

# 以資源基礎觀點探索組織轉捩策略及企業 生命階段所賦予之情境效果

## Turnaround Strategies and its Moderating by Organizational Life Stage: A Resource-based View

葉桂珍 Quey-Jen Yeh      方 斌 Pin Fang  
國立成功大學企業管理學系

Department of Business Administration, National Cheng-Kung University

(Received September 15, 2009; Final Version January 11, 2010)

**摘要：**企業之經營，不可避免地會遭遇衰退、甚或失敗之威脅。組織轉捩係指組織的績效歷經衰退，而後回復到衰退前水準的過程，而轉捩績效指的是企業利用此過程，由虧轉盈之成效，通常以利潤相關指標衡量之。本文以資源基礎及動態能力觀點為理論依據，試圖驗證並說明台灣企業成功扭轉劣勢、邁向優勢的策略，主要目的在探討「劣勢資源之摒棄」與「優勢資源之挹注」兩大轉捩策略，對企業轉捩之實質成效，尤其是擬探討此成效是否會因為企業所處生命階段而異（比如年輕型或成熟型企業）。研究對象為台灣一般產業之上市公司，資料取自台灣經濟新報資料庫，於民國 81 年至 95 年間，曾經歷業績嚴重衰退後並成功復甦的企業。本研究發現，成本降低行動及研發投資活動－兩者分別代表劣勢資源之摒棄及優勢資源之挹注－對企業轉捩具有正向影響；而研發活動對年輕型企業較有效，但成本降低對成熟型企業之效果較佳。這些研究結果顯示，企業轉捩的過程，適用資源管理的觀點來解釋，尤其是期間所採用的資源摒棄與挹注之重塑策略，更須適當搭配企業生命階段，方能達到成功轉捩目的。

**關鍵字：**組織轉捩、資源基礎觀點、動態能力、企業生命階段

**Abstract:** Firms inevitably experience profitability decline, or even worse, threat of failure turnaround

has been described as a set of activities adopted by the organization to halt such a decline and stimulate an upturn cycle to recover to its normal situation. The level of recovery is measured by financial indices. Based on the Resource-based view and the dynamic capability concept, this study examines the turnaround strategies successfully by the enterprises of Taiwan. To simplify the complicate resource actions, we categorize the actions into two levels: “shedding” of the poor resources and “adding” of the good resources. Our attempt is to distinguish the recovery effects between these two different but compactable actions, especially how their effects are moderated, respectively and together, by the firm’s life stage. The data came from the Taiwan Economic Journal (TEJ) database, from which we chose those firms that ever experienced a successful turnaround during the years between 1992 and 2006. The results indicate that cost-cutting and research investment, which represent respectively a shedding and an adding actions of resource, are two actions that helped positively on the profit recovery of these firms during their turnarounds. They also shows that research investment was more effective in the group of young firms, while cost-cutting was more useful to firms in a latter life stage. These findings, together, suggest that the RBV is applicable in explaining the turnaround situation of organizations and that firm life stage is critical in the adoption of a proper resource strategy for a successful turnaround.

**Keywords:** Organizational Turnaround, Resource-based View, Dynamic Capability, Organizational Life Stage

## 1. 緒論

企業在發展過程中，不可避免地會遭遇各式危機，這些危機可能使企業營運績效步入衰退、甚至惡化，若無法正確「轉捩」(turnaround)，企業將面臨生存威脅，甚至遭遇關廠停工、結束營運與破產清算等厄運。Murphy (1986) 曾指出，不論何時何地，隨時皆有20至30%的企業面臨失敗危機，在此當下企業應如何克服失敗威脅，使營運績效止跌回升，即是組織轉捩(organizational turnaround) 的主要概念 (Robbins and Pearce, 1992)。也因為如此，組織轉捩文獻大多數採策略操作觀點，教導企業如何主動因應衰退、再創生機 (Barker and Duhaime, 1997; Hambrick and Schecter, 1983; Robbins and Pearce, 1992; Schendel *et al.*, 1976)。但企業經營亦牽涉各類資源之配置與管理，我們是否亦可由“資源”的觀點，比如資源基礎觀點 (resource-based view; RBV) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)，來審視組織轉捩？

過去的文獻指出，組織轉捩不只是單一事件或狀態，而是企業面對績效衰退時，所採取一

段跨時間、以求轉敗為勝的策略性過程 (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Barker and Duhaime, 1997; Pearce and Robbins, 1993)。一般而言,如從內外環境來看,組織衰敗的成因可區分成外部 (external) 與內部 (internal) 因素兩種:外部因素指的是外在環境的改變,如經濟不景氣或環境惡化、市場激烈競爭、金融市場不穩定、與科技性改變等,此為企業無法控制的因素 (Boyle and Desai, 1991; Robbins and Pearce, 1992);內部因素起源於企業本身的原因,如經營策略失當、不良的作業制度、及財管功能不佳等 (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Boyle and Desai, 1991)。然而, Weitzel and Jonsson (1989) 認為組織衰敗並非僅由單一外部或內部因素所造成,而是反映出組織內部的資源與外部的環境無法相互匹配,亦即組織的資源已遭受侵蝕,不再具有競爭優勢 (Cameron *et al.*, 1987)。因此,轉捩意謂著組織藉由重新檢視、評估、組合與利用資源等程序,制訂轉捩策略 (turnaround strategy) 以提升績效重獲競爭優勢 (Morrow *et al.*, 2007)。換言之,組織轉捩是一種企業重新部署資源的過程,不過文獻上,以資源觀點來探討組織轉捩之研究仍不多見。

企業的發展通常需經歷循序漸進之週期,由努力建立獨立自主之雛形開始,歷經成長、擴張、成熟、穩定、衰退、老化甚至死亡等不同組織生命週期階段 (Dodge and Robbins, 1992; Kazanjian, 1988; Quinn and Camron, 1983)。企業處於不同生命週期階段,會面臨不同困難與挑戰,對資源的需求及運用也會因此而異,例如:在發展初期,企業之目標主要在辨識及獲得有價值的資源,如:資金、技術、與人力等,以提供企業繼續成長之所需 (Lichtenstein and Brush, 2001);而處於發展晚期階段的企業,目標應是將資源做最有效率的運用及安排,以獲得最大的經濟效益 (Quinn and Camron, 1983)。不管是處於何種生命週期,業績或利潤衰退似是所有企業皆會碰到的問題,我們想問的是:企業為應付轉捩所採取的資源應用策略,是否會因為其所處生命週期之差異而異?然生命週期的概念反映出,企業在不同的階段必須發展出不同的資源與能力,以適應快速變動的環境,亦即隱含此演化過程中存在著動態的變化,故本研究將引用RBV的延伸—動態能力觀點 (Teecce *et al.*, 1997) 試圖以實證方法回答此問題。

本研究之資料,取自台灣經濟新報資料庫所列示之一般產業上市公司之財務資料。雖然原始資料包含600餘家公司,但因本研究目的在探討轉捩策略,所選樣本須符合“衰退至復甦”之定義 (見後文詳述),因此雖然資料所跨時間長達15年,但最後僅有76家企業符合文獻上之轉捩定義。利用此資料,本文以資源基礎及動態能力觀點為理論、企業所處生命週期--年輕抑或成熟--為情境變項,分析企業在遭遇衰退時所應採行轉捩策略與組織生命階段的適配性。由於76家樣本公司確為曾經歷嚴重衰敗至成功復甦之企業,所得結果除可同時補足組織轉捩與資源基礎觀點理論之不足處外,亦具實務上之啟示。

## 2. 文獻評述與假設

### 2.1 組織轉換之文獻評述

字典上，轉換 (turnaround) 的意義是回復的現象，而組織轉換係指組織的經營績效歷經衰退，而後回復到衰退前的績效水準的過程 (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Pearce and Robbins, 1993; Robbins and Pearce, 1992)。因此，轉換本身代表了兩種現象：先是績效衰退 (decline)，而後是績效復甦 (recovery)。當績效發生衰退時，企業會採取某些行為舉動，期望績效能止跌回升，此種行動稱為轉換策略。而在組織轉換的研究中，最核心的問題就是，何種轉換策略對於績效提升及復甦最有效果？

早期的研究認為，要決定適當的組織轉換策略，首先必須對造成績效衰退的原因加以考量 (Hofer, 1980; Schendel *et al.*, 1976)。一般而言，最常見的是作業性 (operating) 與策略性 (strategic) 因素：作業性因素通常源自於企業內部管理之缺乏效率，例如：不良的作業控制、產能低落、勞工及罷工問題等，此時，企業應採用作業性之轉換舉動 (operating turnaround)，如成本控制或工廠現代化，目的在增進內部作業效率 (Hofer, 1980; Schendel *et al.*, 1976)。另一方面，策略性因素通常導因於企業策略性方案的不當，如：缺乏規劃、過度擴張、產品或市場區隔不佳、或技術知識不足等，故須以策略性之轉換舉動 (strategic turnaround) 來因應，包括發展新產品、重新界定市場、及技術創新等方式，主要目的在提高市場佔有率 (Hofer, 1980; Schendel *et al.*, 1976)。然有些學者則認為，企業轉敗為勝須同時仰賴作業性與策略性之轉換舉動，比如Grinyer and Mckiernan (1990) 認為，當衰退使得實際績效表現與預期有極大落差時，企業便會採行轉換行動，先找出作業性因素，進行功能部門的合理行動，如成本刪減等，而後才進行策略性之轉換行動，如改變市場、產品或流程等，不過，相較於作業性行動，策略性轉換行動的比例相對偏低。

然而，Hambrick and Schecter (1983) 認為以作業性與策略性因素與行動來劃分轉換策略並不恰當，因為此兩者通常相互涵蓋、不易明確區分，例如：成本控制或購買自動化的設備會輕易地被歸類為作業性行動，但這可能是公司欲成為「成本領導」(Porter, 1980) 或「防禦者」(Miles and Snow, 1978) 的重要策略行動。因此，Hambrick and Schecter (1983) 將轉換策略重新定義為效率導向 (efficiency) 策略，如包括降低成本與削減資產等，以及興業導向 (entrepreneurial) 策略，如增加營收與重新定位產品市場等。Hambrick and Schecter (1983) 並以實證資料證明，轉換成功的企業多半以效率導向的策略為主。

轉換策略的研究通常也會和階段論相關，比如Arogyaswamy *et al.* (1995)、Pearce and Robbins (1993) 及Robbins and Pearce (1992) 等學者，曾將組織轉換的過程分為縮減 (retrenchment) 與復甦 (recovery) 兩個階段。縮減階段主要在遏止企業績效繼續衰退、穩定財務、與避免營運狀況

再惡化，因此主要的行動為資產縮減 (asset retrenchment) 及成本縮減 (cost retrenchment)，包括清算、撤資、改進作業效率、及產品線刪減等 (Hambrick and Schecter, 1983; Robbins and Pearce, 1992)，此階段的變化會反映在企業的損益表與資產負債表上。復甦階段係指當企業績效達到穩定後，開始加強企業長期策略的執行，此階段的目標在提高企業長期的獲利能力、銷售和市場佔有率之成長、或是達成一個可接受的投資報酬率，主要的行動為維持效率 (efficiency maintenance) 及興業擴張 (entrepreneurial expansion)，包括市場滲透、重新集中與區隔、開拓新市場、購併、及發展新產品等 (Robbins and Pearce, 1992)。

然而，組織轉換兩階段論的適用性亦曾遭受到質疑，比如Barker and Mone (1994) 並不認同縮減階段是企業成功轉換必經之途，他們的論點是縮減策略其實是企業財務出現嚴重問題的必然結果，而不是轉換成功的必要因素，而其實證結果也確實支持此論點 (Barker and Mone 1994; Castrogiovanni and Bruton 2000)。而Barker and Mone (1994) 更認為策略的改變 (strategic change) 方是企業成功轉換的關鍵因素，也因此Barker等人 (Barker and Barr, 2002; Barker and Duhaime, 1997) 後來的研究指出，策略性的轉換確實是企業轉換過程中的重要角色，但是這些策略性舉動所能改變的幅度，受到企業的策略性改變需求與能力所影響，因此，Barker等人特別強調策略地位居於弱勢的企業，須透過策略性的改變方能成功轉換。

上述文獻顯示，轉換策略的分類有下列幾種方式：(1)作業性相對於策略性；(2)效率導向相對於興業導向；(3)緊縮階段相對於復甦階段。這些分類方式雖有不同，但相同的是：一方是強調成本與資產的縮減，以抑止損失並穩定營運；另一方則是發展新產品、開拓新市場、或追求技術創新，以增加營收及開拓財源。然而，何者較能真正有效促使績效提升、達到成功轉換？截至目前，文獻尚無一致結果，本研究嘗試從資源的角度，來探討此問題。

## 2.2 資源基礎觀點下的組織轉換

根據資源基礎觀點，企業是一個由不同資源所組合而成的綜合體，包括實體、人力及組織等類型的資源，並具有異質 (heterogeneity) 與不可移動 (immobility) 的特性；易言之，企業所擁有的資源不但可提供企業策略的基本方向，更是決定企業績效與創造優勢的關鍵 (Barney, 1986; 1991; Penrose, 1959)。然而，在眾多的資源種類中，哪些資源能為企業創造利潤與優勢？一般而言，企業的競爭優勢最主要是源自其擁有具VRIN特質－「價值性」(valuable)、「稀少性」(rare)、「不可模仿性」(imperfectly imitable) 及「不可取代性」(non-substitutable) 的資源 (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991)；台灣學者司徒達賢與林晉寬 (民87) 將這些連結競爭優勢的資源，統稱為「優勢資源」。不過，有些學者認為僅擁有優勢資源，仍不足以讓企業獲得競爭優勢，因為資源必須透過組合運用才能協助企業建立起障礙，獲得持久性競爭優勢 (Sirmon and Hitt, 2003)。Collis and Montgomery (1995) 認為資源組合的價值乃存在於與市場互動的過程中，亦即

須經由市場的測試，企業才能夠瞭解哪些資源對於公司是真正有價值的。因此，企業除了關心其有「哪些」資源，以及「為何」資源會與競爭優勢有關外，更應檢視本身所握有的「可控制」資源利基，方得以對資源做最有效的管理。

資源既然是企業競爭優勢的重要來源，因此，如何累積資源與建構能力，是企業重要的經營課題。Sirmon and Hitt (2003) 延伸RBV之觀點，並利用資源存量 (resource inventory) 的觀念來表示企業在內之所有資源 (包含有形與無形資產)，並以之發展出一套資源管理模式。利用該模式，Sirmon and Hitt (2003) 建議企業需隨時評估資源的優劣勢，以適當地摒棄 (shedding) 資源，並及時地挹注 (adding) 資源於資源存量中，尤其應透過組合與運用資源的能力，創造出價值及競爭優勢。此外，Helfat and Peteraf (2003) 提出能力生命週期 (capability lifecycles) 的概念，認為企業的能力會歷經創始、發展至成熟三個階段的演化，一旦能力達到成熟階段，企業應視能力所產生的機會與威脅程度，選擇捨棄 (retirement)、縮減 (retrenchment)、更新 (renew)、重置 (redeployment)、及重組 (recombination) 等六種方式，將能力進行轉換。換言之，並非所有的資源與能力皆全然有益於組織，企業必須隨時監控所有資源的狀況，適時進行汰換與改變。本文沿用Cameron *et al.* (1988)、Helfat and Peteraf (2003) 以及Sirmon and Hitt (2003) 等人的概念，主張當企業面臨轉捩困境，所不可避免的績效衰退時，組織的資源存量將會被侵蝕，有些資源因市場競爭而失去價值，有些資源則被競爭者取代或模仿，意即某些優勢資源會變成不具競爭優勢的劣勢資源；因此，企業擬成功轉捩，首應盤點現有資源，檢測目前的資源存量，根據優勢資源之VRIN特性，辨識出優勢與劣勢資源，重新部署資源，包括對劣勢資源的摒棄以及優勢資源的挹注，重新蓄積企業的資源存量，以達成轉捩之目的。具體而言，組織轉捩即是，企業因資源管理不當導致績效衰退、喪失競爭優勢，經由重塑資源存量，促使其績效由衰轉為盛、重獲競爭優勢的歷程。因此，與前節所彙整之組織轉捩策略定義與分類方式相較，本研究以兩個角度，即摒棄劣勢資源與挹注優勢資源作為企業在由衰退轉捩到復甦之過程中，對資源部署應採取的兩個主要構面，並以之推導出假設。

如Barney (1986) 所言，資源的價值產生於企業商品與服務提供的過程中，若資源所創造的利潤大於維護資源所需的成本，則表示此資源是具有價值與競爭優勢。換句話說，若企業在商品或服務市場中績效表現不佳時，則表示企業內存在某些累墜、不具競爭優勢的劣勢資源，例如：低效率的生產設備、過時的產品、及生產力低落的員工等。摒棄這些劣勢資源對於績效衰退的企業相形重要，因為劣勢資源的維護成本會造成企業獲利與營收的衰退，而藉由資產拋售、減資、縮減產品線、及裁員等措施，可削減營運支出，減少企業財務負擔 (Hambrick and Schecter, 1983; Robbins and Pearce, 1992)。此外，透過摒棄劣勢資源可調整企業的資源存量，使得企業在資源運用上更加有效率。Penrose (1959) 認為企業管理其資源之能力，包括監督、協調及部署資源等，乃是有限的，因此須藉由摒棄資源的行動，精簡資源存量、更可獲得更多管理資源的能

力，以重新部署與管理其他具優勢之資源，促使績效正面提升，亦即：

**H1：在轉換過程中，企業所採取之劣勢資源摒棄行動，對企業績效之轉換具有正向影響。**

績效衰退的企業進行轉換時，除了透過摒棄劣勢資源外，還會採取另一方的轉換行動，例如提升研發能力 (Arogyaswamy and Yasai-Ardekani, 1997)、發展新產品 (Barker and Duhaime, 1997; Morrow, *et al.*, 2007; Robbins and Pearce, 1992)、與加強行銷 (Barker and Duhaime, 1997; Hambrick and Schecter, 1983) 等，以上這些措施即是藉由投資相關優勢資源以開拓財源、刺激績效迅速提升。挹注優勢資源在組織轉換上一向扮演重要的角色，因為企業績效衰退時，優勢資源往往會被侵蝕，而策略性的投資可防止優勢資源的流失。Diereickx and Cool (1989) 藉由流量與存量的觀念來解釋資源的型態，認為在既定的要素市場下，企業的關鍵資源應該經由累積而產生，並非單純從要素市場購得，所以企業應適時地選擇適當的資源流量，以累積組織持續競爭優勢的必要資源存量，比如：廣告支出可增加顧客對企業的忠誠度，而研發支出可增進組織創新的能力 (Diereickx and Cool, 1989)。因此，經由挹注優勢資源，可使企業對內促進組織內學習、發展know-how；對外降低競爭對手之模仿、建立阻絕機制 (isolating mechanisms) (Peteraf, 1993; Rumelt, 1984)，從而建立起企業的轉換能力，亦即：

**H2：在轉換過程中，企業所採取之優勢資源挹注行動，對企業績效之轉換具有正向影響。**

### 2.3 組織生命週期在轉換過程中的情境角色

組織生命週期模式係源自於生物學概念，認為企業成長有如有機體，歷經創立、成長、成熟、衰退至死亡等階段，有一顯著的週期存在 (Greiner, 1972; Miller and Friesen, 1984; Quinn and Cameron, 1983)。組織生命週期的研究論點，在於企業發展階段的劃分與不同階段組織特徵的描繪，其內含的意義與應用主要在揭示，企業在不同發展階段，會遭遇不同的危機和挑戰，因此須有不同的應變策略與決策 (Dodge and Robbins, 1992; Hanks and Chandler, 1994; Quinn and Cameron, 1983)。文獻上，組織生命週期模型之建構，乃以多元構面的衡量為主，例如：在系絡構面 (contextual dimensions) 上，通常以組織年齡、規模、員工人數、成長率以及各階段之主要任務和面臨的挑戰為建構變項；而在結構構面 (structural dimensions) 方面，則通常使用組織之正式化或集權化程度、或者組織層級數目等與組織結構發展相關之變項，來定義組織之生命週期階段 (Hanks *et al.*, 1993)。週期之劃分則有些是二階段—早期或晚期階段 (Dodge *et al.*, 1994)，有些是三階段—初始、成長與成熟階段 (Gupta and Chin, 1993; Smith *et al.*, 1985)、有些則多至十階段—追求期、嬰兒期、學步期、青春期、壯年期、穩定期、貴族期、官僚早期、官僚期與死亡期等 (Adizes, 1979)。

儘管過去文獻對生命週期階段有不同的劃分與命名方式，但主要目的皆在探討企業在不同生命階段的特徵內容與重要活動，比如組織效能 (Hanks and Chandler, 1994; Quinn and Cameron,

1983)、經營策略 (Gupta and Chin, 1993; Smith *et al.*, 1985)、或營運的問題與挑戰 (Dodge *et al.*, 1994; Dodge and Robbins, 1992; Kazanjian, 1988; Rutherford *et al.*, 2003), 尤其是著重這些活動或內涵之變化與演化。比如, Kazanjian (1988) 以高科技產業為例, 將科技企業可能面臨的問題, 依四個循序漸進的階段來分析: 初始階段為資源取得及技術發展的問題; 商業化階段主要是生產與品質的問題; 成長階段為銷售、市場佔有率之成長及組織結構大型化的問題; 穩定階段為利潤、內部控制及未來成長基礎問題。換言之, 這些研究雖探討的對象、產業及議題不同, 但皆將「組織生命週期」視為一種權變 (contingency) 變項, 以活絡化研究問題之組織生命情境, 讓問題得以呼應企業之經營環境。同樣地, 本研究認為, 企業所面臨的生存問題會因所處的生命週期階段而有所不同, 所涉及之資源部署方式亦有所差異, 故企業在執行轉捩策略時, 生命階段扮演一個重要的情境角色。

企業的資源與能力隨著生命週期而演化, 以因應不同階段的變化, 即為動態能力的表現 (Helfat and Peteraf, 2003)。Teece *et al.* (1997) 定義動態能力為「企業整合、建立與重塑內外部資源, 以因應迅速變動環境的能力」, 而動態能力是由管理流程 (process)、資源定位 (position) 和發展路徑 (path) 等三個構面所組成; 「流程」係指企業內部運作、外部協調及整合、組織學習、重置與轉換等各項活動; 「定位」為企業所擁有的技術資產、智慧資產、互補性資產及與供應商的關係等; 「路徑」則為企業可選擇的策略, 與其所要發展的方向有關 (Teece *et al.*, 1997)。根據 Teece *et al.* (1997) 的觀點, 能夠使企業獲致競爭優勢之動態能力, 乃是鑲嵌於企業的管理流程當中, 而流程的塑造則深受企業資源的定位與過去的發展路徑所影響。因此, 處於不同生命階段的企業, 擁有不同的資源定位型態, 衍生出不同的管理流程及發展路徑, 換言之, 動態能力之建構方式因生命階段而有所不同。

企業從建立、發展到成長的早期階段, 所具備的資源定位乃源自於創業時的資源稟賦 (endowment), 包括創業者所提供的資本、技術、人力資源、及管理技巧等, 並經由試誤 (trial-and-error)、即興 (improvisation) 及模仿 (imitation) 等學習方式, 逐漸建立起管理程序與例規, 同時發展出本身之動態能力 (Zahra *et al.*, 2006), 以獲取生存及成長的競爭優勢。部分研究亦證實組織創業時的資源稟賦, 與後續組織績效存在正向的關係 (Cooper *et al.*, 1994; Laitinen, 1992)。然而, 企業一旦用罄這些資源稟賦, 存活上將會面臨嚴格考驗 (Baum and Oliver, 1991)。Kazanjian (1988) 指出處於生命週期早期階段的年輕企業, 最主要面臨的問題為資源取得、科技發展及生產製造等問題, 因此累積優勢資源、應用新科技發展差異化產品、及控制生產成本及產品品質等為其首要目標。因此, 年輕企業須透過投資研發創新及行銷服務等相關資源, 以創造技術優勢、發展新產品或服務與建立良好的顧客關係, 進而提升獲利能力與市場佔有率 (Lichtenstein and Brush, 2001)。換言之, 年輕的企業發展動態能力需仰賴優勢資源之挹注 (McKelvie and Davidsson, 2009), 若缺乏充足且持續地挹注優勢資源, 將是造成年輕企業績效衰

退、甚至死亡的主要因素，亦即：

**H3a：在轉捩過程中，處於生命週期早期階段的年輕企業，優勢資源之挹注行動對其績效轉捩有較佳之效果。**

當企業步入發展後期階段，組織規模日漸龐大，資源定位已趨於穩定，管理程序亦已形成一制度化的結構，其動態能力經由路徑相依 (path dependency) 的過程形成 (Teece *et al.*, 1997)。路徑相依的概念是強調過去歷史軌跡的重要性，Zollo and Winter (2002) 認為企業透過經驗累積、知識連接、複製與實驗的過程，形成營運例規的學習機制，逐漸發展出組織的動態能力，而企業核心的資源與能力經歷時間累積，可建立起模仿障礙，進而維持企業的競爭優勢 (Teece *et al.*, 1997)。然而，也正因企業的行爲及能力有路徑相依的緣故，讓企業往往只專注在既有資源所帶來的競爭優勢，而漠視科技、產業動態、消費偏好與市場等的即時變化，無法適應與對抗複雜快速的環境變遷。此時，企業核心競爭能力 (core competence) 將轉變成核心僵固 (core rigidity) (Leonard-Barton, 1992)、或是競爭優勢陷阱 (competitive advantage trap) (Levinthal and March, 1993)，代表以往的優勢資源已轉變成劣勢資源，而維護這些資源所耗費的成本開銷將造成組織龐大的負擔，即是晚期企業績效衰退甚至死亡的最主要因素。具體而言，路徑相依固然強化了企業發展的穩定性，卻也減弱了企業的創新能力、彈性及對未來不確定性環境的適應力，導致組織績效的衰退。因此，晚期階段的成熟企業若要成功轉捩，需藉由大幅摒棄拖累組織的劣勢資源，打破路徑相依所產生的負面效果，促使其資源與能力進行轉換、更新、重置及重組，亦即：

**H3b：在轉捩過程中，處於生命週期晚期階段的成熟企業，劣勢資源之摒棄行動對其績效轉捩有較佳之效果。**

### 3. 研究方法

#### 3.1 「轉捩」樣本公司篩選

一般而言，轉捩表示績效先衰退、而後復甦的一個週期現象，故其中包含績效衰退與復甦兩個時期 (Robbins and Pearce, 1992)，然過去文獻對此兩時期之操作並不一致，所提出之衡量標準亦不同。比如：Robbins and Pearce (1992) 以四年為一個週期來界定轉捩，先找出每四年中連續兩年企業之投資報酬率 (ROI) 及銷貨報酬率 (ROS) 之下滑或上升情況，再以之與產業平均值相較後，定義出衰退與復甦效果。Barker and Duhaime (1997) 與 Bruton *et al.* (2003) 則以更長之六年時間來定義組織轉捩，其方式是以連續三年ROI下滑，且期間ROI皆低於無風險國庫券利率來定義衰退期，而後接續三年ROI上升、且皆高於無風險國庫券利率來定義復甦期。Mueller and Barker (1997) 亦建議以六年的時間幅度來界定轉捩：連續三年資產報酬率 (ROA) 下滑、並在

最後一年呈現負值，表示企業之損失已相當嚴重程度，達到足以威脅企業生存之程度，來定義衰退期；而之後須有接續三年之ROA上升，並在最後一年達到正值，方表示企業的績效已經回復衰退前的水準，來定義復甦期。雖然，這些標準之定義並不一致，但經仔細歸納，仍可發現這些學者主要提出下列衡量構面：(1)轉捩的週期年限：四年或六年；(2)績效衡量指標：ROI、ROS、或ROA；(3)績效的比較標準：產業平均值、無風險國庫券利率、或ROA之正負值。

利用這些構面，本研究將轉捩週期定為四年，主要的考量在於篩選出符合轉捩定義的樣本公司後，本研究尚需進一步劃分其生命階段，若以六年期為界定標準，樣本數會過少，並可能造成統計分析上之偏誤，另外，「四年」在組織轉捩文獻上亦經常被採用 (Hambrick and Schecter, 1983; Robbins and Pearce, 1992)。在操作上，本文主要參考Mueller and Barker (1997) 對衰退與復甦期之定義，先找出研究期內，四年中轉捩成功之樣本後，再針對相關研究變項所涉資料作分析上之必要處理。研究資料乃取自於台灣經濟新報(TEJ)資料庫，此資料庫提供跨廠商與跨期間的混合性資料結構，並具有良好的可信度，故常為研究者採用。研究對象以台灣一般產業上市公司為主，包含水泥、食品、塑膠、紡織、電子等十七個產業，由於銀行、壽險及證券等產業之性質較特殊，故不在本研究樣本選擇之中。本研究之資料範圍乃針對民國81年至民國95年間維持上市之企業，但公營企業（政府持股達50%以上之企業）因其決策行為與民營企業有極大差異，故排除於樣本外。在產業及企業特性之限制條件下，依據前述之組織轉捩定義，篩選並剔除資料缺漏之樣本後，在原始638家上市公司中，選出符合轉捩成功標準的企業共76家。轉捩樣本公司之詳細績效轉捩計算方式，請見表二中所列之應變項說明。

### 3.2 企業生命階段分群

組織生命週期之相關研究通常將組織生命劃分成二至五個階段 (Churchill and Lewis, 1983; Dodge *et al.*, 1994; Gupta and Chin, 1993; Hanks and Chandler, 1994; Kazanjian, 1988)，階段數太多研究不易，階段數太少可能無法反映實際現象；另因實証樣本數之限制，如何選取適當之生命階段，一直是組織生命週期理論遭受質疑之主要原因 (Hanks *et al.*, 1993)。也因此，實証上須以系絡構面 (如：公司年齡、規模、及成長率) 與結構構面 (如：組織層級、結構型態、正式化、與集權化) 等，來加以驗證樣本企业生命階段劃分之適當性。由於本研究主要在利用生命週期模式所蘊含之情境觀點，探討處於不同生命階段之企業所採取轉捩策略之差異性，且因本研究所使用之資料為次級資料，故樣本公司之生命階段數，須由其所蘊含之公司特質來決定。本研究主要擬找出「年輕」與「成熟」之相對企業，因此以資料庫中所具之公司年齡、規模、成長率等三項資料，做為決定情境之標準，並經由二階段集群分析法，來決定所應劃分之企業生命階段。另因樣本公司之轉捩週期並不一致，故以樣本公司發生績效衰退的啓始年份為衡量基準，來計算公司年齡、規模與成長率，如下：

- 公司年齡：轉振公司四年轉振期間第一年的年份減去企業所成立的年份；
- 公司規模：轉振公司四年轉振期間第一年的總資產對數值 (ln)，取對數值之目的乃在避免因樣本間規模差距過大、而致變異或變數權重過大之計算問題；
- 公司成長率：轉振公司四年轉振期間第一年的銷售額成長率。

第一階段階層式集群分析法顯示，本樣本資料可分成兩或三群，由於三群中有一群僅含4家公司，因此最後選擇分為兩群，而第二階段之K-mean集群法亦顯示將本樣本分為兩群乃適當的，此兩群公司之特性，彙整於表1。第一群公司轉振時的年齡在5至22年之間，平均為13.2年；第二群則在成立後20至51年間發生轉振，平均為33.9年，且第二群公司之規模差不多是第一群的兩倍，但第一群公司之平均銷售成長率卻幾乎是第二群的3倍。另資料庫中的產業別資料顯示，第一群公司多數是近年新興的科技公司，而第二群則為水泥、塑膠、紡織、電機、化工、橡膠等傳統產業公司，依據企業生命週期理論，此兩群公司分別具「年輕型」企業與「成熟型」企業之特性，因此以之分別命名。

### 3.4 研究變項之衡量方法

#### 3.4.1 應變項

**績效之轉振。**由於轉振週期包含績效衰退與復甦兩個時期，所代表的是一種跨時間的績效變動情況，因此本研究參考 Bruton *et al.* (2003) 及 Robbins and Pearce (1992) 之研究，以每家轉振成功之樣本公司的兩年復甦期與兩年衰退期之平均 ROA 變動幅度，來衡量由衰退至復甦後績效之提升幅度，詳見表 2 之說明。

#### 3.4.2 自變項

**劣勢資源摒棄策略。**具 VRIN 特質的資源稱之為「優勢資源」(Barney, 1991; 司徒達賢與林晉寬, 民 87)，反之，不具 VRIN 特質的資源即為「劣勢資源」，例如：無效率的設備、生產力

表1 組織生命週期階段分群結果

變項	第一群公司 (N=31)	第二群公司 (N=45)	F-值
公司年齡	13.2年 (5.8) <sup>a</sup>	33.9年 (9.7)	26.9***
公司規模	65.3億 (9.7) <sup>b</sup>	131.5億 (19.6)	18.1***
銷售成長率	21.8% (10.3)	7.1% (4.5)	24.3***
產業別	資訊電子、塑膠、紡織等	水泥、塑膠、紡織、電機、 化工、橡膠、鋼鐵等	

註：a. 其數值為平均值，括弧內為標準差。

b. 經自然指數函數轉換，還原為原總資產金額。

\* p < .10, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01

低落的員工、及過時的產品等，企業可藉由出售資產、撤資、縮減產品線、及裁員等具體行動，摒棄這些劣勢資源，減少企業財務負擔與穩定公司營運，轉捩文獻上因此經常以「降低成本」與「縮減資產」來代表這些行動 (Hambrick and Schecter, 1983; Robbins and Pearce, 1992)。本研究中，降低成本指的是企業營運費用在轉捩期間的淨減，一般以復甦期與衰退期間銷貨成本 (cost of goods sold) 之變動幅度為衡量方式，其中銷貨成本包含了公司損益表中所列勞動工資、製造費用、及投入製造過程中之原料與零件等支出項目。在縮減資產行動上，乃指有形資產的淨減，因此以資產負債表中之固定資產 (total fixed assets)，包括土地、房屋建築、機械及儀器設備等，在轉捩期間的增減幅度來表示，詳細的計算方式請見表 2 之說明。

**優勢資源挹注策略。**企業進行轉捩時，除實行成本與資產縮減外，亦會採行積極的手段，如透過投資新科技 (Arogyaswamy and Yasai-Ardekani, 1997)、發展新產品 (Barker and Duhaime, 1997; Morrow *et al.*, 2007; Robbins and Pearce, 1992)、與強化行銷活動 (Barker and Duhaime, 1997; Hambrick and Schecter, 1983) 等，這些行動多數與產品或技術能力之增進，以及市場之重劃分或新開拓有關，因此在優勢資源之挹注行動上，本研究以企業之研發與行銷投資活動為評估方向。

表 2 研究變項之定義與衡量

變項定義	操作性定義	研究變項與衡量方式
應變項	績效轉捩幅度	轉捩公司在四年轉捩期間 ROA 之變動
自變項	劣勢資源 摒棄策略	成本面：企業在轉捩期間針對勞動成本、製造費用、及原物料等支出項目的淨減 資產面：企業在轉捩期間針對土地、房屋、與機器設備等有形資產的淨減
	優勢資源 挹注策略	研發面：企業在轉捩期間針對新科技或新產品投資的淨增 行銷面：企業在轉捩期間針對行銷與廣告投資活動上的淨增
調節變項	企業生命 階段	年輕型企業及成熟型企業
控制變項	組織寬裕	轉捩公司在四年轉捩期間之平均負債權益比率
	景氣循環	轉捩公司衰退期的第二年落入景氣收縮期(民國 84 年、87 年、90 年及 93 年)
	產業類型	重工業、輕工業、精密製造及其他產業
		績效轉捩實效：即 ROA 變動率；復甦期兩年的平均 ROA - 衰退期兩年的平均 ROA 成本降低行動：(復甦期兩年的平均銷貨成本 - 衰退期兩年的平均銷貨成本 / 衰退期兩年的平均銷貨成本) × 100% 資產縮減行動：(復甦期兩年的平均固定資產 - 衰退期兩年的平均固定資產 / 衰退期兩年的平均固定資產) × 100% 研發投資行動：(復甦期兩年的平均研發支出 - 衰退期兩年的平均研發支出 / 衰退期兩年的平均研發支出) × 100% 行銷投資行動：(復甦期兩年的平均廣告支出 - 衰退期兩年的平均廣告支出 / 衰退期兩年的平均廣告支出) × 100% 年輕型企業設定為“1”、成熟型企業設定為“0”。 負債權益比率 = 負債 / 股東權益 若轉捩發生於景氣循環期間設定為“1”，若無則設定為“0”。 以三個虛擬變項代表此四類型產業，例如：若重工業設定為“1”，輕工業、精密製造及其他產業則設定為“0”。

在實際衡量上，本研究以損益表所列之研發支出 (R&D expenses) 及廣告支出 (advertising expenses) 之金額為衡量標準，亦即研發及行銷投資活動，是以復甦期與衰退期間研發支出及廣告支出的變動幅度為衡量方式。

### 3.4.3 干擾變項：

**企業生命週期階段。**經前述之集群分析，本研究將樣本區分為年輕型與成熟型兩群企業，由於本變項為調節變項，因此以“1”表示年輕型企業，以“0”表示成熟型企業。

### 3.4.4 控制變項：

**組織寬裕。**組織寬裕是指企業面臨威脅時的一種緩衝資源 (Bourgeois, 1981)，企業可利用這些資源來因應績效衰退的衝擊，因此組織寬裕之多寡將可能影響轉捩之成敗。於實際衡量上，本研究引用 Wiseman and Bromiley (1996) 的定義，以樣本公司四年轉捩期的平均負債權益比率 (負債除以股東權益) 來衡量組織寬裕。

**景氣循環。**總體經濟環境對企業的營運狀況影響甚大，其中企業的經營績效與景氣的榮枯有密切關係，故景氣循環亦是影響組織轉捩重要因素之一 (Robbins and Pearce, 1992)。依據行政院經建會的定義，景氣循環係指經濟由復甦、擴張而達到「高峰」，再經由收縮、衰退而至「谷底」，然後回到復甦的過程。本研究以行政院經建會所發佈之台灣景氣循環高峰及谷底之基準日期為依據 (詳見附錄)，考慮樣本資料的時間範圍為民國 81 年至 95 年，故設定民國 84 年、87 年、90 年及 93 年為景氣收縮期。本研究定義，若轉捩企業衰退期的第二年落入以上四個景氣收縮期，表示轉捩企業的績效與景氣皆處於衰退的狀況，而隔年景氣開始復甦時，轉捩企業也進入復甦期，由此判定轉捩企業的績效受景氣循環所影響，在衡量上設立一虛擬變項來表示此情況。

**產業類型。**本研究樣本資料分佈於十七個產業，各產業績效可能因技術、產品特質、競爭或風險程度而異 (Bruton *et al.*, 2003)，故將樣本公司的產業類型設定為控制變項，區分為重工業 (如水泥、電機、化學、汽車及金屬製造等)、輕工業 (食品、塑膠、紡織、及造紙等)、精密製造 (電子資訊) 及其他產業 (營造建材及運輸) 等四大類，並以三個虛擬變項代表此四類型產業。

## 4. 研究結果

表3列出研究變項在年輕型與成熟型兩群企業之平均值、標準差及相關係數等敘述性統計資訊。由此表可看出年輕型企業有較多之投資活動，成熟企業則採取較多之緊縮活動 (即編號2以下之變項)，另亦可看出自變項的相關性並不顯著，表示這些資源摒棄與挹注活動間並無共線性，亦可解釋這些活動之採取與否，並無絕對相關性。在探討這些活動對企業績效之轉捩上，本研究先以迴歸分析驗證其間之主效果，再以階層式調節迴歸分析 (Hierarchical Moderator Regression Analysis) 分析企業生命階段對這些活動之調節效果，以驗證前述各假設，研究結果如下。

表 3 敘述性統計及相關係數(N=76)<sup>a</sup>

變項	平均值 <sup>b</sup> (標準差)		相關係數			
	年輕型企業	成熟型企業	1	2	3	4
1. ROA 變動率(%)	8.3 (7.1)	7.2 (6.2)				
2. 成本降低行動(%)	-11.2 (8.7)	-37.5 (25.1)	-0.27**			
3. 資產縮減行動(%)	+1.1 (4.6)	-13.3 (15.8)	-0.07	-0.11		
4. 研發投資行動(%)	+58.2 (67.8)	+24.7 (41.6)	-0.53***	-0.05	-0.06	
5. 行銷投資行動(%)	+12.4 (14.1)	+8.2 (8.9)	-0.20*	-0.19	-0.11	0.18

註：a. 相關分析以偏相關係數為之；企業生命階段及產業類別為控制變項。

b. “+”表企業在轉捩期間增加該行動之比率；“-”表企業在轉捩期間減少該行動之比率。

\*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

#### 4.1 劣勢資源摒棄及優勢資源挹注策略主效果分析：H1 及 H2 之驗證

由表 4 之模式一可看出，在控制組織寬裕、景氣循環及產業別的效果之後，就劣勢資源摒棄策略而言，成本之降低與 ROA 之變動呈顯著反向關係 ( $\beta = -0.29$ ,  $p < 0.05$ )，顯示成本降低對績效轉捩之正向效果，亦即成本降低程度越多，ROA 增加幅度越大。不過在資產縮減方面，模式一並未顯示此行動對績效有顯著的轉捩效果 ( $\beta = -0.04$ )，因此假設一獲得部分支持。而在挹注優勢資源策略上，由模式一可看出，研發投資與 ROA 呈顯著正向關係 ( $\beta = 0.40$ ,  $p < 0.01$ )，顯示組織研發活動確實能顯著反轉企業績效。然在行銷投資方面，所帶動之轉捩績效則不顯著 ( $\beta = 0.05$ )，因此假設二亦僅獲得部分支持。

#### 4.2 企業生命階段調節效果分析：H3a 及 H3b 之驗證

表 4 中模式二至模式四乃在驗證企業生命階段對前述主效果之調節作用，模式二在驗證其對資源摒棄、而模式三在驗證其對資源挹注行動上之調節結果，模式四則是總調節結果之驗證。如表 4 所示，此三個調節模式之  $\Delta R^2$  皆達顯著水準，表示企業生命階段確實對企業在轉捩過程中所應採用的成功轉捩策略，具調節作用。另由模式二可看出，企業生命階段與成本降低之交互項對企業績效有顯著的轉捩效果 ( $\beta = 0.16$ ,  $p < 0.1$ )，不過與資產縮減之交互項效果並不顯著 ( $\beta = -0.07$ )。模式三則顯示，企業生命階段與研發投資之交互項具顯著的轉捩效果 ( $\beta = 0.28$ ,  $p < 0.01$ )，但與行銷投資之交互項則效果不顯著 ( $\beta = 0.06$ )。

爲了深入瞭解企業生命階段與降低成本及研發投資活動，對企業轉捩的調節效果，尤其是其間的交互作用，本研究分別計算年輕型與成熟型企業採取此兩活動的相對轉捩績效值，以圖 1 與圖 2 來比較企業生命階段對企業資源重塑行動之影響。由圖 1 之可清楚得知，成熟型企業採行降低成本所產生績效轉捩之幅度，明顯高於年輕型企業，故假設 3a 獲得部分支持。相對於圖 1，由圖 2 可看出，年輕型企業投資於研發活動所造成績效轉捩之幅度，遠高於成熟型企業，因此假設 3b 獲得部分支持。

表 4 階層迴歸分析之結果

	模式一	模式二	模式三	模式四
<b>主效果</b>				
<i>劣勢資源摒棄策略：</i>				
成本降低行動	-0.29**	-0.41***	-0.44***	-0.48**
資產縮減行動	-0.04	-0.07	-0.02	-0.09
<i>優勢資源挹注策略：</i>				
研發投資行動	0.40***	0.36***	0.20***	0.25**
行銷投資行動	0.05	0.02	0.03	0.05
<b>調節效果</b>				
企業生命階段		0.27***	0.24***	0.22**
成本降低 × 生命階段		0.16*		0.15*
資產縮減 × 生命階段		-0.07		-0.08
研發投資 × 生命階段			0.28***	0.23**
行銷投資 × 生命階段			0.06	0.03
<b>控制變項</b>				
組織寬裕	0.03	0.10	0.11	0.09
景氣循環	0.05	0.03	0.02	0.07
重工業	0.11	0.07	0.08	0.04
輕工業	0.03	0.05	0.01	0.13
精密製造	0.09	0.16	0.12	0.08
$R^2$	0.70	0.75	0.76	0.77
Adj. $R^2$	0.65	0.71	0.71	0.72
$\Delta R^2$		0.06*** a	0.06***	0.07***
F	17.51***	16.29***	16.71***	15.58***

註：a.  $\Delta R^2$ 為與模式一之比較之結果

\*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

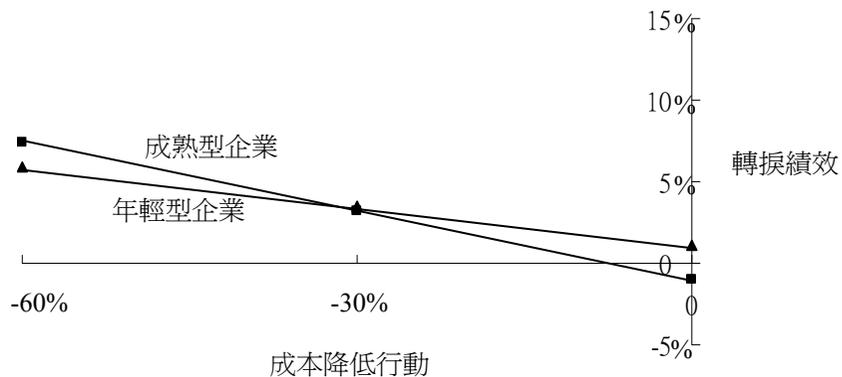


圖 1 企業生命階段對成本降低與企業轉捩績效關係之調節效果

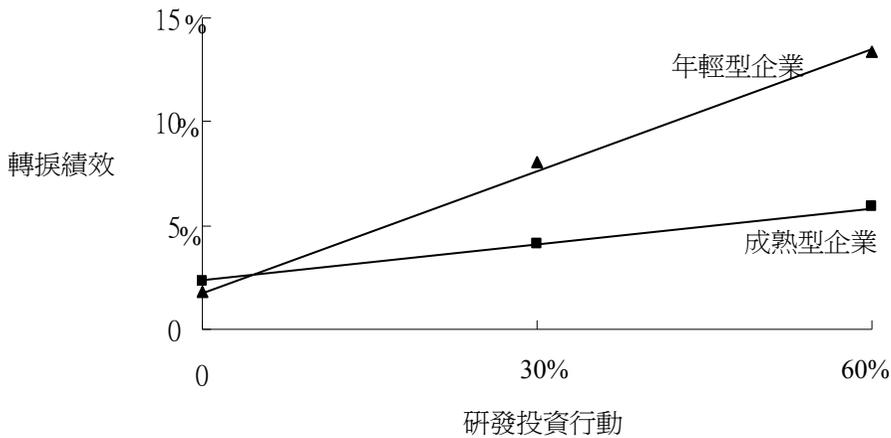


圖 2 企業生命階段對研發投資與企業轉換績效關係之調節效果

## 5. 討論與結論

組織轉換文獻通常主張先以診斷的角度找出導致企業衰敗的原因，再根據原因找出相對之復甦策略。如果從資源的角度來看，組織需轉換之原因，通常可歸因為因資源虛耗所產生的資源錯置、以及因資源不足所產生的錯失市場良機問題。然而，不管是資源錯置或不足，這些問題皆顯示企業之資源不具 VRIN 特質，即企業無法以其有限的的能力創造出獨特之資源，當然在經營上就不具競爭優勢，發生失敗的危機當然也會較高。也因此，本研究提出由資源基礎及動態能力的觀點來看組織轉換問題，並依據此兩觀點提出在轉換過程中，企業針對劣勢資源採取摒棄行動、優勢資源採取挹注行動、以及年輕型與成熟型企業所應採取的相對有效行動等假設，研究結果大致上支持這些假設。以下說明這些研究結果，並提出討論與結論。

### 5.1 研究結果說明

#### 5.1.1 成功之組織轉換行動

本研究結果顯示，劣勢資源摒棄策略中之降低成本活動能有效提升轉換績效，顯示轉換成功的企業，會積極進行節約成本以減低營運負擔。降低成本的行動，從財務報表來看，主要是針對企業虛耗的銷貨成本，如勞動、原料投入及製造費用等成本，做出確實之削減行動，一般而言，由於人員為流動性資產，處置相對容易，對減緩資金之流出，具有立即性的效果。而原物料及製造費用之降低，表示企業在成本及預算控制能力之加強，這些強化行動，比如存貨系統與製程之改善等，目的在重新調整成本結構與消除不必要之浪費，讓資源運用更加有效率。

不過，在資產之縮減行動上，本研究之實證結果並不顯著。其原因可能是機器設備、廠房建物等固定資產屬於沉沒成本，當初購買或建構時需花費較高的成本，然而處分時，卻僅能以非常低之成本處理之，且容易使競爭對手以較低的成本代價取得資產，對企業形成進一步的傷害，因此當面臨轉捩困境時，企業出售資產或許是一個必要的動作，但似難在利潤或業績上達到反衰為盛的效果。

另一方面，優勢資源之挹注策略中，本研究發現研發投資活動有顯著之成效。一般而言，研發創新活動雖具有高度風險，但成功的新技術或產品卻是企業最重要的優勢資源，而本研究也確實驗證，即使在績效衰退時，研發投資仍是企業獲取競爭優勢的關鍵。此外，雖然行銷投資亦可能為企業注入優勢的市場資源，但本研究中並未發現顯著的轉捩效果，可能是因本研究以廣告支出為行銷投資之衡量標準，但研究樣本大多為製造業，性質屬於 OEM 或是 ODM 之代工廠商，所以品牌經營並非其核心的營運活動，故無法藉由增加廣告支出來增進品牌價值，因此對利潤或銷售之回復績效不顯著。

### 5.1.2 企業生命階段之情境角色

當導入企業之生命階段時，本研究發現，資源之摒棄與挹注效果會因組織是年輕型企業或是成熟型企業而異：研發投資活動在年輕型企業上之轉捩效果較佳，但降低成本行動則對成熟型企業，有較好的轉捩效果。從樣本資料發現，年輕企業群多數為技術密集的資訊電子產業，其產品具有生命週期短、風險高、市場變動快、不確定性高等特性，因此加速發展科技能力，持續創新是維持其競爭優勢之關鍵，故此型企業應優先實施優勢資源挹注策略，加強研發投資活動，俾以提升其產品與服務技術。另一方面，本研究資料亦顯示，成熟型企業群多數屬勞力密集的傳統產業（如鋼鐵業、水泥業、化工業、機械業、塑膠業、紡織業等），其產品之品質通常已趨標準化，故市場穩定；相對地，在組織結構上，容易產生產能過剩、組織膨脹、管理階層老化等問題，因此降低成本、調整人力與組織結構等效率改善策略，為其轉捩時的重點。

## 5.3 節流抑開源？

實務的觀點來看，企業摒棄劣勢資源之目的在於節約支出、以防止資金過度外流；挹注優勢資源為的是增加營收、開拓財源，事實上，此兩種資源部署方式，即是中國社會常言的興業必須「節流」與「開源」的觀念。企業將節流行動所產生之資金，挹注於開源行動之上，故開源與節流實具有相輔相成之互補關係，兩者皆為轉捩過程中所不可或缺的重要策略。

另外，根據組織生命週期理論，不同生命階段之企業，有不同的階段性挑戰與任務，而資源則是企業為完成這些任務所儲備之能量；各階段之任務既然有異，資源組合的方式當然亦須不同。本研究結果顯示，處於生命階段早期的年輕型企業，需要充足的資源以發展新技術或新產品，故年輕型企業在面臨轉捩困境時，須採用開源為主、節流為輔的轉捩策略，以重塑其資

源組合。另一方面，成熟型企業已建立穩定的市場佔有率，甚至能影響或控制環境，但穩定的組織結構可能因過度膨脹，產生成功之後的僵固性，並因而在資源存量中產生過多的劣勢資源，故成熟型企業在面臨轉捩困境時，應採節流為主、開源為輔的轉捩策略，以扭轉其資源組合劣勢。

綜合上述討論，本研究歸納出企業轉捩策略與其生命狀態之最佳配適模式於圖 3。圖 3 之橫軸為企業生命階段，區分為早期及晚期階段；縱軸為策略屬性，以主導與輔助角色劃分之；兩條箭號分別代表開源與節流策略，而箭頭所指乃企業所應採之策略方向。由圖 3 可清楚地看出，早期企業應以開源為主、節流為輔；而晚期企業則應以節流為主、開源為輔；其間程度之差異性則決定於企業之生命偏早期階段或晚期階段。

#### 5.4 未來研究建議

根據資源基礎觀點，企業被視為資源的組合 (Penrose, 1959)，亦即獨特的資源組合方能促進組織成長並創造市場地位，並可以形成某種程度的競爭障礙，使企業具獨特競爭優勢 (Sirmon and Hitt, 2003; Wernerfelt, 1984)。這意味著包含組織轉捩在內的各項企業競爭策略，乃由公司內部所擁有的資源所決定，而本研究結果的主要貢獻，除了提出理論論述外，亦以實證結果證明資源基礎觀點或資源重塑理論在組織轉捩過程上之適用性。

雖然本研究已驗證資源基礎觀點在解釋轉捩上之適用性，但本研究僅探討成本降低、資產縮減、研發投資以及行銷投資等四項轉捩活動，其他涉及較廣層面之活動，比如購併、合資或策略聯盟等企業為取得外部之互補性資源，所採取的跨組織活動 (Das *et al.*, 1998; Hitt *et al.*, 1996; Karim and Mitchell, 2000)，在組織轉捩文獻中亦曾被提及，不過本研究尚未涉及。另外，未來研究亦可針對資金之挹注源頭作深入探討，比如以負債比率與股本的變化率，來分析企業

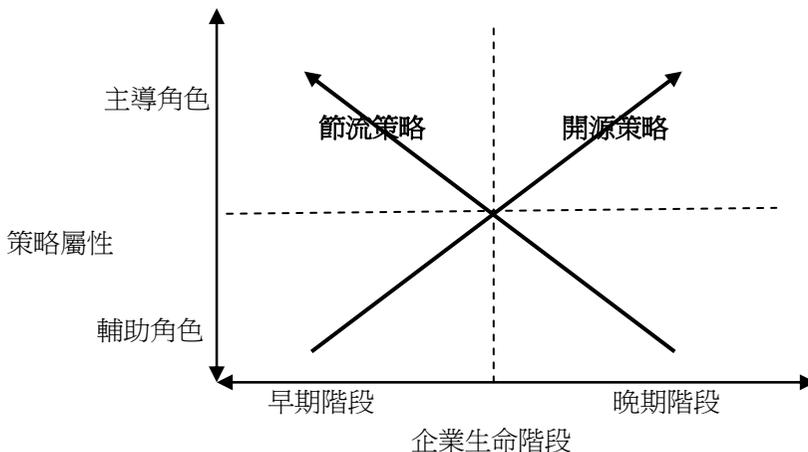


圖 3 組織生命週期與轉捩策略之主導配適圖

是以舉債融資，或以發行新股、現金增資的方式，籌措優勢資源之挹注資金。再者，轉捩的過程中除了牽涉組織結構及作業制度等技術面的問題外，其實也包含「人」與「組織」等行為面的問題。雖然本研究結果已說明，裁員為降低成本的首要行動，但擁有專業能力及知識的員工乃是企業最重要的核心資源，也是達成轉捩的重要關鍵。因此，後續研究可探討核心員工在面臨轉捩時，心態及行為上的變化，以深入瞭解轉捩在組織行為面之意涵。最後，本研究雖引用多篇過去的文獻來定義組織轉捩，然研究樣本中包含十七個不同的產業，而各產業之結構、產品及技術等方面皆有差異，因此未來研究可針對不同產業，設定符合產業特性的轉捩年限，可有助於轉捩理論更進一步的發展。

## 附錄 台灣景氣循環基準日期

循環次序	谷底	高峰	谷底
第1循環	43年11月	44年11月	45年09月
第2循環	45年09月	53年09月	55年01月
第3循環	55年01月	57年08月	58年10月
第4循環	58年10月	63年02月	64年02月
第5循環	64年02月	69年01月	72年02月
第6循環	72年02月	73年05月	74年08月
第7循環	74年08月	78年05月	79年08月
第8循環	79年08月	84年02月	85年03月
第9循環	85年03月	86年12月	87年12月
第10循環	87年12月	89年09月	90年09月
第11循環	90年09月	93年03月	94年02月
第12循環	94年02月	97年03月	未定

資料來源：行政院經建會 (民 98)，網址：<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0011641>

## 參考文獻

- 司徒達賢、林晉寬，「台灣優勢廠商之資源管理模式」，管理學報，第十五卷第二期，民國87年，255-270頁。
- Adizes, I., "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations," *Organizational Dynamics*, Vol. 8, No. 1, 1979, pp. 3-25.

- Amit, R. and Schoemaker, P., "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, 1993, pp. 33-46.
- Arogyaswamy, K. and Yasai-Ardekani, M., "Organizational Turnaround: Understanding the Role of Cutbacks, Efficiency, and Investment in Technology," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 44, No. 1, 1997, pp. 3-11.
- Arogyaswamy, K., Barker, V. L., and Yasai-Ardekani, M., "Firm Turnarounds: An Integrative Two-stage Model," *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 4, 1995, pp. 493-525.
- Barker, V. L. and Barr, P. S., "Linking Top Manager Attributions to Strategic Reorientation in Declining Firms Attempting Turnarounds," *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 12, 2002, pp. 963-979.
- Barker, V. L. and Duhaime, I. M., "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, 1997, pp. 13-38.
- Barker, V. L. and Mone, M. A., "Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline?" *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, 1994, pp. 395-405.
- Barney, J., "Strategic Factor Markets," *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1986, pp. 1231-1241.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Baum, J. A. and Oliver, C. C., "Institutional Linkages and Organizational Mortality," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 1991, pp. 187-218.
- Bourgeois, L. J., "On the Measurement of Organizational Slack," *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, 1981, pp. 29-39.
- Boyle, R. D. and Desai, H. B., "Turnaround Strategies for Small Firms," *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 3, 1991, pp. 33-42.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., and Wanm, C. C., "Turnaround in East Asian Firms: Evidence from Ethnic Overseas Chinese Communities," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6, 2003, pp. 519-540.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A., and Kim, M. U., "Organizational Dysfunctions of Decline," *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, 1987, pp. 126-138.
- Castrogiovanni, G. J. and Bruton, G. D., "Business Turnaround Processes Following Acquisitions: Reconsidering the Role of Retrenchment," *Journal of Business Research*, Vol. 48, No. 1, 2000, pp. 25-34.
- Churchill, N. C. and Lewis, V. L., "The Five Stages of Small Business Growth," *Harvard Business*

- Review*, Vol. 61, No. 3, 1983, pp. 30-50.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A., "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 4, 1995, pp. 118-128.
- Cooper, G., Gimeno-Gascon, F. J., and Woo, C. Y., "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No. 5, 1994, pp. 371-395.
- Das, S., Sen, P. K., and Sengupta, S., "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 1998, pp. 27-41.
- Dierickx, I. and Cool, K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, 1989, pp. 1504-1511.
- Dodge, R. H., Fullerton, S., and Robbins, J. E., "Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, 1994, pp. 121-134.
- Dodge, R. H. and Robbins, J. E., "An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Mode for Small Business Development and Survival," *Journal of Small Business Management*, Vol. 30, No. 1, 1992, pp. 27-37.
- Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, 1972, pp. 37-46.
- Grinyer, P. H. and McKiernan, P., "Generating Major Chance in the Stagnating Companies," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 8, 1990, pp. 131-146.
- Gupta, Y. P. and Chin, C. W., "Strategy Making and Environment: An Organizational Life-cycle Perspective," *Technovation*, Vol. 13, No. 1, 1993, pp. 27-44.
- Hambrick, D. C. and Schecter, S. M., "Turnaround Strategies for Mature Industrial-product Business Units," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, 1983, pp. 231-248.
- Hanks, S. H. and Chandler, G. N., "Patterns of Functional Specialization in Emerging High Tech Firms," *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, 1994, pp. 23-36.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., and Chandler, G. N., "Tightening the Life-cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-technology Organizations," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 18, No. 2, 1993, pp. 5-29.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A., "The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 2003, pp. 997-1010.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., and Moesel, D. D., "The Market for Corporate Control and Firm Innovation," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1996, pp. 1084-1119.

- Hofer, C. W., "Turnaround Strategies," *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, 1980, pp. 19-31.
- Karim, S. and Mitchell, W., "Path-dependent and Path-breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector, 1978-1995," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, 2000, pp. 1061-1081.
- Kazanjian, R. K., "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, 1988, pp. 257-280.
- Laitinen, E. K., "Prediction of Failure of a Newly Founded firm," *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 4, 1992, pp. 323-340.
- Leonard-Barton, D. A., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 1992, pp. 111-126.
- Lichtenstein, B. B. and Brush, C. G., "How do Resource Bundles Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25, No. 3, 2001, pp. 37-58.
- Levinthal, D. A. and March, J. G., "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8, 1993, pp. 95-112.
- McKelvie, A. and Davidsson, P., "From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms," *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, 2009, pp. 63-80.
- Murphy, J., "First Aid for Unhealthy Companies," *Australian Accountancy*, Vol. 56, No. 4, 1986, pp. 29.
- Miles, R. and Snow, C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Miller, D. and Friesen, P. H., "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle," *Management Science*, Vol. 30, No. 10, 1984, pp. 1161-1183.
- Morrow, J. L. Jr., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Holcomb, T. R., "Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategy and Organizational Recovery," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 3, 2007, pp. 271-283.
- Mueller, G. and Barker, V. L., "Upper Echelons and Board Characteristics of Turnaround and Nonturnaround Declining Firms," *Journal of Business Research*, Vol. 39, No. 2, 1997, pp. 119-134.
- Pearce, J. and Robbins, K., "Toward Improved Theory and Research in Business Turnarounds," *Journal of Management*, Vol. 19, No. 3, 1993, pp. 613-636.
- Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley, 1959.
- Peteraf, M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic*

- Management Journal*, Vol. 14, No. 3, 1993, pp. 179-191.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980.
- Quinn, R. E. and Cameron, K. S., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol. 29, No. 1, 1983, pp. 33-52.
- Robbins, K. and Pearce, J., "Turnaround: Retrenchment and Recovery," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 4, 1992, pp. 287-309.
- Rumelt, R. P., "Towards a Strategic Theory of the Firm," In R. Lamb (Eds.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984, pp. 556-570.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., and McMullen, P. R., "Human Resource Management Problems over the Life-Cycle of Small to Medium-Sized Firms," *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 4, 2003, pp. 321-335.
- Schendel, D., Patton, G. R., and Riggs, J., "Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery," *Journal of General Management*, Vol. 3, No. 3, 1976, pp. 3-11.
- Sirmon, D. G. and Hitt, M. A., "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, No. 4, 2003, pp. 339-358.
- Smith, K., Mitchell, T. R., and Summer, C. E., "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 1985, pp. 799-820.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.
- Weitzel, W. and Jonsson, E., "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 1, 1989, pp. 91-109.
- Wernerfelt, B., "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 1984, pp. 171-180.
- Wiseman, R., and Bromiley, P., "Toward a Model of Risk in Declining Organizations: A Empirical Examination of Risk, Performance, and Decline," *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, 1996, pp. 524-543.
- Zahra, S. A., Sapienza, H., and Davidsson, P., "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda," *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 4, 2006, pp. 917-955.
- Zollo, M. and Winter, S. G., "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 2002, pp. 339-351.