

序論

二十一世紀後網際網路興起，劇烈地改變了廠商價值創造與價值傳遞的方式(Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010)，之後商業模式開始受到產業及學術界的重視(DaSilva & Trkman, 2014; George & Bock, 2011; Nd, Ding, & Yip, 2013)，研究至今已成為策略管理、組織管理與創新管理等研究的重要議題(姚成彥, 2015; 蔡展維, 2014; 蔡政安、蔡家鳳, 2013; 蔡政安、羅勝文, 2015; Benso-Rea, Brodie, & Sima, 2013; DaSilva & Trkman, 2014; Lubik & Garnsey, 2016)。

商業模式研究的焦點之一是商業模式創新(Lubik & Garnsey, 2016; Teece, 2010; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kallunki, 2005)，商業模式創新的研究偏重在以新模式取代舊模式，例如以組織學習觀點分析廠商如何經由嘗試錯誤的學習過程創新商業模式(Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010)，或突破式技術商業化的創新商業模式(Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Chesbrough, 2010; Gambardella & McGahan, 2010; Lubik & Garnsey, 2016)，少有研究組織內新舊商業模式並存的情境(Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012; Markides & Oyen, 2010; Smith, Binns, & Tushman, 2010; Velu & Stiles, 2013)，如何同時維持舊有商業模式並進行新的商業模式創新，這是一種組織內的策略兩難(Smith et al., 2010; Velu & Stiles, 2013)，此類商業模式創新，顯然較少受到重視，學者(Smith et al., 2010; Velu & Stiles, 2013)指出，要管理此策略兩難包括：舊有商業模式創造出新商業模式的創新機制？策略決策與商業模式

創新間的關係？(Velu & Stiles, 2013, p. 456)？如何有效地分配資源？如何轉譯矛盾複雜的策略願景成為中階主管的有效執行力？(Smith et al., 2010, p. 458)。

研究商業模式創新與策略連結是必要的(蔡展維, 2014; Afuah, 2014; George & Bock, 2011; Teece, 2010)，學者(Lubik & Garnsey, 2016; Zott & Amit, 2008)認為，商業模式應該追隨著策略的腳步共同前進。然一旦建立起商業模式時，廠商也會遭遇到改變商業模式的困難(Teece, 2010)，在商業模式創新上，舊有商業模式的主導邏輯是最主要的障礙(Chesbrough & Rosenbloom, 2002)，主導邏輯有路徑相依的特性，即現在的決策會受限於先前的決策邏輯(DaSilva & Trkman, 2014)，而不同特性的事業通常需要不同的主導邏輯(Prahalad & Bettis, 1986)，不同的主導邏輯可以瞭解新的經濟現象，但卻不易形成(Vargo, Maglio, & Akaka, 2008)，故 DaSilva 與 Trkman(2014, p. 387)特別指出，商業模式創新如何改變路徑相依的策略決策邏輯，是非常值得深入研究的問題。

本研究基於學者(Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012; Markides & Oyen, 2010; Smith et al., 2010; Velu & Stiles, 2013)新舊商業模式並存於組織內的觀點，選取在台灣產業發展具有代表性意義與指標性地位的個案廠商，依據台灣產業轉型的「成本領導」與「解決方案」兩種不同的商業模式，歸納廠商面臨基本策略決策邏輯不同的矛盾時，如何同時維持舊有商業模式並創造新商業模式的創新機制？而且同時有效管理策略兩難？

文獻探討

商業模式定義

商業模式的定義有多種觀點(Eisenmann, 2006; George & Bock, 2011; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Nenonen & Storbacka, 2010; Shafer, Smith, & Linder, 2005)，研究上需要可操作定義來支持實證研究，以增加實務應用的容易度（李信興、劉常勇，2008；DaSilva & Trkman, 2014; George & Bock, 2011; Zott, Amit, & Massa, 2011），故本研究首先回顧商業模式的相關文獻，以定義出可操作的商業模式，做為比較商業模式差異的基礎。

價值獲取機制是商業模式的第一元素，它是廠商如何賺錢的計畫(Magretta, 2002)，或價值創造的利潤模式（林素琴，2011；Johnson et al., 2008; Sinfield, Calder, McConnell, & Colson, 2012），或創造價值並同時分享價值利益的機制(Amit & Zott, 2012; Zott & Amit, 2010)，是廠商述說它如何賺錢的故事，其本質是一套持續接受市場考驗的理論(Magretta, 2002)。而商業模式必須連結價值主張（林素琴，2011；蔡政安、羅勝文，2015；Chesbrough, 2003, 2010; Johnson et al., 2008; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Sinfield et al., 2012; Teece, 2010）、價值創造（蔡政安、羅勝文，2015；Amit & Zott, 2012; Gambardella & McGahan, 2010; Johnson et al., 2008; Magretta, 2002; Sinfield et al., 2012; Teece, 2010）及價值傳遞（蔡政安、羅勝文，2015；Sinfield et al., 2012; Teece, 2010）等三個元素重要功能以獲取價值。

價值主張元素是在何種區隔市場中提供何種商品給特定客戶的價值動因（蔡政安、羅勝文，2015；Chesbrough, 2003, 2010），此價值動因反映廠商的價值創造邏輯，是客戶感知到商品組合價值的推動因素(Allee, 2000; Stabell & Fjeldstad, 1998)，創新的商業模式時常來自價值動因的改變，並據以推動價值創造活動的改變(Nd et al., 2013)，是針對目標客戶區隔市場所提出的服務或產品，這種產品或服務要能為目標客戶帶來好處(Al-Debei & Avison, 2010)，因此，價值主張需瞄準特定的客戶群體，這些群體能讓廠商獲取價值(Osterwalder et al., 2005)。

價值創造元素是將價值主張用合理的成本轉換為商品以獲取利益，廠商必須發展相關價值活動並累積資源，不僅使收益大於成本，更要比競爭者有效率(Gambardella & McGahan, 2010)。主要價值活動是執行廠商商業模式必須的活動，關鍵資源是為目標客群創造價值時廠商需擁有的資源(Osterwalder et al., 2005)，關鍵流程是整合組織內、外部主要價值活動所需的重要流程與例規(Amit & Zott, 2012; Johnson et al., 2008)，夥伴網絡是廠商與其他廠商之間為實現商業模式並提供價值主張而形成的合作關係網絡，建立堅強的夥伴網絡是廠商的核心能耐(Nd et al., 2013)，客戶通路則是廠商用來聯繫客戶與傳遞價值的各種途徑(Osterwalder et al., 2005)，商業模式也是一個依賴價值活動的系統，此系統可以讓廠商超越區域廠商並擴展其疆界，描述廠商與客戶、夥伴及供應商之間的互動關係(Zott & Amit, 2010; Amit & Zott, 2012)。