

第五章 個案分析與研究發現

第一節 個案分析

一、廠商核心資源比較

進入數位出版產業之印刷支援廠商、傳統出版業者、資訊系統廠商，在進入前本身之核心資源不同，進入後依其與本身資源相關性選擇欲建構之資源。

印刷支援廠商 A 紙業公司憑藉其原有出版社的客戶關係和自行研發出之版權保護技術進入數位出版產業，進入產業之後繼續發展新的客戶關係，以及將其版權保護技術整合其他技術，成為整合成完整的平台技術，並藉由解決各種客戶需求，建構出專案能力。

傳統出版業者 B 線上公司、C 出版公司、D 雜誌公司，其共同特點是擁有內容。但是發展歷程不同，使得各擁有不同的核心資源。B 線上公司為報業轉投資之網路公司，所以在內容之外，建構了網路資訊技術和網路創意行銷。進入數位出版產業後，B 線上公司也積極建構在技術和網路方面的資源，包含平台技術，以及更多的網路行銷創意累積。

C 出版公司和 D 雜誌公司相似之核心資源為內容和品牌，但是 C 出版公司之領導人能力不同，使其積極建構在數位出版上之平台整合的能力，而 D 雜誌公司則建構數位編輯能力，加強其內容的各種運用。由於兩者均無自行研發技術，因此著重於趨勢觀察能力，藉由此能力觀察所需技術，若是需要的技術再與外部合作。

資訊系統廠商 E 電腦公司進入數位出版產業前之核心資源為品牌、談判能力、領導人能力。與其他廠商相較，藉由這些能力彌補了在內容和客戶關係上的不足，順利進入數位出版產業。進入產業之後，開發客戶交易系統，並整合完成平台技術的建構。

綜合比較五家廠商之資源，進入數位出版產業所需要的核心資源為客

戶關係和技術(A 紙業公司)，或是以品牌、談判能力、領導人能力來彌補(E 電腦公司)。除此之外，傳統出版產業可以憑藉其內容(C 出版公司、B 線上公司、D 雜誌公司)作為進入數位出版產業的核心能力。技術方面，各廠商可選擇自行建構(B 線上公司)，也可以憑藉品牌與外部技術合作(C 出版公司)。

進入數位出版產業後，各廠商積極建構的能力為平台技術(A 紙業公司、B 線上公司、E 電腦公司)。若選擇不自行發展技術，則需要具備趨勢觀察能力或平台整合能力(C 出版公司、D 雜誌公司)。此外，各廠商在其他的能​​力建構上，包括專案能力、客戶關係、網路行銷創意、數位編輯能力、客戶交易系統均有助於在數位出版產業中之發展。

表 5.1-1 廠商核心資源比較

廠商類型		廠商名稱	廠商在數位出版產業之核心資源	進入數位出版產業後建構之資源
印刷支援廠商		A 紙業公司	1. 客戶關係 2. 版權保護技術	1. 專案能力 2. 平台技術 3. 新客戶關係
傳統出版業者	報業轉投資之網路公司	B 線上公司	1. 新聞內容 2. 網路資訊技術 3. 網路行銷創意	1. 平台技術 2. 更多的網路行銷創意
	綜合代理行銷之出版社	C 出版公司	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
	內容編輯為主之出版社	D 雜誌公司	1. 品牌 2. 編輯內容	1. 數位編輯能力 2. 趨勢觀察能力
資訊系統廠商		E 電腦公司	1. 品牌	1. 客戶交易系統

		2. 談判能力 3. 領導人能力	2. 平台技術
--	--	---------------------	---------

資料來源：本研究整理

二、廠商核心資源與創新之關係

各廠商利用本身之核心資源產生各種創新，並且在創新過程中，建構出更多在數位出版產業之核心資源。

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。

擁有內容的廠商，傾向建置數位加值之內容資料庫(D 雜誌公司、B 線上公司)，使其舊的內容產生新的獲利，因此產生「B 知識庫」和「D 知識庫」之策略創新。在建置過程中，B 線上公司累積了網路資訊技術和網路行銷創意。這兩項資源使 B 線上公司有發展「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。D 雜誌公司則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。

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，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。

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。

綜合來說，擁有內容的廠商可以建構數位加值之資料庫(B 線上公司、D 雜誌公司)，使得其進入市場初期即產生創新，取得獲利。擁有內容之廠商也可以此為吸引其他技術提供者之合作籌碼，使其不需自行建構技術(D 雜誌公司、C 出版公司)。然後，其必須建構出趨勢觀察能力(D 雜誌公司、C 出版公司)，或是平台整合能力(C 出版公司)，才能繼續產生創新，建構更多的能力。擁有技術的廠商(A 紙業公司、B 線上公司、E 電腦公司)，如果本身即有內容(B 線上公司)，則可以自行產生創新，否則與內容擁有者之關係極為重要。過去的客戶關係(A 紙業公司)，或是品牌、談判能力、領導人能力(E 電腦公司)也有助於其取得內容廠商的合作，促進創新產生。

表 5.1-2 廠商核心資源與創新過程

廠商名稱	核心資源	創新形式	創新案例
A 紙業公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 客戶關係 2. 版權保護技術 3. 專案能力(新建構) 4. 平台技術(新建構) 5. 新客戶關係(新建構) 	<ol style="list-style-type: none"> 流程創新 產品創新 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OIPRINT 我愛印 2. HandBox 數位出版平台 3. 電子型錄
B 線上公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新聞內容 2. 網路資訊技術 3. 網路行銷創意 3. 平台技術(新建構) 	<ol style="list-style-type: none"> 策略創新 行銷創新 流程創新 	<ol style="list-style-type: none"> 1. B 知識庫 2. 網路城邦 4. 數位閱讀網

	4. 網路行銷創意(蓄積更多)		
C 出版公司	1. 品牌 2. 編輯內容 3. 領導人能力 4. 平台整合能力(新建構) 1. 趨勢觀察能力(新建構)	策略創新 產品創新 流程創新	1. 城邦 e 書館 2. 新局網企管有聲書 1. 美好一書數位出版界決方案
D 雜誌公司	1. 品牌 2. 編輯內容 3. 數位編輯能力(新建構) 4. 趨勢觀察能力(新建構)	組織創新 行銷創新 策略創新	1. 編輯中央廚房 2. 數位媒體輔助行銷 3. D 知識庫
E 電腦公司	1. 品牌 2. 談判能力 3. 領導人能力 4. 客戶交易系統(新建構) 5. 平台技術(新建構)	流程創新 策略創新	1. 電子雜誌平台 2. 多通路營運模式

資料來源：本研究整理

三、廠商核心資源建構策略比較

廠商進入數位出版產業，在「數位出版內容加值者」、「數位出版技術提供者」、「數位出版整合營運者」之策略定位下，核心資源建構過程中，產生各種產業創新。同時，創新的過程中，亦建構出新的資源。

以數位出版技術提供為策略定位者(A 紙業公司、B 線上公司、E 電腦公司)，必須擁有平台技術這樣資源。除此之外，除非擁有內容資源(B 線上公司)，否則需要與內容廠商合作。與內容廠商合作需要有客戶關係(A

紙業公司)，或是品牌、談判能力、領導人能力(E 電腦公司)。

以數位出版內容加值為策略定位者(D 雜誌公司)，重要之核心資源為數位編輯能力，並且是五家廠商之中，唯一有組織創新產生的個案。數位內容加值者也避須具備趨勢觀察能力，隨時掌握市場上的需求和技術的發展，確保可以與技術廠商合作。

以數位出版整合營運為策略定位者(C 出版公司、B 線上公司)，各擁有不同的核心資源。B 線上公司為報業轉投資之網路公司，兼具了內容和網路資訊技術的資源。並且建構出網路行銷創意和平台技術，使得其成為整合營運者。C 出版公司本身沒有技術，但是憑藉品牌、內容、領導人能力取得許多技術廠商主動合作，建構出平台整合能力和趨勢觀察能力，使其產生各種創新，成為整合營運者。綜合來說，整合營運者可以藉由平台整合能力和趨勢觀察能力(C 出版公司)彌補其在技術上的不足。若廠商擁有平台技術和內容(B 線上公司)，還是需要配合網路行銷創意來達成整合營運之策略定位。

表 5.1-3 廠商核心資源、創新形式、新產業中之策略定位

	核心資源	創新形式	新產業中之策略定位
A 紙業公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 客戶關係 2. 版權保護技術 3. 專案能力(新建構) 4. 平台技術(新建構) 5. 新客戶關係(新建構) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 流程創新 2. 產品創新 	數位出版技術提供
B 線上公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新聞內容 2. 網路資訊技術 3. 網路行銷創意 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 策略創新 2. 行銷創新 3. 流程創新 	數位出版技術提供 數位出版整合營運

	<ul style="list-style-type: none"> 4. 平台技術(新建構) 5. 網路行銷創意(蓄積更多) 		
C 出版公司	<ul style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 編輯內容 3. 領導人能力 4. 平台整合能力(新建構) 5. 趨勢觀察能力(新建構) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 策略創新 2. 產品創新 3. 流程創新 	數位出版整合營運
D 雜誌公司	<ul style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 編輯內容 3. 數位編輯能力(新建構) 4. 趨勢觀察能力(新建構) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 組織創新 2. 行銷創新 3. 策略創新 	數位出版內容加值
E 電腦公司	<ul style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 談判能力 3. 領導人能力 4. 客戶交易系統(新建構) 5. 平台技術(新建構) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 流程創新 2. 策略創新 	數位出版技術提供

資料來源：本研究整理

第二節 研究發現

一、廠商類型與核心資源建構

〈研究發現一〉廠商在核心資源不同的情況下，進入產業後選擇建構的資源也有所不同，依其資源相關性選擇建構與本身資源較為相近資源。

個案說明：

本研究個案中之廠商分屬印刷支援廠商、傳統出版業者、資訊系統廠商。在個案之中發現原本擁有之核心資源，與新建構的資源有相關性。

以其中三個個案為例，A 紙業公司原資源稟賦包括版權保護技術，在進入數位出版產業之後，利用這項技術為基礎，擴充成為完整的平台技術。B 線上公司則是利用網路資訊技術為基礎，擴充成為完整的平台技術。D 雜誌公司原有的平面媒體編輯能力，進入數位出版產業之後，積極建構培養數位編輯能力。詳細如下圖所示：

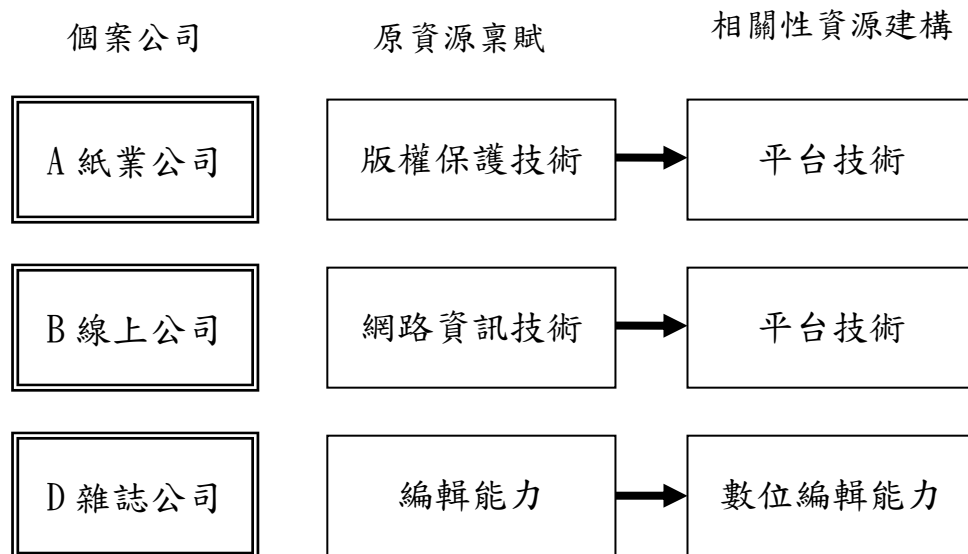


圖 5.2-1 廠商相關性資源建構過程
資料來源：本研究整理

〈研究發現二〉當廠商在新產業中之策略定位相同時，可藉由不同的核心能力達成。

個案說明：

印刷支援廠商 A 紙業公司擁有客戶關係與版權保護技術，以此進入數位出版產業。資訊系統廠商 E 電腦公司缺乏上述兩項，但是憑藉其品牌、談判能力、領導人能力，同樣進入數位出版產業，取得相關廠商合作提供其所缺乏之資源。

傳統出版業者中，C 出版公司與 D 雜誌公司均無自行研發相關技術。C 出版公司憑藉趨勢觀察能力和平台整合能力取得其他廠商提供技術。D 雜誌公司則利用趨勢觀察能力得知市場需求與相關技術發展。

表 5.2-1 藉由不同資源稟賦達成策略定位之比較

個案公司	進入產業之資源稟賦	策略定位
A 紙業公司	1. 業務關係 2. 加密技術	技術提供
E 電腦公司	1. 品牌 2. 領導人 3. 談判能力	技術提供

表 5.2-2 藉由不同資源建構達成策略定位之比較

個案公司	進入產業後建構之資源	策略定位
C 出版公司	1. 平台整合 2. 趨勢觀察能力	整合營運
B 線上公司	1. 平台技術 2. 網路行銷創意	整合營運

二、核心資源與創新

<研究發現三>廠商藉由資源稟賦為創新之產生點，過程中產生產品、流程、行銷、策略、組織五種創新。

個案說明：

本研究中之五個廠商個案中均可發現，廠商藉由資源稟賦為引發創新之產生點，過程中產生產品、流程、策略、組織五重創新。

如下圖所示，縱軸創新產生點，即廠商資源稟賦。橫軸為五種創新形式，包括產品、流程、行銷、策略、組織五種。將五家廠商的創新過程，共 14 各創新個案填矩陣入中，並且將廠商代號 A、B、C、D、E 附於創新個案之後。從中可以看出廠商藉由資源稟賦為創新之產生點，過程中產生各種形式之創新，以及創新案例。

產品創新的創新產生點，包括平台技術引發之電子型錄(A)、內容引發之新局網企管有聲書(C)。

流程創新的創新產生點，包括由客戶關係引發之 OIPRINT 我愛印(A)、版權保護引發之 Handbox 數位出版平台(A)、網路技術引發數位閱讀網(B)，以及由品牌、領道人能力、談判能力引發之電子雜誌平台(E)。

行銷創新的創新產生點，包括由網路創意引發網路城邦(B)，以及趨勢觀察能力引發數位媒體輔助行銷(D)。

策略創新的創新產生點，包括內容引發 B 知識庫(B)、D 知識庫(D)，由品牌和領導人能力引發城邦 e 書館(C)，以及由品牌和客戶交易系統引發多通路營運模式(E)。

組織創新的創新產生點，包括數位編輯能力引發編輯中央廚房之創新。由此數種資源稟賦引發 14 種創新案例，並歸類為五種創新形式。詳細如下圖所示：

資源稟賦 (產生點)					
客戶關係		OIPRINT(A)			
平台技術	電子型錄(A)				
版權保護		HandBox(A)			
專案能力					
內容	新局網企管 有聲書(C)			B 知識庫(B) D 知識庫(D)	
網路創意			網路城邦(B)		
網路技術		數位閱讀網(B)			
品牌		電子雜誌平台 (E)		城邦 e 書館 (C) 多通路營運 模式(E)	
趨勢觀察			數位媒體輔 助行銷(D)		
平台整合		美好一書數位 出版解決方案 (C)			
領導人		電子雜誌平台 (E)		城邦 e 書館 (C)	
數位編輯					編輯中央廚 房(D)
談判能力		電子雜誌平台			
客戶系統				多通路營運 模式(E)	
	產品創新	流程創新	行銷創新	策略創新	組織創新
	創新形式				

圖 5.2-2 資源稟賦引發之創新形式與創新案例
資料來源：本研究整理

二、核心資源與創新

〈研究發現四〉廠商之核心資源有助於產生創新，廠商在創新過程中亦建構出更多相關之資源。

個案說明：

本研究中之五個廠商個案中均可發現，廠商利用本身核心資源引發創新，並且在創新過程中，建構出新的資源。

綜合來說，擁有內容的廠商可以建構數位加值之資料庫(B 線上公司、D 雜誌公司)，使得其進入市場初期即產生創新，取得獲利。擁有內容之廠商也可以此為吸引其他技術提供者之合作籌碼，使其不需自行建構技術(D 雜誌公司、C 出版公司)。然後，其必須建構出趨勢觀察能力(D 雜誌公司、C 出版公司)，或是平台整合能力(C 出版公司)，才能繼續產生創新，建構更多的能力。擁有技術的廠商(A 紙業公司、B 線上公司、E 電腦公司)，如果本身即有內容(B 線上公司)，則可以自行產生創新，否則與內容擁有者之關係極為重要。過去的客戶關係(A 紙業公司)，或是品牌、談判能力、領導人能力(E 電腦公司)也有助於其取得內容廠商的合作，促進創新產生。詳細資源引發之創新個案，以及創新過程中引發之資源建構，如下表所示：

表 5.2-3 廠商核心資源與創新

廠商名稱	核心資源	創新案例
A 紙業公司	1. 客戶關係 2. 版權保護技術 3. 專案能力(新建構) 4. 平台技術(新建構) 5. 新客戶關係(新建構)	1. OIPRINT 我愛印 2. HandBox 數位出版平台 3. 電子型錄

B 線上公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新聞內容 2. 網路資訊技術 3. 網路行銷創意 4. 平台技術(新建構) 5. 網路行銷創意(蓄積更多) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. B 知識庫 2. 網路城邦 數位閱讀網
C 出版公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 編輯內容 3. 領導人能力 4. 平台整合能力(新建構) 5. 趨勢觀察能力(新建構) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 城邦 e 書館 2. 新局網企管有聲書 2. 美好一書數位出版界決方案
D 雜誌公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 編輯內容 3. 數位編輯能力(新建構) 4. 趨勢觀察能力(新建構) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 編輯中央廚房 2. 數位媒體輔助行銷 3. D 知識庫
E 電腦公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 談判能力 3. 領導人能力 4. 客戶交易系統(新建構) 5. 平台技術(新建構) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電子雜誌平台 2. 多通路營運模式

資料來源：本研究整理

三、核心資源建構、產業創新與策略定位

〈研究發現五〉本研究發現廠商以不同之策略定位進入新產業，核心資源建構過程中，利用各種創新形式，達成其所預定之新產業中策略定位。

個案說明：

本研究之五家廠商個案均可看出，廠商以不同之策略定位進入新產業，核心資源建構過程中，利用各種創新形式，達成其所預定之新產業中「數位出版內容加值者」、「數位出版技術提供者」、「數位出版整合營運者」三種策略定位。

以數位出版整合營運者為例，B 線上公司為報業轉投資之網路公司，兼具了內容和網路資訊技術的資源。並且建構出網路行銷創意和平台技術，使得其成為整合營運者。C 出版公司本身沒有技術，但是憑藉品牌、內容、領導人能力取得許多技術廠商主動合作，建構出平台整合能力和趨勢觀察能力，使其產生各種創新，成為整合營運者。下圖以 C 出版公司之核心資源建構、創新形式、策略定位之關係為例。

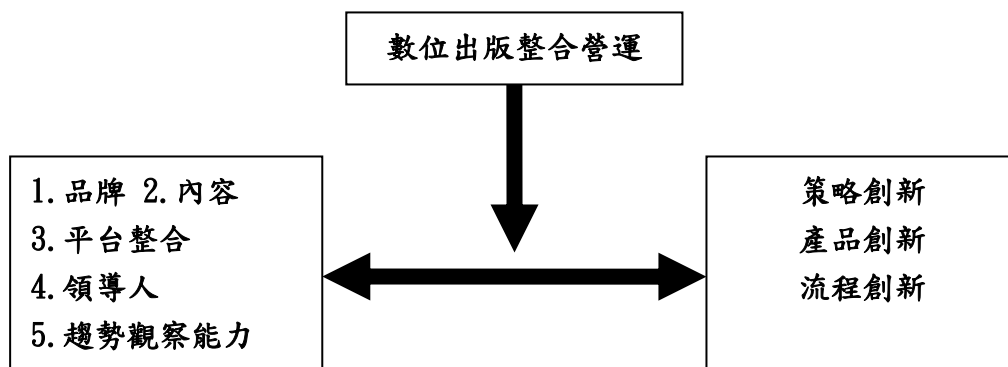


圖 5.2-3 C 出版公司核心資源建構、創新形式、策略定位之關係
資料來源：本研究整理