

# 智慧資本對企業競爭優勢之影響研究 —不動產仲介業之實證

陳高貌 黃營杉\*

(收稿日期：91 年 12 月 19 日；第一次修正：92 年 4 月 7 日；  
第二次修正：92 年 4 月 29 日；接受刊登日期：92 年 5 月 8 日)

## 摘要

隨著知識社會的來臨，近幾年智慧資本已引起學術界與實務界廣泛的探討。本文延續此股研究熱潮，對智慧資本與其三項構面（即人力資本、組織資本與關係資本）做深入的整理探討。在文獻回顧的過程中，建立了六項研究假設。同時，本文以國內中部地區的不動產仲介業，作為實證對象，驗證智慧資本是否真可為業者帶來競爭優勢。經由實證結果證明，智慧資本與其人力資本、組織資本二項構面，對企業競爭優勢具有顯著影響。關係資本構面，對企業競爭優勢的影響，僅獲得部分支持。至於，在人力資本干擾下，關係資本對企業競爭優勢的增強作用，也獲得部分支持。最後，本文針對實證結果，進行討論，並且，提出一些建議給學術界與實務界。

關鍵詞彙：智慧資本，人力資本，組織資本，關係資本，競爭優勢，不動產仲介業者

## 壹 緒論

隨著知識經濟時代的來臨，智慧資本 (intellectual capital) 已成為企業價值創造的來源，它的重要性不亞於土地、資本與勞動力。因此，當前企業經營的一項重要議題是如何透過智慧資本創造企業競爭優勢 (competitive advantage) (Bontis, Dragonetti, Jacobsen & Roos, 1999; Brooking, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Edvinsson & Sullivan, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Roos & Roos, 1997; Sanchez et al., 2000; Sveiby, 1997; Stewart, 1997; Ulrich, 1998)。尤其是目前台灣產業發展，已面臨轉型階段，在全球化的競爭壓力下，學者專家認為，國內企業應擺脫過去傳統代工的型態，致力於發展以智慧資本為基礎的知識型企業 (knowledge company)，這是台灣企業維持生存與持續成長，必走之路 (吳思華，2000；林燦螢，2001；黃家齊，2002；鄭丁旺，2000)。本文第一項研究目的，即盼望透過對智慧資本的剖析，讓國內企業對此議題有進一步認識。

---

\* 作者簡介：陳高貌，僑光技術學院企業管理學系講師；黃營杉，國立台北大學企業管理學系教授。

智慧資本一詞，首先由經濟學家 John Kenneth Galbraith 提出 (Bontis, 2001; Edvinsson & Sullivan, 1996; 林燦瑩, 2001)。其後，對此議題的研究，就如同雨後春筍般，百家爭鳴。有些從知識管理角度切入、有些從資訊科技觀點進行探討，也有些學者專家從人力資源觀點進行剖析。儘管對智慧資本的探討是多元的，但是發展至今，本文發現，已產生兩點共識。首先，學者專家認為，智慧資本乃是企業重要的要素稟賦 (endowment)，也是企業取得競爭優勢的重要來源。其次，若從智慧資本的組成構面分析，似乎學者專家也有共識，可將智慧資本的組成構面區分為人力資本 (human capital)、組織資本 (organizational capital) 與關係資本 (relationship capital) 等三項 (Caddy, 2002; Fernandez, Montes & Vazquez, 2000; Ordonez de Pablos, 2002; Pena, 2002; Roos, Bainbridge & Jacobsen, 2001)。

Pena (2002) 認為，過去對智慧資本的研究，主要是焦點於對此議題的定義、分類與衡量，很少有學者專家檢定其與績效間的關係。本文發現，此原因可能與近十年來，此議題先受到實務界的重視，其後，才引起學術界廣泛的注目有關。因而，造成實務界普遍的設立專責部門與衡量工具，對企業內部智慧資本進行衡量。然而，卻未見學術界驗證此項資本是否真可為企業帶來競爭優勢。例如，Edvinsson & Malone (1997) 的 Skandia navigator、Sveiby (1997) 的 intangible assets monitor，以及 Brooking (1996) 的 Technology broker 等均是著名的衡量工具，但是，並無實證上的支持 (Bontis, 2001)。本文認為，這在學術嚴謹度上，似乎過於跳躍，因為智慧資本對企業競爭優勢的影響如何，在實證上仍缺乏支持，而實務界卻直接設計衡量工具，進行衡量，此似乎犯了過度自信的謬誤。基於此，本文發現，晚近一些學者專家，已試著去彌補此項缺口。例如，Bontis (2000) 後來的實證發現，智慧資本與績效間，確實存在正向關係。Pena (2002) 最近的研究也證實，智慧資本三項構面 (即人力、組織與關係資本) 對新創事業的績效，有正面影響。本文第二項研究目的，即欲承續這些實證研究，並且，以國內企業作為實證對象，探討智慧資本對企業競爭優勢的影響，此可讓國內企業在應用智慧資本衡量工具時，能更具有理論基礎。

Sveiby (1998) 認為，智慧資本對企業的影響在高科技企業 (high-technology firms)、服務性公司 (service companies)，或著專業服務性企業 (professional service firms) 特別明顯。Corgel, Ling & Smith (2001) 認為，對於成功的不動產仲介經紀人而言，它是專業需求性職業 (professionally demanding occupation)，經紀人需具有充分的不動產知識 (Knowledge)、技能 (skill) 與努力工作 (hard work)，才能為顧客帶來有價值的服務 (valuable

service)。因此，在先進國家，不動產仲介業一向被視為專業服務性企業。本文發現，國內不動產仲介業，發展至今，已具有專業服務性企業的特性。

回顧歷史發現，國內不動產仲介業，存在已久，過去僅靠掮客介紹（俗稱牽猴），對於物件（property）交易，往往以人脈關係為主。並且，在發展初期，由於政府對此行業並無法令規範，因而造成業者良莠不齊，買賣糾紛屢有所聞。直到民國七十三年，經濟部開放不動產仲介業辦理公司登記，而民國七十四年，太平洋房屋首次引進美、日等先進國家店面式經營模式，標榜不賺取差價，買賣採取透明化經營，此開啟了國內不動產專業仲介的先河。一般消費者也逐漸的敢將物件交給不動產仲介公司，進行專業化服務。民國八十八年，政府為了健全國內不動產交易秩序，保障投資者權益，因而於同年二月三日公佈實施「不動產經紀業管理條例」（以下簡稱管理條例）。此管理條例公佈後，國內不動產仲介業，不僅需取得公司或商業登記（管理條例第七條），並且，業務員需具有經紀人或營業員證照資格者，才可從事此行業（管理條例第十三條）。同年十一月，信義房屋的股票也順利取得上櫃買賣。至此，不動產仲介業的專業服務地位，在國人心中已然確立。據此，本文乃選擇國內不動產業者，作為實證對象，以符合本研究議題。同時，也盼望在實證過程中，能對邁入專業服務導向的國內不動產仲介業，提出實質貢獻，此乃本文第三項研究目的。

基於上述三點研究目的，本文以下共分四大部分進行探討。首先，進行理論背景回顧與研究假設的建立，包括說明競爭優勢的涵義與衡量方式，並且，探討智慧資本與其三項構面（即人力、組織與關係資本）對企業競爭優勢的影響。在文獻回顧的過程中，建立了六項研究假設。第二，提出研究方法，包括抽樣設計、自變數、依變數以及控制變數的選取與衡量、並說明所使用的統計方法，最後，提出研究架構。第三，進行實證分析，包括樣本資料的描述，以及闡述資料分析後的實證結果。最後，本文針對實證結果，進行討論，並且，提出結論與建議，以及後續研究方向。

## 貳 理論背景與研究假設

### 一、競爭優勢的涵義與衡量

一般策略學者均主張，企業經營最終目的在於取得競爭優勢（Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 2001; Dierickx & Cool, 1989; Reed & Defillippi,

1990; Porter, 1985; 司徒達賢, 1995; 吳思華, 1997; 黃營杉, 1993)。

何謂競爭優勢? Porter (1985, p. xv) 認為, 在競爭市場中企業績效的核心是競爭優勢。競爭優勢是企業如何將一般性策略 (generic strategies) (即成本領導、差異化與集中化) 加以落實, 為買方創造價值。Pitts & Snow (1986) 認為, 在面臨競爭者的壓力下, 企業的任何特徵 (feature), 能使其賺取高的投資報酬 (ROI), 此即具有競爭優勢。Reed & Defillippi (1990) 認為, 企業優越的績效 (superior performance) 與競爭優勢有相關, 當企業完成優勢時, 它同時會自動地達到高的經營績效。Barney (2001) 認為, 當企業在產業或市場上的行動能創造經濟價值, 同時, 其他競爭者很少執行類似行動時, 此企業即能經驗到競爭優勢。Hill & Jones (2001) 對競爭優勢的主張更為明白直接, 兩位學者認為, 當個別企業的獲利水準在產業平均水準以上時, 它就具有競爭優勢。

根據上述學者觀點, 本文發現, 競爭優勢是企業在產業內, 具有卓越經營績效的另一項代名詞。同時, 企業是否具有競爭優勢, 可用財務性績效指標, 加以衡量, 尤其是使用獲利水準指標。至於競爭優勢的比較基準, 可以用產業平均水準, 或著競爭者間相互比較。當然, 此亦隱含, 競爭優勢與財務性績效指標相同, 常被視為企業經營的依變數 (dependent variable)。本文論及不動產仲介業的競爭優勢時, 引用上述學者觀點, 將其視為依變數。至於, 在衡量業者的競爭優勢時, 本文捨去一般常用的獲利水準指標, 而改採以佣金收入 (commission), 作為衡量競爭優勢的依據。

本文捨去一般常用的獲利水準, 而改採以佣金收入, 作為衡量業者的競爭優勢, 主要是考量財務資料的客觀性、真實性與代表性。誠如前述, 國內不動產仲介業已屬於專業服務性企業, 然而, 對於業者的財務資料, 截至目前, 仍無公開的次級資料 (secondary data) 可供查詢。至於, 在初級資料 (primary data) 方面, 當向業者詢問其營業據點的獲利水準時, 本文發現, 存在著一些困難點。首先, 業者基於商業機密與稅捐稽徵單位查稅的考量, 對獲利水準的回答率偏低。其次, 由於目前此行業, 普遍仍缺乏會計人員編制, 獲利水準只靠店長 (或店經理) 自己估算, 由於估算準則不一, 因此, 數據資料產生不一致現象。針對此兩點缺失, 本文於問卷回收後, 也進行抽樣確認, 發現確實有此現象存在。例如, 業者對獲利水準, 有跳過不答的現象。當營業據點兼自住時, 租金、水電等雜項費用的攤提也不一致。又如, 夫妻店或店東本身的薪資是否計算, 一些店有考慮, 一些店則無列入。因此, 在考量資料的客觀性、真實性與代表性下, 本文認為, 以獲利水準指標, 作為衡量國內不動產仲介業的競爭優勢, 並不適用。

由於不動產仲介業，乃從事不動產買賣、互易、租賃之居間或代理業務（管理條例第四條），其主要的收入來源是仲介業務成交報酬（管理條例第十九條），亦即俗稱的佣金。對於佣金收入的計收標準，民國八十九年七月一日內政部也公佈「不動產仲介經紀業報酬計收標準」，加以規範。因此，佣金收入除了是業者的主要收入來源，以及有客觀的法源依據外，本文發現，以此作為競爭優勢的衡量指標，在實務上亦相當可行。理由是，佣金收入僅考慮收益面，因此，可避免上述衡量業者獲利水準時，所產生的成本面的計算困難。其次，本文也發現，店長（或店經理）在回答佣金收入時，意願相當高且精確，這可能與業績明確，資料容易查考有關。第三，本文發現，在實務上，業者往往也以佣金收入，作為營業據點經營績效的衡量指標。據此，本文認為，對國內不動產仲介業而言，以佣金收入，作為競爭優勢的衡量指標，相當可行。

## 二、智慧資本的涵義與競爭優勢

本文彙總文獻資料發現「智慧資本」一詞，有些學者專家是使用「無形資源」(intangible resources)、「潛藏資源」(hidden resources)、「無形資產」(intangible assets)、「無形投資」(intangible investment)、「看不見資產」(invisible assets)，或著「知識基礎資產」(knowledge-based assets) 等名詞 (Bontis, et al., 1999; Booth, 1998; Dzinkowski, 2000; Hussi & Ahonen, 2002; Knight, 1999; Lank, 1997; Roos & Roos, 1997)。儘管大家對智慧資本的用詞有些差異，但是從文獻資料發現，他們所要強調的是企業無形面的價值，認為無形面比有形面，更可為企業帶來競爭優勢，而過去卻被傳統的會計報表所刻意忽略 (Harvey & Lusch, 1997)。

對於智慧資本的文義定義，目前仍無統一標準，學者專家只試著從不同的研究觀點，對智慧資本進行詮釋。其中，有些從知識管理觀點切入，例如，Edvinsson & Sullivan (1996) 認為，智慧資本是指能轉換成有價值的知識。Stewart (1997) 認為，智慧資本是智慧材料（知識、資訊、智慧財產、經驗等），它們能用於創造組織的財富。Nahapiet & Ghoshal (1998, p.245) 認為，智慧資本是指社會實體（例如組織、智慧社群、或專業實務）的知識與知曉才能。另外，有些學者從資訊科技觀點切入，例如，Davenport & Prusak (1998) 就認為，智慧資本與資訊科技管理有著密切關係。再者，也有些學者從人力資源觀點進行剖析，例如，Boudreau & Ramstad (1997) 主張，智慧資本與人力資源有著緊密關係。Ulrich (1998) 甚至主張，智慧資本等於員工能力乘上承諾 (competence × commitment)。

綜合上述觀點，無論是從知識管理、資訊科技，或著是以人力資源觀點來探討智慧資本。本文發現，智慧資本之所以受到重視，除了與知識經濟的興起有關外，其中主要原因是為了彌補傳統資產負債表過度重視企業有形面的揭露，而卻忽略對企業價值創造具有貢獻的無形面（即智慧資本）所致。最近 Bontis et al. (2000) 對馬來西亞的產業進行研究，發現無論企業是處於何種產業，智慧資本與績效間，確實存在著顯著正向關係。Pena (2002) 最近的研究也證實，智慧資本三項構面（即人力、組織與關係資本）對新創企業 (firm start-up) 的績效，有顯著的正向關係。Roos & Roos (1997) 與 Sanchez et al. (2000) 的觀點相同，他們均主張，智慧資本是企業創造競爭優勢的重要來源。準此，本文提出第一項研究假設；

**H<sub>1</sub>：智慧資本與企業競爭優勢之間，存在著正向關係。**

### 三、智慧資本類型與競爭優勢

誠如上述，智慧資本所欲傳達的是組織內部的無形面對企業的價值貢獻 (Knight, 1999; Sveiby, 1998)。雖然，智慧資本的文義定義，至今仍無統一標準。然而，從文獻資料彙總發現，無論是學術界或著是實務界，似乎大家都有共識，智慧資本可區分為以人力、組織，以及關係等三項為導向的資本類型 (表一) (Caddy, 2002; Ordonez de Pablos, 2002; Roos, et al., 2001)。

本文於緒論中論及，目前國內不動產仲介業，已具有專業服務性企業的特性。Corgel, et al. (2001) 認為，不動產仲介業的資金與設備等有形投入，並不多，因而造成業者進出市場容易，流動率 (turnover) 頻繁。然而，對於成功的經紀人而言，它是一項專業需求性職業 (professionally demanding occupation)，人員需具有優越的知識、技能與努力，才能為顧客帶來有價值的服務，進而影響業者的佣金收入。其次，國內不動產仲介業，在政府公佈管理條例後，此行業已擺脫傳統跑單幫的年代，企業已朝向體制化經營，著重於制度的建立與程序化操作，尤其是連鎖直營與連鎖加盟體系業者，更著重於如何強化組織資本 (李春長，1999)。再者，顧客在選擇仲介公司時，往往會依據業者在社區的商譽 (reputation)、個人情誼 (personal acquaintance)，或著透過滿意顧客的介紹 (recommendation) 等，作為選擇業者的依據。因此，業者如何發展關係資本，一向是此行業經營成敗的關鍵因素 (Corgel, et al., 2001；李春長，1999)。從上述這些理由，不難發現，不動產仲介業確實存在智慧資本的三項構面屬性 (即人力、組織與關係資本)，並且，這些構面屬性潛在的會

影響企業競爭優勢。基於此，本文乃沿用多數學者專家的共識，對智慧資本的三項構面，進一步深入剖析，探討這些構面的內涵，以及它是如何影響企業競爭優勢。同時，本文試著對這些構面進行歸納整理，過程中也建立了研究假設，作為檢定不動產仲介業者的依據。

## (一)人力資本

本文彙總文獻資料發現「人力資本」一詞，有些學者專家使用「人力資源」、「員工能力」(employee competence)，或著「人力中心資產」(human-centered assets)等用詞(表一)。無論使用何種用詞，他們所強調的人力資本是與員工有關連的資產 (assets related to employees) (Bukh, Larsen & Mouritsen, 2001)。

Stewart (1997) 認為，人力資本是指員工的創新 (含產品與服務)，或著對事業程序的改進。Seviby (1997) 認為，員工能力是指員工創造有形與無形資產的能力。Barsky & Marchant (2000) 認為，人力資本包括員工忠誠度、技能與能力。Wright, Dunford & Snell (2001) 主張，人力資本包括員工的知識、技能與能力。Roos, et al. (2001) 認為，人力資本包括個別員工的能力、技能與智慧敏捷度。Knight (1999) 主張，人力資本是指人員的專業及技能，企業無法完全的擁有它，因為「夜晚時，人力資本就回家了」。Fernandez, et al. (2000) 認為，人力資本包括人員間的接觸與關係，以及個人的品質，例如，信譽、經驗、判斷力、智慧或忠誠度等。Edvinsson & Sullivan (1996) 主張，人力資本可定義為員工解決顧客問題的集體才能 (collective capabilities)。Ulrich (1998) 甚至主張，智慧資本等於員工能力乘上承諾。將上述觀點歸納可知，人力資本具有個體與群體互動層次，它是指與工作相關，並且鑲嵌於員工身上的知識 (knowledge)、技能 (skills)、能力 (abilities) 與其他特性 (other characteristics)，亦即通稱的 KSAOs。

至於人力資本對企業績效的影響。Fernandez, et al. (2000) 認為，人力資本是指人員所取得的知識，用以增加生產力 (或專業資格)，以及可對企業產生價值貢獻。Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar (2001) 對律師業進行實證，發現人力資本確實是企業競爭優勢的來源。Pena (2002) 的研究，證實新創事業的人力資本會影響此企業的生存與成長。

從上述觀點彙整可知，所謂人力資本是指與工作相關，並且鑲嵌於員工身上的知識、技能、能力與其他屬性 (即 KSAOs)。同時，人力資本可透過個別員工或著員工間彼此互動組合，對企業產生價值貢獻。準此，本文提出第二項研究假設；

H<sub>2</sub>：人力資本與企業競爭優勢之間，存在著正向關係。

表一 智慧資本的分類構面

類型導向		人力				組織						關係							
年代	學者	人力資本	人力資源	員工能力	人力中心資產	組織資本	結構資本	內部結構	內部資本	基礎結構資產	智慧財產資產	創新資本	程序資本	技術資本	關係資本	外部結構	外部資本	顧客資本	市場資產
2002	Hussi & Ahonen	✓						✓								✓			
2002	Pena	✓				✓									✓				
2002	Caddy	✓						✓									✓		
2002	Ordenez de Pablos	✓				✓									✓				
2001	Roos, et al.	✓				✓									✓				
2000	Dzinkowski	✓				✓									✓				
1999	Knight	✓				✓											✓		
1999	Fernandez, et al.	✓				✓								✓	✓				
1997	Edvinsson & Malone	✓										✓	✓						✓
1997	Sveiby			✓				✓									✓		
1996	Brooking,				✓					✓	✓								✓
1997	Stewart	✓				✓													✓
1996	Edvinsson & Sullivan		✓			✓													
1996	Petrash	✓				✓													✓

資料來源：本研究

註：打 ✓ 表示學者所主張的智慧資本分類構面

## (二)組織資本

本文彙總文獻資料發現「組織資本」一詞，有些學者專家使用「結構資本」(structural capital)、「內部結構」(internal structure)，或著「內部資本」(internal capital) 等用詞。其中，Brooking (1996) 將組織資本再細分為「基礎結構資產」(infrastructure assets)、「智慧財產資產」(intellectual property assets) 兩項。另外，Edvinsson & Malone (1997) 主張，組織資本可再細分為「創新資本」(innovation capital)、「程序資本」(process capital) 兩項 (表一)。無論使用何

種用詞，他們所強調的組織資本是與企業的過程 (processes) 與程序 (procedures) 有關連的資本 (Bukh, et al., 2001)。

Stewart (1997) 認為，組織資本是員工下班時不回家的知識，它屬於整體組織，並且可被重新製造與分享，例如技術、發明、資料、出版品.....結構與系統、組織慣例與程序等。Sveiby (1997) 認為，企業的內部結構包括專利、模式、觀念、電腦與行政系統。Edvinsson & Malone (1997) 認為，結構資本是指硬體、軟體、資料、組織結構、以及其他支援員工生產力的組織才能，結構資本可為企業所擁有，並且可進行交易。Fernandez et al. (2000) 認為，組織資本包括規範與指導綱領、資料庫、組織慣例等。Dzinkowski (2000) 主張，結構資本包括管理程序、資訊系統與網路系統等。Roos, et al. (2001) 認為，結構資本包括過程、系統、結構、智慧財產及其他為企業所擁有，但是沒有顯示在資產負債表上的無形項目。將上述觀點歸納可知，組織資本是指為組織所擁有，並且鑲嵌於組織系統中，不受員工下班或離職所影響的無形資源項目，此包括智慧財產權、基礎結構、作業系統與程序，或著更具無形本質的組織慣例等均屬之。

至於組織資本對企業績效的影響。Edvinsson & Malone (1997) 認為，組織資本可支援員工，提升企業生產力。Fernandez et al. (2000) 認為，組織資本可提供企業秩序 (order)、穩定 (stability) 與品質 (quality) 的貢獻。Brooking (1996, 1997) 進一步主張，組織資本是組織內部強勢性的資產，企業內部需具有價值與效率的組織資本，否則很難在市場上取得勝利 (triumph in the market)。Pena (2002) 的實證研究，證實組織資本會影響新創事業的生存與成長。

從上述觀點彙整可知，所謂組織資本是指鑲嵌於組織系統中，具有組織專用屬性的無形項目，例如智慧財產權、基礎結構、系統、作業程序，或著組織慣例等。並且，有些組織資本可對外進行交易，例如專利權、資料庫、軟體程式等。同時，組織資本不僅具有組織專用屬性，更重要的是它可支援員工，提升企業生產力，進而取得優越經營績效。準此，本文提出第三項研究假設；

**H<sub>3</sub>：組織資本與企業競爭優勢之間，存在著正向關係。**

### **(三)關係資本**

本文彙總文獻資料發現「關係資本」一詞，有些學者專家是使用「市場資產」(market assets)、 「外部資本」(external capital) 或著「外部結構」(external structure) 等用詞。甚至有些學者專家把它縮小到單純指「顧客資本」(customer

capital) (表一)。無論是使用何種用詞，關係資本所強調的是企業與其外部利害關係人 (external stakeholders) 間所建構的有價值關係，尤其是顧客關係 (relations with customer) (Bukh, et al., 2001)。

Roos, et al. (2001) 認為，關係資本，包括所有與顧客、供應商及其他利害關係人間有價值的關係。Knight (1999) 認為，外部資本是指組織的生存外部關係，包括顧客、供應商、聯盟、社區、法規及競爭者等關係，這些關係只能被管理 (be managed)，無法被控制 (be controlled)。Dzinkowski (2000) 主張，關係資本，包括商業間的合作、加盟或授權合約等。Sveiby (1997) 進一步指出，外部結構，不僅包括外部利害關係人間的關係，也包括品牌名稱、商標、企業商譽與形象。Fernandez et al. (2000) 也主張，關係資本是由市場相關的潛在無形資源所組成，包括商譽、品牌、顧客忠誠度、長期顧客關係、商業名稱、商店符號與配銷通路等。其中，商譽對供應商、配銷商、融資者、工人、顧客與競爭者而言，是他們對企業的印象 (image)，商譽是企業社會合法化的結果，它的形成是依據企業過去的行動，也是構成預測未來行為的基礎。將上述觀點歸納可知，關係資本包括兩大類，第一，是指企業與外部利害關係人間所建立的有價值關係網絡。其次，是指外部利害關係人對企業形象、商譽與品牌等的認知評價。

至於關係資本對企業績效的影響。Hill & Jones (2001) 認為，外部利害關係人是組織重要資源的供應者，例如，顧客購買企業商品提供企業收入、供應商供給企業原物料投入、配銷商提供銷售通路，政府改善環境與制定法規，並且提供公平競爭機會等。因此，企業了解與滿足利害關係人的需要，是企業生存 (survive) 與成功 (prosper) 的關鍵。Fernandez et al. (2000) 與 Knight (1999) 認為，品牌、商譽與企業形象等是利害關係人對企業的信任基礎，它們可保護企業的市場佔有率，讓企業維持高的競爭防線 (competitive sector)。Brooking (1996) 也主張，關係資本，例如商標、顧客忠誠度等，在市場上可提供企業競爭力量。Pena (2002) 的實證研究，證實成功創業家，若在創業初期 (gestation) 常與利害關係人間有良好互動，此可形成關係資本，對新事業的成功會有助益。

從上述觀點彙整可知，所謂關係資本是指企業與利害關係人間有價值的關係網絡，以及利害關係人對企業形象、商譽與品牌的認知評價。建構良好的關係資本，對企業價值創造具有貢獻，並且可提升市場競爭力量。準此，本文提出第四項研究假設；

**H<sub>4</sub>：關係資本與企業競爭優勢之間，存在著正向關係。**

## 四、智慧資本構面間互動與競爭優勢

Schulze (1992) 認為，企業創造競爭優勢可從動態性能力基礎觀點來分析，企業可將焦點放在如何讓其庫存資源累積、移動、以及配置來產生競爭優勢。Roos, et al. (2001) 也提出相似的看法，認為智慧資本構面間的互動，應超越資源存量的觀念，智慧資本構面間的部署與移轉是可創造企業的貨幣價值 (monetary value)。例如，有能力的員工可透過其知識與技能服務顧客，然後發展良好的顧客關係 (人力資本轉成關係資本)，或著企業可透過程序化操作來服務顧客 (組織資本轉成關係資本)，如此均可創造企業的貨幣價值。

Knight (1999) 認為，智慧資本構面間的槓桿作用，可創造有效循環 (virtuous cycle)，導致市場價值增加。Edvinsson & Malone (1997) 曾提出智慧資本構面間的互動關係，被稱為價值平台 (value platform)。他們認為，透過人力資本或著組織資本，可創造顧客 (關係) 資本，最後，可創造企業價值或財務資本 (Dzinkowski, 2000)。

Roos, et al. (2001) 曾經探討兩家市場相同的專業性服務組織，結果發現，有兩種不同型態的智慧資本部署與移轉過程。第一，以人為中心 (people-centered) 的組織，他們主要的競爭優勢是人，透過有知識與能力的個人形成良好的顧客關係，以傳遞價值。因此，此種組織相當倚重人力資本與關係資本，透過人力資本與關係資本的互動，產生貨幣價值。另一種是以程序為中心 (process-oriented) 的組織，他們強調結構資源，而相對比較少依賴明星個人 (bright individuals)。此種組織的顧客關係仍然很重要，組織透過正式化、規則化與系統化的方法形成良好的顧客關係，以傳遞價值。因此，此種組織將焦點集中於組織資本與關係資本，透過組織資本與關係資本間的互動，發揮價值創造作用。

經由上述觀點彙總可知，智慧資本構面間的互動，可產生價值創造作用。其中，主要是以人力資本或著組織資本為基礎，來發展建構顧客 (關係) 資本，進而達到企業的貨幣價值或財務資本。準此，本文提出第五項、第六項研究假設；

**H<sub>5</sub>：在人力資本影響下，會強化關係資本與企業競爭優勢之間的正向關係。**

**H<sub>6</sub>：在組織資本影響下，會強化關係資本與企業競爭優勢之間的正向關係。**

## 參 研究方法

### 一、抽樣方法

誠如前述，不動產仲介業乃專業服務性企業，無形資源比有形資源，更可為企業帶來競爭優勢。從事不動產仲介服務，依規定人員需取得專業證照(經紀人或營業員)(管理條例第十三條)。並且，業者需辦理公司或商業登記，才可經營此行業(管理條例第七條)，而目前國內不動產仲介業的經營模式，已朝向體制化經營。再者，不動產仲介業乃區域性產業(regional industry)，物件開發、銷售均著重於區域性經營。顧客在尋求服務時，也會考量業者在社區的商譽與形象、與業者的友誼關係，或著透過滿意顧客的介紹等。此顯示，若從智慧資本的三項組成構面(即人力、組織與關係資本)分析，經營不動產仲介業，的確需要具有優越的智慧資本構面屬性。基於此，本文乃選擇此行業，作為實證對象(Corgel, et al., 2001; Edvinsson & Sullivan, 1996; Sveiby, 1998; 李春長, 1999; 張金穎, 2001)。

其次，由於不動產具有不可移動性(immobility)。因此，區域經濟發展、工作成長(job growth)，或者當地建商的營建推案等，均會影響區域性的空屋率(vacancy rate)。再者，不動產區位(location)的差異性，亦會影響物件的成交金額，進而影響業者的佣金收入。因此，業者位於不同區域，將面臨不同的競爭狀態，因而可能造成經營績效有所差異(Corgel, et al., 2001; 李春長, 1999; 張金穎, 2001)。據此，本文認為，在探討此行業的競爭優勢時，應以區域競爭，進行競爭者間的比較，在內部效度(internal validity)上，較為客觀正確。另外，在預試訪談時，業者認為，目前國內不動產仲介業，可明顯的區分為北、中、南部與花東地區等四個競爭區塊。據此，本文基於時間與成本限制，乃選擇可自成一個競爭區塊的中、彰地區，進行實證研究。

再者，由於經營不動產仲介業，需辦妥公司登記或商業登記，並加入登記所在地之同業公會後，方得營業(管理條例第七條)。若違反規定，需處以新台幣十萬以上、三十萬以下罰鍰(管理條例第三十二條)。此顯示，合法不動產仲介業者，一定會加入當地同業公會，成為會員後，才可營業。因此，縣、市「不動產仲介經紀商業同業公會」會員名冊，具有母體完整性。據此，本文乃以縣、市同業公會的會員名冊，作為抽樣架構(sampling frame)，並以各營業據點，作為抽樣單位(sampling unit)。

在資料收集方面，本文採取郵寄問卷進行，調查對象是各營業據點的店長（或店經理）。研究問卷的設計步驟為，作者先依據文獻審慎設計問卷，接著對七家店長（或店經理）進行預試訪談，然後依據預試者的意見，再行修改問卷的內容與部分用字譴詞，最後正式寄發問卷，進行資料收集。

## 二、變數的選取與衡量

### (一)自變數的選取與衡量

表二 不動產仲介業智慧資本構面的衡量項目

構面	衡量項目	參考文獻
人力資本	1.銷售技巧	Barsky & Marchant (2000)、Corgel, et al. (2001)、Wright, et al. (2001)、Roos, et al. (2001)
	2.開發能力	Barsky & Marchant (2000)、Ulrich (1998)、Wright, et al. (2001)、Roos, et al. (2001)
	3.忠誠度	Barsky & Marchant (2000)、Fernandez et al. (2000)、Sveiby (1998)
	4.工作熱誠	Brooking (1997)、Corgel et al. (2001)
	5.團隊合作	Edvinsson & Sullivan (1996)、黃家齊 (2002)
	6.員工經驗分享	Edvinsson & Sullivan (1996)
組織資本	1.聯賣資訊網	Dzinkowski (2000)、李春長 (1999)
	2.物件庫存量	Fernandez et al. (2000)
	3.訓練系統	Fernandez et al. (2000)、Roos, et al. (2001)
	4.獎勵辦法	Fernandez et al. (2000)、Roos, et al. (2001)
	5.檔案資料	Edvinsson & Malone (1997)、Stewart (1997)
	6.廣告支出	Edvinsson & Malone (1997)
關係資本	1.企業形象	Corgel, et al. (2001)、Fernandez et al. (2000)、Sveiby (1997)、林國俊 (1992)
	2.品牌知名度	Dzinkowski (2000)、Fernandez et al. (2000)
	3.顧客滿意度	Barsky & Marchant (2000)、Corgel, et al. (2001)、Roos, et al. (2001)、Sveiby (1997)
	4.友店經驗分享	Dzinkowski (2000)、Knight (1999)
	5.同業物件配合	Dzinkowski (2000)
	6.社區居民	Knight (1999)

資料來源：本研究

本文以智慧資本作為自變數，對於智慧資本衡量項目的選取，由於以此議題而對不動產仲介業，進行實證的文獻缺乏。因此，本文對自變數衡量項目的選取，其步驟如下；首先，彙總文獻資料，包括探討學者專家對智慧資本構面的內涵說明，然後將其列表整理。其次，作者以實地訪談七位店長，說明智慧資本的觀念與其分類構面，同時了解業者從事不動產仲介時，運用智慧資本的實際情況。第三，將業者的意見帶回，然後再與文獻資料進行比對，分析與整理。最後，再選擇衡量項目。

對於智慧資本構面的衡量項目，經過審慎反覆評估後，首先，人力資本衡量項目，本文選取員工銷售技巧與開發能力，員工對組織的忠誠度與工作熱誠，以及涉及員工間互動的團隊合作精神與經驗分享等六項，作為衡量依據。其次，組織資本衡量項目，本文選取組織所參與的聯賣資訊網制度 (Multiple Listing Service, MLS)、組織擁有的物件庫存量、檔案資料、訓練系統、激勵系統，以及組織支援提高物件曝光度的廣告支出等六項，作為衡量依據。最後，關係資本衡量項目，本文選取組織的企業形象與品牌知名度、顧客滿意度、友店間的經驗分享、同業間的物件配合，以及與社區居民的關係等六項，作為衡量依據。因此，人力資本、組織資本與關係資本三項構面，均選取六個衡量項目 (表二)，並以 Likert 七點尺度評量，要求店長 (或店經理) 針對該店最近三年 (若未滿三年以開店至今計算) 之整體性表現，進行自我評估。

## (二) 依變數的選取與衡量

誠如文獻回顧中指出，競爭優勢可視為企業經營的依變數。並且，可以用財務性指標，作為衡量依據。而本文捨去一般常用的獲利水準，改採以佣金收入，作為衡量業者是否具有競爭優勢，主要是考量財務資料的客觀性、真實性與代表性。並且，在實務上，業者往往也以佣金收入，作為營業據點經營績效的評估指標。因此，本文乃選擇佣金收入，作為衡量競爭優勢的代理變數。

對於佣金收入的評估，本文以 Likert 七點尺度評量，要求店長 (或店經理) 針對該公司最近一年 (若未滿一年，以開店至今計算) 的月平均佣金收入，進行自我評估。同時，本文在預試訪談時，業者認為，此評量宜建立參考性量化數據，以利於填答者容易勾選佣金收入選項。在作者與業者研商後，認為以中、彰地區營業據點的月平均佣金收入規模，最低尺度宜訂在 30 萬元以下，而最高尺度可訂在 250 萬元以上。據此，若以七點尺度評量，間距剛好 44 萬元。因此，本文將業者的月平均佣金收入定為 30 (含) 萬以下、30-74 (含) 萬、

74-118(含) 萬、118-162(含) 萬、162-206(含) 萬、206-250(含) 萬,以及 250 萬以上等七點評量尺度。

### (三)控制變數的選取與衡量

本研究以成立時間、組織規模與經營型態等三項作為控制變數。首先,對於成立時間與組織規模方面,李春長(1999)發現不動產仲介業的成立年數、員工人數等兩項與業者的員工平均營業金額有顯著關係,因此,本文乃將此兩項變數列為控制變數。

其次,張金顎(2001)認為,國內不動產仲介可區分為「高普專式」與「店頭式」兩種經營方式,而店頭式又分成直營與加盟兩種。李春長(1999)認為,台灣不動產仲介業存在著許多直營系統、加盟系統和一些傳統仲介業。不同的經營型態,會有不同的經營模式,因而可能影響業者的佣金收入。據此,本文以經營型態作為第三項控制變數。對於經營型態的分類,本文參考張金顎、李春長觀點,加以部分修正,將業者區分為「連鎖直營」、「連鎖加盟」與「單店經營」等三項。

## 三、信、效度問題

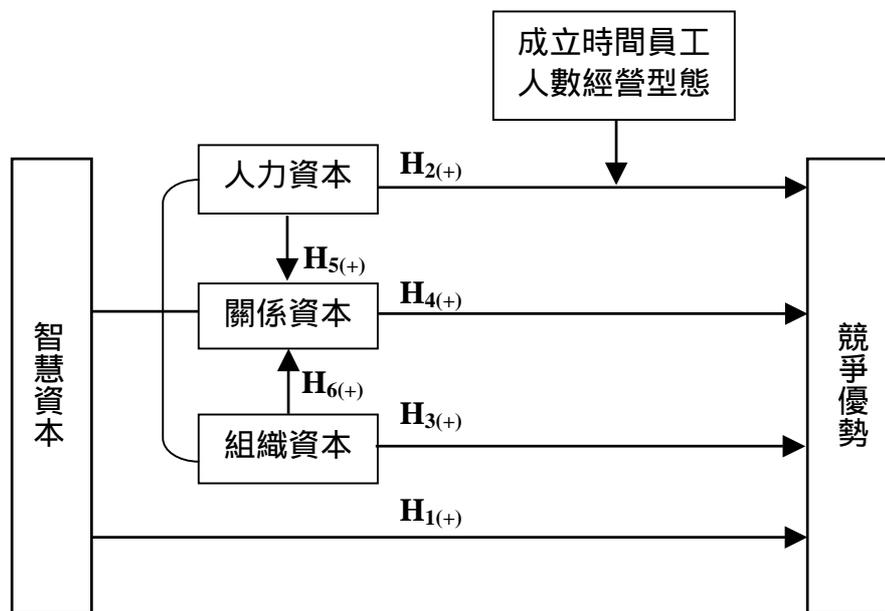
信度方面,本文於問卷回收後,對智慧資本構面進行 Cronbach's  $\alpha$  信度檢定,以確認其信度。在效度方面,針對每項構面所使用的衡量項目,本文審慎參考過去文獻資料,以及實地訪談七位店長(或店經理),並且與業者商討後,才進行正式問卷內容的編制,因此,內容效度(content validity)值得信任。而智慧資本對企業競爭優勢的影響,本文從過去學者專家的理論觀點,經過彙總歸納,先尋求共識解(即先產生智慧資本三項構面),接著於問卷回收後,再進行主成份分析,以進一步驗證理論構面的建構效度(construct validity)。因此,在建構效度上,也值得信賴。

## 四、研究架構與統計方法

茲將本文研究架構,以圖示(mapping)表示。由圖一可知,本文目的在於驗證智慧資本對企業競爭優勢的影響( $H_1$ )。其次,欲進一步驗證智慧資本的三項構面(即人力、組織與關係資本)對企業競爭優勢的影響( $H_3$ 、 $H_3$ 、 $H_4$ )。最後,驗證在人力資本與組織資本影響下,關係資本對企業競爭優勢的影響,

是否具有增強作用 ( $H_5$ 、 $H_6$ )。同時，在驗證的過程中，以業者的成立時間、員工人數與經營型態等三項，作為控制變數。

本文是敘述性研究，基本資料分析使用敘述性統計與 $\chi^2$ 適合度檢定 (goodness of fit test)，以了解樣本資料的分布情形。其次， $H_1$  至  $H_6$  的檢定，先使用主成份分析，縮減衡量項目，以及驗證理論建構效度，必要時亦可進行因素命名與解釋。另外，透過主成份分析後產生的構面，其相關係數為零。據此，當進行複迴歸分析時，構面間 (即自變數) 可避免共線性問題，此有利於本文檢定智慧資本對企業競爭優勢的影響。本文藉助的統計軟體是 SPSS 10.0 視窗版。



圖一 研究架構

## 肆 實證結果

### 一、基本資料分析

中、彰地區，民國 91 年「不動產仲介經紀商業同業公會」會員家數，經統計後，共計 408 家 (此數目含直營店與加盟店數)。本文採取全部寄發問卷，進行調查。其中，2 份因地址錯誤而退回，其他問卷經電話跟催後，共回收 128

份，當中 9 份因資料不齊或有疑問而捨棄，最後，獲得有效問卷，共計 119 份，有效樣本回收率達 29.17%。若以縣、市區域別，探討回收問卷與未回收問卷的差異性，本文發現，並無顯著差異 ( $\chi^2 = 0.556, P > 0.01$ )。此隱含，本文所回收的 119 份有效樣本，對於中、彰地區不動產仲介業者而言，具有代表性。茲將回收樣本資料，加以編碼製表，如表三所示。

表三 基本資料分析

基本資料		樣本數	百分比 (%)	$\chi^2$
成立時間 (年)	3 (含) 以下	34	28.6	1.328
	3-7 (含)	41	34.4	
	7 以上	44	37.0	
員工人數 (人)	5 以下	43	36.1	0.622
	5 (含) -10	40	33.6	
	10 (含) 以上	36	30.3	
經紀人證照 (張)	1	57	47.9	11.412 **
	2	30	25.2	
	3 以上	32	26.9	
經營型態 (家)	連鎖直營	25	21.0	16.655 **
	連鎖加盟	60	50.4	
	單店經營	34	28.6	
佣金分配 (家)	30 (含) % 以下	24	20.2	13.282 **
	30-50 (含) %	58	48.7	
	50 % 以上	37	31.1	
買賣/租賃服務	買賣件為主	104	87.4	156.824 **
	買賣/租賃各半	10	8.4	
	租賃件為主	5	4.2	

資料來源：本研究

註：n=119；\*\*P<0.01。

表三顯示，業者的成立時間與員工人數分配的相當均勻。至於經紀人證照數，業者明顯的只擁有一張 ( $\chi^2 = 11.412, P < 0.01$ )，此可能與管理條例第十一條規定，一營業處所至少需一名經紀人，並且，可聘請二十名營業員有關。因此，業者基於成本考量，只需合乎規定，無須再增聘經紀人。在經營型態方面，業者明顯的以連鎖加盟店居多 ( $\chi^2 = 16.655, P < 0.01$ )，此包括全國性品

牌 (如力霸房屋、住商不動產、中信房屋等)、區域性品牌 (如永春不動產)，以及採取聯盟模式 (如會雙房屋) 經營者。在佣金分配方面，業者明顯的採取高專制 ( $\chi^2 = 13.282, P < 0.01$ )，此隱含，不動產仲介業的薪資制度偏向於以變動薪資 (即低底薪、高獎金) 來激勵員工。

不動產仲介業是從事買賣、互易、租賃之居間或代理業務 (管理條例第四條)，樣本資料顯示，業者明顯以買賣業務居多，租賃業務較少 ( $\chi^2 = 156.824, P < 0.01$ )，此可能原因是買賣件成交，業者最高可收取 6% 佣金收入，而租賃件成交，卻只能收一個半月租金 (不動產仲介經紀業報酬計收標準第一條)。因此，業者基於業績考量，會將買賣件視為其核心業務，行有餘力才從事租賃件的服務。

## 二、智慧資本分析

誠如前述，本文對人力資本、組織資本與關係資本等三項構面各選擇六題衡量項目。因此，智慧資本的衡量項目，共計十八題。首先，將此十八題進行主成份分析，並以最大變異法 (varimax) 進行轉軸，此可驗證本文建構效度，必要時亦有利於因素命名與解釋。因素萃取標準，採取特徵值大於 1，同時，將因素負荷量 (Factor loading) 超過 0.5 的衡量項目，進行 Cronbach's 信度分析。

由表四顯示，經過主成份分析後，特徵值大於 1 的因素，共有五個因素，累積解釋變異量達 62.308%。由表四亦發現，十八題衡量項目，除了物件庫存量與獎勵辦法兩題，由於因素負荷量未超過 0.5，加以捨棄外，其他題項的因素歸類與依據文獻所選取的智慧資本三項構面衡量項目，完全一致。此顯示，本文建構效度佳。而其中，所不同的是人力資本與關係資本，經由主成份分析後，各產生兩項因素構面。

接著，進行因素命名，將五個因素與衡量項目進行比對後，發現因素 1 中，因素負荷量超過 0.5 的衡量項目有四項 ( $\lambda = 0.6661$ )，並且均屬於組織資本衡量項目。因此，將因素 1 命名為組織資本。因素 2 中，因素負荷量超過 0.5 的衡量項目有五項 ( $\lambda = 0.7530$ )，衡量項目不僅均屬於關係資本項目，並且，偏向於企業形象與顧客面。因此，將因素 2 命名為關係資本 (形象與顧客)。因素 3 中，因素負荷量超過 0.5 的衡量項目有三項 ( $\lambda = 0.7411$ )，衡量項目不僅均屬於人力資本項目，並且，偏向於員工能力與技巧。因此，將因素 3 命名為人力資本 (能力與技巧)。因素 4 中，因素負荷量超過 0.5 的衡量項目有三項 ( $\lambda = 0.7405$ )，亦均屬於人力資本項目，並且，偏向於員工的工作熱誠

與承諾面。因此，將因素 4 命名為 人力資本 (熱誠與承諾)。因素 5 中，因素負荷量超過 0.5 的衡量項目，只有關係資本中的同業配件一項。因此，將因素 5 命名為 關係資本 (同業間合作)。

本文保留此五個因素構面，稱為不動產仲介業者的智慧資本。並且，以此五個因素構面作為自變數，探討其對企業競爭優勢的影響。

表四 智慧資本主成份分析與因素命名

因素 負荷量 項目	因素 1 組織資本	因素 2 關係資本— 形象與顧客	因素 3 人力資本— 能力與技巧	因素 4 人力資本— 熱誠與承諾	因素 5 關係資本— 同業間合作	值
● 聯賣資訊網	0.692					0.6661
● 訓練系統	0.674					
● 檔案資料	0.651					
● 廣告支出	0.647					
● 企業形象		0.704				0.7530
● 顧客滿意度		0.689				
● 社區居民		0.675				
● 友店經驗分享		0.604				
● 品牌知名度		0.592				
● 開發能力			0.877			0.7411
● 銷售技巧			0.850			
● 團隊合作			0.621			
● 工作熱誠				0.828		0.7405
● 忠誠度				0.818		
● 員工經驗分享				0.530		
● 同業物件配合					0.829	---
特徵值	5.235	1.967	1.600	1.302	1.111	
解釋變異量 (%)	29.084	10.931	8.891	7.232	6.171	
累積解釋變異量 (%)	29.084	40.015	48.905	56.137	62.308	

資料來源：本研究

註：n=119

表五 以佣金收入為依變數的複迴歸分析

自變數	佣金收入			
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
常數	-0.244	-0.219	-0.243	-0.213
成立時間	-1.396E-02	-6.999E-02	-7.748E-02	-6.592E-02
員工人數	0.563 **	0.448 **	0.443 **	0.451 **
經營型態 (1=直營)	0.861 **	0.754 **	0.770 **	0.739 **
(1=加盟)	0.125	0.120	0.161	0.114
人力資本 (能力與技巧)		0.155 *	0.132 *	0.151 *
人力資本 (熱誠與承諾)		0.147 *	7.579E-02	0.152 *
組織資本		0.180 *	0.134 *	0.195 *
關係資本 (形象與顧客)		0.189 **	0.290 **	0.189 **
關係資本 (同業間合作)		-3.998E-02	-9.066E-02	-5.303E-02
人力資本(能力與技巧)×關係資本(形象與顧客)			0.180 *	
人力資本(能力與技巧)×關係資本(同業間合作)			0.105 *	
人力資本(熱誠與承諾)×關係資本(形象與顧客)			-7.308E-02	
人力資本(熱誠與承諾)×關係資本(同業間合作)			9.809E-02	
組織資本 × 關係資本 (形象與顧客)				2.570E-02
組織資本 × 關係資本 (同業間合作)				-1.872E-02
R <sup>2</sup>	0.479	0.573	0.611	0.574
R <sup>2</sup>		0.094	0.038	0.001
F 值	26.179 **	16.257 **	12.706 **	13.121 **

資料來源：本研究

註：n=119；\*P&lt;0.10、\*P&lt;0.05、\*\*P&lt;0.01。

### 三、智慧資本對競爭優勢的影響分析

承上，為了解在控制變數下，智慧資本以及構面間互動，對企業競爭優勢的影響。本文使用複迴歸分析 (multiple regression analysis) 進行檢定 (表五)。表五顯示，模式 1 包括三個控制變數 (即成立時間、員工人數與經營型態)。模式 2 在控制變數下，增加經由主成份分析後，所得到的智慧資本五項構面，作為自變數，以檢定 H<sub>1</sub>、H<sub>2</sub>、H<sub>3</sub>、H<sub>4</sub> 假設。模式 3 的目的是為了檢定在人力資本干擾下，關係資本對企業競爭優勢的影響，是否具有增強作用，此

可檢定  $H_5$  假設。模式 4 的目的是為了檢定在組織資本干擾下，關係資本對企業競爭優勢的影響，是否也具有增強作用，此可檢定  $H_6$  假設。

從表五複迴歸分析的結果顯示。模式 1 包括三個控制變數，發現模式 1 的解釋變異量為 0.479。其中，員工人數，具有統計顯著 ( $P < 0.01$ ) 且正向。在經營型態方面，發現連鎖直營店，具有統計顯著 ( $P < 0.01$ ) 且正向。此隱含，連鎖直營店的績效表現優於連鎖加盟店與單店業者。

模式 2 在控制變數下，增加智慧資本的各個構面作為自變數。實證結果發現，模式 2 的解釋變異量增加至 0.573 ( $R^2 = 0.094$ )。其中，人力資本 (能力與技巧) 因素，具統計顯著 ( $P < 0.05$ ) 且正向，人力資本 (熱誠與承諾) 因素，亦具統計顯著 ( $P < 0.05$ ) 且正向。此顯示，人力資本對企業競爭優勢，具有顯著正面影響，因此， $H_2$  獲得支持。其次，在組織資本方面，發現組織資本，亦具統計顯著 ( $P < 0.05$ ) 且正向。此亦顯示，組織資本對企業競爭優勢，具有顯著正面影響，因此， $H_3$  獲得支持。再者，在關係資本方面，發現關係資本 (形象與顧客) 因素，具統計顯著 ( $P < 0.01$ ) 且正向，而關係資本 (同業間合作) 因素，則不具統計顯著。此顯示，關係資本只局部影響到企業競爭優勢，因此， $H_4$  僅獲得部分支持。最後，若將所有自變數進行整體考量，發現五個自變數中，除了關係資本 (同業間合作) 不具統計顯著外，其他四個自變數均具統計顯著 (至少  $P < 0.05$ ) 且正向，因此，本文可合理推論  $H_1$  可獲得支持。

模式 3 的目的是為了探討在人力資本影響下，關係資本對企業競爭優勢是否具有增強作用。由模式 3 的結果發現，解釋變異量增加至 0.611 ( $R^2 = 0.038$ )。其中，在人力資本 (能力與技巧) 干擾下，關係資本對企業競爭優勢的影響，具統計顯著 (至少  $P < 0.10$ ) 且正向。顯示，人力資本 (能力與技巧) 因素，可增強關係資本與企業競爭優勢間的關係。至於，人力資本 (熱誠與承諾) 因素干擾下，關係資本對競爭優勢的影響，則不具統計顯著。因此， $H_5$  的檢定結果，僅獲得部分支持。

模式 4 的目的是為了探討在組織資本影響下，是否可增強關係資本與競爭優勢間的關係。由模式 4 的結果發現，解釋變異量僅增加至 0.574 ( $R^2 = 0.001$ )。並且，發現在組織資本干擾下，關係資本 (形象與顧客) 因素，以及關係資本 (同業間合作) 因素對企業競爭優勢的影響，均不具統計顯著。因此， $H_6$  沒獲得支持。從上述實證結果歸納，顯示，本文所建立的六項研究假設中， $H_1$ 、 $H_2$  及  $H_3$  獲得支持，而  $H_4$  及  $H_5$  獲得部分支持， $H_6$  並沒有獲得支持。

## 伍 結論與建議

### 一、結論與討論

隨著知識經濟的興起，開啟學者專家對智慧資本的廣泛興趣。同時，對智慧資本的強調，亦可彌補傳統財務報表，對無形資源的揭露不足 (Harvey & Lusch, 1997)。據此，本文以國內不動產仲介業，作為實證對象，探討智慧資本對企業競爭優勢的影響。經過實證研究後，本文發現了下列幾項重要結論。

首先，本文證明智慧資本對企業競爭優勢，確實具有顯著的影響。此項結果，可支持過去學者專家對智慧資本的主張 (Brooking, 1996; Edvinsson & Malone, 1997; Sveiby, 1997; Stewart, 1997)。同時，也彌補了過去觀點主張與衡量工具，缺乏驗證的缺口，讓目前實務界所使用的智慧資本衡量工具，更具有理論基礎。其次，資源基礎觀點 (resource-based view, RBV) 主張，資源是企業潛在競爭優勢的來源。其中，無形資源比有形資源，更具有價值、稀少、不可模仿與不可替代性，因而無形資源更可為企業帶來競爭優勢 (Barney, 1991, 2001; Hill & Jones, 2001)。由於智慧資本乃屬企業無形資源的總和 (Knight, 1999)。因此，透過本文實證結果，亦可支持資源基礎觀點對無形資源的主張。

第三、本文實證結果，也可提醒經營者，企業經營除了重視資產負債表的有形面外，也需注意無法充分顯示在傳統報表上的無形面 (即智慧資本)，它乃是企業價值創造的重要來源。第四、若從智慧資本的三項組成構面剖析，本文發現，人力資本對企業競爭優勢具有顯著性。此項結果，可再次證實過去人力資源學者的主張，認為員工乃企業重要的資產，對企業確實具有價值貢獻 (Fernandez et al., 2000; Hitt, et al., 2001; Ulrich, 1998; 黃家齊, 2002)。第五、本文實證結果，也支持組織資本對企業競爭優勢的影響。此可呼應 Stewart (1997)、Brooking (1996, 1997) 等人的主張，認為企業亦可透過檔案、制度與程序化管理，將知識存留於組織內，此對企業經營績效有所貢獻。第六、在關係資本方面，實證結果只得到局部支持，其中關係資本 (形象與顧客) 受到支持，而關係資本 (同業間合作) 則並不顯著。此項結果與學者專家的主張局部相符。因此，在關係資本方面，本文認為，業者可致力於企業形象、品牌的提升，以取得外部利害關係人對企業良好的認知評價，並且，建構良好的顧客關係，對企業價值創造亦具有貢獻。至於，同業間的合作關係，本文實證結果，未如預期的產生正面影響，此原因可能是產業性質使然。由於業者間的配件合作，涉及競合關係、彼此信任與佣金分配等。有時業者基於自利考量，所提出

的物件，往往是「芭樂件」，而非「蘋果件」，造成業者間透過配件合作，有其困難存在 (Roulac, 1999; 李春長, 1999)。

第七、若從構面間互動關係剖析，實證結果發現，在人力資本（能力與技巧）因素干擾下，關係資本對企業競爭優勢具有增強作用，而在人力資本（熱誠與承諾）因素干擾下，關係資本對競爭優勢的增強效果，並不顯著。此項結果說明，業者可透過有能力與技巧的員工，來發展有價值的關係網絡，並且，有能力與技巧的員工亦有利於同業間合作，進而對企業競爭優勢產生更為顯著的影響。此項結果，可證實 Roos, et al. (2001) 的主張，認為企業可透過有知識與能力的個人，發展良好的顧客關係，為企業創造貨幣價值。

最後，本文發現，在組織資本干擾下，關係資本對競爭優勢的增強作用，並不顯著。從前述的實證中也發現，組織資本與關係資本乃各自獨立對企業競爭優勢產生影響。此項實證結果，推翻了 Edvinsson & Malone (1997) 的價值平台模式與 Roos, et al. (2001) 的局部觀點。亦即，組織資本與關係資本的互動效果，並不如學者所言，可明顯的創造企業貨幣價值。

## 二、建議與研究限制

針對上述結論，本文對於不動產仲介業者，提出以下幾點建議。首先，由於不動產仲介業乃專業服務性產業，資源的特性是無形勝於有形 (Corgel et al., 2001)。因此，建議業者若欲對顧客提供有價值的服務 (valuable service)，應著重於智慧資本的建構、累積與部署，此可創造企業競爭優勢。其次，從人力資本對企業競爭優勢的顯著性，本文建議業者需強化人員的選、訓、用、留，激勵有能力的員工，願意承諾於組織，此對業者的經營績效，必有所助益。第三、組織資本對企業競爭優勢的顯著性，建議業者應建立內部檔案、制度與程序化管理，讓組織朝向體制化經營，將知識存留於企業內，此對業者的經營績效，亦會有所助益。

第四、關係資本（形象與顧客）因素對企業競爭優勢的顯著性。此隱含兩項管理建議，一者，業者應著重於品牌、形象的塑造，以取得外部利害關係人對組織的認同與信任。再者，業者也應發展良好的關係網絡，致力於顧客服務品質的提昇，這些對企業經營績效，均有正面影響。最後，在人力資本（能力與技巧）因素干擾下，關係資本對企業競爭優勢具有增強作用。本文亦提出兩項管理建議，一者，業者應鼓勵有能力與技巧的員工，致力於發展良好的顧客關係，以提昇企業形象，此可增強企業競爭優勢。再者，業者也應鼓勵有能力

與技巧的員工，試著發展同業間的配件合作，此對企業競爭優勢，亦具有增強作用。

對於後續研究者，本文也提出以下幾點建議。首先，承如前述，智慧資本在實證方面仍相當缺乏，可能原因是此項議題先受到實務界重視，其後，才引起學術界的注目有關。造成未經驗證的觀點，卻在實務界被廣泛的設計衡量工具使用。因此，建議後續研究者，可多參與智慧資本的實證研究，好讓此項議題在實務應用上，更具有理論基礎。其次，由於本文受限於時間與成本限制，只選擇中、彰地區，以及單一產業，進行實證。因此，讀者在使用本文的實證結果時，需謹慎於此項限制。據此，也建議後續研究者，可選擇其他地區，或著不同產業，進行相關實證研究，好讓此項議題的信、效度能更具一般化 (generalization)。最後，在實證過程中，本文意外發現，不動產仲介業的組織規模、經營型態對企業競爭優勢的影響，均相當顯著 (表五)。因此，建議後續研究者，亦可從事此相關性質的研究，或許可提出其他更具有意義的貢獻。

## 參考文獻

- 司徒達賢，「資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討」，*國科會專題研究報告*，1995 年。
- 李春長，「不動產仲介業市場上仲介業經營型態對其經營績效之影響」，*國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學*，第 9 卷第 4 期，1999 年，頁 718-725。
- 李春長，「不動產市場聯賣資訊網制度、佣金分配與仲介業努力—從搜尋理論分析」，*國立政治大學學報*，第 79 期，1999 年，頁 131-152。
- 吳思華，「策略九說」，台北：麥田出版社，1997 年。
- 林國俊，「房屋仲介業企業形象對委託房屋買賣意願之研究—以信義房屋為例」，東吳大學管理學研究所碩士論文，1992 年。
- 林燦螢，「智慧資本發展模式之研究」，國立台灣師範大學工業教育研究所博士論文，2001 年。
- 郭淑貞，「房屋仲介業不同競爭策略、經營型態與績效之實證比較」，大葉大學事業經營研究所碩士論文，1993 年。
- 黃家齊，「人力資源管理系統與組織績效—智慧資本觀點」，*管理學報*，第 19 卷第 3 期，2002 年，頁 415-450。
- 黃營杉等人，「企業政策」，國立空中大學，1993 年。
- 黃營杉、陳高貌，「中小企業獲利水準與內部資源及能力配置的差異性研究-資源基礎觀點」，第三屆亞太管理學術研討會，台南：成功大學主辦，2001 年。

- 陳高貌、黃營杉，「智慧資本影響企業競爭優勢之實證研究」，第二屆跨領域管理學術暨實務研討會，台中：東海大學企業管理學系主辦，2002年。
- 張金穎，「房地產投資與決策分析—理論與實務」，台北：華泰文化事業（股）公司，2001年。
- 楊建國，「無形資產之評價」，輔仁大學金融研究所碩士論文，2001年。
- 鄭惠之，「智慧資本之評價與管理- 研討會紀實」，*會計研究月刊*，第180期，2000年，頁18-26。
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H., "Strategic assets and rent", *Strategic Management Journal*, 1993.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Barney, J., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" ( Second Edition), Prentice Hall, 2001.
- Barsky, N. P. & Marchant, G., "The Most Valuable Resource - Measuring and Managing Intellectual Capital", *Strategic Finance*, February 2000, pp. 59-62.
- Bontis, N., "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, 36(2), 1998, pp. 63-76.
- Bontis, N., "Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, 2001, pp. 41-60.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. & Roos, G., "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, 1999, pp. 391-402.
- Bontis, et al., "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, 2000, pp. 85-100.
- Booth, R., "The Measurement of Intellectual Capital", *Management Accounting*, November, 1998, pp. 26-28.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M., "Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History", *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 1997, pp. 343-356.
- Brooking, A., "Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millenium Enterprise", Thomson Business Press, London, 1996.
- Brooking, A., "The Management of Intellectual Capital", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 364-365.
- Bukh, P. N., Larsen, H. T. & Mouritsen, J., "Constructing Intellectual Capital Statements", *Scandinavian Journal of Management*, 17, 2001, pp. 87-108.
- Corgel, J. B., Ling, D. C. & Smith, H. C., "Real Estate Perspectives: An Introduction to Real Estate", (4th), McGraw-Hill Co., 2001.
- Caddy, I., "Issues Concerning Intellectual Capital Metrics and Measurement of Intellectual capital", *Singapore Management Review*, Vol. 24, No. 3, 2002, pp. 77-88.

- Davenport, T. H. & Prusak, L., "Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know", Boston : Harvard Business School Press, 1998.
- Dierickx, I. & Cool K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 1989.
- Dzinkowski, R., "The measurement and Management of intellectual capital: an introduction", *Management Accounting*, Vol. 78, No. 2, February 2000, pp. 32-36.
- Edvinsson, L., "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 366-373.
- Edvinsson, L. & Malone, M., "Intellectual Capital", London: Piatkus, 1997.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P., "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, 1996, pp. 356-364.
- Fernandez, E., Montes, J. M. & Vazquez, C. J., "Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources - A Resource-based Approach", *Technovation*, 20, 2000, pp. 81-89.
- Harvey, M. and Lusch, R., "Protecting the Core Competencies of a Company: Intangible Asset Security", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 1997, pp.370-380.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R., "Strategic Management- An Integrated Approach", CH.4, Houghton Mifflin Company, 2001.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R., "Direct and Moderating of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms:A Resourced-based Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, 2001, pp. 13-28.
- Hussi, T. & Ahonen, G., "Managing Intangible Assets - A Question of Integration and Delicate Balance", *Journal of Intellectual capital*, Vol. 3, No. 3, 2002, pp. 277-286.
- Johanson, U., Martensson, M. & Skoog, M., "Mobilizing Change through the Management Control of Intangibles", *Accounting, Organization and Society*, 26, 2001, pp. 715-733.
- Kitts B., Edvinsson, L. & Beding, T., "Intellectual Capital: From Intangible Assets to Fitness Landscapes", *Expert Systems with Applications*, 2001, pp. 35-50.
- Knight, D. J., "Performance Measures for Increasing Intellectual Capital", *Strategy & Leadership Journal*, 1999, pp. 22-25.
- Lank, E., "Leveraging Invisible Assets: the Human Factor", *Long Range Planning*, Vol. 30, 1997, pp. 406-412.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T. & Bukh, P. N. D., "Intellectual Capital and The 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge", *Accounting, Organization and Society*, 26, 2001, pp. 735-762.
- Mouritsen, J., Bukh, P. N., Larsen, H. T. & Johansen, M. R., "Developing and Managing Knowledge through Intellectual Capital Statements", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 1, 2002, pp. 10-29.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 1998, pp. 242-266.
- Ordonez de Pablos, P., "Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 3, 2002, pp. 287-302.
- Pena, I., "Intellectual capital and business start-up success", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 2, 2002, pp. 180-198.
- Petrash, G., "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, 1996, pp. 365-373.
- Pitts, R. A. & Snow, C. C., "Strategies for Competitive Success", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1986.
- Porter, M. E., "Competitive strategy", New York: Free Press, 1985.
- Reed, R. & Defillippi, R. J., "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 1990, pp. 88-102.
- Roos, G., Bainbridge, A. and Jacobsen, K., "Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool", *Strategy & Leadership*, 29, 2001, pp.21-26.
- Roos, G. & Roos, J., "Measuring your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp.413-426.
- Roulac, S. E., "The Role of Trust in Real Estate", *Real Estate Issues*, 1999, pp. 8-14.
- Samuells, J., "Putting Knowledge Management to Work for Real Estate Organizations", *Real Estate Issues*, 2001, pp.35-38.
- Sanchez et al., "Management of Intangibles. An Attempt to Build a Theory", *Journal of Intellectual capital*, Vol. 1, No. 4, 2000, pp.312-327.
- Schulze, W. S., "The Two Resource-based Models of the Firm: Definitions and Implications for Research", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1992.
- Seiler, V. L., Webb, J. R. and Whipple, T. W., "Assessment of Real Estate Brokerage Service Quality with a Practicing Professional's Instrument", *Journal of Real Estate Research*, Vol. 20, No. 1/2, 2000, pp.105-117.
- Spanos, Y. E. & Lioukas, S., "An Examination into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp.907-934.
- Stewart, T. A., "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", *Fortune*, October 3, 1994, pp.68-74.
- Stewart, T. A., "Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations", Nicholas Brealey Publishing, 1997.
- Stewart, T. A., "The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the 21<sup>st</sup> Century Organization", *The Ohio CPA Journal*, July-September, 2002, pp.74-75.

- Sveiby, K. E., "The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-based Assets", Berrett-Koehler Pub. Inc., 1997.
- Sveiby, K. E., "Intellectual capital- Thinking Ahead", *Australian CPA*, June 1998, pp.18-22.
- Ulrich, D., "Intellectual capital = Competence  $\times$  Commitment", *Sloan Management Review*, 39(2), 1998, pp.15-26.
- Von Krogh, G. & Roos, J., "The Epistemological Challenge: Managing Knowledge and Intellectual Capital", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, 1996, pp. 333-337.
- Wiig, K. M., "Integrating Intellectual and Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp.399-405.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A., "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, Vol. 27, 2001, pp.701-721.

## Intellectual Capital Effect on Corporate Competitive Advantage - An Empirical Research of the Real Estate Brokerage Firms

KAO-MAO CHEN, YING-SHAN HUANG \*

### ABSTRACT

Nowadays, intellectual capital is a topic of increasing interest to scholars and practitioners. The objective of this article was to further examine the effects of intellectual capital and its three dimensions(i.e. human capital, organizational capital, and relationship capital)on corporate competitive advantage. After reviewing the relevant literatures, six hypotheses were tested. The data were collected from the real estate brokers from Taichung City, Taichung County, and Changhua County, Taiwan. The results showed that intellectual capital and its dimensions of human capital and organizational capital could significantly affect corporate competitive advantage. Another dimension- relationship capital, however, was supported partially. The results also indicated that human capital moderated between the relationship capital and corporate competitive advantage partially. Finally, the implications of this article were discussed along with suggestions for both scholars and practitioners.

Keywords: intellectual capital, human capital, organizational capital, relationship capital, competitive advantage, real estate broker

---

\* Kao-Mao CHEN, Lecturer, Department of Business Administration, Overseas Chinese Institute of Technology. Ying-Shan HUANG, Professor, Department of Business Administration, National Taipei University.