

以動態能力觀點探討明基的興起

The Rise of BenQ: A Dynamic Capabilities Perspective

雍惟翕 Wei-Yu Yung 洪世章 Shih-Chang Hung

國立清華大學科技管理研究所

Institute of Technology Management, National Tsing Hua University

(Received June 22, 2005; Revised October 28, 2005)

摘要：廠商如何創造及維持競爭優勢，一直是各界關注的議題。雖以往有著重產業結構或廠商內部對於競爭優勢創造的研究，但有一些實證研究顯示廠商在變動快速的環境中，常常無法適應驟然的技術改變。值此，本研究基於動態能力的觀點，探討廠商在變動快速的環境下，要如何不斷更新自我優勢以適應環境變動。在研究方法上我們採用單一個案進行深度探究，擇定明基電通為探討對象，觀察其如何由個人電腦跨至電腦週邊領域，並進一步定位於數位娛樂的發展過程。我們將陳述明基電通如何偵測環境的契機及改變，並快速彈性地調整本身組織結構加以因應，並仰賴過往路徑上所累積之技術及人才，以追求持續的成長與優勢。本文最後討論理論、實務意涵及未來研究建議。

關鍵詞：動態能力、創業、個案研究、明基電通

Abstract : How a firm creates and sustains competitive advantage is critical to organization and management studies. While some emphasize the significance of industrial structure and core competencies, there is an increasingly attention to the changing environment in which start-up and established firms often fail to compete and survive. In this paper based on the dynamic capabilities perspective, we conduct a case study to explore how BenQ, a Taiwan-based IT company, developed and regenerated its resources and capability to adapt to the changing technological environment. We conclude by discussing implications for theory, practice and future research.

Keywords : Dynamic capabilities, Entrepreneurship, Case study, BenQ

1. 緒論

科技的發展，隨著時間的演進，在今日呈現一種高度不確定性及具高度變動的特性。因此，不論是創造性破壞（Schumpeter, 1942）或是不斷互相取代更新的S-curve，都表現科技產業的環境及產業結構呈現了一定的不穩定性。身處其中的科技產業，在面臨到這樣不確定及變動的環境下，已不能如傳統產業般可尋找一套最佳營運模式，以追求規模經濟的方式便可在產業中立足。科技產業需要累積更多的核心能力，並根據環境的趨勢加以調整及改變。

因此，如何在變動快速的環境中，更新自我本身的優勢，以配合環境的變動及需求，便成為應重視的議題。而高科技產業，具有產品生命週期短、易被取代、環境變動快速、技術常有突破性的發展、高度技術複雜性、對於創新的需求程度高等特性，為變動相當快速的環境（Mohrman and Von Glinow, 1990）。明基電通在短短二十年中，由宏碁電腦的子公司發展到營業額破千億的規模，進而推出自有品牌，其快速成長與成功的原因實值得深入探討。因此本文之研究目的即是以 Teece, Pisano, and Shuen（1997）等人之動態能力（dynamic capabilities）理論，瞭解明基電通如何累積其核心資源，藉著與環境的交互作用、更新能力涉足多領域的事業及擴大營業規模，並強化理論於現實社會中之實用性。

在理論發展上，本研究首先探討動態能力觀點之相關文獻，並闡述 Teece, Pisano, and shuen（1997）及 Eisenhardt and Martin（2000）等人所提出之動態能力觀點。企業的能力及動態能力表現在企業的組織流程（process）中，並因組織定位（position）及路徑相依效果而被過去發展路徑（path）所影響。換言之，企業的定位與過去的路徑會影響企業的發展，這種影響呈現在組織的流程與例規上（routine），並且過去的路徑演變也同時影響到現有的企業定位與決策，因此企業與環境便透過這三大構面不斷交互作用，為企業創造永續的競爭優勢。

在理論與個案應用上，本文根據「流程」、「定位」、「路徑」等三項變數，採用單一個案研究法（single case study）（Yin, 1994），以理論實徵探討明基電通自1984年創立至2004年間的發展軌跡，並進行年表及敘事體整理，以期對明基電通的發展有更深入的瞭解。

在個案分析結果上，本研究將指出明基電通之興起與成長過程。如：明基今日在產品與公司結構上都與以往多有不同，由宏碁子公司而起，累積對IT產業的技術及資產，並根據大環境及自我條件轉而發展電腦週邊領域，1996年上市後，更獲取豐沛的資金開始進行集團式的擴張，轉投資上下游零組件，增加本身的掌握性，擴大組織範疇。此外，在眼見環境變化之餘，除了加強對潛力產業的投入外，也快速彈性調整本身組織結構加以有效管理，如設立通訊事業處有效管理通訊產業的投入。並仰賴不停累積的資產，使明基產品得以從個人電腦，跨至電腦周邊的生產，進而定位於時尚數位娛樂。

在貢獻方面，首先，本研究針對動態能力理論內涵及研究現況加以深入探討，在學術方面有助於以動態能力補充目前產業分析缺乏動態面考量的因素。另在管理意涵上，本研究以歷史回

溯觀點具體描述明基的發展歷程，使明基可更瞭解其發展軌跡，並根據未來環境的趨勢及已具有之條件，規劃明基電通未來走向，並可提供給台灣其他以代工型態為主的廠商作為發展參考及借鏡。

結構上，本文共分成四部分。第一部分為動態能力文獻回顧，說明定位、流程、路徑之實質內涵。第二部分為本文之研究方法，說明以單一個案為研究方法之原因、實證資料來源、信度與效度的分析。第三部分以動態能力理論實徵探討明基電通自1984~2004年之間發展軌跡。最後，則為本文結論及未來研究建議。

2. 文獻與理論

2.1 動態能力

自策略管理理論發展以來，如何維持廠商的競爭優勢一直是各界相當關心的議題，原本以「廠商內部」為主要創造競爭優勢的來源被「產業結構」(Rumelt, 1991; McGahan and Poter, 1997; McGahan, 1999)為主的觀念所取代，之後「核心競爭力」(Prahalad and Hamel, 1990)的提出，才又重新提升廠商內部對於創造競爭優勢的重要性。隨後的資源基礎理論講述廠商如何利用「內部資源」達到並持續競爭優勢(Penrose, 1959; Barney, 1991; Nelson, 1991; Peteraf, 1993)，補充了以「產業結構」的傳統策略分析架構。但資源基礎觀點無法解釋資源在面對不斷變動的環境時，動態性的變動及能力如何發展與形成的解釋。

因此，在加入了動態面的考量後，形成了動態能力的基本概念。過去有許多對於動態能力本質的研究(Penrose, 1959; Teece, 1976; Prahalad and Hamel, 1990)。近年來，許多學者也發現包括獲取、發展、維持不同能力及資源等「動態過程」的重要性(Dierickx and Cool, 1989; Henderson and Cockburn, 1994; Iansiti and Clark, 1994; Zande and Kogut, 1995; Szulanski, 1996; Galunic and Eisenhardt, 2001)。這顯示動態能力以時間為軸，並加入動態面考量，可更為符合真實世界的狀態。這些理論內容將以表1作摘要呈現，並在以下詳述。

綜合上述定義，動態能力可說是廠商配合市場結構的變動(如市場的出現、衝突、分化、發展及消失)，而以組織內部或外部資源或能力調整資源的型態的一種能力，並進一步促成策略的實行及競爭優勢的獲得。

2.2 觀念架構

在諸多對動態能力理論的探討與定義中，Teece, Pisano, and Shuen (1997)對此做有效的整合，並解決了資源基礎理論無法適當地解釋為何有些企業雖具有獨特的能力，卻無法在變動快速、環境高度不確定下具有競爭優勢。因此本研究以Teece, Pisano, and Shuen (1997)之動態能力架構為主要分析單位。以「定位」、「流程」、「路徑」為主要分析架構，並在以下詳述其個別之具體意涵。

表1 動態能力的定義

學 者	定 義
Richardson (1972)	廠商在市場位置上，更新或創新自我能耐之能力，也是擴大廠商市場位置並進一步更新發展相關的活動，以此進入新市場。
Henderson and Cockburn (1994)	動態能力是管理者藉著增加或放棄、整合或重組資源以改變資源基礎，以創造、發展新的價值、並結合其他資源以創造競爭優勢的一種動力。
Collis (1996)	需具動態的特性，使組織持續性改善它產品市場活動的績效。
Teece, Pisano and Shuen (1997)	環境有其變動的特性，企業必須透過組織流程、企業定位以協調、整合、學習或重組組織內外的各項資源及能力，並依循著過去的路徑與發覺技術機會以快速因應變動的環境。
Helfat (1997)	廠商可用動態能力創造新的產品與程序以回應變動市場變動。
Luo (2000)	動態能力要素包括：特殊能力的擁有、能力的調度及分配、以學習及建造新能力的方式進行能力的更新。可藉此創造、轉換、整合及開發特殊的能力及資源，促使策略的實現。
Eisenhardt and Martin (2000)	動態能力以本身的能力去創造、整合、合併、及釋放資源，是廠商為了配合或創造市場變動而整合、重組資源的一種流程。
Zollo and Winter (2002)	動態能力來自於學習，為一種在追求效能改善下，組織能夠系統性地產生與修正它營運例規等共同活動的一種學習而來的穩定且精通的模式。
Verona and Ravasi (2003)	廠商將組織競爭力與能力的集合，使組織創造新產品與流程，以因應動態的市場環境。
Zott (2003)	鑲嵌於組織流程之中，並決定資源的型態及組織的營運例規。以「變化 (variation)、選擇 (selection)、維持 (retention)」改變廠商的資源組態，影響了廠商於產業中的競爭優勢。

資料來源：本研究整理

動態能力，可分為「動態」(dynamic)與「能力」(capability)兩部分：「動態」指組織能更新自身能力以與變動的環境一致。當及時上市、時效、技術的改變快速、未來的競爭市場與競爭是難以決定時，需要以特定的創新回應。「能力」則指企業適應、整合、重新建構組織內外的技能、資源、能力，以配合變動環境。

2.2.1 組織或管理流程

企業內組織與管理的能力，也就是企業做事及進行的方式。可說是企業完成事情的方式，或可稱為組織例規 (routines) 或模式 (patterns)。內含靜態的協調 (coordination) 與整合 (integration)，主要是探討如何有效率且有效能地達成內部協調或整合 (Aoki, 1990)，並藉此

提高營運效率。而真正策略優勢的獲取在於進行外部活動與技術的整合。具體形式則如策略聯盟（Hamel, 1991）、虛擬式組織、供應商與購買者間的關係、以及技術移轉與授權（Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996）。動態學習是藉由重複及實驗，使組織的任務可進行的更快更好，也創造新生產機會的一種過程。可透過內部的集體學習，共同編碼創造知識；也可透過非正式的關係與外部結合，或利用彼此間緊密程度的關係、正式的結盟等（Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996）。重組（reconfiguration）和轉換（transformation）談論在變動的環境中，企業必須長時間的觀察市場動向與技術趨勢，隨時調整組織內外的結構，才可獲取長遠的策略優勢（Camp, 1989）。根據所掃描環境結構，如市場組成及競爭態勢，快速重新組織及轉換內外部結構。

2.2.2 定位（position）

除組織流程外，特殊的資產也可造成不同的策略定位，決定廠商的競爭優勢。技術性資產（technological assets）是企業獨特的特殊技能或知識，如何保護技術且有效使用其技術資產，便造成廠商間的關鍵差異。互補性資產（complementary assets）則是將技術性資產轉化成可商品化產品的媒介，於商品化初期特別需要（Tece, 1986）。財務性資產（financial assets）為公司短長期的資金，而現金狀況的優劣對企業相當重要，因此廠商可透過外部市場傳達重要訊息給潛在投資者。商譽資產（reputational assets）是外部關係者對目前企業資產與定位及未來廠商行為的一種綜合統計值，是上游供應商、下游顧客與競爭者間對廠商回應資訊綜合的結果，並受到廠商現有的資產與市場定位所影響。結構性資產（structural assets）則是組織的正式、非正式結構及與外部的連結關係，不同的組織結構，將影響不同的創新類型。換言之，組織結構對組織創新的「速度」與「方向」佔有重要影響（Argyres, 1995）。制度性資產（institutional assets）講述政府的公共政策也是一個重要因素，因此企業的運作需與整體環境相配合。市場性資產（market assets）表示產品在市場當中的地位，雖然市場位置重要，但在技術快速變化下，市場位置極易被改變，因此對企業於外部環境中的情勢並非決定性的。組織範疇（organizational boundaries）則表示不僅包含整合的程度（垂直、局部或水平整合），也包括組織技術與互補性資產及協調的性質（經由內部整合或由外部市場取得）有關。

2.2.3 路徑

為企業從現有的專屬資產定位、組織與管理流程發展到新的專屬資產地位、組織與管理流程之移動軌跡，且現在的定位會受到過去發展的軌跡所影響。因此，路徑受到可選擇的策略、漸增報酬（increasing returns）、路徑相依等影響。

路徑相依（path dependencies）講述廠商能做的為現有定位與過去路徑的函數，現有定位常是由過去路徑形塑而成。因此，現在的定位及組織流程，也將會透過路徑相依效果而影響未來的定位。由於過去所累積的資產或定位對廠商會有漸增報酬之優勢，但同時也制約了廠商的組織範

疇，因此要企業驟然改變其學習、組織過程或例規並不容易，故過往之投資與例規會限制或影響廠商未來的營運決策。

技術機會 (technological opportunities) 則因路徑相依可辨認出企業特定範圍內的活動，究竟可進展多遠或多快，部分原因是技術上的機會存在於過去的路徑上面。而技術機會不一定完全來自外部，也可能存在於企業本身所從事的研發活動或創新活動中。此外，與組織有關的各種基礎科學研究機構也可協助辨識新的技術機會。且為了避免其他領域的技術機會衝擊企業，企業除了本身領域，也應該發展不同領域的技術機會，以掌握策略彈性 (Bishop and Wiseman, 1999)。

根據以上對於動態能力三要素內涵的引伸，本研究將以其應用於明基電通公司的發展，探討從1984年創立至2004年間的發展過程與策略軌跡，解釋明基電通的策略及產品定位如何改變，與如何快速調整本身結構，以掌握競爭優勢之過程。在下一部分，則先接續介紹本文之研究方法。

3. 研究方法

本文之研究目的是藉由探討動態能力理論之三要素 (流程、定位與路徑)，探討動態能力理論應用於實際個案之具體分析意義。准此，本研究欲以「動態能力觀點」探尋明基電通「如何」(how) 在短時間內興起？以及「如何」一步步的成長至今日的境地？屬「如何」(how) 之問題形式。再考量本研究「無須在行為事件上操控」與「著重當時事件上」的限制條件下，適合採取「個案研究法」(Yin, 1994)。以個案試著闡明一個或一組決策，說明為何某些策略會被採用、如何執行、以及會有什麼樣的結果，並對其建立歷史性解釋及因果關係分析，將明基電通公司的發展歷史分為五期，選出影響明基電通發展之重大事件，並配合動態能力觀點之三要素，以理論模型分析明基各時期之策略演變的過程，探討明基電通1984至2004年間歷史發展軌跡。

本研究選擇明基電通作為「單一個案研究」之主要研究對象，其原因如下：根據Yin (1994) 對於選擇單一個案的原因，可能包括該個案乃測試一個成熟 (well-formulated) 理論的關鍵性個案；屬極端或獨特的個案；為揭露式個案 (revelatory case)，可揭露特殊的現象；作為未來進一步研究的開場 (將來進行多重個案) 等原因。

而動態能力自1942年便有相關的研究，時至今日動態能力的發展與探討也歷經了一段時間，可說是一個成熟的理論。而明基電通從宏碁的子公司，歷經OEM，到今日已具有OBM的實力；產業也由電腦產業跨足至電腦周邊，現今更以「數位娛樂」為公司主要定位。明基根據大環境的變化而改變本身策略定位，可作為測試一個成熟理論的關鍵性個案，因此本研究採明基此一「單一個案」作為驗證動態能力理論之實徵個案。

本研究利用「單一個案設計」，並以嵌入式 (多重分析單元) 之動態能力三要素：流程、定位、路徑分析明基電通之發展。准此，本研究乃是「單一個案設計」且為「嵌入式 (多重分析單元)」之個案類型設計 (Yin, 1994)。

資料來源方面，除檢閱學術對動態能力研究現況外，並運用公司年報、新聞稿（網站資料）、「中華民國證券暨期貨發展基金會」（年報及財務報表）、「聯合知識庫」（新聞等最新動態）、期刊與專業報章雜誌（莊素玉、方雅惠，1999；顏和正，2000；賴彥儒，2002；章浩威，2003；田媛，2003等）次級資料。初級資料上，共進行七次訪談，包括三家企業（元太科技（2004/10/6）、玉山精密（2004/11/3）、泰詠電子（2004/12/1）），瞭解如何深切觀察企業或組織運作流程；並訪談四位明基電通內部人員（影存事業群副理蕭長芳小姐（2005/05/05）、影存事業群工程師黃瑞生先生（2005/05/05）、人力資源處經理許立民先生（2005/05/05）、人力資源處專員李明倫先生（2005/05/12）），增進對明基電通之深刻理解。以多重證據來源、在各項出處加上引證、建立完備的資料庫等方式，使各方資訊可在交互對照下確實顯現真實的證據。

本研究並以透過比較動態能力理論與以明基個案所建立之觀念性架構相互比較的方式，進行類型比對，增加內在效度。利用「敘事體」及時間序列分析的方式建立以動態能力觀點建立對明基電通1984~2004年間的發展之解釋，有系統的加以呈現。

最後，本研究為增加構念效度，在資料收集階段，便採取多重證據來源（如針對明基的個案，蒐集各方的資料，由多重資訊來源加以比對及收斂），建立一連串的證據鏈。將相關資料適時引證及建立資料庫，將多方資料加以對照，提升內在效度。信度方面，將詳細記錄研究進行之步驟，及其重複實施時之前提，以建立個案研究的資料庫的方式確實記錄資料收集過程中的操作因子，確保後繼研究者可遵循相同研究脈絡進行研究，獲致相同結果。

4. 明基電通的演進：1984~2004¹

明基電腦1984年創立，至2002年營收突破千億大關。在短短20年中，從宏碁旗下生產電腦的子公司，歷經代工、ODM，到2001年自創品牌「BenQ」，不僅在產品線日上趨多元，從電腦、電腦周邊、手機通訊均有涉足。公司名稱也由「明基電腦」、「明基電通」到2002年更名為現在的「明基電通」，呈現其產品領域及自我定位的轉變。

明基身處在快速變動的高科技產業中，仍能快速調整本身的組織流程與運作、資產及定位，並仰賴過去的路徑及從中發展技術機會以因應環境變動，這或許就是明基得以在短時間內快速成長的原因。本研究藉著回顧其自1984年至2004年之間的重大發展，並以動態能力架構分為五個時期。

4.1 創立期（1984~1988）

觀察創立期1984~1989年間的發展歷程，以表2簡扼呈現，並以敘事體詳述之。

¹ 由於明基集團經歷過多次更名（明基電腦、明基電通、明基電通），因此本文敘述方式以各時期明基集團當時的名稱為主。

表2 創立期動態能力發展

創立期（1984~1989）：宏碁的另一個生產基地			
年度	事件	定位（position）	流程（process）
1984年	E1：宏碁與大陸工程公司合資，成立明碁電腦。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 與母公司關係密切，維持緊密上下游支援關係。 ➢ 資本額少，僅新台幣1.4億元。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 仰賴首任總經理陳正堂奠定效率生產基礎。 ➢ 組織架構與生產流程安排上沿襲宏碁架構。
路徑（path）：			
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 因襲母公司之產品線，明碁以個人電腦作為主要產品。 ➢ 效率生產代工模式，無能力自行研發，技術機會多來自宏碁技術團隊。 			

1984年，因宏碁電腦承接過多美國國際電報電話公司（International Telephone and Telegraph, ITT）公司的個人電腦訂單，但宏碁新竹廠產能無法支應。因此施振榮先生找美國宏碁的合夥人，同時也是大陸工程公司的創辦人殷之浩合資，於同年4月21日在桃園龜山楓樹村成立「明碁電腦」（E1）。

策略定位上，初期僅為宏碁「另一個生產基地」，生產與母公司相同的產品，並與其維持緊密上下游關係，既為宏碁增加額外產能，也是宏碁的專責救火隊。而公司初創，在資金及硬體設備上都略顯不足，資本額為新台幣1.4億元。也因此明碁並沒有能力從事自我研發與技術上的創新，多仰賴宏碁的技術轉移，由外部獲取知識，在組織架構與生產流程的安排上都沿襲宏碁的架構。

初期路徑因襲宏碁，自我定位不明顯，在技術及策略上都仰賴宏碁擘畫，因此選擇與母公司相同的個人電腦為主要產品。此時技術機會為效率生產代工模式，由第一任總經理陳正堂先生使明碁奠定效率製造的基礎，研發型技術較少，多由宏碁技術團隊中移轉，因此多以代工生產及降低成本逐漸產生規模經濟。

4.2 摸索期（1989~1991）

觀察摸索期1989~1991年間的發展歷程，以表3簡扼呈現，並以敘事體詳述之。

明碁靠生產效率，逐漸累積本身實力。有鑑於為主力產品的電腦已為成熟產品、取得市場地位困難、與宏碁產品線重疊、易遭遇價格戰等情況，缺乏市場競爭的利基，為永續經營，施振榮決心引入外界技術。於1989年4月，憑藉著相關週邊技術的引入，開始生產監視器，由生產個人電腦主機逐步轉換為生產個人電腦週邊產品（E2）。

表3 摸索期動態能力發展

摸索期（1989～1991）：確認自我定位，發展週邊領域			
年度	事件	定位（position）	流程（process）
1989年	E2：逐步轉換生產個人電腦週邊產品。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 自外界引進技術。 ➢ 與宏碁關係密切，仰賴其擘畫轉型事宜。 ➢ 跨至電腦周邊，擴大組織範疇。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 調整組織結構因應多方發展產品線。 ➢ 自行研發及由外部引入新電腦週邊技術，達到內部學習。
	E3：在馬來西亞檳城設立工廠。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 馬來西亞具完整產業結構與資源。 ➢ 龐大產能造成營收高度成長。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 高度自動化加快生產流程。 ➢ 台灣大環境不佳，從事首次外移。
1991年	E4：李焜耀確立發展週邊領域的新走向。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 具瞭解產業趨勢、堅強經營團隊。 ➢ 多項產品取得市場領導地位。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 重新調整股權、資金、人員結構。 ➢ 由五層簡為三層，加速效率及降低溝通障礙。

路徑（path）：

- 檳城廠解決在台灣遇到的問題，也造成規模經濟。因過去所累積的技術知識與人才，及週邊技術的引進，使明碁有能力確立自我定位。
- 確認生產週邊領域後，由外部引入週邊技術，也加強本身研發能力，交互發現新技術機會。

在逐漸轉向與宏碁不同的「電腦週邊」領域為新定位後，卻因本身規模所囿而難以支持資本密集或技術密集的新產品開發，因此引進外界電腦周邊週邊技術加入協助，累積技術性資產。在與母公司的結構關係上，仰賴母公司替其擘畫轉型事宜。為配合新產品走向，在結構性資產上，調整內部組織結構以因應多方發展的產品。組織範疇也自1989年逐漸跨至電腦周邊設備的製造，除了自行研發生產外，也由外部引入一些新的電腦週邊技術，配合走向電腦週邊領域的策略。

此時明碁仍走代工路線，追求生產規模經濟。生產顯示器及鍵盤需要很多勞力，但當時遭逢台灣大環境不穩定、新台幣大幅升值、土地小，且「工人皇帝」時代來臨等因素造成勞工及土地成本上都大幅增加。因此明碁在1989年11月，選擇具有土地廣大、當地政府對資本密集及高科技產業的投資具有獎勵措施、電子裝配、零件業完備等優良外部制度、互補性資產及外部結構性資產的馬來西亞檳城設廠，開啓了製造國際化的先鋒（E3）。

在長期的觀察市場及趨勢後，明碁首次向外尋求新的海外生產基地，從事第一次外移。這樣重組與轉換生產重心，減輕生產成本升高的壓力，而龐大的產能也成為製造的後盾。不但提供了有形人力、土地等資源，更提供了實質財務收益，使明碁的營業額於1991～1994年中快速成長，由1.4億、2億、4.8億到10億元。這都是明碁能迅速發現市場變化，快速調整本身營運模式所致。

1991年李焜耀自瑞士洛桑國際管理發展學院（International Institute for Management Development, IMD）歸國後接任總經理。發現明碁雖在產品方面逐漸與母公司有所區隔，但內部業務仍與宏碁混在一起，因此決定明碁應完全獨立及發展週邊領域的新走向（E4）。使明碁與宏碁在產品線、財務、股權及資金等方面都與宏碁劃分的更清楚。

為與宏碁區隔，產品定位除自1989年引進週邊技術外，並因原以個人電腦起家，較瞭解IT產業趨勢、有內需需求、具優秀經營團隊等互補性資產優勢，決心放棄PC業務，將之全部轉讓給宏碁，專心發展週邊相關產品。此外，並從股權、資金、人員等皆重新安排，1993底將新的組織結構調整完畢，由五層減至三層，也簡化流程及簽核程序，加速處理效率及降低層級溝通障礙。

明碁於創立期（1984～1988）僅是宏碁旗下的一個「生產基地」，不但自我定位不明，更缺乏相關的技術及互補性資產。但在摸索期（1989～1991）時走出自己的路。引入週邊技術，並加強本身研發能力，由內外共同開發新技術機會。此外，馬來西亞檳城廠不但解決了台灣產能、人才、成本過高等問題，更因充沛的產能，使明碁獲得充裕的財務資金與準確的交貨時間，提升外界對明碁的信賴。除因過去路徑從事個人電腦生產所累積技術知識與人才，加上相關週邊技術，並有馬來西亞廠產能接應，累積資金發展新產品線，才使明碁有能力確立自我定位。

4.3 茁壯期（1992～1995）

觀察茁壯期1992～1995年間的發展歷程，以表4簡扼呈現，並以敘事體詳述之。

隨著馬來西亞產能擴大與開發美國市場及售後服務的需求日益增加，為了更具效率的管理，明碁於1992年1月及4月分別於馬來西亞、美國成立海外子公司（E5）。此時延續「規模經濟」與「降低量產成本」的定位，在馬來西亞設立子公司，將其納入行政管理體系，並在當地訓練了大批工程及製造人才，累積效率生產的技術性資產。而與外部宏碁的結構性資產上，除了需配合母公司於美洲市場的銷售，於當地設立分公司，在經營型態（替IBM、Dell、Agfa、FUJITSU、NEC、Motorola、Philips等國際大廠代工）、品牌策略（將1993年推出之自有品牌「Vuego」收回，統一主打Acer品牌）等，也都受到宏碁集團的影響。

兩家子公司為不同的目的而設，在營運流程及整合與台灣明碁不同，檳城廠將生產流程更為自動化，也更加強製程方面的技術。美國子公司則為就近貼近市場，並適應當地重視售後服務之市場特性，也重新調整子公司組織結構，強調市場開發及服務。

在發展電腦週邊領域一段時間後，為因應後PC時代的來臨，且降低營運風險的考量，明碁於1993年開始投入通訊及光電產業，實行電腦多產品策略（E6）。為降低新產業的進入障礙，

表4 茁壯期動態能力發展

茁壯期（1992～1995）：產品與區位多方發展，發展全球化營運雛型			
年度	事件	定位（position）	流程（process）
1992年	E5：馬來西亞、美國成立子公司，開始全球策略佈局。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 累積生產效率之技術性資產。 ➢ 經營策略多受宏碁影響。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 利用兩地子公司對製造及市場管理，以國際資源進行外部整合。
1993年	E6：投入通訊及光電產業，實行多產品策略。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 跨通訊、光電，擴張組織範疇。 ➢ 台灣第一大電腦週邊廠商，取得市場地位。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 成立通信事業處有效管理。 ➢ 引進外部人才，使其在組織內部學習並擴散。
	E7：明基於蘇州設立「明基電腦有限公司」，於大陸製造電腦週邊產品。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 具自然環境及行政效率等制度性資產。 ➢ 由台灣輸入技術及管理人才。 ➢ 衛星廠產業群聚。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 觀察中國具市場與製造潛力，於蘇州設廠。 ➢ 蘇州高自動化生產，提升生產效率。

路徑（path）：

- 以過去「電腦週邊」為基礎，跨入通訊、光電產業，實行多產品策略。已完全轉型至電腦週邊產品，新設蘇州廠也生產鍵盤、監視器等產品。
- 初期由外部引進人才及技術（通訊產業：美國；光電產業：日本），後由內部學習達到知識擴散及自行開發相關技術。

選擇購併橫跨電腦週邊與通訊領域的「傳真機」公司進入市場，利用部份整合的方式，擴大組織範疇，並以「做ODM貼牌的最重要提供者」為定位，以「掌握核心技術」為進入通訊產業的基石。光電產業方面，1994年預見光碟機將成為市場主流產品，便大舉投入。初期的核心技術雖掌握在日本手中，但隨著明基不斷的研發及投入，且日本也欲往更高階的領域發展，因而使明基在進入週邊領域的六、七年後，終於獲取關鍵性地位的市場性資產，成為台灣第一大製造電腦週邊廠商。

而為了對通訊產業具更有效的管理，1992年成立通信事業處，但在初期在台灣缺乏通訊人才，且政府對通訊的管制嚴格下，多由美國引進相關人才協助產業發展。初期希望透過向外部學習，累積相關技術，其後再透過內部學習及培養的方式，使新產業技術知識可於組織內部擴散。

隨著明基日益壯大，市場需求也快速增加，但檳城廠卻出現勞力缺乏的情形。在資源及市場的考量下，開始第二次的遷徙－投資中國大陸蘇州。捨棄當時台商紛紛搶進的沿海東莞地區，選擇了地廣人稀的蘇州，因具有相鄰近大上海地區、具工業基礎、行政體系具效率、環境優美等較佳的發展條件及制度性資產。1993年4月，於蘇州設立「明基電腦有限公司」²（E7）。

蘇州明基以多樣化的產品線，配合當地低廉人工及廣大土地建造現代化的工廠，開發中國大陸潛在廣大市場。也藉助之前所累積的財務性資產對蘇州做更多的投入。初期大陸研發人才不足，因此主管及研發職多由台灣派駐，輸入技術及互補性資產。1994年正式投產，1995年5月蘇州獅山廠開始量產鍵盤、監視器等產品，遂將生產重心逐步移往大陸。

另外，為了讓蘇州也能發揮產業群聚效應，靠著過去與其協力廠商所累積的商譽，促請14家協力廠於吳江設廠，形成「明基一條街」，建立蘇州明基與外部供應商之間的連結關係。由於馬來西亞設廠的經驗，明基蘇州廠更為著重生產效率與自動化生產，設定標準作業程序妥善地協調人員與機械，使其達到最大的生產效率；而高度的協調與整合生產流程，則大幅提昇了生產效率及降低管理成本。

營運流程上，選定蘇州為新的生產據點，顯示能快速根據環境的變動，調整本身產品及區位的選擇。並利用在馬來西亞設廠的經驗，使蘇州明基廠更為著重生產效率與自動化生產，具高度的協調與整合生產流程，大幅提昇生產效率及降低管理成本。

明基於茁壯期（1992～1995）不但穩固本業，在產品及區位上也多有發展。在運用全球區位優勢上，設立子公司有效管理海外廠的生產及市場。並利用大陸資源、市場的優勢，於蘇州新區設廠營運。蘇州廠則因路徑相依之故生產鍵盤、監視器等產品。檳城與蘇州的設廠，產生大量生產效益，造成產能上的規模經濟。

明基1993年便以「電腦週邊」為基礎實行多產品策略。利用身處資訊產業的優勢與製造電腦的能力內部研發，配合上由外部引進的人才及技術（通訊產業：美國；光電產業：日本），藉由內部學習達到知識擴散。並以充足的財務資產，進行併購動作，快速進入通訊產業。

4.4 集團化發展時期（1996～2001）

觀察集團化發展期1996～2001年間發展歷程，表5簡扼呈現，以敘事體詳述之。

為了累積更多的資金以進行集團式的擴張行動，明基於1996年7月22日，股票正式上市掛牌（類號：2352），開始集團化的發展（E8）。並以上市所累積財務性資產，投資上下游零組件或設立新公司擴大組織範疇，將取得的來源由外部轉向內部控制，確保上下游零組件的不虞匱乏。上市也提升企業知名度，增加外部關係人對財務上的信賴，累積商譽資產。

² 明基於1993年初入大陸之時，因中國大陸簡體字中無「基」字，因此在大陸一直是以「明基」為公司登記，因此在蘇州明基發展的部分全以明「基」代替之。

表5 集團化發展時期動態能力發展

集團化發展時期（1996~2001）：發展明基集團，朝向3W發展			
年度	事件	定位（position）	流程（process）
1996年	E8：股票上市，開始集團式擴張。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 於市場上獲取資金，累積財務資產。 ➢ 投資上下游零組件。 ➢ 提升外部關係人之信賴感。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 以投資協調供應商與購買者的關係。 ➢ 因應海外具市場及區位潛力，於當地設點。
1997年	E9：獅山廠完工，掌握中國大陸通路。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 多項產品在大陸取得市場領先地位。 ➢ 具豐富土地及人力資源。 ➢ 自宏碁獲取通路自主權。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 成立營銷部，與區域經銷商聯繫，加強掌控。 ➢ 利用各項活動，幫助內部員工知識分享及經驗交流。
1998年	E10：取得美商高通公司CDMA技術授權。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 獲取CDMA³技術資產。 ➢ 增強消費者及廠商信心。 ➢ 技術自有化，降低風險及增加控制權。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 於台灣及美國聖地牙哥成立研發總部，加強通訊產業研發。
2000年	E11：成立寬頻事業部，併購皇景科技。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 以財務性資產進行購併。 ➢ 以皇景已有技術，累積本身技術能力。 ➢ 取得與外國大廠合作。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 看好3W發展，調整其內部結構成立寬頻事業本部。
	E12：更名爲「明碁電通」。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 產品重心改變，使各界確實瞭解走向及比重，強化正面印象。 ➢ 以「WWW * COM」跨入多重領域。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 增強認同與信心，提升內部效率。 ➢ 經內部同意，重新更改公司名稱。

路徑（path）：

- 從馬來西亞檳城到中國大陸的蘇州，龐大生產效益造成規模經濟。
- 內部：明碁碩博士人員比例及研發經費逐步增加，掌握關鍵的技術與開發工作。外部：策略聯盟或購併取得技術；如與美商高通與購併皇景科技。

除了在國內進行轉投資等策略性整合之外，也持續進行全球化靜態的協調與整合營運佈局。1996因看好日本PC市場之成長潛力及北美自由貿易區（NAFTA）與中南美區域聯盟之關稅優惠，於日本及墨西哥二地設立據點。

在中國大陸市場方面，爲了補償明碁於1993年爲配合母公司「Acer」的品牌發展而放棄自創品牌「Vuego」，宏碁給予蘇州明碁在中國大陸自行掌握通路的機會（E9）。宏碁通路權的授與，

³ 分碼多重存取（Code Division Multiple Access），由Qualcomm發展的數位蜂巢（Digital Cellular）式通訊技術，也是3G系統通訊的技術基礎。

使蘇州明基不用受到宏基的控制，可自行生產自行銷售，擁有真正的自主權，累積外部結構性資產。使蘇州明基不但具有豐沛的人力、土地資源等互補性資產，也從母公司手中獲取更多的自主權，強化中國大陸的發展。

為了更有效的經營中國大陸市場，於1997年3月，成立營銷部，規劃中國大陸市場及生產事宜。且為順利掌握自有通路，蘇州明基改變以往國際企業進入新市場的「傳統總代理」路線，減少一個層級，直接與區域經銷商聯繫，加快出貨速率及對經銷商的掌控能力，快速掌握市場訊息。此外，藉著訓練營及經驗傳承營等活動，讓員工互相學習傳達公司觀念及過去經驗。

自1993年投入通訊產業以來，為生產CDMA手機，需取得技術擁有者Qualcomm（高通公司）授權；對高通公司而言，越多人使用其技術，不但可收取權利金，也創造網路外溢效果。1998年3月明基取得美商高通對CDMA軟體及技術授權（E10）。

明基是台灣最早進入通訊產業的廠商，一直以「技術上的領先者」為定位，此一授權，對技術資產的累積有重大影響。在商譽資產上，明基與技術開發者合作，增強消費者及相關上下游的廠商對明基發展通訊產業的信心，並擴張了明基的組織範疇。在組織的運作流程上，也於取得技術授權後，於台灣及美國聖地牙哥成立研發總部，並請回在通訊產業上具豐富經驗的陳盛穩先生，希望利用其豐富的經驗推動通訊事業能快速順利的協調及整合。

時至2000年，因看好未來無線（wireless）、寬頻（wideband）、網路（web）的發展，於3月成立寬頻事業部，並取得皇景科技100%股權，跨入寬頻網路技術領域（E11）。明基以其財務性資產進行購併，不但可擴展組織範疇，快速進入寬頻事業領域，更藉由皇景已有之技術累積明基的技術實力，及與思科（Cisco）、朗訊（Lucent）等外國公司的合作關係，增加在寬頻領域的技術性及與外部的結構性資產。而為了對寬頻事業有效的管理，在組織運作流程上也調整內部結構成立了寬頻事業本部，負責網路系統規劃、技術研發與生產銷售等業務，提升了明基內部對於寬頻事業的控制權與管理效率。

隨著通訊事業營業比重日益升高，為符合真正產品導向與未來發展方向，2000年6月將「明基電腦股份有限公司」正式更名為「明基電通股份有限公司」（E12）。並於7月7日發表了「WWW * COM」⁴營運策略，將以此為發展主軸。正名使各界更加明確瞭解走向及產品比重，對於明基的形象有正面的助益。在內部方面，也增強員工對明基本身的認同與信心。隨著公司名稱的變更與「WWW * COM」產品發展策略的訂定，對於通訊、寬頻事業等相關部門的員工產生受到重視之感，對於凝聚公司內部士氣與協助未來發展有更大的助益，因而達到提升內部營運效率的效果。

4 Web（網路）、Wireless（無線）、Wideband（寬頻）、Computer Peripherals（電腦週邊）、Optronics（光電產品）、Multimedia（多媒體）等六大領域。

明基自1984年創立至此，已有十幾年的光景，明基的路徑發展為逐漸走出自我的定位（摸索期），並開始向外發展（茁壯期）。在此時期（集團化發展期）上市，有更充裕的資金進行向外的擴張，也使明基逐漸站穩了腳步。延續全球區位策略佈局，從檳城到蘇州，龐大的生產效益造成規模經濟，不但降低了明基的生產成本，也使明基得以快速擴張產品線。

技術機會方面，在內部的創新活動上，不斷增加研發人員比重⁵與經費（每年投資營收的4%），使明基得以掌握許多關鍵的技術與開發工作；外部的技術機會上，藉由與外部策略聯盟或購併的方式，快速取得技術。如取得與美國高通公司CDMA技術的授權及購併皇景科技，完成訂定之「WWW * COM」策略。

4.5 品牌發展期（2001年至今）

觀察品牌發展期2001年至今的發展歷程，以表6簡扼呈現，並以敘事體詳述之。

2001年因TFT-LCD面板面臨供過於求及產業欲提振台灣競爭優勢以與韓國競爭等因素，國內兩大TFT-LCD廠聯友光電（1990年成立）與達基科技（1996年成立）於2001年3月13日平行合併，9月成立「友達光電」（E13），以達基科技為存續公司，換股比率為達基科技比聯友光電每股1.17：1股。

這樣的結盟，使友達一舉成為台灣最大的TFT-LCD廠，及繼南韓三星電子（Samsung）及LG之後的全球第三大薄膜電晶體液晶顯示器模組製造商，也使台灣具與國際大廠抗衡的實力。這樣外部結構性資產的累積，對於財務性資產及產業發展都有莫大影響。另外，因兩家在尺寸上著墨不同，合併後可增加市場性資產。國內科技業兩大龍頭的合作，也增強商譽資產。技術性資產上，2002年11月友達成立「友達科技中心」，為台灣最大光電研發中心。這樣的協調與整合，除使明基在發展相關事業部時有更深厚的基礎，也使友達具備兩家優點，可互相學習及內部融合。

隨著明基集團的成長，開始面臨與宏碁品牌間的衝突，限制了明基產品的自主性。除了內部共享品牌所造成的不便外，2001年正值宏碁集團重新擘畫，重新定位Acer於PC與資訊服務，其品牌意涵與明基漸行漸遠，且中國市場明基「Acer」品牌仿冒品氾濫，對明基的產品形象多有損害。因此終於在2001年12月自創品牌「BenQ－享受快樂科技」，為明基集團的成長開啓新紀元（E14）。BenQ品牌的提出，除了顯示明基欲以「享受快樂科技」自我定位外，在名稱（從「B」開頭）、企業識別顏色（紫色）都有與母公司分道揚鑣的意味。兩家分開以後，宏碁許多過去銷售明基產品的人員也都劃分給明基，對於技術性資產有正面效果。此外，擁有自己的名字，使明基獨特的企業色彩與文化得以發揮，外部關係人也給予正面評價，累積了商譽資產。

⁵ 1996年佔碩博士比例13.9%，研發人員約200人；1997年佔17.05%，近300人；1998為23.5%，研發經費新台幣9.7億元；1999在台北明湖設置研發中心及辦公大廈，至28.98%，研發團隊為610人，並投入新台幣12億元作為研發經費；2000年研發經費增至新台幣15億元，增為31.91%。

表6 品牌發展期動態能力發展

品牌發展期（2001年至今）：發展自有品牌			
年度	事件	定位（position）	流程（process）
2001年	E13：達碁與聯友合併成立「友達光電」。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 與聯電間建立緊密合作的關係。 ➢ 台灣第一大 TFT 廠。 ➢ 獲外部關係人信賴。 ➢ 兩大集團合作研發，提昇技術水準。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 觀察外界環境與擴大規模的考量進行合併。 ➢ 與聯友策略聯盟，使友達具雙重優點，與外部技術整合。 ➢ 互相知識及技術交流，使友達技術發展卓越。
	E14：自創品牌「BenQ」，開啓新紀元	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 與母公司分開，具自主權。 ➢ 獲許多行銷、業務、研發專才。 ➢ 得以發揮獨特的企業色彩與文化。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 將六個事業部門調整為四個，並確立各事業未來走向。成立全球營銷總部，負責全球銷售推廣。
2002年	E15：更名為「明基電通」。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 統一企業形象，給予正面印象。 ➢ 強化本身結構，獨立發展。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 因應大環境的改變，改變本身公司名稱，走出自己獨特定位。
2003年	E16：成立「飛利浦明基儲存科技股份有限公司」。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 飛利浦之研發能力累積技術資產。 ➢ 取得兩家財務資源挹注。 ➢ 提升關係人信心。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 與飛利浦策略聯盟，降低營運成本與提升市場佔有率及營運效率。 ➢ 使明基內部有效學習及早期掌握產業標準。

路徑（path）：

- 明基的成功，都是因為過去所累積的經驗使明基具有極高的生產效率，這樣的規模經濟，使在各領域中都有一定市佔率，並具網路外溢的效果。
- 內部：持續投入研發人才，利用全球各地優勢在世界成立研發中心；外部：由飛利浦獲取技術，使明基獲得更大的影響力及市場佔有率。

因應新品牌的誕生，在組織及產品事業部上也將六個事業部減為四個（視訊、網通、影存、數位媒體事業），並爲了將「BenQ」推廣到全世界的每一個角落，成立全球營銷總部。並爲了

從以往製造導向轉型為行銷導向，增設「通路管理」強化世界各地行銷面的考量，此外，也設立「工業設計中心」（後更名為「數位時尚設計中心」），著重產品的造型設計及使用者介面，使「BenQ」能更為貼近消費者的生活。

繼自有BenQ品牌推出後，中文名稱卻存在著「明碁」與「明基」不一致的情況，為增加消費者認知的一致性，2002年5月由「明碁電通」更名為「明基電通」，以統一用字（E15）。

統一企業識別標誌，可建構企業形象，累積商譽資產。結構性資產上，自明基上市後，宏碁便降低持股比例⁶，代表宏碁願意給明基更多自己的發展空間，而此時捨棄了原本與母公司相同的「碁」字而改以「基」取代，除了更為通俗、好記、好寫，易於中文電腦打字等優點外，更顯示了明基要獨立自己的路，對於結構性資產的累積有正面的作用。而再度改變本身的公司名稱，也算是因應大環境的改變，以便給予外部使用者一致的品牌印象。在經過股東大會同意後，採用在大陸行之有年的「明基」二字，顯示了明基自我開創新局的決心。

光學儲存領域一直是明基發展的重要事業部之一，而是否掌握智財權、規模經濟與存貨控制是此產業決勝的關鍵。為降低營運成本與增加市場佔有率，2003年2月與荷蘭Philips合資成立「飛利浦明基儲存科技股份有限公司」（E16）。飛利浦具優秀研發及制訂產業標準的能力，增加明基對於光儲存事業技術上的掌握，與前端技術的開發與確保投入的正確性。在財務性資產上也更具實力（投資2,000萬美元），且因明基具優良的量產、研發、售後服務及成本控制的優勢；飛利浦則是在光儲存領域中具有前端的技術與制訂標準的能力，兩家公司合作，形成實驗室技術與量產技術的互補效果，對彼此商譽性資產也形成了合作的綜效。

而兩方的策略聯盟也因協調與整合擴大了規模經濟，更可降低營運成本及市場佔有率，提升明基的營運效率。藉著與飛利浦的合作，間接獲取了其技術上的效益，透過與外部的結合，使組織內部更為有效的學習及早期掌握標準。

發展至今，明基的路徑是於集團化發展期累積了充足的實力與多元產品線，而在面臨宏碁集團的分家與內部自立門戶的呼聲日高之際，在品牌發展期創立了「BenQ」這個新品牌，持續不斷的向外擴展。因過去所累積的經驗使明基具有極高的生產效率，早期雖然倚靠著Acer的品牌權益推廣產品，但這樣的規模經濟，早在各領域中都佔有一定的市佔率，也產生網路外溢的效果。自有品牌誕生後，終於走出自己的一條路，藉由過去所累積的商譽與通路，得以快速的推廣自有品牌。技術機會上，內部仍持續研發⁷，並在美國、新竹、中國蘇州等地成立發展中心。外部技

⁶ 1996年持股達40.8%、1999年29.5%、2003年更將明基持股比例從21.1%降至15.1%。

⁷ 2001年底在全球超過1,000位研發人力，取得670項專利，主要在通訊和PC周邊領域，其中手機相關技術就超過100項。2002年的研究發展費用為新台幣17億元，博碩士的比例為29.7%，研發人員已至1,800人，超過五成水準。獲得237項專利，使全球累積專利數已超過1,000件。2004年2月，全球專利共1,334項，另有1,916項申請中。

術機會上，與飛利浦合資設立的飛利浦明基儲存科技股份有限公司，使明基獲得更多光儲存方面的技術，再搭配上明基既有之研發技術與量產能力，使明基獲得更大影響力及市場佔有率。

5. 討論與結論

本研究以動態能力理論為研究基礎，探討企業或組織如何針對大環境之變動發覺契機，並利用各項資產與能力加以定位，配合彈性的改變組織內部流程，提升營運效率，而這樣不斷隨時間推移的組織定位與營運流程，形成了以時間為軸的路徑，並進而影響未來的行動。本研究於結論與建議中，依序按照研究發現、理論貢獻、管理實務意涵與未來研究建議四部分，進行歸納論述與說明。

本研究選取明基電通作為動態能力之實徵個案，探討明基於1984年至2004年之間如何偵測外部環境的變動，並調整本身之定位及流程，以使明基得以在二十年中獲致快速成長。因此本研究據此脈絡，彙整以下研究發現並說明之。

首先，明基對外在環境的局勢掌握精準，預先設想未來產業變化與遠景，總能趁早掌握先機。如針對台灣勞力成本日漸上升，於1989年選擇在馬來西亞檳城設廠；1993年率先投入光電及通訊產業、投資於尚未被人注意到的處女地—中國蘇州，都是明基率先察覺到環境的改變而作的因應措施。

其次，在發現環境的機會之餘，明基也能快速根據環境變動而調整本身的內部結構，如為了對海外增設的生產基地更有效率的管理，與達成全球化的營運模式，明基利用各地區位優勢，設立研發中心或製造基地，也針對進入通訊及寬頻領域，分別於組織內部設立通信事業處、寬頻事業本部加以管理，可見明基配合環境的變動，可快速改變企業內部的組織架構及營運流程，使之更具效率。

最後，利用過去發展路徑上之經驗，明基從中倚靠著過去對於個人電腦產業的瞭解及觀察，得以順利由個人電腦轉向電腦週邊產品，並藉由馬來西亞檳城與中國大陸蘇州廠的充足產能，造成生產上的規模經濟，不但產生了網路外溢效果，也對明基今日的產品能在市場上佔有一席之地，扮演重要的角色。

本文在理論貢獻上有兩點。第一，補充現有產業分析之不足。在傳統產業分析如Porter的五力分析（five forces）、策略群組（strategic groups），植基於「靜態」、「外在」的產業環境中探討競爭策略與相對應行動；隨之而起的資源基礎理論（resource-based theory）、核心競爭力（core competence），雖然強調「內在」，但對於組織內在與變動快速的環境如何交互作用卻甚少著墨。動態能力觀點主張強調「動態」的本質，根據環境的變化，組織如何在仰賴過去的「路徑」（path）上，彈性且順利圓滑的轉換本身的「定位」（position）與相對應的組織流程加以配合（process），不但考量了環境的變動，也考慮到組織在基於過去的利基上，如何相對應以取得長遠競爭優勢。

第二，深入探討動態能力理論內涵及研究現況。本研究回顧策略管理之發展歷程，說明動態能力理論架構之詳細內容與本質，藉由蒐集國內外對於動態能力理論之研究，針對動態能力各面向加以深入的分析，並架構其他學者所提出對動態能力的解釋及定義，據以整合為本研究之研究架構。

除此之外，並以實際之管理個案「明基電通」作為印證，以實際個案與理論相互印證的方式，將動態能力的理論作實徵的證明，以更瞭解動態能力理論於策略管理領域中的位置及相關研究發展的狀況，與其理論之全貌，相信應對後續動態能力的相關研究有其助益。

本研究之管理實務意涵上主要可分為兩項。第一，對明基而言，增進對其本身發展及優勢的深入瞭解。動態能力理論除了強調環境與組織內部之間的密切配合之外，也強調組織未來的發展會受到過去的投入與組織例規所影響，因此本研究以歷史回溯觀點具體描述明基的發展歷程，除了使明基能更確切瞭解其發展軌跡，並可觀察其過去的事件與投入，根據未來環境的趨勢及已具有之條件，規劃明基電通未來走向及解決明基所遇到之品牌與代工的平衡、產品品質的穩定性、海外的通路佈建、國際人才缺乏等問題。

第二，提供給其他代工型態廠商參考及借鏡。本研究以對明基系統性分析為主要目的，因此除了可使明基電通更為瞭解其發展之外，對於目前多屬代工型態的台灣廠商，也有其管理意涵。由於明基電通是以代工型態起家，與台灣許多廠商型態多有類似，但明基目前不但營收高度成長，也自創了自己的品牌，朝高附加價值端邁進。因此，其他廠商或可參照明基的發展模式，考量環境與本身的能力，獲取良好的協調，朝向高附加價值發展。

最後，本文提出三點研究限制，並據其說明未來研究建議。第一，本研究以明基電通為單一個案做為印證動態能力理論的方式，雖然力求客觀詳實，但在文獻之解讀與個案詮釋上或有其過於主觀判斷或是資料蒐集有疏漏之處。第二，組織發展的現象多元，本研究專注於以動態能力觀點分析其發展歷程，但僅以此解釋複雜的現實環境現象或有不足。第三，明基電通於1996年正式上市，在此之後的相關報章雜誌及年報才有較豐富的資料，但自1984年創立至上市這段期間，其參考資料或多有遺闕。

在未來研究建議方面，首先，本研究探討的動態能力，以環境發生變動時，組織如何基於過去發展的路徑，因應環境變化而調整本身的定位、流程，屬於組織內部與改變後結果之探討。但實際企業運作中，並非環境一變動，組織便隨之變動。未來可探討動態能力的情境因素，依據動態能力判斷何時需要依據環境有所調整？其次，動態能力理論若可在變動快速的環境中，具彈性的調整廠商內部的資產，並有效協調與配置內部及外部的營運流程，若廠商能具有此一動態能力，將有助於競爭優勢的獲得。但尚未有直接可證實動態能力與其競爭優勢與績效之實際關係。因此未來將可研究動態能力對於績效是否有其直接影響？若非直接影響，是否是透過其他中介變數或其他機制予以影響？都是未來值得探討的問題。

參考文獻

- 田媛，「經營 BenQ 初期面臨極大阻力」，[Http://money.chinatimes.com/special/E-crisis/03BenQ/920602_01.htm](http://money.chinatimes.com/special/E-crisis/03BenQ/920602_01.htm)，民國92年。
- 田媛，「年營收將於二千億元 明碁集團成型」，http://money.chinatimes.com/special/E-crisis/03BenQ/920607_05.htm，民國92年。
- 莊素玉、方雅惠，「專訪明基電腦總經理李焜耀」，遠見雜誌：台北，民國88年（10月），162-166頁。
- 章浩威，偏執狂的成功：BenQ的創造者李焜耀，台北：博思騰文化事業有限公司，民國92年。
- 賴彥儒，「從BenQ換裝看自有品牌行銷」，能力雜誌：台北，第561期，民國91年，112-118頁。
- 顏和正，「李焜耀：彪悍將軍放下身段 感性行銷」，天下雜誌：台北，第248期，民國91年，147-149頁。
- Aoki, M., "The participatory generation of information rents and the theory of the firm", In M. Aoki, B. Gustafsson, and O.E. Williamson (eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*. London: Sage, 1990.
- Argyres, S. N., "Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination", *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol.28, No.3, 1995, pp.337-358.
- Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*. Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120.
- Bishop, P. and Wiseman, N., "External ownership and innovation in the United Kingdom", *Applied Economics*. Vol. 31, No.4, 1999, pp.443-450.
- Camp, R., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: Quality Press, 1989.
- Collis, D. J., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage, 1996.
- Dierickx, I., Cool, K., and Barney, B. J., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*. Vol.35, No.12, 1989, pp.1504-1511.
- Eisenhardt, M. K. and Martin, A. J., "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*. Vol.21, No.10/11, 2000, pp.1105-1121.
- Galunic, D. C. and Eisenhardt, M. K., "Architectural innovation and modular corporate forms", *Academy of Management Journal*. Vol.44, No.6, 2001, pp.1229-1250.
- Hamel, G., "Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*. Vol.12 (special issue), 1991, pp.83-103.
- Helfat, E. C., "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D", *Strategic Management Journal*. Vol.18, No.5, 1997, pp.339-360.

- Henderson, R. and Cockburn, I., “Measuring competence? Exploiting firm effects in pharmaceutical markets research”, *Strategic Management Journal*. Vol.15 (winter special issue), 1994, pp.63–84.
- Iansiti, M. and Clark B. K., “Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers”, *Industrial and Corporate Change*. Vol.3, No.3, 1994, pp.557–605.
- Luo, Y., “Dynamic capabilities in international expansion”, *Journal of World Business*. Vol.35, No.4, 2000, pp.355-378.
- McGahan, M. A. and Porter, E. M., “How much does industry matter, really?”, *Strategic Management Journal*. Vol.18 (summer special issue), 1997, pp.15-30.
- McGahan, M. A., “The performance of U.S. corporations: 1981-1994”, *Journal of Industrial Economics*. Vol.47, No.4, 1999, pp.373-395.
- Mohrman, S. A. and Von Glinow, M. A., “High technology organizations: Context, organization and people”, *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol.6, No.3/4, 1990, pp.261-280.
- Nelson, R. R., “Why do firms differ, and how does it matter?”, *Strategic Management Journal*. Vol.12 (winter special issue), 1991, pp.61-74.
- Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- Peteraf, A. M., “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based”, *Strategic Management Journal*. Vol.14, No.3, 1993, pp.179-191.
- Powell, W. W., Koput, W. K. and Smith-Doerr, L., “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*. Vol.41, No.1, 1996, pp.116-145.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*. Vol.68, No.3, 1990, pp.79-91.
- Richardson, G. B., “The organization of industry”, *The Economic Journal*. Vol.82, No.3, 1972, pp.883-896.
- Rumelt, R., “How much does industry matter?”, *Strategic Management Journal*. Vol.12, No.3, 1991, pp.167-185.
- Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, 1942.
- Zsulanski, G., “Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm”, *Strategic Management Journal*. Vol.17 (winter special issue), 1996, pp.27-43.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*. Vol.18, No.7, 1997, pp.509-533.

- Teece, D. J., *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*. Cambridge, MA: Ballinger, 1976.
- Teece, D. J., "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*. Vol.15, No.6, 1986, pp.285-305.
- Verona, G. and Ravasi, D., "Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation", *Industrial and Corporate Change*. Vol.12, No.3, 2003, pp.577-606.
- Yin, K. R., *Case Study Research: Design and Methods*. London : Sage, 1994.
- Zander, U. and Kogut, B., "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", *Organization Science*. Vol.6, No.1, 1995, pp.76-92.
- Zollo, M. and Winter G. S., "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*. Vol.13, No.3, 2002, pp.339-351.
- Zott, C., "Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*. Vol.24, No.2, 2003, pp.97-125.