

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

數位行銷轉型與動態能力：以房屋代銷公司為例

**Digital Marketing Transformation and Dynamic  
Capabilities-The Case of Real Estate Agency**

指導教授：唐運佳 博士

研究生：潘欣煜 撰

中華民國 108 年 7 月

論文名稱：數位行銷轉型與動態能力：以房屋代銷公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2019年6月

研究生：潘欣煜

指導教授：唐運佳 教授

論文摘要：

隨著時代的變遷，人們接受資訊的方式由傳統行銷轉變為數位行銷。本文針對台灣產業龍頭「房地產業」中的代銷產業為例，探討代銷產業面臨行銷模式轉型所帶來的影響。文中分析傳統及數位兩種行銷方式，再以兩家代銷公司為例，歸納出優勢與劣勢，最後依年成交成長趨勢作為參考依據，加以應證數位行銷模式的強勢與未來性。

本研究歸納重要結論如下：

1. 新式廣告模式較不受「時間」、「空間」、「器材」...等不確定因素影響。
2. 經由新式廣告的來客量及成交量有明顯的倍數成長。
3. 新式廣告以虛擬模式為主，大大減少耗材，相對較環保。
4. 新式廣告可大幅降低成本，不論金額、時間、人力...等各項資源。

關鍵詞：代銷轉型、數位行銷

Title of Thesis : **Digital Marketing Transformation and Dynamic Capabilities-The  
Case of Real Estate Agency**

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( JUNE / 2019 )

Student Name : Shine-Yu Pan

Advisor Name : Ph.D. TANG, YUN-CHIA

Abstract :

The way people accepting information is changing from traditional marketing to digital one along with time. The purpose of this article is exploring what infection was brought to marketing industry when facing marketing model transformation by taking the industry leader "real estate industry" as an example. Firstly, analyzes the differences between traditional marketing methods and digital one, and then summarize the pros and cons by taking two marketing companies as examples. In the end, to support the strength and prospective of digital marketing by taking reference of annual sales growth.

The conclusions of this article are as followed:

1. New advertising models are less likely to be influenced by uncertainties such as "time", "space", "equipment" and so on.
2. There is a significant and multiple growth on visitor and sales numbers by using the new advertisement.
3. Most of the new advertisements are virtual-based, much less consumption and more environmental friendly.
4. New advertisement is cost-reduction because of less input of resources such as money, time, labor and so on.

Key words : Distribution transformation 、 Digital marketing

# 目錄

目 錄 .....	II
表 次 .....	I
圖 次 .....	II
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	1
第二章 文獻探討 .....	2
第一節 數位科技 .....	2
第二節 構建數位化轉型的動態能力 .....	7
第三章 個案公司分析 .....	1
第一節 代銷公司簡介 .....	1
第二節 房地產業關係 .....	2
第三節 代銷公司的商業模式 .....	2
第四節 傳統房地產廣告行銷 .....	8
第五節 創新房地產數位行銷廣告 .....	9
第四章 研究結果與命題 .....	13
第一節 動態能力與數位行銷轉型 .....	13
第二節 數位行銷創新優勢 .....	15
第三節 新式數位行銷廣告成長趨勢 .....	15
第五章 結論 .....	18
第一節 研究結論 .....	18
第二節 研究建議 .....	19
參考文獻 .....	20
一、 英文文獻 .....	20

# 表次

表 3-1 代銷公司簡介 .....	1
表 3-2 包銷與包櫃的比較 .....	4
表 4-1 優缺點比較 .....	15
表 4-2 個案捷市堡成長表 .....	15
表 4-3 捷市城成長表 .....	16



## 圖 次

圖 3-1 房地產業關係圖 .....	2
圖 3-2 代銷模式程序 .....	3
圖 3-3 包銷 .....	5
圖 3-4 包櫃 .....	5
圖 3-5 市場走向 .....	6
圖 3-6 預算運用 .....	6
圖 3-7 廣告設計 .....	7
圖 3-8 硬體設備 .....	7
圖 3-9 軟體 .....	7
圖 4-1 數位感知能力 .....	13
圖 4-2 抓住獲取數位能力 .....	14
圖 4-3 數位轉型能力 .....	14
圖 4-4 個案捷市堡成長圖 .....	16
圖 4-5 捷市城成長圖 .....	17



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

房地產業是台灣經濟的龍頭產業眾所皆知，房地產業大概分為幾個類別：建商、代銷、營造、建經、仲介、代書、銀行...等，簡單來說建商主要負責統整、規劃、設計，營造負責製造產品，而代銷就是負責包裝行銷把產品賣出去，「東西要賣出去才有價值」，今天我們要探討的跟「代銷產業」比較有關係，許多人會把「房仲」跟「代銷」搞錯，認知上都認為就是在賣房子的，就以簡單的來說明這兩個行業的差別，「代銷」要徹底瞭解產品，因此從協助建商評估土地到產品規劃，從市場分析到產品定位，至於後續的企劃提報、行銷策略、接待中心的設計搭建，銷售人員的安排，甚至到最後的驗屋交屋，一整套的行銷流程。代銷賣一個夢想，賣一個看不到沒有實體的東西，需要強大的包裝跟企劃能力，不論以任何形式都要讓客戶徹底了解明白產品的特點與優勢，但因牽扯金額龐大，要讓客戶心動而掏錢買單的難度更高。因此「廣告」就是房地產業最大武器，如何讓客戶接收到你想給的資訊，近幾年網路資訊的蓬勃發展，讓許多產業產生了變化，原有的旅遊業者逐漸地消失、媒體廣告形式的改變...等等，隨著行動網路的普及化，讓網路世界越來越豐富，讓以往只能在電腦前面使用網路的情況有了改變，隨時隨地都可以上網，因此也影響到了廣告媒體業，廣告不再只是平面廣告、報章廣告、電視廣告...等實體廣告，網路媒體也漸漸蹶起，其中廣告量的大宗使用者就是房屋廣告，走在路上各個顯眼的街口、高速公路上的T霸看到的大型看板幾乎都是房屋廣告。以某水果日報為例，以往廣告收入最大宗的就是房地產業，玲瓏滿目的地產資訊，甚至還有專章專欄，想要刊登還得排隊排時間、擠專欄，但現在他們的業務量只剩下1/5，而這些廣告的使用者就是「房地產業」，網路廣告成本相對較低，且沒有「截稿期」的時間限制，最重要的事隨時可以添加或更改，機動性高，網路世代的來臨讓房地產業在廣告行銷中降低成本，也讓整個媒體模式及通路有了巨大的改變，甚至行銷模式也可能跟著改變。

## 第二節 研究目的

本研究研究目的有下列兩點：

1. 以個案分析方式探討代銷公司動態能力與數位行銷轉型之關係。
2. 比較傳統廣告行銷模式與數位行銷轉型。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 數位科技

為什麼數位科技 (digital technology) 正在改變策略的制定，為了解釋為什麼數位科技正在改變策略制定的本質，我們關注在數位創新方面的觀點，其根源在於資訊系統 (IS) 文獻 (Nambisan 等, 2017; Tilson 等, 2010; Yoo 等, 2010)。在過去二十年中，IS 學者研究了數位科技在公司策略 (Bharadwaj 等, 2013; Hess 等, 2016; Sambamurthy 等, 2003)，公司創新 (Henfridsson 等, 2014)；Yoo 等人, 2012) 和商業模式中扮演的角色 (Al-Debei 和 Avison, 2010; El Sawy 和 Pereira, 2013; Timmers, 1998)，並解釋了他們對組織的破壞性影響。我們首先定義關鍵的數位概念，並介紹為什麼新的和無處不在的數位科技正在改變策略制定的本質。Yoo 等人 (2012: 1398) 解釋說明“普及的數位科技有一個明顯的特徵，那就是將數位功能整合到以前具有實體材質的物件中。”數位創新可說是源於日常物性產品的數位化 - 例如添加軟件應用程式到書籍，服裝，家用電器，汽車等等 - 提供新奇的功能，而大大改善產品的設計，生產，分配和使用 (Yoo et al; 2010)。而且，Yoo 等人 (2010) 更進一步說明了數位創新的獨特特性是如何植根於 (1) 可重編程式性 (programmability) (2) 數據同質化 (data homogenization)，以及 (3) 具有自我參考本質的數位科技 (self-referential nature of digital technology) 上。因此，具有這三個特徵的數位科技為這分層模組化的架構鋪了道路，這種架構也為數位組件創造了嵌入到實體產品中的機會，也為正在尋求數位創新的公司呈上一個的策略上的選擇 (Yoo 等, 2010)。值得注意的是，數位化技術的分層模組化架構的組織邏輯是，數位化產品可以同時成為一個產品和平台 - 而有不同層面上的策略選擇，例如，Apple 的 iPad 和亞馬遜的 Kindle - 兩家公司可以在同一層做競爭，例如電器設備上做競爭，卻在不同層面上的合作，例如內容或服務上的合作 (Henfridsson 等, 2014; Yoo 等, 2010)。

這意味著一個分層模組化的架構是一種混合技術，它將數位科技的分層架構嵌入到實體產品的模組化架構中，這可以在一個公司的組織邏輯和創新中產生了深刻的變化 (Yoo 等, 2010)。數位科技可重編程式性和數據同質化已經促成了數位創新的融合和創造性，進而導入到新產品、服務、商業模式、策略和組織上的形態 (Autio 等, 2018; Tilson 等, 2010; Yoo 等, 2010)。對於策略研究人員和從業



者而言，數位科技的融合和創造性正以以下三個截然不同但相關的元素來呈現：(1) 數位物件，(2) 數位平台，以及 (3) 數位基礎設施 (Nambisan, 2017)。

首先，因為數位物件（如實體設備上的軟件或硬體組件）是可編程的、可尋址的、可感測的、可通信的、可記憶的、可追溯的和可關聯的 (Yoo, 2010)，這使得形式和功能分離，新功能可以快速添加到各種數位產品中，成本可以忽略不計 (Huang, et al., 2017)。其次，數位平台（和相關的生態系統）通常由平台領導者（例如 Apple iOS 或 Google Android）精心策劃，這意味著外部公司在加入或構建平台時面臨艱難的策略選擇，這兩者都包含風險和意外後果 (Dattée 等, 2018; Nambisan 等, 2017; Zahra 和 Nambisan, 2012)。第三，社交媒體，數據分析，雲端計算和 3D 列印等數位基礎設施為年輕的數位公司提供了快速擴展的新工具 (Huang et al, 2017)，並加速了國際化 (Monaghan 和 Tippmann, 2018)。近年來，谷歌，亞馬遜和 Facebook 等“天生的數位”先驅者已經發展成為強大的“龐然大物”，並創造了“新一代競爭”，使現有企業的生存受到威脅 (Sebastian 等, 2017; Teece 和 Linden, 2017)。

上述數位化的企業有一個明顯特徵是，他們深入參與並加速了數位化進程。在 Weiser (1991: 94) 的精闢文章中，他將無處不在的電算作為一種環境，在其中“最深刻的技術是那些將消失的技術。它們將自己編織到日常生活中，直到它們之間無法區分開來。十年之後Lyytinen和Yoo (2002) 預測隨著行動網路及電腦普及化成果，無處不在的計算將會激增，這種計算具有嵌入的能力我們的自然運動和與我們環境的互動 - 無論是身體還是社交。從那時起，據報導，數位化已成為日常體驗計算的基礎 (Yoo, 2010)，並被視為一種社會技術過程 (Tilson 等, 2010)，涉及利用數位基礎設施的進步來分析，解釋和塑造變化在社會，制度和越來越多的認知環境中。這意味著數位化越來越被視為一種創業過程 (Autio 等, 2018; Henfridsson和Yoo, 2013; Huang等, 2017; Nambisan, 2017)，其中新的商業模式創新侵蝕了現有的優勢並產生了世界上最有價值和/或增長最快的公司。

#### 一、現有企業的數位化轉型

大型和舊式公司的數位化轉型已成為傳統行業去保護現有領導地位勢在必行的策略 (Berman, 2012; Fitzgerald 等, 2014; Gray 等, 2013; Hess 等, 2016; Sebastian, 等人, 2017; Svahn 等, 2017)。數位化轉型不同於傳統的策略變革方式，因為數位科技加速了變革的速度，導致更多的環境波動、複雜性和不確定性 (Matt et al, 2015)

年; Loonam 等, 2018)。赫斯等人 (2016: 124) 解釋說, 數位化轉型必須考慮數位科技的進步如何能夠帶來公司業務模式, 組織結構和流程的變化。然而, 正如塞巴斯蒂安等人。(2017: 198) 報導, “大型老公司的大多數領導者都認為他們的公司可以利用他們現有的優勢和數位科技提供的能力來保持領導地位”; 後來又補充說明, 這想法是沒有完全理解數位化轉型的策略挑戰。

數位化為企業與客戶之間的互動開闢了廣泛的可能性, 而導入了創新的商業模式 (Amit 和 Zott, 2001; Aspara 等, 2013; Chesbrough, 2010; Khanagha 等, 2014; Wirtz 等, 2010)。Magretta (2002: 89) 強調, 隨著個人電腦和電子表格的出現, “商業模式”一詞在 20 世紀 90 年代得到廣泛應用, 因為策略規劃者隨後能夠測試各種假設, 去預測新產生的營收流和不同成本結構的盈利能力。這意味著特別是在數位環境中的“商業模式”已經成為一種新的分析單元 (Zott 等, 2011), 它研究了公司如何為客戶創造和交付價值, 並從管理網絡活動系統中獲取利潤。(Amit 和 Zott, 2012; Zott 和 Amit, 2010)。Velu (2017: 605) 強調, 這種活動系統“需要彼此協調一致, 以便開發一種有效的機制, 為公司創造卓越的業績, 同時為客戶創造價值。”因此, Teece (2018: 40) 指出, 商業模式“描述了企業如何為客戶創造和交付價值的架構, 以及用於獲取該價值份額的機制。它是一套匹配的元素, 包括成本、收入和利潤流。”

在 Zott 等人 (2011) 對商業模式文獻的回顧中, 作者報告了電子商務的研究 - 包含了電子商務, 電子市場和互聯網業務, 其中買方和供應商透過互聯網進行商業交易 - 吸引了最多的研究關注。反過來說, 數位化賦予了客戶更多的選擇、期望和需求, 迫使企業用新的關係或多邊價值主張重新評估或補充傳統的交易客戶價值主張 (Aversa 等, 2017; Baden-Fuller 和 Haefliger, 2013; Casadesus-Masanell 和 Ricart, 2010; Teece, 2010; Weill 和 Woerner, 2013)。因此, 普遍存在的數位科技挑戰傳統商業模式的邏輯, 因為客戶對免費產品或服務的期望越來越高, 往往會阻礙創收和賺取利潤的能力 (El Sawy 和 Pereria, 2013; Iansiti 和 Lakhani, 2017; McGrath, 2010; Teece, 2010)。為了滿足這些客戶的需求, Teece 和 Linden (2017) 強調許多基於互聯網的企業傾向於在利潤 (即價值捕獲) 之前追求客戶增長 (即價值創造), 往往導致商業模式中存在不明確盈利途徑的商業缺陷。

因而, 追求數位化轉型的現有公司可能會遇到商業模式創新的重大障礙 (Aspara 等, 2013; Berman, 2012; Demil 和 Lecocq, 2010; Iansiti 和 Lakhani, 2017;

Kim 和 Min, 2015; Markides, 2006; Nylén 和 Holmström, 2015; Velu 和 Stiles, 2013; Weill 和 Woerner, 2015)。在 Foss 和 Saebi (2017: 201) 對商業模式創新 (BMI) 文獻的系統評價中，他們認為 Teece (2010: 172) 的商業模式定義是一種企業廣泛採用的“價值創造、價值遞交和價值捕獲機制的設計或架構”“，然而對商業模式創新的共識卻不太了解。相對地，Foss 和 Saebi (2018) 報告說，BMI 文獻包括與商業模式動態或變化相關的眾多定義，例如商業模式“學習” (Teece, 2010)，“進化” (Demil 和 Lecocq, 2010; Velu, 2017)，“複製” (Dunford 等, 2010)“重新配置” (Calia et al, 2007)，“更新” (Doz 和 Kosonen, 2010)，“轉型” (Aspara et al, 2013) 和“創新” (Chesbrough, 2010; Khanagha 等, 2014)。連接 BMI 文獻的一個共同點是，在傳統工作方式和新工作方式之間存在一系列緊張關係 (Chesbrough, 2010)。這意味著領導者面臨“策略謬論”必須找到新方法來平衡管理複雜商業模式的矛盾需求，這些複雜商業模式可能會隨著時間的推移而發生變化 (Smith 等, 2010; Velu 和 Stiles, 2013)。

現有企業面臨不斷變化的商業模式的主要障礙是管理者通常不願意嘗試新的原型的商業模式 (Amit 和 Zott, 2001; Chesbrough, 2010; Ritter 和 Lettl, 2018; Sosna 等, 2010)。Baden-Fuller 和 Morgan (2010) 指出，商業模式原型描述了眾所周知的商業邏輯，它解釋了跨越產業背景的價值創造、價值遞交和價值捕獲機制。對現任企業而言，這種緊張關係的根源在於，管理者可能會支持具有較高毛利率的既定模型，並使用規則，規範和指標 (例如，毛利率必須達到 40%) 來保護現狀並抵制可能威脅到現有商業模式的盈利能力的實驗 (Chesbrough, 2010; Johnson 等, 2008)。例如，廣泛採用的產品商業模式通常卻是妨礙其他商業模式原型實驗的主要障礙。這些原型包括“服務化 (servitization)” (例如，勞斯萊斯的按小時計算)，“包裹式” (例如，吉列的剃刀和刀片)，“訂閱” (例如，Netflix 的月租費) 和“配對” (例如，eBay 的線上市場) 等等的模式已經在各產業被複製 (Aversa 等, 2017; Martinez 等, 2017, McGrath, 2010; Teece, 2010; Ritter 和 Lettl, 2018)。

據報導，數位化為現職者提供了欲重塑其商業模式實證的來源 (Westerman 等, 2014; Westerman 和 Bonnet, 2015)。韋斯特曼等人。(2014: 78-92) 解釋說明，數位科技推動了商業模式重塑的五大原型：(1) 重塑產業 (例如，優步重塑產業結構)；(2) 替代產品和服務 (例如，亞馬遜的 Kindle 替代實體書籍)；(3) 創建新的數位業務 (例如，Nike + Sensor 與 Apple 設備的連接)；(4) 重新配置價值

交付模型（例如，沃爾沃將數位工件嵌入汽車）；（5）重新思考價值主張（例如，Entravision 對數據分析的高級使用，以滿足未滿足的客戶需求）。總的來說，這表明現有企業面臨著平衡現有績效與新學習的緊張關係，這是商業模式適應的一個重要障礙（Itami 和 Nishino，2010）。

路徑依賴性是商業模式轉換的主要障礙，這意味著已建立的商業模式可能會變得惰性並隨著時間的推移而逐漸消失（Cavalcante 等，2011；Doz 和 Kosonen，2010；McGrath，2010）。Laudien 和 Daxböck（2016）爭論著，諸如外生和內生的破壞機制的衝擊經常被需要去觸發傳統產品化邏輯的改變。然而，對於大多數現有企業來說，創建新的顛覆性商業模式被採用的可能性不大，因為他們更希望使用數位科技以漸進的方式擴展，修改或終止現有活動（Cavalcante 等，2011；Foss 和 Saebi，2018）；金和敏，2015）。由於現任企業模式的數位化轉型是一個高度複雜的變革過程，它結合了公司的業務模式和各個業務部門的業務模式，研究報告也說表明這需要一系列計算和相互依賴的策略來決策（Aspara 等，2013；Velu 和 Stiles，2013 年）。

為了降低複雜性，Laudien 和 Daxböck（2016）指出，管理者傾向於利用先前的經驗，傾向於他們熟悉的策略選擇（Gavetti 和 Levinthal，2000），而不是採用可能實現轉型變革卻不熟悉的選項。在這裡，如何管理新經濟面的現實性與管理者對舊的商業模式的現有認知二者之間的不匹配”通常是一個挑戰（Velu，2017：605）。例如，Weill 和 Woerner（2013：71-72）強調數位商業模式在三個主要方面挑戰實體模式：（1）內部權力，客戶經驗的“擁有者”經常變動，需要業務部門管理多樣產品客戶的經驗；（2）業務流程，需要無縫的整合不同的管道；（3）客戶數據，成為企業廣大的資源。因此，Weill 和 Woerner（2015）論證，與較小的年輕企業相比，由於遺留系統、全球運營、工作孤島和組織政治帶來的經濟和認知脈絡的依賴性，現有企業不太可能採用數位商業模式。

Baden-Fuller 及其同事建立了 Business Model Zoo（[www.businessmodelzoo.com](http://www.businessmodelzoo.com)），這是一個線上資源，提供不同業務模式路徑的案例概述，用於開發業務。

沒有數位化經驗的資深領導團隊是商業模式轉型的另一個極大的障礙（El Sawy 等，2016）。Bouchikhi 和 Kimberly（2003）指出，當這些團隊無法擺脫將組織的核心能力與其價值觀、歷史、集體記憶、政治、習慣和情緒緊密聯繫在一

起的“身份陷阱”時，高層領導者經常難以從根本上改變組織的商業模式。作者又指出，儘管成像行業數位化，但寶麗來（Polaroid's）“即時攝影”的失敗，這說明了需要一個反應靈敏的領導團隊的緊迫性。有趣的是，Doz 和 Kosonen（2010）提出了一系列廣泛的具體行動，高級領導人可以採取以下措施：（1）提高策略敏感性；（2）促進領導團結；（3）使資源更加流動，將策略敏捷性融入大型組織加速商業模式的更新和轉型。

矛盾需求的管理是另一個複雜商業模式轉型的主要障礙（Smith等2010; Svahn等2017; Velu和Stiles 2013年）。史密斯等人（2010）強調複雜商業模式中固有的矛盾和緊張對資深的領導者及其團隊施加了巨大壓力，需要大範圍的能力來管理矛盾的需求。這包括能夠平衡敏捷性和穩定性（Doz和Kosonen，2010），從先前學習的投資經驗中獲取利潤（Itami和Nishino，2010），並確保商業模式演變具有“動態一致性”（Demil和Lecocq，2010）。有趣的是，研究表明，資深的領導者採用分階段的方法來平衡策略決策的程序合理性和政治性，以解決平行運行已建立的和新的顛覆性商業模式的謬論（Velu和Stiles，2013）。相關地，Velu（2017：606）強調企業需要動態能力來仔細實現確保業務模型演變過程所需的效率和動態一致性之間的平衡。然而，關於數位化轉型的動態能力的研究仍處於初期階段。

## 第二節 構建數位化轉型的動態能力

### 一、動態能力

動態能力框架為研究組織中的策略變化提供了強大的視角（Barreto，2010; Peteraf等，2013; Schilke等，2018）。動態能力是描述一個公司的能力“（a）感知並塑造機會和威脅，（b）抓住獲取機會，（c）通過增強、組合、保護和必要時重新配置企業的無形資產有形資產來維持競爭力”（Teece，2007：1319）。動態能力是基於創新的，可以與公司的運營能力區分開來（Ambrosini 和 Bowman，2009; Helfat 和 Winter，2011; Pavlou 和 El Sawy，2011; Teece，2014; Zahra 等，2006）。Helfat 和 Winter（2011：1244）指出，運營能力是普通的，在意義上它們通過維持現狀來幫助當前的公司，但這卻使公司容易受到環境變化的影響。

Teece（2014：18-19）解釋說，儘管普通能力使公司能夠執行運營任務，但會計、人力資源管理和銷售等職能的普通能力現在是可以輕鬆複製，因為它們可以外包給“雲”“並且不再有利持久的競爭優勢。相反地，動態能力決定了公司普通能

力的變化率(Teece, 2007),難以複製(Teece, 2014),並支持演化中的適應性(Helfat等, 2007),使公司有能夠改變“它如何謀生“的能力(Helfat and Winter, 2011:1244)。Teece 和 Leih (2016: 7) 強調動態能力必須建立而不是購買,因為“普通能力是相關於把事情做正,而動態能力是相關於做正確的事情。”

文獻說明了動態能力與策略和商業模式之間的關係(Achtenhagen 等, 2013; DaSilva 和 Trkman, 2014; Teece, 2018; Velu, 2017)。商業模式是“公司實現策略的反映”, DaSilva 和 Trkman (2014: 383) 主張“策略就是相關於建立有效應對未來和現有的突發事件的動態能力,旨在有效應對未來和現有的突發事件。“作者論證如下:

策略(一個長期觀點)建立動態能力(一個中期視角),然後限制可能的商業模式(現在或短期視角)以面對即將發生的或現有的突發事件。因此,策略需要設計能夠通過組織的業務模型應對突發事件的動態能力。然後,商業模式就可以限制在公司動態能力裡。

鑑於“每個組織都有一個商業模式,但並非每個組織都有策略,”很明顯,策略是一個商業模式可以使用的有競爭力的應變計劃(Casadesus-Masanell和Ricart, 2010: 200 -203)。換句話說,動態能力代表了策略和商業模式之間的中介,確保了組織的策略更新(Agarwal和Helfat, 2009)。Velu (2017) 強調企業需要一個動態能力系統來協調資源並發展業務模型。Velu (2017) 發現(1) 平衡冗餘,(2) 必要的變化,以及(3) 認知自由裁量權是支持新公司數位商業模式演變的動態能力。對於現有公司,Teece (2018: 44) 認為,“在許多情況下,公司策略決定了商業模式的設計。然而,有時,新的通用技術(例如,互聯網)的到來為公司策略回應下的全新商業模式提供了機會。“建立感知、抓住獲取和轉變能力因此使公司能夠創造未來策略,設計、創建和完善可辯護的商業模式指導組織轉型,並為獲得競爭優勢提供持久的來源(Teece, 2018)。

## 二、感知能力

現有企業或現職人員需要有感知功能來掃描外部環境,以發現可能破壞組織的意外趨勢(Birkinshaw 等, 2016; Day 和 Schoemaker, 2016; Dong 等, 2016; Giudici 等, 2018; Helfat 和 Raubitschek, 2018; Loebbecke 和 Picot, 2015)。Teece (2007: 1322) 指出,“感知(和塑造)新的機會和威脅非常重要,就如一個掃描,創造,學習再說明釋意的活動,可以去分析多種有關商業生態系統趨勢的信息。因此,

感知應該在組織的各個層面進行，較低層次有助於向中層和高層管理者提供有關外部趨勢的信息和見解（Teece 和 Linden，2017）。

然而，現有企業在構建能夠預測最新數位化趨勢的傳感能力方面面臨重大挑戰（El Sawy 等，2016; Fitzgerald 等，2014; Hansen 和 Sia，2015; Matt 等，2015）。Yoo 等人。（2012）解釋說，構建數位能力的平台不是將單一產品放給在互補者來分配創新，這會增加系統性故障和意外後果的風險。例如，通過“智能產品”平台將未連接的用戶體驗和未連接的產業結合在一起，導致了新的商業模式創新，這些創新對現有企業來說很難預測（Sebastian 等，2017）。相反，Yoo 等人。（2010）認為，創造力產生了超越原始設計意圖的數位創新，因為不同的參與者傾向於追求自己的策略，而產生了競爭對手、消費者甚至原始創新者都沒有預料到的產品。

動態管理能力（Helfat 和 Peteraf，2015）和專門用於情景規劃的業務部門（Helfat 和 Raubitschek，2018; Teece 等，2016）對於感知意外趨勢非常重要，但兩者都具有分析限制。這在“大”或“智能”數據環境中很明顯，其中組織使用諸如物聯網平台之類的數位基礎設施來收集和分析大規模和即時的數據，以預測和利用人類的行為（George 等人，2014; Ross 等，2017）。鑑於計算速度，數據存儲，數據檢索，傳感器和編程算法的進步，這大大降低了基於機器學習的預測成本，這意味著一些公司正在轉向人工智能以預測新趨勢並規避認知的限制（Agrawal 等人，2017）。然而，Agrawal 等人。（2017：26）強調以下內容：

執行機構管理人員面臨的關鍵挑戰將是（1）將員工培訓從關注預測相關技能轉移到與判斷相關的技能；（2）評估採用人工智能技術的速度和方向，以適當地調整勞動力培訓的時間（不是太早，但不是太晚）；（3）開發管理流程，建立最有效的判斷團隊，專注於人類和以預測為重點的 AI 代理人。

Dong et al. (2016)認為企業需要建立生產的感知能力，利用技術以誘人的方式生成和測試多個假設，以幫助管理者解釋意外或異常事件並判斷意外趨勢的影響。相關地，一些研究報告稱，追求數位創新的公司需要數位化進化掃描中的感知功能，以利用新的數位設備，渠道（例如，軟件平台，操作系統和Web服務）收集信息，以及跨越背景和市場的新興用戶行為（Nylén和Holmström，2015年）。在這裡，傳感能力不僅僅存在於企業內部，而是可以與商業生態系統中的其他各方共同創造（Giudici等，2018）。Teece（2018：45）強調，“商業模式創新需要時間才能趕

上技術可能性，這可能是因為商業模式更多地依賴於技術，而不是技術”，這加劇了去建立抓住獲取能力的緊迫性。

### 三、抓住獲取的能力

為了抓住機會或抵消威脅，現任者需要有抓住獲取能力，確保領導者避免傲慢，欺騙，偏見和妄想，並允許公司嘗試使用非集權式的邊界、數位平台和新的商業模式 (Teece, 2007)。Day 和 Schoemaker (2016) 報告稱，“抓住獲取”是一種能力，通過使用快速原型設計和真實的邏輯等技術來有效平衡風險和回報，從而支持行動和承諾。數位化鼓勵創業公司通過試驗 (1) 脫鉤 (即調節權力關係的資產特性)，(2) 脫媒 (即降低已建立的中間人或媒介的權力)，以及 (3) 生成性 (即現有價值鏈的自發創新產出，創造了激進的商業模式創新 (Autio 等, 2018))。然而，Teece (2007: 1327) 指出，即使現有企業感覺到機會，如果它沒有投資這個機會也不應該感到驚訝，因為管道的依賴“傾向於避免激進的能力破壞創新，而是增強現有專長，加強桿改善的能力去克服這種慣性，傳統行業的現有企業開始嘗試敏捷性 - 最初是一種軟件方法 - 來抓住獲取新的機會，但執行上更加困難，更在實務上不易轉移 (Birkinshaw, 2018; Sambamurthy et al, 2003; Pavlou 和 El Sawy, 2010; Rigby et al ; , 2016; Weber 和 Tarba, 2014)。

Teece 等人 (2016: 17) 將敏捷性定義為“組織能夠有效和高效地重新部署/重新定位其資源以實現價值創造和價值保護 (以及獲取) 高收益活動的能力，因為內部和外部環境都是有效的。”Sambamurthy et al (2003) 提出企業應該使用信息技術 (IT) 基礎設施來構建三個相互關聯的能力，包括 (1) 客戶敏捷性 (例如，共同創建用戶體驗)，(2) 合作敏捷性 (例如，協調一個生態系統) 外部合作夥伴)，以及 (3) 運營敏捷性 (例如，實現速度，準確性和成本效率) 以提高財務績效。實際上，據報導，利用 IT 槓桿作用建立起可以實現各種敏捷回應，包括複雜的行動，例如開始新產品開發的新公司企業，以及調整現有生產流程和資源利用等簡單行動 (Overby et al, 2006; Pavlou 和 El Sawy, 2006)。Rigby et al ; (2016) 注意到，這意味著敏捷力的方法現在正在從 IT 擴展到其他功能和行業環境，但現有項目往往無效，因為領導者無法理解敏捷力在那些條件是有用的或沒有用，這也表明彈性的資源安排、建立組織冗餘、採用開放式創新的流程是保持和提高敏捷性的方法 (Teece et al, 2016)。然而，對於現有企業在職人員而言，真正的敏捷力往往需要更深入和更廣泛的數位化轉型 (Birkinshaw, 2018; Hess et al, 2016;



Sebastian et al, 2017;Svahn et al, 2017)。

#### 四、轉型的能力

感知和抓住獲取的能力有助於創造和發現機會，但是為了執行數位策略，企業需要轉型的能力以實現全部潛在的策略變革（Bharadwaj et al, 2013; Karimi 和 Walter 2015; Teece 和 Linden, 2017 年; Day 和 Schoemaker 2016: 65）報告中說，一個具有“轉型能力的組織是一個在其中積極培養敏捷，創新思維的組織，同時也採用廣泛的外部網絡建構方法。”因此，轉型能力支持現有企業隨著資產和組織結構的持續策略更新，確保在快速變化的環境中做出回應（Agarwal 和 Helfat, 2009; Teece, 2014）。

然而，Svahn 等人（2017 年）的報告稱，數位轉型更具挑戰性，因為在職人員面臨四大的競爭問題，即使他們願意接受數位創新。在職者必須努力平衡(1)建設創新能力的同時與現有產品創新實踐並行；(2)流程和產品的創新；(3)員工與外部合作夥伴之間的協同緊張關係；(4)確保靈活性和控制性的治理結構(Svahn et al; 2017:239-240)。因此，大多數現任者的數位轉型仍處於早期階段，因為大多數收入來自傳統產品和服務（Sebastian et al; 2017 年）。因此，在職者需要制定可槓桿利用數位科技的數位策略，利用數位技術實現快速創新和回應能力，以激發新的價值主張和卓越運營（Hess et al; 2016 年）。然而，瞭解各組織如何建立數位轉型的動態能力是一個至關重要的策略問題，卻尚未得到充分理解，也為目前研究的剩餘部分提供了進一步可供研究焦點。

## 第三章 個案公司分析

### 第一節 代銷公司簡介

為了讓數據

A公司：台中前三大代銷公司之一，承接櫻花建設、等建設公司案件，以傳統廣告形式為主，接案量每年約100億，目前董事長接任台中代銷公會理事長。

B公司：北部南進拓展之代銷公司，以精實細膩著稱。

表 3-1 代銷公司簡介

	A公司	B公司
核 心 價 值	對世界好宅嚴選，心如鴻鵠之志翱翔天際宏遠視野，協力攜手同行、築夢踏實，共同完成理想志業。	言出必成，立言為旨；洞悉趨勢，與時俱進
公 司 簡 介	歷程心跡： 經營事業好宅房地產行銷整合事業多年，集結一群認真的事業夥伴，專注策劃與執行各項地產項目，善於對社會振動與市場定位的掌握，準確完成階段性任務，已決心與魄力整合資源，信心充實的事業態度，一路創造優質銷售效率。 公司願景： 以寬厚與彈性的管理哲學，自律要求，走出自己的行銷風格，希望持續以客製化、同理心的整合服務，參與更多優質地產項目，協助實現全民夢想，讓想家的人能擁有自己想	認為房地產業，是連結了人與夢想的志業，誠詣開發/時詣廣告，堅持將「誠信」二字做為企業根本，不只將企業主的託付，當做言出必行的承諾，更將消費者的夢想，視為責無旁貸的重任。擁有多多年房地產專業銷售經驗的誠詣開發/時詣廣告，對全台房地市場趨勢瞭若指掌，從新北市、桃園、台中等地都有豐富且成功的個案行銷、話題營造等經歷，更懂得融鑄歷年實務經驗，透過定期公司教育訓練及分享，將個人成功經驗轉化為公司全體的企業智慧，透過系統化、人性化的人員培訓、趨勢分析、個案銷售、售後客服、交屋等SOP流程，

	要的，讓每一個「家」，都能幸福如願。 來源：官方網站 <a href="http://www.universead.com.tw/about/">http://www.universead.com.tw/about/</a>	打造緊密接軌、絕無脫鉤的完整化服務，更因為時時補充市場新知，能提供企業主最迅速完整的市場資訊。堅持說到做到、秉持以客為尊，始終以誠信立基的誠詣開發/時詣廣告，是企業主與消費者間，最值得信賴依靠的橋樑 來源：官方網站
區域	台中	台北、新北、新竹、桃園、台中
主要廣告形式	戶外看板、海報、NP	除傳統廣告形式外特別成立網路行銷部門，專攻網路行銷

## 第二節 房地產業關係

房地產業關係圖，如圖 3-1 所示：

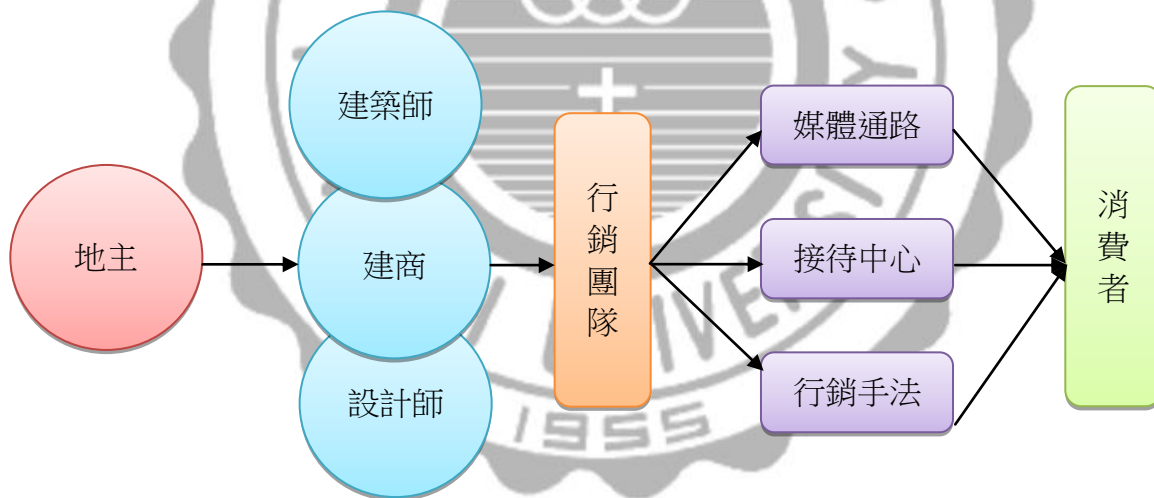


圖 3-1 房地產業關係圖

代銷公司，在建商取得土地後，開始提供市場分析及規畫定位，並依照市場需求，協助建商整合做產品定位後，由代銷公司負責企劃與業務。

## 第三節 代銷公司的商業模式

代銷模式會有下列幾個程序，如圖 3-2。



圖 3-2 代銷模式程序

### 一、案件評估

專業的房地產代銷公司,在建商土地取得初期,即開始提供市場分析並規劃定位,並依據市場需求,協助建商整合建築團隊,產品定位後,由代銷公司負責企劃與業務執行,主要有 SWOT 分析、4P理論、4C理論、五力分析、7P理論、...等。

### 二、案件取得

#### (1) 長期合作

當建設公司與代銷公司有一定程度的了解,如設計理念、公司文化、核心價值、品牌文化...等等,上至對產品的了解下至報表的格式,有了默契建設公司很有可能就會沿用代銷,讓公司所有的推案都由同一個代銷公司銷售,如此一來可以省下「溝通及磨合」的時間,讓產品可以盡快上線,只要建設公司持續推案代銷公司也有了穩定的客源,省下找下個案子的資源。

當有一定程度的信任基礎,代銷公司也會參與產品規劃的環節,因為代銷公司了解市場脈絡,知道什麼樣的產品比較好賣,提出建議協助建設公司規劃出更符合市場需求的產品,讓產品推出時可以順利銷售,壓縮銷售期,加速資金回收,進而減少雙方成本,達到互利的目的。

#### (2) 個案合作

以台中為例,台中房地產圈交流相當平凡,哪間建設公司買了哪塊地、什麼時候要推出、規劃什麼樣的產品...很快便會傳遍整個地產業界,一般由建設公司指派代銷公司,因此各個代銷公司就會跟建設公司接觸,試圖取得案件,而建設公司評估能力、規模、企劃內容、市場評價...等資訊來決定是否使用此代銷公司。而當代銷能力讓市場認可,品牌效益出現後,也會有逆向接案的事件,建設公司指名希望某代銷公司代為銷售,甚至廣告是打代銷公司的品牌,如台灣四大代銷之一「甲X林廣告」,以客戶端角度來說認為甲X林公司做把關,篩選個案挑比

較有成長空間或產品品質的建案接下，建設公司的角度認定代銷公司的行銷能力，就可以放心地交給代銷公司行銷，甚至配合代銷公司調整產品及售價。

當合約到期就終止合作關係，此時雙方經由溝通選擇是否續約。

### 三、合作方式

台中一般分為兩種合作方式，「包銷」與「包櫃」，兩者之比較如表 3.2。對於風險的承擔程度，也直接影響到佣收的分配程度，高風險自然是高報酬。「包銷」佣金約在總銷售額的 5%~6% 不等，而「包櫃」約在 2%~3.5% 不等。房市顛峰時，房子很好賣，大部份代銷公司都採包銷制度，因為房子好賣，當然是選擇利潤高的方式，當然也相對承擔風險，如果案件賣不好，相對的成本就會慢慢吃掉利潤。當房市並不是這麼理想，代銷公司就會採用包櫃方式合作，雖然佣金利潤比例較低，但風險也比較低，比較不至於做到賠本。近期房市交易沒有像以往那麼熱絡，各代銷對於案子的評估也比較審慎。

表 3-2 包銷與包櫃的比較

配合型態	包銷	包櫃
現場業務+人事費用負擔	代銷	代銷
企劃費用負擔	代銷	建商
廣告費負擔 (佔總銷比例)	代銷 (2.5%~3%)	建商 (2.5%~3%)
收取佣金 (佔總銷比例)	(5%~6%)	(2%~3%)

#### (1) 包銷 如圖3.3

銷售時的所有支出，包括接待中心、樣品屋、銷售人員薪資成本，全由代銷公司來負擔；其中廣告支出佔大宗，如此一來，建設公司的風險就大大降低了，而對於代銷公司而言，風險相對提高，光搭建接待中心的成本相當高，何況還有廣告費用，如果案子沒有賣好，少說虧損幾千萬，也因為如此，代銷公司通常會有研展部門，評估各區域的行情，來判斷一個案子值不值得接。代銷和房仲業的

差別也在於此，通常仲介是有案子就接，反正成本都是固定的；但對於代銷而言，接到一個沒有評估好的案子，可能面臨的損失相當龐大，不僅付出成本無法回收，甚至面臨違約及賠償訴訟，更大大影響企業形象，未來接案可能受到影響。

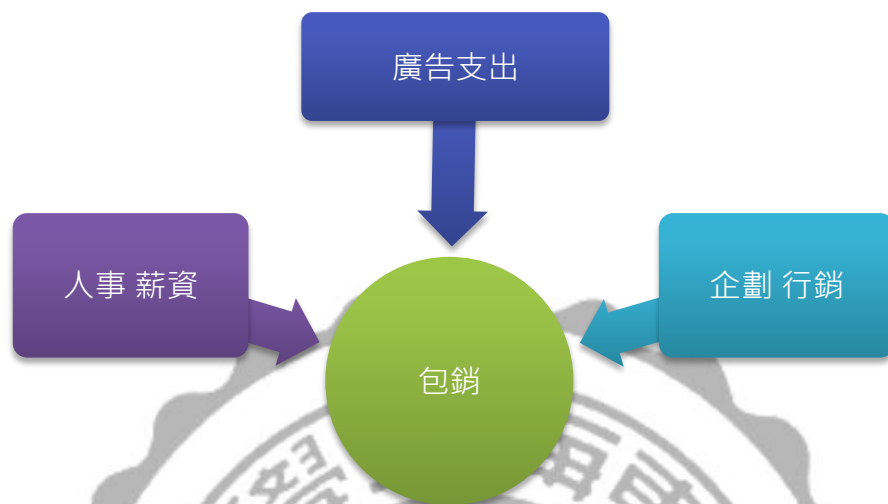


圖 3-3 包銷

## (2) 包櫃

包櫃指的是代銷公司只負擔銷售跑單人員的薪資及現場業務執行生活必需基本消耗品，其它廣告費用皆由建設公司負責。如圖3.3

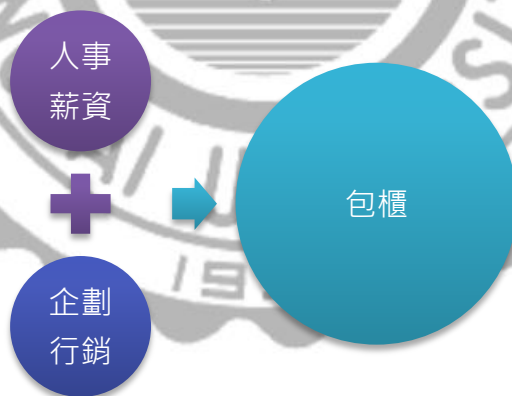


圖 3-4 包櫃

## 四、委銷合約

最重要的合作方式敲定以後就可以簽署合約，合約內容幾個重點包括雙方公司名稱、案名、地點、銷售期間、產品形態、銷售價格、佣金計算、廣告預算...等重點，其他協議如請款方式、人員編制、報表製作...等細項就由雙方協議載明。

## 五、企劃提報

當代銷公司接到案子後，針對建設公司規劃的產品，評估產品分析（案名提議、市場走向（如圖3-5）-市場調查／區域分析／目標客層／產品價格設定與協調、預算運用（如圖3-6）-銷售期設定／媒體預算／軟硬體預算／薪資預算／、廣告設計（如圖3-7）-廣告版面／廣告內容／色調／廣告形式／媒體通路、軟硬體設備（如圖3-8、圖3-9）-接待中心選點／設計／租任／樣品屋定位／人員安排／電話選擇／買賣合約草擬／）提出完整的企劃報告，向建設公司做提報，雙方討論修正，找出共識。

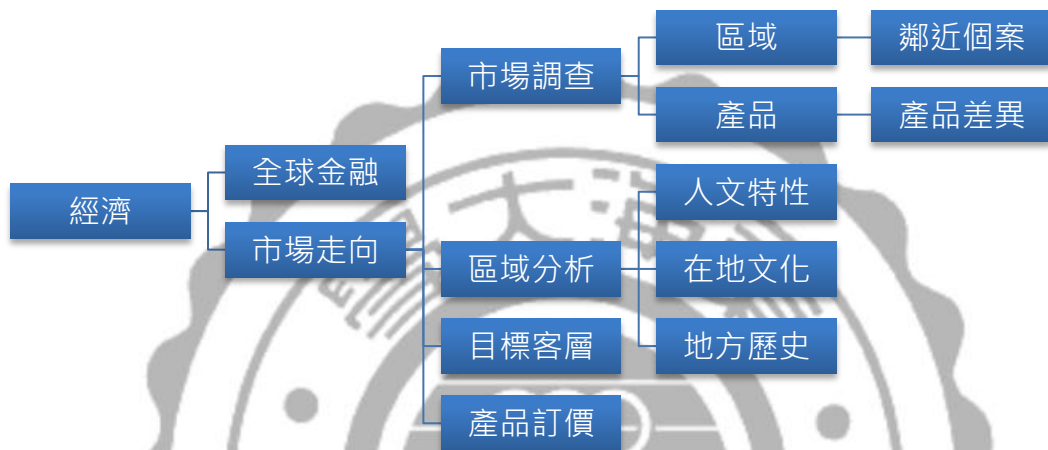


圖 3-5 市場走向



圖 3-6 預算運用

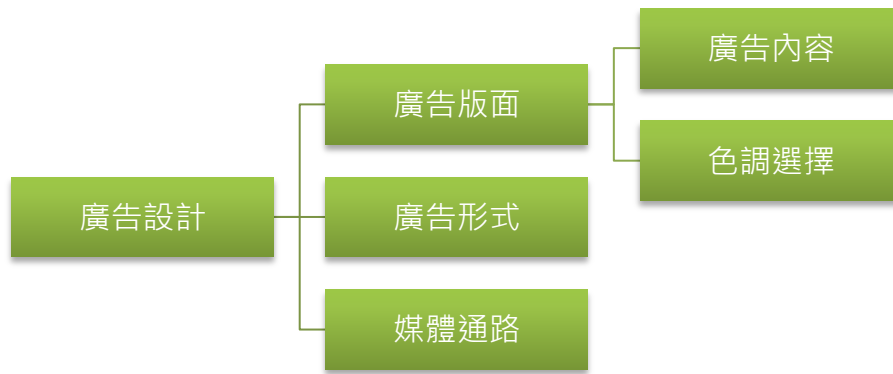


圖 3-7 廣告設計

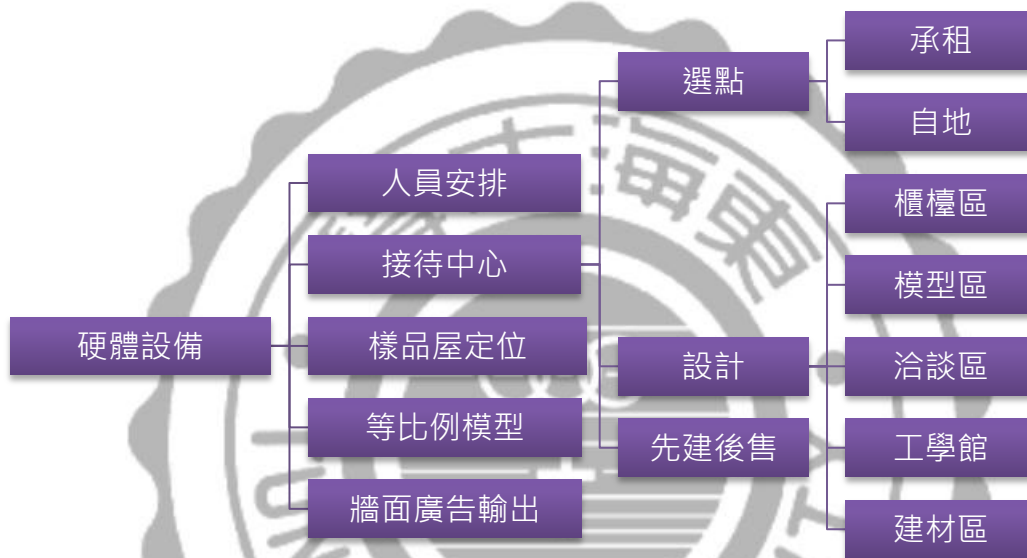


圖 3-8 硬體設備

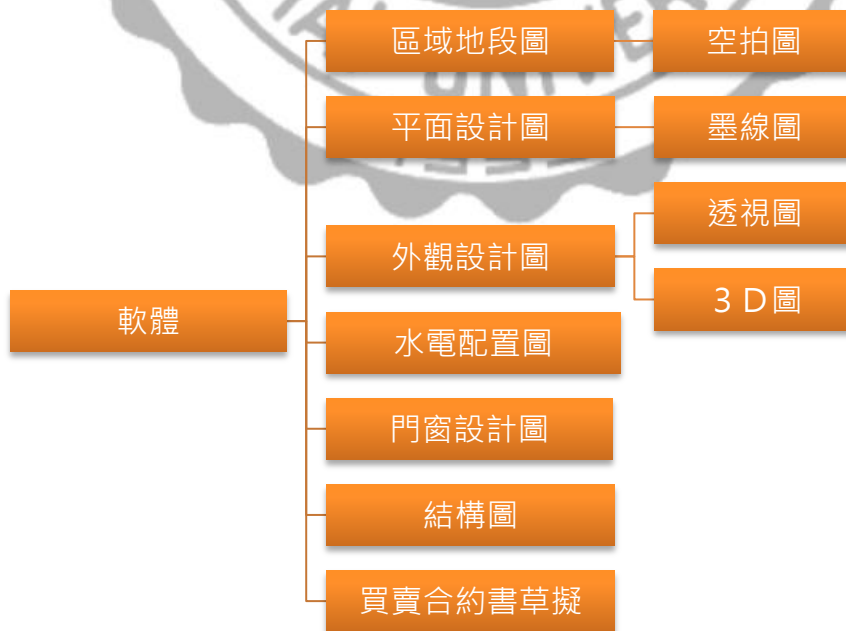


圖 3-9 軟體



## 第四節 傳統房地產廣告行銷

對房地產業行銷最大的武器就是廣告，而廣告也是最大的開銷，一般廣告預算落在案件總銷的 2.5%~3%，如一個十億的案件，廣告預算就要三千萬，為了讓客戶得到訊息，廣告通路有許多種，比較常見的廣告媒體有：接待中心、戶外廣告看板、報章雜誌、傳單、電視廣告、廣播行銷...等；而依照產品的特性廣告的形式也有所不同。

### 1. 接待中心

接待中心可以說是「房地產業的戰場」，也是客戶跟建設公司「對話」的場所，各個建設公司百家爭鳴，可能一條路上就四五個接待中心，因此不會做得太「普通」，不惜砸重金營造出雍容華麗的場所，秉持著「以客為尊」的服務，讓客戶感到舒適的尊榮的環境，接待中心內部設計的風格也必須與產品有所呼應，奢華、時尚、實用...等都會影響客戶進門對於產品的第一印象。

而預售屋一般都會騰出空間做出「樣品屋」，因為預售屋沒有實體成品供客戶欣賞，只能靠一些電腦繪製出來的東西給讓客戶去體會想像，但「空間感」不容易朔造出來，因此樣品屋就很重要，複製出 1:1 的樣品模型，讓客戶真實感受到產品的空間感及建材質感，排除客戶對產品的疑慮。

所以每個接待中心都價值不菲，動則幾百萬甚至千萬，

### 2. 戶外廣告看板

目前算是最主流的廣告模式，各大路口醒目據點，都會有大型廣告看板，而琳琅滿目的房地產廣告中該如何吸引著客戶的目光，就是一門學問了，色調的選擇、內容的鋪成...等等都需要考究，而廣告看板的租金也不容小覷，有一個月幾千塊的也有一個月幾十萬的，大小、位置、夜間照明...等等都是考慮的重點，一個路口紅綠燈幾秒鐘之內怎麼樣用最簡單的方式讓客戶吸收到建設公司想傳達的資訊，並吸引客戶，就是看板的價值，也考驗著企劃的能力。

### 3. 羅馬旗

目前因政府積極整頓市容，羅馬旗已漸漸消失，以往各個安全島、路邊燈桿、電線桿，都插滿房地產的廣告旗幟，陣容不輸台灣早期選舉一樣。

### 4. 海報DM

海報派發為幾動性高，卻需要大量人力的廣告方式，屬於亂槍打鳥型，分為

區域派發、定點派發、夾報。

#### A. 區域派發

鎖定某幾個區域，派遣派報人員鋪天蓋地派發，各個社區、住宅、大樓等信箱中投遞海報。

#### B. 定點派發

人潮交通擁擠的路口派遣派報人員鎮守路口，當紅燈亮起時，派報人員前往機車或是汽車窗邊投遞海報，這種做法對於當天天氣狀況影響很大，天氣太熱汽車不願意開窗，人也比較氣躁，而下雨天更是困難，為了達到最大的效果，視天氣情況而有所調整。

#### C. 夾報

夾報指的就是將海報送到各大報商據點，讓報商夾入報紙中，讓消費者買報紙時就會直接接收到海報訊息。

### 5. 報紙 NP

僅次於戶外看板的主流性廣告之一，台灣目前銷售量比較好的幾個報紙，蘋果日報、自由時報、聯合報，各家報紙的價碼也不同，以銷售量最好的蘋果日報比喻，一篇全開 20 全的廣告就要約 8 萬塊的價碼，平日假日價格也有所不同。

### 6. 廣播 RD

廣播行銷算是比較老派的行銷模式，聽廣播的年齡層都比較高一點，因此比較適合透天型產品，因為透天價格一般都比較高，而年齡層稍長的客戶資金比較充裕，也比較有傳統「房子就是要有天有地」的觀念，廣播的價碼也因時段有所不同，上下班時段開車的人多，聽廣播的機會高，價碼也自然比較高。

## 第五節 創新房地產數位行銷廣告

隨著時代的進步，網路的普及，3C 產品的精進，消費者對於消費模式的改變，讓廣告及行銷手法也跟著改變，有別於以往以硬體、實體廣告模式為主的廣告形式，近年來更提出「新零售」概念，房地產也漸漸地朝著這個模式前進，新型的房地產行銷以網路媒體、虛擬實境、網路行銷、重視口碑行銷...等等，進而降低廣告成本、提高利潤、甚至回饋到客戶也讓產品價格更有競爭力。

#### 1. 網路平台優勢

前些年網路平台重重的打擊了實體店家的生意，甚至漸漸取代了實體店家，提供客戶更便捷、更方便、更優惠的消費環境，不論在下訂（平台系統）、付款

(銀行體系)、取貨(物流系統)尤其是價格(去中間化及多餘的成本)都因此提高了消費者的消費體驗，讓消費者選擇了網路購物，更能接受網路上的資訊。

## 2. 虛實並行

近幾年很夯的「新零售」概念，也就是「虛與實的雙軌並行」，主打「線下體驗，線上買單，網購價格」，讓客戶可以很方便地在網路上瀏覽，挑選自己想要的產品，而後可以到實體店家實際感受到商品的質感，更重要的是可以以網購的價格買到自己想要的東西，應用到房地產業，客戶可以在網路上得到基本資訊，如地點、環境、交通、坪數、規劃、價格、公設...等等，篩選自己比較中意的產品，鎖定幾個案件後再去接待中心徹底瞭解商品的細項，建設的工法、模型的外觀、建材的使用...等，更可以實地到樣品屋感受空間感，甚至可以開始計畫未來傢俱的擺設、房間的安排...等等。

對於客戶：可以更節省時間，只要有上網做過初步篩選，產品不至於完全不喜歡

對於銷售：可以減少無效客戶，減少時間成本，提高成交率

## 3. 網路媒體

因為消費型態的改變，消費者對於資訊的接受方式也有別於以往，消費者在網路上的時間變長了，相對的傳統的廣告形式已經漸漸不適用於現在的消費方式，現在的客戶就不會在外面看到廣告看板、在街邊接受海報DM、更別說是聽廣播來接受資訊，連看電視的人也變少了，大家都用網路追劇了，不受「時間」、「空間」、「器材」的限制，因此可以更有效地讓客戶接收到訊息；隨著網路資訊的繁雜，系統平台也更精進，可以更精準的讓客戶接收到「正確的訊息」，「google 聯播網」就是一個這樣的系統，利用網路大數據的概念，只要有搜尋過某些關鍵字，系統就會將你的「習慣」記錄下來，提供你相關的廣告資訊，例如曾搜尋過「手錶」，系統就會將有關手錶的訊息提供給使用者。

另外，網路媒體還有一個絕對的優勢「及時性」，以往的實體廣告模式，必須先把版面定案，拿戶外廣告看板為例，想好最經濟實惠的內容，最好可以一個篇幅用三年，因為每改一個版面就必須支付企劃費用、印刷費用、人事費用更別說高階主管們開會討論的機會成本及時間成本，甚至還有天氣的因素，當颱風一來，全台中的建商都盯著新聞看，深怕戶外看板會受損，必須通知廠商出動人員外出做防颱措施，若誤判情勢，颱風沒來，外出的廠商費用還是照算，更怕天氣惡劣

造成人員傷亡，因此網路媒體就可以改善這個情況，可以隨時改變版面篇幅，只要版面確定了也只需要一個上傳者的人事成本，讓廣告內容更即時，更方便。

對於客戶：可以接受到更有用的資訊，也可以更快速的找到自己像要的商品，及隨時得到最新的資訊。

對於銷售：可意更精準的找到有需求的客戶，減少不必要的浪費，不再只是「亂槍打鳥」。可以立即更新訊息，減少不必要的成本。

#### 4. 虛擬實境

接待中心及樣品屋的成本不可小覷，約佔了總預算的1/3，另外還受限於空間的限制，一個合適的接待中心必須考慮到「空間」的因素：停車是否方便、交通是否便利、地點是否醒目、與建案基地的相對關係、車輛的順向逆向更重要的還有地點的大小是否合適...等等考量，還有「時間」的因素：施工的時間也是重要的考量，一個接待中心快則一至兩個月，大型的接待中心甚至半年一年都有可能，期間租金是小，這段期間的市場變化誰都說不准，另外還有裝潢的費用，富麗堂皇的裝飾都是用金錢堆砌出來的；在則是樣品屋的設置，樣品屋必須100%的呈現產品的樣貌，因此就必須一整套所使用的建材，如廚具、衛浴設備、地磚、磁磚、門扇...等等，而且還要裝潢過，內用的傢俱、器材...等等裝飾品，所需的花費也不無小覷，而這些固定的「配置」都是既定好的，消費者只能靠想像改變想要的配置；而隨著AR、VR的精進，讓使用者可以直接感受到到接待中心的服務，以及樣品屋的空間感，消費者可以不用出門直接在家接上網路，就可以直接享受接待中心的服務，由接待人員一對一的服務介紹解說，而銷售資料也可以直接藉由網路傳送資料，省下紙張的使用量及印刷的成本；樣品物的部分，一般建商只會做出一個最大量或是最具競爭力的樣品屋，而不會把所有的房型都做出來，一方面是成本考量，另一方面的空間的考量，若使用虛擬實境，樣品的參觀也可以感受到真實的空間感，而消費者也可以依照自己的喜好變更建商所設定的幾個配置，如地磚的顏色、門片的花樣、廚具的色彩...等等建材的選擇，未來更可能可以放入客戶自己想要的傢俱款式，不必再靠著想像來猜測自己的未來的房子。

對於客戶：不必東奔西跑去接待中心，可以依照自己想要的建材做選擇，也可直接裝飾成自己未來房子的模樣。

對於銷售：可以節省掉建構的成本，以及未來客變的糾紛，還有「時間」、「空間」的限制。

## 5. 重視口碑行銷

因為網路透明化的關係，各個建商也更注重口碑行銷，消費者以往可能以訛傳訛的方式介紹給自己的親友或是好友，而現在網路資訊透明化，建商的服務及品質都會在網路上被公開討論，住戶的一句話勝過建商的十句話，說得天花亂墜都不如使用者的一個讚，因此建設公司更注重於自己的形象以及產品的品質，而當口碑被認同以後，建商甚至可以不用打廣告大家就排隊等新建案推出，建商也可以省下更多的廣告成本，但卻要強化後續的售後服務的成本，才能達到永續經營。

對於客戶：可以得到更正確的資訊，直接瞭解到真實使用者的感受。

對於建商：當口碑被建立以後，可以省下大筆的廣告成本，縮短銷售期。



## 第四章 研究結果與命題

個案公司建立數位感知能力、抓住獲取數位能力和數位轉型能力，使公司能夠創造未來策略、設計、創建和完善的商業模式指導組織轉型，並為獲得競爭優勢提供持久的來源。

### 第一節 動態能力與數位行銷轉型

#### 1. 數位感知能力



圖 4-1 數位感知能力

企業具備數位感知能力；觀察數位行銷發展趨勢，判斷出機會和威脅，進而揣摩未來數位世代所帶來的衝擊並制定對策，最後以數位思維建立一套屬於自己的數位行銷策略

命題 1：數位偵察、數位場景規劃、及特色數位思維，有助於建構個案公司之數位感知能力，有助於推動數位行銷轉型。

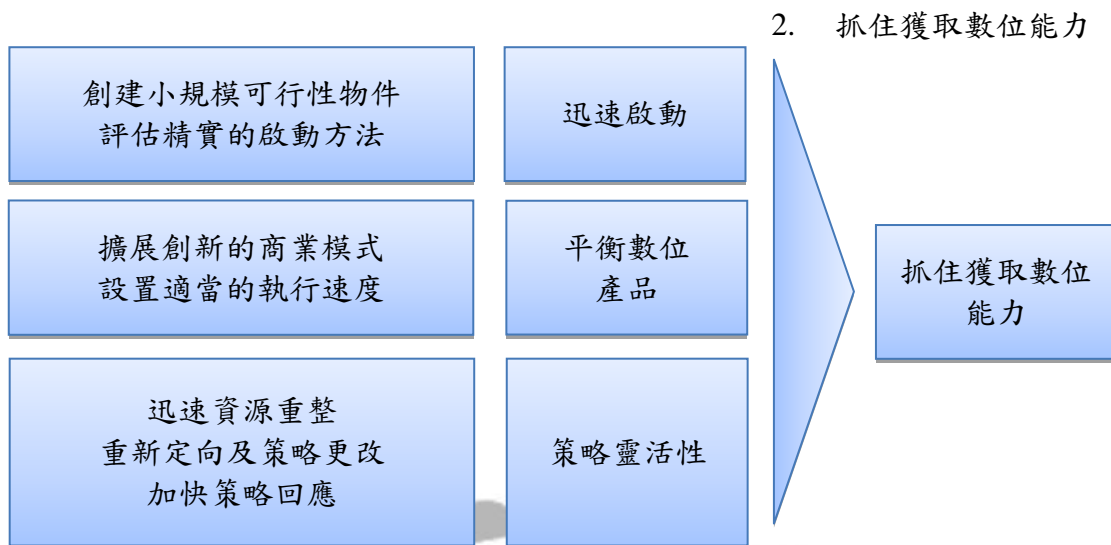


圖 4-2 抓住獲取數位能力

為了抓住機會，公司應以非集權式決策，以最精闢的方式快速啟動，同時以實際情況調整策略，強化策略敏捷性，資源重整、策略調整、重新定向等能力，有助於企業提升抓住及獲取的能力。

命題 2：迅速啟動、平衡數位產品、及策略靈活性，有助於建構個案公司之抓住獲取數位能力，有助於推動數位行銷轉型。

### 3. 數位轉型能力

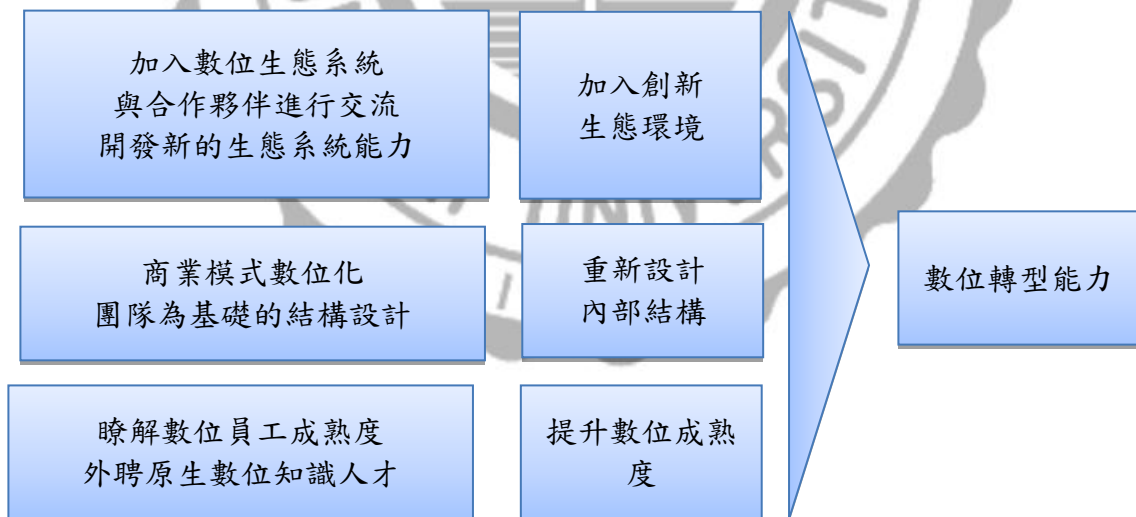


圖 4-3 數位轉型能力

重整外部資源，與合作夥伴開發創造新的數位生態系統，強化內部結構，商業模式數位化，提生數位化程度，組織積極敏捷、創新思維的團隊，使企業具有數位化轉型的能力。

命題 3：加入創新生態環境、重新設計內部結構、及提升數位成熟度，有助於建構

個案公司之數位轉型能力，有助於推動數位行銷轉型。

## 第二節 數位行銷創新優勢

舊式廣告模式以實體廣告為主，而新式數位行銷廣告模式以虛擬廣告為主，而實體廣告所付出的「成本」遠高於虛擬廣告，不論是金錢、時間、人力...等「機會成本」，虛擬廣告的另一項利器就是「即時性」，可以隨時隨地的藉由工程人員及時修改更新，再則是「方便性」，現在是網路的世代，人手一機，拿起手機就可以接受到廣告訊息，然而舊式的實體廣告也有其優勢，現在房價偏高，年輕人幾乎不可能靠一己之力就可以買到房子，多數需要家長及家人資助，而「出錢的」都是中高年齡層，因此他們接收到訊息的方式也就比較偏重於實體廣告

表 4-1 優缺點比較

	數位行銷模式	傳統廣告模式
成本	成本較低，較無耗材	成本較高，耗材多
即時性	即時性高，可隨時變更	需設計、印製、更換
年齡層	以年輕族群為主	以較年長族群為主
區域性	網路世界無遠弗屆	以基地及重要幹道為主
優勢	成本低、即時性高...等	年長者資金較為充沛
劣勢	網路資訊過於繁雜	成本高、即時性低...等

## 第三節 新式數位行銷廣告成長趨勢

B公司採用新式廣告個案成長趨勢：

### 1. 捷市堡 如表4-2

106.08.07開賣至完銷

網路累計來人94/成交16

106年度統計來人27/成交3

107 年度統計來人 67/成交 13

表 4-2 個案捷市堡成長表



捷市堡				
年度	來人	成交	來人成長百分比	成交成長百分比
106	27	3	148%	333%
107	67	13		

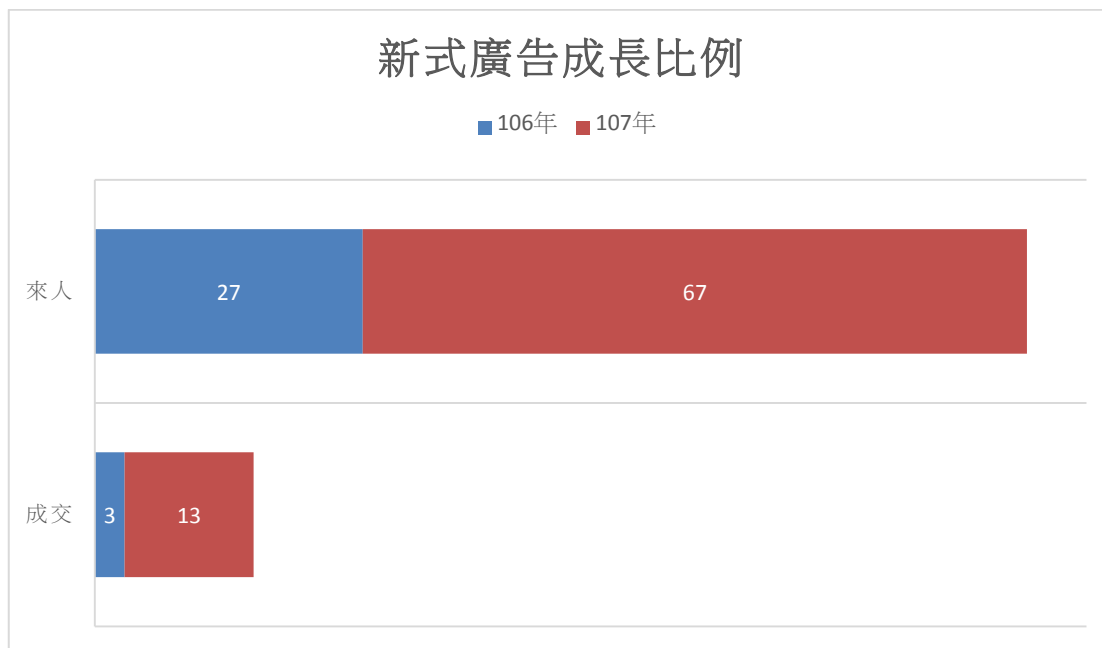


圖 4-4 個案捷市堡成長圖

2. 捷市城 如表4.3

107.07.23開賣至今

網路累計來人186/成交22

107年度統計來人92/成交8

108年度統計來人94/成交14(結算至五月份)

表 4-3 捷市城成長表

捷市城				
年度	來人	成交	來人成長百分比	成交成長百分比
107	92	8	2%	75%
108	94	14		

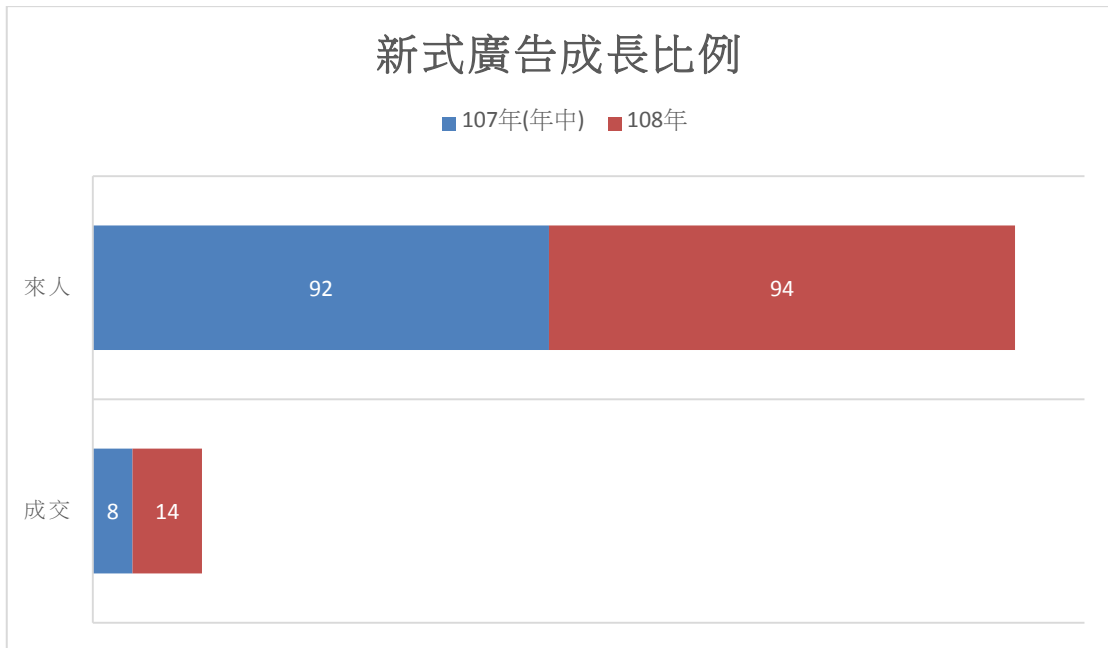


圖 4-5 捷市城成長圖

網路平台眾多，以591來人/成交居多，

Facebook粉絲團也成為媒體曝光之一，

來人/成交呈現成長趨勢



## 第五章 結論

### 第一節 研究結論

本研究有下列幾點結論：

第一、公司的動態能力有助於數位化行銷轉型，為達到數位行銷轉型，企業必須同時擁有「感知能力」、「抓住獲取能力」、「轉型能力」。

「感知能力」，在數位行銷的潮流中幫助企業察覺機會，「抓住獲取能力」，為抓住機會企業快速啟動、調整策略、動態思維、平衡風險以至於創造機會，「轉型能力」，察覺機會、創造機會後還必須具備轉型能力，內部的基本架構、外部的合作關係、專業的職員才能讓企業成功轉型。

第二、新式數位行銷廣告模式較不受「時間」、「空間」、「器材」...等不確定因素影響。

傳統廣告形式需要配合定稿時間、工人檔期、廣告牆面、搭建支撐架...等因素影響，更重要的是「使用期限」，銷售在每個階段都有多不同的話題，甚至定稿時發現市場反應不佳想做調整時所花費的「成本」極大，新式廣告可以做即時性個更換及修正，不須配合檔期、工人空檔、空間尺寸、天候情況...等等因素。

第三、經由新式數位行銷廣告的來客量及成交量有明顯的倍數成長。

近年來網路資訊發達，人手一機，人們接受訊息的方式漸漸在改變，年齡稍長的長輩們也都漸漸開始接觸學習使用網路媒體，現在購屋需求的族群多為青壯年者，而出資者多數為長輩，當雙方收到相同的訊息時產生共鳴，使雙方更容易達成共識，使成交量持續增加。

第四、新事數位行銷廣告以虛擬模式為主，大大減少耗材，相對較環保。

以往傳統廣告以實體為主，而當檔期過了，換下來的帆布去了哪裡？派出去的傳單又去了哪裡？帆布上的化學顏料、傳單上的塑膠鍍膜...等等都對環境有一定程度的傷害，減少這些耗材的使用對地球也更友善一點。

第五、新式數位行銷廣告可大幅降低成本，不論金額、時間、人力...等各項資源。

傳統廣告須耗費許多「成本」，不論是時間、金錢，印刷所花費的時間及金錢、派發海報所需要的工資、廣告看板上掛時所耗費的人力...等等，換一個版面可能產生的成本是相當龐大的，新式廣告相對較省錢省事省力。

第六、為達到數位行銷轉型，企業必須同時擁有「感知能力」、「抓住獲取能力」、「轉型能力」。

「感知能力」，在數位行銷的潮流中幫助企業察覺機會，「抓住獲取能力」，為抓住機會企業快速啟動、調整策略、動態思維、平衡風險以至於創造機會，「轉型能力」，察覺機會、創造機會後還必須具備轉型能力，內部的基本架構、外部的合作關係、專業的職員才能讓企業成功轉型。

## 第二節 研究建議

本研究有下列幾點建議：

### 第一、以數位行銷虛擬平台為未來廣告主力

數位行銷的即時性有利於調整廣告訴求，觀察市場反應，作出適當調整，讓廣告傳達出的訊息更符合市場需求；廣闊性有利於廣告曝光度，網路世界無遠弗屆，任何地方都有可能接收到廣告訊息，以達到建案順利銷售之目的。

### 第二、減少實體廣告使用，以減少耗材

傳統行銷為達到曝光度，大量印製實體廣告，鋪天蓋地亂槍打鳥，單一個案為例光海報印製每個禮拜所消耗的紙張高達五至十萬份，而數位行銷為網路虛擬平台，不需要耗費一草一木即可達到廣告效益，相對對於環境更友善。

### 第三、將節省下來的成本回饋到房價上，讓房價更合理

如內文所言，數位行銷可減少印製、人力、器材...等廣告成本，將多出來的成本回饋到房價上，讓房價更合理，促使消費者以更合理的價格承購理想中的房屋，達到縮短銷售期。

### 第四、強化公司數位能力

公司建立數位感知能力、抓住獲取數位能力和數位轉型能力，使公司能夠創造未來策略、設計、創建和完善的商業模式指導組織轉型，並為獲得競爭優勢提供持久的來源。

## 參考文獻

### 一、英文文獻

1. Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L., 2013. Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long. Range Plan.* 46 (6), 427–442.
2. Agarwal, R., Helfat, C.E., 2009. Strategic renewal of organizations. *Organ. Sci.* 20 (2), 281–293.
3. Agrawal, A.K., Gans, J.S., Goldfarb, A., 2017. What to expect from artificial intelligence. *MIT Sloan Manag. Rev.* 58 (3), 23.
4. Al-Debei, M.M., Avison, D., 2010. Developing a unified framework of the business model concept. *Eur. J. Inf. Syst.* 19 (3), 359–376.
5. Alvesson, M., 2003. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Acad. Manag. Rev.* 28 (1), 13–33.
6. Ambrosini, V., Bowman, C., 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *Int. J. Manag. Rev.* 11 (1), 29–49.
7. Amit, R., Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strat. Manag. J.* 22 (6-7), 493–520.
8. Amit, R., Zott, C., 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Manag. Rev.* 53 (3), 41.
9. Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A., Tikkanen, H., 2013. Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: the case of Nokia. *Long. Range Plan.* 46 (6), 459–474.
10. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L.D., Wright, M., 2018. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strat. Entrepreneur. J.* 12 (1), 72–95.
11. Aversa, P., Haefliger, S., Reza, D.G., 2017. Building a winning business model portfolio. *MIT Sloan Manag. Rev.* 58 (4), 49–54. Baden-Fuller, C., Haefliger, S., 2013. Business models and technological innovation. *Long. Range Plan.* 46 (6), 419–426.
12. Baden-Fuller, C., Morgan, M.S., 2010. Business models as models. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 156–171.

13. Barreto, I., 2010. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *J. Manag.* 36 (1), 256–280.
14. Bendig, D., Strese, S., Flatten, T.C., da Costa, M.E.S., Brettel, M., 2018. On micro-foundations of dynamic capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long. Range Plan.* 51 (6), 797–814.
15. Berman, S.J., 2012. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strat. Leader.* 40 (2), 16–24.
16. Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N.V., 2013. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Q.* 37 (2), 471–482.
17. Birkinshaw, J., 2018. What to expect from agile. *MIT Sloan Manag. Rev.* 59 (2), 39–42.
18. Birkinshaw, J., Zimmermann, A., Raisch, S., 2016. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *Calif. Manag. Rev.* 58 (4), 36–58.
19. Bouchikhi, H., Kimberly, J.R., 2003. Escaping the identity trap. *MIT Sloan Manag. Rev.* 44 (3), 20.
20. Calia, R.C., Guerrini, F.M., Moura, G.L., 2007. Innovation networks: from technological development to business model reconfiguration. *Technovation* 27 (8), 426–432.
21. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 195–215.
22. Cavalcante, S., Kesting, P., Ulhøi, J., 2011. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Manag. Decis.* 49 (8), 1327–1342.
23. Chesbrough, H.W., 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 354–363.
24. Chia, R., MacKay, B., 2007. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Hum. Relat.* 60(1), 217–242.
25. DaSilva, C.M., Trkman, P., 2014. Business model: what it is and what it is not. *Long. Range Plan.* 47 (6), 379–389.
26. Dattée, B., Alexy, O., Autio, E., 2018. Maneuvering in poor visibility: how firms play the ecosystem game when uncertainty is high. *Acad. Manag. J.* 61 (2),

- 466–498.
27. Day, G.S., Schoemaker, P.J., 2016. Adapting to fast-changing markets and technologies. *Calif. Manag. Rev.* 58 (4), 59–77.
  28. Demil, B., Lecocq, X., 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 227–246.
  29. Di Stefano, G., Peteraf, M., Verona, G., 2014. The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. *Acad. Manag. Perspect.* 28 (4), 307–327.
  30. Dixon, S., Meyer, K., Day, M., 2014. Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: a study of micro-foundations in a transition economy. *Long. Range Plan.* 47 (4), 186–205.
  31. Dong, A., Garbuio, M., Lovallo, D., 2016. Generative sensing: a design perspective on the microfoundations of sensing capabilities. *Calif. Manag. Rev.* 58 (4), 97–117.
  32. Doz, Y.L., Kosonen, M., 2010. Embedding strategic agility. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 370–382.
  33. Dunford, R., Palmer, I., Benveniste, J., 2010. Business model replication for early and rapid internationalisation: the ING direct experience. *Long. Range Plan.* 43 (5–6), 655–674.
  34. Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Acad. Manag. J.* 50 (1), 25–32.
  35. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strat. Manag. J.* 21 (10–11), 1105–1121.
  36. El Sawy, O.A., Kræmmegaard, P., Amsinck, H., Vinther, A.L., 2016. How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Q. Exec.* 15 (2).
  37. El Sawy, O.A., Pereira, F., 2013. *Business Modelling in the Dynamic Digital Space: An Ecosystem Approach*. Springer, Heidelberg.
  38. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., 2014. Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Manag. Rev.* 55 (2), 1.
  39. Foss, N.J., Saebi, T., 2017. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *J. Manag.* 43 (1), 200–227. Foss, N.J., Saebi, T., 2018. Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems. *Long. Range Plan.* 51

- (1), 9–21.
40. Gavetti, G., Levinthal, D., 2000. Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. *Adm. Sci. Q.* 45 (1), 113–137. George, G., Haas, M.R., Pentland, A., 2014. Big data and management. *Acad. Manag. J.* 57 (2), 321–326.
  41. Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L., 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organ. Res. Methods* 16 (1), 15–31.
  42. Giudici, A., Reinmoeller, P., Ravasi, D., 2018. Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: evidence from a venture association. *Acad. Manag. J.* 61 (4), 1369–1402.
  43. Gray, P., El Sawy, O.A., Asper, G., Thordarson, M., 2013. Realizing strategic value through center-edge digital transformation in consumer-centric industries. *MIS Q. Exec.* 12 (1).
  44. Hansen, R., Sia, S.K., 2015. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. *MIS Q. Exec.* 14 (2).
  45. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G., 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell, Oxford.
  46. Helfat, C.E., Raubitschek, R.S., 2018. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Res. Pol.* 47 (8), 1391–1399.
  47. Helfat, C.E., Winter, S.G., 2011. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N) ever-changing world. *Strat. Manag. J.* 32 (11), 1243–1250. Helfat, C.E., Peteraf, M.A., 2015. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strat. Manag. J.* 36 (6), 831–850.
  48. Henfridsson, O., Mathiassen, L., Svahn, F., 2014. Managing technological change in the digital age: the role of architectural frames. *J. Inf. Technol.* 29 (1), 27–43.
  49. Henfridsson, O., Yoo, Y., 2013. The liminality of trajectory shifts in institutional entrepreneurship. *Organ. Sci.* 25 (3), 932–950.
  50. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F., 2016. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Q. Exec.* 15 (2).
  51. Hsieh, H.F., Shannon, S.E., 2005. Three approaches to qualitative content



- analysis. *Qual. Health Res.* 15 (9), 1277–1288.
52. Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M.J., Newell, S., 2017. Growing on steroids: rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Q.* 41 (1).
53. Iansiti, M., Lakhani, K.R., 2017. The truth about blockchain. *Harv. Bus. Rev.* 95 (1), 118–127.
54. Itami, H., Nishino, K., 2010. Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 364–369.
55. Jarzabkowski, P., 2004. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organ. Stud.* 25 (4), 529–560.
56. Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., 2008. Reinventing your business model. *Harv. Bus. Rev.* 86 (12), 57–68.
57. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., 2017. Winning the digital war for talent. *MIT Sloan Manag. Rev.* 58 (2), 16–19.
58. Karimi, J., Walter, Z., 2015. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: a factor-based study of the newspaper industry. *J. Manag. Inf. Syst.* 32 (1), 39–81.
59. Karimi, J., Walter, Z., 2016. Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry. *Long. Range Plan.* 49 (3), 342–360.
60. Khanagha, S., Volberda, H., Oshri, I., 2014. Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R D Manag.* 44 (3), 322–340.
61. Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., Ringle, C.M., 2013. Disentangling the effects of team competences, team adaptability, and client communication on the performance of management consulting teams. *Long. Range Plan.* 46 (3), 258–286.
62. Kim, S.K., Min, S., 2015. Business model innovation performance: when does adding a new business model benefit an incumbent? *Strat. Entrepren. J.* 9 (1), 34–57.
63. Laudien, S.M., Daxböck, B., 2016. The influence of the industrial internet of things on business model design: a qualitative-empirical analysis. *Int. J. Innovat. Manag.* 20 (08), 1640014.
64. Li, F., 2017. The Digital Transformation of Business Models in the Creative

- Industries: a Holistic Framework and Emerging Trends. *Technovation*, pp. 1–10.
65. Liu, D.-Y., Chen, S.-W., Chou, T.-C., 2011. Resource fits in digital transformation. *Manag. Decis.* 49 (10), 1728–1742.
66. Loebbecke, C., Picot, A., 2015. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda. *J. Strat. Inf. Syst.* 24 (3), 149–157.
67. Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., Parry, G., 2018. Towards digital transformation: lessons learned from traditional organizations. *Strat. Change* 27 (2), 101–109.
68. Lyytinen, K., Yoo, Y., 2002. Research commentary: the next wave of nomadic computing. *Inf. Syst. Res.* 13 (4), 377–388.
69. Magretta, J., 2002. Why business models matter. *Harv. Bus. Rev.* 80 (5), 86–92.
70. Markides, C., 2006. Disruptive innovation: in need of better theory. *J. Prod. Innovat. Manag.* 23 (1), 19–25.
71. Martinez, V., Neely, A., Velu, C., Leinster-Evans, S., Bisessar, D., 2017. Exploring the journey to services. *Int. J. Prod. Econ.* 192, 66–80.
72. Matt, C., Hess, T., Benlian, A., 2015. Digital transformation strategies. *Business Inf. Syst. Eng.* 57 (5), 339–343.
73. McGrath, R.G., 2010. Business models: a discovery driven approach. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 247–261.
74. McGrath, R.G., 2013. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press, Boston.
75. Miles, M.B., Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, second ed. Sage, Thousand Oaks.
76. Mintzberg, H., 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harv. Bus. Rev.* 72 (1), 107–114.
77. Monaghan, S., Tippmann, E., 2018. Becoming a multinational enterprise: using industry recipes to achieve rapid multinationalization. *J. Int. Bus. Stud.* 49 (4), 473–495.
78. Monteiro, F., Birkinshaw, J., 2017. The external knowledge sourcing process in multinational corporations. *Strat. Manag. J.* 38 (2), 342–362.

79. Nambisan, S., 2017. Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Enterpren. Theor. Pract.* 41 (6), 1029–1055.
80. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., Song, M., 2017. Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Q.* 41 (1), 223–238.
81. Nylén, D., Holmström, J., 2015. Digital innovation strategy: a framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Bus. Horiz.* 58 (1),57–67.
82. Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V., 2006. Enterprise agility and the enabling role of information technology. *Eur. J. Inf. Syst.* 15 (2), 120–131.
83. Pavlou, P.A., El Sawy, O.A., 2011. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decis. Sci. J.* 42 (1), 239–273.
84. Pavlou, P.A., El Sawy, O.A., 2006. From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development. *Inf. Syst.Res.* 17 (3), 198–227.
85. Pavlou, P.A., El Sawy, O.A., 2010. The ‘third hand’: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. *Inf. Syst. Res.* 21 (3),443–471.
86. Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G., 2013. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strat. Manag. J.* 34 (12),1389–1410.
87. Pettigrew, A.M., 1987. Context and action in the transformation of the firm. *J. Manag. Stud.* 24 (6), 649–670.
88. Prange, C., Bruyaka, O., Marmenout, K., 2017. Investigating the Transformation and Transition Processes between Dynamic Capabilities: Evidence from DHL. *Organization Studies*, pp. 1–27.
89. Regnér, P., 2008. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. *Hum. Relat.* 61 (4), 565–588.
90. Rigby, D.K., Sutherland, J., Takeuchi, H., 2016. Embracing agile. *Harv. Bus. Rev.* 94 (5), 40–50.
91. Ritter, T., Little, C., 2018. The wider implications of business-model research. *Long. Range Plan.* 51 (1), 1–8.
92. Rogers, D., 2016. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age.* Columbia University Press, New York.

93. Ross, J.W., Beath, C.M., Sebastian, I.M., 2017. How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Manag. Rev.* 58 (2), 6–9.
94. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., 2003. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Q.* 237–263.
95. Schilke, O., Hu, S., Helfat, C.E., 2018. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Acad. Manag. Ann.* 12 (1), 390–439.
96. Schreier, M., 2014. Qualitative content analysis. In: Flick, U. (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Sage, London, pp. 170–183.
97. Sebastian, I.M., Ross, J.W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K.G., Fonstad, N.O., 2017. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Q. Exec.* 197–213.
98. Singh, A., Hess, T., 2017. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Q. Exec.* 16 (1).
99. Smith, W.K., Binns, A., Tushman, M.L., 2010. Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 448–461.
100. Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R.N., Velamuri, S.R., 2010. Business model innovation through trial-and-error learning: the Naturhouse case. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 383–407.
101. Svahn, F., Mathiassen, L., Lindgren, R., 2017. Embracing digital innovation in incumbent firms: how Volvo cars managed competing concerns. *MIS Q.* 41 (1), 239–254.
102. Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strat. Manag. J.* 28 (13), 1319–1350.
103. Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 172–194.
104. Teece, D.J., 2014. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Acad. Manag. Perspect.* 28 (4), 328–352.
105. Teece, D.J., 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long. Range Plan.* 51 (1), 40–49.

106. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Manag. J.* 18 (7), 509–533.
107. Teece, D., Leih, S., 2016. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: an introduction. *Calif. Manag. Rev.* 58 (4), 5–12.
108. Teece, D., Peteraf, M., Leih, S., 2016. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *Calif. Manag. Rev.* 58(4), 13–35.
109. Teece, D.J., Linden, G., 2017. Business models, value capture, and the digital enterprise. *J. Org. Des.* 6 (1), 1–14.
110. Tilson, D., Lyytinen, K., Sørensen, C., 2010. Research commentary—digital infrastructures: the missing IS research agenda. *Inf. Syst. Res.* 21 (4), 748–759.
111. Timmers, P., 1998. Business models for electronic markets. *Electron. Mark.* 8 (2), 3–8.
112. Tippmann, E., Scott, P.S., Mangematin, V., 2012. Problem solving in MNCs: how local and global solutions are (and are not) created. *J. Int. Bus. Stud.* 43 (8), 746–771.
113. Tsoukas, H., Chia, R., 2002. On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organ. Sci.* 13 (5), 567–582.
114. Velu, C., 2017. A systems perspective on business model evolution: the case of an agricultural information service provider in India. *Long. Range Plan.* 50 (5), 603–620.
115. Velu, C., Stiles, P., 2013. Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long. Range Plan.* 46 (6), 443–458.
116. Volberda, H., Van den Bosch, F., Heij, K., 2018. *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption*. Oxford University Press, Oxford. Weber, Y., Tarba, S.Y., 2014. Strategic agility: a state of the art introduction to the special section on strategic agility. *Calif. Manag. Rev.* 56 (3), 5–12.
117. Weill, P., Woerner, S.L., 2013. Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Manag. Rev.* 54 (3), 71.
118. Weill, P., Woerner, S.L., 2015. Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Manag. Rev.* 56 (4), 27. Weiser, M., 1991. The computer for the 21st century. *Sci. Am.* 265 (3), 94–105.
119. Westerman, G., Bonnet, D., 2015. Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Manag. Rev.* 56 (3), 10.

120. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press, Cambridge.
121. Whittington, R., 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organ. Stud.* 27 (5), 613–634.
122. Wirtz, B.W., Schilke, O., Ullrich, S., 2010. Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 272–290.
123. Yoo, Y., 2010. Computing in everyday life: a call for research on experiential computing. *MIS Q.* 213–231.
124. Yoo, Y., Boland Jr., R.J., Lyytinen, K., Majchrzak, A., 2012. Organizing for innovation in the digitized world. *Organ. Sci.* 23 (5), 1398–1408.
125. Yoo, Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K., 2010. Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Inf.Syst. Res.* 21 (4), 724–735.
126. Zahra, S.A., Nambisan, S., 2012. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Bus. Horiz.* 55 (3), 219–229.
127. Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *J. Manag. Stud.* 43 (4), 917–955. Zott, C., Amit, R., 2010. Business model design: an activity system perspective. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 216–226.
128. Zott, C., Amit, R., Massa, L., 2011. The business model: recent developments and future research. *J. Manag.* 37 (4), 1019–1042.