

# 第五章 結論與建議

## 第一節 研究結論

本研究以 Barney 於 1991 年提出的資源特性與 1997 年提出的 VRIO 架構為基礎，但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。經由上述，本研究以資源的稀少性與難以模仿性建立二維架構，並將價值問題與組織已開發問題兩變數已固定住。再藉由個案探討方式適當地描述企業如何往藍海邁進的途徑，在此研究過程中本研究也發現各企業在不同的情境下選擇進入藍海的方式也將有所不同。並提供各企業的策略擬定者在構思藍海策略時能更瞭解該策略行動的優、缺點，以便能尋求適當的解決方案。

### 一、 進入途徑

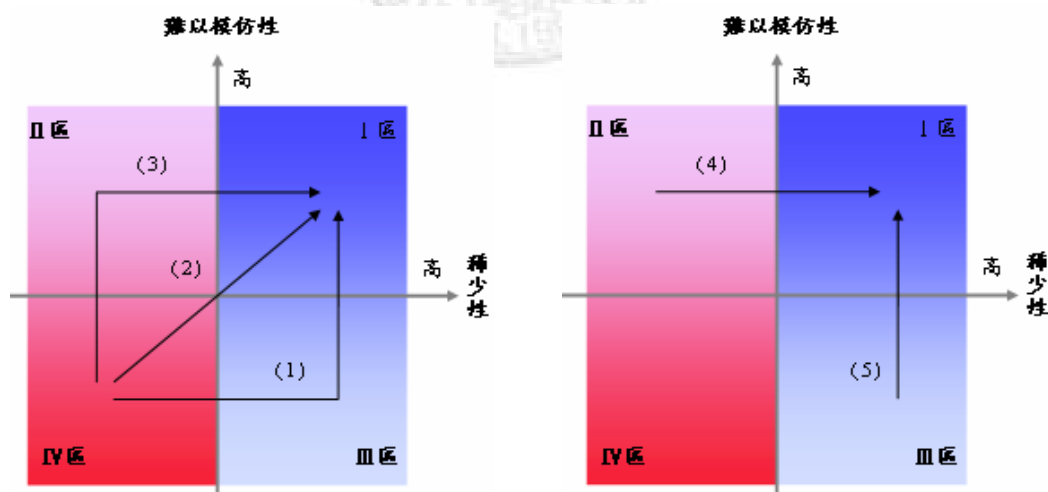


圖 5-1：進入藍海的可能途徑

本研究首先藉由研究架構推論企業進入同時具有稀少性與難以模仿性的藍海區域的可能途徑共有五種，分別為圖 5-1 中的路徑(1)至

路徑(5)。

但現實上，企業進入藍海區域的途徑經由個案的驗證與合理的推論下，發現只有路徑(1)、路徑(2)、路徑(4)才是進入藍海之途徑，故進入藍海之途徑如圖 5-2 所示。

**路徑(1)：**表示公司先獲取稀少性資源後，再提升資源的難以模仿性，會採取此路徑進入藍海的公司大多為新創立的小公司，因為公司的資源較不足夠，故會向外獲取資源，例如與其它公司策略聯盟，再向藍海邁進。

**路徑(2)：**表示公司同時增加資源的稀少性與難以模仿性，會採取此路徑進入藍海的公司大多本身已擁有充足的資源或能力可以自行往藍海邁進。

**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，本研究發現會採取此路徑進入藍海的公司本身已擁有良好的聲譽，故推出新的藍海產品較易被顧客接受。

之所以無路徑(3)的存在，是因為若企業想藉由該路徑進入藍海，必需先提升難以模仿性，但是往往企業在增加資源難以模仿性過程中，將伴隨著資源稀少性的產生，因此整個途徑的行走方式也越趨近於路徑(2)的方式。

鮮少存在著路徑(5)的方式進入藍海的緣故，是因為位於在具稀少性但不具有難以模仿性區域（Ⅲ區）中的公司，本身已具有一些暫時性的優勢，以致於大多數缺乏再次尋求藍海的動力，理論上應可尋找

到此類型的案例，但因數量太過於稀少以致於難以觀察到。

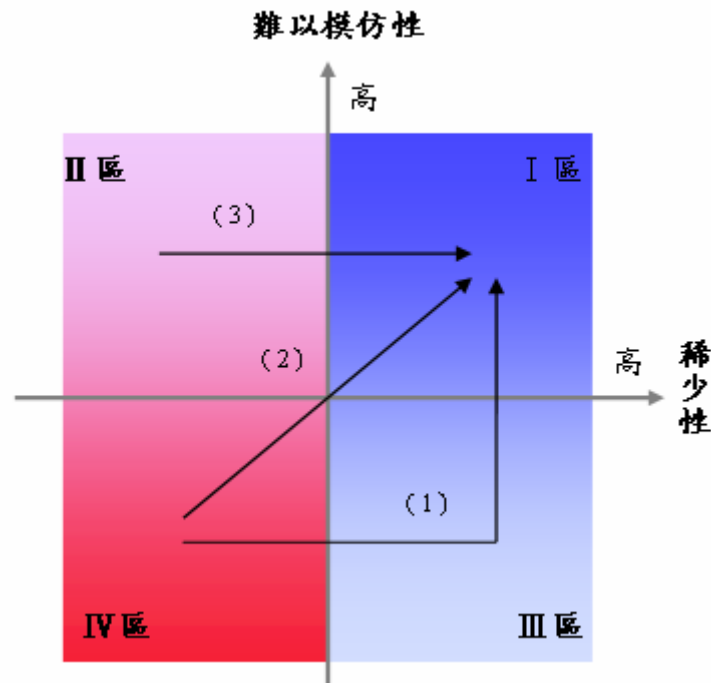


圖 5-2：進入藍海之途徑

本研究探討個案中的 Cirque du Soleil 與趨勢科技進入藍海的途徑，經由分析後認定為路徑(1)，他們的共同特性皆為小公司，因資源不足而向外獲取資源後再給予內化。換句話說，即先向外獲取資源的稀少性後再提升自身資源的難以模仿性，並且向外取得資源的原因大多是為了追求時效性以利於快速進入新市場。

而 Olympus、聯強國際皆採取路徑(2)的方式進入藍海，此類公司的共同特性為公司已創立一段時間，並且資源已足夠讓公司採取自行開發相關技術的方式進入藍海，在獲得資源的稀少性同時也逐漸建立資源的難以模仿性。

但 Kim 與 Mouborgne (2005) 認為沒有企業能永久地在藍海中遨遊，因為遲早會有人跟進，隨著時間的流逝使得企業喪失原先具有的

稀少性而進入「長期優勢（舊市場）」區中（圖 5-2 左上角）。本研究發現這些位於有難以模仿性但缺乏稀少性區域（圖 5-2 左上角）的企業，之前大多已有開創過藍海的經驗並擁有相關的經驗，或是具有良好名聲廣受消費者喜愛等，因此再醞釀下一波的藍海時將強烈依賴其具有難以模仿性的資源，例如任天堂的 Wii、台鹽綠迷雅膠原蛋白化妝品即採取路徑(3)的方式再次往藍海前進。

本研究在探討個案時發現若個案在增加稀少性的過程時已開始獲取相當大的利益時，將吸引大量的對手並且易被對手看進而跟進。例如在 Kim 與 Mouborgne（2005）的 QB House 個案中，該公司不提供洗頭服務只用 air wash 此機器來吸取髮屑、使用購票機減少人力、全新免洗的梳子與圍領巾等資源的稀少性跳脫一般美髮業成為「時間提供業」並開創出新藍海。但是因為缺乏相關保護行動，導致對手也開始添購這些器材。Barney（1991）曾論述資訊系統或機器等本身並無法帶給公司優勢，而隱藏其中的運用與管理知識才能帶給公司優勢，因為這些知識是無法輕易地藉由購買方式來獲得的，這也就是 QB House 為何只能創造出短暫優勢的原因。

## 二、 個案的橫向觀測

依據文獻可得知企業所描繪出的新價值曲線代表著一項新產品或服務的產生，並且一家企業在不同階段中可創造出不同的價值曲線，表 5-1 歸納本研究探討個案在創造藍海過程中所產生的產品與服務，並且經由分析後可得知一旦企業擁有持續性優勢並成功地進入藍

海，除了稀少性會隨時間而流逝外，其難以模仿性較不易完全喪失。

表 5-1 個案提供的商品/服務

Olympus	內視鏡
聯強國際	資訊通路
趨勢科技	伺服器防毒軟體
Cirque du Soleil	新型態的娛樂
任天堂	Wii
台鹽	綠迷雅膠原蛋白化妝品

接著比較本研究探討的個案其創造藍海商品所擁有的稀少性是如何獲得，由表 5-2 可以清楚發現企業可藉由自行建立或向外取得的方式獲得稀少性。Olympus 與聯強國際因本身已具有足夠的資源，因此可藉由自行建立方式產生對手尚未擁有的資源；趨勢科技與 Cirque du Soleil 在當時皆為小公司，資源不足故需藉由向外招攬人才或與其它公司策略聯盟等方式獲取稀少性資源；本研究中任天堂與台鹽的藍海策略行動，該創新的產品需依賴新的技術資源才能完成，故在缺乏該資源的情況下藉由向外獲取方式獲得資源。

表 5-2 稀少性獲得方式

Olympus	自行建立
聯強國際	自行建立
趨勢科技	與 Intel 策略聯盟
Cirque du Soleil	向外取得各領域的人才
任天堂	採用意法半導體的 MEMS
台鹽	與 BioCore 公司合作

在表 5-3 中可得知本研究探討之個案本身在進入藍海的過程中是如何獲得難以模仿性。Olympus、任天堂進入藍海的行動中皆採用路

徑(2)的方式進入藍海，因此在自我建立過程中將會同時建立稀少性與難以模仿性。同樣地，本研究又觀察到任天堂、台鹽強烈依賴原先已建立之難以模仿性。而 Cirque du Soleil、趨勢科技經由分析後，發現其採用路徑(1)進入藍海，因此並非藉由向先前提及個案在獲得稀少性的同時也獲得難以模仿性，而是在獲取稀少性資源後再藉由內部的開發的方式提升難以模仿性。例如 Cirque du Soleil 雖然向外部招募各領域的人才，但懂得激發個別的知識並結合成一齣創意十足的表演，使得競爭對手即使跟著招募相關領域的人才也無法獲得 Cirque du Soleil 所擁有的難以模仿性。總結來說，企業欲獲得資源難以模仿性則大多則需依賴公司內部的自行開發，很難像稀少性般能直接藉由向外獲取方式獲得。

表 5-3 難以模仿性獲得方式

Olympus	自行建立
聯強國際	自行建立
趨勢科技	自行建立
Cirque du Soleil	自行建立
任天堂	依賴原有
台鹽	依賴原有

本研究在每條企業進入藍海之途徑（圖 5-2），皆選取一個台灣個案與國外個案，來描述公司選擇走該路徑的情境。但本研究發現並不會因個案文化間的差異導致藍海途徑的選擇方式有所差異。

### 三、 小結

本研究發現進入藍海之企業其稀少性必定要非常高，才能跳脫競爭創造出新市場，若要維持一段長時間的優勢則需具備難以模仿性，

也就是提高進入障礙讓對手無法輕易模仿。換句話說，當看見了商機，評估自身資源與能力後，若本身已具備時可採取自行建立方式，但若自身的資源不足或無該項能力時可藉由向外獲得的方式取得稀少性資源，而要在藍海中持續遨遊一段時間則需要提升難以模仿性。

Kim 與 Mouborgne (2004) 認為技術並不是最重要的，藍海也不一定是藉由技術所驅使。的確，若單純只是在技術上鑽研，忽略了顧客需求與跳脫競爭的重要性時，仍無法躍進藍海之中。例如本研究個案中 Olympus、任天堂、聯強國際在進入藍海前，各自在該領域上相關技術開發僅能累積經驗而無法跳脫競爭。但技術開發並非為不重要的，例如聯強國際在資訊系統方面建設的前瞻性，是造就爾後一波又一波藍海的原動力。因此可得知技術能力的累積是需要耗費時間並且公司的領導者需具有獨特的視野與深刻瞭解趨勢所在，才能事先擁有建立該藍海商品所需之資源。若看見稍縱即逝的商機，但能力不足時，企業們會採用向外獲取的方式，以便能快速進入該市場，這也就是併購與策略聯盟等管理議題在這講求速度的時代如此熱門的緣故。

本研究經由第四章的六個個案中發現任何藍海的產生，並非以技術為出發點，而是以某種價值為出發點，為了實現此價值，必需藉助某種技術。換句話說，也就是價值創造在先，技術實現在後，企業要先會作夢並構思出可能的藍海後，再藉由技術實現夢想。最後，本研究要強調的是技術絕對佔有相當重要的地位，因為缺乏技術將使得價值創造無法實現。

## 第二節 研究限制

由於本研究屬於探索性研究並且涉及企業的策略議題，許多資料無法直接向高階主管或策略的擬定者直接取得，或因關係到公司內部敏感性資料使得資料不易取得與保留，故本研究僅能從報章雜誌、書籍、相關文獻、公司月刊等進行收集。但是次級資料的優點為一旦公開資料被取得，正確性將一再被檢測，故客觀性是可見的；若是訪談則可能因訪談者具有主觀的意見，而導致研究缺乏客觀性。故本研究限制為公開資訊的取得是有限的，可能因資訊正在形成或尚未被披露而無法獲得。並且本研究僅尋求在公開資訊中可獲得資料的個案探討，因此資料較為有限的個案無法明確的分析出其進入藍海之途徑為何，例如：yellow tail 為知名成功進入藍海之個案，但由於其資料有限，故本研究並無將此個案納入。

本研究以 Barney 的 VRIO 架構為基礎，本研究僅對於有價值資源作分析並且能成功進入藍海之個案較能善用其資源的情況下，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。

## 第三節 後續研究建議

- 一、本研究僅尋求在公開資訊中可獲得資料的個案探討，因此資料較為有限的個案，本研究並無納入討論，因為其難以明確分析出進入藍海之途徑為何。並且在越來越多資訊產生的情況下，勢必將有更多有趣的個案產生，建議後續研究者可在繼續分析新誕生之個案。
- 二、由於本研究僅探討成功進入藍海之個案，建議後續研究者可將失敗案例納入研究中，探討其資源上或是能力上的問題導致企業無功而返，



因而得到更多的啟發。

三、本研究首先由資源基礎理論之觀點提出一個二維架構，檢視企業是否能成功地躍入藍海，並藉由個案研究法探索企業進入藍海的途徑，建議後續研究者可以本論文為基礎，建立個案的衡量尺度，或歸納出什麼類型的公司適合走什麼樣的途徑。

四、本研究以 Barney 的 VRIO 架構為基礎，將 VRIO 架構中的價值性與組織開發問題此兩變數固定，僅以稀少性與難以模仿性建立二維之架構。故本研究僅以公司資源為探討的核心，但由於近年來組織能力等相關議題日益重要，因此本研究建議後續研究者可將組織開發問題納入為探討的重點。

五、本研究使用階段性的思維（stage view）來分析個案，觀察其某一策略行動的過程是從哪一區域移動至藍海區域，建議後續的研究者可藉由連續性的思維（process view）來研究此課題。