

第四章 研究方法

第一節 研究設計

依據先前所定義的研究目的與問題，因本研究鎖定於新產業的新商業模式，所以本研究屬於一種探索性研究。

一般而言，研究設計依目的之不同可區分為：「探索性研究」(Exploratory Research)、「描述性研究」(Descriptive Research)和「因果性研究」(Causal Research)三種。而後兩者亦可歸納統稱為「結論性研究」。

探索性研究特別適用於當研究人員對某些問題缺乏明確觀念時使用，此研究有助於研究人發展更清楚的概念、建立假說、並且判斷研究是否值得進行。探索性研究常被視為是非數量、定性的研究，也是較為主觀與非系統化的設計，不過它可節省大量的時間與成本。

大體來說，探索性研究的目的有三：

- 一、診斷與釐清問題的現狀與本質。
- 二、檢視該問題各種可能的發生原因，並在有限預算下找出最佳抉擇。
- 三、發現一些新的思考方式和想法。

而探索性研究常用的方法有：次級資料分析(Secondary data analysis)、專家訪談(Experience survey)、焦點群體(Focus group)、個案分析(Case study)等。

本研究將以次級資料分析與專家訪談為主。本研究所蒐集之次級資料包括了相關研究主題的研究報告、碩博士論文、一般論著、書刊、公開說明書、學術性期刊及相關新聞等經由他人撰寫的二手資料。專家訪談將以最接近假設主題的公司之上游公司與可能同業為主。

第二節 研究架構

本論文根據文獻資料與觀察外在大環境的演進，發現以 P2P 的技術架構為核心資訊技術，似乎可以發展出一套新的商業模式；而這套商業模式，特別適合應用在數位內容產業。所以，本論文之研究主題主要有二：一、利用 Gary Hamel 新事業經營模式設計架構，嘗試設計與建構該商業模式。二、根據該商業模式，提出在數位內容產業可能的應用模式與分析可行性。

分析可行性的部份除了專家訪談之外，本論文將根據 Timmons 與 Christian 的理論，直接分析讓該商業模型成形初期的外部環境網路(Christian)與機會團隊(Timmons)相關的要素與其影響商業模式的程度。依據文獻探討與本人之看法，大致可以將相關之要素依據兩個模型切為兩大構面，一為外部環境網路構面；另一則為機會團隊構面。兩構面中，有許多小項目會影響虛擬通路商營運的成功與否，藉此架構對本人所提出的商業模式進行檢視，下一小節將針對各個項目提出說明。

另一方面，為了進一步印證此商業模式之可行，同時進行田野訪談。本論文將提出兩個數位內容產業可能的應用模式，釐清實際運作的成員到底會有哪些與其互動之關係，並透過訪談釐清並分析這些關係，以求證產業應用的可行性。

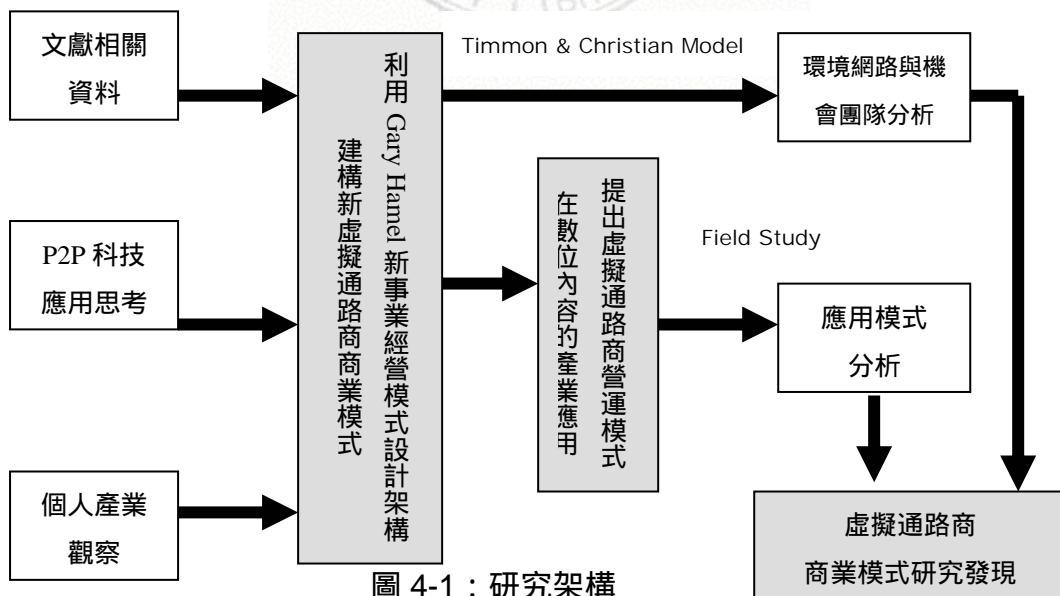


圖 4-1：研究架構

資料來源：本論文

第三節 環境網路與機會團隊項目說明

如前所述，Timmon 與 Christian 在創業管理模式中都提到，影響一個商業模式的 success 與否，當然存多不同的因素影響，例如：是否擁有優良的經營團隊、足夠的資源或適任的創業家等，當然是都是重要的因素。但純粹就初期較客觀的角度來看，大約仍可以 Christian 的外在環境網路與 Timmon 的機會經營團隊的掌握當做一個評量標準的出發點，所以以下就針對這兩個構面相關的項目提出說明。

一、外在環境網路構面

依據本人觀察與文獻資料，外在環境網路大致有五個項目。

首先，在「電信業的演進方向」方面，因為數位內容的搬運，要靠電信基礎建設的普及。另外，頻寬增加的速度、寬頻普及的程度，以及電信業者缺少可帶來營收的加值服務等，都是重要的影響變數。

在「數位內容產業成型與否與政府政策」方面，因為政府政策的走向，將牽涉該產業是否會獲得政府的承諾，投入資源進行灌溉。就廠商而言，實質面有稅賦的減免、產業的優惠方案、產生產業群聚的體系等，所以政府政策走向，也是一個觀察的重點。

在「科技智財權法令的走向」方面，因應數位內容複製、保護與散佈等問題，目前都已經成為各國修法的重點，台灣與世界各國目前法令修改的走向，也是本研究重視的外部環境課題。

在「娛樂產業價值鍊的改變與虛擬通路的興起」方面，就產業面而言，目前是否經開始改變？是否可以接受這樣新的想法與新的分工，是另一個觀察的重點。

在「後網際網路時代的影響」方面，.com 的灰飛煙滅，是否有留下任何無形的資產，帶給這樣新營運模式一些無形的外部效應，是另一個研究的重點。

二、機會團隊掌握構面

縱使前述五項外在環境網路都營造了良好的經營環境與氣氛，如果新創公司

沒有根據外在環境網路，培養核心能力來發掘與選擇機會，提供給客戶或產業良好的產品或服務，那麼可能只能看著掌握機會者飛黃騰達而已。所以，機會團隊掌握構面研究重點在於，究竟產業的客戶關心哪些服務？經營團隊擁有哪些能力後，可以滿足產業的需求，進而掌握機會，將會是研究的重點。依據本人觀察與文獻資料，大致有三個項目的能力養成後，可以有效的掌握這個機會。

首先是「掌握資訊科技與運用的能力」。因為在網際網路上，已經有許多具備有流量與人潮的入口網站盤據；輔以進出門檻都不高，所以精確的掌握資訊科技的優勢與妥善運用該優勢能力，將是成功與否的觀察重點。

其次是在「處理四流的能力」。若虛擬通路能夠產生新的機會，一定是在一般所謂的四流的議題上，較傳統的通路，或網路潛在的競爭對手佔有更大之優勢。延伸出來的問題是：虛擬通路商在四流上，需要有哪些具體能力的養成，可以對潛在客戶有更大的幫助。所以，這一部分的分析，觀察的重點在於這些能力的養成，對於潛在客戶是否是一個重要的因素，進而將影響虛擬通路商這一個商業模式的商機。

最後是在「事業網路形成的能力」。在一個打破既有模式，產生新模式的過程中，首先要考慮。設定的潛在上下游對象，是否願意加入這樣一個新的價值鍊，還有周邊的夥伴，是否願意與你形成夥伴關係，共創新市場，所以事業網路也是經營團隊是否能掌握機會的一個重要項目。

第三節 研究對象

除了分析模式本身之外，本研究也將對產業應用進行分析。應用分析的重點在於釐清應用模式下的主要成員，並訪問代表成員的業界專家，是否認同這樣的應用模式？影響成功與否的關鍵問題有哪些？當然，還有點對點的資訊科技對這樣的事業是否有所幫助，與其他可能實際發生於產業的問題進行訪談。

研究對象大致分為兩類，一類為內容開發商；另一類為通路商。第一類內容開發商以目前比較活絡的線上遊戲、遠距或線上教學開發商為主。第二類則因為虛擬通路的觀念還正在成形中，訪談的對象有傳統的軟體通路商，也有新興的數

位通路商。其中，除了一家通路商—富爾特，採重要次級資料(2003/3 智富月刊中提出與本論文類似之概念)外，其餘均為初級資料，希望透過專家訪談，得到最接近真實的答案。因為其中許多受訪者透露較為敏感之資料，所以將不提供真實之公司名與受訪者姓名。

表 4-1：受訪單位與人員一覽表

姓名	職稱	公司	產業別	訪問日期	訪問時間
初級資料					
H 小姐	經理	軟體通路商	軟體通路大盤	2003/4/30	1 HR
C 小姐	經理	數位學習通路商	學習軟體通路	2003/5/1	1 HR
W 先生	執行副總	線上遊戲開發商	線上遊戲產業	2003/5/2	1.5 HR
C 先生	總經理	單機、線上遊戲 開發商	遊戲產業	2003/5/5	30 Minutes
Y 先生	執行副總	線上學習開發商	線上學習產業	2003/5/7	50 Minutes
次級資料					
劉雙華	董事長	富爾特	IC/數位通路商	N/A	N/A

第四節 訪談問題設計

本研究主要以訪談來蒐集資料，訪談內容主要由文獻發展而來；另外，也透過與業界先進先前的討論，歸納出訪談之議題。主要探討的內容為價值鍊及通路商功能面關鍵要素之探討，根據受訪者之角色不同，問題簡單分為「數位內容開發商」版與「通路商」版，問題本質上相近，唯一差異的部分是被發行者與發行者之間角色的差異，前者未來可能與新的營運模式為伙伴或上游關係，後者則具

競爭或競合關係，無法預測未來兩者之消長，詳細的訪談問卷請參閱附件一。

第五節 研究限制

一、研究範圍

由於數位內容牽扯較廣，涉及文化層面的意涵，故在不同的國家或地區可能也會有所不同的結果與商業模式，本篇研究範圍僅限於本人較為熟悉的華文數位內容市場或亞太地區市場，探討新商業模式在該範圍底下之可行性。不過，文獻參考的標的則無侷限，仍會參考先進國家的發展狀況為主，在輔以本地的實際狀況作必要的考量；訪談標的則因為成本與人物力之考量，僅以台灣地區之廠商為主，但仍希望結果可以適用於華文地區。

就資訊科技部分，本人亦僅主觀的認為點對點(Peer to Peer)這樣的科技，特別適用於做數位流通，本篇研究亦不擬就其他的資訊科技做進一步的延伸與比較，以簡化問題的複雜性。

二、研究限制

1. 文獻蒐集

數位內容為在韓國線上遊戲成功之後，才成為一個「顯學」，但是仍屬一個新興產業，相關的定義也莫衷一是，產業尚處在不斷創新、演進的過程中，相關文獻蒐集有較高的相對歧異性。此外，虛、實通路競合關係也是一個持續演進的過程，尤其是虛擬通路的觀念更是在網際網路興起之後，才產生的新觀念。所以往往只能就現象與少數其他相關論文提出探討；另外，國外創投雜誌(Red herring)與顧問公司的文獻，亦為本論文重要文獻參考的資料來之一。

2. 訪談樣本代表性

由於本研究乃做一個大膽的探索性假設，故實體世界中，尚無百分之一百符合本研究定義的企業體產生，本人將以類似的企業體或上游廠商的看法為樣本，因此，樣本的代表性或許有所爭議。

3. 訪談樣本透明度

本研究所提出的概念，在智財議題方面與通路成本方面，仍然頗具爭議性，因此受限業者配合的意願與透明度，只能以 best effort 的模式進行，或由次級資料得知業者的態度。因此，研究結果可能因業者態度或次級資料的正確性而有所誤差。

