

## 第七章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究依據 Chesbrough 開放式經營的理論觀點以及 Hamel 經營模式理論架構，提出二者理論結合之研究架構，以歷史研究法及個案研究法進行分析探討開放式經營模式演進歷程的企業個案—台積電，試圖回答本研究提出之若干研究問題：究竟企業是如何逐漸演進為開放式經營模式，企業需經歷哪些重大的變革，探討其演進的發展過程中關鍵的成功因素為何，以及企業成為開放式經營模式之平台的主導廠商，需要哪些關鍵的能力及資源。

透過開放式經營演進歷程的分析，從中可發現回答研究問題的脈絡，如圖 6.1.1 所示為本研究之開放式經營演進歷程分析總結之示意圖。

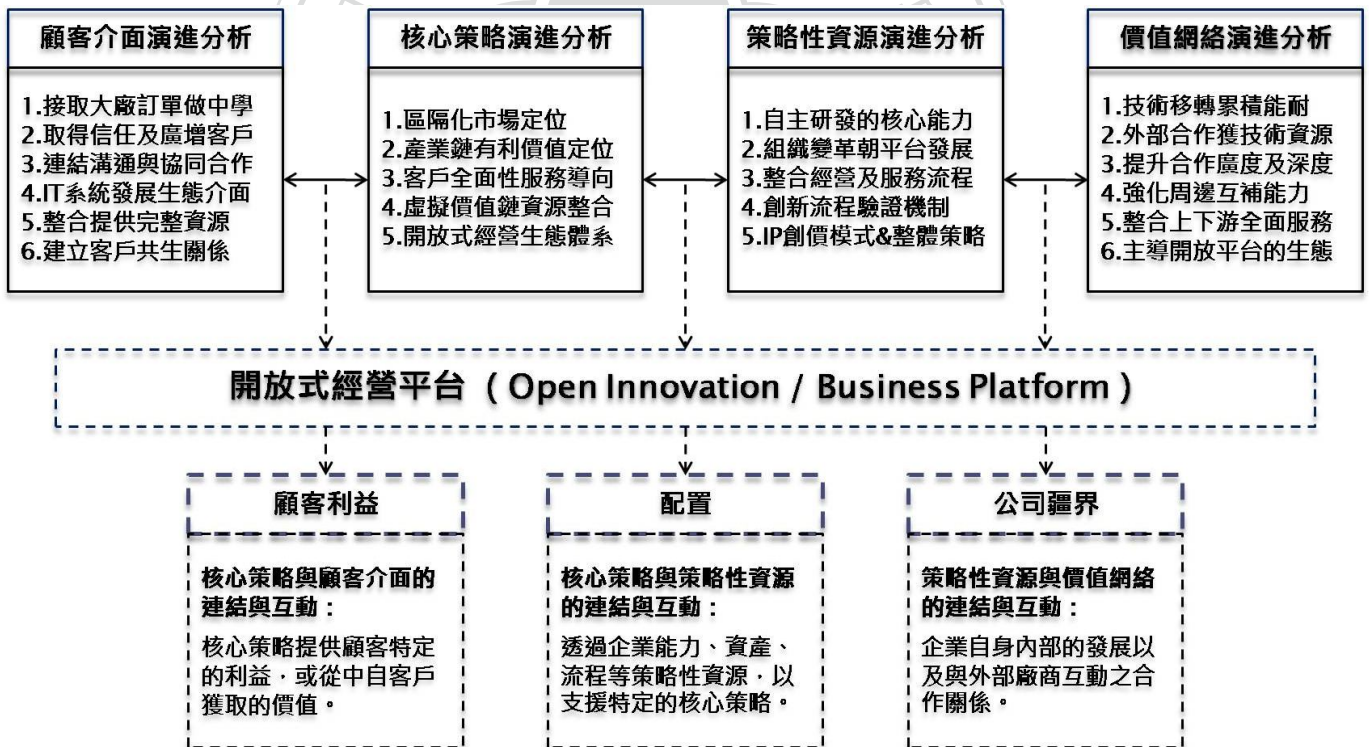


圖 7.1.1 開放式經營演進歷程分析總結之示意圖

觀察開放式經營演進歷程分析總結的示意圖，從企業的核心策略（Core Strategy）演進分析來看，企業需目標進入區隔化市場，並且站在產業鏈有利的價值定位，在有利的位置以掌握產業規則的制發權，此外需從產品逐漸轉型為客戶服務導向的經營，逐漸

擴大客戶服務範疇。為提供客戶更全面性服務，逐漸進行上下游前後段服務廠商虛擬價值鏈的資源整合，以逐漸實踐開放式經營及建立產業生態體系的願景，共創多贏價值的局面。

從企業的策略性資源（Strategic Resources）演進分析來看，企業需有自主研發與投入的核心能力與資源，且組織需進行設計與變革，從 IT 發展組織、服務導向組織，逐漸發展為技術暨平台的組織，而企業經營及客戶服務之核心流程需進行改造，逐漸整合周邊的上下游廠商。另一方面，實踐開放式經營的關鍵，需在創新流程中建立驗證與審核的機制，以成為開放品質與精準度的標準，兼顧著生態體系創新的產出及品質的控管。此外，企業需建立 IP 創造價值的運作模式，透過 IP 持續地投資及管理，改善 IP 的組合品質，將 IP 的策略考量企業整體的發展。

從企業的顧客介面（Customer Interface）演進分析來看，企業積極爭取國際大廠的訂單，透過做中學的過程中逐漸建立起國際的品質認證，以累積基礎的核心能力與資源，接著需逐漸取得更多客戶的信任，廣增生態體系客戶的組成。此外，需與客戶建立密切的連結溝通與協同合作，並且以 IT 系統為基礎發展互通的生態系統介面，整合提供越趨完整資源的全面性服務，以建立與客戶生態共生關係。

從企業的價值網絡（Value Network）演進分析來看，企業積極尋求國際大廠技術移轉，派人員直接到他廠學習技術，以逐漸建立核心能耐，且逐漸地應用 IT 系統管理、合資、併購、轉投資等各種方式拓展外部合作關係，以取得更多相關技術與資源。此外，以策略聯盟的合作方式加強與廠商合作的廣度，然而為了達成與外部廠商合作關係的實質效益，更重要的關鍵在於企業需與特定互補廠商強化合作的深度，以提升企業的周邊互補能力。將這樣的能力逐漸演進為企業整合上下游廠商資源的能力，以提供客戶更全面性的服務，最終得以成為主導整個生態體系開放式經營平台的經營模式。

此外，企業經營模式的四項主要構面之間，彼此又有著緊密地互動與連結，而開放式經營平台即扮演著此一重要的角色。包括核心策略與策略性資源的連結，即是從組織內部的角度來看，透過企業的核心能力、核心資產、核心流程等策略性的資源，以支援完成開放式經營模式的核心策略；核心策略與顧客介面的連結，即是透過企業的核心策略以提供顧客開放式經營平台的利益與價值，而企業也得以從中自客戶獲取更多的利益與價值；策略性資源與價值網絡的連結，為企業內部策略性資源以及外部價值網絡的互動，定義了企業自身內部的發展，以及與外部廠商互動之合作關係，以實踐開放式經營模式。

透過上述開放式經營模式演進歷程分析的內容，本研究提出並且總結若干的研究發現以回答相關的研究問題，整理製表後如表 6.1.2、表 6.1.3 所示為回應相關研究問題之研究發現總結。

表 7.1.1 回應相關研究問題之研究發現總結

研究問題	研究發現總結
<b>研究問題一：</b> 企業是如何從原先的經營模式逐漸演進為開放式經營模式？企業需要經歷哪些重大的變革？	<b>【研究發現三】</b> 企業從產品逐漸轉型為客戶服務導向的經營，建立 IT 系統，與客戶協同合作及連結溝通，以發展互通的生態系統介面。
	<b>【研究發現四】</b> 為提供客戶全面性服務，擴大客戶服務範疇，進行經營流程及客戶服務核心流程的改造；從主導策略聯盟，到逐漸與前後段上下游廠商虛擬價值鏈的資源整合，最終逐漸建立且主導開放式經營平台之生態體系，以共創多贏價值的局面。
	<b>【研究發現五】</b> 企業內部需進行組織設計與變革，從 IT 發展組織、服務導向組織，朝向技術暨平台組織發展。外部則透過各種手段如應用 IT 系統管理、合資、併購、轉投資等拓展外部合作關係，以取得更多相關技術與資源。
<b>研究問題二：</b> 企業演進為開放式經營模式之關鍵的成功因素為何？	<b>【研究發現三】</b> 建立 IT 系統，與客戶協同合作及連結溝通，以發展互通的生態系統介面。以核心能力與資源取得更多客戶信任，擴大生態體系的客戶成員組成，以及建立與客戶更密切之生態夥伴的共生關係。
	<b>【研究發現七】</b> 企業實踐開放式經營平台，需在創新流程中建立驗證的機制，以作為開放之下品質與精準度的審核標準，兼顧著生態體系創新的產出及品質的控管。
	<b>【研究發現八】</b> 建立智慧財產的創造價值運作模式，透過 IP 持續地投資及管理，改善 IP 的組合品質，將 IP 的策略考量企業整體的發展，此為開放式經營重要的構成要素。

表 7.1.2 回應相關研究問題之研究發現總結（續）

<p><b>研究問題三：</b>企業成為開放式經營模式之平台的主導廠商，需要哪些關鍵的能力及資源？</p>	<p>【研究發現一】企業欲實踐及主導開放式經營平台的經營模式，首先需進入區隔化市場，在產業價值鏈中站在產業價值鏈中有利的位置，掌握產業規則的制發權。</p>
	<p>【研究發現二】企業可尋求外部廠商資源的協助（如技術移轉），或接取國際大廠客戶訂單，做中學的過程學習基礎的技術能耐；然而更為重要的關鍵在於企業的核心能力與資源，企業還是必須致力於自主研發與投入，此為主導開放式經營平台之重要關鍵。</p>
	<p>【研究發現六】技術策略聯盟可加強與廠商合作的廣度，然而為達成與外部廠商合作關係的實質效益，與特定的互補廠商強化合作的深度，以提升企業的周邊互補能力。</p>

由以上回應相關研究問題之研究發現總結，觀察得知【研究發現三】、【研究發現四】、【研究發現五】可回應研究問題一，【研究發現三】、【研究發現七】、【研究發現八】可回應研究問題二，【研究發現一】、【研究發現二】、【研究發現六】可回應研究問題三。因此，本論文所提出之若干的研究問題，已得相關研究發現的回應。此外，本研究亦進行了若干的學術理論與實務上的對話與討論，包括開放式經營模式（Open Business Model）理論觀點與實務的討論、開放一封閉式創新（Open-Closed Innovation）理論觀點與實務討論、模型分類法（Business Model Framework）理論觀點重新詮釋、以及開放式經營觀點與 Hamel 經營模式架構的結合。

## 第二節 管理意涵

Chesbrough（2006）提出開放式經營（Open Business Model）理論，指出由於現今的產業生態，知識工作者高度流動、產品生命週期越來越短、以及研發成本不斷提高之三項因素，企業必需走向開放式的經營模式。此理論的概念強調的是，企業向外尋找創新來源的過程中，必須積極地自外界搜尋、截取新的想法、資源，同時也要讓企業內部所研發創新的技術向外流出，讓外界運用。此外，企業必須進行經營模式的創新，與更多的供應商、顧客形成一新的產業生態系，企業主導其經營模式成為平台，與經營的夥伴共同承擔風險，同時共享其利潤，從中為整個產業生態系創造更大的價值，也為自己

的企業創造更大的價值。

本研究進一步分析探討企業是如何逐漸演進為開放式經營模式，理解其演進發展的過程中關鍵的成功因素為何，企業需經歷哪些重大的變革，以及企業欲成為開放式經營模式之平台的主導廠商，需要哪些關鍵的能力及資源。透過本研究之個案的分析探討，提供給業界之企業的經營模式逐漸演進為開放式經營模式的模型參考，以及實踐開放式經營模式實務上的作法，且對於 Chesbrough (2006) 所提出之開放式經營模式的理論得到了實務上的驗證。

此外，本研究提供一結合開放式經營及經營模式理論之研究架構，可作為研究企業開放式經營模式演進發展分析的理論基礎。且此一基礎架構也提供學術界之開放式經營模式的管理方面相關議題，有更多後續的發展與研究。

### 第三節 研究限制

由於人力、時間與相關資源的限制，本論文有若干的研究限制，茲提出以下研究限制以作為後續研究之參考，可針對本研究限制進行修正，讓研究更趨完善。

一、本研究僅以單一個案的角度進行分析與探討，難免有研究分析的主觀及偏頗，可能會產生偏差、片面之詞之缺陷，缺少其他國家或產業的公司為對照的對象，因此應用於其他國家、產業之可行性仍有待驗證。

二、個案資料的來源雖有一手的訪談資料，但是仍多為次級資料的分析，且透過訪談資料所取得的資訊，仍有可能因人事時地物之種種的因素有所失真（如訪談人並未透露企業真實的狀況），因此，在未經足夠的人力與時間進行訪談的交叉實證的情形下，對於研究議題的探討，仍有可能不夠深入或不夠完備的缺失。

三、本研究缺乏量化的數據，未能進行大型的調查研究，因此難以定論開放式經營模式相關共通的原則。

#### 第四節 後續研究方向建議

本論文在研究的過程中發現有以下尚待研究的方向，提供給開放式經營模式相關議題有興趣之學者，作為後續研究方向之建議。

一、探討不同性質產業或其他國家之企業的開放式經營演進歷程分析，研究在不同的外在環境、不同的產業條件、或是不同的企業組織，企業欲轉型為開放式經營模式，是否有著不同的關鍵因素，主導開放式經營的平台是否需要不同的關鍵能力或資源。

二、目前尚未有開放式經營模式相關議題的量化研究，學術界中目前缺少著以開放式經營模式為主題的大型調查研究，因此在開放式經營演進歷程分析之研究，亦難以建立開放式經營模式相關的共通原則。建議學者未來可以透過量化的方式，進行開放式經營模式之相關的議題進行研究。