

第肆章 個案彙總

本章個案內容之整理，分別由「公司簡介」、「知識屬性」、「知識管理程序」及「網路行銷特性」四構面，來了解研究問題。公司基本資料部分藉由次級資料整理取得，而知識屬性及知識管理程序內容部份則由個案訪談過程中彙整。本研究選擇的訪談對象有「安瑟數位股份有限公司」、「數位聯合電信股份有限公司」、「聯合國際資訊股份有限公司」、「神采服飾開發有限公司」、「巧軟資訊系統股份有限公司」、「傳達資訊網路科技有限公司」、「企航資訊管理顧問有限公司」、「中華電信公司數據通信分公司」及「國際脈絡股份有限公司」等九家網路企業。

第一節 安瑟數位股份有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景

安瑟數位創立於民國 87 年 10 月，是台灣地區第一家在網路上銷售手機的網路企業。目前銷售內容除手機及其週邊商品外，並擴充產品線，增加門號、PDA、數位相機、Logitech 無線滑鼠等商品。

由於行銷策略成功，營業額急速成長，89 年營業額突破一億八千萬，單月業績更創台灣電子商務公司最高營業額紀錄，且其獲利能力亦是台灣電子商務公司中屈指可數。由於看好安瑟之經營績效，許多法人股東陸續投資加入，包括台灣工業銀行、友立資訊、宏泰集團、源創、新絲路科技、中加科技及高新資訊等，使安瑟資本額由四千萬增資為一億元。

(二) 公司願景及目標

- 1、大中華行動通訊領域中，最大的行動通訊電子商務網站。
- 2、大中華行動通訊領域中，最大的社群（community）網站。

(三) 商品服務項目及網站內容

安瑟網站（<http://www.answer.com.tw>）提供行動通訊報導、產品查詢與分析、門號收訊查詢、即時手機與配件行情報價、電子報、門號算命及手機鈴聲下載。銷售產品包括行動電話、行動通訊配件（電池、充電器、耳機及皮套...）、大哥大門號、手錶、遊戲軟體、個人數位助理（傳呼機、PDA、Palm、金融機、翻譯機...）、數位影音產品（數位相機、數位錄音筆、數位攝影機...）等。

(四) 經營模式及競爭優勢

安瑟數位以 B2C 的電子商務為經營模式，販售數位通訊商品，主要服務對象為一般通訊產品使用者。使用者可至網站瀏覽各式商品資訊與分析情報，並可在網站選購商品，再到各門市部取貨。截至 90 年 4 月 20 日共有四家門市部，六月份將拓展第五家，這些門市除本身自營 3C 產品銷售外，尚可作為網路顧客提貨處。另外並與統一超商合作，顧客於網路下單後，亦可至全省 2500 家 7-11 門市取貨。此外，安瑟的產業競爭優勢為：

1、商品組合及增值服務：

安瑟提供各式手機自由選配門號，不受限於系統業者之強制搭配門號。另外，擴充產品線，方便顧客產品升級或更換產品線之選擇。

2、經營團隊：

總經理林志隆及其他高階主管係來自宏碁、展碁等資訊通路企業，擁有相當豐富的專業知能，並與其他來自網路業的創辦人互相搭配，充

分結合資訊通路與網路科技的互補性。

3、股東背景：

各大法人機構的入股，提供資金挹注、技術支援，並提昇公司形象。

4、物流配送：

除自營門市外，尚與統一超商合作，搭配統一超商 7-11 的強勢物流配送功能，使得安瑟的商品能迅速地送達客戶手中。

二、知識屬性

(一) 人力資本

安瑟數位公司成立至今約兩年半時間，人員由最初三、五人，迄今擴充近 60 人，員工數曲線呈現不斷上揚趨勢。由於員工人數在短短兩年半瞬間迅速增加，公司組織架構亦相對有所調整，由早期扁平式組織朝向傳統實體公司的經營體制，形成中間階層幹部的地位日益重要。由於管理人才難以瞬間培養，因此，必須仰賴外部徵才管道，獲取具備領導能力之中堅幹部，然而，挖角而來的空降部隊與原先的組織運作是否能達到協調與融合，尚待考驗與評估之中。

再者，人員的培訓方面，由於網際網路行業多變化的特性，對於創新能力的養成是安瑟相當重視的一環，其他方面的教育訓練亦著重在工作面的能力訓練，平均每兩週一次。在經營團隊默契方面，早期經營靠創意與效率，因此，團隊默契甚佳。至於目前，由於公司成長快、人數相繼增加，團隊間的運作則須靠制度來維繫。

(二) 結構資本

安瑟公司內部資訊化普及率約達六、七成，不論是內部 Intranet、客戶端 CRM、ERP 甚或知識庫的建置等，均陸續實施作業中。安瑟網站提供數位通訊商品資訊與分析情報，每週發行 5 次電子報，不論是網站內容或電子報內容，安瑟均擁有著作權，故而亦可視為公司結構資本之一。

另外，就公司的企業文化與管理制度方面，早期由於創辦者之一來自流通業，另一位則來自網路科技業，專業領域及文化背景的截然不同，在經營理念上亦曾有互異。所幸彼此目標一致，雖經些許衝擊，但最終在不斷溝通協調的過程中，已逐漸達到融合與共識。總經理特助兼廣告企劃部經理李俊霖說：「由於公司一開始就定位在 EC 網站，並非中途轉型，有十分清楚的行銷導向，所以組織內氣候文化能一氣呵成，這是一開始就走對了方向，成為未來成功的關鍵因素」。

(三) 顧客資本

目前安瑟擁有 7 萬 5 千個會員，35 萬個電子報訂戶，依據安瑟總經理特助兼廣告企劃部經理李俊霖的說法，會員通常以 E-mail 方式作雙向交流，屬於整合性質；而電子報訂戶因訂閱種類不同，可用來作市場區隔、族群分類之用。顧客可透過安瑟網站提供的資訊情報及 Q&A 系統得到相關服務與需求，網站上的客服信箱則提供客戶分門別類的服務。

依據李俊霖經理的說法：「顧客到客服中心來，多數是問題諮詢而非來抱怨的。」資策會 89 年曾就國內 B2C 營業額統計約為 40 億，而安瑟 89 年營業額 1.8 億，佔國內 B2C 市場的 5%。若以國內 3C 網路銷售市場來看，以安瑟的統計分析，目前安瑟的市場佔有率約為 50%。另外，顧客回購率亦約 50%。由此可見，安瑟的顧客資本相當豐裕。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

安瑟公司知識的取得來源有下述幾種：1.學術機構，高階主管多人至台大 E-MBA 進修，並參加學術演講獲取產業及經營專業知識；2.諮詢顧問，通常會固定向一至二位顧問諮詢；3.策略聯盟，包括網路企業與實體企業；4.顧客及 5.研討會。所使用的媒介包含資料庫、文件及電子郵件等。另外，在安瑟公司內知識的集散地為總經理室，所有剪報資料、合約、活動、訓練等文件與檔案都會集中到總經理室，再由專人篩選組織所需的知識。

(二) 知識創造：

安瑟公司的知識創造方式係以外化為主，透過隱喻、類比或觀念將經驗表現出來。知識創造過程則由中階主管帶領小組，經由互動過程產生知識的創造，由於安瑟組織架構完整，各部門的運作須靠中間主管來帶領公司，中階主管可說是承上啟下，具相當重要的地位。

(三) 知識擴散：

安瑟公司知識的擴散主要方式有：1.教育訓練；2.工作中訓練，亦即師徒制，由主管帶領部屬一起工作、一起學習，在工作中將知識傳承給基層員工。其擴散管道有：1.企業內部網路 2.資料庫系統；3.文件傳遞。在知識擴散分享過程中，重視中階主管知識的擴散，因這些中階幹部的專業技能係未進入公司即以養成，公司期望借重他們過去的經驗與能力，將知識擴散給內部其他同仁，使公司全體員工素質得以提昇。

(四) 知識處理：

安瑟有清楚的公司定位與目標方向，如同李俊霖經理所言：「一旦大方向清楚，次方向就不會模糊了。」正因為如此，公司有一套標準的作業程序與流程在運行，使得內部成員在整合知識的過程中有一定的依循標準可據。當公司面臨特殊、重大或複雜的問題時，通常決策擬定皆由高階團隊負責處置，此高階核心團隊係由總經理、總經理特助、副總經理、業務經理及策略聯盟總監所組成。

(五) 知識蓄積：

安瑟公司可以說是以中間階層的主管為重要知識資本，知識的蓄積主要方式目前是獨立儲存在這些專業人士身上，而透過這些主管的領導及知識移轉，未來期望逐漸轉化成標準化、具體化檔案資料，以降低人員離去的風險。在知識協調度上，亦是希冀由目前的分散式朝向整合式為方向。

四、網路行銷特性

安瑟公司為商品交易之網路企業，對顧客行銷特別重視。因此，在知識屬性上，不論是人力知識、結構知識或顧客知識，均強調受網路互動性之影響。其次，在知識管理過程中，知識的取得調迅速便利性影響；知識的創造與蓄積強調豐富性影響；而知識擴散及知識處理則強調受互動性影響。

五、小結

由於安瑟現階段十分強調中階主管的重要性，依據李俊霖經理的觀察：「公司成立兩年半，依一般公司營運模式而論，一到三年的網路公司該是什麼模

式，其實是既定的。」由此反觀知識管理程序可以隱約看出，事實上是配合著公司人數多寡、公司平均成立年齡等指標在調整。譬如：成立一年的公司，由於是新公司，資訊量不足，此時最重要的是知識的取得；而成立三年左右的公司，知識累積已具有一定程度，此時最重要的是知識的轉移、分享及擴散。依此類推到其他不同階段的公司，可發現確有一定規則性存在。

表 4.1-1 安瑟數位公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式		商品交易活動類型
人力資本		專業技能、向心力、管理能力、創新能力、學習能力
結構資本		資訊系統、智慧專利權、組織文化
顧客資本		顧客滿意度、市場佔有率、顧客回購率、顧客資訊、策略聯盟
知識取得	取得來源	學術機構、諮詢顧問、策略聯盟、顧客、研討會
	取得媒介	資料庫、文件、電子郵件
知識創造	創造方式	外化（由內隱到外顯）
	創造過程	由中層到上層再到下層
知識擴散	擴散方式	教育訓練、工作中訓練（師徒制）
	擴散管道	企業內部網路、資料庫系統、文件傳遞
知識處理	處理機制	規則/指令、順序關係
知識蓄積	蓄積方式	有機儲存體
	協調程度	分散式

第二節 數位聯合電信股份有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

數位聯合電信公司的前身為 1990 年經濟部委託台灣資策會發展的「台灣資訊管理種子部隊」一項軟體計劃；1995 年實驗階段成功，展開正式營運階段；1998 年衍生出「數位聯合電信股份有限公司」，積極民營化並對外募集資金。由資策會到數位聯合電信，Seednet 遂成為台灣最大的民營網路服務業。除台北總公司及各地分公司外，全省並有 33 個營業據點，提供客戶更直接、更快速、更便利的服務。

(二) 企業經營理念：

數位聯合電信公司由網際網路出發，聯合科技與人文的力量，讓客戶在劃時代的資訊革命中掌握數位工具、掌握競爭力、掌握現在與未來。讓數位科技成為服務企業與社會的力量，提供企業更快速、更全面的競爭力，提供人們更有趣、更豐富的生活。如同電報、電話等工具之發明重建了人類的通訊模式，今天由網際網路引發的通訊革命，將帶給企業和個人無限可能的未來。

(三) 服務項目及網站內容：

數位聯合電信公司 (<http://www.seednet.net.tw>) 的核心服務內容包括：個人網路服務（含上網撥接、電子郵件信箱、國際漫游）、企業網路服務（含連線服務、代管服務、企業虛擬網路及網際電信服務）、資訊內容服務（Seednet 入口網站囊括金融股市資訊、線上遊戲、資料庫查詢、

影音中心及電子報聯盟)、政府採購公告系統及多媒體語音服務。

(四) 經營模式及競爭優勢：

數位聯合電信公司係以提供網際網路技術服務為經營核心，2000 年營收共計 15.6 億元，較 1999 年成長 51%。雖然仍處於虧損狀態，但已由 1999 年的 5 億元降至 2 億元。由此可見，數位聯合電信的商業經營模式是成功的，而這成功除了來自於紮實的專業技術能力與深獲肯定的品牌形象，更由於高效率的經營團隊一脈相傳之結果。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

數位聯合電信公司正式員工數約達 400 人，派遣員工近 150 人。公司起用新員工時，不強調工作經驗，但要求具有專業知能（以自學或在校培養方式獲取）。對於員工的教育訓練採不定期舉行，有單位自訓方式，亦有公司集訓方式。2000 年的人年生長力較 1999 年成長了 16%。人年生長力係指每個員工可為公司創造的營業額，公司人年生長力愈高，顯示員工的工作效率愈高。

(二) 結構資本：

數位聯合公司建有一套知識庫，不論是產品知識、企劃案，或高階主管對外的演講稿內容，均會分類彙整放置在知識庫中，以供全體員工查閱、參考與學習之用。其中並建有 BBS 討論區，以 web 方式呈現，供全公司各單位同仁進行知識交流與心得分享。另外，在數位聯合裡，總經理程嘉君強調平實、踏實的工作態度及行事風格，而這樣的組織文化，在潛移默化中深深影響了每一位員工的處世規則與生活態度。

(三) 顧客資本：

數位聯合電信公司目前穩座台灣 ISP 業者的第二把交椅，與遙遙領先、壟斷豐沛資源的市場龍頭--中華電信所經營的 Hinet 合計佔市場七八成的客戶數。在總經理程嘉君務實的想法中，數位聯合仍要從 ISP 本業的核心能力為中心，發展內容策略，經營數位聯合的附加價值，讓用戶不光只是上網，而是要讓客戶在網路上停留的時間從 3 分鐘變成 30 分鐘。此外，數位聯合現階段更積極拓展寬頻與 IDC 相關業務，冀望搶下 3 成的市場佔有率，讓數位聯合座穩市場老二的地位，並邁向第一位前進。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

「網路三個月相當現實生活一年」，由這句話可知，在網路世界變化的快速，是一分鐘都鬆懈不得的。相對之下，在這快速變化的產業裡，對新知識的消耗量之大，是相當驚人的。數位聯合總經理程嘉君就曾說過：「這產業變化太多、進步太快，快速學習是唯一應對之道。」數位聯合公司對於知識的取得，其來源有：學務機構、供應商、諮詢顧問及顧客。取得媒介則是經常透過資料庫與電子郵件兩類。

(二) 知識創造：

網路產業唯一不變的規則就是「多變化」。在這定律下，沒有人知道明天致勝的技術是什麼？因此，不斷創新，是市場唯一的法則。要先求新，而後才能求變，數位聯合成立五年以來，因應環境的變化需求，在營運策略上不斷調整翻新，對於新知識的創造，在組織內更是形成一股風氣，人人自我上進與鞭策，成員經由各種管道，對新知識加以吸收、分

享與內化，進而達到新知識的創造，知識在成員間不斷互動循環，組織的利潤也因此產生。

(三) 知識擴散：

數位聯合公司嘉南營運處行銷企劃專員陳麗卉說：「Seednet 不是一個藏私的公司，我們希望把所知道的知識全部分享出來，甚至於把知識擴及到顧客身上。」在數位聯合的組織文化中，除了平實、踏實以外，分享亦是文化的一部份，因此，數位聯合經常舉辦研討會及教育訓練，並且藉由企業內部網路與資料庫系統的擴散功能，將知識帶到公司的每一個角落，分享各種新知識給每個需要的人。

(四) 知識處理：

數位聯合公司由自身需求出發，應用資訊科技建構組織內部完整的架構及標準規則，並一點一滴的做好每一個溝通環節，藉此強化知識處理、整合的能力，並且延伸出新的產品線，增加公司經營價值。

(五) 知識蓄積：

數位聯合總經理程嘉君認為，資訊科技最初的目的，就是為了要降低成本。而數位聯合公司深切了解到資訊科技的重要性，因此，數位聯合公司對於知識的儲存強調系統化、成文化、標準化的知識，通常會將工作規則定義清楚，任何員工在任何位置上都能得到相同的產出效果。其儲存載具以資料庫為主。

四、網路行銷特性

數位聯合公司為網際網路服務供應之網路企業 (Internet Service Provider,

ISP), 特別重視能否提供給顧客最迅速的上網經驗。因此, 在知識屬性上, 十分強調所提供服務的迅速便利性與豐富性。另外, 在知識管理過程中, 對於知識的取得, 強調受網路迅速便利之影響; 對於知識的創造與蓄積, 認為會受網路豐富性影響; 而對於知識擴散與處理, 則強調受網路互動性影響最大。

五、小結

數位聯合公司在天下雜誌 2001 年「e 價值 100 大調查」中排名 31, 是網路企業中排名最高的公司。短短五年的經營, 能與許多百年大企業同列其中, 這樣的成績來自於數位聯合在專業技術及經營策略上的創新, 以及成員間不藏私的分享態度。數位聯合「小而強」的公司組織, 雖然規模不大, 但企業價值卻頗獲肯定, 正如數位聯合總經理程嘉君所言:「企業要夠 e, 才不至於過大」。而數位聯合組織成員對知識的學習、吸收、創新、整合及應用, 使得專業技術與經營管理能力不斷提昇, 不僅讓 Seednet 在這股網路風暴中沒有被沖毀流失, 更讓數位聯合的企業價值、經營效益, 益加突顯出來。

參考資料來源：

- 1、邵子儀 (民 89), 「網路必須落實到傳統面才有意義!」, 數位周刊, 第 4 號, 民國 89 年 9 月, p.98。
- 2、鄭志豪 (民 90), 「企業夠 e, 才不致過大」, e 天下, 創刊號, 民國 90 年 1 月, pp.109-110。

表 4.1-2 數位聯合電信經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式		網路技術服務類型
人力資本		專業技能、向心力、管理能力、創新能力、學習能力、經營團隊
結構資本		資訊系統、知識庫、組織文化、管理制度
顧客資本		顧客滿意度、市場佔有率、顧客回購率、顧客資訊、策略聯盟
知識取得	取得來源	學術機構、供應商、諮詢顧問、顧客
	取得媒介	資料庫、電子郵件
知識創造	創造方式	內化（由外顯到內隱）
	創造過程	由中層到上層再到下層
知識擴散	擴散方式	研討會、教育訓練
	擴散管道	企業內部網路、資料庫系統
知識處理	處理機制	規則/指令、順序關係、常規、團隊的問題解決/決策
知識蓄積	蓄積方式	機械儲存體
	協調程度	整合式

第三節 聯合國際資訊股份有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

AsianNet 亞洲網路為美國 Vitalic International 集團轉投資成立的網路服務公司，於 1996 年正式進入台灣，並於 1997 年在台灣正式成立亞太服務中心—聯合國際資訊股份有限公司，目前台灣共有七家分公司。

AsianNet 亞洲網路是以亞洲地區經貿商業為服務對象，提供商業公司連網查詢目錄 (Directory) 及資料檢索 (Search) 等服務。並成立亞洲貿易中心 AsianNet Trade Info Center，提供全球網友利用國際網路交換經貿採購信息。

(二) 公司願景及目標：

- 1、提供全亞洲最好的經貿服務，帶動全球商機。
- 2、建立全亞洲最完整的經貿資訊資料庫。
- 3、提供最佳的電子商務安全交易機制，協助企業進入電子商務。

(三) 服務項目及網站內容：

亞洲網路 (<http://www.asiannet.com>) 是全亞洲最大的網站，目前資料庫內擁有 50 萬筆以上的亞洲各國企業及產品資訊。2000 年起並陸續推出一系列衛星家族網站，包括亞洲貿易網、台灣網路、台灣購物圈、台灣精品網等。亞洲網路所提供的服務有：Domain Name 註冊服務、網路主機租用服務、網頁及多媒體設計服務、全球電子貿易服務、電子商務服務、系統工程服務、以及網路資訊教育服務等項目。

(四) 經營模式及競爭優勢：

聯合國際資訊公司所經營的亞洲網路，其定位為亞洲地區經貿商業網路資訊內容之提供服務，另外，並有提供部分的網路技術服務，其經營模式為資訊內容整合創新之網路企業。此外，最主要的市場競爭優勢為網站內容所提供的服務。其次，就業務經理葉文欽的看法，聯合國際資訊為一全方位發展的公司，因此，不論是經營團隊、技術能力、品牌商譽、集團背景或財力資源等，皆有獨特優勢存在。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

聯合國際資訊員工數約有 100 人，在各網路公司大量裁員的時期，聯合國際資訊非但沒有裁員，更持續徵員中。此乃該公司穩定經營、業績不斷成長所致。聯合國際資訊公司每週至少三天的會報中，要求每位成員輪流報告工作心得，或不同主題的產業新知識報告，藉此培養員工管理、創新及學習能力。此外，每年兩次全省大集合的教育訓練，亦是對員工知識提昇的實際做法。

(二) 結構資本：

聯合國際資訊不但內部資訊系統均自創開發，並擁有許多專業技術等智慧專利權。另外，建構知識庫，將會報資料分類整合到資料庫上，供其他員工自由參考學習。顧客意見亦會經由客服單位反應後，將改善內容放置於資料庫中。公司在管理上偏向 Z 理論，採行開放式自主性管理，讓員工自我管理、自我要求，以培養獨立作業能力。

(三) 顧客資本：

聯合國際資訊的客戶多屬中大型公司，但亦不放棄小公司客戶的爭取及服務。給予客戶的解決方案，通常會超乎客戶的要求，給予更多專業的建議，相對地，來自於客戶所交流的產業趨勢或行業 Know-How，亦是公司龐大的顧客資本。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

聯合國際資訊的知識取得來源包括：學術機構（員工經常進修）、諮詢顧問、媒體及網路、顧客（各行各業產業資訊與 Know-How）、競爭對手（如在雙方爭取顧客的過程中）、研討會與策略聯盟夥伴所提供的知識。主要透過媒介有：資料庫、電子郵件、人員及電話溝通、透過產品本身在流通過程中取得知識。

(二) 知識創造：

聯合國際資訊知識的創造方式主要以員工間互相交流分享的社會化為主（由內隱到內隱），這是受到公司自由開放的企業文化所產生的影響。知識創造過程係由中階主管帶動，再經由互動過程將知識傳遞到高階主管再到第一線員工的一種螺旋轉換過程。

(三) 知識擴散：

聯合國際資訊的知識擴散方式，較重視教育訓練及工作成果展示分享，其中教育訓練，可說是整合到每週固定三次的會報之中。以業務經理葉文欽的說法，會報是公司最重視的一環。知識擴散透過管道為：企業內部網路、資料庫系統、及技術支援系統等幾種方式，尤其值得一提的是

聯合國計資訊公司內部實施無紙化制度，所有資料的傳輸均透過電子化作業。

(四) 知識處理：

在聯合國計資訊公司每週三次的會報中，除成員心得或新知識分享外。在會報中，亦是凝聚全體同仁共同目標、方向的過程，可讓不同部門間相互溝通了解，將公司大方向具體成型及呈現。正因聯合國計資訊如此重視成員間的分享溝通，因此，各種決策之擬定或解決方案的研討，均是交由團隊來處置。

(五) 知識蓄積：

雖然聯合國計資訊重視員工間的知識分享，但在知識的蓄積上並不會只將知識留存在個人身上，還是會以系統化、成文化的方式儲存在資料庫中，以期知識能整合地儲存在組織之中。

四、網路行銷特性

聯合國計資訊公司（亞洲網路）為網路內容提供之網路企業（ICP, Internet Content Provider），對網路內容是否夠豐富新穎、提供速度是否構快速等問題特別重視。因此，在知識屬性上，不論是人力知識、結構知識或顧客知識，均強調受網路互動性之影響。在知識管理過程中，知識的取得、創造、處理與蓄積強調豐富性影響；而知識擴散則強調受互動性影響。

五、小結

在整個訪談過程中，非常明顯可以感覺到，聯合國計資訊公司希望藉由會

報過程將個人的知識移轉至公司全體，尤其重視客戶知識的分享。並藉由分享過程將知識成文化、系統化地整合到資料庫中。業務經理葉文欽認為，在行銷過程中，就是要給客戶最佳的解決方案。藉由知識管理過程中所分享、獲取的知識，整合應用到顧客的提案中，幫客戶規劃更符合其需求的解決方案，讓顧客得到更多、更完整、更滿意的需求服務。

表 4.1-3 聯合國際資訊公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式		資訊整合創新類型
人力資本		專業技能、工作經驗、向心力、管理能力、創新能力、學習能力
結構資本		資訊系統、知識庫、智慧專利權、組織文化
顧客資本		顧客滿意度、顧客回購率、顧客資訊
知識取得	取得來源	學術機構、諮詢顧問、媒體及網路、顧客、員工、競爭對手、研討會、策略聯盟
	取得媒介	資料庫、電子郵件、人員及電話溝通、透過產品流通
知識創造	創造方式	社會化（內隱到內隱）
	創造過程	由中層到上層再到下層
知識擴散	擴散方式	成果展示、教育訓練
	擴散管道	企業內部網路、資料庫系統、技術支援系統
知識處理	處理機制	規則/指令、順序關係、常規、團隊的問題解決/決策
知識蓄積	蓄積方式	機械儲存體
	協調程度	整合式

第四節 神采服飾開發有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

神采服飾成立於 1987 年，提供服飾百貨商品銷售，主要市場區隔以青少年休閒服飾為主，目前全省十二家門市部。由於看好網際網路未來的發展性，以及目前上網族群與公司主要消費族群重疊，因此，投入網際網路線上購物網站的經營，客層鎖定在 20~30 歲的年輕消費族群。

(二) 公司願景及目標：

- 1、提供高品質商品、優質服務及舒適的購物空間，滿足消費大眾對服飾穿著的品味需求與流行慾望。
- 2、創造理想電子商務交易平台，提供顧客另一種資訊管道及購物樂趣。

(三) 服務項目及網站內容：

神采服飾主要營業項目以服飾百貨零售及線上購物為主。除十二家門市部外，並經營兩個網站：大尺碼服飾購物網站(<http://www.bigsize.com.tw>) 及牛仔休閒生活館 (<http://www.chiayis.com.tw/dress/shencai.htm>)，內容包括網路線上購物、流行資訊、促銷活動、服飾清洗保養、流行服飾討論等。由於商品定位在青少年流行休閒服飾及適合一般體型較特殊之大尺碼服飾，兩個不同區隔的消費族群，因此網站的經營亦分別獨立建置。

(四) 經營模式及競爭優勢：

神采服飾主要經營模式為結合實體店面及購物網站之服飾商品交易。由於神采服飾投入服飾產業甚早，且市場區隔明顯，商品定位亦清晰，因此，擁有一定的品牌知名度，在消費族群的心目中，具有吸引力與信任度。另外，加大尺碼服飾屬特殊性商品，消費者不易購得，因此，在網路上銷售有其獨特性，此兩點即為該公司總經理駱志炫認為的最大競爭優勢所在。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

神采服飾現階段員工數約 60 人，平均工作年資為 1~3 年，以員工流動性高的服飾業而言，神采的人員流動率尚屬穩定。公司對於成員的教育訓練主要以商品專業知識為主，尤其對於訓練員工的流行趨勢敏感度、美感、創造力等項目最為重視，每個月有三次相關教育訓練。總經理駱志炫認為，服飾業是走在流行最尖端的行業，不僅要跟得上潮流，甚至要能創造潮流、帶動潮流，走在時代的前頭，如此才能不被消費者遺忘或摒棄。

(二) 結構資本：

神采服飾公司內部所實施的資訊化作業系統係委請專業斷腦資訊公司規劃設計的，依駱志炫總經理的說法，把專業的工作交給專業的人去做，會做得更好、更完善，且資訊科技變化如此之快，非專業人員是無法適時掌握最新、最佳的資訊技術而加以應用的。另外，組織文化方面，神采服飾重視與員工共同創造事業、分享利潤，對於資深員工，給予入股合資的機會。組織內部成員獨立性強，每個人都能自我管理、自我成長。

(三) 顧客資本：

由於神采服飾已有十幾年的歷史，過去所累積的顧客資料相當齊備，對於這些顧客資料的充分掌握與應用，以及如何將顧客資料轉換成有用的知識，是目前神采服飾積極進行的工作。再者，目前實體店面的顧客回購率約 40~45%，而網路顧客的回購率高達 75%，來自實體店面的顧客與來自網路交易的顧客，基本上消費習性不同，且是隨時變化的。現階段努力的方向是將兩者做更好的分析統計與結合應用，以作為未來客源開發之依據。

三、知識管理程序：

(一) 知識取得：

組織知識的取得可以由過去經驗中、工作中、向他人學習或由不斷搜尋的過程中獲得。神采服飾的知識取得係來自顧客、競爭對手、研討會、及媒體與網路。所採用的媒介則是電子郵件、人員及電話溝通等。通常會有專人負責篩選適合公司需求的知識，來引入公司內部應用。

(二) 知識創造：

神采服飾是由傳統服飾行業，跨足到網路企業，因此，許多內部作業程序及準則規章都延續傳統做法及思考模式運作。在知識的創造過程亦明顯呈現傳統層級模式，亦即由高階主管創造出知識，再將知識交由部屬執行，此種由上而下的創造模式，背後隱含的是只有主管才能創造知識。另外，在神采公司組織間知識的創造，多屬社會化方式，以傳統的師徒制，藉由口耳相傳達到知識的創造與擴散。

(三) 知識擴散：

神采服飾內部知識擴散方式多以研討會及教育訓練為主，然而，由於神采公司各項內部活動還是偏採傳統模式運作，因此，尚有許多屬非正式場合之經驗交換模式存在組織內部，如同上項所述之口耳相傳方式。而神采服飾唯一的擴散管道是藉由文件來傳遞知識。

(四) 知識處理：

由知識基礎角度來看，Grant (1996) 認為廠商存在的原因是透過許多個人的專門知識整合，以生產商品或服務，因此，可視廠商為知識整合之機構。透過這樣的理論模式，可以了解神采服飾在知識處理上，以人為本的概念，總經理駱志炫強調，人力資本在組織中是最為重要的，沒有人，則組織亦不存在。此說法對照 Grant 的觀點，其實是不謀而合的。

(五) 知識蓄積

當知識一旦專業化或個人化時，運用專案或團隊將知識整合在一起，並將團隊成員擁有的個別知識或特殊知識予以一般化，再將之擴散到團體的每一份子，使知識得以用來解決問題 (Bonora & Revang, 1991)。神采服飾就是以團隊及專案小組為核心，對於知識的蓄積，偏向有機的、整合的蓄積方式。

四、網路行銷特性

神采服飾為商品交易之企業，與顧客互動性強，而互動的良窳往往直接影響顧客的消費意願、滿意度與是否再次購買的動機。因此，在知識屬性上，無論就人力知識、結構知識或顧客知識而言，受網路互動性之影響極深。至於在知識管理過程中，知識的取得、創造與擴散強調受網路迅速便利性影響；而知識處理及知識蓄積則重視網路互動性所帶來的影響效果。

五、小結

在訪談過程中，神采服飾總經理駱志炫十分強調，人力資本對於神采公司而言，是各項智慧資本中最為重要的一環，尤其人力知識的創造與擴散更是公司的經營核心，因為神采服飾的商品交易，不論是透過實體店面（門市人員）或網際網路（客服人員），都必須與顧客直接接觸，公司的形象、顧客的信心及商品的服務等，在在都需經由「人」來傳達，因此，人力知識的重要性不可言喻。另外，對於知識管理在神采服飾公司應用上的最大效益，總經理駱志炫認為，就是可以了解全球同業間之動態，知己知彼，戰無不克；並且迅速掌握時代流行趨勢與脈動，引領業界、創造流行。

表 4.1-4 神采服飾公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式	商品交易活動類型	
人力資本	專業技能、向心力、創新能力、學習能力、經營團隊	
結構資本	資訊系統、組織文化、管理制度	
顧客資本	顧客滿意度、顧客忠誠度、顧客資訊、策略聯盟	
知識取得	取得來源	媒體及網路、顧客、競爭對手、研討會
	取得媒介	電子郵件、人員及電話溝通
知識創造	創造方式	社會化（由內隱到內隱）
	創造過程	由上層到下層
知識擴散	擴散方式	研討會、教育訓練、非正式場合之經驗交換
	擴散管道	文件傳遞
知識處理	處理機制	規則/指令、常規、團隊的問題解決/決策
知識蓄積	蓄積方式	有機儲存體
	協調程度	整合式

第五節 巧軟資訊系統股份有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

巧軟資訊於 1994 年成立，與 Microsoft、CA ..等國際軟體廠商簽約軟體代工，如 Microsoft Office 軟體中文代工。並自創品牌「企業佳管理系統」與「巧軟投信管理系統」。1997 合併南緯名紡，跨足紡織業，投入大量紡織業電腦化系統研發，成為紡織業資訊化的領導廠商。於 1999 年輔導 ISO9001 品質認證通過，2000 年 7 月股票公開發行，營業據點由原本台北總公司發展成為台南及上海三家獨立公司。資本額由原來 100 萬元，成長至今超過 3000 萬元，營業額成長十倍以上，目前持續成長中。

(二) 公司願景及目標：

- 1、成為跨國際性軟體系統廠商。
- 2、成為紡織業 ERP 的領導廠商。
- 3、成為民生電子商務的領導廠商。
- 4、積極創新服務客戶，提昇附加價值回饋社會。

(三) 服務項目及內容：

巧軟資訊 (<http://www.happysoft.com.tw>) 提供企業資源規劃的完整解決方案，包括企業經營過程中的交易系統、生產系統、管理系統或決策系統。並提供網際網路整合服務，包含 LAN/WAN/ICP 整合服務、機房/主機整合服務、通訊/語音/視訊整合服務、EC 整合服務、光纖高速網路整合、校園行政網路光纖規劃等各項服務。自創品牌「企業佳」管理系

統，是一套協助顧客知識管理應用體系的軟體。

(四) 經營模式及競爭優勢：

巧軟公司以知識的整合者自居，提供客戶專業的技術產品與服務，協助客戶整合企業資源建立知識框架。依據協理陳志明的看法，巧軟公司最大的競爭利基在於技術能力的提供，而巧軟公司成功的關鍵因素是，秉持務實創新的精神，與客戶互相提攜、共同成長。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

巧軟資訊員工由原來的 3 人成長至 2000 年已超過 70 人。經營團隊關鍵核心人數擁有 15 年以上的專案整系統合能力。對於相關職位的專業教育訓練相當重視，除每季固定的內訓外，並配合外訓單位時程，給予員工各種委外專業訓練。

(二) 結構資本：

巧軟資訊公司符合 ISO 品質認證標準，內部作業均依循相關規定運作。大部分作業實施資訊化，知識庫的建立以專業技術為主要內容，至於業務資料及管理資料部分，由於內容尚未完整，仍在增建中。公司的組織企業文化以互相提攜、共同成長，並應用知識提昇個人及企業的競爭力。

(三) 顧客資本：

巧軟資訊公司對於專業性質的系統支援通常會調查客戶滿意度，並經由客戶訪談紀錄了解顧客需求，以此為創意來源，開發更多、更好的服務系統。截至目前統計，延續性交易約有八成左右，在同業市場中約有 20%

的市場佔有率，此為巧軟資訊的顧客資本。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

巧軟資訊公司知識的取得來源，依多寡比率依序包括：媒體及網路（30%）、學術機構（20%）、策略聯盟（20%）、供應商（10%）、研討會（10%）、顧客（10%）。所使用媒介則為：資料庫（40%）、文件（40%，例如：專業書刊、經銷商資料或總公司與分公司間互傳資料）、電子郵件（20%）。

(二) 知識創造：

巧軟資訊公司知識的創造方式主要以結合（由外顯到外顯）方式為多，重視將知識以系統化方式紀錄下來。依據陳志明協理的說法，創新是技術與知識的結晶，巧軟公司結合一群創新的資訊整合人員，擁有專業科技與產業知識，經過市場分析研究，提供給客戶完整的解決方案。知識創造過程係由中階主管帶動，再經由互動過程將知識傳遞到高階主管再到第一線員工的一種螺旋轉換過程。

(三) 知識擴散：

巧軟資訊公司知識的擴散方式有：技術移轉、研討會及教育訓練三種方式。並透過企業內部網路、資料庫系統與文件傳遞之管道來將知識擴散到公司組織內部與客戶。

(四) 知識處理：

巧軟資訊公司最強調其知識整合能力，而整合的核心精神在於重視公司

內部知識管理的應用，配合公司政策與經營目標，讓組織成員掌握資訊和知識，塑造企業整體的競爭力。並將知識擴及至客戶端，快速反應客戶需求，協助客戶建立知識庫的應用體系，與客戶一起共享知識的成果。

(五) 知識蓄積：

巧軟資訊公司知識的蓄積現階段偏向個人化的專業知識技能蓄積，主要因素在於，軟體產業之專業技術的創新能力多屬個人本身，公司內部雖有一套標準系統及文件制度的規範，但存在於人員間的知識移轉並不容易，這亦是巧軟公司未來需要再加強努力的地方。

四、網路行銷特性

巧軟資訊為網際網路服務供應之網路企業（ISP），主要協助台灣企業在邁向國際化發展過程中，對於網路資訊科技需求的獲取。巧軟資訊自許為橋樑角色，因此，在知識屬性上，不論是人力知識、結構知識或顧客知識，均重視網路互動性之影響。而在知識整合管理中，對於知識的取得、創造、擴散、處理與蓄積，亦秉持一以貫之的觀點與認知，強調互動性影響所產生的結果。

五、小結

巧軟資訊公司為軟體開發公司，許多專業知識蓄積在個人身上，因此人力知識係為公司最重要的知識，而知識管理的程序上重視的是知識的取得，其原因為，資訊業界新技術的研發推陳出新，必須掌握資訊發展新知識才能在業界生存。在訪談中，陳志明協理提出他對於知識管理應用效益的看法，他認為應用知識管理可以分析、掌握客戶需求，作為新產品研發改善的依據，及行銷層面的提案改進。並且善用專業技能的知識管理對客戶能達到永續服務之目標。

表 4.1-5 巧軟資訊公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式	網路技術服務類型	
人力資本	專業技能、工作經驗、向心力、創新能力、學習能力	
結構資本	資訊系統、智慧專利權、組織文化	
顧客資本	市場佔有率、顧客回購率、策略聯盟	
知識取得	取得來源	學術機構、供應商、媒體及網路、顧客、競爭對手、研討會、策略聯盟
	取得媒介	資料庫、文件、電子郵件
知識創造	創造方式	結合（由外顯到外顯）
	創造過程	由中層到上層再到下層
知識擴散	擴散方式	技術移轉、研討會、教育訓練
	擴散管道	企業內部網路、資料庫系統、文件傳遞
知識處理	處理機制	規則/指令、順序關係、常規
知識蓄積	蓄積方式	有機儲存體
	協調程度	整合式

第六節 傳達資訊網路科技有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

傳達資訊成立於 1995 年，是台灣第一家專業網路規劃製作公司，專門提供各大公私企業機構網站規劃製作。2000 年推出第一個全球華人圈最大的美食主題網站—咕嚕美食網。有別於台灣美食網站的發展方式，而是以網路的實用價值、市場區隔行銷、連鎖通路及金融的完整結合，藉以奠定 goolu.com 的市場領導品牌地位及市場佔有率，有效整合上、下游相關產業資源，並逐步向全球網路美食版圖進軍。

(二) 公司願景及目標：

- 1、滿足全球華人網友的飲食需求，成為全球最大華人美食主題網站。
- 2、成為關鍵性的完整金流解決方案提供者。
- 3、期望在最短期間內到美國納斯達克（Nasdaq）掛牌上市，成為華人的光榮與驕傲。

(三) 服務項目及網站內容：

傳達資訊由網頁製作起家，再跨入網路內容提供者（ICP），成立咕嚕美食網（<http://www.goolu.com>），所提供的服務有：網路整合行銷、網頁整合製作、網路系統整合服務及網路廣告服務等。在網路整合行銷方面，包括網路活動企劃、網站建置企劃等；網頁整合製作方面，是以多年的網頁創意設計經驗，提供最新組頁技術，並將行銷意念呈現於網頁中；網路系統整合服務方面，從從網站建置衍生的硬體問題、虛擬主機

的活用、遠端主機代管服務、甚至專線配置，傳達都可為企業客戶規劃與尋找最佳、經濟、安全的解決方案；至於網路廣告服務方面，網路媒體以專業媒體企劃角度與媒體業務人員搭配，為企業之網路活動進行網路媒體搭配，透過媒體策略運用進行媒體經銷為客戶爭取最大利益。

(四) 經營模式及競爭優勢：

傳達資訊為網路內容提供者 (ICP)，並兼營商品交易之電子商務平台，目前僅提供交易平台、資訊流及金流服務，在商品運送成本高的考量下，並不考慮涉及物流業務。因此，初期不以實體商品為交易內容。副總經理暨新事業開發部協理游高峻認為，網路公司的技術能力是本應具備的專業技能，不能算是特殊優勢，而商品部分，就傳達而言並無獨特性。他強調公司最大的競爭優勢在於擁有融入管理精髓的商業組合規劃能力，以及用心長期經營的品牌知名度。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

傳達資訊 1999 年成立初期員工數約 20 人，到了 2000 年十月份員工數在半年內遽增至 90 人，其後由於歷經網路經濟的不景氣，及公司政策的轉向，人員陸續縮減，由 90 人銳減至 10 人，再另向外界增聘 10 人，目前員工數 20 人。歷經如此劇烈的變革，使得傳達資訊對於人員的專業技能與工作經驗相當重視，如同副總經理暨新事業開發部協理游高峻所言：「公司很難啟用沒有經驗的員工，因為培訓成本非常高。」傳達資訊歷經結構調整後，人員的戰鬥力更加旺盛、專業技能充足、經驗知識豐富，目前一個月的業績，可以超越過去三個月的總合。

(二) 結構資本：

傳達資訊公司內部現階段除內部管理尚未 e 化外，其餘介面與系統均以電子化處理。對於內部管理尚未 e 化，副總經理游高峻的說法為，公司資訊系統都是自行開發的，未 e 化部分不是沒有能力做，而是目前組織變動太快、太大，內部網路無法真正落實與適用。因此，目前仍配合專案「工作卡」作業，所有企劃案、提報專案或簡報均由業務及企劃人員開卡，設計人員與系統程式人員製作，再歸檔，最後由主管驗收。利用工作卡可以記錄、追蹤及考核員工工作績效，新進員工亦可藉此了解工作內容與流程。另外，對於客戶專案之討論均在 web 上進行。

(三) 顧客資本：

傳達資訊對於顧客資本的重視程度相當高，有特定部門編制來服務顧客的需求，服務對象包括：卡友、會員、雜誌讀者、電視節目觀眾。在 e-Oscar 電子商務網站評鑑中，傳達資訊的客服項目佔有相當高評分。套句副總經理游高峻的說法：「咕嚕美食網的客服部在網友心目中是非常有名氣的」。因為服務做得好，顧客對咕嚕美食網的評價亦相當高。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

傳達資訊的知識取得來源包括：學術機構（如中研院等）、媒體及網路（各大相關產業網站及媒體報導資訊）、顧客（卡友、會員、雜誌讀者、電視節目觀眾）、競爭對手（同性質網站或實體產業代理商）、研討會與策略聯盟夥伴所提供的知識。主要透過媒介有：資料庫、文件、電子郵件、人員及電話等媒介進行溝通。

(二) 知識創造：

傳達資訊由於組織結構變化的急遽性，許多知識均須靠系統化方式記錄下來，因此在知識創造方式上係以外化方式為主，但現階段仍強調由外顯到外顯的知識創造。其次，知識創造的過程亦同樣受到組織結構變化之影響，多由高階主管創造知識後，再移轉擴散到基層單位中。

(三) 知識擴散：

傳達資訊的知識擴散方式有三種：1.研討會（不定期舉行）；2.成果展示（網站內容亦為展示的一種）；3.教育訓練（以 case study 方式，將教育訓練落實在每天的工作中學習）知識擴散透過管道為：企業內部網路、資料庫系統、文件傳遞及口頭溝通等幾種方式。

(四) 知識處理：

咕嚕美食網係提供大中華美食的主題網站，以美食主題為整個網站的精髓，因此，網站內容的處理是重要的行銷利器，是不可怠忽的經營重點。傳達資訊的知識處理不但配合公司營運目標與方向作整合，更依循著社會趨勢的脈動與變化及消費者的需求內容隨時更新、調整。員工在工作上亦皆能有此體認與共識。

(五) 知識蓄積：

如同先前描述，傳達資訊受到組織結構變化的影響，許多知識均須靠系統化方式來記錄，因此，在知識的蓄積上以文件、檔案為核心，幾乎所有的組織都保存備忘錄、簡報、工作卡、提案、電腦資料庫等，其儲存主體通常以機械化的儲存體為主。而通常這些都還只是資訊，且是分散在各單位、甚至個人身上，尚未達到整合階段。

四、網路行銷特性

傳達資訊公司為網路內容提供之網路企業 (ICP)，所經營的咕嚕美食網是一主題性、朝全球性發展的網站，龐大的資料庫為其重要基礎，因此，內容的充實性與多樣性益加顯得重要。在知識屬性上，人力知識強調受網路互動性之影響；結構知識及顧客知識則強調受迅速便利性之影響。在知識整合過程中，知識的取得與蓄積強調受迅速便利性影響；而知識創造、擴散及處理則強調受互動性影響。

五、小結

由訪談過程中可以發現，傳達資訊對於知識內容的重視性，以結構性的知識為最重要，主因如前述一再重複的，因組織結構變化過大，許多經營運作上必須倚賴制度來管理，雖可能流於僵化，但以現階段而言，或許這是最適合的一種方式。正如副總經理游高峻所言：「大公司靠文化，而小公司則要靠制度。」就知識管理應用效益的方面，游副總經理認為，當全公司目標一致、原則一致，員工自主自動後，藉由做好知識管理，可以讓員工迅速完整地吸收新知識，融會貫通，並培養創新規劃能力，經營出新的經營模式來，創造更佳的經營績效。

表 4.1-6 傳達資訊公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式		資訊整合創新類型
人力資本		專業技能、工作經驗、向心力、經營團隊
結構資本		資訊系統、知識庫、智慧專利權、管理制度
顧客資本		顧客滿意度、顧客回購率、顧客資訊、策略聯盟
知識取得	取得來源	學術機構、媒體及網路、顧客、競爭對手、研討會、策略聯盟
	取得媒介	資料庫、文件、電子郵件、人員及電話溝通
知識創造	創造方式	外化（由內隱到外顯）
	創造過程	由上層到下層
知識擴散	擴散方式	研討會、成果展示、教育訓練
	擴散管道	企業內部網路、資料庫系統、文件傳遞、口頭溝通
知識處理	處理機制	規則/指令、順序關係、常規
知識蓄積	蓄積方式	機械儲存體
	協調程度	分散式

第七節 企航資訊管理顧問有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

企航資訊成立於 1993 年，初期以開發醫療資訊系統及全民健保計費等軟體為主，搭配網路及硬體週邊銷售，並開發多種特殊行業軟體。1996 年成立資訊產品流通部，代理多項產品包含西華科技、智翔科技等，經營通路市場。為因應網路快速成長，於 1998 年成立網路流通事業部，專營網路商務增值服務，並陸續設立 B2C 購物網站，及專供經銷商訂購之 B2B 網站。2001 年在中國廈門設立大陸分公司。

(二) 公司願景及目標：

- 1、經營台灣最大網路資訊產品通路服務，與經銷商共創事業顛峰。
- 2、開發電子商務應用軟體，幫助企業成立電子商務。
- 3、發展網路資訊商品電子商務網路購物商圈。

(三) 服務項目及網站內容：

企航資訊電腦服務項目包括：資訊產品買賣、專用軟體設計開發銷售、網路購物經營、電子商務套裝軟體開發與銷售。在 HiPCi 採購網站中，除了提供經銷商網路訂購外，並彙集網路資訊產品相關專業 Know-How，供經銷商參考外，並闢有專業討論區，提供網友針對網路設備相關問題進行諮詢討論。另外，一般消費者亦可藉由網站內容蒐集產品資訊，增加個人採購上的專業判斷能力。此外，並承攬經營奇美博

物館網路電子商務行銷業務，架設專業網站，代理奇美博物館將館內所展覽藝術品之複製品或其他週邊商品，透過網路或光碟進行展示、銷售。

(四) 經營模式及競爭優勢：

企航資訊以網路產品銷售為其主要經營模式，並對經銷商提供專業技術服務。但公司並不畫地自限，另一方面積極跨足其他產業，如奇美博物館電子商務行銷就是企航公司跨產業的第一步。企航資訊以科技起家，因此，其最大競爭優勢在於擁有精湛技術能力，以及專業經營團隊。另外，所代理的商品為日本第一大品牌，亦為公司深耕市場時的競爭利器。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

企航資訊自 1993 年成立迄今已七年，公司內部員工之工作平均年資為 3~5 年。人員精簡但士氣旺盛、向心力高、團隊默契佳，且每位員工皆擁有專業知能，及學習創新能力。如同企航資訊洪碁峰經理所言：「在企航公司內部，人員間的溝通是相當順暢的。」

(二) 結構資本：

企航資訊以科技起家並跨足電子商務，因此，網路技術是其必備能力。內部所使用的電腦化資訊系統，及網站均為自行開發。所銷售的產業軟體，或電子商務軟體等智慧專利權亦屬公司自創。其次，就組織整體而言，勤勉互助的企業文化，不但讓員工間相互合作，更促進員工對組織的歸屬感與認同感，凡此種種，對企航資訊而言，都是十分珍貴的組織結構資本。

(三) 顧客資本：

企航資訊的客戶為一般資訊通路賣場，目前以中南部而言，較固定的客戶約為 300 家。若以同品牌來比較，企航的市場佔有率約為 10~15%；若以不同競爭品牌合併推估，則市場佔有率約為 2%。就經銷商的回購率而言，由於 PCi 的品牌知名度高，一般資訊產品消費者有其一定程度的忠誠度，故而回購率可達 80~90%。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

企航資訊的知識取得來源有：學術機構、媒體及網路、顧客、員工、競爭對手及研討會等管道。至於使用媒介則為：文件、電子郵件、人員及電話溝通以及透過產品本身的流通。對於知識的取得，洪碁峰經理認為企航資訊較強調顧客知識的取得。

(二) 知識創造：

由於越來越多新產品的發展及跨產業腳步的邁開，需要互動共享的知識日益增多，企航資訊除了獲取外來知識吸收外，對知識的創造亦相對重視。在知識創造的方式上，強調觀念性知識的創造，亦即將內隱知識透過假設、類比、觀念或模式表現出來，其中尤以顧客知識的創造最為重視。

(三) 知識擴散：

組織必須將新知識擴散到其他單位或部門，使新知視為全體成員所共用共享。企航資訊的知識擴散方式主要有二：1.技術移轉；2.非正式場合之經驗交流。而常透過的管道以企業內部網路、文件傳遞及口頭溝通較

多。

(四) 知識處理：

組織競爭優勢是來自各個不同專業領域知識的整合，知識處理就是將自外部取得或內部創造的知識加以整合、轉換等處理程序，以期更符合組織之需要。企航資訊的知識處理過程中，對於知識是否能符合公司經營目標，處理過程是否依循一套標準程序運作等問題都予以精心考量與歸劃，因此，才能應用知識跨足到不同產業。

(五) 知識蓄積：

組織在取得關鍵的知識後，必須將知識轉化成為組織的知識，並將知識蓄積在組織內部，以方便其他成員、組織的擷取與參考，如此才能真正有助於組織績效的維持。企航資訊知識的蓄積主要方式是儲存在中間階層的主管身上，並佐以文件、檔案為保存資料載具，其知識事實上未完全將轉化為系統知識，因此，未來企航資訊的重要工作之一，便是適當地將人員的專業技術能力系統化儲存，以期能整合到組織之中。

四、網路行銷特性

企航資訊以網路資訊商品販售為主要經營項目，無論是對一般經銷商客戶或直接消費者，強調的是互動性的創造，就知識的擴散及處理方面，便是明顯受到此一特性影響；而就知識取得、創造及蓄積知識而言，則強調受到知識的豐富性影響。

五、小結

綜觀企航資訊對於各項知識屬性的分析，可以了解到企航對於顧客知識最為重視，因為所有的產品與服務都是要提供給顧客的，因之，顧客知識在企航資訊中必然是最重要的。而就知識管理的應用程序而言，企航資訊最強調知識的處理，因為如同前述「組織競爭優勢是來自各個不同專業領域知識的整合」，以企航目前跨產業的經營模式下，整合不同的知識才能產生企業競爭力。而知識管理應用所獲致的最大效益，洪基峰經理下了最簡單的註解：「經驗傳承」。透過知識庫系統化的彙整、分類與分析，將先進前人的智慧結晶及寶貴經驗記錄下來，供後進者學習參考，這便是最佳的經驗傳承。

表 4.1-7 企航資訊公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式		商品交易活動類型
人力資本		專業技能、工作經驗、向心力、創新能力、經營團隊
結構資本		資訊系統、智慧專利權
顧客資本		市場佔有率、顧客忠誠度、顧客資訊
知識取得	取得來源	學術機構、網路、顧客、員工、競爭對手、研討會
	取得媒介	文件、電子郵件、人員及電話溝通、透過商品流通
知識創造	創造方式	外化（由內隱到外顯）
	創造過程	由上層到下層
知識擴散	擴散方式	技術移轉、非正式場合之經驗交換
	擴散管道	企業內部網路、文件傳遞、口頭溝通
知識處理	處理機制	規則/指令、順序關係、常規
知識蓄積	蓄積方式	有機儲存體
	協調程度	分散式

第八節 中華電信公司數據通信分公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

中華電信數據通信分公司之前身數據通信所係於民國七十年五月一日成立，民國八十五年七月一日配合電信總局改制為國營中華電信公司數據通信分公司。基於國家重要施政及發展電信事業的目標，中華電信數據通信分公司未來持續採行各種積極措施，加速推動國內數據通信業務之發展，以期在世界各國科技通訊技術蓬勃發展的二十一世紀中，我國亦能佔有一席之地。

(二) 公司願景及目標：

- 1、開發建設各種數據通信網路系統，供工商企業、政府機構及社會大眾使用，以促進經營、管理、決策之高效率化。
- 2、設計製作各種資訊系統，以提高電信事業服務品質及節省人力。
- 3、結合電腦(Computer)與通訊(Communication)，建設國家資訊高速公路，加速推展各項數據通信業務，以普及國內各公民營機構、家庭及個人資訊利用，促進國家現代化。

(三) 服務項目及網站內容：

數據通信為高科技、高品質的資訊服務項目，也是促進國家現代化，提昇國家資訊水準的重要基礎建設項目。中華電信數據通信分公司

(<http://www.Hinet.net.tw>) 主要提供國內企業上網專線服務、虛擬網路

空間租用、主機代管、一般個人用戶上網撥接服務及企業增值服務等。

(四) 經營模式及競爭優勢

中華電信數據通信分公司主要經營模式以提供網路技術為主，開發建設各種數據通信網路系統，供工商企業、政府機構及社會大眾使用。由於數據通信分公司之前身為數據通信所，係公營研發單位，因此，人才汲汲，其最大競爭優勢便是擁有優異技術能力的人才，以及政府形象做後盾的領導品牌優勢。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

中華電信數據通信分公司現有員工約 600 人，其中更擁有近百位擁有碩博士學歷的專業背景成員，員工平均年資約為 5-10 年，且流動率甚低。公司對於員工的教育訓練方面，不論是專業知能的培養、其他學習技能的養成或個人生涯的規劃，均有一套完善的規劃。因此，對於人力資本的取得、創造或留存，在中華電信數據通信分公司而言，是有其得天獨厚的優勢。

(二) 結構資本：

中華電信數據通信分公司有完整的組織架構（資訊系統處、經營規劃處、營運管理處、網際網路處、增值系統處、公眾數據處、號簿事業處、中區營運處、南區營運處、勞安室、總務室、人事室、政風室、會計室等單位）及健全的管理規章，更有先進的資訊化作業，因此，中華電信數據通信分公司擁有龐大的結構資本。

(三) 顧客資本：

寬頻上網尚未普遍的現今時代，國內上網均需透過電話線路，而數據通信分公司的母公司--中華電信便是國內唯一獨家有此設備者，因此，中華電信數據通信分公司便佔盡人、事、時、地、物之便利，成為台灣第一大品牌的網際網路服務供應商（ISP），並擁有最多客戶人數，而依據中華電信數據通信內部評估，客戶忠誠度相當高，約有 90%左右的續用率，此乃 Hinet 最具競爭力的顧客資本。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

中華電信數據通信分公司知識的取得來源通常以學術機構、媒體及網路、顧客、員工、競爭對手及研討會等六項管道為主。所使用媒介則為資料庫、文件及電子郵件三種。對於知識的取得較強調人力資本的取得。

(二) 知識創造：

中華電信數據通信分公司對於知識的創造，其主要方式是將資料予以成文化、系統化之模式記錄下來，再經由內部成員間的記錄分享而得以創造新知識。由於網路知識的應用不斷更新變化，「知識創新」對於中華電信數據通信分公司而言相形重要，因此，貫徹在中華電信數據通信分公司內部上下，對此均能有一致的體認與見解。

(三) 知識擴散：

中華電信數據通信分公司對於知識的擴散，其主要方式有二：即為教育訓練與研討會。透過常態與不定期的教育訓練及研討會的舉辦，邀請國

內外專家學者或公司內部講師的講習，內部員工可獲得各種不同知識的交流與分享，達到組織內部知識擴散的效果。其擴散管道包括企業內部網路、資料庫及文件傳遞等方式。

(四) 知識處理：

中華電信數據通信分公司對於知識的處理與整合，強調能融合公司的經營理念、方向與目標，不會產生多頭馬車效應，或使得員工知識不能融入企業組織。但實務運作上並不強制要求一致的程序或流程，只要大方向、大原則把握住，達到具體成效與結果即可。

(五) 知識蓄積：

中華電信數據通信公司對於知識的蓄積，較重視成文化、標準化、客觀的知識，儲存在文件資料、卷宗檔案、電腦資料庫等機械式儲存體。中華電信數據通信分公司係以科層體制為核心，強調規則、標準化，但同時也重視組織成員間的溝通協調，因此，每件工作均有清晰定義，成員間不論是工作輪調或彼此支援，都能在極短時間內了解工作內容，並產生應有的工作效率。

四、網路行銷特性

中華電信數據通信分公司在提供客戶網際網路服務的過程中，重視客戶需求的滿足，強調與客戶有良性的互動，在知識屬性上，不論是人力知識、結構知識或顧客知識，均強調受網路互動性之影響。就知識整合管理方面而言，知識的取得、創造、擴散與蓄積亦強調互動性影響；至於知識處理則強調受豐富性影響。

五、小結

中華電信數據通信分公司 (Hinet) 的營運是直接面對消費大眾，得自於顧客的資訊或知識的比例相當高，因此，中華電信數據通信 (Hinet) 對於顧客的反應、需求或建議都會慎重處置及回應。並利用與客戶的溝通，來改善產品與服務，換言之，就是僱請顧客來解決問題。中華電信數據通信 (Hinet) 目前在國內不論品牌、資源或市場佔有率，可說是具有龍頭地位，若能善用知識管理來充分應用這些優勢，並迅速、正確掌握顧客資訊及知識，就行銷面而言，其領導地位將是難以被挑戰與取代的。

表 4.1-8 中華電信數據通信分公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式		網路技術服務類型
人力資本		專業技能、工作經驗、向心力、管理能力、創新能力、學習能力、經營團隊
結構資本		資訊系統、知識庫、組織文化、管理制度
顧客資本		顧客滿意度、市場佔有率、顧客回購率、顧客資訊、策略聯盟
知識取得	取得來源	學術機構、媒體及網路、顧客、員工、研討會
	取得媒介	資料庫、文件、電子郵件
知識創造	創造方式	結合 (由外顯到外顯)
	創造過程	由上層到下層
知識擴散	擴散方式	研討會、教育訓練
	擴散管道	企業內部網路、資料庫系統、文件傳遞
知識處理	處理機制	規則/指令、常規、團隊的問題解決/決策
知識蓄積	蓄積方式	機械儲存體
	協調程度	整合式

第九節 國際脈絡股份有限公司

一、公司簡介

(一) 歷史背景：

1997年成立德友資訊並於同年「北台灣診所諮詢服務網」正式上線，歷經幾次更名及改制後，於1999年聯合各事業夥伴成立「國際脈絡集團」，網站整合為iCareAsia「亞洲醫藥網」。2000年北京分公司成立，並推出大陸地區網站。目標族群包括一般民眾、醫師族群、藥商藥廠、醫療院所等。建立1500個醫師、藥師、醫療院所、政府衛生組織、藥商及其他相關醫藥產業資料庫，並提供醫藥採購交易平台、醫療院所健保申報服務。

(二) 公司願景及目標：

- 1、提供醫療市場完整解決方案。
- 2、建構完整醫藥網路資料庫。
- 3、協助消費者有效個人健康管理。
- 4、居家護理、遠距醫療技術整合與規劃，使e療服務無遠弗屆。
- 5、完善服務促成病友社群交流與互動，使病友獲得即時資訊。
- 6、提供網路保險申報、掛號、門診、採購、庫存等系統服務。
- 7、連結無國界合作夥伴，共同為醫療事業服務。

(三) 服務項目及網站內容：

亞洲醫藥網 (<http://www.icareasia.com>) 是以四個專業網站組織而成，包括 1.健康生活家 (針對一般網路族群); 2.台灣醫師網 (民眾與醫師間溝

通的搜尋引擎); 3.VIP 尊容會員專區 (醫師會員專屬資訊服務團隊);
4.電子商務 (藥品採購平台、客服中心及金流機制)。

(四) 經營模式及競爭優勢：

亞洲醫藥網以垂直整合入口網站為主要經營模式，但仍兼具技術服務與電子商務之商品交易模式。依據媒體事業部經理郁正麟的說法，亞洲醫藥網由於跨入時點較早，累積相當多產業知識與人脈，並建立起優良市場品牌及商譽，更吸引創投與法人機構的青睞，挹注資金與技術，使得亞洲醫藥網得以穩當經營。

二、知識屬性

(一) 人力資本：

國際脈絡公司目前員工數約 60~70 人 (另外北京 30~40 人)，平均工作年資 5~10 年，員工流動率約 20~30%。重視成員的專業技能、工作經驗與創新學習能力，對於專業知識之教育訓練每月至少一次。

(二) 結構資本：

國際脈絡公司媒體事業部郁正麟經理將該公司組織比喻為「有機體」，他認為一個有機體組織內成員均具備獨立工作能力，強調團隊合作精神。「眼光準」、「腳步穩」、「動作快」為其組織文化，藉此文化促使員工將結構知識均能予以外顯化，期望將結構知識有系統的保留在組織內部。

(三) 顧客資本：

亞洲醫藥網為網路上健康醫療產業之領航開拓者，持續多方面反映顧客

需求，在使用者心目中留下深刻印象，因此顧客忠誠度由其高續約率可見一般。依據媒體事業部郁正麟經理的說法，現階段公司業績成長快速，約每半年成長一倍。

三、知識管理程序

(一) 知識取得：

就知識取得管道而言，媒體事業部經理郁正麟強調，公司不能自我封閉，因此知識獲取來源係多方面，只要有適當知識的地方，皆是國際脈絡公司知識取得的來源。所透過媒介則為資料庫、文件、電子郵件、人員及電話溝通等。知識的篩選在每各部門均有特定人員負責，除透過網路報導、專業期刊論文外，並委由專業剪報公司代為收集產業資訊。

(二) 知識創造：

國際脈絡公司強調專業知識的應用，知識創造方式重視由內隱到外顯的過程，透過隱喻、類比、觀念、假設、或模式把知識表現出來。通常係由中階主管帶領小組，經由互動過程產生知識的創造。

(三) 知識擴散：

國際脈絡公司知識擴散主要方式為：技術移轉、成果展示、教育訓練、人員流動及非正式場合之經驗交換等。較常透過的管道有：企業內部網路、文件傳遞及口頭溝通三種方式。

(四) 知識處理：

對於系統化知識的重視，使得國際脈絡公司內部作業流程與程序皆有一定的規範和標準，讓各部門間運作能有所依循，員工方向與公司目標均

能達成一致。

(五) 知識蓄積：

國際脈絡公司以科層體制為中心，強調規則、程序級標準化，但也強調達成組織目標的各種努力間的協調。重視成文化、標準化與客觀的知識蓄積，其儲存主體以機械的儲存體為主，例如資料庫、剪報、文件、電子郵件等。十分強調知識必須整合儲存在團體之中。

四、網路行銷特性

國際脈絡公司（亞洲醫藥網）以經營垂直整合入口網站為主，提供醫藥資訊內容給網友，因此，對資料庫的豐富性、正確性與即時性特別重視，與顧客間的互動關係亦為經營重點。在知識屬性上，人力知識與顧客知識受互動性影響；結構知識則受即時迅速性之影響。此外，在知識管理過程中，知識的取得強調迅速便利性之影響；知識的蓄積強調豐富性之影響；而知識的創造、擴散及知識處理則強調受互動性影響。

五、小結

亞洲醫藥網是一垂直整合入口網站，與客戶間的聯繫及互動性強，就知識屬性的重要性而言，不論是人力資本亦或結構資本，均是配合著顧客資本而做調整。媒體事業部經理郁正麟對於知識管理在營運上的效益，做了如下的註解：「善用知識管理以配合趨勢發展，始能洞燭機先；善用知識管理以掌握市場變化、始能克敵致勝；善用知識管理以瞭解顧客需求，始能未雨綢繆。」

表 4.1-9 國際脈絡公司經營模式、知識屬性與知識管理程序

經營模式		資訊整合創新類型
人力資本		專業技能、工作經驗、向心力、管理能力、創新能力、學習能力、經營團隊
結構資本		資訊系統、專利權、組織文化、管理制度
顧客資本		顧客滿意度、顧客回購率、顧客資訊、策略聯盟
知識取得	取得來源	學術機構、供應商、諮詢顧問、媒體及網路、顧客、員工、競爭對手、研討會、策略聯盟
	取得媒介	資料庫、文件、電子郵件、人員及電話溝通
知識創造	創造方式	外化（由內隱到外顯）
	創造過程	由中層到上層再到下層
知識擴散	擴散方式	技術移轉、成果展示、教育訓練、人員流動、非正式場合之經驗交換
	擴散管道	企業內部網路、文件傳遞、口頭溝通
知識處理	處理機制	規則/指令、順序關係、常規、團隊的問題解決/決策
知識蓄積	蓄積方式	機械儲存體
	協調程度	整合式