

創業精神、網絡資源與行銷觀念的共同演化— 以自行車個案公司為例

謝美珍

親民技術學院經營管理系

林婷鈴

國立臺北大學企業管理學系

劉恆逸

元智大學國際企業學系

摘要

產業演進過程中，創業家面對產業週期的轉變與經營環境的挑戰，如何辨識創業機會的改變，進而透過網絡資源的重新建構，並調整企業之行銷觀念，使企業能成功地由生產導向轉成市場導向的策略轉型，是影響中小企業績效的主因。本研究整合創業精神、合作網絡資源與行銷觀念的相關文獻，探討資源與能力受限的中小企業，如何在創業家創業精神改變中，結合與調整外部網絡資源，使中小企業逐漸累積能力以發展成爲市場導向的企業。

本研究採用單一個案研究方法，深入探討個案公司企業家創業精神、網絡資源與行銷觀念的共同演化過程，研究結果發現，個案公司在面對多數同業爲尋求較低成本的生產條件而外移時，反而改變其創業者思維、積極適應產業演化的趨勢、堅持留在台灣，並透過調整外部合作網絡關係結構之成員，以建構並學習互補性能力，且進一步藉由新的網絡關係，成功地由 OEM 量產的生產導向行銷觀念，轉型爲顧客導向的 ODM 經營模式。現今，個案公司更藉由海外合作網路直接反應當地市場的需求，逐漸轉爲以市場導向行銷觀念的 OBM 經營模式。最後本研究並提出理論、實務意涵，以及未來研究建議。

關鍵字：創業精神、經營模式、網絡資源、行銷觀念、個案研究

Co-evolution of Entrepreneurship, Network Resources and Marketing Concept - Case Study of a Bicycle Company

Mei-Chen Hsieh

Chin Min Institute of Technology

Ting-Ling Lin

National Taipei University

Heng-Yih Liu

Yuan Ze University

Abstract

In the process of industrial evolution, entrepreneurs face the transition of the industry lifecycle as well as the challenge from the operating environment. The crucial attribute to affecting the performance of Small and Medium sized Enterprises (SMEs) is being able to identify the change of the entrepreneurial opportunities to successfully facilitate the strategy transition from the production orientation to market orientation by further restructuring network resources and adjusting marketing concept. This research integrates three related literature of entrepreneurship, networking, and marketing concepts to study how the SMEs, with limited resources and capabilities, combine and adjust external network resources to gradually accumulate capabilities and develop the market-oriented business model in the entrepreneurial process.

Employing a single case study method, this research deeply investigates the co-evolution process of the entrepreneurship, network resources, and marketing concept in the case company. The results show that the case company insists to stay in Taiwan and adapts to the trend of the industry evolution while many competitors choose to move abroad for low cost production. By adjusting its

network structure to establish and learn the complementary capabilities through cooperative relationships, the case company has successfully transformed from an OEM mode of mass production oriented business model to an ODM mode of more varieties and customer-oriented business model. Furthermore, local market demand information is received through the cooperation with the foreign network, the case company builds up a solid capability foundation upon which it transforms from customer-oriented to an OBM mode market-oriented business. In what follows, this study presents theoretical insights, managerial implications and suggestions for future studies.

Keywords: Entrepreneurship, Business Model, Network Resources, Marketing Concept, Case Study

壹、緒論

廠商策略決策過程，除受資源條件之有無(Penrose, 1959)，更會受到創業者個人思維模式與人格特質所主導(Tyler and Steensma, 1998)，亦即策略規劃除反應環境變化等客觀條件外，亦受廠商本身的資源存量(slack resources)限制，而決策者本身的主觀特質更是影響企業策略決策選擇的重要因素。企業主的思維與能力，除會主導初期的創業行為外，更因其對環境知覺能力的差異，不但影響市場機會的選擇(Shane, 2003)，更影響其外部網絡資源的結合與關係的改變，進而使廠商藉由外部網絡關係的改變，以擴展其經營範疇(Coviello and Munro, 1997)。Barringer and Bluedorn(1999)認為創業精神的重點在於市場機會的追求，而創業機會的確認是進入市場首要工作，是一個環境搜尋與產業知覺的過程。中小企業受限於自身的資源能力限制，要快速的回應外在環境而進行轉型不是一件容易的事，對於企業轉型成功的因素主要是廠商的能力(Firm's capabilities)，而外部網絡關係結構的轉變，則是中小企業結合外部網絡資源，培養與累積企業互補性能力的有效方式之一(Donckels and Lambrecht, 1995; Shane, 2003)。

洪世章、蔡碧鳳(民 95)認為企業興業程序是企業資產累積對下一階段的機會辨識與資源取用的企業演化與路徑相依的一連串過程。同樣地，

企業主的創業精神亦會引導其運用外部網絡資源的調整，透過新網絡結構資源的建構，廠商也必須在新的網絡結構中建立核心能力，否則在網絡中的策略地位就不容易長期維持(Donckels and Lambrecht, 1995; Dyer and Hatch, 2006)。

1990年市場導向的行銷觀念研究，如雨後春筍有大量文獻出現(Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Kohli, Jaworski, and Kumar, 1993; Slater and Narver, 1994)，但過去對此研究議題，多為針對大型企業，以發展可以衡量市場導向的工具以及確認市場導向的前置因素(antecedents)及結果(consequences)為主(Homburg and Pflesser, 2000; Kirca, Jayachandran and Bearden, 2005; Kohli and Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, and Kumar, 1993)；再則是針對市場導向與績效關係的研究(Narver and Slater, 1990, Slater and Narver, 1994)。Kwaku(1997)針對英國企業的研究發現，中小型企業採取市場導向和績效具正向關係。Horng and Chen(1998)以台灣中小型企業為對象進行市場導向的實證研究，雖然上述研究對市場導向的構面及應用有深入的探討，但這些研究都是橫斷面(cross-sectional)的研究，無法看到企業市場導向的長期動態改變的演化過程。Day(1994)雖使用質化方法發展一個組織轉變成為更加市場導向的模型，但主要是利用調整誘因及調整組織結構等正式管理行動去達到市場導向的組織。Gebhardt, Carpenter and Sherry(2006)則是以多個案、組織改造的角度探討企業如何形成市場導向的文化。上述的研究主要是探討廠商市場導向與績效表現之關係，或採組織文化的面向探討企業形成市場導向的文化過程，而較少琢磨於中小型廠商隨其經營模式的轉換而調整其行銷觀念。事實上，台灣早期中小企業廠商受其所採取的經營模式之影響，並非一開始就具有市場導向的觀念。本研究透由調查中小企業廠商發展歷史，探討廠商市場導向的觀念是廠商長期在受限的資源下，藉由調整內部資源配置，並隨外部網絡關係結構的改變而漸進演化形成。

個案公司成立在1980年，直到1990年初期都是以OEM且尋求大量生產的模式為主，但是歷經投資美國與德國子公司的失敗與產業環境變動的雙重壓力下，讓創業者徹底思考改變其經營策略，但廠商應如何有效地配合內外環境改變思考其下一步如何做(How can a firm know what to do next?)，成為策略學者關注的焦點(Wiltbank, Dew and Read, 2006)。廠商在思考轉型時，除透由本身的動機所驅動外，尚須評估目前技術能力與未

來取代的技術能力間轉換的可能性與商業化的機會 (Carroll and Teo, 1996)，即廠商動機、能力與環境的配合 (Arend, 2006)。而廠商績效會強烈地受到廠商間的連結關係或其所屬的策略網絡之影響 (Dyer and Singh, 1998; Gulati, Nohria and Zaheer, 2000; Dyer and Hatch, 2006)，因此，個案公司於 1994 年開始藉由結合外部資源的方式，在 1995 年採共同研發、共享品牌的合作方式研發出摺疊式自行車 Birdy，隨後即以此模式與各國設計師合作，只生產屬於市場頂尖的 3% 至 4% 價位的高級自行車產品或獨特的產品。本研究藉由觀察個案公司發展歷史，探討企業主在資源受限的情況下、如何藉由企業主的創業精神以辨識市場機會、改變經營模式、調整網絡結構關係，使企業逐漸將其行銷觀念從生產導向轉為市場導向的交互演化過程，成為本研究主要想探討的議題，亦即主要研究問題為，企業家創業精神、網絡資源及行銷觀念三者間，長期互動關係的演化過程。

貳、文獻探討

一、創業精神與市場機會尋求

Drucker(1985)及 Ireland, Reutzel and Webb(2005)認為成功的創業家並非是一位冒險家，他們不是去尋找風險，而是在尋找機會的過程中，試著去界定必須承擔的風險，謹慎的評估風險與報酬間的關係，並設法降低風險，增加成功的機會，對於不具價值的風險與報酬，則予以放棄。Stevenson and Gumpert(1985)認為創業精神是整合獨特的資源，尋求機會以創造價值的過程。因此，創業精神強調的是組織成長與創新，關注在尋求市場機會並創造可加以運用的資源。

Shane(2003)歸納創業的相關研究，不外乎分為以個體為中心 (individual-centric approach) 以及以環境為中心 (environment-centric approach) 二學派，前者強調有創業精神的個體，具有承受風險與不確定性以及傾向追求成就感的人格特質 (Knight, 1921)；後者則認為創業精神的重點在演化、漸進與路徑相依的資產累積動態過程，且鑲嵌在企業路徑之演化過程中，也是企業間競爭差異之所在 (Nelson and Winter, 1982)。Venkataraman(1997)認為創業家會依據目前企業所累積的資產與對外在環境的察覺，進行以經驗為基礎的創業投資。Barringer and Bluedorn(1999)

認為創業精神的重點在於創業機會的追求，而創業機會的確認是首要工作，是一個環境搜尋與產業知覺的過程。

因此，創業家在承受風險與不確定性的情況下，以環境為中心透由發現市場機會，並不斷與外在環境交互運作，建立新的內外部資源，找到更多機會。此調整過程，企業若能順利培養新能力將得以成長或因無法調適而消失。如同 Day(1994)所言，過去行銷觀念的實證多著重於前置因素與對績效的影響，較少提及管理者如何改變其對市場外部導向的思維。本研究希望整合以個體為中心及以環境為中心的分析架構，說明個案公司企業主的創業精神在知覺產業環境改變時，如何辨識環境改變所帶來的機會，有效地調整其內外部資源而成功地轉型，這也成為策略學者關注的焦點(Wiltbank, Dew and Read, 2006)。企業家在思考轉型時，必須評估目前技術能力與未來取代的技術能力間轉換的可能性與商業化的機會(Carrol and Teo,1996)。因此，本研究提出下列命題：

命題一：在創業過程的不同時期，企業家創業精神會主動偵察環境的改變以辨識市場機會，並思考企業經營模式未來發展的方向。

二、創業精神與網絡資源

廠商間獲利差異的來源，不僅源於廠商內部資源的多寡與策略執行的成效，且與廠商參與策略網絡關係的變化有關(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000)，更有研究指出廠商的績效強烈地受到，廠商間所連結的網絡關係或其所屬的策略網絡之影響(Dyer and Singh, 1998; Gulati, Nohria and Zaheer, 2000; Dyer and Hatch, 2006)。Haeckel(1998)認為組織間透過良好的互動關係，彼此可以分享資源、知識或是學習的經驗，進而獲得組織彼此間的最大效益。Jarillo(1988)認為企業營運過程中需要許多資源配合，但多數資源並非是廠商自身可控制的，而是需透過各種交易過程中，藉由其他個體或組織所提供之資源，來完成本身所欲達成的目標。Hall(1977)提出組織間互動關係有三種類型：1.雙邊關係：是兩個組織藉由彼此間互動產生關係，為組織關係中最簡單的型式。2.組合關係：強調具有仲介組織，而使組織間形成一種互動關係。3.網絡關係：組織間因為需求、利益或是目標而產生互動的關係，包括成員間的相互連結關係與依賴現象。Morgan & Hunt(1994)在研究中，將企業的交易關係歸納為四類：供應商夥伴關係、橫向

夥伴關係、買方夥伴關係（中間消費者與最終消費者）與內部夥伴關係。張永佶等（民 95）對台灣自行車產業的個案研究中，發現台灣自行車產業的新產品開發模式，是成車廠、零件廠同時與 OEM 委託製造買者進行互動，共同協助 OEM 委託製造買者研發新自行車。

網絡關係為創業過程中重要的資源，企業可透過網絡取得資訊、市場及技術等資源，廠商績效會強烈地受到廠商間的連結關係或其所屬的策略網絡之影響(Dyer and Singh, 1998; Gulati, Nohria and Zaheer, 2000; Dyer and Hatch, 2006)。個案公司從追求量產的代工模式轉型為少量多樣化的研發設計生產模式，進而自創品牌以迎合利基市場需求的企業成長過程，顯現廠商在成長轉型的不同階段，將因其所選擇的經營模式不同，使得廠商連結的外部網絡關係改變，再則透由外部網絡成員的改變，其所累積的外部網路資源也將與過去經營模式所累積的資源有所差異，因此，本研究提出下列命題：

命題二：在創業過程的不同時期，創業者隨經營模式的轉變其所建構的網絡關係不同，以致於企業所累積的外部網絡資源也就有所差異。

三、網絡資源與行銷觀念

1990 年以來市場導向的觀念，已成為行銷的核心觀念(Kohli and Jaworski,1990; Narver and Slater, 1990; Day,1994; Jaworski and Kohli,1993; Slater and Narver,1994, 1995)，行銷學者認為市場導向是一種企業哲學，乃基於長期的觀點，以滿足顧客的需要，使廠商獲取最大的利潤。Narver and Slater(1990)認為市場導向是由「顧客導向」、「競爭導向」和「跨部門之間的協調」三方面行為所組成；Kohli and Jaworski(1990)認為市場導向為，組織發展顧客現在與未來需求之市場情報(Intelligence generation)、並進行跨部門情報之傳播(Intelligence dissemination)與對市場情報之反應(Responsiveness)。現今行銷觀念已由僅重視廠商生產效率的生產導向，與現有顧客需求的顧客導向，轉為重視以「現有顧客與未來顧客」的需求、「競爭者」的競爭行為與廠商內部整合活動的「跨部門之間的協調」三者的市場導向。

Day and Nedungadi(1994)認為市場導向具有程序、組織文化及能力等多種特性，反應出組織對外在環境的敏感度及內部的協調機制。Narver and Slater(1990)認為市場導向是一種組織文化，能促使組織以最有效率與效能的方法，產生為顧客創造卓越價值所需的活動。Ames and Hlavacek (1989)認為市場導向的企業是以了解顧客需求出發，推出具競爭力的產品與服務，發揮自身的能力，努力降低成本，並以跨部門整合的方式達成企業目標。Kotler(2000)提出同時兼顧顧客中心與競爭者中心稱為市場導向。市場導向的特徵是企業以滿足顧客的需求，甚至超越現有競爭對手，創造新的市場需求，整合研發、製造與行銷活動。Slater and Narver(1998)將市場導向與顧客導向做一區別（如表 1），認為顧客導向的企業所注重的是顧客現有的需求，而其缺點是過於被動；而市場導向的企業除了瞭解顧客現有的需求，更會主動探索顧客的潛在需求，且部門間相互分享資源，來創造優越的顧客價值。

表 1 市場導向與顧客導向之區別

構面 \ 導向	市場導向	顧客導向
策略方向	現有與潛在需求	現有需求
調整方式	主動	被動
時間觀點	長期	短期
目的	顧客價值	顧客滿意

資料來源：Slater, S. F. and J. C. Narver (1998), "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two," *Strategic Management Journal*, 19(10), pp. 1001-1006

市場導向並非一開始就是廠商重要的策略性導向，許多成功的企業，發展初期是依循「生產導向」思考，其基本信念為提高生產效率、極小化生產成本，並快速地將標準化的產品及服務大量配銷給消費者(Nobel, Sinha and Kumar, 2002)。但事實上，若為新產品的創新研發則需要「市場導向」—以目標市場消費者的需求，而非僅以廠商的技術能力去創新研發，才能創造目標市場消費者所認為有價值的產品與服務。因為，消費者在乎的是產品或服務，可以為其帶來何種利益或解決何種問題，但卻不在乎廠商所強調的產品功能(Fodness,2005)。Day(1994)從市場導向組織應具備的能力觀點出發，這些能力包括對市場情報的敏感度以及與顧客之間關係的連結，透過這些能力，組織的功能性活動之執行將更能反映市場需求，產

生較優越的顧客價值，方可建立競爭優勢，獲得較佳的績效。本研究藉由個案廠商的觀察—中小企業廠商在其發展階段，受限於經營模式，市場導向雖是組織應具備的能力，為組織整合市場的情報並制定策略加以執行，但此能力的建構對中小企業而言，卻非一夕可成，而是需經由創業家長期努力回應市場機會，改變組織內外的資源結構，以建構市場導向的組織文化。因此，市場導向的企業，藉由積極培養本身的能力，並整合價值鏈關係網絡資源，以取得網絡位置優勢才能創造競爭優勢。

1960年代在社會和文化方面的研究，開始運用演化的觀點，以生物演化方式思考社會科學領域的發展與傳播，受文化演化的意識(evolutionary sensibility)所影響(Mckelvey and Baum, 1999)，如運用演化的觀點於經濟改變的分析(Nelson and Winter, 1982；Nelson, 1994)、採用演化模型研究志願團隊的成長與衰退(McPherson, 1990)；而 White(1959)則將文化的組成區分為四個範疇；意識型態（如信仰、思想）、社會制度（如禮儀、關係網絡與社會體制）、情感或態度（如合作或競爭的態度）以及技術（如工具製造、使用方法和工具本身的進步），四者之間相互影響，而「環境中技術的變遷與發展」是推動文化演進的主要原因。行銷觀念是為一種文化，所以市場導向的行銷觀念演進，亦可視為一種意識型態、社會制度、廠商情感及所擁有的技術能力四者之間相互影響所形成的。因此，本研究提出下列命題：

命題三：廠商市場導向行銷觀念的形成是創業者在受限的資源下，藉由調整經營模式，並改變其外部網絡關係結構而漸進演化產生的。

參、研究方法

一、研究設計

本研究選擇以質化的個案研究方法，藉由單一個案公司進行縱斷面(longitudinal)的分析，以探討企業成長的動態過程，Hinings(1997)認為質化研究方法相當適合研究動態過程，特別是這些過程需要個體的解釋(individuals' interpretations)時。Yin(1989)認為個案研究法是運用多種資料來源，在某現象所屬的情境中，探索該現象的一種研究方法。Eisenhardt and

Graebner(2007)認為個案研究可強調現象發生時的背景說明，可豐富與真實的展現發生的情境。雖然個案研究具有針對某特定情境(context-specific)、使用多重的資料蒐集方法(multiple data collection methods)、提供深入(in-depth)的角度去探索現象等優點，但個案研究在一般化(generalization)、正確性、客觀性、嚴謹性及各種偏誤(bias)上也常遭批評。劉仁傑(民 89)在研究台灣中小型製造業時，認為個案研究對於企業發展與轉型的動態掌握可較深入，而且透過詳細與持續的觀察，有助於對現象及過程的了解，並提出較接近事實的理論關係。Pettigrew(1990)認為縱斷面(longitudinal)的研究相當適合去探究企業的發展與轉變軌跡，也就是可以觀察現象在不同時間的動態變化，以及這些現象實際運作的細節。Dyer and Wilkins(1991)則提出單個案與多個案的比較，他們認為單個案因為深入了解社會現象，因此較容易獲得情境上的洞察力(contextual insights)，進而觀察出新的理論關係，所以我們選擇單一企業進行縱斷面的個案研究方法去觀察企業長期發展的動態過程。

Yin(1984)提出當研究的問題是「為何」或是「如何」的問題時，個案研究往往是較佳的研究策略。因為本研究旨在探索個案公司在成長過程中創業精神、網絡資源與行銷觀念，「為何」需要改變，三者間又「如何」互動。因此，深度的個案研究可針對本研究欲探討的主題提出有力的說明，就成為本研究的主要研究方法。

二、個案公司的選取

本研究在 2004 年底至 2005 年初首先利用問卷，針對中小企業行銷活動進行調查，在問卷中並詢問廠商是否願意接受進一步地訪談，在回收的 134 份問卷中，僅 53 份願意接受進一步訪談。爾後，利用電話與廠商聯絡訪談時間，部分廠商認為安排訪談過於麻煩，或因時間配合不方便，因此取消接受訪談，最後本研究共訪談 23 家廠商，除 1 家製造熱水器與 1 家製造自行車外，大部分的廠商多為工業用產品製造商。經過多次聯繫個案公司，最後於 2006 年 7 月間接受本研究訪談，九月份再次去訪談後，願意作為本研究長期調查的個案公司。

三、資料蒐集

本研究採用探索式個案研究方法為主，以單一個案研究，透過檔案資料與訪談資料的蒐集去研究企業家創業精神、網絡資源與行銷觀念的共同演化關係，針對單一個案長期的觀察與深入的訪談，可以了解一個企業在整個行銷觀念的演化過程。除個案公司所提供的資料外，亦收集自行車產業之次級資料，包含報章雜誌、相關網站、國內相關碩博士論文與研究報告、工會資料、經濟部工商統計以及海關統計資料等等。目的是要運用這些資料，瞭解自行車產業的發展背景，尋找可能研究問題，並進一步再訪談個案公司相關人員。本研究依循 Yin(1994)所提「資料收集三原則」，使用多重的證據來源、建立個案研究資料庫、發展一連串的證據鏈。

本研究經歷一年多與個案公司相關人員的訪談(期間為 2006 年 7 月底至 2007 年 8 月間)，對於創業者與主要的經營者並進行多次重複深度訪談，受訪人計 11 人共計 25 人次，訪談的受訪者的資料，包括他們的受訪次數及受訪當時的職位如表二所示。在研究進行的期間，個案公司並同意研究人員，在工廠內進行觀察及翻閱相關的資料(日期為 2007 年 2 月 6 日至 8 日共計三天)，另外，研究期間相關的產業展(如 2006 年 11 月的台北世貿醫療展及 2007 年 3 月的台北國際自行車展)，研究人員除參觀外，並詢問其他參展的廠商以進行產業資料的收集。

四、訪談程序

訪談的進行方式是在訪談前先擬定相關問題，以電子郵件方式傳送給受訪者，並聯絡與訪談問題有關的人員，且進一步確認可以接受訪談的主管或員工後安排訪談時間。訪談過程是依研究主題做半結構式的訪談，訪談內容則是在受訪者同意下，以全程錄音方式收集完整談話內容。訪談結束後會與其他訪談成員共同討論本次訪問的心得與發現，作為下次訪談的重點及研究的題材。訪談之錄音以逐字逐句方式紀錄下來，並經三次校稿，並將其傳送給受訪者，以確認訪談內容是否與訪談者的原意不同或訪談內容不清楚的地方，本研究共整理約 500 多頁的文字稿。

表2 訪談紀錄

受訪者職稱	次數
董事長	4
總經理	8
研發部協理	4
業務部協理	2
生產部協理	1
管理部經理	1
研發部職員	1
研發部職員	1
業務部職員	1
研發部經理	1
研發部經理	1
總計	11人次
	25次

資料來源:本研究整理

肆、創業精神、網絡資源與行銷觀念共同演化的三階段模型

一、個案公司的成立與發展歷程

個案公司由創業主林正義先生創立於 1980 年，當初選擇進入自行車產業，主要是在 1972 年創業主與幾個朋友想一起創業，由他負責產業調查，創業主經由觀察國內外自行車的產業現況，發現美國正流行跑車且廠商正尋求海外供應商，而台灣的產業狀況是除有內銷的市場外，尚有出口的能力（俞慧芸，民 93），因此發現自行車是值得投入的產業，於是幾個人籌了一百萬元創立一一工業。1974 年能源危機，股東紛紛退出，最後股東只剩 2 人。1976 年憑著卓越的製造實力爭取到英國 Raleigh 越野車代工訂單，1980 年，一一工業以資本額新台幣四百萬元，創造新台幣八億四仟萬元的

營業額，成為台灣僅次於捷安特的第二大自行車廠，後因股東間經營理念不合，因此創業者選擇離開，同年 9 月另行成立太平洋自行車股份有限公司即個案公司。

Churchill and Lewis(1983)將中小企業的成長階段分為生存、留住生命、成功、起飛與資源成熟五個階段，Adizes(1989)則將企業分為追求期、嬰兒期、學步期、青春期、壯年期、穩定期、貴族期、官僚早期、官僚期與死亡期等十個階段，並非所有中小企業都會呈現一個階段連接下一個階段的發展，有的企業可能少到只有一個階段，有的企業會一直停滯在某一個階段，有的會多達十幾個階段(Cooper, 1982)。因此我們整合上述研究將個案公司劃分為，創業生存階段、成功階段、停滯階段、重新起飛階段與資源成熟階段。個案公司在競爭非常激烈的自行車產業中存活了超過 25 年，營業額從 1990 年新台幣八億二仟萬元高點，降低到目前五年來都是穩定在 3 億多元之數，毛利與淨利在 1990 年分別是 15.08% 及 3.84%，2005 年則為 22% 及 6.87%。在企業創業生存的階段，個案公司必須與一一工業區隔，重新尋找目標顧客，慢慢穩定後達到成功階段，這二個階段個案公司的經營模式為 OEM 量產模式；停滯期創業者重新思考轉型，轉型成功才進入重新起飛階段；在此階段個案公司的經營模式除持續採 OEM 的經營模式外，為取得產品外型設計能力的提升，主動參加海外的自行車展，以取得與各國個人設計師或小型企業合作的機會，將部分經營模式轉為採共同研發、共享品牌的 ODM 經營模式。現階段個案公司除聚焦在專業化摺疊車及特殊車種的生產外，並於 2005 年開始自創品牌。個案公司的沿革與發展階段整理如表 3 所示。陳心田（民 93）認為企業要邁向下一個階段時，都會面臨許多機會與危機，而此決策過程將影響企業的轉型與成長。

表 3 個案公司沿革與發展階段特質

階段	時間	事件	主要特質
創業 生存 階段	1972	創業者進入自行車產業。	1.擴大生產規模 2.OEM 量產為主
	1980	個案公司創立。	
	1985	導入 AutoCAD 電腦輔助製圖。	
成功 階段	1987	取得英國 Raleigh 越野車的代工訂單	面對的隱憂： 內部：美、德子公司的經營困境 外部：1992 年全球自行車業不景氣
	1988	開始生產鋁合金車架。	
	1989	投入研發避震車架 TS-1000。	
	1990	營業額達新台幣八億二仟萬元高點。	
停滯 階段	1991	合資設立美國 Quantum 公司。 設立德國分公司 Pacific Cycles Europa 公司。	尋找利基市場、 轉為少量多樣化的生產模式、 強化工程的研發創新能力、 並採國際合作策略尋找產品創意
	1992	自動放棄低價訂單，才有剩餘的資源與能力進行新產品的研發。	
	1993	宣告美國、德國投資失敗。	
	1994	投入研發摺疊車 Birdy。	
重新 起飛 階段	1995	投入上仟萬研發經費，成功推出全避震高性能摺疊車 Birdy。	在 1997 年與國外設計師合作的品牌在日本締造銷售佳績，2000 年後並持續穩定成長
	1997	Birdy 在日本受到消費者的喜愛，創造銷售佳績。	
	1998	自 1993 年改變公司經營策略後首度達到損益平衡。	
	1999	開發舒適車及殘障用車 Equinox, Recumbent。	
	2002	五月發表與屏東勝利之家合作，第一台國人自行研發腦性麻痺復健三輪車「米卡 Micah」。 獲頒第十一屆國家磐石獎及第五屆小巨人獎。	
資源 成熟 階段	2003	推廣 Birdy 國內行銷體系。	著手建立自有品牌、技術資源成熟，但市場資源的成熟性有待評估
	2005	推出第一台自有品牌摺疊跑車 Reach、超輕量都會摺疊車 Carry-me 以及特殊醫療用途車 Handy、2-Rider 及 Micah。	
	2006	自有品牌行銷元年	

資料來源：作者整理

個案公司於 2002 年獲頒第五屆國家小巨人獎以及第十一屆國家磐石獎，2005 年營業額為新台幣三億二仟萬元，產能 35,000 台，公司總資本額新台幣八仟二百萬元，員工人數 106 人，毛利為 22%。並設定 2006 年為行銷元年，推出 5 個自有品牌，分別是 Reach、Carry-me、Handy、2-Rider 及 Micah，前二種為摺疊車，後三種屬於特殊醫療用途車種，據個案公司表示這些產品與現有客戶的產品線不但不會產生衝突，反而具有互補性，可滿足消費者多樣化的選擇。

二、創業家背景

創辦人林正義先生，台中師範學校畢業後曾任三年小學老師，後來考進師大英語系就讀。大三時，學校特別推薦去建國中學教三年英文。退伍後考進中研院擔任研究助理，主要研究儒家思想。中華映管創辦時到中研院尋求人才，透過同學引介轉任該公司。三年後離開中華映管，在產業調查後，認為自行車是值得投入的產業，於是進入該產業，顯示林先生為以市場機會為主的機會型創業者。林先生創業初期的技術來源為至萬華買一台自行車，拆了又裝、裝了又拆，為的是了解自行車的結構及所有零組件的裝配方式（此有別於台灣過去中小企業的創業者多為技術型的創業者），並至中南部尋求各種零件的供應廠商，專業技術的培養就從做中學累積而來，1976年，憑著卓越的研發實力爭取到英國 Raleigh 越野車代工訂單。

創業者在中研院研究助理的工作與英語系的背景，使他可透過各種管道涉獵消費市場的知識與自行車的技術知識。目前他仍每天漫遊網際網絡，滿足其強烈的求知慾，而後轉化到相關設計研發的構想，進而開發新產品。

三、經營模式的轉變

個案公司成立於1980年，一直到1990年初期都是以OEM且尋求大量生產製造的模式為主，1992年達到中華徵信所經營績效排名第83名。但是歷經投資美國與德國子公司的失敗與產業環境變動的雙重壓力下，讓創業者徹底思考改變其經營策略，藉由結合外部資源的方式，開創了共同研發、共享品牌的首例，隨後即以此模式與各國設計師合作，進入ODM經營模式，只生產屬於市場頂尖的3%至4%價位的高級自行車產品或獨特的產品。

個案公司經歷了OEM、ODM等價值鏈活動，此時面對台灣多數廠商在花費許多資金與時間，還難以成功的推出自有品牌的狀況下，個案公司卻能因共同研發、共享品牌的合作策略而累積網絡資源與研發能力，同時，面對共同研發的客戶具高度不確定性與OEM代工客戶的不穩定性，於2006年跨出OBM的第一步，同時推出五個自有品牌，採取OEM/ODM與OBM並存的策略，逐步開拓市場。從觀察個案公司的成長過程，發現個案公司的網絡結構關係的調整、行銷觀念的演化與企業家創業精神是互動式

的演化，演化過程如圖 1 所示，本研究茲將其分三階段陳述。

四、階段一：創業生存與量產成功階段（1972-1992 年）

台灣自行車產業的發展甚早，可追溯至日據時代，當時多屬內需產業。Dunning(2001)提及一國產業的吸引力，即吸引對內(inward)投資所需的區位優勢是受當地政府政策所主導的。當時台灣政府為扶持該產業，於 1954 年禁止自行車成車進口，並將許多主要零組件列為管制項目，使得該產業之基礎得以日漸穩固（王忠慶，民 94）。當時的自行車為低技術、低附加價值、以代步為主的交通工具。隨著國內自行車業者逐步累積生產技術的同時，國內亦因市場規模受限、廠商惡性競爭及機車工業的興起使此產業在台灣區位內不再具有區位優勢，但部分廠商的生產技術由於具國際標準，因此可極力拓展外銷市場。台灣自行車真正的大量出口始於 1970 年代以後，許多自行車廠亦在當時設立，如巨大、美利達、一一工業等，究其原因為美國自行車廠商在當時面臨進口低價自行車競爭時，向海外尋找廉價供應商，將生產基地移到台灣（俞慧芸，民 93），也因此使台灣的自行車能在符合國際標準下，以專業代工(OEM)的經營模式，進入美國市場。

1980 年代，為我國自行車產業擴大出口階段，廠商多以大量生產賺取微薄的代工利潤，憑著低廉的勞動成本及完整上下游產業聚落與綿密的協力網絡優勢（陳介玄，民 87），1985 年年產量居世界第一，取代日本成為世界自行車王國，1986 年出口量超過一千萬台，並獲得自行車王國的美譽。

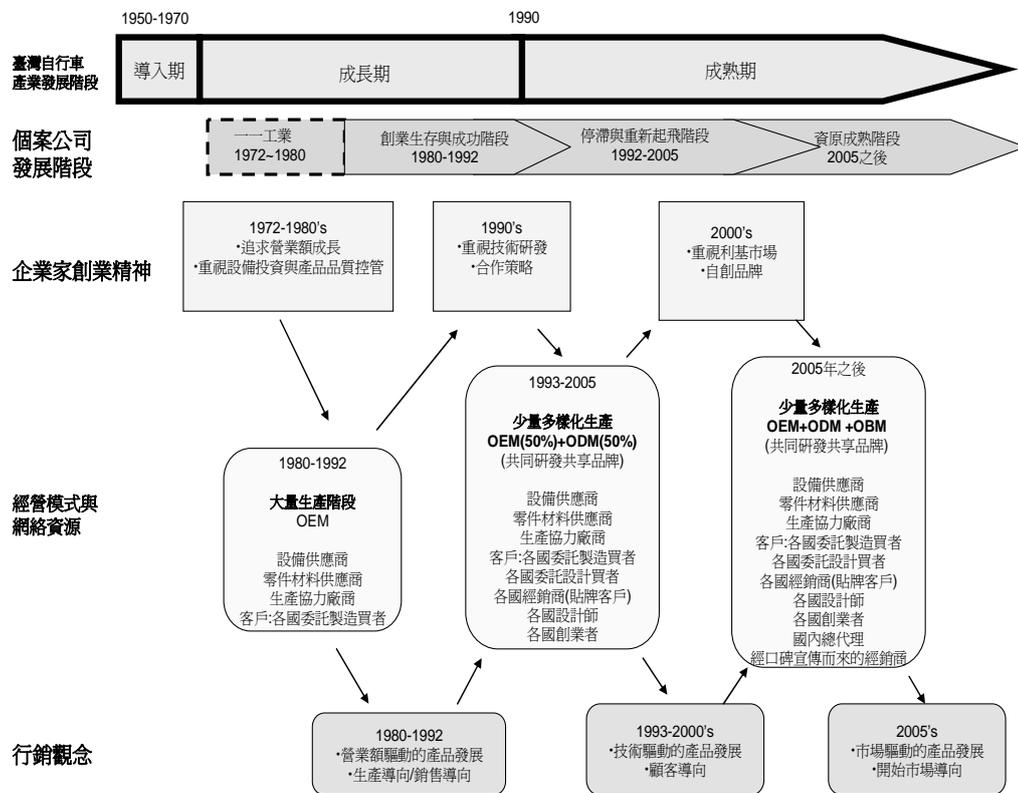


圖 1 個案公司創業精神、網絡資源與行銷觀念的共同演化

自前身的一一工業到 1992 年時期的個案公司，創業者 20 多年的經營目標都致力於追求公司營業額的成長，採取大量生產模式幫客戶代工 (OEM)。OEM 經營模式是當時台灣廠商賴以生存的主要方式，個案公司的經營模式也就隨著自行車產業成長的脈動下發展，林董事長提及：

「從 1972 年到 1992 年，我都是叫 sales driven，不能講 market driven 或是 marketing driven，都不能講，只能講 sales driven，能夠賣多少算多少。我差不多花了 20 年的時間都是在追求這個 sales。70 年代 80 年代台灣著名的顧問、大師，全部是從台塑退下來的那些人，他們的理念就是：『好的公司就是快速成長的公司，大的公司就是好的公司，大的公司才能夠做大大的事業，你一定要變成大的公司。』我當然是忠實的信徒，所以也是一直想要 sales。事實上台灣還沒有到那個水準，我們的技術水準，包含做生意的 know-how、跟人家怎麼合作的 know-how 都是很初級的。但是我們就認

為說我們能夠賣，我們就很不了不起了。」(2006/7/20，p.11)

創業者早期以 OEM 量產方式追求營業額的成長，主要是反應國際市場對自行車的大量需求，台灣內需市場正處於第二次進口替代時期，且技術層次低也較容易取得。此階段個案公司主要的經營模式為 OEM，且經由承接不同的 OEM 訂單，累積了具效率的生產製程改善、品質控制與生產組裝等能力（外包管理、零件採購），其當時建立的網絡結構關係如圖 2，除了各零組件供應商外，客戶主要是 OEM 的買者。

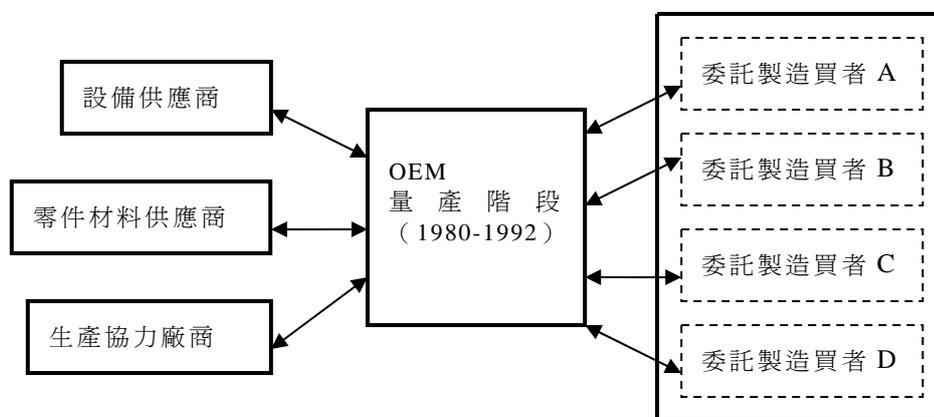


圖 2 個案公司階段一：OEM 量產階段的網絡結構

此一階段個案公司以大量生產為主的 OEM 代工經營模式，只能根據 OEM 廠商所下的訂單來了解市場的趨勢，雖然其生產能力與製程能力是結合的，對當時個案公司而言，尚不具有行銷觀念，如果有也僅是生產導向或銷售導向而已，而其行銷能力的培養則是透過 OEM 經營模式，對委託製造客戶的訂單反應其要求。

五、階段二—停滯與重新起飛階段（1993—2005 年）

1980 年代後期，台灣自行車產業進入穩定成長的產業成熟期，海外低價的競爭者（如中國大陸、印度）興起，更因新台幣自 1988 年起大幅升值，使得台灣自行車業逐漸失去成本優勢，外銷量逐年減少，台灣部份業者開始採取專業代工(OEM)與自有品牌(OBM)並重策略，除繼續從事代工業務外，也發展自有品牌以尋求新市場的機會，逐漸朝產業轉型升級階段邁進，

並建立海外生產行銷通路，設立海外製造工廠，採取國際分工方式，以提升競爭優勢（Kojima, 1982; Dunning, 2001; 簡百邑，民 86）。由巨大、美利達等重要廠商所帶動的產業上、下游群聚效應，成功地在其自創品牌以及國際化的推動下，將台灣整體自行車產業帶上世界自行車製造王國（王忠慶，民 94）。

國際自行車的發展，是一個具有百年歷史的產業，自 1990 年代以後，國際自行車的發展邁入成熟期，自行車為具國際標準的成熟產品，不同製造商的不同零件可同時統合，銷售量的變化則受到季節性、天候、流行趨勢、製造技術、消費者購買力、能源危機與政府是否倡導環保等因素影響，在許多已開發國家不僅是代步工具且是主要的休閒運動器材。因此，標準化、大量生產的產品已無法滿足消費者的分眾需求，所以不論外形設計、功能及材質的改良都是吸引消費者的利基。1990 年個案公司的營業額超過新台幣八億元，並獲得中華徵信所企業經營績效排名第 83 名的情況下，創業者還是潛藏轉型的動機，且主動拒絕低技術的訂單。創業者憶及：

「我看過三次景氣循環……，生意時好時壞，我在狂風大浪中很拚命在做，但是我看到很多大公司，像美國百年的公司 Schwinn 在那個時候就倒了，我的客人也是起起浮浮。經歷三次循環，如果還沒有看出一個做生意的規則，或是說隱藏在裡面的道理，我就真的太笨了，我體會到以價格競爭的大量生產是真的不能做，所以在 1990 年我就思考轉型了。」
(2006/7/20, p.12)

Barringer and Bluedorn(1999)認為創業精神的重點在於市場機會的追求，創業機會的確認是進入市場首要工作，是環境搜尋與產業知覺的過程。Masten(1993)認為企業做策略選擇(strategic choices)時會受到企業家自我選擇(Self-selection)的影響(Heide and Wathne, 2006)，即過去的成功績效表現會使其繼續走向成功的方向，但若遇到不同的兩條路就會有不同的經驗思考，如果沒有受到過去經驗或 Self-selection 的影響的話，則其選擇應是隨機(random)的(Arend, 2006)。1990 年代全球自行車產業已是相當成熟的產業，廠商開始進行整併，具大者恆大的現象。創業者知覺到低價競爭無法持久，且當時自行車種多已開發，要想再開發新產品亦屬不易，且 1992 年適逢全球不景氣，加上個案公司本身因擴充不當，投資美國及德國的行銷子公司相繼失利，造成的一億七千多萬元庫存的威脅，讓創業者決定要尋求以技術研發為主要的方向發展。創業者回憶當時：

「1991年，我在美國芝加哥設一個公司，等公司倒了，才知三個股東中只有我真正出資.....。我在德國也設了一個公司，連續四年營業額都超過七百萬馬克，非常成功，合作對象是個很了不起的人.....，我管不住他.....後來就放棄了。我跟德國人合作我掌握不了，跟美國人合作我也掌握不了，所以我發奮圖強就是要從掌握技術上努力。」(2006/7/20, p.13-14)

Brush, Greene, and Hart(2001)認為創業精神是創業家尋求與利用外部資源以找尋機會，是一個依賴外部網絡關係的行為。為了尋找新的創意來源，創業者提到小企業資源不足，應該運用全世界的資源去開發符合市場需求的產品，由於消費者市場與產業競爭環境的快速變化，創業者體認到單靠自己的力量去競爭是無效率的，必須運用全世界的資源去競爭，他提到：

「有多少的知識是單從台灣就可以被創造出來的？全世界有這麼多的資源，太平洋這十五年來跟二十幾個外國人合作，等於是將全世界的knowledge都用在這裡。若只剩下太平洋自己研發製造是不可能完全掌握市場訊息，也不可能設計生產出符合市場特殊需求的自行車，所以小企業應該充分運用全世界的資源，惟有透過合作，所開發出來的產品才是符合市場需求的產品。」(2006/7/20, p.7-8)

Gulati(1999)認為企業的網絡，可提供企業有價值的資訊來源。在個案公司財務相當困難的時候，還是積極的透過展覽、舊顧客及資訊科技(網際網路)找尋機會。1994年德國Eurobike展，創業者看到兩位學生Markus Riese及Heiko Muller(後來成立R&M公司)所設計的摺疊車，採向銀行借款方式投入開發，取名Birdy摺疊車，雙方並簽訂詳細的授權合約。此種共同開發、共享品牌的合作模式，讓個案公司逐漸轉型為一家專門設計及製造特殊自行車的公司，且擁有部分區域的品牌權益。

Doz and Hamel(1998)以資源基礎的觀點，認為廠商的資源不應僅受限於內部資源的取得，有許多的資源與能力是在廠商疆界以外的外部環境所取得的。透過合資取得互補性的資源，或透由與其他廠商的策略聯盟或合作，可以取得合作夥伴認為無用的競爭優勢與價值，但廠商若能有效的結合之，將有助於培養本身的核心能耐(Das and Teng, 2000)。Birdy於1997年在日本大賣，也因此種合作模式的成功，個案公司開始接受各國創業者委託研發設計的案件，若有某當地合作廠商知覺到某種生意機會，像是「廠商想要一台大概三百美元的車，要有避震的功能，適合上班族小姐通勤使

用的城市車」，個案公司也可以提供產品原型設計服務。由於這種廠商通常僅有產品概念，沒有工程技術背景，也無法從事設計及生產，個案公司會針對這類客戶提供一份圖面及樣品，而收取額外的設計費。

1995 年後，有不少國外買主會帶著奇特的點子，找個案公司研商設計及商品化，個案公司逐步建立在國外的形象與知名度。至今個案公司已經與 20 多位具備工程背景的設計師合作，共同創立十多個較知名品牌（詳見附錄 1）。Mytelka and Delapierre(1987)的研究發現，共同研發是所有生產活動中，成本、風險及不確定性最小的一種有效方式。Ring and Van de Ven(1994)就提到跨組織的合作可以協助企業獲得資源與提升競爭力，又可共同承擔風險，快速的進入新市場與開發新產品。

Dowell and Swaminathan(2006)提到企業技術選擇的方向有：維持現有技術而遭淘汰(extinct)、移向新主流設計(move to the dominant design)成爲技術的領導者、與選擇利基市場(relegated to a niche)。此階段的個案公司明顯地將產品定位在高價位的特殊利基市場，專做別人不會做或不要做的產品，出貨量常常是 50 台、100 台的生意，這些市場雖然較小，但卻能以區隔市場確保合理利潤。因此個案公司此階段的經營模式，由原有的 OEM 業務，轉型爲與各國設計師或小企業合作的 ODM 經營模式（約佔營業額 50%）。此階段網絡結構關係整理如圖 3，與上一階段的網絡結構圖不同的地方是，除原有的委託製造買者外，新增各國委託設計買者、經銷商、設計師的網絡關係。

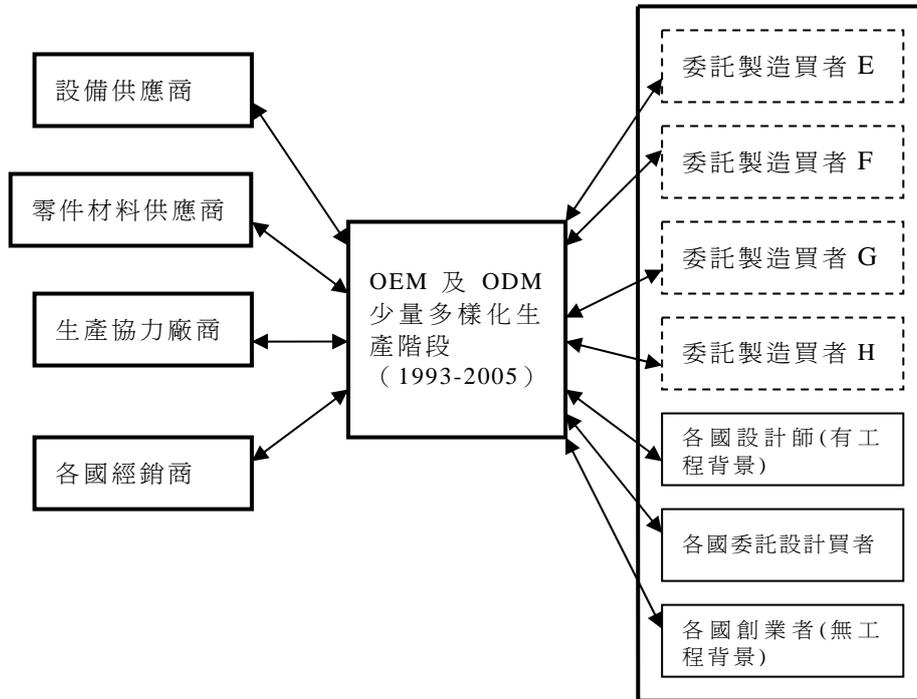


圖 3 個案公司階段二：少量多樣化生產階段的網絡結構

個案公司在此時，本身並非是直接的市場導向，而是透過與各國設計師的合作，由設計師或合作廠商去負責市場訊息及競爭者訊息，研發部協理提到：

「他（設計師個人或小公司）為什麼會做這種東西，一定是說他有去分析過這個產品可能有市場。」(2006/12/14, p.32)

「所以那些人……那些老外在這邊……，我們往好的方面想，就是優點，他給我們很多……全世界上收集的資訊，因為他會想要開發這個東西，在他那個國度裡面他是有做過相當的研究調查，他才會去做，將來的成敗他自己要負責啦。那我們現在也是會比照說雖然這是你的設計，你人也在這邊，可是是我幫你（設計師個人或小公司）做，第一個樣品我不能僅照成本收費，我還是要 double 地收費。」(2006/12/14, p.10)

「我們是沒有直接接觸市場，所以在市場變化上面，我們會變成說資訊比較遲了一點，那市場上每年都有變化，就有點會每一年都是一直在變

更，一直在變更，那做到一個程度我們也發現說，市場的使用其實有時候遠遠超過我們的想像。」(2006/11/22,p.3)

「如果（品牌）有推起來，相較同理心來判斷的話，我們用類化行為來看，可能他在歐洲賣得好，我在別的地方也有可能賣得好。那個時候我們就會希望說，我們花時間跟他配合開發，所以這個地方由我們來賣，Birdy 大概就是這種形式。」(2006/12/14, p.32)

Dyer and Singh(1998)認為夥伴關係可以為企業間帶來競爭優勢。個案公司與客戶的共同研發相當順利，因為一般是各國設計師透過客戶介紹主動找上個案公司協助商品化，故姿態不會太高。因為與各國設計師的合作間接了解各國市場需求，透過合作以低成本的方式補足自己資源上的限制，以獲得市場的資訊。黃識銘、方世榮（民 92）認為長期導向是夥伴關係的重要因素。像日本賣 Birdy 的經銷商自 1997 年起就一直與個案公司合作到現在。而這些客戶與個案公司就像是生命共同體，產品完全是由個案公司生產，具有長期夥伴關係，就如 Kanter(1994)提出價值鏈夥伴關係是最密切的合作模式，在各個層面均具有高度的合作關係。

由於各國設計師隨時可以在個案公司工廠內走動，讓設計師的設計能力與工廠內的生產製造能力結合，設計師藉由知道工廠內有何種生產機器設備與製程能力，使其在思考產品設計時，容易使設計的創意可工程化，加上各國設計師所設計的產品通常是與市場訊息相呼應，因此，個案公司亦可藉由各國工程師以獲取市場知識，讓這三組人員可以在工廠內共同合作與執行共同研發與共享品牌策略。也因此，此階段的行銷觀念已由上階段的生產／銷售導向，轉為以現有顧客為主的顧客導向，即針對各種客戶之不同需求開發產品，積極提供最大的價值，不過也使個案公司具備市場導向的基礎。

六、階段三—研發創新資源成熟，建立自有品牌階段（2005 年之後）

歷經 30 多年的景氣循環及價格競爭，台灣自行車業者隨著時代脈動進行產業轉型與技術升級，朝新材料、新功能、高品質、高附加價值方向發展（蔡幸儒，民 96），並能立足全球自行車市場，但部份關鍵性零組件仍高度仰賴日本（例如 Shimano 的變速器）。由於業者不斷研究創新，並積極朝向高附加價值的差異化產品發展，依據經濟部工業生產統計，我國自行車的出口單價從 2000 年新台幣 4,434 元成長至 2006 年的新高點 7,141

元，成爲全球高單價自行車外銷重鎮，顯示我國自行車產業的附加價值持續提高。

個案公司透過上一階段與各國設計師合作取得對市場需求反應產品設計之互補能力，同時透過與這些設計師的合作（共同研發）進入當地市場，亦因共同研發、共享品牌以培養個案公司的通路體系、產品配銷、維修及售後服務的管道，這些能力的培養相信對於個案公司在建立自有品牌時提供了相當的基礎。業務部協理及管理部經理提到自創品牌的過程及原因：

「新的產品開發變成很多……可能出個幾次貨客人就不存在了……，所以那時候董事長才會想到說是要推自己品牌的時候了，……在研發過程當中，我們都花了很多的心血，那當然只要走過那段路都是有收穫的，我們爲了跟市場上比較大量的產品做區隔，就把這些過去曾經研發的產品再加入一些自己的想法，把它變成一個是由太平洋推出的產品，那到去年就是有五項產品已經可以當作是我們自己的產品，所以就是往自有品牌上面去做努力。」(2006/11/22,p.4)

「實際上之前我們一直在內部在爭論到底要不要做自有品牌，……覺得應該要做，可是……品牌真的有這麼重要嗎？一直沒有定論，可是又感受到市場其實有它的起伏，如果你一直是躲在人家後面的話，等於市場訊息上面會比較晚，然後又是等於你要依賴客人去幫你做行銷，萬一說他有什麼問題的話，這個風險其實也是蠻高的，所以我們就勇於踏出這個嘗試。」(2006/11/22,p.4)

「依董事長這幾年的感覺，他希望能夠至少留下一些東西是太平洋的東西，……毅然決然要走上自有品牌這條路……，不應該一直在做代工。」(2007/1/5,p.46-47)

創業者也認爲自己研發的產品只有自己會努力去賣，而且這些產品也都是很好的產品。而在執行上，OEM/ODM 與 OBM 的經營模式會並存，因爲單靠 OBM 業務個案公司是無法生存的。業務部協理提到：

「發展的方向跟重心就現在的目標來講就是要打品牌，……品牌跟 OEM……並存，但是品牌會我們的，就算沒有……營業上的貢獻，但是我們覺得它是一個我們的里程碑。」(2006/11/22,p.28)

林總經理也提到：「我們今年開始做行銷，不是我主動喔，而是我的 distributor 開始要求，……他們貼各大品牌，……要付人家品牌的 loyalty，……維持很高的 maintenance 的費用，而且這些品牌已經久了，新

鮮度已經差了，所以他們強烈的建議。……且這麼多困難或是複雜的車子，都是由我太平洋生產，但是 credit 都沒有到我的身上，都掉到那些品牌身上……，但是廣大消費群眾並不清楚，所以他（經銷商）建議我們開始推廣自己的品牌，那 distributor 跟這些 designer 不一樣，designer 他想賣他（設計師自己）的東西，可是 distributor 他想賣我（個案公司）的東西。」(2006/10/20,p.25)

個案公司深深體會到這十多年來太多獨特的客製化訂單，除造成技術傳承不易、組織管理的複雜，又因須配合經銷商的需求，使得業務人員的培養不易。此時，個案公司自創品牌有幾項優點，如可提供經銷商多一些產品選擇，且可藉由集中相同車種的訂單，以達規模經濟效果，此將有助於技術、生產的標準化，降低管理的複雜性。

個案公司推出自有品牌後，為提供快速優質的消費者服務，並希望將生產與銷售業務分離以專心研發產品。2006 年開始將台灣地區經銷權轉移至旗下子公司（以下稱 A 公司），作為國內（包括台、港、澳、大陸）總代理，A 公司與個案公司的分工模式是由個案公司先與各經銷商接洽好規格、數量後，再將行銷與售後服務業務移轉給 A 公司，所以 A 公司只負責從出貨開始到最終消費者售後服務的部份。另外，A 公司也必須收集一定數量的訂單後，再一併一次向個案公司下單，方便個案公司批量採購與生產，因此，個案公司開始自行建立通路管理的能力，而非像過去依賴他人。

此階段的網絡結構成員，較上一階段除了增加部分經由口碑宣傳而來的經銷商外，還增加了 A 公司（圖 4 為此階段的網絡結構圖），業務部協理提到：

「在開拓自有品牌上面，我們的策略是跟代理去合作，所以最前端是由代理去做，我們現在做的是跟代理這一段的，所以還沒有一下子跑到最前面（直接面對消費者），那跑到最前面的是有，就是內銷的部份，……讓我們有一個學習的心理準備，……透過這過程，讓我們知道跟消費者、跟店家的接觸會遇到什麼樣問題，比較能夠去理解說有時候客人反應回來的一些問題，就工廠的立場來講，現場的人第一句話一定是『不可能』、『這個問題不可能發生』，可是實際上就是這樣，所以雖然現在工作轉為行銷，可是就國外來講可能還在第二線，那國內來講，是在第一線在做一些學習的動作。」(2006/11/22, p.6)

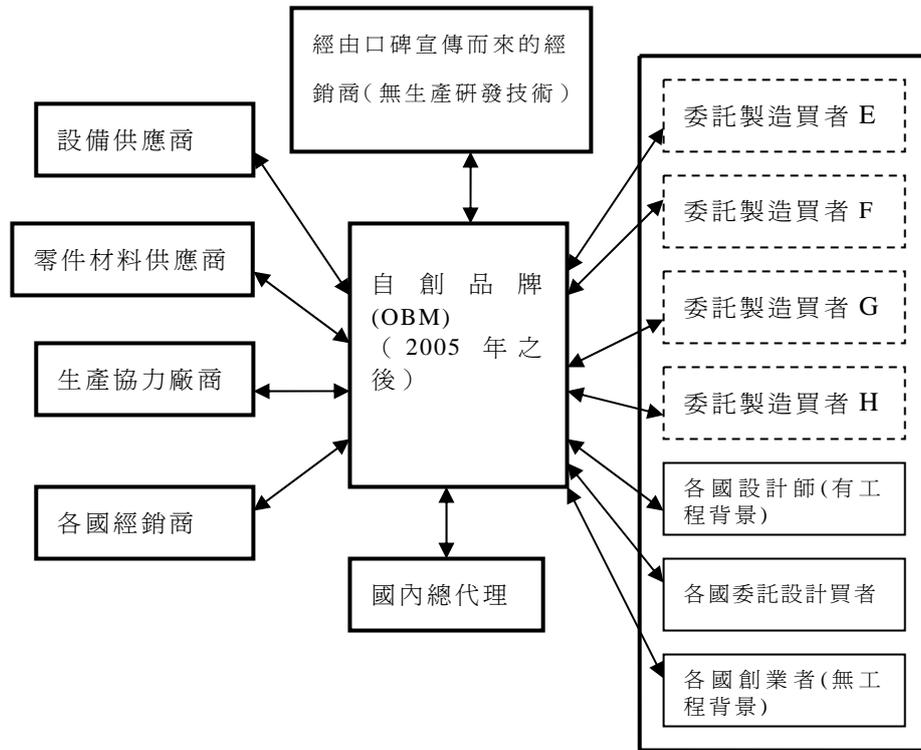


圖 4 個案公司階段三：自創品牌階段的網絡結構

研發部協理也提到自創品牌後的轉變：「最大的轉變就是我們的研發單位，之前可能就是跟客人做這個共有品牌，……那當然客人他有 idea、有設計、有市場上的訊息，他會給很多的意見，但是在做自己品牌的時候，……所有的責任都在自己身上的時候，變成我們要去負所有對外的一些不管品質上來講，或是說甚至顏色的挑選來講，這些都是變得說你要站到第一線去做回應，那在這兩個（自有品牌產品與共享品牌產品）同時存在的時候，我們可能會把自己的東西先顧好，這個不可諱言，就是在資源上面可能會把自己的東西先……先花更多的時間在這裡，……要有庫存在這裡等人家來訂，所以生產上面庫存的壓力，變成今年有一點。」(2006/11/22, p.28)

個案公司自創品牌後，要站到第一線去做回應，不僅需要主動了解市場與競爭者訊息，還需提供消費者服務，進一步建立自己的通路。業務部林協理提到：「董事長在開發的時候，他從來沒有先想到有沒有市場，可是現在慢慢的要求先考慮了。」(2006/11/22, p.36)

Slater and Narver(1995)認為市場導向企業是充分瞭解顧客需求的顧客導向，加上能夠掌握競爭者動態的競爭者導向，並透過跨部門協調整合資源與策略，以創造卓越顧客價值的企業。從以上的分析可知，個案公司行銷觀念已經逐步建構成市場導向的文化。

伍、結論

個案公司早期是以 OEM 量產方式追求營業額的成長，主要是反應國際委託買者的需求，且就技術層級而言也較容易取得。因產業環境的改變與海外投資失利，使個案公司在資源配置上做了重大的調整，將主要的資源配置於研發及技術創新。創業者主動放棄大量生產訂單，尋求與各國設計師共同研發、共享品牌，開始聚焦到以研發為主的 ODM 經營模式，重視生產特殊的產品並不重視追求營業額的成長，並將行銷觀念轉為重視現有顧客需求的顧客導向，等到設計能力與技術成熟時，2005 年才開始建立自有品牌(OBM)，不像部分業者以有限的資源欲同時進行研發與品牌，此時若研發能力未達成熟階段就打品牌，很可能會花太多的行銷資源在一個「爛牌子」，將面對較大的失敗風險。很明顯地，現階段個案公司已由過去「技術驅動」的經營思維，轉為以「市場驅動」的公司，並因自創品牌，開始整合顧客導向、競爭導向與跨部門的協調合作方向，以成為具市場導向文化的公司。

本研究以單個案研究方法分析個案公司隨經營模式轉換，結合外部網絡資源，使企業之行銷觀念從生產導向/銷售導向、顧客導向到市場導向的發展過程。由此個案，可以顯現中小企業因資源限制或主要的經營模式，常常不是一成立時就具備市場導向的文化，而是逐漸調適演化而來的。這與利用橫斷面的量化研究不同，因為該類的研究多假設該單一時點具「市場導向」文化的企業才能有較佳的經營績效表現。事實上，廠商隨其經營模式的轉換會有不同的行銷觀念。本研究認為以個案研究方式，長期研究

個案公司行銷觀念與其背景因素互動的演化過程，應是適合的方式，例如個案公司發展的第二階段，是經由與合作網絡成員，共同研發、共享品牌的合作方式，間接獲取市場資訊，該階段僅能視為間接的「市場導向」，但此卻可使個案公司具備「市場導向」的基礎。

創業精神、網絡資源與市場導向三個構念，分別受到學術界及實務界長久以來的關注，亦被視為是企業達成持久性競爭優勢的來源。然而，整合三者間關係的研究卻很少，以質化研究者更少，因此本研究的貢獻就學術界而言，是在針對市場導向與組織績效間關係的量化研究主流中，以質化分析並納入創業精神及網絡關係結構的型態探討其演化過程，可瞭解到，部分中小企業的行銷觀念，並非在創立時就具有「市場導向」的觀念，而是隨著創業家機會辨識下，連結不同的網絡關係結構而演化形成的，此研究結果將可作為中小企業行銷理論推展的基礎。就研究所選取的產業而言，自行車產業在台灣是一個轉型相當成功，並仍然具有國際競爭力的產業，本研究透過觀察自行車展、與個案公司進行大量訪談與駐廠觀察、次級資料的蒐集與分析，探討個案公司行銷觀念的演化過程如何受到創業精神與網絡資源的影響而能成功地追求成長，相信此亦可提供實務界運作的參考。

本研究因僅研究單一公司，恐其代表性不足，而無法使觀察的現象一般化。再則，本研究主要是藉由個案訪談方式進行初級資料的蒐集，受限於受訪者之記憶和主觀上認知的判斷，難免造成偏誤而影響推論的結果，成為本研究主要的限制。對於後續研究者，本研究建議可將維持競爭優勢的動態能力議題納入，尤其應重視各階段能力的累積過程，事實上，若廠商無法在技術上具有獨特能耐，則個案公司在網絡中的策略地位是不容易長期維持的。

參考文獻

王忠慶（民 94），「自行車及其零件業基本資料」，台灣經濟研究院產經資料庫，http://tie.tier.org.tw/tie/DownloadFileService?report_id=7939&database_id=DB001&category_id=IND24-13&user_id=testtesttesttesttest&session_id1=tetetstetsetettesttest&session_id2=tetetstetetetetea&session_id3=4e2409fva0fsa0uvfad80fvz0cv0a9f&session_id4=

577735。

洪世章、蔡碧鳳（民 95），「企業興業與成長：比較個案研究」，中山管理評論，第十四卷第一期，頁 79-117。

俞慧芸（民 93），「台灣自行車產業轉型的歷史考察（1970-1990）」，台灣社會學會年會論文，http://www.mba.yuntech.edu.tw/teachers/yuhy/writing_c/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E8%87%AA%E8%A1%8C%E8%BB%8A%E7%94%A2%E6%A5%AD%E8%BD%89%E5%9E%8B%E7%9A%84%E6%AD%B7%E5%8F%B2%E8%80%83%E5%AF%9F.pdf。

黃識銘、方世榮（民 92），「行銷通路成員之夥伴關係長期導向與組織間績效之研究」，管理評論，第二十二卷第二期，頁 55-85。

陳心田（民 93），「組織生命週期各個階段的經營策略分析：台灣汽車整車製造公司的多個案研究」，管理學報，第二十一卷第六期，頁 759-776。

陳介玄（民 87），「台灣產業的社會學研究：轉型中的中小企業」，台北：聯經出版事業公司。

張永佶、蔡敦浩、林文玲、陳可杰（民 95），「並聯研發與競爭優勢：台灣自行車產業的個案研究」，管理評論，第二十五卷第四期，頁 97-129。

蔡幸儒（民 96）企劃，「全球自行車競爭新變遷」，國際商情，三月二十四日，頁 21-45。

簡百邑（民 86），「台灣自行車產業全球價值鏈分析」，台灣大學商學研究所士論文。

劉仁傑（民 89），「台灣日系企業的發展與轉型之探討」，管理學報，第十七卷第四期，頁 695-711。

Adizes, I. (1989), How and Why Corporation Grow and Die and What to Do About It: Corporate Life Cycle. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ames, B. C. and J. D. Hlavacek (1989), Market Driven Management: Prescriptions for Survival in a Turbulent World. Homewood, Dow Jones-Irwin.

Arend, R. J. (2006), "SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions," Strategic Management Journal, 27(8), pp. 741-763.

- Barringer, B. R., and A. C. Bluedorn (1999), "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," Strategic Management Journal, 20(5), pp. 421-444.
- Brush, C. G., P. G. Greene and M. M. Hart (2001), "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base," Academy of Management Executive, 15(1), pp. 64-78.
- Carroll, G. R., and A. C. Teo (1996), "Creative Self-destruction Among Organizations: An Empirical Study of Technical Innovation and Organizational Failure in the American Automobile Industry, 1885-1981." Industrial and Corporate Change, 5, pp.619-644.
- Churchill, N. C. and V. L. Lewis (1983), "The Five Stages of Small Business Growth," Harvard Business Review, 61(3), pp.30-49.
- Cooper, A. C. (1982), The Entrepreneurship—Small Business Research. In C. A. Kent, D. L. Sexton and K. H. Vesper (Eds.), Encyclopaedia of Entrepreneurship. Prentice Hall.
- Coviello, N. E. and H. J. Munro (1997), "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms," International Business Review, 6 (4), pp. 361-386.
- Das T. K. and B. S. Teng (2000), "A Resource-based Theory of Strategic Alliance," Journal of Management, 26(1), pp. 31-61.
- Day, G. S. (1994), "The Capability of Market-Driven Organizations," Journal of Marketing, 58 (October), pp. 37-52.
- Day, G. S. and P. Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," Journal of Marketing, 58 (April), pp. 31-44.
- Dyer, W. G., Jr., and A. L. Wilkins (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt," Academy of Management Review, 16, pp. 613-619.
- Dowell, G. and A. Swaminathan (2006), "Entry Timing, Exploration, and Firm Survival in the Early Years of the U.S. Bicycle Industry," Strategic Management Journal. 27(12), pp. 1159-1182.
- Doz, Y. L., and G. Hamel (1998), Alliance Advantage: The Art of Creating

- Value through Partnering. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1985), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York, Harper & Row.
- Dunning, J.H. (2001), "The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future", International Journal of the Economics of Business, 8(2), pp. 173-190.
- Dyer, J. H. and N. W. Hatch (2006), "Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships," Strategic Management Journal, 27(8), pp. 701-719.
- Dyer, J. and H. Singh (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Strategy," Academy of Management Review, 23(4), pp. 660-679.
- Dyer, W. G. and A. L. Wilkins (1991), "Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt," Academy of Management Review, 16(3), pp.613–619.
- Eisenhardt, K.M. and M. E. Graebner (2007), "Theory building from case studies: Opportunities and challenges," Academy of Management Journal, 50(1), pp.25-32.
- Fodness, D. (2005), "Rethinking Strategic Marketing: Achieving Breakthrough Results," Journal of Business Strategy, 26(3), pp. 20-34.
- Gebhardt, G. F., G. S. Carpenter and J. F. Sherry Jr. (2006), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," Journal of Marketing 70(4), pp. 37-55.
- Gulati, R. (1999), "Network location and learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," Strategic Management Journal, 20(3), pp. 397-420.
- Gulati, R. N. Nohria and A. Zaheer (2000), "Strategic Networks," Strategic Management Journal, 21(3), pp. 203-215.
- Haeckel, S. H. (1998), "About the Nature and Future of interactive

- Marketing,” Journal of Interactive Marketing. 12(1), pp. 63-72.
- Hall, R. H. (1977), “Patterns of Interorganizational Relationships,” Administrative Science Quarterly, 22(3), pp. 457-471.
- Heide, J. B. and K. H. Wathne (2006), “Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A conceptual Framework and a Research Agenda,” Journal of Marketing, 70(July), pp.90-103.
- Hinings, C. R. (1997), “Reflections on Processual Research,” Scandinavian Journal of Management, 13(4), pp. 493-503.
- Homburg, C. and C. Pflesser (2000), “A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes,” Journal of Marketing Research, 37(4), pp. 449-462.
- Horng, S. C. and A. C. H. Chen (1998), “Market Orientation of Small-and Medium-Sized Firms in Taiwan,” Journal of Small Business Management, 36(3), pp. 79-85.
- Ireland, R. D., C. R. Reutzell and J. W. Webb (2005), “Entrepreneurship Research in AMJ: What Has Been Published, and What Might the Future Hold?” Academy of Management Journal, 48(4), pp. 556-564.
- Jarillo, J. C. (1988), “On strategy networks,” Strategy Management Journal, 9(1), pp. 31-41.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” Journal of Marketing, 57 (July), pp. 53-70.
- Kanter, R. B. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. Harvard Business Review, 72(4), pp. 96-108.
- Kirca, A. H., S. Jayachandran and W. O. Bearden (2005), “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” Journal of Marketing, 69 (April), pp. 24-41.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” Journal of Marketing, 54 (April), pp. 1-18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski and A. Kumar (1993), “MARKOR : A Measure of

- Market Orientation," Journal of Marketing Research, 30 (November), pp. 467-77.
- Kojima, K. (1982), "Macroeconomic versus International Business Approach to Direct Foreign Investment", Hitotsubashi Journal of Economics, 23, pp. 1-19.
- Knight, F. H. (1921), Risk, Uncertainty and Profit. New York: Harper
- Kotler, P. (2000). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 10th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kwaku, A. A. (1997), "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?" Journal of Euro-marketing, 6(3), pp. 1-26.
- Masten, S. E. (1993), "Transaction Costs, Mistakes, and Performance: Assessing the Importance of Governance,". Managerial and Decision Economics, 14(2), pp. 119-129.
- Mckelvey, B. and Joel A. C. Baum, (1999), "Donald T. Campbell's Evolving Influence on organization Science," in Jitendra V. Singh (Ed.), Organizational Evolution: New Directions. Newbury Park, CA: Sage.
- McPherson, J. M. (1990), "Evolution in Communities of Voluntary Organizations," in Jitendra V. Singh (ed.), Organizational Evolution: New Directions. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," Journal of Marketing, 58(July), pp.20-38.
- Mytelka L. and M. Delapierre (1987), "The Alliance Strategies of European Firms in the Information Technology Industry and the Role of ESPRIT," Journal of Common Market Studies, 26(2), pp. 231-253.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, 54 (October), pp. 20-35.
- Nobel, C. H., R. K. Sinha and A. Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," Journal of Marketing, 66 (October), pp.

25-39.

- Nelson, R. R. (1994), "Evolutionary Theorizing About Economic Change," In Neil Smelser and Richard Seedberg (eds), Handbook of Economic Sociology. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Nelson, R. R., and S. G. Winter (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Penrose, E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, New York: Wiley.
- Pettigrew, A. (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice," Organizational Science, 1(3), pp. 267-292.
- Ring, P. S. and A. H. Van De Ven (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," Academy of Management Review, 19, pp. 90-118.
- Shane, S. (2003), A General Theory of Entrepreneurship The individual-opportunity Nexus. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" Journal of Marketing, 58(January), pp. 46- 55.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," Journal of Marketing, 59(March), pp. 63-74.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1998), "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two," Strategic Management Journal, 19(10), pp. 1001-1006.
- Stevenson, H. H. and D. E. Gumpert (1985), "The heart of entrepreneurship," Harvard Business Review, 63(2), pp. 85-94.
- Tyler, B. B. and H. K. Steensma (1998), "The Effects of Executives' Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances," Strategic Management Journal, 19(10) pp.939-965.
- Venkataraman, S. (1997), The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. K. a. R. B. (Eds.), Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth. Greenwich, CT: JAI

Press.

- White, L. A. (1959), The Evolution of Culture, New York: McGraw-Hill.
- Wiltbank, R., N. Dew, S. Read and S. D. Sarasvathy (2006), "What To Do Next? The Case for Non-predictive Strategy," Strategic Management Journal, 27(10), pp. 981-998.
- Yin, R. (1984), Case study research: Design and methods (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (1989), Case study research: Design and methods (Rev. ed.). Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (1994), Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

作者簡介

謝美珍為元智大學管理研究所博士候選人，目前服務於親民技術學院經營管理系講師，電子郵件為 meichen@ms.chinmin.edu.tw。

林婷鈴為國立台北大學企業管理學系副教授，電子郵件為 tingling@mail.ntpu.edu.tw。

劉恆逸為元智大學國際企業學系助理教授，電子郵件為 gordon@saturn.yzu.edu.tw。

