

# 第三章 研究方法

## 第一節 研究架構與變數說明

### 一、 研究架構

本研究探討企業進入新產業時，藉由核心資源的建構，產生出各種創新，創新過程中，累積更多的資源。進入數位出版產業之廠商包括傳統出版業者、印刷支援廠商、資訊系統業者，三者均擁有足以進入產業之核心資源，進入產業後評估原始資源稟賦，設定目標資源水準，並擬定不同的策略定位。綜合本研究對於產業創新、核心資源、資源的建構與蓄積等理論，以及產業現況，推導出一個初步之概念性架構，如下圖所示：

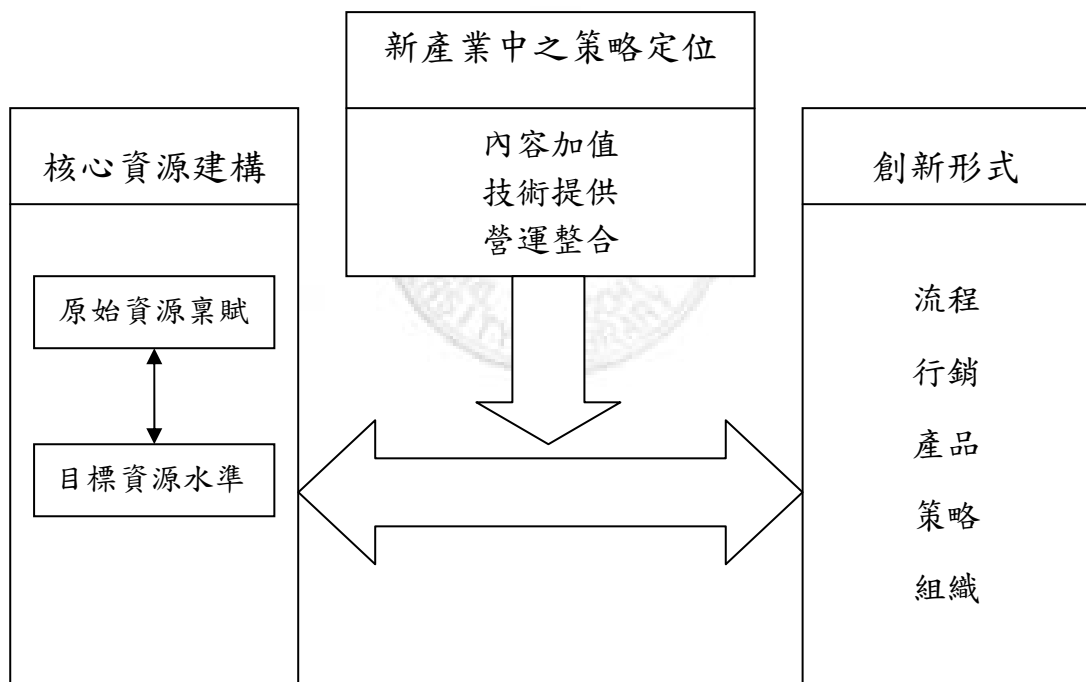


圖 3.1-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

此架構在說明廠商在進入新產業時，以核心資源為基礎，強調在資源差距與建構策略，以其不同的策略定位為中介變數，產生各種創新，並在創新的過程中累積更多的資源。創新形式包含流程、行銷、產品、策略、組織等。新產業位置包含內容加值、技術提供、營運整合。

## 二、 變數說明

### 1. 核心資源

資源是組成組織的最基本要件，亦是組織成長、創新的重要來源。本研究以吳思華(1996)提出之獨特性、專屬性、模糊性三種特性探討資源。並且對於資源之分類，以有形資產、無形資產、個人能力、組織能力四項分類作為研究變數。

#### (1)有形資產

具有固定產能特徵的實體資產，以及可自由流通的金融性商品，這些資產在公司財務報表中均有清楚的表現。傳統出版產業中的印刷設備是重要資產，往往是大的出版社或報社賴以維生的資產。進入數位出版產業中，企業所借重之有形資產是否有所轉移，是本研究將討論之重點。

#### (2)無形資產

無形資產包含各類的智慧財產，如專利、商標、著作權、契約、商業機密、資料庫、商譽等。數位出版產業中，多數產品、內容、技術均為數位化之檔案，因此對於著作權、資料庫、設計等智慧財產權保護應該非常重視。而且，這也是廠商獨特於其他廠商的能力。

#### (3)個人能力

一個企業因為擁有某位關鍵人物，使其得以取得較佳的競爭優勢。通常可以分成三類，與特定產業(或產品)有關的創新與技術能力、管理能力、人際網路能力。數位出版產業涉及不同產業、技術、內容的整合，因此企業若擁有關鍵地位之人物，對於產業的整合有不可忽視的力量。

#### (1) 組織能力

用運管理能力持續改善企業效率和效果的能力。這是一項屬於組織的能力，不會隨著人員的流動而變化。組織能力可以表現於四個不同的層面，業務運作能力、技術創新與商品化能力、鼓勵創新、合作的組織文化、

組織記憶與學習。數位出版產業為一興新產業，各廠商尚在摸索最適合的運作模式。本研究認為組織能力有助於創新之發生，以及將創新的成果留於組織之中發展，而不會隨人員流動而有所變化。

## 2. 資源差距與建構策略

核心資源的建構與蓄積方面，本研究採取資源基礎之策略規畫程序，包括以下幾個步驟：

- (1) 確認並評估現有資源：盤點現有資源，並且以目前業務為基準，評量現有的資源是否有明顯的剩餘。
- (2) 檢測價值，設定核心資源：對於各項資源逐一檢視，辨識出企業未來競爭優勢的資源所在，並以此為核心資源。
- (3) 制定企業未來的發展策略：確認出核心資源後，企業策略應能充分使用此核心資源。
- (4) 強化核心資源：確認差距，努力加以補足，強化企業核心資源。

本研究在評估核心資源時，考慮資源獨有、專屬與模糊的特性。在實際作為的分類上，吳思華(2000)認為企業可以透過內部自行發展、外部市場購置與合作發展等途徑取得所需要的資源。Prahalad & Hamel(1994)提出之五種資源使用方式達成，包含集中、累積、互補、保存、回收。司徒達賢(1995)提出之營運累積、刻意取得、企業文化特性、策略聯盟、多角化。以上學者之學說，視實際情況應用研究過程之中。

## 3. 創新形式

產業創新指有利於個別企業與整體產業發展，提昇產業能力與產業發展平台之創新活動。本研究認為企業資源建構過程中，引發創新的產生，創新的產生過程中，亦可以建構出新的資源。因此企業之創新來檢視其核心資源建構過程，以及是否達到產業中的新位置。產業創新包含新方法、技術、流程、行銷、組織、產品、服務、策略或其他有利於生產、銷售之

活動。

本研究依創新最終的類型與效果，分為流程創新、行銷創新、產品創新、策略創新、組織創新。各分類對應之文獻理論如下表：

本研究分類	Schumpeter(1932)	吳思華(2005)	Booze、Allen & Hamilton(1982)	Kotler(2005)
流程創新	新製造方法	技術創新、流程創新	降低產品的成本	
行銷創新			現有產品重新定位	行銷創新
產品創新	新產品	產品創新	改良現有產品、獨創的產品、擴展產品線的深度	
策略創新	新市場、新原料來源	策略創新	新產品線	
組織創新	新組織型態	組織創新		

資料來源：本研究整理

#### 4. 新產業中之策略定位

觀察進入數位出版產業之傳統出版廠商、印刷支援廠商、資訊系統業者，大致可以看出產業中存在內容加值、技術提供、整合營運三種策略定位之廠商。

- (1)內容加值者：傳統出版產業擁有內容，因此很容易在產業中佔有內容加值的位置，當所欲從事某種創新而缺乏技術時，需與技術提供者合作。
- (2)技術提供者：資訊系統業者扮演技術提供的角色。數位出版為另一種呈現內容方式，直接影響的就是印刷廠商的生意，因此許多印刷廠商思考升級的策略，利用其較為了解傳統出版業的需求，進而扮演技術提供者的角色，與資訊系統廠商競爭。
- (3)營運整合者：整合營運者提供傳統出版廠商各種數位出版技術，以及製作完成後之數位出版品的銷售通路。

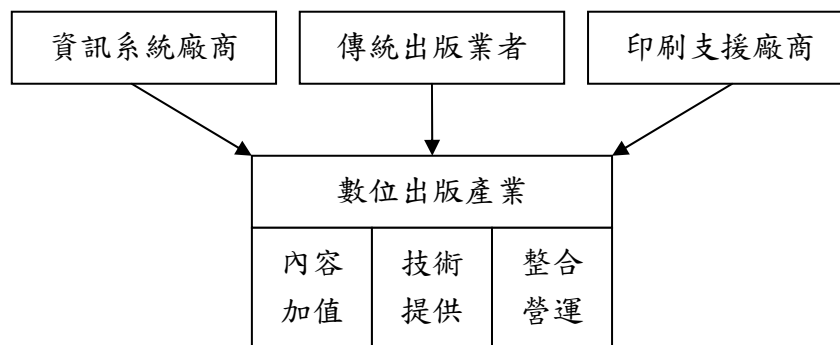


圖 3.1-2 進入數位出版產業之廠商

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究方法與資料搜尋

### 一、 研究對象

本研究針對數位出版業產業之廠商，探討其核心資源的建構與蓄積過程中之策略，以及產生之產業創新。收集相關報導與文獻，得知國內出版產業中，在數位出版產業上有創新作為之代表性廠商。

#### 1. A 紙業公司

A 紙業公司成立三十餘年，最早由造紙起家，逐漸向下游整合，目前已擁有印刷技術、仿偽技術、網路及資訊科技整合的 Know How，提供完整的數位化服務及數位典藏。目前數位出版相關服務包括「oiprint 網站」、「HandBox 數位出版平台」、「電子型錄」。

#### 2. B 線上公司

B 報系於 2000 年成立 B 線上公司，專注於 B 報系之內容數位增值業務。B 線上公司所成立之 B 新聞網已經是全台灣最多人點閱的新聞網站，排名僅次四大入口網站(陳世耀，2005)。目前已推出之數位出版相關業務有「B 知識庫」、「數位閱讀網」、「網路城邦(Blog)」、「數位出版解決方案」等等。

#### 3. C 出版公司

C 出版控股集團旗下擁有超過三十家的出版社，集團旗下共發行了五十餘種雜誌，累計總出版書籍達一萬種以上，為目前台灣地區最大圖書、雜誌出版集團。早期與資訊大廠宏碁合作引進國外數位出版平台 Zinio，代理銷售各種電子書與電子雜誌等數位內容商品。2005 年又於永豐餘合作建置數位出版平台，負責提供內容與行銷。目前數位出版業務包括「城邦 e 書城」、「美好一書數位出版解決方案」、「新局網企管有聲書」。

#### 4. D 雜誌公司

2004 Asian Business Readership Survey 結果指出，D 雜誌公司是台灣企業領袖閱讀率最高的雜誌，且多次專訪與邀請國際知名的政經學者來台演講。D 雜誌公司雖然並非國內最早的數位出版廠商，但是其引領時勢的能力，以及多年累積的內容，使其在數位出版產業中有一定的影響力。目前已經推出之相關服務包括「D 知識庫」、「D 閱讀網」、「D 影音特輯」等等。

#### 5. E 電腦公司

E 電腦公司自 2000 年組織重整之後，專注於資訊產品品牌經營，並提出「巨架構、微服務」，藉由提供其他產業資訊系統服務，以提升該產業之附加價值。2003 年引進 Zinio 電子雜誌發行平台，提供大中華地區出版業電子雜誌之發行。

### 二、次級資料

首先針對產業創新、核心資源、數位出版之相關議題文獻進行收集與探討，並收集個案公司之次級資料，對於各公司在進行核心資源建構時，產生出之產業創新初步了解。

### 三、初級資料

分別對產業中具代表性之企業，進行深度訪談。詢問其決策過程中之策略邏輯，並藉此了解企業內部之實際情況。

#### 1. 訪談問題

- (1) 請問您認為數位出版是對於貴公司發展的影響為何?
- (2) 就您所知，貴公司何時決定進入數位出版領域? 決策者(階層)是誰? 執行團隊(層級)為何? 組織是否有因此重組或變動?
- (2) 就您所知，貴公司在決定進入數位出版產業前，最重要的資源為何? 對

於進入數位出版領域，最有用的資源為何？

(3)當貴公司決定要進入數位出版領域後，所缺乏的資源為何？如何取得？

(4)集團資源對於進入數位出版領域有何助益？(舉出具體事例)

(5)目前為止，貴公司有那些數位出版相關之創新活動？創新的內容、原因、產生點、影響和過程？(組織、流程、行銷、策略、產品..)

(6)就您認為，未來貴公司在數位出版產業上的主要競爭對手為何？(傳統出版業轉型、新興數位出版業、數位出版平台整合者、資訊系統業者..)

## 2. 訪談對象

表 3.2-1 訪談對象

廠商類型		訪談對象	訪談日期	訪談時數
傳統出版廠	內容編輯為主之出版社	D 雜誌公司 網路事業部 總監 丁 先生	2006. 4. 3	2 小時
	報業轉投資之網路公司	B 線上公司 B 知識庫 經理 乙 先生	2006. 4. 11	1.5 小時
	綜合代理行銷之出版社	C 出版公司 數位出版事業部 經理 丙 先生	2006. 4. 17	1.5 小時
印刷支援廠商		A 紙業公司 數位出版事業處 經理 甲 先生	2006. 4. 12	2 小時
資訊系統廠商		E 電腦公司 電子雜誌服務平台 經理 戊 先生	2006. 4. 27	1.5 小時

資料來源：本研究整理



### 第三節 研究限制

本研究採取定性研究中的個案比較分析法，進行數位出版產業與其中代表性業者的研究，研究上限制為：

- 一、本研究採取個案研究法，選取之個案雖為產業中代表性廠商，然而產業中仍有許多其他業者，周延性仍將影響本研究推論之可類比程度。
- 二、資料收集方面，數位出版產業屬於新興產業，許多相關資料較難收集，且各家定義與說法不一，產業與個案資料彙整較困難。
- 三、本研究採取定性之個案研究法，限於受訪人數之數量與廣度，資料收集與訪談內容可能因受訪者之記憶與其個人主觀因素，或涉及商業機密而有所保留，而影響研究之結論。
- 四、本研究採取定性之個案研究法，資料蒐集可能由於研究者個人的主觀認知判斷影響推論結果，造成無法避免之偏誤。
- 五、本研究僅針對數位出版產業廠商研究，所觀察之現象從單一產業角度出發，因而可能影響結論與建議對於其他產業的適用性。