

# The Rise of ASE : A Dynamic Capabilities Perspective

藍泳舜、劉子歆

E-mail: 9511358@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

How a firm creates and sustains competitive advantage is a important question to organization and manager. 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 ASE, a estate company, developed and regenerates its resources and capability to adapt to the blister semiconducting pack and test industrial. We conclude by discussing implications for theory, practice and future research. The Rise of case : a dynamic capabilities perspective detect case company can be differentiate between three dynamic capabilities perspective. They influence each other to be the leader of ASE to be the biggest blister semiconducting pack and test plant in the world. Key word : competitive advantage, ASE, dynamic capabilities

Keywords : competitive advantage ; ASE ; dynamic capabilities

## Table of Contents

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iii
.....iv 英文摘要.....	iv	.....v 誌謝.....	v
.....vi 目錄.....	vi	.....ix 圖目錄.....	ix
.....xi 表目錄.....	xi	.....xii 第一章 導論 第一節 背景及動機.....	1
.....1 第二節 研究目的.....	2	.....2 第三節 研究流程.....	2
.....2 第四節 論文內容架構.....	3	.....3 第二章 文獻探討 第一節 動態能力.....	7
.....7 一、動態能力的定義.....	7	.....7 二、動態能力內涵.....	7
.....12 第二節 動態能力之相關文獻及之探討與評析.....	26	.....26 第三章 研究方法 第一節 研究策略.....	26
.....27 第二節 資料來源.....	27	.....27 第三節 資料分析方式.....	27
.....28 第四節 信度與效度分析.....	29	.....29 第四章 個案研究 第一節 企業創立期.....	34
.....34 第二節 企業成長期.....	39	.....39 第三節 全球佈局期.....	39
.....46 第五章 研究結果 第一節 研究結果與結論.....	56	.....56 第二節 未來研究建議.....	56
.....62 參考文獻.....	63	.....63 附錄.....	63
.....69 圖目錄 圖1-1 研究流程.....	3	.....3 圖2-1 企業資源動態調整圖.....	10
.....10 圖2-2 動態能力三要素關係圖.....	13	.....13 圖4-1 日月光發展過程.....	33
.....33 圖4-2 日月光E1動態能力三要素關係圖.....	35	.....35 圖4-3 日月光E2動態能力三要素關係圖.....	37
.....37 圖4-4 日月光E3動態能力三要素關係圖.....	38	.....38 圖4-5 日月光E4動態能力三要素關係圖.....	40
.....40 圖4-6 日月光E5動態能力三要素關係圖.....	42	.....42 圖4-7 日月光E6動態能力三要素關係圖.....	43
.....43 圖4-8 日月光E7動態能力三要素關係圖.....	45	.....45 圖4-9 日月光E8動態能力三要素關係圖.....	47
.....47 圖4-10日月光E9動態能力三要素關係圖.....	49	.....49 圖4-11日月光E10動態能力三要素關係圖.....	52
.....52 圖4-12日月光E11動態能力三要素關係圖.....	54	.....54 圖5-1 日月光公司第一階段主要動態能力模型圖.....	59
.....59 圖5-2 日月光公司第二階段主要動態能力模型圖.....	60	.....60 圖5-3 日月光公司第三階段主要動態能力模型圖.....	61
.....61 圖5-4 日月光公司主要關鍵成功因素關係圖.....	62	.....62 表目錄 表2-1 動態能力的定義.....	11
.....11 表3-1 個案研究資料庫目錄.....	28	.....28 表4-1 日月光企業創立期之動態能力三要素分析表.....	38
.....38 表4-2 日月光企業成長期之動態能力三要素分析表.....	45	.....45 表4-3 2000年日月光集團旗下公司.....	50
.....50 表4-4 國內晶圓製造廠和封裝測試廠之關係.....	50	.....50 表4-5 日月光2000年大客戶.....	51
.....51 表4-6 日月光全球佈局期之動態能力三要素分析表.....	54	.....54	54

## REFERENCES

一、中文文獻 王正熙 (2000)。台灣高科技產業董監事連結與控制型態之研究 - 以半導體產業為例。大葉大學事業經營研究所碩士論

文，未出版，彰化縣。古美蓮（1999）。日月光集團購併腳步將持續進行。商業周刊，3，106-107。古美蓮（1994）。日月光集團雙星閃耀。商業周刊，340，120-121。呂育全（2000）。台灣半導體業赴大陸投資與競合策略之研究。國立交通大學/科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。余雅文(2003)。企業動態能力之探究與衡量。國立嘉義大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義市。李盈穎（1999）。劉英武將是日月光大放光彩的發電機。商業周刊，11（1），116-117。李輝隆(2004)。以資源基礎與動態能力觀點探討半導體企業技術策略發展之個案研究。國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文，未出版，新竹市。林公泰(1999)。虹光如何建立與維持動態能力。國立清華大學工業工程與工程管理系碩士論文，未出版，新竹市。林東益（2001）。技術定位與技術策略群組研究 - 以臺灣半導體封裝產業為例。雲林科技大學企業管理系碩士班碩士，未出版，雲林縣。林益發（1999）。張虔生:成為世界級大廠，才能生存。商業周刊。8（2），58-60。林靜宜（2002）。知識移轉與動態能力關係研究 - 台灣資訊電子廠商觀點。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。林顯堂（2000）。封裝業核心能力建構模式 - 以日月光公司為例。國立中山大學高階經營碩士班碩士論文，未出版，高雄市。彼德斯（Tom Peters）和華特曼（Robert Waterman）（1993）。追求卓越。台北市:天下。張虔生、張洪本（1998）。共創日月光雙傳奇 他們如何成為世界第一。台北市:天下。周龍鴻述、吳怡銘整理（2004）。日月光半導體 - 雙環路知識管理架構。能力雜誌，6，95-100。程欣（1999）。日月光要做封裝業的「英特爾」張虔生布局跨世紀集團發展。商業周刊，11（1），118-119。黃巧億（2004）。張虔生的「併購」哲學 - 日月光全球第一的經理人目標管理數字運動。電工資訊雜誌，12，24-26。湯顯達（2000）。日月光半導體購併策略創新關鍵成功因素研究。國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文，未出版，新竹市。雍惟奮（2004）。以動態能力觀點探討明基的興起。國立清華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。廖啟旭（1998）。台灣半導體產業之探討與投資分析。國立政治大學金融研究所碩士論文，未出版，台北市。劉子欽（2004）。策略創業與價值創造:一個比較性個案研究。國立清華大學工業工程與工程管理學系博士論文，未出版，新竹市。劉金條（2000）。企業購併後組織整合管理之研究 - 以日月光購併環隆電氣為例。雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文，未出版，雲林縣。謝富旭（2004）。國際封測大廠合併對抗台灣廠 日月光、矽品競爭力大增，老外吃不消。財訊，6，316-323。盧智芳（2000）。日月光半導體進軍韓國挑戰世界第一。貿易雜誌，（44），45-46。二、英文文獻 Amit, R., & Schoemaker, J. H. P.(1993).Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1),33-46. Argyres, S. N.(1995).Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination. Journal of Economic Behavior and Organization., 28 (3), 337-358. Bishop, P.,& Wiseman, N.(1999).External ownership and innovation in the United Kingdom. Applied Economics, 31(4),443-450. Cohen, M. D.(1991).Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections.Organization Science, 2(1),135-139. Clark, K.,& Fujimoto, T.(1991). Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the world auto industries. Cambridge, MA:Harvard University Press. Dierickx, I., Cool, K.,& Barney, B. J.(1989).Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage ” .Management Science.,35 (12), 1504-1511. Eisenhardt, M. K.(1989).Making fast strategic decisions in high- velocity environments ” .Academy of Management Journal,32(3) ,543-576. Eisenhardt, M. K.,& Martin, A. J.(2000).Dynamic capabilities:What are they ? .Strategic Management Journal,21(10/11),1105-1121. Hammer, M.(1990).Reengineering Work:Don ’ t Automate, Obliterate.Harvard Business Review, July/August,235-245. Hayes, R. H., S. C. Wheelwright,& K. B. Clark(1988). Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization.Free Press, New York. Helfat, E. C.(1997).Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation:The case of R&D.Strategic Management Journal,18 (5),339 -360. Henderson, M. R.,& Clark B. K.(1990).Architectural innovation:The reconfigure- ation of existing ” . Administrative Science Quarterly, 35(1),9- 30. Henderson, R. ,& Cockburn (1994).Measuring competence ? Exploiting firm effects in pharmaceutical markets research.Strategic Management Jo- urnal,15(winter special issue),63-84. Katz, L. M. ,& Shapiro, C.(1985).Network externalities, competition and compatibility. The American Economic Review, 75(3),424-440. Langlois, R.(1994). Cognition and capabilities:Opportunities seized and missed in the history of the computer industry. New York: Presented at the conference on Technological oversight and Foresight. Leonard-Barton, D.(1992).Core Capabilities and Core Rigidities:A Paradox in Managing New Product Development.Strategic Management Journal, 13,111-125. Levinthal, D. A. ,& J. G. March(1993).The Myopia of Learning.Strategic Management Journal, Special Issue 14,95-112. Luo, Y.(2000). Dynamic capabilities in international expansion.Journal of World Business,35(4),355-378. Mahoney, T. J. ,& Pandian, R. J.(1992).The resource-based view within the conversation of strategic management.Strategic Management Journal, 13(5),363-380. Mitchell, W.(1989).Whether and When? Probality and timing of incumbents ’ entry into emerging industrial subfields ’ . Administrative Science Quarterly, 34,208-320. Molin, J. M.(2000).Dynamic Capabilities, How Can We Make Them Work? Working paper. London: London Business School. Mohrman, S. A. ,& Von Glinow , M. A.(1990).High technology organizations: context, organization and people.Journal of Engineering and Technology Management,6(3/4),261-280. Pavitt, K.(1991).Key Characteristics of the large innovating firm. British Journal of Management, 2,41-50. Pentland, B. T. ,& H. H. Rueter(1994).Organizational Routines as Grammars of Action.Administrative Science Quarterly, 39,484-510. Powell, W. W., Koput, W. K., & Smith-Doerr, L.(1996).Interorganizational collabor- ation and the locus of innovation:Networks of learning in biotech- nology.Administrative Science Quarterly, 41(1),116-145. Richardson, G. B.(1972).The Organization of industry.The Economic jo- urnal,82(3),883-896. Sull, D. R., Tedlow, R. ,& Rosenbloom, R.(1997).Managerial commitments and technological change in the U.S. tire industry. Industrial and Corp- orate Change,6(2) ,461-501. Teece, D. J., Pisano, G. ,& Shun, A.(1997).Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal,18(7),509-533. Tripsas, M. ,& Gavetti, G.(2000).Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. Strategic Management Journal, 21 (10/ 11),1147-1161. Tushman, L. M.,& Anderson P.(1986).Technological discontinuities and organiz- ational environment.Administrative Science Quarterly,31(3),439-465. Verona, G. ,& Ravasi, D.(2003).Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. Industrial and Corporate Change.,12(3),577-606. Yin, K. R.(1994).Case Study Research: Design and Methods. London: Sage. Zollo, M. ,& Winter G.S.(2002).Deliberate learning and the evolution of

dynamic capabilities. *Organization Science*,6(1),76-92. Zott, C.(2003).Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study.*Strategic Management Journal*,24(2),97-125.