

第陸章 結論與建議

本研究主要目的可歸納為：一、瞭解網路企業經營模式與知識屬性之間的關連性；二、瞭解網路企業經營模式與知識管理程序之間的關連性；三、瞭解網路企業的知識屬性與知識管理程序之間的關連性；四、瞭解網路行銷特性對網路企業知識屬性之影響為何？五、瞭解網路行銷特性對網路企業知識管理程序之影響為何？據此目的，本章依訪談資料分析結果，在第一節整理歸納出結論，並於第二節提出對企業界之建議，及後續研究參考之相關建議；最後在第三節則闡述本研究之貢獻。

第一節 研究結論

任何一家企業的經營，都有其核心知識資源作為基礎，不同的經營模式，倚重的是不同的核心知識，而透過不同的知識管理程序，各種知識資源所產生的效益，亦有所不同。本研究經個案分析及命題發展，得出如下研究結論，以使本研究目的之達成及問題獲致釋疑。

結論一：網路企業的經營模式與其知識屬性相關。

本研究將網路企業的經營模式區分為：「網路技術服務」、「資訊整合創新」及「商品交易活動」三類。分別依其所提供之服務功能為導向來分，「網路技術服務」係以提供「技術服務」為導向；而「資訊整合創新」以提供「內容整合」為導向；至於「商品交易活動」則以提供的「商品交易」為導向。由於企業所提供的服務功能不同，所累積，以及重視的知識資源自是不同。就研究結果來

看，企業的競爭優勢與其經營模式有密不可分之關係，而競爭優勢便是源自企業各項活動中，所累積出來的知識資源。

經研究結果，發現網路企業的經營模式與知識屬性之間的關連性，有以下三種模式。如圖 6.1-1 所示。

- 一、 網路企業之經營模式屬網路技術服務類型者，重視其技術研發能力，而這些專業知識皆是蓄積在員工個人身上，不易經由電腦歸檔、文件記錄或人員經驗分享而加以轉移至其他人身上。人的價值在實務上佔有重要因素，因此在知識屬性上，較重視人力知識資源。
- 二、 網路企業之經營模式屬資訊整合創新類型者，重視其內容知識的取得、創造、擴散與蓄積，經由電腦資訊系統的結構化整合，使企業在經營運作上得以有效率的應用這些知識，因此在知識屬性上，較重視結構知識資源。
- 三、 網路企業之經營模式屬商品交易活動類型者，重視其專業人員所具備的產業 Know-How，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。因此在知識屬性上，較重視人力知識資源。

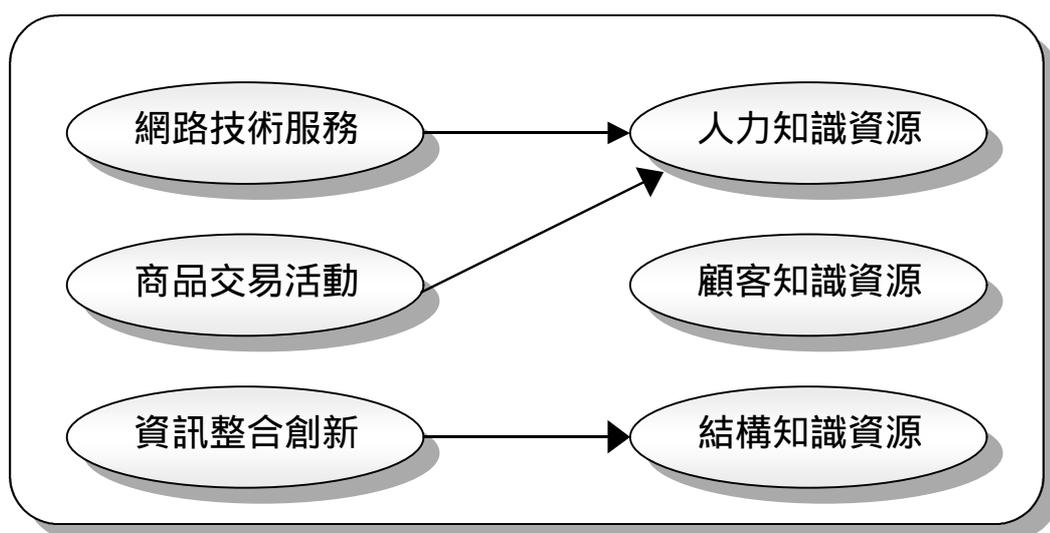


圖 6.1-1 網路企業經營模式與知識屬性關連圖

結論二：網路企業的知識管理程序與其經營模式相關。

其次，由資料分析顯示，網路企業的經營模式與知識管理程序之間的關連性，有以下三種模式。如圖 6.1-2 所示。

- 一、網路企業之經營模式屬網路技術服務類型者，重視其技術研發能力，而技術能力的研發必須不斷創新，因此在知識管理程序上，較重視知識的創造。
- 二、網路企業之經營模式屬資訊整合創新類型者，重視其系統化的內容知識，這些知識必須加以適當的儲存才能被企業有效地應用，因此在知識管理程序上，較重視知識的蓄積。
- 三、網路企業之經營模式屬商品交易活動類型者，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。因此在知識管理程序上，較重視知識的擴散。

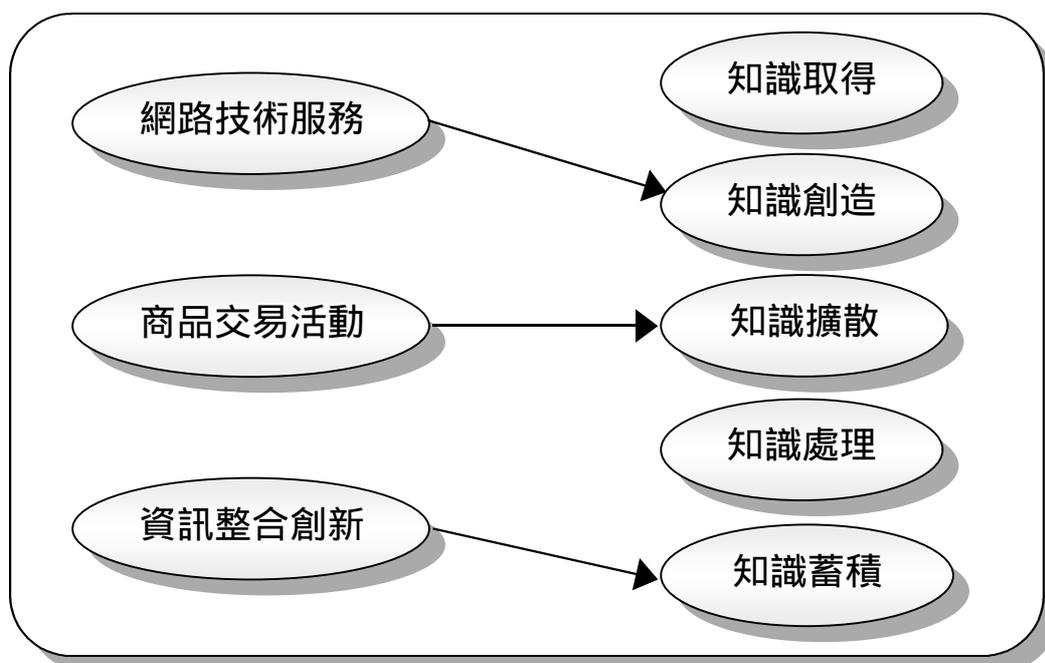


圖 6.1-2 網路企業經營模式與知識管理程序關連圖

結論三：網路企業的知識屬性 知識管理程序與其行銷特性相關

本研究係由行銷觀點切入主題，因此在研究過程中，並分析探討網路行銷特性對知識屬性與知識管理程序兩構面的影響，經分析結果得知，有以下幾種影響性。如圖 6.1-3 及圖 6.1-4 所示。

- 一、 在網路企業的各项知識資源當中，不論是人力資本、結構資本抑或是顧客資本，均受到網路行銷特性中之「互動性」的影響。因為透過互動，組織成員間的專業技術才能得以分享；經由交流的過程，組織中的知識庫能夠更有效地加以應用；而企業與顧客間，藉由彼此的互動關係，更能瞭解客戶需求，達成顧客滿意度，創造企業更大的利潤。
- 二、 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。因為企業的知識取得，透過網際網路，可以迅速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。
- 三、 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。因為網際網路可接觸到全球各地的資訊，獲取大量且精確的資訊，企業在知識創造過程，經由大量資訊的不斷激盪，並藉由交流與互動，可以激發出更多創新的知識。
- 四、 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。因為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，並且經由分享移轉的動作，將之擴散到其他成員身上，使知識能符合組織所需。這些擴散及整合的過程，均須經由人員間的參與與互動，才能使知識得到更好的整合與分享。
- 五、 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。因為

在企業組織裡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，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。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。

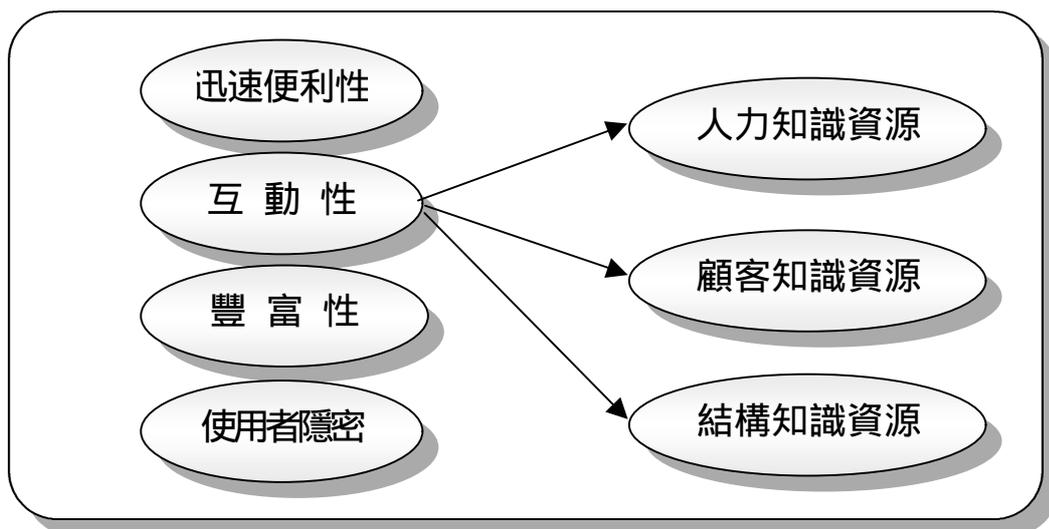


圖 6.1-3 網路企業行銷特性與知識屬性關連圖

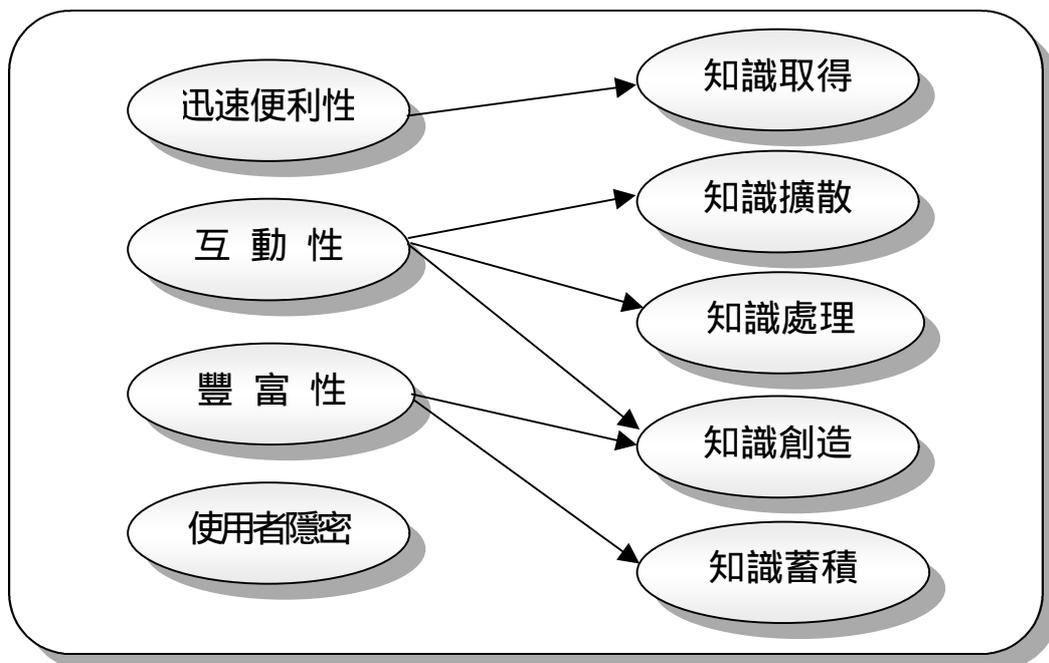


圖 6.1-4 網路企業行銷特性與知識管理程序關連圖

第二節 研究貢獻

本研究依據文獻探討為理論基礎，建立知識管理應用研究架構，並就網路企業經營模式、知識屬性、知識管理程序及網路行銷特性等構面之間的關連性進行探討。經由實地訪談及資料蒐集，分析出變項間關係，並發展出研究命題。本研究之主要貢獻，可從兩方面來分述，說明如下。

一、理論的驗證與發展

網路企業的知識管理理論是具有發展潛力的理論，可惜時至今日仍少有明確的分析構面。然而，儘管網路企業對於知識管理的應用尚未臻成熟，但在此萌芽階段，仍應有許多重要議題值得深入探討，以作為未來相關研究上的參考依據。基於此，本研究所發展出來的研究命題及結論，對於未來進行相關領域的研究，具有極大的參考價值。

二、實務上之貢獻

(一) 釐清網路企業組織本身所擁有的知識資源

英國思想家 Francis Bacon 說：「知識就是力量」。當知識資源獲得有效發揮與應用的同時，企業經營的「力量」於焉產生，此乃企業的生存利基，亦即企業的競爭優勢。廿世紀末，一股網路熱潮的興起，諸多企業尚未清楚自身所擁有的核心資源，及未來經營方向之際，即憑藉著一席創意與一股勇氣，競相成立網路公司。然而，歷經前仆後繼的篩選淘汰過程後，企業必須逐漸回歸經營本體，重新檢視自身體質與能耐。經由此次研究訪談過程中，許多受訪的企業主管表示，依據訪談輔助問卷的設計內容及訪談人員的解說後，對於組織內部

知識資源有了較完整的釐清與分析。類推其他網路企業，未來在檢視組織知識資源時，亦可參酌本研究整理的各項知識議題，以及有關知識資源的各項研究結論，作為檢視參考。當企業能夠釐清並掌握愈多知識，且善加利用，就愈能洞燭機先、掌握未來、扭轉乾坤，進一步成為網路世紀的贏家。

(二) 提供網路企業實施知識管理程序應用上的參考依據及指標

不同經營模式的網路企業，所強調的是哪一類知識管理程序活動？不同的知識管理程序活動，所重視的是哪一類屬性的知識？對於這些知識管理程序問題，本研究經由資料分析與命題發展，推導出研究結論。未來網路企業在進行知識管理時，可依企業所屬的經營模式類型，參酌本研究的結果，作為實施知識管理各項程序活動時的參考及比較指標。

(三) 分析網路行銷特性對知識屬性與知識管理程序之影響

本研究由網路行銷的觀點切入研究主題，以網路行銷特性構面對於知識屬性與知識管理程序兩構面之影響為探討內容，經研究分析結果顯示，網路行銷特性中之「互動性」，對於網路企業的各项知識資源，不論是人力資本、結構資本抑或是顧客資本，均有顯著影響性；而在知識管理程序方面，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；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；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；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。藉由這些研究結果，未來網路企業對於知識管理與網路行銷的實際運作過程中，將可有更密切的結合與發展。

第三節 研究建議

網路企業選擇何種經營型態，將受其本身所擁有的知識資源而影響，對這些重要的知識資源，企業是否明白組織內究竟有哪些知識在流動？本身所能掌握的知識資源究竟有多少？未來應該增強的是哪一類知識資源？以及這些知識資源又該如何管理？對於這些問題的釐清，本研究經由個案探討，配合命題發展，提出一些具體建議，俾供實務界未來進行知識管理時之參考。另外，針對學界的後續相關研究，亦將整理幾項建議以茲參考。

一、對網路企業的建議

(一) 建立人力資源庫，納入知識管理流程。

在本研究所訪談的個案中，對於人力資本的重視與需求性，幾乎是一致性的。綜觀當今社會網路科技界，普遍存在人才荒的問題，探究其主因，實為網際網路的快速發展與崛起，教育界無法在短期間內培育大量科技人才，以供業界所用。對此，企業自身必須有一套因應方案，一方面積極向外招募人才，另一方面企業內部更應建立人力資源庫，並將納入推動（或應用）知識管理的流程之中，藉由人力資源的妥善規劃與管理，調整企業人才知識的分配，以達知識分享交流的目的。

(二) 外顯知識靠制度，內隱知識靠文化。

企業組織結構的型態與環境，會影響知識在組織內流動的方式。當企業鼓勵開放、自主的溝通文化時，較有利內隱知識的分享；若企業強調制度、規章及標準的管理模式，則較能促成外顯知識的建立。因此，企業應釐清自

身所擁有的及需求的是何種知識，而後塑造一個適合此類知識發展的環境，並經由高層主管的重視與認同，才能使得組織內的知識，有效地進行流通、創造、分享、整合及儲存等各項知識管理活動。

(三) 強調顧客介面，做好顧客關係管理。

企業任何的生產或服務，最終目的就是為了達成顧客交易，而來自於顧客的知識，對產品或服務的價值創造及回饋，是最直接的。因此，掌握顧客知識，等於掌握了利潤的來源。善用顧客介面（customer facing，如客戶服務中心）與顧客間的互動關係，做好顧客關係管理，可以迅速掌握到最正確、最即時的顧客知識。如此，不僅提高客戶信賴與滿足，更能促成下一筆交易的產生，無形中創造出更多的企業利潤。

(四) 善用網路行銷特性，結合知識管理程序。

網路企業最大的特點，在於任何創意知識，都須經過網路科技的方式，將之呈現在眾人眼前。網際網路的各種行銷特性，相對亦影響著企業的經營成效。透過網路的行銷功能，創意知識將可被轉化成企業經營的競爭優勢，使這些核心知識資源得以有效應用與發揮。這些知識資源必須妥善予以規劃及管理，而知識管理的各項程序活動，便是要管理這些知識資源。因此，結合網路行銷特性，將使知識管理的功效益加顯著。

二、對後續研究的建議

(一) 針對特定知識管理程序，深入探討。

本研究所進行的分析亦以整體知識流動為基礎，因此，在各項知識管理程序上，僅能就各程序活動與其他構面間之關連性予以探討，未能在各項程

序活動上，更詳盡而深入的分析。後續研究者可針對某一特定程序活動，深入分析，並加以詳細、專精的研究。

(二) 嘗試由其他層面為出發觀點，進行研究。

本研究係由行銷層面為出發點，探討網路企業經營模式、知識屬性、知識管理程序與網路行銷特性等構面之關連性。然而，一家企業之經營活動，所涵蓋的範圍甚廣，除了行銷之外，亦可由其他如財物、人事、生產等層面加以探索。此外，尚可由網路企業的金流、物流、資訊流等面向來分析，使網路企業的知識管理，得以經由更寬廣的角度來探討。

(三) 擴大個案分析數量，或改以量的研究。

本研究採「個案訪談分析法」，所分析的個案僅九例，因此可能有類推上的限制。後續研究者可增加個案範例，使分析架構更具完整性。另外，亦可持續觀察網際網路產業的變化，待網路產業更加成熟穩定之際，藉由本研究所衡量之變項，改採「問卷法」之大規模研究，以大量樣本分析來驗證，並比較本研究推論之命題及結果。

(四) 使用不同分類法之知識屬性，加以驗證。

由文獻探討中得知，各家學者對知識的分類方式各異其趣，本研究採用 Stewart (1997)、Edvisson & Malone(1998)的看法，將知識分為「人力資本」、「結構資本」與「顧客資本」三類。因此，在個案資料的蒐集分析，及後續的命題發展上，均以此分類法為基礎來進行研究。後續研究者可採用其他分類法，或綜合各種分類方式，來區分知識的種類與屬性，以比較在不同分類基礎下，其所得之結論是否有所不同。