

第六章 策略思考架構之演練

爲了要進一步了解輔助架構的適用性與限制，本研究從第一階段的訪談當中選擇一個案作爲架構演練的基礎。除了受訪者本身的意願之外，爲求討論的過程可以與個案實際的經營情況有較多的互動與結合，因此本研究係以經營內涵或外界環境變動較大者爲首要對象。綜合上述條件，最後以經營國內最大圍棋網站之翁執行長爲訪談對象，除了因爲該公司符合上述條件之外，藉由網際網路在經營模式上的複雜與多變，亦可以觸發較爲豐富的思考點。本章的第一節當中，將對該個案公司背景作一簡要的說明，第二節則進一步說明透過輔助資料的討論情況與結果。

第一節 個案公司背景說明

LGS 的全名爲 Legend Go Server 係一供棋友於線上對奕的圍棋網站，在過去，愛好圍棋的朋友們常常礙於時間與空間等條件限制下，使之無法輕易方便的享受與同好對奕的樂趣，而網際網路的誕生便帶給了棋友們一個滿足需求的新契機。在 2001 年時，LGS 創業團隊因本身對於圍棋的愛好，並感於當時國內並無專屬之圍棋網站，因此便開發了專屬的對奕軟體，藉以提供國內棋友們自由免費的在網站上與棋力相當之朋友們來場好棋。

在這幾年的辛苦維持下，目前 LGS 服務的會員數已超過四萬名，每月新申請的會員仍以 2000-3000 人的速度在成長，而除了國內的棋友之外，網路無遠弗屆的力量也讓 LGS 的服務對象擴及到香港、海外華僑以及中國大陸地區的同好們，目前每日平均進站人次超過兩萬人，每一用戶的平均逗留時間爲 1 小時 20 分鐘，每日開啓的棋局更達上萬局。以目前的經營規模來看，LGS 確實已爲國內廣大的棋友們開創了一個談棋、下棋甚至學棋的社群平台，而透過網路的特性以及不斷躍升的用戶數來看，相信 LGS 也確實爲國內在圍棋活動的推廣上多所貢獻。

環顧網路圍棋的競爭概況，在世界幾個主要圍棋國家如大陸、韓國、日本均有其對應的圍棋網站，且由於網路大者恆大的效應，目前除大陸外，各國家的圍棋網站均爲獨

大的型態，例如韓國的 KGS 以及日本的 IGS。此外，韓國與日本的網站亦已針對該國境內的棋友進行收費，大陸地區也有少部分業者開始向用戶收費。在 2004 年 9 月以前，LGS 一直是以免費的方式服務棋友，但由於營運資金以及未來發展的需求，因此目前亦決定朝正式收費的方式來經營。

在架構的實際演練上，係以該公司的執行長翁先生為主要對象，除了一般的電話以及郵件往返之外，共進行兩個晚上共約 8 小時的討論。首先針對網路圍棋的外在環境以及該公司的基本狀況作一個大概的了解，接下來便簡要說明本研究的思考方式以及輔助資料的部分內涵，由於此次討論的目的主要是要考量輔助架構對於其實際思考公司決策上的幫助，而非欲立刻擬定一個真正的策略結論。因此在過程中，我們多是透過輔助資料的提醒觀點，來觀察其結合自身經營內涵的可能影響。此外，因為圍棋尚屬於小型的利基市場，因此大多產業與競爭資料都屬於該公司內部之文件，因此在下一節若牽涉到較為敏感的資料，本研究會以簡單的釋例帶過。

第二節 個案公司在策略思考架構上之實際演練

本研究所提出之策略思考架構，係以思考者對於所處產業之趨勢以及公司本身條件的認知下，透過輔助思考系統中所提供的資料，來強化其思考的深度以及廣度，並作出在經營模式上可能的調整或者加深思考者對於公司經營內涵與外界互動的關鍵要點。在實際的演練過程中如下圖 6-1 般，會經由幾種方式透過輔助系統作進一步思考。

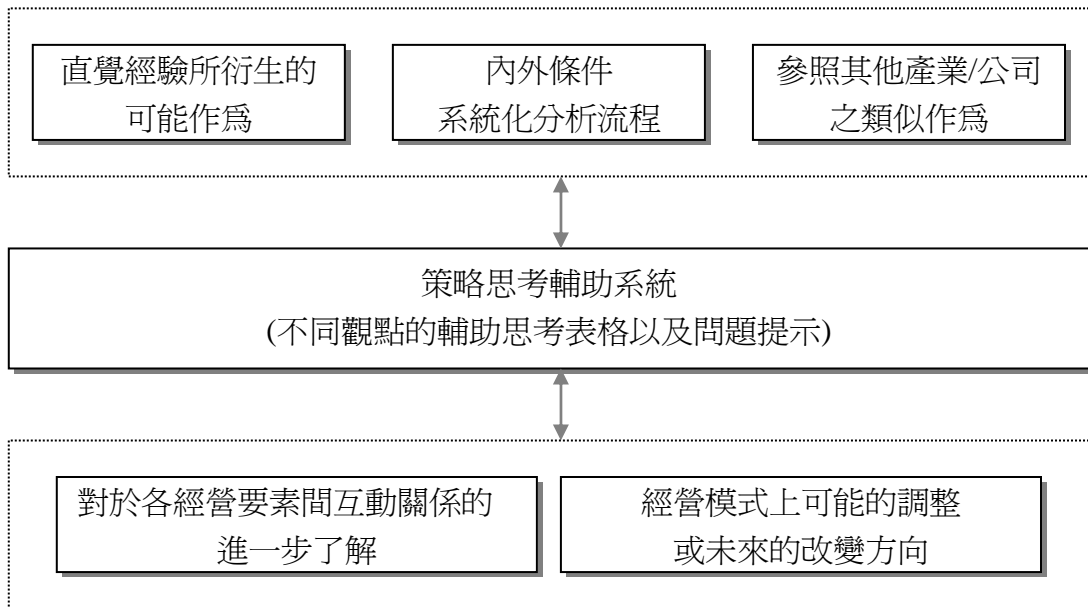


圖 6-1 個案演練之架構

例如翁執行長對於該公司的經營策略可能已有一些源自於過往經驗的想法，便可以直接利用思考系統的輔助來檢核其想法之可行性或者需要在考量的重點，在作分析討論時常會提出別家公司成功的策略作為，這時亦可將該策略作為透過輔助系統來討論其應用在個案公司之可行性，除此之外由於策略的思考是一個結合眾多觀點的全面思考，因此在討論的過程中往往會因為輔助資料的提示不斷的產生出新的點子，這時亦會將相關的創意再透過輔助系統的其他觀點來做觸發，並不斷演申最後可能的想法。

除了這些思考者直覺式的事件型想法外，為確保能有一較為全面的思考架構以避免思考者本身觀點上的侷限性，因此我們也透過簡單的內外條件分析來進一步擴張討論的廣度並透過輔助系統針中的每一個觀點來刺激出可能的策略作為。在實際執行上我們先概括性的討論其公司目標、產業可能發展概況以及未來可能的認知等等，之後便針對該討論的內容，逐步導引初輔助系統中的各相關表格與問題，來作更深一步的分析與討

論。除了整體的經營環境之外，在產業影響情況部分我們係利用結構說所提供的輔助資料作更為全面的解析，而對於公司本身的條件則可以透過資源說的資料以便讓思考者有更深一層的掌握。最後便開始把輔助系統上對應的觀點一一拿來討論，或者因應討論過程中的想法動態的調整討論的重點(如圖 6-2)。

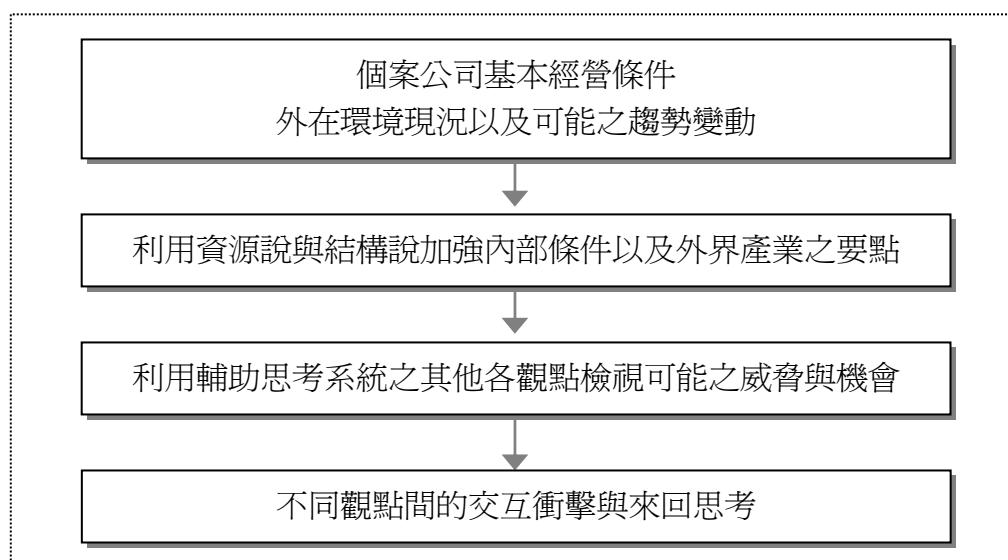


圖 6-2 內外條件分析之討論架構

雖然我們欲強調循序性的思考流程，然而實際的討論過程是相當動態的，期間會不斷的刺激並衍生出許多翁執行長過往的經驗或新的想法，但就如同圖 6-1 所示的，我們都會把相關的想法透過輔助資料的內容作更為延伸的討論，以及不同觀點間可能的互動。最後我們將我們所討論過的內容依不同觀點整合說明如後。

壹、資源出發的思考觀點彙整

首先我們以資源的觀點討論傳奇網路圍棋現階段以及未來應該掌握與累積的資源，可以發現該公司所擁有的資源如表 6-1 所示。

表 6-1 LGS 現有資源表

| | 我們所擁有的資源 |
|------|----------------------------|
| 有形資產 | 機器設備、網站、軟體程式等 |
| 無形資產 | 廣大的會員與社群、網站知名度、與圍棋界的深厚人際網路 |
| 個人能力 | 圍棋專業、程式撰寫專長、網站與社群經營 |
| 組織能力 | 公司初成立尚需要逐步累積 |

參考：輔助思考系統-資源說-思考點一

而除了上述之外，亦可以從價值活動中發現該公司對於圍棋遊戲特性以及相關圍棋網路

的佈局與經營能力亦相當優異。若我們針對資源做進一步的檢核則經過討論之後，可以整理如下表 6-2。

表 6-2 LGS 核心資源的檢核

| 資源類型 | 獨特性 | 專屬性 | 模糊性 | 耐久度 | 延展性 |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 機器設備 | 低 | 低 | 低 | 低 | 低 |
| 網站 | 低 | 低 | 低 | 低 | 低 |
| 軟體程式 | 低 | 低 | 中 | 低 | 低 |
| 社群與會員 | 高 | 中 | 高 | 高 | 高 |
| 網站知名度 | 低 | 中 | 高 | 高 | 高 |
| 人際網路 | 中 | 高 | 高 | 高 | 中 |
| 圍棋專業 | 中 | 中 | 中 | 高 | 中 |
| 程式設計 | 低 | 低 | 低 | 低 | 高 |
| 社群網站經營 | 中 | 低 | 中 | 高 | 高 |

參考：輔助思考系統-資源說-思考點二

經過上述核心資源的基本討論以及與競爭者做比較後，可以發現對於現有以及潛在競爭者而言，在圍棋社群、會員人數以及圍棋界的網路關係等方面均具有較佳的優勢，在其他如程式設計、社群網站經營、以及圍棋專業等雖非特有的資源與專長，但若將圍棋專業、程式設計、以及社群經營等全部整合在一個團隊中，此則為競爭者尚無法比擬之處。綜合上述的資源以及針對價值與產業觀點的討論，我們將公司以資源觀點的未來發展方向整理如表 6-3，在核心資源部分資料庫以及社群網站的經營部分，是可以在多加強的部分，且對於未來有關鍵影響(價值與結構考量)，因此未來必須積極累積與建構，而公司基本的作業流程雖非什麼特別的關鍵資源，但由於該公司目前在公司作業制度上仍不成熟，因此我們一併將之整合到下頁表 6-3 之中。

在團隊成員對於公司未來的核心資源有一共識之後，便需檢視哪些資源需要補足以及如何調整，討論中發現所有的核心資源都可以再求精進，在圍棋專業、核心程式與圍棋界的網路關係等部分可以由目前組織的成員來完成，至於在社群網路經營、經營模式、行銷策略、資料庫利用以及公司基本作業流程等部分，應再納入專業的人材。此外，部分的網站設計或軟體系統則可以考慮與其他企業合作或外包。至於相關知識資源的累積部分，應透過團隊成員以及專業管理人才對於知識流通與蓄積方面的做法，讓團隊中

整合圍棋、程式設計、商業經營、行銷策略以及網站社群經營等部分融合為該公司極為專屬、複雜與內隱的智慧資本。

表 6-3 以資源觀點看 LGS 經營策略

| |
|---|
| 成人、兒童、學校、棋社、學生、機關社團、圍棋愛好者 |
| 最終市場 |
| 兒童教學/下棋、成人下棋/教學、圍棋資訊、圍棋社群機制 |
| 最終產品 |
| 網路圍棋、社群機制與舞台、圍棋資訊、圍棋教學 |
| 核心產品 |
| 品牌商譽、圍棋專業知識、核心程式設計、圍棋界之網路關係 圍棋會員、資料庫、社群網路經營、公司基本作業流程 |
| 核心資源(樹根與樹幹) |

參考：輔助思考系統-資源說-思考點四

在建立了如表 6-3 的資源觀點之後，許多針對產品、市場與相關活動的發展方案，均會利用核心資源的基礎做進一步的討論，以確定相關作為對於累積或破壞核心資源的做法，例如開發兒童市場的策略便可以加深公司在會員上的規模，但需審慎考量該作為與現有社群關係的可能影響，又如網站的重新設計能力並非特有的資源，因此該部分可以透過簡單的外包來建立，但對於網站內涵與機制的設計便需要團隊成員自行掌握。

貳、結構出發的思考觀點彙整

在產業結構方面，我們首先利用表 6-4 稍做說明之後便引導翁執行長思考 LGS 在發展上可能的影響因素，此一部份僅為概念上的思考，但已可初步領會到同業競爭、客戶、進入障礙以及其他協力業者應是該產業的主要因素。至於替代品以及供應商的部分則較無影響因應的方式包括了客戶的選擇以避開相關產業負面因素或者主動影響之，為求更完整的考量，我們利用輔助資料中後續的表格與問題作更深入的討論。

表 6-4 結構觀點的初步思考

| 影響產業獲利能力的關鍵 | 初步思考：我們產業狀況如何？ |
|-------------|----------------|
| 同業的競爭強度 | 可能的競爭者 (重要) |
| 供應商的議價力量 | 機器設備、頻寬 (非關鍵) |
| 客戶的議價力量 | 客戶族群特性 (重要) |
| 進入障礙 | 用戶數、品牌 (重要) |

| | |
|--------|----------------|
| 替代品的威脅 | 實體圍棋、其他遊戲(非關鍵) |
| 其他協力業者 | 圍棋界廣大的體性 (重要) |

參考：輔助思考系統-結構說-思考點一

此處以同業競爭的討論為例說明如下，在表 6-5 當中我們將影響同業競爭的各關鍵因素一一做分析與討論，在產業成長的情況部分，目前該網站的使用人數仍較集中於某類社群，如大專學生或一些圍棋同好，該市場受到外界環境的影響仍持續成長中，以 LGS 為例每月仍有數千新用戶申請加入。在兒童市場方面目前仍未積極開發，但受到近來圍棋風潮以及卡通棋靈王的影響，兒童學圍棋已形成一股風潮，為避免競爭者從此缺口侵入市場，因此建議積極佈局卡位此部份。至於市場集中度部分，拜先前良好的經營基礎與社群機制，目前仍穩坐台灣第一大網路圍棋公司，但需謹慎考量各種逆轉網路效應的競爭作為(如收費機制的負面影響)。在產品差異性的部分，目前 LGS 所提供的價值主要仍在於提供可以找人下棋的好地方以及較具親和力的軟體介面，但該項價值差異性並不大，因此應積極降低下棋本身對於客戶的價值比例，並提高資訊提供與社群經營等部分的價值比，這需透過進一步研究社群網站的經營重點並結合圍棋本身的特性與分級制度，來設計一完整、屬於台灣本地、並具備豐富內涵與使用者經驗的「圍棋舞台」。

表 6-5 網路圍棋產業內競爭分析

| 產業基本特性 | 影響 | 可能因應方式 |
|-------------|----------------------------|---|
| 產業成長的情況 | 學生與專業市場較普及 兒童市場均尚未開發 | 1. 積極佈局兒童圍棋市場 2. 不要公佈用戶成長的數據以避免引起強力競爭 3. 考量競爭者有無人情與策略上的退出障礙 4. 提昇價值的差異性，從網路圍棋擴展到其他的部分，如社群經驗上。 5. 注意任何逆轉網路效應的競爭行動。 |
| 成本結構 | 固定成本高/變動成本極低 | |
| 產能需增加大量 | 較無此問題 | |
| 間歇性產能過剩 | 較無此問題 | |
| 高退出障礙 | 成本結構上退出障礙不高 人情與策略意圖則不確定 | |
| 廠商狀況 | | |
| 市場集中程度 | 台灣市場現階段為獨大 | |
| 產品差異性/轉換成本低 | 現階段差異性維繫於軟體方面 | |
| 對廠商具重大策略意義 | 需再進一步分析競爭者 | |
| 競爭者較多元 | 目前競爭者仍較單純 | |

參考：輔助思考系統-資源說-思考點二

在進入障礙的分析上，由於資金方面需求並不大，軟體也非不可克服的部分，因此主要的障礙便構築在廣大會員數所造成的網路效應，以及公司與相關圍棋團體的關係上，因此可能的作為便在於加速提昇社群的用戶數以及忠誠度，這裡在價值說的分析中會討論到，另外便是透過組織目前與圍棋界良好關係來穩固通路基礎，另一方面也可以引入適當的合作夥伴，以擴大網路關係與公司的品牌名聲。

在客戶實力的分析方面，目前的問題在於客戶主要集中在某特定客戶群(如大學生)，以及產品的差異性仍需提昇，品牌的知曉度以及忠誠度等都可以再加強，因此對應的策略之一在於選擇議價力較低之客戶，該客戶對於產品的專業知識較低，並具成長力(如兒童市場)。此外，要盡量透過附加價值的提供如圍棋教學、線上廣播等來降低用戶對於價格的敏感程度，最後便是透過共創經驗價值等社群經營等方式，來提高用戶的忠誠度以及移轉成本。

由於部份內容牽涉到該公司之內部資料，因此僅將結構說的主要討論摘要敘述至此，實際上結構說的思考應用甚為豐富，在後續的觀點上還包含了不同產品市場的進一步區隔分析，例如欲進入大陸市場時便需重新考量該觀點。而整理完網路圍棋產業的五力分析之後，日後便可以利用表 6-6 來分析外界變化可能的機會或者其他策略作為對於產業結構的影響，例如最近旅日棋手張栩的風潮會不會連帶引起產業競爭的可能變化，或者小朋友受到卡通棋靈王的影響之可能機會等。在未來的擴展上，可以再思考獨占資源的擴大利用，例如公司內的獨占資源可能包含了廣大的會員與社群力量、綿密的網路關係，則可以透過輔助資料中的問題來討論可能的應用之處。

表 6-6 五力分析彙整表(範例)

| 五力分析概況 | 關鍵因素 | 可能變化 | 可能因應方式 |
|-------------|------|------|--------|
| 產業內的競爭考量 | | | |
| 顧客議價能力考量 | | | |
| 進入障礙/移動障礙考量 | | | |

參考：輔助思考系統-結構說-思考點八

參、價值出發的思考觀點彙整

價值說的最基本思考，便在於先整理出公司目前與未來可能提供的產品與市場對應表(如表 6-7 所示)，在討論中亦會依據產業的發展將各產品-市場的業務規模與成長率作一預估，並針對各服務進一步了解所需的活動與資源投入

表 6-7 產品-市場分析

| 產品/服務 | 顧客類型 | | | | |
|-------|------|-----|------|---------|--------|
| | 大專學生 | 上班族 | 兒童市場 | 教學棋院 | 學校公家機關 |
| 網路圍棋 | V | V | V | V | V |
| 圍棋資訊 | V | V | | | |
| 圍棋教學 | | | | V(輔助教具) | V |
| 社群經營 | V | V | V | | |

參考：輔助思考系統-價值說-思考點一

一般人常常會把焦點集中在主產品本身，而對於產品組合的觀念較為薄弱，因此透過產品組合觀點的幫助，可以整理出各服務的商品組合，例如包含了網路下棋、輔助軟體與資訊、線上教學、社群、公司品牌、價格、使用介面的方便性、付款方式與通路等等。透過輔助資料可以有效的讓公司成員把其觀點與思維拓的更為寬廣，以促進更深入且有意義的對話。例如不同產品-市場所重視的購買標準並不相同，則在社群經營以及產品設計上便可以有對應的調整方式。而透過如表 6-8 對於客戶分析以及競爭者的討論，團隊成員可以了解到可能的機會以及資源投入的重點，唯對於表 6-8 的分析需針對不同的客戶群來分別作討論。

整合相關的討論之後，本研究建議公司團隊成員整理一個未來可能發展的最終產品-市場表，並考量可能增加或減少的部分。此外針對顧客比較重視的主要價值活動如圍棋專業、社群經營、核心程式設計部分，會建議將其設定於核心資源，至於其他如網站設計、通路等部分則可以考量外包或合作等方式。

最後對於提供顧客更為深入的價值上，可以先從兩個簡單的方向來思考，首先是建構顧客對於使用圍棋方面的所有相關活動，並從活動中尋找可能開創的價值機會，例如

新學習者較難找到人來下棋，以及線上教學上仍過於複雜，因此，便可以透過軟體與社群機制的改善來提供此一部份的價值。另外，LGS 本身便是一個所有成員共同聚集下所產生的價值，團隊成員需認知該公司 80%以上的價值是由會員本身的參與所創造，LGS 只是提供了一個基本的配對平台，依循此觀點應該再進一步思考融入顧客經驗與互動的機制以提昇平台的整體價值，而這個部分是該公司仍需補強與提昇的部分。

表 6-8 顧客與競爭者分析(範例)

| 商品內涵 | 顧客重視程度 | 我們表現 | 競爭者表現 | 可能的策略意義 |
|-------|--------|------|-------|---------|
| 使用介面 | 中 | 優 | 中 | 資源轉移 |
| 品牌 | 高 | 優 | 劣 | 競爭優勢 |
| 資訊內容 | 高 | 劣 | 優 | 競爭劣勢 |
| 定價 | 高 | 劣 | 優 | 威脅 |
| 使用方便性 | 中 | 優 | 優 | 方向調整 |
| 基本功能 | 低 | 優 | 劣 | .. |
| 附屬功能 | 低 | 劣 | 優 | .. |
| 通路型態 | 中 | 劣 | 劣 | 機會點 |
| 其他 | | | | |

參考：輔助思考系統-價值說-思考點五

基本上，價值說的觀點對於市場或顧客而言是最為直接的，透過本研究在輔助資料的提供雖可以有效的打開團隊成員在價值創造上的觀點，但許多細部的方面便需要進行客戶分析、網路經營型態特性以及行銷分析等步驟，雖然在討論的過程中亦有觸及這方面的議題，但這部分已經屬於行銷政策的細部範疇，因此便不做進一步的描述。

肆、效率出發的思考觀點彙整

一般對於網路經濟的基本思考在於沉沒成本極高但邊際成本幾乎趨近於零，但這樣的看法並不一定可以擴張到所有的價值活動，而透過效率說的觀點可以更為全面思考類似觀點。以 LGS 來說，該公司簡單的產品與活動組合如表 6-9 所示，透過下表的討論 LGS 團隊發現在設備頻寬、網站經營成本的增加是階段性的，且設備頻寬佔總成本的比率較低，以其目前 4 萬用戶的規模已可達到基本的規模經濟條件。而程式開發、網站經營以及品牌等部分則較不受規模的影響。真正與規模較有關係的部分在於現階段的推廣

銷售以及通路的部分，例如與 GASH 合作的收費通路，便會依據使用量來計算費率，對於公司的營運成本有一定的影響。

針對上述的初步分析與討論，LGS 目前可以進行的方向包括了開發更多新的客戶以及產品，以提昇在通路上的規模，例如增加圍棋教學以及兒童市場的部分即為一例，或者利用其他的通路方式以避開既有通路的規模限制。而社群服務中關於網站建置的部分，因為聘請專門員工來設計該網站並無法達到基本的經濟規模，因此在這部分會建議該公司採外包合作的方式。未來在相關如圍棋教學、網路圍棋的推廣上，可能會需要較多的業務人員以將市場擴張到中區與南區的學校或棋院等機構，這部分需要較多的人力規模，且規模經濟效應較低，故建議把這部分的活動利用與當地公司或廠商合作的方式來作推廣(需進一部考量交易成本)。

表 6-9 產品-活動組合對應表

| | 設備頻寬 | 程式開發 | 網站經營 | 推廣銷售 | 通路 | 品牌 |
|------|------|------|------|------|----|----|
| 網路圍棋 | | | | V | V | |
| 圍棋教學 | | | | V | V | |
| 圍棋資訊 | | | | V | V | |
| 社群服務 | | V | | V | V | |

參考：輔助思考系統-效率說-思考點一

在範疇經濟的利用上，網路經濟就比上述的規模經濟有較多思考點，首先我們先將 LGS 不可分割的資源與活動作一整理如表 6-10，接下來便可以請團隊成員思考可能的策

表 6-10 LGS 範疇經濟初步思考

| | 內容 | 不可分割且有剩餘 |
|------|-------------------------|-----------|
| 有形資產 | 頻寬、機器設備 | 機器設備 |
| 無形資產 | 公司品牌、社群會員、資料庫 | 社群、品牌、資料庫 |
| 能力 | 程式設計、圍棋專業、網站經營 | 圍棋專業 |
| 關係資源 | 棋界、棋院老師、大專院校社團、其他圍棋社群網站 | |

參考：輔助思考系統-效率說-範疇經濟-思考點一

略機會，例如是否可以透過經營範疇的擴大以降低成本，例如提供更多的服務於網站上便可以共攤資訊設備的成本，其他不可切割的資源則較偏向擴大範疇以延伸公司核心競爭力的部分，例如加深圍棋教學以及積極切入新的市場便是考量方案之一。

透過積極的建立 LGS 於圍棋界的口碑與品牌，日後在發展相關產品或活動的時候，便可以有相互的助益，而在行銷與廣告等方面亦可以利用 LGS 的企業品牌來帶動其他的產品。範疇思維的基本邏輯在於利用網路圍棋的成功累積 LGS 品牌與關係資源，之後再利用所建立的品牌與關係資源，進一步擴張到其他與圍棋相關的領域，例如，團隊成員便表示，日後可以利用社群以及 LGS 的品牌建立實體棋院或棋友咖啡廳等場所，以供社群有一個實體上可以凝聚的地方，相互擴大了公司的經營範疇與價值。

在作業管理活動方面，目前公司因為經費不足並沒有辦法僱用較多的正式員工，但此部份可以預先思考未來當員工數目漸增時要如何在不同的經營範疇中利用相關的人力與管理資源。至於用戶的資料庫以及社群經驗的部分亦是未來可以考量的新市場機會，這部分則留待公司團隊成員日後思考。綜合相關的思考我們整理了幾項較可以思考擴大範疇的資源包含用戶資料庫、社群會員、網站、公司品牌商譽、關係資本等。

效率的最後一個觀點在於經驗曲線的利用，而首要之處在於辨識經驗曲線的可能來源，由於圍棋本身無論在內涵、歷史、規則、棋友特性以及棋界特有的風氣與成員等部分，均相當的內隱且需要長時間的投入與累積方能感受到其中交錯與複雜的經營關鍵，因此以表 6-11 為例，幾乎所有的活動都具備了經驗曲線的效應。例如圍棋程式要如何

表 6-11 辨別經驗曲線的來源

| | 設計活動 | 研發活動 | 支援流程 | 業務推廣流程內涵 | 顧客服務細部流程 |
|------|------|------|------|----------|----------|
| 網路圍棋 | | | | | |
| 網路教學 | V | V | V | V | V |
| 社群經營 | V | | | | |

參考：輔助思考系統-效率說-經驗曲線-思考點一

設計方能讓棋友下的順手、網站的積分制度要如何制定才是公平有效並吸引棋友駐足、在推廣圍棋時要如何考量與現有棋院老師在目標與理念上的可能衝突、圍棋的社群經營需要具備哪些基本元素與輔助的機制資訊等，這些都需具有長期對於圍棋、網路圍棋以及社群經營經驗的累積方能達成。而因為 LGS 成立已近四年，因此團隊成員在這部分早已累積了長足的經驗，也構成了一道特有與專屬的進入障礙。

而在相關的活動當中 LGS 較為欠缺的部分包含了：完整的社群經營平台的設計與

經營、網站平台的建置、商業與市場操作等方面。這幾個部分亦是 LGS 未來永續經營的重要基礎，因此在實務上可以透專業人才的引進，並透過內部良好的組織文化、知識管理分享等機制、甚至主動參加一些外部的專業訓練等方式來把相關能力建立起來，而對於部分新產品上市的初期，如圍棋教學、兒童市場等亦可以先透過免費或較低的定價來累積公司在這方面的經營專業。

伍、統治出發的思考觀點彙整

技術或研發背景的人常常會有凡事自己來的想法，而透過統治說當中關於交易成本的說明，是可以有效的讓團隊成員以公司的整體觀點來思考較佳的資源統治機制而不僅將成本侷限於單純的價格上。首先便是考量 LGS 在現在以及未來欲經營的市場範疇中，到底需要哪些活動以及哪些資源來完成，在思考的時候應該將不同的市場與產品內容分開討論，例如下頁表 6-12 即將兒童市場與現有的一般市場在活動與資源上的不同分開，在表 6-12 的空格中代表的是該項產品與活動對應下所需要的資源，但限於篇幅的關係本研究不將之列上。

表 6-12 LGS 經營之活動與資源需求表

| | | 設計 | 研發 | 支援 | 業務推廣 | 線上經營 | 顧客服務 |
|------|------|----|----|----|------|------|------|
| 兒童市場 | 網路圍棋 | | | | | | |
| | 網路教學 | | | | | | |
| | 社群經營 | | | | | | |
| 一般市場 | 網路圍棋 | | | | | | |
| | 網路教學 | | | | | | |
| | 社群經營 | | | | | | |

參考：輔助思考系統-統治說-思考點一

對於表 6-12 有一基本的討論之後，下一步便可以考量各對應的資源取得方式，例如核心圍棋程式的設計、社群制度的建立、網站經營、行銷與品牌等部分因係公司的核心資源因此不列入外包考慮的範疇，但對於網站設計、業務推廣或者如顧客服務等便可以考慮可能的統治機制，這個時候便需以內部成本以及外包加交易成本的方式來考量(見表 6-13)。

表 6-13 資源統治之交易成本考量

| 評估之活動/資源 | 價值與成本考量(採購價格+交易成本) | | | | | | 可能統治形式 |
|----------|--------------------|------|------|--------|------|------|--------|
| | 價值 | 採購價格 | 搜尋成本 | 品質監督成本 | 風險成本 | 整合成本 | |
| 核心程式設計 | 屬於價值關鍵與核心資源(不考量) | | | | | | 自行開發 |
| 社群機制 | | | | | | | |
| 網站設計 | 重要 | 中 | 中 | 低 | 中 | 高 | 專屬契約 |
| 圍棋資訊 | 中 | 低 | 高 | 部分高 | 中 | 低 | 部分合作網路 |
| 業務通路 | 中 | 低 | 中 | 中 | 中 | 低 | 合作網路 |
| 客戶服務 | 中 | 中 | 高 | 中 | 中 | 低 | ... |

參考：輔助思考系統-統治說-思考點三

以網站設計為例，其對於公司未來無論在品牌形象、社群經營等方面均相當重要，但該項資源與能力並非 LGS 所專長且外界有許多的外包公司可以委託設計，但在與公司其他系統的搭配上需要較高的整合成本，因此這部分可以採用專屬的契約方式尋覓適合的廠商來合作。又如圍棋資訊等部分，較非特別的專長但卻需耗費較多的時間與精力，因此這部分可以透過將部分資訊整理到 LGS 中，但對於一些風險較高、且監督成本也較高的部分(如牽涉到著作權與內容品質)，則會建議與其他的圍棋資訊網站來合作。在業務方面亦可以透過與各地的夥伴合作來達到將 LGS 推廣到其他市場的機會，但合作夥伴的尋找以及監督則是較需要注意的部分。

除了上述針對資源統治的考量之外，亦可以討論剩餘資源的利用方式，例如公司具備的網站廣告空間、用戶的資料庫、圍棋社群在未來可能的發展方向等。而這部分的思考，首先必須先觸發可以利用的資源與市場，接下來一樣是透過交易成本的觀點來作討論。此外，亦需參酌競爭性與結構的問題，例如某國內公司欲利用 LGS 所研發的軟體技術作為其經營圍棋網站的工具，因可能會牽涉到未來產業結構的關係，故不與之合作，但若該公司可以透過韓國或日本公司取得類似軟體，則在競爭考量上或許可以提供給該公司。

除了資源統治的思考之外，交易成本更可以利用在機會掌握方面，以一般上班族市場為例，可以透過分析其在下圍棋時所需進行的所有活動，並在所有的活動當中去思考用戶可能需要花費哪些成本，進而找尋可能為客戶創造價值的機會，例如在表 6-14 中

我們簡單的列出了一般人對於圍棋的所有活動，對於上班族而言可以發現在接觸以及

表 6-14 目標市場之交易成本考量

| 目標市場 | 產品 | 客戶之價值活動 | | | | | |
|---------|--------|--------------|----|----|----|----|------|
| | | 接觸 | 認識 | 學棋 | 下棋 | 談棋 | 社群互動 |
| 一般市場 | 網路下棋 | | | | | | |
| | 網路教學 | | | | | | |
| | 圍棋資訊社群 | | | | | | |
| 可能的交易成本 | | 尋找、交通、心理 ... | | | | | |

參考：輔助思考系統-統治說-思考點四

認識圍棋方面尚較簡單，但若其真有興趣學棋或者想要找人下棋、與朋友聊棋等，則以傳統的圍棋來看便需花費許多交易成本。以學棋來看，透過書本可能較難學習，目前針對大人的棋院也較少，縱使有也需要花費時間與交通成本，而學圍棋最重要的一部份便是找到適合的對手來下棋，這對於實體的圍棋社而言更加困難，其他如與人討論圍棋的樂趣、觀棋評論或社群互動等，透過網路的特性以及相關機制的設計均可以有效的克服這些缺點，並進而促成有意學習的人可以真正延續其對於圍棋的興趣。此外，在相關的討論中必須注意外在環境對於交易成本的影響，

進一步掌握交易成本的機會，實際上還需透過廠商在公司某些資源與活動上的調整來滿足上述客戶的問題(參考表 6-15)，因此討論時再把 LGS 針對目標客戶以及目標產品的活動組合列出，藉以考量如何將客戶所需負擔的交易成本轉移到公司自身的活動上，並兼顧整合的效益比，表 6-14 與 6-15 實際上是需要一起考量的。

表 6-15 LGS 價值活動與客戶價值活動的搭配與調整思考

| 目標市場 | 產品 | LGS 之價值活動 | | | | | |
|------|--------|-----------|----|----|------|------|------|
| | | 設計 | 研發 | 支援 | 業務推廣 | 線上經營 | 顧客服務 |
| 一般市場 | 網路下棋 | V | | | V | V | |
| | 網路教學 | V | | | V | V | |
| | 圍棋資訊社群 | V | | | V | V | |

參考：輔助思考系統-統治說-思考點四

基本上，LGS 所建構的網路圍棋其基本價值便在於大大降低了棋友對於找人下棋所

需要的搜尋以及執行成本。因此，在許多的策略考量上，本需將自己視為是一個中介的平台，考量現有實體圍棋的可能困難並利用網路提供相應的改良辦法，基本的思考觀點在於辨別交易成本的形式、來源以及可能的調整方式。交易成本的觀點是網路的基本優勢，但若考量到結構或競爭的因素，則單純的統治思考仍嫌不足，這個部分可以透過結構與價值說的觀點來提高用戶的價值以及轉換成本以增加公司的競爭優勢，在本研究的架構中便不斷的強調這種跨觀點的思考過程。

陸、互賴出發的思考觀點彙整

有別於統治說僅以交易成本的觀點來思考資源活動可能的統治形式，在互賴觀點中我們更進一步的主動思考網路關係的建立對於公司優勢的正面作用。首先便要了解與 LGS 有關係之成員到底有哪些(見下頁表 6-16)以及目前的關係形式，而 LGS 與相關的網路成員之間所交易的內涵也是必須釐清的部分(例如產品、服務、資金、技術、股份、活動、市場、通路、聲望、關係交換、默契或是策略承諾等)。透過相關資料的討論我們可以初步整理出 LGS 在網路策略上的基本概況，並針對介入的程度、雙方的相互依賴性以及該關係對於公司的重要性等逐一討論(參考下頁表 6-17)。

表 6-16 LGS 網路關係成員列表(範例)

| | 資源供應者 | 同業 | 異業 | 社會夥伴 |
|------|---------------------|--|--------|----------------|
| 關係成員 | ISP 圍棋社群 軟體公司 | 圍棋網站 傳統棋院 國外圍棋網站 大學圍棋網站 圍棋社團 | 線上遊戲公司 | 圍棋推廣單位 學校單位 |

參考：輔助思考系統-互賴說-思考點一

在表 6-17 中本研究僅以部份關係成員為例，以圍棋社群來說，其與公司間最為直接的就是資金與市場的交換，而無論介入程度、依賴性等對於公司而言均相當重要，而傳統的棋院現階段的介入程度不高，但可以透過此關係擴大未來市場的接觸面，至於大學 BBS 以及圍棋資訊網站，主要便在於資訊、通路的交換上，其中大學社團的關係對於現階段的客戶而言較為重要，因此在依賴關係上自是 LGS 對其依賴較深。

表 6-17 LGS 網路關係內涵現況分析

| 關係內涵 | 關係成員列表(範例) | | | | | |
|-------|------------|-------|----------|-------|-----|----------|
| | 圍棋社群 | 軟體公司 | 大學社團網站 | 實體棋院 | ISP | 圍棋相關網站 |
| 交易內涵 | 資金/市場 | 技術/服務 | 資訊/通路/品牌 | 通路/關係 | 頻寬 | 資訊/通路/品牌 |
| 介入程度 | 高 | 低 | 中 | 中 | 低 | 低 |
| 關係形式 | 會員 | 人際 | 人際 | 人際 | 客戶 | 人際 |
| 依賴性 | 相互依賴 | 部分依賴 | 偏單向 | 偏單向 | 單向 | 偏單向 |
| 關係重要性 | 極高 | 低 | 高 | 高 | 低 | 中 |

參考：輔助思考系統-統治說-思考點一

有了表 6-17 的整理之後，我們便可以依據在價值、結構等觀點的考量下，思考表 6-17 是否可以更改或調整之處，基本的目的在於讓 LGS 盡量位於網路的中心點，或透過關鍵資源的掌握以提昇公司的主要能力，可以討論之處包含了增加新的網路成員、調整交易內涵、介入程度、關係形式以及依賴性等等。

以降低成本的觀點來看，LGS 目前與一些軟體公司建立的合作關係便可以降低自身開發程式的成本，而考慮進一步與 ISP 或者其他公司建立更為緊密的關係(如專屬契約或資源交換)等，亦可以降低部分營運上所需要的成本。此外，亦可思考能否藉由網路關係的調整來提高顧客更好的價值，例如加強與實體棋院、圍棋網站間的合作關係以建立豐富的圍棋資訊、擴大與會員的介入程度與相互依賴性並加速網路外部的效應等。另外對於現有的會員社群上亦需加強其凝聚力，從現有單純的產品交換考量提升到經驗、情感與社群效應的交易內涵上。

在經營風險方面，則可以透過引入資金分散部分股權的方式來降低團隊本身的經營風險，並期望可從新的投資者之處取得在管理以及商譽上的支援。此外，提昇並加強與學校圍棋社團間的關係則可以擴展公司對於市場資訊與趨勢的掌握度。至於網路與產業結構間的關係我們可以利用表 6-18 來考量，以產業內的競爭情況來看，是否可以與日本、韓國等主要競爭對手建立平等互惠的合作關係，以避免目前各網站的「外國人免費的方式」影響了整體產業的穩定與平衡，在顧客的議價能力部分，可以考慮的部分在於加強與各主要社團、社群間的關係，讓 LGS 成爲一個緊密的網路與社群平台，以避免

用戶只因為單純的來下圍棋所導致的低移轉成本。對於潛在的進入者而言，一樣可以利用與大學社團、棋院以及棋界人士的良好關係，掌握這些關鍵資源來因應如線上遊戲市場、國外業者可能的競爭意圖。

表 6-18 網路關係與結構考量

| 五力分析概況 | 網路策略的影響(範例) |
|-------------|-------------------|
| 產業內的競爭考量 | 形成同業默契 |
| 顧客議價能力考量 | 透過網路資源提高顧客的轉換成本 |
| 進入障礙/移動障礙考量 | 透過網路掌握關鍵資源、提昇規模經濟 |
| 供應商議價能力考量 | 共同採購 |
| 替代品威脅考量 | 共同制定技術、提昇移轉成本 |

參考：輔助思考系統-統治說-思考點六

透過相關的討論之後便可以發現 LGS 已針對多數的網路關係進行策略上的佈局，但許多關係的介入程度以及依賴性仍可以進一步的提昇，例如在大學社團方面可以利用更深入的贊助活動來加深彼此的互賴關係，而與一般的實體棋院，除應該擴大關係的廣度之外，亦應思考可能的價值共享方式，利用線上輔助教學或者網路下棋等方式，讓這些教棋的老師可以因為 LGS 本身的成長亦獲得對等的價值，而這些思考點均是著重在提昇 LGS 目前在網路的位置以及提昇各相關團體在未來對於 LGS 的依賴程度。

柒、競局出發的思考觀點彙整

多數人在考量競爭者的時候往往會將焦點過度侷限於現有市場上的競爭者，然由於企業經營是一個不斷變化與調整的過程，因此應以更廣的角度來審視競爭者的角色，以台灣網路圍棋來說其競爭思考如表 6-19 所示，實際分析時需再針對公司現有的產品市場考量是否會有競爭角色上的差異，例如 LGS 欲進行圍棋教學市場則必須重新考量該市場結構下的競爭情況，又如 LGS 欲進入大陸市場時，除了必須檢視新的市場結構之外，也必須考慮可能的競爭類型。表 6-19 在實際的應用情境可以從防禦者以及攻擊者兩個方面來思考，例如在國內市場上便是以防禦者的觀點來審視相關競爭行動的影響，對於大陸市場則是以攻擊的觀點來思考如何降低競爭對手的負面影響。

表 6-19 台灣地區網路圍棋市場競爭者分析

| 可能競爭者類型 | 網路圍棋 現有顧客群 | 網路圍棋 兒童市場 |
|-----------------|------------------------|--------------|
| 現有市場的競爭者 | 國內網站 | 軟體公司 國內網站 |
| 容易克服進入障礙的廠商 | 線上遊戲公司、國外網 站、校園新競爭者 | 線上遊戲公司 |
| 可能向前向後整合之供應商或顧客 | 實體棋院 | 實體棋院 |
| 該公司在產業中有合作對象 | 國外網站(韓) | 國外網站(韓) |
| 進入產業是該公司策略的自然延伸 | 遊戲公司 | 幼教軟體公司 |

參考：輔助思考系統-競局說-思考點一

LGS 團隊對於未來的規劃包含了大陸以及韓國等市場，若以大陸市場為例，則要突破該市場的競爭壓力可能需從表 6-20 的觀點來看。以拖延競爭者的發現時間為例，相關的策略行動可以從較為隱性的觀點，如拓展人脈與網路關係，針對大陸地區的用戶特性預先作研究，採用較為特別的通路方式，例如與當地第三、四名的公司策略聯盟利用海峽兩岸對抗杯等議題以擴大網路效應的基盤等等。至於不讓競爭者清楚探知以及不易學習的部分，則可以考慮將不同的方案一起整合後再執行，例如同時將策略聯盟、廣告、促銷政策、以及新的社群平台一起提出，則競爭者有時便無法真正判斷出影響其市場地位的關鍵因素。

表 6-20 避免競爭者負面行動之參考點

| 降低競爭者負面反應 | 可能思考點 |
|------------------|------------------|
| 對產業整體有利 | 參考結構說 |
| 未影響到競爭者之目標 | 競爭者目標與產業分析 |
| 競爭者以為對其目標無影響 | 競爭者目標與認知缺口 |
| 競爭者無法輕易察覺策略行動 | 資源與網路的調整較不易被察覺 |
| 拖延競爭者發現的時間 | 策略方案的內隱性 |
| 讓競爭者無法探知影響其目標之主因 | 策略行動的多元性 |
| 讓競爭者不易學習或立刻反應 | 策略行動的複雜性與競爭者能力分析 |
| 利用競爭者的移動障礙 | 目標、策略與反應分析 |
| 利用競爭者資源能力上的弱點 | 能力與反應分析 |

參考：輔助思考系統-競局說-思考點一

在對表 6-20 的概念有一些基本的認知後，便利用接下來的一些觀點輔助來建立對於競爭者較深入的分析整理，例如表 6-21 我們以兩家競爭者為例方格內的部分便是日後需要注意與討論的部分。

表 6-21 競爭者細部整理分析表(範例)

| 競爭者 | 未來目標 | 認知缺口 | 現行策略 | 強處與弱點 | 可能採行之策略行動 |
|-------|-----------------------------|------|------|-------|-----------|
| 某圍棋網站 | | | | | |
| 某線上遊戲 | | | | | |
| 環境變化 | 產業成長、產品、新技術變革、消費趨勢、新市場興起... | | | | |

參考：輔助思考系統-競局說-思考點二、三

透過表 6-21 可以幫助 LGS 經營團隊對於競爭者的型態有一些基本的監督點，日後在策略方案的選擇上便可藉此選擇較好的對手與戰場。但在進行真正的策略行動前，還可以利用表 6-22 提醒在競爭互動的過程中，可能需要調整的部分。例如 LGS 打算建立會員付費機制來彌補目前在資金上的困難，但對於資金較豐富的甲公司而言或許便給其一個可能的切入機會，此時便需考量可能的影響層面以便準備好對應的可能方案。此種較深的思考觀點可以避免先做再說的策略作為對於公司可能造成的負面影響。

當討論到相關的策略作為的想法時，常常都可以透過競局所提供的觀點，以幫助團隊成員可以有一個簡單的分析與思考架構。另一方面也可以透過相對應的觀點來看對手

表 6-22 策略作為的互動分析

| 策略行動與環境變化 | 競爭者 甲公司 | 對競爭者 的影響 | 引起反應的 程度 | 可能的 反應方式 |
|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|
| 開發兒童市場 | | | | |
| 改變收費機制 | | | | |
| 建立新的聯盟關係 | | | | |

參考：輔助思考系統-競局說-思考點六

的競爭行動對於我們的影響以及因應方式。以表 6-23 為例，若某競爭對手決定採用免

費的機制來爭取 LGS 的原有用戶，並透過與韓國公司的合作與聯盟取得圍棋軟體的基本技術與會員基礎，則 LGS 團隊可以思考的部分首先便是評估該項作為對於 LGS 目標的影響為何，例如對方只是挖走了不具獲利能力的客戶則或許無所謂，但若動搖到網路效應的臨界點時便需審慎評估，此外該作為是否也是因為 LGS 對於實際市場的認知上有差距(如客戶的移轉成本其實很低)，因此必須先觀察、再透過有系統的思考以確認影響的層面以及真正的原因，以穩健調整公司可能的策略內涵。

表 6-23 競爭者行動的檢核

| 競爭者的策略行動 | 對於目標的影響 | 是否需調整既有認知 | 影響的層面與程度 | 影響的原因 |
|----------|---------|-----------|----------|-------|
| 產品降價 | | | | |
| 與國外聯盟 | | | | |
| 切入兒童市場 | | | | |

參考：輔助思考系統-競局說-思考點七

第三節 個案分析結論以及對於策略思考的影響

翁執形長謙稱其能有今天的地位，多數是過往較好的運氣所致，對於未來的經營上，其希望思考觀點上可以更為精進以降低因決策上可能的風險，並為公司打下永續經營的基礎。在經過輔助資料以及其自身經營情況的討論之後，我們將 LGS 未來發展的幾項基本觀點以及對於該公司在策略思考上可能的幫助與影響說明如下：

一、產業內的競爭、客戶移轉成本以及進入障礙是影響獲利的關鍵因素

因此相關的作為包含(1)提高客戶的忠誠度（利用品牌、經營理念、網站內容設計、軟體功能介面等方式）；(2)提高客戶的轉換成本（將網路下棋的價值擴張到積分、社群結合、用戶經驗、歷史資料庫運用等方面）；(3)提昇用戶基盤，可以從兩個方向來看，一為讓更多的棋友知道有 LGS，並且降低其進入成本，另外則為利用議題的掌握來吸引新的圍棋用戶，並利用 LGS 建立維持該市場對於圍棋的熱度；(4)補滿市場缺口以避免可能的競爭者，將市場擴張到兒童或者中南部等地區以避免競爭者利用新的市場建立可供網路效應運作的會員基礎。

二、掌握核心能力建立網路圍棋社群平台

以核心能力以及關係網路的觀點來建立公司未來的發展方向，如下頁圖 6-1 所示，LGS 應以掌握關鍵的核心資源出發，積極建立一個圍棋社群平台。由於圍棋的熱度常常會隨著新聞議題的發燒而突然成長，但往往礙於沒有一個適當的媒體以及平台來持續維持棋友或一般大眾對於圍棋的熱度，而透過 LGS 網路圍棋平台的建立，可以讓用戶進一步認識圍棋、學棋、談棋，亦可以透過比賽、與積分制度的建立來維繫棋友們對於圍棋活動的熱度。

在平台除有圍棋簡介資訊之外，亦可以將圍棋遊戲整合到比賽機制、團隊社群、談棋、教學等平台制度上，細部的平台設計實際上需要透過較多的資料與分析方可完成，例如可以仿造一些社群網站的特性，並結合線上遊戲的優點以及圍棋本身的特性來整合分析。而透過與大學社團、棋院等網路關係的建構更可以推播整體的平台價值，並吸引更多的社群參與者。

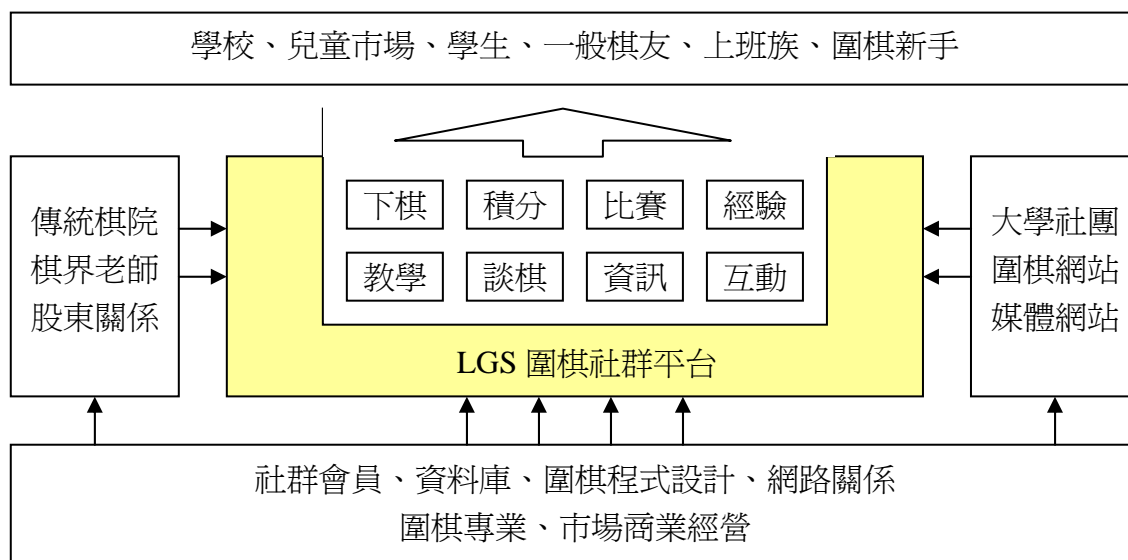


圖 6-1 LGS 網路圍棋平台發展圖

資料來源：本研究整理

三、以價值效用觀點思考商品組合內涵

對於目標市場的重視價值以及商品組合的內涵可以做更為完整的考量，例如對於現有的會員而言，目前可能的區隔有哪些，哪些會員同意加入付費的服務哪些不願意，至於願意付費的用戶在乎的條件為何？不願意付費的用戶的原因又為何？要如何因應等。這些都是必須以較為完整的方式來考慮，並據以採行對應的策略決策，這一部份有待 LGS 之經營團隊作細部的討論與分析，並依據調查後的結果推展可能在商品組合以及如行銷 4P 上的調整。

表 6-24 產品-市場-採購條件分析表

| 客戶類型 | 採購條件 | 圍棋 資訊 | 教學 內涵 | 社群 機制 | 網站 設計 | 軟體 介面 | 定價 模式 | 品牌 商譽 | 廣告 促銷 | 經銷 通路 | 客戶 服務 |
|--------|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 一般棋友 A | | | | | | | | | | | |
| 一般棋友 B | | | | | | | | | | | |
| 兒童市場 | | | | | | | | | | | |
| 圍棋新手 | | | | | | | | | | | |

資料來源：本研究整理

四、提昇在事業網路上之地位

LGS 的未來發展是欲建立一個網路圍棋的事業體系，因此除需掌握社群與會員等關鍵資源外，亦須以網路主導者的角色考慮與其他成員間的互動以及互利，例如要如何與棋院老師建立適當的關係，讓 LGS 的平台可以輔助其教學、可以使其帶給學棋的小朋友更高的價值，並透過與其分享獲利等方式來達到資源共享的目標。而同樣的與大學社團的關係是維持學生社群忠誠的重要關鍵，此部份亦可以透過平台提供更進階的服務並回饋給相關的大學社團，來將彼此的關係形塑的更為緊密。

由於 LGS 目前已具有事業網路的關鍵資源，因此在作為上需要更積極的讓公司朝往事業網路的中心移動，讓各不同的組織係以 LGS 作為連結的對象，並提高對方對於 LGS 的依賴程度，此外在經營層面上除了以自身的角度來思考之外，亦應以整體網路整體成員的利益作為日後決策的思考點。

上述幾項是關於 LGS 在未來可以發展的方向作一整理與說明，然而輔助資料當中的許多觀點，是用于外界機會的掌握以及動態的競爭決策等，該部分的內容可以參考第一節當中的討論，在本節便不再贅述。

伍、對於策略思考上的影響

1. 翁執行長發現原來在 LGS 過去的許多作為，本即是依附著相關的策略理論在進行，但當初的考量方式多為問題與線性式的，較無法以一個整體的架構與方式來看公司的經營內涵。但在與本研究的討論之後，過往較為紛亂的想法與作為，可以較有系統的整合並整體的思考各決策間的可能影響與互動。
2. 過往在思考公司決策時，心中比較沒有一個完整的經營圖像，且在與相關成員討論時也常缺乏一些討論的基礎，在與本研究的討論後可以較為簡單的直接利用輔助資料中許多已經作好的經營模式表格以及優勢來源的問題，有效降低討論與策略思考的門檻。
3. 對於過往的一些作為，往往無法仔細切割其真正成功的因素，並將之作為後續經營上的決策輔助，例如某項作為的成功是因為機運或外界環境所致還是因為組織本身主動的透過決策來掌握優勢來源。而透過相關的討論，可以較為清楚

真正成功或失敗的原因為何，以後便可以做較為妥善的應用。例如現有的地位是因為免費機制所帶動的網路效應，但在切入到兒童市場時，一開始的定價策略便需仔細考慮建立起網路效應的方式。

4. 以前會把策略與 SWOT 分析劃上等號，但透過本研究的討論可以發現並不用拘泥於策略，而在於如何才能更有效與穩健的來制定公司各種決策，在本研究的架構中提供的是類似 SWOT 內外搭配的思考內涵。
5. 對於公司未來在產業面上的獲利因素可以有一個簡單的認識，即關鍵在於競爭者、客戶、進入障礙等部分。此外對於競爭者方面，也可以有一個簡單與明確的分析與提醒。例如以前會以使命與感性的觀點，以技術角度出發來考量切入韓國市場的方式，但實際上仍應多考慮該產業結構、競爭互動甚至轉為合作夥伴之方式。
6. 核心資源是一個很好的觀點，透過核心資源、核心產品以及未來市場的分析，可以讓公司了解到哪些才是 LGS 真正的強項應該好好掌握與把持哪些或許可以外包，而對於未來的可能發展，心中也較有一個以資源為基礎的完整圖像。
7. 在網路關係方面，過往關注的是要與誰建立關係以取得什麼樣的資源，但互賴的觀點中進一步將之推展到，介入以及互賴的程度，且了解到將 LGS 推往網路中心點的重要性以及可能做法。
8. 在產品上以前會較偏向於產品本身，而沒有顧慮到所謂的產品組合的觀點，例如目前欲打算推出兒童市場的圍棋軟體，則應該考量的便不在於軟體本身，而是通路的佈建、廣告與促銷的方式、網站內容的設計、社群的機制、甚至定價以及遊戲性等，都應該要更能符合目標市場(兒童)所真正關注的效用，而避免用自我的觀點去決定相關的內涵，或者未考慮到商品組合間的整體搭配性。

六、輔助資料的限制與問題

1. 對於整個優勢的來源，在基本觀念上可以有一概括的認識，也可以藉由簡單問題與表格整合到自身的經營環境當中，但對於許多較為進階的問題與表格仍無法有效的了解與應用，需要透過我們的協助或更深入的提示方能了解。

2. 除了上述對於單一觀點在使用上的困難之外，對於實際上需針對不同觀點間互動的部分更是在使用上不易推行的部分，這部分除了因為對於本研究的思考體系較為陌生之外，觀點間的相互參照本來便需透過較深的認識與練習方能達成，而缺少觀點間的相互參照對於最後的決策有即大的影響，因此在操作時也是透過我們的建議與提醒來處理。
3. 部分架構內容仍過於複雜，且對於初次要接觸問題的人可能較不知道以哪個方向來切入。
4. 功能性的政策以及公司整體的策略，在實務上常沒有辦法作嚴謹的切割，因此使得在討論時常常會專注到較為深入的做法上，而該部分是需要較多內隱與產業方面的知識。