

詭道與動態能力之對比

A Comparative Study on Sun Tzu's Warfare Deception

Strategy and Western Dynamic Capabilities

黃營杉 Ing-San Hwang

國立台北大學 企業管理系

Department of Business Administration, National Taipei University

方婷婷* Ting-Ting Fang**

國立台北大學 企業管理系

嘉義大同技術學院 企業管理系

Department of Business Administration, National Taipei University

Department of Business Administration, TaTung Institute of Commerce and Technology

簡俊成 Chun-Cheng Chien

南台科技大學 企業管理系

Department of Business Administration, Southern Taiwan University of Technology

摘要:華人企業在全球經濟體中佔有舉足輕重之地位，其經營理念深受中國傳統文化與哲學思想之影響，卻顯少文獻將中國哲學思想與西方策略管理理論做深入探討。因此，本研究採取內容分析法，透過WinMax質性研究軟體，比較「孫子詭道」與西方「動態能力」理論，將詭道概念逐句分析，並對「詭道」與「動態能力」各構面反覆逐級歸類、登錄、評分，藉以瞭解兩構面間之共通性與差異化。研究結果顯示，動態能力與詭道最大差異處是動態能力缺乏詭道之「欺敵/欺騙」和「奇襲」戰略思維，而最大共通性在於皆具有「統合」和「優勢」戰略。

關鍵詞: 詭道；動態能力；內容分析

Abstract: This paper conducts a comparative analysis between the traditional

* 通訊作者：台北市，台北大學企業管理系，E-mail:ftt@ms2.ttc.edu.tw

** 作者感謝兩位匿名審查教授的寶貴意見。

Chinese Sun-Tzu warfare deception strategy and the western dynamic capability in actual business practice. Since Chinese-owned enterprises have played increasing roles globally, it is therefore important to understand the influence of traditional Chinese philosophy on the implementation of successful business strategies. Until now, the distinctiveness of such a strategy with respect to its western counterparts has not been properly revealed. With a view to address this imbalance, we employ the content analysis method to compare and contrast Sun Tzu's way of deception with the western theory of dynamic capabilities. The various aspects of Sun-Tze's warfare deception and dynamic capabilities were categorized, recorded and graded by using the WinMax software to determine the most significant similarities and differences. The findings indicate that the theory of dynamic capabilities generally lacks the strategies of "deceiving the enemy or subterfuge" and "surprise or flank attacks", which are unique characteristics of the way of warfare deception. Nonetheless, both of Chinese and western strategies do share their commonality in prioritizing the "global integration" and "local superiority."

Keywords : The way of deception; Dynamic capabilities; Content analysis

1. 緒論

當今華人企業在全球經濟體中佔有舉足輕重地位，其經營理念深受中國哲學體系之影響。舉世公譽的兵學聖典《孫子兵法》之精闢創見和完備體系，超越時代與地域，常為企業或軍隊圭臬為組織策略和領導之不朽名著。《孫子兵法》成書於二千五百年前春秋時期，承逢奴隸制度變革轉軌於封建制度，諸侯列國群起猛烈征伐，衝擊著東周君主權威，戰局動盪複雜瞬息萬變，頓時禮崩樂壞，險峻形勢迫使軍事家臨危授命，兵學戰略思想應運而出，如姜子牙之《太公陰符》、管仲之《尊王攘夷》及孫武之《孫子兵法》..等。《孫子兵法》之「不戰而屈人之兵」顯露慎戰嚴謹之至高軍事境界，甚至可窺見其科學哲學思想蘊含豐富之唯物論和辯證法。孫武在始計篇提出「五事、七計、詭道」簡潔引出「常、變」和「正、奇」對立循環關係(佐騰堅司，1974)，面對「兵無成勢，無恆形」(虛實篇)詭異莫測戰爭，各兵家莫不推崇孫子

「詭道」為依歸，充份運用辯證系統之「正、反」轉化規律，精闢簡潔分析戰爭情勢，臨機應變、適時掌握時機之戰略模式，從逆勢操作求全勝，其間機竅使古今中外策略學者和軍事將領嘆為觀止。山鹿素行(1673)認為「兵法教正(五事、七計)，而不教奇(詭道)也。.. 臨機應變之詭道是不可先傳也。」，因著詭道速變無法先傳及預測，使得曹操認為「兵無常形，以詭詐為道。」、李筌提出「軍不厭詐」、張預以「用兵雖本於仁義，然其取勝必在詭詐」等狹義注解，使得儒家攻擊詭道是一種欺敵詭詐行為。然而，佐騰堅司(1974)認為詭道不僅僅是「權道」或「奇道」，進一步擴展原有奇正、虛實之真義，讓「詭亦道也」蘊含正道、常法:即奇中有正，正中有奇，虛中有實，實中有虛，千變萬化無窮無盡的，因此兵法十三篇皆為常、變二法所貫串。

隨著時空物換星移，競爭型態從詭異莫測戰場轉換為現今企業擴張市場版圖，所面臨激烈複雜之競爭衝擊並不亞於春秋戰國。為此，西方策略學者彷彿軍事家般，為激烈劇變的競爭產業環境獻策，紛紛提出不同論點闡述企業如何創造「競爭優勢」、「產業結構」(Rumelt, 1991; McGahan and Porter, 1997)、「核心競爭力」(Porter, 1980; Prahalad and Hamel, 1990)、企業專屬之資源基礎理論(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1989; Barney, 1991; Nelson, 1991; Peteraf, 1993)、市場結構變動之動態能力(Penrose, 1959; Prahalad and Hamel, 1990)到新興動態能力理論(Teece and Pisano, 1994; Teece, Pisano and Shuen, 1997)，直至最近新興動態資源基礎觀點(Helfat and Raubitschek, 2000)..等。學者們認為組織不僅擁有靜態資源與能力，更需因應變動劇烈產業環境，隨時發展及整合建構組織能耐與知識，進而創造競爭優勢(Kogut and Zander, 1992; Henderson and Cockburn, 1994)。以上論點已隱含動態能力之本質。

Teece et al. (1994、1997)在其「動態能力」專文中首先建構動態能力構面，較其它理論更能具體描述企業經營之動態過程。對於「動態」一詞，Teece et al. (1997)著重於快速變動環境中，廠商需要隨時擁有創新反應和能耐(competence)以配合環境劇變之能力。然而，有些學者持不同觀點，如Eisenhardt and Martin (2000)提出動態能力存在於一般動盪和高度動盪環境中，而Zollo and Winter (2002)卻認為動態能力是鑲嵌於組織例行性流程，並不受環境變動影響(Zott, 2003)；有關「能力」一詞，則強調適應、整合及重新配置組織內部/外部技術、資源和功能性能耐，以符合環境變動之能力(Teece et al., 1997)。不論是Eisenhardt and Martin (2000)、Zollo and Winter (2002)之「例規觀點」，或是Helfat and Peteraf (2003)之「系統觀點」

(input-process-output: IPO) 皆將「動態能力」視為「例規、常規(routines)」。這些學者雖反應差異化之邏輯思考，卻共同期望藉此動態能力促使企業達成高效率之資源配置進而創增企業價值(Eisenhardt and Martin, 2000; Zott, 2003)。

其實，動態能力延伸資源基礎內部特殊厚實之資源地位(position)(屬靜態)和過去路徑(path)塑造其組織性流程(process)或例規(routine)之動態時間軸考量(屬動態)， Teece et al. (1997) 將其歸納為流程(process)、資源地位(position)、路徑(path)三構面迅速適應、整合及重新配置組織內部與外部資源和功能性能耐，以回應真實速變競爭環境之需求，進而決定公司競爭優勢與績效。相對的，孫子提及「固本以正道，應變以奇道。」、「凡戰者，以正合，以奇勝。…戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也。」(勢篇)，此「正道/正合」意旨「五事、七計」需在平時準備蓄積潛力，擁有「形、體、靜」特質；此「奇道/奇勝」相應於「詭道」意味戰爭時奇謀求勝之應變能力，擁有「勢、用、動」特質，此「五事、七計、詭道」三大綱領由「正、奇循環」融通思維流貫於孫子兵法。若將春秋時期激烈戰況轉換成現今情勢實屬「高度動盪環境」，這與 Teece et al. (1997) 強調因應變動劇烈環境所建構的內外部能耐存在些許共通之處。再者，「詭道」著力於戰時善巧應變，偏於「用」，而「動態能力」強調程序(process)、例規(routine)、路徑(path)和資源地位(position)之穩健發展，傾於「體」，由此發掘「詭道」和「動態能力」兩者間似乎隱約存在前述「勢、用、動」和「形、體、靜」之互轉思維，值得深入對比以窺全貌，以彰顯其共相與殊相，實為此研究之動機。

然而，從ProQuest資料庫蒐尋自1964-2007年國外學術文章，共有六十四篇與孫子兵法相關之研究，其中有關軍事歷史約十篇，國際事務佔六篇，與管理領域相關有四十八篇，當中有二十三篇與策略管理相關。反觀國內CEPS中文電子期刊資料庫收錄台灣與中國1991年至今總計1,500餘種中文期刊，僅有十一篇與孫子兵法有關，其中九篇分屬於體育及歷史領域，其它兩篇如徐木蘭, 歐陽惠華, 洪光宗, 陳必碩(民96)的「孫子兵法與西方策略管理思想之系統性比較」與潘浙楠(民92)的「孫子兵法與六倍標準差管理方法的比較分析」屬於管理領域。誠如本土心理學者楊國樞(民86)、黃光國(民90)竭力提倡研究古籍史料，運用歷史情境反映於現存社會文化激發本土意識覺醒，進而建構符合華人行為之管理概念、理論與方法(李茂政, 民76)。近年來，雖有徐木蘭, 陳必碩, 許金田和孔祥科等人深入探討「易經早期管理決策模式

與西方管理決策之比較分析」(民95)及「道德經領導智慧的現代意義-系統性的探索」(民96)，試圖將中國哲學思想體系深究轉化為現代管理思維，但相較於現今華人學者熱衷鑽研西方策略管理之篇幅，仍屬少數，以致難以彰顯華人獨特之管理哲學。因此，本研究目的擬以內容分析法發掘詭道戰略思維之主軸類目，採用Teece et al.(1997) 動態能力之「程序(process)」、「資源地位(position)」、「路徑(path)」三構面與詭道主軸類目進行關聯式分析和深入對比，萃提孫子詭道與動態能力理論之共同性和獨特創見之相關命題，其研究結果冀求發掘華人管理思維脈絡及欲傳達之意涵，進而促進東西方管理學術領域之延續。

2. 文獻探討

2.1 孫子兵法體系之研究

《孫子兵法》內涵廣博，融和孔子人道主義、老子無為思想發展「五事、七計」，其擁有「形、體、靜」特質之「正法、常法」成為決定戰爭勝負之基本因素；另外，運用老子辯證邏輯發展「詭道」擁有「勢、用、動」特質之「奇法、變法」得以因應詭異多變戰爭之致勝原則。因此，「五事、七計、詭道」簡潔引出「常、變」和「正、奇」對立循環關係流貫於兵法十三篇之中(佐騰堅司，1974)。《孫子兵法》由十三篇構成其兵法體系：從第一篇到第四篇中的「計篇、作戰篇、謀攻篇、形篇」主要論述戰略思想之「計劃、動員、全勝、先勝」，第五篇到第七篇中的「勢篇、虛實篇、軍爭篇」論述戰術思想之「虛實、主動、機動」，第八篇到第十篇中的「九變篇、行軍篇、地形篇」論述作戰研判之「利害、先知、地形」，第十一篇到第十三篇中的「九地篇、火攻篇、用間篇」論述遠征之特種作戰原則等(吳仁傑，民85)。準此，兵法十三篇之系統性闡述充分顯露孫子嚴謹縝密之治軍思想，俾益後進者藉此客觀分析激烈戰爭情勢。

2.2 詭道之戰略思想

「戰略」(strategic)早在法國人梅樂齊(1719—1780)所著《戰爭理論》中,首次被界定為「作戰之指導」(鈕先鍾,民87)。克勞塞維茲(1996)在《戰爭論》認為「戰略是使用會戰以達成戰爭目的之手段。」,而孫武將戰略分為「上兵伐謀,其次伐交,其次伐兵,其下攻城。」(謀攻篇),認為最理想之戰略手段是「不戰而屈人之兵」以達「全勝(即完整歸順)」目標(謀攻篇),在兵法書中共出現十次,其中七次出現在謀攻篇,可知「全」是孫子軍事謀略思想之核心。

2.2.1 詭道意涵

「詭道」意涵主要以老子辯證思維論述敵我作戰時錯綜複雜之抗衡關係。老子辯證法之基本觀念是「反」,認為宇宙一切現象都有正反兩極,涵蓋「正反相依」、「正反互轉」、「正反互彰」和「以反求正」等四個觀念(劉笑敢,民86),此四種觀念隱含既矛盾又相互轉化之必然性,延伸至兵法中之奇正、虛實、攻防、強弱、常變、死生、剛柔、形勢、迂直、遠近、主動與被動、速決與持久..等多組對立轉化元素,如「兵無成勢,無恆形」(虛實篇),戰略模式需要適時掌握時機而非一成不變,善用「正、反」轉化規律即可捕捉孫子「兵者,詭道」致勝之契機。

《宋本孫子十一家注》中,曹操以「兵無常形,以詭詐為道」、李筌提出「軍不厭詐」等偏狹論點常遭到儒家攻擊詭道是一種欺敵詭詐行為。然而,山鹿素行(1673)認為「兵法教正(五事、七計),而不教奇(詭道)也。..臨機應變之詭道是不可先傳也。」、「固本以正道,應變以奇道,若用奇是違反仁義,那只是宋襄之仁罷。」尤其在決定生死存亡戰場中,需運用詭道讓敵方不明我虛實,敵明我暗始能避實而擊虛。佐騰堅司(1974)進一步認為「...詭道若是單純當成『變法』或是『奇變』其實是很大的錯誤,...',又說「..詭道絕對不是固定的變法,其中也包含常法。奇正、虛實的真義,是奇中有正,正中有奇,虛中有實,實中有虛,是千變萬化無窮無盡的。」因此,孫子十三篇皆由常、變二法所貫串的。

2.2.2 詭道在非戰爭上之運用

詭道超越環境而自然融通於「上兵伐謀,其次伐交,其次伐兵,其下攻城。」(謀攻篇)四種戰略,前二者戰略屬於非戰爭運用,後二者屬於戰爭運

用。「伐謀」意指將領必須擁有高度智慧並運用計劃、運籌、部署、政經、外交等手段求取勝利，是攻擊敵人最理想之計策、戰略，故稱為「上兵」(舒大剛，民87)。因此，「不戰而勝」被譽為「上智」、「上謀」是兵家最推崇的理想戰略，亦是發揮詭道之極致表現(史美珩，民87)。

「兵者，詭道也。(1)故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。(2)利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，(3)怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。攻其無備，出其不意。此兵家之勝，不可先傳也。」 (始計篇)

孫子闡述詭道實際運作傾向「不戰而勝」之指導，如同「亡敵在敵，操勝在我」最好能使敵人自己瓦解自己(佐騰堅司，1974)，可將詭道歸為三個途徑：(1)首先，前四法「能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。」以欺敵、惑敵為主軸，使敵方不易辨識真假虛實導致錯誤判斷；(2)中間四法「利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之。」為「察機、握機」即觀察敵方情勢因勢利導、避實擊虛；(3)最後四法「怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。」為「創造機會」擴大敵人內部缺失或矛盾作為，將實際戰場轉換為無形心理對抗以奠定有利態勢(鈕先鍾，民85)。以上非正規戰法深受辯證法中「以守為攻，以退為進」之攻守、進退相互轉化之影響(劉笑敢，民86)。

2.2.3 詭道在實際戰爭上之運用

戰略最基本目的是殲滅敵人求勝利。根據李浴日(民64)歸納《孫子兵法》十大基本原理、金基洞(民81)整理孫子之戰略思想，選取與實際戰爭有關之戰略思想：「爭取主動」、「攻勢速決」、「機動打擊」、「保持彈性」、「發揮優勢」與「先制奇襲」、「統合戰力」..等，研究者謹慎比對釐清問題達最後共識，轉換成現代管理意涵整理於表1。

2.3 動態能力理論

現代企業為因應不可預測之突發控制管理、預期變革、權變規劃、快速反應或彈性管理，組織需建立動態能力才能確保持續性之競爭優勢(Teece et al., 1994, 1997)。動態能力架構(dynamic capability framework)早先為Collis(1995)、Teece et al.(1994,1997)等學者所提出，此架構融合演進學派理論(evolutionary theory)及資源基礎觀點(resource-based view)。Teece et. al.,

表1 詭道類目轉換為現代管理意涵

類目	孫子原文	現代管理意涵
詭道	兵者，詭道也(始計篇)。	詭道是欺敵詭詐行為，使敵方不明我虛實，敵明我暗，始能避實而擊虛(黃營杉,民80)。
詭道之非戰爭運用:上兵伐謀、其次伐交		
欺敵	能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近(計篇)。	欺騙競爭對手使敵方不易辨識真假虛實導致錯誤判斷(鈕先鍾,民85)。
察機	利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之(計篇)。	觀察敵方情勢因勢利導、避實擊虛(鈕先鍾,民85)。
創機	怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之(計篇)。	擴大敵人內部缺失或矛盾作為以創造有利時機(鈕先鍾,民85)。
詭道之戰爭運用:其次伐兵、其下攻城		
主動	先處戰地而待敵者佚(虛實篇)。	掌握市場主動權，牽制和支配競爭對手(李浴日,民64)。
速決	兵貴神速、未睹巧之久也(作戰篇)。	爭取主動以先發制人，陷競爭對手於被動、使其喪失戰鬥意志(普穎華,民89)。
機動	能因敵變化而取勝者，謂之神(虛實篇)。	捕捉戰機而機動權變，充分保有主動與速度促成優勢奇襲之效果(李浴日,民64)。
彈性	戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也(勢篇)。	敵情變化需要加以洞悉，保持彈性適應狀況，戰術方能臻於完美(李浴日,民64)。
奇襲	攻其無備，出其不意(始計篇)。	運用出乎競爭對手之外的策略行動，使其驚慌失措(李浴日,民64)。
優勢	故形人而我無形，則我專而敵分。..則我眾而敵寡，能以眾擊寡者(虛實篇)。	善用「集中與節約」使己方能形成局部優勢(馮倫意,民82)。
統合	a.善用兵者，攜手若使一人(九地篇)。 b.道者，令民與上同意也(始計篇)。	企業塑造共同願景，養成共同思想與信仰，使各部門學習、訓練、行動一致往目標奮進(馮倫意,民82)。

(1997) 將「動態能力」定義為公司整合、建立及重新配置內部、外部資源，以滿足環境快速變動之能力。其中「動態」意指更新、適應以配合企業環境變動；而「能力」強調適當修正、整合及重新配置組織內部、外部資源以配合環境變動需求之能力。

Teece et al. (1997)提出動態能力理論架構分別為「程序」(process)、「資源地位」(position)、「路徑」(path)為主要分析架構，認為組織資產與能力本質之競爭優勢鑲嵌在獨特「組織程序」或例規運作之中，此程序、例規形成獨特運作是受所擁有資產與歷史「路徑」影響。組織演化路徑影響組織「程序」，亦會影響組織資產累積之「資源地位」(Amit and Schoemaker, 1993)。雖然，Eisenhardt and Martin (2000)、Zollo and Winter (2002)提出動態能力可能存在於一般動盪和高度動盪環境中，甚至不受環境變動。雖有不同見解，卻都認為動態能力是鑲嵌於組織例行性流程，可以彌補資源基礎理論中企業缺乏之獨特能力。因著詭道起源於春秋激烈戰況，轉換成現今情勢實屬「高度動盪環境」，這與 Teece et al. (1997) 強調因應變動劇烈環境所建構的內外部能耐存在些許共通之處。因此本研究採用 Teece et al. (1994,1997) 之動態能力架構為主要分析單位，各構面定義如下：

2.3.1 程序

程序(process)或組織例規(routines)是組織為達成任務目標，規劃串聯各部門應扮演的重要角色。Teece et. al. (1997) 認為程序角色需要扮演三個重要角色:分別為協調、整合(屬靜態)，學習(屬動態)和重新配置(屬轉換概念)。

2.3.1.1 整合/協調

組織存在重要價值在於協調、認知與學習(Kogut and Zander, 1992)。協調(coordination)與整合(integration)主要探討如何有效率且有效能地達成內部協調或整合(Aoki, 1990)，藉此提高營運效率，具有靜態概念。Iansiti and Clark (1994)及Grant(1996)將整合能力歸納為外部整合及內部整合兩種形式，而整合之效能高低反應於整合效率、範圍及彈性(Grant, 1996):(a)整合效率:如知識層次、任務績效頻率與變化組織結構;(b)整合範圍:如替代關係、複製困難;(c)整合彈性:如延伸現存能力、重新配置現存知識變成新能力(Iansiti and Clark, 1994; Grant, 1996)。學者最近將整合協調能力向外擴展為組織間之網絡能力(networking capabilities)，進一步締結聯盟夥伴關係

(Hemphill and Vonortas, 2003 ; Moller and Svahn, 2003)、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)。

2.3.1.2 學習

組織若無法快速更新學習，其組織核心能耐容易變成核心僵固，真正能力必須透過學習(Leonard-Barton, 1992)。學習透過組織內部集體學習、正式結盟或非正式緊密程度的關係，共同編碼創造知識，具有動態概念。本研究程序之「學習」角色，視為組織學習之概念經由「知識管理」(Huber, 1991 ; Garvin, 1998)和「標竿學習」(Spendolini, 1992 ; Bendell et al., 1993 ; Andersen and Pettersen, 1996)兩個次構念組成達成重複、實驗促使組織間相互學習、任務迅速執行之協調過程。學者近年將學習延伸至知識管理領域，如Zollo and Winter(2002)之學習架構，Bassant, Knowles and Briffa(2002)之學習與適應，Charlsson(2003)提出知識管理系統(knowledge management system : KMS)和Verona and Ravas(2003)之知識創造、吸收、整合、重新配置。

2.3.1.3 重組/轉換

在高度變動環境中，企業必須長時間掃瞄環境結構、觀察市場動向與技術趨勢，組織需要彈性能力互補 (Thompson, 1967 ; Eppink, 1978 ; Ansoff, 1978)，運用重組 (reconfiguration) 和轉換 (transformation) 快速重新組織及轉換內外部結構，重新配置公司資產結構以達成內部與外部移轉(Amit and Schoemaker, 1993)塑造成具備長期競爭態勢以獲取長遠之策略優勢(Camp, 1989)。因此，Ansoff(1978)、Eppink (1978)、Volberda (1996, 1998)認為重新配置內外部資源與彈性能力概念是相通的。Volberda(1996)參酌Ansoff and Brandenburg (1971)之能力多樣性及速度，將彈性能力分為「去適應」環境需求之管理能力的「內部彈性」，與「去影響」環境之管理能力的「外部彈性」。因此組織彈性能力是一種預應式、反應式維持組織與環境間之動態配適狀態 (dynamic fit) (Hedberg, 1981)。

2.3.2 資源地位

資源基礎觀點認為模仿不易、移轉不易的資產與能力是廠商競爭優勢之來源(Barney, 2001 ; Mahoney, 2001 ; Amit and Schoemaker, 1993 ; Collis and Montgomery, 1995 ; Wernerfelt, 1989)，而動態能力將「資源地位」定義為組織擁有之獨特資產，其資產資源地位決定組織之競爭優勢 (Teece et al.,

1997)。Teece et al. (1997) 將「資源地位」構面視為資源基礎觀點之「資產」構面，細分為八大類資產，如下：

技術性資產 (technological assets) 是企業獨特的特殊技能或知識，造成廠商間的關鍵差異；互補性資產 (complementary assets) 是商品化初期特別需要將技術性資產轉化為商品化之媒介；財務性資產 (financial assets) 為公司長、短期資金，其現金優劣狀況對企業相當重要；名譽資產 (reputational assets) 是上游供應商、下游顧客與競爭者間對目前企業資產與資源地位，及廠商未來行為的一種綜合統計值；結構性資產 (structural assets) 則是組織中正式、非正式結構與外部之連結關係；制度性資產 (institutional assets) 是企業整體運作需與政府公共政策、總體環境相配合；市場性資產 (market assets) 表示產品在市場之地位；組織範疇 (organizational boundaries) 表示垂直、局部或水平之整合程度，也包括組織技術與互補性資產經由內部整合或由外部市場取得有關。

2.3.3 路徑

組織「路徑(path)」受到歷史決策時點或當時技術機會而執行的決定或行動，其過去到現在之營運軌跡將間接影響到下次行動或策略 (Teece et al., 1997)。Helfat and Raubitschek (2000)提到企業曾為歷史產品壓抑選擇未來產品系列而存在爭議，資源基礎理論明確承認企業歷史會成為當前能力之前因 (Priem and Butler, 2001)。因此，Teece et al.(1997)將「路徑」分為二個次構面：(a)路徑相依性 (path dependencies)：現有企業特殊資產資源地位和管理程序之移動軌跡是由過去路徑形塑而成，歷史影響廠商未來營運決策之重要經驗；(b)技術性機會 (technological opportunities)：技術機會通常是由創新活動本身所來提供，然而在辨識企業特定範圍內的活動進展，部分原因會受制於過去技術路徑和組織結構所影響。

3. 研究方法

本文依循史學研究法、內容分析之研究步驟 (Berelson, 1952)，運用 WinMax 質性研究軟體對《孫子兵法》進行系統化之編碼處理，進而對比詭

道與動態能力理論以窺全貌彰顯其共相與殊相，藉以瞭解詭道思維脈絡及欲傳達之意涵。

3.1 研究參與者

內容分析法(Berelson, 1952)針對已存在的文章、資料或媒體內容進行系統化分析(楊孝榮, 民67)。研究者之專業知識和經驗,彼此對編碼表認知、本身編碼能力和評分一致性是影響信度之重要因素(Strauss and Corbin, 1998)。本文研究者有三位,二位是企業管理研究所擔任策略管理教授和一位博士生,熟稔孫子兵法且對字詞段句意義與概念極為敏銳,亦清楚理解內容分析法之操作程序。

3.2 研究前的準備

為提高編碼認知和評分之一致性,進行研究前準備程序如下:

- (一)、確認研究目的與劃記原則:研究者彼此確認研究目的、分析單位、歸類及劃記方式。
- (二)、進行前測:有關孫子兵法注家蜂起,精粹兵法之精華為後世所應用。研究者對孫子文本語義認知產生差異時,參酌宋本十一家注譯本,共同比對、釐清問題以增進對語義瞭解,最後達成共識,研究者才得以試作編碼進行類目劃記,以利研究者信度之建立。

3.3 內容分析之研究程序

將孫子文本內容依段落制定類目,將類目以數字表達,進而瞭解全文訴求主軸,較具科學化、精確化、客觀中立,可相對提高信度。研究程序如下:

3.3.1 樣本與分析單位

研究樣本選取以孫子兵法全文十三篇為主,針對重複詞語作為制定類目之基礎。分析單位是實際編碼的最小元素。本研究將孫子全文(含篇名)共7,386字轉換成逐字稿,依逐字稿相關之上下文,予以斷句形成分析單位(楊孝榮, 民76; 王石番, 民80),以利WinMax質性研究軟體進行開放性編碼,篇與篇之間空兩行,全文共531行(附錄一)。

3.3.2 進行「開放式」編碼

分析始於開放式編碼(Strauss, 1987)。開放性編碼是指資料無限制編碼，必須逐字逐行閱讀文本以決定適合文本之概念或類目(Strauss, 1987)，透過 WinMax 質性研究軟體逐行進行開放性編碼過程如下：

- (1)、從文本中「制定類目」進行逐級登錄；制定類目通常有二種型式，一為根據理論基礎或過去研究成果發展而成；二為研究者自行發展而成，保持開放態度以制定多元或未預期之類目（楊孝榮，民76）。例如本研究在實際編碼操作過程中：第一次類目「戰爭運用(一)」--第二次類目「奇襲」中增加兩個第三次類目：即「奇正」與「虛實」..等原先並未預期之次類目。
- (2)、詳盡逐句評估斷句可歸屬之類目是重要編碼過程。若無適合類目，研究者可如上述步驟(1)來增加新類目，因此每一斷句皆有其合宜篇碼。依此類推，不斷反覆做歸類和記錄以達信度之穩定性、準確性（王石番，民80）。
- (3)、研究者均依照步驟(1)(2)進行編碼、反覆歸類並隨時撰寫筆記，將發現新概念記錄下來避免遺忘(附錄二)。

3.3.3 制定類目為構面

內容分析之類目數量和類型具有相當意義（楊孝榮，民76）。制定類目編碼清單「list coding」，猶如樹狀網絡般聯繫類目與類目間之關係，由於類目制定較主觀，為提高信度，研究者針對以上詞語反覆推敲討論達成共識，以提高文本「編碼一致性」；可進一步從編碼清單「list of coded」視窗括號內表示【被編碼次數:編碼總行數】，編碼次數超過十次視為主軸構面(附錄2)，並將各主軸構面(類目)段落編碼行數與總行數 531 行相除，得知各主軸構面佔全文之比重(表 2)。

3.3.4 形成主軸構面(主類目)

- (1)、孫子兵法之主軸構面(主類目)是由第一次類目加總而來，而第一次類目是由第二次類目加總而來，以此類推(表2)。主軸編碼構面呈現：詭道【152:290】表示詭道被編碼152次，總共編碼290行，290 行佔全文逐字稿總行數(531行)之55%，是孫子兵法中出現比例最高的主類目，其次是與環境有關的形【26:77】(77行佔全文總行數14.5%)與勢【16:40】(40行佔全文總行數7.5%)，先知【37:50】(50行佔全文總行

數9.4%)、先算【21:27】(27行佔全文總行數5.1%)之審慎評估後，進一步參酌不同戰略種類【13:32】(32行佔全文總行數6%)。

- (2)、詭道【152:290】(55%)主要由第一次類目非戰爭運用【24:63】(11.9%)、戰爭運用一【72:138】(26%)、戰爭運用二【56:89】(16.8%)加總而來。就非戰爭運用【24:63】(11.9%)而言，察機握機【11:37】(7%)在編碼次數和總行數較創機【7:12】(2.2%)、和欺敵【6:14】(2.6%)略高一些，可知制敵軍前需要觀察適當時機以調配將兵增加求勝機率。觀察戰爭運用一【72:138】(26%)、戰爭運用二【56:89】(16.8%)之比率分佈，得知奇襲【42:80】(15.1%)、彈性【30:50】(9.4%)、統合【22:47】(8.9%)、機動【20:31】(5.8%)是詭道之核心戰略原則。

3.4 詭道與動態能力概念之對比分析

此部份仍採質性研究程序進行詭道與動態能力概念之對比分析。以詭道定義為例，進程序如下：

3.4.1 樣本選取

《孫子兵法》最流行注本為《武經七書》和《宋本孫子十一家注》兩大系統，各注家論古說今旁徵博引，確實豐富《孫子兵法》內涵並提昇至最高境界。本研究採立意抽樣選取《宋本孫子十一家注》為樣本，深入綜覽十一家對詭道之詮釋，發現曹操、李筌、杜牧、梅堯臣、王皙、張預對「五事」、「七計」、「詭道」之注釋較為完整且具聯貫性，視為有效樣本。惟受限於篇幅，本研究將對計篇注家詮釋不完整者如孟氏、陳皞、賈林、何延錫等四人視為無效樣本剔除，不列入分析。

3.4.2 將詭道類目與動態能力構面進行系統性編碼和登錄程序

由於詭道戰略思維與動態能力構面牽涉複雜構面，本文以程序構面內的「重組與轉換角色」與詭道戰略為示例(附錄三)。登錄程序由右至左，自「六位注家→孫子原文→主軸編碼→能力構面」進行。首先由六位注家對孫子原文進行註解，研究者判定註解屬於主動且「去影響」環境之管理能力，視為「外部彈性能力」以斜線細明體表示；相對的，註解屬於被動且不易觀察，「去適應」環境需求之管理能力，視為「內部彈性」以粗體標楷體表之。

表 2 孫子兵法之主軸構面 (主類目)

主類目	用間 【13:19】 (3.6%)	先知【37:50】(9.4%)			先算 【21:27】 (5.1%)	形 【26:77】 (14.5%)	勢 【16:40】 (7.5%)
		運籌【13:22】 (4.1%)	將之智 【11:14】 (2.6%)	善戰者 【13:14】 (2.6%)			
兵法內容 (內容冗長摘要列出)	1.與始計篇中七計關連著。 2.破除迷信必取於人。	1.因糧於敵。 2.食敵一鐘，當吾二十鐘。	1.是故智者之處，必雜于利害。 2.知此而用戰者必勝；不知此而用戰者必敗。	1.擇人任勢。 2.善用兵者，役不再籍，糧不三載。	1.慎戰。 2.合于利而動，不合于利而止。	1.兵形象水。 2.兵本無形。 3.因敵制勝。 4.偏常法(靜態)。	1.運用權變。 2.因利制權。 3.偏變法(動態)。
主類目	詭道【152: 290】(55%)						
第一次類目	非戰爭運用【24:63】(11.9%)			戰爭運用(一)【72:138】(26%)			
第二次類目	創機【7:12】 (2.2%)	欺敵【6:14】 (2.6%)	察機握機【11:37】 (7%)	主動【8:11】 (2.1%)	奇襲【42:80】(15.1%)		統合【22:47】 (8.9%)
第三次類目					奇正【19:24】 (4.5%)	虛實【23:56】 (11%)	
兵法內容	以利動之，以卒動之。	1.使敵人不明我虛實。 2.形人而我無形。	1.出其不意攻其不測。 2.勢者伺機而動，因利制權。	1.處主動以支配敵軍。 2.攻守進退由我方法定。	1.以正合，以奇勝。 2.戰勢不過奇正，不可勝窮。	1.避實擊虛。 2.攻其不備，出其不意。	1.聚三軍之眾，投之于險。 2.犯三軍之眾，若使一人。
主類目	詭道【152: 290】(55%)						戰略種類【13:32】 (6%)
第一次類目	戰爭運用(二)【56: 89】(16.8%)						
第二次類目	速決【4:5】 (0.09%)	彈性【30:50】(9.4%)			機動【20:31】 (5.8%)	優勢【2:3】 (0.05%)	
第三次類目		攻守勢【12:19】 (3.6%)	守勢【17:30】 (5.6%)	攻勢【1;1】 (0.02%)			
兵法內容	兵貴勝不貴久，戰爭耗資甚鉅。	守則不足，攻則有余，攻守並用。	圯地無舍，衢地交和，絕地勿留，圍地則謀，死地則戰。	極其火力，可從而從之，不可從而止。	故將通于九變之利者，知用兵矣，伺機而動。	無恃其不來，恃吾有以待也。	因地制宜。

每一列注家若超過半數屬於「外部彈性能力」，孫子原文處會變更為**斜線細明體**，其中有 D. 利而誘之、E. 亂而取之、H. 怒而撓之、I. 卑而驕之、K. 親而離之、L. 攻其不備 有六項屬於「外部彈性能力」，其它有七項屬於「內部彈性能力」，且外部彈性能力有 32 次注解和內部彈性能力有 35 次注解，得知詭道與彈性能力有相當高比例之關連性。

3.4.3 進行詭道主軸構面與動態能力構面關聯式評分

研究者反覆執行步驟(二)後，進一步執行「詭道轉換為現代管理意涵」(表 1)與「動態能力理論」各構面間之關聯式評分，兩構面間共通程度越高，其評比分數越高(以 100 分表共通性最高)；反之，評比分數越低，表示其差異程度越高(以 0 分表差異性最大)，三位研究者逐級登錄之平均值呈現於表 3，平均值低於 80 分暫不呈現。

3.5 資料編碼之信度

內容分析之信度係指內容分析之類目及分析單位，是否能夠將內容歸入相同的類目中，一致性愈高，內容分析的信度也愈高。本研究採用「研究者信度」，意指研究者在不同時間進行分析類目工作，將同一內容歸類至同一類目的程度(楊孝榮，民76)。研究者相互同意度分別為0.72、0.80、0.76，三位研究者平均同意度為0.76，代入研究者信度公式=研究者人數×平均相互同意度÷{1+(研究者人數-1)×平均相互同意度}=3×0.76÷{1+(3-1)×0.76}=0.90高於0.8以上，符合內容分析信度(楊孝榮，民76)。

4. 結果與討論

根據詭道與動態能力構面相關性之平均值(表 3)，歸納整理兩個理論概念之相通性和差異性，提出幾項命題：

詭道之「欺敵」、「奇襲」戰略與動態能力次構面平均值低於80分，沒有分數呈現在任何構面上，表示兩理論存在高差異性，低共通性(表3:A1行、A2行)。「能而示之不能，近而示之遠……。」(計篇)之「欺敵」戰略旨在欺騙競爭對手，使敵方不易辨識真假虛實導致錯誤判斷(鈕先鍾，民85)；「攻其

表 3 詭道與動態能力構面相關性之平均值

動態能力		孫子詭道觀										
		因素	非戰爭運用			戰爭運用						
構面	次構面		創機	欺敵 A1	察機	主動	奇襲 A2	統合 B2	速決 C1	彈性	機動	優勢 B2
程序	協調	整合效率						96	93*	83	註 2	84
		整合範圍					C2	92			C2	90
		整合彈性	82		86			92	85	94*		84
	學習	知識管理				90*	C4	83	86	C4		88
		標竿學習	C3			92*		90	83		C3	90
	重組	內部彈性	88*		90*	91		86	84	94	93	83
		外部彈性	93*		87*	93		84	86	95	92	84
資源地位定位	技術資產						86	D1	85	92	90	
	互補資產						95		86		94	
	財務資產						83				92	
	名譽資產						85				93	
	結構資產						90				95	
	制度資產						91				92	
	市場資產						84		D2	92	90	
	組織界線	E					82			85	88	
路徑	路徑相依	88		90*			90				92	
	技術機會	94*		92			87				86	

註1:粗框表動態能力次構面與詭道戰略兩理論反應高度相關;如A行平均值低於80分,因而未列出任何分數表示兩理論存在高差異性,低共通性;如B行表兩理論存在共同戰略;C1縱框、C2橫框、C3框、C4框、D1框、D2框、E框皆表除B行以外,兩理論所反應的高平均值。

註2: C1縱框與C2橫框共同擁有「彈性」與「速決」戰略之平均值,唯C1框與C2框線重疊無法顯現「彈性」與「速決」。

無備，出其不意。」(始計篇)之「奇襲」戰略是出乎競爭對手之外的策略行動，使對手驚慌失措(李浴日，民 64)，也是在詭道戰略中佔最高比重(表 2: 奇襲【42:80】(15.1%)。研究者在 ProQuest 資料庫中鍵入奇襲(surprise attack)或側翼功擊策略(flank attack)關鍵詞，無法發現相關文獻。有關於「欺敵」，Heath (2007) 認為有必要發展「商業敵對倫理(adversarial ethic for business)」准許企業在激烈競爭中擴大其「自私行為 (self-interested behavior)」範圍，同時，也要求企業在追求戰略利益時需要自我約制，這個觀點似乎降低詭道欺敵之不道德性。動態能力之彈性能力雖擁有適應環境之特質，卻未強調如何對競爭者積極採取「奇襲」、「欺敵」或建立「商業敵對倫理(adversarial ethic for business)」思維，這是詭道與動態能力最大差異之處。

詭道之「統合」、「優勢」戰略與動態能力「程序」、「資源地位」、「路徑」各個次構面呈現高平均值(表 3: B1 行、B2 行)。「道者，令民與上同意也。」(計篇)之「統合」戰略表示企業塑造共同願景，養成共同思想與信仰，使各部門學習、訓練、行動一致往目標奮進；另外，「故形人而我無形，則我專而敵分。」(虛實篇)之「優勢」戰略表採取「集中」能使己方組織形成局部優勢(馮倫意，民 82)。「組織程序」、「資源地位」及「路徑」皆需朝向企業願景邁進(統合戰略)，才能形塑競爭優勢(優勢戰略)，與「目標導向→經營績效」之因果模式頗有異曲同工之妙(表 3: B1 行、B2 行)，在此提出命題 1，以下命題 2~6 皆包括「統合」和「優勢」戰略，不再重覆贅述。如下：

命題 1：「統合」、「優勢」戰略與「程序」、「資源地位」、「路徑」

在高度相關。

除了「統合」和「優勢」外，詭道之「速決」、「彈性」戰略與動態能力協調次構面中「整合效率」、「整合彈性」呈現高平均值(表 3:C1 框)。承如「兵貴勝，不貴久。」(作戰篇)之「速決」戰略爭取主動先發制人，陷競爭對手於被動(普穎華，民 89)；另外，「奇正之變，不可勝窮也。」(勢篇)之「彈性」戰略表保持彈性適應狀況，戰術方能臻於完美(李浴日，民 64)。因此，「整合彈性」與「彈性」戰略之平均值較高，而「整合效率」與「速決」戰略之平均值較高(表 3: 註 C1 框呈*符號)。

其次，協調次構面的「整合彈性」(表 3:C2 框)與重組次構面的「內部/外部彈性」反映的項目幾乎相同(表 3:C3 框)，最大差別在於「主動」和「機

動」戰略之高平均值是「整合彈性」所缺乏的(表 3:C3 框內灰區塊)。「機動」戰略以捕捉機會而權變,保有「主動」、速率促成優勢奇襲之效果(李浴日, 民 64),進而「能因敵變化而取勝者,謂之神。」(虛實篇)。兩類彈性相較下,「整合彈性」屬於「協調」次構面偏向靜態,而「內部/外部彈性」屬於「重組/轉換」次構面具有轉換特質。

再者,協調次構面的「整合彈性」、重組次構面的「內部/外部彈性」亦與詭道之「察機」、「創機」存在高度相關(表 3:C2、C3 框呈*符號)。「察機」戰略著重在觀察敵方情勢而因勢利導、避實擊虛(鈕先鍾, 民 85);「創機」戰略著重觀察敵方情勢後,創造有利時機以擴大敵人內部缺失或矛盾(鈕先鍾, 民 85)始能「利而誘之, …強而避之。」(計篇)。企業需要從競爭環境中「觀察時機」以辨識潛在機會,加上擁有內部/外部彈性能力之轉換特質(Teece et al., 1997),透過知識管理將現有能力轉換成新能力以創造優勢(Iansiti and Clark, 1994; Henderson, 1994; Grant, 1996)得以「創造機會」。承上文獻,提出命題 2、3、4,如下:

命題 2:「速決」戰略與「整合效率」次構面、「彈性」戰略與「整合彈性」次構面存在高度相關。

命題 3:「內部/外部彈性」高度反應在「主動」戰略和「機動」戰略,是「整合彈性」所缺乏的。

命題 4:「內部/外部彈性」與「創機」、「察機」戰略存在高度相關。

除了「統合」和「優勢」外,比較「學習」次構面與「協調/整合」次構面中發掘「主動」戰略和「速決」戰略呈現高平均值,尤其是「主動」戰略是「協調/整合」次構面所缺乏的(表 3:註 C4 框呈*符號)。「主動」戰略誠如「先處戰地而待敵者佚。」(虛實篇)般掌握市場主動權,進而牽制和支配競爭對手(李浴日, 民 64);「速決」戰略有先發制人之主動涵意。由於「學習」具備動態概念(Teece et al., 1997),員工需要「主動」且「速決」參與學習型組織,以促進知識創造培養共同思想與信仰,使組織各部門密切合作,朝向目標奮進(馮倫意, 民 82)。因此提出命題 5,如下:

命題 5:「主動」、「速決」戰略與「知識管理」、「標竿學習」次構面存在高度相關。

資源地位是指廠商所擁有的獨特資產，也是獨特競爭優勢(Teece et al., 1997)，其八大類資產皆共同反應高平均值於「統合」、「優勢」戰略(表 3:註 B 框)。除了「統合」和「優勢」外，詭道「彈性」戰略多反應在企業內部技術性資產和互補性資產(表 3:D1 框)，企業針對資源缺乏的單位運用「彈性」戰略，依現況調整適應實際狀況戰略達到互補之目的，以提昇產品汰舊換新之速度。其次，「機動」戰略多反應在市場結構資產、組織疆界，表創新技術之開發需要「機動」戰略來捕捉商機而權變(表 3:D2 框)。因此提出命題 6，如下：

命題 6：「彈性」、「機動」戰略與「技術資產」、「互補性資產」、「市場結構資產」、「組織疆界」存在高度相關。

組織「路徑(path)」因歷史決策時點或當時技術機會將間接影響到下次行動或策略(Teece et al., 1997)。除了「統合」和「優勢」外，詭道「創機」、「察機」戰略與路徑相依、技術機會兩個次構面存在高相關性(表 3:E 框)。「察機」戰略反應較高比值於路徑相依，而「創機」戰略則反應於技術機會(表 3:E 框呈*符號)。路徑相依性呈現「歷史不僅僅是往事，而是決策之重要依據」(Teece et al., 1997)，需要敏銳的「觀察時機」並且適時「創造機會」，從發掘技術機會降低企業現有活動所受到之限制(Mahoney, 1995; Miyazaki, 1994)，促使產業創新活動迅速開發，將「過去」成功經驗轉換於「未來」，也印證「競爭優勢」深受路徑相依影響(Mahoney, 1995)。因此提出命題 7，如下：

命題 7：「創機」、「察機」戰略與「路徑相依」、「技術機會」兩個次構面存在高度相關。

5. 結論與建議

5.1 研究結論

《孫子兵法》成書於二千五百年前春秋時期，面對「兵無成勢，無恆形」(虛實篇)詭異莫測之戰爭，兵法之「五事、七計、詭道」精闢簡潔引出「常、變」和「正、奇」對立循環關係(佐騰堅司, 1974)，充份運用辯證系統之「正、

反」互轉規律於形勢險峻之戰爭中。同樣的，動態能力（Winter, 1987; Teece et al., 1997）盛行於近十多年，主要詮釋企業在市場競爭激烈和產業環境快速變化下，能夠有效協調與配置內外部資源和能力，進行產品創新、快速回應以持續其競爭優勢。此研究在進行文獻探討時，初步臆測兩者思維在某個程度上是屬於高度動盪環境下，迅速反應、更新、重組資源以回應外在環境之能力。然而，本文運用質性研究程序透過WinMax質性軟體，經過嚴謹詳盡的內容分析，在對比孫子詭道與西方動態能力理論後，驚覺二千五百年前之詭道並非僅以詭詐欺敵為道，在某個層次上，亦巧妙具備新興動態能力之內涵。兩者差異化與共通性，結論歸納如下：

詭道與動態能力最大差異在於詭道擁有「欺敵」、「奇襲」戰略，是動態能力次構面所缺乏的(表 3：註 A 行)。由於大多數注家如曹操以「兵無常形，以詭詐為道。」、李筌提出「軍不厭詐」、戴溪以「操術權謀有餘而仁義不足」等狹隘註解，使得詭道遭受到儒家攻擊，被視為一種欺敵詭詐行為。然而，佐騰堅司(1974)卻廣義闡釋「詭亦道也」，即詭道不僅僅是「權道」或「奇道」，詭道也蘊含正道、常法。就特質面而言，「欺敵」、「奇襲」戰略著力於戰時臨機善巧應變之處置，偏於「勢、用、動」，而「動態能力」則強調程序、例規、路徑和資源地位之穩健發展，傾於「形、體、靜」，兩者巧妙存在對立又相互轉換之思維；就知識類型而言，動態能力三構面皆為顯性知識，屬於「可言傳的正法」，相對的，「兵法教正(五事、七計)，而不教奇(詭道)也。.. 臨機應變之詭道是不可先傳也。」(山鹿素行, 1673)，因此，詭道只可意會而「不可言傳的奇法」常被歸類為內隱知識 (Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995)；就實用面而言，策略理論大都經由實證檢驗模型之實用性，在詳盡描述回應市場彈性變動能力之同時，卻顯少探討是否存在「欺敵/欺騙」、「奇襲」和「正反互轉」.. 等辯證思維，其彈性能力雖涵蓋臨機善巧應變，卻未在策略理論中深入觸及「欺敵/欺騙」，取而代之的提倡「企業倫理與責任」。正如 Heath (2007)倡導在激烈競爭中，競爭對手在不明我虛實情境下，有必要發展「商業敵對倫理(adversarial ethic for business)」，讓企業合理擴大其「自私行為 (self-interested behavior)」，亦督促企業在追求最大利益時也能夠自我約束，此觀點似乎降低詭道欺敵之不道德性。

詭道與動態能力最大共通性在於「統合」和「優勢」戰略與動態能力各次構面皆呈現高平均值(表 3：B1、B2 行)。越激烈的戰爭越能展現國家「統

合」資源之能力，以創造在敵我交戰中致勝之「相對優勢」，惋惜的是詭道在「不可言傳」下難以具體詳述「統合」與「優勢」之互動關聯性。反觀動態能力卻明確闡述程序(process)與例規(routine)之關鍵性：就組織例規而言，Eisenhardt and Martin (2000) 和 Zollo and Winter (2002) 認為發展「例規」需要整合、重新構型、獲取與釋放以重新組合企業資源。進而，累積經驗、儲存知識與連結、共同整合認知程序和擴散組織的相關知識，以適時修正營運例規的系統性方法 (Zollo and Winter, 2002; Kale, Dyer and Singh, 2002)；就組織學習而言，Crossan and Berdrow (2003)提到學習是種動態過程，經由整合四個流程(直覺、詮釋、整合及制度化)進而影響到個人、群體和組織三個層級，這樣的整合及跨越層級足以創造組織之「優勢」能力，也創造企業之競爭優勢，這與詭道之「整合」和「優勢」戰略是彼此呼應的。

動態能力中「程序(process)」各次構面反應到不同詭道戰略：如(1)「協調/整合」次構面中，其整合效率如同詭道「速決」戰略(表 3:C1 框呈*符號)，組織吸收外部新技術或開發新產品皆需透過跨部門團隊進行順暢溝通並解決難題 (Iansiti and Clark, 1994; Grant, 1996); 整合彈性如同詭道之「彈性」戰略(表 3:C1 框呈*符號)，針對環境變化保持「彈性」重組知識，將新能力整合於原來能力中 (Iansiti and Clark, 1994; Henderson, 1994; Grant, 1996) 以擴展組織與聯盟間網絡，提昇己方局部「優勢」(Hemphill and Vonortas, 2003; Moller and Svahn, 2003)以回應動態情勢(李浴日，民 64)；(2)「學習」次構面高度反應於詭道「主動」和「速決」戰略(表 3:C4 框)，組織成員因著「標竿對象」激發內隱求知慾，「主動」積極參與知識管理和組織學習(Camp, 1989; Spendolini, 1992; Bendell et al., 1993; Andersen and Pettersen, 1996)；(3)「重組/轉換」高度反應於詭道「創機」、「察機」戰略(表 3:C3 框)，企業因「察機」瞭解市場導向及脈動，彈性能力得以重新配置與移轉內、外部資源(Ansoff, 1965; Eppink, 1978; Volberda, 1996, 1998)，運用知識管理系統將能力轉換成新產品研發(Ho and Tsai, 2006)，藉以開創企業新契機。綜上所述，程序三個次構面反應到詭道不同戰略，巧妙存在某種程度共通性。

動態能力中「資源地位 (position)」之技術資產、市場結構資產、組織疆界三項次構面與詭道之「彈性」和「機動」戰略存在高相關性(表 3:註 D1、D2 框)。技術資產具有不易模仿且專利保護之獨特技術(Teece et al., 1997)，企業需適應實際現況，不僅「伺機而動」，亦要「彈性」配置及移轉內、外部資源(Ansoff, 1965; Eppink, 1978; Aaker and Mascarenhas, 1984; Volberda, 1996,

1998), 進而發展開採式創新(exploratory innovation)與應用式創新(exploitative innovation)以發掘其獨特技術並強化企業在產業間之吸引力(市場結構資產), 甚至以垂直及水平擴展企業版圖視為長期目標(組織疆界)(Teece et al., 1997)。

動態能力中「路徑(path)」之路徑相依、技術機會兩個次構面與詭道之「察機」、「創機」戰略存在高度相關(表 3:E 框呈*符號)。Teece et al., (1997)認為企業累積先前的知識或經驗, 藉由「敏銳觀察、辨識時機」能力(Cohen and Levinthal, 1990)審視企業在產業中之優劣地位及可能面臨之機會與威脅而趨吉避兇, 發展清楚的使命, 鼓勵企業突破現有技術瓶頸, 提昇產業創新活動以開創市場新契機(Mahoney, 1995), 讓歷史不再僅僅是往事, 而是決策之重要依據。

5.2 研究貢獻

(一)、有關孫子兵法之相關研究大都採用史學研究法中的歸納法和綜合法。

因此本研究採內容分析法(Berelson, 1952)和WinMax質性研究軟體進行孫子兵法十三篇系統化之編碼處理(附錄三:逐字稿和編碼段落), 對文本內容反覆分類、分析以建構詭道之主軸構面。

(二)、探究深奧的中國兵學本非易事, 與西方策略管理理論做一深入對比實非一蹴可及, 因此顯少學術期刊將中國哲學思想與西方管理理論併行探究。本研究嘗試採取質性研究程序(Strauss and Corbin, 1998)不斷反覆逐級歸類登錄「詭道」與「動態能力理論」各構面間之相關權重, 將孫子詭道哲理映射在西方動態能力當代管理知識, 得以比較突顯東西方思維在管理上存在之差異性、共通性及互補性概念, 以俾後進研究之濫觴(表 3)。

5.3 管理意涵

華人熟悉詭道之奇正、虛實、攻防、強弱、常變、生死、遠近、主動與被動、速決與持久..等隱含矛盾又相互轉化之對立元素, 因受限於時空環境, 僅呈現「形而上」之概念層面。企業若能善用「形而上」的詭道思維, 融入動態能力實務應用於高科技產業之網絡能力、知識管理系統能力(KMS)、資訊溝通能力(ICT)、新產品開發(NPD)..等領域, 相信對提昇企業整合、學習

及重新配置內部、外部能力，邁向企業永續經營是指日可待的。另外，詭道中「欺敵/詐騙」和「奇襲」戰略經常用於瀕臨生死存亡激烈戰場之險招，亦是維護基本生存而不得已採行的自衛行為，使得中國古代學者認為採行「欺敵/詐騙」和「奇襲」並不違反倫理道義。然而，時空轉換到現代競爭環境，企業慣性使用「欺敵/詐騙」、「奇襲」戰略似已成為常態，如何避免企業商譽價值受損和成功塑造企業形象，許多企業極為重視企業責任及倫理成為永續經營關鍵的願景，甚至高居於策略之上(Heath, 2007)，這些衍伸觀點皆是實務界未來值得深究之主題。

5.4 研究限制

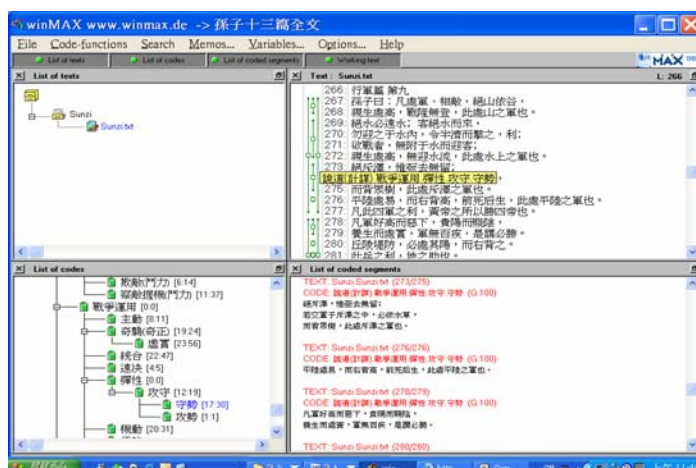
逐行編碼和歸類登錄以決定適合文本之類目或概念，登錄過程中難免出現一語雙關之詞語，陷入對語詞釋義認知不一致之主觀判斷。若單純以字義解釋而未考量其上下文關聯性，易陷入膚淺之片面字義中。如李筌曰：「卑而驕之，則其義也。」(李筌，十一家注計篇)此「義」並非「道義之義」而是「含義」的意思。因此，研究者需深究各注家注文釋義之相關語詞做詳盡分析，避免陷入片面字義之中。

6. 附錄

附錄一、WinMax 98 Pro 質性研究資料分析

WinMax 98 Pro 軟體有四個基本功能畫面：

- (1) 左上角視窗「list of texts」：表載入文件檔案。
- (2) 右上角視窗「working text」：表正在執行的逐字稿視窗。
 - (a) 逐字稿行數：呈現在逐字稿左邊數字，如 L267、L268、L269...
 - (b) 編碼標籤區：行數左邊綠色垂直線條。
 - (c) 綠線長短表示選擇行數範圍，如選取 L267-L268 表示「凡處軍、相敵，絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也」為一個完整斷句。
 - (d) 線條數目表示斷句一語多義，重覆編碼到不同類目；黃色區塊文字如「詭道-戰爭運用-彈性策略-攻守-守勢」表示歸納之類目名稱，如 L273-L275 文本「絕斥澤，惟亟去無留；若交軍于斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也。」被歸為此，另外亦被歸類為「形」和「戰略種類」。
- (3) 左下角視窗編碼清單「list of codes」：編碼旁右側刮號內有兩個數字，表示【此編碼被使用次數：編碼多少行的資料】。
- (4) 右下角視窗編碼清單段落「list of coded segments」：
 - 第一行 TEXT:Sunzi.txt(273/275)為即檔名(起/迄行數)。
 - 第二行 CODE:表歸納類目名稱如詭道-戰爭運用-彈性策略-攻守-守勢。



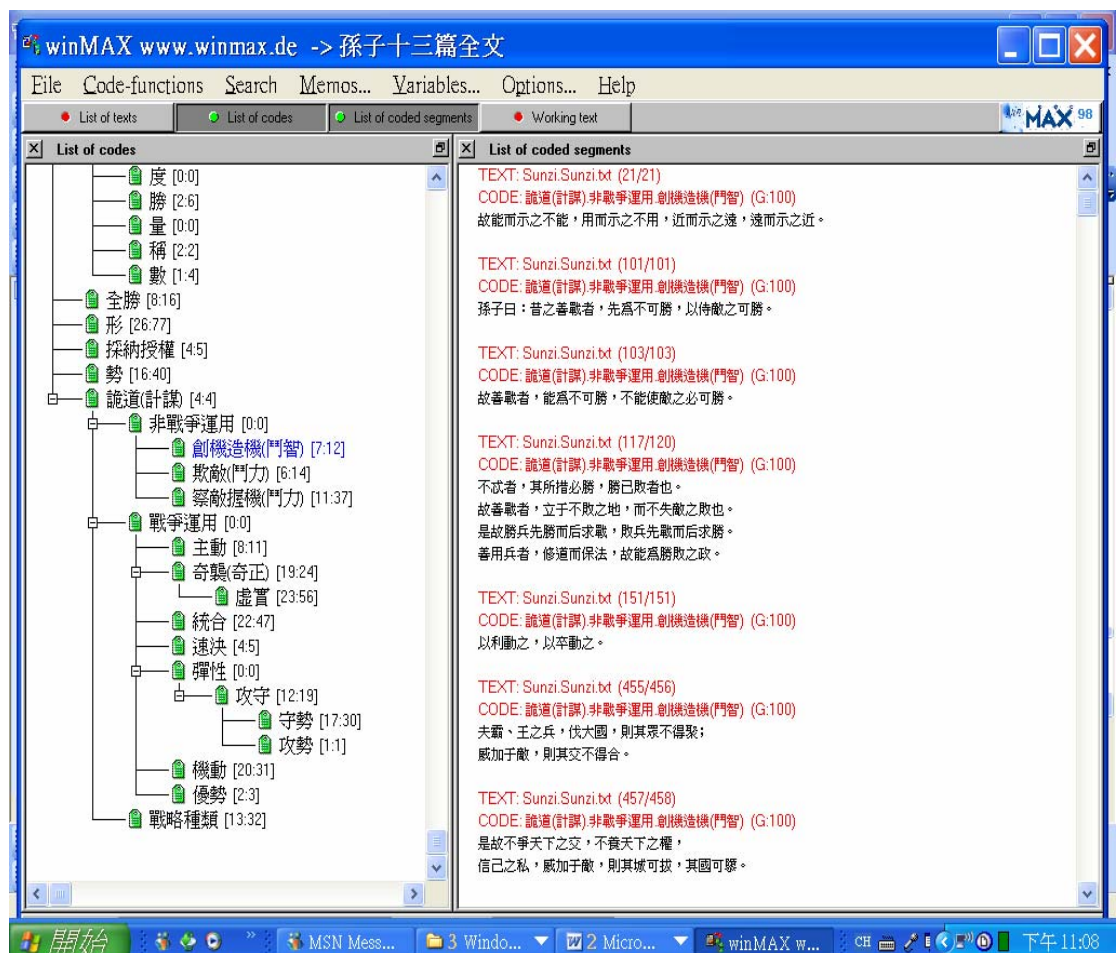
附錄二、進行「開放式」編碼

(1)、編碼清單「list of coded」視窗

進行開放式編碼，制定類目不斷反覆歸類後，左視窗呈現「五事」、「七計」、「欺敵」、「察機握機」、「創機造機」、「主動」、「速決」、「機動」..等建立主軸編碼為其構面。另外，類目名稱旁顯現【被編碼次數:編碼總行數】，例如創機造機【7:12】表示被編碼7次與總共編碼12行。

(2)、編碼清單段落內容(list of coded segments)

右視窗呈現類目【被編碼次數:編碼總行數】之內容。如創機造機【7:12】表示被編碼7次(右視窗紅色行數)與總共編碼12行(右視窗黑色行數)。



附錄三、外部能力與詭道注解

由於詭道戰略思維與動態能力構面牽涉複雜構面，本文以程序構面內的「重組與轉換角色」與詭道戰略為示例(附錄三)。由於 Ansoff(1978)、Eppink(1978)、Volberda(1996)認為「重組與轉換角色」與彈性能力概念是相通的，研究者認為是關鍵也最為貼近孫子「詭道」思維。因此，本研究採用 Ansoff (1978) 之「內部彈性」和「外部彈性」視為外側縱向構面，將「詭道」定義以斷句呈現在縱向標題(以 A、B、C...示之)，將十一家注列為橫向標題(以 1、2、3、4、5、6)，進行逐級登錄。研究者再次確認「詭道」類目和「內外部彈性」構面一致性看法，每一筆編碼皆由研究者逐行閱讀決定可歸屬之「彈性」構面，不斷反覆逐級歸類。

附錄3.1 外部能力與詭道注解一覽表

構面	主軸編碼	孫子原文	1. 曹操	2. 李筌	3. 杜牧	4. 梅堯臣	5. 王皙	6. 張預
外部 彈性	【 B6 】 【 C3 】 【 C6 】 【 D3 】 【 D4 】 【 D6 】	A. 能而示 之不能						【 A6 】 實強示 之弱，實 勇視之 怯。
	【 E2 】 【 E3 】 【 E4 】 【 E5 】 【 E6 】 【 G6 】	B. 用而示 之不用		【 B2 】 言已實 用師，外 示之怯 也。	【 B3 】 詭詐藏 形		【 B5 】 強示弱 治示亂 實示愚	【 B6 】 欲戰而 退，欲速 而示之 緩。
	【 H2 】 【 H3 】 【 H6 】 【 I2 】【 I3 】 【 I4 】【 I5 】 【 I6 】【 J5 】	C. 近而示 之遠， 遠而示 之近		【 C2 】 令敵失 備也	【 C3 】 欲近襲 敵必示 之遠，欲 遠襲敵 必示之 以近。	【 C4 】 使其不 能測	【 C5 】 使其不 能測	【 C6 】 欲近襲 之反示 以遠
	【 K1 】 【 K2 】 【 K3 】 【 K4 】 【 K5 】 【 K6 】	D. 利而誘 之			【 D3 】 李牧-匈 奴之例	【 D4 】 彼貪利 則以貨 誘之		【 D6 】 示以小 利誘而 克之
	【 L1 】 【 L2 】 【 L3 】 【 L4 】 【 L5 】	E. 亂而取 之		【 E2 】 敵貪利 必亂也	【 E3 】 敵有昏 亂可乘 而取之	【 E4 】 彼亂則 乘而取 之	【 E5 】 亂為無 節制取 言易也	【 E6 】 詐為紛 亂誘而 取之
	共32項	F. 實而備 之		【 F1 】 敵治實 須備之	【 F2 】 備敵之 實	【 F3 】 不論虛 實常須 為備	【 F4 】 彼實則 不可不 備	【 F5 】 彼將有 擊之不 備也

附錄3.2 六注家對詭道注解一覽表

	主軸編碼	孫子原文	曹操	李荃	杜牧	梅堯臣	王皙	張預
內部 彈性 A、B C、F G、J M 共35項	【A6】【B3】 【B5】【B6】 【C2】【C4】 【C5】【G1】 【G2】【G3】 【G4】【G5】 【G6】【F1】 【F2】【F3】 【F4】【F5】 【F6】【G1】 【G2】【G3】 【G4】【G5】 【G6】【H1】 【G3】【G4】 【G5】【M1】 【 M2 】 【 M3 】 【 M4 】 【 M5 】 【 M6 】	G. 強而避之	【G1】 避其所 長也	【 G2 】 量力也	【 G3 】 逃避所長	【G4】 彼 強避其銳	【G5】 敵 兵精銳我 勢寡弱則 需退避	【 G6 】 無邀正正 之旗
		H. 怒而撓之	【H1】 待其衰 懈也	【 H2 】 將多怒權 必易亂	【 H3 】 大將剛戾 者可激令 怒			【 H6 】 彼性剛忿 辱之令怒
		I. 卑而驕之		【I2】 卑而驕 之，則其 義也	【I3】 匈奴冒頓 之例	【I4】 示以卑 弱，以驕其 心	【I5】 示 卑弱以驕 之而擊其 間	【I6】 卑辭厚賂
		J. 佚而勞之	【J1】 以利勞 之	【J2】 敵佚而我 勞者(佚= 逸)	【J3】 吳王闔廬 伐楚之例	【J4】 以 我之逸待 彼之勞	【J5】 多 奇兵也	【J6】 我則全力 彼則道敵
		K. 親而離之	【K1】 以間離 之	【K2】 破其行 約，間其 君臣	【K3】 敵若上下 相親，則 當以厚利 啗而離間 之	【K4】 同 杜牧注	【K5】 敵 相親，當 以計謀離 間之	【K6】 間其君 臣，或間 其交援， 使相離 貳，然後 圖之
		L. 攻其不備	【L1】 擊其懈 怠，出 其空虛	【L2】 擊懈怠襲 空虛	【L3】 擊其空 虛、襲其 懈怠	【L4】 動 莫神於不 意謀莫善 於不識	【L5】 動 莫神於不 意謀莫善 於不識	
		M. 出其不意	【M1】 傳，猶 洩也	【M2】 無備不 意，攻之 必勝	【M3】 傳，言也	【M4】 臨 敵應變制 宜豈可預 前言之	【M5】 乘 機決勝則 不可預傳 述也	【M6】 臨敵制宜 不可預先 傳言也

7. 參考文獻

- 山鹿素行(1673)，*孫子諺義*，台北：三民書局。
- 王石番(民80)，*傳播內容分析法-理論與實證*，台北：幼獅公司。
- 史美珩(民87)，*古典兵略*，台北：洪葉文化公司。
- 李浴日(民64)，*孫子兵法之綜合研究*，台北：河洛圖書。
- 李茂政(民76)，*當代新聞學*，台北：正中書局。
- 佐藤堅司(1974)，*孫子的體系研究*，彰化：專心企業。
- 克勞塞維茲(1996)，*戰爭論*，台北：麥田出版社。
- 金基洞(民81)，*歷代兵法家軍事思想*，台北：幼獅公司。
- 吳仁傑(民85)，*新譯孫子讀本*，台北：三民書局
- 徐木蘭、陳必碩、許金田、孔祥科(民95)，「易經早期管理決策模式與西方管理決策模式之比較分析」，*管理學報*，第二十三卷第三期，289-307頁。
- 徐木蘭、陳必碩、許金田、孔祥科(民96)，「道德經領導智慧的現代意義—系統性的探索」，*管理學報*，第二十四卷第三期，229-251頁。
- 徐木蘭、歐陽惠華、洪光宗、陳必碩(民96)，「孫子兵法與西方策略管理思想之系統性比較」，*管理學報*，第二十四卷第六期，603-620頁。
- 鈕先鍾(民87)，*戰略研究入門*，台北：黎明文化。
- 鈕先鍾(民85)，*孫子三論*，台北：麥田出版社。
- 黃營杉(民80)，*中國兵家之管理思想*，台北：華泰圖書。
- 黃光國(民90)，*社會科學的理路*，台北：心理出版社。
- 普穎華(民89)，*孫子兵法*，台北：昭文社出版。
- 楊國樞、吳聰賢、李亦園(民86)，*社會及行為科學研究法(上冊)*，台北：東華書局，第十三版。
- 楊孝榮(民67)，*內容分析：社會及行為科學研究法(下冊)*，台北：東華書局。
- 楊孝榮(民76)，*傳播媒介的社會功能*，台北：聯經出版。
- 馮倫意(民82)，*戰爭原則釋義*，台北：黎明文化。
- 劉笑敢(民86)，*老子—年代新考與思想新詮*，台北：東大圖書。
- 潘浙楠(民92)，「孫子兵法與六倍標準差管理方法的比較分析」，*品質月刊*，第三十九卷第八期，56-69頁。

- Aoki, M., Gustafsson, B. and Williamson, O. E. (1990), "The Unparticipatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm," *The Firm as a Nexus of Treaties*. London, UK: Sage.
- Andersen, B. and Pettersen, P. (1996), *The Benchmarking Handbook : Step-by-Step Instruction*. London, UK: Chapman and Hall.
- Aaker, D. A. and Mascarenhas, B. (1984), "The Need for Strategic Flexibility," *The Journal of Business Strategy*, 5 (2), 74-82
- Ansoff, H. I. (1978), "The Changing Shape of the Strategic Problem, in D.E. Schenduel and C.W. Hofer (eds.) ," *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, 30-44.
- Ansoff, H. I. and Brandenburg, R. G. (1971), "A language for Organization Design: Parts I and II ," *Management Science*, 17 (12),705-731.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D. J. Jr. (2001), "Resource Based View of the Firm : Ten Years After 1991," *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Bendell, T., Boulter, L. and Kelly, J. (1993), *Benchmarking for Competitive Advantage*. Pitman Publishing.
- Berelson, B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*. New York, NY: The Free Press.
- Bessant, J., Knowles, D. and Briffa, M. (2002), "Developing the Agile Enterprise," *International of Technology Management*, 24(5), 484-485.
- Camp, R. (1989), *Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, MI: Quality Press,.
- Charlsson, S. A. (2003), "Knowledge Managing and Knowledge Management Systems in Inter-Organizational Networks ," *Knowledge and Process Management*, 10 (3), 194-206.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), " Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- Crossan, M. M. and Berdrow, I. (2003), "Organizational Learning and Strategic Renewal," *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000), "Dynamic Capability: What are they ?" *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Eppink, D. J. (1978), *Managing the Unforeseen: A study of Flexibility*. Dissertation Thesis Ermelo, Administration Centrum.
- Garvin, D. (1998), *Managing Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Grant, R. M. (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7(4) , 375-387.
- Helfat, C. E. and Raubitschek, R. S. (2000), "Product Sequencing : Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products," *Strategic Management Journal*, 21(10), 961-979.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003), "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997.
- Henderson, R. M. and Cockburn, I. (1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," *Strategic Management Journal*, 15(special issue), 63-84.
- Henderson, R. and Clark, K. (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Heath, J. (2007), "An Adversarial Ethic for Business: or When Sun-Tzu Met the Stakeholder," *Journal of Business Ethics*, 72(4), 359-374.
- Hedberg, B. (1981), "How Organizations Learn and Unlearn, in N. Nystrom and W. Starbuck(eds.)," *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, 3-27.
- Helfat, C. E. and Raubitschek, R. S. (2000), "Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products," *Strategic Management Journal*, 21(10), 961-979.

- Hagedoorn, J., Link, A. and Vonortas, N. (2003), "Strategic Research Partnerships: A Managerial Perspective," *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(2), 155-158.
- Ho, Y. C. and Tsai, T. H. (2006), "The Impact of Dynamic Capabilities With Market Orientation and Resource-Based," *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 215.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures," *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Iansiti, M. and Clark, K. B. (1994), "Integration and Dynamic Capabilities: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers," *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-605.
- Kale, P., Dyer, J. H. and Sght, H. (2002), "Alliance Capabilities, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success: The Role of The Alliance Function," *Strategic Management Journal*, 23 (3) , 747-767.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, 13(special issue), 111-125.
- McGahan, A. M. and Porter, M. E. (1998), "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal* , 18 (1) , 15-30.
- Mahoney, J. T. and Pandian, J. R.(1992),"The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, " *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 13(5), 363.
- Mahoney, J. T. (1995), "The Management of Resources and the Resource of Management," *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- Mahoney, J. T. (2001), "A Resource-Based Theory of Sustainable Rents," *Journal of Management*, 27(6), 651-660.
- Miyazaki, K. (1994), "Search, Learning and Accumulation of Technological Competences : The Case of Optoelectronics," *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 631-654.

- Moller, K. and Svahn, S. (2003), "Managing Strategic Nets: A Capability Perspective," *Marketing Theory*, 3(2), 209-234.
- Nelson, R. R. (1991), "Why Do Firms Differ and How Does it Matter ? " *Strategic Management Journal*, 12(special issue), 61-74.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organizational Science*, 15(1), 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based view," *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Penrose, E. G. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Powell, W. W., Koput, W. K. and Smith-Doerr, L.(1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Organization," *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Priem, R. L. and Bulter, J. E. (2001),"Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research ? " *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Rumelt, R. P. (1991), "How Much Does Industry Matter ? " *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Sauser, W. I. Jr. and Sauser, L. D. (2002), "Changing the Way We Manage Change," *Advanced Management Journal*, 67 (4), 34 -39.
- Spendolini, M. J. (1992), *The Benchmarking Book*. AMACOM.
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge. UK : Cambridge University Press.
- Strauss, A. L. and Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, (2nd ed)., Newberry Park, CA : Sage Publications.

- Teece, D. J. and Pisano, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Volberda, H. W. (1998), *Building the Flexible Firm*. Oxford University Press, 118.
- Volberda, H. W. (1996), "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hyper-Competitive Environments," *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Verona, G. and Ravasi, D. (2003), "Unbending Dynamic Capabilities: An Exploratory Study Continuous Product Innovation," *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Wernerfelt, B. (1989), "From Critical Resources to Corporate Strategy," *Journal of General Management*, 14(3), 4-12.
- Winter, S. G. and Teece, D. J. (1987), "Knowledge and Competence as Strategic Assets, in *The Competitive Challenge*," Ballinger, Cambridge, MA, 159-184.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-352.
- Zott, C. (2003), "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study," *Strategic Management Journal*, 24(2), 97.