

南 華 大 學
文 化 創 意 事 業 管 理 學 系 碩 士 論 文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

台灣數位出版產業商業模式之研究

Business model of Digital Publishing industry of Taiwan

指導教授：洪林伯 博士

黃淑基 博士

Advisor : Ph.D Oliver L. Hung

Ph.D Shu-Chi Huang

研究生：張益誠

Name of Student : Yi-Cheng Chang

中 華 民 國 一 百 零 三 年 六 月

南 華 大 學

文化創意事業管理學系碩士班

碩士學位論文

台灣數位出版產業商業模式之研究

研究生：張益誠

經考試合格特此證明

口試委員：傅婉君
洪林白
黃淑基
趙宇乙

指導教授：黃淑基
洪林白

所 長：陳寶媛

口試日期：中華民國 103 年 5 月 26 日

準碩士推薦函

本校文化創意事業管理學系碩士班研究生 張益誠 君在本所修業 年，已經完成本所碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：張益誠 君已修滿 36 學分，其中

必修科目：研究方法、論文導讀與討論、

文創與消費行為研究 等科目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：張益誠 君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：台灣數位出版產業商業模式之研究

(2) (如另有發表論文，請詳列)

本人認為張益誠 君已完成文化創意事業管理學系碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：台灣數位出版產業商業模式之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：黃淑芬 簽章

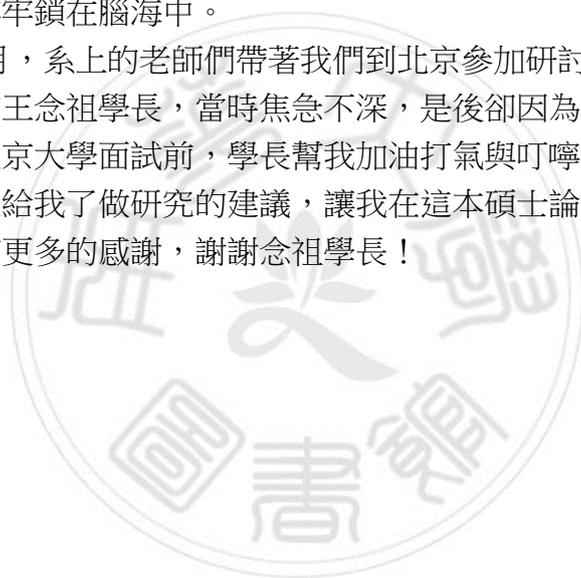
黃淑芬
中華民國103年05月02日

謝誌

火車的窗外飛逝的風景，從花蓮的學校出發經彰化的家鄉到阿里山的山腳下，開始我新的求學旅程。小時候夢想著成為一個研究者，如今已完成碩士學位，在這碩士學位的求學過程中，需要感謝的人真的太多了，首先是培養教育我如何做研究的指導教授黃淑基老師與洪林伯老師和系所的其他老師們，老師們對於新領域的好奇永遠充滿熱忱、且對我們研究時候過於天馬行空的想法給予引導，讓我在研究中不會迷失了方向，其次是同學們與學弟妹們，在研究所求學的歷程帶給我許多的歡笑，這些歡笑我永遠會記在心中，另外我要特別感謝引領我進入這研究所的趙家民老師，沒有他就沒有我在這間學校的回憶了。

回想剛進入學校時，那陌生的環境讓我無所適從，如今在這裡的每個小地方都有回憶，踏上新的旅途中總能想起那間好像永遠整理不整齊的研究室有著埋首工作寫論文的回憶、永遠都是熱鬧的系辦公室、舉辦研討會時候大家忙碌的身影，這些都牢牢鎖在腦海中。

2013年的八月，系上的老師們帶著我們到北京參加研討會，在那裏認識了也是從南華畢業的王念祖學長，當時焦急不深，是後卻因為它而考取北京大學博士班，當時在北京大學面試前，學長幫我加油打氣與叮嚀，讓我能順利通過面試，另一方面也給了我做研究的建議，讓我在這本碩士論文能夠順利完成。對學長的感謝只有更多的感謝，謝謝念祖學長！



南華大學文化創意事業管理學系暨碩士班 102 學年度第二學期碩士
論文

中文摘要

論文題目：台灣數位出版產業商業模式之研究

研究生：張益誠

指導教授：黃淑基博士、洪林伯博士

論文摘要內容：

人類的信息傳播載體經歷獸骨、竹簡演變到紙張的形式，直至現今網際路的興起，再一次改變了人類對於傳播形式的認知。網際路不管在時間與空上都遠勝以往的傳播載體，將信息知識遞突破了時空限制。因資訊技術的發展，網路科技的普及，使得人們對於閱讀這樣需求和習慣漸地改變了，對於數位出版品能夠使消費者更快的獲取內容同樣可以有新奇的閱讀體驗下，近十年來出版產業的關注從以往的印刷轉移到了數位出版這一方面。個新的元素加入原有商業模式中，必會對於原來的商業模式產生改變，然而對於出版業者來說如何找到有利的商業模式是出版者所關心的。

因此本研究透過相關文獻的蒐集與整理，首先針對商業模式種類構成要素和其概念作探討，再經由訪談相關人士探討數位出版與傳統的商業模式有何異同之處。並藉由紮根理論基礎分析建構出一個數位版產業的商模式。最後研究發現如下：

1. 其數位出版產品的消費模式與傳統並不相同
2. 數位出版產業與傳統業的價值鏈成員不同
3. 數位出版產業在建立商模式時邏輯概念應該偏向服務與資訊

關鍵字：數位出版、商業模式、紮根理論

Title of thesis: Business Model of Digital Publishing Industry of Taiwan

Name of Institute: Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

Graduate date: June 2014

Degree conferred: M.B.A

Name of student: Chang Yi-Cheng

Advisor: Ph.D Oliver L. Hung, Ph.D Shu-Chi Huang

Abstract

Dissemination of information carriers experienced wild beast bones, bamboo slips to paper forms for thousands of years until the rise of Internet changing the form of human cognition for propagation.

Internet provides a far better information and knowledge transfer carrier breaking the time and space limits. Due to the application of Internet technology, the rise of Internet novel is changing the shape of the industry. How to develop a profit-making model becomes a key issue for authors and publishers.

In this study, on secondary data analysis and data mining, the kind of business model and its constituent elements and its concepts based, the difference between internet and pre-internet profit models were explored and possible business model were proposed for the Digital Publishing industry.

Finally, for the following research findings

1. The consumption patterns between model digital publications and traditional publishing and different
2. Different members of the value chain of digital publishing industry and the traditional publishing industry
3. When you create a business model of digital publishing industry for Logical concept should be oriented toward services and information industry

Keyword : Digital Publication 、 Business -Model 、 Grounded Theory

目錄

目錄	III
表目錄	VI
圖目錄	VII
第一章 緒論	1
1.1 研究目的	2
1.2 研究方法與流程	2
第二章 文獻探討	4
2.1 產業現況	4
2.1.1 數位出版生存的土壤	4
2.1.2 台灣地區	4
2.1.3 其他地區	5
2.2 出版與數位化	6
2.2.1 台灣地區	6
2.2.2 其他地區	6
2.3 商業模式	8
2.3.1 商業模式中的組織型態	10
2.3.2 商業模式中的價值型態	11

2.3.3 商業模式中的價值實現.....	12
2.4 價值鏈理論.....	13
2.5 紮根理論.....	16
第三章 研究設計與架構.....	17
3.1 訪談方法.....	17
3.1.1 質性訪談.....	17
3.2 研究流程與架構.....	17
3.3 研究訪談對象.....	18
3.4 紮根理論.....	19
第四章 研究結果與分析.....	21
4.1 研究分析.....	21
4.1.1 開放式編碼.....	21
4.1.2 主軸式編碼.....	22
4.1.3 選擇性編碼.....	26
4.2 研究發現.....	27
4.2.1 目標客層 Customer Segments.....	27
4.2.2 價值主張 Value Propositions.....	29
4.2.3 分銷渠道 Distribution Channels.....	33

4.2.4 顧客關係 Customer Relationships.....	35
4.2.5 收入模型 Revenue Model.....	37
4.2.6 市場特性 Market Characteristical	38
4.2.7 關鍵資源 Key Resoures.....	40
4.2.8 合作夥伴網路 Partner Network	42
4.2.9 成本結構 Cost Structure	43
4.3 小結.....	46
第五章 結論與建議.....	49
5.1 數位出版的商業模式.....	49
5.2 數位出版與傳統出版的商業模式.....	50
5.3 總結與建議.....	52
5.4 研究限制與未來建議.....	53
5.4.1 研究限制.....	53
5.4.2 未來研究建議.....	53
參考文獻.....	54
附錄一.....	57
附錄二.....	62

表目錄

表 2.2-1 台灣出版定義.....	6
表 2.3-1 商業模式要素歸納.....	9
表 2.3-2 利潤模式.....	13
表 2.4-1 價值鏈理論.....	14
表 3.3-1 訪談成員表.....	19
表 4.1-1 開放式編碼.....	21
表 4.1-2 主軸式編碼.....	22



圖目錄

圖 1.2-1 研究流程圖.....	3
圖 2.3-1 企業組織型態.....	10
圖 2.3-2 價值型態圖.....	12
圖 2.4-1 價值鏈理論.....	15
圖 2.4-2 數位內容產業推動辦公室簡報.....	15
圖 3.2-1 研究架構圖.....	18
圖 4.1-1 數位出版產業商業模式主軸式編碼.....	25
圖 4.1-2 數位出版產業商業模式選擇編碼.....	26
圖 5.1-1 數位出版商業模式.....	50
附錄圖 1 分銷渠道.....	57
附錄圖 2 市場特性.....	57
附錄圖 3 企業價值.....	57
附錄圖 4 合作夥伴.....	58
附錄圖 5 成本.....	58
附錄圖 6 收入模型.....	58
附錄圖 7 價值連結.....	59
附錄圖 8 數位化價值.....	59

附錄圖 9 數位產業	59
附錄圖 10 關鍵資源	60
附錄圖 11 顧客特質	60
附錄圖 12 顧客選擇因素	60
附錄圖 13 顧客關係	61



第一章緒論

近年來文化產業的興起，各國紛紛出臺各種關於文化產業的扶植政策，臺灣政府從 2002 年提出《兩兆雙星》計畫，希望將數位內容產業與生物科技產業打造成為臺灣的兩顆璀璨明星。在文化產業中出版是相對古老的一個產業，從電腦發明、網路普及開始，人們走入了資訊傳播快速的時代，在電腦科學的支持下，人們對於學習、瀏覽、取得資訊更加的便利，因此許多出版業者紛紛投入產出數位出版品，但是以往進入出版這一行業的人大多是學習文科的；在臺灣從高中開始進行文理分科的教育體制下，從這時候文理科學生的思維就漸漸地有了分歧，這時資訊科學進入這個傳統由文科生所主導的領域，這使得許多出版業者們無法適應在新的時代的思維。當傳統的出版業要改變成為數位化出版業時，這一個行為其實就是一個新的商業模式的誕生，在這樣的背景下，大多由文科人才組成的出版業要如何因應由理科所主導的資訊科學進入這一產業而做出商業模式的調整。

從 Pricewaterhouse Coopers (PwC) 研究公司針對全球娛樂與媒體市場 (Global Entertainment and Media Market, E&M) 作的分析報告顯示，2011 年全球娛樂與媒體市場規模達約 1.6 兆美元，預估 2016 年時可達到約 2.12 兆美元。整體而言，市場規模走向穩定的微幅成長，對未來產業趨勢我們可以持樂觀的態度，對相關產業目標也呈現明朗的前景 (財團法人資訊工業策進會, 2012)，數位出版產業是未來的明星產業之一，也是發展知識經濟與數位經濟最佳產業，且行動載具的和網路基礎建設的普及提供了這個產業生存的助力。

在《2011 數位內容白皮書》，台灣數位內容產值約 6,003 億新台幣；大陸地區數位內容產值 2009 年達到 2,814 億人民幣 (經濟部工業局、經濟部數位內容產業推動辦公室, 2011)，這是如此龐大的商機，但是現今對於數位內容中數位出版的商業模式仍處於摸索階段。因此本文透過文獻分析與訪談法來了解目前商業模式。

1.1 研究目的

2009 臺灣政府推動新六大新興產業，經濟部訂「數位內容產業計畫」以推動新六大新興產業中的創意臺灣—文化創意產業行動方案(2009~2013)，其「數位內容產業發展行動計畫」預計產業產值達 7,800 億新台幣、產業投資額達 1,000 億新台幣、國際合作金額達 140 億新台幣等產業目標 (經濟部工業局、經濟部數位內容產業推動辦公室, 2011)

在這樣的願景與龐大產值下，相關產業要如何獲利？再從商業模式這一個名詞出現開始，大量的學者對於商業模式名詞這個做了很多的定義，商業模式的本質就是在解釋商業建立模型，在一個資訊爆炸與改變快速的時代背景下，如無法創新迎合新的時代需求必然將被取代。然而數位出版產業正是在這樣的環境下出現，一個新的產業即代表了新的產業價值的出現，如果透過了解出版產業的商業模式，或許我們可以找出數位出版產業的商業模式。

因此本研究透過訪談法並配合文獻分析，來探索數位出版產業的商業模式。研究目的如下

1. 探討數位出版產業現有商業模式
2. 比較不同企業間數位出版產模式組成異同
3. 找出可能適合未來數位出版商業模式的建議

1.2 研究方法與流程

資訊技術進入傳統的出版產業時，讓個傳統出版產業產生了變革，行形成了數化出版產業，透過數位化潮流讓出版這傳播媒介產生了質的改變，例如在製作的流程、通路、合作的夥伴。出版從傳統走向數位十餘年來，眾多學者探索幾乎都是研究討論出版要如何轉型，但較少從商業模式下討論出版產業，因此本研從影響商業模式的九個要素去討論數位出版產業的商業模式。

商業模式的九個要素有目標顧客、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴、成本結構。(Osterwalder, 2004)

商業模式主要分類是概念或者素進行構成，因此想得到企的完整且詳細的商業邏輯採用質性訪談較為適合，如果採用標準化問卷無法滿足企業對

於商業模式的邏輯闡述，這是因為不同企對於經營目標與和各有同的思考與認知，為此想要得到了解不企業對於商模式構成和邏輯通過質性訪談最為適合。得到具有深度的資料後，體分析則採用紮根理論理論是「一種運用系統化的程序，針對某一現象來發展並歸納式引道出紮根理論的一種質性研究方法。」(吳嘉苓, 2013)，經由將具有深度的資料進行解構、重構建立本研究的數位出版產業的商業模式邏輯。

以下圖是本研究流程圖



圖 1.2-1 研究流程圖

第二章文獻探討

整個數位出版的領域是非常廣泛的，然每個領域的討論都是屬於該領域的專業範疇，要了解數位出版產業的商業模式，我們可以從產業的環境、價值鏈的傳遞，這包含了產業的是否能存在的條件也就是網路的普及與成熟度。因此我們從環境背景、產業定義、人力技術等多面向各方面來觀察，這個傳統出版與數位出版的存在的差異。

2.1 產業現況

2.1.1 數位出版生存的土壤

數位內容產業存在的基本條件必須是，具備了網路普及和行動載具的普及及能形成這個產業助力和基石。目前台灣連網人口普及率約為 82.8%，整體有線寬頻上網總用戶數為 518 萬戶，另外台灣的手機門號普及率已達 120.2%，2012 年第 1 季台灣行動通信用戶數為 2,898 萬戶（財團法人資訊工業策進會, 2012），由下圖所呈現 iPhone 銷售的成長圖得知，在現在智慧型手機成為主流，越來越多人擁有手持行動設備，這也為了數位出版產也提供了生存的條件，因為人們在沒有購買電子閱讀器、iPad、Kindle 等產品，仍可以藉由智慧型手機最作為閱讀的工具平台。

2.1.2 台灣地區

台灣數位內容產業涵蓋的次領域產業，包含了數位遊戲、電腦動畫、數位影音、數位出版與典藏、數位學習等 5 大主要產業，以及行動應用服務、內容軟體、網路服務等 3 大關聯產業。2012 年台灣數位內容產業產值約為 6,338 億元新台幣

台灣數位內容產業包含數位遊戲、電腦動畫、數位影音、數位出版與典藏、數位學習等五大領域，2011 年數位內容產值約 6,003 億新台幣，其中出版/典藏方面占 716 億新台幣。在政策面臺灣行政院於 2010 年 7 月 7 日核定

「數位內容產業發展計畫」，7月8日通過「數位匯流發展方案」，其他各部會亦圍繞機提推動數位內容產業，如教育部機提規劃培養資通人才以解決人才問題，國科會也相繼通過相關補助案推動數位內容相關產業。

2.1.3其他地區

中國大陸地區數位內容產業價值鏈由數位遊戲、數位動漫、數位影音、數位學習、數位出版五項領域組成並包含內容素材、產品、載具、用戶端。在2010年產值以達到2,814億人民幣，其中數位出版方面達到1,051億人民幣。2010年中國大陸新聞出版總署始發出電子書牌照，讓大陸地區電子書進入高速發展時期。在政策面中亦是積極，十一五規劃中涉及資訊服務中明確提出，「鼓勵教育、文化、出版、廣播影視等數位內容產業發展，豐富中文數位內容資源，發展動漫事業」；十二五規劃中也聲明「推進文化產業結構調整，大力發展文化創意、影視製作、出版發行、印刷複製、演藝娛樂、數位內容和動漫等重點文化，培育骨幹企業，扶持中小企業，鼓勵文化企業跨地域、跨行業、跨所有制經營和重組，提高文化產業規模化、集約化、專業化水平」。(經濟部工業局、經濟部數位內容產業推動辦公室, 2011)

根據「日本數位內容白皮書2011」統計調查，2010年數位內容產業規模較2009年增加13.1%，達到6兆8,158億日圓。其中靜止圖像/文字市場規模約1兆1,020億日圓，佔總體數位內容市場16.2%，其原因主要受到網際網路與手機下載服務影響。(經濟部工業局、經濟部數位內容產業推動辦公室, 2011)

從2009年起南韓將數位內容併入內容產業，並整合許多數位內容產業相關推動單位，整併成韓國內容振興院(Korea Creative Content Agency, KOCCA)。根據其單位調查結果，2010年南韓內容產業市場銷售額達到72兆1,153億韓元，出版銷售達到20.15兆韓元，其出口額總額為26.42億美元。在政策方面南韓陸續提出內容產業育成策略以及內容產業振興法，並訂定「內容產業振興基本規劃」以期望解決國內內容產業以中小型企業為主的

造成競爭力不足等問題。(經濟部工業局、經濟部數位內容產業推動辦公室, 2011)

2.2 出版與數位化

2.2.1 台灣地區

根據王念祖於 2012 年所發表的『以數位金字塔觀點探討兩岸數位出版產業發展』中整理出對於台灣數位出版的定義如下 (王念祖, 2011)

表 2.2-1 台灣出版定義

經濟部工業局 2003	將圖像、字元、影像、語音等資料加以數位化並整合運用之技術、產品或服務
數位內容學院 2009	數位出版」是指從編、採、寫到印刷，皆以數位訊號傳送，並運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術、版權管理機制、讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的營運模式，帶動數位知識的生產、流通及其服務發展。

資料來源：王念祖，以數位金字塔觀點探討兩岸數位出版產業發展，2011

2.2.2 其他地區

電子書至今對其定義仍未有統一的想法：

在 IDPE 對於電子書的定義是「"All books delivered electronically over the Internet OR to hand-held reading devices"」(IDPF, 2014)

大陸地區根據中國新聞出版總署公告的《互聯網出版管理暫行規定》中第五條本規定所稱互聯網出版，是指互聯網信息服務提供者將自己創作或他人創作的作品經過選擇和編輯加工，登載在網際網路上或者通過網際網路發送到用戶端，供公眾瀏覽、閱

讀、使用或者下載的在線傳播行為。其作品主要包括：

(一)已正式出版的圖書、報紙、期刊、音像制品、電子出版物等出版物內容或者在其他媒體上公開發表的作品；(二)經過編輯加工的文學、藝術和自然科學、社會科學、工程技術等方面的作品。

(二)經過編輯加工的文學、藝術和自然科學、社會科學、工程技術等方面的作品。(中國新聞出版總署, 互聯網出版管理暫行規定, 2002)

中國新聞出版總署公告的《電子出版物出版管理規定》中所規定定義電子書是指以數位代碼方式, 將有知識性、思想性內容的資訊編輯加工後存儲在固定物理形態的磁、光、電等介質上, 通過電子閱讀、顯示、播放設備讀取使用的大眾傳播媒體, 包括唯讀光碟 (CD-ROM、DVD-ROM 等)、一次寫入光碟(CD-R、DVD-R 等)、可讀寫光碟(CD-RW、DVD-RW 等)、軟碟、硬磁片、積體電路卡等, 以及新聞出版總署認定的其他媒體形態。(中國新聞出版總署, 電子出版物出版管理規定, 2008)

日本數位內容協會(Digital Content Association of Japan; DCAJ)出版「日本數位內容白皮書 2012」之定義, 日本將內容與數位內容市場清楚切割, 所謂的內容依其內容型態可區分為動態影像、音樂・聲音、遊戲和靜止圖像・文字, 而將這些內容以數位格式提供給消費者使用, 即是數位內容。(財團法人資訊工業策進會, 2012)

在韓國, 數位內容指的是, 將符號、文字、聲音、圖像或影像等所表現的資料或資訊, 以電子型態進行製作或處理, 以便提供終端消費者使用, 達到其提升保存及利用效率之目的, 而數位內容產業便是將數位內容進行蒐集、加工、製作、儲存、檢索、傳送等, 以及執行其相關服務的產業。因此, 數位內容係以資訊取得或感性利用為目的所使用之文字、聲音、影像, 或將上述素

材結合之表現物，其流通方式可直接製作為數位化產品，或是將原有的類比產品轉化為數位型式，然後透過數位媒體，或是有線、無線網路來傳播至終端消費者。(財團法人資訊工業策進會, 2012)

2.3 商業模式

從古至今人類將許許多多的物品透過交易的方式獲取本身欠缺的物資，如同農夫將農產品賣出換回所需要的肉品、樵夫上山砍柴拿著木柴換回生存所需的食材。這些就是將所投入成本轉換成為收入，不過同為農夫種植同樣的農產品並且有同樣的收成，但經過商業交易後所得到的收入卻有差異，這代表的商業模式用做不同的結果，在舉例來說舉辦夏季奧運在 1984 年洛杉磯奧運會前的奧運會幾乎沒有收益，在這之後舉辦奧運會的國家開始改變了商業模式使得夏季奧運會變成有獲利的活動。

Staber(2004)將商業模式定義為：「商業模式式一種包含了一系列要素及其關係的概念性工具，闡述某個特定實體的商業邏輯。它描述公司所能為客戶提供的價值以及公司內部結構、合作夥伴和關係資本(relationship capital)等用以實現這一價值並產生可持續贏利收入的要素。」

Osterwalder 在 2004 年提出了商業模式的要素的參考模型，其中有 Value proposition(價值主張)、Target customer segments(目標客群)、Distribution relationships(銷售渠道)、Customer relationships(顧客關係)、Value configurations(價值分配)、Core capabilities(核心能力)、Partner network(夥伴網路)、Cost structure(成本結構)、Revenue model(收入模型)等九種要素(Osterwalder, 2004)

哈佛大學 Mark Johnson 教授等人於 2004 年撰寫 Reinventing your business model 一文中將商業模式的要素概括為 Customer value proposition (CVP)(客戶價值主張)、Profit formula(利潤公式)、Key resources(關鍵資源)、Key processes(關鍵流程)。(Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann, 2008)

- ✓ 客戶價值主張指的用一種方法來為客戶創造價值，藉此幫助客戶完

成一項工作，“工作”是指在特定情況下，需要一個解決方案的一個基本問題。

- ✓ 利潤公式定義公司如何為自己創造價值
- ✓ 關鍵資源是資產如人才，技術，產品，設施，設備，渠道和品牌，對於客戶和公司創造價值的關鍵要素，而這些要素互動的方式
- ✓ 關鍵流程是業務和管理流程，使企業能夠在某種程度上成功地重複和增加規模創造價值。這些可能包括培訓，開發，製造，預算編制，銷售和服務。

至此本研究對於商業模式做一個概括性解釋，商業模式泛指進行商業行為所需要的概念及活動，然而商業行為泛指為顧客所提供的價值和實現價值的過程與方法，此價值包含產品以及服務。而根據 Osterwalder 和哈佛大學 Mark Johnson 教授等學者對於商業模式的要素分類本研究將綜合歸納劃分如下錯誤! 找不到參照來源。所示

表 2.3-1 商業模式要素歸納

客戶價值主張	目標客群
	價值主張
關鍵資源鍵流程	銷售渠道
	顧客關係
	價值分配
	核心能力
	夥伴網路
利潤公式	收入模型
	成本結構

資料來源：本研究整理歸納製作

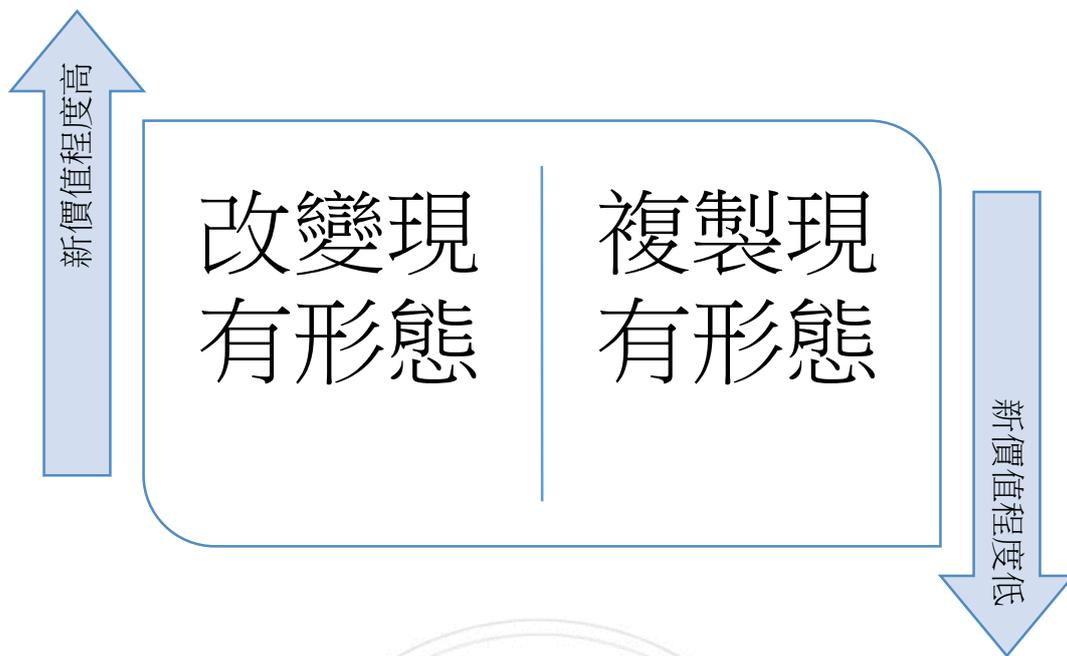


圖 2.3-1 企業組織型態

資料來源：(丁棟虹, 2012)、本研究自製

2.3.1 商業模式中的組織型態

管理大師 Porter 在 1985 所著作的《競爭優勢》中提出價值鏈理論，而商業模式注重是要怎麼轉化價值成為利潤的過程。在這整個價值轉換個過程中，企業的組織型態能能夠決定企業如何創造新的價值。簡單而言整個企業的價值鏈組成能夠決定企業的創新價值的程度。

以企業的組織型態的價值創新程度來看，我們可以分類出改變現有型態、複製現有型態兩種種類如圖 2.3-1 企業組織型態所示

複製現有型態是將現有企業的型態組成方式複製，幾乎不創造新價值給予顧客，也就是說這類型的企業型態主要是是由現有企業中複製過去的，舉例而言如企業員工離職後攜帶著原有的技術或者資源，開設新的企業而這企業組成方式幾乎與原先所在企業組成方式沒有差異。就像汽機車修配廠的維修員，在原修配廠學習工作一段時間後離職在家自己開設一個新的汽車修配廠，其憑藉著再原修配廠中所使用的技術和接觸的顧客人脈，甚至是原修配

廠的業務支持。

改變現有型態是指企業的型態組成已與原來有所不同，為此提供給予顧客新的價值所在，簡單而言就商業模式的創新，改變了價值鏈的組成為此給予顧客新的價值。舉例而言，在資訊網路尚未普及的年代人們的購買方式只能從商店或者式郵購等方式購買商品，其中消費者與生產者之間再銷售和出貨物流上有著繁瑣的過程，而當網路普及時，企業開始改變以往的銷售與出貨流程，生產企業將透過網路省卻中間商甚至零售商提高企業利潤。這樣的銷售模式的改變及是改變現有的組織型態，將生產企業所面對的消費者(中間商)改變成為真的消費者。

2.3.2商業模式中的價值型態

企業的主張的價值需要透過銷售營運和服務的方式做出轉化，使得所主張的價值可以變成利潤的載體，簡單的說就是企業價值經由銷售或者服務的過程來展現。

首先服務泛指對於顧客群體所提供的服務，主要是造成與不同企業的差異化，因此必須仔細觀察在同樣的組織型態中每個組織所提供的服務有所不同以及目前沒有的服務。

而銷售營運應式為其所要提供服務的搭載平台，從最古老的銷售營運方式就式經營店鋪，藉由店鋪提供諸如商品或者服務。舉例來說以誠品書局為例在各地建立誠品書店為店鋪基礎，在店鋪中提供諸如書籍、文具、包裝禮品等各種商品以及服務，再舉 PChome 為例子將利用網路科技為平台建立一個網路交易平台，這個交易平台就是改變了以前的實體店鋪的經營從而改成虛擬店鋪的經營從改變了以往的營運方法。

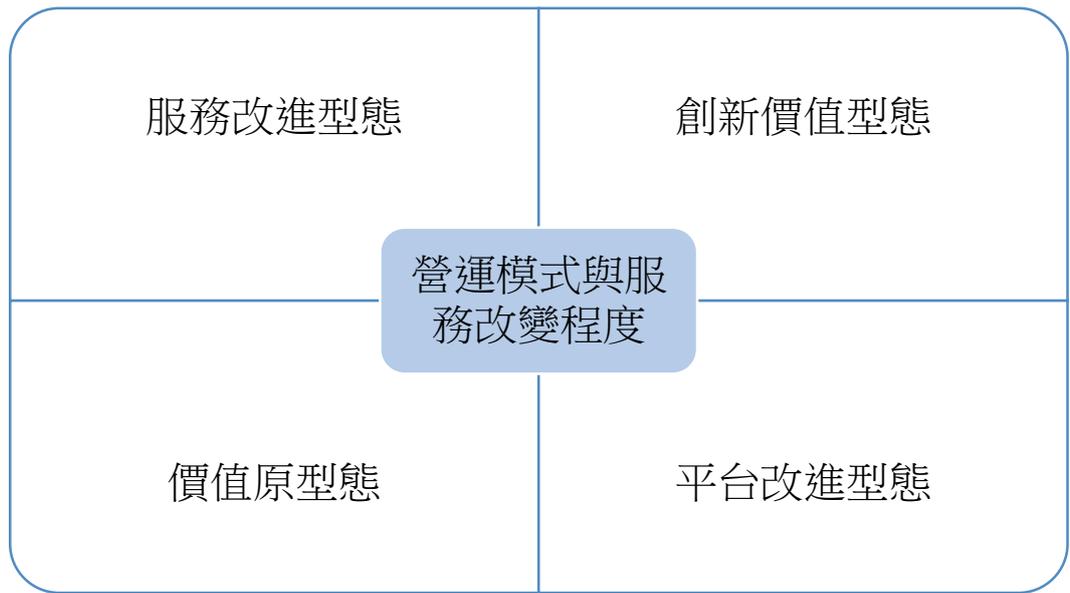


圖 2.3-2 價值型態圖

橫向為營運模式改變程度，垂直為服務改變程度 資料來源：（丁棟虹, 2012）、本研究自製

2.3.3 商業模式中的價值實現

商業的目的就是將企業所擁有的價值轉換利潤，這一個過程必須明瞭企業本身的優勢在哪裡，整個價值鏈中企業的利潤所在環節，依據利潤之所在設計出將價值轉換成為利潤的一個模型。這些模型包含了企業所提供的價值(商品或者服務)在價值鏈增值的過程。

根據丁棟虹(2012)研究將價值實現的模型分為八種類型，如下表所示

表 2.3-2 利潤模式

專業化模式	技術上的專經或者是雇傭專業人員使得難以模仿的利潤來源
金字塔模式	亦稱層壓式推銷模式，將價值利潤區分高中低，形成差異化滿足更多客戶群體和市場需求，且能讓低利潤區域保護高利潤區域
次利潤模式	收入的結構來自的主收入外的第二次收入，例如觀光牧場門票不是主要利潤來源，而是內部的商店
機會窗模式	市場存在的發展空間有一定的時間長度，因此速度是成功關鍵要素之一，所以持續的創新讓企業停留在高利潤區域中
價值鏈模式	把資源和能力集中投入在價值鏈中高利潤的區塊
乘數型模式	同意一種產品、特色、商標、能力或服務，重複的獲得利潤
品牌化模式	建立消費者對於企業自身品牌的認知，以對抗激烈競爭的市場
大客戶模式	根據帕累托法則(Pareto Principle)，將服務與營運的目標鎖定在企業客戶群中能獲得總利潤 80%的 20% 大客戶上

資料來源：丁棟虹，創業管理：企業家視角，2012

2.4 價值鏈理論

Porter(2009)第一次將組織看成一個「價值鏈」，並且定義此價值鏈亦指為其商品及服務創造附加價值的過程，然而價值指的是客戶對於組織所提供的商品及其服務所願意支付的金錢；價值鏈主要由組織的主要活動與支援活動組成

表 2.4-1 價值鏈理論

主要活動	進貨物流	指支持整個進入倉儲的相關聯的活動
	製造營運	指將投入轉化成為產品的相關活動
	出貨物流	指產品儲運的相關活動
	市場行銷	指提供購買產品的買方購買的方式與吸引顧客購買的相關活動
	售後服務	只提供購買產品或者服務的顧客，提供服務讓產品或者服務增值的相關活動
支援活動	企業基建	指企業的基礎建設和組織構成，例如管理部門、財務會計、法律等
	人力資源管理	指企業的職員管理，如招募、培訓、評價、薪資、福利等相關管理活動
	技術發展	指為產品或者服務提供技術的相關活動
	採購	指為企業組織採購需要投入所有相關活動的物品

資料來源：(Poter, 2009)

一個產業當中會有許許多多的企業環環相扣，我們把這些企業的價值鏈總體來看，即所謂的產業價值鏈體系。因此每個企業在整個產業鏈中都不是單獨的個體，互相都有著承上啟下的作用，共同製造在終端消費者手中所得到的「價值」，因此數位出版產業亦可以用此概念來分析活動。

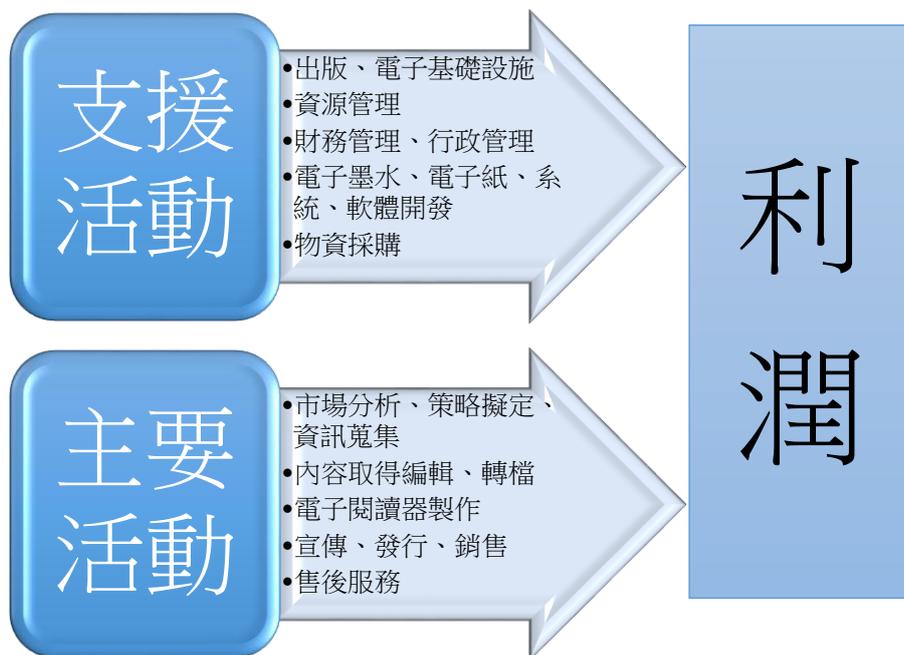


圖 2.4-1 價值鏈理論

資料來源：(王念祖, 2011)

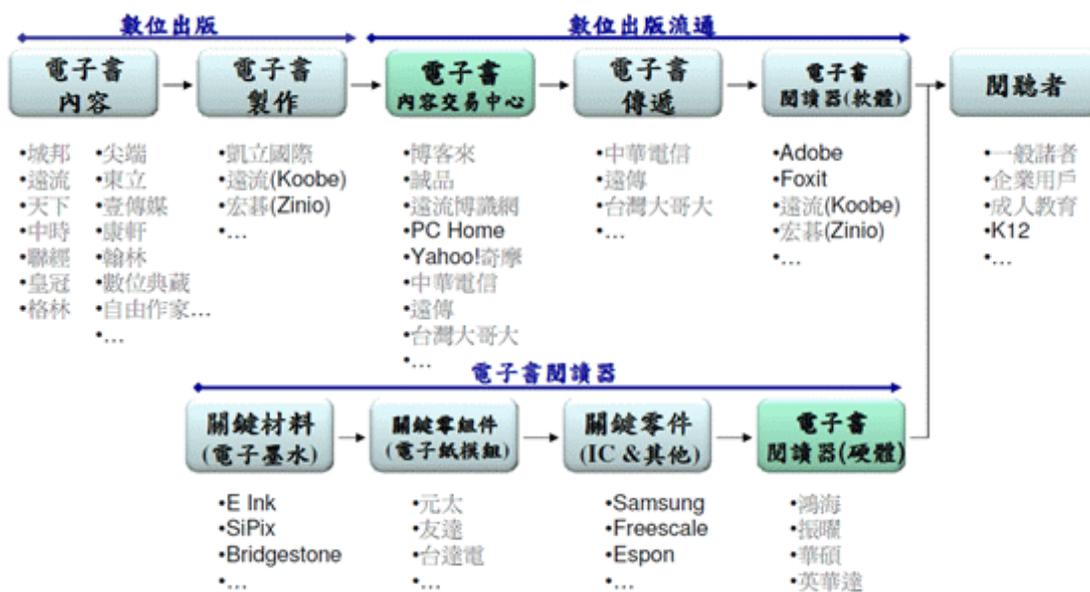


圖 2.4-2 數位內容產業推動辦公室簡報

資料來源：(Joy, 2009)

2.5 紮根理論

紮根理論被稱為最具科學的質性研究方法，透過遵循實證主義精神的科學原則，將資料作嚴謹且系統性的分析（吳嘉苓, 2013）。因此本研究參考採用紮根理論作為研究方法的文章，藉此對操作紮根理論的方式更多了解。

王念祖於 2011 所著作的「以數位金字塔觀點探討兩岸數位出版產業發展」一文，在「以數位金字塔觀點 探討兩岸數位出版產業發展」一文中，為瞭解所設立研究問題，採用以質性訪談作為收集資料的來源之一，再藉著紮根理論將大量的逐字稿依序經由紮根理論的三個編碼步驟，歸納出兩岸數位出版產業發展的關鍵元素，從而分析政府、數位出版產業相關構面的互動並從績效準則、安定準則、回應準則、合宜準則四個構面評估政策資源分配、政策目的與政策期盼是否符何、政策核心價值是否清晰、政策執行績效、政策預期目標達成可能性、政策執行單位與政策標的之間的溝通與必要性（王念祖, 2011）。

侯欣好在 2012 年，發表了「婚紗消費的顧客參與和幸福感：紮根理論法之研究」一文，再「婚紗消費的顧客參與和幸福感：紮根理論法之研究」一文中研究者透過質性訪談取得資料後利用紮根理論的編碼反覆驗證資料直到飽和，侯欣好為了確認整個關聯的概念是否又正確連結，合併使用持續性比較法、理論性抽樣和三角校正法來確認其形成的概念具有高信賴度。

第三章研究設計與架構

3.1訪談方法

在質性研究方法中常用的研究方法有很多，其中訪談是常用且重要的一種方式，訪談不只是單純向受訪者蒐集資料的行為，而是經由互動交談共同『建構』和『翻譯』社會現實的過程(蔡志勝, 2003)，訪談主要聊解這世間各種經驗與意義，幾乎從採訪、口述歷史、社會科學研究均常採用訪談方法(吳嘉苓, 2013)。

質性訪探又稱之為深度訪談，因為主要目的是針對希望了解的主題做深度了解，因此訪談人需要對訪談主題要能夠了解是事情的脈絡，處裡多重而複雜的談話，並且要善於追問、故意各種訪談時候的情境與意義，才能夠有足夠的深度(吳嘉苓, 2013)，訪談的方法與步驟 Kvale(1996)將其分為訂定主題、設計、訪談、編碼、分析、確認、發表等七個部份，訪談是一個雙向溝通的過程，可以根據受訪者的反應調整問題與深入，在受訪者不明瞭問題時訪談者可以適時地加以解釋問題的避免問題被誤解，且因為與受訪者做直接的交流，因此可以通過訪問者努力，消除受訪者顧慮使其問題是縝密思考的回答，並且訪談是即時的將相較於問卷調查方式受訪者思考時間較短，較容易活得真實可靠的答案，並且可以觀察受訪者的肢體語言判斷回答的可信度與是否可以探討更深層複雜的問題。

3.1.1質性訪談

有些研究的主採用問卷以及統計分析量化研究進行，例如趙彥寧(2006)再「無證移民」研究中，研究主題與對象中預設了研究對象在身分上能夠清楚識別，但卻會忽略無法清楚識別的族群(吳嘉苓, 2013)

3.2研究流程與架構

本研究將整個研究流程分為四個步驟，首先進行對於文獻與所研究問題進行探討與分析界定研究問題，再者根據所要研究的問題擬定訪談提綱進

行半開放性的訪談；第三步驟運用扎根理論推論導出、建構訪談所得備忘錄，最後將所分類整理後的備忘錄對數位出版業的商業模式進行分析。從對過往的文獻分析究能從而獲取專家學者們對於相關主題的研究成果；運用商業模式的相關構面對業者做半開放性的訪談可以獲取數位出版產業的第一手資料，經由扎根理論的編碼將所得的第一手訪談備忘錄進行分類整理，建構出『數位出版商業模式』，藉由對『數位出版商業模式』進行分析，得出完整的結論以提供數位出版業者中肯的商業模式建議。本研究所擬定的研究流程與結構如以下所示

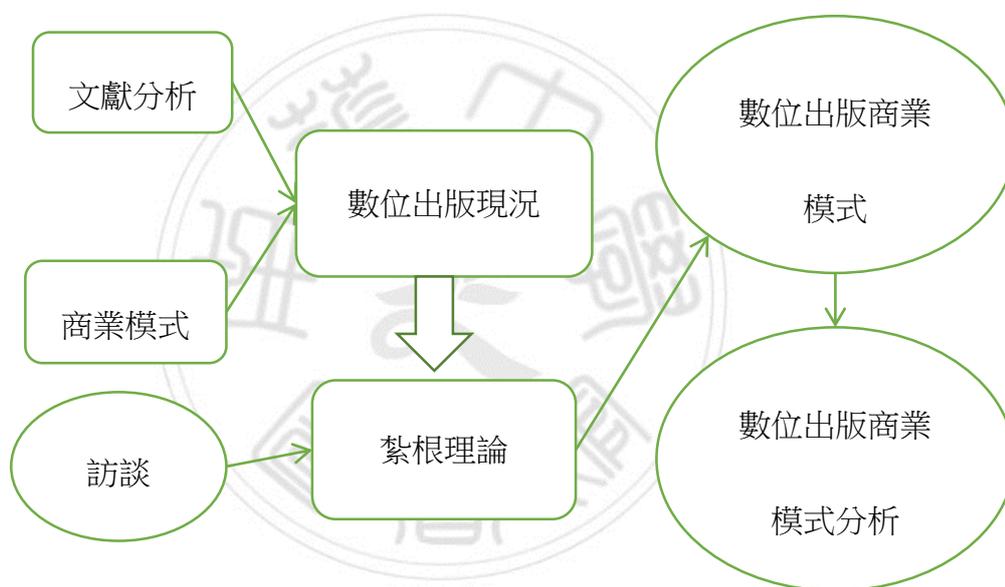


圖 3.2-1 研究架構圖

3.3 研究訪談對象

本研究主要討論的是數位出版產業的商業模式，根據本研究宗旨與原則其主要目的式聚焦商業模式，因此採用半開放性的訪談，採用 Osterwalder 在 2004 年提出了商業模式的九個要素作為商業模式的構面，每個訪談人均詢問這九個構面，訪談對象是以提供有傳統出版品和數位出版品的出版社為主，訪談人分別為 T 公司的雲端與設計處的 S 經理、G 公司的 G 先生與 D 先生；另外對於出版產業有所見解的學者南華大學的 H 教授。

其中 T 公司是在在臺灣設立於 1997 年，該公司在 2003 年 9 月十是占率已達 25%，營業額逾 1 億的企業，；G 公司是成立於 1975 年 並於 1996 年成立專職負責自然科學與醫護類領域的圖書子公司、2002 年成立專職 負責商業管理、語文類圖書領域的圖書的圖書子公司，至今該集團已經發行的中文圖書（含國外版權）及英文總代理的原文圖書更高達 5,000 多餘種

表 3.3-1 訪談成員表

編號	服務機構	職稱	受訪者
C1	台科大圖書	經理	S 經理
C2-1	高立圖書	經理	D 先生
C2-2	高立圖書	專員	G 先生
H1	南華大學	助理教授	H 教授

3.4 紮根理論

紮根理論(Grounded Theory)源自於 Bemey Glaser 和 Anselm Strauss 兩位學者，紮根理論的目的是企圖分析從觀察資料中所發現的模式、主題、普遍的類別，且強調研究的程序，而為了達到分析資料時所需的信度與效度，系統性編碼 (Systematic Coding)，非常受到重視，因此紮根理論是一種在進行質性研究中，系統化的程序方法 (陳昺麟, 2001)。Strauss 和 Juliet Corbin(1990：44-46)認為，只要研究者遵循的定期回顧並且提問、保持懷疑的態度、遵循研究的程序，這些準則就可讓研究合乎科學原則與創意。

「編碼」，紮根理論的編碼是經由開放式編碼、主軸式編碼、選擇性編碼三個部份所組成的。首先經由開放式編碼將所收集的資料中的概念經由具備抽象化概念的名稱作標記以及範疇選定，其步驟是發現概念→對概念作抽象化命名→將概念的特性與範疇做整合。

主軸式編碼，將經由開放式編碼後的歸類命名的標籤加以歸類，將近似的概念與範疇的標籤，加以整合成為一個較大的範疇，使得小範疇的標籤

聚合成為一個大的範疇標籤，過程中並檢視不同概念的陳述是否相符，並持續尋找範疇之間的關聯性，最後對標籤加以驗證並解釋。

選擇性編碼，主要將主軸式編碼後的標籤，透過建立一個明確的故事線，藉由典範來闡述環繞在主要範疇中的各種概念，並藉由資料來驗證假設亦可藉此填滿可能需要補充或發展的範疇。



第四章研究結果與分析

4.1 研究分析

經由訪談各位出版業先進的商業模式相關構面之資料謄寫紀錄訪談備忘錄，經由扎根理論的編碼過錄，歸納出數位出版產業的商業模式

4.1.1 開放式編碼

經過訪談出版相關先進的商業模式相關構面共三位所得之資料的訪談備忘錄，經由扎根理論的編碼過錄做歸納整理，對出版業先進的備忘錄進行編碼過程中一共產生 69 個跟本研究相關的編碼，如下表所示：

表 4.1-1 開放式編碼

開放式編碼						
門檻	產業鏈視角	通路正確性	技術價值	信賴感	版權取得	潛在客戶會 有那些可以 閱讀設備
經營目標	未形成產業	中間商不同	專業人員	顧客維持	電子書製作 成本	教育市場很 保守
讀書體驗	物流	感知市場需求	與顧客合作	選擇約束	製作人力	數位化的閱 讀體驗
產業環境	通路商	證照代理	價值傳達方式	價值認知	和傳統想同	技術和企業 不等價
專業形象	銷售平台	外包合作	新內容考慮 客戶特質	贈與	書局通路低	原始內容要 數位化不考 慮客戶

EP 同步	通路多元性	數位價密	消費者決定	價值連結	購買方式	內容決定顧客
整合能力	渠道	證照開發	教學經驗	數位化成本	金字塔	編輯重要性
便利性	網路訂購	數位加工	閱讀偏好	學習傳統玉 數位差異	比同類產品 優異性	談判人員
多本書合一	平台重要性	強化價值	價值傳達	中間商不同	沒有明星作 者	資訊人員重 要性
服務	書店銷售量	第二利潤	產品認同	降低成本	老師決定一 切	

4.1.2 主軸式編碼

主軸式編碼及藉由歸納開放式編碼將性質相同的開放式編碼整合在一個類目中的複雜過程。在主軸式編碼的過程中，主要關注於同一個類目有更多且詳細的概念性範疇

在這個階段的主軸式編碼，將上階段的開放式編碼所產生的六十九個編碼，依據其性質，將相近的編碼歸類成十三個類別。如下表所示：

表 4.1-2 主軸式編碼

編號	主軸式編碼
1	客戶選擇因素

2	顧客關係
3	企業價值
4	數位產業
5	數位化的價值
6	價值連結
7	市場特性
8	顧客特質
9	收入模型
10	分銷渠道
11	關鍵資源
12	合作夥伴
13	成本

在這一階段的主軸式編碼中，主要分類出相關元素有客戶選擇因素，顧客關係、企業價值、數位產業、數位化的價值、價值連結、市場特性、顧客特質、收入模型、分銷渠道、關鍵資源、合作夥伴、成本；下圖為主軸式編碼後所產生的關聯圖，以下就這十三個類目做說明

1. 客戶選擇因素：對於企業根據經營目標、自有內容、經營策略等因素選擇顧客群體。
2. 顧客關係：組織管理銷售循環，銷售循環包含了，吸引新的顧客、鞏固目前擁有的顧客、提供顧客服務及提升組織與顧客之間的關係。

3. 企業價值：數位出版本身的價值與企業對於提供顧客群體的價值承諾。
4. 數位產業：從數位出版產業的視角對於產業的分析，以及數位化技術本身與企業價值本身的區別。
5. 數位化的價值：主要指說明數位化對比其傳統出版的價值之所在。
6. 價值連結：企業將價值傳遞給消費者的路徑。
7. 市場特性：出版品是在消費者市場中有著特殊的屬性。
8. 顧客特質：顧客群體可以被區分為不同的群體，區分的依據是每個群體的顧客都會有該群體共同擁有的特質。
9. 收入模型：企業組織將價值轉化成為利潤的過程，主要說明企業如何價值經過一個既定的方式轉變成為利潤。
10. 分銷渠道：企業組織對於如何將所生產的產品或者服務，經由哪些管道方法送達至顧客手中。
11. 關鍵資源：一個商業模式中，必然存在一些這個模型的經營必須要有的活動以及要素。
12. 合作夥伴：任何的企業組織都可能單打獨鬥，因此許多的企業組都會形成互助互利將一個產品或者服務提供價值，成為整個產業價值鏈。
13. 成本：企業組織的營運以及在將價值增值的過程所需要消耗的成本。

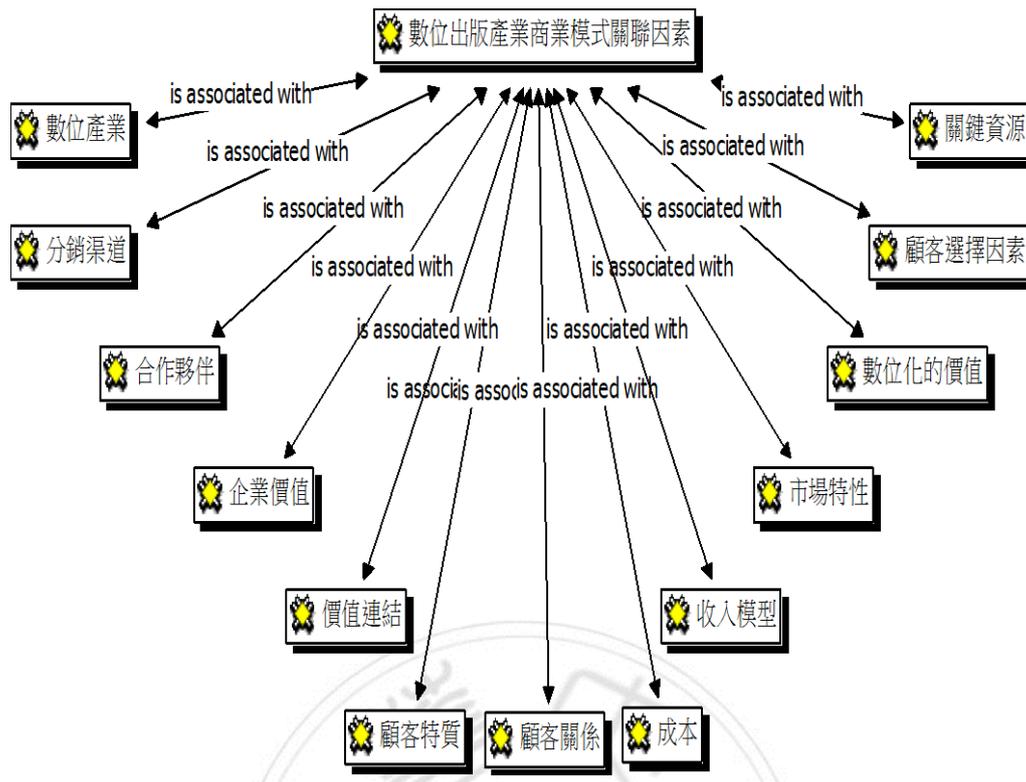


圖 4.1-1 數位出版產業商業模式主軸式編碼

4.1.3 選擇性編碼

完成上階段的主軸式編碼後，接下來就是進行選擇性編碼，在選擇性編碼的階段其主要的目的就是編撰「故事線」，用簡單扼要的方式闡述說明這些類目

其中顧客選擇因素、顧客特質，本研究認為其概念範疇都指向顧客的選擇與顧客特性，因此將其歸類成目標客層。

企業價值、數位化價值、數位產業三的標籤的概念上主要闡述其價值這個概念，因此本研究將三個概念歸類於價值主張

在價值連結概念，經由重新檢視其概念發現與之前文獻所提及的商業模式中顧客關係的概念相近，因此將其改劃至顧客關係這一範疇。

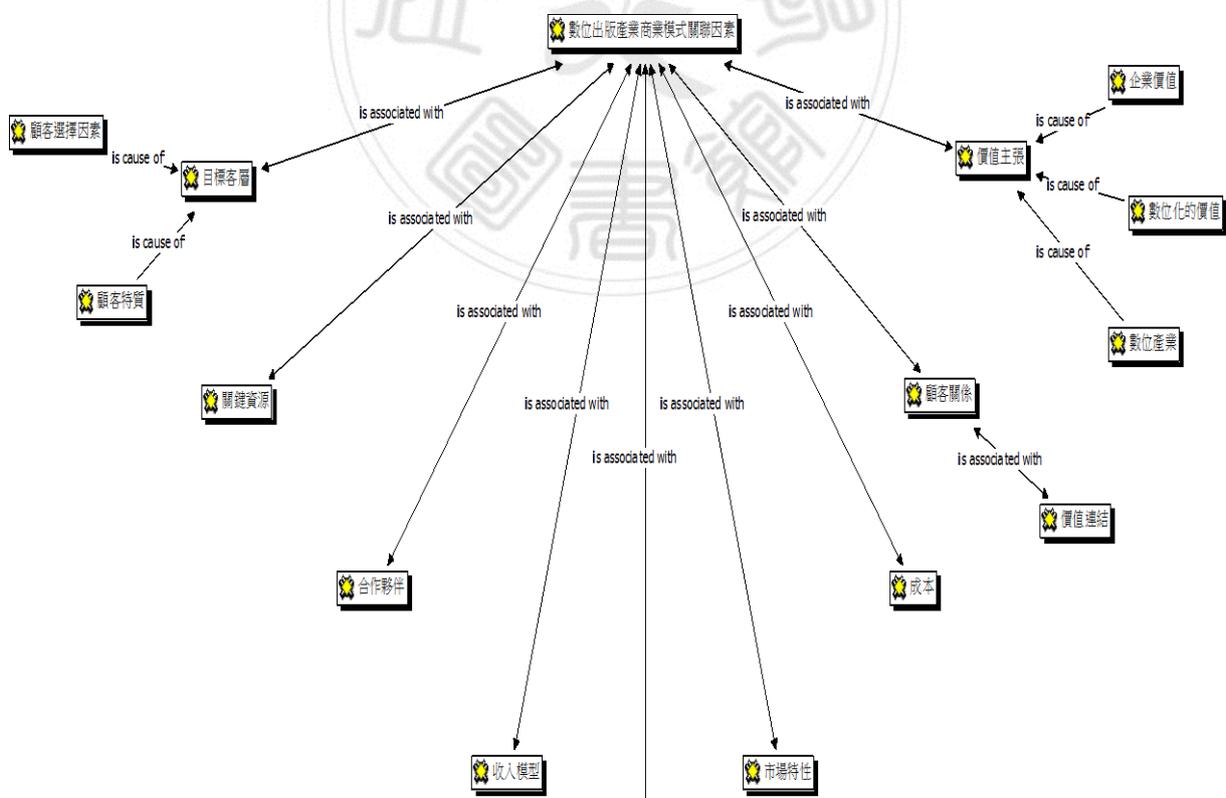


圖 4.1-2 數位出版產業商業模式選擇編碼

4.2 研究發現

4.2.1 目標客層 Customer Segments

任何的商業模式，最先遇到的幾個問題幾乎會有選擇顧客群的問題，選擇顧客群將本身的產品或服務銷售給顧客，然而不同的產業、企業因環境、自身等一因素會有所不同的目標顧客群體，就算是同樣的企業販售著同樣的產品與服務，也會有所差異。

在數位出版中，所涵蓋的領域非常的廣泛，因此企業通常會根據組織的經營目標為選擇因素之一

...因為經營目標，也跟我們台灣公司比較符合，台灣公司也是以類似的經營目標為主...我們的專業就在這一塊...(C1)

在公司的經營目標確立後，仍須考慮自身的所擁有的資源，如一家傳統出版企業進行數位出版的時候有兩個考慮的因素，一個是自有內容，另外是新的內容，

一個是自有的資料，我有這麼多書我要全部數位化，我不會考慮到客戶。

但現在是新的作者新的內容，然後有哪些書要先數位化那些要在網路上賣我就會考慮了，考慮甚麼考慮，考慮有這個的(H1)

而當公司的策略是要將現有的內容數位化而進軍的數位出版領域時，通常可以不考慮顧客因素，這是因為既有內容已經有了固定的客群了，然而新的內容要進行數位出版的時候，需要考慮數位出版品與傳統出版品之間的落差，這個落差就是閱讀器，選擇甚麼閱讀器當作載具，以及持有那些閱讀器的顧客群擁有甚麼特性，但在本小節不做討論，在後續的市場特性、分銷渠道上做討論。再則，進入任何的市場都有他的門檻所在。

第一個就是要投入這個市場不簡單，因為她要花費許多相當的成本，像我舉例好了，因為它總共有十九群，包括電群、機

械群、有汽車，然後這是工科的，還有商科的，那還有家政科的、餐飲科的，你看有那麼多不同種類的，所以有一個出版社要投入的話會比較難，那除非他只願意做一種或兩種，但是這一種或兩種的話，那會分上課的科目又有很多，所以其實不簡單。

(C1)

因此要在數位出版領域中選擇甚麼樣的領域，在這領域下要投入多少資源和選擇這個領域的次領域為攻略目標，是企業組織需要考慮的一個問題。

你再回想你自己的經驗，它就是一個版寫得不錯讓我覺得比較容易閱讀，但是這就很主觀阿你覺得容易閱讀，別人覺得 A 版本好像更好，但這不影響你覺得這個好，因為每個人選的本來就不太一樣，不然其他出版社都倒了，所以說不同的編法總是有人比較有偏好型態，所以數字出版，就像你所提到的，我要營造這樣子關係，數字出版可以改變甚麼，我不是有給你看說我這個地方我的顏色可以不同的，編排某種程度也可以改變，是不是在這邊就有一種關係，如果出版社在這邊的關係就是你的版型排得很好，那這裡是不是可以弄得比不一樣，這就是數字出版的技術麻，它可以利用這個來維持它的關係，來自於閱讀者閱讀的體驗

(H1)

另外對數位出版而言，閱讀是一項重要的功能，不同的讀者對於閱讀的偏好有所不同，因此在組織營造何種閱讀體驗提供顧客群體是一件重要的事情，另外不同的出版領域範疇對於該領域會有一些不同的因素影響著。以出版中的教育市場為例子，其中老師的教學經驗仍是必須考慮的因素之一，雖然老師不是讀者，但在教育出版市場中老師這一個角色是可以影響讀者(學生)的有利因素之一，對此老師的教學經驗就會影響讀者(學生)選用何種產品甚至是傳統出版品。

老師它在所學，受於學校所學的那種經驗，那現在要去教授這些的課程，那可能還沒有需要說我怎麼去我怎去使用這電子化的產品，或許它沒有成熟。第一個他或許還不會用這種電子方式

去教，所以我們現在還是用很傳統的所學經驗，上課一定要有課本然後我們喜歡在上面畫記，現在老師也是一樣，他長大了現在交也是這種方式。(C1)

4.2.2價值主張 Value Propositions

價值主張是指企業或品牌所制訂的藍海戰略，這個策略必須完成市場消費者的需求，再滿足市場需求的時候，企業仍需要擁有利潤。公司經由其產品和服務所能向消費者提供的價值 (MBA 智庫百科, 2014)。

廣告教父 David Ogilvy 曾說：「過品牌是一種錯綜複雜的象徵。它是品牌屬性、名稱、包裝、價格、歷史、聲譽、廣告的方式的無形總和。」(MBA 智庫) 行銷管理大師 Philip Kotler 也說過品牌就是企業的優勢，從服務和品質形成無形的商業定位，品牌首先是獨佔性的商業符號這一符號需要被人所認知，也就是具有意義 (維基百科, 檢索品牌於 20140302)。

從數位出版產業來看，首先本研究先討論數位化的價值之所在，有一個閱讀器可以攜帶多本內容、傳播便利性、版型可以讓消費者來決定、有別於傳統的閱讀體驗等價值所在：

第二個價值就是說如過這家數字出版的企業可以把數字出版的技術發揮得很好對你來說就很有價值，它的價值在於讓我營造不同的閱讀體驗，更快的一個方式去閱讀一本書，然後好多本我不用帶著很多本(H1)

你有沒有看過小說它變成電子檔之後她還會講話給你聽，你可以選擇高中男生或者高中女生的聲音，那驚悚懸疑小說，它可以配樂就有點像是我們在聽廣播一樣，那它在念書的過程這又有背景音樂阿，那他就不一樣了就有音效了，煞車有緊急煞車的聲音，門關的聲音，因為它是一本懸疑小說，那個就不同，所以

就這些的人能夠做成這樣的一本書(H1)

一個是把書變成 app，像是吉米的繪本一樣變成 app，app 就多了互動，本來繪本不會講話現在會講話，所以這些都是技術提供給我的價值(H1)

我的買一本書(唉)如果今天看到一本書還不錯但是我要買要明天才拿到到，”行為的藝術”我明天才會拿到的，現在我這本書我用電子版我可以考慮我可能馬上買了，幾百塊可能少不了多少稍微便宜一點點，但是我也覺得還 OK 阿！我不會覺得很不方便，但對於有些人我沒有這個(ipad)那就沒救了。(H1)

我可以很快的，譬如我現在需要一本書用紙本的我最快是明天到或是自己出去，但是我看到這本書還不錯，我下載買馬上就可以看，所這是很快的(H1)

如果他的版型是用 ePub 的格式，大小是由消費者決定的，不是你決定的 google play 那一種是因為他的格式固定了，但那固定不是 google play 說只能這樣子喔！那是她自己用 pdf 的概念去上傳的喔！不是 google 叫他這樣子的你也可以用 ePub 的格式阿，那字的大小事不是隨便你調，這就你編輯的人就沒那麼重要了，跟你說不行我就是要這樣子排比較好看，那你就去排吧。(H1)

數字出版的技術可以提供那些價值，第一個它可以提供我不同的閱讀體驗，我一個載體我就可以好多不同的書了而且閱讀體驗還不差，我所謂的不差就像我剛剛給你看的你如果有印像我剛剛給你看的是 ePub3.0 他可以縮小放大字喔！那另外一種好啦！我就是用這種載體看(iPad)但是我不能放大縮小那就不好了來

到這裡(手機)才要放大縮小，我在這裡可以做(讀書體驗)

一個價值就是他閱讀起來跟紙本書很像，但這不是新的閱讀體驗只是很像而已(H1)

然而數位出版的價值(數位出版品本身)，並不能代表數位出版企業給消費者提供的價值，數位化的價值跟企業本身能提供的是有差異，而企業本身又該如何利用自身能力體現數位化的價值呢！

數字出版給我的價值但不代表是數字出版的企業給我的價值，因為他可能弄得不好，像是 word 對我來講很有價值，但叫學生用 PPT 給我，三個學生就代表三個企業，你們都用 ppt 都做一個簡報給我，有人做的很差，有人做得還不錯，但是用的工具是一樣的所以企業本身跟技術是不等價的(H1)

一個數字出版的企業能夠提供那些的價值，數字出版的技術可以提供那些價值？我不覺得有些情況是數字出版的企業，而是他的技術，大家都有這個技術你做不好不是一樣嗎？就像我剛剛給你看的一樣，這家出版社上傳了 apple 你還要放大縮小，企業造成的呀！這不是技術造成的呀，技術可以不要這個樣子(H1)

應該從企業的整合能力來體現，數位出版企業透過企業組織將消費者的需求做出整合提供消費者所需要的數位出版的價值(數位出版品本身)

傳統出版的話就是整合的部分，整合的能力，就像我剛剛所說的你光要去賣書的話，就是你要去賣書，不是只有賣書這個動作而已，你可能要考慮到老師的需求學校的需求，你要知道學校現在在上甚麼他們需要上甚麼樣的東西，譬如說我們知道他們要辦這些計畫，他們必須要有相關的師資、相關的這些課程、相關的教材，那我們知道的話會提供這些相關的東西給他們(C1)

企業運用整合能力對消費者提供服務，不管是否付費，當消費者享受服務時就是企業所能提供與強化企業的價值所在。

第一個我們在裡面的教材比較特別用心地去設計，那第二個的話就是我們除了書以外的東西也準備了很多的周邊，不過這也是各個出版社做教育市場的都會去做的東西，譬如說我給你一本書，我的周邊一定很多譬如說測驗卷就給你，那譬如說老師的教師手冊也會做給你，那這部分也是免費的，那我還有準備很多例如線上的服務，這是其他出版社所沒有的。(C1)

所以我們的做法就是以服務老師為主，老師你需要甚麼盡量滿足你，譬如說你上課需要甚麼樣的教材，你需要投影片我們做投影片給你，你需要教師手冊我答案也解釋的，方便你上課備課的我都準備好，你需要給學生作測驗的我就做測驗卷。(C1)

像我們很在意這個關係，就是我們是以老師為主，所以我們的公司我在全省有五個服務中心，除了台北之外就是桃園、台中、嘉義、高雄，那我所強調到學校只要三十分鐘之內，只要有任何問題我們業務人員三十分鐘就會到學校為您服務，這是我們強調的跟客戶之間的關係。(C1)

我們強調是品質以及其他周邊的配套服務這些東西(C1)

企業除了提供服務之外，還能夠提供數位與實體同步這也是企業能提供的價值之一

我們現在的策略是一直在強調 EP 同步，電子書跟實體書是一起做出來，那目前來說你買我實體書我就送電子版本的，或許五年後或十年後你買我電子書我送你實體的，或許會這樣子轉變所以這樣自這兩個是一起做的(C1)

不過者卻體現另數位出版品與傳統出版品最大的差異所在，就是數位出版品本身物件並無價值，而傳統的出版品「書」，本身就具備了收藏的價值，因此就算是同樣的內容，然而印製在鉑金書、絲綢，甚至是經過時間長

河的侵蝕都可以讓其物件增值，而數位出版品不能。因此要進入數位出版領域的企業必須學習數位出版與傳統出版之間的不同。

但是我們還是卡著這個東西我們該有的都還是會有，譬如說我們關注到這些電子書的特色，以教科書好了學生所學習的紙本書跟電子書的差異在哪裡(C1)

而有些企業認為數位出版與傳統出版相異之處卻不大。

因為我們編輯現在都還滿專業的，如果要從傳統改成數位人力上不會有甚麼特別大的，不會有缺陷拉。編輯那些都夠，如果要直接轉數位是都已經 OK，因為像我們的傳統(傳統出版)基本上是以電腦為主，只是我們還是把她 print 出來而已，所以要轉成數位的話是已經都有了。(C2)

另外有業者認為台灣在教育市場這一市場的數位出版並非主流市場，雖然台灣的產業環境具備良好的數位出版產業環境。

訪談者：你們認為還沒有形成一個所謂的產業？

S 經理：還沒有...我們認為電子書的時代還沒有到，或許我們開始在閱讀了、在線上去買這些東西但是這基本上還不是主流這是在教育市場(C1)

所以說選擇顧客通常還是會看台灣平板的成熟度，但其實是有的台灣已經有了也便宜了啦(H1)

4.2.3分銷渠道 Distribution Channels

當一個產品生產出來後要送達消費者的手中有各種不同的渠道，一般而言企業會具備多元的渠道進行，在不同的銷售形況下進行採取不同的銷售渠道。

這就是多元呀！書局也有、網路也有，親自打電話來跟我們訂購的也都可以。(C2)

零散的話我是放到網路上讓他自己去訂購，那零散的這些也不多，我們主要是做一整批一整批的。(C1)

然而數位化的重點在於將傳統的紙本實體通路傳遞內容改為以電子的方式傳遞內容，因此在這樣的環境下消費者購買習慣也逐漸改變。

幾年我們的統計下來書店的銷售量一直在下滑，或許者也跟消費者的習慣也有意點關係，他比較會用網路上的購買，反而到這些實體商店去買這些零售的書越來越少。(C1)

因此透過電子網路的平台就顯得相當重要了，而數位化的過程中平台的選擇或建立是對於出版社和消費者互相協調的過程。

數位化的我覺得你剛剛講的都對阿，而且就是資訊人才的需求度滿大的，另外如果是以數位的話，就是看有沒有一個大平台，如果說是每一家都自己做自己的平台話，對於消費者來說就是模糊不清阿。(C2)

你們認為說有這個平台跟沒有這個平台差異性是非常大的，以這個整合銷售平台是一個非常重要的事情，而其他的能力，譬如說編輯，在同樣的情形下重視程度不會超過整合銷售平台。

因為我們編輯現在都還滿專業的，如果要從傳統改成數位人力上不會有甚麼特別大的，不會有缺陷拉。編輯那些都夠，如果要直接轉數位是都已經 OK，因為像我們的傳統(傳統出版)基本上是以電腦為主，只是我們還是把她 print 出來而已，所以要轉成數位的話是已經都有了。(C2)

然而在選擇網路為分銷渠道時，新的通路商就扮演著一個新的重要角色，就台灣的環境來說，選擇通路商最重要的就是是否形成規模，能進入具又規模的通路渠道，對於數位出版企業是一件重要的事情。

數字出版的企業如何形成夥伴，一個是通路商，google

play 我覺得是一個。(H1)

現在唯一重要的是台灣來說就是 google play，這是一個事實，因為你不能在 apple 上面賣東西，所以我現在還是覺得 google play 比較重要的。(H1)

4.2.4顧客關係 Customer Relationships

顧客關係(Customer relationship management)是一個複雜的問題，其目的主要是幫助組織管理銷售循環，銷售循環包含了，吸引新的顧客、鞏固目前擁有的顧客、提供顧客服務及提升組織與顧客之間的關係，簡單來說最主要的目的就是讓顧客知道你的好，m

如果你說的關係，只是要讓顧客知道你，那就有多種，你像辦法去做廣告啦，去跟 google play 去買廣告，你在 google 搜尋去買廣告，所以說顧客關係還滿深的，我要讓他知道你知道甚麼，你說讓你知道南華大學，然後你要說南華大學怎麼個好法，還是你要講南華大學怎樣，那你要營造甚麼樣的價值在顧客關係上(H1)

第二個你的價值要透過你的方式讓你知道，而不是我的顧客關係是讓顧客知道我，而是讓顧客知道我的價值，怎麼知道我的價值，很多方是譬如說是試用、品牌的話就是要曝光，新聞的話就是讓人家知道我的出版社有出了哪些代表性的著作，譬如哈利波特就是誰出版的(H1)

以教育出版來說，與顧客溝通基本上是透過拜訪教師和贈與，通過具備選擇權的教師，讓教師熟悉信賴企業與其企業的出版品。

G 先生：最主要是以尋找老師拜訪老師為主啦！

訪談人：所以你們主要的維持跟老師之間的關係或是學生之間的關係是透過，常常去拜訪老師。(G 先生：對！對！對！)那拜訪老師的過程當中跟他們聊你們產品的部分(C2)

那你們會送書給給老師當作參考嗎？

S 經理：會(C1)

信賴，是傳達給顧客的維持顧客關係的基本要件？這讓顧客在有需要的時候就會想到你，因此也就鞏固了銷售循環。

只有三百人五百人考試的我們做一定是賠錢，因為一本書考試卷印出來以後那個成本是很高的，那三百人考的可能只有三十人買而已，但是我們還是做，那學校老師覺得就只有台科大圖書有再出這樣的東西，所以不論缺甚麼就找我們就對了，那這就會對影響到我們的觀感那包括學校，所以我們給他們的感覺就是技職所有相關的東西我們都有，但他可能不會想到說這東西對我們來說是賠錢的，那我們也不會去講讓他們覺得對我們有種信賴的感覺，相對購買我們書的意願(C1)

我在製作新書的時候做一些 servas(Service)，就是製作書籍大綱時候跟老師聊大概概要寫甚麼內容，然後集合很多業務跟老師聯絡，集合大家的意見之後綜合一個適合我們學生的，看我們一開始會先設定學生的程度目標，看是哪個是要給比較優異或是中間一點的學生(C2)

要使顧客擁有對企業的信賴感的方式有很多，例如參與企業對數位出版品的開發，參與開發的顧客通常會對該企業的出版品會以信賴與認同，因此對未來顧客購買使用企業的出版品有提升的效果。

.....如果你們要去開發產品，會先去拜訪老師(G 先生：對！對！對！)，那拜訪老師之後的意見再回饋到所謂編輯的部分，在跟作者溝通，然後再去問老師，這樣一個循環的方式.....(C2)

機會比較大。對！不能保證，因為有時候只是做一些 servas(Service)，老師興趣會比較高，也不能說就會百分之百綁住

(C2)

讓顧客感覺到信賴感的背後除了購買意願的提升，也能讓顧客選擇產品上面形成選擇約束。

這些東西只有我們出而已，因為我是配合你們所以這些東西

只有台科大有出，所以他逼不得沒有選擇只能買我們的書。(C1)

然而在這是在傳統的思維上所發展的關係鏈結方法，在數位出版應該要跳脫傳統出版的思維，例如要讓使用者獲得訊息的方式如媒體廣告等方式，在傳統廣播電視媒體做宣傳，往往會達不到效果。

我知道這家出版社它的評價比較好，開始去思考來自於哪幾個，一定是跟它的價值有關麻，那我怎麼去營造這一個價值，尤其是數字出版，那就不見得你剛剛說的歐 可以透過你剛剛說的上廣播上媒體阿！現在誰聽廣播，現在你選一本書你會聽廣播在講一本書而去買嗎？不可能的事情啊，所以在講數字出版你就應該忘記了不是數字的媒體，在講數字出版時不把傳統拿進來，你可以看看報紙阿！看看廣告阿，這是不同人的，你應該多透過現在比較熱門的，你去買一些熱門的 app 的廣告，他們就會講：「想要設計遊戲嗎？神魔之塔很好玩，你要不要設計遊戲，請上基峰的網站」這就是營造一種關係(H1)

4.2.5收入模型 Revenue Model

收入，是一個企業組織將價值轉換變成利潤的最重要步驟，此步驟的確立須考慮的因素有很多，其中最重要的應屬對這個產業的消費模式有一定的了解，T 公司 S 經理表述：

那我再補充就是至於進入電子書的話我覺得有一點很重要就是說，那個機制要怎麼樣去形成，因為譬如我們現在這種消費模式一直在改變，以前我們都是在買紙本的，可是未來電子書一

定不是這樣子，我不可能為了一章節兩章節而去買一整本書，就像我們不可能為了周杰倫的一首歌兩首歌去買那整張的專輯，我們會開始去線上去買一首兩首的單曲而已，一樣的我覺得電子書的未來應該也是這樣子，特別是教育市場(C1)

在數位出版的市場，不再是過去傳統出版的消費方式，將整的出版品的內容全部購買，而是可以將內容切割指購買出版品中其中一部份的內容。

在數位出版的教育市場透過政府的計畫，舉辦各式各樣的研討會、講座等活動，藉由這些的活動將出版品轉化成為利潤，這樣的方式應屬於收入模型中的次利潤模式，而上面所述的次利潤模式做法在之前所提及顧客關係小節中的選擇約束是與收入乎相呼應的。

D 先生：應該比較像金字塔模式。

G 先生：對！因為有些書會賺，有些書不會賺，但還是照樣出(C2)

學校有很多配合教育部的計畫，譬如說他可能有甚麼甚麼的卓越計畫，那這些計畫是教育部希望說不管是高職或者大學他經由這樣的計畫去辦一些課程，那對象有可能是老師或者是學生，那教育部有些經費撥下來，那我為了滿足學校去辦理這些的課程或者計畫，我們也配合著去幫他們弄成一個課程，幫他們找好講師，幫學校老師來上課那，我們都幫他弄好好，那我們實際上賺的是背後的教材(C1)

4.2.6市場特性 Market Characteristical

在市場特性方面，出版品本身就會決定的他的顧客群體，如果出版社的政策是將既有出版品數位化，那麼要關注的就是既有的群體是能接受。

言情小說的就是那幾個出版社，他出的商品就是在做這一種，他的顧客就已經決定了，所以它的內容就已經決定他的顧客一家出版社他要進入出版產業尤其是數位出版產業他要選

擇那些客戶，那如果他選擇的客戶跟他的內容都沒有關係那是不是要發展一個新的書系新的內容，譬如說言情小說應該很多數字閱讀的讀者會看，那我們公司沒有這個他就會去發展這個。(H1)

當一個公司既有內容就會決定了你的顧客的這一個市場特性，不會因為你的驚悚小說內容而去吸引到只看言情小說的顧客群體。另外不同的內容也能區分出不同的顧客群體，這一顧客群體分類可以用行動載具最為分類。

顧客選擇考慮的因素我倒不是因為甚麼因素而考慮甚麼顧客啦，如果說我今天是做言情小說，女孩子在看的那種言情小說我可能就用這種大小就好了(手機)，我的內容如果我的內容是做言情小說像 711 那種小開本，那我再考慮的客群就是那種女生應該都會有這種智慧型手機(H1)

在教育市場中，屬於特殊市場，因為這個市場有著選擇權與使用者是不同個體的特殊性，這使得企業要進入這一個市場所要考慮的並非使用者需求，更多的是去配合有選擇權的個體的需求。

其實教育市場有一個特點，就是老師決定一切，但有些私立學校比較特別可能是由董事會、校長，那有時候還不是校長決定而是董事會決定，當然這有很多利益的關係，這我們不談，但就一般狀況而言老師可以決定我這個班級要用甚麼樣的教材(C1)

基本上在教育市場這一塊是很保守的，老師不太可能會用 20 塊或者 1.99 去買一個電子版本在課堂上去教書，現在幾乎沒有這樣子的(C1)

另外教育市場在，出版品和作者之間的關聯作用其實並不大，因此如果通過知名作者做招牌，根據本研究發現其效益並沒有一般大眾市場來的有效。

以我們這種教育市場沒有特別的明星作者，基本上還是看教材好不好...

...因為我們也曾經觀察過一個現象，有可很有名的，譬如

某某，常上電視的，他可能寫了一本旅遊的書，但是他在別家出版社出了之後卻賣得不好，那為什麼呢？他可能跟學校跟老師經營的不好，再來他提供的配套周邊的東西也沒有像我們這麼充分，像我這種跟學校老師可能是找一個南部也沒有很有名的老師，但是他寫得非常好，那我們提供相當多的資源給老師，這個反而我們賣的相對的好...(C1)

4.2.7 關鍵資源 Key Resources

關鍵資源指的對於客戶和公司創造價值的關鍵要素，在出版品要生產時候第一個遇到的問題即是版權問題，對於著作權的保護，企業開發出版品的時候如果無法取得相應的版權，即使做得再好也無法出售販賣，而要取得版權所延伸出來的就是專業人員的支援，例如版權談判人員。

第一個這是一本書，如果這本書是純文字的要把它變成數字化，第一個問題是你有沒有數字電子版的版權，你沒有版權你甚麼事情都不能做，你只有出版紙本的版權，這是第一個你要有版權談判能力的人，怎麼談到電子版授權給你的能力，你拿到紙本的中文版你也不能翻成日文阿，你沒有日文的版權，同樣的情形我拿到中文的版權我就去翻成法文在法國賣，數字(數位出版)也是一樣，你沒有電子版的版權，所以第一個你有電子版的版權嗎?(H1)

專業人員在數位出版領域中是主要生產流程種不可或缺的一個資源，這些人員讓企業過得更多的利潤，例如優秀的版權談判能使取得版權所付出的代價降的、優秀的行銷人員讓企業所生產出版品能夠有通暢的銷售渠道與銷售計劃、要體現數位出版的互動價值需要專業的資訊、音樂、美術等專業人員支持。

那接下來他要怎麼在上面發布 promod，以前 promod 的人是

我要跟中盤商談好關係，因為中盤幫我鋪貨到出版社到書店，那如果我跟博客來談網路上怎麼行銷，如果跟誠品那我要怎麼立架，虛擬！如果再 google play 我要怎麼爭取較多的曝光機會 (H1)

如果這本書那像是幾米的繪本梯有圖片，那就有問題了，圖片還要再加工，要變成可以動的，你只有一張圖而已，那現在如果說幾米的繪本它可以語音的，你就要找配音員了，如果你要做一個可以簡單的遊藝互動的，你可能又要去找會寫程式的人，那可能就會變成一個 app，就不是 ePub 了，它就變成一個 app 的一本書，不是在 google 的圖書下面看了，也不是在 apple 的 ibooks 下面看了，你就是在 ios 的那個平台下面它是一個程式了，所以內容不一樣你所需要的這些人是不是就不一樣，有些東西可以做成一點互動，就要有一點遊戲設計的概念(H1)

因為像是編輯部，那有擅長理工或者是商的還是有一些區別，像是專門偏向理工或是商的文史的，我們是有特別在培養這些人才。(C2)

你要跟資訊公司合作那你也得有資訊人才不然要怎麼跟他合作對談。如果後來發展到一個數位化應該也會成立一個資訊的部門這樣(C2)

另外，夥伴關係亦能成為支持企業在資源運用上不要造成浪費。

由這樣的夥伴關係，我們會知道目前市場上所需要的是甚麼樣的東西，那相關的部門會做出相關的產品出來，譬如說我剛講的我們代理這些書、代理這些新證照，這些證照在台灣還沒有，那教材也一定沒有，這時編輯部就會出來了，他們就會知道需求在哪裡，我們知道哪些書可以做了(C1)

4.2.8 合作夥伴網路 Partner Network

一個產品或價值在整個產業鏈中不可能由單獨一的企業完成，因此需要多個企業一起協同合作。當我們檢視目前數位出版產業的價值鏈中，我們可以觀察出與傳統出版的異同之處，從整個製作到通路結構上來看似相同。

我收入的方式就很單純，你賣一本書你本來就有收入了，你賣一本電子書你本來就會有收入，只是中間會剝削你的不同而已。(H1)

你賣一本書你本來會有印刷廠要跟你要錢、通路商會跟你要錢、物流商會跟你要錢，如果你做成電子書，你不會有印刷廠跟你要錢，但是如果你不會排版你請人家幫你排，變成有設計 ASP 幫你轉檔這個廠商會跟你要錢，然後 google 會跟你要錢取代了誠品，然後 google 要的錢還有傳輸費取代了物流商，但是這些都是要付的阿，你紙本數位都要付，哪只是說付的對象不一樣，... (H1)

但仔細做比較會發現數位出版與傳統出版之間不同的地方，有因應數位出版的傳播方式，出現了數位加工產業，通路商部分不再是傳統的實體商店與物流企業，而是通過提供數據傳播平台的數位通路商。

現在你拿到一本純文字的書，都是數字化的內容都是電子檔了，所你說加密麻這就很簡單，那需要有一個去做這一個事情 (H1)

另外企業結盟合作上面，也有著不同的合作者，藉由不同產業的企業組成異業結盟，來擴張整個公司的價值，並且通過合作夥伴也能獲得來自合作夥伴對於市場的資訊。

通過反饋合作夥伴們反饋的資訊，來調整企業的經營目標與營運項目來保證企業對於市場的感知。

一家公司就是做代理證照的，那跟我公司也很有關聯等於是經紀公司

另外一家是一個協會，一個做是代理一個是做獨立開發的協會，這協會專門去開發一些新的，譬如說目前教育部所沒有的或者勞委會所沒有的證照，會去匯集這些學者們來去訂製這些題目然後去開發這些認證然後由國家來背書(C1)

由這樣的夥伴關係，我們會知道目前市場上所需要的是甚麼樣的東西，那相關的部門會做出相關的產品出來，譬如說我剛講的我們代理這些書、代理這些新證照，這些證照在台灣還沒有，那教材也一定沒有，這時編輯部就會出來了，他們就會知道需求在哪裡，我們知道哪些書可以做了。(C1)

4.2.9成本結構 Cost Structure

任何的出版品第一個遇到的問題即是版權問題，要出數位出版品就必須付出版權，當獲得版權時候企業要思考的接下來的成本問題是，數位化的成本考量，

第一個這是一本書，如果這本書是純文字的要把它變成數字化，第一個問題是你有沒有數字電子版的版權，你沒有版權你甚麼事情都不能做，你只有出版紙本的版權，這是第一個你要有版權談判能力的人，怎麼談到電子版授權給你的能力，你拿到紙本的中文版你也不能翻成日文阿，你沒有日文的版權，同樣的情形我拿到中文的版權我就去翻成法文在法國賣，數字(數位出版)也是一樣，你沒有電子版的版權，所以第一個你有電子版的版權嗎?(H1)

就數字出版的企業而言我如果既有的內容我就不會選擇顧客的原因，我既有的內容我都會有計畫的數字化，因為書都出了

嘛，然後我也不會說這些要這些不要，但就新的來講我可能會開始去聚焦說數字出版現在做有可能被接受的型態然後我花費的成本是最低的那些的內容相對應的顧客，我可能會這樣去思考。

(H1)

數位數版品的製作成本卻比傳統出版品的製作成本來的高，這是因為對比傳統出版品的人力製作成本，數位出版品的製作人力成本卻遠遠高於傳統出版品。

我們看來看去也只有把相關的東西做的豐富一點、圖片多一點、精彩一點然後再特別去繪製一些 3D 的模型，讓他有一種比較聊解的方式，或者是我們提供很多的影片，那這在我們的電子版都有做。只是他會是，我們以大力去做的話他會是拖垮我們的主要原因，因為這主要他的成本太高了，比紙本書的成本高很多，雖然說他們有去印刷，但他所投入的成本比紙書相對地來說高很多，而這塊市場卻沒辦法給我們帶來收益，所以我們就是有做但不是以著個為主，我們會做但是我們是送給顧客。(C1)

如果這本書那像是幾米的繪本梯有圖片，那就有問題了，圖片還要再加工，要變成可以動的，你只有一張圖而已，那現在如果說幾米的繪本它可以語音的，你就要找配音員了，如果你要做一個可以簡單的遊藝互動的，你可能又要去找會寫程式的人，那可能就會變成一個 app，就不是 ePub 了，它就變成一個 app 的一本書，不是在 google 的圖書下面看了，也不是在 apple 的 ibooks 下面看了，你就是在 ios 的那個平台下面它是一個程式了，所以內容不一樣你所需要的這些人是不是就不一樣，有些東西可以做成一點互動，就要有一點遊戲設計的概念(H1)

再則，對比傳統與數位其他方面根據 T 公司的 S 經理指出，在傳統的書局通路銷售漸漸的下滑，意味著進入零售商店的成本可以被降低，這樣的意

味著在傳統出版對於減少成本支出方面，優於數位出版

大概就是印刷成本、人力的成本，那進入書局那不是我們的大宗，我們的主要收入不是那邊因此那部份我們成本還滿低的，或者說根本就沒有，基本上我們還是以業務為主(C1)

。另外再對兩個產業的價值傳遞過程做對比，傳統出版與數位出版在中間商雖然不同，不過基本上雖然產業鏈成員已經不同，但是根據不同的這些不同的成員間做對比發現，實際雖然成員不同但是所扮演的角色仍然像似，例如 google 取代了物流商、通路商、數位加工取代了排版印刷，因此在成本的付出商主要的結構仍然相同。

我收入的方式就很單純，你賣一本書你本來就有收入了，你賣一本電子書你本來就會有收入，只是中間會剝削你的不同而已(H1)

如果數字出版來當收入就沒甚麼好來說的，因為她本來就有價值阿！，我的意思就是做數字出版就是做一本書一本 180 塊的電子版本的書就有利潤在裡面

你賣一本書你本來會有印刷廠要跟你要錢、通路商會跟你要錢、物流商會跟你要錢，如果你做成電子書，你不會有印刷廠跟你要錢，但是如果你不會排版你請人家幫你排，變成有設計 ASP 幫你轉檔這個廠商會跟你要錢，然後 google 會跟你要錢取代了誠品，然後 google 要的錢還有傳輸費取代了物流商，但是這些都是要付的阿，你紙本、數位都要付，哪只是說付的對象不一樣，那你要怎麼做賺錢，你還是有賺錢吧，你不會因為數字之後就不賺錢，所以說收入模式只是單純賣書那是一樣的(H1)

4.3 小結

根據對上述的研究發現，本研究將這些概念透過對商業模式所探討整理的三個面向作綜合討論(參閱表 2.3-1 商業模式要素歸納)，首先從客戶價值主張面向來說，傳統出版與數位出版在顧客選擇方面尚無不同，都根據企業的經營目標而定，也就是說當企業決定開發新書時才會考慮顧客對於閱讀方式、閱讀習慣與開發成本等因素考慮，如果是將傳統出版品製成數位出版品時，企業通常只考慮閱讀方式的，這是因為出版品的內容本身就擁有了一批支持的客戶；數位出版本身的價值在於新的閱讀體驗，從互動、有聲、一本多書等新的價值，而要體現這些價值需要通過出版企業來提供，因此傳統出版組織與數位出版組織皆強調運用企業的整合能力來提供服務顧客，通過滿足顧客的需求來實現數位出版的價值或是企業的價值，以教育出版領域來說，企業通過對周邊產品的免費提供、顧客需求快速解決、同時製作數位版本與傳統版本的出版品等。

在利潤公式面向，數位化的市場中消費的模式已經改變了，例如 Apple 的 iTunes Store 的購買方式已經從整張專輯變成可以只購買其中幾首歌曲，再則盛大文學旗下的起點中文網，對於需要付費的網路文學也是可以只購買其中一兩個章節閱讀不必購買全部章節，這樣個消費模式對於傳統出版已經不同了，這說明了數位出版品在這樣的環境下『書』本身不再具有價值，而有價值的只剩內容本身。再創造這個價值的時候比起傳統出版品本身的優勢在於可以達到傳播零成本特點，雖然出版品的目的就是傳播，但傳播零成本不見得就能讓數位出版品產生優勢，儘管這是它的優勢，這如 T 公司的 S 經理和 H 大學的 H 教授所表述的，在製作面數位出版品的製作所需要投入的成本遠大於傳統出版品。

再則數位出版產業與傳統出版產業，其價值鏈的成員是不同的，在傳統的價值鏈成員中的印刷、物流、書店消失，取而代之的是網路平台商、數位加工業者。在這樣的情況下，本研究發現數位出版的企業組織獲取利潤方式均採用金字塔模式以及第二利潤模式，從利用大量的產品建立對於市場的占有，以及透過政府計畫舉辦各式研討會、講座，將所推出的出版品轉化成為

利潤，經由建立各式各樣的圍繞主要利潤出版品的服務來鞏固主要利潤，並透過各種研習、講座像教育市場的教師學生教育使用主要利潤的數位出版品，舉例將主要利潤的出版品如教科書，建立一個圍繞這個教科書產品的各種服務。

在關鍵資源與流程的面向來看，數位出版產業的出版品從過去的實體通路傳播改變成為電子通路傳播，這樣的環境下網路平台的選擇甚至搭建極其重要，而傳統出版企業組織進入數位出版領域相對比起 TI 領域的企業組織或者電信產業的企業組織進入數位出版領域，在資訊能力上相對的弱勢，傳統出版企業組織想要避免這一劣勢的辦法；編輯主要的功能在於將內容迎合市場的需要因此在數位出版或是傳統出版來說都是極為重要的核心能力，另外企業各個部門協調以、對消費者需求整合以及製作過程協調等功能的整合能力也是不管在傳統出版或數位出版領域中都極為重視的核心能力；市場特性面向來看，教育出版市場有著教師可以決定一切，且對是個保守的市場，推估原因是使用習慣，教師在受教學習的階段使用哪種方式學習，其在未來教學時更會傾向受教時所用的教學方式，另外著作者與出版品之間的關聯並不大。基於這樣的市場特性，從顧客關係視角拜訪顧客是基礎(這裡指教師，因為教師在教育市場有決定權)，然後舉行各種教育研習，建立起顧客對於企業組織的信任與滿意，這在傳統出版領域或數位出版領域都一樣

本研究發現企業在教育市場發展數位出版市場時通常在建立顧客對於出版品甚至企業組織的認知後，通過各種教育改變教師對從傳統教學轉變成為習慣數位教學，讓教師在決定使用數位出版品教材的機會增加，利用教育市場具備保守的特性，建立起教師所能影響的範圍內的持續利潤。

在合作夥伴部分來看，整個數位出版產業的價值鏈的組成在製造過程中，有作者、出版社、數位加工業者，在數位出版流通過程中有數位內容交易平台商、電信商、閱讀器軟件業者。另外合作夥伴也可是增加出版商價值的成員例如證照代理業者、認證機構。

第五章結論與建議

本研究之目的是探討數位出版產業現有商業模式、比較數位出版與傳統出版商業模式組成異同以及找出可能適合未來數位出版商業模式的建議。經由紮根理論，萃取訪談對象對於數位出版商業模式的概念與認知，彙整成目前數位出版的商業模式概念

本章節飽含三個部分：第一節根據研究結果加以彙整出現有商業模式中主要的概念；第二節為現今數位出版與傳統出版之間商業模式概念組成的差異；第三節依據研究結果提出建議；第四節為研究限制與後續研究建議

5.1 數位出版的商業模式

數位出版產業的商業模式經過本研究的發現與討論，歸納出本研究的數位出版商業模式，在客戶價值主張方面來說，數位出版商如決定將現有傳統出版品製成數位出版品那麼就不會考慮到有哪顧客群，只這些顧客群的特性、製作成本等因素，然後確立要提供顧客群那些數位出版品的技術價值與企業服務，例如提供互動體驗、不同的閱讀體驗、企業給予的周邊服務與技術支持等；在利潤公式面向經由製作大量的產品建立對於市場的占有，以及透過政府計畫舉辦各式研討會、講座，將所出版品轉化成為利潤，藉由建立各種的圍繞主要利潤出版品的服務來鞏固主要利潤，並透過各種研習、講座像教育市場的教師學生教育使用主要利潤的數位出版品，舉例將主要利潤的出版品如教科書，建立一個圍繞這個教科書產品的各種服務，例如線上測驗庫、教師教育教材等各式保持主要利潤產品的競爭力的保護產品，再藉由各式各樣的講座、研習，讓教師學生們習慣採用這些服務，使得擴大主要利潤產品銷售；關鍵資源與流程方面，採取多元銷售管道，有具規模的電子內容銷售平台、實體書店、業務銷售等管道，在核心能力部分，數位出版商均認為編輯是最重要的能力之一，另外因為數位出版本身是提供新的閱讀體驗，因此在提供相關閱讀體驗所需人才也是被重視的能力，例如互動設計、配樂、攝影、資訊等能力，在合作夥伴網路來看數位出版領域合作者有數位內

容交易平台商、電信商、閱讀器軟件業者，證照代理業者、認證機構等合作夥伴，提供交易管道、產品製作、市場訊息等功能。

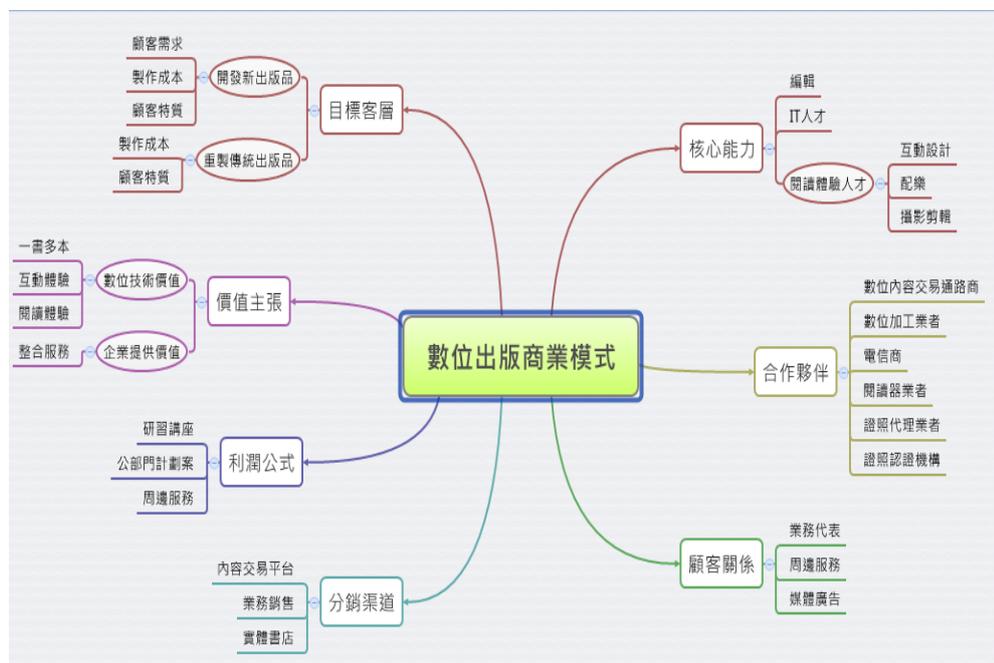


圖 5.1-1 數位出版商業模式

5.2 數位出版與傳統出版的商業模式

現今數位出版的商業模式與傳統出版的商業模式兩者之間的異同從顧客價值主張面向裡面其價值主張有所不同，原因是傳統出版的傳播媒介書本身有價值，而數位出版的價值所在的一部份是閱讀體驗，本身傳播媒介(閱讀器)不具有價值，然而兩者在價值相同的部分是服務，不管事傳統出版或是數位出版都強調服務。

在利潤公式面向來看，傳統出版與數位出版目前發現並無不同之處，仍舊延循傳統出版的利潤公式將價值轉化成為利潤，但因為消費模式的不同，數位出版產業具有可部分販售的特點，不過電子書部分目前並無向音樂出版一樣可以購買整個出版品的一部份。另外數位出版相較於傳統出版有著內容傳播複製零成本優勢，但是在製作成本部分在數位出版的成本遠遠高於傳統出版。

在關鍵資源與流程面向，在分銷渠道上數位出版與傳統出版的方面都具有電子銷售平台，且數位出版品是電子訊號傳播，因此相較於傳統出版少去實體物流的過程，但數位出版商如果採取數位出版品與傳統出版品均同步製作時，會與傳統出版品一起販售或隨書附贈的情形過。在合作夥伴部分來看，數位出版產業鏈的成員與傳統出版產業鏈成員具有差異，其中差異是在製作出版品的產業鏈成員數位出版因為產品特性需要有數位加工產業的支持，並因為傳播方式的改變，因此沒有傳統出版產業中的印刷業者，再則出版品傳遞的過程中數位產業鏈成員有電信商與內容平台交易商，而傳統出版產業鏈的成員則是物流商與書店零售商，核心能力方面在編輯與整合能力均受到重視，而數位出版產業除了上述兩項能力外還重視能提供新閱讀體驗的能力。



5.3總結與建議

綜觀從顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與流程三個面向來看，傳統出版業者轉型或者投入數位出版領域時，首先應該放棄傳統出版的思維，走向以資訊和服務為主的思維，其因在數位出版領域所提供的新的閱讀體驗需要各種不同於傳統出版的核心能力其中資訊能力是主要能力之一，從資訊產業的思考模式中系統的設計可以是模組化設計因此可以單個功能個別販售，這對應著現今數位出版品可以分拆單獨販售是一樣的思考方式。再則數位價值產業鏈中基於產業鏈組成的成員，出版商在組織應對上應建立能夠與數位加工業者溝通的部門，其中跨領域人才數位編輯尤為重要。

而傳統出版商相較於其他產業業者的優勢所在是其編輯能力和孰悉顧客以及擁有版權，憑藉著這些優勢可以建立起相關出版類別的市場門檻。由於傳統出版業者在教育市場早已建立起一定口碑與服務，因此在將原本出版品與其附屬服務轉化成數位出版品及其服務時，因為顧客的使用習慣原因，較容易受到顧客的青睞，另外版權問題是出版領域最為重要的問題之一，如果沒有版權縱使其組織能力再強也無所施展，而傳統出版商在這方面對於那些優良的出版品都有所認知，只需取得數位出版的版權即可，相較於其他產業進入數位出版領域者是一大優勢所在。

因此傳統出版業者轉型或投入數位出版領域，資訊產業思考與服務業思考模式是重要的，從顧客價值主張來看，企業組織以服務為主提供其價值，如教學支援，評量測驗，學生自學等圍繞數位出版品的服務價值，再來從利潤公式方面來說，從行動網路興起後，有如 App Store 與 iTunes Store 和 Google play 等大型數位內容交易平台，一方面經由這些 Google play 等大型的交易平台作為金流與取得產品的管道，另一方面借助舉辦各種教育研習、講座等讓顧客開始習慣新的數位出版教學與學習。再則為了讓企業組織對於數位出版領域中能夠適應，應在組織中加入資訊部門，這一部門專門與數位加工業者溝通或者為組織提供數位加工能力與提供相關數位出版品的資訊服務，另外亦須積極培養數位編輯，在過去傳統出版的編輯並不能適應

在數位出版領域的思維，其出版品本身不再只是靜態的產品，包含了提供有聲閱讀、互動功能、影片播放，其閱讀模式不再是線性閱讀，因此數位編輯需要包含有以上這些整合編輯的能力。再來透過異業聯盟的方式加強彌補本身組織不足的能力，例如一個數位出版品其具備聲音、影像、互動設計等多種功能，那麼與音樂業者、影音攝影業者、教育業者做聯合，為數位出版品提供其相關價值。

5.4研究限制與未來建議

5.4.1研究限制

本研究雖透過深度訪談收集資料，藉由紮根理論重新建構台灣數位出版商業模式，但是在研究者時間、金錢、人脈等影響因素下，進行深度訪談的對象大多是以教育出版市場為主的教育出版集團，因此難免對於大眾市場以及其他小眾市場無法詳盡地分析周全地數位出版商業模式之邏輯概念，有待未來研究者共同補足與修正。

5.4.2未來研究建議

1.數位出版產業雖然經過十多年的發展但目前仍處於發展階段，而本次研究著重於教育出版市場，然而出版市場有許多側重如大眾市場、網路文學、專業期刊等市場領域，因此未來持續研究不同市場間的商業模式做互相比較是值得探討的主題。

2.台灣地區因為經濟規模小且出版社眾多，出版社生存不易因此較少投入數位出版領域的，然而大陸地區因為人口眾多有著巨大的經濟規模，另外因為大陸政策對於實體出版有諸多限制例如許可制度，因此許多無法獲得實體出版的業者紛紛投入數位出版的領域，因此在為未來關注探討數位出版的商業模式，大陸地區商業模式是值得深入探討的研究主題。

參考文獻

中文部分

【圖書 期刊 雜誌】

Poter. (2009). 競爭論. 天下遠見.

丁棟虹. (2012). 創業管理：企業家的視角. 北京：機械工業出版社.

財團法人資訊工業策進會. (2012). 2012 Taiwan 數位內容產業年鑑. 經濟部工業局.

陳昺麟. (2001 年 12 月 01 日). 社會科學質化研究之紮根理論實施程序及實例之介紹 . 勤益學報第十九期, 頁 330-331.

馮曉寒. (2009). 巧賺"第二利潤". 讀者(16), 頁 39.

經濟部工業局、經濟部數位內容產業推動辦公室. (2011). 2011 年數位內容出版年鑑. 財團法人資訊工業策進會.

蔡宜廷,劉育奇,周欣嫻,周丸生. 數位音樂產業及其商業模式. 政大智慧財產評論 第四卷第二期, 頁 79-120

【學術論文】

王念祖. (2011). 以數位金字塔觀點探討兩岸數位出版產業發展. 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文.

李煉祥. (2011). 智慧型手機. 義守大學軟體商店之商業模式分析. 國立中央大學資訊管理學系碩士論文

李憶萱. (2011). 台灣書為學習產業面對雲端訊算興起的經營策略研究. 國立中央大學企業管理學系碩士論文

林昊葦. (2012). 以 TRIZ 為基礎之商業創新工具之探討：以台灣某私立大學為例. 義守大學工業管理學系碩士論文.

侯欣妤. (2012). 婚紗消費的顧客參與與幸福感：紮根理論法之研究. 朝陽科技大學企業管理系碩士論文

張文櫻. (2007). 文化創意產業商業模式之研究—以文化創意商品產業價值鏈觀

點. 國立台灣科技大學工業管理學系碩士班碩士論文.

郭義境. (2005). 台灣行動內容供應商經營模式之比較性研究. 靜宜大學資訊管理學系碩士論文

英文部分

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann. (2008, 12). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, pp. 58-68.

Osterwalder, A. (2004, 9 1). Information Systems and Technology and Technology Management. International Journal of Information Technology and Management, pp. 333-348.

Staber, U. (2004, 2 17). Networking Beyond Organizational Boundaries: The Case of Project Organizations. Creativity and Innovation Management, pp. 30 – 40.

網路資料

IDPF. (2014). Industry Statistics. Retrieved 02 12, 2014, from International Digital Publishing Forum: <http://idpf.org/about-us/industry-statistics>

Joy. (2009 年 11 月 26 日). 數位出版產業發展策略與行動計畫. 擷取自 國家實驗研究院科技政策與資訊中心:
<http://iknow.stpi.narl.org.tw/Post/Read.aspx?PostID=4747>

MBA 智庫百科. (2014 年 03 月 02 日). 價值主張. 2014 年 03 月 02 日 擷取自 MBA 智庫百科:
<http://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=90c8bcea-a69b-4c51-857d-95c3db88b635>

中國新聞出版總署. (2002 年 06 月 27 日). 互聯網出版管理暫行規定. 2014 年 3 月 08 日 擷取自 中華人民共和國國家新聞出版廣電總局:
http://www.gapp.gov.cn/kejishuzi/Technology_old/contents/3738/143301.html

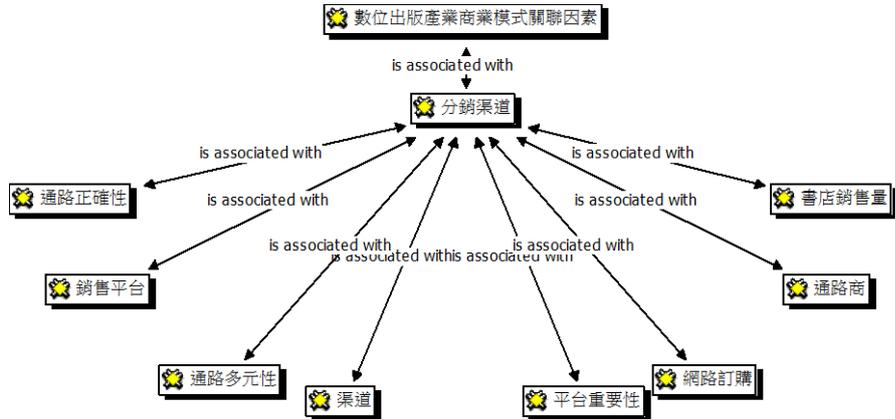
中國新聞出版總署. (2008 年 02 月 21 日). 電子出版物出版管理規定. 2014 年 03 月 08 日 擷取自 中華人民共和國國家新聞出版廣電總局:
<http://www.gapp.gov.cn/govpublic/84/208.shtml>

維基百科. (2014 年 03 月 27 日). 價值鏈. 擷取自 維基百科:

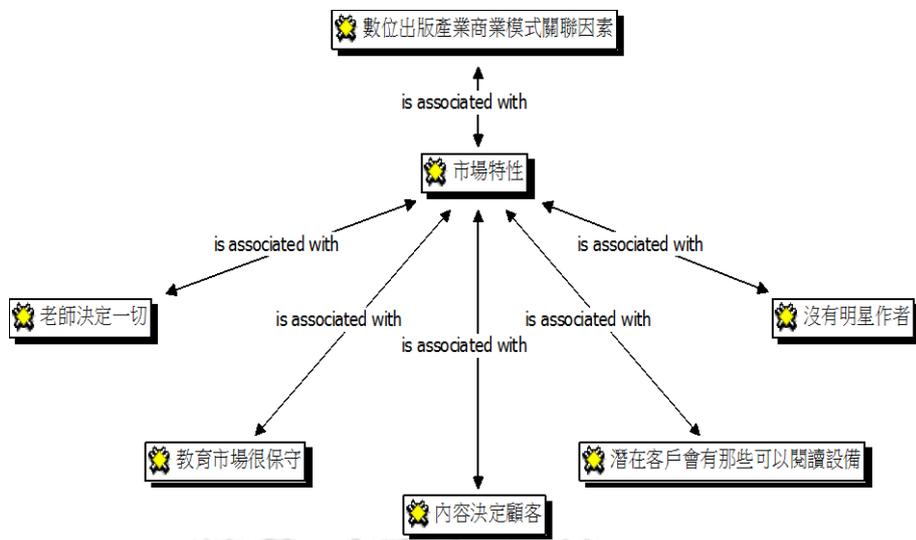
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%83%B9%E5%80%BC%E9%8F%88>



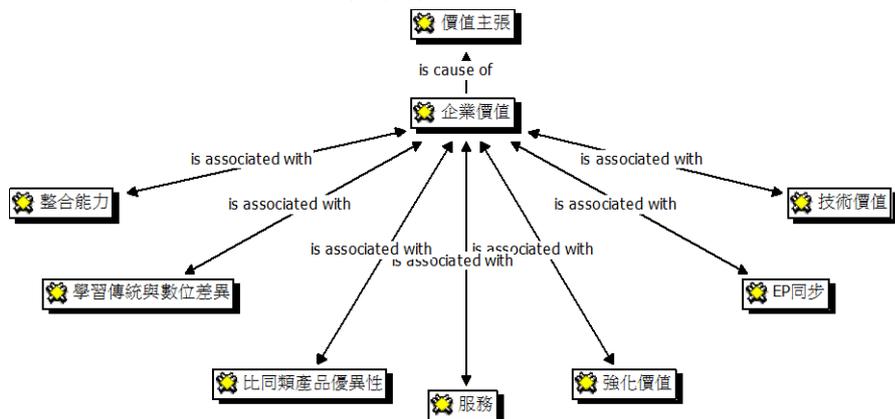
附錄一



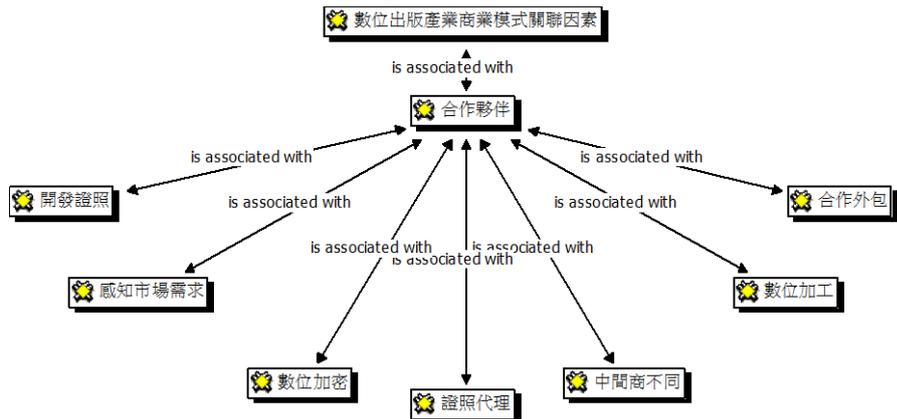
附錄圖 1 分銷渠道



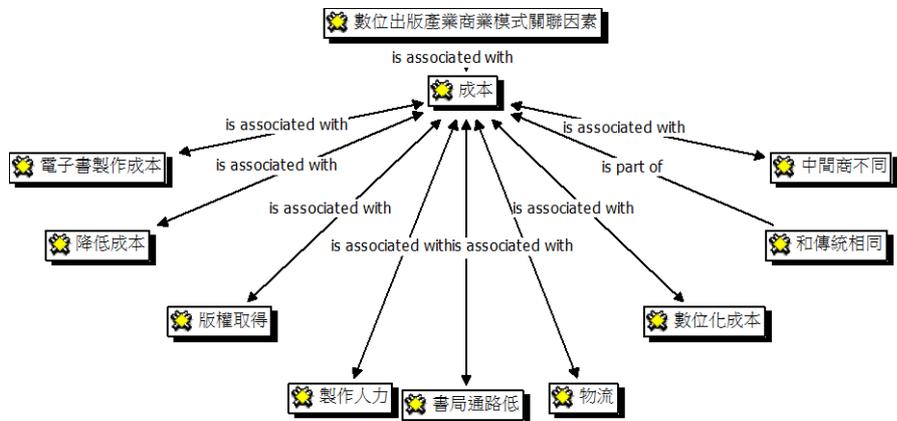
附錄圖 2 市場特性



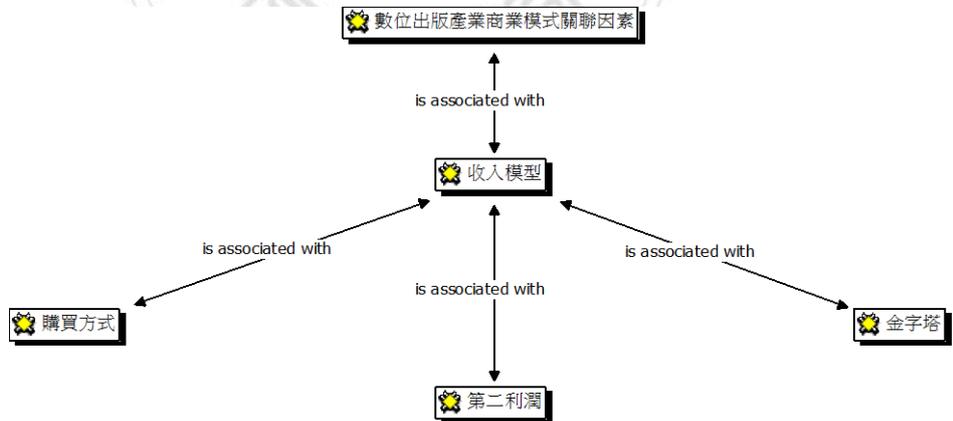
附錄圖 3 企業價值



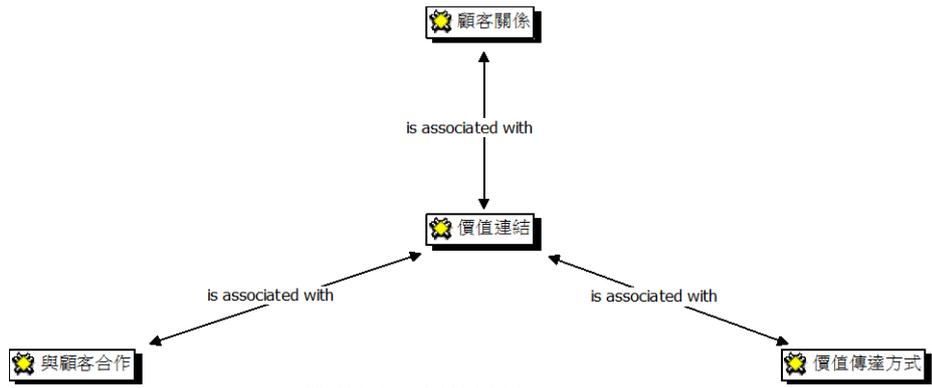
附錄圖 4 合作夥伴



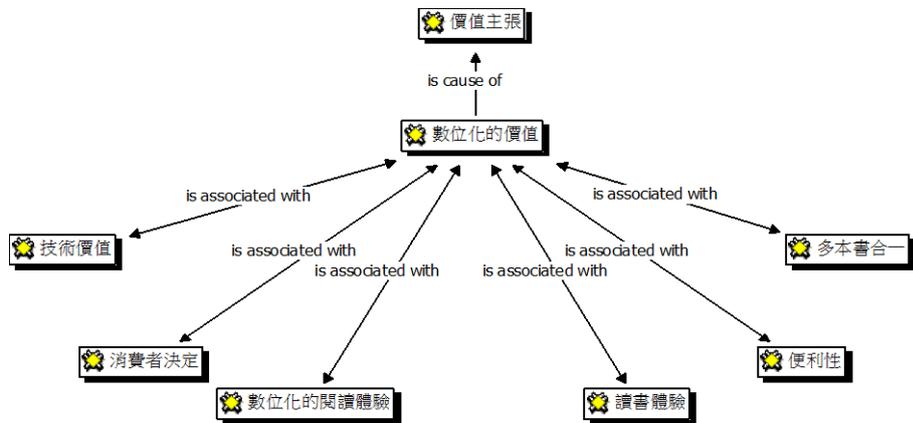
附錄圖 5 成本



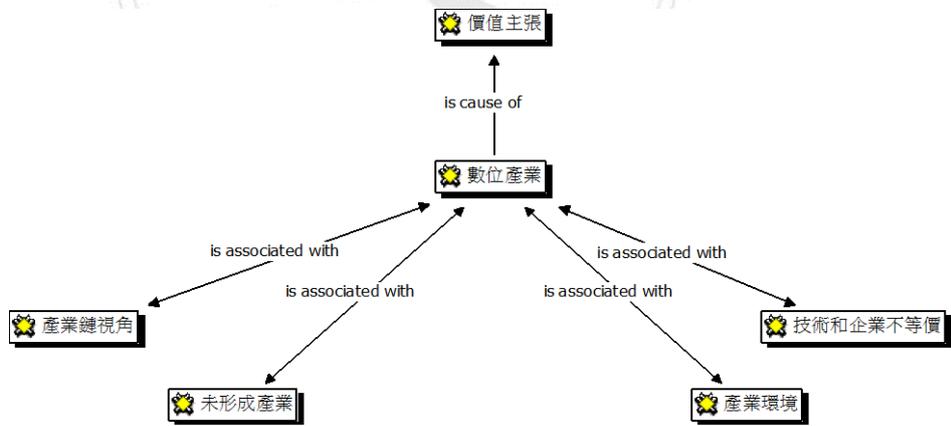
附錄圖 6 收入模型



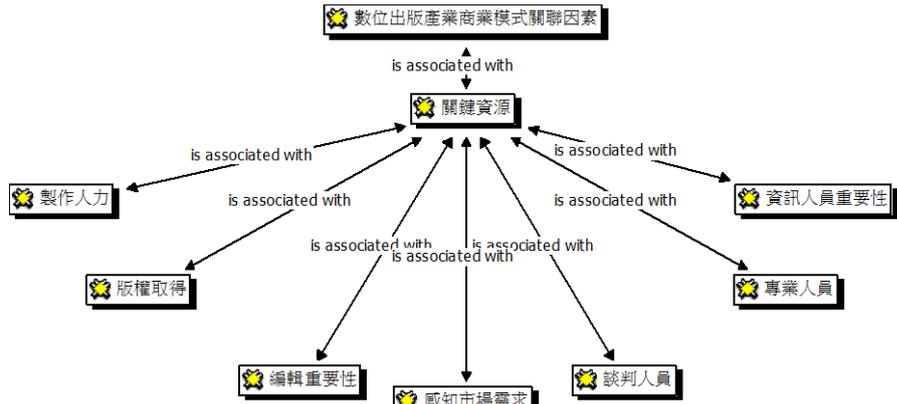
附錄圖 7 價值連結



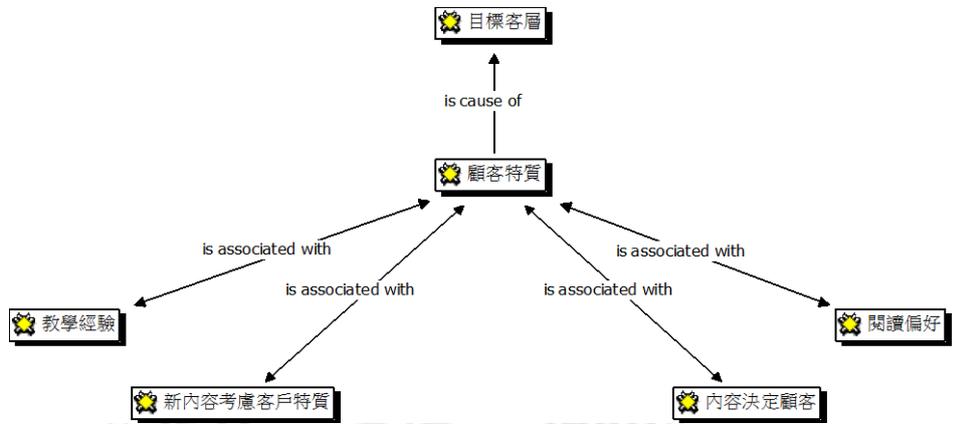
附錄圖 8 數位化價值



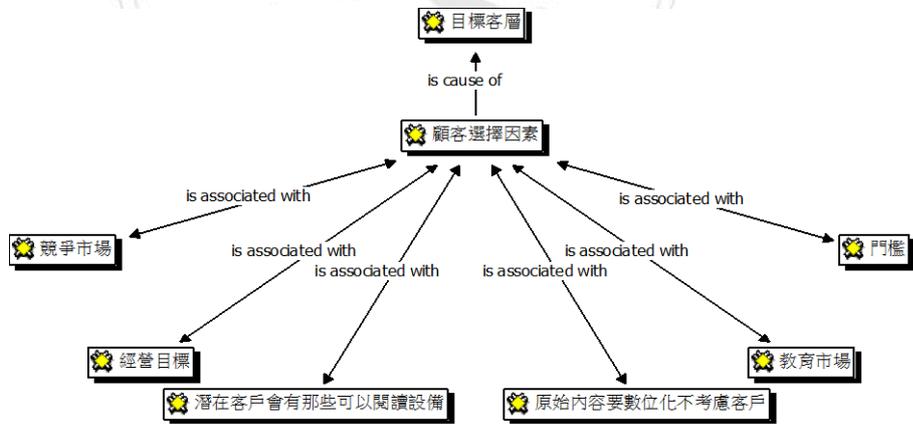
附錄圖 9 數位產業



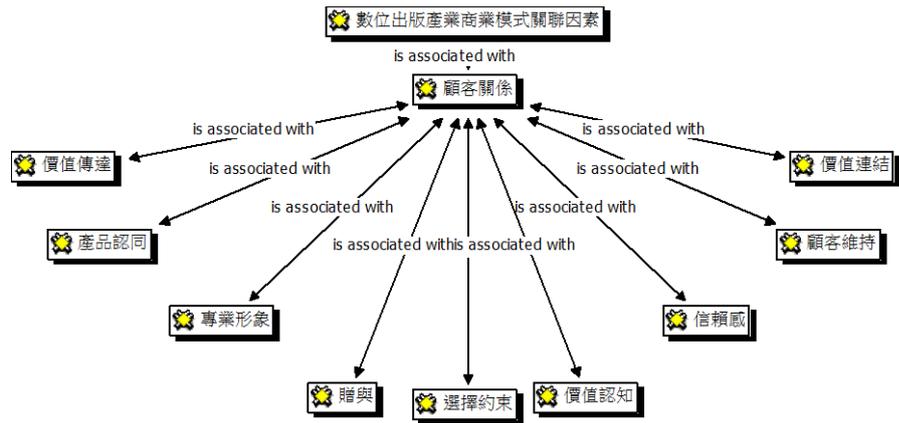
附錄圖 10 關鍵資源



附錄圖 11 顧客特質



附錄圖 12 顧客選擇因素



附錄圖 13 顧客關係



附錄二

T 公司訪談備忘錄

<p>訪談人：請問你們是鎖定那些客群以及原因為何</p> <p>S 經理：就我們公司的想法而言比較單純，鎖定高職技專院校，以學校、教育市場為主，所以我賣的都是高中高職或者是大專，但都是技專這一塊。</p>
<p>訪談人：為何要鎖定這一塊呢？</p> <p>S 經理：我們也嘗試做技專以外的學校，譬如一般的高中一般的大學，但是那個門檻對我們來說，專業度沒那麼多，高職分為十九群那每一群都又有不同科目，但大學沒有，高中也沒有，反而那個部分競爭市場又比較大，所以在我們幾經考量，也嘗試投入過後我們還是決定把他撤回來還是以高職為主。</p>
<p>訪談人：所以你們專注在高職體系，建立一道門檻？</p> <p>S 經理：因為在這一塊他的專業科目比較多，但是他的門檻就相對比較高。</p>
<p>訪談人：那你們就是認為說，我主張服務是高職的對象，萬一其他出版社也已出版像似產品，你們認為你們的優點是甚麼</p> <p>S 經理：第一個就是要投入這個市場不簡單，因為她要花費許多相當的成本，像我舉例好了，因為它總共有十九群，包括電群、機械群、有汽車，然後這是工科的，還有商科的，那還有家政科的、餐飲科的，你看有那麼多不同種類的，所以有一個出版社要投入的話會比較難，那除非他只願意做一種或兩種，但是這一種或兩種的話，那會分上課的科目又有很多，所以其實不簡單。</p> <p>第一個我們如何去凸顯我們跟他們的不同，第一個我們在裡面的教材比較特別用心地去設計，那第二個的話就是我們除了書以外的東西也準備了很多的周邊，不過者也是各個出版社做教育市場的都會去做的東西，譬如說我給你一本書，我的周邊一定很多譬如說測驗卷就給你，那譬如說老師的教師手冊也會做給你，那這部分也是免費的，那我還有準備很多例如線上的服務，這是其他出版社所沒有的。</p>
<p>訪談人：所以你們宣揚的價值不是以教科書為主，而是以教科書為主的周邊服務</p> <p>訪談人：這好像也是其他出版社會逐漸發展的傾向。</p>

訪談人：所以你們這種作法是不是比較容易抓住整間學校？因為學校不可能只有一兩個學群，那整間學校都採用你們的書籍，那然後我也提供這間學校服務，這種方式來擴張市場，因為這樣可能老師會互相推薦，當有口碑時其他學校就會陸續採用？

S 經理：其實教育市場有一個特點，就是老師決定一切，但有些私立學校比較特別可能是由董事會、校長，那有時候還不是校長決定而是董事會決定，當然這有很多利益的關係，這我們不談，但就一般狀況而言老師可以決定我這個班級要用甚麼樣的教材，那大專的話現在幾乎都不買書了，但是高職不一樣他要買書，他一定要有教材，那我們對象就是以老師為主，那我們不可能學生宣傳我們的書有多好這沒有用，那我只要做到一個老師，它就能做好多種版本的書，所以我們的做法就是以服務老師為主，老師你需要甚麼盡量滿足你，譬如說你上課需要甚麼樣的教材，你需要投影片我們做投影片給你，你需要教師手冊我答案也解釋的，方便你上課備課的我都準備好，你需要給學生作測驗的我就做測驗卷。

訪談人：所以服務到老師我只需要出來上課，除了需要備課之外的都有專人服務。因此在分銷渠道上你們是以接觸老師的方式來拓展市場。那你們會送書給老師當作參考嗎？

S 經理：會

訪談人：先送書給老師，老師參考後願意採用再來通知你們，因此你們比較不用擔心銷售，而是透過顧客關係管理經營老師或是董事會這一部份，來維持市場渠道

S 經理：那這些關係，經營老師固然是很重要的，其他的部份我也是很用心去做，好比說我剛說的那些服務，好比說我還提供線上的服務或是測驗卷，這些也是特別去符合他教學上所需要的東西。

訪談人：那有學生私下買多這些產品嗎？

S 經理：基本上不多，零散的有，但是零散的話我是放到網路上讓他自己去訂購，那零散的這些也不多，我們主要是做一整批一整批的。

訪談人：除了學校之外，其他零散的是透過網路訂購

S 經理：還有書店，那者幾年我們的統計下來書店的銷售量一直在下滑，或許者也跟消費者的習慣也有意點關係，他比較會用網路上的購買，反而到這些實體商店去買這些零售的書越來越少。

訪談人：那有出電子書的版本嗎？

S 經理：有，我們會把我們的教材做電子書化

訪談人：因此有電子書和實體書的版本

S 經理：不過基本上我們電子書不賣，用送的。

訪談人：買實體書就送電子書？

訪談人：為什麼要區分這兩個部份呢？

S 經理：因為第一個就是可能跟您接下來的題目也有關係，就是我們看到電子書就像您所觀察到的到現在還不是很成熟，或許國外已經有賣得很好的電子書了，但是在台灣還沒有，或者說基本上在教育市場這一塊是很保守的，老師不太可能會用 20 塊或者 1.99 去買一個電子版本在課堂上去教書，現在幾乎沒有這樣子的

訪談人：你們認為還沒有形成一個所謂的產業？

S 經理：還沒有

訪談人：所以目前電子書你們只認為它雖然不是一個實體書的附屬品，但實際上在製作時會同時自製作兩種版本，只是目前來說電子書不做銷售而是做為實體書的一項服務，如果未來市場成熟的情況下，讓電子書成為另外一項主打產品

S 經理：所以我們現在的策略是一直在強調 EP 同步，電子書跟實體書是一起做出來，那目前來說你買我實體書我就送電子版本的，或許五年後或十年後你買我電子書我送你實體的，或許會這樣子轉變所以這樣自這兩個是一起做的

訪談人：因為我之前想過說有人就是喜歡紙的感覺，有人買電子書拿到實體書會有點像是收藏的感覺

S 經理：所以我說教育市場很保守，就是老師它在所學，受於學校所學的那種經驗，那現在要去教授這些的課程，那可能還沒有需要說我怎麼去我怎去使用這電子化的產品，或許它沒有成熟。第一個他或許還不會用這種電子方式去教，所以我們現在還是用很傳統的所學經驗，上課一定要有課本然後我們喜歡在上面畫記，現在老師也是一樣，他長大了現在交也是這種方式。

訪談人：在顧客關係方面例如你們是以老師為主的，是如何管理這些的顧客關係

S 經理：像我們很在意這個關係，就是我們是以老師為主，所以我們的公司我在全省有五個服務中心，除了台北之外就是桃園、台中、嘉義、高雄，那我所強調到學校只要三十分鐘之內，只要你有任何問題我們業務人員三十分鐘就會到學校為您服務，這是我們強調的跟客戶之間的關係。

訪談人：強調三十分鐘以內會到府服務，那如果臨時需要測驗卷你們會還是會在三十分鐘內送達

S 經理：這是為什麼我們要在這些地方設服務中心

訪談人：那你們會舉辦類似簽書會的活動或者參加書展嗎？

S 經理：我們還是會有，像今年即將在二月五號到十號在台北書展我們也有擺攤子，擺教科書和參考書。所以我們的產品有教科書、參考書還有所有技職所需要的書我們幾乎都有出，例如專題書、檢定書

訪談人：您認為參與書展的有那些意義？

S 經理：純粹書展沒有特別的意義，如您所說的小眾出版或這一班的書他們會去做清書會，但以我們這種教育市場沒有特別的明星作者，基本上還是看教材好不好用，或許你知道的這個作者很有名二三十年來都是用這一本，但僅僅止於此他不會因為這樣他的書就特別好。

訪談人：所以教科書市場不會因為作者而採用，而是有需要以及公司知名度與書籍知名度。

S 經理：對，因為我們也曾經觀察過一個現象，有可很有名的，譬如某某，常上電視的，他可能寫了一本旅遊的書，但是他在別家出版社出了之後卻賣得不好，那為什麼呢？他可能跟學校跟老師經營的不好，再來他提供的配套周邊的東西也沒有像我們這麼充分，像我這種跟學校老師可能是找一個南部也沒有很有名的老師，但是他寫得非常好，那我們提供相當多的資源給老師，這個反而我們賣的相對的好，所以常常會有這樣的例子

訪談人：那你們的收入模型是哪種模式，例如次利潤模式或者專家模式等等

S 經理：我舉個例子，像是檢定好了，檢定有很多種，那有些科目你可能不會去考，有些科目很少，就以台科大圖書而言，我們幾乎每一種檢定我們都出，那多的可能賣得好，少的我們還是做，像只有三百人五百人考試的我們做一定是賠錢，因為一本書考試卷印出來以後那個成本是很高的，那三百人考的可能只有三十人買而已，但是我們還是做，那學校老師覺得就只有台科大圖書

有再出這樣的東西，所以不論缺甚麼就找我們就對了，那這就會對影響到我們的觀感那包括學校，所以我們給他們的感覺就是技職所有相關的東西我們都有，但他可能不會想到說這東西對我們來說是賠錢的，那我們也不會去講讓他們覺得對我們有種信賴的感覺，相對購買我們書的意願

訪談人：因此你們寧願經營可能賠錢或者賠錢的商品，讓顧客覺得你們是專業或是滿意的部分。

S 經理：對

訪談人：雖然是少量印刷但還是賠錢，不過如有需要還是會提供。那還有其他的方式嗎？

S 經理：再舉另外一個例子，學校有很多配合教育部的計畫，譬如說他可能有甚麼甚麼的卓越計畫，那這些計畫是教育部希望說不管是高職或者大學他經由這樣的計畫去辦一些課程，那對象有可能是老師或者是學生，那教育部有些經費撥下來，那我為了滿足學校去辦理這些的課程或者計畫，我們也配合著去幫他們弄成一個課程，幫他們找好講師，幫學校老師來上課那，我們都幫他弄好好，那我們實際上賺的是背後的教材，就是我們幫忙弄好這些課程之後，之後的教材我們也跟著去出，那我們看到是後面那一塊

訪談人：老師參加課程所用的教材比他參加這個課程來的高？

S 經理：對，但是辦這些課程我們可能花很多錢，如講師費都是我們吸收等等，這是檯面上的，但檯面下的老師在上課學生在上課的這些教材也是我們去提供他。

訪談人：雖然在課程中提供這些教材可能賠錢，但是參與課程的老師可能習慣使用參加課程的教材教學

S 經理：再來就是這些東西只有我們出而已，因為我是配合你們所以這些東西只有台科大有出，所以他逼不得沒有選擇只能買我們的書。訪談人：因此也間接地提高了這個門檻？

S 經理：對 訪談人：別的出版社想進入這一塊必須負擔教育輔導這一塊的成本？

S 經理：對，但是你說到電子書這一個部分，因為人家不太可能，就是造成使用率變高，因為電子書的技術基本上只要你軟體相當的成熟之後那技術都不是問題。

訪談人：所以不管是電子書或者傳統出版認為的還是教材本身你們去教育他的成本而不是製作的過程。

S 經理：對，所以門檻是他的商業模式而不是在他所謂的製作技術，因為技術可以很容易去破解或者靠…，但這些商業模式卻不一樣。

S 經理：就出版界而言，技術上的門檻比較沒有，你說 flash 我們也會 flash、你說寫這些書很多人也可以寫。

訪談人：所以稿件上也比較沒有問題。

S 經理：沒有

S 經理：所以我們不特別去經營所謂的明星作者，那我們也特別強調我們有甚麼獨有技術，但我們強調是品質以及其他周邊的配套服務這些東西。

訪談人：那請問你們認為在發展這個出版，不管是傳統出版還是數位出版有哪些是不可或缺的資源或能力

S 經理：傳統出版的話就是整合的部分，整合的能力，就像我剛剛所說的你光要去賣書的話，就是你要去賣書，不是只有賣書這個動作而已，你可能要考慮到老師的需求學校的需求，你要知道學校現在在上甚麼他們需要上甚麼樣的東西，譬如說我們知道他們要辦這些計畫，他們必須要有相關的師資、相關的這些課程、相關的教材，那我們知道的話會提供這些相關的東西給他們，就

像您之前接觸到的認證是一樣的，譬如說教育部要求他們所謂的績效，學生取得的認證數，那我知道我們會去辦去引進這些的證照，代理這些證照而且是他們所需要的，因為先在證照太多太多了，那我們也會去開發新的，但我們開發是去著眼於我們所沒有我們才會去做，且對學生有用的我們才會去做，那像 IC3 我覺得真的沒用，

S 經理：像是有學生考了兩張三張證照之後，你叫他做一個報表他可能還是做不出來，這就是我們覺得比較矛盾的地方，所以我們就覺得這對學生一點用處都沒有，我們寧願就不要做了，所以我們就沒再跟國外代理這些東西，但現在還是有不過已經不是我們在做了是其他家，因為這跟我們理念不合。

S 經理：那所以我們知道學校要甚麼老師要甚麼，我們就提供相關給他們滿足他們，哪當然我們最後賺的還是像實體的還是書紙本書，我提供給你這麼多東西那我當然也提供電子版本的也免費送給你，那但是我們著眼的是這些紙的綠色的書帶來的收益是可以滿足我們的需要。

訪談人：因此不管是數位出版還是傳統出版最著重的能力還是在整合能力。

S 經理：對，那至於電子書，我們認為電子書的時代還沒有到，會許我們開始在閱讀了、在線上去買這些東西但是這基本上還不是主流這是在教育市場，但是我們還是卡著這個東西我們該有的都還是會有，譬如說我們關注到這些電子書的特色，以教科書好了學生所學習的紙本書跟電子書的差異在哪裡，那我們看來看去也只有把相關的東西做的豐富一點、圖片多一點、精彩一點然後再特別去繪製一些 3D 的模型，讓他有一種比較聊解的方式，或者是我們提供很多的影片，那這在我們的電子版都有做。只是他會是，我們以大力去做的話他會是拖垮我們的主要原因，因為這主要他的成本太高了，比紙本書的成本高很多，雖然說他們有去印刷，但他所投入的成本比紙書相對地來說高很多，而這塊市場卻沒辦法給我們帶來收益，所以我們就是有做但不是以著個為主，我們會做但是我們是送給顧客。

S 經理：那我再補充就是至於進入電子書的話我覺得有一點很重要就是說，那個機制要怎麼樣去形成，因為譬如我們現在這種消費模式一直在改變，以前我們都是在買紙本的，可是未來電子書一定不是這樣子，我不可能為了一章節兩章節而去買一整本書，就像我們不可能為了周杰倫的一首歌兩首歌去買那整張的專輯，我們會開始去線上去買一首兩首的單曲而已，一樣的我覺得電子書的未來應該也是這樣子，特別是教育市場，那我們未來可能去做的模式就是說，我也不怕跟你分享，我們合作的模式就是說建立一個平台那裏面可能會販售各個章節的書，老師喜歡我們的第一章第二章可能寫得還不錯那就買這兩章就可以，類似這樣子而不是整本綁在一起販售。

訪談人：那關於價值配置上有三個問題，有公司的組成、如何分配人力以及財務分配

S 經理：我們有編輯部還有其他行政部門，像我在在的部門是電子書的部門，那另外還有會計部、資訊不、管理部這是比較偏行政的，那再來是業務部門，那業務部門我們分五個服務中心，那您說財物的部分其實就我們未來的規劃是編輯部會獨立規劃出來成為一個獨立的公司以後會是以他們利潤為中心這樣子，如果說如果我出本書紙的這部分賣得不好的話，我們就考慮不出紙本的書而是以電子書為主，或許他有需要我們再去做印刷，基本上這個部份我們會去轉換賣得不好的用電子書去打開，在看看有沒有印刷的可能。

S 經理：業務部門以後也會獨立出來，編輯部跟業務部的關係就是我做好成品委託你們去賣。

訪談人：那行政部門不會重疊嗎？

S 經理：在管理、資訊、會計這些部門會在總管理處統籌，在大陸的分公司也是這樣

訪談人：那在人力上你們會傾向編輯跟業務部人比較多這樣嗎？

S 經理：對，這兩個部門會比較多

訪談人：請問有的合作夥伴嗎？

S 經理：如果說配合的上下游廠商的話，譬如說以我們而言，我們沒有自己的印刷廠，所以我們有配合的印刷廠，例如我們書做完以後第一個是數據中心，再來是製版廠，再來是印刷廠，中間還以紙廠，因為我們獨立去叫紙，因為我們大量較會更便宜，另外還有製作面的，像是我們書是委由其他的工作室或是公司幫我們做排版打字這也是有的，但是比較有所謂的夥伴關係的話還有兩家公司，那這兩家公司跟我的業務模式有關係，像有一家公司就是做代理證照的，那跟我公司也很有關聯等於是經紀公司，那另外一家是一個協會，一個做是代理一個是做獨立開發的協會，這協會專門去開發一些新的，譬如說目前教育部所沒有的或者勞委會所沒有的證照，會去匯集這些學者們來去訂製這些題目然後去開發這些認證然後由國家來背書，那另外一個公司就負責去代理國外的成熟的譬如說 Adobe 的這些證照，當然後委由我們的業務部門去賣這樣子 S 經理：經由這樣的夥伴關係，我們會知道目前市場上所需要的是甚麼樣的東西，那相關的部門會做出相關的產品出來，譬如說我剛講的我們代理這些書、代理這些新證照，這些證照在台灣還沒有，那教材也一定沒有，這時編輯部就會出來了，他們就會知道需求在哪裡，我們知道哪些書可以做了，譬如這些書的中文本的教材，或者符合這些台灣學生需求的教材去把它編輯出來這就是我們的一個商機出來，那一樣的我們自己去獨立開發的東西，我們自己會知道他需要甚麼，譬如說我們負責課程部門的去安排課程，負責師資的部門去找相關的師資，那我們版權部門會去找相關的作者

訪談人：在成本結構上面在開發新產品時有哪些成本

S 經理：大概就是印刷成本、人力的成本，那進入書局那不是我們的大宗，我們的主要收入不是那邊因此那部份我們成本還滿低的，或者說根本就沒有，基本上我們還是以業務為主

訪談人：在營運方面有哪些成本嗎？

S 經理：讓我所看到的人事成本是最主要的。我：如果遇到經營困難人力成本會是被優先被捨去嗎？

S 經理：人力成本是不會被捨去的，就我們公司經營十六年來沒有裁過員，雖然新的事業開發不順也有去把這些縮減，但人一直都沒有，人反而一直在成長，會去這是公司的文化有關係，公司一直很注重流動率

G 公司訪談備忘錄

訪談人：請問貴公司有鎖定那些顧客群體

G 先生：以學生為主 大專以上

訪談人：那為什麼要鎖定這方面的客群有何因素

G 先生：主要是因為經營目標，也跟我們台灣公司比較符合，台灣公司也是以類司的經營目標為主

G 先生：我們的專業就在這一塊

訪談人：因為你們公司的政策跟專業

G 先生：面積就是這一塊，對

訪談人：那你們回會提出哪些的價值主張

D 先生：這樣講來說 以出版來說出版適合學生的教科書麻

訪談人：那就是對於同類書籍書籍的優異性

D 先生：對

訪談人：所以你們是認為我在出版，假設在資訊科學的作業系統這科上面，市面上同類科商品採用我們商品相對於學生是最有益的

G 先生：你說的是大陸方向還是台灣的

訪談人：都一樣

G 先生：對 一樣

訪談人：哪你們是透過那些方式來開拓學生市場

G 先生：我在製作新書的時候做一些 servas(Service)，就是製作書籍大綱時候跟老師聊大概概要寫甚麼內容，然後集合很多業務跟老師聯絡，集合大家的意見之後綜合一個適合我們學生的，看我們一開始會先設定學生的程度目標，看是哪個是要給比較優異或是中間一點的學生

訪談人：所以就是說針對學生市場就是開發老師方式去拓展佔有率的市場嗎？

G 先生：先看我們要寫那一本書，因為我們有時會，缺少那些書目的話然後有興趣的話，就會開始尋找作者，或者有些作者也會有投稿的狀況

訪談人：所以你們已經有確定商品的情況下那你們方面去跟老師做接觸讓老師選用我的書籍，然後老師如果選用他這一班教導的學生就會選用我的書籍

G 先生：這是變成已經出完書了以後，書出來的時候有點像是業務拜訪老師，有點說是推薦老師，而我剛剛說的那是剛剛還在寫書的狀態會問老師內容大綱的意見

訪談人：所以在產品開發過程當中其實老師最主要的目的

G先生：對 產品開發老師是最主要的，因為我們的書開發都是問老師，這是因為我們的業務不會像老師有那麼專業的知識，像是電工阿！那一定是老師最專業

訪談人：所以如果你們要去開發產品，會先去拜訪老師(G先生：對！對！對！)，那拜訪老師之後的意見再回饋到所謂編輯的部分，在跟作者溝通，然後再去問老師，這樣一個循環的方式(高先生：對！對！對！)，那這樣的老師也老師也參與了開發的部分，用這種方式來綁住這個老師，因為老師也參與這本書，因此也自然而然的繼續使用這個系列的書？

G先生：應該來說，機會比較大。對！不能保證，因為有時候只是做一些 servas(Service)，老師興趣會比較高，也不能說就會百分之百綁住

訪談人：那你們對於那個，書已經出來的過程當中，你們會怎麼讓學生得到你們的書籍，像你們是透過網路或者電話訂購、書局等

G先生：三個都有呀！

D先生：你剛剛提到的都有。

G先生：對！這就是多元呀！書局也有、網路也有，親自打電話來跟我們訂購的也都可以。

訪談人：如果是個人學生要購買，只有一本也會寄給他嗎？

G先生：會！可是如果不到五本會有運費的需求而已

訪談人：那你們是如何使老師或學生一直注意你們這本書籍嗎？想是參加書展或是每學期拜訪老師就給老師一本你們想推薦的書籍，或者是多媒體廣告

G先生：多媒體比較少點，那就是以網站，我們就是以網站在網路上會有書。那最主要是以尋找老師拜訪老師為主啦！

訪談人：所以你們主要的維持跟老師之間的關係或是學生之間的關係是透過，常常去拜訪老師。(高先生：對！對！對！)那拜訪老師的過程當中跟他們聊你們產品的部分

訪談人：貴公司的收入方式是直接收入，假設是銷售，書籍直接賣給對方，還是說像是授權費，有那些是算是你們直接收入的部分

蘇先生：主要在第一項(銷售書籍)

G先生：主要還是銷售的部份

訪談人：那請問公司的營運是如何獲得利潤的？像是金字塔模式，例如將產品區分高利潤跟低利潤但卻不會捨棄低利潤的產品，或者第二利潤模式等

D先生：應該比較像金字塔模式。

G先生：對！因為有些書會賺，有些書不會賺，但還是照樣出

訪談人：所以你們也是用大量的書庫群，區分比較賺錢的跟賠錢的，但也不會因此捨棄

不賺錢的這個部分。

蘇先生：少做拉！

G先生：會考量一下，不會完全做也不會完全不做這樣。

訪談人：意思是說，假設你涉入了一個醫學領域好了，那醫學領域的書籍的話，例如四大科的書籍畢竟就比較有人買(高先生：對!)，那利潤也比較好，那次專科外科中的神經外科，這書籍就很少人買，那你們不會去捨棄這方面的書籍，完全不印(高先生：對!)，你們還是會少量印製。

G先生：還是會少量印製，那如果他是屬於長銷型的還是會持續印製

訪談人：就是讓人家覺得你們這間公司出版社是一個很全面專業的，不管你在需要甚麼書籍都找我，給人這樣的既定印象嗎?

G先生：算是這樣的

訪談人：就是給人既定印象說，舉例而言讓人家覺得就是，醫學類書就是來找我就對了，可是這方面對於你們而言像是小科就是完全不賺錢，怎麼樣也是怎麼賠錢，可是你的書籍就是用大量的

G先生：對阿！就是朝這方向做，是希望是所有書都有，可是會有些難度，可是希望老師找到我們都會有的產品給老師

D先生：主要的科目都有的

G先生：基本上主要的科目都有的

G先生：唉！你剛剛說的培養人才，我們也是呀！像是編輯人才和行銷人才，幫助我們營利的

訪談人：所以你們也會一直去提高這方面的專才(高先生：對！對！對！)

G先生：對阿！我們一直在提高專才比例，像是分製作書的話就是編輯，行銷書的話就是業務阿

D先生：因為我們是直接銷售來獲利，那你剛剛說的專才的話，這幾年我們有成立專業的編輯(G先生：對阿!)，以前我們是沒有像這樣的編輯部門。

G先生：以前是沒有區分的那麼清楚，但是現在是獨立出來的。

G先生：不過哪也是滿久以前的事情

訪談人：所以你們在認為專才這部分你們也是有的？

G先生：對！

G先生：因為像是編輯部，那有擅長理工或者是商的還是有一些區別，像是專門偏向理工或是商的文史的，我們是有特別在培養這些人才。

訪談人：你們認為在出數位出版的的情況下，你們認為哪些能力是一的要具備的，像是整合整個部門的能力、或者獲得稿源的能力，或者專才人員。你認為在傳統出版和數位出版這兩種出版的情況下，那些能力是他不可或缺的能力。

G先生：數位化的我覺得你剛剛講的都對阿，而且就是資訊人才的需求度滿大的，另外如果是數位的話，就是看有沒有一個大平台，如果說是每一家都自己做自己的平台話，對於消費者來說就是模糊不清阿。

訪談人：所以在數位出版的方面，你們認為資訊人才跟整合的銷售平台是一個有利且必須的核心競爭能力所在嗎？

G先生：這是必須需要的人才呀！對阿！

訪談人：必須需要的人才？

G先生：這是我們對於這方面還滿重視的，對阿！這是還滿重要的資源這樣。

訪談人：所以這個情況是說，假設一個銷售平台來說，你們認為說有這個平台跟沒有這個平台差異性是非常大的，以這個整合銷售平台是一個非常重要的事情，而其他的能力，譬如說編輯，在同樣的情形下重視程度不會超過整合銷售平台。

高先生：因為我們編輯現在都還滿專業的，如果要從傳統改成數位人力上不會有甚麼特別大的，不會有缺陷拉。編輯那些都夠，如果要直接轉數位是都已經OK，因為像我們的傳統（傳統出版）基本上是以電腦為主，只是我們還是把她print出來而已，所以要轉成數位的話是已經都有了，只是你那些資訊的人才和那些平台的設置還有做這的意願甚麼的在談中

訪談人：其實這個個問題是說，貴公司有很多能力所在，你們有獲取稿源的能力，有編輯專業的能力、還有像業務銷售能力、網站平台，那這個問題比較傾向在在你們都有情況下你們公司會注重哪一塊的能力，是屬於你們公司核心價值所在。

G先生：所以是說是發展到數位出版還是傳統出版的？

訪談人：在傳統出版的情況下，你們認為貴公司所有有的能力或者是還尚未擁有的能力，你們認為哪一個能力是比較重要的；那在數位出版的情況下，貴公司認為哪一個是你們的核心。

G先生：以傳統來說就是編輯部和行銷部

訪談人：所以你們認為在傳統是編輯跟行銷比較重要？

G先生：對！因為編輯出來然後在產品推出去嘛，那如果以到數位的話，因為就是在銷售的人在平台上面就不用真的人去銷售，變成是說你那個資訊人員在網站上的行銷。數位的話行銷話就不是平常業務員那樣，可是編輯還是一定要很重要的

訪談人：那就是在傳統你們認為編輯和行銷是重要的，在數位的話僅認為是編輯是重要的

嗎?

G 先生：對阿！還有資訊。就是銷售變成資訊

訪談人：那你們有想過要怎麼獲得嘛?

G 先生：目前的話資訊是比較有需要阿(蘇先生：如果要走數位這一塊的話)

訪談人：那你們有想過要怎麼去怎樣獲得這樣的能力嗎?例如招聘或是與資訊公司合作

G 先生：這兩個方面都會有考慮到，不過你要跟資訊公司合作那你也要有資訊人才不然要怎麼跟他合作對談。如果後來發展到一個數位化應該也會成立一個資訊的部門這樣

訪談人：那請問公司的組織架構是如何組成

G 先生：部門的話有編輯部、行銷部、財務也有，印刷的話就是外包了，然後還有倉儲也有

訪談人：那你們的行政支援方面是屬於?

G 先生：那個行政支援是屬於業務部的

訪談人：那業務部有區分對內和對外嘛?

G 先生：對內就是業務的助理

訪談人：那你們業務部門既會處理外面的事情還有內部的事情

D 先生：對阿

訪談人：那你們在人力配置上會有那些傾向，例如業務部門有比較多的人力(蘇先生：比例呀)

G 先生：比例嗎?大概有 50%(業務)沒精算過

D 先生：對！接近(重複)

訪談人：那財務方面呢?

G 先生：財務不需要那麼多，就會計部大概就四五位

訪談人：那編輯部呢?

G 先生：編輯部大概有幾個

訪談人：那大概有多少比例呢?

D 先生：大概有二十左右

訪談人：那你們業務大概有 50%編輯 20% 然後剩下是其他的

G 先生：編輯應該是算 30%、業務部是 50%、倉儲跟財務是剩下的

訪談人：那你們在合作網路夥伴，有哪些是戰略性的夥伴

G 先生：那我們有合作的印刷廠，那編輯的也有可是我們自己也有編輯部，製作消耗不完的話就會給外面的，那還有外商的部分

訪談人：那外商是進出口貿易公司嗎?還是是書商

G先生：是書商，那其他方面還有貨運阿

D先生：新竹貨運、大榮貨運等

G先生：物流業也有

訪談人：那在在持續銷售過程中你們會消耗成本，像是進入書局會有保證金。在該開發或是銷售的過程當中會消耗那些成本

G先生：你說的都有阿，人力成本、印刷成本，還有製作書的時候作者寫書的稿費，對我們來說都是製作的成本，那人力的部分對於每個部門來說都是會有的

H 大學訪談備忘錄

訪談人：就對於您認知的數字出版的企業而言，在選擇顧客的方面上那些因素是需要考慮的？



H 教授：所以說目標的客層，就認知的數位出版產業一定是台灣麻，選擇顧客是有哪些需要考慮的？

H 教授：我可不可以問一下，痾…我不覺得我..我覺得我不會去考慮，原因是因為數位出版的企業我是做數位出版的，等等這裡說的是指出版社而不是協助數位出版的企業(訪談人：對)，所以是擁有內容的。我擁有內容我可以分兩個，一個是自有的資料，我有這麼多書我要全部數位化，我不會考慮到客戶，但現在是新的作者新的內容，然後有哪些書要先數位化那些要在網路上賣我就會考慮了，考慮甚麼考慮，考慮有這個的(平板)，因為在台灣我可能不會考慮遠流的金庸機等這種都要付授權費阿，而且這種的加密機制跟抽成都，如果對我來說可能不會考慮那種使用者，我只考慮 google 的或者是這種的(apple)，那如果今天我的顧客選擇考慮的因素我倒不是因為甚麼因素而考慮甚麼顧客啦，如果說我今天是做言情小說，女孩子在看的那種言情小說我可能就用這種大小就好了(手機)，我的內容如果我的內容是做言情小說像 711 那種小開本，那我再考慮的客群就是那種女生應該都會有這種智慧型手機，所以我會根據客戶的一個...(我：特性)第一題你在問甚麼 你可以解釋一下？

訪談人：因為出版社在要販售的時候，我這個內容要賣給哪些人，那他選擇的人為什麼要選擇這些人，那這會變成一個循環，可能我選擇女性顧客，那女性顧客的特點是，因為為什麼選擇女性顧客因為女性顧客都會有智慧型手機，而我這本書是適合女性顧客的

H 教授：因為後來我覺得怪怪的，怪怪的地方是現在的出版社都有自己的內容，譬如說做言情小說的就是那幾個出版社，他出的商品就是在做這一種，他的顧客就已經決定了，所以它的內容就已經決定他的顧客，那如果今天我們用很多種出版社要跨足到數位出版的某一種類型，就像你之前訪問的那三個，你問他它已經選擇了學生了嘛，是因為她的內容已經決定他選擇了學生了，所以說你這一題要怎麼...，因為你問遠流除非你現在要講的是一家出版社他要進入出版產業尤

其是數位出版產業他要選擇那些客戶，那如果他選擇的客戶跟他的內容都沒有關係那是不是要發展一個新的書系新的內容，譬如說言情小說應該很多數字閱讀的讀者會看，那我們公司沒有這個他就去發展這個。所以你這一題有一部分的出版社他選擇顧客因為內容已經決定了，你不會去問他說問一家遠流出版社你怎麼不會去做大專出版，你這樣問她也回答不出來就數字出版的企業而言我如果既有的內容我就不會選擇顧客的原因，我既有的內容我都會有計畫的數字化，因為書都出了嘛，然後我也不會說這些要這些不要，但就新的來講我可能會開始去聚焦說數字出版現在做有可能被接受的型態然後我花費的成本是最低的那些的內容相對應的顧客，我可能會這樣去思考。像小說的就比較容易

因為她都是純文字的而已那如果要偏向幾米這種我覺得就會比複雜一點點，因為她的製作成本會稍微高一些，那再來你說的出版產業可能都具聚焦在(我：出版社)就可能不包含雜誌

H 教授：我很快地說一下，那個價值，一個數字出版的企業能夠提供那些的價值，數字出版的技術可以提供那些價值？我不覺得有些情況是數字出版的企業，而是他的技術，大家都有這個技術你做不好不是一樣嗎？就像我剛剛給你看的一樣，這家出版社上傳了 apple 你還要放大縮小，企業造成的呀！這不是技術造成的呀，技術可以不要這個樣子，齣！所以你問我說數字出版的技術可以提供那些價值，第一個它可以提供我不同的閱讀體驗，我一個載體我就可以好多不同的書了而且閱讀體驗還不差，我所謂的不差就像我剛剛給你看的你如果有印像我剛剛給你的是 ePub3.0 他可以縮小放大字喔！那另外一種好啦！我就是用這種載體看(iPad)但是我不能放大縮小那就不好了來到這裡(手機)才要放大縮小，我在這裡可以做，再來就是 ePub3.0 我是不同的閱讀體驗，那最後一個是把書變成 app，像是吉米的繪本一樣變成 app，app 就多了互動，本來繪本不會講話現在會講話，所以這些都是技術提供給我的價值，我可以很快的，譬如我現在需要一本書用紙本的我最快是明天到或是自己出去，但是我看到這本書還不錯，我下載買馬上就可以看，所這是很快的，再來就是我可營造我不同的閱讀體驗很快的拿到一本書，那很快的拿到一本書這是一個價值另外一個價值就是他閱讀起來跟紙本書很像，

但這不是新的閱讀體驗只是很像而已，所以如果我在 google play 我先在要看的，

這是我之前買的一本書，這是免費的這是我買的，我的買一本書(唉)如果今天看到一本書還不錯但是我要買要明天才拿到到，”行為的藝術”我明天才會拿到的，現在我這本書我用電子版我可以考慮我可能馬上買了，幾百塊可能少不了多少稍微便宜一點點，但是我也覺得還 OK 阿！我不會覺得很不方便，但對於有些人我沒有這個(ipad)那就沒救了，我沒有 ipad 沒有平板我就沒救了，所以說選擇顧客通常還是會看台灣平板的成熟度，但其實是有的台灣已經有了也便宜了啦，所以第二個價值就是說如過這家數字出版的企業可以把數字出版的技術發揮得很好對你來說就很有價值，它的價值在於讓我營造不同的閱讀體驗，更快的一個方式去閱讀一本書，然後好多本我不用帶著很多本，我在看漫畫的時候，如果先下載不上網，我想看漫畫有三四本就不用帶著因為也很重，這都是數字出版給我的價值但不代表是數字出版的企業給我的價值，因為他可能弄得不好，像是 word 對我來講很有價值，但叫學生用 PPT 給我，三個學生就代表三個企業，你們都用 ppt 都做一個簡報給我，有人做的很差，有人做得還不錯，但是用的工具是一樣的所以企業本身跟技術是不等價的，你現在講是數字出版的企業的話，那這個企業不太表就可以把技術發揮得很好所以這是一個，那第一題認知的數字出版企業有哪些價值，第二個這些價值有哪些意義，那些價值跟那些意義是一樣的阿，我把價值講完再說明一下麻，我剛剛說不同的閱讀體驗，那意義是甚麼，我剛剛是不又給你 看一下麻，然後配送速度很快，也是一樣我下載馬上就有了，可以帶很多本書這也是一種一個麻。那再來渠道，認知的數字出版有哪些渠道意思是甚麼，就是那些通路嗎？，那我剛剛不是問過你台灣哪些，你要問在哪裡可以下載一個是 goole 的一個是 apple 的，那 apple 本身是不能買東西的麻，你只能買 apple ibooks 國外的書嗎麻，它本身沒有國內的書，所以如果是書庫書店，你就不會找到”行為的藝術”這本書也可以賣，意思是甚麼？一家書版社現在她把數字化之後她放在 google play 上賣你可以在 apple 下載 google play rade 但你不是在那便做買賣，所以說現在的渠道對我來說比較重要的渠道還是 google play，因為你在說台灣，沒有人會說來歡迎大家去盛大文學買，沒有阿！那一定都是用 google、ipad2 就買了，所以我覺得渠道有哪些不如說那些是重要的結果現在唯一重要的是台灣來說就是 google

play,這是一個事實,因為你不能在 apple 上面賣東西,所以我現在還是覺得 google

play 比較重要的。然後怎麼去維繫它的關係, 訪談人: 像是教育出版都是跟老

師聯絡

H 教授: 你剛剛說說的顧客關係以較教育出版, 他們只是在維繫他們不是真正的使用者, 而是影響他們的顧客, 所以你顧客關係要定義一下, 所以我才說你叫數字出版你再說教育的, 你有聽過學生跟老師說我們用甚麼書嗎? 所以誰才是你的顧客, 所以這個顧客的意思是甚麼, 讀者是你的顧客? 還是老師是你的顧客? 如果你說的是讀者, 哪顯然在教育市場他們不是直接跟讀者溝通那如果今天在一般的市場, 我們傳統或者數位的那出版社怎麼去跟讀者溝通怎麼去維繫?

訪談人: 像有些作者他會透過在電視或者廣播或者書店前十名的排行。

H 教授: 好那你說的關係是甚麼, 還是講說我們們去做曝光或者是促銷, 曝光的方式是甚麼?

訪談人: 我覺得這兩個都是會相關的, 因為顧客他不可能直接去認識你, 如何去吸引顧客注意或者讓顧客去認識你, 我覺得就是一種維繫顧客的關係的一種方式

H 教授: 如果你說的關係, 只是要讓顧客知道你, 那就有多種, 你像辦法去做廣告啦, 去跟 google play 去買廣告, 你在 google 搜尋去買廣告, 所以說顧客關係還滿深的, 我要讓他知道你知道甚麼, 你說讓你知道南華大學, 然後你要說南華大學怎麼個好法, 還是你要講南華大學怎樣, 那你要營造甚麼樣的價值在顧客關係上, 而不是你在這邊的定義就是讓顧客知道你, 應該是知道你甚麼, 那個是甚麼關係那就是價值, 那就是你的第二個你的價值要透過你的方式讓你知道, 而不是我的顧客關係是讓顧客知道我, 而是讓顧客知道我的價值, 怎麼知道我的價值, 很多方是譬如說是試用、品牌的話就是要曝光, 新聞的話就是讓人家知道我

的出版社有出了哪些代表性的著作，譬如哈利波特就是誰出版的，如果對你來說一個消費者，台灣的出版社哪個出版社有跟你連結關係。訪談人：想我會需要用到很多工具書，可是不常用，對於我對出版社的認識譬如說是我只要找工具書，基峰出了 html5 的 CCS 的、像 C 的函式庫，那它只是工具書而已，那我會認為說我只要找工具書，我就會去找基峰又沒有。

H 教授：那就讓你認識某個出版社他可能會出版這些書，你的關係就是我認識了這家出版社，那我就不會去找遠流，那麼麼多家出版社不只基峰会出類似的書阿，納基峰做的甚麼讓你覺得你會去找他，不然這麼多出版社都在做電腦的書呀！html5 一堆阿！又不是他專利，那我也相信 html5 不是基峰寫得最好，所以你有回想一下他做了甚麼東西，他不用做了甚麼你自然不會想到松崗想到其他。

訪談人：因為這方面曾經用過他的書籍或者在書店翻閱的時候，在閱讀上會讓我比較容易，那這樣的話就可能回到它內容上面的編排。

H 教授：所以用你的例子回來看看你的問題，就是說你自己的一個回答這就是其中的一種，那你怎麼用你的利字去回答你的問題，出版社數字出版社去維繫關係，你再回想你自己的經驗，它就是一個版寫得不錯讓我覺得比較容易閱讀，但是這就很主觀阿你覺得容易閱讀，別人覺得 A 版本好像更好，但這不影響你覺得這個好，因為每個人選的本來就不太一樣，不然其他出版社都倒了，所以說不同的編法總是有人比較有偏好型態，所以數字出版，就像你所提到的，我要營造這樣子關係，數字出版可以改變甚麼，我不是有給你看說我這個地方我的顏色可以不同的，編排某種程度也可以改變，是不是在這邊就有一種關係，如果出版社在這邊的關係就是你的版型排得很好，那這裡是不是可以弄得比不一樣，這就是數字出版的技術麻，它可以利用這個來維持它的關係，來自於閱讀者閱讀的體驗，他自己的閱讀體驗，像是 google play 這本書，你再這樣子看的顏色你就可以自己再去找我用白色，那你覺得白色好啊，有的版本綠色好啊！就買綠色的版本，紙本的麻，所以你選擇的基峰是因為它顏色排版的好嘛，那我在這邊可以用不同的

版型阿，反正我出版不會我出版很多種，就看你要哪個版本就這樣子而已啊，所以說你自己去你可以在想一下顧客的關係你最後的顧客關係講的是甚麼(歐!!)，我知道這家出版社它的評價比較好，開始去思考來自於哪幾個，一定是跟它的價值有關麻，那我怎麼去營造這一個價值，尤其是數字出版，那就不見得你剛剛說的歐 可以透過你剛剛說的上廣播上媒體阿！現在誰聽廣播，現在你選一本書你會聽廣播在講一本書而去買嗎？不可能的事情啊，所以在講數字出版你就應該忘記了不是數字的媒體，在講數字出版時不把傳統拿進來，你可以看看報紙阿！看看廣告阿，這是不同人的，你應該多透過現在比較熱門的，你去買一些熱門的 app 的廣告，他們就會講「想要設計遊戲嗎？神魔之塔很好玩，你要不要設計遊戲，請上基峰的网站」這就是營造一種關係

H 教授：收入模型我覺得這個，如果數字出版來當收入就沒甚麼好來說的，因為她本來就有價值阿！，我的意思就是做數字出版就是做一本書一本 180 塊的電子版本的書就有利潤在裡面，今天就不是我在講說，歐我來做數字出版，都不要錢都透過廣告收入或者用甚麼的收入，我就不再講得那麼的複雜，我收入的方式就很單純，你賣一本書你本來就有收入了，你賣一本電子書你本來就會有收入，只是中間會剝削你的不同而已，你賣一本書你本來會有印刷廠要跟你要錢、通路商會跟你要錢、物流商會跟你要錢，如果你做成電子書，你不會有印刷廠跟你要錢，但是如果你不會排版你請人家幫你排，變成有設計 ASP 幫你轉檔這個廠商會跟你要錢，然後 google 會跟你要錢取代了誠品，然後 google 要的錢還有傳輸費取代了物流商，但是這些都是要付的阿，你紙本數位都要付，哪只是說付的對象不一樣，那你要怎麼做賺錢，你還是有賺錢吧，你不會因為數字之後就不賺錢，所以說收入模式只是單純賣書那是一樣的，除非是不同的經營的模式，不同經營模式收入方式就不同，那如果現在只是管書，那就是一樣的，更何況你現在還有個教育出版，你也不會再教育出版說你免費的，這也很奇怪。那核心能力，你剛剛說的這些沒有甚麼是不可以的，沒有甚麼是不可以沒有的，你可能自己要在回想一下，今天這樣子缺那些你可能要跟洪老師在討論一下，所以核心能力我覺得至少一個行銷協調的能力，你有協調、溝通、訂單好像沒有講到行銷。

訪談人：這些是舉例，因為我覺得說一個完整的企業大部分都具備，那有些企業會去重視它某一方面的能力是他們企業的核心之所在，可以轉換利潤的重點地方

H 教授：前年吧，在南京開會兩岸華文出版的時候，我記得有一個學生做數字出版相關人才養成的課題好像那一次是說這一個，你可以去翻兩年前在南京的兩岸出版研討會，裡面會有一些內容一些文章是可以回答你的第七題，所以第七題你可以去看一下那些 paper 裡面有。

H 教授：第一個這是一本書，如果這本書是純文字的要把它變成數字化，第一個問題是你有沒有數字電子版的版權，你沒有版權你甚麼事情都不能做，你只有出版紙本的版權，這是第一個你要有版權談判能力的人，怎麼談到電子版授權 給你的能力，你拿到紙本的中文版你也不能翻成日文阿，你沒有日文的版權，同樣的情形我拿到中文的版權我就去翻成法文在法國賣，數字(數位出版)也是一樣，你沒有電子版的版權，所以第一個你有電子版的版權嗎?第二個現在跟以前不一樣，講現在你拿到書都是數字化的內容，以前就不是，所以現在你拿到一本純文字的書，都是數字化的內容都是電子檔了，所你說加密麻這就很簡單，那需要有一個去做這一個事情，如果他的版型是用 ePub 的格式，大小是由消費者決定的，不是你決定的 google play 那一種是因為他的格式固定了，但那固定不是 google play 說只能這樣子喔！那是她自己用 pdf 的概念去上傳的喔！不是 google 叫他這樣子的 你也可以用 ePub 的格式阿，那字的大小事不是隨便你調，這就你編輯的人就沒那麼重要了，跟你說不行我就是要這樣子排比較好看，那你就去排吧。如果這本書 那像是幾米的繪本梯有圖片，那就有問題了，圖片還要再加工，要變成可以動的，你只有一張圖而已，那現在如果說幾米的繪本它可以語音的，你就要找配音員了，如果你要做一個可以簡單的遊藝互動的，你可能又要去找會寫程式的人，那可能就會變成一個 app，就不是 ePub 了，它就變成一個 app 的一本書，不是在 google 的圖書下面看了，也不是在 apple 的 ibooks 下面看了，你就是在 ios 的那個平台下面它是一個程式了，所以內容不一樣你所需要的這些人是不是就不一樣，有些東

西可以做成一點互動，就要有一點遊戲設計的概念，如果一本小說你不是只有這樣子而已，你有沒有看過小說它變成電子檔之後她還會講話給你聽，你可以選擇高中男生或者高中女生的聲音，那驚悚懸疑小說，它可以配樂就有點像是我們在聽廣播一樣，那它在念書的過程這又有背景音樂阿，那他就不一樣了就有音效了，煞車有緊急煞車的聲音，門關的聲音，因為它是一本懸疑小說，那個就不同，所以就這些的人能夠做成這樣的一本書，那接下來他要怎麼在上面發布 promod，以前 promod 的人是我要跟中盤商談好關係，因為中盤幫我鋪貨到出版社到書店，那如果我跟博客來談網路上怎麼行銷，如果跟誠品那我要怎麼立架，虛擬！如果再 google play 我要怎麼爭取表較多的曝光機會，所以說你說的配置人員要怎麼支持 這個企業，你心裡要有一個藍圖，一本書從紙本到數位可以讓人家下載，或者是原生的他根本就沒有紙本書他是一開始就從數位開始九把刀有些書就是這樣子，很多網路小說也是，先有數位在有紙本，所以一本你可以在網路下載的書他產生的過程，如果你也不知道，你也要負一點責任你不可以說讓人家來回答你因為這是你你在做的研究你本身要拚出這個輪廓

H 教授：數字出版的企業如何形成夥伴，一個是通路商，google play 我覺得是一個，然後現在的 kindle 亞馬遜我覺得沒甚麼用，遠流的我覺得沒甚麼用，我是出版社我還給出版社去辦書這有點奇怪，剛剛說遠流你知道嗎，遠流有一個自己的 reader 的平台，台灣的有甚麼平台，除了 google、遠流、城邦，城邦現在都跟誰靠攏。

H 教授：有些東西想是義美，你通過義美這家公司嗎？這家公司在出版做了哪些事情？

H 教授：中華電信跟 apple、google play 的腳色是不是一樣，google play 跟中華電信的加密機制會一樣嗎？加密機制如果不一樣，每家出版社在不同平台是不是每個加密機制都要會，那有人專門幫出版社，一本內容你要在中華電信賣，你要在 google play 賣你要在別的賣，反正你不同的平台不同的加密機制，現在有人專門有人在幫你做加密的，義美就是專門在做數位加工，數位加工這一塊特別聚

焦在數位加密這一塊，所以你說你可以從一個產業鏈來看，譬如說有一些傳統的配樂，在吉米這種要變成 app 的她就變得很重要了，另外有的外包商是你給我內容我幫你包裝成 ePub，有的外包商是把 ePub 在做加密，那有的外包上是你妳所以東西都好了我幫你跟 google 談，google 給我錢我再給你錢，這些都是不同的何做的夥伴，都可以提供的。最後一個那些要付出的本，剛剛那些都是成本不是嗎？

