

## 台灣中小企業持久競爭優勢之研究

### Research on the Sustainable Competitive Advantages for Taiwan's Small and Medium Business

褚麗絹<sup>1</sup> 陳美莉<sup>2</sup>

#### 摘要

在現今競爭越發激烈的產業環境之中，適者生產、不適者淘汰的法則一直以來都不變，許多知名品牌或企業在無國界的競爭之下都悄悄熄燈，因此企業應該全方位的思考，將資源作有效的配置，以追求最大的利潤。本研究藉由市場導向、創新能力對持久競爭優勢影響的分析，並以創新能力為中介變項，來探討如何改善組織經營績效，進而增強企業之持久性競爭優勢。

本研究係以台灣中小企業為研究對象，採用問卷調查法作為研究工具，本研究採用問卷調查法，並運用 SPSS 軟體作為統計分析工具，進行研究假設之檢驗。研究結果發現，市場導向、創新能力、及持久競爭優勢間有顯著相關；市場導向對創新能力與持久競爭優勢有顯著的正向影響；創新能力對市場導向與持久競爭優勢間具有部分中介效果。

**關鍵詞：**市場導向、創新能力、持久競爭優勢

#### Abstract

In today's more extremely competition in the industrial environment, the production of the fittest, not those out of the law has always been the same, many well-known brands or companies under competition without borders are quietly shut down, so companies should think about the full range of the effective allocation of resources to pursuit of maximum profit. The subjects of the research include the correlation between the market-orientation, innovation capability and sustainable competitive advantage. It also explores if innovation capability could result in a media effect from the alternation between market orientation and sustainable competitive advantage commitment.

This study is based on small and medium enterprises in Taiwan as the research object, using the questionnaire as a research tool, this study used questionnaires and statistical analysis using SPSS software as a tool to carry out the research hypothesis testing. Study found that between market orientation, innovation, and sustainable competitive advantages are significantly correlated; market orientation has a significant positive effect on innovation

<sup>1</sup>南華大學企業管理學系 教授

<sup>2</sup>南華大學企業管理學系管理科學 碩士



capability and sustainable competitive advantage; innovation capacity of between market orientation and lasting competitive advantage partially mediated.

**Keywords:** Market Orientation, Innovation Capability, Sustainable Competitive Advantage

## 1. 緒論

為什麼世界名牌企業會犯錯誤？成功企業大企業的超級巨星們一個個企業都陷入 2007 金融海嘯，債信危機，中東戰局動盪不安及中國大陸經濟走緩之下也吹上熄燈號或惡性倒閉的窘狀。即使中央銀行或政府注入巨額資金也無法阻止金融危機的爆發，接著金融危機在 2008 年 9 月開始失控，並導致多間大型企業機構倒閉或政府接管並引發經濟大衰退。面對這些百年企業持續以創新為宗旨可是在快速環境變遷之下產業外移，消費者喜好速度隨著 e 化其生命週期急遽縮短的衝擊之下，名牌大企業陷入困境多半怪罪於經濟不景氣員工怠惰等而且束手無策。企業如何滿足客戶的需求及知識管理的需求透過創新策略之擬訂，多方面的探討有效的以市場需求為依據提產品創新，以提升技術能力進而經營上達到的全面性境界追求利益創造企業競爭優勢，是企業界與學術界關注的焦點。

因此，本研究以台灣中小企業為對象，分析企業市場導向、創新能力及持久競爭優勢之關聯性，並探討創新能力，是否在市場導向及持久競爭間產生中介效果。

## 2. 文獻探討與研究假設

本章將針對市場導向、創業能力、持久競爭優勢等研究變項進行文獻回顧，了解其理論意涵與變項間關係，同時針對相關爭議進行討論並建立本研究的各項假設。

### 2.1 市場導向

學者 Peter F Drucker (1982)曾說過，一個公司的主要責任是提供商品或服務給他的顧客。獲利並不是公司的目標，但卻是永續經營的必要條件！一個高市場導向的企業通常比低市場導向的企業具有較佳的市場敏感度及顧客聯結力，這種能力往往為這些企業換取最佳利潤。

市場導向是一種資源，市場導向不僅有助於競爭優勢，而且還是持久的競爭優勢。Webster (1992)說過，在某種程度上顧客有最後的決定權。

Kohli and Jaworski (1990)是最早提出市場導向完整觀念性架構之學者，其指出市場導向是以顧客為中心的行銷活動，且此種市場導向的行銷活動是透過跨部門的協調運作，為組織創造獲利能力。歸納言之，市場導向的行銷活動即是一種市場資訊情報的產生、傳播與回應的資訊處理過程。因此，Kohli and Jaworski (1990)所提出的市場導向被視為是屬於資訊處理的行為觀點。此外，Narver and Slater (1990)認為市場導向企業透過顧客導向、競爭者導向與跨功能部門的協調的關注與重視，可為企業本身建立持久的競



爭優勢，因此，其所提出的市場導向觀念被視為屬於一種組織文化來提升經營績效的觀點。

本研究採用 Narver and Slater (1990)觀點的三個行為顧客導向、競爭者導向、組織情報探討企業長期的利潤與顧客間的互利關係，以 Kohli and Jaworski (1990)是最早提出市場導向完整觀念性架構之學者量表。

## 2.2 創新能力

在面臨全球化的競爭環境趨勢下，企業亦逐漸瞭解到除了品質與成本效益之外，品牌、創意、智慧財產等的創新亦將帶來更多的附加價值，而在知識經濟時代，「創新」更是企業提升競爭力的關鍵因素(Hitt, Hoskisson and Kim., 1997; Tidd, 2001)。Tran (2006)認為，創新普遍被接受讓公司在未來成長與生存的關鍵(Wan et al., 2005; Ancona & Caldwell, 1987)。因此，創新變成是公司生存及提升競爭力的決定因素創新往往被視為一個過程，是偶發事件，它是一種軟實力可以建立其他能力的基礎上，可以幫助組織在任何環境中保持領先地位。因此，它是唯一的快速變化，通過創新保持領先的環境中。但創新能力似乎是一個相當棘手議題，組織需要翻新要獨特保持差異性，但若創新天馬行空無法落實，其績效將無法達到預期的效果，但不創新墨守成規的風險比創新的風險高很多，所以創新，理想，投入資源放手一搏才能回應環境的變遷達到持久的競爭優勢。

產品創新是指將新型態的產品引進市場(Betz, 2003)，使公司跨越競爭，創造進入障礙，建立領導地位，開闢新的銷售通路並爭取新客戶，以改善市場地位。流程創新是創造或改善生產、服務或管理經營的方法。Zhuang et al. (1999)指出，流程創新是改變公司最終產品生產方法或服務透過傳播或採用創新的發展。

Drucker (1985)指出，企業維持競爭優勢的兩個要素為：行銷和創新。Fuchs, Miller and Whitney (2000)指出，創新能力是一種高度整合的能耐，也就是用這種能耐去塑造及管理多樣能力。Benn and Danny (2001)認為，組織程序中的創新能力具有整合。Burgelman, Kosnik and Poel (1998)以五個構面來查核公司的創新能力，並指出創新能力與新產品開發績效有相關，分別為：1.資源的運用與配置；2.瞭解競爭者的創新策略與相關產業的演進；3.瞭解公司的技術環境；4.公司結構與文化的涵養；5.公司的策略管理空間。面對環境的快速變動，組織的創新能力乃成為維持其持續競爭優勢的重要因素。

## 2.3 持久競爭優勢

持久競爭力是指在競爭性市場中一個企業內部與外部各種資源之間的均衡和協調，具有的能夠持續地比其他企業更有效地向市場(消費者，包括生產性消費者)提供產品或服務，並獲得贏利和自身發展的綜合素質。

企業可持續競爭力是應該是以可預見的未來作為時間跨度的，企業要統籌兼顧，企業競爭力所涉及的產業，是競爭的和開放的市場，企業競爭體現在消費者價值(市場占有和消費者滿意)和企業自身利益，企業可持續競爭力決定了企業的長期存在狀態。

根據中小企業自身特點看，小企業從創立到發展成為大企業之前，主要障礙有戰略問題、管理轉型問題和沒有核心競爭力問題。那麼，中小企業解決這些問題，並取得持



續競爭優勢的措施有：整合企業資源、企業創新、建立學習型組織、培育企業核心競爭。

## 2.4 研究變項間之關聯性

相關研究結果發現，「市場導向」與「創新能力」兩者變項成為顯著的相關性部分，廖述賢、張文榮(2010)指出市場導向與創新能力存在正向關係。

因此，本研究提出以下假設：

根據前述之研究變項關聯性分析本研究提出以下假設：

假設 1：市場導向、創新能力與持久競爭優勢有顯著相關。

假設 2：市場導向對與創新能力與持久競爭優勢有顯著的正向影響。

假設 3：創新能力於市場導向與持久競爭優勢間具有中介效果。

## 3. 研究設計

本研究旨在探討市場導向、創業能力與持久競爭優勢之間的關聯性，以下分別就研究架構、研究對象、研究變項之操作性定義及問卷設計等，依序說明於後。

### 3.1 研究架構

本研究依據多位學者之研究論述，以市場導向、創新能力與持久競爭力為研究架構，主要目的在探討各變項之關聯性，包含創新能力於市場導向與持久競爭優勢之中介效果檢定，研究架構如圖 1 所示。

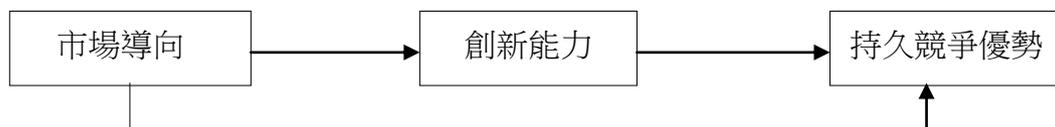


圖 1 研究架構圖

### 3.2 研究對象及調查方式

本研究以台灣中小企業製造業為對象進行問卷調查，經以 560 人為調查數發放問卷，共計回收 146 份，回收率 26%，其中有效問卷 146 份。

### 3.3 研究變項之操作型定義及測量

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計為確保實證研究測量工具的效度及信度，儘量採用國外現有文獻以發展出來的量表，再根據本研究的目的加以修改，依據各變項之操作型定義設計適當的題項。評量尺度為李克特式(Likert)加總尺度法的七點式量表，由「非常不同意」到「非常同意」，分別給予 1 至 7 的分數，分數愈高代表受試者於各構面感受程度愈高，分數愈低則反之，以不記名方式施測。各變項之操作型定義及測量工具說明如下：



### 3.3.1 市場導向操作型定義及測量工具

本研究市場導向將定義為指出市場導向是以顧客為中心的行銷活動，且此種市場導向的行銷活動是透過跨部門的協調運作，為組織創造獲利能力。參考學者 Narver and Slater (1990)觀點的三個行為顧客導向、競爭者導向、組織情報，探討企業長期的利潤與顧客間的互利關係，以 Kohli and Jaworski (1990)學者量表發展出本研究問卷之題項，題項共計 11 題。

### 3.3.2 創新能力之操作型定義及測量工具

創新能力是一種高度整合的能耐，也就是用這種能耐去塑造及管理多樣能力；Benn and Danny (2001)認為組織程序中的創新能力具有整合力，創新是前所未有的創造，新觀念的產生到推行，產品的產生透過新技術的流程與資源到推出市場，滿足顧客的需求。

本研究參考多位國外學者提出的創新能力，產品創新是創造顧客認為更有價值的產品以增加公司訂價的選擇，流程創新是降低成本而創造價值而這兩者是競爭優勢的最佳基石。依此分為兩構面：產品創新與流程創新，發展出本研究問卷之題項，題項共計 9 題。

### 3.3.3 持久競爭優勢之操作型定義及測量工具

Hofer and Schendel (1978)將持續競爭優勢定義為企業特有的，針對競爭對手發掘的，能給企業帶來持續的超越競爭對手的能力。

參考 Porter (1985)的論點，本研究認為競爭優勢持久性的達成需要優勢本身能抗拒競爭者的行為，主張以成本領導策略和差異化策略來建構競爭優勢，並透過價值創造，進而長期擁有其獨特且優越的競爭地位，並將持久競爭優勢分為全面成本領導策略、差異化策略，集中化策略三個構面，發展出本研究問卷之題項，題項共計 14 題。

## 4. 研究實證結果與分析

驗證本研究之研究架設是否成立，同時說明各項統計分析結果，並結合實務經驗加以解釋。

### 4.1 量表之信度與效度

本研究採用 Kaiser (1974)之論述，以取樣適切性量數(英譯，簡稱 KMO)值之大小，作為是否適合因素分析之判斷依據，KMO 值愈大，且達顯著水準( $P < 0.05$ )時，代表變項的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。分析結果發現，各量表之 KMO 值均高於 0.8，代表因素分析的適合性良好，故適合做因素分析檢定。本研究之因素分析是以主成分分析法萃取特徵值大於 1 的因素，再以最大變異法(Varimax Method)，進行直交轉軸(Orthogonal Rotation)，以獲得轉軸後之因素負荷量，Hair (1998)指出因素負荷量 0.50 以上可視為非常重要的變項，故本研究 0.50 作為各因素的選取標準。而累積解釋變異量主要是說明因素分析所萃取的因素，能夠解釋整體變項的能力。分析結果顯示，市場導向



的累積解釋變異量為 57.95%、創新能力為 73.69%、持久競爭優勢 70.38%，故本研究問卷之效度良好。至於信度分析部分，本研究則以 Cronbach's  $\alpha$  值進行量測， $\alpha$  值大於 0.7 者表示該量表的內部一致性和同質性相當良好。經信度分析結果顯示，市場導向的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.93、創新能力的  $\alpha$  值為 0.96、組織學習的  $\alpha$  值為 0.94，持久競爭優勢的  $\alpha$  值為 0.94 即各量表均有良好之信度。

#### 4.2 相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析方法探討市場導向、創新能力與持久競爭優勢等變項彼此間之關係。分析結果如表 1 所示，均呈現極顯著正相關，表示較高的市場導向及創新能力企業，則其持久競爭優勢也相對的較好。

表 1 市場導向、創新能力與持久競爭優勢之相關分析

相關係數	市場導向	創新能力	持久競爭優勢
市場導向	1		
創新能力	0.622(***)	1	
持久競爭優勢	0.536(***)	0.841(***)	1

註：\*\*\*表  $P < 0.001$ ，為極顯著相關。

#### 4.3 迴歸分析

針對市場導向、創新能力與持久競爭優勢進行迴歸分析，以驗證兩兩變項間的相互影響。分析結果如表 2 所示，市場導向對創新能力、市場導向對持久競爭優勢、創新能力對具持久競爭優勢有顯著的正向影響。

表 2 市場導向、創新能力與持久競爭優勢進行迴歸分析

迴歸係數	$\beta$ 值	$R^2$ 值	調整後 $R^2$ 值	F 值	Sig.
市場導向對創新能力	0.703***	0.494	0.490	139.337	0.000
市場導向對持久競爭優勢	0.644***	0.415	0.411	101.344	0.000
創新能力對持久競爭優勢	0.862***	0.743	0.741	413.388	0.000

註：\*\*\*表  $P < 0.001$ ，為極顯著影響。

#### 4.4 創新能力於市場導向與持久競爭優勢間之中介效果檢驗

根據 Baron and Kenny (1986)的論點，檢驗的方法包括三個步驟：第一步驟，自變項對中介變項之迴歸分析，但不包括依變項；第二步驟，自變項對依變項之迴歸分析，中介變項對依變項之迴歸分析；第三步驟，自變項與中介變項同時對依變項之迴歸分析。

表 2 為創新能力於與市場導向與持久競爭優勢間是否存在中介效果之檢驗，模式 1 分析結果顯示，對市場導向創新能力之迴歸係數  $\beta = 0.703 (P < 0.001)$ ，表示市場導向對創新能力有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，市場導向對持久競爭優勢之迴歸係數  $\beta = 0.644 (P < 0.001)$ ，表



示市場導向對持久競爭優勢間有顯著的正向影響；創新能力對持久競爭優勢之迴歸係數 $\beta=0.862(P<0.001)$ ，表示創新能力對持久競爭優勢亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，市場導向與創新能力對持久競爭優勢分析後，其迴歸係數 $\beta$ 值分別為 0.076 及 0.081，兩者 P 值皆小於 0.001，其 F 值皆達顯著水準；市場導向對專持久競爭優勢有顯著的正向影響，自變項市場導向與依變項持久競爭優勢之關係會因為中介變項創新能力的加入而減弱但仍呈現顯著，所以本研究之創新能力於與市場導向持久競爭優勢間有部分中介效果，即市場導向除了直接對持久競爭優勢有所影響，亦會透過組創新能力對持久競爭優勢產生影響。

表 3 創新能力於市場導向與持久競爭優勢間之中介效果分析

依變數 自變數	模式 1	模式 2		模式 3
	創新能力	持久競爭優勢	持久競爭優勢	持久競爭優勢
市場導向	0.703***	0.644***	--	0.076***
創新能力	--	--	0.862***	0.081***
R <sup>2</sup> 值	0.494	0.415	0.743	0.746
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.490	0.411	0.741	0.742
F 值	139.337***	101.344***	413.388***	208.428***

註：\*\*\*表 P<0.001，為極顯著影響。

## 5. 結論與建議

以下就本研究之主要發現與歸納成結論，並據以提出建議供台灣中小企業經理人參考創造獲利獲得持久的競爭優勢。

### 5.1 結論

透過實證資料的蒐集與分析，驗證台灣中小企業產業應積極推動市場導向策略使得企業可於由市場導向、創新的能力取得持久的競爭優勢，增強企業在國際間的體質，在學術界與實務方面有助於了解變數間互動關係及執行創新時的遵循方向，在未來的市場中保持不敗，才能具備持久的競爭優勢。

本研究證實之結果歸納如下：

1. 市場導向對創新能力有顯著的正向影響間均呈現顯著正相關。此結果顯示，市場導向、創新能力與持久的競爭優勢這三個變項彼此之間都有關聯性；當市場導向愈高時，對於創新能力的認同度也相對較高，而持續的競爭優勢也有較佳的利潤取得持久競爭優勢。
2. 市場導向、創新能力與持久的競爭優勢均呈現顯著影響。此結果顯示，組織若能在顧客至上、迅速回應競爭者間則會直接正面影響持久的競爭優勢，經過創新的過程加速，以提升彼此的競爭優勢。
3. 創新能力於與市場導向持久的競爭優勢具有部分中介效果。此結果顯示，市場導向



除了直接影響持久的競爭優勢，也會透過創新能力對持久的競爭優勢產生部分影響。

本研究證實了創新能力在市場導向與持久的競爭優勢具有中介效果，此結果與過去的結論一致。

## 5.2 建議

依據實證分析所得的結論，提供以下建議：

近年來，氣候變遷、空氣、水資源、土壤污染以及生物多樣性的爭論已在環境與企業管理領域中爭論不休，企業對環境所造成的影響一直以來是大眾關注的焦點。因此，除了環保非營利組織紛紛成立外，環境保護的意識也已經在國際間成為一股思想潮流與訴求，「綠色創新」儘管談得很熱門，但真正把「綠色」納入設計思考的企業並不多，然而當企業與環境問題日益密切下，環境管理系統已然成為企業的新生產典範，組織本身如何與環境管理系統磨合進而提昇組織的競爭優勢與績效乃是當前企業所面臨的重要議題。綠色創新產品、綠色流程打造節能減碳的環境，是未來的持久競爭優勢，也是未來重要的研究課題。



## 參考文獻

1. 謝龍發(2001),「企業競爭策略與創新領域配適對企業競爭力之相關研究」, 中原大學碩士論文。
2. 吳應宇、路雲(2003),「論企業可持續競爭能力」, 187 頁。
3. 楊宗儒(2007),「市場導向、創業導向、產品創新與組織績效間關係」, 東華大學企業管理研究所博士論文。
4. 杜俊和、沈慶龍、曾俊容(2007),「企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢影響之研究」, 美和技術學院學報, 第二十六卷第二期, 54 頁。
5. 陳秀玲譯, Peter Drucker 著(2001),「克拉克精選: 個人篇」, 臺北: 天下文化。
6. 張文榮(2010),「市場導向、創新能力、行銷能力與經營績效」, 商略學報, 第二卷第二期, 87-107 頁。
7. Betz, Frederick (2003), *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*, New York: Wiley Interscience.
8. Burgelman, R. A., Kosnik, T. J. & Poel, M. (1998), *Toward an Innovation Capabilities Audit Framework*, in Burgelman, R. A. and Maidique, M. A. eds., *Strategic Management of Technology and Innovation*, IL: Irwin.
9. Chang, S. C. & Lee, M. S. (2007), “The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan,” *The Business Review*, 7(1), pp.295-301.
10. Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D. and Whitney, J. O. (2000), “Strategic Integration: Comparing in The Age of Capabilities,” *California Management Review*, 42(3), pp.118-147.
11. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed., NJ: Prentice-Hall.
12. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997), “International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms,” *Academy of Management Journal*, 10(5), pp.399-411.
13. Hofer, C. W. & Shendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Minnesota: West Publishing Co.
14. Kaiser, H. F. (1974), “An Index of Factorial Simplicity,” *Psychometrika*, 39(1), pp.31-36
15. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54(2), pp.1-18
16. J Mu, G Peng, DL MacLachlan - Technovation, (2009), “Effect of Risk Management Strategy on NPD Performance,” *Technovation*, 29, pp.170-180.
17. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(4), pp.20-35.



18. Tran, T. T. (2006), “A Conceptual Model of Learning Culture and Innovation Schema,” *Competition Forum*, 4(1), ABI/INFORM Global, pp.116-124.
19. Wan, D., Ong, C. H. & Lee, F. (2005), “Determinants of Firm Innovation in Singapore,” *Technovation*, 25 (3), pp.261-268.
20. Webster Jr, F. E. (1992). “The changing role of marketing in the corporation,” *Journal of marketing*, 56(4).
21. Weerawardena, J., O’Cass, A. & Julian, C. (2006), “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance,” *Journal of Business Research*, 59 (1), pp.37-45
22. Zhuang, L., Williamson, D., Carter, M. (1999), “Innovate or Liquidate- Are All Organizations Convinced? A Two Phased Study into the Innovation Process,” *Management Decision*, 37 (1), pp.57-71

