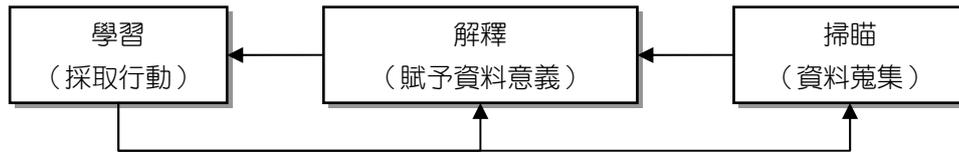
Argyris & Schön (1978) 認為組織學習的程序包含下列的階段：

1. 發現 (Discovery)：因為預期的結果和實際情形存在差異，顯示需要新的知識來解釋此現象。
2. 發明 (Invention)：分析績效差距並且發展出各種可能的解決方案。
3. 生產 (Production)：實際執行所發展出來的解決方案。
4. 一般化 (Generalization)：評估過去的經驗，並且將之融入組織政策、慣例及規範中。

March & Olson (1979) 在其組織學習模型中，將組織學習分為個人信念、個人行動、組織行動、環境回應四個階段，並在此模型中說明組織學習常見的幾種謬誤，並解釋組織學習與個人學習確實不同。Jelinek (1979) 則透過研究高科技企業的組織學習系統，提出學習的過程可分為「知識取得」、「儲存」、及「取回」三部分。

Daft & Weick (1984) 將組織學習的過程分為下列三個步驟，並以圖 2-10 表示其流程。

1. 掃描 (Scanning)：組織偵測環境及取得資料的行動，屬於資料蒐集階段。
2. 解釋 (Interpretation)：配合之前對於環境的瞭解，對於所面對的事件進行解釋及發展觀念的過程，屬於賦予資料意義階段。
3. 學習 (Learning)：包括有關組織行動及環境變化間關係的知識，以及基於這些知識所採取的行動。



資料來源：Daft & Weick (1984)

圖 2-10 組織學習過程

Huber (1991) 認為組織學習乃是組織之成員、群體及整體各個階層獲得知識與工作技能的過程，並將組織學習的內容分為四個程序：

1. 知識取得：指獲得知識的過程。知識取得可經由天賦、經驗累積、指導學習、知識移轉與搜尋等五種方法獲取知識。
2. 資訊擴散：指分享組織內不同來源的資訊，並由此取得有價值的資訊並加以瞭解的過程。
3. 資訊解析：指賦予資訊意義的過程。透過資訊解析解釋事件發生或資訊產生的緣由，並發展出共同的理解及概念架構。
4. 組織記憶：指將知識儲存以供未來使用的過程。

Wick (1993) 建立了一個包含五個步驟的學習循環，此五個步驟相互連結，形成了一個完整的組織學習循環，稱之為「精明的學習」(S·M·A·R·T Learning)，其中的五個程序分別為：

1. 選擇 (Select)：選擇對企業最重要的企業目標。
2. 描繪 (Map)：描繪出達成目標的途徑及行動計畫。
3. 行動 (Act)：依學習計畫付諸實際行動。
4. 檢視 (Review)：檢視及評估學習的成果及收穫。
5. 目標 (Target)：設定目標作為下一次學習的原動力。

Nonaka (1994) 研究指出，組織內部知識創造的過程由個人知識的取得開始，並擴散至組織全體，其過程應包括下列幾個階段：

1. 個人知識的擴大 (The enlargement of an individual's knowledge)

個人是組織知識的主要來源，因此擴大組織知識的第一步就是要擴大個人的知識，個人的知識包括可「言傳的知識」和「不可言傳（Tacit）的知識」兩種。

2. 分享不可言傳知識和概念化(Sharing tacit knowledge and conceptualize)  
個人知識若不同擴散，則對於組織知識的增加並無幫助。常用的作法包括設立一個戰場或一個自發的團隊（Self-organizing team），在團隊中成員藉由彼此連續對話和互信的建立，可以將不可言傳的知識概念化。

3. 具體化（Crystallization）

新創造的知識必須進一步以產品或系統等型式將以具體化，在具體化的過程中，組織內各單位應用、測試所創造出的知識，以決定新知識對組織及社會的價值程度。評價知識的人可以是高階主管、中階主管或一般基層人員，是組織特性而定。

4. 知識合理化（Justification of knowledge）

此過程中組織將針對所創造出的知識進行評價，依組織特性不同，評價知識的人可以是高階主管、中階主管或一般基層人員。透過過濾所創造出的知識，組織需決定新知識對組織的價值程度為何。

5. 知識的組織私有化（Networking of knowledge）

在組織學習的最後階段，組織必需將知識整合到組織內的知識網路中，使得知識得以儲存並再次使用。

Dixon（1994）特別強調組織學習發生在集體對某一事件的結論產生共識時，根據實證結果，他提出組織學習循環和個人學習循環相近，只不過由於加入了集體的程序，因此學習循環更加的複雜，包括了其他攸關團體及組織內外的對話機制，以達到共同解讀組織所收集到的資訊，並且決定行動方向。Dixon的組織學習循環，包含了四個要素，分別為：

1. 廣泛產生資訊

知識與資訊的取得為學習活動的第一個程序，其工作內涵為組織為某特定部門或成員透過各種管道獲取資訊與知識的過程，其來源可包括內部自行創造或累積，及對外部環境的掃瞄等，所獲取的資訊與知識一方面可以做為導引

組織學習的動機；一方面則成為學習的標的。

## 2. 將資訊整合至組織中

為了完成組織的任務，必須在個人與其他部門的互動下行動，而且也必須分享如何完成任務的想法及如何嘗試去完成任務的作法。將資訊正確並完整的分配到組織的系統中為此階段的重要工作。

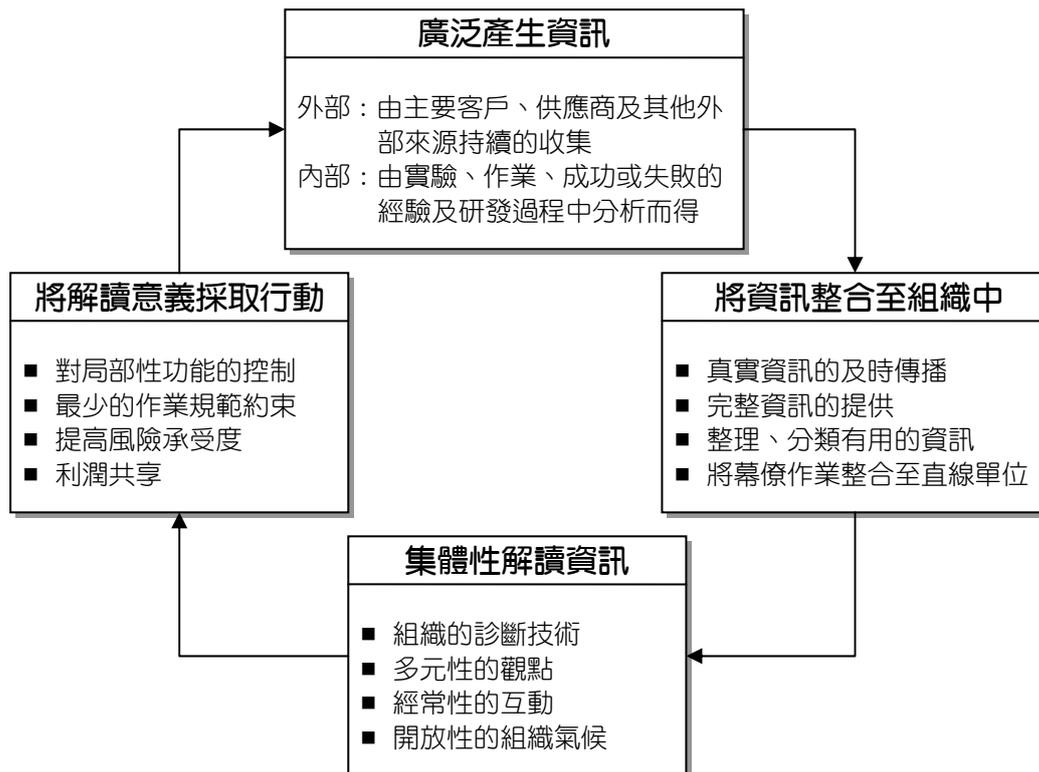
## 3. 集體性解讀資訊 (Collectively interpreting the information)

組織成員接受到新的資訊與知識之後，必須透過診斷及分析技術賦予適當的意義，方能有效的加以吸收及應用，因此此一程序稱為資訊解毒，站在組織的觀點來看，成員若能對資訊的解讀獲得一較一致的瞭解，有助於在應用及後續的行動上取得共識，降低阻礙與衝突，但由於組織內部若能擁有多元的觀點、經常性的互動、以及開放的組織氣候，對資訊解毒的效果將頗有助益。

## 4. 以解讀意義採取行動

組織在經過前面所述的學習過程之後，接下來便可運用所得到的新知識，依組織及環境特性調整學習成果，做為決策制訂的重要參考，以提高決策的品質，而後採取實際行動，經由行動之後所產生的結果，將提供實際的經驗，用以驗證學習的成果，而下一次學習循環便由此開始。

Dixon 的模型展現了個人和集體的學習如何被整合，以及運用集體對話的機制，採取不同觀點來解讀資訊，發展組織學習。圖 2-11 分析了了組織學習的整體流程。



資料來源：Dixon (1994)

圖 2-11 組織學習循環

Nevis, Dibella & Gould (1995) 修正了 Huber 關於組織學習的描述，將組織學習的過程整合成三個階段：

1. 知識取得：組織發展或創造技術、洞察力、關係等。
2. 知識分享（擴散）：擴散學習的成果。
3. 知識的使用：屬於學習過程中的整合階段，使得學習的成果可以被廣泛的取得且能一般化並適用於新的環境。

### 2-4-5 小結

透過第二章的文獻探討可以發現，組織學習相關理論已經發展多年，且不同的學者對於組織學習的看法及定義皆各不相同。綜觀眾多學者對於組織學習的定義可以發現，組織透過和外在環境刺激、不確定性之間的互動，進而提升組織績效及能力，乃是組織學習的基本概念。

在個案公司組織學習的分析方面，本研究在歸納過往相關文獻後，決定將研究的焦點著重於瞭解個案公司「組織學習的類型」，以及「組織學習的程序」兩個方面。彙整本節所探討的組織學習相關文獻，本研究將組織學習的分類歸納為二種不同的分類方式，分別為以「組織學習行為」分類和以「組織學習方式」分類；關於組織學習程序方面，則將組織學習程序分成「知識取得」、「知識擴散」、以及「知識儲存」等三大階段。

