

導論

根據行政院主計處統計，近年來隨著民眾生活型態的改變，民眾外食費占飲食費已達40%，且有逐年升高的趨勢。各類小吃與餐廳不斷的增加，導致進入門檻極低之餐飲業愈趨競爭。此外，近年來受中國大陸龐大餐飲市場吸引，台灣餐飲業者紛紛前往進行投資，台商在進入中國大陸市場時，除了面臨當地餐飲業者競爭與文化差異所形成的無形障礙外，顧客的飲食需求變異很快，中國大陸餐飲市場是高度競爭且快速變動的環境。Teece、Pisano 與 Shuen(1997)指出，面臨產業環境快速的變化，廠商必須不斷地調整組織內外部的資源結構，進一步發展出組織的動態能力，才能避免自身能力因環境變化，而陷入核心僵固性(core rigidity)。近年來學者也呼應指出，在高度環境變異的環境下唯有發展動態能力，才能持續維持其競爭優勢(Al-Aali & Teece, 2014; Breznik & Lahovnik, 2014; Helfat & Peteraf, 2009; Teece, 2007)。然而，目前少有研究探討台灣業者在高度變動的中國大陸餐飲市場，環境、經營策略與動態能力建構等相關議題。

本研究以台灣餐飲集團——王品餐飲股份有限公司（簡稱王品集團）為研究對象，探討王品集團從1990年代初期至今，在外部環境變動的狀況下，如何透過調整自身策略定位與整合內外資源，進而為集團帶來新一波的成長動能。王品集團為1993年由前董事長戴勝益先生創立，成立短短7年內便突破10億元的營收規模，2016年營收更高達161億元，成為台灣第

一大餐飲集團；其海外布局涵蓋中國大陸、泰國、新加坡等地。然而，如同其他餐飲業者，王品集團從創辦到前進中國大陸市場過程，集團面臨相當多的挑戰。為深入瞭解其動態能力的演化過程，本研究主要聚焦於王品集團在台灣及中國大陸兩大市場過去20多年的發展過程，藉由Teece等人(1997)提出的3P動態能力構面，來探討三個議題：(1)從1990年代初期至今，在外部環境變動的狀況下，其策略定位與成長策略轉變原因？(2)在面臨高度競爭與變動的中國餐飲市場，王品集團建構動態能力的過程？(3)動態能力如何為王品集團帶來競爭優勢？

針對上述問題，本研究提出事業成長模型，利用動態能力觀點來探討王品集團的經營發展與轉型過程，以補足過去單以靜態觀點不足之處。此外，除了針對王品集團在關鍵資源取得(positions)、關鍵能力建構(process)與企業發展路徑(path)三個構面發展的過程進行分析外，本研究同時將外部環境與策略選擇同時納入考量，深入探討彼此如何相互影響。在實務貢獻部分，本研究透過歸納王品集團各階段面臨的挑戰、其策略轉變的原因與方向、成功轉型的經驗、動態能力培養的過程等，提供台灣餐飲業者在面臨環境不斷改變的市場下，以做為其策略訂定、關鍵資源與核心能力建立參考。

本研究共分為五個小節，第二節主要回顧過去相關文獻，第三節介紹研究方法與個案背景，第四節則是歸納王品集團四個階段面臨的環境挑戰、成長策略轉變，以及藉由Teece等人(1997)提出的3P動態能

力構面，來分析王品集團四階段動態能力演化，最後提出本研究的結論與建議。

文獻回顧

企業競爭優勢與動態能力

競爭優勢的概念最早可追溯至 Chamberlin(1933)所出版之《壟斷性競爭理論》(*The Theory of Monopolistic Competition*)一書。早期學者主要以產業經濟學觀點來探討企業的競爭優勢來源，認為企業的競爭優勢主要受產業結構影響(McGahan & Porter, 1997; Porter, 1986; Rumelt, 1991)。然而，傳統的產業經濟學並無法有效解釋相同產業的廠商為何會有不同的績效(Zott, 2003)，這也使研究脈絡由產業結構移轉到企業內部來探討競爭優勢。爾後學者提出資源基礎觀點(resource-based view, RBV)來探討競爭優勢。Penrose(1959)認為企業成長主要來自於組織內部資源擁有不可切割、難以模仿等特性，而形成獨特的競爭優勢。而 Barney(1991)提出當企業內部資源與能力擁有有價值、稀少、不可替代與難以模仿等特性，這些資源與能力便可能是企業持久性競爭優勢之來源。核心能耐之概念是由 Prahalad 與 Hamel(1990)及 Doz 等人(1990)提出，其認為能耐為組織學習各項資源與能力組合後之延伸，為集體學習(collective learning)過程的結果。一旦能耐建立，企業便能夠將資產與能力成功地移轉至既有的組織與市場及提升企業績效與競爭優勢(Doz et al., 1990; Prahalad & Hamel, 1990)。

資源基礎觀點與能耐基礎觀點，定義了競爭優勢之組成與企業如何取得其競爭

優勢，然而此兩大觀點在探討競爭優勢時，卻未將「時機」(timing)之因素考量進去，也無法解釋資源在面臨動態環境下，其如何發展並轉變成能力(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2014a, 2014b; Teece et al., 1997)。有鑑於此，動態能力觀點除了將外部環境因子納入考量外，並結合了演進學派理論(evolutionary theory)、組織學習(organizational learning)及資源基礎觀點，提供後代學者一套更完整分析企業競爭優勢的架構，此三個理論觀點之比較整理如表 1。

動態能力觀點

「動態能力」一詞可由兩個方面去解釋：「動態」指的是當外部環境快速變動下，如產業波動劇烈或技術快速更新，企業如何進行即時反應與創新；「能力」則強調企業如何修正、整合及重新配置組織內外部的技能、資源，來配合環境變動需求之能力。早期研究動態能力觀點之學者 Teece 等人(1997)將動態能力定義為：組織能建立、整合、更新內部能力，且依據其過去的路徑(path dependencies)來回應複雜與快速改變環境的能力。Eisenhardt 與 Martin(2000)認為，組織透過整合、重整、取得與釋放資源的流程，達到重新調整組織資源的目的，以配合市場上的變動。相關學者也表示，動態能力無法從市場獲得，必須透過內部的發展取得(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007, 2014b)。例如，Zollo 與 Winter(2002)認為動態能力源自於組織與個人的學習，為組織慣例系統化下之產物。廠商有較高的動態能力，能夠快