

電子雜誌及電子書異業合作出版的三種模式

南華大學出版事業管理研究所副教授 萬榮水
南華大學出版事業管理研究所碩士 高雲煥

摘要

本研究討論：傳統出版事業爲了發展數位出版而建構的異業合作模式。所探究的是：出版業與資訊業如何（how）和爲何（why）會共同合作發展數位出版？爲應合作需要，雙方提供進行組合的能力爲何？合作公司之間對於關係的建構及維繫運用何種作爲？

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爲研究對象，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，其合作的關係較爲單純，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，其合作關係較爲不穩定。

關鍵字：數位出版、異業合作、關係管理、多重個案研究

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

WAHN, RURNG-SHUEEI
KAO, YUN-HUAN

Abstract

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 crossindustrial 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 “win-win” situation. (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. The relationship between them is defined as “customer-to-customer” partners by the contracts. (3) In the model of “exploring, unstable relationship”, since the development of e-learning is still in searching stage and there is no success business model to follow suit, the relationship between both sides is therefore unstable.

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

壹、緒論

一、研究背景與動機

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。出版事業爲了發展數位出版，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、發行和銷售成爲可能，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，成爲新一代「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，一爲硬體部分(即載體)，二爲軟體部分。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。

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，成爲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？合作雙方爲什麼會合作？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爲？……等，應該都是有趣而且重要的問題。

二、研究問題與目的

本研究主要是探討出版事業爲了發展數位出版，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，分析不同產業間爲了共同發展數位出版，合作雙方關係的形成過程及結構，進而解釋出版事業爲了發展數位出版而形成的異業合作關係之現象。所以，本研究想要探究的問題，包括下列範疇：

1. 爲應合作需要，雙方提供來進行組合的能力爲何？
2. 合作公司間對於關係的建構運用何種作爲？合作雙方爲什麼會合作？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爲？合作雙方如何解決問題？如何議定分紅的內容？

本研究之目的是要解釋出版業者與資訊業者如何（how）和爲何（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爲研究對象，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爲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爲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爲發展數位出版而建構的異業合作之關係運作模式。
5. 建構出版事業爲發展數位出版與資訊業間異業合作的模式。

貳、文獻探討及解析架構

一、發展數位出版相關之文獻

「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。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（詹雅琪，2002）。

傳統出版產業數位化已成爲必然趨勢，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（郭宜隸，2002）。因此，數位內容出版是「複合媒體形式出版」，其流程須整合「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）。

二、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，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。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)。

三、解析架構的提出

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。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。

參、研究設計與執行

一、多重個案研究設計

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。

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 1。

表 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	「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」(ASASc，	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

	MeReader，就能開始進行聽、說、讀、學的全方位語言學習。	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。	<ul style="list-style-type: none"> • 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
合作模式	凡具備有優質的語言學習內容出版者，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。	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>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

二、研究執行

1. 資料蒐集的方式

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。其中事實資料包括有：

- (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。

另外，訪談進行之方式是採取「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。

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，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？

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，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。

「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。

「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。

- (2) 模式建構：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。

肆、個案解析比較及模式建構

一、跨個案比較分析

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 2。

表 2 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	1. 因應數位化出版潮流，為雜誌品牌形象加分。 2. 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。 3. 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。 4. 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。	1. 了解電子雜誌的做法，數位化的利益及所需要投入的資源。 2. 合作內容進行確認，簽署制式服務合約。 3. 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。 4. 電子刊物完成上傳、銷售，憑銷售對帳單向通路請款。	1. 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。 2. 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。 3. 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。	1. 合作關係很單純，彼此之間是一種客戶的關係而已。 2. 所有製作流程、合約都是制式的。

<p>B</p> <p>寂天 Mebook 行動有聲 電子書</p>	<p>1.寬頻網路建設逐漸普及、網路使用者日益增加,發展數位出版必定是未來的趨勢。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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>1.出版社的角色是內容開發,資訊業的角色則是技術開發。</p> <p>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。</p> <p>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的通路。</p> <p>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>曉騰所開發的軟體技術有抓到 User 端的需求,即具有便利性、方便性。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>4.曉騰是做軟體開發,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向曉騰建議很多。</p>	<p>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。</p>	<p>1.合作是相互授權,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。</p> <p>2.彼此是用「雙贏」的概念一起合作發展。</p> <p>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>
<p>C</p> <p>空中英語教室 My ET 我的口說 英語家教</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>1.以目前 MyET 的銷售數字,覺得彼此還有努力</p>

	<p>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。</p> <p>2. 大部分空中英語教室對「聽」「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。</p>	<p>的「內容提供者」進行結盟合作，以雙贏的方式拓展業務。</p> <p>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。</p>	<p>析與老師之間的差異，做出最準確的評分。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>的 空 間。</p> <p>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。</p>
--	---	---	--	---	--

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 3。

表3 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作成 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 行動 有聲電子書	<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。 	<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「通路」的貢獻度為考量基準。 	<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。 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	<ol style="list-style-type: none"> 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。 	<ol style="list-style-type: none"> 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。 	<ol style="list-style-type: none"> 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 2 及表 3 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。

表 4 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>
	<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，</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.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</p>

<p>關係維繫</p>	<p>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)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>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

二、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。本研究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。

伍、討論與結論

一、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化服務的內容、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，本研究只有發現此三種類型的模式。

二、研究結論

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。將所得到的研究結論，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

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

爲了發展數位出版，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，一爲「內容」的提供，其是傳統出版業者的優勢資源及能力；另一爲「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，爲了發展數位出版，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 則認爲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：爲了發展數位出版，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

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高低，原則上，會是以「通路」的貢獻度為考量基準。

參考文獻

- 江淑娟 (1998)。通路夥伴關係整合模型之研究--以中小企業為實證。雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
- 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、李奉儒譯，Michael Quinn Patton 著 (1995)。質的評鑑與研究。台北：桂冠圖書。
- 唐真成 (2003)。電子書。台北：揚智文化事業股份有限公司，33-52 頁。
- 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。
- 郭宣慧 (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。
- 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/>
- Abramson, J.S. & Rosenthal, B.B. (1995). Interdisciplinary and interorganizational collaboration. In NASW (Eds.). Encyclopedia of social work (19th) 1479-1489. Maryland: NASW
- Aulakh, Preet S. Kotabe Massaki and Sahay. Arvind (1996). Trust and Performance In Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. Journal of International Business Studies, 1005-1032.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., (1987). Developing Buyer Seller Relationships. Journal of Marketing, 51 (April), 11-28.
- Gulati, R. (1998). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. Strategic Management Journal, 20, 397-420.
- Wilson, D. T., (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 335-345.