

# 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE

INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素

THE KEY SUCCESS FACTORS OF SERVICE INNOVATION ON DIGITAL  
PUBLISHING PLATFORM IN TAIWAN

指導教授：洪林伯博士

ADVISOR: Hung, Oliver L., Ph.D.

研究生：劉雅如

GRADUATE STUDENT: LIU, YA-JU

中 華 民 國 100 年 6 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素

研究生：劉雅如

經考試合格特此證明

口試委員：傅建光

湯崇水

張竹如

指導教授：張竹如

所 長：楊賢仁

口試日期：中華民國 100 年 5 月 29 日

## 謝誌

兩年的研究所生涯，在這炎熱的暑氣中劃上了句點。回憶起這段求學過程，我最想感謝的是一路上陪伴我、支持我的家人、老師、好友及同學們，因為你們的鼓勵與協助我才能堅持到最後。

本碩士論文得以順利完成，首先要感謝恩師 洪林伯博士，感謝老師這二年來對我的悉心指導，教導我許多研究學問的態度，每當我遇上研究困難老師都會鼓勵並協助我克服困難，讓我重新認識自己並獲益良多。在學期間，萬榮水老師的關心之情溢於言表。口試老師- 萬榮老師和 陳建宏老師於百忙之中撥冗詳閱並於口試時提出寶貴的建議，使本論文更臻完善，另外，也感謝所上的每位老師在課堂上的悉心指導，楊聰仁老師、黃昱凱老師、黃淑基老師，所提供的課堂建議都成為我日後論文寫作上的基礎，以及那些接受我訪問的專家學者們，因為你們的幫助使得我論文順利進行對數位出版領域有進一步的探討與瞭解。

謹以此論文獻給我最摯愛的雙親，感謝你們對我的養育及栽培之恩，也感謝親愛的同學們二年來的協助與陪伴，因為你們，讓我的學生生涯充實而豐富，此外，透過詩穎學姊、庭姍學姊、及君瑋、君珮雙胞胎姐妹、學弟、學妹的從旁協助，使我論文口考的準備更加順利與完整，萬分的感謝。

劉雅如 謹誌於

中華民國一百年六月

# 南華大學出版與文化事業管理研究所九十九學年度第二學期

## 碩士論文摘要

論文題目：臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素

研究生：劉雅如

指導教授：洪林伯 博士

### 中文論文摘要內容：

自 2007 年 Amazon 成功推出 Kindle 電子書閱讀器，結合閱讀器軟硬體、內容、銷售平臺、數位版權管理與傳輸的功能後，在市場占有極大優勢，這種以線上交易平臺的創新整合服務模式，得到消費者的肯定，Amazon 成功掌握創造破壞性創新的契機，不斷地擴大企業規模與服務內涵。而臺灣本身具有數位出版與媒體科技發展的基礎，藉由此種創新模式的整合，可為臺灣圖書出版產業帶來嶄新的經營契機，使得出版文化事業得以永續發展。

本研究主要探討臺灣數位出版平臺服務創新之關鍵成功因素，以質性研究，透過文獻探討以及對產、官、學、研界之專家進行深度訪談，依照創新的服務內容與方法、創新的服務傳遞與顧客介面、服務創新的企業經營模式等構面進行分析及理論建構方法，整理出臺灣數位出版平臺服務創新之主要考慮構面與評估準則。研究結果顯示，在電子書市場尚未成熟時，電子書交易平臺多僅提供銷售管道與電子檔案傳遞，但若能進一步運用儲存與運用數位內容資料，並且有效整合提供平臺聯盟合作廠商回饋機制的建立，提供閱讀行為、或銷售的分析，使得合作的出版商或作家能獲得以往得不到的資訊，連結上過去無法直接接觸的讀者社群，即為服務創新之關鍵。

**【關鍵字】** 臺灣數位出版平臺、服務創新、關鍵成功因素

**Title of Thesis:** The Key Success Factors of Service Innovation on Digital Publishing Platform in Taiwan

**Name of Institute:** Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise Management Studies, Nan Hua University

**Graduate Date:** June, 2011

**Degree Conferred:** M.B.A.

**Name of Student:** Liu, Ya-Ju

**Advisor:** Oliver L. Hung, Ph.D.

### **Abstract**

Since Amazon announced Kindle e-book reader in 2007 with a success. The digital reader with the combination of the digital-reading hardware, software, content and sales platform, have a tremendous advantages in the market, the users have the positive approve on the new online digital copy dealing platform services, Amazon have pioneered the market and gained the opportunity to expend the company to larger scale with more services. Taiwan has the technology needed for digital publishing and multimedia, based on the market that Amazon has expended will bring business opportunity to gain more profit as well as sustainability of the publishing industry.

This study is based on Qualitative research methods. Through literature review, as well as industry, government, academia, research sector depth interviews of experts. Innovative services in accordance with the contents and methods, innovative service delivery and customer interface, service and other innovative business model analysis dimensions and theoretical construction, a summary of Taiwanese digital publishing platform for service innovation and the main dimensions of evaluation criteria to consider. The results show that in the e-book market is not mature, just providing e-trading platform sales channel and electronic file transfer, However, if further use of digital content storage and use of information and effective integration of coalition partners to provide a platform to establish feedback mechanisms. Provide reading behavior, or sales analysis, making the cooperation of publishers or authors, they can get extra information which they ever had before. link can't be direct contact with the readers of the past community service innovation is the key.

**Keywords:** Digital publishing platform, Service innovation, Key success factor

# 目錄

謝誌 .....	i
中文摘要內容： .....	ii
Abstract.....	iii
目錄 .....	iv
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	viii
第一章、緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究動機 .....	3
1.2 研究問題與目的 .....	4
1.3 研究範圍與限制 .....	4
1.3.1 研究範圍 .....	4
1.3.2 研究限制 .....	6
1.4 研究流程 .....	6
1.5 論文結構與章節安排 .....	7
第二章、研究問題背景與文獻回顧 .....	9
2.1 數位出版文獻回顧 .....	9
2.1.1 數位出版的定義 .....	9
2.1.2 數位出版的產業範疇 .....	12
2.1.3 臺灣數位出版平臺的定義 .....	19
2.1.4 臺灣數位出版平臺發展 .....	21
2.1.5 小結 .....	23

2.2 服務創新相關文獻探討 .....	23
2.2.1 服務的定義與特性.....	23
2.2.2 創新的定義與類型.....	24
2.2.3 服務創新的定義.....	26
2.2.4 服務創新的類型.....	28
2.2.5 小結.....	29
2.3 關鍵成功因素相關理論與研究回顧 .....	30
2.3.1 關鍵成功因素的定義.....	30
2.3.2 關鍵成功因素之特性.....	32
2.3.3 關鍵成功因素之相關研究探討.....	33
2.3.4 小結.....	34
2.4 研究的架構 .....	34
第三章、研究設計與執行 .....	37
3.1 研究設計 .....	37
3.1.1 研究設計問題之處理邏輯.....	37
3.1.2 研究方法之設計.....	38
3.2 研究的執行 .....	41
3.2.1 研究的參與者.....	41
3.2.2 資料蒐集的方式.....	42
3.2.3 資料分析與整理方法.....	44
第四章、資料分析 .....	46
4.1 臺灣數位出版產業結構與分析 .....	46
4.2 臺灣數位出版平臺發展現況 .....	50
4.3 數位出版平臺服務創新模式 .....	60
4.4 數位出版平臺服務創新關鍵成功因素之歸納 .....	70

第五章、結論與建議 .....	73
5.1 研究結論 .....	74
5.1.1 關於數位出版產業之發展分析.....	74
5.1.2 關於臺灣數位出版平臺之現況分析.....	74
5.1.3 關於數位出版平臺服務創新關鍵成功因素之分析.....	75
5.2 研究建議 .....	76
5.2.1 對後續研究者的建議.....	76
5.2.2 對實務應用之建議.....	77
參考文獻 .....	78
中文部分.....	78
英文部分.....	81
附錄 .....	83

## 表目錄

表 2-1-1-1 數位出版之定義.....	10
表 2-1-2-1 數位出版產業之範疇.....	13
表 2-1-2-2 數位出版內容及運作.....	14
表 2-1-3-1 平臺之定義.....	19
表 2-2-1-1 服務之定義.....	23
表 2-2-2-1 創新之定義.....	25
表 2-2-3-1 服務創新之定義.....	27
表 2-2-4-1 服務創新的類型.....	28
表 2-3-1-1 關鍵成功因素之定義.....	30
表 2-3-1-2 國內關鍵成功因素相關研究議題 2008-2010 .....	33
表 3-1-2-1 關鍵成功因素的八種分析方法.....	39
表 3-2-1-1 研究參與專家名單.....	42
表 4-1-1 臺灣數位出版之市場運作機制各類代表廠商 .....	47
表 4-2-1 內容業者主導成立之平臺 .....	51
表 4-2-2 硬體廠商主導成立之平臺 .....	52
表 4-2-3 電信業者主導成立之平臺 .....	55
表 4-2-4 其他不同背景廠商主導成立之平臺 .....	57

## 圖目錄

圖 1-4-1 研究流程圖 .....	6
圖 2-1-2-1 數位出版產業結構圖 .....	16
圖 2-1-2-2 臺灣數位出版廠商產業鏈 .....	17
圖 2-1-2-3 數位出版產業價值鏈 .....	18
圖 2-1-4-1 數位出版產業價值鏈構成的五大要素 .....	22
圖 2-2-2-1 服務創新的流程 .....	26
圖 2-4-1 研究架構圖 .....	35

# 第一章、緒論

數位出版是目前重要的產業發展趨勢，無論是產、官、學、研界對於數位出版的開發及推動都相當的積極，其中欲建構出完整的數位出版產業價值鏈，則必須包含五大要素，即出版業者（內容提供者）、數位內容軟體商、交易平臺（數位通路）、電子書傳遞者（通信業）、電子書載具製造商，本研究將探討串連起五大要素的服務型平臺，透過系統化和前瞻性的資訊整理分析，探討臺灣數位出版平臺服務創新之關鍵成功因素。本章首先敘述研究的背景與動機，其次詳述本研究的問題與目的，研究對象範圍與限制，最後為本研究之流程。

## 1.1 研究背景與動機

本節透過數位時代下所引爆的全球電子書熱潮和政府政策帶動下所激勵出的數位熱潮與錢潮，來說明研究的背景，透過系統化和前瞻性的資訊整理分析，產生研究的動機，探討出臺灣數位出版平臺服務創新之關鍵成功因素，期盼能夠提供相關數位出版平臺業者之參考依據，進而提升產業競爭力。

### 1.1.1 研究背景

#### 1.數位時代下引爆全球電子書的熱潮

自 2007 年 Amazon 成功推出 Kindle 電子書閱讀器，結合閱讀器軟硬體、內容、銷售平臺、數位版權管理與傳輸的功能後，在市場占有極大優勢，這種開放式的創新整合服務，得到消費者的肯定。根據美國最新消費電子協會的調查資料中顯示，2009 年電子書閱讀器首度進入美國成年人前十大最希望收到的消費電子禮物名單內，這股熱潮儼然已經成為全球新一波數位化趨勢下的新藍海亮點。目前電子書閱讀器的市場主要在美國，根據研究機構 DIGITIMES 資料顯示，美國因整體市場發展環境較為成熟，2010 年仍維持全球最大電子書閱讀器市場，包括

DIGITIMES、ISUPPLI 與資策會等多家研究機構對電子書閱讀器市場的看法皆為樂觀，顯示 2010 年共出貨 1,800 萬台平板與 1,200 萬臺電子書閱讀器，由此可見此市場的規模擴張應是必然趨勢。相較於歐美電子書閱讀器市場的熱烈反應下，臺灣在面對這一波數位時代來臨下的電子書閱讀器產業市場發展卻始終處於醞釀階段，數位出版產業也未達預期發展，2010 年蘋果公司推出 iPad 之初，市場大多認為這將會衝擊電子書閱讀器市場的發展，現在來看阻力卻變成助力，iPad 在美國以外市場展開銷售後，電子書閱讀器的銷量未明顯下滑，反而帶動消費者對電子書閱讀的概念傳遞，對科技的佈新推廣產生助益，提升電子書閱讀市場的占有率。

臺灣出版業者對數位出版的關注熱情始終不減，2008 年 4 月圖書發行協進會與聯合線上 UDN 數位閱讀網舉行四場「數位閱讀、跨際匯流」系列論壇，並將 2008 年定名為臺灣數位出版行動年，透過下列產業發展面向作為討論主題，「國內合作方案、國外發展案例、出版業者技術轉換、數位出版人才教育」，以更具體的行動策略，鼓勵出版或科技相關產業內的業者投入數位出版，並邀請相關領域內之專業人士共同進行對話。經濟部於 2009 年 11 月成立「電子書產業發展指導小組」，邀集產、官、學、研各界代表，透過小組的運作，共同擬定電子閱讀產業發展策略及規劃未來資源整合等重大議題，經濟部特商請臺北市電腦公會籌組「電子閱讀產業推動聯盟」，共同投入參與產業標準的制定，進行上中下游產業鏈之整合及發展，擴大國際間合作，以共同研發和行銷，創造利基市場，提升產業競爭力。2009 年 12 月 28 日召開「電子書產業發展指導小組」第 1 次會議，會中安排工業局「數位內容產業推動現況」簡報並邀請於 12 月 21 日成立的「電子閱讀產業推動聯盟」針對未來重點工作及產業標準制定情形來做匯報，為臺灣發展數位出版的標準作規劃以利市場的整合度。

## **2.數位出版錢潮無限，服務平臺掀起新的市場競爭**

在政府政策利多激勵帶動下，產、學、研各界均已投入資源，為我國數位出版產業發展注入新活水。目前已有十家以上硬體廠商投入開發電子閱讀器，出版業者與電信營運商皆相繼投入，積極整合數位出版產業上中下游業者共同合作，

由國發基金支援 2 至 3 家中文電子書交易平臺，仿效 Amazon 的模式建立大型電子書內容交易中心，全力搶攻中文市場，可望幫助臺灣電子書產業在 2013 年成為產值超過千億元臺幣的產業，總投資額亦超過新臺幣 20 億元。此項轉變將帶動臺灣產業結構的改變，將製造業延伸擴大到製造與服務，有效提高產業附加價值，並解決就業及能源環保之問題。

### 1.1.2 研究動機

在任何一個新創的事業中，所需要面臨的問題和任務、資源和知識皆不相同，尤其在面對一個全新的數位出版經營模式，必需投入更多的學習。從數位出版產業價值鏈來看，出版產業集中在內容源頭的一端，距離內容價值與最終實現端的距離較遠，在整合整個產業鏈的過程中技術方面能力處於劣勢，掌握著新媒體技術的科技公司擁有技術和系統平臺上的優勢，但缺乏出版內容的資源支援；而傳統的數位出版社因對數位出版缺乏足夠的研究和認識，相關數位化基礎工作也尚未完善開發，所以在進入數位出版的過程中表現出猶豫、等待和觀望，反而是科技製造商與系統廠商的態度較為積極。在創新經營商業模式上，電子書本身即為軟硬體結合的創新產品，軟體的部分是數位內容本身，硬體則是任何電子書閱讀器的載具，但就算出版社將內容都數位化後也無法與硬體廠商銜接，必須再透過內容服務廠商來做為一個中介式的服務平臺，處理顧客端收費或售後服務的部分，故本研究想透過系統化和前瞻性的資訊整理分析，探討出臺灣數位出版平臺服務創新之關鍵成功因素。

如何透過關鍵成功因素達到成功經營的關鍵、在企業資源有限下，創造出數位出版產業的最大利益、利用臺灣產業優勢來面對全球新一波的數位趨勢，創造出華文數位出版的新視野。

## 1.2 研究問題與目的

電子書源起於歐美，至今亦為發展重鎮，技術發達且市場蓬勃。受到 Kindle 模式的鼓舞，臺灣也加快了電子書的出版腳步，除了硬體廠商積極推出各式電子閱讀器，傳統出版業者轉變經營模式外，軟硬體系統商、及電信營運商等也紛紛加入數位出版的行列。

基於前述背景與動機，故本研究問題如下：

1. 透過本研究嘗試瞭解目前臺灣數位出版平臺的現況？
2. 分析數位出版平臺目前面臨的問題及影響因素，釐清數位出版平臺服務創新成功的幾項關鍵因素為何？
3. 如何透過研究出的服務創新關鍵成功因素，使企業資源有限下，創造出數位出版產業的最大利益？

本研究之主要具體目的如下：

臺灣傳統出版產業面臨變革轉型，數位出版驅勢無法擋，產業成員須思考最佳的解決對策，檢視歸納出影響出版平臺服務創新的關鍵成功因素，得以找出創造價值、永續經營的關鍵，供業者參考。

## 1.3 研究範圍與限制

本節透過研究範圍與限制來說明此研究過程中，可能會出現的誤差與執行上的困難度。

### 1.3.1 研究範圍

本研究主題為臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素的探討，乃針對市場上的數位出版平臺商如何經營成功，討論其經營成功的關鍵因素為何，因此，本節依據研究的對象、研究的方法、研究的時間、研究的背景以及樣本的取得方面分別說明之。

1. **研究對象的範圍**：數位出版產業價值鏈結構從內容創作端、內容供應商、出版增值端（內容製作、資訊增值、內容管理及數位版權管理）、數位流通端（寬頻管理、串流技術、收費機制、資訊增值）到通路，由於數位出版產業上中下游的分界不是很明顯，而本研究所指的服務平臺乃涵蓋出版增值、數位流通以及通路範疇，凡擁有內容製作、內容發行與內容整合三種能力的營運業者，它可以是出版社轉型、科技公司主導，並對一般閱聽大眾提供數位閱讀服務。
2. **研究方法的範圍**：本研究是以尋找數位出版平臺服務創新關鍵成功因素為範圍，『關鍵成功因素』（key success factors, KSF, 又稱critical success factors, CSF）。此觀念乃由Daniel於1961年所發表的文章「Management Information Crisis」中首次提出，其中談到：「一個公司的資訊系統必須經過分辨與選擇，同時需集中於產業的成功要素上。大部分的產業都需具有三到六項決定是否成功的關鍵因素。如果一個公司欲獲得成功，必須把這些因素做得特別好。」
3. **研究時間的範圍**：本研究時間的部分，由於研究的問題是數位出版平臺現在的狀況，現在在這個時間數位出版平臺服務創新關鍵成功因素為何，所以研究的時間範圍設定在現在，以討論當前的情況為主要時間。
4. **研究背景的範圍**：本研究的研究背景是2007年Amazon成功推出Kindle電子書閱讀器及2010年蘋果公司推出iPad後，以開放式的創新整合服務平臺，讓更多人願意透過網路平臺下載書籍閱讀，此種平臺的服務模式得到消費者肯定。臺灣在面對這一波數位時代來臨下，以數位出版平臺的發展現況作為研究的背景範圍。
5. **樣本取得的範圍**：本研究樣本取得的方式，需瞭解數位出版平臺服務創新的專家為其選擇對象，分別就產、官、學、研各代表的專家進行深度訪談，利用開放性的問題引導受訪者提供實務經驗與想法，並於訪談過後進行資料分析，由於這部分偏向實務，所以專家選擇都具有業界相關的背景，以增加研究結果的正確性。

### 1.3.2 研究限制

1. **研究對象限制方面**：數位出版合作平台內所涉及硬體、軟體、數位內容出版業、交易平台、電通訊等多區分領域，平台經營、機制非常龐雜，能夠通盤了解各領域的專家甚少，因此，在進行訪談過程中，專家林選組合及比例上，依據瞭解台灣數位出版領域相關操作比例上最重的產、官、學、研專家進行邀訪，以確保每個階層有足夠的專家表達意見及看法。
2. **研究時間限制方面**：本研究時間的限制，由於本研究時間範圍是數位出版平臺現在的狀況，研究的問題是以現在發生的問題為主，因此在時間的限制這幾年數位出版平臺的情況，並未對未來可能發生的問題作預估。
3. **研究背景限制方面**：就目前數位出版服務平臺創立經營時間皆為一至兩年，訪問時各業者專家皆處於摸索狀態。

### 1.4 研究流程

本節根據研究背景、動機，確定研究議題方向與研究目的，經界定研究範圍及對象後，研究工作即依圖 1-4-1 所示。



圖 1-4-1 研究流程圖

1. **研究前期**：在現階段傳統出版產業面臨轉型的問題，透過瞭解數位出版發展現況後，配合研究者的專業領域及興趣，與產業結合研讀相關資料，並與指導教授進行觀念的澄清後，訂定本研究主題及要探討的內容。當研究問題形成後，針對研究的背景及動機訂定研究目的，尋找相關背景資料、文獻，瞭解所需的資料來源，訂定研究所需的方法。
2. **研究中期**：研究訪談大綱的擬定，透過閱讀相關文獻，進行系統性的分析，建立初步的雛型，再與指導教授討論並開始進行專家意見調查，透過專家意見結合整理後，適度調整問題配合時事發展，利用開放性的問題引導受訪者提供產業實務經驗與發展狀況，並於訪談過後進行資料分析，如此可增加本研究的正確性。
3. **研究後期**：依據訪談後的資料，與研究動機與目的相對應，進行研究結果分析與探討，依此作為討論與建議，最後完成本研究論文。

## 1.5 論文結構與章節安排

為探討臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素，以目前臺灣數位出版平臺發展現況作為分析，整理出臺灣數位出版平臺目前面臨的問題及影響因素，並釐清數位出版平臺服務創新成功的幾項關鍵因素為何，並提出在未來可持續性及可鏈結性的發展策略。本研究在第一章，闡述研究背景與動機、研究問題與目的，研究範圍與限制，以及說明所使用之研究方法與研究流程等。第二章，就臺灣數位出版、數位出版平臺定義、產業範疇以及對服務創新與關鍵成功因素做一些綜合性的介紹，並透過相關文獻，提出本研究之研究架構。第三章，研究設計與執行，針對臺灣數位出版平臺做些相關產業之分析，搭配第二章理論文獻做為參考依據，設計出訪問大綱，說明研究設計之條理與執行過程，以呈現研究者基於何種考量，將服務創新四構面作為研究問題之核心，利用開放性的問題引導受訪的產、官、學、研專家提供產業實務經驗與發展狀況，透過專家們的意見結合整理後，再適度調整問題配合時事發展，為此可增加本研究的正確性。第四章，資料

統整與分析，透過深入訪談與資料之收集，說明臺灣數位出版產業結構與價值鏈分析、臺灣數位出版平臺發展現況、及訪談過後的資料結果與分析，透過服務創新關鍵成功因素作為研究的發現與討論，並提出相關發展策略。第五章，結論與建議，提出研究結論，說明研究上的重要發現與結論。

## 第二章、研究問題背景與文獻回顧

本研究所討論的重點為臺灣數位出版平臺服務創新的關鍵成功因素，因此，希望藉由剖析臺灣數位出版產業整體的面貌，了解目前臺灣電子書交易平臺的核心資源，以及平臺所提供的服務方向，歸納出影響臺灣電子書交易平臺服務創新之關鍵因素，並透過產、官、學、研專家意見整理出平臺服務創新的構面與評估準則，作為數位出版平臺服務創新之主要依據。由於開發建置數位出版平臺，需要透過出版業、資訊業與電信業者之多方合作，其開放式的創新對數位平臺的永續發展有著密不可分的關係。故本研究欲藉著文獻來探討臺灣數位出版平臺的基本結構與發展情形作為相關研究之探究，藉以發掘現在數位出版平臺營運上所面臨的困境，進而在知識層面上以服務創新之相關理論為基礎，並就平臺發展相關理論進行整理，找出關鍵成功因素，綜合以上理論文獻回顧及研究觀點整理，最後提出本文之研究架構。

### 2.1 數位出版文獻回顧

臺灣傳統出版產業具有相當悠久的發展歷史，隨著時代與社會的變遷，傳統的出版知識內容，因應網路及數位化的快速發展，產生了加值性的應用，以相當多種不同的表現形式來呈現於讀者面前，而數位出版即是一個全新的應用領域，其發展歷程是經由傳統出版媒介慢慢演進而來，透過各種數位化工具以及流通管道賦予資訊創新的價值，引領出版產業產生全新的視野與概念。

#### 2.1.1 數位出版的定義

當內容數位化後，經過適當的分類編碼程序，所有的內容字句就能跳脫傳統紙本書固定章節的限制，運用數位出版技術予以讀者依個人不同，重新組合資訊

而有不同的輸出型態，如此而電子書它符合二種形式敘述：一為內容導向的數位化書籍，另一為附有螢幕設備的電子閱讀裝置，它是以電子檔形式來存放內容，讀者可以使用個人電腦（PC）、筆記型電腦（Notebook）、個人數位助理（PDA）、智慧型行動電話、電子書閱讀器及平板電腦等不同載具來閱讀的書籍（王祿旺、許齡尹，2010）。電子書不僅能展現紙書上的文字、圖片內容，保持紙本書的原版及原式，同時還可以附帶影音多媒體內容。既可以在手持閱讀器上瀏覽，也可以在電腦螢幕上閱讀。目前所有形式的出版品都將因新數位資訊媒體的發展而重新定義（Harrison, 2000）。

對於數位出版之定義，專家、學者有不同的看法，本研究整理如下表2-1-1-1所示。

表2-1-1-1 數位出版之定義

學者	年代	相關定義
國際數位出版論壇組織 (IDPF)	2000	解釋數位出版是一種以數位方式發行文字著作的動作，根據97年度行政院新聞局補助數位出版品要點。
郭家銘	2000	認為數位出版乃是將文字、圖片、聲音等元素，經由數位化整合在一個多媒體的編輯軟體中，並運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術、版權管理機制，讓傳統出版在經營與通路上產生改變，創造新的經營模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈發展。由於數位出版品為位元型態，因此資料處理與傳播的過程，可以利用網路進行介面的轉換。
林政榮	2004	將數位出版定義為資訊內容的擁有者，以營利為目的，將各種資訊以數位化形式透過網路或載體傳達至閱聽者

		<p>之行爲。其表現形式共分爲五大類，以數位化方式傳遞或製作等之數位電子檔案，並完成銷售模式；形式包括實體數位出版，如光碟電子書、依需印刷；非實體數位出版，如線上查詢資料庫，下載電子書、電子期刊、電子雜誌、電子報等。</p>
張孟元	2005	<p>指出數位出版由一開始僅是將書本數位化，透過不同載體進行流通與著作數位化發行，慢慢隨著資訊載體與平臺進步，逐步有了線上資料庫出版、網際網路出版，以及多媒體光碟出版形式，數位出版不再僅是將「文字」以數位形式出現，而是將「內容」透過文字、圖像、影像、聲音、動畫等不同表達方式，進行主題內容之呈現與散播。</p>
孫仁傑	2005	<p>認爲數位出版是一種新形式的電子商務應用。就是將紙本出版經過數位化資訊科技的轉化，形成易於複製、流通、檢索等特性而形成新的數位加值內容。藉由虛擬社群的平臺的運用，將出版物以數位化的形式傳遞給客戶終端或是對紙本有需求的顧客可以用POD（依需印刷）的形式，來滿足顧客不同的需求，並減少中間的環節，達成真正編、印、發一體的商務模式。</p>
王正德	2006	<p>提出數位出版是運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術及版權管理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的經營模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈發展。產品或服務包含圖像或文字之光碟出版品、電子書、電子雜誌、電子資料庫、電子化出版(e-publishing)、數位化流通(digital distribution)、資訊加值服務等。</p>
行政院新聞	2007	<p>係指將圖像、字元、影像、語音等內容，以數位處理或</p>

局	數位形式（含以電子化流通方式）呈現之出版品，包括由現有實體直接轉換或原生之數位出版品，並經由電腦網路或實體通路等管道公開發行者。依其表現形式之不同可細分為，電子資料庫、電子書、電子期刊、電子報、依需印刷等。
---	---

綜合上述定義，本研究認為數位出版乃是內容加平臺的新形式出版，也就是將圖像、文字、影像、語音等內容經過數位化編輯排版與製作後，加上數位版權保護措施，存放在各式電子儲存媒介，透過數位化的通路例如網路或電子載體，搭配數位行銷與傳統行銷，並整合運用之技術、產品或服務，傳遞至閱聽者之行為。

### 2.1.2 數位出版的產業範疇

數位出版是延續傳統出版核心價值演進而來的一個全新的應用層面，數位出版不同於傳統出版紙本印刷物，是以網際網路為傳播介質，將資訊以數位化模式傳遞的出版物，並依照輸出型態，選擇不同之輸出載體（林政榮，2004）。

目前國內的數位出版產業可略分為三種形式（行政院，2006）：

1. 傳統出版產業的升級：所產生的數位內容，通常與紙本出版品有密切關連，甚至於就是紙張本的數位版本（Digital version），編排格式與紙本完全相同，這些電子書或雜誌也都具沿襲紙本的ISBN編碼。
2. 新興數位出版產業：是出版業的變形，包含了傳統出版業所不諳經營的聲光多媒體、網路傳輸、光碟或資料庫出版，比方說有聲書出版（Audio book）、電子影像出版（Video book）或是手機書（Mobile book），這些還算是沿用傳統書的概念，但是組成結構與素材已經完全跳脫紙張箝制。
3. 非傳統出版業的數位出版業：或許不會自己稱呼自己是「數位出版業」，傳統上他們可能隸屬於其他產業，只不過內容與形式與出版概念相同，變成橫跨兩種產業的行業別，例如：電子字典、電子地圖、幼教軟體、圖鈴下載、

電子報、網站資料庫、數位廣告、網路服務、可攜式載具（如：PDA、學習機）等。

根據2002年經濟部工業局網路多媒體產業發展推動計畫（經濟部，2002），數位出版產業包含於數位內容產業九大領域之一，其內容包含傳統出版、數位化流通、電子化出版、數位典藏等相關產業。透過網路、資訊科技、硬體設備等技術及數位版權之管理機制，讓傳統出版產生新價值，其產品及服務主軸為：電子書、電子雜誌、電子資料庫、電子化出版、數位化流通、以及資訊增值服務等，大致區如下表2-1-2-1所示。

表2-1-2-1 數位出版產業之範疇

產品類型	說明	代表廠商
電子報	傳統報紙內容透過數位化技術處理，多經由電子郵件方式免費提供給讀者，部分特定主題電子報採低價收費方式。	PC HOME電子報、中時電子報、聯合電子報等。
電子雜誌	可分為實體雜誌數位化或原生電子雜誌兩種，電子雜誌的內容經過數位化處理後，增加多媒體與互動性，透過網路流通平臺及數位版權保護措施加以銷售。	華納線上音樂雜誌、滾石音樂雜誌、天下電子雜誌、MagV線上雜誌等。
電子書	透過網路下載至個人電腦或個人數位助理（PDA）等，終端瀏覽裝置閱讀之電子書，提供一般大眾閱讀及學校教育機構教學所用。	康軒、南一、牛頓、城邦、遠流等。
線上資料庫	將傳統多媒體資料庫數位化之後提供線上資訊查詢、閱讀、下載等產業資料庫與圖書資料庫，具有動態更新功能，提供中高階使用者付費之專業服務。	拓璞電子資料庫、聯合線上、智慧藏百科全書網、漢珍數位圖書等。

行動內容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運用行動工具，可隨時隨地且即時擷取並掌握所需資訊。</li> <li>2. 行動工具為必要配備，如：手機、PDA或其他手持行動裝置。</li> <li>3. 行動內容包含圖片、文章、遊戲、音樂、字典等應用。</li> </ol>	皇冠、喬周、遠流（字典通）、中華電信（emome）等。
POD/BOD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 協助使用者將主題由數部出版品編輯成冊，依據客製化需求少量出刊設計，可符合小眾的出版量，又可節省庫存成本並符合內容時效性。</li> <li>2. 到依據客戶所選定之主題，進行資訊搜尋及挑選後，為客戶量身訂做並編纂成冊精緻資訊。</li> <li>3. 目前著名部落格，亦以此方式發行。</li> </ol>	秀威資訊、聯合線上、百通科技等。
其他	包括線上圖庫與各類數位典藏等素材之商品授權及加值應用。	遠流智慧藏、富爾特、得意傳播、頑石創意、華藝數位等。

資料來源：本研究整理自：經濟部工業局網路多媒體產業發展推動計畫，經濟部（2002），取自 <http://assist.nat.gov.tw/GIP/wSite/ct?xItem=125&ctNode=22&mp=2>

另外，根據余明勳（2001）整理資料顯示，將數位出版的內容以及運用作一步分析，則更可顯示數位出版的全貌，如下表2-1-2-2所示。

表2-1-2-2 數位出版內容及運作

內容型態	電子文章(E-Article)、電子期刊(E-Journal)、電子書(E-Book)、 電子照片(E-Photo)、電子聲音(E-Voice)、數位電影(E-Movie)、
------	--

	數位卡通(E-Cartoon)、電子漫畫(E-Comic)、電子地圖(E-Map)
產品應用	電子書目(E-Catalog)、電子書包(E-Bag pack)、 電子書架(E-Shelves)、電子書書店(E-Bookstore)、 數位圖書館(E-Library)、數位博物館(E-Museum)
應用方式	電子書閱讀器(Kindle、PDA、手機等)、即需即印(Print On Demand)、多媒體電子書光碟(DVD-ROM、CD-ROM等)網頁瀏覽等。

資料來源：本研究整理自 華文數位內容媒合暨交易整合管理平臺之研究，余明勳（2001），出版與圖書館學術研討會論文集，41-50。臺北：淡江大學。

資策會（2006）將數位出版產業定義為：傳統化出版，數位化流通、電子化出版等產業，運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術及版權管理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的經營模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈（如圖2-1-2-1 所示）。包括圖像或文字之光碟出版品、多媒體、電子書、電子雜誌/期刊、電子資料庫、電子報、行動內容等產品，以及電子化出版、數位化流通、資訊加值服務。

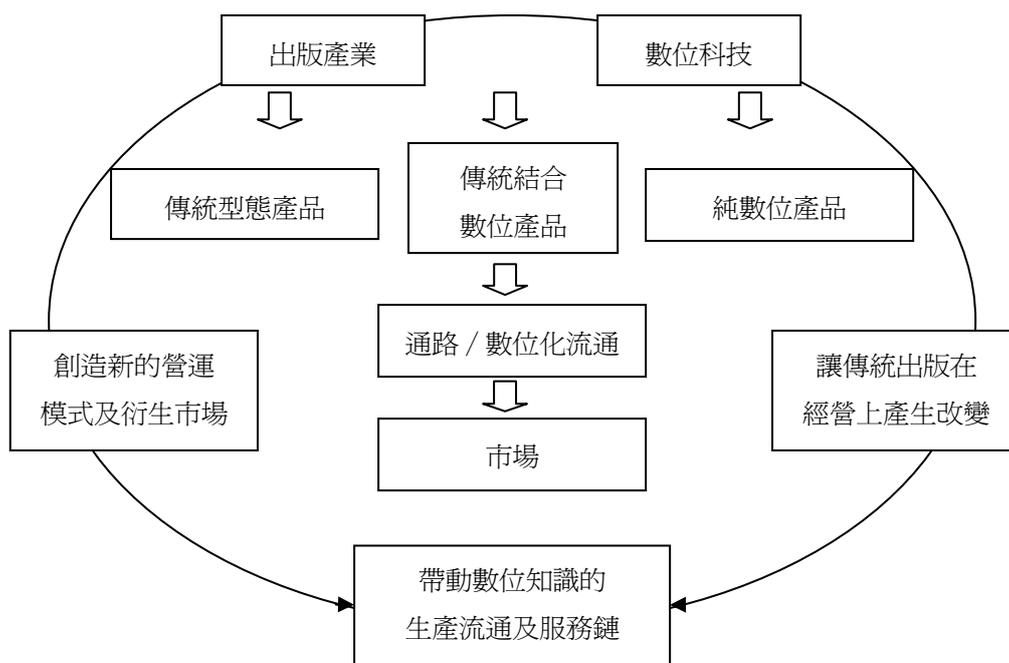


圖 2-1-2-1 數位出版產業結構圖

資料來源：數位出版產業架構，資策會資訊市場情報中心MIC(2008a)。取自 <http://km.iiiedu.org.tw/iii/>

祝本堯（2008）將目前國內盛行之數位出版類型分為以下三種類型：

（1）現有出版品的數位版：為現有出版品之數位化（PDF）版本，包括有ZINIO，城邦的美好一書、遠流的KOOBE等，皆為紙本雜誌的電子化版本。

（2）因應不同載體而再製作的數位內容產品：因移動式設備微晶片技術的進步而開始蓬勃發展，許多以技術為核心的廠商紛紛投入開發相關程式，作為與電信公司、硬體載具、與實體內容接軌的工具，並積極尋找內容業者合作，例如以iScreen等為代表的手機閱覽漫畫服務、手機雜誌（Pocketnet等），都是系統開發廠商從中尋求商業獲利的市場案例。

（3）資料庫化的數位內容：數位出版為處理數位內容物與讀者之間的一種交易過程，因此從出版創作到出版物發行的過程中，所需的各項活動建立出此一數位出版廠商之產業鏈，如圖2-1-2-1所示，數位出版產業之產業鏈構成包含有內容、出

版業者、發行通路及消費者四大部分，由內容擁有者將著作版權授權予出版發行業者，再經由不同通路方式呈現在讀者及消費者眼前。此類別之出版物多為學術及報章雜誌等內容，內容供應商直接以資料庫為核心平臺，供讀者查詢報紙及學術期刊資料，由於此類出版物已有原先的分類邏輯，因此資料庫化的門檻較低，如UDN聯合線上及漢珍數位、華藝數位等皆為此類型之公司。而近年來天下雜誌、商業周刊、科學人雜誌等知識性內容資料庫的流通推廣，也確實加快臺灣數位出版的腳步。

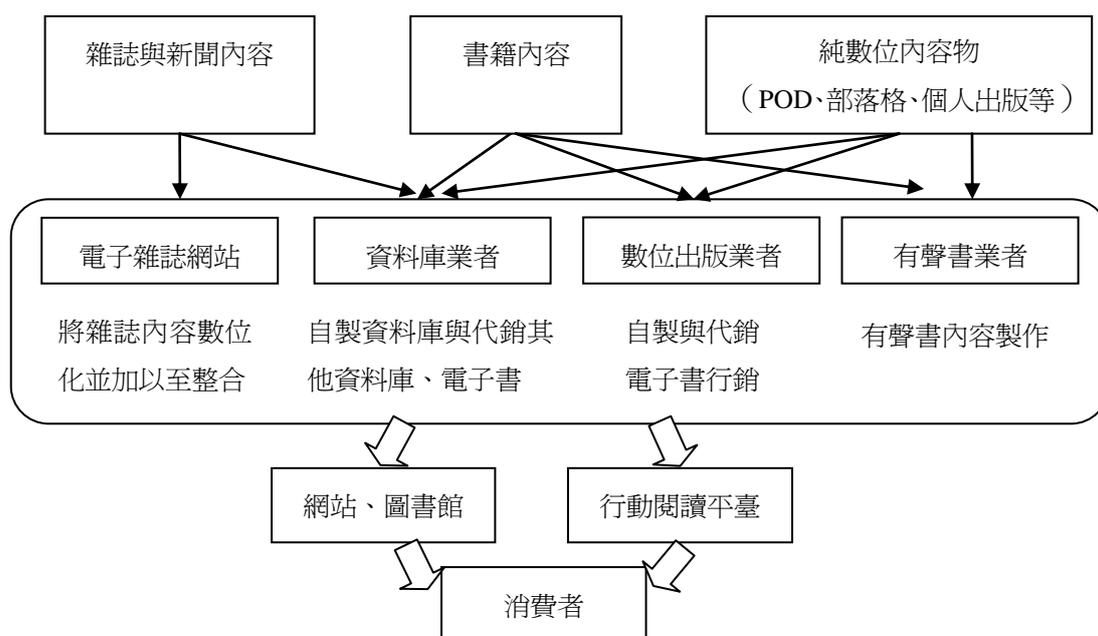


圖 2-1-2-2 臺灣數位出版廠商產業鏈

資料來源：臺灣數位出版廠商產業鏈，資策會資訊市場情報中心MIC（2008b），取自

<http://mic.iii.org.tw/intelligence/>

以目前產業界實情觀之，創作者主要還是將內容（文稿）以買斷或收取版稅方式，將實體與電子版權授予出版社，再由出版社編輯成紙本書，同時將檔案轉成符合電子書交易平臺需求的格式（ePub、PDF、TXT、HTML、CHM...）由平臺商予以發布。因此內容提供者與數位內容出版者應以「數位出版」構面視之。而

交易平臺、通訊、閱讀器這三者，目前市場上有採三合一，如 Hami（中華電信）與「e」書城（遠傳）；有採取交易平臺與閱讀器二合一，如 Koobe（遠通），BenQ；亦有平臺商自己獨立，如 UDN 聯合線上與華藝數位（現已成立實體書網路書店，作為之後華文電子書的銷售通路）；因此這三者應以「數位出版流通」構面視之；加上最後的「閱聽者」，最後形成的數位出版產業價值鏈。（如圖 2-1-2-3 數位出版產業價值鏈）

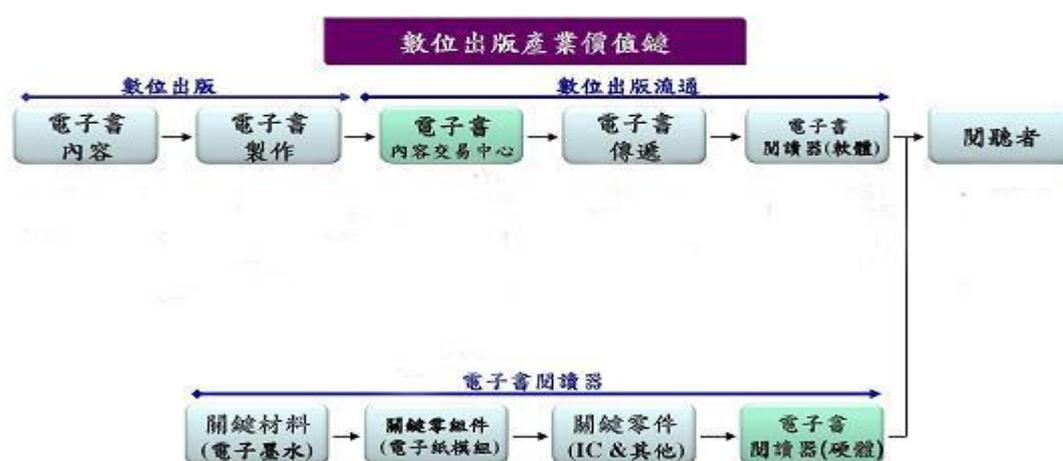


圖 2-1-2-3 數位出版產業價值鏈

資料來源：經濟部數位內容產業推動辦公室，2009數位內容產業年鑑，經濟部工業局

綜合上述意見，在數位出版的範疇中，內容不只是文字，如何運用數位化特性、加入多媒體元素，使用適合的平臺或載具，進而創造和讀者之間更多的參與、分享和交流，都是必須思考的議題。

### 2.1.3 臺灣數位出版平臺的定義

何飛鵬（2008）認為網路世界中任何一件新事物的發展都牽涉到「平臺」，包括交易平臺、創作平臺與生產平臺等，由於數位匯流已是未來平臺發展的趨勢，許多新內容因此匯流而產生，個人出版和相關工具劇烈地改變這個環境，出版業的產業鏈必定會產生變革，從此作者不再只是作者，讀者不再只是讀者，所有的出版者都需要思考新的角色與可能性。

平臺原為電腦專用術語，意指非常基本、普遍的硬體或軟體產品，其他產品都需設計與平臺相容。微軟視窗大概是最有名、擁有最多使用者的個人電腦平臺。視窗的發展雖由一家企業所控制，但視窗功能得以運作及擴充，則是依賴生產與其相關的軟體、晶片、伺服器、印表機、週邊設備與相關服務等數以千計的衛星公司共同合作才能成功。而視窗之生死大權，不僅操在微軟的決策上，更有賴大眾不斷的支持（王德玲、蔣雪芬，2001；Kenichi Ohmae, 2000）。表2-1-3-1是各學者、專家對平臺所下定義：

表2-1-3-1 平臺之定義

學者	年代	相關定義
謝宏輝	2003	認為平臺就是力量的整合，將資源做最有效的應用。數位內容運作與服務平臺主要強調媒體產出與消費過程中，各種資料素材經過一系列的專業增值與轉換而成為閱聽產品的供應鏈概念。在這個過程中，以運作與服務的觀念來區分個別增值轉換工作中，對內與對外的不同焦點。個別增值轉換工作可以對應成各功能模組、各部門或公司，在與其他工作的介面上，以定義良好的互動模式與服務內容，規範彼此連結的透通性。同時，這種服務連結透通的性質也必須實現於數位內容的最終產出與閱聽大眾之間的介面，以有效進行需求與供給的配對。個別增值轉換工作在

		對內的焦點上，則必須以系統化、流程化的運作機制，進行服務內容的有效管理與產出。
朱博湧	2004	廣義的平臺觀念，進一步從產業價值鏈切割為：品牌、設計、製造、物流、銷售等平臺。
章經綸	2005	認為「平臺」是一種業界的標準，不一定是由政府制定公布，常是由世界上的先鋒與拓墾者的默契協議而成。是一套新興制度，一套漸漸地自我形成、自我調整方向的制度。其中的事物循著一定的規則運作。它能自有條理，因為那些平臺是經由上百萬名使用者經過選擇後認為方便可靠，且能替代正式的管理架構存留下來。像這類用以建立共同基礎的標準通稱為「平臺」，不只包括語言，還有各種標準：如金融、科技、文化上共同活動的基準。平臺的選擇取決於消費者，由於消費者難以同聚一堂一起做決定，平臺因而可能無法一致。各種不同的平臺可能在好一段時間內同時存在，它們各有優缺點，以不同方式有效佔據著市場。
呂姚霖	2005	表示平臺為夾在企業與市場之間的一個介面，透過此介面，顧客可快速的認識此產品及服務。

另外，根據郭永富（2001）在「探索新的網路經濟模式－網路商店的經營策略」一書中提到美國郵購直銷業界（Direct Marketing）分析媒體的方式，並將此分類方式應用到網路商店中的網頁功能分類，而將之分為：

1.直接訂購型（Direct order）：其目的要讓使用者能直接訂購。屬於直接訂購型的網頁，必須提供完整的資訊，讓顧客能完成購物。因此除了商品介紹外，還須具備手續費處理及付款等功能。

2.引發需求型（Lead Generation）：其目的則是該消費者對商品或服務產生興趣，而且它不見得要使用者立即訂購。

3.誘導顧客型(Traffic Generation)：其目的則是使消費者對商品服務產生興趣，並讓他們前往最近的店面參觀，也就是加大網站的流量，因為是誘導顧客到店裡來，所以稱為誘導顧客型。

而本研究則聚焦於提供電子書閱讀內容、載體與銷售三者合而為一的服務平台，此平臺是一種系統介面，一個必須以技術為基礎、提供相關服務的介面，提供給數位出版業者進行產品交易流通的環境；而數位出版平臺則是指擁有數位內容製作、數位發行與數位內容整合等三種能力的營運業者，他們主要是對一般閱聽大眾提供數位閱讀服務對出版社提供轉檔製作服務，強調媒體產出與銷售過程中，各種資料素材經過一系列的專業加值與轉換而成為閱聽產品的供應鏈的概念。

#### 2.1.4 臺灣數位出版平臺發展

臺灣電子書產業先驅應首推已故的溫世仁先生。2003年英業達投注十幾億元、近十餘年時間研發的「電子書」平臺計畫宣布停止，因為使用者必需另外購買平臺和軟體，還要隨身攜帶兩者才可閱讀，並不方便，再加上版權取得困難，英業達集團總裁溫世仁先生感嘆地說：「電子書已死」。之後隨著2003年日本手機電子書問世，2004年Google開始數位化圖書館館藏書籍，電子書的發展逐漸露出曙光，也因為國內有許多廠商進行電子書與閱讀器之技術研發，包括資訊硬體、面板廠、模組及零組業者，例如元太、友達、鴻海、振曜等，總投資金額超過新臺幣150億元，隨著電子書硬體的成長，電子書的內容也受重視，政府為了鼓勵圖書出版業者將紙本圖書轉型為電子書，經濟部工業局在2005年開始補助聯合線上UDN、城邦集團、永豐餘、遠流智慧藏等共同推行「數位版權認證與交易流通平臺」，從建立平面出版圖文整合標準化、資訊內容發行、多媒體內容加值，到數位資產管理、數位版權管理技術等，規劃出完整的數位出版供應鏈，這是臺灣數位出版的原型之一。

電子書起源甚早，可以追溯到1971年的古騰堡計畫(Project Gutenberg)，但真正撼動出版業界的主因，是2007年美國Amazon網路書店推出Kindle電子書閱讀

器，成功地開創新的經營模式，不僅帶動了數位閱讀型態，開始挑戰及改變人們的閱讀習慣，也讓出版業界掀起數位出版的風潮；接著Apple在2009年推出iPhone、2010年推出iPad平板電腦，一般預期，將進一步點燃全球電子書商機。

當臺灣的紙本圖書市場逐漸縮小，電子書又成爲各國出版業界競逐的新亮點，2008年12月，實體出版業者開始籌組推動數位出版聯盟，結盟網路、硬體、電信業者共同加入，希望爲臺灣的數位出版及電子書開創新局，目前主要聯盟有「臺灣數位出版聯盟」和「臺灣數位出版聯盟協會」，針對相關議題與政府、業界一起研商對策，也開始推動民眾閱讀電子書（李武育、魏秋宜，2012）。

綜觀臺灣電子書發展歷程，欲建構完整的數位出版產業價值鏈，則必須包含五大要素，即出版業者（內容提供者）、數位內容軟體商、交易平臺（數位通路）、電子書傳遞者（通信業）、電子書載具製造商。如下圖2-1-4-1，而透過平臺的連繫與服務創新達到數位出版的持續發展。

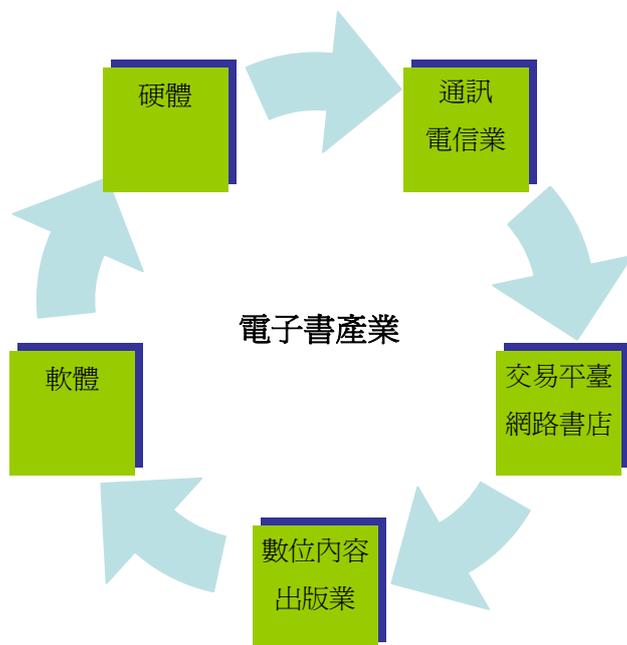


圖 2-1-4-1 數位出版產業價值鏈構成的五大要素

資料來源：本研究整理

## 2.1.5 小結

數位出版的每個環節，包括閱讀介面、內容形式、交易模式與出版介面等，尙未有明確的產業標準，是投入者卻步的原因之一，加上數位出版產業目前的規模仍未形成數位流通市集，致使消費者使用意願不高，使用習慣也不易建立，如何透過政府主導，大力的推廣，建立良好的外部環境，結合產官學意見，並在充分溝通之下找出多贏的解決方案，使臺灣成爲全球華文出版之內容及應用服務的主要國家。

## 2.2 服務創新相關文獻探討

如何透過數位出版增加產業的獲利，是數位出版產業鏈成員們皆想完成的使命。如何將競爭激烈的紅海，轉變成可獲利的藍海，則始終沒有一個標準的答案。本節將透過服務創新相關文獻的探討，提出一個解答的可能，它不僅僅侷限商業模式的改變，更提供許多面貌的呈現。

### 2.2.1 服務的定義與特性

隨著現代商業競爭的方式激烈化與細緻化，引進媒體匯流等新科技服務，大幅提升了公司產品的價值重要性和公司策略性的地位，表2-2-1-1是各學者對服務所下之定義：

表2-2-1-1 服務之定義

學者	年代	相關定義
Sasser	1978	認爲服務和商品準確的定位應該建立在其本身性質的基礎上，商品是一個能被創造和轉移的有型物品，它隨時間流

		逝依然存在，因此可以先生產而後消費，服務是無形的、易逝的，它是一個過程，生產和消費同時或幾乎同時進行。
Juran	1986	服務是指為他人而完成的工作，服務的本質是無形的，在滿足顧客的前提下，比產品之品質更不易管理與控制。
杉本辰夫	1986	直接或間接以某種型態，有代價地提供給需求者所要求之事務，是以滿足顧客之需求為前提，以達到企業目的並獲取必要的利潤所採取的行動。
Stanton	1987	服務是企業提供消費者滿意之服務接觸，包含可以辨識有形之服務行動及無形的服務感受。
Lovelock	2001	服務是一種商品，且其不同於一般貨品特性為：1.服務是一種自然商品；2.服務過程中與顧客互動；3.服務人員是產品組成的元素；4.無法產生故定之服務品質標準；5.易逝性；6.服務傳遞與時間因素密切關聯；7.在整個過程中屬於傳送部份。
Kotler	2003	認為服務係指一個組織提供另一組織的任何活動或績效，其為無形地且無法產生事物的所有權（方世榮譯，2003）。
崔立新	2004	用於出售或者是與產品連在一資進行出售的活動、利益或滿足感。

綜合上述本研究將服務定義為：「服務提供顧客各種活動、效用與滿意，目的是為了要增加銷售過程或購買行為的價值，強調的是其所提供的無形利益，並非如商品一般能夠堅持其所有權，但服務或商品都屬於產品的一部分。」

## 2.2.2 創新的定義與類型

許多學者積極採取新的策略以研究新科技，其中深受重視的觀點之一即是由Rogers（1995）提出的「創新擴散」。對數位出版平臺業者而言，電子書服務處在

創新階段，可以靠新的價值內涵率先搶占市場創造出最大的價值。表2-2-2-1是各學者對創新所下之定義。

表2-2-2-1 創新之定義

學者	年代	相關定義
Marquis	1982	依創新改變程度之不同而分為三種型態：漸進式創新、系統創新和突破式創新。
Betz	1987	將創新依不同技術之應用區分為：產品創新、程序創新和服務創新。
Gobeli and Brown	1987	認為創新類型可由生產者觀點依技術變化的大小，並從增加消費者利益而將其劃分為技術性創新、漸進式創新、突破式創新和運用性創新。
Tidd, et al.	2001	認為創新是指企業將其所提供的產品、服務及方法予以重新設計或改良，使企業得以生存或成長的核心程序；企業透過產品創新、製程創新與服務創新以獲得競爭優勢。
Gallouj	2002	認為創新不見得是在採用新技術或產出新的產品才被視為創新，它也可以透過組織需要來提供不一樣的行為服務，賦予創新產品新的價值，也就是說改變企業的管理行為也可能產生創新。
Betz	2003	認為創新是將新的產品、製程或服務導入市場，而將創新分為產品創新、製程創新與服務創新。

綜合上述文獻，學者們主要將創新分為三種型態，分別為漸進式創新、系統程序上的創新和突破式創新。本文歸納出企業創新包含管理和技術兩部分，管理上有規劃、組織、用人、領導、控制、管理流程與及服務方面，而技術上則有產品、設備和製造流程的創新，認為企業的創新包含產品或服務創新、生產製程、組織結構與人員等多元方面的創新。

Voss, et al. (1992) 則認為創新的過程中首先要做的是藉由技術性的方法，來獲得關於市場需求的知識，用以發展出新的創意與概念；第二步驟是服務原型（service prototype）的設計與發展，而這個服務原型當然是需要被測試的，通常是經由公司內部個人管道來執行，在很多情況下則是透過顧客的使用來進行修正，對於新的服務在投入市場後，必須持續地改善這個開發流程，以利於下一個創新活動的產生。如圖2-2-2-1示：

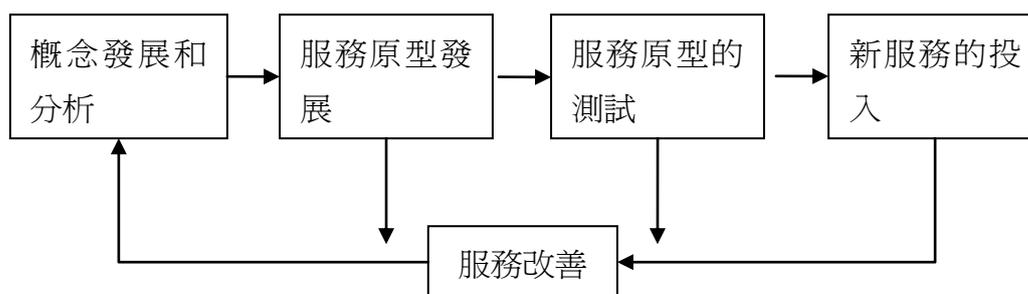


圖 2-2-2-1 服務創新的流程

資料來源：C. Voss, R. Johnston, R. Silvestro, L. Fitzgerald, and T. Brignall (1992). Measurement of innovation and design performance in service. *Design Management Journal*, 3 (1), 40-46.

### 2.2.3 服務創新的定義

Basole and Rouse (2008) 指出今日的商品銷售，許多是以配套組合的方式呈現，其包含產品和服務，因此，產品和服務的區分界線，越來越模糊，有些場合，產品只是傳送服務的載具，而服務系統可以視為是一種價值網絡，它包含產品和服務，在服務價值網絡之中，涉及一些不同的參與重要角色，例如，顧客、服務提供者、主要的促進者、輔助的促進者等，故本研究欲探討數位出版平臺的服務創新如何提供電子書銷售與服務。對於服務創新之定義，專家、學者有不同的看法，本研究整理如下表2-2-3-1。

表2-2-3-1 服務創新之定義

學者	年代	相關定義
Knight	1967	新產品或新服務的生產或銷售。
Betz	1987	服務創新是在市場導入以技術為基礎的新服務。
Tax and Stuart	1997	服務創新有兩種： 1.基於現有的服務系統改變的範圍。 2.基於操作的過程和參與者的改變。 服務創新是指一連串在參與者、流程和實體的元素之間的互動，任何服務的改變都算是一個創新的概念。
Kelly 和 Storey	2000	1.核心產品對於公司來說是新的或者世界級首創。 2.核新產品能夠改善現有的產品 3.是補充的和附加價值的服務
Tatikonda 和 Zeithaml	2002	連結行銷與營運資源以規劃、設計並執行被顧客認為為有價值的服務組織化流程。 新服務開發步驟： 策略定位、概念形成、觀念發展、觀念執行、全雛型測試、市場開發、績效評估。
Gustafsson 和 Johnson	2003	新服務發展步驟：概念形成、通過策略及文化闖門、新服務設計、測試與執行。 新服務之發展必須極力確保新服務概念符合公司文化與策略，在服務設計及服務雛型系統建立階段均有顧客的完整參與。

資料來源：本研究參考自創新服務行銷之整理

綜合上述，本研究將服務創新定義為：「利用現存的科學、科技，整合數位出版產業鏈中各業者、顧客、市場的需求資訊，由企業獨自研發，或是與出版業者、數位內容軟體商、電子書傳遞者、電子書載具製造商等合作研發之新產品或新服務。」

## 2.2.4 服務創新的類型

在體驗經濟的時代，企業必須提供最大價值給顧客，以吸引並滿足越來越多變的顧客需求，因此服務創新成為現代企業的發展重點，下表2-2-4-1為針對服務創新的分類彙整，分類範圍從基本到延伸。

表2-2-4-1 服務創新的類型

分類	描述
<b>基本的創新</b>	
主要的創新	尚未被界定的市場推出全新的服務。許多主要的創新係運用資訊、電腦及網際網路科技發展出來。
新設事業	在市場的新服務是由現有的服務所提供。
提供市場新服務	新服務提供給組織現有的顧客。
<b>延伸的創新</b>	
服務線的延伸	即現有服務線的擴展。
服務改良	在已提供的服務特徵上加以改變。
樣式改變	可看見的改變，會影響到顧客的知覺、情感和態度，風格的改變不會改變服務的基礎，而是服務的表面。

資料來源：本研究參考自創新服務行銷之整理

Bilderbeek (1998) 以四個構面來分析服務創新的架構，這四個構面包括創新服務觀念、顧客介面、服務傳送系統、科技使用等。

### (1) 服務概念 (The Service Concept)

是一種抽象的創新方式，如構想、觀念及問題的解決方式等，通常考量市場導向，可能基於新技術機會，可能是產生服務的新組成方法，或提供顧客新的服務流程而產生，對應前述服務創新的四個類別：技術、組織、流程、及產品等都是從服務概念創新展現出來，因此與其他三種構面明顯相關。然而，這些需藉由企業內之服務智能來驅動。

### (2) 顧客介面 (The Client Interface)

集中在服務創新的過程中，服務業的服務提供者與顧客間的溝通形成的主要服務創新內容，如IT被應用到行銷、運輸；客戶的資訊輸入包括服務的選擇、設計或客製化、售後服務等活動。

### (3) 服務傳遞系統 (The Service Delivery System)

針對內部組織的安排，如充分的授權，讓員工充分發展與適度提供創新服務的角色，使工作執行更順暢。另一方面，新服務可能需要新的組織型態、人與人之間的溝通能力與技巧，因此進行服務創新時產生的問題點不同。

### (4) 科技應用 (Technological Options)

可以激發服務創新，雖然服務創新可以沒有技術創新，技術不是必要條件，但事實上，技術與服務創新的相關性很高。如Sundbo and Gallouj (1998) 認為當服務業進行創新活動時，上游供應商、下游顧客、競爭對手等，都是可能的外部趨動力量。然而，使用者在發展與完成新服務的過程中扮演很重要的角色，因此必須以使用者導向為考量。

## 2.2.5 小結

在數位時代下使得電子商務蓬勃發展，媒體匯流引進諸多新科技並改變了科技的本質，企業對網際網路的應用及上網消費的人口逐漸增加，更帶出顧客關係長期經營的發展理念－服務管理，故本節以此服務創新為主軸，希望透過本研究

探討出臺灣數位出版平臺的服務創新觀點，期能了解對平臺業者而言服務創新的價值是什麼和關鍵成功因素為何。

## 2.3 關鍵成功因素相關理論與研究回顧

關鍵成功因素為管理上的利器，也是獲取競爭能力的必要條件，在規劃與決策時的重要考量。本節將透過關鍵成本因素的相關理論介紹，進一步找出數位匯流的平臺獲取競爭能力的必要條件與方法。

### 2.3.1 關鍵成功因素的定義

關鍵成功因素（critical success factors, CSF 或 key success factors, KSF），是 Daniel 在 1961 年於「管理資訊危機（Management Information Crisis）」一文中首次提出，他認為一個企業的資訊系統必須要根據產業的成功要素來做區別與選擇，大部份的產業都具有三到六個決定成功與否的關鍵要素，如果一家企業想要獲得成功，則必須在這些要素上表現傑出。關鍵成功因素的定義說法眾多，以（丁立寧，2001）所整理的表格 2-3-1-1 來加以說明各專家、學者的不同看法。

表2-3-1-1 關鍵成功因素之定義

學者	年代	相關定義
Munro & Wheeler	1980	決定企業或企業中某部門成功的因素，亦即為了成功而一定要做好的工作。
Thompson & Strickland	1981	企業要經營成功所應集中在高度優先且必須做好的工作上。
Martin	1982	企業為了成功所必須做好的關鍵領域。
Ferguson &	1982	可能是一個事件或環境中的一個變項，但會影響企

Dickinson		業的長期規劃。
Boynton & Zmud	1984	管理者或組織爲了成功所必須做好的少數工作。
Glueck	1984	在企業有限資源下所必須投入資源的重要區域。
Ansoff	1984	爲確保策略事業單位的獲利能力所必須的競爭要素。
Boseman	1986	由企業的強弱勢和機會威脅分析，作爲建立組織策略的基礎。
Rue & Holland	1987	保持產業中地位與獲得成功的必要因素。
Byars	1987	企業如何在良好工作之下產業中獲致成功的必要因素。
大前研一	1987	一個企業如果能在關鍵性職能上與競爭者保持正面行差異，加強在 KSF 上的實例，發展以 KSF 爲基礎的競爭策略，就能取得競爭上風。KSF 領域都不會太弱。KSF 是其強勢來源，也就是說成功的公司，通常都是充份掌握 KSF 的優勢。
Aaker	1988	競爭中成功所必須的一種競爭技術或資產。成功的企業所擁有的優勢必定是建立在產業中主要成功因素的優勢。
Thomas	1988	對組織策略成功有顯著影響的變項
吳思華	1988	在特定產業內，要成功地與人競爭，所必備的競爭技術或資產。
孟德芸	1988	是產業環境產業特定互動下所產生的獨特競爭條件。
Hill & Jnes	1988	個別企業在該產業競爭的主要成功因素。
黃營杉	1993	關鍵成功因素是指在產業中經營運作，爲達到成功所必須具備的重要因素。
Besanko	1996	認爲產業關鍵成功因素是對廠商在某特定市場之

		經營或競爭成功與否有重大影響的技能及資產，因此廠商在進行策略聯盟時，必基於聯盟夥伴對其公司在產業關鍵成功因素上的地位能有所提昇，進而增加公司達成策略目標的機會與前景。
Miller	1998	指若執行該因素後產生好的結果，則可以導致組織具有成功的競爭優勢，若執行結果不彰，則會降低企業的績效。他認為關鍵成功因素須考慮產業特性、競爭定位、一般環境及組織發展。

資料來源：本研究參考（丁立寧，2001、黃明宮，2011）整理

綜合上述，關鍵成功因素會因不同的產業、環境或企業本身之定位而有所差異，其所需之關鍵因素亦不相同。本研究依據上述學者，將關鍵成功因素定義為：「分析產業時最需優先考慮的要項，也是管理中最重要控制變數。透過尋找產業的關鍵成功因素，可檢視企業自有資源，分析當下產業面臨的機會與威脅，以利訂出企業營運及對手不易追隨或模仿之差異化策略。」

### 2.3.2 關鍵成功因素之特性

關鍵成功因素有四項特性：一、隨著市場、時間、地域、企業體、產業或產品生命週期變化而動態調整，須洞悉環境的任何改變；二、具有前瞻性，要考慮產業未來發展，不應僅聚焦短期目標，更須關注中長期趨勢；三、管理者應先確認產業關鍵成功因素以作為決策制定之依據，再將企業資源集中在最重要的領域，減少資源錯置，以發展出企業競爭優勢；四、資本、人力和時間都是企業有限的資源，管理者應有效運用這些資源到最攸關企業成敗的關鍵領域中。

### 2.3.3 關鍵成功因素之相關研究探討

關鍵成功因素可檢視企業自有資源，分析當下產業面臨的機會與威脅，以利訂出企業營運及對手不易追隨或模仿之差異化策略，使企業處於真正優勢的地位，所以管理者必須要先確認產業關鍵成功因素之所在，並將企業有限的資源確實運用於攸關成敗的關鍵領域中，以建立其在產業中的優勢地位。國內針對關鍵成功因素研究眾多，茲就近三年與本研究相關之研究整理如下表2-3-3-1。

表2-3-3-1 國內關鍵成功因素相關研究議題2008-2010

研究者及年代	研究議題	使用方法
楊文華、梁朝雲、周文修2008	台灣行動電視服務的關鍵成功因素與其發展策略	文獻分析整理關鍵成功因素，擬定產業調查問卷+專家意見法，修正問卷
高福泉2008	數位互動電視發展策略暨關鍵成功因素之研究-以中華電信MOD為例	DEMATEL分析法與ANP分析法
苑舉令2009	圖書發行商經營成功的關鍵因素研究	問卷調查法+AHP進行資料處理分析
陳川宗2009	建置家禽產品電子化流通交易平台之關鍵因素探討	透過文獻分析整合業者意見+AHP分析層級程序法
賴淑娟2009	台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素	問卷調查法+AHP進行資料處理分析
陳鈞瑋2010	電子紙產業的發展與關鍵成功因素之分析	個案研究
傅春柄2010	新創網路公司的關鍵成功因素之研究	個案研究

資料來源：本研究整理

針對過去相關學者發表過有關於關鍵成功因素的相關研究歸納出學者多半採用AHP來分析，而本研究嘗試瞭解目前臺灣數位出版平臺的現況，選擇以專家意見法來說明與分析在萌芽階段的數位出版平台所面臨的問題及影響因素，找出數位出版平台服務創新的關鍵成功因素。

#### 2.3.4 小結

在數位時代下使得電子商務蓬勃發展，數位匯流的平臺引進許多新科技的服務改變傳統出版的本質，企業對網際網路的應用及上網消費的人口逐漸增加，更帶出顧客關係長期經營的服務發展理念，故本節以Bilderbeek（1998）所提服務創新四構面為理論基礎，探討出臺灣數位出版平臺的服務創新觀點，透過產、官、學、研專家意見法，來了解數位出版平臺產業現況與對業者而言服務創新關鍵成功因素發展價值為何。

### 2.4 研究的架構

根據上述文獻的探討後，依據 Bilderbeek（1998）所提出的服務創新四個構面為理論基礎，分別為顧客介面、服務傳遞系統、創新服務與科技使用，應用於電子書交易平臺作為訪談題綱的擬訂問項，進行專家意見法來探討出臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素。

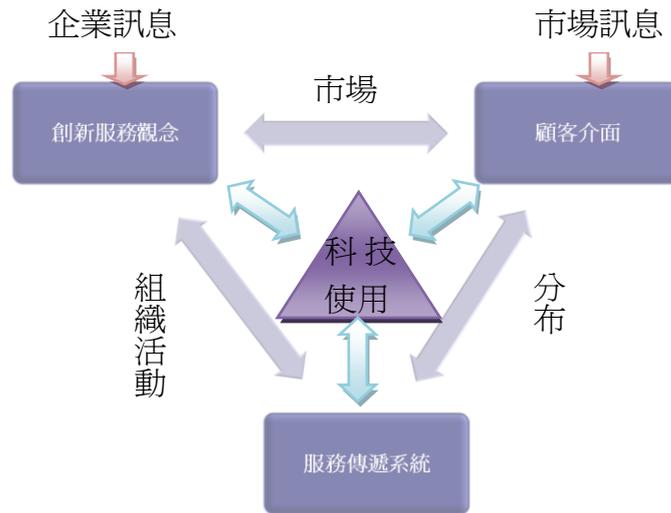


圖 2-4-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

### (1) 服務概念 (The Service Concept)

是一種抽象的創新方式，如構想、觀念及問題的解決方式等，通常考量市場導向，可能基於新技術機會，可能是產生服務的新組成方法，或提供顧客新的服務流程而產生，對應前述服務創新的四個類別：技術、組織、流程、及產品等都是從服務概念創新展現出來，因此與其他三種構面明顯相關。然而，這些需藉由企業內之服務智能來驅動。

### (2) 顧客介面 (The Client Interface)

集中在服務創新的過程中，服務業的服務提供者與顧客間的溝通形成的主要服務創新內容，如IT被應用到行銷、運輸；客戶的資訊輸入包括服務的選擇、設計或客製化、售後服務等活動。

### (3) 服務傳遞系統 (The Service Delivery System)

針對內部組織的安排，如充分的授權，讓員工充分發展與適度提供創新服務的角色，使工作執行更順暢。另一方面，新服務可能需要新的組織型態、人與人之間的溝通能力與技巧，因此進行服務創新時產生的問題點不同。

#### (4) 科技應用 (Technological Options)

可以激發服務創新，雖然服務創新可以沒有技術創新，技術不是必要條件，但事實上，技術與服務創新的相關性很高。如Sundbo and Gallouj (1998) 認為當服務業進行創新活動時，上游供應商、下游顧客、競爭對手等，都是可能的外部趨動力量。然而，使用者在發展與完成新服務的過程中扮演很重要的角色，因此必須以使用者導向為考量。

## 第三章、研究設計與執行

本研究主要探討臺灣數位出版平臺服務創新之關鍵成功因素，採用質性研究方法，利用文獻探討與深度訪談相互結合的研究方法去設計與執行，研究者必須同步交錯進行資料蒐集與分析這兩部分。再透過臺灣地區瞭解電子書交易型平臺之產、學、研之代表專家作為對象，進行深度訪談，探討電子書交易平臺的創新發展模式為何，其服務的價值鏈創造需要依賴哪些輔助，分別就電子書交易平臺的顧客介面、服務系統傳遞、創新服務與科技使用的四部分作說明，為數位出版平臺服務創新找出關鍵的成功因素。

藉由訪談對產業界有深入觀察的專家們，協助了解目前臺灣電子書交易平臺的核心資源，以及平臺所提供的服務方向。根據研究程序，進行系統化和前瞻性的資訊整理分析及理論建構，整理歸納出臺灣數位出版平臺服務創新之主要考慮構面與評估準則，其主要目的為協助臺灣傳統出版產業在面臨變革轉型，數位出版趨勢下，提供數位出版產業鏈中的成員思考出最佳的解決對策，檢視影響數位出版平臺服務創新的關鍵成功因素，得以找出創造價值、永續經營的關鍵，供產、官、學、研者作為參考。

### 3.1 研究設計

本節主要說明本研究設計與實施情形，本論文之研究方法，係依據研究目的與內容，經由相關文獻探討與專家意見法深入訪談後，以質性的方法進行研究。以下將分別就研究設計問題之處理邏輯、研究方法之設計、研究的執行、研究的參與者、蒐集資料與資料分析的方式等部分加以說明。

#### 3.1.1 研究設計問題之處理邏輯

本研究對於研究問題的處理邏輯可分為相互關連的三點

1. 本文的形成架構，首先，提出數位出版平臺形成的原因和數位出版互相需要的理由，其次，利用文獻探討將產業現況環境的關係作為定義數位出版平臺的構成、特性和影響因素之概念體系，研究進行以服務創新的四構面來探討出臺灣數位出版平臺發展的可能情況，藉由分析提出平臺服務創新發展中可能影響的主要關鍵因素，將未來的位置關係做有效定位。
2. 資料蒐集與分析，研究者採用質性的方法，透過文獻探討與深度專家訪談來進行研究，進行同步交錯的資料蒐集與分析，而深入訪談法主要是由訪問人以開放式問題，直接詢問受訪者意見、過去的經驗、目前情況以及將來規劃與發展。訪談法中可分非結構式、半結構式及結構式的訪談（胡幼慧，1996）。其中「非結構式訪談」是以日常生活閒聊方式（*everyday conversation*）或知情人士、專家訪談方式取得資料；「半結構式訪談」以「訪談大綱」進行訪談，對象可以是個人或團體；個人訪談即所謂深入訪談法（*depth interview*），團體訪談即為焦點團體法（*focus group*）；「結構式訪談」可有累積分類（*pile sort*）、排序法（*rank order*）等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。本研究為確保訪談進行與研究主題密切相關，將採用半結構式訪談，事先擬定主題大綱與相關問題，由訪員決定訪談過程中各個問題的先後次序與用字遣詞（胡幼慧，1996），來探討臺灣數位出版平臺服務創新的發展情節與運作策略。
3. 資料驗證與歸納，歸納出產、官、學、研專家，訪談內容中所提到的臺灣數位出版平臺關鍵成功因素加以驗證，提出未來臺灣數位出版平台的關鍵成功策略與可能趨向。

### 3.1.2 研究方法之設計

本文主題為討論臺灣數位出版平臺服務創新之關鍵成功因素，主要目的是為了檢視歸納出影響出版平臺服務創新的關鍵成功因素，關鍵成功因素有四項特性：一、隨著市場、時間、地域、企業體、產業或產品生命週期變化而動態調整，須洞悉環境的任何改變；二、具有前瞻性，要考慮產業未來發展，不應僅聚焦短

期目標，更須關注中長期趨勢；三、管理者應先確認產業關鍵成功因素以作為決策制定之依據，再將企業資源集中在最重要的領域，減少資源錯置，以發展出企業競爭優勢；四、資本、人力和時間都是企業有限的資源，管理者應有效運用這些資源到最攸關企業成敗的關鍵領域中。

Leidecker與Bruno（1984）亦規納出尋找關鍵成功因素的八種分析方法：整理如下表3-1-2-1。

表3-1-2-1 關鍵成功因素的八種分析方法

分析法	涵蓋層面	來源	內容
環境分析法	總體面	公司高階主管 對環境偵測	包含了將影響或已經影響某產業或企業績效的政治、經濟、社會的力量
產業結構分析法	總體面	多種產業結構 分析	應用Porter的SWOT與五力作 為分析產業結構的基礎
產業/企業專家法	個體面	深入瞭解產業 的專家、學者 或從業人員	請教產業、企業界有卓越知識 及經驗的專家
競爭分析法	個體面	高階管理者、 企業幕僚群、 外界顧問	分析公司在產業中應如何競 爭，必須瞭解公司面臨的競爭 環境和競爭態勢
產業領導廠商分 析法	個體面	高階管理者、 企業幕僚群、 外界顧問	由該產業中領導廠商本身的 行為模式，分析出可能提供產 業關鍵成功因素的重要資訊
企業本質分析法	個體面	內部幕僚群	此技術乃針對特定企業，如優 劣勢評估、資源組合、策略稽 核、策略能力評估等

暫時/直覺分析法	個體面	高階管理者決策與企業幕僚群的腦力激盪	此技術亦是針對特定企業，分析是依賴在企業相當熟悉的專才，雖然較為主觀，卻常能揭露一些傳統客觀技術所不能察覺到的關鍵成功因素
市場策略對獲利影響分析	個體面	PIMS的資料	利用PIMS研究報告來勾勒企業組織中的關鍵成功因素

資料來源：參考J. K. Leidecker and A. V. Bruno, "Identifying and Using Critical Success Factors," Long Range Planning, Vol. 17(4), Spring 1984, pp.25-32整理

吳思華（1988）認為就各產業分析完成最終產品或服務的過程中，各階段的附加價值是找出關鍵成功因素的最佳指標。凡具相對優勢且附加價值高的活動，則可作為關鍵成功因素之來源；若附加價值高，但產業內各企業沒有取得的障礙，則這些活動不再具有優勢，亦無法構成關鍵成功因素的來源。

以目前電子書交易平臺作為分析標的歸納出臺灣電子書交易平臺的發展情形，找出得以協助出版產業面對數位化趨勢下，創造出的價值與永續經營的關鍵。選擇以關鍵成功因素中的產業/企業專家法進行深度訪談研究，深度訪談法（in-depth interview），是質化研究中經常採行的資料蒐集方法之一，主要是利用訪談者與受訪者之間的口語交談，達到意見交換與建構，是一種單獨的、個人的互動方式，受訪者藉由訪談的過程與內容，發覺、分析出受訪者的動機、信念、態度、作法與看法等。此研究方法是一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，訪問資料正是社會互動的產物（畢恆達，1996；李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998；袁方編，2002）。

研究者可藉由長時間的訪問，讓受訪者深入談出問題核心，藉由對事件的敘述與描繪，使問題與答案不經意浮現。從文獻探討中我們可以看到，臺灣電子書發展還處在萌芽期，也就是說，若不是透過深度訪談的過程，而是以問卷等量化調查的方式進行研究，受訪者將較難提供對產業現況的問題描述和產業發展準備

的說明，也導致研究者無法深入核心了解情況，研究者將先擬定訪問大綱，以半結構訪談的方式，因人因時因地制宜，彈性調整詢問與追問，同時在進行訪談前，會先了解受訪者的背景、個性與為人，也就是透過受訪者身邊的同事或朋友、長官先有認識，以利研究者在訪談過程中能藉由對談的感受與交流，觀察出一些語言無法傳達的面貌。而半結構訪談的特點有三點：（鍾倫納，1993；趙碧華、朱美珍編譯，1995；席汝楫，1997；袁方編，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004）

1. 有一定主題，提問問題的結構雖然鬆散，但仍有重點和焦點，不是漫無邊際的。
2. 訪問前擬定訪談大綱或訪談要點，但所提問題可以在訪問過程中隨時邊談邊形成，提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出，有相當彈性。
3. 訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問，但訪問過程以受訪者的回答為主。

## 3.2 研究的執行

本研究先以理論抽樣方式中的準則抽樣，選取符合預先設定之標準條件的參與研究者，選取符合預先設定之標準條件的參與研究者，透過協同研究者的推薦，並徵得被推薦者的同意，進行訪談，所有研究參與者在閱讀並同意接受訪談問題後產生，接著進行訪談。基本上，本研究採取一對一的深入訪談方式進行，研究者藉由初步訪談大綱，盡量以開放性問句去瞭解受訪者的主觀看法，以日常生活閒聊方式詢問平臺現況與作法，必要時會提出較具體或半結構式的問題來縮小範圍聚焦，而受訪者並不是代表單一個案的身分，而是代表著在數位出版領域相關活動中具備專業知識與觀察的產業專家。

### 3.2.1 研究的參與者

本研究以立意抽樣邀訪預先設定之標準條件的產、學、官、研代表，合計十一位，如表 3-2-1-1。

表3-2-1-1 研究參與專家名單

類別	編號	專家姓名	專家職稱
產	001	黃紀鈞	華藝數位股份有限公司數位版權開發經理
產	002	蔡競賢	湛天科技電子書交易平臺 pubu 執行長
產	003	陳芝宇	聯合線上股份有限公司數位出版部主任 數位閱讀網企劃總監
產	004	梁威陽	KOOBE 遠通科技股份有限公司閱讀終端開發部總監
學	005	黃冠升	碩亞數碼科技有限公司
學	006	黃昱凱	南華大學出版與文化事業管理研究所教授
官	007	陳建儒	行政院研究發展考核委員會政府出版品管理處科員
研	008	詹憲民	臺灣數位出版聯盟協會副秘書長
研	009	方勇升	工業技術研究院服務業科技應用中心主任 全球創新服務研發聯盟亞太分會執行長
研	010	楊寅賓	工業技術研究院服務業科技應用中心服務系統應用發展組服務系統資深經理
研	011	洪春暉	資訊工業策進會產業情報研究所產業顧問兼副主任

### 3.2.2 資料蒐集的方式

本研究運用多元的資料收集方式，包含不同的資料來源、訪談要角、不同的研究方法，但內容主要來自於「事實資料」及「深度訪談」兩方面。

#### 1.事實資料

本研究依據與研究對象有關之文獻，如企業個案資料、產業報告書、期刊論文等，進行分析並建立訪談題綱，透過與業者深度訪談，以了解產業發展概況。

本研究的事實資料包括：

- (1) 大眾媒體相關報導，如：剪報雜誌、網站上發表的相關數位文章等。
- (2) 專業期刊及相關論文，如：全國碩博士論文、數位月刊等。
- (3) 電子書交易平臺之現況，公司簡介、產品資訊等相關網站資源。

## 2.深度訪談題項設計說明

本研究的訪談題綱，是依循創新服務行銷（2008）所提到的 Bilderbeek（1998）創新平臺價值服務的四個構面做為理論基礎的架構，分別就平臺上的顧客介面、服務傳遞系統、創新服務及科技運用上分別加以討論，企圖了解電子書交易平臺的創新發展模式為何，其服務的價值鏈創新需要依賴哪些輔助功能進行探討，擬定的訪談大綱如下：

- Q1.電子書交易平臺的創新發展模式為何？其服務的價值鏈創造需要依賴哪些輔助或功能？它與傳統網路書店的差異在哪？（對合作商）
- Q2.在電子書交易平臺上顧客介面上的設計分別強調哪些？（對合作商）
- Q3.在電子書交易平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？（對合作商）
- Q4.在電子書交易平臺上創新服務上的強調哪些？（對合作商）
- Q5.在電子書交易平臺上科技運用上的強調為何？（對合作商）

## 3.深度訪談步驟說明

本研究對於深度訪談劃分成三個步驟來執行：

- (1) 訪談開始前：研究者在訪談前，事先蒐集相關資料，藉以挑選適合的專家做為訪談對象，並且以 E-mail 或電話聯絡的方式，確認受訪者的意願。在取得受訪意願之後，以 E-mail 將訪談大綱寄予受訪者，讓受訪者對訪談問題有初步的了解與準備。
- (2) 訪談進行中：本研究屬於半結構式深度訪談，事先設定談話主題和內容，但也會考量受訪者的親身經驗、訪談的氣氛等，來調整訪問，研究者將以面對面的訪談方式進行，盡可能設法將訪問情境維持輕鬆氣氛，以日常生活閒聊方式詢問

平臺現況與作法，再依所設計之訪談題綱來予以提問，從中獲得受訪者之相關經驗與建議，若有必要將於對談互動過程中，針對題項進一步追問，以達到資料回收之完整性。每位專家受訪時間大約為六十至九十分鐘。

(3) 訪談結束後：研究者會將訪談之錄音檔建立為逐字稿，過程中若遇不清楚或有疑問之處，再藉由 E-mail 或是電話聯絡來再次請教受訪者。爾後，將逐字稿建立完整後，再針對逐字稿內容進行編碼與分析。

### 3.2.3 資料分析與整理方法

本研究深度訪談對象有十一位熟悉電子書交易平臺之產、官、學、研代表專家，因此他們所提出的專業意見與看法，具有高參考價值。為了方便分析，研究者將與受訪者的對話錄音並打成逐字稿，運用多元資料檢視所蒐集到的資料，交叉比較是否有誤差，使內容更具可信度。

透過深度訪談之見實編碼，將資料予以整理，以簡單的字眼形成綱要，乃是一種形式化再現的分析思考 (formal representation of analytic thinking)。在資料分析工作當中，最困難的就是建立範疇與主題。研究者利用見實編碼的方案，亦是在整體資料收集的過程中，結合了包括訪談的文本內容及訪談情境觀察，逐漸形成研究者的資料。將這些範疇與主題予以編碼，然後再回到資料當中，將符合這些編碼的段落逐一標示上適當的編碼 (李正賢譯，2006)。也就是說將觀察的筆記、訪問稿、或任何文件逐字閱讀，依照片語、逐句、逐行或段落進行分解，並加以標籤 (labeling)。也就是將個別事情、事件或現象，賦予一個概念性的標籤。總言之，對句子或段落標籤化的動作即是「編碼」，但並非賦予名稱而已，而是要予以概念化 (齊力、林本炫，2005)。

本文透過深度訪談，將龐大訪談稿進行編碼後解析，訪談對象共有十一位具熟悉電子書交易平臺之產、學、官、研代表專家，依訪談的時間順序設定編碼為 001、002、003、004...。在受訪資料型態編碼方面，訪談逐字稿資料將 interview 單字簡化並改為大寫 INT 作為代碼。本研究訪談題項以 Q1、Q2、Q3、Q4、Q5 做

為編碼設定，若於一訪談題項中，專家另有補述，則將此補充資料設定編碼為-01、-02、-03，以此類推。例如 001 訪談對象回答第一題項，則應編碼為 001-INT-Q1。

## 第四章、資料分析

本章內容主要是依據第三章研究設計與執行之架構程序，透過深入訪談與資料之收集及分析做整理與探討，共分三節分別為：探討臺灣數位出版產業結構與分析、臺灣數位出版平臺發展現況、再針對數位出版平臺服務創新模式做深入之研究。

### 4.1 臺灣數位出版產業結構與分析

過去臺灣出版業被定位為知識、經濟、文化整合的產業，是提供閱聽者精神上的食糧以及服務的行業，屬於文化創意產業的一環，主要的核心為出版物的內容，而在網路發達數位化內容後，傳統的出版形式受到衝擊，無可否認的，數位出版的形式日益興起，形成一股嶄新的出版模式。而數位出版最早起源於國外推行的古騰堡計畫，該計畫內容是預計在2001年以前把一萬本經典名著以數位化形式全文登上網路，但基於對著作權的尊重及考量，因此古騰堡計畫中的經典以公共版權的著作物為主，並可在各種載體上閱讀（Hawkins，2000）。

數位出版若想要成功就需要有顧客，透過價值鏈管理，創造出有價值的產品與服務提供才能達到產業的發展，根據資策會（2006）對數位出版產業定義為傳統化出版，數位化流通、電子化出版等產業，運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術及版權管理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的經營模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈。而根據第二章所提數位出版的產業鏈範疇包含內容、出版業者、發行通路及消費者四大部分，由內容擁有者將著作版權授權予出版發行業者，再經由不同通路方式呈現在讀者及消費者眼前。這一連串創新價值創造活動與整合系統的管理，即為Porter（2009）所提出的價值鏈管理，價值即為產品和服務的一種績效特徵、特色和屬性，或任何其他質，而使顧客願意放棄其資源來換取。據此，本研究整理歸納出數位出版產業範疇三大構面，來進行資料分析。

## 1.數位出版構面

臺灣在下游終端組裝供應鏈完備，且對於降低電子紙產品成本極具優勢，因此具有發展潛力—全球四大主要電子紙技術供應商E-Ink、SiPix、Bridgestone、Fujitsu中，已有E-Ink、SiPix為臺灣面板廠所掌握，其他廠商並將以策略合作、在地設廠與研發中心為發展模式，未來臺灣在電子紙產業上將具舉足輕重之地位。隨著國內數位出版技術的進步，目前已有多家廠商進行電子書及電子閱讀器技術之研發。且為鼓勵臺灣出版社將紙本轉型為電子書，2005年經濟部工業局補助城邦集團、與永豐紙業、UDN聯合線上共同推出「數位版權認證與交易平臺」，從建立平面出版圖文整合標準化、資訊內容發行、多媒體內容加值等，到數位資產管理(DAM; Digital Assets Management)、數位版權管理技術(DRM; Digital Rights Management)的建立與運行，規劃出完整的數位出版供應鏈(見表4-1-1)。

表4-1-1 臺灣數位出版之市場運作機制各類代表廠商

類型		代表性廠商
硬體	電子墨水	EINK、SiPIX、Briggstone
	電子紙模組	元太、臺達電、友達
	關鍵零件	SAMSUNG、FREESCALE、ESPN
	電子書閱讀器	鴻海、振曜、華碩、仁寶、英華達、佳世達、無敵
軟體		ADOBE、FOXIT、遠流 KOOBE、宏碁 ZINIO
內容		聯合線上、城邦、遠流、天下、中時、聯經、皇冠、格林、尖端
通訊(傳遞和交易中心)		遠傳、博客來、誠品、中華電信、臺灣大哥大、遠流知識網、YAHOO、PCHOME

資料來源：本研究整理自經濟部，數位出版產業發展策略及行動計畫。

然而，在如此樂觀看法的背後，仍然存在不少隱憂。國內的出版社眾多，且規模較小，過於零散，不論是傳統出版業者亦或是資訊業者跨足進入數位出版領

域，資金是重要的考量與限制，內容數位化的成本高，除非像資訊業者本業已相當穩固，數位出版僅是其公司發展的一環而已，資金較無問題，而其餘中小型廠商，只要數位出版的市場規模尚未壯大，公司便無法以單純銷售數位出版品來負擔公司所有開銷，所以可能選擇不投入數位出版，或是在出版業本業之外，另外拓展財源，或尋求財團或企業支援（林政榮，2004）。

何飛鵬（2008）認為所有實體世界的內容提供者在看待數位出版時，都應該跳脫紙本出版的思維。出版社進入數位出版產業領域為什麼沒有成功，主要是技術的問題，技術包括書籍數位化技術、格式平臺的選擇、版權保護機制、金流物流機制，這些都是出版者頭痛的問題，以往書籍產銷有一定的流程及利潤分配方法，出版社基本上只要將完稿檔案交付後續協力廠商，後續都有值得信賴的配合廠商處理，那麼數位出版同樣也是相同模式，但主要問題是出版社不太相信後續技術廠商，電子書在網路上的流通是不是會遭受到破解，各家技術廠商推出平臺格式眾多，金流物流機制是否完整都是出版者考慮的問題。

以目前產業界實情觀之，創作者主要還是將內容（文稿）以買斷或收取版稅方式，將實體與電子版權授予出版社，再由出版社編輯成紙本書，同時將檔案轉成符合電子書交易平臺需求的格式（ePub、PDF、TXT、HTML、CHM...）由平臺商予以發布。而在電子書的時代，編輯所要面對的並不只是從紙本書到電子書這樣想像的轉換，所要面對的，還是電子書跨載具的轉換，這跨載具的轉換，不只是規格大小的不同而已，更在於載具的材料特性—E-Ink電子紙與LED背光電源所呈顯出來的電子書效果就非常不同，如何說服閱聽者願意閱讀在電子閱讀器上呈顯的數位內容考驗業者的能力。

## 2.數位出版流通構面

技術提供廠商針對讀者接受度的障礙，主要在電子書閱讀軟硬體上，閱讀器軟體，應以使用方便，且普及開放性程式為佳，如 Adobe Acorbat Reader，其透過免費下載方式，使 PDF 格式檔案可隨時隨地閱讀；電子書閱讀載具，除了一般已

在使用之個人電腦（PC）、筆記型電腦（Notebook）、個人數位助理（PDA）、智慧型行動電話、電子書閱讀器及平板電腦等不同載具的銷售，必須具備螢幕解析度適合、價格合理及操作方便等要點（林政榮，2004）。

在數位出版市場擴增的同時，也才能吸引消費者去購買。雖然國內出版業的數位化已經大致完成，出版社卻更謹慎的去面對數位出版；其實不管付費機制、版權保護機制、平臺格式等問題，臺灣的技術提供者都擁有自己的一套解決方案，但是除了部分大型出版社已經發展出自己的數位出版解決方案，技術提供者提出的解決方案仍然讓出版社有所疑慮，例如付費機制是否可以真正收的到錢，版權保護是否真正可以杜絕盜版，電子書閱讀硬體是否已經普及等，種種問題導致資訊內容的提供者出版社不肯提出內容，造成市場上的數位出版品不多，數位出版品的即時性及新穎程度都受到考驗。

而放眼所及數位出版平臺業者，目前市場上有採三合一交易平臺、通訊、閱讀器這三者，如 Hami（中華電信）與「e」書城（遠傳）；有採取交易平臺與閱讀器二合一，如 Koobe（遠通）、BenQ；亦有平臺商自己獨立，如 UDN 聯合線上與華藝數位（現已成立實體書網路書店，作為之後華文電子書的銷售通路）；因此這三者應以「數位出版流通」構面視之；加上最後的「閱聽者」，最後形成的數位出版產業價值鏈。

### 3.閱聽者構面

要改變人們長期以來所熟悉的閱讀習慣是相當困難的，對於喜歡閱讀書籍的人來說，數位出版改變了閱讀介面，有許多問題需要去適應與解決，故電子書閱讀族群沒有想像的多。同時礙於數位出版內容的版權保護機制，付費下載後不得任意傳送或是轉寄，消費者對於數位內容的使用權利受到限制，另外網路資訊包羅萬象，許多知識皆為無價分享概念，取得容易，造成電子書成本太高，無法運用價格策略與紙本書做區隔，閱聽者其實都是價格敏感者，以目前華文電子書與紙本書的售價觀之，華文電子書的售價約在華文紙本書售價的6~7折之間：遠流電子書為紙本定價七折，其餘時報文化等，則為了區分紙本書市場與電子書市

場，當EP同步發行時，採電子書為紙本書7折的定價策略，如果先出紙本書，後出電子書，則採取電子書為紙本書6折的定價策略。然而若以博客來網路書店為例，其紙本書的售價為79折，與EP同步之電子書售價相比較，只有0.9折的差別，這造成閱聽者在購買華文電子書時產生疑惑，多花個20元就可以獲得紙本書，何以要買電子書，更遑論閱讀電子書前，還要先花一筆錢購置電子書閱讀器。

由於閱聽者多半還是用紙本書的思維來建構電子書的觀念，因此「擁有感」對閱聽者是否接納電子書是很重要的因素。在傳統紙本書觀念裡，我買下這本書，即是擁有這本書，我可以自己看，也可以借朋友看；我可以擺在書櫃上，也可以擺在廁所置物櫃旁，我想看就看，隨手可得，不需要得到任何人的同意，我是真真正正擁有這本書的人，然而，在電子書時代，不但無法實體擁有這本書，更重要的因為 DRM 的關係，我登錄需要帳號密碼，且受限於只能在線上閱讀，或是在開放權限內的固定數量的載具上閱讀，我們花了錢，但卻沒有所有權，只有使用權，這多多少少減低了閱聽大眾的閱讀意願。

綜合上述，得知臺灣數位出版的需求為這個產業必須由數位出版的所有廠商聯合起來才有主導權，透過競合關係，整合出各自擁有的資源面對這個產業，出版業的核心價值會在於與作者間互信的關係，也就是對於內容及授權的掌握、軟體商的加密機制，還有硬體廠商的閱讀機三者缺一不可。

## 4.2 臺灣數位出版平臺發展現況

臺灣數位出版平臺目前仍處於發展的萌芽期，透過政府政策利多激勵帶動下，產、官、學、研各界均已投入資源，為我國數位出版產業發展注入新活水。發展至今也有內容、硬體、電信及其他等不同背景業者出來主導建構出多種不同性質的平臺，本研究透過資料整理就其平臺發展情形介紹如下：

### 1. 內容業者主導成立之平臺

隨著國際經濟情勢及產業科技的發展，由國內出版業者主導且具備充沛的專業化能力（如表4-2-1）。藉由不同產業間進行跨領域結盟，促使高科技與傳統產業結合，而產生的電子書交易服務平臺。

表4-2-1 內容業者主導成立之平臺

內容業者	平臺名稱	介紹
UDN聯合線上	UDN數位閱讀網	UDN 數位閱讀網為聯合線上於 2005 年底成立，整合其原有聯合新聞網、聯合知識庫以及其經營網路社群資源，並於 2008 年陸續與出版社合作，銷售電子書及電子期刊雜誌。目前平臺上架書籍以 PDF 檔為主，閱讀軟體及 DRM 機制則為 Adobe 系統。電子書定價約為 5~7 折，終端載具則設定為個人電腦，消費者加入其會員並完成付款手續後，即可下載至電腦上觀看，共可支援五個不同 IP 開啓電子書；另提供圖書館訂購方案。雖然目前 UDN 終端載具以個人電腦為主，但 2010 年底，已和華碩所開發的電子書閱讀器合作，未來以電子書閱讀器形式觀看該平臺電子書。
遠流出版集團	eBook.com.tw	為遠流出版集團投資之電子書平臺。遠流除了於該平臺銷售電子書更連結金石堂、學思行、臺灣知識庫等其他網路書店，共同銷售以其自行制定電子書格式 keB 檔或 ePub 格式的出版品，並利用自行開發的 KOUBE 閱讀軟體於個人電腦上觀看。遠流同時與面板廠商 View Sonic 合作，推出

		其自有品牌電子書閱讀器「金庸機」，內建金庸小說及其相關出版品，也可連線至 eBook.com.tw 平臺購書，希望吸引其原有市場的讀者購買並持續使用電子書，進而擴大電子書市場。除提供個人電子書閱讀外，如同 UDN 數位閱讀網，遠流也有圖書館服務的方案，例如國立臺中圖書館（簡稱國中圖）即採購了 KOOBE 電子書及金庸作品集電子書知識庫提供讀者連線使用。
--	--	---

資料來源：參考陳瑩芳、陳建儒（2012）整理

## 2. 硬體廠商主導成立之平臺

隨著資訊科技的創新發展，電子紙的技術日漸成熟，電子閱讀器這數位時代下的新興產物，挾帶巨大的產業潛力及電子化發展趨勢，成為硬體商也想積極主導經營的市場（如表 4-2-2）。

表4-2-2 硬體廠商主導成立之平臺

硬體廠商	平臺名稱	介紹
振曜科技	綠林電子書城	綠林電子書城支援之電子書閱讀器為振曜科技於2009年年底所推出的電子書閱讀器，功能以單純閱讀電子書為主，支援格式包括ePub、PDF、TXT等，但並無支援無線上網功能，屬電子書市場之早期產品。購買時，閱讀器已內建100本已授權的電子書，提供消費者觀看。至於電子書平臺上架出版品格式以PDF檔為主，售價約

		<p>紙本書6折，讀者需先加入會員購買儲值點數，再依電子書售價扣點，買書後可於電腦上安裝免費Adobe Digital Edition (ADE) 軟體，作為DRM機制，以順利於個人電腦上觀看，並透過該軟體，將下載至電腦的電子檔傳輸至電子書閱讀器。振曜另於平臺上提供Google Books之百萬冊免費英文圖書的連結下載，也是一種整合資源的服務方式。</p>
明基電通	Book11.com	<p>伊博數位書屋為電子書閱讀器廠商明基 (BenQ) 於2010年初建置，目前由口袋移動科技負責營運。配合其自有電子書閱讀器nReader的推出，並與日本eBook Japan合作，成立eBook Taiwan電子書平臺。平臺目前上架書籍多為雜誌與小說類為多，銷售價格多為紙本書的5~7折間。另因與eBook Japan合作，因此平臺上亦有日文漫畫可購買，並可連結至eBook Japan購買該平臺日文書籍。eBook Taiwan平臺上架之出版品，除可以BenQ電子書閱讀器閱讀外，部分亦可支援PC或平板電腦，惟需下載該平臺所提供之專屬閱讀軟體ebi.BookReader。購買的電子書最多僅能跨三個載具使用，例如：1臺nReader、2臺PC或3臺PC共用下載的電子書檔案。eBook Taiwan採用雲端書庫概念，消費者加入會員，登入帳號後即購買書籍，並可搜尋到</p>

		已購買記錄，並可重新下載，而不需擔心E-Reader空間不足之情形。
Apple	Apple Store	自從Apple成功以iPhone打開智慧型手機市場後，其網路商店Apple Store亦成爲數位市場重要通路，尤其在2010年初推iPad平板電腦，同時推出iBookstore通路，試圖開拓電子書市場。iPad以九吋螢幕尺寸近似一般紙本書大小，再配合人性化的觸控式操作介面，使用者在閱讀時迥異於傳統個人電腦單向式接收，而提供互動介面操作，並提供數位出版更多的加值空間。出版社與Apple Store及iBookstore 的拆帳比爲70%：30%，定價則由出版社決定。iPad於2010年年底在國內正式開始銷售，其帶動之平板電腦風潮，吸引各出版社如城邦隨身e冊、義美聯電製作繪本書、天下雜誌等，皆設定以iPad爲主要終端載具，並開始銷售自家出版社電子書。目前因考量電子書市場規模及成本，於iPad的App電子書仍多屬紙本直接轉換，而較缺少更爲立體互動式的出版，似乎未能完全發揮載具的特性，後續發展潛力值得觀注。

資料來源：參考陳瑩芳、陳建儒（2012）整理

### 3.電信業者主導成立之平臺

臺灣因電子書內容及格式整合度不如美國，因此造成電信業者利用傳輸優勢投入市場，推出自家電子書平臺（如表4-2-3）。

表4-2-3 電信業者主導成立之平臺

電信業者	平臺名稱	介紹
中華電信	Hami書城	<p>中華電信於2009年10月，推出Hami書城電子書閱讀平臺，設定以智慧型手機為主要載具，支援現行智慧型手機二大系統iPhone及Android系統，並透過App Store與Android Market，放置Hamibook軟體，讀者下載後即可透過軟體連線至雲端書庫購買電子書，以便於替換手機時，可重覆下載電子書。Hami書城成立初期，即與臺灣20家出版社合作，出版業者可自行上架與定價，可更加有效針對出版品性質辦理行銷活動，目前其內容主題相當多樣，甚至包括漫畫，同時也出版平臺專屬的電子雜誌。出版業者與中華電信拆帳比率則高於其他平臺業者，為75%：25%，但出版業者需自行製作符合Hami書城之ePub格式，所衍生之成本須另行評估。Hami書城是建基於電信業者其3G用戶優勢，其行銷族群鎖定於電信用戶，適時推出優專客戶方案。購買電子書後費用隨電子帳單寄出，減少設定結帳專用信用卡的程序。但Hami書城亦提供非中華電信用戶購買，只要利用Hami App軟體及信用卡機制，亦可購買電子書。Hami書城至2010年底支援終端載具仍為手機，但目前已規劃擴充至</p>

		iPad或平板電腦，以增加購買誘因及市占率。
遠傳	e書城	遠傳e書城推出時間較晚於Hami書城，雖同為電信廠商支持，但平臺經營模式卻與Hami書城專注於智慧型手機及平板電腦不同，內容也擴增至報紙和型錄。其電子書支援PDF及ePub等兩種格式；購買電子書後，同時可支援四個載具，除了iPhone及Android系統，也可擴充至個人電腦及平板電腦。目前平臺上架出版品定價由出版社決定，多為6~7折間，出版社與平臺的拆帳比率則為70%：30%；如由遠傳提供檔案代製服務，拆帳比率則改為60%：40%。另外遠傳e書城於2010年12月底，新推出「租書」服務，以單本電子書為單位，出租價格約為紙本書的五分之一，出租期限一個月，於期限到期後，利用DRM機制，已下載的電子書將無法開啓，而目前已上架出租出版品類型多為小說類型。該平臺所推出的出租服務為國內平臺首創，後續發展情形應再觀察。

資料來源：參考陳瑩芳、陳建儒（2012）整理

#### 4.其他不同背景廠商主導成立之平臺

龐大的電子書商機也吸引國內其他不同背景的業者投入（如表4-2-4），下表將歸納出以資訊系統、數位服務增值、圖書資訊或資料庫代理，數位音樂發展等為廠商作為介紹。

表4-2-4 其他不同背景廠商主導成立之平臺

廠商背景	平臺名稱	介紹
資訊系統	湛天創新科技 PuBu書城	湛天創新科技自2010年7月28號，推出的PuBu書城以自由開放為號召，是國內一家以C2C為號召的電子書城，不僅是出版社的理想通路，更是素人作家崛起的舞臺，兩者均可以透過平臺自行出版電子書，使用流程兼具流暢及簡易特性，只要三個簡單步驟，三分鐘內即可完成數位出版。且使用者能自定內容、價格，甚至免費分享，完全符合使用者所需的各面向。不論書籍、部落客短文、寫真照片、雜誌都可以透過上傳檔案、編輯簡介及設定價格簡單三步驟就可輕易上傳成為電子書，PuBu不僅簡化了發表流程，更透過專業的S E O關鍵字排名訂定書目，讓書籍除了可以輕鬆上傳之外，更容易被各個不同搜尋引擎找到。PuBu電子書城已經和六十家以上的出版社合作，也已經提供許多的出版品可以選購。其電子書閱讀方式，除了可以在線上閱讀之外，亦具有下載閱讀的選擇。線上閱讀部分支援多種瀏覽器，不用擔心要安裝特別的閱讀程式。而下載之後，更可支援PC、NB、智慧型手機、平板電腦、iPad及多種電子書閱讀器，不用擔心只能利用某一種特定硬體才能閱讀。版權的問題上，採用Hard-DRM的數位版權管理機

		<p>制，為解決電子書只能在特定的機器上閱讀，造成許多的不便，PuBu和一些新的廠商一樣採用所謂的Social-DRM，在電子書內加入了購買者交易的相關資訊，讓使用者可以在任意平臺上閱讀，要和朋友分享也沒有問題，一旦大量散布，卻也很容易找到主人。PuBu電子書城為了讓消費者在行動裝置上有最佳的閱讀體驗，近來亦結合雲端服務之概念，打造了iPad、iPhone專屬的應用程式「iPubu」，並透過蘋果App Store提供使用者免費下載，而Android版本之iPubu應用程式亦將在近期發佈。</p>
數位服務增值	Airiti Library 華藝數位	<p>華藝數位（股）公司成立於2000年1月，秉持「數位華文內容，創新知識服務」的信念，專精在內容授權合作與知識服務機制，致力於華文世界的數位內容整合與增值行銷。數位內容資料庫與應用軟體系統為華藝兩大類產品，資料庫產品包括藝術人文、期刊、學位論文之內容服務，應用軟體系統包括自動分群引擎（clustering）與數位典藏系統，提供情資分析與客製化服務，目前以B2B市場為主。</p>
圖書資訊系統或資料庫代理	漢珍、碩亞數碼科技	<p>目前仍以B2B市場為主，兩家公司均採彈性作法，視團體客戶的需求，提供「賣斷」或「訂閱」的電子書銷售方式。前者的計價方式為「紙本定價X倍數X同時間使用人數（Copy數）=電子書定價」，後者則依</p>

		電子書數量（或資料庫規模）來收取固定時間（一般為年）的訂費。
數位音樂營運	摩達網	<p>以其經營者深耕數位音樂產業KURO的背景，於2008年推出MagV雜誌線上閱讀服務，2009年加入電子書，採會員制方式提供B2C的電子書服務，2010年因應Apple iPad的風潮，順勢推出iPad版的「BookU趣看書」App程式，提供約440種電子書內容，展現其擴大多元銷售管道的企圖；筆者根據其網站資料計算，目前合作出版社約168家，電子雜誌數量達200種以上，電子書則超過4,100種。摩達網目前主要終端閱讀載具為個人電腦或平板電腦，於該平臺上直接觀看，只提供閱覽，而暫無列印功能，依據各出版社行銷策略及授權情形不同，電子書內容的可閱讀比例及新穎度也各異。讀者如欲觀看平臺所列之出版品，需加入會員，按月、季或年以信用卡或WebATM等方式付費，抑或至便利商店購買使用序號，單月費用為99元，即可在訂閱時間內使用所有平臺收錄的內容。目前訂閱線上雜誌及電子書的會員，若欲使用iPad版的「BookU」，則需另外付費，單月為4.99美元。</p>

資料來源：參考陳瑩芳、陳建儒（2012）整理

## 4.3 數位出版平臺服務創新模式

數位出版平臺的服務創新不僅侷限於商業模式的改變，它更以多種面貌呈現，而本研究的訪談題綱，是依循創新服務行銷（2008）所提到 Bilderbeek（1998）創新平臺價值服務的四個構面做為理論基礎的架構，企圖了解電子書交易平臺的創新發展模式為何，其服務的價值鏈創新需要依賴哪些輔助功能進行探討。

### 1. 創新的服務內容與方法

當研究者針對這部分問題詢問時，受訪者心中所定位的平臺創新功能可能是不同的，是在經營模式的創新，未來在服務應用方面的創新，臺灣的關鍵點是在後端非前端，前端的電子商務機制已經發展成熟，閱聽者可以去下載付費都不是問題，真正的問題是後端各合作廠商的整合，數位內容的加值和轉檔及與出版業者間如何去拆帳、授權、進行 DRM 等相關的創新服務內容與方法，才是問題所在。

「……以中華電信與出版社間的配合為例，Hami 書城直接在線上提供了上傳與編輯的系統，讓出版社得以自行處理符合 Hami 所需的檔案規格，藉由系統的輔助降低了雙方在人力與時間上的成本，故中華電信能在此項營收上提撥較高比例的權利金給出版社；但現階段要出版社多花費一個人力去配合這個原本不屬於他們出版流程中的工作，若系統又不夠好用，那原本的立意就將打折扣。……」（001-INT-1-Q1）

「……拆帳比例給出版社或作家一般而言，在 50%~70% 間，若提供部分或獨家授權可以到 75%。早期，不管設計型態，不管投入多少資源進行數位編輯加工，就照合約的方式拆解給出版社或作者 50%……」（003-INT-1-Q1）

一直以來，電子書的盜版問題及檔案格式的不統一，都讓出版業者裹足不前，這種行為不管是刻意或無心，一直是版權擁有者的夢魘。網路的盛行，只讓資料分享更為普及，又要確保落實版權保護達到消費閱聽者使用上的便利。

「……以目前 DRM 部分強調幾個關鍵，第一怎麼鎖，格式怎麼處理，對使用者來講，希望能轉寄和大量使用與作業結合，可是對出版社來講需要得到保證和

收益。在技術發展DRM上不是問題，如下載後可以提供多久使用，時間到沒連線閱聽者就打不開，平臺位於產業鏈的中游，其實都有技術也有資金但是所有權限制，或是消費者需求，平臺比較無法自己決定需要上游開放，出版社來講很多還是會考慮B2C這塊，以前就一本本書再賣，圖書館是一個群體，這邊就是慢慢銜接起來，畢竟臺灣出版市場不是明顯，面對電子化，你要PDF你要各種格式，對出版社你要整理資料要去轉要去運用，是很大的負擔，所以提到的內容對載具等，你和我們合作幫你轉各種需要格式，這中間分成比例多少，要授權哪些，我們幫你協調，從技術層面幫你處理，你要對我們信任對技術對DRM信任，所以我覺得這也是未來會發展的方式。……」（005-INT-1-Q1）

從上述可知爲了確保落實版權保護，可能會造成消費閱聽者使用上的困難，就在傳統書局或網路書店購書的閱讀體驗上，消費者可以不限時間、地點地閱讀它，看完還可以轉贈、轉借給朋友，賣給二手書店，或是捐贈給圖書館。但這些看起來稀鬆平常的實體書籍處理方式，卻在電子書市場上變得窒礙難行，原因就在於出版社與平臺針對數位版權管理保障著作權進行加密的動作。下列歸納出三種目前業界針對電子書版權管理的方式。

#### (1) Hard DRM

爲了保障電子書不被盜版，也爲了綁住消費者，現在消費者在電子書平臺上購書之後，需要另外安裝軟體、註冊，只能在電子書平臺選擇特定的專用電子書閱讀器及相容的檔案程式，解開DRM之後進行閱讀，例如Amazon的電子書一開始只限定在Amazon的kindle上可以閱讀，但現在已經開放跨平臺下載閱讀，包括個人電腦（PC）、筆記型電腦（Notebook）、個人數位助理（PDA）、智慧型行動電話、電子書閱讀器及平板電腦都能使用。

#### (2) Social DRM

經營PuBu電子書城的湛天創新科技執行長蔡競賢表示：「臺灣的市場本來就不大，電子書經營平臺如果想用DRM綁住消費者，那餅將分成你一小塊，我一小塊，大家都吃不飽。如果是有價值的書，就算是紙本印刷還是有人盜版，這論是在網路世界，但一般的書籍，不論是在傳統書市或電子書市，就算有人盜版想送

人，都不見得有人會看。因此過度的DRM保護，或是完全沒有DRM，都是極端的作法。」

而Social DRM帶給閱聽者在購書後，可在所有裝置上閱讀，任意使用檔案（沒有限制的列印、複製、儲存），是透過各種浮水印的技術及掌握的交易資訊來嚇阻盜版行爲，就是消費者購買此平臺上的出版品後，出版品上會出現相關設計的浮水印，消費者可以在任何電子閱讀器上看書，想要轉給朋友也可以，但因為有浮水印的跟隨，消費者通常不會大量轉寄，形成無形的智財權保護。

### (3) DRM Free

現在很多電子書交易平臺都有一些免費的電子書籍供消費者閱聽者使用下載，這些作者要的是知名度，畢竟有了知名度之後，利益才會可能伴隨而來，否則再好的加密保護都只是聊備一格，也有些素人作家甚至願意把自己的作品當作知名度行銷推廣的支出。以 O'Reilly 網站說明，O'Reilly 開始販售數位出版品時，全都未採用 DRM 版權管理機制，等於你購買一次，就能在不同的終端載具上閱讀，而且可以重覆下載、也能永久享有更新版本，這樣的作法也為 O'Reilly 的營業額帶來成長，網站銷售電子書數亮超越紙本書數量。

透過三種版權保護方式的介紹，發現電子書本身即為數位化的檔案，一生下來就在數位生態圈裡面，因此電子書應該善用在數位世界的力量，而不是利用 DRM 自我封鎖，處心積慮想在數位世界內重建舊出版的經營邏輯，應想辦法解除 DRM 的限制，直接把電子書的商業模式，建立在消費者自由下載、自由閱讀的基礎上，不失為一個好方式。這樣的方式也許乍看下，形同鼓勵盜版，但盜版既然是數位世界不可避免的原罪，那何不借重它，讓盜版成為銷售的動力，因為盜版愈多等於散布愈廣，總會有一個比例的讀者，願意在看完書之後付費，但內容品質仍是最後的決勝關鍵。

然而研究者針對電子書交易平臺取得版權的問題時，受訪者（004-INT-1-Q1）說到：「……臺灣排行版上有很大大比例是翻譯書，會有版權問題，實體書有銷售信心能預估獲利，可以付給國外權利金部分，但電子書的風險比較大，轉檔上需

要長時間的沉入成本，出版社是否很認真看待這事，生態圈不會逆流，誰在裡面誰把利潤拿走，不太會是電子書會成功還是失敗，它早晚會來。……」

因為現在一般的電子書交易平臺只是取得版權，然後把電子書轉檔後上架，就在平臺上面賣，頂多在交易平臺上做行銷推廣。而電子書交易平臺的創新是在於將傳統出版流程的後段縮短，是節省到印刷廠去打樣，檢視藍圖，樣書檢察，沒問題送到發貨中心，送到書店，有問題再退回來，作家手稿，沒有時間差的問題，針對平台的服務創新部分，受訪者(008-INT-1-Q1)強調：「……那義美的平臺大概有兩個特色，第一數位加值，不單只做轉檔，目前鎖定是數位內容加值，第二個透過載體有手機、智慧手機、ereader、iPad等，目前市場上硬體不是太重就是太，所以要做好的內容有好的誘因。……」

研究者發現這與一般平臺都是在強調有多少量有與多少出版社合作談授權是具差異化的，義美的平臺在乎的是數位內容呈現的品質，因為有好的內容才會促使閱聽者購買與擁有。受訪者(008-INT-1-Q1)說：「那是互助的合作，談的授權條件，電子書本來就具長尾跑的潛能，它也有熱點亮點的特性，因為它都有牽涉到數位版權保護，如果我洩漏出去對任何一方都沒保障，所以一定要在公司內做打包封裝出去，數位內容打包後拆開你能用就只是片段，所以一定是在內部從內容來之後，看要不要做插畫，配語音多種語言版本再配你視覺呈現閱讀體驗，測試到沒問題才上架。……」

然而，除了上述較常談論到的是有關數位內容如何加值與轉檔，版權如何保護，平臺系統的操作便利性，閱讀體驗與載具硬體的搭配，受訪者多數認為關於電子書閱讀習慣這部分的議題是比較缺乏的。

受訪者(003-INT-1-Q1)認為：「……當產業開始，閱聽者的數位習慣未養成，即使平臺做再好，流量也不會大，必須做廣告透過宣傳的曝光……現代人娛樂太多，閱讀替代品選擇也多元，太多PC上可以看的免費資源與資訊，所以一開始就強調閱讀體驗一定要不一樣，要好一點，版面看起來好看互動多一點，這個東西就可以從免費到收費，當然這中間有很大的鴻溝需要克服，整個數位閱讀的氣氛養成不易。……」

受訪者(007-INT-1-Q1)認為：「……建立閱讀習慣這部分，數位閱讀建立培養起來了嗎，政府的計畫經費出來的用意是位產業找生機，真正受惠回到出版業者的也沒很多，應該強調內容加值和版權保護的部分。……」

研究者認為數位出版平臺是否採用雲端科技的運用來提供服務，簡單的說，就是把所有的資料全部丟到網路上處理，舉凡運用網路溝通多臺電腦的運算工作，或是透過網路連線取得由遠端主機提供的服務等，都可以算是一種雲端的運算。雲端運算時代一旦真正來臨，閱聽者不必再背著筆記型電腦到處跑，電腦壞了、被偷了也無所謂，因為你的資料都在雲端上。只要一組帳號密碼，就可以把所有能上網的裝置，都變成你的個人電腦。而受訪者多表明，事實上，各式各樣的「雲」早就漂浮在現代人的身旁，雲端運算的另一個關鍵就是速度，而平臺在提供雲端科技前要先解決相關問題。

受訪者(001-INT-1-Q2)提到：「……臺灣的電子書因為沒有太多的創新，所以也並未運用到真正最新的科技。雲端是個可以節省成本的概念，由平臺端花費成本，為合作商以及顧客統一管理相關的內容與資訊，對合作商來說提供了一個數位典藏以及數位增值行銷的平臺；對顧客來說則提供了一個雲端書櫃。……」

而受訪者(002-INT-1-Q2)認為：「……當雲端書櫃、筆記、書籤、劃線的功能，資料皆可儲存備分在雲端，使用者只需連上網，就能達到行動閱讀，進行知識資訊的提升。……」

研究者觀察相關平台業者在科技運用上，提供線上閱讀軟體，使閱聽者擁有電子書櫃，看書後透過分類的功能以後還可以找到，以及從閱讀器上加註底線，做些個人化管理和加密東西在裡面，那針對出版社與合作商需求方面有哪些服務是在科技方面進行運用的，受訪者(005-INT-1-Q2)：「……出版社的要求很清楚，就是要資訊透明。……」，而受訪者(006-INT-1-Q1)認為：「……是否可以強調一個回饋的機制，提供閱讀行為、銷售分析的回饋，若利用雲端科技提供線上閱讀，需要保證連線的穩定性，當消費者購買僅是線上使用閱讀權時，如何保障消費者遭受網路限制時，造成無法使用雲端服務的狀況。提供轉檔成各種格式後，

可否再幫出版社上傳至符合格式要求的網站上銷售，如：Kindel 格式上傳回 Amazon 銷售。……」

## 2.創新的服務傳遞與顧客介面

消費者對電子書的購買行為，充滿某種不確定感，電子書又不能帶著走，就算帶著走他又摸不到，這種實體跟虛擬極大的落差造成就跟網路實體書店，以目前光是講營業的那個規模等就落差很大。在傳遞系統上，所指的就是上傳的機制，系統的穩定性、準確性及速度是合作商所要求的基本的電子書平臺服務，如何提供彈性，來面對突發的顧客需求，是未來在創新服務上可以思考的議題。

「……通常會有內部伺服器，我們拿到原檔會要求三天內開檔，有沒有問題，如果沒問題就走到下階段，我們也在思考更好的管控機制，來解決出版社的擔心，所以內部管控要清楚，誰有權限包含派工問題、上架後的訊息等，由制作的領導者分配，做完後會有儲存區，在上架，這都屬於內部系統範圍，因為現在市場運作不成熟，出版社可能會用硬碟或光碟傳送內容，我們都要接要服務他，這是前端問題。……」（005-INT-2-Q1）

研究結果發現，如果強調內容的質非量的話，網路傳遞的範圍就會越廣，讀者就會回報更高的代價，這就是將好作品取得好回報的正向循環，也是鼓勵紮實內容的商業模式，而服務傳遞系統就是回到之前所說的數位版權保護機制，過度的保護機制，會使電子書市場越走越窄。

「……服務傳遞系統強調數位版權的保護，檔案保存安全性，或檔案的特殊格式限制，綁閱讀軟體如：KOOBE keb，可是當閱讀門檻提高，消費者就會覺得說我電子書都不一定會買，怎麼可能去下載這個。……」（003-INT-2-Q1）

這樣的閱讀體驗，對閱聽者而言，購買電子書形同被綁架。因為必須從此固定在一個電子閱讀器上看書，每加入一個新平臺，就多了一組帳號密碼，並多了一個閱讀器，同時還要記住哪一本書是在哪一個平臺購買。為了保障電子書的著作權，DRM 的加密機制值得業者好好思考。關於平台的商業價值的部分，受訪者

(001-INT-3-Q2) 提到：「……平臺的使用者流量數為主要商業價值。多方連結其它網站社群，藉以吸引不同顧客造訪。創造平臺價值，吸引廣告主。……」

研究者認為，就和一般的網站平臺相同，要求流量、速度、準確性及系統的穩定性等服務功能，電子書交易平臺也不例外。受訪者(008-INT-2-Q1)：「……在下載過程中到底多快多少時間檔案多大，那是基本的服務要夠人性化，也要考慮使用族群的頻寬，檔案大小就要想辦法，如有些手機 wifly 接收就沒那麼快，你就要建好不然就會當。將數位加值的檔案壓縮解決傳遞速度的問題，一個是把圖片影片解析度下降，檔就不會那麼大，另一個是打包好壓縮，降低解析度到可接受程度，這部分慢慢改善，因為現在頻寬和硬體載具間的問題是頻寬現在越來越大，載具這東西越小效能越好，檔案現在是很大會越來越小，現在都在接近相關效能都在上升，因為有黃金交叉，這就是市場的時機。……」

然而，任何產品都一樣，不要去考驗閱聽者的耐心，在顧客介面上，所指的是平臺提供給出版社與作者使用的後端平臺介面而非消費者前端所看到的 Web 網站，在網路與資訊時代裡，平臺的出現，降低了出版的門檻與限制，出版社與作家隨時可以透過各種方式，自行編輯、製作、設計出，想要出版的內容與平臺合作，一般而言，出版者都會認為一旦將電子書檔案提供給平臺業者後，電子書即可立刻上架銷售，但其實不是。

「……東西丟上去等於上架，這其實卡到DRM製作各種書品質或新舊的部分或檔案格式會不會跑掉，這部分還是要有製作流程，它不是出版社丟上來就馬上好，出版社將內容PDF先拿到我們這邊，我們收下後要先製作加工調整後才能上架，事前必需是先版權徵集後到製作，到製作後過程往返要不要縮放版權類，到後面上架，必需要這些流程，我想這些對出版社而言也有些門檻，流程有點瑣碎，所以出版社必需外包，但這必需要信任。很多出版社都希望今天給你內容，明天就開賣，後天就收到現金，但目前來說可能沒那麼順。……」(005-INT-2-Q2)

「……效率，你整個上架的流量，是要是批次要自動的，自動的過程是要晚上離開公司是可以自動上架，描述是可以修改的，ePub 本身是可以自動化，可透過技術讓這些事變得更容易……」(004-INT-2-Q1)

而平臺業者是否可以提供簡單易操作的協作平臺，客製化模組套用，讓服務更符合貼近出版者的需求，將這些出版的內容，快速的傳遞分享出去。

「……提供開放一個協助平臺，讓出版社可以利用我們開發的平臺去完成他想要編的電子書，然後再透過我們的管道去做發行，這樣會比較符合就是說他原本的生產流程。很多出版社真的不知道怎麼經營數位出版，他現在只能說我們把電子書的檔案整理出來已經是極限，再交給平臺業者加值或發行，這其實很可惜，平臺 UDN 在幫他做設計，那這樣的設計一是能力有限，再來是說出版社自己的創意進來的很少，所以我們在協助平臺中，除了讓他上傳檔，最重要的是讓他去設計，就是他有一些工具可以去，有點像部落格功能，他可以去設計他要的這個版或是一些加值工具模組。……」（003-INT-2-Q1）

「……系統上我們也有在設計後端部分，我們會給帳號密碼，你可以看到上架狀況銷售數量，談定後，這對出版社也很重要，要後端透明，甚至我可以點索使用量我到哪單位你是不是有更心而不是人為操作部分，這技術都不是問題，而是更清楚我要哪些，你說像電子資源的內容也有國際標準是用檢索的國際計算標準，我們也盡量在符合……」（005-INT-2-Q2）

「……後端介面可以提供透明即時的行銷數據和銷售統計表。有清楚的模組選項可以準確地搜尋到資訊。不需安裝多餘的系統軟體，採簡易性的執行操作。……」（001-INT-2-Q2）

「……是否可以分享，在資料庫中的設計有些是共通的模組選擇，例如製作的電子書有書系概念上、中、下集時，所提供的編輯電子書的籍內容時可否統一。如：像是運費政策買五本送一本，一個促銷的模組，是否提供便利的運用。……」（006-INT-2-Q2）

由上述受訪者內容得知，電子書交易平臺在顧客介面設計上，於系統後端需提供透明的財務與銷售的訊息，不需安裝過多的系統軟體，提供簡單容易操作的介面。

### 3.服務創新的企業經營模式

以經營事業的角度來看，一個好的服務創新與應用，必須能夠滿足顧客的尋求，並且為企業賺取合理利潤。因此，進入一新興網路市場，各服務平臺都在尋求最佳經營模式，而每一個服務平臺經營者的背景、政策規模大小的不同、其平臺核心價值也會不同，了解其營運與服務創新的模式，將有助於釐清現階段電子書交易平臺業者所面臨的困境與提升其競爭力的方式。

「……臺灣不要只想學Amazon，將來看盛大又想學，臺灣應該要有自己的模式。跨業整合的另一難度，就是經營模式不同，出版業內容業和硬體業經營模式不同的。硬體是不賺錢就收，半年一個計畫，我們也和業界提，要提高附加價值。我的觀點只靠單一面很難成功，所以要有臺灣下游，服務業資金進來，加上政府一部分資金，要有文化創意產業人才要進來，在上面形成一個共同的平臺，當然裡面人才要來鏈結，要討論，裡面董事是誰總經理是誰，以前是工研院院長直接調，那現在勒，所以這裡面臺灣很多產業在整合方面的問題。……」(011-INT3--Q1)

簡單來說，每一塊都是一個產業鏈，怎樣去鏈結這些人，怎樣設計，透過怎樣的機制或部落格去找到這些發展的環結，進而提供創新的模式，人，本身就是產業鏈，如何選擇，往上游你比較會是閱聽者的優先選擇，你在這邊要是能抓住他，就比較有所謂的分享，讓閱聽者整個體驗完，充份完整的完成，你在這就可以抓住他，忠誠度有機會很高，你在前面滿足他你後面就可能是他優先選擇因為你就一路把他帶下來，所以就是這樣在考量。

「……Google 它只是線上閱讀，你不能下載到你電腦，但你下次上網可以在Google 的個人書櫃上找到你上次看的，你用網路線上閱讀。Amazon 模式，可以選擇購買後寄給你，或你下載只要某幾個圖某幾段某幾頁而已，那我不會整本書就給你，那買之後就是讀，有很多讀的方式，有些限制載具，有些是去 store 上網下載才可以讀，有好有不好，只是針對讀，這只是產業鏈。大家可能都在談跨領域，怎麼讓人買我電子書，買我的內容，怎麼讓人買我的閱讀體驗，怎麼讀，我這載具比較好，我這有動畫它那只能讀平面，但整個體驗其實是全部的，如 Amazon 其實掌握了一群人，習慣性會到它網站上來做一些生活上的一些消費，那閱讀是生活消費的一部份，但是閱聽者上 Amazon 它可以提供滿足其閱聽者生活不同需

求，Amazon 也透過嘗試發現可以，上到 Amazon 去看，首頁有三十樣東西他在賣，裡面只有一個是書其它都是 3c 產品。……」（009-INT-3-Q1）

電子書交易平臺要想成功的話，要先做一個市場的選擇，找出適合的商業模式，自己切進入的利基點，與一般數位出版平臺區隔開來，一般數位出版平臺商因為沒有經營過內容平臺，那他看到的就是一個電子商務網站的概念，在網站上點擊內容進去後就可以購買，那這個部分就會有競爭的優劣區隔。

「……Web2.0的概念深化網站，平臺也將社群化。平臺內所提供閱讀內容品質不齊，上傳內容數量、品質上未經篩選和整理，長期間下可能出現雜亂無章。使顧客能準確搜尋到所需的資訊，使平臺能像資料庫般便利顧客使用，達到成長與集客。分析電子書消費者市場，選擇設計出自己獨特的切入點經營，投入較低成本和風險找出所能提供顧客價值的服務模式。……」（001-INT-3-Q1）

「……參與業者可以由內容業者去主導，以國內情況來說城邦可能是例子 POPO 原創投資小團隊，架設電子書需要用的客戶端、服務端、載體端等等技術方面串連起來，或打開一本書 WWW 這種模式來合作，從內容實現。另一個可能是書店，傳統和線上也是機會，合理性會比書商好點，因為實體書和電子書版權是不同的，它成功要素也是不同的，電子書的銷售必須了解機器，那對傳統組織的人力供給是不太相同的，組織形成有你的戰力通常也是你的包袱，從科技業來看，也不用太多爭辯，從投資角度看，交易平臺，從 DELL、ASUE，東西送寄都是電子化，換成書有甚麼問難，還是在於內容嗎，怎麼會懂文化的問題，意思是你空有機制平臺，沒有內容有啥用。……」（004-INT-3-Q2）

綜觀電子書產業發展情形，文字的產業基本上經營方式就是不同，文字很難被大量複製，所以像有些電子科技大廠，開始可能低估了這市場的進入門檻，以為把機制用好，內容沒得選擇就會靠過來，整個環節因平臺商的背景差異及合作廠商的支援，建構出不同的商業模式及服務發展策略，為影響整個電子書產業日後發展的重要因素。

「……一般數位出版的平臺商因為沒有經營過內容平臺，那他看到的就是一個電子商務網站的概念，在網站上點擊內容進去後就可以購買，那這個部分，UDN

的優勢就是我們的經驗是從原本紙本的報紙，到後來做一個內容網站，到後來做的資料庫，然後才是做電子書，這樣的演進脈絡，讓我們養成一個比較好的一種內容發展，這就是我們的服務價值。……」（003-INT-3-Q1）

而整個電子交易部分包含電子書的使用習慣，大家都在培養摸索，從使用者的習慣，到電子書交易平臺能提供怎樣的服務，大家都在說線上閱讀到底能看多久以及到終端的內容可以提供到怎樣的資源，會不會侵蝕到自己原有的立場。

「……對出版者來說，這商業模式對他沒有把握他不清楚會不會影響紙本，版權保護，獲利，最主要三個，另外一個就是主導權，我東西給你，我看到嗎，你接觸的對象是哪些，他們有很多不確定感，政府雖然有很多力道出來，但還沒完全接，我所謂接有幾個層面，對使用者，對內容提供者，中間這塊很多人爭，像我們這樣平臺商對兩邊都瞭解，但技術門檻要我們自己想辦法解決克服，另一個是從技術，因為臺灣硬體這部分沒問題，很多人想做，不管是載具平臺都沒問題，不過他對文化產業這塊不熟，有內容沒技術，所以大家還不能跨，你說要資金人才臺灣都有，但有些門檻會卡住，所以提到創新模式我看目前很多 PoPo 網也好 Hami 也好他有通路優勢，大家都在試，我的內容有多少哪些是別人願意看的，所以現在也沒有固定模式。……」（005-INT-3-Q1）

根據上述產、學、研專家對於電子書服務平臺的創新發展模式的看法，發現電子書平臺的創新在於將傳統出版流程縮短，利用平臺系統上做設計，便於出版社與作者將內容上傳至平臺上，協助轉檔成不同載體所適用的格式，加以應用傳遞至消費者手中，提供更多元且便利的流程與資訊應用，達到平臺的成長，與服務的價值效果，但目前因為電子書產業正處於萌芽階段，並未有固定的模式，產業內的參與者都還在嘗試的階段。

#### 4.4 數位出版平臺服務創新關鍵成功因素之歸納

本節分別就數位出版平臺服務創新模式的專家意見訪談重點進一步歸納整理分析驗證並提出數位出版平臺服務創新的關鍵成功因素，如下表 4-4-1 所示。

表4-4-1 數位出版平臺服務創新關鍵成功因素

服務創新構面	透過專家訪談重點歸納出數位出版平臺服務創新之重要層面	提出數位出版平臺服務創新關鍵成功因素
<p>一、創新的服務內容與方法</p>	<p>1.未來在服務應用方面的創新，平臺提供上傳與編制的系統，此系統可自行協助轉載成各載具所需的檔案規格和提供最適版型的挑選與呈現，節省彼此間的轉製成本。</p> <p>2.技術發展上，目前業界針對電子書版權管理主要分別Hard DRM、Social DRM、DRM Free三種版權保護的方式，是否進行加密各有利弊。</p> <p>3.電子書版權取得與轉檔上需要長時間的沉入成本。</p> <p>4.重視數位內容增值與品質的呈現，強調閱讀的體驗。</p> <p>5.平臺系統操作的便利性、穩定性、安全性，與閱讀載具的搭配。</p> <p>6.建立與培養閱聽者的電子閱讀習慣。</p> <p>7.透過雲端科技提供服務，讓閱聽者所需的資訊透明化。</p>	<p>(1)專家訪談重點1、3、5：系統服務設計。</p> <p>(2)專家訪談重點2：版權管理、加密機制的選擇。</p> <p>(3)專家訪談重點4、6：數位內容品質、電子閱讀體驗。</p> <p>(4)專家訪談重點7：資訊透明化</p>
<p>二、創新的服務傳遞與顧客介面</p>	<p>1.傳遞系統上，系統的穩定性、準確性及速度。</p> <p>2.設計良好的控管機制，使用內容伺服器。如：拿到原檔幾天後開、分配派工。</p>	<p>(1)專家訪談重點1、4：上架系統品質與功能介面選項</p> <p>(2)專家訪談重點2、3：主要強調版權管理的保護與構面一專家訪談重點2之論述相同。</p>

	<p>3.若採用過度的保護機制，會使電子書市場越走越窄。</p> <p>4.上架的效率、批次自動化處理、客製化模組選項編輯。</p> <p>5.後端介面提供透明即時行銷數據和報表。</p> <p>6.不需要安裝過多系統軟體，平臺使用操作簡易。</p>	<p>(3)專家訪談重點5：提供即時透明的銷售報表與消費者行為應用分析。</p> <p>(4)專家訪談重點6：簡化系統安裝提供簡易操作服務。</p>
三、服務創新的企業經營模式	<p>1.有分B2B、B2C的電子書服務平臺，如：UDN、eBook、Book11。</p> <p>2.有針對針對PC、智慧型手機、平板電腦的交易平臺，如：華藝、Hami。</p> <p>3.有跨載具，針對不同載具所提供的交易平臺，如：e書城、pubu。</p> <p>4.而以知名B2C實體書線上銷售電子商務經營的服務平臺博客來也將在2011年5月底完成AltiGen CTI電子書平臺的上線。</p>	<p>(1)專家訪談重點1、2、3、4：整合出平臺服務提供的系統化標準。</p>

資料來源：本研究整理

由上述得知，發現專家學者們對於臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素中以系統的服務設計、上架系統的品質與功能和版權機制的健全與管理、數位內容提供的品質及透明即時的財務報告與消費者行為回饋，在服務創新企業模式面，整合出企業的系统化標準，為最重視的臺灣數位出版平臺服務創新的關鍵成功因素，透過專家們的訪談重點，說明電子書產業目前仍處於萌芽階段尚未發展出固定的獲利模式，依研究結論推測未來電子書服務平臺仍持續發展，尚待觀察。

## 第五章、結論與建議

在電子書市場尚未正式成型時，對顧客而言，何謂電子書？是透過平臺瀏覽、閱讀器、平板電腦、手機來閱讀，哪些載具接受度會比較高，電子書交易平臺如何規劃創新服務模式，若僅提供銷售與傳遞電子檔案，似乎與一般電子商務網站上所能提供的服務差異性不大，但若能儲存與運用數位內容資料，並且有效整合提供合作商一種回饋的機制，提供閱讀行為、或銷售的分析，使得合作的出版商或作家能獲得以往得不到的資訊，連結上過去遇不到的讀者社群，即為一種創新服務。既然數位出版能使書籍不再有庫存和絕版的壓力，那麼電子書籍的持續銷售也是一種創新服務的可能，即使是作者或原始出版社，也不可能持續關注一本舊書的進展，也不會對平臺抱有能提供創造舊書產生長尾效應的期待，但就一本書的閱讀價值來決斷，它應該是來自於讀者的意見、來自於被註記、被談論、被引用，被讀者賦予的價值，甚至是不主動發佈的潛在意見，若平臺的設計是以一個雲端書櫃的概念，而且儲存完整的數位內容，有著複雜運算機制的雲端，加上線上閱讀或連結讀者手上的閱讀載具，是否可以創造出顧客價值提供給出版商與作者，例如一本書有 80% 的人最後只讀完了三分之一就停止了，而平臺發揮此種功用，持續的累積與計算這個數值，以及在機制上鼓勵、方便化這些行為以利出版商與作者作出判斷衡量的依據。

本研究以質性方法來探索電子書交易平臺的服務創新關鍵成功因素，採用一對一深度訪談及資料蒐集來進行，是本研究的優勢，但同時因研究時間上也形成一些限制，而數位出版為一個新興產業，所以本研究為現階段研究結果，未來電子書交易平臺還會有持續變化的空間，有必要進行長時間的觀察研究，以下針對研究架構歸整並提出研究結論相關之討論與建議。

## 5.1 研究結論

本研究涉及範圍包括臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素，乃針對市場上的數位出版平臺商如何經營成功，討論其經營成功的服務創新關鍵因素為何，選擇以產業 / 企業專家法作為分析關鍵成功因素之研究方法，借重產、官、學、研界專家們的市場觀察與實務經驗能力，來說明臺灣數位出版平臺的服務創新與發展，進行專家意見調查，以下針對研究架構歸整出研究結論。

### 5.1.1 關於數位出版產業之發展分析

隨著國內數位出版技術的進步，從建立平面出版圖文整合標準化、資訊內容發行、多媒體內容加值等，到數位資產管理，數位版權管理技術的建立與運行，規劃出完整的數位出版供應鏈，則必須包含五大要素，即內容提供者、數位內容出版業、交易平臺、通訊和閱讀器，共同建構出完整的數位出版產業價值鏈，創造出有價值的產品與服務提供才能達到產業發展。以目前產業界實情觀之，2009年出版業者、平臺通路業者、電子業者達成共識，如：共同支持 ePub。而創作者主要還是將內容（文稿）以買斷或收取版稅方式，將實體與電子版權授予出版社，再由出版社編輯成紙本書，同時將檔案轉成符合電子書交易平臺需求的格式（ePub、PDF、TXT、HTML、CHM...）由平臺商予以發布。而目前市場有採三合一，交易平臺、通訊、閱讀器共同合作，如 Hami（中華電信）與「e」書城（遠傳）；採交易平臺與閱讀器二合一，如 Koobe（遠通）、BenQ；亦有平臺商自己獨立，如 UDN 聯合線上與華藝數位（現已成立實體書網路書店，作為之後華文電子書的銷售通路），最後加上閱聽者行成數位出版產業價值鏈。

### 5.1.2 關於臺灣數位出版平臺之現況分析

目前臺灣數位出版平臺仍處於發展的萌芽階段，大多數的出版業者沒有數位化能力，透過政府政策利多激勵帶動下，產、官、學、研各界均已投入資源，為我國數位出版產業發展注入新活水。發展至今主要為內容、硬體、電信及其他等

不同背景業者，出來主導建構出多種不同性質的平臺，每個交易服務平臺，皆會根據自身特殊擅長的技術優勢進行選擇與市場區隔來預設服務的客層。

有 B2B 電子書服務平臺，如 KOOBE；有 B2B、B2C 針對 PC 的交易平臺，如 UDN、eBook.com.tw、Book11.com，有 B2C 針對智慧型行動電話的交易平臺，如 Hami；有 B2C 跨載具的交易平臺，如「e 書城」；有 B2B 針對 PC 的交易平臺，如華藝數位；有 B2L 針對 PC 的交易平臺，如碩亞科技；有 B2B2C 針對平板電腦的交易平臺，如奇多比；有 C2C 針對不同載具的交易平臺，如 PuBu；而以知名 B2C 實體書線上銷售電子商務經營的服務平臺博客來也將在 2011 年 5 月底完成 AltiGen CTI 電子書平臺的上線。

### 5.1.3 關於數位出版平臺服務創新關鍵成功因素之分析

本研究依據創新的服務內容與方法、創新的服務傳遞與顧客介面、服務創新的企業經營模式的整體研究發現，進行說明。

1. 數位出版平臺創新的服務內容與方法，關鍵點是在後端的整合非前端，前端的電子商務機制已經發展成熟，閱聽者如何下載付費都不是問題，而後端間各合作廠商的溝通協調，數位內容加值和轉檔、拆帳、授權、進行版權管理保護等相關服務技術成爲臺灣數位出版平臺關鍵成功的因素，如果平臺強調的內容與閱讀體驗是質而非量的話，網路的傳遞範圍就會越廣，透過雲端科技的概念，由平台端花費成本，爲合作商以及顧客統一管理相關的內容與資訊，對閱聽者而言相對也願意付出高的代價取得內容，Amazon 之所以成功在於它掌握了內容，它從那邊賣 kindle 會比別人賣有利多，而現在一般的電子書交易平台只是取得版權，然後上架後在平台上販售，若能思考到與數位內容加值商合作，強調不同於紙本的閱讀體驗，版面看起來好看與閱聽者多些互動，這閱讀的品質就可以有價的差異化形成。
2. 數位出版平臺創新的服務傳遞與顧客介面，在網路與資訊時代裡，平台的出現，降低了出版的門檻與限制，出版社與作家可以透過各種方式，自行編輯、

製作、設計出想要出版的內容與平台合作，而平台業者是否提供透明的財務與銷售訊息，不需安裝過多的系統軟體，提供簡單的操作介面與模組化的編排選項來進行服務傳遞上架的功能，並且在這些服務系統上，要求穩定性、準確性及傳輸的速度，在面對突發狀況時，提供彈性應變服務滿足顧客需求。

3. 數位出版平臺服務創新的企業經營模式，一個好的服務創新與應用，必須能夠滿足顧客的需求，並且未企業賺取合理的利潤。而綜觀電子書產業發展情形，產業鏈的上中下游，軟硬體內容，整個環節因平臺商背景差異及合作廠商的支援，建構出不同的商業模式與服務發展策略，而平臺內部的參與成員各有盤算，有些只想賣自家產品，有些堅持以獨家技術或支援格式為基礎，目前來看並未發展出固定的最佳模式，而整個電子交易部分包含電子書的使用習慣到電子書交易平台能提供怎麼的服務，大家都還在摸索，產業內的參與者都還在嘗試的階段，又害怕侵蝕到自己原有的立場。

## 5.2 研究建議

本研究致力於透過系統化和前瞻性的資訊整理分析，將臺灣數位出版產業發展至今做一清楚的描述，並針對目前由不同背景主導的平臺業者做一清楚介紹，透過平臺服務創新關鍵成功因素的探討，期盼能提供相關數位出版平臺服務創新之依據，以下針對研究架構歸整出建議，提供後續研究之參考。

### 5.2.1 對後續研究者的建議

針對本研究對後續的研究者有幾項建議：

1. **以研究角度而言：**本研究僅針對目前臺灣數位出版平台服務創新的關鍵成功因素來看，將其創新的服務內容與方法、創新的服務傳遞與顧客介面、與服務創新的企業經營模式來進行專家意見與深度訪談，但這是研究者依據 Bilderbeek（1998）服務創新四構面來看，後續研究者研究問題的挑選，可選擇產業內較為成功的數位出版平臺典範企業，進行深度的個案研究探討，較能聚焦縮小研究範圍。

2. **以研究對象而言：**數位出版產業價值鏈結構從內容創作端、內容供應商、出版增值端（內容製作、資訊增值、內容管理及數位版權管理）、數位流通端（寬頻管理、串流技術、收費機制、資訊增值）到通路，本研究以立意抽樣邀訪預先設定之標準條件的產、學、官、研代表，合計十一位，而受訪者並不是代表單一個案的身分，而是代表著在數位出版領域相關活動中具備專業知識與觀察的產業專家。建議後續研究者可針對數位出版產業價值鏈結構中的代表廠商進行探討或比較這些產業的不同特性下，所注重的平台服務創新觀點有何差異。
3. **以研究的題目而言：**數位出版產業目前還處在萌芽階段，本研究雖以臺灣數位出版平台服務創新的關鍵成功因素來探討，但對未來的合宜性部分或許不足反應市場的快速演變，因此可以建議後續的研究者也可以研究後續發展經營模式。

### 5.2.2 對實務應用之建議

1. 在數位出版服務平臺上，出版業想要去整合是困難的，如此多的電子書交易平臺，每個皆根據自身特殊擅長的技術優勢與預設的閱聽客層，導致對數位內容的格式要求卻也不同，其實是不利長期發展的，何不思考由具公信力與號召的公法人出面主導整合這些平臺，往下細分派工，讓這些平臺成為出版業的通路，每一個環節的業者都願意放心做它份內工作，引領產業鏈中各參與者匯流進來，使臺灣成為全球華文出版之內容及應用服務的主要國家。
2. 數位出版產業鏈的上中下游，軟硬體內容，每一個環節的業者都願意放心做它份內工作，出版業者願意投入製作電子書，平臺業者可以輕鬆找到最大比例的新舊書供應，而硬體業者也不用擔心電子閱讀器沒有內容可賣，綜合上述，臺灣數位出版的需求為這個產業必須由數位出版的所有廠商聯合起來才有主導權，透過競合關係，整合出各自擁有的資源面對這個產業，培養閱聽者熟悉數位閱讀的習慣。

## 參考文獻

### 中文部分

- 丁立寧（2001），從策略面剖析應用材料公司的關鍵成功因素，國立交通大學高階主管管理碩士學程碩士論文。
- 王正德（2006），寬頻網路與數位內容發展前景與關連之研究，國立政治大學廣播電視研究所碩士論文，頁 12。
- 王祿旺、許齡尹（2010），臺灣數位出版產業之競合策略，研考雙月刊，275 期，頁 6-15。
- 方世榮譯（2003），Philip Kotler 著，行銷管理學，臺北：東華書局股份有限公司。
- 朱博湧（2004），平臺策略啓示與因應二，經濟日報，C2 版。
- 行政院新聞局（2007），中華民國 96 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查，臺北：新聞局。
- 李正賢譯（2006），Catherine Marshall、Gretchen B. Rossman. *Designing Qualitative Research*，質性研究-設計與計畫撰寫，初版，臺北市:五南。
- 李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，Earl Babbie（1998），*The Practice of Social Research*，社會科學研究方法，臺北：時英。
- 李武育、魏秋宜（2012），政府出版品發展電子書之策略、作法與展望，研考會雙月刊，281 期，頁 34-47。
- 余明勳（2001），華文數位內容媒合暨交易整合管理平臺之研究，出版與圖書館學術研討會論文集，臺北：淡江大學，頁 41-50。
- 呂姚霖（2005），綠色產品運用平臺建構提昇競爭力之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文，頁 11。
- 杉本辰夫（2002），事務、營業、服務的品質管制，中興管理顧問公司，頁 107。
- 吳思華（1988），產業政策與企業策略初版，中國經濟企業研究所出版、華泰圖書文物總經銷，頁 89。

- 周春芳（2008），創新服務行銷-開拓藍海商機第二版，臺北：五南。
- 柏德葳（2009），「台灣將在全球電子紙產業佔據舉足輕重地位」，  
<http://www.eettaiwan.com/>
- 林政榮（2004），數位出版業者對數位出版內容形式之看法研究，國立臺灣藝術大學應用媒體藝術研究所碩士論文，頁 51- 52。
- 祝本堯（2008），數位出版與網路服務創新，2008 出版年鑑，臺北：行政院新聞局。
- 胡幼慧主編（1996），質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，臺北：巨流。
- 袁方編（2002），社會研究方法，臺北：五南。
- 席汝楫（1997），社會與行為科學研究方法，臺北：五南。
- 孫仁傑（2005），企業資源規劃在數位出版的應用，南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 郭家銘（2000），圖書出版的數位化現象暨其科技歷程探索，南華大學出版學研究所碩士論文。
- 郭永富譯（2001），小池良次著，探索新的網路經濟模式－網路商店的經營策略，博誌文化出版。
- 高雅欣（2001），出版界的 E 化成型-王榮文專訪。線上資料：  
[http://www.ithome.com.tw/daily/20010228/interview\\_1.html](http://www.ithome.com.tw/daily/20010228/interview_1.html)
- 崔立新（2004），服務業品質評量，臺北：五南，頁 34。
- 畢恆達（1996），詮釋學與質性研究，臺北：巨流。
- 張孟元（2005），數位出版定價策略，2005 出版年鑑，臺北：行政院新聞局。
- 章經綸（2005），平臺式經營模式探討以全球線上信用卡報稅/繳稅交易平臺個案研究，國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文。頁 24-25。
- 黃明宮（2011），太陽能光電產業關鍵成功因素之研究，立德大學科技管理研究所碩士論文，頁 23。

黃光玉、劉念夏、陳清文譯（2004），Arthur A. Berger（2000），Media and Communication Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches，媒介與傳播研究方法：質化與量話研究途徑，臺北：風雲論壇。

資策會資訊市場情報中心 MIC（2008a），數位出版產業架構，線上檢索日期：2008年12月29日。網站：<http://km.iiiedu.org.tw/iii/>

資策會資訊市場情報中心 MIC（2008b），臺灣數位出版廠商產業鏈，線上檢索日期：2008年12月29日。<http://mic.iii.org.tw/intelligence/>

經濟部（2002），網路多媒體產業發展推動計畫，線上檢索日期：2008年12月29日。<http://assist.nat.gov.tw/GIP/wSite/ct?xItem=125&ctNode=22&mp=2>

經濟部數位內容產業推動辦公室（2010），2009 數位內容產業年鑑，臺北市：經濟部工業局。

齊力、林本炫（2005），質性研究方法與資料分析（二版），嘉義縣：南華大學教社所。

趙碧華、朱美珍編譯（1995），Allen Rubin, Earl Babbie（1993）. Research Methods for Social Work，研究方法-社會工作暨人文科學領域的運用。臺北：雙葉書廊。

歐用生（1995），質的研究，臺北：師大書苑。

劉家瑜（2010），電子書熱潮全球持續發燒，電電時代，2月號26期，線上檢索日期：2010年11月。<http://www.teema.org.tw/epaper/20100303/disquisition.html>

數位內容產業推動辦公室（2007），2007 臺灣數位內容產業白皮書。臺北：經濟部工業局。

數位內容新世紀（2008），強化數位出版的競爭關鍵，經濟部工業局數位內容產業推動辦公室發行，頁11

鍾倫納（1993），應用社會科學研究法，臺北：臺灣商務。

薛良凱（2008），九十六年數位出版業市場概況，2008 出版年鑑，臺北：行政院新聞局。

謝宏輝（2003），由模組化生產建構體育頻道的數位平臺，國立政治大學廣播與電視學系碩士班。

## 英文部分

- Basole, R.C. & Rouse, W.B. (2008) . Complexity of service value networks:
- Betz, Frederick (1987) , *Managing Technology-competing through New Ventures Innovation and Corporate Research*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- (2003) , *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*. New York:Wiley-Interscience.
- Bilderbeek R., Hertog P., Marklund G. (1998) , Services in innovation: Knowledge intensive business services (KIBS) as co-producers of innovation, STEP group, SI4S report no.3.
- Conceptualization and empirical investigation. *IBM Systems Journal*, 47 ( 1 ) , pp.53-70.
- C. Voss, R. Johnston, R. Silvestro, L. Fitzgerald, and T.Brignall ( 1992 ). Measurement of innovation and design performance in service. *Design Management Journal*,3 ( 1 ) , pp.40-46.
- Gllouj, Faiz (2002) , Innovation and Service and the Attendant Old and New Myths, *Journal of Socio-Economics*, 31 ( 2 ) , pp.137-154.
- Gobeli, David H. and Daniel J. Brown (1987) , Analyzing Product Innovation, *Research Management*, 30 ( 4 ) , pp. 25-31.
- Harrison, B.L. (2000) . E-Books and the future of reading, *IEEE Computer Graphics and Applications*, 20 ( 3 ) , pp. 32-39.
- Hawkins D. T. (2000), A Major Publishing Revolution — Part 1,Online, 24, pp.14-28.
- J. K. Leidecker and A. V. Bruno,Identifying and Using Critical Success Factors, *Long Range Planning*, Vol. 17 ( 4 ) , Spring 1984, pp.25-32.
- Juran, J. M. (1986) , *A Universal Approach to Managing for Quality Progress*, pp.19-24.

Knight, Kenneth E. ( 1967 ) , A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process, Journal of Business, 40 ( 4 ) , pp. 478-496.

Lovelock, C. ( 2001 ) , A Retrospective Commentary on the Article: New Tools for Achieving Service Quality, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, pp39-46.

Marquis, Donald G.( 1982 ) , The Anatomy of Successful Innovations, in Readings in the Management of Innovation. Michael, Tushman L. and William, Moore L. Boston: Pitman, pp. 42-50.

Patton, M. Q. ( 1987 ) , How to Use Qualitative Methods in Evaluation, Newbury Park, Calif: Sage.

Rogers, E. M. ( 1995 ) . Diffusion of innovations ( 4nd ed ) . New York: The Free Press.

Strauss, A & Corbin, J. ( 1990 ) .Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques.Newbury Park,CA:Sage.

Sasser W. E. ( 1978 ) , Management of Service Operations-Text, Cases and Readings., Boston : Allyn and Baccn,

Sundbo and Gallouj. ( 1998 ) Innovation as a loosely coupled system in services. SI4S Topical Paper N 4. Oslo: STEP Group.

Stanton, W. J. and Buskirk, R. H. ( 1987 ) , Management of the Sales Force, 7th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Tidd, Joe, John Bessant and Keith Pavitt ( 2001 ) , Managing Innovation: Integrating Technological,Market and Organizational Change. New York: John Wiley & Sons.

## 附錄

編號：001 訪談對象：華藝數位 黃紀鈞 專家

訪談日期與時間：2010年7月30日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
一、電子書平臺創新的服務內容與方法	
<p><b>Q1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</b></p> <p>以中華電信與出版社間的配合為例，hami 書城直接在線上提供了上傳與編輯的系統，讓出版社得以自行處理符合 hamii 所需的檔案規格，藉由系統的輔助降低了雙方在人力與時間上的成本，故中華電信能在此項營收上提撥較高比例的權利金給出版社；但現階段要出版社多花費一個人力去配合這個原本不屬於他們出版流程中的工作，若系統又不夠好用，那原本的立意就將打折扣。</p>	<p>書城直接在線上提供了上傳與編輯的系統。</p> <p>透過系統的輔助輸出轉成符合 hamii 所提供的電子書檔案規格。</p> <p>拆帳比例平臺商願意支付比較高的權利金，出版社需自行透過平臺所提供的系統上傳。</p> <p>系統的便利性和簡單操作能縮短出版流程。（001-INT-1-Q1）</p>
<p><b>Q2 電子書平臺上科技運用上的強調為何？（2B）</b></p> <p>如同上題所提到，臺灣的電子書因為沒有太多的創新，所以也並未運用到真正最新的科技。雲端是個可以節省成本的概念，由平臺端花費成本，為合作商以及顧客統一管理相關的內容與資訊，對合作商來說提供了一個數位典藏以及</p>	<p>透過雲端科技節省成本，為合作商及顧客提供相關的管理系統與內容服務資訊。</p> <p>提供顧客使用雲端科技前要先解決連上網連線的問題。</p> <p>提供單機版或離線使用模式，依賴 DRM 的技術保障出版社或作者的著作</p>

<p>數位加值行銷的平臺；</p> <p>對顧客來說則提供了一個雲端書櫃。但雲端有一個非常重要的課題，就是你在享受這樣的服務之前，要先解決連上網路的問題。有時上網會受到限制導致無法使用雲端的服務，故單機版或離線使用模式仍有其存在的必要性，而這部分就需依賴現在的 DRM 技術來協助。</p>	<p>權。(001-INT-1-Q2)</p>
<p><b>二、創電子書平臺新的服務傳遞與顧客介面</b></p>	
<p><b>Q1 在電子書平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？(2B)</b></p> <p>合作商其實對於平臺能提供的服務並不抱太高期望、他們對此也不會花太多時間去關注，合作商主要希望的就是單純、透明、真實的數據。而顧客對於傳遞上最重視的大概就是速度，一個網速過慢的平臺是無法吸引使用者停留的。</p>	<p>可以提供清楚完整的銷貨狀況，單純、透明、真實的數據。</p> <p>對於平臺的服務系統應強調速度。(001-INT-2-Q1)</p>
<p><b>2 在電子書平臺上顧客介面上的設計分別強調哪些？(2B)</b></p> <p>對合作商來說，他們關注的主要是在後端的介面，無非是希望可以獲得較為透明且即時的行銷數據或統計報告。對前端的使用者而言，主要會希望能在平臺上可以有效率地搜尋到想要找的資訊，並且在無需安裝太多其他程式(或無需太複雜的付費機制)的情況下，獲取到全文。</p>	<p>後端介面可以提供透明即時的行銷數據和銷售統計表。</p> <p>有清楚的模組選項可以準確地搜尋到資訊。</p> <p>不需安裝多餘的系統軟體，採簡易性的執行操作。(001-INT-2-Q2)</p>

### 三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式

#### 1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何?

Web2.0 的概念已經深化到目前所有的網站，平臺除了自身產出的內容之外，更建置了許多管道，供平臺使用者上傳更多的資料，但有些平臺不特別這些資料做篩選或整理，時間一長則平臺將有可能呈現出雜亂無章的感覺，反倒讓使用者覺得無法獲取有效資訊而失去造訪此平臺的動機；未來的平臺除了更多方收集使用者上傳的資料外，更應該有效整理成資訊，讓這個平臺內的內容都是讓使用者覺得有助益的資訊，則平臺方能有效成長與集客。

而對顧客而言，其實在電子書尚未正式成型(究竟何謂電子書？是平臺瀏覽、閱讀器、平版電腦、手機，或是與原紙本版型不同的動畫檔案)之前，顧客也僅能被動的接受各個電子書廠商所規劃的服務模式，並選擇自己接受度最高的產品去購買或使用。臺灣的電子書目前其實並沒有太多的創新，多是先以較低成本與風險來提供對於顧客的服務。

#### 2 其服務的價值鏈創造需要依賴哪些輔助或功能

平臺的商業價值主要是奠基在使用者造訪流量，一旦使用人數多，則任何的服務與行銷才有可能發揮效果；目前許

Web2.0 的概念深化網站，平臺也將社群化。

平臺內所提供閱讀內容品質不齊，上傳內容數量、品質上未經篩選和整理，長期間下可能出現雜亂無章。

使顧客能準確搜尋到所需的資訊，使平臺能像資料庫般便利顧客使用，達到成長與集客。

分析電子書消費者市場，選擇設計出自己獨特的切入點經營，找出服務模式和所能提供顧客的價值。

選擇投入較低成本和風險的模式來提供顧客服務。(001-INT-3-Q1)

平臺的使用者流量數為主要商業價值。

多方連結其它網站社群，藉以吸引不同顧客造訪。

創造平臺價值，吸引廣告主。

<p>多平臺可以<u>再連結 facebook、噗浪等</u>，亦同時反向吸引原先在其他平臺的使用者前來造訪自家平臺，如此便有機會藉以<u>爭取廣告主的青睞</u>，創造商業價值。</p>	<p>(001-INT-3-Q2)</p>
--	-----------------------

編號：002 訪談對象：湛天科技 蔡競賢 執行長

訪談日期與時間：2010年8月11日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p><b>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？(2B)</b></p> <p>對出版社及作者來說:唯一 C2C、<u>不限對象、不限內容</u>對讀者來說:<u>不綁平臺、不限載具</u>。</p>	<p>不限對象、不限內容、不限載具 (002-INT-1-Q1)</p>
<p><b>2 電子書平臺上科技運用上的強調為何？(2B)</b></p> <p><u>主要是電子書格式及雲端科技</u>。在電子書格式部分，有很多轉檔的問題要解決，同時這也是出版社最頭痛的問題:<u>要怎麼將舊有實體書的內容電子化</u>。</p> <p>對於讀者來說，要強調的是雲端技術，<u>當書櫃、筆記、書籤、劃線的資料都儲存在雲端</u>，對使用者來說是相當方便的:<u>使用者只需一臺可以上網的機器</u>，就可以隨時隨地閱讀，完全不用擔心攜帶的問題，可以想像，現在只要帶著一</p>	<p>主要是電子書格式及雲端科技。</p> <p>將舊有實體書的內容電子化。</p> <p>當書櫃、筆記、書籤、劃線的功能，資料皆可儲存備分在雲端，使用者只需連上網，就能達到行動閱讀，進行知識資訊的提升。(002-INT-1-Q2)</p>

<p>臺不到一本書重量的機器，就可以隨時隨地看自己所有買的幾十本、甚至是上百本的書，這是非常便利的一件事，對讀者的知識管理來說，也有很大的幫助。</p>	
<p><b>二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面</b></p>	
<p><b>1 在電子書平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？（2B）</b></p> <p>對出版社來說，pubu 書城是一個很方便的電子書出版平臺，<u>透過簡單的上傳機制(三步刊登，不用三分鐘)</u>，出版社很快可以出版一本新書，並馬上進行販售。對於顧客來說，購買流程也十分簡單，我們並且強調我們雲端服務的功能，<u>使用者擁有雲端書櫃，只要經由網路存取就可以隨時隨地閱讀</u>。另外我們強調<u>不綁載體</u>，就是要讓消費者可以使用任何裝置，不管是 PC、NB、MID、智慧型手機、或是電子閱讀器等，都可以閱讀 PUBU 的電子書，所以我們服務是傳遞多元且自由的。</p>	<p>便利簡易的操作服務上架機制，馬上進行銷售商品的資訊與流程。</p> <p>雲端服務的書櫃功能，只要經由網路存取就可以隨時隨地閱讀。</p> <p>不限載具、不綁閱讀軟體提供服務傳遞。（002-INT-2-Q1）</p>
<p><b>2 在電子書平臺上顧客介面上的設計分別強調哪些？（2B）</b></p> <p><u>簡單易用的使用介面</u>，特別是介面上要能夠兼顧各種需求，例如<u>翻頁速度要快，對圖型的處理（放大／縮小）</u>要做得好用，要讓使用者可以很方便的買書、下載書，此外該有的功能例如書籤、筆記、劃線等功能都要做得很好用</p>	<p>簡單易用的介面，提供顧客閱讀上需求，如：<u>翻頁速度要快，對圖型的處理（放大／縮小）</u>等。</p> <p>介面操作設計程序上，要方便購買，下載書的時間和品質要好。</p> <p>提供閱讀上附加的服務，如：書籤、筆記、劃線等功能增加數位閱讀樂趣。</p>

<p>才行,讓使用者在閱讀電子書的同時是可以體會到其中的樂趣的,而不只是一種新鮮感而已,如果電子書對使用者來說只有新鮮感,那便不會真正的普及,而只會是一種報導的話題、一個潮流的展示品而已。</p>	<p>(002-INT-2-Q2)</p>
<p><b>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b></p>	
<p><b>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何?</b></p> <p>以 pubu 來說,創新之處在於它是第一個 c2c、不限對象、不限內容、不限載體的平臺。</p>	<p>C2C 的平臺、不限對象、不限內容、不限載具 (002-INT-3-Q1)</p>
<p><b>2 其服務的價值鏈創造需要依賴哪些輔助或功能</b></p> <p><u>服務價值鏈的價值必須靠便利的服務,以及民眾可接受的電子閱讀器價格來創造,要讓使用者打從心裡願意而且喜歡這個服務。也就是說,電子書的上中下游廠商,以及網路、電信服務提供商,都必須努力才能讓這個市場真正的成長起來。</u></p>	<p>創造顧客心中的價值,提供平臺便利的服務,電子閱讀器應訂出顧客可接受的價格。</p> <p>電子書的上中下游廠商,以及網路、電信服務提供商,都必須努力串聯起來才能讓數位出版市場真正的成長。</p> <p>(002-INT-3-Q2)</p>

編號：003 訪談對象：UDN 陳芝宇 專家

訪談日期與時間：2010 年 11 月 30 日

詢問方式：寄送訪談大綱

<p>訪談逐字稿內容</p>	<p>見實編碼分析</p>
<p><b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b></p>	

## 1 在電子書平臺上創新服務上的強調 哪些？（2B）

我們現在最低 50%，然後最高可以到 75%，就是大概有 50、60、70，但是 70 中如果他還有部分授權是所謂獨家授權就是 75%，所以大概五成到七成是一般的，就 000。

那我們最早 000 比例只有 50%，他後來有一個發展，就是跟這個產業的情況有關，那我們是不管他的設計型態，不管這本書我投入多少資源，我就是照合約的方式去拆解他，000、000 都是這樣的。所以需要輔助或功能的話，就是…我認爲宣傳是一種會是很重要的一點，我覺的宣傳資源跟你對 000 內容，你的內容，應該說數位出版的能力，剛剛講的設計這些都是數位出版的能力，再來是你有沒有宣傳的資源。我曾經聽過出版界某一位大佬他說，數位出版成功有三個關鍵，我印象很深，其實我覺的他是有講到重點的，第一個是技術，第二個是資金，第三個就是宣傳，所以他說要看一個平臺會不會成功要看這三個，他有沒有技術，他有沒有資金，他能不能宣傳，這三件事都很重要。因爲你做成一個很棒的平臺，但閱讀習慣沒有養成的時候就是沒有人去光顧，所以他的流量會容易起不來，必須一直做大量的網路廣告，做很多宣傳這樣子，那像 UDN 的優勢這一點有，他除了平面的宣傳之外，他最主要是網

拆帳比例給出版社或作家一般而言在 50%~70% 間，若提供部分或獨家授權可以到 75%。

早期，不管設計型態，不管投入多少資源進行數位編輯加工，就照合約的方式拆解給出版社或作者 50%。

數位出版成功有三個關鍵，第一技術含量、第二資金、第三宣傳，其中我認爲最重要是宣傳和數位出版能力的結合，因爲當產業開始，閱聽者的數位習慣未養成，即使平臺做再好，流量也不會大，必須做廣告宣傳曝光，以 UDN 來說這點優勢是擁有的。

UDN 除了平面的宣傳之外，最主還有網路宣傳，所以我敢講在目前臺灣投入最多網路宣傳資源，一定是 UDN，因每個月都有好幾檔的這些書雜誌報紙的網路廣告，雖然說是我們內部的，但是他的價值那個版位，那些原本是可以賣那些很貴的廣告價格的區位，但 UDN 都選擇留給電子書，全力衝那個數位閱讀的推廣，這個宣傳的資源現在還是很需要，因爲數位出版產業才剛開始，整個數位閱讀的氣氛養成不易。

現代人娛樂太多，閱讀替代品選擇也多元，太多 PC 上可以看的免費資源與資訊，所以一開始就強調閱讀體驗一定要不一樣，要好一點，版面看起來好看互動多一點，這個東西就可以從免費到收費，當然這中間有很大的鴻溝需要克

路的宣傳，所以我覺對敢講在目前臺灣投入最多網路宣傳資源，一定是UDN，因為他光是我每個月都有好幾檔的這些書雜誌報紙的網路廣告，雖然說是我們內部的，但是他的價值那個版位，那些000的價值，我原本是可以賣那些很貴的廣告的價格，但是都留給了我們電子書，全力就是在衝那個數位閱讀的一個基本，所以這個東西的宣傳的資源是即使是這樣，但是他現在還是很需要…還在剛開始，就可見得他是整個數位閱讀的氣氛是多難的養成。

我們對於說其實你今天把網友留在一個這樣的網站裡面我們是有經驗的，可是我們當時在做電子書的時候，其實前面…等於說前面我們做了新聞網，就是000，部落格那時候就做了，那這次000比較特殊，000他資料庫是針對000是他的主要市場，000其實是很早的一塊，所以整體來講電子書當時我們認為其實他有一個挑戰，就是你怎麼讓人家花錢。

太多PC可以去看的東西不要錢的，他都不看都不花錢，所以我們才在一開始很重是說我那個體驗一定要不一樣，要好一點，你版面看起來好看互動多一點，所以這個東西是從免費到收費，很大的鴻溝，所以這是做宣傳的部分，他不是說手機打打廣告什麼的，他有真的有滿大的鴻溝。所以他跟傳統網路書店的差異在哪？傳統網路書店就賣紙本

服。

消費者對電子書的購買行為，充滿某種不確定感，電子書又不能帶著走，就算帶著走他又摸不到，這種實體跟虛擬極大的落差造成就他跟網路實體書店…以目前光是講營業的那個規模等就落差很大。

電子書和實體書的不同，多數的出版社和作家不知道怎麼談電子版權跨越這道門檻（003-INT-1-Q1）

<p>書，我們賣<u>電子書</u>。</p> <p>他對消費行為的某種不確定感，<u>OOO</u>我們這個東西，這個東西又不能帶著走，就算帶著走他又摸不到，這種實體跟虛擬極大的落差造成就是說他跟網路書店載…目前光是講營業的那個規模等等就落差很大，再來就是說網路書店他賣的是紙本書，所以他雖然一樣透過網路平臺，可是他的供貨是很廣大的翻譯書，紙本書，他不受電子版權的限制，<u>現在電子書全部有電子版權這個門檻</u>就是造成兩邊的量是極大的不對稱，所以這個東西就是說…</p>	
<p><b>二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面</b></p>	
<p><b>1 在電子書平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？（2B）</b></p> <p>就是我們比較在乎<u>閱讀體驗跟質感</u>，這是我們跟其他平臺商很大的差異，但是<u>也會造成說我們在書的上架速度上，會比較…</u>也許書量在初期看來會就是沒有比人家多很多，但是我們確實在品質上比較在乎閱讀體驗的部分。</p> <p>這個就是說你的設計上強調在<u>傳遞系統上當然首先是你的 OOO 系統的一個配合</u>，然後再來是 <u>OOO</u>，檔案 <u>OOO</u> 的問題，這點是數位出版的核心，因為你如果 <u>OOO</u> 破那大概就不用、不玩這個東西，那所以這個是很關鍵的，所以</p>	<p>強調提供閱讀體驗跟質感，新書上架更新版面的速度。</p> <p>服務傳遞系統強調數位版權的保護，檔案保存安全性，或檔案的特殊格式限制，綁閱讀軟體如:KOOBE keb.，可是當閱讀門檻提高，消費者就會覺得說我電子書都不一定會買，怎麼可能去下載這個。</p> <p>UDN 是以 PDF 格式來閱讀，那這時後就 adobe 他的系統，我們還要經過很大程度的去改動，進行 DRM。</p> <p>檔案傳輸時間的問題，如:電子報發行，閱聽者常常會認為說不過就只是一份報紙的檔案，為什麼會常有狀況，比如</p>

000 到整個 000。

然後 000 的門檻與困擾，還有 000 的，你使用的 000 的本身，像遠通，就 000，000 他們就是有獨立的 000，那這樣的 000 我想他是經過他們自己技術上的一些 000 進來的，那閱讀的效果可能就會比較好，可是這個 000 會是一個門檻，就是我要去下載一個 000，那現在閱讀網這邊他就不用，他就用 PDF，可是這個就是我的 000 就不是…我就必須靠 adobe，adobe 是搭配 PDF，那這時後就 adobe 他的系統就要經過我們的很大程度的去改動，那 000 的話他就自己去研究這個 000 的，他的 000 彈性可能比較符合他的需求，可是他的 000 門檻很高，很多人說我的電子書我連買都不一定買我怎麼可能去下載這個。

我們跟別家比起來目前有一個在傳遞系統上有一個很直接的算是考驗吧，就是報紙。別家現在可能還沒有賣就是說三份報紙每天訂閱，我們已經賣了三年了，他就是每天早上七點就一定要出去，不然的話就打電話罵，就是怎麼搞的，報紙都還不來，都九點了我們的系統還沒有發報紙被罵，那這是合裡來講我七點前出報，他早上加裡信箱收到跟我家裡電腦出來一樣的，然後他可以下載擁有這個檔案，那這個東西就是我們的服務傳遞系統上 000。

說缺版，閱聽者會說今天報紙看到那一版有被 000，那我並沒有說我給你完整的一份，我地方版的不給，還有廣告的我不給他，那這個不給他，有的他會說為什麼不給我，那我會跟他解釋，

這廣告的檔案在報紙平面你要每天這樣子 000，而且我給你不是圖檔是 PDF，我現在這樣做的話，一個就是你的讀取時間會很長，我們要考慮到閱聽者在讀取時間的想法，他會不會一看到檔案 100M 馬上再見拜拜，就不買。

700M 上限，超過的話我會請同事和出版社協調，能不能再壓縮，如果不能壓縮我幫你壓縮，我們就無論如何都要讓閱聽者不能拿超過 80M 以上的檔案。

提供開放一個協助平臺，讓出版社可以利用我們開發的平臺去完成他想要編的電子書，然後再透過我們的管道去做發行，這樣會比較符合就是說他原本的生產流程。

很多出版社真的不知道怎麼經營數位出版，他現在只能說我們把電子書的檔案整理出來已經是極限，再交給平臺業者加值或發行，這其實很可惜，平臺 UDN 在幫他做設計，那這樣的設計一是能力有限，再來是說出版社自己的創意進來的很少，所以我們在協助平臺中，除了讓他放傳檔，最重要的是讓他去設計，就是他有一些工具可以去，有

而且 OOO 他就很單純，他就認為說這不是一份報紙檔案嗎？你為什麼會常常有狀況呢？比如說缺版，他會說我報紙看到那一版有被 OOO，那我並沒有說我給你完整的一份，我地方版的不給，還有廣告的我不給他，那這個不給他有的他會說為什麼不給我，那我會跟他解釋，因為你傳輸時間的問題，這廣告的檔案在報紙平面你要每天這樣子 OOO，而且我給你不是圖檔是 PDF，我現在這樣做的話一個就是你的讀取時間會很長，你還要考慮他讀取時間，他一看到 100M 他馬上再見拜拜，就不買。

我 OOO 就是 70M，上線，超過我就要請我的同事跟出版社協調，你能不能再壓縮？你不能壓縮我幫你壓縮，我們就無論如何使用者不能拿超過 80M 的以上，那個是…我有一本老夫子，他是因為有動畫進去，80M，那個是極限。因為你使用者他就說哇，然後尤其報紙覺對不行，報紙 1M，每天不超過 1M，不然他何必呢？何必這樣子？

我們接下來會對出版社開放一個協助的平臺，出版社他可以利用我們開發的平臺去完成他想要編的電腦書，然後再透過我們的管道去做發行，這樣會比較符合就是說他原本的生產流程，因為其實很多出版社真的不知道怎麼做 OOO，但是他現在他只能說我們把電

點像部落格功能，他可以去設計他要的這個版或是一些加值工具模組。  
(003-INT-2-Q1)

<p>子檔整理出來已經是極限,可是其實這個最可惜的是說,我們覺的最可惜就是現在都是 UDN 在幫他做設計,那這樣的設計一個是我能力有限,再來是說他的創意進來的很少,,所以我們在那個平臺中,除了讓他放傳檔,最重要的是讓他去設計,就是他有一些工具可以去,有點像部落格功能,他可以去設計他要的這個版的 OOO 或是一些。現在已經快要開放。先開放的會是所謂的檔案編排,然後之後就會開放所謂的編輯工具,就是那種設計工具。</p>	
<p><b>2 在電子書平臺上顧客介面上的設計分別強調哪些? (2B)</b></p> <p>界面分享部分,一個就是書的介面,一個就是網站的介面,就 OOO 的介面。那書的介面我想就是說他基本上他比較在乎就是讀者的那個互動的體驗,閱讀的體驗,像閱讀網他 PDF 電子書是全螢幕的,那全螢幕是我們經過設計的一個說法,就是說在電腦螢幕最適合全螢幕閱覽的一個情境下,我把這個檔案做成這樣子,他原本是直的,就是這樣子的,可是他進到我的電腦之後不會是這樣的,他會符合這個螢幕變成這樣的,那這個就是我們在書的介面上的一種設計,那當然就要請出版社配合把原本的 OOO 給我們,他同意我們做這樣的版面,我們就這樣的 OOO,那至於網站的介面就是說很難形容,但是就是</p>	<p>顧客介面上強調分為兩部分,一是書的介面,二是網站介面。書的介面基本上比較在乎閱聽者的體驗互動,如閱讀網 pdf 電子書是全螢幕,全螢幕就是我們經過設計的作法,就是將檔案做成電腦螢幕最適合全螢幕閱覽的一個情境下,他原本是直的,可是進到電腦後,他會符合這個螢幕,這當然要請出版社配合把原本的檔給我們,並同意我們做這樣的版面修改。網站介面則比較難形容,但就是強調閱聽者的瀏覽動線,其實兩個設計都是強調整體介面的能力,考驗廠商的平臺服務設計能力。</p> <p>親自比較平臺瀏覽動線後,會發現其中差異,有些走到某一步會感覺怪而走不下去,有些你會繼續走下去,有些介面在視覺上它有兼具功能上的使用,這都是介面設計提供瀏覽動線的問題。</p>

<p>他強調的話就是你的瀏覽動線，其實整體來講都是這兩個設計都是一個 OOO 界面的一個能力，就考驗你這個廠商的 OOO。</p> <p>其實這是很關鍵的一點。有些我想你們在比較網站你們會發現，就是說哪邊怪怪的，就是走不下去，可是有些網站你會繼續去弄下去，這個是差異很大的。他介面還有一個是 OOO 的，就是說他視覺上他有一種就是說兼功能上，其實我們講這個動線，動線的問題。</p>	<p>(003-INT-2-Q2)</p>
<p>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</p>	
<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何?</p> <p>他基本上是非常從內容思考的一個數位閱讀的一個公式，OOO 都是，就是他不是做單純的一個數位出版的數位閱讀工具，他是整個公司都在做數位內容，而且他的母集團是 OOO，所以他的整體思考是從內容去出發，那因為我們有新聞網的一個經驗，所以我們知道就是一些網友他在透或網路去閱讀時候的一些 OOO 體驗，這個對我們是很寶貴的。</p> <p>消費者體驗跟一般的平臺是比較不同的，因為很多平臺商他是過去沒有真正內容平臺的經驗，那他看到的就是一個網站，然後點擊內容進去已經可以 OOO 購買，他看到是這些部分，那我</p>	<p>數位出版平臺基本上是非常從內容思考的一個數位閱讀公式，就是不單只提供數位出版的數位閱讀工具，UDN 整間公司都在做數位內容，而且它母集團是聯合報體系，所以它整體思考是從內容出發，因為有之前新聞網的經驗，我們知道一般數位閱聽者在透過網路閱讀時的回饋體驗，這經驗是寶貴的。</p> <p>一般數位出版的平臺商因為沒有經營過內容平臺，那他看到的就是一個電子商務網站的概念，在網站上點擊內容進去後就可以購買，那這個部分，UDN 的優勢就是我們的經驗是從原本紙本的報紙，到後來做一個內容網站，到後來做的資料庫，然後才是做電子書，這樣的演進脈絡，讓我們養成一個比較好的一種內容發展，這就是我們的服務價</p>

<p>們的經驗是從原本是紙本的報紙,到後來做一個內容網站,到後來做的資料庫,然後之後才是做電子書的,這樣的一個脈絡,他養成的一個比較好個一種內容發展的 <u>OOO</u>,那至於說後面就是說服務的價值,</p> <p>長期來看,我覺的電子書大家花很多心力去看,所以一定有他的原因,那麼受到關注,就是因為長期來看,電子書可能比紙本書更有 <u>OOO</u>,因為這個是從物流的角度來看,我們問過一個就是很熟悉發行的出版界的大佬,我就問說那你覺的數位閱讀會起來嗎?未必。我說那你的理由在哪裡?他說如果你去看過倉庫退書你就知道了。他說那個東西,我還要銷毀他,非常痛苦。然後我們有次跟某家出版社合作,在書展的時候他送一些展示,就是他之前過期的一些雜誌,我一看我傻眼,那種過期的東西他根本連拿都不要拿,免費拿丟著都不拿,那這種...時效都過了,然後他堆了我們整個地方的倉庫,沒有人拿。我們看到我們就覺得我們數位出版要加油了,因為我們一定要趕上這個,跟他要去...他這邊在消費,我要自己來,這樣才平衡的了他那邊也不會真的死掉,因為我們這邊起來,他還可以靠我們這邊活,我們要做的是說出版商靠跟我們合作讓他活,這個才是成功的。</p>	<p>值。</p> <p>長期看,為什麼電子書受到關注,就是因為長期看,電子書可能比紙本書更有發展空間,從物流角度來看,一位熟悉出版界的大佬認為數位閱讀未必會起來,看過倉庫的退書狀況就會知道,那些東西還要銷毀,是非常痛苦的。有次我們和某家出版社合作,在書展期間送閱聽者一些過期雜誌作為展示行銷,但他根本連拿都不拿,免費的拿還要丟就不拿了,那種就是時效過了,過期雜誌推了我們整個倉庫,沒有人拿。我看到這個景象就覺得我們要加油了,因為我們一定要趕上這波數位熱潮,這樣兩邊才能平衡,我們要做的是讓出版社靠跟我們合作共創雙贏,這個才是成功。 (003-INT-3-Q1)</p>
<p>2 其服務的價值鏈創造需要依賴哪些</p>	<p>只要閱聽者在數位出版平臺上購買一</p>

## 輔助或功能

其實我們在一開始 06 年做的時候，數位書坊就有，那個時候是沒有所謂 OOO 這樣的一個名詞的，只是我們當時就做了，所以所有的人他其實都可以只要他買了一本電子書，他回到書房就可以在次的下載，這樣的一個體驗重成立以來就一直都有的，所以我可以這樣講，我認為後面的一些業者一定有參考過 UDN 的營運方式，我覺的是有，只是他選擇不同的策略，但是我相信我們的一個前面的努力其實是有人在參考的，就我知道應該是有。比如說可能因為原本聯合報系這樣的一個長久以來的經驗跟他們對於讀者的一個…知道什麼樣的版型或是什麼樣的…擺在什麼樣的載體上，然後消費者他在閱讀的過程中那個隔閡感會比較低，大概就是這樣。就是我們應該怎麼去協助他去達成這個部分。剛剛提到的版面跟視覺這個設計是一部份，然後就是說在…因為我們在一個不成熟的產業裡面，所以我們會繼續很留意跟我們這個產業鏈有關的一些算是合做過的夥伴，特別是出版社，需要留意他們在一些關鍵問題上的在意點，從 OOO 模式到消費方式，然後獲利行銷等。

本電子書後，若在回到平臺後就可再次下載。

長期以來 UDN 因為原本聯合報系的經營內容經驗，對於閱聽者的需求喜好的版型或是擺在什麼載體上會呈現的怎樣體驗，閱聽者在閱讀過程行為中的選擇，怎樣做科技接受度比較高，大概是提供這樣服務，協助出版社去達成閱讀的版面和設計部分。

因為現在數位出版產業還處在不成熟的狀態，我們會繼續留意這產業鏈上相關的合作夥伴，特別是出版社內容廠商，他們比較在意的關鍵問題，營運消費模式、獲利行銷等相關問題。

(003-INT-3-Q2)

訪談日期與時間：2010年11月17日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p><b>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</b></p> <p><u>內容夠不夠多，臺灣排行版上有很大比例是翻譯書，會有版權問題，實體書有銷售信心預估獲利，可以付給國外權利金部分比較捨得，但電子書，的風險就比較大，代價性的風險較高，轉檔上需要長時間的沉入成本，都先不考慮，當版權這事你就很難去取得消費這興趣，出版品，把政府東西扣掉，看有沒有四十萬筆的內容用這數字去看就很嚇人，怎麼有能力用好，如果你不貪心，把質顧好，數量可能很快減到十五萬，只談臺灣自己權力的內容，數量的程度要達到比載具門檻是較低的，對書商和作者來講這都是額外的投資，不管幾折消費者不具吸引，網頁設計，服務是吸引人的，載具呀，很好，但還是很貴，書和一般產品的特性不同，書的消費者對象的廣泛，在交易機制下，你讓學生和家庭主婦輸入卡號，他可能是會害怕的，他只是偶爾買一百元東西，這些東西都是困難點，如果你克服這些點，書的銷售有平易近人的方式，版權是用租的可不可以不要賣多，但這些都</u></p>	<p>內容夠不夠多，臺灣排行版上有很大比例是翻譯書，會有版權問題，實體書有銷售信心預估獲利，可以付給國外權利金部分比較捨得，但電子書的風險就比較大，代價性的風險較高，轉檔上需要長時間的沉入成本，都先不考慮，當版權這事你就很難去取得消費這興趣，出版品，把政府東西扣掉，看有沒有四十萬筆的內容，用這數字去看就很嚇人，怎麼有能力用好，如果你不貪心，把質顧好，數量可能很快減到十五萬，只談臺灣自己權力的內容，數量的程度要達到比載具門檻是較低的，對書商和作者來講這都是額外的投資，不管幾折消費者不具吸引，網頁設計，服務是吸引人的，載具呀，很好，但還是很貴，書和一般產品的特性不同，書的消費者對象的廣泛，在交易機制下，你讓學生和家庭主婦輸入卡號，他可能是會害怕的，他只是偶爾買一百元東西，這些東西都是困難點，如果你克服這些點，書的銷售有平易近人的方式，版權是用租的可不可以不要賣多，但這些都是牽一髮而動全身，談版權本身就是困難，作家授權時不是全部可以使用，只有在合約書上寫的才行，正面表列預估五年抽</p>

<p><u>是牽一髮而動全身，談版權本身就是困難，作家授權時不是全部可以使用，只有在合約書上寫的才行，正面表列預估五年抽成筆售價範圍，如果你今天說要租，那那麼多作者，你要重談，不是簡單可以解決，出版社是否很認真看待這事，而不是小鼻子小眼睛在做事，操短線，不會友很期待的事發生，消費者也不會重視，你不太會在半年內看到改變，一定比例的數值發生，生態圈不會逆流，誰在裡面誰把利潤拿走，不太會是電子書會成功還是失敗，這討論不是也意義，她早晚會來，只是單純，關鍵零組件價錢格式技術整合，每人都有手機，MP3，流程縮短，是創新嗎，她縮短其實是後段，是在到印刷廠去打樣，檢視藍圖，樣書檢察，沒問題送到發貨中心，送到書店，有問題再退回來，作家手稿，沒有時間差，電子書會比實體慢點，看你用哪種排版軟體，當電子書這問題便重要。</u></p>	<p>成筆售價範圍，如果你今天說要租，那那麼多作者，你要重談，不是簡單可以解決，出版社是否很認真看待這事，而不是小鼻子小眼睛在做事，操短線，不會友很期待的事發生，消費者也不會重視，你不太會在半年內看到改變，一定比例的數值發生，生態圈不會逆流，誰在裡面誰把利潤拿走，不太會是電子書會成功還是失敗，這討論不是也意義，她早晚會來，只是單純，關鍵零組件價錢格式技術整合，每人都有手機，MP3，流程縮短，是創新嗎，她縮短其實是後段，是在到印刷廠去打樣，檢視藍圖，樣書檢察，沒問題送到發貨中心，送到書店，有問題再退回來，作家手稿，沒有時間差，電子書會比實體慢點，看你用哪種排版軟體，當電子書這問題便重要。（004-INT-1-Q1）</p>
---	--

**二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面**

<p><u>EP 同步顧客介面，上架系統，不是消費者，指業務了話，效率和安全，上架要加描述，封面要好幾版，繁瑣是可以少點人空部分，效率，你整個上架的流量，是要是批次要自動的，自動的過程是要晚上離開公司是可以自動上架，描述是可以修改的，EPUB 本身是可以自動化，可透過技術讓這些事變得更容</u></p>	<p>EP 同步顧客介面，上架系統，不是消費者，指業務了話，效率和安全，上架要加描述，封面要好幾版，繁瑣是可以少點人空部分，效率，你整個上架的流量，是要是批次要自動的，自動的過程是要晚上離開公司是可以自動上架，描述是可以修改的，EPUB 本身是可以自動化，可透過技術讓這些事變得更容</p>
--	---

<p><u>易，傳遞系統的問題應該就是上架啦，如果細說，書店和書商是希望檔案的保護機制，存放在哪，內容商會有不同想法，實體書是放在不同伺服器上，創新服務，上述是六十分的基本要求，對出版社，這部是上架這塊，都已經轉檔好，上架，和電子書就無關啦，上架系統內容管理系統，已經是電子交易，問題比較像，EPUB，提供消費者行為閱讀模式參考，是創新嗎，那也是基本的和電子書無關，出版社希望，麻煩越來越少越好，當你一旦已經做成 EPUB 的格式後，就不困難啦。</u></p> <p><u>難度和要解決 EPUB 產生前一端比較值得探討，出版社和書店比較能發揮的那端，書的呈現，所以你在說電子交易就不太是電子書這事她一定是屬於雲端科技的題目，雲端書櫃，自己的東西永遠在那，除雲端外你覺得還有啥是屬於科技上的運用，看書的經驗必須是可以迎合消費者的，那門檻要很低，續電力，顯示力，輕，價格便宜，電子書這會加速它的發生，我在上面盯四小時看，你要能讓電子書很多人接受，價格低廉顯示的東西，展現品質是具說服力的。</u></p>	<p>易，傳遞系統的問題應該就是上架啦，如果細說，書店和書商是希望檔案的保護機制，存放在哪，內容商會有不同想法，實體書是放在不同伺服器上，創新服務，上述是六十分的基本要求，對出版社，這部是上架這塊，都已經轉檔好，上架和電子書就無關啦，上架系統內容管理系統，已經是電子交易，問題比較像，EPUB，提供消費者行為閱讀模式參考，是創新嗎，那也是基本的和電子書無關，出版社希望，麻煩越來越少越好，當你一旦已經做成 EPUB 的格式後，就不困難啦。</p> <p>書的呈現，所以你在說電子交易就不太是電子書這事它一定是屬於雲端科技的題目，雲端書櫃，自己的東西永遠在那，除雲端外你覺得還有啥是屬於科技上的運用，看書的經驗必須是可以迎合消費者的，那門檻要很低，續電力，顯示力，輕，價格便宜，電子書這會加速它的發生，我在上面盯四小時看，你要能讓電子書很多人接受，價格低廉顯示的東西，展現品質是具說服力的。</p> <p>(004-INT-2-Q1)</p>
<p><b>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b></p>	
<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何?</p>	<p>如果你談上架，cp 如何上，邏輯上有兩方式，一是這些內容可能是編輯好了，hami 是一種規格、apple store 也許</p>

所以不是在講 client 端而是聚焦在服務端，從 CP 到書店這兩個間關係，談兩件事如果你談上架，cp 如何上，邏輯上有兩方式，一是這些內容可能是編輯好了，hami 是一種規格、apple store 也許是 ibook 或其他規格、邦諾、koobe 這些系統都是不同規格，標準都不一樣，也許都依據在 epub 或 pdf 規格為核心基礎上，但他還是有些微不一樣，更不要提今天這些系統還需要透過不同 drm 系統去包住，不同格式，出版商從傳統出版書的角度上這邊有不同想法，不會像一般網路讀者和部落格主的互動的關係，可能透過網站經營者設計好的程式，即時按一個鍵資訊就丟出去了，書是不同的呈現，出版社會有不同想法，在編輯上細微到像是自行選用區使用、段落、間距等等，通常行為不像是可以去發文 po 你的內容系統按一下就上架，可能是一個已經做好的東西，是一種格式的檔案丟到這系統上(例如 apple、hami、koobe，它們都有自己不同的 drm)你要去申請認證把它包住，之後其他載具才能下載閱讀。

如果你問到創新可能性，邏輯撥開來看，裡面有幾個關鍵角色，模組、drm(更多彈性滿足交易端，出版社或書店給讀者更多好處，好處可能是功能這些出版社在授權內容或系統中間可能會有攏長的過程，耗費人力時間需要審核，意思是有個內容已經授權 a 可能是因為

是 ibook 或其他規格、邦諾、koobe 這些系統都是不同規格，標準都不一樣，也許都依據在 epub 或 pdf 規格為核心基礎上，但他還是有些微不一樣，更不要提今天這些系統還需要透過不同 drm 系統去包住，不同格式，出版商從傳統出版書的角度上這邊有不同想法，不會像一般網路讀者和部落格主的互動的關係，可能透過網站經營者設計好的程式，即時按一個鍵資訊就丟出去了，書是不同的呈現，出版社會有不同想法，在編輯上細微到像是自行選用區使用、段落、間距等等，通常行為不像是可以去發文 po 你的內容系統按一下就上架，可能是一個已經做好的東西，是一種格式的檔案丟到這系統上，如 apple、hami、koobe，它們都有自己不同的 drm，你要去申請認證把它包住，之後其他載具才能下載閱讀。

問到創新可能性，邏輯撥開來看，裡面有幾個關鍵角色，模組、drm(更多彈性滿足交易端，出版社或書店給讀者更多好處，好處可能是功能這些出版社在授權內容或系統中間可能會有攏長的過程，耗費人力時間需要審核，意思是有個內容已經授權 a 可能是因為地理關係等等，那如果 b 要進去就會比較困難。如有人在德國在日本取得該國為基礎的某數量內容，想像一個對於在印尼想販售一個電子書店或電子書經驗的人，她想販售德國日本的內容就不會想

地理關係等等，那如果 b 要進去就會比較困難。如有人在德國在日本取得該國為基礎的某數量內容，想像一個對於在印尼想販售一個電子書店或電子書經驗的人，她想販售德國日本的內容就不會想要跑去那重來一次，不同系統上這是非常現實，書是比較特別的不向音樂電影，她不是那麼容易跨國界跨文化隔閡，今天你如何去用容易方式取得，這許在這區不是優先重要的內容，交換是存在，對於想交換的就是商機，可以接觸到本來不能接觸的族群，講剛的例子就是印尼可以一夜間可以換到其他國的內容得到她的平臺支持。這樣說 Drm 的交換可能是平臺創新的一個是互惠，另外是說在不同載體上，能力不同，有的是多媒體深度閱讀經驗，針對不同閱讀訴求感受不一樣，設計對內容講，現在在 kkbox 上買某格式音樂內容只要在購買過程是合法你可以在不同裝置上享受這些音樂，但書的呈現是不同的，它載體呈現和音樂是不同的，對於內容的支援如果針對不同載體，有的是手機閱讀器、平板電腦，想起來如果要最佳效果好像要做三次，如果不做三次就不是在載體上出現最佳效果怎麼可以期待上面有交易發生，如果談論交易發生，出版的載體是一個新的載體不是紙，透過不是印刷是透過數位出版和電子書的技術，起碼你要提供夠好經驗，讓讀者覺得載體的功能有發揮出

要跑去那重來一次，不同系統上這是非常現實，書是比較特別的不向音樂電影，她不是那麼容易跨國界跨文化隔閡，今天你如何去用容易方式取得，這許在這區不是優先重要的內容，交換是存在，對於想交換的就是商機，可以接觸到本來不能接觸的族群，講剛的例子就是印尼可以一夜間可以換到其他國的內容得到她的平臺支持。這樣說 Drm 的交換可能是平臺創新的一個是互惠。

不同載體上，能力不同，有的是多媒體深度閱讀經驗，針對不同閱讀訴求感受不一樣，設計對內容講，現在在 kkbox 上買某格式音樂內容只要在購買過程是合法你可以在不同裝置上享受這些音樂，但書的呈現是不同的，它載體呈現和音樂是不同的，對於內容的支援如果針對不同載體，有的是手機閱讀器、平板電腦，想起來如果要最佳效果好像要做三次，如果不做三次就不是在載體上出現最佳效果怎麼可以期待上面有交易發生，如果談論交易發生，出版的載體是一個新的載體不是紙，透過不是印刷是透過數位出版和電子書的技術，起碼你要提供夠好經驗，讓讀者覺得載體的功能有發揮出來，進一步要可以強化載體的優色，才能說紙本是種媒介，現在新的載體是另一種媒介，要做到這樣，邏輯上我才能去認為讀者會需要購買紙本、平裝本、精裝本，這整件事情其是還不成熟，從產業生命週期看

來，進一步要可以強化載體的優色，才能說紙本是種媒介，現在新的載體是另一種媒介，要做到這樣，邏輯上我才能去認為讀者會需要購買紙本、平裝本、精裝本，這整件事情其是還不成熟，從產業生命週期看她可能還在頭一兩年，這不誇張你看你周遭有幾格人是透過電子書來閱讀，假設數字低於百分之二，你怎麼可以說成熟北開發市場，我們不知道會發生啥事。

Drm 透過不同系統透過不同格式，大家看法也不同，pdf、pp、flash 可能是既有技術 Epub 可能是針對文字的格式每個業者會有不同想法會選擇不同技術，當他決定要怎麼轉時這過程可能會覺得痛苦，這也代表機會，drm 交換彈性這些格式有沒有比較好的方式可以讓內容業者在轉換痛苦少點，成本低、風險低 cp 可能比較有意願，你可能期待內容會豐富，假設上面沒有豐富內容，大概消費者只會定位式電子產品不會和書連結，假設發展是這樣產業大概也沒機會，因為你內容都無法解決，再來問題是在交易問題的彈性上如果想法很傳統，原來一本是可能是兩百，電子版，正面說電子不會壞所以要賣貴點，紙本會潮濕會損壞，電子不會，理論上不會因時間耗損，反過來說電子書沒有實體價值感，我們剛說產業還在初期，你真的相信這個時點五年後這電子書格式還是用，如果是這樣，是

她可能還在頭一兩年，這不誇張你看你周遭有幾格人是透過電子書來閱讀，假設數字低於百分之二，你怎麼可以說成熟被開發市場。

Drm 透過不同系統透過不同格式，大家看法也不同，pdf、pp、flash 可能是既有技術 Epub 可能是針對文字的格式每個業者會有不同想法會選擇不同技術，當他決定要怎麼轉時這過程可能會覺得痛苦，這也代表機會，drm 交換彈性這些格式有沒有比較好的方式可以讓內容業者在轉換痛苦少點，成本低、風險低 cp 可能比較有意願，你可能期待內容會豐富，假設上面沒有豐富內容，大概消費者只會定位式電子產品不會和書連結，假設發展是這樣產業大概也沒機會，因為你內容都無法解決，再來問題是在交易問題的彈性上如果想法很傳統，原來一本是可能是兩百，電子版，正面說電子不會壞所以要賣貴點，紙本會潮濕會損壞，電子不會，理論上不會因時間耗損，反過來說電子書沒有實體價值感，我們剛說產業還在初期，你真的相信這個時點五年後這電子書格式還是用，如果是這樣，是不是不該賣那麼貴。

從成本觀點來看消費者角度會想你沒有印書沒有庫存沒有運送應該便宜，但對業者來說他很痛苦，他現在指本是沉入成本，一本書出來怎麼賣大家已經很

<p><u>不是不該賣那麼貴。</u></p> <p><u>從成本觀點來看消費者角度會想你沒有印書沒有庫存沒有運送應該便宜,但對業者來說他很痛苦,他現在指本是沉入成本,一本書出來怎麼賣大家已經很熟悉了現在電子書是新投資都在摸索風險高,怎麼會便宜,從任何觀點都可以找到切入點評價,竟然這裡面有那麼多難處就會卡在那,消費者和使用者期待和業者能提供的,差距是很大的。</u></p> <p><u>你是不是可以讓業者找到,他可以接受,看到未來,眼前投入門檻不是高到需要做到很困難的決定,太多的娛樂取代書的,有沒有一個經營模式是對業者這可以接受門檻是可承受對消費這來說你所提出的好處是有說福利這可能是重要方向這事是什麼呢。仔細想也沒那麼複雜我很難去保證常強服務關係過一段時間技術規格會改變我們和訪不去用租賃方式讓大家接受,既然是在一個十件內你的價格是否可以降,對消費者就沒有那麼強烈要擁有的感覺。</u></p> <p><u>你能不能去算出來多少模組多少數量消費者會想看,再來是電字書我們很難預測,如果變成熟後一個消費者看到一個奇幻小說你在成熟平臺上購買經驗,你和內容間的關係互動看書的當下情境會和紙本書到底有何不同。</u></p>	<p>熟悉了現在電子書是新投資都在摸索風險高,怎麼會便宜,從任何觀點都可以找到切入點評價,竟然這裡面有那麼多難處就會卡在那,消費者和使用者期待和業者能提供的,差距是很大的。</p> <p>是不是可以讓業者找到,可以接受,看到未來,眼前投入門檻不是高到需要做到很困難的決定,太多的娛樂取代書的,有沒有一個經營模式是對業者這可以接受門檻是可承受對消費這來說你所提出的好處是有說福利這可能是重要方向這事是什麼呢。仔細想也沒那麼複雜我很難去保證常強服務關係過一段時間技術規格會改變我們何妨不去用租賃方式讓大家接受,既然是在一個十件內你的價格是否可以降,對消費者就沒有那麼強烈要擁有的感覺。</p> <p>你能不能去算出來多少模組多少數量消費者會想看,再來是電字書我們很難預測,如果變成熟後一個消費者看到一個奇幻小說你在成熟平臺上購買經驗,你和內容間的關係互動看書的當下情境會和紙本書到底有何不同。</p> <p>(004-INT-3-Q1)</p>
<p>2 電子交易平臺會有哪些成功因素?</p>	<p>邏輯概念上從參與角色看,從不同方面</p>

大的邏輯上有幾種可能性做的事,要做一個大的電子書店或網路書店這是不難理解,有很多成功模式在那,邦諾、APPLE、AMAZON 這是不怪,不同人有不同作法,邏輯概念上從參與角色看,從不同方面切入,由商業模式看不容易區分,由內容屬性去看,用租用訂的,買硬體送軟體,這些三兩下就講完了,但你真的去看成功不多。

從角色來看可能會好一點,參與業者你可以由內容業者去主導,以國內情況來說城邦可能是例子 POPO 原創他可能可以去買小公司或投資小團隊,幫她架設電子書需要用的客戶端、服務端、載體端等等技術方面串連起來,或打開一本書 WWW 這種模式來合作,從內容這來實現。

另一個可能是書店,傳統和線上這也是個機會,看來這是的合理性比書商好一點,由書商發動可能某程度就被限制了,原因是因為像城邦我要和你合作是幫你還是為自己製造敵人,再募集內容順利程度上相當然爾會有些障礙,從書店來看會容易點,以 AMAZON 例子看,她以前就是成功網路書店,看起來和博客來一樣,有讀者群很多人喜歡透過她買書,很多書版社也許很大的出版量是從博客來出去的,但他也是有困難的,因為實體書和電子書版權是不同的,她成功要素也是不同的,實體書有

切入,由商業模式看不容易區分,由內容屬性去看,用租用訂的,買硬體送軟體,這些三兩下就講完了,但你真的去看成功不多。

從角色來看可能會好一點,參與業者你可以由內容業者去主導,以國內情況來說城邦可能是例子 POPO 原創他可能可以去買小公司或投資小團隊,幫她架設電子書需要用的客戶端、服務端、載體端等等技術方面串連起來,或打開一本書 WWW 這種模式來合作,從內容這來實現。另一個可能是書店,傳統和線上這也是個機會,看來這是的合理性比書商好一點,由書商發動可能某程度就被限制了,原因是因為像城邦我要和你合作是幫你還是為自己製造敵人,再募集內容順利程度上相當然爾會有些障礙,從書店來看會容易點,以 AMAZON 例子看,她以前就是成功網路書店,看起來和博客來一樣,有讀者群很多人喜歡透過她買書,很多書版社也許很大的出版量是從博客來出去的,但他也是有困難的,因為實體書和電子書版權是不同的,它成功要素也是不同的,實體書有重量,如何和供應商間的財務狀況,讓她庫存管理退貨,應收帳款後那些問題,但電子書就沒有這些問題。

所以我們說科技的這些人,傳統的人可能有些優勢,他對客戶這方便有些了

重量，如何和供應商間的財務狀況，讓她庫存管理退貨，應收帳款後那些問題，但電子書就沒有這些問題了，所以我們說科技的這些人，傳統的人可能有些優勢，他對客戶這方便有些了解，知道行銷活動哪些可以比較好，這些事還是有些技術上的門檻，AMAZON 還是有它的優勢，看不到其他國有成功的模式，這件事的門檻困難度是相當高的，如果你談的是臺灣，博客來、金石堂有些顧慮要想，這是對他可能也有些吃力，電子書和傳統書就是有些不同的，電子書的銷售必須了解機器，那對傳統組織的人力供給是不太相同的，組織形成有你的戰力通常也是你的包袱，從科技業來看，也不用太多爭辯看起來為只是都很失敗，你從 GOOGLE 收尋可以發現，目前市售的電子書閱讀器都出來了，三星在這兩個月前就宣布放棄了，從投資角度看，交易平臺，從 DELL、ASUE，沒有交易平臺嗎，東西送寄都是電子化，換成書有甚麼問難，相對書來說有什麼困難，還是在於內容嗎，怎麼會懂文化的問題，意思是你空有機制平臺，沒有內容有啥用。書是本土性的東西，和音樂不同，張大春已經是誇領域的人，文字的產業基本上經營方式就是不同，很難被大量複製，很難在一個地方成功就被複製，你做了筆電在臺灣賣很好，拿到巴西換包裝也許也能成功，所以大的一些廠商像電子科技大

解，知道行銷活動哪些可以比較好，這些事還是有些技術上的門檻，AMAZON 還是有它的優勢，看不到其他國有成功的模式，這件事的門檻困難度是相當高的，如果你談的是臺灣，博客來、金石堂有些顧慮要想，這是對他可能也有些吃力，電子書和傳統書就是有些不同的，電子書的銷售必須了解機器，那對傳統組織的人力供給是不太相同的，組織形成有你的戰力通常也是你的包袱，從科技業來看，也不用太多爭辯看起來為只是都很失敗，你從 GOOGLE 收尋可以發現，目前市售的電子書閱讀器都出來了，三星在這兩個月前就宣布放棄了，從投資角度看，交易平臺，從 DELL、ASUE，沒有交易平臺嗎，東西送寄都是電子化，換成書有甚麼問難，相對書來說有什麼困難，還是在於內容嗎，怎麼會懂文化的問題，意思是你空有機制平臺，沒有內容有啥用。

書是本土性的東西，和音樂不同，張大春已經是誇領域的人，文字的產業基本上經營方式就是不同，很難被大量複製，很難在一個地方成功就被複製，你做了筆電在臺灣賣很好，拿到巴西換包裝也許也能成功，所以大的一些廠商像電子科技大廠，一開始可能太低估了這市場，以為把機制用好內容就沒選擇，會靠過來，所以你說這上面的形態那些方向是對的，今天為止看來，AMAZON

廠，一開始可能太低估了這市場，以為把機制用好內容就沒選擇，會靠過來，所以你說這上面的形態那些方向是對的，今天為止看來，AMAZON 垂直整合的方式由科技、書商都好像不太適合，這可能是大家在摸索的事情，架設 AMAZON 是不可行，那是不是水平整合就有機會，是不是大家聚焦在自己擅長麵，認清環境現實，是否可以發展健康關係，書店和書商不互相猜忌，你為何需要出版社，作家可以直接和書店，自己出版，但這些可能要個案探討，這些和電子化沒有關係呀，實體上就會有這些問題，有些作者本來可能就用自己的力量在發行，所以不要牽連到電子書這事，當然不是每個作者可以做，出版社就是幫你做編輯，印刷，服務的事，書店會不會有這樣的想法，書商會不會覺得自己功用就沒了，但和科技比，素質規模都差太遠，是不是大家都認清事實，在價值鏈大家比較知道要靠甚麼了，根本上當一個東西被電子化後，妳就非常難去解釋和處理盜版這事，你看音樂電影，所有這些發行第一天甚至在上印前一天妳就發現盜版，也是這些傷害很多商店都受到傷害，向唱片行，光南批發，整個產業就變成不是主要靠那些賺錢，是靠周邊效益發效，那模式較廣告，很多新創公司，WEB2.0，都是靠周邊賺錢，除非你直接去談幫你架網站，紮實的東西，那這事就困難了。現

垂直整合的方式由科技、書商都好像不太適合，這可能是大家在摸索的事情，架設 AMAZON 是不可行，那是不是水平整合就有機會，是不是大家聚焦在自己擅長面，認清環境現實，是否可以發展健康關係，書店和書商不互相猜忌，你為何需要出版社，作家可以直接和書店，自己出版，但這些可能要個案探討，這些和電子化沒有關係呀，實體上就會有這些問題，有些作者本來可能就用自己的力量在發行，所以不要牽連到電子書這事，當然不是每個作者可以做，出版社就是幫你做編輯，印刷，服務的事，書店會不會有這樣的想法，書商會不會覺得自己功用就沒了，但和科技比，素質規模都差太遠，是不是大家都認清事實，在價值鏈大家比較知道要靠甚麼了，根本上當一個東西被電子化後，妳就非常難去解釋和處理盜版這事，你看音樂電影，所有這些發行第一天甚至在上印前一天妳就發現盜版，也是這些傷害很多商店都受到傷害，向唱片行，光南批發，整個產業就變成不是主要靠那些賺錢，是靠周邊效益發效，那模式較廣告，很多新創公司，WEB2.0，都是靠周邊賺錢，除非你直接去談幫你架網站，紮實的東西，那這事就困難了。

現在書店書商經營困難，但她還是有賺錢，音樂 MPS 盜版很容易，但書這比較難，了不起你有一陣子覺得很酷，電

在書店書商經營困難，但她還是有賺錢，音樂 MPS 盜版很容易，但書這比較難，了不起你有一陣子覺得很酷，電子書拿給你同學看，取得經驗容易，也不壞那時盜版你要怎麼要，所以說，文化人，還有五，六年可以過，悲觀的可能三年，你看這樣內容是如此容易取得你怎麼叫消費者去書店買，意思是不可逆的趨勢，要誠實思考獲利來源，價值鏈中角色是甚麼，這像水煮青蛙，大家曉得困難，那就大家等，科技業者這，不管傳承文化這些，等兩年看你沒飯吃時，你會怎樣，只是今天盜版書沒啥意義，閱讀經驗會使他花兩百去買一本，但租的問題，內容業者第一件是不看抓盜版，不去思考自己的價值，放任這些下去，你的優勢喪失，書這些事書，書該如何閱讀銷售作家角色，非常有可能一段時間後，可能是由科技業者，GOOGLE 來說，買音樂是 KKBOX 來說，如果從這看，有點悲觀，書比較難搞，所以她活到現在，今天你不會來談音樂，書有地獄門檻，小出版社抓準一個領域，找到市場，偶而會在市場跳起來，過一陣子就沒了，收基不會這樣，前五版固定，而書的排行板不會這樣，小出版商也有機會，如果出版決心不夠，她不會太樂觀，她在產業鏈可能得不到好處，不會是可以分給作者等。

子書拿給你同學看，取得經驗容易，也不壞那時盜版你要怎麼要，所以說，文化人，還有五，六年可以過，悲觀的可能三年，你看這樣內容是如此容易取得你怎麼叫消費者去書店買，意思是不可逆的趨勢，要誠實思考獲利來源，價值鏈中角色是甚麼，這像水煮青蛙，大家曉得困難，那就大家等，科技業者這，不管傳承文化這些，等兩年看你沒飯吃時，你會怎樣，只是今天盜版書沒啥意義，閱讀經驗會使他花兩百去買一本，但租的問題，內容業者第一件是不看抓盜版，不去思考自己的價值，放任這些下去，你的優勢喪失，書這些事書，書該如何閱讀銷售作家角色，非常有可能一段時間後，可能是由科技業者，GOOGLE 來說，買音樂是 KKBOX 來說，如果從這看，有點悲觀，書比較難搞，所以他活到現在，今天你不會來談音樂，書有地獄門檻，小出版社抓準一個領域，找到市場，偶而會在市場跳起來，過一陣子就沒了，而書的排行版不會這樣，小出版商也有機會，如果出版決心不夠，它不會太樂觀，它在產業鏈可能得不到好處，不會是可以分給作者等。（004-INT-3-Q2）

訪談日期與時間：2010 年 11 月 5 日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</p> <p><u>目前 drm 有幾個關鍵點，第一個我要怎麼鎖，鎖多久，格式怎麼處理，我對使用者來講，我喜歡我能轉寄能大量使用，可以和作業結合，可是出版社來講他要得到保證得到收益，真正在技術發展方面已經不是問題，例我下載後我可以看一天一星期一個月我可以無限，但時間到你沒連線你就打不開，就是 drm 的運用，到底要不要下載要不要印，我不斷收集圖書館資料，和出版社溝通，但出版社是問題，所以所有東西，音樂也好部落客的東西，複製都不是問題，只是說這些技術我要不要開，平臺位於產業鏈的中游，所以其實都有技術也有資金但是所有權限，或是消費者需求，平臺都比較無法自己決定，都需要上游去開放，包含國外論壇已經在進行了，想把圖書館和出版業拉進，因為想法會不同，出版社來講很多還是會考慮 B2C 這塊，因為他以前就一本書一本書賣，圖書館還說是一個群體，我是還這邊使用的群體，現在就是慢慢銜接起來，我們的考慮和戰略位置就是這樣，這因位比較成熟，我們也考慮 B2B2C 也就是</u></p>	<p>目前 drm 部分強調幾個關鍵，第一怎麼鎖，鎖多久，格式怎麼處理，對使用者來講，希望可以轉寄能大量使用，可以和作業結合，可是對出版社來講他需要得到保證得到收益。真正在技術發展方面已經不是問題，如下載後可以看一天一星期一個月可以提供無限，但時間到沒連線閱聽者就打不開，這就是透過 drm 的運用，到底要不要下載要不要提供列印，我不斷蒐集圖書館資料，和出版社溝通，但出版社不同意，所以所有東西，音樂也好部落客的東西，複製都不是問題，只是說這些技術我要不要開，平臺位於產業鏈的中游，所以其實都有技術也有資金但是所有權限，或是消費者需求，平臺都比較無法自己決定，都需要上游去開放，包含國外論壇已經在進行了，想把圖書館和出版業拉進，因為想法會不同，出版社來講很多還是會考慮 B2C 這塊，因為他以前就一本書一本書賣，圖書館還說是一個群體，我是還這邊使用的群體，現在就是慢慢銜接起來，我們的考慮和戰略位置就是這樣，這因位比較成熟，我們也考慮 B2B2C 也就是說另一個發展方向，現在很多人也提出來類似一個資料庫</p>

說另一個發展方向,現在很多人也提出來類似一個資料庫概念,我們和出版社合作,因為畢竟臺灣出版市場不是明顯,很多考量,人力物力限制,但面對電子化,以前我只要印一本書,這流程很清楚,但現在對電子化你要 pdf 你要 sml,你要各種格式,對出版社你要整理資料要去轉要去幹麻,是很大的負擔,所以我們現在提到的內容對載具等,你和我們合作,我們幫你轉各種格式,只是說我們和誰談要得到你許可,你只用協助我們這個好不好,分成比例多少,這要授權哪些書,你要授權給我們,讓我們幫你談幫你協調,從技術層面幫你處理,你要對我們信任對技術對 drm 信任,所以我覺得這也是未來會發展的方式。

轉檔部分由公司負責那折帳比例方面

那就是再談,其實包含從出版社你能提供 pdf 還是只能紙本還是有用些編輯軟體,可能和不同製版廠和編輯臺去合作,我們都已經去克服這些問題,其實已經往服務端走,以前很簡單,可能任何人都可以做,就掃描,把檢用上來就夠了,可能是我們和圖書館合作很久,可能是收尋出來未必是我要的我要做更細我要全檢索,在功能性上和紙本書區別,要可以標註,底線沒問題,這技術沒問題,就是要花些功。

重點,我拿到電子書我要閱讀我要寫報

概念,我們和出版社合作,因為畢竟臺灣出版市場不是明顯,很多考量,人力物力限制,但面對電子化,以前我只要印一本書,這流程很清楚,但現在對電子化你要 pdf 你要 sml,你要各種格式,對出版社你要整理資料要去轉要去運用,是很大的負擔,所以我們現在提到的內容對載具等,你和我們合作,我們幫你轉各種格式,只是說我們和誰談要得到你許可,你只用協助我們這個好不好,分成比例多少,這要授權哪些書,你要授權給我們,讓我們幫你談幫你協調,從技術層面幫你處理,你要對我們信任對技術對 drm 信任,所以我覺得這也是未來會發展的方式。

其實包含從出版社所提供的 pdf 還是只能提供紙本還是有用些編輯軟體,可能和不同製版廠和編輯臺去合作,我們都已經去克服這些問題,其實已經往服務端走,以前很簡單,可能任何人都可以做,就掃描,把檢用上來就夠了,可能是我們和圖書館合作很久,可能是搜尋出來未必是我要的我要做更細我要全檢索,在功能性上和紙本書區別,要可以標註,底線沒問題,這技術沒問題,就是要花些功。

要定義出閱聽者的特性,去發展去商業模式,我們比較熟悉 B2L 的市場閱聽者要求電子書就是要有保存價值,真正談 B2C 的部分,如談淺談物理來說,會有多少讀者也很難說,總要去試水

<p>告用,以我們來說我們是只要拿到資料就好,如果是 B2L 就要有保存價值我要研究,要定義出我消費者特性,去發展去商業模式,我們比較熟悉的市場,真正我們要談 B2C 的部分,到底是說,談淺談物理來說會有多少讀者也很難說,總要去試水溫,大家會覺得小說散文,可能是這塊,可是這商業模式又不同,對象也不同,你真得學校有錢,真的會買這些嗎,那學校說不定說你有錢不如買紙本。</p>	<p>溫,大家會覺得小說散文,可能是這塊,可是這商業模式又不同,對象也不同,你真得學校有錢,真的會買這些嗎,那學校說不定說你有錢不如買紙本。(005-INT-1-Q1)</p>
<p>2 電子書平臺上科技運用上的強調為何?(2B)</p> <p>我們本身服務對象應該還是 asp 因為我們必竟是對國際銷售,所以一個是前端一個是後端,後端本身就會牽涉到和出版社溝通,所以剛提到出版社怎麼上架,這流程出版社要做些準備,那上架後東西繳給我後他想看到的東西,可能是要帳號密碼看使用量交易狀況,現在說的雲端,是在我們儲存資料,或使用過程是必需考量的技術,你說傳統網路書店我要看到東西就好,可是電子平臺你要讓使用者習慣,你速度要快,對出版社是加密,對使用者是速度,你要讓他檢索快,要準確找到東西,商業模式才會順暢,所以這塊我們也投注很多經費和人力,在技術開發,不要說我開個檔要五分鐘,在好商業模式都沒用,沒有後續呀,所以科技運用上,我們需要</p>	<p>我們本身服務對象應該還是 asp 因為我們必竟是對國際銷售,所以一個是前端一個是後端,後端本身就會牽涉到和出版社溝通,所以剛提到出版社怎麼上架,這流程出版社要做些準備,那上架後東西繳給我後他想看到的東西,可能是要帳號密碼看使用量交易狀況,現在說的雲端,是在我們儲存資料,或使用過程是必需考量的技術,你說傳統網路書店我要看到東西就好,可是電子平臺你要讓使用者習慣,你速度要快,對出版社是加密,對使用者是速度,你要讓他檢索快,要準確找到東西,商業模式才會順暢,所以這塊我們也投注很多經費和人力,在技術開發,不要說我開個檔要五分鐘,在好商業模式都沒用,沒有後續呀,所以科技運用上,我們需要線上閱讀器,我要有電子書櫃,我看書後要有分類以後還可以找到,以及從閱讀器上加註底線,做些個人化管理和加</p>

<p><u>線上閱讀器，我要有電子書櫃，我看書後要有分類以後還可以找到，以及從閱讀器上加註底線，做些個人化管理和加密東西在裡面，從平臺從電子書製做，閱讀器製作方面讓他在使用上更平順，這樣整個才順，我不曉得有沒有回答你問題，科技運用上我要滿足消費者，出版社的要求很清楚，就是要資訊透明，至於所謂儲存解體重製都是我們負責，這在軟體硬體設備是我們處理的這是還好。</u></p> <p><u>國外已經有電子書號嗎 esbn 了，我個人是覺得要啦，因為型式不同也要為未來有不同發展，像國外每一個章結就一個 esbn 啦，各別買也好計算，管控較容易，重覆無所謂呀，使用者方便某程度可能是資源浪費啦，這其實就還在發展，現在的商業模式還是照紙書的價格那這個是不是該跳脫，應該高還是低，對使用者應該是低，對出版社我賣單位，你可能有三個人看你只買一個檔。</u></p>	<p>密東西在裡面，從平臺從電子書製做，閱讀器製作方面讓他在使用上更平順，這樣整個才順。</p> <p>科技運用上要滿足客戶，出版社的要求很清楚，就是要資訊透明，至於所謂儲存解體重製都是我們負責，這在軟體硬體設備是我們處理的這是還好。</p> <p>我個人覺得電子書號嗎 esbn 是需要的，因為型式不同也要為未來有不同發展，像國外每一個章結就一個 esbn，各別買也好計算，管控較容易，重覆無所謂呀，使用者方便某程度可能是資源浪費啦，這其實就還在發展，現在的商業模式還是照紙書的價格那這個是不是該跳脫，應該高還是低，對使用者應該是低，對出版社我賣單位，你可能有三個人看你只買一個檔。 (005-INT-1-Q2)</p>
--	---

**二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面**

<p>1 在電子書平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？(2B)</p> <p><u>通常會有內部伺服器，我們拿到原檔會要求三天內開檔，有沒有問題，如果沒問題就走到下階段，我們也在思考更好的管控機制，一樣麻出版社也會擔心會不會流出去，所以我們內部管控要清</u></p>	<p>通常會有內部伺服器，我們拿到原檔會要求三天內開檔，有沒有問題，如果沒問題就走到下階段，我們也在思考更好的管控機制，來解決出版社的擔心，所以內部管控要清楚，誰有權限包含派工問題，出版社給我幾本書，如今天十一月二十號給五十本，上架後有訊息，制作的領導者就會分配，做完後會有儲存</p>
--	---

<p><u>楚，有誰以權限包含派工問題，這出版社給我幾本書，例今天十一月二十號給五十本，上架後有訊息，制作的領導者就分配，做完後會有儲存區，在上架，這都是內部系統啦，出版社可能會用硬碟或光碟燒，我們都要接，要服務他，因為現在都不成熟，老版也不知道怎麼用，都是用 pdf，出版社會有一堆問題他要怎麼交出來，整理書單，其實有些書單但真正書都找不到，整理資料就要花很多時間，這是前端問題，我們這邊已經準備好了，因為不熟悉，因為你說整個紙本流程大概怎樣都清楚，甚至看到搞你就能知道賣幾本，但對電子整個流程是不同的，作者端很兩極，他可能有研究如果有意識到的就很中意，要不就不給要就就看你賣多少，另一外就是隨便啦，看你賣多少，可能是 b2c 我直接說我們談的是給出版社到四十我們六十但有些 B2C 七十八十都有可能，</u></p> <p><u>五五是正常，可是有人也是這樣談，對呀，因為他充量，或是他能做的功夫加密就沒那麼嚴謹，越簡單量大，不負轉檔，像 hami 三七也是一樣，要你自己去改，我教你用，你上來被盜轉檔失敗是你的事。</u></p>	<p>區，在上架，這都屬於內部系統範圍，出版社可能會用硬碟或光碟傳送內容，我們都要接要服務他，因為現在市場運作都不成熟，老版也不知道怎麼用，都是用 pdf，出版社會有一堆問題他要怎麼交出來，整理書單，其實有些書單真正書都找不到，整理資料就要花很多時間，這是前端問題。</p> <p>因為不熟悉，你說整個紙本流程大概怎樣都清楚，甚至看到稿你就能預測能賣幾本，但對電子整個流程是不同的，作者端很兩極，他可能有研究如果有意識到的就很中意，要不就不給要就就看你賣多少，另一外就是隨便啦，看你賣多少，可是 b2c 我直接說我們談的是給出版社到四十我們六十但有些 B2C 七十八十都有可能，</p> <p>五五是正常，可是有人也是這樣談，對呀，因為他充量，或是他能做的功夫加密就沒那麼嚴謹，越簡單量大，不負轉檔，像 hami 三七也是一樣，要你自己去改，我教你用，你上來被盜轉檔失敗是你的事。（005-INT-2-Q1）</p>
<p>2 在電子書平臺上顧客介面上的設計分別強調哪些？（2B）</p> <p>其實這是個理想狀態，我必需直接這樣說，如果是說電子書交易部分，如果是</p>	<p>東西丟上去等於上架，這其實卡到 drm 製作各種書品質或新舊的部分或檔案格式會不會跑掉，這部分還是要有製作流程，它不是出版社丟上來就馬上好，</p>

說東西丟上去等於上架，這其實卡到 drm 製作各種書品質或新舊的部分或檔案格式會不會跑掉，所以說這部分還是要有製作流程，他不是出版社丟上來就馬上好，所以我剛提到你可能是紙本，pdf 要先拿到我們這邊，我們收下後要先製作加工調整後才能上架，所以我必需是先版權徵集後到製作，到製作後往往返返我要不要縮放版權類，到後面上架，必需要有這些流程，我想這些對出版社而言也有些門檻，流程有點瑣碎，所以出版社必需外包，但這必需要有信任，所以目前我們要談的就是這塊，很多都希望 ok 我今天給你，明天就開賣，後天就收到現金，但目前來說可能沒那麼順，但未來可能技術會突破，例：有些可以自動升層，牽涉到你什麼時後上，派工，我們也有在設計這樣流程，但我們是先針對內部，因為書上到這牽涉到分類，書上到哪邊會被找到，找不到，一般都以為這很簡單，實體書已經有，我有電子檔，我只要上傳就是電子書，但電子書製作是花工夫的，要編輯

，要分類要放到對的地方要處理流程我要分工，所以這我覺得，大家都希望時間縮短，就是大家彼此配合，就我要整理就要花功夫，可能印書後我要請排版廠給我份 pdf，可是光印一個，出版社裡面就有不同編輯臺就有不一樣系統，對他們內部整合也是問題，我和一

出版社將內容 pdf 先拿到我們這邊，我們收下後要先製作加工調整後才能上架，事前必需是先版權徵集後到製作，到製作後過程往返要不要縮放版權類，到後面上架，必需要有這些流程，我想這些對出版社而言也有些門檻，流程有點瑣碎，所以出版社必需外包，但這必需要有信任。

很多出版社都希望今天給你內容，明天就開賣，後天就收到現金，但目前來說可能沒那麼順，但未來可能技術會突破，如有些可以自動升層，牽涉到你什麼時後派工，我們也有在設計這樣流程，但我們是先針對內部，因為書上架後牽涉到分類，書上到哪邊會被找到，一般都以為這很簡單，實體書已經有，我有電子檔，我只要上傳就是電子書，但電子書製作是花工夫的，要編輯

，透過分類放到對的地方中間需要處理流程，要分工，所以這我覺得大家都希望時間縮短，就是大家彼此配合，就我要整理就要花功夫，可能印書後我要請排版廠給我份 pdf，可是光印一個，出版社裡面就有不同編輯臺就有不一樣系統，對他們內部整合也是問題，我和一些書商合作最簡單就是線上閱讀，我變磁條的我可能語言學習的要把內容打散，變成資料庫化的處理，內容不一樣調整可能從介面可能依照書一到十我要把內容打散 a 到 z 這樣的工作是這

些書商合作最簡單就是線上閱讀，我變磁條的我可能語言學習的要把內容打散，變成資料庫化的處理，內容不一樣調整可能從介面可能依照書一到十我要把內容打散 a 到 z 這樣的工作是這樣  
我們是從資料庫概念，從我們業務面，或直接說，因為我們業務尤其現在階段年底要報價議價，所以我們有專門客服在處理，包含我從出版社來說，出版社你給我書後有沒有上架，有沒有處理到  
哪些流程，我其實是有人工在對。可對讀者而言，是我怎麼操作不是買一本書看而是怎麼檢索使用，這我們有專門客服單位，教育訓練客服員去做這服務，  
那這可能是你提到部分有點落差，我們剛好在參與投標，新聞局的點火計畫，這計畫可能是我們這樣的平臺商叫領頭羊，我們要輔導十幾二十家出版社去協助他們怎樣把他們資源變成電子化，所以這剛好我們有這案子，可能不是那麼成熟但正好我們也在接受這協助輔導，也就是說我們把資料把他升成從你的資源把它升為電子書放到平臺去賣，以後製作流程是怎樣，你要給 bc 要如何合作看你要 B2L 還是 B2C 你自己決定，客戶端我們在和出版社版權交易時有很多要去說服，我們沒人力沒收益等等，我們要去一連串的說明讓他們瞭解我們做什麼目標在哪，有哪些服務，需要怎樣配合，可以給他們什麼，是多久溝通連繫這都有在做是必要要

樣我們是從資料庫概念，從我們業務面，或直接說，因為我們業務尤其現在階段年底要報價議價，所以我們有專門客服在處理，包含我從出版社來說，出版社你給我書後有沒有上架，有沒有處理到哪些流程，我其實是有人工在對。可對讀者而言，是我怎麼操作不是買一本書看而是怎麼檢索使用，這我們有專門客服單位，教育訓練客服員去做這服務。

新聞局的點火計畫，這計畫可能是我們這樣的平臺商叫領頭羊，我們要輔導十幾二十家出版社去協助他們怎樣把他們資源變成電子化，可能不是那麼成熟但正好我們也在接受這協助輔導，也就是說我們把資料把他升成從你的資源把它升為電子書放到平臺去賣，以後製作流程是怎樣，你要給 bc 要如何合作看你要 B2L 還是 B2C 你自己決定，客戶端我們在和出版社版權交易時有很多要去說服，我們沒人力沒收益等，我們要去一連串的說明讓他們瞭解我們做什麼目標在哪，有哪些服務，需要怎樣配合，可以給他們什麼，是多久溝通連繫這都有在做是必要做的，大概是這樣概念，所以目前無法說明透過系統上，有系統上我們也有在設計後端部分，我們會給帳號密碼，你可以看到上架狀況銷售數量，談定後，這對出版社也很重要，要後端透明，甚至我可以點索使用量我到哪單位你是不是有更心

<p>做的，大概是這樣概念，所以目前無法說明透過系統上，有系統上我們也有在設計後端部分，我們會給帳號密碼，你可以看到上架狀況銷售數量，談定後，這對出版社也很重要，要後端透明，甚至我可以點索使用量我到哪單位你是不是有更心而不是人爲操作部分，這技術都不是問題，而是更清楚我要哪些，你說像電子資源的內容也有國際標準是用檢索的國際計算標準，我們也盡量在符合，在服務這端我們也在思考一方面對圖書館對使用者一方面對出版社我們剛提到 <u>date 資料庫系統概念</u>只要東西給我夠信任我們會給你報告，我們怎麼做我們盡量和其它通路管道，我們並不一定是完全競爭，我們可能有各種合作，和出版商和通路平臺商客戶，客戶和圖書館可能有典藏把它數位化，或是部落格，個別讀者他也想上架，他有傾向合作都可以。</p>	<p>而不是人爲操作部分，這技術都不是問題，而是更清楚我要哪些，你說像電子資源的內容也有國際標準是用檢索的國際計算標準，我們也盡量在符合，在服務這端我們也在思考一方面對圖書館對使用者一方面對出版社我們剛提到 <u>date 資料庫系統概念</u>只要東西給我夠信任我們會給你報告，我們怎麼做我們盡量和其它通路管道，我們並不一定是完全競爭，我們可能有各種合作，和出版商和通路平臺商客戶，客戶和圖書館可能有典藏把它數位化，或是部落格，個別讀者他也想上架，他有傾向合作都可以。（005-INT-2-Q2）</p>
<p><b>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b></p>	
<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式爲何?</p> <p><u>我們公司從代理開始，我在這公司做了十年，我們公司一直做剛提到電子資源代理部分所以是針對 B2L 對圖書館或對 B2B 這塊比較熟，因爲一開始都是外文資料，我們最早是從代理西文書，到 wed 到西洋產品，從一開始代理慢慢到有自己平臺，那其實整個發展從大</u></p>	<p>我們公司從電子資源代理開始，所以是對 B2L 對圖書館或對 B2B 這部分比較熟，我們最早從代理西文書開始，到 wed 到西洋產品，從一開始代理慢慢到有自己平臺，從 2000 年至 2002 年發展電子書從國際市場說，差不多是 98~99 年前後，陸續幫些平臺商類似我們這樣公司以英文爲主，也是去各出版社收集些資料然後放到平臺上面來。</p>

陸來講也是快十年，我負責大陸市場和那邊出版接觸，從兩千年兩千零二年在發展電子書整個從國際市場說，差不多是九八，九九年前後，幫一些平臺商類似我們這樣公司是以英文為主，他們也是去各出版社收集些資料然後放到平臺上面來，從整個商業發展模式來講，一剛始當然是從 B2B，可是包含你是用租用買斷，那租用模式是類似圖書館的借書，我用這平臺後，我這本書借別人就不能借你，防複製概念，還是在 ip 範圍內每個人都可以使用無限制使用，就是說閱讀下載列印都是門檻，剛提到商業模式是租用還是買斷，現在買斷概念是永久使用權，這整個商業模式不斷發展調整，到現在還沒有一個大家都滿意的，因為從出版社來講他會希望他收益更大，版權受到保護，可對圖書館這來說，越方便使用越好，越沒限制越好，我可以列印截錄是越自由越好，所以觀念上有衝突，所以我從這方面切入，我們先聚焦在 B2B，因為 B2B 都是走預算制，從圖書館編預算，它要充實館藏，從幾年前開始到底電子資源算不算館藏，藏書量，也是很多考慮到後來被接受，從期刊發展到電子書發展，這整個一路過來，我們會選這塊一方面是它市場較穩定明確，包含我去新念後也會遇到他考慮的電子書也是走 B2C，所以我看你問題也是偏向那 2BC 這塊，那這塊是這幾年比較發展，之前

整個商業發展模式來講，開始是從 B2B，可是包含你是用租用買斷，那租用模式是類似圖書館的借書，我用這平臺後，我這本書借別人就不能借你，防複製概念，還是在 ip 範圍內每個人都可以使用無限制使用，就是說閱讀下載列印都是門檻，剛提到商業模式是租用還是買斷，現在買斷概念是永久使用權，這整個商業模式不斷發展調整，到現在還沒有一個大家都滿意的，因為從出版社來講他會希望他收益更大，版權受到保護，可對圖書館這來說，越方便使用越好，越沒限制越好，我可以列印截錄是越自由越好，所以觀念上有衝突，所以我從這方面切入，先聚焦在 B2B，因為 B2B 都是走預算制，從圖書館編預算，它要充實館藏，從幾年前開始到底電子資源算不算館藏，藏書量，也是很多考慮到後來被接受，從期刊發展到電子書發展，這整個一路過來，我們會選這塊一方面是它市場較穩定明確。

B2C 這塊，是這幾年比較發展，之前大家感覺是看的到吃不到，很多發展大家還是比較喜歡免費的資源或各種方式。它牽涉到夠廣夠大，族群清楚，再來就是考慮業務流程電子商物的流程，物流、金流，物流可能要防止章被盜用要有卡，金流就是控管，還有點即率使用率等等狀況，其實大家都在發展，這幾年硬體東西也越來越多元，大

大家感覺是看的到吃不到，很多發展大家還是比較喜歡免費的資源或各種方式。

我們也有考慮到 B2C，它牽涉到要嘛你要夠廣夠大，族群清楚，再來就是考慮業務流程電子商物的流程，物流、金流，物流可能要防止章被盜用要有卡，金流就是控管，還有點即率使用率等等狀況，其實大家都在發展，這幾年硬體東西也越來越多元，大家都在爭標準資源，都是封閉式的，大家都還在討論，統一，那就看內容業者願不願意提出，所以目前市場很混沌看不出來，所以我看你問題比較技術，就不好意思。

創新發展模式這問題很大，可能一下子也無法回答很清楚或是這問題會有很多主觀想法在裡面，因為就像剛提到整個電子交易部分包含電子書的使用習慣，大家都在培養摸索，從使用者的習慣，到我能提供怎樣的服務，大家都在說線上閱讀到底能看多久以及到終端的內容可以提供到怎樣的資源會不會侵蝕到自己原有的立場，所以對出版者來說，我們觀察因為我們接觸些出版社，由其是臺灣的，他在觀望，因為這商業模式對他沒有把握他不清楚會不會影響紙本，版權保護，獲利，最主要三個，另外一個就是主導權，我東西給你，我看到嗎，你接觸的對象是哪些，他們有很多不確定感，政府雖然有很多

家都在爭標準資源，都是封閉式的，大家都還在討論，統一，那就看內容業者願不願意提出，所以目前市場很混沌看不出來。

整個電子交易部分包含電子書的使用習慣，大家都在培養摸索，從使用者的習慣，到我能提供怎樣的服務，大家都在說線上閱讀到底能看多久以及到終端的內容可以提供到怎樣的資源會不會侵蝕到自己原有的立場，所以對出版者來說，我們觀察因為我們接觸些出版社，由其是臺灣的在觀望，因為這商業模式對他沒有把握他不清楚會不會影響紙本，版權保護，獲利，最主要三個，另外一個就是主導權，我東西給你，我看到嗎，你接觸的對象是哪些，他們有很多不確定感，政府雖然有很多力道出來，但還沒完全接，我所謂接有幾個層面，對使用者，對內容提供者，中間這塊很多人爭，像我們這樣平臺商對兩邊都瞭解，但技術門檻要我們自己想辦法解決克服，另一個是從技術，因為臺灣硬體這部分沒問題，很多人想做，不管是載具平臺都沒問題，不過他對文化產業這塊不熟，有內容沒技術，所以大家還不能跨，你說要資金人才臺灣都有，但有些門檻會卡住，所以提到創新模式我看目前很多 popo 網也好 hami 也好他有通路優勢，大家都在試，我的內容有多少哪些是別人願意看的，所以現在也

<p>力道出來，但還沒完全接，我所謂接有幾個層面，對使用者，對內容提供者，中間這塊很多人爭，像我們這樣平臺商對兩邊都瞭解，但技術門檻要我們自己想辦法解決克服，另一個是從技術，因為臺灣硬體這部分沒問題，很多人想做，不管是載具平臺都沒問題，不過他對文化產業這塊不熟，有內容沒技術，所以大家還不能跨，你說要資金人才臺灣都有，但有些門檻會卡住，所以提到創新模式我看目前很多 popo 網也好 hami 也好他有通路優勢，大家都在試，我的內容有多少哪些是別人願意看的，所以現在也沒有啥固定模式。</p>	<p>沒有固定模式。(005-INT-3-Q1)</p>
<p>2 其服務的價值鏈創造需要依賴哪些輔助或功能，可以介紹你公司的 B2L 模式嗎？</p> <p>簡單來說，就我們公司而言，我們是從出版公司做版權徵集這沒問題，到我們平臺後，我們負責製成 pdf 但他是可以做檢索的在加密放到平臺，選擇主題是以圖書館研究教學用為主，但又不是教材，因為教材是直接對 B2C 的所以他們不願意放，那我們也在思考以後可能會有教材的專業網站，也就是我買一本書，有些可能在電子版有紙本沒有，這就是互相搭配，包含可能有聲音，語言學習部份，包含線上測驗，現在比較成熟，我們公司型態，拿到內容，做個加密完成後放到平臺，以單位銷售，機關團體的方式銷售到範圍(學校)，連到圖</p>	<p>簡單來說，就我們而言，從出版公司做版權徵集這沒問題，到我們平臺後，我們負責製成 pdf 但他是可以做檢索的在加密放到平臺，選擇主題是以圖書館研究教學用為主，但又不是教材，因為教材是直接對 B2C 的所以他們不願意放，那我們也在思考以後可能會有教材的專業網站，也就是我買一本書，有些可能在電子版有紙本沒有，這就是互相搭配，包含可能有聲音，語言學習部份，包含線上測驗，現在比較成熟，我們公司形態，拿到內容，做個加密完成後放到平臺，以單位銷售，機關團體的方式銷售到範圍(學校)，連到圖書館系統，他就可以查詢的到，所以我常會說是電子資源，有資料庫電子期刊電子書，其實它的來源和形式，目前是以一</p>

<p>書館系統，他就可以查詢的到，所以我常會說是電子資源，有資料庫電子期刊電子書，其實它的來源和形式，目前是以一本書的方式，當然也考慮到 pod 未來可能是以章結，磁條式有些不一樣修整，可是目前尚未走到那階段，目前我們的模式就是 B2L，市場明確清楚，那剛提到 B2C 可能還不知道有哪些市場，可能投很多錢還在試水溫，有這樣基礎，就會知道你的知名度平臺在慢慢延伸出來，從使用者角度來說，可能要先訪問圖書館，也用認證機制到圖書館就能看，但目前我們沒有 for 手機，有可能到手機又變成可以到處轉，目前看還未發展到這塊，我們有加密，這部分屬於加密，我們會認機器，你轉寄沒用，這是 drm 的機制。</p>	<p>本書的方式，當然也考慮到 pod 未來可能是以章結，磁條式有些不一樣修整，可是目前尚未走到那階段，目前我們的模式就是 B2L，市場明確清楚，那剛提到 B2C 可能還不知道有哪些市場，可能投很多錢還在試水溫，有這樣基礎，就會知道你的知名度平臺在慢慢延伸出來，從使用者角度來說，可能要先訪問圖書館，也用認證機制到圖書館就能看，但目前我們沒有 for 手機，有可能到手機又變成可以到處轉，目前看還未發展到這塊，我們有加密，這部分屬於加密，我們會認機器，你轉寄沒用，這是 drm 的機制。（005-INT-3-Q2）</p>
--	---

#### 四、電子書平臺其他相關問題

<p>1 五合一的電子書交易平臺和網路書店有何不同?</p> <p>其實最簡單差別以傳統網站書店你賣的是紙本，那現在電子書平臺網站可能是線上閱讀，一個是電子化一個是紙本，另一個是電子化我可以結合手機我能下載，當做這樣準備這可能是不久未來可實現，看機制成不成熟一樣卡 drm 那些，你傳統銷售東西還是比較有形。他一樣是書，下來可能是 for 什麼，像公司就是有能力轉各種格式，像金石</p>	<p>以傳統網站書店你賣的是紙本，那現在電子書平臺網站可能是線上閱讀，一個是電子化一個是紙本，另一個是電子化我可以結合手機我能下載，這樣準備這可能是不久未來可實現，看機制成不成熟一樣卡 drm 那些，你傳統銷售東西還是比較有形，它一樣是書，下來可能是 for 什麼，像公司就是有能力轉各種格式，像金石堂博客來可能沒有就是一般平臺，你就擺上來，他們也想，只是說每個人考量的策略優先順序是在哪，我們剛有稍微談到一點，包含可能</p>
--	--

堂博客來可能沒有就是一般平臺，你就擺上來，他們也想，只是說每個人考量的策略優先順序是在哪，我們剛有稍微談到一點，包含可能在這邊傳統書店和電子書店交易部分，如果我要用 pod 呢，這個從版權解決我買兩章節和一本書占的不同，分析起來絕對單價是章節低，但相對單價是章節高，可是這也未成熟，大家都可以想像的到，我可以這樣做，以傳統網路書店我不可能因為他是實體的，你必需結合 pod，他有很多技術層面，那可不可以退貨，我印兩章節那我看到不滿意，從消費者立場我要保護他，但退後沒人要，所以這整個機制相對法令都不成熟，現在消費者作者自己印是偏向線上閱讀後的下載，pod 是指平臺商有這樣的機制，讀者下後，我去抓到這些東西，然後你付錢，所以金流物流要去找找到，對出版社來講就是對平臺的信任，你下一指令，你印兩本沒報帳，所以很多信任機制要在裡面，你說 Amazon 應該有這樣機制和服務，我們其實也有和他們談，很多細節，所以回到這邊來說傳統書店我的瞭解就是賣比較實體的東西，慢慢要加到服務，可是從電子書平臺交易就是形式服務多元，就不是以傳統紙本的概念去銷售。

在這邊傳統書店和電子書店交易部分，如果我要用 pod 呢，這個從版權解決我買兩章節和一本書占的不同，分析起來絕對單價是章節低，但相對單價是章節高，可是這也未成熟，大家都可以想像的到，我可以這樣做，以傳統網路書店我不可能因為他是實體的，你必需結合 pod，他有很多技術層面，那可不可以退貨，我印兩章節那我看到不滿意，從消費者立場我要保護他，但退後沒人要，所以這整個機制相對法令都不成熟，現在消費者作者自己印是偏向線上閱讀後的下載，pod 是指平臺商有這樣的機制，讀者下後，我去抓到這些東西，然後你付錢，所以金流物流要去找找到，對出版社來講就是對平臺的信任，你下一指令，你印兩本沒報帳，所以很多信任機制要在裡面，你說 Amazon 應該有這樣機制和服務，我們其實也有和他們談，很多細節，所以回到這邊來說傳統書店我的瞭解就是賣比較實體的東西，慢慢要加到服務，可是從電子書平臺交易就是形式服務多元，就不是以傳統紙本的概念去銷售。

(005-INT-4-Q1)

編號：006 訪談對象：南華出版所 黃昱凱 專家

訪談日期與時間：2010 年 8 月 11 日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</p> <p><u>是否可以強調一個回饋的機制，提供閱讀行為、銷售分析的回饋，若利用雲端科技提供線上閱讀，需要保證連線的穩定性，當消費者購買僅是線上使用閱讀權時，如何保障消費者遭受網路限制時，造成無法使用雲端服務的狀況。平臺提供轉檔成各種格式後，可否再幫出版社上傳至符合格式要求的網站上銷售，例 Kindel 格式上傳回 Amazon 銷售。</u></p>	<p>是否可以強調一個回饋的機制，提供閱讀行為、銷售分析的回饋，若利用雲端科技提供線上閱讀，需要保證連線的穩定性，當消費者購買僅是線上使用閱讀權時，如何保障消費者遭受網路限制時，造成無法使用雲端服務的狀況。</p> <p>提供轉檔成各種格式後，可否再幫出版社上傳至符合格式要求的網站上銷售，例 Kindel 格式上傳回 Amazon 銷售</p> <p>。（006-INT-1-Q1）</p>
<b>二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面</b>	
<p>1 在電子書平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？（2B）</p> <p><u>一般系統設計的要求速度、準確性，系統是否提供轉檔後的事先校稿部分，提供彈性(解決突發臨時性與即時性的需求)。</u></p>	<p>要求速度、準確性，系統是否提供轉檔後的事先校稿部分，提供彈性(解決突發臨時性與即時性的需求)。</p> <p>。（006-INT-2-Q1）</p>
<p>2 在電子書平臺上顧客介面上的設計分別強調哪些？（2B）</p> <p><u>是否可以分享，在資料庫中的設計有些是共通的，例如製作的電子書有書系概念上、中、下集時，所提供的編輯電子</u></p>	<p>是否可以分享，在資料庫中的設計有些是共通的模組選擇，例如製作的電子書有書系概念上、中、下集時，所提供的編輯電子書的籍內容時可否統一。如：像是運費政策買五本送一本，一個促銷</p>

<p>書的籍內容時可否統一。很像是運費政策買五本送一本，一個促銷的模組，是否提供便利的運用。</p>	<p>的模組，是否提供便利的運用。 (006-INT-2-Q2)</p>
<p><b>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b></p>	
<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何?</p> <p><u>電子書服務，它的創新模式是，將傳統出版流程，從出版到印製到運送到通路到消費者購買，改變縮短成此平臺可以從出版製作好後(圖片、文字)就可以到平臺上直接銷售，先講好規格，把內容上傳至平臺的介面上，透過介面就可以轉成好多種規格，使消費者下載到任何使用裝置上，不管是 PC、NB、智慧型手機、或電子閱讀器皆可使用，就 2B 而言，平臺的創新模式就是有機會解決，協助出版社與以前印刷廠、中盤商、通路商溝通，通通可以不用，平臺會協助轉到消費通路上。</u></p>	<p>電子書服務，它的創新模式是，將傳統出版流程，從出版到印製到運送到通路到消費者購買，改變縮短成此平臺可以從出版製作好後(圖片、文字)就可以到平臺上直接銷售，先講好規格，把內容上傳至平臺的介面上，透過介面就可以轉成好多種規格，使消費者下載到任何使用裝置上，不管是 PC、NB、智慧型手機、或電子閱讀器皆可使用，就 2B 而言，平臺的創新模式就是有機會解決，協助出版社與以前印刷廠、中盤商、通路商溝通，通通可以不用，平臺會協助轉到消費通路上。 (006-INT-3-Q1)</p>

編號：007 訪談對象：研考會 陳建儒 專家

訪談日期與時間：2010 年 12 月 17 日

詢問方式：寄送訪談大綱

<p>訪談逐字稿內容</p>	<p>見實編碼分析</p>
<p><b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b></p>	
<p>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？(2B)</p> <p>事實上，今天這樣看的其實好像也都忽</p>	<p>建立閱讀習慣這部分，目前比較常談論到關於數位內容如何轉檔、閱讀系統、硬體搭配、交易平臺，可是比較少人提</p>

略就是不知道去建立閱讀習慣這部分。因為好像就是數位內容，然後轉檔，加上 PRF，然後加上硬體的閱讀系統，然後弄一個交易平臺，然後好像有閱讀系統以後有很多人嘗試，然後大家都會看好像 E 化的格式可不可以，然後 PDF 可不可以啊，可是好像都沒有問現在有沒有人已經開始習慣了用閱讀器閱讀，那可是又好像政府就突然雷厲風行在根據那個計畫在五年之後要有一百本、十萬本閱讀的電子書，然後要有一百萬閱讀人口，然後經費出來了，然後用各式各樣的…因為好像當初其實在某個用意上，用意好像是為其他的產業找一個生機，就是說因為電子是沒有國界的，所以你的 OOO 是無限國，也是沒有國界的。可是好像我這樣問下來，真正明瞭到這個錢的好像也…真的受惠到給傳統的出版業的好像也沒有很多。

就是他們要到錢之後，他們總認為內容是免費的，或者是很便宜的。

可能還有很多加值的部分。可是換言之從另外一個角度來看，可是從相對的角度來看，電腦下載東西好像比較不全。

目前狀況有漸漸在改變當中，但是當然還不是很…他的那個還沒有辦法…以大陸來講的話，大陸他們早期就是人海戰術，我通通 Key 上去之後…早期是這樣做，可是後來到第二期的時候他會

到閱聽者準備好了嗎，數位閱讀習慣建立培養起來了嗎，政府的計畫經費出來的用意是位產業找生機，真正受惠回到出版業者的也沒很多。

強調內容加值和版權保護的部分。  
(007-INT-1-Q1)

<p>變成說，可能看三分之一或三分之二就說我要付費了。那有些人會乖乖付費，但是絕大部分的人就算了，反正他也不會怎樣。</p>	
<p>2 電子書平臺上科技運用上的強調為何？（2B）</p> <p>因為你就是原本有的內容你給我的話，你當然就是原來的東西展現的好啊，可是問題是他閱讀器格式跟出版格式是不一樣，那其實我們一開始做的時候，其實我比 OOO 更早希望可以進步，就是我在做 E 的時候，我是沒有 Key 的內容，我一直要求每間要把 E 之後可以印刷的……他只有<u>一些很基本的…就是落板進去的工製，然後你進去之後，就大概大同小異什麼的，可是並沒有所謂的閱讀美感可言。</u></p> <p><u>那個其實都只是資料庫而已，他不能夠稱爲一本書，他不能算是一個可供閱讀的書。</u></p> <p>格林有一個…現在忘記叫什麼熊，反正你自己去檢索好了，反正你找格林然後再 OOO 一個字熊。那他的繪本他是做成那樣的格式，一個 Flash 的格式在 OO，但是其實像他那邊他也很明白的講，<u>他說他電子書不是要來賺錢，他不是用電子書來賺錢，他想要辦一個社群。他要經營那個社群之後然後…大概就弄成很大 OOO 資料庫之後就賣給</u></p>	<p>增加數位內容的加值，不是以資料庫的型式提供平臺服務，如何擴大社群，增加閱讀體驗和閱讀美感。（007-INT-1-Q2）</p>

<p>Google 或是…還有就是我們這個年代的閱讀習慣之外，我沒有辦法接受電子的……，可是我看年輕人他們可以在電腦上看整天的那種什麼小說，他甚至可以在手機上看。</p>	
<p><b>二、創電子書平臺新的服務傳遞與顧客介面</b></p>	
<p>1 在電子書平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？（2B）</p> <p><u>資訊安全、快速、系統傳遞品質穩定</u></p>	<p>資訊安全、快速、系統傳遞品質穩定（007-INT-2-Q1）</p>
<p><b>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b></p>	
<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何？</p> <p>以文字書來講，OOO，如果說他的閱讀器能夠降到三千塊以下，我就一直在講…其實第一個<u>價位的部分</u>，然後還有就是有些人他可能就是<u>他喜歡閱讀他不喜歡被打擾，就走精神模式，我就是支援閱讀器，我不會被打擾到</u>，我就專心閱讀，他有這樣的差別在。</p> <p>像這樣的電子書的閱讀器為什麼很容易 Down 下來，因為他打算幾個…就是某個部分來講，當然那個機器是錢，可是通常我們先不看經濟好了，通常一個電子的文法好了，他是 OOO，<u>消費者願意用多少錢買跟出版社願意用多少錢給這個部分好像真的有落差。</u></p> <p>其實…怎麼講，如果說今天的量，今天</p>	<p>以文字書來說降低閱讀載具的價格到三千塊以下，提供純閱讀模式，使閱聽者不受打擾，可下載到載具即使離線也能閱讀。</p> <p>消費者願意用多少錢買跟出版社願意用多少錢賣，這個部分好像真的有落差，如果說今天的量，那個量是規模的問題。我能不能接受你這個價錢是看量的問題。然後另外一個就是說，你看 ipad，ipad 使用者願意付費的也很多，因為他方便，而且他資料庫也仔細分類，消費者很容易買到這個書，是不是比博客來更簡單，然後我也不用去 7-11，他就直接送到我的載體裡面去了，那消費者可以接受。</p> <p>大家一直有一個迷思就是覺得轉檔會</p>

<p>我內容只賣你一塊錢，可是有一百塊想賣，那我當然 OK 啊。<u>還是在於那個量。那個量，那個規模的問題。我能不能接受你這個價錢是看量的問題。然後另外一個就是說，你看像走那個 ipad 的，ipad 的願意付費的也很多，因為他方便嘛，他真的很方便啊，而且他 OOO 好了，我要什麼樣的類型的什麼，你如果說做好了，資料庫也仔細分類的話，我很容易買到這個書，是不是比博客來更簡單？然後我也不用去 7-11，他就直接送到我的載體裡面去了，那我可以接受啊，又不貴。</u></p> <p><u>重點是不貴，但是你要怎麼樣讓這個不貴然後讓作者覺得是有利潤的。其實，因為大家一直有一個迷思就是覺得轉檔會比較便宜，其實真的很貴。就是你如果要兼具閱讀美感的時候，絕對不會比較便宜。就是好像知識是無價格的。就是，你今天我們用我們的開本來講就好，你 25 開的書你不可能把他放在 16 開上面直接把他丟上去啊，那你閱讀器也是一樣啊，你的尺寸不同還有你的…好你那些 OOO 的線，那個裡面寫的程式不一樣的時候，你呈現出來就會不一樣。</u></p>	<p>比較便宜，其實真的很貴。就是你如果要兼具閱讀美感的時候，絕對不會比較便宜。如：我們用我們的開本來講就好，你 25 開的書你不可能把他放在 16 開上面直接把他丟上去啊，那你閱讀器也是一樣啊，你的尺寸不同還有你的…好你那些 OOO 的線，那個裡面寫的程式不一樣的時候，你呈現出來就會不一樣。（007-INT-3-Q1）</p>
<p>2 其服務的價值鏈創造需要依賴哪些輔助或功能</p> <p>出版社沒有電子書的人才，然後原本在</p>	<p>培養數位出版的人才，降低產業鏈各成員間合作的差距。</p> <p>現在其實從產業的角度來講，其實有幾</p>

做電子這塊產業…你可說硬體書業的，電子書業、電子書載體的業者，他也沒有經營的閱讀關係、內容的這一塊經驗，這中間是有一個很深的障礙在那裡的。

其實有一種說法就是很多人都說最後可能硬體會更新，因為他只要找到我們所謂的個人工作室，當你可以跟個人工…當硬體這邊可以跟個人工作室說我要怎麼樣的溝通，我跟他溝通說我要什麼樣的東西，你照著做出來，因為他懂閱讀美感的這一塊的時候，那這些個人工作室就可以把每個出版通通都把他打掉了，這邊就不用再去溝通了。

所以現在其實從產業的角度來講，其實有幾個 000，第一個：000 美術問題，因為 000 關係到我 000 能不能取得，那取得之後是不是就是變成 000 如何經由轉檔，這個轉檔還要有閱讀美感，然後才能夠進入電子閱讀器的載體的問題，然後接下來才是消費者願不願意購買電子閱讀器。因為感覺起來好像被電子化的東西往往很容易取代的就是書本被 000，然後被取代就是資訊局跟資訊局的問題，可是這種東西如果大家都電子書，電子書 000 其實可以買一臺小筆電。

個 000，第一個：000 美術問題，因為 000 關係到我 000 能不能取得，那取得之後是不是就是變成 000 如何經由轉檔，這個轉檔還要有閱讀美感，然後才能夠進入電子閱讀器的載體的問題，然後接下來才是消費者願不願意購買電子閱讀器。（007-INT-3-Q2）

編號：008 訪談對象：義美 詹憲民 專家

訪談日期與時間：2010 年 12 月 29 日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</p> <p><u>因為現在一般平臺只是取得版權，然後把東西做上去，轉檔然後上架，就在上面賣，頂多在網站做推廣，那義美的平臺大概有兩個特色第一個就是做數位</u> <u>增值不會單純只做轉檔工作所以一般正常網站的經營模式如果照做是不會成功啦。</u></p> <p><u>電子書的世界是現在很少人做增值，目前鎖定是數位內容增值，所以我們認為說，第一塊是我們剛說的數位內容價值東西，因為你在講創新所以我上次才會問你現況是怎樣，因為現況怎樣才會有創新，不一樣才是創新，創新是改變選擇等等，就是有些資訊改變商業模式硬體涉入的創新的都不同，所以其實是很多面，你想要聚焦在哪塊，所以如果你回來看數位增值，epub 就是加聲音也</u> <u>許談論一下，那這個原點思考是目前的讀者一般市場時機點還未到。第二個是你透過載體，你支援的只是電子檔案我看書就好啦，你的硬體不是太重就是太貴最主要是太貴然後又要花很多次錢又有手機、智慧手機、ereader、ipad等，所以你要做好的內容有好的誘因，所以數位內容增值這塊是我們覺得和</u></p>	<p>因為現在一般平臺只是取得版權，然後把東西做上去，轉檔然後上架，就在上面賣，頂多在網站做推廣，那義美的平臺大概有兩個特色第一個就是做數位增值不會單純只做轉檔工作所以一般正常網站的經營模式如果照做是不會成功啦。電子書的世界，現在很少人做增值，目前鎖定是數位內容增值，所以我們認為說，第一塊是我們剛說的數位內容價值東西，那這個原點思考是目前的讀者一般市場時機點還未到。第二個是你透過載體，你支援的只是電子檔案我看書就好啦，你的硬體不是太重就是太貴最主要是太貴然後又要花很多次錢又有手機、智慧手機、ereader、ipad等，所以你要做好的內容有好的誘因，所以數位內容增值這塊是我們覺得和一般不同的。另一塊就是市場，我們幫你把你的通路整個談好，比方說我們和hami 遠傳都有合作，所以你上架後，渠道就直接過去了，你就不用說在這平臺說我要賣什麼，我們是 b2b 不是 b2c，因為你問的創新，一般你問的創新大家都是 b2c 我們這邊是 b2b。</p> <p>一般平臺都是講我有多少量可是我們是講質，因為好的內容你會去書店買也許你會買哈利波特會想擁有，你看電影</p>

一般不同的。

另一塊就是市場，我們幫你把你的通路整個談好，比方說我們和 hami 遠傳都有合作，所以你上架後，渠道就直接過去了，你就不用說在這平臺說我要賣什麼，我們是 b2b 不是 b2c，因為你問的創新，一般你問的創新大家都是 b2c 我們這邊是 b2b。

一般平臺都是講我有多少量可是我們是講質，因為好的內容你會去書店買也許你會買哈利波特會想擁有，你看電影不可能電影院所有都看過會看的相對少數，會賣的電影就只是幾部，連阿凡達大家就會想去看，其他隨便炒一炒也不會買，電子書也是一樣。

那是互相的啦，就是談的條件，如果你願意百分百賣我們也開放賣，如果沒有的話沒關係就幫你轉 epub 便宜賣給你你想怎麼賣隨你。

一個是說一般出版社想說，第一有沒有版權(版權非文字版權它包含圖片、聲音、影像)，第二個要花多少錢去做那些檔案電子書，因為電子書標準硬體都沒統一，那我這本要做幾次。

所以到底要做 pdf、epub、flash、ipad、Android 版還是線上版，它搞不清楚，也沒有這市場可以看，做好了會不會被盜版，數位化更可以下載，其實就是 drm，數位版權保護 drm 和 reader 是綁

不可能電影院所有都看過會看的相對少數，會賣的電影就只是幾部，連阿凡達大家就會想去看，其他隨便炒一炒也不會買，電子書也是一樣。那是互助的合作，談的條件，如果你願意百分百賣我們也開放賣，如果沒有的話沒關係就幫你轉 epub 便宜賣給你你想怎麼賣隨你。

一般出版社考慮的有，第一有沒有版權(版權非文字版權它包含圖片、聲音、影像)，第二個要花多少錢去做那些檔案電子書，因為電子書標準硬體都沒統一，那我這本要做幾次。到底是要做 pdf、epub、flash、ipad、Android 版還是線上版，它也搞不清楚，沒有這市場可以看，做好了會不會被盜版，數位化更可以下載，其實就是 drm，數位版權保護 drm 和 reader 是綁在一起的，這中間也有綁商業模式，從 reader 去看到底書怎麼賣，是賣章節還是看書的下載次數，點閱，第四個是說東西做出來有保護那要在哪賣會不會跑，你如果放在一般出版社，博客來現在還沒賣電子書其它的資訊涉入 udn 是 pdf、epub 不少，行動閱讀書適不適合行動閱讀，轉上去適不適這就是考量，在哪賣是問題，訂價是多少，訂價太低打到實體，成本符不符，太高賣不出去，所以正常是打七，八折。

電子書本來就具長尾跑的潛能，它也有熱點亮點的特性，因為它都有牽涉到數

在一起的，這中間也有綁商業模式，從 reader 去看到底書怎麼賣，是賣章節還是看書的下載次數，點閱，第四個是說東西做出來有保護那要在哪賣會不會跑，你如果放在一般出版社，博客來現在還沒賣電子書其它的資訊涉入 udn 是 pdf、epub 不少，行動閱讀書適不適合行動閱讀，轉上去適不適這就是考量，在哪賣是問題，訂價是多少，訂價太低打到實體，成本符不符，太高賣不出去，所以正常是打七，八折。

電子書本來就具長尾跑的潛能，它也有熱點亮點的特性，因為它都有牽涉到數位版權保護，如果我洩漏出去對任何一方都沒保障，所以我一定要在公司內做打包封裝出去，因為在漏掉後，它東西是破的，數位內容打包後拆開你能用就只是片段，所以一定是在內部從內容來之後，看要不要做插畫，配語音多種語言版本再配你視覺呈現閱讀體驗，測試到沒問題才上架。

所以我會和出版社談，我做這樣，所以我不是所有出版設都接受因為我做這些事，這也是版權保護的方式，對雙方都有保障，義美提供的就是加值我不是一定要你接受我，你會去比較，才會知道我做的就是最適用，義美是做加值，拆法從出版社拿 20、30，也有談到 40 幾，拿多加值就低呀，起碼正常出版社拿 12、15，因為我們是要看素材，

位版權保護，如果我洩漏出去對任何一方都沒保障，所以我一定要在公司內做打包封裝出去，因為在漏掉後，它東西是破的，數位內容打包後拆開你能用就只是片段，所以一定是在內部從內容來之後，看要不要做插畫，配語音多種語言版本再配你視覺呈現閱讀體驗，測試到沒問題才上架。

義美是做加值，拆法從出版社拿 20、30，也有談到 40 幾，拿多加值就低呀，起碼正常出版社拿 12、15，因為我們是要看素材，因為有些素材就紙本就好。那有些是真的很適合比如說他說太極拳看書不是用畫就是拍照，然後寫幾式第十八式，你說這個手怎麼轉你要畫手，那如果我用 3Dmix 環繞就可以轉，變 365 環繞效果，你就有想像空間就會有趣，因為它本來紙本講的是動態的東西，那就價值。

國家圖書館就是這樣，數位典藏他會但他數位加值他沒有概念，你說硬體考慮都是考慮硬體，怎麼呈現會漂亮省點節能，可是中間載體和內容有兩部份，第一個是呈現另一個互動方式，我就想到結合，硬體(觸碰)和內容(是圖文還是文字)特性結合，結合這兩方的弱點，做個橋用加值方式搭起來，送到平臺上發佈。

電子書有三塊，一塊是純閱讀，一塊是商務，一塊是休閒學習娛樂的專書，這

因為有些素材就紙本就好。那有些是真的適合比如說他說太極拳看書不是用畫就是拍照，然後寫幾式第十八式，你說這個手怎麼轉你要畫手，那如果我用 3Dmix 環繞就可以轉，變 365 環繞效果，你就有想像空間就會有趣，因為它本來紙本講的是動態的東西，那就價值。

我們和出版社好談是因為我們也是出版社，義美食品不是出版社，但聯合電子商務是臺灣數位出版協會會員，他有 taiwan news 本來就在出版領域這塊，所以他有整合做這樣，甚至他已經把解構做 3d 呈現方式，3d 呈現方式就是讓讀者進到數位內容的世界，其實以後就是這樣情境。

每個人決心勇氣不同顧慮不同，你怎會拿槍去叫他加入，我現再是和你說現在是這樣，你會有你的體驗和感受，我們大家才來討論溝通討論結果就先試作，國家圖書館就是這樣呀，數位典藏他會但他數位加值他沒有概念，你說硬體考慮都是考慮硬體，怎麼呈現會漂亮省點節能，可是中間載體和內容有兩部份，第一個是呈現另一個互動方式，我就想到結合，硬體(觸碰)和內容(是圖文還是文字)特性結合，結合這兩方的弱點，做個橋用加值方式搭起來，送到平臺上發佈。

電子書有三塊，一塊是純閱讀，一塊是

三塊以家裡影音來說電器設備 for reader 是比較少的，商務用途是偏多的，以前是只有手機呀，今年度開始智慧型手機拉上來，你看你同學是用 htc、iphone，這是趨勢行動上網行動商務那這就走行動便利快速，從使用者行為目的動機和內容特性和硬體，這都是有關連性的，那如果，你現在最大塊是 for 休閒娛樂就是在線上，你看學習，為什麼電子書包書包失敗因為他綁硬體，他沒讓讀者覺得有互動，所以學校就在搞互動教學，所以我們就在搞化學數學英語學習，去做些開發，在這塊一定是付費的，市場很大未來光明。

所以我們的創新第一是現在平臺是 b2b 我們是 b2c 是第一創新，第二是內容加值，第三後面市場銷售，通路幫他談好，我們幫他全部服務。  
(008-INT-1-Q1)

<p><u>商務，一塊是休閒學習娛樂的專書，這三塊以家裡影音來說電器設備 for reader 是比較少的，商務用途是偏多的，以前是只有手機呀，今年度開始智慧型手機拉上來，你看你同學是用 htc、iphone，這是趨勢行動上網行動商務那這就走行動便利快速，從使用者行為目的動機和內容特性和硬體，這都是有關連性的，那如果，你現在最大塊是 for 休閒娛樂就是在線上，你看學習，為什麼電子書包書包失敗因為他綁硬體，他沒讓讀者覺得有互動，所以學校就在搞互動教學，所以我們就在搞化學數學英語學習，去做些開發，在這塊一定是付費的，市場很大未來光明。</u></p> <p>你講創新有時候會很尷尬，因為創新是時機問題，現在東西以前都有做過，所以我們的創新第一是現在平臺是 b2b 我們是 b2c 是第一個創新，第二是內容加值，第三後面市場銷售，通路幫他談好，我們幫他全部服務。</p>	
<b>二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面</b>	
<p>速度呀，和一般網站一樣，在下載過程中到底多快多少時間檔案多大，那是基本的服務要夠人性化，也要考慮學生使用族群的頻寬如果不是學校用自己宿舍，頻寬你的檔案大小就要想辦法，例有些手機就沒那麼快 wifly 接收就沒那麼快，你就要建好不然就會當</p>	<p>強調速度，和一般網站一樣，在下載過程中到底多快多少時間檔案多大，那是基本的服務要夠人性化，也要考慮學生使用族群的頻寬如果不是學校用自己宿舍，頻寬你的檔案大小就要想辦法，如有些手機 wifly 接收就沒那麼快，你就要建好不然就會當。</p>

數位加值通常檔案會很大那你們是怎麼克服？

壓縮呀，一個是把圖片影片解析度下降，檔就不會那麼大，另一個是打包好壓縮，降低解析度到可接受程度，這部分慢慢改善，因為現在頻寬和硬體載具間的問題是頻寬現在越來越大，載具這東西越小效能越好，檔案現在是很大會越來越小，現在在接近呀都在上升，因為有黃金交叉，這就是市場的時機呀，我們講這些東西是過去三到五年，兩千年開始到現在都有做呀問題那時沒成功是因為頻寬硬體載具沒有彩色沒有上網功能，現在載具有呀，容量還可以倒一 G，現在筆電還是 MB 你一定發瘋，如果是 2.4G 雙核心你就不會覺得慢

。硬體是到了現在是整個商業模式未到，有的是 APP STORE 這服務，有的不是內容而只是提供內容服務，那在家賣東西是兩回事，所以這市場是還沒，但慢慢會接受，是因為大家慢慢交易，以後你不會拿這種錄音筆呀，直接用手機甚至影像直接攝影，如果以後 SNG 就是自己呀!!因為智慧手機已經可以啦，可是在內容這塊呈現，為什麼 IPAD 會成功，因為他夠簡單打開就可以直接使用，打破你的過去慣性就是創新，內容創新現在很少所以我們要做內容加值。

將數位加值的檔案壓縮解決傳遞速度的問題，一個是把圖片影片解析度下降，檔就不會那麼大，另一個是打包好壓縮，降低解析度到可接受程度，這部分慢慢改善，因為現在頻寬和硬體載具間的問題是頻寬現在越來越大，載具這東西越小效能越好，檔案現在是很大會越來越小，現在在接近呀都在上升，因為有黃金交叉，這就是市場的時機。

我們講這些東西是過去三到五年，兩千年開始到現在都有做呀問題那時沒成功是因為頻寬硬體載具沒有彩色沒有上網功能，現在載具有呀，容量還可以倒一 G，現在筆電還是 MB 你一定發瘋，如果是 2.4G 雙核心你就不會覺得慢

。硬體是到了現在是整個商業模式未到，有的是 APP STORE 這服務，有的不是內容而只是提供內容服務，那在家賣東西是兩回事，所以這市場是還沒，但慢慢會接受，是因為大家慢慢交易，以後你不會拿這種錄音筆呀，直接用手機甚至影像直接攝影，如果以後 SNG 就是自己，因為智慧手機已經可以啦，可是在內容這塊呈現，為什麼 IPAD 會成功，因為他夠簡單打開就可以直接使用，打破你的過去慣性就是創新，內容創新現在很少所以我們要做內容加值。

我是站在 b1b2b3 去對它的 c 的立場去回去想，我們提供內容服務讓他感覺差

<p>b2b 就是我不是對一般廣大消費者，沒有顧客介面，我是對 b1b2b3 去對他的 c，我是站在 c 的立場去回去想，是我們提供內容服務讓他感覺差異化。</p>	<p>異化。(008-INT-2-Q1)</p>
<p><b>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b></p>	
<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何?</p> <p><u>一般平臺要成功的話要先做一個市場選擇，對的商業模式，自己要切，要哪塊，哪些是金牛哪些不是，哪些可能是未來才有投資的，童書也是一樣，也是不同區隔，要分更細，因為我們想是能幫出版社做什麼，幫了我不一定幫他，所以我們以可以幫他們做什麼不是說他發展不好不行，我們可以幫你做啥，你自己可以做啥，這樣他會比較輕鬆，他就不會落入，這我的東西你要和我拆他就不願意，如果是幫他做加值怎麼會反對我把餅做大又不用先付錢沒損失呀，因為你授權他也是有期限呀，不好對你也沒損失，所以我一定要想辦法做好。</u></p>	<p>一般平臺要成功的話要先做一個市場選擇，對的商業模式，自己要切，要哪塊，哪些是金牛哪些不是，哪些可能是未來才有投資的，童書也是一樣，也是不同區隔，要分更細，因為我們想是能幫出版社做什麼，幫了我不一定幫他，所以我們以可以幫他們做什麼不是說他發展不好不行，我們可以幫你做啥，你自己可以做什麼，這樣他會比較輕鬆，他就不會落入，這我的東西你要和我拆他就不願意，如果是幫他做加值怎麼會反對我把餅做大又不用先付錢沒損失呀，因為你授權他也是有期限呀，不好對你也沒損失，所以我一定要想辦法做好。(008-INT-3-Q1)</p>
<p>2 電子交易平臺會有哪些成功因素?</p> <p><u>電子商務他除了書其他也都可以賣，他為何只要賣書，就像我出童書我可以出繪本，故事書，我出這內容本來相關就可以做，只是說他本來是一個賣書原創，一開始是做這個，他要賣汽車那就不會有人和他買，除非他出一套很好的</u></p>	<p>電子商務他除了書其他也都可以賣，就是你還是要有同質性，電子書平臺本來就可以賣其他東西，如果你回到臺灣市場會回到哪些狀態，不用下定論，現在是電子書元年，現在不是比較流行 app 市集，他是平臺不是網站的概念。所以你說平臺它還有其他，你說電子商務在</p>

品管，否則不太會有人買，就是你還是要有同質性，電子書平臺本來就可以賣其他東西呀!如果你回到臺灣市場會回到哪些不用下定論呀現在來是電子書元年，現在不是比較流行 app 市集，他是平臺不是網站的概念呀!所以你說平臺它還有其他，你說電子商務在書內一點就購物車了他也可以賣他自己東西，所以你很難用傳統經驗去定義電子商務，很難，載具數位內容一直變化，所以爲什麼我們都去通訊廠，硬體廠互動你才知道他們到什麼地方，你才可以協助自己廠商把東西上上去。

你當然可以從小細節看，反應速度，搜尋等，當然有幾個關鍵因素，不用花什麼錢，不用一直上網，等等，可是那只有平臺本身，可是平臺是只有這環境呀，現在是跨業競爭不是平臺本身的 it 公司呀，現在是軟硬體公司全部擠到 app store 的概念，現在才剛開始明年度會很血腥會撕殺，它本身就有自己競爭 udn 遠流博客來，實體書就已經存在競爭，拍賣網也算是呀也有在賣呀樂天 yahoo、ebay、happy go 也在做呀，所以不是只有博客來是光是平臺本身就那麼多競爭加上傳統的通路，是不是，行動通訊也都在做呀，所以這競爭，整個領域都在做，所以關鍵因素，除了平臺本身，就是你要多和別人策略聯盟，也產學合作，現在要打群架不是單打獨

書內一點就購物車了他也可以賣他自己東西，所以你很難用傳統經驗去定義電子商務，很難，載具數位內容一直變化，所以爲什麼我們都去通訊廠，硬體廠互動你才知道他們到什麼地方，你才可以協助廠商上架。

從小細節看，反應速度，搜尋等，幾個關鍵成功因素，不用花什麼錢，不用一直上網等，那只有平臺本身，可是平臺是只有這環境，現在是跨業競爭不是平臺本身的 it 公司，現在是軟硬體公司全部擠到 app store 的概念，現在才剛開始明年度會很血腥會撕殺，它本身就有自己競爭 udn 遠流博客來，實體書就已經存在競爭，拍賣網也算是，樂天 yahoo、ebay、happy go 也在做，所以不是只有博客來是光是平臺本身就那麼多競爭加上傳統的通路，是不是，行動通訊也都在做呀，所以這競爭，整個領域都在做，所以關鍵因素，除了平臺本身，就是你要多和別人策略聯盟，也產學合作，現在要打群架不是單打獨鬥。(008-INT-3-Q2)

鬥。	
----	--

編號：009 訪談對象：工研院服務業科技應用中心 方勇升 主任

訪談日期與時間：2010年12月28日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p><b>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</b></p> <p><u>我們就看Amazon怎麼成功，我今天才上Amazon網站看它的首頁，很多客戶，或使用者，都不是從首頁進去的體驗，它其實是靠連結就進去的，一點就連到它裡面，不一定是它網站首頁，Amazon我今天看了首頁有很多東西，我算了一下，很多東西在賣，第一個賣的就是它自己的kindle就在首頁中間最大畫面，然後如果只是wifly多少錢或3G+wifly多少錢，價格不同，其它在賣的大部分是3c產品，相機，手機，首頁有一個是一本書，可我們想Amazon是書店呀，可是你現在去看絕對不是書店，它很成功賣書也賣很好呀，怎麼搞成這樣，我今天又上了噹噹，噹噹網是號稱華文一開始是中國後來是華文最大的Amazon書店，剛開始是賣書然後書和音樂，我今天上噹噹，一樣，怎麼看不到很多書，就是看到賣衣服等等，書有但就是變成很少一塊，噹噹怎麼也</u></p>	<p>Amazon的成功在於很多客戶和使用者都不是從首頁進到平臺上去體驗的，它其實是靠連結進去，一點就連到Amazon的網站裡面，不一定是首頁。進到Amazon首頁會看到kindle就在中間最大畫面銷售，如wifly多少錢、3G+wifly多少錢，其它在賣的大部分是3C產品，如相機、手機等，可是我們想Amazon是書店，可現在看絕對不像書店，它很成功賣書也賣很好，另外上中國華文最大的Amazon噹噹網，剛開始也是賣書然後音樂，現在的噹噹網開始也看不到賣很多書，多新增了其他產品銷售如衣服等，書好像也變成少少的一塊，怎麼會這樣，我們不是要看書嗎，為什麼這兩個都不單只是電子書交易平臺，反觀臺灣的電子書交易平臺就單純是書，甚至一上發現很久沒更新，原來是電子書服務網，背後是臺中圖書館，宏碁電通bookstore就是書，何飛鵬的聯盟也是書，這些電子書交易平臺上的電子書內容一看其實也都很少，稍微點了幾次然後就發現是同系列</p>

<p><u>變這樣，我們不是要看書嗎，電子書的交易平臺，爲什麼這兩個，Amazon繼續大賺，噹噹今年也在美國上市啦，可是他們現在都不是網路書店，然後我就去看的臺灣的ebook，就單純的就是書書，甚至一上發現怎麼空白的很久沒放，原來是電子書服務網，背後是臺中圖書館，宏碁電通bookstore就是書，還有何飛鵬的聯盟也是書，書的內容一看其實也都很少，稍微點了幾次然後就發現是同系列每本都放在上面，就覺得應該是賣不好，賣很好的怎麼看都不賣書了。有內容沒東西賣，但是光有內容也賣不到錢，你有很好的交易平臺服務網站，沒有人家要的很好的內容，你沒東西賣，沒交易，但你光有內容，沒有很好該有的一些平臺，你那的內容人家看不到沒辦法買，所以這兩樣都要有，是這樣說。</u></p> <p><u>你需要的內容，硬體，其實你還要什麼才能把這串連起來，很順，然後透過載具，但是它需要內容，才能得到他的閱讀體驗，所以人在不同狀況下人不管從那啓動這需求你串起來都能接到它很順的滿足它，不是只是內容，閱讀器，交易平臺，要怎麼串互相關系，互補，流程上先後順序，我們是在探討研究希望能促成這種 ereader。</u></p>	<p>的每本都放在上面，就覺得應該是賣不好，賣很好的怎麼看都不賣電子書了。</p> <p>有內容沒東西賣，但是光有內容也賣不到前，你空有很好的交易平臺服務網站，卻沒有消費者想要的內容，你沒東西賣，沒交易，但你光有內容，沒有提供很好的服務平臺，你那些內容人家看不到沒辦法買，所以兩樣都要有。</p> <p>你需要的內容和硬體，但你其實還要找到什麼將它串聯起來，運作很順，透過載具閱讀內容，才能讓消費者得到閱讀體驗，讓所有人在不同狀況下從他那啓動連結到這滿足需求，不只是內容，載具、交易平臺，要怎麼串，這互相關係，互補，這程序上先後順序，我們在探討研究希望可以促成這種關係。</p> <p>(009-INT-1-Q1)</p>
<p><b>二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面</b></p>	
<p><b>1.關於平臺服務傳遞無線傳輸部分，現</b></p>	<p>有線無線的服務傳輸部分，我覺得很好</p>

在平臺下載的載具都要透過傳輸線，那和想像行動閱讀是不是會產生落差？

不一定，因為讀書情境不同，書厚一本，對讀者來說我可以即時找到我想讀的內容，大部份人不是一次在一個地方讀完所以google才會說線上閱讀但是有些像kindle是下載到書你就可以帶內容到處走就不用連線了，晚上我可以在床頭看，在高鐵上，在高鐵上我就不能線上閱讀連不上網，內容的有線無線就比較沒差，無線傳輸我覺得是好的但不是最重要，看你要攻哪個族群，為什麼google要攻那樣，因為他經營模式，他就無法滿足，我下載後不必連線但在裡面我可以讀，所以為何google選這樣不是那樣，老實說我覺得他不是賣書不是在賣閱讀體驗，他是在繼續耕耘透過這環境再進行google涉取的那個環節的商業模式，因為你要看這書就要上網，你看書時中間是內容旁邊我就放廣告你翻頁後內容還是在中間旁邊繼續放廣告。

真正要閱讀的人我要擁有我要下載，我想看就要看，我不用擔心有線無線，又不用擔心廣告，不要給我其它訊息，那種不是 google 選的市場，所以又回到stp 你要選擇滿足哪種需求，臺灣現在一直在談，怎麼把內容數位化，所以現有的書怎麼數位化，那成本怎麼解決，數位化後碰到兩問題，一要怎麼給二drm 內容出去大家就傳閱分享我本來

但不是最重要的，要看它平臺想攻哪個族群它的經營模式是什麼，對閱聽者而言，因讀書的情境不同，需要的服務不同，如:google 線上閱讀、kindle 是下載電子書後，可以行動閱讀，帶著內容到處走，為什麼 google 要攻線上閱讀，如果我在高鐵上因為無法連上網就不能線上閱讀，老實說我覺得他不是賣書不是再賣閱讀體驗，主要是在繼續耕耘這個數位環境再進行 google 攝取的那個環節的商業模式，因為你要在這看書就要上網，你看書時中間的內容旁邊我放廣告，你翻頁後內容還在中間我廣告繼續放旁邊。（009-INT-2-Q1）

真正在乎閱讀體驗的閱聽者，會想擁有電子書，希望能下載，不用擔心有線無線，又不用擔心有廣告和其它訊息的干擾，所以又回到一開始選擇的商業模式 sop，你要切入哪個市場需要提供服務。

臺灣現在的狀況就是一直在談，要怎麼把內容數位化，那成本怎麼解決，這數位化過程中碰到兩個問題，一要怎麼銷售怎麼給，二是版權管理 DRM，內容上架後大家就傳閱分享，出版社就想本來在書店可以好好賣，但一上到網路要怎麼保護，目前就在這方面打轉。

DRM 先不管，先把電子書閱讀市場打開，把書先電子化放到平臺上賣，可是我看部分的平臺大都是雜誌，書不多，真正願意配合平臺沒有 DRM 保護的

在書店可以好好賣一上到網路要怎麼保護，那所以臺灣目前還在這上面打轉，像有些已經往前了，算了 drm 先不考慮，先把電子閱讀市場拉起來，我知道他把書都直接先電子化放到平臺賣，可是我上他的網看大部分都是雜誌，書不多，真正願意配合他沒有 drm 保護的作家不多，所以他賣的大部分是雜誌，書不多，問題是在這邊你要的內容就不夠多元，人家就不習慣買你東西除非他去涉取跑到你這，他不會單純想數位閱讀跑來你這，那別人是怎麼解決 drm，別人是內容我怎麼出去，有些人是找 Amazon 有些是把自己綁在載具上，所以我內容只要用 apple 用 ipad 上到 app store 上去找書就能找到我，所以我把自己綁在上面因為我看準 apple 有一大群使用者在那，我用這方式解決我有內容但是我內容賣不出去，我把內容放到那地方上，我就是專注在我是數位內容的提供者，讓平臺幫我賣，銷售服務這塊，我就要和他分帳，那現在 drm 怎麼解決，別的國家怎麼解決，你去 Amazon 去下載後，真正買一本電子書，去在載到你自己的電腦或載具上，讓你無法 copy 無法傳遞。

現在就是有這種手法，我盡量用保護性的軟體讓你沒辦法在其他機器上去進行閱讀，或限制幾次傳遞在哪幾臺機器，或列印時去加些規舉去保護我的版權，這其實無解啦，技術完全無法完整

作家不多，問題是在這邊，平臺上的內容不夠多元，閱讀者就無法養成習慣購買，除非他去攝取連結後跑到你這來。那別的平台怎麼解決 DRM，別人有內容怎麼出去，有些人找 Amazon 有些則是內容綁載具，我把內容用 apple 用 ipad 上到 app store 上去找書就可以找到我，所以我把自己綁在上面，因為我看準 apple 有一大群使用者，我用這方式解決我有內容但我內容賣不出去的問題，我就是專注我是數位內容提供者，而平臺是中介經銷商幫我服務銷售部分，獲利後再透過拆帳方式分帳，DRM 在別的國家怎麼解決，如 Amazon 下載後，讓你無法 copy 無法傳遞，還限制幾臺閱讀載具。就是盡量用保護性的軟體讓你沒辦法在其他機器上去進行閱讀，或限制幾次傳遞在哪幾臺機器，或列印時去加些規舉去保護我的版權。（009-INT-2-Q1）

這其實無解，技術完全無法完整解決這些問題，我覺得這是一個商業模式，而不是一個技術的問題，因為技術就是會加很多層的限制規範，我可以偵測到就可以限制你閱讀行為，那這樣對閱讀體驗好不好，應該是不太好比好多點，但有些人不在意，但也有些人想分享，若讀到不錯的書想推薦朋友讀，這種事常發生在我們周遭，但當你做數位閱讀，分享的行為就被限制了，那你數位閱讀要成爲主流而不是搭配實體閱讀你就

解覺這些問題，我覺得這是一個商業模式，而不是一個技術的問題，因為技術就是會加很多層的規舉，所以讓你，你要這樣我可以偵測到我可以限制你行不行如果你要我可以幫你做到，技術只可以幫你做到這樣，那這樣對閱讀體驗好不好，應該是不太好比好多點，有些人不在意，但也是有些人讀到不錯想分享，推薦朋友讀，這種事才發生我們周遭，但你做數位閱讀就被限制了，那你數位閱讀要成為主流而不是搭配實體閱讀你就要能解決這問題，那這就是經營模式，這就是o'reilly有一個o'reilly它也是一個電子書網站，它是電子出版社，基本上他規定在他網上銷售的內容基本上的drm一定要放棄，而且他每天一定固定有些書一定會免費讓你閱讀，但是他的銷售數值生意一值往上，而且他發現銷售最好的書常常有免費閱讀的書，提供免費閱讀的書反而是在銷售排行版常常出現的，其實何飛鵬就是去研究這個，看能不能在他的平臺上也這樣做，但是他就是沒辦法號召足夠的內容業者放棄drm在他網站上提供閱讀，所以這問題一直在那，那為什麼o'reilly可以做的不錯，因為o'reilly賣的書是比較一般特別的書，比如說是比較技術性的書專業性的書，他賣的比較多是那種書，那種書和一般的大眾書流行書是不同的，對他是工具型專業型的書，平臺網站上賣的是那種書，教你攝

要能解決這問題，那這就是經營模式。  
(009-INT-2-Q1)

o'reilly 有一個電子書服務交易平臺，它是電子出版社，基本上他規定在他網上銷售的內容基本上 DRM 一定要放棄，而且他每天固定有些書一定會免費讓閱聽者閱讀，但是他的平臺銷售數值生意一直往上升，而且他發現銷售最好的書常常有免費閱讀的書，提供免費閱讀的書反而是在銷售排行版常常出現的，其實國內何飛鵬發現這點，就去研究這個，看能不能在他的平臺上也這樣做，但是他就是沒辦法號召足夠的內容業者放棄 DRM 在他網站上提供閱讀，所以這問題一直在那，那為什麼 o'reilly 可以做的不錯，因為 o'reilly 賣的書是比較一般特別的書，比如說是比較技術性的書專業性的書，那種書和一般的大眾書流行書是不同的，是工具型專業型的書，平臺上賣的是那種書，教你攝影制作網頁，那種書大概是有些特質，因為有那種特質，他專門經營這種平臺，用不保護 DRM 還可以提供免費閱讀，可以做起來，但你是大眾閱讀，雜誌，你會發現就不一樣，這種工具型的書單價高，一本教你如何做最棒攝影如何去沖洗照片，一本八百五百他願意買，但一本流行書五百八百一定不會流行，一定是大約一本兩百一定會上流行榜，但那種工具書或類似課本那種一本就要好幾百一千的，那種書你是想要留

<p><u>影制作網頁，那種書大概是有些特質，因為有那種特質，他專門經營這種平臺，用不保護drm還可以提供免費閱讀，可以做起來，但你是大眾閱讀，雜誌，你會發現就不一樣，這種工具型的書單價高，一本教你如何做最棒攝影如何去沖洗照片，一本八百五百他願意買，但一本流行書五百八百一定不會流行，一定是大約一本兩百一定會上流行榜，但那種工具書或類似課本那種一本就要好幾百一千的，那種書你是想要留存下來，我要有一本我要有一本而不是讀過就好，像那種排好榜的雜誌翻一翻你會想讀過就好不會想有一本，像工具書隨時需要翻參考來所以我不會把這本給人我自己會想擁有一本，o'reilly用這種來用電子服務平臺可以問，但是何飛鵬掌握的讀者和內容用這種方式就不太能問。</u></p>	<p>存下來，我要有一本我要有一本而不是讀過就好，像那種排行榜的雜誌翻一翻你會想讀過就好不會想有一本，像工具書隨時需要翻參考來所以我不會把這本給人我自己會想擁有一本，o'reilly用這種來用電子服務平臺可以問，但是何飛鵬掌握的讀者和內容用這種方式就不太能問。（009-INT-2-Q1）</p>
--	--

### 三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式

<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何?</p> <p>傳統從出版者從書店經營者，從自己角度來看產業鏈，但是我會建議產業鏈我們是，<u>所謂的 m to m 或是讀者和作者的產業鏈，在數位出版連盟他們思考還是自己的角度，但你從讀者角度一開始到最後滿足後還會去分享，那才是 end，讀完後分享，他才會把感受體驗拿去體驗，最後會有分享，也許真正閱</u></p>	<p>所謂的 m to m 或是讀者和作者的產業鏈，在數位出版連盟他們思考還是自己的角度，但你從讀者角度一開始到最後滿足後還會去分享，那才是 end，讀完後分享，他才會把感受體驗拿去體驗，最後會有分享，也許真正閱</p>
---	--

讀在這，前面有選購 buy，buy 之前有選擇，在前面有涉取，在真正產出他希望閱讀，一開始是有階段的才會去選擇再有購買，購買後會有閱讀，在是分享，才會應用，簡單這樣的話，每一塊都是一個產業鏈，在抓這些，有這個閱讀需求有想要得到什麼資訊，在抓這些人怎樣去鏈結怎樣讓這些人，要怎樣設計，透過怎樣的機制或部落格去找到這些人，這本身就是產業鏈，如何選擇，我的網站有很多讓你選，我的平臺上，你可以選，選後書寄給你或下載，或線上閱讀，像 google 它只是線上閱讀你不能下載到你電腦但你下次上網可以在 google 的個人書櫃上找到你上次看的，你用網路線上閱讀，這是一種，像 Amazon 可以買我寄給你，或你下載，你只要某幾個圖某幾段某幾頁而已那我不會整本書就給你，那 buy 之後就是讀，有很多讀的方式，載具，像 google 的方式你只要上網就可以讀不一定要載具，不一定要自己電腦，你只要上網進去就可以讀，有些是限制載具，或有些是去 store 上網在載才可以讀，有好有不好，只是針對讀，這只是產業鏈，這裡面都是產業鏈，大部分大家在談可能都是跨領域，怎麼讓人買我書買我內容，怎麼讓人買我閱讀體驗，或是怎麼讀，我這載具比它好，我這有動畫它那只能讀平面，那這邊那邊都比較少，但整個體驗其實是全部的，但往上游你比

應用，簡單這樣的話，每一塊都是一個產業鏈，在抓這些，有這個閱讀需求有想要得到什麼資訊，在抓這些人怎樣去鏈結怎樣讓這些人，要怎樣設計，透過怎樣的機制或部落格去找到這些，進而提供創新的發展，人，這本身就是產業鏈，如何選擇，我的網站有很多讓你選，我的平臺上，你可以選，選後書寄給你或下載，或線上閱讀。

google 它只是線上閱讀，你不能下載到你電腦，但你下次上網可以在 google 的個人書櫃上找到你上次看的，你用網路線上閱讀。

Amazon 模式，可以選擇購買後寄給你，或你下載只要某幾個圖某幾段某幾頁而已，那我不會整本書就給你，那買之後就是讀，有很多讀的方式，有些限制載具，有些是去 store 上網下載才可以讀，有好有不好，只是針對讀，這只是產業鏈。（009-INT-3-Q1）

大家可能都在談跨領域，怎麼讓人買我電子書，買我的內容，怎麼讓人買我的閱讀體驗，怎麼讀，我這載具比較好，我這有動畫它那只能讀平面，但整個體驗其實是全部的，往上游你比較會是閱聽者的優先選擇，你在這邊要是能抓住他，就比較有所謂的分享天地，讓閱聽者整個體驗完，充份完整的完成，你在這就可以抓住他，忠誠度有機會很高，你在前面滿足他你後面就可能是他優

較會是他優先選擇，你在這邊要是能抓住他，就比較有所謂的分享天地，讓他整個體驗完充份完整的完成，你在這就可以抓住他了，忠誠度有機會很高，你在前面滿足它你後面就可能是它優先選擇因為你就一路把它帶下來，所以就是這樣在考量，那 Amazon 其實原本是選擇和 buy 它 kindle 也進來，它在前面，我的族群不是只要閱讀他還有生活需求我要和他建立多方關係，所以他在前面也做一些工作想辦法跨出來，到最後還是做生意，我覺得啦，它掌握是一群人習慣性會到我網站上來做一些生活上的一些消費，那閱讀是生活消費的一部份，但是他來我這邊我是可以提供滿足其它生活不同需求，他們也透過嘗試發現可以，你等下上網去看，首頁有三十樣東西他在賣，裡面只有一個是書其它都是三 c 產品，怎麼會這樣，我們臺灣是要，希望能促成十年前八年前 Amazon 還是現在或兩年後的 Amazon，臺灣要出什麼出來，中國大陸比較成功的是噹噹，現在也在買其它東西，現在競爭者是誰，他覺得是掏寶網，但是掏寶絕不是賣書，他 95%不是賣書，噹噹是中國最大網路書店但他也在轉型還把自己競爭對手設定為掏寶，那臺灣要把他促成什麼樣的案例，臺灣最有名是博客來是以前的噹噹，當然他最大優勢是有 7-11，我們有 yahoo 的電子商務，比較大，我們有純書店又

先選擇因為你就一路把他帶下來，所以就是這樣在考量，如 Amazon 其實原本是閱聽者的選擇，Amazon 和 kindle 綁在一起，Amazon 在前面，它的消費族群不是只要閱讀它，還有生活需求閱聽者也要和它建立多方關係，所以它在前面也做一些工作想辦法跨出來，到最後還是做生意，我覺得啦，Amazon 掌握是一群人習慣性會到它網站上來做一些生活上的一些消費，那閱讀是生活消費的一部份，但是閱聽者上 Amazon 它可以提供滿足其閱聽者生活不同需求，Amazon 也透過嘗試發現可以，上到 Amazon 去看，首頁有三十樣東西他在賣，裡面只有一個是書其它都是三 c 產品。（009-INT-3-Q1）

臺灣要出什麼出來，中國大陸比較成功的是噹噹，現在看也在買其它東西，而掏寶網，但它 95%不是賣書，噹噹是中國最大網路書店但他也在轉型還把自己競爭對手設定為掏寶，那臺灣要促成什麼樣的案例，臺灣最有名是博客來，它最大優勢是有 7-11，yahoo 電子商務比較大，我們有純書店又有實體通路優勢存在，網上賣超商拿，那 yahoo 和博客來他們缺啥，如果從圖看，他們專注在哪，回頭看問題，博客來絕對不會是內容不夠，他的雲端技術，真正需要嗎，如果只提供線上閱讀而不是線上購買，如 Amazon 只不過是網路賣書我寄給你，不太需要雲，只不

<p><u>有實體通路優勢存在，網上賣超商拿，我們有 yahoo 那我們還要做啥，yahoo 和博客來他們缺啥，如果從圖看，他們專注在哪，然後我們在回頭看你的問題，博客來絕對不會是內容不夠，他的雲端技術，真正需要嗎，如果說是線上閱讀而不是線上購買，Amazon 只不過是網路賣書我寄給你不太需要雲只不過生意越來越大，才想到雲，一開始也沒想到只想要網站的流量夠，網路買我書，Amazon 前面好幾年他投很多錢在實體運用，累積許多經驗後來發現越來越多所謂線上閱讀的內容，就不需要倉庫運送機制，他需要就是雲，書的線上倉庫就是雲，就從那方向去，臺灣無法成功是因為沒有雲的能量嗎，還是雲的能量是次要的，無線傳輸需要嗎，我在想你是在想八年前的 Amazon 線上閱讀或只是，不是賣書啦，是賣電子書，而不是網路買書，那電子書這市場關鍵，還有什麼關鍵</u></p>	<p>過生意越來越大，才想到雲，一開始也沒想到只想要網站的流量夠，網路買書，Amazon 前面好幾年他投很多錢在實體運用，累積許多經驗後來發現越來越多所謂線上閱讀的內容，就不需要倉庫運送機制，他需要就是雲，書的線上倉庫就是雲，就從那方向去，臺灣無法成功是因為沒有雲的能量嗎，還是雲的能量是次要的，無線傳輸需要嗎，那電子書這市場還有什麼關鍵。 (009-INT-3-Q1)</p>
<p>2 電子交易平臺會有哪些成功因素? <u>真正執行業者有很多辛酸，我們也不清楚怎麼解決，兩大思維可以給現在出版業參考，第一從讀者體驗來看，你出版社目前在哪扮演啥角色，你需要願意在哪區塊扮演，你展開來去做選擇，你做新選擇後背後能力，資源資金，做下去，對你營運有優缺點，你可以面對，這是需要展開看，而不是哪幾件事多做</u></p>	<p>兩大思維可以給現在出版業參考，第一從讀者體驗來看，出版社目前扮演的角色，需要願意在那區塊扮演，你將市場展開後去做選擇，做新選擇後查看背後能力，資源資金投入下去，對你營運上的優缺點，做出分析，而不是哪幾件事多做少做；第二其實出版社是鎖定一個作家協助作家內容編輯，要怎麼做，協助掌握這些，最終就是賣好，回過頭，現在就是出版社要更積極經營創作</p>

少做，第二其實出版社是鎖定一個作家協助作家內容編輯，要怎麼做，協助掌握這些，最終就是賣好，回過頭，現在就是出版社要更積極經營創作者，就像經紀人的公司，是作家創作者的經紀人怎樣去做，將價值在最多的地方做最好發揮，多元發展，我們看到一本書，還沒詳細看目錄就看到推薦有幾句話是名人他們說是這樣推銷，那電子書內要如何展現，現在電子書就是封面，目錄，看內容，行銷方式反而缺乏了，現在實體的反而有很多行銷方式那網路上呢，臺灣虛擬和實體差很多，實體是多年累積的 know how 配合簽書...活動，為什麼電子書沒有，如果我是出版社我要把實體的行銷創意發揮在不同的環境，就算有些書不值投那麼多，只是把他印成書，透過通路力量，該有書店都有這本書，不一定每本書都要花力去做行銷，滿多書都是利用通路的力量，至少一級二級書店都有，上書架就要看他賣的好不好囉，那種書是那樣的，在網路上在電子書，這種書還有哪些去運用，實體是要花錢，簽書找推薦等，所以你才說有些值有些不值，就上架就看你的書會不會跑，在電子閱讀有很多行銷手法不用花很多錢，那能力是現在出版社缺乏的，那怎麼去那能量出來

者，就像經紀人的公司，是作家創作者的經紀人怎樣去做，將價值在最多的地方做最好發揮，多元發展，（009-INT-3-Q2）

我們看到一本書，還沒詳細看目錄就看到推薦有幾句話是名人他們說是這樣推銷，那電子書內要如何展現，現在電子書就是封面，目錄，看內容，行銷方式反而缺乏了，現在實體書反而有很多行銷方式那網路上呢，臺灣虛擬和實體差很多，實體是多年累積的 know how 配合簽書...活動，為什麼電子書沒有，如果我是出版社我要把實體的行銷創意發揮在不同的環境，就算有些書不值投那麼多，只是把他印成書，透過通路力量，該有書店都有這本書，不一定每本書都要花力去做行銷，滿多書都是利用通路的力量，至少一級二級書店都有，上書架就要看他賣的好不好囉，那種書是那樣的，在網路上在電子書，這種書還有哪些去運用，實體是要花錢，簽書找推薦等，所以你才說有些值有些不值，就上架就看你的書會不會跑，在電子閱讀有很多

行銷手法不用花很多錢，那能力是現在出版社缺乏的，那怎麼去那能量出來，值得去思考。（009-INT-3-Q2）

編號：010 訪談對象：工研院服務業科技應用中心 楊寅賓 專家

訪談日期與時間：2010 年 11 月 28 日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</p> <p><u>可能是內容和載具的問題，內容有句話是說內容賣不了錢，可是沒有內容絕對不行，就是說你可能要有內容人家才會買，可是你直接用內容去賣錢。</u></p> <p><u>人的閱讀會變這樣，我不想，用內容直接用內容買，可是我願意花錢買電子閱讀器，我可以享受你貼購我這裡所有內容，所以 Amazon 它掌握了內容，它從那邊賣它的 kindle 會比別人賣有利很多，它其實就會和走到和別人比走硬體，但因為他有內容連很好，它變成占到閱讀器這塊</u></p>	<p>可能是內容和載具的問題，內容有句話是說內容賣不了錢，可是沒有內容絕對不行，就是說你可能要有內容人家才會買，可是你直接用內容去賣錢，人的閱讀會變這樣，他不想用內容直接用內容買，可是願意花錢買電子閱讀器，可以享受閱讀器上貼購平臺網站所有內容，所以 Amazon 它掌握了內容，它從那邊賣它的 kindle 會比別人賣有利很多，它其實就會和走到和別人比走硬體，但因為他有內容連很好，它變成占到閱讀器這塊。（010-INT-1-Q1）</p>
<b>二、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b>	
<p>1 數位出版電子書服務平臺的創新發展模式為何？</p> <p><u>書這件事你把它看成是知識服務的話，那就是說它最源頭是一個關鍵的人，有一個專業知識的人想把它東西給所謂讀者，那它的用途大概有兩類，一種是工具用我教你做什麼事，照前幾天有個老貓陳穎青拿來讀和拿來用的</u></p>	<p>書這件事是知識服務的話，那它的用途大概有兩類，照前幾天有個老貓陳穎青拿來讀和拿來用的分類，地圖那種，那拿來讀就是小說，讓你有情境，這數位化過程後，因為以前人只能用紙本來傳遞，現在變成把紙本打破後，因為數位化有網路，它出來後，大家注意的這件事很早已經發生，因為最近又出電子</p>

分類，地圖那種，那拿來讀就是小說，讓你有情境，這數位化過程後，因為以前人只能用紙本來傳遞，現在變成把紙本打破後，因為數位化有網路，它出來後，大家注意的這件事很早已經發生，因為最近又出電子書，所以傳統非 it 嚇到，所以才會有討論擔心書滅，大家文化界開始書繪本文化界就開始注意這些事，這是很重要時代兩邊開始對話，有很多出書的出版業我好像不注意這塊不行，比如假設說網路起來後，比如剛拿出來的書那其實有很多地方會變電影就會很厲害，像遊戲已經把傳統，像以前哈利波特我只能拿來用書看，現在變電影，現在看電影後就不看書，當然不一定，書有它價值但它市場被刮分，拿來用的這塊更危險，食譜地圖字典這些其實不適合線性閱讀，就是不適合從頭看到尾，是用找的，找的話，電子方面載具會遠比紙的要好很多，大概是這類。

出版社的角色好像是當作他有個權威性的問題，比如說遠流，內容很好，廣告花一千萬一定會大賣，只是現在通路被網路，所以他要有個專業性去做這樣事，環境改了，只是他要知道書哪樣才會大賣，因為現在是多媒體的展現，他可能要更多效果，整個策化會變複雜，出版設思維就是不要在從紙本出發，網路一定不是只有印出來也許是多媒體呈現，出版就是一個，不只是這樣，是

書，所以傳統非 it 嚇到，所以才會有討論擔心書滅，大家文化界開始書繪本文化界就開始注意這些事，這是很重要時代兩邊開始對話，有很多出書的出版業我好像不注意這塊不行，比如假設說網路起來後，比如剛拿出來的書那其實有很多地方會變電影就會很厲害，像遊戲已經把傳統，像以前哈利波特我只能拿來用書看，現在變電影，現在看電影後就不看書，當然不一定，書有它價值但它市場被刮分，拿來用的這塊更危險，食譜地圖字典這些其實不適合線性閱讀，就是不適合從頭看到尾，是用找的，找的話，電子方面載具會遠比紙的要好很多，大概是這類。

(010-INT-2-Q1)

出版社的角色好像有權威性的問題，比如說遠流，內容很好，廣告花一千萬一定會大賣，只是現在通路被網路，所以他要有個專業性去做這樣事，環境改了，只是他要知道書哪樣才會大賣，因為現在是多媒體的展現，他可能要更多效果，整個策化會變複雜，出版設思維就是不要在從紙本出發，網路一定不是只有印出來也許是多媒體呈現，出版就是一個，不只是這樣，是多種面貌整套出來的出版商，可以想像一本書很快的就像做一個網站，現在其實也算有，哈利波特也像一個網站，有顧客群在那，以後可能就是這樣。(010-INT-2-Q1)

<p><u>多種面貌整套出來的出版商，可以想像一本書很快的就像做一個網站，現在其實也算有，哈利波特也像一個網站，有顧客群在那，以後可能就是這樣。</u></p>	
--	--

編號：011 訪談對象：產業情報研究所 洪春暉 專家

訪談日期與時間：2011年1月12日

詢問方式：寄送訪談大綱

訪談逐字稿內容	見實編碼分析
<b>一、電子書平臺創新的服務內容與方法</b>	
<p>1 在電子書平臺上創新服務上的強調哪些？（2B）</p> <p><u>是在經營模式的創新，未來在服務應用方面創新，現階段你去看美國數位出版比重是成長很快的，美國已經找到對的模式。在成長。我講的是前端，對客戶服務的模式已經很好了。</u></p> <p><u>這樣拿到臺灣，有沒有更多新的東西，臺灣適用嗎，所以臺灣的關鍵點是在後端非前端。</u></p> <p><u>前端大家可以去下載付費都不是問題，我覺得問題真正是後端整合，出版業如何整合，對於出版作者整合如何去拆帳、授權。例如過去線上音樂也是拆帳橋不定，它一定要照美國三七，但到臺灣中華電信很麻煩，七給作者，三給出版商，但有二成多在中華電信，因為他幫你上架，那出版商扣掉成本，就說</u></p>	<p>是在經營模式的創新，未來在服務應用方面創新，我講的是前端，現階段你去看美國數位出版比重是成長很快的，美國已經找到對的模式，在客戶服務的模式方面已經很好了，這樣拿到臺灣，有沒有更多新的東西，臺灣適用嗎，所以臺灣的關鍵點是在後端非前端，前端大家可以去下載付費都不是問題。</p> <p>（011-INT-1-Q1）</p> <p>我覺得問題真正是後端整合，出版業如何整合，對於出版作者整合如何去拆帳、授權。如過去線上音樂也是拆帳橋不定，它一定要照美國三七，但到臺灣中華電信很麻煩，七給作者，三給出版商，但有二成多在中華電信，因為他幫你上架，那出版商扣掉成本，就說我不用了，管銷扣掉就沒了，就沒有規模經濟的問題。所以你說前端都還好，臺灣廣告費用一直縮，他不是不見，而是</p>

我不用做了，營銷扣掉就沒了，就沒有規模經濟的問題。所以你說前端都還好，臺灣廣告費用一直縮，他不是不見，而是以新媒體形式出現，它有一定市場，當然你說往後往華文市場出去是有機會的，回過頭來說，我們背後如何去談拆帳，kkbox 是好的，它們方式是月付吃到飽，你不能隨便下載分享。這概念是相對很聰明的，因為一個人在了不起一天能聽你幾小時歌，全時間在聽也是二十四小時，看書也是一樣，他能看你多少東西，但是你已經用月付方式你後面有穩定收入，在後面和作者談就比較好談。因為如果你一個人算，就會抽人頭稅，如果你有一個新的授權機制，背後有月付，我一個月有多少錢進，有多少比例可以拆，就可以談。

對創作者講有穩定收入對他也就有保障，所以這裡面東西我們還不是很清楚，但我們的看法覺得這東西不能學 apple 不能學 kindle，因為他們過去是以一首歌多少錢 1.99 美金，臺灣不能照辦，若照作可能會死。

反而 kkbox 月付，同樣的現在的線上文學這些網路上銷售，我一直覺得 kkbox 是很值得學習的模式，因為你說出版要去包廣告，除非是雜誌東西，你很難想像你線上文學看到一半有廣告，至於不是雜誌那些東西你需要去適度要去思考比較成功案例，可以去學一下比較成功案例，目前來說大概是 kkbox，這樣

以新媒體形式出現，它有一定市場，當然你說往後往華文市場出去是有機會的，回過頭來說，我們背後如何去談拆帳，kkbox 是好的，它們方式是月付吃到飽，你不能隨便下載分享。這概念是相對很聰明的，因為一個人在了不起一天能聽你幾小時歌，全時間在聽也是二十四小時，看書也是一樣，他能看你多少東西，但是你已經用月付方式你後面有穩定收入，在後面和作者談就比較好談。如果你以一個人算，就會抽人頭稅，如果你有一個新的授權機制，背後有月付，我一個月有多少錢進，有多少比例可以拆，就可以談。  
(011-INT-1-Q1)

對創作者講有穩定收入對他也就有保障，所以這裡面東西我們還不是很清楚，但我們的看法覺得這東西不能學 apple 不能學 kindle，因為他們過去是以一首歌多少錢 1.99 美金，臺灣不能照辦，若照作可能會死。反而 kkbox 月付，同樣的現在的線上文學這些網路上銷售，我一直覺得 kkbox 是很值得學習的模式，因為你說出版要去包廣告，除非是雜誌東西，你很難想像你線上文學看到一半有廣告，至於不是雜誌那些東西你需要去適度要去思考比較成功案例，可以去學一下比較成功案例，目前來說大概是 kkbox，這樣模式拉進來後大家就利潤均沾，只不過是細節的討論。  
(011-INT-1-Q1)

模式拉進來後大家就利潤均沾，只不過是細節的討論。

所以要在那個平臺上，其實在這件事上，出版業要去想整合是困難的，自己要去跑平臺是很困難的，大家在期待出版業的 Amazon，就是我剛說的臺灣出版業的臺積電。它去整合運作整個平臺，大家得到好處就是我在這平臺上，它變成是你出版業的通路，過去通路就是走書局、金石堂、誠品，那我今天多一個通路這是線上通路，我省掉實體通路的成本。這上面我去精算一下我合理費用往後一層層去談，我覺得這是合理有機會的。

其實音樂商也是用試的，滾石也想自己搞，但也沒成功。這是漸進式，當然唱片業和出版業不同，唱片沒那麼多間，陸續進來，加上這些唱片都國際化了，還是有幾個大的，但我覺得大的不該把這平臺用成封閉式的平臺。

你說 kkbox 也是慢慢整，後來大到被中華電信收購才變成現在這樣，回過頭你說在出版業來說幾個大的先能夠進來，其它出版業看到有利可圖，你沒利可圖會被邊緣化被淘汰，出版業如果像過去一樣，你擔心電子會影響紙本，但依過去的經驗，不管怎樣你都會實體銷售減少。

比如說有三個好歌手的歌很好聽，但 kkbox 只能聽到消費者就只能接受，現

在平臺上，出版業要去想整合是困難的，大家在期待出版業的 Amazon，就是我剛說的臺灣出版業的臺積電。它去整合運作整個平臺，大家得到好處就是我在這平臺上，它變成是你出版業的通路，過去通路就是走書局、金石堂、誠品，那我今天多一個通路這是線上通路，我省掉實體通路的成本。這上面我去精算一下我合理費用往後一層層去談，我覺得這是合理有機會的。

我覺得大的不該把這平臺用成封閉式的平臺。你說 kkbox 也是慢慢整，後來大到被中華電信收購才變成現在這樣，回過頭你說在出版業來說幾個大的先能夠進來，其它出版業看到有利可圖，你沒利可圖會被邊緣化被淘汰，出版業如果像過去一樣，你擔心電子會影響紙本，但依過去的經驗，不管怎樣你都會實體銷售減少，現實來看實體書的銷售已經是往下降了，更可怕的是很多網路上的小說是提供免費的。如果今天你付比實體書便宜一點，其實講究品質的消費者就會進來。當一部份消費者往這進來，還是會有小眾市場，慢慢消費者這種閱讀就會被移到這些非實體的平臺，關鍵點就是這些一千七百間出版社怎麼去抓住這市場。

其實在 web2.0 下這些已經是很成熟了，在 pc 上很成熟在走，如何將它加值變成有收入，web2.0 給人做大的問題就是怎麼賺錢，利用廣告但用在閱讀

<p><u>實是現在實體書的銷售已經是往下降了,更可怕的是很很多網路上的小說是提供免費的。如果今天你付比實體書便宜一點,其實講究品質的消費者就會進來。這樣 kkbox 就是提供這樣的服務,會有一部份消費者往這進來,我想過去音樂界也發現這問題,你不加入,消費者習慣改變,你就被邊緣化,當然不會消失,還是會有小眾市場,像江惠演唱會爆滿,我想書也是這種狀況。精裝書就會被保存,慢慢消費者這種閱讀就會被移到這些非實體的平臺,關鍵點就是這些一千七百間出版社怎麼去抓住這市場。</u></p> <p><u>其實在 web2.0 下這些已經是很成熟了,在 pc 上很成熟在走,如何將它加值變成有收入,web2.0 給人做大的問題就是怎麼賺錢,利用廣告但用在閱讀上可能就不適合,在看書時就不適合但看雜誌可能可以,回過頭你剛講的東西有沒有吸引力,當然有只是說這東西有沒有辦法維持好的品質,你會發現素人作家的質是參疵不齊。</u></p> <p><u>大陸網路文學也是這樣起來,你會發現品質不齊,apple 你也會發現有些程式也是不好玩的,當然它會設計一個機制。</u></p>	<p>上可能就不適合,在看書時就不適合但看雜誌可能可以,回過頭講東西有沒有吸引力,當然有只是說這東西有沒有辦法維持好的品質,你會發現素人作家的質是參疵不齊,當然在 apple 內你也會發現有些程式也是不好玩的,所以它會設計一個機制選擇。(011-INT-1-Q1)</p>
<p>2 電子書平臺上科技運用上的強調為何?(2B)</p>	<p>對出版業的優勢就是編輯力,一個好的平臺就是可以提供這樣的服務,像數位遊戲產業是相反的例子,因為他的 tool</p>

對出版業的優勢就是編輯力，一個好的平臺就是可以提供這樣的服務，像數位遊戲產業是相反的例子，因為他的"tool"很難，收授權金就夠了他不需要小的開發商進來，像 apple 他也是好的工具平臺，個人也可以在上面開發。

即使用 apple store 模式也都不一定成，但臺灣會不會利用 store 做些事，是有可能的。如果從產業發展策略角度看，要先找出適當的標的出來，我們有寫一本書，在書中有提到，我個人想法其實單一的，臺灣廠商恐怕都有問題，但是其實策略聯盟程度問題會比現在更深，現在成立一堆協會，那協會是弱組織，他沒有實際權利義務關係，真正需要成立的是什麼，有人有錢的拿出來，這平臺在大陸可以這樣搞，大陸就是一個大公司出來整，北大方針出來整就是很大的平臺。臺灣沒有這能力，沒有規模，那我們怎麼講我們把上、中、下游整合起來，中華電信有錢，這些電信業出錢，那你鴻海如果真正要想提高附加價值也一樣，你錢、技術、人拿出來，文化產業你實際真正懂這些事的編輯群或屬於這方面營運長才的人，丟出來，當然丟出來的人要兼固勢力平衡，當然包括用技術換股，實際資金進來，去把這些東西做起來。這些東西要大家真的願意坐下來談，在半導體業是把自己 ip 模式丟出來，但這是失敗的，因為大家想搭便車，你們都丟我不丟或不

很難，收授權金就夠了他不需要小的開發商進來，像 apple 他也是好的工具平臺，個人也可以在上面開發。  
(011-INT-1-Q2)

如果從產業發展策略角度看，要先找出適當的標的出來，我個人想法其實較單一的，臺灣廠商恐怕都有問題，但是其實策略聯盟程度問題會比現在更深，現在成立一堆協會，那協會是弱組織，他沒有實際權利義務關係，真正需要成立的是什麼，有人有錢的拿出來，這平臺在大陸可以這樣搞，大陸就是一個大公司出來整，北大方針出來整就是很大的平臺。臺灣沒有這能力，沒有規模，那我們怎麼講我們把上、中、下游整合起來，中華電信有錢，這些電信業出錢，那你鴻海如果真正要想提高附加價值也一樣，你錢、技術、人拿出來，文化產業你實際真正懂這些事的編輯群或屬於這方面營運長才的人，丟出來，當然丟出來的人要兼固勢力平衡，當然包括用技術換股，實際資金進來，去把這些東西做起來。這些東西要大家真的願意坐下來談，在半導體業是把自己 ip 模式丟出來，但這是失敗的，因為大家想搭便車，你們都丟我不丟或不重要的換你重要，就沒用。我覺得出版業這問題可能小點，臺灣在下游部份，硬體和服務，中華電信這些其實找的到大廠，大廠出來有一定基礎，其他的文化創意產業的可以進來。在這上面做平臺開

<p><u>重要的換你重要，就沒用。</u></p> <p><u>我覺得出版業這問題可能小點，臺灣在下游部份，硬體和服務，中華電信這些其實找的到大廠，大廠出來有一定基礎，其他的文化創意產業的可以進來。在這上面做平臺開發，其實我覺得臺灣不太需要弄很多平臺。大家共用一個平臺，回去在各自用，其實出版業是靠內容賺錢。對於平臺的管理，我們不能像 Amazon 賺錢，我們是靠內容賺錢。我們看一些內容是大陸來的文學小說，如果臺灣內容可以流到大陸，這樣平臺建製就會有意義。鴻海策略部門就會也有這些觀念，其實他們願不願意去改他們的模式。</u></p> <p><u>其實就像河一樣，有一個支幹是不夠的，你要讓所有河都進來，你豐富度才夠，你如果只針對幾個出版商是不夠的。</u></p>	<p>發，其實我覺得臺灣不太需要弄很多平臺。大家共用一個平臺，回去在各自用，其實出版業是靠內容賺錢。對於平臺的管理，我們不能像 Amazon 賺錢，我們是靠內容賺錢。我們看一些內容是大陸來的文學小說，如果臺灣內容可以流到大陸，這樣平臺建製就會有意義。其實就像河一樣，有一個支幹是不夠的，你要讓所有河都進來，你豐富度才夠，你如果只針對幾個出版商是不夠的。（011-INT-1-Q2）</p>
<p><b>二、電子書平臺創新的服務傳遞與顧客介面</b></p>	
<p><b>1 在電子書平臺上服務傳遞系統上的設計分別強調哪些？（2B）</b></p> <p><u>任何產品都一樣你不要去考驗消費者耐心，這東西的缺點就是這。只是說改善的速度夠不夠，目前來看看不出來，另一個涉取的問題不是難事，反應速度才是難事，另一個就是標記，在 ereader 上標記因為你沒有觸碰就不可能有標記，你說學校要用電子書包沒有觸碰你</u></p>	<p>任何產品都一樣你不要去考驗消費者耐心，這東西的缺點就是反應的速度。只是說目前看不出，改善的速度夠不夠。（011-INT-2-Q1）</p> <p>另一個就是標記，在 ereader 上標記因為你沒有觸碰就不可能有標記，你說學校要用電子書包沒有觸碰你就會覺得少一半，所以沒有觸碰你就會覺得很大</p>

<p><u>就會覺得少一半,所以沒有觸碰你就會覺得很大的問題,他就是用觸碰反應很慢,他已經可以做出觸碰但你會覺得不要比較好,因為真的太慢。</u></p>	<p>的問題。</p> <p>但雖然現在已經可以做出觸碰的功能但閱聽者會覺得不要比較好,因為反應真的太慢。(011-INT-2-Q1)</p>
<p>2 在電子書平臺上顧客介面上的設計分別強調哪些?(2B)</p> <p>這我無法回答你,回過頭來說,你說他對前端對客戶部份或是它交到中華電信對客戶部份,我們到有幾個想法,我覺得<u>這幾年電子產品的概念是使用者行為介面非常重要,包括 ipad、iphone 也是,研究 apple 變顯學,其實關鍵就是使用者介面,下載後的便利程度,在數位閱讀可以做很有趣的運用是什麼,關於字型大小就有趣。</u></p> <p>關於振耀也講過這概念,用 pdf 版面就沒辦法隨意移動,對於老人家來看需要十六級字、年青人十四級字,包括翻頁,有些廠商觸碰半天翻頁不過去,這都有些差異。<u>現在東西多那種涉取就變很重要。所以 it 意進來,消費這有所有選擇,像螢幕尺寸四比三,同樣的電子書五到七寸,那些不同模式,我想 it 很會做這些東西,就要和出版業結合。</u></p> <p><u>特別是說甚至未來往彩色走的話,螢幕尺寸最適大小,我想不是問題,他們早就在做啦,只是現在出版人沒進去,他就會自己想,這樣就會產生問題,像你</u></p>	<p>這幾年電子產品的概念是使用者行為介面非常重要,包括 ipad、iphone 也是,研究 apple 變顯學,其實關鍵就是使用者介面,下載後的便利程度,在數位閱讀可以做很有趣的運用是什麼,關於字型大小就有趣。</p> <p>現在東西多那種攝取就變很重要。所以 it 也進來,消費這有所有選擇,像螢幕尺寸四比三,同樣的電子書五到七寸,那些不同模式,我想 it 很會做這些東西,就要和出版業結合。特別是說甚至未來往彩色走的話,螢幕尺寸最適大小,我想不是問題,他們早就在做啦,只是現在出版人沒進去,他就會自己想,這樣就會產生問題,像你說的有些在廚房看、廁所看、有些床上看不同情境下有哪些排列組合,對於 it 來說排列組合不是難事都是電腦在處理,就要回到關鍵,兩邊的整合,這東西可能是在往後要被處理的。(011-INT-2-Q2)</p>

<p><u>說的有些在廚房看、廁所看、有些床上看不同情境下有哪些排列組合，對於 it 來說排列組合不是難事都是電腦在處裡，就要回到關鍵，兩邊的整合，這東西可能是在往後要被處理的。</u></p>	
<p><b>三、電子書平臺服務創新的企業經營獲利模式</b></p>	
<p>我們還在盡量說服各位，甚至有人推資策會來用，但資策會是財團法人，所以對於商業角度來說，它要有足夠約束力，要有商業考量才會運作好，我們看法它需要一個這樣東西，<u>臺灣不要只想學 Amazon，將來看盛大又想學，臺灣應該要有自己的模式。你經營好，amaziom 東西給你用，將來你地位用好，掌握到關鍵幾個標準、重要 ip，將來很多國際大廠東西都需要透過你這出去，你還是可以變成國際市場平臺。</u>但你連國內都無法搞定，要靠遠流搞出國際平臺嗎，你單只要變華文平臺都有問題，你盛大是搞全中國網路文學出來，網路文學多元性是嚇人的，雖然參疵不齊，有些廠商會想，有盛大那我就去找盛大，如果這問題不解決，一定是那裡有獲利，就往哪裡跑。</p> <p><u>跨業整合的另一難度，就是經營模式不同，出版業內容業和硬體業經營模式不同的。硬體是不賺錢就收，賺錢就是定下多長的時間，半年就是一個計畫，我們也和業界提，你要提高附加價值。鴻海不具彈性，最好成立內部創業或另外</u></p>	<p>臺灣不要只想學 Amazon，將來看盛大又想學，臺灣應該要有自己的模式。你經營好，amaziom 東西給你用，將來你地位用好，掌握到關鍵幾個標準、重要 ip，將來很多國際大廠東西都需要透過你這出去，你還是可以變成國際市場平臺。（011-INT3--Q1）</p> <p>跨業整合的另一難度，就是經營模式不同，出版業內容業和硬體業經營模式不同的。硬體是不賺錢就收，賺錢就是定下多長的時間，半年就是一個計畫，我們也和業界提，你要提高附加價值。鴻海不具彈性，最好成立內部創業或另外成立中小公司比較有可能。我的觀點一樣，只靠單一面很難成功，所以要有臺灣下游，服務業資金進來，加上政府一部分資金，要有文化創意產業人才要進來，在上面形成一個共同的平臺，當然裡面人才要來鏈結，要討論，裡面董事是誰總經理是誰，以前是工研院院長直接調，那現在勒，所以這裡面臺灣很多產業在整合方面的問題。（011-INT3--Q1）</p> <p>以更寬廣的來講稍微拉開點看，它除了</p>

成立中小公司比較有可能。我觀點一樣，只靠單一面很難成功，所以要有臺灣下游，服務業資金進來，加上政府一部分資金，要有文化創意產業人才要進來，在上面形成一個共同的平臺，當然裡面人才要來鏈結，要討論，裡面董事是誰總經理是誰，以前是工研院院長直接調，那現在勒，所以這裡面臺灣很多產業在整合方面的問題。

實務上就會碰到這些誰當老闆誰主導問題，誰講話有人聽，機制好，那德高望重人是誰，應該這樣說，一萬間出版社可能前百分之五，其中幾間，大家真的願意說，有共識搞平臺嗎，下面的不是問題。

更寬廣的來講稍微拉開點，它除了像一般現有出版業之外，現在當然也牽扯到電子業，像電子設備這些產品，像 ipad 這樣硬體業者會進來。最早 kindle 也就變成現在看到的狀態，純粹談出版它跨進數位出版變成數位出版往下進一步延伸這些電子閱讀器的產品，我想這是一個上、中、下游異業的一個串連，那真正的關鍵反而出現在異業串結。臺灣有個很強的電子業不管從半導體、資通訊產業，動不動一個廣達、鴻海、仁寶，那規模整個都超過出版業好多，他們一天營收是出版業一年營收，那政府過去花在這些電子業的資源，不管從以前的補助到現在的產創條例等等，它花在這邊的補助其實額度很大，任何它補助單

像一般現有出版業之外，現在當然也牽扯到電子業，像電子設備這些產品，像 ipad 這樣硬體業者會進來。最早 kindle 也就變成現在看到的狀態，純粹談出版它跨進數位出版變成數位出版往下進一步延伸這些電子閱讀器的產品，我想這是一個上、中、下游異業的一個串連，那真正的關鍵反而出現在異業串結。臺灣有個很強的電子業不管從半導體、資通訊產業，動不動一個廣達、鴻海、仁寶，那規模整個都超過出版業好多，他們一天營收是出版業一年營收，那政府過去花在這些電子業的資源，不管從以前的補助到現在的產創條例等等，它花在這邊的補助其實額度很大，任何它補助單一家搞不好都已經超過對整個出版業的補助，很有可能是這樣，所以在過去在異業結合時這兩個產業就處在不平等的狀態，而且他們對於科技認知對於科技能力掌握也是非常不同過去。這些大廠已經做慣這些國際客戶，舉例說：鴻海的客戶就是 Amazon、apple 這些國際大廠，但他們也活的辛苦，為什麼？大家也聽過保三保四保五，所以在他們整個運作模式內，過去習慣這樣運作模式，但現在回過頭來看也發現附加價值太低，所以想回去提高附加價值，於是看到內容這塊，所以又想回頭和內容業者結合，但是以臺灣代工模式，你要去和國際業者結合是有些困難的。那所以回過頭看，

一家搞不好都已經超過對整個出版業的補助，很有可能是這樣，所以在過去在異業結合時這兩個產業就處在不平等的狀態，而且他們對於科技認知對於科技能力掌握也是非常不同過去。這些大廠已經做慣這些國際客戶，舉例說：鴻海的客戶就是 Amazon、apple 這些國際大廠，但他們也活的辛苦，為什麼？大家也聽過保三保四保五，所以在他們整個運作模式內，過去習慣這樣運作模式，但現在回過頭來看也發現附加價值太低，所以想回去提高附加價值，於是看到內容這塊，所以又想回頭和內容業者結合，但是以臺灣代工模式，你要去和國際業者結合是有些困難的。那所以回過頭看，要怎樣做，至少在臺灣在華文市場做某種程度結合，本來大家各做各的沒事，但現在要談合作，問題就突顯來，內容業者現在編輯要兼顧 mis、兼顧做資訊平臺，我們的專長過去可能是內容文字編輯產生，現在要使用這些語言工具系統，這種工作的落差情形相對的大，過去也看到它在出版的投資補助就相對有限，那現在把它導入科專內，科專內補助，你看那些科專審查委員會先看你技術函量高不高，先看有沒有創新科技。因為為什麼，都是那些電機系教授，都是那些看慣科技大廠那種申請流程東西，所以在這種情形下對於科專審查來說，你就提供這種資訊平臺就來和我要錢，那就會碰到很多阻

要怎樣做，至少在臺灣在華文市場做某種程度結合，本來大家各做各的沒事，但現在要談合作，問題就突顯來，內容業者現在編輯要兼顧 mis、兼顧做資訊平臺，我們的專長過去可能是內容文字編輯產生，現在要使用這些語言工具系統，這種工作的落差情形相對的大，過去也看到它在出版的投資補助就相對有限，那現在把它導入科專內，科專內補助，你看那些科專審查委員會先看你技術函量高不高，先看有沒有創新科技。因為為什麼，都是那些電機系教授，都是那些看慣科技大廠那種申請流程東西，所以在這種情形下對於科專審查來說，你就提供這種資訊平臺就來和我要錢，那就會碰到很多阻礙。  
(011-INT3--Q1)

真正問題對於資訊產業他不懂文化內容，對於出版業他對於平臺是陌生的，對於資訊產品甚至在上面怎麼銷售，怎麼去配合，那地方是還不是很清楚。在這兩方面結合內中間其實就跑出空洞，更麻煩的事，臺灣出版業沒有足夠大的出版廠商，你說國外出版本身就有足夠大廠，而且下游，國外甚至到下游有個 Amazon 的廠商。想想 Amazon 是幾個博客來那麼大，Amazon 的 kindle 可以維持一定規模，但對臺灣中、下游很難去維持這樣。(011-INT3--Q1)

我們可以看見臺灣現在有幾個重要問題，包括它規模有限、包括它過去其實

礙。

我相信在政策面他們也看到這些問題，因為其實真正問題對於資訊產業他不懂文化內容，對於出版業他對於平臺是陌生的，對於資訊產品甚至在上面怎麼銷售，怎麼去配合，那地方是還不是很清楚。

在這兩方面結合內中間其實就跑出空洞，更麻煩的事，臺灣出版業沒有足夠大的出版廠商，你說國外出版本身就有足夠大廠，而且下游，國外甚至到下游有個 Amazon 的廠商。想想 Amazon 是幾個博客來那麼大，Amazon 的 kindle 可以維持一定規模，但對臺灣中、下游很難去維持這樣。這事情很清楚看，在美國會看到數位出版這行業很容易興起，在中國大陸也是一樣，像盛大我買了一臺 ipad 一看書都是盛大來的，我想所以在這個行業內，可以知道規模是件很重要的事，因此我們可以看見臺灣現在有幾個重要問題，包括它規模有限、包括它過去其實並沒有那麼大的去補助出版，即便有補助也沒有辦法出現那個有能力整合者，對我們看到的狀況是這樣。沒有一個真正的裡面利害關係人出來整，今天遠流、城邦都是利害關係人，臺灣有沒有足夠大的非利害關係人來做這件事，這是很大的問號，我們舉簡單例子：真正錢夠多的是電信業，但很可惜，臺灣電信業者對內容文化的掌握不夠，我講實際使用例子我買了

並沒有那麼大的去補助出版，即便有補助也沒有辦法出現那個有能力整合者，對我們看到的狀況是這樣。沒有一個真正的裡面利害關係人出來整，今天遠流、城邦都是利害關係人，臺灣有沒有足夠大的非利害關係人來做這件事，這是很大的問號，我們舉簡單例子：真正錢夠多的是電信業，但很可惜，臺灣電信業者對內容文化的掌握不夠，我講實際使用例子我買了 ipad 我在 hami 下載，但我在裡面找不到要的書。

這裡面這些東西誰來投資，投報率麻 roi 是怎樣，你都不知道投那麼多回本，現在並沒有完整獲利模式，對臺灣現階段在這件事來說，經濟部不是也在喊要做智慧手持裝置，其中包含平版電腦，其實臺灣都很會做，如果你要算硬體的話，市面上平版電腦九成上都是臺灣做，但這裡面它附加價值上以目前來說臺灣都比較少吃到，回過頭你剛提的那塊缺，技術、平臺、人，政府有沒有辦法在政策上針對這方面做補助，針對補助要找到好的對象，適合的人，像國發基金過去可以搞出一個臺積電。回過頭，其實我常用半導體來舉例：臺積電就是代工模式，對各位來說你們就像很多的 ic 設計公司，那 ic 公司要自己扛晶圓廠是不可能的，資本技術都不夠。那如果我有一個像臺積電這樣的公司，幫大家做這些事，這資本有

ipad 我在 hami 下載，但我在裡面找不到要的書。

你們在業內完全可體驗這痛苦。這裡面這些東西，誰來投資，投報率麻 roi 是怎樣，你都不知道投那麼多回本的點在哪，現在並沒有完整獲利模式，對臺灣現階段在這件事來說，經濟部不是也在喊要做智慧手持裝置，其中包含平版電腦，其實臺灣都很會做，如果你要算硬體的話，市面上平版電腦九成上都是臺灣做，但這裡面它附加價值上以目前來說臺灣都比較少吃到，回過頭你剛提的那塊缺，技術、平臺、人，政府有沒有辦法在政策上針對這方面做補助，針對補助要找到好的對象，適合的人，像國發基金過去可以搞出一個臺積電。回過頭，其實我常用半導體來舉例：臺積電就是代工模式，對各位來說你們就像很多的 ic 設計公司，那 ic 公司要自己扛晶圓廠是不可能的，資本技術都不夠。那如果我有一個像臺積電這樣的公司，幫大家做這些事，這資本有人扛了，風險擔，我們只要負責把內容介面做好，送到這個平臺內，所有東西就能出版，上傳到雲端去做相關應用。

你說中華電信有沒有能力做，它有錢適合做投資者，但他不瞭解文化，始終隔了一層，你說我們找通路商博客來、誠品，他規模又有限，再來是硬體廠對內容瞭解程度也不會比中華電信好，這東西是長期經驗累積、是長期代工模式，

人扛了，風險擔，我們只要負責把內容介面做好，送到這個平臺內，所有東西就能出版，上傳到雲端去做相關應用。

你說中華電信有沒有能力做，它有錢適合做投資者，但他不瞭解文化，始終隔了一層，你說我們找通路商博客來、誠品，他規模又有限，再來是硬體廠對內容瞭解程度也不會比中華電信好，這東西是長期經驗累積、是長期代工模式，無法知道內容業者在想啥，我會這樣談是因為我之前做數位音樂，只有 kkbox 存活其它都沒了，數位出版也是類似的，搞出 kkbox 這樣模式也是不錯，現在問題是如果從出版業出來，誰都不會聽誰的。（011-INT3--Q1）

無法知道內容業者在想啥，我會這樣談是因爲我之前做數位音樂，只有 kkbox 存活其它都沒了，數位出版也是類似的，搞出 kkbox 這樣模式也是不錯，現在問題是如果從出版業出來，誰都不會聽誰的。