

國立政治大學商學院  
經營管理碩士學程高階經營班  
碩士論文

“策略、創新與營運模式”  
整合模型之研究

-以戴爾、捷威與宏碁等個人電腦國際品牌公司為例

**The Integrated Model of Strategy, Innovation, and  
Business Model**

A Comparison Study for Dell, Gateway, and Acer

指導教授：黃國峯 博士

研究生：廖忠雄 撰

中華民國 一〇一 年 二 月



# 摘 要

自二十世紀的第三次工業革命(原子能、計算機、與空間技術)以來，由科技帶動全世界半個世紀的進步。在 1950 至 1980 年代，企業利用經濟規模提昇產業效率蔚為顯學。90 年代以後，人類各項生活基本需求早已被滿足無虞。此時，創新且差異化的營運模式(Business Model)成了企業存在的必要條件。理論上，消費者的需求無所不在，各產業的產品與服務亦無奇不有，而且每個企業更有其賴以生存的特點與優勢，因而適合個別企業發展的營運模式理應也有不少的選項。若果真如此，何以許多企業在一次又一次的競爭中被殘酷地淘汰？而存活的企業中，亦仍有不少在生存與競爭的大海裡掙扎，試圖脫困。

本研究擬由”策略”、”創新”與”營運模式”等三個主題出發，探討國內外學者所提出的觀念與方法，嘗試從中找出其關聯性與一套整合的建構模型，並藉由個人電腦產業中的主要企業的成長歷史來驗證此建構模型。希望能幫助產業找出一個系統性的方法來思考、建構並檢驗其策略與創新營運模式。

本研究將針對個案公司進行次級資料的整理及訪談部份個案公司的中高階經理人。在整理三個國際知名的個人電腦廠商一共四個個案的次級資料的過程以及從個案經理人的訪談中發現，套用本研究的”策略與創新營運模式”建構模型，可以用清晰簡單的方式描繪看似複雜的策略及其營運模式，此方法有利於理解企業的策略與執行脈絡。因此，我們也期待企業可以運用這一套完整的建構模型方法來引導、推演、架構、驗證、檢討並修正其未來的策略方向與營運模式。如此，企業將更有機會找到好的營運模式。當時空改變時，也較有機會掌握先機，擬定下一個因應步驟。

由於時間、權責、商業機密與本研究之能力所及等因素，無法確保能夠深入訪談到每一位個案中的決策關鍵經理人，部份研究探討及推論僅能盡可能多方參考次級資料，以求客觀。因此本研究不敢擅自推斷此”策略與創新營運模式”之

建構模型必能成為企業策略與營運模式規劃流程之良方妙藥。然而在許多企業苦於無法順利運用清晰且完善的模型來找到策略方向及其創新營運模型之時，希望本研究所提出之方法與模型能為企業界盡一點棉薄之力。鑑於能力與心力之侷限性，本研究多所不足之處，冀由學術界中之先輩與後進代為深入探討。



# 目 次

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究範疇.....	4
第四節 研究限制.....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>6</b>
第一節 “策略” 文獻探討 .....	6
2.1.1 策略的發展史.....	6
2.1.2 策略的定義.....	7
2.1.3 策略本質 .....	11
2.1.4 策略構面 .....	12
2.1.5 策略類型 .....	14
2.1.6 策略規劃方法.....	15
2.1.7 策略小結 .....	20
第二節 “創新” 文獻探討 .....	21
2.2.1 創新的定義.....	21
2.2.2 創新的類型.....	22
2.2.3 創新的方法及步驟.....	23
2.2.4 創新的衡量.....	25
2.2.5 創新小結 .....	27
第三節 “營運模式” 文獻探討 .....	28
2.3.1 營運模式的定義 .....	28
2.3.2 營運模式基本構成要素.....	32
2.3.3 營運模式小結.....	33
<b>第三章 研究方法與流程</b> .....	<b>35</b>
第一節 研究方法.....	35
3.1.1 質性研究方法.....	35
3.1.2 資料蒐集方法.....	35
第二節 研究流程.....	38

<b>第四章</b>	<b>" 策略與創新營運模式 " 之整合模型.....</b>	<b>39</b>
第一節	策略源起因素.....	41
第二節	尋找策略方向.....	43
第三節	運用策略方法.....	45
第四節	建構與調整營運模式.....	47
第五節	檢視創新機會與衡量創新成果.....	48
第六節	執行、檢討與展望未來.....	49
第七節	" 策略與創新營運模式 " 整合模型架構圖.....	50
<b>第五章</b>	<b>個人電腦產業與主要品牌公司研究.....</b>	<b>52</b>
第一節	DELL 電腦.....	52
第二節	GETEWAY INC.....	61
第三節	ACER INC. 宏碁電腦公司.....	70
第四節	研究小結.....	83
<b>第六章</b>	<b>結論與建議.....</b>	<b>86</b>
第一節	結論.....	86
第二節	後續研究建議.....	89
<b>參考文獻</b> .....		<b>90</b>

# 表 次

表 二.一	策略的定義 (本研究整理)	8
表 二.二	策略九說 - 策略思考的本質 (吳思華, 2003)	11
表 二.三	策略構面文獻整理 (本研究整理)	13
表 二.四	策略類型文獻整理 (本研究整理)	14
表 二.五	創新的定義 (本研究整理)	21
表 二.六	創新的類型 (本研究整理)	22
表 二.七	創新的方法與步驟 (本研究整理)	24
表 二.八	營運模式的定義 (本研究整理)	30
表 二.九	營運模式的主要構成要素 (本研究整理)	32
表 三.一	質性研究之研究觀點 (FLICK, 2006)	37
表 五.一	策略與創新營運架構 - 以 DELL(1992~2000)為例 (本研究整理)	54
表 五.二	策略與創新營運架構 - 以 GATEWAY(1997~2006)為例 (本研究整理)	62
表 五.三	策略與創新營運架構 - 以宏碁再造(2001~2008)為例 (本研究整理)	70
表 五.四	策略與創新營運架構 - 以宏碁三造(2011)為例 (本研究整理)	77
表 五.五	DELL 網路直銷與 ACER 新經銷模式比較 (本研究整理)	83





# 圖 次

圖 二.一	SWOT 分析 (ANDREWS, 1971) .....	16
圖 二.二	BCG GROWTH-SHARE MATRIX (BRUCE HENDERSON[THE BOSTON CONSULTING GROUP], 1970) .....	17
圖 二.三	五力分析 (PORTER, 1979).....	17
圖 二.四	價值鏈分析 (PORTER, 1985).....	18
圖 二.五	STEINER 策略規劃法 (STEINER · 1969) .....	18
圖 二.六	策略型態分析法 (司徒達賢, 2005).....	19
圖 二.七	動態策略規劃流程圖 (吳思華, 2003).....	19
圖 二.八	BUSINESS MODEL 出現頻率與 NASDAQ 指數關連圖 (OSTERWALDER, PIGNEUR, & TUCCI, 2005).....	28
圖 三.一	研究流程 (本研究整理) .....	38
圖 四.一	策略與創新營運模式整合模型 (本研究整理) .....	40
圖 四.二	策略型態分析法 (司徒達賢, 2005) .....	46
圖 四.三	"策略與創新營運模式" 整合模型架構圖 (本研究整理) .....	51
圖 五.一	"策略與創新營運模式" 整合模型架構圖 - 以 DELL(1992~2000)為例 (本 研究整理) .....	59
圖 五.二	"策略與創新營運模式" 整合模型架構圖 - 以 GATEWAY (1997~2006)為例 (本研究整理) .....	67

圖 五.三 "策略與創新營運模式" 整合模型架構圖 - 以宏碁再造(2001~2008)為例  
(本研究整理) .....75

圖 五.四 "策略與創新營運模式" 整合模型架構圖 - 以宏碁三造(2011)為例 (本研  
究整理) .....81



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

自二十世紀的第三次工業革命(原子能、計算機、與空間技術)以來，科技的演進帶動全世界超過半個世紀的進步。透過各項技術的快速變遷，人類生活的水平越來越高，總體社會富庶的程度前所未見，消費者突然擁有強大的消費能力，對於各形各色的產品與服務的要求與日俱增。在 1950 至 1980 年代，企業利用經濟規模提昇產業效率蔚為顯學。90 年代以來，生活在先進的已開發國家與開發中國家前段班裡的人民，其各項生活基本需求早已被滿足無虞。然而，具有永續經營天職的企業必須不斷地追求成長與獲利以求生存。此時，創新且差異化的營運模式 (Business Model) 成了企業存在的必要條件。理論上，消費者的需求無所不在，各產業的產品與服務亦無奇不有，而且每個企業更有其賴以生存的特點與優勢。因而適合個別企業發展的營運模式理應也有不少的選項。但若果真如此，何以許多企業在一次又一次的競爭中被殘酷地淘汰？而存活的企業中，仍然有不少在生存與競爭的大海裡掙扎，有的試圖脫困，有更甚至已近敗亡邊緣。少數能暫時優勢領先的產業領頭羊，一個個也都戰戰兢兢地在尋找下一個營運的“甜蜜點”。深怕一個鬆懈，一個失誤，甚至只是一個錯誤的決策點，都可能導致企業陷入“失落的年代”乃至被併購或破產消滅的地步。

為何尋找恰當的策略以及良好的營運模式如此困難？有人說，企業不缺策略，缺的是執行成果。策略的執行成效與方向、時機和執行力大有關係。無庸置疑地，企業的存在是為了滿足客戶的需求，因此策略方向當然必須緊緊跟隨客戶未來的需要。當企業規劃的策略方向與據以設計出來的營運模式能貼切地反應客戶的需求，該企業非但可以順利地達成企業經營目標，甚至更可以進一步地創造客戶的需求，為企業開創一片藍海。策略進行的時機和營運模式建構元素的成熟度有關。因此設計營運模式時，必須對其所需元素的產業現況、技術優劣勢與未

來發展趨勢有相當的了解。當部份元素尚未成熟，企業過早投入無法實際運作或產生充份效益的運作模式時，將造成投資成本無法快速回收，最終拖垮企業的體質，成為產業的先烈。而當所有元素都已經成熟，且該營運模式也已被其他同業先行採用，該企業則無緣取得新營運模式裡最大的“甜蜜點”。後進仿效者只能做為效率的追逐者，期待能在眾家爭食的大餅中佔有一席之地。因此創新與其時機對於營運模式的建構極為關鍵。至於執行力，則跟企業本身的策略雄心與管理能力直接相關。學術上與產業中不乏執行力的探討與手法，本研究將不過多著墨於此部份。



## 第二節 研究目的

本研究初步搜尋相關的書籍，雜誌與文獻，發現坊間不乏各領域最佳實務的營運模式的剖析。乍看之下，似乎每個領先企業裡的企業主與高階管理者們都有如天縱英明，對於其特有的成功營運模式的建構過程都像是信手拈來般容易。然而，想由中尋找較有系統的結構，知道如何建立具備差異化及競爭障礙的營運模式，卻不如想像中容易。即便是能透徹地一窺究竟，了解該實例的營運模式，卻又由於每個公司的產業、定位、優劣勢、目標、與客戶等因素不同，所得到的營運模式範例並不盡然能成為另一個公司的參考藍圖。因此，本研究嘗試由學理中探討“策略”、“創新”與“營運模式”的原理與建構方法，並試圖找出其關聯性，希望能進一步解析創造成功的營運模式的過程，以期能協助企業思考策略方向，分析環境與競爭態勢，依據自身的競爭力與優勢的資源條件，建立並評估其所設計的營運模式是否適合。

### 第三節 研究範疇

在過去的一個世紀裡，古今中外已有許多學者致力於探討“策略”、“創新”或“營運模式”等議題。本節將規範本研究的研究範疇，以期讀者在參閱本研究時能有一個清晰的方向與輪廓。

本研究將針對“策略”、“創新”與“營運模式”等三個議題進行學術文獻的回顧與探討，並期找出此三項要素的關聯性與運用方法，建構出一套整合性的模型。同時本研究將利用個人電腦產業中國內外的龍頭廠商，如戴爾(Dell)、捷威(Gateway)、以及宏碁(Acer)等公司進行歷史回顧與分析。分析其成功或失敗的策略與營運模式，嘗試找出其主要階段的勝出與衰敗是否與其“策略”、“創新”與“營運模式”有關。此外，本研究發現大部份的“策略”或“營運模式”相關的研究多著重在方法與驗證上，鮮少有文獻探討企業為何需要策略以及應該如何思考策略方向。因此，本研究也將就**策略的起源與尋找策略方向**提出一些看法，期望為企業建構完整的策略與創新營運模式時提供全套的方法。

## 第四節 研究限制

如前所述，本研究旨在藉由探討“策略”、“創新”與“營運模式”的關聯性與其建構方法，找出企業成長及其興衰與此三要素的關聯性。本研究乃由學術探討出發，推導出三要素的建構模型，並試著由個人電腦產業中的曾經叱咤一時或依然獨佔鰲頭的企業：Dell、Gateway 及 Acer 等公司的成長歷史來驗證此模型。然而企業要成長除了找到對的方法外，其他因素諸如“重大環境變化”、“產業動態變化”、“企業資源取得”、“策略雄心”以及“策略人才養成”等等，都是極為關鍵的因素。在企業追逐卓越，創造新局的過程都缺一不可。然而，本研究在進行學術探討與實務印證時必須先假設企業對於上述因素都有足夠的能力來處理。如此才能驗證單一理論的合理性與可用性。因此，諸如前述“重大環境變化”、“產業動態變化”、“企業資源取得”、“策略雄心”以及“策略人才養成”等等因素在本研究中都只能列入條件因素，無法逐一探討其各項關聯性於本研究模型中。企業界如欲應用本研究來規劃策略與創新營運模式時，應注意並妥善評估上述條件。後續研究學者亦可就上述限制部份進一步探討，使相關研究探討更加完備。

除了研究構面專注於“策略”、“創新”與“營運模式”而無法無限制地考慮所有關鍵因素外，在研究方法上，受限於時間、空間與能力，對於國外廠商如 Dell 或已被併購的 Gateway，本研究也僅能儘量採用眾多的次級資料，輔以國內曾為其代工之廠商經理人之回顧，以期建立個案分析與驗證的客觀性與可靠性。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 “策略” 文獻探討

#### 2.1.1 策略的發展史

策略(Stratgy)也稱為戰略，原本起源於古希臘文的 Strategos(鄧成連, 2001)，本來有「將才」(Generalship)的意思，也就是高階將領領導統御的能力。1930年美國一位服務於紐澤西貝爾電話公司的企業家 Chester I. Barnard 在其組織理論巨作” Functions of Executives “(Barnard, 1938)裡面率先提出將 Strategy 的觀念運用在企業組織管理上。他認為管理者的三項基本工作是”建立和維持信息交流系統”、“獲取必要的服務以保持組織系統的生命力”以及”提出和制定組織目標”。其中的第三項”提出和制定組織目標“就隱含著策略的思考與行動方案。1954年 Peter Drucker 在其著作” The Practice of Management “(Drucker P. F., 1954)中提出目標管理 (Management by Objectives, MBO) 的觀念，更進一步讓策略成為企業制訂營運發展方向的重要方法。1960年代，二次世界大戰剛結束，以美國為首的世界經濟正處於快速復甦的階段。此時策略的觀念著重於如何運用與配置各種企業內、外部資源，以協助組織取得最大的成功。學者們爭相發表策略運用在企業的理论與方法。1962年 Alfred Chandler, Jr. 在” Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise “的文章中提出一句名言”組織結構跟隨策略 (Structure follows Strategy) “(Chandler, 1962, p. 14)，讓組織的調整與規劃有了依循的順序與準則。1965年 Igor Ansof 出版了重要的著作” Corporate Strategy “(Ansoff I., 1965)，這本書被較多學者公認為是第一本探討專門策略管理的書籍。

1970年代美國的經濟衰退，社會不安，產業也進入供過於求的時代，此時



企業策略轉為關注外部環境因素對企業的影響。其中最著名的就是 Michael E. Porter 在 1979 年於 Harvard business Review 中” How Competitive Forces Shape Strategy” 一文提出的五力分析 (Five Forces Analysis) (Porter, 1979)。Porter 闡明除了現有競爭者外，供應商、客戶、替代品及潛在競爭者的能力都是影響企業的競爭力與生存能力的主要因素。這個階段的策略強調強化企業與外部環境的互動，運用規模、垂直整合、進出入障礙、談判槓桿、差異化等等手法來建立競爭優勢。世界各國許多企業也都在這個階段一躍成為產業裡首屈一指的巨人，有的企業甚至用富可敵國來形容都不為過。80 年代以後，對許多大企業而言，資源與規模已經不再是主要問題，同時企業也發現規模與資源投入都不是獲利的保證。Michael E. Porter 在 1980 年代陸續發表” Competitive Strategy” (Porter, 1980)，” Competitive Advantage” (Porter, 1985)，” The Competitive Advantage of Nations” (Porter, 1990)，” On Competition” (Porter, 1998) 等書刊文章，其所提出的” Supply Chain”、” Strategic Groups”、” Generic Strategies”、” Five Forces/Diamond Model”、” Market Positioning” 等觀念，提供了企業界一套以競爭為基礎的策略發展工具。同時豐田(Toyota)、索尼(Sony)、松下(Matsushita)、佳能(Canon)等日本企業崛起，也為企業界與學界投下了管理觀念重大的震撼彈。日本策略大師大前研一在其著作” The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business” (Ohmae, 1984)中表示美式的策略方法側重於分析，而日本的略策方法則強調具創意與智慧的活動，這些觀念在日後越來越受到重視。

## 2.1.2 策略的定義

古今許多知名的學者皆曾試圖為”策略”下定義，然而至今尚難有一個統一的共識。被喻為現代策略研究之父的軍事家 Clausewitz 將軍事策略定義為”運用戰鬥以獲取戰爭最終的勝利” (Clausewitz, Howard, & Paret,

(1984/1832))。資源觀點的策略大師 Jay B. Barney 則說明：“價值創造策略是企業競爭優勢的來源”(Barney, 1991)，便是傾向著眼於策略的目的或效益；其他學者如 Chandler (1962) 及 Steiner and Miner (1977) 則側重於程序與方法；Moltke (1912)、司徒達賢 (1992) 描述策略的形貌；吳思華 (1996) 等學者則是將策略解構成數個類型，甚而歸納成眾多學派。除了學院裡每日孜孜矻矻地研究的學者外，對於大部份人而言，“策略”一詞或許總可以朗朗上口，但真要問起其全貌，恐怕都是莫衷一是。其實無論策略是應用在戰事、企業或任何形式的組織範疇，從過去一個世紀的歷史證明，隨著全球社會、經濟、科技、環境的演進，組織所需要的策略觀念與手法也會跟著不斷演變。因此，個人認為我們不須強求大一統的策略定義。相反地，放寬眼界，學習各家的觀念及其工具的適用性，在面對複雜的企業發展問題時，才能有更豐富、更完整的手法可茲運用。茲將近代管理學家、經濟學家所發表的策略定義略為整理如下表 二.一：

表 二.一 策略的定義 (本研究整理)

領域	類別	定義描述	出處
軍事	方法	Strategy is the employment of the battle to gain the end of the war; it must therefore give an aim to the whole military action, which must be in accordance with the object of the war.	(Clausewitz, Howard, & Paret, (1984/1832))
	形貌	The science and art of employing the political, economic, psychological, and military forces of a nation or group of nations to afford the maximum support to adopted policies in peace or war	(Merriam- Webster)
	資源	Strategy, in warfare, the science or art of employing all the military, economic, political, and other resources of a country to achieve the objects of war.	(Encyclopædia Britannica)

商業	方法	Strategy is the determinant of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals.	(Chandler, 1962, p. 13)
		思考企業未來的發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當的經營作為。	(吳思華, 2003, 頁 35)
		策略 ( strategy ) 就是「方向、時機、程度」。	(郭台銘, 2007)
	形貌	Five definitions of strategy: Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective.	(Mintzberg & Quinn, 1992)
		企業經營的形貌·以及在不同的時點間·這些形貌改變的軌跡。	(司徒達賢, 2005, 頁 15)
	計劃	Strategy is a serious of actions by a firm that are decided on according to the particular situation.	(Von Neumann & Morgenstern, 1947, pp. 79-84)
		Strategy is an unified, comprehensive, and integrated plan designed to assure that the basic objectives of the enterprise are achieved.	(Glueck W. F., 1976, p. 5)
	環境	Strategy is analyzing the present situation and changing it if necessary. Incorporated in this is finding out what one' s resources are or what they should be.	(Drucker P. F., 1954, p. 17)
		Strategy is a mediating force between the organization and its environment: consistent patterns in streams of organizational decisions to deal with the environment.	(Mintzberg, 1979, p. 25)
		Strategy is a rule for making decisions determined by product/market scope, growth vector, competitive advantage, and synergy.	(Ansoff I. , 1965, pp. 118-121)

	價值	A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors.	(Barney, 1991, p. 102)
組織	方法	Strategy is the forging of company missions, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and ensuring their proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved.	(Steiner & Miner, 1977, p. 19)
		Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value	(Porter, 1996, p. 64)
		策略是追求獨特、永續經營的定位。	(湯明哲, 2003)
	計劃	The pattern or plan that integrates an organization' s major goals, policies and action sequences into a cohesive whole.	(Quinn, 1980)
		為滿足組織意圖的目的·所制定的計劃與採取的行動。	(Miller & Dess, 1996)
		Strategy, a word of military origin, refers to a plan of action designed to achieve a particular goal.	(Wikipedia)
	資源	為達成特定的目的所採取的行動·表現在對重要資源的調配方式。	(許士軍, 1984)
	競爭	策略是以最有效率的方法之與競爭對手的總合性力量關係變化的嘗試。	(大前研一, 1984)
		Strategies are the directional action decisions which are required competitively to achieve the company' s purpose.	(Cannon, 1968, p. 9)

	<p>Strategy is about positioning an organization for competitive advantage. It involves making choices about which industries to participate in, what products or services to offer, and how to allocate corporate resources. Its primary goal is to create value for shareholders and other stakeholders by providing customer value</p>	<p>(de Kluyver &amp; Pearce, 2006, p. 1)</p>
--	---	--

綜觀上述學者的定義，本研究傾向認同 Chandler、吳思華、司徒達賢、許士軍、Kluyver and Pearce 等學者的觀點，認為策略應該被定義為：“企業為建構未來競爭優勢地位所必須做出的最適選擇，其範圍包括目標、資源、方法、時機。”

### 2.1.3 策略本質

吳思華博士（1996）將策略的本質歸納為”價值說“、“效率說“、“資源說“、“結構說“、“競局說“、“統治說“、“互賴說“、“風險說“及”生態說“，而以此提出”九說“論點。他將其自 1994 年以來於“世界經理文摘”中發表的文章正式彙整為”策略九說“（吳思華，2003）一書。策略本質的九說主要論點如下表 二.二。

表 二.二 策略九說－策略思考的本質（吳思華，2003）

策略本質	主要論點
價值	- 聯結價值活動，創造或增加顧客認知的價值
效率	- 配合生產與技術特性，追求規模經濟及範疇經濟，以降低營運成本 - 發揮學習曲線效果，獲取成本優勢
資源	- 經營是持久執著的努力 - 創造、累積並有效運用不可替代的核心資源，以形成策略優勢

<b>結構</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 獨佔力量愈大，績效愈好</li> <li>- 掌握有利位置與關鍵資源，以提高談判力量</li> <li>- 有效運用結構獨佔力，以擴大利潤來源</li> </ul>
<b>競局</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 經營是一個既競爭又合作的競賽過程</li> <li>- 聯合次要敵人，打擊主要敵人</li> </ul>
<b>統治</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 企業組織是一個取代市場的資源統治機制</li> <li>- 和所有的事業夥伴建構最適當的關係，以降低交易成本</li> </ul>
<b>互賴</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 企業組織是一個相互依賴的事業共同體，彼此間應建構適當的網路關係</li> <li>- 事業共同體應共同爭取環境資源，以維繫共同體的生存</li> </ul>
<b>風險</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 維持核心科技的安定，促使效率發揮</li> <li>- 追求適當的投資組合，以降低經營風險</li> <li>- 提高策略彈性，增加轉型機會</li> </ul>
<b>生態</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 環境資源主宰企業組織的存續，應採行適當的生命繁衍策略</li> <li>- 建構適當的利基寬度，靠山吃山，靠水吃水</li> <li>- 盡量調整本身狀況和環境同形</li> </ul>

誠如吳教授在其書中所說，在思考策略議題時，不需將這些策略學說視為金科玉律，反而應具備靈活運用的能力，才能用其為工具而非為之限制。（吳思華，2003，頁 30）

#### 2.1.4 策略構面

除了解策略的意義和本質外，大部份的人在研擬企業策略時，總希望策略規劃能夠周嚴，避免掛萬漏一之慮。因此常有“策略思考應該著眼於哪些方向”、“找到方向後又該如何運用策略規劃方法”等問題，以取得完整的策略執行方案。本研究在整理過往學者於策略探討中發現，許多學者將策略構面與策略類型等用詞經常混淆使用，對於釐清並尋找有效策略方案時難有清晰的策略思考步驟。因此，本研究認為，在探討策略構面、策略類型與策略規劃方法等，應該先對策略構面、策略類型與策略規劃方法做出明確的定義與其關連性。本研究將“策略構面”定義為策略範疇的分類；而“策略類型”則是策略方向的分類；“策略規劃方法”則是做出策略方案的程序步驟。

依照上述的定義，本研究彙整策略構面的文獻如下表 二.三。

表 二.三 策略構面文獻整理 (本研究整理)

策略構面	出處	學者·年份
1. Customer Groups - Who (誰需要被滿足) 2. Customer needs - What (滿足什麼需要) 3. Alternative Technology - How (如何滿足)	Defining the Business	(Abell, 1980)
1. Financial 2. Customer 3. Internal Business Processes 4. Learning and Growth	Balance Score Card	(Kaplan & Norton, 1993)
1. 產品線廣度與特色 2. 目標市場之區隔與選擇 3. 垂直整合程度之取決 4. 相對規模與規模經濟 5. 地理涵蓋範圍 6. 競爭優勢	策略管理新論	(司徒達賢, 2005, 頁 159)
1. 營運範疇 2. 核心資源 3. 事業網路	策略九說	(吳思華, 2003, 頁 38)

近年來，平衡計分卡(Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard - Measures that drive performance, 1993)在企業中做為策略管理的方法蔚為趨勢。平衡計分卡對於企業所追求目標的績效能盡可能以量化的或財務的方式進行有效的追蹤與回饋。然而其缺點是，一些企業運行的重要方向不見得都能以簡單的量化方式衡量。此時，司徒達賢的”策略矩陣的六大構面”(司徒達賢, 2005, 頁 277)以及吳思華的”策略三構面”(吳思華, 2003, 頁 38)就成了相對容易表達的構面方法。

## 2.1.5 策略類型

如前所定義，策略類型為策略方向的分類，它提供策略規劃人員關於策略發展的方向感。當然，由於每個企業所處的外部環境與其所擁有的內部資源條件都不同，各個企業主的見地及策略雄心也不盡相同。因此，一個事業在一段期間內通常都只會專注於一項或極少數適合於自身的策略類型。從學理上，策略類型的分類通常應有獨立互斥的特質，以便事業主管做出策略選擇。本研究亦將歷年來國內外主要策略研究學者所提出的策略類型整理如下表 二.四：

表 二.四 策略類型文獻整理 (本研究整理)

策略類型	出處
(Ansoff' s Matrix) 1. 市場滲透 2. 市場開發 3. 產品開發 4. 多角化營運	(Ansoff H. , 1957)
1. 成長策略 2. 選擇性策略 3. 生產力策略	(Cannon, 1968)
1. 穩定策略 2. 混合策略 3. 擴張策略 4. 縮減策略	(Glueck W. , 1972)
1. 防禦者(Defenders) 2. 探勘者(Prospectors) 3. 分析者(Analyzers) 4. 反應者(Reactors)	(Miles & Snow, 1978, pp. 28-30)
1. 增值策略(Multiplication) 2. 獨佔化策略(Monopolization)	(Vesper, 1979)



3. 專精化策略(Specialization) 4. 清算策略(Liquidation)	
1. 成本領導策略(Cost Leadership) 2. 差異化策略(Differentiation) 3. 集中化策略(Focus)	(Porter, 1980)
1. 成功關鍵因素策略 2. 相對優勢策略 3. 主動攻擊策略 4. 策略自由度策略	(Ohmae, 1984)
1. 探勘者(Prospectors) 2. 低成本防禦者(Low cost defenders) 3. 差異化防禦者(Differentiated defenders)	(Walker & Ruekert, 1987)
1. 成本降低策略(Cost-reduction Strategy) 2. 品質改善策略(Quality-improvement Strategy) 3. 創新策略(Innovation Strategy)	(Schuler & Jackson, 1987)
1. 市場滲透策略 2. 產品發展策略 3. 市場發展策略 4. 垂直整合策略 5. 投資水平策略 6. 多角化策略 7. 水平併購策略 8. 全球策略 9. 策略聯盟 10. 異業合作策略 11. 低成本策略、差異化策略 12. 資源統治策略	(吳思華, 2003, 頁 55)

## 2·1·6 策略規劃方法

2·1·6 小節是回顧策略的規劃方法，隨著每位學者對於策略定義、策略構

面與策略類型的想法不同，其所導出的策略規劃方法便略有不同。從大家廣為熟悉且簡單的”SWOT“到各大學者嘔心瀝血所發展出來的各式策略規劃方法，可謂不一而足。以下簡單整理較著名或常用的策略規劃方法如下：

一、 SWOT(Andrews, 1971)

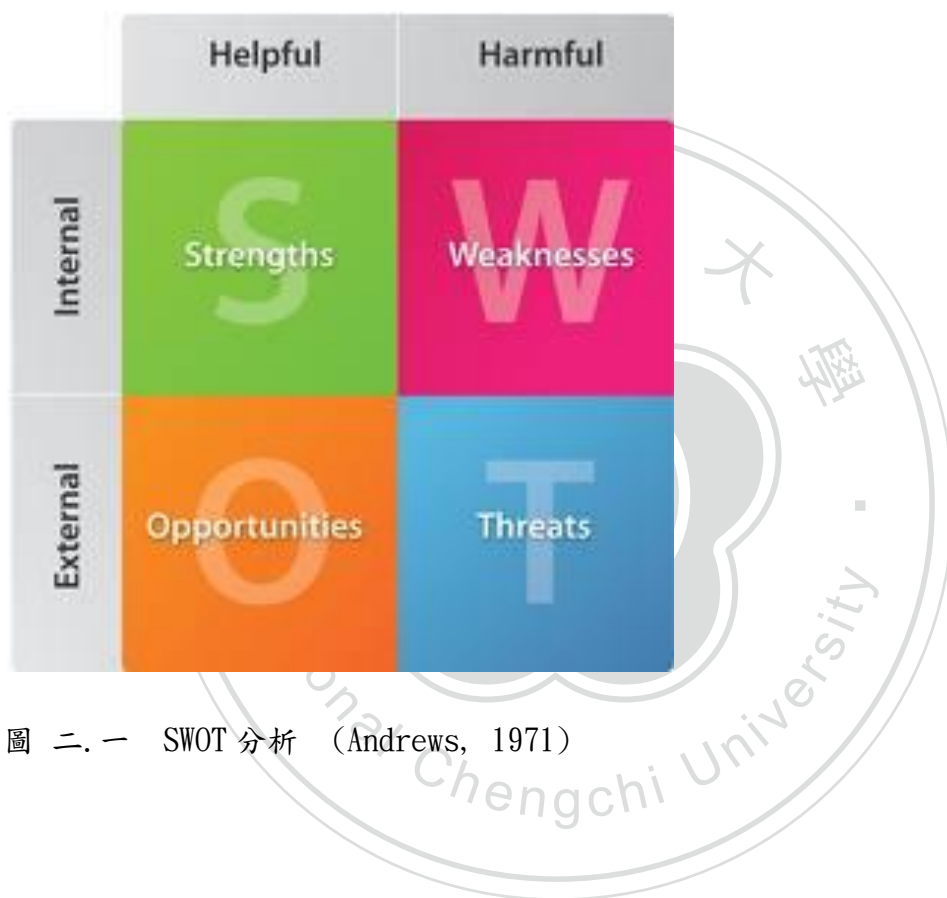


圖 二.一 SWOT 分析 (Andrews, 1971)

二、 BCG Growth-Share Matrix (Bruce Henderson[The Boston Consulting Group], 1970)

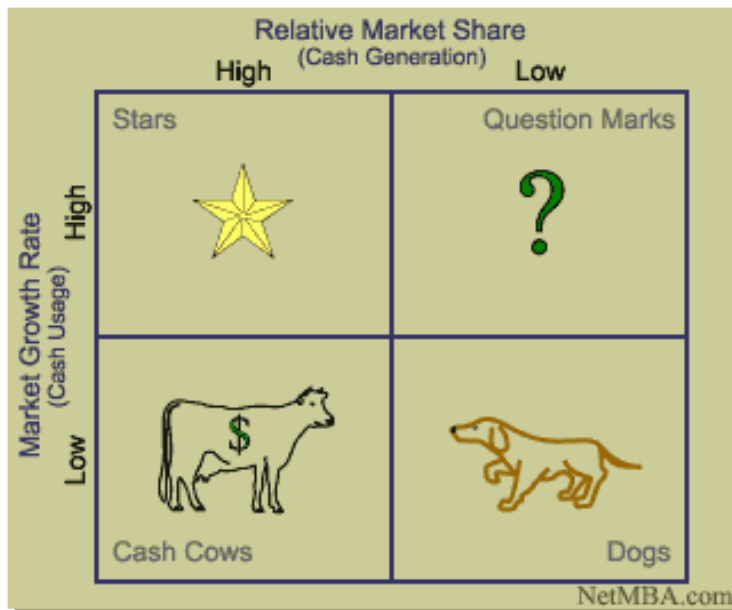


圖 二.二 BCG Growth-Share Matrix (Bruce Henderson[The Boston Consulting Group], 1970)

三、 五力分析(Porter, 1979)

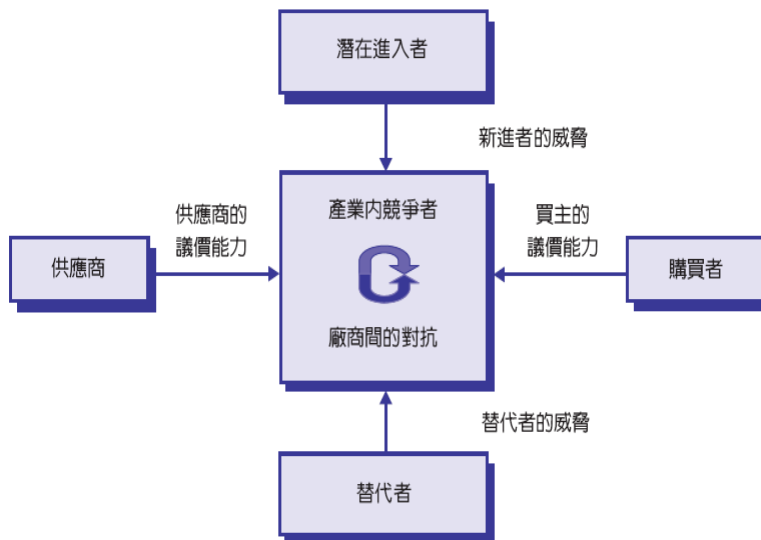


圖 二.三 五力分析 (Porter, 1979)

四、 價值鏈分析(Porter, 1985)

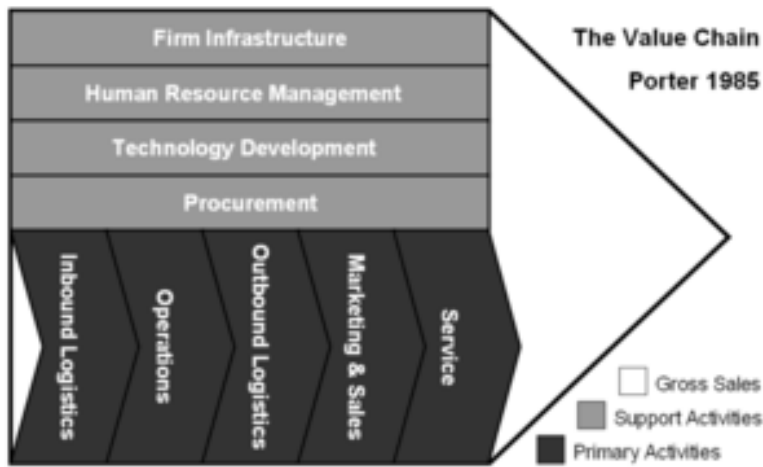


圖 二.四 價值鏈分析 (Porter, 1985)

五、 Steiner 策略規劃法 (Steiner & Miner, 1977)

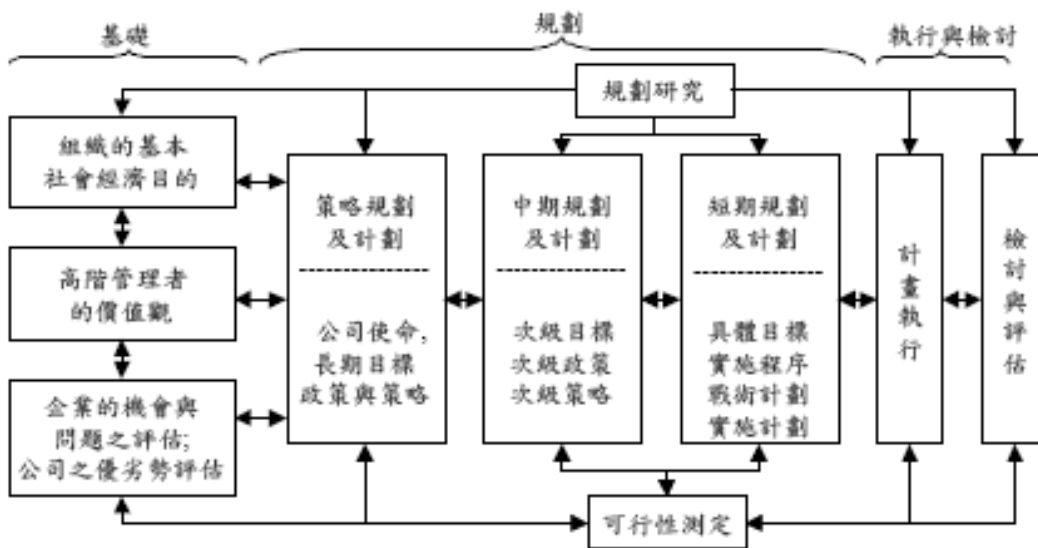


圖 二.五 Steiner 策略規劃法 (Steiner, 1969)

六、 策略型態分析法 (司徒達賢, 2005, 頁 54)

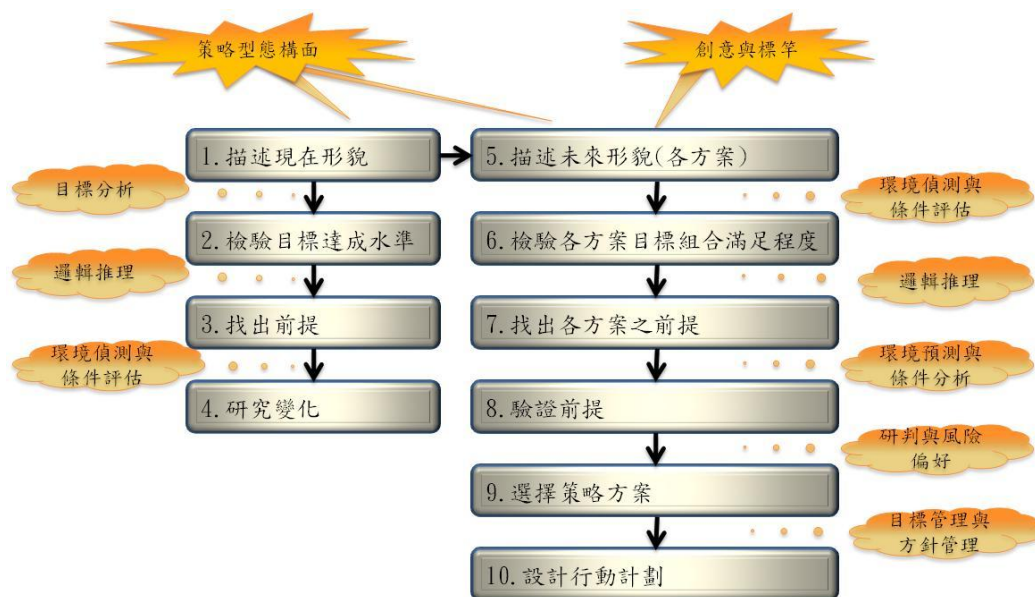


圖 二. 六 策略型態分析法 (司徒達賢, 2005)

七、 動態策略規劃 (吳思華, 2003, 頁 324)

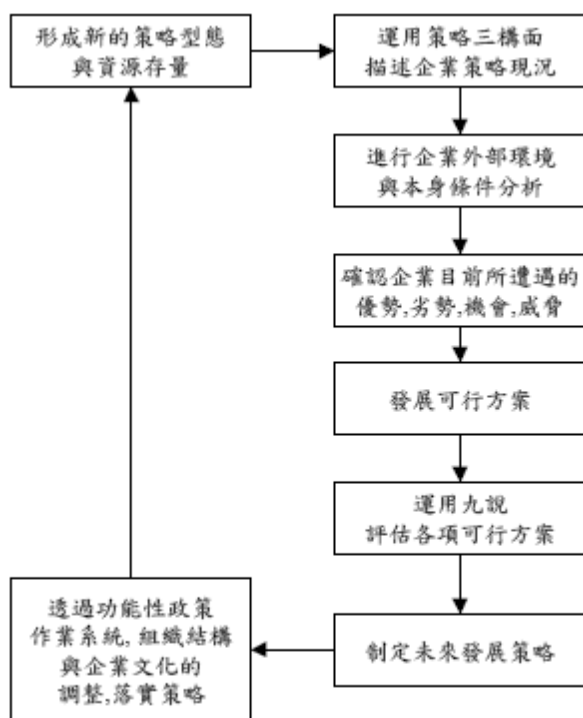


圖 二. 七 動態策略規劃流程圖 (吳思華, 2003)

## 2·1·7 策略小結

在上述的探討中，我們發現許多學者藉由描述策略的形貌或方法來述敘策略是什麼（其定義、本質、構面或者類型）以及策略建構的方法。似乎比較少學者提到企業如何尋找策略方向。所以從過往學術研究中所體會到策略學習的基本功夫似乎是，盡量博覽各家學說與方法，再輔以企業或組織的標竿個案，融會貫通之後就足以鑑古知今並能巧妙地運用在自己身處的環境中。然而，這樣的想法或做法對於某些身陷泥沼的企業家或者苦思求變的管理者卻不免有點大海撈針，不知從何下手之慮。因此，本研究打算在第四章當中探討策略與創新營運模式時，除了引用司徒達賢的「策略形態分析法」（司徒達賢，2005，頁 44）做為「策略規劃方法」外，另加上「**策略源起因素**」以及「**尋找策略方向**」等兩大步驟。為進行策略規劃時，提供驅動策略思考的時機與方向。

## 第二節 “創新” 文獻探討

### 2.2.1 創新的定義

本章第二節所要討論的議題是”創新”。自古以來，”創新”便是促使社會進步發展的重要趨動力。然而”創新”究竟是什麼，其範圍可以廣泛至產品與服務、藝術文化、政治經濟制度、乃至企業商業模式等等。自二十世紀以來，開始有學者針對”創新”這個題目予以定義。正如同”創新”一詞本身的特質，”創新”的定義也如同有機體一般，每天都在演進中。儘管如此，本研究仍然嘗試廣泛地蒐集國內外主要學者對”創新”所給的定義於下表 二.五，希望能為本研究在”創新”議題上找到依歸。

表 二.五 創新的定義 (本研究整理)

創新的定義	出處
Innovation combines factors in a new way, or that it consists in carrying out New Combinations	(Schumpeter J. A., 1939, p. 84)
Any thought, behavior or thing that is new because it is qualitatively different from existing forms	(Barnett, 1953, p. 7)
The successful introduction into an applied situation of means or ends that are new to that situation	(Mohr, 1969, p. 112)
The innovation is a proposed theory or design concept, which synthesises the existing knowledge and technique to provide the theoretical basis for the technical concept.	(Bright, 1969, pp. 36-41)
Adoption of means or ends that are new to the adopting unit	(Downs & Mohr, 1976, p. 701)
Changing the value and satisfaction obtained from resources by the consumer	(Drucker P. , 1985, p. 30)
In business, innovation is something that is new or significantly improved, done by an enterprise to create added value either directly for the enterprise or indirectly for it customers	(BCA [Business Council of Australia], 1993, p. 3)

An idea, practice, or object that is perceived to be new by an individual or other unit of adoption	(Rogers E. , 1995)
「創新」係指將創意形成具體的成果或產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可者	(吳思華, 2002, 頁 7)
Invention is the first occurrence of an idea for a new product or process, while innovation is the first attempt to carry it out into practice.	(Fagerberg, 2004: 4)
協助成功解決問題，進而使企業的願景與經營目標得以實現，提升企業的競爭力。	(吳松齡, 2005)
Innovation is the creation of better or more effective products, processes, technologies, or ideas that are accepted by markets, governments, and society.	(Wikipedia)

本研究比較傾向採用 Drucker(1986)對於”創新”之簡潔又含義深厚的定義：「改變資源所給予消費者的價值與滿足」。在此”消費者”不應侷限於狹義的終端產品使用者，而更應該擴大為對任何事物有需求的人或組織。由於資源有限而人的”慾望”無窮，因此”創新”的需求與機會就永遠存在。

## 2.2.2 創新的類型

本小節彙整古今學者歸納”創新”的類型。整理”創新”的類型於下表二.六，希望有助於讀者理解、構思或運用創新時，提供方向與方法的參考。

表 二.六 創新的類型 (本研究整理)

創新類型	學者
1. The introduction of a new good or a new quality of the good	(Schumpeter J. , 1934, p. 66)
2. The introduction of a new method of production	
3. The opening of a new market	
4. The conquest of a new source of supply	



5. The carrying out of the new organization of an industry	
1. 技術創新 ( technical innovation ) 2. 管理創新 ( administrative innovation )	(Daft, 1978, pp. 193-210)
1. The Unexpected 2. Incongruities 3. Process Need 4. Industry and Market Structures 5. Demographics 6. Changes in Perception 7. New Knowledge	(Drucker P. , 1985, p. 27)
1. Disruptive Innovation 2. Sustaining Innovation	(Christensen, 1997)
1. 攻擊 ( offensive ) 2. 防禦 ( defensive ) 3. 模仿 ( imitative ) 4. 依賴 ( dependent ) 5. 傳統 ( traditional ) 6. 機會 ( opportunity )	(Afuah A. , 1998)
1. Understanding the technical environment; 2. Understanding the industry; 3. Understanding the culture; 4. Understanding the organizational structure; 5. Strategic management capacity.	(Burgelman, Kosnik, & Van den Poel, 1998)
3. 策略創新 4. 流程創新 5. 行銷創新 6. 科技創新 7. 創新文化	(吳松齡, 2005)

### 2 · 2 · 3 創新的方法及步驟

2 · 2 · 3 小節整理學者們所提出的創新方法與步驟於表 二. 七。同前一小

節的目的，此項整理乃希望能提供讀者參考眾多學者所提出的”創新”的方法與步驟，藉以靈活運用在企業營運之中。

表 二.七 創新的方法與步驟（本研究整理）

創新方法	出處
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 概念形成</li> <li>2. 設定程序</li> <li>3. 產生創新</li> <li>4. 決策與執行</li> <li>5. 結果評估</li> </ol>	(Amabile, 1988, pp. 123-167)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發掘組織具有歷史淵源的理念</li> <li>2. 建構理想與其背後大環境之間的關聯，並使此關聯性概念化，從而為產品與組織定下實用性定義</li> <li>3. 建立一種家庭的氣氛，使所有成員有共同的價值觀</li> <li>4. 確保理想能不斷在行動中顯現出來</li> </ol>	(Lessem, 1990)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 快速找出創意或創新的所在</li> <li>2. 增強接受者與傳遞者的吸收能力與移轉能力</li> <li>3. 解決接受者與傳遞者在實質上、文化上、國家層面與知識層面等障礙</li> <li>4. 多角化經營，發展目標價值，強化核心能力</li> <li>5. 營造創新性的學習組織</li> </ol>	(Afuah A. , 1998)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 形塑創新藍圖與願景</li> <li>2. 整合運用資源</li> <li>3. 調整組織結構</li> <li>4. 營造創意環境</li> <li>5. 活用創新策略</li> <li>6. 簡化工作流程</li> <li>7. 組織核心團隊</li> </ol>	(蔡純姿, 2005)

<ol style="list-style-type: none"> <li>8. 提供獎酬與誘因</li> <li>9. 確立創新規範及價值觀</li> <li>10. 建立創新衡量指標</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織領導人員備突破性創新的理念</li> <li>2. 建構適合突破性創新的組織</li> <li>3. 培育能夠實踐突破性创新的主管人員</li> <li>4. 有效管理突破性创新的事業</li> <li>5. 促進組織创新的永續發展</li> </ol>	(吳松齡, 2005)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 型塑組織创新的願景</li> <li>2. 建構彈性及能因應突破性创新的組織</li> <li>3. 營造能激發创意的工作環境</li> <li>4. 培育具有突破性创新能力的管理人員</li> <li>5. 成立組織创新管理的核心團隊</li> <li>6. 有效執行创新管理流程</li> <li>7. 維持組織创新的永續發展</li> </ol>	(張明輝, 2006)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The marketplace of ideas</li> <li>2. The visionary leader</li> <li>3. Systematic innovation</li> <li>4. Collaborative innovation</li> </ol>	(Wunker & Pohle, 2007)

#### 2.2.4 创新的衡量

大家都知道创新可以带来丰硕的成果，然而创新是有风险的，并非所有创新的投入最后都能产生有效的产出，况且创新的投入到产出通常有数月数年的时程差异。今天没有创新的资源投入就意味着未来没有享受创新成果的可能。因此，创新有必要进行量化的衡量。衡量的方式有两类，较直观的就是由事后的产

出來衡量；而另一種則是由創新的投入量來衡量。

澳洲學者 Mark Roger 在其” The Definition and Measurement of Innovation” 的研究報告中曾經將創新的產出指標整理出五個項目：“有沒有創造新產品或新流程”、“由新的或改善的產品或流程所創造的營業額比例”、“智慧財產（專利）數量統計”、“公司的營運表現”等等(Rogers M. , 1998, p. 12)。創新產出指標的問題是如何公平而有效地評估創新的成果。例如：有些專利可能終其一生都無法進入商業化，但確實有效地嚇阻對手進行競爭。有些流程的改變則是為了因應外部環境的需要而非為了改善效率或直接增加收益，如企業為了歐盟規定而增加 RoHS 的檢驗程序。因此，本研究認為，第二項指標“**由新的或改善的產品或流程所創造的營業額比例**”應該是相對有效的衡量指標。

至於創新的投入指標，Mark Rogers 也有整理出八項指標。創新的成果可以由產出指標衡量，但終究是一種落後指標。而投入指標則可以做為領先指標使用，以確保企業有持續不斷地進行創新活動而在未來能享有連貫的創新成果。這八項創新投入指標為“研發活動”、“智慧財產（專利）數量統計”、“由外部取得的技術”、“新產品或流程的模具、工程及先期製造費用”、“無形資產”、“新產品的行銷費用”、“新產品或流程的訓練費用”以及“管理的與組織的改變”等(Rogers M. , 1998, p. 17)。

由這八項投入指標可以發現，除了“智慧財產數量”與“無形資產”屬於資產性質外，其餘六項都是產生費用的企業資源投入。這便是在投資分析的實務中，企業的研發成本比例也是評價一個公司未來前景的一項指標的主要原因。唯一美中不足的是目前在台灣的企業公開的指標都只有研發人員與模具相關費用，對於內部流程與客戶服務系統及科技運用的創新則沒有統計的資訊。

無論指標的設計是否充份與周嚴，創新的投入與產出指標應該要合併運用，才能產生相互回饋效果，提升創新資源投入的效率。創新投入與產出的衡量機制

將會被運用在第四章的”策略與創新營運模式”整合模型中。

## 2.2.5 創新小結

由於創新的標的廣泛且內容變化多端，且古今中外眾多學者先進已針對此議題進行許多的探討。本研究目的不在探討創新的方法論，因此僅整理古今中外學者們對創新的定義、類型與建構方法，以供讀者們參考。事實上，如同本節一開始所述，由於創新本身如同有機體一般，隨著時間、社會觀念、科技、需求的不同，創新的思考與手法也就日新月異。儘管如此，過往學者所提出的定義與方法仍歷久彌新，極具參考價值。因此本研究建議產業界的先學先進們可以理解各式方法，再加上對於各產業的專業知識與能力，便能找出最佳的”創新”方法與成果。

**本研究在創新議題上較重視創新的衡量。**儘管創新的手法與標的可以任由企業的操盤手千變萬化，創新的成效確實是需要衡量的，如此方能確定企業將資源投入在有效的方向上。誠然欲將相對抽象的”創新”命題設定合宜的衡量方式的確有其難度。但無論指標的設計是否充份與周嚴，創新的投入與產出指標應該要合併運用，才能產生相互回饋效果，提升創新資源投入的效率。本研究認為Rogers 的投入指標與產出指標方法仍不失為一個可行的方式。特別是產出指標中，對於”創新的產品及流程佔總營收的比例”以及”公司績效”兩項，將會被運用在第四章的”策略與創新營運模式架構”中，以衡量運用創新的成效。

### 第三節 “營運模式” 文獻探討

#### 2·3·1 營運模式的定義

Bellman 等學者最早在學術文章裡使用 Business Model 一詞(Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi, 1957, pp. 469-503), Konczal(1975) 在” Models are for managers, not mathematicians” (Konczal, 1975, pp. 12-14)定位了 Business Model 成為一項管理者的工具。Jones 則是第一位在研究主題” Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis” (Jones, 1960, p. 619)把 Business Model 當研究關鍵主題的學者。到 1990 年代 Internet 與電子商務開始興起，企業與學界開始大量研究運用這個概念，Business Model 驟然成為商管領域的顯學，越來越多的學者相繼投入研究。Alexander Osterwalder (2005) 等學者將 Business Model 在學術文獻出現的頻率統計與美國 NASDAQ 指數做對比，如圖 二.八，發現一個非常有趣而巧合的現象，Osterwalder 將它解釋為 Business Model 的探討與科技的發展息息相關。(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, p. 7)

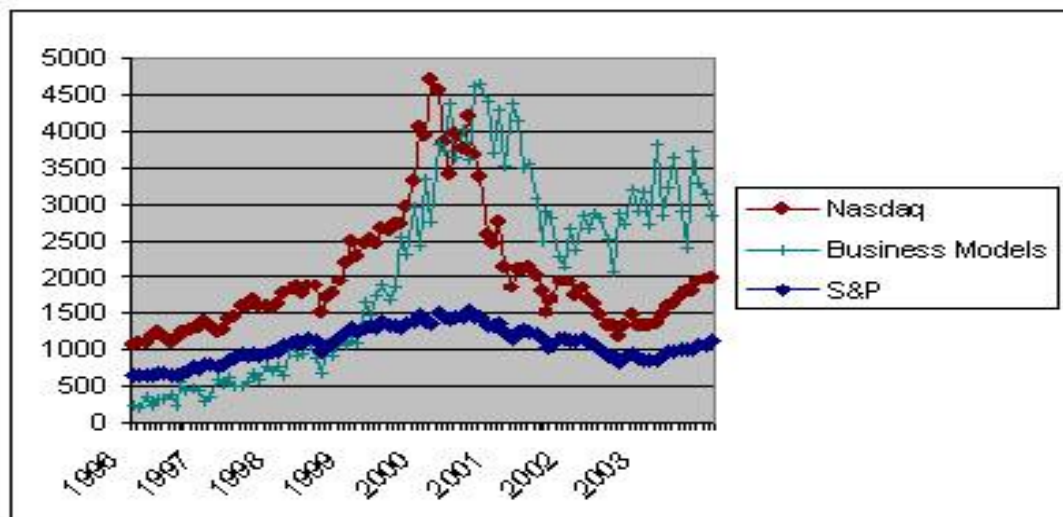


圖 二.八 Business Model 出現頻率與 Nasdaq 指數關連圖 (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)

正如同 Thomas and D' Aveni 對於 Business Model 越來越受重視的觀察，當今的競爭日益複雜，競爭態勢可謂火熱 (Hyper-Competition) (Thomas & D' Aveni, 2004)，其特徵為：當新的 Business Model 誕生時，原本用來競爭的方式變得難以維持其競爭優勢。Casadesus-Masanell & Ricart (2007) 在其 "Competing through Business Model" 中也提到，當今的商業環境異常地挑戰，任何創新及企業家精神只是基本功 (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007, p. 21)。企業必須有建立 Business Model 的工具來應付複雜的世界。可見 Business Model 對現今企業生存的重要性。或許因為翻譯或解讀的關係，在華文領域裡，Business Model 有幾種中文表達："營運模式"、"商業模式"、"事業模式" 或 "經營模式" 等等。當然每個字義都有其相似或獨特的地方，然而 Business Model 的研究與應用層面已經越來越廣，為了較精確且紮實地傳達其精神，本研究擬以 "營運模式" 來做為 Business Model 的中文翻譯。它代表了 Business Model 的範疇不只涵蓋少數的商業或價值活動，對於各種不同產業中企業內部的運作、企業的網絡資源等等都可以列入討論範圍。

美國的學者 Christoph Zott, Raphael Amit 及 Lorenzo Massa 由七個主要商業學術刊中，搜尋過從 1975 年至 2009 年將近 1,300 份與 Business Model 相關文章後，發現：(Zott, Amit, & Massa, 2010, p. 1)

- 一、 大部份的文章著重於個案研究，對於 Business Model 並無清晰的定義。
- 二、 至今學者們對 Business Model 的定義尚無一致的共識。就所有搜尋的文獻中，作者只能找出數項共通點。
  1. Business Model 已然成為研究的分析單元。
  2. 以全面性的觀點檢視企業如何運作
  3. 強調企業活動
  4. 承認價值創造與價值擷取的重要性

本研究轉載三位學者將近年來對 Business Model 做出較具代表性學者的定義，並另搜尋其他學者的資料而彙整定義如下表 二.八：

表 二.八 營運模式的定義（本研究整理）

營運模式的定義	出處
An architecture of the product service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues	(Timmers, 1998, p. 4)
The method of doing business by which a organization can sustain itself	(Rappa, 2000)
The content, structure and governance of transaction designed so as to create value through the exploitation of business opportunities	(Amit & Zott, 2001, p. 494)
The method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so	(Afuah & Tucci, 2001, p. 3)
A description of the commercial relationship between a business enterprise and the products and/or services it provides in the market. More specifically, it is a way of structuring various, cost and revenue streams such that a business becomes viable, usually in the sense of being able to sustain itself on the basis of the income it generates	(Hawkins, 2001, p. 3)
A description of the roles and relationships among a firm' s consumers, customers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants	(Weill & Vitale, 2001)
The heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value	(Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 529)
Creating a business model is, then, a lot like writing a new story. At some level, all new stories are variations on old ones, reworkings of the universal theme	(Magretta, 2002, p. 88)



underlying all human experience. Similarly, all new business models are variations on the generic value chain underlying all businesses	
Business models are abstracts about how inputs to an organization are transformed to value-adding outputs	(Betz, 2002, p. 21)
A representation of how a company buys and sells goods and services and earns money	(Osterwalder, 2004, p. 14)
A business model is a framework for making money. It is the set of activities which a firm performs, how it performs them, and when it performs them as to offer its customers benefits they want and to earn a profit	(Afuah A. , 2004, p. 2).
Concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets	(Morris, Schindehutte, & Allen, 2005, p. 727)
A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams	(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, p. 10)
A reflection of the firm realized strategy	(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 195)
A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenue and costs for the enterprise delivering the value	(Teece, 2010, p. 179)

Christoph Zott , Raphael Amit 及 Lorenzo Massa 等學者在” The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research” 研究眾多學者關於 Business Model 的定義後歸納，Business Model 主要被運用

於探討三個現象：(1)電子商務及資訊科技在組織內的應用；(2)價值創造與競爭優勢等策略議題；(3)創新與科技管理。(Zott, Amit, & Massa, 2010, p. 9) 本研究受該研究之歸納啟發並且加入”獨特競爭力”與”獲利能力”等元素將營運模式定義為”一套創新且能體現企業獨特競爭力與獲利能力的企業活動組合。”

### 2.3.2 營運模式基本構成要素

正因為 Business Model 的觀念與使用的年代尚短，卻又應用廣泛，Linder and Cantrell 等學者發現並非所有人在描述 Business Model 時所表達的都是完整的 Business Model。有時候他們只是在敘述 Business Model 中的一兩項構成要素而已。(Linder & Cantrell, 2000)例如：網路購物並非一個完整的 Business Model 的敘述，這個詞只是表達一項客戶界面的機制而已。若要使網路購物成為一個完整的 Business Model，則除了客戶界面機制外，其金流架構、物流活動、服務傳達、科技運用、流程與組織乃至於法律議題等都必须同步建構完善。這也再次呼應了本研究為何要將 Business Model 中譯為”營運模式”而非其他說法。表二.九將1990年代以來學者們對營運模式的構成要素羅列如下：

表二.九 營運模式的主要構成要素 (本研究整理)

營運模式的構成要素	出處
Global core, governance, business units, services, and linkages	(Viscio & Pasternack, 1996, pp. 125-134)
Product/service/information flow architecture, business actors and roles, actor benefits, revenue sources, and marketing strategy	(Timmers, 1998, pp. 3-8)
Core strategy, strategic resources, value network, and customer interface	(Hamel, 2001)
Customer Segments, Value Propositions, Channels,	(Osterwalder &

Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, Cost Structure	Pigneur, 2010)
How do we create value? Who do we create value for? What is our source of competence? How do we competitively position ourselves? How we make money? What are our time, scope, and size ambitions?	(Morris, Schindehutte, & Allen, 2005)
Customer Value Proposition, Key Resources, Key Processes, Profit Formula	(Johnson M. W., 2010)

將營運模式以其主要構成要素解構後，營運模式的產生就不再是天馬行空，無法依循。唯一的問題是，營運模式應該是依據企業自身條件與管理者的決心，在策略方向評估後，加入創意與創新元素，才能建構為成功的營運模式。這也就是為什麼企業或許可以學習或標竿其他成功的企業，但終究無法透過完全抄襲而獲致更大的成功。此外，營運模式的檢討與規劃應該是與時俱進且永無止盡的。在商業競爭的歷史中一再證明，再好的營運模式也不能保證永遠的領先與獲利。因此，營運模式的探討只能將觀念與方法闡述清楚，無法為企業推導出一勞永逸的完美模型。企業管理者仍須夙夜匪懈、念茲在茲。

### 2.3.3 營運模式小結

在第四章的建構”策略與創新營運模式”方法中，本研究擬運用 Osterwalder 與 Pigneur 在”The Business Model Generation”所提出的九大基石：客戶區隔(Customer Segments)、價值主張(Value Propositions)、銷售通路(Channels)、客戶關係(Customer Relationships)、獲利來源(Revenue Streams)、主要資源(Key Resources)、主要活動(Key Activities)、重要伙伴(Key Partnerships)與成本結構(Cost Structure)來建構營運模式

(Osterwalder & Pigneur, 2010)。然而，本研究受啟發於司徒達賢教授探討現在與未來策略形貌時都必須詳細思考策略前提。在很多時候，企業管理者在設定策略目標或建構營運模式時，忽略了驗證策略前提的邏輯性及可行性，或者隨著時間的沿革，策略前提已悄然改變而無法及時察覺。這些情況都很有可能將企業帶入另一波衰退危機。輕則辛苦建立的領先優勢不再，嚴重者甚至陷入危急存亡的關頭。因此，在”建構與調整營運模式”的步驟中將會有十個構面，即”**策略關鍵前提**”加上”客戶區隔”、”價值主張”、”銷售通路”、”客戶關係”、”獲利來源”、”主要資源”、”主要活動”、”重要伙伴”與”成本結構”等，以供策略規劃人員省視。



## 第三章 研究方法與流程

### 第一節 研究方法

#### 3.1.1 質性研究方法

本研究企圖找出企業發展策略與創新營運模式的源由與建構方法，根據 Denzin and Lincoln 的說法，質性研究是一種將觀察者置於這個世界的情境式活動。它包括一整套讓這世界得以被看見的解釋性與具象性的實踐 (Denzin & Lincoln, 2005)。它將世界轉化為一連串表徵，包括田野調查、訪談、對話、照片、錄音、及個人備忘錄等。就此層次而言，質性研究採取一種解釋性、自然主義的取徑來看待這個世界。這意謂著質性研究探究的是處於自然狀態之事物，試著根據人們所賦予的意義來認識或解釋該現象。因此就本研究的問題屬性而言，以質性研究方法來解析問題、參考過往研究、歸納事實、建立架構並初步驗證，將是比較適切的研究方法。

#### 3.1.2 資料蒐集方法

學者 Flick 曾針對質性研究的研究三個不同觀點提出其各自的理論立場、資料蒐集方法以及詮釋方法，如下表 三.一 (Flick, 2006)。本研究探討企業管理相關的方法問題，觀點上較接近於企業決策與執行等主體觀點與進行行為的混合描述。再考量歷史資料蒐集的時間、距離與企業保密因素，因此本研究將採用次級的文獻資料（個案、論文、雜誌、新聞等資料）為主，個案相關機構的經理人訪談為輔。

## 文獻蒐集

在理論架構的部份，本研究以探討文獻的方式為主。主題包括”策略”、”創新”、”營運模式”、”研究方法”等關鍵字。蒐集文獻類型以國內外重要學者之論文、期刊、報告為主，輔以少部份的雜誌與網站資訊。所參考並直接引據在本研究中的文獻資料超過百份。在個案分析研究的部份，則以”戴爾”、”宏碁”、”捷威”等公司的研究論文、個案、期刊、雜誌、報導（含報告）與網站文章並重。所蒐集的個案相關文獻資料亦超過六十篇以上。本文最後之參考文獻章節僅列出有直接參考引用之文獻資料。

## 個案企業相關經理人訪談

在戴爾的個案中，本研究除參考各方文獻外，在訪談部份亦徵詢在戴爾台灣分公司的一位協理級的研發主管，受限於距離與時間因素，本研究尚未約訪到戴爾美國總公司裡的中高階主管，為本研究不足之處。

在宏碁公司的個案探討中，本研究訪談兩位內部資深經理人，一位為產品行銷部門之處長級主管，在宏碁年資將近十五年。另一位則為採購部門的資深經理階層主管，年資也超過十五年。此兩位主管親身經歷宏碁過去十年的改革及併購捷威等事件的歷程，雖然當年未必身處決策階層或事件中心，其於宏碁內外部的所見所聞，對於本研究的宏碁個案分析部份的事實與歷程的陳述頗有助益。

此外，本研究亦訪問另外兩位由宏碁分割出來的關係企業中任職的資深主管，兩位均擔任事業部以上主管，在宏碁及其關係企業資歷一位超過十年，另一位則有二十年以上。此兩位主管在業界人脈廣泛，除了宏碁外，對於曾為其客戶的戴爾以及捷威亦有相當了解。尤其是捷威的部份，由於該公司已於 2007 年被併入宏碁，該公司在被併購前二到三年之公司策略相關文獻資料取得相當不易。據了解該公司的原來的高階經理人大多已離開，因此，透過與原來的供應商訪談，佐以相關文獻與報導，對於本論文理解並還原捷威由高點走到被併購的歷程也是助益斐淺。

表 三.一 質性研究之研究觀點 (Flick, 2006)

	對主體觀點採取的取徑	對社會狀況形成的描述	對潛在結構的詮釋性分析
理論上的立場	符號互動論 現象學	俗民方法論 建構主義	精神分析 發生結構主義
資料蒐集的方法	半結構訪談 敘事訪談	焦點團體 民族誌 參與觀察法 記錄互動 蒐集文獻	記錄互動 攝影 電影
詮釋的方法	理論編碼 內容分析 敘事分析 詮釋學方法	對話分析 論述分析 文獻分析	客觀詮釋學 深層詮釋學



## 第二節 研究流程

本研究從希望找出企業建構營運模式的角度出發，透過”策略”、”創新”與”營運模式”等議題的學術文獻探討，嘗試找出一個全盤的策略與創新營運模式建構方法。接著透過個案企業相關的國內外研究、書籍、雜誌、新聞報導等資料，用以驗證本研究所建構的模型是否可行。最後，本研究將針對研究中的發現與觀點提出粗淺的結論與建議，以供產業與學術界之參考。

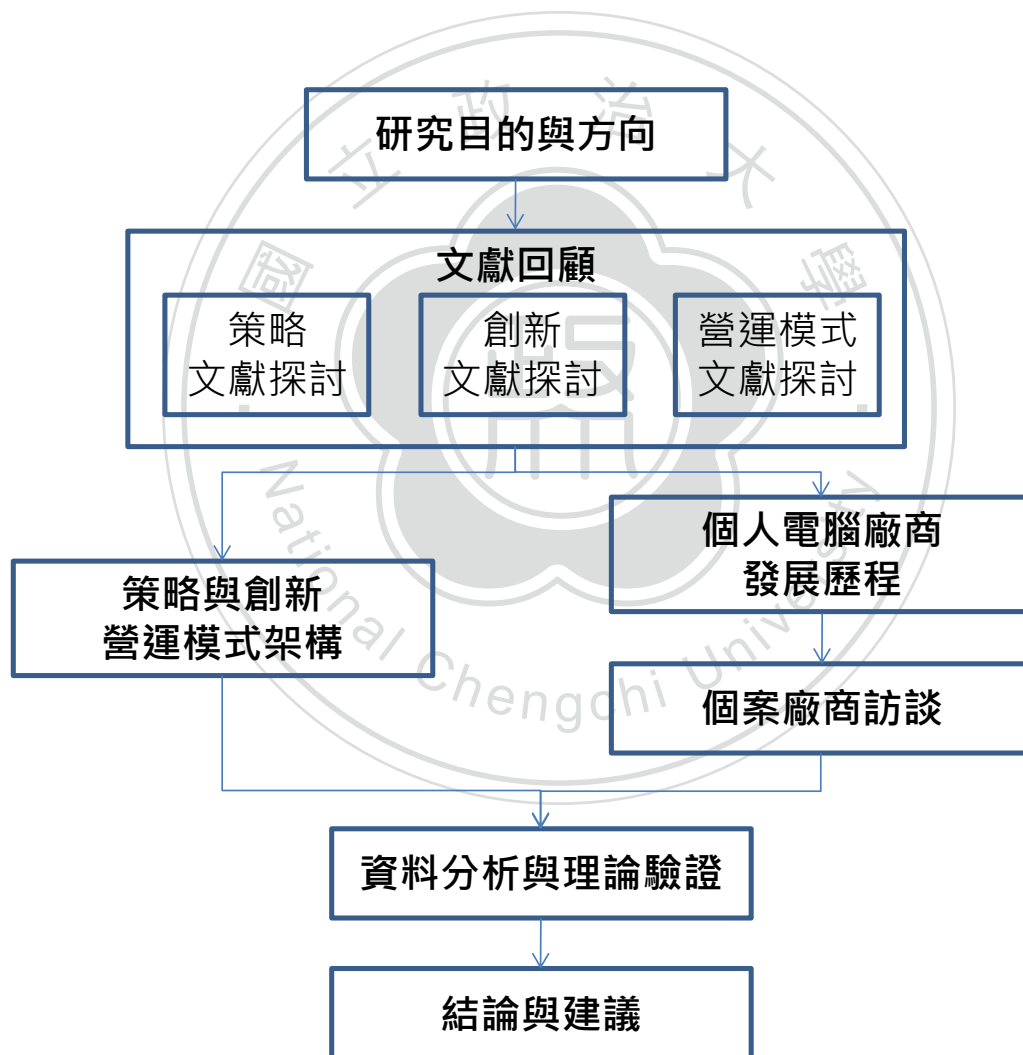


圖 三.一 研究流程 (本研究整理)



## 第四章 ” 策略與創新營運模式” 之整合模型

在參考眾多學者於”策略”、”創新”與”營運模式”的研究之後，本研究嘗試提出「策略與創新營運模式」之整合模型。本研究認為”策略”與”營運模式”應該有前後邏輯的關係。這一點在大部份的文獻中並未交代其關連性。同時企業在建構其策略與營運模式時，應針對屬於”創新”的元素加上衡量，以助於預期未來績效或理解該策略或營運模式的效益性。此外，本研究也發現探討”策略源起因素”與”思考策略方向”對於企業建構其創新的策略與營運模式的必要性。因此，本研究的”整合模型”乃是奠基於幾位學者在過去分別提出的”策略”、”創新”、”營運模式”相關的理論架構，從中選擇較適用的架構成為本研究模型的子架構，再加上本研究的歸納發現的部份，加以整合貫通而成的模型。

本研究將此模型正式定名為「”策略與創新營運模式”整合模型」，並表示於圖四.一。希望藉由此模型激發管理者思考策略的策略源起因素；如何思考策略方向；運用策略方法；進而建構營運模式；同時針對此營運模式檢視創新機會；衡量創新成果；而後進入執行與檢討階段；針對其成效調整營運模式；無論企業是否因而獲致重大成功，都應時常思考並展望未來以重新規劃長期策略。

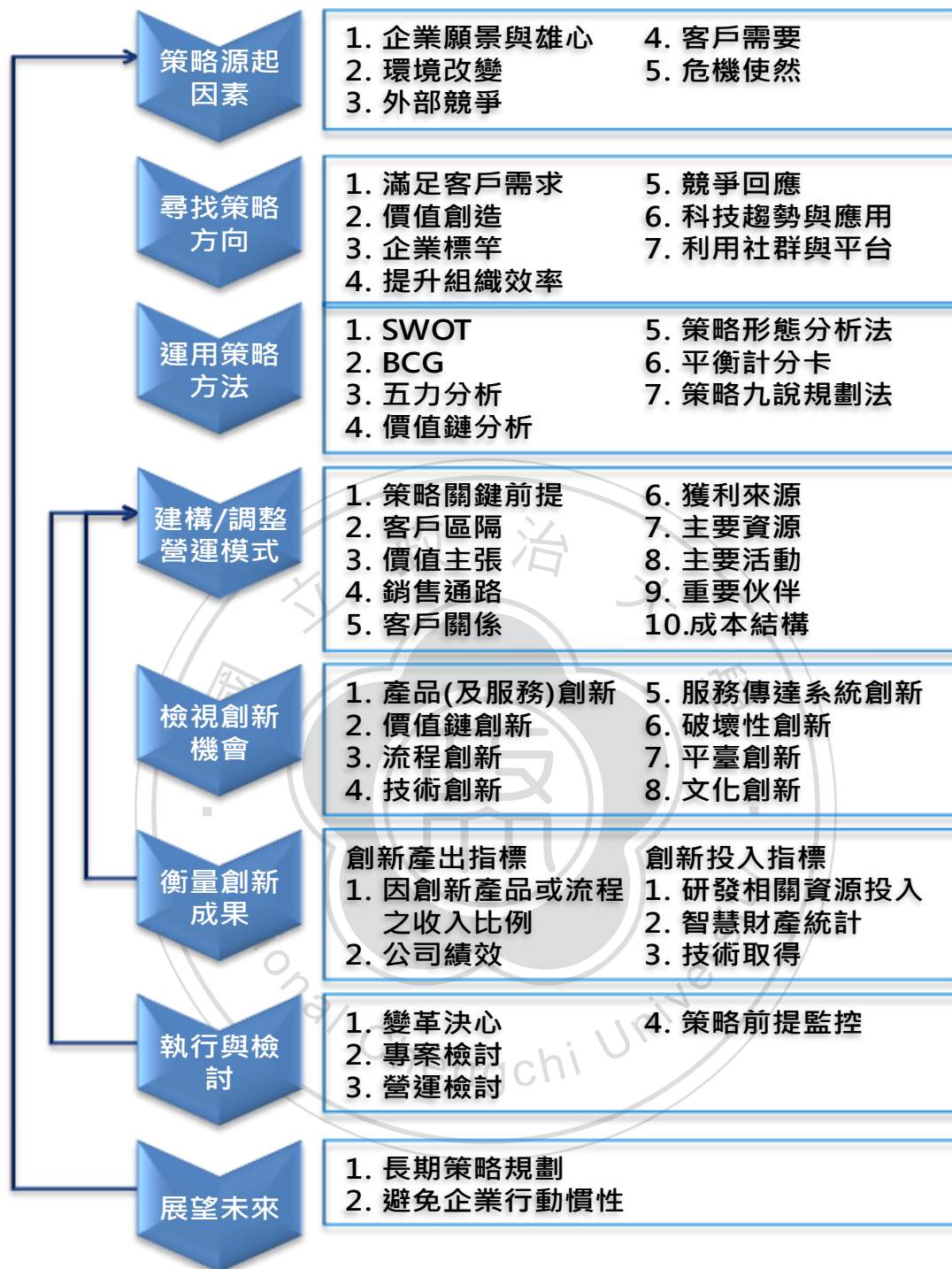


圖 四.一 策略與創新營運模式整合模型 (本研究整理)

## 第一節 策略源起因素

儘管在第二章文獻回顧中已經充份探討了策略的定義、本質、構面、類型與策略建構方法，但企業如要產生策略、評估策略的可行性，乃至設計創新的營運模式，仍有一個問題應該先予以思考，那就是：企業的策略方向是如何產生的呢？甚至更根本的問題是：為什麼企業需要思考策略方向？

每個企業組織都有其存在的目的，有的企業要達成其理想或願景，有的企業要創造股東最大權益，甚至有的企業是企業主自我實現的平台。無論企業存在的目的為何，企業的經營卻無法隨時乘心如意。有的時候，企業經營甚至陷入營運困境，離獲利及生存的目標越來越遠。因此，我們必須要了解策略源起的因素，以幫助企業高階管理人適時提醒自己與組織檢視策略方向。

本研究認為，敦促企業思考策略方向的因素有：

### 1. 企業願景與雄心：

誠如前述，企業有其存在的願景與企業主的雄心。在”小一是我故意的 (Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big)” (Burlingham, 2005)一書中作者列舉了多家成功的企業說明，企業的存在不一定都是一味地追逐規模與獲利，有時候能夠真心地以造福客戶、員工、供應商甚至社區為目的的公司更能獲得消費者的認同與支持。從另一方面來看，一個有願景、有執行力的企業領導人，能夠帶領企業走向巨大的成功，在中外古今亦屢見不鮮，這樣的企業與其領導人也是令人欽佩。無論企業願景大小型態，或所追求的目標是否著重營利，企業的願景與企業雄心都會是企業發展策略的重大驅動力之一。

### 2. 環境改變：

環境因素包括法令、政治與政策、科技演進、社會與文化、經濟與市場等等。環境因素的改變很可能使原本獲利良好，營運順利的企業頓時居於弱勢。企業為求生存，必須要因應環境改變重新尋找策略方向。

### 3. 外部競爭驅使：

競爭是商業的天性，絕大多數的企業都必須面對競爭的挑戰。即使是經濟學理論裡面的獨占或寡占的龍頭企業，在現今的商業社會裡，也越來越容易因破壞性的創新而被迫面臨競爭的局面。根據經濟學的理论，在產品與服務同質性高的情況下，競爭通常會使利益降低，廠商將無法保有超額利潤，長久終將影響企業存續。

#### 4. 客戶的需求：

隨著經濟與社會的演進，客戶的需要是永無止盡的。能夠隨時思考或探尋客戶的需要，就比競爭者多一分的機會掌握策略與獲利先機。反之，若是對於客戶需要的掌握度越來越低，或者未能察覺客戶需要的變化，企業的價值將面臨重大考驗。

#### 5. 危機使然：

環境條件沿革、外部競爭態勢與客戶需要的改變可以導致企業產生營運危機。除此之外，組織內部團隊力與效率也可能造成危機。很多企業在一帆風順的時候並不會覺得有策略調整的必要，常常得要等到企業陷入危機後，才能下定決心，重新尋找生存策略。

## 第二節 尋找策略方向

知道了哪些因素會促使企業重新思考策略後，接下來要處理的問題是：如何找到策略方向。事實上，在策略的觀念與用語被正式引介出來之前，古今中外的企業、軍隊乃至城邦國家就已經在採行各式各樣的策略。因此，本研究無法地毯式地探究所有策略方向的尋找方式，在此僅就有限的產學經驗提出數項較常用的搜尋方向。

### 1. 重新尋找客戶的需求：

本研究在前一小節已經指出客戶需求對於策略方向的重要性。至於尋找方式，在行銷學的理论與實務中有很多精闢的方法。此外，也有很多數量方法來分析驗證資料的信度與效度。有興趣的讀者可以參讀行銷學、統計學相關的書籍、文獻與案例。本研究將不就其方法細項逐一贅述。

### 2. 價值曲線與價值創造：

價值曲線是一個評析企業自身所提供給客戶價值定位的工具。從價值曲線中可以看出產品或企業的價值是否具有優勢。進而可以尋找是否還有進一步強化價值或創造新價值的機會。

### 3. 企業標竿分析：

企業為了能知己知彼，經常會以一級或次級資訊進行個案、最佳實務、營運研究等標竿分析。同時，跨產業的最佳實務與案例有時候也是企業發展策略的素材之一。

### 4. 提升組織效率：

企業發展過程都難免會因為各種原因而產生組織僵化的狀況，邏輯上組織發展追隨著策略方向。但是，組織問題有時候卻是導致策略無法貫徹之原因之一。因此，在尋找策略方向的過程，組織效率也是一個必須檢視的關鍵因素。

### 5. 競爭回應：

在商業的競技場中，對手持續地出招。無論對手的策略佈局是否有脈絡

可以預測，在設法獲知對手策略行動之後，企業都必須做出回應。（如果不回應是審視主客觀因素後的決策，那麼不回應也是策略回應的選項之一。）重要的是，回應聽起來雖然較被動的感覺，然而在千變萬化的競爭商場中，對大多數的企業而言，所有的策略佈局都要先發制人其實是緣木求魚。在對手做出策略行動後，如果回應迅速得體，仍然有機會後發先至，扭轉局面。

#### **6. 科技趨勢與應用：**

在十八世紀工業革命之前，科技因素對於組織策略方向研擬的重要性相對於經濟或政治的因素微弱許多。然而在現今的商業社會上，科技的發展與企業的策略習習相關。無論是哪一個行業，能夠自絕於科技影響之外的機率微乎其微。更何況就科技業而言，技術的發展趨勢與科技應用絕對是其企業發展與成長的基礎。

#### **7. 社群與平台：**

今天的網路世界，社群公司大行其道。懂得發展或運用社群力量的公司所如 Facebook、Youtube、Twitter、Groupon 等所獲取的成功快速地展示在人們面前。然而除了消費族群外，事實上運用平台與社群觀念進入企業營運與行銷的手法而成功的方式亦不勝枚舉。例如電腦產業在快速發展期間，數家知名的國際公司如 IBM、HP、Asus 等都曾邀請科技玩家優先使用該公司開發中的產品，並取得其回饋與評價。一方面可以利用眾人的力量為其產品品質與規格把關，另一方面可使玩家產生參與感，並且透過個人或傳播媒介發揮影響力。

### 第三節 運用策略方法

利用”尋找客戶需求”、”價值分析與價值創造”、”企業標竿分析”、”提升組織效率”、”競爭回應”、”科技趨勢與應用”與”社群與平台”等七個手法，應該能從中思索出策略發展方向。擇定策略方向後，就是要用策略規劃工具發展策略了。在第二章第一節有關於策略的探討中，我們介紹了學術與實務上許多常用的工具，如：”S W O T” (Andrews, 1971)、”B C G” (Bruce Henderson[The Boston Consulting Group], 1970)、”五力分析” (Porter, 1979)、”價值鏈分析” (Porter, 1985)、”策略形態分析法” (司徒達賢, 2005, 頁 44)、”平衡計分卡” (Kaplan & Norton, 1993)、”動態策略規劃” (吳思華, 2003, 頁 323)等等。每個策略分析與發展工具都有其優點與侷限。在本研究的”策略與創新營運模式”整合模型研究之中，我們將建議以司徒達賢教授的”策略形態分析法” (司徒達賢, 2005, 頁 44)做為分析工具骨架，而其他分析工具為輔，視策略場景與條件決定運用。本研究推薦司徒教授的”策略形態分析法”為策略規劃工具骨架最重要的因素是，該策略方法引導管理者清晰描現在與未來的策略形貌，並且必須將現在與未來成功的關鍵假設前提羅列清楚。清晰的假設前提，非但能幫助高階管理人員清楚判斷策略的成功關鍵因素與可行性，萬一關鍵的假設前提改變，策略面或執行面就可能需要隨之調整。因此，連續運用”策略形態分析法”可以將公司的策略形貌連成一個動態的軌跡，並隨時監控策略的方向與執行的成效。

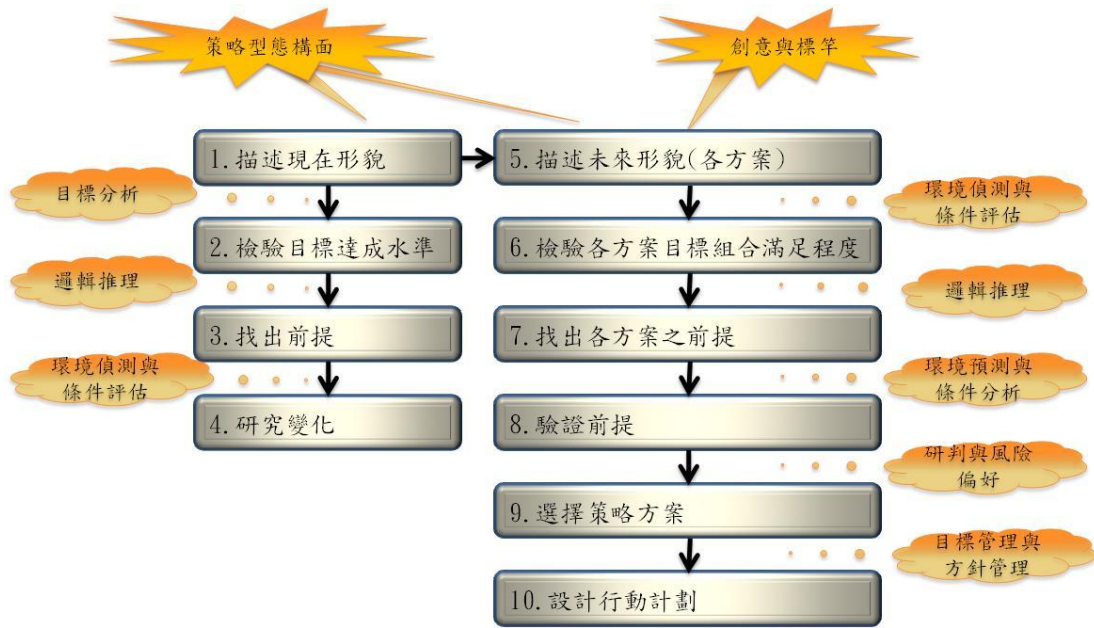


圖 四.二 策略型態分析法 (司徒達賢, 2005)





## 第四節 建構與調整營運模式

Alexander Osterwalder 與 Yves Pigneur 兩位學者於 2010 年的時候在”Business Model Generation”書中提出”The Business Model Canvas”方法 (Osterwalder & Pigneur, 2010)。他們認為建構一個完善的營運模式有九個重要的基石 (9 Building Blocks) 必須考量，分別是：客戶區隔 (Customer Segments)、價值主張 (Value Propositions)、銷售通路 (Channels)、客戶關係 (Customer Relationships)、獲利來源 (Revenue Stream)、主要資源 (Key Resources)、主要活動 (Key Activities)、重要伙伴 (Key Partnerships)、成本結構 (Cost Structure) 等構面。

相較於其他學者所提出的模式，本研究認為此一營運模式建構模型算是較完備的版本。因此本研究在建構與調整營運模式的階段擬採用此”The Business Model Canvas”方法。但本研究亦建議在此九項 Building Blocks 之前加上一個”**策略關鍵前提**”。此一策略關鍵前提可能大致上等同於在前一小節中所述，司徒達賢教授的”策略形態分析法” (司徒達賢, 2005, 頁 44) 中的策略方案前提。唯在此的策略關鍵前提會稍微著重於為了確保所規劃的營運模式得以成功運行的基本條件。

為何在建構或調整營運模式時又須將策略關鍵前提加入？其實原因很明白，策略與營運模式為企業營運的基礎，通常是為了未來 3~10 年營運方向所擘劃。企業在找尋策略方向、規劃策略與創新營運模式乃至執行其間長達數年並不足為奇，同時投入的資源與管理心力也甚鉅。因此，隨時在建構或調整營運模式時，將策略關鍵前提加入，有助於隨時檢視是否關鍵前提有所變化。此要素也成為擇定之策略方案與營運模式間承先啟後的關鍵。同時，倘若策略規劃人員不擬使用策略形態分析法而選擇採用其他方法作為主要的策略規劃工具，在建構與調整營運模式時，仍可以檢視其關鍵假設前提是否仍然支持該策略與營運模式。

## 第五節 檢視創新機會與衡量創新成果

在第二章文獻回顧裡對於創新議題的探討中發現，學者們對於創新的定義、類型與方法，從概念上就相當的分歧。因此本研究綜合眾多學者的構想，重新歸類八大創新類型，分別是：“產品（及服務）創新”、“價值鏈創新”、“流程創新”、“技術創新”、“服務傳達系統創新”、“破壞性創新”、“平台創新”與“文化與組織創新”。

在前一小節建構營運模式時，應該同時以此八大創新類型檢視創新機會。當然，許多的創新除了靈光乍現或天外飛來一筆的神助之外，更需要的是長時間專注的資源投入在各類型的創新發展，因此 Osterwalder 教授的營運模式中的九個 Building Blocks (Osterwalder & Pigneur, 2010)就與創新的八大類型互為呼應。依企業自身的條件與資源來找尋創新的機會。

然而投入資源並非獲得創新成果的保證，創新必須要有投入與產出的指標，以免資源嚴重耗費而無肥美的創新果實產出。為了避免過多的指標複雜化此模型，本研究擬簡化 Mark Rogers 在”The Definition and Measurement of Innovation” (Rogers M., 1998, pp. 9-17)的創新投入與產出指標，成為如下。

1. 創新產出指標：
  - 甲、因創新產品或流程之收入比例
  - 乙、公司績效
2. 創新投入指標：
  - 甲、研發相關資源投入
  - 乙、智慧財產統計
  - 丙、技術與營業智識 (Know-How) 取得

## 第六節 執行、檢討與展望未來

前述五個小節勾勒出策略與創新營運模式的建構方法。然而再好的計劃也需要有紮實的執行力、回饋與修正機制。因此，在執行與檢討階段，企業必須展現決心，有紀律地進行專案檢討與營運檢討。一旦發現執行成效不如預期，必須能儘快分辨是執行層級的問題或者假設前提不夠完善。如第一章所述，本研究不擬探討執行力的部份。若問題出在策略前提不夠完善，則需回頭檢視是否透過營運模式的修正仍可以運行而無損成果。有時，這樣的檢視與調整反而讓自己比對手多了思考創新的機會。

如果策略與創新營運模式的推展真能一路順風，當然策略規劃與執行過程的嚴謹務實功不可沒。然而，企業切不可以此為滿，掉入行動慣性(區中衛, 2005)的陷阱。應當至少以年度為單位重新檢視上述策略與創新營運模式的各項條件與前提，規劃中長期(5~10年)的發展策略與營運模式。

第五章研究將以Dell、Gateway及宏碁等主要PC品牌商的發展歷程與重要轉折點來驗證上述模型是否確實可行。

## 第七節 ”策略與創新營運模式”整合模型架構圖

本研究提出之”策略與創新營運模式”整合模型故然期待其架構的完整性，運用此一整合模型時可以表格或文字方式來羅列個案中每個策略與創新營運模式的步驟內涵。然而，一長串的表格及文字恐怕無法一眼看出每個策略步驟間的邏輯性與關連性。因此，本研究再提出”策略與創新營運模式”整合模型的模型架構圖，如下圖 四.三。在完成整合模型的細部作業之後，利用模型架構圖再一次整理其重點。同時，步驟與步驟之間的重要前後邏輯，可以利用虛線箭頭標示。如此將可清楚表達策略與營運模式之整合模型全貌以及各步驟內涵間的關連與順序。



“策略與創新營運模式” 整合模型架構圖

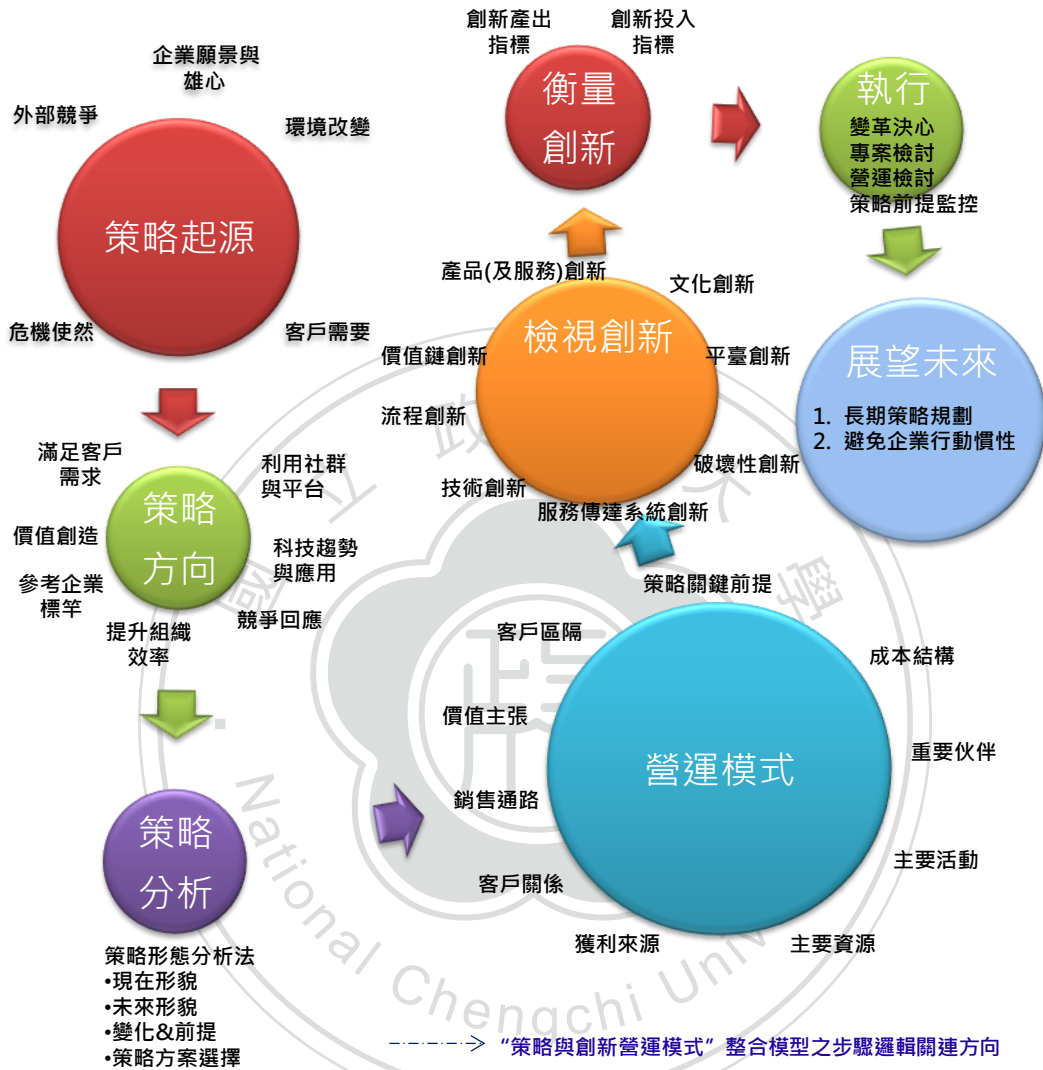


圖 四.三 “策略與創新營運模式” 整合模型架構圖 (本研究整理)

## 第五章 個人電腦產業與主要品牌公司研究

### 第一節 DELL 電腦

1984 年一個年輕的美國人 Michael Dell 在自家的車庫創立 Dell 電腦公司（原為 PC Limited，1987 年改為 Dell Computer）。Dell Computer 是一家研發、製造、銷售、及提供電腦相關產品與服務的企業。Dell 公司透過網路直銷與接單後生產的模式，建立一個全球的電腦帝國。Dell 曾經是全球最大，目前是全球第三大，全美國排名第二的電腦品牌製造商。（註：在 2011Q2 宏碁遭逢銷售欠佳，財測失準，進而更換執行長的事件時，Dell 一度搶回第二名的寶座，然而在 2011Q3 的競爭中，又被中國最大的電腦公司—聯想電腦 Lenovo 超前，再度屈居第三。）產業中一同競爭的公司有 Hewlett-Packard、宏碁 Acer Inc.、Lenovo、IBM、Toshiba、Fujitsu、Asus、Sony、Samsung 及近年來非常成功的 Apple。Dell 的公司總部在美國 Round Rock, Texas。其主要自有的生產據點在幾經沿革遷徙後，目前在 Nashville, TN.、Hortolandia, Brazil (Americas)、Lodz, Poland、Penang, Malaysia、Xiamen, China 等地方。2005 年以前，Dell 的電腦產品都僅僅是外包或外購零件，而由內部自行組裝最終桌上型電腦，筆記型電腦及伺服器產品。Dell 電腦為了強化供應鏈競爭力，在其 2006 年年報上聲明：「Dell 將持續擴展原始設計生產及委外生產的合作關係。」2006 年後 Dell 擴大與亞洲 OEM/ODM 大廠如鴻海、廣達、緯創等公司合作，在墨西哥，中國及歐洲 Poland 等地方陸續設立代工製造地點。

#### 網路直銷(Direct Sale)與接單後生產模式(Build to Order, BTO)

戴爾最為人稱道的就是網路直銷營運模式，所指的是運用網路訂購介面做為銷售及訂單的處理平台。由消費者或業務人員（針對企業客戶或電話訂購消費者）於其設計好的網站中，自行選購所需要的產品，並處理付款。然後運用網路科技將訂單匯整後，即時傳送訂單到生產基地，依照客戶所指定的產品規格進行生產

與出貨。此銷售模式避開傳統產品銷售配送過程所需的中間經銷商，直接向客戶銷售產品。這種營運模式的優勢是能使訂單、生產、存貨、配送與付款等價值活動的時間大幅縮短並大幅降低總體供應鏈庫存金額。使公司得以更低廉的價格為客戶提供各種產品，並且保證送貨上門。對 Dell 公司而言，此模式則是確保了每一筆組裝工單都已經有確定的訂單，甚至大部份都已付款完成，才按客戶要求生產電腦。

個人電腦在 1980 到 2005 年期間發展出一些非常獨特的現象，在其他類別的產品是不存在的。首先，電腦是二十世紀後半推動人類社會進步的最重要的引擎。基於這個因素，無論是消費市場或企業的發展，在短短的三十年間，都快速地追求電腦化，電腦很快地從高科技產品轉變為必需品。其次，為了追求專業、效率、成本、相容性與使用者便利性，整體電腦產業在發展過程中走向極端的專業分工。到 1980 年代，世界上主要的電腦品牌製造商已經不再由個別零組件做起。軟硬體零組件模組化與標準化的趨勢在電腦產業日益顯著。其中由 Microsoft 與 Intel 所撐起的 Wintel 架構更是引領整個個人電腦產業發展長達數十年，為產業鏈的分工建立堅實的結構。產業的任何一個參與者想要獨力打破這個結構，將得找出產品獨特性與構築超凡的競爭實力。第三，自行組裝 DIY 風潮的興起與式微。在 1980~1990 年代，由於零組件模組化、標準化以及 Wintel 相容性的保證，在進入門檻低並且存在一定的利潤空間的背景下，許多年輕人從自行學習 DIY 以節省購買個人電腦費用，到日後全世界成千上萬的中小型創業家一時熱衷投入 DIY 電腦零組件銷售與組裝服務。DIY 的趨勢在世界各個國家風起雲湧，一直到近幾年才有稍緩的情勢。

於是在 1980~2010 的三十年間，個人電腦在產業的需求面成為每個人生活必需的裝備，在產品知識面也被快速而廣泛地推廣。因此電腦產品與一般產品在網路購物行為最大的不同是，個人與企業消費者對於電腦規格組合與價格關連的掌握度有強烈的需求。因此，電腦這個品項繁複、需求眾多的產品，在網站訂購時必須能符合任意客製規格的需求。後端的製造系統也必須能完全支援這樣複雜

的訂單模式。Dell 在 1980~1990 年代以獨到的眼光率先地掌握上述特性，推出由消費者可以輕易自行決定產品規格與並以規格決定最終產品價格的銷售模式。同時 Dell 建構創新的 Build to Order(BTO)的生產模式，非但可以確保客戶在下單後數天內便能在家收到完全符合個人需求的產品，同時讓 Dell 總體營運成本比率降到業界最低點。這種營運模式在 1990 年代果真一飛沖天。不到二十年間，Dell 在電腦業界成為打敗 IBM、HP 等百年巨擘的新巨人。

本研究運用第四章所提出的策略與創新營運模式為架構，還原 Dell 在建構如此強大的營運模式時可能所經歷的策略思考與建構全貌如表 五.一。

表 五.一 策略與創新營運架構—以 Dell(1992~2000)為例 (本研究整理)

Dell (1992~2000)		
步驟	項目	內容
策略源起因素	企業願景與雄心	以物美價廉的定位提供客戶價值，降低營運成本，提供股東最大利益
	環境改變	1. 企業投資增加 2. 網際網路技術崛起 3. Y2K 恐慌 4. 電腦價格下降速度較成本下降幅度大
	外部競爭	1. 通路批發客戶被大型競爭者（如 IBM）攔斷，而經銷商與具系統整合能力的零售商則被 Compaq 所佔據，Dell 在通路體系占不到便宜
	客戶需要	1. 企業客戶對電腦產品客製化的需求大增 2. 大企業已養成足夠電腦專才，企業客戶對電腦產品客製化的需求大增，同時企業客戶希望直接面對製造商以取得最佳價格。
	危機使然	1. 大型零售商要求的毛利空間 15%大於 Dell 所能承擔，導致淨損 5%.(1993) 2. NB 產品成熟度不足，品質問題叢生
尋找策略方向	滿足客戶需求	1. 企業客戶與消費者對電腦產品知識日益豐富，客戶對電腦產品客製化的需求大增 2. 大企業已養成足夠電腦專才，企業客戶對電腦產品客製化的需求大增，同時企業客戶希望直接面對製造商以取得最佳價格
	價值創造	1. 回應企業客戶對電腦產品客製化的大幅需求 2. 除個人電腦外，提供多產品線如工作站、伺服器及儲存裝置
	參考企業標竿	



	提升組織效率	1. 退出零售通路 2. 運用 Virtual Integration 觀念，選擇最好的供應商當伙伴
	競爭回應	以低成本、低售價、高效率、高品質爭取市場
	科技趨勢與應用	運用網際網路技術於銷售、製造、客服及供應商管理及庫存管理
	利用社群與平台	1. 企業客戶的 Premier Access 及 Premier Pages 2. Dell Internet Portal：使主要供應商看見 order flow 與庫存、輸入零組件單價，使 Dell 業務易於計算成本售價
運用策略方法 - 策略型態分析法	現在形貌	<<Year 1993>> 1. 在商用市場取得成功·Dell 已成為美國全國性的 Desktop PC 製造商 2. 零售市場通路昂貴，導致公司嚴重虧損
	策略前提	1. Dell 的電話與業務人員直銷模式適用於商用客戶，但不適用於消費性市場 2. 通路批發客戶被大型競爭者（如 IBM）攔斷，而經銷商與具系統整合能力的零售商則被 Compaq 所佔據，Dell 在通路體系占不到便宜
	研究變化	1. Desktop PC 市場有飽和的傾向，Notebook 品質仍不穩定，但市場持續成長 2. 電腦產品競爭激烈，毛利逐年下滑 3. 網際網路技術興起，廠商與客戶及供應商的互動成本將可藉由網路技術而大幅降低
	未來形貌	1. 持續降低營運成本，拉大與競爭對手的差距 2. 在業績高速成長的條件下，維持與客戶直接銷售的模式 3. 將直銷模式應用在多產品線 4. 主攻商用電腦市場、再找尋適當的直銷營運模式予消費市場
	方案與前提	採用網路直銷模式 - 將企業客戶的部份銷售行為，如選擇產品規格組合、產品報價、下單、訂單狀態查詢等，藉由與客戶端電腦網路系統互通，簡化銷售活動 - 將客戶訂單運用網路技術直接傳送至工廠，減少生產前置時間 - 將訂單流量與零組件消耗量及庫存等資訊與主要供應商分享，使 Dell 及總體供應鏈庫存壓至最低 - 利用網路提供技術服務資訊及初階客服，減低售後服務成本 - 採用 Virtual Integration 觀念，與最好的供應商合作，利用供應商龐大的 RD 及客服人力資源。
	策略選擇	同上

建構/調整 營運模式	策略關鍵前提	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 網路技術成熟穩定</li> <li>2. 網路使用的教育與學習成本低於被取代的價值鏈之營運成本</li> <li>3. 企業客戶及部份消費者對自行選擇客製規格的能力日增</li> <li>4. 企業客戶喜歡與製造商直接接洽採購，以降低採購成本</li> </ol>
	客戶區隔	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relationship Business：國際企業、大企業、政府、教育單位</li> <li>2. Small and Medium Business</li> <li>3. Consumer Business</li> </ol>
	價值主張	Low Cost, Superior Customer Value, Virtual Integration
	銷售通路	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以免付費電話及 Dell 型錄來引導客戶選擇客製電腦：終端消費性市場與中小企業市場</li> <li>2. 以跨產品線的客戶代表代為輸入客戶訂單：大企業市場</li> <li>3. 網路訂購 &amp; Premier Pages</li> </ol>
	客戶關係	<p>訂購：Premier Page 除訂購功能外，並可以讓客戶內部員工易於取得訂單資訊，以及 MIS 人員易於取得服務且控制預算：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以網路與電話客服為主</li> <li>2. Premier Access：參與此項 program 的客戶可以取得特殊的訓練與認證，並且跳過初階服務，直接取得進階服務。</li> </ol>
	獲利來源	<p>通過直接與客戶接觸的機會推銷</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高單價產品規格組合</li> <li>2. 較多的配附件及備用料</li> <li>3. 持續尋找高獲利產品線</li> </ol> <p>低營運成本</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 較低的銷售及客服人員支出</li> <li>2. 無通路費用</li> <li>3. 快速且大量安裝的執行力</li> <li>4. 較對手優勢的品質水準</li> </ol> <p>超低庫存水準</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 低資金積壓及財務費用</li> </ol>
	主要資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 充分的直銷經驗、僅需將此經驗轉為由軟體工具所執行</li> <li>2. 長期良好的獲利能力，提供改善方案的資金資源</li> </ol>
	主要活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Build to Order 製造模式</li> <li>2. 全球製造佈局(2000)：Limerick, Ireland; Penang, Malaysia; Porto Alegre, Brazil; Xiamen, China</li> <li>3. 客戶訂單與製造工單連結</li> </ol>
	重要伙伴	Virtual Integration：選擇最好的供應商當伙伴，如 Intel 與 Microsoft，並 leverage 供應商的 R&D

	成本結構	<p>低營運成本</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 較低的銷售及客服人員支出</li> <li>2. 無通路費用</li> <li>3. 快速且大量安裝的執行力</li> <li>4. 較對手優勢的品質水準</li> </ol> <p>超低庫存水準</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 低資金積壓及財務費用</li> </ol>
檢視創新機會	產品(及服務)創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業客戶的 Premier Access 及 Premier Pages</li> <li>2. 消費性市場客戶網路訂購</li> </ol>
	價值鏈創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JIT 零件供應，大部份的供應商在距離工廠 15 分鐘內備有庫存</li> <li>2. Dell Internet Portal：使主要供應商看見 order flow 與庫存、輸入零組件單價，使 Dell 業務易於計算成本售價</li> </ol>
	流程創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Build to Order 製造模式</li> <li>2. 全球製造佈局(2000)：Limerick, Ireland; Penang, Malaysia; Porto Alegre, Brazil; Xiamen, China</li> <li>3. 將銷售、製造與售後客服以客戶訂單連結</li> <li>4. 材料 JIT 供應，並由資訊系統控制</li> </ol>
	技術創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1995 起率先運用網路科技進行線上客服、訂單查詢、線上商店等</li> <li>2. 以軟體 configurator 取代業務人力選勾產品規格方式</li> </ol>
	服務傳達系統創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Order cycle time：36Hrs</li> <li>2. 客戶訂單與製造工單連結，客戶得以隨時查詢訂單狀況，以及事後的產品問題追蹤</li> <li>3. 售後服務系統：線上技術客服及電話客服</li> <li>4. 現場技術客服外包(Unisys、Wang、Techtronics、IBM Global Service)，24-48 小時內到府維修</li> <li>5. Premier Pages 有如業務人員每天都在客戶端收訂單</li> </ol>
	破壞性創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以電話及網路直購方式取代傳統通路經銷銷售模式。</li> <li>2. 以 Premier Page 大幅降低銷售人員及技術客服人員到客戶公司的頻率</li> </ol>
	平臺創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Premier Pages：讓特定客戶的內部員工進行電子訂貨、可供訂貨的產品規格、價格、訂單追蹤、業務人員資訊等</li> <li>2. Dell Internet Portal 平台令供應商得以看見其庫存與銷售情況、並且得以輸入零組件價格，此舉又使 Dell 業務管理單位能夠精準計算產品售價。</li> </ol>
	文化與組織創新	
衡量創新成果	因創新產品或流程之收入比	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2000 年時，超過 50%的美國市場營業額來自網路直銷，相當於每日 \$40M</li> </ol>

	例	2. 消費性市場市佔率由1997年的2.3%成長至2000年的6.6%
	公司績效	1. Revenue : \$1 billion@Y1992 · \$10b@Y1997 · \$25b@Y2000 · \$33b@Y2001. 2. CAGR : >30%3. ROI : 243% @ Y2000 · 355%@Y2001. 3. 13 天庫存@1995 · 6 天@2005 · 低於 25%的客服需要技術人員現場服務 4. Dell PC 平均當機 8 小時 · 業界平均 16 小時 · Dell Server 平均當機 1 小時 · 業界平均 5 小時 5. Dell 平均客服成本\$14 · 業界平均客服成本\$250
執行與檢討	變革決心	長期追求獲利及市佔的成長 · 快速調整虧損部門 · 展現強大的執行力
	專案檢討	Dell 內部管理活動
	營運檢討	Dell 內部管理活動
	策略前提監控	Dell 內部管理活動
展望未來	長期策略規劃	1. 多產品線擴張 2. 服務業務 3. 全球化佈局
	避免企業行動慣性	Dell 內部管理活動

為了更清楚表達 Dell 個案套用在本文研究的”策略與創新營運模式”整合模型的邏輯脈絡，本研究將表 五. 一 中各個階段架構摘要最關鍵的部份以流程圖示的方式表達於圖 五. 一 之中。同時，以虛線標示模式中各個關鍵因素之前後關連，如此有助於快速理解 Dell 在策略思考與建構營運模式時，所關注的因素之間的因果。對於吾人學習策略與營運模式時，也更容易知其然更知其所以然。

策略與創新營運模式 – 以Dell為例(1992~2000)

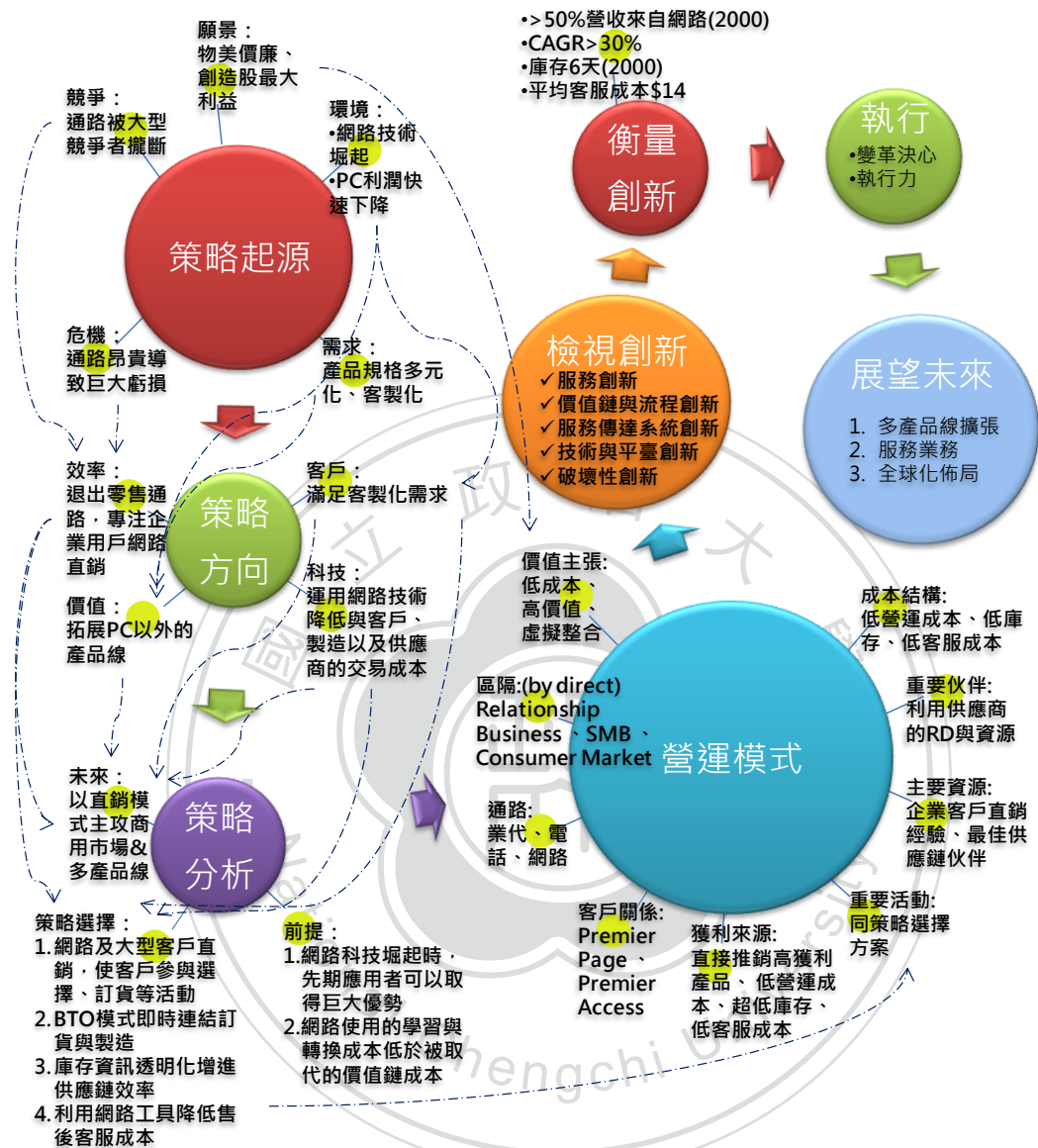


圖 五.一 ”策略與創新營運模式”整合模型架構圖—以 Dell(1992~2000)為例 (本研究整理)

由圖 五.一 的關連線圖可以清楚地理解，Dell 以”物美價廉，創造股東最大利益”的願景為出發點，憑藉其自創業以來所累積的商用客戶電話直銷的深厚經驗，再加上掌握了觀念先進的網路科技，將其充份運用在營運模式中，從客戶管理、銷售、製造、物料、供應商、庫存、財務、客服等，為整體價值鏈進行了最成功的破壞性創新。

Dell 的網路直銷模式使 Dell 在個人電腦領域經歷了黃金十五年 (1994~2008)，此間儘管總體經濟遭逢 97~98 年間的亞洲及中南美洲金融風暴，以及 2000 年網路科技泡沫，Dell 仍然得以維持高度的成長率，其績效打敗產業內所有的競爭對手。Dell 的策略方向及其創新營運模式間環環相扣，同時巧妙地順應策略關鍵假設前提，再加上 Dell 紮實的策略執行力，Dell 在 20 世紀最重要的電腦產業裡鑄造了傳奇的一頁。由此可證明，周嚴的策略與創新營運模式終能帶給企業相當持久的競爭力。



## 第二節 Geteway Inc.

與 Dell 一樣進行網路直銷與接單後生產(BTO)的公司還有美國的 Gateway Inc.。Gateway 的創辦人 Ted Waitt 於 1985 年在美國中西部 South Dakota 的一個小農場創立 Gateway (最初名為 TIPC Network, 1986 年改為 Gateway 2000, 1998 年將 2000 拿掉, 公司正名為 Gateway Inc.)。Gateway 以電話銷售與設定服務做起, 將市場定位在消費性市場及中小企業市場。在 90 年代後期的極盛時期擁有三項銷售管道: 網路訂購、自有零售據點 Gateway Country Store 以及電話銷售。如同 Dell 一樣善於運用網路科技與電子商務, Gateway 一度成為全美第三大品牌電腦公司。其自有生產據點座落在 North Souix, South Dakota.

2000 年代初期, BTO 的營運模式更進一步演進為 Configure to Order, CTO 模式。其精髓在於將電腦的零組件在勞力成本相對低廉的亞洲製造成如主機板、機箱、電源供應器甚至準系統(Barebone), 再運送到歐美主要的最終組裝廠。待客戶訂單送達工廠, 組裝廠便能以最快速度完成成品並出貨至終端客戶手中。對客戶而言, 其時間效益不待言喻。Dell 與 Gateway 等網路直銷公司紛紛投入 CTO 的生產模式。

電腦產業利潤持續劇烈下滑, Gateway 這個擅場於消費性市場的電腦公司承受獲利下滑問題較 Dell 為嚴峻。自 1997 年起, Gateway 便開始著手進行一連串的策略作為, 諸如廣設 Gateway Country Stores、進攻企業市場、透過合資、併購或合作等模式與大型事業伙伴結盟, 推出硬體以外的產品及服務等, 企圖為其事業奠下另一波成長的高峰。

在本業的電腦生產活動, Gateway 眼見日本、台灣、韓國等國家的電子製造能力越來越強, 2002 年開始外包製造工作給亞洲代工業者在墨西哥生產其訂單。Gateway 陸續關閉海外工廠, 並且在 2004 年 Gateway 結束其 South Dakota 的工廠, 將所有 CTO 生產模式的訂單完全交由亞洲代工夥伴生產。

本研究針對 Gateway 個案於 1997 至 2006 年間的策略與創新營運模式分析如下表 五.二：

表 五.二 策略與創新營運架構—以 Gateway(1997~2006)為例 (本研究整理)  
**Gateway (1997~2006)**

步驟	項目	內 容
策略源起 因素	企業願景與雄心	將公司由 BTO 的硬體直銷商角色轉型為值得信賴的整合解決方案提供者
	環境改變	1. 1997~1998 年適逢中南美洲及亞洲金融風暴，全球經濟狀況詭譎多變，消費者市場需求變化難以掌握 2. 網路技術快速發展與應用，e-commerce 可能成為下一個商業顯學 3. 科技與商業發展快速，單一公司難以涵蓋總體價值鏈 4. PC 產品獲利大幅衰退，以大量客服人力所堆積出來的滿意度變的太昂貴
	外部競爭	1. 在美國本土市場，Gateway 的消費性及中小企業市場區隔與 Dell、Compaq、IBM、Hewlett-Packard、Apple、Micron 及 eMachines 直接衝突。Dell 也運用網路與電話直銷方式與 Gateway 直接競爭。IBM 則是由零售市場撤出，同樣採取 Internet 為銷售競爭管道 2. 中小企業市場被 " 白牌 " 或 " DIY " 競爭者侵蝕 3. 在美國以外的市場，Gateway 只有進入日本、澳洲、部份亞太及歐洲等少數國家。這些國家多半與其他大型對手，如 HP、Compaq、IBM、Fujitsu，甚至 " 白牌 " 業者衝突
	客戶需要	1. Internet 銷售方式發展中，電腦產品消費者在下單前仍需要看到實體產品，並與銷售人員溝通 2. 客戶需要多元解決方案而非單純的硬體產品
	危機使然	Year 1997，PC 產業大幅衰退，Gateway 獲利也縮水 50%，競爭對手如 Apple、Packard-Bell 及 AST 等均紛紛陷入赤字
尋找策略 方向	滿足客戶需求	1. Internet 銷售方式發展中，電腦產品消費者在下單前仍需要看到實體產品，並與銷售人員溝通 2. 客戶需要多元解決方案而非單純的硬體產品
	價值創造	1. 便利客戶透過多元管道(Gateway Country Stores、Internet、Phone)與 Gateway 產生關係 2. 提供全套產品與服務，含硬體、軟體、網路服務、財務、訓練等
	參考企業標竿	仿效 IBM、HP 等公司，將電腦製造外包



	提升組織效率	著重發展產品、服務及建立通路伙伴關係，選擇將製造外包
	競爭回應	1. 進攻商用 PC 市場 2. 開發新產品與服務項目
	科技趨勢與應用	Internet, e-commerce, Internet Appliance
	利用社群與平台	1. 建立龐大的策略聯盟網絡 2. 師法對手，建立企業客戶網
運用策略方法 - 策略型態分析法	現在形貌	1. 以 BTO 模式生產個人電腦產品的直銷商 - 以電話及網路為主要銷售管道 - 以 consumer 市場中，有經驗的使用者為主要區隔 - 避免建構龐大的企業業務團隊，也無需透過零售及批發商管道銷售 - 巧妙地運用中西部草根特性，將公司 logo 及產品包裝設計為乳牛花色圖樣，使公司極易識別 - 由供應商處購買零組件，組裝成 PC 後，逃過批發及零售點，直接銷售給消費者 2. 在消費者心目中有相當高的服務與品質評價，客戶品牌忠誠度佳，60%的業績來自於現有客戶
	策略前提	1. 能夠運用先進的網路技術及 BTO 生產模式取得桌上型電腦成本及營運效率優勢 2. 經由 Gateway 電話業務與客服的協助，客戶能夠接受透過電話及網路購物的模式
	研究變化	1. 1997 年社會經濟情況驟變，電腦硬體獲利大幅縮水 2. 桌上型電腦成長趨緩，筆記型電腦開始起飛 3. 競爭對手如 IBM、HP 等紛紛投入網路購物的銷售模式，並且努力爭取消費性市場及中小企業市場商機 3. 對手們如 Dell、HP、IBM、Compaq 在商用大型客戶的業績，Gateway 幾乎完全無法進擊
	未來形貌	提供整合服務的資訊商 1. 發展 Internet 成為一個提供服務，串連供應商、客戶及事業伙伴的平台 2. 設立數百個 Gateway Country Stores，提供消費者實際能看見產品並與銷售員面對面溝通的零售點，同時也能學習 Gateway 的網路操作 3. 讓消費者能在任一通路間自由選擇最便利的消費方式。而消費者的資訊諸如第一次電話查詢、抵達店面或網路登錄，乃至採購、技術支援、售後服務及行銷活動等都可以交互運用

	<p>方案與前提</p>	<p>策略方案：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 銷售通路 - "Brick and Click"：除了電話與網際網路外，另建構 Gateway Country Stores 為三大銷售渠道</li> <li>2. 透過策略聯盟提供多元服務：網際網路服務，教育訓練，產品採購融資及小企業服務</li> <li>3. 產品線擴張：除 PC 外，擴張產品線到資訊家電市場，如：消費性電子產品、手機、機上盒以及新興市場之新開發產品</li> <li>4. 藉由聯盟、併購、及伙伴關係來創造新的商業生態系</li> <li>5. 將 CTO 製造外包至台灣代工製造商。</li> </ol> <p>策略前提：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由自有店頭所帶來的營收與效益將大過於成本的增加</li> <li>2. 透過與策略伙伴的結盟，可在最節省的資源條件下，快速產生綜效</li> </ol>
	<p>策略選擇</p>	<p>同時進行多項策略佈局：擴張產品線（及新服務）、開展網路與實體直營店通路、開拓海外市場及商用市場、以策略聯盟促進產品交互銷售、大量增聘高階主管，希望在劇烈的策略調整過程中，仍能維持營收與獲利的高度成長</p>
<p>建構/調整 營運模式</p>	<p>策略關鍵前提</p>	<p>公司資源、專業能力與執行力足以應付眾多維度的改革，包含策略聯盟、新通路、新服務、新產品線。</p>
	<p>客戶區隔</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gateway Home - 美洲消費市場</li> <li>2. Gateway Business: 美洲商用市場</li> <li>3. EMEA 市場(Europe、Middle-East、Africa)</li> <li>4. Asia-Pacific(APAC)</li> </ol>
	<p>價值主張</p>	<p>在既有的製造、客服及品牌識別的優勢下，延伸出更大的客戶區隔、產品線及服務項目</p>
	<p>銷售通路</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Brick and Click"：除了網際網路及電話外，另建立 Gateway Country Stores 為三大銷售渠道 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 成為第一個提供 internet 服務給消費者族群的 PC 製造商</li> <li>- 將電話、實體店面、及網路等銷售通路密切整合</li> <li>- 除消費者市場外，擴張市場版圖至企業市場</li> </ul> </li> <li>2. 利用伙伴拓展銷售通路 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 在 Office Max 裡開設店中店</li> <li>- 與財務公司及 ISP 如 Rent-Way、Quepasa 或 AOL 合作，搭配硬體與網際網路促銷方案</li> <li>- 利用 Avon 的銷售通路</li> <li>- 透過 Consumer Financial Network(CFN)設計 employee benefit program，推出產品、網路、融資與訓練等各項產品與服務</li> </ul> </li> </ol>

客戶關係	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續以直銷模式建立與客戶緊密的連繫</li> <li>2. 在與大部份的伙伴結盟關係中，Gateway 控制或與分享伙伴的客戶關係，或者利用合作關係取得伙伴的業務管道</li> </ol>
獲利來源	
主要資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BTO 與直銷模式、高評價的客戶服務、品牌認知與客戶忠誠度高</li> <li>2. 眾多外來的資深高階主管帶來許多經驗與構想</li> <li>3. 運用投資、併購及合作等模式建立眾多策略伙伴網絡</li> </ol>
主要活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 隨著千禧年 Millennium 即將到來，Gateway 將公司名稱由 Gateway 2000 改為 Gateway Inc. 並將企業總部由 South Dakota 遷移到 San Diego, California</li> <li>2. 1998 年大幅招募 President、COO、CIO、CFO、CAO、CTO 等高階主管，創辦人 Ted Waitt 將 CEO 交棒給 Jeff Weitzen</li> <li>3. 與眾多不同型態的伙伴如 Office Max、Rent-Way、AOL、Avon、CFN 等合作行銷 PC 及服務。</li> <li>4. 併購 Advanced Logic Research(ALR)，強化商用市場產品能力</li> <li>5. 與 Sun、GE Capital IT Solutions、Unisys 搭配銷售與服務進攻商用市場</li> <li>6. 推出 Gateway Partners Program 與中小型 Value-added resellers 建構長期策略伙伴關係。也推出 Major Account Program 直接主攻政府及教育部門</li> <li>7. 推出 Your:)Ware program，將 PC、軟體、分期付款及網際網路服務以月收分期方式銷售</li> <li>8. 先結盟後併購 NECX 在線上提供週邊產品及軟體</li> <li>9. 推出自有 ISP 方案 Gateway.net，並且經由 Country Stores、Internet 及 CD-ROM 提供 consumer PC training</li> <li>10. 與 AOL 開發 Internet Appliance 如 Portable Wireless Web Pad、Kitchen Pad 等，開啟非 Wintel 架構的後 PC 時代之前河</li> </ol>
重要伙伴	<p>進行一系列大型的策略聯盟 GE Capital、NECX、Sun Microsystems、Office Max、eSoft、Verio 與 AOL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 其中最重要的是與 AOL 的合作包含產品開發、產品交互銷售、網路服務及 AOL 投資 8 億美元予 Gateway 等</li> <li>- 與眾多不同型態的伙伴如 Office Max、Rent-Way、AOL、Avon、CFN 等合作行銷 PC 及服務</li> <li>- 併購 Advanced Logic Research(ALR)，強化商用市場產品能力</li> <li>- 與 Sun、GE Capital IT Solutions、Unisys 搭配銷售與服務進攻商用市場</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 推出 Gateway Partners Program 與中小型 Value-added resellers 建構長期策略伙伴關係</li> <li>- 先結盟後併購 NECX 在線上提供週邊產品及軟體</li> </ul>
	成本結構	
檢視創新機會	產品(及服務)創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 推出商用市場產品</li> <li>2. 推出 Your:)Ware program，將 PC、軟體、分期付款及網際網路服務以月收分期方式銷售</li> <li>3. 併購 NECX 在線上提供週邊產品及軟體</li> <li>4. 推出自有 ISP 方案 Gateway.net</li> <li>5. 與 AOL 開發 Internet Appliance 如 Portable Wireless Web Pad、Kitchen Pad 等，開啟非 Wintel 架構的後 PC 時代之前河</li> <li>6. 透過 Consumer Financial Network(CFN)設計 employee benefit program，推出產品，網路，融資與訓練等各項產品與服務</li> </ol>
	價值鏈創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 於美國本土，歐陸及日本等地廣設 Gateway Country Stores</li> <li>2. 推出 Gateway Partners Program 與中小型 Value-added resellers 建構長期策略伙伴關係</li> <li>3. 推出 Major Account Program 直接主攻政府及教育部門</li> <li>4. 在 Office Max 裡開設店中店</li> <li>5. 與財務公司及 ISP 如 Rent-Way、Quepasa 或 AOL 合作，搭配硬體與網際網路促銷方案</li> <li>6. 利用 Avon 的銷售通路</li> </ol>
	流程創新	
	技術創新	
	服務傳達系統創新	隨著千禧年 Millennium 即將到來，Gateway 將公司名稱由 Gateway 2000 改為 Gateway Inc. 並將企業總部由 South Dakota 遷移到 San Diego，California
	破壞性創新	
	平臺創新	
	文化與組織創新	1998 年大幅招募 President、COO、CIO、CFO、CAO、CTO 等高階主管，創辦人 Ted Waitt 將 CEO 交棒給 Jeff Weitzen
衡量創新成果	因創新產品或流程之收入比例	
	公司績效	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2000 年中，在消費市場透過新的銷售管道及策略聯盟等方式所增加的盈收超過初始目標。公司在高階主管大幅更動下依然帶動營收及獲利顯著的成長</li> <li>2. 在企業市場則是呈現衰退，消費市場與企業市場的整合綜效無法展現</li> </ol>

執行與檢討	變革決心	從同時更換眾多高階主管的情況推測，其變革決心相當強大
	專案檢討	
	營運檢討	
	策略前提監控	
展望未來	長期策略規劃	
	避免企業行動慣性	

再將 Gateway 個案(1997~2006)套用於研究的策略與創新營運模式架構中，並將其策略與創新營運模式建構脈絡繪製如下圖 五. 二。

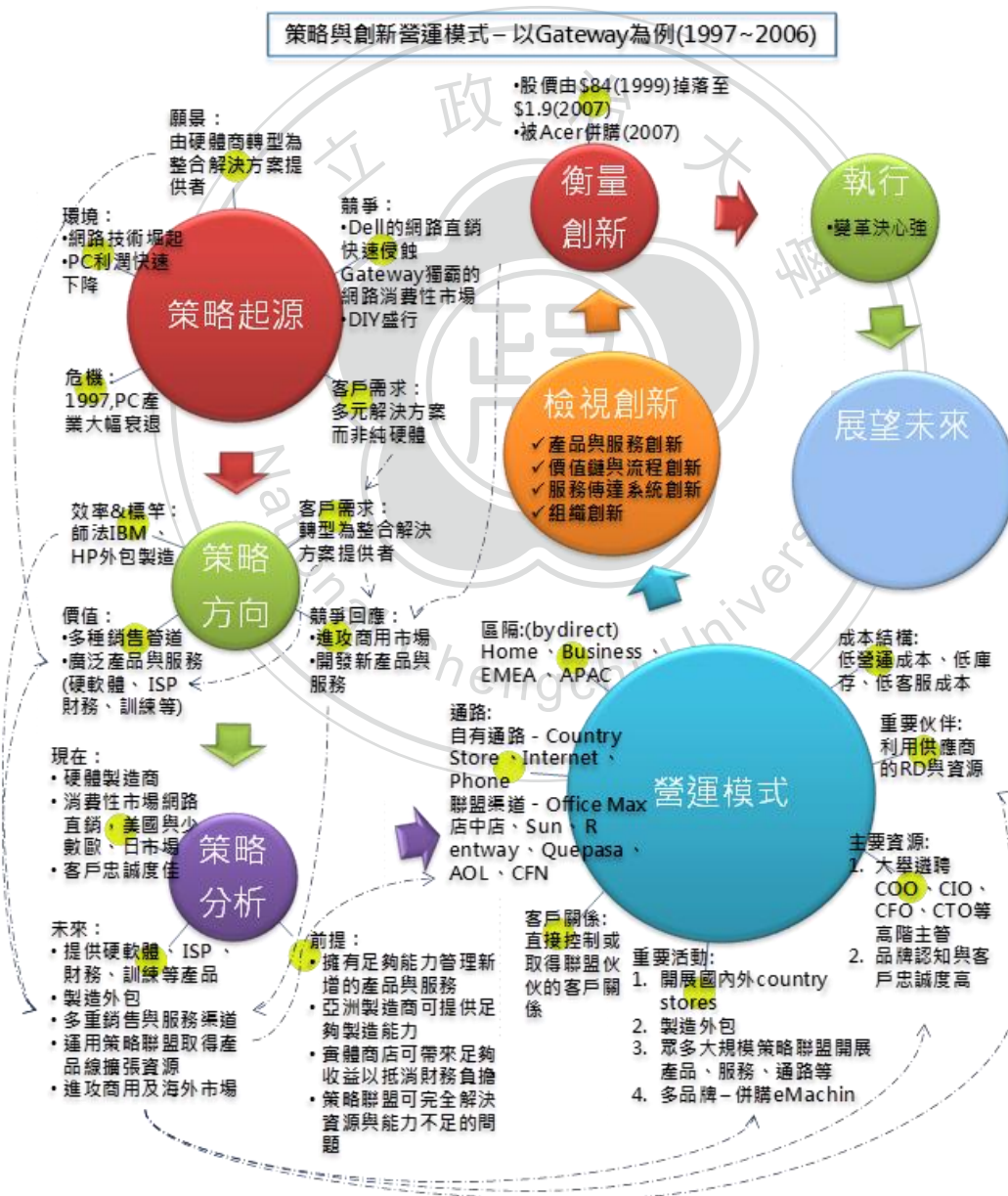


圖 五. 二 ”策略與創新營運模式”整合模型架構圖－以 Gateway (1997~2006) 為例 (本研究整理)

Gateway 曾經是全美國第三大的 PC 製造商，同時也是在網路直銷能力上最有機會與 Dell 一拼高下的強勁對手。Gateway 電腦的銷售方式與 Dell 頗為相似，Dell 利用電話與網路在商用市場上橫行無阻。Gateway 則同樣運用電話與網路直銷在消費性市場上大行其道。唯一不同的是，Dell 所擅長的商用市場，其訂單規模、管理成本及客戶忠誠度的挑戰相對於消費性市場單純許多。在過去科技蓬勃發展的二、三十年裡，產業營運效率大幅提升伴隨著勞動需求逐步減少，因而在景氣波動時，通常消費性市場的波動幅度會大於商用市場。在此條件下，Gateway 在 1997 年所面臨的市場壓力也就大於 Dell。這也就解釋了同樣在消費性市場擅場的 Apple、HP、Acer 等公司在同年都面臨虧損問題，而唯有 Dell 仍能逆勢成長。

在面臨市場衰退與虧損時，Gateway 的管理團隊事實上提出了不少很了不起的洞見與創新。例如：公司將願景設定為由硬體製造商轉型為整合解決方案的提供者。為了達到這個願景，Gateway 師法 IBM、HP 將製造外包，積極拓展軟體與服務營業項目，甚至成為 PC 界第一個結合硬體與網路服務角色 (ISP) 的供應商。為了強化客戶關係，Gateway 不惜在美國及歐洲、日本等主要市場開設為數眾多的形象高端典雅的 Gateway Country Stores，期待實體與虛擬通路並重的結構能帶給客戶更好的服務與滿意度。事實上，當年的 Gateway Country Stores 與現今的 Apple 實體門市店中的裝設與典雅氣氛頗有異曲同工之妙。唯同樣生產販售標準化 PC 產品的 Gateway Country Stores，卻成為同業同規產品的共同展示櫥窗。

為了解決資源與能力不足的問題，又要同時順利推動眾多策略行動，Gateway 企業總部由中西部的 S. Dakota 搬到西岸的 California，又一口氣招募了連同 CEO、COO 等十多位資深副總階層的高階主管。創辦人 Ted Waitt 甚至將 CEO 的位置交棒給 Jeff Weitzen。

從 1999 年到 2001 年一連串的策略聯盟行動，的確將 Gateway 由純 PC 硬體製造商轉變為提供加值型產品的供應商。不幸的是，Gateway 還是走向失敗與被併購的命運。Gateway 在 2007 年下市出售給 Acer。分析 Gateway 失敗的原因：Country Stores 無法與其他大型的零售商如 Bestbuy 產生相同的績效，沈重的財務負擔是讓 Gateway 左支右絀的原因之一。

其二是 Gateway 對於新的 Business Model 的決策搖擺不定。例如：Gateway 為縮減製造成本壓力，在 2004 年已將美國本土的製造廠關閉，並將製造活動外包給在墨西哥設廠的亞洲製造商。不幸的是，高階主管內部的決策歧異相當大。在結束在美國本土自行營運的 CTO 製造廠三年後，Gateway 不顧已經脆弱的財務能力以及製造人才已流失數年的事實，在眾家品牌電腦公司紛紛地將利潤微薄的製造外包的年代逆勢操作，依然決定在美國本土重新開設製造基地，冀望能較代工夥伴產生更強的效率與品質競爭力。2007 年初 Gateway 在 Nashville, TN 開設 CTO 工廠，該工廠甫營運不足一季，旋即宣告失敗結束。

最後一點，Gateway 認為，運用策略聯盟方式可以巧妙地解決內部資源不足的問題，進而達成既定的策略綜效。事實上縱觀 Gateway 的每一項策略方向，都與原本的個人電腦 CTO 製造與銷售本業及消費性市場屬性差異頗大，雖然引進策略伙伴可以降低學習成本，然而每一項新的嘗試都代表新的挑戰與新的學習曲線。無論公司本身或策略伙伴都必須投入相當的精力，才能將新的營運模式發揮出最大效益。Gateway 在短短的兩、三年內推出如此廣泛且複雜的策略方向，涵蓋新產品、新服務、新銷售管道及團隊、新市場區隔、CTO 製造外包、眾多新的策略伙伴等，風險之高值得後進者警惕。

### 第三節 Acer Inc.宏碁電腦公司

宏碁電腦是施振榮先生於 1976 年創立的公司(原名為 Multitech，在 1987 年更名為 Acer)。2010 年 Acer 是全世界僅次於 HP 的電腦品牌公司。宏碁集團在 2000 年左右將公司切割為宏碁集團、明碁集團(BenQ)與緯創集團(Wistron)並各自獨立上市。2011 年第一季宏碁在歐洲、非洲、印度與中東與母國市場台灣都是排名第一；在亞洲是排名第三，僅次於聯想電腦(Lenovo)與 HP，在澳洲也是第三名；在美國市則是第四名。宏碁的主要產品有筆記型電腦、桌上型電腦、液晶顯示器、液晶電視、伺服器、智慧型手機及其他軟硬體週邊等等。2004 年創辦人兼董事長施振榮宣佈退休，由總經理王振堂升任董事長，並指派出身義大利的國際營運總部總經理 Gianfranco Lanci 擔任宏碁電腦的總經理。

2010 年宏碁的營業額已將近 7000 億台幣的水準，而全球員工僅有 7000 人，相當於人均產值一億，在所有的競爭對手中是最有效率的公司。「新經銷模式」成功地發揮，Acer 由 2000 年時全球排名第九名到 2010 已經擠下 Dell 成為全球第二大電腦公司。董事長王振堂在 2010 年更發下豪語要在 2011 年擠下 HP 進而奪下 PC 產業龍頭的寶座。

#### 宏碁再造個案研究(2001~2008)

本節擬就宏碁前一次成功的策略轉型(2001)，分析其策略思考與創新營運模式如下表 五.三。

表 五.三 策略與創新營運架構—以宏碁再造(2001~2008)為例 (本研究整理)  
宏碁二造 (2001~2008)

步驟	項目	內容
策略源起因素	企業願景與雄心	依微笑曲線集中精力於高附加價值領域，如研展、行銷、品牌、服務
	環境改變	1. Moore 定律發威，電腦單價持續探底，個人電腦消費市場崛起(2001~2003)



		2. 消費對電腦產品知識日漸普及，電腦由新奇的科技產品變成工作與生活的必需品
	外部競爭	1. 網路直銷模式在橫掃美國市場，主要品牌競爭對手競相投入此模式 2. 對手規模越來越大
	通路客戶需要	Channel customers 也陷入品牌業者直銷模式的困境，希望能與製造商找出一條生路
	危機使然	品牌虧損： 1. 產品競爭力不足 2. 行銷管理不佳、高庫存、高管銷費用
尋找策略方向	客戶需求	Channel customers 希望能與絕對不做直銷模式的品牌商一起合作
	價值創造	創造品牌價值： 1. 品牌定位（低價格、低成本） 2. 品牌知名度（創新、塑造知名度） 3. 名牌價值（市場佔有率）
	企業標竿	供應鏈：IBM、HP 等領先對手已放棄自行製造 銷售管道：Dell、Gateway 等對手的網路直銷模式在速度、成本、庫存等層面所向披靡，HP、IBM 等大廠亦試圖跟進
	組織效率	1. 專注核心事業，將五個次集團調整為三個次集團 2. 品牌與代工分家 3. 運用在地優秀營運團隊 4. 快速策略反應組織：組織簡化，提高決策效率與執行力
	競爭回應	1. 退出美國 PC 消費市場後，先專注歐亞市場，再伺機反攻美國市場 2. 新經銷模式 3. 建立有效率與彈性的供應鏈
	科技趨勢與應用	供應鏈產銷管理資訊機制
	社群與平台	
運用策略方法 - 策略型態分析法	現在形貌	(2001) - 品牌與代工並行，已產生相互業務衝突窘境。美國市場盛行網路直銷模式，極具成本與服務競爭力。組織複雜，非核心事業虧損衝擊獲利。內部垂直整合效率低落，產品與製造競爭力差
	找出前提	1. 品牌不足以威脅國際大廠 2. PC 市場成長快速 3. 桌上型電腦盛行，DIY 市場為產業中不可忽視的一環 4. 電腦產業供應鏈多元蓬勃發展

	研究變化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desktop PC 產品標準化成熟，市場飽和</li> <li>2. NB 交替興起，經銷商無法兼任系統整合商</li> <li>3. 產品規格持續進步，但降價速度亦加快許多</li> <li>4. 傳統多層經銷商的管銷成本過高，通路庫存成為高風險</li> <li>5. 品牌已具規模，代工事業與品牌發展必須決擇</li> </ol>
	未來形貌	acer 專注 PC 自有品牌，宏碁品牌能在國際揚威，營收和獲利都大幅成長
	方案與前提	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PC 產品標準化趨勢不變</li> <li>2. 科技可降低資訊落差，不用直銷模式也可以有效管控庫存與銷售</li> <li>3. 歐洲成功經驗可以複製於其他市場</li> <li>4. PC 需求將持續成長，市佔規模對品牌與獲利有加乘效果</li> <li>5. NB 將快速興起</li> </ol>
	策略選擇	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 淡出製造、成就品牌</li> <li>2. 全球品牌結合地緣</li> <li>3. 主攻 NB 產品線</li> <li>4. 發展 " 新經銷模式 "</li> </ol>
建構/調整營運模式	策略關鍵前提	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PC 產品標準化趨勢不變</li> <li>2. 代工業者眾多，宏碁議價能力相對高</li> <li>3. 歐洲市場各國間有相當文化差異，做生意還是得找各國經銷商當中間人</li> <li>4. 有效管控庫存與銷售機制</li> <li>5. 能夠找出一套經銷模式，其總經銷交易成本低於直銷模式成本</li> <li>6. NB 無法重新走入 DIY 模式，經銷商必須與品牌商結盟共生</li> </ol>
	客戶區隔	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以歐洲與亞洲為主要市場</li> <li>2. 著重 S M B 與消費性機種</li> <li>3. 旗艦機種建立品牌形象，低價機種建立市佔</li> </ol>
	價值主張	打破人與科技之間的藩籬；人人享受新鮮科技
	銷售通路	新經銷營運模式，以 NB 產品建立與區域經銷商的互信與互利
	客戶關係	與飽受直銷模式威脅的通路商分享利益，共同對抗直銷模式
	獲利來源	降低成本，擴大市佔，薄利多銷
	主要資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「三一三多」模式：單一公司、單一品牌、單一全球團隊；多供應商、多產品線、多通路</li> <li>2. 歐洲銷售營運團隊已經建立優良基礎</li> <li>3. 具全球視野與經驗的研發行銷團隊</li> <li>4. 台灣為電腦產業供應鏈核心重鎮</li> </ol>

	主要活動	<p>品牌：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>acer 品牌由宏碁唯一經營，所有子公司不得再使用 acer 品牌</li> <li>由創新旗艦產品拉抬品牌價值</li> </ol> <p>供應鏈：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>破除由單一供應商（分割公司：緯創）製造局面，建立多供應商關係</li> </ul> <p>組織：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>釋出決策權給各地營運主管，建立營運團隊間互信與互利關係</li> <li>快速決策小組</li> </ol>
	重要伙伴	多關鍵零組件供應商、多代工製造商、多通路夥伴
	成本結構	<ol style="list-style-type: none"> <li>固定資產比例低：無製造部門</li> <li>庫存低：產品從代工廠直接送至經銷商，再由經銷商販售給消費者</li> <li>管理成本低：公司僅保留研發、行銷、服務及管理人員，採取輕資產結構</li> </ol>
檢視創新機會	產品(及服務)創新	可以不斷地銷售新的產品，又不必自己生產，決定好產品就可以賣，風險低，可以大幅提昇產品競爭力
	價值鏈創新	以「新經銷營運模式」縮短供應鏈與價值鏈的流程，並且與經銷商共享利潤空間
	流程創新	建立嚴格的產銷管理與財務管理機制將代工廠商的供應鏈與歐洲各經銷商結合。即時監控銷售狀況，決定供貨數量，降低庫存，掌握行銷情報，達到直接經銷的目的，並得與 Dell 強調沒有庫存的直銷模式相抗衡
	技術創新	
	服務傳達系統創新	運動行銷（贊助法拉利車隊、贊助王建民、贊助 2010 冬季奧運），推出法拉利旗艦機種及王建民限量機種等
	破壞性創新	
	平臺創新	
	文化與組織創新	晉升外籍主管擔任總經理與董事會成員
衡量創新成果	因創新產品或流程之收入比例	由於創新流程廣及供應面與經銷面，因而創新營收比為 100%
	公司績效	<ol style="list-style-type: none"> <li>2002 年至 2007 年營收分別為 3.1b(2002) · 4.6b(2003) · 7b(2004) · 9.7b(2005) · 11.3b(2006) · 14b(2007) · CAGR 超過 30%</li> <li>2002 年宏碁營運費用占營收比率為 13%，雖高於 Dell 的 9.9%，但低於 HP (新惠普) 的 28.3%。從 2002 年至 2007 年營運費用比例明顯下降，分別為 14.76% (2002)、11.13%</li> </ol>

		(2003) 、 8.80% (2004) 、 7.72% (2005) 、 7.65% (2006) 、 7.16% (2007) 3. 全球 PC 排名由第九(2001)晉升至第六(2004) · 第三(2007) · 第二(2009)
執行與檢討	變革決心	1. 處份非核心事業 2. 品牌與製造分家 3. 晉用外籍人仕擔任執行長 4. 創辦人完全交棒
	專案檢討	1. 邀請外部顧問檢視企業問題 2. 限期完成組織調整
	營運檢討	定期中高階營運檢討 · 行動營運總部
	策略前提監控	未完全監控或前提考量不完善
展望未來	長期策略規劃	1. 投入新興產品 · 如液晶電視 · 智慧型手機等 2. 持續追求 PC 龍頭地位
	避免企業行動慣性	過度追求市佔率為重要指標

以下再將宏碁再造(2001~2008)的個案依照本研究的”策略與創新營運模式”架構摘要描繪於下圖 五.三。

策略與創新營運模式 – 以宏碁再造為例(2001-2008)

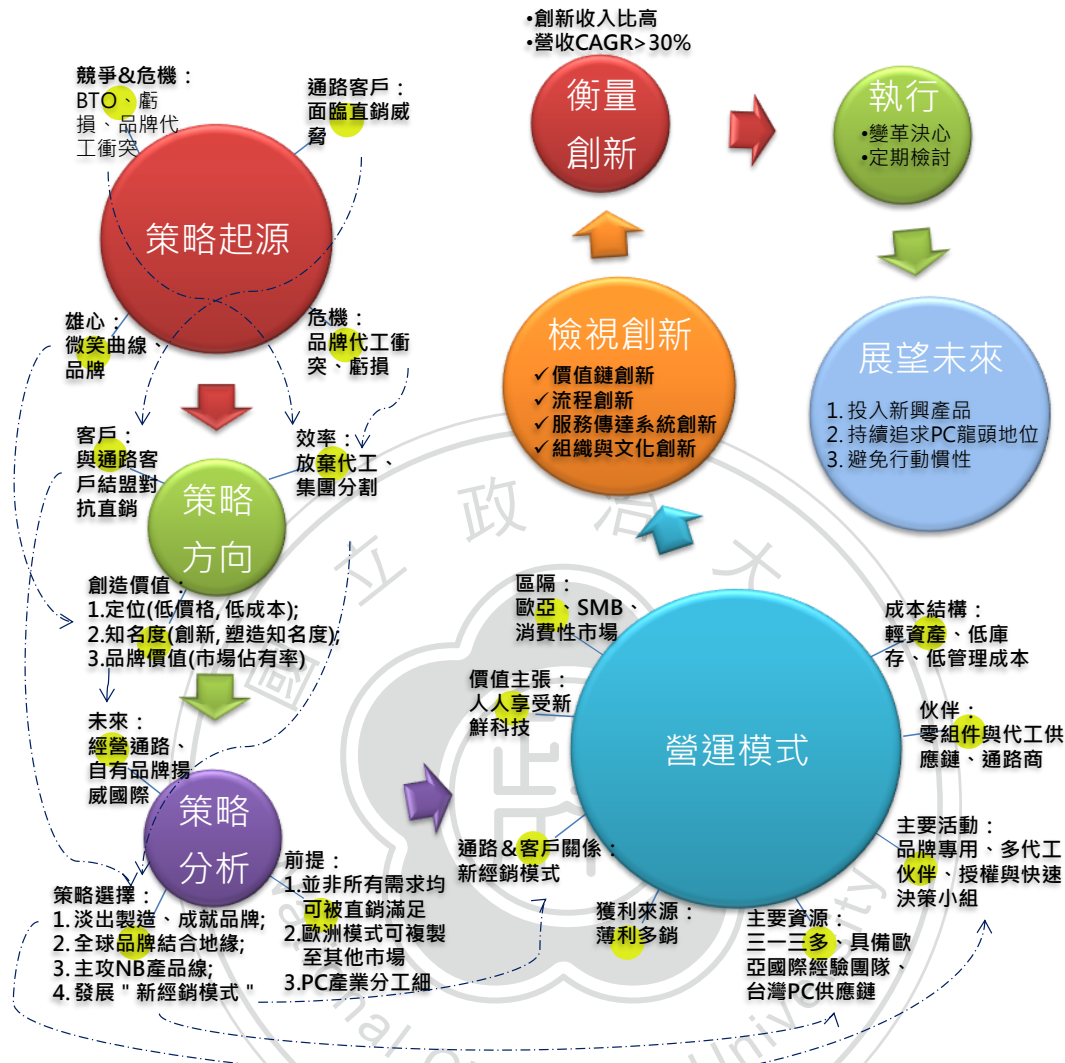


圖 五. 三 "策略與創新營運模式" 整合模型架構圖—以宏碁再造(2001~2008) 為例 (本研究整理)

宏碁的創辦人施振榮在 PC 領域耕耘將近四十年，憑藉其紮實的技術背景，以及在華人世界中難得的眼界與格局，將台灣的宏碁帶到一個以專業經理人領軍的國際化、全球佈局的公司。尤其是在三、四十年前，像台灣這樣母國市場規模不大，經濟與政治條件都僅列於發展中國家行列，鮮少有企業能登上一流的國際舞台，更不要說能以品牌實力傲視全球。因此宏碁創立以來的三十多年間，在風風雨雨中史無前例地將台灣品牌推向國際最高峰，其國際化的發展歷程著實難能

可貴。90年代兩次重大的營運危機後，宏碁毅然決然地進行品牌與代工的分割。此外，真正讓宏碁再度起飛十年的經營模式是宏碁的「新經銷營運模式」。

90年代起 Dell 與 Gateway 等公司的網路直銷模式橫掃全球，Acer 一度陷兩難，也曾在 1997 年試圖由美國分公司仿效對手進行 CTO 營運模式。結果在嘗試初期就因 CTO 接單、生產、客服等的複雜度而遭遇重大挫折。1999 年 Acer 宣佈退出美國消費市場，直到 2006 年才又重新回到美國消費戰場。然而王振堂與 Gianfranco Lanci 再三分析後堅信「一定還有一定比例的消費者，習慣傳統的經銷模式，不會全部走向直銷」。

的確在歐美等市場，由於 Dell 與 Gateway 的直銷模式太成功，許多當地的經銷商與零售商眼見 Dell、HP、IBM 等「大品牌」逐漸背離經銷通路體系，整個經銷體系產生極大的危機感。宏碁分割製造部門，在財務策略上採取輕資產結構。同時在精細計算上下游製造與通路的合理利潤後，宏碁開始重新整理經銷體系，分層分配連同自身在內的合理利潤。主動與通路商建立生命共同體的結構，讓向來不太願意代理亞洲產品的大型歐美經銷商，都要求加入 Acer 的經銷體系。配合上 Acer 產品的競爭力、速度、執行力和品質，宏碁和歐美經銷商共同打下 Acer 品牌新生命。歐洲重要資訊通路幾乎都是宏碁的經銷夥伴，因而業績成長數倍後，經營團隊的規模還是一樣。

宏碁的再造堪稱是 PC 史上，甚至於台灣的企業史上，身處在歐、美、日等眾多強大的競爭對手以及總體經濟環境惡化的雙重壓力下，秉持著對台灣品牌經營的執著，由艱困的經營環境中找出成功營運模式的最佳典範。

## 宏碁三造研究(2011)

2010 年第四季開始至 2011 第二季，宏碁連續三季財測失準，過往的銷售動能急速降溫。這是自 2001 年，宏碁再造十年以來，從來沒有發生過的事。雖然企業不可能永遠高速成長，然而宏碁就在攀登到 PC 產業龍頭的巔峰前夕，突如其來的出貨量下滑，再加上對手蘋果公司推出的 iPad 平板產品勢如破竹，讓連同宏碁在內的電腦公司一時無法招架，終於導致宏碁執行長 Gianfranco Lanci 在 2011 年 4 月 1 日下台，黯然離開宏奮鬥多年的宏碁。

從外部的觀點，我們無法冒然臆測此一事件的因果，然而宏碁多年來的努力已然成為台灣品牌的驕傲，我們還是希望宏碁能找出良好的策略方向，重新將公司帶進另一波的成長。本研究參考近期的報章、雜誌與報告，再訪談宏碁內部的資深的經理人員，將所得到的資訊套用到相同的”策略與創新營運模式”整合模型，用以探討宏碁今年所發生之狀況與其策略方向感。茲整理所得資料如下表五.四：

表 五.四 策略與創新營運架構—以宏碁三造(2011)為例 (本研究整理)  
宏碁三造 (2011 至今)

步驟	項目	內 容
策略源起因素	企業願景與雄心	重新檢視產品組合在微笑曲線之定位，維繫品牌市場強度
	環境改變	1. 2009 起全球金融危機，總體經濟市場需求急凍 2. 社群與平台風行；電子產業在微笑曲線上的重新洗牌，品牌與技術不再是獲利保證 3. NB 市場飽和，且 PC 已由 " 高科技產品 " 形象轉為 " 生活必需品 "，產品形象不再引領風騷 4. 雲端觀念開始盛行，產業競爭者爭相尋找機會點 5. " 新經銷模式 " 已成熟且可被競爭者仿效
	外部競爭	1. Apple 與 HTC 等智慧型手機與平板商品熱潮橫掃全球 2. 競爭者 HP、Lenovo、Asus 在 PC 市場上競爭日益劇烈
	通路客戶需要	通路客戶需要：PC 不再是明星及主要獲利產品，通路需要另一個明星產品線 終端客戶需要：軟體與服務成為刺激消費的關鍵
	危機使然	1. 為追求市佔而違反庫存管控原則，向經銷通路過度塞貨 2. 因成功導致組織慣性僵化

		<ul style="list-style-type: none"> <li>3. 除 PC 產品外，十年來沒有發展出下一個產品成為成長引擎</li> <li>4. 過度倚賴消費性族群市場區隔(&gt;70%)，且此市場區隔 M 型化趨勢明顯</li> </ul>
尋找策略 方向	客戶需求	<p>終端客戶需求：1. 內容；2. 社群；3. 產品美學；4. 價格；5. 有趣；6. 便利</p> <p>電信業者需求：尋找與電信業者合作的甜蜜點</p> <p>通路客戶需求：另一個明星產品帶動終端消費者買氣</p>
	價值創造	價值創造 - 維繫品牌價值
	企業標竿	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Apple 的創新產品與平台營運模式</li> <li>2. Samsung 的垂直整合綜效及品牌力</li> <li>3. HTC 與 ARM/Andriod 平台合作所展現的產品競爭力</li> </ul>
	組織效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 更換 CEO</li> <li>2. 強化產品創新能力</li> <li>3. 重新思考多品牌定位策略</li> </ul>
	競爭回應	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 不再盲目追求市佔</li> <li>2. 重新強化產品研發創新</li> <li>3. Focus on Tablet and Smart Phone，並與電信業者結盟行銷</li> </ul>
	科技趨勢與應用	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tablet &amp; Smart Phone: leverage ARM、Google 及 Microsoft 等公司的開放架構，與 Apple 陣營對抗</li> <li>2. 尋找雲端趨勢下的商機</li> </ul>
	社群與平台	社群與平台 - Leverage Android 平台
運用策略 方法 - 策略型態 分析法	現在形貌	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. PC 市佔率一度坐二望一 ( 2011 Q1 )，然而 NB 發展已進入成熟期，在競爭下 PC 領先地位威脅性高</li> <li>2. 內部下一個成長引擎未成熟</li> <li>3. 市場區隔過度偏向單一區隔 ( 消費市場 )</li> <li>4. " 新經銷模式 " 已為業界熟知且可複製</li> </ul>
	找出前提	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 無新興產品足以取代 PC</li> <li>2. PC 產品無重大差異，價格為競爭關鍵</li> <li>3. 科技可降低資訊落差，不用直銷模式也可以有效管控庫存與銷售</li> <li>4. 歐洲成功經驗可以複製於其他市場</li> <li>5. PC 需求將持續成長，市佔規模對品牌與獲利有加乘效果</li> <li>6. NB 快速興起</li> </ul>
	研究變化	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tablet 產品某種程度取代低階的 Netbook 產品</li> <li>2. PC 需求趨緩，同時亞洲品牌如 Lenovo 的表現同樣出色</li> <li>3. 過去 PC 銷售通路沒有電信業者角色，如今 Smart Phone 及 Tablet 的 3C 通路中，電信業者成為舉足輕重的要角</li> </ul>
	未來形貌	維持 PC 領導地位，並使 acer 不只是純 PC 品牌，在 Smart Phone、Tablet 及雲端服務也能成為領先廠商



	方案與前提	<p>方案：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加強研發創新，特別是軟體部門（增加研發資源，購買倚天團隊，2008；併購 iGware，2011）</li> <li>2. 產品別重組研發行銷總部及地區銷售組織</li> <li>3. 運用大陸方正團隊，擴張大陸商用及消費市場</li> </ol> <p>前提：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以 Adriad 為平台的 Smart phone 及 tablet 市場可以持續大幅成長</li> <li>2. 可以找出與關鍵廠商（Operator 等）的合作利基點</li> <li>3. 方正團隊在大陸的商用市場優勢與政商關係在進入宏碁體系後可以擴大效果</li> <li>4. 當 Android 與 Soc 改版時，能同步提供最有 performance 及最能 Time to market 的產品</li> </ol>
	策略選擇	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不做上游硬體重大投資，維持輕資產結構</li> <li>2. 運用併購方式，解決成長關鍵要素的瓶頸</li> <li>3. Leverage 宏碁在 NB 上的 Channel 平台，推展 Smart phone 與 Tablet 產品線</li> <li>4. 爭取並維持 Acer 為 Android 的優先 partner account list</li> </ol>
建構/調整營運模式	策略關鍵前提	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 平板電腦與智慧型手機持續高度成長而擔任明星產品的角色</li> <li>2. 能取得智慧型手機與平板電腦的基本市佔，以爭取 Android 的優先支援</li> <li>3. NB 在新興市場仍有相當成長，方正團隊在進入宏碁體系後仍能發揮足夠政商關係</li> <li>4. 爭取與電信商的合作模式</li> </ol>
	客戶區隔	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新興市場 BRIC 發展尤其是大陸</li> <li>2. 在消費市場維持 PC 領導地位，並強化 Tablet 與 Smart Phone 的產品線</li> <li>3. 利用當地團隊爭取商用市場。</li> <li>4. 雲端：尋找中...</li> </ol>
	價值主張	定義中...
	銷售通路	尚無特別調整
	客戶關係	除通路客戶外，亦積極與電信商尋求在 Tablet，Smart Phone 及雲端服務的合作及上下游機會
	獲利來源	新興市場，商用市場市佔，平板電腦
	主要資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 強化軟硬體研發資源</li> <li>2. 購買大陸方正品牌及通路資源</li> <li>3. 購買 iGware 增加軟體實力</li> </ol>
	主要活動	同上，進行中...

	重要伙伴	1. 電信商 2. 方正團隊政商管道之伙伴 3. Google ( Android )
	成本結構	除研發及行銷投資外，維持輕資產結構
檢視創新機會	產品(及服務)創新	Iconia touch tablet、私有雲
	價值鏈創新	尋找中...
	流程創新	尋找中...
	技術創新	clear.fi 私有雲
	服務傳達系統創新	小幅度更改 acer logo
	破壞性創新	尋找中...
	平臺創新	Leverage Android 開放式平台
	文化與組織創新	設立營運分析長，由財務及管銷觀點檢視營運方向與執行績效
衡量創新成果	因創新產品或流程之收入比例	因創新產品或流程之收入比例: 目前 < 5 %，持續監控中
	公司績效	觀察中...
執行與檢討	變革決心	1. 更換執行長，展現變革決心 2. 組織調整 3. 併購 iGware 公司
	專案檢討	進行中...
	營運檢討	進行中...
	策略前提監控	
展望未來	長期策略規劃	將業務由硬體銷售轉型為軟體及內容銷售
	避免企業行動慣性	

再將此次宏碁所面臨的挑戰與因應方案套用到本研究的”策略與創新營運模式”整合模型中，並整理如下圖 五.四。

策略與創新營運模式 – 以宏碁三造為例(2011Q3起)

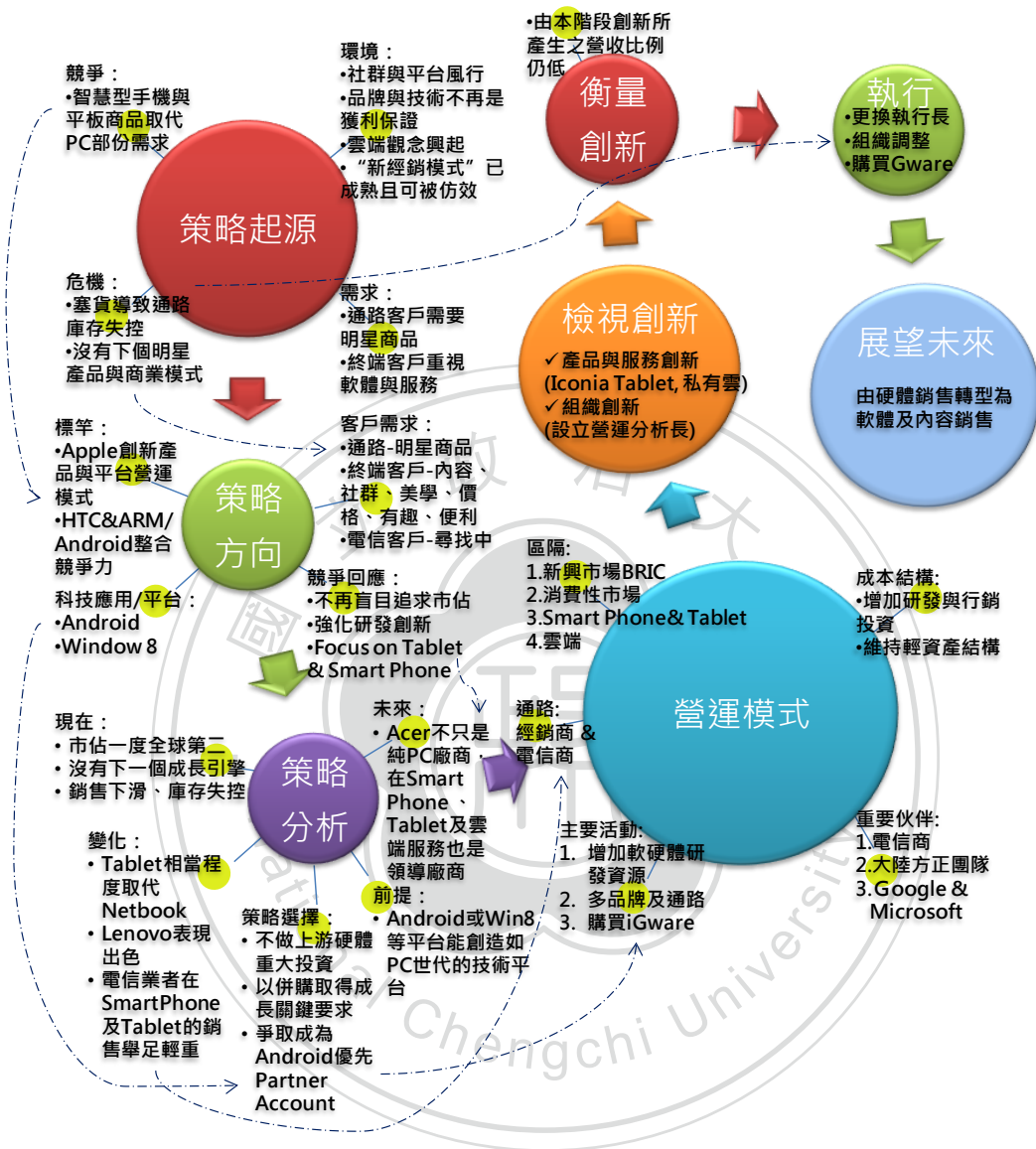


圖 五.四 ”策略與創新營運模式”整合模型架構圖—以宏碁三造(2011)為例 (本研究整理)

或許本研究所取得的資訊尚且不足，因此無法武斷地談論此次宏碁的改革是否足以獲致成功。如果單就上述資訊來進行比對，其實由宏碁的二造及三造策略與營運模式可以看到，這兩次宏碁都為了改造而做出重大的組織與高階人事的異動以及資源的投入，顯示宏碁在面對改革時的決心依舊。然而如果進一步仔細分

析，不免覺得此次三造的內容深度與策略邏輯性稍嫌薄弱與方向感不足，對於策略關鍵前提也需要仔細檢驗。例如：宏碁眼前很清楚地知道自己苦於沒有下一個明星產品。有鑑於 Apple 及 HTC 等公司在 Smart Phone 與 Tablet 上的成功，宏碁也希望這兩項產品線能成下一波的明星產品。然而，在 Apple 的 i 系列商品所帶出來的商業模式中，硬體絕非致勝關鍵，軟體與內容服務才是勝敗之所在。而這一個構面卻正是宏碁的弱點。長期以來，宏碁擅長的是在 WinTel 架構下的開放式平台發展具有價格及品質競爭力的產品。在 Smart Phone 與 Tablet 的戰場中，宏碁似乎只能冀望 Android 或 Window Phone 8 能提供類似的平台來發展。

另一方面，為了發展雲端事業，宏碁購買了 iGware 這個雲端技術公司。根據報導 iGware 的產品是在雲端運算軟體及基礎設施管理工具，可以服務如任天堂的 Wii、iDS 與 3DS，甚至下一代 Wii U 遊戲機，等多達 1 億多個終端產品。不過，至今在宏碁的營收結構中，雲端收入的比例仍然有限。

面對本業的競爭對手群，例如：來勢洶洶的大陸廠商 Lenovo 與韓國對手 Samsung、在美國實力依然強大的 Dell 與 HP，由 Smart Phone 與 Tablet 產品反攻 PC 產品的 Apple 等公司，宏碁這次的策略行動與新的營運模式還需要多加思索。

不過，宏碁每次企業再造都會歷時兩、三年才看到顯著的成果。所以外部人或許只能再過一段時間才能看得出改革全貌並見證其策略與營運模式的創新與成效。在此衷心地希望宏碁能快速地找到成功且能持續成為產業領頭羊的創新營運模式，繼續扮演產業的”台灣之光”。

## 第四節 研究小結

就個案公司而言：

在產業發展的每一個年代都有當時引領風騷的佼佼者，當然也就有因為操盤錯誤而慘遭淘汰者。理論上所有的企業都知道必須從未來的發展趨勢中尋找下一個具有競爭力的營運模式。然而產業相關的技術包羅萬象，而每個企業的人才與核心競爭力也不盡相同。因此，本研究之目的是希望能幫助企業找出一個能夠發展策略及營運模式的方法，並針對企業的營運模式的創新程度進行檢驗。希望能幫助企業對策略現況與未來方向進行盤點。

以 Dell 的例子來說，Dell 看到網路技術與電子商務逐漸成熟。於是發展出具有強大殺傷力的網路直銷經營與 BTO 生產模式。而以宏碁再造的例子來說，則是在整個電腦產業在 Dell 與 Gateway 等公司以直銷方式橫掃市場時，想出將品牌與製造分割為不同公司，並與同處危機中的經銷商建立共存結盟、利益共享的模式，再加上 Acer 大擅勝場的新興市場大幅崛起，其市場物流與金流結構卻尚未成熟到可以發展直銷模式與 CTO 生產。於是 Acer 在短短幾年異軍突起，在 2010 年將 Dell 擠下后座，成為全球第二大的電腦品牌製造商。Dell 的網路直銷與 Acer 的新經銷模式比較如下表 五.五。

表 五.五 Dell 網路直銷與 Acer 新經銷模式比較（本研究整理）

	Dell Computer	Acer Inc
銷售模式	網路直銷模式	新經銷模式
發展極盛年代	1995~2005	2001 至今
供應鏈生產與產品配送模式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 供應商生產零組件或半成品</li> <li>2. 自有工廠完成最終組裝</li> <li>3. 搭配快遞物流業者遞送產品到使用者</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 外包整個製造過程給數個代工夥伴</li> <li>2. 搭配物流業者將產品由製造地配送至經銷商</li> </ol>
科技條件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品及零組件標準化</li> <li>2. 網路科技與電子商務盛行</li> <li>3. Microsoft 與 Intel 強勢掌握 PC 產業規格發展</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個人電腦產品效能已至某種滿足點</li> <li>2. 個別廠商產品規格及品質差異度縮小</li> </ol>
環境條件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DIY 盛行導致使用者對產品規格掌握力強</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dell 直銷模式導致經銷體系危機</li> </ol>

	2. 歐美地區貨物遞送業者能力與效率高	2. 電腦產業利潤空間大幅下滑 3. 消費者由 DIY 或自行 configure 所取得的利益縮小 4. 仍有相當的消費者習慣傳統經銷體制的服務
利益分配	除了由競爭訂價所折讓給消費者的部分，以及部份供應鏈與配送業者所佔費用外，利潤全部由 Dell 取得	品牌製造商主導總體合理利潤與經銷商共同分配利益

至於 Gateway 在千禧年的年代，正因為沒有真正找出適合自己且能持續不斷進步的 Business model。儘管 Gateway 的策略與新的營運模式相當多元並且創意十足，不幸的是，Gateway 終究沒有成功。Gateway 在美國市場失利多年，連年的虧損加上複雜的策略投資導致沈重的財務負擔，決策主管意見分歧，新的事業方向亦未能帶來主要的獲利。在美國本土重新設立工廠一舉更是拖垮公司的最後一擊。在 2007 年第三季，Gateway 將自己的品牌與公司賣給了 Acer。自此 Gateway 成為 Acer 的子品牌之一，曾經風靡一時的公司就此消失。

#### 就本研究”策略與創新營運模式”整合模型而言：

本研究運用所提出的”策略與創新營運模式”整合模型進行三個公司四個個案分析後提出下列發現與建議。

- 一、本研究認為”策略與創新營運模式”整合模型可以有效地協助企業發展其策略與創新的營運模式。管理者只要依循本整合模型的步驟逐一找出每個規劃步驟必須做到的分析，就能有系統地完成策略與創新營運模式規劃之事。
- 二、”策略與創新營運模式”整合模型也可以運用做策略與營運模式規劃後之檢討工具。對於檢視環境改變、假設前提改變或者是執行成效不彰，本模型有助於檢視其困難點或策略及營運模式調整的必要性。
- 三、本模型初步運用表格方式來羅列個案中每個策略與創新營運模式的步驟內涵。然而，一長串的表格形式無法一眼看出每個策略步驟間的邏輯

性與關連性。因此，本研究再提出”策略與創新營運模式”整合模型的模型架構圖，如圖 四.三。以模型架構圖的方法將可清晰解讀個別企業所擬定的”策略與創新營運模式”之架構全貌與其步驟內涵之前後邏輯與順序。



## 第六章 結論與建議

### 第一節 結論

本研究宥於時間、資源與知識的侷限性，僅能就有限的次級與初級資料，以及本人在相關業界的資經歷，進行粗淺的整理，並嘗試提出一點想法。對於策略及創新營運模式整合模型的周嚴性及有效性均未能充份驗證。因此，以下的結論乃就本研究過程中所產生的構想進行彙整。理論上及實務上有所疏漏之處，尚祈諸位先學與後進予以補充。

本研究整合模型方面：

- 一、本研究認為企業的策略與其營運模式不應僅依靠企業領導人的神來之筆，一個有系統的策略與創新營運模式將可以協助企業尋找並驗證其策略是否切實可行。
- 二、本研究提出策略與創新營運模式整合模型，利用分析策略源起因素，進而思考策略方向，並且運用策略規劃方法找出未來策略，並據以建構營運模式。從而檢視所規劃之營運模式的創新機會，以量化指標衡量創新成果。進入執行與檢討階段後，應針對其成效調整營運模式，無論企業是否因而獲致重大成功，都應時常思考並展望未來。
- 三、本研究針對策略源起因素提出五個方向，分別為企業願景與雄心、環境改變、外部競爭、客戶需要、危機使然等，提醒企業經營者應該重新思考或檢視策略與營運模式的時機。
- 四、本研究亦提出尋找策略方向時所可以思考的七個面向，包括：滿足客戶需求、價值創造、參考企業標竿、提升組織效率、競爭回應、科技趨勢與應用以及利用社群與平台等。
- 五、本研究建議採用(Rogers M. , 1998)的創新衡量指標中的對於”創新的產品及流程佔總營收的比例”以及”公司績效”兩項重要指標來衡量企業營運模式之創新程度是否充足。



六、任何策略模式及營運模式如果要產生重大的成果，其關鍵假設前提至關重要。企業經理人除了辛苦建構策略及創新營模式外，在繁雜的日常營運管理壓力下，亦應經常回頭檢視原來的關鍵前提是否開始質變。一旦前提有改變的趨勢與跡象，策略及營運模式就應該重新調整。才能確保企業維繫充足的競爭力。

七、“策略與創新營運模式”整合模型可運用**模型架構圖**描繪之。運用此模型結構圖可以將內容繁複的策略思考以及規劃創新營運模式乃至執行檢討階段做一個清晰明瞭的剖析。

#### 本研究個案方面：

- 一、就 Dell 個案與宏碁再造個案，本研究發現無論是因為生存空間或資源的侷限，或者是迫於危機及願景驅使，二者在崛起的過程中均有其進行策略思考的急迫性，基於生存的壓力與使命感，兩家公司能就其條件能力完整地規劃策略並且發展創新的營運模式，如此奠下大幅成長的根基。
- 二、在 Gateway 個案裡，本研究認為 Gateway 在 2000 初所發起的改革，雖然有極少數策略作為如在 2004 關閉 S. Dakota 的工廠而在 2007 又去 Tennessee 開設製造廠等反覆的決策並不合邏輯，Gateway 企圖改變的整體策略的創意與決心仍是瑕不掩瑜，值得肯定的。唯 Gateway 過於輕視每項策略改革所必須耗費的金錢、管理資源與時間。因而在許多策略發展上尚未產生綜效前，就落到將公司出售的地步。
- 三、至於宏碁三造的個案（三造為部份報導所稱，本研究為方便描述予以採用，未必是宏碁內部正式定義。），本研究雖然看到策略方向與創新營運模式發展似乎未完備，然而本研究相信，此乃歸因於本研究近期資訊取得不夠完善所致。本研究仍由衷地希望宏碁能再次找到合適的創新營運模式，再創營運高峰。

”策略與創新營運模式”整合模型(本研究) vs. ”策略形態分析法”(司徒達賢)

司徒達賢教授在”策略管理新論”一書中提出”策略形態分析法”(司徒達賢, 2005)。本研究在建構”策略與創新營運模式整合模型”時, 多所參考引用。尤其在本模型中的策略規劃階段, 本研究特別推崇司徒教授所提及找出策略前提及方案前提是實務上正統的思維模式之觀念, 因此, 本研究也在眾多的策略規劃方法中推薦運用策略形態分析法。同時, 除了策略形態分析法外, 司徒教授也在該大作中提及策略的三個層次: 網絡定位策略、總體策略與事業策略。在事業策略之後, 應有功能政策承接, 相互呼應。該策略規劃結構理論架構嚴謹且經過多年產學實務驗證有效可行。

本研究並未以策略形態分析法作為本研究全面的策略與創新營運模式之全套工具, 而冒然在司徒教授之策略形態分析法架構上畫蛇添足。將其策略規劃工具與其他學者在”創新”與”營運模式”之卓見融合並彙整為本研究之”策略與創新營運模式整合模型”。其中主要原因是: 現今實務界除了”策略規劃”方法外, 對於找出創新的營運模式多所期待。策略規劃無疑需要將創新的元素加入, 司徒教授亦在其書中提示功能性政策應在明確策略指導下互相呼應。然而實務上, 跨功能的協同運作向來都是策略執行成敗的關鍵因素之一, 各功能又應如何隨時拿捏策略執行的分寸而不至於顧此失彼。因此, 本研究認為將執行層級的活動以營運模式的觀點統一策劃, 可以將必須調整的營運模式, 清楚地向企業內部組織傳達營運模式之工作項目。這也是為何近年來, 企業界多所探討”營運模式”而非”功能政策”之故。

本研究提出”策略與創新營運模式整合模型”之目的在於找出發展策略與創新營運模式之方法邏輯。希望此一模型對企業在思考策略方向、分析環境與競爭態勢、擘劃並評估其經營模式時, 能提供些許參考價值。

## 第二節 後續研究建議

如前所述由於本研究進行的現實限制，有諸多不足之處尚待後續研究予以補足。因此，建議後續研究可著重於下列兩大方向：

- 一、本研究所提出的”策略與創新營運模式”整合模型仍針對電腦產業所發想，並僅以 Acer、Dell、Gateway 等三個公司，四個個案進行探討驗證，其廣度與深度皆不足以充份證明此模式可以廣泛應用在各行各業。因此建議後續研究人員可就不同產業及個案公司進行更深入的驗證與修改。
- 二、在本研究的”策略與創新營運模式”整合模型裡各個步驟的重要子項目，大部份歸納自研究先進們的架構，小部份為本研究所整理提出。例如：策略源起因素的五個方向及尋找策略方向的七個面向等。本研究自覺整理時思慮總有疏漏之處。因此建議後進研究可以針對這些項目步驟等提出修正。

## 參考文獻

1. Abell, D. F. (1980). Defining the business : the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
2. Afuah, A. (2004). Business models: A strategic management approach. New York: McGraw-Hill/Irwin.
3. Afuah, A. (1998). Innovation management : Strategies, implementation, and profits. New York: Oxford University Press.
4. Afuah, A., & Tucci, C. (2001). Internet business models and strategy. New York: McGraw-Hill.
5. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. Edited by Behavior (10), 123-167.
6. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal , pp. 493-520.
7. Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Irwin.
8. Ansoff, H. (1957, September-October). Strategies for diversification. Harvard Business Review , pp. 113-124.
9. Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy:An Analytic Approach to Growth and Expansion. New York: McGraw Hill.
10. Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. THE PRESIDENT AND THE FELLOWS OF HARVARD COLLEGE.
11. Barnett, H. G. (1953). Innovation, the Basis of Cultural Change. New York: McGraw- Hill.
12. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management , 17 (1), pp. 99-120.
13. BCA [Business Council of Australia]. (1993). Managing the Innovating Enterprise. Melbourne: BCA.
14. Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. Operations Research , 5 (4), pp. 469-503.
15. Betz, F. (2002). Strategic Business Models. Engineering Management Journal , 14 (1), pp. 21-27.
16. Bright, J. R. (1969). Some Management Lessons from Technological Innovation Research. Long Range Planning , 2 (1), pp. 36-41.

17. Bruce Henderson[The Boston Consulting Group]. (1970). *The Product Portfolio*. Boston: The Boston Consulting Group.
18. Burgelman, R. A., Kosnik, T. J., & Van den Poel, M. (1998). "The Innovative Capabilities Audit Framework", in Burgelman and Maidique, *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, IL.: R. D. Irwin.
19. Burlingham, B. (2005). *Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big*. New York: Penguin Group.
20. Cannon, J. T. (1968). *Business Strategy and Policy*. New York: Harcourt Brace of World.
21. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). *Competing through Business Models*. Barcelona, Spain: IESE Business School, University of Navarra.
22. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning* (43), pp. 195-215.
23. Chandler, J. A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
24. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change* , 11, pp. 533-534.
25. Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Clausewitz, C. v., Howard, M., & Paret, P. ((1984/1832)). *On War [Vom Krieg]*. New Jersey: Princeton University Press.
27. Daft, R. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal* , 21, pp. 193-210.
28. de Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. (2006). *Strategy: A View From The Top*. Prentice Hall PTR.
29. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 ed.). CA: Thousand Oaks.
30. Downs, G. W., & Mohr, L. B. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation. *Administrative Science Quarterly* , 21, pp. 700-714.
31. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
32. Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
33. Encyclopædia Britannica. (n.d.). *Strategy*. Retrieved from eb.com: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/568259/strategy>
34. Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research* (3 ed.). London: Sage.

35. Gibbons, M. C. (1994). *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage Publications.
36. Glueck, W. (1972). *Business Policy and Management Action*. New York: McGraw Hill.
37. Glueck, W. F. (1976). *Business Policy: Strategic Formation & Management Action* (2 ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
38. Glueck, W. F. (1980). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill College.
39. Hamel, G. (2001). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
40. Hawkins, R. (2001). The "Business Model" as a Research Problem in Electronic Commerce. STAR (Socio-economic Trends Assessment for the digital Revolution) IST Project. SPRU – Science and Technology Policy Research.
41. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1995). *Strategic management: Competitiveness and globalization, Concepts and Cases*. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
42. Johnson, M. W. (2010). *The Four-Box Business Model Framework: Radical Change as a Manageable Process*. Harvard Business Press Chapters.
43. Johnson, M., Christensen, C., & H., K. (2008). *Reinventing your business model*. Harvard Business Review (86), pp. 50-59.
44. Jones, G. M. (1960). *Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis*. Accounting Review , 35 (4), pp. 619-626.
45. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, January-February). *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*. Harvard Business Review .
46. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, January-February). *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*. Harvard Business Review .
47. Konczal, E. F. (1975). *Models Are for Managers, Not Mathematicians*. Journal of Systems Management , 26 (1), pp. 12-14.
48. Lessem, B. (1990). *Strategic planning for school improvement*. London: British Educational Management and Administration Society.
49. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: surveying the landscape*. Chicago: Accenture Institute for Strategic Change.
50. Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review (80), pp. 3-8.
51. Merriam- Webster. (n.d.). *Strategy*. Retrieved from m-w.com: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>

52. Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
53. Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management* (2 ed.). New York: McGraw-Hill College.
54. Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organization*. N.J.: Englewood Cliffs.
55. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly* , 160 (97).
56. Mintzberg, H., & Quinn, J. (1992). "Five Ps for Strategy" in *The Strategy Process* (International ed.). Englewood Cliffs NJ.: Prentice-Hall.
57. Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *The American Political Science Review* , 63 (1), pp. 111-126.
58. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* (58), pp. 726-735.
59. Ohmae, K. (1984). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
60. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach*. Lausanne, Switzerland: University of Lausanne.
61. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
62. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of The Concept. *Communications of AIS* , 15.
63. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Revised ed.). The Free Press.
64. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
65. Porter, M. (1979, March/April). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* .
66. Porter, M. (1979, March/April). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* .
67. Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
68. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
69. Porter, M. (1996, November-December). What is a strategy? *Harvard Business Review* , pp. 61-78.
70. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. R.D. Irwin (Homewood, Ill.).

71. Rappa, M. R. (2000). Business Models on The Web. Retrieved 12 11, 2011, from Managing the digital enterprise:  
<http://digitalenterprise.org/models/models.html>
72. Rogers, E. (1995). Diffusion of innovations (4 ed.). New York: The Free Press.
73. Rogers, M. (1998). The Definition and Measurement of Innovation. Victoria, Australia: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, The University of Melbourne.
74. Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* , 1, pp. 207-219.
75. Schumpeter, J. A. (1939). Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company.
76. Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. New Jersey: Transaction Publishers.
77. Stähler, P. (2002). Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International Workshop on Business Models. Lausanne, Switzerland.
78. Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). Management Policy and Strategy. London: Cliver Macmillan.
79. Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* (43), pp. 172-194.
80. Thomas, L., & D' Aveni, R. (2004). The rise of hypercompetition from 1950 to 2002: evidence of increasing industry destabilization and temporary competitive advantage. Hanover, NH: Tuck School of Business at Dartmouth.
81. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets* , 8 (2), pp. 3-8.
82. Vesper, K. (1979). Strategic Mapping: A Tool for Corporate Planner. *Long Range Planning* , 12 (4), pp. 75-92.
83. Viscio, A., & Pasternack, B. (1996). Toward a new business model. *Strateg Bus* , 2 (1), pp. 125-134.
84. Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton, NJ: Princeton University Press.
85. Walker, O., & Ruekert, R. (1987, July). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing* , 51, pp. 15-33.
86. Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). Place to Space. Migrating to eBusiness Models. Harvard Business School Publishing Corporation.



87. Wikipedia. (n.d.). Innovation. Retrieved from Wikipedia - The Free Encyclopedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>
88. Wikipedia. (n.d.). Strategy. Retrieved from Wikipedia, the free encyclopedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>
89. Wunker, S., & Pohle, G. (2007, 11 12). Built for Innovation. Retrieved from Forbes.com: <http://www.forbes.com/forbes/2007/1112/137.html>
90. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. Barcelona, Spain: IESE Business School – University of Navarra.
91. 侯文田. (2005). 企業運用創新創造價值以提升競爭力之研究. 高雄: 國立中山大學企業管理研究所.
92. 區中衛. (2005). 以轉型承諾理論探討企業變革：以宏碁和華碩為例. 台北: 東吳大學商學院企業管理學系碩士論文.
93. 司徒達賢. (2005). 策略管理新論. 台北·台灣: 智勝文化事業.
94. 吳思華. (2002). 從製造臺灣走向知識臺灣--「創意、創新與創業」是知識經濟時代的新力量. 創業創新育成, 5, 頁 7-9.
95. 吳思華. (1996). 策略九說. 台北·台灣: 臉譜文化; 城邦文化.
96. 吳松齡. (2005). 創新管理. 台北: 五南圖書出版公司.
97. 大前研一. (1984). 策略家的智慧. (黃宏義, Trans.) 長河出版社.
98. 張明輝. (2006 年 5 月). 創新管理與學校經營. 教育研究月刊 (145), 頁 41-47.
99. 林建維. (2003). 創新的定義. 北京工業大學出版社, 頁 224-228.
100. 湯明哲. (2003). 策略精論：基礎篇. 台北·台灣: 天下文化.
101. 蔡純姿. (2005). 學校經營創新模式與衡量指標建構之研究. 台南: 國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文.
102. 許士軍. (1984). 管理學. 台北·台灣: 東華書局.
103. 郭台銘. (2007 年 4 月 15 日). 鴻海員工的聖經 - 郭語錄. (Tsung, 製作人) 擷取自 Tsung's Blog: [http://blog.longwin.com.tw/2007/04/foxconn\\_talk\\_2007/](http://blog.longwin.com.tw/2007/04/foxconn_talk_2007/)

104. 鄧成連. (2001). 設計策略 - 產品設計之管理工具與競爭利器. 台北: 亞太圖書出版社.

