

企業動態能力與內部創業策略類型關聯性之研究

指導老師：翁鶯娟老師

組員：林書竹 劉沂頻

葉易欣

摘要

企業成長是企業一直以來努力的方向，即使是規模越來越大的集團公司，邁入成熟的階段，且各方面的狀況與收入都呈現穩定時，都需再費盡心思的考慮新的策略與經營目標，為公司規劃未來的發展，以及如何擬定與執行，讓企業可以創造出下一波的成長高峰。

本研究以動態能力觀點探討內部創業模式，由資產的定位、發展路徑、組織管理流程等動態能力三大構面，了解企業資源、過去發展的路徑、企業內部的學習模式以及整合、重組資源的能力，如何影響內部創業策略的選擇，並以內部創業成功個案說明之。

企業內部創業，首先，需要清楚掌握公司資源，從母公司的資源中找出優點，即知道擁有什麼能力，便能了解企業的競爭優勢，以選擇適當的策略。由本研究的探討結果發現，內部創業受到過去發展路徑、資源的多寡以及組織學習的模式影響。

專於公司資源較差，則專注在自己的領域，需要隨著市場的變化，透過實驗學習，延伸原有技術，上斷的創新，以持續提供顧客所需的產品，來維持獲利。而公司資源較具有多樣性，觀察市場的趨勢，擴張自己的領域，以他人的成功經驗做為標竿學習，利用公司資源，透過內部創業，轉換為上同的運作模式，以改變競爭方式。若公司的資源相當的豐富多元，可以透過重組資源，將相關技術、知識進行整合，發展新的核心能力，進入全然上同的領域，建立一個核心事業體，針尊目標族群，提供其所需的價值。

第壹章 緒論

第一節 研究動機與背景

一個成熟的企業，可能會有停滯不前的問題，甚至進入衰退，要永續經營，新事業的開創顯然是當務之急。企業成長的過程中，企業內部創業成了一個重要的里程碑，即使是規模越來越大的集團公司，邁入成熟的階段，且各方面的狀況與收入都呈現穩定時，對於公司的高階管理者來說，需再費盡心思的考慮新的策略與經營目標，為公司規劃未來的發展，以及如何擬定與執行，讓企業可以創造出下一波的成長高峰。

對於選擇內部創業，已經不算新概念，在70年代起，就有企業以各種形式在進行企業內部創業，使得企業進入不同的成長高峰，如：3M 給予員工15%的個人時間發展個人有興趣的獨立專案，提供資源、信任並且與員工共同承擔創新的風險，3M 每年的獲利，有25%來自過去5年的創新產品（天下雜誌，呂馨玲，2008）。奇異電器評估新事業的點子時，會先根據市場和技術的熱門程度進行篩選，再加上高階主管提出的新興產業趨勢，最後找出一些值得開發的領域，會考慮它是否能增加公司的營運範圍，還要有機會能夠在三年內創造至少一億美元的業績。其他如可口可樂、摩根大通集團（J.P. Morgan Chase）、麥當勞、梅隆金融集團（Mellon Financial）、諾基亞和聯合利華等企業，近來成立的事業開發單位，不論在組織架構、管理方式或業務本質上皆大為不同；將事業開發單位完全獨立於公司架構之外，以創業活動為重心，同時母公司為了讓孵育中的事業有足夠的動力，通常十分積極提供企業內部現成的資源（如：通路和基礎設備，供

事業開發單位運用)，這些皆是視為內部創業是為企業創新的來源。

內部創業在日益壯大的企業組織中，扮演更為吃重的角色，積極催化企業的創業實力。內部的員工可從工作環境上得到許多創新的想法思維，比如在顧客或競爭者身上看出市場的趨勢，並嗅出未來的方向，甚至許多招募進來的員工在公司外已建立固有人脈管道，可引介所需資金、技術和創業心得，擔任內部創業的重要角色。憑著豐富的經驗利用企業本身的資源與獨特性創造不同的產品與事業，或是企業組織內部能塑造一種文化環境，讓員工與新招募者能夠提供新的想法給管理者，作為公司下一波發展規劃的強力後盾，使得內部創業成為一種新的革命策略，目的就是善用內部創業的人才，讓企業創新能夠加速的進行。

探討企業成長的議題有許多，有些傾向於透過市場、企業本身特色、獨特技術或是產品多角化成長模式等方向來探討。有些則是以驅動成長的內在因素與外在環境因素間互動關係；由外而內的機會基礎成長（Opportunity-based Growth）和由內而外的能耐基礎成長（Competence based Growth）做為企業成長的探討。另外，就分類研究而言，有些學者研究內部創業會使用組織結構與資金來源等執行面來做為內部創業的研究；本研究就以策略面來探討內部興業的模式。

最後本研究欲以長興、宏碁、台塑等公司，作為內部創業的研究對象，透過撰寫新事業起源與發展的過程，在歸納整理之後，期望對內部創業能有更深一層的體會和貢獻。

第二節 研究目的

根據所提出的研究背景與動機，本研究期望能達到以下目的：
整理相關內部創業的文獻，期望透過資產定位、路徑、管理流程如何影響企業策略的選擇。

第三節 研究流程

本研究先整理相關內部創業的相關資料及相關文獻，必須了解學術上對創業活動的定義後，選定公司個案深入了解企業創業的過程並蒐集個案公司成長及關鍵決策點的資訊，以撰寫個案內容；再以相關文獻與資料推導創業的架構。

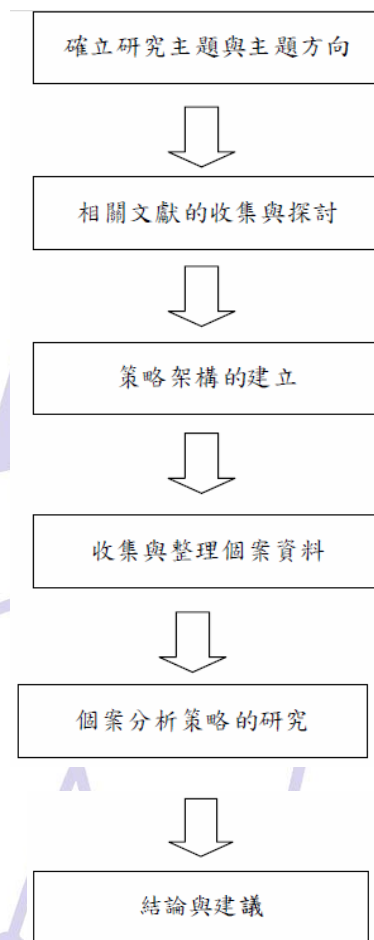


圖1-1 研究流程

參考文獻

中文文獻

1. 長興化學工業股份有限公司官方網站 <http://www.eternal.com.tw/>
2. 宏碁電腦官方網站<http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/content/home>
3. 台塑生醫官方網站<http://www.fbc.com.tw/j2fb/CC011.fpg>
4. 台塑關係企業官方網站<http://www.fpg.com.tw/>
5. 中華民國經濟部工業局網站
6. 林靜宜，2006，「主導性新產品開發輔導計畫成功案例」，P：59~71。
7. 張宏榮、侯嘉政，2009，「策略創業研究之觀念性架構」，創業管理研究，4卷3期：29~54。
8. 殷允芃，1995，鳥一樣的飛翔—能力導向的未來。載於齊若蘭譯，第五項修練II--實踐篇上、下（序）。台北：天下遠見
9. 楊國安、Ulrich, D. O.、Nason, S. W.、Von Glinow, M.A.(2001)，組織學習能力，劉復苓譯，台北：聯經出版。
10. 薛義誠，2008，策略規劃與管理，台北：雙葉書廊出版。
11. 蔣清平，2008，電腦零組件公司之轉型發展與策略分析-以A公司為例，國立政治大學全球經營與貿易組碩士學位論文
12. 蕭志同、金必煌、邱英雄，企業集團內部創業模式—以宏碁集團為例

英文文獻

1. Agryris, C. & D. A. Schon, 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
2. Albert Z. Zhou and Dieter Fink, "The intellectual capital web," *Journal of Intellectual Capital* Vol. 4 No.1, 2003, pp.34-48
3. Alvarez, S. A., and Busenitz, L. W., 2001, "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory", *Journal of Management*, Vol.27 (6), 755-775.
4. Amit, R., & Schoemaker. J. H. P.(1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1),33-46.
5. Anand, B.N. & Khanna, T., 2000. "Do firms learn to create value? The case of alliance?" *Strategic Management Journal*, 21, pp.295-315
6. Barney, J. (1986) , "Strategy factor market: Expectation, luck, and business strategy", *Management Science*, Vol. 32, pp.1231-1241.
7. Barney, Jay (1991) , "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99-120.
8. Biggadike, 1979. "The risky business of diversification," *Harvard Business Review*, 57(3):103-111.
9. Bishop, P., & Wiseman, N.(1999). External ownership and innovation in the United Kingdom. *Applied Economics*, 31(4),443-450.
10. Block, Z., and MacMillan, I. C., 1993. *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
11. Clark, K., & Fujimoto, T.(1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the world auto industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
12. Cohen, M. D.(1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. *Organization Science*, 2(1),135-139.
13. Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1991. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, p7-25 Eisenhardt, K.M., 1989. "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
14. Daft, R. L., & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
15. DiBella, A. J., & Nevis, E. C., 1998. *How organizations learn: An integrated strategy for build learning capability*. San Francisco, ca. Jossey. Bass
16. Donald F. Kuratko , David B. Audretsch , 2009 , *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept* .
17. Eisenhardt, M. K., & Martin, A. J.(2000). Dynamic capabilities: What are they ? . *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
18. Grant, R. M.(1991) , "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp.114-135.

19. Hamel, Gary and C.K. Prahalad (1989) , "Strategic Intent", Harvard Business Review, Vol. 67, pp. 63-76.
20. Hamel, G., 1991. "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances?" Strategic Management Journal, 12, pp.83-103
21. Hayes, R. H., S. C. Wheelwright, & K. B. Clark (1988). Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization. Free Press, New York.
22. Hedberg, B., 1981. How organizations learn and unlearn, in P. Nystrom and W. Starbuck (eds), Handbook of Organizational Design. New York: Oxford University Press.
23. 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.
24. Henderson, R. , & Cockburn (1994). Measuring competence ? Exploiting firm effects in pharmaceutical markets research. Strategic Management Journal, 15 (winter special issue), 63-84.
25. Kanter, R.M., 1985. "Supporting innovation and venture development in established companies," Journal of Business Venturing, Vol.1, p47-60. Guth, W.D. and Ginsberg, A., 1990. "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship ," Strategic Management Journal, Vol.11, p5-15
26. Katz, L. M. , & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition and compatibility. The American Economic Review, 75(3), 424-440.
27. Keil, T. 2004. Building External Corporate Venturing Capability. Journal of Management Studies, 41(5):799-825
28. Kuratko, D.F. and Audretsch, D.B. 2009, "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 33(1), 1-17.
29. 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.
30. Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. Strategic Management Journal, 13, 111-125.
31. Mahoney, T. J. , & Pandian, R. J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal, 13(5), 363-380.
32. Meyers, Patricia W., 1990. Non-Linear Learning in the Technological Firms. Research Policy, 19(2): pp.97-115.
33. Mitchell, W. (1989). Whether and When? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields'. Administrative Science Quarterly, 34, 208-320.
34. Molin, J. M. (2000). Dynamic Capabilities, How Can We Make Them Work? Working paper. London: London Business School.
35. Nancy M. Dixon, 1999, The organizational learning cycle: how we can learn collectively.

Hampshire, England: Gower.

36. Narayanan, V.K., Yang, Y., & Zahra, S.A. 2009. "Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework," *Research Policy*, 38(1):58-76.
37. Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
38. Normann, R., 1985. Developing capabilities for organizational learning in J. M. Pennings et al. (eds) *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Pavitt, K. (1991). Key Characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2, 41-50.
40. Penrose, E. T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.
41. Pentland, B.T., & H. H. Rueter (1994). Organizational Routines as Grammars of Action. *Administrative Science Quarterly*, 39, 484-510.
42. Pentti Sydanmaanlakka, 2002, *An Intelligent Organization*, the Susie Adams Rights Agency, UK
43. Pinchot, G III., 1985. *Intrapreneurship*. New York. Harper & Row.
44. Peteraf, M. A., 1993. "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-91
45. Powell, W. W., Koput, W. K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
46. Richardson, G. B. (1972). *The Organization of industry*. *The Economic Journal*, 82(3), 883-896.
47. Senge, P. M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing.
48. Sharma, P. and Chrisman, J.J., 1999. "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, p11-27.
49. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
50. Tushman, L. M., & Anderson P. (1986). Technological discontinuities and organizational environment. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.