

南華大學出版事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING ORGANIZATIONS MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究

A Study on the Models of Cooperation with Different
Industry for E-magazine and E-book

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : PH.D. WAHN, RURNG-SHUEEI

研究生：高雲換

GRADUATE STUDENT : KAO, YUN-HUAN

中 華 民 國 九 十 五 年 一 月

南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究

研究生：高震煥

經考試合格特此證明

口試委員：蔣崇水

黃漢青

吳清俊

指導教授：蔣崇水

所 長：蔣崇水

口試日期：中華民國 九十四 年 十二月 二十二 日

誌 謝

等了很久，終於到了可以寫「誌謝」的時候了！能讀研究所、寫論文是我人生中想要完成的夢想之一，此時此刻我的夢已經成真，內心充滿著感動與感激。

首先，由衷感謝指導教授萬榮水老師，從研一開始，不但安排固定時間 meeting 以幫助我們找出有興趣的研究主題，也學習到很多在生活與做人處事上的道理。研究過程中，恩師以豐富的學術經歷，解答學生在論文中的疑惑，指引方向，並不厭其煩地修改與潤飾論文的字句，師恩之浩瀚，永難忘懷！

口試期間，黃漢青老師及羅清俊老師以其專業的素養與學識，在百忙中費心審閱與逐字斧正，提供許多寶貴的意見與指導，幫助學生得以從更寬廣與嚴謹的角度去思考，使論文可以呈現出更完整的面貌，深深致上最崇敬的感謝。

在論文訪談進行之際，由於熱心的業界先進們的協助，才得以獲取如此豐富的資料，也對於研究主題能夠有進一步的瞭解，藉此致上衷心的謝忱。

研究所期間，我可愛的同學們，黑熊、胖胖、狼犬、獅子、冠儀、怡茵、丞宏、品岑、世明、薇蓉、秉羲、玉芬，謝謝你們這些日子以來的陪伴，使我的研究所生活更多采多姿並充滿喜樂與歡笑。此外，我的論文及口試皆能順利完成，要特別感謝學妹姿香的鼎力相助並給予無限的關心與愛護。

當然，最令我感動的是，一直在旁默默支持我的親密愛人朝誠，還有家人及朋友們的鼓勵，如今，我如願取得碩士學位，將這份喜悅與榮耀分享給大家！

高雲換 謹致

于南華出版社

950105

南華大學出版事業管理研究所九十四學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究

研究生：高雲換

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

出版產業歷經多次的轉變，從傳統出版、多媒體到最新科技的網路與數位化出版，面對未來，發展數位出版是重要的趨勢之一。然而，發展數位出版並非傳統出版業者能獨立做到的，必須結合以往沒有太大關聯的電腦業、網路業、出版業三大領域串聯起來，成為新一代數位出版產業。本論文討論：傳統出版事業為發展數位出版而建構的異業合作模式。想探究的是：出版業與資訊業如何（how）和為何（why）會共同合作發展數位出版？為應合作需要，雙方提供進行組合的能力為何？合作公司之間對於關係的建構及維繫運用何種作為？

本研究採取多重個案研究設計，以出版事業與其他組織間共同合作發展數位出版的多個個案為研究對象，且依據三角測量法的精神，運用多元的蒐集資料方法並檢視所蒐集的資料，進行跨個案綜合比較分析。之後，再從多個個案之共同經驗中，提煉出關係運作之要件並建構異業合作模式。

本研究歸結出三種類型之電子雜誌及電子書的異業合作模式。在「相互授權，共同發展」模式下，由資訊業提供技術、出版業提供內容，是互補性的合作；合作過程中產生良性互動，彼此之間並藉此獲得比原本更有利的發展條件，可說是獲致「雙贏」的結果。在「e化服務，客戶關係」模式下，由資訊公司提供e化服務的平台給出版業者，其合作的關係較為單純，彼此之間是一種客戶的關係，並有簽署合約保障合作雙方。在「摸索發展，不穩定關係」模式下，由於線上學習的發展仍處於摸索階段，也沒有明確成功的商業模式可供參考，其合作關係較為不穩定。

基於研究發現，研究者提出了後續研究以及實務上關於關係管理的建議。

關鍵詞：數位出版、異業合作、關係管理、多重個案研究

Title of Thesis : A Study on the Models of Cooperation with Different Industry
for E-magazine and E-book

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing Organizations Management,
Nan Hua University

Graduate date : January 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : KAO, YUN-HUAN

Advisor : Ph.D. WAHN, RURNG-SHUEEI

Abstract

From traditional publishing, multimedia to hi-new tech internet and digital publishing, publishing industry has gone through many changes. In the future, to develop digital publishing should be a critical trend, but few traditional publishing companies can develop digital publishing on their own. Most of them must integrate computer and internet industry, which do not have many connections in the foretime, to be a brand-new digital publishing industry. The study debates on what the cross-industrial cooperation models built by the traditional publishing companies are, and probes publishing and information companies from following aspects: (1) How do they develop digital publishing collaboratively? (2) Why do they develop digital publishing together? (3) What kinds of capabilities are necessary for the cooperation? (4) How do they establish and maintain the relationship?

The study founds on multiple case study which take more than one cross-industrial cooperation case as study objects, as well as based on trigonometrical survey to collect, examine, compare materials comprehensively, and generalize the key factors and cross-industrial cooperation models subsequently.

The study concludes three cross-industrial cooperation models of e-magazine and e-book: (1) In the model of “authorize mutually, develop jointly”, the information company provides technologies and publishing company offers content as well. The cooperation between both is complementary. During the cooperation processes, they interact well and herewith much more advantages are made. It is a “double-win” condition. (2) In the model of “e-service, customer relationship”, the information company provides e-service platform to publishing company only. This kind of cooperation model is simpler than the former. It is customer relationship which assures both of them by contracts. (3) In the model of “exploring, unstable relationship”, for the development of e-learning is proceeding and there is no success business model to follow, the relationship between both is still at an unstable condition.

According to the findings of the study, the author makes suggestions for future research and relationship management as well.

Keywords : Digital Publishing, Cross-industrial Cooperation, Relationship Management, Multiple Case Study.

目 錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iv
表目錄		vi
圖目錄		vii
第一章	緒 論	1
1.1	研究背景與動機	1
1.2	研究問題與目的	3
1.3	研究方法與流程	6
第二章	文獻探討及解析架構	9
2.1	發展數位出版相關文獻	9
2.1.1	數位出版的意義、要件及發展趨勢之文獻	9
2.1.2	發展數位出版所面臨的難題及解決模式之文獻	15
2.1.3	本節小節	19
2.2	組織間進行合作之研究	20
2.2.1	關於組織間合作的需要性之文獻	20
2.2.2	關於組織間合作的過程之文獻	28
2.2.3	關於組織間合作的方式之文獻	31
2.2.4	關於組織間合作的關係管理之文獻	34
2.2.5	本節小節	37
2.3	解析架構的提出	38
2.3.1	關係建構的部分	39
2.3.2	關係維繫的部分	40
2.3.3	本節小節	41
第三章	研究設計與執行	42
3.1	研究設計	42
3.1.1	研究問題的處理邏輯	42
3.1.2	多重研究個案設計	43

3.2	研究執行	46
3.2.1	資料蒐集的方式	46
3.2.2	資料分析的方法	47
第四章	個案解析比較及模式建構	52
4.1	個案資料整理	52
4.1.1	個案 A 「大家說英語」電子雜誌	52
4.1.2	個案 B 「寂天」Mebook 行動有聲電子書	57
4.1.3	個案 C 「空中英語教室」MyET 我的口說英語家教	61
4.2	訪談資料分析結果	65
4.2.1	合作動機	65
4.2.2	合作模式	72
4.2.3	合作關係	77
4.3	跨個案分析	82
4.4	異業合作模式之建構	89
第五章	結論與建議	91
5.1	研究結論	91
5.2	後續研究建議	97
5.3	實務應用建議	99
參考文獻		101
附錄一		107
附錄二		108

表 目 錄

表 2.1	數位出版產業的範疇	11
表 2.2	傳統出版與網路出版的特性	12
表 2.3	傳統與數位編輯技術上的差異	13
表 2.4	合作之相關名詞與定義	20
表 3.1	個案資料	45
表 4.1	個案操作模式比較分析表	82
表 4.2	個案公司的操作模式及其有利條件比較分析表	85
表 4.3	關係建構與關係維繫兩大模式的比較分析表	87

圖目錄

圖 1.1	研究流程之設計	7
圖 2.1	數位出版產銷過程簡圖	15
圖 2.2	組織間的關係發展模式圖	29
圖 4.1	宏碁電子雜誌與出版社合作階段工作流程	54
圖 4.2	電子雜誌 Zinio 系統工作流程圖	55
圖 4.3	電子雜誌製作流程圖	56
圖 4.4	曉騰 Mebook 與出版社的合作模式	59
圖 4.5	Mebook 製作流程圖	60
圖 4.6	艾爾 MyET 與出版社合作的利益分配	63
圖 4.7	MyET 製作流程圖	64

第一章 緒 論

1.1 研究背景與動機

1.1.1 寬頻網路的影響

數位化不但改變了原有的文化傳播模式與產業組織的結構型態，也改變了人類的生活方式與閱讀習慣。資策會 ACI-FIND 最新調查結果顯示，我國目前家庭連網普及率已經超過六成，達到 61%；在這些連網家戶中有 78% 使用寬頻服務，ADSL 則是主流的連線方式。與二 三年相較，我國民眾在今年於網路上從事「上傳、下載檔案」、「傳送即時短訊」及「玩線上遊戲」等互動、雙向的深度應用比率明顯上升，但數位家庭應用等（如線上影音、遠端遙控等）更深度的網路應用則不夠活絡(經濟部工業局寬頻暨無線通訊產業發展推動計畫，2004)。

再者，由於台灣固網寬頻的基礎建設即將完成，網路環境相較以往已經改善很多，不管是國內或國際的書展，電子書已然成為熱門及令人無法忽視的產品。電子書是以多媒體的方式呈現，而視覺、聽覺和動態的表現是多媒體的重要元素之一，藉著此種方式，電子書可以擴展人們閱讀的經驗，並且能提供閱讀者與媒體之間的互動經驗，可滿足資訊時代的新寵兒，讓閱讀成為快樂的事(黃羨文，1997)。

傳統紙本書僅能單方面閱讀，但在設計良好的電子書中，可與閱讀內容對談，可問可答，依不同需求提供不同的服務，讓閱讀學習活動真正以人為主體，人變得主動而且直接參與。電子書所提供給人們的是一項革命性的閱讀學習利器與方法，將加速人類的學習與創新。藉著電子書，不但能將閱讀學習的四大要素：讀、查、聽、學融合在一起，還可以做到邊看、邊查、邊聽、邊學。

自民國九十一年起，政府把數位內容產業列為「兩兆雙星」產業，將建構台灣成為亞太地區數位內容設計、開發與製作中樞，帶動周邊衍生性知識型產業發

展，經濟部預測，二〇〇六年數位內容產業產值將達 3,700 億元，數位內容產業已成為國家發展的重點(科學月刊，2002)。此外，寬頻網路建設逐漸普及、網路使用者日益增加，對出版業等內容提供者而言均是發展利基。

1.1.2 數位時代的出版業

出版產業在四分之一個世紀中，經歷多次的轉變，從傳統出版、多媒體到利用最新科技的網路與數位出版，面對未來，在競爭激烈的環境中，企業永續經營的不二法門是取得持久性競爭優勢。出版事業為了發展數位出版，一方面從傳統出版部分提升附加價值，另一方面與其他組織合作來利用高科技或資訊技術，開發新的產品，進而能在市場上形成長久性的競爭力。

透過八〇年代的網路，網上出版、發行和銷售成為可能，通過「下載」來閱讀數位化書籍已經慢慢普及，電子書出現在網路、PDA、筆記型電腦、電子字典或是手機中。網路技術的快速發展，使出版格局和出版媒體發生了變化，其將以往沒有太大關聯的電腦業、網路業、出版業三大領域串聯起來，成為新一代「數位出版業」(ebook.cite.com.tw, 2004)。

隨著數位化出版的發展，以及科技的運用，傳統出版業所掌握到的資源，無形中被削弱不少(唐真成，2003)。數位出版所需的技術主要有二部分，一為硬體部分(即載體)，二為軟體部分。硬體方面所開發的載體，無論在開發技術、人才或資金運用上，傳統出版產業界都無法全部掌控，必須採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作，由出版業提供紙本書的內容版權，資訊商以技術支援的模式，才可以減少成本。而軟體部分，對於數位出版品的內容設計，除了展現多媒體格式互動的特性外，對於數位內容編排的方式，也不再是傳統的編輯所能掌握的，而是要再另外具備相關的資訊知識，並且能將二者加以融合。

「合作」是指二個或以上的組織綜合其部分資源於一個特定的組織或活動

中，合作雙方會有不同的資源貢獻及不同資源的獲得，如技術、行銷能力、融資能力、管理能力、市場知識等(林麗娟, 1997)。沒有任何組織可以完全的自給自足，每個組織都各自擁有自己的資源，但也要互相依賴其他組織的資源，因此，促使組織間合作的一個關鍵驅動力(driver)是雙方要有互補性的資源(Richardson, 1972; Teece, 1986)。Porter (1985) 則認為組織可藉由組織間的聯盟所形成的組織間關係(inter-organizational relationship)以強化其競爭優勢。

數位時代中的出版業，出現了許多創新的經濟模式及產業結盟現狀，也正積極地提供優質數位內容服務，迫使長久以來進展緩慢的傳統出版業進行轉型，而未來透過數位化與網路化將出版內容進而在不同的通路平台呈現之外，開創新的加值服務，才能真正提升數位內容的價值(林盈好, 2004)。

發展數位出版是未來的趨勢。然而，發展數位出版並非單一傳統出版產業能獨立做到的，必須結合以往沒有太大關聯的電腦業、網路業、出版業三大領域串聯起來，成為新一代數位出版產業。而傳統出版業的專長在於提供精緻的內容，如果想要自行發展數位出版品，則要衡量技術與資金；相同的以技術取勝的資訊科技公司，在缺乏內容的提供下，也必須與內容提供者合作。

既然發展數位出版，出版業者和資訊業者互相需要，當他們要共同發展數位出版時，如何找尋合作夥伴？合作雙方為什麼會合作？如何進行合作？不同產業間的合作雙方對於關係的建構和維繫運用何種作為？等，應該都是有趣而且重要的問題。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

本研究主要是探討出版事業為了發展數位出版，與其他組織所形成的異業合作模式，企圖從「解析合作關係」的觀點出發，分析不同產業間為了共同發展數

位出版，合作雙方關係的形成過程及結構，進而解釋出版事業為了發展數位出版而形成的異業合作關係之現象。

從經驗上看，異業合作「關係」應該會包括：為什麼要建立關係？該如何建立關係？又該如何維持長期的關係？等問題，因為，發展數位出版的要件中，一為「內容」的提供，乃是傳統出版業者的優勢資源及能力；另一為「數位技術」的利用，則是資訊科技業者的優勢資源及能力。因此，為了發展數位出版，必須整合此二個不同產業間的資源共同發展，其目的是在創造更高的經營績效與獲利。所以，當探討異業合作關係時，可從「為什麼合作」、「如何進行合作」、「雙方對合作問題的解決」與「雙方議定的分紅內容」等四方面的實質內容進行研究。

從管理知識上看，促使組織間合作的一個關鍵驅動力是雙方要有互補性的資源(Richardson, 1972 ; Teece, 1986)。為了發展數位出版，傳統出版業者與資訊科技業者擁有彼此互補性的資源或能力，也就形成不同產業間的結盟，經由功能、價值與資源的結合與交換，追求相互之利益，於是，合作關係的建構於焉形成。

學者對合作關係發展論述中，可以瞭解任何組織間的關係發展可概分為：夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段 (Dwyer, Schurr & Oh, 1987 ; Wilson, 1995 ; Klepper, 1995 ; Gulati, 1998 ; 江淑娟, 1998)。組織在不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，組織間會不斷的接觸、交換與發展關係，當組織雙方對彼此角色、權利及義務有共識時，進一步的組織交換行為就會展開。

因此，本研究要處理的異業合作「關係」，從學者對合作關係發展論述的時間構面中，將側重「關係建構」及「關係維繫」二方面的探討；若從經驗資料中的內容構面中，將針對「為什麼合作」、「如何進行合作」、「雙方對合作問題的解決」與「雙方議定的分紅內容」等四方面進行探究。

其中，關係的建構，是因為雙方合作後能創造更大的價值，因而產生合作關係；合作雙方該如何產生價值創造？本研究是從合作雙方「為什麼合作」與「如何進行合作」二構面，解析合作雙方如何創造價值？異業合作關係如何建構？

至於，關係的維繫，可從價值的分享看出端倪，合作雙方在進行合作前，會先議定分紅的內容；當雙方合作後，會依當時議定的分紅內容，來分享所創造的價值。因此，本研究是從雙方「對合作問題的解決」與「議定的分紅內容」等二構面之交互作用，解析合作雙方如何分享價值？異業合作關係如何維繫？

所以，本研究想要探究的問題，包括下列範疇：

- (1)為應合作需要，雙方提供來進行組合的能力為何？
- (2)合作公司之間對於關係的建構運用何種作為？合作雙方為什麼會合作？如何進行合作？
- (3)合作公司之間對於關係的維繫運用何種作為？合作雙方如何解決問題？如何議定分紅的內容？

1.2.2 研究目的

本研究之目的是要解釋出版業者與資訊業者如何（how）和為何（why）會共同合作發展數位出版，將以出版業者與資訊相關廠商共同合作發展數位出版之多個個案為研究對象，進行跨個案比較分析，進而從其共同經驗中提煉出異業合作關係之運作模式，企圖「模式建構」，以解釋「合作關係」，並有助於實務應用。其細目包括：

- (1)描述並說明出版事業為發展數位出版而建構的異業合作之能力組合。
- (2)描繪並建立出版事業為發展數位出版而建構的異業合作關係之「解析架構」。
- (3)探討並分析出版業與資訊業不同產業之間合作的動機、方式及利益的分享。
- (4)歸納並說明出版事業為發展數位出版而建構的異業合作之關係運作模式。
- (5)建構出版事業為發展數位出版與資訊業間異業合作的模式。

所以，本研究之預期成果是彙整相關文獻及專家意見，提出一個解析架構，

其次，再透過多個個案之解析予以說明、解釋和比較分析，進而歸納現象；此外，跨個案綜合比較分析之後，再從多個個案之共同經驗中，建構出異業合作關係之運作模式，以解釋「合作關係」，並能提供業界在合作關係管理上的實務運用之參考。

1.3 研究方法與流程

本研究主要是解釋傳統出版事業為了發展數位出版，以結盟的方式與資訊相關產業的廠商合作共同發展，所建立合作之關係建構與維繫之現象。因此，本論文採取「質的研究」，主要是去探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身的架構來了解行為。而研究方法是採用個案研究法，在於探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，希望去瞭解其中的獨特性與複雜性；是瞭解過程而非結果，所以，研究者會著重整體性，瞭解現象或事件的情境脈絡而不只是特殊的變項（林佩璇，2000）。

本研究之進行流程是根據文獻探討國內外學者所提出的相關理論與研究，經過審慎研讀並重新整理其理路後，轉換成本研究之主要解析架構，然後，根據此解析架構，分析出版產業為了發展數位出版，採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作之關係的形成過程及結構。其次，再透過多個個案之解析予以說明、解釋和比較分析，進而歸納現象，最後，企圖「模式建構」，以解釋「合作關係」。

因此，本論文將此過程分為上、下過程，如下圖 1.1 所示：

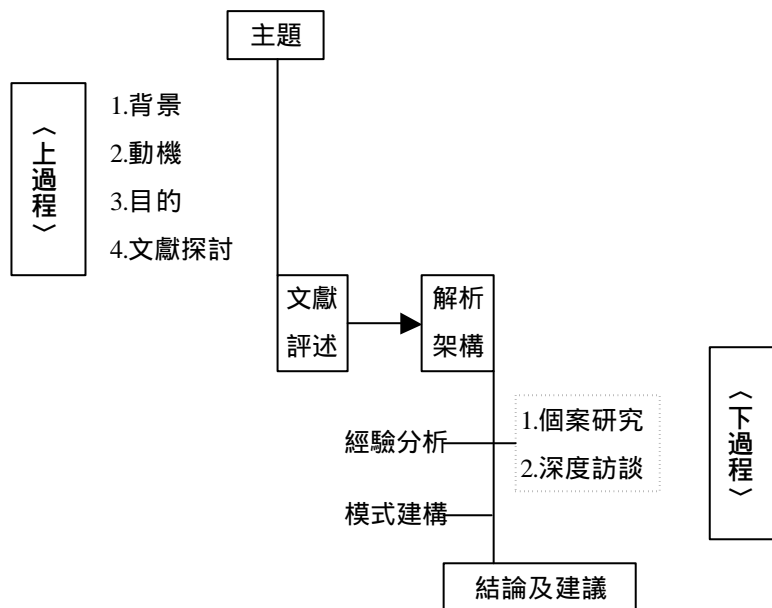


圖 1.1 研究流程之設計

本研究進行步驟可分成提出解析架構、挑選個案研究、深度訪談蒐集及分析資料、個案解析和個案間比較、模式建構等五大階段。

第一階段：提出解析架構

根據文獻探討國內外學者關於組織間合作需要性、過程及方式等等相關的理論與研究，經過研讀與運用文獻後，彙整組織間合作的管理重點在合作關係的建立及維繫，然後轉換成本研究的主要解析架構，再根據此解析架構探討出版事業為發展數位出版，與其他組織間異業合作的關係建構及維繫。

第二階段：挑選研究個案

數位出版是新興的產業，也是典型的專業分工產業，因此，挑選個案研究時，主要考慮的條件是目前業界具代表性的案例，除能更全面了解數位出版的現象與組織間交互運作的關係模式，並企圖要建構一個出版事業為發展數位出版與資訊業間異業合作的模式。

第三階段：深度訪談

個案挑選確立後，便開始進行資料的蒐集。為獲得更全面、更深入的個案真實資料，必須採取深度訪談法蒐集和分析資料。訪談的主要內容是從數位出版的整個生產流程面切入，分那些活動？如何分工？分工後各自活動所需的設備、條件、資源為何？每一項工作所需的能力各為何？

第四階段：個案解析及個案間比較

本研究採多個個案比較的方式，是以相關理論與研究所建構出的「解析架構」為觀察模式來分析每個個案。因為不同的個案解析而形成不同合作之關係建構與維繫的模式，又此兩模式之操作的方式、所產生的效益及構成的要件，會因不同企業間具有的競爭優勢不同而產生相異性。因此，透過多個個案間的比較及分析，可以更全面解析數位出版的整體現象。

第五階段：模式建構

經由多個個案之解析予以說明、解釋和比較分析後，本研究企圖從多個個案發展數位出版的共同經驗中，提煉出共同的元素或要件，並建構出版事業為發展數位出版與資訊業間異業合作的模式。

第二章 文獻探討及解析架構

本研究主要是探討出版事業為了發展數位出版，與其他組織所形成的異業合作模式。針對研究問題，根據文獻探討國內外學者所提出的相關理論與研究，經過審慎研讀並應用文獻後，轉換成本研究之主要解析架構，然後根據此解析架構，分析出版產業為了發展數位出版，採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作之關係的形成過程及結構。所以，將本章的內容區分成「發展數位出版相關的研究及論述」、「組織間進行合作之研究」與「解析架構的提出」等三小節表述之。

2.1 發展數位出版相關文獻

「數位出版」是一個全新的產業概念與思考，從發行觀念到寫作、印刷、通路等配置，都與傳統出版概念不同。首先，本論文先將從數位出版的意義、要件及發展趨勢，開始探究發展出版數位化的迫切性及重要性；之後，會進一步檢視發展數位出版所面臨的難題及解決模式，瞭解數位出版發展的軌跡。

2.1.1 數位出版的意義、要件及發展趨勢之文獻

1. 數位出版的意義

許力以（1992）認為出版是通過一定的物質載體，將著作製成各種形式的出版物，以傳播科學文化、信息和進行思想交流的一種社會活動。然而，「出版」概念的內涵與外延是隨著社會和時代的變遷而變化著，而當載體、型態以及製作方式的改變，就會順勢改變整個出版工作的內容。這一看法說明若藉由單一時代出版工作的內容、載體和型態等來為「出版」下定義，將只是時代性的，也容易因過時而不適用（彭建炎，1992）。

過去出版是統合文字、繪畫、攝影、設計的著作物，經過印刷、裝訂達到書

籍或雜誌的型態，最後透過販賣等方式呈現在讀者面前（林真美譯，1990）。自從網路媒體崛起之後，受到電腦儲存與網路傳播的影響，人類從鉛字印刷以來的文化傳播起了重大的變化，出版接受資訊網路技術的輔助，產生數位出版的新型態（羅澤生，1994）。

何謂出版？日本出版學者鹽澤實信對出版的定義，為「包括文字、繪畫、攝影、設計的著作物，經過印刷、裝訂的工程而達於書籍或是雜誌的型態，並且過行銷通路，呈現在讀者眼前的一連串行為的總稱」（林真美譯，1990）。

而現在使用「出版」一詞，通常是指用印刷或其他複製辦法將作品製成出版物在社會上傳播。狹義的出版是指圖書報刊的編輯、印刷和發行；廣義的出版不僅是指圖書報刊，也泛指錄音、錄像以及其他文字語言和圖像的媒介載體和編輯、印刷、製作和傳播（郭宣慧，2002）。

所以，我們知道「出版」是結合了「編輯」、「印刷」、「發行」等概念的活動，是將思想由符號建構成文本於載體上，以供大眾閱讀的活動。

何謂數位出版？目前數位出版的定義不太統一，名稱上也相當紛歧。為了更精準且清楚的定義數位出版，Richard Curtis & William Thomas Quick（2002）認為必須將電子出版（e-publishing）這個名詞轉變為數位出版（d-publishing）。D 即是數位化（digital），簡言之，數位出版是書籍以數位化的格式出版。

邱炯友（1996）則認為「電子出版」名稱的紛歧，其原因是對於電子出版所應涵蓋的種類，在過去與現在都有許多不同的見解。當電子出版之定義為「將文字、圖像、聲音、動畫等予以數位化後，依還原展現時使用之機器不同，而產生不同之媒體」時，則電子出版品與傳統之平面印刷書籍最大的差別便在於電子出版可依需求而有不同的輸出形態。如果更深一層符合現在之情況，則詮釋為：電子出版品的製作過程即是數位化的電子訊號之編輯、儲存、流通與傳播，絕非是傳統的編輯、轉印複製工作。

因此，數位出版是將文字、圖片、聲音等元素，經由數位化整合在一個多媒

體的編輯軟體中，由於數位出版品是位元的型態，使得資料處理與傳播的過程，可以利用網路進行介面的轉換（郭家銘，2000）。

2.數位出版的要件

薛良凱認為：「數位出版」領域應該是純粹出版數位內容（digital content），泛指各種藉由數位化工具出版的方法。這些出版品不受限於文字、圖像，在數位化的環境中，動畫、聲音與互動性的多媒體，也直接成為取用的素材，數位出版的範疇應該更為廣泛（行政院新聞局，2004）。

數位出版可說是一個嶄新的應用領域，其中電子報、電子雜誌及電子書一般皆從傳統紙本的內容延伸而來；再者，由於網路的便利性，將資料庫數位化之後提供線上資訊查詢，特別是在資訊產業蓬勃發展、全球化趨勢來臨之際，無國界及無時間限制的線上查詢資料庫更是許多工作者及學生找尋相關資料的最佳工具。此外，數位典藏及影像圖片的授權等，也是數位時代來臨後重要的數位內容應用方向（經濟部，2003）。

茲將數位出版產業的範疇分為以下類別，如下表 2.1 所示。

表 2.1 數位出版產業的範疇

類別	說明
電子報	傳統報紙內容透過數位化技術處理，多經由電子郵件方式免費提供給讀者，部分特定主題電子報採低價收費方式。
電子雜誌	平面雜誌內容經過數位化處理，增加多媒體與互動性，透過網路流通平台及數位版權保護措施加以銷售。
電子書	透過網路下載至個人電腦或個人數位助理（PDA）等終端瀏覽裝置閱讀之電子書籍，提供一般大眾閱讀及學校教育機構教學所用。
電子資料庫	將傳統資料庫數位化之後提供線上資訊查詢、產業市場研究資料庫與圖書資料庫等產品應運而生，具有動態更新功能，提供中高階使用者付費之專業服務。
其他	包括線上圖庫與各類數位典藏等素材之商品授權及加值應用。

資料來源：經濟部工業局網路多媒體產業發展推動計畫，2002 年

數位出版與傳統出版最大的不同處在於，數位出版必須進入一個多媒體加工的產業活動，採用數位化的編輯方式，透過網路系統連結，進行版權管理，並重視增值服務與顧客需求（郭宣譚，2002）。數位化最大的優點便是資訊、訊息能夠快速的傳遞，以往只能先生產後銷售，這樣的情形造成出版品大量庫存，高昂的資金積壓與倉儲場地的費用等，一再成為出版界大崩壞的惡性循環；而現在應用數位出版，卻能做到先銷售再印刷，甚至導入經濟學中一對一的行銷手法（薛麗珍，2002）。

傳統出版與網路出版在特性上的比較，則如下表 2.2 所示。

表 2.2 傳統出版與網路出版的特性

特性 / 出版型態	傳統出版	網路出版
載體	紙本，需製版、印刷	數位化，可轉換不同模式
展現	平面，講求排版精緻度	多媒體兼具文字與影音特性
時間	作業時間長，不具即時性	作業時間短，具即時性
成本	複製成本高	複製成本低
互動關係	讀者、作者、編輯不易互動	利用電子郵件或討論廣場
權力分配	編輯握有資訊過濾的能力	讀者可以設計個人化

資料來源：資策會 MIC IT IS 計畫

遠流出版集團智慧藏主編杜麗琴指出，數位編輯和傳統編輯在出版的核心價值與工作上是一致的，但是兩者在創作、製作、流通、閱聽四方面的技術是不一樣的，說明如下表 2.3：

表 2.3 傳統與數位編輯技術上的差異

	傳統編輯	數位編輯
創作端	<p>從尋求優秀的創作人材,到有價值的素材內容選擇到紙本出版品著作權的合約簽定,已屬成熟並行之有年。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.素材來源更複雜更多樣化,除了圖、文之外,更多了影、音與動畫。 2.出版的經濟方式已經改變:報社開始販賣舊聞(例:中時新聞網)。 3.數位內容的高開發成本和低複製成本改變版稅分享的比率。(從前作者只能分到約10%左右,數位出版之後可以分到約20%) 4.數位內容的利用與重製的容易,使得合約的簽訂與條款也與傳統大為不同。
製作端	<p>傳統編輯的製作流程:文稿與圖的處理?出版的規劃?成本控制?上下游工作的溝通和整合?完成出版品。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.數位編輯文稿的主體規劃所要呈現的主軸的掌握,要以何為主?何為輔?動畫為主?或是影音為主?是在出版前要考量清楚的地方。 2.編輯結構和邏輯的上的改變。編輯結構已變成非線性和非樹狀的規劃,編輯者要考慮使用者的邏輯,及引導整個數位編輯的方向。 3.合作對象的改變。上下游的工作到目前都還沒有產業化,也還沒有規劃一個完整的營運模式。對於合作的對象,你必須要了解他們的行話才能做進一步溝通(工程師、多媒體工作者和影音製作者的行話)。 4.Metadata 的標準和規範。要考慮資料的平台和版本、format,以及將來是否要和他人交換資料?還要考慮到越早數位化的內容到後來因為資料的格式與系統的升級改變之後,會成為資產還是負債? 5.文稿校對的方式變成 debug。也就是說,除了挑文稿的錯字之外,你還必須要挑程式的錯誤。

流通端	<p>出版社一手包辦規劃了出版品的行銷方式,銷售點的建議、價格政策的擬定、版稅的比率等。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.要判斷數位內容是否能夠符合各種標準、平台、頻寬的設計,是否可以 readable? downloadable? 2.數位編輯者需要兼任 Demo 給業務人員的角色。 3.虛擬的新市場出現,無論是 B2B 或 B2C 都要有完整的金流和資訊流設計。 4.要有彈性的價格政策,而不是賣斷,可以以租用的方式或是以大量 Bundle 的計價方式來銷售電子書。
閱聽端	<ol style="list-style-type: none"> 1.讀者的閱聽方式:閱讀 2.以紙張與書本 size 大小來考慮出版品的保存。 3.回饋系統:讀者回函。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.規劃載體、軟體和硬體的配合方式(頻寬、字型、格式等...問題)。 2.運送與傳輸方式改變(internet、wireless)。 3.«擁有»的概念大不同。如果客戶的檔案遺失或毀壞該如何處理? 4.更新的概念不同。更新不是指舊書換新書,而是指版本和系統的更新。 5.售後服務和永續經營方式。如何可以讓消費者在系統不斷更新之際還保有他的電子書?如何處理新的客服問題?(檔案遺失或毀壞)

資料來源:行政院新聞局(2004)

3.數位出版的發展趨勢.

從全球觀點檢視數位出版產業,不難發現數位出版是一項不斷演進與擴張的新興產業,從早期的電子書、電子字典,以迄最近的電子雜誌、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(行政院新聞局,2005)。

趨勢專家預測，數位出版的成功並不是基於今日的讀者，而是要靠未來的讀者。年齡較大的讀者不太會選擇數位方式閱讀，這跟平常使用習慣有關，數位書與實體書閱讀行為發生斷層是很正常的現象。

數位出版確實遇到瓶頸，一來是出版社對於加入這個未知市場的疑慮，二來是消費者網路閱讀行為的不成熟，這樣的雙重效應會減緩數位出版版圖的擴張，更嚴重的是這兩者互為因果：沒有出版社加入就沒有讀者，相對的習慣就無法養成；沒有讀者習慣，就不會有市場，當然就不會有出版社願意加入戰局（行政院新聞局，2004）。

2.1.2 發展數位出版所面臨的難題及解決模式之文獻

1.台灣發展數位出版的現況

數位出版結合了內容提供者、系統/頻道業者、硬體業者等環節（邱秋娟，2002），其結合關係如圖 2.1：

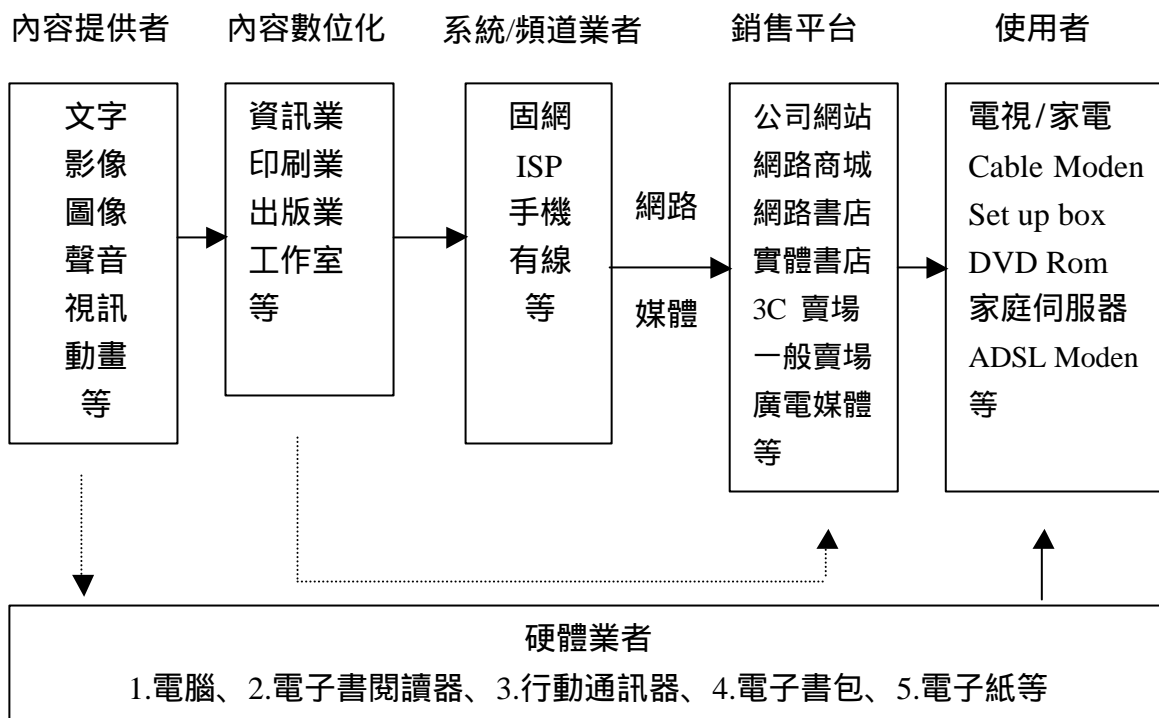


圖 2.1 數位出版產銷過程簡圖

資料來源：詹雅琪（2002）

數位出版的產銷過程主要包括內容提供者、技術提供者、硬體閱讀器廠商、提供銷售平台的通路業者，以及提供頻寬的系統業。出版業的專長在於提供精緻的內容，如果想要自行發展數位出版品，則要衡量技術與資金；相同的以技術取勝的資訊科技公司，在缺乏內容的提供下，也必須與內容提供者合作，所以，數位出版的產銷過程是一連串同、異業聯盟的合作關係。

台灣數位出版以電子書和內容資料庫為主，經營數位出版的業者以內容提供者、技術提供者、銷售平台業者及系統業者居多。由於各自握有核心資源，因此同、異結盟的情況非常普遍，實際經營方面仍擺脫不了虛實結合的模式，行銷策略則從早期的以電子書為產品，B2C 為主要行銷模式，逐漸轉變為以內容資料庫為產品，B2B 為主要行銷方向，未來國內數位出版的發展，則是從教育類和市場性強的題材切入，並且以與紙本圖書有所區隔、結合圖文的產品為發展目標（詹雅琪，2002）。

以出版型態分類，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。「新興數位出版產業」是出版業的變形，包含了傳統出版業所不黯經營的聲光多媒體、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，以上這三種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（行政院新聞局，2005）。

2.傳統出版業者發展數位出版面臨的難題及其解決之道

薛良凱認為數位出版要成功，並不能僅靠著單純出版社的升級與再造，而是需要經營理論、資金投入與電腦技術三方面整合，而且目前純粹數位出版的出版社獲利模式（business model）尚不明朗，立即全數轉變的投資風險過高（行政院新聞局，2004）。

傳統出版社進入數位化出版有其門檻限制，對電腦技術不了解便是其中最大的限制因素。傳統出版社對文字、圖片的執著遠高於其他產業，然而文字、圖片在網路上的「可複製性」更大，這點常常會影響出版社的理性判斷，擔心加入數位市場後可能造成一發不可收拾的智慧財產權危機。這種裹足不前的心理，是欲跨入數位出版行業的其他業者難以想像的，於是許多行業選擇自己加入數位出版行列，這些多數是以 IT 為背景的科技公司，他們手中剛好擁有出版業最無法理解的科技。不過這些公司缺乏出版背景，單打獨鬥從頭摸索出版市場，缺乏傳統出版社的理解與合作，單純從 IT 角度思考數位出版是難以成功的。

這也凸顯目前台灣的現況，傳統出版社與科技業者之間，缺少一個溝通的橋樑，或是一個成功的模式可以參考。對科技業者來說，出版相對是塊小餅，總抱持著可以用自製內容或是購買的方式做到數位出版，而不是以與現有出版人合作為出發前提；出版社態度又高度觀望，原先出版工業架構下利潤本來就不多，IT 業者屢屢提出的方案都顯示市場面過小，要讓出版社加入又要出版社多負擔成本，幾乎是不太可能辦到。

在這樣的狀況下，尤其需要有更專業的經營團隊建構大型平台服務出版產業，比方遠流提出的圖文素材交易平台，或是城邦提出的數位內容交易流通平台，公開由出版人與科技業者合作建構，創立符合出版市場經濟的互動模型。如此便可以彌補科技業者過度重視技術，出版人又過度重視文字、圖像表現和版權管理的雞同鴨講情況，進而達到某種互補的平衡（行政院新聞局，2004）。

3.台灣數位出版的發展障礙及其因應之道

從出版社與環境面來檢討，台灣數位出版面臨一些發展障礙（行政院新聞局，2005）：

第一、出版社能力不均衡。根據 2003 年中華民國出版年鑑數據，2001 年台灣圖書出版社約有六千家、雜誌出版社約有三千家，顯示台灣出版的極度分散性。這些以中小企業型態出現的出版社（小型企業超過一半），多數資本額都不高，投入研發的經費也會受到本業市場競爭壓力而不願進行其他投資。當電子書市場尚處於萌芽期間，投入未臻成熟的技術需要更多可運用資本，以及承受高失敗風險的能力，多數小出版社都不具備這樣的能力。

第二、出版產業對數位出版的認知差異。數位出版帶給公司的是毀滅還是榮景？是收益還是支出？數位出版需要投資多少、需要作那些準備？這些需要考量的問題，需要一番研究與判斷，否則貿然投入新興產業都是很危險的工作。不過儘管需要立即投入市場調查，還需要有很多階段性教育，包括對數位環境的研究、數位技術以及出版工具的選擇的研究，這些認知都需要靠不斷的訓練與溝通達成。

第三、本土化技術尚未出現。目前電子書發展技術最好的日本、美國與中國，所使用的技術雖然與台灣有合作空間，省去我們研發的時間，但卻因為缺乏本土化的操作介面，消費者與出版社在應用上還是有很多不便。例如：英文、日文或簡體中文介面，操作上自然會遇到翻譯問題，對消費者而言會產生許多不便。目前並沒有一套完整電子書程式可以符合本土化要求，造成國內出版社僅能以現有應用軟體拼湊、代理、組合出勉強可以的工具。缺乏本土特性的軟體，更無法彰顯台灣出版優勢，這實在是一件非常可惜的事。

第四、產業鏈需要資源整合。出版社在專業分工下，已經變成純粹的內容生產者（content provider），在透過印刷廠生產完紙本書後，自然有通路商可以配合，無論是便利商店、書店、大賣場或是網路書店，既有通路（channel）完全可以符合各種行銷要求。反觀台灣的數位內容產業鏈卻是殘缺不全，內容生產不易之外

(數位化內容需要重新編排), 銷售管道亦受到嚴峻考驗。

世界各國為了推動電子書出版, 都有計畫地組織了許多正式、非正式聯盟, 像是美國電子書論壇 (OeBF)、中國電子書產業年會、日本電子書出版聯盟 (publishing link) 以及韓國電子書聯盟 (Electronic-Book Korea) 等等, 都在有系統的推動數位出版產業, 並且藉由分享與合作開發更多技術與能力, 再逐步向海外拓展銷售本身的文化價值。

台灣出版社多而分散, 無論出版量 (一年平均四萬本新書) 或是內容水準都接近國際水準, 數位出版更需要仰賴共通的標準與協同行銷, 以統一市場繁多又混亂的架構, 獨立開發新格式只會增加生產者、消費者與銷售者的困擾。大規模產業合作並非靠兩、三家出版社就能成形, 除了更多的出版社加入, 尚需要系統商、通路商以及政府的通力合作, 尤其是政府機關的協助, 以中立的身分鼓勵產業升級與再造。

2.1.3 本節小結

傳統出版產業數位化已經成為必然的趨勢, 也引起傳統出版產業發生結構性變化的革命。數位出版必須進入一個多媒體加工的產業活動, 採用數位化的編輯方式, 透過網路系統連結, 進行版權管理, 並重視增值服務與顧客需求 (郭宣慧, 2002)。因此, 數位內容出版是「複合媒體形式出版」, 其流程必須整合「單一內容製程」與「多重媒體轉換」技術, 而傳統出版業者擁有最大的專業內容製造優勢, 所以, 強化出版業編輯流程而獲致數位內容製造能力, 是傳統出版業者進入數位出版的最佳途徑 (陳達得, 2005)。

數位出版的產銷過程主要包括內容提供者、技術提供者、硬體閱讀器廠商、提供銷售平台的通路業者, 以及提供頻寬的系統業。出版業的專長在於提供精緻的內容, 如果想要自行發展數位出版品, 則要衡量技術與資金; 相同的以技術取

勝的資訊科技公司，在缺乏內容的提供下，也必須與內容提供者合作，所以，數位出版的產銷過程是一連串同、異業聯盟的合作關係。

2.2 組織間進行合作之研究

兩個以上組織為達成共同目標所進行的合作行為，稱為「組織間合作」(inter-organization cooperation)，合作的特徵是參與者之間產生互利、互惠、互賴協力行動及聯合生產的關係，期望組織從合作的過程中可以產生良性互動，組織之間並藉此獲得比原本更有利的發展條件，也想努力獲致雙贏的結果。本研究從組織間合作的必要性、過程及方式，探討組織間為什麼進行合作？影響合作關係的因素是什麼？又該如何管理合作關係？以瞭解不同的組織為達成共同目標所進行的合作行為。

2.2.1 關於組織間合作的必要性之文獻

1.合作的定義

在現有的文獻中，對於合作的定義各有不同，許多學者對於各種合作關係給予不同的專有名詞及解釋，如合作 (cooperation)、聯盟 (alliance, colition)、策略聯盟 (strategic alliance)、合作協議 (cooperative or collaborative agreement)、策略網路 (strategic network) 等。關於合作的定義，本研究整理國內外學者對合作所下的不同定義，彙整列於下表 2.4。

表 2.4 合作之相關名詞與定義

合作相關名詞		學者	年代	定義
合作	cooperation	Anderson & Narus	1990	廠商間在相互依賴的關係中所採取的相似或互補性的協調行動，隨著時間以達成預期互惠的共同或單獨的成果。

		蔡博文	1993	兩個以上的組織，在策略目標的考量之下，自主地進行資源交換的過程，並形成一正式的關聯，在關聯中能有適當的各組織獨立性，最後能透過共同努力以達到彼此同意的策略目標。
		Ring and Van de Ven	1994	個人願意繼續此合作關係，是對合作行動所做的一種社會設計機制，而這是持續形成的，並且由參與的夥伴之行動所解釋。
		林麗娟	1997	強調「合作」是指二個或以上的組織綜合其部分資源於一個特定的組織或活動中，合作雙方會有不同的資源貢獻及不同資源的獲得，如技術、行銷能力、融資能力、管理能力、市場知識等。
聯盟	alliance	Bower & Cooper	1992	聯盟是雙方主動結合的衍生組織。
	colition	Porter & Fuller	1986	聯結各組織企業活動的一種正式、長期但非合併之聯盟。
策略聯盟	strategic alliance	Straton	1982	由兩家或兩家以上的獨立組織、自願地共同創造另一獨立的組織個體，其組織個體有自己的組織目標、任務、職員、資源與管理程序。
		Harrigan	1985	公司間共同合作以達成某一策略目標之合夥關係。
		Baranson	1990	透過外部合作關係以增進企業運作的價值，共同應付廣大而多變的市場機會。
		Lewis	1990	個別廠商為了彼此需求和分散風險而進行合作，進而達成共同策略性的目標。

	吳青松	1990	競爭者間非市場導向之公司間交易，包括科技間的相互移轉、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）。
	Aaker	1992	策略聯盟乃是兩家或更多企業間的長期合作關係，結合其優勢槓桿以達到策略目標。它不僅是一種戰術，還包含彼此所需資源與技術之合作，並產生策略價值。
	Forrest & Martin	1992	任何公司或組織間短期或長期合作，包括公司部份或契約性的結合，而且以策略目的為發展前提的聯盟。
	Bronder & Pritzl	1992	策略聯盟是一項廠商間經由功能、價值與資源的結合與交換，以達成企業的長期性策略目標的合作關係。
	Mohr & Spekman	1994	一群各自獨立之企業間有目的性的策略關係，成員間彼此享有相容之目標，追求相互之利益，且維持一高度之相互依賴關係。
	吳思華	1996	策略聯盟是屬於一種企業或組織間正式而長期的合作關係，與一般商業契約不同，商業契約是短期的、具特定的目的，而策略聯盟通常是正式、中長期的關係，其考量是牽涉到更長遠的「策略目的」。
	呂鴻德	1996	策略聯盟是指企業個體與個體間結成盟友，交換互補性資源，各自達成目標產品的階段性策略目標，最後獲得長期的市場競爭優勢。

		Spekman et al.	1998	策略聯盟是一種介於兩個以上的夥伴之間，緊密、長期、互惠的協定關係。而在其協定裡，資源、知識和能力為其所共享，以強化每一位夥伴的競爭位置、達成其目標。
		Gulati	1999	策略聯盟通常被定義為，在公司之間自願的、自發性的合作性協議，牽涉交換、共享或共同開發，且亦包含夥伴在資本、科技或其公司特定資產方面的貢獻。
		林隆儀	2000	兩家或兩家以上為達成共同的策略目標，藉由資源共享或能力互補等手段，彼此降低成本與風險，提高競爭優勢而締結合作的一種契約關係。
		Dussauge, Garrette & Michell	2000	策略聯盟是介於兩家或更多的獨立公司間的安排，藉由共同協調所需的技能和資源—而非單打獨鬥或合併其營運，以實現在特定經營領域中的專案。
合作協議	Collaborative	Hergert & Morris	1986	公司間連結以共同尋求相同的目標。
	Cooperative Agreement	Mariti & Smiley	1993	兩個或更多公司任何長期、明確的協議。
策略網路	Strategic Network	Jarillo	1988	個別但相關的營利組織間之長期、有目的的制約，使網路內的組織在面對外部競爭者時能獲得或維持競爭優勢。

資料來源：本研究整理

依本研究的問題與目的，本研究的合作定義為「二個或以上的組織在相互依賴的關係中所採取的相似或互補性的協調行動，綜合其部分資源於一個特定的活動中，合作雙方會有不同的資源貢獻及不同資源的獲得，而經由功能、價值與資源的結合與交換，以達成企業的長期性策略目標的合作關係。」

所以，兩個以上組織為達成共同目標所進行的合作行為，稱為「組織間合作」。組織間之合作是一群獨立組織為特定的目的及清楚的結果（outcome），彼此承諾共同合作，合作過程中仍保有組織之自主權（autonomy）；當目的達成時，這些組織將終止合作關係，或轉換成其它形式的組織（引自鄭怡世、張英陣，2001）。

合作是一種動態的過程，由一群原本各自分散、獨立的人或組織為解決共同問題或為達成共同的目標而開始結合（Abramson & Rosenthal, 1995）；合作的特徵是參與者之間產生互利、互惠、互賴協力行動及聯合生產的關係；理想上，合作需要參與者之間自發性地發展出共同理想、工作程序及工作架構，同時彼此之間也共同分享工作、資源與報酬。因此，組織從合作的過程中可以產生良性互動，組織之間並藉此獲得比原本更有利的發展條件，可說是努力達成獲致雙贏的結果。

2.合作的動機

組織間合作的動機可分別從「資源互賴」、「經營效率」及「價值提升」等三個觀點探討組織間進行合作之需要性的理由。

(1)資源互賴的觀點

在資源有限的情況之下，沒有任何組織可以完全的自給自足，每個組織都各自擁有自己的資源，但也要互相依賴其他組織的資源。所以，組織為了獲取外界環境的資源，必須與外界環境建立連結的關係，以取得所需的資源（Baranson, 1990；Peffer & Salancik, 1987）。尤其在面對日趨複雜與多變的外在環境，及技術專業化與全球化市場的快速成長之下，將使得個別企業在未來將更難單獨生存，互賴關係將愈形重要（吳思華，1996）。

另外，吳思華（1996）以資源的觀點將合作動機歸納為三類：(1)增強性動機：強化企業現有資源；(2)互補性動機：交換企業間彼此之資源；(3)依賴性動機：共同爭取並分享稀有資源。其認為企業建構本身的核心資源時應考量策略性資源的三個特性—獨特性、專屬性與模糊性，評估現有資源與發展策略間的差距，並透過內部自行發展、外部市場購置與合作發展等三種不同的途徑來取得所需要的資

源，並在取得關鍵性資源後盡可能的轉化成為組織的資源，才能真正有助於組織競爭優勢的維持。

(2)經營效率的觀點

公司組織間各種形態的競爭合作、分工與整合，其目的是在創造更高的經營績效 (Asanuma, 1994)。面對複雜、快速變動且激烈競爭的經濟環境，廠商為追求更高的經營績效與獲利，需依企業組織的需求以發展各種不同的組織間合作關係。而合作關係是組織間合作時，讓每個組織認為值得進行合作行為的誘因，也就是合作成員認為合作會帶來的好處 (Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001)。

策略聯盟通常是結合數家獨立公司在產品設計、產品生產、產品行銷以及行銷通路的資源，使企業能集中資源以發展其核心的能力或獲得所缺乏的資源。策略聯盟會幫助公司在製造管理與經營方面，可以改善公司現有產品的製程、與大型公司結盟，可以彌補公司管理、技術及人力之不足、同行之間結盟，可以擴大經營規模、與專業公司合作新投資事業，可以取得較佳時機，並減少人力、財力之投入 (呂鴻德，1996)。

此外，Kaminsky & Simchi-Levi (2000) 等引用 Lewis 說法，認為策略聯盟會幫助公司強化營運能力，適當公司之間的聯盟，可以透過降低系統成本及週期時間來改善營運，設備及資源可以更有效果及效率地來被使用。還有，增加技術上的優勢，技術共享的夥伴關係可以增強雙方的技術基礎，同時，在新舊技術之間的轉移問題可以透過另一家公司的專門技術能力來解決。另外，也可以強化策略性的成長，許多新的機會具有高度的進入障礙，夥伴關係可以使公司間共享專業技術和資源來克服這些困難並開拓新商機。再者，還能加強組織的技能，聯盟提供組織學習的大好機會，除了能有互相學習的機會，聯盟的運作使得夥伴之間被迫去學習更多並且變得更具彈性。

(3)價值提升的觀點

企業為一個經濟組織，它存在於社會上的正當性來源，應該是以其能透過有

效的組合資源、創造價值，而滿足社會的需求為根本。打敗競爭者，短期或許可以確保獨占利益，但不能滿足顧客需求的競爭，終將會被更有價值的替代品取代。因此，企業真正能夠戰勝競爭對手存活於社會的策略，是它創造了新的價值，而不是它打敗了敵人（吳思華，1996）。

「價值」的創造對於企業既然如此的重要，經營決策者更應了解價值的真正涵義，以有助於形成價值創造的策略。要了解企業如何創造價值，可以以企業的各项價值活動為分析的基礎，連結一般策略，進而達到建立競爭優勢的目的（Porter, 1985）。

此外，企業如何提昇其價值活動差異化或降低成本也為重要的策略思考重點，Porter 則認為組織可藉由組織間的聯盟所形成的組織間關係，以強化其競爭優勢。而 Kaminsky & Simchi-Levi (2000) 等引用 Lewis 說法，認為與適當公司的夥伴關係可以幫助現有產品的加值，也就是說，策略聯盟會幫助公司現有的產品有價值提升的效益。

3.合作的效益

司徒達賢（1996）提出中小企業聯盟的潛在利益包括規模經濟之改善、對上下游談判力之提昇、在市場區隔上之分工合作、國際間競爭力之提昇、互相學習、合作進行地理移動、產能互補、時效之追求。

除了上述的優點外，還有許多學者從不同角度提出了不同的看法，以下將彙整出不同學者對組織間合作為企業所帶來的利益。

(1)營運成本降低

在企業經營策略中，基於成本因素而須專業分工，並各取所需。即使是競爭者，若是以降低成本的觀點，有生產上規模經濟（economies of scale）之考量，或由於整合行銷及採購可增加相對於上下游廠商之議價能力，同一產業內之競爭者亦可成為業務的合作對象。

而若是透過策略聯盟的方式，企業亦可以作生產或行銷上的結盟以整合聯盟

成員的資源，使資源能做最有效的運用，進而達到降低成本的效果。策略聯盟亦可利用聯盟夥伴的相對競爭性優勢來達到降低成本的目的，例如參與策略聯盟的公司可能在不同的地點以不相同的成本製造相同的元件，此時策略聯盟可以允許公司將生產轉移至生產成本較低的地點（即具有相對競爭優勢的地點），以降低公司的資源運用成本。

(2)營運風險下降

策略聯盟被視為一種良好的有效避險機制，因為，參與策略聯盟的公司都不用承擔所有有關策略聯盟活動的全部風險及成本（Porter & Fuller, 1986）。此外，策略聯盟亦可藉由結合聯盟公司的專業人才以及經驗、多角化經營以減低公司依賴單一商品的相關市場風險、與加速公司進入市場以及建立市場的規模等三種方式，來降低整體策略聯盟相關活動的風險（Contractor & Lorange, 1988）。

(3)技術轉移

由於策略聯盟通常是結合兩家或兩家以上的公司，在行銷或研發等某一與公司相關的活動上共同合作，因此整體來說，策略聯盟可以結合聯盟公司在不同或相同領域的專業知識，並且進一步引導技術的移轉，使聯盟成員能藉由策略聯盟來獲得公司本身所缺乏的技術以及知識，透過這種知識的轉移以及傳播效果，使公司能在策略聯盟的機制中學習到所需要的能力（Contractor & Lorange, 1988）。

此外，策略聯盟亦可以透過綜效的拓展以及技術能力的轉移來提供策略性的利益。且通常當策略聯盟的一方具有較佳的製造能力、規模、以及行銷管道，而另一方具有較佳的技術能力時，則雙方皆可經由策略聯盟的方式而獲利。

(4)決策品質提升

策略聯盟可以透過創造一個整合決策的最佳機制而使參與聯盟的公司得到最大的利益，當聯盟內的決策者缺乏制定良好決策的能力或知識時，此一機制能使決策的制定權落在最適合的人選上，而做出較佳的決策，也可以達到知識傳遞的效果。

相較於單一公司而言，由於公司身處於策略聯盟之內，在決策時必須考慮聯盟整體的利益，因此，若此一決策並非對聯盟的整體利益有最大幫助時，聯盟成員將扮演監督的角色使決策效率最佳化。而且，由於策略聯盟內的決策制定者並無法得到此一決策的全部利益亦無須承擔全部責任，所以，在制定決策時會以整體策略聯盟活動的利益為優先考量，而達到最佳成本效益化（cost-effective）。

(5)企業資源靈活化

策略聯盟亦可透過增加組織彈性而為聯盟企業帶來利益，因為策略聯盟是由兩家以上的公司所組成，所以對於單一公司而言，並無須將資源（如資金、人力等）投入固定的功能活動之中，而可以將資源做最有效率的彈性運用，並使組織結構保持彈性。也由於參與聯盟的成員可以視環境變化而改善聯盟的運作方式，因此，在經營環境快速變動時，此一方式將使企業得以因應市場需求的快速變動而作適當的調整，使公司的資源能作最有效的運用，增加公司組織結構的彈性。

2.2.2 關於組織間合作的過程之文獻

Steensma & Corley(2000)認為合作關係的範圍可以從純粹市場交易到組合關係（共同發展），合作關係的不同會在相互依賴、溝通、資訊的流動等方面顯示出不同的程度。Gulati（1998）研究認為組織間合作的關係發展順序可分為：進入聯盟的決策、選擇合適的聯盟伙伴、聯盟的結構、以及隨著關係發展相對於時間與關係的評估。

而江淑娟（1998）認為夥伴關係的發展可分為挑選夥伴、建立關係和維持長期關係三個階段。Wilson(1995)則提出一項合作關係發展的整合模式，認為關係發展的過程可分為「夥伴選擇」、「目標的界定」、「設定關係介面」、「創造關係價值」、「關係的維持」等五個階段，此五階段之概要如下：

- 1.夥伴的選擇階段：是尋找適合的伙伴，在關係發展的過程裡這個階段是關鍵的步驟。

- 2.目標的界定階段：在合作關係中「確定目標」可以幫助夥伴間清楚明白彼此的共同目標。而共同目標的存在是合作關係中的良好接著劑，有了共同目標才有進一步的社會性結合與信任。
- 3.設定關係介面階段：設定關係介面是界定夥伴間彼此的認識及聯合活動達成的程度。
- 4.創造關係價值階段：創造關係價值是從早期階段即有，是夥伴間利用彼此的優勢結合而創造出來，並允許夥伴從這關係中去獲得此價值。而價值可能是以技術、市場的接觸機會、資訊等不同的形式呈現。
- 5.混和的穩定階段：混和的穩定是夥伴在合作關係中主要的變數，是具有正向的發展去達成合作的成功。

此外，Dwyer, Schurr & Oh(1987)提出組織間的關係發展模式(如下圖 2.2)，由研究發現組織間的關係發展過程，依序可分為五項階段：知曉、探索、擴展、承諾及瓦解。

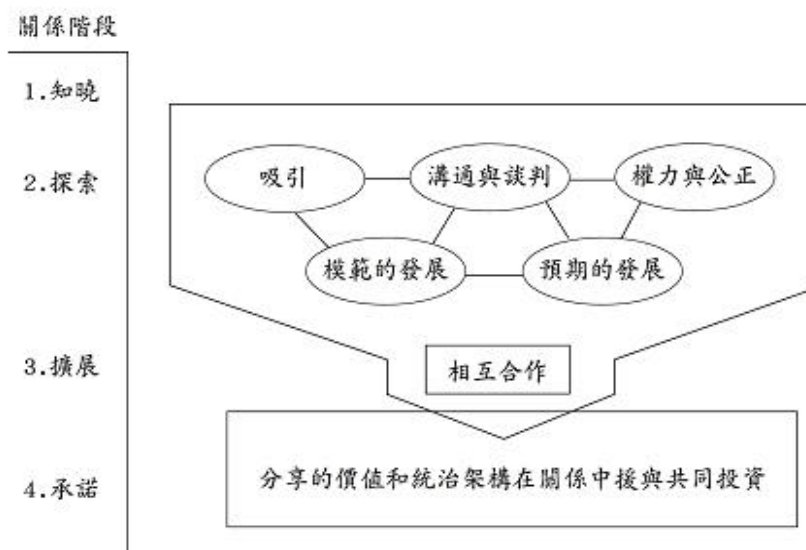


圖 2.2 組織間的關係發展模式圖

資料來源：Dwyer, Schurr & Oh (1987)

1.知曉階段：雙方組織中的一方，開始單向考慮可能的合作夥伴，透過自我定位的方式來增強其對另一方的吸引力。例如 A 方認為 B 方是適合的交易對象之一，但僅止單方面知曉這樣的一個事實成狀況，雙方彼此之間尚無深入交互作用發生。

2.探索階段：意指組織關係的調查和試驗階段，一方組織對潛在合作對象做進一步的考量，考慮其往來責任、利益、負擔及合作的可能性。通常探索階段是處於測驗和評價雙方關係的時期，由於雙方組織在缺乏足夠信任下，往來關係顯得相對脆弱且易中斷，但卻是雙方組織是否能繼續發展的關鍵。在探索階段中又可五個步驟：

- (1)吸引：是探索階段的起始點，指雙方期待對方能為己方帶來好處；其中組織間的相互吸引因素可能來自類似的組織文化價值、經濟利益、技術知識交換等。
- (2)溝通與談判：是雙方組織互動的過程，藉著溝通與談判來強化對彼此的瞭解，而使雙方組織重新省思彼此的責任、利益、義務。透過此步驟的互動，瞭解彼此所能提供的合作目標與一致性的程度。
- (3)權力的發展與運作：權力的分配可從彼此的依賴程度來衡量。
- (4)規範：藉由實際的磋商與協調建立雙方未來的發展機制。
- (5)預期發展：「信任」左右了這個時期的發展，只要能建立一定程度的互信，雙方的互動將更為緊密，但若無法建立「信任」則長期持續的合作關係發展是不可能的。

3.擴展階段：在雙方組織的合作下，合作夥伴獲得利益持續的增加，雙方組織的信賴也會增加。這與探索階段主要的差別在於擴展階段會增加合作夥伴對風險的承擔能力，因而強化彼此相依賴的程度。

4.承諾階段：指合作夥伴間顯性或隱性的契約化機制，提供合作雙方某種保證與承諾，對於能提供類似產品或服務的競爭者，則可產生排擠作用以確保雙方組織關係的持續發展。這個階段中經由合作的過程，可以讓雙方為彼此帶來某種程

度的滿意。由於雙方的投入是一致的，願意共同解決衝突並互相調適，以排擠其他能提供相類似利益廠家的加入，因此合作雙方彼此可達到較高的忠誠度。

5.瓦解階段：在合作發展的各個階段都可能發生，是指組織關係的發展，可能因為在探索階段的搜尋調查與試驗不成功或不滿意，或是擴張與承諾階段中雙方組織出現交易投機現象，或是合作一方發現其交易滿足程度下降，或交易合作利益趨緩，以致於終止原來的互動合作關係，造成組織合作關係的結束。

因此，由 Dwyer, Schurr & Oh (1987) 對組織間的關係發展過程論述得知：組織間的合作關係發展過程可分為知曉、探索、擴展、承諾及瓦解五個階段。其中知曉與探索階段（吸引、溝通與談判、權力、規範、預期發展）可視為選擇合作對象階段，而擴展、承諾階段可視為建構與維繫合作關係的階段，至於瓦解階段則視合作關係的發展，在合作發展的各個階段都可能發生。

組織在不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，組織間會不斷的接觸、交換與發展關係；而組織為實現其目標，必須接觸其它組織而去選擇一個合適的組織，當組織雙方對彼此角色、權利及義務有共識時，進一步的組織交換行為就會展開。因此，學者對組織間的關係發展論述中，可以瞭解任何組織間的關係發展可概分為：夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段（Dwyer, Schurr & Oh, 1987；Wilson, 1995；Klepper, 1995；Gulati, 1998；江淑娟，1998）。

2.2.3 關於組織間合作的方式之文獻

「合作」有很多不同名稱，但是無論「合作」或「策略聯盟」皆可視為一種親密、長期的、共同的互利協議。組織間合作應當從結合彼此核心能力（core competence）的角度進行，而其重點須考量彼此資源的互補性、延伸性、要能夠達成借力使力的目的（石滋宜，1997）。

方至民（2000）也將組織間的策略聯盟視為一種借力使力的策略槓桿，並將

眾多的合作案例，歸納成如下幾種基本模式：

(1)同業互補合作，提升市場競爭力：兩個相同產業的企業，不管目前是否為競爭對手，透過合作方式，提升整體的市場競爭力。

(2)同業合作，開發市場：當一個企業在某市場表現突出，而希望往其他市場拓張版圖時，經常會面對市場熟悉度不足的問題，而透過合作的方式進入新市場是常見的策略，尤其是國際市場。

(3)異業互補合作，增加競爭力：兩種不同行業的企業，合作之後卻可獲得更的範疇經濟 (economy of scope)，即不同領域的事業體之間，由於某些特點，會產生一加一大於二的效果。

(4)異業互補合作，開創新的經營模式及產品線：這類合作指的是不同領域的企業，透過夥伴間的專長整合，可以達到經營模式的創新；這種模式近年來非常普遍，尤其是現今交易行為電子化、網路化愈來愈普遍的時代。

(5)技術分工合作，利用別人技術：這種做法在於本身缺乏製造某項產品的相關技術能力，而自行研發又具困難，因此透過合作方式，取得所需技術，以利製造該項產品，這種合作可視為一種技術的垂直分工。

在國內中小企業由於規模上的限制，往往在營運上存在許多缺點，故需視其本身特質及優劣勢與大型企業形成互利共生之關係，例如運用策略聯盟的方式來創造彼此的競爭優勢。所以，司徒達賢（1992）提出中小企業聯盟模式可分為垂直式聯盟、水平式聯盟及不對稱聯盟三類：

(1)垂直式聯盟：個別企業分別從事本身專長的價值活動，而透過聯盟的方式，連接這些不同的價值活動，以提供較為完整之產業價值鏈功能。所從事的價值活動分為下列三種型態：

一是「互補組合型」，許多產品具有互補之效果，若能組合成完整之產品，可採取共同行銷的方式開拓市場，節省許多行銷配送之成本，降低成本負擔，增加產品的競爭力。

二是「產銷分工型」，資源有限之中小企業，無法自行包辦研發、生產、行銷等全部價值活動，或即使全部都做，也限於規模無法有效經營，取得成本優勢。因此，中小企業可以就其專長，發揮所長，再透過聯盟方式完成一完整的企業聯盟活動。

三是「私辦共用零件型」，當許多同業共用某一零件時，可透過小型聯盟的，共同出資交由一家企業負責該零件的開發與生產，再分售給各聯盟廠商，以解決缺乏該零件之困擾，並且因聯盟而降低個別開發及生產成本。

(2)水平式聯盟：集中不同企業之資源，做更有效之應用，減少重覆與浪費，以提高整體競爭力。水平式聯盟可細分為「研發主導型」、「產能互補型」及「財務互補型」三種型態。

(3)不對稱聯盟：某一品牌形象高、價位高之廠商，為打擊其他競爭者，避免潛在競爭者的進入，又不願破壞原有品牌形象時，可以其他廠商聯盟，由另一廠商專攻低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟，有效地阻止其他敵對廠商進入。

由於策略聯盟是企業間的互動行為，其互動程度與潛在衝突將會影響合作的成功與否。Yoshino & Rangan (1995) 同時考慮了合作與競爭，將策略聯盟依潛在衝突 (conflict potential) 和組織間的互動程度 (extent of organizational interaction) 兩個構面，分成以下四種型態：

(1)供銷聯盟 (procompetitive alliances)：即一般的產業間垂直的價值鏈關係，例如製造商和其供應商或零售商，彼此間雖然唇齒相依，卻不必太高層次的組織間互動，也不會有潛在的競爭。

(2)同業非競爭性聯盟 (noncompetitive alliances)：此情形為相同產業內非競爭公司間的結合，即使偶爾在全球市場上較勁，亦非主要的競爭對手。

(3)同業競爭性聯盟 (competitive alliances)：和同業非競爭性聯盟一樣有緊密的組織間共同的活動，但在最終產品市場卻是直接的競爭者，在此種聯盟之下，保護核心策略以及利用機會學習顯得格外重要。

(4)異業聯盟 (precompetitive alliances): 通常是由不同或非相關產業的公司共同執行明確的任務，例如新技術的開發，並期望在未來各自生產及行銷，此時最重要的是維持策略彈性。

策略聯盟的類型，往往隨著各學者的認知和研究領域的差異，而有不同的分類方式，故依不同的分類基礎，產生不同的策略聯盟類型。而組織間的合作方式，也會依組織各自的目標不同而有所差異。

2.2.4 關於組織間合作的關係管理之文獻

組織間關係是發生在二個以上的組織之間有資源之交換行為，為獲取關鍵或稀少資源、分享與學習某種專門知識的最佳途徑之一 (Baranson, 1990)。簡言之，其目的是為了達成其單獨所無法達成的目標，而必須經由群體力量共同完成。因此，當組織間進行合作時，最重要的是如何設計出一個適當的過程及應有的特殊關係型式，以利總體目標與個別利益之達成。

Perlmutter & Heenan (1986) 認為聯盟的重要成功關鍵要素在於管理，即事前瞭解聯盟可能的爭端，設定能讓所有成員服從的管理系統。Devlin & Beakley(1988) 認為成功的聯盟需要有良好的聯盟管理，包括：清楚定義目標及目的、提供充足的資源、明確地分配義務與責任、實施有效的資訊吸收過程、必要人才參與、對聯盟運作的監督、對聯盟限制的認知。

本研究綜合過去學者的論述及看法，將從控制機制、契約限制程度、協調及信任程度探討組織間合作的關係管理。

1.控制機制

控制機制在組織理論中為一重要研究課題，依組織理論之觀點，控制之目的在於確保組織內各單位或個人依原訂計畫完成工作目標。不同的組織情境及目標，也將有不同的控制方法與程度。所以，控制機制為一個過程，在於確保資源

能有效的取得與分配，以達組織之目標（Perrow, 1972）。

然而控制亦發生於組織間，經由控制機制之運用可使組織與外部另一組織維持預期的關係，並達成共同或個別的目標。如在行銷相關的研究領域中，有許多文獻指出，零售商若要避免專屬性投資所造成的投機主義，則需要採用合宜的控制機制，以讓關係能持續下去。控制機制可用來保護一個公司去統治組織間的交換，期使機會主義最小化（Sandy & Ganesan, 2000）。

2. 契約限制

Aulakh（1996）認為組織間關係成功的主要關鍵在於能確保彼此間對權利、義務的明確劃分，以達到績效的最大化，所以，契約對聯盟管理亦為一個重要的課題。而 Reve（1986）認為，契約可能降低夥伴對環境改變作合宜調適的彈性，而成為組織的負債。可知，契約限制對組織間關係管理的影響，學者有不同的見解及看法。

但基本上，大部分的學者皆認同組織在建立關係時，設定適當的契約限制為必要的，因為契約對於交易夥伴而言，提供二種主要的優點。第一，當情況不如交換夥伴所預期時，正式的契約可透過法律系統提供保護機制。第二、他們可以規範(regulate)未來的關係發展有的相關計劃（Cannon & Perreault, 1999）。

3. 協調機制

Mintzberg 於 1979 年所著之「Structure in Fives」一書中認為，在各種有組織的人類活動中，都會有分工（division）與協調（coordination）的二種基本條件。意即將組織的各種任務予以分工，以使組織運作更有效率；而各種任務在執行時，必須靠協調來予以相互配合及整合，以使組織運作順暢並發揮綜效。

Sandy（1999）認為協調的努力（effort）為讓雙方分享資訊、機會及過程的相同、互補性行為，以利於競爭優勢之達成。且認為在雙元（dyad）的分析中，協調包括為了符合雙方的需求所成立的正式性計劃；雙方致力於尋找公司間的配合作用及探索組織間獨有（idiosyncratic）的發展機會。

學者在研究組織協調時，皆認為組織協調是成功夥伴關係之組成要件（Pfeffer & Salansik, 1978）。Mohr & Spekman（1994）探討信任、承諾、協調、溝通行為、和衝突解決和合夥關係指標的相關性，發現協調與經銷商對製造商支援的滿意度，以及合作關係的銷售量成顯著正向關係。另外，Sandy（1999）研究買賣關係發現雙元的環境因素及組織特性（properties）會影響組織間的協調及專屬性投資的過程，而協調及專屬性投資皆會提昇利益績效和公司所認知的競爭優勢。

4.信任程度

信任可以增加合作的效率，但信任也包含了承受風險。Sheppard & Sherman（1998）認為隨著關係深淺以及相互依賴形式，會產生不同性質的風險，對這些風險的接受度也就是信任的程度。

第一，當關係屬於「淺度依賴」時，可能面臨的風險是夥伴在產品或作業程序上的不可靠（unreliability）以及輕率洩漏資訊（indiscretion）。因此廠商選擇夥伴時，著重的特性是會是可靠（reliability）、慎重（discretion）以及能力。廠商此時對合作夥伴的信任要求，必須剛好與風險性質有所對應，如此才可以克服合作所面臨到的問題。

第二，當關係屬於「深度依賴」時，夥伴的行為可能是在視線之外而無法直接監督到的，此時可能的風險包括：因資訊不對稱而產生的欺騙、忽視夥伴的利益、濫用控制權，或者因不平等而自尊受損。此時重視的是合作夥伴的正直、關懷以及善意等特性。

第三，當關係屬於「淺度相依」時，主要風險在於雙方的協調不佳。因此重視夥伴的可預測性與一致性，以降低協調的問題。

第四，當關係屬於「深度相依」時，夥伴可能會在沒有明確指示下，對另一方的意圖與行動自行做出不正確的假定，因此會產生錯誤預期的風險。因此，此關係中應該考量夥伴的遠見、直覺以及同理心。

值得注意的是，深度關係中都包含了淺度關係所具備的風險，而「相依關係」

也都包含了「依賴關係」中的風險，因此在此模式中，風險的種類以及風險的程度，都有隨著關係加深與雙向依賴而有累加的效果。

2.2.5 本節小結

組織間合作乃是兩家或更多企業間的長期合作關係，結合其優勢槓桿以達到策略目標，包含彼此所需資源與技術之合作，並產生策略價值。其是廠商間經由功能、價值與資源的結合與交換，成員間彼此享有相容之目標，追求相互之利益，且維持一高度之相互依賴關係，以達成企業的長期性策略目標的合作關係（Aaker, 1992; Bronder & Pritzl, 1992; Mohr & Spekman, 1994）。組織在面臨資源交換及外界環境不確定時，會傾向與外界環境中掌控關鍵因素的他人進行交換（Provan, 1984）。因此，促使組織間合作的一個關鍵驅動力（driver）是雙方要有互補性的資源（Richardson, 1972；Teece, 1986）。Porter 則認為組織可藉由組織間的聯盟所形成的組織間關係，以強化其競爭優勢。

組織在不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，組織間會不斷的接觸、交換與發展關係；面對複雜、快速變動且激烈競爭的經濟環境，廠商為追求更高的經營績效與獲利，需依企業組織的需求以發展各種不同的組織間合作關係。Steensrna & Corley(2000)認為合作關係的範圍可以從純粹市場交易到組合關係(共同發展)，合作關係的不同會在相互依賴、溝通、資訊的流動等方面顯示出不同的程度。組織為實現其目標，必須接觸其它組織而去選擇一個合適的組織，當組織雙方對彼此角色、權利及義務有共識時，進一步的組織交換行為就會展開。因此，從組織間關係之發展的相關論述中，可以瞭解任何組織間的關係發展可概分為：夥伴選擇階段、關係建立階段、關係維持階段（Dwyer, Schurr & Oh, 1987；Wilson, 1995；Klepper, 1995；Gulati, 1998；江淑娟，1998）。

2.3 解析架構的提出

數位內容出版是「複合媒體形式出版」，其流程必須整合「單一內容製程」與「多重媒體轉換」技術。隨著數位化出版的發展，以及科技的運用，傳統出版業所掌握到的資源，無形中被削弱不少，也無法全部掌控，必須採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作，而傳統出版業者擁有最大的專業內容製造優勢，因此，由出版業提供紙本書的內容版權，資訊商以技術支援的模式，才可以減少成本，創造更多的價值，增加競爭優勢（唐真成，2003；陳達得，2005）。

本研究主要是從「解析合作關係」的觀點，探討傳統出版事業為了發展數位出版，與其他組織間所形成的異業合作模式。而合作關係是指組織間合作時，讓每個組織認為值得進行合作行為的誘因，也就是合作成員認為合作會帶來的好處（Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001）。從組織間合作的過程相關文獻中，彙整國內外學者對組織間合作的關係發展之研究，可以得知組織間的關係發展區分成：夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段（Dwyer, Schurr & Oh, 1987；Wilson, 1995；Klepper, 1995；Gulati, 1998；江淑娟，1998）。

本研究選定「關係建構」及「關係維繫」為剖析的構面，其理由有下列幾項：

第一，本研究處理問題的焦點是在傳統出版業與資訊業之異業合作「關係」上。雖然從學者對合作關係發展論述中，可將其概分為夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段，但本論文將合作關係發展的範圍收斂在「關係建構」及「關係維繫」二階段，以利研究焦點集中於「合作關係」上，以便能更深入解析傳統出版事業為了發展數位出版，以異業結盟的方式與資訊相關產業的廠商合作共同發展，所建立的合作關係之現象。

第二，本研究對象是以「數位出版品」為個案進行比較性解析分析。以市場的觀點，組織間合作的效益是因為共同發展的新數位出版品能為彼此企業創造更大的市場價值，因此，雙方關係的建構主要是在「有獲利」的誘因下而開始建立

的。再者，雙方應該如何分享其所共同創造的市場價值，是合作關係能否繼續維繫的重要考量因素。所以，本研究個案解析的焦點主要是著重於「關係建構」及「關係維繫」兩構面上。

從業者發展數位出版的實務經驗中，合作「關係」應該會包括：為什麼要建立關係？該如何建立關係？又該如何維持長期的關係？等問題。為了發展數位出版，必須整合此二個不同產業間的資源共同發展，其目的是在創造更高的經營績效與獲利。因此，從經驗上看，可從「為什麼合作」、「如何進行合作」、「雙方對合作問題的解決」與「雙方議定的分紅內容」等四方面的實質內容進行分析。

所以，依據學者對合作關係發展論述及業者的經驗資料中，為理解傳統出版業與資訊業之異業合作「關係」，可由時間構面中的「關係建構」及「關係維繫」等二階段，與實質內容構面中的「為什麼合作」、「如何進行合作」、「雙方對合作問題的解決」與「雙方議定的分紅內容」等四方面，來觀察雙方的合作關係。

2.3.1 關係建構的部分

組織在不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，在資源有限的情況之下，沒有任何組織可以完全的自給自足，每個組織都各自擁有自己的資源，但也要互相依賴其他組織的資源，只要是雙方擁有互補性的資源，都可藉由雙方的合作，使得資源獲得更充分的運用。

所以，促使組織間合作的一個關鍵驅動力是雙方擁有互補性的資源(Richardson, 1972；Teece, 1986)。而出版業的專長在於提供精緻的內容，如果想要自行發展數位出版品，則要衡量技術與資金；相同的，以技術取勝的資訊科技公司，在缺乏內容的提供下，也必須與內容提供者合作。

因此，為了發展數位出版，傳統出版業者與資訊科技業者擁有彼此互補性的資源或能力，也就形成不同產業間的結盟，經由功能、價值與資源的結合與交換，

追求相互之利益，於是，組織間合作的關係建構於焉形成。

從業者多年發展數位出版的實務經驗中，得知關於關係建構的部分會強調：為什麼需要合作？合作會產生什麼效益？該用什麼方式進行合作？等。因此，本研究歸結後將從雙方的合作動機及合作模式來解析關係建構的部分，即是從「為什麼合作」及「如何進行合作」二構面，進行合作雙方創造數位出版附加價值及異業合作關係建構之過程及結構的解析。

2.3.2 關係維繫的部分

由 Dwyer, Schurr & Oh (1987) 對組織間的關係發展過程論述得知：組織間的合作關係發展過程可分為知曉、探索、擴展、承諾及瓦解五個階段。其中擴展階段可視為建構合作關係的階段，而承諾階段則可視為維繫合作關係的階段，這個階段中經由合作的過程，可以讓雙方為彼此帶來某種程度的滿意。由於雙方的投入是一致的，願意共同解決衝突並互相調適，以排擠其他能提供相類似利益廠家的加入，因此合作雙方彼此可達到較高的忠誠度。

Morgan & Hunt (1994) 定義承諾為交換夥伴的一方渴望與另一企業夥伴維持或增強其關係，是一種長期、努力維持其關係的意願。而 Anderson & Weitz (1992) 將承諾定義為想要發展出一種穩定關係之慾望，為了維持關係之延續而願意犧牲一些短期利益，並且對這種穩定的關係非常有信心；而且認為承諾可以提供行銷通路關係中合作意願的基礎，且導致整體較強的夥伴關係。

由於高度的承諾能讓夥伴雙方達成各自的目標與共同的目標，因此夥伴間將不須採取一些投機性的行動。高度承諾的夥伴將會付出努力並且在短期問題與長期目標間取得平衡，故高度承諾被認為與成功的夥伴關係之維繫有關。此外，Gundlach, Achrol & Mentzer (1995) 也指出不適當的承諾可能造成夥伴間的衝突、不滿意和投機傾向，並且侵蝕關係規範的統治特性而導致最終交易關係的減低。

因此，合作關係的維繫，可從是否願意共同解決衝突並互相調適，及價值的分享中看出端倪。而本研究將從雙方「對合作問題的解決」與「議定的分紅內容」等二構面之交互作用，解析合作雙方分享價值及異業合作關係維繫的過程及結構。

2.3.3 本節小結

數位出版的產銷過程主要包括內容提供者、技術提供者、硬體閱讀器廠商、提供銷售平台的通路業者，以及提供頻寬的系統業，是一連串同、異業聯盟的合作關係。而合作關係的不同會在相互依賴、溝通、資訊的流動等方面顯示出不同的程度。本研究主要是解析出版事業為發展數位出版，與不同產業間的異業合作關係之現象，因此，從合作關係發展的時間構面中，將側重於「關係建構」及「關係維繫」二部分的剖析，而內容構面中，「關係建構」是從合作雙方「為什麼合作」與「如何進行合作」二構面，解析合作雙方創造數位出版附加價值及異業合作關係建構的過程及結構；「關係維繫」則從雙方「對問題的解決」與「議定的分紅內容」等二構面之交互作用，解析合作雙方分享價值及異業合作關係維繫的過程及結構。

第三章 研究設計與執行

研究設計是連結所蒐集的資料以及要引出的結論，與研究的原始問題間的邏輯(Yin, 1994)。本研究問題主要是解析傳統出版事業為了發展數位出版，以結盟的方式與資訊相關產業的廠商共同合作發展，所建立合作之關係建構與關係維繫的現象；最主要之目的是要解釋出版業者與資訊業者如何(how)和為何(why)會共同合作發展數位出版，進而從其共同經驗中提煉出異業合作關係之運作模式，企圖「模式建構」，以解釋「合作關係」，並有助於實務應用。

依據本研究問題及目的之性質及結構，以出版事業與其他組織間共同合作發展數位出版的多個個案為研究對象，資料蒐集的方式主要來自於「事實資料」及「深度訪談」等二方面，而資料分析是採取「個案比較」及「模式建構」此二種方法分析所蒐集到的資料。整個研究設計的條理詳細說明如以下 3.1 節；至於研究方法之執行步驟及其內容，則敘述於 3.2 以後之各節。

3.1 研究設計

3.1.1 研究問題的處理邏輯

本研究主要是從「解析合作關係」的觀點，探討出版事業為了發展數位出版，與其他組織所形成的異業合作關係，分別從「關係建構」及「關係維繫」二方面分析組織間為了共同發展數位出版，不同產業間合作雙方關係的形成過程及結構，進而解釋並歸納出版事業為了發展數位出版而形成的異業合作關係之現象，然後，再從多個個案發展數位出版的共同經驗中，提煉出共同的元素或要件，建構異業合作模式。

對於研究問題，經過理論及相關文獻的研究，提出合作關係建構與關係維繫的解析架構，再透過多個個案之解析予以說明、解釋和比較分析，進而歸納現象，

而得到結論。因此，本研究對於問題的處理邏輯可分為三部分，其一為提出「解析架構」，根據理論與相關文獻的研究，及業者發展數位出版多年的累積經驗，提出合作關係建構與關係維繫的觀察架構；其二為「案例解析」，透過多個個案的比較分析，再歸納並解釋現象，而得到研究發現；其三為「模式建構」，將多個個案中共同的元素或要件部分提煉出來建立一個異業合作模式，以解釋「合作關係」，並能提供業界在合作關係管理上的實務運用之參考。

依據本研究對問題的處理，主要是在解析出版事業為了發展數位出版，與其他組織所形成的異業合作關係，是探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身的架構來了解行為(歐用生, 1995)，進而解釋並歸納出版事業為了發展數位出版而形成的異業合作關係之現象，所以，上述的研究條理適用於本研究所要處理的問題，能夠達成本研究之目的。

3.1.2 多重個案研究設計

本研究之目的分為二部分，首先，本研究是要解釋出版業者與資訊業者如何(how)和為何(why)會共同合作發展數位出版，如何(how)合作的部分是用以瞭解合作雙方如何進行合作，而為何(why)合作的部分是能更進一步瞭解雙方的合作動機及合作關係。其次，本研究第二個目的是要「模式建構」，是從多個個案之共同經驗中提煉出異業合作關係之運作模式，以解釋「合作關係」。

依照 Yin(1994) 的說明，個案研究是一項驗證性的探究，其內涵包括：在現實的脈絡內研究正在發展的現象、現象與情境之間的界線不易區隔、使用了多種來源的證據。選擇個案研究通常是因為如何(how)以及為什麼(why)的問題，研究者不對行為事件加以控制，個案研究著重即時事件的瞭解。

簡言之，由於個案研究強調過程而非結果；強調情境脈絡而非特定變項；在乎發現而非驗證，如果研究希望處理現象與情境脈絡間複雜的交互作用，或者理

解與詮釋某一個案的特殊性，個案研究是一種理想的研究方法。

同樣的研究包括一個以上的單一個案，即稱為多重個案研究設計(multiple cases design)。Yin(1994)認為要進行多重個案研究，每個個案對探究的問題範圍，都應該滿足一個特定目的，即採取「複現」的邏輯。也就是說每個個案都必須小心的選擇，它的目的不是要預測類似的結果(一種原樣複現)(a literal replication)，就是由可預測的理由產生不同的結果(一種理論複現)(a theoretical replication)。

多重個案設計，是要經由一個同樣的問題，在不同的情境脈絡中分別處理，而產生了有同有異的經驗內涵，經由同異比較和條件與過程、結果的比較性解析，研究者將可理出整個經驗結構，如此，對研究問題的解釋將可趨於系統化而且完整。

質言之，本研究採取多重個案設計，其原因除了本研究並不滿足單一個案研究的使用情況(例外或少見、關鍵、揭露性的個案)外，主要是希望能透過多重個案達到「複現」的目的，以增加研究的準確性，並對現象的解析提供強而有力的比較分析及歸納。

依據本研究問題及目的之性質及結構，將以出版業者與資訊相關廠商共同合作發展數位出版之多個個案為研究對象。因此，本研究尋找研究對象的方法分為下列二個步驟：

第一，合作關係的範圍可以從純粹市場交易到組合關係（共同發展），合作關係的不同會在相互依賴、溝通、資訊的流動等方面顯示出不同的程度。而本研究主要是探討傳統出版業與資訊科技業不同產業間的合作關係，其合作關係的範圍鎖定在「共同發展」此類情形，因此，在挑選個案時，會鎖定合作雙方是「共同發展」的數位出版品來當作本研究的個案。

第二，由於本研究希望探討傳統出版產業為了發展數位出版，與其他組織間會不斷的接觸、交換與發展關係，故合作雙方公司的受訪者必須是負責此項業務的核心人員或主要業務執行者。

依照前述的二個步驟，經由「滾雪球」方式尋找多家曾經發展數位出版的傳統出版業者，發現有的出版業者只是將內容授權給資訊業，並不是共同發展，故就不是本研究所要挑選的個案；另外，還有一種情況是資訊業者不願意讓自己的核心技術經由訪問而外洩，基於保護技術的原則而謝絕受訪，以致不能成為本研究的個案。

雖然本研究只解析和比較三個個案，但實際上在研究過程中，研究者另外對於三個個案的情形也有所了解，發現它們的內容均在本研究所選取的個案經驗中出現。這說明本研究所探究的對象，已經能夠反映真實的經驗。因此，列出本研究所解析的三個個案之相關資料如下表 3.1。

表 3.1 個案資料

數位出版品	Mebook 行動有聲電子書	MyET, 我的口說英語家教	「大家說英語」電子雜誌
出版事業	寂天	救世傳播協會 空中英語教室文摘雜誌社	救世傳播協會 空中英語教室文摘雜誌社
資訊公司	曉騰	艾爾科技	宏碁
產品簡介	Mebook 行動有聲電子書，是一種整合了文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式於一身的電子書，透過專用閱讀器 MeReader，就能開始進行聽、說、讀、學的全方位語言學習。	「MyET, 我的口說英語家教」，最專業的英語口說與聽力訓練軟體。MyET 讓學習者得到最精確而有效的發音矯正，運用全球首創「自動語音分析系統」(ASASQ Automatic Speech Analysis System 中華民國發明專利第 189374 號)，從發音、節拍、音調、音量四方面評量您的口說英語，告訴您問題出在哪一個字、哪一個音節，並以 3D 動畫立即教您正確發音。	國內最佳的生活英語會話刊物。它不僅幫助您說好英語，更提供許多實用的英語語彙與會話技巧，使您能用簡單的字說漂亮的英語。 全國第一本有聲電子雜誌 線上動態視聽學習的多重享受 下載後可離線閱讀，走到哪讀到哪兒 數位智慧保存，一次訂閱終生擁有

<p>合作模式</p>	<p>凡具備有優質的語言學習內容出版品者，可授權曉騰國際投入技術，改製為互動並具高效率學習功能的電子書 Mebook，雙方在利潤分享原則下，可由曉騰或雙方共同拓展業務。而曉騰除國內市場經營外，更將行銷至中國大陸與美日等國。</p>	<p>艾爾科技自公司創立之初便將自身定位為「技術提供者」，並積極尋找具備高品質教學內容及優良形象的「內容提供者」進行結盟合作。艾爾科技期望以雙贏的模式拓展業務，合作夥伴可以藉由與艾爾科技的合作，造成品牌差異化的效果，達成產品價值最大化的目的，並且進一步提高產品銷售的利潤。</p>	<p>電子雜誌出版服務平台</p> <p>客戶利益</p> <p>完善版權管理，保障有價內容清楚帳務清算，合理利潤分配 善用多元通路，發展海外市場 降低庫存風險，減低退書成本 近零投資風險，毋須購置系統 超強傳閱功能，搶攻廣告預算</p> <p>適用對象</p> <p>雜誌出版業者 廣告型錄業者 圖書出版業者</p>
-------------	---	--	---

資料來源：本研究自行整理

3.2 研究執行

3.2.1 資料蒐集的方式

在進行個案研究時，通常會是連續性、長期性的研究，因此，在蒐集個案研究的資料時，研究者非常謹慎地注意著：第一，多方蒐集資料，任何資料來源都有可能具有某種偏見或誤差（Yin, 1994），最好能從不同的管道，蒐集與研究問題相關的資料，使得資料更具正確性與說服力。第二，建立個案研究資料庫，將從許多不同的個案中蒐集到的資料加以組織、處理，也能當作資料校正的根據，讓其他研究者直接根據這些資料來判斷證據是否可信。第三，保持蒐集到的證據與研究問題間的關連，應妥善保存所有的原始資料，以便於將待答問題、資料蒐集與歸納結論連成一個整體性。

本研究的資料蒐集方式主要來自於「事實資料」及「深度訪談」等二方面，詳述如下。

1.事實資料

要了解一個現象，研究者也必須了解它的歷史、社會以及環境的脈絡，事實

資料即是有助於研究者了解這些情境脈絡，補充、驗證觀察與訪談得來的資訊；事實資料的最重要用途，在於為其他的資料來源提供佐證，或是增加資料之用。

本研究的事實資料有：

(1)剪報以及出現在大眾媒體的其他文章，例如：中國時報、聯合報、經濟日報 等平面報紙的報導，還有一些電子報，如銘報即時新聞、東森新聞報、政府出版品簡訊電子報 等，及網站上發表的其他文章，如那福忠的網際論壇、出版之門 等。

(2)官方文件，例如：行政院新聞局的出版年鑑、圖書出版產業研究報告及經濟部的數位內容產業白皮書 等。

(3)公司文件及產品 DM，例如：宏碁提供的電子雜誌服務平台的整合服務內容、製作流程及與出版社的合作流程，宏碁皆已有制式的公司內部文件及合約。

(4)公司網站，例如：寂天閱讀網 Mebook 行動學習網 MyET-My English Tutor 網站、華文電子雜誌及城邦電子雜誌發行網站、空中英語教室的大家說英語電子雜誌的網站 等等。

2.深度訪談

深度訪談是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果（文崇一、楊國樞，2000），深度訪談有別於單純訪談，其目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道，所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據。

(1)訪談進行之方式

本研究的目的之一是要解釋出版業與資訊業為何（why）要合作共同發展數位出版，乃以「深度訪談」為資料蒐集的方法，經過適當的控制與安排，是「有一定目的，且集中於某特定主題上的」對話，主要是企圖瞭解個案中雙方合作共同發展數位出版的想法與感觸等，並評析與合作公司在關係建構和維繫方面的情況，透過研究者與受訪者雙方的互動過程，便能深入探詢受訪者的想法，進而達

到研究者的目標 「訊息的汲取」，而得到所想要的答案。

訪談的進行最重要的就是研究者與受訪者之間關係的建立，研究者專業的素養與態度，加上親和力與開放性是進行成功訪談的先決條件(高淑清, 2000)。因此，研究者在訪談時，秉持著虛心受教的態度，和受訪者以聊天的方式建立關係，以利訪談的進行。

本論文所採取的一般式訪談導引法(general interview guide approach)，亦稱為半結構性式訪談，由訪談者提供一組提綱挈領的論題(吳芝儀和李奉儒譯，1995)，以引發訪談情緒。因此，本研究在進行訪談時，利用一組訪談綱要，提醒研究者焦點所在，但在自然的狀況下將問題一一問完。

(2)訪談大綱

訪談的主要內容是從數位出版的整個生產流程面切入，合作雙方如何分工合作，在各項流程中之作業活動，及每項作業所需的資源與能力；其次，說明合作雙方如何分享所創造的利潤。然後，說明出版品數位化之有利條件、動機及優勢，發展數位出版的過程 等等。最後，則評析與合作公司在關係建構和維繫方面情況是否良好而其原因為何？

因此，所擬定的訪談大綱如下：

- 1.貴公司如何決定發展此一數位出版品？所考慮的條件、動機及理由為何？
- 2.貴公司如何利用所擁有的資源或能力發展此一數位出版品？是否有遇到困難或瓶頸？原因為何？
- 3.貴公司發展此一數位出版品與「同業競爭者」相較，其優劣程度為何？
- 4.發展此一數位出版品所需之各種投入因素為何？
- 5.貴公司如何製作此項數位出版品？整個作業流程為何？
- 6.請從貴公司整個作業流程中，具體說明如何與其他組織分工合作？原因為何？
- 7.發展此一數位出版品的流程中，貴公司如何分類其作業活動？何故？
- 8.貴公司所分類的各項作業活動所需的設備、條件為何？而每項工作所需的能力又

為何？

- 9.貴公司與合作夥伴間如何形成組織間相互依賴的鏈結關係？選擇合作夥伴時的考慮因素為何？
- 10.貴公司與合作夥伴間採用何種合作策略，為雙方創造市場附加價值？
- 11.合作雙方如何分配所共同創造的市場附加價值？何故？
- 12.貴公司是否滿意與合作夥伴所建構的組織間鏈結關係？原因為何？

但在訪談過程中，並不一定照著這樣的順序問，也不一定只有這些問題，談到那裡就順勢問到那裡，如果認為與本研究相關也會加以追問，本訪談大綱只是提醒研究者，應該要問那些重點，並讓受訪者有個大略的瞭解。

3.2.2 資料分析的方法

本研究在分析資料時，根據三角測量法的精神進行資料的檢驗及查核，以提高研究結果的客觀性與正確性。三角測量法 (triangulation) 即是指在研究過程中，運用多種資料蒐集的方法並檢視所蒐集的資料，以交叉比較各項資料的可信度，使得研究結果更具效度與信度。

因此，本研究運用多元的蒐集資料方式，包括不同的資料來源（報章、官方文件、公司文件及產品 DM、網路上有關公司的簡介），訪談不同的人員（如出版產業的負責人、研發部人員及資訊科技產業的產品經理、行銷專員、文案規劃師），及採用不同資料的蒐集方法（如訪談、觀察、非正式討論）。

本研究採用的資料分析方式有「個案比較」及「模式建構」二種分析方法，詳述如下。

1.個案比較

根據本研究對於問題的處理邏輯，「案例解析」的部分是透過多個個案的綜合比較分析，解釋出版業者與資訊業者如何 (how) 和為何 (why) 會以異業結盟的

方式合作發展數位出版，其中關於如何（how）合作的部分是以「事實資料」分析的方式解析個案雙方如何進行合作；而關於為何（why）合作的部分是以「深度訪談」的方式進一步瞭解個案雙方的合作動機及合作關係。

(1)事實資料分析

事實資料分析主要是解析個案雙方如何進行合作。本研究依據不同事實資料的來源，經過整理與分析，欲發展一個描述性的架構以組織個案中不同來源的事實資料，並建立解釋，以便進行個案間的綜合比較分析。所以，本研究三個個案的呈現方式，皆包含以下三大部分的內容。

第一，合作雙方公司及數位出版品的簡介，其內容主要是包含公司基本資料，及所共同發展之數位出版品的介紹、產品特性及一些相關的報導。

第二，雙方的合作模式，其內容主要是說明合作雙方是怎樣進行合作，及進行合作時雙方的想法及方式，比如：如何參與投入、挑選合作對象時考慮之因素及條件、彼此合作的理念與雙方分享利益的原則等等。

第三，數位出版品的製作流程，其內容主要是說明合作公司所共同發展之數位出版品製作時的工作流程，雙方如何分工合作，其所負責的每項作業流程之工作重點及條件。

(2)訪談資料分析

訪談資料分析主要是解析個案雙方的合作動機及合作關係。為了方便分析，研究者將與六位受訪者的談話錄音，並打成逐字稿。在進行逐字稿時，分為左手欄與右手欄，左手欄約占版面的三分之二，右手欄為三分之一；左手欄忠實記錄談話細節，右手欄為研究者本身認為該段談話的重點內容，以利整理。

此外，訪談資料呈現的方式，本研究編碼是採「個案代號-資料型態代號-受訪者或公司文件代號-發展合作階段代號」，其中個案編碼：本研究共有三個個案，其設定編碼為 A、B、C。資料型態編碼：個案資料的蒐集包括訪談、公司文件及產品 DM 與網路上有關公司的簡介，因此，將資料的型態設定編碼為二大類：(1)INT

訪談逐字稿資料的代號；(2) DOC 公司提供資料的代號。受訪者或公司文件編碼：依訪談名單編號 01~03 及公司文件整理後依序編號 01~06。發展合作階段編碼：S1 合作前 為什麼要合作；S2 合作中 如何進行合作；S3 合作後 如何維持合作關係。例如，「A-INT-02-S2」則是指 A 個案中的訪談逐字稿裡，由訪談名單中編號 2 的受訪者談論到發展合作中如何進行合作的經驗及看法。

2. 模式建構

本研究目的之一是要建構一個異業合作模式，以解釋「合作關係」。因此，本研究會從多個個案中共同的元素或要件部分提煉出來，並建立一個共用的關係運作模式。研究者依據 Meredith(1992) 提出之理論建構的概念方法來建構模式，其強調研究需要理論與現象並重，恰好符合本研究想要達到的研究目標。

模式是現實的「簡化代表或抽象過程」，它敘述、反映、或者複製真實事物或一個過程，但不是解釋、說明 (explain)，模式分析主要是用於能得到滿足需要的單純化，同時又要維持充分的現實性。而概念是包含某些事物或狀態，其意義或典型特徵的集合，並用以表示、確認、傳達或理解。任何一個概念模式僅是邏輯的陳述，而不是認知上的關係。所以，概念模式是比一種解釋說明更正式的理性研究方法，強調模式不是說明問題為何發生，而是描繪現象的相關概念 (元素) 和建議或關連 (Meredith, 1992)。

研究者是根據三個個案的經驗敘述，先整理出此三個案例在「為什麼合作」、「如何進行合作」、「合作問題的解決」及「利益的分配」等四構面的操作模式，之後再進一步彙整及比較分析，此三個個案在「關係建構」及「關係維繫」的操作模式及有利條件，然後，再依據三個個案公司的「操作方式、產生之效益及有利條件」及「關係建構與關係維繫」兩大模式，做綜合比較分析，得到「經驗分析」之研究結果。最後，再從所得到的經驗分析結果中，萃取出共同的元素或要件，以建構出版事業為發展數位出版與資訊業間異業合作關係運作的模式。

第四章 個案解析比較及模式建構

4.1 個案資料整理

本研究將所要解析的三個個案的資料整理結果之呈現方式，皆包括合作雙方公司及數位出版品的「簡介」、雙方的「合作模式」及數位出版品的「製作流程」等三大部分，內容詳述如下。

4.1.1 個案 A 「大家說英語」電子雜誌

1. 簡介

「大家說英語」電子雜誌，是由救世傳播協會空中英語教室文摘雜誌社與宏碁共同合作發展。

「大家說英語」不但是本地最受歡迎的英語教學雜誌，在上海與北京，也是最暢銷的雜誌。2001年，「大家說英語」從二千六百本同類型雜誌中，脫穎而出，成為唯一榮獲新聞局推薦的中學英語雜誌。如今，「大家說英語」仍是民眾學習日常英語的不二選擇。

與宏碁共同發展的「大家說英語」電子雜誌，是國內最佳的生活英語會話刊物，不僅幫助讀者說好英語，更提供許多實用的英語語彙與會話技巧，使讀者能用簡單的字說漂亮的英語。「大家說英語」電子雜誌是全國第一本有聲電子雜誌，具有線上動態視聽學習的多重享受，下載後可離線閱讀，走到哪讀到哪兒，並可數位智慧保存，一次訂閱終生擁有。

宏碁於2004年六月開始正式引進美商Zinio System公司技術之後，陸續與PC home、天下、商周等12本雜誌合作，率先發動一波新的數位閱讀服務，其中商業週刊更在發行後短短三個月僅靠發行銷售就已損益平衡，其他還有天下雜誌、PC Office月刊、Smart智富月刊等也都陸續在2004年11月傳出捷報。2005年一月已

確定還有四本電子雜誌上市：遠見、今藝術、人生、大家說英語等，總計已達 16 本雜誌，預估 2005 年大陸和台灣採用宏碁的雜誌發行服務將超過 40 家，讀者訂購本數可上看 30 萬本。

宏碁電子雜誌出版服務平台的加密與派送機制是採用美商 Zinio 關鍵技術，Zinio 在美國為電子雜誌開創新的里程碑，營運至今已超過三年，目前已有超過一百餘家雜誌社加入，累計已超過兩千萬份電子雜誌被下載。

電子雜誌發行的十個重點：(1)版權保護、以本計價、雙贏設計；(2)原檔可用、上線快速、準時發行；(3)自賣經銷、公關促銷、應用靈活；(4)即時對帳、規則簡易、公平中立；(5)免軟硬體、免實驗期、近零風險；(6)廣告表現、影音俱全、優勢媒體；(7)擬真閱讀、操作流暢、功能齊全；(8)下載通知、雙管齊下、絕不漏接；(9)傳閱無限、市佔躍升、預算加碼；(10)美國經驗、宏碁服務、可靠穩定。

2.合作模式

出版社參與電子雜誌業務的主因有以下五點：

- (1)因應世界潮流，為雜誌品牌形象加分。
- (2)提供讀者更多的閱讀方式，也方便海外讀者訂閱，進而爭取更多客戶。
- (3)可整合多媒體格式，跳脫平面媒體的限制(例如：大家說英語雜誌可以發音唸出英語)。
- (4)透過電子雜誌低成本優勢，擴大試閱群眾，進而增進紙本銷售。
- (5)比紙本更早發行提供更快速的服務。

出版社參與的投入成本：

每一期製作費 15000 元，每月系統租金 10000 元，每一本派送費 5-15 元；以月刊為例，每月固定成本為 25000 元，至於派送費是當有賣出雜誌有收入才需支付。

出版社參與可能投入的人力：

由於電子雜誌完全使用原始檔，不再重新編排，所以雜誌社毋須重新製作，人力主要是在電子雜誌發行之前要校稿確認，以及客戶沒有收到訂書的客服和每個月的對帳請款。所有訂書的錢都由網路書店直接向讀者先收，因此每月 10 日之前 Acer 將提供上一個月各通路(含出版社本身)之銷售紀錄(.xls)，出版社可依其憑據自行向各配合之網路書店對帳請款。

合作階段工作流程：

出版社各階段進行項目	宏碁提供文件或服務內容
(1)了解電子雜誌做法	服務特色，電子化利益，需投入資源
(2)合作內容進行確認	提供制式服務合約
(3)合約簽署	雜誌相關資訊應填資料
(4)電子檔案提供	試閱本製作
(5)教育訓練	客服，系統串連，會計
(6)業務推廣計畫	下載測試，銷售測試
(7)決定正式銷售日期	第一期電子刊物完成上傳，銷售
(8)收到第一張發票-製作費	開立當月製作費發票請款
(9)收到第二張發票-遞送費	開立上個月遞送費與銷售對帳單
(10)憑銷售對帳單向通路請款	

圖 4.1 宏碁電子雜誌與出版社合作階段工作流程

資料來源：宏碁電子雜誌服務平台產品經理徐正隆提供

3.製作流程

(1)電子雜誌 Zinio 系統工作流程

電子雜誌 Zinio 系統工作流程，可分為五個角色：(1)出版社、(2)Zinio(主要是開發

電子雜誌的這家公司，在這裡定位是倉儲)、(3)宏碁(是 Locial 的經營者，在這裡定位是印刷廠商)、(4)讀者、(5)網路書店。

出版社把當期雜誌的電子檔案，Quark 或 PDF 傳給 Acer，Acer 就把它製作成 Zinio 格式的電子雜誌，做完後的檔案會先提供給出版社做校稿，確認後做一份母樣本的檔案，然後要做加密的設定，因為電子雜誌不同於紙本雜誌，是不是被允許轉寄、是不是允許被列印 等等這些功能的設定，設定完成之後，就把它放在 Zinio。Zinio 有一個伺服器、主機，我們就把檔案丟到那個地方，就像是倉儲，以後如果讀者要來購買的時候，就從這裡派送出去。

整個工作流程中有三個主要的部分：(1)製作的流程到倉庫倉儲；(2)讀者購買的流程到訂單的產出；(3)讀者如何取得電子雜誌。

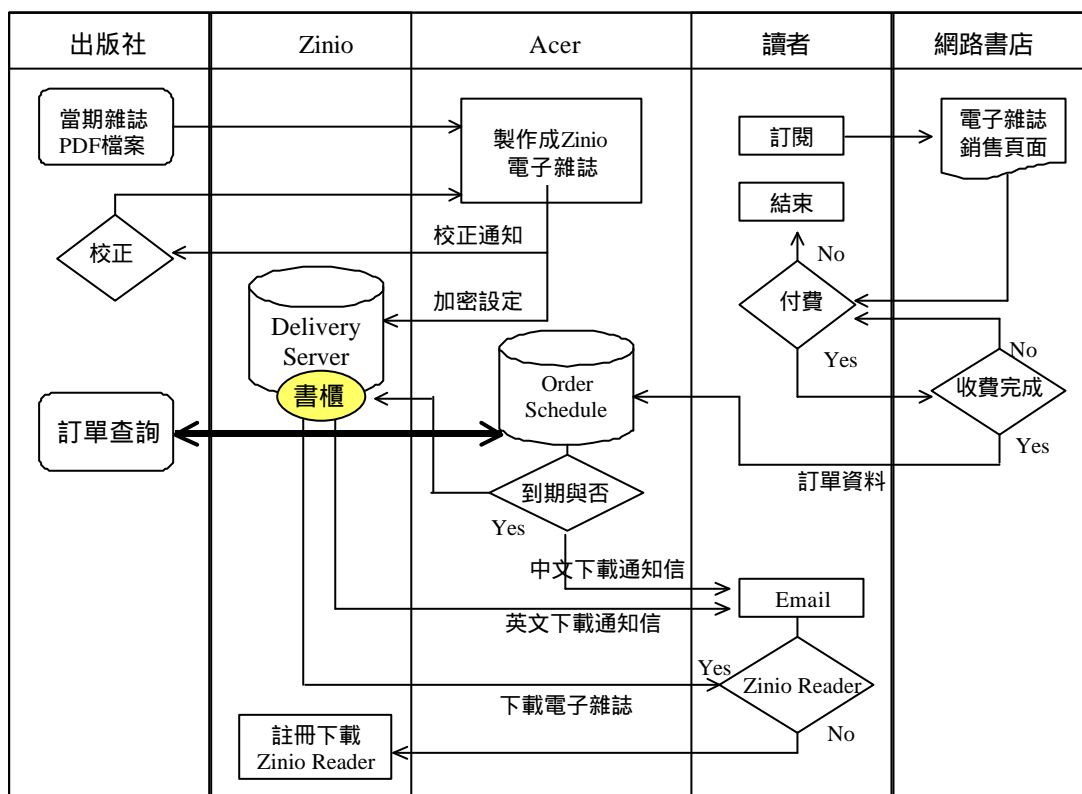


圖 4.2 電子雜誌 Zinio 系統工作流程圖

資料來源：宏碁電子雜誌服務平台產品經理徐正隆提供

(2)電子雜誌製作流程

由於電子雜誌完全使用原始檔，不再重新編排，毋須重新製作，因此，宏碁內部製作流程很簡單，因為越簡單才是越快。

出版社這個某 A 先生把 Quark 檔給製版廠去轉成 PDF 檔，然後某 B 先生就上傳至 FTP server 把檔案 e 上去，那我們負責這個部分的工程師 Anita 小姐，那她就把它做成是 Zinio 的雜誌，我們做完會發通知請他們上 FTP 去校稿，下載下來校稿之後，就發校稿確認通知，告訴 Anita 說我校稿完了，就幫他 post 到倉庫去了，就準備叫賣了，然後系統會主動通知下面的通路 C、D、E 說最新一期可以開始銷售、開始賣了。

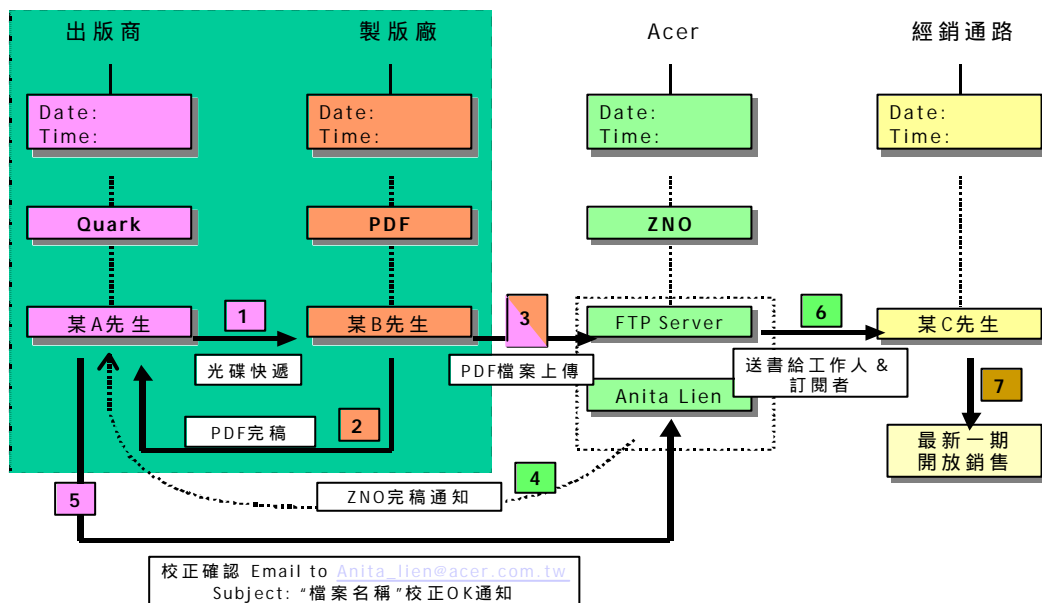


圖 4.3 電子雜誌製作流程圖

資料來源：宏碁電子雜誌服務平台產品經理徐正隆提供

4.1.2 個案 B 「寂天」Mebook 行動有聲電子書

1.簡 介

「寂天」Mebook 行動有聲電子書，是由寂天文化事業有限公司與曉騰國際股份有限公司共同合作發展。

寂天文化事業是由來自不同專業的文化工作者所組成，希望能為老師、學生及一般讀者服務，出版更好的中英文語言教材、辭典、參考工具書、人文類、文學、心理勵志及經營管理等圖書，提供給所有愛好好書的朋友。人類除了文字的溝通外，語言及影像是另一種最重要的溝通工具，同樣也具有不可知的力量，隨時都能爆發正負面的結果。從國與國間的隔閡，到地球村觀念的形成，語言、影像都扮演著非常重要的角色，也是人類不可或缺的工具，所以規劃了語言（Language）類的英語叢書(English Learners)、英語閱讀(Cosmos Readers)系列。期待語言不再是一種藝術，也不是硬梆梆的工具，而是生命與生命的對話；也是溝通過程中的自然音符，是一種藝術、一種美。

Mebook 行動有聲電子書，是一種整合了文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式於一身的電子書，透過專用閱讀器 MeReader，就能開始進行聽、說、讀、學的全方位語言學習。

與曉騰合作的「寂天」Mebook 行動有聲電子書，具有下列八大學習功能，是全方位的語言學習利器。

(1)聽：真人發音，原音重現，讓您有如身歷其境；語速調整，多段式語音速度調整，讓聽力學習不再充滿挫折感。

(2)讀：閱聽同步，聲音與文字同步學習，提升閱讀績效；自動複讀，可設定單句或段落循環，在反覆練習中熟悉英文。

(3)說：跟讀功能，錄下發音與老師原音比對，邊聽邊矯正。

(4)學：單字背誦時，訓練聽力；聽力訓練時，練習口說；口說練習時，加強

閱讀；閱讀練習時，強化翻譯。

(5)記：互動功能，可眼到、口到、耳到、心到，快速背誦單字與例句；觸類旁通，搭配完整音標與例句引導，背單字也能很輕鬆。

(6)譯：中英對照，可增進閱讀與理解能力；工具書支援，搭配遠流字典通、新時代日漢辭典等電子辭典，可隨時查譯單字與生詞。

(7)查：隨點即查，搭配遠流字典通、新時代日漢辭典等電子辭典，可即查即聽即譯即學；目錄瀏覽，提供目錄與快速瀏覽搜尋功能。

(8)測：智慧克漏字，可設定克漏字比例，自我檢測聽力；互動式測驗，立即的答案回饋，可隨時檢視學習成效。

「曉騰國際」原為大騰電子之軟體研發部，製作影像處理軟體 PhotoStacker，搭配“ARTEC”Scanner 行銷全球，因長期投入於多媒體軟體的研發技術上，遂於 1997 年 12 月底由大騰電子轉投資，正式成立「曉騰國際股份有限公司」。成立以來，從累積超過十年的多媒體研發經驗出發，曉騰國際秉持著嚴謹專業的精神，不僅在教學軟體的研發與製作上，融合校方、家長及學生們三方的使用特性，更兼容了教育、趣味、益智與娛樂。

為因應 e 時代的趨勢與潮流，近年來，曉騰國際更藉其優秀的專業團隊，結合國內外專業語言出版社，將傳統紙書數位化，開發出 Mebook 系列有聲書，在文字、聲音與圖像之間，塑造出更豐富、精彩、聲色俱佳的閱讀新視野，再搭配行動化工具，如 PDA（個人數位助理）、Notebook、電子書包、Tablet PC（平板式電腦）、語言學習機等，希望能夠提供給學習者一個無所不在的學習環境，以帶動 M 化(Mobile)學習風潮。

2.合作模式

曉騰國際專業在於軟體研發，為讓這塊新興的明星產業 - 數位內容學習能發光發熱，尋求好的教材內容、拓展更廣大的學習市場都是絕對必要的，所以，邀

請凡具備有優質的語言學習內容出版品者，可授權曉騰國際投入技術，改製為互動並具高效率學習功能的電子書 Mebook，一起來共同耕耘這個園地，並締造出雙贏的局面來。雙方在利潤分享原則下，可由曉騰或雙方共同拓展業務，而曉騰除國內市場經營外，更將行銷至中國大陸與美日等國。

與出版社合作時，曉騰所挑選的合作對象須考慮的因素有：在市面上，具有較好出版品質的學習類教材；認同曉騰所開發的行動學習方式，對讀者有所幫助；彼此的經營理念相契合，才談進一步的合作方式。

分配利益原則：技術回饋理念。原則上，曉騰付給出版社「內容權利金」，而出版社付給曉騰「技術權利金」；權利金比例分配的高低是以「通路」的貢獻誰較多所佔比例就較高；約定半年或一年結算一次，以「銷售量 x 定價」為基準來計算。

合作 Mebook 行動有聲電子書對出版社的好處：對公司而言，企業 e 化；對產品而言，其對產品競爭力有正面的影響。

所以，曉騰與出版社合作的理念如下圖 4.4。其合作方式是出版社負責內容開發，提供內容，而曉騰則負責技術開發，提供技術；彼此共同發展、共同銷售，有出版社的通路，也有硬體商通路，大家一起創造市場佳績。

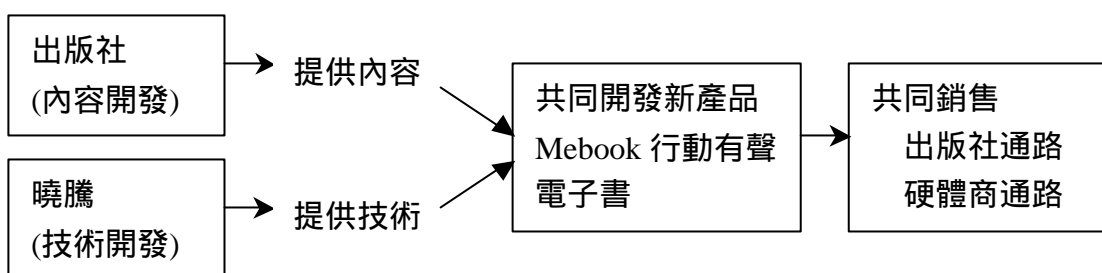


圖 4.4 曉騰 Mebook 與出版社的合作模式

資料來源：曉騰國際股份有限公司林黛華小姐提供

3.製作流程

寂天的角色是供應內容，所有的技術、整個軟體都是由曉騰開發並製作。而製作是技術，屬於執行的部分，等於是曉騰把內容編排成在 Mebook 不同平台上。

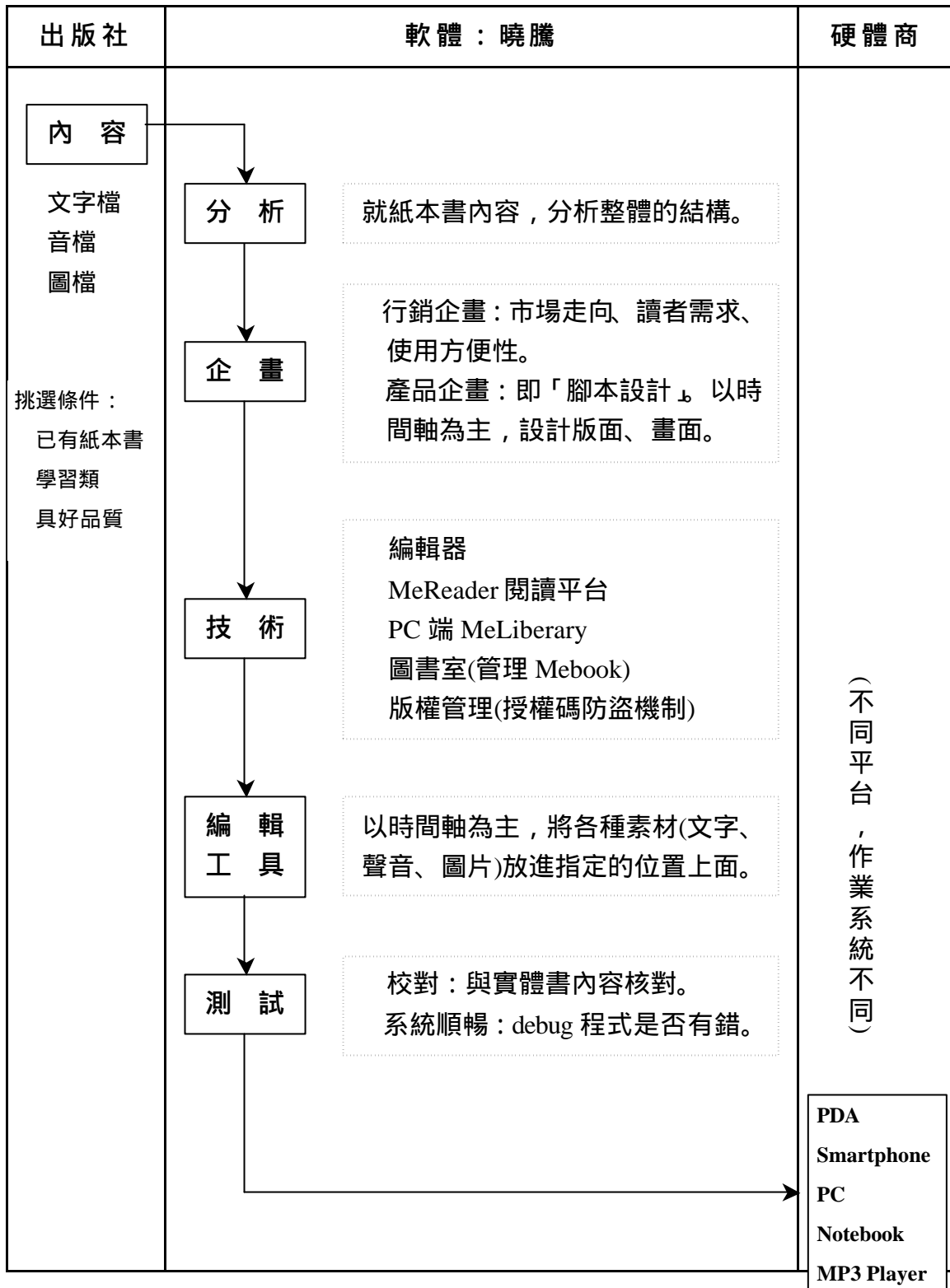


圖 4.5 Mebook 製作流程圖

資料來源：本研究自行整理

4.1.3 個案 C 「空中英語教室」MyET 我的口說英語家教

1.簡 介

「空中英語教室」MyET 我的口說英語家教，是由救世傳播協會空中英語教室文摘雜誌社與艾爾科技股份有限公司共同合作發展。

「空中英語教室」是本地發行量僅次於「大家說英語」的英語教學雜誌，紮實豐富的雜誌內容、配合廣播與電視的教學，多年來，贏得金鼎獎等獎項與肯定，並於今年在眾多優異的語言學習雜誌中脫穎而出，獨獲新聞局 92 年度「語言學習類金鼎獎」。目前空中英語教室亦於中國大陸、美、加、歐洲、澳、紐等地發行並播送。透過網際網路，全球各地都可以收看或收聽到「空中英語教室」的課程內容。

與艾爾科技合作的有「MyET - 空中英語教室(超值組合包)」及「空中英語教室(MyET 課程)」二種產品。

MyET 是最專業的英語口說及聽力訓練軟體，以「空中英語教室」雜誌內容作為線上課程，讓您享有個人英語家教般的學習樂趣。MyET 軟體運用創新技術，可以一個字一個音標地矯正發音，精確指出您的音調和節拍要如何改進，讓您在家就能學到標準英語，迅速提昇口說能力。

透過 MyET，可使用當日「空中英語教室」內容作為課程，在收聽課程後，逐字逐句跟隨老師反覆練習說。課程內容配合雜誌每週更新，並保留當月及上個月的課程，讓您學習不間斷！「空中英語教室」一直是最受歡迎的英語教學雜誌，由有 40 餘年豐富教學經驗的彭蒙惠博士擔任總編輯，內容取材生活化並具實用性，獨獲新聞局 92 年度「語言學習類金鼎獎」！

艾爾科技成立於 2002 年，資本額逾新台幣五千萬元，是一家專攻研發語言教學軟體的高科技公司，創始成員來自台灣、美國、加拿大各地，分別擁有美國長春藤聯盟等名校的博碩士學位，又先後在世界知名電腦公司中任職歷練，是為台

灣軟體界的菁英團隊。艾爾科技首創全球第一套「自動語音分析系統」(ASASc, Automatic Speech Analysis System), 運用於「MyET, 我的口說英語家教」英語學習軟體, 能有效地改進使用者的口說英語。

艾爾科技首創的「自動語音分析系統」(ASAS©, Automatic Speech Analysis System), 能在分析使用者的發音後, 精確指出問題出在哪一個字、哪一個音節, 並告訴使用者如何有效地改進發音。ASAS© 的核心技術涵蓋了數位訊號處理、語音學、人工智慧等數個專業領域。為了保護各項關鍵技術, 艾爾科技已申請了美國、英國、法國、日本等十餘個國家的國際專利, 並已取得中華民國專利權(中華民國發明專利第一八九三七四號), 能從發音、音調、節拍、音量四個構成英語腔調的要素, 精確分析您與老師之間的差異, 做出最準確的評分; 透過「自我檢定」功能, 您能徹底了解自己的英語口說能力並加以改善; 「我的成績」功能表則紀錄您的學習課程及成績進步狀況, 讓您隨時掌握自己的學習成果。

MyET 我的口說英語家教的主要功能有: (1) 像家教般、一對一地矯正您的口說英語。(2) 檢定口說英語能力, 追蹤學習進步情形。(3) 讓您學習道地的腔調。(4) 提供社群管理功能, 讓您享受團體學習樂趣。(5) 課程豐富, 讓您依個人需求選擇學習內容。

2. 合作模式

艾爾科技自公司創立之初便將自身定位為「技術提供者」(Technology Provider), 並積極尋找具備高品質教學內容及優良形象的「內容提供者」(Content Provider)進行結盟合作, 以雙贏的方式拓展業務。此外, 艾爾科技並積極尋找各類具備行銷能力的廠商, 共同開發國內外市場。

艾爾科技 2003 年和空中英語教室的三本英語學習雜誌合作推出 MyET 空中英語教室系列《大家說英語》、《空中英語教室》、《Advanced 彭蒙惠英語》, 及二套口袋書課程《上班族英語》及《基礎會話 300 句》。艾爾科技期望以雙贏的模式拓

展業務，合作夥伴可以藉由與艾爾科技的合作，造成品牌差異化的效果，達成產品價值最大化的目的，並且進一步提高產品銷售的利潤。

艾爾科技與出版社合作的理念：提高彼此的價值，不會去搶出版社原有的市場，而是共同開發新的市場，彼此是合作者的角色，而非競爭者的角色。艾爾科技所提供的是一個線上學習的服務平台，主要的心力皆投入於此平台的各種功能，對於課程內容，就需找尋在市場上具高品牌知名度的內容提供者一起來合作，另一個原因，即是一般具品牌領導者的出版社，皆已有現成的通路可以幫忙推銷此項新產品。

分配利益原則：各自有自己的通路來銷售產品，共同約定分享的比例，如下圖 4.6。通常，若是艾爾科技的通路下所得的利潤，在分配比例上艾爾會比空英較多(大約 7:3)，但若在空英的通路下所得的利潤，空英的比例大致上和艾爾科技差不多(大約 6:4)，因為空英必須回饋一些通路上的成本(廣告 技術客服)給艾爾科技

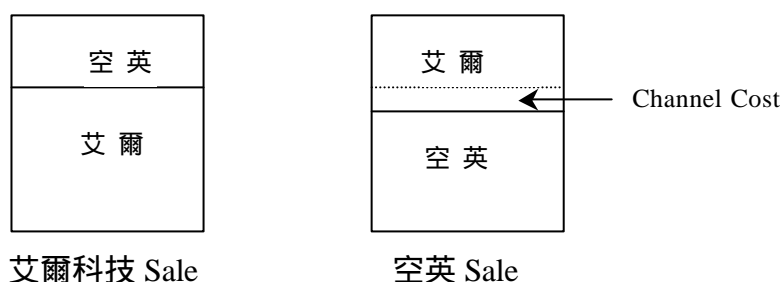


圖 4.6 艾爾 MyET 與出版社合作的利益分配

資料來源：空中英語教室雜誌研發部洪明道先生提供

3.製作流程

MyET 的技術比一般業界還較領先，因為他們有專利軟體技術，所以他們要找內容來合作，以艾爾科技的角度，其是軟體廠商就不考慮製造內容，就需找其他公司來合作。「空中英語教室」提供當期的雜誌內容，如文字、聲音檔給他們，接下來就由艾爾來製作，技術上就必須由他們來處理，就是將聲音檔做切割再放置到網站上面去，一句話對應一個聲音檔。

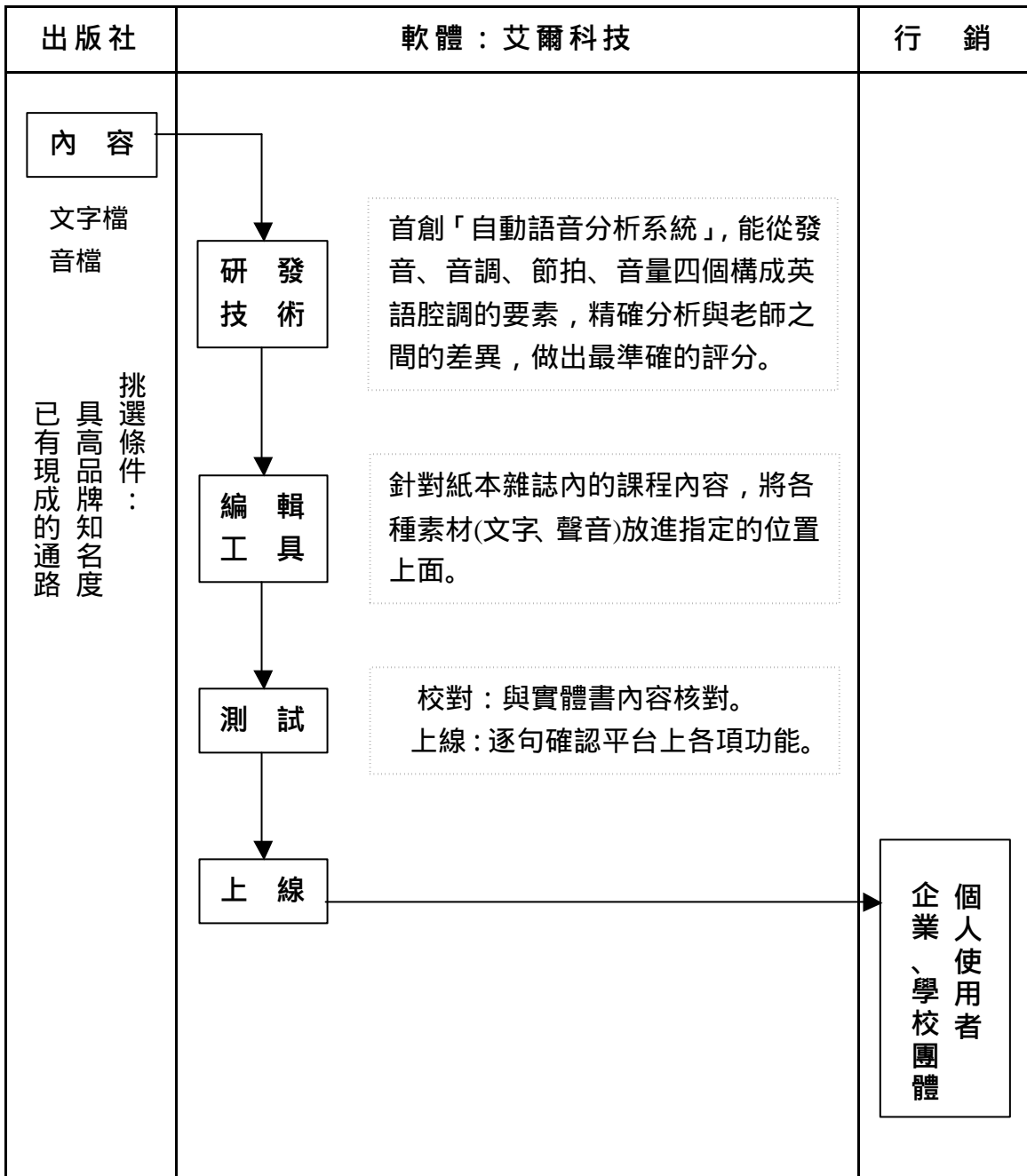


圖 4.7 MyET 製作流程圖
資料來源：本研究自行整理

4.2 訪談資料分析結果

在整理了七份訪談逐字稿，列出每位個案中出版業者及資訊業者的代表受訪者針對雙方公司的合作動機、合作模式及合作關係等的說明後，有一些說明是顯而易見的，而有一些說明則是隱藏在受訪者說的話背後，需要反覆閱讀逐字稿、回到當時的情境、並搭配個案公司及出版業者及資訊業者代表受訪者的背景才能發現。因此，研究者根據合作動機、合作模式及合作關係此三大主軸撰寫訪談資料分析結果。

4.2.1 合作動機

在研究中，傳統出版業者會以異業合作的方式與資訊廠商共同發展數位出版，其合作動機有下列幾項原因：(1)發展數位出版是未來的潮流，透過數位化的新加值服務，可提升數位內容價值，進而加速企業 e 化程度，提升企業競爭優勢。(2)數位化出版的載體提供更多元的閱讀學習方式，帶給人們的是一項革命性的閱讀學習利器與方法，將加速人類的學習與創新，還可以邊看、邊查、邊聽、邊學。(3)出版業的專長在於提供精緻的內容，而以技術取勝的資訊科技公司，期望以雙贏的模式拓展業務，組合雙方公司的核心能力，結合雙方公司的優勢，雙方在利潤分享原則下，一起合作共同發展數位出版這個新園地，並締造出雙贏的局面。

1. 因應數位化出版潮流，提升企業競爭優勢

(1) 發展數位出版是未來的趨勢

寬頻網路建設逐漸普及、網路使用者日益增加，對出版業等內容提供者而言均是發展利基，發展數位出版必定是未來的趨勢。然而，發展數位出版並非單一傳統出版產業能獨立做到的，必須結合以往沒有太大關聯的電腦業、網路業、出版業三大領域串聯起來，成為新一代數位出版產業。因此，出版產業為因應數位化出版的潮流，企業必須創新，製造新的數位出版品，搶佔市場的先機。

大家說英語雜誌研發部洪明道先生指出：「當時會想做電子雜誌的原因，應該是一種創新吧！（A-INT-01-S1）」而與艾爾科技合作時，洪明道先生說到：「以公司而言，就是要創新，製造新的產品。新的產品會不會影響到原有舊的產品，畢竟空中英語教室還是以平面雜誌為主，這種線上學習會不會影響原來的市場，以目前的銷售情況看起來還不至於影響，原因是線上學習大家進入的門檻還是有限。（C-INT-01-S1）」此外，寂天負責人周均亮先生也提到，當時為什麼會接受與曉騰一起合作發展電子書，因為寬頻是一個趨勢，而且目前台灣上網都是用寬頻上網，於是在 2003 年，開始跟曉騰合作這個部分。（B-INT-01-S1）

由於台灣固網寬頻的基礎建設即將完成，網路環境相較以往已經改善很多，所以，發展數位出版必定是未來的趨勢，此為傳統出版業者投入數位化出版的動機之一。

(2)新的加值服務，提升數位內容的價值

透過數位化、網路化將出版內容進而在不同的通路平台呈現之外，也要開創新的加值服務，才能真正提升數位內容的價值。所以，出版業者考慮合作夥伴時，會特別注意資訊業所研發的載體，對閱聽人在閱讀時是不是有舒適性、有方便性，是不是具有很好的功能，可以輔助或加強閱讀吸收的效果。

寂天周老闆特別強調說：「曉騰 Mebook 這部分，我樂觀的原因是，他們的技術可用在 PDA，現在技術還研發用在 Smartphone 手機上，可以直接在手機上閱讀他的文字、聽他的聲音，可以更隨性的學習，所以這一部分對學習類的書來講，是具有很好的功能。（B-INT-01-S1）」

此外，也提到：「因為寂天是出學習類的書，會比較重視學習的便利性。和曉騰合作就是因為他們這個技術是裝在 PDA，強調的是行動學習、行動電子書，我們看重的也就是這一點，所以才和他們做一個比較緊密的合作。另外，曉騰在防盜拷做了比較完善的技術。（B-INT-01-S1）」

最後，周老闆還是再一次說明：「和曉騰合作的最重要原因，是因為它這個載

體，我們認為是很好的，在學習上它有很大很好的便利性效果。(B-INT-01-S1)」
由此可知，出版業者考慮合作夥伴時，會特別注意資訊業所研發的載體，是不是對數位內容有加值的效果，因為，寂天周老闆個人認為：「對讀者來講，我認為他要的應該是內容，所以他要這個內容，他會去考慮怎麼樣的載體對他來講閱讀有舒適性、有方便性、有效果，所以電子書的重點還是在內容。(B-INT-01-S1)」

所以，當傳統出版業者決定要與資訊業者合作發展數位出版時，因為出版業者本身已具有製造內容的優勢，為了保持這個優勢，會特別謹慎找尋合適的載體來出版其內容；此外，因為傳統出版社進入數位化出版有其門檻限制，對電腦技術不了解便是其中最大的限制因素，所以，此為出版業者與資訊科技業者合作發展數位出版的動機之一，期待透過數位化、網路化的出版，開創新的加值服務，進而提升數位內容的價值。

(3)企業 e 化，提升競爭優勢

利用「電子化設備（包含電腦、網路、PDA）」做為企業營運與流程重要輔助設備，協助企業達成更有效率的銷售、生產與存貨管理、客戶服務、行政、財務管理，進而降低營運成本、加快營運速率、增加企業整體競爭與獲利能力，是為「企業 e 化」。所以，「企業 e 化的程度」可說是企業競爭力的重要指標。

與曉騰林黛華小姐訪談時，因為她本身也曾從事過傳統出版行業的編輯工作，算是資深的編輯人，後來轉職於資訊公司，其所擔任的職務是接洽內容提供者的相關合作業務與溝通，因此，當研究者問到曉騰與出版社合作的想法時，林小姐反而從傳統出版業者的角度提出想法，並且很誠懇地說：「合作 Mebook 行動有聲電子書對出版社也有好處：對公司而言，企業 e 化；對產品而言，其對產品競爭力有正面的影響。(B-INT-02-S1)」

因此，當傳統出版業者採取異業結盟的方式和資訊相關廠商合作，對出版社而言，是加速企業 e 化的程度，也提升了企業競爭優勢；對產品而言，是對產品的競爭力有正面的影響。所以，發展數位化出版，對傳統出版業者來說，除了因

應數位化出版潮流，也進而提升企業競爭優勢。

2.提供更多元的閱讀學習方式，增加顧客價值

電子書是以多媒體的方式呈現，而視覺、聽覺和動態的表現是多媒體的重要元素之一，藉著此種方式，電子書可以擴展人們閱讀的經驗，並且能提供閱讀者與媒體之間的互動經驗。傳統紙本書僅能單方面閱讀，但在設計良好的電子書中，可與閱讀內容對談，可問可答，依不同需求提供不同的服務，讓閱讀學習活動真正以人為主體，人變得主動而且直接參與。電子書所提供給人們的是一項革命性的閱讀學習利器與方法，將加速人類的學習與創新。

大家說英語雜誌研發部洪明道先生說到：「因為我們平面雜誌沒辦法『聽』，為了做產品區隔，我們主動找到宏碁，剛好他們可以製作。(A-INT-01-S1)」而與艾爾科技合作「空中英語教室」MyET 我的口說英語家教，洪先生指出：「以我們公司的考量，基本上比較難去克服『說』的部分，大部分空中英語教室對『聽』是很有幫助，『寫』是個人去努力的，而『說』這方面很難，一般平面雜誌很難做到『說』這部分，艾爾剛好可以補這一塊。(C-INT-01-S1)」

另外，寂天周老闆強調說：「當初會和 Mebook 合作的原因就在，因為他們可以讓我們的內容在 User 端更容易閱讀 學習，因為我們做的是語言學習類的書籍。(B-INT-01-S1)周老闆也認為：「曉騰所開發的這一套技術有抓到 User 端的需求，就是便利性、方便性，我們覺得這個部分應該會成功、可以推廣得更開。(B-INT-01-S1)」因此，寂天會很樂意並積極與曉騰一起合作共同發展數位出版，因為曉騰所研發的 Mebook 行動有聲電子書，是一種整合了文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式於一身的電子書，透過專用閱讀器 MeReader，就能開始進行聽、說、讀、學的全方位語言學習。

藉著電子書，不但能將閱讀學習的四大要素：讀、查、聽、學融合在一起，還可以做到邊看、邊查、邊聽、邊學。所以，透過數位化的「多重媒體轉換」技術後，可以提供給讀者更多元的閱讀學習方式，增加顧客價值。

3.核心能力組合，雙贏共同發展

數位出版所需的技術主要有二部分，一為硬體部分(即載體)，二為軟體部分。硬體方面所開發的載體，無論在開發技術、人才或資金運用上，傳統出版產業界都無法全部掌控，必須採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作，由出版業提供紙本書的內容版權，資訊商以技術支援的模式，才可以減少成本。因此，出版業的專長在於提供精緻的內容，而資訊科技公司卻是以技術取勝，雙方在利潤分享原則下，一起合作共同發展數位出版這塊新園地，期望組合雙方公司的核心能力，結合雙方公司的優勢，締造雙贏的局面。

(1)出版業的專長在於提供精緻的內容

當問到曉騰與出版社一起合作的想法時，林小姐明確地指出：「曉騰的專業在於軟體研發，為讓這塊新興的明星產業，數位內容學習能發光發熱，尋求好的教材內容、拓展更廣大的學習市場都是絕對必要的。(B-INT-02-S1)」由此可知，出版社負責內容的開發，提供精緻的內容；曉騰負責數位化技術的開發，提供軟體技術，一起共同開發 Mebook 行動有聲電子書此項新產品，並一起共同銷售。

此外，也還問過寂天周老闆當初是在怎樣的情況下，萌生與曉騰合作，他說到：「主要是曉騰來找我們，我們才知道有這個技術，是他們先覺得我們內容很好，才希望跟我們合作。(B-INT-01-S1)」，由此可以更確知，傳統出版業者的核心能力即在於內容的開發，提供精緻的內容，因而會有資訊科技公司主動接洽合作，擴大企業的價值。

另外，艾爾科技股份有限公司的產品行銷專員謝依玲小姐也提到：「艾爾科技自公司創立之初便將自身定位為「技術提供者」，並積極尋找具備高品質教學內容及優良形象的「內容提供者」進行結盟合作，以雙贏的方式拓展業務。(C-INT-02-S1)」，還特別強調：「對於課程內容，就需找尋在市場上具高品牌知名度的內容提供者一起來合作，一般具品牌領導者的出版社，皆已有現成的通路可以幫忙推銷此項新產品。(C-INT-02-S1)」。

由此可知，當資訊科技公司想踏入發展數位出版這塊新園地時，會特別積極挑選具有高品質的「內容提供者」進行結盟合作。所以，可由具內容開發優勢的傳統出版業者提供紙本書的內容版權，而軟體技術的部分，就可交由以技術取勝的資訊科技公司負責開發，因為無論在開發技術、人才或資金運用上，傳統出版產業界都無法全部掌控，對於數位內容編排的方式，也不再是傳統的編輯所能掌握的，而是要再另外具備相關的資訊知識，並且能將二者加以融合。

(2)以技術取勝的資訊科技公司

當艾爾科技的謝小姐談到有關 MyET 的製作流程及其如何與出版社分工合作時，還強調說：「艾爾科技主要是研發系統、平台、介面。(C-INT-02-S1)」因此，資訊科技公司的角色是在提供技術，所以會將主要的資金都投入到技術或系統、平台、介面的研發上面。

從另一方合作的出版業者空中英語教室雜誌社的研發部洪明道先生也提到：「MyET 的技術比一般業界較領先，因為他們有專利軟體技術，所以他們要找內容來合作，以他們的角度，他們是軟體廠商就不考慮製造內容，就需找公司來合作。(C-INT-01-S1)」由此可以更為確知，資訊科技業者的核心能力即在於技術的開發，依不同需求提供不同的多媒體呈現方式，提供更多元的閱讀學習方式，可以擴展閱讀的經驗，因而會有出版公司更樂意並積極提供紙本書的內容版權，促成合作的成功機會大幅提高。

另外，當研究者再進一步請教大家說英語電子雜誌的製作細部流程時，宏碁電子雜誌服務平台的產品經理徐正隆先生也強調說：「其實電子雜誌的製作流程很簡單，因為越簡單才是越快。(A-INT-02-S1)」如此便很明顯地透露出，資訊科技公司的優勢是在技術開發，而此技術卻正是傳統出版業者最為缺乏的能力，所以，徐經理會認為：對他們內部來說，電子雜誌的製作流程是很簡單的，而且製作速度是會比平面雜誌印刷的發行速度還快一些。

寂天周老闆也談到：「其實我們並沒有太多有利的條件，所以必須要找一些密切的合作夥伴，比如以曉騰來講，也必須密切來尋找我們這些出版社來合作，因為這些部分面臨到一些問題。(B-INT-01-S1)」於是，多年以來對數位化出版有深刻觀察的周老闆也繼續談到：「電子書會存在的一些危機，是將來需要去面對的問題，這是電子書的致命傷，像紙本書就沒有這些問題，可以隨時打開永遠沒有問題。(B-INT-01-S1)」同時，周老闆還進一步點出目前台灣在發展數位出版時所遇到的一些狀況及瓶頸，他說到：「通常出版社是發展內容，基本上就不考慮用自己拼公司去研發一套軟體。另一原因，台灣在發展電子書的過程裡，沒有人可以出來做一個有利的主導，每個人都想主導，所以變成各有各的瀏覽器，不管硬體軟體造成電子書有很多的弊端。(B-INT-01-S1)」

由此可知，以出版社的角度來說，通常具有最大的專業內容製造優勢，而有關數位化的技術還有一些問題及瓶頸亟待解決。所以，以技術取勝的資訊科技公司，在缺乏內容的提供下，就必須與內容提供者合作，找一些密切的合作夥伴共同一起突破未來數位化出版可能遇到的困境。

(3)以雙贏的模式拓展業務

出版業的專長在於提供精緻的內容，而以技術取勝的資訊科技公司，期望以雙贏的模式拓展業務，組合雙方公司的核心能力，結合雙方公司的優勢，雙方在利潤分享原則下，一起合作共同發展數位出版這個新園地，並締造出雙贏的局面。

當艾爾科技的謝小姐談到與出版社合作的想法時，特別強調說：「艾爾科技期望以雙贏的模式拓展業務，合作夥伴可以藉由與艾爾科技的合作，造成品牌差異化的效果，達成產品價值最大化的目的，並且進一步提高產品銷售的利潤。(C-INT-02-S1)」換言之，資訊科技公司期待與出版社合作時，能創造更好的利潤，達成兩方合作公司雙贏的局面。

另外，宏碁徐經理也談到說：「因為大家說英語雜誌比較是學習性的，比較沒

有時效性的問題，以前就發生過說，過刊六期整合起來就變成一套來賣，就發現不是沒書就是沒光碟，就配不起來，所以他們認為有這個電子檔就沒有這樣的問題，而且沒有庫存。(A-INT-02-S1)」

所以，傳統出版業者與資訊科技業者的合作理念，最主要是想要提高彼此的價值，期望不會去搶出版社原有的市場，而是共同開發新的市場，以雙贏的模式拓展業務，彼此是合作者的角色，而非競爭者的角色。

數位出版要成功，並不能僅靠著單純出版社的升級與再造，而是需要經營理論、資金投入與電腦技術三方面整合，傳統出版社進入數位化出版有其門檻限制，對電腦技術不了解便是其中最大的限制因素。所以，當出版事業要發展數位出版時，必須採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作，雙方提供自己最具優勢的核心能力來組合成發展數位化出版的新能力，以出版社來說，其具有最大的專業內容製造優勢，而以技術取勝的資訊科技公司來說，可以技術支援的方式共同一起發展數位化出版，合作雙方以雙贏的模式拓展業務，達到企業的最大價值，此是出版業與資訊業能長期維持異業合作的主要動機之一。

4.2.2 合作模式

發展數位出版的要件中，一為「內容」的提供，其是傳統出版業者的優勢資源及能力；另一為「數位技術」的發展，其是資訊科技業者的優勢資源及能力。所以，為了發展數位出版，必須整合此二個不同產業間的資源共同發展，其目的是在創造更高的經營績效與獲利。在研究中，傳統出版業者會以異業合作的方式與資訊廠商共同發展數位出版，其合作模式有下列幾項特色：(1)互補性合作：出版業提供內容，而資訊業提供軟體技術，組合雙方公司的核心能力，結合雙方公司的優勢，締造雙贏的局面。(2)製作流程力求簡單，分工明確。(3)出版業毋須再投入額外成本。

1.互補性合作：出版業提供內容，資訊業提供軟體技術

組織在面臨資源交換及外界環境不確定時，會傾向與外界環境中掌控關鍵因素的他人進行交換(Provan,1984)。因此，促使組織間合作的一個關鍵驅動力(driver)是雙方要有互補性的資源(Richardson,1972； Teece,1986)。

大家說英語雜誌研發部洪明道先生說到：「以 conten(內容提供者)的角度都是提供文字檔和聲音檔。(A-INT-01-S2)」而寂天周老闆也談到說：「寂天的角色是供應內容，所有的技術、整個軟體都是由曉騰來開發。(B-INT-01-S2)」然後便更進一步說明了 Mebook 行動有聲電子書的製作流程，周老闆提到：「製作端都是由曉騰製作，我們只是提供文字檔(.txt)跟音檔(CD 聲音檔)給他們。那是技術，屬於執行的部分，等於是說他們把它編排在 Mebook 這些平台上。(B-INT-01-S2)」。

還有，當空中英語教室雜誌社的研發部洪明道先生談到與艾爾科技合作 MyET 的製作流程時，洪先生說：「我們就提供我們現在的雜誌內容，如文字、聲音檔給他們，接下來就由他們來製作，技術上就必須由他們來處理，就是將聲音檔做切割再放置到網站上面去，一句話對應一個聲音檔。(C-INT-01-S2)」其中還特別強調：「內容是鎖住的，就是文字無法 Copy，在軟體上我們一定會限制這個。

(C-INT-01-S2)」

當曉騰林小姐在說明 Mebook 的製作流程時，也提到：「曉騰的角色是提供技術，主要的資金都是投入技術，我們負責的是軟體的部分。(B-INT-02-S2)」另外也還更詳細說明了曉騰在挑選合作對象時所考慮的一些因素，其中提到：「曉騰挑選合作對象的條件有：(1)已有紙本書；(2)是學習類的書籍；(3)在市面上是具有較好出版品質的學習類教材。(B-INT-02-S2)」

此外，當洪明道先生談到當時與艾爾科技是採取怎樣的合作方式時，洪先生說到：「跟 MyET 的合作基本上就是我們每一個公司出一樣東西，我們出內容，他們出軟體和技術，而通路主要由他們來經營。(C-INT-01-S2)」

由此可知，傳統出版業者會以異業合作的方式與資訊廠商共同發展數位出

版，其合作的方式是由出版社提供內容，至於製作端，是技術，屬於執行的部分，就交由以技術取勝的資訊科技公司來負責；換言之，出版社提供內容，資訊業提供軟體技術，彼此是在互補性的合作模式下，一起共同發展數位出版。

2.製作流程力求簡單，分工明確

傳統出版社進入數位化出版有其門檻限制，對電腦技術不了解便是其中最大的限制因素。然而傳統出版業者擁有最大的專業內容製造優勢，所以，強化出版業編輯流程而獲致數位內容製造能力，是傳統出版業者進入數位出版的最佳途徑(陳達得，2005)。在研究中，發現三個個案對於數位化相關「多重媒體轉換」技術的製作流程，均力求簡單，而且分工明確，以下分別說明電子雜誌、Mebook 及 MyET 的製作流程。

(1)電子雜誌的製作流程

宏碁電子雜誌服務平台的產品經理徐正隆先生談到製作電子雜誌的分工和定位時，同時還提供了一張電子雜誌 Zinio 系統的工作流程圖，並詳細地說明：「電子雜誌 Zinio 系統工作流程，可分為五個角色：(1)出版社、(2)Zinio(主要是開發電子雜誌的這家公司，在這裡定位是倉儲)、(3)宏碁(是 Locial 的經營者，在這裡定位是印刷廠商)、(4)讀者、(5)網路書店。(A-INT-02-S2)」

再者，出版社把當期雜誌的電子檔案，Quark 或 PDF 傳給 Acer，Acer 將它製作成 Zinio 格式的電子雜誌。做完後的檔案會先提供給出版社做校稿，確認後做一份母樣本的檔案，然後要做加密的設定。(A-INT-02-S2)

並進一步歸納指出：「整個工作流程中有三個主要的部分：(1)製作的流程到倉庫倉儲；(2)讀者購買的流程到訂單的？出；(3)讀者如何取得電子雜誌。

(A-INT-02-S2)」因此，徐經理會認為：對他們內部來說，電子雜誌的製作流程是很簡單的，因為越簡單才是越快。

(2) Mebook 的製作流程

當曉騰林小姐在說明 Mebook 的製作流程時，她說到：「Mebook 的製作流程可

分為：出版社 (1)內容；(2)分析；(3)企畫；(4)技術；(5)編輯工具；(6)測試 硬體商。(B-INT-02-S2)」製作上的細節流程大致如下：分析：就紙本書內容，分析整體的結構。主要目的是要考量曉騰現有的軟體技術是否已能涵蓋所要呈現的電子書的功能，若否，是否要再去開發新的技術；另一方面，分析整體紙本書的結構，才能更深入了解這本書的精華及重點所在，掌握全書的內容。企畫：可分為行銷企畫及產品企畫。行銷企畫主要負責的是，觀察市場走向、讀者需求、使用上的方便性 等，能提供產品企畫時很多的建議與幫助。而產品企畫，即「腳本設計」，須以時間軸為主，就是讀者使用電子書時，希望在每個時間點上呈現出怎樣的機能，來設計版面、使用者的畫面。技術：此部分軟體開發是曉騰的核心部分，所有的資金大都投入在技術的開發。大致上可分為：編輯器、MeReader 閱讀平台、PC 端 MeLibrary 圖書室(管理 Mebook)及版權管理(授權碼防盜機制) 等相關軟體技術。編輯工具：以時間軸為主，將各種素材(文字、聲音、圖片)放進指定的位置上面。測試：此部分分為二大部分，一為校對，與實體書內容核對。另一個工作是要測試系統是否順暢，debug 程式是否有錯。硬體商：不同的平台，作業系統就會不同。我們 Mebook 目前的平台有 PDA、Smartphone、PC、Notebook、MP3 Player。所以我們也會跟硬體的廠商合作，將 Mebook 推廣出去。

而從寂天周老闆的談話中，他認為：「Mebook 的做法是以書的內容來調整的，可以設計成電子辭典 Data Bass 的一種型態，也可以編輯成一本書的型態，通常我們會開會討論，覺得那個方式比較好，就決定用那個方式。(B-INT-01-S2)」另外，還特別強調說：「Mebook 跟資料庫不太一樣，它也是一本書，所以它在 PDA 呈現也是一本書的型態，不是一個 Data Bass 的型態，跟辭典有些不太一樣。

(B-INT-01-S2)」

所以，Mebook 的製作流程主要還是以書的內容來調整的，Mebook 也是一本書，可以在不同載體上面呈現，從其製作流程的細節上可以看出，每個步驟都分工明確，力求簡單，對合作效益產生很大的幫助。

(3)MyET 的製作流程

艾爾科技股份有限公司的產品行銷專員謝依玲小姐談到有關 MyET 的製作流程時，她指出：「MyET 製作流程：(1)雜誌社提供當期的雜誌內容，只要將文字檔和聲音檔提供給艾爾，我們就會負責製作成 MyET 商品出來。(2) MyET 商品製作好出來後，我們會負責行銷。行銷工作大致分為：A.個人使用者；B.企業、學校團體。(C-INT-02-S2)」

以「空中英語教室」雜誌為例，大致上的流程如下：雜誌社提供當期的雜誌內容，只要將文字檔和聲音檔提供給艾爾，我們就會負責製作成 MyET 商品出來。MyET 商品製作好出來後，艾爾會負責行銷。

行銷的工作大致分為：(1)個人使用者：這部分的行銷方法大多是採用「網路行銷」的方法，比如發 EDM、在各大網站入口(Yahoo 或 MSN)廣告我們 MyET 的產品，另外，也會在網站上辦比賽的活動。也有一些比較傳統的行銷手法，如展場的展示，之前有跟空英一起到國際書展展覽 MyET，有時也會刊登廣告於報紙或雜誌上來宣傳。(2)企業、學校團體：我們會向一些企業、公司推廣我們的產品，也有跟學校合作，不過這部分的行銷方式，就須採取傳統的行銷方法，要有人跑學校的業務，用傳真的方式連絡訂單，是比較傳統的方法。

此外，研究者進一步請教艾爾科技文案規劃師陳麗蓉小姐有關 MyET 製作上的細節，陳小姐說到：「MyET 製作流程很簡單，已經有現成的編輯軟體工具，只要針對紙本雜誌內的課程內容，將各種素材(文字、聲音)放進指定的位置上面，就完成了製作的部分。(C-INT-03-S2)」之後，接下來要每字每句做測試，確認文字和聲音是配對的，所以測試大概可分為(1)校對：與實體書內容核對。(2)上線：逐句確認平台上各項功能。其實這部分製作執行上很簡單，主要是技術上的研發上比較複雜，希望平台上有怎樣的功能或動畫或畫面的編排設計，都須先由工程師先將技術研發好，我們只需要將不同素材放置到指定位置上並確認沒放錯就可以完成製作了。

3.出版業毋須再投入額外成本

從以上三個個案研究中，可以明顯瞭解到出版業毋須再投入額外成本或研發資金，而是以專業內容製造的優勢能力，與以技術取勝的資訊公司，結合彼此的核心能力，出版業出內容，資訊業出技術，形成互補性的合作。

從宏碁電子雜誌服務平台的產品經理徐正隆先生提供給研究者的一份關於「Zinio 電子雜誌，出版社加入前須知」的公司文件中，便很明確地指出：「由於電子雜誌完全使用原始檔，不再重新編排，所以雜誌社毋須重新製作，人力主要是在電子雜誌發行之前要校稿確認，以及客戶沒有收到訂書的客服和每個月的對帳請款。所有訂書的錢都由網路書店直接向讀者先收，因此每月 10 日之前 Acer 將提供上一個月各通路(含出版社本身)之銷售紀錄，出版社可依其憑據自行向各配合之網路書店對帳請款。(A-DOC-06-S2)」所以，出版社參與電子雜誌只需投入一些額外的人力，毋須再投入額外成本。

4.2.3 合作關係

組織在不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，組織間會不斷的接觸、交換與發展關係；而組織為實現其目標，必須接觸其它組織而去選擇一個合適的組織，當組織雙方對彼此角色、權利及義務有共識時，進一步的組織交換行為就會展開。Steensma & Corley(2000)認為合作關係的範圍可以從純粹市場交易到組合關係（共同發展），合作關係的不同會在相互依賴、溝通、資訊的流動等方面顯示出不同的程度。在研究中，傳統出版業者會以異業合作的方式與資訊廠商共同發展數位出版，其合作關係有下列幾項特色：(1)相互授權，共同發展 經營理念契合；(2)e 化服務，客戶關係 分工合作關係；(3)線上學習，摸索發展 不穩定的關係。

1. 相互授權，共同發展 經營理念契合

當寂天周老闆談到關於與曉騰合作如何分享利益時，他認為：「和曉騰合作是相互授權、一起發展，我們的角色是創造內容，他們的角色就是提供技術。換言之，他們提供技術我們提供內容，我們就做互相性的合作，所以，我們提供內容，他們付內容授權費給我們；那他們提供技術，我們做了這套書，我們每賣一本就應該付技術授權費給他們。因為技術不在我們這邊，後端的服務都是由曉騰來負責的，所以我每一本書都須付授權費給他們，那是應該的。(B-INT-01-S3)」

研究者還進一步請教曉騰林小姐與出版社合作時，如何分配利益，贏得雙贏的局面，林小姐提到：「曉騰分配利益的原則：技術回饋理念。原則上，曉騰付給出版社「內容權利金」，而出版社付給曉騰「技術權利金」；權利金比例分配的高低是以「通路」的貢獻誰較多所佔比例就較高。(B-INT-02-S3)」此外，還特別強調說：「雙方能在利潤分享原則下，可由曉騰或雙方共同拓展業務。(B-INT-02-S3)」

當周老闆談到與曉騰合作發展數位出版時，周老闆說：「在合作期間中，因為曉騰是做軟體的開發，對書以及閱讀、學習還不是太熟，以我們做紙本書的立場、學習者的立場，在合作期間我們會建議很多。(B-INT-01-S3)」除此之外，周老闆還強調說：「在銷售通路上能在技術上做更進一步的合作，目前市面上只有我們有做，因為是我們提的建議，所以曉騰也一直保留著只跟我們合作。(B-INT-01-S3)」

另外，周老闆也認為：「在通路上我們比曉騰好的是因為我們有紙本書的帶動，Mebook 會透過紙本書發行到全台的書店裡面，也做了很清楚的 DM 說明，所以讀者會很清楚知道這個東西。(B-INT-01-S3)」

所以，周老闆也分析為什麼寂天會很樂意並積極與曉騰一起合作共同發展數位出版，他覺得說：「我們真的只是要推廣這個載體，覺得這個不錯，願意幫他們推廣，當然對我們公司來講也是一項建議，也希望提供給讀者更多平台、更多元的閱讀載體。(B-INT-01-S3)」此外，他也很有信心地說：「曉騰營業額是在成長的、市場也在成長，這符合當初我們對曉騰這套電子書軟體的預期，所以就勇敢跟

他們做密切的合作。(B-INT-01-S3)」

於是，研究者再進一步問到與曉騰的合作關係，從建構、維繫到目前合作上算是成功的，而其成功的原因是什麼？周老闆認為：「大家都是用雙贏的概念下去做，所以我們現在和他們合作的情況是還不錯。(B-INT-01-S3)」曉騰林小姐也強調說：「我們希望合作雙方彼此的經營理念能夠相契合後，再來談進一步的合作方式。(B-INT-02-S3)」除了彼此的經營理念契合外，周老闆還覺得：「合作成功或愉快，這跟人也很重要，還有他們的技術。一來因為跟我們談的人也很投機，二來曉騰也很容易願意接受市場回饋的訊息。我們都有很強的共識，所以合作上就一直很順利。(B-INT-01-S3)」

Mebook 行動有聲電子書，是由寂天文化事業有限公司與曉騰國際股份有限公司共同合作發展。從研究中，可以發現其合作關係較為密切，利益的分享是採「相互授權」的方式，原則上，曉騰付給出版社「內容權利金」，而出版社付給曉騰「技術權利金」。在關係的建構與維繫上，彼此有很強的共識，經營理念相契合，合作雙方共同發展並一同推廣此項新數位出版品，所以，合作上就一直很順利。

2. e 化服務，客戶關係 分工合作關係

宏碁所提供的電子雜誌服務平台的整合服務有別於紙本雜誌發行的產業分工。過去一本紙本雜誌的誕生要歷經製作檔案、印刷、發行、銷售、派送、對帳等層層繁複流程，耗時耗力。以一般發行月刊的雜誌社而言，每個月只需 1.5 萬元，即可將原來紙本雜誌變成電子版發行，出版社要自己賣或委託網路書店銷售都可以。宏碁並提供一個專屬的系統，供出版社承辦人透過網路隨時監控各家網路書店的銷售狀況和讀者購買紀錄，然而這個頂級的服務系統卻不需要出版社自行開發，只需每月 1 萬元租金。電子雜誌保留了原來雜誌的閱讀習慣，同時又兼具了數位媒體的精采及便利，使雜誌能透過這個新的平台，服務世界各地的讀者。

當大家說英語雜誌研發部洪明道先生談到關於與宏碁合作如何分配利益時，也很明確地說到：「電子雜誌每一期製作費 15000 元，每月系統租金 10000 元，每

一本派送費 5-15 元；以月刊為例，每月固定成本為 25000 元，至於派送費是當有賣出雜誌有收入才需支付。(A-INT-01-S3)」而宏碁電子雜誌服務平台的產品經理徐正隆先生還特別強調說：「Acer 在這裡扮演的角色只有二個，第一個我們是數位印刷廠，第二個我們就像是中華郵政一樣，要很快送到讀者手上，我們就只有這二種角色。所以，我們也只有索取這二種費用。(A-INT-02-S3)」

因此，徐經理認為：「與大家說英語雜誌社的合作關係還算是很單純，他就是我的客戶，宏碁提供服務給他。我們之間算是一種客戶的關係而已。(A-INT-02-S3)」因為宏碁電子雜誌服務平台所有製作流程、合約都是制式的。(A-INT-02-S3)。

「大家說英語」電子雜誌，是由救世傳播協會空中英語教室文摘雜誌社與宏碁共同合作發展。從研究中，可以發現其合作關係較為單純，類似 e 化服務的客戶關係，宏碁提供電子雜誌服務平台，給雜誌社在數位印刷與發行的服務上擁有「簡單易用」與「成本低廉」等兩個特色。

此外，宏碁有一套非常簡單的電子雜誌發行服務體制，所有製作流程、合約都是制式的。雜誌社若想要發行數位版本的雜誌，只有一個工作，就是把送到印刷廠的同一份電子檔案傳送到宏碁的資訊中心即可。宏碁便會將收到的檔案製作成精美可翻頁的電子雜誌，加上數位版權保護機制，同步上架到各地的銷售網站供消費者採購。所以，大家說英語雜誌社與宏碁一起發展電子雜誌的合作關係，可以算是一種「分工合作」的關係。

3. 線上學習，摸索發展 不穩定的關係

線上學習藉由網路、資訊技術的輔助，突破傳統教學在時空上的限制，並讓學習者有更多元的學習方式、互動機制；雖然線上學習擁有這些特性，然而學習經驗與成效的考量下，仍存在不少障礙有待克服。由於線上學習產業處於摸索發展階段，對於線上學習之內容提供業者，就會存在一些經營上的風險。

在產業發展初期，大多數業者是以趨近跨領域的方式經營，由於各自核心能力的不同，為避免資源的分散、喪失優勢與競爭力，專業分工的情況已經勢不可

免。因此，艾爾科技股份有限公司的產品行銷專員謝依玲小姐談到與內容提供者合作時的想法，謝小姐強調說：「與出版社合作的理念是提高彼此的價值，不會去搶出版社原有的市場，而是共同開發新的市場，彼此是合作者的角色，而非競爭者的角色。(C-INT-02-S3)」

但由於線上學習產業處於摸索發展階段，所以，空中英語教室雜誌社的研發部洪明道先生認為：「e-learning 是不是有一個 Model 是非常好的，大家應該都還在摸索中，因為尚未有明確成功的經驗。(C-INT-01-S3)」另外，就洪先生的觀察，他談到說：「線上學習有沒有瓜分到平面市場？其實也沒有，因為我們會在價格上做區隔，你會發現線上學習的價格會比較高一點。(C-INT-01-S3)」此外，洪先生還覺得：「其實艾爾科技成立的時間不久，到目前來講，感覺上「測驗」會比較迎合市場的需求，所以可以發現艾爾科技或許對這方面比較積極。(C-INT-01-S3)」

當空中英語教室雜誌社的研發部洪先生談到關於與艾爾科技合作如何分享利益時，他說到：「拆帳比例上以艾爾比較多，比方艾爾賣出該產品，艾爾的拆帳比例就會比較多，如果是搭配我們的通路賣的，我們的比例就比較高，不過我們的數量不會比艾爾多，因為畢竟我們是針對學校，而且不是每個學校都有這樣的需求。(C-INT-01-S3)」

於是，研究者進一步請教洪先生關於空英跟艾爾的合作關係時，洪先生很誠懇地回應說：「以目前 MyET 的銷售數字，我們覺得還有努力的空間。(C-INT-01-S3)」

MyET 我的口說英語家教，是由救世傳播協會空中英語教室文摘雜誌社與艾爾科技股份有限公司共同合作發展。從研究中，可以發現其合作關係較為不穩定，對彼此似乎有著懷疑的不信任感存在，推論可能之原因是線上學習產業處於摸索發展階段，對提供內容之出版業者存有經營上的風險，而且其銷售額並沒有想像那麼好，因此，彼此的合作關係較為不穩定。

4.3 跨個案分析

根據以上三個個案的經驗敘述，為了呈現出此三個案例在「為什麼合作」、「如何進行合作」、「問題的解決」及「利益的分配」等四構面的操作模式，將歸納整理比較分析如下表 4.1。

表 4.1 個案操作模式比較分析表

個案	關係建構		關係維繫		補充說明
	為什麼合作	如何進行合作	問題的解決	利益的分配	
A 大家說英語 電子雜誌	<ol style="list-style-type: none"> 因應數位化出版潮流，為雜誌品牌形象加分。 提供讀者更多元的閱讀方式，具有線上動態視聽學習的多重享受，並可數位智慧保存，一次訂閱終生擁有。 整合多媒體格式，跳脫平面雜誌的限制，成為全國第一本有聲電子雜誌。 電子雜誌具有低成本優勢及比紙本更早發行提供更快速的服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 了解電子雜誌的做法，數位化的利益及所需要投入的資源。 合作內容進行確認，簽署制式服務合約。 提供電子檔案：出版社把當期雜誌的 Quark 或 PDF 傳給 Acer，Acer 製作成 Zinio 格式的電子雜誌，然後再做加密的設定。 電子刊物完成上傳、銷售，憑銷售對帳單向通路請款。 	<ol style="list-style-type: none"> 宏碁電子雜誌出版服務平台的加密與派送機制是採用美商 Zinio 關鍵技術。 電子雜誌使用原始檔，不再重新編排，所以雜誌社毋須重新製作。 人力主要是在電子雜誌發行之前要校稿確認，以及客戶沒有收到訂書的客服和每個月的對帳請款。 	每一期製作費 15000 元，每月系統租金 10000 元，每一本派送費 5-15 元；以月刊為例，每月固定成本為 25000 元，至於派送費是當有賣出雜誌有收入才需支付。	<ol style="list-style-type: none"> 合作關係很單純，彼此之間是一種客戶的關係而已。 所有製作流程、合約都是制式的。
B 寂	<ol style="list-style-type: none"> 寬頻網路建設逐漸普 	<ol style="list-style-type: none"> 出版社的角色是內容開 	<ol style="list-style-type: none"> 曉騰所開發的軟體技術 	分配利益原則：技術回饋理	<ol style="list-style-type: none"> 合作是相互授權、

<p>天 M e b o o k 行 動 有 聲 電 子 書</p>	<p>及、網路使用者日益增加,發展數位出版必定是未來的趨勢。 2. 可將出版內容在不同的通路平台呈現,並開創新的數位化增值服務。 3. 資訊業所研發的載體,對閱聽人在閱讀時有舒適性、方便性,可以輔助或加強閱讀吸收的效果。 4. Mebook 是一種整合了文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式於一身的電子書,可進行聽、說、讀、學的全方位語言學習。</p>	<p>發,資訊業的角色則是技術開發。 2. 出版社提供內容,資訊業提供技術,共同開發新的數位化產品。 3. 新的數位化出版品是共同銷售,出版社有出版社的通路,而資訊業會去開發硬體商的通路。 4. 製作流程可分為:出版社 (1)內容:尋找好的教材提供內容;(2)分析:針對紙本書的全書結構做分析;(3)企畫:可分為行銷企畫及產品企畫;(4)技術:此部分軟體開發是曉騰的核心部分;(5)編輯工具;(6)測試硬體商。</p>	<p>有抓到 User 端的需求,即具有便利性、方便性。 2. 曉騰的營業額是成長的,市場也是成長的,符合當初對曉騰這套電子書軟體的預期,所以,會進一步做密切的合作。 3. 合作成功或愉快,一來因為跟出版社談的人很投機,二來曉騰也很容易願意接受市場回饋的訊息。彼此都有很強的共識,所以合作上就一直很順利。 4. 曉騰是做軟體的開發,對書以及閱讀、學習還不是太熟,以出版社做紙本書的立場、學習者的立場,在合作期間出版社會</p>	<p>念。原則上,曉騰付給出版社「內容權利金」,而出版社付給曉騰「技術權利金」;權利金比例分配的高低是以「通路」的貢獻誰較高;約定半年或一年結算一次,以「銷售量×定價」為基準來計算。</p>	<p>一起發展,資訊業提供技術,出版業提供內容,彼此是互補性的合作。 2. 彼此是用「雙贏」的概念一起合作發展。 3. 認同曉騰所開發的行動學習方式,彼此的經營理念相契合,才進一步談合作方式。</p>
--	---	---	---	---	--

			向曉騰建議很多。		
C 空 中 英 語 教 室 M y E T 我 的 口 說 英 語 家 教	1. MyET 的技術比一般業界較領先, 因為有這樣的軟體技術, 所以, 必須找內容來合作; 以他們的角度, 他們是軟體廠商就不會去製造內容, 就需找內容提供者來合作。 2. 大部分空中英語教室對「聽」是很有幫助, 「寫」是個人去努力的, 而「說」這方面很難, 一般平面雜誌很難做到「說」這部分, 艾爾剛好可以補足這一塊。	1. 艾爾科技將自身定位為「技術提供者」, 並積極尋找具備高品質教學內容及優良形象的「內容提供者」進行結盟合作, 以雙贏的方式拓展業務。 2. 製作流程: (1) 雜誌社提供當期的雜誌內容, 只要將文字檔和聲音檔提供給艾爾, 就會負責製作成 MyET 商品出來。(2) MyET 商品製作好出來後, 艾爾會負責行銷。行銷工作大致分為: A. 個人使用者; B. 企業、學校團體。	1. 首創「自動語音分析系統」, 能從發音、音調、節拍、音量四個構成英語腔調的要素, 精確分析與老師之間的差異, 做出最準確的評分。 2. 與出版社合作的理念: 提高彼此的價值, 不會去搶出版社原有的市場, 而是共同開發新的市場, 彼此是合作者的角色, 而非競爭者的角色。 3. 會找尋在市場上具高品牌知名度的內容提供者合作, 因為, 一般具品牌領導者的出版社, 皆已有現成的通路可以幫忙推銷此項新產品。	分配利益原則: 各自有自己的通路來銷售產品, 共同約定分享的比例, 通常, 若是艾爾科技的通路下所得的利潤, 在分配比例上艾爾會比空英較多(大約 7:3), 但在空英的通路下所得的利潤, 空英的比例大致上和艾爾科技差不多(大約 6:4), 因為空英必須回饋一些通路上的成本(廣告、技術客服)給艾爾科技。	1. 以目前 MyET 的銷售數字, 覺得彼此還有努力的空間。 2. 出版社是否有現成的通路可以幫忙推銷新產品, 是艾爾考慮合作夥伴的重要條件之一。

資料來源: 本研究整理

所以，個案 A 「大家說英語」電子雜誌，所有製作流程、合約都是制式的；其合作的關係較為單純，宏碁提供 e 化服務給出版社，彼此是一種客戶的關係而已。個案 B 「寂天」Mebook 行動有聲電子書，彼此是以「雙贏」的概念一起合作發展的，其合作的方式是相互授權、共同發展；資訊業提供技術，出版業提供內容，彼此是互補性的合作。個案 C 「空中英語教室」MyET 我的口說英語家教，合作雙方共同發展新的線上學習市場，提高彼此的價值，資訊業是「技術提供者」，出版業是「內容提供者」，進行異業結盟合作；因線上學習的發展仍處於摸索階段，且市場上的銷售額不如預期滿意，彼此合作關係較為不穩定。

為了清晰呈現此三個個案在「關係建構」及「關係維繫」的操作模式及有利條件，將進一步歸納整理比較分析如下表 4.2。

表 4.2 個案公司的操作模式及其有利條件比較分析表

個案	關係建構	關係維繫	有利條件
A 大家說英語 電子雜誌	<ol style="list-style-type: none"> 1.出版社提供當期雜誌內容給資訊業者宏碁製成 Zinio 格式的電子雜誌，是屬於異業的結盟合作。 2.整合多媒體格式，提供讀者更多元的閱讀方式，創造新產品的附加價值。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.合作關係很簡單，宏碁提供 e 化服務給出版社，彼此是一種客戶的關係而已。 2.所有製作流程、服務合約都是制式的。 3.以月刊為例，每月固定成本為 25000 元，至於派送費是當有賣出雜誌有收入才需支付。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.低成本優勢，電子雜誌不必重新製作，人力成本負擔少。 2.製作流程非常簡單，比紙本更早發行，提供更快速的服務。 3.加密與派送機制是採用美商 Zinio 關鍵技術，因應世界數位化出版潮流。
B 寂天 Mebook	<ol style="list-style-type: none"> 1.合作雙方是以「雙贏」的概念一起發展、相互授權，資訊業開發技術，出版業開發內容，彼此是異業間互補性的合作。 2.製作端是由曉騰製作，出版社只是提供文字檔 	<ol style="list-style-type: none"> 1.相互授權，共同發展，合作雙方彼此的經營理念能夠相契合，合作關係很密切。 2.利益的分配是以「技術回饋理念」為原則，彼此相互付給對方「權利金」，其比例的高低是以 	<ol style="list-style-type: none"> 1.雙方有很強的合作共識，出版業認同其所開發的軟體技術與載體，資訊業參考市場回饋訊息及出版業的經驗和建議，能即時修改其技術，強調閱讀學習的便利性。

行動有聲電子書	跟音檔給曉騰。製作是技術，屬於執行的部分，即曉騰將數位內容編排成在 Mebook 這些平台上。	「通路」的貢獻度為考量基準。	2.Mebook 行動有聲電子書，是一種整合了文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式於一身的電子書，透過專用閱讀器 MeReader，就能開始進行聽、說、讀、學的全方位語言學習。
C 空中英語教室 MyET 我的口說英語家教	1.合作雙方共同發展新的線上學習市場，提高彼此的價值，資訊業是「技術提供者」，出版業是「內容提供者」，進行異業結盟合作，以雙贏的方式拓展業務。 2.雜誌社提供當期雜誌內容的文字檔和聲音檔給艾爾科技，其將聲音檔做切割後放置到網站上，一句話對應一個聲音檔，便完成 MyET 商品的製作。	1.線上學習的發展仍屬摸索階段，而且銷售額不如預期滿意，彼此合作關係存有懷疑的觀望態度。 2.各自有通路來銷售新產品，會彼此約定分享的比例，通常艾爾的比例會較高，因為必須回饋一些通路上的成本(廣告、技術客服)給艾爾科技。	1.首創「自動語音分析系統」，能從發音、音調、節拍、音量四個構成英語腔調的要素，精確分析英語「說」方面的學習。 2.強調「通路」的重要性，是考慮合作夥伴的重要條件之一。

資料來源：本研究整理

根據前面表 4.1 及表 4.2 的個案公司操作模式比較分析的歸納整理後，發現有二項重點，需進行系統化的歸納和彙整，其一是關於此三個個案公司的操作方式、產生之效益及有利條件；其二是關係建構與關係維繫兩大模式的比較與綜合。因此，前面是呈現個案公司別的模式，後面則是從橫切面觀察關係建構與關係維繫兩大模式的比較，將綜合比較分析如下表 4.3。

表 4.3 關係建構與關係維繫兩大模式的比較分析表

	操作方式	產生之效益	模式構成要件
關係建構	<p>1.異業合作：資訊業的角色是開發技術，出版業則是開發內容，此種結盟方式是屬不同產業間互補性的合作。</p> <p>2.提升數位內容的價值：從出版產業價值鏈的創作端、製作端、流通端及閱聽端為切入點說明之。</p> <p>(1)創作端：出版業是「內容提供者」，專長在於提供精緻的內容，著重於創作端的「內容開發」方面。</p> <p>(2)製作端：數位化的製作是技術性的，屬於執行的部分，皆由以「技術取勝」的資訊業來負責，其定位是「技術提供者」。</p> <p>(3)流通端：以雙贏的方式拓展業務，各自開發其相關產業的新通路，共同推廣新的數位出版品。</p> <p>(4)閱聽端：整合文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式，提供讀者更多元的閱讀學習方式，創造新產品的附加價值。</p>	<p>1.異業合作：</p> <p>(1)資源互賴：雙方擁有互補性的資源，都可藉由雙方的合作，使得資源獲得更充分的運用。</p> <p>(2)經營效率提高：透過分工合作，讓異業結合，發揮彼此優勢，提高經營效率。</p> <p>(3)價值提升：藉由異業的結盟，提升其價值活動差異化或降低成本，強化其競爭優勢。</p> <p>2.提升數位內容的價值：</p> <p>(1)核心能力組合：出版業的專長在於提供精緻的內容，而資訊科技公司是以技術取勝，互補性的異業合作，能發揮最大的數位化增值服務。</p> <p>(2)透過數位化、網路化將出版內容進而在不同的通路平台呈現，以雙贏的方式拓展業務，開創最大的市場價值。</p> <p>(3)整合多媒體的各項增值元素，提供讀者更多元的閱讀學習方式，增加顧客價值。</p>	<p>1.異業合作：</p> <p>(1)必須是對方的互補性的資源，才易形成結盟合作，建構合作關係。</p> <p>(2)分工合作要明確，才愈能掌握雙方的優勢。</p> <p>(3)製作流程力求簡單，毋須投入額外成本，具有低成本的優勢。</p> <p>2.提升數位內容的價值：</p> <p>(1)合作公司的資源能力組合及數位化技術條件的優勢組合能力。</p> <p>(2)開創新的數位化增值服務，才能真正提升數位內容的價值。</p> <p>(3)出版業須結合資訊業的技術優勢，整合多媒體的格式，增加顧客價值，提升競爭力。</p>

關係維繫	<p>1.相互授權，共同發展：合作雙方彼此的經營理念能夠相契合，合作關係很密切，如寂天和曉騰共同合作發展的 Mebook 行動電子書。</p> <p>2.提供 e 化服務：所有製作流程、服務合約都是制式的，合作關係像是客戶關係，較為簡單，如大家說英語與宏碁合作發展的電子雜誌。</p> <p>3.懷疑合作關係：線上學習的發展仍處於摸索階段，也沒有成功的商業模式可供參考，雙方會懷疑彼此合作的關係，如空中英語教室與艾爾共同合作發展的 MyET 我的口說英語家教。</p> <p>4.價值分享的比例分配，其比例的高低原則上是以「通路」的貢獻度為考量基準。</p>	<p>1.相互授權，共同發展：合作 Mebook 行動有聲電子書對出版社的好處：</p> <p>(1)對公司而言，企業 e 化，提升企業競爭優勢。</p> <p>(2)對產品而言，其對產品競爭力有正面的影響。</p> <p>2.提供 e 化服務：</p> <p>(1)美國經驗、宏碁服務、可靠穩定，能與世界潮流接軌。</p> <p>(2)數位發行會降低印刷、大量庫存倉儲成本，進而能遠離出版界大崩壞的惡性循環。</p> <p>3.懷疑合作關係：</p> <p>(1)傳統出版社與資訊科技業者之間，缺少一個溝通的橋樑，或是一個成功的模式可以參考。</p> <p>(2)單純從出版業或資訊業者思考數位出版的發展，是難以成功的。</p> <p>4.流通端「通路」的貢獻度是影響關係維繫重要的因素之一。</p>	<p>1.相互授權，共同發展：</p> <p>(1)經營理念相契合，增強彼此合作共識，合作夥伴間愈易維持長期良好的互動。</p> <p>(2)合作夥伴會付出努力，並且在短期問題與長期目標間取得平衡，給予高度的承諾，並且對異業聯盟所結合的優勢採取信任與肯定。</p> <p>2.提供 e 化服務：e 化服務內容、流程是制式的，已有模式可供參考，關係維繫較為穩定，且有簽署合約保障合作雙方。</p> <p>3.懷疑合作關係：傳統出版社與資訊科技業者之間，若缺乏對雙方聯盟目標的理解與溝通，愈易侵蝕關係，導致合作關係維繫的減低。</p> <p>4.行銷通路關係的優劣：直接反應在市場銷售額，也直接影響價值的分享，是合作關係維繫的重要影響因素。</p>
------	---	---	--

資料來源：本研究整理

4.4 異業合作模式之建構

根據多個個案間的綜合比較及深度訪談的資料分析，進行系統化的歸納和彙整，而得到「經驗分析」之研究結果。本論文從所得到的經驗分析結果，依「關係建構」及「關係維繫」的操作方式、產生之效益及模式構成要件的共同要素中，提煉出異業合作關係之運作模式。

因此，本研究將電子雜誌及電子書異業合作模式類型分為下列三種類型，詳述如下。

模式一：相互授權，共同發展

此種合作方式是相互授權、一起發展，由資訊業提供技術、出版業提供內容，彼此是互補性的合作。在「相互授權，共同發展」模式下，彼此是用「雙贏」的概念一起合作發展，其合作關係較為密切，利益的分享是採「相互授權」的方式，原則上，是由資訊業者付給出版社「內容權利金」，而出版社則付給資訊業者「技術權利金」。在關係的建構與維繫上，彼此有很強的合作共識，經營理念相契合，合作夥伴間愈容易維持長期良好的互動。所以，在維持長期關係方面，合作夥伴會付出努力，並且在短期問題與長期目標間取得平衡，給予高度的承諾，並且對異業聯盟所結合的優勢採取信任與肯定。

模式二：e化服務，客戶關係

在「e化服務，客戶關係」模式下，其合作的關係較為單純，彼此之間是一種客戶的關係而已。此種合作方式是資訊公司提供e化服務的平台給出版業者，強調數位媒體的精采及便利性，而此e化服務系統不需要由出版業者自行開發，只需要每個月一萬元的租金，其主要是提供給雜誌社在數位印刷與發行的服務上擁有「簡單易用」與「成本低廉」等兩個特色。在關係的建構與維繫上，電子雜誌所有e化服務的內容、製作流程、合約都是制式的，皆已有模式可供參考。所以，關係維繫上較為穩定，且也有簽署合約保障合作雙方。

模式三：摸索發展，不穩定關係

在「摸索發展，不穩定關係」模式下，其合作的關係較為不穩定，對彼此似乎有著懷疑的不信任感存在。此種合作方式是雙方共同發展新的線上學習市場，提高彼此的價值，資訊業是「技術提供者」，出版業是「內容提供者」，進行異業結盟合作。在關係的建構與維繫上，由於線上學習的發展仍處於摸索階段，對於線上學習之內容提供者，就會存在一些經營上的風險，而且其銷售額並沒有想像那麼好，此外，目前也沒有明確成功的商業模式可供參考。因此，會形成合作雙方的關係較為不穩定。



第五章 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 研究發現及其意義

本研究解釋出版業者與資訊業者如何和為何會共同合作發展數位出版，並分別從「關係建構」及「關係維繫」分析不同產業間為了共同發展數位出版，合作雙方關係的形成過程及結構。對於整個研究的發現，區分成以下四點說明之。

1.組合核心能力，專業分工的異業合作

數位出版是典型的專業分工產業，上游的內容提供者，提供電子檔的資源給技術提供者，技術提供者將電子檔內容轉換成數位化的檔案，再編排成適合網路下載的數位出版品。出版業的專長在於提供精緻的內容，如果想要自行發展數位出版品，則要衡量技術與資金；相同的以技術取勝的資訊科技公司，在缺乏內容的提供下，也必須與內容提供者合作，因此，數位出版的產銷過程是一連串同、異業聯盟的合作關係(詹雅琪，2002)。

在三個個案研究中，可以發現到：若出版業擁有比同業更優勢的核心能力開發內容，會愈容易形成與資訊業的異業合作；同樣，若資訊業擁有比同業更優勢的核心能力開發技術，會愈容易形成與出版業的異業合作。因為，數位出版產業正處於發展初期，大多數業者是以趨近跨領域的方式經營，由於各自核心能力的不同，為避免資源的分散、喪失優勢與競爭力，專業分工的情況已經勢不可免。

由於，傳統出版社進入數位化出版有其門檻限制，對電腦技術不了解便是其中最大的限制因素。所以，當出版事業要發展數位出版時，必須採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作，雙方提供自己最具優勢的核心能力來組合成發展數位化出版的新能力，以出版社來說，其具有最大的專業內容製造優勢，而以技術取勝的資訊科技公司來說，可以技術支援的方式共同一起發展數位化出版，合作雙

方以雙贏的模式拓展業務，達到企業的最大價值。

2. 雙贏共同發展，互補性的異業合作

為了發展數位出版，必須整合出版產業與資訊科技產業二個不同產業間的資源共同發展，此種結盟方式是屬不同產業間互補性的合作。本研究發現其所產生的合作效益有：(1)資源互賴：雙方擁有互補性的資源，都可藉由雙方的合作，使得資源獲得更充分的運用。(2)經營效率提高：透過分工合作，讓異業結合，發揮彼此優勢，提高經營效率。(3)價值提升：藉由異業的結盟，提升其價值活動差異化或降低成本，強化其競爭優勢。

在管理理論上，促使組織間合作的一個關鍵驅動力是雙方要有互補性的資源，而發展數位出版的要件中，一為「內容」的提供，其是傳統出版業者的優勢資源及能力；另一為「數位技術」的發展，其是資訊科技業者的優勢資源及能力。所以，為了發展數位出版，必須整合此二個不同產業間的資源雙贏共同發展，其目的是在創造更高的經營績效與獲利。

Porter 則認為組織可藉由組織間的聯盟所形成的組織間關係，以強化其競爭優勢。從研究中，可以瞭解到：為了發展數位出版，傳統出版業者與資訊科技業者擁有彼此互補性的資源或能力，也就形成不同產業間的結盟。經由功能、價值與資源的結合與交換，追求相互之利益，傳統出版業提供內容，資訊業提供技術，共同發展數位出版各項價值創造活動之間的鏈結，以獲取成本優勢及差異化優勢的競爭力來源，開創企業更大的附加價值。

3. 提升數位內容的價值

出版業是「內容提供者」，專長在於提供精緻的內容，著重於創作端的「內容開發」方面。數位化的製作是技術性的，屬於執行的部分，皆由以「技術取勝」的資訊業來負責，其是製作端的「技術提供者」。流通端是以雙贏的方式拓展業務，各自開發其相關產業的新通路，共同推廣新的數位出版品。而閱聽端則整合了文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式，提供讀者更多元的閱讀學習方式，創造新

產品的附加價值。

透過數位化、網路化將出版內容進而在不同的通路平台呈現之外，也要開創新的加值服務，才能真正提升數位內容的價值。所以，本研究發現出版業者考慮合作夥伴時，會特別注意資訊業所研發的載體，對閱聽人在閱讀時是不是有舒適性、有方便性，是不是具有很好的功能，可以輔助或加強閱讀吸收的效果。換言之，出版業須結合資訊業的技術優勢，整合多媒體的各項加值元素，提供讀者更多元的閱讀學習方式，增加顧客價值。

4.流通端「通路」的貢獻度是影響關係維繫重要的因素

從組織間合作的過程之論述或研究中得知，組織在不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，組織間會不斷的接觸、交換與發展關係；面對複雜、快速變動且激烈競爭的經濟環境，廠商為追求更高的經營績效與獲利，需依企業組織的需求以發展各種不同的組織間合作關係。合作關係的不同會在相互依賴、溝通、資訊的流動等方面顯示出不同的程度。

在三個個案研究中，可以發現到：出版業與資訊業異業合作的關係維繫取決於：(1)是否認同此項新的數位出版品；(2)有否在通路上大力幫忙行銷推廣；(3)不是利潤分享的拆帳比例高低，而是市場上銷售量總額高低，會影響異業合作的關係。因此，可得知流通端「通路」的貢獻度是影響關係維繫重要的因素。

本研究進一步探究其原因，推論通路上的貢獻度愈大，表示其所共同發展的新數位出版品能在市場流通上推廣更積極、行銷更有利，因而會提高市場的銷售量總額。對於合作雙方而言，因為銷售額提高、利潤增加，彼此利益分配所得到的紅利相對也會增加，這對合作關係的維繫就會產生正面的影響。

所以，行銷通路上合作關係的優劣，直接反應在市場銷售額，也直接影響價值的分享；而其價值分享之比例的高低，原則上，會是以「通路」的貢獻度為考量基準。

5.1.2 針對研究發現之討論

本研究歸結出三種類型之出版事業為發展數位出版而形成的異業合作關係之運作模式，分別為「相互授權，共同發展」、「e化服務，客戶關係」及「摸索發展，不穩定關係」等模式，以下針對此三類異業合作的模式做進一步討論。

1. 相互授權，共同發展

合作是一種動態的過程，其特徵是參與者之間產生互利、互惠、互賴協力行動及聯合生產的關係；理想上，合作需要參與者之間自發性地發展出共同理想、工作程序及工作架構，同時彼此之間也共同分享工作、資源與報酬（Abramson & Rosenthal, 1995）。由此可知，此種「相互授權，共同發展」的模式是一種很理想的異業合作關係模式，其合作的過程中可以產生良性互動，彼此之間並藉此獲得比原本更有利的發展條件，可說是獲致「雙贏」的結果。

此類型的合作方式是相互授權，其合作動機較偏向吳思華（1996）以資源之觀點所提出的「互補性動機」，即交換企業間彼此之資源。因此，企業必須建構其核心資源，當與資訊業者合作發展來取得所需要的資源時，應當在取得關鍵性資源後，盡可能的轉化成為組織的資源，才能真正有助於組織競爭優勢的維持。

「相互授權，共同發展」模式下，其合作關係成功關鍵的要素在於良好的聯盟管理，比如：清楚訂定出雙方共同發展數位出版的目標及目的；明確地分配彼此的義務與責任；對於市場訊息，雙方提供充足的資源及因應對策。此外，在數位出版發展初期不確定的環境下，雙方靠良好的協調來予以相互配合及整合，使得此種「相互授權，共同發展」之異業合作模式運作順暢，並能發揮綜效，而對於組織間合作關係的穩定性及信任程度均有正向的影響。

2. e化服務，客戶關係

此種模式之合作關係很單純，彼此之間是一種客戶的關係而已。其主要是因為具有低成本優勢，平面出版品不必重新製作，人力成本負擔少。另外，又因為

數位化的製作上流程非常簡單，比紙本更早發行，能提供更快速的服務。所以，為因應世界數位化出版潮流，產生此種合作模式。

這種「e化服務，客戶關係」的合作關係模式，因為其e化服務的內涵、製作流程、合約都是制式的，故關係維繫較為穩定，且雙方也有簽署合約，先將合作細節上的權利與義務，言明在先，因此，雙方的關係很明確，也較能夠保障合作雙方。Aulakh(1996)認為組織間關係成功的主要關鍵在於能確保彼此間對權利、義務的明確劃分，以達到合作績效的最大化，所以，組織在建立關係時，設定適當的契約限制是必要的。

「e化服務，客戶關係」模式下，其合作關係維繫的關鍵要素在於適當的契約限制。因為契約對於合作雙方而言，提供以下二個主要的優點：一是當合作的情況不如所預期時，正式的契約可透過法律系統提供保護的機制；二是彼此可以規範未來關係發展的相關計劃，保障合作雙方。

3. 摸索發展，不穩定關係

線上學習的發展仍處於摸索的階段，又因目前還沒有明確成功的模式可供參考，因此，導致雙方會懷疑彼此的合作關係。

在「摸索發展，不穩定關係」合作模式下，凸顯出傳統出版社與資訊科技業者之間，缺少一個溝通的橋樑，或是一個成功的模式可以參考。若單純從出版業或資訊業者思考數位出版的發展，是難以成功的。所以，傳統出版社與資訊科技業者之間，如果缺乏對雙方聯盟目標的理解與溝通，將會導致合作關係維繫的減低，愈易侵蝕關係，故雙方會懷疑彼此合作的關係。

「摸索發展，不穩定關係」模式下，其合作關係由於缺乏經驗、規範，以致合作關係內涵難以事先協商清楚，對於雙方聯盟合作的目標較為不明確，合作過程中容易相互干擾，對另一方的意圖與行動自行做出不正確的假定，造成雙方的協調不佳，忽視夥伴間合作的利益，彼此似乎有著懷疑的不信任感存在，因而形成合作雙方的關係較為不穩定。

以上所討論到的數位出版之異業合作模式有三種類型，而能夠歸結出此三種類型的模式，主要是來自於本研究所解析的三個個案之數位化出版的發展經驗。但從研究者的觀察與反思，關於數位出版的異業合作模式可能不是只有此三種類型，應該還有其他的合作模式，只是目前研究上還沒有被挖掘出，因此，本論文只有發現此三種類型的模式。

5.1.3 針對研究設計之討論

本研究採行以下設計：(1)以學者對合作關係發展論述的時間構面與業者經驗資料中的實質空間構面為架構進行解析出版業者與資訊業者的合作關係發展；(2)採多個案研究方法，以半結構式的深度訪談蒐集雙方共同發展數位出版的合作經驗。以下就研究發現與本研究設計的關連性及合宜性進行討論。

1.研究結果與解析架構

本研究分析結果顯示，研究設計所提出的解析架構中的「關係建構」及「關係維繫」時間構面及「為什麼合作」、「如何進行合作」、「雙方對合作問題的解決」與「雙方議定的分紅內容」實質空間構面，進行解析出版業者與資訊業者的合作關係發展現象時，觀察焦點明確，也發現經驗事實是如此來觀察合作雙方的關係發展，所以，本研究之解析架構收斂於「關係建構」及「關係維繫」二大構面是合乎需要。

2.研究結果與研究方法

本研究採取多重個案研究設計，以出版事業與其他組織間共同合作發展數位出版的多個個案為研究對象，並以事實資料及深度訪談蒐集雙方合作的經驗。本研究之目的是要解釋如何（how）和為何（why），除了事實資料之外，深度訪談是不能缺少的方法，因為，研究中關於「why」的問題，就必須以深度訪談的方式，經過適當的控制與安排，透過研究者與受訪者雙方的互動過程，而得到所想要的

答案。所以，從個案研究及深度訪談所採集到的經驗資料，足夠具代表性與完整性的合作經驗供本研究分析。

綜合以上對研究結果與解析架構、研究方法的檢討得知，解析架構所提出之觀察構面焦點明確，以增加解析雙方合作關係發展現象的正確性；採用多重個案研究設計，能對現象的解析提供強而有力的比較分析及歸納，是可行的並適用於本研究。因此，本研究所提出的研究設計及方法與研究結果是具有關連性和合宜性。

5.2 後續研究建議

5.2.1 有關解析架構構面的選取

本研究主要是解析出版事業為發展數位出版，與不同產業間的異業合作關係之現象，因此，從合作關係發展的時間構面中，將側重於「關係建構」及「關係維繫」二部分的剖析，而內容構面中，「關係建構」是從合作雙方「為什麼合作」與「如何進行合作」二構面，解析合作雙方創造數位出版附加價值及異業合作關係建構的過程及結構；「關係維繫」則從雙方「對合作問題的解決」與「議定的分紅內容」等二構面之交互作用，解析合作雙方分享價值及異業合作關係維繫的過程及結構。

但從組織間合作過程的相關文獻與研究中，還有一些關係發展之時間構面的觀察指標未放進解析架構中，如夥伴選擇階段。因為會影響關係發展的因素本來就相當複雜，若在解析架構的構面選取上能更完整納入與整理，將會對出版業與資訊業異業合作關係發展的現象有更全面的解析與呈現。

5.2.2 加強個案的代表性

合作關係的範圍可以從純粹市場交易到組合關係（共同發展），合作關係的不

同會在相互依賴、溝通、資訊的流動等方面顯示出不同的程度。而本研究主要是探討傳統出版業與資訊科技業不同產業間的合作關係，其合作關係的範圍鎖定在「共同發展」此類情形，因此，在挑選個案時，會鎖定合作雙方是「共同發展」的數位出版品來當作本研究的個案。

然而，在找尋研究對象時，研究者發現雖然本研究的三個個案已具有代表性，但因數位出版的發展正趨向多元化，變化也很快速，因此，業界中應該還有一些具有更新、更完整資訊的個案值得做進一步的研究。另外，找尋個案時，還有一種情況是資訊業者不願意讓自己的核心技術經由訪問而外洩出去，基於保護技術的原則而謝絕受訪，故很可惜不能成為可研究的個案。所以，建議後續研究者可以儘量找尋更具完整性、代表性的個案來做分析，能讓研究結果更具有價值。

5.2.3 可選擇不同的研究觀點

本研究從「解析合作關係」的觀點出發，分別從「關係建構」及「關係維繫」分析不同產業間為了共同發展數位出版，合作雙方關係的形成過程及結構。最主要的是要解釋出版業者與資訊業者如何（how）和為何（why）會共同合作發展數位出版，進而從其共同經驗中提煉出異業合作關係之運作模式，企圖「模式建構」，以解釋「合作關係」。

除了從「解析合作關係」的角度，來解析傳統出版事業為了發展數位出版，以結盟的方式與資訊相關產業的廠商共同合作發展之現象，建議後續研究者還可以嘗試以不同角度的觀點進行研究，比如可從 Porter 所提出的價值鏈(value chain)觀點，說明發展數位出版其生產活動附加價值的來源，並瞭解其成本結構及差異化的競爭優勢，應該可以得到新的研究發現，亦可使研究結果因為透過多重角度觀察與呈現而更具全面性。

5.2.4 能進一步發展研究假設進行檢驗

依據本研究問題及目的之性質及結構，將以出版事業與其他組織間共同合作發展數位出版的多個個案為研究對象，資料蒐集的方式主要來自於「事實資料」及「深度訪談」等二方面，而資料分析是採取「個案比較」及「模式建構」此二種方法分析所蒐集到的資料。

本研究採取「質的研究」，主要是去探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身的架構來了解行為，屬於「探索性研究」，建議後續研究者仍可以「個案研究」繼續進行研究外，還可進一步發展研究假設的方式，進行檢驗本研究所提出的模式中的各項研究結果。

5.3 實務應用建議

5.3.1 異業互補合作，雙贏共同發展

數位出版所需的技術主要有二部分，一為硬體部分(即載體)，二為軟體部分。硬體方面所開發的載體，無論在開發技術、人才或資金運用上，傳統出版產業界都無法全部掌控，必須採取異業聯盟的方式和資訊相關廠商合作，由出版業提供紙本書的內容版權，資訊商以技術支援的模式，才可以減少成本。而軟體部分，對於數位出版品的內容設計，除了展現多媒體格式互動的特性外，對於數位內容編排的方式，也不再是傳統的編輯所能掌握的，而是要再另外具備相關的資訊知識，並且能將二者加以融合。

既然發展數位出版，出版業者和資訊業者互相需要，因此，不同領域的企業，透過夥伴間的專長整合，可以達到經營模式的創新。所以，建議出版業者和資訊業者可以運用異業互補合作的方式，並以「雙贏」的理念共同發展數位化出版，將會產生一加一大於二的效果。

5.3.2 合作關係的成功，關鍵在於管理

當組織間進行合作時，最重要的是如何設計出一個適當的過程及應有的特殊關係型式，以利總體目標與個別利益之達成。合作關係的成功，其重要的關鍵要素在於管理，即事前瞭解合作可能的爭端，設定能讓所有成員服從的管理系統。

從本研究所歸結出的三種電子雜誌及電子書的異業合作模式類型中，可以瞭解到合作關係成功關鍵的要素確實是在於良好的關係管理，因此，建議出版業者和資訊業者以異業結盟方式進行合作時，要特別注意在合作關係上的管理，包括：清楚訂定出雙方共同發展數位出版的目標及目的、明確地分配彼此的義務與責任、對於市場訊息，雙方提供充足的資源及因應對策等，也必須有適當的正式契約限制，確保彼此間對權利、義務的明確劃分，以達到合作績效的最大化。

5.3.3 開創新的加值服務，提升數位內容的價值

從本研究所解析的三個個案發展數位出版的共同經驗中，得知出版業的專長在於提供精緻的內容，而資訊科技公司是以技術取勝，互補性的異業合作，能發揮最大的數位化加值服務。所以，建議傳統出版業者須結合資訊業的技術優勢，整合文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式的各项加值元素，提供讀者更多元的閱讀學習方式，創造新產品的附加價值。

面對未來的數位化出版潮流，在競爭激烈的環境中，積極地提供優質數位內容服務，迫使長久以來進展緩慢的傳統出版業進行轉型，而未來透過數位化與網路化將出版內容進而在不同的通路平台呈現之外，開創新的加值服務，才能真正提升數位內容的價值。

參考文獻

一、中文部分

- 方至民(2000)。《企業競爭優勢》。台北：前程企管。
- 石滋宜(1996)。迎接策略聯盟的時代。《能力雜誌》，1996年10月，20-21。
- 司徒達賢(1992)。《中小企業互助合作與企業——以電子業與機械業為例》。經濟部中小企業處委託。
- 司徒達賢(1996)。中小企業之策略聯盟。《經濟部經濟情勢暨評論季刊》，2(3)。
- 行政院新聞局(2004)。《中華民國2003出版年鑑》。台北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局(2005)。《中華民國2004出版年鑑》。台北：行政院新聞局。
- 呂鴻德(1996)。《企業策略聯盟Q&A》。台北：商周文化出版社。
- 吳思華(1996)。《策略九說——策略思考的本質》。台北：臉譜出版社。
- 吳芝儀和李奉儒譯，Michael Quinn Patton 著(1995)。《質的評鑑與研究》。台北：桂冠圖書。
- 吳青松(1990)。國際策略聯盟與經營績效評估——美國電腦製造業實例。1990年產業科技研究發展管理研討會論文集，1-22。
- 林真美譯，鹽澤實信原著(1990)。《日本的出版界》。台北：臺灣東販。
- 林隆儀(2000)。策略聯盟——創造新競爭優勢——清涼飲料產業突破傳統的策略。《經濟情勢暨評論季刊》，5(4)。
- 林佩璇(2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學主編，《質的教育研究方法》，239-262。
- 林盈妤(2004)。《我國數位互動雜誌產業發展現況之研究——以iGal與Smart智富月刊為例》。南台科技大學資訊傳播所碩士論文。
- 林麗娟(1997)。《國際合作策略與競爭優勢之研究》。行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。

- 邱炯友(1996)。資訊價值體系中的電子出版。 *資訊傳播與圖書館學報* , 3(2) , 4-5。
- 邱秋娟(2001)。 *台灣出版社進行電子書出版現況初探 創新傳布理論之運用*。國立政治大學新聞學系碩士論文。
- 唐真成(2003)。 *電子書*。台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 郭家銘(2000)。 *圖書出版的數位化現象暨其科技歷程探索*。南華大學出版學研究所碩士論文。
- 郭宣韃(2002)。 *出版與虛擬組織研究：從後現代組織觀點論虛擬組織對出版職能分工之影響*。南華大學出版學研究所碩士論文。
- 許力以(1992)。 *中國大百科全書* (正體字版)。台北：錦繡。
- 黃羨文(1997)。 *紙本書與電子書之比較*。台北：漢美圖書有限公司。
- 彭建炎編著(1992)。 *出版學概論*。中國：吉林大學出版社。
- 詹雅琪、楊美雪(2002)。數位出版商務之整合行銷傳播研究。 *圖文傳播學報* , 2(2) , 183-206。
- 經濟部(2003)。 *數位內容產業白皮書*。台北：經濟部工業局。
- 蔡博文(1993)。 *組織間的合作利益管理方式*。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 歐用生(1995)。 *質的研究*。台北：師大書苑。
- 鄭怡世、張英陣(2001)。非營利組織與企業組織合作募款模式之探討：以民間福利服務輸送型組織為例。 *東吳社會工作學報* , 7 , 1-36。
- 薛麗珍(2002)。數位出版的昨日、今日與明日。 *出版界* , 63 , 52-61。
- 羅澤生(1994)。數位出版與傳播革命。 *戰略生產力雜誌* , 1994 年 10 月 , 47-49。

二、英文部分

- Aaker, D.A.(1992). *Developing Business Strategies*, N.Y.: John Wiley & Sons.
- Abramson, J.S. & Rosenthal, B.B.(1995). *Interdisciplinary and interorganizational*

- collaboration. In NASW (Eds.). Encyclopedia of social work (19th)*
1479-1489. Maryland : NASW
- Anderson, James C. and Narus, James A. (1990). A Model of Distributor Firm and
Manufacturer Firm working Partnerships. *Journal of Marketing* , 54(Jan.), 42-58.
- Asanuma, B. (1994). *Co-ordination between production and distribution in globalizing
network of the firms: assessing flexibility achieved in the Japanese Automobile
Industry, in Masahiko Aoki and Ronald Dor(eds.). The Japanese Firm : Source of
the Competitive Strength. Oxford University Press, N. Y, 117-153.*
- Aulakh, Preet S. Kotabe Masaki and Sahay. Arvind (1996). *Trust and Perfor- mance
In Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. Jour- nal of
International Business Studies, 1005-1032.*
- Baranson, J. (1990). Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How.
Multinational Business, 2, 54-61.
- Bronder, C. and R. Pritzl (1992). Developing Strategic Alliances: A Conceptual
Framework for Successful Cooperation. *European Management Journal,*
10(4), 412-421.
- Cannon. J. P. and Perreault W. D JR. (1999). Buyer-Seller Relationships In Bus- iness
Markets. *Journal of Marketing Research, November, 439-460.*
- Contractor, Farok & Lorange, Peter. (1988). *Cooperative Strategies in International
Business, Lexington Books.*
- Devlin G and Bleackley. M. (1988). Strategic Alliances: Guidelines For Success. *Long
Rang Planning, 21(5), 18-23.*
- Dussauge P., Garrette, B. and Mitchell, W. (2000). Learning from Competing Partners:
Outcomes and Durations of Scale and Management Link Alliances in Europe,
North America and Asia. *Strategic Management Journal, 21, 99-126.*

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., (1987). Developing Buyer Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-28.
- Forrest, J.E. and J.C.Martin (1992). Strategic Alliances Large and Small Research Intensive Organizations: Experiences in The Biotechnology Industry. *R&D Management*, 22(1), 41-51.
- Gulati,R.(1999). Network Location and Learning : The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. and Mentzer, J. T.(1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(Jan.), 78-92.
- Harrigan, K.R.(1985). *Managing for Joint Venture Success*, MA:Heath.
- Hoffmann, W. H. and W. Schaper-Rinkel(2001). Acquire or ally? A strategy framework for deciding between acquisitions and cooperation.
- Howard S. Zuckerman and Thomas A. D.Aunno(1990). Hospital alliances : Cooperation strategy in a competitive environment. *Health Care Management Review*, 15, 21-30.
- Jarillo(1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Lewis, J.D.(1990). *Partnerships for Profit*, N.Y.: The Free Press.
- Meredith, J., (1992). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Mangement*, 13(5), 3-11.
- Mohr, J. and Spekman R.(1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan,R.M. and Hunt,S.D(1994). The Commitment-Trust Theory for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.

- Perlmutter H. V and Heenan. D. A. (1986). Cooperate to Compete Globally. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 136-152.
- Perrow, Charles (1972). Review of Neuhauser, D. : The Relationship Between Administrative Activities & Hospital Performance. *Administrative Science Quarterly*, 17, 419-421.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R.,(1987). *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Porter, M.E. and M .B. Fuller (1986). *Coalitions and Global Strategy, Competition in Global Industries*. Boston Mass, Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. & M. B. Fuller (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, MA. : Harvard Business Press.
- Provan, K. G.,(1984). Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System. *Academy of Management Review*, 9(3), 494-504.
- Ranjay Gulati (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* , 19, 293-317.
- Reve, Torger (1986). Organization For Distribution. *Research IN Marketing*, 8, 1-26.
- Richard Curtis & William Thomas Quick (2002), *How to get your e book published*. USA: Writer' s Digest Books.
- Richardson, G. B., (1972). The Organization of Industry. *Economic Journal*, 82, 883-896.
- Ring, P. S. and A. H. Van De Ven (1994). Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Sandy. D. Jap (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes In Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Marketing Research*, November, 461- 47.

- Sheppard, B. H. and D. M. Sherman (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.
- Spekman, R.E. et al. (1998). Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772.
- Teece, D.J., (1986). Profiting from technology innovation; implication for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-306.
- Wilson, D. T., (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoshino M. and Rangan R.,(1995). *Strategic Alliances : Anentrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press.

三、網站部分

- 科學月刊(2002)。加強數位產業發展方案通過。科學月刊，387期。台北，天下文化。
[http://www.scimonth.com.tw/sc mp list00_169.htm](http://www.scimonth.com.tw/sc_mp_list00_169.htm)
- 陳達得(2005)。文件結構與數位出版（十二）。經濟部數位內容產業推動辦公室。
<http://www.digitalcontent.org.tw/>

附錄一 編碼說明

本研究編碼資料採

「個案代號 - 資料型態代號 - 受訪者或公司文件代號 - 發展合作階段代號」

個案編碼：

本研究共有三個個案，其設定編碼為 A、B、C。

資料型態編碼：

個案資料的蒐集包括訪談、公司文件及產品 DM 及網路上有關公司的簡介，因此，將資料的型態設定編碼為二大類。

INT 訪談逐字稿資料的代號；

DOC 公司提供資料的代號。

受訪者或公司文件編碼：

依訪談名單編號 01~03 及公司文件整理後依序編號 01~06。

發展合作階段編碼：

S1 合作前 合作動機 為什麼要合作

S2 合作中 合作模式 如何進行合作

S3 合作後 合作關係 如何維持合作關係

例如：「A-INT-02-S2」則是指 A 個案中的訪談逐字稿裡，由訪談名單中編號 2 的受訪者談論到發展合作中如何進行合作的經驗及看法。

附錄二 訪談內容逐字稿

個案 A 「大家說英語」電子雜誌

「大家說英語」電子雜誌，是由救世傳播協會空中英語教室文摘雜誌社與宏碁共同合作發展。「大家說英語」電子雜誌是全國第一本有聲電子雜誌，具有線上動態視聽學習的多重享受，下載後可離線閱讀，走到哪讀到哪兒，並可數位智慧保存，一次訂閱終生擁有。宏碁電子雜誌出版服務平台的加密與派送機制是採用美商 Zinio 關鍵技術，Zinio 曾在美國為電子雜誌開創新的里程碑。

(一)

訪談對象：大家說英語雜誌 研發部洪明道先生

訪談時間：940616

訪談地點：公司

訪 談 稿	整 理 欄
<p>Q：請您說說與宏碁的合作方式。</p> <p>A：目前國內有很多知名廠商和宏碁合作電子雜誌，像 PC home(城邦集團)、商業週刊，其實你也會發現他們並沒有把電子雜誌當成最主要的產品，我想出版業仍持保守、小心的態度。我們只有跟宏碁合作大家說英語電子雜誌，提供文字 PDF 檔和聲音檔給宏碁，以 content 的角度，提供的內容都是一樣的，然後交由宏碁製作成電子雜誌，除了廣告之外，電子雜誌的 Layout、版型樣式都和平面雜誌幾乎都是一樣的。所有電子雜誌中也只有我們的有聲音檔可以聽英文，這就是我們做產品的區隔，因為我們現有的平面雜誌沒辦法「聽」英文，你另需購買 CD。與宏碁的合作是我們主動找他們的，是在一個展覽中與他們討論的，後來宏碁再與我們洽談。</p> <p>Q：當時你們為什麼會想做電子雜誌？</p> <p>A：應該是一種創新吧！我們一直想把聲音檔放在雜誌裡面，我們以前就有這樣的規劃，剛好宏碁可以製作。</p>	<p>以 content 的角度都是提供文字檔和聲音檔</p> <p>A-INT-01-S2</p> <p>因為我們平面雜誌沒辦法「聽」，為了做產品區隔，我們主動找到宏碁，剛好他們可以製作。</p> <p>A-INT-01-S1</p> <p>應該是一種創新吧！</p> <p>A-INT-01-S1</p>

<p>Q：你們雙方如何去分配利益？</p> <p>A：電子雜誌的成本，一本一個月固定是 25,000(目前的行情)，宏碁透過 Zinio 系統會寄送給消費者，我們需要付一筆手續費(派報費)10~15 元，我們收到訂單，就直接收款，比如定價 150 元，我就需付 10~15 元手續費給宏碁，他們是 15 元以內，要看雙方怎麼談，那我們就不用付郵寄成本了，對我們來講這是很便利，因為系統會直接寄給讀者，管理上也比較好管理。</p>	<p>每一期製作費 15000 元，每月系統租金 10000 元，每一本派送費 5-15 元；以月刊為例，每月固定成本為 25000 元，至於派送費是當有賣出雜誌有收入才需支付。</p> <p>A-INT-01-S3</p>
--	--

(二)

訪談對象：宏碁電子雜誌服務平台 產品經理徐正隆先生

訪談時間：940628

訪談地點：公司

訪談稿	整理欄
<p>Q：請說明一下你們如何與大家說英語分工合作來製作電子雜誌。</p> <p>A：我用一張流程圖來看，讓你知道怎麼分工和定位。</p>	<p>電子雜誌 Zinio 系統工作流程，可分為五個角色：(1)出版社、(2)Zinio(主要是開發電子雜誌的這家公司，在這裡定位是倉儲)、(3)宏碁(是 Locial 的經營者，在這裡定位是印刷廠商)、(4)讀者、(5)網路書店。</p> <p>A-INT-02-S2</p>

<p>你現在看到的部分有五個角色，有出版社、Zinio(主要是開發電子雜誌的這家公司)、宏碁(是 Locial 的經營者，在這裡定位是印刷廠商)，還有讀者和網路書店。以紙本的來講，Zinio 在這裡比較像是扮演的是倉儲，Acer 在這裡扮演的是印刷廠，印完之後要放在物流中心，在這裡物流中心算是一種總經銷或總代理，然後把書再轉賣給零售商或自己直銷賣給訂戶也可以。</p> <p>我現在要開始講配合的模式，出版社把當期雜誌的電子檔案，Quark 或 PDF 傳給 Acer，Acer 就把它製作成 Zinio 格式的電子雜誌，做完後的檔案會先提供給出版社做校稿，確認後做一份母樣本的檔案，然後要做加密的設定，因為電子雜誌不同於紙本雜誌，是不是被允許轉寄、是不是允許被列印 等等這些功能的設定，設定完成之後，就把它放在 Zinio。Zinio 有一個伺服器、主機，我們就把檔案丟到那個地方，就像是倉儲，以後如果讀者要來購買的時候，他就從這裡開封出去。</p> <p>現在來講一個讀者的關係，來到網路書店，我要買電子雜誌就要付費，確定完成之後，會有一筆訂單到宏碁這邊過來，所有訂單資料都會在這邊做判斷做儲存，意思是說，看那一期是否到期了，若是到期或過期的雜誌，就可以通知讀者你可以下載了，因為我們會把剛剛那個訂單，經過整理後再轉送到 Zinio 這邊來，處理後就會產生類似封條、標籤，記載訂閱的資料及細節，所以讀者會收到一封中文和一封英文下載通知信。那讀者打開 e-mail 就知道可以去下載了，那下載 Zinio Reader 時裡面有一個機制是 check for my magazine，審核我們的書目前下載了沒，因為每個 User 他再安裝一個 Reader 的時候，就會建立一個 Account 在我們的倉庫裡面，所有全球的會員在這裡都有紀錄，那這樣以後讀者有一天他檔案不見了，就可以回來查詢我曾經購買過什麼，可以重新下載，以保障讀者的權益，這是很方便的。另外，出版社也可以額外查看那個通路賣多少本、讀者是誰。</p> <p>這大概就是整個工作流程，所以這裡就是看三個東西，一個</p>	<p>整個工作流程中有三個主要的部分：</p> <p>(1)製作的流程到倉庫倉儲；(2)讀者購買的流程到訂單的？出；(3)讀者如何取得電子雜誌。</p> <p>A-INT-02-S2</p> <p>出版社把當期雜誌的電子檔案，Quark 或 PDF 傳給 Acer，Acer 將它製作成 Zinio 格式的電子雜誌。做完後的檔案會先提供給出版社做校稿，確認後做一份母樣本的檔案，然後要做加密的設定。</p> <p>A-INT-02-S2</p>
---	--

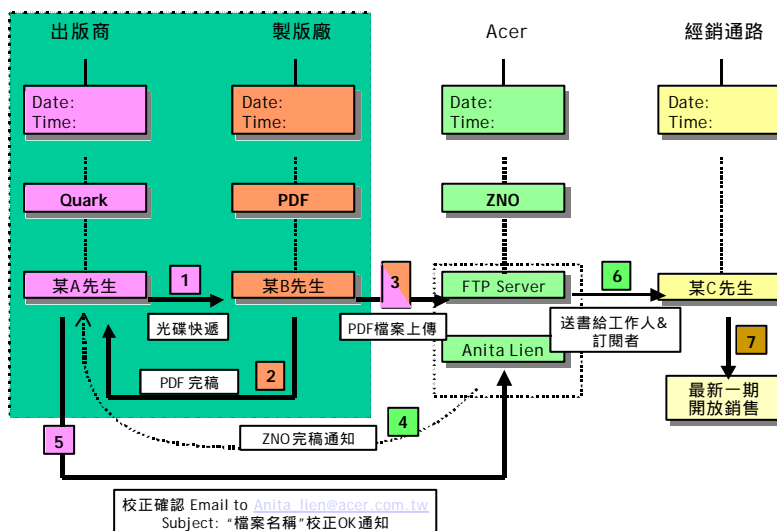
是製作的流程到倉庫倉儲,然後讀者購買的流程到訂單的?
出,第三個流程是讀者如何取得這本電子雜誌。

Q:那我現在就以大家說英語電子雜誌為主,以這個工作流程,再將我的問題請教您一次。大家說英語雜誌提供怎樣的內容給宏碁?

A:他們提供雜誌內容的 PDF 檔及 MP3 聲音檔,我們再將聲音插入不同頁面去,那為什麼這樣做?因為大家說英語雜誌比較是學習性的,比較沒有時效性的問題,以前就發生過說,過刊六期整合起來就變成一套來賣,就發現不是沒書就是沒光碟,就配不起來,讀者沒光碟叫他猛看也沒意思,因為大家說英語是想練聽力、練會話,沒跟著唸就是不好,所以他們認為有這個電子檔就沒有這樣的問題,而且沒有庫存。

Q:可以請您進一步說明合作大家說英語電子雜誌時製作的細部流程嗎?

A:其實那個製作流程我們內部用的很簡單,我可以把流程圖秀給你看,因為越簡單才是越快。



出版社這個某 A 先生把 Quark 檔給製版廠去轉成 PDF 檔,然後某 B 先生就上傳至 FTP server 把檔案 e 上去,那我們負責這個部分的工程師 Anita 小姐,那她就把它做成是 Zinio

因為大家說英語雜誌比較是學習性的,比較沒有時效性的問題,以前就發生過說,過刊六期整合起來就變成一套來賣,就發現不是沒書就是沒光碟,就配不起來,所以他們認為有這個電子檔就沒有這樣的問題,而且沒有庫存。

A-INT-02-S1

製作流程很簡單,因為越簡單才是越快。

A-INT-02-S1

<p>的雜誌，我們做完會發通知請他們上 FTP 去校稿，下載下來校稿之後，就發校稿確認通知，告訴 Anita 說我校稿完了，就幫他 post 到倉庫去了，就準備叫賣了，然後系統會主動通知下面的通路 C、D、E 說最新一期可以開始銷售、開始賣了。</p>	
<p>Q：請您談談如何分配利潤？</p>	<p>Acer 在這裡扮演的角色只有二個，第一個</p>
<p>A：每一期雜誌收固定的製作費 25,000 元，然後會收一本手續費不超過 15 元，以大家說英語雜誌因為定價不超過 100 元，所以我們只收他們 10 元，會是 10 元的原因，是因為他們單本的價格很低，如果收 15 元，就會超過 30%，對他們來說壓力會太大。定價是出版社自己決定的，因為那是他們的策略思考，賣得好不好他們要自己承擔責任，所以定價是由他們來決定。我還是講清楚，Acer 在這裡扮演的角色只有二個，第一個我們是數位印刷廠，第二個我們就像是中華郵政一樣，要很快送到讀者手上，我們就只有這二種角色。所以，我們也只有索取這二種費用。</p>	<p>我們是數位印刷廠，第二個我們就像是中華郵政一樣，要很快送到讀者手上，我們就只有這二種角色。所以，我們也只有索取這二種費用。 A-INT-02-S3</p>
<p>Q：請您說明一下為何會考慮和大家說英語雜誌合作？</p>	<p>合作關係還算是很單純，他就是我的客戶，宏碁提供服務給他，就像印刷廠跟出版社的關係一樣，委託他幫我印刷、委託中華電信幫我派送、委託他幫我賣，我們之間算是一種客戶的關係而已。</p>
<p>A：其實到目前我們的合作關係還算是很單純，他就是我的客戶，宏碁提供服務給他，就像印刷廠跟出版社的關係一樣，委託他幫我印刷、委託中華電信幫我派送、委託他幫我賣，我們之間算是一種客戶的關係而已，簡單地講是這樣。我們唯一考慮的是雜誌的內容是不是合法的，我們簽的合約裡會明訂智慧財產權這一塊，如果內容是違法的，他必須承擔責任。所以他的 field 是什麼，我們並不在乎，因為我說過我們的關係就是客戶的關係，只要是雜誌社的客戶，我們都會歡迎，我們有一個標準去規範，出版社來我們一定用這個流程下去幫你製作，因為有那個標準在那個地方，服務品質不會差距太大，所有製作流程、合約都是制式的。</p>	<p>他。我們之間算是一種客戶的關係而已。 A-INT-02-S3 所有製作流程、合約都是制式的。 A-INT-02-S3</p>

個案 B 「寂天」Mebook 行動有聲電子書

「寂天」Mebook 行動有聲電子書，是由寂天文化事業有限公司與曉騰國際股份有限公司共同合作發展。Mebook 行動有聲電子書，是一種整合了文字、聲音、影像、圖片等多媒體格式於一身的電子書，透過專用閱讀器 MeReader，就能開始進行聽、說、讀、學的全方位語言學習。Mebook 系列有聲書，在文字、聲音與圖像之間，塑造出更豐富、精彩、聲色俱佳的閱讀新視野，再搭配行動化工具，如 PDA（個人數位助理）、Notebook、電子書包、Tablet PC（平板式電腦）、語言學習機等，希望能夠提供給學習者一個無所不在的學習環境，以帶動 M 化(Mobile)學習風潮。

(一)

訪談對象：寂天文化事業有限公司 負責人周均亮先生

訪談時間：940513

訪談地點：公司

訪 談 稿	整 理 欄
<p>Q: 貴公司為何要發展此套電子書？所考慮的原因是什麼？</p> <p>A: 寂天的角色是供應內容，所有的技術、整個軟體都是由曉騰來開發。當初我們會和他們合作所考慮的是，因為我們是學習類的書，會比較重視學習的便利性，因為找我們合作的電子書也有很多，像早期的 CD-RW，後來我們比較沒有做的原因是，因為需要開 PC、需定點學習，就會覺得不方便。當初我們和曉騰合作就是因為他們這個技術是裝在 PDA，強調的是行動學習、行動電子書，我們看重的也就是這一點，所以我和他們做一個比較緊密的合作。另外，曉騰在防盜拷做了比較完善的技術，因為它的授權碼是來自於，第一步驟須先上曉騰網站登入會員，曉騰會去搜尋你機器硬體的序號，再與我們所提供的序號，會產生一組授權碼，所以當你用的硬體不同的時候，你就不能打開電子書，因為所對應的序號不同就無法開啟，所以曉騰在防止盜版這方面就有比較好的機制，這也是我們考慮的一點。但我們最先考慮的還是我剛講的方便、便利性，因為曉騰這兩點都有做到，所以我們決定和他們合作。本</p>	<p>寂天的角色是供應內容，所有的技術、整個軟體都是由曉騰來開發。</p> <p>B-INT-01-S2</p> <p>因為我們是學習類的書，會比較重視學習的便利性。和曉騰合作就是因為他們這個技術是裝在 PDA，強調的是行動學習、行動電子書，我們看重的也就是這一點，所以才和他們做一個比較緊密的合作。另外，曉騰在防盜拷做了比較完善的技術。</p>

<p>來我們還有點憂心，因為擔心學習者需要上網註冊，後來我們考慮接受的原因是，因為寬頻是一個趨勢，現在通常會用電腦的人，都會上網，而且目前台灣上網都是用寬頻上網，所以我們所考慮到的這幾個問題都能解決了，於是在 2003 年，開始跟他們合作這個部分。</p>	<p>B-INT-01-S1 因為寬頻是一個趨勢，於是在 2003 年，開始跟他們合作這個部分。</p>
<p>Q：當初是你們去挑選他們，還是他們也有意願要做？</p>	<p>B-INT-01-S1 主要是曉騰來找我</p>
<p>A：其實主要是曉騰來找我們，我們才知道有這個技術，當然是他們先覺得我們內容很好，才希望跟我們合作，他來介紹這個技術和整個過程步驟後，我很快就能接受。我個人接受電子書大概已經有 15 年了，因為過去做進口書，美國做這個部分很久了，很早就開發了，以前在進口書時就會常看到，我在以前工作的出版社，是叫做書林出版公司，就大概在民國 82 年就已經有合作電子書，那時是在 DOS 下就已經有電子書了，但那時電腦 PC 還不普及，因為我經過這樣長期經驗的累積，我一直認為，尤其是學習類的書，甚至包括其他類的書，除了工具書之外，我覺得用 PC 有不方便的地方，比如你今天要看這本書需要先開電腦，等系統全開好了，再去把那個東西打開，打開後你只能坐在那裡看，然後加上螢幕若長期看會很疲倦，所以這一部分雖然是未來的趨勢，但這部分的發展我反而並不很樂觀，至少在短期內。但曉騰 Mebook 這部分，我樂觀的原因是，他們的技術可用在 PDA，現在技術還研發用在 Smartphone 手機上，可以直接在手機上閱讀他的文字、聽他的聲音，可以更隨性的學習，所以這一部分對學習類的書來講，是具有很好的功能，像這個也可以在 MP3 Player 上使用，它具有多平台，假使你覺得 PDA、Smartphone 的視窗太小，你希望能在 PC 上使用，他也可以在 PC 上使用，等於說你付一次錢，可以在多個平台裡使用，算起來是便宜的。</p>	<p>們，我們才知道有這個技術，是他們先覺得我們內容很好，才希望跟我們合作。 B-INT-01-S1 曉騰 Mebook 這部分，我樂觀的原因是，他們的技術可用在 PDA，現在技術還研發用在 Smartphone 手機上，可以直接在手機上閱讀他的文字、聽他的聲音，可以更隨性的學習，所以這一部分對學習類的書來講，是具有很好的功能。 B-INT-01-S1 製作端都是由曉騰製作，我們只是提供文字檔(.txt)跟音檔(CD 聲音檔)給他們。那是技術，屬於執行的部分，</p>
<p>Q：請您說明一下從有內容如何製作成此一數位出版品的流程？</p> <p>A：其實製作端都是由曉騰那邊製作，我們只是提供文字檔</p>	<p>等於是說他們把它編</p>

<p>(.txt)跟音檔(CD 聲音檔)給他們，然後他們會去剪輯，後面就是剪輯的問題而已，剪輯的技術用說的，好像我也不知道要怎麼說，因為那是技術，屬於在執行的部分，等於是說他們把它編排在 Mebook 這些平台上，它這個其實跟資料庫不太一樣，它也是一本書一本書，所以它在 PDA 呈現也是一本書的型態，不是一個 Data Bass 的型態，跟辭典有些不太一樣，比如進入電子辭典，不像傳統的辭典是從 A~Z 的固定編排，它可以進行檢索，Mebook 它還是一本書，不過還是可以跳躍性地去閱讀，因為電腦本來就是有這樣的功能，它的編排仍然是以書的主體來編排，不是 Data Bass。當然 Mebook 的做法是以書的內容來調整的，它也可以設計成電子辭典 Data Bass 的一種型態，它也可以編輯成一本書的型態，通常我們會開會討論，我們覺得那個方式比較好，我們就決定用那個方式。其實合作期間，我們也建議很多請曉騰去調整改進，因為曉騰他們是做軟體的開發，對書、以及閱讀、學習，他們初期來講還不是太熟，那以我們做紙本書的立場、學習者的立場，我們會建議很多，比如本來沒有寫的功能，只有聽和讀的功能，以我們學習語言，我是跟他們建議，你應該要有一個聽寫及特定說我有沒有對的功能，這個部分在給他建議後，在去年底到今年初已經將整個瀏覽器改過了，另外，原來在 PC 的視窗很小，我們建議說：你們視窗那麼小，人家閱讀不好閱讀，所以我也把它修改了，現在新的瀏覽器下，視窗是可以拉大的，所以他的視窗是可以有彈性的調整的。</p> <p>所以，Mebook 的數位化技術是完全由曉騰那邊來負責，因為我們必須做一個分工。</p>	<p>排在 Mebook 這些平台上。跟資料庫不太一樣，它也是一本書一本書，所以它在 PDA 呈現也是一本書的型態，不是一個 Data Bass 的型態，跟辭典有些不太一樣。</p> <p>B-INT-01-S2</p> <p>Mebook 的做法是以書的內容來調整的，可以設計成電子辭典 Data Bass 的一種型態，也可以編輯成一本書的型態，通常我們會開會討論，覺得那個方式比較好，就決定用那個方式。</p> <p>B-INT-01-S2</p> <p>因為曉騰是做軟體的開發，對書以及閱讀、學習還不是太熟，以我們做紙本書的立場 學習者的立場，在合作期間我們會建議很多。</p> <p>B-INT-01-S3</p>
<p>Q：我先問一個比較敏感的問題，您跟曉騰合作如何分享利益？如何分配利益？</p> <p>A：我們的角色是授權內容，比如說我們還沒有做紙本書 +Mebook 之前，是他們要付授權費給我們，因為我們授權內容，我們的立場是把曉騰當作一個虛擬的國家一樣，我授權給一個國家，那你賣一本書，就必須給我比如說 10%</p>	<p>和曉騰合作是相互授權 一起發展，我們的角色是創造內容，他們的角色就是提供技術。換言之，他們提供技術我們提供內容，我們就</p>

<p>或 8%或 6%，看你要給我多少的版稅，我們是用這樣去和他們計算的。後來我跟他提建議說，你這樣的話不容易打開市場，因為我覺得這種東西很好，必須去推廣，我們做紙本書後，我必須和他們取得技術，必須要付技術使用費，變成說我必須付給他們技術授權費，一樣我也是用類似版稅的方式付給他們，版稅通常是我們這個行業在講的，法律上沒有版稅，其實就是授權費，曉騰到現在還是要付我們內容授權費，因為他們每一季都要跟我們報告銷售情況，付內容授權費給我們；那麼我們也是一樣，每一年都要看我們賣掉多少，我們也要付技術授權費給他們。我們和曉騰合作是相互授權、一起發展，我們的角色是創造內容，他們的角色就是提升技術，那就是說他們提供技術我們提供內容，我們就做互相性的合作，所以說我們提供內容，他們付內容授權費給我們；那他們提供技術，我們做了這套書，我們每賣一本就應該付多少技術授權費給他們。</p>	<p>做互相性的合作，所以，我們提供內容，他們付內容授權費給我們；那他們提供技術，我們做了這套書，我們每賣一本就應該付技術授權費給他們。因為技術不在我們這邊，後端的服務都是由曉騰來負責的，所以我每一本書都須付授權費給他們，那是應該的。</p>
<p>Q：從您長期以來的經驗，您心目中認為要發展一個數位出版品的流程是要怎樣才是最好的？</p>	<p>B-INT-01-S3</p>
<p>A：我是一直認為這種東西是一個載具的不同，因為書這種東西，本身的重點是內容，就是說是書的內容部分，紙本書只是用紙把內容印刷在紙上面，所以紙變成一種載具，那數位只是閱讀的工具不一樣，比如今天的數位，你必須透過螢幕來閱讀，才會產生 PC 閱讀方便不方便的問題，像我們紙本書，就不用開機，一拿來翻開就能閱讀，那今天不管 PDA 或 PC 都要開機才能閱讀，不管怎樣，我認為這都是載體的不同，對讀者來講，我認為他要的應該是內容，所以他要這個內容，他會去考慮怎麼樣的載體對他來講閱讀有舒適性、有方便性、有效果，然後他能接受這樣的一個模式，也牽涉到價格，讀者會考慮是買硬體技術還是買內容，有的價錢很高，但其實只是一本書的內容而已，反而用這個價錢，可以買六本紙本書的內容，從我個人的角度來看，我一直認為不管紙本書或數位出版，要送給 User 端的是內容，今天如果數位出版的閱讀方便或閱讀工具要</p>	<p>對讀者來講，我認為他要的應該是內容，所以他要這個內容，他會去考慮怎麼樣的載體對他來講閱讀有舒適性、有方便性、有效果，所以電子書的重點還是在內容。</p> <p>B-INT-01-S1</p> <p>當初會和 Mebook 合作的原因就在，因為他們可以讓我們的內容在 User 端更容易閱</p>

<p>透過螢幕，螢幕是你的視覺會影響到你的生理，就是說你有沒有辦法透過這個工具長期閱讀，這都是載體的不同，所以電子書的重點還是在內容，這是我個人的看法。我們當初會和 Mebook 合作的原因就在，因為他們可以讓我們的內容在 User 端更容易閱讀、學習，因為我們做的是語言學習類的書籍。它有聽的方便性，像 Smartphone 小小的就可以播放整本書，也有文字，我就可以 24 小時隨時隨地可以聽、可以看，又可以英漢對照，所以在學習上它有很大很好的便利性效果，這也是我們會和曉騰合作的最重要原因，因為它這個載體我們認為是很好的。</p>	<p>讀、學習，因為我們做的是語言學習類的書籍。 B-INT-01-S1 和曉騰合作的最重要原因，是因為它這個載體，我們認為是很好的，在學習上它有很大很好的便利性效果。 B-INT-01-S1</p>
<p>Q: 您所提供的內容經由曉騰轉成數位化後放入不同平台，您還有負責其他比如通路或服務這些嗎？</p>	<p>在銷售通路上能在技術上做更進一步的合作，目前市面上只有我們有做，因為是我們提的建議，所以曉騰也一直保留著只跟我們合作。</p>
<p>A: 我們當然會和他們做一些互動，像我自己的網路書店將來讀者可以直接下載閱讀，在銷售通路上能在技術上做更進一步的合作，目前市面上只有我們有做，因為是我們提的建議，所以曉騰也一直保留著只跟我們合作。其實憑良心來講這很難獲利，曉騰也很理解這部分其實不太容易獲利，我們只是真的要推廣這個載體，我們是覺得這個不錯，願意幫他們推廣，當然對我們公司來講也是一項建議，第三點是從我們公司的立場，我們也希望提供給讀者更多平台、更多元的閱讀載體。其實這也是從曉騰那裡推回來的，發現有很多人買了電子書後，會要求可不可以跟你們買紙本書，因為紙本書除了閱讀的慣性外，它可以隨時隨地翻閱，它不需要開機，萬一忘了帶 PDA 或沒有電了，我有書還是可以看，這就是我剛剛講的要提供讀者多平台的選擇。</p>	<p>我們真的只是要推廣這個載體，覺得這個不錯，願意幫他們推廣，當然對我們公司來講也是一項建議，也希望提供給讀者更多平台、更多元的閱讀載體。 B-INT-01-S3</p>
<p>在通路上我們比曉騰好的是因為我們有紙本書的帶動，他的 Mebook 會透過我紙本書發行到全台的書店裡面 你怎麼會知道曉騰的網站、曉騰這家公司、你怎麼會知道 Mebook 這個東西呢，除非花了千萬的廣告讓全國知道你這個 Mebook，但是這個投資成本就太高了，我們現在用的這個方法，這一年多來我問他們，他說效果很好，因為越來越多人知道 Mebook，為什麼？因為透過寂天的發行、還有我</p>	<p>我們真的只是要推廣這個載體，覺得這個不錯，願意幫他們推廣，當然對我們公司來講也是一項建議，也希望提供給讀者更多平台、更多元的閱讀載體。 B-INT-01-S3 在通路上我們比曉騰好的是因為我們有紙本書的帶動，Mebook 會透過紙本書發行到</p>

<p>們網站的 User，所以我們有多重的效益，也做了很清楚的 DM 說明，所以讀者會很清楚知道這個東西。我們要付授權費給他們，還幫他們做廣告，但是我們會願意這樣做，當然是想互相把這套書做好之外，另外想要利用雙贏的立場來做，因為它越有名，就能賣越多產品，大家都是用雙贏的概念下去做，所以我們現在和他們合作的情況是還不錯。</p>	<p>全台的書店裡面，也做了很清楚的 DM 說明，所以讀者會很清楚知道這個東西。</p> <p>B-INT-01-S3</p>
<p>Q：請說明您認為您公司發展數位化的有利條件為何，和其他業界比起來有什麼優勢？</p>	<p>其實我們並沒有太多有利的條件，所以必須</p>
<p>A：其實我們並沒有太多有利的條件，所以我們為什麼必須要找一些密切的合作夥伴，比如以曉騰來講，他為什麼也必須密切來尋找我們這些出版社來合作，因為這些部分面臨到一些問題，通常出版社是發展內容，除非像一些很大的出版公司，比如像遠流、天下，他們公司內容非常多，然後他們公司也滿大的、資本額較多，也比較容易取得政府的補助，像我們這種小公司都不容易拿到，所以你想你今天要開發一個軟體，你要一個工程師在裡面，其實那個投資實在很大，即使一個大的出版社去投資這塊，即使用自己的工程師，工程師也是會流動的，他做一做結果走了，那後端接續的問題，基本上我們就不考慮用自己拼公司去研發一套軟體，另外一個原因，就是台灣在發展電子書的過程裡，也沒有人可以出來做一個有利的主導，每個人都想主導，所以變成各有各的瀏覽器，不管硬體軟體造成電子書有很多的弊端，像後續你買電子書可能有很多電子書會打不開，為什麼？因為已經沒有那個軟體了。所以在美國常傳有有一個問題，數位的內容不代表你永遠看得到的，因為現在軟體的發展不斷地進步，你可能二年前、三年前買的電子書，或許做這家電子書的軟體已經倒了或不做了或可能舊的瀏覽器和新的微軟不相容，那你沒辦法灌進去，沒有這個瀏覽器就沒辦法打開這個電子書，你的數位內容就不見了。所以數位不代表永遠，有些人會有些迷思，這是一些人在 e 化時沒有想到的問題，雖然我們公司 e 化沒有很完整，但我們從成立公司以來就一直很重視這個</p>	<p>要找一些密切的合作夥伴，比如以曉騰來講，也必須密切來尋找我們這些出版社來合作，因為這些部分面臨到一些問題。</p> <p>B-INT-01-S1</p> <p>通常出版社是發展內容，基本上就不考慮用自己拼公司去研發一套軟體。另一原因，台灣在發展電子書的過程裡，沒有人可以出來做一個有利的主導，每個人都想主導，所以變成各有各的瀏覽器，不管硬體軟體造成電子書有很多的弊端。</p> <p>B-INT-01-S1</p> <p>電子書會存在的一些危機，是將來需要去面對的問題，這是電子書</p>

<p>問題，光伺服器就有 2~3 台，但我們也一直很注意這個問題，像台灣有很多家做電子書，為什麼做不成？因為沒有一個共通相容的瀏覽器，沒有一個共同的瀏覽器來閱讀電子書，你今天買到不同的電子書要用不同公司的瀏覽器，你沒辦法用別人的瀏覽器來打開它，這是我剛剛講的電子書會存在的一些危機，是將來需要去面對的問題，這是電子書的致命傷，像紙本書就沒有這些問題，可以隨時打開永遠沒有問題。所以我們公司對電子書是採取謹慎的態度，對市場我們講老實話也是謹慎樂觀，也就是說，我們覺得它的市場也不是那麼大，因為今天不只是軟體會改變，硬體也會改變。</p>	<p>的致命傷,像紙本書就沒有這些問題,可以隨時打開永遠沒有問題</p> <p>B-INT-01-S1</p>
<p>Q: 當初想投入發展此數位出版品的動機及關鍵點在哪裡？</p> <p>A: 我覺得曉騰開發這一套有抓到 User 端的需求，就是便利性、方便性，我們覺得這個部分應該會成功、可以推廣得更開，因為一個產品他公司會不會存在，要看這個公司會不會更新軟體、繼續升級瀏覽器下去，會不會繼續存在是要看他的營業額，看他有沒有做出他的市場，那當初我們認為他應該會有市場的，而且會越來越多，事實上我們是看對的，根據從我們跟曉騰那裡的了解，他們營業額是在成長的，然後像 HP 會找他們搭配產品，所以他的市場是在成長，這符合當初我們對曉騰這套電子書軟體的預期，所以我們就很勇敢跟他們做密切的合作。因為技術不在我這邊，曉騰要負責所有後端的所有東西，這也就是我們必須要付技術授權費給他，這是應該的，因為後端的服務都是由曉騰來做的，所以我每一本書都須付授權費給他，那是應該的。</p>	<p>曉騰所開發的這一套技術有抓到 User 端的需求，就是便利性、方便性,我們覺得這個部分應該會成功 可以推廣得更開。</p> <p>B-INT-01-S1</p> <p>曉騰營業額是在成長的、市場也在成長,這符合當初我們對曉騰這套電子書軟體的預期,所以就很勇敢跟他們做密切的合作。</p> <p>B-INT-01-S3</p>
<p>Q: 請您談談跟曉騰的關係，從建構、維繫到目前合作上算是成功的，您覺得成功的原因是什麼？</p> <p>A: 合作成功或愉快，這跟人也很重要，還有他們的技術。一來因為跟我們談的人也很投機，二來曉騰也很容易願意接受市場回饋的訊息，很願意修正、改善這套軟體，而確</p>	<p>大家都是用雙贏的概念下去做,所以我們現在和他們合作的情況是還不錯。</p> <p>B-INT-01-S3</p>

<p>實他們也都一直在做，這個也剛好跟我們公司的概念很像，我們公司的概念就是你必須不斷改善、不斷地做，像我們出版書也一樣，會跟我們編輯講說我們永遠不能滿足我們過去所編的書，不管內容、不管版式、不管封面設計，我是覺得我們一定要繼續去想更好的方式，我覺得曉騰他也是這樣一個態度，所以我們在和曉騰合作的過程中，我們都有很強的共識，所以合作上就一直很順利，到現在合作都算還是很愉快，我們也會繼續再跟他們授權合作下去。</p>	<p>合作成功或愉快，這跟人也很重要，還有他們的技術。一來因為跟我們談的人也很投機，二來曉騰也很容易願意接受市場回饋的訊息。我們都有很強的共識，所以合作上就一直很順利。</p> <p>B-INT-01-S3</p>
--	---

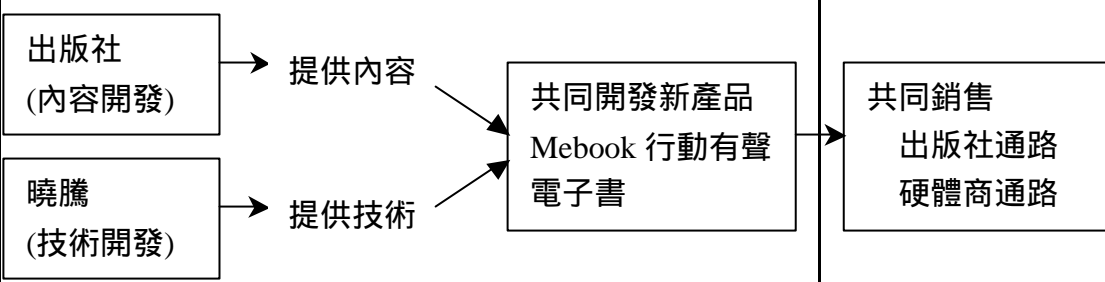
(二)

訪談對象：曉騰國際股份有限公司 林黛華小姐

訪談時間：940520

訪談地點：捷運科技大樓站附近咖啡館

訪 談 稿	整 理 欄
<p>Q：請您說明一下 Mebook 的製作流程？如何分工合作？</p> <p>A：曉騰的角色是提供技術，主要的資金都是投入技術，我們負責的是軟體的部分。</p> <p>Mebook 的製作流程大致上可分為：出版社 (1)內容：尋找好的教材提供內容；(2)分析：針對紙本書的全書結構做分析；(3)企畫：可分為行銷企畫及產品企畫；(4)技術：此部分軟體開發是曉騰的核心部分；(5)編輯工具；(6)測試 硬體商。將細節說明如下：</p> <p>出版社提供內容：與出版社合作時，曉騰所挑選的合作對象須考慮的因素有：在市面上，具有較好出版品質的學習類？材；認同曉騰所開發的行動學習方式，對讀者有所幫助；彼此的經營理念相契合，才談進一步的合作方式。挑選的條件：已有紙本書、是學習類、具有好品質的出版品才是曉騰會去主動尋求合作的夥伴對象。出版社只要提供文字檔、聲音檔或圖檔給曉騰，其他技術部分都由曉騰來製作。</p>	<p>曉騰的角色是提供技術，主要的資金都是投入技術，我們負責的是軟體的部分。</p> <p>B-INT-02-S2</p> <p>Mebook 的製作流程可分為：出版社 (1)內容；(2)分析；(3)企畫；(4)技術；(5)編輯工具；(6)測試 硬體商。</p> <p>B-INT-02-S2</p> <p>挑選合作對象條件： 已有紙本書</p>

<p>曉騰提供軟體技術：製作上的細節流程大致如下：</p> <p>分析：就紙本書內容，分析整體的結構。主要目的是要考量曉騰現有的軟體技術是否已能涵蓋所要呈現的電子書的功能，若否，是否要再去開發新的技術；另一方面，分析整體紙本書的結構，才能更深入了解這本書的精華及重點所在，掌握全書的內容。</p> <p>企畫：可分為行銷企畫及產品企畫。行銷企畫主要負責的是，觀察市場走向、讀者需求、使用上的方便性等，能提供產品企畫時很多的建議與幫助。而產品企畫，即「腳本設計」，須以時間軸為主，就是讀者使用電子書時，希望在每個時間點上呈現出怎樣的機能，來設計版面、使用者的畫面。</p> <p>技術：此部分軟體開發是曉騰的核心部分，所有的資金大都投入在技術的開發。大致上可分為：編輯器、MeReader 閱讀平台、PC 端 MeLiberary 圖書室(管理 Mebook)及版權管理(授權碼防盜機制) 等相關軟體技術。</p> <p>編輯工具：以時間軸為主，將各種素材(文字、聲音、圖片)放進指定的位置上。</p> <p>測試：此部分分為二大部分，一為校對，與實體書內容核對。另一個工作是要測試系統是否順暢，debug 程式是否有錯。</p> <p>硬體商：不同的平台，作業系統就會不同。我們 Mebook 目前的平台有 PDA、Smartphone、PC、Notebook、MP3 Player。所以我們也會跟硬體的廠商合作，將 Mebook 推廣出去。</p> <p>Q：請您談一下貴公司與出版社的合作方式及想法。 A：我們與出版社合作的想法，可從下圖中大致看出。</p>  <pre> graph LR A[出版社 (內容開發)] -- 提供內容 --> C[共同開發新產品 Mebook 行動有聲 電子書] B[曉騰 (技術開發)] -- 提供技術 --> C C --> D[共同銷售 出版社通路 硬體商通路] </pre>	<p>學習類 具好品質 B-INT-02-S2</p> <p>曉騰的專業在於軟體研發，為讓這塊新興的明星產業，數位內容學習能發光發熱，尋求好的教材內容 拓展更廣大的學習市場都是絕對必要的。 B-INT-02-S1</p>
---	--

<p>曉騰的專業在於軟體研發，為讓這塊新興的明星產業，數位內容學習能發光發熱，尋求好的教材內容、拓展更廣大的學習市場都是絕對必要的，所以，會邀請凡是具備有優質的語言學習內容出版品者，可授權曉騰國際投入技術，改製為互動並具高效率學習功能的電子書 Mebook，一起來共同耕耘這個園地，並締造出雙贏的局面來。雙方能在利潤分享原則下，可由曉騰或雙方共同拓展業務。我們希望合作雙方彼此的經營理念能夠相契合後，再來談進一步的合作方式。</p> <p>其實，合作 Mebook 行動有聲電子書對出版社也有好處：對公司而言，企業 e 化；對產品而言，其對產品競爭力有正面的影響。</p> <p>所以，合作雙方是在共同開發新產品 Mebook 行動有聲電子書的經營理念下彼此合作，出版社負責內容開發，提供內容，而曉騰則負責技術開發，提供技術，一起為 Mebook 努力共同發展、共同銷售，有出版社的通路，也有硬體商通路，大家一起創造市場佳績。</p> <p>Q：請您進一步說明貴公司與出版社合作時，如何分配利益，贏得雙贏的局面？</p> <p>A：分配利益原則：技術回饋理念。原則上，曉騰付給出版社「內容權利金」，而出版社付給曉騰「技術權利金」；權利金比例分配的高低是以「通路」的貢獻誰較多所佔比例就較高；約定半年或一年結算一次，以「銷售量 × 定價」為基準來計算。</p>	<p>雙方能在利潤分享原則下，可由曉騰或雙方共同拓展業務。</p> <p>B-INT-02-S3 我們希望合作雙方彼此的經營理念能夠相契合後，再來談進一步的合作方式。</p> <p>B-INT-02-S3 合作 Mebook 行動有聲電子書對出版社也有好處：對公司而言，企業 e 化；對產品而言，其對產品競爭力有正面的影響。</p> <p>B-INT-02-S1</p> <p>原則上，曉騰付給出版社「內容權利金」，而出版社付給曉騰「技術權利金」；權利金比例分配的高低是以「通路」的貢獻誰較多所佔比例就較高。</p> <p>B-INT-02-S3</p>
---	---

個案 C 「空中英語教室」MyET 我的口說英語家教

「空中英語教室」MyET 我的口說英語家教，是由救世傳播協會空中英語教室文摘雜誌社與艾爾科技股份有限公司共同合作發展。透過 MyET，可使用當日「空中英語教室」內容作為課程，在收聽課程後，逐字逐句跟隨老師反覆練習說。課程內容配合雜誌每週更新，並保留當月及上個月的課程，讓學習不間斷！「MyET，我的口說英語家教」英語學習軟體，能有效地改進使用者的口說英語，能從發音、音調、節拍、音量四個構成英語腔調的要素，精確分析您與老師之間的差異。

(一)

訪談對象：空中英語教室雜誌 研發部洪明道先生

訪談時間：940616

訪談地點：公司

訪 談 稿	整 理 欄
<p>Q：請您談談為何會和 MyET 合作發展新產品？雙方如何分工合作？整個製作流程為何？</p> <p>A：我們認為 MyET 的技術比一般業界還比較領先，因為他們有專利軟體技術，所以他們要找內容來合作，以他們的角度，他們是軟體廠商就不考慮製造內容，就需找公司來合作。剛好我們有內容可以提供給 MyET，那我們怎麼提供呢？我們就提供我們現在的雜誌內容，如文字、聲音檔給他們，接下來就由艾爾來製作，技術上就必須由他們來處理，就是將聲音檔做切割再放置到網站上面去，一句話對應一個聲音檔，就是這樣。實際上他們要怎樣去編輯，我們不太清楚，可能要請教 MyET，我們的角度只是提供內容給他們。</p> <p>Q：您公司為什麼會跟艾爾科技合作？是什麼樣的機緣？</p> <p>A：站在研發部的立場，我們會去找一些廠商合作，也有廠商會主動找我們，艾爾這部分好像是他們找上我們的。之前也有其他的辨識系統，但都比較是機械發音的，所謂機械發音，譬如說你看到一段文字，你可以點這段文字，他就會發出一段音，但那是機器模擬人聲的，所以比較是機</p>	<p>MyET 的技術比一般業界較領先，因為他們有專利軟體技術，所以他們要找內容來合作，以他們的角度，他們是軟體廠商就不考慮製造內容，就需找公司來合作。</p> <p>C-INT-01-S1</p> <p>我們就提供我們現在的雜誌內容，如文字、聲音檔給他們，接下來就由他們來製作，技術上就必須由他們來處理，就是將聲音檔做切割再放置到網站上面去，一句話對應一個聲音檔。</p> <p>C-INT-01-S2</p>

械式發音。艾爾的軟體技術是可以跟老師發音的句子做比較，他們檢核比較仔細，因為以我們公司的考量，基本上比較難克服「說」的部分，大部分空中英語教室對「聽」是很有幫助，「寫」是個人去努力的，而「說」這方面很難，一般平面雜誌很難做到「說」這部分，艾爾剛好可以補這一塊。對空中英語教室的教學來說，包含「聽、說、讀、寫」就比較完整了，我們當初的考量是這樣，不過要看市場的接受度，就我們的了解，線上學習大家在使用上與感覺上都還是比較保留一點。我認為通常會想要練習「說」的人，是比較想要出國的、職場上需要的，所以現在 MyET 有一些科技公司和他們合作，從他們合作的企業、客戶，你就知道那些人會比較有需求，像趨勢科技、聯電他們或許需求會比較高一點。

Q：請您說說當你們決定要和艾爾合作時，會考慮什麼因素？或會擔心什麼？

A：一般來講，以公司而言，就是要創新，怎麼製造新的產品，其實我們都還在觀察，新的產品會不會影響到原有舊的產品，也是研發上會注意的重點，畢竟空中英語教室目前還是以平面雜誌銷售為主，這種線上學習會不會影響原來的市場，以目前的銷售情況看起來還不至於影響，原因是線上學習大家進入的門檻還是有限，比如說 MyET 建議你必須用 ADSL，速度上會比較快，所以第一個你要會上網，重點是還要有 ADSL，這就是門檻，買雜誌就不需要，誰都可以。另外，我們和 MyET 合作是因為內容是鎖住的，就是文字無法 Copy，像在我們的 CD-ROM 上文字也是無法 Copy 的，這也是我們會事先評估過的考量點。其實艾爾科技成立的時間不久，基本上 MyET 產品大家還是為了開拓市場。以目前的市場來講，感覺上「測驗」會比較迎合市場的需求，所以可以發現艾爾科技或許對這方面比較積極，主要是因為英檢的關係，而空中英語教室不以英檢考試為教學重點，原因就是我們彭老師一直覺得考試不是最好的英語學習方式，也不是自然學習的方法。

以我們公司的考量，基本上比較難去克服「說」的部分，大部分空中英語教室對「聽」是很有幫助，「寫」是個人去努力的，而「說」這方面很難，一般平面雜誌很難做到「說」這部分，艾爾剛好可以補這一塊。

C-INT-01-S1

要創新，製造新的產品。新的產品會不會影響到原有舊的產品，畢竟空中英語教室還是以平面雜誌為主，這種線上學習會不會影響原來的市場，以目前的銷售情況看起來還不至於影響，原因是線上學習大家進入的門檻還是有限。

C-INT-01-S1

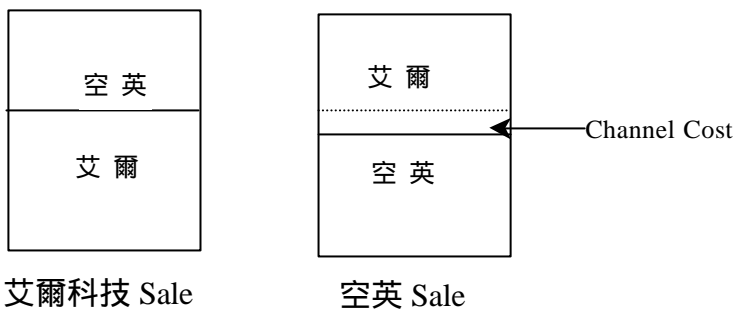
內容是鎖住的，就是文字無法 Copy，在軟體上我們一定會限制這個。

C-INT-01-S2

其實艾爾科技成立的時間不久，到目前來講，感覺上「測驗」會比較迎合市場的需

Q: 請問你們是採取怎樣的合作方式？如何創造市場利益？又如何分配？

A: 我們跟 MyET 的合作基本上就是我們每一個公司出一樣東西，我們出內容，他們出軟體和技術，通路由他們來經營，比如要放在那裡賣？可能到誠品或其他什麼書局，他們全權負責，我們不干涉；他們賣出產品，我們再跟他們做相當比例的拆帳。拆帳比例上以艾爾比較多，比方是艾爾賣出該產品，艾爾的拆帳比例就會比較多，如果是搭配我們的通路賣的，我們的比例就比較高，不過我們的數量不會比艾爾多，因為畢竟我們是針對學校，而且不是每個學校都有這樣的需求。一般來講，我就大概畫一下，如果是艾爾科技賣的，我們的比例就差不多這樣，比較少，如果是空英賣的，我們的比例大概接近一半吧，因為艾爾科技花的成本比我們高，他們要負責一些通路的建置，他們有廣告、有通路、有 Channel 的成本等等，這比例我沒辦法說得很清楚，大概一般就是這樣，當然主要銷售者，相對比例都會比較高一點。



Q: 請您談談貴公司與 MyET 艾爾科技的合作關係？或以您的經驗，從出版業的角度，與資訊業合作時有沒有什麼建議？

A: 關於 e-learning 是不是有一個 Model 是非常好的，大家應該都還在摸索中，因為尚未有明確成功的經驗，像 eBay、Yahoo 已經成功了，到現在還沒看到台灣有 e-learning 入口是完全成功的，目前我們對 e-learning 這塊市場是很保守，

求，所以可以發現艾爾科技或許對這方面比較積極。

C-INT-01-S3

跟 MyET 的合作基本上就是我們每一個公司出一樣東西，我們出內容，他們出軟體和技術，而通路主要由他們來經營。

C-INT-01-S2

拆帳比例上以艾爾比較多，比方艾爾賣出該產品，艾爾的拆帳比例就會比較多，如果是搭配我們的通路賣的，我們的比例就比較高，不過我們的數量不會比艾爾多，因為畢竟我們是針對學校，而且不是每個學校都有這樣的需求。

C-INT-01-S3

e-learning 是不是有一個 Model 是非常好的，其實大家都還在摸索中，因為尚未有明確

<p>或許過幾年會比較好，為什麼呢？因為現在有一些大學生，校方已經使用網路學習了，等這些使用網路的族群上來之後，他們有消費能力後，才能把這個產品賣起來，這是我個人的看法。你說有沒有可能在這幾年？是有的。因為包括現在線上的 EMBA、線上的函授課程，慢慢地有人會去訂，通常會去訂的人是要去拿那個學分，他人到不了，他是為了學分的成份居多。你說他是為了學習嗎？我不一定認同，大部分可能都是為了文憑，但也許也有人是真的為了學習，但是以一般人來講，一直盯著螢幕看會很累，所以這樣效果是不是最好的？也不一定。學習 MyET，一般人除非有很強的自制力，不然都很無聊，因為這是重複動作，除非真的為了考試、為了文憑、為了未來，你必須強迫自己，很少有人學習上是充滿興趣的，大部分都是有目的的比較多。線上學習可能會造成缺乏目的或目的比較薄弱一點，因為誰來檢驗你呢？這完全要靠自動自發的。以目前 MyET 的銷售數字，我們覺得還有努力的空間。而線上學習有沒有瓜分到平面市場，其實也沒有，因為我們會在價格上做區隔，你會發現線上學習的價格會比較高一點。</p>	<p>成功的經驗。 C-INT-01-S3 以目前 MyET 的銷售數字,我們覺得還有努力的空間。 C-INT-01-S3 線上學習有沒有瓜分到平面市場? 其實也沒有,因為我們會在價格上做區隔,你會發現線上學習的價格會比較高一點。 C-INT-01-S3</p>
--	---

(二)

訪談對象：艾爾科技股份有限公司 產品行銷專員謝依玲小姐

訪談時間：940629

訪談地點：公司

訪 談 稿	整 理 欄
<p>Q：請您說明一下 MyET 的製作流程？如何分工合作？ A：艾爾科技主要是研發系統、平台、介面，首創全球第一套「自動語音分析系統」(ASASc, Automatic Speech Analysis System)，運用於「MyET，我的口說英語家教」英語學習軟體，能有效地改進使用者的口說英語。 艾爾科技自公司創立之初便將自身定位為「技術提供者」(Technology Provider)，並積極尋找具備高品質教學內容及</p>	<p>艾爾科技主要是研發系統、平台、介面。 C-INT-02-S1 艾爾科技自公司創立之初便將自身定位為「技術提供者」，並積極尋找具備高品質教</p>

<p>優良形象的「內容提供者」(Content Provider)進行結盟合作，以雙贏的方式拓展業務。</p> <p>以「空中英語教室」雜誌為例，大致上的流程如下： 雜誌社提供當期的雜誌內容，只要將文字檔和聲音檔提供給艾爾，我們就會負責製作成 MyET 商品出來。</p> <p>至於其中如何製作的細節部分，因我本人是產品行銷對於製作的細節不是非常清楚，我會再請公司的同事回答您的問題。</p> <p>MyET 商品製作好出來後，我們會負責行銷。</p> <p>行銷的工作大致分為：(1)個人使用者：這部分的行銷方法大多是採用「網路行銷」的方法，比如發 EDM、在各大網站入口(Yahoo 或 MSN)廣告我們 MyET 的產品，另外，也會在網站上辦比賽的活動。也有一些比較傳統的行銷手法，如展場的展示，之前有跟空英一起到國際書展展覽 MyET，有時也會刊登廣告於報紙或雜誌上來宣傳。(2)企業、學校團體：我們會向一些企業、公司推廣我們的產品，也有跟學校合作，不過這部分的行銷方式，就須採取傳統的行銷方法，要有人跑學校的業務，用傳真的方式連絡訂單，是比較傳統的方法。</p> <p>Q：請您談一下貴公司與出版社的合作方式及想法。</p> <p>A：艾爾科技 2003 年和空中英語教室的三本英語學習雜誌合作。艾爾科技期望以雙贏的模式拓展業務，合作夥伴可以藉由與艾爾科技的合作，造成品牌差異化的效果，達成產品價值最大化的目的，並且進一步提高產品銷售的利潤。艾爾科技與出版社合作的理念：提高彼此的價值，不會去搶出版社原有的市場，而是共同開發新的市場，彼此是合作者的角色，而非競爭者的角色。</p> <p>艾爾科技所提供的是一個線上學習的服務平台，主要的心力皆投入於此平台的各種功能，對於課程內容，就需找尋在市場上具高品牌知名度的內容提供者一起來合作，另一個原因，即是一般具品牌領導者的出版社，皆已有現成的通路可以幫忙推銷此項新產品。</p>	<p>學內容及優良形象的「內容提供者」進行結盟合作，以雙贏的方式拓展業務。</p> <p>C-INT-02-S1</p> <p>製作流程：</p> <p>(1)雜誌社提供當期的雜誌內容，只要將文字檔和聲音檔提供給艾爾，我們就會負責製作成 MyET 商品出來。</p> <p>(2) MyET 商品製作好出來後，我們會負責行銷。行銷工作大致分為：A.個人使用者；B.企業、學校團體。</p> <p>C-INT-02-S2</p> <p>艾爾科技期望以雙贏的模式拓展業務，合作夥伴可以藉由與艾爾科技的合作，造成品牌差異化的效果，達成產品價值最大化的目的，並且進一步提高產品銷售的利潤。</p> <p>C-INT-02-S1</p> <p>與出版社合作的理念是提高彼此的價值，不會去搶出版社原有的市場，而是共同開發新的市場，彼此是合作者的角色，而非競爭者的</p>
--	---

<p>Q：請您進一步說明貴公司與出版社合作時，如何分配利益？</p> <p>A：分配利益原則：各自有自己的通路來銷售產品，共同約定分享的比例，通常，若是艾爾科技的通路下所得的利潤，在分配比例上艾爾會比空英較多，但若在空英的通路下所得的利潤，空英的比例大致上和艾爾科技差不多，因為空英必須回饋一些通路上的成本(廣告、技術、客服)給艾爾科技。</p>	<p>角色。</p> <p>C-INT-02-S3</p> <p>對於課程內容,就需找尋在市場上具高品牌知名度的內容提供者一起來合作,一般具品牌領導者的出版社,皆已有現成的通路可以幫忙推銷此項新產品</p> <p>C-INT-02-S1</p>
---	--

(三)

訪談對象：艾爾科技股份有限公司 文案規劃師陳麗蓉小姐

訪談時間：940629

訪談地點：公司

訪 談 稿	整 理 欄
<p>Q：請您說明一下關於 MyET 如何製作的細節部分。</p> <p>A：其實製作流程很簡單，已經有現成的編輯軟體工具，只要針對紙本雜誌內的課程內容，將各種素材(文字、聲音)放進指定的位置上面，就完成了製作的部分。接下來要每字每句做測試，確認文字和聲音是配對的，所以測試大概可分為(1)校對：與實體書內容核對。(2)上線：逐句確認平台上各項功能。</p> <p>其實這部分製作執行上很簡單，主要是技術上的研發上比較複雜，希望平台上有怎樣的機能或動畫或畫面的編排設計，都須先由工程師先將技術研發好，我們只需要將不同素材放置到指定位置上並確認沒放錯就可以完成製作了。</p>	<p>製作流程很簡單,已經有現成的編輯軟體工具,只要針對紙本雜誌內的課程內容,將各種素材(文字 聲音)放進指定的位置上面,就完成了製作的部分。</p> <p>C-INT-03-S2</p>



高雲換 個人簡歷

Mail : jutta@ms77.url.com.tw

經 歷

1996.7.1~1998.3.1 志光教育出版社
編輯人員

- 版面的設計、規劃
- 與作者協調、溝通
- 編務流程的掌控
- 參與企劃「如何編商科的書」

1998.4.1~1998.10.20 建宏出版社
編輯人員

- 校對、版面編排、圖文整合
- 製版查版、印刷配色
- 參與編輯數學教科書出版相關細節

1999.2.22~2003.9.1 千華出版集團
責任編輯

- 獨立規劃完成書籍編務流程
- 除國家考試參考書編輯，還有大專教科書、雜誌參與編輯
- 編輯部門的教育訓練及傳承

教育程度

2003.9.1-2006.1.20 南華大學

- 出版事業管理研究所
- 淡江大學財務金融學系
- 復興高中

社團活動

大學時期參加商管學會舉辦之研習營
高中時代參加校刊編輯社

~* 對文字的喜愛 對編輯的興趣 願作文字的廚師 *~