

第一章 電子化時代的資訊管理

一、問答題

1、何謂企業價值？

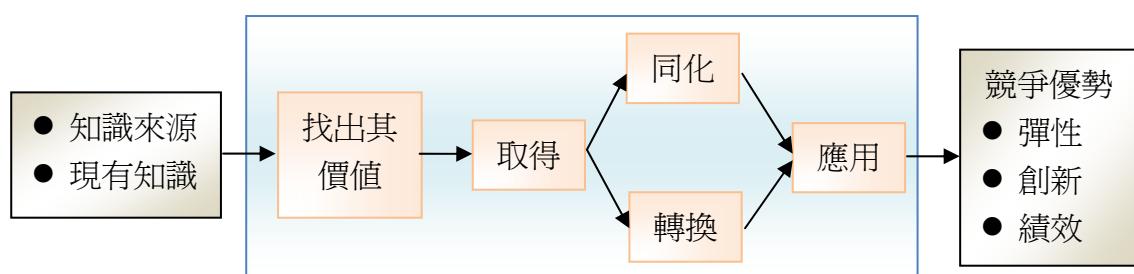
解：

由於企業價值不易直接衡量，故經常以替代變數，例如企業績效，來衡量企業價值。目前，有關企業績效衡量因素的看法十分多元與分歧，例如有人將績效或價值定義為獲利、效率、成效、市場評價、市場成長、銷售所得、資產所得等。想要瞭解企業價值的創造過程，其面臨的重要問題是：什麼因素會影響企業價值創造呢？唯有瞭解企業價值的影響因素，企業才能在競爭環境中找到有利的定位，藉由應用策略性的資訊科技與資源，建立具競爭力的商業模式，以促進企業創新，創造長期獲利的企業價值。

2、何謂企業層級之動態能力？

解：

商業模式的創新有賴於管理者具備洞察環境的變化、因應威脅、靈活應變、領先其競爭者啓動企業創新與變革，以持續創造優勢的能力，這些持續發展的能力稱之為動態能力(Dynamic Capability)。其中，吸收能力(A absorptive Capacity)是企業持續創新與價值創造非常重要的動態能力之一。在科技快速精進與高度競爭的環境中，企業必須在既有知識的基礎上，能高度關注外在環境的變化，進一步察覺、評估、找出外在環境的新資訊、知識或科技，並找出其價值(Recognize the Value)與機會（例如管理者常需要看產品、科技、技術、設備等國際展，以瞭解新知與趨勢）。接著，快速投入資源以取得(Acquire)該資訊、知識或科技。取得後，若其與企業現有的商業模式相容，則可以直接同化(Assimilate)入現有模式並強化之；若不相容，則企業需將之經由轉換(Transform)為創新模式，這過程可能須進行企業流程再造或企業創新。完成商業模式調整或創新後，須進一步利用或開拓(Exploit)新模式以創造企業價值，例如強化企業之彈性、創新性或績效等，以提升企業競爭優勢。



3、何謂商業模式？商業模式包含哪些元素？每個元素描述哪些重點？

解：

商業模式(Business Model, BM)係指企業如何建立並使用資源，以提供具有價值的產品或服務給客戶，並藉此獲取利潤與創造企業價值的商業經營方法。簡言之，商業模式描述一個企業如何為客戶創造(Create)、傳遞(Deliver)與獲得(Capture)價值之原理(Rationale)。這包括描述企業為客戶所提供的價值、商業邏輯、企業的內部結構、合作夥伴網路和關係資本(Relationship Capital)、獲利來源之規劃，以及如何能讓企業能夠維持長期的競爭優勢，並創造比競爭者更佳的經營績效等要素。

商業模式的內涵是由企業之目標市場與客戶群、提供給客戶的產品／服務範圍、價值、通路、客戶關係、獲利來源、關鍵活動、關鍵夥伴、執行與管理這些活動所需之關鍵能力與資源、成本結構等核心元件所組成，這些元件通常也是決定企業商業模式良窳的關鍵要素。Al-Debei and Avison (2010)整合過去許多學者對商業模式的描述與定義，提出四個完整的構面來詮釋商業模式，包含價值主張、價值組態、價值結構及價值財務等構面，分述如下：

(1) **價值主張(Value Proposition)**，係指針對目標客戶群提供具一定品質之產品或服務，以滿足其需求或解決其問題，並讓其感受到符合預期的價值。價值主張包含的要素如下：

- 目標客群：區隔市場中的消費者，並明確列出哪些客戶群體會使用該項產品或服務與品質水準，鎖定特定目標客群。
- 產品或服務：係指針對目標客群，提出使目標客群滿意的產品或服務，而該產品或服務能解決目標客群的需求或問題，使目標客群滿足並獲得預期的價值。
- 創造價值：係指企業對目標客群能夠提供的價值、效用，或是使用此產品或服務後，能協助其解決問題或能從中獲得滿足。

(2) **價值組態(Value Configuration)**，係指企業為達成其提出的價值主張，整合企業內外部資源所設計的一系列的營運活動或作業流程，並透過跨組織或經營夥伴間的協同合作，以達成其價值主張。價值組態包含的要素如下：

- 利害關係人網絡：即企業與合作夥伴之間為有效地提供價值而形成合作關係網絡與產業聯盟。其包含利害關係人（例如供應商、生產商、經銷商、顧客、政府等）、企業本身在網絡中的定位、從經營夥伴中可獲得哪些關鍵資源、夥伴執行什麼關鍵活動（職務分工）、從這個網絡可能獲得什麼價值交換等。
- 關鍵活動或流程：即實現價值主張所需執行的活動或流程，為企業將資源投入轉化為產出的實際作法。不同之商業模式，所需之關鍵活動亦不同。例如對製造業之價值鏈模式而言，這些活動可能包括設計、製造、進出貨後勤等；對問題解決導向之模式，例如顧問、醫院或其他服務公司之營運，則是由一

些問題解決活動所組成，來對個別客戶之間問題產出新解答。

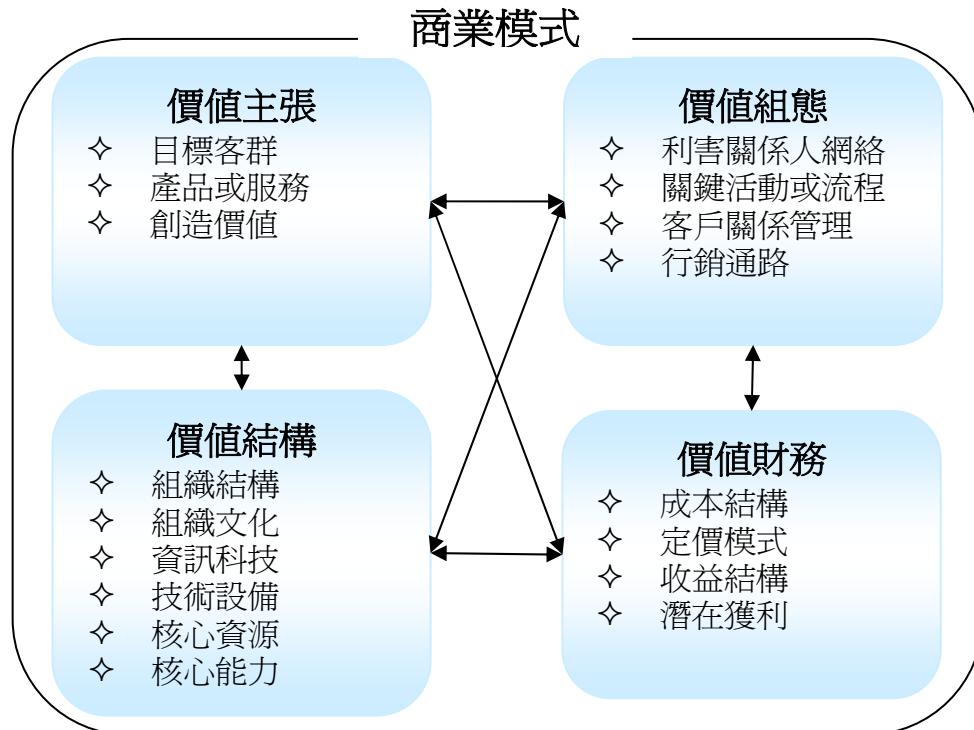
- 客戶關係管理：即公司與其目標客群之間所建立的連結，如何去經營與維繫企業與客戶的關係。
- 行銷通路：即企業用來接觸目標客群的各種途徑，包含企業透過什麼方式接觸到目標客群？通路如何整合？利用哪種通路最符合成本效益？如何把通路與客戶習慣整合？

(3) 價值結構(Value Architecture)，針對企業提出的價值主張與價值組態後，其組織運作、管理所需的基礎建設與具備的資源和能力，來做出最有效的資源配置。價值結構包含的要素如下：

- 組織結構：例如企業的層級設計、專業化程度、複雜程度等。
- 組織文化：係指企業獨特且共享的價值觀、態度與信念。
- 資訊科技：軟硬體基礎建設與資訊系統建置等。
- 技術設備：係指支持商業模式所需的技術與科技設備等。
- 核心資源與能力：即企業執行其商業模式所需的資源（包含資訊、人力、關係等資源）與能力（包含企業擁有的知識、技術與獨特能力等）。

(4) 價值財務(Value Finance)，描述企業為了達成上述三項價值，企業所建立的成本管理和獲利模式、產品和服務之定價模式與收益結構等。價值財務包含的要素如下：

- 成本結構：即商業模式中所需投入的資本與費用，其中可能包含關鍵資源的成本、直接成本、間接成本、規模經濟等。
- 定價模式：對於特定產品、服務或企業活動所訂出的計價方式。
- 收益結構：係指企業獲得收入來源為何，可以獲得多少收入，以及在產業鏈中的比例分配為何等，這些可以從市場占有率、購買頻率等方面思考。
- 潛在獲利：每一筆交易的利潤多寡，及可以從哪些關鍵活動中獲得等。



4、電子化企業創新對企業產生的變革影響，視該創新對企業的價值組態與商業科技的衝擊程度不同，可被分成哪四類？每類代表之意涵為何？

解：

電子化企業創新對企業產生的變革影響，視該創新對商業模式之價值組態與商業科技的衝擊程度不同，可被分成四類，分述如下所示：

- (1) **漸進性創新(Incremental Innovation)**，係指在不改變商業模式之價值組態狀態下，強化商業科技方面。例如在 1980 年代，Seagate 公司在硬碟的讀寫頭(Read and Write Heads)技術之強化，由 1980 年氧化鐵磁頭(Ferrite-Oxide Heads)到 1985 年薄膜型磁頭(Thin-Film Heads)，再到 1992 年磁阻磁頭(Magneto-Resistive Heads)，在業界均保持領先的地位，而其價值組態與策略並沒太大的改變，因此是典型的漸進性創新範例。
- (2) **根本性創新(Radical Innovation)**，係指大幅改變現在的商業模式之價值組態，並且強化現有的商業科技。例如 DELL 將直營模式與虛擬生產的商業模式引進電腦業，讓客戶從打電話購買電腦，到後來可上網直接訂購自己想要並灌好所需的軟體的電腦；也由計畫式生產轉變成接單後生產的直營模式(Direct Business Model)，讓供應商與 DELL 的生產系統緊密連結，在 15 分鐘內確認 DELL 訂單，接著於 75 分鐘內把貨送到 DELL 的工廠。DELL 在電腦產品之商業技術方面並無創新，但其客製化、便利性、直營與虛擬生產的價值組態創新是根本性創新的範例。
- (3) **移轉性創新(Transitional Innovation)**，係指在不改變商業模式之價值組態的狀

態下，進行商業科技的典範轉移。例如大賣場使用前台銷售點(Point of Sale, POS)系統與後台管理系統，進行客戶交易結帳、商品盤點或營運分析等，以取代過去人工作業方式。POS 系統在大賣場之應用，使整體營運作業與管理更有效率與便利，在科技應用上是一種典範轉移，但商業模式之價值組態並沒有太大的改變，因此在大賣場之行業是一種移轉性創新範例。此外，例如人們的通訊方式，從早期使用的市內電話、呼叫器、行動電話、至今的智慧型手機，這種通訊設備之演變在商業科技方面是一種典範轉移，但電信公司營運的商業模式之價值組態沒有太大的改變，因此行動通訊在電信行業也是一種移轉性創新範例。

- (4) 破壞性創新(Disruptive Innovation)，係指商業模式之價值組態和商業科技皆大幅變革，這些創新可能對現有企業的產品、服務、技術、知識或能力等產生創造性的破壞(Creative Destruction) (Curley, 2005)。例如過去的音樂被存在卡帶或 CD 中，由於數位相關技術 MPEG1 Layer4 (MP4)和其他壓縮技術(Liquid Audio、A2B、MS Audio、SoundVQ 及 G2 等)的進步，蘋果(Apple)於 2003 年推出 iPod/ iTunes，讓消費者從原本購買卡帶或 CD 聽音樂，轉變為線上付費下載數位音樂的商業模式之價值活動(組態)。這種商業科技與商業模式之價值組態，同時大幅改變為音樂產業帶來的破壞性創新，幾乎將光碟製造業在音樂領域之應用連根拔起，也威脅 Sony 隨身聽以及其他音樂零售的營運模式與娛樂廣播模式。此外，影像儲存從軟片到數位影像技術也是一種科技典範轉移，這種科技創新使影像產品、服務、技術、知識或能力等產生創造性的破壞，也讓百年的軟片大廠柯達公司於 2012 年初宣告破產。

