

壹、緒論

探索 (exploration) 與利用 (exploitation) 常被視為兩個相互衝突的策略選擇 (Kim, Song, & Nerkar, 2012; Nielsen & Gudergan, 2012; Weigelt & Sarkar, 2012)，某一方策略的達成可能會由另一方付出成本，兩者猶如二元對立 (dual) 的關係。如何克服兩者之間的取捨 (trade-off) 關係所形成的策略兩難 (strategic dilemma)，是策略管理、組織理論、組織學習與創新、供應鏈管理等領域的重要研究議題 (Blome, Schoenherr, & Kaesser, 2013; Gulati, Puranam, & Tushman, 2012; Simsek, 2009)。但「二元俱存」(ambidexterity) 的觀點主張廠商可以同時追求「探索策略」與「利用策略」，或者在兩者之間取得平衡 (March, 1991)。具備二元俱存能力的組織有具體的做法能同時追求兩種策略取向或在兩種策略取向之間取得平衡，例如：組織有例規來改變組織其他的例規 (routines for changing other routines)、所有員工在例行的生產工作中對非例行性工作有所貢獻、將任務區隔為例行與非例行等 (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999)。所以，二元俱存的組織能力被視為是一種動態能力 (O'Reilly & Tushman, 2008)，部分研究的結果支持二元俱存能力與廠商績效之間的正向關係 (He & Wong, 2004)。然而，近來也有部分研究的結果並未完全支持此一主張 (Atuahene-Gima, 2005; Blome et al., 2013; Lavie, Kang, & Rosenkopf, 2011; Siggelkow & Rivkin, 2006; Stettner & Lavie, 2014)，Nielsen與Gudergan (2012) 甚至認為，僅有少數的實證研究支持二元俱存能力對績效的正向影響。因此，二元俱存能力與廠商績效間的關係仍是具有爭議的議題，需要做系統性與精密的檢視 (Lin, Yang, & Demirkan, 2007)。

盱衡二元俱存的相關研究，在理論面或方法面可能需要面對以下的挑戰。第一個挑戰在於分析單位，張力與衝突會發生在多個不同的層級 (Chandrasekaran, Linderman, & Schoeder, 2012; Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009; Simsek, 2009)。供應網絡結合供應商與顧客，在價值創造的過程中，由合作活動及交易關係串連各個廠商所形成的網絡，透過網絡傳遞產品與服務組

合的價值給最終顧客 (Schaltegger & Burritt, 2014)。現代的競爭關係是一個所謂「集群對集群 (group vs. group) 的競爭」(Gomes-Casseres, 1994)、「網絡的競爭」(internet-work competition) (Chiu, 2014) 或是供應鏈的競爭 (Carter, Rogers, & Choi, 2015; Eltantawy, Giunipero, & Fox, 2009; Huang, Yen, & Liu, 2014)。供應網絡能夠持續的條件，取決於其在價值整合上的表現及其在創新努力上的優勢 (Belderbos, Gilsing, & Lokshin, 2012)。供應網絡是一項整體性的資源，鑲嵌在策略性的網絡中，個別廠商可以受惠於網絡競爭力 (黃銘章、康熙宗、洪嘉謙，2012)，但網絡也可能產生限制 (Huang et al., 2014; Rothaermel & Deeds, 2004)，因此，個別廠商的行為和績效會深深受到所屬網絡的影響 (Gomes-Casseres, 1994; Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000)，將分析單位延伸到網絡，有可能是解決探索與利用之間的兩難的方案之一 (Stadler, Rajwani, & Karaba, 2014)。然而，過往研究大部分聚焦在內部組織或聯盟等單一層級的二元俱存，忽略多個層次同時追求二元俱存的努力與結果 (楊書蜜、周家慧，2013; Stettner & Lavie, 2014; Tiwana, 2008)。

第二個挑戰在分析取向。二元俱存的觀點可以分為「平衡觀點」(balance perspective) 與「結合觀點」(combined perspective)。平衡觀點主張將網絡關係視為與廠商分離的個體或結構，有些網絡關係著眼於利用既有的知識，而有些網絡關係則聚焦於探索創新知識或機會 (Lavie & Rosenkopf, 2006; Nielsen & Gudergan, 2012; Yamakawa, Yang, & Lin, 2011)，透過參與探索性聯盟或利用性聯盟的聯盟組合平衡策略克服資源限制，化解組織內部的衝突，使廠商擁有二元俱存的能力 (Karamanos, 2016; Lavie et al., 2011; Stettner & Lavie, 2014; Wassmer, Li, & Madhok, 2017; Yang, Zheng, & Zhao, 2014)，或者讓廠商可以從聯盟中獲取較高的利益 (Lin et al., 2007)。然而，平衡觀點也遇到一些挑戰，Gupta等人 (2006) 認為，借助聯盟組合達到探索與利用的平衡，這種情境的邏輯和將二元俱存觀點從單一組織延伸到較廣泛的社會體系無關。同時，以平衡觀點為理論基礎的相關實證研究，其結果也並不一致，例如：Lin等人 (2007) 的研究結果就發現，聯盟平衡的二元俱存對於廠商績效有負向的影響。理論的爭議與不一致的實證結果凸顯將結合觀點延伸到網絡層次有其重要性與必要性，然而，將結合觀點應用到組織間關係的相關研究卻是相當的有限