

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

杜俊和*、沈慶龍**、曾俊容***

摘要

近年來甚多文獻指出企業藉由實施知識管理來協助適應日新月異的經營環境、改善組織經營績效和維持持久性競爭優勢；且在全球化競爭的趨勢中，企業策略不僅攸關企業的成功與失敗，更是主導知識管理策略的運作。因而當企業依據特有的資源和能力制定經營策略時，可納入權變決策模式以獲致最適合的策略。本研究藉由層級迴歸分析，針對製造業、服務業、金融業共 165 家公司發放 1000 份調查問卷，經有效回收 509 份進行統計檢定，目的在於探討不同的企業策略集群類型與知識管理類型之適配模式，及其對持久性競爭優勢的影響。結果顯示，持久性競爭優勢來自於不同的適配模式，亦即內化與低成本前瞻者、結合化與低成本防衛者、外化與差異化防衛者三種適配模式均分別對持久性競爭優勢產生顯著的正向影響，而共同化與差異化前瞻者則仍有待進一步探討。

關鍵字：企業策略類型、知識管理類型、持久性競爭優勢、權變理論

*美和科技學院企業管理系助理教授

**國立屏東科技大學企業管理系副教授

***國立屏東科技大學企業管理系助理研究員

壹、前言

企業根據特有的資源和能力制定經營策略，為獲利的最主要來源(Grant, 1991); Drucker(1993)認為知識是唯一有意義的一項資源; Nonaka & Takeuchi(1995)將知識視為一種策略性的資產與創造競爭優勢的主要來源; Hansen et al.(1999)指出單獨進行知識管理的企業可能無法享受知識管理的好處，並主張競爭策略主導知識管理策略; Zack(1999)則透過實證研究指出影響知識管理最重的因素乃是企業策略; Kerin et al. (2005)在探討競爭策略時更指出從純競爭到壟斷性競爭、需求大於供給的市場狀況、與獨占四種連續性的基本競爭型態中，分別根據其特有的資源和能力而有不同的操作模式。故而，透過權變的觀點，探討企業如何運用不同類型的競爭策略和選用不同的知識管理類型，以獲致競爭優勢持久性是為相當重要的課題。

持久性競爭優勢是每一個競爭策略的目標。Coyne(1986)指出企業策略決定一個企業的全部或是獲致持久性競爭優勢的地位; Porter(1985)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; Penrose(1959)、Rumelt(1984)和Wernerfelt(1984)等人則強調公司特殊的能力與資源是績效的基本決定要素; Grant(1996)強調知識是企業最重要的策略性資源。換言之，企業獲致持久性競爭優勢的最主要策略之一，是來自於內部累積更多、更完全的知識與應用知識。

知識管理議題日益受到重視，使得相關的研討也越來越熱絡(Davenport et al., 1998)，然而目前學術界及企業界的研究方向都僅著重於建構和運用資訊科技、電腦網路等工具和技術，或用以增進知識流通與擴散的效率，或提供組織成員與內外環境聯繫的管道(Hedlund, 1994)。卻仍然缺乏一套系統化的架構與作法，更無深入研究企業如何根據特有的資源和能力以制定經營策略進而主導知識管理策略，或探討企業策略與知識管理適配模式的相關主題，並藉以瞭解兩者之適配模式對持久性競爭優勢的影響。

文獻指出以探討知識管理類型的分類和競爭優勢關係者，有：以內隱性和外顯性為分類準則的 Hansen et al.(1999)、Nonaka & Takeuchi(1995)、Schulz & Jobe(2001)等; Earl(2001)以技術特性、商業導向及行為模式為分類準則; Davenport & Prusak(1998)、Zack(1999)等人則以知識庫延展性和使用性為分類準則。此外，無論是競爭策略觀點、資源基礎觀點或是動態能力觀點，其知識管理的類型中並沒有理想型態、或是放諸四海皆準、或是能一體適用的。雖然 Fernandez & Sabherwal(2001)在甘迺迪太空中心的實證研究，其探討組織任務特性與知識管理類型之連結關係，乃是以權變的觀點探討組織知識管理類型的標竿典範; 然而，從以往文獻中發現無論是 Fernandez 等人或是其他研究者卻未曾對影響企業效能的經營策略與知識管理併同思考，尤其是在權變架構下探討兩者之適配模式及其對持久性競爭優勢的影響。

由於經營環境的快速變化使許多組織希望可以藉著知識管理途徑，來幫助企業適應日新月異的經營環境，進一步達成改善組織經營績效的目標與維持競爭優勢持久性。因此，本研究將以企業策略類型和知識管理類型為探討方向，目的在於藉由不同構面的探討，以尋找能夠創造與維持持久性競爭優勢的最佳適配模式，冀望有效提昇策略執行力與知識管理的效能，並增加企業獲利能力。具體而言，本研究目的在於：

- 一、探討企業策略類型對持久性競爭優勢之影響。
- 二、探討知識管理類型對持久性競爭優勢之影響。
- 三、探討企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢之影響。

貳、文獻探討

本節乃藉由文獻回顧以探討權變理論下之企業經營策略和知識管理類型之適配模式，及其對持久性競爭優勢的相關意涵。

一、權變理論(Contingency Theory)

Pennings(1992)指出權變即是一件事需要視另外一件事而定。Nadler & Tushman (1986)論述適配(Fit)是用來衡量一個組織內各種策略及政策組合在一起時的適合程度，乃是權變理論中最核心概念。Ponser(1992)針對企業內工作價值的實證研究指出員工與企業之間工作價值觀的適配性，將有助於員工承諾、士氣與生產力，並會提高企業整體的績效。

Goodhue & Thompson(1995)認為科技影響績效，強調科技必須對其所支援的任務特質有高度的適配性，工作績效才會提升。

企業的行銷組織特性與策略類型之間的適配模式被視為乃是提昇高績效的最佳典範(Miles & Snow, 1994 ; Porter, 1996)。Vorhies & Morgan(2003)據此進一步探討行銷組織特性與策略類型的適配程度對行銷績效的關係乃具有正向影響。

此外，以探討權變領導為主軸者，有費德勒的權變領導理論、赫塞與布蘭恰德的情境領導理論、豪斯的「路徑-目標」理論、以及佛洛姆與葉頓的參與性權變理論，上述文獻皆指出領導形式會隨不同領導情境而異(Robbins & Coulter, 2004)，進而達成組織目標。再者，Sillince(2005)提倡結構權變理論的要義更認為企業結構與內、外部情境之適配程度可以獲致高組織績效。綜合文獻回顧，本研究將權變理論的主要觀點歸納為：

- (一) 沒有四海皆準的組織間關係法則存在。
- (二) 適當的組織與關係組合不只一種。
- (三) 組織與環境間關係是調適的結果。
- (四) 特定環境對組織行動具有關鍵性影響。
- (五) 組織的自我調整性。
- (六) 企業策略和知識管理的最佳適配模式可建立和維持持久性競爭優勢。

二、知識管理(Knowledge Management)

Nonaka(1994)將知識定義為一種有價值的智慧結晶，可以用資訊、經驗心得、抽象觀念、標準作業程序、系統化檔案、具體的技術等方式呈現；Nonaka在1995年更進一步指出知識是正確的真實信念(Justified True Belief)，是動態的、不穩定的、具相關性的，而且是因人而異的信念；亦即知識是多層次的且為多元的構面，更是充滿經驗、判斷、直覺和價值的資訊(許士軍，2003)。

知識在企業活動中是唯一具有最高報酬率的投資，是組織中最核心的資產，也是競爭優勢的來源(Devenport & Pursak, 1998；Grant, 1991)；Drucker(1993)主張知識並不是和人力、資本或土地並列為製造資源之一，而是唯一有意義的一項資源，而管理的精髓就是使知識產生作用，也就是有系統地、有組織地運用知識去創造新的知識，而獲致競爭優勢。

關於知識及知識管理的研究，大多數學者(Howells, 1996；Hedlund, 1994；Nonaka & Takeuchi, 1995)都將知識區分為內隱性知識(Tacit Knowledge)與外顯性知識(Explicit Knowledge)兩種。內隱性知識屬於個人的、主觀的，與特別的情境有關，也比較難以形式化與口語化，因而不易傳遞或分享，但在個人或組織等各個層級中，則可以透過個人的經驗、印象、習慣、或熟練的技巧等方式呈現出來；外顯性知識則是指可以用形式化、制度化加以捕捉的概念，故具有語言性與結構性，亦可以容易地進行符碼化及檔案化以利知識的傳遞與分享。

勤業管理顧問公司(2000)闡述知識的意涵為將一個有用的資料轉化為知識進而成為智慧，以做為公司的智慧資本(Intellectual Capital)，並用價值性來評論資料、資訊、知識與智慧之關係架構。他們同時指出知識管理並不只是要管理知識，而是要促使個人或組織在工作時應用智慧。換言之，知識管理即是透過所見、所知和萃取資訊的過程來瞭解事物，並將資訊轉為知識的一個過程(Maglitta, 1996)，亦即透過尋找和分類現有知識以產生新知識或組合知識創造另外知識，是為知識管理最主要的意涵。

三、知識管理的類型(Knowledge Management Modes)

關於知識管理構面探討，許多學者均依其旨趣，分別從不同的方向來進行研究。Nonaka & Takeuchi(1995)提倡由內隱知識與外顯知識持續互動而產生的四階段模式—共同化、外化、結合化、內化，可分別產生共鳴的知識、觀念性知識、系統化知識與操作性知識，說明如下：

- (一) 共同化(Socialization)：指組織成員間內隱知識的移轉，透過彼此的經驗分享而達到創造知識的過程，是一種內隱到內隱的程序。知識共同化經常由設立互動的「範圍」開始，這個範圍促進成員經驗和心智模式的分享。
- (二) 外化(Externalization)：指將內隱知識明白表示為外顯知識的過程，主要透過隱喻、類比等方式將觀念表達出來，是一種內隱到外顯的程序。透過將內隱知識明白表達為容易瞭解的形式以傳遞與他人，通常由「對話或集體思考」開始，利用適當的隱喻或類比，協助成員說出難以溝

通的內隱知識。

(三) 結合化(Combination)：指將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，是一種外顯到外顯的過程。知識結合化的知識轉換涉及結合不同的外顯知識體系，其用途在於結合新創造的與現存的知識，使它們具體化為新的產品、服務或管理系統。

(四) 內化(Internalization)：當外顯知識在組織內部流通以後，組織成員將這些知識加以內化而變成個人的內隱知識，是一種外顯到內隱的過程，與邊做邊學息息相關。且當經驗透過共同化、外化與結合化，進一步內化到個人的內隱知識時，即成為有價值的資產。

其他學者，如 Hansen et al.(1999)從實務管理中，以知識的儲存及分享方式將知識管理類型，區分為以電腦技術為中心的系統化策略(顯性策略)與注重內隱溝通的個人化策略(隱性策略)。系統化策略著重在外顯知識的取得、整理、收集與儲存，並透過這些存放於資訊硬體的知識，組織成員可輕易地、即時地擷取使用，以達到知識重複使用的經濟規模，充分發揮知識分享所帶來的槓桿效果。個人化策略把焦點放在員工內隱知識的分享上，透過某些機制的建立或資訊技術的運用使組織成員彼此成為一個以人為軸心的知識分享網路，當組織成員有新知識的需求時，可即時從其他成員獲得知識的支援。

Earl(2001)透過探索性的個案研究，經由深度訪談、座談會及次級資料的分析，以策略性的觀點，並根據組織的特性、科技、行為與經濟方面的差異，提出組織適用的知識管理類型，其綜合歸納出知識管理的三個學派為：技術專家學派、經濟學派及行為學派，並進一步細分為七種知識策略管理類型。每一類型分別從：關注焦點、目標、單位、成功要素及哲學觀點加以描述。技術專家學派主要注重於資訊科技的應用；經濟學派為商業導向，強調對知識及智慧資本的開發和應用以產生收入；行為學派認為知識即是資源，並關注於更積極主動的管理以達成知識的創新、分享與應用。Earl 認為每一個學派代表一種理想的類型，然而彼此間並無優、劣之分別；各類型之間也非互斥的；且每一類型，代表一種導向與不同的組織介入方式。

Alvesson & Karreman(2001)以互動的媒介及管理介入模式兩個構面，將知識管理類型分為四類：延伸的圖書館、社群、規範性控制、制式化藍圖。其中，互動的媒介分為技術結構的與社會的；前者關注於資訊科技的應用及資訊的處理，偏重於透過電腦的工具達成知識管理的充份開發利用；後者則強調透過活躍的網路建構以獲致豐富的人際對話與蘊成見識，知識管理的重心則注焦於新知識的探索。管理的介入模式則分為協調式與控制式，前者意指管理者較少介入其成員的工作，此往往係因部門的工作特質，屬於專業技術類型，管理者主要的功能，在於溝通、協調與支援；後者則指管理者較深的介入，此包括對其成員，在工作上的指導、監督與評鑑，係扮演主動且具影響力的角色。此外，根據國內外不同的學者所提出的知識管理類型及分類準則，摘錄如表 1：

表 1 知識管理類型彙集表

學者	分類準則	知識管理類型
Nonaka & Takeuchi (1995)	內隱性/外顯性	共同化、外化、內化、結合化
Bierly & Chakrabarti (1996)	知識庫延展性/學習特性	探險者、利用者、獨行俠、創新者
Papows (1998)	任務特性	個人層次、工作群組層次、企業內部整合層次、企業向外延伸層次
Hansen et al. (1999)	內隱性/外顯性	編碼化或系統化、個人化
Davenport & Prusak (1998)	知識庫延展性/使用性	知識的寶庫、知識的取得與移轉、知識環境、具有多重性的計畫
Zack (1999)	知識庫延展性/使用性	激進、保守
譚大純、汪昭芬 (2001)	知識屬性	創新典範、全面取經、知識紮根、見賢思齊
Alvesson & Karreman (2001)	IT的使用性/管理介入特性	社群、規範性的控制、延伸的圖書館、制式化的藍圖
Earl (2001)	技術特性/商業導向/行為模式	系統的、製圖的、工程的、商業的、組織的、空間的、策略的
Schulz & Jobe (2001)	內隱性/外顯性	編碼化、隱性化、集中化、非集中化
Choi & Lee (2003)	行為模式	系統導向、人員導向、動態型、被動型
王啓倫 (2004)	行為模式	集中式、平衡式、動態式

資料來源：本研究整理

雖然學者對於知識管理類型的分類和用詞眾多，但在分歧中仍有部份共通性。因此，本研究乃根據 Nonaka & Takeuchi(1995)知識管理類型為分類之衡量依據。

四、企業策略的類型(Business Strategy Typology)

企業策略亦稱經營策略或是競爭策略，是企業在追求組織目標時，對於界定組織與環境的關係、以及為適應環境挑戰所採取的因應措施。策略的目的在於有效地運用資源，建構一套整體的思考(吳思華，1996)，尤其是面對目前競爭激烈的環境，應如何盱衡全局，並根據人、事、時、地、物勾勒出未來發展的整體藍圖。

企業策略由組織的最高層級所擬訂，屬於長期的時間幅度，涉及組織的大方向，與企業的使命宣言有關(Rue & Byars, 2000)。不同的企業由於面臨的內、外在因素及內部擁有的資源與能力都不盡相同，因此所發展出來的策略就有許多

種。Ansoff(1957)根據產品與市場的新舊範疇將企業策略分類為市場滲透策略、市場開發策略、產品開發策略、多角化策略。

Miles & Snow(1978)以組織適應性的觀點提出四種企業策略型態，為防禦者、前瞻者、分析者及反應者，如表2說明。

表 2 Miles & Snow 的企業策略型態

策略型態	特性說明
防禦者 (Defender)	保護既有的市場佔有率。
前瞻者 (Prospector)	追求未來的市場佔有率。
分析者 (Analyzer)	選擇正確的產品、服務、客戶和市場範圍。
反應者 (Reactor)	依市場環境的變化，只作因應措施。

資料來源：本研究整理

Porter(1980)主張一般化事業競爭策略理論，包含全面成本領導策略、差異化策略、集中策略，並指出每種策略的有效性取決於企業的核心資源與能力、以及產業環境的機會和威脅。

Ruekert & Walker(1987)綜合Porter(1980, 1985)的競爭優勢策略類型與Miles & Snow(1978)的企業策略類型而提出企業策略綜合類型理論，其論點與架構模型乃築基於廣泛性與組織權變之基礎，能為一般企業經營策略所適用，並根據產品／市場發展的強度與競爭優勢的基礎兩個構面發展成前瞻者策略、低成本防衛者策略、差異化防衛者策略。

此外，Best(2005)提出基於知識程度的競爭策略，其主要的構面為客戶知識程度與競爭者知識程度；並據此二構面細分為三種策略型態：即反應式策略、箱內策略、迂迴策略，並指出即使擁有部分的知識也是一種優勢。由此看來，知識管理與企業策略之間存在著密不可分的關係，亦即企業經營策略有助於界定知識管理活動，使知識管理策略得以支援組織目標和使命，並強化競爭地位(Gronhaug & Nordhaug, 1992)。

綜合文獻發現經營策略類型深受企業發展方向、改良型競爭策略、產品／市場的範疇、或知識程度所影響，故而透過比較、關聯、延伸、整合所需要的知識乃為擬定企業策略的基礎。因此，本研究以Walker & Ruekert(1987)所提出的產品／市場發展的強度及競爭優勢的基礎之兩個構面及三種策略為藍圖，然後將前瞻者策略細分為差異化前瞻者策略與低成本前瞻者策略，並以此四種策略作為企業策略的衡量依據，茲將其特性說明如下：

- (一) 差異化前瞻者策略：相較於競爭對手，差異化前瞻者策略的績效建基於市場廣度、生產線的技術複雜性、高服務品質、高的價格、較多的廣告費用和促銷支出、卻較少的垂直整合。
- (二) 低成本前瞻者策略：相較於競爭對手，低成本前瞻者策略的績效建基於市場廣度、生產線的技術複雜性、但注重系統

化和標準化、較少的垂直整合、提供較低的價格、較少的廣告費用和促銷支出。

(三) 差異化防衛者策略：相較於競爭對手，差異化防衛者策略的績效建基於狹窄有限的市場、較高品質的生產線、較高的服務品質、較高的價格、較高的銷售支出、與較多的垂直整合。

(四) 低成本防衛者策略：相較於競爭對手，低成本防衛者策略的績效建基於狹窄有限的市場、生產線的低度技術複雜性、低服務品質、較低的價格、較少的廣告費用和促銷支出、卻較多的垂直整合。

表 3 Porter 一般化事業競爭策略理論

策略型態	特性說明
全面成本領導策略 (Overall Cost Leadership)	企業欲在成本上居於領導地位，就要使設施達到最有效率的規模，且必須仰賴經驗，不斷降低成本，嚴格控制成本及經常費用。
差異化策略 (Differentiation)	公司提供的產品或服務必須與其他公司形成差異，創造全產業都視為獨一無二的產品。
集中化策略 (Focus)	全面成本領導或差異化策略係針對全部產業為目標，集中化策略的出發點係針對特定目標(如特定顧客、特定產品類型、特定之地理區域等)，並且透過低成本或差異化選擇來滿足特定目標群之需求，以取得競爭優勢。

資料來源：本研究整理

五、持久性競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)

競爭優勢係指個別市場中企業所具備且能賦予本身強勢競爭地位的強勢資產(Ansoff, 1965)，亦即根據獨特的資產、技能、資源或活動，以凝聚其核心能力，獲取超越競爭者的經營模式。Wernerfelt(1984)認為企業所擁有的資源與能力，是建構與維繫競爭優勢的要素。Porter(1985)指出競爭優勢為企業在產業中相對於競爭者言，長期擁有之獨特且優越的競爭地位，此競爭優勢則導源於企業為顧客所創造的價值。Hill & Jones(2001)認為競爭優勢主要來自於較佳的效率、品質、創新及回應顧客的能力，但欲促使企業達到此四項特質則有賴於擁有獨特的資源與能力。因此，根據特有的資源和能力，企業得以制定經營策略，進而從策略執行形成競爭優勢(司徒達賢，2001)。

Porter(1985)認為競爭優勢持久性的達成需要優勢本身能抗拒競爭者行為可能產生的腐蝕作用。Coyne(1986)認為企業獨特的資源和能力可以造成公司與競爭者之間的能力差距，形成持久性競爭優勢。Barney(1991)指出持久性競爭優勢是指該公司的競爭者及潛在競爭者不僅無法與該公司同步執行相同的價值創造策略，同時也無法複製並取得該公司在此策略中所獲之利益。此外，資源基礎理

論觀點認為公司的超常利潤—租(Rent)雖來自於競爭優勢，但優勢的持久性是更為關鍵。換言之，持久性競爭優勢即為「可持續一段長時間的競爭優勢」。

參、研究方法

本部份將說明本研究之研究架構、研究假設、量表設計、研究對象與資料蒐集等，詳述如下：

一、研究架構

本研究建基於「權變理論」之觀點，旨在探討知識管理與企業策略的適配模式對持久性競爭優勢之關聯性，其中參酌 Walker & Ruekert(1987)對企業策略類型之分類架構與 Nonaka & Takeuchi(1995)對知識管理類型分類進行適配模式之探討，冀望知識管理與企業策略之適配模式能獲致持久性競爭優勢。研究架構如圖 1 所示：

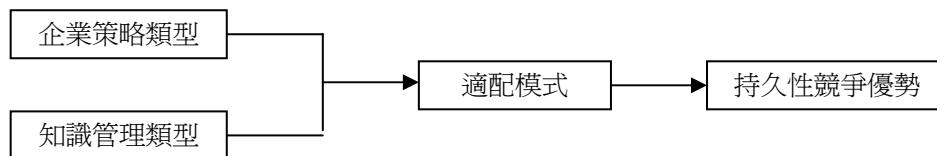


圖 1 研究架構

二、研究假設

根據知識管理類型和企業策略類型之相似性質進行分析，因而建立本研究假設(圖 2)，並據以說明如下：

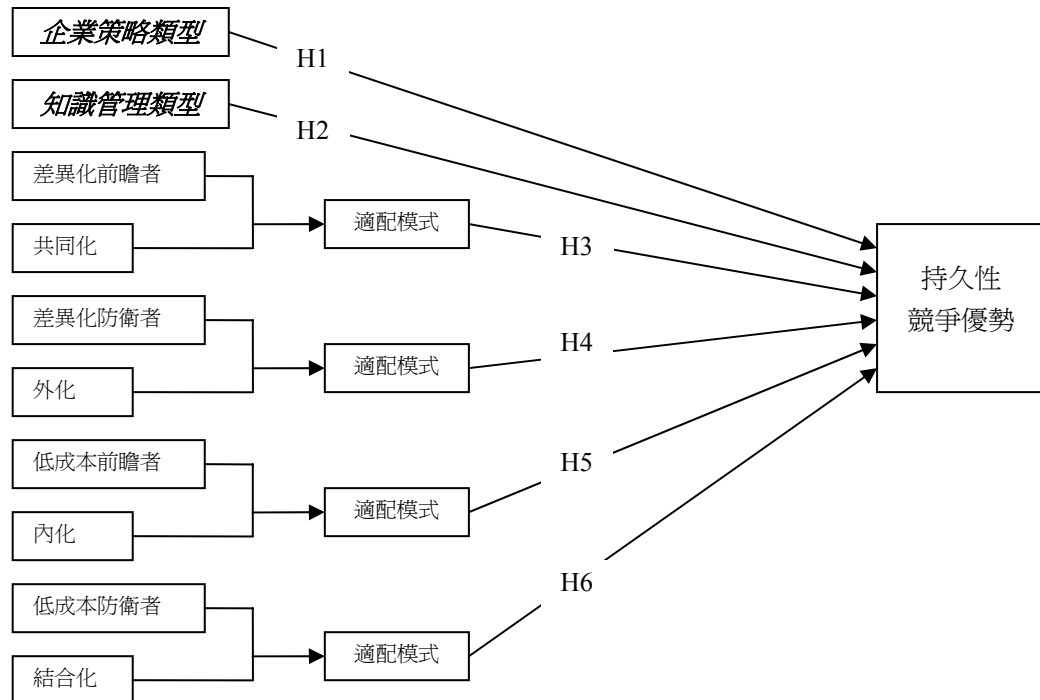


圖 2 研究假設圖

(一) 企業策略類型對持久性競爭優勢之影響

Cool(1985)指出應用資源在組織活動上，可使組織達成競爭優勢與策略目標。Porter(1985)認為全面成本領導、差異化、集中化等三種策略類型可以使企業能超越其他廠商，進而獲致競爭優勢。Walker & Ruekert(1987)以產品／市場發展的強度和競爭優勢的基礎兩個構面所發展出的前瞻者、差異化防衛者、低成本防衛者策略均可創造競爭優勢。由此觀來，許多理想型企業策略均能創造競爭優勢，但無優劣之差異。故提出假設一：

H1：理想型企業策略對持久性競爭優勢之影響，其類型間無顯著差異性。

(二) 知識管理類型對持久性競爭優勢之影響

Nonaka & Takeuchi(1995)的動態知識創造理論之基本假設，人類知識係由內隱和外顯知識的社會互動所創造出來的－其最能詮釋知識管理的過程和效益，與對企業競爭優勢之影響；互動的過程包括從知識的取得、利用、累積、整合、分享、移轉、更新與創造新的知識。Hansen et al.(1999)提出知識管理兩大分類方式，其系統化策略著重在創造較高的營業額，個人化策略則著重在維持高獲利，均足以創造競爭優勢。Earl(2001)以三大學派可以創造競爭優勢的論述指出理想學派之間彼此並不是互斥的、亦無優劣之區別。由此觀來，許多理想型知識管理類型均能創造競爭優勢，但亦無優劣之差異。故提出假設二：

H2：理想型知識管理對持久性競爭優勢之影響，其類型間無顯著差異性。

(三) 企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢之影響

Fernandez & Sabherwal(2001)根據 Nonaka & Takeuchi 的主張，以權變觀點來探討不同的任務特性下，組織實施共同化、外化、內化與結合化的知識管理類型對滿意度的影響。其實證結果呈現重要的管理意涵，即管理者應根據任務特性，以發展最適合的知識管理類型。此外，企業策略更是公司最重要的政策與方針，是一切商業活動的導師。故而，在不確定的環境中，企業必須擬定特有的企業策略，與善用知識管理效能。因此，探討兩者之適配模式對持久性競爭優勢的影響有更為重要的意涵。本研究據此提出以下分析圖(參見圖 3)，並逐一進行探討與實證分析：

1. 差異化前瞻者與知識共同化之適配關係

根據Porter(1980)及Walker & Ruekert(1987)的認為，其競爭優勢的基礎除了來自於比其他競爭者更低的成本外，更重要的是必須提供與其他的競爭者有明顯區隔或差異性的產品或服務。Kerin et al.(2005)指出，創新產品是企業的生命線與維持成長的要因，但影響產品成功的因子在差異化或明顯的獨特性上。

獨特性知識或技能，諸如屬於經驗、個人的價值觀、做事的方式等智慧都存於創造知識的人身上，故必須透過成員的直接接觸、溝通來分

享知識，提昇企業競爭力。亦即以知識共同化的方式，由組織成員分享彼此的經驗而達到內隱知識的移轉，並創造新的內隱知識。此外，透過與顧客密切的互動，更能掌握其獨特的需求與機會，據以創新產品、增加銷售量、搶攻市場佔有率和用躍進式成長來賺取利潤，同時得以建立和維持競爭優勢之持久性。故提出假設三：

假設 H3：根據適配分析矩陣之方格 1，選用差異化前瞻者策略與知識共同化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。

		產品／市場發展的強度	
		高	低
競爭優勢的基礎	高差異化	<p>方格 1</p> <p>差異化前瞻者→（共同化）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 由設立互動的「範圍」開始 - 腦力激盪 - 觀察模仿和學習 - 和消費者間的互動 - 共鳴性知識 	<p>方格 2</p> <p>差異化防衛者→（外化）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 由「對話或集體思考」開始 - 透過隱喻、類比、假設或模式表達 - 觀念性知識
	低差異化 (成本領導)	<p>方格 3</p> <p>低成本前瞻者→（內化）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 內化的動力來自「邊做邊學」 - 擴大親身體驗 - 操作性知識 	<p>方格 4</p> <p>低成本防衛者→（結合化）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 結合新創造的與組織其他部門已有的知識 - 個人透過文件、會議、電話交談、或是電腦化的溝通網路交換並結合知識體系 - 系統化知識

圖 3 適配分析矩陣圖

2. 差異化防衛者與知識外化之適配關係

當企業試圖提供獨特而為顧客所喜愛的產品時，即是遵循差異化策略(Robbins & Coulter, 2004)。相對於競爭對手，企業雖不能領先推出新的產品或服務、或率先進入新市場，卻仍能夠維持較好的市場佔有率和利潤率、或是向外擷取較多的功能要素和資源(但卻甚少的分享內部差異化優勢)、或是維護較好的銷售和財務管理之差異化優勢能力、或是重新配置資源、或是加強管理階層的參與和影響力時，則仍可獲致較高的績效並維持其競爭優勢。Best(2005)指出防禦性策略市場規畫是設計用來保護市場地位及獲利。亦即可利用知識外化的方式，由「會談或集體思考」開始，將內隱知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模仿等方式表達出來。因此，可將內隱知識明白表達為外顯知識並傳遞與他人，故組織的員工可以遵循客觀預定的程序來解決問題，其所需的知識可以透過模仿而取得，其執执行程序通常予以正式化及標準化。故提出假設四：

假設H4：根據適配分析矩陣之方格2，選用差異化防衛者策略與知識外化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。

3. 低成本前瞻者與知識內化之適配關係

當產品／市場的發展是偏重於甚為熟悉或正在進行的產業或市場，而非開疆擴土或躍進式的創新時，或積極推行較為熟悉的產品／市場發展時，會同時顧及以既定的法則、程序及技術來管控成本，達成利潤目標；在執行企業策略過程中非常講究將知識經過仔細分類編碼後，儲存於資料庫中以便組織成員使用資料庫；然而在產品／市場發展的強度較高時，會常遭遇許多例外事件發生，故而必須以新的方法或程序去處理。此時，可利用知識內化方式，以邊做邊學並擴大親身體驗、直覺及判斷，從中獲致包括認知技能和透過經驗衍生的技術和操作性知識等解決問題所需的內隱性知識。亦即企業不僅追求獲得高附加價值，同時冀望產品的低成本，故而致力於熟悉領域內前瞻性的研發，以創造出新型產品或延伸新市場，同透過成本控制，增益其持久性競爭優勢。故提出假設五：

假設 H5：根據適配分析矩陣之方格 3，選用低成本前瞻者策略與知識內化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。

4. 低成本防衛者與知識結合化之適配關係

Porter(1980)提出產業分析五力模式時，指出競爭優勢應來自比其他競爭者更低的成本。在成熟產業中，藉由標準化製程、標準化功能的產品或服務、與致力於推動上下游垂直整合來創造成本優勢；而且由於e化、電子商務、行動網路等顛覆了傳統的產品生命週期，並大幅縮減產品壽命或價值，致使企業經營所面臨的環境日趨競爭激烈與快速變遷，故而經常需以最低成本和大量生產為基本要件，同時更致力於維護核心能力與防衛競爭對手的掠奪，以獲致利潤。因此，個人(組織)透過文件、會議、電話交談、或是電腦化的溝通網路，以交換並結合新創造的與組織其他部門已有的知識體系，來符合低成本競爭模式。

換句話說，以知識結合化的方式，將現有不同的外顯知識，經由分析、分類、分享和結合來重新組合既有的知識，並且將既有的知識加以分類來產生新的外顯知識，以獲致獨特的資源與能力，進而獲致長期的競爭優勢(Grant, 1991)。故提出假設六：

假設 H6：根據適配分析矩陣之方格 4，選用低成本防衛者策略與知識結合化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。

三、量表設計

本研究變項衡量工具係以問卷調查方式進行實證研究，探討企業策略類型、知識管理類型、持久性競爭優勢之間的關係。

(一) 知識管理類型

量表題項係依照Nonaka & Takeuchi(1995)對知識管理所做的定義、以及參考Fernandez & Sabherwal(2001)與沈慶龍(2003)等文獻所編集而成，問卷內容包括外化、結合化、共同化與內化等四個構面(共18題)，並以李克特五等尺度測量之。

(二) 企業策略類型

量表題項係參酌Vorhies & Morgan(2003)引用學者McKee, Varadarajan, & Pride對策略類型的論述—其針對組織可能使用相對於競爭對手之有效定位策略的敘述(包含前瞻者策略、分析者策略、防衛者策略)、與參酌Walker & Ruekert (1987)對企業策略綜合性類型的論述，彙編成13題題項，問卷內容包括二個構面，主要以產品／市場發展的強度與競爭優勢的基礎作為衡量企業策略的變數，亦以李克特五等尺度測量之。

(三) 持久性競爭優勢

量表題項係依據Barney(1991)對競爭優勢的定義及參酌Long & Vickers-Koch(1995)對持久性競爭優勢的衡量方法，加以修改。並以注重成本、多樣性、品質、回應速度、時效性、符合顧客需求等構面，建構一份適合本研究之衡量工具。

四、研究對象與資料蒐集

本研究的研究對象範圍為 2005 年天下雜誌所公布的前一千名製造業、前五百名服務業、以及前一百名金融業，再以判斷抽樣法將其測試目標鎖定在產業內有注重知識管理的企業，為本研究之調查對象。首先，收集各公司名錄與連絡方式，再以電話聯繫樣本企業之部門主管人員，說明本研究之研究目的、與徵詢該公司對知識管理的重視程度及合作的意願，表示有意願者則以郵寄問卷的方式(並附上回郵信封，請其填完後將問卷直接寄回)、或以親自送達方式、或以 e-mail 方式傳送給主管聯繫人員，進而轉發給該公司內部之各部門主管或各級幹部，共針對 165 家公司發出 1000 份問卷。其次，於一星期後透過電話確認與密切跟催。為使填表人員能據實反映各問項題旨，本研究問卷採不記名方式填答。最後，本問卷實際回收總數為 538 份，問卷回收率達 53.8%；扣除無效問卷 29 份後，有效問卷為 509 份，問卷有效率達 50.9%。

肆、資料分析

本研究針對回收之問卷資料，應用 SAS 8.0e 統計軟體進行資料分析與研究假設驗證，茲分述如下：

一、樣本之重要結構分析

在本研究的樣本中，男性佔總數 65.09%，女性佔總數 34.91%；教育程度以大學學歷者居多，佔總數 37.80%，專科者次之，佔總數 31.30%；職階之分佈，各級主管階層佔總樣本數之 64.17%；工作年資則以一～三年者樣本數最多，佔總數 27.92%，年資在四～六年者，佔總數 18.42%，十一年以上者次之，佔總數 24.55%。

二、信度分析

本研究以 Cronbach's α 值來衡量量表之內部一致性和評估變數間聚集的效果。在知識管理類型之共同化、外化、結合化、內化等四個構面的 Cronbach's α 值均在 0.720 以上，符合內部一致性原則；在企業策略類型之產品／市場發展的強度、競爭優勢的基礎等兩個構面的 Cronbach's α 值均在 0.821 以上，亦符合內部一致性原則；而持久性競爭優勢部份在刪除成本構面之題項後，其 Cronbach's α 值則為 0.823，具有高度衡量信度。

三、效度分析

(一) 收斂效度

本研究利用因素分析主成份分析法，萃取主要因素。而所萃取的準則依 Hair et al.(1998)的建議，取出特徵值大於 1 之因素，以判斷各構面之題項是否收斂為單一構面來評估其收斂效度。

分析結果得知，在知識管理類型、企業策略類型、持久性競爭優勢等構面之衡量題項，均分別可萃取特徵值大於 1 的一個因素、與其構面之因素負荷量亦大於 0.4；並分別可將各構面題項歸入原屬構面且收斂為原有單一構面，故具有收斂效度。

(二) 區別效度

Cavana et al.(2003)認為基於理論預測兩個變項不具相關性，而測量結果確實如此時，就具有區別效度。然而，在選取檢測所需要的兩個不同變數之前，本研究採用 Pearson 相關分析以檢驗研究架構中各變數間相關的程度，包括知識管理類型之共同化、外化、結合化、內化構面，與企業策略類型之產品／市場發展的強度、競爭優勢的基礎兩個構面，以及持久性競爭優勢等七個不同變項間的相關程度。其次，選取相關係數較高之變項因子進行因素分析，以判斷是否具有區別效度。

當擇取相關係數較高者之變項進行配對檢測(外化與結合化、結合化與內化、產品／市場發展的強度與持久性競爭優勢、持久性競爭優勢與內化)後，再由特徵值大於 1 和因素負荷量大於 0.4 的準則確認，其分析結果獲致各組皆呈現可萃取成兩個因素，且原題項可歸集於同一因素內，故具有區別效度。

四、企業策略類型集群分析

(一) 集群類型分析

本研究根據階層式集群分析之華德法(Ward)，以企業策略之產品／市場

發展的強度和競爭優勢的基礎兩個構面作為集群分析變數，將其集群為五群；並利用單因子變異數分析(ANOVA)及 Scheffe's Test 檢定集群間各構面的差異性，其呈現結果可用來描述各集群的特性與進行集群之命名，分析結果如表 4 所示。

表 4 企業策略構面分析

統計因素↓	集群一 低成本 前瞻者	集群二 低成本 防衛者	集群三 差異化 防衛者	集群四 差異化 前瞻者	集群五 中間型 防衛者	F 值	P 值	Scheffe's Test
	平均值 (標準偏差)	平均值 (標準偏差)	平均值 (標準偏差)	平均值 (標準偏差)	平均值 (標準偏差)			
產品／市場 發展的強度	4.150 (0.183)	3.763 (0.192)	3.351 (0.171)	4.640 (0.282)	2.606 (0.250)	916.68	0.0001	{4, 1} > {2, 3, 5}
競爭優勢的 基礎	2.889 (0.157)	3.063 (0.315)	3.240 (0.253)	3.199 (0.250)	3.147 (0.284)	30.89	0.0001	{3, 4, 5} > {2, 1}
樣本數 N	103	120	122	88	69	-	-	-

(二) 集群命名

本研究根據產品／市場發展的強度和競爭優勢的基礎兩構面集群分析後，依集群一至集群五不同的特性或差異的狀況分別命名為低成本前瞻者、低成本防衛者、差異化防衛者、差異化前瞻者和中間型防衛者策略(參見圖 4)。然而，中間型防衛者策略(集群五)在產品／市場發展的強度構面，相較於其他四群，其平均數甚低、而且與集群三亦差距甚大，甚至已遠離防衛者策略層次；在競爭優勢的基礎構面，雖偏重於差異化策略，但實質上與低成本領導策略相去不遠，是以不甚顯著的情況位居中間地帶。其結果就如同 Porter(1980)指出若主要目標多於一個，力量就會分散，而失去競爭優勢；亦如 Hansen et al.(1999)文獻中指出若同時選用個人化策略與系統化策略，因受彼此衝突，反而導致兩種都會失敗，故捨棄集群五。接著，將集群一至集群四之特性說明如下：

1. 集群一為低成本前瞻者：著重於與市場廣度、生產線的技術複雜性較為相關、但相對地較為注重系統化和標準化、卻又以較少的垂直整合、與提供較低的價格、較少的廣告費用及促銷支出；此時，相較於競爭對手而言，是為產品／市場發展的強度相對較高且較為注重低成本的方格 3。
2. 集群二為低成本防衛者：著重於與狹窄有限的市場、生產線的低度技術複雜性、低服務品質、較低的價格、較少的廣告費用和促銷支出相關，卻有較多的垂直整合；此時，相較於競爭對手而言，則是為產品／市場發展的強度相對較低而且也較為注重低成本的方格 4。
3. 集群三為差異化防衛者：著重於與狹窄有限的市場較為相關、但是以較高品質的生產線、較高的服務品質、較高的價格、較高的銷售支出與較多的垂直整合來競逐產業環境之中；此時，相較於競爭對手而言，則為產品／市場發展的強度相對較低，卻是較為注重差異化策略的方格 2。

4. 集群四為差異化前瞻者：著重於與市場廣度、生產線的技術複雜性、高服務品質、較高的價格、較多的廣告費用和促銷支出，但卻較少的垂直整合密切相關；此時，相較於競爭對手而言，則是為產品／市場發展的強度相對較高，而且高度注重差異化的方格 1。

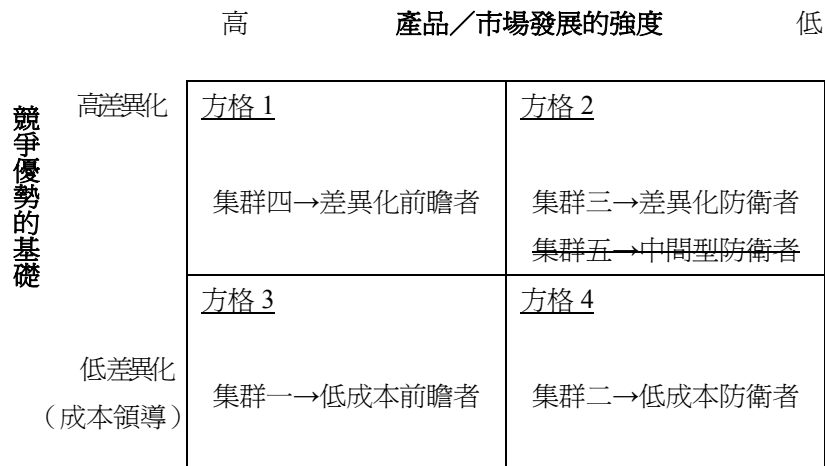


圖 4 企業策略之集群配置圖

五、企業策略類型對持久性競爭優勢之影響

經由變異數分析結果，其總檢定結果並不顯著(F 統計量為 0.84，p 值為 0.499，大於 $\alpha=0.05$)，表示企業策略之四種集群類型對持久性競爭優勢並無顯著差異，亦即各種理想型企業策略並無優劣之差異(詳表 5 說明)。

表 5 企業策略集群類型之 ANOVA 表

企業策略類型 → 統計值 \ 構面 ↓	低成本前瞻者 (集群一)	低成本防衛者 (集群二)	差異化防衛者 (集群三)	差異化前瞻者 (集群四)	F 值	P 值	Scheffe's Test
	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)			
持久性競爭優勢	3.897 (0.547)	3.897 (0.591)	3.980 (0.557)	3.845 (0.532)	0.84	0.499	-
樣本數	103	120	122	88	-	-	-

六、知識管理類型對持久性競爭優勢之影響

變異數分析結果，其總檢定結果亦不顯著(F 統計量為 0.74，p 值為 0.531，大於 $\alpha=0.05$)，表示知識管理類型對持久性競爭優勢並無顯著差異，意指各種理想型知識管理類型並無優劣之差異(詳表 6 說明)。

表 6 知識管理類型之 ANOVA 表

知識管理模式 → 統計值 \ 構面 ↓	知識內化	知識結合化	知識外化	知識共同化	F 值	P 值	Scheffe's Test
	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)			
持久性競爭優勢	3.908 (0.579)	3.943 (0.526)	3.836 (0.658)	3.819 (0.4801)	0.74	0.531	-
樣本數	293	134	39	43	-	-	-

七、企業策略類型與知識管理類型之配對分析

由於企業策略類型或知識管理類型對持久性競爭優勢之檢定結果，均無法滿足顯著差異，故而以權變觀點分析企業策略集群類型與知識管理類型之成偶配適情形，經檢定分析獲致四種適配模式，分別為差異化前瞻者與知識共同化、差異化防衛者與知識外化、低成本前瞻者與知識內化、低成本防衛者與知識結合化等四種適配模式，圖 5 為本研究適配模式之配對結果。

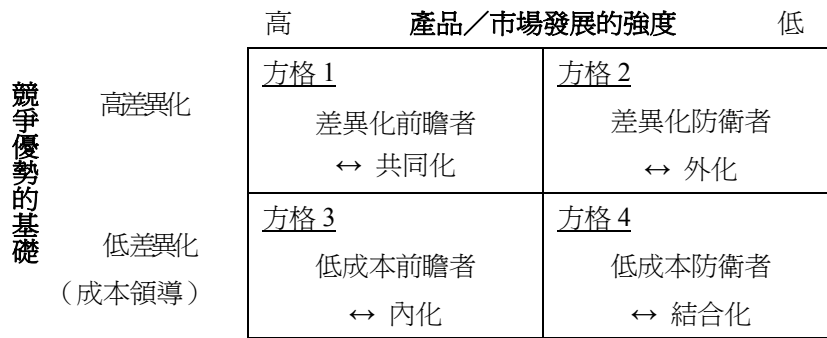


圖 5 企業策略集群類型與知識管理類型之成偶配對圖

八、適配模式檢定

為了進一步探討持久性競爭優勢與四種適配模式之關聯性，首先以變異數分析分別檢定適配模式之顯著水準；其次，以知識管理四種類型為分析性解釋變數，逐一進行層級迴歸分析(Hierarchical Regression)，進而驗證上述之假設。

(一) 低成本前瞻者策略與知識內化適配模式對持久性競爭優勢的影響

由持久性競爭優勢對知識管理類型之迴歸分析(表 7)可知，適配模式達顯著水準(F 值為 9.63，且 $p < 0.0001$)。集群一(即方格 3)知識內化對持久性競爭優勢的影響達顯著水準($\beta = 0.312$ ， $p = 0.003$)，顯示在低成本前瞻者策略，知識內化對持久性競爭優勢具有正面的影響與較大的預測能力，而其餘三種類型則不具顯著性。且知識管理四種類型對預測持久性競爭優勢之累積解釋變異達 25.86%。

表 7 低成本前瞻者對持久性競爭優勢迴歸分析表

方程式→ KM 模式↓	標準化迴歸係數 β 值			
	模式一	模式二	模式三	模式四
截距	2.28***	2.10***	2.09***	2.06***
內化	0.41***	0.36***	0.33**	0.31**
外化		0.12	0.10	0.08
共同化			0.05	0.05
結合化				0.05
F 值	36.36***	19.26***	12.86***	9.63***
Adj-R ²	0.264	0.270	0.264	0.259
ΔR ²	-	0.006	-0.005	-0.006

*表 P<0.05; **表 P<0.01; *** 表 P<0.001

表 8 低成本防衛者對持久性競爭優勢迴歸分析表

方程式→ KM 模式↓	標準化迴歸係數 β 值			
	模式一	模式二	模式三	模式四
截距	2.67***	2.50***	2.36***	2.39***
結合化	0.33***	0.21*	0.19*	0.19*
外化		0.17	0.12	0.13
內化			0.09	0.12
共同化				-0.04
F 值	28.53***	16.04***	11.01***	8.22***
Adj-R ²	0.193	0.207	0.207	0.201
ΔR ²	-	0.014	-0.0003	-0.006

*表 P<0.05; **表 P<0.01; *** 表 P<0.001

(二) 低成本防衛者策略與知識結合化適配模式對持久性競爭優勢的影響

由持久性競爭優勢對知識管理類型之迴歸分析(表 8)可知，適配模式達顯著水準(F 值為 8.22，且 $p < 0.0001$)。集群二(即方格 4)知識結合化對持久性競爭優勢的影響達顯著水準($\beta = 0.188$ ， $p = 0.043$)，顯示在低成本防衛者策略，知識結合化對持久性競爭優勢具有正面的影響與較大的預測能力，而其餘三種類型則不具顯著性。且知識管理四種類型對預測持久性競爭優勢之累積解釋變異達 20.07%。

(三) 差異化防衛者策略與知識外化適配模式對持久性競爭優勢的影響

由持久性競爭優勢對知識管理類型之迴歸分析(表 9)可知，適配模式達顯著水準(F 值為 8.66，且 $p < 0.0001$)。集群三(即方格 2)知識外化對持久性競爭優勢的影響達顯著水準($\beta = 0.306$ ， $p = 0.002$)，顯示在差異化防衛者策略，知識外化對持久性競爭優勢具有正面的影響，與較大的預測能力，而其餘三種類型則不具顯著性。且知識管理四種類型對預測持久性競爭優勢之累積解釋變異為 20.61%。

表 9 差異化防衛者對持久性競爭優勢迴歸分析表

方程式→ KM 模式↓	標準化迴歸係數 β 值			
	模式一	模式二	模式三	模式四
截距	2.61***	2.54***	2.45***	2.44***
外化	0.38***	0.35***	0.32***	0.31**
共同化		0.05	0.03	0.03
內化			0.07	0.05
結合化				0.04
F 值	34.17***	17.19***	11.55***	8.66***
Adj-R ²	0.219	0.215	0.211	0.206
ΔR ²	-	-0.004	-0.004	-0.005

*表 $P < 0.05$; **表 $P < 0.01$; *** 表 $P < 0.001$

表 10 差異化前瞻者對持久性競爭優勢迴歸分析表

方程式→ KM 模式↓	標準化迴歸係數 β 值			
	模式一	模式二	模式三	模式四
截距	3.02***	2.58***	2.33***	2.20***
共同化	0.23*	0.08	-0.02	-0.02
外化		0.27	0.21	0.17
內化			0.24	0.20
結合化				0.07
F 值	6.19*	5.70**	5.15**	3.91**
Adj-R ²	0.057	0.099	0.126	0.119
ΔR ²	-	0.042	0.028	-0.007

*表 $P < 0.05$; **表 $P < 0.01$; *** 表 $P < 0.001$

(四) 化前瞻者策略與知識共同化適配模式對持久性競爭優勢的影響

由持久性競爭優勢對知識管理類型之迴歸分析(表 10)可知，適配模式達顯著水準(F 值為 3.91，且 $p = 0.006$)。雖然知識管理四種類型對預測持久性競爭優勢之累積解釋變異為 11.93%。但是，在集群四(即方格 1)知識共同化對持久性競爭優勢的影響並未達顯著水準($\beta = -0.023$ ， $p = 0.852$)，顯示在差異化前瞻者策略，知識共同化對持久性競爭優勢未具有正面的影響，且其餘三種類型亦不具顯著性。

伍、結論與建議

本研究乃根據權變觀點探討企業內的知識管理與企業策略之適配模式對持久性競爭優勢的影響與進行驗證分析，進而針對實務界及後續研究者提出建議。

一、研究結論

茲將本研究根據製造業、服務業與金融業三大產業所取得之調查問卷暨經過統計分析所獲致之實證結果歸納成表 11，並據以說明研究發現如下。

表 11 本研究驗證結果一覽表

研究假設	實證結果
H1：理想型企業策略對持久性競爭優勢之影響，其類型間無顯著差異性。	成立
H2：理想型知識管理對持久性競爭優勢之影響，其類型間無顯著差異性。	成立
H3：根據適配分析矩陣之方格 1，選用差異化前瞻者策略與知識共同化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。	不成立
H4：根據適配分析矩陣之方格 2，選用差異化防衛者策略與知識外化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。	成立
H5：根據適配分析矩陣之方格 3，選用低成本前瞻者策略與知識內化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。	成立
H6：根據適配分析矩陣之方格 4，選用低成本防衛者策略與知識結合化的適配，會比其他知識管理類型，更具有正面的持久性競爭優勢。	成立

(一) 企業策略類型對持久性競爭優勢之影響

1. 企業策略集群類別：樣本結構分析結果，獲致集群一至集群四分別對應企業策略類型為低成本前瞻者、低成本防衛者、差異化防衛者、差異化前瞻者策略。
2. 根據實證結果指出各種理想型企業策略並無優劣之差異。

(二) 知識管理類型對持久性競爭優勢之影響

實證結果亦指出各種理想型知識管理並無優劣之差異。

(三) 企業策略與知識管理之適配模式

經問卷調查目前實際導入知識管理的企業，研究發現共存有四種企業策略與知識管理適配模式，分別為差異化前瞻者策略與知識共同化、差異化防衛者策略與知識外化、低成本前瞻者策略與知識內化、低成本防衛者策略與知識結合化。

(四) 企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢之影響

本研究根據企業策略類型與知識管理類型之適配模式暨經由驗證性分析所獲致之結果說明如下：

1. 差異化前瞻者策略與知識共同化之適配模式對持久性競爭優勢的影響
實證結果發現，差異化前瞻者策略與知識共同化之適配模式並未能對持久性競爭優勢呈現正面的影響。然而，其整體模式仍達顯著水準，

顯示知識管理類型對企業策略之擬定與執行有一定程度的正面影響。但可能受限於東方人傳統的內斂個性而較難有融洽的互動情境、或因公司制度之不同(如：家長式或權威式的領導)而減少腦力激盪及觀察模仿和學習的機會、或因主觀的意識型態而甚少與消費者間的互動來產生共鳴性知識等，這些層面可能導致競爭優勢的持久性未能顯著。此結論恰與 Nadler et al.(2003)主張必須改善難以取得內隱知識的學習方法以提昇協商技巧之論點相似。

2. 差異化防衛者策略與知識外化之適配模式對持久性競爭優勢的影響

實證結果顯示，差異化防衛者策略與知識外化之適配模式對持久性競爭優勢呈現正面的影響。換言之，企業若擇取差異化防衛者策略則知識管理類型應著重於藉由「對話或集體思考」，利用適當的隱喻或類比協助成員說出難以溝通的內隱知識。

3. 低成本前瞻者策略與知識內化之適配模式對持久性競爭優勢的影響

實證結果顯示，低成本前瞻者策略與知識內化之適配模式對持久性競爭優勢呈現正面的影響。換言之，企業若擇取低成本前瞻者策略則知識管理類型應著重於藉由將外顯或系統化知識經由不斷的教育、學習、邊做邊學，與慢慢擴大親身體驗、直覺及判斷，並透過實習、模擬學習等實務操作的方式，從中發展新市場／新產品，而此等能力的養成終將變成個人的或組織的內隱知識。

4. 低成本防衛者策略與知識結合化之適配模式對持久性競爭優勢的影響

實證結果發現，低成本防衛者策略與知識結合化之適配模式對持久性競爭優勢呈現正面的影響。換言之，企業若擇取與低成本防衛者策略則知識管理類型應著重於將現有不同的外顯知識，經由分析、分類、分享和結合來重新組合既有的知識，並且將既有的知識加以分類來產生新的外顯知識，以及將既有的觀念加以系統化而形成知識體系或知識庫。

二、研究建議

根據研究過程與結論，提供給實務界有關知識管理活動之推動與企業經營策略之擬定暨執行上可以參酌的管理意涵，並針對後續研究者提出若干建議。

(一) 實務性建議和管理意涵

本研究期望不僅能對製造業、服務業、金融業等產業提出適當的建議，且亦冀望提供給正在推行知識管理活動的企業一些可參考的策略性意涵。

1. 知識管理活動的日益重要：知識是企業競爭的核心要素，也是唯一有意義的一項資源，運用知識可提升技術、產品及服務創新的績效、與組織整體對外的競爭力，更可以增加組織的附加價值，維持競爭優勢持久性。而如何應用組織內、外各式各樣不同的知識，則需透過知識管理活動。
2. 導入企業策略與知識管理之適配模式：分析結果呈現知識管理類型與企業經營策略存有密切相關性，且是一種權變關係，而非是固定

的、不變的、或是標準化的活動。企業若能擇取最佳模式將得以增加競爭優勢的持久性，此結論恰與 Hansen et al.(1999)提倡企業競爭策略主導知識管理策略的論點不謀而合。故而本研究實證結果正可以提供實務界參考。

3. 適配模式對持久性競爭優勢之影響：實證結果獲致企業策略之差異化防衛者、低成本前瞻者、以及低成本防衛者三種類型分別配適知識管理之外化、內化、和結合化等三種類型，且此三種適配模式對企業之持久性競爭優勢均呈現顯著正向影響，亦即這些適配模式有助於企業營業績效與利潤目標之達成，進而超凡卓越；至於，差異化前瞻者策略與共同化亦達成顯著適配模式，然而，可能受限於在產品／市場發展強度高且差異化程度亦高的獨特環節裏，無法運用邏輯性知識來解決問題的窘態，或是成員所遭遇的問題在本質是模糊難辨的，或是缺乏經驗的傳遞與互動的模式，致難以將成員間的內隱知識傳遞到他人或彼此分享，其結果則反應於統計檢定中。總而言之，本研究之適配模式建議企業應結合經營策略以有效地推動知識管理活動，進而建立和維持競爭優勢之持久性。

(二) 對後續研究之建議

本研究對象是以不同企業之部門主管或中、高階管理階層者為主，然受限於填卷者態度，致而仍有部份問卷由基層員工代為填答，而這些填卷者可能較無法全盤性地瞭解企業方針或營運狀況，後續研究者可考量直接面對不同企業的主管階層，或採取人員訪問，以增益回收問卷的信、效度。其次，量表設計是由文獻探討發展而來，未來研究可透過質量交叉方式，先以專家訪談建立其衡量指標，再進行量化分析，以獲得更多有價值之結果。此外，本研究僅針對製造業、服務業、金融業的部份行業進行問卷調查，未來研究可針對不同產業分析比較之。

參考文獻

中文部份

- 司徒達賢 (2000)。策略管理新論，台北：智勝文化出版社。
- 沈慶龍 (2003)。知識管理分類之研究，國立台北大學企業管理研究所博士論文。
- 吳思華 (1996)。知識流通對產業創新的影響。產業科技研討會論文集。
- 吳思華 (2001)。策略九說，台北：臉譜出版社。
- 許士軍 (2003)。管理辭典，台北：華泰文化。
- 勤業管理顧問公司 (2000)。知識管理的第一本書，台北：商周。
- 譚大純、汪昭芬 (2001)知識管理文獻之回顧與前瞻－以知識作業及知識策略為分類基礎。管理評論，第 20 卷第 4 期，第 93-135 頁。

英文部份

- Alvesson, M. & Karreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management, *Journal of Management Studies*, 38(7): 995-1018.
- Ansoff, I. H. (1957). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, p114.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*, NY: McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 40-42.
- Best, R. J. (2005). *Market-based management: Strategies for growing customer Value and profitability*, 4th (ed). N.J.: Prentice Hall.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A.(1996).Generic knowledge strategies in the U. S. pharmaceutical industry, *Strategic Management Journal*, 17: 123-135.
- Choi, B. & Lee, H. (2003).An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance, *Information & Management*, 40: 403-417.
- Cool, K. O. (1985). *Strategic group formation and strategic group shifts: A longitudinal analysis of U.S. pharmaceutical industry: 1963-1982*, Doctoral Dissertation, Purdue University.
- Coyne, K.P.(1986). Sustainable competitive advantage- What it is, what it isn't, *Business Horizons Journal*, 29: 54-61.
- Davenport, T. H.(1994). *Knowledge management at Microsoft at* <http://www.bus.utexas.edu/kman/microsoft.htm/>.
- Davenport, T. H. & Prusak, L.(1998). *Working knowledge*, Boston: Harvard Business School Pres.
- Davenport, T. H., De Long, D.W, & Beers, M.C.(1998). Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, p43-55.
- Drucker, P. F.(1993) *Post-capitalist society*, NY: Butterworth Heinemann.
- Earl, M. J.(2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy, *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 215-233.
- Grant, R. M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, p114-135.
- Grant, R. M.(1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17: p109-122.

- Gronhaug, K. & Nordhaug, O.(1992). Strategy and competence in firms, *European Management Journal*, 10(4): 438-444.
- Hair, F., Anderson, E., Tatham, L. & Black, C. (1998). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice Hall.
- Hassen, M. T., Nohria, T., & Tierney, T.(1999). What's your strategy for managing knowledge, *Harvard Business Review*, p106-116.
- Hedlund, G., (1994). A model of knowledge management and the n-form corporation, *Strategic Management Journal*, 15: 73 – 90.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R.(2001). *Strategic management: An integrated approach*, Boston: Houghton Mifflin.
- Howells, J.(1996). Tacit knowledge, innovation and technology transfer, *Technology Analysis and Strategic Management*, 8(2): 91-106.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W. & Rudelius, W.(2005). *Marketing – The Core*, NY: Mc-Graw Hill Education.
- Long, C. & Vickers-Koch, M.(1995). U song core capabilities to create competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 24(1): 6-21.
- Maglitta, H.(1996). Know-How, Inc., *Computerworld*, 30(4): 74-76.
- Miles, R. E. & Snow, C. C.(1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nadler, D. A. & Tushman, M.L.(1986). Organizing for innovation, *California Management Review*, 28(3): 74-92.
- Nadler, J., Thompson, L. & Boven, L. V.(2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer, *Management Science*, 49(4): 529.
- Nonaka, I.(1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organizational Science*, 5(1): 14-37.
- Nonaka & Takeuchi.(1995). *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press.
- Papows, J.(1998), *Enterprise.com*, Preseus Publishing.
- Pennings, J. M.(1992). Structure contingency theory: A reappraisal, *Research in Organizational Behavior*, p267-309.
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Wiley: New York.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*, New York: M. E. Sharp Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Posner, G. J. (1992)., *Analyzing the curriculum*, N.Y.: McGraw-Hill.

- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004) *Management, 8th(ed)*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Rue, L. W. & Byars, L. L. (2000). *Management: Skill and application*, New York: McGraw-Hill, 9th ed.
- Rumelt, R. P. (1984). *Toward a strategic theory of the firm, In competitive strategic management*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Schulz, M. & Jobe, L. A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration, *Journal of High Technology Management Research*, 12: 139-165.
- Schulz, M.(2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows, *Academy of Management Journal*, 44(4): 661-681.
- Sillince, J. A. A.(2005). A contingency theory of rhetorical congruence, *Academy of Management Review*, 30(3): 608-621.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance, *Journal of Marketing*, 67: 100-115.
- Walker, O. C. & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 51: 1-19.
- Walker, O. C. & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, 51: 15-33.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, 41 (3): 125-143.

Exploring the Effects of Contingent Fit Model between Business Strategy and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantage

Michael Tu*, Ching-Lung Shen**, Chun-Jung Tseng***

Abstract

Knowledge management has been used to assist enterprises to adapt to the dynamic changing environment, to improve organizational performance, and to keep sustainable competitive advantage. Following the increasing trend of global competition, business strategy not only influences a firm's success or failure, but also shapes the operation of knowledge management strategy. Numerous researches uncovered that the most suitable strategy often includes a contingency approach. Based on 509 questionnaires collected from 165 companies from the manufacturing, service, and financial industries, this research revealed the effects on sustainable competitive advantage of fit-models by hierarchical regression. These models were captured from fitting ideal knowledge management modes with ideal business strategy typology. This research concluded that sustainable competitive advantage is derived from different fit-models rather than from ideal knowledge management modes or ideal business strategy typology. In addition, significant positive influences were derived from fit-models such as internalization and low cost prospectors, combination and low cost defenders, and externalization and differentiated defenders, but not differentiated prospectors.

Keywords: business strategy typology, knowledge management modes, sustainable competitive advantage, contingency approach

* Assistant Professor, Department Business Administration, Meiho Institute of Technology

** Associate Professor, Department Business Administration, National Pingtung University of Science & Technology

*** Assistant Researcher, Department Business Administration, National Pingtung University of Science & Technology

