

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究觀察Kim與Mouborgne（2005）在擬定藍海策略時使用的工具，例如藉由策略草圖分析目前產業中競爭者所著重的競爭因素，或以顧客角度來審視，將顧客較不重視的因素消除，對於顧客而言不是絕對關鍵的競爭因素即減少，顧客較重視的因素即增加，與創造出顧客的新需求。由此可知藍海策略的策略規劃是以外環境為分析的重點，但Wernerfelt（1995）認為策略制訂時要將資源基礎觀點納入考慮，否則此策略將只存在於構思而難以實現。雖然Kim與Mouborgne（2005）沒有說明公司的資源與環境是否需納入制訂藍海策略時的考慮因素之一，但是依據Grant（1991）論述中得知公司低成本與差異化策略之實現仰賴其對資源之掌握，而Kim與Mouborgne（2005）認為藍海策略是積極同時達到低成本與差異化的目標之最佳途徑，因此本研究推論資源會影響企業藍海策略的實現，因為在創造新價值曲線時必須仰賴所擁有之資源，因此企業在擬定策略的過程中必須評估其所擁有之資源的特性。

本研究認為對創造新價值曲線所需的資源進行分析並瞭解其特性，有助於企業更清楚地評估新價值曲線是否能實現其在藍海中遨遊的夢想。藉由Barney（1991）對於資源特性與競爭優勢間關係與VRIO架構（表3-1）中藉由價值性、稀少性、難以模仿性、組織開發的問題解析公司的資源是否具有持續性的競爭優勢及績效。不具價值性的資源並不在本研究探討中，因為沒有價值的資源是公司需去除的，因此不需討論其稀少性與難以模仿性；並且本研究分析成功進入藍海之個案，顯然這些公司都是具有開發資源能力。經上述之理由，本研究將VRIO架構中的價值性與組織開發問

題此兩變數固定，藉由資源稀少性與難以模仿性此兩種資源特性建立本研究之二維架構（圖3-1）。

表3-1：VRIO架構

有價值？	稀有？	模仿成本高？	組織已開發？	意涵	利潤
否	—	—	否 ↑ ↓ 是	劣勢	低
是	否	—		競爭一方	正常
是	是	否		獲得暫時優勢	高
是	是	是		持續競爭優勢	高

資料來源：Barney, 1997

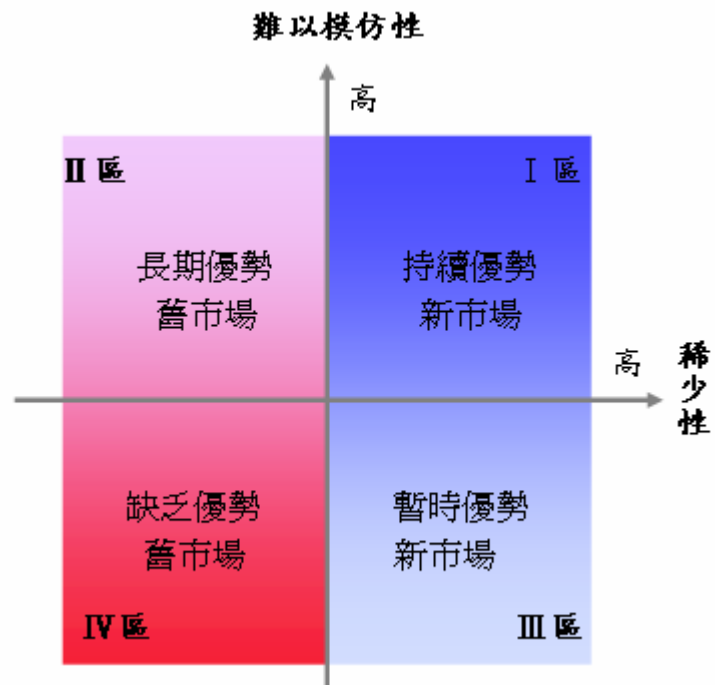


圖 3-1 研究架構

本研究採用Barney（1997）對於資源特性的定義，所謂的價值性是指

公司思索其資源是否可使該公司回應環境的威脅或機會；稀少性是指有多少競爭廠商已經擁有這些有價值的資源，是否需求大於供給；模仿性是指缺乏該資源的公司在模仿（直接複製或替代）該資源時是否具有成本劣勢，而成本劣勢的來源來自於獨特的歷史條件、因果模糊性、社會複雜性、專利；而組織的問題是指公司是否有充分利用資源以發揮潛力。

茲將本研究架構相關構面的定義整理至表 3-2。

表 3-2 構面定義

資源特性	定 義	參考文獻
稀少性	競爭對手尚未擁有該項資源，也就是該要素在市場中的需求大於供給。	Barney (1991) & (1997)
難以模仿性	缺乏該資源的公司在模仿(直接複製或替代)該資源時是否有成本劣勢。	Barney (1991) & (1997)

在Barney(1997)的VRIO架構中，資源在有價值但無稀少性的情況下，無論其是否具有難以模仿性皆處於「競爭一方」情況下。本研究將具有難以模仿性但無稀少性區域(圖3-1左上角)命名為「長期優勢(舊市場)」，因為難以模仿性能替公司帶來的優勢是長期的，例如：名聲、技術能力等；而不具有難以模仿性且無稀少性區域(圖3-1左下角)命名為「缺乏優勢(舊市場)」。因此「長期優勢(舊市場)」相較於「缺乏優勢(舊市場)」，在其區的公司獲利機會較高。資源在有價值、有稀少性但缺乏難以模仿性的情況下，只有擁有暫時性優勢(圖3-1右下角)，因其易招受競爭者模仿而又退回至紅海中。資源在有價值、有稀少性且具有難以模仿性的情況下，

該公司能獲得持續性的優勢。

位於紅海中的公司大多處於已知市場中辛苦的生存著，Carmeli(2004)認為當資源只具有價值性時，該公司為競爭的一方，並且只獲得平均報酬；而在藍海中的公司大多位於「持續優勢」與「暫時優勢」中，但這些位於「暫時優勢」中的藍海企業因只創造出新市場缺乏保護措施，故其創造出的藍海將急速被染紅；而位於「持續優勢」中，是各企業最夢寐以求能進入的境界，除了避免直接競爭外也將獲取一段時間的超常利潤。

表3-3 研究架構之定義

稀少性	難以模仿性	管理意涵	定義
高	高	持續優勢 新市場	為各公司所冀望達到之狀態，避免直接競爭並開創新市場，獲取超常利潤
高	低	暫時優勢 新市場	雖能開創出新市場，但缺乏保護措施，其創造出的藍海將急速被染紅
低	高	長期優勢 舊市場	雖然深處於競爭中，但擁有著資源的難以模仿性
低	低	缺乏優勢 舊市場	位於紅海中的公司大多位於該區中，無其它優勢存在

第二節 研究設計

本研究欲使用個案研究法探索企業進入藍海的可能途徑，提供藍海策略的擬定者在繪製該公司的策略草圖的新價值曲線之同時，能有系統地檢視其所擁有的資源特性是否足以使該企業順利進入藍海，此分析能使企業的策略擬定者及早發現不足之處，而能提出修正方案。

本研究首先藉由資源的稀少性與難以模仿性建立之研究架構，假設企業欲進入「持續優勢」區域藍海（同時具有稀少性與難以模仿性）的可能途徑共有五種，分別為圖 3-2 中的路徑(1)至路徑(5)。

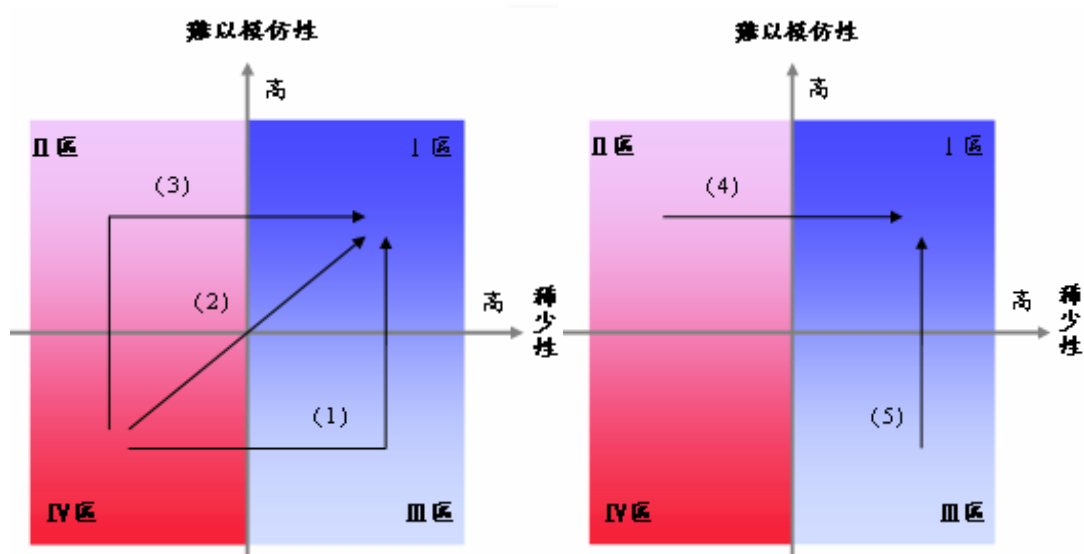


圖 3-2：進入藍海的可能途徑

企業進入藍海的可能途徑，首先是企業從左下角的「缺乏優勢（舊市場）」區至右上角「持續優勢（新市場）」區，該企業的前進路徑共有三種（圖 3-2），路徑(1)是公司先增加資源的稀少性後，再藉由提升其資源的難以模仿性獲得持續性優勢，路徑(2)是公司在增加資源的稀少性同時也增加

資源的難以模仿性。路徑(3)是先增加資源的難以模仿性後再增加資源的稀少性。路徑(4)是表示該公司已擁有資源的難以模仿性，再藉由獲取資源的稀少性進入藍海。路徑(5)是表示該公司已擁有資源的稀少性，再藉由增加資源的難以模仿性性進入藍海。茲將本研究對於企業進入藍海的可能途徑之假設整理至表 3-4 中。

表 3-4 企業進入藍海的可能途徑

出發點		進入藍海的可能途徑
稀少性	難以模仿性	
低	低	路徑(1)：先獲取資源稀少性後再增加難以模仿性
		路徑(2)：同時獲得稀少性與難以模仿性
		路徑(3)：先增加資源難以模仿性後再獲取稀少性
低	高	路徑(4)：倚賴本身具有的難以模仿性，再藉由增加資源稀少性進入藍海
高	低	路徑(5)：倚賴本身具有的稀少性，再藉由增加資源難以模仿性進入藍海

第三節 研究方法

Eisenhardt (1989) 認為個案研究法是非常適合於新問題領域的發展，其資料收集方法是多重的，包含檔案研究、訪談、問卷與觀察，可以得到質性資料，也可蒐集量化的資料，並且個案研究法的目的在於提供描述、檢測理論與產生理論。

由於能創造新市場並且成功的企業，在次級資料上已有豐富的描述，故本研究不需藉由親自訪談取得資料。而本研究在次級資料搜集上包括網際網路上的資料與一般書面資料。網際網路上的資料來源包括國內外各大資訊內容網站、個案選取公司網站、以該公司為個案的文獻資料等。而一般書面資料來源包括國內外各大報紙、期刊、雜誌、相關書籍與個案選取公司之公司簡介、DM 等。本研究分析依據次級資料，由個案公司的背景資料、階段性策略行動與相關資源，因而分析與探討其資源的特性如何影響該進入藍海之行動。

本研究的分析單位和 Kim 與 Mauborgne (2005) 使用的分析單位是一致的，皆採用「策略行動」(strategy move) 為基本單位，並非使用「公司」為基本單位。因公司在不同時期擬定的策略會有所差異，故使用「公司」為分析的基本單位將會產生錯誤，而應以「策略行動」為觀察之焦點。Kim 與 Mauborgne 認為策略行動包含開拓市場的重大企畫案所牽涉的一套經營措施和決策，並產生產品與服務，能開創全新市場空間且創造使用者的需求。