



文化事業與管理研究
第 五 期
2 0 1 0 年 6 月
頁 2 3 ~ 5 0 頁

Journal of Cultural Enterprise
and Management No.5
June, 2010
P. 23~ 50

電子雜誌出版平台策略聯盟類型研究

林柏宇*

摘 要

近年來雜誌廣告量大幅衰退，媒體接觸率逐年下降，因此雜誌業競爭更為激烈，但隨政策推廣與科技發展，數位出版的趨勢銳不可擋。傳統雜誌出版業者積極建構平台，連科技公司也尋找數位內容成立集成商平台，然而各自擁有其優劣勢，因此平台商與其他相關業者易形成聯盟關係，等待市場明朗化。

本研究利用資料分析與深度訪談法試圖了解：(1)電子雜誌出版平台發展情形；(2)電子雜誌出版平台策略聯盟現況；(3)雜誌出版業者平台與集成商平台的策略聯盟之不同。依照研究目的與問題，本研究將針對策略聯盟的方向、類型與競爭關係作較深入的說明。

研究結果顯示，不論是出版業者平台或集成商平台都呈垂直聯盟，出版商平台積極向外尋找數位出版解決方案或自行研發數位版權管理系統，且因為擁有內容版權聯盟對象也較為多元，而集成商平台則專注尋找內容商。

兩種平台都僅限功能性聯盟，且以生產聯盟為主，都必須藉助其他公司之專長進行生產動作；然而出版業者平台因為需要掌握更多數位資訊，故成立不同的數位出版聯盟以利資訊交換與抗衡。最後，出版業者平台之間、出版業者平台與集成商平台之間都屬於同業高度競爭聯盟。

關鍵字：電子雜誌、數位出版平台、集成商、出版社

*世新大學新聞系碩士班 研究生



Research on Strategic Alliance of E-magazine

Bo-Yu, Lin

Abstract

The magazine industry becomes fiercely competitive because advertising expenditure has declined year by year. On the other hand, influenced by government policy and technology development, digital publishing is an unstoppable trend. To maintain their competitiveness, most of the traditional magazine publishers decide to digitalize their publication. Meanwhile, some high-tech companies also establish their E-magazine publishing platforms.

By using document analysis and in-depth interviews, this research tried to find out (1) the development of E-magazine publishing platforms (2) the status of E-magazine publishing platform on strategic alliance (3) the differences on strategic alliance between traditional magazine publishers' platforms and aggregators' platforms. This research focused on types of strategic alliances and their competitive relationship.

The research shows that both of the alliances of traditional publishers and aggregators are vertical. And functional alliance is the main concern of two platforms. Both of them use the advantages of other companies to enhance the production process. However, due to the technological obstacles, traditional publishers have to cooperate with information alliance in order to acquire knowledge of digitalization. Thus, the platforms between traditional publisher and aggregator are competitive alliances.

Keywords: E-magazine, Digital publishing platform, Aggregator, Publisher



壹、緒論

一、研究背景與動機

台灣雜誌的主要收入不外乎廣告及訂戶或零售的發行收入，但根據尼爾森的統計，2009 年上半年五大媒體廣告量只剩新台幣 183.8 億元，較去年同期衰退 15.7%，其中雜誌是 23% 負成長(AC Nielsen, 2009)。而在媒體接觸率方面，2007 年除了網路(46%) 的使用率持續攀升外，其他包括電視、雜誌、報紙、廣播等主要媒體的使用率都處於持平或下滑的狀態(浩騰媒體，2008)，雜誌廣告量大幅下滑、消費者的媒體使用時間大量的被網路媒體分食，雜誌出版業被逼到不得不另闢新路。

面對外在環境的急速變遷，雜誌出版業者紛紛轉向網路數位化發展，不論是架設網站，或單純將內容分享給其他媒體爭取曝光，而隨著雜誌產業內部的需求與發展以及政府政策的推動，數位出版漸被傳統出版業接納，且不僅是傳統出版業者關心，非傳統出版社的科技公司，因為擁有出版業最不了解的數位化科技，也紛紛跨進數位出版產業，然而不管哪種背景的公司，對於數位出版的想像都是要建立自己的平台，提供讀者方便快速的閱讀形式，與多樣的內容。

兩種業者都想要建立平台，但卻也各有自己的優劣勢，傳統出版業者擁有大量的內容，可是要投入數位化的工程浩大，人力、物力、資金的投注不是一般小公司可以參與，且很難在短時間內看見效果；另一方面，儘管 IT 業者擁有數位化技術，但卻缺乏最重要的內容來源，因此積極找尋數位內容，期望成為內容的集成商。

策略聯盟因為合作夥伴間的相互需求而分享自己的專長，希望在互利的基礎上取得競爭優勢，且根據自己的目標與對方保持合作但又具獨立性的特色，傳統雜誌出版社與 IT 背景的集成商所建立的平台都因為各有不足之處，卻又無法靠自身力量解決紛紛向外尋求幫助，因此，兩種電子雜誌出版平台的策略聯盟情形特別值得關注。

二、研究目的與問題

了解研究背景與動機後得知國內電子雜誌出版平台正在起步，因此本研究想觀察電子雜誌出版平台的發展現況，並以策略聯盟的角度觀察平台商、內容供應商、數位化技術廠商的關係，最後將出版業者平台與集成商平台相互比較，提供未來電子雜誌產業與



數位出版等相關研究之參考。本研究希望透過資料分析與深度訪談法，了解平台的發展過程與策略聯盟情形。研究問題如下：

- (一) 電子雜誌出版平台的發展情形？
- (二) 電子雜誌出版平台策略聯盟現況？
- (三) 雜誌出版業者平台與集成商平台的策略聯盟之不同？

貳、文獻探討

鄧詩韻(2003)綜合各學者對於策略聯盟理論研究的整理，關於策略聯盟的相關研究可分為策略聯盟類型、策略聯盟形成動機、策略聯盟績效研究、策略聯盟成功之要素研究、策略聯盟管理機制研究與策略聯盟夥伴選擇準則研究等領域。而本文基於研究目的、研究問題與研究對象的產業之特性，將針對策略聯盟類型之相關文獻作討論。

一、策略聯盟定義與特性

Griffin & Pustay(2002)認為策略聯盟是兩家或兩家以上的企業為了雙方共同的利益，選擇並肩合作，聯盟中的夥伴同意共同負擔研發活動、分享行銷專長或管理才能。Yoshino & Ragan(1995)與 Bart Nooteboom(1999)都認為聯盟的定義非常廣，將公司間合作的形式視為一光譜，從成立完全整合的新公司形式到僅是市場合約的合作關係形式都是策略聯盟的形式。李新春(2000)則認為策略聯盟是一種組織安排，同時也是一種經營策略。在組織安排上，它具有不同的組織形式，如合資、合作、聯合研究開發、供應商合約、交互許可等。如果作為一種經營策略，則是企業之間經過合作希望獲取長期的競爭優勢。

Porter & Fuller(1986)認為合作是公司間在生意往來上某部份的聯盟，是正式且時間較長的，但又不是合併；其中包括合資(joint ventures)、授權協定(licensing agreements)、供應協定(supply agreements)、行銷協定(marketing agreements)等各種方式。吳青松(1999)強調策略聯盟與合資經營的主要差別在於形式上，策略聯盟常以訂定書面契約而成立，有一定的合作時間，且不包含新企業個體的創立，因此聯盟的目的常僅針對特定的交換交易，如產品代銷、合作研發、共同採購、技術相互授權。

綜合吳青松(1999)、Khemani & Waverman(1997)、Griffin & Pustay(2002)的定義歸納



出策略聯盟擁有幾種特性，首先是策略聯盟的關係契約可能是正式或非正式的，聯盟的原因是基於相互需求而合作，在一定的程度上保有獨立性與自主性，而且聯盟為一策略目標而存在的，合作夥伴間有共同目標，但不見得有相同的策略方向，因此聯盟常發生在公司長期規劃體系中，用於尋求改善或改變國內或國際市場的競爭地位。

根據上述的定義與特徵，本研究將策略聯盟定義為：兩個（或以上）的公司進行以互利為前提的合作方式，且雙方根據自己的策略性目標，與對方簽定具有一定時間的合作契約。

二、策略聯盟的分類方式

（一）聯盟方向

Bart Nooteboom(1999)認為企業間的合作聯盟有許多形式，包含買賣雙方的垂直聯盟、競爭者之間的水平式聯盟、不同產業的企業交叉式聯盟。Harrigan(1988)、Porter & Fuller(1986)都認為如果是供需雙方的合作，則視為垂直式相關，如果合作對象是同屬於一個策略活動者，則視為水平式合作；司徒達賢（1996）的研究也將策略聯盟的模式分成垂直式聯盟、水平式聯盟、不對稱聯盟。

1.垂直聯盟

Harrigan(1988)認為當需求不穩定性較高但需求又激增時，許多垂直型合資的聯盟方式將會出現；司徒達賢（1996）認為垂直聯盟是一種類似垂直整合的聯盟方式，個別企業分別從事本身專長的價值活動，透過聯盟的方式，連接不同的價值活動，以提供較為完整的產業價值鏈功能。Porter & Fuller(1986)認為此種聯盟通常以長期供應協定(long-term supply agreements)、授權(licenses)、行銷協定(marketing agreements)等形式出現。

2.水平式聯盟

Harrigan(1988)認為當產品需求不穩定性較高且需求成長速度較緩慢或停滯時，許多水平式合資的聯盟方式將會出現，以鞏固國內市場或當地的業者；司徒達賢（1996）認為水平式聯盟是夥伴間整合類似的價值活動，以擴大營運之規模。Porter & Fuller(1986)認為其主要目的是達到規模經濟的效果、降低進入障礙、分散風險、資訊交換等，因此



當夥伴間的優劣勢以及需求相同時，較有可能發生。

3.不對稱聯盟

比較特別的聯盟是不對稱聯盟，司徒達賢（1996）又稱為戰鬥品牌聯盟，指某一品牌形象高、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，可與其他廠商聯盟，由另一廠商專攻低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟。而陳金帶（1992）則將此種聯盟方式視為產品的聯盟，不但可以使產品種類更完整，也可以增加銷售。

（二）聯盟類型

Griffin & Pustay(2002)認為策略聯盟有兩種聯盟方式：

1.全面性聯盟(comprehensive alliances)

指聯盟夥伴參與全部的活動，從產品設計到製造與行銷等，因此企業與企業間必須要在財務、生產、行銷等功能性活動上共同建立特定的程序。而由於不同公司內的功能性活動的程序都不盡相同，若不成立一個新的公司很難整合不同公司的程序，因此大多數的全面式聯盟都是以合資的方式，成立一個實體獨立運作。

2.功能性聯盟：範圍比全面式聯盟較狹隘，只涉及企業的某個功能性活動，綜合陳金帶（1992）的研究包含以下五種方式：

（1）生產聯盟(production alliance)：沒有生產設備與能力因此合作夥伴間共用機器設備製造各自的產品或提供服務，也可能為了顧客、市場、政策的要求或者趕上市場時效而委託對方代工生產（陳金帶，1992）。Porter & Fuller(1986)當生產過程改變且可以提高效率時，如果不跟進，將可能會失去市場，因而採用生產聯盟。

（2）行銷聯盟(marketing alliance)：指合作夥伴共同分享行銷服務或專長，可能是雙方各自有銷售管道，但產品具有互補性；或者某一方已有強大的銷售網，另一方藉而擴大市場占有率（陳金帶，1992）。Porter & Fuller(1986)認為當不同國家的企業要進入某一個國家的市場時，特別會用到行銷或服務聯盟。

（3）財務聯盟(financial alliance)：指合作夥伴可以提供相同的資金，或者由一方提供大



部份的資金而另一方貢獻特殊專長或其他資源彌補本身資金的不足。目的都是企業想要降低與一個計畫相關的財務風險。

(4) 研發聯盟(R & D alliance)：指合作夥伴共同研究以發展出新的產品或服務。可能會以交叉授權的方式分享自己新的技術並讓夥伴隨意使用自己的專利權，或者彼此都缺乏研發能力，共同委託學術機構研究開發（陳金帶，1992）。

(5) 資訊聯盟：藉由聯盟分享資訊，擴大資訊來源。透過公會組織等形式，互通資訊，擴大共同市場（陳金帶，1992）。

(三) 競爭關係

Yoshino & Ragan(1995)則將管理的競爭（或衝突）與合作做為分類框架，將策略聯盟以潛在衝突(conflict potential)與組織互動程度(extent of organizational interaction)為兩個方向，如下圖所示。

高 潛 在 衝 突 性	異業聯盟 (Precompetitive alliances)	同業高競爭聯盟 (Competitive alliances)
	供銷聯盟 (Procompetitive alliances)	同業低競爭性聯盟 (Noncompetitive alliances)
低	低	高
	組織互動程度	

圖 2-1 聯盟型態

資料來源：Strategic Alliances (p19), by Yoshino & Ragan, 1995, Boston, MA: Harvard Business School Press.

1.產銷聯盟(Procompetitive alliances)：大都是產業間(interindustry)、價值鏈上下游的產銷關係的聯盟，雖然在產品與生產過程的發展與改善上有緊密的結合，但這種聯盟不需要太多組織間的互動，且公司之間也非競爭關係，甚至需要以靠夥伴的合作才可以擊倒競



爭者。

2.同業低競爭聯盟(noncompetitive alliances)：產業內(intraindustry)的聯盟，夥伴間的互動性較高，儘管彼此具有競爭關係，但並非主要競爭者，且因為已經給予夥伴相當程度的承諾與努力，不太可能尋找另一個夥伴重複相同的合作方式。

3.同業高競爭聯盟(competitive alliances)：與低競爭性聯盟相對，同樣是組織互動程度高，但同業間的潛在衝突性較高，在最後的產品市場上有直接的衝突，

4.異業聯盟(precompetitive alliances)：原則上是不同產業間的夥伴共同從事高度精密的活動（如技術的研發）時，所採用的聯盟類型，因為合作從事高度精密活動，因此組織互動範圍較低，通常只有研發部門的合作。

Nueno & Oosterveld(1988)則是將競爭關係(precompetitive & competitive)與聯盟方向(vertical & horizontal)作為兩個主要因素，作者將垂直聯盟視為獲得技術能力，而將水平聯盟視為進入市場，而如果技術發展到真正進入產業或市場的時間還很久則認定為前競爭性聯盟，但如果聯盟是兩個競爭的公司或最後產品彼此競爭則是競爭性聯盟，最後將兩個因素兩兩配對分為四個向度，分別為垂直/前競爭性聯盟、水平/前競爭性聯盟、垂直/競爭性聯盟、水平/競爭性聯盟。

參、研究方法

一、研究對象

研究對象為提供電子雜誌出版的平台業者，根據《96年臺灣雜誌出版產業調查研究》(2008)的調查，經營電子雜誌出版平台的業者不多，主要為宏碁 Zinio、udn 數位閱讀網、MagV 摩達網、Moker 摩客資訊、遠流出版等，另外再加上城邦出版與永豐餘共同成立的「美好的一書」共六家。而上述業者指的是將一般平面內容數位化的單位，但平台不只服務內容業者也服務消費者，提供流通平台供消費者下載、付費、閱讀電子雜誌。

對應上述的數位化業者，其流通平台名稱各為 Zinio、udn 數位閱讀網、MagV 摩達網、Moker 摩客資訊、遠流 eBook；另外，雖然城邦出版也使用宏碁 Zinio 系統，但城邦出版也架設城邦 e 書館網站專賣電子雜誌，且因為 Zinio 公司將技術授權給宏碁，由宏碁



負責製作，但宏基本身並沒有提供消費者購買電子雜誌的服務，如果消費者想要購買電子雜誌，還是必須到 Zinio 的網站上進行付費購買，如同在外國網站購買本國雜誌一樣，與其它研究對象有明顯的不同，因此本研究將 Zinio 排除在討論範圍。

因此本研究的討論研究對象為在台灣提供電子雜誌出版服務的業者有 udn 數位閱讀網、城邦 e 書館、遠流 eBook、MagV 摩達網、Moker 摩客資訊等五家業者。下表為五家平台業者的名稱與所屬公司。

表 3-1 各平台名稱與公司名稱

公司名稱	流通平台名稱	數位化單位名稱	備註
城邦媒體集團	城邦 e 書館	ANiceBook 美好一書	使用 Zinio 系統
udn 聯合線上	udn 數位閱讀網	udn 數位閱讀網	
遠流出版	遠流 eBook	遠流 Koobe	
MagV 摩達網	MagV 摩達網	MagV 摩達網	
Moker 摩客資訊	Moker 摩客資訊	Moker 摩客資訊	

本研究整理製表

邱炯友（2008）在《96 年臺灣雜誌出版產業調查研究》分析臺灣雜誌出版產業數位化發展與趨勢時，將電子雜誌平台區分為出版社兼營發行平台者與純粹代為發行電子版之集成商。根據本研究的研究問題與邱炯友的分類，上述五個平台可區分為：

出版商平台：城邦 e 書館、遠流 eBook、udn 數位閱讀網。

集成商平台：MagV 摩達網、Moker 摩客資訊。

二、研究方法

本研究採資料分析與深度訪談法，以下為資料分析法之運用與訪談大綱。

在資料分析法中，本研究蒐集有關研究對象及數位出版產業相關報導與文章，以先了解電子雜誌平台與數位出版的概況，因此以數位內容、數位出版、電子雜誌、線上雜誌、策略聯盟、整合商、集成商、服務平台等關鍵字查詢；資料包含雜誌、期刊、碩博士論文、政府部門的調查與統計報告、國內外書籍、網路文章及資料等。也包含各平台網站上的資訊，包括各公司簡介、合作對象、合作方案等。



在深度訪談法中，根據本研究之研究問題擬出以下幾個開放性問題：

1. 貴公司發展電子雜誌出版平台的時間與原因以及目前的營運狀況？
2. 貴公司是否有提供內容提供者進行內容數位化？合作方式為何？
3. 貴公司除了與內容提供者合作之外，還與哪些公司進行合作？合作方式各為何？為什麼？
4. 對於出版社（或非出版社）發展電子雜誌服務的方式，您的看法為何？自己的優勢為何？
5. 對於電子雜誌出版平台的未來，您認為會如何發展？

根據以上分類與問題，本研究在兩類平台中，各挑一家為主要採訪對象，出版社平台選擇 A 公司部門經理，因為該公司對於數位出版有較長遠的規劃，數位出版平台的成立也較早，且該公司因為數位出版而將組織重新編制，另外成立部門，專門負責數位出版相關業務。集成商平台因為有一家婉拒受訪，因此以 B 公司的營運長為主要訪問對象，以了解兩種電子雜誌出版平台之異同。

肆、資料分析

一、數位出版產業現況

2002 年政府提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，希望能夠帶動台灣產業升級轉型，其中「文化創意產業發展計畫」包括圖文出版產業的發展，由行政院新聞局負責，並在 2003 年至 2007 年編列 3.24 億元，希望培養出版專營人才、推動出版數位化、建立出版品鑑價制度、解決業界融資問題等，讓台灣的出版產業在華文出版中繼續保有領先地位（行政院經濟建設委員會，2005）。在「內容」方面有文創計畫，而「數位」方面則有兩兆雙星。

「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中兩兆雙星計畫指的是半導體產業、影像顯示產業、數位內容產業及生物技術產業，在數位內容項目中，政府於 2002-2007 投入 16.01 億元設立數位內容學院，培養不同領域人才共同投入數位內容發展；並投入 11.92 億元建構數位內容發展的環境與法規，期望台灣可以成為數位內容設計、開發與製作中樞，當時預估相關產值至 2006 年時，將可達新台幣 3,700 億元。



有了這兩個計畫的支持，經濟部工業局在 2002 年 6 月設立「數位內容產業推動辦公室」為單一窗口，負責推動數位內容產業；為了統籌數位內容產業發展之規劃、推動與評估等相關工作，行政院又於同年 11 月成立「數位內容產業發展指導小組」。數位內容的產業範疇包括，數位出版與數位典藏產業、網路服務產業、數位遊戲產業、電腦動畫產業、數位影音應用產業、數位學習產業、內容軟體產業、行動應用服務產業（2003 年數位內容產業白皮書序，2003；黃燕蓉，2005；行政院經濟建設委員會，2005；2008 臺灣數位內容產業年鑑，2009）。

因此，2004 年新聞局為了配合政府發展數位內容產業的政策，與經濟部工業局合作，共同推動出版數位化發展計畫，包括：建置數位出版交易平台、發行數位出版品之獎勵與輔導、數位出版人才培訓、建立資訊與出版產業跨業合作媒合機制等措施（行政院新聞局公佈首度舉辦的「九十三年度獎勵優良數位出版品」得獎名單）（2004）。下圖為經濟部數位內容推動辦公室公佈之數位出版的產業價值鏈。

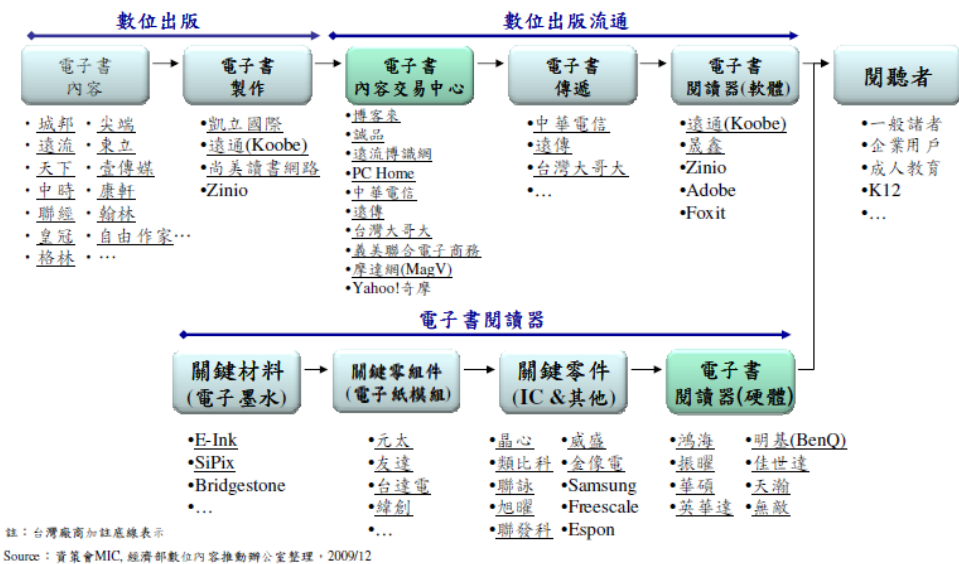


圖 4-1 數位出版的產業價值鏈；資料來源：經濟部工業局（2009）

張孟元（2006）則認為電子書與電子雜誌可以分成內容創作端、出版加值端、數位流通端、通路端以及終端使用設備端。而杜麗琴（2009）隨著亞馬遜 Kindle 的發展模式，認為數位出版有四個價值鏈：（1）創作者：內容提供者、（2）製作端：內容數位化者、格式轉換者、加值者、（3）流通者：平台業者及電信商，提供金流、資訊流、（4）閱聽



端：載體（含硬體或軟體閱讀器）。

除了價值鏈中的四個活動之外，創作端也會因為服務的需求產生律師及經紀人等中介者；且四個價值活動非絕對的線性關係，之間也有許多重疊之處（杜麗琴，2009）。黃紹麟（2001）早已預見了所有媒體內容者最後會形成一個內容產業，出現上下游，甚至會出現版權代理商或經銷商等角色，最後可能形成通路、內容代理商（內容聚合者）、小型內容提供者、以及個人作者等。

而根據《數位內容產業年鑑》（2008）數位內容產值約為新台幣 4,004 億元，比起 2007 年成長約 11%，其中以內容軟體與網路服務的產值為最大，分別為 1,920 億元與 820 億元，數位出版與典藏的部分為 60 億元，比起 2007 年成長 7%。

二、電子雜誌發展現況

經濟部工業局網路多媒體產業發展推動計畫將電子雜誌定義為：平面雜誌內容經過數位化處理後，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（引自 2003 年數位內容產業白皮書，2003）。張孟元（2006）定義電子書與電子雜誌為可將書本內容以虛擬型態存在於電子媒介中，內容的編排與閱讀方式仍儘量與紙本書籍方式相近。

張孟元（2006）認為電子書與電子雜誌有以下特質（1）編排及閱讀方式與紙本書籍方式相近；（2）以數位化方式，將書本及雜誌內容以虛擬型態存取與電子媒介中，需要透過閱讀介面及軟體，經由載體（如：電腦、手持式裝置；如：手機、PDA 等）閱讀；（3）數位化特質，利於保存、流通，及資訊搜尋與內容管理；（4）可具互動性功能。陳木彬（2002）則認為數位內容特性是研發成本昂貴、低廉的交易成本。

儘管政府看到數位出版的美好未來，投入大量人力與物力，但實際上，雜誌業的發展卻不如預期。《96 年臺灣雜誌出版產業調查研究》（2008）中指出，2007 年有發行電子雜誌的比例為 24%，但相對的，沒有發行電子雜誌的比例卻高達為 76%。

受訪的雜誌社中尚未發行的原因，大都認為市場尚未成熟，占 48.8%；其次依序為人力不足（41.0%）；資金不足（30.9%）；技術不足（27.2%）。而另一方面，發行電子雜



誌的目的以增加網路曝光率比例為最高，占 75.4%；其次為未來趨勢（71.0）；拓展海外市場（56.5%）；拓展國內市場（55.1%）；而認為是實驗性質約 33.3%（96 年臺灣雜誌出版產業調查研究，2008）。

游曉薇（2007）在新聞局作雜誌產業調查前，就歸納出傳統雜誌出版業發展成電子雜誌的原因有四：數位化潮流、節省資源與成本、品牌形象與開發客群。除了節省資源與成本之外，其他雜誌社發展電子雜的原因都無太大出入。

如果從消費者的角度出發，汪澤普（2005）的研究結果顯示，儘管有 30%~35% 原來購買實體雜誌的學生會轉為購買電子雜誌，但對於出版社而言，總體銷售量並沒有顯著的變化，可是因為雜誌數位化後在傳遞、印製、包裝等成本上的降低，從而增加利潤。該研究也建議擁有不同通路之雜誌業者可以使用差異化定價之方式，依照不同市場定位的消費者給予不同的價格，以增加利潤。吳政達（2003）的研究也指出，虛擬通路商最主要的優勢在於他透過電信網路傳輸數位化產品，虛擬通路商可以壓低實體產品周邊的相關成本，並將毛利分享給上下游。

三、電子雜誌出版平台發展現況

（一）電子雜誌出版平台發展過程

2003 年 8 月，城邦集團有 5 本雜誌開始發行電子版，開啓了台灣電子雜誌的大門。因為當時下載量激增，因此除了城邦的雜誌外，另有許多雜誌想合作（彭漣漪，2004）。到了 2004 年 7 月，宏碁電腦與城邦旗下的 PChome 電腦家庭以及博客來網路書店合作，取得電子雜誌發行系統 Zinio 技術授權，之後又與 PChome、天下、商周等雜誌合作，短時間內銷售數字亮眼。直到 2007 年，臺灣讀者透過 Zinio 服務平台可以接觸到超過 50 種以上包含大陸的華文電子雜誌（林政榮，2004；陳宛茜，2004 年 4 月 22 日；高雲換，2006，p53；任欣駿，2007）。

電子雜誌出版平台除了剛開始的數位內容的流通、販售外，還需要有加密機制、數位版權管理以及數位化工程等（廖信、吳祀璠，2009）。因此配合 2005 年經濟部的補助，城邦出版、udn 聯合線上、遠流出版三家內容業者分別開發出數位出版交易平台：「ANiceBook 美好一書」、「udn 數位閱讀網」、「圖文閱讀網」（郭燕鳳，2009，p19）。



Moker、MagV、遠流 eBook 三家平台商也在 2008 年加入戰局(廖信、吳祀璠, 2009)。2005 年在上海成立的 Moker 摩客資訊, 於 2008 年 2 月進軍台灣; 7 月 MagV 以底價策略進入電子雜誌市場, 而遠流出版也不願放過機會, 同年 9 月在自己開發的 Koobe 數位出版系統發行電子版《科學人》雜誌, 試圖以不一樣的閱讀系統闖出自己的一片天(邱炯友, 2008)。

2008 年 7 月 7 日, 由國內出版公協會、出版組織、數位內容提供者、智庫團體、資訊通訊服務業者共同組成的台灣數位出版聯盟, 希望能夠促成數位出版內容與資訊通訊服務的跨產業合作, 理事長為何飛鵬, 其創始會員包括 PChome Online、Yahoo!、中華電信、台灣大哥大、威寶、微軟、城邦、商周、天下、大塊、遠流、尖端、時報、空英、聯經、康軒、希伯崙、聯合線上、永豐餘、國家圖書館、台大圖書館等共 52 家業者(台灣數位出版聯盟網站, 擷取日期: 2009 年 12 月 9 日)。

而以兩個字之差的台灣數位出版聯盟協會也於 2008 年 7 月 30 日正式成立, 由台灣出版業界的四大公協會(包括台北市出版商業同業公會、中華民國圖書發行協進會、中華民國圖書出版事業協會、財團法人中華出版基金會)與台灣英文新聞共同組成, 理事長為高志明, 協會成立的起因是為了對抗大型或外商出版業, 因為這些業者壟斷了數位出版的業務, 所以該協會集結本土的、中小型的業者, 彼此貢獻專業資源(Daphne4u, 2009)。

(二) 各電子雜誌出版平台介紹

根據經濟部商業司的資料, 提供電子雜誌服務的平台資本總額大都超過一億元新台幣, 其中以城邦文化事業為最高, 資本總額有四億元新台幣, 代表人為何飛鵬; 其次是 udn 聯合線上三億元新台幣, 代表人為王安嘉; 遠流出版的資本總額有一億七千多萬元新台幣, 代表人為王榮文; 而非出版社的業者資本總額都相對較少, MagV 摩達網為一億元新台幣, 代表人為戴惠娟; Moker 摩客資訊最少為二千五百萬元新台幣, 代表人為劉惠貞。

各平台除了城邦 e 書館之外, 都有販賣電子雜誌與電子書, 但本研究將著重在電子雜誌的部分; 價錢方面, 比較特別的是 MagV 摩達網以 99 元吃到飽的方式快速累積會員, 而 Moker 摩客資訊則是以單元計價, 每篇大約 5 元新台幣以上, 以扣點的方式閱讀內容, 其餘都是依照實體雜誌訂價整本販售或提供訂閱服務, 且為了推廣電子版雜誌, 因此都



有折扣。以下為各平台的簡介列表。

表 4-1 電子雜誌出版平台簡介

	城邦 e 書館	MagV 摩達網	遠流 eBook	Moker 摩客資訊	udn 數位閱 讀網
販賣商品	電子雜誌	電子書與 電子雜誌	電子書與 電子雜誌	電子書與 電子雜誌	電子書與 電子雜誌
價錢	定價（折扣）	99 元 吃到飽	定價（折扣）	單元計價 5 元以上	定價（折扣）
閱讀方式	可離線閱讀	線上閱讀	可離線閱讀	線上閱讀	可離線閱讀
閱讀軟體	Zinio 系統	掃描	Koobe 系統	HTML	Adobe Reader
販賣方式	單本/訂閱	吃到飽	單本販賣	單篇扣點	單本/訂閱
基本單位	整本	吃到飽	整本	單元	整本
備註		部份授權		部分授權	
雜誌數量 （2009/12/10）	21 種	133 種	17 種	59 種	32 種

資料來源：邱炯友（2008）；本研究整理製表

本研究將出現在兩個平台以上的雜誌分別列出後，發現城邦集團與財信傳媒的雜誌最多各有四本雜誌在不同平台上出現，而財信傳媒的《先探》與《今周刊》在五個平台則都有出現。以下為經常出現雜誌之出版社與出現之平台。



表 4-2 經常出現雜誌之出版社與出現之平台

	所屬出版社	城邦 e 書館	MagV 摩達網	遠流 eBook	Moker 摩客資訊	udn 數位閱讀網	總計
商業週刊	城邦集團	◎			◎	◎	3
媽媽寶寶			◎		◎	◎	3
Smart 智富		◎			◎	◎	3
MyHome 漂亮家居		◎			◎		2
先探	財信傳媒	◎	◎	◎	◎	◎	5
財訊		◎		◎	◎		3
財金			◎	◎			2
今周刊		◎	◎	◎	◎	◎	5

資料來源：各電子雜誌出版平台網站；本研究整理製表

各平台雜誌內容大都來自出版社，以下列舉台灣主要出版社與平台合作的雜誌數目。可以發現只有城邦 e 書館有空中英語教室系列雜誌，只有遠流 eBook 有《科學人》，而只有 udn 數位閱讀網有《30 雜誌》與《遠見》雜誌。而且儘管是城邦集團的底下的城邦 e 書館，但擁有的雜誌數並不如 Moker 摩客資訊來得多，甚至比 udn 數位閱讀網都來得少。而 MagV 摩達網與 Moker 摩客資訊同時擁合理周集團與喜樂亞之雜誌。



表 4-3 電子雜誌主要出版社分佈

	城邦 e 書館	MagV 摩達網	遠流 eBook	Moker 摩客資訊	udn 數位閱讀網
城邦集團	4	3	0	9	5
遠流出版	0	0	1 (科學人)	0	0
天下遠見	0	0	0	0	2 (30 雜誌、遠見)
理周集團	0	2	0	2	0
空中英語教室	3	0	0	0	0
喜樂亞	0	2	0	2	0

資料來源：各電子雜誌出版平台網站；本研究整理製表

三、訪談分析

雜誌出版社擁有大量的文字及圖片內容，但習慣於平面媒體運作的雜誌產業，要跨入電子雜誌門檻相當高，除了要克服內容編排與數位內容的特性外，還包含版權、流通與傳遞的問題，因此出版社平台首先的聯盟對象就是找可以提供數位化解決方案與版權管理的數位出版業者合作。但相對於集成商的出版平台來說，因為原來就是做內容的數位化，本身就了解數位化技術與相關的經營模式。

當初把系統引進來，它幫我們製作電子書，我們負責銷售，他自己賣，我們也賣，我們就是提供原物料（A 公司部門經理，2009/12/24）。

我們團隊本來就是做音樂的數位化，而且發現出版品這塊還沒有比較好的解決方案，這方面的數位化速度也比較慢，所以打算投入（B 公司營運長，2010/1/8）。

出版社平台找數位出版業者（如 Zinio）合作需要支付數位化的費用，然而雖然集成商平台也作內容數位化，但它們將自己定位為銷售平台、數位通路的角色，由此可知兩種平台的經營模式應該完全不同。

一期一本就要兩萬五，以週刊為例，一年 51 期，就要支出 1 百 27 萬 5 千元，普通的出版社絕對付不起這項費用，而且讀者都看不到這項支出（A 公司部門經理，2009/12/24）。



我們不但不收取任何數位化費用，向消費者收費之後，還會拆帳給雜誌社（B 公司營運長，2010/1/8）。

內容是出版平台的主要元素之一，對於出版社而言，只要能接觸到越多潛在讀者即使要製成不同版本的數位內容也沒關係，最後還是讓讀者自己挑選想要的閱讀平台，出版社的立場只是提供最多選擇，因此出版社積極地將內容分享給其他出版平台使用，對於未來讀者而言可能有很多軟體可選擇。但是對於集成商來說，內容是最重要的元素之一，初期拒絕的雜誌社是因為害怕如唱片業遇到數位化的慘痛下場，所以仍有疑慮，而後期拒絕的原因則是因為品牌考量。

我們會跟 udn 合作，可能明年就會看到，也會跟 koobe 合作，書也給 koobe 賣（A 公司部門經理，2009/12/24）。

前期有一些雜誌社不了解，經過說明後他們慢慢認同我們是運用長尾效應，延長銷售期限、提高品牌價值，所以目前有 150 多家出版社與我們合作，後期則有一些雜誌社因為品牌的關係所以拒絕合作（B 公司營運長，2010/1/8）。

在電子雜誌消費群方面，原來預期可以拓展新的族群閱讀電子雜誌，但實際情形並非如此。因為出版社預測閱讀紙本雜誌的讀者，可能不習慣在電腦螢幕上閱讀雜誌內容，因此原來期待能夠吸引年輕族群，較習慣電腦螢幕閱讀的族群，但實際上電子雜誌只有解決遠距傳遞高支出的問題，且內容必須有時效性。

電子雜誌只解決距離的問題，雜誌內容必須要與讀者息息相關，例如一些不在台灣卻需要了解台灣的現況的人，如台商（A 公司部門經理，2009/12/24）。

整本雜誌的銷售對象大都是海外用戶，因為他們在外國買不到台灣的雜誌（B 公司營運長，2010/1/8）。

檢視文獻時發現，出版商不敢冒然投入數位出版的其中一個原因是，投入數位出版需要大量人力物力，然而電子雜誌與紙本雜誌的市場又可能互相衝突，因此一直裹足不前。但是，儘管可能有衝突，電子雜誌的確滿足部分人的需求，且電子雜誌解決了出版社對於海外客戶的高額運費的問題。綜合下來，電子雜誌在商業類雜誌方面才有獲利的可能。



雜誌社原來負責遠距離的讀者是賠錢的，最後由郵局或運送業者賺走了，跟系統合作的只有商業理財類賺錢（A 公司部門經理，2009/12/24）。

目前電子內容閱讀方式可以區分為兩種，一種是離線式閱讀，另一種為一次性閱讀。離線式閱讀指讀者付費下載檔案，可以永久保存與使用；一次性閱讀指的是租賃式閱讀，一定要連上網際網路才能閱讀，且內容過一段時間就會無法閱讀。

電子內容目前分成兩個部分，一個叫做離線類像是 Zinio，一個叫做一次性閱讀類類似十大花蝶租書店的方式（A 公司部門經理，2009/12/24）

出版社位於產業鏈上的最上游，所以產業鏈上其他的企業想要策略聯盟或合作，原則上都同意，最明顯的是垂直的策略聯盟如中華電信、華碩、BenQ 等。但對於集成商來說，雖然有不少硬體業者（如華碩）爭取合作機會，但礙於資金投入、且市場尚未確定，所以最主要的合作對象還是出版社。

不知道有多少人來跟我們談垂直的策略聯盟，所有的環節都會來談，而且我們通通都好（A 公司部門經理，2009/12/24）。

一方面因為電子閱讀器可能在台灣做不起來，而且推一個硬體成本非常高，很多代工廠都拿原型機想找合作，目前比較看好的可能的是平板電腦（B 公司營運長，2010/1/8）。

伍、結論與建議

一、研究發現

本研究希望透過資料分析與深度訪談法了解電子雜誌出版平台策略聯盟之狀況，特別是策略聯盟之方向、類型與競爭關係。因此以下就三點分別說明。

（一）策略聯盟的方向

不論是出版商平台或集成商平台都呈現出垂直聯盟的情形。出版商平台要進入電子雜誌市場首先面對的問題即是數位化的各種問題，因此向外尋找解決方案或自行研發數位版權管理系統（產業鏈中的電子書製作）；而集成商平台因為自己已經有數位化的解決



方案，因此積極尋找內容商進行策略聯盟。從經濟部工業局製作的數位出版產業鏈中，可以發現內容商（產業鏈中的電子書內容）與平台商（產業鏈中的電子書內容交易中心）為產業鏈上的上下游關係，而且因為企業的資源有限，短時間內無法同時包辦內容生產與數位化流程，因而彼此選擇垂直聯盟的合作方式。

但不同的地方，出版商平台因為資本較龐大且獨自擁有內容版權因而聯盟對象較為多元，如電子書傳遞的部分（如中華電信）、電子書閱讀軟體與製作（如 Koobe、Zinio）；相對的集成商平台而言，目前還是著重在與出版商的聯盟，但內容的部分針對不同的平台有不同的授權範圍與授權方式。目前尚未出現明顯的水平聯盟的原因可能是閱讀軟體或閱讀方式的先天差異，各平台發展電子雜誌所採用的閱讀軟體皆不同，且已經投入人力物力，除非產業發生巨大變動，短時間策略聯盟方向應該不會有改變。

（二）策略聯盟的類型

出版商平台與集成商平台的策略聯盟方式都僅限於功能性聯盟，並沒有如全面性聯盟從產品設計到行銷活動等共同參與。兩種平台皆出現生產聯盟的情形，因為公司本身的能力與資源不足，所以借助他公司的專長進行生產動作。出版商平台本身擁有內容，因此需要借助數位化公司的專長將內容轉為電子雜誌，而集成商平台因為本身擁有數位化的解決方案，因此需要大量的內容充實自己的平台，兩相合作才能產製出電子雜誌供消費者購買。

而出版商平台又比集成商平台又多了一項資訊聯盟，因為出版商平台要跨入數位內容市場有一定的門檻，因此更需要集結相關產業如資訊通訊服務業者、出版業者、出版公協會等共同合作交換資訊。其中因為大型或外商出版社擁有能力與資源建立自己的平台，相較之下，台灣較為弱勢的中小型出版業者也趕忙跳出來，成立另一個資訊聯盟，以保護自己的利益。

（三）競爭關係

出版商與平台業者的聯盟應屬於產銷聯盟（促進競爭聯盟），兩者是價值鏈的上下游關係，屬於垂直聯盟且彼此之間並非競爭關係，反而這樣的聯盟方式可能促成水平式的競爭。然而，出版社平台之間即屬於同業高度競爭聯盟，雜誌內容在許多平台上彼此共享，但也有出版社平台擁有獨家授權，在其它平台上找不到，以保持自己的優勢。出版



社平台與集成商平台的聯盟更是屬於同業高度競爭，因為集成商平台並沒有生產內容，因此出版社平台更害怕將內完全分享給集成商平台。

另一方面，如果從平台商的販賣方式來區分競爭大小與否，出版商平台同樣都是以整本的方式販售，且都有販賣當期雜誌，更是屬於高度競爭；而集成商平台雖然都沒有整本的雜誌內容，但販賣方式是以單篇扣點或吃到飽的方式，兩相不太容易比較，因此彼此的競爭關係較不明顯。

高雲換（2006）研究出版業者與資訊業者合作的關係與原因後，歸納出出版事業為發展數位出版而形成的異業合作關係之三種狀況，分別為相互授權、E 化服務與摸索發展，不穩定關係，其中前兩項就屬於策略聯盟的垂直聯盟與生產聯盟，因此本研究結果與之前的研究有相符之處。

二、研究限制與建議

（一）研究限制

首先對於電子雜誌的定義，本研究將電子雜誌定義為雜誌內容數位化後，透過網路流通平台銷售與數位版權保護，其內容編排與紙本方式相近，但當手機可以閱讀雜誌內容時，雜誌的內容可能必須修改成適合手機閱讀的長度，流通的方式也不在限於網路，因此如果電子雜誌討論範圍較廣，則必須將此種情況考慮進去。

本研究因為時間與作者能力，目前僅訪問兩個平台商，但其他公司的數位化系統不完全相同，且本研究正在進行的同時，遠流研發的 Koobe 系統已經被納入鴻海集團底下；而相較於城邦與遠流必須重新推廣新的閱讀軟體，udn 數位閱讀網挾著 Adobe 的 PDF 檔已經廣為讀者接受，這些不同的條件都可能影響未來平台業者的發展，也都可能有發展的空間。

因為電子雜誌橫跨傳統出版產業與新興的數位內容產業，因此許多模式仍在摸索階段，且電子雜誌出版平台與其他業者的合作可能隨時都在發生，本研究未討論其變動性略嫌不足，本研究進行期間，許多平台就持續新增合作的出版商。



(二) 研究建議

本研究針對策略聯盟之方向、類型、競爭關係做研究，只是對此產業的策略聯盟表面上的了解，另外還可以針對聯盟之動機、聯盟夥伴之選擇或是聯盟成功之因素等作更深入的探討，以了解該產業更細微的策略聯盟方式。

目前的平台商都是身兼通路與數位化業者，但本研究發現出版商平台傾向朝數位化業者的方向發展，甚至成立一個新平台，積極尋找個人出版的可能；然而集成商平台則較像是通路商的角色，未來可能會與博客來等網路書店業者作競爭，未來可將出版平台針對數位化平台與通路平台分開討論。

中國的電子雜誌比台灣更早流行，也因為擁有大量的消費者足以撐起整個電子雜誌市場，因而電子雜誌在中國蓬勃發展，未來的研究可同樣以策略聯盟的角度檢視電子雜誌在中國的發展情形，並將之與台灣做比較。

參考文獻

2004 年數位內容白皮書 (2004)。取自

http://proj3.moeaidb.gov.tw/nmipo/content/publish/viewcontent.aspx?sn=6D8C18CA0B0A47DC9EB6D91640E58369#Scene_1

2008 臺灣數位內容產業年鑑 (2008)。取自

http://proj3.moeaidb.gov.tw/nmipo/content/publish/viewcontent.aspx?sn=1FED65F13AB544279AF4B84BED170F2A#Scene_1

2009 臺灣數位內容產業年鑑 (2009)。取自

<http://proj3.moeaidb.gov.tw/nmipo/content/publish/viewcontent.aspx?sn=86D3108F4E2C48178FB08DB7EF2FAF19>



于卓民審定(2002)。**國際企業：管理導向**。台北：智勝文化、台灣培生教育。原書 Griffin, Ricky W. & Pustay, Michael W. (2002). *International Business: A Managerial Perspective 3rd*. Pearson Education.

王彩雲(2006)。**數位時代下平面媒體轉型之策略模式之研究**。國立政治大學經營管理學程碩士學程碩士論文。

司徒達賢(1996)。中小企業之策略聯盟。**經濟情勢暨評論**，2(3)：1-7。

任欣駿(2007)。**台灣電子雜誌業者之經營策略研究**。世新大學圖文傳播暨數位出版學系碩士論文。

行政院新聞局(2004)。**中華民國出版年鑑**。台北。

行政院新聞局(2004年10月4日)。**行政院新聞局公佈首度舉辦的「九十三年度獎勵優良數位出版品」得獎名單**(十月四日新聞稿)【公告】。台北市：行政院新聞局。上網日期：2009年11月26日，取自 <http://info.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=19561&ctNode=3740>

行政院經濟建設委員會(2005)。**挑戰 2008 國家發展重點計畫 2002-2007**。

何佩儒(2005年12月7日)。**數位出版整合服務第一站 聯合線上推版權管理交易平台**。**經濟日報**，C7版。

何祖銘(2006)。**藍海策略檢視台灣電子雜誌發展之研究**。世新大學圖文傳播暨數位出版學系碩士論文。

吳青松(1999)。**國際企業管理—理論與實務**。台北：智勝文化。

吳政達(2003)。**虛擬通路商之商業模式在數位內容產業應用之研究—以點對點為基礎架構**。國立政治大學科技管理研究所經營管理碩士學位論文。



- 李至何 (2005 年 9 月 9 日)。電子書掀風潮 美中台搶商機。《經濟日報》，A12 版。
- 李雪雯 (2004)。建構媒體之式管理架構之研究－以平面媒體為例。國立政治大學經營管理碩士學程資訊管理組論文。
- 李新春 (2000)。企業聯盟與網絡。廣州：廣東人民出版社。
- 杜麗琴 (2009)。2008 年臺灣電子書產業價值活動概況。2009 出版年鑑，465-470 頁。
- 汪澤普 (2005)。實體與線上零售通路間的銷售爭奪：以線上雜誌為例。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。
- 林政榮 (2004)。數位出版產業的瓶頸障礙與需求。印刷科技，20 (3)：75-83。
- 林盈好 (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系碩士論文。
- 邱炯友 (2008)。台灣雜誌出版產業數位發展與趨勢：兼論調查統計數據之意義。96 年臺灣雜誌出版產業調查研究。台北：行政院新聞局。
- 徐開塵 (2005 年 11 月 24 日)。出版數位化 城邦永豐餘合作交易平台。民生報，A10 版。
- 浩騰媒體 (2008)。2008 主要媒體總覽。上網日期：2009 年 12 月 21 日，取自 <http://marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx?MMMediaType=OMMEDIA&MMContentNoID=61576>
- 高雲換 (2006)。電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究。南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 張孟元 (2006)。數位出版定價策略。2006 出版年鑑。上網日期：2010 年 3 月 10 日，取自：<http://info.gio.gov.tw/Yearbook/95/06-04.htm>



章忠信（2006年6月15日）。欣見「圖文閱讀網」之推廣經營。**著作權筆記**。上網日期：2009年12月21日，取自

<http://www.copyrightnote.org/crnote/bbs.php?board=2&act=read&id=124>

陳木彬（2002）。創意產業大掃描－以數位內容為例。**台灣經濟研究月刊**，25（5）：80-86。

陳宛茜（2004年4月22日）。它聰明 讀文章給你聽。**聯合報**，A12版。

陳宛茜（2005年12月7日）。出版品轉電子書 不用錢。**聯合報**，C6版。

陳玫蓁（2007）。由長尾理論觀點探討數位內容通路業者的經營方向。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

陳金帶（1992）。**產業策略聯盟特性研究**。國立交通大學工業工程研究所碩士論文。

陳國華（2008）。**台灣雜誌產業之創新價值鍊研究**。國立台灣大學管理學院碩士在職專班碩士論文。

陳國華（2008）。**台灣雜誌產業之創新價值鍊之研究**。國立台灣大學管理學院在職專班碩士論文。

郭燕鳳（2009）。**台灣數位出版服務平台營運的發展現況與前景分析**。南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

陳韻聿（2009年12月21日）。2010台北國際書展將登場 數位閱讀強勢。**中央社**。上網日期：2009年12月21日，取自

<http://www.cna.com.tw/SearchNews/doDetail.aspx?id=200912210286>

彭漣漪（2004a）。數位出版---遇見100%的閱讀。**e天下雜誌**，3月號：82-87。

彭漣漪（2004b）。遠流、城邦、飛行網、新局---正規軍做平台、小蝦米拚創意！**e天下雜**



誌，3月號：88-94。

游曉薇（2007）。電子雜誌顧客維繫方式與顧客反應之研究。南華大學出版事業管理研究所碩士論文。

黃紹麟（2001年7月1日）。終極的網際網路（五）第二波創業潮與小型內容提供者，數位之牆。上網日期：2010年1月6日，取自

<http://www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=101>

黃燕蓉（2005）。臺灣、日本與南韓數位內容產業之比較研究。世新大學行政管理研究所碩士論文。

新聞局（2008）。96年臺灣雜誌出版產業調查研究。台北。

廖信、吳祀璠（2009）。台灣運動雜誌電子化之初探－以《職業棒球》為例。中華印刷科技年報，409-419頁。

臺灣數位出版聯盟網站。上網日期：2009年12月9日，取自

<http://www.dpublishing.org.tw/2009/02/blog-post.html>

鄧詩韻（2003）。網際網路服務供應商(ISP)運用策略聯盟之研究。國立師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

鄭錦祥（2004）。民國九十二年雜誌出版市場概況，中華民國年出版年鑑。台北：行政院新聞局。

薛梁凱（2004）。民國九十二年數位出版業概況。中華民國出版年鑑，297-302頁。

魏裕昌（2006）。進入數位出版與新閱讀體驗時代。出版界，78：25-31。

AC Nielsen (2009)。2009年上半年台灣五大媒體廣告量遽跌15.7%。上網日期：2009年



12月21日，取自 <http://tw.nielsen.com/site/news20090727.shtml>

Daphne4u (2009年1月3日)。〈台灣數位出版聯盟協會〉電子書論壇 尙美讀書網路。上網日期：2010年3月10日，取自

<http://netreading.wordpress.com/2009/01/03/%e5%8f%b0%e7%81%a3%e6%95%b8%e4%bd%8d%e5%87%ba%e7%89%88%e8%81%af%e7%9b%9f%e5%8d%94%e6%9c%83/>

Harrigan, Kathryn Rudie(1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), pp.141-158.

Khemani, Shyam & Waverman, Leonard (1997). Strategic Alliances. In Leonard Waverman, William S. Comanor and Akira Goto (Eds.). *Competition Policy in the Global Economy* (pp. 127-149). London: Routledge.

Nooteboom, Bart (1999). Inter-Firm Alliances: Analysis and design. London: Routledge.

Nueno, Pedro & Oosterveld, Jan(1988). Managing Technology Alliances. *Long Range Planning*, 21(3), pp.11-17.

Porter, M. E. & Fuller, M. B. (1986). Coalition and Global Strategy. In Michael E. Porter (Eds.), *Competition in Global Industries I* (pp.315-343). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Yoshino, Michael Y. & Ragan, U. Srinivasa (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

