

以系統思考觀點探討企業核心競爭力建構之研究：以Wal-Mart為例

鐘佳、羅世輝

E-mail: 9706775@mail.dyu.edu.tw

摘要

面對遽變的企業經營環境，建構核心競爭力，已成為企業競爭優勢的重要來源。全球著名的連鎖零售通路 - 沃爾瑪百貨 (Wal-Mart) 公司，藉由低成本的競爭策略，建構高效的資訊系統和完善的後勤運輸系統的策略方針造就其核心競爭力，使沃爾瑪零售帝國至今仍處於指標性企業之一。然而對於沃爾瑪百貨如何一步步的建構其核心競爭力的過程，大多只能見樹不見林之分析模式。因此，本研究透過擅長處理整體、長期、動態分析的系統思考模式，以因果環路圖的整體觀點，試圖解析其環環相扣背後的整體結構，以了解其個別策略行動及背後結構所產生之動態性複雜的因果關係，來進一步釐清其策略背後之相互關聯性以及一連串的變化過程。本研究透過相關文獻及理論基礎之整理，發現個案公司不斷在核心競爭力擴張成長，形成一環扣著一環看不見的運作，是其他競爭者難以突破的網絡，也是一般企業難以模仿的資源及能耐，進而能保有其持續的競爭優勢。在本研究中，將試圖以其策略行動為基礎，來描述其核心競爭力的建構過程。

關鍵詞：核心競爭力;系統思考;沃爾瑪百貨

目錄

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	
vi 表目錄		viii 圖目錄	
ix 第一章 緒論	1	第一節 研究動機	1
1 第二節 研究目的	3	第三節 研究範圍	3
4 第四節 研究流程	4	第二章 文獻回顧	4
6 第一節 核心競爭力	6	第二節 核心競爭力策略觀	6
20 第三節 核心競爭力與系統思考相關文獻	26	第三章 研究設計	26
29 第一節 研究架構	29	第二節 研究方法	29
30 第三節 研究工具	32	第四章 個案研究	32
47 第一節 Wal-Mart背景介紹	47	第二節 Wal-Mart經營策略與系統結構分析	53
53 第五章 結論與建議	77	第一節 研究結論	77
77 第二節 研究建議與限制	78	第二節 研究建議與限制	78
81 表 1-1 2003年富比士全球最大企業前15名	2	參考文獻	81
8 表 2-1 核心競爭力相關研究學者	8	表 1-1 2003年富比士全球最大企業前15名	2
27 表 2-2 核心競爭力的類型	12	表 2-1 核心競爭力相關研究學者	8
27 表 3-1 系統思考語言符號表	37	表 2-2 核心競爭力的類型	12
48 表 4-1 2002年公司治理排名	48	表 2-3 近年來核心競爭力與系統思考相關論文	27
57 表 4-2 Wal-Mart統計數據	52	表 3-1 系統思考語言符號表	37
62 表 4-3 Wal-Mart從國際店引進的策略	57	表 4-1 2002年公司治理排名	48
62 表 4-4 Wal-Mart配送中心的分類	57	表 4-2 Wal-Mart統計數據	52
68 表 4-5 Wal-Mart促銷方式分類	68	表 4-3 Wal-Mart從國際店引進的策略	57
73 表 4-6 Wal-Mart顧客服務項目	68	表 4-4 Wal-Mart配送中心的分類	57
19 圖 1-1 本研究流程圖	5	表 4-5 Wal-Mart促銷方式分類	68
19 圖 2-1 Wal-Mart的核心競爭力	5	表 4-6 Wal-Mart顧客服務項目	68
21 圖 2-2 Wal-Mart的管理循環	20	圖 1-1 本研究流程圖	5
24 圖 2-3 以資源為基礎的分析架構	21	圖 2-1 Wal-Mart的核心競爭力	5
24 圖 2-4 核心競爭力與市場分析矩陣	23	圖 2-2 Wal-Mart的管理循環	20
24 圖 2-5 策略基本構面	23	圖 2-3 以資源為基礎的分析架構	21
30 圖 2-6 競爭力、能力與策略層級之關係圖	26	圖 2-4 核心競爭力與市場分析矩陣	23
30 圖 3-1 本研究架構圖	30	圖 2-5 策略基本構面	23
35 圖 3-2 以系統觀點解決複雜狀況的層次	34	圖 2-6 競爭力、能力與策略層級之關係圖	26
35 圖 3-3 冰山圖	34	圖 3-1 本研究架構圖	30
39 圖 3-4 問題的因果樹	38	圖 3-2 以系統觀點解決複雜狀況的層次	34
39 圖 3-5 指數成長形態描述	38	圖 3-3 冰山圖	34
41 圖 3-6 目標找尋：結構與行為	40	圖 3-4 問題的因果樹	38
41 圖 3-7 行為趨勢的振盪	41	圖 3-5 指數成長形態描述	39
44 圖 3-8 正回饋環路	43	圖 3-6 目標找尋：結構與行為	40
44 圖 3-9 負回饋環路	44	圖 3-7 行為趨勢的振盪	41
54 圖 3-10 系統時間滯延的概念模型	44	圖 3-8 正回饋環路	43
54 圖 4-1 Wal-Mart營運策略執行圖	54	圖 3-9 負回饋環路	44
58 圖 4-2 Wal-Mart擴張策略因果環路圖	58	圖 3-10 系統時間滯延的概念模型	44
60 圖 4-3 低價策略投入對利潤影響之因果回饋圖	60	圖 4-1 Wal-Mart營運策略執行圖	54
63 圖 4-4 後勤 / 配銷系統投入對低價策略影響之因果回饋圖	63	圖 4-2 Wal-Mart擴張策略因果環路圖	58
65 圖 4-5 與供應商合作對低價策略影響之因果回饋圖	65	圖 4-3 低價策略投入對利潤影響之因果回饋圖	60
67 圖 4-6 自有品牌策略投入對低價策略影響之因果回饋圖	67	圖 4-4 後勤 / 配銷系統投入對低價策略影響之因果回饋圖	63
69 圖 4-7 定期促銷活動計劃投入對利潤影響之因果回饋圖	69	圖 4-5 與供應商合作對低價策略影響之因果回饋圖	65
		圖 4-6 自有品牌策略投入對低價策略影響之因果回饋圖	67
		圖 4-7 定期促銷活動計劃投入對利潤影響之因果回饋圖	69
		圖 4-8 員工合夥人策略對利潤影	

響之因果回饋圖	72	圖 4-9 品質目標計劃投入對利潤影響之因果回饋圖	75	圖 4-10 Wal-Mart營運策略因果回饋圖	76	圖 5-1 Wal-Mart主要營運策略時間整合圖	78
-------------------	----	-------------------------------------	----	------------------------------------	----	-------------------------------------	----

參考文獻

- 一、中文部分 Clifford G. Weissman (2006), 沃爾瑪強勢經營法則(李明樹譯), 台北:前景文化事業有限公司。 Don Soderquist (2006), The WAL-MART WAY 全球最大零售企業成功十二法則(李振昌譯), 台北:智庫出版。 Gary Hamel & C. K. Prahalad (1996), 競爭大未來(顧淑馨譯), 台北:智庫股份有限公司出版。 Jeremy Hope & Tony Hope(1999), 笑傲第三波 - 駕馭知識經濟的管理法則(王瓊淑譯), 台北:經典傳訊。 Kees Vander Heijden (1999), 預演未來:數位時代組織的應變策略規劃(陸劍豪譯), 台北:商周出版。 Michael Bergdahl (2005), 沃爾瑪:沃爾瑪經營的七大定律(郝麗珍譯), 台北:梅霖文化。 P. M. Senge (2004), 第五項修練(郭進隆譯), 台北:天下文化(原文於1990年出版)。 Robert Slater (2004), 沃爾瑪王朝:全球第一大企業成長傳奇(黃秀媛譯), 台北:天下遠見。 Tim Stoward (2003), 山姆的零售王國 - 沃爾瑪稱霸全球的行銷之道(劉昕譯), 台北:博思騰文化。 大前研一(1987), 策略家的智慧(黃宏義譯), 台北:長河出版社。 于聖吉(2004), 善用1美元的價值 - 零售巨頭沃爾瑪的成功傳奇, 台北:智富館。 任賢旺(2003), 零售巨人沃爾瑪 - 零售業連鎖經營的成功範例, 台北:憲業企管顧問公司出版。 吳思華(2000), 策略九說:策略思考的本質(3版), 臉譜出版, 台北:城邦文化發行。 吳建華, 謝發昱, 黃俊峰, 陳銘凱(2004), 個案研究, 台北:高等教育文化事業有限公司。 李敬著(2006), 全球連鎖零售龍頭:沃爾瑪銷售傳奇, 台北:牧村圖書。 呂一林(2003), 百貨百勝 - 美商沃爾瑪的成功秘訣, 台北:大河文化發行。 林晉?(1995), 從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係, 國立政治大學未出版論文。 胡國強, 關復勇(1992), 環境品質之觀察者評估系統, 中山社會科學季刊, 第七卷, 第一期, 56-69。 孫立武(2006), 零售巨人:沃爾瑪的11堂經營課, 台北:百善書房。 許士軍(1995), 贏得市場的企業特色競爭, 科學發展月刊, 第十六卷, 第十二期, 1970-1975。 莊尚平(2000), 資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探, 台灣科技大學工業研究所未出版論文。 張兵(2005), 沃爾瑪銷售勝經, 台北:采竹文化事業有限公司。 張保隆, 伍忠賢(2005), 零售業個案分析, 台北:全華科技圖書出版。 陳偉(2006), 沃爾瑪零售奇蹟, 台北:海洋文化。 銳智(2006), 沃爾瑪零售攻略, 台北:大利文化出版。 韓釗(2002), 系統動力學 探索動態複雜之鑰, 台北:華泰文化出版。 維基百科(2007), Wal-Mart [線上資料]來源: <http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%B2%83%E7%88%BE%E7%91%AA&variant=zh-tw>[2007, November 11]
- 二、英文部分 Aaker, D. A. (1984). Developing Business Strategy. New York: John Wiley & Sons, 35-36. Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills:The key to a sustainable competitive advantage. California Management Reivew, 91-106. Amit, R. & Schoemaker, J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal, 14(1), 33-46. Babbie, E. (1995). The Practice of Social Research (2nd ed.). CA: Wadsworth. Bamberger, I. (1989). Developing competitive advantage in small and medium-sized firms. Long Range Planning, 22(5), 80-88. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120. Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factor. Sloan Management Review, 17-27. Coates, D. (1996). Putting core competency thinking into practice. International Journal of Technoloty Management, 11(3), 441. Coombs, R. (1996). Core Competencies and the strategic management of R & D. R & D Management, 26(4), 345-355. Coyne, K. P., Stephen J. D. Hall, & Patricia Gorman Clifford (1997). Is your core competence a mirage? McKinsey Quarterly, 1, 40-54. Crag, J. C. & Grant R. M (1993). Strategic Management. N.Y.: McGRAW-HILL. Grant, R. M. (1990). The resource-based theory of competitive advantage: A dynamic approach. Proceedings of The Tenth Annual Strategic Management Socirty Conference (pp. 1-18), Sweden: Stockholm. Hofer, C. W. & Shendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. St Paul: West Publishing Co. Hofer, C. W. & Shendel, D. (1978). Strategic Management and Business Policy. McGraw-Hill Book Co., 99-100. Hofer, E. & Schendel, R. (1985). Strategic Management and Strategic Marketing: What ' s Strategic About Either One?. New York: John Wiley and Sons, 41-63. Leidecker, J. K. & Bruno. A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning, 17(1), 26-52. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: Aparadox in managing new product development. Strategic Management Journal, 13, 111-125. Long, & Vickers-Koch (1995). Using Core Capabilities to Great Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 24(1), 6-21. Mansour, J. (1998). Core Competence:What Does it Mean in Practice. Long Range Planning, 30(1), 60-71. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 79-91. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). The Core Competence of the Corporation. Competence-Based Competition, 11-33. Rockart, John F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review, 81. Schoemaker, P. J. H. (1992). How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. Sloan Management Review, 67-81. Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, 57-68. Sterman, J. D. (2000). Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. New York: Irwin/ McGraw-Hill. Tampoe, M. (1994). Exploiting the Core Competence of Your Organization. Long Range Planning, 27(4), 66-77. Walsh J. P. & Ungson G. R. (1991). Organizational memory. Academy of Management Review, 16(1), 57-91. Watson, G. H. (1993). How process benchmarking supports corporate strategy. Planning Reviews, 21(1), 12-15.