

## 第四章 數位出版產業介紹與個案彙整

### 第一節 數位出版產業介紹

#### 一、 數位出版產業定義

##### 1. 數位內容產業推動辦公室之定義

根據「數位內容產業推動辦公室」之規劃，「數位出版產業」為數位內容產業應包含八大領域之一。八大領域分別為數位遊戲、電腦動畫、數位學習、數位影音應用、行動應用服務、網路服務、內容軟體、數位出版與典藏。「數位出版與典藏」領域內涵為圖像或文字之光碟出版品、電子書、電子雜誌期刊、電子資料庫等。

##### 2. 新聞局之定義

新聞局以不同數位載體、內容呈現、流通形式等分類。將數位出版產業以下列三種構面分類：

- (1) 數位出版之多元風貌：以不同之數位載體呈現之內容，例如光碟產品、電子資料庫、電子書、電子雜誌、電子報、行動內容等。
- (2) 數位出版的內容流通：以不同之數位通路流通之內容，例如數位版權網、數位閱讀網、圖文閱讀網等。
- (3) 數位出版的全新載體：以不同之實體裝置作為閱讀和負載內容的工具，例如播放器播放(DVD/VCD Player)、終端設備連線上網（電腦、Kiosk、手機）、電腦或手持式裝置下載閱讀(PDA、記憶卡、隨身碟)。

##### 3. 數位化知識商品觀點

根據經濟部科技研究發展專案「數位化知識商品交易市場發展策略與體制設計」中將數位化產品定義為可以用數位形式存在或傳遞的商品。數位出版亦屬其中之「內容產品」，為消費者提供有價值而且可以了解及運用的文字或影響資料，產品特性為時效性短、競爭產品多。

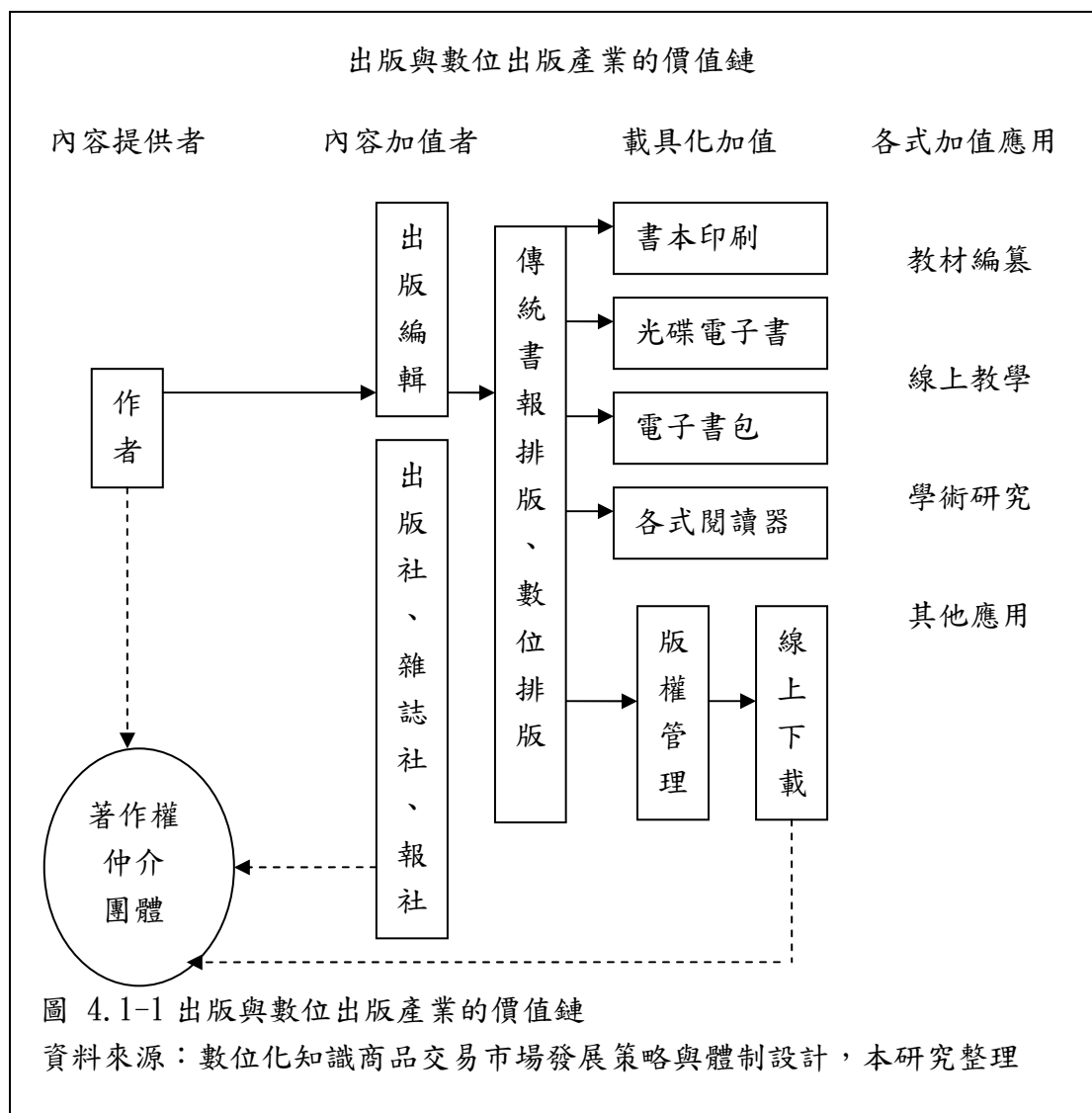
將數位化產品之特性為研發成本高、經驗性產品多、轉換成本高、傳播容易、交易成本低，詳述如下：

1. 研發成本高：數位化產品的研發成本高昂，但複製與生產的成本卻相當低廉(如軟體開發)。
2. 經驗性產品多：數位化產品以需要試用的經驗性產品居多(如試用版、試閱、試聽)。
3. 轉換成本高：數位化商品往往需要特定配合平台，因此消費者在習慣於使用某種規格產品後，便不願更換，使轉換成本非常高。
4. 傳播容易：數位化商品易於在網路上傳遞、擴散，使得有特色的產品很容易拓散開來。然而亦由於網路上傳播容易之特性，行銷方式需要特別規劃。
5. 交易成本低：數位化商品有低廉的交易成本。數位化傳輸改變以往的產製流程，以及原有的市場機制，甚至創造出更多新的通路，以較低成本接觸更廣的消費群。

## 二、數位出版廠商類型與價值鏈

### 1. 出版與數位出版價值鏈

面對數位出版的趨勢，出版產業之商品，從實體產品轉換為數位化產品。為了因應產業創新，產業上中下游產生改變。將出版與數位出版產業的價值鏈以產業活動的屬性來區分，可分為內容提供、內容增值、載具增值及各類型增值應用等四大部分。如下圖所示：



在內容提供方面，作家提供各式的文章及作品。經過內容加值階段，由專業出版編輯將原生內容加以彙整，使其以讀者可以接受的方式呈現。然後透過載具加值階段，使得內容以不同載具呈現，例如實體書本印刷、數位光碟、電子書、各式閱讀器，或是網站。在使用網際網路傳播的過程中，由於數位產品易於複製和流通的特性，必須進行檔案加密的步驟，實施版權管理，提供線上下載。最後，價值鏈的下游，說明使用者取得之各式內容，及其進行之加值應用。

其中，位於產業鏈左下角的著作權仲介機構主要功能是版權轉移，一方面作者可以直接成為其會員，由著作權仲介機構代表其談判授權過程。

另一方面，出版社、報社或雜誌社則透過著作權仲介機提供之著作資訊，尋找其合適的著作及版權。

## 2. 數位出版產業廠商型態

數位出版產業至少包含三種型態：傳統出版產業的升級、新興數位出版產業與非傳統出版業的數位出版業。

「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。「新興數位出版產業」是出版業的變形，包含聲光多媒體、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。

「非傳統出版業的數位出版業」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) 等等。粗略估計，以上這三樣涵蓋廣泛的數位出版產業，包括軟體、硬體與內容的總體產值，在台灣將產生每年超過新台幣一百億元以上的直接、間接與周邊產值效應 (摘錄自行政院新聞局 2005 出版年鑑)。

## 3. 數位出版產業廠商類型與定位

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。傳統出版產業擁有內容，因此很容易在產業中成為內容加值的角色，當所欲從事的某種創新，而缺乏所需的技術時，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。最後，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。

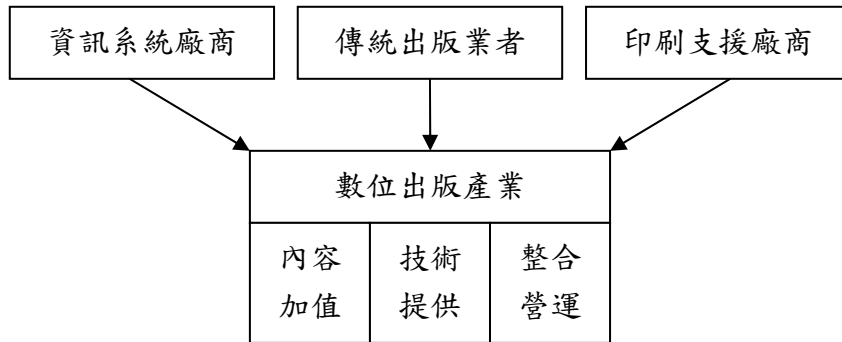


圖 4.1-2 進入數位出版產業之廠商

資料來源：本研究整理

### 三、數位出版之版權交易與法律

#### 1. 數位出版相關版權問題

未來著作利用方式朝向數位化發展，如何取得、利用數位著作以及數位著作權權利歸屬的問題將逐漸浮現。主要有以下幾點：

##### (1) 數位著作重製成本低，著作權保護困難

以數位的方式出版，因為數位資訊重製、流通的成本幾乎趨近於零，沒有特殊的軟、硬體保護裝置，不容易保護著作權人之權利。但是，特殊的保護裝置，又容易造成消費者的反感。

##### (2) 數位著作利用方式多，權利金計算複雜

以傳統印刷方式出版，計算權利金的方式很簡單。然而，若是以數位方式出版的作品，必須同時考慮各種不同出版型態，出版的時間也不一致。因此，計算權利金的時候很容易產生爭議。

### (3) 舊著作數位化，作者與出版社之間需重新授權

早期作者與出版社簽定的授權合約，只限於實體書籍之版權。因此，出版社想要將內容數位化，進行販售的動作，必須重新與作者簽訂數位版權的合約。數位化之後的商品版權歸屬，亦是法律上需要釐清的議題。

### (4) 數位商品通路與實體不同，需有新的平台模式

根據數位化商品的特性，消費者取得後可以無限複製、傳遞。此舉將造成出版社的損失，因此需要除了法律上對於版權的保護外，亦需要在技術上對於該數位化商品進行加密的動作。然而，資訊科技並非一般出版社的本業，且台灣之出版業特性為資本較小、投資較低，難以自身之能力進行數位出版之版權管理與交易。因此需有廠商藉由建立平台之概念將各出版社之數位增值內容統一銷售，提供版權管理、交易平台、使用者閱讀介面等機制。

## 2. 數位出版之相關技術與能力

數位出版為利用數位化載具呈現內容的各種型式，相關技術包括各種數位載具的應用。除此之外，因應數位化之商品的特性，尚須其他支援技術，以確保版權管理和交易過程的順利。綜合來說，數位出版之相關技術包含資料庫建置能力、內容增值技術、版權加密技術、客戶管理系統、前端交易平台、閱讀介面設計。

## 四、國內外數位出版產業概況

國際數位出版市場成長快速，美國與中國的數位出版市場躍升成世界主要的兩個數位出版陣營，中國目前擁有 ISBN 碼的電子書已經超過美國成為世界第一，以下分別就世界各主要數位出版國家之發展進行探討。

## 1. 美國數位出版市場概況

美國 2004 年第 4 季與 2003 年同期表現比較，銷售本數增加了 11%，達到單季約 42 萬本的銷售，營業額則向上增加 25%，為美金 320 多萬元。然而，這項數據與美國每年近美金 250 億元實體書市比起來，還是為不足到，約為千分之 0.5(薛良凱，2005)。

依據美國電子書論壇 (OeBF) 所做的調查，發現電子書的暢銷書、長銷書與實體書市場在排行上相似度極高(薛良凱，2005)。例如，Amazon.com 在英國、美國、加拿大的統計，2004 年實體書單月前十名暢銷書排行中，達文西密碼(The Da Vinci Code)、數位城堡(Digital Fortress)、第四條規則(The Rule of Four)、天使與魔鬼(Angels & Demons)同時在數位版本的銷售上名列前茅。須要注意的是並非所有實體書都有數位版本，因此前十名有四本書相同已經是很高的比率。

表 4.1-1 美國電子書論壇 (OeBF) 2004 電子書排行榜

Open eBook Forum's eBook Bestseller List for 2004 (Based on Sales for Entire Year 2004 Ending December 31, 2004) 單位：美金元				
排名	書名	作者	出版社	售價
1	The Da Vinci Code	Dan Brown	Doubleday	\$14.95
2	Angels & Demons	Dan Brown	PocketBooks	\$6.99
3	Deception Point	Dan Brown	PocketBooks	\$6.99
4	Digital Fortress	Dan Brown	St. Martin's Press	\$5.99
5	Darwin's Radio	Greg Bear	Del Rey	\$6.99
6	Holy Bible, New International Version International	Bible Society	Zondervan	\$14.99
7	I, Robot	Isaac Asimov	Spectra	\$4.99
8	Electronic Pocket Oxford English Dictionary & Thesaurus Value Pack		Oxford University Press	\$19.95
9	Darwin's Children	Greg Bear	Del Rey	\$6.99

10	Merriam-Webster's CollegiateR Dictionary		Merriam-Webster	\$25.95
----	--	--	-----------------	---------

資料來源：行政院新聞局 2005 出版年鑑，本研究整理

表 4.1-2 2002~2004 年美國電子書銷售概況 單位：美金元

統計時間	2002 Q3	2003 Q1	2003 Q3	2004 Q1	2004 Q3
Revenues	\$1,893,437	\$2,516,469	\$2,591,469	\$3,233,220	\$3,227,972
UnitSales(本)	229,990	288,440	377,095	421,955	419,962

資料來源：行政院新聞局 2005 出版年鑑，本研究整理

美國數位出版在有聲書市場的發展上也展現出具體成果。2004 年 12 月，主要電子書系統服務商 OverDrive Inc. 與數家著名出版社簽約。利用原先電子書發行平台的 DRM(Digital Right Management)技術為核心，建構出 OverDrive Media Console 播放器。使用者購買後有聲書之後，透過網路下載到個人電腦上卻無法分享給其他人使用，但是允許在有條件的限制下複製到支援 DRM 技術的行動載具內，例如：PDA、MP3 players、Microsoft Smartphone，或是燒錄進 CD 中。

此外，有聲書網站 Audible, Inc. 成立於 1997 年，目前已經有五萬小時的有聲內容、超過 150 家內容合作廠商。2003 年 1 月，Audible, Inc. 會員正式突破二十萬人，並且與 Apple iTunes Music Store 合作，提供有聲電子書供其銷售，2003 年營業額為美金一千九百萬元。2004 年 12 月 Audible, Inc. 首次達到獲利平損，營業額已經達到美金三千四百萬元。

## 2. 中國大陸數位出版市場概況

中國大陸之電子書銷售在 2004 年達到八百多萬冊，總共約有十四萬八千種電子書，達到全球第一(薛良凱，2005)。

從出版社的觀點來看，2004 年出版電子書收益超過人民幣 30 萬元(約新台幣 120 萬元)的出版社有 46 家，其中更有 5 家超過人民幣 100 萬元(約



新台幣 400 萬元)。累計這些出版社的營業規模，就已經超過人民幣兩千萬元。

數位出版在中國大陸的高度發展，2004 年共發行 14 萬電子書，紙本書卻只發行 11 萬種，電子書的發行種類超過紙本書達到 1.27 比 1。此數據包含出版社將舊書透過數位出版重新發行，但還是可以看出市場對於數位出版品的接受程度已經相當高。

### 3. 台灣數位出版市場概況

相較於美國、中國大陸的市場發展，台灣目前大多數的暢銷書還是沒有數位版本，國內幾家數位出版平台上銷售的電子書還是以舊書為主。儘管業界持續開發了資料庫型態的數位內容、下載講義型內容、光碟書、有聲讀物、有聲電子報等等。然而，在環境、能力、資本各方面條件都欠缺的情況下，鮮少有較為重大突破(薛良凱，2005)。

目前在台灣較為成熟的數位出版型態為電子雜誌，宏碁公司代理美國 Zinio 公司的數位發行平台，加上自行研發的技術與客戶資料庫，採用適合台灣地區的多通路營運模式。目前參與的書與雜誌種類也成長至將近 20 個品項。目前已經有 50000 個會員，每月增加 3000 本的銷量，話題性、時事性雜誌是銷售主力。

根據電子雜誌通路商美好一書網站在 2004 年第一季所做的網路調查發現，電子雜誌主要使用者是 32 至 38 歲的男性族群，具有高科技、網路滯留性以及網路購物經驗，其中有高達 77.3% 的讀者願意再次訂閱電子雜誌，而約有 11% 的購買者來自海外。調查中還發現，消費者普遍的預期心理是電子雜誌價格應該更低，而且必須有試閱版本以供參考，價格則應該落在實體售價的六至七成左右(薛良凱，2005)。

## 五、數位出版之創新形式

### 1. 以產品或服務形式分類

目前為止，數位出版產業仍然是不斷演進與擴張的新興產業。從早期的電子書、電子字典，到最近的電子雜誌、有聲電子書，幾乎每隔一段時間就會有新的技術或形式誕生，而且品質與效能都愈來愈接近消費者能接受的水準，這也證明了目前仍處於過渡時期的數位出版，正逐漸向豐富多元化邁進。將數位出版品以最終的創新產品或服務型式來分類，分成內容型態、應用產品、應用型態三種。詳細如下表所示：

表 4.1-3 數位出版以創新產品或服務型式分類

項目名稱	內容
內容的型態	電子文章、電子期刊、電子書、電子照片、電子聲音、數位電影、數位卡通、電子漫畫、電子地圖
應用的產品	電子書目、電子書包、電子書架、電子書書店、數位圖書館、數位博物館
應用的型態	電子書閱讀器、PDA、Kiosk
資料來源:(余明勳，2001)，本研究整理	

### 2. 以創新型式分類

數位出版屬於新興產業，因此創新型式繁多，本研究以流程創新、行銷創新、產品創新、策略創新、組織創新五種分類判斷。詳細說明如下：

(1) 流程創新：藉由數位出版，改變印刷、出版、銷售的流程及價值鍊。

例如，永豐餘之數位出版平台、POD 隨選印刷服務

(2) 行銷創新：藉由數位化載具的使用，展示內容，但主要是為了促進實體商品的銷售。例如，天下雜誌之議題數位特輯。

(3) 產品創新：藉由不同的數位化載具，使內容有不同的呈現形式，形成

各種數位商品。例如，電子書閱讀器、PDF 電子書、數位閱讀平台

(4)策略創新：利用數位產品之特性，創造產品之新生命週期。例如，新聞資料庫、知識資料庫。

(5)組織創新：藉由組織的重整，使得數位出版更有效率與價值。例如聯合報系將編輯統一，猶如內容之中央廚房。天下雜誌內容統一，但依議題彙整出版，以不同數位載具呈現。

表 4.1-4 數位出版之創新類型

本研究創新類型	數位出版創新說明	實例
流程創新	藉由數位出版，改變印刷、出版、銷售的流程及價值鍊。	數位出版平台、POD 隨選印刷
行銷創新	藉由數位化載具的使用，展示內容，但主要是為了促進實體商品的銷售。	數位影音特輯、數位書籍簡報
產品創新	藉由不同的數位化載具，使內容有不同的呈現形式，形成各種數位商品。	電子書閱讀器、PDF 電子書、數位閱讀平台、
策略創新	利用數位產品之特性，創造產品之新生命週期。	新聞資料庫、知識資料庫、
組織創新	藉由組織的重整，使得數位出版更有效率與價值。	編輯中央廚房、多樣化議題彙整出版

資料來源：本研究整理

## 五、小結

數位出版產業屬於「數位內容產業八大領域」中「數位出版與典藏」領域，內涵為圖像或文字之光碟出版品、電子書、電子雜誌期刊、電子資料庫等。此外，新聞局為出版主關機關之一，其定義為凡從事新聞、雜誌（期刊）、書籍、唱片、錄音帶等具有著作權商品發行之行業。出版品數位化之同時，強調不同產業之整合，亦考慮數位化帶給出版品之附加價值，並帶動整個產業上中下游之產業升級。

數位出版屬於「數位化知識商品」，特色為研發成本高、經驗性產品多、轉換成本高、傳播容易、交易成本低。將出版與數位出版產業的價值鏈以產業活動的屬性來區分，可分為內容提供、內容增值、載具增值及各類型增值應用等四大部分。此外，觀察進入數位出版產業傳統出版業者、印刷支援廠商、資訊系統廠商，發現在各有不同資源之下，其對於數位出版產業之策略有所不同，使得廠商在產業中在達成內容增值、技術提供、整合營運等不同策略定位。

國外數位出版市場蓬勃發展，美國之實體書排行榜上暢銷書常常也是在電子書排行榜上名列前茅。大陸之電子書發行種類已經超越實體書種類，而且營運規模快速成長。由此觀之，台灣數位出版市場略顯遲緩，需要在相關法律問題、技術開發，以及產業合作上努力，儘早建立一套可行的數位出版營運模式。

數位出版之相關創新種類繁多，本研究以創新形式將其分類為流程、行銷、產品、策略、組織五種。

## 第二節 A 紙業公司個案

### 一、個案簡介

A 紙業公司的本業為造紙，業務包括紙張的加工、銷售及印刷業務。A 紙業公司是一個善於觀察趨勢變化，並且不畏懼變革的公司。公司成立三十餘年，三年前轉型為印刷製造服務業者，專攻企業的營運耗材和間接原料。例如便利商店的發票、百貨公司的購物型錄，甚至於銀行的支票、帳本、信用卡帳單，都是由 A 紙業公司替這些企業印刷成成品，企業買回去就可以直接使用。目前，更提供單一業務窗口提供客戶運籌整合的服務。

面對數位出版的趨勢，A 紙業公司早在觀察六、七年前就開始觀察。近年來，A 紙業公司看到國內的紙張用量上升，報紙、書籍等出版品的紙張用量卻下降。但是，許多廠商聲勢浩大的進入市場，最後卻黯然退出。所以，A 紙業公司在這段時間中一直在厚植自身的能力，等待適當時機。一直到兩年前，A 紙業公司發展出數位版權管理的 PKI(Public Key Infrastructure)技術，於是成立數位出版事業處，開始進入數位出版領域。

A 紙業公司進入數位出版領域的創新，可以追溯到三年前成立的「oiprint 我愛印」印刷整合服務，提供全年無休的網路系統讓客戶隨時掌握及追蹤訂單處理狀況。利用客戶關係，A 紙業公司與城邦出版合作開發「HandBox 數位出版平台」。

創新過程中，A 紙業公司數位出版事業部整合公司本身的 PKI 技術，建立了數位出版平台的技術。建構出數位出版平台技術之後，A 紙業公司推出「電子型錄」。此外藉由與政府、企業間的合作，培養自身從事專案的能力，從中開發更多新客戶關係。在核心資源的建構過程中，A 紙業公司藉由創新逐步達到數位出版產業技術提供者的角色。

## 二、個案背景

### 1. 組織簡介

A 紙業集團成立三十餘年，本業為造紙，旗下的 A 紙業公司則是負責紙張的加工、銷售及印刷業務。一直到了二、三年前逐漸轉型為印刷製造服務業者，專攻企業的營運耗材和間接原料。

A 紙業公司發現社會需求在改變當中，報紙、出版品的紙張用量逐漸減少。於是在三年前將公司重新定位為「資訊載體的提供者」，並且推出多項與數位出版相關的創新。首先，成立「oiprint 我愛印」印刷整合服務，提供全年無休的網路系統讓客戶隨時掌握及追蹤訂單處理狀況。然後積極發展數位版權管理技術，以此技術為核心，與城邦出版合作「HandBox 數位出版平台」。

2005 年整合集團資源，成立「數位出版事業處」。2006 年利用數位出版平台技術，推出「電子型錄」的創新服務，使其在數位出版產業中的技術平台角色更為穩固。

### 2. 進入數位出版領域之過程

#### (1) 組織調適

A 紙業公司一直以來就是不畏懼轉型的公司，大約六、七年前觀察到出版品的紙張用量漸少，但是辦公室用紙和特殊材質用紙的需求量卻上升。於是，毅然決定重新將公司定位為「資訊載體的提供者」，紙類是附載資訊的一種工具，資訊科技也是。數位出版事業處甲經理表示：

「當社會發展的趨勢往那個方向走的話，公司的產品如果不跟著去做調整，那原來的市場在縮小，你的公司就不可能有新的產品出現。實際上，只要是資訊的傳遞、複製、管理方面的服務都是要去提供的。」

A 紙業公司重新定位為「資訊載體的提供者」，數位出版平台也是一種

資訊的載體，所以似乎與公司的定位並沒有相違背。但是，公司大部分營收還是來自於紙業和印刷，提供數位出版不可能完全對於本業沒有衝擊，需要有更強大的理由來證明發展數位出版的決策是正確的。

「數位出版是一個新的技術，我們看美國、台灣、日本，整個全世界的數字，市場的變化，然後我們也有一些內部調查的數據。我們從很多資訊和需求中看到市場在變化當中，這是做這樣決定的主要原因。」

全球紙張的整體用量一直在成長，但是仔細觀察，各種需求紙類的用量，就可以看出其中的變化。A 紙業公司每年會有「經營管理會議」，各事業單位的負責人針對這些數據，提出不同觀點的解讀，作為公司後續決策的參考。

因應市場需求產生創新、新團隊、新事業部，甚至成立新公司，對於 A 紙業公司來說，其實是公司文化的一部份。A 紙業公司有新事業發展事業部。新的專案團隊，可以從集團中尋找需要的能力、技術、人才加入。等待時即成熟，即可成立新事業部門或子公司。

「我們公司之前也做過不少這樣因應市場需求的轉型。例如，宏通是專門做晶片卡、磁條卡的公司。晶片卡的使用造成銀行對於我們提供的存簿、支票需求下降。不過，我們還是決定去做這個業務。最後，看公司總體的產值來看其實是成長的。」

A 紙業公司在面對數位出版議題時，觀察社會上需求的轉變，以及公司本身的轉型文化，終於在兩年前正式成立數位出版事業處。

## (2) 單位成立

「A 紙業公司數位出版事業處」正式成立於 2004 年 10 月。不過，A 紙業公司的新單位成立時會先在「新事業發展事業處」進行前置發展的過程。當營運逐漸上軌道的時候才會獨立成立新的部門。

「數位出版事業處」的人員主要來自公司和集團的人才，包括「新事

業發展事業處」裡面 R&D 工程師、子公司「宏通資訊」裡面的技術人員，還有一家集團內印刷廠「鈺華」的生產流程管理人員。內部的人整合以後，還外聘了幾位 Sales 和負責同步生產整合的主管。

「數位出版事業處」現在總共 15 人，技術人員大約 6 個，以後比例會降低。另外，有六、七個生產線(生產線不是一般的機器運作，而是運用電腦做數位出版。)的人，其他就是 Sales。

### (3)組織定位

數位出版事業處是一個業務單位，今年以前都是直接跟總經理報告，因為那時候還算一個新創事業。今年開始回到公司的正常組織，變成跟營業部的協理報告。一個協理大約管轄五、六個業務單位。

數位出版事業處的定位在數位出版相關製作和通路技術上的提供。傳統出版社缺乏技術能力，所以 A 紙業公司提供將內容數位化加值的技術。數位出版品製程之後，數位化的流通方式和版權保護也不是一般傳統出版社擁有的能力。所以，A 紙業公司也提供通路、物流必須要用到的 IT 技術。

## 三、核心資源建構過程

### 1. 公司策略目標

從造紙、印刷公司轉型成為資訊載體的提供者。從紙業、印刷，一路整合到下游數位出版。

「我們的作法是提供一個 *service*，幫出版業做數位出版的內容，所以本身出版業還是做他所熟悉的事，然後我們去服務出版業，這就跟我們傳統在做印刷的時候很像，就是出版業者把內容找到編好交給我們做成書，那現在不是做成書，而是數位出版。」



## 2. 進入數位出版領域前之核心資源

### (1) 顧客關係

A 紙業公司最重要的資源是業務關係。傳統出版社中，有九成以上跟曾經跟 A 紙業公司有過生意往來。固定交易的出版社比例大約三成，但是這三成的印刷量大約佔總市場量的六成。

流通業和金融業的客戶關係也是重要的資源。流通業是指百貨公司、便利商店等，幾乎所有流通業的發票都是由永豐紙業提供的。此外，不同的流通業也會有不同的需求，例如，7-11 的便當盒都也是 A 紙業公司做的，大潤發、家樂福他們的型錄也是 A 紙業公司印的。金融業方面，主要是支票、信用卡帳單。

### (2) 版權保護技術

自從 A 紙業公司決定轉型為「內容資訊載提供者」之後，技術部門就開始研發數位版權保護技術。技術上的研發成功是 A 紙業公司在數位出版領域的優勢。

A 紙業公司的版權保護技術屬於 DRM(Digital Right Management，數位版權管理)中，名為 PKI(Public Key Infrastructure)的「非對稱加密的規格」。A 紙業公司遵循這個標準，應用在不同的產品上。並且，申請了整合方面的專利。例如，將 PKI 技術整合在 USB 隨身碟，或是加入在晶片卡上面。A 紙業公司的 PKI 技術有請許多高手進行測試，包括 Adobe 的工程師，以及台灣許多 IT 公司的工程師，A 紙業公司本身工程師也常常在測試。

### 3. 進入數位出版領域後建構之資源

#### (1) 專案能力

經過了兩年的營運，事業出版處培養了專案整合的能力。在每一個專案中產生的能力，又可以延伸到另一個專案使用。例如，去年 A 紙業公司與城邦出版合作建置數位出版平台，讓 A 紙業公司對於數位出版領域更為熟悉。這個平台中的物件管理平台，對於後來與台積電合作非常有幫助。雖然產業差別很大，但是 A 紙業公司提供一個隨產業特性調整的系統架構。

專案能力也表現在與其他組之間的協調合作。

「與城邦的案子中包含了幾個廠商，第一個是我們的出版平台，第二個就是城邦的內容管理，還有一個使用者端的 AP 軟體，這個部份是和國外的 Adobe 策略合作，另外就是在刷卡和付費的系統是跟藍星科技合作，這一家公司原本就是城邦的網路書店合作夥伴」

「另外，文件管理的部份，是永豐、宏通、還有優碩。宏通主要是加密技術，優碩提供的是 AP 軟體。」

數位出版事業處的下一步合作計劃與集團內的宏通科技、元太科技合作手持式電子書。元太科技擁有電子紙的製造技術，想要整合製作 OEM 的電子書硬體，A 紙業公司和宏通這邊負責軟體的部份。

#### (2) 平台技術

數位出版平台需要的技術不只版權管理技術。數位出版事業處完成了整個平台，包含數位內容的儲存、管理、加密、製作、管理、發行，到閱讀介面。目前申請的專利包括 PKI 加密技術，以及一個關於商業營運的專利，還有一個與 P2P 加密有關的專利正在申請中。

#### (3) 客戶關係

除了原本 A 紙業公司的客戶之外，數位出版事業處也開發新的客戶，

這些新的客戶關係主要是在 e-learning 領域。例如，大碩補習班、Yahoo! 奇摩知識+。A 紙業公司與知識+的合作是在內容的數位發行，屬於平台架構中使用者不會看到的系統部分。

#### 4. 數位出版核心資源確認

A 紙業公司原有之核心資源包括客戶關係、版權保護技術。進入數位出版領域後，培養出專案能力、平台技術，以及新客戶關係。根據核心能力的根據獨特性、專屬性、模糊性來判斷，A 紙業公司進入數位出版領域之核心能力為客戶關係、版權加密技術、專案能力、平台技術。

表 4.2-1 A 紙業公司核心資源

	獨特性	專屬性	模糊性	說明
客戶關係	高	中	高	九成出版社做過生意，三成固定往來，佔總出版量六成
版權保護技術	中	高	中	DRM 中名為 PKI 的「非對稱加密的規格」。申請了整合方面的專利。
專案能力	中	高	高	分別與城邦、台積電、元太科技等合作，結合內外部資源，完成專案。
平台技術	中	高	高	數位內容的儲存、管理、加密、製作、管理、發行，到閱讀介面的整合。
新客戶關係	中	高	高	e-learning 領域。例如，大碩補習班、Yahoo! 奇摩知識+。

資料來源：本研究整理

## 四、產業創新案例

### 1. OIPRINT 我愛印

#### (1) 創新產生點

為了提高客戶忠誠度，A 紙業公司提供更多的產品和服務，以一次購足（one-stop shopping）模式，節省客戶採購過程中的行政時間及成本，也為客戶自己把關每個作業流程及確保服務品質。以往客戶要找 A 紙業公司服務的時候，往往需要經過很多手續。後來透過電子化系統，把訂單、客戶、產品、生產流程都放在網路上。客戶需要服務或是查詢服務進度的時候，只要進入網站，輸入專屬密碼就可以快速得到所需要的資訊。

#### (2) 創新內容

A 紙業公司所有的印刷服務都在 OIPRINT 中詳細介紹，200 多個產品，大約 3000 個客戶，透過此一平台可以進行報價、接單、設計、印前、印刷、包裝及物流等一系列整合性服務。A 紙業公司現在的交易都是在這個網站運作。

OIPRINT 算是公司 ERP 的前端，A 紙業公司其實很早就採用自動化、數位化的環境，也是國內少數可以提供「依需印刷」(printing on demand) 的印刷業者。A 紙業公司的自動化，先從企業資源整合（ERP）系統開始導入，之後，又建立一個龐大的電子商務作業平台。

在擁有了自己內部 e 化建置經驗後，A 紙業公司在推動涉及橫跨上下游的「oiprint 我愛印」交易平台時，其 e 化構想及範圍都大為擴增，由於內容頗具前瞻性，該公司這個名為「印刷業數位運籌服務的示範應用」計畫，也獲得經濟部技術處示範性資訊應用計畫的補助。

依據 A 紙業公司的計畫，該公司以策略聯盟合作方式，提供印刷業數位運籌服務，擴大業務範圍，遠端列印的 POD 服務模式，共同可承接國際

訂單，以 24 小時的交件效率，滿足客戶需求，提升印刷業整體競爭力。

A 紙業公司藉此整合了網路作業、印前與印刷作業的印刷業數位運籌服務體系，包括按需印刷(POD)服務，依客戶需求，提供可變印紋、彩色文件及多版一印等服務；POD 遠端列印，先傳送再印刷，利用網路，傳送檔案至遠端列印。A 紙業公司的 POD 點，計有萬華、土城、台北、新竹、台中、高雄等處。

### (3)創新影響

A 紙業公司營業額約 28 億元，平均年成長率約 11%，領先同業。降低成本，該公司因此節省的營運成本約 4%，增加獲利。最重要的是組織再造，以通路為導向，提供客戶一次購足的運籌服務。

A 紙業公司的「OIPRINT 我愛印」創新，使得客戶關係更為穩固。並且，客戶可以在這個平台上採購所有 A 紙業公司提供的服務，新服務也可藉由這個平台尋找到需要合作的客戶，對於新資源的建構有很大的助益。

### (4)創新類型

A 紙業公司的「OIPRINT 我愛印」屬於本研究之「流程創新」。以往，客戶打電話下訂單後，業務人員須在客戶、公司及供應廠區間來回奔波，進行校稿、監督、聯絡等的工作，人為錯誤在所難免。建立了網路資訊化應用的平台後，人為疏失即大幅減少，也讓整合性服務發揮更大的效益。

## 2. HandBox 數位出版平台

### (1)創新產生點

A 紙業公司的技術部門研發出 PKI 規格的版權保護技術之後，擁有在數位出版領域的優勢，決定進入數位出版產業。以數位版權保護技術開始，整合了數位出版所需的物流、金流、資訊流。HandBox 平台的建置最早是與城邦出版的合作案，這項專案在獲得經濟部工業局委託資策會辦理

的數位版權交易平台建置計畫經費補助。

## (2)創新內容

A 紙業公司提供客戶在傳統紙本印刷之外，數位出版的內容呈現方式。並且，在系統中整合物流、金流、資訊流等數位出版平台所需的技術和廠商。在傳統的出版流程中，出版社在送印刷廠印製之前，美編、排版、封面設計等印刷前置作業大約花費十萬。送印刷廠列印之後，一刷三千本大約花費十五萬。整個流程下來，一本書的成本將近 100 元。A 紙業公司提供的數位出版平台省去了後續的印刷，出版社將原本要送印刷廠的檔案，送到 HandBox 平台，只需三千到五千的製作成本，即可成為線上發行、閱讀的電子書。A 紙業公司的規劃是出版社同時擁有實體出版和數位出版。

當書籍有數位版本的時候，可以解決庫存不足或書籍絕版的情況。如果是消費者迫切需要的書籍，可以快速取得數位版本。而且，消費者如果需要印刷出來收藏，也可以直接將數位版本的檔案列印，適合用在絕版書，或是有迫切性需求的消費者。如下圖所示，出版社在完成美編、排版、設計之後即可以擁有兩種版本的書籍出版模式。

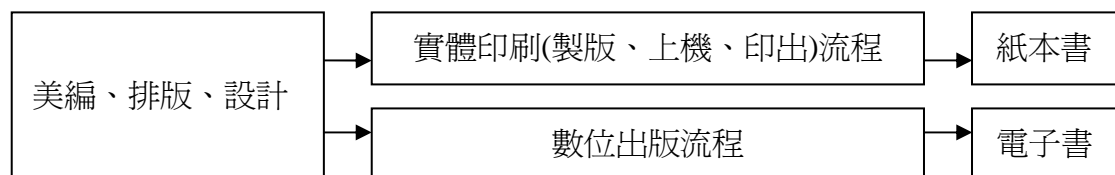


圖 4.2-1 A 紙業公司提供之兩種版本出版模式

資料來源：本研究整理

透過 HandBox 數位出版平台，讀者只要加入會員，即可上線選書下載閱讀。此外，為了防止 MP3 事件重演，永豐紙業團隊研發保護著作權的加密軟體，考驗過許多高手，都無法破解，這項技術已經申請專利。加密有二層，首先非法者一律無法開啟閱讀，同時每位付費會員會給一簽章，只

要有私下流傳動作，一定可循線找到兇手。

▪ 出版社系統使用流程

▪ 客戶端系統使用流程

▪ 客戶端閱讀流程

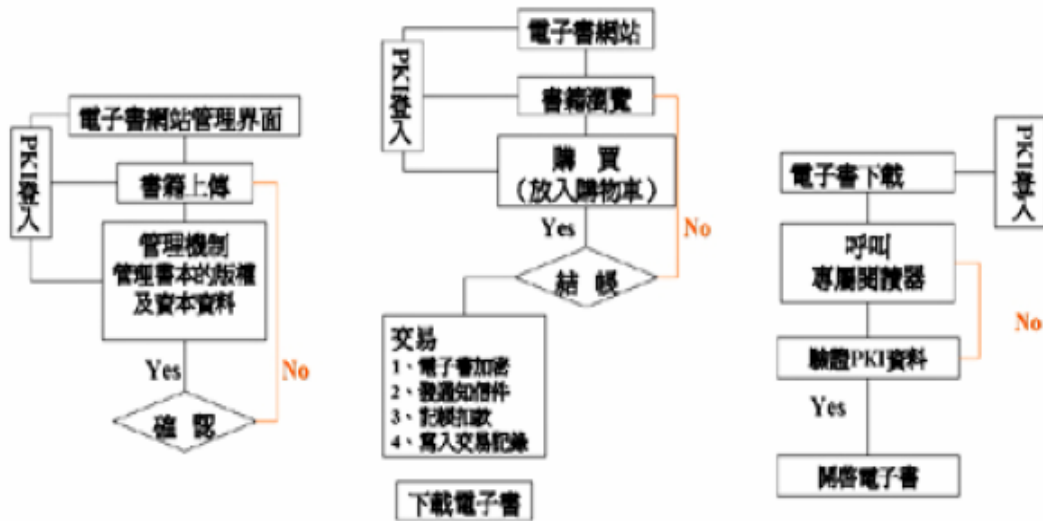


圖 4.2-2 HandBox 數位出版平台運作流程

資料來源：A 紙業公司電子報

(3) 創新影響

HandBox 數位出版平台的系統，將金流、物流、資訊流整合。與城邦合作建置完成之後，已經轉移給城邦負責營運。此外，這套系統也銷售給其他出版社，目前已經與從事教育出版的信誼出版社完成簽約。

A 紙業公司本身繼續利用這個平台系統進行「電子型錄」的創新，提供給金融業與流通業的客戶。

(4) 創新類型

A 紙業公司的「HandBox 數位出版平台」屬於本研究中的「流程創新」。出版社透過這個平台，可以產生兩種本版的出版物。並且在這個整合金流、物流、資訊流的系統中，出版社可以直接將數位出版品銷售給消費者進行閱讀。

### 3. 電子型錄

#### (1) 創新產生點

A 紙業公司發現既有的金融業和流通業客戶在紙本型錄上的花費大，而且效果有限。所以 HandBox 數位出版平台建置完成之後，除了銷售給各出版社之外，亦自行利用這個系統平台提供金融業和流通業「電子型錄」的服務。

#### (2) 創新內容

A 紙業公司提供電子型錄的製作服務，主要客戶鎖定幾個對象。包括銀行信用卡兌換型錄、婚紗攝影相簿型錄、個人部落格或紀念冊出版、流通業產品型。目前為止，洽談或合作中的廠商數量已經有三、四十家。

客戶在電子型錄製作完成之後，可以自行利用網路傳遞，使用者不需要下載額外的軟體即可閱讀。此外，在電子型錄的網站中也會展示這些製作完成的成品。客戶可以把電子型錄放上來，提供使用者免費下載，目前網站上較多的為婚紗照的展示。

電子型錄的製作價錢會因為功能不同有所差異，目前的報價不是很明確，在市場確定後才会有套裝的價錢。一般來說，價格從幾萬到二十幾萬都有。如下圖所示，電子型錄所提供的功能大致如下：

	激炫版	柔順版
	Flash	PDF
封面	0	0
封底	0	0
目錄	0	0
上一頁	0	0
下一頁	0	0



自動翻頁	0	X
內容搜尋	X	0
放大鏡	X	0
檔案基本功能外，均屬增值功能		
資料來源：A 紙業公司數位出版事業處		

	激炫版	柔順版	備註
	Flash	PDF	
放大功能	0	X	
目錄連結	0	0	每頁 10 個，以 2 頁為基本
背景音樂嵌入	0	0	客戶自備合法版權音樂
動畫嵌入	0	0	
影片嵌入	0	0	
網址超連結	0	0	以每頁 5 個(含)以內計算費用
底板網址超連結	0	X	以每頁 5 個(含)以內計算費用
呼叫 Outlook	0	0	以每頁 5 個(含)以內計算費用
Call Skype	0	0	以每頁 5 個(含)以內計算費用
檔案 Logo 置換	0	X	
情境動畫(Flash)	0	0	以單頁單一效果計費
列印	0	0	
跳頁功能	0	0	
資料來源：A 紙業公司數位出版事業處			

### (3)創新影響

A 紙業公司之「電子型錄」創新，提供既有的金融業、流通業客戶新的服務，此外，更開發婚紗業者、個人出版等新客源。「電子型錄」利用既有數位出版平台，發展出新的產品。A 紙業公司研發之數位出版平台不只是銷售給客戶的系統平台，也成為本身開發新業務、新產品的平台。

### (4)創新類型

A 紙業公司屬於本研究之「產品創新」。以往紙本型錄的印刷費用高昂，而且效果有限。電子型錄除了可以降低業者的印刷和庫存成本之外，也增加了型錄內容的流通和互動性。

## 五、小結

A 紙業公司近入數位出版產業前之核心資源為顧客關係和版權保護技術，進入數位出版產業後建構出專案能力、平台技術、新客戶關係等資源。核心資源建構的過程中產生流程創新與產品創新，使其在數位出版產業中佔有新的位置，達成其數位出版技術平台提供者的角色。

A 紙業公司為協助客戶解決印刷方面的問題，產生「OIPRINT 我愛印」之流程創新。公司重新定位為「資訊載體提供者」之後，提供客戶紙張之外的資訊載體，研發版權保護技術。與客戶合作建置「HandBox 數位出版平台」之流程創新中，建構出平台技術。並且利用此平台技術，繼續從事「電子型錄」之產品創新。這些專案的完成，使得 A 紙業公司累積了執行專案的能力和更多新的客戶關係。

表 4.2-4 A 紙業公司資源建構策略流程

進入數位出版產業 前本身之資源	進入數位出版產 業後建構之資源	創新形式	新產業中之 策略定位
1. 顧客關係 2. 版權保護技術	1. 專案能力 2. 平台技術 3. 新客戶關係	1. 流程創新(OIPRINT 我 愛印、HandBox 數位出 版平台) 2. 產品創新(電子型錄)	數位出版技 術平台提供

資料來源：本研究整理

### 第三節 B 線上公司個案

#### 一、個案簡介

B 報創立於 1951 年，早期每份兩大張，售價 7 角。後來陸續推出經 X 日報、民 X 報。B 報系成立至今，除了創辦前 4 年賠錢，2003 年 B 報系出現 48 年以來首次的虧損(張戎誼、林宏達，2004)。B 公司經理乙先生分析台灣報業的衰退可能來自於四個方面的衝擊，包括經濟成長率持續下滑、台灣有線電視新聞台的普及、蘋果日報進入市場造成的破壞，以及新聞網站日益完善。

B 線上公司是 B 報成立於 2000 年，負責 B 報系所有網路相關的服務。2003 年 B 線上公司成立虧損三年後首度出現獲利的一年，這一年剛好是 B 報系成立數十年首度虧損。

從紐約時報開始成立免費新聞網站開始，全世界的報業紛紛跟進。台灣最早的新聞網站是中時電子報，此外最大入口網站 Yahoo! 奇摩也有提供新聞資訊的服務，B 報系在這樣的情況下成立了 B 線上公司，負責 B 新聞網的營運。

B 線上公司在母公司 B 報系財務和內容的支援下，持續培養網路技術和內容加值的能力，B 新聞網目前已經是台灣最多人瀏覽的新聞網站，目前已完成公開發行，預計將要在興櫃上市。B 線上公司也從單純的「內容提供者」，轉型成為兼具技術能力的「內容解決方案提供者」，提供出版社數位出版與數位典藏的解決方案。

B 線上公司利用 B 報系擁有之內容建置數位加值之內容資料庫，產生「B 知識庫」。建置過程中，累積了網路資訊技術和網路行銷創意。兩個項資源使 B 線上公司有繼續發展出「網路城邦」與「數位閱讀網」，前者建構了更多網路行銷創意，後者使其完成平台技術的發展。B 線上公司也因此在此在數位出版產業中，逐步達成其技術提供與營運整合的策略定位。

## 二、 個案背景

### 1. 組織簡介

B報創立於1951年，2000年成立的子公司B線上公司，負責B報系所有內容的網路事業。B線上公司從內容加值的提供者，逐漸轉型為內容服務解決方案的提供者。目前有35~40%的營收來自知識庫的販售，相當於目前的廣告營收，其餘20%的營收則來自電子商務和新事業開發(陳世耀，2005)。

B報系面對之數位化議題分成兩個階段，第一個階段是新聞內容數位化，B線上公司推出「B新聞網」的時間晚於對手，但是藉由後續的行銷手法，超越對手成為台灣最多人瀏覽之新聞網站。另外，率先推出「B知識庫」，將過期報紙內容增值利用，成為獲利產品。

B線上公司執行長在公司創立的初期下了一連串正確的決策：免費提供入口網站即時新聞，以快速讓UDN成為網路新聞代名詞、建立B知識庫、有效地整合B報系的資源(張戎誼、林宏達，2004)。

第二階段B線上公司從「內容提供者」，轉型成為「內容解決方案提供者」，推出「數位閱讀網」，提供數位出版和典藏的解決方案，作為出版業的技術支援者，與電子書銷售通路。

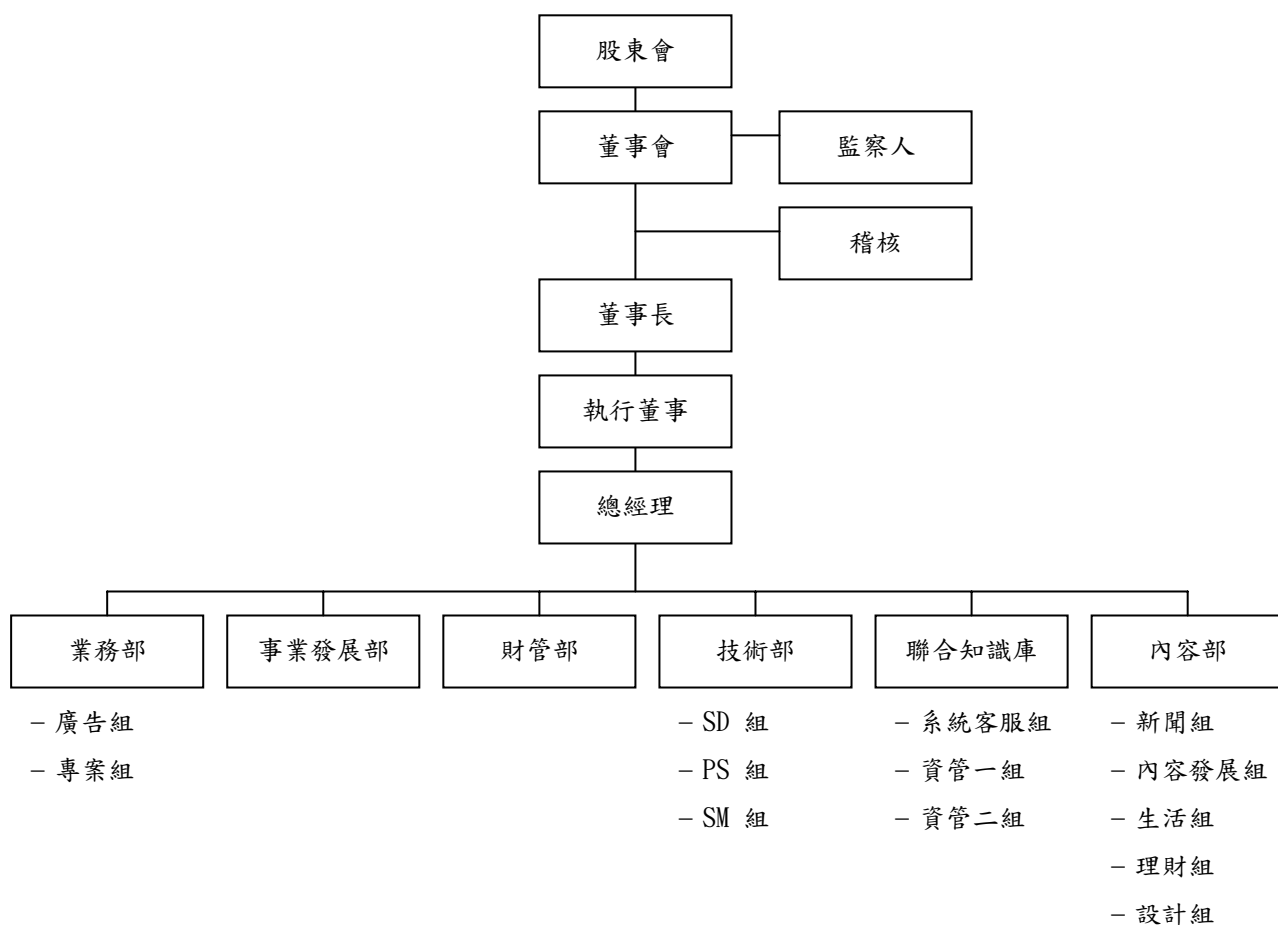


圖 4.3-1 B 線上公司組織圖

資料來源：B 線上公司公開說明書

## 2. 進入數位出版領域之過程

### (1) 組織調適

台灣的報業從 2000 年開始有衰退的跡象，一直到 2002 年嚴重走下坡，發行人、廣告量都在下降。2005 年的 ACNielsen 閱報率調查，昨日閱報率降到 50% 以下。報業衰退的原因，可能有很多種因素。

「第一個是經濟不景氣，導致廣告量下降。第二個是有線電視的競爭，1997 年開始發展，2000 年之後，很明顯的很多 24 小時新聞台出現。第三個因素是來自於同業的競爭，尤其蘋果在 2003 年 5 月進入台灣分食同業的市場。第四個因素來自於網路。」

這幾年來，整體廣告量已呈現負成長，從 1999 年全國廣告總量約 950

億元逐年下降，到去年剩下 570 億元左右；其中平面報紙廣告量的萎縮更明顯，從 1999 年約 300 億元的總量，到 2004 年僅剩下不到 160 億元。反觀網路和行動廣告等新媒體形式，根據潤利公司與《動腦》雜誌的統計，雖然總量不到 40 億元，但每年都有 40% 以上的成長(陳世耀，2005)。

根據尼爾森媒體大調查 (Nielsen Media Research)，2000 年以閱讀報紙作為主要新聞來源的人口達 1,187.9 萬人，同時間有線電視新聞人口只有 689.4 萬人；但到了 2004 年，有線電視首度超越報紙人口，更在 2005 年達到 1159.3 萬人，成長率達 68.8%(陳世耀，2005)。

新聞網站確實對於 B 報系造成某方面的衝擊，B 公司經理認為，全世界的新聞網站都走在一個錯誤的模式上。

「新聞網站可能是報業衰退的原因，當然聯合新聞網也是其中之一。這不是預見，從事後諸葛亮來看，發現新聞網站對於報業造成衝擊。如果當初全世界早就知道有這重情況，大家可能就不會走這樣的模式。」

B 報投入網路新聞的時間遠遠晚於 1997 年推出的中時新聞網。做為一個後進者，很難在既有的免費模式中，發展不同的收費模式。

B 線上公司剛成立，推出「B 新聞網」的時候，很多人關心網站的收益。而且，新事業與本業的成本其實還沒有明確的區隔，所有的新聞內容仍是報系提供，這個時候 B 線上公司屬於虧損狀態。但是，從整個 B 報系來看，運用既有的資源產生新的獲利，這仍是值得投資的事業(張戎誼、林宏達，2004)。

利用同樣的新聞內容，B 線上公司推出了「B 知識庫」，成為一項獲利的產品。在行銷上，相較於中時電子報早期只限於本身網站內瀏覽，B 新聞網的新聞則大方的提供給各大入口網站，造成其市佔率迅速提升的關鍵。

B 線上公司日前推出的「數位閱讀網」則是希望藉由這個數位出版平台進行電子書籍、雜誌、報紙的線上閱讀。當然，這個數位出版平台的目

標是與所有的出版社合作，並不限於 B 報系的聯 X 出版社。在免費新聞的前車之鑑下，B 線上公司目前也在積極評估中。

「報業在新聞網站的部份，全世界都走到一個錯誤的模式，就是 *Free*，不只台灣如此，包括美國，現在可以收費的新聞網站，少之又少。那在數位出版，也就是電子書的部份，或許不會走到這個地步。」

雖然業界普遍預期電子書市場將隨著網路閱讀人口的增加而成長，但是由於有免費新聞網站無法獲利的前車之鑑，所以各出版業也會盡量避免養成消費者閱讀免費內容的習慣。

## (2) 單位成立

面對世界的報業紛紛將新聞內容數位化，放置於網站上供使用者免費瀏覽，B 報系也在 2000 年成立 B 線上公司，初期主要業務為「B 新聞網」的營運。

B 線上公司是 B 報的子公司，因此大部分的主管來自 B 報。但是因為網路技術所需要的 Knowhow 與報業不同，所以主管以下的同仁大部份都是公司成立後才另外聘請的。B 線上公司和母公司的關係密切，兩者之前常常會有開會溝通的情況。

「例如，最近要出版 PDF 版本的報紙，需要報社那邊配合提供電子檔案。但是，報社那邊並沒有這方面的經驗，所以雙方要討論看看怎麼樣可以讓 PDF 報紙的生產流程達到最順暢的狀況。」

## (3) 組織定位

B 線上公司在初期接受母公司在財務和內容上的支援，在逐步建立自身在網路技術上的 KnowHow。在財務上，2003 年母公司出現虧損時，B 線上公司開始獲利，挹注母公司。在內容上，B 線上公司開始規劃上市後，必須按照市場行情付費。由此可知，B 線上公司逐漸成唯一個獨立自主的公司，並且建立了有別於母公司的經營模式，累積自身在網路技術上的能



力。

B線上公司目標是成為「內容解決方案提供者」，在數位出版產業中定位為平台技術的提供者。利用B線上公司從事B報系數位化多年的經驗累積，以及自行建構的平台技術和網路行銷創意，提供傳統出版產業所需的數位出版相關技術，以及交易平台。

### 三、 核心資源建構過程

#### 1. 公司策略目標

「我們要件內容解決方案提供者 (Content Solution Provider)，未來要持續將知識庫變為『出版平台化』，讓所有知識都可藉由這樣的平台仲介和販售(陳世耀，2005)。」

B線上公司的策略目標是「從內容提供者，轉型成為內容解決方案提供者。」目前B線上公司的技術來源80%都是自行開發，只有20%來自於其他公司。B線上公司經理認為：

「大約2003到2004年之前，我們的定位為*Content Provider*，所以自有技術和外購技術大約各半。2004到2005年之間，我們公司的定位已經轉型成*Content Solution Provider*，我們提供的是服務，不只是內容，還包括服務的機制。」

B線上公司認為網路跟技術脫不了關係，公司的技術人為逐年成長，就是希望自行開發的技術比例可以提高。

「我們一直當在往網路的技術和創意方向走。公司技術人員的比例從早期的20%，提升到25%，我們投注在技術上的比例一直都很高。」

## 2. 進入數位出版領域前之核心資源

### (1) 新聞內容

B 報系 50 年來的新聞內容，是 B 線上公司的寶貴資源。B 線上公司已經將這些過去的內容以數位加值的方式建置成「B 知識庫」，目前 35~40% 的營收來自於 B 知識庫的販售。

除此之外，B 報系每日產出的新聞內容，也是 B 新聞網的重要內容來源。目前有 70~80% 是來自平面報紙。B 線上公司也積極推動網路原生身內容的產出。B 新聞網每天平均產製約 2,000 條左右的新聞量(陳世耀，2005)。

*「整個 B 報系對於我們最大的支援，第一個是財務，第二個是內容，母集團的內容資源非常的豐富。」*

B 線上公司強制要求聯合報系內的所有產製單位，將資源都提供給聯合新聞網。因為如果「民 X 報」、「經 X 日報」、「B 報」都要獨立網站，等於把網站的流量分散。

### (2) 網路資訊技術

B 線上公司核心資源除了母集團支援的財務和內容之外，自行建構有關網路技術的 Knowhow。相對於新聞網站的推出時間落後競爭者，B 線上公司在新聞資料庫的推出卻是領先對手的。利用將過去的舊新聞數位化，2001 年推出「B 知識庫」。

*「同樣是利用新聞內容，我們開創出來一個 B 知識庫的商業模式。這樣的新聞資料庫是過去從來沒有人做過的。」*

B 線上公司總經理兼營運長表示，在將 B 報系 50 年內容數位化的知識庫建置過程中，利用建置過程所產生的專業知識，開始替政府單位和企業提供知識管理的輸出，創造更多營收來源(陳世耀，2005)。

### (3) 網路行銷創意

B 新聞網的成立時間晚於對手，卻靠著不一樣的策略思考和網路行銷創意超越對手，成為台灣最多人瀏覽的新聞網站。B 線上公司做了幾件事情，第一是使用者導向的網頁設計，還有就是免費提供新聞內容給各大入口網站。

網際網路的廣告主根據 page view 決定是否要將廣告放在這個網站上。但是，B 線上公司決定做所謂的 pull-down menu，讓使用者快速點到自己需要的畫面，缺點就是少了好幾個 page view。B 線上公司的理由是相信網際網路的特色在於互動性。而且，網路最終的營收，應該是來自於內容銷售、產品銷售。

B 線上公司為了成為台灣第一大新聞網站，做的另一件事就是免費提供新聞給各大入口網站。

「當時，中時電子報認為新聞是獨有的，客戶與內容沒必要提供給別人。不過，人家已經先花了 3 年時間，是台灣網際網路的領導品牌；我如果用同樣的方法做，要怎麼跟它抗衡？」(張戎誼、林宏達，2004)」

B 線上公司將新聞連結到各個入口網站，於是，所有入口網站看到的新聞都是 UDN，瀏覽率大幅提升。目前「B 新聞網」已經順利成為國內流量最大的新聞網站。

## 3. 進入數位出版領域後建構之資源

### (1) 平台技術

B 線上公司的策略目標是「從內容提供者，轉型成為內容解決方案提供者。」目前 B 線上公司的技術來源 80% 都是自行開發，只有 20% 來自於其他公司。

「大約 2003 到 2004 年之前，我們的定位為 *Content Provider*，所以自有技術和外購技術大約各半。2004 到 2005 年之間，我們公司的定位已

經傳型成 *Content Solution Provider*，我們提供的是服務，不只是內容，還包括服務的機制。」

B 線上公司認為網路跟技術脫不了關係，公司的技術人為逐年成長，就是希望自行開發的技術比例可以提高。

「我們一直當在往網路的技術和創意方向走。公司技術人員的比例從早期的 20%，提升到 25%，我們投注在技術上的比例一直都很高。」

## (2) 網路行銷創意

B 線上公司在成立初期利用其網路行銷創意，逐步成為台灣流量最大的新聞網站。然而在日新月異的網路世界中，B 線上公司還是不斷產出新的網路行銷創意和手法。例如，B 線上公司在「網路城邦」(BLOG)的建置過程中，思考如何與國內其他早已經會員眾多的 BLOG 競爭。決定採取的創意是專注在新聞和內容方面的區隔。

「網路城邦的功能其實不是最好的，但是，我們會有市場區隔，例如，我們現在在做政治名人的 BLOG，所有台北市、高雄市的候選人都會在我們這裡寫 BLOG。」

## 4. 數位出版核心資源確認

根據專屬性、獨特性、模糊性分析，B 線上公司原本的核心資源為新聞內容、網路資訊技術、網路行銷創意。在進入數位出版產業後，建構的平台技術，以及更多的網路行銷創意產生。

表 4.3-1 B 線上公司核心資源

	獨特性	專屬性	模糊性	說明
新聞內容	中	高	中	B 報系 50 年來的新聞內容，以及每日產出的新內容。

網路資訊技術	中	高	中	B 知識庫的建置過程產生許多 KnowHow，可以利用服務其他企業和政府。
網路行銷創意	高	中	高	利用不一樣的行銷手法和思維，使得 B 新聞網後來居上，成為最大新聞網站。
平台技術 (新增)	中	高	高	B 線上公司目前 80% 的技術自有。技術人員比例從 20%，提升至 25%。
網路行銷創意 (新增)	高	中	高	網路城邦並非功能最好的 BLOG，利用新聞和內容的區隔，建立使用者忠誠度。

資料來源：本研究整理

#### 四、 產業創新案例

##### 1. B 知識庫

###### (1) 創新產生點

B 知識庫的創新點，來自於王文杉發現過去很多人都要到 B 報的新聞中心查資料，於是想到若是過去的東西，經過加值處理，或許也是可以賣的產品。B 知識庫是將 B 報中原本販賣的舊報紙加以數位化，重新定位產品，成為獲利的工具。

###### (2) 創新內容

B 知識庫是聯合線上第一個獲利的產品，目前溢注公司 35~40% 營收來源。B 知識庫是將 B 報中原本販賣的舊報紙加以數位化，重新定位產品，

成為獲利的工具。這整個工程花費的數千萬的經費，將 1997 年之前的資料從實體報紙輸入成電子檔。1997 年之後的資料雖然已經是電子檔，但是還是要進行轉檔的工程。B 知識庫開始的第一個月，就損益兩平了。

B 報五十年來的所有報紙都儲存在集團的林口印刷廠，一個全天候二十四小時的空調房間裡。現在，全面數位電子化，放在網路上無遠弗屆的供世人使用。B 報是國內報社中，著手將所有舊報紙的一條條新聞，經過現代化的複雜處理，建立歷史資料庫的第一家(楊瑪利，2002)。

從 2001 年七月開始，B 報系計劃斥資台幣一億元以上，預計四年內完成。五十年來的五份報紙加起來，一共有七十七億字、一千多萬則新聞。舊報紙先經過數位掃描後，用人力把每條不規則編排的新聞框出來，再輸入新聞標題。之後經過光學辨識系統，以及一次、二次人工逐字逐句校對，正確率達 99.9% 以上，才能放到網路上去，供人檢索(楊瑪利，2002)。

在動用人力方面，第一步的掃描以及打字標題，全天候三十多人在做。後面的一校、二校，更是動用了原 B 報印務部門的人力，每天抽空校對。估計一個人一天可以校對超過二十萬字(楊瑪利，2002)。

雖然，中時電子報也有線上查詢系統，但是只限報紙電子化後的近幾年新聞，新聞深度只有七、八年，不似聯合報花苦工，把電子化之前的泛黃舊報紙通通數位化。王文杉是 B 報系第三代接班人，對於 B 知識庫非常支持。他在 2002 年接受天下雜誌訪問時指出，「我覺得這是一個偉大的工程，賺不賺錢不知道，市場多大我不清楚，商業模式如何，現在可能有，當初不一定有，但是我十分支持這件事情(楊瑪利，2002)。」事實證明，目前 B 知識庫是 B 線上公司最賺錢的產品之一。

### (3) 創新影響

B 知識庫是 B 線上公司第一個獲利的產品，目前溢注公司 35~40% 營收來源。此外，B 線上公司在將 B 報系 50 年內容數位化的知識庫建置過程

中，利用建置過程所產生的專業知識，開始替政府單位和企業提供知識管理的輸出，創造更多營收來源

「同樣的新聞內容，B 知識庫的商業模式。這樣的新聞資料庫是過去從來沒有人做過的。」

#### (4) 創新類型

B 線上公司的「B 知識庫」屬於本研究中的「策略創新」。同樣的新聞內容，加以數位加值，重新定位產品。並且裡用新的商業模式，將舊的新聞內容創造出新的價值。

## 2. 網路城邦

### (1) 創新產生點

B 線上公司一直認為新聞網站不只是平面新聞的延伸，應該有更多網路上的互動和原生內容產生。「網路城邦」是 B 線上公司旗下的 BLOG 網站，對於 B 新聞網成為國內流量最大的新聞網站，來自於「網路城邦」的助益不少。

### (2) 創新內容

網路城邦是 B 線上公司旗下的 BLOG 網站，然而與國內其他 BLOG 相較，不算是功能較多的。但是網路城邦掌握市場，專注在新聞、文章、知識方面的內容，與國內其他強調影音、照片、明星的 BLOG 做出區隔。

「網路城邦的功能其實不是最好的，國內還有很多 BLOG 比我們好，例如無名小站有很多做法就是我們必須學習的。但是，我們會有市場區隔，例如我們不會去做獨立的照片本，而直接跟 BLOG 合在一起」

網路城邦主動邀請台北市、高雄市長的候選人來寫 BLOG，透過自動化的介面，候選人可以自己操作。候選人的文章內容會固定在 B 線上公司各網頁宣傳、推薦。網路城邦利用這樣的區隔，建立和無名小站、HinetXuite

不一樣區隔，建立使用者忠誠度。

「大部分人去無名小站，主要是看照片，不是看文章，看影視照片的，族群比較偏向年輕人，政治名人的 BLOG 比較沒有人看。但是大家來網路城邦主要是看文章，你的政見比較容易被該看到的人看到。」

當網路城邦說服一、兩個候選人進入部落格之後，其他的候選人後就會聞風而來，因為他們不希望在這個部份落後。除了政治名人 BLOG 之外，網路城邦偏向新聞、文字、知識方面的內容。有一些 BLOG 是由記者去開設，可以看到一些無法見報的新聞。網路城邦也可以跟數位出版結合，現在有很多作家都有在網路城邦寫稿。因此，網路城邦最大的優勢是新聞性和族群的區隔。

### (3) 創新影響

網路城邦利用特殊的屬性，與國內其他 BLOG 網站做出區隔，建立使用者忠誠度。B 新聞網成為國內流量最大的新聞網站，從「網路城邦」導入的流量幫助不少。B 線上公司相信未來網路將不只是平面新聞的延伸，網路城邦的發展對於 B 線上公司將來在網路原生內容的產出上也會有直接的效果。此外，當社會上對於部落格產出的內容逐漸認同之後，有可能產生數位出版的商機。

### (4) 創新類型

「網路城邦」屬於本研究中的「行銷創新」。但是網路城邦掌握市場，專注在新聞、文章、知識方面的內容，與國內其他強調影音、照片、明星的 BLOG 做出區隔，建立使用者忠誠度。

## 3. 數位閱讀網

### (1) 創新產生點

數位出版平台是 B 線上公司轉型成為「內容解決方案提供者」既定的



方向，由員工、主管、老闆共同討論出來的結果。不過，比預期推出的時間早了一年多。原因在於經濟部工業局委託資策會辦理「數位出版平台獎助計畫」，所以B線上公司就提早推出了平台。李彥甫經理表示：

「我們本身已經擁有建構數位出版平台的能力，但是一直在觀察市場的成熟度。當我們看到了這樣的獎助計畫，就決定把原本的平台拿去申請，很幸運得到了計畫的第一名。」

## (2) 創新內容

「數位閱讀網」就是B線上公司最新推出的數位出版平台，包含了數位版權管理、後端上稿機制、前端閱讀介面，形成兼具的版權管理、行銷、通路、閱讀、付費等機制的平台。數位閱讀網於2005年底上線，目前已經營運一季。

目前在「數位閱讀網」上架的電子書，經過B線上公司的螢幕優化處理，重新編排製作，如全螢幕閱覽與淡入淡出的換頁效果，同時還提供免費試閱的功能，方便網友先看部分章節、操作瀏覽工具後再購買。購買電子出版品後，網友即可到網站設計的個人化線上虛擬書房「我的數位書房」進行閱覽，體驗全新的閱讀感受(洪敏祥，2006)。

B線上公司推出的數位出版平台，大部分的功能都是自行開發。在檔案規格方面採用Adobe的PDF檔，以及Adobe的DRM技術。

「這個平台的製作上其實都是我們已經具備的技術，只是要加以整合，唯一需要外購的就是跟Adobe的DRM系統，Adobe委託台灣的代理商幫我們做了一些客製化的事情。至於User閱讀的介面我們是根據Adobe提供的SDK來加以修正成我們要的模式，比如說你現在上面看書，有一些螢光筆、鉛筆加註的功能，這都是我們自己開發的。」

目前準備推出數位出版平台的廠商有城邦、B線上公司、遠流，還有已經營運一段時間的宏碁Zinio平台，面對這樣的競爭，乙經理認為，B

線上公司有很大的優勢可以勝出。

「出版社在考慮採用哪一種數位出版平台的時候，主要成本、便利性、行銷等方面。便利其實就是技術，我們採用 Adobe 的 PDF 解決方案，所以每一台電腦中大部分都有讀 PDF 的軟體了。」

在成本、便利性、行銷三個方面來說，B 線上公司技術上採用每台電腦幾乎出廠就可以閱讀的 PDF 檔案。當然，其他廠商也可以採用同樣的核心技術，但是 Adobe 的解決方案並不便宜。此外，B 線上公司在網路行銷創意的能力也是優勢，藉由 B 線上公司的網域或是與其他網站合作宣傳。

最後，在成本方面，B 線上公司將書籍製作和上架費用壓到零元，吸引出版社加入。

「出版社在書籍數位化的過程中是不需要付錢的。目前我們還在投資階段，將來我們是希望藉由拆帳來回收。原則上每一個出版社、每一本書的插帳比例都不一樣，不過大約 40%~60%之間。」

### (3) 創新影響

B 線上公司將「數位閱讀網」的角色定位為通路商和技術提供的角色，並不會去取代出版社，直接跟作者洽談。目前雖然才推出一季，但是由於在成本、便利、行銷等方面具有優勢，已經佔有不錯的利基點。藉由「數位閱讀網」的推出，B 線上公司成為內容服務解決方案提供者角色。

### (4) 創新類型

「數位閱讀網」屬於本研究中的「流程創新」。整合了版權管理、後端上稿機制、前端閱讀介面，形成兼具的版權管理、行銷、通路、閱讀、付費等機制的平台。這樣的平台改變出版社的書籍出版，到消費者付費閱讀的流程。

## 五、 小結

B線上公司進入數位出版產業前本身之核心資源為新聞內容、網路資訊技術、網路行銷創意，進入數位出版產業後建構平台技術和更多的網路行銷創意。資源建構的過程中產生策略創新、行銷創新、流程創新，使得B線上公司成為數位出版產業中技術平台提供與銷售通路的角色。

B線上公司利用擁有聯合報系提供之內容，建置數位加值之內容資料庫，產生「B知識庫」之策略創新。過程中累積了網路資訊技術和網路行銷創意。這兩項資源使聯合線上有能力繼續發展「網路城邦」之行銷創新與「數位閱讀網」之流程創新。前者建構了更多網路行銷創意，後者使其完成平台技術的發展。B線上公司也因此逐步達成數位出版產業中，技術提供與營運整合之策略定位。

表 4.3-2 B線上公司資源建構策略流程

進入數位出版產業前本身之資源	進入數位出版產業後建構之資源	創新形式	新產業中之策略定位
1. 新聞內容	1. 平台技術	1. 策略創新(聯合知識庫)	數位出版技術平台提供與銷售通路
2. 網路資訊技術	2. 更多的網路行銷創意	2. 行銷創新(網路城邦)	
3. 網路行銷創意		3. 流程創新(數位閱讀網)	

資料來源：本研究整理

## 第四節 C 出版公司個案

### 一、個案簡介

C 出版公司成立於 1996 年 9 月，由詹 X 志先生出面主導，整合了麥 X、貓 X 鷹和商 X 三家出版社。2001 年 5 月香港和 X 黃 X 集團總裁李 X 誠以旗下之 Tom.com 公司併購 C 出版集團、網路家庭 PC home 集團、尖端出版、商周文化，成立新公司 Home Media Droup。

目前 C 出版公司旗下擁有超過三十家的出版社，發行了五十餘種雜誌，累計總出版書籍達一萬種以上，為台灣地區最大圖書、雜誌出版集團。在實際運作上，C 出版公司為一個整合性服務平台，提供旗下各出版社之共同採購、製作、訂閱、印刷、通路、倉儲、發行等有規模經濟性質之事務，旗下出版社得以專心於企劃、編輯、選書。

C 出版公司為一整合性服務平台，然而自 2002 年宣布進入數位出版領域之後，所有相關的數位出版市場或技術上的實驗確散落於旗下各出版社之資訊或網路部門。直到 2005 年才由在集團中成立「數位出版事業部」，整合各出版社數位出版相關業務。C 出版公司進入數位出版領域之目標為「在數位出版的浪潮中，成為指引未來商業模式的領導廠商」。

C 出版公司本身沒有掌握技術，但是憑藉品牌、領導人能力和內容，取得各家技術廠商前來洽談合作，完成「城邦 e 書館」與「新局網企管有聲書」之創新，過程中建構平台整合能力和趨勢觀察能力。利用上述能力推出「美好一書數位出版解決方案」作為其他傳統出版業者之數位出版品代理製作、發行、銷售的整合廠商。

## 二、個案背景

### 1. 組織簡介

C 出版公司在組織在設計上是以一個「花園」的角度，提供土壤、肥料、水，旗下各出版社可以自行選擇要採用什麼樣的種子？想要長成什麼樣的花？以往出版社和製版廠、印刷廠比起來相對弱勢，使得創意產生出來的利潤大部份都流入印刷廠和紙商。城邦將各出版社有規模經濟性質之事物整合，利用集團的力量對外議價，解決長期以來出版社處於弱勢的局面。

對於 C 出版公司旗下各出版社來說，執行長的角色是「共主」，但是各出版社擁有很大的自主權。營運長負責管理集團中的法務、會計、營運平台，其中也包含「數位出版事業部」。

2005 年成立的「數位出版事業部」整合 C 集團旗下各出版社之數位出版業務。數位出版事業部致力於結合資訊廠商的技術和出版社的內容，創造新的閱讀型態。除了希望成為 C 集團中各出版社數位出版的服務平台之外，也希望成為提供華人世界數位出版解決方案的領導廠商。

### 2. 進入數位出版領域之過程

#### (1) 組織調適

C 出版公司中對於數位出版的看法兩極，反對的意見最主要為「電子書賣一本，實體書就少一本銷售量。」認為數位出版沒有創造新的市場，而只是在分食既有的市場。

支持數位出版的人提出了許多證據來反駁，「以商業周刊為例，他所銷售出的那些電子雜誌客戶絕對跟原來的銷售對象沒有關係。從客戶資料和回函中發現，這些人在國外，學生、台商，要把十幾本雜誌塞在一台 NB 上帶著走的人到處跑。紙本書在他們的生命裡已經消失，什麼東西都在銀

幕上面看。」

更甚者認為，數位出版跟紙本出版是相輔相成的。許多人會收集紙本書，但是仍然會買數位版本來閱讀。這種情況發生在另一種閱讀形式上面，例如移動通訊的工具。「我們有發現兩種版本都買的客户，除了從商業周刊的銷售看出來。在尖端出版的手機介紹、寫真集等圖片的雜誌也可以看出。」

C 出版公司在決定進入數位出版領域前，組織內爭論不休。最後，在詹宏志先生的堅持下，宣佈進入數位出版領域。後來，何飛鵬先生擔任執行長時，成立數位出版事業部。詹宏志先生和何飛鵬先生在業界有很高的地位，因此有許多來自業內出版社和業外資訊公司的支持。

## (2) 單位成立

C 出版公司在 2002 年前開始佈局數位出版，2003 年開記者會宣布進入數位出版領域。直到 2005 年成立以「數位出版事業部」，以數位出版為唯一業務的部門。這個部門整合分散在集團內各出版社內的數位出版業務，其中包含尖端出版社、新局網、商周出版等。

數位出版事業部的成員大部分來自於集團內各出版社的資訊或網路部門，目前總共編制十人，直接跟程式有關的大約三人，維護網站有兩位，其餘負責跟通路有關的業務。

## (3) 組織定位

C 出版公司的「數位出版事業部」為直接向營運長負責之業務單位，從事數位出版相關業務和實驗。對於數位出版的認知，丙經理認為，「將數位出版定為『以數位化載具呈現內容』比較好，有些人認為數位出版就是電子書、電子雜誌，這樣很難說清楚。就我來看數位出版很廣泛，電子書只是一種形式，算是普通雜誌的數位版而已。」

### 三、核心資源建構過程

#### 1. 公司策略目標

在數位出版的領域，C 出版公司的目標是「在數位出版的浪潮中，成為指引未來商業模式的領導廠商」。藉由集團品牌與旗下各品牌，整合各出版社編輯內容，加上前後任領導人詹宏志、何飛鵬先生在業界的聲望。城邦希望能整合資訊廠商之技術與出版社之內容，達成在數位出版上的創新。

「如果 C 出版公司無法找到指引未來的消費、購買、商業的模式，那城邦就等於在這裡面是缺席的。」C 出版公司的目標是利用消費者行為的轉變，開發出全新的市場。

C 出版公司之所以毅然決然投入數位出版，有很大的原因是受到「電子字典」的教訓。當初電子字典業者與城邦授權字典內容，每賣出一本字典，C 出版公司可以收取版權費。雖然，電子字典上 C 出版公司賺到不少版權費，但是實體字典的銷售卻嚴重下降。

「雖然都是查字典，但是當這個流程改變的時候，金流、商機也跟著改變。就像水，當你的渠道改變的時候，水馬上改變流向，一滴不剩。當半年之內，銷售量馬上掉了十分之一，沒有一個企業可以不倒。所以企業必須不斷的跟異業去合作，釋出自己的資源。才能流程改變的時候，仍然站在有利的位置。」

#### 2. 進入數位出版領域前之核心資源

##### (1) 品牌

C 出版公司的品牌包括集團品牌「城 X」，還有出版社各自的品牌，在分眾市場上有很大的價值。當在業界的合作或談判的時候，用「城 X」品牌來代表。當面對消費者的時候，各出版社的品牌就可以顯出價值了，例

如，尖端出版是年輕流行文化的代表，商業週刊是知名的財經雜誌。這些品牌在實體書和電子書的銷售和合作上都可以共用。

## (2)編輯內容

C 出版公司旗下各出版社編輯出來的內容、材料擁有一定的專屬性，這些內容都可以重新增值運用。書籍內容可以加值之後成為電子書，雜誌內容轉換成為電子雜誌。或是所有雜誌的圖片集結起來成為資料庫，利用售授權的方式收取使用費。

## (3)領導人能力

C 出版公司前後任執行長詹 X 志先生、何 X 鵬先生都對於數位出版非常支持。C 出版公司在決定進入數位出版領域前，組織內爭論不休。最後，在詹 X 志先生的堅持下，宣佈進入數位出版領域。後來，何 X 鵬先生擔任執行長時，成立數位出版事業部。

詹 X 志先生和何 X 鵬先生在業界有很高的地位，因此有許多來自業內出版社和業外資訊公司的支持。當宏碁成立電子雜誌發行平台的時候，第一個接觸的對象就是詹 X 志先生。雙方達成協議，決定合作電子雜誌的製作、通路、發行等數位出版事宜。後來，C 出版公司與永豐餘合作總價 1600 萬的數位出版平台建置工作，得到政府補助 600 萬。

## 3. 進入數位出版領域後建構之資源

### (1)平台整合能力

C 出版公司挾品牌、內容、領導人能力的優勢進入數位出版領域，唯一缺乏的就是平台技術。但是，通常資訊大廠會主動拿出成果來找城邦，尋求要雙方合作的可能性。丙經理舉例說明，

「從外部來的技術包括與永豐餘合作的數位出版平台、企管課程變成有聲課程的軟體。此外，我們在手機、PDA 上面提供的課程也是有廠商來



提供技術的。」

C 出版公司建構出的能力是將資訊公司的技術與出版業需求整合的能力。資訊公司帶著研發出來的平台技術，希望可以與城邦合作，可是一開始都有很大的隔閡。

「資訊公司有技術，但是不知道怎麼把這東西應用在出版市場。例如，把雜誌轉到 PDA 上面。資訊業者認為只要開發出一個使用微軟檔案格式的軟體，什麼內容丟進去都可以用。但是，我們檔案編輯使用的是 Apple 電腦，格式比較特殊。所以，一開始都是雞同鴨講，最後再慢慢趨近。」

C 出版公司的能力在於整合出版業內容與資訊業技術。當資訊廠商研發出來初步的技術，就可以與 C 出版公司洽談合作，雙方共同將軟體或系統改良至最適合出版業的情況。

對出版業來說，C 出版公司提供一個數位出版解決方案，不論是集團內的出版社，或是外部的出版社都可以與城邦接洽，選擇最適合的數位出版工具。對資訊廠商來說，C 出版公司提供他們改良技術的意見，使研發的成果更符合客戶需要。

舉例來說，C 出版公司計畫架設一個數位圖庫的授權系統，包含旗下各雜誌社圖片的管理、介紹、說明、版權保護、加密等，例如，汽車雜誌累積十年的照片，這些照片可能是幻燈片，也可能是底片。版權有的屬於雜誌社，有的屬於原本攝影師。因為有麼多複雜的情況，所以如果有人想要使用這些圖片，必須經過很多手續。這個圖庫授權系統，需要符合各出版社的需求，C 出版公司會幫雜誌社準備最適合的系統。這個系統架在集團的 MIS 裡面，整合集團內的所有圖庫，最後形成一個授權平台。就可以讓想要使用圖片的人，快速的通過授權使用。

## (2)趨勢觀察能力

C 出版公司本身沒有購買太多數位出版技術，大部分是利用合作拆帳

的模式。原因在於 C 出版公司認為技術的變動太快，而且各資訊大廠往往希望自己的規格成為標準，因此這些廠商往往用很好的條件來合作。對 C 出版公司來說，這個時期也是持很開方的態度，盡量多嘗試新的實驗。

「如果 Adobe 希望未來數位出版的規格都是 PDF 格式，就必須要先在市場上灑兩萬本書。中國大陸的北大方正也是如此，他們和業界的關係很好，所以很多很多書都跟他合作。我們也曾和他們洽談，不過他們的軟體容錯率不高，繁體字和簡體字的轉換有問題，所以沒有合作。」

C 出版公司秉持對所有平台技術開放的態度，本身也在觀察什麼樣的模式會成為主流。數位出版事業處常常在從事不同的實驗，不但把傳統內容轉成數位化，也在不同的數位載體上呈現。

目前，C 出版公司得出幾個結論，第一，真正會在網路或手機上購買這些數位出版內容的人，一定是認為這個內容對他有價值。所以，網路上面一些相關的調查可能不準確。調查顯示簡訊使用者以 17~25 歲居多，但是這不代表她們會是數位出版的目標市場。會在網路或手機上購買數位出版內容的人，年齡層分布非常廣泛。第二，不論何種型態的內容，最重要的是「輕、薄、短、小」。這是由於消費者眼球盯在螢幕上的耐心絕對低於看實體書願意花的時間那麼多。

#### 4. 數位出版核心資源確認

根據核心資源的三個特性，獨特性、專屬性、模糊性來判斷，城邦原本重要的核心資源是品牌、編輯內容，以及領導人能力。進入數位出版領域後，增加了整合平台技術、趨勢觀察能力。

表 4.4-1 C 出版公司核心資源

	獨特性	專屬性	模糊性	說明
品牌	高	高	高	「城邦」品牌在與業界談判時有代表性。子品牌如商業

				週刊是知名的財經雜誌。
編輯內容	中	高	中	旗下 50 個出版社之編輯內容，加值後成為電子書、電子雜誌、圖片資料庫等。
領導人能力	高	高	高	詹宏志、何飛鵬在業界有很高的地位，分別從與宏碁、永豐餘、政府的合作看出。
平台整合能力 (新增)	中	中	高	整合出版業內容與資訊業技術。共同將軟體或系統改良至最適合出版業的情況。
趨勢觀察能力 (新增)	中	高	中	秉持對所有平台技術開放的態度，從事不同的實驗，觀察什麼可能成為主流。

資料來源：本研究整理

#### 四、產業創新案例

##### 1. 新局網企管有聲課程

###### (1) 創新產生點

新局網成立於 2001 年，定位為企業管理相關知識學習網站。原本就推出有料電子報 48 種、有聲電子書 61 本，並於每日發行 Easy 企管報，累積訂閱人數達十餘萬人。目前，新局網屬於數位出版事業部負責之網站之一。

2005 年新局網利用城邦集團內豐富的內容資源，輔以生動文字圖表、聲音解說，推出「EZ 企管有聲課程」。新局網企管有聲課程的創新產生點

來自於數位出版事業處部門內員工，接觸到一個將平面內容轉換成有聲課程的軟體。實驗之後，提出構想，然後轉換成真正的成品。部門經理將這個成品拿去給高層看，高層認可之後就開始籌劃。經過不斷的部門和跨部門會議中去改進、檢討，最後才推出。

## (2) 創新內容

新局網企管學習課程的技術來源是外部廠商提供，內容來源則是集團中的商業周刊、經理人月刊、數位時代等雜誌社。經由數位出版事業處整合技術和內容，將平面文字內容，加值成為圖表、聲音、文字兼具的生動課程。當消費者確定購買下載課程後，所付金額再由城邦、內容提供者、技術提供者三方拆帳。未來還會推出使用 PDA 平台的閱讀課程，也嘗試規劃二維條碼的應用。

目前共有 47 篇課程，分為企業經營、管理領導、行銷廣告、投資理財、職場關係、溝通談判六大領域。每篇課程從 69 元到 299 元不等。課程中之講師均為業界或學界人士。

## (3) 創新影響

新局網企管有聲課程新局網平均單月銷售 10 幾萬，當熱門的課程上市時，甚至可以達到 20 幾萬。目前，新局網不到 100 個企管課程中，算是不錯的成果。這項創新獲得「新聞局 94 年補助發行數位出版品得獎作品」的肯定。

這項創新使得 C 出版公司建立了有聲書的銷售通路，以此可以提供更多傳統製出版業者對於有聲書方面的製作、行銷、販售方面的解決方案。

## (4) 創新類型

新局網企管有聲課程為本研究中之「產品創新」。本創新在原有產品上改良、加值之後於不同的市場區隔上銷售。原本之雜誌內容為平面文字，消費者需要多較多心力於閱讀文章上。經過新局網加值之後的產品，

在螢幕上呈現圖表、聲音、文字，配合特殊設計之操作介面。對消費者來說，可以在需要企管知識的時候，立刻上網下載，並快速吸收。

## 2. 城邦 e 書館

### (1) 創新產生點

2003 年宏碁集團取得電子雜誌發行技術，想要成立電子雜誌發行平台。遍邀國內出版社提供內容，但大多數處於觀望態度。此時，詹 X 志先生決定率先投入，與宏碁合作電子雜誌，試探市場的潛力。

C 出版公司認為宏碁擁有技術上優勢，但是在內容、行銷、通路上，C 出版公司擁有相對較多的經驗。因此，雙方研擬合作模式為宏碁負責系統平台建置，以及電子雜誌的製作。C 出版公司負責提通內容和銷售，因此成立「城邦 e 書館」作為電子雜誌的銷售通路。

然而，詹 X 志先生經營理念為「花園主義」。意思是說，在這片園圃裡，允許奇花異卉各憑本領，爭奇鬥豔，盡情綻放。所以，未來城邦 e 書館將不只是銷售電子雜誌，而擴大銷售各種數位出版產品。

### (2) 創新內容

城邦 e 書館最主要的合作對象是宏碁公司。宏碁提供一種電子雜誌發行系統，名為「Zinio」。C 出版公司中合作的雜誌社最新一期雜誌編排完成後，電子檔寄給印刷廠，準備第二天上架。同一份電子檔，轉寄給宏碁的電子雜誌發行團隊，當天晚上就可以透過軟體下載了。

目前，城邦 e 書館是台灣最大的電子雜誌通路，館內的雜誌不只來自於 C 出版公司的雜誌社，也包含許多知名雜誌。分成電腦網路、商業企管、投資理財、語言學習、生活居家、藝術人文、軍事新知七大領域，詳細電子雜誌項目如下表：

表 4.4-2 城邦 e 書館銷售之電子雜誌列表

雜誌領域	電子雜誌名稱
電腦網路	PC home、PC OFFICE、網路資訊、Firefox 探險手冊
商業企管	天下雜誌、e 天下、數位時代雙週、今周刊、經理人月刊
投資理財	Smart 智富、財訊月刊、eBoss 創富誌、2006 企業評鑑報告
語言學習	大家說英語
生活居家	My HOME 漂亮家居、私家工場、犬物語雜誌、貓物語
藝術人文	經典
軍事新知	尖端科技軍事雜誌

資料來源：城邦 e 書館網站，本研究整理

當消費者確定購買電子雜誌時，付出的金額交由城邦、雜誌社拆帳。除此之外，對雜誌社來說，將製作電子雜誌的時候需要付給宏碁製作費。至於雜誌社將電子雜誌放在城邦 e 書館銷售，雙方的拆帳比例有很大的談判空間，從完全不抽成到最高五成都有。

「C 出版公司這裡抽成的 *range* 很大，如果商業周刊來找我們，我們可能就不抽，或是抽一點點。可是如果是名不見經傳的雜誌，我們就會抽很多，最多抽到五成，售價的五成。因為不知道有沒有人買，而且還放在那邊佔空間，買的人如果打電話來抱怨，我們會產生客服的成本。」

### (3) 創新影響

城邦 e 書館證明了數位出版的市場潛力，且許多銷售數據顯示電子雜誌對於實體雜誌的衝突非常小。數位出版是一塊新的市場，或是實體書市場的延伸。有了城邦 e 書館這個試驗，往後會有更多傳統出版業願意提供內容出來，充實數位出版市場的內容。目前城邦 e 書館代理的電子雜誌也逐漸在其他的購物網站上銷售，包含博客來網路書店、PChome Online 線

上購物。

城邦 e 書館是國內首先銷售電子雜誌的網站，從中培養了數位出版的趨勢觀察能力與整合平台能力，對於後續的創新產生有很大的助益。

#### (4)創新類型

城邦 e 書館屬於本研究中之「策略創新」。首先，城邦集團原本只對旗下出版社提供行銷、通路、印刷的服務。透過城邦 e 書網，服務對象擴大至其他知名雜誌社。再者，電子雜誌之銷售，實際上增加了雜誌銷售的新市場，例如，海外訂戶、學生、出差人士、台商等等。最後，城邦 e 書館定位為電子雜誌的代理商，代理館內電子雜誌與其他購物網站協商，取得較有利的合作方式。因此，城邦 e 書館屬於本研究之「策略創新」。

### 3. 美好一書數位出版解決方案(A Nice Book)

#### (1)創新產生點

傳統出版社在面對數位出版時，常常有兩個難題。一個是資訊技術並非本業，好的技術人才也不會留在非技術公司太長時間。另一個是當數位出版品製作完成之後，現有的實體通路並非適當的銷售管道。因此 C 出版公司提出「美好一書數位出版解決方案(A Nice Book)」，協助出版社從事各種數位出版品的製作，產品完成之後，再提供銷售的通路。

#### (2)創新內容

「美好一書數位出版解決方案(A Nice Book)」提供各種數位出版品的製作服務，例如電子雜誌、電子書、有聲書，以及其他數位出版品。除了製作之外，A Nice Book 也提供銷售通路，從事代理銷售的業務。目前通路包括城邦本身旗下之新局網、城邦 e 書館，還有博客來網路書店、PChome Online 線上購物。其提出美好一書數位出版平台模式如下圖所示：

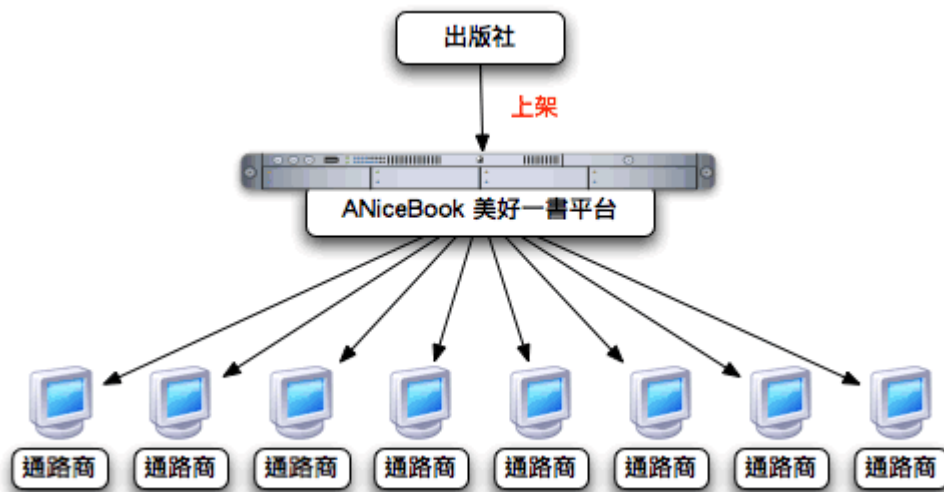


圖 4.4-1 美好一書數位出版平台模式

資料來源：美好一書網站

透過 C 出版公司所提出之數位出版平台模式，出版社只要登入平台，就可以立即查詢當日和每月的銷售狀況。並且，客戶在通路上購買產品，如果有遇到任何軟體的問題，客戶將會直接打城邦的客服電話，由城邦的客服人員為讀者服務，省去了出版社的客服問題。出版社每月只要和城邦對帳，不需和每家通路商對帳，簡少了對帳的流程與耗費的時間人力。

對出版社而言，一方面節省了紙本出版品紙張、印刷、物流的成本壓力，更重要的解決了庫存的問題，數位出版不需擔心印量過高、庫存不足或絕版的問題。另一方面，轉變成數位格式後，內容由原先平面 2D 晉升到 3D，添加語音、動畫、超連結後可以讓內容更加生動活潑，無論是內容創作或是廣告操作都將更得心應手(資料來源：城邦美好一書網站內容)。

「C 出版公司主要是幫助出版社達成數位出版的目的，上游製作部分，幫助出版社作電子書或雜誌，目前雖然是找 Zinio 合作，但是未來不一定。下游通路部分，除了我們自己的通路，也會跟 PChome Online、Yahoo!、博客來合作，這是一個 B2B2C 的網路總經銷概念。」

這樣一來，出版者只需要致力於內容品質上的追求、推廣案型的擬定以及更多樣的行銷組合，至於銷售、對帳、客戶服務、發票交寄、續訂、



統計、查詢分析等等各種網路上較耗費成本的運作上，城邦均提供完整的解決方案。

技術來源方面，城邦與許多資訊技術提供這合作，例如在電子雜誌的製作上與宏碁合作，在電子書的製作技術上曾經與永豐餘有合作關係。目前，C 出版公司也在從事手機、PDA、iPod 等手持式裝置上的數位出版研究。

### (3) 創新影響

C 出版公司提出之數位出版平台模式，使得傳統出版社要進入數位出版領域相對容易許多，解決了出版社對於數位出版製作和通路兩方面的困難。目前參與廠商已經有出版社 11 家，雜誌 14 本，通路商 6 家。

### (4) 創新類型

C 出版公司提出之美好一書數位出版解決方案屬於本研究之「流程創新」。對出版社而言，這個模式節省了紙本出版品紙張、印刷、物流的成本壓力，更重要的解決了庫存的問題。城邦定位為數位出版之代理商，透過代理眾多數位出版品，提高與其他線上通路的議價能力。城邦改變了出版品的製作、運銷流程，解決傳統出版社之難題，提升其產品附加價值。因此，屬於本研究之「流程創新」。

## 五、小結

C 出版公司進入數位出版產業前本身之核心資源為品牌、編輯內容、以及領導人能力，在進入數位出版產業之後，建構平台整合能力和趨勢觀察能力。過程中產生策略創新、產品創新，與流程創新，使得城邦出版成為數位出版產業中平台整合營運者的角色。

C 出版公司本身沒有掌握技術，但是憑藉品牌、領導人能力和內容，取得各家技術廠商前來洽談合作，完成「城邦 e 書館」之策略創新與「新局網企管有聲書」之產品創新，並且從過程中建構平台整合能力和趨勢觀

察能力。最後完成「美好一書數位出版解決方案」之流程創新，做為其他傳統出版業者之數位出版品代理製作、發行、銷售的整合廠商。這些創新過程中，使得 C 出版公司具備了成為數位出版整合營運者的能力。

表 4.4-3 C 出版公司資源建構策略流程

進入數位出版產業前本身之資源	進入數位出版產業後建構之資源	創新形式	新產業中之策略定位
1. 品牌 2. 編輯內容 3. 領導人能力	1. 平台整合能力 2. 趨勢觀察能力	1. 策略創新(城邦 e 書館) 2. 產品創新(新局網企管有聲書) 3. 流程創新(美好一書數位出版界決方案)	數位出版 整合營運

資料來源：本研究整理

## 第五節 D 雜誌公司個案

### 一、個案簡介

D 雜誌公司於 1981 年創刊，以報導分析財經、政經問題與趨勢為主要定位。根據 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，使其在進入數位出版領域中有一定的影響力。

D 雜誌公司從 1995 年底，首度設立網站，進入網際網路領域。然而初期只是將網站定位為傳遞產品發行資訊的作用。直到 1999 年網路事業部改組，重新將網站定位為一個產品或通路的形式來發展。網路事業部從只是 MIS 中的一個小組負責，躍升為直接對總經理負責的事業部。

D 雜誌公司提出「立體化的數位閱讀體驗」，希望藉由數位媒體編輯的能力，提供不同的閱讀體驗。目前，在網站上免費提供以 MP3、PowerPoint、影音的內容下載。並且也積極利用 MSN、BLOG、電子報等數位工具進行行銷。例如，去年孫運璿資政去世時，D 雜誌公司立刻推出其影音專輯，利用各種數位形式傳播。累計有 30000 個下載人次，轉寄 100000 人次。

D 雜誌公司透過觀點和編輯能力打造出的品牌和顧客忠誠度，使其在數位出版領域有很好的立足點。利用累積多年之豐富內容，建置數位加值之內容資料庫，產生「D 知識庫」之創新。此後，繼續在內容加值上努力，產生了「編輯數位廚房」與「數位媒體輔助行銷」之創新，過程中培養了數位編輯能力。這些創新使得天下雜誌具備數位出版產業中內容加值者的能力，逐步實現其立體化閱讀體驗的想法。

## 二、個案背景

### 1. 組織簡介

D 雜誌公司於 1981 年創刊，以報導分析財經、政經問題與趨勢為主要定位。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 雜誌公司從 1995 年底，首度設立網站，進入網際網路領域。初期只是將網站定位為傳遞產品發行資訊的作用。直到 1999 年網路事業部改組，從 MIS 底下的一個小組，躍升為直接對總經理負責的一個事業部。

「D 雜誌公司網路事業部」由丁總監負責，1999 年他前往美國參加出版業一年一度的 Seybold 研討會，回國之後就提了一份 Proposal，認為 D 雜誌公司可以開始進入數位出版領域了。

「我在 1998 年底加入 D 雜誌公司的時候，本來是當記者。1999 年才調到網路部，擔任總監。原因是我去國外看了 Seybold 研討會，那一年有微軟的人來演講，剛開始先放一段影片，場景是在 2007 年的一個骨董店，賣的古董就是紙本的書。」

1999 年之前，D 雜誌公司的網站算是產品的下游，書或雜誌做出來後，才把文字和照片交給網站負責人員，放在網路上面去。直到丁先生提出計畫案，認為網站本身就是另一個產品或通路。董事長兼發行人的決策下，網路事業部重新改組之後，開始重新規劃網站的定位，一年之內，就推出了網路書店和大幅改版的天下雜誌網站。確定了天下雜誌往結合文字、影像、聲音的新媒體型態邁進。

## 2. 進入數位出版領域之過程

### (1) 組織調適

一般認為，數位出版以各種形式的載具呈現內容，勢必對於紙本書或雜誌的銷售造成衝擊。然而，就 D 雜誌公司的觀察，目前影響還沒的產生。但是，不諱言這樣的情況可能會發生，而且是在 2008 年以後。

「目前來講數位出版對我們本業的衝擊是沒有的，因為這個市場其實還有點小。可能造成的衝擊是有人因為得到數位的東西就不看平面的，但是目前並沒有看到反應在銷售數字上，也就是說，在我們本業那邊目前還是維持成長的狀況。」

D 雜誌公司並不是一個科技公司，其實絕大部分人搞不清楚所謂的網際網路、電子商務，甚至於數位出版等等。這樣的問題是事實上是存在的。

「公司內有人會認為說，為什麼要做這些，就像剛剛講的市場上看起來並不會有衝擊。可是很多人都會認為說，因為你在網路上放了很多文章，所以使得大家都不訂雜誌了。」

針對公司內這樣的質疑聲，贊成進入數位出版的人也有其說法。因為數位出版是否會影響實體銷售很難去驗證，就實際上來看，雜誌的訂戶並沒有下滑的趨勢。因此，大膽的推測，習慣數位閱讀和看書閱讀的其實是不一樣的族群。

「D 雜誌公司 1996 年就開始做網路了，大概到 1999、2000 年，就很強烈的感受到，習慣在網路上閱讀的人和看書閱讀的人，是完全不一樣的族群。」

面對數位出版議題，雖然 D 雜誌公司內部有很多不同的聲音，但是在董事長兼發行人殷允芄女士的決策下，確定了 D 雜誌公司往結合文字、影像、聲音的新媒體型態邁進。

## (2) 單位成立

網路事業部在 1999 年改組後，從資訊中心底下 MIS 的一個小組，變成直接對總經理和發行人負責。部門的主管從經理變成總監，人力由最早 3 人，後來 99 年變成 10 個，現在大概接近 15 個，最近也陸續規劃大幅增加人員。對於網路事業部的員工，大致分成三種，除了記者之外，也另外增聘了美術、行銷，和技術人員。

「我們裡面的人大概分成三種，一種是像我這樣記者出身，負責內容，大約佔二分之一。另一種是美術設計、Flash、頁面設計，第三種就是 IT，工程師和網管，這兩種各佔四分之一。另外，還有大約三個人在做 Marketing 和 EC 那一塊。」

網路事業部 15 個正職員工的重點在企劃，有時候會去拍一些影音，瑣碎的上稿則是交由工讀生去做。還有一些是其他部門來支援，例如網站上的廣告就是廣告部負責銷售。

## (3) 組織定位

1999 年網路事業部改組，直接對總經理負責，開始積極進入數位出版領域。D 雜誌公司在內容素材和品牌均已具備，努力的重點在於「數位編輯能力」，這是一種結合文字、影像、聲音的企劃能力。

「競爭者方面來說，我認為只有商周、天下文化、和我們 D 雜誌公司。其他類型的話，遠流的書系比較廣泛，但是跟我們是不同的競爭圈。此外，聯合報系、中時報系又是另一型態的競爭。現在的情況是，大家都有內容。所以，競爭點在於誰可以掌握多媒體網路上的呈現能力。」

### 三、核心資源建構過程

#### 1. 公司策略目標

D 雜誌公司的目標為進入數位出版市場，透過「立體化之閱讀體驗」，達到成為「D 新媒體」的目標。D 雜誌公司認為未來的閱讀形式應該是兼具影像、文字、聲音的新體驗，因此提出「立體化閱讀體驗」的目標。

為了達成這個目標，在組織流程上必須有所改變。首先，將過去的內容全部數位化，成為一個素材資料庫，以便後續的加值利用。新的內容產生方式也會改變，採訪的小組成員加入影音和編導的人。之後，將所有素材收集進入資料庫。這是一個「編輯中央廚房」的概念，所有的素材都可以再搭配不同的載具，重新整合，加值再利用。

D 雜誌公司利用數位化工具將內容加值，創造不同的價值。未來，消費者可以閒暇時後看文字雜誌，可是在出門坐公車的十分鐘聽天下雜誌的 mp3，中午在辦公室休息時間看 D 雜誌的影音演講，有時候想要跟辦公室同事分享概念的時候，下載書摘投影片。將這些單點突破的創新結合，就是 D 雜誌公司所謂的「立體化的閱讀體驗」。

#### 2. 進入數位出版領域前之核心資源

##### (1) 品牌

D 雜誌公司一直以來以其引領趨勢的能力和觀點，建立起無可替代的品牌地位。D 雜誌公司的品牌力量可以從顧客忠誠度、編輯能力，以及價值觀三個方面看出。

「D 雜誌公司是一個很特別的產品，除了我們以前學的 *Product benefit* 之外，有很大一點是來自於價值觀的認同，*User* 會去選這個，他覺得產品真的有幫助，也由於認同天下所傳達的價值觀。」

D 雜誌公司的品牌力量可以從顧客忠誠度看出。D 雜誌網站從 2000 年

開始開放免費會員加入，至今累積 50 萬會員數。會員來源有兩種，一種是實體雜誌的訂戶，一種是直接從網站上加入會員。網站中有一些功能需要會員才可以使用，例如 D 雜誌公司針對國內 1000 大企業的調查，就必須登錄會員才能使用。

D 雜誌公司的品牌來自於其引領時事、創造價值的能力，以及受到認同的價值觀，這些能力主要來自於編輯人才。而這些編輯人才在經過層層挑選之後進入 D 雜誌公司，逐漸與組織文化融合，認同於天下雜誌的價值觀。所以，編輯人才和組織文化的互補之下，產生了 D 雜誌公司引領時事、創造議題的能力，打造出獨特的品牌價值。

「說到品牌價值，有人說我們這個行業是 *reputation product*，就是要不斷的去創造議題，讓人家覺得說你每次的議題都抓的很準或講的很好，那誰能夠讓議題抓的準、講的好，那其實是要看記者的能力，特別是資深的記者。」

D 雜誌公司的價值觀是認為與其報導那些扒糞的內容，不如去說一些讓讀者可以見賢思齊的故事。就算要讓大家看到社會的黑暗面，但是 D 雜誌還是覺得要在講完黑暗面後，再告訴大家一些可以學習改進的地方。

## (2) 編輯內容

累積 17 年來的內容，對天下雜誌來說是非常厚實的基礎。第一個獲利產品「D 知識庫」就是來自於將內容素材數位化，重新定位產品，賦予過期雜誌新的生命。

這個資料庫累積 D 雜誌 17 年來的所有內容。不過，那是要付費的。而且，著重在 B2C 的市場，目前 D 知識庫現在大概有 70 幾個大專院校購買使用權。

這些內容來自於編輯人才。而這些編輯人才在經過層層挑選之後進入 D 雜誌公司，逐漸與組織文化融合，認同於 D 雜誌公司的價值觀。



「我們這邊滿多是政大新聞、台大新聞進來，他們都會覺得進天下是很不容易的事情。像我那時候參加考試，也是考了三個月，筆試、面試過了總共五次。挑選員工基本上不一定是看能力，挑的是價值觀接近。」

### 3. 進入數位出版領域後建構之資源

#### (1) 數位編輯能力

D雜誌公司缺乏的是「數位媒體編輯能力」，應該積極培養與建構，使其成為企業核心能力的一部份。

「對於數位媒體的企劃跟編導能力，這樣的人才不只是寫稿，會寫出漂亮的文章，他其實有點像是一個導演，他會知道我現在要講這件事情的時候，文字什麼時候該放進來，鏡頭要帶到哪裡，又什麼時候聲音應該要進來。」

數位出版是一個新興領域，所謂「數位編輯能力」是每一個想要進入這個領域的業者都在摸索的。電視台也想要往新媒體來發展會遇到困境，因為他們會的是電視節目的編輯。網路或平面媒體上的深度，電視台比較缺乏。對D雜誌公司來說，他們有網路或平面媒體的深度，但是沒有數位影音媒體的經驗。

D雜誌公司相較於其他同業，並沒有涉足其他領域的關係企業。但是，靠著D雜誌公司這個品牌，在建構數位媒體編輯的能力時，可以順利地與政大廣電和輔大廣電進行產學合作。

「我們常常去找政大廣電和輔大廣電，進行產學合作。這是因為有天下這個品牌去談才比較容易，像有些同業去談的話，還要收錢。我們這邊的話，就可以用其他方式談，例如說，開放學生來實習，或是每年有幾個名額從他們學生來挑人。」

## (2)趨勢觀察能力

D雜誌公司本身就有觀察趨勢、引領時事的能力。進入數位出版領域後，將其轉化為對數位出版趨勢的觀察，D雜誌公司就時常觀察來自市場和幾競爭者。

「目前來講數位出版對我們本業的衝擊是沒有的，也就是說，在我們本業那邊目前還是維持成長的狀況。……」

「我們認為2008年會是一個很重要的關鍵，因為一個是因為當初那些用Window98的一代，開始進入社會、職場，成為消費主力。」

D雜誌公司觀察到國外有一個專門賣有聲書的網站audible，這家公司成立快五年，直到去年開始賺錢。原因是環境開始成熟了，大家已經很習慣用去網站上download內容到MP3 Player或iPod來聽。

「年輕人會覺得這會比你去帶一本書在車上看，或在捷運上看更方便。所以，我覺得現在不會造成衝擊，但是未來一定有。」

在競爭者方面，D雜誌公司認為目前網際網路及其應用發展，影響數位出版領域有三種型態的業者。傳統出版業者轉型、網路原生內容，以及數位出版平台。

傳統數位出版業轉型的影響在於內容素材和品牌均已具備，因此與之競爭的重點在於「數位編輯能力」，結合文字、影像、聲音的企劃能力，甚至必須設想使用者在什麼情況下，利用什麼載具來閱讀這些內容。

面對新興的出版業者的挑戰，這裡是指一些網路原生的內容。對於專業的財經雜誌來說，最擔心的其實是BLOG的興起。長期來看，如果每一個作者都擁有自己的BLOG，將其要發表的內容都放在自己的BLOG上，對於雜誌出版業的生態將有嚴重的衝擊。

「例如，有一個叫做數位之牆，他是以內容深度和個人觀點取勝。他的作法是發行電子報，然後跟電子報平台，例如PChome、Yahoo!奇摩拆廣

告費，一個月可以拆到 60000~70000 元。或者是現在又有所謂 vBlog，結合內容和影音的呈現方式，這都有可能會刮分我們的讀者。」

最後一種競爭來源，也就是現在正要興起的數位出版平台，這樣的平台希望創造消費者不同的閱讀體驗，同時對於作者、發行、出版這一端，也提供非常簡便的流程。如果未來發展成熟，作者不需要透過出版社，即可將書籍呈現在讀者面前。或者，出版社不需要透過實體通路，就可以將出版物呈現在讀者眼前。

「數位出版平台的利潤來自平台的使用費，它幫你解決金流、物流的問題。對於 D 雜誌公司來說，我們擔心的是平台業者會擁有訂戶的名單。如果今天有一個平台宣稱擁有 1000 萬訂戶名單，那網路廣告一定都跑到他們那邊去。」

#### 4. 數位出版核心資源確認

根據獨特性、專屬性、模糊性來判斷，D 雜誌公司原本之核心資源為由顧客忠誠度、編輯人才、價值觀建構出的品牌價值，以及 17 年累積之雜誌內容。進入數位出版領域後建構數位編輯能力、趨勢觀察能力。

表 4.5-1 D 雜誌公司核心資源

	獨特性	專屬性	模糊性	說明
品牌	高	高	高	D 雜誌公司的品牌力量可以從顧客忠誠度、編輯能力、價值觀三方面看出。
編輯內容	高	高	中	累積 17 年來的內容，由認同 D 雜誌公司價值觀的編輯人才完成。
數位編輯能力 (新建構)	中	中	高	整合企劃、寫稿、導演等能力，知道文字、鏡頭、聲音

				等多媒體如何恰當配置。
趨勢觀察能力 (新建構)	中	高	高	觀察趨勢、引領時事能力。 轉化為對數位出版趨勢的 觀察。

資料來源：本研究整理

## 四、產業創新案例

### 1. 編輯中央廚房

#### (1) 創新產生點

D 雜誌公司認為未來的閱讀形式應該是兼具影像、文字、聲音的新體驗，因此提出「立體化閱讀體驗」的目標。為了達成這個目標，在組織流程上必須有所改變。例如，難得採訪某名人，很多人想要聽聲音、看影像，或是此人的其他想法，這些都需要事前先規劃好。

#### (2) 創新內容

「編輯中央廚房」的概念認為所有的素材都可以再搭配不同的載具，重新整合，增值再利用。首先，將過去的內容全部數位化，成為一個素材資料庫，以便後續的增值利用。接著，新的內容產生方式也會改變，採訪的小組成員加入影音和編導的人。之後，將所有素材收集進入資料庫。

採訪組織的改變方面，以往記者在採訪的時候只是單純做文字的紀錄，有時只需要記者一個人前往，或是再加一個平面攝影。現在，每一次採訪都必須要搭配平面攝影、影音和編導的人一起。記者是屬於編輯部，其他人員屬於網路部。因為成員變多了，而且是不同部門，而且內容的呈現方式不同，所以在事前必須有詳盡的討論和規劃。通常在採訪前就會召開會議，討論要用什麼方式呈現。

「好不容易可以採訪郭台銘，於是採訪小組成員會想，也許很多人想要聽聽看郭台銘的聲音，或是很多人想要知道郭台銘對年輕人有什麼想法，什麼特質的人比較容易進鴻海，要求是什麼？」

此外，如果這個內容要放在 3G 影音手機裡，也必須做出和放在一般電腦或電視螢幕上不同的格式和拍攝角度。所以，在採訪前就要想到怎麼樣去呈現。採訪前的跨部門小組會議必須討論到採訪的重要性和意義，然後才畫面一定要抓到哪一部分。這樣的情況，很多出版社和雜誌社都在嘗試，最好的辦法是記者本身就有編導的能力，兼具文字、影音、網路的能力。雖然不見得每一樣都要很厲害，但是都要懂。

「有時候，我們就會要求記者在雜誌上寫一部份就好，另一部分請讀者上網來看。這些都需要事前先規劃好，否則當他們上網來看的時候，發現一點都不精采，下次再用這招就沒用了。」

### (3) 創新影響

採訪組織上改變，由單純文字的紀錄變成先召開跨部門會議詳盡的討論和規劃。因為一次採訪就可以獲得文字、聲音、畫面等素材，使得後續的加值利用更多樣化。

編輯中央廚房的創新有助於 D 雜誌公司在數位編輯能力方面的培養，使其從事數位出版之內容加值上更為方便。

### (4) 創新類型

D 雜誌公司之「編輯中央廚房概念」屬於本研究中的「組織創新」。採訪組織有原本最少記者一人前往，增加到至少四人。籌備過程也由原本記者一人籌備，轉變成跨部門溝通。

## 2. 數位媒體輔助行銷

### (1) 創新產生點

D 雜誌公司利用數位媒體的加值，幫助實體書籍的銷售。目前的成果有數位書籍簡報(PowerPoint)、數位影音專輯、數位有聲專輯(MP3)，這些創新產生點來自於員工的觀察。

員工可以在上班時間中，利用半天到外面看電影、逛櫥窗。但是，回來公司要交報告，告訴大家看到什麼事情，或者覺得有什麼創新可以實現。丁總監也鼓勵員工坐公車或騎摩托車，三不五時換交通工具，因為大眾交通工具裡面可以看到大眾，知道現在在流行什麼。

透過這樣的方式，同仁觀察到現在的人很習慣使用 MP3 Player。所以，產生了將雜誌內容做成 MP3 形式的構想。另外，將書籍雜誌內容摘要成簡報檔 PowerPoint 也是為了解決員工自己的痛苦而產生的。

「現在上班族很可憐，老闆常常會逼著你要唸書，三不五時要你報告。如果有人已經幫你把一本書摘成十張投影片，可以交差，又可以很快了解。所以才會想說有一個叫做 PowerPoint 下載，從使用者需求來想，所以才開創出這樣一個東西。」

透過這樣的觀察，D 雜誌公司認為現代人的社會結構改變在改變。閱讀文字的人越來越少，原因可能沒有時間，也可能是因為影音的東西更快，更容易吸收。

### (2) 創新內容

D 雜誌公司不是一個科技導向的公司，但是在從事利用數位化呈現內容的方式上卻是最有創意的公司。D 雜誌公司率先將書籍內容做成投影片摘要，節省上班族的讀書時間。也會在每一個時事發生後，將相關內容做成影音專輯，提供電腦、3G 手機，或是其他手持式裝置下載閱讀。現在，他也將雜誌內容做成有聲書，提供 iPod、MP3 Player，或是開車的族群聆

聽。逐步實現，D 雜誌公司所規劃的「立體化閱讀體驗」。

當然，D 雜誌公司也有一套評估創新的機制，每做一樣東西，都會統計下載人數，從幾千到幾萬人下載都有。就成果來看，D 雜誌公司利用 PowerPoint 書摘的行銷方式，確實促進了書籍的銷量。只要是有趣的題目，很多人就會自動轉寄，等於增加書籍的曝光。D 雜誌公司比較同一類型的書，有做 PowerPoint 書摘宣傳的大概可以增加三分之一的銷售。

「我們現在對於 PowerPoint 書摘宣傳有可以看三種數字，第一個看多少人下載，第二個看下載之後轉寄給多少人，第三個就是所有得到檔案的人開啟的次數。」

前陣子 D 雜誌公司做的孫運璿數位專輯，下載次數最高到三萬人次，開啟次數大約十幾萬次，不過這還是要開的時候，電腦有連上網，不然算不到，所以實際次數還可以再往上加。當 PowerPoint 看到最後一頁，就可以連到網路書店，直接下單購書了。

D 雜誌公司也利用 MSN 的暱稱，發起一個「向孫運璿致敬」的運動，掛一朵小花在暱稱前面。雖然無法實際去追蹤參與人數多少，可是那時候 UDN 和中時電子報都是用頭版來報導這件事，表示應該有不少人參與。

另外，D 雜誌公司也在規劃如何利用其他網路上的工具。例如，專題「下流社會」中提到美國和日本的社會現象，引起 BLOG 上廣泛的討論。因此帶動了 D 雜誌網站的流量，這些流量有很多是從 BLOG 上面導過來的。未來，新書的出版也都會配合 BLOG 來進行讀者的討論和交流。

### (3) 創新影響

PowerPoint 書摘已經一年多了，有做投影片書摘可以增加三分之一的銷售，下載與轉寄人次最高達十萬人。但是目前為止，都還只是單點的創新，很容易被競爭者模仿。

D 雜誌公司努力的地方在將許多創新連在一塊，變成別人無法模仿或

沒有能力去做的東西。利用數位化工具將內容加值，創造不同的價值。創新過程中，D 雜誌公司建構數位編輯能力與趨勢觀察能力。

#### (4) 創新類型

D 雜誌公司利用數位媒體輔助行銷屬於本研究中的「行銷創新」。天下雜誌利用目前的創新有數位書籍簡報(PowerPoint)、數位影音專輯、數位有聲專輯(MP3)，然而這些創新的目的是為了增加實體書籍的銷售。消費者在接觸過這些創新後，最後會連結到 D 雜誌公司的網路書店，增加購買實體書籍的意願和動機。

### 3. D 知識庫

#### (1) 創新產生點

利用 D 雜誌公司累積多年的內容建置出天下知識庫，使用者在知識庫中查詢到需要的文章時，可以選擇要看整版雜誌，還是只要單篇文章。將過期雜誌重新賦予新價值，並且目標市場放在大專院校。

#### (2) 創新內容

D 雜誌公司進入數位出版領域，真正獲利的產品，目前只有知識庫和電子雜誌，其他的東西還只算是試驗性質，或是為了增加其他實體書籍而做的行銷活動。其中，D 知識庫在策略上將過去 17 年的雜誌重新賦予新的產品定位，創造出新的價值。

D 知識庫的製作分成兩個部份，首先，2000 年以前的雜誌印刷還沒電子化，所以必需利用掃描的方式數位化，做成 PDF 檔。2000 年以後雜誌印刷開始電子化，但是所使用的是高解析度檔案，所以要轉成低解析度。其中，最困難的是 2000 年以前的 15 年內容要重新掃描變成電子檔，尤其雜誌內容很多是圖表，這很難重製作。

D 知識庫於 2003 年上市，主要是 B2B 的模式，收取年費，目前已經有



70 家大專院校購買，通常會繼續訂下去。另外在 B2C 方面，是使用的點數的購買，查一次扣一些點。另外，D 雜誌的訂戶也可以免費獲得 D 知識庫的使用點數。

### (3) 創新影響

D 知識庫是 D 雜誌公司進入數位出版領域後，真正獲利的產品。其他的東西還只算是試驗性質，或是為了增加其他實體書籍而做的行銷活動。其中，D 知識庫將過去 17 年的雜誌重新加值，創造出新的價值。D 知識庫於 2003 年上市，主要是 B2B 的模式，收取年費，目前已經有 70 家大專院校購買。

### (4) 創新類型

D 知識庫屬於本研究中的「策略創新」。一般來說，雜誌社主要的獲利來自於最新一期的雜誌。雜誌一旦過期，就會走入倉庫，等待銷毀。然而，D 雜誌公司利用知識庫的形式，將 17 年來的雜誌內容重新整理。透過數位化加值，並且將市場重新定位為 B2B 模式。

## 五、小結

D 雜誌公司利用其內容與品牌，建置數位加值之內容資料庫，使其舊的內容產生新的獲利，因此產生「D 知識庫」之策略創新，此後繼續在內容加值上努力，產生了「編輯數位廚房」之組織創新與「數位媒體輔助行銷」之行銷創新，過程中培養了數位編輯能力。這些創新使得天下雜誌逐漸具備在數位出版產業中內容加值者所需之資源。

表 4.5-2 D 雜誌公司資源建構策略流程

進入數位出版產業前本身之資源	進入數位出版產業後建構之資源	創新形式	新產業中之策略定位
1. 品牌 2. 編輯內容	1. 數位編輯能力 2. 趨勢觀察能力	1. 組織創新(編輯中央廚房) 2. 行銷創新(數位媒體輔助行銷) 3. 策略創新(D 知識庫)	數位出版 內容加值

資料來源：本研究整理

## 第六節 E 電腦公司個案

### 一、個案簡介

E 電腦公司創立於 1976 年，1988 年公開上市。直到 2000 年進行企業轉型，專注於資訊產品品牌經營，三大核心業務為資訊產品事業、通路事業、電子化服務事業。在電子化服務事業之下，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 年取得 Zinio 電子雜誌發行技術後，自行開發適合華人地區的交易系統資料庫，整合而成數位出版平台，協助大中華地區出版業電子雜誌之發行。

E 電腦公司從電腦硬體製造，轉型成為資訊產品服務，並提供其他產業中所需的資訊服務，提升該產業之附加價值。在進行「電子雜誌服務平台」的整合過程中，E 電腦公司利用其品牌價值、國際談判能力、領導人聲望等資源，取得美國 Zinio 公司的電子雜誌發行技術。

電子雜誌可以大幅縮短消費者取得雜誌的等待時間，也可以降低出版社的存貨和物流成本。以往雜誌完稿後送印，兩天後才會在一般實體通路上販售。如果是海外訂戶，郵寄時間可能高達十天，且費用高昂。如果訂閱電子雜誌的話，今天出版社完稿，晚上就可以利用網路寄送到消費者電腦中，解決了上述的各項問題。

E 電腦公司電子雜誌服務平台至今已經有近 1000 本，30 種雜誌。目前台灣地區已超過五萬名使用者下載過 Zinio 電子雜誌，並且每個月以超過 3000 名新使用者的數量持續增加中。

E 電腦公司取得電子雜誌發行技術之後，針對華人地區出版社特性建置客戶交易管理資料庫，此外也因應市場的特性採用「多通路銷售模式」。在過程中得以與國內出版業與線上通路從建立業務關係，使其成為數位出版產業中技術提供者的角色更加穩固。

## 二、個案背景

### 1. 組織簡介

E 電腦公司創立於 1976 年，直到 2000 年進行企業轉型，專注於資訊產品品牌經營，三大核心業務為資訊產品事業、通路事業、電子化服務事業。在電子化服務事業之下，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 年成立之「E 電腦公司電子雜誌服務平台」屬於「服務價值創新中心」中的實驗單位，當獲利到達一定水準才會走出實驗室，成為業務單位。「服務價值創新中心」是由「電子化服務事業群」總經理萬 X 寧先生負責。

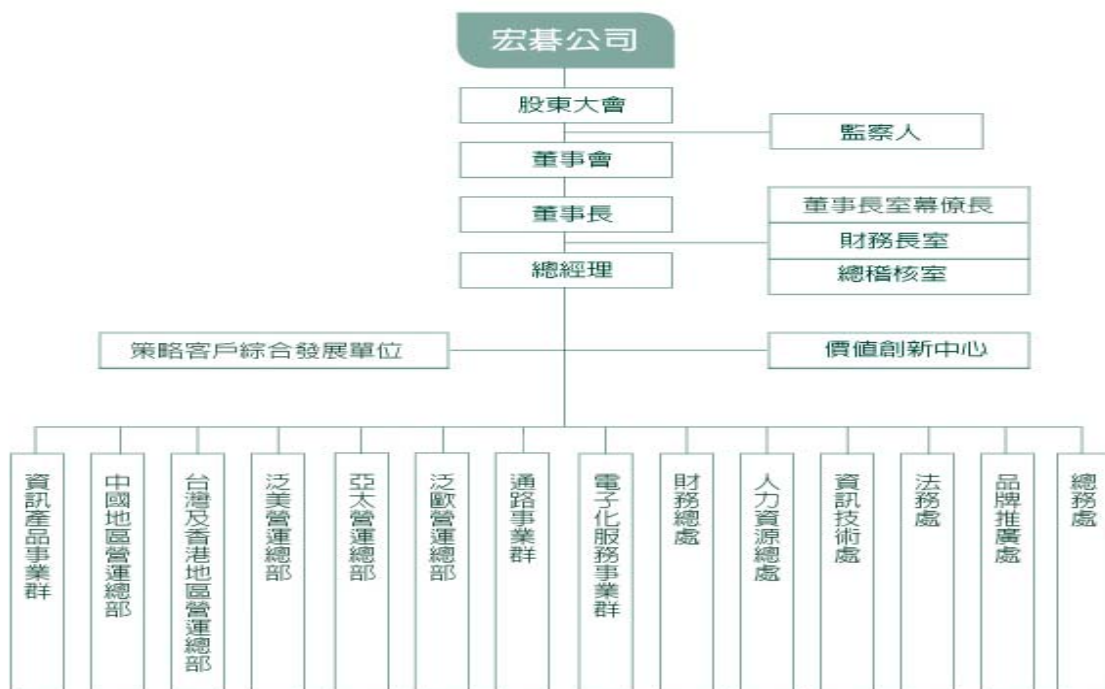


圖 4.6-1 E 電腦公司組織圖

資料來源 E 電腦網站

## 2. 進入數位出版領域之過程

### (1) 組織調適

E 電腦公司主要業務是從事電腦的行銷，2003 年開始推廣平板電腦。當時為了增加平板電腦的用途，加入電子雜誌的閱讀功能。於是，引進 Zinio 的電子雜誌閱讀軟體。後來，逐漸發現 Zinio 除了可以搭配平板電腦做為閱讀軟體，還可以利用 Zinio 的製作、發行平台技術為國內出版社服務。

E 電腦公司決定利用 Zinio 電子雜誌發行技術為核心，成立「電子雜誌服務平台」，進行華人市場數位出版的整合。E 電腦公司首先選擇雜誌內容的數位出版，原因在於雜誌的品牌比較明顯。例如，客戶訂閱遠見雜誌或天下雜誌的內容可能長達數年。但是，書籍的話就需要靠口碑或是有名的作者才能吸引消費者。消費者不能沒看到書就購買，每一本書的銷量很不確定。

剛開始國內的雜誌業者擔心電子雜誌影響紙本雜誌的銷售量，所以將實體雜誌和電子雜誌的定價相同。這樣如果消費者因為購買電子雜誌，使得紙本銷售少一本，對整體收入比較不會有影響。但是，銷售一段時間後發現這樣的情況幾乎不到 5% 的客戶。也就是說，會買紙本雜誌的客戶沒有減少。因此，買電子雜誌的客戶一部分是本來就不會購買紙本雜誌的人，另一部分是海外訂戶。

### (2) 單位成立

2003 年 3 月 E 電腦公司電腦董事長施 X 榮先生前往美國參觀 Zinio 公司，洽談合作事宜。E 電腦公司選擇 Zinio 為合作對象有兩個原因，第一個是因為微軟介紹，想要增加平板電腦的價值，提供閱讀的功能。第二個是因為 E 電腦公司認為 Zinio 較為專注於電子雜誌市場，而且可以提供多年的市場經驗。

「Zinio 是完全聚焦在這個電子雜誌的市場的專業服務公司，而且已經有多年美國市場的經驗和 Knowhow。不同於 Adobe 提供各式各種軟體。所以我們覺得直接跟 Zinio 取經是最快的。」

開始合作之後，E 電腦公司成立團隊負責。

「這個團隊一開始只有兩個人，都是原本宏碁公司內的人，一個是美工背景，一個是網路技術背景。」

目前 E 電腦公司的「電子雜誌服務平台」有四個全職人員負責，另外，法務、財務、會計、客服、系統建置都是由宏碁內部支援。直接和間接參與的人員有五個單位，十幾個人。

「這些部門的人一個月有一、兩天的工時在支援，例如，想是客服也許一天兩三通電話進來，他如果無法解決再往後拋給我。」

### (3) 組織定位

E 電腦公司定位為技術平台的提供者，相較於有些出版社自己出來做平台，E 電腦公司自認較有專業性和中立性，傳統出版社較不放心把內容交給同業發行，但是卻願意相信宏碁。

「我們和出版社的專業、屬性、中立性不同。如果有出版社出來做平台，其他出版社也不會輕易把內容交給他們發行，所以我們不會擔心。」

E 電腦公司的目標是提供全球市場華文電子雜誌，或是華人讀者需要美國的電子雜誌，也可以透過這個平台。E 電腦公司的定位是提供服務給出版社，收入來源是派送和製作費用。

「E 電腦公司本身定位為印刷廠商的角色，出版社把檔案給印刷廠，同時也把同樣的檔案給 E 電腦公司，成為一個非紙張、電子版的出版物。所以，我們解決了出版社的問題，反而影響到的是印刷廠的生意。」

### 三、核心資源建構過程

#### 1. 公司策略目標

E 電腦公司在 2000 年組織重整之後，即將提供電子化服務，提升產業價值定為策略目標。2003 年進入數位出版產業，藉由提供數位出版平台技術服務，解決傳統出版社的數位出版問題。因此，在數位出版產業中的策略目標為成為技術平台提供者，並且提供全球市場華文電子雜誌。

#### 2. 進入數位出版領域前之核心資源

##### (1) 品牌

E 電腦公司公司的品牌價值從外貿協會與數位時代雙週發起，並委託全球知名品牌顧問公司 Interbrand 以品牌鑑價(Brand Valuation)方式協助執行的「2005 台灣 Top 10 國際品牌調查」中看出，品牌價值為 7.59 億美元(新台幣 250.47 億)。

「E 電腦公司能夠取得 Zinio 在大中華區的代理權，他們也相信 E 電腦公司會好好經營這個系統。另一方面出版社很重視自己的內容、版權，他們也相信 E 電腦公司找到的解決方案。」

##### (2) 談判能力

相較於國內其他業者，E 電腦公司擁有多年國際營運經驗，使其培養國際公關、語文談判、營運經驗的能力。這方面的能力是 E 電腦公司可以取得 Zinio 技術授權的關鍵，也促成 E 電腦公司迅速與大中華地區的出版社達成合作協商。

##### (3) 領導人能力

E 電腦公司取得數位出版發行技術時，施 X 榮擔任董事長。施 X 榮創立 E 電腦公司長達三十餘年，是國內外知名且備受敬重的人士，對於取得政府支持和業界合作有關鍵性的影響力。

### 3. 進入數位出版領域後建構之資源

#### (1) 客戶交易系統

為了符合台灣地區的產業特性，宏碁自行開發客戶管理系統。這個系統主要聯繫各電子雜誌通路、各出版社、以及 E 電腦公司之間的金流、物流、資訊流。當消費者向網路書店訂購電子雜誌之後，資訊傳到 E 電腦公司，E 電腦公司即發送產品到消費者電腦中。出版社可以利用這個系統查訊到網路書店的電子雜誌銷售數字，以此做為請款的依據。

「要完成這樣的客戶管理系統資料庫，技術上的人才需要至少 *Internet master* 的背景，他要規劃一套適合台灣出版社的資料庫系統。」

這個客戶管理系統配合出版社的需求，需要把支援事項列出來，再交由宏碁的支援部門建置系統。

#### (2) 平台技術

一個完整的數位出版平台由加密技術、交易平台、使用者閱讀介面等組成。E 電腦公司的加密技術和使用者閱讀介面是由美國 Zinio 公司授權技術，整合 E 電腦公司自行開發的「客戶交易系統資料庫」，成為完整的數位出平台。

平台技術整合的工作由宏碁公司內部的資訊部門負責。這個部門主要是負責客中小企業客戶維運系統的建置。

### 4. 數位出版核心資源確認

根據核心資源的專屬性、獨特性、模糊性分析，E 電腦公司原本的核心資源為品牌、領導人能力、談判能力。進入數位出版領域後，建構了客戶交易系統資料庫、平台技術等資源。此五項資源均為 E 電腦公司進入數位出版產業，成為技術提供者的角色，所不可獲缺之核心資源。



表 4.6-1 E 電腦公司核心資源

	獨特性	專屬性	模糊性	說明
品牌	高	高	高	品牌價值為 7.59 億美元。出版社相信 E 公司為其找到內容、版權的解決方案。
領導人能力	高	高	高	施 X 榮是業界備受敬重的人士，取得政府支持和業界合作有關鍵性的影響力。
談判能力	中	高	高	多年國際營運經驗，培養國際公關、語文談判、營運經驗的能力。
客戶交易系統 (新建構)	中	高	高	符合台灣產業特性，聯繫各通路、出版社、以及宏碁之間的金流、物流、資訊流。
平台技術 (新建構)	中	高	高	整合加密技術、交易平台、使用者閱讀介面等，以及「客戶交易系統資料庫」。

資料來源：本研究整理

#### 四、產業創新案例

##### 1. 電子雜誌平台

###### (1) 創新產生點

2003 年 E 電腦公司為了增加平板電腦之價值，尋找適合搭載的閱讀軟體。在微軟推薦，以及認同 Zinio 在此領域之專業之後，決定採用。後來，

發現這項技術不只做為平板電腦的附屬軟體，還可以自成一局，解決華人市場的數位出版問題。

E 電腦公司成立「電子雜誌發行平台」，從事整合平台技術的工作。並且在當時董事長施 X 榮支持下，與當時城邦出版執行長詹宏志合作，首先推出電子雜誌。

## (2) 創新內容

E 電腦公司「電子雜誌發行平台」提供出版社發行有聲音、影像、互動的電子雜誌，使其從平面的文字，一躍成為立體化的體驗。此外，發行速度上面也大幅提升。今天出刊的雜誌，到達讀者手上最快是明天，海外更高達十天以上，而且必須承擔大筆郵資的費用。電子雜誌可以做到今天出刊，晚上就寄達讀者的電腦中。

「以商業周看這本雜誌來講，每個星期四在 7-11 可以拿到書，但是電子雜誌在前一天，星期三晚上就上市了。如果在舊金山或上海，你要取得商業週刊，可能要十天，現在電子版可以做到同步。」

「電子雜誌發行平台」定位為技術供應商，協助出版社開拓海外市場，以及降低成本。

「一本雜誌印十萬本，要裁掉一半以上，遇到 SARS 更可怕，可能是八九成。就是說在通路上賣不掉，回倉庫切掉。」

出版社願意多印這麼多的量其實是為了廣告的收入，國內雜誌沒有公正機構從事銷售量的認證。所以廣告主業沒有辦法知道實際銷售量，只能知道鋪貨量多少，作法就是去便利商店抽樣，看看便利商店平均放幾本。以後，電子雜誌的市場穩定後，以電子雜誌的銷售數量說服廣告主會更有公信力。

電子雜誌的發行流程相當方便，出版社把檔案、廣告素材送到宏碁，很快就可以轉檔完成。有些廣告主想要加入聲音和互動，也直接將素材提

供出來。廣告主提供的時候就會在固定的落款單中清楚說明素材內容和表現方式。所有素材到了 E 電腦公司，重新落版、整合、裝訂，一天之內就可以派送了。

出版社送到 E 電腦公司的檔案，其實和給印刷廠印成紙本雜誌的檔案是相同的，所以並不會增加出版社的麻煩。而且電子雜誌的好出在於過程中發現有錯字或排版上的問題，馬上就可以更改。

此外，在版權的保護上面使用軟體加密的技術。使用者必須有閱讀軟體的密碼，也要確實是該本電子雜誌的購買人才可以閱讀。一台電腦只存一個使用者的認證，使用者最多可以複製到六台電腦。在檔案上也會加浮水印，所以如果有人把雜誌內容轉成 PDF 檔非法散佈，馬上就會被發現。不過，E 電腦公司不會涉及到版權協商的問題，這都是出版社要解決的。是否循法律途徑也是由出版社自行決定。此外，消費者買雜誌之後，就擁有所有權。如果消費者電腦資料不幸毀損，還可以重新到網站下載。

### (3) 創新影響

電子雜誌服務平台至今已經有近 1000 本，30 種雜誌。目前台灣地區已超過五萬名使用者下載過，並且每個月以超過 3000 名新使用者的數量持續增加中。

E 電腦公司取得電子雜誌發行技術之後，針對華人地區出版社特性建置客戶關係管理資料庫。在平台建置過程中，使得 E 電腦公司得以與國內出版業從建立業務關係，也使得 E 電腦公司成為數位出版產業中技術提供的角色更加穩固。

### (4) 創新類型

「電子雜誌發行平台」為出版社提供數位出版平台技術支援，改變原本的雜誌製作、印刷、派送過程，屬於本研究中的「流程創新」。

## 2. 多通路營運模式

### (1) 創新產生點

E 電腦公司取得數位出版發行技術之後，觀察國內出版產業與通路現況，決定採用「多通路營運模式」。不自行銷售電子雜誌，而交由網路書店、線上購物頻道，或是出版社本身亦可自行銷售。

### (2) 創新內容

Zinio 在美國的營運模式為取得內容素材後，自行製作電子雜誌，然後在本身的網站上銷售。E 電腦公司將 Zinio 數位出版發行技術引進台灣之後，採取較為符合國內出版生態的新模式。

「在美國電子雜誌是 Zinio 自己賣，在台灣我們和各家出版社研擬出新的模式。出版社可以自己賣，也可以透過第三者通路，例如，博客來網路書店。這是營運模式上的創新，所以我們開發了客戶管理系統來支援。」

在這個「多通路營運模式中」，E 電腦公司基本上收取三種費用。一種是每一本書的製作費 15000 元，另一種是 E 電腦公司提供的「客戶交易系統資料庫」，向出版社收取系統租用費，最後一種是電子雜誌的製作費和派送費，這一部份的費用還會分給技術來源 Zinio 公司。

E 電腦公司的「客戶交易系統資料庫」，向出版社收取系統租用費。一個月大約一萬到兩萬之間，依照雜誌的期數來收費，每一種雜誌收一次。

在製作費和派送費方面，一本書大概收 10~15 塊錢。出版社節省了紙張的成本，解決庫存積壓的問題。製作完成的母片可以無限複製，也節省了物流配送成本。

「例如，城邦有一個城邦 e 書館，他要在城邦 e 書館賣，我們就會去協助城邦 e 書館的系統和我們這邊連線。我們提供的只是製作跟派送。出版社要透過誰賣都沒關係，只要系統接上就知道要派送給誰。」

E 電腦公司的「多通路營運模式」以下圖說明，當消費者跟任何一家

線上通路購買一本雜誌，這個線上通路透過和宏碁的連線，將訂單送到 E 電腦公司。目前合作的通路很多，包含城邦 e 書館、博客來、PChomeOnline，以及出版社自己的網路書店。當 E 電腦公司收到訂單，並且在系統裡面找到會員資料。如果有這位消費者的資料，就會寄送通知消費者來下載雜誌。

從 E 電腦公司的客戶交易系統中可以看到每一筆訂單，出版社可以用各自帳號進入系統，然後依據系統中的數據向各線上通路請款。至於出版社和通路的拆帳比例，則依各自不同的狀況協商。



圖 5.1-1 多通路營運模式  
資料來源：宏碁電子雜誌平台網站

### (3) 創新影響

透過「多通路營運模式」，使得 E 電腦公司更確立自身技術平台提供者的角色，與出版社和通路商共同合作，避免了不必要的競爭。這樣的新模式，使得 E 電腦公司在數位出版市場上擴展快速，發行將近 30 項雜誌，各雜誌期數相加，達到 1000 本。透過各線上通路的努力，有五萬以上的會員數，並且以每月三千人的速度增加。這樣的模式，對於 E 電腦公司

近期將平台擴展到大陸市場有很大的優勢。

#### (4)創新類型

E 電腦公司的「多通路營運模式」屬於本研究中的「策略創新」，這模式中使得 E 電腦公司定位為技術平台提供者，收取各項費用。出版社和線上通路均可銷售電子雜誌，使得銷售通路更為廣泛。對於初期市場佔有率的成長有很大的幫助。

### 五、小結

E 電腦公司利用品牌、談判能力、領導人能力，取得數位出版所需要的合作關係，自行發展了客戶交易系統資料庫，整合完成「電子雜誌平台」之流程創新，過程中建構出完整的平台技術。並且，以此配合國內產業情況，產生「多通路營運模式」之策略創新。資源建構過程中產生流程創新和策略創新，使 E 電腦公司在數位出版產業中為技術提供者的角色。

表 4.6-2 E 電腦公司資源建構策略流程

進入數位出版產業前本身之資源	進入數位出版產業後建構之資源	創新形式	新產業中之策略定位
1. 品牌 2. 談判能力 3. 領導人能力	1. 客戶交易系統 2. 平台技術	1. 流程創新(電子雜誌平台) 2. 策略創新(多通路營運模式)	數位出版 技術提供

資料來源：本研究整理