

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

核心能力、互補性資源與持久競爭優勢之研究 - 以 電 子 商 務 為 例

計畫類別：C 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC89 - 2416 - H - 004 - 071

執行期間：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：司徒達賢 教授

共同主持人：

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立政治大學企業管理學系

中 華 民 國 九 十 年 九 月 一 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

計畫編號：NSC 2416 - H - 004 - 071

執行期限：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

主持人：司徒達賢 政治大學企管系教授

計畫參與人員：賴宏誌 政治大學企管系博士班

一、中文摘要

本研究旨在探討 B2C 電子商務的核心資源 互補性資源與持久競爭優勢的關係，希望能建立起一虛實整合的成功經營模式。在利用策略矩陣針對四大類網站、八個個案公司進行經營策略分析後，本研究發現：

1. 在同一類型的網站經營中，不同的廠商因為擁有相異的核心資源，故採取不同的經營模式；
2. 不同的核心資源，需要不同的互補性資源，才能建構完整的經營模式，使其有效運作；
3. 廠商因為擁有的資源特性與定位不同，影響了其垂直/水平整合的利弊與能力；
4. 廠商必須充分掌握顧客的需求特性，並整合該網站經營流程（產業價值鍊）中的核心資源與互補資源，才能建立具附加價值的產品特色，形成持久的競爭優勢。

關鍵詞：電子商務、策略矩陣、互補性資源、競爭優勢

Abstract

The purpose of this article is to discuss the relationship among core competence, complementary resources and sustainable competitive advantage for B2C E-commerce, in order to establish a successful business model of integrated virtual and reality. By using Strategic-Matrix analysis business strategies of four categories and eight cases of web sites, four conclusions are as follow:

1. In the same type of web site, firms adopt different business models because of different core competences.
2. Firms have different core competences should acquire appropriate complementary resources in order to establish an efficient B2C business model.
3. Firm's positioning and characters of resources will influence the benefits and abilities of vertical and horizontal integration of firms.
4. Firm should integrate core competences and complementary resources for build up a high value-added business model and sustainable competitive advantage.

Keywords: E-commerce, complementary resource, Strategic-Matrix, competitive advantage

二、緣由與目的

隨著網際網路（Internet）的蓬勃發展，造就了電子商務（Electronic Commerce）的快速興起，並形成龐大的潛在商機。根據資策會的調查顯示，至 1999 年 7 月為止，台灣已有超過 400 萬的上網人口，且有超過 12,000 個的商業網站成立。供需雙方的快速成長顯示出電子商務這個新興的「產業」正處於激烈競爭的成長階段。

根據 Porter（1980）的觀點，一個產業的競爭壓力來自五個來源，對於電子商務產業來說，除了既有網路廠商的競爭之外，非網路業者（供應商或潛在進入者）的加入可能帶來更大的競爭壓力。舉例來說，全球最大的網路書店 Amazon.com 正面臨美國最大實體書店 Barnes & Noble 的挑戰；而國內的中時報系、宏碁集團、年代集團與聯合報系則已陸續進入網路市場，至於國內零售業的領導者統一超商，也正式進入電子商務領域；另外如證券業者也都一窩蜂地投入網路下單的市場。這些實體廠商的加入顯然已造成網路廠商的巨大衝擊。

面對強大的競爭壓力，大多數的網路廠商無不積極思索如何擴大資源以維持競爭優勢，其中最主要的策略包括與更多的網站連結、策略聯盟或購併其他網路公司，但較為特殊的則是有一些網路業者開始自行建立實體設施，例如 Amazon 建立物流系統。相對的，對於新進入者而言，如何將既有資源結合網路特性，以發揮互補綜效（synergy），則是最重要的策略議題，於是紛紛開始建置網站，企圖從實際的營運中尋求最佳的經營模式。

分析電子商務的先佔廠商，其大多是基於擁有「網路特定」（Internet-specific）資源，如網路技術、設備、人才與網站營運經驗等，而可以在虛擬世界中擁有「網路優勢」；至於新進入的非網路廠商，則是在真實世界中擁有實體品牌、產品、配送系統、顧客服務經驗等資源，因而具備「實體優勢」。然而，就目前電子商務的競爭態勢而言，無論是網路業者或是非網路業者，似乎都認知到要在電子商務產業中取得領先，單靠網路優勢並無法達成，因此網路業者開始「實體化」以強化競爭優勢，而實體業者則開始「網路化」以爭食電子商務市場大餅。

本研究發現，無論是實體化還是網路化，似乎都透露出現有網路業者的先佔優勢並無法持久擁有，換句話說，網路廠商的核心資源可能因為競爭者的抄襲、模仿而喪失其優勢，因此需要其他「互補性」的資源來強化核心資源的不可模仿性與取得

成本，如此才能建立持久競爭優勢（sustainable competitive advantage）。另外，不同的核心資源可能具有不同的特性，故需要不同的互補性資源。因而引發本研究探討核心資源類型與互補性資源的關連，以及資源互補與持久競爭優勢的關係。

基於上述的研究背景與問題的陳述，本研究擬以資源基礎理論的觀點來探討 B2C 電子商務的核心資源、互補性資源與持久競爭優勢的關係，並發展描述性與規範性的模式，希望能達到以下研究目的：

1. 分析國內 B2C 電子商務網站的經營策略；
2. 分析不同經營型態網站所具備的資源，歸納出核心資源類型與特性；
3. 分析不同經營型態的網站需要何種互補性資源；
4. 建立核心資源、互補性資源與持久競爭優勢的關係模式。

三、研究結論

以下，本研究將針對四類不同經營型態的電子商務廠商，歸納分析其所擁有的核心資源、互補性資源，以及此兩項資源與持久競爭優勢之關係。

（一）核心資源分析

本研究在分析國內 B2C 電子商務四大類 八家個案公司的經營策略後發現，在同一類型的網站經營中，廠商因擁有不同的資源基礎，故採取不同的經營模式，以滿足顧客相同或相異的需求。

以網路書店為例，博客來因擁有強大的網路技術能力，因此其經營重心便放在建置書籍資料庫與網站介面，希望藉由網站上完善的資訊服務為消費者降低購書時資訊搜尋的成本，然後透過與連鎖便利商店的合作，完成書籍的配送，以完成交易程序。反觀金石堂的策略作法，由於其擁有知名的品牌、100 家實體書店與既有的書籍資料庫，故在結合外界的技術資源後，可快速建立起網路書店；為了滿足將來實體書店與網路書店大量的物流需求，金石堂將重心擺在物流體系的建置，希望未來能在書籍的配送效率上，提供消費者更多的價值。

在理財網站方面，擁有大量財經新聞與擁有專業資訊製作能力的廠商，主要的經營模式是結合資訊科技、理財新聞與專業分析資料庫，以親和性高的網站介面，提供消費者最即時、豐富與正確的財經訊息。擁有技術能力的廠商，則可以結合證券公司的投資分析，利用資訊科技建置網路下單平台，並整合從證期會取得的股票即時交易資訊，提供投資人網路下單的服務。另外許多投信業者，則是結合資訊科技與基金理財資訊，在網路上販售本身的基金產品。而實體的商業銀行，則是利用資訊科技，將個人活儲帳戶管理、存款、貸款與信用卡等基本業務網路化，提供消費者網路銀行的服務。

在旅遊網站方面，與旅遊業相關的實體業者，因擁有自行生產的產品或服務，故可以利用網路技術，將本身的業務網路化，提供消費者大量的資訊服務與有效率的交易方式。例如航空公司與飯店業者可提供線上訂票與線上訂房服務，媒體業者則可以提供消費者豐富的旅遊資訊。此外，對於擁有旅

遊產品企畫能力與整合協調能力的實體旅行業者來說，其可以將眾多的產品放置在網路上銷售，把網站視為新興的通路與行銷管道。而擁有旅遊專業知識的個人或資訊科技公司，則可以定位在通路角色，以一個功能完善的網路平台，將各式各樣的旅遊產品（包括機位、房間、旅遊資訊、個人行、團體行、旅遊周邊產品等）整合在一起，以提供消費者一次購足的服務。

最後，以學習網站來說，擁有大量講師與課程內容的學校機構通常是將網路教學視為輔助的教學方法。而企管顧問公司則是擁有線上學習課程的研發能力，因此其主要是將線上課程提供給企業客戶，做為基層主管與一般員工的教育訓練之用。至於擁有技術專長的資訊公司，則是以開發線上學習平台與提供教育訓練課程資訊為主，以扮演技術服務與資訊仲介的角色。

表 1 不同經營類型廠商之核心資源分析

網站類型	廠商背景	核心資源	網站特色（經營模式）
網路書店	資訊科技公司	網路與資訊技術	資訊服務
	實體書店	品牌、資料庫、通路	交易效率
理財網站	商業銀行	品牌 個人帳戶	網路銀行
	資訊科技公司	網路與資訊技術	網路下單
	投信業者	基金產品	基金線上申購
旅遊網站	財經媒體公司	資料庫	財經專業內容提供
	實體業者（航空公司 飯店業者與旅遊媒體）	實體產品（機票、房間、旅遊資訊）	線上訂票、線上訂房與旅遊專業內容提供
	實體旅行社	品牌 產品企畫與整合協調能力（導遊）	自有商品線上銷售
學習網站	資訊科技公司	網路與資訊技術	一次購足服務
	學校教育機構	教師與課程內容	網路輔助教學
	企管顧問公司	線上課程研發能力	線上互動式學習
	資訊科技公司	網路與資訊技術	教育訓練專業內容提供

（二）互補性資源分析

上述不同背景的廠商因擁有不同的資源基礎（核心資源），故採取的經營經模式也有所差異。然而，要使得其所訴求的產品特色能夠實現，也就是要能真正提供價值，必須還要許多互補性資源的配合，才能使經營模式有效運作，產生預期的效益。

以網路書店為例，博客來雖然擁有強大的技術能力，得以建置功能完善及親和性高的網路使用介面，但是還需要書籍資料庫與書評資料庫的互補，才能提供良好的資訊服務。此外，物流配送的成本與效率將影響整個網路書店的顧客價值是否可以完整實現。因此，有效率的物流系統或綿密的通路，將是博客來最重要的互補性資源。反之，金石

堂雖擁有品牌、書籍資料庫與實體通路，但若缺乏顧客化的網路技術，將無法順利在虛擬世界中營運。此外，金石堂 100 家實體書店的廣度與密度並不高，因此無法提供顧客方便的到店取貨服務，因此還需要其他通路的支援或物流業者的支援，故有效率之物流系統或綿密的通路，仍是金石堂重要的互補性資源。

在理財網站方面，實體銀行雖然擁有品牌與個人帳戶，但由於銀行的業務繁多，系統複雜且整合不易，因此亟需強大的資訊技術能力來整合各項金融商品與服務，以提供客戶完整的線上資產管理服務。無論是虛擬的網路券商或是實體的證券公司，其要能提供完善的網路下單服務，除了要有強大的資訊技術以建置功能強大與架構穩定的交易平台之外，最重要的便是要有專業的證券投資分析資訊，以協助客戶做出正確的投資決策。而投信公司的基金網站，則需要配合良好的顧客關係管理系統（此有賴資訊科技能力），使得該網站可以依據顧客的投資金額、風險偏好、投資標的偏好、既有投資組合狀況、獲利期望值與其他條件等，提供個人化的基金投資建議方案，以量身訂做的服務，提高客戶的投資效益。最後，以提供專業財經資訊為主的網站，則需要顧客化的技術能力，以設計出功能強大、親和性高的網站使用環境，將各項專業內容最有效的呈現。

在旅遊網站方面，由航空公司、飯店業者、媒體業者與旅行社所成立的旅遊網站，最重要的互補性資源便是資訊科技。因為無論是要將既有的作業程序網路化，或是要將產品/服務資訊化，都必須藉助強大的資訊技術能力。而定位在通路的虛擬旅遊網站，最重要的互補性資源就是上游各家廠商生產的旅遊產品；因此資訊科技公司需要藉由本身清楚的定位，採用策略聯盟的方式，有效整合各家廠商的產品與服務，以提供消費者一次購足的服務。

最後，在學習網站方面，學校教育機構最重要的互補性資源是資訊科技與管理激勵制度。前者是將大量課程內容網路化的關鍵，後者則是將學習網站導入企業化經營的基礎。企管顧問公司的線上學習課程則需要實體的教育訓練課程來互補。因為線上課程與實體課程所形成的產品組合，可以提供企業客戶更多元的選擇，滿足其不同的需求。以資訊科技公司為背景的學習網站，最重要的互補資源是教育訓練課程供應商的課程資料與講師資料，因為這兩大資料庫的正確性、豐富性與即時性，是影響其網站效益的重要因素。

（三）核心資源與互補性資源之整合分析

由於核心資源必須和互補性資源相互整合，才能產生綜效，形成持久競爭優勢。因此對於不同經營型態的電子商務廠商而言，要如何取得（整合）互補性資源，便成為重要的策略課題。

對於擁有核心資源的廠商來說，根據交易成本理論的觀點，其想要取得互補性資源，可以採用自行建置（內部化）、合作（網絡），或是由市場上購買三種方式。其中自行建置要考慮垂直/水平整合的難易程度與利弊；合作則要考慮雙方的談判力與

相對價值；由市場上購買則要考慮該資源的市場可取得性與整合的效益。

表 2 不同核心資源廠商之互補性資源分析

網站類型	廠商背景	核心資源	互補性資源
網路書店	資訊科技公司	網路與資訊技術	資料庫、物流系統或通路
	實體書店	品牌、資料庫、通路	資訊科技、物流系統或通路
理財網站	商業銀行	品牌、個人帳戶	資訊科技
	資訊科技更司	網路與資訊技術	資料庫
	投信業者	基金產品	資訊科技
旅遊網站	財經媒體公司	資料庫	資訊科技
	實體業者（航空公司、飯店業者與旅遊媒體）	實體產品（機票、房間、旅遊資訊）	資訊科技
	實體旅行社	品牌、產品企畫與整合協調能力（導遊）	資訊科技
學習網站	資訊科技公司	網路與資訊技術	實體產品與服務
	學校教育機構	教師與課程內容	資訊科技、管理激勵制度
	企管顧問公司	線上課程研發能力	實體教育訓練課程
	資訊科技公司	網路與資訊技術	資料庫

以網路書店為例，當虛擬的廠商想要取得實體的物流或通路來完成整個顧客價值系統時，大多數的業者都是採取策略聯盟的方式與之合作，理由是自行垂直整合相當困難，因為物流系統需要大量的規模經濟與相當廣的地理分散，所需的資金與技術也相當密集，因此形成極高的進入障礙。若是採取市場交易的方式整合物流系統，則會產生介面管理不易的情況，導致整合效率不彰。但是，當虛擬的網路書店想要與實體的物流公司（或通路）進行合作時，往往缺乏相對的談判能力，因為虛擬資源相較於實體資源，屬於進入障礙低、市場容易取得，以及短期可以建構的；而實體的物流系統或通路則是資金與技術密集，且對於顧客需求的瞭解與品牌資產，更是虛擬公司難以望其項背的。所以，在可預見的未來，以販售實體產品為主的電子商務，由實體公司購併（或自行設立）虛擬公司，應該是重要的發展趨勢之一。

在理財網站方面，一般商業銀行採垂直整合資訊科技這項互補性資源的情況並不多，原因是因為不具規模經濟（人事成本繁重）。然而採技術外包的結果，卻往往讓銀行業者的資訊系統缺乏整體規畫，在與內部系統的整合上缺乏效率，日後的維護與管理效率也不彰。故對於銀行而言，若想建立金融電子化服務的競爭優勢，自行培養一支專業的技術團隊，將是重要的關鍵成功因素。

至於投信業者部份，資訊科技雖然也是重要的互補性資源，但自行垂直整合的效益並不如銀行業者。理由是投信的業務單純，內部系統整合的需求不高，或相對於銀行而言，所需要的系統或交易平台比較單純，因此只要委託外面的專業資訊服務公司，為其開發客制化的系統與日後的管理維護，即可結合績效良好的基金產品，創造顧客價值。

以提供財經報導與專業投資報告為主的理財網站，同樣也需要資訊科技的互補，以更有效的資訊呈現方式，強化該內容的價值。此時這類的理財網站最好也是採取技術外包的方式來開發網站平台，理由與投信業者相同。

至於以網路下單為主的理財網站，則需要大量的證券投資專業分析資訊，來協助投資人做出正確的投資決策。然而這些專業內容的自製難度高（需大量專業分析師），因此採取與專門提供理財資訊的網站或實體的證券公司合作，將是取得該互補性資源的捷徑。

由於上述四種網站間同時存在著高度互補的需求，因此未來理財網站的相互整合，將是重要的趨勢。從四種理財網站的經營背景來分析，銀行是進入障礙最高的行業，其所擁有的核心資源也是最難建構與取得的。相對的，證券公司、投信公司與財經媒體便顯得較易進入，其中又以純粹提供網路下單的網路券商最容易被取代，因為目前的資訊人員流動率高、交易平台也日趨成熟，故有意跨入網路下單市場的公司，都能藉由收購的方式取得該項核心資源。其次則是投信公司，由於優秀的基金經理人往往成為各大公司挖角的對象，因此如果擁有足夠的資金，取得此項核心資源也並非難事。此外，即使不垂直整合，基金產品的市場可取得性也相當高，只要是擁有龐大的顧客基礎，投信公司隨時都歡迎通路代銷其基金產品。在自行建置上較為困難的則是財經資料庫，尤其是專業性的投資分析資訊，其需要大量專業人員的製作與長期累積，故在短時間內不容易被模仿。不過，只要擁有龐大的資金做後盾，以購併的方式取得財經內容網站，也是一條垂直整合的捷徑。故在未來的理財網站水平整合過程中，銀行將最有條件與能力扮演主導的角色。

在旅遊網站方面，由航空公司、飯店業者、媒體業者與旅行社所成立的旅遊網站，最重要的互補性資源是資訊科技。然而，這一類的實體企業通常不會自行培養資訊人員，而是委由外部的資訊公司為其開發特定系統與建置網站，並進行後續的維護管理，理由是個別的廠商並不具有規模經濟，整合介面的管理也相對容易。

至於定位在通路的虛擬旅遊網站，則需要大量整合上述廠商的產品。由於旅遊的需求具有多元化的特性，因此產品線的廣度將是重要的競爭優勢。有鑑於此，本研究認為在整合的過程中，以定位在通路的虛擬旅遊網站將最有條件與能力扮演主導的角色。理由是該類型網站相當中立，不像航空公司、飯店或是旅行社等，因為擁有自有商品，容易產生水平整合的困難。此外，該類型網站具有優勢的資訊技術能力，能夠將大量且複雜的機票、飯

店、旅遊商品、旅遊資訊等系統，整合在一個親和性高、且功能完整的網路介面上，此對於消費者而言，將可滿足其一次購足的需求。

最後，在學習網站部份，學校教育機構最重要的互補性資源是資訊科技與管理激勵制度。資訊科技的取得可以採產學合作的模式，管理激勵制度則是要從內部的組織變革做起，也就是將學習網站視為學校重要的競爭優勢，並配置相當的資源加速發展。企管顧問公司的線上學習課程則需要實體的教育訓練課程來互補，以提供企業客戶更多元的選擇，滿足其不同的需求。以資訊科技公司為背景的學習網站，則多採合作的方式取得教育訓練課程供應商的課程資料與講師資料；由於其定位在通路性質，因此中立的角色使其能順利進行整合。

整體來說，學習網站最重要的核心資源是課程內容，互補資源則是資訊科技，未來在垂直整合的利弊方面，擁有課程內容的一方應該還是較佔有優勢，不過更重要的是要能夠整合內容專家、教育科技專家與網路技術專家，共同研發出內容佳、互動性高與學習性強的線上課程，才能建立持久的競爭優勢。

綜合上述的分析，本研究認為擁有核心資源的廠商與擁有互補性資源的廠商，其相互之間的整合方式與能力，將受到資源特性、整合介面管理的複雜性與廠商的定位所影響：

- 1.當廠商所擁有的資源在整個經營流程中具有關鍵價值、且在市場上相當稀少、又在短期內難以建構，模仿又不易時，則該廠商將在整合過程中，握有較高之談判力，也就是擁有整合之主導權。例如網路書店中的物流或通路業者、理財網站中的銀行，以及學習網站中的企管顧問公司。
- 2.當核心資源與互補性資源的整合牽涉多個作業（複雜），且需要頻繁、即時的互動時，則廠商會多採內部化或長期合作的方式取得互補性資源。例如網路書店與物流業者、銀行與資訊公司。
- 3.當顧客需求多元化時，則定位在通路性質的廠商，將有利於各項產品與服務的水平整合。例如純虛擬的旅遊網站與提供教育訓練資訊的學習網站。

（四）核心資源、互補性資源與持久競爭優勢之關係

根據上述的分析可以得知，廠商因為擁有不同的核心資源，因此切入電子商務的經營方式也就有所差異；此外，還需要整合不同的互補性資源才能使特定的經營模式得以有效運作。但是，任何策略要能夠成功，必須建立許多前提之上，這些前提包括環境、條件與目標前提。

對於大部份的廠商來說，其已經擁有形成不同經營模式所需的核心資源，且營運目標也相當確定，因此檢驗其策略是否可行的關鍵，便在於環境前提是否存在。本研究認為，對於電子商務廠商而言，最重要的環境前提莫過於「有哪些顧客覺得網路所創造的產品特色，具有附加價值？」換句話說，必須要有足夠的顧客認為，網路所帶來的價值可以滿足其需求，電子商務才有發展的空間。因

此，在擬定經營策略或發展經營模式之前，廠商必須先瞭解顧客哪些需求，可以透過網路來加以滿足。

根據第六章的需求分析與產品分析，本研究發現當消費行為具備「需求多樣性且可區隔」、「交易頻率高且交易風險低」，或是「有高度互動需求」等特性時，網路所創造出來的三大產品特色 - 「提供大量的資訊」、「提昇作業的效率」與「增加互動交流」，將可產生極高的附加價值。

當消費者的需求具有多元、多樣化的特性時，顯示其需求是非標準化的、異質的，因此需要大量的資訊來比較各類產品的價格、品質與功能等，以決定是否適用。例如購書、買賣股票、基金申購、旅遊消費與上課學習等。

當交易頻率高的時候，因電腦作業產生的效率提昇，可以有效降低消費者的交易成本。例如購書、轉帳、買賣股票、訂票、訂房等。

當消費者需要高度互動或大量交流的時候，網路特性之一的高互動性，將產生極高的價值。例如教學與學習、讀書心得分享、旅遊經驗談與理財知識交流等。

綜合上述的分析，本研究認為，B2C 電子商務的經營廠商，必須先充分瞭解顧客的需求特性，然後掌握該網站經營流程（產業價值鍊）中的核心資源，並進一步整合重要的互補性資源，才能建立有效可行的經營模式，以提供具價值的產品與服務，形成持久之競爭優勢。依據此一策略思考邏輯，本研究可建立一需求面、資源面與產出面之關係模式如下：

圖 1 B2C 電子商務需求特性、經營模式與競爭優勢關係模式

上述需求特性指的是消費者行為特徵，屬於環境前提；經營模式則是由核心資源與互補性資源整合之後所構成，而特定之經營模式所創造出來的產品特色則形成獨特的競爭優勢。

四、本研究管理含意

目前國內 B2C 電子商務的經營，存在著不同成立背景的網站與經營模式。本研究認為不同的經營型態代表著不同顧客價值的提供，因此如何確認不同價值活動組合所擁有的核心資源類型與特性，並進一步發掘需要何種互補性資源的結合，才能創造

出持久的競爭優勢，相信是實務廠商與研究人員所共同關心的議題。具體而言，本研究的結論具有下列管理含意：

一、對實務的含意

1. 協助電子商務廠商檢視本身資源特性與需求：本研究的結論可以協助廠商瞭解不同類型網站的經營需要何種核心資源與互補性資源，才能建立持久競爭優勢。故對於具有網路優勢的業者而言，本研究將有助於其取得正確的互補性實體資源；而對於具有實體優勢的廠商而言，本研究則可以幫助其自我檢視既有的資源是否能與網路特性相互結合，或需發展何種互補性的網路資源，以建立持久競爭優勢。
2. 協助電子商務廠商思考資源整合方式與定位：由於核心資源必須和互補性資源相互整合，才能產生綜效，形成持久競爭優勢。因此廠商必須考慮本身擁有的資源特性、整合介面管理的複雜性與市場的定位，才能做出最佳的整合決策。
3. 協助電子商務廠商確認顧客的需求特性與產品特色：除了瞭解本身的核心資源與需要的互補性資源外，經營電子商務的廠商還必須先瞭解顧客有哪些需求，可以透過網路所形成的產品特色來加以滿足。換句話說，必須要有足夠的顧客認為，網路所帶來的價值可以滿足其需求，電子商務才有發展的空間。
4. 協助電子商務廠商制訂可行之經營模式：過去電子商務廠商所強調之經營模式（Business Model），缺乏一嚴謹且具邏輯之建構程序，導致許多網站有如曇花一現，或逐漸泡沫化。為了提供網路業者一個策略思考與決策的程序，本研究利用策略矩陣分析法，將核心資源、互補性資源與持久競爭優勢之關係，以及顧客需求與產品特性，做了細緻且完整的分析，此將有助於廠商建構一可行之經營模式。

二、對理論的含意

1. 提供一個分析電子商務經營策略的理論架構：雖然電子商務興起不過數年光景，但其發展之速度與幅度遠超過過去任何產業發展的軌跡。面對此一新興業態，學術界亟需一套有效的理論基礎與分析架構來描述、解釋與預測各種廠商行為，以協助企業趨吉避凶，並檢驗傳統管理理論的適用性。本研究嘗試整合資源基礎理論與資源依賴理論，配合策略矩陣分析法，發展出一個結合需求面、資源面與產出面的理論架構，希望能有助於分析電子商務的經營策略。
2. 強化核心資源、互補性資源與持久競爭優勢之關係：傳統資源基礎理論多偏重核心資源與競爭優勢的關連，但相對較少探討核心資源與互補性資源，以及持久競爭優勢之間的關係。本研究補以資源依賴的觀點，針對 B2C 電子商務廠商，探討互補性資源對核心資源與持久競爭優勢關係的影響，相信對於持久競爭優勢形成的原因，可以提供更細緻的分析。

五、參考文獻

- [1] Amit, R. and Paul J. H. Schoemaker(1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14 , pp.33-46.
- [2] Barney, J. (1986a), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11(3), pp.656-665
- [3] Barney, J. (1986b),"Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, Vol.32, pp.1231-1240
- [4] Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- [5] Chatterjee, S. and B. Wernerfelt(1991), "The Link Between Resource and Type of Diversification: Theory and Evidence," *Strategic Management Journal*, Vol.33, pp.780-800.
- [6] Clemons, E. and M. Row, September (1991), "Sustaining IT advantage: The role of structural differences", *MIS Quarterly*, pp.275-292.
- [7] Collins, D. J. (1991), "A Resources-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68.
- [8] Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, pp.114-134.
- [9] Hall, R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.135-144.
- [10] Hoffman, D. L., T. P. Novak, and P. Chatterjee (1995), "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenge," *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.1, <http://www.usc.edu/dept/annenberg/vol1/issue3/hoffman.htm>.
- [11] Itami, H. and T. Roehl (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- [12] Kettinger, W., V. Grover, S. Guha and A. Segars (1994), "Strategic information systems revisited: A study in sustainability and performance", *MIS Quarterly*, pp.31-58
- [13] Lado, A. A. and M.C Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *The Academy of Management Review*, Vol.19, pp.699-727.
- [14] Lado, A. A., N. G. Boyd and P. Wright (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration," *Journal of Management*, Vol.18, pp.77-91.
- [15] Mahoney, J. T. and J.R. Pandian (1992), "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.363-380.
- [16] Mata, Fuerst, Barney (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis", *MIS Quarterly*, pp.487-505.
- [17] Perteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.
- [18] Porter, M. E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal* Vol.12, pp.99-100.
- [19] Powell and Dent-Micallef (1997), "Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resource", *Strategic Management Journal*, Vol.18:5, pp.375-405.
- [20] Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, pp.79-91.
- [21] Ross, J. W. et al. (1996), "Develop Long-Term Competitiveness through IT Asset", *Slogan Management Review*, Fall, pp.31-42.
- [22] Rumelt, R. (1984), "Toward a strategic theory of the firm", In R. Lamb(ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA, pp.137-158.
- [23] Rumelt, R. (1987), "Theory, Strategy, and entrepreneurship", In D. Teece(ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA, pp.137-158.
- [24] Teece, D. (1987), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy", In D. Teece(ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA, pp.185-219.
- [25]
- [26] Dertouzos Michael L. 1997, 羅耀宗譯, 資訊新未來, 台北: 時報文化。
- [27] 司徒達賢(民 84), 「資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討」, 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- [28] 司徒達賢(民 84), 策略管理, 台北: 遠流出版社。
- [29] 史大化(民 88), 「創新、資源特性與成長策略之研究」, 國立中興大學企管系未出版碩士論文。
- [30] 吳思華(民 85), 策略九說—策略思考的本質, 台北: 麥田出版社。
- [31] 林晉寬(民 84), 「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」, 國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- [32] 鍾大豐(民 88), 「從資源基礎理論的觀點探討資訊科技與持久競爭優勢的關係」, 國立雲林科技大學資訊管理系未出版碩士論文。