

第五章 個案分析

本章將從網路企業的「經營模式」、「知識屬性」、「知識管理程序」及「網路行銷特性」四構面，來加以分析比較研究個案。並經由個案分析比較中發展出研究命題：一、網路企業經營模式不同，對於各類知識屬性重視程度不同；二、不同經營模式的網路企業，重視不同的知識管理程序活動；三、網路企業在知識管理程序上，對於不同屬性的知識，其重視程度不同；四、網路企業中的各種屬性的知識，均受網路行銷特性中之「互動性」的影響較大；五、網路企業中，不同的知識管理程序，會受到不同行銷特性的影響。

第一節 個案公司比較分析

一、網路企業經營模式

在探索網路企業的知識屬性與知識管理程序活動之前，應先了解網路企業在其經營活動中，是以何種方法、何種商業模式進行營運？亦即企業的經營模式為何？如此才能清晰分辨出在不同的經營模式下，與知識屬性及知識管理程序間會產生如何的關聯性？

依網路企業所提供服務種類的不同，本研究提出三種經營模式，分別為：「網路技術服務」類型、「資訊整合創新」類型及「商品交易活動」類型。並依據此分類，本研究將訪談個案所屬類型整理如表 5.1-1

表 5.1-1 個案公司經營模式分類

網路技術服務類型	資訊整合創新類型	商品交易活動類型
數位聯合	聯合國際	安瑟數位
巧軟資訊	傳達資訊	神采服飾
中華電信	國際脈絡	企航資訊

(一) 網路技術服務

以提供「技術服務」為導向之公司，又可稱為網際網路服務供應者 (ISP)，在本研究個案中，「數位聯合公司」、「巧軟資訊公司」及「中華電信數據通信公司」，即是屬於此類型。

(二) 資訊整合創新

以提供「內容整合」為導向之公司，又可稱為網路內容提供者 (ICP)，在本研究個案中，「聯合國際資訊公司」、「傳達資訊公司」及「國際脈絡公司」即屬此類。

(三) 商品交易活動

以提供的「商品交易」為導向之公司，即一般較狹義的電子商務 (Electronic Commerce, EC)。在本研究個案中，「安瑟數位公司」、「神采服飾公司」及「企航資訊公司」均屬此類型。

二、網路企業知識屬性

(一) 人力資本

在快速變化、競爭激烈的網路產業中，「人」的價值與重要性，明顯表現在此人所擁有的知識與創新學習能力上。歸納前一章訪談內容，將網路企業中衡量「人力資本」的指標定為：專業技能、工作經驗、向心力、管理能力、創新能力、學習能力及經營團隊等七項。在此衡量指標的評估、判別下，可了解個案公司所具備的「人力資本」多寡與強弱，本研究將個案公司所具備之「人力資本」概況，整理如表 5.1-2。其中註記「√」部份，表示此項資本對於個案公司在營運上有正向的助益。

表 5.1-2 個案公司人力資本彙整分析表

人力資本 個案名稱	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
數位聯合	√		√	√	√	√	√
巧軟資訊	√	√	√		√	√	
中華電信	√	√	√	√	√	√	√
聯合國際	√	√	√	√	√	√	
傳達資訊	√	√	√				√
國際脈絡	√	√	√	√	√	√	√
安瑟數位	√		√	√	√	√	
神采服飾	√		√		√	√	√
企航資訊	√	√	√		√		√

此外，本研究亦發現以提供技術服務為導向之公司，對於員工的「創新能力」、「學習能力」及「專業技能」，有較高的需求；而以提供內容整合為導向之公司，對於員工的「專業技能」、「工作經驗」及「向心力」，有較高的需求；至於以提供商品交易為導向之公司，則是對於員工的「創新能力」、「向心力」及「專業技能」，有較高的需求。

(二) 結構資本

企業的結構資本屬於整體組織所有，可以複製，亦可分享。結構資本所探討的主體是組織本身，重要衡量指標包括：資訊系統、知識庫、智慧專利權、組織文化、管理制度等項目。評估這些指標，可以了解個案公司所具備的「結構資本」。本研究將個案公司所具備之「結構資本」概況，整理如表 5.1-3。其中註記「√」部份，表示此項資本對於個案公司在營運上有正向的助益。

表 5.1-3 個案公司結構資本彙整分析表

結構資本 個案名稱	資訊系統	知識庫	智慧專利權	組織文化	管理制度
數位聯合	√	√		√	√
巧軟資訊	√		√	√	
中華電信	√	√		√	√
聯合國際	√	√	√	√	
傳達資訊	√	√	√		√
國際脈絡	√		√	√	√
安瑟數位	√		√	√	√
神采服飾	√			√	√
企航資訊	√		√		

此外，本研究亦發現以提供技術服務為導向之公司，對於本身擁有的「資訊系統」及「組織文化」，較為重視；而以提供內容整合為導向之公司，對於本身擁有的「資訊系統」及「智慧專利權」，較為重視；至於以商品交易為導向之公司，則是對於本身所擁有的「資訊系統」最為重視。

(三) 顧客資本

顧客資本是指企業與其往來客戶間的關係，亦即顧客會持續與企業進行交易的各項活動。重要衡量指標包括：顧客滿意度、市場佔有率、顧客忠誠度、顧客資訊及策略聯盟。評估這些指標，可以了解個案公司所具備的「顧客資本」。本研究將個案公司所具備之「顧客資本」概況，整理如表 5.1-4。其中註記「√」部份，表示此項資本對於個案公司在營運上有正向的助益。

表 5.1-4 個案公司顧客資本彙整分析表

顧客資本 個案名稱	顧客滿意度	市場佔有率	顧客忠誠度	顧客資訊	策略聯盟
數位聯合	√	√	√	√	√
巧軟資訊		√	√		√
中華電信	√	√	√	√	√
聯合國際	√		√	√	
傳達資訊	√		√	√	√
國際脈絡	√		√	√	√
安瑟數位	√	√	√	√	√
神采服飾	√		√	√	√
企航資訊		√	√	√	

此外，本研究亦發現以提供技術服務為導向之公司，對於「顧客忠誠

度」、「市場佔有率」及「策略聯盟」，較為重視；而以提供內容整合為導向之公司，對於「顧客忠誠度」、「顧客滿意度」及「顧客資訊」，較為重視；至於以商品交易為導向之公司，則是對於「顧客忠誠度」及「顧客資訊」最為重視。

(四) 核心知識—企業競爭優勢

由個案的整理得知，每一家網路企業均有其獨特的競爭優勢，這些競爭優勢形成了企業的核心知識，而企業選擇何種經營模式，與企業核心知識有其密不可分的關聯性。由個案訪談中，可整理出網路企業所擁有的核心知識包含：技術能力(含規劃能力)、獨特商品(含增值服務)、經營團隊、品牌商譽、股東背景及財力資源。分析這些核心知識，其中技術能力(含規劃能力)與經營團隊屬於「人力資本」；股東背景與財力資源屬於「結構資本」；獨特商品(含增值服務)、及品牌商譽則屬於「顧客資本」。本研究將個案公司所具備之「競爭優勢」，整理如表 5.1-5。

表 4.1-5 個案公司競爭優勢分析表

知識屬性	經營模式	網路技術服務類型	資訊整合創新類型	商品交易活動類型
	競爭優勢			
人力資本	技術能力 (含規劃能力)	數位聯合 巧軟資訊 中華電信	聯合國際 傳達資訊 國際脈絡	安瑟數位 企航資訊
	經營團隊	數位聯合 中華電信	聯合國際 國際脈絡	安瑟數位 企航資訊
結構資本	股東背景		聯合國際 國際脈絡	
	財力資源		聯合國際 國際脈絡	
顧客資本	品牌商譽	數位聯合 中華電信	聯合國際 傳達資訊 國際脈絡	安瑟數位 神采服飾 企航資訊
	獨特商品 (含增值服務)		聯合國際 國際脈絡	安瑟數位 神采服飾

此外，本研究亦發現提供技術服務為導向之公司，以「技術能力」為最主要核心優勢；而提供內容整合為導向之公司，則以「品牌商譽」為最主要核心優勢；至於商品交易為導向之公司，亦是以「品牌商譽」為最主要核心優勢。

三、網路企業知識管理程序

(一) 知識取得

- 1、知識取得的來源：有學術機構、供應商、諮詢顧問、媒體及網路、顧客、員工、競爭對手、研討會及策略聯盟。本研究將個案公司「知識取得來源」，整理如表 5.1-6。其中註記「√」部份，表示此項來源對於個案公司在知識管理應用上有正向的助益。

表 5.1-6 個案公司知識取得來源彙整分析表

取得來源 個案名稱	學術 機構	供應 商	諮詢 顧問	媒體 網路	顧 客	員 工	競爭 對手	研討 會	策略 聯盟
數位聯合	√	√	√		√				
巧軟資訊	√	√		√	√		√	√	√
中華電信	√	√		√	√	√		√	
聯合國際	√		√	√	√	√	√	√	√
傳達資訊	√			√	√		√	√	√
國際脈絡	√	√	√	√	√	√	√	√	√
安瑟數位	√		√		√			√	√
神采服飾				√	√		√	√	
企航資訊	√			√	√	√	√	√	

此外，經彙總分析後發現，網路企業主要「知識取得來源」，依其常用性分別為：顧客、研討會、學術機構、媒體及網路、競爭對手、策略聯盟、供應商、諮詢顧問、員工。

2、知識取得的媒介：有資料庫、文件、電子郵件、人員及電話溝通、透過產品流通。本研究將個案公司「知識取得媒介」，整理如表 5.1-7。其中註記「√」部份，表示此項媒介對於個案公司在知識管理應用上有正向的助益。

表 5.1-7 個案公司知識取得媒介彙整分析表

取得媒介 個案名稱	資料庫	文件	電子郵件	人員電話	產品流通
數位聯合	√		√		
巧軟資訊	√	√	√		
中華電信	√	√	√		
聯合國際	√		√	√	√
傳達資訊	√	√	√	√	
國際脈絡	√	√	√	√	
安瑟數位	√	√	√		
神采服飾			√	√	
企航資訊		√	√	√	√

此外，經彙總分析發現，網路企業主要「知識取得媒介」，依其常用性分別為：電子郵件、資料庫、文件、人員及電話、透過產品流通。

(二) 知識創造

1、知識創造方式：組織知識創造可透過幾種方式完成，包括：社會

化(由內隱到內隱) 外化(由內隱到外顯) 結合(由外顯到外顯) 內化(由外顯到內隱)。此四種方式形成知識螺旋，由個人擴散至團體乃至組織外。在本研究中，為區別不同經營模式之企業在知識創造方式上的偏向度，特以該企業現階段主要之創造方式為限，然而，必須特別說明，並非各企業僅只存在一種創造方式而已。在本研究中發現，提供技術服務為導向之個案，多以「結合式」為主，較強調由外顯到外顯的知識創造；而提供內容整合為導向及商品交易為導向之個案，則多以「外化式」為主，較強調內隱到外顯的知識創造。本研究將個案公司「知識創造方式」，整理如圖 5.1-1。

到 (To)

從 (From)	內隱知識	外顯知識
內隱知識	<u>社會化 (組織文化)</u> 聯合國際 神采服飾	<u>外化 (隱喻, 類比)</u> 國際脈絡 傳達資訊 安瑟數位 企航資訊
外顯知識	<u>內化 (組織學習)</u> 數位聯合	<u>結合 (資訊處理)</u> 巧軟資訊 中華電信

圖 5.1-1 個案公司知識創造彙整分析圖

- 2、知識創造過程：可分為由上層高階主管到下層員工、由下層員工到上層高階主管、由中層幹部到上層高階主管再到下層員工、由中層幹部到下層員工再到上層高階主管等四種方式。在本研究中發

現，提供技術服務為導向與內容整合為導向之個案，多以「由中層到上層再到下層」之過程創造知識，強調中階主管的重要性；而商品交易為導向之個案，則多以「由上層到下層」之過程來創造知識，強調科層制度之領導。本研究將個案公司「知識創造過程」，整理如表 5.1-8。其中註記「√」部份，表示個案公司採行之創造過程。

表 5.1-8 個案公司知識創造過程彙整分析表

個案名稱 \ 創造過程	由上層到下層	由下層到上層	由中層到上層再到下層	由中層到下層再到上層
數位聯合			√	
巧軟資訊			√	
中華電信	√			
聯合國際			√	
傳達資訊	√			
國際脈絡			√	
安瑟數位			√	
神采服飾	√			
企航資訊	√			

(三) 知識擴散

- 1、知識擴散的方式：有技術移轉、授權、研討會、成果展示、教育訓練、人員流動、非正式場合之經驗交換。本研究將個案公司「知識擴散方式」，整理如表 5.1-9。其中註記「√」部份，表示此項擴散方式對於個案公司在知識管理應用上有正向的助益。

此外，經彙總分析後發現，網路企業主要「知識擴散方式」，依

其常用性排序，分別為：教育訓練、研討會、非正式場合之經驗交換、技術移轉、成果展示、人員流動、授權。

表 5.1-9 個案公司知識擴散方式彙整分析表

擴散方式 個案名稱	技術移轉	授權	研討會	成果展示	教育訓練	人員流動	非正式場合 之經驗交換
數位聯合			√		√		
巧軟資訊	√		√		√		
中華電信	√	√	√		√		√
聯合國際				√	√		
傳達資訊			√	√	√		
國際脈絡	√			√	√	√	√
安瑟數位					√	√	√
神采服飾			√		√		√
企航資訊	√						√

2、知識擴散管道：有企業內部網路、資料庫系統、文件傳遞、口頭溝通、技術支援系統。本研究將個案公司「知識擴散管道」，整理如表 5.1-10。其中註記「√」部份，表示此項擴散管道對於個案公司在知識管理應用上有正向的助益。

此外，經彙總分析發現，網路企業主要「知識擴散管道」，依其常用性分別為：企業內部網路、資料庫系統、文件傳遞、口頭溝通、技術支援系統。

表 5.1-10 個案公司知識擴散管道彙整分析表

擴散管道 個案名稱	企業內部網路	資料庫系統	文件傳遞	口頭溝通	技術支援系統
數位聯合	√	√			√
巧軟資訊	√	√	√		
中華電信	√	√	√		
聯合國際	√	√			
傳達資訊	√	√	√	√	
國際脈絡	√		√	√	
安瑟數位	√	√	√		
神采服飾			√		
企航資訊	√		√	√	

(四) 知識處理

- 1、知識處理機制：包含規則/指令、順序關係、常規、團隊的問題解決/決策。本研究將個案公司「知識處理機制」，整理如表 5.1-11。其中註記「√」部份，表示此項機制對於個案公司在知識管理應用上有正向的助益。

此外，經彙總分析發現，網路企業主要「知識處理機制」，依其常用性分別為：規則/指令、常規、順序關係、團隊的問題解決/決策。

表 5.1-11 個案公司知識處理機制彙整分析表

處理機制 個案名稱	規則/指令	順序關係	常規	團隊的問題解決
數位聯合	√	√	√	√
巧軟資訊	√	√	√	
中華電信	√		√	√
聯合國際	√	√	√	√
傳達資訊	√	√	√	
國際脈絡	√	√	√	√
安瑟數位	√	√		
神采服飾	√		√	√
企航資訊	√	√	√	

(五) 知識蓄積

知識管理是將流入組織的知識，轉化成長期或短期的記憶，使組織自外來引入的知識或內部創造的知識形成「組織記憶」，以方便其他成員、組織的擷取與參考。將知識的「儲存方式」與「協調程度」兩個構面交叉，可形成一個包含四象限的「知識建構及維持模式」。分別為：第一象限（有機的、整合的）、第二象限（機械的、整合的）、第三象限（機械的、分散的）、第四象限（有機的、分散的）。

在本研究變項中，主要以個案公司對於知識蓄積方式與知識協調程度為訪談內容。經彙整資料後發現，提供技術服務為導向及內容整合為導向之個案，多集中在「第二象限」，亦即為機械式、整合式的知識蓄積；而商

品交易為導向之個案，則多以「第四象限」為主，屬於有機式、分散式的知識蓄積。本研究將個案公司「知識蓄積模式」，整理如圖 5.1-2。

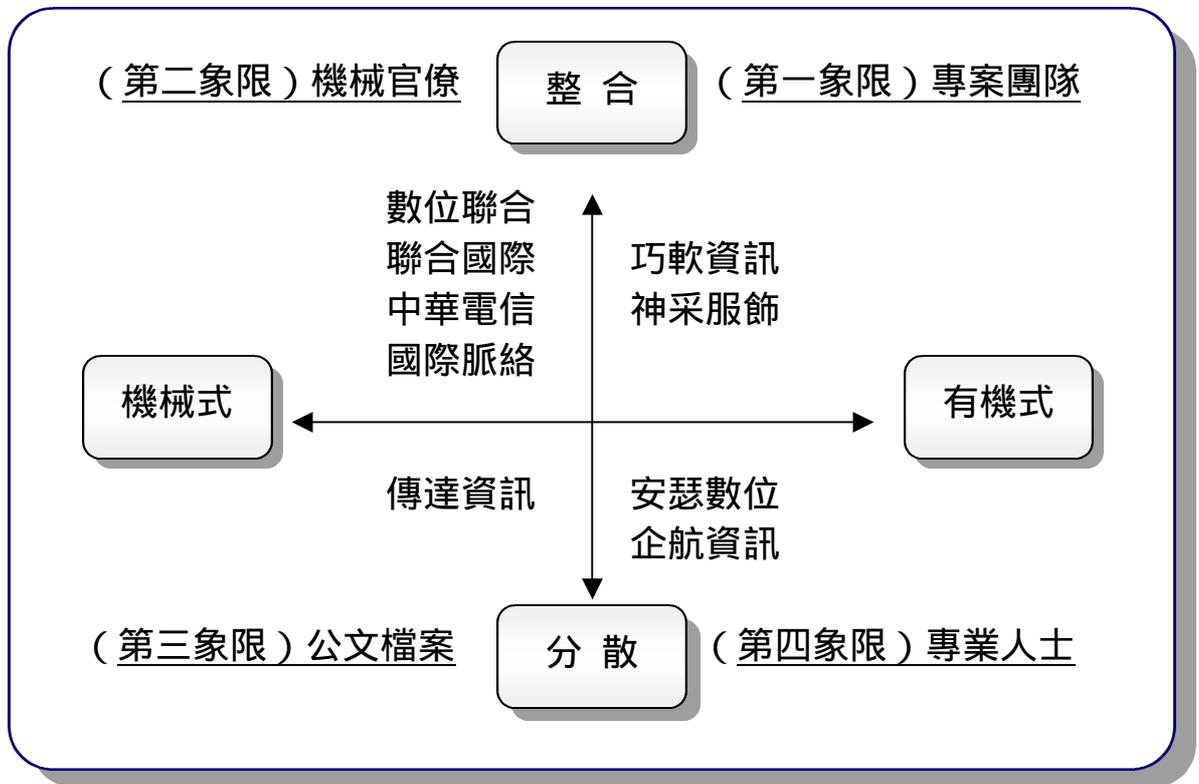


圖 5.1-2 個案公司知識蓄積模式彙整分析

四、經營模式、知識屬性與知識管理程序之關連

在訪談過程中，將個案公司的知識屬性與知識管理程序進行交叉探索，可以得到三者間的關連性。本研究彙整後發現，在整個知識管理過程中，「知識取得」過程最重視「顧客資本」；「知識創造」過程最重視「人力資本」；「知識擴散」則同時強調「人力資本」及「顧客資本」；而「知識處理」過程最重視「人力資本」；至於「知識蓄積」過程最重視「結構資本」。另外，在所有智慧資本中，商品交易為導向及提供技術服務為導向之公司，最強調的是「人力資本」；而提供內容整合為導向之公司最強調的則為「結

構資本」。本研究將個案公司「知識屬性與知識管理程序之關連」，彙整如表 5.1-12。表中並將個案公司按服務導向之類型，予以分類整理。

表 5.1-12 個案公司知識屬性與知識管理程序關連表

知識屬性 KM 程序	類 型	人力資本	結構資本	顧客資本
知識取得	技術類	巧軟資訊	數位聯合	中華電信
	整合類		傳達資訊	聯合國際 國際脈絡
	商品類	安瑟數位 神采服飾		企航資訊
知識創造	技術類	數位聯合 巧軟資訊	中華電信	
	整合類	聯合國際	傳達資訊	國際脈絡
	商品類	安瑟數位 神采服飾 企航資訊		
知識擴散	技術類	巧軟資訊		數位聯合 中華電信
	整合類	傳達資訊	聯合國際	國際脈絡 企航資訊
	商品類	安瑟數位 神采服飾		
知識處理	技術類	數位聯合 巧軟資訊 中華電信		
	整合類	傳達資訊	聯合國際 國際脈絡	
	商品類	安瑟數位 神采服飾		企航資訊
知識蓄積	技術類	巧軟資訊	數位聯合 中華電信	
	整合類		傳達資訊 國際脈絡	聯合國際
	商品類	神采服飾	安瑟數位	企航資訊

五、網路企業行銷特性

(一) 網路行銷特性與知識屬性之關連

不同的網路行銷特性會影響企業不同的經營模式，而不同的經營模式對於不同屬性的知識，會有不同程度的重視性。由此得以推論，不同的網路行銷特性，對於不同屬性的知識，其影響程度必然不同。因此，本研究特別由網路行銷特性此一層面切入，在訪談過程中，將個案公司的知識屬性與網路行銷特性進行交叉探索，以得到兩者間的影響性與關連性。

本研究彙整資料後發現，網路行銷四項特性（迅速便利性、豐富性、互動性及使用者隱密性）中，無論是對於哪一類屬性的知識，均以「互動性」的影響為最大，而「使用者隱密性」幾乎是最不受影響的一項特性。本研究將個案公司「知識屬性與網路行銷特性之關連」，彙整如表 5.1-13。表中並將個案公司按服務導向之類型，予以分類整理。

表 5.1-13 個案公司知識屬性與網路行銷特性之關連表

行銷特性 知識屬性	類 型	迅速便利性	豐 富 性	互 動 性	使用者隱密性
人力資本	技術類		數位聯合	巧軟資訊 中華電信	
	整合類			聯合國際 傳達資訊 國際脈絡	
	商品類	企航資訊		安瑟數位 神采服飾	
結構資本	技術類	數位聯合		巧軟資訊 中華電信	
	整合類	傳達資訊 國際脈絡	聯合國際		
	商品類			安瑟數位 神采服飾 企航資訊	
顧客資本	技術類	數位聯合		巧軟資訊 中華電信	
	整合類	聯合國際 傳達資訊		國際脈絡	
	商品類		企航資訊	安瑟數位 神采服飾	

(二) 網路行銷特性與知識管理程序之關連

由於網路企業不同的經營模式，對於不同種類的知識管理程序活動，

會有不同程度的重視性。類比前一段的推論，不同的網路行銷特性，對於不同種類的知識管理程序活動，其影響程度必然亦有所不同。因此，本研究在訪談過程中，由網路行銷特性之層面切入，亦希望將個案公司的知識屬性與網路行銷特性進行交叉探索，以得到兩者間的影響性與關連性。

本研究彙整資料後發現，就『網路行銷特性』的觀點來看，「迅速便利性」對於知識的取得影響較高；「豐富性」對於知識蓄積與創造的影響最大；而「互動性」則對於知識的創造、擴散及處理有較多的影響；至於「使用者隱密性」幾乎完全沒有影響性。

此外，換個角度觀之，就『知識管理程序』而言，「知識取得」的過程中，受到四項網路行銷特性的影響程度，其中以迅速便利性最大、其次豐富是性、再次為互動性；「知識創造」的過程中，受到網路行銷特性的影響程度，以互動性及豐富性最大；「知識擴散」的過程中，僅受到互動性此一網路行銷特性的影響；而「知識處理」的過程中，受到網路行銷特性的影響程度，亦是以互動性最大；至於「知識蓄積」的過程中，受到網路行銷特性的影響程度，以豐富性最大、其次為互動性。

歸納來看，整個知識管理的程序活動中，以「互動性」對整體而言有其深遠的重大影響，而「使用者隱密性」幾乎是最不受影響的一項特性。本研究將個案公司「知識屬性與網路行銷特性之關連」，彙整如表 5.1-14。表中並將個案公司按服務導向之類型，予以分類整理。

表 5.1-14 個案公司知識管理程序與網路行銷特性之關連表

行銷特性 KM 程序	類 型	迅速便利性	豐 富 性	互 動 性	使用者隱密性
知識取得	技術類	數位聯合		巧軟資訊 中華電信	
	整合類	傳達資訊 國際脈絡	聯合國際		
	商品類	安瑟數位 神采服飾	企航資訊		
知識創造	技術類		數位聯合	巧軟資訊 中華電信	
	整合類		聯合國際	傳達資訊 國際脈絡	
	商品類	神采服飾	安瑟數位 企航資訊		
知識擴散	技術類			數位聯合 巧軟資訊 中華電信	
	整合類			聯合國際 傳達資訊 國際脈絡	
	商品類	神采服飾		安瑟數位 企航資訊	
知識處理	技術類		中華電信	數位聯合 巧軟資訊	
	整合類		聯合國際	傳達資訊 國際脈絡	
	商品類	安瑟數位		神采服飾 企航資訊	
知識蓄積	技術類		數位聯合	巧軟資訊 中華電信	
	整合類	傳達資訊	聯合國際 國際脈絡		
	商品類		安瑟數位 企航資訊	神采服飾	

第二節 研究命題

本研究的主要目的是在探索網路企業之不同經營模式，受到網路行銷特性的影響下，與知識屬性、知識管理程序彼此間相互對應關係與影響性。主要理論架構如圖 5.2-1 所示。

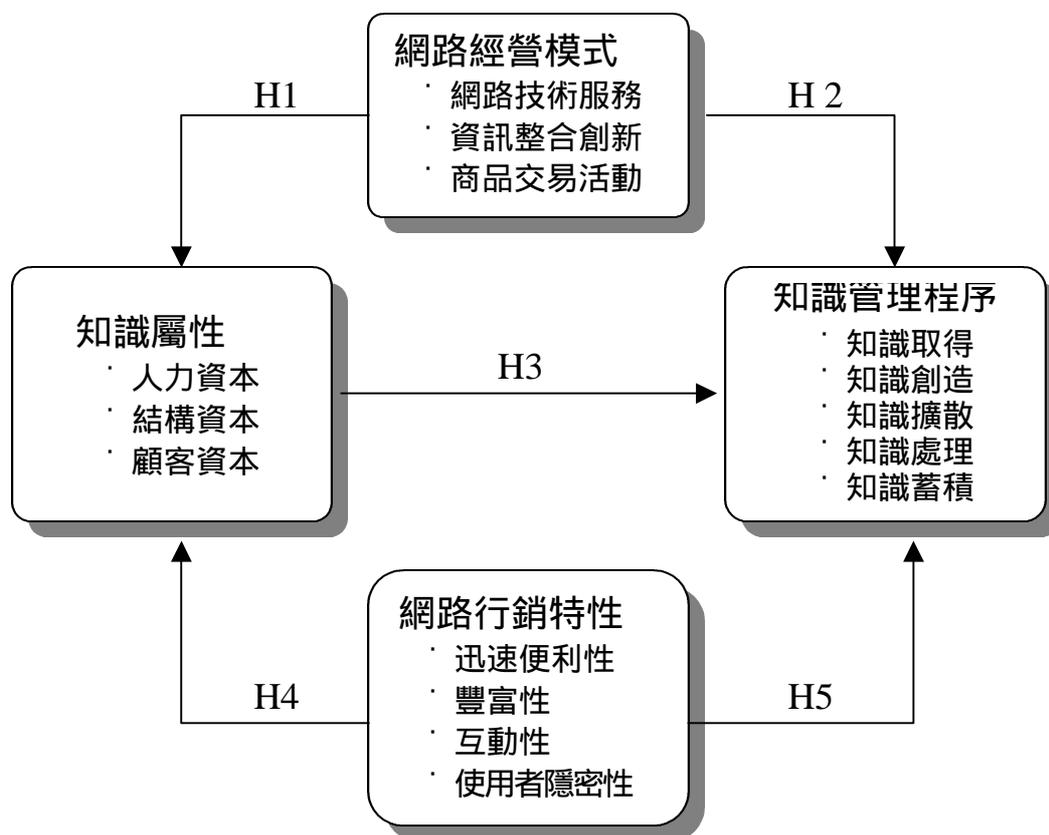


圖 5.2-1 本研究之命題架構

由上圖的命題架構與本章的個案分析中，可分為五個主題來發展本研究的命題：網路企業經營模式與知識屬性之關連性、網路企業經營模式與知識管理程序之關連性、網路企業知識屬性與知識管理程序之關連性、網路行銷特性與知識屬性之關連性、網路行銷特性與知識管理程序之關連性。

第一個研究問題為，瞭解網路企業不同的經營模式，對不同屬性之知識需求與重視程度究竟如何？第二個問題為，瞭解網路企業不同的經營模式，反映在知識管理程序間會有何種關連性？第三個問題為，瞭解網路企業的知識屬性，與知識管理程序間之關連性如何？第四個問題為，瞭解網路行銷特性，對知識屬性有何關連性之影響？第五個問題為，瞭解網路行銷特性，對知識管理程序有何關連性之影響？各主題之命題如下。

一、 網路企業經營模式與知識屬性之關連性（研究問題一）

命題 1：網路企業經營模式不同，對於各類知識屬性重視程度不同。

命題 1-1：以提供技術服務為導向之網路企業，在知識屬性上較重視「人力資本（知識）」。

說明：

所謂的人力資本是指「組織中個人能為顧客解決問題的能力」(Stewart, 1997)，就是員工本身的解決問題的能力與知識，包括技術、經驗、直覺、價值觀等 (Edvisson & Malone, 1998)。由此可知，專業技術能力須靠「人」來承載。而提供技術服務為導向之網路企業，對人員專業知能的需求與仰賴，是不可言喻的，因此，此類型之企業，在知識屬性上較重視「人力資本（知識）」。

釋例：

巧軟資訊公司為軟體資訊開發整合之網路企業，不論是軟體開發、硬體規劃、多媒體設計或系統整合，這些專業知識皆是蓄積在員工個人身上，不容易經由電腦歸檔、文件記錄或人員經驗分享而加以轉移至其他人身上。另一方面，資訊界新技術的研發推陳出新，必須透過專業人員隨時掌握資訊、吸收新知並創新知識，企業才能在瞬息萬變的資訊業界得以生存。因此對於巧軟公司而言，人力資本可以說是公司最重要的知識。

命題 1-2：以提供內容整合為導向之網路企業，在知識屬性上較重視「結構資本（知識）」。

說明：

結構資本係將個人知識具體化轉換為公司資產，屬於組織所有，可以分享亦可複製，不會隨員工離開而消失（Edvisson & Malone, 1998）。不論是工作流程、作業方法與標準規章，或是知識庫、市場情報、資訊系統、智慧專利權等無形資產均屬之。而提供網路內容服務之企業，最重要的資產，便是這些需經整合的內容知識。因此，在研究中發現，以提供內容整合為導向之網路企業，在知識屬性上，必然較重視「結構資本（知識）」。

釋例：

傳達資訊所有企劃案、提報專案或簡報均需透過「工作卡」的作業加以記錄與保存，包括企劃方案、業務內容、系統程式與多媒體設計等。新進員工可以利用工作卡來瞭解工作內容與流程；公司主管則可藉此來追蹤及考核成員的工作績效。由於現階段網路企業的經營型態變化性非常大，企業的組織結構亦

會隨之而經常變動，在經營運作上必須倚賴制度來管理，因此，以提供內容整合為導向之網路企業，對於知識內容的屬性，以結構性的知識最為重要。

命題 1-3：以商品交易為導向之網路企業，在知識屬性上較重視「人力資本（知識）」。

說明：

廿一世紀企業成功的關鍵，已從有形的資產逐漸轉移至人類的智慧。今日新經濟體系的價值與產業成長，大多是由專業人員的智慧結晶而來（Quinn, 1996）。以商品交易為導向之網路企業，在某些運作上，其實與傳統實體企業是相同的，因此，許多專業知識仍需借重過去傳統產業所培養出來的人才，尤其是涉及商品的產業專業知識部份，更非一般網路企業所養成的員工之能力所及的。通常此類知識需經由聘僱擁有專業知能的員工或顧問的方式來獲取。基於此，在知識屬性上，以商品交易為導向之網路企業，較重視「人力資本（知識）」。

釋例：

安瑟公司是以商品交易為導向之網路企業，成立兩年半期間，為因應業務需要，公司組織不斷擴充增員，但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，這些中階幹部的專業技能係未進入公司即以養成的，包括特定產業的專業知識、管理領導能力及其他相關工作經驗等。安瑟公司各部門的運作須靠中間主管來帶領，中階主管可說是承上啟下，具相當重要的地位。透過這些主管的領導及知識移轉，並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。依此，可以說「人力資本」是安瑟公司最重要知識資本。

二、網路企業經營模式與知識管理程序之關連性（研究問題二）

命題 2：不同經營模式的網路企業，重視不同的知識管理程序活動。

命題 2-1：以提供技術服務為導向之網路企業，在知識管理程序上較強調「知識的創造」。

說明：

資訊科技的發展速度之快，是有目共睹的，技術導向之網路企業，若不能在技術上不斷創新求變，成為技術上的先趨者，便須跟隨別人的腳步亦步亦趨，甚或追趕不上而技術落後，無法滿足客戶的需求，錯失商機。而組織知識的創造是一連串不斷提昇與發展的過程，因此，以提供技術服務為導向之網路企業，在知識管理程序上較強調「知識的創造」。

釋例：

數位聯合公司成立僅短短五年，卻能位居台灣民營企業中，網路服務業的第一位。究其原因，除擁有的專精的技術能力外，更是由於因應環境的變化需求，在營運策略上不斷調整創新所致。數位聯合並非僅將自己定位在提供上網連線服務，而是多方涉及，包括社群經營、電子商務等，更首開網路算命風潮。數位聯合公司組織內的成員經由各種管道，對新知識加以吸收、分享與內化，進而達到新知識的創造，新知識在成員間不斷互動循環，員工的工作效率因而提高，組織的利潤也因此產生。

命題 2-2：以提供內容整合為導向之網路企業，在知識管理程序上較強調「知識的蓄積」。

說明：

網路內容提供者（ICP），對於各種資訊、知識內容的豐富性與多樣性需求甚高，而將這些經過產製、蒐集、分類與整合的知識，適當儲存起來，以利未來需求之應用，可說是內容提供者最重要的工作目標之一。因此，以提供內容整合為導向之網路企業，在知識管理程序上較強調「知識的蓄積」。

釋例：

傳達資訊公司所經營的咕嚕美食網是一主題性的專業美食入口網站，提供與飲食相關的各種資訊，網友可以查詢各地美食情報、餐廳、食譜、飲食學問、飲食健康等內容，如此龐大的資料量，必須依靠資訊系統的整理與儲存。傳達資訊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、電腦資料庫檔案等資料。

命題 2-3：以商品交易為導向之網路企業，在知識管理程序上較強調「知識的擴散」。

說明：

提供商品及服務在網路上販售的企業，在形式上較類似傳統買賣業或服務業，其成員與顧客的直接互動性強，許多得自於顧客的知識必須藉由分享的方式擴散到整個組織之中。若組織的知識只是掌握在小部分成員手中，僅只是個人的資源，有時不僅對組織沒有利益，某些情況下更可能對組織造成嚴重衝擊，

因此，組織必須將個人知識逐漸擴散到其他組織成員身上或是其他單位、部門，使新知識為全體成員所共用共享。是故，以商品交易為導向之網路企業，在知識管理程序上較強調「知識的擴散」。

釋例：

神采服飾結合實體店面及購物網站之通路優勢，提供服飾商品買賣交易。透過實體店面或網際網路，門市人員及客服人員與顧客直接互動，不論是將新知識傳遞給顧客，或是由顧客身上獲取新知，第一線人員都是掌握新知識的關鍵者，神采公司在每個月三次的教育訓練與集會中，經由這些傳遞知識的工作者，將最新知識分享擴散給公司全體員工，並擴散到顧客身上。

三、網路企業知識屬性與知識管理程序之關連性（研究問題三）

命題 3：網路企業在知識管理程序上，對於不同屬性的知識，其重視程度不同。

命題 3-1：網路企業在知識取得的過程中，較重視「顧客資本（知識）」的獲取。

說明：

組織知識的取得可以從過去的工作經驗中、向外學習或從個人不斷搜尋的過程中獲得。然而，不管取得何種知識？取得來源為何？企業獲取這些知識為的就是希望提昇品質、增加效率、降低成本，進而達到創造利潤的最終目的。網路企業的利潤係來自於為提供顧客服務，顧客的需求沒有得到滿足，就會轉向尋找其他可以滿足其需求的競爭對手，當企業失去了顧客，便失去了市場，

相對亦失去生存利基。因此，取得顧客相關知識對網路企業而言，正如食物、空氣之於生物一般。這即是網路企業在知識取得的過程中，最重視「顧客資本（知識）」的獲取緣由。

釋例：

中華電信數據通信分公司是台灣第一大品牌的網際網路服務供應商（ISP），擁有最多客戶人數。雖然此乃中華電信最具競爭力的顧客資本，然而依據市場法則，客戶是沒有永遠的忠誠度，當你所能提供的服務、技術、品質與價格沒有競爭力時，客戶是會隨時轉向，投入競爭對手懷抱的。因此，中華電信除了持續加強技術能力外，對於顧客資本的取得，自是不容懈怠的。

命題 3-2：網路企業在知識創造的過程中，較重視「人力資本」的創造。

說明：

愈來愈多的工作都是靠著智慧、頭腦來完成，當組織內個人善於整合知識來源，並且擁有對知識的高度精進能力時，便可促進知識的創造。因此，具有創造力的員工，能將個人的專業知識轉換為企業核心能力的創造性提案，以成為提昇企業價值的原動力。因此，網路企業在知識創造的過程中，較重視「人力資本」的創造。

釋例：

聯合國際資訊受到公司自由開放的企業文化所產生的影響，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。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

創新及學習的能力。在聯合國際資訊公司裡，許多新知識的創造，都是來自內部員工間的互動過程中激盪出來，再藉由彼此的分享，將新知擴散給其他成員。因此，人力資本可說是聯合國際資訊公司知識創造過程最重視的一環。

命題 3-3：網路企業在知識擴散的過程中，同時重視「人力資本（知識）」與「顧客資本（知識）」的擴散。

說明：

組織成員是否具有共通性的知識，而共通性知識的層次多寡與高低，會影響到組織知識擴散的難易程度；而對獨特性知識的公開意願與能力，則影響知識擴散管道的運作成效（Grant, 1996）。由這樣的理論觀點，得以窺探出「人」對於知識的擴散，其實是佔有舉足輕重地位的。這個「人」包含內部成員及外部顧客，內部成員要擴散的是專業知能；而外部顧客所擴散的則是市場訊息。據此得以推論，網路企業在知識擴散的過程中，同時重視「人力資本（知識）」與「顧客資本（知識）」的擴散。

釋例：

數位聯合公司的分享文化，使得 Seednet 成為一個不藏私的企業。由於重視能否提供給顧客最佳的上網經驗，因此，所有成員都把服務焦點集中在顧客的需求滿足之上，願意將本身的知識技能全部分享出來，甚至於把知識擴及到顧客身上。藉由網際網路網路與資料庫系統的擴散功能，經常舉辦內部教育訓練及對外研討會，將知識帶到公司內外的每一個角落，分享各種新知識給每個需要的人。

命題 3-4：網路企業在知識處理的過程中，較重視「人力資本（知識）」的處理。

說明：

Helleloid & Simonin (1994)認為知識在取得後必須經過處理的過程，使知識的深度與適合度均能符合組織所需，如此可以使知識容易內化到組織內部且加強核心能力。而處理的過程必須藉由人來整理。另外，Grant (1996)認為企業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，可視企業為知識整合之機構。透過這樣的理論模式，可以了解在知識處理上，是以「人」為本的概念，由此概念來看，網路企業在知識處理的過程中，較重視的是「人力資本（知識）」的處理。

釋例：

巧軟資訊公司強調其知識整合能力，而其核心精神在於人員的專業知識整合，並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。成員間靠團隊默契與組織分享來溝通與整合知識，並凝聚全體同仁共同目標。巧軟公司知識管理的應用過程，對於人力資本，不論在任何一個程序上均是十分重視的，因為軟體資訊是人的智慧結晶產物，沒有人，則組織亦不存在。因此，人力資本在巧軟公司而言，是最為重要的一項智慧資本。

命題 3-5：網路企業在知識蓄積的過程中，較重視「結構資本（知識）」的蓄積。

說明：

任何一個組織知識蓄積的方式都將關係到組織知識管理的良窳。組織在取得關鍵的策略性知識後，必須將建構的知識盡可能的轉化成為組織的知識，如此才能真正有助於組織績效的維持。國內網路企業係屬新興行業，在內部核心知識資源原本就不多的情況下，企業中又有許多豐富的資源散落在各個部門或單位裡。因此，需透過結構化的系統來累積知識，這些結構化的知識，是網路企業在知識蓄積的過程中，較為重視的一種知識。

釋例：

傳達資訊許多知識是靠系統化方式來記錄，未來更將指定專人或成立專責機構來管理這些資源，使其發揮最大效益與價值。並且正朝向全面電子化作業之規劃，以期達到具備建構完整知識庫的標準。傳達資訊公司十分重視結構知識，目前咕嚕美食網站的介面已全面 web 化，不論是前端網頁或後端管理機制（包含商品上價、帳務處理及金流付款作業等）均以開發完成，而對於客戶專案之討論均已在 web 上進行。

四、網路行銷特性與與知識屬性之關連性（研究問題四）

命題 4：網路企業中的人力資本、結構資本及顧客資本，均受網路行銷特性中之「互動性」的影響較大。

說明：

網際網路具有使用者導向的性質，網路使用者對於資訊的瀏覽與選擇不受網站經營者控制，網主僅能以豐富性的文字及圖片內容來導引網友流向，或者以美觀炫麗的影音效果來吸引網友目光留佇。透過網際網路之交流，得以使成

員的專業技術精進並能淋漓盡致地發揮；使組織中的知識庫藉由互動過程更加有效地應用；使企業與顧客間的往來關係更為密切與頻繁；當網際網路「互動性」在組織內部產生時，企業所擁有的人力資本、結構資本及顧客資本均能獲得有效地發揮應用。

釋例：

安瑟公司資訊及神采服飾均為商品交易之企業，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。而巧軟資訊自許為協助台灣企業在邁向國際化發展過程中的橋樑角色。由此可見，網路企業在知識屬性上，無論就人力知識、結構知識或顧客知識而言，均受網路「互動性」之影響極深。

五、網路行銷特性與知識管理程序之關連性（研究問題五）

命題 5：網路企業中，不同的知識管理程序，會受到不同行銷特性的影響。

命題 5-1：網路企業的知識取得過程，受行銷特性中之「迅速便利性」的影響較大。

說明：

由於網路的即時性，網路上的服務是全天無休的，網路上的傳遞更是無國界與地域之限制，網路使用者可以透過網際網路，立即與全世界使用者聯繫。因此，消費者無須到現場即可在網路上瀏覽商品，取得想要的各種訊息；而廠商可以隨時更新資料，提供客戶即時需要之最新產品資訊。另一方面，網路企

業的知識取得，亦可透過網際網路的迅速便利性，可以得到第一手的即時資訊，達到企業獲取最新、最多知識的目的。

釋例：

國際脈絡公司所經營的垂直整合入口網站--亞洲醫藥網，主要提供醫療市場完整解決方案、居家護理、遠距醫療技術、病友社群醫藥即時資訊及網路保險申報、掛號、門診、採購、庫存等系統服務。因此，需仰賴最新、最快的大量資訊及知識資源，而對知識的獲取，可以說是隨時隨地都在蒐取。所透過媒介則為資料庫、文件、電子郵件、人員及電話溝通等。因此，在知識管理過程中，國際脈絡公司知識的取得，特別強調知識的「迅速便利性」。

命題 5-2：網路企業的知識創造過程，受行銷特性中之「互動性」及「豐富性」的影響較大。

說明：

網際網路可接觸到全球各地的資訊資源，隨時可獲取大量且精確的資訊，因此可以照顧到不同客戶的多樣需求。使得訊息傳播不再是單向的溝通，而是消費者與業者互動的方式進行。網路企業的知識創造，須經不斷的資訊沖激，藉由互動、交流及腦力激盪，才能在此過程中創造出充滿獨特與別緻的新鮮智慧來。因此，在知識創造的過程，特別會受到「互動性」及「豐富性」的影響。

釋例：

企航資訊代理網路資訊商品，主要販售對象為一般資訊流通商場。面對越來越多的新產品競爭，及資訊產業本身的快速變化，對於代理商品資訊的掌握，以及銷售手法的推陳出新，在在都需要最新、最豐富的知識來傳遞應用，並與

經銷業者互動、共享。企航資訊除了大量獲取國外新知識外，對吸收來的知識，更須進一步加以創新，而在知識創新的過程中，須不斷地與經銷商，甚或直接消費者互動，才能創造出真正符合國內消費者之需求。因此，無論是對一般經銷商客戶或直接消費者，企航資訊強調的是豐富且互動性的創造。

命題 5-3：網路企業的知識擴散及知識處理過程，受行銷特性中之「互動性」的影響較大。

說明：

組織競爭優勢是來自各個不同專業領域知識的整合，對於自外部取得的知識，或組織自行創造出來的知識，都必須經過處理的過程，使知識的深度與適合度均能符合組織所需。並且經由分享移轉的動作，將之擴散到組織其他成員身上。這些擴散或整合的過程，均須有「人」的參與，這個人可以是組織內部成員，亦可以是與組織相關的外部人員，包含顧客在內。而企業在與這些人的聯繫，透過交流互動，使得彼此間關係更為密切與頻繁。所以，網路企業的知識擴散與處理，均受「互動性」之影響。

釋例：

聯合國際資訊公司（亞洲網路）提供亞洲地區商業經貿資訊內容之服務，特別重視與顧客間的互動關係。在公司內，每週有三次的工作會報，藉由會報的聚積，成員們將個人與顧客間互動之心得或新知識，分享給其他同仁。並且公司的共同目標，亦是在此過程中得以凝聚。「會報」對聯合國際資訊公司而言，可以說讓不同部門間達到了相互溝通與瞭解。正因聯合國際資訊如此重視成員間的分享溝通，因此，在知識擴散與處理過程中，特別強調「互動性」。

命題 5-4：網路企業的知識蓄積過程，受行銷特性中之「豐富性」的影響較大。

說明：

人類的記憶是有其極限的，通常使用過的知識若不經科學方法，予以有效儲存，則知識的流失率將大過知識的創造率。在企業組織裡亦然，知識有個人的、主觀的知識，也有系統的、客觀的知識。儲存在個人身上的知識較為分散，儲存在團體中則較為整合。組織經年累月所聚積的知識量雖多，但網路企業對知識需求量更是龐大的，因此在知識蓄積的過程，強調是否有足夠豐富的知識得以儲存，以應付各種業務需求。

釋例：

傳達資訊公司所經營的咕嚕美食網對知識的需求量甚高，須有龐大的知識儲存量，為其網頁資訊內容整合時之重要基礎。這些知識不論是自外蒐集而來的，或者是組織自行創新整合產生的，最後都須經有系統的保存記錄下來，以現階段而言，傳達資訊保存知識的方式以工作卡及電腦資料庫檔案為主，而知識蓄積的過程中，其內容的豐富性與多樣性益加顯得重要。