

壹、緒論

愈來愈多企業察覺到，光是創新產品與技術已經無法順應當代的競爭。唯有由商業模式著手思考，才能結合新技術，找到致勝契機。企業常以成立新事業或運用併購手法來建立新商業模式。但是，如何才能有效建立新的商業模式呢？這個問題可能比我們想像中來得複雜。

當代文獻指出，創新商業模式時不可避免地要達到四個目標（Afuah, 2004; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Markides & Charitou, 2004）：一、與舊的商業模式相比，新的商業模式必須創造出新的價值，例如IBM運用企管顧問服務，加值原本依賴硬體銷售的模式。二、新的商業模式必須改變原有商業模式的核心活動，甚至建立出新的例規（routine），培育出新的能力，像是丹麥銀行Lan & Spar導入「電子銀行」，以電話與網路提供低利融資，提供對價格敏感的消費者一項新服務，引入電子商務與網路服務的新能力。三、新商業模式也會創造出新收入來源，例如吉列刮鬚刀（Gillette）以便宜的價格賣出刀架，卻從拋棄式刀片的高單價中獲利。以經常性收入來取代一次性收益，創造出新營收來源。四、這是最困難的，新的商業模式某種程度必須改變企業的運作邏輯，例如眾所周知的蘋果電腦將原來賣「電腦產品」的思維轉型為「平臺營運者」，變成音樂創作者與應用軟體開發者的中介商。

不過，當企業發展新商業模式時，似乎遺忘本身還具有原來的商業模式。新的商業模式是否應該取代舊的商業模式呢？或者，企業應該讓新、舊兩種商業模式共存呢？若是以新的商業模式漸漸取代舊的商業模式，企業雖然得以產生新的營收來源，但也可能會流失原有的核心能力（Prahalad & Hamel, 1990）。若是讓新舊商業模式共存，兩者之間會不會產生互斥，使原有商業模式被新模式所干擾、甚至受到侵蝕（cannibalization）而導致兩敗俱傷（Velu & Stiles, 2013）？

當前研究似乎徘徊於「取代」與「並存」兩種論述之間，而未能跳脫其框架。縱使有學者提出需找出新、舊之間整合的可能性，尋找複合型的商業模式（hybrid business model），但至今我們仍對「複合」這個概念所知有限，分析

也多停留在「共存」並行運作思維（Bonaccorsi, Giannangeli, & Rossi, 2006; Boyd, Henning, Reyna, Wang, & Welch, 2009; Sharma, Sugumaran, & Rajagopalan, 2002）。

現階段的理論發展存在三個問題：一、究竟複合型商業模式與新舊共存有何不同，至今尚未有定論。新舊共存往往是為了針對不同目標市場而設計，但兩者之間不一定有交集。複合型模式強調需尋求新舊之間的互補（Courpasson & Dany, 2001）。二、如何才能知道新舊商業模式之形成，會產生某種複合效應呢？互補的商業模式必然存在某種相輔相成的效應，而這些效應可以由資源的流動以及結合後所產生的結果來觀察（Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006; Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003）。但是，目前研究對此複合的效應仍然著墨不多。三、目前的研究多著重於分析商業模式如何演化（Svejenova, Planellas, & Vives, 2010）以及並存（Markides & Charitou, 2004）的做法，少數則模糊地提及新舊之複合型態，但我們卻不知道新的商業模式能否創造出新價值、找出新營收來源、發展出新例規或是根本地改變了該企業的營運邏輯。

有鑑於此，本研究期望補強現階段的理論發展缺口。本文提出的研究問題為：新舊商業模式之間如何交流資源，產生互補效應，而形成複合的商業模式？由複合型態著手，瞭解新舊商業模式如何整合，發展出某種相輔相成之效果。由資源流動的軌跡，瞭解內、外部資源的結合如何引導出某種綜效，使複合的效應得以實踐，並且在複合的成效中去檢驗某種創新的結果，像是創造出新價值。由「資源流」的角度去思考複合商業模式的形成脈絡，是本研究的主軸。

接著，本文會先整理商業模式的文獻，點出當前理論不足之處；接著說明研究方法的設計與調查工作的安排。呈現研究發現時，將分析新舊商業模式之間的資源流動，藉以解讀複合商業模式的形成。最後，本文以資源流的角度，說明複合型商業模式如何達成創新的成效，解釋對商業模式理論之貢獻，並探索企業未來於設計商業模式時可以採用的手法。