

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

碩士學位論文

動態環境對策略轉型及組織變革之影響：

動態能力之調節效果

**The Impact of Dynamic Environment on Strategic  
Transformation and Organizational Change-  
The Moderating Role of Dynamic Capabilities**

指導教授：張國雄 博士

吳立偉博士

研究生：賴炎飛 撰

中華民國 106 年 06 月

# 中文摘要

論文名稱：動態環境對策略轉型及組織變革之影響：動態能力之調節效果

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2016年06月

研究生：賴炎飛

指導教授：張國雄教授、吳立偉教授

## 論文摘要：

企業面臨一個高度競爭與變遷的環境，為應付外在環境的變動，組織必須進行必要之策略與組織調整，維持競爭優勢，否則在高度競爭與變遷的環境，容易遭到淘汰的命運。因本研究探討企業外在環境變化，「辨識及掌控市場機會」動態能力對策略轉型與組織變革調節效果之影響。研究發現，企業外在環境變化，會影響企業之策略轉型與組織變革。當環境機會的勝算高於威脅時，企業策略轉型可由多點化經營方式轉向單點集中經營；企業組織變革則傾向採用強迫進化及指導轉型。最後，透過辨識及掌控市場機會動態能力，可以強化企業外在環境變化對策略轉型與組織變革之影響。

**【關鍵字】**：資源基礎理論、策略轉型、組織變革、動態能力

# Abstract

Title of Thesis :

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( 06 / 2016 )

Student Name : Lai, Yan-Fei

Advisor Name : Dr. Chang, Kuo-Hsiung

Dr. Wu, Li-Wei

## Abstract :

When facing a highly competitive and changing environment, in order to cope with changes in the external environment, the organization must carry out the necessary strategic transformation and organizational change to maintain a competitive advantage. Due to external environmental changes in enterprises, dynamic capabilities will enhance the impact of external environmental changes on strategic transformation and organizational change. The results show that external environmental changes will influence on strategic transformation and organizational change. Firms are likely to transfer their store model from multiple points to single point under conditions of perceived opportunity than under conditions of perceived threat, and firms are likely to adopt forced evolution and doctoral transformation under conditions of perceived opportunity than under conditions of perceived threat. Finally, sensing and seizing capability (a key dynamic capability) will enhance the impact of external environmental changes on strategic transformation and organizational change.

Keyword: Resource-Based Theory, Organizational Change, Strategic Transformation,  
Dynamic Capabilities

# 目 錄

中文摘要.....	I
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>II</b>
目 錄 .....	III
表目錄 .....	V
圖目錄 .....	VI
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機 .....	1
第三節 研究流程.....	3
<b>第二章 文獻回顧.....</b>	<b>5</b>
第一節 資源基礎理論 .....	5
第二節 策略轉型 .....	6
第三節 組織變革 .....	7
第四節 動態能力 .....	8
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>11</b>
第一節 研究方法 .....	11
第二節 個案選擇及背景介紹 .....	14
<b>第四章 研究發現與命題形成.....</b>	<b>119</b>
第一節 研究發現與觀念架構 .....	19
第二節 企業動態環境與策略轉型 .....	20
第三節 企業動態環境與組織變革 .....	23
第四節 辨識及掌控市場機會之動態能力 .....	25

第五章 結論與討論.....	29
第一節 理論貢獻 .....	29
第二節 管理意涵 .....	29
第三節 研究限制與未來研究方向 .....	31
參考文獻.....	32
一、 中文文獻 .....	32
二、 英文文獻 .....	32

## 表目錄

表 3—1 個案研究資料來源優缺點 .....	13
-------------------------	----

## 圖目錄

圖 1—3 研究流程圖.....	4
圖 3—2 個案公司據點.....	14
圖 4—3 觀念性架構.....	19

# 第一章 緒論

本章分為三部分論述，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的；第三節說明研究流程。

## 第一節 研究背景與動機

企業在營運的過程中會遇到許多不同變動，有時會發生內部問題需要被解決，而變動的原因可能是技術的進步和新時代的來臨。但當我們談論到策略轉型和組織變革，對企業將會有更大的衝擊和影響力，多數時候這類的改變會影響整個公司。

策略轉型被定義為 "一家企業擬定策略內容取決於它的規模、競爭優勢、內部資源與協同作用" (Hofer and Schendel, 1978). 簡而言之，策略轉型是為了取得更大的成功而改變公司的目標和願景。達到目標沒有神奇的公式，而成功也沒那麼容易。有些企業無法正確並完整的執行該計畫，而有則無法將該變化傳達給整個組織和員工，不管你的理念多偉大或幫組織做了多少有用的改變，只要無人能理解，如此下來，這樣是毫無價值的。

有不同類型的變化，可以適用於不同組織在當時所面臨的情勢和問題。管理變革的速度也很重要，實施時間的拖延可能會使得變更效率降低，變化的速度可以隨著時間的推移而持續下去，或者可以一次完成。組織轉型包括組織文化的變化，要進一步深入其組織內部的根本變化，不能用現有的組織績效方式進行管理。調整是另一面，它不需要巨大變化。策略轉型是一個非常複雜的過程，受到社會科學各個領域的廣泛關注。在組織科學領域，更具體地說是策略管理，該領域對使組織能夠成功地改變其策略過程的理解仍然不太理想。

因此，“我們對如何成功改變還不夠了解” (Tsoukas & Chia, 2002, p. 568). 更具體地說，令人驚訝的是，關於員工如何為策略轉型的實施過程做出貢獻的知識很少 (Sonenshein & Dholakia, 2012)，在這種情況下，策略轉型可以被定義為組織戰



略內容的轉變，以便與環境機會和威脅相一致或者實施，導致組織的認知重新定位 (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994; Rajagopalan & Spreitzer, 1997; Van de Ven & Poole, 1995)。策略轉型是高度模稜兩可與矛盾的 (Daft & Lengel, 1986; Luscher & Lewis, 2008; Weick, 1979)。因此，策略轉型伴隨著複雜的相互依賴關係：意想不到的結果、意想不到的扭曲、不同變化的波動的同時性、變革者和變革者的矛盾觀點，以及策略轉型的原因和影響的時間和空間分離等等 (Balogun, 2006; Balogun, Gleadle, Hailey, & Willmott, 2005; Balogun & Johnson, 2005; Bartunek, Balogun, & Do, 2011; Chia, 1999; Chia & Holt, 2009; Tsoukas & Chia, 2002; Van de Ven & Sun, 2011)，這些因素的聯合效應需要更深入的了解策略轉型如何更有效的過程。

在策略和組織文獻中，企業對外部環境的適應已經在不同的流程中進行了數十年的調查(e.g.,Chakravarthy, 1982; Hannan and Freeman, 1977; Hrebiniak and Joyce, 1985; Nelson and Winter, 1982; Perrow, 1967; Teece et al., 1997)，在這些過程中，公司的行為理論特別強調績效反饋在管理和組織決策中的作用，特別是與風險承擔有關(e.g.,Greve, 2003; March and Shapira, 1987)。例如，關於策略變革(Greve, 1998)、決策(Adner and Levinthal, 2004; Shimizu, 2007)和創新(Bowman, 1980; Cyert and March, 1963)，個人和組織是如何看待和應對外部刺激的風險。

## 第二節 研究目的

當面臨外部環境中的威脅時，威脅僵化理論(threat-rigidity theory) (Staw et al., 1981) 強調了過去行為的約束作用（以往的經驗和規則），被認為在很大程度上決定了目前採取的行動。“由於信息的限制，控制的限制和資源的節約”組織及其高層管理“在經濟逆境中表現出僵化，無法採取行動和/或做新事物”(Shimizu, 2007, p. 1496)。因此，對威脅僵化理論的研究結果發現，面臨外部威脅的企業更有可能謹慎地反應，表現出內向傾向，並回到已知和常規的行為模式(Chattoadhyay et

al., 2001; Shimizu, 2007)。

前景理論(prospect theory)與威脅僵化理論相反，其依賴於“參考依賴”、“損失厭惡”和“敏感性下降”的假設(Tversky and Kahneman, 1992)，基本思想是相同幅度下管理者對損失比獲得更敏感。因此，當面臨損失時，經理人更傾向於冒險，當面臨獲得時，更傾向於風險厭惡(Barberis, 2013; Jegers, 1991; Shimizu, 2007)。借鑒前景理論，學者已經表明，表現不佳的公司更有可能展現風險，而不是風險厭惡行為(Bowman, 1982, 1984)。

為彌補理論缺口，本研究主旨在於瞭解企業動態環境之影響因素。提出以下目的。

- 1，企業在面臨一個高度競爭與變遷的環境，為應付外在環境的變動，組織必須進行必要之策略與組織調整與組織變革，來維持競爭優勢，因此，進行此個案研究。
- 2，研究威脅僵化假說(Staw et al., 1981) 和前景理論 (Kahneman and Tversky, 1979)將會是一個重要的應用，以利瞭解企業動態環境對策略轉型與組織變革的影響，進而分析當環境機會的勝算低於威脅時，個案公司應如何應對。
- 3，透過公司個案的方式，辨識及掌控市場機會動態能力，可以強化企業外在環境變化對企業組織變革之影響。探討並陳述 21 世紀房仲的運作模式及其發展，並藉此個案規劃公司未來發展、策略轉型及組織變革，以因應經濟環境變化的衝擊，並提升公司競爭力。

### 第三節 研究流程

首先，本研究回顧資源基礎理論、策略轉型、組織變革及動態能力之文獻資料，說明立論基礎；再論述採用之研究方法、個案選擇及個案公司之背景介紹與資料分析。接著提出研究發現，說明如何透過辨識與掌握市場機會、威脅將化理

論、前景理論審視環境的機會與威脅以及動態能力調節對組織與策略的效果等過程，使企業更具有競爭優勢，進而建立新的商業創新模式。最後提出房仲產業之管理意涵以及未來研究的方向，研究流程如下圖 1—3 所示。

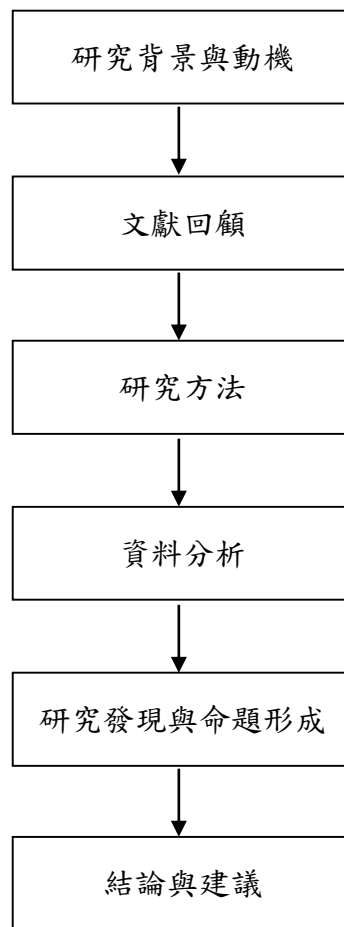


圖 1—3 研究流程圖

## 第二章 文獻回顧

本章針對與研究議題相關文獻進行回顧探討，共分為四節。第一節為資源基礎理論相關文獻；第二節策略轉型相關文獻；第三節為組織變革相關文獻；第四節動態能力相關文獻。

### 第一節 資源基礎理論

資源基礎理論 (Resource-Based View, RBV) 講述企業集合各種優越資源，將資源轉換為獨特之能力，取得競爭優勢，是企業取得競爭優勢的利基。

RBV 的理論基礎有助於指導研究，作為 Porter 的理論在策略管理文獻中的延伸 (Wernerfelt, 1984)，RBV 表明，如果利用內部資源來幫助防範可能對業績造成負面影響的競爭對手和其他外部市場力量，企業的持續競爭優勢就可以實現 (Porter, 1980)。競爭優勢可以通過諸如社會網絡社會資本 (Nahapiet and Ghoshal, 1998)，組織過程 (Barney, 1991)，成本效益的產品和過程創新 (創業) (Terziovski, 2010)，和學者從員工獲得的資本 (Bontis, 1998) 等。目前的研究正是通過這三個觀點 (社會資本，創業精神和智力資本)。然而，為了使這些競爭優勢保持可持續性，Barney (1991) 提出四個不同的屬性資源包括 1) 有價值的，2) 稀少性，3) 不易複製性，4) 難以取代性。在 RBV 研究的分析中，Newbert (2007) 指出企業能力或資源是解釋業績或競爭優勢的主要動力。然而，確定企業“資源”的真實價值或定義的困難 (Kraaijenbrink 等人，2010 年) 已經將 RBV 的使用作為對績效的單獨解釋提出質疑。作為一個單一的理論，Barney 等人 (2011，第 1304 頁) 認為，基於資源的理論觀點可能處於成熟階段，準備與“與其他觀點相互聯繫”特別是小企業或初創企業，他們指出研究還沒有充分考慮資源的所有權和策略性槓桿作用。然而，最近的一些研究已經轉向了小企業為考慮的目標，儘管在不同的背景下。Campbell (2014) 評估農民市場作為替代零售格局，將企業家精神和社會資本的策略定位因素作為前提。Tajeddini et al. (2013) 也認為零售小企業為重點，並指出即

使小企業資源有限，客戶和企業家方向也是策略競爭優勢。Barbero 等人 (2011) 還提出了與創新和財務能力相關的因素對小企業成功至關重要。

在以前研究中，RBV 框架考慮了社會資本與業務績效的關係，社會資本可以被定義為“集體內對影響其成員的經濟目標和追求目標的行為的期望”(Portes and Sensenbrenner, 1993, p. 1323)。對於目前的研究，信任、同情（其他人的看法與自己相似）、互惠互利、共同願景（對“集體”目標的考慮）等關鍵因素被認為是重要的社會資本(Stam et al., 2014; Runyan et al., 2006; Tsai and Ghoshal, 1998)，因此被用來更好地理解其與績效的關係。社會資本可以透過價值創造(Tsai and Ghoshal, 1998)、通過創新和堅定的鑲嵌性 (Cooke and Wills, 1999)，以及透過網路與政府、其他企業或可能的貿易協會（訊息交換對小企業很重要）(Santarelli and Tran, 2013)。Stam 等人 (2014)對社會資本和小企業績效研究的薈萃分析也提出了正向的關係。

## 第二節 策略轉型

策略的概念已經在管理文獻中被使用了多年。多年來，研究人員以許多不同的方式將“策略”定義為計劃(目標行動方案)，作為一個情節(實現目標的動作)，一種模式（一系列行動），一個職位（領導者，追隨者，創新者等）或透視（共同願景）(Chen, Mocker, Preston, & Teubner, 2010a)。在訊息系統和訊息技術領域，首席資訊官(Chief Information Officer ,CIO)可能採取的三個具體行動與策略密切相關：管理組織使用的不同系統和技術的運行情況以及問題人才管理和資源配置(Ojo, Janowski, & Estevez, 2011)；設計企業平台支持管理效率或促進創新等商業策略方法；最後，建立一種將技術視為價值來源的組織文化(Chen, Preston, & Weidong, 2010b)。在這方面的“價值”是廣泛的定義，它包括的廣泛範圍與使用技術相關的個人、組織以及社會福利。

在外在環境的影響下，策略轉型成為企業生存必要道路之一。所謂企業外在環境指的是，每個決定組織目標是否成功的外在環境因素，相較下是難以變動或

操控的。雖然企業外在環境通常被區分為一般環境和產業環境，但產業環境只可以適用於某些產業，而一般環境適用的地方較廣。因此，本研究所探討的企業外在環境指的是一般環境。在大多數企業外在環境的分類中，Andrews(1971)、Boseman (1986) 均將其分為政治、經濟、社會及科技等四個面向。此分類方式不僅適用於任何產業，且具簡單明瞭的特性，在企業外在環境分類中有相當的地位。在企業外在環境變動程度的衡量方式，亦是各執一詞，但 Cozier (1964)、Lawrence 及 Lorsch(1967)、Thompson(1967)、Duncan(1972)、Miller 及 Dröge (1986) 均提出，重點在放在環境的特性應由複雜性及動態性所延伸的不確定性，才能更正確的偵測環境。不確定性指的是決策者對於外在環境因素沒有充足的資訊，且很難準確解釋外在環境的改變(Daft,- 1998)。所以，本研究所探討與企業外在環境之分類相關資料，則採用上述學者所提出的觀點，將其分為政治、經濟、科技與社會等四項面向，且以不確定性來衡量企業外在環境的變動程度，來解釋企業在策略上的轉型。

### 第三節 組織變革

組織變革(Organizational Change)指的是一種變革的行動，企業不斷的整合資源和變動，而此行動顯示出組織的資源與變動的變革目標與方向。在組織變革的分類中，Dunphy和 Stace(1992) 提出組織變革權變模式是組織變革策略分類之代表，其兼具理論與實務變革策略，能將組織環境、組織績效及人力資源策略等相互結合。此組織變革策略由變革領導風格(組織變革時領導者的領導風格)和變革規模(組織變革時所涉及的規模大小)來分析探討，並且分為四種類型(Dunphy & Stace, 1992)：(1)變革領導風格採合作諮商且變革規模小，即為參與進化(participative evolution)；(2)變革領導風格採合作諮商且變革規模大，即為魅力轉型(charismatic transformation)；(3)變革領導風格採強制指導且變革規模小，即為強迫進化(forced evolution)；(4)變革領導風格採強制指導且變革規模大，即為指導轉型

(doctoral transformation)。

Quinn 和 Cameron (1983) 依公司歷史與組織變革的關係，將組織生命週期分為四個階段，分別為：創業期、集體期、正式化與控制期及結構精密期。創業期著重於彈性、企業成長、資源取得及外在支持與發展；集體期強調人力資源發展、團結凝聚力及人際關係；正式化與控制期著重於達成設定目標、生產力、穩定控制性及有效的資訊溝通管理；結構精密期則與創業期所注重的相同。而如何判斷組織生命週期，公司歷史扮演是重要角色(Robbins,1990)；因此，新興及轉型企業的變革領導風格為合作且變革規模大，適用於魅力轉型策略；成立很多年企業的變革領導風格為合作且變革規模小，適用於參與進化策略；歷史較悠久企業的變革領導風格強制，適用於強迫進化或指導轉型策略。惟有關公司歷史與變革規模的研究結果呈反向變動，Ginsberg 和 Bucholtz(1990)、Kelly 和 Amburgey (1991)、Amburgey 等人(1993)的研究雖然指出，組織變革會隨著公司歷史而減少，但 Singh、House 和 Tucker(1986)、Boeker(1989)的研究卻發現，公司歷史與變革規模或變革傾向呈正向變動。此外，蔡啟通(民 86)、Boeker(1997)的研究指出，公司歷史與組織創新或策略變革無關。

#### 第四節 動態能力-辨識及掌控市場機會

自從 Teece, Pisano 和 Shuen (1997) 開始動態能力研究的工作，動態能力已成為策略管理領域研究最為活躍的領域之一。在策略管理的範疇中，企業如何去維持高獲利狀態並達到其競爭優勢是重要的核心問題。眾多學者皆認為建構了可持續的競爭優勢 (Rumelt, Schendel & Teece,1994) 為主要原因。

動態能力(dynamic capabilities)源自於資源基礎觀點，接收了許多它的核心能力的觀點，並加以擴展我們對資源基礎觀點的理解，但資源基礎觀點裡，並沒有辦法充分解釋在快速且無法預測的動態環境下企業如何獲得資源優勢和為什麼擁有持續性競爭優勢，原因在於，資源基礎觀點忽略了時機(timing)的策略性角色。動

態能力整合企業內部知識而且搭起吸收企業內部與外部資源與能力的橋樑，特徵具有開拓性、難以複製性、開放性以及複雜性，但資源基礎觀點在動態的環境中被認定是模糊的，在資源基礎觀點裡究竟什麼資源、什麼機制能達成持久性的競爭優勢，並沒有被清楚解釋與說明 (Eisenhardt & Martin, 2000)。進而有許多學者開始探討動態能力的意涵與過程(Teece & Pisano, 1994; Tripsas, 1997; Helfat, 1997)。

根據 Teece, Pisano, and Shuen (1997)定義「動態能力」為公司整合、建構、重置內部與外部能力來擁有快速變動環境的能力。其中『動態』是指組織因應企業在快速變化環境下所需與外部環境變動，而擁有更新的能力，當進入市場的時機是決定性的、技術變化非常快速且難以預測未來競爭和市場時，則需特定的創新反應；『能力』則強調適應、整合及重置組織內部與外部的資源、技能來因應環境變動需求的能力。Teece et. al. (1997)認為動態能力架構(dynamic capability framework)是在試圖分析在一個科技迅速進步的環境中，企業獲利與創造的方法與來源。動態能力架構是演化理論(evolutionary theory) (Nelson & Winter, 1982; Winter, 1995)、組織學習(organizational learning) (Levitt & March, 1988; March, 1991; Levinthal & March, 1993)及資源基礎觀點(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991)的結合體，其認為企業運作的重要元素，是一種整合概念提供更符合現狀之分析架構。其提出動態能力主要是由三個面向架構而成，分別為程序(Process)、定位(Positions)、路徑(Paths)。“程序”意指企業內部組織與管理慣例(routines)，包含組織協調/整合、學習與資源重置/移轉的能力；「定位」意指企業內部所具備的專屬性資產(firm-specific assets)，這些專屬性資產也是企業競爭優勢關鍵要素之一，有八大種類，分為技術性資產、互補性資產、制度資產、聲譽資產、結構性資產、財務資產、市場結構資產及組織疆界等；“路徑”是廠商可選擇的策略，企業的經營軌跡在某一時段所採取的策略或行動，可能受到上一時段所做決策或是當時技術機會的影響，進而形成最後的決定或所採取的行動，使這個決定或行動進而能間接影響下一時段的行動或策略，因此提出路徑相依性(path



dependence)與技術性機會(technical opportunity)來說明廠商現有行為之限制及其影響。從另一方面來看，Teece et. al. (1997)認為路徑相依性及技術機會則是能力發展的軌跡，而競爭優勢的主要來源是將高效率組織規範鑲嵌於位置與程序中，因為上述的資產擁有專屬性，使這種獨特的能力無法只從市場中模仿，而必須透過組織內部長期經驗累積來學習。

動態能力被定義為“整合、建構、重新配置內部及外部能力以應對迅速變化的環境”(Teece et al., 1997, 第 516 頁)，這些是必要的功能，特別是在變化迅速的環境中(e.g. Teece, 2007; Teece et al., 1997)。另外，「辨識及掌控市場機會能力」是一個關鍵的動態能力，是能夠辨識到機會並把握開發機會的能力。「辨識及掌控市場機會能力」反映出曾經大多數新產品開發研究所關注的活動，我們採用 Amit 與 Schoemaker(1993)的做法，將其公司所擁有或控制的資源及資產中分辨出差異並利用此資源，例如人力資源與技術資產(Barney, 1991; Leonard-Barton, 1992)，以及鑲嵌在企業網絡中的外部資源(Lavie, 2006)等知識資源，以上舉例亦屬於此資源。

## 第三章 研究方法

本章分為三節，第一節說明研究方法；第二節個案選擇及背景介紹；第三節為資料分析。

### 第一節 研究方法

本研究探討主題為瞭解房仲產業在面臨高度競爭與變遷的外在環境，組織變革與策略轉型的動態能力之調節效果。研究重點在於辨識與掌握市場機會(SSC)之動態能力如何增強外在環境變動與策略管理和組織變革之間的關係。因此，本研究採用質性研究方法 (Lee, Mitchell, & Stalynski, 1999) 進行個案研究，因採用特定個案，研究結論無法適用於各種情境且並非建構一個全新理論，而是以資源基礎理論為立論，因此不適合採用紮根理論的研究方法 (Glaser & Strauss, 1967)。研究目的是為了彌補理論的不足，並釐清企業在高度競爭與快速變遷的環境中，如何增強外在環境變動與策略管理和組織變革之間的關係，屬於理論驅動式 (theory-driven) 的研究方式 (Orlikowski, 2002; Dutton, Worline, Forst, & Lilius, 2006)。

本論文利用質性研究之方法進行房仲產業個案的研究，主要以直接觀察及次級資料為主，藉由深入探房仲產業對外在環境變動威脅等相關資訊，透過文獻資料整理與回顧，探究房仲產業在外在環境變動對策略轉型、組織變革之影響下，動態能力之調節效果。

#### 一、個案研究法

個案研究法的採用適用探索新領域時，因相關實證研究的樣本少，或理論觀點尚無明確定論之案例。Eisenhardt (1989) 指出個案研究法較注重單一背景下的動態狀態，適合新研究主題領域之使用。個案研究 (Case Study) 與歷史研究相似，研究的設計是描述和形容某些特殊事件與特徵。Yin (1994) 表示個案研究是一種

實務性的調查方式，當研究的現象與現況的界線不明確時，須透過多種來源的證據，對該現況加以調查，並對個案研究提出三項要點，1) 應掌握運用多重證據來源、2) 建置個案研究資料庫、3) 維持證據之關連性。

劉璉翰（2002）提出個案研究法具有以下重要特性：

- (1) 研究自然環境中所產生之現象。
- (2) 可以使用多種方式蒐集資料。
- (3) 個案分析對象可以是單一或多案例實體。
- (4) 對每個個案深入瞭解其複雜性。
- (5) 研究裡無任何控制、實驗設計或變數操作。
- (6) 不定義研究自變數及依變數和不預設研究變數。
- (7) 研究當下發生之現象，來解決當前發生的問題。
- (8) 對可不同的研究對象與資料收集方式延伸出新的假設。
- (9) 適合用於研究「為什麼？」、「如何做？」等問題，以做為後續相關研究之參考。
- (10) 研究人員的整合能力決定研究結果。
- (11) 個案研究較適合用於探索階段或尚未有前人研究可依循的情況之問題，再提出分類研究、假設與命題。

總結以上學者的論點，個案研究適用於探索性研究，建議研究的參考資料應該採多重資料來源，以確保個案研究命題與假設的完整性，最後提出研究假設或命題，以做為後續個案研究之參考。

## 二、資料蒐集

Yin（1994）研究提出，個案研究分為六種資料來源，有文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察以及實體的人造物，各項資料來源的優缺點整理如下表 3-1。

表 3—1 個案研究資料來源優缺點

資料來源	優點	缺點
文件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 穩定性(可以重複檢閱)</li> <li>2. 非個案所創造之結果</li> <li>3. 精確記錄名稱、參考文獻與事件細節</li> <li>4. 範圍包含長時間及多元事件</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可檢索性不高</li> <li>2. 若資料收集不完整，可能產生選擇性偏差</li> <li>3. 作者在記錄時可能產生偏見</li> <li>4. 取得時可能受限制</li> </ol>
檔案紀錄	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同上</li> <li>2. 精準性與可量化性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同上</li> <li>2. 受限於個人隱私權，資料難以取得</li> </ol>
訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目標明確聚焦在個案研究的主題</li> <li>2. 具洞察力(可從中得到對因果推論的線索)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 問題建構不完整可能會導致偏見</li> <li>2. 受訪者回應時的主觀意識</li> <li>3. 受訪者刻意說出訪談者想要的答案</li> <li>4. 對受訪者無法回想之記憶產生誤解</li> </ol>
直接觀察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可以記錄到真實和即時的事件</li> <li>2. 觀察事件發生之情境脈絡</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 時間成本耗費性高</li> <li>2. 事件有選擇性，除非觀察範圍廣，</li> <li>3. 被觀察期間之事件可能有不同發展</li> </ol>
參與觀察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同上</li> <li>2. 具洞察力(人際互動在事件中的行為與動機)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同上</li> <li>2. 研究者刻意操控事件而導致的主觀偏見</li> </ol>
實體的人造物	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能深刻理解科技的運用與其文化特徵</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 研究者取得資料有選擇性</li> <li>2. 具取得性</li> </ol>

資料來源：Yin (1994) , Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park: Sage Publication.

## 第二節 個案選擇及背景介紹

### 一、 個案公司簡介



圖 3—2 個案公司據點

- 民國 89 年 與合夥人合資加盟 21 世紀 創立大墩店(房仲 A)
- 民國 92 年 市場景氣回來 開始思考多點化經營
- 民國 93 年 開設第二家分店逢甲十二期店(房仲 B)
- 民國 99 年 開設第三家七期河南店(房仲 C) 大墩團隊成立
- 民國 101 年 開設第四家興大忠明店(房仲 D)
- 民國 101 年 在大墩路成立土地開發商業處(土開 A)  
逢甲十二期店開始處理土地開發業務(土開 B)
- 民國 103 年 開設第五家逢甲福星店(房仲 E)
- 民國 104 年 創立遠見開發
- 民國 106 年 在龍富路蓋遠見開發自己的接待會館(單元二)

## 二、 臺灣的房仲產業

透過公司個案的方式，探討並陳述 21 世紀房仲的運作模式及其發展，並藉此個案規劃公司未來發展、策略轉型及組織變革，以因應經濟環境變化的衝擊，並提升公司競爭力、企業識別、品牌形象、客戶認同度、服務滿意度及工作環境品質。

臺灣的房仲產業從早期的中人掮客到民國 73 年經濟部為健全房仲產業生態，准許以房屋仲介公司辦理營業登記，在八十年代初期蓬勃發展，目前臺灣的房仲產業已形成店面式經營，而以「直營體系」與「加盟體系」兩大主流為主的市場結構。

台灣房仲產業直營品牌以信義房屋為代表，加盟品牌則有永慶、住商、中信、21 世紀、東森、台灣…等。九十年代由於房地產交易活絡，也有許多地方性品牌相繼成立，甚至一些加盟總部也成立第二品牌，試圖吸引更多人加盟創業，例如永慶的附屬品牌台慶不動產，住商的附屬品牌大家房屋，台灣房屋的附屬品牌優美地產…等。

房仲直營店	房仲加盟店
總公司直接經營	各加盟店為獨立經營
無加盟金	加盟金 20~60 萬
有底薪制	大致為無底薪制
業務獎金 8~10%	業務獎金 40~60%
無月費	月費 3~13 萬/月
業務人員同質性較高	業務人員較多元

圖 4—2 直營和加盟特性比較

### 三、 個案公司成立背景與歷史沿革

賴炎飛先生與夥伴邱識宇先生於民國 89 年創業共同加盟 21 世紀不動產，在大墩路開設第一家店，歷經三年的努力，加上市場景氣逐漸回溫，為了提升公司競爭力，與未來發展性，開始採多點化經營佈局，帶著大墩店的部分同仁到達甲開設第二家分店。同時開始招募並培訓人才，給員工舞台並為日後開設分店做準備。民國 99 年完成第三家分店開設七期河南店，並對外正式成立大墩團隊，這也是台中第一個成立加盟直營化的團隊，此後伴隨市場景氣升溫，公司也進入快速複製擴張期，陸續成立了四、五、六店。從公司創業至今 17 年來，公司不斷致力於房地產事業的發展，成為百人以上的組織，從多點化的平行整合，到現在的垂直整合，為的就是要讓公司發展更多元、更有競爭力。

隨著大環境變遷快速，策略轉型與組織變革便成了必經道路，為了公司的未來整體發展、提升產業競爭力，公司決定在土地開發市場上，走自己的品牌，並自建接待中心，完成階段性垂直整合。遠見開發接待中心占地 300 坪，以特殊的建築工法與理念興建，在業界這樣的做法並無前例可尋，但卻可以提升企業識別與品牌形象，增加部分客戶認同度，提高工作環境品質並利於招募，與同業間產生差異化…等。未來遠見開發發展穩定的同時，公司將接續往物管與建設延伸，讓公司的垂直整合更完善。

### 四、 公司控制機制

#### 1. 外部控制機制

- 大墩團隊開放給分店店長持股 30%~40%
- 遠見開發 2 大股東各持股 50%，未來用內部創業替代開設分店

#### 2. 內部控制機制

➤ 房仲部分

A. 店頭組織：

店長←副店長←組長←業務人員

B. 薪獎制度：

普專：底薪 2.5 萬，業績獎金抽成 15%

高專：無底薪，抽成 40%~45%

組長：領導加給 2~3%

店長：可認股 30~40%，領導獎金 6~8%

➤ 遠見土地開發部分

A. 組織：

總經理→副總經理→處長→組長→業務人員

B. 薪獎制度：

處長：成立營業處，可認股 30~60%，領導獎金 6~8%

組長：成立分組，領導獎金 2~4%

業務：業績抽成 48~55%

## 五、 未來展望

遠見開發今年將興建全新的商業空間，以輕水模結合水和綠意的建築，做為接待中心，為客戶提供更完善舒適的空間與服務，同時提升企業識別與品牌形象。

未來在組織編排上；將會把原本大墩團隊裡的土地開發人員，全部集中在遠見開發，以達到資源和人員的管理與整合。並且以精準化、專業化、效率化為基礎廣納人才、培訓人才，同時以靈活的升遷制度，鼓勵內部創業，把成交平台做大，使物件流通更快速，進而讓組織的動態能力更強，達成經



濟共享的目標。

在市場定位上：在完全競爭的房地產交易市場裡，大墩團隊的房仲組織分點已漸成熟穩定，接下來將以遠見開發自創品牌進入土地開發市場，除了讓組織向上提升外，也完成企業垂直整合的第二階段。遠見開發雖是新品牌，知名度與指名度較不足，但其實在土地開發市場上，公司早已佈局六年，因此在人力、經驗、專業、資源、客戶群已累積許多能力與能量，足以在市場上維持競爭力。

## 第四章 研究發現與命題形成

本章第一節呈現研究發現與觀念架構；第二~四節為研究命題。

### 第一節 研究發現與觀念架構

企業面臨一個高度競爭與變遷的環境，為應付外在環境的變動，組織必須進行必要之策略調整與組織變革，維持競爭優勢，否則在高度競爭與變遷的環境，容易遭到淘汰的命運 (Barney, 1991; Grant, 1996; Peteraf, 1993; Prahalad, 1993)。因本研究企業外在環境變化，會影響策略轉型與組織變革。本研究之觀念性架構如圖 4-1 所示。

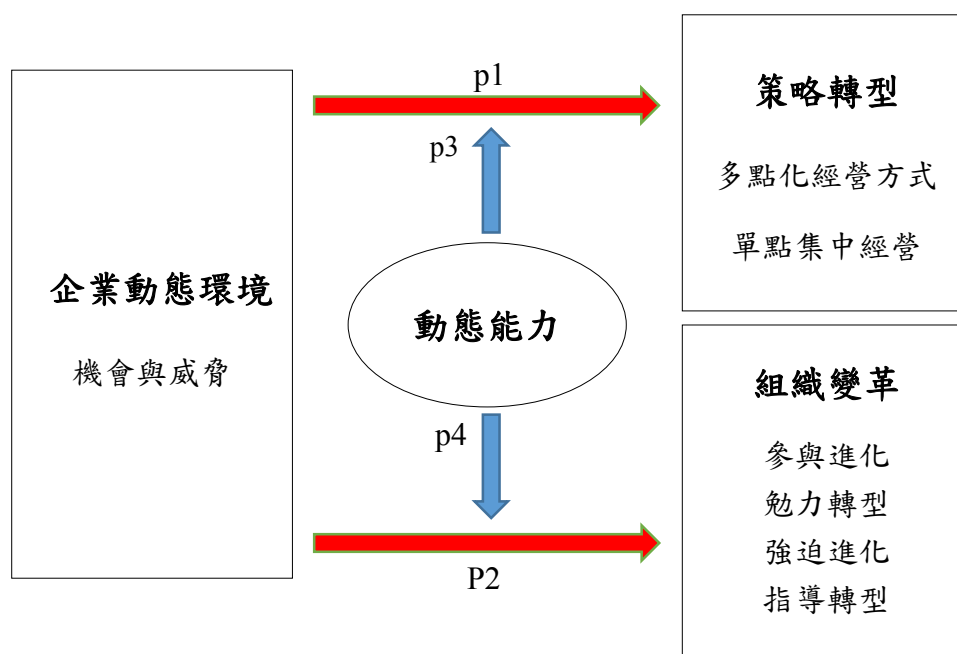


圖 4—3 觀念性架構

## 第二節 企業動態環境與策略轉型

動態環境的特點是“快速，需求、競爭對手、技術或不連續的變化，使得訊息通常不正確，無法取得與過時”(Eisenhardt and Bourgeois,1988)。

研究顯示，動態環境所帶來的威脅和機會，在這些環境中，更多以創新為導向的企業往往會蓬勃發展(Wiklund and Shepherd,2005)，威脅可能包括企業的沉沒成本，由於現有產品/市場組合在面臨新的環境要求時已經過時或多餘 (Baum and Wally, 2003; Covin and Slevin, 1989)；另一方面，動態環境也帶來了讓企業形象資本化增強的機會(Lumpkin and Dess, 1996)，然而研究表明，企業在提高策略調整與組織變革以應對動態環境方面的能力仍然不盡相同 (Ruiz-Ortega et al., 2013)。

在策略和組織的文獻中，企業對外部環境適應的不同過程中，已經在進行了數十年的調查(e.g.,Chakravarthy, 1982; Hannan and Freeman, 1977; Hrebiniak and Joyce, 1985; Nelson and Winter, 1982; Perrow, 1967; Teece et al., 1997)，在這些過程中，公司的行為理論，特別強調績效反饋在管理和組織決策中的作用，尤其是與風險承擔相關 (e.g.,Greve, 2003; March and Shapira, 1987)，例如在策略變革方面，如何認識及應對風險，已經對個人和組織在面對外部刺激的情況下進行了考察 (Greve, 1998)、決策 (Adner and Levinthal, 2004; Shimizu, 2007) 或變革(Bowman, 1980; Cyert and March, 1963)。

與行為研究一致，我們通過以下方式定義風險承擔和風險厭惡行為：冒險行為使公司進入未知或不確定的領域可能難以實施或成本高昂，並可能涉及使用資源而不保證正面回報。相較之下，風險規避行為是指表現出謹慎態度和向內傾向的策略行動的行為，以及落後於已知和常規的行動模式(Chattopadhyay et al., 2001; Cook et al., 1983; Dutton and Jackson, 1987; Pfeffer and Salancik, 1978)。與此同時，我們將組織和策略適應視為冒險行為，因為它往往涉及改變常規的行為模式（價值主張，市場細分，價值鍊和/或價值捕獲機制），往往具有不確定的結果。

威脅通常被定義為“損失可能的負面情況，幾乎無法控制任何一個”，而機會則意味著“得到可能獲得的積極情況，哪一個具有相當多的控制” (Chattopadhyay et al., 2001, p. 939)，對外部環境中的威脅和機會的認識，可能是組織和策略適應的關鍵驅動因素。然而，對威脅或機會的看法不清楚是否促進或抑制商業模式“慣性”。也就是說，企業更有可能面對威脅或機會，來堅持或調整其初始組織和策略？

兩種截然不同的論證 - 威脅僵化假說 (Staw et al., 1981) 和前景理論 (Kahneman and Tversky, 1979)：經常應用於預測企業行為以應對外部刺激 (e.g., Chattopadhyay et al., 2001; Mishra, 1996)。對於管理者傾向於採取風險厭惡和風險承擔行為的傾向，這兩種理論預測了對外部威脅和機會的組織反應非常不同的假設。由於我們目前缺乏理解組織和策略適應的強大的理論基礎，因此在組織和策略適應兩個建立理論的基礎上，我們可以在商業模式適應的背景下對其適用性進行測試。面對外部環境的威脅時，威脅僵化理論 (Staw et al., 1981) 強調過去行為的約束作用（過去的經驗和規則），主要被認為是決定現在採取的行動。

“由於訊息的限制、控制的限制和資源的保護”，組織及其高層管理“在經濟逆境中表現出僵化，無法採取行動和/或做新事物” (Shimizu, 2007, p. 1496)。因此，對威脅僵化理論的研究結果發現，面臨外部威脅的企業更有可能謹慎地反應，表現出內向傾向，並回到已知和常規的行為模式 (Chattopadhyay et al., 2001; Shimizu, 2007)。因此，期望管理者應對風險厭惡行為的威脅，威脅僵化假設的支持者認為，管理者通過在組織領域中作出反應來抵消負面看法，覺得他們認為可以加強組織控制，依靠現有的例程和做法 (Chattopadhyay et al., 2001; Staw et al., 1981)。相較之下，機會與較高的控制水平相關聯，並且“更有可能突出顯示潛在收益而不是所涉及的風險”，這可能導致管理人員“開始可能被認為過於冒險的行為” (Chattopadhyay et al., 2001, p. 939)。

根據威脅僵化理論的邏輯，我們預測，感知環境中的威脅使得管理者更有可能維護其商業模式的現狀，而感知環境中的機會有可能激勵管理者調整組織和策略來利用機會：

房仲業是一個完全競爭的產業，上一波房市景氣榮景(民國 93~民國 103 年)，導致房仲業者大量設立據點，最多在 2014 年全台房仲達到 7500 家，營業人員數 15.5 萬人，然而這幾年受到大環境不景氣和政府政策影響，房仲數約剩 5800 家，營業人員數剩 14 萬人，等於 3 年內全台收掉 1700 家房仲公司。可見房仲店家若沒有扎實的商圈精耕與人才培訓，是很難在逆境時經得起考驗的。

這一波市場盤整的考驗，全台收掉的 1700 家仲介店家有 7 成是加盟業者，原因在於房仲市場大部分都是加盟業者，加盟體系大部分業者單打獨鬥無其他分店支援，加上沒有優良的文化傳承，導致遇到挑戰幾乎無應變能力，最終以關店收場。而大墩團隊雖是加盟體系為何能在這波挑戰屹立不搖，在於其分店數夠，且以加盟直營化來經營公司，一百多名業務人員加上長期公司文化的建立傳承，因此才能在大台中站穩腳步，維持競爭力。而彎道加速一直是公司和對手拉開差距的強項，這次創設遠見開發就是另一個證明公司差異化的好機會。

遠見開發是一個地方性的品牌，以南台中土地為主要市場，不強調多點化經營，而是以單點集中模式經營，所以在硬體設施上願意投入資金，在 300 坪的基地興建以接待中心為主體的外觀，結合休閒綠意的氛圍，為中高端客戶提供更完善的服務。未來遠見開發在組織擴編上不以開分店為主，而是以內部創業，成立處為單位，將單點組織做大，資源共享，把利潤創造到極大化，進而成為地方性的知名品牌，以下為將經營模式轉向單點集中的原因：

- 1) 將單點集中面積做大，可容納更多的營業人員。
- 2) 便於人員與資源的整合將組織效益提升到最高。
- 3) 舒適的營業空間與氛圍為高層次的客戶提供更好的服務。
- 4) 以接待中心的樣貌與同業間產生差異化。

而地方性的品牌除了對當地的商品與客層特性熟悉之外，也應整合人員將潛在資源發揮到最大，並引進更高階的軟硬體設備，才能夠有競爭力，當然在人才培訓與教育訓練更是相當重要的課題，因為人員是公司最大的資產。

**命題 1：企業外在環境變化，會影響企業之策略轉型。當環境機會的勝算高於威脅時，企業會由多點化經營方式，轉向單點集中經營。**

### 第三節 企業動態環境與組織變革

企業內外部環境的變化以及資源的不斷變動與整合，讓組織變革在企業發展時扮演著必要的角色。組織變革包含參與進化、魅力轉型、強迫進化以及指導轉型。

個案公司的變革主要起源於公司對未來的組織願景和危機意識，現階段為因應內外環境的變化，與未來公司市場佈局，在組織變革上，我們主要以「魅力轉型領導」和「強迫進化」為主軸，分析如下：

#### (一) 魅力轉型領導：

業務單位主要以人為主體，而人員也是公司的主要資產，因此如何領導一群有想法、有個性、有企圖心的業務人員，領導人就顯得格外重要了。

魅力是一種無形的能力，在古希臘文裡，魅力代表天生的靈感能力，所以魅力領導者對於其追隨者而言，能使追隨者願意忠誠由衷的愛戴。而一位好的領導者必須擁有一些特質，如對企業的願景與信念、直覺性強、善於表達、充滿熱情活力、能激勵他人.....等，當然還有最重要的魅力。

大墩團隊創設 17 年來，經歷了許多風雨和危機考驗，每一個逆境都在考驗領導人如何從中突破困境，尤其在市場沒有前例充滿不確定的時候，一些關鍵決策可都不是在會議或某個人直接拍板定案出來的決策，這些事後整理定調下來的關鍵決策，都是在一段時間內，不斷在市場探索與假設之後，所找到的策略，有時就像摸著石頭過河，慢慢形成的信念與決策主張。

在決策的過程當中，有時也會充滿矛盾與價值衝突，但對未來的目標，需要有堅定不移的信念，要相信十年磨一劍，且對環境的變化需要不間斷的探索與修正，在變與不變之間，創新與效率之間，找到適合組織發展的模式。

## (二) 強迫進化：

這十幾年來外在環境的變化，促使公司不斷的轉換方向與進化，以下為實例：

- (1)民國 88 年 921 大地震後的 3 年，房地產一片慘淡，只能憑著夢想信念  
咬牙苦撐
- (2)民國 92 年 發覺成交價沒變，但成交量已明顯提升，於是在民國 93 年  
決定開設 2 店
- (3)民國 97 年 發生金融風暴，房地產市跌了 9 個月，當時公司面臨虧損  
增資，但也利用那段時間成功轉型進入土地市場。
- (4)民國 98 年 年後房地產市場又再崛起，公司決定開設第 3 店，並對外  
正式成立大墩團隊。(當時台中第一個成立房仲團隊的公司)
- (5)民國 101 年 房地產市場熱絡，順勢成立第 4 店和第 5 店
- (6)民國 103 年 政府開始打房，第 6 店成立
- (7)民國 106 年 房地產仲介業大洗牌後，成立遠見開發

這幾年房地產市場受到政府政策的影響，加上大環境不景氣，使得房地產市場成交價、量都明顯萎縮，也迫使房地產業者面臨大洗牌，個人認為這波盤整是汰弱扶強的機會，且對未來整體房地產發展是利大於弊。在機會勝算高於威脅下，為何又要強迫進化？原因有以下四點：

1. 從危機當中看到彎道加速的可行性，和與對手拉開差距的可能性。
2. 感覺市場信心正逐漸回溫，必需及早先做好準備。
3. 在房地產業的發展上，加速垂直整合有利組織發展同時可提振內部士氣。
4. 對外有正面宣傳的效果

企業要能持續發展，就必須要有競爭力，而這 17 年的市場經驗，我們體會到市場永遠都在，留住人才和提升服務品質是關鍵，因此如何提供一個完善的就業環境與升遷管道，並建立一個屬於公司的核心價值文化，是現在最重要的課題。遠見開發成立的意義在於讓公司組織垂直整合更明確外，也要透過軟硬體提升，廣納土地市場人才，並將單點組織壯大資源整合，鼓勵人材內部創業利潤共享，提高產業進入門檻，並與同業產生差異化，在逆境考驗當中站穩腳步，讓公司更進化，走出另一條藍海路。

**命題 2：企業外在環境變化，會影響企業之組織變革。當環境機會的勝算高於威脅時，企業會傾向採用強迫進化及指導轉型。**

#### **第四節 辨識及掌控市場機會之動態能力**

動態功能的定義為“集成、構建和重新配置內部和外部能力以應對快速變化的環境”的能力(Teece et al., 1997, p. 516)。是重要且不可缺少的能力，特別是在易失性環境中 (e.g. Teece, 2007; Teece et al., 1997)，「辨識及掌控市場機會能力」是一個關鍵的動態能力，是能夠感知和抓住新產品開發機會的能力。它體現了動態能力的兩個基本要素-感知和捕獲 (Teece, 2007) 並反映了大多數以前的新產品開發研究所關注的活動 (Brown & Eisenhardt, 1995)。

我們採用了 Amit 和 Schoemaker (1993) 的方法，他們將自己擁有或控制的資源和資產從其利用能力中分辨出來。人力資源和技術資產等知識資源(Barney, 1991; Leonard-Barton, 1992)及在企業網絡中嵌入的外部資源(Lavie, 2006)是這些的資源的例子，它不僅僅是擁有資源本身，更有助於實現資源潛在價值的動態能力(e.g. Newbert, 2007; Teece, 2007; Zahra et al., 2006)。因此我們認為，「辨識及掌控市場機會能力」是一個獨特的動態能力，是將資源相互作用與新產品成功聯繫起來的調停者。價值的創造與敏感感知和抓住創業機會的能力有關(Teece, 2000)，一個擁有



強大「辨識及掌控市場機會能力」的企業更有可能生產出可行（財務上成功的）新產品，因為強大的 SSC 與高度的警覺性，與主動學習有關 (Dixon et al., 2010)，擁有強大的市場反應能力 (Zahra et al., 2006)，這有助於積極發展對市場徹底的理解，從而使其能夠及時識別與產品開發最相關的新知識。強大的「辨識及掌控市場機會能力」也有助於迅速調動必要的資源來捕捉新興機遇。如此提高了“運行的速度、有效性和效率，並響應環境變化” (Drnevich & Kriauciunas, 2011, p. 258)，從而幫助企業比競爭對手早日開發更好的新產品。我們認為，資源相互作用為敏感的動態能力（如「辨識及掌控市場機會能力」）提供了基礎知識庫 (Zahra et al., 2006)，反過來 SSC 是為了確保快速推出新產品進入市場並實現其 NPD 目標奠定堅實的基礎。產品開發是將市場和技術機會轉化為銷售產品的過程 (Krishnan & Ulrich, 2001)，在這個過程中，一個企業擁有內部和外部資源，可以從中獲得知識庫和潛在的好處，如提高知識利用效率和效率以及新產品開發活動(e.g. Cassiman & Veugelers, 2006; Noordhoff et al., 2011; Rindfleisch & Moorman, 2001; Yli-Renko & Janakiraman, 2008)。然而，知識可以快速地在變動快速的市場中被稀釋，並且變得過時或無關緊要。企業應對變化的能力在很大程度上決定了其轉讓和使用知識和訊息的效率(e.g. Teece, 2007; Teece et al., 1997)，因此，為了將資源對講的潛在優勢轉化為新產品的成功，在潛在利益被削弱之前，需要擁有「辨識及掌控市場機會能力」來敏銳地感知和抓住機會。SSC 內在的靈活性和積極性的學習能力使其能夠更加警惕商業生態系統中的新市場機遇，從而幫助其通過網絡識別最相關的新的替代方案和觀點 (Atuahene-Gima & Murray, 2007; Fang, 2008)，這可能會改善企業的資源捆綁和新的市場機會之間的一致性，有助於實現這些資源的潛在價值。同時，共同體內在的策略靈活性也確立了產品與環境之間的聯繫 (Dixon et al., 2010)，這有助於有效的雙向市場學習 (Atuahene-Gima & Murray, 2007; Kim & Atuahene-Gima, 2010)，將與資源相關的優勢轉化為新產品成功 (e.g., De Luca & Atuahene-Gima, 2007; Marsh & Stock, 2006)。換句話說，「辨識及掌控市場機會能力」作為一個基本的基礎機制，可以用來將資源相互作用的潛在價值轉化為新的

產品成功。

下述分析個案公司在外在環境變化下的市場機會與威脅，

## 機會

1. 小型建商營造：未來透過遠見開發自給自足，若有中小型適合公司興建的土地，公司將以巨大建設跨足建設營造。同時完成垂直整合第三階段。
2. 物業管理：未來透過土地開發，公司和地主合作，將土地做更有效的利用，創造共贏的機會，也讓公司創造更多盈利收入。
3. 土地市場量能與特殊性：土地市場有其特殊性，和一般房屋市場有明顯區隔。目前台中市有許多剛重劃完成和正在重劃的區域，其總面積約 1400 公頃，每個重劃區都各有特色，都市風貌更多元，也代表未來商機可期。另外台中工業用地市場僧多粥少，也是另一塊商機。

## 威脅

1. 大環境經濟景氣混沌：受到大環境景氣影響，房地產市場消費者普遍呈現觀望態度，雖有資金卻轉向保守，造成市場成交量萎縮。
2. 政府政策影響：這 2 年來政府打房，加上稅制改變，土增稅、地價稅大幅調漲，加重了民眾的持有成本，再加上遺產稅、贈與稅由 10%調升到 20%..等政策，都影響了民眾對房地產的投資意願與信心。
3. 同業間的競爭：土地開發市場的業者，同質性高，彼此間合作不易，因此競爭自然成為常態，又土地產品有地方性，所以中人掮客也是競爭者之一，加上許多地方性品牌成立瓜分了市場。

現階段外部環境對公司的影響，整體而言是“機會大於威脅的”，雖然如此，公司仍必須盡快做好強迫進化的準備，除了在軟硬體設備的提升，將人員與資源整合，架構一個強而有力的成交平台外，同時加快公司的垂直整合，以利拉大和

同業間的差異性與競爭力。

(1) 在成本策略上：

降低經營成本和通路成本，將 2 家土地開發單位合併成一家，同時將體系內土地開發人員整合在一起，達到資源共享，也創造更靈活的通路與成交平台。

(2) 在差異化策略上：

創造與競爭對手不同，例如興建大型的接待中心門市，以輕水膜材質的建築，提升品牌形象和企業識別。在制度上鼓勵人員內部創業、共享經濟。

(3) 集中策略：

也就是做市場區隔，以南台中為主戰區，人員分組，在區域市場裡大量做帆布廣告，提升知名度和市佔率。

(4) 定位策略：

在市場定位上，走專業路線，強化每位開發人員專業度，如稅法、建築法規、土地法規、代書法規。而公司則跨足開發、建設、物管、房仲垂直整合。

**命題 3：透過辨識及掌控市場機會動態能力，可以強化企業外在環境變化對策略轉型之影響。當辨識及掌控市場機會動態能力強，且環境機會的勝算高於威脅時，企業更會傾向由多點化經營方式，轉向單點集中經營。**

**命題 4：透過辨識及掌控市場機會動態能力，可以強化企業外在環境變化對企業組織變革之影響。當辨識及掌控市場機會動態能力強，且環境機會的勝算高於威脅時，企業更會傾向採用強迫進化及指導轉型。**

## 第五章 結論與討論

本章第一節呈現理論貢獻，第二節為管理意涵，第三節列舉研究限制與未來研究方向。

### 第一節 理論貢獻

本研究在理論貢獻上，有下列幾點：

第一，公司傾向於適應其策略和組織結構取決於環境中的事件是否被視為威脅或機會，以及企業追求什麼樣的策略方向。特別的是，我們發現外部威脅越嚴重，企業越有可能參與策略與組織結構調整，相較之下，對於機會的看法與現狀的策略和組織結構有顯著關係，這些發現與前景理論一至表明面對外部威脅情況下，管理者更傾向於採用較風險的行為，如適應企業策略和組織結構。相比之下，我們找不到威脅僵化假說相關文件，這假說預設環境中的威脅將會導致維持現狀，這個發現有各種原因。前景理論和威脅僵化理論建立在領導者是傾向風險趨避或風險追求的行為假設上的不同，因此，他們預測不同組織對外部威脅的反應。結論是，對於反對威脅僵化假說的一個解釋可能是一個來自挪威的文化特質樣本。例如，關於組織行為文化決定因素的研究觀察來自於不同國家的領導者對風險承擔行為與國家之間的差異。

第二，我們的研究顯示公司動態能力的重要性，例如在新產品中辨識與掌握市場機會的動態能力。更重要的事，初步證據表示，企業缺少「辨識及掌控市場機會能力」，僅擁有技術、人力資源與外部資源可能會不足以讓新產品開發成功的。因此，一家企業的高階管理階層應鼓勵發展「辨識及掌控市場機會能力」之政策。

### 第二節 管理意涵

本研究對實務管理意涵有下列幾點：

第一，本研究說明企業如何審視環境的機會與威脅，企業在成長的過程中，瞭解自身能耐基礎，提高企業競爭優勢。我們的樣本中的領導者可能更容易在辨識外部威脅時更改其現有的商業模式。跨文化研究需要更多地了解文化在商業模式適應中的作用。另一個潛在的解釋是，我們在數據中的辨識機會中沒有足夠高的分數，而對感知到的威脅有很高的分數，這意味著前景理論在威脅方面是正確的，而機會方面的威脅僵化理論可能是正確的。然而，我們的實證分析不能表明這一點。

第二，據前景理論和威脅僵化理論，我們預測企業的策略定位（過去的經驗和路徑依賴）可能決定企業適應其商業模式的傾向，我們的研究結果表明，追求市場發展導向的企業更有可能參與策略和組織結構之調整。根據定義，追求市場發展導向的公司開發了可以有效應對外部刺激的程序和流程，這種固有的創新性和靈活性使這些企業能夠更好地將其策略和組織結構適應於外部環境中新出現的威脅和機遇。

第三，為使公司組織發展更為健全提升公司競爭力與同業間的差異化，公司以新策略，來因應市場變化與同業間的競爭。土地開發產業與房仲產業有所差異，土地開發強調除了專才外，還要通才，要對稅法、建築法規、土地法規、代書流程等都要有所了解涉略。這幾年房地產業面臨外在環境變化和政府政策的影響，確實產生很大的挑戰，產業也面臨洗牌重整。有鑑於此公司決定在土地開發市場改採單點集中經營策略，同時提升軟硬體設備，廣納同業人才，組織擴張改以內部創業代替開新店，希望用新的商業模式，和組織垂直整合，讓公司未來更有競爭力，並與同業產生差異化。

土地物件有其不可被取代性，土地無法生產與複製，又有保值和節稅效果，因此客戶層次不只侷限在自用市場，也包含置產客戶和資產配置客戶。又土地市場客戶低調，重複消費性極高，總價也高，對公司而言業績佣收也能相對提高。在土地市場公司主要經營的土地產品以重劃區建地、重劃中土地、研議中土地、農地等四個區塊為主，這四個區塊的關係密不可分，且交易金額量能未來可期，

現在以新的商業模式與環境，對未來土地開發市場佈局，相信可以得到比現在更好的效益，同時又讓公司垂直整合更完善。

### 第三節 研究限制與未來研究方向

根據研究結果提出本研究的限制及解決的方式與建議，供未來研究參考。

第一，儘管這些發現提供了有用的見解，SSC 對新產品成功的影響，但未來的研究可以更有效地探索其他類型的動態能力及其在資源和績效之間的作用。

第二，本研究採用質性研究方法進行個案研究，因採用特定個案，研究結論無法適用於各種情境，建議後續研究可以進行不同產業的個案分析，藉由多方資料更有系統地來詮釋實務。

第三，本研究主要是透過研究者直接觀察及蒐集次級資料作為分析，整理出所探求的事實並推論出研究命題，研究結果受限於研究者主觀感受，建議可增加外部重要利害關係人間的互動資料，以便深入分析。我們的推理依據關鍵性不可觀察的機制，即高層管理者的行為和驅動這些行為的心理過程。換句話說，我們沒有觀察到我們假設的前景理論和威脅剛度理論的機制，由於沒有可以讓我們解決此機制在同一群體的多層次數據，我們不能排除其他機制可能是我們發現的基礎。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 吳思華，1994，*策略九說—資源說*，世界經理文摘。
2. 吳思華，1998，*策略九說*，台北：臉譜文化。
3. 吳思華，2000，*策略九說：策略思考的本質*，台北：麥田。

### 二、英文文獻

1. Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L., 2013. Dynamics of business models — strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning* 46 (6), 427–442.
2. Adner, R., Levinthal, D.L., 2004. What is not a real option: considering boundaries for the application of real options to business strategy. *Academy of Management Review* 29 (1), 74–85.
3. Andries, P., Debackere, K., 2006. Adaptation in new technology-based ventures: insights at the company level. *International Journal of Management Reviews* 8 (2), 91–112.
4. Andries, P., Debackere, K., 2007. Adaptation and performance in new businesses: understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics* 29 (1–2), 81–99.
5. Andries, P., Debackere, K., 2013. Business model innovation: propositions on the appropriateness of different learning approaches. *Creativity & Innovation Management* 22 (4), 337–358.
6. Andries, P., Debackere, K., Van Looy, B., 2013. Simultaneous experimentation as a learning strategy: business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal* 7 (4), 288–310.
7. Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., Tikkanen, H., 2013. Corporate business model transformation and inter-organisational cognition: the case of Nokia. *Long Range Planning* 46 (6), 459–474.
8. Barr, P.S., 1998. Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. *Organization Science* 9, 644–669.
9. Barr, P.S., Stimpert, J.L., Huff, A.S., 1992. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal* 13, 15–36.
10. Bohnsack, R., Pinkse, J., Kolk, A., 2014. Business models for sustainable

- technologies: exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy* 43 (2), 284–300.
11. Bowman, E.H., 1980. A risk/return paradox for strategic management. *Sloan Management Review* 21 (3), 17–31.
  12. Bowman, E.H., 1982. Risk seeking by troubled firms. *Sloan Management Review* 23 (4), 33–42.
  13. Bowman, E.H., 1984. Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk. *Interfaces* 14 (1), 61–71.
  14. Bromiley, P., 2010. Looking at prospect theory. *Strategic Management Journal* 31 (12), 1357–1370.
  15. Bucherer, E., Eisert, U., Gassman, O., 2012. Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation management. *Creativity & Innovation Management* 21 (2), 183–198.
  16. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning* 43 (2), 195–215.
  17. Casadesus-Masanell, R., Zhu, F., 2013. Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal* 34 (4), 464–482.
  18. Cavalcante, S., 2014. Preparing for business model change: the ‘prestige’ finding. *Journal of Management & Governance* 18 (2), 449–469.
  19. Cavalcante, S., Kesting, P., Ulhoi, J., 2011. Business model dynamics and innovation: (Re)establishing the missing linkages. *Management Decision* 49 (8), 1327–1342.
  20. Chakravarthy, B.S., 1982. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review* 7 (1), 35–44.
  21. Chattopadhyay, P., Glick, W.H., Huber, G.P., 2001. Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal* 44 (5), 937–955.
  22. Christensen, C.M., Johnson, M., Rigby, D.K., 2002. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review* 43 (3), 22–31.
  23. Cook, K., Shortell, S., Conrad, B., Morrisey, M., 1983. A theory of organizational response to regulation: the case of hospitals. *Academy of Management Review* 8 (2), 193–205.
  24. Craighead, C.W., Ketchen, D.J., Dunn, K.S., Hult, G.G., 2011. Addressing common



- method variance: guidelines for survey research on information technology, operations, and supply chain management. *IEEE Transactions on Engineering Management / Professional Technical Group on engineering Management* 58 (3), 578–588.
25. Cyert, R.M., March, J.G., 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  26. DaSilva, C.M., Trkman, P., 2014. Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning* 1–11.
  27. Day, G.S., 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58 (October), 37–52.
  28. De Reuver, M., Bouwman, H., MacInnes, I., 2009. Business models dynamics for start-ups and innovating e-businesses. *International Journal of Electronic Business* 7 (3), 269–286.
  29. De Reuver, M., Bouwman, H., Haaker, T., 2013. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management* 17 (1), 1340006.
  30. Demil, B., Lecocq, S., 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning* 43 (2–3), 227–246.
  31. Dess, G.D., Davis, P.S., 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal* 27 (3), 467–488.
  32. Doz, S., Kosonen, M., 2010. Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning* 43 (2–3), 370–382.
  33. Tina Saebi, Lasse Lien, Nicolai J. Foss, What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation, *Long Range Planning* (2016), Article in Press.
  34. Dunford, R., Palmer, I., Benveniste, J., 2010. Business model replication for early and rapid internationalisation: the ING direct experience. *Long Range Planning* 43 (5), 655–674.
  35. Dutton, J., Jackson, S., 1987. Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review* 12, 76–90.
  36. Ferreira, F.N.H., Proença, J.F., Spencer, R., Cova, B., 2013. The transition from products to solutions: external business model fit and dynamics. *Industrial Marketing Management* 42 (7), 1093–1101.

37. Foss, N.J., Saebi, T., 2015. Business models and business model innovation: bringing organization into the field. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford.
38. Frishammar, J., 2006. Organizational environment revisited. *International Studies of Management & Organization* 36 (3), 22–49.
39. Galbraith, J.R., 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.
40. Galbraith, J.R., 1977. *Organization Design*. Addison-Wesley.
41. Gatignon, H., Xuereb, J.-M., 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research* 34 (February), 77–90.
42. George, G., Bock, A.J., 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35, 83–111.
43. Geroski, P.A., Gregg, P., 1997. *Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity*, vol. 38. Cambridge University Press, Cambridge.
44. Ginsberg, A., Venkatraman, N., 1995. Institutional initiatives for technological change: from issue interpretation to strategic choice. *Organization Studies* 16, 425–448.
45. Greve, H., 2003. *Organizational Learning from Performance Feedback*. Cambridge University Press, Cambridge.
46. Greve, H.R., 1998. Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do. *Strategic Management Journal* 19 (10), 967–988.
47. Hannan, M.T., Freeman, J., 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 929–964.
48. Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F., 1985. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly* 336–349.
49. Hsee, C.K., Weber, E.U., 1997. A fundamental prediction error: self — other discrepancies in risk preference. *Journal of Experimental Psychology. General* 126, 45–53.
50. Hsee, C.K., Weber, E.U., 1999. Cross-national differences in risk preference and lay predictions. *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (2), 165–179.
51. Jegers, M., 1991. Prospect theory and the risk-return relation: some Belgian evidence. *Academy of Management Journal* 34 (1), 215–225.
52. Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86 (12), 50–59.

53. Kahneman, D., Tversky, A., 1979. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society* 47 (2), 263–292.
54. Lant, T., Mezas, S., 1992. An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science* 3 (1), 47–71.
55. Lawrence, P., Lorsch, J., 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University.
56. Magretta, J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review* 80 (5), 86–92.
57. March, J., 1981. Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly* 26 (4), 563–577.
58. March, J.G., Shapira, Z., 1987. Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science* 33 (11), 1404–1418.
59. Markides, C., 2006. Disruptive innovation: in need of better theory. *Journal of Product Innovation Management* 23 (1), 19–25.
60. Mason, K.J., Leek, S., 2008. Learning to build a supply network: an exploration of dynamic business models. *The Journal of Management Studies* 45 (4), 774.
61. McGrath, R.G., 2010. Business models: a discovery-driven approach. *Long Range Planning* 43 (2/3), 247–261.
62. McNamara, P., Peck, S., Sasson, A., 2013. Competing business models, value creation and appropriation in English football. *Long Range Planning* 46 (6), 475–487.
63. Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, J.R., Jr., 1978. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review* 3 (3), 546–562.
64. Miller, K., McAdam, M., McAdam, R., 2014. The changing university business model: a stakeholder perspective. *R&D Management* 44 (3), 265–287.
65. Mishra, A.K., 1996. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: Kramer, R.M., Tyler, T. (Eds.), *Trust In Organizations*. Sage, Newbury Park, CA, pp. 261–287.
66. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J., 2005. The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58 (6), 726–735.
67. Nelson, R.R., Winter, S.G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
68. Ocasio, W., 1995. The enactment of economic diversity: a reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity. In: Cummings, L.L., Staw, B.M.

- (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 17. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 287–331.
69. Pateli, A., Giaglis, G.M., 2005. Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management* 18 (2), 167–183.
70. Perrow, C., 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review* 32 (2), 194–208.
71. Petersen, B., Strongin, S., 1996. Why are some industries more cyclical than others? *Journal of Business & Economic Statistics* 14 (2), 189–198.
72. Pfeffer, J., Salancik, G., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
73. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., Podsakoff, N.P., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology* 88 (5), 879.
74. Richardson, H.A., Simmering, M.J., Sturman, M.C., 2009. A tale of three perspectives: examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods* 12 (4), 762–800.
75. Sabatier, V., Craig-Kennard, A., Mangematin, V., 2012. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: insights from the drugs industry. *Technological Forecasting and Social Change* 79 (5), 946–962.
76. Santos, J., Spector, B., van der Heyden, L., 2015. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford.
77. Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., Aragon-Sanchez, A., 1999. Human resource management and business strategy links: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management* 10 (4), 655–671.
78. Shafer, S.M., Smith, H.J., Linder, J., 2005. The power of business models. *Business Horizons* 48 (3), 199–207.
79. Shimizu, K., 2007. Prospect theory, behavioral theory, and the threat-rigidity thesis: combinative effects on organizational decisions to divest formerly acquired units. *Academy of Management Journal* 50 (6), 1495–1514.
80. Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R., Velamuri, S.R., 2010. Business model innovation through trial-and-error learning: the Naturhouse case. *Long Range*

- Planning 43 (2/3), 383–407.
81. Spector, P.E., 2006. Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational Research Methods* 9 (2), 221–232.
82. Staw, B., Sandelands, L., Dutton, J., 1981. Threat rigidity effects in organizational behaviour: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly* 26, 501–524.
83. Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319–1350.
84. Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43, 172–194.
85. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509–533.
86. Tripsas, M., Gavetti, G., 2000. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal* 21, 1147–1161.
87. Tversky, A., Kahneman, D., 1992. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty* 5 (4), 297–323.
88. Voelpel, S.C., Leibold, M., Tekie, E.B., 2004. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management* 4 (3), 259–276.
89. Weber, E.U., Hsee, C.K., 1998. Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitude towards perceived risk. *Management Science* 44 (9), 1205–1217.
90. Weber, E.U., Hsee, C.K., Sokolowska, J., 1998. What folklore tells us about risk and risk taking: cross-cultural comparisons of American, German, and Chinese proverbs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 75 (2), 170–186.
91. Willemstein, L., Van der Valk, T., Meeus, M.T., 2007. Dynamics in business models: an empirical analysis of medical biotechnology firms in the Netherlands. *Technovation* 27 (4), 221–232.
92. Williams, L.J., Brown, B.K., 1994. Method variance in organizational behavior and human resources research: effects on correlations, path coefficients, and hypothesis testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 57 (2), 185–209.
93. Williams, L.J., Hartman, N., Cavazotte, F., 2010. Method variance and marker variables: a review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational*

- Research Methods 13 (3), 477–514.
94. Wirtz, B.W., Schilke, O., Ullrich, S., 2010. Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning* 43 (2), 272–290.
95. Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., Gottel, V., 2015. Business models: origin, development and future research. *Long Range Planning* 1–19.
96. Zott, C., Amit, R., Massa, M., 2011. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management* 37 (4), 1019–1104
97. Wernerfelt, B., 1984, “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 171-180.
98. Yin, R. K., 1989, *Case Study Research : Design and Methods*, California, U.S.A.: Sage Publications.
99. Yin, R. K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd, Thousand Oaks, CA: Sage