

國立臺灣大學國際企業學系暨研究所

碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

以「破壞式創新」和「資源、流程與價值」觀點檢視

天下雜誌「創新學院」的發展

A Research of the Development of “Common-Wealth
Innovative Campus”: Based upon the perspectives of
disruptive innovation and resource, process and value

周詣

Yi Chou

指導教授：莊正民 博士

Advisor: Cheng-Min Chuang, Ph.D.

中華民國 105 年 11 月

Nov, 2016



謝辭

終於來到論文完成的時候了，也象徵自己在現下的階段，學生生活的最後一哩路。過去幾個月來不眠不休的努力，早已忘記將整份研究改到第幾個版本；日日筆耕，甚至已經養成每日撰寫論文千字的習慣；而如此密集的反覆修改，只為了在未來回顧碩士生涯時，驕傲地告訴自己「我對得起這份研究」。

碩士生活算是我始料未及的經歷，多了大學時沒有的視野，卻也少了年少輕狂的無憂無慮；大學畢業時因為早已決定要繼續升學，因此對於學生身分的結束並沒有什麼體悟，然而碩士畢業卻代表著將要捨棄一個熟悉的身分、迎接另一個全新不同的認證，難免感觸五味雜陳。回想論文撰寫的過程，對一路走來給予幫助的眾人充滿感謝；若不是大家的幫助，我可能至今仍然在碩士論文的漩渦中掙扎。

非常感謝莊正民老師細心的指導，教我如何著眼於論文整體框架的建構，以及學術上的可行性、規格的審視，面對我的問題也總是不厭其煩地耐心指導，給予我最即時也最直接的幫助；感謝口試委員黃志典老師與朱文儀老師，能夠點出我研究上的不足與盲點，讓我的研究能夠更加精進；感謝天下雜誌與創新學院的夥伴，願意提供資料以及支持來完成我對於論文個案的研究，也對於我的疑問給予最即時的回饋。

感謝爸媽的叮嚀及家人的鼓勵，在我失落徬徨時給予我安定心神的力量；也感謝筱涵，總是最無怨無悔地當我最強力的後盾，不論是精神或是實質的陪伴，皆讓我度過無數個輾轉反側、徬徨不已的日子，成為安定我心神最穩妥的基石；最後感謝自己，總是能夠挑戰、超越過去的極限，絕不輕言放棄對自己許下的承諾。感謝一路走來幫助過我的每一個人。

中文摘要

本研究以整合過去既有的破壞性創新理論，提出一套從外部市場檢視到內部組織執行的通盤實務應用架構為主，並以天下雜誌的內部新創部門「創新學院」為例，作為實際應用研究架構的範本以增加應用性。本研究嘗試替過去以觀點描述性居多的文獻，加入整合各理論後的系統性研究框架，以找出實務上影響企業破壞性創新(disruptive innovation)成效的各面向因素，並加以實際應用以給出企業營運上未來發展的策略建議。

本研究將過去的諸多理論區分成內外兩個面向，提出影響企業破壞性創新成效的變數。針對外部而言，提出了以「市場供給產品性能成長率大於產品性能需求成長率」與「市場主要客群為低階市場或新興市場消費者」兩個變數；而在內部而言，本研究提出以「打造相應目標市場客群的無形價值網絡」與「明辨產品製造流程中外包與內製分野的資源配置流程」等兩個變數，以作為影響企業發展破壞新創新成效時的內部層面因素。

研究結論顯示，在外部市場策略面上，需要透過確認市場潛力與消費者樣態的辨析，才能夠替破壞性新創事業決定產品服務的發展方向；而在內部執行規劃面上，需要透過價值網絡的有意識打造、產品服務的內製與外包辨識以及資源、流程與價值的框架審核，才能知道組織目前的現況以及與理論建議的差距所在。最後，研究結論提出了在理論與管理意涵上的價值，並點出了過去理論上可能的遺漏以及本研究的限制，以及未來可供發展的延伸領域。

關鍵字:破壞性創新、企業內部轉型、價值網絡、資源、流程、價值理論

ABSTRACT

It has been over two decades since Christensen (1993), Professor of Harvard Business School, brought up an innovative notion- Disruptive Innovation-to account for the poor performance of market leaders. Nevertheless, the existing researches and theories mainly focus on a few specific topics or phenomenon rather than develop a holistic analytic framework which can be applied to the practice field.

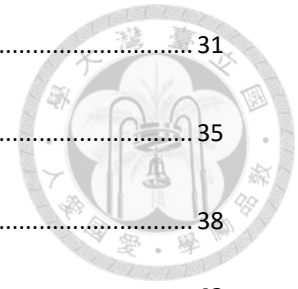
Given the previous reasons, this thesis examined factors related to external market and internal organization that may affect the effectiveness of developing a disruptive business via a case (Common-Wealth Innovative Campus) study approach to illustrate the practical way of using the proposed framework. By reviewing the existing researches, this thesis proposed an analytic framework that can guide firms step by step to develop a disruptive business.

The findings show that, in terms of the external market dimension, two criteria can help to define whether the market condition is appropriate to develop a disruptive business. They are “Trajectories of market need versus technology supply improvement” and “Identify whether the majority customer in the market is oversupply.” In terms of the internal organization dimension, two key criteria shape the disruptive business’ development. They are “Identify whether the value network of the firm matches its target customers” and “Identify whether the firm makes outsourcing decisions by applying the value chain evolution theory”

Keywords: disruptive Innovation, the innovator’s dilemma, internal innovation, value network and resource 、 process and value theory

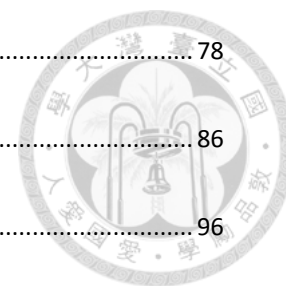
目 錄

目 錄	III
圖目錄	VI
表目錄	VII
第一章 緒論	1
第一節、研究動機與目的	1
1-1-1. 研究動機	1
1-1-2. 研究目的	4
第二節、研究問題	5
第三節、研究流程與章節架構	7
第二章 文獻回顧	9
第一節、台灣媒體產業探討	9
2-1-1. 媒體業現況	9
2-1-2. 媒體業變革模式比較	10
第二節、破壞式創新與「創新學院」	16
2-2-1. 創新的種類	16
2-2-2. 為何以破壞式創新為依歸	17
第三節、破壞式創新概念介紹	20
2-3-1. 破壞式創新定義與影響	20
2-3-2. 如何辨識破壞式創新機會	25
第四節、資源、流程與價值架構	28
2-4-1. 價值網絡理論	28



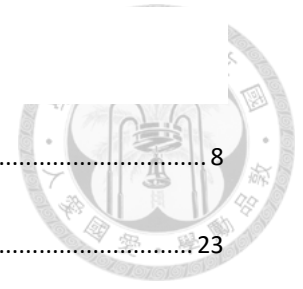
2-4-2. 資源、流程與價值架構.....	31
第五節、價值鏈演進理論.....	35
第六節、研究架構與小結.....	38
第三章 研究方法與個案簡介.....	42
第一節、研究方法與流程.....	42
3-1-1. 質性研究.....	42
3-1-2. 文獻回顧法與個案研究法.....	44
第二節、個案選擇與簡介.....	46
3-2-1. 立意抽樣.....	46
3-2-2. 個案背景簡介:天下雜誌「創新學院」.....	47
第三節、產業概況與探討.....	49
第四節、研究限制.....	51
第四章 破壞式創新實務分析應用.....	52
第一節、個案介紹與剖析.....	52
第二節、破壞性創新外部市場剖析.....	62
4-2-1. 關鍵問題.....	62
4-2-2. 外部市場確認.....	65
4-2-3. 市場產品性能與顧客需求成長率.....	66
4-2-4. 過度滿足、尚未滿足與尚未消費顧客群跡象.....	72
4-2-5. 段落小結.....	75
第三節、破壞性創新內部組織剖析.....	77
4-3-1. 關鍵問題.....	77

4-3-2. 內部組織確認.....	78
4-3-3. 破壞性事業價值網絡發展.....	86
4-3-4. 破壞性事業資源、價值與流程檢視.....	96
4-3-5. 段落小結	100
第五章 結論與建議.....	105
第一節、研究結論	105
5-1-1. 外部市場	105
5-1-2. 內部組織	106
5-1-3. 理論意涵	106
5-1-4. 管理意涵	108
第二節、研究修正與未來建議	111
5-2-1. 價值鏈演進理論之修正.....	111
5-2-2. 低階與新興破壞性創新之混合	111
參考文獻	114



圖目錄

圖 1-1、研究流程圖	8
圖 2-1、破壞式創新示意圖	23
圖 2-2、價值鏈演進理論示意圖	35
圖 2-3、研究架構圖	41
圖 4-1、創新學院商業模式簡介	53
圖 4-2、破壞性創新二度空間圖	67
圖 4-3、破壞性創新的三維度模型	81



表目錄



表 2-1、媒體變革模式優劣勢比較.....	14
表 2-2、破壞式創新相關理論整理.....	39
表 4-1、創新學院商業模式簡介.....	53
表 4-2、潛力客戶群概要說明.....	64
表 4-3、企業內部訓練目的之整理.....	69
表 4-4、各階層訓練課程比重表.....	70
表 4-5、外部市場檢測結論.....	76
表 4-6、創新事業的三種策略.....	82
表 4-7、內部組織建議結論.....	101

第一章 緒論



第一節 研究動機與目的

1-1-1. 研究動機：

在網路化的浪潮之下，許多行業中的舊有價值體系與產業規則逐漸崩解，取而代之的是新興商業模式的產生。而在這波新世代的革命浪潮中，以傳統媒體業來說，舊有業者面臨著新興媒體(泛指利用電腦及網路等新科技，對傳統媒體之形式、內容及類型所產生的質變；可從產業區分、人機介面、藝術運動、及其多媒體形式來詮釋，而根據政府法規下尚無統一之定義)的威脅，雖然無不勵精圖治，嘗試著搶回被新世代競爭者所侵蝕的市場佔有率，但面臨既有模式的運行已久，導致既有廠商在擁抱興新科技的過程中，往往力不從心；若不是面臨不知道該如何運用新興科技於既有模式，便是變革中受到組織內部文化的強力反彈。

Kahneman & Tversky(1979)透過社會心理學研究，檢視個人與團體認知風險的模式指出，將形象塑造成威脅，比將之塑造成機會，更能引發危機意識；因此面臨不確定性時，個人與團體傾向於將新因素視為威脅而產生一連串的反應機制。擁有危機意識乍看之下並無壞處，但這樣的概念延伸到組織層面時，卻會產生另一種結果；Gilbert (2005)的研究指出，當組織遭遇到威脅時，會產生所謂的「威脅導致僵化」反應，而這種威脅導致將會會讓人失去彈性，轉求命令與控制手段，即是集中全力應付威脅以求生存。因此組織若下意識地將新的不確定因素視為威脅而非機會，將會白白浪費掉許多可以利用的新契機，而只轉為僵化的保護性思考；許多市場在位者遭遇新市場破壞性創新者時，正是以這種缺乏彈性的方式回應產業的改變。

奠基於上述企業展現出的「威脅導致僵化」反應，本篇論文的研究決定採

取另一種觀點來探討既有企業在面臨新興競爭者時，所應該要採取的策略與方針。有別於過去的研究，多半注重於既有廠商將自己視為被新公司入侵的受害者，本研究透過實際個案的研究，建議既有廠商應該同樣運用破壞性科技，透過開創不同的價值網絡與渠道，進而開拓興新市場機會。

過去破壞性創新理論的研究多半直接引述 Christensen(1993,1996)的研究，而其研究在台灣市場也受到廣大的引用與迴響，例如 2000 年在台翻譯出版的著作《創新的兩難》中點出正是既有競爭者為了服務既有客群、追求可衡量的市場規模而做出的決策，使其容易忽視破壞性創新機會的潛力；以及 2004 年在台出版的《創新者的解答》、2005 年的《創新者的解答》書籍等等。

破壞性創新亦被稱作破壞性科技、突破性創新，是指將產品或服務透過科技性的創新，並以低價特色針對特殊目標消費族群，突破現有市場所能預期的消費改變。此概念解釋了為何績優的大型廠商會在後來的市場競爭中輸給不起眼的市場新進者，並探討了消費者「過度滿足」的跡象將會提供機會，使新進的廠商把握成長機會，透過簡單而便宜的創新逐步的蠶食鯨吞整個市場

然而，現存有關破壞性創新過程的探討，不論在理論或實務上，一直缺乏一套完整的指導清單。多半是探討破壞性創為產業帶來的改變，如鍾政達(2016)探討電子菸對傳統菸草業帶來的衝擊、白植維(2011)對遙控模型產業之轉型研究等；或是以破壞性創新的理論解釋單一企業個案過去的成功故事，如羅國彰(2015)對 Epson 引進連續供墨印表機的個案故事與辜雅慧(2014)對鴻海在電視產業的個案分析。不論是專注在探討市場外部的變動或是內部組織的成功，過去的實務研究多半只聚焦在外部或內部其中一塊，而缺乏一整套從外部檢視到內部組織的依循發展依歸；因此對於處於發展途中、想要利用破壞性創新來改變內部事業的許多廠商，往往不得其門而入，造成現存的研究缺乏實務上的應

用性。

再加上一個好的理論不但能夠解釋企業的成功，更應該對未來的發展有預測性、建議性的效果；但反觀現有國內的破壞性相關個案研究，多半是以破壞性創新單純解釋企業的成功，而在運用理論預測企業未來的發展或建議時相對較少；這對於正處於發展階段的企業，想要應用破壞應創新的理論框架來擬定出未來的方針策略上，整體而言實用性不佳。

最後，多數文獻當中破壞性創新現存的理論，所探討的面向多半是單點主題式的剖析，較缺乏通盤應用的架構，例如 Lepore(2014)便指出，Christensen 的模型架構中忽略了許多外部因素如政府、公會的影響；Danneels(2004)認為破壞性創新現存的理論中許多探討面向的定義不明確，也缺乏實際操作的順序；而 Yu & Hang(2010)則點出現存理論缺乏整合架構、探討主題間彼此關係模糊的問題。

故肇因於現存實務與學術理論的問題，本研究決定以破壞性創新理論，探討企業內部轉型之新創部門，該如何從外部市場辨識到內部組織決策等一連串問題，給予實際上的操作以作為往後研究與實務應用的範例；本研究透過對文獻的分析，並透過實際個案來發掘文獻中所未曾整合的觀點，加上研究者本身對實務應用(創新學院案例中)的分析與解讀，指出文獻可能的遺漏而給予未來延伸的建議。

本研究將詳細探討破壞性創新的理論框架，並發展影響破壞性創新發展成效的內外部因素，再利用發展完成的破壞性創新框架來檢視創新學院目前為止的歷程，給出策略性的建議與發展方向；期望透過本研究案例之特性歸納與分析，提供未來其他有意於轉型的企業，在進行改革時應該要採取的發展步驟與

需注意的限制。



1-1-2. 研究目的:

本研究透過個案探討的方式，嘗試達成過去研究所忽略掉的三大問題:

1. 目前國內既有的破壞性創新個案探討研究，多半只著重在外部市場或內部企業成功解釋的其中一塊，沒有從外到內的一整套應用框架。
2. 破壞性創新探討的個案皆停留在理論解釋企業的成功，而無以理論預測未來應該的發展方針建議，無法對正在進行破壞式創新轉型的公司給予幫助；且分析的層次只停留在公司整體層面，並無探討內部組織層面執行的可能問題。
3. 既有文獻對於破壞性創新的理論，多數只探討局部的現象，而彼此之間的定義與關係鬆散；缺乏一整合型的整體應用框架。

而透過縝密理論與文獻的整合，並提出整合運用的框架後，運用在研究中的個案以作為實例，本研究試圖達成以下兩項目標：一來整合過去各自為政的破壞性創新理論，透過系統性的整合與歸納，探索式的找出影響企業進行破壞性創新成效的實務上變數；二來延續前述，希望透過本研究發展而成的研究框架，在論文中實際運用在個案創新學院的檢視上，替本土企業中有志於內部創新轉型的公司提供實務上運用的實例與一些概念性方針上的建議。期望透過實際的個案將理論中的概念，依據不同的真實產業環境有效的概念化，發展出企業模式以作為日後相關產業的執行方針。

第二節 研究問題

本研究所關注的焦點，在於如何發展出一套屬於破壞性創新的邏輯研究框架，透過整理過去相關的文獻以找出影響破壞性創新發展成效的內外部影響因素。首先，本研究將藉由文獻探討傳統媒體的轉型方式之種類作為切入點，並接著引出在天下雜誌創新學院的案例中，破壞性創新在轉型裡所扮演的角色。

接者，透過深入研究過去對於破壞性創新的理論發展框架，嘗試整合歸納過去既有的文獻，而發展出一套較為全面的研究框架，並提出兩個面向、四個變數的假設。最後，透過論證研究架構的發展，並將此架構的檢視標準拿來應用在創新學院的個案上，實際操作並給出建議與改善方針，以替未來既存公司內部創新轉型時，整理出概念性的關鍵通則與需要避開的致命性錯誤。在前述的企業模式下內部與外部的模式定義為：外部定位為市場檢視、內部定位於組織執行。總結來說，本研究將探討以下兩個問題：

- A. 在外部市場層面，企業在發展破壞性創新時，企業所身處的既有主流市場特性，與企業發展破壞性創新成效的關係為何？企業所應該要確認的外部市場要素為何，才能增加破壞性創新的成功率？該如何判定哪些市場未來具有持續成長的潛力？
- B. 在內部組織層面，企業在發展破壞性創新時，企業組織的內部資源與價值網絡將如何影響發展破壞性創新的成效？有哪些內部因素占決定性的影響關鍵？內部組織執行層面應該經過哪些關鍵流程與發展步驟，以期能夠成功的發展破壞性事業？

藉由釐清上述兩個問題，將分別可達成學術上與實務上之目的。在學術層

面上，不但可歸納統整過去有關破壞性創新的文獻，更能藉此找出影響破壞性創新成效的內外層可能變數；再者，未來關於破壞性創新的實證研究上，可以奠基在此論文所發展的變數基礎上，透過實證量化資料的測試，以加強本論文結論的邏輯強度。

而在實務的層面上，經過實務驗證的邏輯框架，將使業界企業在進行破壞性創新轉型時，有明確的策略性架構指導準則與實際應用的本土個案參考。一來協助傳媒企業理解破壞性創新的本質，藉此定位其於內部轉型的適用性並應用於公司創新資源配置上的配置等策略決策層面，二來打破台灣產業面對新型網路的轉型僵化思維，提供企業轉型策略一種全新的積極視角。

第三節 研究流程與章節架構



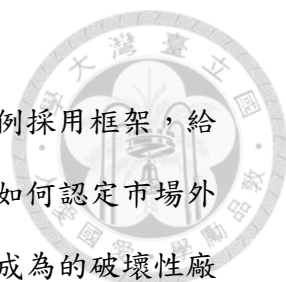
本研究共有五個章節，研究流程如圖 1-1 所示，並分別對應至本論文在五個章節，而每章節內容的梗概將如下所述：

第一章為緒論，主要說明研究動機與目的、研究問題以及研究流程與通篇論文的章節架構。

第二章為文獻回顧與探討，所涵蓋的重點將從探討傳統媒體業轉型的三種形式開始，並透過優劣勢的比較擇一為本研究個案的發展重點，並接著引出選擇這類型轉型的天下雜誌創新學院，為何應該要利用破壞性創新理論來做為內部創新轉型的依歸，進而開始深入探討破壞性創新理論；第二部分將從破壞性創新的本質介紹開始，到價值網絡理論、資源、流程、價值(RPV)理論與價值鏈演進理論的一系列探討，對過去既有的文獻進行介紹與回顧。最後，將在第二章末節對既有的破壞性創新理論，提出整合過後的研究框架，用以探討本研究的兩個研究問題，嘗試找出影響破壞性創新發展成效的內外部變數。

第三章為研究方法的剖析，將介紹本研究的資料來源、個案研究方法、研究個案背景、個案所處的產業現況及本研究內存的限制所在。

第四章則實際運用本研究的個案創新學院為例，以來應用第二章發展的研究架構，探討破壞性創新成效與企業內外部因素的相互關係。第一節將藉由實際個案的現況探討與未來商業模式的預期發展，描寫創新學院的景況；而在第二節與第三節部分，則分別針對本研究框架所提出的研究命題「內外部變數如何影響企業發展破壞性創新之成效」來進行變數的探討，並針對 2-6 節所提出的外部與內部兩變數，分別用創新學院的實務個案經驗予以應用。



最後，針對驗證完善的研究框架，本論文以創新學院為案例採用框架，給出實務上該如何應用框架的例證，先透過探討個案中該企業是如何認定市場外部景況，以決定採取特定模式進入市場，同時辨識事業體選擇成為的破壞性廠商類型；並透過市場中目標客群的需求，決定創新學院應該發展的價值網絡類型，並由價值鏈演進理論來決定自製與外包的分界，再以資源、流程、價值(RPV)理論檢視企業內部既有資源價值與理論建議的不同，提出可能面臨的執行面問題與應該改善的方針。

第五章為結論與建議，將會總結本研究發現，提出理論意涵與管理意涵，同時針對應用本研究的研究者給予未來研究方向給予建議。

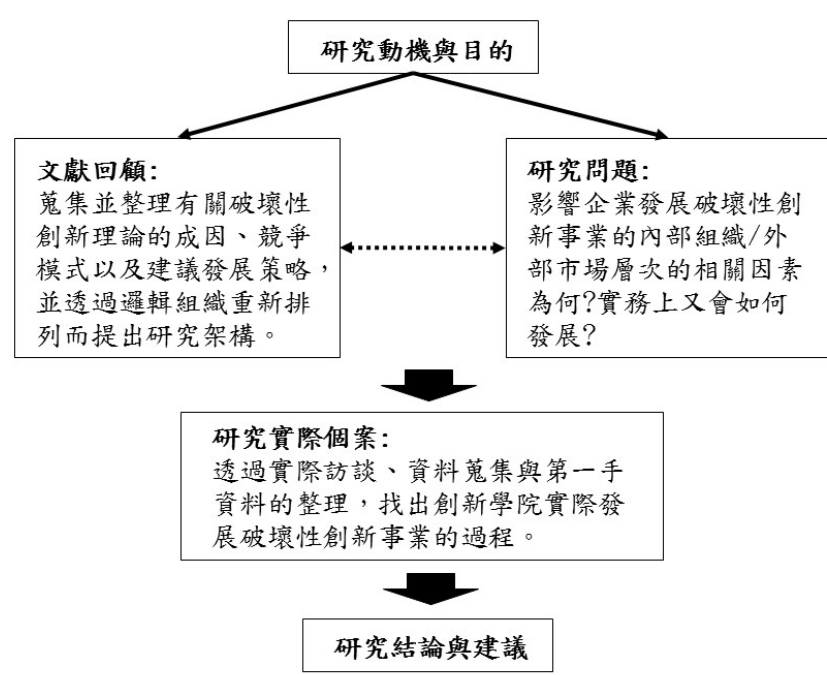


圖 1-1、研究流程圖

資料來源:本研究整理

第二章 文獻回顧

本章透過大量的文獻探討，首先針對過去研究對於新舊媒體業進行優劣勢評比，進而引出傳統媒體業若要亡羊補牢，所需要採取的轉型策略；而接著本論文透過過去研究所發展的媒體業轉型框架，並透過優劣勢比較而擇一為基礎；接者透過對於破壞性創新與所擇的變革模式相結合，搭配破壞性創新相關理論中，對於如何辨識產業變化跡象、如何評估企業內部是否擁有轉型成功要素等文獻探討，為本論文後續個案描述的章節，奠定一個堅實的邏輯立論基礎。

第一節 台灣媒體業探討

2-1-1. 媒體業現況：

隨著網際網路的盛行，網路不但改變一般人收集資訊、閱讀、交友與娛樂的方式，也翻轉了企業調查顧客需求、商品銷售、品牌打造與客戶服務的型態。尤其是平面媒體為因應讀者閱讀習慣的轉變，以及訂戶的流失、廣告營收的減少，紛紛進行裁員、降薪、人事縮編與組織重整等動作，更甚者甚至出現陸續結束營業的情形產生。

2005年中時晚報的結束、2006年3月大成報業的轉型、6月中央、台灣日報分別停刊的負面消息，就連美國規模最大的新聞人才訓練發展中心-新文學院，都為了因應美國媒體業的困境而成立了Newspaper Next(N2)專案，期望為美國、乃至於全球走下坡的報業，找出新的營運模式，以協助傳統媒體轉型。

外界雖然很難探知報紙與雜誌的實際發行人數，但若從近年來閱讀率來看，比率已經從2000年59%，降到2009年42.2%，近10年約減少三成左右的閱讀市場，這些數字若與10年來電視收看率持續略增，而上網率則增為2.4倍的競爭媒體使用率來比較，平面媒體的情況可謂是每況愈下。



根據統計，台灣報業的廣告市場從 2006 年的 147.71 億元，降到 2009 年的 100.08 億元，但 2010 年稍回升到 119.56 億元，五年來跌幅約在兩至三成間；而雜誌廣告市場則從 2006 年的 63.59 億元，減少到 2009 年的 50.58 億元，同樣在 2010 年亦稍回升到 55.50 億元，五年跌幅還是有一成三到兩成左右，顯示平面媒體的廣告市場也在萎縮中。

2016 上半年五大媒體廣告總量僅 180 億元、減幅達 12.5%；各媒體廣告投資金額都下滑，其中又以平面媒體縮減幅度逾兩成最大。平面媒體受到主力投資產業的廣告預算轉移或萎縮影響，廣告量連五年下滑且縮減幅度增加，媒體佔比從 2011 年 33% 滑落至 2016 上半年的 23%。

透過資料的蒐集與研究，可以歸納出傳統媒體在時代科技的發展下，逐漸顯示出老態、劣勢層出的窘境，主要肇因於以下四項問題：1. 傳播速度慢，時效性差；2. 單向線性傳播，互動性差；3. 個性化服務缺失，讀者分流；4. 受區域性限制，傳播範圍窄；5. 成本較高，不易儲存與檢索。

而相較之下，應運網路而生的新興媒體，由於先天上就是為了滿足傳統媒體無法涵蓋的新興消費者需求，因此有了以下幾項基因上的優勢，使的新形態的消費者崛起後，傳統媒體逐漸喪失了市場的控制權，分別是：1. 媒體個性化突出；2. 受眾選擇性增多；3. 表現形式多樣；4. 時效性強；5. 容量大且易保存；6. 成本相對低廉。(孫華，2013)

2-1-2. 媒體變革模式比較：

針對上述的問題，透過過去文獻的探討，找出傳統媒體在歷經轉型變革、以因應新世代環境的路徑歷程中，主要可以分為以下三種方式，分別是「產品

延伸變革型」、「市場開發變革型」與「多角整合變革型」。而目前多數媒體在變革轉型的方針上，多半是運用「產品延伸變革型」，以「市場開發變革型」、「多角整合變革型」為轉型策略核心的則較少。(王彩雲，2006)



「產品延伸變革型」指的是將原先平面的內容，移到數位媒體上的渠道，例如以網際網路取代平面；從優勢面來說，這是種相對移轉變革風險較小的做法，但相對的也容易被競爭對手模仿取代，因此在劣勢面來說，缺乏競爭的立基點與進入門檻過低為主要的缺陷，競爭優勢純粹仰賴內容的質量與深度。

運用「產品延伸變革型」的媒體企業，透過強化既有競爭優勢，回歸並突顯傳統媒體的本質，強調有稟賦的權威性、以專業力量打造新聞深度、代表媒體立場的評論與觀點。在全媒體時代，傳統媒體沒有搶新聞速度的優勢，很大程度的競爭力來自於成為讀者用來驗證網路信息是否真實可靠的標準，從以訊息數量的競爭轉為以訊息質量的競爭。同時，報導評論則更多的式體現媒體的立場，評論將成為傳統媒體的支柱內容，劃分與新媒體質量與深度的手段。

「市場開發變革型」則是將顧客鎖定網路閱讀者為主要的服務對象，相關的配套措施與服務完全環繞著此種顧客打造，建置以網路為工具提供的服務的市場開發策略。優點是不但能夠滿足原本實體既有顧客的需求，也可能開拓新市場、吸引到一群新的用戶。

類似全媒體戰略轉型的概念，以使用者為中心、以內容為主導、以平台為基礎、以技術和產品為驅動，透過追求多樣的媒體型態與傳播渠道，用多元化、立體化的內容產品擴大受眾覆蓋面，獲得新的發展空間和優勢。不僅延續過去已有的內容優勢，把平面媒體的信度、深度和高度再結合新興媒體的寬度、速度和互動度，雙管齊下通過流程重組、全媒體產生、全介質傳播，使新聞影

響力進一步延伸而實現全方位營運；與「產品延伸變革型」相比，是更進一步的全面轉型。



然而「市場開發變革型」對於傳統媒體的轉型來說，不僅投資的風險龐大，環繞使用者為中心所進行的一系列內部變革也會使轉型企業面臨難熬的變革陣痛期；再加上多數媒體的深度轉型皆以「市場開發變革型」為訴求，因此在瞄準的客群類似的前提下，各家媒體所推出的針對性服務難有真正實質上的差異化，況且善於掌握網路客群動態的新型網路原生媒體的興起，使得採用「市場開發變革型」的傳統型媒體面臨更多的挑戰。

而跳脫原有媒體產業的框架、在數位媒體的平台上整合各種服務，提供讀者一次滿足眾多需求的「多角整合變革型」模式，除了提供資訊服務，也整合目標對象的其他需求。所謂的多角化整合經營，主要針對的是與主業相關的多元化，例如經營與媒體產業鏈上相關且密切業務的產業，同時提供有關這些產業的增值服務，如發展媒體業的訊息技術以提供手機訊息訂製、數據庫資料、搜索功能等增值服務。由於進入的是熟悉的相關行業，延伸在多元化的經營風險較小，能夠以既有優勢強化在傳統產業鏈上的各個環節的價值。

簡而言之，過去平面媒體是把資訊印在紙上傳送給讀者，未來應該是透過更有效率、又互動的媒體工具，把讀者所需的各種服務傳送到讀者眼前，幫助讀者在工作上、生活上更成功。由打造平台開始，並結合同業、異業夥伴，甚至讓過去只是被動接收訊息的讀者，現在也參與一起創造內容。奠基在傳統媒體集團的現有資源和優勢，活用既有資源中營運相關的廣告、發行、印刷、訊息服務等主體領域的媒體資源，充分發揮集團擁有的政策、品牌和人才優勢，按照戰略發展重新優化和配置資源，以發揮最佳的效用。

然而從缺失面來說，「多角整合變革型」模式因為多點布局價值鏈上相關的事業體，可能在資源配置上較不集中，在特定環節上的競爭無法與採行單一型變革的「產品延伸變革型」或「市場開發變革型」的對手競爭；況且，因為將變革的重點放在價值鏈上新環節的整合與創新，因而對於過去既有客群的耕耘與深化程度相較下也較薄弱，雖然能夠吸引更多新客群，但過去所瞄準的目標市場客群難免有流失的傾向；最後，組織本身在變革時為了因應異業結盟與眾包(crowdsourcing)的新型商業模式興起，須將過去封閉型的組織結構納入開放式的流程整合當中，在既有流程僵固性的影響下如此變革也會是一大挑戰。

根據資料統計，許多平面媒體在面對網路時代的衝擊、力求自保的轉型過程中，多會以安全保險的「產品延伸變革型」轉型策略為優先策略；而也企業在觀察一段時日後，逐步探索、有階段性的朝「市場開發變革型」、「多角整合變革型」模式來做為策略發展的核心。

然而，隨著網際網路的變革日新月異，新興媒體也如雨後春筍般爭相出現，現階段中已有越來越多的平面媒體，在時間與外在環境的雙重壓力下，在轉型初期立即就採取「市場開發變革」模式、「多角整合變革」模式，試圖力往狂瀾來挽救逐步被侵蝕的市場。傳統媒體與新興媒體的關係，也從過去一開始由平面為主數位為輔的媒體經營模式，轉變為虛實共生，在進化到部分從平面換手由數位媒體接續經營。下表整理出「產品延伸變革型」、「市場開發變革型」與「多角整合變革型」三者的優劣勢比較。

表 2-1、媒體變革模式優劣勢比較

資料來源:本研究整理


	優勢	劣勢
--	----	----

產品延伸變革型	變革風險小	進入障礙低，易被競爭者模仿
市場開發變革型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 深度滿足既有客群 2. 能夠吸引新客群 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 變革風險大 2. 組織既有慣性使變革不易 3. 難與新型媒體競爭
多角整合變革型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整合價值鏈上多環節，鞏固既有競爭地位 2. 多元布局事業，分散單一事業體風險 3. 異業合作機會多，打造共生共榮的價值網 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織資源較不集中 2. 對原有客群的服務與市場耕耘較薄弱 3. 組織體系轉為「開放式創新」結構以因應異業結盟

而本研究的研究個案，為天下雜誌採取「多角整合變革」模式下，應運而生的新創產物。創新學院為天下雜誌多角化創新的嘗試，期許自己從單純的實體雜誌業，跨入價值鏈上的內部教育訓練產業。

長久以來，天下雜誌透過舉辦各式各樣的專家講座，邀請全球首屈一指的趨勢專家為業界人士剖析世界最新的脈動；如今創新學院的成立屬於更進一步的嘗試，要透過科技技術所帶來的便捷，將這樣的資源整合進天下的資料庫，使的合作的客戶與企業不再受到時間與地點的限制，可以隨時隨地的擷取最新的世界脈動資訊。

透過既有資源的利用，以及創新商業模式的發展，天下雜誌透過內部新創部門「創新學院」的成立，期許自己深化與業界人脈的合作關係，透過進入「內部企業訓練課程」市場來深化彼此的合作與互惠關係，符合前述媒體業轉型時對於「多角整合變革」的描述。



然而「多角整合變革」只是對於天下雜誌採取創新手段的外部描述，只是學者為了方便歸納媒體業者進行創新轉型的一種分類方式，在學理上並不具有一套可依循的理論框架；因此，為了達成創新學院未來發展更為蓬勃的目標，本論文勢必先從過去的創新理論探討著手，找出一個適合作為解釋創新學院目前成功與預測、建議其未來發展的理論框架。

第二節 破壞式創新與「創新學院」



2-2-1. 創新的種類：

創新的概念最早出自於學者 Schumpeter(1934)，他首先以經濟學角度系統性的提出了創新理論，並認為所謂的創新是把從來沒有過的關於「生產要素的新組合」引入到生產體系，以獲取潛在的獲利；他將創新定義為：「運用發明與發現，促使經濟發展的概念。」

Drucker(1985)認為創新是賦予資源並創造財富的新能力；他率先提出以完整和系統化的框架形式來討論創新，認為創新是可以透過訓練、學習而持續產生的，反對過去學者認為創新屬於「靈機一動」的產物。Drucker 不但強調系統化創新的必要性，更提出為創新提供機會的七大來源：(1)意料之外的事件；(2)不一致的狀況；(3)基於程序的需要；(4)產業或市場結構突然的改變；(5)人口結構的變動；(6)認知、情緒以及意義上的改變；(7)新知識-包括科學的與非科學的。

Hamel(2000)認為大多老企業都已經接近漸進式創新(incremental innovation)的極限，只有透過根本的變革和創新，才能夠面對產業環境日趨變動以及競爭者層出不窮的挑戰。而近年來對於創新的探討，則著重在創新程度的衡量上，亦即一項創新對公司或市場的新穎程度，而 Ali(1994)則指出公司管理階層應該重視的是新產品開發是否適合公司，而公司規模、進入障礙、市場領導者、進入時機點、技術程度、競爭、顧客與不確定性等因素皆會影響企業對於突破式創新或漸進式創新的選擇。

而單就創新本身的種類型式上，Chacke (1988)則將創新分為三類型：**產品創新能力**(指創造出新的產品)、**製程創新能力**(創造出新的生產方式)和**組織創**

新能力(採用新的組織結構或新的管理技術)。



2-2-2. 為何以破壞式創新為依歸：

而從本研究個案創新學院的例子來說，在 Chacke 的分類模式下，創新學院主要販售的產品為專為企業內部訓練所製作的線上影音課程，因而有別於過去既有市場中以實體訓練課程為大宗的主流，符合了**產品創新能力**中製造出新的產品之定義。

在製作流程上，創新學院透過母公司天下雜誌長期舉辦的各大講座、研討會的豐富內容，以及長期與業界的人脈交流網絡的深厚基礎，替創新學院的課程的講師與課程內容提供豐沛的來源。再加上運用媒體業獨有的腳本製作團隊、影音剪輯方式，打破了過去企業訓練課程以專職講師、訓練師為講者的課程製作模式，以及工作坊、課堂式的課程進行方式，符合了**製程創新能力**中創造出新的生產方式之定義。

然而，創新學院最主要的創新貢獻，在於**組織創新能力**，亦即運用了全新的組織結構與管理技術，以及創新的商業模式來定義自身的存在。創新學院目前雖然以提供內部訓練的線上影音課程為主，但長遠的發展目標為成為線上影音課程的平台資料庫；目前透過母公司既有人脈資源的運用而產生多方合作，提供了課程來源的多元化選擇，未來則希望能夠引入群眾外包的概念，使消費者能夠直接與平台互動、甚至成為課程本身的提供者，如此開放式創新的商業模式，使創新學院未來的發展充滿各種可能。

以顛覆傳統的商業模式，創新學院以內部新創之姿，進入發展已久的「企業內部訓練課程」市場；透過低階但創新的線上影音產品、多元應用母公司既

有資源的製作流程與開放式異業合作的商業模式，創新學院的確給既有市場帶來了部分的衝擊。然而，從後續 3-3 的既有市場產業描述，能夠瞭解到既有市場的競爭者繁多，且多半耕耘主流市場已久，在重視業界人脈的企業訓練課程市場中，創新學院以低階產品提供者的姿態進入，可想而知會有多難打入主流消費市場的競爭行列；故需要透過一種理論或視角，幫助創新學院利用現在擁有的優勢，來給予未來競爭發展的建議。而會選擇破壞性創性的相關理論來做為支持並導引創新學院發展的論述框架，主要源自於三個因素：

第一，在創新領域中，漸進式創新較有利於市場既有競爭者，而破壞性創新則有利於市場新進者；由於兩者關注的焦點不同，在自有價值網絡的深化與對市場成長的期待不同下，容易各自發展出兩種截然不同的商業訴求與模式。

Christensen(1996)認為破壞性創新多半是既有市場競爭者不屑發展的非主流技術，因為不被先占廠商看好未來成長的潛力而棄之不顧，才令後進者有機可乘。而本研究的案例個案創新學院，所選擇進入的「內部企業訓練課程」市場，市場目前的競爭情況顯示，多數獲利較高的客群早就被既有競爭者給瓜分把持，因此身為新進者的創新學院在發展創新商業模式時應該援引破壞式創新的理論觀點，用不同的角度、不同的市場區隔方式來洞悉市場而別闢蹊徑。

第二，創新學院的產品目前以販售線上影音的內訓課程為主，若以課堂成本與內容質量來評估，在既有的「內部企業訓練課程」市場中為較低階的產品，因此所瞄準的客群為低階消費者或尚未消費的潛在客群；而按照 Christensen 的理論，正是市場中這兩群目前被忽略、不被看好前景的客戶，才擁有發展成破壞性市場、孕育破壞性創新事業體的潛力存在。破壞性創新理論中對後進廠商提出了新願景，透過發展非主流的、次等的技術與產品並等待市場成長時機的到來，已逐步蠶食主流客戶群，而這樣的理論建議正好為創新學院在市場目前

的態勢提供了最好的註解。



第三，創新學院屬於天下雜誌的內部新創部門，因此必須同時面臨發展適宜自身商業模式的價值網絡體系，以及避免被既有天下雜誌的固有價值網絡侵蝕的問題。Leonard-Barton(1992)提出組織能力僵固性的問題，為上述組織內部創新的價值網絡相互侵蝕現況，提出有力的解說；他認為企業體內部會塑造出一套辦事的方式，而任何不符合這樣流程的創意提案或目標獲利之專案，皆容易受到否決或阻撓。

而 Christensen 則更進一步的將此觀念發揚，提出組織內部新創部門或創意提案，容易受到母公司既有價值網絡的吸收與同化，而喪失創新成長的動能。由於破壞性創新強調的是企業在創新時價值發展的脈絡與過程，援引破壞性創新的理論視角有助於創新學院有意識的避開上述價值網絡相互侵蝕的問題，能替其長遠發展打下良好的基礎。

總結來說，創新學院既有的創新商業模式替其打下了良好的競爭基礎，但想要在「企業內部訓練課程」市場中改變競爭態勢，有賴破壞性創新理論根據創新學院目前既有的局面，規劃與預測未來應該採取的方針。而這又可以分成外部與內部層次來探討，在外部上需要先證明主打低階市場產品的策略是有發展潛力的，因此需要確認市場為破壞性市場且低階與新興市場客戶未來具有成長的潛力；在內部層次，則需要注意新興價值網絡的建立、母公司與新興價值網絡的相互侵蝕問題以及創新學院本身資源配置的問題。

總結了上述的三個理由後，本研究以下幾個章節將會透過 Christensen 發展的一系列破壞性創新相關理論，逐一細部的進行文獻探討，替後面的個案研究實務行為上，找出學理中概念化支持的理論邏輯與論證。



第三節 破壞式創新概念介紹

Christensen 在其著作中不斷提及，創新事業時必須讓公司成為市場破壞者，而不是被破壞者，才能以弱勝強而擊敗市場的既有龍頭企業；而當經理人試圖把新事業打造成具有破壞性創新潛力時，就必須使每一個關鍵的內外部流程與決策系統，配合整體破壞情境以相互搭配。

以下將透過對於破壞性創新的本質與理論探討，透過文獻的回顧而合理預期，何時一項創新將會導致預見產業變化的新公司或新事業模式出現，同時也可以為新技術與商業模式的擁有廠商評估，該市場是否有顛覆傳統產業的潛力，進而決定鼓勵持續投資或儘早尋找其他獲利可能。

2-3-1. 破壞式創新定義與影響：

破壞性創新亦被稱作破壞性科技、突破性創新，是指將產品或服務透過科技性的創新，並以低價特色針對特殊目標消費族群，突破現有市場所能預期的消費改變。此概念解釋了為何績優的大型廠商會在後來的市場競爭中輸給不起眼的市場新進者，並探討了消費者「過度滿足」的跡象將會提供機會，使新進的廠商把握成長機會，透過簡單而便宜的創新逐步的蠶食鯨吞整個市場，如磁碟機產業(Christensen,1993)與小型煉鋼廠市場(Christensen,1996)的發展歷史。

最早由 Bower 與 Christensen(1996)年提出，他定義破壞性創新為針對顧客設計的一種新產品或是一套新服務，全文如下：「破壞性創新在技術上來說是很簡潔的，利用現有的零件群組依某種產品架構運作，提供比舊方法更簡潔的方案。破壞性創新在成熟市場提供較少的客戶，所以一開始並不容易被採用；而在遙遠新興市場和非主流市場，破壞性創新提供了不同的貢獻。」

Christensen 認為破壞性創新，可能會對成功的、管理良好的公司造成傷害，且會影響他們的客戶、優秀的研發和發展。這些公司往往忽略最容易受到破壞性創新影響的市場，因為這種市場乍看之下一開始的利潤太少且規模太小，無法提供建立大公司所需的成長率。因此，破壞性創新成了當業界都謹守既有顧客的需求時（這類型顧客往往是令廠商獲利最高的維持性創新產品之消費者），偶而在戰略上卻造成反效果的一個例子。

破壞性創新理論點出新組織可用相對較簡單、便利、低成本的創新創造成長，並贏過強勢的在位者；主要的論點在於當競爭屬於維持性創新時，既有企業擊敗新入侵者的機會較大；但採取破壞性創新時，市場中的新進企業幾乎總是能打敗在位者。Christensen 認為導致企業領導者如此忽略並導致失敗行為，是建立在三個基礎上：

1. 維持性創新與破壞性創新在策略上具有不同的重要性
2. 科技的發展速度常會超越市場所需
3. 成功的企業客戶與財務結構，扭曲了對他們而言極具吸引力的投資計劃

正是因為多數既有市場的企業，皆按照符合邏輯思考的理性判斷來做決策，才更容易犯下以下三點所提出的問題，而將市場拱手讓給新進的破壞性創新廠商。以下將針對三個導致企業失敗的架構基礎做分別的說明：

1. 維持性創新與破壞性創新：

大部分的新科技主要是為了改善現有產品的性能，稱為維持性創新 (sustaining innovation)，包含不連續與激進式的，有些則是漸進式的改變。所有維持性創新的共通點是改善既有產品的性能，而這些剛好是主要市場客戶最為

重視的；而即使是最激進而困難的維持性創新，也很少會導致企業的衰退。然而破壞性創新的出現，反而在短期而論會削弱主流客戶在意產品的性能，因此多半在開始時不會受到主流企業的注意，等到破壞性創新的發展規模大到一定的程度，而主流企業想要進入市場補救流失中的市占率時，卻往往為時已晚。

與維持性創新不同，破壞性創新將不同的價值前提帶入市場，通常這些創新會削弱主流市場中既有產品的性能，但仍具有某些邊緣客戶(通常是新客戶)重視的特色。破壞性創新所設計的產品比較便宜、操作簡單、體積較小且更容易使用，Christensen(1993)中描述的硬碟機產業中，8吋硬碟入侵14吋硬碟之大型主機電腦市場、5.25吋硬碟入侵8吋硬碟之迷你電腦市場皆屬於破壞性創新的實際案例。

破壞性創新的市場，不論是既有產業的低階市場或是新興市場的發展，因為規模太小與利潤太低，多半不會吸引主流企業的注意力，因而讓新興企業有機可乘；而造成主流企業如此盲目的主因，則是因為小眾市場並無法解決大型企業的成長需求：營業額四千萬美元的企業，必須創造八百萬美元的營收以及百分之二十的成長率時，營業額四十億美元的企業，就必須創造八億美元的營收。但是沒有任何新興市場足以支撐如此龐大的營收，因此越成功、越大型的企業，其實在新興市場的爭奪中越脆弱，因為新市場已無法成為成長的有效動力；同樣的概念也適用在低階市場的競爭。綜合上述，可以看出在理性決斷下，主流企業的策略選擇都將是投資於符合既有顧客期待、擁有足夠回報率的維持性創新，而非將資源押寶在前景動盪、規模與獲利率對他們而言都不足為奇的破壞性創新產品。

2. 市場需求與科技提升速率不同：

第二項失敗架構的主要基礎，即是大部分新科技的進展快於市場的要求(圖 2-1 所示)，供應商場過度開發市場，提供客戶超越其需求或意願購買的產品，這樣的情況造成破壞性創新的性能或許在短期內，對於現今的主流市場效用不大，但在未來如此科技創新的性能在同樣市場會變得極具競爭力。一般而言，一旦特定的性能屬性需求獲得滿足，客戶就比較沒有意願為這項屬性的後續性能提升支付較高的溢價。因此性能過度供給引發了競爭基礎的改變，將促使客戶選擇雖然性能相對較差、但已經可以符合顧客標準的突破性產品。

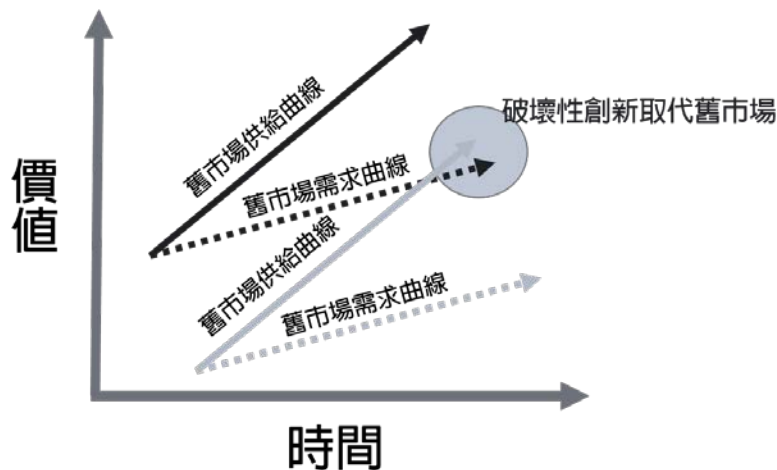


圖 2-1、破壞性創新示意圖

資料來源：Christensen, 1996

透過科技與市場軌道的相交圖，可以有效解釋為何領導企業會喪失產業的領導地位。在許多不同產業中，科技創新所能提供的性能提升速度往往超過市場真正需求或可負擔的提升速度，而當性能供給過度(performance oversupply)的情況發生時，破壞性創新便有機會興起並入侵既有市場。

破壞性創新具有兩大特色，而這些特色會影響產品生命週期與競爭動態的轉變：第一，破壞性創新不受主流市場重視的性能屬性卻是新興市場最有利的賣

點；第二，破壞性產品比起既有產品更為便宜、簡單、可靠與便利。破壞性創新與產業競爭基礎的關係相當複雜，在性能過度供給、產品生命週期與破壞性創新興起這三者之間的交互作用中，使的破壞性創新在主流市場失去優勢的性能屬性，卻能為破壞性創新在新興市場中建立獨特的價值。

而當破壞性創新的性能提升軌道某一天與主流市場的需求產生交集時，便宜、簡單的破壞性產品便會入侵主流市場，在成本結構的壓迫下將迫使既有廠商往更高端的顧客群發展而拱手讓出低階市場，一如美國大型鋼鐵業遇上小型鋼廠的歷史教訓。從百貨業的興衰也可看出如此被破壞性創新入侵的案例，過去許多消費者必須到百貨公司購物，才能有較多的選擇或購買到品質較高的產品，但如今 Target 和 Wal-Mart 也能滿足同樣的需求。

3. 破壞性科技與企業理性投資：

失敗架構的第三個基礎，在於對企業來說，投資於破壞性創新在財務上不是明智的決策。主要有三項原因：第一，破壞性產品較為簡易和便宜，因此獲利較低；其次，破壞性創新必須先在新興市場或較不重要的市場中商業化，才能確保獲利能力，因此前景較為不明確而風險性高；最後，領導企業的獲利貢獻度最高的客戶不需要、也無法使用破壞性創新所製造的產品。總結而言，破壞性創新只能受到市場上獲利貢獻度最低的客戶接受；因此強調客戶優先以及提供獲利最高的產品之企業，通常不會投資於破壞性科技。

正是因為上述的緣由，造成市場在位者在面對破壞性創新時，易將破壞性創新的計畫硬塞入主流市場的策略當中，用舊有的流程處理新的市場與客戶；但因為破壞性創新產品初期發展下相較於主流產品的性能較差、成本較高，因此在一開始幾乎都會被公司決策或客戶給否決，因而使公司錯失發展的良機。

關鍵之處在於公司用錯了框架系統來發展破壞性創新產品，因而埋下了轉型失敗的種子。



2-3-2. 如何辨識破壞式創新機會

前段論述探討了破壞性創新如何造成傳統既有市場競爭者的失敗成因，然而照這樣看來，只有擁有先天優勢的市場新進者才能掌握破壞性創新的機會嗎?Christensen 給出了答案，他認為只要辨識出破壞性創新對於既有企業所造成的影響，並掌握適宜的內外條件搭配下，既有企業其實也能夠成功的利用破壞性創新的機會，再造企業體的成長高峰。

1. 外部市場條件

從外部市場的產業競爭環境來分析，破壞性創新能夠使企業推出新價值主張，藉此創造新市場或改造現有市場，使市場中的競爭關係重新洗牌。從市場面的觀點來說，依據破壞性創新產品服務所瞄準的客群市場之不同，可被區分為兩種種類：**低階市場的破壞性創新(low-end disruption)**與**新興市場的破壞性創新(new-market disruption)**。當現有產品與服務「好過頭」，致使價格太高，但許多顧客根本不需要用到那麼多或那麼好的產品功能時，即會出現低階市場的破壞。沃爾瑪的折扣零售店、戴爾電腦的直銷模式等，都屬於**低階市場的破壞性創新**，始於對現有顧客提供低價、相對較簡單明瞭的產品。

而**新興市場的破壞性創新**，則是當現有產品的特性為能吸引一些潛在消費者，或是迫使消費者在欠缺便利、過於集中的場所消費時，就可能促成這種創新的出現。貝爾電話、新力電晶體收音機、蘋果個人電腦、eBay 的線上市場等，全都是新市場的破壞性創新，藉由使人更容易購買或操作過去需要很有錢或很專業才能使用的東西，來創造出新成長，針對想滿足之前未被滿足需求的現在

客戶。


新市場的破壞性創新最能對產業造成長久變革，然而同時也是最難辨識、發現的創新類別。要有效觀察出一家公司是否正在創造新市場的破壞性成長，一個明顯的跡象是高成長且成長率持續提高的新崛起市場；關鍵在於不要只看此新崛起市場還不成氣候的市場規模，而是要注意此市場的高成長率及指數型的成長率攀升情況。

透過這樣的領先指標，能夠使企業在此市場規模還小的時候就及早發現重要的產業變化。該市場鎖定的目標顧客的行動，如青少年、大學生、熱衷電腦使用者或企業初中階主管等客層，也是觀察新市場是否具有破壞性創新的潛力之關鍵。這些顧客群在面對能使他們做到以前無法做到的事的新產品或服務時，能否容忍此新產品或無誤的不完美性能？若答案是肯定的，則隨著產品每一世代功能性的改善後，將有可能在未來成為顛覆主流市場的破壞性創新產物。

總結來說，若能夠辨識出市場上具有發展潛力的破壞性創新是屬於低階市場的破壞性創新或新興市場的破壞性創新，便可以較早展開正確的策略，以滿足具有發展潛力的客戶群。

2. 內部企業條件

而從內部企業所需具備創造破壞性創新的能力來分析，Christensen 在其著作中《創新者的修練》中提到了不對稱動機與不對稱能力如何促成破壞性新進者企業的崛起；新進者再不對稱動機的掩護下進攻市場，而在為者的早期回應不是忽略就是將技術硬塞入現有的決策價值網絡。



破壞性市場通常始於現有市場在位者不感興趣或認為不存在的顧客群，因此從在位者的角度來說，破壞性市場的絕對規模太小、不值得大舉投資。在位者通常也看到了新進者所認知到的技術與機會，但他們的流程與價值主張使其將這項技術「硬塞」入他們最大、最顯要卻不符合發展需求的市場中，因此多半無疾而終；有關此部分的探討將會在下一節做更深入的分析與研究。

而當新進者延續著破壞性創新的發展軌道逐漸成長茁壯後，不對稱能力的影響力變發揮了效力。當新進者逐漸長大到令在位者無法再忽視的程度，被逼至絕路終須一搏的在位者將會面臨兩個問題：第一，不對稱動機依然發揮作用，阻礙在位者作出有效反應，過去所發展的組織能力與既有框架限制了在位者有效的利用破壞性創新獲利；況且在位者的目標客群利益與破壞性創新市場機會相衝突，使的破壞性創新機會更難被在位者所吸收利用。

第二，在位者如今受制於不對稱能力的影響。當新進者持續不斷地透過破壞性創新在市場上提供顧客新益處時，透過經驗的累積，新進者也建立了在這些屬性上成功的競爭能力；反觀在位者由於過去一直不斷地忽略此市場，當被逼到無路可退終須和新進者一戰時，因為沒有建立在這些新產品益處方面的能力，如今反而處於競爭劣勢。當競賽項目變成破壞者最擅長的領域時，在位者很難快速發展新的能力。

因此，若想要使企業能夠有效的利用市場變化的跡象，來認知並即時利用以創造破壞性創新的機會，現存市場上的企業體，必須設立適當的內部組織與架構，以抵抗不對稱動機與不對稱能力所帶來的影響。在抵抗不對稱動機下，企業應該設立專屬的部門，依據破壞性市場變化的跡象以瞄準最具有未來成長潛力、但目前獲利不足的顧客，打造符合目標客群的決策價值網絡，包括對於市場成長的預期與預算決策系統。而在對抗不對稱能力下，企業應該盡早開始

培養新事業體，以掌握發展破壞性創新所需要的能力，並轉換思考的方式，以新進企業者的角度來面對市場機會；再加上環繞目標客群所打造的決策體系，更進一步深化企業體及早把握破壞性創新機會、遠離不對稱動機與能力的桎梏。

第四節 資源、流程與價值架構

關於「領導企業面對科技的變革時常會做出錯誤的決定」這樣的命題，諸多的管理學界學者多年來都嘗試解釋並解決這樣的問題。而大量的文獻與解釋都將焦點集中於企業如何在管理、組織或文化面上回應科技變革；或是集中討論既有企業因應破壞性科技的組織能力，如 Nelson & Winter(1982)、Hannan & Freeman(1984)等等，認知到組織能力的僵固性將會不利於企業學習新型的市場競爭型態。幾種觀點都可以部份解釋為何某些企業在面對科技變革時會慘遭滑鐵盧，但卻無法解釋多半帶來市場顛覆的新產品或新科技服務，皆是既有競爭者早就已經能夠掌握的基本技術，因此無法自圓其說、提出一套通盤合理的解釋架構。

而 Christensen 所提出的「價值網絡理論」與「RPV 架構模型」，則透過強調組織發展歷程與既有決策體系、價值的無形影響力，一來充分解釋前述既有企業遭遇市場破壞性創新顛覆時，所展現出來不合理的策略舉動；二來更能以此理論為基礎，闡明企業應該如何設計內部組織框架來應付破壞性創新，透過實務的驗證與概念化框架的闡述，替未來想要從事破壞性新事業發展的企業提供了可依循的依歸。

2-4-1. 價值網絡理論：

Christensen 與 Rosenbloom (1994)提出了「價值網絡」的概念：市場上的每個個體企業，均在所處的體系內，辨識與回應客戶的需求、解決問題、取得資

訊、回應競爭者與爭取獲利。這樣的理論架構與思考模式，是在解釋企業是否能夠成功打造創新性產品時，重要的認知化概念。




價值網絡的概念來自於「科技典範」(technological paradigm)，在 Dosi (1982) 的文章中，最早將科技典範定義為「經過選擇之科技問題的解決模式，選擇科技問題的標準則是依據經過選擇的自然科學原則與材料科技」。新典範代表前一典範成長軌道的不連續，意旨運用完全不同的邏輯框架與環境背景來思考問題；新典範重新定義了成長的意義，引導科學家朝向解決新的問題類別，而這是一個正常科技發展所關注的目標。

而正是因為 Paul(1994)所提出企業擁有的路徑依賴(path dependence)傾向，造成企業個體過去所選擇專注於服務的領域，將會塑造其決策流程與體系，也就是特定的價值網絡，並同時限制了該價值網絡所能夠發展的新科技與提供的服務。Dosi 所分析的問題「新科技如何被選擇與取得」，與企業面對變革時為何成功與失敗的問題，有極為密切的相關。

在價值網絡中，企業的競爭策略和過去的市場選擇，決定了其對於新產品之經濟價值的認知，而這些認知又可作為企業從維持性創新或破壞性創新中所能獲得的預期報酬的參考。就既有企業而言，他們的預期報酬會驅使企業將資源集中在維持性創新而非破壞性創新，因為這些企業身處在的價值網絡對於維持性科技的預期報酬較有明確的知覺印象，因此較願意投資於已知產品未來效益、可預期的市場規模等風險較小的維持性創新，而非未來不確定性高、市場接受度未知的破壞性創新。這樣的資源分配模式使的既有企業得以在維持性科技創新上佔有領導地位，但卻無法在破壞性創新上取得成就。

價值網絡的除了定義實體產品要件的重要性程度，企業在每個價值網絡中



所屬的特殊成本結構、對於市場成長率的要求與對於毛利率的最低標準，也是阻礙企業發展破壞性創新的要素之一；價值網絡中各廠商間的競爭，決定了他們的獲利模式。網絡決定了廠商必須提供何種產品與服務以回應客戶的問題，以及解決問題所需支付的成本；價值網絡中的競爭與客戶需求決定了廠商的成本結構、維持競爭所需的經營規模以及必要的成長率。因此適用於價值網絡外的管理決策，並不一定適用於價值網絡內的企業，反之亦然。

大型績優企業透過不斷評估現有科技的潛能與分析顧客要求，精進現有製程而發展維持性創新，因為這種能力是深植於大型組織既有的流程與網絡中，因此可以使大企業持續取得更有利的競爭優勢；在大企業的價值網絡中，維持性科技的投資決策非常符合這些領導公司的價值，因為這類投資能讓公司從更好或成本更低的產品賺取更高的毛利。

另一方面，由於破壞性創新突發事件非常難以預測，再加上破壞性產品的單位毛利較低，大客戶也無法使用，使的破壞性創新和大企業的價值格格不入；因此雖然這些企業擁有充裕資源，也具備應付維持性與破壞性科技的需要，但現有流程與價值網絡卻限制了大企業發展破壞性新事業的機會。

反觀規模較小的破壞性公司，卻因為身處於不同的價值網絡中，反而能掌握新市場。這些小公司缺乏資源，卻因為公司鼓勵經理人擁抱小市場，公司的成本結構也能應付低毛利的狀況，這些優勢反而讓小公司能夠快速掌握巨大的商機，漸而成長茁壯到威脅領先企業的市場地位；每一個價值網絡的成本結構特性，均會影響企業判斷具獲利潛力的創新計畫。

綜觀上述，新科技對於廠商的吸引力以及廠商研發新科技所面臨的困難度，是由廠商在相關價值網絡中的位置所決定；既有企業在維持性科技所具有的優

勢以及面對破壞性科技的無力，相對於新進企業的優勢與弱勢，並不在於新進企業與既有企業在技術與組織能力上的差別，而是在於他們在不同的價值網絡中的定位。



2-4-2. 資源、流程與價值架構

透過前述「價值網理論」的闡述，企業可以了解到在進行內部組織能力培訓時背景決策體系的重要性，而透過 RPV 框架的探討，將能更進一步闡述公司決策價值網絡形成的關鍵要素與脈絡。Christensen 所提出的 RPV 架構，可用來解釋企業如何辨識並打造合適的組織以利破壞性創新產品的成功，並更進一步闡述「唯有創造能與組織規模和機會大小相符的獨立組織，企業才能夠成功解決破壞性創新科技」的概念，以作為後續章節分析「組織內部」問題時的框架與理論依據。

所謂的 RPV 架構，指的是代表資源(resources)、流程(processes)和價值(values)所構建而成的分析架構。這樣的觀念是由 Christensen 在其著作中《創新者的兩難》中提出，借用組織能力傳統學派的「資源導向觀點」(resource-based value)而建構。RPV 架構認為要定義「組織能力」，可以將其拆解為判定組織任務達成立的三項要素：組織資源、組織流程以及組織價值。

透過這樣區分組織能力的框架，補足了過去文獻中對於組織具備「核心能力」概念在實務上的模糊，協助業界經理人了解在面臨必要改變時，所掌管組織是否有能力因應未來的挑戰，也對組織「核心能力」的概念有更精確的理解。RPV 理論架構的主要論點為：公司擁有的資源、運作的流程和其價值主張結合起來，決定了此公司的能力、長處、弱點與盲點。透過逐一剖析，將有助於了解組織本身能力與不利組織的因素，從而評估組織能否成功發展破壞式創新，

以下將分別細部介紹三要素的組成。



1. 資源:

在 RPV 架構中，資源的有形成分為最高，在促成組織能做什麼、不能做什麼的三項要素中，資源是最明顯的因素。廣義的資源包括有形與無形，例如人員、設備、技術、產品設計、品牌、資訊、公關形象、通路等等，供應鏈關係、配銷關係與顧客關係也可包含在內。資源通常指人或事物，可被僱用或開除，購置或出售，折舊或建造。多數資源屬於有形物質，容易衡量且控制，經理人能夠輕易評估資源的價值；資源也具有極大的彈性，可以在不同組織中移轉。

經理人評估所屬組織能否成功落實眼前的改變時，最容易仰賴直覺確認組織資源。不過單單對於組織資源的分析，顯然無法充分說明組織的能力；將投入資源轉為更有價值產品與服務的能力，存在於組織流程和組織價值觀之中。

2. 流程:

關於流程的定義，Christensen 採取的是 Garvin (1998) 的定義：「當員工把資源投入工作、設備、技術、產品設計、品牌、資訊、能源及現金，也就是轉變為更具價值的產品及服務時，就是在創造價值。在轉變的過程中，用於互動、協調、溝通及決策的模式，就是所謂的『流程』。」流程包括組織用於開發及製造產品的方式，也包括用於採購、市場研究，預算編列、員工發展、薪資給付與資源分配。

組織制定流程或是逐漸發展出一套流程，無非是希望有效率地完成任務，但是若組織將針對某一類型情境任務下所制定的流程，拿同樣的流程來處理另一種性質不同的任務時，就會導致手續繁瑣，缺乏效率；換句話說，被認為適

用於某項任務的流程，用於其他任務時卻無法發揮同樣功效。正如同 Leonard-Barton (1992) 在研究中所提到組織能力的「僵固性」，界定某項流程有能力執行特定工作時，同時也會界定此流程沒有能力執行其他工作，流程在無形中限制了組織的能力範圍。

管理的兩難困境之一，便是流程本來就是為了讓員工一再運用一致性方式完成重複的工作，換句話說，組織賴以創造價值的整個機制，本來就不利於改變；因此造成許多負責新創事業的經理人，一開始都會沿用熟悉的流程，也就是設計給主流事業的既有流程。經理人抵擋不住這種誘惑，是因為新遊戲開始時，熟悉的老把戲通常還沒結束。不論將公司從市場底層連根拔起，還是開拓出全然不同的競爭領域，公司的核心事業通常都仍處於高峰期，這意味著如果有人主張徹底改變現狀，一定會被認為愚不可及。將現有流程套用到新環境，雖然會讓事情簡單一些，然而沿用舊流程卻是新事業失敗的一大主因。

審視組織能力或不利條件時，某些最關鍵流程並非跟運籌、開發、製造和顧客服務有關等顯而易見的附加價值流程；通常這些最關鍵的流程反而是支持投資決策的授權流程或背景流程，譬如說那些界定如何依據慣例完成市場調查、將分析報告如何解讀成財務預測、計劃與預算如何協調等等諸如此類的間接流程。一般來說，這些無法變通的流程就是許多組織因應改變時，最為嚴重的不利條件。

3. 價值：

影響組織能否達成任務的第三個要素，就是組織擁有的價值。組織價值可以是道德規範，例如美國鋁業公司(Alcoa)要求所有工廠必須遵守安全第一的原則。然而在 RPV 的架構裡，價值涵蓋的意義更廣。組織價值的廣義定義，其實

就是成員的行事標準，而根據這項準則訂定決策的優先順序，藉以判斷產品是否受歡迎、甲顧客是否比乙顧客重要、新產品是否具備發展潛力。公司規模愈大，業務愈複雜，高階主管愈有必要訓練各階層人員自主行事，制定決策流程與優先順序，而提供公司策略性方向與事業模型。公司為了生存，員工「必須」決定做事的優先順序，讓決策建立獲利結構並幫助公司賺錢。

資源與流程主要用來定義組織「能」做什麼，價值則是定義組織「不能」做什麼。例如 1962 年全球知名零售業龍頭伍爾沃斯(Woolworths)的平均毛利率是 35%，自然不希望員工提出毛利率低於 35% 的產品企劃案。當伍爾沃斯想要進軍平均毛利率只有 23% 的平價零售店時，過去的強勢價值或決策準則便會使其寸步難行。而另一個組織可能受不同成本結構的影響，逐漸形成另一種鼓勵員工優先進軍低利市場的價值，此時平價零售店對其便會是個非常大的吸引。正因為破壞者與被破壞者的組織價值南轅北轍，才使的兩家組織成員的工作動機產生極大差異。

RPV 理論認為在面臨機會時，若公司擁有成功所必須具備的資源，公司的流程能執行必須做的事項，公司的價值主張能使此機會獲得資源分配，才能夠成功掌握此機會。如前述所提到，在位者之所以比較擅長維持性創新，是因為他們的價值主張讓這類型創新優先列出，同時他們的流程與資源也適合處理這類創新。水能載舟亦能覆舟，在位者原本的優勢在面對破壞性創新時，即成為他們落敗的關鍵；在位者的價值主張在面臨破壞性創新時不把它列為優先要務，現有流程也不支持，因此使的新興崛起的公司有機可乘。

面對破壞性創新時，新進者通常沒有過去組織的包袱，因此能夠發展相對應的內在基本面(資源、流程與價值主張)，對新進者來說，破壞性創新是一場

「要打什麼，就必須要有什麼的戰爭」；然而在位者在面臨破壞性創新時，多半企業的反應往往是「硬塞」，會用削足適履的方式，將一個創新性的技術或商業模式，硬生生塞進格格不入的既有組織運作之中。簡言之，在位者很容易掉入「有什麼，打什麼」的組織慣性陷阱，以 RPV 理論檢視之，是因為在位者既有的「資源、流程、價值主張」界定了他們的長處與弱點，也限制了他們因應創新的自由度。

第五節 價值鏈演進理論

若說 RPV 理論是用來檢視企業發展破壞性創新時，組織內部所應該具備的各項構面能力，那麼價值鏈演進理論(value chain evolution theory)即是用來幫助企業決定，什麼樣的關鍵流程與資源需要由內部來內制，而什麼樣的工作則需要交由外包或長期合作的方式處理。

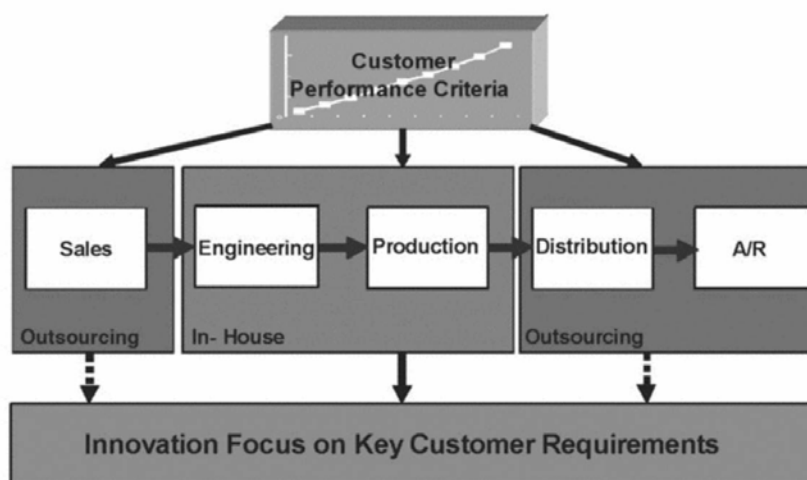
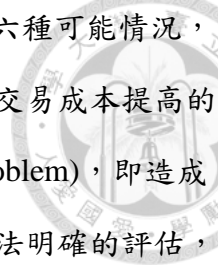


圖 2-2、價值鏈演進理論示意圖

資料來源：M. Kichmer (2008)

回顧過去文獻關於決定組織內製與外包的決策理論，則不得不提及交易成本理論(transaction costs theory)；Coase(1937)提出，市場制度的運作有其根本的成本存在，包括事前尋找交易對象、談判、編寫契約以及事後的監督、執行成本等等，企業在考量了所有的成本之後，會權衡內部組織自行指揮資源分配內製與委託市場機制外包的各項利弊後，來決定一項工作是否應該外包。

Williamson(1975,1985,1991)則替交易成本的理論增添了許多應該考量的面向，包括為 Simon(1957)提出的侷限理性與投機行為假設作了補充，定義投機者為狡猾尋求私利的人，會產生說謊與欺騙行為以破壞約定，而造成交易成本




的提高。再者，Williamson 提出資產專屬性(asset specificity)的六種可能情況，說明因為合作或交易而投入的資源無法移作他用時，可能造成交易成本提高的情況。而交易過程中的績效評估問題(performance evaluation problem)，即造成無法有效看出對方是否有依照約定進行，並且事後對績效也無法明確的評估，亦會造成選擇外包企業的額外交易成本。

然而著重在處理組織內部如何發展流程與價值，以處理破壞性創新問題的價值鏈演進理論採取較簡化的模式，忽略了上述許多交易成本理論中的環節，並僅考慮「外包」或「內製」的兩種選擇，而沒有把類似長期合作等考慮重複性與頻率性的外包方式問題納入考量。肇因於價值鏈演進理論最主要的功用，為解釋內部組織的資源分配應該如何與內製外包流程協調的層面，重點放在企業組織本身價值網絡的發展，而非辨識各種處理交易成本的內外部協作方式。

價值鏈演進理論的關鍵，主要就是環繞在「整合以改善還不夠好的部分」。在製造產品或提供服務涉及許多活動時，公司通常會有兩種選擇：可以選擇整合，自行執行全部獲絕大多數活動；或者，可以選擇專業化，專注於其中少數活動，價值鏈上的其他活動則仰賴供應商及事業夥伴。價值鏈演進理論是用來評估一家公司是否在組織設計方面做出了正確選擇與決策，而這將會影響到這家公司能否成功競爭。

價值鏈演進理論的結論表面上看來非常簡單，建議公司在所處的產業價值鏈上需要整合的部分，取決於哪些活動會影響到顧客最關切的產品或服務性層面；透過直接掌控或整合所有活動，使選擇此種整合模式的公司有能力進行對產品不同的實驗，推進至可能的相關領域。

若公司面臨的問題是因為價值鏈上活動與活動之間出現了無法準確預測到



的「相互依賴性」問題時，那些採取整合策略的廠商即有充分平台進行解決方法的實驗；反觀選擇專注於產品或服務價值鏈上單一或少數幾個活動的廠商，其專業人員可能就會被這種「相互依賴性」問題難倒；專業人員的專長領域和其他公司負責設計與製造的部份，當發生出乎意料外的相互作用與關聯時，往往會產出性能不佳、不可靠的產品。這與交易成本相關理論中的績效評估問題類似，皆是因為無法完全辨識出可能影響工作成效的各種變數與其相關性程度，因此需要採取不同團隊間的緊密合作來完成而無法拆解製程；而根據交易成本理論的預測，此類型的工作同樣較適合由組織內部進行自製。

然而，採取整合策略以促進產品性能改善的同時，也必須以犧牲產品彈性與反應速度為前提。整合式的生產架構往往欠缺快速調整的彈性，採取價值鏈整合策略的公司多半反應速度較慢，因此，價值鏈理論建議公司應該把不會影響顧客最重視的產品或服務性能的活動外包出去，以讓專業人員在價值鏈上的這些部分做得更好。總結來說，透過檢視產品服務製作過程中的「相互依賴性」與「規格化」程度，根據價值鏈演進理論的預測下，可以幫助企業決定在提供產品服務時，什麼樣的產品服務流程製作上需要內製，而什麼樣類型又應該要以外包為主。

第六節 研究架構與小結


透過文獻的整理與個別理論的探討，本研究在先前的章節已經充分的指出市場可能發生破壞性創新的外部環境成因為何，以及可辨識的初期市場變化因素；同時也點出，為何耕耘市場已久的既有企業在面對破壞性創新時，其內部組織因素造成其容易敗給提供更簡單、更低成本服務的市場後進者。

然而關於破壞性創新的多數論述，仍缺乏明確、有邏輯性的依循步驟，提供企業發展破壞性創新事業時，從內而外所應該審視的各個面向與執行建議；而在企業實務上應用時，也仍缺乏通盤且有順序的考量與操作範本。如下表的整理所述，多數的破壞性創新理論仍各自探討部分的現象，以各自為陣的方式呈現，缺乏通盤應用的邏輯；因此本論文希望奠基在過去學者的發展之上，應用本章所提及的諸多理論，整合出一套有組織邏輯的依循框架，並透過與實務結合而應用在台灣企業內部轉型的實際案例上。

表 2-2、破壞性創新相關理論整理

資料來源:本研究整理

破壞性創新 理論框架	主要內容	探討層面	相關文獻
<u>破壞性創新成因</u>	導致市場既有競爭者的領導企業，容易忽視破壞性創新並導致失敗的主要原因有三： 1. 對既有企業來說，維持性創新與破壞性創新在	外部市場 內部組織	<ul style="list-style-type: none"> ● Christensen, 1993 ● Bower & Christensen, 1996 ● Christensen, 1996 ● C. Gilbert, 2005

	<p>策略上具有不同重要性</p> <p>2. 科技的發展速度常會超越市場的需求</p> <p>3. 成功的企業客戶與財務結構，扭曲了其對投資計畫的評估標準</p>		
<u>價值網絡</u>	<p>對公司而言，組織既有服務目標客群的決策準則、對於市場預期成長率的評估與對於成本結構、毛利率的要求，皆會影響母公司對破壞性創新事業的接受程度</p>	內部組織	<ul style="list-style-type: none"> ● Christensen & Rosebloom, 1994
<u>資源、價值、流程</u>	<p>不同公司行之有年的標準，將會透過資源、價值與流程等方面的形式，影響企業選擇是否能接納破壞性創新進入原本既有的體系</p>	內部組織	<ul style="list-style-type: none"> ● Christensen, 1996 ● Kirchner, 2008
<u>價值鏈演進理論</u>	<p>「相互依賴性」與「規格化」程度將會決定組織在產品製程環節上，外包與內製的選擇，以達到最有效配置資源的過程</p>	內部組織	<ul style="list-style-type: none"> ● Kirchner, 2008

本研究將透過探討「企業在不同層面時，什麼因素會影響其發展破壞性創新事業的成效」為命題，並區分為外部市場檢視層面與內部組織執行層面，奠

基在前人研究的基礎下而分別探討；同時發展如清單式列表的檢查因素，以利實務企業在應用上，能夠有更全面通盤的效果。而根據上述的研究目的，以及綜合本章之文獻探討，本研究根據過往文獻歸納出兩個影響企業破壞性創新的成功率因素，並分別針對兩項層面各提出兩個發展的檢測標準：

外部市場檢視標準

1. 產品性能供給成長率是否大於產品性能需求成長率。
2. 市場是否由尚未消費者或過度滿足者所組成。

內部組織執行標準

1. 組織因應打造符合目標客群的無形價值網絡。
2. 確認外包與內製產品流程的分野以利資源最有效率之配置。

總結而言，本研究架構之觀念圖如下所示；外部市場層面將會著重在檢視市場本身的發展潛力上，並透過兩項因素來確認，而內部組織層面則會聚焦於建議資源配置與無形價值網絡的發展，以打下企業長期發展破壞性創新的良好基礎。

由於本研究採取的是質性研究之個案撰寫方法，因此研究的重點將整合過去研究的成果，提出發展破壞性創新事業時，所應該依循的內外部執行環節，並以實際個案的操作為範本；故成功率與可能影響變數的相關性探索以及顯著性程度的量化確認工作，將不會是本研究的探討範圍，可待往後對同一議題有興趣之學者持續發展。而透過下一章對於研究方法與研究個案的介紹，以及本研究探討個案所處的產業環境態勢之認知，將會令讀者對於本論文所應用的分析邏輯與探討的個案本體有更深一步的認識。

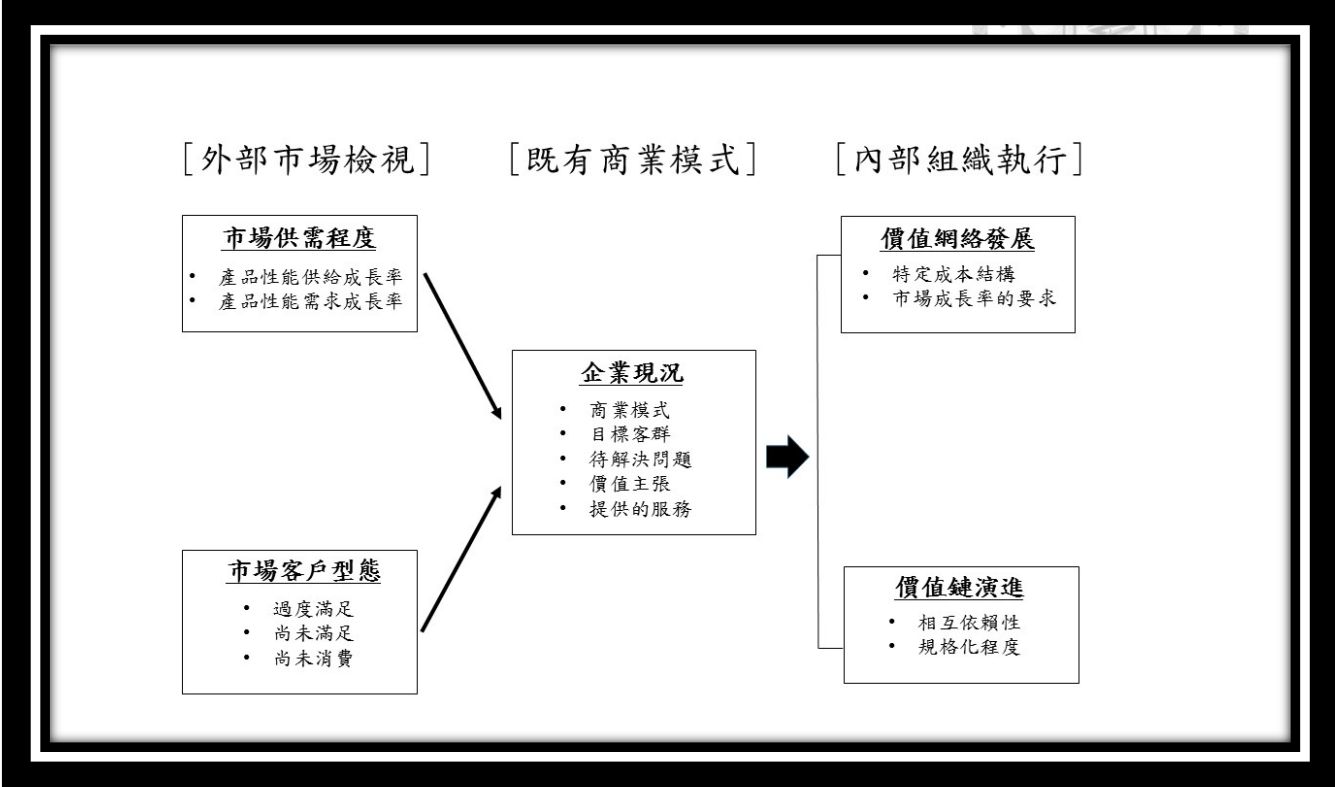


圖 2-3、研究架構

第三章 研究方法與個案簡介

本章在闡述研究者的研究方法與設計，說明研究者選擇質性研究的原因、研究對象的選取、資料收集與分析方法之描述。本研究使用文獻回顧法及個案研究法進行研究，且採用立意抽樣來選擇研究的個案，因此本章也將說明立意抽樣的用途；接著說明本研究採納之個案研究法邏輯，與個案選擇標準並簡短介紹個案的背景與所處的產業環境；最後，敘述可能的研究限制。

第一節 研究方法與流程

3-1-1. 質性研究

在社會科學的方法論領域裡，一直存在著「量化」與「質化」兩大研究典範，各依據不同的哲學觀與研究旨趣，發展出觀點迥異的理論建構方式與研究方法。一般而言，量化研究傾向以統計概念之「普遍性原則」來驗證所得到資料之可信度與有效性；而質性研究則較不重視「數量的證據」之累積，而將關注的焦點放在「社會事實的建構過程」，與「人們於不同的、特有的文化社會脈絡下的經驗和解釋」。(胡佑慧，1996)

本研究的主要目的是透過過去破壞性創新相關文獻的整理，以發展出實際的理論應用框架，而套用在天下雜誌創新學院部門的發展軌跡，嘗試透過框架的實例運用，以個案探討的形式來替身為既有企業的新創部門，找出成功在市場以破壞性產品創造獲利的理論建議。一來由於破壞性創新的相關理論，著重的重點在於組織發展中歷程演進的重要性；二來則因為本研究嘗試以個案描寫的方式，實際運用研究所提出的理論框架而達成策略上的建議，而使的本研究的形式採取以質性研究為主的分析。

質化研究是一種強調以人為導向的研究，因此研究者可透過質性研究的方

法，透過訪談不同參與者而獲得的多視角觀點，來捕捉組織文化發展中難以量化的歷程選擇因素等等。另外，從研究設計的實質面來看，若採行量化研究方法來研究本論文之議題，在樣本的選擇及問卷的發放回收上亦有母群體不易建立及問卷文字填寫的困難，而質性研究較具彈性開放的策略將可解決此難題。

目前國內企業運用破壞性創新為理論依據的轉型研究寥寥無幾，由於直接文獻的不足，因此相關的概念亦未成形。本研究嘗試藉由文獻探討的整理、個案描寫的實質應用研究框架等質化方法中以獲得相關概念，回答出研究問題中關於影響破壞性創新成效的內外部因素，並結合企業實質發展資料與研究報告等實務資訊進一步資料修正與優化理論架構、釐清相關概念。


3-1-2. 文獻回顧法與個案研究法

本研究採質化研究法，主要包括文獻回顧法及個案研究法。文獻回顧法乃藉由理論探討中的學者立論架構為基礎，對蒐集的各論文著作與次級資料等為評析對象，利用既有的實務企業資訊進行資料檢證分析，以及注入個人學習與研究的心得，整理出一套研究的思路。透過蒐集與研究主題相關的文獻，這套探索性研究方法目的在於有系統的將研究主題的內容整理分析歸納，以有效提升研究成果的確實性與效度，並達到預期的研究目標；而透過文獻的回顧，一來延續過去研究的成果，並運用相關研究證明及驗證自己的理論假設；二來能夠鑑往知來，開拓過去學者研究所未曾探討或完善的議題，使研究本身的貢獻度提高。

個案研究法意指有系統地針對個人、家庭、團體或事件之背景、發展、行為及概念想法等，做深入的調查與探討分析。再者，個案研究是對一個案例作縝密的剖析，廣泛的蒐集個案的資料以求徹底了解個案現況及發展歷程，並予以研究分析已確定問題癥結，進而提出有系統的結論或建議改善方案。

此方法的優點是當樣本來源受限，無法得到足夠的樣本數已進行大量樣本的研究時，個案研究法仍可對少數或單一的樣本進行針對性且縝密的探討；這同時也可避免一般研究法容易對於樣本本身僅具片面表層印象之缺失作改善。然而，個案研究法的缺失則在於研究者與個案的密切接觸，可能會因此失去客觀的立場；再者，研究者將很難判斷是否已收集足夠的資料加以分析解釋；最後，藉由個案研究法所得到的結果，較難推廣至整個群體。

對個案研究者而言，研究的興趣在於了解過程，而不在結果；在於了解脈絡，而非一個特定的變項。Yin(1994)認為不論是實驗法、調查法、歷史法、個



案研究法或檔案分析法都可運用於探索性、描述性或解釋性的研究，其區別的標準是依據「研究問題的性質」、「研究者對研究現象可掌控的程度」、及「研究現象是同時期或非同時期的事物」來進行研究方法之選擇。一般而言，當研究者對於同時期的社會現象提出「為什麼(why)」及「如何(how)」的研究問題，並對研究現象只有一些或沒有控制性時，多數傾向採用個案研究法；而若是對於同時期的社會現象提出「是誰(who)」、「何處(where)」、「是什麼(what)」的問題時，則多採用調查法。

本研究採取個案研究法當中的單一個案研究，以天下雜誌的內部新創部門為例，透過細部的探討其發展流程與組織決策邏輯，乃至公司如何醞釀出對於該新創部門對於產品、銷售通路與合作網絡的新型決策網絡之發展進行細膩的探討。透過既有商業模式的剖析，以及研究框架所發展而成的破壞性創新相關理論應用，本研究試圖從這樣的實際案例當中，找出未來企業在發展破壞性創新時，所應該注意的內外部關鍵決策因素與發展歷程，並期望能夠給其他傳統公司在內部創新時當作借鏡。



第二節 個案選擇與簡介

3-2-1. 立意抽樣

立意抽樣有時稱為專家抽樣、或判斷抽樣，意指研究人員根據某種特定目的，刻意尋找具備某種特質的個體來組成研究樣本，為一種非機率抽樣。根據 Given(2008)，常見的立意抽樣有以下幾種類型：

1. **典型個案抽樣**: 選擇代表性的個案，目的是為了瞭解研究現象的一般情形。
2. **關鍵個案抽樣**: 是指選擇能對特定情況產生決定性影響的個案，進行研究的目的是為了從這些個案中獲得的結果，邏輯地推論到其他個案中。
3. **極端或偏差型個案抽樣**: 目的是從極端個案中學到的教訓，如此經驗或許可以做為一般性的參考。
4. **最大差異抽樣**: 指樣本所產生的研究結果，將最大限度的覆蓋研究現象中的各種不同可能情形。假設被研究的現象內部異質性很強，在此情況下可以找出該現象中具有最大異質性的特點，然後使用此因素做為抽樣的標準來對現象進行篩選。

由於本研究欲探討的研究問題為影響破壞性創新成效的內外部因素，並嘗試透過文獻整理而發展有實務性應用價值的策略依循方針，替台灣本土企業的實務運用給予建議；而透過以天下雜誌創新學院為例的個案探討方式，找出既有企業若想要進行內部創新，該如何援引破壞性創新的理論為依據，並分別針對外部市場策略與內部組織執行提出檢視與建議方針。因此，個案的選擇必須先符合台灣本土企業，且身為市場既有的競爭者，而同時又要有在進行內部創新的嘗試，要符合這三者的條件才能夠成為本個案合適的研究對象。

天下雜誌身為國內雜誌媒體業的龍頭，享譽 35 年並在台灣業界累積起深厚

的人脈與品牌資源，其當今所面臨網路化與新媒體的衝擊，最能夠顯示台灣傳統媒體面臨新競爭者轉型的危機；而組織內部的創新學院，正是為了創新轉型而誕生的內部創業產物。創新學院不但符合台灣本土產業的資格限制，同時又為天下雜誌的內部創新組織，也滿足本研究想要探討的規範，再加上筆者曾經在創新學院中實際實習工作過，對於內部資料的取得與整體的商業營運模式較有清楚的了解，因而在多重考量下選擇為本論文研究的代表個案。

3-2-2. 個案背景簡介：天下雜誌「創新學院」

在研究破壞式創新應該如何應用在傳統媒體的內部創新轉型上，本研究的個案選擇為為天下雜誌新創部門「創新學院」。《天下雜誌》創刊於 1981 年，是由殷允芃、高希均和王力行三人和友人集資創辦，是台灣第一本專業的財經雜誌。而創新學院則是天下雜誌在 2014 年元月一號成立，主要以 B2B 的模式販售影音課程給各大企業的公司人資，以作為各大公司內部人資教育訓練與個人進修的福利，取代傳統實體教育與員工聘請講師進行內部訓練的高額成本。

透過《天下雜誌》淬鍊 35 年的全球財經知識庫，以及長期在業界累積的人脈與時常舉辦的各種論壇，使創新學院擁有充足的課程來源。並與台灣四大智庫機構合作：商發院、資策會、工研院與 IBM，以及政大、東海、成大、香港中文大學等，自 2014 年元月一號成立至今，已累積總計 478 堂課(截至 2016 年 10 月)；網站課程共分成 5 大主要學程，分別是企業家講堂、新世代管理、大師開講、全球財經趨勢與網路讀書會；同時有 11 項學習主題供使用者針對自己的所需來選擇課程；也透過各種企業人才的核心能力培養來區分課程別，透過完成相關類別的課程以培養工作相關技能，分別有創新力、數位力、策略力、領導力、經營力、國際視野與市場力；期望透過不同主題的課程，建構企業決策者與經理人自我精進的全媒體學習社群，協助培養組織與自我的創新與創業

精神。



目前創新學院主要會員為企業決策者、中高階專業經理人，中階主管以上的比例佔全部客戶的 36%；會員所身處的產業別包括資訊業、金融業、服務業、醫療保健、傳播出版、公職人員與教育服務業等等，其中金融業、服務業與資訊科技業的合計比達到 25%；會員年齡以 30 歲以上為大宗，佔整體會員數近 75%；而學歷部分，大學以上佔 54%、碩士以上則有 20%的比重。創新學院目前的客群組成主要由五大產業所組成，分別是服務業、科技業、金融業、製造業與公部門。

對天下企業總體來說，在網際網路日趨發達的時代，當大眾的媒體閱讀習慣已經由網路媒體取代紙本媒體實，實體雜誌在進行與企業推銷已經漸失過去的魅力，而創新學院由於擁有豐富的線上資源與課程，間接的扮演了天下雜誌在與企業一開始接觸時，推銷手段上的「敲門磚」角色：透過新穎的商業模式包裝與線上媒體的豐富引流能力，創新學院可以先透過人資端與企業進行交涉，待公司開始使用創新學院的服務之後，行銷部門能夠打蛇隨棍上的進行更多產品的販賣與銷售，同時利用平台的開放式創新模式拉入更多的外界合作夥伴，加強整體的網絡效應與價值網合作關係，強化多邊互惠的商業模式。因此，創新學院可說是天下雜誌進行創新轉型上，新興商業模式的濫觴，期待在未來的持續發展中能夠因這樣的平台而延伸出更多的破壞性市場應用。

第三節 產業概況與探討

本研究雖然以天下雜誌為出發點，但實際著重的探討重點將會聚焦在其如何利用「多角整合變革」下，內部創新部門創新學院在外部市場上的策略發展以及內部組織層面的執行。肇因於此，有必要針對創新學院所進入的「內部企業訓練課程」進行產業的分析與探討。

成人教育從字面的意義作解釋，即成人（adult）和教育（education）兩字的結合。而「成人教育」一詞的使用，通常係從機構、組織或教育者的立場為著眼點，指為適應成人的需要所提供的有組織、有順序的學習活動（黃富順，2000）。

而本研究探討的企業內部訓練課程市場，屬於成人教育中的高等教育市場，同樣屬於高等教育市場的包括一般傳統的大專院校、新設的 EMBA 體系、社區大學與學院等等。若單從企業內部訓練課程市場來看，根據台灣經濟部中小企業處 2016 最新的資料，登記的管理顧問公司家數達到 327 家，而將其中服務涵蓋教育訓練項目者（即有提供企業內部訓練課程服務）挑出來估計，共有 217 家。據資料指出，管顧業提供的服務項目包含：企業諮詢診斷與輔導、教育訓練、企業投融資稅務與財務、政府委辦計畫、認證輔導……等，而管顧業營收主要來自企業諮詢診斷與輔導及教育訓練，而根據業內人士估計，台灣 1 年企業內訓的市場可達 30 億元。

而為了瓜分內訓市場的大餅，眾多業者爭相進入市場，但多數廠商並非專職於培訓的企業，而是如以管顧服務為主、人資培訓為輔的方式進行營運。如此情況造成了業界普遍存在著市場進入門檻過低、使得相關廠商魚龍混雜，而連帶影響整個內部培訓市場；缺乏有效的領導廠商而使競爭環境良莠不齊，也

在一定程度上影響了整體行業的聲譽。具體而言內訓市場目前存在的問題主要體現在以下三個方面(徐文宗，2007)：



1. 市場混亂：有些培訓機構只看重暫時利益而導致教學品質低落；再者，部分廠商既缺乏標準化教材、課程及教學方法，又無正規教師與符合市場主流應用環境要求的實驗設備，成為不受規範的非法培訓機構。如此一來不僅擾亂了市場秩序，更嚴重影響了產業的健康發展。
2. 師資匱乏：富有本土經驗、深入瞭解企業內訓需求的教師十分缺乏，成為制約高層次內訓發展的「瓶頸」。一些具有研發能力的培訓機構，開發出一個好的培訓專案後，往往在推向市場不久後便引來跟隨者的模仿抄襲。且會發現這些跟隨者所聘請的師資陣容，與先行者課程幾乎殊無二致；如此情況導致了培訓機構的師資成本增加，限制了培訓機構投資於更高等內訓教育的進一步發展。
3. 課程僵化：有些培訓機構奉行「拿來主義」，課程照搬照抄，沒有自主開發的核心課程，本土案例少，亦缺乏針對性和系統性內容。

第四節 研究限制

本研究為質性研究，研究資料來源主要為初級次料與次級資料，佐以部分的訪談資料為主。然而因認知到個案部分的資料取得來源受限，探討過程可能有觸及商業機密的敏感地帶，因此在資料的完整性與全面性上，存在著研究的限制。

首先，資料取得過程中雖然力求全面，無奈受制於資源與時間的侷限，仍然有難以窮盡之限制；再者，本研究個案中屬未上市公司，因此較缺乏數據資料做全面性的佐證；最後，為了能達到深入的研究與探討的目的，以找出台灣企業在內部創新上，應該如何應用破壞性創新的理論框架來實行建議，同時驗證理論對於不同產業、不同時空背景的應用性程度，本研究決定以天下雜誌的創新學院為例作探討。雖然這樣單一個案的研究可能會造成對於研究結論的武斷與代表性不足的問題，但因本論文题目的定義範圍較聚焦，因此在可研究的個案上選擇有限；在權衡代表性與可取得資料的程度後，決定只以天下雜誌的創新學院為研究個案。

再加上破壞性創新的理論，一直以來為學術界所詬病的相關問題，包括探討主題間的關係模糊、主題重疊以及對於專有名詞的操作性定義不全，因此本理論在整合破壞性創新的理論框架後，在給予實務個案應用建議上仍流於方針性的策略建議，而無法更進一步的細部給出明確的執行步驟。

雖然存在著上述研究資料的限制之不便等問題，但仍可從個案現今的營運狀況與次級資料分析中，找出其商業模式上的特性以進行邏輯概念上的剖析，進而發展出普遍本土企業適用之原則。

第四章 破壞式創新實務分析應用

本章節將針對企業內部訓練市場的破壞式創新代表個案-天下雜誌之「創新學院」，從外部市場選擇、檢視到內部資源整合、執行等整體的商業模式進行剖析。

研究首先透過創新學院既有的商業模式介紹，跟著引入 2-6 提及的理論研究框架，針對本論文之研究問題分為外部市場策略以及內部組織執行兩個層面，分別提出一連串更細部的確認問題與推導，以解釋為何選擇特定變數作為檢測標準；接著透過整合前述，發展出一套如清單列表式的「破壞性創新發展」之確認準則，增加實務上的應用性；最後並以這套標準檢視目前創新學院在實務發展上的處境，期望找出概念化的通則，以使未來有志於發展破壞性創新的企業，皆能以本研究框架為執行企業策略與發展的依歸。

第一節將首先針對創新學院目前的商業模式進行介紹與分析；第二節將會鎖定創新學院所在的外部市場，進行變數選擇的解釋，以及介紹本研究框架在外部市場層面的應用方式；第三節則會瞄準內部組織來進行探討，找出內部執行層面中影響破壞性創新成效的關鍵因素，以及實務上的應用；並在最後第四節提出個案研究與理論應用的總結，並實際針對創新學院的案例給與理論預測下的未來發展建議。

第一節 個案介紹與剖析

以下將分析本研究的代表個案創新學院。首先，研究將從分析目標客群角色與特徵出發，描述兩企業中該新興部門服務之客群特殊性，並接著分析目標客群待解決問題，同時從功能性、社交性與情緒性三個分類著手。最後，將該創新商業模式所提供的產品與服務，分析其如何解決目標客群遭遇之問題。

1. 商業模式：

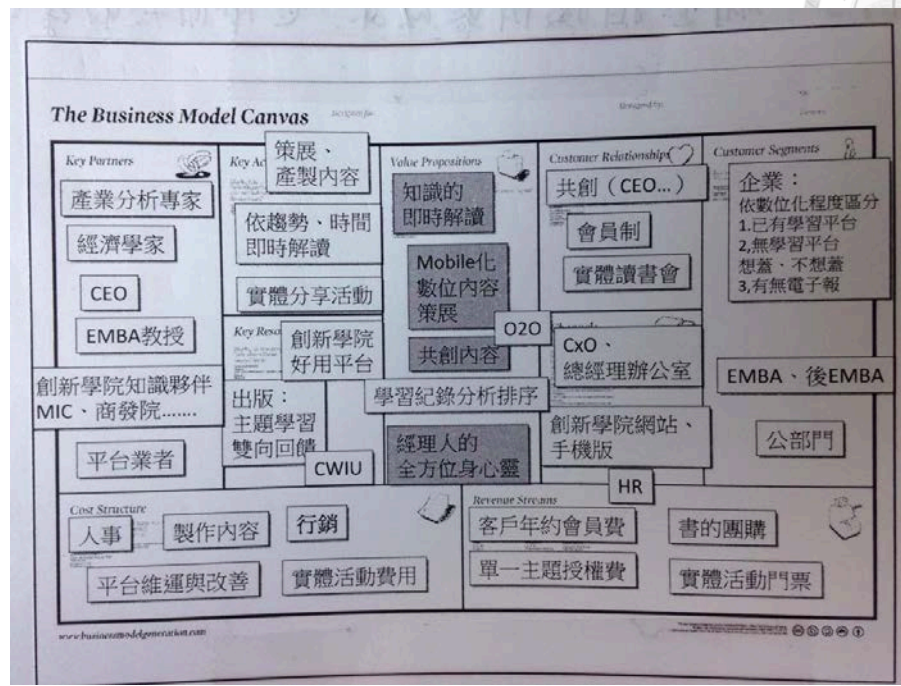


圖 4-1、創新學院商業模式簡介

資料來源：創新學院內部資料

表 4-1 創新學院商業模式簡介

資料來源：本研究整理

項目	內容
關鍵伙伴(Key Partners)	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業分析專家、經濟學家 ● EMBA 教授 ● 企業高階主管 ● 創新學院知識夥伴如 MIC、商發院等 ● 平台業者
關鍵活動(Key Activities)	<ul style="list-style-type: none"> ● 策展、產製課程內容 ● 依趨勢、時間即時解讀經濟脈動 ● 實體分享活動(讀書會、講座等)

關鍵資源(Key Resources)	<ul style="list-style-type: none"> ● 創新學院平台 ● 出版社資源
價值主張(Value Propositions)	<ul style="list-style-type: none"> ● 知識的即時解讀 ● Mobile 化數位內容策展 ● 學習紀錄分析排序
客戶關係(Customer Relationships)	<ul style="list-style-type: none"> ● 會員制度 ● 實體讀書會
通路關係(Channels)	<ul style="list-style-type: none"> ● CXO、總經理辦公室 ● 創新學院網站、手機版本 ● 公司 HR
客戶分群(Customer Segments)	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業端:依數位化程度區分成 <ol style="list-style-type: none"> 1. 已有學習平台 2. 無學習平台 ● EMBA、後 EMBA ● 公部門
成本結構(Cost Structure)	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事費用 ● 內容製作費用 ● 行銷費用 ● 平台維運與改善費用 ● 實體活動費用(場地、主持...)
收益來源(Revenue Streams)	<ul style="list-style-type: none"> ● 客戶年約、會員費 ● 單一主題課程授權費 ● 書集團購 ● 實體活動門票

在創新學院整體綜觀的商業模式部分，本論文將採用《獲利世代》一書中的九宮格方式來描述創新學院的商業模式全貌，分述將如下所示。而其中目標客群、待解決問題、創新學院價值主張以及提供的服務，往後段落將會有更進一步的說明：



1. 目標客群：

創新學院的主要顧客，如上圖所示可分為三大分類，分別是企業端、EMBA&後 EMBA 以及公部門。企業端顧客又可依數位化程度，區分成已有學習平台與尚無學習平台兩種，並根據其對於網路學習的涉入程度不同而做商品推薦上的調整；EMBA&後 EMBA 的目標客群則是瞄準取代傳統實體高等教育的延伸課程，使其在主要理論課程外有更多的延伸與探討教材；最後，公部門的顧客群，創新學院則是想滿足公部門訓練需求之便捷版替代方案。

2. 價值主張：

創新學院的主要價值主張為：「提供經理人與客戶知識的即時解讀，透過行動載具的數位化策展呈現方式，達到互動學習的效果，以追求經理人全方位身心靈的建構。」以下段落將會有創新學院更具體與詳細的價值主張介紹。

3. 通路：

由於創新學院的服務主要是 B2B 為主的影音課程販售，因此除了天下雜誌本身既有的銷售團隊與有意願的客戶人資端直接接洽外，多半的通路形式以網路平台的模式為主，包括平台合作廠商如育基、旭聯等數位學習平台，藉由將合作夥伴納入創新學院的價值網絡中，無形中增加接觸到的客群種類。

4. 顧客關係：

創新學院透過天下既有與企業的人脈網絡，並佐以創新學院的會員制度來

聯繫顧客。除了在線上的課程觀看、學習護照認證制度與即時的問題回應外，線下策略端也同時頻繁舉辦創新學院系統說明會、課程相關研討會與實體讀書會，期待透過 O2O 的策略將線上客戶的互動帶往線下而增加顧客與創新學院本身的互動，甚至是顧客與顧客彼此跨領域跨公司的交流。



5. 收益流:

收益的主要來源有四種，其中又可劃分為直接與間接來自於創新學院課程網站的營收。在直接收益的部分，創新學院的課程採取兩種收費模式，一種是客戶直接購買整年的觀看權限而收取的會員費用，以及僅單一主題課程或特定堂數的課程授權費用；再間接收益的部分，包括了企業客戶在對於特定主題感興趣，而決定集體團購圖書的費用(創新學院中有一子頻道專門為替顧客做經典書籍的導讀與簡介)，以及實體舉辦講座或活動的實體門票營收。

6. 關鍵資源:

主要的核心資源為創新學院本身平台的流暢設計，以及網站上高質量的影音課程。而透過天下集團內部累積 35 年來的豐富媒體內容，得以令創新學院在先天上擁有極大的優勢；再加上天下出版部的豐富圖書以及定期邀請國內外大師所舉辦的論壇講座，皆為創新學院的影音課程來源提供豐腴的資產；最後，天下集團與業界的人脈網絡也是創新學院的關鍵資源之一，因其長期累積的社會資本與業界知名度，使創新學院較易透過天下集團的名義與國內外著名機構與知名學者合作，製作跨領域且符合國際趨勢脈動的課程。

7. 關鍵活動:

主要可粗分為線上與線下的關鍵活動。線上策略的部分，最重要的關鍵活動即是維持影音課程的高品質與高質量，因此策展、產製課程內容乃創新學院的頭等要務，同時即時性也是影音課程優於傳統教育課程的重點之一，因此依

趨勢、在時間內及時解讀產業脈動之趨勢(如網站課程中每季固定推出的全球財經趨勢季報)也是影音課程發展的重要方向；而在線下策略部分，除了幫助新客戶導引與介紹的實體說明會外，便以能夠發展社群網絡之實際的分享活動與講座為最重要的策略方針。

8. 關鍵合作夥伴：

創新學院透過與產業分析專家、經濟學家、企業家與 EMBA 商管實務領域的教授合作，以產出多樣化的內容與課程。實際的內容來源另有與合作夥伴如商發院、資策會、工研院與 IBM，以及政大、東海、成大、香港中文大學等，另也包括前面提及的通路夥伴如育基等線上平台業者。

9. 成本結構：

創新學院最重要的固定費用即是平台維運與改善費用之支出，自 2014 年成立開始已經過兩次較大的改版；除了課程平台的 UI、UX 改善外，人資平台(供企業人資端即時掌握自家員工在創新學院的觀看情形之平台)的易用性維運也是一大主要支出。而變動成本的部分，則包括最頻繁的製作內容費用(創新學院自成立以來幾乎均維持著每周上架 1~2 堂課程的速率)、行銷推廣費用、人事費用以及實體活動之各種支出費用。

2. 目標客群：

創新學院的服務分為 B2B 模式與 B2C 模式，在個人層面上，目標客群為沒有時間、沒有金錢去傳統高等教育接受課程，且立即需要所學能夠運用在職場上的白領階層；而在企業層面上，目標客群為想利用高品質且低成本的網路影音課程，來取代過去傳統內部訓練課程或企業講師的實體講座等等訓練之企業。



透過短時間、重點式的課程教學，目標客群中在個人層面中，能夠簡單利用桌電、筆電、平板或是智慧型手機等載體上，不限空間與時間的接受到創新學院提供的知識傳播，並快速運用所學到工作上，以達到解決問題、提升工作效率的成果；而目標客群在企業層次上，能夠透過創新學院之線上課程按主題及職能的客製化推薦，自動分配與發送內部員工，使員工能善用零碎時間點閱課程而吸收知識，同時能透過產品的即時回饋與測驗狀況來更全面的掌握員工的學習與成長幅度，將投資在內部訓練的資源做更有效率的配置。

3. 待解決問題:

創新學院的客戶總歸而言，在個人層次面上，最迫切需要解決的問題便是傳統企業訓練與學校教育的曠日廢時與所費不貲，期待能夠透過更有效率的方式掌握時間以增加學習的投資報酬率，就此而言屬於價值主張年代一書中分類裡的功能性任務。

而在傳統的實體課程中，員工需要排出共同的時間接受企業內部訓練或到實體大學去接受實體課程，造成上課地點與時間上的不便，尤其針對高階主管來說這樣形式造成的時間成本過於高昂，對於公司來說也是一大損失，類似的問題皆屬於功能性任務。

最後，過去的員工內部訓練成效無法用明確的標準來評估，學校實體課程的教授也無法那麼有針對性的應用在企業營運當中，同時企業無法掌握員工確實吸收了多少或是員工如何將成效應用在工作上，而員工也希望自己投注上課的時間能夠有回報、有紀錄的形式來證明自己對於工作需要上所付出的投入，因此急需內部訓練的即時認證制度，屬於社交性任務。



4. 價值主張:

根據天下創新學院的網站資料介紹:「身處在全球化競爭、網路資訊巨浪席捲而來的時代,既有的策略與管理思維面臨了巨大的挑戰;而目前的企業人才訓練只能解決過去及現在的問題。有鑑於此,《天下雜誌》成立天下創新學院,建構企業決策者與經理人自我精進的全媒體學習社群,協助培養組織與自我創新與創業的精神」(天下創新學院官網)

創新學院以「最便捷的學習模式、最深度的全球趨勢分析、最精隨的商戰智慧與最客製化的學習歷程」為價值主張核心,透過掌握全球最新的趨勢,以系統化的跨領域學習架構,最即時的傳遞知識給目標客群。透過天下雜誌 35 年龐大的資源累積與雄厚的編輯團隊實力,整理最精華的決策者經營智慧、深入的全球產業新知報導與國際即時的產業脈動消息,期望彌補過去企業訓練經營課程所無法達成的即時性與多樣性;並透過線上影音或完善的文字編輯課程的呈現方式,即時、便利的提供課程,以供學員增進工作效率實力並解決各種實務界的疑難雜症。

5. 提供的服務:

創新學院主要提供 B2B 人資企業端的線上課程,用來取代傳統高等教育與企業內部的職能訓練課程;課程形式包括影音與文字課程,比例約為影音比文字 1:2 的比例。透過 10-15 分鐘的影音、Slideshow 全媒體課程及文字編輯課程,能夠為讀者快速導讀財經管理趨勢,使學習更有效率;創新學院也打造了互動學習的社群平台,不但在每堂課程點閱完畢後有隨堂的測驗機制以領取學習護照,更提供學員與講師的線上 Q&A 服務,以即時解惑。

課程內容則涵括以下幾種面向：

- ✓ 決策者智慧：匯聚國內外頂尖企業家的經營智慧，傳授經營管理與創新心法。
- ✓ 全球財經產業趨勢分析：每季嚴選製作全球財經產業趨勢分析，協助經理人同步掌握世界脈動。
- ✓ 跨界學習典範：為因應跨領域的未來競爭，課程內容提供各種跨界典範與執行理論，提供企業與經理人跨領域學習、建構團隊創新的能力。
- ✓ 主管修煉術：提供全球最新與最經典的主管自我能力提升知識庫，提早建立晉升的核心管理能力。
- ✓ 網路讀書會：透過專業人士與知名學者的經典書籍導讀，替忙碌上班族在 10-15 分鐘快速掌握書籍重點，導讀並延伸相關概念與價值主張。

透過這些專門為經理人不同面相能力量身打造的課程，不僅能夠短時間給予點閱者一些工作上疑難雜症的建議與解方，長期來說亦能培養白領階層工作時之關鍵核心能力。透過網際網路的方便，線上課程打破過去集中化、實體化的傳統教育體系，使閱讀者能夠隨時隨地吸收新知；瞄準經理人在工作上所會面臨的各種難題與挑戰，使創新學院提供的產品能夠針對性、專注的解決目標客群所遭遇到的問題，不再像傳統教育僅提供概念化的理論，而是透過優秀經理人的親身經歷來給予職場上實質的作戰經驗建議。

創新學院的平台服務層面大體上可以粗略分為兩種形式，除了前面提及提供線上影音課程的平台，即消費者直接閱讀課程的平台，尚有另一種平台服務為與公司人資端溝通的介面。因為創新學院為 B2B 販售人資影音課程的平台，雖然客戶端公司內部員工為最終的產品使用者，但創新學員多半直接溝通的為公司內部的人資端，因此為了方便人資端管理並即時掌握內部員工的學習狀況，有必要發展人資平台使企業人資能夠及時的掌握自家員工學習狀況與進度，並

針對不同職能需要的訓練來做客製化課程指派與測驗。



透過兩種個別的網路平台之提供，創新學院不但能夠及時掌握每位使用者的學習情況，更能夠與公司人資端互通有無，隨時提醒並交換資訊，以確保公司人資端皆能夠全面掌握每位旗下員工的學習與吸收狀況。正因為借助著科技的便捷，以及平台設施的完善，創新學院不同於以往的實體訓練課程，能夠用最科學化、數據化的方式全面並精準的呈現使用者各自不同的使用差異，並給予最及時的調整與建議方針，令企業內部訓練的效率屢創新高。

第二節 破壞性創新外部市場剖析

若想要成功應用本研究所提出的框架，以應用在創新學院實務發展上，首先必須設定一連串的問題，來確認變數並建構思維，並接著運用實務上的資訊來找尋創新學院在發展破壞性創新的歷程中，這些變數所扮演的角色與效果。

本節將先從外部市場影響破壞性創新成效的因素探討起，因此重點將會先藉由過去文獻探討的歸納，已確立個案在市場發展上所需確定的關鍵問題並發展成兩項關鍵的衡量變數。接著，運用創新學院的案例來實際運用理論框架，以達成研究中以實務案例應用的效果，給予未來有至於應用本研究框架的實務企業一個可參考的借鏡。

4-2-1. 關鍵問題：

本研究撰寫的主要目的如前所述，想透過整理過去有關破壞性創新的理論，提出一實務應用性強的縱貫整合框架；而本節將先從外部變數的探討著手，首先藉由再次確認研究命題，並整理過去有關影響破壞性創新成效的文獻，進而推導出驗證外部成效的兩個變數是如何產生的。根據本研究 1-2 節所述，研究問題為：

- A. 在外部市場層面，企業在發展破壞性創新時，企業所身處的既有主流市場特性，與企業發展破壞性創新成效的關係為何？企業所應該要確認的外部市場要素為何，才能增加破壞性創新的成功率？該如何判定哪些市場未來具有持續成長的潛力？
- B. 在內部組織層面，企業在發展破壞性創新時，企業組織的內部資源與價值網絡將如何影響發展破壞性創新的成效？有哪些內部因素占決定性的影

響關鍵?內部組織執行層面應該經過哪些關鍵流程與發展步驟，以期能夠成功的發展破壞性事業?



為了往後的個案探討上切合論文主題，以下本章的論述將會先說明內外部各兩變數的假設基礎；而在本節中，首先針對外部市場上的變數進行探討與描述。

過去的文獻資料在對於驗證市場是否具有破壞性創新潛力時，多次提及透過驗證「產品性能供給成長率是否大於產品性能需求成長率」與「市場是否由尚未消費者或過度滿足者所組成」為最主要的關鍵，如在《創新者的兩難》中對於性能供給與市場需求的探討以及在《創新者的修煉》中對於辨識市場潛在跡象的判斷章節。

首先，企業必須先透過了解目標產業中的供給與需求成長曲線之差異：確認顧客的需求曲線與市場提供商品性能曲線的兩者之變化幅度差異，來決定目標市場是否為預期中的潛在破壞性市場。若目標市場的狀況為長期下來，顧客對於商品的要求幾乎沒有變動，而市場提供商品的性能曲線卻是一直是大幅上升的趨勢時，就是市場可能為利於破壞性創新發展的市場之跡象；新進者可透過提供市場內未被滿足的消費者特定面向，或是提供簡易產品來取代被過於滿足的顧客群，進而達到顛覆市場在為者、破壞市場的目的。

再者，需要根據市場主要客戶的消費情況，來判斷該產業目前的態勢是屬於擁有大量尚未消費的顧客、尚未滿足的顧客或是過度滿足的顧客，依照這三種類型顧客組成的比例，來決定該市場未來的事業發展軌跡較可能屬於是新興市場性破壞(使大量未消費顧客開始消費)、維持性創新(使尚未滿足的顧客滿意)或是低階市場性破壞(使大量過度滿足的顧客轉換使用較低價格與功能性之產

品)。不同的目標客群類型之分佈，會影響企業在進行瞭解市場概況上與調整內部組織資源上，針對性地做出不同的策略應對方針與資源投注計畫。




透過上述推導的論述，本研究因此決定在回答外部命題上，將以前述的兩個關鍵作為變數，判定是否利於破壞性市場發展的標準。雖然在過去文獻探討中提及兩項變數的重要性程度，但真正在實務發展上的應用、在創新學院的個案當中，此兩項變數與破壞式創新的外部成效相關性又為何呢？本研究將在後續章節用實務的資料證明變數與破壞性成效的關聯性。

表 4-2、潛力客戶群概要說明

資料來源：《創新者的解答》，2004

顧客群	識別	會引發什麼？	跡象
<u>尚未消費者</u>	當人缺乏能力、財富、或管道而無法完成便利、輕鬆地自行完成一項重要工作；通常以雇用別人執行此工作，或是拼湊出一個不太適當的解決辦法當替代方案	新市場的破壞性創新	<ul style="list-style-type: none"> ● 可當著人們更便利地做他們已經試圖在做的事的產品或服務 ● 新市場或新消費場合/用途出現爆炸性成長
<u>尚不滿足顧客</u>	已經購買與使用的消費者對於產品/服務的種種限制感到不滿；他們願意為希望獲得改善的性能而付出較高	針對高階市場的維持性創新	<ul style="list-style-type: none"> ● 針對現有顧客推出新且改進的產品與服務 ● 整合價值鏈活動的公司成功茁壯；專業化公司掙扎生存

	的價格		
過度滿足顧客	顧客不再願意支付較高價格取得更進階的產品/服務性能	低階市場破壞式創新 取代性創新 使用產品所需的技能程度降低	<ul style="list-style-type: none"> ● 出現新事業模式以服務要求不高的顧客 ● 出現瞄準主流顧客群的專業化公司 ● 出現規格與標準 ● 企業更接近終端客戶

4-2-2. 外部市場確認:

在針對創新學院的個案中，由於創新學院所提供的服務為線上影音課程，其鎖定目標客群的價值主張即為「取代過去傳統教育與內部訓練課程的不方便與高額成本」。在 4-1 節檢視過創新學院目前的商業模式與營運價值後，接下來將透過研究框架中兩個外部變數檢視，來看看創新學院所身處的外部市場，是否具有發展破壞性創新事業的潛力。

在探究創新學院身處的外部市場情況時，必須先回答幾項關鍵的問題，包括：「企業內部訓練課程」市場是否為破壞性市場？若該市場的確為破壞性市場，則是屬於哪一類型的破壞性市場（低階破壞或新興破壞）？而若以本研究所提出的研究框架來看，則可將上述的問題拆解成以下的幾個驗證步驟。

第一，需要確認市場上主流客群需求的成長性，是否低於科技發展所能提供服務的加值性，以作為判別(1). 市場是否為破壞性創新市場與(2). 未來市場成長的潛力大小。第二，則是辨識市場上多數的顧客是屬於尚未消費、尚未滿足或已被過度被滿足的何種群體組成，以利找出身處於市場內之企業個體(創新

學院)應該發展的破壞性創新種類。



破壞是促使產品與服務變得較便宜、便利、容易使用的基本機制，當這些創新潮流揮軍入侵市場時，人們總傾向於消費更多。在廣義的高等教育市場與企業內部教育訓練市場上，破壞性創新已經入侵，簡化、便利以及低成本，始得更多人與更多企業可以消費更多教育服務，破壞性的線上教育事業與訓練課程模式將為過去尚未消費的人開啟高品質、便捷與便宜的教育之門。

透過了解「市場產品性能與顧客需求」的成長率差異，可以辨識出該市場是否為適合發展破壞性事業之市場；而透過認知「市場顯示有無數尚未消費者及過度滿足顧客群的跡象」，可以確定破壞性事業是該朝向低階市場性破壞或新興市場性破壞來持續發展。

當市場供給者所提供的產品性能變化率，遠大於市場需求者對於產品性能要求的變化率時，低階市場性破壞者就會有切入市場的良好利基點；亦即在主流產品市場上，有太多對於產品性能過於滿足的顧客，而只要能夠持續滿足這些顧客群的基本要求，並同時隨著供給者產品性能的提升軌道持續上升，將可以觸及到更高端的客戶層並一步一步蠶食鯨吞更高階的市場，以達到破壞主流市場參與者的目的。

4-2-3. 市場產品性能與顧客需求成長率：

為了回答市場產品性能與顧客需求的成長率變化之差異的問題，必須先了解市場需求與產品供給(這裡指的是企業內部訓練課程符合顧客需求的特性)的性能提升軌道；換句話說，必須能畫出如圖中的企業內部訓練課程之軌道圖。

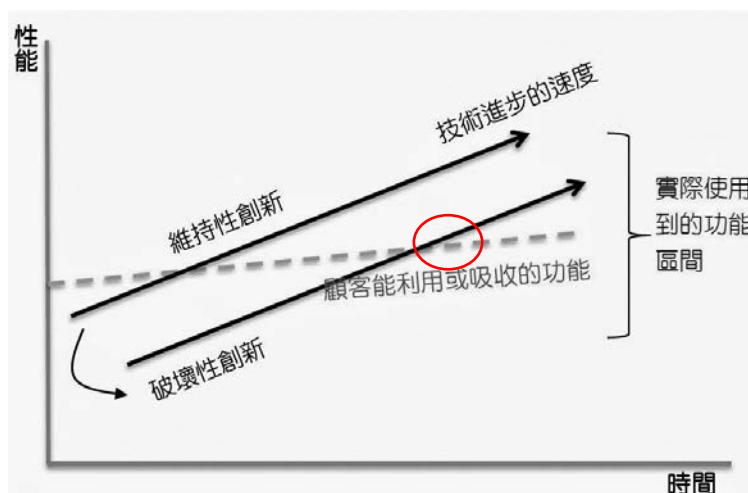


圖 4-2、破壞性創新二度空間圖

資料來源：Christensen, 1996

如果低階市場破壞者所提供之產品性能提升軌道某一天會與主流市場的需求產生交集，便可以確定他是破壞性科技；如果科技進步的幅度、產品性能的提升率大於市場需求的成長率，當現有低階市場破壞者所提供的產品有一天能夠追上高階市場消費者的需求程度，該目標市場就具有破壞性科技的威脅性存在。透過證明市場供給者之產品性能提升率高於市場需求者產品性能提升率，是滿足破壞市場的一大關鍵步驟。

1. 主流市場現況

而要完成這樣圖示的資料，製作圖表的第一部分是定義現有的主流市場需求，然後與現有的低階市場破壞者（在此指如創新學院般提供線上影音訓練課程之低階破壞性廠商）所能提供的性能供給做比較。

從「企業內部訓練課程」整體市場面來看，會發覺台灣的企業多半缺乏如 IBM 或 GE 等傳統大廠的企業大學，在內部訓練這塊多半是屬於請專業講師來企業中協助進行內部訓練。而隨著人資顧問市場的興起，這樣以「外包」內部

訓練為主的企業數目，也有每日俱增的情況，從中華民國職工福利發展協會針對企業內部訓練的業務內容近年來之成長，可證明台灣的以「外包為主的內部企業訓練課程」之趨勢。這樣的趨勢一來是反應以台灣企業的規模大小，多半無力自己設立專職部門以訓練內部員工；二來則可看出，在台灣企業體的價值觀念中，企業主並不覺得內部訓練課程是一定要親力親為設計、非需要自己經營不可。

若以公司多半會主張自行產製核心價值的事業，而將其餘非核心的事業外包的觀念來看，這樣的情況顯示台灣企業並不特別重視「內部訓練課程」的領域，因而推估多半台灣企業體對於「企業內部訓練課程」市場中所提供的產品之品質，要求可能也沒有特別高。從多數台灣企業在公司營收成長趨緩或公司較無獲利時，刪減預算總是從內部訓練費用開始縮列的情況，也可證明上述台灣企業對於「內部訓練課程」領域的重視程度。

2. 內部訓練目的

根據過去相關的文獻探討(段柔麗，2002)年，會發現企業內部訓練的目的大概就是上述的五大目標。而綜觀該市場歷史，從實務面上來說也會發覺在「企業內部訓練課程」市場的消費者「雇用」產品的目的(在此指上企業內部訓練課程)無非是下列數者的綜合：「幫助我在工作上做事的效率增加」、「幫助我解決在工作上所面臨的難題」、「使我有資格獲得下一次晉升」、「使我在主管與同仁眼中看起來更有知識、更專業」或「提高我的長期資歷與發展潛力」等等。



表 4-3、企業內部訓練目的之整理

資料來源:段柔麗，2002

項目	內容
1. 一般知識、技能的培養與提高	提高科技、知識與技能變遷的適應能力，站在長期的觀點上，教育訓練係有計劃、有組織、有效率，持續的全面推動人力資源的培育。
2. 強化員工的向心力	進行教育訓練可以強化員工的向心力，增進工作意願，促進團隊合作，使企業更順利達成預定的經營目標
3. 理解經營、管理原理與理論	提高勞動生產力，增進產能，幫助發覺訓練的需要，使教育訓練更能切合個人的需求與組織的需要
4. 提昇組織成員服務、技術、管理等職能，以實現最佳品質的服務	引導個人潛能的充分發展，改正個人的缺點，包括態度、知識和技能。及早發現有潛能的員工，消除晉升的錯誤。
5. 強化組織競爭力與應變能力	順應時代潮流、提昇經營管理知識，引進新技術，如機械化、自動化或新穎的管理方式(如全面品質管理)。能使工作人員適應此改變，學習新的知能以勝任工作，加強經營競爭能力及適應能力，結合各個部門達成既定目標。

這些消費者「雇用」企業內部訓練課程來完成的工作，總括而言按照目的性可以粗分為兩個類型，即功能性與社會性之目的：功能性目的如「增加特定的專業知識」、「解決特定難題」與「培養特定技能」等，這些目的會隨著消費者身處的產業與個體差異的不同，而有不同層次的需求，較難一概而論。

大致上來說，功能性需求高的消費者會「雇用」高階的客製化訓練課程，甚至聘請專人講師等等以針對自己的問題做解答；而相對功能性需求低的顧客則願意「雇用」品質相對較低的一般性網路課程來做這部分需求的滿足，不論高階低階產品皆各自有特定服務的市場存在。

但反觀而言，在需求層面上屬於社會性目的如「在主管面前留下好印下」、「打造積極進取的形象以利升遷」與「對於獲得認證課程憑證而增加信心」等等社會性與心理層面時，不論是屬於功能性高或低的客戶，其社會心理性目的

的程度皆大同小異；因此在社會性需求長期變化不大的前提下，以下將著重討論較有差別的功能性之目的。



3. 內部訓練市場需求

如前所述，雖然在產品的功能性目的上，市場中從低階到高階供給者皆各有獨自需求的客群，然而客群的比重與數量卻不相等。根據過去的研究(徐文宗，2007)，會發現職位處於不同階級者，所需要的社會性課程比重需求差異並不大，從圖表可看出人際性課程三者皆類似，證明了上段論述的觀點；而技術性與觀念性層面的課程需求，三階層的職等差異彼此間卻十分龐大。

表 4-4、各階層訓練課程比重表

資料來源:徐文宗，2007

高階	觀念性(50)	人際性(35)	技術(10)
中階	觀念性(30)	人際性(40)	技術性(30)
基層	觀念性(10)	人際性(40)	技術性(50)

說明：觀念性：組織功能、企業環境、決策方法、解決問題

人際性：溝通、領導、協調、互動、評價、諮商、團隊

技術性：操作、維護、報告、表報、預算

細看市場需求者的組成，會發現在「企業內部訓練課程」市場中的低階市場消費者，通常都是中低階層的員工，他們通常的消費行為發生在受制於公司規定，而半強迫接受公司內部訓練課程；因此這類客群所要求的產品功能性層面最低，不需要太過高深或是專業的特定技能培訓，只需要幫助他們能夠從訓練中快速上手日常工作所需具備的基本能力。

相較之下，「企業內部訓練課程」市場中的高階消費者，則多半是屬於專業經理人的職等等級，這類消費者希望在日理萬機下，仍希望透過課程訓練來精進自己特定專業的知識，以求能夠增強工作能力或是在累積經驗後能夠在職等上更上層樓，因此要求的產品功能性層面較高，需要專業化或甚至客製化的訓練，來滿足他們特定的需求；近年來市場專業人資顧問市場的興起某部分也是為了更能夠完整服務這部分客群。

但從兩者客群的數量來看，低階市場消費者端多屬於中下階層員工，因此數量龐大；而相對的，高階市場的消費者則多半為中高階主管，因此數量相較之下只佔小部分。根據台灣行政院勞動部的資料顯示，台灣近年來由於產業外移的關係，低階員工與中高階主管的比例有縮小，但仍未能改變低階員工的人數比例仍是公司的大宗。因此若要將整個市場的趨勢考慮成一項變數，則占大多數的低階市場消費者之特性將會較顯著；也就是說當在考慮市場消費者對於產品性能之需求變化時，會以低階市場消費者的需求為主。

4. 小結

總結來說，市場產品的功能性需求上(因為社會性需求影響不大故在此不考慮)，大部分的顧客也就是低階市場的消費者，因為從長期來講，他們對於訓練課程的最主要需求即是滿足其一般性工作的操作與學習，而這類需求實際上並不需要太多概念或架構性的課程，因此整體而言他們對於產品的需求(功能性與社會性目的)成長幅度上升較為緩慢，亦即消費者在「企業內部訓練課程」市場上，對於產品的需求成長率漲幅較少(低階市場消費者所要求的課程品質變化率不大)。

但反觀市場供給面的部分，如創新學院這些提供線上影音課程的新進廠商，

近來提供的課程內容從過去比較基本的操作性層次課程，逐漸成長到了較高深的趨勢性課程或概念性課程，課程的深度有明顯的長足；再加上網路科技以及載體的進步，現下的線上影音課程已經從過去的單向傳輸模式，進展到類似雙向互動的溝通模式，讓消費者在課程吸收上更有效率。種種跡象皆間接證明了在「企業內部訓練課程」市場上，產品性能的成長率增加是十分快速的，遠遠高過了市場對於產品需求的成長率。

從市場現況與縱觀市場橫切面的角度來看，會發現不論是採取什麼樣的觀察方式，在「企業內部訓練課程」市場上皆可以推導出「市場產品性能之成長率高於顧客需求之成長率」，而在第一部份的問題上滿足了市場發展破壞性創新事業的有利論證。

4-2-4. 過度滿足、尚未滿足與尚未消費顧客群跡象：

在前面我們已經證明了「企業內部訓練課程」市場，是屬於利於破壞性創新事業發展的市場。身處在該市場的多數消費者對於產品性能的要求成長率，總體而言低於供給者提供的產品性能成長率，因而有利於破壞者利用創新的商業模式來顛覆既有的主流市場廠商。

而接下來本段的論述，將會更進一步的探討市場其他面向，分別從企業面與個人面兩個層次，辨識主流市場主要的客戶群組成。透過辨識客戶屬於「被過度滿足、尚未滿足或尚未消費」中的哪種族群，將有利於後續章節發展對破壞性事業的策略建議，並針對不同的顧客需求而建構出利於破壞性事業切入的利基點。

有別於多數理論中對於市場競合的看法，破壞性創新理論點出了「提供最

好產品的廠商，並不一定能夠有最大的利潤與效益」。身處於產業市場中的諸多企業，在決定提供產品品質時，必須考量身處在市場中的多數消費者，願不願意為高品質的服務付出額外的相對代價；若願意，則適合發展維持性創新，持續提高產品品質；若不願意，則只需要提供夠好的產品就好，利於應用破壞式產品搶占市場。因此本段的論述將直進入拆解市場上消費者的類型組成，而透過所得到的結論，在後續章節接著進行市場供給者產品面向的探討。

1. 市場現況

從目前傳統主流的市場消費型態，也就是實體的企業內部訓練之設計形式來看，前述所提到占市場大多數的消費者：企業體內的中下階層員工，他們主要的消費行為，多半都是因為由公司方面強迫僱員接受特定的訓練課程，因此其主動學習性較弱，缺乏主動的動機，是受外部因素影響而非自發性的「雇用」內部訓練課程。相對來說公司裡的另一部分屬於高端需求的消費者，雖然人數比重較少，但由於掌握了公司多半數的決策權，因而在選擇「企業內部訓練市場」產品時，公司內部訓練整體的課程走向往往只反映了這部分消費者的意志。

因為上述提及的權力範圍問題，造成內部訓練課程的內容決定多半都是由高階管理階層決定，所以訓練課程的內容可能會有兩種情況出現：

第一種情況，中高階主管按照自己欠缺的能力與所關注的議題來設計訓練課程，但這兩種類型的課程對於一般員工來說，所培育的能力與所傳達的概念層次多半太高深；再加上由於中高階主管與低層員工所面臨的工作難題多半不同，中高階層著眼於長期趨勢與公司策略發展，中低階員工則多數專注於每日老闆所交代的事項執行上，一者強調創新思考與長遠佈局，另一者重視執行效率與回報品質，因此這樣的課程議題對於中低階層員工來說不是自己的當務之

急，如此情況造成上課人數占大宗的中低層員工，在課程學習成效上通常並不特別顯著。



總結來說，過去在「企業內部訓練課程」市場中，消費行為的發生在傳統上一直是由企業體以整體的名義，來替員工配定課程而決定單一固定的主題，因此從企業面角度來說，中低階層員工是屬於市場上被過度滿足的顧客。

第二種情況，中高階主管按照自己認為員工所欠缺的能力與所該關注的議題來決定訓練課程的內容。由於多數中高階層主管離自己當低層員工的時日已久，較難想像平常執行面上可能會面臨的問題與需要具備的能力；同時，奠基在認為低層員工有朝一日皆會晉升到管理階層，而設計出管理階層所應該具備的格局與思考能力之培養，故這類型的課程議題與訓練內容所談論的重點多屬於軟實力層面。這類型訓練課程由概念性而非實務性的能力培養所組成，雖然某些課程的確能夠達成訓練的實際效果與幫助員工自我成長，但多數的課程在功能上來說多還是為了符合公司規定與企業氛圍而進行的消費，因此在低階市場的這類消費族群(中低層員工)，對這類型消費的目的較偏向於心理社會層面的「社會性目的」。

姑且不論這些訓練是否真的由達到社會性的目的，但多數來講，這類型訓練通常與基層員工真正關切的議題相左，因而造成內部訓練淪為形式上的例行公事。再加上同前段所說，這些安排都是企業以整體的名義來替員工配定課程，員工本身多半缺乏進修動機；在傳統實體訓練課程無法因材施教的困境下，員工缺乏自己選擇課程與關注議題的權利。

因此總結來說，從個人面角度，因為過去的「企業內部訓練課程」市場裡，缺乏一種可以按照自己對於議題的需求、對於時間與地點的需求所進行調配的

服務，而使得這些廣大的低階市場消費者，在某一層面中同時也屬於對「新興產品」(可自由選擇上課時間、地點與課程搭配的服務，如線上影音課程)尚未消費的客群。



2. 過度滿足、尚未滿足、尚未消費者

探討完既有市場權力分配不平均，造成內部訓練課程的決定權掌握在少數管理階層手上，所造成的兩種情況與可能的影響後，回歸到本段探討的重點，針對問題「『企業內部訓練課程』市場的多數消費者，到底是屬於被過度滿足、尚未滿足或尚未消費？」來進行回答。

由上述的推論可得知，多數既有市場的消費者屬於被過度滿足的客群，但同時也擁有尚未消費的潛力，端看是從企業面角度或從個人面角度。按照傳統市場的定義，這些占大多數消費者對於產品的需求其實並沒有他們的主管那麼高，只是因為既有的企業訓練課程銷售體系通常都是按照公司要求而非個人要求，將固定的訓練課程銷售給需求公司，因此較難針對各階層之需求而做出高度差異化的產品，而造成多數消費者(如中低階員工)其實對於產品性能的要求並不需要那麼好，而使得市場從總體面來說充斥著大量過度滿足的顧客。

但若從新興市場的角度，也就是創新學院的案例裡，可以發現創新學院所提供的線上影音課程，打破了過去企業交易的形式；內部訓練課程不一定得限縮在固定幾個主題裡，透過線上影音的分配與使用者資訊的回饋，消費者可以在使用服務時得到系統的反饋，主動選擇甚至接受系統推薦的課程，來找尋自己有興趣的相關議題，而達到內部訓練的目的。因此從這樣B2B2C的角度來看，市場上占多數的低階市場消費者，同時也是新興影音課程的尚未消費客群。



4-2-5. 段落小結

本節透過運用所提出的研究框架，針對外部市場的兩問題進行篩檢後，研究確認了創新學院所身處的「企業內部訓練課程」市場的確有破壞性事業發展的潛力，並了解了既有市場客群的樣態組成是由多數過度被滿足的消費者所構成，而在新興商業模式興起下有了新的選擇後，這群同樣的顧客也有著尚未消費顧客的潛力。段落結論如下表所示：

表 4-5、外部市場檢測結論

資料來源：本研究整理

外部市場檢視項目	創新學院情況	理論框架應用結論
市場產品性能供給成長率 >產品性能需求成長率	市場顧客的組成群以中低階消費者為主，其對於內訓課程之需求近年內皆無顯著成長；反觀產業供給者隨著人資顧問客製化服務的崛起，性能供給成長率提高。此消彼漲下，間接證明了在內訓課程市場，產品性能供給成長率會大於產品性能需求成長率。	符合破壞性創新理論中，對於外部市場的檢測標準。
市場多數顧客群屬於尚未消費或過度滿足之客群	以中低階消費者為主的市場組成，普遍對於市場所提供的實體課程產品過於滿足；而對線上內訓課程則屬於尚未消費的狀態。	符合破壞性創新理論之預測，所處市場具有發展破壞性事業之潛力。

能夠深度剖析顧客的問題、透過理解顧客的組成要素，將會更有利於企業體在破壞性創新事業的發展；接下來第三節將會針對上述本節所得到的顧客樣

態結論，探討創新學院該如何應用產品服務的特性來分別滿足兩種潛在需求，接著透過價值網絡、價值鏈演進與資源、流程與價值框架來來建議出未來的策略走向。



第三節 破壞性創新內部組織剖析

延續前面章節的推理論述，本節將會著重在分析「創新學院」內部組織營運層面上，該如何以實際案例應用研究框架，來找出創新學院在實務發展上的執行建議。同樣透過第二章所提及的破壞式創新理論框架，並檢視本研究中的個案創新學院，以找出實務界應用的層面與學術界理論之延伸可能。本節同樣的會先藉由確立個案在組織營運層面發展上所需釐清的關鍵問題，並透過實務資料來進行回答與推論，最後再根據這些答案作為發展內部資源整合應用的基礎，並進行關鍵資源、流程的強化與增強。

4-3-1. 關鍵問題：

在延續 4-2 節對於確認破壞性創新外部市場之關鍵問題後，組織內部在發展破壞性事業時，同樣必須借助理論來確定並回答關鍵問題，以判定內部該如何設計與執行策略。

首先，在前一節回答外在環境兩關鍵問題以確認目標市場的類型後，本節第一部分將先透過分別了解過度滿足消費者與尚未消費的潛在客群之需求，並透過理論分析的幫助來決定創新學院應該提供什麼樣類型的服務；而決定服務樣貌後，便要知道能夠孕育這類型產品服務的決策流程，是存在於什麼種類的價值網絡體系之中，包括無形的成本結構與事業體對於市場成長率的預期等等，透過明確的界定以利破壞性事業(創新學院)能夠有意識的持續成長茁壯。

了解完創新學院在價值網絡上的發展關鍵後，緊接著需要透過價值鏈演進理論的推導，引入「相互依賴性」與「規格化」兩概念以利決定什麼樣的活動需要自製、什麼樣的服務需要外包等等；最後，在本節的最後將透過 RPV 理論來了解創新學院是否具欠缺什麼樣的能力資源，以成功創造出正確立足點市場

的初始條件。同時並更進一步，了解到什麼樣的決策體系是適合在破壞性市場中，利於組織規模的持續成長茁壯，而同時也靠理論導引新決策流程如何抵抗被舊有企業價值體系同化的可能。總結來說，要達到以上的推論流程，必須在此節依序的回答下列這些問題。

1. 被過度滿足與尚未消費的顧客，其所需要的產品與服務需要那些功能?需要幫助顧客完成什麼樣的工作?
2. 生產這類能滿足消費者需求產品服務之企業，需要擁有什麼樣的內部價值網絡，才能夠順利發展與持續成長?
3. 創新學院在這樣內部的價值網絡體系下，什麼樣的服務創新學院應該自己提供、什麼樣的服務卻應該委託給外部夥伴供應支援?
4. 為了要達成在價值網絡中這樣的定位，創新學院需要有什麼樣的資源、價值與流程?而這些所需具備的項目，與目前創新學院既有的商業模式是否相符?

期望在本節回答完這一連串的問題後，能夠透過內部組織層面的執行策略發展，來了解在建構破壞性創新事業時所必經的流程與問題，以得到本論文問題中關於內部組織發展、資源配置的解答。

4-3-2. 內部組織確認:

透過前一段的章節架構與問題發展，本段將會率先進行既有服務(傳統實體訓練課程)與創新服務(影音服務)的異同比較，接著再針對前一節中提及的市場

中被過度滿足顧客與尚未消費顧客，回答「被過度滿足與尚未消費的顧客，其需要的產品與服務需要那些功能?需要幫助顧客完成什麼樣的工作?」的問題，了解針對擁有這兩種面向特徵的消費者，企業分別必須提供什麼樣的破壞性事業服務，才能夠滿足這些潛在消費者真正的需求。如 4-1 節所述，利用便捷的影音與網路科技發展而成的線上影音訓練課程，為「企業內部訓練課程」市場之創新服務；此產品服務不但突破傳統課程必須靠實體傳授的限制，更因科技的發達而衍伸出許許多多的應用。以下將把線上影音課程定位為既有市場的創新服務，來進行以下一系列的推論基礎。

1. 既有市場服務(傳統實體訓練) v. s. 創新服務(影音課程)

從「企業內部訓練課程」市場總體的供給面來看，現有的主流市產產品，也就是傳統實體的企業內部訓練課程，往往能夠客製化的針對每家公司所處的產業不同，而針對性的設計相符產業與情況的個案教學與應用；甚至最高等的人資顧問服務上，還能量身打造出應對企業特定需求、特定職能的訓練課程服務，因而具備高度的差異性而能夠達到因材施教的可能。

反觀新興的線上影音課程卻因為技術的限制，多數課程僅能單向的提供知識給員工，尚無法提供完整的線上互動性服務；就算少數的確能夠提供回饋與雙向互動的產品，往往也因為即時性不夠，再加上額外的通訊技術成本而增加花費。

而因為課程製作成本上的考量，線上化的影音目前多數的課程只能針對特定幾個大眾最長關注的議題，例如目前時下最熱門的趨勢主題、常見的課程分類來作為設計依歸，而無法像傳統實體課程那樣精確到掌握每一家公司所需要的客製化需求，因此以互動性、即時性與客製化程度來說，新興的影音線上課

程產品並無法與傳統企業內部訓練服務相提並論。總結來說，在「企業內部訓練課程」市場上的功能性定義上(互動性、即時性與客製化程度)，影音課程相較於傳統服務上，在滿足顧客這類型需求上是屬於劣勢的。



然而影音課程卻有幾大利基，是傳統企業內部訓練服務所遠遠不及的：首先，影音課程透過科技變革的技術，突破了過去一定需要面對面且在特定時間地點內上課的缺陷，使的消費者能夠在安排上課時間上多了彈性；再者，影音課程的時間較短，通常都限縮在一個小時之內，是傳統課程的二分之一到三分之一的長度，甚至如創新學院的影音課程都是在十五分鐘內就能完成一堂課程的學習。

最後，影音訓練課程都有龐大的數據庫，能夠根據每個消費者自身需要的學習狀況來選擇課程，雖然單堂課程上的專業度與客製化程度無法與傳統訓練相提並論，但若論總體課程庫績效上，卻更能夠針對消費者的所需來做全面性的服務，更能透過電腦數據的分析主動探索並推薦消費者潛在的訓練課程，更別提影音訓練課程在可複製性上的龐大成本優勢。

因此總結來說，市場的新興的影音課程業者，雖然在單堂課程上的精緻度與專業度無法與過去既有的主流市場供給者相提並論，且多數缺乏雙向互動與即時性，但在優點上卻有著方便、低價與拜新興科技所賜的便捷性。

因此，主打影音線上課程販售的創新學院，應將自己定位在現有「企業內部訓練課程」市場中的低階市場供給者，而同時又可利用網路科技的便捷進行B2B2C(創新學院透過顧客公司的人資部門，進而直接將課程以個人形式販售給公司的單位員工)的新型管道販售，因此也多了新興市場供給者的角色；透過分別針對兩種客群對「企業內部訓練課程」的不同要求，創新學院可藉此創造出

屬於自己的市場競爭利基。



2. 低階市場客群需求 v.s. 新興市場客群需求

破壞性創新能夠帶來更便宜、更便利、更容易使用的產品，但到底低階市場(被過度滿足者)的客群需求與新興市場(尚未消費者)的客群需求有什麼差異呢?而身為創新產品的線上影音課程服務，又應該如何對症下藥的吸引這些顧客呢?本段落將著重在低階市場(被過度滿足者)的客群需求與新興市場(尚未消費者)的客群需求之差異，以作為下一段發展破壞式創新之「價值網絡」的利基。

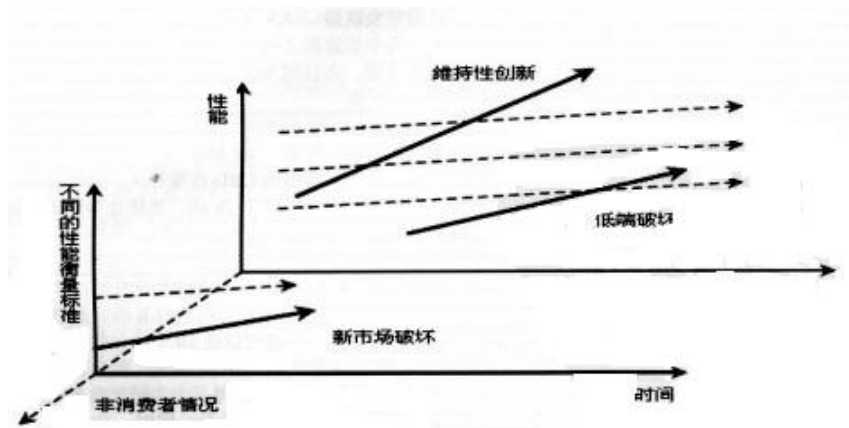


圖 4-3、破壞性創新的三維度模型

資料來源:《創新者的解答》，2004

透過《創新者的解答》一書中提及的表格比較(如下表所示)，可以清楚的看出三種不同類型的企業創新，分別針對不同的目標客群而做出的從產品的改善到內部組織與決策架構的調整，而本論文將重點放在低階市場破壞與新興市場破壞創新中，所針對的兩種客群之需求分析，分述如下:



表 4-6、創新事業的三種策略

資料來源：《創新者的解答》，2004

層面	維持性創新	低階市場的破壞性創新	新興市場的破壞性創新
產品性能	改善高需求顧客最重視的產品性能；可能是漸進式或突破性的改善	對主流市場低階顧客而言已經夠好的傳統性能	低階的傳統性能，但能改善或增加新功能，特別是簡單、便利的產品
目標顧客	利潤最高的主流市場顧客層，這些顧客願意付更高的價格取得性能更佳的产品	主流市場被過度服務的顧客	尚未消費的顧客，亦即過去沒有足夠的錢或技能購買此項產品者
需要的事業模式 (流程與成本結構)	利用現有流程與成本結構改善或維持利潤，並且善加利用目前的競爭優勢	使用新的流程或財務結構，以低價贏得低階市場而大量獲利	必須促成較低的單位價格，開始產量不高故每單位產品毛利較低

1. 低階市場客群需求：

如 4-2 節的市場概況所述，目前現有「企業內部訓練課程」市場上的多數客群屬於這類型，其需求只需要達到最基本消費者「雇用」產品完成的工作就好，不需要額外附帶太多新奇的功能。就既有市場來說，低階市場消費者「雇用」產品所想完成的工作，透過前面的分析可得知可分為「功能性目的」與「社會性目的」。在「功能性目的」上，低階市場消費者想要完成的工作，無非是能

夠透過「雇用」課程，而實際能夠學習到可運用在處理日常工作的技能，例如研究商業案例的分析工具、簡報的製作技巧與呈現、Excel 報表的製作與網路流量分析工具如 Google Analytics 的操作技巧等等，屬於**操作性且執行性較強的課程**。

至於概念性與專業度較強的產業脈動、趨勢知識，以及互動性與回饋性較佳的實體課程模式等，對於這些客戶來說並不是排在首要關注的事項裡。他們所關注的重點，應該是如何培養能夠馬上拿來實際運用，直接對於處理工作上執行面技巧有幫助的訓練課程。因此在「功能性目的」上，應該提供給這類型顧客的產品，是**能夠幫助他們培養出日常工作執行力上所需具備的技能**。

而在「社會性目的」上，低階市場消費者所需要完成的工作，是展現出在課程上的高出席率與參與度，讓主管看到自己的積極性而打造認真向學的良好形象。若在過去實體訓練課程的形式下，想要達成以上兩項的目標，只能從積極參加課程與上課時踴躍回答、發言等方式來間接讓同儕與主管看到自己的積極度與能力。然而在傳統亞洲教育文化的桎梏下，台商公司氛圍下員工普遍不愛在課堂上主動表示出自己的意見與回饋，甚至擔心過於踴躍發言的舉動會樹立「愛出風頭」的負面形象，再加上不是每堂訓練課程結束後都會有證書或是隨堂測驗等能夠衡量自己所學的技能，因此讓有心達成「提高課程參與度形象」目的的員工苦惱不已。因此在「社會性目的」上，應該提供這類型顧客**能夠隨時隨地觀看的課程**，且容易在課程完成後讓主管看到自己學習的參與度與績效。

因此想要成功吸引到低階市場消費者的破壞性創新事業，在「功能性目的」上就必須提供大量多樣的執行力培訓影音課程，使的員工在上課後很快能夠應用上手，而非著重在趨勢、布局等策略性觀念的養成；而在「社會性目的」上

就必須提供能夠方便使用者隨時隨地觀看訓練課程的功能，同時需要在上完課程後，給予認證或考試等制度，使主管或同儕能夠輕易地觀察到自己學習的頻率與成效，增加自己在公司形象的養成。



2. 新興市場客群需求:

在破壞式創新中的新興市場破壞，能讓尚未消費過這項產品的顧客願意為新產品嘗試花錢，以解決過去不能解決或因解決成本太過高昂而選擇放棄面對的問題。而為了避開與過去市場主流競爭者正面衝突，從事新興市場破壞的企業必須洞悉潛在消費客群的需求，推出與過去產品截然不同的價值訴求與定位。

以「企業內部訓練課程」市場來說，許多企業人士非常希望有量身打造的訓練課程，幫助他們在職場上更上一層樓；然而，在傳統既有的企業內部訓練管道中，他們也許欠缺接受課程的條件背景(如沒有足夠的金錢負擔內部訓練的成本)，或是根本沒時間去配合密集課程的進行，而新市場的破壞性創新如推出線上影音課程的企業等，則可透過新的產品與服務來訴求這些尚未消費者。以下將分別就**無法配合時間與欠缺條件背景**等兩項問題，提出過去尚未消費者的疑慮，以及新興事業所能提供的服務產品能如何解決這些問題。

(1)無法配合時間

從時間與地點上的彈性來看，肇因於過去實體訓練課程中的這兩項因素多半是固定，而沒辦法配合使用者自己的情況來進行彈性的安排，因此若想要配合上課的員工，勢必要犧牲並壓縮到自己能夠分配給其他活動的時間，在選擇上的機會成本較大；而尤其針對許多日理萬機的高階主管來說，在時間成本高與日常行程過於密集的壓力下，參與這樣的實體訓練課程實是一向非常不方便的舉動，有許多的潛在消費者正是因為時間、地點上的不方便因素，而選擇減

少或甚至根本不進行「企業內部訓練課程」的消費行為。



而前段敘述線上影音課程功能針對實體之不足的改善，一來滿足了上課時間不受限制的約束，二來能夠讓通勤族更有效率的利用時間進行自我進修與學習；對於尚未消費者來說，這樣的新興產品不僅能夠解決他們長期以來的困擾，同時也能夠利用最新的科技，讓使用者用更簡單、直覺的方式來「雇用」產品以完成他們想要被完成的工作。

(2) 欠缺條件背景

綜觀台灣企業中有提供專屬教育訓練課程者，會發現他們多半不是如通用汽車(GM)或奇異集團(GE)等那種規模等級的企業大學，而是以請外部講師來進行簡單的工作坊或系列主題的課程等方式來完成企業的職能訓練部分；而多數台灣中小型企業廠家，往往因公司無法負擔高額的訓練課程費用或是認為單一主題的實體課程訓練不符合投資效益評估，而無法提供或是不願意負擔高額成本來讓自家員工有接受優良職能訓練的機會。

由此可見，在台灣的企业中許多無法消費「企業內部訓練課程」的主因是在於費用太高，知名講師的訓練課程通常需要報名人數達到幾百人以上，才能攤提課程的訓練費用與場地費用，但多數的中小型企业主並沒有負擔這麼大規模的能力。而就算真的能夠負擔，許多課程的主題不一定符合當中每一個人的需求，只是因為需要達成這樣的規模而強迫許多員工都接受固定的課程內容，而缺乏自由選擇的權利。

在新興的商業模式之下，破壞性新事業體能夠透過所提供的線上影音課程，利用採取帳號授權的方式，讓每個帳號能在一段時間內獲得可點閱課程庫內所有影音的權利；亦或是採用單組課程主題授權的方式，而讓使用者在一定範圍

內自由選擇相關課程。因為影音課程的再複製成本低，因此能夠打破過去固定成本與規模經濟的產業特性，使得中小企業主只需要負擔低成本便能夠享受到多元且便利的服務。



透過上述的兩種授權模式，能讓帳號擁有者的員工，自行決定想要觀看的訓練課程內容而充滿自主性與多元性，同時也可以利用上課資訊的累積，並接受系統的反饋與課程推薦，以打造專屬於自己的課程包內容而建構最需要的工作能力與技能。網路科技造成內部訓練課程的成本大幅降低，能使過去因為預算問題而無法或不願意購買訓練課程的企業，現在能用小規模、低成本的方式來進行消費，而「雇用」這些產品來訓練自家員工的執行力，以提升工作效率而促進整體組織的績效。

總結來說，身為「內部企業訓練課程」的市場破壞者，這些提供線上影音課程的廠商不但同時鎖定了低階市場客戶的需求，也能夠運用新興的消費模式與產品特性，瞄準那些過去尚未消費的新興市場客戶。而透過上述討論與推導的方向，可以知道若想要成功鎖定這兩群客群的關鍵所在：針對低階市場客戶，需要滿足其基本面執行技能上的培養與認證制度上的改善；而針對新興市場客戶，則需要滿足其對於時間空間上的自主調整以及課程的低成本及多元化選擇。

4-3-3. 破壞性事業價值網絡發展：

前一段分別討論了「內部企業訓練課程」市場中低階市場客戶與尚未消費的客戶，對於產品的需求與期待，而歸結出了以下的結論：針對低階市場客戶，需要滿足其基本面執行技能上的培養與認證制度上的改善；而針對新興市場客戶，則需要滿足其對於時間空間上的自主調整以及課程的低成本及多元化選

擇。



以下段落將會討論，以研究論文中個案的主角創新學院來說，若想要發展滿足以上性能的新興影音課程服務，將會需要創造出什麼樣的價值網絡，才能夠順利發展創新產品而不會多走冤枉路；而同時，創新學院該如何判斷提供產品服務的範圍，決定在價值鏈上什麼產品服務應該內製，而什麼樣的產品服務又應該委託外部夥伴的合作。

1. 價值網絡的發展

新進者想要在市场上佔有一席之地，唯有倚靠破壞式創新，並相應的打造環繞目標客群所需求產品的價值網絡，透過成本結構、市場成長率與毛利率的確認與發展，因而找到相應的健全供應夥伴、通路管道等等合作廠商，如此才能利用動機的不對稱性而令既有市場參與者不想也不能與其競爭，最後藉由4-2節所提及的**市場產品性能與顧客需求的成長率變化之差異**，而逐步侵蝕既有市場的主流客群，如同過去小型煉鋼廠逐步蠶食鯨吞大型鋼廠的產業歷史軌跡。

如同第二章所提及的，價值網絡的核心概念為**體系內企業體在市場營運過程中，面對環境背景而用來思考問題與商業模式的邏輯框架**。企業基於過往的競爭策略和鎖定客戶群的不同，會漸漸的發展出一套認知產品服務經濟價值的認知系統；不同的價值網絡中，對於同樣的商品或科技功能，價值衡量的方式也會隨之而有所不同。各種產品屬性與科技類別的重要排序，也部分界定了價值網絡的界線，並進而延伸出不一樣的決策與投資行為。

對於一個如創新學院般的破壞式創新事業，想要在市場中成功推出產品以

立足，勢必要從價值網絡的完整發展開始著手，認清自己所想要瞄準的目標客群之需求，需要在什麼樣的價值網絡下才能夠獲利而持續成長發展。透過這樣的第一步的建構，並了解什麼產品該內製、什麼該外包，最後才能在正確的決策體系下，找尋適宜合作的夥伴，以成功的在創新發展下在既有市場共生共榮。

本段將會就價值網絡中最重要兩個面向來分別探討，亦即價值網絡中的特定成本結構發展與企業體對於市場成長率的要求，並回答前述關於「生產這類能滿足消費者需求產品服務之企業，需要擁有什麼樣的內部價值網絡，才能夠順利發展與持續成長？」的問題。

1. 特定成本結構

每一個價值網絡的成本結構特性，皆會影響企業判斷具獲利潛力的創新計畫；必須發展能夠配合目標客群的成本結構，才能在機會來臨時掌握商機。根據前面的探討，創新學院所瞄準的客群為既有市場中的低階市場消費者，同時也包括一群尚未消費的新興市場消費者。兩者雖然要求的需求不同，但對於產品服務上的訴求皆有一項共通點，即是希望擁有簡單、便利而便宜的商品。

若就傳統的實體培訓課程之產品競爭，創新學院並非專精此道，也無法與擁有龐大資源、專業講師且發展已久的既有企業競爭；但若要提供簡單、便利而便宜的產品，新興的影音課程同時能夠符合消費者以上的三種期待，而研發製作線上影音課程正好就是創新學院的競爭力所在。而為了能夠強化這樣的競爭力，同時緊密的對消費者的市場需求變化做出及時反應，創新學院除了必須發展出符合消費者需求的產品，更需要刻意的圍繞消費者需求而打造出組織內相應的低成本結構與價值網絡。

根據前述的推論，以 B2B 客群為主的創新學院，在既有的「內部企業訓練

課程」市場中目標客群的消費水準屬於較低階的水平(不論是低階市場消費者或新興市場消費者)，因此環繞所打造的服務項目與成本結構，皆要同時兼顧滿足客戶的需求，並創造令企業能夠持續經營的利潤水準。創造出適宜的決策體系與成本結構，讓創新學院的決策流程能夠慣於容納低階消費者的需求，而不會讓不相符的價值流程體系侵蝕了低階與新興破壞性市場的發展潛力與機會。

而在瞄準的顧客群不同，且相應發展的價值網絡差異之催化下，善於打造傳統實體課程的企業仍將會鎖定市場高階的消費者，而因為這些顧客總是要求性能最好的產品服務，因此將持續消費維持性創新服務，而這正好也是既有市場競爭者最擅長的發展領域。高階顧客與主流市場企業相輔相成，企業打造性能最好的產品，高階消費者也相應的給予企業市場中最高的報酬率與利潤水平；而這些主流市場企業之價值網絡，為了要因應這群高階客戶的需求，也建構出相應的成本結構，因應高產品要求而發展出了高成本結構以平衡企業賴以生存的利潤水平。

反觀之下，創新學院瞄準的目標客群為低階市場消費者，與主流市場競爭者有所差異而不會引起正面衝突，這對於身為市場新進者的創新學院來說有利，可以默默耕耘不同客群而不會立即引來強大的既有競爭者圍剿。而基於組織發展慣性的緣由，假以時日，就算主流市場企業某天也開始瞄準低階市場客戶時，雖然競爭者擁有較充裕的資源與更龐大的規模，但既有流程與價值網絡(適合高階市場消費者)卻會限制了這些既有的大企業發展破壞性新事業的機會。

而規模較小的破壞性公司如創新學院，卻因為身處在不同的價值網絡中，反而更能掌握低階市場的變化。這些小公司缺乏資源，卻因為公司的成本結構能應付低毛利的狀況而快速掌握巨大的商機，能夠漸漸成長茁壯到威脅領先企業的市場地位。



2. 市場成長率的要求

創立新創事業時，皆會遇到需要對外尋求資金挹注的階段，不論是仰賴母公司資源的內部創業或是獨立在市場上尋求投資人幫助的新創公司；而想要說服投資人拿出資金來挹注新事業，則必須對於市場的潛力以及公司未來的成長率來做評估與訂定績效目標，因此要求市場的成長率，也就是公司在期限內要達到的營收或盈餘成長規模，就成為了十分關鍵的決定議題。

就像上市公司一般，新創事業的投資人或內部創業的母公司體系，都期待投資的標的能夠維持好的成長率，不斷擴大規模；而他們的期待將會反應在不同面向上，對上市公司來說投資人對公司未來的成長預期將會反應在股價的漲跌上，而對於新創事業來說成長預期就會反應在投資人直接願意投資的金額上。然而，若在事業成立初期沒有把適宜破壞性新創事業的成長率了解透徹，將會淪入追尋錯誤標的之無限迴圈，而無法把真正的資源瞄準在破壞性市場潛力的開發。

破壞性新創事業對於市場成長的要求，應該秉持的態度為「**對成長有耐性，而對獲利沒有耐性**」。要了解破壞性事業的本質，就是要創造市場與顧客皆相對比較不明確的產品，透過常識性的開發與創新來找尋顧客真正想要的需求，並透過市場反饋而相應的調整產品與企業組織本身的價值網絡型態。破壞性事業所瞄準的顧客類型一般來說消費能力較低，在市場的區隔上相對獲利率不高，因而一開始的成長數字必定不佳；但另一方面來說，若是市場上人人都知道新創者所瞄準的目標客群是塊成長率高的肥肉，哪還輪得到新進者來瓜分利潤，因此破壞性新創事業對於市場一定要有成長的耐性與合理的預期。

而相較於既有市場的大公司競爭者，新創事業訂定合宜的市場成長率也會

有另一項競爭優勢。由於規模大的企業發展已久，公司內部的價值網絡中除了包含較高的成本結構外，對於成長率的需求也有一定的高標準；若新事業體或新計畫無法達成公司整體的規範，則很容易被否決掉或很難再爭取到資源。

而身為新進者的破壞性事業體則沒有這種沉重的包袱，一來規模較小因此在同樣的成長率標準下，新進者較大企業能達到標準，因而能夠鎖定目前獲利率仍不高但未來有潛力的低階市場；二來新進者對於成長率地要求較不嚴苛，能夠給予破壞性事業成長所需的時間，大公司則肇因於既有的制度與決策體系，若短期間無法看到明顯的成長成效，則很容易被上層否決提案而讓破壞性事業計畫胎死腹中。

舉例來說，若既有企業與新進者皆要求每年固定的成長率，則市值是小公司 100 倍規模的企業，想要達到同樣的成長率標準，所需要瞄準的市場便是要能夠提供其 100 倍獲利的市場，想當然而就無法鎖定有潛力但產出利潤過少的市場，例如低階或新興破壞性市場，因為那樣的市場並無法提供企業整體所要求的成長率。如同成本結構一般，慣於瞄準高階市場消費者的企業，其成本結構無法發展低階市場產品，因為低階市場產品的毛利率通常不高，很可能光要符合企業本體的成本結構便會把利潤侵蝕殆盡；同樣的道理，規模已經過於龐大的企業，沒辦法回應有潛力的新興客群之需求，因為服務這類型客群並無法帶給客戶所要的高營收成長率。

因此總結來說，破壞性市場的成長性一開始一定不高，但也能夠因此躲過既有市場強大的競爭者注意，因此新興破壞式企業所自我衡量的方式，不該是用傳統檢視大公司的財務稽核標準，而是將重點放在創新的商業模式是否能夠獲利，對於市場的成長性，只要能夠透過 4-2 章檢視外部市場是否為破壞性創新的方式，確立了市場未來自動成長的潛能，就不需要在一開始發展的階段強

迫新創事業體需要有這麼高的成長率。



透過上述可知，符合鎖定市場的低公司成長率，不但能夠讓破壞性事業掌握正確的機會，同時也能夠利用動機與實力不對稱的因素，避開與既有市場大企業正面競爭的局面。因而在討論如創新學院般的破壞性事業應該建立什麼樣水準的公司成長率時，所得到的答案將會是符合鎖定市場(亦即企業內部訓練課程的低階與新興市場)之成長率，處於偏低的水準，同時也會因為不同產業與鎖定的消費族群而有所差異。

總結而言，若要回答前述關於「生產這類能滿足消費者需求產品服務之企業，需要擁有什麼樣的內部價值網絡，才能夠順利發展與持續成長?」的問題，需要從兩個部份來探討；在特定成本結構部分，破壞性新創事業必須發展符合消費者需求而刻意環繞所打造出的相應低成本結構與價值網絡；而在對於事業的預期成長率部分，破壞性新創事業則必須符合鎖定市場之成長率，通常處於偏低的水準，同時也會因為不同產業與鎖定的消費族群而有所差異。

2. 價值鏈上的整合或外包

前面段落探討的是破壞性新事業體(創新學院)該如何創造相應的價值網絡體系，總結而言關鍵便是在打造符合目標市場客群的相符內部決策系統，包括成本結構的建立與設立對於事業體的合理成長預期。

而接下來將會著重探討在產品層面上，破壞性新創企業除了需要製作符合消費者期待的產品服務外，更重要的議題是關於產品製造的分工上，到底應該要如何來劃分?必須要依循什麼要的外包流程與模式，才會讓新創企業將最多的心力放在探索式開發，持續滿足顧客而攫取破壞性市場的無限商機?而企業是否

能夠找出一套可以依循的道理，來決定產品服務範圍的提供界線？「創新學院在這樣內部的價值網絡體系下，什麼樣的服務創新學院應該自己提供、什麼樣的服務卻應該委託給外部夥伴供應支援？」



在這裡本研究將會援引 2-5 節所曾經提到的「價值鏈演進理論」，判斷是否該外包或內製的依歸，便是要先認知到在產出產品服務的過程中，價值鏈上活動屬於「規格化」與「相互依賴性」的比重分別為何。

產品結構除了決定組成零件與系統外，同時也影響到兩者的相互搭配與運作方式；而任意兩個零組件搭配結合的地方都會產生界面，不但存在於產品中，在附加價值鏈的各個階段上也都存在著界面，如設計活動與製造活動兩者的溝通橋樑。若在製造產品時，某個關鍵的零組件是無法獨立製造的，必須要和其他零組件一起生產才能夠讓產品一次到位，則表示產品的結構在某個介面上是相互依賴，亦即結構上存在著「相互依賴性」，此時兩個零組件必須由同一個組織製造，否則任一零組件都將無法順利生產。

而「規格化」則是「相互依賴性」的反面，代表產品內每一個零組件都是一個獨立的個體，不需要倚靠界面的整合而能夠單獨製造出來。總結來說，「相互依賴性」高的服務製造環節需要由企業本身來製作以確保品質；而「規格化」程度高的部分由於可以獨立作業而不影響整體產品服務品質，可以傾向於外包給其他廠商。

根據前面的探討，創新學院針對低階與新興市場的消費者，應該分別針對不同的需求而提供不一樣的服務內容：針對低階市場客戶，需要滿足其基本面執行技能上的培養與認證制度上的改善；而針對新興市場客戶，則需要滿足其對於時間空間上的自主調整以及課程的低成本及多元化選擇。而綜合來看，不論

是低階或是新興市場的消費者，所要求的產品服務性能皆包含課程內容製作、平台網站功能與觀看載體工具。因此，接下來將會利用前面提到的「相互依賴性」與「規格化」程度的高低，來決定課程製作、平台網站、行銷通路與移動通訊軟體合作的服務提供方式。



1. 課程製作：

首先第一個探討的是創新學院的最基礎競爭力所在，也就是影音課程內容本身的製作層面與包含環節；若想要製作一支線上影音課程，則所需要包含的流程約略如下：1. 課程議題決定並指定負責編輯 2. 編輯向專業講師確認拍攝時間 3. 預約攝影與器材並確認拍攝場地 4. 影音拍攝並取得影音授權書 5. 剪接本、腳本撰寫並校對字幕 6. 剪接、特效處理與上字幕 7. 看片(兩人以上)、校隊與修改(資料來源:創新學院內部製作資訊)。

若按照製作課程影片所會需要的人力來分工的話，總結來說大致上可以分為三大類型，首先必須先找好負責製作課程腳本的編輯團隊，已進行影音課程整體的執行製作規劃；再來還需要有負責拍攝、運鏡以及影片剪輯的影音團隊，以及最後負責呈現課程內容、執講的專業講師。由於腳本製作的編輯團隊以及運鏡規劃與剪輯的影音團隊，不論是在拍攝前或拍攝後都必須密切合作，以來回討論關於整支影音課程的想法與細節，因此屬於「相互依賴性」較高的製作環節，應該要由創新學院自己培養專業的團隊。

而另一方面，從上面的流程可以知道，專業講師的參與通常則是等編輯與影音團隊將影音課程的細部流程排出來後，才會與之討論並回饋想法；雖然講師的不同會決定影片上表現風格的差異，可說是整支影音課程的靈魂所在，但不論是主題決定或內容大綱等等，多半是已經設計好的，因此在整支影音製作的過程中，講師與其他兩者的合作密切程度並比不上前兩者。講師一來獨力作

業性較高，即「規格化」程度較高，二來新興企業並無資源將講師招募近團隊內部，且影音課程的多樣化將會要求不同的主題擁有不同的專業講師，因此多半是與外部夥伴如大學教授、產業專家與企業講者等合作來進行，因此影音課程製作環節中的講師部分是適合用外包的方式來處理。

2. 平台網站功能：

除了影音課程製作外，如何呈現影音課程的平台，也是創新學院賴以為生的命脈，因此平台上的功能設計要如何有效快速的回應顧客需求，就成了核心競爭力所在；接著此段落將討論關於整體學習網站平台的功能界面(如認證制度上的改善與不同裝置間的自動記憶存取、閱讀功能等等)上的製作流程，以及這些服務的提供方式屬於內製或外包。

從流程面來說，創新學院上的平台網站功能如認證制度的設計(隨堂課程的測驗題)、學習歷程紀錄(自動記憶觀看者在平台上的上課紀錄)等等，主要都是透過顧客的反饋需求以及編輯團隊、設計團隊的合作後，決議哪些功能適合呈現在網站平台上，再透過與工程師的開會協商過程把想法付諸實行。

簡言之，平台功能的設計需要透過銷售團隊的顧客資料反饋、編輯團隊於設計團隊的方案想法提出與工程團隊的付諸實行。新創團隊資源無法與既有的大型企業競爭，唯一倚靠的核心能力就是對於市場需求的即時反饋，而要達到這樣的彈性除了組織設計靈活外，還要加上不同領域的人才密集的合作與交流，快速的回應市場需求並推出原型產品測試，透過不斷吸收反饋而修正產品，來達到滿足顧客需求的最終目的。

這種以探索式創新為主的方式，需要仰賴不同團隊人才間的緊密合作，而創新學院的網站平台功能設計，也正是以這樣的方式在執行創新策略；因此總

結而言，創新學院在進行網站平台功能新增時，需要銷售、編輯、設計與工程團隊間的彼此緊密合作，屬於「相互依賴性」較高的製作過程，因此這些團隊的人才都必須以內部自行培養為主，以達到維持彈性而快速回應市場需求的目的。

3. 行銷通路：

探討完了內部產品服務製作的層面(影音課程製作與平台網站功能設計)，將會來分析創新學院與顧客互動最直接的銷售團隊與經銷商層面。創新學院目前平台的發展模式，在內容端可採用天下內部如天下雜誌、康健、Cheers 之內容，也可與外部夥伴如金融研訓院、IBM、MIC 及台灣各大專院校老師合作；而在通路端，則可與一字、育基、旭聯等數位學習業者合作，運用創新學院的模板而將使用者學習歷程等資料利用網路串接，以提供跨平台完整學習服務而擴大了服務的通路。

而若針對銷售團隊與經銷商來進行分析，銷售團隊由於掌握了顧客回饋的第一手資訊，加上如前一段討論的產品功能設計事宜，需要與編輯、影音、設計與工程團隊進行密切的合作，因而屬於「相互依賴性」高的一環而適合內製。同時，由於創新學院身為天下雜誌的內部新創，因而許多的行銷團隊可以運用天下既有的 B2B 顧客關係，而快速拓展創新學院的業務範疇，進行交叉銷售而擴大天下雜誌本體與創新學院的雙重獲利。

而至於經銷通路的團隊，由於創新學院屬於線上影音課程的匯流平台，不需要擁有自己的實體通路，因而與經銷商的利益較不衝突，可透過完善的外包與授權方式擴大能夠觸及的潛在客群人數；因為彼此的合作較可互不干擾，是從一個流程完成後轉移到下一個流程，因此雙方的合作流程中「規格化」程度較大，若雙方皆保持著獨立的運作體系，在總體層面上對於兩者的合作關係有

較大的益處，創新學院的通路資源也可以保持一貫的彈性。



總結而言，要回答「**創新學院在這樣內部的價值網絡體系下，什麼樣的服務創新學院應該自己提供、什麼樣的服務卻應該委託給外部夥伴供應支援？**」的問題，需要倚靠「相互依賴性」與「規格化」的概念，透過如此標準一一檢視新創組織內部的每個相關團隊，來決定他們的合作模式是屬於外包或內製。而根據上述的推論與檢驗，創新學院中的編輯、設計、影音與行銷團隊由於「相互依賴性」高，需要內製；影音課程中的專業講師與線上網絡平台的經銷合作夥伴則由於「規格化」的屬性較強，可以藉由外包的方式來進行合作。

4-3-4. 破壞性事業資源、價值與流程檢視：

透過前面的探討，已經知道在發展破壞性創新事業中，一個新興事業體所需注意的發展流程，包括從價值網絡的建立(成本結構與預期市場成長)到價值鏈演進理論(規格化 v. s. 相互依賴性)來決定內製或外包的決策，而透過研究論文中創新學院的案例，結合第二章所提及的破壞性創新理論，也給出了實質的內部執行建議。

接下來本段將利用最後一個破壞性創新理論，資源、價值與流程理論(RPV 理論)來進行檢視，看看創新學院目前擁有的資源價值與流程，若想要達成上述理論預測的價值網絡之建立、成本結構之發展等等，是否已經擁有了充裕的資源與配套的流程體系；若無，則應該要加強什麼層面，已求達到成功發展破壞性創新事業的最終目的，同時回答前述關於「**為了要達成在價值網絡中這樣的定位，創新學院需要有什麼樣的資源、價值與流程？而這些所需具備的項目，與目前創新學院既有的商業模式是否相符？**」的組織層面研究問題。




1. 資源:

目標客群瞄準在「內部企業訓練課程」市場中的低階與新興市場消費者，創新學院發展破壞性事業所需要的資源，在前述關於組織應該提供產品服務的分工上提到，「相互依賴性」高的團隊創新學院必須自行擁有，其中包括了負責製作線上影音課程腳本的編輯團隊以及負責拍攝、運鏡以及影片剪輯的影音團隊；再者，同時也需要負責線上影音平台的維運與改版工程的專職工程團隊，以及負責網站視覺、網站使用經驗的設計師團隊；最後，還需要有能夠與客戶密切聯絡的行銷團隊，負責掌握顧客的需求並提供市場消費者對產品服務的最新回饋。總結而言，編輯、影音、設計、工程與行銷團隊的密切合作，對於強調彈性、定位在破壞性新創事業的創新學院來說，是缺一不可的重要資源。

而檢視目前的情況，會發現身為天下雜誌中的內部創新部門，創新學院在編輯團隊與影音團隊上的品質與質量上皆是相當充裕，因為可以靈活運用身為國內雜誌業龍頭母公司的組織內部現有資源。但另一方面來說，由於創新學院屬於「內部企業訓練課程」市場中的破壞性事業體，本身的定位與母公司天下雜誌大相逕庭，因此雖然編輯與影音團隊能夠沿用過去在組織內部所打下的厚實基礎，其他團隊的資源相形之下則較不適合與母公司共用。

以工程團隊來說，主要負責的是網站平台的維運與改版，需要密集的與編輯、設計團隊溝通，以求快速的回應行銷團隊傳回來的顧客需求。然而，目前創新學院的工程師是屬於天下雜誌整體資訊部門而非專職於創新學院，一來可能在溝通與配合上較無法緊密回應顧客需求，而錯失搶占市場的良機；二來當團隊對於網站或課程有新功能想要測試與模擬時，無法快速製造出原型來驗證想法的可行性。




而在行銷團隊上，創新學院目前的銷售團隊同樣也是與天下雜誌共用，雖然創新學院以 B2B 販售影音課程為主的商業模式，能夠讓銷售團隊在行銷時有效推廣給天下雜誌長期在業界培養的人脈，但一來天下既有的客群較多屬於大公司，與創新學院的目標客群較不符合，瞄準這類客群如前所述容易遭受市場在位者的攻擊而流失市佔率；二來銷售團隊多半熟悉的是紙本雜誌的行銷手法，而對於新興線上影音課程的銷售方式較為陌生，如何運用新興溝通媒體如網路等觸及低階甚至是新興市場的目標客群，將會是較大的挑戰。

2. 流程：

在第二章中關於 RPV 理論的文獻探討時提到，在審視組織能力與不利條件時，其中最關鍵的流程並非傳統較有形的流程，例如開發、製造與客服等等顯而易見的附加價值流程；通常都是那些無形的流程具有較決定性的地位，例如前述運用價值網絡理論所探討的**組織成本結構與對市場預期成長率**等等支持投資決策的授權或背景流程。而透過前述的推論，得知創新學院應該要發展**符合消費者需求而刻意環繞所打造出的相應低成本結構與價值網絡**；而在對於事業的預期成長率部分，創新學院則必須符合**鎖定市場之成長率(低階與新興市場)**，通常處於偏低的水準。

然而檢視創新學院現有流程的情況，會發現因為受制於天下雜誌內部創新部門的身分，使的創新學院不論是在**組織成本結構**或**對市場預期成長率**上，皆是沿用天下雜誌整體的決策流程，而沒有發展出屬於自己的一套決策體系。因為被視為部門而非獨立於公司之外的創新組織，因此在爭取資源發展產品服務上仍需要經過內部的決策審核，而非如一般的創新企業一般可以對外向投資人與天使基金募集營運資金。



針對**組織成本結構**上，創新學院沿用天下雜誌的成本結構流程會面臨兩項問題；第一，因為身為台灣雜誌業的領頭羊，天下雜誌的目標客群大多屬於中上階層的消費者，與創新學院破壞性事業所瞄準的低階與新興市場消費者不同，因此成本結構上沿用很可能會面臨如 4-3-3 中提及的情況，成本結構將會限制創新學院開拓低階與新興市場獲利的可能；第二，天下雜誌的主體是以傳統實體的雜誌販賣為主，在這樣的商業模式之下所培育出來的成本結構，不太可能適用於以販賣線上影音課程為主的創新學院，成本結構的僵固性可能會限制創新學院在追求新市場機會的腳步。

而針對於創新學院沿用天下雜誌對於**對市場預期成長率**的投資決策流程上，將會面臨如 4-3-3 中對於價值網絡發展上可能遇到的兩種困境；第一，天下雜誌的母公司規模大，創新學院的規模小，沿用預期市場成長率來決定資源分配的結果，很可能造成創新學院無法去把握低階與新興市場的獲利機會，也喪失了等待這些破壞性市場成長的可能；第二，不論是所瞄準的市場或是市場中所想要服務的客群種類，母公司天下雜誌與創新學院皆不同，因此沿用對於市場預期成長率將限制可以投入破壞性創新事業(創新學院)的資源。

3. 價值:

價值是組織內部成員的行事標準，而當公司規模越大而形式越複雜時，價值將會趨使組織內部的人員制定一套符合公司文化準則的決策流程與做事的優先順序，進而提供公司策略性的方向與事業的發展規劃。創新學院身為天下雜誌的內部創新部門，自然而然的沿用了天下雜誌的價值概念。

值得一提的是，在新創組織之中「價值」的影響力較小，因為當團隊成員不多時，很多時候員工們可以自行溝通與討論來決定行事的準則與判斷基礎，

通常公司的創辦人擁有什麼樣的價值風格，新創組織內部的價值風格就是那個模樣；「價值」主要的功用在於當組織階層已經發展到複雜而龐大的地步時，低層員工如何不需要事事經過主管過目與首肯，而自行作出符合主管預期的行為判斷。

肇因於這樣關於組織規模大小的影響力問題，本論文認為規模尚小的創新學院沿用天下雜誌的價值文化並不會有太大的影響；唯必須認清天下雜誌重視的觀點是以實體產業出發(雜誌業)，而創新學院則是以發展虛擬的線上領域為主(線上影音)，因此對於創新科技的擁抱程度與對於網路科技的應用方式可能會因此有所差異。

4-3-5. 段落小結

在本節一開始時，曾點出若想發展破壞式創新組織、找出在實務上應用理論以發展內部的概念化執行建議時，必須依序回答的幾個問題；而在以創新學院為本論文分析的主體下，在內部組織運行層面所必須考慮的面相包括目標客群的需求、創新學院自身價值網絡的建立、價值鏈演進理論上的內製與外包的決策，以及用 RPV 框架檢視創新學院現有資源並給出建議。本節的每個段落都是為了回答以下的問題：

1. 被過度滿足與尚未消費的顧客，其所需要的產品與服務需要那些功能?需要幫助顧客完成什麼樣的工作?(4-3-2)
2. 生產這類能滿足消費者需求產品服務之企業，需要擁有什麼樣的內部價值網絡，才能夠順利發展與持續成長? (4-3-3)
3. 創新學院在這樣內部的價值網絡體系下，什麼樣的服務創新學院應該自己提供、什麼樣的服務卻應該委託給外部夥伴供應支援? (4-3-3)

4. 為了要達成在價值網絡中這樣的定位，創新學院需要有什麼樣的資源、價值與流程？而這些所需具備的項目，與目前創新學院既有的商業模式是否相符？(4-3-4)



而經過本節的論述，內部組織總結的整理如下表所示。

表 4-7、內部組織建議結論

資料來源：本研究整理

內部組織檢視項目	創新學院現在情況	未來發展建議
<p>破壞性事業之價值網絡</p> <p>1. 特定成本結構</p> <p>2. 對市場成長率的要求</p>	<p>創新學院現存之「成本結構」與「對市場成長率要求」皆僅延續母公司天下雜誌之流程，沒有特定的按照自身需求與目標客群相應調整。</p>	<p>特定成本結構：應獨立打造符合目標客群(新興/低階消費者)的低成本結構，如此才能搶占既有市場競爭者無法獲取的市場。</p> <p>對市場成長率要求：應打造屬於自己的預算評估標準；因為所瞄準客群為新興/低階市場，需要有一定的時間等待市場逐漸成長，而不能以既有母公司對市場成長率之要求來衡量。</p>
<p>價值鏈演進理論</p> <p>1. 規格化程度</p> <p>2. 相互依賴性</p>	<p>創新學院目前對於資源配置的方式較屬於沿用母公司天下雜誌的既有現存資源。</p>	<p>課程製作：編輯/影音團隊相互依賴性高，由創新學院自行培養；外部講師規格化程度高，可由長期合作方式進行。</p> <p>平台網站功能：相互依賴性高，為維持彈性與快速回應市場需求，需自行</p>

		<p>培養。</p> <p>行銷通路:規格化程度高，可採取外包、外部長期合作夥伴為主的策略。</p>
<p>破壞性事業之資源、流程、價值檢視</p> <p>1. 資源</p> <p>2. 流程</p> <p>3. 價值</p>	<p>創新學院現存之資源、流程與價值部分皆多半沿用母公司天下雜誌現存體制，無特定區分創新學院與母公司之區別。</p>	<p>資源:編輯/影音製作團隊可沿用母公司天下之資源；但工程/營銷團隊則因處理的產業之差異，建議可額外打造專屬團隊或外包合作。</p> <p>流程:母公司(中高階)與創新學院(低/新興)所應該瞄準的目標客群有差異，因此組織的成本結構與對市場成長率等價值流程應獨立打造，成立專屬於母公司之外的價值網絡體系。</p> <p>價值:現階段可沿用母公司之價值，唯須認知到實體雜誌與虛擬線上影音課程之產業特性差異；一者強調穩定長期關係，一者強調及時變動、回饋市場，因此在組織內部的營運方式可能造成差異。</p>

以「被過度滿足與尚未消費的顧客，其所需要的產品與服務需要那些功能？需要幫助顧客完成什麼樣的工作？」來說，本論文經過研究後的回答為針對低階市場客戶(被過度滿足者)，需要滿足其基本面執行技能上的培養與認證制度上的改善；而針對新興市場客戶(尚未消費的顧客)，則需要滿足其對於時間空間上的自主調整以及課程的低成本及多元化選擇。



接著，以「生產這類能滿足消費者需求產品服務之企業，需要擁有什麼樣的內部價值網絡，才能夠順利發展與持續成長？」問題來說，在成本結構上必須要達成刻意的圍繞消費者需求而打造出組織內相應的低成本結構與價值網絡；而在對於市場預期的成長率上，則需要符合鎖定市場(亦即企業內部訓練課程的低階與新興市場)之成長率，處於偏低的水準，同時也會因為不同產業與鎖定的消費族群而有所差異。而對創新學院來說，即是打造符合目標客群的低成本結構與建構低成長率的市場預期(至少在前期)。

探討完了無形的價值網絡該如何建構後，再來需要回答「創新學院在這樣內部的價值網絡體系下，什麼樣的服務創新學院應該自己提供、什麼樣的服務卻應該委託給外部夥伴供應支援？」，這個問題的回答需要倚靠引入「相互依賴性」與「規格化」的兩者概念來做判斷，對創新學院來說，經過分析後得出的結論為創新學院中的編輯、設計、影音與行銷團隊由於「相互依賴性」高，需要內製；影音課程中的專業講師與線上網絡平台的經銷合作夥伴則由於「規格化」的屬性較強，可以藉由外包的方式來進行合作。

最後，經過上述一連串的理论預測後，將透過問題「為了要達成在價值網絡中這樣的定位，創新學院需要有什麼樣的資源、價值與流程？而這些所需具備的項目，與目前創新學院既有的商業模式是否相符？」的探索與RPV架構的檢視，看看創新學院與理論建議之間的差異在哪，並且應該如何改變。

在資源層面，創新學院應該建立專屬於組織內部的行銷與工程團隊，使其能適應以網路為營運主體的商業模式；同時，創新學院也應該發展出屬於自己團隊的價值網絡系統，以避免被母公司的既有流程體系給牽制與同化，因而阻礙了其追尋破壞性市場成長的潛力與機會；最後，在價值層面注意以實體產品

為主的母公司價值是否會影響以線上發展為宗的創新學院核心理念，但大體上
是可以沿用母公司價值而不至於受太大的影響。



第五章 結論與建議

本章將就通篇研究的結論與建議進行總和與歸納，將分為兩部分探討；首先，將會聚焦在本論文的研究結果以及延伸出來的理論與管理意涵。透過以上的研究推論與闡述，確立了以創新學院所在的「企業內部訓練課程」市場為例，當企業身為市場新進者時，如何運用破壞性創新的理論框架來進行實務上的實踐過程；分別透過外部市場的客群鎖定與確認成長潛力，並進行內部創新組織的改造，以及與母公司企業體的互動過程，來確立執行面的策略方針。其次，第二節將針對本研究中的限制與破壞性創新理論在實務上可修正的因素進行探討，並給予實務發展及學術研究上的建議方針來做為研究總結。

第一節 研究結論

本節將依序針對本研究的兩個議題分別做出結論，接著針對理論意涵與管理意涵再進行延伸與探討。

5-1-1. 外部市場

首先，針對探討外部市場的既有特性與企業發展破壞性創新成效的關係上，本研究提出了兩項變數以檢測外部市場，分別是檢視 1. 市場本身產品性能供給的成長率是否大於產品性能需求的成長率及 2. 市場的顧客是否由尚未滿足消費者與過度滿足消費者所組成。外部市場的產業因素影響到企業進行破壞性創新的成效，此命題在過去許多文獻中多有被提及與探討，更曾被以台灣雜誌業兩大龍頭天下與商周的競合關係撰寫成論文探討(王文靜，2005)。

而本論文透過文獻探討的整理與歸納，將上述兩項變數設為影響外部市場的決定性因素，並透過創新學院的實務資料探討，發覺創新學院所處之「企業內部訓練課程」市場皆符合兩項標準，故推論該市場具有發展破壞式創新的潛

力，而這也部分解釋了為何創新學院新興商業模式的成功。此發現將有助於未來身為市場新進者的廠商，透過利用上述兩項標準檢視既有市場的特性，來決定是否應該採納不被主流市場接受的技術，進而發揮潛力發展成破壞性創新產品。



5-1-2. 內部組織

在針對探討內部組織資源與價值網絡的發展方針與企業進行破壞性創新的成效影響上，本研究同樣也提出了兩項變數作為測定內部組織執行的標準，分別為 1. 組織是否有針對目標客戶打造相應的無形價值網絡，包括成本結構與對目標市場的合理成長率 2. 組織是否能依據製成的相互依賴性程度，決定外包與內製產品的資源配置規劃。

破壞新創新理論的本質，即在探討組織發展中「過程」的重要性程度，而內部組織層面的變數探討，在過去文獻中缺乏對於台灣產業直接的個案驗證，因此本研究透過文獻的整理與歸納，提出兩項內部組織執行面的變數，透過探索性的質性研究，探討其與研究中個案的互動過程。透過 4-3 節的研究後，發覺創新學院在內部兩項變數標準上，因為在實務上缺乏重視這些面向的問題，而部分限制了創新學院目前的發展。這一來解釋創新學院在內部執行面上面臨的部分問題，二來也針對性的在 4-3-5 節，本論文研究提出此變數下預測的建議以作為其未來發展的方針。

5-1-3. 理論意涵

在理論意涵的部分，本研究透過探討企業在進行內部創新轉型時，援引破壞式創新的理論框架而提出外部市場與內部組織層面的可能影響變數，並分別根據研究個案創新學院的實際運作情形，應用研究以作為實務運用的案例。在

學術層面的理論意涵上，本研究主要有三大貢獻：

1. 將破壞性相關理論進行統整歸納，提出系統性的架構方向與邏輯關係：

本研究透過過去文獻探討的重新組織與排序，針對企業在影響發展破壞性創新成效的命題上，提出了透過兩個面向、四個變數的研究架構方法，系統性的歸納出內部外部層面所影響企業發展破壞性創新的因素。

有別於過往文獻針對各議題各自分述的情況，本研究完成了綜合歸納破壞性創新理論各面向的工作，期待能夠發展成如待確認問題的清單列表般，讓業界實際運用理論並透過不同影響層次的項目之逐一確認，以避免掉可能疏忽的缺失。透過清楚的邏輯推演，使的原本看似各自為政的理論框架，能夠透過先檢驗外部市場，而後確立內部組織的逐一發展之順序邏輯，幫助組織在面臨實務上的不確定性之下，仍可有目標的、有紀律地貫徹變革與創新。

2. 點出過去理論探討上可能略顯不足之處：

在本研究的過程中，針對影響企業發展破壞性創新成效的外部變數中，過去理論建議以「市場是否由尚未消費者與過度滿足者所組成」作為檢視的標準，但在實務個案的檢驗中，本研究卻發現過去理論上可能的遺漏。

在實際的情況下，本研究發現市場上可能同時存在擁有著尚未消費與過度滿足兩種特性的同一顧客群，但過去的破壞性創新理論對於市場上消費者的區分並沒有討論這種介於中間值的客群，而是以二分法的假設來定義破壞性市場客群。

若市場中以尚未消費的客群為主，則企業適宜發展新興市場破壞性產品；而市場中若以過度滿足的消費族群為主，則企業適宜發展低階市場破壞性產品。

按照舊有的框架，並沒有探討若有客群同時存在尚未消費與過度滿足兩種特性時，企業針對需求所該發展的破壞新產品為何者，而這部分理論上的遺漏則可供未來對同樣議題有興趣的學者作為研究的出發點。




3. 替未來量化研究確立了自變數與應變數的邏輯關係：

透過本研究文獻探討的整理以及結合實務運行的個案研究，本研究發展出影響企業發展破壞性創新成效的兩面向共四個變數，替過去缺乏系統性、架構性研究框架的破壞性創新文獻開啟了新的應用。未來的研究可以奠基在本研究的基礎上，針對本論文中提及的兩個面向、四個變數佐以實務上的量化資料檢驗，測試這些變數分別影響企業發展破壞性創新成效的顯著程度。也可對研究中提及的相關變數定義，如「市場產品性能供給成長率>需求成長率」與「尚未消費者/過度滿足者」之操作性定義做更清楚的闡明，以完善現存理論的遺漏。

5-1-4. 管理意涵

根據本研究的個案分析，以及研究問題探討的兩大命題：對於外部市場探索與內部組織執行，透過破壞性創新理論的援引與系統性整理，本研究嘗試發展出解構破壞性創新成效的相關因素，而替實務屆企業發展提供了破壞性創新時可依循的發展方針。

在經過論文的研究與探討後，提出了四項可供檢驗的內外部變數項目；針對外部市場，組織首先必須先了解市場整體的樣態，確認(1)市場產品性能供給成長率與顧客對產品性能需求成長率之差異(2)市場上絕大多數的客群組成為何(過度滿足、未滿足、尚未消費)。只有回答了以上兩個問題，才能確認市場對於破壞性創新事業的發展潛力。



而在內部組織執行層面上，首先要依據市場上的客群組成，選擇需要瞄準的目標，並辨識其根本上「雇用」產品所想要完成最基本的工作為何；其次，辨識完需求後，便要決定組織應該要發展什麼樣的價值網絡，才能夠在服務目標客群時，同時能滿足需求與平衡獲利；再者，產品服務的涵蓋範圍，必須透過「相互依賴性」與「規格化」的概念來確認來知道什麼樣的產品應該自製，而什麼樣的則該交給外包；最後，檢視目前組織所擁有的資源、價值與流程，是否有達成上述發展的可能，以及應該如何抗衡舊組織的價值體系以免新的決策流程遭到同化而喪失創新基因。

透過這樣內外部的探討，本研究的諸項研究發現，對於實務界有意圖透過內部組織創新而帶動整體公司成長變革者，都具有以下三項的管理意涵：

1. 外部策略面市場確認關鍵：

確定新創組織身處的市場環境是發展破壞性創新事業最關鍵的起始點。若想要成功的應用破壞性理論，首先必須先辨識出所處的市場環境，以及可供發展的可能；透過本研究的歸納，知道在外部市場層面企業最關鍵的是要先確認整體市場在供給需求面的成長率差異，以及所屬類型的客群屬於何種模式(未滿足、過度滿足及未消費)，才能相應的將組織定位在尚未被既有競爭者佔據的有利競爭地位，以期長遠發展破壞性新事業。

2. 內部執行面如何發展適宜之無形價值網絡：

當新創事業屬於內部創業時，雖然可以沿用母公司的資源，但許多情況尚母公司的資源並不一定適合應用在創新事業的發展；更甚者，有可能因為背後有母公司的財力支撐，而使的新創事業花大把的資源投資在未驗證市場假設的錯誤專案上。而透過本研究的分析與歸納，企業體可有意識的發展合宜的價值網絡與界定對新興市場合理的成長預期，以提高破壞性新事業的存活機率。



3. 內部創新時組織既有體系與新體系的相互影響：

在審視一個企業的組織能力與競爭條件時，已經融入公司體系中、潛移默化而決定公司行事風格地的流程系具有最關鍵的影響力；由於組織具有僵固性的傾向，當企業的流程一旦形成後將很難改變，且不符合流程結構的內部創新想法或提案皆會容易被否決，或被硬塞入既有的體系中而無法發展成功，這也是為什麼既有市場的競爭者難以發展破壞性創新的關鍵。

而當新創事業屬於內部創業時，很容易因為沿用母公司本身的決策流程與成本結構(價值網絡)，而將符合新創事業但不符合母公司目標客群的創新提案否決，造成新創事業的失敗。透過本研究創新學院的個案剖析，明確點出當企業面臨如此抉擇時，如何應用本研究發展的清單式列表確認項目，以避免上述可能價值網絡相互吸納情況，大幅提高實務界企業在進行破壞性創新時避開錯誤的可能。



第二節 研究修正與未來建議

5-2-1. 價值鏈演進理論之擴充建議

如同第二章所述，價值鏈演進理論其實是一種簡化的思考框架，該理論假設企業在選擇製作一項產品流程的內製或外包決策時，考慮的觀點僅是依照「相互依賴性」與「規格化程度」來區分，並作出最終流程工作的選擇；然而在實務上，影響「相互依賴性」與「規格化程度」的變數有許多，而這兩者的概念在實際運用上仍顯得較為模糊，沒有一個清楚可以依循的標準。

而在學術上，交易成本相關理論中的諸多探討，以更科學、更加量化的方式探討了許多價值鏈演進理論裡忽略的變數，並引入了如資產專屬性、代理人問題、不確定性與交易頻率等等，使廠商在考慮內製與外包抉擇時，涵蓋的廣度更加的全面。而交易成本理論中也對於外包下的形式多有探討，而非籠統的一概而論；例如在價值鏈演進理論中就沒有考慮到外包的其他型態，例如考慮合作的頻率而產生的長期外包模式，考慮績效評估問題而延伸出的其他合作形式。建議未來研究在以破壞性創新理論作為實務個案現象探討時，可將價值鏈演進理論的框架中，加入交易成本理論相關的修正，如此一來研究所涵蓋的實務現象將能夠解釋的更為透徹。

5-2-2. 低階與新興破壞性創新之混合

在過去的破壞性創新理論當中，通常是用市場消費者的表現形態，屬於尚未滿足、過度滿足或尚未消費的行為，來決定新進的廠商應該要發展什麼樣類型的破壞性創新產品。然而，其中隱含的邏輯在於，消費者要不表現的特性為過度滿足，要不就是尚未消費產品，難以有兩者同時存在的特性；若以同一個市場來說，這樣的結論非常合理，但是通常破壞性創新產品所針對的客群，不一定能夠明確的被規範在固定的一個市場裡，況且對於市場的邊界看法也難有

定論，因此本論文認為這種過於武斷的二分法可能會令實務上在使用破壞性創新理論時，有誤用的情況。




舉例來說，若深入探究創新學院客戶，會發覺多數客戶並不是以線上影音課程取代過去的內部企業訓練課程，而多半是從來沒有內部企業訓練課程，直接開始接觸時便是使用創新學院線上影音課程，按照理論框架來說，較符合新興市場破壞的客戶使用特性；但同時這些客群也是因為對於實體課程的不方便或高額的成本感到反彈，而選擇不進行消費，因此他們的特質同時也符合對於既有市場產品的過度滿足型態，因此這類型的創新學院目標客群所表現出的消費型態，為低階破壞與新興市場破壞消費者的綜合表徵。

總結而言，就本研究中對於個案的探討會發現，現實層面的解釋並不如理論框架之預測，能夠明確地將低階市場與新興市場一分為二，而是根據不同客戶的使用需求而分配兩者的功能性比例(低階市場 v.s. 新興市場破壞)；因此單就創新學院在媒體界發展破壞性創新時，相應的理論框架可能需要因為消費者身上同時可能表現出兩種特質而進行改變，亦或是用有別於消費型態的判別(過度滿足、尚未滿足與尚未消費)來決定事業體應該進行何種破壞性產品的創新而做出針對性調整。

建議未來相關領域的文獻探討與研究，除了能夠用多個案比較與量化數據的方式加強本論文得到的研究分析結果外，尚可從三個方面來進行發展：

1. 可以專注在發展消費者新型態的判定方式，取代過去以「過度滿足、尚未滿足與尚未消費」的消費者行為來當作辨識企業應該發展何種破壞性創新產品的基礎。


- 
2. 可進行研究以調整目前破壞性創新對於市場消費者認知的理論框架，運用質化與量化的研究方法推導，使破壞性創新不再僅是用二分法分出低階市場破壞式創新與新興市場破壞式創新，而有介於二者之間的分類選項。
 3. 對於破壞性新事業所瞄準的目標市場之邊界劃分，也可以是未來研究發展的方向，若能夠清楚明確的定義出目標市場的邊界與市場中消費者的固定消費型態，相信在進行破壞性創新的理論發展時能夠提供實務上更清楚明確的建議執行。

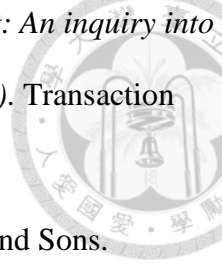
參考文獻



一、 英文部分

1. Ali, A. (1994). Pioneering versus incremental innovation: Review and research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 46-61.
2. Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1996). Disruptive technologies: Catching the wave. *The Journal of Product Innovation Management*, 1(13), 75-76.
3. Chacko, G. K. (1988). *Technology management: Applications to corporate markets and military missions*. Praeger Publishers.
4. Christensen, C. M. (1993). The rigid disk drive industry: A history of commercial and technological turbulence. *Business History Review*, 67(04), 531-588.
5. Christensen, C. M. (1996). *Continuous casting investments at USX corporation*. Harvard Business School Pub.
6. Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4 (16), 386-405.
7. Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of product innovation management*, 21(4), 246-258.
8. David, P. A. (1994). Why are institutions the 'carriers of history'? : Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 5(2), 205-220.
9. Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147-162.
10. Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2), 9-25.

- 
11. Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management. *MIT Sloan Management Review*, 39(4), 33.
 12. Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
 13. Given, L. M. (Ed.). (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage Publications.
 14. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School.
 15. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2):149-164.
 16. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2):263-291.
 17. Kirchmer, M. (2008). Process innovation through open BPM (business process management). In *From strategy to execution* (pp. 87-105). Springer Berlin Heidelberg.
 18. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
 19. Lepore, J. (2014). The disruption machine: What the gospel of innovation gets wrong. *The New Yorker*.
 20. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
 21. Rosenbloom, R. S., & Christensen, C. M. (1994). Technological discontinuities, organizational capabilities, and strategic commitments. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 655-685.

- 
22. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (Vol. 55)*. Transaction publishers.
23. Simon, H. A. (1975). *Models of man*. New York: John Wiley and Sons.
24. Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
25. Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting*. New York: The Free Press.
26. Williamson, O. E. (1991), Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
27. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.
28. Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.

二、 中文部分

1. 王文靜(2005)，從斷裂型創新檢測台灣財經雜誌市場的演進。臺灣大學商學研究所學位論文:1-82。
2. 王彩雲(2006)，數位時代下平面媒體轉型之策略模式研究。政治大學經營管理碩士學程(EMBA)學位論文:1-160。
3. 白植維(2011)，破壞式創新在傳統產業之應用—以遙控模型產業為例。清華大學科技管理研究所學位論文:1-96。
4. 吳凱琳譯(2000)，《創新的兩難》。台北:城邦文化。
5. 李芳齡、李田樹譯(2004)，《創新者的解答》。臺北市:天下雜誌。
6. 李芳齡譯(2005)，《創新者的修練》。台北:天下雜誌。
7. 段柔麗(2002)，兩岸企業實施教育訓練對員工績效影響之比較—以保險業為例。大葉大學國際企業管理學研究所碩士論文:1-96。
8. 胡幼慧(1996)，《質性研究:理論,方法及本土女性研究實例》。台北:巨流。
9. 孫華(2013)，全媒體時代傳統報業的轉型發展策略。天津經濟(7):56-58。
10. 徐文宗(2007)，台商企業兩岸員工教育訓練模式之研究。朝陽科技大學企業管理研究所學位論文:1-107。
11. 辜雅慧(2014)，破壞式創新個案研究-鴻海 60 吋電視藍海策略。交通大學管理學院管理科學學程學位論文:1-32。
12. 黃富順(2000)，《成人教育導論》，台北:五南。
13. 鍾政達(2016)，電子煙對傳統菸草市場的影響:破壞式創新之觀點。成功大學企業管理學系碩士在職專班學位論文:1-72。
14. 羅國彰(2015)，破壞式創新之新產品管理：Epson 引進銷售連續供墨印表機的故事。台灣科技大學管理研究所學位論文:1-30。