

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

電子書市商業模式之初探

AN EXPLORATORY STUDY OF BUSINESS MODELS ON E-BOOK MARKET

指導教授：褚麗娟 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D

研究生：施正元

GRADUATE STUDENT : CHENG-YUAN SHIH

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

電子書市商業模式之初探

研究生： 施正元

經考試合格特此證明

口試委員： 褚麗娟

范維新

朱松青

指導教授： 褚麗娟

系主任： 吳俊明

口試日期：中華民國 九十九 年 六 月 二十八 日

誌 謝

感謝我的指導教授—褚麗絹博士，沒有您的指導與堅持，本篇論文無法開始也無能完成。

此外，也感謝口試委員范惟翔博士及林秀芬博士，對論文架構及內容提供諸多的建議和指導，讓這篇論文內容更加完備。

感謝我的母親以及在天上的父親和妹妹，沒有你們沒有今天的我，和這一篇遲來的論文，也要感謝我的岳父岳母，還有我兩個可愛的孩子，沒有你們的支援和每天快快樂樂吵吵鬧鬧的熱情，我無法下班之後還有力氣熬夜趕寫論文。

感謝南華大學管理科學研究所的所有師長，讓我重溫學習的樂趣，還有班上同學，特別是顛昇、正偉、芊方、嘉豐還有婷育，沒有你們的加油打氣，這篇論文是無法如期完成的。還要感謝的是公司的直屬長官黃總經理中明，在公司業績持續創造新高之時，容忍我多次的為了自己的課業而請假。另外，要感謝接受我訪談的王榮文先生、薛希翎小姐、蔡鴻斌先生、陳文仁先生，還有一路走來始終給我正確指引的陳希先生以及 Sophia Yang，感謝你們，使得此篇論文更為完整，使我的見識更為開闊。要感謝的人實在太多，僅能以謝天來代表我的心意了。

四十歲後回到學校，整理半生失敗的經驗及教訓，重新開始學習新的知識、認識來自各方各年齡層的好友、開拓新的視野，這真的是一件不可思議的事情，而這一切，最要感謝的是我的老婆，始終支持著我、督促著我往正確的人生方向前行，沒有妳，一切美好的事物不會發生。

慧貞，我的生命因你而圓滿。

施正元 謹誌

中華民國九十九年六月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

九十八學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：電子書市商業模式之初探

研究生：施正元

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討電子書市在現今之數位科技環境下，以及眾多廠商投入時間與金錢之後，仍處於萌而不發的階段，除了數位內容產品本身的特質及軟硬體使用習慣的調整外，應有更深刻的市場意涵，本研究之目的即在提出一可行的解決方案。

本研究採質性研究方法，使用文獻分析法、個案研究及深度訪談法，以文獻探討圖書之媒體本質、智慧財產權及商業平台之相關議題，其後以 Visa Inc. 為個案研究，探討其商業模式及成功軌跡，並據以提出一創新的電子書平台商業模式，最後以深度訪談來修正平台實施的可行性。

研究結果發現：電子書市確實需要一個新的及穩定的商業模式，以利供需兩端順利進行交易，本研究所提出之平台解決方案或許可行，然仍有改善修正的空間，期望能為市場帶來一個新的思考方向，並對電子書產業的成熟盡一分心力。

關鍵詞：電子書市、智慧財產權、平台、商業模式

Title of Thesis : An Exploratory Study of Business Models on E-book Market

Department : Master Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2010

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Cheng-Yuan Shih

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

Abstract

This study explores that in today's technological -- digital and network, environment, the e-book market is surprisingly under-developed relative to the music industries. Although sufficient time and investment has already been made, the market lacks a strong business model which has slowed market growth vs. expectations.

While many assume that the key issue behind slow market adoption of e-books is related to the usability of the devices -- the hardware available to consumers, this is in fact not the main issue. What is preventing market development, is the fact that a key player is missing within the business model. A hub specifically focused on the e-commerce administration of e-books, namely the collection, storage, and distribution of content related to the business, is needed to progress the overall development of this market.

This study attempts to review the basis of the e-book market and business model, from a supply and demand perspective, to assess the stakeholders and determine who/what is really needed. Through deeper review of market dynamics, including comparisons to other e-industries, this study offers a specific solution to facilitating e-book industry growth, spurring content availability and ease of user adoption. A new business platform model is recommended and the specific changes which need to occur to ensure progress, are examined and described in detail.

Keywords: E-Book Market, Intellectual Property Rights, Platform, Business Model

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	1
1.3	研究方法與研究流程.....	2
1.4	研究範圍與限制.....	3
1.4.1	研究範圍.....	4
1.4.2	研究限制.....	4
第二章	文獻探討.....	6
2.1	圖書出版產業.....	6
2.1.1	傳統圖書市場概況.....	6
2.1.2	傳統圖書出版產業價值鏈.....	7
2.1.3	傳統圖書出版產業之困境.....	8
2.2	電子書市.....	10
2.2.1	電子書定義.....	10
2.2.2	電子書產業.....	10
2.2.3	電子書對傳統出版產業的影響.....	11
2.2.4	圖書之產品本質探討.....	12
2.3	市場失靈.....	15
2.3.1	交易成本理論.....	16
2.3.2	價值鏈理論.....	17
2.3.3	財產權.....	19
2.4	智慧財產權.....	20
2.4.1	著作權.....	21

2.4.2	台灣對著作權之合理使用法令	22
2.4.3	合理使用對圖書消費者的意義	22
2.4.4	PKI 公鑰基礎建設	24
2.5	平台	25
2.6	Visa Inc.個案研究	26
2.6.1	個案研究	26
2.6.2	Visa Inc. 簡介	27
2.6.3	Visa Inc. 營運簡介	28
2.6.4	Visa Inc. 商業模式簡介	29
2.6.5	Visa 的成功道	31
2.7	本章小結	32
第三章	研究方法	34
3.1	研究方法	34
3.2	研究概念	34
3.3	商業模式建立	35
3.3.1	電子書平台	35
3.3.2	本平台使用之檔案格式	37
3.3.3	對於未來電子書產業之價值鏈建議	38
3.3.4	平台對於著作權之應對	39
3.3.5	電子書平台之商業意義探討	41
第四章	深度訪談與資料分析	43
4.1	深度訪談法	43
4.2	訪談設計	44
4.3	訪談對象選擇	45
4.4	資料整理與分析	49
4.5	訪談資料補充	54
4.5.1	Sony 之判列	54
4.5.2	DVD Jon 之判列	55
4.6	商業模式修正	56
第五章	結論與建議	59

5.1	結論.....	59
5.2	建議.....	60
5.3	研究價值.....	61
參考文獻	一、中文部分.....	62
	二、英文部分.....	66
附錄	訪談整理逐字稿.....	69

表目錄

表 2.1	Visa Inc.發展史.....	28
表 2.2	Visa Inc. 2009 年統計資料.....	29

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	3
圖 2.1	圖書出版業價值鏈.....	7
圖 2.2	Porter 之一般性策略圖.....	19
圖 2.3	公開金鑰憑證系統應用程序.....	25
圖 2.4	信用卡交易.....	30
圖 3.1	研究概念圖.....	35
圖 3.2	未來電子書市商業模式之雛型.....	36
圖 3.3	數位出版產業價值鏈式.....	39
圖 4.1	修正後之電子書市商業模式.....	57
圖 4.2	修正後之數位出版產業價值鏈式.....	57

第一章 緒論

本章主要針對本研究之動機、研究目的、研究方法及研究範圍等加以說明，共分四節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節為研究方法與研究流程，第四節則為研究範圍與限制。

1.1 研究背景與動機

傳統圖書市場是一個完全成熟的市場，然而目前正面臨著泡沫化及邊緣化的危機，泡沫化的原因來自於本身供應體系的效能不彰以及高退書率所帶來的庫存及處理成本上昇，這是市場供應鏈的結構問題；而邊緣化則是其他媒體強力競逐消費者注意力的結果，導致傳統圖書的讀者人口降低，閱聽人花時間在電腦及電視等其它媒體的比例升高，這是需求面的產品替代性問題，此兩者是書市整體供需的基本面問題，應不是任何單一廠商盡一己之力所能克服的。

對於新技術、新媒體的出現，歷來圖書市場皆能自我調適並持續成長茁壯，數位時代裡，閱讀仍將會是深度知識及娛樂的最佳來源之一；然而圖書市場在由傳統紙本市場演進至數位檔案市場的過程當中，商業模式至今仍處於混沌不明的狀態，供應方尚未發展出真正符合自身長遠利益的解決方案，需求方也沒有得到身為消費者應該受到的尊重及合理的對待。在網際網路進入 Web2.0 的時代，電子書市如何由萌芽而順利進入高速發展階段，實是值得探究的問題。

1.2 研究目的

基於研究動機，本研究之目的在於提出一個符合圖書媒體本質及供需基本原理的商業模式解決方案，期能為圖書產業之生產者帶來新的想

法及可能的努力方向，以及提供消費者為滿足其所消費之數位圖書產品及服務應有的基本要求，期望能為整體圖書市場帶來更為蓬勃的發展。

1.3 研究方法與研究流程

本研究為電子書市創新商業模式之探索性研究，採質性研究方法，使用文獻分析法、個案研究及深度訪談法。首先以文獻探討圖書出版產業的市場結構、媒體本質、智慧財產權在數位時代對出版產業的影響以及商業平台的市場意義；之後以 Visa 組織為個案研究，分析其在商業上之成功要素，並探討新興之電子書市可以借鏡之處；依前兩項之分析探討，提出本研究所發展出來的創新商業平台解決方案，並藉由與產業界之相關人士進行深度訪談，瞭解其對圖書市場之看法，以及對此平台之可行性進行評估並提出適當之修正。最後提出本研究之結論與建議。

本研究之流程說明如下：

第一章闡述研究之動機與目的，並界定研究範圍。

第二章以文獻進行分析，探討電子書市為何失靈及可能的解決方案：以產品開始，由圖書媒體的本質，到圖書市場結構及目前的商業模式，進一步針對影響市場失靈的交易成本、價值鏈及財產權等相關議題進行探討，最後以 Visa Inc. 為個案研究，對商業平台概念進行深入了解。

第三章研究方法闡述整個研究的流程及概念，並提出對所研究問題的對策，即在電子書產業引入一商業交易平台。

第四章以深度訪談蒐集第一手資料並進行研究資料之分析彙總，並對研究者提出之商業平台做出適當之修正。

第五章為本研究之結論與建議。

研究之流程如圖 1.1 所示：

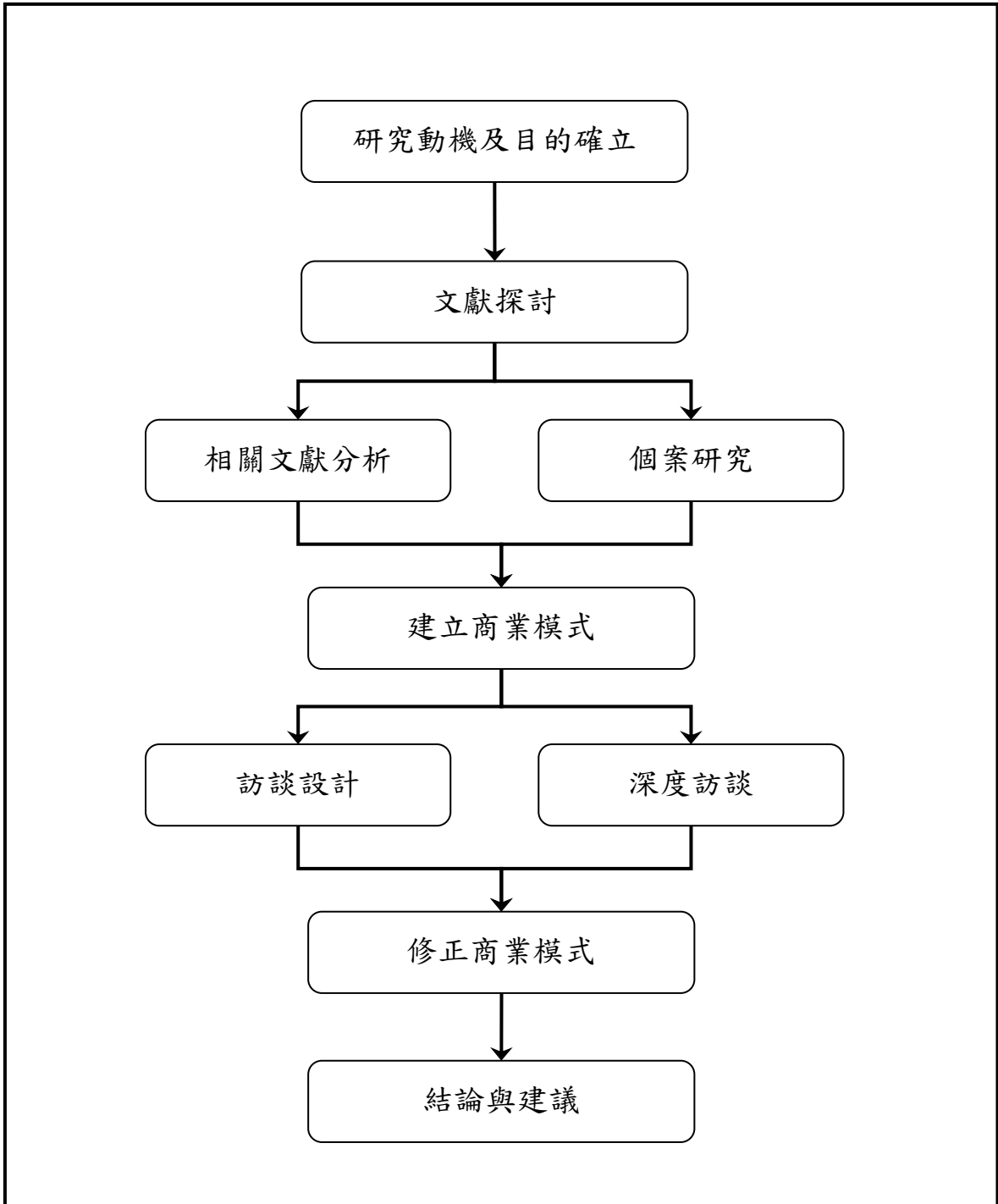


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究範圍與限制

針對本研究設定之範圍及可能產生之限制，分述如下：

1.4.1 研究範圍

本研究之範圍僅包含圖書市場，不包括同是紙本媒體之報紙及雜誌市場的探討，雖然報紙和雜誌都由傳統紙張載體朝向數位載體演進，然而其商業模式與圖書市場並不相同，故研究中所提及之市場及相關資料，只涵蓋到圖書出版市場。

另外，本研究之市場範圍並未包括電子圖書載具，原因除了圖書市場的價值交易主體實質並非硬體載具（不論是紙張或者是任何形式的電子螢幕），內容市場的蓬勃發展，自然會帶動載體市場的技術進步並不斷推陳出新，消費者需要什麼樣的載體，什麼樣的載體就會存在；載體並不是出版產業的核心競爭能力，甚至不應是出版產業該去特別關心的議題，紙張尚未出現前，石板、竹簡也可以記載觀念及意象，紙張出現後，極長一段時間的製程僅是手抄而不是印刷。

就供應面而言，紙本載體相較於電子載體只是利益的回收較慢及較不精準，雖有環保的議題，但仍不妨礙紙本載體的銷售，其未來存在的比例及價值，市場自會決定；據此，本研究僅以商業平台觀點，提出新式載具應具有何種基本設計才能滿足生產者對智財權的基本保障以及對消費者提供最基本的服務，而不對電子書載體之差異進行深入討論。

1.4.2 研究限制

本研究基於所研究之市場處於特別階段，傳統書市已成熟且可能面臨衰退，新興電子書市則處於萌芽初期，市場是相輔相成或替代消長尚未可知，全球電子書市之實際營運數字與未來預估數字皆不明確（以 Amazon.com 為例，雖然連續三年載具銷售量皆稱供不應求，但至今其不願公佈其 Kindle 載具之真正銷售數量）。雖然 Apple 之 iPad 上市一個月即售出一百萬台，然其對圖書之「應用」及市場效果仍不明確。

以台灣市場而言，電子書市相對於傳統書市之比例是否已達值得討論之數量仍有待確認，然而圖書內容市場之產出並不會因為載體市場的變化而出現爆炸性的成長或者衰退，此新興市場之商業模式仍在演進當中，故本研究並未使用量化方法，此為本研究之限制，待市場進一步開展，後繼者可在數位書市成長的動能下，以量化方法進行後續之深入研究。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討數位時代電子書市在廠商苦心經營之下為何仍處於萌而不發的階段，除了價格及技術之原因，當有更為深層的市場意涵。為利於分析及建立研究架構，本章之文獻探討將由圖書產品本質出發，進一步探討電子書市市場失靈的原因，最後以個案研究解析其他產業的成功要素。

2.1 圖書出版產業

從印刷工業存在的第一天起，便與其他工業一樣，受到同一套規則的支配；每一本書，都是一件商品；印製它們的人，首要目的是營利。(Febvre & Martin, 1958)

2.1.1 傳統圖書市場概況

根據行政院新聞局（2009）之《97年圖書出版產業調查》顯示，美國是世界最大的圖書市場，約有8萬家圖書出版公司，一年約有28萬種(Title)新書出版，年銷售額約300億美金；中國大陸一年約13萬種新書上市，英國11萬，日本8萬；台灣則是有4萬種新書問市，年銷售額約300億新台幣；以書種而言，新版量和發行人數最大的是小說類、台灣約佔25%，美國約佔30%。

而參考辛廣偉（2010）所著之《世界華文出版業》，2008年華文地區出版業概況為：年銷售額約100億美金，總出版書種約30萬種，圖書出版社共約9000多家，其中大陸地區出版單位約600家，共出版圖書27萬種，其中新版書佔15萬種，總印量約為70億冊。

新書問市的數量龐大，除了代表市場及產業的成熟，也代表著絕大

多數消費者無法接觸到大部份的圖書；依行政院新聞局（2009）之《97年圖書出版產業調查》資料，台灣圖書市場退書率約在 4 成。每天超過 100 種的新書問市，消費者可能尚未在傳統或者電子通路上看到這些新書前，它們就已遭到通路體系退回給出版業者，這代表著傳統圖書供應鏈經營的艱難與失能。

2.1.2 傳統圖書出版產業價值鏈

沒有任何一個產業的結構是固定不變的，尤其面臨到數位化科技的衝擊，而廠商間的競合關係及產品間的差異也會隨著市場狀況而有所調整及變動，以下僅就傳統圖書出版產業的大致狀況做一概括性的描述，傳統圖書出版產業的價值鏈如圖 2.1 所示。



圖 2.1 圖書出版業價值鏈

註：價值比例依定價為主。

資料來源：行政院新聞局(2009)，97年圖書出版產業調查，台北：行政院新聞局。

圖 2.1 僅能約略顯示靜態的市場價值鏈結構，但無法清楚顯示出書市的真實交易情況，在此做進一步之說明：當消費者在書店以現金買了一本沒有折扣且定價 100 元的書之後，書店現得 30 元（書價 100 元，進貨成本約 70 元），中盤得 15 元（中盤以 70 元出貨給書店，收三個月票；進貨成本約 55 元，付給出版業者三個月票），出版社得 45 元（收中盤三

個月票，但要付給作者 10 左右版稅，以及要付出約 20 元左右印刷費用)，作者得 10 元（半年以後，因為得等退書數字穩定後結算）。其中各比例及付款條件會因作者之知名度，以及供應鏈間之競合關係而有些許調整。

傳統圖書供應鏈最特別的地方是，產品的創作者，最晚拿到供應鏈中比例最少的錢，而這是在書有賣出去的情況下。如果這本書沒有賣出去，它唯一代表的只有成本，製造的成本、供應鏈中移動的成本以及最後的庫存成本。為了方便後續之討論，本研究將未來書市結構精簡為三層圖，生產者（包括作者及出版社）、中間商（包括盤商及書店）、以及讀者：以營收結構來看，生產者佔書價之（30~35%），通路中間商佔（65~70%），若讀者以無折扣之售價購買圖書，則花費 100% 費用，然而一般讀者皆在有折扣之情況下購書，折扣之部份由出版業者及中間商吸收。

2.1.3 傳統圖書出版產業之困境

全球傳統書市無法避免的都面對著一個相同嚴重且難以解決的問題：退書。「由發行商送到書店的書當中，賣不出去而退書的比率就稱為退書率。這是出版業界一項重要的指標數據」（小林一博，2001），不管是基於替代性媒體產業的競爭而使退書率升高，或是本身供應鏈結構的問題而使退書率無法降低；當書賣不出去時，書店退回給中盤，中盤退回給出版社，此時並不會有資金的逆向流動，因為收入已經花用。

產業的因應之道，是在泡沫破裂之前，以更多的書來填補資金缺口：出版社收到中盤退書，除了這本書的人事、製造及庫存費用仍得支出，尚不能直接銷毀此書，因為它是庫存，帳面上屬於資產，雖然實際幾乎已經算是負債，此種存貨得經由一定期間及程序才能裁掉廢棄，此時出

出版社還得面對中盤商的退貨請款需求，成本的壓力以及營運週轉資金的需求，身為產業最上游的出版社能做的就是發行更多新書以應對。

根據小林一博（2001）在日本圖書市場年退書率達到 54% 時所做的觀察與解讀：出版業本來就有很強烈的賭博性，很多新血都抱著「一擊中的」的心態，光靠一本暢銷書就能存活的公司並不多，就賭性來看，目前新書過量的情形則因為 0 大型或中堅出版商沈迷於此迷思當中，而更形白熱化。出版新書即能補足退書之退款額度且可維持營運資金之需求，然而只要最終消費者沒有購買此書，這種空轉產生的泡沫就會更大並且虛耗產業能量，出版社本身應具有的守門者功能即不復存在，劣幣逐良幣的情況跟著發生，這不僅只在圖書產品本身，還包括產業人才因空轉的流失。

市場面的部份，雖然出版產業受到來自其他媒體強力競逐消費者注意力的壓擠，然而其整體銷售額並未明顯的下降，但有集中的趨勢，以美國市場來看，暢銷書排行榜的圖書就占了六成以上的銷售數字，然而每年新書種上市量仍然持續增加當中，其競爭之壓力可見一斑。

出版產業的進入門坎本來就不高，網際網路這個新興傳播管道的出現，又使得任何人都可以幾乎不必成本的建立內容並且透過網頁的模式進行出版，例如使用 Facebook、twitter、MySpace，以及各種無需種自行開發及管理的 Blog 平台進行發表，發表成了一件自由無比之事。出版業者似乎不再掌握任何通路上的優勢，除了內容的產生及發行太過容易，其易於被複製及連結的特性更使得出版業者視網際網路為產業發展最大的不確定性因素。

2.2 電子書市

針對本研究設定之市場為電子書市，對其定義，產業範圍及其對傳統書市之影響探討如下：

2.2.1 電子書定義

電子書的定義非常多，Hawkins (2000) 認為，電子書是將書籍的內容以電子形式，供讀者使用。那福忠 (2001) 則認為，最早電子書的解釋，是把書的內容數位化，以電子形態呈現在電腦的顯示器上，之後由於出現專為讀書用的閱讀器，多半以掌上型為主，透過電腦網路連線，把書下載閱讀器上，可以自由攜帶，所以電子書的解釋，特別是在美國，電子書幾乎就是指閱讀器。Hansen & Teirney (2000) 則認為，電子書是任何電腦系統，非受限於特定的硬體，可閱讀電子型的文字，或者是一個便於閱讀電子文件、書籍、週刊或網頁之特定的硬體裝置或是上述的組合。

本研究依所研究圖書市場之本體意涵，對電子書重新做出簡單之定義：「透過適當電子載具閱讀之圖書檔案，此圖書檔案即為電子書」，而與此圖書檔案相關之所有商業交易活動即為電子書市。

2.2.2 電子書產業

依前述定義，本研究所探討之電子書市，並不包含複合功能的電子硬體載具，原因在於此種設備並非專為電子書產業而製造，例如 Apple 當紅的產品 iPad，其被歸屬於平板電腦產業，雖然它確實可以用來當成電子書閱讀器，然而消費者購買此設備所為消費的軟體（內容），圖書所占之比重尚無資料可驗證，但應與 3C 資訊產品使用者一致，然而 3C 資

訊產品與圖書市場的主力消費族群是否重疊則有待商榷，故將此硬體之銷售額視為電子書市之一部份應失之偏頗，然而其 iBook 平台提供之圖書檔案及其對應之交易確實可視為電子書市之一環。而專屬閱讀器如 Amazon 之 Kindle、Sony 之 eReader 等，則可視為電子書市產品之一環，但其對圖書內容消費的影響力目前尚不重要。陳天民（2010）指出：「Amazon 宣佈 2009 年聖誕節當天電子書銷售量首度超過紙本圖書時，有人認為電子書時代已來臨，然而到目前為止，電子書的銷售額在整個書籍市場所占比率還是微乎其微，美國是全世界最大也是接受度最高的電子書市場，2009 年電子書銷售額雖是高成長且成為熱門話題，但也只占全部書籍銷售額的 1.6%，電子書的數量尚無法滿足不同領域、不同身份讀者的需求」。

2.2.3 電子書對傳統出版產業的影響

電子書對出版產業將造成何種影響，因商業模式仍不明確，目前尚未可知。然而單論網際網路對於出版所造成的影響，出版業者幾乎都作負面解讀，因為「網際網路幾乎可說是世上最大、最便宜的出版品；其傳播管道無遠弗屆」(Wallace, 2001)，任何網路上的使用者皆可使用網站上提供的簡單程式，輕易地架設個人網站或者部落格以發表言論，收費部份則可以使用如 Google 的 AdSense 所提供的服務；另外，諸如古騰堡計畫 (Project Gutenberg)，在 1992 年開始將公共領域文字內容數位化，提供他人免費及合法的下載，其創始人 Michael Stern Hart 認為，電腦的最大價值不在於運算能力，而是儲存、修訂及搜尋的功能 (李欣緻、鍾淑娟，2001)。阿丹 (2001) 則認為：「傳統出版流程「編輯、印刷、發行」三位一體的結構受到極大的衝擊。電子書的誕生帶給出版社極大的震撼，一則以喜，一則以憂。喜的是，出版流程的簡化與自動化，使出

版成本大幅下降；憂的是，網路出版不若傳統出版門檻高，傳統出版商的優勢逐漸在消失。」

對出版商而言，電子書只是一個等著合法或者非法重製的檔案，而數位檔案的重製對任何人而言皆是輕而易舉之事，盜版好像無需成本，合法的商業利益非常容易受到侵害而造成損失，這一觀點必須針對圖書產品的本質以及其商業利益保護法則進行探討，才能有深入且正確的瞭解；另外電子書的商業模式也沒有一定的規範，出版業者面對電子書市場積極者可能以多種出版品測試市場水溫，消極者可能毫無行動而只能等待商業模式的自然底定，以下將先針對圖書產品的商品本質進行深入的探討。

2.2.4 圖書之產品本質探討

網際網路的出現，就資訊的傳播而言，不僅只是一種技術變革，其本身也帶有媒體的特性。傳統圖書出版業面臨此種新技術、新通路、新媒體，至今似乎仍未掌握其本質，進而尋得共同演化之路，以往新興媒體出現，如收音機、電視及電腦等，雖然分割了閱聽人在讀書上所花費的時間，然而出版產業調適上並無太大問題，整體營收仍然持續的成長。但是網際網路的出現及成熟，卻帶給出版業者非常大的壓力，這是因為在數位音樂市場發生了重大的商業模式變革，mp3 的出現造成了音樂創作者及製造者受到極大商業利益的損失，雖然出版產業至今並未面臨相同的處境，出版業者仍是臨淵履冰般的看待網際網路。

然而圖書出版品的本質是極其難以取代的，相對於其它媒體，其本質為麥克魯漢所說之冷媒體，「熱媒體的參與性低，冷媒體受訊者的參與性或補全性高」(McLuhan, 1964)。做為與其他媒體如報紙、音樂、廣播和雜誌等最大的區別，在於其難以置入廣告，且也不適合使用搜尋，故

其成本無法由他種型式媒體承載時所轉嫁，包括網際網路。舉例而言，圖書市場最大宗的讀物是小說，若要在圖書的主流市場競爭，首先當要電子化的就是小說，然而在閱讀小說當中看到廣告彈出、提供多種連結參考或者對內文執行搜尋，應是干擾而非便利，因此電子書之專用閱讀機相對於以電腦來閱讀圖書，雖非必要，但有其市場意涵。

傳統出版品一向以紙張為媒介，傳播文字與圖畫類訊息為主，訊息的類型可說純粹是平面的、靜態的。書籍的敘述方式是屬於線性式，不同於多媒體的非線性網狀敘述（洪文瓊，1993）。這點正說明了圖書出版品的創作不同於所謂多媒體出版品，書籍作家必須以線性方法呈現其複雜思緒，相同主題由不同作者以文字來敘說，會呈現出完全不同的效果，這在知識傳播市場更為明顯，舉例而言，認真讀過再多專業雜誌，仍不可能成為某知識領域的專家，專家也會廣度閱讀雜誌，然而知識的深度要靠圖書，這點是其它媒體所無法取代，包括網際網路。

蔡念中等(2007)所著《大眾傳播概論》一書中提到，德國學者 Ehrhardt Heinofd 曾說明圖書具有的特性：『圖書既是精神和手工產品，也是文化的載體和商品。自 1456 年製作古騰堡聖經以來，印刷技術發展到現代圖書製作工業，其間歷經了排字、印刷、裝訂和造紙工業的許多技術革命。如今圖書具有很高的美術價值，已成為大眾化商品。圖書製作的基本部分，自古騰堡以來，改變甚少，如今也是選擬草稿，但可以電腦輸入，或是用各種工藝印在紙上，並且裝訂成冊。字形和行距、插圖的形式和顏色、美工設計和文章的排列內容一起，形成一本精美的書不可或缺的整體現象』。而有關圖書對讀者產生的的影響，他提到：「書中內容的質量，取決於文化、知識和思想背景，關於某個專題的各種思想都傳授給讀者。讀者是與精神產品打交道，使他們也具有自己的思想。圖書也能

產生巨大的心理作用。圖書的教育屬於早期的教育，影響著人們的文化與思想的成熟性。」

傳播學者 Schramm (1994) 指出，古騰堡所做的，也就是之後大眾媒介所做的，就是把一架機器放進傳播過程，複製訊息，幾乎無限地擴大一個人分享訊息的能力。這裡所言的是媒介呈現的方式是完美複製，但並未考慮媒體受眾的接受程度，McLuhan (1964) 發表了「媒體即訊息」，由個人為出發點反向且深入的看待各種媒體特性：人們是以其個人為出發點來對媒體延伸感知，任何人對客觀上相同內容的認知是其個別主觀的延伸。

圖書作者所想展現的觀念及意象與讀者真正接受到的內容，其實是一種深度的對話過程，此即冷媒體之要件，不同於其他電子媒體，受眾只能被動接受其催眠效果。故圖書的傳播模式正是其最好的形式，而不應做任何改變，否則原來的商業模式不能負擔；也就是圖書作者不該去學習多媒體創作而去和此種創作者競爭，圖書出版業者不能也不宜和做報紙、雜誌或者做電視內容的生產者進行商業競爭，成本、費用結構、資源基礎及商業模式都不同，出版業者仍然應該讓圖書維持原有之靜態線性特點及單本銷售模式。

討論到數位文體時，網際網路的超媒體性質，html 的超文本特性一再被強調，然而，如果超文本、多媒體就是最終媒體形式，那圖書產業在十年前就該如同報業般衰退而亟思轉型，但這事過去並沒有發生，未來也沒有理由要發生。因為圖書的媒體性格就是線性性格，是作者精心安排與讀者的特別對話模式，寫書是一件如此困難艱辛且個人的事，與其他傳播形式之產品本質有極大差異，也不可能由他種型式的媒體所取代，也就是出版業產業裡，作者及編輯的地位是無法取代的，要求線性

作者學習新媒體把戲，如網頁語言，或者動畫製作，是對圖書媒體本質的不了解，同樣的，也對圖書市場營運模式的不了解，故本研究並不討論增加產品附加價值對產業的影響。

報紙的定價及雜誌的定價皆不是由生產成本所決定，同樣的電視節目及廣播節目的營收也不是由生產成本所決定，原因即在於此種大眾傳播媒體是一對多傳播的本質，營收的主要來源在於廣告，然而圖書產業是一對一媒體，商業模式是多對多銷售，此點是思考網際網路在圖書產業未來的重點依據，它只會是一個傳遞的通道（而且成本應該低廉），而不會是訊息本身（即此媒體無法影響圖書訊息本身），據此，對圖書出版產業，網際網路僅是通路功能。網際網路使得人人得以發表，正因如此，出版社得以回歸基本面的競爭，版品挑選、編輯、行銷重新回到正確的舞台位置，因為一頁或者一個網站是那麼的容易出現，然而一本好書卻是如此的難以被知音者尋得。

傳統書市的成熟，代表著圖書商品完全為大眾接受的程度，數位時代來臨，並且對經濟、社會各個層面都造成了深遠的影響，然而圖書市場目前似乎還是一個特別的例外，眾多廠商的投入並未得到廣大消費者的認同，問題的癥結應該不完全是在於商品的本質，而在於投入的廠商看待市場的方式及方向可能稍稍有誤，電子書市始終處於萌而不發的階段，是一個特別而有趣的市場現象，本研究將先就廠商存在的目的及其價值進行探討，其後針對電子書市的特殊需求進行分析。

2.3 市場失靈

傳統書市是存在且成熟發展的，然而數位電子書市歷經十年以上的開發卻並沒有相對熱絡的交易，市場失靈除了價格那隻看不見的手，應

該存在著更深刻的原因，本節將以交易成本理論、價值鏈理論及財產權概念來探討電子書市市場失靈的成因。

2.3.1 交易成本理論

市場存在的目的，是為了方便交易者進行交易，然而交易存在著成本。交易成本（Transaction Costs）的概念最早由諾貝爾經濟學獎得主寇斯（Coase, 1937）於「廠商的本質」一文中所建立，該篇文章主要探討「廠商」存在的理由：人的任何行為都隱含「成本」（Cost），例如看報紙要花時間、要集中注意，且手中還要有一份報紙。同樣地，生產及製造商品也要付出成本。一個企業家會以成本較低的方式組合和運用資源。既然「到市場去」意味著訪價、搜尋、簽約、交運、點收等成本，所以，如果「組成廠商」來運用資源的成本較低，企業家就會以「廠商」來取代「市場」（熊秉元，2002）。

過去許多經濟學者均忽略交易成本的重要性（Coase, 1988），而將廠商視為一個將生產要素投入轉換為產出的組織，並以價格機能（市場機能）決定生產要素的購買及產品的產出。但 Coase（1937）認為，雖然在廠商外部，價格的變動會引導生產活動，並會透過市場的交易來協調，但在廠商內部，市場的交易活動則被企業家的協調所取代。廠商最主要的角色就是取代價格機能，其主要原因是價格機能也有成本，即所謂的交易成本。按照 Coase 的原意，交易成本是為了進行一項市場交易，除了交易價格之外的成本。

交易成本是交易過程的成本。一個交易有三個步驟：首先，須確定交易對象，就是尋找某個要買你東西或賣你東西的人。其次，必須與交易對象協議，協議係藉由成功的協商而達成的。最後，在達成協議後，須加以執行。執行包含監督參與者的表現和處分違反協議者。根據交易

的三步驟，形成三種交易成本：(1) 搜尋成本 (Search Costs)，(2) 議價成本 (Bargaining Costs)，(3) 執行成本 (Enforcement Costs)。這些成本的變化範圍很大，可能為零或無限大，完成依交易而定 (溫麗琪，2003)。

簡單來說，市場存在的目的，是為了交易，而廠商存在的目的，是為了降低市場的交易成本，藉由以更低的成本達成此目的而賺取利潤，而到了 90 年代，更發展出價值鏈理論，使交易成本理論更形完備。

2.3.2 價值鏈理論

根據 Porter (1985) 研究指出，所謂價值 (Value)，是顧客願意接受的價格乘以銷售量，即企業的總收益。而當收益大於成本支出時即為價值創造 (Value Creation)。所謂「鏈」，是指彼此對成本與價值皆有重大影響而互相依存的活動或企業。若為企業內價值活動之組成則稱之為價值鏈 (Value Chain)；若為上游供應商、企業與下游顧客之組成，則稱之為價值系統 (Value System) 或產業價值鏈 (Industrial Value Chain)。

價值鏈分析的觀念是著重於廠商價值活動及價值系統內各成員的有效鏈結，以創造競爭優勢 (Porter, 1985)，並可將此觀念應用到產業 (Porter, 1980)。價值鏈是企業競爭優勢的主要來源 (Porter, 1985; 1991)。價值鏈管理是策略管理的核心 (Roulac, 1999)，可改善傳統策略缺乏整合性架構的缺失 (Porter, 1991)。Porter (1991) 認為企業的競爭優勢來自企業個體及企業環境。企業個體是從企業的價值活動來探討企業競爭力的來源 (Porter, 1985)。而企業環境則從產業結構 (Porter, 1980) 與國家或地區 (Porter, 1990) 的觀點來探討企業競爭力的來源。

價值鏈管理創新的目的是要將自己不具專長的工作，交由別人代勞，而自己則專注在核心能力的經營 (Porter, 1985; Papows, 1999)。任何企業單憑一己之力，已無法滿足快速變動的消費者需求。為滿足多目標

的大量客製化 (Mass Customization) 需求，全球運籌與供應鏈管理成為新的挑戰，以價值鏈為基礎的管理創新模式成為主要的競爭優勢重點 (Papows, 1999)。

進入網路經濟時代，技術產品的創新未必是成功的充分條件，管理模式的創新有時較技術創新的影響層面來的更深遠 (Markides, 1998)。競爭對象及其策略都是以十倍速的變化在進行，沒有一家廠商得以單己之力獨自制定產業的遊戲規則 (Grove, 1996)，這個道理應用在產業亦然。

然而，企業與產業競爭力的強弱取決於內部持續創新能力的有無，而不是其所擁有資源的多寡 (Porter, 1980; 1985; 1990)。尤其是在面臨未來科技、市場等典範轉移的新時代，技術不連續可能使原有的競爭力不能確保。創新與否已取代資源多寡成為競爭力強弱的關鍵因素 (Chu, 1996)。

價值鏈分析對競爭優勢來源的問題雖非常重視，但隨著時代由工業化邁入資訊化。此一經濟變化對企業的影響層面包含市場需求、結構以及交易方式的改變 (Malone et al., 1987; Bakos et al., 1991)。而其中最重要的影響，莫過於改變了各種企業內、外的經濟活動之交易成本結構 (Pant & Cheng, 1996)，導致企業本身內部管理的交易成本(代理成本)及外部顧客或價值鏈成員的交易成本的變化，將傳統產業價值鏈的界線打破 (Stevens, 1989)，因而產生了創新的經營模式 (Sarkar et al., 1995; Tarng et al., 1998)，使得個別廠商、產業的競爭因素也隨之改變。

價值鏈強調的是供應鏈的價值，Porter 的競爭論強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，而策略型態可按策略標的與策略優勢的構面分為三種競爭策略，全面成本領導策略、差異化策略與焦點化策略，如圖 2.2 所示。

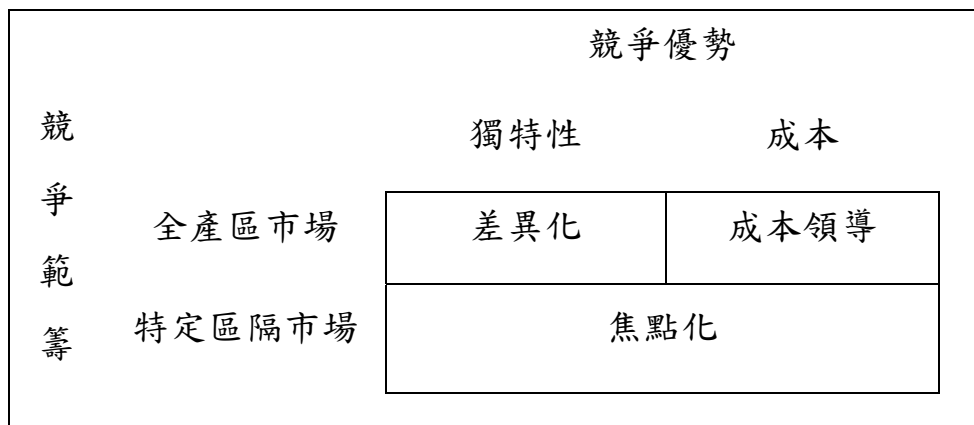


圖 2.2 Porter 之一般性策略圖

資料來源：Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York: Free Press.

以 Porter 的一般性策略圖來看電子書市場，這裡最特別的是，整個圖書市場基本上是一個主流市場，也就是圖中的全產品區市場，然而以個別廠商來看，這是一個利基市場，所以廠商習慣性的以差異化來思考其產品及服務，不管是出版業者，或者是新加入的硬體載具製造商，甚至是平台業者。

2.3.3 財產權

市場交易既然有交易成本，如何確保市場交易能順利進行？主要是需克服財產權的界定問題。財產權界定的目的，是在降低財產權轉移的交易成本，以利社會財富極大化（張五常，1988）。

Alchian & Demsetz（1972）與 Jensen & Meckling（1976）將廠商視為眾多生產因素的契約連結體。所謂契約關係是牽涉到非同一時點的財產權轉移。在此情況下交易雙方的關係就變的重要（Williamson, 1985），不但重視交易的物件，還重視交易的夥伴是誰，契約最重要的就是界定財產權，廠商可以說是在這些契約規則下活動。因此從財產權的觀念而言，廠商是契約的聯集體，廠商將從市場上取得的生產要素予以內部化，

但內部化後需依賴契約予以有效執行，目的是在降低內部化後的交易成本（代理成本）（干學平、黃春興，1994）。

所謂財產權（Property Rights），是指個人或團體對某特定資源、或財貨具有排他的佔有權、使用權、處分權、及利益享受權，財產權的劃定是維持市場秩序的必要條件，其功能是為了轉變眾人奮力的爭逐為市場的買賣，並保障市場的交易利得，以配合人的行為動機來提昇生產力（干學平、黃春興，1994）。

財產權轉移，是代表財貨本身與財貨背後權力的雙重轉移。產品的價值不只來自產品本身，還包括產品背後權力與條件的界定，如產品的智慧財產權、使用權、支配權、受益權、所有權、管理權等（張五常，1988）。但權力的衡量具有主觀性，並不容易衡量，導致財產權的界定不易。由於財產權需界定但又不易界定，故產生交易成本（Posner, 1986）。真實世界的財產權轉移會面臨交易成本的問題，因此，請求公正的第三者，如法院、認證機構的界定或雙方藉由契約的簽訂，以降低交易成本。雖然過程中會增加交易成本，但若所增加的成本小於所能降低的成本，則仍可增加交易者的利益，而使交易順利進行。

接著本研究將探討智慧財產權這個直接影響圖書市場交易的主要法律規範，以及其對電子書產業的商業意義。

2.4 智慧財產權

智慧財產權屬於無體財產權的一種，但其仍是財產權，而在圖書出版產業，一般稱之為著作權。

2.4.1 著作權

「經濟學家在授予任何財產權時，其目的僅是為了要促進生產，但是在原則上，我們沒有什麼方法可以知道，到底在智慧財產權法律下，增加或減少所授予的權利，是否導致智慧財產權的生產提高」(Lessig, 1999)，有關智慧財產權的討論總是有許多爭議，然而其經濟本質是非常單純的，即是保護創作者的商業利益，並降低市場的交易成本。

在圖書出版產業，智慧財產權通常稱之為著作權或者版權，而著作權保護的是創作發表的形式，而不是其內容，我國著作權法第十條之一明文規定：「依本法取得之著作權，其保護僅及於該著作之表達，而不及於其所表達之思想、程序、製程、系統、操作方法、概念、原理、發現。」而著作權法保障的對象，其實是作者，並不是出版業者、或者中間商，「美國著作權法明確規定：所有權利都來自於創作，因而它始終屬於作者，除非作者訂定之協議把版權轉讓給出版社或任何一方」(魏龍泉，2001)；故當出版業者無法以版權保障作者的最大利益時，版權就會失去其經濟意義。

當交易成本存在時，法律對於資源的配置即要考慮到成本與效率作用，現今智慧財產權法之權利配置，一方面既須補貼創作人之創作成本及保護創作人之創作利益（私利），另一方面則要顧及利用人之利用成本，促進社會公益及國家文化發展（公益）。但無論法律如何分配權利人與利用人雙方之權利，均甚難達到理想之均衡點上。

然因為著作權的擴大而極有可能造成市場失靈，所以世界各國皆在智慧財產權的法律條文中明列的『合理使用』之規範，以平衡著作權可能對社會公義所產生的負面影響。

2.4.2 台灣對著作權之合理使用法令

以下為中華民國現行法律（民國 99 年 1 月 12 日修正通過之著作權法條文），關於著作權之「合理使用」條文：

第六十五條（合法利用他人著作之判準）

著作之合理使用，不構成著作財產權之侵害。

著作之利用是否合於第四十四條至第六十三條規定或其他合理使用之情形，應審酌一切情狀，尤應注意下列事項，以為判斷之基準：

一、利用之目的及性質，包括係為商業目的或非營利教育目的。

二、著作之性質。

三、所利用之質量及其在整個著作所佔之比例。

四、利用結果對著作潛在市場與現在價值之影響。

著作權人團體與利用人團體就著作之合理使用範圍達成協議者，得為前項判斷之參考。

前項協議過程中，得諮詢著作權專責機關之意見。

2.4.3 合理使用對圖書消費者的意義

數位時代裡，廠商對於數位資訊之合理使用原則，大部份的做法是使用 DRM（Digital Rights Management，數位版權管理）技術來應對，國際知名機構 IDC（Internet Data Center）將 DRM 定義為：「整合軟硬體之存取與控管機制，將數位資訊賦予存取權限，於數位資訊之生命週期內（從產生到廢止），不論其使用與複製之途徑，仍然可以持續追蹤管理數位資訊之使用狀況，以提供完善保護數位資訊與權限之管理技術，則稱為 DRM」。（台灣網路危機處理暨協調中心，2006），然而，DRM 對於消費者來說，應是使用成本的上升，也就是它形成了極大的交易成本。

本研究認為：「合理使用」對於電子書市消費者的意義，並不在於廠

商可以使用何種 DRM 方法來限制消費者使用其所購買的電子書檔案；而在於當消費者購買了一數位檔案，若能保證此檔案只能由購買者自身所使用，則它合理的，是可以讓此消費者在任何時間、地點、以任何形式來使用（包括對其進行複製）。著作權的侵權問題出現在，著作權人的商業利益受損，也就是消費者不當的處理著作權人的作品時才會出現，包括商業及公開行為，然而當消費者為自己購買了一個電子檔案，內容是一本完整的圖書，作者或出版者若可以限定此一消費者只能在專屬的閱讀機上或者廠商預先設定好的環境下觀看此已購之內容，這顯然對消費者對產品的選擇而言，是極高交易成本。

例如當消費者使用搜尋引擎如 Google 尋得一本想買的電子書檔案，接著來到一交易平台 如 Amazon，但此檔案只能在 Kindle 上閱讀，不能在 iPad 或者手機或者任何其他設備來閱讀；或者當同一份電子內容檔案出現在不同平台且定價不同；或者喜愛的好幾本書個別出現在不同的平台，無法一次在同一處購得；對理性的消費者而言，延後其消費行為，可能才是最佳的選擇，原因即在於交易成本過高。

就消費者立場而言，當其購買數位電子書檔案，消費者是為其內容而購買，如同購買紙本書一般；若交易之限制條件過多，且穩定之價值（包括價格）體系並未出現，皆會造成市場失靈。也許消費者可以自行使用軟體工具轉換此檔案，但閱讀者並不一定是電腦的普遍使用者，當所面對的價值鏈對消費者並不友善，延後消費反而是一種合理的選擇。

然而，若技術之保障可限定此一檔案僅能由可辨識之購買者一人獨用，則合理使用權的解釋應擴及此使用權利。以數位時代之資料保護加密方法，公鑰基礎建設（Public Key Infrastructure, 簡稱 PKI）即可完美保護個人資料，中華民國政府內政部所發之自然人憑證，即為公開鑰匙使

用範例之一，目前申請核發人數於已經超過兩百萬人，最大宗的應用則為個人綜所稅結算申報（內政部憑證中心，2010），以下將簡介 PKI 之概念。

2.4.4 PKI 公鑰基礎建設

PKI 是由軟體、加密技術及多種服務組成的架構，可使企業有能力保護在網路上通訊及商業交易之安全。（行政院衛生署醫療憑證管理中心，2006）

PKI 使用的是非對稱金鑰加密系統，一般的加密系統是所謂對稱金鑰加密系統：「發信人和收信人握有相同的密碼資訊，他們用同一把鑰匙加密、解密－他們的關係是對稱的。相對地，在非對稱鑰匙系統，顧名思義，加密鑰匙和解密鑰匙就不一樣了。」（Singh, 1999）。非對稱金鑰系統採用兩把不同的金鑰，一把稱為公開金鑰，另一把稱為私密金鑰，公開金鑰為公開對外，而私密金鑰則不可公開，以此作為非對稱加密法的使用工具。

而非對稱加密法就是在公開金鑰演算法中，以私密金鑰加密的資訊只能由相對的公開金鑰所解密。因此當甲利用乙的公開金鑰對訊息加密後，只有乙可以利用其私人所有的私密金鑰將此訊息解密，因此可以保證甲欲傳送給乙的訊息只有乙可以看到。反之，當乙利用其唯一的私密金鑰對某個文件加密後，任何人都可以用乙所公開的公開金鑰對此文件解密，因此可以確定此文件確為乙加密。

依黃志龍（2005）之研究，公開金鑰基礎建設主要藉由公開金鑰及公開金鑰憑證相關管理之服務，以確保資料傳送過程的安全性及人員身份的合法性。在 PKI 中，核心部分就是憑證管理中心（Certification Authority, CA）的建置與管理。當憑證管理中心建置完成後，代表網路上

公開金鑰的信任機制亦完成。在此架構下的使用者可以驗證他人發出公開金鑰的真偽。運用此公開金鑰達到加解密、簽章與資料完整性確認等資訊安全的應用，進而讓使用者藉由這些功能達到確認彼此身份、辨識資料來源及完整性與簽章之不可否認性等保障，圖 2.3 即為應用之示意圖。

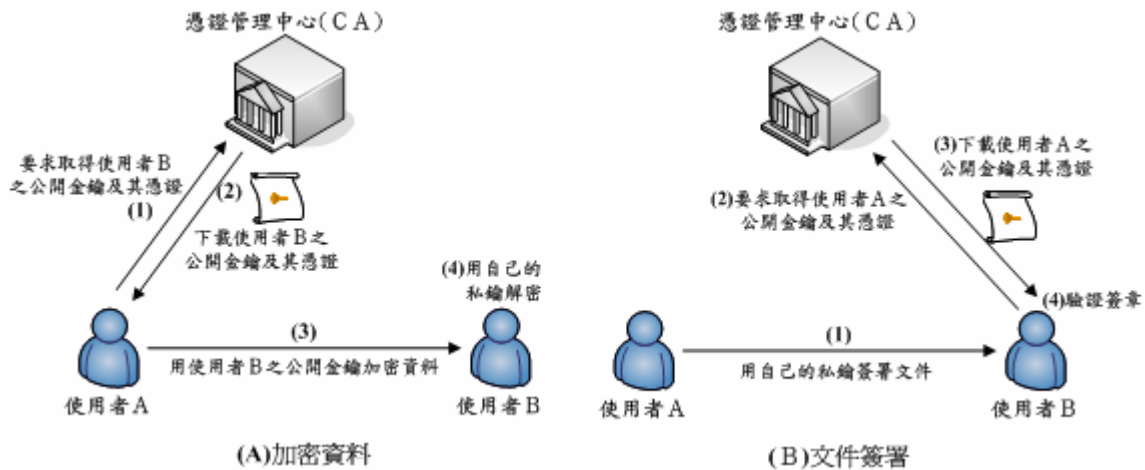


圖2.3 公開金鑰憑證系統應用程序

資料來源：黃志龍（2004），使用智慧卡建立複合式安全認證機制，國立成功大學工程科學系碩士在職專班碩士論文。

2.5 平台

「平台」原為電腦專用術語，意指非常基本、普遍的硬體或軟體產品，其他許多產品都設計與平台相容。平台是一種業界標準，不是由政府制定公佈。（大前研一，2001）。商業平台通常是自我形成、自我調整，經由產業內大量的供需雙方選擇後而存留下來的。

平台如何成功很難有絕對的原因，然而成功的商業平台組織，應具備有相同原則，Visa 的創始人 Hock（2000）在其所著《亂序》一書曾說：「組織應公平地隸屬於全體成員、成員有公平的權利與義務、組織應對所有合格對象開放、新架構的組織不得損及現有成員的地位」。大前研一

(2001) 也說明平台之原則：無微不至地照顧客戶的需求，以及徹底分析公司可應付該需求的真正自由度。真正的商業平台必須保證公平的對待其成員，如此成員廠商們可以專注於本身的核心競爭能力，而不必負擔核心能力以外的成本，如此產業整體才得共同發展成長。而平台的價值即在儘可能的增加其連結的客戶以降低整體產業的成本。

商業平台的存在，對經濟環境中供給需求面的兩端非常重要，但卻常是隱而未見的，Visa 創始人 Hock 即經常在演講中詢問聽眾可知 Visa 的所有人是誰、總部在那、如何運作等，知者幾稀，而 Visa Card 對銀行及消費者在交易行為中帶來的便利性是非常難以估計的，幾乎可以取代現金交易的行為了。本研究將對 Visa Inc. 此一全球最大交易平台個案，進行進一步的深入探討。

2.6 Visa Inc. 個案研究

Visa 和 FedEx 可為現代創新商業平台的代表，以實體貨物遞送市場來看，Fedex 不斷定義出產業的標準；然而，以未來的圖書市場觀之，Visa Inc. 由於其交易之數位資訊處理的本質，更具有代表性的意義。本研究將對其做進一步的探討與分析。

2.6.1 個案研究

Yin (1988) 認為個案研究是一種實證調查法，係針對少數案例深入解析當代特定事件形成過程 (How) 和原因 (Why) 的理想方法。此法較注重少數事件、狀況或交互關係的完整脈絡分析，也因其著重實際問題之詳細分析，故易於接近事實而便於進行因果關係分析，且容易掌握過程和歷史性脈動變化現象，較適用於定性的分析。

個案研究又可以依研究目的的不同分成描述性 (Descriptive)、探索

性 (Exploratory) 與解釋性 (Explanatory) 三種 (Yin, 1994)。所謂描述性的個案研究是將實際上發生的現象做一清楚的整理的描述，從其中勾勒出整個事件的輪廓，也可以做為後續研究和相關理論的基礎；探索性個案主要是用在缺乏理論基礎時，挖掘現象發生的原因和方式，用以定義問題和假說，幫助研究者釐清研究主題；解釋性個案則是在有理論基礎的前提下，引用不同的理論來解釋某個現象和事件。

2.6.2 Visa Inc. 簡介

Visa Inc.的總部設立於美國加州舊金山，在全球有四個業務地區，包括亞太地區、中東歐、中東及非洲地區、拉丁美洲及加勒比海地區以及北美地區。Visa歐洲是一家獨立機構，在歐洲地區獨家擁有Visa Inc.的企業識別和技術使用權。Visa Inc.擁有全世界最大的零售電子支付網路，消費者、企業及政府機關透過Visa一系列的產品和服務，可與全球最大的零售電子支付網路連接，並且享受更多選擇、便利性及安全性。Visa致力於發展創新技術與產品，讓全球持卡人隨時隨地都可使用不同的設備，享受更多樣化的電子支付服務；Visa近年推出的創新服務包括：EMV接觸式晶片智慧卡和非接觸式的Visa payWave卡、行動支付與服務、電子商務 (資料來源：Visa國際組織，<http://www.corporate.visa.com>)，表 2.1 即為Visa的發展簡史。

表 2.1 Visa Inc.發展史

年代(西元)	事件
1958	美國銀行(Bank of America)在加州發行了一張具有創新「循環利率」特色的 BankAmericard
1970	National BankAmericard Inc. (NBI)成立於美國 Delaware 州
1976	BankAmericard 正式更名為 VISA
1986	Visa 建置了全世界第一家提供多元貨幣結算及清算的支付卡系統
1993	Visa 成為第一家使用先進的網路來處理交易的組織
1995	參與訂定晶片產業標準 Europay /MasterCard/VISA (EMV)
2005	發表全新企業識別標誌，以更準確的表達創新的支付方式，如行動支付及感應支付等
2007	完成企業重組計畫，創造了一個新的全球性公司 Visa Inc.
2008	宣布了美國史上最大的 IPO 計畫，在紐約證交所上市

資料來源： 1. Visa Inc. 網站(<http://corporate.visa.com/about-visa/> [2009/12/31])
 2. 聯合信用卡中心(<http://www.nccc.com.tw/> [2009/12/31])
 3. 本研究整理。

2.6.3 Visa Inc. 營運簡介

根據馮蘭絜（2001）的研究：Visa 屬於國際支付卡產業，為產業最大的系統商，此產業中的每個系統都與數千個金融機構共同運作連結而成，Visa 組織主要負責四項功能：1. 設定基本規則，決定誰可和商店簽約及訂定商店所應負有的責任；2. 負責授權和清算系統的運作，收單銀行和第三方處理公司必須要透過此系統來進行支付卡交易；3. 規定收單銀行付予發卡銀行的交易處理費；4. 發展並鼓勵交易處理的系統性創新。

今天，Visa 信用卡可以在全球超過 200 個國家及地區使用，Visa 每秒處理的商業交易量已超過一萬筆，實為數位時代典範企業，表 2.2 則是 Visa 營運相關的統計數字。

表 2.2 Visa Inc. 2009 年統計資料

全球會員機構	1 萬 6 千多家
流通卡數	18 億張
簽約商店	2,800 萬家商店
市值	4.6 兆美金
年度營業額（統計到 2009/09）	2.9 兆美金
可提領現金之 ATM 數量	1 千 6 百萬台
年交易數量（授權、結算及清算）	640 億次

資料來源： 1. Visa Inc. 網站 (<http://corporate.visa.com/about-visa/> [2009/12/31])
2. 本研究整理。

2.6.4 Visa Inc. 商業模式簡介

Visa Inc. 之主要業務包括三種支付卡業務：信用卡、晶片卡、轉帳卡，以下以消費者最熟悉之信用卡交易，介紹其商業模式，如圖 2.4 所示。

► 如何完成一筆信用卡交易

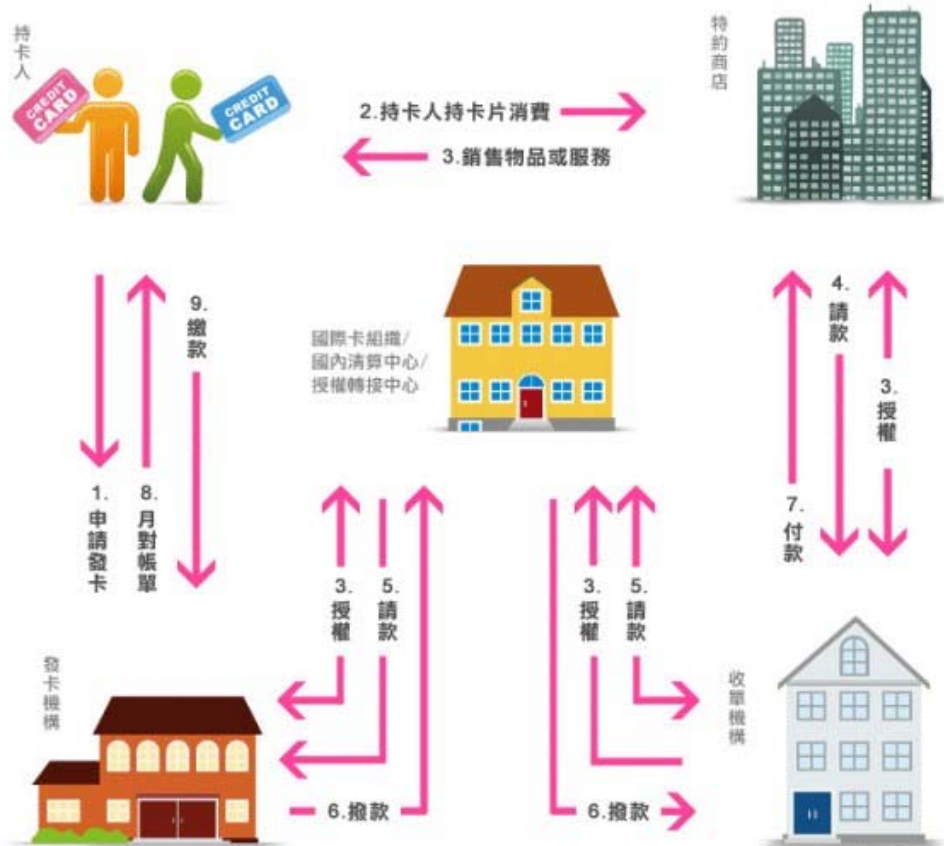


圖 2.4 信用卡交易

- 資料來源：1. 聯合信用卡中心(http://www.nccc.com.tw/NCCC_backend/PaymentcardFAction@forwardToDetail.action# [2010/05/13])
2. 聯合信用卡中心(<http://www.nccc.com.tw/> [2009/12/31])
3. 本研究整理。

圖 2.4 所描繪之信用卡交易流程，茲說明如下：

1. 申請發卡：民眾向發卡機構提出信用卡申請，經發卡機構徵信審核通過，即發給信用卡，成為持卡人。
2. 持卡消費：持卡人至一般特約商店刷卡購物消費。
3. 授權：特約商店以 POS 網路或以電話連絡收單機構，經由國內授權轉接中心或國際卡組織向發卡機構提出授權需求，特約商店獲得發

- 卡機構授權後即接受持卡人消費，並提供持卡人銷售物品或服務。
- 4~7. 請款/付款：特約商店向所屬收單機構提出請款需求，收單機構透過國內清算中心或國際卡組織向國內外發卡機構進行帳單帳務清算，收單機構並依與特約商店約定之付款期限撥予特約商店。
- 8~9. 寄對帳單/持卡人：發卡機構於每月約定之付款日前向持卡人寄送對帳單並要求付款。

2.6.5 Visa 的成功之道

Visa 組織的創始人 Dee Hock 在其所著之亂序一書中談到，當初在思考 Visa 組織的運作和架構時，認為必須要從其根本的價值和功能著手，再將此精神專注於組織的設計中。亦即，必須要先去瞭解信用卡的本質和功能為何，再思考組織未來的發展。

他認為信用卡提供的功能有三：

信用卡的第一項主要功能就是為賣方辨識買方，也為買方辨識賣方；

信用卡的第二項主要功能是保證；

信用卡的第三項主要功能是價值資料的創造與移轉。

Visa 之所以有今日的成功，除了其領導者不斷釐清其所提供產品的功能及價值之外，更延伸於對組織的定位，1970 年時，由 Dee Hock 主導下，組織的策略轉折點出現，也就是 3000 家左右的銀行同意終止原先美國銀行系統的授權合約，同時加入新組織 NBI 此一非股份制、非營利的會員制公司，這個作為，等於是美國銀行願意放棄它原有的利益而朝向產業的最大利益前進，也就是完全開放同業競爭者加入自己建構的平台，這點對於一個營運狀況仍然很好，未來發展仍具前景的組織是非常不容易做到的，也是 Visa 最終能成為產業平台的真正因素。

Visa 的成功因素值得探討的地方非常多，而且在金融產業裡，它由

區域性聯合組織發展成全球性不可撼動的平台組織，至少是在經營了超過 30 年以上才達到的成績，以數位資料的交易平台來看，目前可能只有 Apple 的 iTunes 勉強可以稱之為平台，然而，這個平台最為成功之地區仍侷限於美國市場，音樂是一種很容易跨越國界的產品，然而 iTunes 出現 8 年後，售出 100 億次的歌曲，其上仍然不容易買到華語音樂；書、普遍被認為是一種非常難以跨越語文區域的產品，若以相對應的 iBook 平台觀之，8 年之後，是否消費者願意花錢，也同樣無法在 iBook 上買到心中想買各種語文的圖書呢？對此，本研究將提出較 Amazon、Apple 更為適合全球圖書產業之創新商業平台。

2.7 本章小結

傳統圖書市場是一個成熟的市場，代表著產品本身以及其價值鏈是廠商及消費者熟悉且可以接受的模式；電子書市發展超過十年，有內容，有軟、硬體，也有平台商，甚至有 0 元圖書或者沒有版權保護的公版書，然而電子書市相對於傳統書市幾乎不存在。

圖書產品本身沒有問題，其價格不是問題，數位化相關之技術也沒有問題，然而電子圖書市場卻不存在。於此需要探究的應不是現有競爭廠商提供了些什麼，而是它們沒有提供什麼；消費者不願意去購買有明確需求且看似便宜又方便的產品，應探討的已不是其為什麼該去買，而是其為什麼不去買；而法律在此種交易行為中，又提供了交易雙方什麼樣確定的保障及何種財產權的移轉。

本章所要探討的是在有供給有需求的情形下，交易行為之所以沒有出現的原因為何：圖書產品是否應該回歸到產品本質及其合適的商業銷售模式；各別廠商提供的各種產品是否反而造成消費者難以選擇，使交

易成本急遽上升，進而迫使消費者延後消費行為；原有廠商的跨界及跨界加入的廠商間的競爭與合作，是否反而混淆了廠商的核心競爭能力及其對所在所往的產業環境和價值鏈認識不清；數位資料交易的法律以及技術規範，到底是保障了交易雙方權益，降低了整體交易成本，或者是干擾了交易雙方，反而提高了交易成本；最後，其他產業以降低交易成本而成功的平台商業模式，可否為數位圖書產業帶來正確的思考或者努力方向。

第三章 研究方法

本章基於本研究之目的與前述之文獻探討，擬定研究方法，計區分三節：第一節為研究方法，第二節為研究概念，第三節為商業模式建立。

3.1 研究方法

本研究依所究之問題及目的，為一探索性研究。研究方法可以分為量化研究(Quantitative Research)和質化研究兩種(Qualitative Research)，當我們遇到的問題是希望能求解幾個不同變數之間的關聯性和因果關係時，這類問題比較適合採用量化研究；當問題只是一個模糊的概念，缺乏具體的數據或數字用以衡量時，質化研究就會是一個比較好的選擇(黃營杉，2002)。

大體來說，探索性研究的目的有三：一、診斷與釐清問題的現狀與本質。二、檢視該問題各種可能的發生原因，並在有限預算下找出最佳抉擇。三、發現一些新的思考方式和想法。而探索性研究常用的方法有：次級資料分析(Secondary Data Analysis)、個案研究(Case Study)、焦點群體(Focus Group)、專家訪談(Experience Survey)等。

本研究以次級資料分析、個案研究與深度訪談為主。本研究所蒐集之次級資料包括了相關研究主題的研究報告、碩博士論文、一般論著、書刊、期刊及相關新聞等經由他人撰寫的二手資料。個案研究則選擇與研究主題所涉及廣度、深度最為相近之 Visa Inc. 其商業模式進行探討，深度案訪談之對象則以與研究問題有關之產業及專業人士為主。

3.2 研究概念

本研究之概念如圖 3.1 所示：

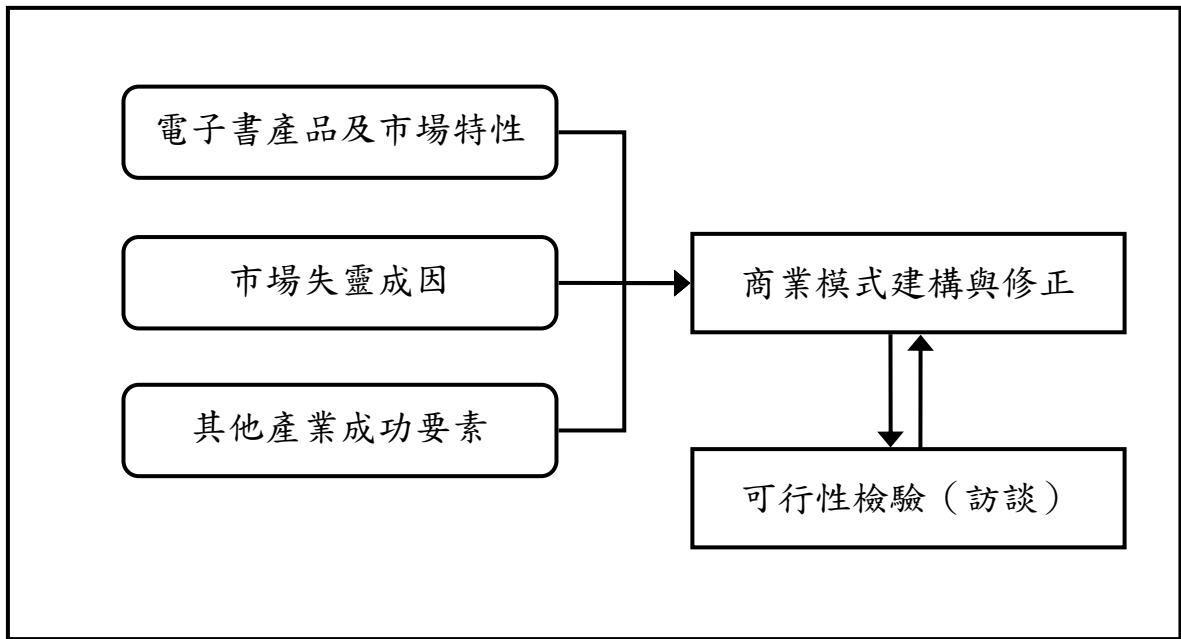


圖 3.1 研究概念圖

針對電子書之產品及市場特性、電子書市場失靈之成因以及 Visa Card 在金融產業之成功因素進行探討分析，以分析的結果建構電子書市之商業模式雛型，接著以深入談訪之資料結果進行可行性分析，最後修正初構之電子書市商業模式。

3.3 商業模式建立

本研究提出之創新商業模式首先考量之主要目標為降低市場整體交易成本，接著考量其價值鏈由傳統移轉至數位環境的穩定性，最後考量對交易雙方財產權的完整保護。

3.3.1 電子書平台

依本研究對電子書市的定義：與電子圖書檔案相關之所有商業交易活動即為電子書市，基本上就是消費者在任何時間、地點，透過任何實

體或者虛擬的商店、通路，購買了一個或者多個數位圖書檔案的交易行為，而供應方以反向為之。依據第二章之次級資料蒐集及分析，本研究嘗試建立一符合電子書市供需兩端價值鏈需求及交易成本之商業模式，如圖 3.2 所示。

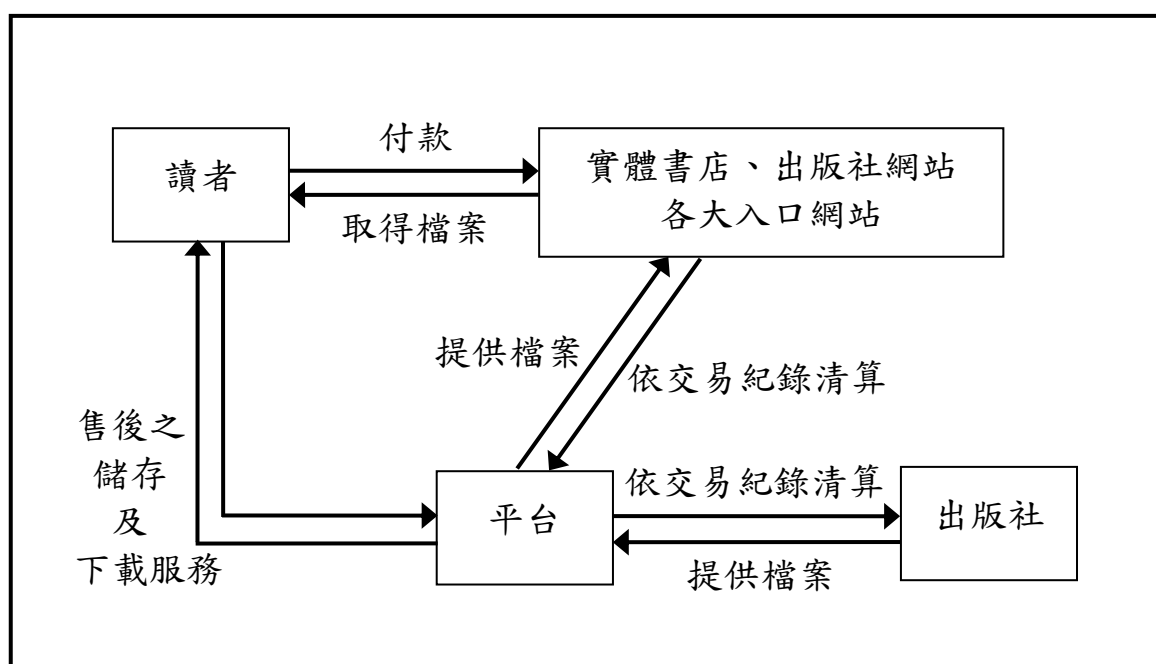


圖3.2 未來電子書市商業模式之雛型

對此商業模式，依需求面及供給面說明如下：

需求面：消費者至購物點購買所需圖書（實體書店或者虛擬商店），使用原付款模式（現金、信用卡、網路金流如線上刷卡等）、付款後立即取得一份電子圖書檔案（以消費者個人之公鑰加密、或者不必加密），售後消費者可於任何時間回到平台重新下載此已購之檔案。

供給面：出版業者將擁有版權之舊有出版品數位化、以及作者與出版社編輯完成之新書數位電子檔案，上傳至平台，由平台負責此檔案之安全儲存（法律上訂定合約即可，技術上可用出版者之私密鑰匙加密後再經平台之公開鑰匙加密以確保他人之取得沒有意義與不可修改）、並負

責與全球所有可銷售端點簽訂系統服務合約（包括傳統通路及虛擬通路），提供銷售點銷售平台販售所有電子書檔案之設備，並負責交易之售中資料傳輸安全性、首次配送、售後再下載及最重要的清算結帳等相關服務。出版業者仍繼續在原來行銷之管道及通路（傳統書店、入口網站，自家網站或其他媒體）進行各種行銷活動。

至此，本商業平台達成了相當於 Visa Inc.提出之信用卡三項交易功能：辨識買賣雙方、保證及價值資料的創造與移轉。

3.3.2 本平台使用之檔案格式

本研究之精神與立意在於降低市場之整體成本，包括最重要的交易成本及數位檔案的轉置成本，依此建議出版廠商數位化轉檔格式，應就圖書商品的本質，只做最基本的圖像轉換，正如同大部份平台所做的，對成書進行掃描、但僅止於掃描成圖檔形式，而不進行更進一步之處理，故檔案之格式為 PNG 或者 JPG 最為恰當。

圖書著作依其媒體及商業之本質，沒有作者會希望其作品內容被輕易地複製、貼上到任何地方；以研究論文此種著作而言，若著作者不希望被其他研究者方便的複製/貼上，最佳的保護就是以圖像形式儲存成 PDF 檔案規格，參考其論文者，仍得以打字方式引述其內文。印刷術之能傳播到任何語文的世界，其本質同樣在於圖形輸出。

依本研究之觀點，若出版者僅就其版品進行圖形轉換，不僅可以進一步保護其出版品，同時對平台而言，立即可以處理全球所有語文之圖書銷售，任何圖文之出版品包括精美的藝術圖書皆可立即銷售到數位管道可達之任何角落，圖檔本身就是最低成本的加密系統，若公開鑰匙加密系統有被破解的一天，破解者得到的仍然只是圖檔，想要重製文本內容，仍得使用類比方法，也就是手抄或者打字來複製。依此保障了作者

對其被出版品最基本的要求：取得圖書產品內文，一定要有相當成本，而合理的最高成本就是重新打字。

3.3.3 對於未來電子書產業之價值鏈建議

現有的幾大電子書平台，在 Apple 之 iBook 推出後，幾乎皆採用了相同的定價模式，即電子版圖書的定價由出版業者自行決定，售出後之拆帳比例為 3:7，即平台取得販售金額的 30%，而出版業者取得 70%。

電子版圖書的定價模式並不是本研究的主題，本研究依傳統圖書供應鏈之價值鏈為參考，認為電子版圖書最合理及交易成本最低的定價策略及模式，為傳統紙本書定價的 3 折，3 折的定價，不僅符合傳統圖書供應鏈中真正生產者的價值，其也使暢銷書真正可能的盜版者基於風險/利益的考量，自動放棄盜版的意圖，因為此種定價迫使盜版者之售價必須低於實體書之 1 折才有盜版交易的可能，而盜版者仍必須架設網站及負擔金流及被查緝的成本；如此定價模式，無損出版業者本身之利益，且基於圖書產品不易分享的本質，故不論有無版權保護的機制，皆應無盜版市場之存在理由。

圖 3.3 顯示了未來數位出版產業可能的價值鏈，簡單來說，每賣出任何一個圖書電子檔案，作者仍取得與傳統紙本圖書出版一樣數字的金額（但比例由定價的 10% 成為 30%），此有利於價值鏈的穩定，作者沒有轉換出版環境的理由，而可以放心與原合作出版商繼續簽約，包括了電子版權，如此可降低轉換成本，也就是出版業者與作者間的交易成本，進而有利數位出版模式之快速發展；出版社由於沒有了印刷成本、以及永無止境的庫存成本，但其仍負有挑選、編輯、行銷之市場重要功能，故其分配比率高於作者，虛擬零售通路基本上除了行銷上能有所貢獻，可向出版業者收取其他行銷上的費用，並不具生產行為的價值，故所得同

等於平台；當平台形成，可由交易量的提昇，而降低平台本身的成本，進一步回饋給供應鏈中的廠商。

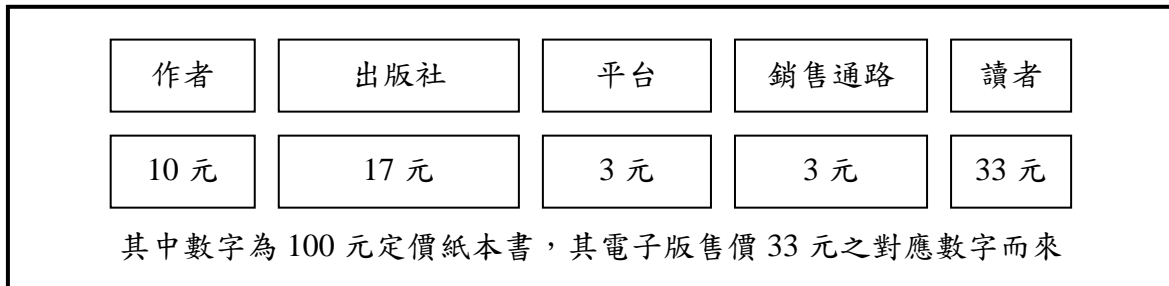


圖 3.3 數位出版產業價值鏈

本研究所探討之平台，為商業交易之平台而非技術之平台，為使市場提升交易量而形成更合理之價值鏈，故以降低整體產業成本為最優先之考量，其次如同 Visa Inc. 一般，具備法律實體上保證交易雙方順利進行交易之能力、為買賣雙方提供辨識，有利未來交易之進行、最後也是最重要的功能，進行價值資料的創造與移轉。消費者可以合理的低價購得所有想買的出版品，出版業者沒有了庫存及不相干的營運成本，自由度大幅提昇，回歸到本業核心能力的競爭，提供消費者更好的版品選擇。

3.3.4 平台對於著作權之應對

圖書出版業者在面對數位環境時，最特別假設即是：數位檔案的消費者，因為檔案的重製太過容易，所以極可能隨意的重製因而做出侵害著作權的舉動。本研究針對書籍之冷媒體性質深入探討，對消費者而言，其最大的成本在閱讀時間。讀書、需要讀者全心且高度的參與，它不同於音樂媒體可以背景欣賞，也不同於視訊媒體可以十倍速快轉帶過，閱讀，就是得花一定的時間。

另外，大量收集出版品意圖不當得利，前提是電子出版品之價格仍

然高昂，以及有盜版意圖者，建立販售通路以及被查緝到的成本相對不高。這點，理應由市場機制決定，傳統書市裡最暢銷的書同樣會面臨盜版的命運，數位市場不管對產品做何種加密，皆可由類比型態破解，就圖書而言，只要發表，就可以用使用打字來進行重製，高成本的加密系統實無必要，而干擾到消費者閱讀行為的 DRM 機制，就交易成本來看，更是沒有存在的必要。

然而身為商業平台，就得對交易雙方提供適當的保證，即使未來市場可能進化到無需此種額外的保證。在現今出版業者仍然非常在意版權保護的前提下，本平台使用 PKI 公鑰基礎架構為圖書內容保護機制，保護出版者及讀者雙方的最大權益。

先就消費者端論述，當消費者購買了一個電子圖書檔案，其所擁有的是這個檔案的財產權，但不包括版權，即複製並販售的權利。侵權行為應就不當商業行為造成著作人利益之損失進行解釋，若此檔案已由消費者購買，並且僅能由購買者本人所使用，則其任何重製行為皆無法損及作者原有之商業利益，將此檔案在任何可使用之終端設備上閱讀，應皆可視為合理使用範圍之一，若受制於軟硬體廠商之特殊設計而只能於某些設備或情境使用，反而是對於使用者合理使用權的傷害。

當消費者購買圖書檔案時，此檔案在交易平台上經由消費者個人之公開鑰匙加密後，此檔案之解讀（解密）僅能以此個人之私密鑰匙為之，他人取得此檔案並無任何意義。依此，本平台規劃發行 IC 晶片卡，或者直接使用各地區既有已認證之 IC 晶片系統（如各國政府發行之自然人憑證），只要可以取得使用者之公開鑰匙即可進行檔案之加密製作，加密完成之檔案，即可進行配送及售後之重覆下載。而終端之任何電子閱讀設備，僅需具備讀卡機制，以解密演算法即可讓使用者以其最方便之形式

使用其個人購買之檔案，在專屬閱讀器上、桌上電腦、筆電、甚至手機、電視上皆可閱讀此檔案，購買者可以無限複製並隨時隨處隨意地閱讀使用，而使用強大的運算能力意圖破解此檔案並無實質意義，消費者要購書贈予他人，僅須簡單的在購買圖書之後指定要此數位檔案以對方之公開鑰匙加密並送出通知即可；而消費者若要將檔案借予他人使用，必須連同私密鑰匙一併借予，這保留由其自行決定是否為之。

依此，使用 PKI 公鑰基礎架構，本平台完成辨識買賣雙方及保證的功能，一旦使用了 PKI 公鑰加密系統，除了可以明確辨識買賣雙方，同時相當於保證了使用者無限重製的合理使用權利，對出版者則保證了若消費者真的要使用數位方法重置內容的成本是現有數位保護機製的最高成本。

3.3.5 電子書平台之商業意義探討

網際網路出現後，其對一般商業模式最大的衝擊在於去中間化的能力，時至 Web2.0 的時代，其再中間化的能力才被廣泛探討。出版產業之中間商的成本其實是極高的，而產業進入門坎在世界各國都是很低的（中國是少數例外者），也就是業外成本過高而業內之激烈競爭。然而出版業者的核心能力是版品挑選及編輯的能力，網路出版者、即使是所有的 Blogger 都成為競爭者，對傳統出版業者而言，其實並不會增加威脅，這一億或以上的網頁或網站的散文發表者並不是出版業者的競爭對象，那些超過一萬家以上而有基本品質的圖書製作者才是你的競爭者，如同電視、或者電影的內容創作者的競爭對象不是 youtube 上的個人創作者一般。

對出版業者來說，真正的問題是業者在出版品產出之後，必須獨立自行面對網際網路這個發行管道，這才是成本真正會增加的地方。個別

出版業者自行配送檔案，自行負責結帳，對產業及個別廠商其實都是極高的成本。圖書出版產業朝數位化演進之路，需要一個足夠強大的中間商來使市場交易成本降低，並穩定價值鏈。數位時代來臨，此新型態的中間商只會更重要而不是被去除，因為出版業者的核心能力本來就不在配送的部份，配送應該是業者最渴望除之而後快的成本，而未來，所有的出版商都會是數位出版商，故需要一個好的數位平台以利交易進行。

圖書出版業的歷史遠較現代金融產業更為悠久，其所提供的知識經濟與深度娛樂之產品，由文字出現後跨越千年而歷久不衰，如今面對數位新興科技時，產業本身卻呈現落後時代的風貌；在數位出版平台這塊領域，也許 Visa 可以扮演如同其在金融產業裡相同份量的角色，然而畢竟產業有別，我們無法對其寄予不切實際的厚望。今天，開一家銀行，不加入 Visa 平台，是一件不可思議的事；然而，電子書產業，至今並未出現一個會讓所有出版業者衷心想要加入的平台，若以現今電子書產業廠商們的策略及目前相對的進展，十年後，在數位出版產業是否會出現相同的平台組織，仍是未知之數，此點代表著即使數位環境是如此成熟，但讀者和出版業者的電子書檔案市場交易成本仍會居高不下。

出版產業平台的統合必然會比金融領域的統合更為困難，除了產品本身屬性及獲利基礎上的差異，產業本身及個別廠商間的規模差距過大也是主因之一，平台的獲利未必符合預期（因為此平台之收入僅只於數位檔案而非所有生活消費品項），然而數位版權議題（平台經營的風險）以及交易成本（包括版品首次的轉置成本及其後的版權保護）相對而言較金融產業更是高出很多，故此圖書出版平台需要比 Visa 當初創立時投入更多正念及心力才有成功的可能。

第四章 深度訪談與資料分析

本研究為電子書市商業模式之探索性研究，在根據學理文獻與個案研究後提出一未來圖書市場之平台商業模式，由於本研究所提出之解決方案為一創新商業模式，其於市場之可行性並不明確，電子書市仍處於尚未起飛的階段，市場雖有各種平台，但皆無法滿足一般消費者，甚至包括科技之先期使用者，故本研究將針對具有市場代表性之對象及與研究領域中之專業人士進行深度訪談（In-depth Interview），蒐集訪談之一手資料後，再度進行對商業模式之重新探討與修正。

4.1 深度訪談法

王文科（1993）認為使用訪談進行研究的優點有：

1. 容易取得較完整的資料；
2. 較易深入了解問題核心；
3. 可以揭示明確的目標；
4. 可評鑑答案的真實性；
5. 可適用於特殊的對象；
6. 可以控制環境；
7. 可以掌握問題的次序。

訪談可以分為非結構式、半結構式或結構式。深度訪談是一種比較不具結構的訪談方法。深度訪談有別於單純訪談，深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道（萬文隆，2004）。深度訪談是一種有效的質性研究工具，也是質性研究中最常被採用的資料收集法（Marshall & Rossman, 1995），Marshall & Rossman（1995）認為，深度訪談是有目的的會談，研究者藉由會談的過程，了

解受訪者對某項事物的了解，了解受訪者對問題的認知和建構。

范麗娟（2005）認為，深度訪談的好處是收集多元的聲音，除了內容豐富常是量化資料所不能及的之外，受訪者話語所描述的現象相當的生動且具體，可以讓讀者深切地感受到回答者的感覺和思考。

雖然深度訪談有上述優點，但也常受到若干質疑，最常被質疑的是樣本的代表性，在質性研究中不可能收集太多的樣本，因為追求的是資料的深度和廣度，因此在深度訪談中，樣本的多寡就並非必要的考量。Bainbridge（1989）指出，深度開放式的訪談，儘管訪問的對象不多，但其回答內容包含各式各樣的回答，使研究者能夠充分掌握受訪者對於此一觀念的複雜反應，因為樣本數的計算就無關於他們所能提供的訊息。

4.2 訪談設計

Bainbridge（1989）認為在深度訪談中，採非結構性和開放性的問句較為合宜，意即訪談中沒有固定的句型、表格和指引，可依個案調整訪談的技巧。Kaufman（1994）也認為，深度訪談最好是採開放式的問題大綱進行，此種訪談方式可減少對個案的引導或暗示，讓受訪者覺得就像是日常生活的對話，能用自然的方式思考和表達，而不自覺是被訪問、被約談，或被測驗而需加以防備。通過這種導引性低的訪談方式，所得到的內容較接近受訪者真實的情況（田盛芳、余玉眉，1992）。

本研究之訪談大綱依據研究概念產生，並未設計多方向及深入細節的問題，只針對五個主題與受訪者進行非結構性和開放性的問答，包括

- 一、圖書產品之特性；
- 二、對電子書市市場失靈的看法；
- 三、著作權及盜版問題；

四、對平台商業模式及價值鏈的看法；

五、對本研究所提出之解決方案在可行性上之建議。

由受訪者自然表達其想法，對不同受訪者在訪談進行中會適度調整訪談之方向及重點，並在不明確處詢問及請求受訪者明析其觀點。

在徵求受訪者的同意後，訪談過程皆有使用手機錄音或者筆電錄音作為訪談記錄，並在訪談結束後整理逐字稿。此外，為確認受訪者所陳述內容未被誤解，研究者將整理後之文字稿，以 e-mail 方式，請受訪者確認其陳述內容、想法未被曲解，確認無誤後再將資料作為進一步分析的依據。

4.3 訪談對象選擇

在確定訪談大綱後，研究者透過前輩及友人引介，聯絡出版產業界具有代表性之人士、智慧財產權專業之律師及跨國管理顧問公司之專業經理人，確定受訪者之名單共四人：王榮文先生（遠流出版公司董事長）、薛希翎小姐（博客來網路書店整合行銷部經理）、蔡鴻斌先生（務實法律事務所主持律師）及陳文仁先生（SPECIFIQUE 通用事業部總經理）。有關受訪者之個人背景及服務機構簡介如下：

一、王榮文先生

王榮文先生現職為遠流出版事業股份有限公司、智慧藏學習科技股份有限公司及台灣文創發展股份有限公司等企業之董事長，財團法人台灣文創發展基金會、財團法人台灣文學發展基金會及財團法人台北書展基金會等基金會董事長。（資料來源：遠流博識網，<https://www.ylib.com/boss> [2010/05/13]）

遠流出版公司之簡介：

成立於 1981 年的遠流出版公司，已經走過了四分之一個世紀。28 年之間，遠流作為知識出版品的專業經營者，從《拒絕聯考的小子》，到《柏楊版資治通鑑》；從《中國歷史演義全集》到《大眾心理學全集》，一路走來，遠流以文化出版者的角色，打造了四分之一世紀的知識台灣。

25 年來，台灣社會的大環境已經完全改觀，出版界的趨勢也歷經了多次的轉變。遠流仍堅持著經營知識產業的不變方向，跨入數位出版的時代，持續經營屬於未來的出版。遠流出版品為台灣創造的知識資產，以及從遠流的作者、經營者到讀者、每個遠流人的成長與思索，都是知識台灣重要的一頁。

2008 年 9 月遠流出版宣佈開發出國內第一個具有版權保護機制、也是全球唯一以正體字為閱讀考量的電子閱讀平台「Koobe System」。兩個月下來，Koobe 系統已吸引多家出版、科技、補教業者簽訂合作計畫，台灣閱讀型態產生變革，數位前景令人關注。

15 年前遠流就開始投入數位出版的研發與經營，1994 年出版《老鼠娶新娘互動光碟》，1997 年成立「Ylib.com 遠流博識網」，2000 年又創立了以線上百科全書和知識庫出版為核心的「智慧藏學習科技公司」。(行政院新聞局，2009)

二、薛希翎小姐

薛希翎小姐為博客來網路書店整合行銷部經理，於 1999 年加入博客來營運團隊。

博客來網路書店之簡介：

博客來網路書店成立於 1995 年，是兩岸三地最早成立的網路書店，1996 年 7 月 30 日正式上線。經歷 2000 年第一次網路泡沫化的考驗，博

客來網路書店持續穩定成長，經手物流，2000 年增闢 CD 銷售，拓展圖書之外的商品。同時獲得第一屆 e-Oscar 網際金像獎；更與 7-11 合作首創「博客來訂書，7-11 付款取貨」機制。次年 2001 年統一投資博客來成為博客來網路書店最主要的股東，更加深彼此的合作關係，在 2008 年進一步與 7-11 合作，「24 小時隔日取貨、全年無休」服務。

根據博客來網路書店 2008 年 12 月的統計，博客來網路書店會員人數已達 250 萬人，且是為具有實際消費力之族群。而博客來在 2008 年的營收，並不因景氣因素而受到嚴重影響，仍維持高度成長，已經成為誠品之後，國內第二大的圖書零售通路。

目前博客來網路書店提供超過百萬種書給讀者選購。除了圖書的銷售外，博客來網路書店亦長期深耕影音商品及雜誌零售及訂閱服務，皆已成為臺灣主要的影音及雜誌銷售通路商品網路。

2006 年外文書市場熱絡，繼誠品、金石堂兩大網路書店之後，博客來網路書店也加入外文圖書的銷售市場，並成立外文館，引進 80 萬種外文書供讀者網上選購。

博客來未來仍會持續結合新事業、開發新商品，透過電子報、EDM 與讀者互動、並且提供更豐富便利的購物環境以符合讀者可能的需求。至於客群的開發，現階段的會員年齡結構以 20 歲至 30 歲居半數，未來則推動閱讀向下紮根的模式，經營中學生網站提供青少年的圖書資訊。另外，對於開發合作機會，除了現階段與 7-11 合作，整合虛擬與實體機制發展購買、付款、取貨雙軌方式，尚和統一流通次集團有密切而長期的合作與策略宣傳計畫，結合更多元化的行銷經營架構（行政院新聞局，2009）。截至目前，博客來網路書店會員人數已達 300 萬人，且已成為國內第一大的圖書零售通路。

三、蔡鴻斌先生

蔡鴻斌先生之學歷為台灣大學電機工程系學士及東吳大學法律研究所碩士班乙組，通過國家考試包含律師高考及格、公務人員高考金融法務及格。蔡鴻斌先生曾任職於國齊實業股份有限公司、行政院經濟建設委員會法規小組、亞太營運協調服務中心，以及李模務實法學基金會民法講座、中華民國商務仲裁協會仲裁人。蔡先生之專長為一般民刑事、行政、智慧財產、政府採購、公共工程、不動產、教育等相關事件諮詢及處理。(資料來源：務實法律資訊網，http://www.limo.com.tw/modules/personnel/index.php?personnel_id=3 [2010/05/13])

務實法律事務所之簡介：

務實法律事務所係由創辦人李模律師於民國 78 年（西元 1989 年）成立，因以「崇法務實」之精神為成立宗旨，故改以「務實」為名。自成立以來，事務所律師始終秉持「崇法務實」之專業精神，為客戶提供最專業、深入及全面性之法律專業服務，服務範圍包括民事訴訟、刑事訴訟、訴願、行政訴訟、工程調解及申訴、工程仲裁、政府採購、勞資爭議、公司法規與稅務、證券金融、科技智慧財產權管理與爭議處理等項目，已深獲客戶信賴與好評，為中華民國具有深厚傳統及良好口碑之法律專業事務所。(資料來源：務實法律事務所網站，<http://www.limo.com.tw/modules/tinyd1/index.php?id=1> [2010/05/13])

三、陳文仁先生

陳文仁先生之學歷為東吳大學法學士，曾任職華信銀行（永豐銀行）分行經理、泓彥資訊股份有限公司總經理、元誠國際資產管理股份有限公司執行副總及寶貿資產管理有限公司董事長。目前為 SPECIFIQUE 公司之通用事業部總經理，負責外資金控、東北亞總部及中國專案。

SPECIFIQUE 公司之簡介：

1990 年 SPECIFIQUE 公司成立於法國 Annecy，使用思考圖、致力於組織內外部的溝通。1994 年挪威辦公室成立，服務北歐市場的客戶。1995 年於台灣成立 Specifique Taiwan 以服務亞洲地區的客戶。服務範圍包含：14 種語言、65 個國家、超過 45 萬人。（資料來源：Specifique 網站，<http://www.specifique.tv/> [2010/05/13]）

4.4 資料整理與分析

依訪談設計，整理訪談之結果如下（訪談逐字稿請參閱附錄）：

一、 圖書產品之特性

受訪者皆認同圖書產品是一種非常個人化的產品，需要讀者投注心力來與作者互動溝通，且圖書市場是非常具有語文與地域性的市場。另外，圖書市場是需要深度行銷、深度經營的，此種產品並非只需陳列於實體空間或者虛擬空間就一定可以售出，出版業者必須比作者更加了解市場，也必須具有守門者的角色，以別於一般網站內容。

王先生：閱讀本身是需要導引，需要介紹的，它需要非常深度的行銷，而不會只是丟上某個平台，就會有人來買。對於出版人來說，最重要的就是讀者為什麼要讀這本書。

薛小姐：文化商品是有在地性的，閱讀尤其有在地性。

陳先生：書是一個好的知識載體及娛樂的載體，例如你看再多雜誌也不會真的學到什麼知識，書才是真的有結構的東西。

二、 與電子書市場之認知

受訪者皆認同電子書市尚未成熟，仍然需要測試新的商業模式，以

及等待使用者消費行為的改變。

王先生：目前大家都還在測試市場，試圖建立交易的模式和習慣，還算不上是生意。

薛小姐：美國電子書市的架構好像起來了，至少幾個市場上領頭的出版社都同意先這麼做了，架構起來就可以調整，所以對美國而言，也許距離電子書市成熟的時間不遠了，但在華文地區恐怕還需要更多時間。消費行為的轉移不是任何人可以決定的，目前逛書店可能還是一個買書的重要行為，將來也許你只會上 goolge 去找書和買書，產業結構一定是會改變的，但目前還看不出來會變成怎樣。

蔡先生：電子書包或者應該說電子課本可能會是一個市場，也許可以先從這個市場開始。

三、電子書市場的主要問題

受訪者普遍認電子書市場最大的問題是價值鏈尚未成型，或者是商業模式尚未成熟，另外還有財產權及版權問題的釐清。

王先生：對於未來市場的價值鏈，所有人充滿焦慮，因為它沒有一個穩定的價值關係存在。電子書產業要發展必須有三個要素要完成：1. 必須有源源不絕的電子書供應，2. 要有一個方便的電子書店可以買到內容，3. 要有一個很棒的閱讀器可以閱讀。但目前都還只是在實驗階段，希望可以創造模式，或者說交易習慣。

薛小姐：電子書最大的問題是獲利模式，目前沒有一個可靠的獲利模式；還有版權的問題，出版社有可能沒有電子版權或者原來有的版權已經過期。版權是一個不穩定的東西，平台在販售時，它的版權歸屬是否確定沒有人知道。而台灣書市有很大一塊是翻譯書市場，但翻譯書的版權並沒有釋出，真正有拿到翻譯書電子版權的在市場上真的很少見。

蔡先生：智慧財產權部份要有明確的解釋。

四、 著作權及盜版問題的看法

受訪者對於著作權法、DRM 的使用以及研究者提出以 PKI 解決盜版（合理使用）的方法，看法分歧，然而皆認為在釐清一些狀況後也許可行。

王先生：紙本書有一個明確的財產權的移轉，但電子書呢，財產權轉移後如何去確認和讀者的關係才是重點，遠流曾自行建置了 DRM 系統，這個平台（註：Koobe system）對出版社的重要不是只在保護版權，而是在版權遭到破解後有無辦法補救，以及是否可以用它來研究未來數位閱讀的行為，對於出版人來說，最重要的就是讀者為什麼要讀這本書。

薛小姐：出版業者應不會在意盜版的問題，而是並沒有簽下電子版權，尤其是翻譯書的部份，目前還未確定獲利的模式。使用 PKI 也許可行，但要保障消費者及廠商的未來性。

蔡先生：以 PKI 去保障對創作複製的行為那是會有問題的，著作權法原則上法規是禁止重製的，而在合理使用的條文上又不算是有明文規定可以這樣做，這個風險就法律觀點來看反而是更高的，因為法律上有一個原則是例外從嚴，如果你要將例外的解釋擴大，你一定會面臨到更大的商業風險，如你要經營一個大公司，不能把一個法律上的小門當成大門來用。你應該要尋求修法，或者找到適合的判例來支持。

陳先生：使用 PKI 聽來是一個非常好的想法，看起來確實可以保障供需雙方的權益。

五、 對研究者所提創新平台價值鏈之建議的看法

受訪者普遍認同平台有存在的必要，未來也會實現，但對本研究所

提出之新的價值鏈規範不表贊同，認為應由市場自行演化或決定。

王先生：在目前的市場這是不可能的，在國外電子版的版稅應該比紙本還要好些；要一致性的去規範這個產業在版權議題上的價值鏈應該是不可能的，除非市場就是朝照這個方向演進。另外你也提到紙本書 3 折這種定價，這也是不可能的，因為市場目前就不是如此在走，而且如果你提供了如此好的服務，書可以無限的複製，可以在任何載具上看，還幫你儲存，隨時可以再下載，那應該用 3 倍的價格來賣才對，服務是有成本的，這還是得要價值鏈逐漸形成後才有出現最後的定價模式，就算是閱讀器的定價，目前也尚未得到市場的認同。

薛小姐：電子書市做了很久並沒有任何人成功，重點是商業邏輯要成立，投資到底會不會回收沒人曉得，對市場來看，就是要有模式，要有內容，還要有交易量才起得來。

陳先生：你必須使用商業手段來做，而不是革命性的做法，商業上，沒有人喜歡革命性做法。

六、如果最終平台真的出現，如何確保核心能力並與之合作

受訪者對於最終平台保持開放性的懷疑，本題就其核心能力有較完整之回答。

王先生：不太可能完全投入，產業的價值鏈還沒有真正出現。而出版產永遠的核心能力，就是產銷一體。編輯必須對市場對銷售有一定的理解，藉此才可以知道如何去滿足消費者，也可以用對市場的深入了解來服務作者。遠流的核心能力應該還會是在內容製作的能力上，不管是紙本圖書的編輯能力，或是在未來各種出版型式的編輯能力。出版社的專業，就是為作者做出加值，圖書需要深度行銷，而不會只是丟上某個平台，就會有人來買，這需要某種社群的力量來達到此點，最終來說這

就是文化創意的品牌力。

薛小姐：博客來應該不會和所謂平台去合作，銷售平台最重要的應該會是會員名單和會員關係，如果有個平台來幫我做這些事，那我們就不會有價值了，所以應該不會有加入別人的可能。博客來目前最重要的就是有 300 萬會員基礎，應該也是市場上和最多出版社配合的通路，出版社要做電子書需要付出成本，重簽版權或者合約也是成本，所以最好的方式應該是和它原來的合作夥伴繼續合作，所以博客來應該會是一個最好的信任關係的起點。台灣市場太小，不能完全自己來做，一定要找合作對象。最終市場會找到路，目前出版社還不知道誰出來可以讓他們信任，這已經是商業本質的問題了，必須有一些書去證明市場可以如何做，最終來說這還是要回到消費的本質，對出版社而言，希望未來電子書市的價值鏈會是和博客來一起創造的。

陳先生：應毫無保留完全加入才對。

七、對本研究所提出之平台的建議

研究者針對所提出之電子書市商業模式解決方案，在訪問過程中有進一步闡述其可能之執行方案，獲利模式，並與市場目前已存在之平台最大差異之處（以降低市場供需兩端整體交易成本出發），請受訪者提供開放之建議。

王先生：當初 Visa 的形成是為了對抗花旗銀行和美國運通，如果你今天是為了對抗 Amazon、Apple 或者 Google 而聯手，而且到了適當的時點，如同 Visa 一般為了市場發展而自廢武功，提供給所有成員一致性的低成本及服務，也許有可能超越 Apple 它們。

薛小姐：經營平台你必須證明和你合作是有利可圖，不然你不會建立起任何商業關係，所以一開始就想全面的要求是不可能的。出版產業

是一個非常保守的產業，它的資本額大部份都很小，他必須斤斤計較，你也必須不斷的和它溝通。電子書市最大的問題目前是它沒有好的書進來，所以它也無法去形成一個好的價值鏈來告訴廠商，如何分工來賺錢，有賺到錢，出版業者才會再做投入。

蔡先生：假設太多了，必須儘可能先降低營運的風險，例如先尋求修法或者確定判例的保障。

陳先生：如同 Visa 一般，以會員組織的模式來做，對所有會員的合約條件不論對象大小都是一樣的，對會員所有資料也都是開放的，包括營利的數據，所以你可以把抽成壓到最低，像是 Visa，我記得它在所有交易中抽千分之三，而發卡銀行抽 2.5~3%，所有銀行都知道，Visa 承擔了他們無法承擔的成本，而且 Visa 是在幫他們賺錢。也許你當書市平台要抽個 10% 才不會倒，但大家都會挺你，你這樣做了，至少別的平台在費用上就只能跟著你這樣做，也許，它們最後就不玩了。要成為平台，你還是得回到商業模式本身來，你要提出一個好的價值鏈出來，你要不斷的去說服價值鏈中的廠商和你有一致的遠景，然後，你的氣一定要夠長，到最後，你就非常可能成為出版產業的 Visa。

4.5 訪談資料補充

依據蔡律師之指引，尋得國外兩件有名之智慧財產權判例為資料之補充，應可佐證使用 PKI 保障供需雙方權益是為可行。

4.5.1 Sony 之判例

曾志立（2007）之研究指出，1976 年時 Universal City Studios 控告 Sony 所販售的錄影機侵害其著作權，因為消費者可藉由該錄影機錄下電視台所播放的電影，故 Sony 的行為已經構成共同侵權行為（Contributory

Infringement)。本案纏訟多年，其間地方法院曾就本案宣告不構成侵權，其理由如下：1. 庭錄影受憲法第一修正案所保護，蓋人民有接受資訊的權利。2. 商業行為的個人重製動作，屬於合理使用之一種，可主張免責。3. ony 公司既未事先誘導亦無法事後控制該些行為，無法責令其分擔侵權之責。但此項判決遭上訴法院推翻，本案最後來到最高法院，經投票結果以五比四通過，認為 Sony 公司的行為不構成侵權，理由在於：預錄節目在其他時段收看，是一種非侵權的利用方式，蓋其只不過是一種「時間移轉」，將合法的電視節目錄製在錄影帶中，以供其他時段收看，並未改變即有的節目品質。

4.5.2 DVD Jon 之判列

根據后思林（2007）之研究：國際著名年輕駭客之一的挪威少年 Jon Johansen，又稱為「DVD Jon」，是挪威電腦駭客眼中的英雄。1999 年，時年十五歲的 Johansen 為了讓自己可以在使用 Linux 系統軟體的電腦上觀賞合法買來的原版 DVD，寫了一個程式 DeCSS，破解了電影業者讓 DVD 只能透過特定的影碟機才能收視的技術程式 CSS（Content Scrambling System），Johansen 並且將該軟體的原始碼，公布於網路上供人下載。

電影業者為了保護自己的著作權，隨即由美國電影協會（Motion Picture Association of America, MPAA）對 Johansen 提出告訴，主張未經授權的重製就是侵害著作權，並且破壞了 DVD 市場。（Ivan, 2006）。

挪威奧斯陸地方法院在 2002 年 1 月 7 日做出判決，認為挪威少年 Jon Johansen 破解電影業者在 DVD 光碟上的科技保護技術，並加以散佈之行為，並未違反法律。判決一出，不但突顯了長久以來，關於「科技保護措施與合理使用」的衝突，也引起好萊塢電影業者一片嘩然。（楊智

傑，2004)。

Johansen 被宣佈無罪，但隨後控方上訴，他再次被宣佈無罪。兩次，法庭都以他可以複製自己購買的正版 DVD 為由，宣佈他無罪。奧斯陸地方法院主審法官 Irene Sogn 以及其他兩位法官於判決文中指出，Johansen 所為並未觸犯任何法律，Johansen 有權選擇以任何方式來欣賞合法取得的 DVD 影片。而且，檢察官並未能證明 Johansen 或其他使用者，利用 DeCSS 程式複製非法盜拷的影片。因此，「若要認定消費者破解自己的財產是有罪的事，任何人都無法接受。」(簡榮宗，2005)。

4.6 商業模式之修正

以上整理了各界具代表性人士之談訪內容，對於研究者提出之商業模式可行性之修正具有重大的意義，蓋市場必有其規範，商業模式之施行必須考量其可行性，平台之建立無法憑空而起。

依據與訪談者之深度探討與其所提出之建議，本商業平台最佳之形成模式應為由產業聯盟而成立，並以非營利組織來形成，收費之模式以服務全體產業而可維持生存為依據。至於所提供之服務仍以出版產業為主，並不由消費者端強行介入，而是以公平之條件說服出版業者之加入。好的平台可以穩定價值鏈，但它仍然是會由市場演進而成，故個別產品的定價仍是應交由出版業者依市場之考量自行決定，而平台本身之收費比例盡量以足可生存為主，出版業者並不是那麼的在意版權受到挑戰，重點是在要有一個可行的商業模式來讓內容市場可以穩定並進行產業內競爭。

依此，本研究修正後之商業模式及價值鏈如圖 4.1 及圖 4.2 所示：

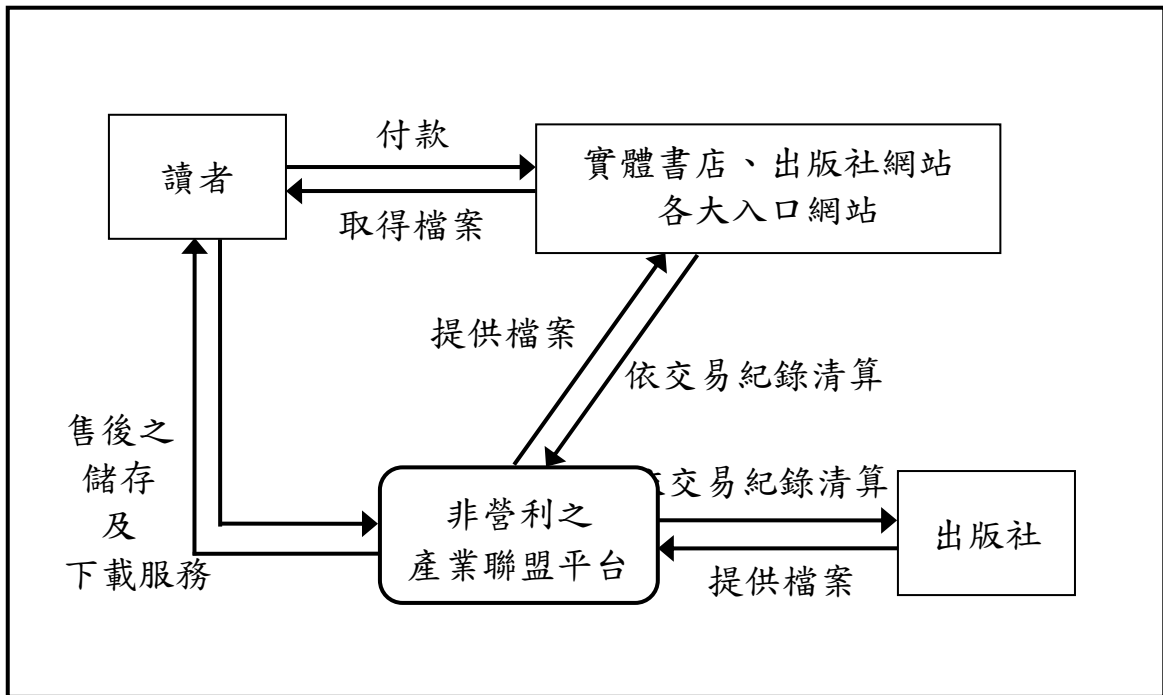


圖 4.1 修正後之電子書市商業模式

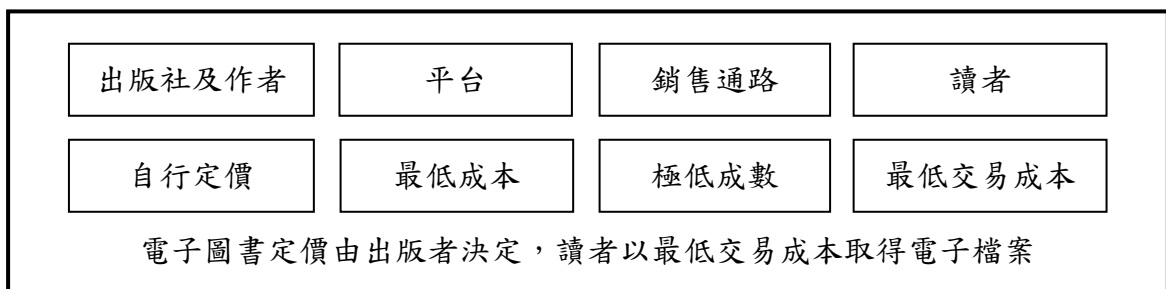


圖 4.2 修正後之數位出版產業價值鏈

目前電子書市的所有業者都在努力當中，不管是出版業者或者是平台服務商如電信業者以及 Amazon、Apple 等整合模式的營運商，電子書市不會因為幾家公司的努力就忽然成熟，它應該會是一個漸漸轉型的過程，正因為如此，平台在新商業模式的建立中扮演著非常重要的角色，消費者要有保障，出版者要有保障，而這個保障對大家來說就是消費行為和使用習慣：使用載體的習慣以及使用市場的習慣。

本研究之重心在於以最低交易成本（包括轉換成本）之創新平台商

業模式，來使過渡期的供需雙方皆不必做重大變革，待數位交易市場有演化的起點及基準時，再藉由數位化本身的低成本特性，進行進一步的商業模式調整。此種方案，對於在市場上兢兢業業的出版產業價值鏈廠商，如遠流出版公司之堅持產銷一體並致力於與讀者建立深厚關係的出版社，以及如博客來般努力創造消費者價值的虛擬零售通路商，應該都是會有正向的作用；而對書市的消費者而言，則是可以放心的開始購買電子圖書出版品，而不必擔心圖書內容未來的相容性或可用性受到損害，據此刺激供需雙方交易的快速成長。市場無論如何都是會朝向價值更高，成本更低而演進的。

第五章 結論與建議

經濟學的發展由賽伊定律之供給創造需求開始，到亞當史密斯之價格機能，由供需雙方以看不見的手之機制完成市場平衡，接著來到市場失靈，由 Coase 提出交易成本概念：廠商存在的本質是為了降低交易成本，將市場成本轉化成廠商內部成本，以邊際利潤大於邊際成本來賺取利益，其相等時則廠商達到規模的極致，若市場之交易成本大於內部之代理成本則由企業內分工處理，若企業內部處理之代理成本高於外部交易成本則進入市場交易以取得資源；為達到交易成本的極小化來到價值鏈理論，廠商重新界定價值活動並進行核心能力之創新，非核心能力則與其他廠商以建立價值系統模式來降低市場交易成本，提昇市場整體效能，而若需要一提供整體產業服務之價值鏈，則以產業平台進行之。

5.1 結論

本研究認為，傳統圖書市場由高退書率來看，似乎面臨供過於求之境，廠商朝向數位時代轉型，必須由市場端來檢視核心競爭能力（Outside In），而非由內部資源基礎來看市場（Inside Out），傳統圖書價值鏈已然完備，然而面對數位環境的來臨，廠商尚未建立及形成一個新的且有效的價值鏈來降低市場的交易成本。

為了滿足圖書這一個主流的市場需求，引入一個相當於 Visa Inc. 之數位檔案交易、儲存、配送、清算平台，對電子書市之成長起飛，將有極大的助益，對生產者而言，可專注於其核心競爭能力，降低不必要的營運成本及風險；對消費者而言，可以降低購書的整體成本，並且可極大化其對出版品的選擇，同時平台對交易雙方皆能提供穩定順暢的售中

及售後服務。

5.2 建議

台灣在華文出版的地位是特別的，但由於內需市場並不大，在未來新興的電子書市，並不太容易取得一個好商業戰略地位，因為可以直接進行商業模式測試的市場基礎並不堅實，新興的硬體事業可能也要主流市場帶動，如美國、歐洲或者大陸，然而以台灣如此的市場規模卻能有一年四萬種新書上市，在華文市場應是最具市場導向且最具文化創意的核心競爭實力。

在硬體產業，台灣的設計與製造實力更是世界頂尖的，品牌的經營，也在努力當中，電子書載具是一個好的切入點，因為世界上還沒有主流的設計規格出現，消費者仍在觀望、市場還在成型發展當中，若廠商能貼近消費者真正需求並且發揮設計創意，極可能有機會拔得頭籌，如同當初 Sony 在隨身聽市場取得全球首席地位一般；或者如同當年之主導 Wintel 成為 PC 市場之主流規格，以最大彈性及代工製造實力，取得電子書硬體之世界佔有率，也是可行之路。

圖書市場由於本身具有高度的語文地域性，以繁體中文圖書市場來看，佔有率並不太高，台灣的內需市場也許不足以支撐一個國際平台的誕生，然而台灣有堅強的硬體製造實力，以及數位文化產業的創意中心，對平台的發展，應該可以產生一定的影響能力，為產業及下一代，都應盡全力形塑平台標準，集中力量確立平台的商業發展模式，政府在此可以扮演一個適當的角色，就是領先全球對數位版權做出合理使用法則於個人圖書使用之明確解釋，在世界文明史上，為台灣確立明確的地位。

5.3 研究價值

本研究的價值在於開啟一個新興產業商業模式探討的方向，圖書市場明確需要一個以降低市場整體交易成本的商業交易平台以順利由類比型式過渡至數位型式，或者是達到一個合理的數位/類比市場平衡。由於圖書市場的本質是作者一對一的將其觀念、意象或者感受與讀者溝通交流，並非如同大眾傳播媒體般一對多的傳播給受眾，因此智慧財產權在書本層次用以保護作者的權益時，並沒有需要無限上綱的擴大其商業價值，銷售量高或者低的書，都不該過度關注此種權益反而使得多數作者沒有得到最大利益。

本研究提出之創新圖書商業平台，以簡單的觀念即可避免智慧財產權的不合理使用，重心在於以合理的商業利益保護市場的供需雙方，並以最低的交易成本出發來促進市場的交易熱絡，以此造福創作者及消費者而使市場蓬勃發展；然而，市場並非任何個人可以測度，此商業模式是否真正可行，需要時間的驗證，也需要市場的共同努力；期待有志於此的廠商，以及後繼的研究者可以有一個新的思考方向，一同為未來書市的發展進一份心力。

參考文獻

一、中文部分

1. 千學平、黃春興 (1994)，經濟學原理，台北：新陸書局。
2. 王文科 (1993)，教育研究法，台北：五南圖書。
3. 王德玲、蔣雪芬譯(2001)，看不見的新大陸，大前研一著，The Invisible Continent– Four Strategic Imperatives of the New Economy，台北：天下雜誌。
4. 史亞倫 (2003)，從平台策略及版權管理論電子書標準競爭，臺灣大學商學研究所碩士論文。
5. 后思林 (2007)，數位著作權管理機制可行性之研究，世新大學圖文傳播暨數位出版學系碩士論文。
6. 行政院新聞局 (2009)，97 年圖書出版產業調查，取自 <http://www.gio.gov.tw/info/publish/2008survey/> [2010/05/13]。
7. 吳建昌 (2004)，以交易成本理論探討資訊代理商之通路經營策略，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
8. 余玉眉、田聖芳、蔣欣欣主編(1992)，質性研究－田野研究法與護理學之應用，台北：巨流。
9. 李明譯 (2000)，亂序，Hock, D.著，Birth of the Chaordic Age，台北：大塊文化。
10. 李欣緻、鍾淑娟(2000)，新世紀的閱讀趨勢，PC World，135 期，37-43 頁。
11. 杜惠錦 (2005)，著作權存續期間之變遷與著作權公共領域之研究，國立交通大學科技法律研究所碩士論文。
12. 汪益譯 (1999)，預知傳播紀事，McLuhan, E. & Zingrone, F.著，

Essential McLuhan，台北：台灣商務。

13. 辛廣偉 (2010)，世界華文出版業，台北：遠流出版公司。
14. 那福忠 (2001)。電子書的千頭萬緒，台北：天充文化。
15. 周蔚華 (2009)，出版產業散論，上海：復旦大學出版社。
16. 阿丹 (2001)，電子書大未來，網路通訊，122 期，116-119 頁。
17. 洪文來 (2005)，台灣大型印刷公司經營策略之探討，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
18. 洪文瓊 (1993)，迎接出版新紀元—電子出版品的革命性意義，出版流通，23 期，7-8 頁。
19. 范麗娟 (2005)，質性研究：深度訪談，台北：心理出版社。
20. 唐真成 (2003)，電子書出版的未來，佛光大學未來學研究所碩士論文。
21. 張五常 (1988)，賣桔者言，香港：香港信報有限公司。
22. 陳天民 (2010)，電子書正發燒，國立中興大學圖書館館訊，第二期，取自 http://www.lib.nchu.edu.tw/lib_newsletter/news_201003_2.html [2010/03]
23. 陳惠莉、蔣千苓譯 (2001)，出版大崩壞，小林一博著，Shuppan Dai Hokai，台北：尖端出版。
24. 章經綸 (2005)，平台式營運模式探討—以全球線上信用卡報稅/繳稅交易平台個案研究，國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文。
25. 曾志立 (2007)，著作財產權的法律經濟分析與合理使用原則，逢甲大學財經法律研究所碩士論文。
26. 馮蘭絜 (2001)，以網路外部性和混沌理論看VISA之成長與運作，政治大學企管所碩士論文。

27. 黃志龍 (2004), 使用智慧卡建立複合式安全認證機制, 國立成功大學工程科學系碩士在職專班碩士論文。
28. 黃營杉、汪志堅譯 (2002), 研究方法, Kerlinger, F. N. 著, Foundation of Behavioral Research (4th ed.), 台北: 華泰。
29. 游梓翔、吳韻儀譯 (1994), 人類傳播史, Schramm, W. 著, The Story of Human Communication, 台北: 遠流出版公司。
30. 楊智傑 (2004), 解決電影盜版問題的商業模式與法律策略 (一), 世新大學法學期刊, 創刊號, 台灣法律網, 取自: http://www.lawtw.com/article.php?template=article_content&area=free_browse&parent_path=,1,448,&job_id=65078&article_category_id=1132&article_id=31468 [2007/6/22]。
31. 溫麗琪譯 (2003), 法律經濟學, 初版, Robert, C. & Ulen, T. 著, Law and Economic, 台北: 華泰文化。
32. 萬文隆 (2004), 深度訪談在質性研究中的應用, 生活科技教育月刊, 第 37 卷, 第 4 期, 17-23 頁。
33. 熊秉元 (2002), 司法案件、法律經濟學和公共選擇, 經社法制論叢, 第 30 期, 124 頁。
34. 鄭明萱譯 (2006), 認識媒體—人的延伸, McLuhan, M. 著, Understanding Media The Extensions of Man, 台北市: 貓頭鷹出版社。
35. 蕭富峰、李田樹譯 (1998), 創新與創業精神, Drucker, P. F. 著, Innovation and Entrepreneurship, 台北: 臉譜出版。
36. 簡榮宗 (2005), 破解科技保護措施, 無罪, TWTM 技術交易電子報, 第 60 期, 取自: <http://www.twtm.com.tw/enews/mailpush60.htm> [2007/6/22]。
37. 魏龍泉 (2001), 美國出版社的組織與營銷, 台北: 三思堂。

38. Ivan (2006), 反DRM 運動與DRM 的中文翻譯, 網路報導文章, 取自 : <http://yblog.org/archive/index.php/6734> [2007/6/22]。

二、英文部分

1. Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, American Economic Review, Vol.62, No.5, pp.777-795.
2. Bakos, J. Y. (1991), A Strategy Analysis of Electronic Marketplace, MIS Quarterly, No.15, pp.295-310.
3. Bainbridge, W. S. (1989), Survey Research: A Computer-Assistant Introduction, Belmont, CA: Wadsworth.
4. Bainbridge, W. S. (1989), Survey Research: A Qualitative Approach to Recreation, Parks, and Leisure Research, Stage College, PA: Venture.
5. Chu, P. Y. (1999), Global Collaboration after Asian Financial Crisis: Virtual Integration in the Global Semiconductor and PC Industries from Taiwan Perspectives, LVMH Conference, INSEAD Euro-Asia Center, France.
6. Chu, P. Y., Shieh, G. & Miaw, S. M. (1996) An Empirical Study Linking Performance with Integration Strategy and National Environment in the IC Industry. Proceedings of 13th EAMSA Conference, Tokyo, pp.253-270.
7. Coase, R. H. (1937), The Nature of the Firm, Economical, New Series, Vol.4, No.16, pp. 386-405.
8. Coase, R. H. (1988), The Firm, The Market, and the Law, Chicago: The University of Chicago Press.
9. Febvre, L. & Martin, H. J. (1958), L'Apparition Du Livre, Paris: Albin Michel S.A.
10. Grove, A. S. (1996), Only the Paranoid Survive-How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career, Big Apple Tuttle-Mori Literary Agency Inc.
11. Hansen, N. & Teirney M. (2000), What's Your Strategy for Managing

- Knowledge, Managing Knowledge - Perspectives on Cooperation and Competition, CA: Sage Publications.
12. Hawkins, D. T., Electronic Books: a major publishing revolution, [online] <http://www.allbusiness.com/retail/retailers-nonstore-retailers-mail-order-internet/10616556-1.html> [2000/09/01]
 13. Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, No.3, pp. 305-360.
 14. Kaufman, R. (1994), In-depth Interviewing, Newbury Park, CA: Sage.
 15. Lessig, L. (1999), Code and Other Laws of Cyberspace, New York: Basic Books.
 16. Malone, T. W., Yates, J. & Benjamin, I. R. (1987), Electronic Markets and Electronic Hierarchies, Communications of the ACM, Vol.30, No.6, pp.484-497.
 17. Markides, C. (1998), Strategic Innovation in Established Companies, Sloan Management Review, pp. 31-42.
 18. Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995), Designing Qualitative Research. New Delhi: Sage Publications.
 19. McLuhan, M. (1964), Understanding Media, The Extensions of Man, Massachusetts: The MIT Press.
 20. Pant, S. & Cheng, H. (1996), Business on the Web: Strategies and Economics, Computer Networks and ISDN System, No.28, pp.1481-1492.
 21. Papows, J. P. (1999), A Touch Book, Locus Publishing Company.
 22. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free press.
 23. Porter, M. E. (1983), The Technology Dimension of Competitive Strategy, New York: Free Press.
 24. Porter, M. E. (1985), Competitive Strategy: Competitive Advantage:

- Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.
- 25.Porter, M. E. (1990), Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.
- 26.Posner, R. A. (1986), Economic Analysis of Law, 3rd. ed., Boston: Little Brown.
- 27.Roulac, S. E. (1991), Real Estate Value Chain Connections, Tangible and Transparent Journal, No.12, pp. 95-117.
- 28.Sarkar, M. B., Butler, B. & Steinfield, C. (1995), Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in The Electronic Marketplace, Journal of Computer-Mediated Communication, Vol.1, No.3, [online]<http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/sarkar.html> [2010/05/13]
- 29.Singh, S. (1999), The Code Book, London: Fourth Estate.
- 30.Stevens, G. (1989), Integrating the Supply Chain, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, No.19, pp.3-8.
- 31.Tarng, M. Y., Chu, P. Y. & Hon, J. S.(1998), Acers Global Logistics and Innovation ---Total Costs Perspectives, Asia Academy of Management Journal, Vol.3, No.1, pp. 57-70.
- 32.Wallace, P. M. (1999), The Psychology of the Internet, Cambridge: Cambridge University Press.
- 33.Williamson, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, N.Y.: Free Press
- 34.Yin, R. K. (1994), Case Study Research Design and Methods, Second Edition, Thousand Oaks: Sage.
- 35.Yin, R. K. (1998), Case Study Research Design and Methods, Third Edition, Thousand Oaks: Sage.

附錄：訪談整理逐字稿

逐字稿之整理乃依據與訪談直接相關之談話整理，刪除不必要之內容以及受訪者要求有關商業機密不可轉述之內容，並稍有修飾口語化之虛字虛詞如連接詞等，然仍儘量保留受訪者談話之原文以求還原訪談之實際情形，以下整理並條列訪談之內容如下：

遠流出版公司 董事長 王榮文先生

問題：台灣目前的電子書市發展狀況為何

回應：遠流有自己的遠流金庸機，中華電信有 Hami 書城，udn 也有它的電子書，但是大家都還在測試市場，試圖建立交易的模式和習慣，目前都還不能算得上是生意。

問題：如果還不能算是生意，那電子書產業發展的問題何在

回應：電子書產業要發展必須有三個要素要完成：一、必須有源源不絕的電子書供應，二、要有一個方便的電子書店可以買到內容，三、要有一個很棒的閱讀器可以閱讀。台灣第一個有可能做到的也許是中華電信的 Hami，它走的是 Amazon 的五合一模式(註：內容、軟體、硬體、通路、通訊)，內容部份由出版社定價，它提供通路，通訊，而主要是透過手機上的軟體及硬體來閱讀，但目前都還只是在實驗階段，希望可以創造模式，或者說交易習慣。中華電信也有和遠流配合在談，希望能有多一點的指標性讀物可以來測試市場。

紙本的發展經過了 500 年，電子紙的發展可能不到 20 年，如果再經過 10 年也許真的會造成產業完全不同的發展也是非常可能，但對於未來市場的價值鏈，所有人仍充滿焦慮，因為它沒有一個穩

定的價值鏈，傳統出版的價值鏈是一個非常穩定的關係，雖然中會有一些垂直的競爭關係，但它大體上是很穩固的，在傳統的供應鏈，任何人的加入，相關廠商都會知道它的成本為何，要如何經營才會成功，但是電子書的價值鏈目前還沒有出來，像是如何決定售價以及如何決定分配，大家都是無所適從，我是不是會多得了作家該得的，或者是作家分配到的佔我的成本過重。台灣市場可能沒有人像遠流做得如此多，但我們仍在摸索當中。

問題：遠流曾經經營平台，請問遠流的策略思考為何

回應：遠流在意的，始終是與讀者的關係為何，如何去界定讀者關係，關於價值鏈的分配，紙本書還有一個明確的財產權的移轉，但電子書呢，財產權轉移後如何去確認和讀者的關係，所以遠流也曾自行建置了 DRM 系統(註：Digital Rights Management)，進入類似 Amazon 的五合一的模式，這個平台(註：Koobe)對出版社的重要不是只在保護版權，而是在版權遭到破解後有無辦法補救，以及是否可以用它來研究未來數位閱讀的行為，對於出版人來說，最重要的就是讀者為什麼要讀這本書。但要推行這個系統到業界是不容易的，所以最後也讓它獨立出去了。

問題：研究者方案裡依降低交易成本的概念，對價值鏈的建議，有提出對作者版稅的部份維持紙本價格，其可行性如何

回應：在目前的市場這是不可能的，在國外電子版的版稅應該比紙本還要好些；即使你有一個很強勢的平台，當初 Visa 的形成是為了對抗花旗銀行和美國運通，你今天是為了對抗 Amazon、Apple 或者 Google 而聯合，而且到了適當的時點，如同 Visa 一般為了市場發展而自廢武功，提供給所有成員一致性的低成本及服務，進而有

可能超越 Apple 它們，但要一致性的去規範這個產業在版權議題上的價值鏈應該是不可能的，除非市場就是朝照這個方向演進，但這種平台也只可能出現在美國或者中國大陸這兩個市場，美國是因為市場性，大陸則是因為人口數。

另外你也提到紙本書 3 折這種定價，這也是不可能的，因為市場目前就不是如此在走，紙本定價也無法這麼簡單來看，未來的圖書出版是先 e 後 p(註：先出電子版後發行印刷版)，還是先 p 後 e，或是 e、p 同步還不知道，這都牽涉到發行的成本，紙本書如果減少了，有可能造成紙本書的定價會愈來愈貴，另外還有 POD(註：Printing on Demand)的發展也會影響到紙本書的定價，所以直接使用紙本定價 3 折是一定不會得到市場認同，而且如果你提供了如此好的服務，書可以無限的複製，可以在任何載具上看，還幫你儲存，隨時可以再下載，那應該用 3 倍的價格來賣才對，服務是有成本的，這還是得要價值鏈逐漸形成後才有出現最後的定價模式，就算是閱讀器的定價，目前也尚未得到市場的認同。

問題：如果最終平台真的出現，請問遠流會將所有的書都上去嗎

回應：不太可能，產業的價值鏈還沒有真正出現，Google 目前是用雲端書坊的概念來做電子書，由 Google 來幫讀者克服內容在各種硬體載具上呈現的問題，Amazon 也對作者提供了許多工具及優惠，出版產業有沒有可能會被不同思考的強勢平台的想法或做法給毀掉，這是需要思考的問題，出版社會擔心作家自行去交易，像博客來或誠品之類的連鎖書店也會擔心被 Google 完全取代，但是作者如果離開了紙本出版社而直接找平台交易，那出版社也不會有意願來幫助此作者進行紙版製作或者是任何行銷的活動，這也是

出版社和作者的競合關係，作家其實還是需要紙本出版的。

問題：遠流在電子書市的經營有很長的一段時間，除了內容，也有經營平台，現在也有了載具(註：遠流金庸機)，未來在電子書市，遠流的核心競爭能力會著重在那一部份，或者全部皆會經營

回應：遠流的核心不會是製造閱讀機器或者是 DRM 平台，出版社永遠的核心能力我提了 30 多年，就是產銷一體，遠流自己必需維持此種型態及功能，編輯必須對市場對銷售有一定的理解，藉此才可以知道如何去滿足消費者，也可以用對市場的深入了解來服務作者。遠流對電子書的發展一開始是有恐懼的，因為電子書可能會造成出版社和作者間的關係受到破壞，所以之後就以進入和作者配合一同製作電子書的模式來進入的這個市場，所以遠流的核心能力應該還會是在內容製作的能力上，不管是紙本圖書的編輯能力，或是在未來各種出版型式的編製能力。

出版社有它的專業，就是為作者做出很大的加值，作者想要出書，他也會去選擇好的出版社來幫他出版圖書，出版社有對讀者深入的理解，可以比作者更了解市場。閱讀平身是需要導引，需要介紹，他仍然需要非常深度的行銷，而不會只是丟上某個平台，就會有人來買，這需要某種社群的力量來達到此點，最終來說就是文化創意的品牌力，品牌的意義某種程度就是在降低選擇的成本，以數位經濟來看，遠流的書是可以吸引的到眼球，得到讀者的注意心，出版社對內容的理解可否轉換為對市場營收的來源，這一點在未來還是必須要非常努力的。

博客來網路書店 整合行銷部經理 薛希翎小姐：

重點整理並條列訪談之內容如下：

問題：台灣似乎還沒有電子書市場，電子書市的問題是什麼？

回應：電子書最大的問題是獲利模式，出版社還會有一個版權的問題，出版社有可能沒有電子版權或者說他原來有的版權已經過期了，版權是一個不穩定的東西，所以你平台在賣的時候，它的版權歸屬有沒有問題沒有人知道，而你把它賣出去，就有被告的可能，美國應該是現在最發達的電子書市了，現在應該是紙本和電子版權同時簽，台灣現在最麻煩的應該是不知道簽電子版權要做什麼，因為還看不出如何賺錢，台灣書市有很大一塊是翻譯書市場，但翻譯書的版權並沒有釋出，真正有拿到翻譯書的電子版權的在市場上真的很少，所以即使出版社想賣也沒的賣，簽約的時候，預付權利金會是最困難的部份，沒有人知道電子版怎麼賣，定價該是多少，紙本還有個一刷兩千本的行情，但電子版呢，這幾年市場都有在談，但沒有用，因為沒有市場，怎麼喊都是喊假的，所以也沒有人真的談成了什麼東西。

問題：如果平台廠商從消費者端來下手呢，提供讀者掃書、儲存及隨時可下載的服務，目前經營平台的廠商似乎沒有人在乎消費者的過去而只看消費者的未來，但消費者過去買的好書呢，如果他願意付錢再去買一次買過的好書，但他可能就是買不到，而這個平台幫他去掃書然後用 PKI 加密去排除盜版的可能，規避自己的責任，就像 mp3 可以成功，某種程度是消費者過去買過的 CD 可以容易的數位化轉成 mp3 才起來的，但掃書的成本真的是很高的，如果平台願意從幫消費者開始，而不是幫出版業者做開始，有可

能會成功嗎？

回應：這個想法很有趣，你用服務來照顧消費者的過去，那是一個服務模式而不是商業模式，因為那沒有價值鏈的成份在裡面，雖然商業模式都是由一種服務模式開始。大家目前都只談未來，真的沒有人在看過去，這個解決方案有趣的地方是從讀者端出發，重是在說服消費者，而不是出版者，然而你還是要解決消費者未來的需求，像 google 是從公版書出發來看過去，但基本上沒有意義，因為不會有人去買，你幫讀者解決將他已經買的書轉成電子版，可以，但他的未來呢，他會因為這樣轉變消費行為嗎？這很難說，而且做這件事也一定要有利可圖，否則它走不到市場發展起來，直接面對消費者的成本太高，雖然翻譯書的問題好像可以這樣先解決，就算法律上你真的沒有問題，但你的成本應該頂不住，那應該不會是個生意，回過頭來說，這仍然是商業模式的問題，如果沒有產生價值鏈，就沒有未來性，就不可能做得下去。

問題：博客來會成為平台商，或者去加入別的平台嗎？

回應：博客來應該不會和所謂平台去合作，因為那個意義是什麼，銷售平台最重要的應該會是會員名單會員關係，我和別人合作的好處會是什麼呢，如果有個平台來幫我做這些事，那我們就不會有價值了，所以應該不會有加入別人的可能，曾經也有台灣的平台商來找過博客來，但經過很長的討論，最後還是被否決，博客來自己就是通路商，如果真的有一個超級通路下來，那博客來不就沒有任何價值了，傳統書店也是一樣會面臨這樣的競爭。

問題：這麼說來，也許傳統書店在幾年內就會沒有存在意義了嗎？

回應：這還無法得知，消費行為的轉移不是任何人可以決定的，目前逛

書店可能還是一個買書的重要行為，將來也許你只會上 goolge 去找書和買書，交易市場會不會變成這樣也沒有人知道，但我認為消費者行為的改變是必然的，如果你看到有某種趨勢已經出現，出版商或說版權商在這過程中當然也會做出調整和改變它的選擇，它們當然會選擇對自己有利的，市場就是誰能找到消費者和內容廠商誰就會贏，台灣市場的規模太小了些，如果是國際玩家下來做平台也許會成功，但文化商品是有在地性的，閱讀尤其有在地性，市場有沒有可能很快讓 Apple 之類的平台進來，我覺得短期是不太可能的，跨界競爭在現在是很普遍的事，你無法阻擋它們，所以你只能讓自己變得更強，產業結構一定是會改變的，但目前還看不出來會變成怎樣。通路最重要的兩件事，一個是顧客關係，一個是供應商關係，像電信公司是可以玩平台的，以博客來來說，應該無法和這種基準的公司競爭，但目前還沒有新規則出現，博客來也沒有去改變規則的需求，也許博客來會挑選閱讀器的配合廠商來做市場，但這些廠商有的資源也比博客來強多了，所以仍然必須非常謹慎。

問題：博客來對經營電子書平台的想法為何？

回應：就以平台事業來看，廠商很現實的，一定會看你的後台，不然沒有人會跟你玩，如果是硬體廠商下來做，出版業者可能也不會那麼抗拒，因為他們的商業模式不同，不會有競爭關係。但要經營平台你必須證明和你合作是有利可圖，不然你不會建立起任何商業關係，所以一開始就想全面的要求是不可能的，然而出版社最麻煩的還有一個，它們是一個非常保守的產業，它的資本額大部份都很小，這反而會是難做的部份，他必須斤斤計較，你也必須

不斷的和他們溝通。電子書市最大的問題目前是它沒有好的書進來，所以它也無法去形成一個好的價值鏈出來去告訴這些廠商，大家該做什麼，該如何分工來賺這個錢，有賺到錢出版社才會再投入下來，然後就是消費者端要靠什麼來串起這個價值鏈，就是只靠閱讀機嗎？

就目前對電子書市場來看，大家應該都還是做一種防禦性的動作，但非做不可，因為消費者行為一定會改變，你不趕快做，累積一些對市場的了解，市場真的起來了也許你就不在了，博客來最好的位置是有 300 萬的會員基礎，所以有很多人想來談合作，但是對博客來而言，這可能會是一次性的生意，買了一次後面就沒了，使用者行為可能真的改變了，價值鏈也跟著改變了，以後只要用閱讀器上網去買就好了，之後還需要博客來嗎，也許可以設定閱讀器的首頁是博客來，但那會是博客來的定位嗎，目前博客來基本上就是邊看邊做，對博客來來說必須如此，才不會被自己目前的成功給限制住了，所以博客來會去找一些和書業完全無關的人來做一些事，新一代的人會有一些不同的想法。

問題：對於未來書市的看法及因應

回應：美國電子書市的架構好像起來了，至少幾個市場上領頭的出版社都同意先這麼做了，架構起來就可以調整，所以對美國而言，也許距離電子書市成熟的時間不遠了，但在華文地區恐怕還需要更多時間。

博客來一定會先鞏固本身的優勢，博客來目前最重要的就是有 300 萬會員基礎，應該也是市場上和最多出版社配合的通路，出版社要做電子書需要付出成本，重簽版權或者合約也是成本，所以最

好的方式應該是和它原來的合作夥伴繼續合作，所以博客來應該會是一個最好的信任關係的起點，而且現在市場的變化真的很大，出版社最好的方式是趕快先下來體驗看看，而不是只站在旁邊看，看的時候時間就沒有了損失了，現在出版界也知道博客來在做電子書，硬體廠商也想找我們合作，因為台灣市場真的太小了，不能完全自己來做，一定要找合作對象，做這個市場一開始一定會賠的，只是要賠多久，而你能賠多久，到時候商業模式會不會起來。

博客來最核心的部份是有它的資料倉儲，以及和出版業者的關係，書業就是書業，能賣的書就是能賣，不能賣的丟出來也不會有人撿，而真正紅的書就是會被盜版，那是沒有辦法的，但是最終市場還是會找到路出來的，目前他們不知道誰出來可以讓他們信任，這已經是商業本質的問題了，必須有一些書去證明可以這麼做，最終來說這還是要回到消費的本質，所以博客來還是站在一個很好的位置，只是目前仍在試驗階段，出版社也算是中間商，介於作者和市場之間，跟你玩他不一定有錢賺，而且他也不一定有錢跟你玩，舊有書的轉置成本對出版社來說是一個很大的負擔，它有沒有電子版權也還不一定，若你也沒有肯定的營運模式，他要怎麼去說服它的供應者就是作者來跟他玩。電子書市搞了好久就是沒有成，udn 至少做了三年，遠流也做了好多年，要成老早成了，重點是商業邏輯要通，目前就是還沒有辦法通，投資到底會不會回收沒人曉得，我不認為出版社會非常在意盜版這件事，對市場來看，就是要有模式，要有內容，還要有交易量才起得來。消費者追逐的是內容，不是出版社或通路，但是對出版社或通路

而言，當你真的有辦法用新的模式賺到錢後，你才會再進行更多的投入，但這真的需要一點時間就是，產業鏈還是需要磨合來讓它更順暢，消費者會和新價值鏈互動而改變行為，博客來也是在使用了 7-11 付款取貨的商業模式後，才真的做了起來。也許對出版社而言，未來電子書市的價值鏈會是和博客來一起創造的。

務實法律事務所 主持律師 蔡鴻斌先生：

重點整理並條列訪談之內容如下：

問題：對以 PKI 保護使用者合理使用權利的做法，其可行性如何？

回應：我認為那是會有問題的，著作權法原則上法規是禁止重製的，而在合理使用的條文上又不算是有明文規定可以這樣做的，這個風險就法律觀點來看反而是更高的，因為法律上有一個原則是例外從嚴，如果你要將例外的解釋擴大，你一定會面臨到更大的商業風險，如你要經營一個大公司，不能把一個法律上的小門當成大門來用。

問題：所以您的建議會是？

回應：修法，這個方案你應該要從政府的角度來想，你是做產業輔助、做重點科技的輔導；還是你今天是一個廠商，廠商若營運上會有法律風險，不能做的當然就不該去做，如果你認為說我是為了整個產業，要讓整個產業做起來，所以碰到的法律問題解釋就該有利於我，這是站不住腳的，幫人掃書然後用技術控制說只能供特定的一個人使用，到底合不合法這可能還有待商榷，雖然有些是要看個案的狀況，但是如果沒有很明確的法律實務見解，這部份反而要更為小心，如果這種商業模式要有可行性，那就一定要是

現行法上說它是沒問題的，不然你可以找像以前有人是接受經建會的委託研究，提出說我要促進產業的發達，而現在碰到哪些法律上的障礙，所以是否要去進行一些法律上的修正。

或者看看你是不能直接請內政部或者管著作權法的政府部門來函示，說這個合理使用的範圍是否就包括你提的這個部份，如果他認為這部份是可以的，你就去做，如果你真的被告了，被人認定說是違法，你就可以說我是遵從法令上的解釋來做的，所以我沒有犯罪的故意。

或者，如果沒有辦法這樣，你就得看看是否有過去的案例或者實務上的先例，看看別人的案子，法律上判下來結果是如何，法律上是會有一些不確定法概念，以智慧財產權來看，所有的智慧財產那有不是靠前人的智慧所產生的，你不可能憑空創造智慧，它會有公共財的本質，所以會以社會的公平正義來考量一個平衡，限制它的使用不能無限擴大，所以你就得看一看是否有相似的判例，這部份也牽涉到審案法官的個人見解，所以你得先去找到明文上有利於你的部份來降低可能的風險，如果是美國，你也許參考看看 Sony 當時的判例，可能在解釋上會有利於你。

問題：對於平台之可行性的建議

回應：你的商業模式裡其實還是有太多假設，你必須想辦法降低假設的部份，包括法律上的假設，才可能有一個好的起點來開始。你的研究是想要讓產業利益最大化，而不是單一廠商或是單一產品，如果你是經建會主委，可能是對的出發點；但如果你是廠商而不是政府，你要考慮的是可行方案，所以你也該把非你核心的部份的分出去做，你應該要想清楚那些不是平台要去做的就讓別人去

做，譬如說掃書，你就真的該去做個掃書機，就像賣影印機的人不會有侵權的罪，你只是提供檔案保管的功能而已，只是你不容易把這兩件事連結起來。

你的研究是以一個比較宏觀的角度來看產業，也就是看這個供應鏈，然後看到需要一個通路，然後相對於其他的通路提供有什麼差異，他們有什樣的缺點，以及你有什麼樣的優點，相對起來讓消費者或者供應商來選你，但你碰到一個很大的問題，因為你沒有辦法從無到有，廠商不會自動來配合你，你想去找他們簽約，但沒有人會理你，所以你就去找那種不用找人簽合約的東西來做，等到你真的可做一點東西起來，才會有人去跟，但是像 Apple 好像賣了 60 億條歌，平台上都沒有賺錢，只是賣硬體賺了錢，現在它賣到 100 億條了，好像也沒有聽說有什麼人會去上面買國語歌曲，也許你要的是去籌一大筆錢來做，一開始做就沒有人敢和你競爭，或者把掃書機弄到書店去給它做，因為它不提供這種掃書或者你提到的 POD 等差異化服務，也許它未來就沒了生意。或者你該挑一個特別一點的市場好像電子書包市場，那是政府可以主導進行的。

問題：電子書包在論文裡是會用交易成本來看，很簡單的思考，它就是用數位相框就可以做完的市場，因為教科書不是公開交易的市場，沒有銷售量的問題，它也完全不該有複雜的附加價值，因為一畢業通常就沒用了；為了降低其交易成本，包括可能是最重要的成本，就是教師的轉換成本、學習新工具的成本，如果用了一個只能顯示圖像、只能上下翻頁而沒有任何功能的設備，上課時只能插卡看課本，那就真的可以馬上取代教科書了，它的價格也

可以低到所有家長都可以負擔，甚至廠商也許可以送，電子書包市場明天就做完了，小朋友就不用揹那麼多書了。

回應：這又是定義的問題了，你說的東西應該叫做電子課本，而不是電子書包，教科書確實不是學生自己去選擇的，也不會有人想去盜版或者去花錢買它，但以台灣來說，教科書也許書並不是廠商的獲利來源，而是其它的教材或作業本，但如果確實定義它就是電子課本，也許真的會是可以做的，前面有關智慧財產的議題也許都可以在政府的主導下找出合適的路，也許這裡的東西先做起來，廠商看出可以營利的模式，你另外這個電子書的平台更有成功的可能。

SPECIFIQUE 通用事業部總經理 陳文仁先生：

重點整理並條列訪談之內容如下：

問題：對於電子書市，目前的看法是？

回應：就市場來看，電子書市應該會是誰的行銷能力、品牌能力強，就能先引導消費者去買，但我認為它要解決個人化的問題才可能持久，以我的世代來看，我有資訊焦慮的問題，解決的方法其實是不去看東西了，也會想如果電子書出來的話，我覺得那會是年輕一代的人用的，我不會想去花精神力氣用什麼設備來看書。說真的，我買電子書做什麼，容量可以很多，可以放很多書，還是書的價格可以很便宜，但我並不會在意買書的價格，所以我應該不會是這個市場的消費者。

以我對各種產業觀察，包括金融產業，一般的狀況下，資訊的價值大過於知識，也就是資訊的流通及快速取得，它的價值是大於

知識，所以對設備廠商來看，現在電腦強成這樣，它應該不要去做專用機才對。

問題：您提的應該比較像雜誌或者即時訊息的市場，我在研究中特別把書和雜誌分開來看，資訊焦慮是會出現在看資訊上，而不是出現在書上，書應該是不會給您壓迫感才是，也許它會給學生帶來壓迫感，所以您會建議小孩，不用買書看書囉

回應：不會，書才是真的有結構的東西，你看再多雜誌也不會真的學到什麼，我同意書是一個好的知識載體及娛樂的載體，所以，也許可以再考慮看看。

問題：對研究者提出像 Visa 一樣的圖書交易平台，並且以 PKI 來保障雙方之權益，有什麼建議呢？

回應：這個想法倒是很好的，假設今天真的 Visa 下來和你簽約，你不會去懷疑它，因為你的競爭基礎和它相差太大，以我從事銀行業那麼多年，銀行最重要的就是平台，對一個分行來說，實體上最重要的就是金庫，其它都是虛擬的，都是數字，並不是說它是假的，而是你只會看到螢幕上的數字，紙本作業上的數字，所有東西都是數字，而且它一定要正確無誤，不能有一絲一毫計算錯誤。所以你能倚靠什麼，就是所謂平台。而使用 PKI 聽來是一個非常好的想法，看起來確實可以保障供需雙方的權益。

問題：所以是可以做看看囉？

回應：你的行銷方案是什麼？

研究者回應：想要開始經營這個平台，研究者的想法和一位訪談者相似，可能要讓硬體廠商帶頭來做，也許建議方案會是如 Sony 之類的公司提出一個 2,999 美金保證一生看書免費的行銷案，全球限量 100

萬名讀者，配合著先期到市場去買書來掃，合併一些大出版社授權其所有的圖書，並且也提供別的出版社一致的條件來使用平台，如果真的有 100 萬人相信 Sony 這個品牌提供的保證，就會有 10 億美金及相當堅實的讀書會員基礎可以去操作平台，而且所有人買的書就只有自己可以看，也不會有浮濫購買的情況出現。

回應：這個想法蠻有趣的，但不一定可行。

問題：那對於平台可行性的建議

回應：你要讓他可行，你必須使用商業手段來做，而不是革命性的做法，商業上，沒有人喜歡革命性做法，你可以想辦法去聯合一百家出版社來授權平台也可以去找一千家，只要有需要就去找，你可以說平台的目的是在賺錢，對所有會員的合約條件不論對象大小都是一樣的，對會員所有資料也都是開放的，包括營利的數據，所以你可以把抽成壓到最低，像是 Visa，我記得它在所有交易中抽千分之三，而發卡銀行抽 2.5~3%，所有銀行都知道，Visa 承擔了他們無法承擔的成本，而且 Visa 是在幫他們賺錢，也許你要抽個 10% 才不會倒，但大家都會挺你，你這樣做了，至少別的平台在費用上就只能跟著你這樣做，也許，它們最後就不玩了。

如果你知道你花個 2、30 年就會成為圖書產業的 Visa，而你沒有倒閉的可能，那你該馬上開始進行。你不用嘗試去找消費者來和出版業者對做，這樣你只照顧了讀者的過去，而你要照顧他的未來，成本可能超過你能負擔的，也許你可以去公開市場把書買來掃，但這樣的意義是什麼，消耗社會成本而已。硬體公司也許可以這樣做，用硬體收入來彌補平台上一開始的損失，但它對所有平台成員是否一視同仁一定會被質疑，而且做的太好，也許會面

臨公平交易法或者是反托拉斯法之類的訴訟。

平台經營者如何收錢，就是進出都收一點，如果你真的能做起來，那可能是會賺到嚇死人，暢銷書出來你就賺死，而且過去現在未來都賺，當然你成為平台，別人也可能成為平台，以這種國際規模，全世界可能就是三家，兩家世界級的和一家本土的，就像 Visa/Master，和國內一家聯合信用卡中心。總之，要成為平台，你還是得回到商業模式本身來，你要提出一個好的價值鏈出來，你要不斷的去說服價值鏈中的廠商和你有一致的遠景，然後，你的氣一定要夠長，到最後，你就非常可能成為出版產業的 Visa，這是值得努力的事啊。

個人簡歷

吾十有二而迷電腦，31 而不惑，34 以為知天命，38 大破，
今 43，又日新。

姓名：施正元

學歷：台北工專電機工程科，南華大學企管系管科所碩士

現職：群光電能科技股份有限公司專案經理

Email：jon@justbook.net