

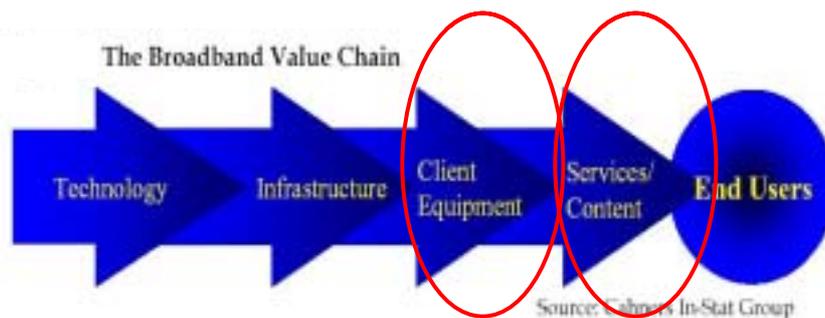
第五章 商業模式之建構

根據第一章的背景說明、第二章的文獻探討與第三章說明點對點的技術潛力之後，本章將根據這些假設與 Gary Hamel 的架構，大膽的建構一可能之商業模式，主要之使命是解決目前在數位內容流通上所遭遇的問題，進而形成一個新價值鍊中的「新中間商」。以下就根據 Gary Hamel 的架構，分別針對核心策略、策略性資源、價值網路與顧客介面體系等部分提出一個說明。

第一節 核心策略

虛擬通路商這樣的新中間商的核心策略，主要是將透過網際網路當作運營之平台，另透過點對點的技術，同時解決上下游的問題與需求，進而取得通路市場一部份之佔有率，降低上游廠商之交易成本。本商業模式假設基礎主要建構在數位內容產業的流通上，營運範圍以華文市場為主，地理範圍以大中華地區為主，亞太地區為輔。在進行產品與市場定為之前，先就產業與市場趨勢進行了解。

根據美國 Jupiter Research 在 2001 年 6 月的一份報告指出：美國寬頻付費將以 56% 的年平均複合成長率 (CAGR)，由 2000 年的 680M 成長至 2004 年的 4040M，在在說明了寬頻內容服務的成長性。In-Stat Group 更仔細的分析了寬頻的價值鍊，圖 5-1，在企業與消費市場可能的商機與其預測各價值鍊預測的產值則在圖 5-2。



資料來源：In-Stat Group

圖 5-1：寬頻市場的價值鍊

Worldwide Broadband Forecast Summary (Dollars in Millions)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Services/Content	\$22,516	\$34,169	\$ 80,899	\$154,410	\$215,771	\$329,197
Infrastructure	\$23,288	\$34,856	\$ 40,343	\$ 44,887	\$ 51,594	\$ 61,543
Clients/Equipment	\$ 7,446	\$11,229	\$ 33,296	\$ 37,921	\$ 40,343	\$ 49,399
Technology	\$ 6,454	\$ 9,770	\$ 15,022	\$ 17,058	\$ 19,123	\$ 24,407
Total	\$59,704	\$90,023	\$169,560	\$254,276	\$326,831	\$464,546

Source: Cahners In-Stat Group

資料來源：In-Stat Group

圖 5-2：全球數位內容的產值

這邊提到的Client/Equipment泛指消費者可以用來使用與接收內容與服務的裝置，而內容與服務因為可以源源不絕的產生，屬於重複性消費，所以佔有極大之產值。而Infrastructure則是能夠提供這些內容與服務的基礎建設與服務管理機制等。根據In-Stat Group的這一份報告，光在Service/Content上，到2004年就將近有3,300億美元的產值。而這麼大的產值如何有效率的交付到一般消費者手上，就是一個值得解決的問題。

有關於相關的應用的部分，無線電信服務以第一代的Internet服務為主；原來的IP服務則走向頻寬需求更大的影像與視訊基礎服務與應用服務；影像與視訊應用服務可以看出是以娛樂為主軸，詳細內容可以參考圖5-3。

	Consumers		Businesses	
	Content	Connectivity	Content	Connectivity
MPEG Services	Digital TV PPV (Video, Sports/Live) Digital Audio Pay-per-Play (contests, gambling, Multi-player video games)	Terrestrial Broadcast Cable Satellite XDSL Fixed Wireless	Datacasting	Terrestrial Broadcast Cable Satellite Fixed Wireless
IP Services	VoIP Internet Application Services Video Conferencing Streaming Media	DSL Cable Satellite Fixed Wireless	VoIP Internet VPN Video Conferencing Streaming Media Application Services	DSL Cable ATM Frame Relay Fiber
Wireless Cellular Services	Voice Internet/Email Music Location-Based Services Application Services	3G UMTS	Voice Internet/Email Location-Based Services News Feeds Application Services	3G UMTS
Backbone Services				ATM Frame Relay Sonet Satellite

Source: Cahners In-Stat Group

資料來源：In-Stat Group

圖 5-3：數位內容的應用

另外，來自 Aberdeen Group 的預測提到：光在數位內容流通的市場上，北美將由 2001 年的 18 億美元成長至 2005 年的 43 億美元。歐洲共同市場之年複合平均成長率亦可達 33%，由 2001 年的 8.6 億美元成長至 2005 年的 26 億美元；全球市場預估至 2005 年可達 100 億美元。

亞太地區的部分，根據資策會 MIC 另一份於 2001 年 11 月的報告中也指出：網路服務與寬頻應用將成為高成長市場之區隔。



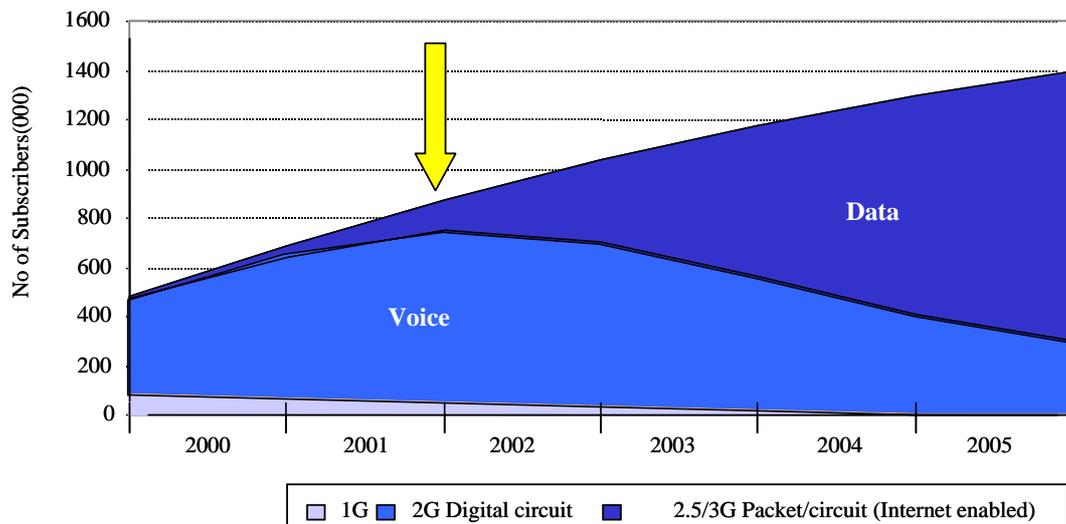
資料來源：資策會 MIC 整理，2001 年 11 月

圖 5-4：2001 年軟體市場區隔 資料來源：MIC

以上圖 5-4 的資料為例，說明了 2001 年除了寬頻是網路服務的元年外，網路線上遊戲(Online Game)更是首先打破了網路是泡沫的說法。當然，線上遊戲與 .com 最重要的不同在於：網路線上遊戲(Online Game)走出過去服務免費的模式，而改採目前的依儲值點計費或包月計費之模式，所以，快速的累積了營收。全球線上遊戲產業，尤以韓國之 NCSOFT 為代表，韓國在短短的四年之內，就快速的透過網路線上遊戲快速的挑戰美日遊戲大廠的地位，並成功的外銷至台灣與香港等地，其 2000 年外銷的產值就已經有 1.5 億美元，不可謂不驚人，公司也因此創造了極大的市值。而根據國內目前現有的市場而言，網路線上遊戲更是造就了 2001、2002 年的「線上遊戲熱」，輔以網咖通路的興起，造成了 2001 年高達 256% 的成長率，可以說成為經濟不景氣下的一個異數。而光遊戲市場的規模，更由 4.8 億成長至 17.1 億元。其結果快速的造就了智冠、大宇、昱泉與遊戲橘子等已上櫃或即將上櫃的熱門公司。由此冰山一角可以發現，寬頻服務的市場，正處於一個即將起飛的時代，而線上遊戲不過是寬頻服務的項目之一，未來勢必走向更多元化的分工。

除了服務與內容的部分之外，觀察一下基礎建設的狀況。除了網際網路之外，台灣 GSM 行動電話的普及率屢創新高，市場滲透率已超越 90%；3G 的執照標金更於 2002 年以超過四百億元台幣的高標準成交。隨之在後的，提供行動電話用戶適當的數據服務，更是每一家業者必須努力的方向。而網際網路與行動通訊網路透過 SMS、GPRS 與 3G 網路的模式互通，更是各家行動通訊業者早已完成或預計完成的基礎建設，這一部份的用戶，更是未來資訊服務與寬頻服務的另一部

份潛在的用戶市場。下圖 5-5 就是 Ericsson 對數據與語音服務彼此消長的一個預測，可以清楚看到自 2002 年底開始，數據服務將開始大幅起飛。



Source: Ericsson

圖 5-5：Ericsson 對數據與語音服務消長預測

最後，提到大陸這一個新興市場。據 CNNIC 近日公佈第九次「中國互聯網發展狀況統計報告」，截至 2001 年 12 月 31 日，中國大陸的連網電腦已達 1,254 萬台，較去年同期成長 40.6%；上網人口達 3,370 萬人，較去年同期成長 49.8%；對外連網總頻寬達 7597.5Mbps，較去年同期成長 1.7 倍；行動電話人口也已快速的超過 2 億人，中國移動通訊也正快速的往寬頻之行動通訊邁進。

在內容與服務方面，如同台灣所發生的情況，寬頻、線上遊戲與行動電話的流行與普及，在兩岸之間彷彿並沒有太多的不同。而台灣的內容與創意等產品或服務，因為同文同種的關係，更是在大陸成為主流中的主流。以台灣的線上遊戲業者為例，大多已經找到了滲透中國大陸市場的模式。他們大都透過與當地入口網站與電信公司的合作，可以迅速的在大陸幾個收入較高的重點城市攫取大量的用戶。大陸廣大的市場，更是台灣具創意之軟體資訊服務商一個快速成長與茁壯的沃土。

有了對上述市場的了解之後，核心策略要探討的議題還有價值主張與市場定位。

如同第一章所說明的，隨著電腦的普及以及寬頻的普及，許多原本實體的物件都開始數位化；這些過去實體以「原子」組織的物件，也正以前所未有的速度，改由「位元」進行重組。他們大量的被編碼、儲存、移動與共享。而這大量數位化物件大量傳播的結果，也正從根本開始改變了許多商業的模式。舉二個例子來說：

◆ 音樂的數位化：造成了唱片市場的重組，五大唱片壟斷的機會不再，獨立藝人有出頭天的機會

◆ 相片的數位化：造成了相機與底片市場重新洗排，傳統相機的品牌必須面對資訊品牌的競爭；Kodak 等靠軟片與沖洗維持了數十年的霸業，如今必須面對無軟片與線上沖印的新競爭時代。

商業模式的改變，通常代表著新一波商機的興起。正如同實體商品流通需各種不同的通路，以達到貨暢其流的目的；數位內容之普及與流通，亦需要有一個新的價值鍊的形成，以加速這個產業的蓬勃發展。試想一下，實體商品流通的價值鍊為何？

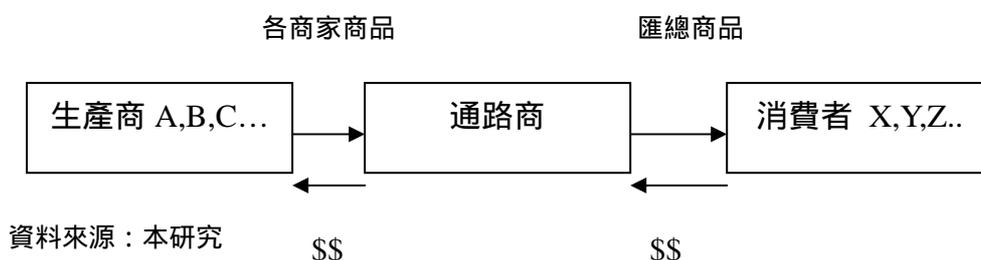


圖 5-6：通路商之意涵

如上圖 5-6，生產商生產物美價廉之商品，透過通路商為其分送至所需要的消費者手中，並協助收取商品費用。所以，通路商一般都必須具有四種不同的核心能力，才可以順利協助生產廠商完成交易。他們是：

金流：金錢的代收付。

物流：物品的囤積與分散。

資訊流：溝通生產者與消費者間供需的資訊。

商流：具有龐大的人潮與買氣。

通路商其實蘊含有市集的意味，透過特殊的包裝與行銷活動，協助生產廠商完成銷售商品的目的。實體商品銷售的主導權在二十世紀末由生產廠商轉變成為通路廠商，這也是不爭的事實，諸如：7-11、萬客隆、百貨公司等在台灣 90、80、70 年代各領風騷，可以說是最大的實證。

在大量的傳統內容持續的數位化之後，目前數位內容的流通其實並不容易。透過數位內容流通商協助流通，可以帶來的好處是：發行數位內容的門檻大為降低，因為比較沒有規模經濟的壓力。小眾的市場，同樣可以發行，這可以說是大大的彌補過去實體的缺憾；甚至，消費者不見得是消費者，本身也可以成為生產廠商，每個人都可依據市場之需要，自行為數位產品定價，找到買主。當然，當在原有的小眾市場獲得不錯成績之後，還可反攻回實體的大眾市場。這樣的例子在台灣便已經發生過，例如：網路上有一個叫痞子蔡，他的著作 -- 「第一次親密接觸」，就是由網路文學受歡迎之後，反攻回實體文學之典範；大受歡迎的韓片 -- 「我的野蠻女友」，也是尋類似的模式大受歡迎。也就是說，當數位內容的訂戶，達到實體之規模經濟時，仍可回到實體發行，實體虛擬兩者可相輔相成；這一部份和我們在第三章所介紹的資訊架構—P2P，其實有相互呼應的意涵。

其實，檢視一下數位內容產業，可以發現一些共通的特性。那就是：數位資訊其實是眾多雜亂、且分散於各地，這些資訊有隨時會不斷出現更新版本的特性。是故，這樣的模式特別適合用 P2P 的架構來進行流通，將會對所有的供應商與客戶，帶來極高的附加價值；這樣的特性，是一般現有大型網站架構所無法達成的，這就是與一般現有大型入口網站競爭最有利之處。另外，另一層面的思考為：若有保有雙方必要之隱私之交易，也可透過虛擬通路商流通，這又是數位流通商的另一層的附加價值，也是核心策略中提到的差異化基礎之所在。

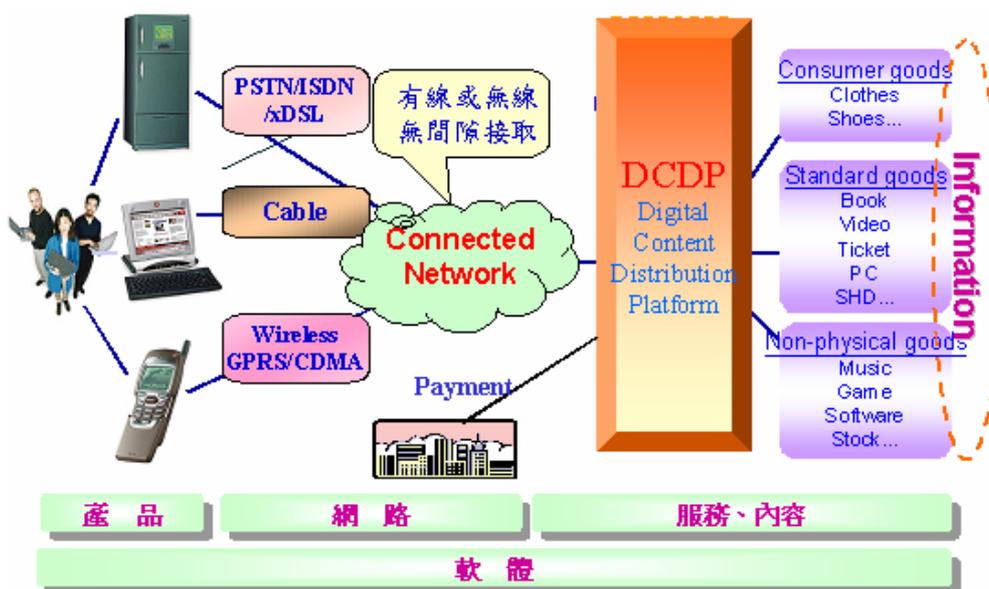
第二節 策略性資源

好的商業模式必然得提出具有說服力之產品或服務，以形成策略性資源，因為這是經營一個成功企業的基础。根據前述的市場因素與價值主張，一個虛擬的數位內容通路商應該可以提供下面之產品與服務，以形成核心能力與關鍵資產。

一、數位內容流通平台服務(Digital Content Distribution Platform--DCDP)

想要成功的扮演一個數位內容的中間商，應該建立一個以 P2P 技術為核心的交易的平台；另外再大量的散佈極為容易使用的用戶端軟體，這樣的用戶端軟體應該是在除了 PC 以外的裝置上運行的。這些其他的裝置可能包括了：手機、PDA、Smart phone 或 IA 等相關設備。

首先就該平台而言，該平台應該是所有用戶的集中點(hub)，不管是買方或賣方都可以透過這一個集中點進行交易或買賣。每一個數位內容之消費者或是數位內容或商品之行銷部門，都可以將他們所要公佈或買賣的產品，在登入網路時告知平台公佈備查，當消費者以關鍵字搜尋，即可迅速找到其所想要的數位產品內容，並進一步與賣方線上交談、下載檔案及互動交易。這個平台應具快速搜尋的能力。依據推估，一般適合於平台上公佈產品，除了數位內容之外，還可能會有一些「資訊」類的服務，他們可能包括了：1.即時異動性高的 2.臨時性的 3.資料量大的 4.難以分類的資訊等。舉例來說，包含了商品資訊、二手貨資訊、未上市股票、優待卷資訊、旅遊資訊、求職求才資訊、交友資訊 .等等，都是除了數位內容之外，可以考慮刊登的資訊。如圖 5-7 是一個簡單的數位交易平台示意圖。



資料來源：本研究

圖 5-7：數位交易平台示意圖

以一個簡單的情境描述，消費者可以在用戶端軟體上以搜尋檔名或關鍵字的方式，來找到所有其想要的數位內容，可能包括了：文件(PDF)、音樂(mp3、WMV)、影片(Mpeg、WMV、DIVX.)、圖片(Jpg)、動畫(Flash)...等各類檔案。基本上，所有類型的數位內容應該都可以透過這樣的機制分享、下載與交易，這也是寬頻普及後，應該會出現的狀況。這一、二年來，因為軟硬體與網路技術的大幅度躍進，硬體成本大幅降低，許多較大的數位內容檔案，只要一個使用者下載完成後，平台便會馬上再分享出去，因此檔案擴散的效應是以倍數在進行的，有點類似多層次傳銷。對於提供有價數位內容供應商來說，若能進一步有效的結合下面提的版權管理機制(DRM)與清算機制(Clearing House)進行管理，透過這樣的平台的機制，可進行快速傳播與利潤的賺取。有關於版權管理機制與清算機制，詳見第三部份。

二、付款與付款中介者服務(Payment & Escrow Service)

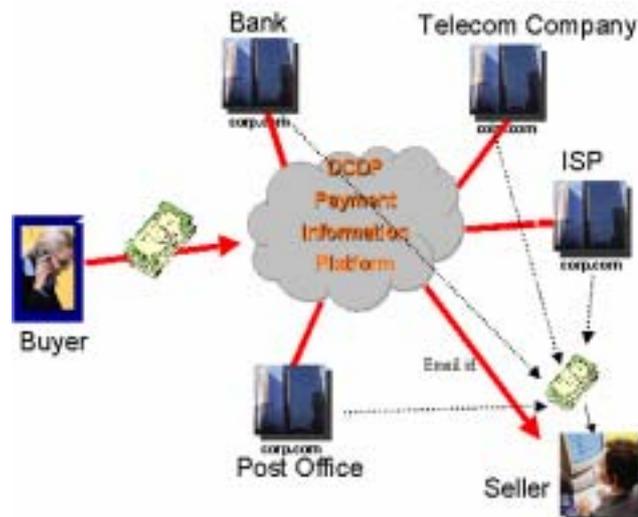
既然透過網路直接進行交易，消費者與商家必然都想透過一個簡單方便的付款機制，以解決金流的問題，達到網路上就銀貨兩迄的目的。所以提供付款(payment service)與付款保證(escrow service)是很重要的附加服務之一。

簡言之，當消費者透過上述平台進行數位內容交易之後，必然會有付收款的問題待解決。如果買賣兩造願意自行進行交易，則通路商不過問其交易情況，僅提供線上收付款服務。但在下列幾種特殊情況下，或許買賣方會希望有一中介者協助雙方進行交易。

1. 雙方有地理上之距離
2. 雙方尚未建立彼此之信任
3. 雙方付款模式無法達成共識
4. 雙方有隱私上的考量時

所以，平台上的付款機制應該與電信廠商、銀行、郵局與 ISP 等單位的橫向串連，打通相關的代收代付機制，並與用戶端軟體之會員帳號進行整合。

若僅採用付款服務時，買賣雙方最好只要透過個人的 Email、身分證字號或手機帳號等識別代號，經過適當的確認程序，雙方即可完成交易。若想將款項透過中介者服務付款模式來完成金流的交易，數位內容通路商還可以抽取適當的佣金以為報酬，這一部份的服務可以下圖 5-8 做簡單的示意。



資料來源：本研究

圖 5-8：付款與付款中介者服務示意圖

三、版權管理與清算服務(Digital Right Management & Clearing Hosuse Service)

當在處理數位內容交易時，創作者最怕的就是當創業結晶數位化之後，被不肖的消費者隨意複製傳送或圖利。所以，「數位內容」的生產、傳送與保護模式，將變成重要的課題。特別值得注意的是：在異質網路(Internet、GSM Network、3G Network)整合(convergence)之後，上面跑的必定都是 0 與 1 組成的資料，也就是所謂的「數位內容」。數位內容雖然極為方便與易於擴散，但未受保護的內容，因為複製容易與複製後不失真的特質，常是原創者心中最大的痛，卻又有不得往這個方向走的複雜矛盾情節糾葛。所以，數位版權管理系統(Digital Right Management System, DRM Service)是一個伴隨著內容數位化後，出現的一個重要技術與機制，它可以用來管理數位內容的交易。並在價值鍊上傳播時，處理智財之分配模式。

通路商提供 DRM 之服務，必須考量「信任」與「控制」的問題。「信任」是指使用生產數位內容的企業必須能夠信任通路商提出的 DRM 可以符合其需求；「控制」是指生產數位內容的企業，必須將該 DRM 政策融入該公司的基礎架構與組織，並建立易於管控的環境。

數位內容流通商所提供的 DRM 機制，必須能提供內容或資訊有效的保護與管理。所以，內容或資訊必須確保在儲存與傳輸時，都必須保有同樣的安全性；解密或播放時，也要能保證不被竄改才行。一旦上面這些保護做到之後，還要能讓一些「規則」或「政策」可以和這些資訊或內容綁在一起，並在每次有人要存取內容或資訊時，有效的執行這些「規則」或「政策」。一般來說，數位內容流通商應該提供幾類不同的規則模式，供內容擁有者來制訂政策，他們可能包含了：

1. 價格(多少錢享受什麼樣的服務、拆帳比例之確定、帳務)
2. 期間(內容可以觀賞的時間或期限)
3. 存取的頻率(可以存取幾次，例如：總共幾次或一天幾次)
4. 轉移或傳送(是否允許其他人或其他硬體存取該內容，是否允許轉寄等)
5. 展現模式(是否允許儲存於其他媒介，如光碟或硬碟，是否允許複製或印出等)

規則的制訂其實與內容擁有者或數位內容流通商的商業模式有極大的關

係，透過規則間的組合，可以玩出許多不同的行銷或促銷的專案。這也是數位內容流通商可以用來增加上游內容供應商附加價值的一部分。

而當許多廠商願意將數位內容的產品交由虛擬通路商發行之後，就必須考量對這些廠商提出清算的服務。若廠商願意透過 P2P 的機制，開放消費者代為流通軟體或數位內容，清算服務還必須考慮到消費者部份的拆帳比例。而清算服務應該能夠提供線上報表與紙本報表給予授權發行的數位內容廠商。一般可能的格式有兩種：一為從授權公司的角度，來看所有提供數位內容營收的狀況；另一角度為從單一數位內容的角度，來看所有參與拆帳單位與個別的拆帳百分比，如下圖 5-9 之範例。

有了上述核心能力與關鍵資產後，預計核心流程可能如下：

匯集數位內容供應商或消費者之數位內容 → 透過版權管理機制將受保護之數位內容予以進行加密處理 → 將數位內容商品上架 → 提供 P2P 機制提供消費者目錄搜尋之服務 → 消費者搜尋到目標並進行下載、授權與購買 → 透過清算機制進行拆帳分配 → 透過付款機制完成金流交易

有關於連結核心策略與策略性資源的橋是構造(Configuration)。為了有利於形成大中華區的數位內容通路商，必須努力落實上述之核心能力與募集各地區的消費者。提供給數位內容供應商安全與便利的交易環境，也提供給各地區消費者簡易而方便的數位內容搜尋介面，透過 P2P 搜尋與完善的 DRM 以及收付款、清算機制達到差異化，進而建立預定之核心策略。

年月	歌名	歌手	當月次數	總收益	百分比	合計
89年07月	我還是想抱你的	蔡榮祖	2	2	50%	1
89年07月	Crazy 芭比	徐華鳳	2	2	50%	1
89年07月	要是讓你知道	蔡榮祖	5	6	50%	3
89年07月	男人真好	徐華鳳	4	4	50%	2
89年07月	寄居蟹	合輯	1	10	50%	5
89年07月	七百個月亮	合輯	12	120	50%	60
89年07月	幸福的禮讚	合輯	2	20	50%	10
89年07月	THE SALLY GARDEN	合輯	6	60	50%	30
89年07月	SCOTLAND THE BRAVE	合輯	1	10	50%	5
89年07月	FANTASY DANCER	合輯	1	10	50%	5
89年07月	雨中淋浴	合輯	1	10	50%	5
89年07月	草暝弄雞公	合輯	3	30	50%	15
89年07月	咚咚差	合輯	1	10	50%	5
89年07月	點仔膠	合輯	1	10	50%	5
89年07月	掩咯雞	合輯	1	10	50%	5

The screenshot shows a window titled 'Microsoft Internet Explorer'. Inside, there is a table with the following data:

我還是想抱你的 (89年07月)	蔡榮祖	suzuki	通路	何啓弘	狐力音樂
	10%	1.4%	50%	1.4%	37.2%

Two black arrows originate from the table above. One arrow points from the '我還是想抱你的' row in the main table to the first cell of the summary table in the screenshot. The other arrow points from the '50%' percentage in the '百分比' column of the main table to the '通路' cell in the summary table.

資料來源：本研究

圖 5-9：清算中心範例示意圖

第三節 價值網路

價值網路探討的主要是供應商、合夥人與聯盟的關係。

虛擬通路商主要的供應商當然是數位內容的創作者，根據一般了解，大概可分為主流與非主流兩種類型，尋求支援時，應有其先後順序。

一、先攻非主流之數位內容供應商。

原本無法於主流通路流通或小眾文化的商品，可以透過數位內容通路商取得發行之機會；大眾化商品，但因考量實體通路成本過高之廠商，也有機會透過這樣一個較為便宜的通路進行發行。透過 P2P 傳銷與流通模式，可降低供應商花費在頻寬上的成本。另外，透過會員間之推介，也可以快速的提升其內容普及的速度。

二、拉攏主流之數位內容供應商：

一旦建立起具有公信力之會員社群、便利之付款機制與公正客觀的數位版權管理與清算中心(clearing house)之後，當然必須把目標客戶鎖定在主流之數位內容供應商。透過協助發行主流之數位內容，與廠商拆帳，賺取最大之商業利益。

上述之數位內容供應商有較廣泛的定義，除了一般所認知的 Online Game、獨立音樂工作者、文字工作者、電影、電視工作者之外，可能還包括了軟體、運輸、旅遊等數位資訊供應者；最後，甚至還包含主動提供數位內容、數位商品或資訊之個人。

在合夥人的部分，可以考慮下面幾種業者。

1. 電信廠商：

包含了固網業者(ILEC & CLEC)、GSM 行動電話業者、3G 行動電話業者與 ISP，都可提供既有客戶與代收代付等帳單上的協助。

2. 銀行：

包含了可提供收付款、信用卡服務之公私立銀行，可提供客戶線上金流等相關問題的處理。

3. IT 技術廠商：

對於提供 DRM 技術的廠商(如：Microsoft 或 InterTrust)或提供付款服務的供應商(如：Paypal 或 金資中心)等，都可透過 revenue sharing 等方式，快速的換取相關底層技術的提供。

在聯盟伙伴的部分，可能可以考慮下面幾種業者。

1. 硬體廠商與 IC 業者：

包含了 IA 製造業、光碟機系統廠與 IC 設計製造之相關業者，可將數位內容流通之用戶端程式與其搭配出貨。

2. 國際大廠：

包含 Intel、IBM、Sun Micro、Microsoft 等支持 P2P 新技術之國際大廠，尋求技術與名聲上之支援，若能取得其背書將更加理想。

連結策略性資源與價值網路的橋是公司界線(Company Boundries)，主要在於決定哪些部份需要專注，成為核心能力，哪些可以考慮委外合作。根據上面價值網路的討論，大約可以歸納出需要由虛擬通路商自行扮演的功能有：P2P 搜尋、蒐會員募集與 B2C 與 C2C 間的清算機制；而收付款相關與版權管理機制，因為現在已經有許多廠商已進行多年，所以可以考慮與他們合作，共同建立新價值鍊中虛擬通路商的關鍵服務。

第四節 顧客介面體系

任何成功的商業模式都不能離開滿意的客戶，以數位內容虛擬通路商而言，目標客戶的掌握，更是重要。顧客介面體系主要包括了：履行與支援、資訊與洞察力、關係動態與價格結構。

預計本商業模式在營運之初，因為主流之數位內容生產商或開發商，不見得會提供相關商品給予發行，所以預計履行與支援模式，必須透過非主流的勢力結合與提供多元化的服務(實用軟體或免費遊戲等)，先吸引非主流的內容供應商與一般消費者的支持。

預計初期的目標客戶有兩個消費者族群。一是 15 ~ 25 之年輕 Y 世代族群；二則是 25-35 歲之上班族。除了因為者兩個族群都是上網的主力之外，這些世代的生活型態與消費能力都是考量的重點。透過數位內容通路商所提供的服務，他們可以快速的與同好分享、交換數位內容，並獲取各式各樣的多媒體檔案與虛擬的商品(如線上遊戲的寶物等...)。透過這些消費族群在網路上的消費行為，公司透過資料採礦(Data Mining)的技術，將可以有效的得到一些資訊與洞察力。

虛擬通路商的客戶就是她的會員，必須繳納適當的會員費，以作為換取虛擬通路商服務的代價。但當數位內容通路商之產品，有時透過他們進行流通時，他們也有機會獲得適當的酬勞。透過佣金的發放與社群關係的營造，可以有效的維持虛擬通路商與顧客的關係，保持兩者間的關係動態。

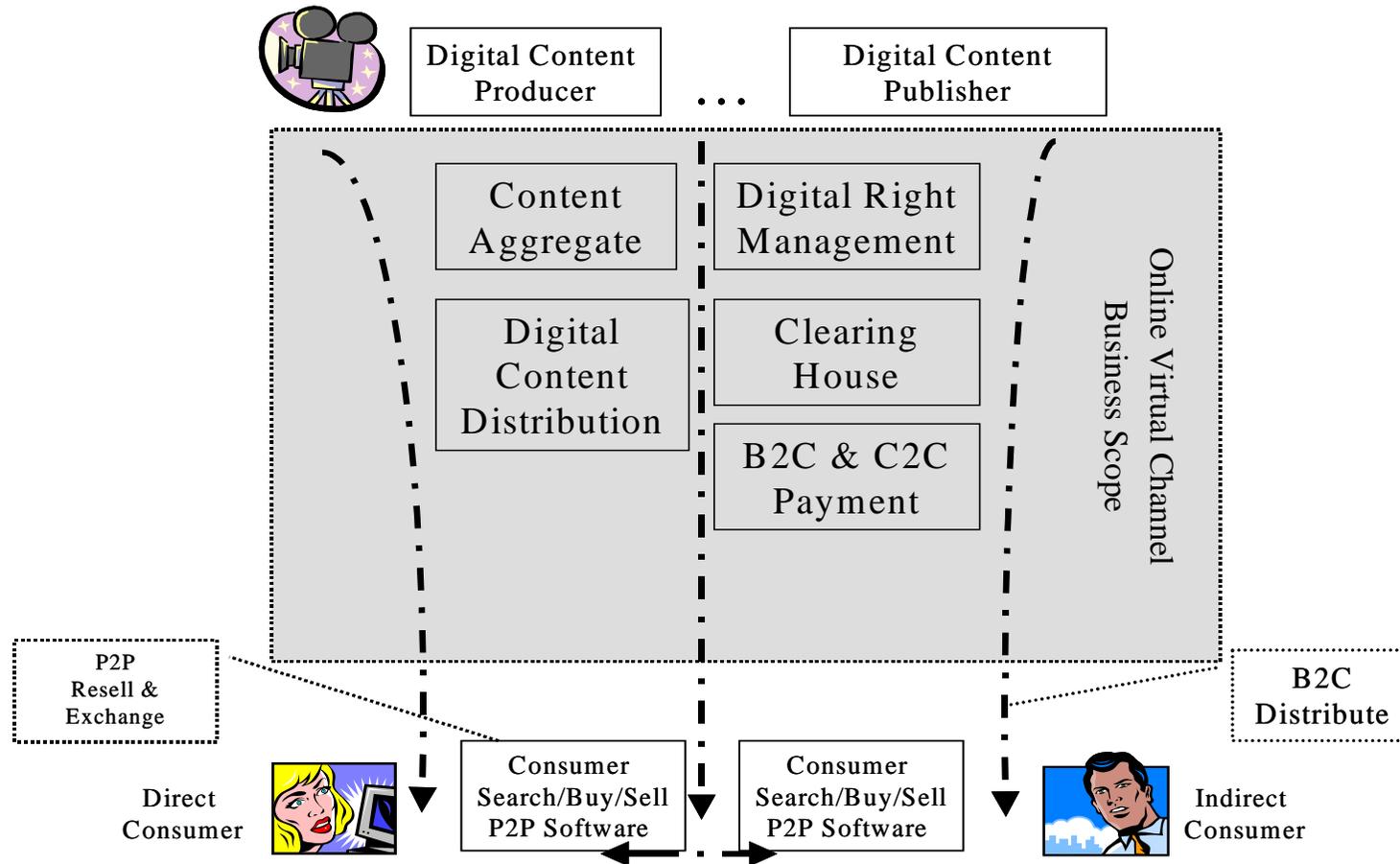
最後，有關價格結構的部份，主要除了收取會員每月之資訊服務月租費之外；透過數位內容之銷售，通路商可以賺取中間商產品之利潤；另外，在代收代付與清算的部份，也有服務佣金的收入；最後在提供版權管理機制給著作權人時，可以收取版權服務的服務費用。

連結核心策略與顧客介面體系的橋是顧客利益(Customer Benefits)。一般消費者要在茫茫網海中尋找想要的數位內容，可以說是難上加難，更別說直接透過網路直接進行交易與下載，虛擬通路商提供的用戶端軟體可以幫助顧客達到這樣的利益，節省搜尋時間；對數位內容供應商而言，除了開發產品之外，又要負責產品的發行與流通，常常會造成鞭長莫及的狀況，虛擬通路商的出現，可以降低內容開發商尋找客戶與流通的成本，而將這些煩人的工作，都交給虛擬通路商，而內容開發商只需要按月與虛擬通路商根據清算報表進行拆帳與領款。

有關於 Gary Hamel 模型中的財富潛力(Wealth Potential)部份，將留待介紹完商業模式概念圖後進行分析。

第五節 商業模式概念圖與應用

以上就是根據 Gary Hamel 架構，所設計的新事業之商業模式，若用一張圖表達整體商業模式的概念的話，將如下圖 5-10 所示。



資料來源：本研究

圖 5-10：商業模式示意圖

上圖是本商業模式的總結說明。商業模式主要的目的在於建立數位內容開發商與消費者中間的一個橋樑，透過提供內容聚集、數位版權管理、數位內容流通、清算、代收代付與提供消費者間互相推薦的用戶端軟體等服務，希望降低數位內容開發商的交易成本，加速產品與內容的流通；另一方面也透過良好的用戶端軟體：搜尋、買、推介等機制，提升消費者間內容的流通與交換，最後目的可以達到 B2C 與 C2C 之間的流通、付款與清算。

根據上面的商業模式示意圖，可以簡單分析一下虛擬通路商的財富潛力要素。

一、 是否有明顯且有效率的創造客戶利益？

虛擬通路商透過網路運送商品，線上直接進行四流，輔以透過市集模式讓買賣雙方快速對應，是有效率創造顧客利益的模式。

二、 是否有獨特性？

打破目前實體通路商與入口網站的瓶頸，結合 P2P 的技術作消費者間清算、流通與傳銷的機制，都是本商業模式具有獨特性的地方。

三、 各要素間是否有完美之搭配與一致性？

如第一部份所述，虛擬通路商希望在線上直接將數位內容的四流一次完成，客戶在這邊可以形成一個完整的交易體系，所以相關四流服務的搭配，都具有極佳的一致性。

四、 是否有創造高利潤的利潤推進器？

本商業模式本身就是網路上的生意，所以過去網路新經濟的許多模式都可以套用，所以符合報酬遞增的經濟模式；另外排除競爭者部份，進入市場的時機當然很重要，越早進入，越具有先進入者之優勢 (First Mover Advantage)，另外透過社群機制與多層次傳銷清算機制，也可以有效的黏住客戶。至於策略經濟的部份，基本上虛擬通路商的規模是意圖搶佔所有數位內容通路的市場，規模部份自不可言欲(可參考第一節 In Stat Group 的資料)；集中的部份，本商業模式專注於數位內容的通路，不進行實體通路佈建或實體商品之線上流通，所以具又極佳之集中性；有關於範圍的部份，通路商模式可透過與各類數位內容通路商合作，建立一個跨數位內容類別的通路範圍，另外在地理範圍部份，也可在大中華地區與華文內容市場進行相關之活動，進而形成所謂的範疇經濟。最後，在策略彈性的部份，因為通路

商可以仰仗各類的内容供應商提供產品，所以組合廣度相當夠，也就是公司風險會相對降低；營運敏捷度的部份，則需視實際狀況進行考量，但因虛擬通路商不會有大規模的資本支出，所以同時也具有低損益平衡點與高營運敏捷度之特性。

為了進一步闡述本商業模式之做法，將以目前數位內容產業中，最有可能率先採用此商業模式之產業，進行商業模式的應用說明，並於下一章，透過訪談結果，分析這樣應用模式的可行性。

以下就用音樂與遊戲兩個較為明顯的數位內容產業為例，說明如何利用本平台進行運作，來達到商業上的目的，並有效的降低交易之成本。

一、數位音樂：

自從 MP3 出現以來，除了帶給五大唱片公司極大的困擾之外，其實也宣告了數位音樂時代的來臨。因為一首歌曲，經過適當的壓縮處理之後，僅需要 3-5 MB 的大小，對於擁有寬頻上網的用戶而言，可以在 5 分鐘之內完成一首歌的下載。數位音樂的四處流竄，必須有人提供一套機制，有效的管理音樂的流通。所以，本平台即可為數位音樂業者進行流通，提供具價值的服務。

本模式中，主要的成員除了數位內容通路商(以下簡稱通路商)之外，當然，商品的來源一定是來自音樂創作者，音樂創作者可自行透過數位內容通路商所提供的用戶端軟體(以下簡稱軟體 A)發行；或是交給唱片公司，唱片公司採用特殊之 B2B 的商業版用戶端軟體(以下簡稱軟體 B)進行發行。軟體 B 與軟體 A 最大的差別在於：軟體 B 可以將數位音樂透過特定的程序進行“封裝”，經過封裝過後的音樂，會有效的執行“封裝”當時所制定的規則與政策，這就是本論文一再提到的“版權管理服務”(以下簡稱 DRM)的功能；而軟體 A 則除了基本功能之外，本身都具有“解封裝”的能力，但當執行“解封裝”時，就會納入清算中心，進行計費之考量。唱片公司透過軟體 B 發行數位音樂最大的好處是：產品並不需要交給通路商，還是在公司自己的管轄範圍之內。那通路商給消費者與唱片公司的價值是什麼呢？那就是通路商提供數位音樂的目錄的服務(Directory service)，消費者透過通路商提供的軟體 A 可以快速的找到他的朋友與他想要尋找的歌曲，並進行下載。

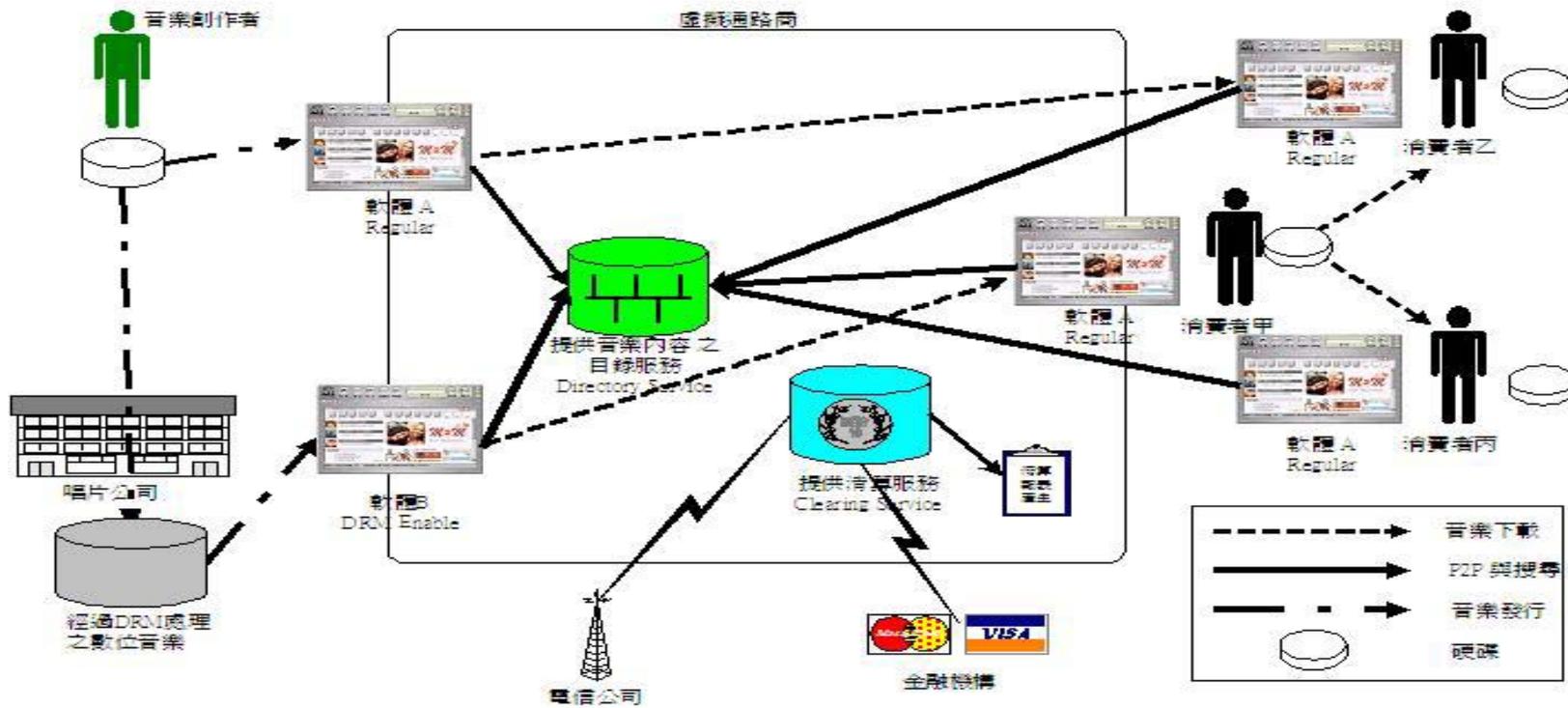
所以，基於這樣的規則與政策，將會在消費者甲下載音樂後，強制執行 DRM 所制定的規則，執行過後，會透過虛擬通路商的清算中心機制(以下簡稱 Clearing House)會將該首歌的費用在月底計算給唱片公司，並提供下載消費者的報表。

當然，消費者甲可以在聽過後，透過軟體 A P2P 的功能，將該首歌介紹給同樣使用軟體 A 朋友消費者乙。消費者乙並不因為消費者甲已經購買了，而可以免費，因為透過 DRM 特殊的壓縮加密，消費者乙也必須被強制執行 DRM 設定的規則。消費者甲因為完成推薦的功能，唱片公司因為消費者甲提供頻寬給消費者乙下載，降低營運成本，所以會將消費者乙一部份的版稅(0.1% - 0.5%)提供給消費者甲作為報酬，消費者甲可以在下次下載歌曲消費時，從費用中扣取，相關的累積佣金，會記錄在通路商的會員資料庫中，這樣還可以增加會員的黏性。另一方面，也有可能消費者丙，透過軟體 A P2P 的功能搜尋到消費者甲正巧有一首他想要的歌，雖然他並非甲的朋友，但因為消費者甲提供頻寬使其下載完成，唱片公司還是會將消費者丙一部份的版稅提供給消費者甲作為提供頻寬的報酬。在上述過程中，通路商還可以在軟體上提供相關的報導、誘因或經營社群，強化消費者下載或推薦的動機。另一方面，透過 P2P 機制的推介、搜尋與交換，實際上，通路商已經幫唱片公司或音樂創作者達到流通產品的目的。

還有兩點值得一提的是：免費產品與金流機制。前面提到，可能會有音樂創作者願意免費提供自己的作品，透過網路增加個人的知名度或發表歌曲，此時，音樂創作者只要透過軟體 A 即可快速的將自己的作品進行擴散，無須計費；有一天，當這位音樂創作者想開始收費了，可以再和通路商簽約，使用軟體 B 進行 DRM 之機制，一切的模式回到上述唱片公司的模式。

最後，因為數位音樂的交易，不論唱片公司、音樂創作者或消費者，都有可能金錢交易的部份，通路商若能提供線上收付款的金流機制，透過網路與買賣方的金融單位或電信單位建立合作關係，直接將清算後的款項，扣除通路商享有的毛利後，轉入賣方帳戶或自買方帳戶提出，則因為金流的便利，將可以更加快速的促進金易進行的意願與速度，達到貨暢其流的目的。

上述有關於數位音樂在虛擬通路商的應用模式，可用下圖 5-11 做一個簡單的表示。



資料來源：本研究

圖 5-11：數位音樂產業應用商業模式示意圖

二、單機遊戲與線上遊戲：

遊戲產業也是最近流行的數位內容產業之一，尤其前面提過，因為韓國的線上遊戲產業十分發達，政府業也將遊戲產業納入“兩兆雙星”中數位內容培植的重點項目之一。

個人電腦的遊戲產業一般分為單機版與線上版，早期的的遊戲一般為單機版，也就是用傳統賣書的方式進行，由開發商批或給發行商之後，發行商透過自有通路或其他通路鋪貨，消費者於通路購買之後，回家拆封後安裝，自此即完成交易，以銷售“遊戲軟體”為主要營收，一般電視遊戲機(Consloe game)也是採用類似的模式進行銷售；而最近流行的線上遊戲則採取另一種不同的模式，並非以銷售遊戲軟體為主，軟體可能為免費，但以收取連線或上網時間費用為主，除了可以降低盜版的壓力之外，透過多人連線互動，還可以增加消費者的黏性。線上遊戲運營商透過提供許多不同的“寶物”，還可創造許多更大的商機。而消費者之間也可以自行進行“寶物”的交易，形成 C2C 的電子商務。線上遊戲的另一種特性與網路一樣，就是該遊戲玩的人越多，則該遊戲的市場價值就越高，這一點從“天堂”的成功就可以略見端倪。為了達到這樣的特性，線上遊戲運營初期一般都會希望透過免費進行擴散，等連線人數達到一個規模之後，才開始進行收費的舉動。一般這樣的時間從一個月到半年不等，一般會與遊戲的有趣程度成高度相關。當然最近韓國又衍生第三種線上遊戲營運模式的變形，就是完全不收連線費用，而是透過販賣各類的“線上化身”(Avatar)與化身的周邊配件(accessary)來獲利。當然，還有第四種變形就是與廣告主合作，進行置入性行銷(product placement)，不過這一部份已經超出本論文的討論範圍，所以以下的模式應用，將以前三種為主。

遊戲產業的應用模式中，主要的成員除了數位內容通路商(以下簡稱通路商)之外，遊戲的來源一定是來自遊戲開發商(Game Developer，以下簡稱開發商)。開發商可自行透過數位內容通路商所提供的 B2B 的商業版用戶端軟體(以下簡稱軟體 B)發行；或是交給遊戲發行商發行，遊戲發行商也是同樣採用通路商所提供之軟體 B 進行發行。發行商的角色主要除了將產品鋪陳至通路之外，為發行之遊戲舉辦行銷的活動，也是重要的功能之一。如果通路商本身也有提供產品之行銷活動，那麼將有機會取代傳統發行商的角色。

接下來就單機版遊戲開發商而言，會和數位音樂的過程十分類似。開發商透過軟體 B 可以將單機版遊戲進行“封裝”的程序，經過封裝過後的單機版遊戲，會有效的執行“封裝”當時所制定的規則與政策。而消費者透過軟體 A 將單機版遊戲“解封裝”，並納入清算中心，進行計費之考量。同樣的，開發商透過軟體 B 發行單機版遊戲並不需要交給通路商，可以由公司自己的管控，尤其一般軟體常常需要進行 patch 的動作，開發商可以透過這樣的機制，充分的給予消費者最新的軟體。當然，通路商同樣的提供遊戲的目錄的服務(Directory service)，消費者透過通路商提供的軟體 A 可以快速的找到他的朋友與他想要尋找的遊戲，並進行下載。

後面有關消費者下載、推介、搜尋、免費推廣與金流機制，原則上和數位音樂如出一轍，在此不再贅述。

有關線上遊戲的部份，則和單機版遊戲的應用模式又不盡相同。前面提到，線上遊戲商的商業模式有幾個特性：

1. 初期免費推廣散佈軟體
2. 經過一段期間後開始收月租費
3. 在遊戲中提供“寶物”販售，遊戲玩家間也可以互相交易“寶物”
4. 網路的群聚規模經濟效應與社群理論

一般而言，線上遊戲分為開發、發行與運營三部份，有時會由開發商自行運營，有時會交由發行商運營。不論哪一種模式，均會有人進行運營(以下簡稱運營商)。所以通路商在與運營商的合作上，和單機版略有出入。首先，運營商必須在初期，壓製大量的免費光碟發送或提供大量的頻寬讓向上消費者免費下載遊戲軟體，兩者不論哪一種，都有極為巨大的費用支出。

透過與通路商合作，因為通路商手中已經掌握有大量的消費者與相關的社群，初期在遊戲軟體的散佈上，可以節省運營商的產品包裝成本、運送成本與頻寬成本，對一些資本額較小的運營商而言，幫助不可謂不大。再來，當遊戲軟體經過適當的散佈，取得穩定的基礎後，運營商想向消費者收取月租費時，因為通路商提供了良好的金流機制與清算機制，可以輕易的收到消費者的月租費。這一

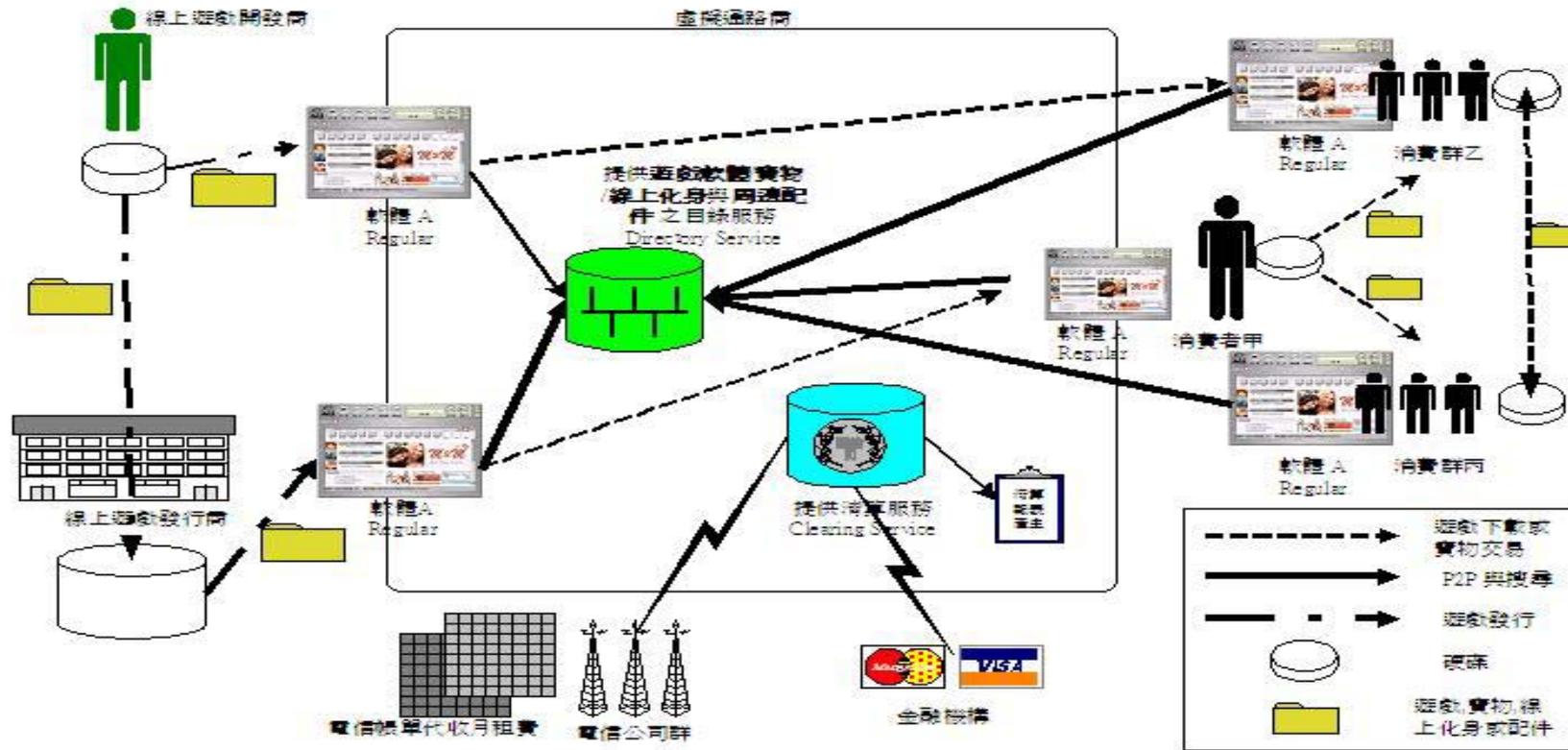
部份，若通路商與電信廠商取得合作的協議，甚至可以直接與電信業者帳單結合，進行每月自行扣繳的動作，同時降低了通路商與運營商的收帳與銷帳成本。

而運營商想提供寶物販售或作為獎品時，又可以透過 P2P 的機制，在線上發行寶物，有興趣的用戶可以透過軟體 A 找到想要的寶物進行交易或競標；當然消費者間，也可以直接在透過 P2P 的機制，互相進行寶物的交易，由通路商當作中介者，減少目前常發生的訛詐問題。最後，因為通路商手中已經握有大量的會員數量，可以幫助運營商在最短的時間內，取得最多的會員數，或測試產品的強度，可以減少運營商進行市調的成本，或發生發行運營之後，才發現產品不賣的殘酷事實。

至於線上遊戲商的變形商業模式--線上化身，與先前所提之寶物線上交易之方式如出一轍，加上初期也需要大量的散佈免費軟體，所以同樣也適用於本通路商之應用模式。

至於消費者甲若進行推介或提供頻寬協助軟體散佈，是否認列佣金收入的部份可能會較有爭議。因為軟體本身為免費，月租費的收益又不易認定；但消費者甲卻實際上有提供頻寬，協助運營商進行軟體的散佈。所以，在線上遊戲這一部份，消費者是否有推介佣金之收入，必須由運營商認定消費者為其散佈軟體的價值。由通路商記錄在其它的清算機制之中。當然，若運營商能夠提供佣金的誘因，讓消費者協助進行軟體散佈，當然會有助於該線上遊戲的推廣。

有關於遊戲產業在虛擬通路商的應用模式，同樣的，針對與數位音樂較為不同的線上遊戲應用模式，以下也用一圖例 5-12 做一個簡單的表示。



資料來源：本研究

圖 5-12：遊戲產業應用商業模式示意圖

以上就是以點對點技術為基礎架構的虛擬通路商，在數位內容產業上兩個可能的應用模型。基本上，根據數位內容供應商本體不同的商業模式，虛擬通路商應該都可以配合來衍化出可行的應用模型。主要的觀念在於：虛擬通路商的商業模式已經涵蓋了以 0 與 1 編碼的數位內容所有可能需要用到的服務，基於降低供應商交易成本的理念，數位內容供應商應該會樂於與此類模式出現的虛擬通路商配合，形成新的價值鍊。下一章，本論文除了透過創業管理模式檢驗商業模式本身之外，也透過訪談的初級資料，檢驗此商業模型的應用是否為目前產業界的先進所接受，並進而產生研究發現。

