

實體商店跨入虛擬商店之資源延伸與建構

林明璋、劉家駒

E-mail: 9022086@mail.dyu.edu.tw

摘要

面對新興網路企業的攻城掠地，許多知名實體企業陸續搶進網路戰場之際，傳統實體商店到底應採何種轉型策略進軍網路銷售？本研究由資源基礎觀點出發，對資源轉移類型與廠商轉型策略關係之研究中，加入了資源建構與延伸的動態觀點，以個案研究的方式，釐清實體商店跨入虛擬商店經營所採取資源轉移類型、資源建構延伸方式、及轉型策略間的關係。本研究綜合了資源基礎理論、轉型策略與資源建構延伸之相關文獻探討，認為：廠商會利用本身的資源狀況，進行不同差異程度的資源建構與延伸，進而選擇不同形式、不同階段的轉型策略。本研究根據廠商對於轉型時間點前後的資源差異比對，以資源建構與延伸方式進行分類，便於清楚瞭解資源建構與延伸分別對轉型策略有何影響。本研究以台灣目前已確實由實體跨入虛擬商店之業者為對象進行訪談研究，並運用次級資料進行個案資料的分析而獲致研究結果如下：一.由實體商店跨入虛擬商店的資源轉移內容上，對於既有資產如商品、品牌、客戶信賴度、產業知識及資金等，採轉移延伸的方式較易獲得成功。二.在實體商店跨入虛擬商店的資源轉移內容上，對新增資產如：電子商務知識、網路設備、網路技術、顧客關係管理與物流業務運作能力等，基於經驗不足與風險迴避的理由，多會採轉移建構的方式。三.由實體商店跨入虛擬商店經營中，對店面資產的運用可以選擇將實體店面成為網路商店顧客取貨、展示商品或維修服務的據點，抑或不做任何運用，其選擇之理由端視實體商店有無自營通路及將店面納入其作業流程設計而定。四.實體商店經營時所建立之資料庫，在跨入虛擬商店經營，進行移轉方式是採延伸或建構，端視資料庫之有、無及是否適用而定。五.由實體商店跨入虛擬商店之轉型若採循序漸進方式，於創立初期設立事業單位小組運作，進而採策略聯盟，最後成立獨立新公司者較易成功。六.實體商店業者跨入虛擬銷售，隨著實體商店轉型過程的循序漸進，業者對電子商務知識和網路技術等資產上的知識內化程度與日俱增。七.由實體商店跨入虛擬商店業者，在轉型過程的階段物流配送業務多偏向委由集團內公司設立物流倉庫處理。八.在實體商店跨入虛擬商店的過程中，採資源延伸方式比例較高者，較傾向成立新公司的轉型策略；而採資源建構方式比例較高者，較傾向成立單位部門的轉型策略；而比例相當者，較傾向策略聯盟的轉型策略。

關鍵詞：實體商店；虛擬商店；資源建構；資源延伸；轉型策略

目錄

第一章 緒論--P1 第一節 研究背景與動機--P1 第二節 研究目的與研究問題--P3 第三節 論文結構--P4 第二章 文獻回顧與探討--P5 第一節 資源基礎理論--P5 第二節 企業轉型理論--P17 第三節 經營策略理論--P23 第三章 研究架構與研究方法--P27 第一節 研究範圍與對象--P27 第二節 研究方法--P27 第三節 研究架構--P29 第四節 研究步驟--P31 第四章 個案研究--P32 第一節 金石堂網絡股份有限公司 --- 金石堂書店--P32 第二節 7e-shop網路購物便 ----- 統一超商--P39 第三節 思薇爾網路旗艦店 --- 思薇爾國際公司--P46 第四節 其他個案--P52 第五章 個案研究與命題發展--P56 第一節 研究結果綜合分析--P56 第二節 研究命題--P67 第六章 結論與建議--P84 第一節 個案發現與命題彙整--P84 第二節 對實體商店跨入虛擬商店業者之建議--P86 第三節 研究限制--P87 第四節 後續研究建議--P89 參考文獻 一、中文部份--P92 二、英文部份--P93 附錄 附錄一.問卷--P101

參考文獻

一、中文部分 1. Andrew S. Grove著，十倍速時代，王平原譯，大塊文化，台北，民國八十五年。 2.司徒達賢，1995，"資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討"，NSC 83-0301 - H004-093-C3，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。 3.白如玲，1999，"策略性轉模式之研究~以嘉義、雲林、南投等區廠商為例"，雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。 4.石滋宜，1996，世紀變革，台北：中國生產力中心。 5.吳江林，1991，台灣地區機械業轉型經營策略之研究-以CNC工具機為實證，國立中興大學碩士論文。 6.吳思華，1996，策略九說 - 策略思考的本質，麥田出版社。 7.李悳弘，2000，"網路商店核心資源之研究"，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 8.周華旭譯，1998，Michael L. Tushman & Charels A. O'Reilly著，勇於創新 (whinning through innovation)，天下文化。 9.林晉寬，1995，從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係，國立政治大學企業管理研究所博士論文。 10.林陽助，1991，台灣地區汽車製造業轉型經營策略分析之研究-以十家汽車製造公司為例，國立中興大學碩士論文。 11.徐聯恩，1996，企業變革系列研究，華泰書局。 12.許士軍，1989，"因應匯率變局企業轉換之經營策略"，中小企業發展雜誌，第18期，4月，pp.13-14。 13.許士軍，1994，"企業研究發展與策略規劃"，產業研究發展管理論文集，經濟部科技顧問室，pp.1- 8。 14.陳明璋，1988，中小企業該如何轉型，商業週刊，第41期，9月，pp.50。 15.陳明璋，1990，"中小企業轉型策略"，戰略生產力雜誌，9月，pp.132-135。 16.陳明璋，1990，"中小企業的3大發展策略"，戰略生產力雜誌，11月，pp.120-127。 17.陳晰，1998，網路商店之資源，事業網路，競爭優勢與行銷策略之關聯-國內版

賣個人電腦產品的網站為例，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。 18.楊復輝，1990，"企業轉型企業文化重塑"，中小企業發展雜誌，第33期，8月，pp.25-28。 19.經濟部統計處，1993，中華民國台灣地產製造業經營實況調查報告，中華民國八十二年調查，5月。 20.魏耀池，1991，台灣製鞋工業轉型經營策略之研究，國立中興大學碩士論文。

二、英文部分

1. ADIZES, I. 1979, "ORGANIZATIONAL PASSAGES: DIAGNOSING AND LIFE CYCLE PROBLEMS IN ORGANIZATIONS", ORGANIZATIONAL DYNAMICS, SUMMER, PP.3-24.
2. AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. J. (1993), "STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, PP.14: 33-46.
3. ANSOFF, H. I., COOPERATE STRATEGY, NY: MCGRAW-HILL. 1965.
4. ANSOFF, H. I. AND E. J. MCDONNELL, 1990, IMPLANTING STRATEGIC MANAGEMENT, PRENTICE HALL.
5. BADARACCO, J., 1991, THE KNOWLEDGE LINK: HOW FIRMS COMPETE THROUGH STRATEGIC ALLIANCES, BOSTON, MASS: HARVARD BUSINESS SCHOOL.
6. BARNEY, J. B., 1986, "STRATEGIC FACTOR MARKETS: EXPECTATIONS, LUCK AND BUSINESS STRATEGY", MANAGEMENT SCIENCE, 42, PP.1231-1241.
7. BARNEY, J. B., 1991, "FIRM RESOURCE AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE", JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL.17, PP.99-120.
8. BECKHAND, R., 1969, ORGANIZATION DEVELOPMENT: STRATEGIES AND MODELS. READING, MA: ADDISON-WESLEY.
9. BECKHAND, R., & HARRIS, R. T., 1977, ORGANIZATIONAL TRANSITIONS: MANAGING COMPLEX CHANGE. READING, MA: ADDISON-WESLEY.
10. BLACK, J. A. AND K. B. BOAL, 1994, "STRATEGY RESOURCES: TRAITS, CONFIGURATION AND PATHS TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL.15, SUM. PP.131-148.
11. CHANDLER, ALFRED, D., 1962, STRATEGY AND STRUCTURE, AMBRIDGE, HARVARD UNIVERSITY PRESS.
12. CHATTERJEE, S., & WERNERFELT, B. (1991), "THE LINK BETWEEN RESOURCES AND TYPE OF DIVERSIFICATION: THEORY AND EVIDENCE", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 12, PP.33-48.
13. COLLIS, D. J. (1991), "A RESOURCE-BASED ANALYSIS OF GLOBAL COMPETITION: THE CASE OF THE BEARINGS INDUSTRY", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 12(SUMMER): PP.49-68.
14. CONNER, K. R. (1991), "AN HISTORICAL COMPARISON OF RESOURCE-BASED THEORY AND FIVE SCHOOLS OF THOUGHT WITHIN INDUSTRIAL ORGANIZATION ECONOMICS: DO WE HAVE A NEW THEORY OF THE FIRM?", JOURNAL OF MANAGEMENT, 17, PP.121-154.
15. COYNE, K. P., 1986, "SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-WHAT IT IS AND WHAT IT ISN'T", BUSINESS HORIZONS, PP.54-61.
16. DRUCKER, F. PETER, 1954, THE PRACTICE OF MANAGEMENT, NEW YORK: HARPER & ROW, PUBLISHERS.
17. GOLEMBIEWSKI, R. T. 1977, THE LIMITS TO COMPLEXITY: ARE BUREAUCRACIES BECOMING UNMANAGEABLE? THE FUTURIST, 6, 337.
18. FIOLE, C. M., LYLES, M. A., 1985, "ORGANIZATIONAL LEARNING", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 10, NO.4, PP.803-813.
19. GLUECK, W. F., 1980, "BUSINESS POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT", NEW YORK, MCGRAW-HILL.
20. GRANT, ROBERT M., SPRING, 1991, "THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL.33 ISS.3, PP.114-135.
21. GRANT, ROBERT M., 1996, "TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL.17, WINTER SPECIAL ISSUE, PP.109-122.
22. GRANT, ROBERT M., 1996, "PROSPERING IN DYNAMICALLY COMPETITIVE ENVIRONMENTS: ORGANIZATIONAL CAPABILITY AS KNOWLEDGE INTEGRATION", ORGANIZATION SCIENCE, VOL.7, NO.4, PP.375-385.
23. HALL, RICHARD., 1992, "THE STRATEGIC ANALYSIS OF INTANGIBLE RESOURCES", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 13, PP.135-144.
24. HALL, RICHARD., 1993, "A FRAMEWORK LINKING INTANGIBLE RESOURCES AND CAPABILITIES TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE", IN HAMEL GARY, AND HEENE, A. (ED), COMPETENCE-BASED COMPETITION, NEW YORK: JOHN WILEY & SONS, PP.149-169.
25. HAMEL, G. AND PRAHALAD C. K. 1993, "STRATEGY AS A STRETCH AND LEVERAGE", HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL, PP.75-84.
26. HAMEL, G. AND PRAHALAD C. K. 1990, "THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION", HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE, PP.79-91.
27. HITT, M. A., IRELAND, R. D., AND PALIA, K. A., "INDUSTRIAL FIRM'S GRAND STRATEGY AND FUNCTIONAL IMPORTANCE: MODERATING EFFECTS OF TECHNOLOGY AND STRUCTURE", ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, VOL.25, 1985, PP.265-298.
28. HITT, M. A., R. E. HOSKISSON AND H. KIM, 1997, "INTERNATIONAL DIVERSIFICATION: EFFECTS ON INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE IN PRODUCT-DIVERSIFIED FIRMS", ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, VOL.40, NO.4, PP.767-798.
29. HOFER, C. W. & D. SCHENDEL (1987), STRATEGY FORMULATION: ANALYTICAL CONCEPTS, ST. PAUL, MN: WEST.
30. HUNT, S. D. AND R. M. MORGAN, 1995, "THE COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION", JOURNAL OF MARKETING, VOL.59, APRIL, PP.1-15.
31. HUNT, S. D. AND R. M. MORGAN, 1996, "THE RESOURCE-ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION: DYNAMICS, PATH DEPENDENCIES, AND EVOLUTIONARY DIMENSIONS", JOURNAL OF MARKETING, VOL.60, OCTOBER, PP. 107-114.
32. HUNT, S. D. AND R. M. MORGAN, 1997, "RESOURCE-ADVANTAGE THEORY: A SNAKE SWALLOWING ITS TAIL OR A GENERAL THEORY OF COMPETITION?", JOURNAL OF MARKETING, VOL.61, OCTOBER, PP.74-82.
33. ITAMI, H. AND T. ROEHL, 1987, MOBILIZING INVISIBLE ASSETS, HARVARD UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE, MA.
34. JOHN R. MONTANARI, 1987, "MANAGERIAL DISCRETION: AN EXPANDED MODEL OF ORGANIZATION CHOICE", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW.
35. JUTTNER, U. AND P. WEHRLI, 1994, "COMPETITIVE ADVANTAGE: MERGING MARKETING AND THE COMPETENCE-BASED PERSPECTIVE", JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING, VOL.9 NO.4, PP.42-53.
36. KILMANN, R. L. H.

, T.J. COVIN, AND ASSOCIATES, 1988, "CORPORATE TRANSFORMATION: REVITALIZING ORGANIZATIONS FOR A COMPETITIVE WORLD", JOSSEY-BASS INC. 37. KIMBERLY, J.R., AND R.E. QUINN, 1984, MANAGING ORGANIZATIONAL TRANSITIONS, HOMEWOOD, ILLINOIS: JOSSEY-BASS. 38. LADO, A.A., BOYD, N.G., & WRIGHT, P. (1992), "A COMPETENCY-BASED MODEL OF SUSTAINABLE MANUFACTURING", JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS, 38, PP. 449-463. 39. LEARNED, E.P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.E., AND GUTH, W.D., BUSINESS POLICY: TEXT AND CASES. HOMEWOOD, IL: IRWIN. 1965. 40. LEONARD-BARTON, DOROTHY, 1992, "CORE CAPABILITIES AND CORE RIGIDITIES: A PARADOX IN MANAGING NEW PRODUCT DEVELOPMENT", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 13, PP. 111-125. 41. LEVY A. AND MERRY U., 1988, ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION: REVITALIZING ORGANIZATION FOR A COMPETITIVE WORLD, JOSSEY-BASS INC. 42. MINTZBERG, H. (MAY 1987), "PATTERNS IN STRATEGY FORMATION", MANAGEMENT SCIENCE VOL. 24, NO. 9, PP. 934-948. 43. PENROSE, E.T. (1959). THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM. NEW YORK: JOHN WILEY & SONS, INC. 44. PETERAF, M.A. (1993), "THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 14, PP. 179-191. 45. PORTER, M.E., 1985, COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE, FREE PRESS, NEW YORK. 46. PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., MAY-JUNE, 1990, "THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATE", HARVARD BUSINESS REVIEW. 47. REED, R. & DEFILLIPPI, R.J. (1990), "CAUSAL AMBIGUITY, BARRIERS TO IMITATION, AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 15, PP. 88-102. 48. SANCHEZ, R. AND THOMAS, H., "STRATEGIC GOALS," DYNAMICS OF COMPETENCE-BASED COMPETITION: THEORY AND PRACTICE IN THE NEW STRATEGIC MANAGEMENT. LONDON: ELSEVIER 1996. 49. STALK, G., EVANS, P., AND SHULMAN, L.E., "COMPETING ON CAPABILITIES: THE NEW RULES OF CORPORATE STRATEGY", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 70, 1992, PP. 57-69. 50. STEIN, J., "ON BUILDING AND LEVERAGING COMPETENCES ACROSS ORGANIZATIONAL BORDERS: A SOCIO-COGNITIVE FRAMEWORK", COMPETENCE-BASED STRATEGIC MANAGEMENT, JOHN WILEY AND SONS LTD. 1997. 51. TEECE, D.J., PISANO, G., AMY, S., 1997, "DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 18, NO. 7, PP. 509-533. 52. VERDIN, P.J., AND WILLIAMSON, P.J., "CORE COMPETENCE, COMPETITIVE ADVANTAGE AND INDUSTRY STRUCTURE", WORKING PAPER, INSEAD, FRANCE. PRESENTED AT THE STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY, INTERNATIONAL WORKSHOP IN BELGIUM. 1992. 53. WERNERFELT, BIRGER, 1984, "A RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 5, PP. 171-180.