

第六章 商業模式分析與研究發現

本章將以文獻之次級資料及訪問的資料進行商業模式的交叉比對分析，試圖歸納出影響虛擬通路商之成功與否之關鍵因素，並推導出不同的外在環境與機會團隊掌握等項目，對商業模式建構結果的影響；另一方面，透過實地的田野調查，了解業者對這樣模式應用的意見，進而了解應用模式中成員間彼此的關係，與成員間互動的狀況是否與實際業者想發一致。最後，透過上述分析提出本人的研究發現。

第一節 環境網路與機會團隊掌握項目分析

這一小節，將先透過分析 Christian 與 Timmon 的環境網路與機會團隊項目，檢測虛擬通路商之商業模式。以下將先檢測五個環境網路的項目。

一、電信業的演進方向

由於資料與內容數位化之後，搬運的載具由運輸的卡車變成電信的網路，所以網路的使用與基礎建設的普及，將會是檢測本商業模式的第一項指標。

根據前述多項文獻資料(電子時報、資策會)顯示，不論就台灣還是全世界，上網人口與寬頻人口都是以一個穩定的速度成長，培養了一個進行數位內容流通的溫床。除了原本大家所熟知的網際網路之外，移動通訊網路也紛紛由窄頻邁向寬頻(GSM → GPRS → 3G)。所以，接收的工具，更可以從原本的個人電腦轉至手機，甚至未來的其他智慧型移動裝置。配合電信業者(Ericsson)也預估語音收益將逐漸飽和，未來將大幅開發數據服務市場。所以，根據文獻，國外電信與顧問公司便大膽的預測數位流通市場的龐大。

訪談資料中，H 小姐、W 先生和 Y 先生認為當頻寬的問題獲得解決後，將會有更大的進展；這邊頻寬的問題，同樣都指到兩方面，包括了基礎建設與用戶數的問題。基礎建設的部分，目前在台灣與香港都早已成熟，中國的部分，目前也在個都會區與二級城市區，大規模的建設光纖與乙太網路到府之服務，應該也在 2005 年前可以有具體的結果。用戶數的部分，台灣也已超過 10%

的人口採用寬頻上網，輔以寬頻的通路 -- 「網咖」，在兩岸三地的盛行，寬頻上網人口應該都可以快速的成長。

所以，關於此項目的檢測結果為：電信業未來發展的走向，有利於本商業模式的發展，且兩者成高度正相關，隨著時間的演進，本商業模式將依附電信業的發展前進，且無任何回頭路或負面的因子出現的可能性。

二、數位內容產業成型與否與政府政策

根據前面文獻的資料顯示，自從韓國線上遊戲興起之後，數位內容逐漸成為顯學，尤其在亞洲地區尤其呼聲震天。而西方的娛樂產業，也逐漸將原本類比處理的資料轉為數位化，但因為文化的因素，尚未有真正的數位內容產業成型，或者說只是娛樂和媒體產業中的一個小部分。不過根據文獻，至 2005 年，數位流通市場也估至 100 億美元。台灣部分，則因為政府希望將台灣由「製造台灣」轉為「創意台灣」，所以成立了數位內容辦公室推動數位內容產業，並以「兩兆雙星」計畫宣示政府的決心，但目前因政府財政赤字，推動經費大幅下降，將成為潛在隱憂，可能造成數位內容產業胎死腹中。訪談中，W 先生，也大約有提及此點表示，台灣目前研發型廠商較少，多數以代理國外產品發行為主。

關於此項目的檢測結果為：本商業模式因為是數位內容之通路商，所以將高度依賴數位內容產業是否成型，而產業是否成型，有端看政府推動本產業之決心。所以，就台灣或華文市場而言，本商業模式是否成功，與政府推動產業之態度呈高度相關。

就亞洲與全球市場而言，根據一般數位內容開發商之習慣，因為文化與語言的關係，都會尋找「地頭蛇」發行商或通路商的幫忙，所以，通路商一般仍屬於在地型產業。除非透過科技之優勢與資本市場之運作，於具市場潛力之地區，成功掌握消費者，否則本商業模式不易跨出華文地區。

三、科技智財權法令的走向

因應網際網路與資訊科技的興起，許多過去規範「重製」、「公開播送」與

「散佈」等法令，都已不再適用。換言之，數位內容開發商因為擔心產品數位化後，於網路這個通路上無法可管，反而會影響與虛擬通路商合作的意願。訪談中，Y 先生也表達即使於線上發行，還是想採取傳統的授權模式。

根據文獻資料，依照現有著作權法的規定，必須考慮以下因素以判斷是否為合理使用：

- 1.利用的目的及性質（商業目的、教育、研究目的等）；
- 2.著作物的性質；
- 3.所利用的質量在整個著作物中所佔的比例；
- 4.利用結果對著作潛在市場或價值的影響。

各國原本之著作權法的規範，均遠遠落後於數位內容與資訊科技的發展，尤其在重製權、公開播送與散佈權等部分的規定模糊不清，使得網路使用者在進行備份、電子郵件傳送、網路檔案傳輸、檔案分享等行為時，都可能不慎陷入觸法邊緣的灰色地帶。所幸，聯合國 WIPO 都已逐步修改著作權法已配合新科技的發展，尤其與華文市場關聯程度極高的中國政府，更明定了數位化作品的著作權等相關議題。更對網路入口管制點—ISP 做出了明確的規定。

關於此項目的檢測結果為：不論國際或國內的部分，都已注意到網際網路等新興科技一些新的特性，既有的法律無法進行必要的規範，造成娛樂業與數位開發商對於新科技的戒慎恐懼。所以，新科技智財權法令越明確，肯定越有利於虛擬通路商商業模式的運行；唯與專家訪談結果卻顯示，這是一個中長期相關的議題，短期之內，少數業者無法了解此議題之影響層面，另一部分也者希望透過原有方式授權，所以短期之內，是一個影響較小的項目。

四、娛樂產業價值鍊的改變與虛擬通路的興起

根據文獻資料，網際網路自 1995 年風起雲湧以來，cdnow.com、mp3.com、emusic.com 等都不斷的嘗試各式各樣新的模式，挑戰傳統娛樂產業價值鍊的體系；直到 1999 年 Napster P2P 軟體所引起的軒然大波，可以說是壓垮駱駝的最後一根稻草，娛樂產業已經由消極的防禦，到積極的思考價值鍊改變的事實。但目前還在一個典範轉移的過度階段，大家都還沒有確立一個新的模式，確立利潤分配的模式。另一方面，根據訪談的結果顯示，通路

商都已透過自己或電信廠商嘗試虛擬通路的做法，不少內容開發商，也在產業分工不明確的狀況下，自己跳下來扮演線上流通的角色。

所以，關於此項目的檢測結果為：文獻資料顯示，娛樂產業價值鍊的改變已然發生；根據訪談的結果顯示，虛擬通路的興起都是正在進行中的現在式。這些指標，對於線上虛擬通路商的商業模式，都極具有正面的意義，所以屬於高度相關的項目。一旦新價值鍊確立，典範成型，虛擬通路商的營運模式將可快速展開。

五、後網際網路時代的影響

如同文獻所以，網路的許多特性，與傳統的觀念正好相反，所以造成許多舊中間商之死，並產生新中間商。隨著.com 熱的消退，後網際網路時代，給大家一些很好個案分析，告訴我們哪些商業模式是可行的，哪些是泡沫。例如與 eBay 同期的許多知名網路公司均已寫上墓誌銘，而 eBay 的股價卻在最近重回.com 時代高點。另一方面，透過網際網路當時的革命，已經讓一般大眾充分了解網際網路，上網的人口也是與日俱增。就訪談過程中，業者也大都同意網際網路的力量，而且正在運用網際網路與電信網路做新的嘗試。

所以，關於此項目的檢測結果為：網際網路時代的結束，留下了許多寶貴的社會財與公共財給未來的新進廠商；所以，此項目對虛擬通路商的影響度將不高，不是因為不重要，而是因為這些結果已經內化成為網際網路商業模式的基礎；唯一具負面影響的是資本市場的觀感，經過上一次的受傷慘重，資本市場對網路產業可以說是戒慎恐懼，對於新的虛擬通路商在籌募資金時，可能有不利的影響。

檢測完上述五個外在環境網路的項目後可以約略發現，許多外在環境的項目均偏向正面，表示基本上，大環境已經營造的一個有利的氣氛，至於公司是否能掌握機會勝出，經營團隊內在核心能力養成的項目，將是觀察的重點。所以，以下將繼續檢測三個內在核心能力養成的項目。

六、掌握資訊科技與運用的能力

商業模式人人會說，巧妙模式各有不同。所以，一個想在激烈競爭中脫穎

而出的虛擬通路商必須至少有一項新的核心科技，並且能有效的運用，轉為客戶想要的產品或服務，建立公司最基本的核心競爭力。

目前虛擬通路商最大的可能對手就是實體通路商、虛擬通路商與入口網站業者。根據訪談的果顯示：H 小姐的實體通路商目前的主力還是放在傳統的實體通路之上，對虛擬通路的資訊科技，尚處於簡單的程式下載與電子商務等議題上；而 C 小姐的虛擬通路商則依靠電信廠商的資訊科技進行營運，本身並不涉入技術層面；當然，也有許多財力較雄厚的公司，如上市的富爾特，同時進行實體與虛擬的佈建，且已掌握高達 250 萬之線上潛在客戶，佔有一個極佳之位置。

在入口網站的部分，他們已經掌握了網路的用戶與流量，且手中也有豐富的線上服務營運經驗與大量的資訊科技工程師進行持續的研發，所以，目前如 Pchome 等入口網站，廣告不再是唯一收入，電子商務的平台實際上也已經開始扮演通路商的角色。

所以，由上述的部分可以檢測此項目為：團隊掌握有效或更新的資訊科技，並做有效的運用，快速的掌握網路上之眼球與用戶，將是新虛擬通路商之商業模式是否從激烈競爭中脫穎而出高度相關的議題，這也是本論文提出新興科技—點對點技術輔助此商業模式主要的原因所在。若可充分的掌握點對點技術，將可較入口網站發揮下面的優勢。

◆ 提供低成本的流通平台：

- 數位內容供應商不必花費大筆網路廣告預算於對產品無興趣的客戶，也大幅降低獨立製作與中小企業的發行進入門檻

◆ 具即時搜尋、即時下載的功能：

- 所有內容均為最新之資訊；搜尋到目標之後，馬上可下載，以防止消費者於瀏覽時受到不必要之干擾。(採購行為 AIDA 一氣呵成)

◆ 加速流通之速度：

- 可透過已下載過該內容的用戶，替廠商傳播，大幅提昇流通速度與節省頻寬成本

◆ 可針對特定區隔進行社群行銷：

- 針對特定區隔，進行特定產品推銷(community sales push)之機制

七、處理四流的能力

如果有一天，虛擬通路商可以獲得信任，開始進行數位內容的流通，取代傳統通路的話，一定是虛擬通路商在一般所謂的四流處理能力上有勝出實體通路商的地方。訪談中除了Y先生特別提出希望通路商可以代為處理實體Logistic的問題之外，其他訪談對象有都提到希望虛擬通路商的出現可以降低物流、存貨與實體物品生產的費用等。根據訪談結果，四流在實體與虛擬通路商改變情況，可以下表 6-1 示。

表 6-1：實體與虛擬通路商在四流上的差異與通路商解決該問題的機制

| | 實體通路商 | 虛擬通路商 | 虛擬通路商解決問題與機制 |
|-----|--|---|---|
| 金流 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過實體佈建門市收費，現金式交易，買賣雙方必須面對面，所以通常有多階層式的通路極為普遍。 ◆ 一般有賣斷與寄賣兩種做法，前者為一次交易，後者為月結等模式。 ◆ 一般大型通路商因掌握有用戶，尚有票期長短與現金流量的問題。 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過電信公司代收為主，另可與銀行、郵局、ISP 等二類電信業者合作。發行商與消費者間僅透過一層中間商，買賣不必面對面，可融入消費者相關帳單進行收費。 ◆ 通路商可考慮自建金流體系或與既有網路金流體系結合。以寄賣為主，通路商無吃貨壓力。 ◆ 電信帳單一般為月結，所以，如無其他考量，發行商可較快取得現金流量。 | <p>解決問題：收費與付款</p> <p>解決方案：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 代收代付中心 2. 付款中介 3. 清算中心 |
| 物流 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過貨運進行實體商品之鋪陳，需考量倉儲、物流、退貨等相關問題。 ◆ 消費者拿到實體包裝，內含：光碟、說明書等，較有滿足與真實感。 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過電信網路進行貨物之運送，費用一部份其實是由消費者自行負擔，無倉儲、物流、退貨等相關考量。 ◆ 消費者直接下載數位化檔案，需自行處理與列印相關文件，較無採購之真實感。 | <p>解決問題：內容聚合、擴散 保護與流通速度</p> <p>解決方案：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 內容聚合 2. 版權管理 3. 線上流通管理 |
| 資訊流 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 無法知道購買客戶之詳細資訊 ◆ 以物流、倉儲、運出等相關資訊為主 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 可以分析與了解採購客戶的詳細資訊 ◆ 以交易資訊、客戶資訊為主，可提供給內容開發商與消費者更多資訊之價值 | <p>解決問題：交易機制與運送</p> <p>解決方案：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 清算報表 2. 客戶喜好分析 |
| 商流 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過傳統之媒體促銷模式或通路實體展示或震撼陳列等手段，刺激採購的意願 ◆ 客戶無忠誠度可言，且無法掌握；重複採購、Cross sale/Up sale 的機率較低 ◆ 單一產品現階段較容易出現銷售量，且可掌握較大之消費族群與曝光度，尤其是無上網意願之族群之注意 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 可直接發展成媒體與社群，客戶本身極具極高之黏性；仍可透過傳統方式進行刺激，交叉掩護。 ◆ 客戶具高度忠誠，易於掌握；重複採購、Cross sale/Up sale 的機率高；更可透過社群與同儕力量進行 referrals | <p>解決問題：集客</p> <p>解決方案：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 發展用戶端程式與提供使用誘因，開發用戶數 2. 建立小眾社群與媒體之地位 3. 成為數位內容資訊的中心或入口網站 |

資料來源：本研究

所以，有關處理四流的能力這個項目檢測結果為：實體與虛擬通路在這一部份的能力與 know how 上可以說是南轅北轍，且各有其優缺點。實體或虛擬通路商若能充分掌握兩種不同的做法與 domain know how，將具有更大的勝出機會。然而，就虛擬通路商而言，為了生存，團隊至少必須先具備處理虛擬通路商四流的基本能力，

根據上表，虛擬通路商必須提供良好的四流解決方案給客戶。包括了：處理收費與付款、清算、版權管理、線上流通、資料分析、報表建立、開發用戶數、經營小眾社群與媒體的能力。而四流間又常呈現兩兩互相影響的態勢，必須小心處理。

八、事業網路形成的能力

由上一個部份的項目可以得知，要扮演好一個虛擬通路商的角色，所要完成的工作可以說是多如牛毛，想要每一項都自行建構，將會花費極大的功夫與時間，甚至會影響到 time to market 與核心競爭力。所以，適度的委外，建立良好的事業夥伴網路，將也大大的影響到虛擬通路商的成功與否。

繼續延伸上表，可以繼續檢視機制的優先程度與關鍵性，來了解虛擬通路商可能的事業網路。訪談中，W 先生與 C 先生有提及事業網路的觀念，表示通路商若能夠與媒體或 ISP 建立好關係，也將會影響到內容開發商是否授權發行的重要依據。由文獻與訪談結果，大致可以整理下表 6-2，虛擬通路商可以決定哪些機制必須自建，哪些可以透過合作或委外進行，以求得最佳之效率。

表 6-2：通路商必須建立的機制與該機制可能合作的對象

| 機制 | 關鍵程度 | 可能合作對象 |
|---------------|------|---------------------------|
| 代收代付中心 | 低 | 電信公司、ISP、銀行、郵局... |
| 付款中介 | 低 | Paypal、ezPay... |
| 清算中心 | 中 | 電信公司、IT 廠商、GRIC |
| 內容聚合與開發內容提供廠商 | 高 | 內容提供廠商 |
| 版權管理 | 高 | 版權管理資訊系統供應商 |
| 線上流通管理 | 高 | ---- |
| 客戶分析 | 中 | CRM & Datawarehouse IT 廠商 |
| 發展用戶端程式與開發用戶數 | 高 | 行銷公司與廣告公司 |
| 建立小眾社群與媒體之地位 | 高 | 相關之雜誌或網路公司 |

資料來源：本研究

顯而易見的，本項目的衡量指標為：團隊與上述可能合作對象有越強的網路關係者，虛擬通路商的模式將更容易成功。

以上就是針對環境網路與機會團隊掌握項目來分析虛擬通路商商業模式本身的部份。下一小節將分析本商業模式在不同產業的應用，並釐清成員間的關係；最後透過訪談資料進行相關之分析。

第二節 商業模式應用分析

由上一章的數位音樂與遊戲兩種應用模式，可以把與虛擬通路商相關的成員進行歸類，這些成員將在新的價值鍊都有可能扮演一個重要的角色。

基本上，不論是哪一種模式，都可以發現一些共同的角色，以下把他們列出來，包含了：

1. 數位內容創作者：實際投入智慧與心力，將產品開發出來的自然人
2. 實體世界發行商或通路商：於實體世界提供行銷力量或銷售點的法人，仍保持著和消費者在實體世界做生意的管道
3. 虛擬通路商：本商業模式建構的新法人
4. 直接消費者：這裡定義為直接透過虛擬通路商取得數位內容創作之作品者
5. 間接消費者：透過直接消費者取得數位內容創作之作品者
6. 電信公司與金融單位：如目前之一般電信公司與金融單位

把第五章兩個商業模式以更簡單的圖形表示，將可以歸納如下圖 6-1。

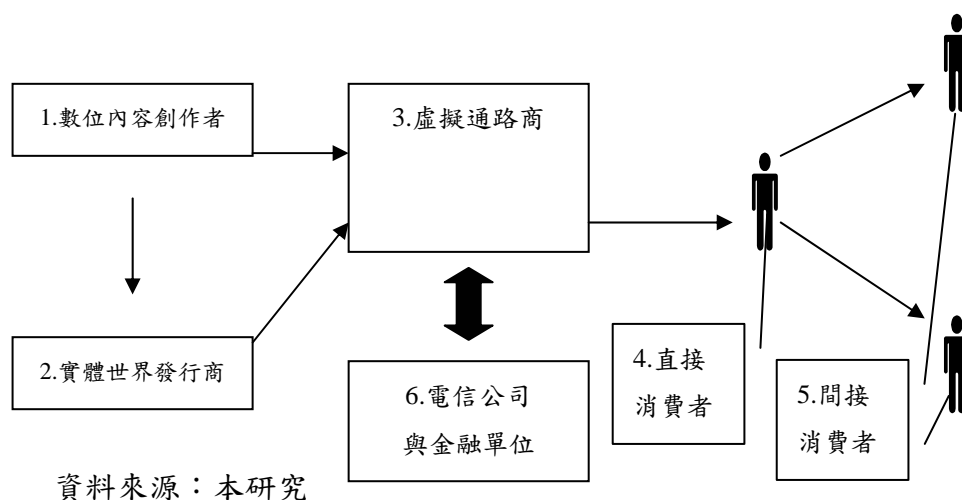


圖 6-1：商業模式應用主要成員關係示意圖

由應用模式中可以發現，虛擬通路商正好處在一個新的價值鍊中間，所以需要服務的對象將變得非常的多。除了電信公司與金融單位是夥伴合作關係之外，其餘的成員幾乎可以說都是虛擬通路商服務的對象。當然，把電信公司與金融單位這樣的大單位服侍得好，自然也可以強化服務的品質與範圍。

從應用模型中，我們又可以把虛擬通路商的服務進行一個有系統的整理。首先，虛擬通路商必須去尋求數位內容創作者或實體世界發行者支持，取得大量的數位內容產品，也就是成為內容聚合者(Digital Content Aggregator)；另一方面，虛擬通路商必須設計出有效的方案，拉攏大量的消費者常駐在虛擬通路商所運營的用戶端軟體之上，成為消費者聚合者(Consumer Aggregator)。當然，豐富與大量的數位內容或許是聚合消費者的方式之一，但卻不是必然的結果。必須透過其他方式加強消費者對通路商的向心力。有效的同時成為內容聚合者與消費者聚合者是虛擬通路商邁向成功的第一步，但這一部份一不小心可能演化為“雞生蛋、蛋生雞”的難題，所以這是進入虛擬通路商的第一道門檻。

若能成功聚合消費者與內容之後，還必須提供下面服務，才算完成虛擬通路商的銷售週期。當然，下面所有的動作，原則上透都是過虛擬通路商的軟體和電信網路所完成。

1. 協助內容提供者於必要之時，將產品(數位內容)進行版權管理之規則設定，並透過用戶端 P2P 軟體進行上架
2. 透過用戶端 P2P 軟體的目錄服務，協助消費者取得(Search)需要的數位內容。消費者取得的數位內容，都是透過網路進行下載(Download)，並使用(Play)。
3. 當消費者使用時，就會啟動版權管理系統的規則，此時產生交易金額等資訊，都將納入清算系統的計算。
4. 依據清算的結果，進行產品利潤的分配，應考量分配的對象有：創作者、虛擬通路商、進行推介或提供頻寬供他人下載之消費者。當然，若透過電信公司與金融單位代收，虛擬通路商必須再拆分一部份的利潤，給幫忙的電信公司與金融單位。
5. 完成清算之後，就必須在一段特定時間後(一般為一個月)進行收付款之動作。為了交易的安全與公正起見，虛擬通路商可以順便提供線上收付款的服務，一旦線上收付款結清之後，算是完成了一個數位內容交易的銷售週期。當然，這一部份還是需要與電信公司與金融單位進行合作。

為了分析這樣的應用模式是否正確，本論文將 Gary Hamel 模式的關鍵要素簡化後，從以下六個相關構面進行分析，由訪談的資料中進行印證。這六個分析構面分別如下：

1. 價值主張(Value Proposition)：討論這樣的角色在產業價值鍊中存在與否與存在價值等問題。
2. 目標客戶吸引(Target Customers' Attraction)：討論虛擬通路商利用 P2P 機制、社群與多層次傳銷方式，來吸引數位內容的直接或間接消費者，是否有效等問題；還有傳銷之佣金之定價問題之了解。
3. 核心活動(Core Activities)：討論虛擬通路商，應該執行哪些主要的核心活動，會產生較大之價值等相關問題。
4. 事業夥伴(Business Partner)：討論虛擬通路商與哪些事業夥伴合作，會有助於事業的開發與拓展等問題。
5. 競爭對手(Competitors)：討論虛擬通路商與哪些競爭者，會有事業的開發與拓展等問題。
6. 收益機會(Revenue Opportunity)：討論是否願意將產品交給虛擬通路商

發行進而產生營收拆帳等相關問題。

由於訪談對象所處的位置不同，可能對應用模式會有不同的看法與觀點，為了清楚了解訪談對象的身分，特別標出他們的身分，與他們對這些構面的看法與建議，其中有兼具兩種身分者，就以”+”表示兩種身分兼具，相關的分析匯整如下表 6-3 所示：



表 6-3：訪談分析匯總表

(身份識別碼為：1：數位內容創作商、2：實體世界發行商、3：線上虛擬通路商)

| | H 小姐 | C 小姐 | W 先生 | C 先生 | Y 先生 | L 先生(次級) |
|--------|---|---|--|---|---|-----------------------|
| 身份 | 2 | 2+3 | 1 | 1 | 1 | 2+3 |
| 價值主張 | 需要有專精線上虛擬通路商運營之廠商出現，實體通路商可與之配合，各司其職 | 本身正在嘗試這個角色，但僅止於內容聚集、透過電信廠商發行，預計該類型廠商會很多 | 目前較難判斷，但頻寬問題解決之後，預計會有二線的內容聚集通路商出現 | 應該出現這樣的廠商，解決二線開發商遭遇到的問題 | 寬頻人口到達500萬時，虛擬通路商角色會成形 | 本身正在嘗試這個角色，與實體搭配。 |
| 目標客戶吸引 | 樂於見到類似的傳銷模式，具娛樂屬性的商品更加適合。 由通路商自行決定，建議為1% - 3%。 | 百分之百行得通，但須注意對目標客戶的誘因設計。 客戶佣金回饋無太大意見，可由通路商自行決定。 | 樂於見到類似的傳銷模式，但懷疑清算機制是否算的清楚；若因此建立客戶Data Mining或特定社群行銷的機制，將更加理想。客戶回饋的部份通路商自行決定。 | 只要避開著作權的爭議，這應該是一個很有創意的模式，還可以將省下的成本，進一步回饋給客戶。建議回饋比例約為產品的3%-5%。 | 不懷疑這樣的做法，但懷疑是否有這樣強的資訊科技可以支援；若可行的話，可用原通路的支出進行補貼 | 目前尚未開始類似的做法 |
| 核心活動 | 交易與撮合 會員募集 (不清楚版權管理與清算機制的作 用) | 交易與撮合 金流處理 版權管理 清算機制 | 會員募集 | 交易與撮合 金流處理 會員募集 | 交易與撮合 金流處理 清算機制 會員募集 Logistic 處理 | 交易與撮合 金流處理 會員募集 |
| 事業夥伴 | 媒體 | ISP、電信公司 | ISP、手機業者、 媒體 | ISP、電信公司、 Paypal 類似業者 | 金流、物流公司 | 軟體公司 |
| 競爭對手 | 實體通路商、媒 體業者 | 同類型之虛擬通 路商 | 內容創作商、 Portal | N/A | 有 Logistic 處理 能力的專業領域 EC 網站業者、 Portal、相關 Content 業者 | N/A |
| 收益機會 | 有合作機會 | 形成競爭關係 | 若可同時解決媒 體、通路、發行 之問題，會考慮 給予發行 | 有合作機會 | 若有良好之清算 機制，會考慮給 予發行 | 形成競爭關係 |

資料來源：本研究

根據上面的匯總表，以下面的幾個分析：

1. 價值主張(Value Proposition)部份：兩家廠商正在嘗試，四家認為類似廠商會出線，但四家中其中的兩家認為會配合一些外在條件。

2. 目標客戶吸引(Target Customers' Attraction)部份：除富爾特未開始類似做法之外，其餘五家廠商都看好以 P2P 與社群機制來推行數位內容產品。但其中兩家質疑類似複雜的活動，是否有辦法建置。其中一家希望繼續深入建構會員資料分析的機制。至於直接消費者推介給間接消費者的佣金比例，一般發行商認為直接從通路商的毛利中吸收，可由通路商依產品毛利狀況決定回饋比例。而有提出數字的業者，約定為產品售價的 1% - 5% 之間。

3. 核心活動(Core Activities) 部份：少數業者不了解清算與版權管理之意義，無法深入追蹤該二類活動給價值鍊成員的意義；但通路商必須具備會員募集之能力，則有五家認為是必要的活動，唯一一家業者認為會員募集可以依靠電信業者或 ISP；金流的部份，則有四家認為重要，但不見得需要業者自行建置，可與已有解決方案之業者合作。

4. 事業夥伴(Business Partner) 部份：有三家提到電信相關業者應為重要之事業夥伴；兩家提到金流業者；兩家提到媒體。至於物流與軟體公司則各有一家提到。提到軟體業者之公司，因為已經開始實際嘗試建立該平台，其策略為與軟體公司結盟，建立免費好用的用戶端軟體，這是先前分析提到的消費者聚合的開始，可列為重要參考。

5. 競爭對手(Competitors) 部份：這一部份意見較為分散，不過有兩家業者認為 Portal 是潛在的競爭者，也是離虛擬通路商之商業模式最近的公司。

6. 收益機會(Revenue Opportunity) 部份：除兩家原本就打算邁向類似商業模式之廠商表明會有競爭關係之外，其餘業者均表明會考慮合作，或將產品授權發行；當然，部份廠商都提到了合作的一些附帶條件，可能是其他列入考量之努力目標。

有了上述分析結果之後，將十分有助於我們了解虛擬通路商之商業應用模式，在現有相關業者眼中的看法，並了解在價值鍊中成員的互動關係為何。下一節，將根據分析的結果，提出本論文的研究發現。

第三節 研究發現

經過了第一節的商業模式建構項目檢測與第二節應用模式分析之後，接下來，將透過分析的結果，回答本研究的原先想探討的研究問題。綜合整理於下：

研究問題一：虛擬發行商的角色是否有存在的可能性？相對於實體發行商或一般通路商的優勢為何？

■ 根據第一節外在環境項目的討論與訪談對象的看法，虛擬發行商或通路商的角色必然會存在，而且將會在未來的數位內容發行上，扮演一個重要的角色。目前也有許多實體的企業覬覦或接近這一個角色，至於會由新創企業佔有這個角色或成為既有企業的一個部門或事業單位，決定於誰能掌握虛擬通路商運營的核心能力與靈活度。

■ 因為處理數位化的產品，透過電信網路傳輸。虛擬通路商除了成本較低之外，可將毛利分享給上下游之外；一旦建立起公信力，有效掌握消費者的話，還可以建立起銷售上的許多綜效，例如：Cross-sale、Up-sale、repeat-sale 等。另外，透過與大型電信公司、金融公司、軟體公司、媒體等異業的緊密合作，形成一個更為強大的共利體系。

研究問題二、若有存在的必要，虛擬發行商在數位內容產業所可能扮演的角色及功能為何？

■ 根據第一小節團隊核心能力項目的討論，虛擬通路商可能扮演的角色與功能，以四流為主軸，對外延伸許多相關的服務：

金流：代收代付中心、付款中介者、清算中心

物流：內容聚合、版權管理、線上流通管理

資訊流：清算報表產生、客戶資料分析與採礦

商流：成為數位內容下載或散佈的入口網站

■ 根據第二小節模式應用訪談歸納的結果，其中以商流，募集會員能力最受價值鍊相關廠商的青睞；其次，解決客戶金流的問題則為第二重要考量。

研究問題三、新型態的資訊科技發展(例如：Peer to peer)，是否有助於虛擬發行商取得相對的優勢？進而突破實體發行商或既有網路其他競爭者在數位流通上目前所遭遇的的困境？

■ 根據第一小節團隊核心能力項目的討論，實體發行商已經據有實體通路發行經驗，嫻熟於物流與鋪貨等事項，但資訊科技的部份可能仍與本業相關，虛擬通路的部份並未著力太多；而入口網站則早已擁有大批熟悉其品牌的會員與網路流量，在資訊科技的進程上，甚至更勝於實體發行商。所以，虛擬通路商必須快速掌握數位內容流通的方法與精神，利用新的資訊科技，例如：點對點的技術，填補其他競爭者尚未達到的功能與角色，使其品牌快速建立知名度。總而言之，尋找合適的資訊科技，靈活的展現其價值，絕對有助於虛擬通路商取得相對之優勢。

■ 根據第二小節模式應用訪談歸納的結果顯示，幾乎所有廠商都看好 P2P 多層次傳銷、推介、交換輔以清算的能力；另外，進一步透過資訊科技經營社群機制、資料採礦等延伸，都是虛擬通路商有機會勝出實體發行商或入口網站的關鍵要素。

研究問題四、虛擬發行商對智財管理、版權管理、拆帳、付款與清算機制等服務施行的先後順序為何？哪些服務為核心能力，應該自行建構，哪些可與夥伴聯盟？

■ 根據第一小節項目檢測的結果顯示，這些機制對於虛擬通路商的成功與否，都有絕對的關聯性。但其中，又有可以區分其優先緩急，以利新公司做資源的配置。其中，第一階段以商流的形成為最優先，其次是內容聚合與版權管理等議題。自建的部份，應以 P2P 數位流通與清算機制為主，且為重要之核心能力；而付款與代收代付或數位版權管理，都可以和目前在該領域領先的業者合作，縮短虛擬通路商服務推出的時程。

■ 根據第二小節模式應用訪談歸納的結果顯示，智財與版權管理的觀念在國內仍相當薄弱，雖然重要，但先期必須花費許多力氣與成本進行教育。相對的，付款與清算的機制則廣為廠商接受，而且認為必須一併解決。只是不少廠商質疑虛擬通路商是否能真的制定出一套大家都認為公平清算原則，進而落實，尤其對於網路上直接消費者與間接消費者推介的清算模式，心中都還有極大的問號。不過，這些廠商也表示一旦消費者認可虛擬通路商的清算原則後，他們都想優先將產品授權給與發行。所以，付款與清算的機制的落實，將是虛擬通路商應用的另一道門檻。

除了回答上面幾個研究問題之外，還有一些其他的研究發現，在此提出來

討論。

1. 面對不同的數位內容產業，虛擬通路商可能必須有不同的合作模式，以取得數位內容供應商商業模式最大之聯集為目的。

如先前定義，數位內容產業可能有許多種，而針對不同的產業，可能虛擬通路商有不同的做法來幫助供應商達成他們的目的。例如：W 先生提到線上遊戲業者初期可能會以大量免費擴散來增加遊戲的影響力與黏性；而 Y 先生經營線上學習軟體，則希望採逐套授權的模式，或僅有試用版進行免費推廣。虛擬通路商應盡可能根據既有架構，滿足不同數位內容產業供應商的需求。

2. 虛擬通路商初期必須以小眾媒體或強勢軟體，募集大量會員，成為消費者聚合的中心，然後再一方面進行內容聚合者的工作。

經由訪談中，H 小姐提到的媒體可能可以扮演這樣的角色，點出了虛擬通路商為了進行消費者聚合，可能必須經營小眾媒體。當然，W 先生提到：內容的來源不見得是自製，也有可能是會員自行提供，通路商僅進行內容的整合或扮演內容整理與評論的角色。另外，像富爾特發行免費的強勢軟體來募集會員，也是另一種募集方式。C 小姐與 W 先生都有點出虛擬通路商也應負責起內容聚合之角色，也唯有如此，才能建立起相對的核心競爭優勢。從交易成本的觀念進行檢視，擁有客戶的電信廠商，將會有興趣和這樣的握有大量內容的虛擬通路商合作，共同產生利益。

3. 消費者是王。

這似乎是不必再辯論的鐵律，就是掌握消費者的人就是王。所有的專家幾乎都同意代收代付分工的觀念，但掌握有會員或用戶的人，才可以協助進行金流的工作。不少內容開發商決定是否授權內容，考量都是虛擬通路商手中握有多少消費者，如何透過這些消費者間的介紹或多層次亦或稱病毒式的行銷為其鋪送軟體至其他消費者手中的能力。廠商也樂於提供必要的費用，給予提供金流與清算機制的虛擬通路商。所以，快速的募集會員，並為會員提出良好的清算制度，將會成為內容開發商是否願意將產品交由其發行之關鍵。

4. 虛擬通路商內容聚合，初期可能必須以二線內容為主。

訪談結果也約略顯示，一線的通路商與內容開發商剛開始可能都會自行經營虛擬通路，新的虛擬通路商必須採取「鄉村包圍城市」的策略進行佈局，慢慢的搶佔價值鍊上通路商的地位。

5. 虛擬通路商可能必須另外負責經營社群的角色。

W 先生有提出，客戶自行產生內容，形成社群討論的概念，除了可以降低成本外，還可以產生意想不到的黏性。所以，虛擬通路商有能力經營某一個特殊領域的社群，也是重要的關鍵因素之一。

6. 虛擬通路商因為減少實體通路中間階層之摩擦，將較實體發行商享有成本上之優勢，可以回饋給內容生產者與消費者。

訪談中發現，實體的發行商或通路商一般要佔掉生產廠商從 25%，甚至高至 60% 的零售價之成本。這是因為實體通路一般因為牽涉 logistic，所以可能形成多階型態的通路架構。而網路因為無物流與運送之問題，且無遠弗屆，所以一般較不可能產生多階型態的通路生態。而漸少摩擦的結果，反而對消費者或內容開發商都有利，因為多出來利益，可以透過虛擬通路商的清算機制，清楚的分給上游的內容開發商與下游的消費者，更有趣的是，多層次傳銷的理念廣為大家所接受，消費者若因此而本身也具備經銷商的角色，更有可能可以因此而獲得來自開發商適當的回饋，這將是一個三贏的機制。

7. 雖然虛擬通路商進入門檻不高，但內容生產者與電信業者不太可能自行扮演虛擬通路商之角色。

C 小姐、C 先生與 W 先生都有提出目前有透過電信公司幫忙處理頻寬或金流的說法。這是因為一旦內容數位化之後，必然需要有人提供虛擬通路商搬送

數位內容的基礎建設，而這樣的建設與業務，正巧就是電信業者的數據增值服務。電信廠商手中有正巧都有消費群用戶，因此，虛擬通路商雖然可以自行開發用戶，但是似乎無法忽視電信業者這一關。虛擬通路商若能有效的與大型的電信廠商策略聯盟或進行合作，將有機會形成新的數位內容流通體系。

但反過來說，內容開發商或者電信公司是否有可能自行扮演通路商的角色呢？根據研究的結果，可能性不大。原因如下：前者進行單一品牌的遊戲發行，消費者不容易發現，所以交易前消費者與開發商彼此發現的搜尋交易成本極高；且將內容直接送至客戶的手中的交易成本(包含運送成本或行銷成本)也不低，所以不適合自行進行通路事業；後者雖然手中仍掌握有消費者與金流之通路，但因過於龐大而不夠靈活，通常需要有一內容聚集商(Content Aggregator)來協助降低進行內容審核、上架與拆帳等細節的交易成本，一般而言，電信廠商只要面對幾個特定領域的內容聚集商即可。

8. 本商業模式可以讓 P2P 的技術找到出路，解決內容開發商不信任新科技的問題，先前 Napster 所引發法律與科技的衝突也可一併解決。

由訪談中可以發現，若使用 P2P 的機制用來”流通”數位內容，而不是”免費交換”數位內容，一般業者都可以說是樂見其成；所以 Napster 所突顯智財與科技的衝突，其實是可以透過 P2P 機制本身與清算與版權管理的結合，解決原來的衝突。而不論是 WIPO、中國或台灣對數位內容產品或服務的智財保護，其實都可以讓有配套措施的虛擬通路商將一般的非法”免費交換”業者在科技、法律與商業上進行夾殺出局，進而形成虛擬通路商、開發商、創作者與政府等多贏的局面。