

國立政治大學

國際經營與貿易學系碩士班

碩士論文

創業導向、策略彈性與動態能力之關係



指導教授：譚丹琪 博士

研究生：黃資婉

中華民國一百零二年一月

謝誌

在政大研究所兩年的時間倏忽即逝，以往天天為了考試、討論、競賽、論文而奔波的日子，如今已悄悄畫下句點。還記得當初以文學院大學畢業生進入國貿所就讀的焦慮，深怕主修背景的差距所帶來的障礙，因此更加戰戰兢兢地督促自己要虛心請教、努力向學，把握校內及所上提供的各項學習資源與交流機會，讓自己從柔性的文學環境中，看到外界更多不同的樣貌、習得更多寶貴的知識。

這本碩士論文之所以能完成，首先要感謝指導教授譚丹琪老師的悉心指導。自己在一開始的題目選擇上便不順遂，但老師總會耐著性子、清楚地指出每個主題的可行性與難易度，幫助我鎖定方向而得以進行後續步驟；老師以她豐富的研究經驗，指導我文獻撰寫與量化研究的訣竅，並在時間方面給予我很大的彈性，讓我在忙碌校外事務的同時有所緩衝，但對於整體論文品質仍有一定的要求。同時，要感謝所上的簡睿哲老師，願意利用課餘的時間與我討論研究主題與內容，並在口試時擔任委員，給予此論文更加豐富完整的建議；也感謝另外一位論文口試委員、輔仁大學金融與國際企業學系鄺芃羽老師抽空蒞臨指導，提出許多研究內容上的不足與改進建議，使我的最終版論文更臻完備。此外，也要謝謝承儒、婉如、崇軒、哲緒、鵬華...等等好同學、好戰友的打氣與陪伴，以及許多其他未列出姓名之師長朋友的鼓勵。

最後，要感謝家人長久以來對我求學路上的支持，幫助我在大學畢業後仍能無後顧之憂地在政大國貿所深造，包容我過程中的起起伏伏，如今才得以順利取得碩士學位。這是一段旅程的結束，卻也是另一段人生扉頁的開始，我會懷著對母校師長、家人朋友感恩的心，以更認真、謙虛、樂觀的態度，迎接未來的挑戰。

黃資婉 謹識於

國立政治大學國際經營與貿易研究所

民國一百零二年一月

目錄

第一章、緒論	8
第一節、 研究動機與背景.....	8
第二節、 研究目的.....	9
第二章、文獻探討	10
第一節、 動態能力之內涵.....	10
第二節、 動態能力之前因(antecedent).....	13
第三節、 小結.....	25
第三章、研究架構與假設	26
第一節、 創業導向.....	27
第二節、 策略彈性.....	31
第三節、 創業導向與策略彈性之交互作用.....	34
第四章、研究設計	36
第一節、 樣本來源與研究對象.....	36
第二節、 變數衡量與定義.....	37
第三節、 研究方法.....	41
第五章、實證結果	42
第一節、 Cronbach's α 信度分析.....	42
第二節、 敘述統計.....	43
第三節、 相關分析.....	49
第四節、 迴歸分析.....	51
第五節、 修改後模型之結果.....	56
第六章、結論與建議	61
第一節、 研究結論.....	61
第二節、 管理意涵.....	63
第三節、 研究限制與未來研究方向.....	65
第七章、參考文獻	66

表目錄

表 2-1 動態能力前因之相關研究	21
表 4-1 問卷內容概要	36
表 4-2 各變數定義彙整表	40
表 5-1 模型變數之 Cronbach's α 數值表	42
表 5-2 樣本之敘述統計量	44
表 5-3 樣本公司成立之初所屬產業類別及廠商家數	45
表 5-4 樣本公司現今所屬產業類別及廠商家數 (以 2009 年為基準)	45
表 5-5 樣本廠商成立之初 vs.現今—所屬大產業類別比較	46
表 5-6 電子資訊類廠商成立之初 vs.現今—產業別比較	46
表 5-7 樣本廠商成立之初 vs.現今 (以 2009 年為基準)—服務類型	47
表 5-8 樣本廠商成立之初 vs.現今—服務類型百分比變化	47
表 5-9 樣本廠商現今 (以 2009 年為基準) 所在產業鏈位置	48
表 5-10 模型變數之相關係數分析	50
表 5-11 模型一—以產品動態能力為依變數之模型結果	51
表 5-12 模型二—以市場動態能力為依變數之模型結果	52
表 5-13 模型三—以流程動態能力為依變數之模型結果	53
表 5-14 各模型 Model 2 之統計值比較	54
表 5-15 修改後各模型之樣本數、平均數、標準差	56
表 5-16 以 OEM 篩選樣本後之模型結果	57
表 5-17 以 ODM 篩選樣本後之模型結果	58
表 5-18 以 OBM 篩選樣本後之模型結果	59

圖目錄

圖 3-1 本論文研究架構	26
---------------------	----

摘要

動態能力指企業整合、建構、重新配置內外部能耐，以因應快速變遷環境的能力，本研究整理前人論述，將動態能力進一步分為產品、市場、流程等三個面向，並綜合過去文獻將前因分為實體或虛擬資產、機制或過程、行為意圖等三類，然而目前學者驗證的前因有限，尚有許多著墨空間，故在此提出屬於行為意圖類的創業導向，以及屬於機制或過程類的策略彈性，也是動態能力前因之假設，而由於兩者定義上一內一外的互補性，使本研究同時假定創業導向與策略彈性的交互作用亦為動態能力之前因。

本研究使用政治大學國貿所之「台灣電子業公司資料庫」，共採用 204 家國內電子公司樣本 2009 年之資料，以迴歸模型進行分析，模型中以創業導向、策略彈性、以及兩者之交互作用項為自變數，以產品、市場、流程動態能力三者為依變數。實證結果指出，創業導向與策略彈性對三種動態能力的影響皆達顯著水準；然而，創業導向與策略彈性之交互作用對產品、市場、流程動態能力有顯著影響的假設並不成立，一來是因為兩變數的內涵差異所致，二來則導因於樣本分布的廣泛性。

本研究後續針對廠商差異性，將樣本分為許多不同的類別進行分析，發現當分別以 OEM、ODM、OBM 篩選樣本來執行迴歸模型，其中的創業導向與策略彈性交互作用項將會接近或滿足顯著的標準。在 OEM 和 ODM 兩類廠商樣本的迴歸檢測中，以流程動態能力為依變數的模型之交互作用顯著水準最高，而當採用 OBM 廠商為樣本時，以市場動態能力為依變數的效果最明顯，證明交互作用項的影響在特定類別中是可能達到顯著水準的。

關鍵字：創業導向、策略彈性、動態能力

Abstract

Dynamic capability is the capability that enterprises integrate, construct, and reconfigure their internal and external competences to respond to the rapidly changing environment. This thesis reviews past researches on dynamic capability, categorizing its underlying concepts into three dimensions, which are product, market, and process respectively, and combining different scholars' point of views to classify the antecedents of dynamic capability into three types, tangible or intangible assets, mechanism or procedure, as well as behavioral intention. Due to the limited academic output on the dynamic capability antecedents, there's much to be explored. Two new antecedents are proposed in this research; one is entrepreneurial orientation which belongs to the aforementioned behavioral intention type, and the other is strategic flexibility that is a part of the mechanism or procedure type. Moreover, because of the partly complementary connotations of entrepreneurial orientation and strategic flexibility, it's further proposed that the interaction effect of the two variables can also serve as one dynamic capability antecedent.

The "Taiwanese Electronic Company Database" of the Department of International Business, National Chengchi University, which contains the year 2009 data of 204 electronic firms based in Taiwan, is adopted to conduct an experimental research of regression analysis. Entrepreneurial orientation, strategic flexibility, and their interaction term are the three independent variables, while product, market, and process dynamic capabilities are the three dependent variables. The result points out that the impact of both entrepreneurial orientation and strategic flexibility on the three types of

dynamic capabilities all reach the significant level. However, the interaction term does not generate significant influence on each of the three dynamic capabilities. The situation may on the one hand arise from the partial discrepancy of definition of the two main independent variables, and on the other hand stem from the variety of the sample.

In order to generate a more satisfactory result, more regression analyses are conducted with the entire sample trimmed according to different criteria. Three regression models show positive results, that is when the sample only contains OEM, ODM, or OBM firms respectively, the interaction effect can be close or above the significant level. In the two models conducted with the OEM and ODM samples, the interaction effect is most evident on the process dynamic capability dependent variable, whereas the interaction effect of the OBM model is most significant on the market dynamic capability dependent variable. It shows that the interaction effect is able to reach the level of significance within certain sample groupings.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Strategic Flexibility, Dynamic Capability

第一章、緒論

第一節、研究動機與背景

數十年前的台灣經歷了一段輝煌的過去，曾以加工出口產業賺取驚人的經濟收益，帶動整體的經濟飛期，使台灣一度被譽為「亞洲四小龍」之一；在後續的產業演變過程中，台灣逐漸發展出本國的特色產業－電子業，因國內優良而豐沛的人力資源，使該產業的發展越趨蓬勃，不僅擁有為數眾多、被譽為經濟中流砥柱的中小型公司，也有技術持續領先，能在特定領域上獨霸全球的大企業，後來甚至發展出領先世界的專業分工模式，使電子產品從無到有的過程能以最便宜且快速的方式產生。

然而，時勢不斷在變動，台灣電子業過去以製造見長的優勢已慢慢消逝，一方面是新興市場的廉價土地與勞工，凸顯了台灣地狹人稠、工資不再具競爭力的事實，另一方面是創新、加值、品牌意識的抬頭，消費者要求的產品必須更便宜、品質更好、更有設計感，使企業必須重新定義自己所擁有的優劣勢、以及所面臨的機會威脅。因此，面對大環境的更迭，企業無法再守成於以往助其邁向成功的籌碼，而應該留心外界的變化做出調整，去培養能在變動環境中能幫助自己屹立不搖的能力，亦即 Teece, Pisano, and Shuen (1997)所詮釋之動態能力，讓企業能因應環境變動而修正內部運作，以帶來後續的競爭優勢。

若能開始培養相應於環境的動態能力，不僅賦予企業本身重整再出發的價值，也能給予產業發展一些啟示，讓整體往更好的方向邁進。

第二節、研究目的

培養動態能力是企業回應外界變化的重要方式，然而，動態能力學說在策略管理領域屬於較新興之理論，動態能力的內涵尚有許多可詮釋的空間，而在過往關於動態能力的研究中，多探討其所帶來的影響，較少著墨是在何種情況或條件下，能夠促使動態能力的形成，因此，本研究會在前人對於動態能力的內涵與前因之相關討論中，找出較有一致看法的部分；接著本論文會回到最初的研究動機，審視在當今電子產業艱困的環境下，本土廠商應該如何養成動態能力，並試著進一步說明不同類型廠商是否應採不同的方式來培養動態能力。

總結而言，本研究主要會探討以下三個問題：

1. 動態能力包含了那些；
2. 什麼有助於動態能力的養成；
3. 台灣不同服務類型的電子公司（例如代工廠商與品牌廠商）需要培養何種動態能力。

第二章、文獻探討

第一節、動態能力之內涵

動態能力最早於文獻的相關討論是在「企業進化論(the evolution theory of the firm)」(Nelson & Winter, 1982)，該理論可追溯至 Alchian (1950)、March and Simon (1958)和 Simon (1993)的研究，指出企業經理人本身為有限理性，且處於不確定的環境中下決策，故傾向追求問題的「滿意解(satisfice)」而非「最佳解(optimize)」，這也透露經理人不應該尋求一次性解決方案或是公司的例行常規(routines)，而是要不斷修正公司過去所擁有的能力(capability)；當環境的動態性高或變化難以預測，公司更加需要重新檢視其例行常規 (March, 1991)。

而當動態能力成為學者關注的焦點，是在討論資源基礎理論(resource-based theory)本身的限制時。資源基礎觀點認為競爭優勢主要來自於公司中有價值、稀少、難以模仿、難以取代的資源，這雖然提供了理論框架來解釋公司如何獲取競爭優勢，但卻沒有清楚說明如何能在動盪的外在環境中同樣取得競爭優勢(Eisenhardt & Martin, 2000)。因為資源依附在特定環境上，其價值取決於環境的特性；再者，資源的變動程度比起其所在的環境小，資源的改變與調適通常會落後於環境的變化(Teece et al., 1997)。因此，在變動快速市場中，只著重核心資源可能會造成公司僵化，使其無法因應環境的變動來調整內部的資源(Leonard-Barton, 1992)。為補足此缺口，學者遂將資源基礎觀點延伸至動態能力的探討。

Leonard-Barton (1992)認為，動態能力是在路徑相依與擁有市場地位的前提下，幫助組織形成新型態競爭優勢的能力。D. J. Teece and Pisano (1994)定義動態能力是讓企業得以回應市場的變化，開發出新產品與流程的能耐(competence)或能力。而在 Teece et al. (1997)的研究中，又提出動態能力是企業整合、建構、重新配置內部與外部能耐，以因應快速變遷環境的能力。Eisenhardt and Martin (2000)則指出動態能力是公司藉以取得新資源結構(new resource configuration)的策略性慣常程序(strategic routine)，且這些程序是組織取得、整合、建構、使用資源的特定方式。Zollo and Winter (2002)認為未必要在快速變動的環境中才會養成動態能力，即便是身處產業變動性低的企業，也會進行能耐整合與建構的工作，因此定義動態能力為組織經過學習而且穩定的集體活動模式，可系統性地創造和修正經營常規以追求更佳的效率。Zahra and George (2002)指出動態能力在本質上是種「改變導向(change-oriented)」的能力，幫助企業重新界定與佈署資源，以回應不斷變化的顧客需求與競爭者策略。

Winter (2003)則將能力分為兩類，一類是達成現階段目標、讓企業得以維生的「一般性能力(substantive/ordinary capability)」，另一類則是面臨環境不可抗力(force majeure)之際改變現有流程、規模、市場等的「高階能力(higher-order capability)」，動態能力便是其中重要的一種；然而，作者認為培養動態能力並不是組織回應外界變化的唯一方式，其他像是專案式解決問題(ad-hoc problem solving)在內部改造成本高、市場前景不明等情況下，所得到的成本效益可能還較高，故提出要在適切的對象與時機上培養動態能力。而承接 Winter (2003)以及其他學者對於一般性能力的詮釋，Zahra, Sapienza, and Davidsson (2006)進一步將動態能力定義為改變或重新配置一般性能力之能力。Wang and Ahmed (2007)認為動態能力是公司改進、整合、

更新其資源及能力，並升級與持續建構其核心能力的行為傾向，以在變動的環境中維持競爭優勢；該學者也指出，動態能力並非單純的流程(process)，而是深植於流程之中(embedded in process)。

綜合上述，本研究認為動態能力是企業為因應外部環境快速變遷，用以改變內部慣常運作流程與模式，以重組、配置、更新、與延伸現有能力的之能力。



第二節、動態能力之前因(antecedent)

Teece et al. (1997)最早整合動態能力的相關文獻，並予以一初步的理論框架。作者認為動態能力是企業因應環境變動而修正內部運作的能力，可帶來後續的競爭優勢，此能力與競爭優勢的形成可以從「流程(process)」、「地位(position)」與「路徑(path)」三個面向探討。流程意指組織內的運作、管理與執行的過程；地位指的是企業當前所持有的資源，例如技術、智慧財產、互補性資產、顧客群、與供應商的關係等等；路徑則指在路徑相依的情況下，企業可選擇的策略途徑。企業的能力存在於日常的運作流程中，受到現有產業地位以及未來發展路徑的相互影響，進而形塑出各組織獨特的動態能力。

Helfat (1997)以變動程度大的美國石油產業為背景（1970至1980年），探討互補性技術(complementary know-how)等互補性資產與動態能力間的關係，而此處則是以研發動態能力作為研究的依變數。當時產業歷經1973-1974與1978-1979兩次劇烈的價格波動，廠商受制於原油價格的上漲，無不投入各種煉油技術的研發，其中一種煤礦的汽化(gasification)與液化(liquefaction)的技術可生產石化產品的替代品，且在價格上具有競爭力，但此技術在研發上較為困難。該學者提出假設，若公司在過去的研發中累積豐富的技術、合成燃料的相關知識，擁有較多的設計、建造、營運煉油廠之經驗，或是持有較多的煤礦資產，便較有可能進行大規模的煤礦汽化與液化技術研發，亦即以公司年度的煤礦汽化與液化的研發密集度（=年度煤礦汽化與液化研發經費／年營業額）為依變數，來衡量研發動態能力。實證結果支持第一個假設，也就是過去累積之技術會促使公司投入更多資源，進行煤礦汽化與液化技術之研發；其他的假設未被支持，此結果可能

源自於樣本的多元性，以及其他廠商間競爭之因素，但此研究仍證明互補性技術可以讓公司培養研發上的動態能力。

在 Griffith and Harvey (2001)的研究中，發現動態能力的形成會受到內部資產(internal assets)與外部資產(external assets)的影響。內部資產以資源基礎觀點為架構，包含專屬資產(specific asset)以及與夥伴關係之可預測性；外部資產以市場基礎觀點(market-based view)為架構，包含市場知識的差距與市場類型。研究樣本為加拿大、英國、智利與菲律賓之通路商（代理美國製造商之產品），假設當通路商與製造商間之關係確定性高、通路商投入之專屬性資產多、通路商與製造商間的市場知識差距大時，以及當通路商處與賣方市場（例如商品的供給小於需求的情況）而非買方市場時，通路商會掌握較大的影響力(power)，在與製造商間的關係中佔上風。在此動態能力以影響力作為代表，用七點式李卡特尺度來衡量，十二題中概括了六種社會影響力的元素，包含獎勵與強制力(reward and coercive power)(Brown, Lusch, & Muehling, 1983)，專家、合法與指涉力(expert, legitimate and referent power)(Gaski, 1986)，以及作者自行設計的資訊力(informational power)。研究結果發現，關係確定性、專屬性資產、以及市場知識差距的確能累積通路商的全球動態能力，讓其擁有相對高的議價能力，但身處買方市場或賣方市場的情況則不一定。

Rindova and Kotha (2001)研究組織型態、功能與競爭優勢之間的動態演進過程，並以 Yahoo 與 Excite 兩家網路公司進行個案實證研究。作者認為市場的競爭態勢不斷在改變，組織必須培養新的資源來因應，並透過「連續變動(continuous morphing)」來增進動態能力與策略彈性(strategic flexibility)，以在各個競爭階段擁有短暫的競爭優勢(transient competitive advantage)。例如個案中的 Yahoo 與 Excite 兩家公司，一開始皆以搜尋引擎起家，但在變化

快速的網路產業中，必須同步更新能耐與服務內容，故持續轉化組織的型態與功能，從搜尋引擎變成提供內容(content)的網站(destination site)，又升級成為連接各大網站的入口網(internet portal)，讓公司能在各個產業里程碑中取得競爭優勢。作者發現兩家公司發展的過程，能夠與 Teece et al. (1997, p. 513)定義之「形成新型態競爭優勢」的動態能力內涵相呼應，也符合 Zollo, Winter, and Insead (1999)將動態能力詮釋為「經過學習的集體行為，組織因而能系統化地產生與修改其運作流程」之內容，故持續變動確實有助於組織培養動態能力。

King and Tucci (2002)研究經驗與動態能力間的關係。在此經驗分為靜態經驗(static experience)與轉型經驗(transformational experience)，前者為經營現有市場的能力，後者指的是為避免組織惰性(organizational inertia)而進行的組織重組。動態能力是回應新市場需求的重要能力之一(Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107)，故本研究假設，若廠商擁有越多服務現有市場的經驗，進入同產業中新利基市場就可能性會較高；若距離上一次組織重組的時間越長，進入同產業中新利基市場就可能性會較低；如果服務現有市場的經驗越豐富，則未來進入新利基市場時會有較好的營收表現；總結上述，亦即不同類型的經驗對於培養動態能力的幫助程度並不相同，當廠商擁有的動態能力越大，越有可能進入新的利基市場。研究樣本為 1997 至 2005 年生產硬碟的 174 家廠商、共 208 個事業單位之跨年度資料，以廠商有無進入同產業中的新利基市場、以及進入後的表現來判定是否擁有足夠的動態能力。實證結果支持現有市場經驗會提高進入新利基市場可能性的假設，此結論與過去某些研究有相左之處，可能是來自於硬碟產業變動程度大的特性，廠商在原市場內本來就需要有回應快速變動的能力，但這也顯示在某些情況下，靜態經驗仍有助於動態能力的形成。

Zollo and Winter (2002)的理論研究中提出組織透過學習機制(learning mechanism)發展動態能力，並將學習機制分為三類：第一類是經驗累積(experience accumulation)，指人員執行已知的組織流程以帶來當前的收益，或是嘗試改善組織流程以增進未來的獲利能力；第二類是知識表達(knowledge articulation)，指透過集體討論、任務報告、表現評價來表達內隱知識的過程，人員之間因互相討論、分享知識與對特定事務的了解，而增進對任務執行所需步驟與績效間因果關係的認識；第三類為知識編碼(knowledge codification)，指人員將所了解的組織例行常規績效意涵(performance implication)予以文字化紀錄，例如手寫、電子表格、決策支援系統、專案管理軟體等等，也唯有先透過知識編碼，才得以促進組織內部的知識表達；研究中提到此三類學習機制會相互影響，並幫助組織形成動態能力，在此動態能力以流程研發(process R&D)、重組與再造(restructuring and reengineering)、以及併購後整合(post-acquisition integration)的成效來表示。研究結果發現，當執行頻率與內容的同質性較低時，比起經驗累積的學習機制，知識編碼與知識表達（尤其是前者）這兩種有目的性之學習(deliberate learning)更有助於動態能力的形成。

Benner and Tushman (2003)提出一理論研究架構，闡述流程管理與動態能力間的關係。流程管理包含全面品質管理(total quality management)、六個標準差(six sigma)、企業流程再造(business process reengineering)等，可以讓公司在現有的運作模式、或是在衍伸性創新(innovation)的情境下執行得更順暢，然而這卻不利於全新型態的創新、或是處在技術動盪(technological ferment)的環境中；作者認為企業應該以利用性(exploit)與探索性(explore)的活動來做為流程管理的緩衝，因為動態能力根植於上述兩類活動，必須讓企業在單純利用現有運作流程之際，同時導入與組織常規相異的新模式，

提供團隊合作、共同搜尋解決方案的機會(Wruck and Jensen, 1994; Hackman and Wageman, 1995)，且讓組織在執行之前有學習的空間(Pisano, 1996)，逐漸培養創新的動態能力，才有辦法在靜態與動態的環境中適應自如，並探索更多創新的可能。

在 Blyler and Coff (2003)的理論研究中，其中一部分在說明社會資本(social capita)是形成動態能力的必要但非充分(necessary but not sufficient)因素。在此社會資本指的是個人層面的資源，例如人脈與社交網絡等等，例如兩組團隊在爭取創投資金時，在雙方提出之商業計畫品質同等優秀的情況下，若某團隊的成員認識或與創業者有人脈網絡上的關聯，則該團隊取得創投資金的機會將大增。研究中引用 Teece et al. (1997)「動態能力能幫助公司取得不同型態的競爭優勢以創造報酬(generate rent)」的說法，故以「企業中所有的利害關係人(stakeholder)願意留任所至少須取得的報酬」作為衡量動態能力的指標。總結而言，作者認為社會資本是形成動態能力的重要來源之一，也等待後續的實證研究來驗證。

Kor and Mahoney (2005)認為資源的配置(resource deployment)有助於公司養成創造報酬的動態能力，進而提升績效表現。資源的配置包含研發與行銷的投入，作者假設若公司在過去有較多配置研發與行銷資源的經驗，比起較少投入資源的公司，將會有較優異的績效表現，因為研發與行銷上的投資可視為有形的努力(tangible effort)(Hill and Snell, 1988; Mosakowski, 1993)，對於累積創新與行銷等動態能力有直接的幫助；其中，若管理階層在該公司的任職經歷較豐富、或是機構投資人擁有的股份較多，也會讓研發與行銷發揮更大的價值。在此以 60 家新創科技公司為樣本，直接以迴歸分析驗證資源配置與績效表現間是否顯著。研究結果指出，若公司在過去投入較多的研發與行銷資源，確實會產生相對優異的績效表現；另外，管

理階層的經驗會使研發的投入產出更加明顯，機構投資人的公司所有權越高會使研發的效果更加明顯。

Arthurs and Busenitz (2006)研究在股票公開發行後，新創公司有無創投支持於營運表現上的差異，並以美國 1990 至 1994 年間科技業 134 組成對樣本（以標準產業分類來區分類別，各類別中有與沒有創投支持的公司分別構成每組成對樣本）驗證。在公司的起動階段(start-up stage)，需在面對市場不確定性的情況下推出新產品或服務，能成功的公司是因為擁有足夠的創業能力(entrepreneurial capabilities)；若一旦公司走向股票公開發行，在起動階段有創投的支持的公司，會比無創投支持的公司有更優異的表現，因為在股票公開發行後，將會面對產業更激烈的競爭、政府與大眾更仔細的檢驗，公司需要動態能力來重組與更新內部資源，以因應嚴苛的外在環境；而創投通常擁有豐富的產業經驗與敏銳度，能提供新創公司經理人適當的策略與決策建議，協助其養成所需的動態能力，故有創投支持的新創公司在股票公開發行後的營運表現會較佳。

Zahra et al. (2006)提出創業精神(entrepreneurship)與動態能力之文獻回顧與研究框架。文中指出能力分為兩種，一種是一般性能力，指利用資源解決問題或達到某種成果(outcome)的能力；另一種則是動態能力，指改變或重新配置一般性能力之能力。在與動態能力前因相關的假設中，首先作者提出動態能力可以透過整合技能(integration skill)來創造，因為那可以將不同的能力結合成前後協調的型態，漸少不必要的重複(redundancy)並確保策略目標的一致(Zahra & Nielsen, 2002)；第二是發現現有實質能力的不足，因此時內部倡議改變的壓力會提升，相較於成功公司常易因過去成就而自滿，更容易經歷改頭換面、養成動態能力的過程；最後作者認為，外在環境的重大或持續改變同樣會促使動態能力的

產生，因為公司必須回應外界的刺激，去檢視內部運作、適時改變目標與其優先順序，並尋找新的知識或機會(Cyert & James, 1963)。

Wu (2007)研究公司初創階段時，動態能力在創業資源(entrepreneurial resources)與績效表現之間所扮演的中介角色(mediating role)。作者認為對新創公司而言，動態能力的培養源自兩項重要因素：其一是創業資源，包含公司初創時所擁有的專業技術(specialized know-how)、資本、以及管理能力(managerial capacity)；其二是外部夥伴的合作意願，指夥伴願意優先分享資源、保護彼此間的合作關係；而上述的創業資源又會提昇外部夥伴與其合作的意願，形成一正向循環，以此方式來養成動態能力，然後進一步獲得良好的績效表現。此研究採用台灣 200 家高科技公司為樣本來印證，而動態能力此變數是以七點式尺度的語意差異量表(semantic differential scale)來衡量，題目皆是根據 Teece et al. (1997)的研究所製作，包含四個面向，分別是資源整合能力、資源重組能力、學習能力、以及回應改變的能力。研究結果支持所有的假設，顯示專業技術與外部夥伴的合作意願確實有助於培養新創公司的動態能力。

Rothaermel and Hess (2007)從過往文獻詮釋動態能力為「透過創新來適應改變」(Rothaermel & Hess, 2007; Teece et al., 1997, p. 516)的立場出發，探討組織三種不同層面的運作與創新之間的關係。首先是個人層面(individual level)，指內部在選材與育才上的投資，企業層面(firm level)是對於提升內部 R&D 能力的投資，網絡層面(network level)則是加強外部的策略聯盟、併購等投資。作者假設個人、企業、網絡等三層面的投資，以及其交互作用皆有助於創新動態能力的形成，並提升企業的創新產出(innovation output)。此研究採用 1980 至 2001 年全球 81 家生技製藥公司的樣本，以生技領域的專利數來衡量創新產出此依變數。實證結果支持三個個別層面的假設，但交互作用並不完全顯

著，會有相互消長的情況。因此，公司對於內部與外部的投資確實能幫助創新動態能力的生成，但若同時進行，個人層面投資所帶來的效應會與其他兩個層面重疊，這顯示越多投資未必越好，應該檢視公司自身狀況來進行不同層面的佈局。

Danneels (2008)研究組織特性與能耐之間的關係。作者將能耐分為不同的類型，一階能耐(first-order competence)是指有能力執行特定的任務，二階能耐(second-order competence)則是「創造新能耐的能耐」；文中主要在討論行銷與研發的二階能耐，並提出犧牲價值的意願(willingness to cannibalize)、建設性衝突(constructive conflict)、容忍失敗(tolerance of failure)、檢視環境(environmental scanning)、以及資源閒置(resource slack)等五項，是讓公司能在執行組織常務之外持續學習、調整，以探索新市場與新技術領域，發展行銷與研發動態能力的重要來源。在此採用美國 77 家國營製造公司之樣本，蒐集 2000 年與 2004 年兩個年度的資料進行驗證，以上述五項組織特性為自變數，並分別以行銷與研發能力為依變數。研究結果指出，雖然在長期資料迴歸(longitudinal regression)中自變數的影響並不完全顯著，但在單年度的迴歸模型中幾乎為顯著，代表上述幾項良性的組織特性仍在某些程度上有助於動態能力的形成。

Zhou and Li (2010)以中國為背景，探討發展新興市場的公司如何在快速變動的環境下，透過策略導向(strategic orientation)來創造動態能力。沿用 Gatignon and Xuereb (1997)的定義，作者將策略導向分為三個不同的構面，首先是顧客導向(customer orientation)，強調充分了解顧客偏好的變化，並將持續創造顧客卓越價值視為首要；第二是競爭者導向(competitor orientation)，指瞭解競爭者的長處與弱勢，並隨時掌握其行動；第三為技術

導向(technology orientation)，指消費者偏好技術領先的產品，廠商必須投入相關資源以跟上技術變動的腳步。在先前的數篇研究中(Benner, 2009; Griffith, Noble, & Chen, 2006)，指出動態能力的重要元素之一為適應能力(adaptive capability)，指迅速且有效率地重組資源與協調流程，以因應快速變動的環境，故本研究以適應能力為依變數。作者假設顧客、競爭者、技術導向皆會增進組織的適應能力，並分別測試在需求不確定性高(high demand uncertainty)與競爭強度大(high competitive intensity)的情況下，以上的假設是否仍會成立。以中國民生消費品產業中 420 個策略事業單位為樣本來驗證，結果指出，顧客與技術導向確實有助於適應能力的培養，但是競爭者導向的效果並不顯著。此研究不僅豐富了動態能力成因的相關文獻，也提供新興市場經理人營運企業時應注意的面向。

表 2-1 動態能力前因之相關研究

作者	研究類型	樣本	動態能力之前因	研究假設／研究結果
Teece et al. (1997)	理論研究	無	企業地位、未來發展路徑。	認為企業的能力存在於日常的運作流程中，受到現有產業地位以及未來發展路徑的相互影響下，進而形塑出各組織獨特的動態能力。
Helfat (1997)	實證研究／ 量化	美國 26 家 最具規模的 能源公司 (1976-81 年之資料)	互補性技術以及其他互補性資產，包含實體資產(如煤礦、煉油設備)與虛擬資產(如合成燃料的相關知識)。	過去累積之技術將使公司投入煤礦汽化與液化技術研發之可能性提高，證明互補性技術有助於廠商形成研發上的動態能力。

Griffith and Harvey (2001)	實證研究／ 量化	加拿大、英國、智利與菲律賓之通路商，共 130 筆資料	內部資產：關係確定性、專屬性資產。 外部資產：市場知識差距、市場類型。	關係確定性、專屬性資產、和市場知識差距可幫助通路商培養全球動態能力，使其在與製造商間的關係中占上風，但身處的市場類型則不一定。
Rindova and Kotha (2001)	實證研究／ 個案	Yahoo、Excite	連續變動，指組織之型態及功能不斷改變與升級的過程	Yahoo 與 Excite 兩家個案公司，透過持續轉化組織的型態與功能（搜尋引擎→網站→入口網站），培養在變動環境中生存的動態能力，讓公司在各個產業里程碑中取得競爭優勢。
King and Tucci (2002)	實證研究／ 量化	1997-05 生產硬碟的 174 家廠商、共 208 個事業單位	靜態經驗：經營現有市場之經驗。 轉型經驗：組織重組。	現有市場經驗會提高進入新利基市場可能性，故靜態經驗仍有助於動態能力的形成。
Zollo and Winter (2002)	理論研究	無	學習機制，又分為知識累積、知識表達、知識編碼三種面向。	當執行頻率與內容的同質性較低，知識表達與知識編碼比知識累積更有助於形成動態能力。
Benner and Tushman (2003)	理論研究	無	執行現有運作流程的利用性(exploit)活動，以及設立新方法或模式的探索性(explore)活動。	流程管理可讓公司在現有的運作模式、或在行伸性創新之下執行順暢，然而卻不利於全新型態的創新，應以利用性與探索性活動做為流程管理的緩衝，讓企業在純利用現有運作流程

				之際，同時導入與組織常規相異的新模式，逐漸培養創新動態能力。
Blyler and Coff (2003)	理論研究	無	社會資本，例如人脈與社交網絡。	認為社會資本是形成動態能力的必要但非充分來源，也等待後續的實證研究來驗證。
Kor and Mahoney (2005)	實證研究／ 量化	60 家新創 科技公司	資源的調配，此指公司內部的研發與行銷兩個方面。	若公司過去投入較多的研發與行銷資源，會較容易形成動態能力，並擁有優異的績效表現；另外，管理階層的經驗會使研發的投入產出更加明顯，機構投資人的所有權越高會使研發的效果更加明顯。
Arthurs and Busenitz (2006)	實證研究／ 量化	美國 1990 至 1994 年 間 科技業 134 組成對 樣本	創投的支持，以提供策略與決策建議	一旦公司走向股票公開發行，將會面臨更激烈的產業競爭與社會更嚴格的監督；若公司有創投的支持，可藉助其豐富的產業經驗與敏銳度，養成所需的動態能力，比起無創投支援的公司，將有更優異的營運表現。
Zahra et al. (2006)	理論研究	無	整合技能、現有實質能力的不足、以及外在環境之改變	認為在面對外在環境持續改變之下，透過整合技能的運用，並調整實質能力的內涵，有助於動態能力的形成。

Wu (2007)	實證研究／ 量化	台灣 200 家 高科技公司	(1) 創業資源：公司初創時所擁有的專業技術、資本、以及管理能力。 (2) 外部夥伴的合作意願：夥伴願意優先分享資源、保護彼此間的合作關係。	對新創公司而言，動態能力的培養源自創業資源以及外部夥伴的合作意願，而此創業資源又會提昇外部夥伴與其合作的意願，形成正向循環。在形成動態能力後，可進一步獲得良好的績效表現。
Rothaermel and Hess (2007)	實證研究／ 量化	1980 至 2001 年全 球 81 家生 技製藥公司	分別三個層面：個人層面指內部在選材與育才上的投資，企業層面是對於提升內部 R&D 能力的投資，網絡層面則是加強外部的策略聯盟、併購等投資。	實證結果支持三個個別層面的假設，但交互作用並不完全顯著，會相互消長。這顯示越多投資未必越好，應該檢視公司自身狀況來進行不同層面的佈局。
Danneels (2008)	實證研究／ 量化	美國 77 家 國營製造公 司	組織特性，包含犧牲價值的意願、建設性衝突、容忍失敗、檢視環境、以及資源閒置。	該五項特性是讓公司在執行組織例行常務之外，持續學習與調整，以探索新市場及新技術領域，發展創新與研發動態能力的來源。
Zhou and Li (2010)	實證研究／ 量化	中國民生消 費品產業中 420 個策略 事業單位	策略導向，包含顧客導向、競爭者導向、與技術導向。	顧客與技術導向確實有助於適應能力的培養，但是競爭者導向的效果並不顯著。

(資料來源：本研究整理)

第三節、小結

策略管理領域中最根本的問題是企業如何獲取與維持競爭優勢(Rumelt & Teece, 1994)，但早期的策略理論多著重在分析公司層級的策略，以及如何維持與保護現有的競爭優勢，於是動態能力理論從資源基礎觀點延伸，說明公司如何在變動快速的環境中建構與更新競爭優勢。

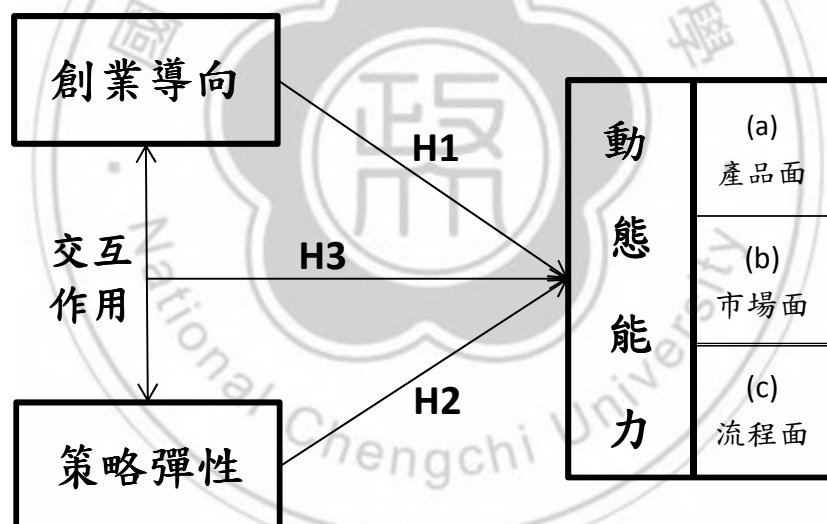
回顧學者過去對於動態能力的定義與相關研究，會發現存在很大的詮釋空間，在此綜合過往文獻，整理出三大共通點：第一，顧客之產品需求隨時在改變，企業必須擁有及時反應的能力；第二，市場脈動與競爭者之態勢持續在變化，企業必須同步更新自身的能力，若企業處於變動異常劇烈的產業，更是有迫切需求；第三，組織會遵循一套既定的執行流程，但必須隨著外界的變化而調整，以防發生內部僵化的情況，確保創新的產生。因此，本研究將動態能力分成修正與開發新產品的「產品動態能力」、回應市場結構變化的「市場動態能力」、以及調整內部程序或生產流程的「流程動態能力」。

而在探討動態能力如何形成的相關文獻中，可以將動態能力之前因分為三類，第一類為「實體或虛擬資產」，像是機器設備、知識、市場經驗、合作關係等等；第二類為「機制或過程」，包含學習機制、流程管理、組織變動；第三類則是「行為意圖」，例如策略導向。從上述分類可以發現，學者較少探討行為意圖相關的動態能力前因，但其他像是偏好率先行動、探索新機會的傾向，也可能幫助動態能力的形成；再者，動態能力強調在動盪環境中重組與更新內部資源，組織內部在策略的擬定與執行上理應有相當的彈性。因此，本研究認為「創業導向」與「策略彈性」也可能是動態能力的前因，相關的討論與假設發展將在下一個章節中說明。

第三章、研究架構與假設

根據前章文獻回顧的探討，本研究將動態能力分為市場、產品、流程三種面向，並提出前人尚未主張之創業導向、策略彈性、以及兩變數間之交互作用，亦為動態能力前因、有助於培養三種動態能力之假設，如下方研究架構所示。詳細的假設發展過程將在下段說明。

圖 3-1 本論文研究架構



第一節、創業導向

在與創業相關的文獻之中，Miller (1983)提出創業型公司(entrepreneurial firm)會從事產品市場創新、進行風險性的投機活動、並率先想出主動式的創新(proactive innovation)，迎頭痛擊競爭對手；承接上述概念，有學者認為創業導向包含創新(innovativeness)、主動性(proactiveness)、冒險(risk-taking)等元素(Covin & Slevin, 1989; Wiklund, 1999)，但有其他學者延伸 Miller (1983)的定義，認為存在第四種面向競爭進取性(competitive aggressiveness)(Covin & Covin, 1990; C. C. Dean, 1993)。而在 Lumpkin and Dess (1996)的研究中，提出了創業精神(entrepreneurship)與創業導向存在內涵上的差異，前者代表創業決策的內容，但後者反映創業過程以及新事業如何進行，並定義創業導向是得以讓公司進入新市場(new entry)的流程、慣例(practice)、與決策風格(decision-making style)，包含創新、主動、冒險、競爭進取、以及自治性等五大面向。

過去與創業導向有關的文獻裡，大部分探討該變數與公司績效間的關係，而 Wang (2008)指出以往的研究多支持創業導向會直接造成公司好或壞的績效表現，但作者發現這兩個變數之間存在一中介變數(mediator variable)——學習導向(learning orientation)，創業導向會先加強學習導向，而學習導向才進一步導致公司良好的績效；作者最後也合理假設，可能尚有其他中介變數的存在，能夠解釋創業導向與績效之間的關係。Wu (2007)則以公司初創階段為探討標的，研究動態能力在創業資源與績效表現之間所扮演的中介角色；作者將創業資源定義為公司初創時所擁有的實體或虛擬資產，像是專業技術、資本、管理能力等等，並發現擁有越多創業資源的公司，一方面會提升外部夥伴與其合作的意願，另一方面可促進動態能力的形成，

然後進一步帶動優良的績效表現。概括以上研究，我們可知創業導向與績效間有密切的關係，這和動態能力與績效兩變數常被學者在同一研究中探討的情況類似，猜測創業導向與動態能力間可能亦存在某種關係；再者，Wu (2007)的研究隱含創業資源會促進動態能力的形成，且該學者對於創業資源包含實體與虛擬資產的定義相當廣泛，也和 Lumpkin and Dess (1996)對創業導向的定義有重疊之處，故初步假設創業導向有助於培養動態能力。

回到 Lumpkin and Dess (1996)所定義的創業導向五面向，其內涵都和動態能力有所連結。首先是創新，其反映出組織傾向於投入和支持新想法、實驗、以及創意的過程，以創造全新的產品、服務、或技術流程，創新也代表偏離現有技術與常規、甚至是超越當前科技(current state of the art)的意願(Kimberly, 1981)；而創新又反映在產品市場與技術面的突破，前者指向產品設計、市場調查、以及廣告行銷等，而後者則著重於新產品與流程發展、技術專業、與產業知識，亦即富於創新性的公司，會積極地運用特殊或尖端(cutting-edge)技術，試圖開發出突破性的產品，然後以新穎的行銷手法來推廣。創業導向的另外一個面向是冒險性，代表有意願投入不確定性大或是高風險高報酬的計畫，且為了取得市場先機，不惜大幅舉債或投入大量資源，雖然失敗時必須擔負較多損失，不過一旦成功將坐擁可觀報酬。綜合兩者而言，創新可以詮釋為積極嘗試未知事物的傾向，和勇於投入高槓桿操作的冒險性有相近之處，因對於新技術、新設計、新手法的堅持，進而增加推出新產品與應用的頻率、以及提升大眾的喜好程度，讓處於環境變化速度快的公司能跟上或超越外界的變動性。

而主動性代表一種前瞻性的觀點(forward looking perspective)，指預期未來可能面臨的問題、需求、以及產業環境的改變來行動，因此這類公司並不是人云亦云的跟隨者(follower)，而是懂得觀察產業脈動的領導者(leader)，

會先於競爭對手、策略性地導入未來的趨勢產品或品牌，並刪減處於成熟或是衰退的業務。競爭進取性則指公司傾向直接且強烈的挑戰競爭對手，以在進入新市場或爭取產業地位上贏過對方，其中包含了很大的回應性(responsiveness)成分，不惜和競爭者發生正面衝突(head-to-head confrontation)，例如進行激烈的價格戰。有學者認為主動性與競爭進取性是相同的，但 Lumpkin and Dess (1996)說明了兩者的相異之處，主動性是公司之於市場機會的運作，而競爭進取性則是公司之於競爭對手的活動，故簡而言之，前者是符合需求(meeting demand)，後者則是競爭需求(competing for demand)；本研究認為兩者內涵上的差別恰巧形成互補性，主動性讓公司能著眼於市場上新的機會，乘競爭者尚未投入之際，率先搶占產業位置，而競爭進取性能讓公司鎖定競爭對手進行防堵，避免市場態勢的突發變化，因此兩者有助於公司全面性地因應市場變化。

自治是相對於官僚體制(bureaucracy)的概念，指個人或團體在追求新機會時能夠提出新想法或願景，並擁有執行之直到完成的主導權力(Lumpkin & Dess, 1996)，而此種新發展的推動力通常來自於組織中較初階的層級(Bower & Administration, 1970)，當獨立自主的運作模式真正落實、擁有較佳的彈性去調整內部運作流程，組織較能夠抓緊外界變動所帶來的機會；此外，在 Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, and Kyläheiko (2005)的研究裡，說明創業導向讓公司得以在初期就辨認出機會，並在過程中重新建構自身的資產基礎(asset base)，包括流程、方法、商業模式(business model)、互補性資產(complementary asset)等等，以持續的自我更新來配合外界變動的腳步。因此，創業導向確保組織內部可適時調整、不拘泥於一套相同的模式，而創業導向其中之自治面向，更有助於取得運作上之彈性，讓公司在運作流程上培養動態能力。

綜合上述的文獻討論可分別推知，擁有創業導向的公司強調投入新研究、敢於投資高風險的計畫，使其較容易開發出突破性的新產品；預測市場趨勢而動的主動性，以及防堵競爭對手行動的競爭進取性，讓公司更容易適應快速變化的市場態勢；而自治性所賦予的自主權與彈性，使組織降低固守既有流程的可能，這隱含重組內部流程與資源，不斷更新自身能力以與外部環境配合，和 Teece et al. (1997) 定義動態能力為組織建構、重組內部流程與慣例的觀點不謀而合；另外，儘管前述推論分別將創業導向的不同面向對應至產品、市場、公司內部流程等較明顯的部分，但其實這些面向所帶來的影響並不能直截了斷劃分(clear-cut)，某些面向帶來的可能是全面性的影響。因此，在已經有學者將創業資源視為累積動態能力之來源(Wu, 2007)的前提下，本研究認為創業導向亦可納為虛擬創業資源，做為動態能力之前因，並提出以下假設：

假設 1(a): 若組織的創業導向越大，越容易培養出產品面的動態能力。

假設 1(b): 若組織的創業導向越大，越容易培養出市場面的動態能力。

假設 1(c): 若組織的創業導向越大，越容易培養出流程面的動態能力。

第二節、策略彈性

策略彈性指透過不斷改變現有的策略行動、資源配置、投資策略等，來加速內部變化的腳步，以適應外部環境的變遷(Aaker & Mascarenhas, 1984; Bahrami, 1992; Hitt, Keats, & DeMarie, 1998; Sanchez, 1995)。策略彈性通常建構在具彈性的資源池(resource pool)以及多元的策略選擇組合(portfolio of strategic option)之上，讓公司得以有效率地管理不確定性以及變化快速的市場(Aaker & Mascarenhas, 1984)；也有學者認為策略彈性可用來增進溝通、計畫、與策略的效率，再加上調整後的產品與行銷組合，可增進公司的績效表現(Miles, Snow, Meyer, & Coleman Jr, 1978)。

策略彈性經常被用來探討與績效表現之間的關係。Nadkarni and Narayanan (2007)的研究指出，在產業脈動速度(industry clockspeed)快的產業，策略彈性可帶來公司優良的績效，反之則有負面影響；而在 Grewal and Tansuhaj (2001)的研究中，說明當企業處於競爭強度高(high competitive intensity)、需求不確定性大(high demand uncertainty)、科技不確定性大(high technological uncertainty)的環境中，策略彈性大有助於企業獲得優異的績效表現。因此，在高度競爭、動態性高的環境裡，策略彈性的效果會相對於顯而易見。

Johnson, Lee, Saini, and Grohmann (2003)整理前人的論述，發現儘管研究產出相當多元，但學者大都忽略了市場、行銷等面向也可能包含在策略彈性之中，此外，過去的文獻也幾乎只視策略彈性為回應性(reactive or responsive)的動作，故作者認為策略彈性的概念應納入市場、行銷等觀點，並同時囊括主動性與回應性的架構，因此在該篇研究中，視市場導向為策

略彈性的內涵，一方面密切關注消費者需求與市場最新趨勢，另一方面則會時刻掌握競爭者的動態，避免市場上的突發狀況。

Zhou and Wu (2010)則探討技術能力(technological capability)、利用與探索(exploitation and exploration)之間的關係，以及策略彈性所扮演的調節角色(moderating role)。技術能力指公司運用不同技術資產的能力，這些資產可能包括專利、技術人員、或是本身擁有的特定技術知識等，在組織惰性(organizational inertia)的觀點下探討，技術能力易使公司安於穩定的現狀、僅利用現存的資產，較少去發展新技術、或是開發新的產品，也因此組織會侷限於反覆運用既定的流程或慣例，即便會提升嫻熟程度與效率，卻大幅降低探索新機會的可能，也就是技術能力與利用性呈正向關係，但和探索性卻呈倒 U 字型關係，例如研究中舉的例子，Polaroid 公司曾是拍立得相機市場的領導廠商，但因忽略了新的數位攝影潮流，而在 2001 被迫宣告倒閉。然而本研究也發現，若公司擁有高的策略彈性，則會加強技術能力對探索性的正面影響，亦即策略彈性促使公司去靈活地運用資源，並適時重組僵化的流程或執行方式，降低組織惰性的影響，如此也更有孕育創新，開發出新一代的產品。

綜合前述討論可知，策略彈性代表改變策略、分配資源、調整節奏等多元化的能力，若身處競爭激烈、變動快速的產業中，對於策略彈性更是有迫切需求，這與動態能力「在變動的外部環境中調整內部流程」的觀點相互呼應。然而，策略彈性與動態能力間仍存在不同之處，第一是概念所囊括的範圍，前者很直觀地說明組織改變內部策略配置的靈活性，但後者可以用很多不同的角度來詮釋，例如 Leonard-Barton (1992)的路徑相依觀點、Zollo and Winter (2002)的集體學習觀點、Winter (2003)的不同層級能力觀點

等等；第二則是著重點上的差異，前者集中於闡述改變現階段策略的運作，不過後者會在改變內部策略與資源配置後，進一步強調延伸現有的能力，因而創造新的競爭優勢，例如隨著市場的趨勢調整研發的比重，逐漸養成研發上的動態能力。再回到策略彈性本身，於以往有關策略彈性與績效的研究中，皆指出策略彈性以內部靈活的調整機制來回應市場變化，抵銷市場環境的不確定性，且也有學者提出策略導向在本質上囊括回應市場需求與競爭動態的面向；再者，策略彈性除了針對外界變動而反應，也隱含主動調整的靈活度，例如能夠加強科技能力對探索導向的正向關係，讓公司能不受限於利用現有流程與模式，並且透過持續的探索與創新，開發出更多滿足市場需求的新產品。因此，本研究假設如下：

假設 2(a): 若組織的策略彈性越大，越容易培養出產品面的動態能力。

假設 2(b): 若組織的策略彈性越大，越容易培養出市場面的動態能力。

假設 2(c): 若組織的策略彈性越大，越容易培養出流程面的動態能力。

第三節、創業導向與策略彈性之交互作用

歸結前兩小節的討論，創業導向及策略彈性都是企業自我更新與因應變動的重要指標，且 Wiklund and Shepherd (2003)認為有創業導向的企業會展現其策略導向的一面，Jantunen et al. (2005)則強調應該結合創業精神 (entrepreneurship)與策略管理(strategic management)的觀點來解釋價值創造的來源，故兩變數間可能存在相互加乘的效果。

在 C. Dean and Thibodeaux (1994)的研究中，定義策略適應力(strategic adaptiveness)為公司猜測環境變化並隨之調整策略的能力，以各產業 233 個樣本進行實證研究，發現策略適應力與創業導向間呈正向關係；Barringer and Bluedorn (1999)則以「因機會或威脅的出現而改變策略計畫」的計畫彈性(planning flexibility)為其實證研究的變數之一，並證明計畫彈性與創業導向之間亦呈正向關係。

Green, Covin, and Slevin (2008)綜合前人的研究，發現策略反應(strategic reactivity)對於創業導向可能有互補的作用。擁有創業導向的組織代表其支持冒險、創新、主動等精神，會在不確定性高、市場狀態尚不明朗的情況下採取行動，較容易讓公司暴露於高風險、突發狀況多的處境；然而，公司可以用策略反應來補救，亦即因應環境變化來重組策略，故策略反應可被視為創業導向的公司用來降低風險的導正機制(corrective mechanism)。作者更進一步提出以組織架構(organization structure)與高層決策風格(top management decision-making style)二維度所構成的四種矩陣式情境，探討策略反應與創業導向的關係；實證結果發現，雖然兩變數的正向關係並非在四種情境下皆成立，但在組織架構與高層決策風格「調性一致」的情況下

(亦即有機式架構／直覺與經驗式決策，或機械式架構...等專家式決策)，策略反應與創業導向的正向關係會非常顯著。

上述討論過的策略相關變數包含策略適應力、計畫彈性、策略反應等，都與創業導向擁有正向的互動關係，而細究這些變數的內涵，都強調公司不拘泥於成規、因應變動而調整策略的靈活度，與策略彈性的涵義相呼應；但策略彈性囊括的面向更廣，不僅是被動回應市場變化，也包含主動調整資源或策略來取得先機，一方面可抵銷創業導向所帶來的高風險，另一方面也可加強創業導向的探索本質，例如創業導向的主動性或競爭進取性，若搭配上靈活運作、不拘泥成規的策略彈性，應可幫助創業導向本身策略性地開拓創新，因應變化的外界養成動態能力；而關於策略彈性對動態能力的作用力，若此時創業導向同時存在，其內隱含的創新與自治性等面向，應有助於公司蒐集各不同階層的資訊，透過不拘泥現況的思想模式執行彈性的策略規劃，對於培養變動環境中的動態能力應有相當的幫助。

總結來說，本研究認為策略彈性與創業導向間存在正向加強的關係，兩變數會相互凸顯與動態能力間的正面作用力，因此我們提出以下假設：

假設 3(a): 若組織的創業導向與策略彈性的交互作用越大，越容易培養出產品面的動態能力。

假設 3(b): 若組織的創業導向與策略彈性的交互作用越大，越容易培養出市場面的動態能力。

假設 3(c): 若組織的創業導向與策略彈性的交互作用越大，越容易培養出流程面的動態能力。

第四章、研究設計

第一節、樣本來源與研究對象

本研究之資料取自政治大學國貿所教授委託中華徵信所建置之「台灣電子業公司資料庫」，為 2010 年針對國內各家電子公司之總經理與一位重要部門主管進行之問卷資料，除了公司、訪問人基本資訊、業務範疇以及營收等數字，其餘問題幾乎皆以李卡特七點式或九點式尺度（從「非常不同意」到「非常同意」）來衡量，詢問關於市場狀況、營運策略、公司策略、客戶關係、績效表現等問題，一共蒐集了 204 家廠商之資料。問卷概括內容如下表所示：

表 4-1 問卷內容概要

類別	內容概述
公司初成立時之狀況	成立年份、產品範疇、服務項目、員工與研發人員數
公司現階段之狀況 (以 2009 年為基準)	成立年份、產品範疇、服務項目、員工與研發人員數、資本額、營業額、產業鏈位置、研發密集度
所處產業之市場現況	市場變動程度、技術變動程度、市場競爭強度、市場需求變化程度
營運與策略方向	對於學習之看法、對於創新之看法、對於技術領先之看法、產品模組化程度、策略之規劃與配置

與代表性顧客之關係	顧客所屬產業、主要交易產品、合作與契約時間、E化程度、合作模式、信任程度、依賴程度、公司主動程度、為該客戶資產投入資產情形、績效表現
其他	與供應商之關係與合作程度、與競爭對手之相對表現

第二節、變數衡量與定義

一、依變數

此部分採用絕大多數學者的看法，將動態能力設定為「因應環境變化的過程中，某項能力是否比競爭對手強」(Rothaermel & Hess, 2007)，並以李卡特七點式尺度來衡量，在參考 Teece et al. (1997)和 D. J. Teece (2007)的研究後，將產品動態能力定義為原有產品擴充到其他產線、為客戶修正並改善原產品、以及創造全新產品的能力，將市場動態能力定義為從目前產業增加新客戶、調整目前不同客戶銷售比重、在全新產業開拓新客戶的能力，將流程動態能力定義為原有流程垂直或水平整合、為客戶變更流程、以及導入全新生產流程的能力。

二、自變數

自變數皆以李卡特七點式尺度之問題呈現，以衡量受訪公司所展現的行為傾向或程度，詳細內容如下所述：

1. 創業導向

此變數參考 Lumpkin and Dess (1996, 2001)的研究，將創業導向定義為公司強調研究發展和技術領先、先行動並引來其他公司的反應、可以很快推出新的行政和經營技術、傾向追尋高風險的專案、以及盡最大可能探索新機會等五項。

2. 策略彈性

此處則參考 Zhou and Wu (2010)的研究，將策略彈性區分為產品與市場兩方面，將產品面策略彈性定義為靈活調配行銷資源與生產資源的程度，以及產品設計（例如模組化產品設計）具有的彈性大小；而市場面策略彈性則定義為因應環境變化而重新擬定產品策略、針對目標市場而重新組合製造和配銷、以及重新調配資源以配合新產品策略的能力。本研究並未特別區分產品或市場面向，而是將上述題項結合，視為一總和之策略彈性。

三、 控制變數

為了提升模型有效性，此處參考過去相關之學者研究，設定如下所示之控制變數：

1. 公司年齡

定義為公司成立年至 2011 年（為公司填寫問卷之年度）之期間。公司成立時間長短反映經驗的累積多寡，會影響面對外界變化時之應變與調適能力，因此列為控制變數。

2. 產業類別

不同產業有不同的營運模式或規則，會影響後續的表現和發展，故予以控制。本研究所採用之資料為台灣電子相關企業，其中包含電子資訊、機械金屬、生技醫藥、化學民生等四大類別，而樣本集中在電子資訊類，因此設定產業類別之虛擬變數，將電子資訊類廠商設為 $DV=1$ ，其餘為 $DV=0$ 。

3. 研發密集度

定義為「年度研發經費／年營業額」。研發密集度高低反映公司對於發展新技術、新產品的重視程度，會影響在變動環境中的應變能力，故予以控制。

4. 公司規模

以公司的年營收表示，單位為千萬台幣，但為了避免數值過大、或是樣本間數字相差太多而造成誤差，本研究將公司年營業額取自然對數以代表公司規模之變數。公司規模大小反映資本的雄厚程度，或甚至背後有無集團的支持，此會影響環境變化來臨時手中所能調配的資源，因此也予以控制。

5. 市場變動程度

以七點式李卡特尺度衡量，問題包含市場需求和消費者喜好、競爭者行動的可預測性，以及產業競爭態勢的改變頻率。「因應環境變化」是動態能力內涵中重要的一環，因為在市場變化程度相對大的情況下，不僅外部的考驗更加嚴苛，也可能同時帶來更多新的契機，這和市場變化程度相對小的環境是非常不同的，因此將市場變動程度設為控制變數。

表 4-2 各變數定義彙整表

類別	變數名稱	變數定義	問卷題數	參考文獻
依變數	產品動態能力	(1)原有產品擴充到其他產線、(2)為客戶修正並改善原產品、(3)創造全新產品	3	Teece et al. (1997)、D. J. Teece (2007)
	市場動態能力	(1)從目前產業增加新客戶、(2)調整目前不同客戶銷售比重、(3)在全新產業開拓新客戶	3	
	流程動態能力	(1)原有流程垂直或水平整合、(2)為客戶變更流程、(3)導入全新生產流程	3	
自變數	創業導向	(1)強調研究發展和技術領先、(2)先行動並引來其他公司反應、(3)很快推出新的行政和經營技術、(4)追尋高風險的專案、(5)盡最大可能探索新機會	5	Lumpkin and Dess (1996, 2001)
	策略彈性	(1)(2)靈活調配行銷資源，以推廣不同產品線的產品、製造多樣性的產品、(3)產品設計具有彈性，以支持未來多樣性的產品發展、(4)(5)(6)因應環境變化，重新擬定產品策略、針對目標市場重新組合資源來發展製造和配銷、重新調配資源以配合產品策略	6	Zhou and Wu (2010)

控制變數	公司年齡	公司成立年至 2011 年之期間	1	Arthurs and Busenitz (2006)、Green et al. (2008)
	產業類別	電子資訊類廠商設為 DV=1，其餘為 DV=0	1	Wang (2008)、Zhou and Li (2010)
	研發集中度	年度研發經費／年營業額	1	Arthurs and Busenitz (2006)、Nadkarni and Narayanan (2007)
	公司規模	公司年營業額取自然對數	1	Helfat (1997)、Jantunen et al. (2005)、Zhou and Li (2010)
	市場變動程度	(1)市場需求和消費者喜好的可預測性、(2)競爭者行動的可預測性、(3)產業競爭態勢的改變頻率	3	Jantunen et al. (2005)、Green et al. (2008)

第三節、研究方法

在此以 Cronbach's α 信度指標、敘述統計、相關係數等方法來進行樣本資料的分析，接著以線性迴歸模型來檢視因果關係與各變數的顯著程度，以驗證本研究的假設。

第五章、實證結果

第一節、Cronbach's α 信度分析

為了確保問卷結果的一致性與可靠度，Cronbach's α 值必須在 0.7 以上。下表呈現依變數、自變數、控制變數中，資料取自問卷題組的變數，大部分都有 0.8 或 0.9 以上的高數值，只有市場變動程度之控制變數其值為 0.694，雖然未滿 0.7，但相當接近門檻數值，仍可接受。因此整體而言，高的 Cronbach's α 值代表模型中變數之信度有相當高的水準。

表 5-1 模型變數之 Cronbach's α 數值表

類別	變數名稱	問卷題數	Cronbach's α 值
依變數	產品動態能力	3	0.868
	市場動態能力	3	0.901
	流程動態能力	3	0.864
自變數	創業導向	5	0.789
	策略彈性	6	0.914
控制變數	市場變動程度	3	0.694

第二節、敘述統計

下頁表格呈現各變數之敘述統計量。首先是依變數的部分，皆是以李卡特七點式尺度來衡量的問題，最小值皆為 1，最大值皆為 7，其中產品動態能力的平均數最大、標準差最小，分別是 5.03 與 1.04，而市場動態能力的平均數最小、標準差最大，分別是 4.82 與 1.12。

在自變數的部分，前兩個變數也是以李卡特七點式尺度來衡量，最大值皆為 7，標準差也差異不大，而創業導向的最小值比策略彈性的最小值大，分別是 1.6 與 1，但在平均數之項目，創業導向比策略彈性約小了 0.5，其值分別是 4.77 與 5.28；在交互作用項上，因為是兩變數的乘積，故數值或差距都會被放大，最小值遠比其他兩個自變數大，為 2.4，最大值更高達 47.6，平均數為 25.61，比創業導向和策略彈性平均數的乘積 25.19 還大，標準差亦高達 8.15。

在控制變數的部分，公司平均成立 21.63 年，但成立時間差距甚大，最少僅有 3 年，最多有 66 年，導致標準差被拉大，為 11.14 年；研發密集度平均占總營收的 9.01%，但不同公司間也存在一定差距，最小值只佔總營收的 0.25%，但最大可達 70%，故標準差也相當大，來到 10.74；在公司規模此一變數上，因為取自然對數的關係，使整體數值與差距縮小，平均數為 5.06，標準差為 1.61，但最小值與最大值間仍存在相當之差距，分別是 0.26 與 11.18；最後是市場變動程度，此變數也是由李卡特七點式尺度來衡量，平均數為 4.22，標準差為 1.23，最小值與最大值分別是 1.67 和 7。

表 5-2 樣本之敘述統計量

	變數名稱	樣本數	平均數	標準差	最小值	最大值
依 變 數	產品動態能力	204	5.03	1.04	1.00	7.00
	市場動態能力	204	4.82	1.12	1.00	7.00
	流程動態能力	204	4.96	1.08	1.00	7.00
自 變 數	創業導向(EO)	204	4.77	0.96	1.60	7.00
	策略彈性(SF)	204	5.28	0.99	1.00	7.00
	EO與SF之交互作用項	204	25.61	8.15	2.40	47.60
控 制 變 數	公司年齡	204	21.63	11.14	3.00	66.00
	研發密集度	158	9.01	10.74	0.25	70.00
	公司規模—營業額取自然對數	181	5.06	1.61	0.26	11.18
	市場變動程度	204	4.22	1.23	1.67	7.00

在本研究模型的所有變數裡，只有控制變數中的產業類別設為虛擬變數，無法藉由以上之敘述統計表格分析，故用以下之分析方式呈現。在下頁的兩個表格中，分別呈現樣本廠商在公司成立之初以及現今（以 2009 年為基準）所屬之產業類別，因為問卷中該題目為複選，亦即某廠商的產品範疇可能同時屬於兩種以上產業，故下表之廠商總數會大於樣本總數 204。樣本分為四大類，最多廠商屬於電子資訊類，有 220 家，約佔總數之 90%，機械金屬類次之，有 19 家，第三為生技醫藥類，有 2 家廠商屬之，最後是化學民生類，僅有 1 家，其他不屬於上述類別的廠商有 4 家；在 2009 年，各公司之產業分布大致沒有改變，僅有數量上之增長，代表有若干家廠商延伸其產品範疇，電子資訊類廠商之數量仍然最多，成長至 256 家，機械金屬類與生技醫藥類皆小幅成長，分別至 20 家與 3 家，化學民生類則維持在 1 家，而其他類廠商有 2 家被歸入上述四大類別中。

表 5-3 樣本公司成立之初所屬產業類別¹及廠商家數²

電子資訊類		機械金屬類		生技醫藥類		化學民生類		其他
名稱	家數	名稱	家數	名稱	家數	名稱	家數	
半導體	28	鋼鐵	0	醫療器材	1	石化高分子	0	
平面顯示器	3	金屬製品	8	醫療照護	1	紡織	0	
光電	28	機械	2	生物應用工程	0	食品及飲料品	0	
通訊	20	運輸工具	1	生技醫藥類其他	0	環安	0	
儀器	3	電機	6			特用化學品	1	
資訊家電	6	能源	1			產業用紡織品	0	
資訊硬體	30	非鐵金屬	0			化學民生類其他	0	
資訊軟體	4	電子及半導體設備	1					
電子零組件及材料	74	機械金屬類其他	0					
電子資訊類其他	24							
累計廠商家數	220		19		2		1	4

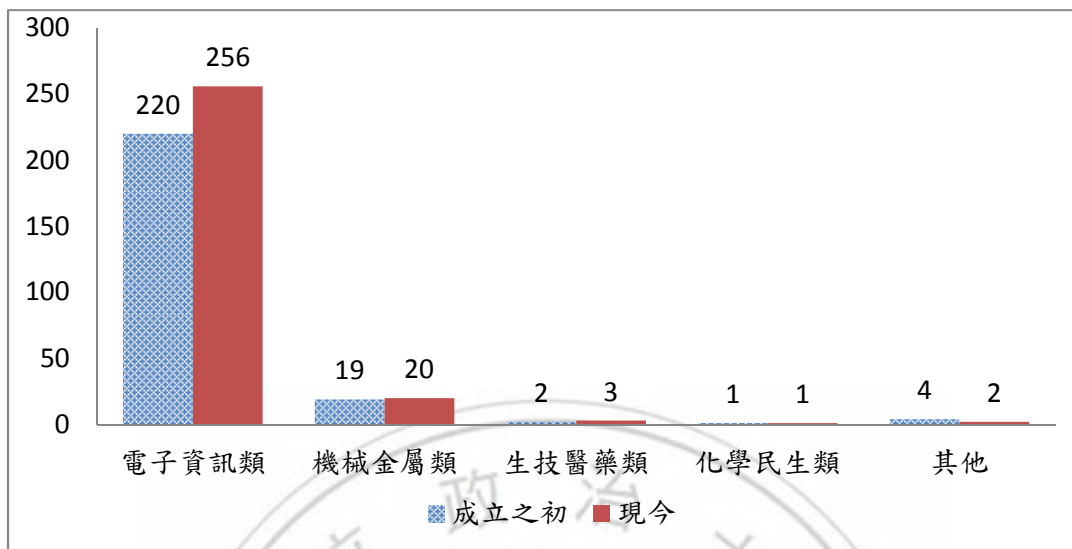
表 5-4 樣本公司現今所屬產業類別及廠商家數（以 2009 年為基準）

電子資訊類		機械金屬類		生技醫藥類		化學民生類		其他
名稱	家數	名稱	家數	名稱	家數	名稱	家數	
半導體	32	鋼鐵	0	醫療器材	2	石化高分子	0	
平面顯示器	10	金屬製品	8	醫療照護	1	紡織	0	
光電	36	機械	1	生物應用工程	0	食品及飲料品	0	
通訊	25	運輸工具	2	生技醫藥類其他	0	環安	0	
儀器	5	電機	5			特用化學品	1	
資訊家電	7	能源	1			產業用紡織品	0	
資訊硬體	33	非鐵金屬	0			化學民生類其他	0	
資訊軟體	6	電子及半導體設備	2					
電子零組件及材料	78	機械金屬類其他	1					
電子資訊類其他	24							
累計廠商家數	256		20		3	1		2

¹ 本資料庫之樣本為台灣電子公司，但是依照廠商所生產之產品或提供之服務來定義其產業類別，因此會有電子資訊類以外的其他三種分類（例如生產醫療儀器之電子公司可歸屬於生技醫藥類）。

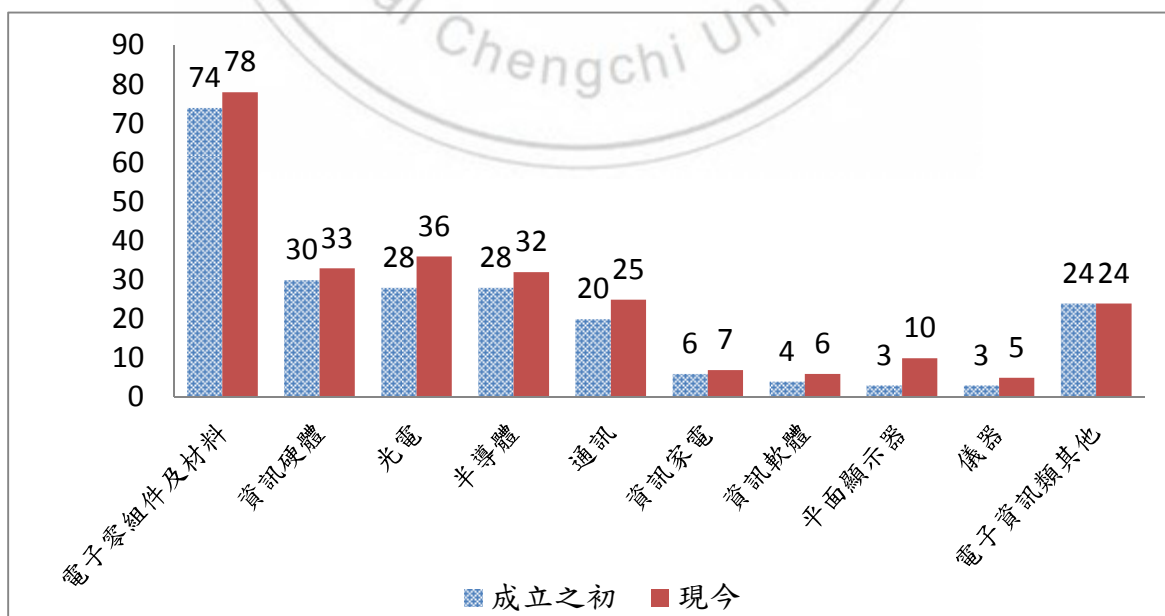
² 本資料庫之樣本廠商總數為 204，但一家廠商可能同時屬於兩個不同的產業（比較多數的情況為同屬上表電子資訊類別中兩個以上的產業，例如可同時歸類於資訊軟體與資訊硬體），因此上表的累計廠商家數會超過原始樣本數。下方表 5-7 與 5-9 也有同樣之情況。

表 5-5 樣本廠商成立之初 vs.現今—所屬大產業類別比較



而在比重佔最大的電子資訊類廠商中，又大部分集中在電子零組件及材料、資訊軟體、光電、半導體、通訊等五大類，其中電子零組件及材料便囊括了 30% 以上；另外，比較公司成立之初與現在，有若干家廠商分別轉換或投入了光電、半導體、平面顯示器等產業。

表 5-6 電子資訊類廠商成立之初 vs.現今—產業別比較

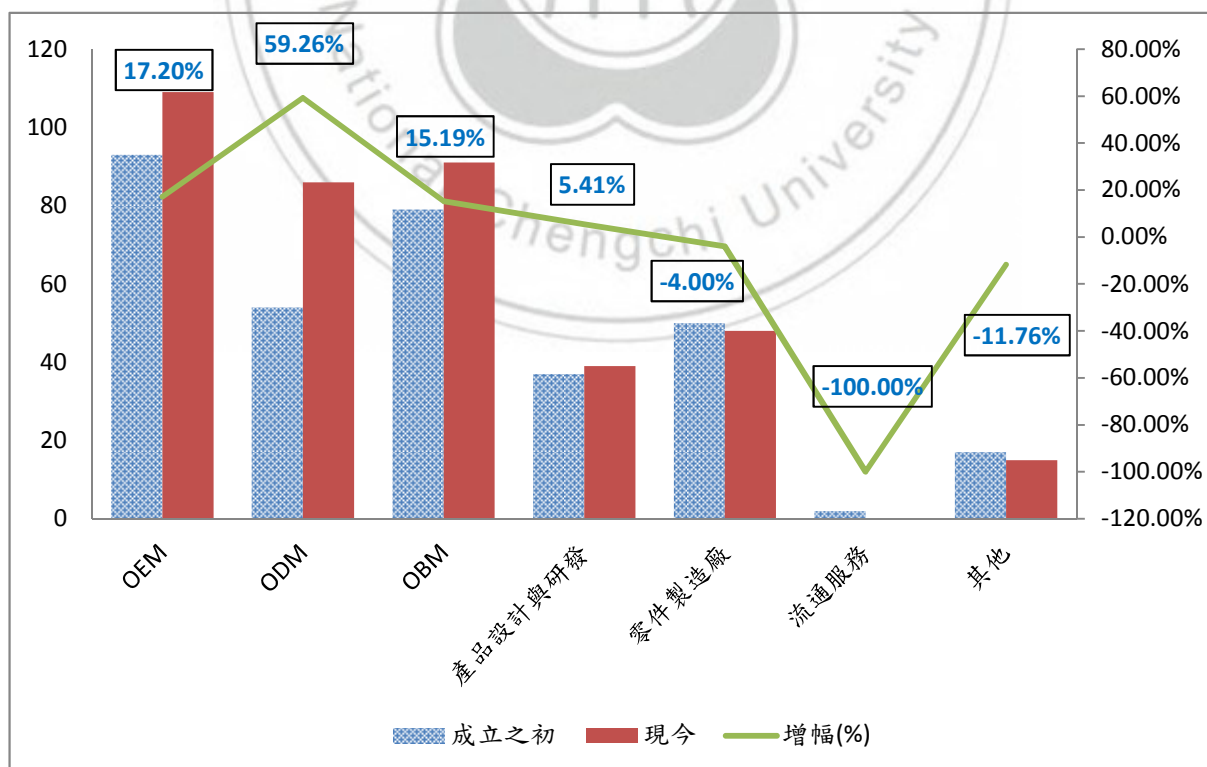


下列兩張圖表呈現樣本廠商成立之初至今服務範疇的變化。在成立之初，最多廠商提供 OEM 純代工服務，共有 93 家，佔總樣本數一半以上，再來分別是 OBM 自有品牌以及 ODM 設計代工服務；提供流通服務的廠商最少，僅有 2 家。而觀察現今各廠商的服務類型，仍是集中在 OEM、ODM、OBM 三種，且新加入者也最多，其中 ODM 的廠商增加 32 家，增幅將近 60%；其他像是產品設計研發、零件製造廠方面，數量沒有太大改變，而提供流通服務的廠商已經降為 0。

表 5-7 樣本廠商成立之初 vs. 現今 (以 2009 年為基準) - 服務類型

服務類型		OEM	ODM	OBM	產品設計與研發	零件製造廠	流通服務	其他
廠商家數	成立之初	93	54	79	37	50	2	17
	現今	109	86	91	39	48	0	15

表 5-8 樣本廠商成立之初 vs. 現今 - 服務類型百分比變化



下表呈現樣本廠商目前所在的產業鏈位置，大部分從事中游的工作，約佔 50%，而上游與下游約分別佔 25%；而累積廠商數來到 208 家，比樣本數的 204 家還多，顯示至多有 4 家廠商進行跨垂直產業鏈的活動。

表 5-9 樣本廠商現今（以 2009 年為基準）所在產業鏈位置

產業鏈位置	上游	中游	下游	累計廠商數
廠商家數	52	102	54	208



第三節、 相關分析

下表彙整了模型中各變數的相關程度，變數間大部分為正相關的狀態。在產品、市場、流程動態能力三個依變數，以及創業導向、策略彈性、創業導向與策略彈性之交互作用三個自變數，上述六個變數之間都呈現了非常顯著的正相關。

在控制變數的部分，公司年齡與研發密集度、市場變動程度呈負相關，且與產業類別之間為顯著負相關；產業類別與產品動態能力此一依變數、三個自變數、以及多個控制變數呈負相關，但與公司規模呈顯著的正相關；研發密集度與流程動態能力、策略彈性呈現負相關；公司規模對公司年齡呈顯著正相關，但對研發密集度以及市場變動程度則呈現負相關。

表 5-10 模型變數之相關係數分析

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	產品動態能力	Pearson 相關	1										
		顯著性 (雙尾)											
2	市場動態能力	Pearson 相關	0.661**	1									
		顯著性 (雙尾)	0.000										
3	流程動態能力	Pearson 相關	0.754**	0.751**	1								
		顯著性 (雙尾)	0.000	0.000									
4	創業導向	Pearson 相關	0.630**	0.519**	0.587**	1							
		顯著性 (雙尾)	0.000	0.000	0.000								
5	策略彈性	Pearson 相關	0.557**	0.478**	0.517**	0.460**	1						
		顯著性 (雙尾)	0.000	0.000	0.000	0.000							
6	創業導向與策略 彈性之交互作用	Pearson 相關	0.676**	0.568**	0.631**	0.860**	0.829**	1					
		顯著性 (雙尾)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000						
7	公司年齡	Pearson 相關	0.095	0.072	0.085	0.025	0.109	0.058	1				
		顯著性 (雙尾)	0.174	0.309	0.229	0.721	0.120	0.409					
8	產業類別	Pearson 相關	-0.016	0.044	0.077	-0.027	-0.004	-0.010	-0.277**	1			
		顯著性 (雙尾)	0.822	0.534	0.275	0.704	0.954	0.883	0.000				
9	研發密集度	Pearson 相關	0.066	0.044	-0.019	0.111	-0.017	0.070	-0.122	0.017	1		
		顯著性 (雙尾)	0.410	0.586	0.816	0.163	0.829	0.385	0.127	0.832			
10	公司規模	Pearson 相關	0.121	0.141	0.125	0.079	0.135	0.111	0.285**	0.022	-0.052	1	
		顯著性 (雙尾)	0.104	0.059	0.094	0.292	0.070	0.136	0.000	0.768	0.527		
11	市場變動程度	Pearson 相關	0.034	0.087	0.088	0.132	0.094	0.141*	-0.082	0.085	0.004	-0.034	1
		顯著性 (雙尾)	0.629	0.217	0.210	0.059	0.181	0.045	0.243	0.228	0.964	0.653	

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾), 相關顯著。

* . 在顯著水準為0.05 時 (雙尾), 相關顯著。

第四節、迴歸分析

下列三個模型測試創業導向、策略彈性、創業導向與策略彈性之交互作用三個自變數，是否會分別對產品動態能力、市場動態能力、流程動態能力三個依變數造成顯著的影響。Model 1 僅將控制變數納入模型，Model 2 是控制變數加上創業導向、策略彈性兩個自變數，Model 3 則是再加上交互作用項，亦即納入全部的控制變數與自變數。

下表是以產品動態能力為依變數之模型結果。Model 1 顯示公司規模與市場變動程度兩控制變數為顯著，而產業類別則為負向關係；Model 2 中的控制變數雖然不顯著，但創業導向與策略彈性的影響都非常顯著，這顯示本研究的假設 1(a)和 1(b)都被支持，其中創業導向的影響力較大，且此時的修正後模型解釋度(Ra square)達 0.436；Model 3 時加入交互作用項，但其值並不顯著，因此假設 1(c)不成立。

表 5-11 模型一—以產品動態能力為依變數之模型結果

依變數： 產品動態能力	變數名稱	Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta 值	標準差	Beta 值	標準差	Beta 值	標準差
自變數	創業導向(EO)			0.461***	0.071	0.454	0.377
	策略彈性(SF)			0.390***	0.078	0.383	0.318
	EO 與 SF 之交互作用項					0.001	0.069
控制變數	公司年齡	0.006	0.008	0.004	0.006	0.004	0.006
	產業類別	-0.002	0.341	0.097	0.258	0.097	0.260
	研發密集度	0.009	0.008	0.002	0.006	0.002	0.006
	公司規模	0.075**	0.054	0.028	0.041	0.028	0.041
	市場變動程度	0.106**	0.066	-0.042	0.052	-0.042	0.053
	截距項	4.041***	0.531	0.631	0.518	0.664	1.720
模型統計量	Adjusted R Square	0.011		0.436		0.432	
	Anova table P-value	0.249		0.000***		0.000***	

以單尾進行檢定，***表示 P 值小於 0.01 的顯著水準，**表示 P 值小於 0.05 的顯著水準，*表示 P 值小於 0.1 的顯著水準。

下表是以市場動態能力為依變數之模型結果。Model 1 顯示研發密集度、公司規模、市場變動程度三個控制變數為顯著；Model 2 中的控制變數也同樣不顯著，但創業導向與策略彈性的影響都非常顯著，這顯示本研究的假設 2(a)和 2(b)都被支持，其中又以策略彈性的影響力較大，且此時的修正後模型解釋度(Ra square)達 0.267；Model 3 時加入交互作用項，但其值並不顯著，因此假設 2(c)不成立。

表 5-12 模型二—以市場動態能力為依變數之模型結果

依變數： 市場動態能力	變數名稱	Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta 值	標準差	Beta 值	標準差	Beta 值	標準差
自變數	創業導向(EO)			0.325***	0.091	0.067	0.484
	策略彈性(SF)			0.411***	0.100	0.196	0.409
	EO 與 SF 之交互作用項					0.048	0.088
控制變數	公司年齡	0.004	0.008	0.002	0.007	0.002	0.007
	產業類別	0.200	0.381	0.264	0.332	0.250	0.334
	研發密集度	0.011*	0.008	0.006	0.007	0.006	0.007
	公司規模	0.099*	0.061	0.059	0.053	0.059	0.053
	市場變動程度	0.161**	0.074	0.030	0.067	0.033	0.067
	常數	3.282***	0.594	0.332	0.666	1.475	2.209
模型統計量	Adjusted R Square	0.030		0.267		0.264	
	Anova table P-value	0.093*		0.000***		0.000***	

以單尾進行檢定，***表示 P 值小於 0.01 的顯著水準，**表示 P 值小於 0.05 的顯著水準，*表示 P 值小於 0.1 的顯著水準。

下表是以流程動態能力為依變數之模型結果。Model 1 顯示僅有市場變動程度一個控制變數為顯著；Model 2 中的產業類別控制變數為顯著，研發密集度呈負向關係，而創業導向與策略彈性的影響都非常顯著，這顯示本研究的假設 3(a)和 3(b)都被支持，其中又以創業導向的影響力較大，且此時的修正後模型解釋度(Ra square)達 0.324；Model 3 時加入交互作用項，但其值並不顯著，因此假設 3(c)不成立。

表 5-13 模型三—以流程動態能力為依變數之模型結果

依變數： 流程動態能力	變數名稱	Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta 值	標準差	Beta 值	標準差	Beta 值	標準差
自變數	創業導向(EO)			0.429***	0.079	0.235	0.421
	策略彈性(SF)			0.308***	0.087	0.147	0.356
	EO 與 SF 之交互作用項					0.036	0.077
控制變數	公司年齡	0.004	0.008	0.003	0.006	0.003	0.006
	產業類別	0.414	0.347	0.509**	0.289	0.498**	0.291
	研發密集度	0.003	0.008	-0.003	0.006	-0.003	0.006
	公司規模	0.055	0.055	0.015	0.046	0.015	0.046
	市場變動程度	0.143**	0.068	0.016	0.058	0.018	0.059
	常數	3.626***	0.542	0.671	0.579	1.530	1.923
模型統計量	Adjusted R Square	0.017		0.324		0.320	
	Anova table P-value	0.187		0.000***		0.000***	

以單尾進行檢定，***表示 P 值小於 0.01 的顯著水準，**表示 P 值小於 0.05 的顯著水準，*表示 P 值小於 0.1 的顯著水準。

由上面三個模型結果可以發現，創業導向與策略彈性之交互作用有助於形成產品、市場、流程動態能力的假設並不成立，推測導因於兩個原因，第一是兩變數的內涵差異，創業導向著重積極進取、快速行動，但策略彈性卻強調及時修正內部運作，即使創業導向會讓公司不畏環境不確定、繼續進行預定的計畫，但策略彈性的風險趨避成分可能抵消掉前者進取的作用力，致使兩變數的交互作用項無法達到顯著水準；第二，可能是樣本分布廣泛所致，本研究所採的樣本資料為台灣的電子公司，但實際上來自相當多不同的產業類別，各公司有各自的型態與發展進程，例如有些提供單一服務、有的服務項目多元，有的僅從事代工、有的橫跨到自有品牌，亦即各樣本公司間可能存在很大的差異性，本身所擁有的創業導向、策略彈性的程度高低會有差異，兩變數間所產生的交互作用便不盡相同，因此造成未達顯著水準的情況。

下表呈現三個模型在 Model 2(亦即未加入交互作用項自變數)之數值，模型一之依變數為產品動態能力，模型二之依變數為市場動態能力，模型三之依變數為流程動態能力。

表 5-14 各模型 Model 2 之統計值比較

變數名稱	模型 (以依變數區分)	Model 2		
		Beta 值	標準差	t 值
創業導向(EO)	一—產品動態能力	0.451***	0.071	6.352
	二—市場動態能力	0.282***	0.091	3.099
	三—流程動態能力	0.410***	0.079	5.190
策略彈性(SF)	一—產品動態能力	0.350***	0.078	4.487
	二—市場動態能力	0.327***	0.100	3.270
	三—流程動態能力	0.271***	0.087	3.115

觀察單一自變數對三個依變數分別的影響力，程度上不盡相同，此情況在創業導向的部分尤為明顯，這可能和 Lumpkin and Dess (2001)的發現有關，該研究比較創業導向的其中兩種面向—主動性與競爭進取性，推翻以往學者對於該兩面向為相同或相似的看法，認為主動性對於處在未成熟市場的廠商較有助益，而競爭進取性則對處在成熟市場的廠商較有幫助，本研究推測可能是這種市場情境的不一致性，讓創業導向在不同樣本資料中，對市場動態能力的影響有相互抵消的情況，故 Beta 值僅有 0.282 較為低；而創業導向對於流程動態能力的影響明顯較大，Beta 值為 0.410，對於產品動態能力的助益則最明顯，Beta 值達到 0.451。在策略彈性的部分，其對於三種動態能力的影響較為平均，其中影響最大的依然是對產品動態能力，影響最小的則是對流程動態能力。

第五節、修改後模型之結果

由上節討論可知，假設一創業導向以及假設二策略彈性對動態能力的影響都是顯著的，但在假設三的交互作用項並未達顯著水準，一來可能源自兩變數在內涵上的對比性，二來可能導因於樣本歧異性大，使交互作用項的效果無法完全被表現出來，因此本研究後續對樣本進行篩選，嘗試以產業類別、服務類型、產業鏈位置等將樣本分類，最後發現在服務類型不同的廠商身上，創業導向與策略彈性的交互作用會對動態能力造成顯著的影響。服務類型的各個不同項目可參考表五-7，基於樣本的充足性，在此僅以 OEM、ODM、OBM 等三項目篩選樣本(例如以 OEM 篩選，代表僅留下有從事 OEM 的樣本公司，其他亦然)，分別針對產品、市場、流程三種動態能力之依變數進行迴歸分析，發現用 OEM 與 ODM 篩選後樣本所執行的迴歸分析中，以流程動態能力為依變數的模型，其交互作用項會有較高的顯著水準，若是以 OBM 篩選樣本所來執行迴歸分析，以市場動態能力為依變數的模型，其交互作用項會有較高的顯著程度。修改後各類樣本之敘述統計量如下表所示。

表 5-15 修改後各模型之樣本數、平均數、標準差

樣本篩選類別		OEM		ODM		OBM	
樣本數		79		66		69	
變數名稱／統計量		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
依變數	市場動態能力					4.78	1.24
	流程動態能力	4.97	1.10	5.07	1.00		
自變數	創業導向(EO)	4.69	0.95	4.81	0.99	4.76	0.99
	策略彈性(SF)	5.39	0.83	5.33	0.84	5.31	0.88
	EO與SF之交互作用項	25.56	7.32	26.05	7.97	25.63	8.09
控制變數	公司年齡	20.73	10.19	22.06	10.03	21.32	11.91
	研發密集度	8.10	9.30	10.70	12.86	9.78	10.20
	公司規模—營業額取自然對數	5.27	1.57	5.28	1.53	5.10	1.46
	市場變動程度	4.14	1.23	3.95	1.16	4.18	1.30

若和完整樣本的敘述統計量比較（參考表五-2），OEM 模型樣本的創業導向平均數較低、策略彈性平均數較高，創業導向策略彈性之交互作用項的平均數較低；在 ODM 的模型樣本中，創業導向、策略彈性、以及兩者交互作用項的平均數皆較完整樣本高；而在 OBM 的模型樣本中，創業導向的平均數和完整樣本差不多，策略彈性以及兩變數交互作用項的平均數皆較高。

在以 OEM 廠商篩選樣本所執行的迴歸分析中，只有以流程動態能力為依變數的模型，其創業導向與策略彈性交互作用項之顯著水準較高。如下表的 Model 2 所示，創業導向與策略彈性的影響分別相當顯著，但當加入交互作用項後，解釋能力並未提升，此時兩變數的顯著性稍微下降，交互作用項則是差一些達顯著水準，但其 Beta 值為負，推測可能是樣本屬性所致，OEM 廠商業務運作較為單純，只需承接訂單生產，較不需要複雜的能力，因此產生交互作用的影響為負的情況。

表 5-16 以 OEM 篩選樣本後之模型結果

依變數： 流程動態能力	變數名稱	Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta 值	標準差	Beta 值	標準差	Beta 值	標準差
自變數	創業導向(EO)			0.545***	0.106	1.161**	0.632
	策略彈性(SF)			0.340***	0.128	0.840*	0.522
	EO 與 SF 之交互作用項					-0.113	0.115
控制變數	公司年齡	0.004	0.012	0.009	0.010	0.009	0.010
	產業類別	-0.409	0.648	0.447	0.534	0.422	0.535
	研發密集度	-0.001	0.013	-0.004	0.010	-0.004	0.010
	公司規模	0.137**	0.076	0.084*	0.062	0.092*	0.062
	市場變動程度	0.359***	0.098	0.176**	0.086	0.192**	0.088
	常數	3.075***	0.845	-1.174	0.952	-3.957*	2.974
模型統計量	Adjusted R Square	0.128		0.442		0.442	
	Anova table P-value	0.100*		0.000***		0.000***	

以單尾進行檢定，***表示 P 值小於 0.01 的顯著水準，**表示 P 值小於 0.05 的顯著水準，*表示 P 值小於 0.1 的顯著水準。

在以 ODM 廠商篩選樣本所執行的迴歸分析中，同樣也只有以流程動態能力為依變數的模型，其創業導向與策略彈性交互作用項之顯著水準較高。參考下表的 Model 2，創業導向的影響相當顯著，而在 Model 3 加入交互作用項後，解釋能力提升至 0.42，即使創業導向與策略彈性兩變數的顯著性皆下降、Beta 值為負，但兩者的交互作用項達到顯著水準，假設 3(c) 成立。推測是因為 ODM 廠商的業務運作較 OEM 為複雜，承接訂單後要執行設計與生產的工作，也就是要同時具備創意性與策略調整的能力，故創業導向與策略彈性之交互作用扮演重要角色。

表 5-17 以 ODM 篩選樣本後之模型結果

依變數： 流程動態能力	變數名稱	Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta 值	標準差	Beta 值	標準差	Beta 值	標準差
自變數	創業導向(EO)			0.614***	0.118	-0.141	0.577
	策略彈性(SF)			0.059	0.143	-0.619	0.527
	EO 與 SF 之交互作用項					0.146*	0.109
控制變數	公司年齡	-0.017	0.013	-0.012	0.010	-0.012	0.010
	產業類別	-0.063	0.611	0.413	0.481	0.383	0.479
	研發密集度	0.001	0.010	-0.007	0.008	-0.006	0.008
	公司規模	0.096	0.086	0.083	0.068	0.096*	0.068
	市場變動程度	0.213**	0.106	0.142*	0.087	0.135*	0.087
	常數	4.134***	0.827	0.732	0.873	4.158*	2.707
模型統計量	Adjusted R Square	0.028		0.412		0.420	
	Anova table P-value	0.248		0.000***		0.000***	

以單尾進行檢定，***表示 P 值小於 0.01 的顯著水準，**表示 P 值小於 0.05 的顯著水準，*表示 P 值小於 0.1 的顯著水準。

最後，在以 OBM 廠商篩選樣本所執行的迴歸分析中，則是以市場動態能力為依變數的模型，其創業導向與策略彈性交互作用項之顯著水準較高。參考下表的分析數據，和 OEM 廠商的模型結果有些類似，在 Model 2 時也是創業導向相當顯著，而在 Model 3 加入交互作用項後，解釋能力大幅提升至 0.219，即使創業導向與策略彈性兩變數的顯著性皆下降、Beta 值為負，但兩者的交互作用項達到不錯的顯著水準，假設 3(b)成立。究其原因，OBM 廠商的業務運作較同樣較為複雜，不僅經營品牌是一大要務，在研發、設計之餘，可能還要自行製造產品，所以也要同時具備創意和策略調整等能力，故創業導向與策略彈性之交互作用在此再度扮演重要角色。

表 5-18 以 OBM 篩選樣本後之模型結果

依變數： 市場動態能力	變數名稱	Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta 值	標準差	Beta 值	標準差	Beta 值	標準差
自變數	創業導向(EO)			0.450	0.157	-0.992	0.836
	策略彈性(SF)			0.170	0.183	-1.140	0.768
	EO 與 SF 之交互作用項					0.274	0.156
控制變數	公司年齡	0.008	0.014	0.012	0.013	0.015	0.013
	產業類別	-0.031	0.543	0.281	0.507	0.286	0.498
	研發密集度	0.024	0.015	0.016	0.014	0.013	0.014
	公司規模	0.121	0.105	0.060	0.098	0.038	0.097
	市場變動程度	0.217	0.115	0.113	0.114	0.115	0.112
	常數	2.888	0.879	0.287	1.116	7.155	4.064
模型統計量	Adjusted R Square	0.044		0.192		0.219	
	Anova table P-value	0.165		0.005		0.003	

以單尾進行檢定，***表示 P 值小於 0.01 的顯著水準，**表示 P 值小於 0.05 的顯著水準，*表示 P 值小於 0.1 的顯著水準。

由以上的修改後模型可以發現，創業導向與策略彈性之交互作用對動態能力的影響，的確可以達到顯著水準，亦即對於該廠商在培養動態能力時相當重要。

另外，也可以在這三組迴歸分析中歸納出若干要點。第一，自變數之間存在相互交替(trade-off)的情況，在有三個自變數的 Model 3 中，若創業導向和策略彈性有一個以上顯著，那麼交互作用項不會顯著；然而，若創業導向和策略彈性皆不顯著，則交互作用項會顯著。第二是正負值之交替情況，在 Model 3 中，若創業導向和策略彈性之 Beta 值為正，則交互作用項之 Beta 值為負；反之，若創業導向和策略彈性之 Beta 值為負，則交互作用項之 Beta 值為正。第三，對 OEM 和 ODM 的廠商而言，因為只要工作是承接訂單生產商品，故流程動態能力較為重要，而對於 OBM 的廠商來說，需要負責的業務範疇較廣，於市場中經營良好的品牌形象更是困難，因此對其而言，市場動態能力的重要性最大；此外，OEM 和 OBM 廠商所投入的研發比例較完整樣本水平為高，該類業者也會展現較高的創業導向和策略彈性。

第六章、結論與建議

第一節、研究結論

動態能力指企業整合、建構、重新配置內外部能耐，以因應快速變遷環境的能力，本研究整理前人論述，將動態能力進一步分為產品、市場、流程等三個面向，並綜合過去與動態能力前因有關的文獻，將前因分為實體或虛擬資產、機制或過程、行為意圖等三大類，然而截至目前為止，學者所提出之前因大多數集中在第一類，其他兩類尚有許多著墨空間，故在此提出屬於行為意圖類、表示「以創新、主動、冒險等特性開拓新市場」的創業導向，以及屬於機制或過程類、意指「不斷改變現有策略行動與資源配置」的策略彈性，也是動態能力前因之假設，而由於兩者定義上的互補性，可視為內、外部的相互搭配，讓本研究同時假定創業導向與策略彈性的交互作用亦為動態能力之前因。

本研究使用政治大學國貿所之「台灣電子業公司資料庫」，共採用 204 家國內電子公司樣本 2009 年之資料，以迴歸分析進行實證研究，驗證創業導向、策略彈性、創業導向與策略彈性之交互作用等三個自變數，是否會分別對產品、市場、流程動態能力等三個依變數造成顯著影響。

實證結果顯示，創業導向與策略彈性對三種動態能力的影響皆達顯著水準，代表當公司處於外部環境快速變動的產業，擁有創業導向將有助於加快產品修正或新品開發的速度、新增客戶或開拓新市場、以及調整內部運作或生產流程；而創業導向的效果平均而言較策略彈性大，推測源自於

兩者內涵上的對比性，前者的創新、進取、不怕風險隱含較高的主動成分，策略彈性則是較穩健地進行運作調整。若針對單一依變數來比較兩自變數所帶來的影響程度比較，在產品與流程動態能力的部分，創業導向的貢獻度大於策略彈性，代表產品開發的創新思維和作法，以及後續部門間的主動協調運作、生產流程的搭配，較有助於滿足顧客的新需求；而在市場動態能力上，則是策略彈性大於創業導向的貢獻度，代表企業應考量外部的競爭動態性與複雜度，以較穩健的步伐來規劃和執行策略。

然而，創業導向與策略彈性之交互作用對產品、市場、流程動態能力有顯著影響的假設並不成立，一來是因為兩變數的內涵差異，創業導向著重積極進取與快速行動，但策略彈性的風險趨避成分強調及時修正內部運作，部分抵消了前者的正面影響；二來可能導因於樣本分布的廣泛性，本研究採用的樣本資料包含台灣相當多產業類別的電子公司，有各自的型態與發展進程，所擁有的創業導向與策略彈性也有程度的差異，故各樣本兩變數的交互作用大小不盡相同，使整體未能達到顯著水準。

本研究後續針對廠商差異性的問題，將樣本分成若干不同的類別進行分析，發現當分別以 OEM、ODM、OBM 篩選樣本後來執行迴歸模型，其中的創業導向與策略彈性交互作用項將會接近或滿足顯著的標準。在 OEM 和 ODM 兩類廠商樣本的迴歸檢測中，以流程動態能力為依變數的模型之交互作用顯著水準最高，畢竟對其而言生產製造能力最為重要；而當採用 OBM 廠商為樣本時，以市場動態能力為依變數的效果最明顯，代表對於經營自有品牌的廠商而言，技術、製造導向並不足夠，如果要深耕市場，還必須充分了解業界趨勢與對手的步調，以在競爭激烈的環境中脫穎而出。

第二節、管理意涵

以往公司經營多遵守資源基礎的準則，即圍繞著自身擁有的資產或專業發展，然而在現今科技日新月異、消費者需求轉換快速的時代中，整體產業環境更迭的速率已加快許多，若只是固守既有的能力，而不去延伸、突破，有朝一日可能會被超越甚至淘汰，因此，動態能力的觀點應運而生，鼓勵企業應化靜態為動態，與其盼望自身已擁有的能力可以安穩地渡過環境中的不變，還不如訓練自己培養彈性和新的能力去適應環境中的變，以更積極、主動的方式去回應外界的變化。

動態能力有很多面向，本研究將之分為產品、市場、流程三種，而養成動態能力也有很多種途徑，其中創業導向與策略彈性在某些情況下，可以發揮裡應外合的互補功用，創業導向讓公司盡量不囿於過去保守的思考與行為模式，鼓勵以主動、創新、冒險的精神去開創新的可能，策略彈性則確保公司能隨時注意周遭變化，適時去修正內部的運作細節甚至策略方向。產品是一家公司換取資金流入的命脈，但單一產品的生命週期有限，顧客的需求也不盡相同，一來要持續接收消費端的資訊，在適當的時機對產品進行微調或改造，二來要掌握競爭對手的動作，像是推出何種產品、進入哪個市場、是否會實質地威脅到自身的影響力等等，並敏銳地觀察時勢，在適當時機推出創新、革命性的產品；在此同時，內部運作的步調也要能相互搭配，不僅是營運部門在溝通協調上要能有足夠的彈性，製造部門也要在生產製造上有足夠的彈性，以確保在任何突發的時刻都能迅速供應品質優良的產品。

然而，在透過創業導向與策略彈性來培養公司動態能力的同時，也要留心一些事項，第一，了解所有事物一體兩面的特性，例如動態能力包含了創新、主動、冒險等元素，有些時候也可能產生負面影響，例如勇於冒險增加了開創新事業的機會，但也同時增添營運的風險，一旦失敗時將付出巨額的成本，而策略彈性的優點是可迎合外界細微的變化來調整內部運作，但如此也意味著較低的承諾意願，可能因為策略過於頻繁的調動而使產出低落。

第二，不同對象所需側重的部分不盡相同，就如同本研究的修改後模型是分別針對 OEM、ODM、OBM 三類公司進行分析，對於 OEM 與 ODM 型的廠商而言，如果在各類資源相對有限的情況下，應盡可能去培養流程方面的動態能力，而對於經營自有品牌的公司，則應將主力放在市場動態能力上，以其收最大之效益。

第三，培養動態能力固然重要，它仍然存在一些缺點，例如動態能力仰賴企業整體的合作，因此受影響的範圍也會是整體，且在時間方面通常需耗費較久，過短的期間其實無法看到明顯的效果，因此企業的營運者必須明白，培養動態能力並不是組織回應外界變化的唯一方式，其他尚有成立特別小組的專案式解決法，當內部改造成本高、市場前景不明等情況下，如此所得到的成本效益可能還較高。因此，經理人唯有先清楚審視自身與外界外境，客觀做出最合宜的決策，不一味固守或迷信動態能力，才能真正在對的方法上發揮功效，帶來企業整體的最大利益。

第三節、研究限制與未來研究方向

本研究針對現今熱門的動態能力議題，嘗試去補足關於動態能力前因研究不足的部分，並證明創業導向、策略彈性、以及特定情境下的兩者交互作用，的確為動態能力之前因；然而基於條件上的限制，本研究亦有不足之處，將在下列各段敘述，以提供未來研究者加強的方向。

第一是樣本資料的限制。本研究的資料庫樣本皆為電子公司，但其所屬的產業分度相當廣泛，甚至包含化學與生技，其他樣本則集中在電子資訊類的零組件廠商上，在樣本過於集中特定族群的情況下，可能會產生偏誤的結果，因此希望後續研究能盡可能取得樣本分布上的平衡，或直接針對特定產業進行分析。

第二是針對不同情境進行測試。在本篇中曾說明創業導向包含許多面向，其中主動性對處於產業勃興階段的廠商為一大助益，但對處在成熟市場的廠商而言，主動性的重要性降低，取而代之的是回應競爭對手的競爭進取性，因此，在不同的情境下應強調不同的著力點；相同的道理，回應市場劇烈變動為動態能力定義中重要的一部分，但我們無法確保只有在環境變動之際才需要動態能力，或許在變動速度慢的產業中，仍然需要養成動態能力，只是貢獻程度的高低有所差異。

最後，應該有更多動態能力的前因是未被發掘的。按照本文對過去曾提過的前因分類，分別是實體或虛擬資產、機制或過程，以及行為意圖，截至目前對前因的研究，大多屬於第一類，第二、三類的部分尚待發覺；期待未來學者能持續補足這方面的研究，協助不同企業了解在培養動態能力時，應分別加強哪些部分，以收取更好的效益。

第七章、參考文獻

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.
- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *The Journal of Political Economy*, 58(3), 211-221.
- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195-215.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *Organization*, 34(4), 33-52.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Benner, M. J. (2009). Dynamic or Static Capabilities? Process Management Practices and Response to Technological Change*. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 473-486.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686.
- Bower, J. L., & Administration, H. U. G. S. o. B. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Muehling, D. D. (1983). Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels. *Journal of Retailing*, 59(4).

- Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cyert, R. M., & James, G. (1963). *March, A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs.*
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Dean, C., & Thibodeaux, M. (1994). Corporate entrepreneurship: US firms operating in the middle east and the Arab world. *Advances in international comparative management*, 9, 193-222.
- Dean, C. C. (1993). *Corporate entrepreneurship: Strategic and structural correlates and impact on the global presence of United States firms.* University of North Texas.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?*
- Gaski, J. F. (1986). Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, 62-77.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 77-90.
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *The Journal of Marketing*, 67-80.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 597-606.

- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 22-42.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 171-186.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial

- orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 546-562.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 770-791.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-270.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*: Belknap press.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous" morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 1263-1280.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization science*, 18(6), 898-921.
- Rumelt, R. P., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*: Harvard Business Press.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135-159.
- Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 131-142.
- Teece, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:

10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1).
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wu, L. Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 185-203.
- Zahra, S. A., & Nielsen, A. P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5), 377-398.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 339-351.
- Zollo, M., Winter, S. G., & Insead. (1999). *From organizational routines to dynamic capabilities*: Citeseer.

