

緒論

突破式創新(radical innovation)是指一種全新的創新，這種創新對公司與市場而言是前所未有的，其發展對公司長期的生存有非常重要的關聯性，因為這可做為公司發展未來產品與服務的基礎(McDermott & O'Connor, 2002)。雖然突破式創新已經廣泛地獲得認同，但是學者們對其發展仍所知有限(Leifer, O'Connor, & Rice, 2001)。

隨著服務業的快速成長，學術界也逐漸重視服務公司的管理(Johnston, 1999)。早期的服務研究，集中在創新服務的擴散與採用(Green, Langeard, & Favell, 1974; Warren, Abercrombie, & Berl, 1989)。服務業與製造業的差異在於，服務業的特性包括無形性、易逝性、異質性及服務與生產同時性(Johne & Storey, 1997; Song, Di Benedetto, & Zhao, 1999)。雖然有這些差異，但很多學者在服務研究上還是遵循製造業的研究方式。例如，對於服務的營運管理，研究著重在重要的營運事件上，包含產能管理、設計、總體品質管理、策略形成與彈性等服務營運(Aranda, 2003; Klassen & Rohleder, 2002; Voss, Tsikriktsis, Funk, Yarrow, & Owen, 2005)。一般而言，對於服務部門，創新的研究通常較少被學術界注意，因為服務很容易被模仿(de Brentani, 2001)。

在過去，雖然有許多突破式服務創新(radical service innovation)的案例，如花旗銀行開啓了 ATM、麥當勞開啓了速食業、VISA Cards 與 Master Cards 組織開啓了信用卡業、星巴克開啓了咖啡連鎖店、Amazon 與 eBay 分別開啓了電子商務的新

興模式、7-11 的便利商店模式等，但是這些案例尚未完全以突破式服務創新的角度被研究過。近年來，國內、外亦有一些關於突破式服務創新的研究，有些是以量化的方式探討顧客與員工對於突破式服務創新的共同創造及其績效，或透過顧客導向或競爭者導向，來瞭解服務型企業所採用的是漸進式創新或突破式創新，以及其所帶來的市場績效與財務績效(Cheng & Krumwiede, 2010, 2012; Melton & Hartline, 2015)；有些則以個案研究的方式，例如，個案公司在汽車保險業，透過多方面的網絡參與者，如顧客、供應商、經銷商及中介商的互動來共同創造出突破式的創新服務(Perks, Gruber, & Edvardsson, 2012)，或在長期居家照護產業如何適度地運用突破式的技術，進行組織的調整及非技術資源的採用，產生突破式的服務創新(Essen & Conrick, 2008)。儘管過去有著上述這些針對突破式服務創新的研究，然而，在台灣針對突破式服務創新之創新過程的個案研究並不多見。

1990 年代中期，隨著網際網路時代的來臨，電子商務平台出現後，「商業模式」(business model)一詞不斷出現在各種學術期刊或實務性雜誌，逐漸引起學術界的重視。有部分學者以商業模式創新的角度探討服務創新的實質內涵，例如，Visnjic、Wiengarten 與 Neely (2016)的研究中比較產品創新與服務商業模式創新兩者的績效，Kastalli 與 Van Looy (2013)及 Kastalli、Van Looy 與 Neely (2013)亦針對製造業者在服務化(servitization)過程中進行服務商業模式創新的績效研究。然而，部分研究在

瞭解電子商務服務業的商業模式創新時，較常以其商業模式涵蓋物流、服務流及資訊流等三種結構的組合，探討其中各種參與者及其所扮演的角色，並分析參與者的潛在利益與收入來源的方法(Timmers, 1998)。這些研究中較常見的是 den Hertog (2000)所提出的服務創新模式，用來探討各種商業參與者的關係、價值鏈、企業運作方式及投入要素如何轉成產出等。在此，本研究特別針對台灣的電子商務廠商進行瞭解，如 PChome 能發展出突破式的服務創新模式來打破這樣的競爭格局，在台灣並不多見。

PChome Online 網路家庭國際資訊股份有限公司（以下簡稱 PChome）有別於其他業者，首先於 2007 年 1 月推出 24 小時到貨服務的創新，打造電子商務的「速度經濟」，扭轉以往網路購物的消費模式，成爲一個突破式服務創新的典範。這種 24 小時的到貨服務，主要是滿足消費者最在乎的時間問題，並消弭消費者的不確定感。在 2007 年以前，顧客在線上購物從訂單確定到收取貨物往往需要 7~10 個工作天，而在該公司推出 24 小時到貨服務之後，顧客在線上購物從訂單確定到收取貨物時間立即縮短爲 24 小時（即 1 個工作天），且全年無休，爲當時最快速的到貨服務。隨著該公司在 2008 年以創新的 24 小時到貨服務帶動業績的大幅成長，其他的電子商務業者不得不跟進推出相同服務，使得 24 小時到貨服務成爲 2008 年電子商務行業中最熱門的話題，也是當時電子商務業者競爭力的重要指標。即使後來 PChome 於 2013 年起推行更快速的台北市 6 小時到貨之服

務，其他業者亦於同年推出台北市 5 小時到貨的服務，或其他類似的服務，但對於整個電子商務服務業而言，PChome 的 24 小時到貨服務早已成爲業界創新服務的標竿，其所帶來前所未有的創新成果亦可說是突破式服務創新的重要典範。

由於本研究爲回溯性研究，在回顧 2007 年當時，PChome 的 24 小時到貨服務，實際上在此服務業領域中具有承先啓後、開創性的影響力。因此，本研究即以該公司的創新服務爲研究對象，深入探討此一突破式服務創新的發展歷程與相關的管理模式。以下先就本研究相關的文獻進行探討；接著，說明本研究的方法與架構；然後就研究個案進行詳細的分析；最後，提出本研究的命題、結論與建議。

文獻探討

突破式創新的本質與發展模式

一般而言，突破式與漸進式的不同點在於「新穎」的差異程度(Un, 2010)。漸進式創新主要建立在現有的公司能力，並且與次要改善現有產品或服務有關，如新車產品線的改善；相對地，突破式創新通常是指徹底的創新，亦即隨著基本技術的改變而產生革命性的產品或服務，如蒸汽引擎、電報或網際網路(Linton, 2009)。Tushman 與 O'Reilly (1997)認爲，突破式創新是指突破過去，創造一個新的技術、流程及產品，產生顯著的顧客價值。Charitou 與 Markides (2003)認爲，突破式創新即是在現有產業競爭中導入新的競爭方法，而新的方法不同於既有形式，甚至與