

# 國立交通大學

## 國際經貿學程

### 碩士論文

金融資訊數位內容產業及行動通訊產業間策略聯盟之  
競爭優勢

The Relationships Between Alliance and Competitive Advantages in  
Financial Information Content Provider and Mobile Communication.

研究生：陳佳伶

指導教授：李經遠 教授

中華民國九十四年一月

金融資訊數位內容產業及行動通訊產業間策略聯盟之競爭優勢

The Relationships Between Alliance and Competitive Advantages in  
Financial Information Content Provider and Mobile Communication.

研究生：陳佳伶

Student：Chia-Lin Chen

指導教授：李經遠

Advisor：Gin-Yuan Lee

國立交通大學

國際經貿學程

碩士論文



Submitted to Master program of international business administration and trade

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

Of

Business Administration

in

Management Science

January 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年一月

# 金融資訊數位內容產業及行動通訊產業間策略聯盟之競爭優勢

學生：陳佳伶

指導教授：李經遠

國立交通大學管理學院國際經貿學程碩士班

## 摘要

數位內容與行動通訊產業為近幾年來政府大力推展之主要產業。但彼等前幾年在營收的部份一直都無法突破，對數位內容業者來說，過去在網際網路上提供的數位內容服務一直無法向網友收費。另一方面，行動通訊業者，在傳統的服務提供上已經面臨營收飽和的狀態，如何推出多元化的新服務以增加營收成為重要的經營課題。越來越多的現象也指出「以內容來消耗使用者的電信費用，接著從電信費用中賺錢」是一種可行的趨勢。

本研究目的在探討行動通訊產業和金融資訊數位內容產業合作及競爭優勢之間的關係，本研究依波特的競爭優勢理論為基礎，以價值鏈的觀點來分析競爭優勢，此外企業如果能找出相關性質但不同經營單位的交互關係，則可產生競爭優勢。本研究的方法以次級資料界定金融資訊數位內容與行動通訊產業的價值鏈關係，並以深度訪談的方式找出兩者的交互關係及所產生的競爭優勢。

研究結果發現金融資訊數位內容產業與行動通訊產業策略聯盟的目的在於取得互補的能力及技術。而在交互關係上從市場、技術、及生產三個構面有較多的共用關係。利用這樣的合作關係提供了增加產能利用效益、鏈結、交互關係等控制成本的趨動因素，也增加了降低成本的競爭優勢。

關鍵詞:數位內容、行動通訊、策略聯盟、競爭優勢、價值鏈、交互關係

# The Relationships Between Alliance and Competitive Advantages in Financial Information Content Provider and Mobile Communication.

student : Chia-Lin Chen

Advisors : Dr. Gin-Yuan Lee

Master program of international business administration and trade

College of Management

National Chiao Tung University

## ABSTRACT

Our Government devoted in developing Content Provider and Mobile Communication Industry recently. However, it's also difficult to earn more profits in these two industries. Content provide can't charge customers from internet. Otherwise, mobile communication industries have to develop more add-value services to increase income. There are a lot of phenomena points out "Customers pay more money for reading content on mobile devices."

This thesis tries to find the relationships between alliance and competitive advantage in content providers and telecommunication industries. The Study is based on the Porter's theory from the book of "Competitive Advantages". Porter used value chain to analyze competitive advantages. Furthermore, if Companies find the similar relationships between different business units, they can develop competitive advantages. The study defines the value chain from the second hand materials. Besides, it also using deeply interview to find the competitive advantages.

The results of this thesis find that the financial information content providers and mobile communication industries cooperate to get the technology resources. It also finds these two industries willing to share technology resources, market information and produce process. Therefore, they could get competitive advantages from mutual relationship.

Key words: Content Provider 、 Mobile Communication, Alliance, Competitive Advantages, Value Chain, Mutual Relationship.

## 誌 謝

本文得以順利完成，首先要感謝我的恩師李經遠教授的悉心指導，並在整篇論文的邏輯完整性給予許多的良好的建議跟提醒，使我獲益良多。也感謝各位口試委員黃仁宏老師、李淑熏老師及李建裕老師的審閱及評論，讓我可以將本篇論文修正的更臻完善。

此外也要感謝各位合作夥伴及長官們在訪談的過程中，不吝於給予相關的資訊，以幫助我得以順利完成此論文。一邊工作一邊求學的過程是堅辛的，初入產業界的我也有許多新的知識需要學習，學業跟工作都不容許自己有任何怠惰的地方。但好在生命的旅程中總有許多好朋友的支持和鼓勵。感謝最好的朋友喵喵從認識的第一天開始到第十個紀念日，無論在我開心的時候或難過的時候都陪伴著我，讓我可以有人生的旅途上安心的奮鬥。感謝手語社的眾多姐妹凱雲，秀秀，寵惠及好友怡惠，怡明，曼麗的關心，讓我深刻感受到有你真好。感謝小玳，小 joanne 在交大及 ITI 的日子跟著我一同歡笑，一同努力，一起早起慢跑，一起熬夜念書寫報告。感謝小優熬夜幫我設計出一份精彩的簡報。感謝 Fion，Michael 在工作上給我的支持及幫助，這幾年的進步都是跟你們學來的。感謝雲翔精神上的支持與細心的照顧，不斷鼓勵我要努力的完成學業，讓我有一股作氣的完學業的動力。

最後我要將這份榮耀獻給我最最親愛的家人，爸爸懋祥、媽媽淑菁和妹妹佳慧。謝謝你們提供一個開明的環境，付予我一個寬闊而幽默的價值觀，這一切的一切夠我一生受用。

# 目錄

|                       | 頁次  |
|-----------------------|-----|
| 中文摘要.....             | i   |
| 英文摘要.....             | ii  |
| 誌謝.....               | iii |
| 目錄.....               | iv  |
| 表目錄.....              | vi  |
| 圖目錄.....              | vii |
| 第一章緒論.....            | 1   |
| 1.1 研究背景.....         | 1   |
| 1.3 研究大綱.....         | 4   |
| 第二章文獻探討.....          | 5   |
| 2.1 數位內容.....         | 5   |
| 2.1.1 加值內容定義.....     | 5   |
| 2.1.2 價值鏈.....        | 6   |
| 2.1.3 產業價值系統.....     | 7   |
| 2.1.4 數位內容產業價值系統..... | 8   |
| 2.2 行動通訊產業定義.....     | 9   |
| 2.2.1 第一代行動電話.....    | 9   |
| 2.2.2 第二代行動電話.....    | 9   |
| 2.2.3 第二點五代行動電話.....  | 9   |
| 2.2.4 第三代行動電話.....    | 10  |
| 2.3 競爭優勢定義.....       | 11  |
| 2.3.1 成本優勢.....       | 11  |
| 2.3.2 差異化.....        | 12  |
| 2.4 策略聯盟.....         | 14  |
| 2.4.1 策略聯盟的定義.....    | 14  |
| 2.4.2 策略聯盟的動機.....    | 15  |
| 2.4.3 策略聯盟的方式.....    | 15  |
| 2.4.4 聯盟夥伴的選擇.....    | 16  |
| 2.5 合作與競爭優勢.....      | 17  |
| 2.5.1 交互關係與競爭優勢.....  | 17  |
| 2.5.2 夥伴關係.....       | 17  |
| 第三章研究方法.....          | 20  |
| 3.1 研究設計.....         | 20  |
| 3.2 研究範圍及對象.....      | 22  |
| 3.2.1 研究範圍.....       | 22  |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 3.2.2 研究對象.....             | 22 |
| 3.3 研究架構與流程.....            | 26 |
| 3.4 研究限制.....               | 28 |
| 3.4 研究限制.....               | 28 |
| 第四章產業分析.....                | 29 |
| 4.1 電信產業增值服務產業分析 .....      | 29 |
| 4.1.1 市場現況與趨勢.....          | 29 |
| 4.1.2 行動通訊應用服務.....         | 29 |
| 4.2 金融資訊內容服務產業分析 .....      | 34 |
| 4.2.1 市場現況.....             | 34 |
| 4.2.2 產業價值鏈.....            | 38 |
| 4.2.3 金融資訊服務內容.....         | 38 |
| 第五章個案介紹.....                | 40 |
| 5.1 金融資訊產業.....             | 40 |
| 5.1.1 A公司 (A公司 92 年年報)..... | 40 |
| 5.2 行動通訊產業.....             | 43 |
| 5.2.1 B公司 (B公司 92 年年報)..... | 43 |
| 5.2.2 C公司 (C公司 92 年年報)..... | 46 |
| 5.2.3 D公司 (D公司 92 年年報)..... | 49 |
| 5.3 業者訪談內容整理.....           | 52 |
| 5.4 競爭優勢及訪談總結分析.....        | 58 |
| 5.4.1 策略聯盟.....             | 58 |
| 5.4.2 產生的交互關係.....          | 58 |
| 5.4.3 競爭優勢.....             | 60 |
| 第六章 結論與建議.....              | 62 |
| 6.1 研究結論.....               | 62 |
| 6.2 研究建議.....               | 64 |
| 參考文獻.....                   | 65 |
| 中文網站參考文獻.....               | 65 |
| 英文網站參考文獻.....               | 65 |
| 中文參考文獻.....                 | 65 |
| 英文參考文獻.....                 | 66 |
| 附錄 問卷及訪談記錄.....             | 68 |
| 訪談問卷.....                   | 68 |
| 訪談記錄.....                   | 70 |
| 簡    歷.....                 | 87 |

## 表目錄

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 表 1 策略聯盟定義.....           | 14 |
| 表 2 銷售與夥伴關係的差異.....       | 18 |
| 表 3 定性及定量研究比較表.....       | 20 |
| 表 4 訪談對象整理.....           | 23 |
| 表 5 電信公司使用股市金融資訊明細比較..... | 25 |
| 表 6 電信市佔率.....            | 29 |
| 表 7 行動業務用戶數.....          | 30 |
| 表 8 行動娛樂市場規模.....         | 31 |
| 表 9 行動付款服務.....           | 32 |
| 表 10 資訊廠商及其經營項目名錄.....    | 35 |
| 表 11 金融資訊內容服務.....        | 39 |
| 表 12 A公司主要產品.....         | 41 |
| 表 13 A公司主要銷售量.....        | 42 |
| 表 14 B公司主要銷售量.....        | 44 |
| 表 15 B公司損益表.....          | 45 |
| 表 16 B公司近五年度損益表.....      | 45 |
| 表 17 C公司主要服務.....         | 47 |
| 表 18 C公司主要銷售量.....        | 47 |
| 表 19 C公司損益表.....          | 47 |
| 表 20 C公司近五年度損益表.....      | 47 |
| 表 21 D公司主要產品.....         | 50 |
| 表 22 D公司主要銷售量.....        | 50 |
| 表 23 D公司損益表.....          | 51 |
| 表 24 D公司近五年度損益表.....      | 51 |
| 表 21 策略聯盟動機分析表.....       | 58 |
| 表 22 交互關係彙總表.....         | 59 |
| 表 23 競爭優勢彙總表.....         | 61 |

## 圖目錄

|      |                   |    |
|------|-------------------|----|
| 圖 1  | 行動電話用戶數及成長率.....  | 2  |
| 圖 2  | 加值內容服務流程圖.....    | 6  |
| 圖 3  | 企業價值活動.....       | 7  |
| 圖 4  | 產業價值系統.....       | 7  |
| 圖 5  | 數位內容服務產業價值系統..... | 8  |
| 圖 6  | 企業與客戶價值鏈關係.....   | 13 |
| 圖 7  | 夥伴關係方向指引.....     | 18 |
| 圖 8  | 受訪公司之關係圖.....     | 24 |
| 圖 9  | 研究架構.....         | 26 |
| 圖 10 | 研究流程.....         | 27 |
| 圖 11 | 金融資訊市場現況.....     | 31 |
| 圖 12 | 金融資訊產業價值鏈.....    | 38 |
| 圖 13 | A公司組織圖.....       | 40 |
| 圖 14 | B公司組織圖.....       | 43 |
| 圖 15 | C公司組織圖.....       | 46 |
| 圖 16 | D公司組織圖.....       | 49 |



# 第一章緒論

## 1.1 研究背景

經濟部工業局網站(2004)發布台灣政府將發展”兩兆雙星”計劃。其中的雙星產業之一為數位內容產業。在數位內容產業方面，台灣數位內容產業的主管機關分別是經濟部工業局（IDB），和行政院直轄的文建會（CCA）及新聞局。經濟部工業局負責整體產業的推動。台灣的數位內容業在2002年創下1,537億台幣的產值，預計未來三年的平均成長率為20%，在2006年以前達成年產值3,700億台幣的目標。目前台灣共有1,700家數位內容公司，至2006年可望增至3,000家以上。截至2002年底止，數位內容業的從業人員為3.3萬人，預計至2006年將增加4萬個新工作機會。

劉芳梅(2003)指出在行動通訊產業部份，台灣的電信服務產業自1997年邁入自由化，除了行動電話等無線通訊業務進入高成長階段之外，電信總局同時也於西元2000年開放固定網路綜合執照，為台灣電信服務邁向自由化奠定重要的里程碑。發展至今，電信服務業中，行動電話的用戶數早在1999年突破千萬戶，不僅凌駕韓國與新加坡，直追行動電話高度發展的日本，且於2001年超越市話的用戶規模。

在政府的全力發展之下，此兩種產業依舊是遇到經營上的瓶頸，數位內容供應商推出之時經由網際網路傳遞內容，以往在網際網路上提供內容服務，無法跟網友收費是最大難題。大部分的內容是由傳統媒體所產生的二手內容，付費的價值並不高。即便有人願意付費，數量亦不夠形成經濟規模，此點讓自行生產內容的供應商非常難以生存。隨著寬頻的成長，這麼多年下來，大家總算清楚數位內容產業要賺錢，關鍵在於「以內容來消耗使用者的電信費用，接著從電信費用中賺錢」。這是數位內容產業的終極商業模式，因為電信業者從消費者上網的行為中賺錢，而消費者上網觀看的內容都是內容提供者所製作，因此這些營利，供應商理所當然有份。

吳建興（2004）提到另外台灣的行動電話持有密度雖然早在2002年時就突破百分之百。不過，2003年下半年以來，台灣的行動電話用戶數成長趨緩，2003年第四季更首度出現負成長現象。而2004年第一季的行動電話門號普及率由上一季的110%減少至104%，也就是從平均每100人擁有110個門號降為每100人擁有104個門號。

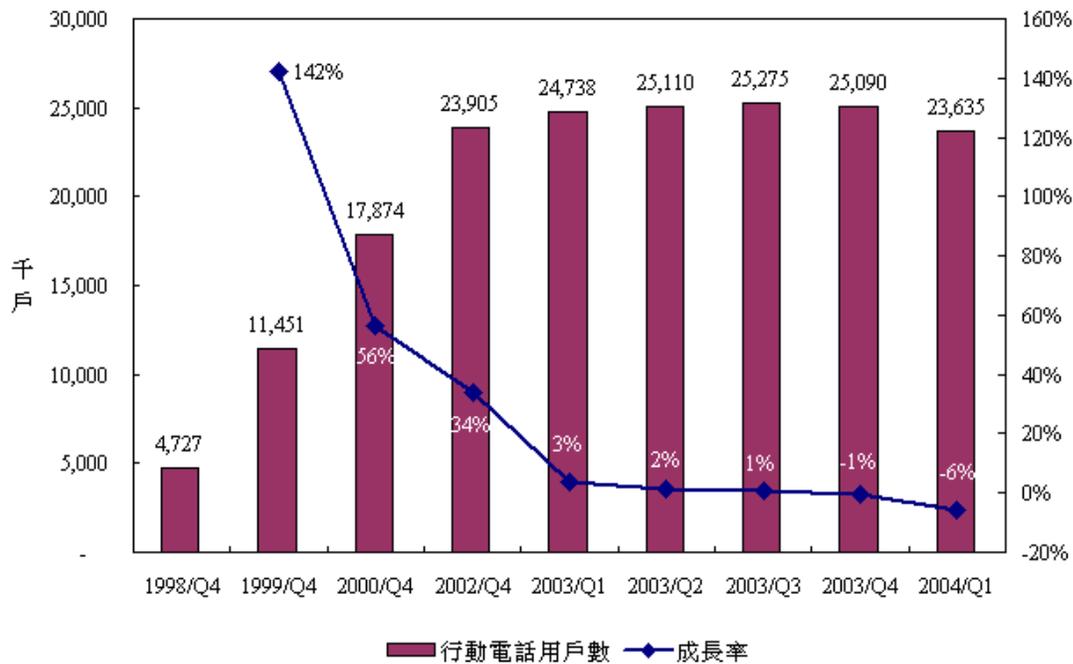


圖 1 行動電話用戶數及成長率

資料來源：電信總局(註 根據內政部的2004年三月的資料指出，台灣地區人口約有2262萬人)

造成門號數衰退的主因是，部分行動電話電信業者於2004年初陸續大刀闊斧的淘汰與清除一些過期或久未使用的無效門號，使得本季行動電話用戶數隨之大幅下跌。不過，由此還是可以嗅出台灣行動電話用戶市場已有趨近飽和之勢，新的行動電話用戶成長空間非常有限，台灣的行動電話電信業者應該要努力的方向，應該是增加更多服務內容，促使暨有用戶增加用戶貢獻度（ARPU值），以拓展更多元的營收來源。綜合以上的種種現象，行動通訊產業與數位內容產業的合作和結合，似乎是創造彼此利潤的機會。

## 1.2 研究動機及目的

根據以上所發生的現象加上近幾年來也有越來越多的研究在探討公司在服務或產品上注重利用策略聯盟及合作關係是近代策略發展的趨勢。從數位內容的相關定義可以看出，數位內容產業及行動通訊產業在某方面是在同一條供應鏈上。Jap(1999)在全球市場上，利用價值鏈的觀念來取得競爭優勢也普遍的被接受。越來越多的企業也在研究供應商及客戶之間的活動管理將提供有效的機會來創造出策略上的優勢及達到好的經營績效。市場上也有一些例子可以證明，如Baxter Healthcare這家公司跟醫院有高度的親密合作關係，他協助醫院儲存及配給他的供應商。藉由這樣的方式達到最佳的存貨率及一些非價格上的利益，如醫院減少了在囤積存貨方面的投資，而Baxter也得到了更多的利潤市佔率及客戶的忠誠度。另一家公司的例子如Xerox跟他的供應商緊密的合作以發展客制化的形式及元素，這樣的方式降低了開發成本的30%~40%。同樣的供應商也因此獲得了量的保證，也更瞭解了客戶的需要，及其他競爭者的市場資料。另一家公司Bose准許他的供應商的員工來公司一起線上合作，共同管理存貨，產生的效果是有效的檢視不必要的採購流程，也因為親密的合作關係而降低了一些不必要的成本，供應商的生意變好了也拿到更多競爭對手的資訊，這與客戶中間的管理原理可以應用到其他客戶上，以上都是成功的因為合作而達到實質上的競爭優勢。這些過程中也明確的表現出任何企業單打獨鬥都無法達到這樣特別的效果。

另一方面Harrigan在1985年也指出太親密的合作關係也會帶來風險，例如在合作的關係買賣雙方必定更要公開的透明價格的成本資訊藉以達到有效的合作關係，但是這樣的情況也會造成減弱了議價的能力及暴露更多的風險，所以更現實的問題是如建立有效的合作關係讓這些合作並不只是表現短暫的合作，而能造就長久的競爭優勢。(Harrigan, 1985)

根據以上種種現象及原因，本研究目的探討行動通訊產業和數位內容產業合作及競爭優勢之間的關係，藉以發現好的合作模式，以便創造出更多的競爭優勢。

### 1.3 研究大綱

本研究將採探索性研究及個案分析的方式來進行，研究大綱包括六大部分：

#### 第一章緒論

觀察目前所發生的現象及初步的文獻查詢，尋求研究方向並確定研究的主題及研究的目的，提出研究假設。

#### 第二章文獻探討

確立研究主題之後再針對研究相關的議題做深入的文獻探討，其中包括了數位內容定義，行動通訊定義，競爭優勢定義，策略聯盟定義，策略聯盟如何創造競爭優勢，藉由探討之中去尋找出適當的研究架構。

#### 第三章研究方法

根據研究目的及所參考之文獻來擬定研究設計，找出操作架構，研究範圍，確定研究對象，先做產業分析並以文獻探討理論為基準設計問卷，訪問研究對象，且提出可能產生的研究限制為何。

#### 第四章產業狀況

依據研究方法將所屬的數位內容及無線通訊產業內容，參考主管機關及研究機構所出版的次級資料將此兩大產業做市場及產業概況分析。

#### 第五章個案分析

利用問卷及訪查結果，配合文獻探討進行分析比較。

#### 第六章研究結論及建議

依據資料分析及比較結果，做成研究結論並且提出建議及未來可進行之研究方向。

## 第二章文獻探討

### 2.1 數位內容

經濟部工業局網站(2002)提出“數位內容的定義是將圖像、字元、影像、語音等資料加以數位化並整合運用之技術、產品或服務。官方版的數位內容定義為「影、音、文字、圖像的內容經過數位化，整合運用成產品技術或服務，而在數位化的平台上展現。」依照流通的型態可分為「實體數位內容商品」、「網路流通內容」、「手機內容」及「數位播放」四種類型，各類型態類型如下：

1. 實體數位商品內容：是數位內容與載具結合而以實體數位商品形式銷售，如影片DVD、音樂CD、遊戲軟體及教育、娛樂用出版品之CD-ROM等商品、金融資訊軟體。
2. 網路流通內容：透過網際網路傳輸之數位內容，包含線上影片，圖片，線上音樂，網路看盤，收費電子報，及各類出版品內容資料庫。
3. 手機內容：利用手機系統傳輸呈現之數位內容包括待機圖案、鈴聲、手機看盤、手機遊戲如NTTDoCoMo的「I-mode」、J-Phone提供的「J-SKY」、KDDI group提供之「EZweb」等業者提供之內容服務。
4. 數位播放內容：透過衛星以數位化形式直接撥放給消費者看的内容，包括BS “Broadcasting Satellite” 及CS” Communication Satellite”。

資策會(2003)研究報告指出數位內容數位化程度高並具有反覆複製且不失真的特性，因此權利狀態複雜可歸類出五大特性：

1. 數位內容應享有法律保障之重製、公開口述、公開播送、公開上映、公開演出、改作、散布、發行、公開發表等著作財產九大權能。
2. 利用財產權之一方必須經過受讓或授權才不致造成權利侵害。
3. 同一內容可應用於不同種類商品，用途多元化。
4. 數位化程度高，衍生更多如閱讀、列印、載具播放次數等新興權利
5. 複製、散佈成本低廉，因此易發生侵權行為。

#### 2.1.1 加值內容定義

資策會MIC(2003) 廠商將原創內容商品分解成片段或部分內容之素材元件，經過重組織後或加值而創造出新的內容商品就是加值內容其流程如下：

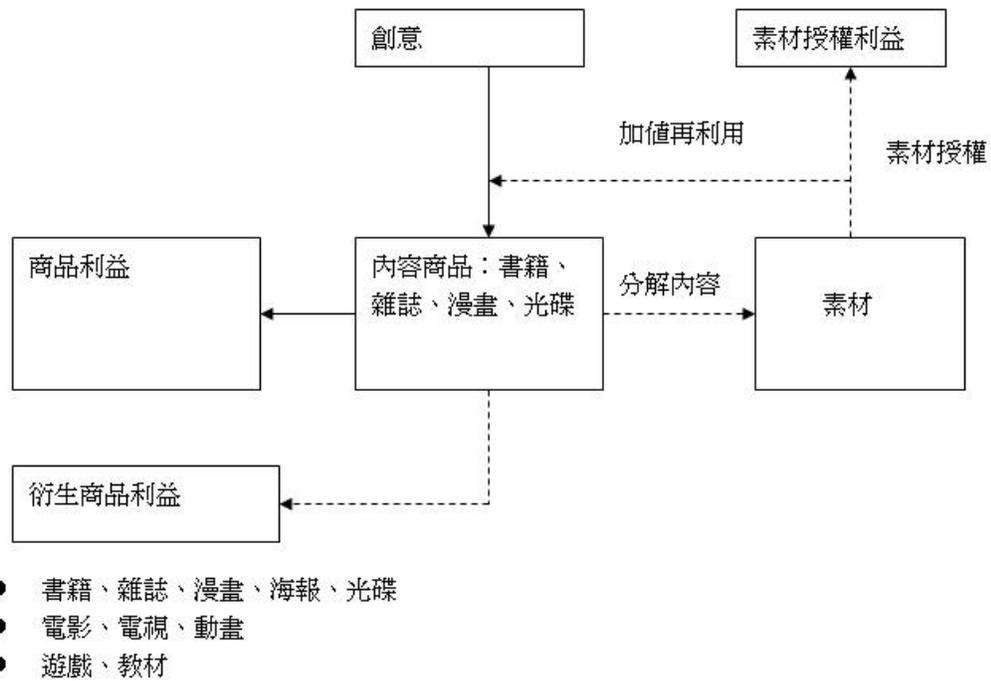


圖 2 增值內容服務流程圖

資料來源：資策會

現有的內容素材是增值廠商得以快速將商品化進而獲利。廠商提供不同的增值新內容衍生性商品創造利益。而原創內容者也可以因為廠商經由素材授權方式的增加而增加內容授權的利益。

### 2.1.2 價值鏈

Porter(1985)指出分析競爭優勢的來源時必須要有一套系統化的方法，來檢視企業內部的所有活動、及活動間的互動關係，而價值鏈為分析競爭優勢的基本工具。價值鏈將企業依其策略性的相關活動分解開來，藉以了解企業的成本特性、以及現有與潛在的差異化來源。

價值鏈所呈現的總體價值是由各種「價值活動」和「利潤」所構成。價值活動是由企業進行的各種物質上和技術上的具體活動，也是顧客為客戶創造價值產品的基礎。利潤則是總體價值和價值活動總成本間的差。

企業的價值活動可分為「主要活動」及「輔助活動」兩大類而這些活動的集合即形成了一般價值鏈，如下圖。價值活動是構成競爭優勢所需要的許多獨立基礎。每一種活動的表現，加上其經濟效益，就

決定了企業的相對成本地位。而這些價值活動的表現也會決定企業滿足客戶需要的程度，因而形成差異化。

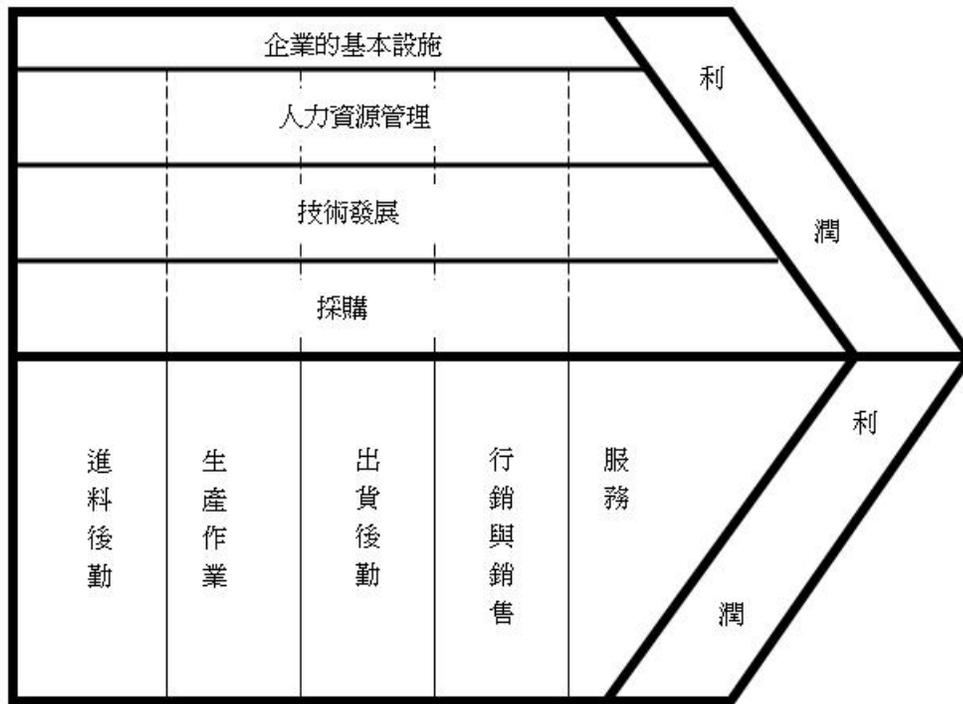


圖 3 企業價值活動

資料來源：Competitive Advantage, Porter(1985)

### 2.1.3 產業價值系統

Porter(1985)提到企業的價值鏈其實是包含在一套範圍更廣的價值系統(value system)，如下圖：

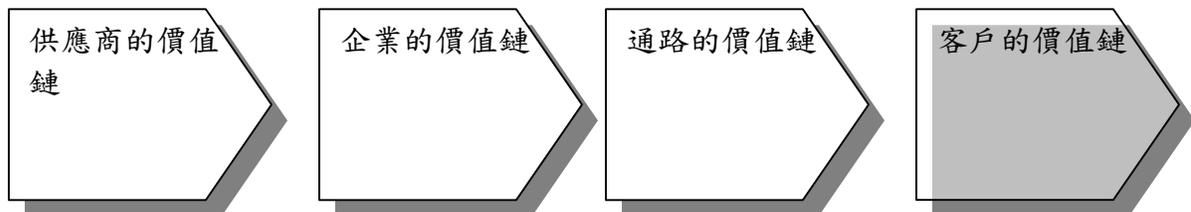


圖 4 產業價值系統

資料來源：Competitive Advantage, Porter(1985)

競爭優勢的取得與維持，不但要依靠對自身價值鏈的了解，更要了解企業如何整體價值體系配合。當經營單位以協調一致的價值鏈在相關

產業競爭時，他們可以透過交互關係創造競爭優勢。此一優勢可能因從內部擴大範疇產生或經由與其他企業結盟而形成，涉及到結盟夥伴間價值鏈的協調或共享，並因而擴張企業價值的有效範圍。

#### 2.1.4 數位內容產業價值系統

經濟部工業局網站(2004)指出數位價值服務產業只透過寬頻網站、手機行動通訊、固網及數位互動電視等三大電信媒體通路，提供使用者各式影音娛樂數位內容加值服務的相關廠商。數位廠商的產業價值系統主要可分為五大成員分別為內容素材，數位內容，網路服務，撥放媒體及接收裝置。其產業價值系統如下圖所示：

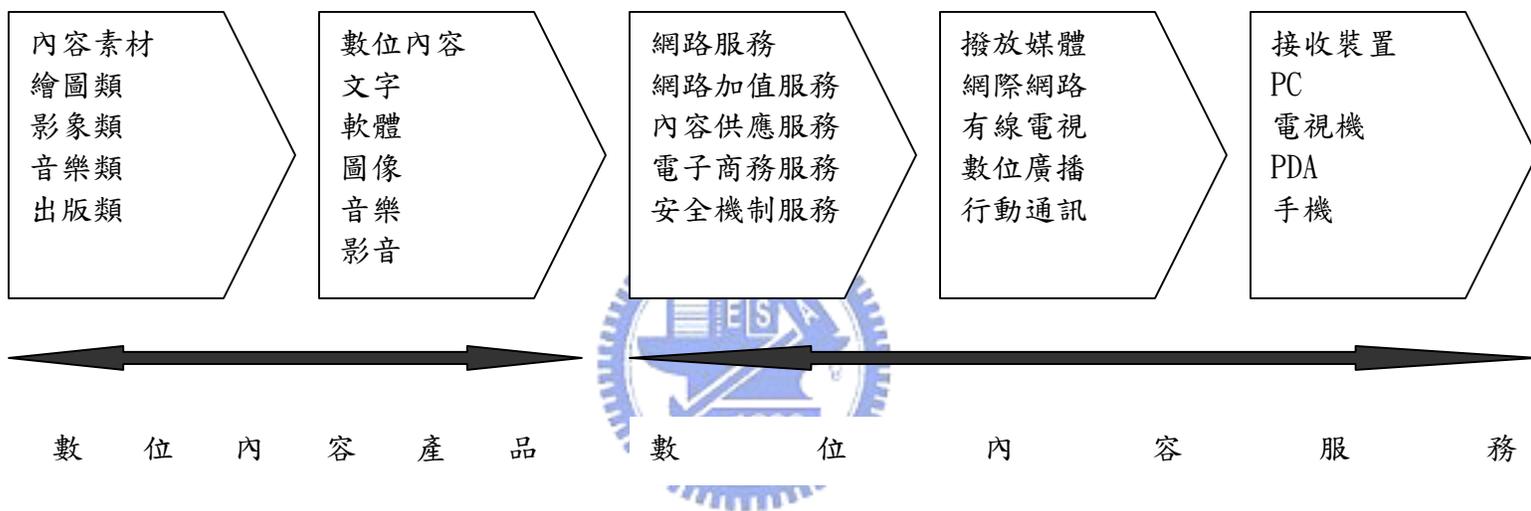


圖 5 數位內容服務產業價值系統

資料來源:經濟部工業局

## 2.2 行動通訊產業定義

UMTS 網站(2000)說明行動通訊產業的市場主要可以分為行動語音及行動數據市場，而根據不同的系統設備，有不同的傳輸方式及計費方法。發展可以分為幾個世代分別敘述如下：

### 2.2.1 第一代行動電話

第一代行動電話是使用類比式行動電話，90年代初期開始發展，這一代的標準主要是AMPS，由基礎的訊號理論，將語音資料與載波作混合送到行動電話的基地台和電話公司傳送至終端後再由手機將語音資料及載波分離，重現語音資料，主要是以語音傳輸為主要目的。第一代的設計及產品主要是美國所發展的，體積較笨重功能陽春，其中也無法將通話資料作保密的動作，使用時間也較短。因為AMP是以類比的方式來傳輸語音資料，因此語音資料很容易在空中被截取。此階段行動電話的目的，為行動商務人士帶來極大的福音。

### 2.2.2 第二代行動電話

主要是以數位資訊通訊的方式來對語音作傳輸。其在高速移動的時候，仍舊具有保持通話的功能，主要是以歐規的GSM為主，其覆蓋範圍以達全球的三分之二。在提供的服務上已經不在只有單純的提供語音的服務，更增添了SMS(Short Message Service)，雙向簡訊傳遞GSM數據傳輸(CSD Circuit Switch Data)的運用，擴展使用GSM撥接上網。全球系統業者在短訊傳輸的收入方面已經佔系統業者收入的10%，且有陸續增加的趨勢。系統業者也在此部分提供多樣化的增值服務加以著墨。如電子折價卷，簡訊廣告通知，簡訊圖案下載等。

### 2.2.3 第二點五代行動電話

利用GPRS的技術將GSM系統內的資料得以用封包(packet)的技術加以傳遞資料，GSM是一種數位語音系統，也就將語音數位化來做傳送，但是在GSM的方式裡面每一個使用者無論資料的大小都會獨占一個頻道，換句話說也就是每一個頻道，只能有一個使用者，因此使用者佔據頻道的時間就變成很重要的議題，也就是說只要有一個使用者佔用著這個頻道的時間，其他使用者都無上去使用，必須要到這個使用者結束使用了或者是離開了這個基地台所覆蓋的範圍，進入下一個基地台，才可以挪出頻道空間來給下一個使用，因此對於電信系統業者來說，使用者所佔的時間是十分寶貴的，因此第二代行動電話多用時間來做計費。

而在以封包形式作為傳輸資料的方式時，所有的資料都會被切成一小塊一小塊，每一小塊的資料是傳輸的最小單位。所以每一個頻道部會被獨占，只要一個封包的資料被傳送結束時就可以馬上為下一個人所服務。所以計費的標準是以資料量來計費的標準。此外，GPRS可以同時容納GPRS及GSM雙軌並行。也就是說原來以GSM作為基地台的系統業者，只要在其原本的GSM系統上再加上GPRS 加強模組這個基地台就可以使用GPRS的線路服務了。

#### 2.2.4 第三代行動電話

第三代行動電話結合了語音、數據服務、影像傳輸等種種的功能。在國際電訊聯盟中，稱3G為國際移動通訊—2000 ( I M T — 2000)。在歐洲稱其為( U M T S )。I M T S — 2000將提供多種業務，尤其是多媒體和高比率的分組數據業務。依ITU(international telecommunication union)對3G的規格要求，行動傳輸速率至少要在144kbps以上，並且以封包的方式作為資料傳輸的架構，以便結合有限的網際網路系統。



## 2.3 競爭優勢定義

Coyne (1986)認為競爭優勢在於公司的產品對消費者來說有特別的貢獻就是具有優勢，而符合這優勢的條件有三種，第一：顧客認為所得到的這樣產品比其他競爭廠商的產有貢獻。第二：公司比其他競爭者具有某種差異化的能力。第三：上述的兩種東西是有持續性的。根據Coyne的理論，競爭優勢不會增加股東權益卻可擊敗競爭對手。甚至在追競爭優勢的過程中也許會降低股東的權益。

Barney(1997)引用競爭優勢的定義來自於公司持續不斷的創造價值。

Caves, Porter and Spence (1980) 提到競爭優勢來自於企業在產業中所站的位置，而這個位置的來源來自企業對資源的最適分配，在這些資源分配的結果後產生了競爭者的進入障礙進而形成競爭優勢。

Hill & Jones(1998)提到所謂競爭優勢來自於企業可以比其他相同產業的競爭者獲得平均以上的報酬率。

Porter(1985)認為企業的競爭優勢源自於「他能為客戶創造的價值」，並且此一價值高於其創造成本。而「價值」也就是顧客願意付出的價格。優異的價值則來自於「以較低的價格提供和競爭者相當的效益，或是提供足以抵銷其價差的獨特效益」。競爭優勢的兩種基本型態就是成本領導和差異化。企業根據產業的區段特性來建構價值鏈以取得競爭優勢，當經營單位以協調一致的價值鏈在相關產業中競爭時，可以透過交互關係創造競爭優勢。此一優勢可能因從內部擴大效益範疇而產生，也可能經由和其他企業的結盟而產生。

### 2.3.1 成本優勢

Porter(1985)提出價值活動中的成本特性由十個主要的成本驅動因素來決定。分別是規模經濟、學習、產能使用模式、鏈結、交互關係、整合、時機、自訂的企業政策、企業的座落地點、社會制度因素。將各個驅動因素說明如下：

- 一、 規模經濟：規模經濟來自以有效率的方式從事大規模的活動，以龐大的銷售量分攤廣告研發等無形成本，或大規模的作業效率以降低製造費用成長比例。利用合作發展最適規模，如增加產品種類，擴張市場或行銷活動。

- 二、 學習：學習會提升效率，價值活動成本也會隨時間下降。控制學習期，參考產業標準，訂定學習目標，分析對手價值鏈看如何內部應用。並使學習成果專屬化，訂定合約不外洩機密。
- 三、 產能使用模式：當一種價值活動有固定成本時，這項活動的成本會受到產能利用率的影響。均衡產量，降低因產能使用不足而增加的成本，並減少產量變動的不利後果。
- 四、 鏈結：與供應商和通路商合作利用垂直鏈結，提供企業，供應商，通路商透過個別價值鏈協調出與共同最佳化降低整體成本，分別獲取利益。
- 五、 交互關係：共用價值活動降低成本，並可移轉管理活動的專業技能。
- 六、 整合：整合可以減少運用外界市場的成本，如採購、運輸等，或可以帶來聯合作業的經濟效益。控制整合，有系統的檢查整合與分散的可能性以降低成本。
- 七、 時機：利用率先行動或觀望的優勢，有的產業必須要接觸最理想的供應商或取得專利以便獲得長期持續的成本優勢。或找出最佳採購時機減少成本。
- 八、 自訂的企業政策：企業選擇的政策可以影響價值活動的成本，涉及了成本及差異化間的輕重權衡。
- 九、 企業的座落地點：地點選擇通常和勞動條件、後勤效率、貨源方便性有顯著關係，地點選擇正確，可達到成本優勢。
- 十、 社會制度因素：社會制度會影響投資成本，如工會活動，法令限制等。

然而企業要獲得成本優勢主要有兩個方式：

- 一、 控制成本的驅動因素：某些價值活動的成本在總成本佔有顯著比例，企業可以透過關注他們的成本趨動因素而獲得成本優勢。
- 二、 重新規劃價值鏈：企業可以採用更有效率的方式去設計、生產、配送和行銷產品。

### 2.3.2 差異化

Porter(1985)認為當企業提供對客戶有價值的獨特之處，它就與競爭者間產生了差異。差異化使企業能在同級產品中取得最佳的溢價。企業為顧客創造的價值取決於企業價值鏈與客戶價值鏈間的所有聯繫如下：

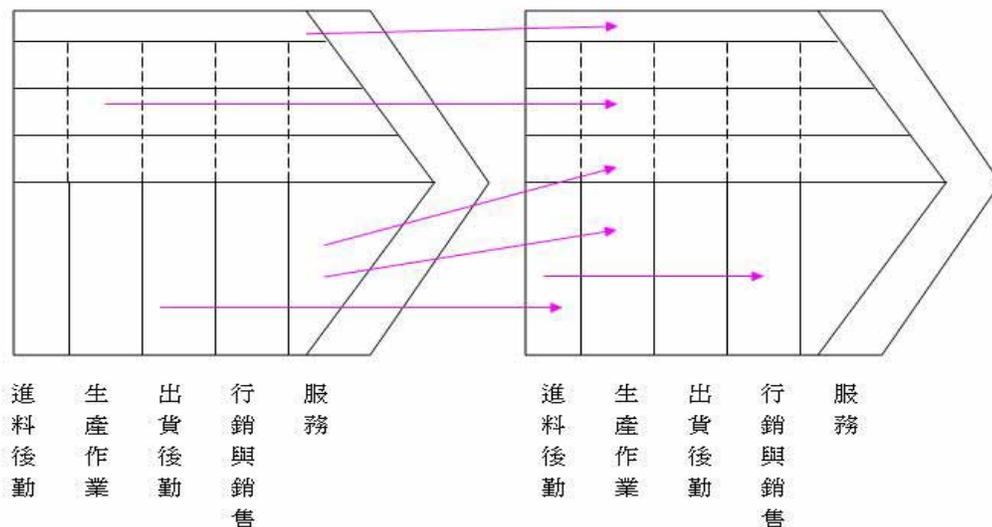


圖 6 企業與客戶價值鏈關係  
 資料來源：Competitive Advantage, Porter(1985)

企業可以透過兩種主要的方式來提高差異化：

- 一. 增加獨特性的來源，包括增加價值鏈差異化來源，以價值訊號加強使用條件的差異化，使產品的預期用法與實際用法一致，結合資訊與產品以增進客戶的使用與訊號條件，控制成本因素創造低的差異化成本，改變遊戲規則以創造獨特性如改變採購決策者及發掘新的採購條件等。
- 二. 以全新的方式重新建構獨特化的價值鏈，其涉及的領域包括新的配銷通路或銷售方式，向下整合以取代客戶的部分功能或消除配銷通路，向上整合以控制更多決定產品品質的要件，採用全新的製程技術等。

## 2.4 策略聯盟

### 2.4.1 策略聯盟的定義

策略聯盟的方式及定義在文獻上有許多的說法，本研究將相關文獻的學者定義整理如下：

表 1 策略聯盟定義

| 研究學者                     | 定義                                                                      |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Killing(1983)            | 兩個以上的組織，為達到某一個目標而形成聯盟。                                                  |
| Porter & Fuller(1987)    | 將兩企業間的活動作一個長期的結合但是不是合併的一種方式。                                            |
| Devlin & Bleackley(1988) | 策略聯盟的目的是為了維持競爭優勢，必須以公司整體的策略方向為基礎，作為考量。是屬於公司的長期略規劃中，目的也是為了加強公司的競爭優勢。     |
| Barney(1997)             | 策略聯盟是兩公司在研發，製造，銷售，及服務之間的合作，以達到資源互補的目的                                   |
| Harrigan(1985)           | 企業間共同有一個策略目標，而相互擔負完成目標之工作的一種合夥關係。                                       |
| Dunning (1995)           | 企業為增進持續競爭力而設計的聯盟。                                                       |
| Root (1987)              | 兩個以上的獨立廠商，或兩個以上的國家從事相互經濟利得的企業活動，並以長期合作協定為依歸。                            |
| Aaker(1992)              | 兩個以上的企業的長期合作關係，結合彼此優勢槓桿以達成策略目標；不僅是一種戰術，同時還包含了彼此所需資源與技術的結合，以及其所欲達成之策略價值。 |
| Lewis(1990)              | 公司出自相互需要及分攤風險，合作以達成的共同目標。                                               |
| Takac & Singh (1992)     | 策略聯盟成員共同合作以達成某策略目標所設計的方案。                                               |
| Parkhe(1993)             | 兩個以上的自主性組織，集合資源以達成既定之目標。                                                |
| Rigby & Buchanan (1994)  | 不同公司為了達成相同的目標而共同投入資源，然後結合事業的某些部份而形成合夥關係，謂之「策略聯盟」                        |
| Williamson(1985)         | 認為策略聯盟是一種介於市場交易與組織間的混合機制，是一種跨組織的交易行為。                                   |

綜合以上定義，策略聯盟乃是競爭者間非市場導向之公司間交易，包括科技間相互移轉、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等。所謂「企業策略聯盟」，是指兩個或兩個以上企業為了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行為；而從空間的角度來看，這又可分為國內企業間策略聯盟與國際企業間策略聯盟。

#### 2.4.2 策略聯盟的動機

許士軍(1991)提出策略聯盟的主要動機可以分為五種：

1. 進入主要市場，企業可以和主要市場內的企業聯盟或是和非主要市場的企業締結結盟關係，共同進入主要市場，以達到蒐集市場資訊，減少成本和人力投入的目的。
2. 換取彼此的科技專長，科技的發展使產業的界線越來越模糊，科技的整合也相對重要，藉由聯盟對象的技術可以整合技術發展全系列產品。
3. 共同分攤研發成本，研發成本高，不確定性也高，但是卻是影響企業優劣的關鍵因素，可以藉由策略聯盟共同研發技術，分享資源，降低成本並分散風險。
4. 利用行銷通路，製造業缺乏行銷通路可利用有強勢行銷通路的企業聯盟，獲得價值活動上的互補。
5. 解除保護主義的障礙，某些國家會因為保護本國企業而諸多受限，使外國企業無法進入，因此可以與本地國共同建立策略聯盟關係，間接突破貿易障礙。

#### 2.4.3 策略聯盟的方式

Porter & Fuller (1987) 將策略聯盟分成下列幾種：(1)依「價值活動」分為：技術發展聯盟、作業與後勤聯盟、行銷與銷售及服務聯盟、多重活動聯盟；(2)依「地理位置」分為：單一國家聯盟及跨國聯盟；(3)依「聯盟的方式」分為：X聯盟（乃指在產業內不同企業之價值活動間的聯盟）及Y聯盟（乃指在企業間所擁有之同樣或相似的價值活動內的聯盟）。

Chakravarthy & Lorange (1991)將策略聯盟用價值鏈來做分類，可分為三種型態：型態一，指聯盟夥伴間上下游之聯盟；型態二，指聯盟夥伴僅從事下游活動之聯盟；型態三，指將各合作夥伴之研究發展能力或作業能力予以結合，以獲取規模經濟之利益。

Yoshino & Rangan (1995)以組織間互動程度、潛在衝突性作為分類可以分成供銷聯盟，同業非競爭性聯盟，同業競爭性聯盟，異業聯盟。

司徒達賢(民90)將聯盟分成三種分類方式：垂直式聯盟，包括互補組合型，產銷分工型，私辦共用零件型；水平式聯盟，包括研發主導型，產能互補型，及財務互補型；不對稱聯盟，包括戰鬥品牌聯盟。

#### 2.4.4 聯盟夥伴的選擇

Porter & Fuller(1986)提出選擇聯盟對象之建議有：(1)結盟者必須要各有競爭優勢；(2)結盟者在互補性的貢獻度上需要相近；(3)結盟者在未來成為對手的可能性不高；(4)藉由結盟可以達到威脅對手的目的；(5)組織的相容性要高。

Bardaracoo(1991)以聯盟過程之學習為分類可分為成產品聯盟以及知識技術之聯盟，互相支援產品技術。

Lewis(1990)對聯盟的對象提出三個原則：(1)合作能力及聯盟的對象必須要能夠彌補本身的不足；(2)對於共同願景的描述、風險分攤及投入的程度雙方必須要有相同程度的承諾。(3)必須彼此間要有可相容性，能夠適應彼此之間的企業或組織文化。

Geringer(1991)將選擇聯盟的夥伴分成兩個原則一個是以任務導向為基準(task-related criteria)，在此準則下企業會選擇的聯盟夥伴必須要能夠確保雙方之競爭優勢的能力如專業之知識與技術，高評價的品牌或商譽，或是完整的配銷及售後服務之網路等等。而另外一個選擇的準則是以夥伴導向為準則。(partner-related criteria)，其主要必須要考量的地方是選擇夥伴時，必須要注意是否有相似的企業文化或相容的組織架構，合作可以提升夥伴間的工作效率及組織效能，與聯盟合作的夥伴間有高度的承諾與支持的能力。

Hill & Jones (1998)也指出好的策略聯盟對象必須要可以幫助公司達成策略性目標，分享公司對策略的願景，以及不抱持機會主義等三項特質。

## 2.5 合作與競爭優勢

### 2.5.1 交互關係與競爭優勢

Porter(1985)提出企業如果能找出相關性質但不同經營單位交互關係，它在經濟、技術和競爭條件的優勢都將增加。經營單位間有三種主要的交互關係型態：

- 1 有形的交互關係：經營單位間的價值鏈間有共用活動的機會包括有共有的客戶、行銷管道、技術或其他因素。
- 2 無形的交互關係：個別價值鏈間，專業管理技術的移轉。經營單位間有相似性的客戶型態、客戶採購、生產流程、與政府關係，將一單位管理某項活動的專業技能與技術轉移至另一單位上取得競爭優勢。
- 3 競爭者的交互關係：當企業與對手的實際或潛在的競爭範圍超過單一產業時，競爭者之間也會出現交互關係。對多目標競爭的廠商而言，當某個產業中的行動可能影響到另一個產業時，他就必須將這些產業連結起來形成競爭者的交互關係。

### 2.5.2 夥伴關係

Neil 著，蘇怡仲譯(1997)提出公司開發新的合作經營方法，協助企業獲取前所未有的獲利與競爭力，從建立新關係的成效遠大於組織縮編或組織重整所獲得的效益，這種新的關係則稱為夥伴關係。在許多產業之中，企業產品市場及技術有趨於同質化的趨勢，此一現象也擠壓了差異化的優勢，若公司還將重心放在產品效率或其他內部競爭優勢上將會面臨很大的危機。最大尚未被運用的競爭優勢是在組織之間而不是在組織內部，這種潛在的能量就是夥伴關係。夥伴關係可以扭轉供應商及客戶間岌岌可危的關係，也可以為商品創造附加價值以利增加降低成本或增加差異化的優勢。形成夥伴關係的三個重要因素包括貢獻、親密及遠景：

- 一. 貢獻的意思在於描述夥伴間能夠創造的具體有效成果，其主要的來源包括重複與浪費的減少，可以藉助彼此的核心能力以及創造新的機會。
- 二. 親密的意思在於夥伴關係已經超越了一般的交易關係而達到十分緊密的程度，親密的關係建立在三個構面的頻繁交流，這三個構面分別是互信、資訊共享以及建立夥伴團隊。其跟原本的交易關係差異如下表：

表 2 銷售與夥伴關係的差異

| 銷售         | 夥伴關係     |
|------------|----------|
| 誠實         | 不偏無私     |
| 獲得資訊       | 資訊共享     |
| 奠基於銷售交易    | 奠基於企業層面  |
| 焦點放在今日的問題上 | 著眼於未來的潛力 |
| 單打獨鬥的銷售    | 建立資源團隊   |
| 顧客關係的深度    | 顧客關係的廣度  |

資料來源：合作競爭大未來Neil著，蘇怡仲譯(1997)

三. 願景的意義在於明確的描述出潛在價值藉此為夥伴關係提供方向指引，創造願景的方法可分為四個步驟分別為評估夥伴潛能，發展夥伴前提，合組可行性評估小組及創造共有願景如下：

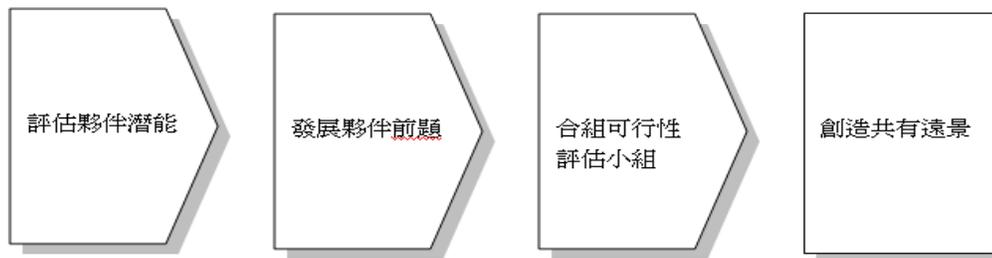


圖 7 夥伴關係方向指引

資料來源：合作競爭大未來Neil著，蘇怡仲譯(1997)

Bowersox, Closs, and Stank(1999)提出競爭的態勢已經從單純的公司對公司演變成供應鏈對供應鏈。

Narasimhan and Carter (1998)認為公司在策略規劃必須提出應該向上或向下整合，形成一個巨大的產業網路脈絡，強調供應鏈間的關係以獲得具潛力的資源有效的運用他們並取得競爭優勢。

Brouthers等(1995)提到有許多的公司在這樣的供應鏈的合作整合卻常常有失敗的原因主要是大部分的公司還不適應這樣的新的

合作關係中，公司的管理階層依舊在面對這樣的合作關係時採取買賣關係的態度來對待，而導致合作的效用不彰。

Smith and Barclay(1997)說明公司間的管理階層能夠瞭解合作的重要性，卻沒有標準化的方針來作為合作方式的指引，以致於大家都瞭解合作的重要性卻不能實際上去執行合作的關係。

Spekman (1998)也提出合作關係的失敗來自於雙方的行為模式，文化心態上的難以克服，把其看做單純的買賣關係，將關係聚焦在注重如何壓低價格。



### 第三章研究方法

#### 3.1 研究設計

Fred and Howard指出(黃營杉, 汪志堅譯, 2002)研究主要可以分為兩大類, 一種為定量研究, 另外一種為定性研究。定性研究又稱為質化研究, 質化研究的定義在於任何不是經由統計程序或其他量化手續而產生的研究結果或方法。他可以是對人的生活, 人們的故事、行為, 以及組織運作、社會運動或人際關係的研究。

定性研究及定量研究的比較如下:

表 3 定性及定量研究比較表

| 定量                                                         | 定性                                                         |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 來自於後實證主義的傳統 (post-positivistic tradition), 主要組成成分為實體物體和程序。 | 來自於現象學(phenomenological)的觀點; 強調內心的、心智 (mental)的事件為存在的基本單位。 |
| 假定知識來自於實體世界的觀察。                                            | 知識是主動建構的以及來自於檢視人們的內心構念。                                    |
| 研究者以直接觀察和直接觀察的推導所傳得為基礎來進行推論                                | 研究者仰賴外部觀察的設計, 並試圖保留參與者完整的觀點的。                              |
| 目的為描述原因與影響效果                                               | 試圖描述人們對行為賦予意義的方式。                                          |

資料來源: 研究方法Fred and Howard著, 黃營杉, 汪志堅譯(2002)

Strauss等著(徐宗國譯, 2000)提到作質化研究的理由很多, 其中包括了, 有一些學術領域例如人類學或某個哲學傳承如現象學, 傳統上會一直鼓吹用對他們而言頗具成效的質化方法來蒐集及分析資料。另一個理由是基於研究題目的性質, 有些研究領域本質上就是就適用於質化方法, 例如有研究的目的在於皆是人們的某些經驗內涵。質化方法也適用於揭露並解釋一些在表面之下鮮為人知的現象, 對於一些人盡皆知的是也能採取新鮮又具創意的切入點。最後質化研究對於量化方法所無法鋪成的的一些細緻複雜的情況也頗為得心應手。

本研究主要探討數位內容產業及無線通訊產業的策略合作及競爭優勢的情形, 為觀察目前兩種產業所發生的合作情形及所產生的競爭優勢作說明及比較, 並藉由觀察的結果來發現問題, 認識情況屬於

探索性研究。本研究對象範圍在無限通訊產業之中的電信業者，目前台灣主要的電信業者有三家，樣本數少並且屬於策略性議題有較多細緻及複雜的策略狀況，難以量化，較適合使用質化研究方式進行。故本研究採質化研究。另外一方面探索性研究較常使用質化研究的方式，可視情況的需要，在資料來源及蒐集方法作調整變動。

張紹勳(2001)認為探索性研究設計常用技術，有下列四種：

1. 以次級資料分析：是幫助研究者瞭解情況、發現假設、最快速且最經濟之方法，它可以當作探索性研究的基礎。常見的次級資料來源，包括政府機構（經濟部、內政部、教育局等）、學術研究單位（中研院、資策會……）、商業研究單位，產業公會、公司內部的檔案記錄等。
2. 專家（經驗）訪談：就是訪問那些對研究主題有深入瞭解人的意見，以取得有用的資訊。有人稱這種探索性的研究法稱為重要供訊者技術或專家意見調查法。
3. 焦點團體：焦點團體通常又稱為深度集體訪問、集體座談或集體訪問，他是探索性研究最常用的研究策略。此法早在1980年代，心理學家就應用在市場行銷上，至1990年推廣至更多的應用領域。焦點團體有一位召集人來引導8~12人成員（非專家），針對某一主題進行意見、感覺及經驗的交流，群組討論之共識。焦點團體的特色就是讓每一位參與者都能聽到其他人的想法或觀點，同時亦讓其他人也能聽到他的想法，彼此腦力激盪，以達到集思廣益的效果。至於主持人的角色，是扮演著控制討論的進行，並鼓勵或誘導參與者都能盡力踴躍發言、相互討論。此種焦點團體的結果仍可作為後續「定量」研究的基礎。
4. 研究分兩階段來實施：前面階段先採用探索性研究來尋找研究方向。後面階段再進行「正式研究」（改採實證研究……），包括描述性研究、因果關係研究。正式研究包含有研究架構、待檢定的研究假設或待解決的問題。

依據以上各個常用技術特色的分析，本研究選擇次級資料分析及專家經驗訪談作為主要的研究技術。由於焦點團體的應用主要是在行銷或消費者心理層面研究，包括了對產品或服務的相關經驗及主題。本研究為策略方面議題的探討，較不適合採用焦點團體的技術來進行研究。最後藉由此次的研究能在第一階段發現出一些現象及問題，提出部分假設，以便後來的研究者可針對第一階段的發現進行實證研究，以利後續研究之發展。

## 3.2 研究範圍及對象

### 3.2.1 研究範圍

本研究之範圍以臺灣地區為主。數位內容產業的範疇相當廣泛包括數位內容產品及數位內容服務見文獻探討2.1，本研究主要重點放在數位內容產業及行動通信業之間的合作關係。目前可提供在行動載具的數位內容包括了新聞，影音，遊戲，圖鈴，金融資訊，數位學者，各式出版物……等。本研究選擇金融資訊內容作為本次數位內容代表，選擇金融資訊原因是金融資訊在行動載具的應用上已經行之有年，另外行動通訊產業增值服務之中，金融資訊內容為大宗及穩定收入之一。所謂的金融資訊包括了股匯市即時資訊，財經新聞，盤勢分析……等。

### 3.2.2 研究對象

本研究採個案研究，主要原因由於本研究為探索性研究，研究議題多為策略方面的議題。個案研究有助於深入分析策略方面議題。此外，在行動通訊產業方面為寡佔市場，目前臺灣主要的行動通訊業者有三家，分別為本次研究訪談對象B公司，C公司及D公司。

金融資訊數位內容產業包括之廠商十分廣泛，但只有極少數的家數與行動通訊產業有合作關係，因此在訪談公司選擇上，選擇A公司，因為其在行動市場中市佔率最高。目前使用該公司金融資訊作為金融資訊增值服務之電信業者包括中華電信，台灣大哥大，聯華電信，東信電信，(日前東信電信及泛亞電信已遭台灣大哥大合併，但所使用之系統完全獨立，合作方式不一)，亞太電信。

## 訪談公司與受訪對象（公司基本整理）

表 4 訪談對象整理

| 產業     | 訪談公司 | 公司資本額 | 受訪者單位               | 受訪者職務                  |
|--------|------|-------|---------------------|------------------------|
| 金融資訊公司 | A公司  | 6億    | 產品/市場企劃部            | 協理                     |
|        |      |       | 金融業務處               | 協理 <sup>1</sup>        |
| 行動通訊   | B公司  | 965億  | 行動通信分公司<br>增值處      | 助管 <sup>2</sup>        |
|        | C公司  | 600億  | 行銷處                 | 資深管理 <sup>3</sup><br>師 |
|        | D公司  | 340億  | 策略暨行銷事業部<br>商品管理營運部 | 資深專員 <sup>4</sup>      |

資料來源:A公司92年年報

B公司92年年報

C公司92年年報

D公司92年年報

本研究所選擇之金融資訊數位內容提供個案公司為A公司。本研究所選擇之行動通訊產業個案公司有B公司、C公司及D公司。其中A公司分別與B公司及C公司在金融資訊增值服務的內容提供上有異業結盟之合作關係。B公司、C公司、D公司兩兩之間在行動網路的介接上有同業結盟之關係。其關係圖如下：

<sup>1</sup> 該職務為市場企劃部主管，該部門負責A公司所有產品規劃及營運策略等工作

<sup>2</sup> 該職務負責範圍包括規劃B公司所有金融相關增值服務的營運策略及營運方針規劃

<sup>3</sup> 該職務負責C公司自有品牌的金融增值服務的營運策略及營運方針規劃

<sup>4</sup> 該職位負責D公司跨行動通訊增值服務之營運規劃

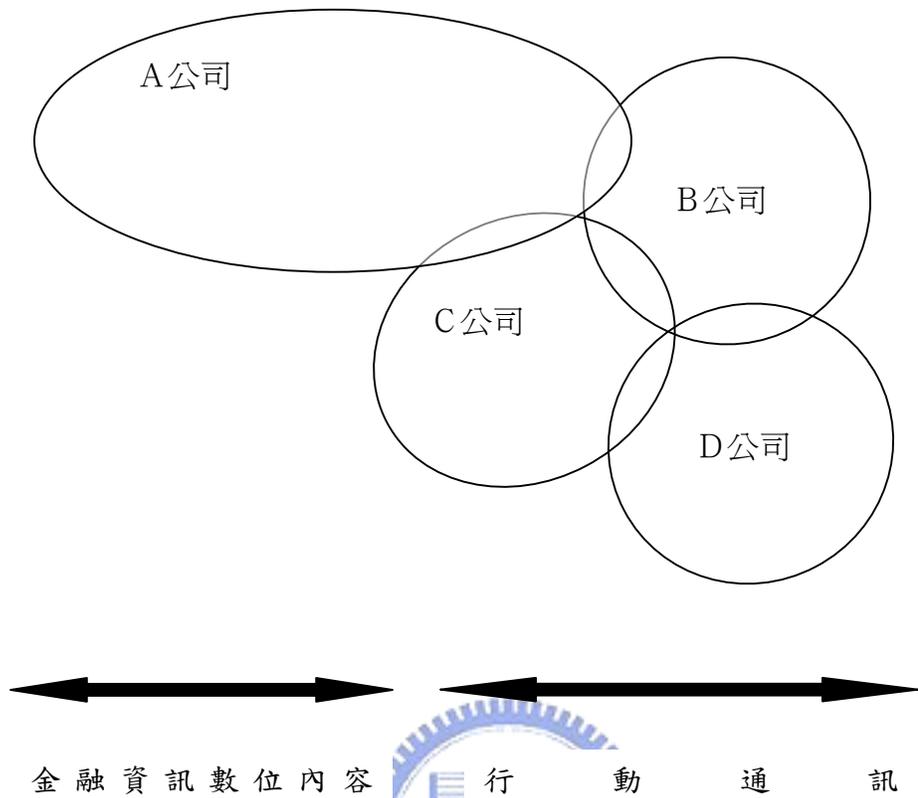


圖 8 受訪公司之關係圖

目前電信公司及使用股市金融資訊明細比較

表 5 電信公司使用股市金融資訊明細比較

| 電信業者  | 服務名稱    | 資訊廠商 | 收費標準                                   |
|-------|---------|------|----------------------------------------|
| 中華電信  | 語音證券    | 奇唯   | 1. 以通話時間計算0.1元/秒                       |
|       | 行動券商    | 三竹   | 2. 以通話時間計算0.1元/秒                       |
|       | 理財卡     | 奇唯華眾 | 簡訊查詢2.5元/次                             |
| 台灣大哥大 | 887金融熱線 | 奇唯   | 簡訊查詢3.5元/次                             |
|       | 888金融簡訊 | 奇唯   | 簡訊查詢3.5元/次                             |
|       | 889到價警示 | 奇唯   | 月租費200元                                |
| 遠傳電信  | 得訊速     | 精業   | 1. 簡訊查詢2.5元/次                          |
|       |         | 精誠   | 2. 月租費200元無限次使用                        |
|       | 行動券商    | 三竹   | 1. 以通話時間計算 0.1元/秒<br>2. 到價提示、成交回報 3元/次 |
| 泛亞電信  | 財經台     | 路透社  | 1. 以通話時間計算0.16元/秒                      |
|       |         |      | 2. 簡訊查詢3元/次                            |
|       |         |      | 3. 個股定時回報：月租費50~200元                   |
| 東信電信  | 發財王     | 奇唯   | 1. 以通話時間計算，3元/每分鐘                      |
|       |         |      | 2. 簡訊查詢3元/次                            |
| 亞太    | 語音證券    | 奇唯   | 1. 以通話時間計算0.1元/秒                       |
|       | WAP     |      | 3. 瀏覽2元/次                              |

資料來源：中華電信網站www.emome.net

臺灣大哥大網站www.tcc.net.tw

遠傳電信網站www.fetnet.net

泛亞電信網站www.tat.com.tw

東信電信網站www.mobitai.com.tw

亞太電信網站www.apbw.com

### 3.3 研究架構與流程

本研究欲探討數位內容增值服務產業與行動通訊業者之間的合作方式及產生的競爭優勢的關連性。競爭優勢的分析架構採用波特的競爭優勢理論詳見文獻探討2.3。產生競爭優勢主要是有成本控制及差異化所構成，降低成本的方式有二為控制成本的因素及重新規劃價值鏈，總共分為六個步驟，而增加差異化的方法為增加獨特性的來源及以全新的方式規劃價值鏈，包括了六個主要的步驟。

本研究架構蒐集次級資料以界定價值鏈。並且利用訪談方式收集初級資料，找出數位內容產業及電信業者合作的原因及方式。依照其合作的方式及原因找出之間的交互關係。分析採用此方式達到了降低成本或提高差異化的哪些步驟及方式，並瞭解採用這樣合作方式所達到的競爭優勢狀況為何。

研究架構如下：



圖 9 研究架構

研究流程如下：

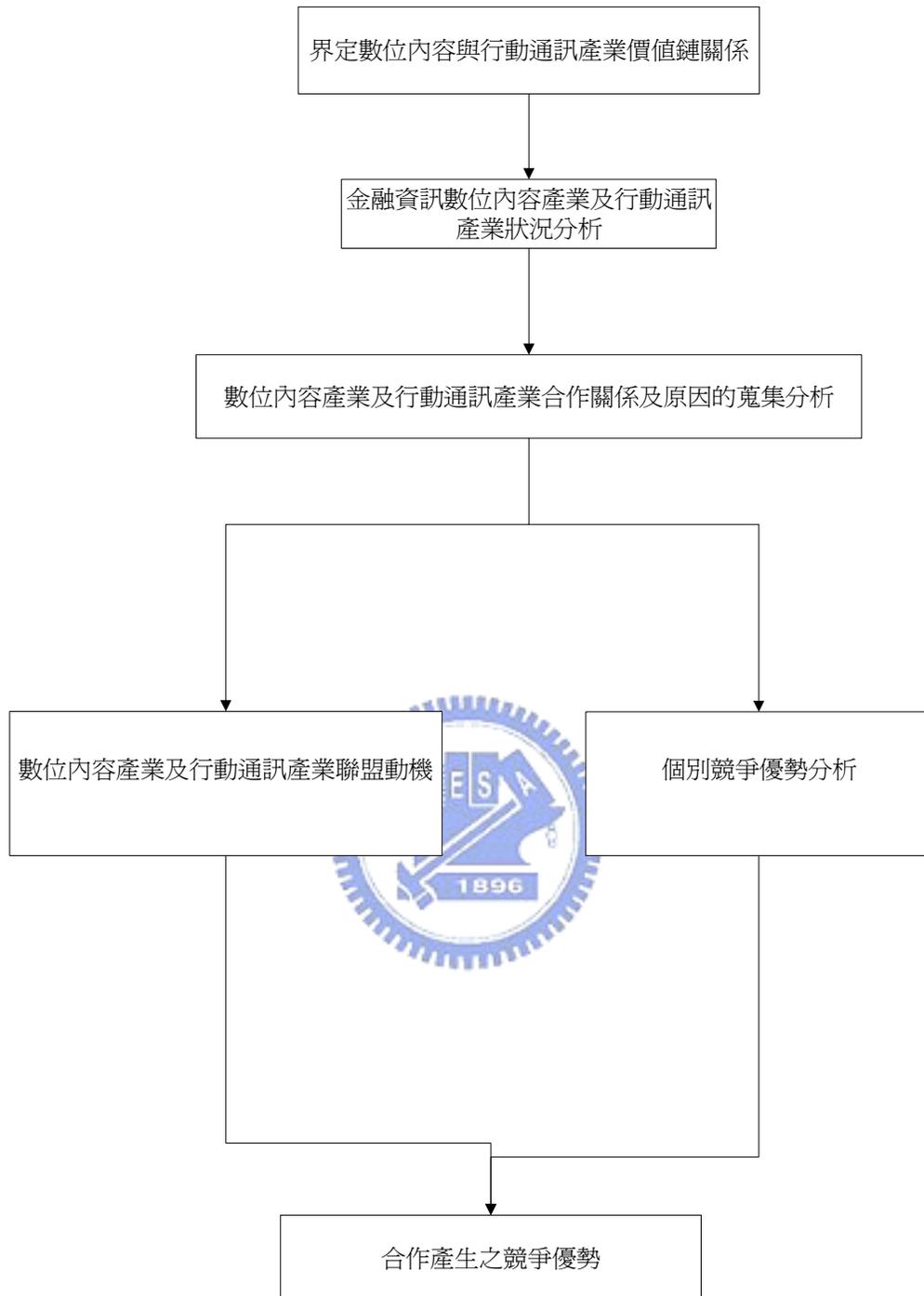


圖 10 研究流程

### 3.4 研究限制

依據本研究設計可能產生的研究限制可能如下：

- 一. 數位內容在行動通訊上的應用，過去因受到行動網路頻寬的限制，在發展上有所限制，在過去的合作方式及可調查使用之資料少。日前由於各行動通訊業者積極發展3G通訊，造成行動網路大變革，環境變化快速，近期之中也可能產生極大的變化。
- 二. 相關問題屬於策略方面的議題，基於業務保密的性質，訪談對象對於合作的方式或方法可能有所保留，本研究只能盡力訪談並加以次級資料補充之。
- 三. 本研究所採用之客觀財務報告相關資料，由於為公司之業務機密，無法取得較細部的資料作詳細分析，只能從大略的營業項目做競爭優勢的分析。
- 四. 本研究採訪談方式易受到被訪者主觀意識之影響，對客觀驗證部分會有較多的缺失。
- 五. 負責增值服務合作的單位及人員繁多，基於人力物力的投資有限，無法一一聯繫訪問，本研究所訪談的對象多為負責金融資訊增值服務之承辦人員，可蒐集之初級資料無法作大量分析。



## 第四章產業分析

### 4.1 電信產業增值服務產業分析

#### 4.1.1 市場現況與趨勢

電信總局網站(2004)報告說明台灣的行動市場2002年底有四家全區，兩家單區及一家3G業者進行營運競爭，各家用戶數及市佔率如下：

表 6 電信市佔率

| 系統業者  | 中華電信      | 台灣大哥大     | 遠傳電信      | 和信電信      | 東信電信    | 泛亞電信      | 合計         |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|------------|
| 用戶數   | 8,267,060 | 5,810,861 | 4,431,217 | 3,670,220 | 709,988 | 2,200,298 | 25,089,644 |
| 市場佔有率 | 33.0%     | 23.2%     | 17.7%     | 14.6%     | 2.8%    | 8.8%      | 100%       |

資料來源:電信總局[www.dgt.gov.tw](http://www.dgt.gov.tw)

在2003年遠傳合併和信電信，2004年台灣大哥大合併泛亞電信及東信電信，整體行動電信產業成為三大巨頭來主導市場。台灣地區SIM卡普及率在92年底已經高達111%，顯示行動電話產業已經進入了成熟階段，成長動力以較不依賴用戶數的成長，而是依靠手機、服務內容及行動電話技術的推陳出新來帶動產業的成長。目前促進電信產業發展有利的因素包括了行動電話的消費特性已經由少數族群運用轉成一般大眾的生活必需品。另外國內投入行動手機研發的研發及製造量產，降低民眾成本。最後GPRS和3G的網路建置，可提供用戶更先進及多樣化的行動通訊服務。

#### 4.1.2 行動通訊應用服務

電信總局網站(2004)指出由行動通信的業務來分主要可以分成五項服務包括行動電話，無線電叫人，行動數據通信，中繼式無線電話，數位式低功率無線電話。這五項行動通訊的業務客戶數如下

表 7 行動業務用戶數

| 資料截止日期(用戶數量)                              | 行動電話     | 無線電叫人   | 行動數據通信  | 中繼式無線電話 | 數位式低功率無線電話 |
|-------------------------------------------|----------|---------|---------|---------|------------|
| 93.07.31                                  | 22,737千戶 | 1,399千戶 | 11,225戶 | 2,251戶  | 659,767戶   |
| 93.06.30                                  | 23,051千戶 | 1,395千戶 | 11,218戶 | 2,262戶  | 651,094戶   |
| 93.05.31                                  | 23,060千戶 | 1,397千戶 | 11,222戶 | 2,278戶  | 648,863戶   |
| 93.04.30                                  | 23,129千戶 | 1,395千戶 | 11,237戶 | 2,352戶  | 668,284戶   |
| 93.03.31                                  | 23,636千戶 | 1,416千戶 | 11,201戶 | 2,650戶  | 666,079戶   |
| 93.02.29                                  | 25,089千戶 | 1,399千戶 | 11,207戶 | 2,652戶  | 665,127戶   |
| 93.01.31                                  | 25,207千戶 | 1,409千戶 | 11,192戶 | 2,653戶  | 663,870戶   |
| 92.12.31                                  | 25,090千戶 | 1,415千戶 | 11,212戶 | 2,768戶  | 633,873戶   |
| 92.11.30                                  | 25,089千戶 | 1,432千戶 | 11,198戶 | 2,763戶  | 585,018戶   |
| 92.10.31                                  | 25,141千戶 | 1,436千戶 | 12,187戶 | 2,762戶  | 577,918戶   |
| 92.09.30                                  | 25,275千戶 | 1,456千戶 | 12,204戶 | 2,884戶  | 569,756戶   |
| 92.08.31                                  | 25,290千戶 | 1,478千戶 | 12,201戶 | 2,871戶  | 562,045戶   |
| 92.07.31                                  | 25,260千戶 | 1,498千戶 | 12,207戶 | 2,905戶  | 555,649戶   |
| 92.06.30                                  | 25,110千戶 | 1,511千戶 | 12,210戶 | 2,881戶  | 551,469戶   |
| 92.05.31                                  | 24,989千戶 | 1,542千戶 | 12,713戶 | 2,917戶  | 547,710戶   |
| 92.04.30                                  | 24,851千戶 | 1,539千戶 | 12,769戶 | 3,059戶  | 545,771戶   |
| 92.03.31                                  | 24,738千戶 | 1,571千戶 | 12,771戶 | 3,145戶  | 540,557戶   |
| 92.02.28                                  | 24,480千戶 | 1,568千戶 | 12,729戶 | 3,135戶  | 533,501戶   |
| 92.01.31                                  | 24,198千戶 | 1,602千戶 | 12,733戶 | 3,164戶  | 527,826戶   |
| 91.12.31                                  | 23,905千戶 | 1,598千戶 | 12,747戶 | 3,309戶  | 520,659戶   |
| 89.12.31                                  | 17,874千戶 | 2,813千戶 | 22,277戶 | 2,949戶  | 44,294戶    |
| 88.12.31                                  | 11,541千戶 | 3,873千戶 | 19,883戶 | 2,091戶  | 66,790戶    |
| 87.12.31                                  | 4,727千戶  | 4,261千戶 | 10,026戶 | 444戶    | 30,988戶    |
| 備註：<br>自90年8月起數位式低功率無線電話用戶數量包含 CT2 和 PHS。 |          |         |         |         |            |

資料來源：電信總局網站www.dgt.gov.tw

經濟部工業局網站報告(2004)提出在數位內容的應用上主要是利用行動數據通信來提供服務。數位內容在通訊服務的應用上主要可以分成三個類別分別是行動娛樂服務，行動資訊服務及行動付款服務。

#### 1. 行動娛樂服務

當前我國行動娛樂市場主要以圖形，鈴聲及遊戲為最熱門的應用佔整體市場比例的八成。造成流行的主因有三分別是a.系統業者為增加收入來源積極推廣語音以外的新應用。b.過去網路盜版嚴重，版權擁有者開始注意在行動內容提供商的授權佈局，內容提

供商可以在合法的情形下製造多元的行動娛樂內容。c. 行動電話擁有者在個人化的需求下、與他人分享的動機、多元化下載方式的刺激下市場接受度高。

行動娛樂市場規模如下表：單位 新台幣百萬元

表 8 行動娛樂市場規模

| 項目 | 2001年 | 2002年 | 2003年 | 2001-2003 CAGR |
|----|-------|-------|-------|----------------|
| 圖形 | 3.96  | 28.75 | 62.71 | 298%           |
| 鈴聲 | 7.48  | 31.2  | 69.84 | 206%           |
| 遊戲 | 2.75  | 6.01  | 31.9  | 241%           |
| 其他 | 0.51  | 3.79  | 9.06  | 321%           |

資料來源：資策會MIC mic.iii.org.tw

## 2. 行動資訊服務

所謂行動資訊服務是指利用行動裝置，提供消費者所需的資訊服務。由於其頻寬的需求不高，2G系統即可滿足，而內容業者可以利用現有的資訊加值再利用。其中包括了氣象、新聞、體育訊息、方向與地圖、娛樂新聞是以大眾市場為主。而金融股市資訊、飛機時刻表與醫藥資訊則是以利基市場為主，因為資訊的影響性較高，故訂戶會出較高的費用來使用服務，業者的收益也較高。以我國目前的發展情形來看，行動資訊主要以金融服務資訊較重要。金融資訊市場規模多寡與股市榮枯高度相關。2002年，我國金融資訊市場規模為10.8億，較2001年的9.94億成長8.7%，此因2002的經濟情勢不佳，股市疲軟。2003年成長13%達新台幣12.24億元。

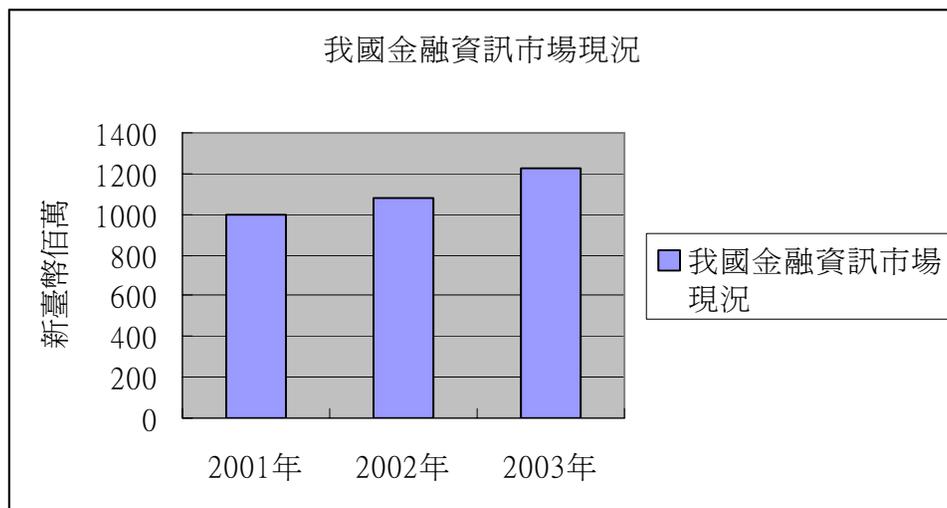


圖 11 金融資訊市場現況

資料來源：資策會MIC mic.iii.org.tw

### 3. 行動付款服務

目前我國的行動付款服務包括了中華電信推出的839小額付款與emome理財卡，遠傳電信的i-style小額付款及台灣大哥大的小額付款服務內容整理如後：

表 9 行動付款服務

| 業者       | 中華電信                          |                            | 臺灣大哥大               | 遠傳電信                |
|----------|-------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|
| 服務名稱     | 839小額付款                       | emome                      | 小額付款                | i-style小額付款         |
| 使用方式     | 需事先上網申請取得密碼                   | 更換SIM，並至相關金融機構申請使用此服務及取得密碼 | 免申請                 | 需事先上網申請取得密碼         |
| 信用額度     | \$2000/月為上限                   | 依銀行帳戶及信用卡額度而定              | \$1000/月為上限         | \$2000/月為上限         |
| 帳款收取方式   | 隨電信帳單收取                       | 銀行帳單或信用卡帳單扣除               | 隨電信帳單收取             | 隨電信帳單收取             |
| 商家成本     | 1. 簡訊費<br>2. 代收費<br>3. 壞帳比例分攤 | 1. 簡訊費<br>2. 信用卡手續費        | 1. 代收費<br>2. 壞帳比例分攤 | 1. 代收費<br>2. 壞帳比例分攤 |
| 消費者成本    | 簡訊費                           | 簡訊費                        | 簡訊費                 | 簡訊費                 |
| 系統業者收入來源 | 1. 帳單代收費<br>2. 簡訊費            | 1. 簡訊費<br>2. 手續費           | 1. 帳單代收費<br>2. 簡訊費  | 1. 帳單代收費<br>2. 簡訊費  |
| 簽約商家類別   | 16家，主要為網路公司為主                 | 銀行8家                       | 8家以網路服務業為主          | 12家以網路服務業為主         |

資料來源：資策會MIC [mic.iii.org.tw](http://mic.iii.org.tw)

行動付款的運作模式系統業者所擔任的角色包括了認證的角色確認商家及消費者是否為真。並具有授權付款的角色即確認消費者使用行動付款的功能是否在信用額度內，另一個角色是帳款的收款單位。使用的範圍包括實體世界及網路世界，未來可推行的趨勢包括結

合金融機構共同推展，並將虛擬世界與實體世界互相結合，最後可將消費者的信用額度逐漸提升。



## 4.2 金融資訊內容服務產業分析

### 4.2.1 市場現況

根據Dataquest網站(2001)的調查，2000年全球資訊服務市場規模成長9.7%達到6,659億美元，預估到2005年全球資訊服務市場規模將達1兆3,746億美元，台灣的資訊服務市場營收為新台幣1,429億元。其中金融資訊產業，也因為金融產業在政府開放合併及進入WTO之後，許多金融業者推出新種金融商品服務，故對金融資訊要求更即時，更豐富，絕對正確的需求。更伴隨著電子商務時代來臨包括了(E-commerce, M-commerce)，預期未來B2B的產值規模將佔台灣資訊服務年產值一定比例以上。在B2C市場方面，投資人也因為金融商品的多樣化，而對金融資訊的有效性，加值性，變得更為迫切需求，每位投資人將有二種以上的金融資訊工具，以因應MOBILE時代來臨，有價值的金融資訊隨手可得。故金融產業的網路服務將會是數年最興榮的資訊服務業，且電子商務環境中需要最豐富的資訊流，最即時的交易流，最安全的金流，最快速的物流，企業間需要有實務經驗的資訊廠商參與服務規劃，建置及經營。這些資訊服務的需求，未來將會佔資訊服務業內重要的一環。根據資策會預估2005年產將有機會達到140億美元的目標。

在供給面方面，台灣證券交易所的名錄中記載，大部分的金融資訊廠商多為中小企業，有能力提供即時金融資訊的廠商不超過二十家，具市佔率經濟規模的不超過五家。資訊廠商名錄如下：

表 10 資訊廠商及其經營項目名錄

| 公司名稱 | 傳統單機 | 固定翻頁 | 網際網路 | 無線叫人 | 有線纜線 | 電視資訊 | 行動數據 | 視訊機 | 行動電話 | 副載波 | 證券語音 | 衛星直播 | 即時指數 | 延遲資訊 | 即時指數(自) | 延遲資訊(自) | 海外地區 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|------|------|------|------|---------|---------|------|
| 精業   | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     | ●    |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 寶碩   | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      | ●    |         |         |      |
| 奇唯科技 | ●    |      | ●    |      | ●    |      |      |     | ●    |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 時報資訊 | ●    |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 大師資訊 | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 泰儀資訊 | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 華瑞   | ●    |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 大時科技 | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      | ●    |      |         |         |      |
| 凱衛資訊 | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 倚天資訊 | ●    |      | ●    | ●    |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 三竹資訊 |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     | ●    |      |      |      |         |         |      |
| 中華電信 |      |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 路透社  | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     | ●    |     |      |      | ●    | ●    | ●       | ●       | ●    |
| 德勵   | ●    |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      | ●    | ●    |         |         | ●    |

| 公司名稱        | 傳統單機 | 固定翻頁 | 網際網路 | 無線叫人 | 有線纜線 | 電視資訊 | 行動數據 | 視訊機 | 行動電話 | 副載波 | 證券語音 | 衛星直播 | 即時指數 | 延遲資訊 | 即時指數(自) | 延遲資訊(自) | 海外地區 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|------|------|------|------|---------|---------|------|
| QUICK       |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         | ●    |
| 彭博資訊        | ●    |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         | ●    |
| 飛凡傳播        |      | ●    |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 台灣電視        |      | ●    |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 年代影視        |      | ●    |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 金融家資訊       |      |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 聲達資訊        |      |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| Primark     |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         | ●    |
| 神乎科技        |      |      |      | ●    |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 精業嘉實        |      |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 雅虎國際        |      |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         | ●       |      |
| 衛普國際衛星      |      | ●    |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| ILX Systems | ●    |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         | ●    |
| 無敵科技        |      |      |      | ●    |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |

| 公司名稱        | 傳統單機 | 固定翻頁 | 網際網路 | 無線叫人 | 有線纜線 | 電視資訊 | 行動數據 | 視訊機 | 行動電話 | 副載波 | 證券語音 | 衛星直播 | 即時指數 | 延遲資訊 | 即時指數(自) | 延遲資訊(自) | 海外地區 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|------|------|------|------|---------|---------|------|
| 運豐國際多媒體     |      | ●    |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 新台北邁視歐      |      | ●    |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 巨昇資訊        |      |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 財信網路科技      |      |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| 中華福報財經網     |      | ●    |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| ComStock    |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         | ●    |
| 詠祥          | ●    |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| WINIX       |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      | ●    | ●    |         |         | ●    |
| 精誠資訊        | ●    |      | ●    |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         |      |
| GL TRADE SA |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |      |      |      |         |         | ●    |

資料來源:台灣證券交易所網站www.tse.com.tw

#### 4.2.2 產業價值鏈

中山科學研究所(2001)網站提到金融資訊數位內容增值服務業從產業上下游可以分為幾個成員包括了系統整合業者，套裝軟體嵌入式軟體業者，內容提供者，工具開發者，增值服務提供者與網際網路提供者，其產業價值系統關係如下圖所示：

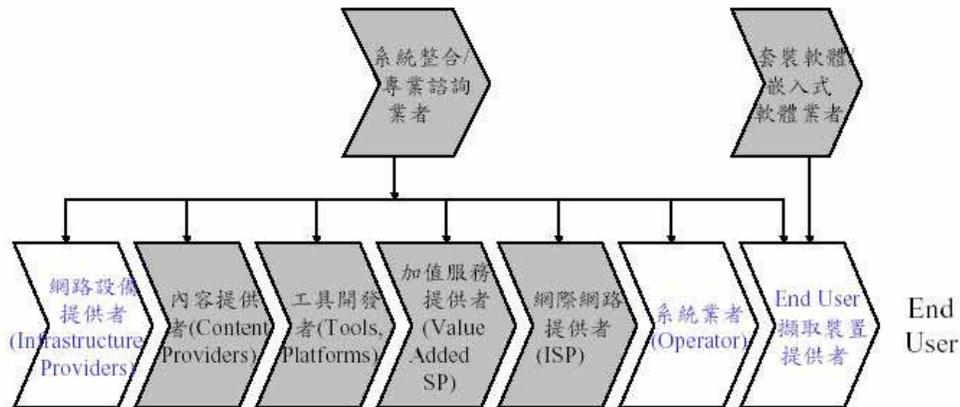


圖 12 金融資訊產業價值鏈  
資料來源：中山科學研究所

#### 4.2.3 金融資訊服務內容

金融資訊在行動通訊的應用上包括了幾種服務有股市即時報價，即時財經新聞，上市公司重要訊息查詢，解盤分析，券商推薦股，交易下單……等。各家電信業者所提供的金融資訊服務內容及提供廠商整理如下表：

表 11 金融資訊內容服務

|            |       |       |      |
|------------|-------|-------|------|
|            | 中華電信  | 台灣大哥大 | 遠傳電信 |
| 股市即時報價     | 奇唯科技  | 奇唯科技  | 精誠資訊 |
| 國際股市金融資訊   | 奇唯科技  | 奇唯科技  | 精誠資訊 |
| 即時財經新聞     | 時報    | 無     | 精誠資訊 |
| 解盤分析       | 奇唯科技  | 無     | 無    |
| 券商推薦股      | 勤創科技  | 無     | 無    |
| 手機下單       | 三竹資訊  | 三竹資訊  | 三竹資訊 |
| 上市公司重要訊息查詢 | 台灣證交所 | 台灣證交所 | 無    |

資料來源: 中華電信網站 [www.emome.net](http://www.emome.net)

臺灣大哥大網站 [www.tcc.net.tw](http://www.tcc.net.tw)

遠傳電信網站 [www.fetnet.net](http://www.fetnet.net)



## 第五章個案介紹

本研究分析金融資訊數位內容產業及行動通訊產業間策略聯盟之關係。本研究採取個案研究，且已對研究對象選擇的理由及彼等之間的關係作了說明(見本研究 3.2 節)。本章將針對所選擇的個案公司作簡單的介紹，介紹的內容主要可以分成三個部份，第一部份主要對公司的組織及歷史背景作簡介，第二部份會針對主要產品作說明，第三部份會針對營收的部份作分析。

5.1 節以 A 公司作為金融資訊數位內容產業之個案公司。5.2 節以 B 公司, C 公司, 及 D 公司作為行動通訊產業之個案公司。

### 5.1 金融資訊產業

#### 5.1.1 A 公司 (A 公司 92 年年報)

A 公司成立於民國 77 年，截至民國 92 年年底，公司實收資本額為 4 億元，淨值達到 588,053 千元，每股淨值為 14.7 元。公司總人數約 130 人左右組織圖如下：

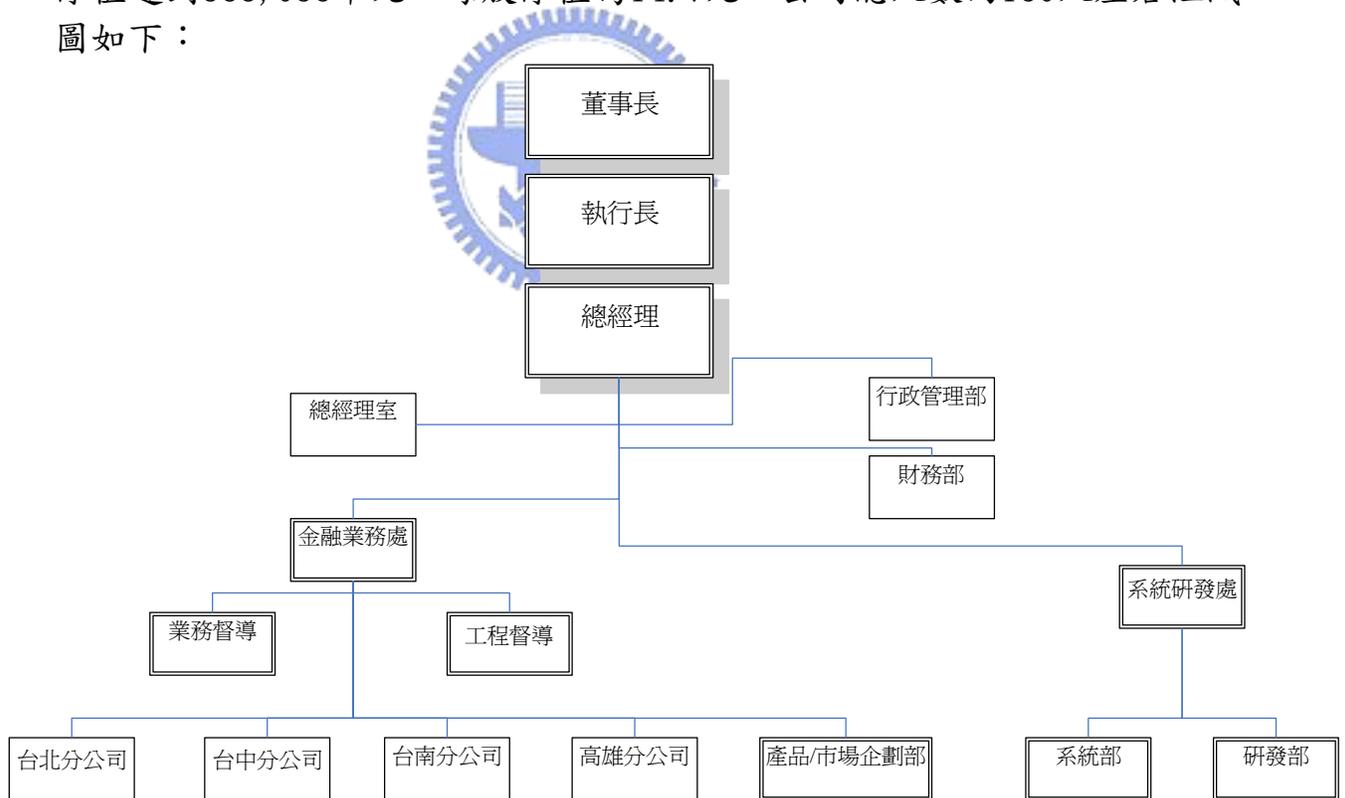


圖 13 A 公司組織圖

資料來源:A公司92年年報

A公司主要經營業務範圍包括了提供證券資訊整合系統之專業服務業務。如交易所即時資訊，國際股市即時資訊，盤後資料庫時報即時新聞，成交回報三合一整合系統，以及代理Etrali金融交易電話系統等產品，目前主要服務的對象均為國內金融相關服務及投資大眾，並無外銷情形。

主要產品及用途如下表：

表 12 A 公司主要產品

| 產品名稱                            | 用途                                                                                                            |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 全方位證券資訊整合系統                     | 交易所即時資訊<br>國際股市即時資訊<br>盤後資料庫<br>時報即時新聞<br>綜合解盤分析報導<br>外匯發展基金會報導<br>CABLE單機即時資訊系統<br>成交回報三合一整合<br>行動電話語音短訊服務系統 |
| 證券公司報價網路整合系統                    | 前台工作站、電視牆、資訊網路接受系統整合                                                                                          |
| 通訊整合服務                          | 協助企業利用簡訊作行銷推廣與客戶管理<br>提供電信業者開發金融資訊語音/簡訊系統<br>企業內部基礎架設及VoIP整合規劃                                                |
| 智富王 (SmartNet) 加值服務             | 電子商城線上銷售包括3C投資理財及百貨等商品<br>資訊網路系統包括網路看盤及下單系統整合<br>提供電子預付卡金流管理系統進行小額代收服務                                        |
| Etrali產品代理                      | 專業的金融交易電話系統，藉由不同的元件之組合，可靈活應用在任何線路，話機，交換機及其他周邊設備上                                                              |
| 錢塘潮盤後分析系統 (代理)<br>奇狐盤後分析系統 (代理) | 台股盤後分析系統                                                                                                      |

資料來源:A公司92年年報

近兩年來生產產值及銷售量值表（單位：新台幣仟元）

表 13 A 公司主要銷售量

|         | 91年度    |         | 92年度    |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|
|         | 生產值     | 銷售值     | 生產值     | 銷售值     |
| 系統工程收入  | 162,132 | 184,656 | 90,189  | 102,469 |
| 資訊傳輸收入  | 41,412  | 129,007 | 73,321  | 146,162 |
| 維護收入    | 5,440   | 28,567  | 6,443   | 24,478  |
| 軟體技術收入  | 0       | 3,960   | 7,152   | 17,601  |
| 廣告收入    | 2,151   | 5,139   | 770     | 6,989   |
| 資訊服務收入  | 1,644   | 6,232   | 4,088   | 13,331  |
| 銷貨收入-EC | 1,305   | 1,379   | 6,499   | 7,229   |
| 雜誌收入    | 0       | 1,452   | 0       | -       |
| 合計      | 214,584 |         | 188,412 |         |

資料來源：A公司92年年報

與各電信業者合作金融資訊服務收入：

|       | 92年度        | 93年度        | 備註                         |
|-------|-------------|-------------|----------------------------|
| 臺灣大哥大 | \$6,427,533 | \$3,265,899 | 始提供服務至93年6月底止所得的收入         |
| 中華電信  | \$2,802,938 | \$3,245,927 | 自92年1月開始提供服務至93年7月底止所得的收入  |
| 東信電信  | \$287,618   | \$1,150,480 | 自92年11月開始提供服務至93年8月底止所得的收入 |
| 聯華電信  | \$428,571   | \$387,810   | 自92年4月開始提供服務至93年8月底止所得的收入  |
| 亞太電信  | \$19,082    | \$102,732   | 自92年7月開始提供服務至93年6月底止所得的收入  |

資料來源：A公司93年財報

## 5.2 行動通訊產業

### 5.2.1 B公司 (B公司92年年報)

B公司於民國85年7月1日由當時交通部電信總局改制成立，總資本額為新台幣964.77億元，主要業務包括固網通信、行動通信，以及數據通信三大領域，提供語音服務、專線電路、網際網路、寬頻上網、智慧型網路、虛擬網路、電子商務、企業整合服務，以及各類加值服務，係國內營運經驗最豐富、規模最大之綜合電信業者，也是國際間電信業者重要合作伙伴，其重要的部門包括了經營固網業務的北區分公司，中區分公司，南區分公司，及數據業務的數據通信分公司和行動通訊業務的行動通訊分公司，國際電信業務的國際電信分公司，最後還有電信研究所幾集電信訓練所。其組織架構圖如下：

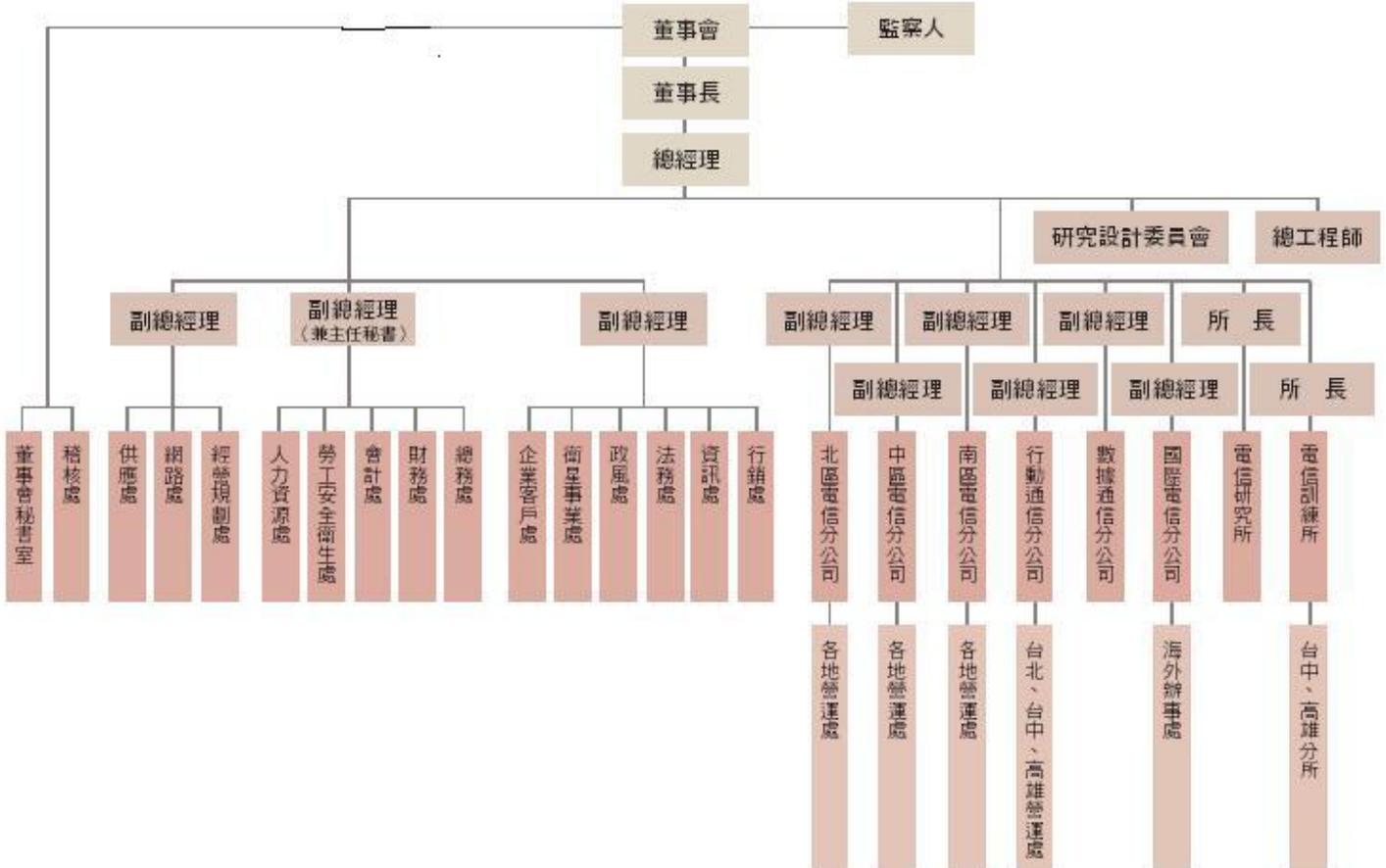


圖 14 B 公司組織圖  
資料來源：B公司92年年報

B 公司為全國最大的綜合性電信公司主要的業務內容包括了固網通信，行動通信及數據通信等服務，在 92 年度行動通訊服務佔全體營業比重 37%。其中行動通信的主要業務內容為透過 GAM 雙頻網路，提供數位化的行動通訊及國際漫遊服務，除傳統的語音通信服務，在 emome 的品牌下積極推展行動增值服務，包括財經資訊，交易服務，緊急服務電話，號簿資訊，時間氣象及路況報導等。此外為提供顧客更多元化的選擇並推出 Java 歡樂城，MMS 來電答鈴等其他增值服務。

行動通信市場分析上 B 公司的客戶數及營收額的市場占有率均領先其他競爭業者。未持續增加營收，並積極推動來電答鈴，行動數據，多媒體訊息服務，JAVA 歡樂城等客製化增值服務，並規劃搭配 GPRS 及 MMS 手機的優惠方案，以增加行動數據之營收留助優質客戶。但由於 GPRS 手機種類繁多，加上目前價格相對便宜，加上優惠促銷之誘因，目前 GPRS 用戶超過 200 萬戶，積極發展的行動數據服務還包括了為企業客戶提供行動辦公室，行動數據群組企業網路(MDVPN)，人車定位之車訊快遞，多媒體訊息特碼等行動資訊運用服務。

近兩年來主要的銷售產值狀況如下：

最近二年度銷售量值



表 14 B 公司主要銷售量

| 主要產品 |          | 92 年      |        | 91 年      |        |
|------|----------|-----------|--------|-----------|--------|
|      |          | 銷量        | 銷值(億元) | 銷量        | 銷值(億元) |
| 固網   | 市內電話     | 13,137 千戶 | 456.7  | 12,978 千戶 | 489.1  |
|      | 長途電話     | 6,195 百萬分 | 134.0  | 6,832 百萬分 | 140.3  |
|      | 國際電話     | 1,848 百萬分 | 156.2  | 1,368 百萬分 | 157.2  |
| 行動   | 行動電話     | 8,267 千戶  | 656.7  | 7,422 千戶  | 624.7  |
|      | 無線電叫人    | 117 千戶    | 5.9    | 222 千戶    | 10.5   |
| 數據   | ADSL     | 2,426 千戶  | 133.3  | 1,683 千戶  | 89.5   |
|      | HiNet 寬頻 | 1,902 千戶  | 78.0   | 1,352 千戶  | 54.9   |

資料來源：B 公司 92 年年報

表 15 B 公司損益表

損益表

新台幣單位 仟元

|      | 92年度        | 91年度        |
|------|-------------|-------------|
| 營業收入 | 179,148,543 | 176,089,011 |
| 營業成本 | 90,722,628  | 90,391,945  |
| 營業毛利 | 88,425,915  | 85,697,066  |
| 營業費用 | 30,109,684  | 30,279,570  |
| 營業淨利 | 58,316,231  | 55,417,496  |

資料來源: B公司92年年報

表 16 B 公司近五年度損益表

近五年度損益表

新台幣單位 仟元

|      | 88年度        | 89年度        | 90年度        | 91年度        | 92年度        |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 營業收入 | 194,703,465 | 278,389,121 | 182,154,717 | 176,089,011 | 179,148,543 |
| 營業毛利 | 92,629,257  | 126,729,335 | 81,288,837  | 85,697,088  | 88,425,915  |
| 營業損益 | 65,990,022  | 82,081,479  | 48,016,657  | 55,417,496  | 58,316,231  |

資料來源: B公司92年年報

### 5.2.2 C公司 (C公司92年年報)

C公司成立於民國86年，公司組織有四大部門分別為財務長，技術長，商務長及企劃長。公司之組織圖如下：

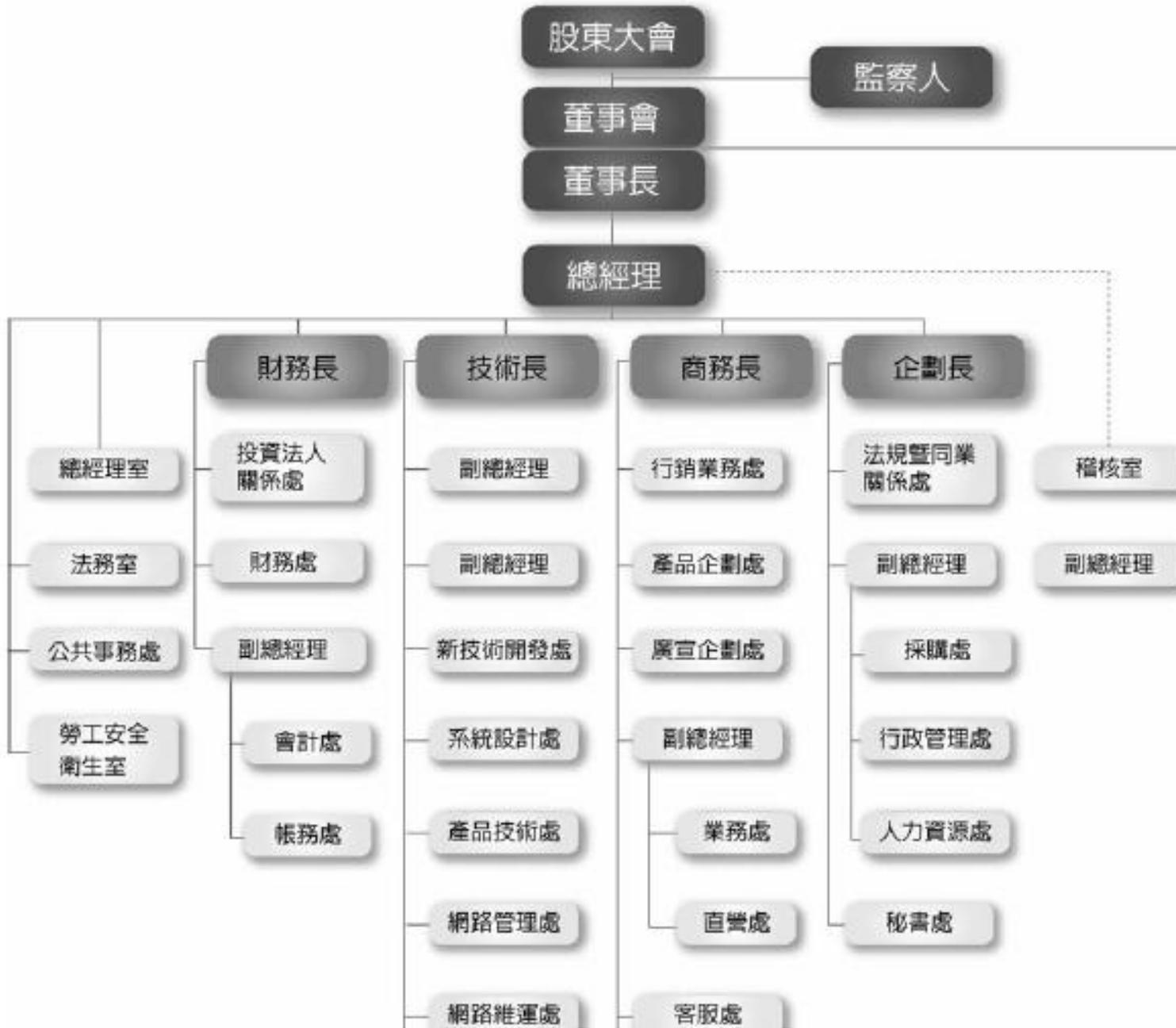


圖 15 C 公司組織圖

資料來源:C 公司 92 年年報

92年整體營收持平約450億元，C公司為有效維持創新領導品牌形象，同時吸引高用量用戶的認同，新增了副品牌我的大哥大，以針對特定族群提供量身訂作的服務。在行動數據服務方面也不斷的研發新服務內容，有24%的年成長率並佔總營收的4.3%。在主要的產品及業務內容包括了語音傳輸業務，數據傳輸業務，GPR服務及簡訊服務如下表：

表 17 C 公司主要服務

| 主要產品服務 | 重要用途                      |
|--------|---------------------------|
| 語音傳輸服務 | GSM1800系統語音傳輸通訊、與其他電信網路接續 |
| 數據傳輸服務 | GSM1800系統數據傳輸通訊、與其他電信網路接續 |
| GPRS服務 | GSM1800系統分封數據傳輸通訊服務       |
| 簡訊通訊服務 | GSM1800系統簡訊傳輸通訊、與其他電信網路接續 |

資料來源：C公司 92年年報

最近兩年銷售量值

單位：新台幣千元；戶

表 18 C 公司主要銷售量

|       | 92年度      |            |       |   | 91年度      |            |       |   |
|-------|-----------|------------|-------|---|-----------|------------|-------|---|
|       | 內銷        |            | 外銷    |   | 內銷        |            | 外銷    |   |
|       | 平均用戶數     | 值          | 平均用戶數 | 值 | 平均用戶數     | 值          | 平均用戶數 | 值 |
| 電信費收入 | 6,457,257 | 44,926,991 | -     | - | 5,820,928 | 45,098,550 | -     | - |

資料來源：C公司 92年年報

表 19 C 公司損益表

損益表

新台幣單位 仟元

|      | 92年度       | 91年度       |
|------|------------|------------|
| 營業收入 | 44,995,790 | 45,352,378 |
| 營業成本 | 17,855,148 | 16,394,603 |
| 營業毛利 | 27,140,642 | 28,957,775 |
| 營業費用 | 11,939,023 | 13,884,076 |
| 營業淨利 | 15,201,619 | 15,073,699 |

資料來源：C公司92年年報

表 20 C 公司近五年度損益表

近五年度損益表

新台幣單位 仟元

|      | 88年度       | 89年度       | 90年度       | 91年度       | 92年度       |
|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 營業收入 | 26,798,428 | 45,185,889 | 48,811,979 | 45,352,178 | 44,955,790 |
| 營業毛利 | 18,247,512 | 33,252,268 | 34,968,166 | 28,957,775 | 27,140,642 |
| 營業損益 | 6,461,537  | 14,178,959 | 17,793,511 | 15,073,699 | 15,201,619 |

資料來源:C公司92年年報



### 5.2.3 D公司 (D公司92年年報)

D公司在1997年1月勇奪兩張行動通訊特許執照(GSM900與1800)，並迅速地進行網路建設，於1998年1月正式開台，同時推出世界上第一個完全採用雙頻技術設計及建造的GSM900/1800雙頻系統，提供全台灣優質的數位行動通訊服務。2004年時合併和信電訊後躍升為全國最大網（註全國最大網以去話分鐘計之，資料來源為交通部電信公告之民國九十三年四月台閩地區行動電話業務概況）。公司主要分為策略暨行銷事業部，業務暨客戶服務事業部，網路管理暨維運事業部，資訊科技事業部，財務暨行政管理事業部，網路暨產品技術事業部。其組織圖如下：

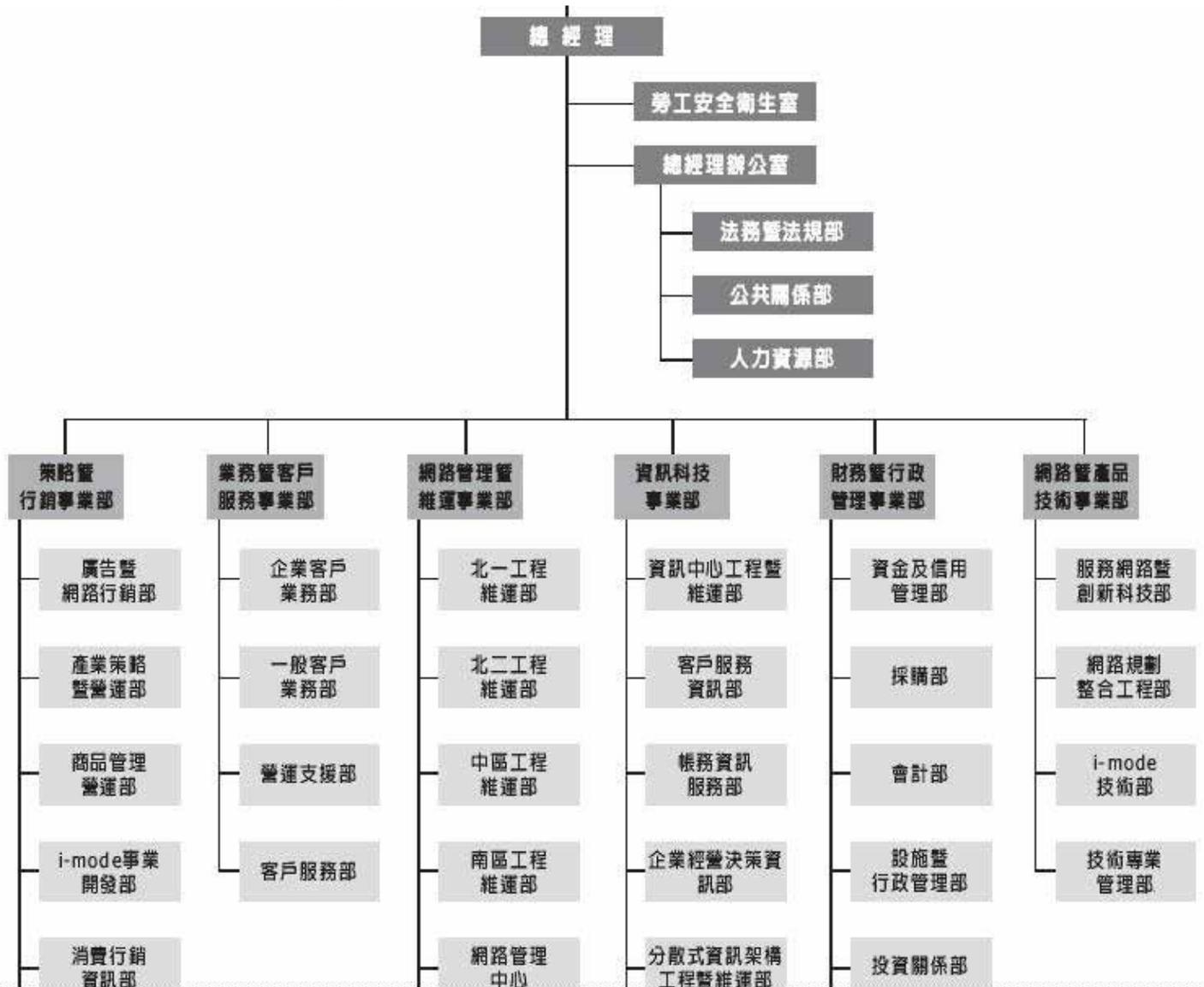


圖 16 D公司組織圖

資料來源:D公司 92年年報

92年度之總營收及服務營收分別為370.67億及3435.15億元，比91年度分別成長了7.5%及5.1%。而在行動數據服務方面更有卓越的表現，在行動通訊數據服務營收成長了24.4%，並佔了整體服務營收的5.8%。然而台灣的行動數據服務平均說來僅佔整體服務收入之3.7%。主要的產品服務如下表：

表 21 D 公司主要產品

| 主要產品服務 | 重要用途                           |
|--------|--------------------------------|
| 語音傳輸服務 | GSM1800系統語音傳輸通訊、與中華電信及其他電信網路接續 |
| 數據傳輸服務 | GSM1800系統數據傳輸通訊、與中華電信及其他電信網路接續 |
| GPRS服務 | GSM1800系統分封數據傳輸通訊服務            |
| 簡訊通訊服務 | GSM1800系統簡訊傳輸通訊、與中華電信及其他電信網路接續 |

資料來源:D公司 92年年報

最近兩年主要銷售量值表如下

表 22 D 公司主要銷售量

|       |        | 91年度       | 91年度       |
|-------|--------|------------|------------|
| 門號數   | 淨增門號數  | 565,135    | 90,703     |
|       | 累計門號數  | 4,340,514  | 4,431,217  |
| 手機銷售量 |        | 430,207    | 522,515    |
| 營業收入  | 電信服務收入 | 32,845,381 | 34,515,474 |
|       | 銷貨收入   | 1,625,249  | 2,545,751  |
|       | 其他收入   | 7,405      | 5,938      |

資料來源:D公司 92年年報

表 23 D 公司損益表

損益表

新台幣單位 仟元

|      | 92年度       | 91年度       |
|------|------------|------------|
| 營業收入 | 37,067,163 | 34,478,035 |
| 營業成本 | 18,610,455 | 17,181,346 |
| 營業毛利 | 18,456,708 | 17,296,689 |
| 營業費用 | 10,006,042 | 9,380,369  |
| 營業淨利 | 8,450,666  | 7,916,320  |

資料來源:D公司92年年報

表 24 D 公司近五年度損益表

近五年度損益表

新台幣單位 仟元

|      | 88年度       | 89年度       | 90年度       | 91年度       | 92年度       |
|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 營業收入 | 18,618,237 | 32,180,516 | 34,544,355 | 34,478,035 | 37,067,163 |
| 營業毛利 | 9,378,291  | 18,315,893 | 18,821,226 | 17,296,689 | 18,456,708 |
| 營業損益 | 2,027,799  | 3,939,095  | 6,586,242  | 7,916,320  | 8,450,666  |

資料來源:D公司92年年報

### 5.3 業者訪談內容整理

本節為與業者訪談內容之重點整理引用處見附錄小結(附錄小結1見P70,附錄小結2見P74,附錄小結3見P78,附錄小結1見P82、P83),完整內容請詳參本文末附錄。

#### 一. 策略聯盟

1. 貴公司在提供金融資訊服務選擇策略聯盟的主要原因為何?(如節省成本,為了取得技術,為了爭取最佳進入市場的時機,政治因素……等)  
答:

A公司:降低開發成本,取得技術。(見附錄小結 1)

B公司:拓展市場,降低維運成本。(見附錄小結 2)

C公司:取得技術,降低維運成本。(見附錄小結 3)

D公司:取得技術。(見附錄小結 4)

2. 貴公司如何選擇策略聯盟的夥伴?(選擇的條件及考量)

答:

A公司:夥伴忠誠度及永續經營的能力。(見附錄小結 1)

B公司:市場相關經驗,技術及產品拓展能力。(見附錄小結 2)

C公司:成本及配合度為優先考量,其次為產品知名度。(見附錄小結 3)

D公司:永續經營的能力,具創意及良好技術。(見附錄小結 4)

3. 貴公司採用的具體合作方式是什麼?(營收攤分或買賣或其他)

答:

A公司:營收攤分,由我們負責維護產品。(見附錄小結 1)

B公司:營收攤分,極少使用資訊買斷。(見附錄小結 2)

C公司:營收攤分。(見附錄小結 3)

D公司:營收攤分,提供技術平台,合作廠商提供維運。(見附錄小結 4)

#### 二. 產生的交互關係

##### 2.1 基礎設施共用

a. 在提供金融資訊服務時,貴公司提供了內部什麼樣的資源?如財務帳務的處理

答:

A公司:提供金融資訊內容及應用程式軟硬體。(見附錄小結 1)

B公司:提供技術平台。(見附錄小結 2)

C公司：提供語音，簡訊平台，部份行銷資源如帳單印寄及簡訊。(見附錄小結 3)

D公司：提供帳務系統，請合作廠商配合整合使用。(見附錄小結 4)

b. 負責金融資訊的產品人員是否同時具有財經及電信相關背景?或人力資源的運用如何與合作廠商作搭配?(是否會駐點至對方公司或其他人力相互運用的方式)

答：

A公司：具有金融資訊背景即可，仰賴電信廠商人才提供電信技術支援，不駐點。(見附錄小結 1)

B公司：不互相共用，負責各別專精的部份。(見附錄小結 2)

C公司：使用廠商人才，少駐點。(見附錄小結 3)

D公司：不要求具兩種背景，各自運用人員，負責本身專長部份，少數大型專案才會有人員駐點情形。(見附錄小結 4)

## 2.2 採購共用

a. 在提供金融資訊服務時，提供的內容素材(如即時報價，國際金融資訊，財經新聞)的來源為共同採購或個別採購?

答：

A公司：我們採購，除非特定資訊才可能共同負擔成本。(見附錄小結 1)

B公司：合作廠商負責。(見附錄小結 2)

C公司：過去共同負責，現在是廠商負責。(見附錄小結 3)

D公司：合作廠商負責。(見附錄小結 4)

## 2.3. 行銷共用

a. 是否有共同行銷資源?使用的共用方式為何?

答：

A公司：少，多利用電信廠商資源。多以營收攤分比例作為行銷費用的攤分依據。(見附錄小結 1)

B公司：有，沒有固定合作方式看專案大小，預期市場效益來作專案行銷企劃。(見附錄小結 2)

C公司：有，販賣門號時搭配銷售金融資訊增值服務。(見附錄小結 3)

D公司：有，依產品的品牌及上線時間來決定投入行銷資源大小及方式。(見附錄小結 4)

b. 提供金融資訊增值產品是否會在其中搭配促銷其他服務及產品?

答：

A公司：不會，皆為專案促銷。(見附錄小結 1)

B公司：較少，有的話也會搭配關聯性高的產品。(見附錄小結 2)

C公司：否，皆專案銷售。(見附錄小結 3)

D公司：會，在相同刊物上放不同產品。(見附錄小結 4)

c. 是否共享市場資訊?由那一方提供?提供市場資訊在保密措施上如何處理?

答：

A公司：共享資訊，簽定保密條款及罰則。(見附錄小結 1)

B公司：有限制性的提供資訊，建立資訊系統設置權限。(見附錄小結 2)

C公司：不提供客戶資訊，在合約中有保密條款規定。(見附錄小結 3)

D公司：提供客戶使用行為分析，並簽定保密條款及訂定罰鍰。(見附錄小結 4)

d. 銷售的通路包括那些?是否與合作夥伴共同搭配銷售產品?

答：

A公司：500 多點券商營業點及經銷商。少共同銷售。(見附錄小結 1)

B公司：營業窗口刊物展示，少專案共同促銷。(見附錄小結 2)

C公司：新的 SIM 卡提供增值服務選單及帳單露出。會在直營店，加盟店來共同銷售產品。(見附錄小結 3)

D公司：簡訊，促銷 DM 及帳單。會共同搭配銷售。(見附錄小結 4)

e. 客戶使用產品的訂購流程及銷售流程為何?是否與合作夥伴採用一樣的系統?(訂購到收款的流程)

答：

A公司：使用電信帳務系統對客戶收帳，再依據營收拆帳。(見附錄小結 1)

B公司：各自採用獨立帳務系統，由中華電信收帳後再拆給合作廠商。(見附錄小結 2)

C公司：直接線上申請，用電信帳務系統收帳，再拆給廠商。(見附錄小結 3)

D公司：使用我們的帳務系統收帳，請合作夥伴配合整合。(見附錄小結 4)

## 2.4. 技術共用

a. 與策略夥伴合作時是否有技術共用？是否作聯合開發或聯合設計？提供什麼樣的平台或共同開發的機制？

答：

A公司：無技術共用，多聯合開發各自負責各自的專長。(見附錄小結 1)

B公司：提供平台規格及語法給合作廠商整合，並作共同測試。(見附錄小結 1)

C公司：聯合開發提供簡訊及語音平台。(見附錄小結 3)

D公司：提供技術平台及規格文件供廠商界接。(見附錄小結 4)

b. 技術合作的溝通方式為何？

答：

A公司：有專案經理統籌溝通協調及整合。(見附錄小結 1)

B公司：技術文件交流。(見附錄小結 2)

C公司：開會討論。(見附錄小結 3)

D公司：技術人員直接溝通並提供技術文件。(見附錄小結 4)

## 2.5 生產共用

a. 產品推出的測試流程及步驟為何？如何與合作廠商共同搭配？

答：

A公司：提供母公司使用測試。(見附錄小結 1)

B公司：提供測試區先做檢驗。(見附錄小結 2)

C公司：提出測試門號測試。(見附錄小結 3)

D公司：提供測試平台及正式平台，先在測試平台試運行後再移轉至正式服務。(見附錄小結 4)

b. 產品的維運機制及步驟為何？如何與合作廠商共同搭配？

答：

A公司：依據產品差異，提供具層次性的標準化維運流程，共同分攤維運責任。(見附錄小結 1)

B公司：合約釐清維運責任，依照服務進入的路徑來分攤維運責任。  
(見附錄小結 2)

C公司：系統採自動警示，有客訴會同時通知雙方共同尋找問題。(見附錄小結 3)

D公司：提供標準化的維運工單系統，加入合作廠商。(見附錄小結 4)

### 三. 產生的競爭優勢

1. 與策略夥伴合作後是否產生節省成本的競爭優勢？成本減低的原因為何？

答：

A公司：有，降低開發成本。(見附錄小結 1)

B公司：有，產生市場規模。(見附錄小結 2)

C公司：有，降低開發成本，維運成本及資訊源成本。(見附錄小結 3)

D公司：有，降低維運成本。(見附錄小結 4)

2. 與策略夥伴合作後是否產生產品差異化的競爭優勢？產生差異化的原因為何？

答：

A公司：少，合作夥伴可提供我們沒有的產品。(見附錄小結 1)

B公司：無，投資理財市場已成熟，交易市場剛起步，待觀察。(見附錄小結 2)

C公司：無，金融資訊服務重在簡單使用，差異化不重要。(見附錄小結 3)

D公司：有，提供具創意性的內容。(見附錄小結 4)

3. 合作之後所產生的優勢有那些？對貴公司的幫助有哪些

答：

A公司：易產生殺手級的應用服務<sup>5</sup>。(見附錄小結 1)

B公司：打開市場通路。(見附錄小結 2)

C公司：節省維運成本。(見附錄小結 3)

D公司：減低維運人員的負擔。(見附錄小結 4)

4. 合作之後所產生的風險有哪些？缺點是什麼？

答：

A公司：資訊外流，產品推廣不好會破壞彼此友好關係。(見附錄小結 1)

B公司：服務不穩會增加客訴等相關協調成本。(見附錄小結 2)

<sup>5</sup> 「殺手級的應用服務」係指行動通訊業的專業用語，其意為可帶來高營收的加值服務

C 公司：產品下架的客訴問題，及頻繁交接的資訊更新不即時問題。(見附錄小結 3)

D 公司：提供不穩定的服務，破壞消費者印象。(見附錄小結 4)



#### 5.4 競爭優勢及訪談總結分析

根據所蒐集的次級資料以及深入訪談的結果，就共同合作策略聯盟的原因及產生的共用形勢及競爭優勢，一一比較分析如下：

##### 5.4.1 策略聯盟

策略聯盟主要的動機共有五項(見本文 2.4 節)，而選擇夥伴的導向有兩樣。在 5.3 節的訪談結果發現電信者與金融資訊業者在採用策略聯盟時最主要的考量包括了降低維運成本，取得技術。在選擇合作夥伴時，以任務導向為主要考量，重視技術能力及廠商知名度，是否具永續經營的能力。茲整理如下表：

表 25 策略聯盟動機分析表

| 策略聯盟   | 方式       | A 公司   | B 公司 | C 公司 | D 公司 |   |
|--------|----------|--------|------|------|------|---|
| 策略聯盟動機 | 進入市場     |        | ◎    |      |      |   |
|        | 取得技術     | ◎      |      | ◎    | ◎    |   |
|        | 分攤成本     | ◎      | ◎    | ◎    |      |   |
|        | 利用行銷管道   |        |      |      |      |   |
|        | 突破法令保護主義 |        |      |      |      |   |
| 選擇夥伴原因 | 任務導向     | 專業知識   | ◎    | ◎    | ◎    | ◎ |
|        |          | 高商譽    | ◎    | ◎    | ◎    | ◎ |
|        |          | 完整服務   |      | ◎    |      |   |
|        | 夥伴導向     | 相容企業文化 |      |      |      |   |
|        |          | 高度承諾   | ◎    |      | ◎    |   |

資料來源：本研究 5.3 節

##### 5.4.2 產生的交互關係

金融資訊廠商與行動通信業者策略聯盟時，經營單位間主要發生的交互關係在市場構面，其次為技術及生產構面。由行動通信業者主導市場行銷，而在技術部份，行動通信市場提供平台讓金融資訊業者可以介接行動通信業者的行動網路設備，而金融資訊業者提供專業的軟體開發服務及維運方面的服務。

表 26 交互關係彙總表

| 構面   | 可能共用的型式       | A 公司 | B 公司 | C 公司 | D 公司 |
|------|---------------|------|------|------|------|
| 基礎設施 | 共同運用現金        |      |      |      |      |
|      | 共同人員招募與訓練     |      |      |      |      |
|      | 共用法務、會計       |      |      |      |      |
|      | 共用政府關係        |      |      |      |      |
|      | 聯合資金籌募        |      |      |      |      |
| 採購共用 | 聯合採購          |      |      |      |      |
| 市場共用 | 共用品牌          | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    |
|      | 交叉銷售產品        | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    |
|      | 配套或組合銷售       |      |      | ◎    |      |
|      | 交叉補貼附屬產品      |      |      | ◎    |      |
|      | 共用行銷部門        |      | ◎    | ◎    | ◎    |
|      | 共用業務人員        |      |      |      |      |
|      | 共用服務系統        |      |      |      |      |
|      | 共用作業人員        |      |      |      |      |
|      | 共用訂單處理系統      | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    |
|      | 共用運輸系統        |      |      |      |      |
|      | 共用客戶或經銷商的金融機構 |      |      |      |      |
| 技術共用 | 聯合技術開發        | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    |
|      | 聯合介面設計        |      |      |      |      |
| 生產共用 | 共同測試          | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    |
|      | 共用零件          |      |      |      |      |
|      | 共同裝配設備        |      |      |      |      |
|      | 共同進料後勤        |      |      |      |      |
|      | 共用設備          | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    |
|      | 共用場地基本設施      |      |      |      |      |

資料來源：本研究 5.3 節

### 5.4.3 競爭優勢

金融資訊廠商在與行動通信業者策略聯盟時，所產生的競爭優勢多來自於成本降低的優勢，少差異化(見本研究 5.3 節)。本研究 2.3 節則提到成本降低的來源主要來自十個驅動因素。綜合 5.3 節及 2.3 節的比對，發現在金融資訊廠商在與行動通信業者策略聯盟時所有的成本驅動因素包括了產能使用模式，鏈結，交互關係，整合，時機等。對金融資訊業者來說，由於本身產品及客戶數在行銷活動上不容易達到經濟規模，但配合行動通訊產業共同推廣可以達到規模經濟。在技術的提供上，由於行動通訊業者已投入了行動網路系統及簡訊語音平台的建置，除了可提供話務服務外，與金融資訊內容合作加值服務，可將原有的設備作更大的產能運用。此外加強合作，共同維運協調會減少維運成本。在資訊源採購上作整合運用，又能減少採購資訊的成本。而共用帳務系統也可節省行政資源。當然在合作上也可能產生一些風險，對金融資訊業者來說合作易造成資訊外流，若合作失敗，相關的商業機密容易外洩以致破壞合作的緊密度。對行動通訊業者來說主要的風險來自於協調維運不好時必須花費更多的人力成本來解決問題，並且會破壞品牌形象。



表 27 競爭優勢彙總表

| 方式   | 驅動因素    | A 公司 | B 公司 | C 公司 | D 公司 | 說明                  |
|------|---------|------|------|------|------|---------------------|
| 控制成本 | 規模經濟    | ◎    |      |      |      | 與行動通訊業者共同行銷         |
|      | 學習      |      |      |      |      |                     |
|      | 產能使用模式  | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    | 行動網路及語音平台的多元化應用     |
|      | 鏈結      | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    | 相互協調維運分工合作，減少維運相關成本 |
|      | 交互關係    | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    | 共用帳務系統節省行政資源        |
|      | 整合      | ◎    | ◎    | ◎    | ◎    | 由資訊業者採購資訊減少資訊源成本    |
|      | 時機      |      | ◎    |      |      | 搭配金融資訊業者進入市場        |
|      | 自訂的企業政策 |      |      |      |      |                     |
|      | 企業座落地點  |      |      |      |      |                     |
|      | 社會制度因素  |      |      |      |      |                     |

資料來源：本研究 5.3 節

## 第六章 結論與建議

### 6.1 研究結論

數位內容與行動通訊產業為近幾年來政府大力推展之主要產業。但彼等前幾年的營收一直都無法突破，對數位內容業者來說，過去在網際網路上提供的數位內容服務一直無法向網友收費。另一方面，針對行動通訊業者，在傳統的服務提供上已經面臨營收飽和的狀態，如何推出多元化的新服務以增加營收成為重要的經營課題。越來越多的現象也指出「以內容來消耗使用者的電信費用，接著從電信費用中賺錢」是一種可行的趨勢。

本研究藉由與電信業者跟金融資訊業者的深度訪談分析其合作模式及產生之競爭優勢關係，以為其他業者的參考。本章彙總 5.4 節的分析，發現金融資訊與行動通訊產業 1. 兩者的策略聯盟其主要原因在於取得技術。2. 彼等夥伴的選擇多為任務導向。3. 彼等合作關係中技術、生產，及市場三方面會有較多共用情形，卻鮮少使用基礎設施與採購方面的共用來創造競爭優勢。上述三點結論可顯示其競爭優勢如下：

#### 一、市場的交互關係：

行動通訊業者多提供廣大的行銷資源為共同合作的產品來作促銷活動，會搭配原有之行銷通路來作產品露出，以相同的通路作更多產品的促銷以增加通路的產能使用模式。並搭配金融資訊加值服務與門號的共同推出，以增加使用者購買之意願。共同使用電信業者品牌及市場行銷資訊降低金融資訊廠商行銷研究及行銷推廣成本。

#### 二、技術的交互關係：

在技術方面有較多的交互關係互相使用，採用聯合開發的模式，由行動通訊業者提供電信網路系統及各式介接平台如簡訊平台或語音平台。由金融資訊業者提供應用程式，並將經營金融資訊的經驗整合至產品使用方式中。使用這樣的方式，作了很深的鏈結及整合，降低了初期的開發成本，金融資訊業者不須花初期成本去建置非本身所長的語音設備，簡訊設備，建置自己的網路系統。對於行動通信業者來說，原有的網路系統及相關的語音簡訊平台設備，除了運用在自身的產品中，在競爭優勢的趨動因素中也增加了產能利用效益，提供了更多元化的加值服務。

#### 三、生產的交互關係：

在生產交互關係中，金融資訊業者與行動通訊業者共同合作產品測試及產品維運。由電信業者提供測試區共同測試，並以標準化的模

式以各人的專業負責相關部份的系統維運。對電信業者來說，節省了維運人員的成本負擔，原有的負責人員可以有更多時間來從事其他加值服務的經營，可以提供更多元化的服務以增加競爭優勢。

在 2.5 節文獻探討中 Neil 指出在合作關係中有提到形成夥伴關係的三個重要因素包括了貢獻、親密及遠景。本研究亦發現行動通訊產業及金融資訊業者互相提供核心能力的服務，減少資源的浪費及初期開發的成本，行銷的市場資訊相互分享，不但攤分營收，也著眼於共同合作可能發展的潛力，如開發更多更好的加值服務等。



## 6.2 研究建議

本研究 1.2 節中提到 JaP(1999)說明供應商及客戶之間的活動管理將提供有效的機會來創造策略優勢，另外 2.5 節中 Neil(1997)也提出建立新的夥伴關係所產生的成效會遠大於組織重整的效益並創造競爭優勢。合作是創造競爭優勢的趨勢。本研究針對目前的金融資訊產業和行動通訊產業合作的方式，並將深度訪談內容分析，屬於質化研究。由於彼等合作方式為兩年來新興的方式，故尚無法針對長期經營的績效作分析，建議未來可針對長期合作關係所產生的營運數據作量化研究。此外除了在金融資訊內容與行動通訊的合作外，尚可以探討的是其他數位內容產業與電信業者合作方式及產生的競爭優勢的關係，或是討論數位內容在其他媒體展現時可能使用的合作模式及競爭優勢的關係。藉由這些研究或可找出使數位內容產業獲利的方法以及促進行動通訊業者發展更多的獲利加值服務。



## 參考文獻

### 中文網站參考文獻

- [http://investintaiwan.nat.gov.tw/zh-tw/opp/digital\\_content.html](http://investintaiwan.nat.gov.tw/zh-tw/opp/digital_content.html)，經濟部工業局網站，2004年。
- <http://investintaiwan.nat.gov.tw/zh-tw/opp/telecom.html>，經濟部工業局網站，2004年。
- <http://www.nmipo.org.tw>，經濟部工業局網站，2002年。
- <http://www.dgt.gov.tw/flash/index.shtml>，電信總局網站，2004年。
- <http://www.issp.sinica.edu.tw/chinese/researcher/economic/ypchu/info7.pdf>，中山人文社會科學研究院經濟組網站，2001年。
- [www.emome.net](http://www.emome.net)，中華電信網站，2004年。
- [www.tcc.net.tw](http://www.tcc.net.tw)，臺灣大哥大網站，2004年。
- [www.fetnet.net](http://www.fetnet.net)，遠傳電信網站，2004年。
- [www.tat.com.tw](http://www.tat.com.tw)，泛亞電信網站，2004年。
- [www.mobitai.com.tw](http://www.mobitai.com.tw)，東信電信網站，2004年。
- [www.apbw.com](http://www.apbw.com)，亞太電信網站，2004年。



### 英文網站參考文獻

- <http://www.dqindia.com/>, DataQuest, 2001.
- <http://www.umts-forum.org/reports.html>, UMTS-Forum Website, 2000.

### 中文參考文獻

- A 股份有限公司 92 年年報。
- B 股份有限公司 92 年年報。
- C 股份有限公司 92 年年報。
- D 股份有限公司 92 年年報。
- 司徒達賢，策略管理新論-觀念架構與分析方法，台北：智勝出版社，民國 90 年。
- 吳建興，2004 年第一季台灣行動上網觀測報告，FIND，2004 年。
- 林宏澤，我國數位內容產業發展，資策會MIC，2003年。
- 徐宗國譯，Anselm Strauss, Juliet Corbin 著，質性研究概論，2000 年。

張紹勳，研究方法，滄海，2001年。  
許士軍，管理學，第十版，台北：東華書局，1991年。  
黃彥達，2003數位內容產業瞭望，數位內容，2003年。  
黃營杉，汪志堅譯，Fred N. Kerlinger, Howard B. Lee 著，研究方法，華泰文化，2002年。  
資策會產業支援處，數位內容產業趨勢報告，資策會MIC，2003年。  
劉芳梅，2003年全球電信產業趨勢，FIND，2003年。  
蘇怡仲譯，Neil Rackham 著，合作競爭大未來，麥格羅希爾，1997年。  
A 股份有限公司 92 年年報。  
B 股份有限公司 92 年年報。  
C 股份有限公司 92 年年報。  
D 股份有限公司 92 年年報。

### 英文參考文獻

Aaker, D.A., Developing Business Strategies, 3<sup>rd</sup> ed., New York: John Wiley and Son, 1992.

Badaracco, J., The Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances, Boston, Mass: Harvard Business School, 1991.

Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New York: Addison Wesley Publishing Company, 1997.

Bowersox, DJ., D. Closs, and T. Stank. 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 1999.

Brouthers, K.D., L.E. Brouthers, and T.J. Wilkinson. "Strategic Alliances: Choose Your Partners," Long Range Planning, (28), February 1995, pp. 18-25.

Caves, R. E., M. E. Porter, and A. M. Spence (1980). Competition in the Open Economy. Cambridge: Harvard University Press.

Chakravarthy, B.S. & Lonange, P., Managing the Strategy Process, New York: Prentice Hall, 1991.

Coyne, K. P. (1986) . Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't, Business Horizons, pp. 54-61

Devlin, G. & Bleckley, M., "Strategic Alliances-Guideline for Success," Long Ranges Planning, Vol.21, No.5, 1988, pp.18-23.

Dunning, J.H., Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison Wesley Publishing company Inc., 1995.

Geringer, J.M., "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures," Journal of International Business Studies, Vol. 22, No.1, 1991, 41-62.

- Harrigan, Kathleen R. (1985), Strategies for Joint Ventures. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hill, C. W. L. & Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, 4<sup>th</sup> ed., Boston, Mass: Houghton Mifflin, 1998.
- Killing, J. Peter, Strategies for Joint venture success, New York: Praeger, 1983.
- Lewis, J.D., "Making Strategic Alliances Work", Research Technology Management, November/December 1990, pp.12-15.
- Narasimhan, R. and J.R. Carter. "Linking Business Unit and Material Sourcing Strategies," Journal of Business Logistics, (19:2), 1998, pp. 155-171.
- Parkhe, A. "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," Academy of Management Journal, Vol.36, 1993, pp.247-409.
- Porter, M.E. and M.B. Fuller, Coalitions and Global Strategy, Boston, MA: Harvard University Press. 1987.
- Porter, Michael E. (1985), Competitive Advantage. New York: The Free Press.
- Rigby, D. K. & W. T. Buchanan, 1994. Putting More Strategy into Strategic Alliances, Directors & Boards, 18(2): 14-19.
- Root, F. R., Entry Strategies for International Markets, Lexington, MA: D.C Heath, 1987.
- Jap, Sandy D "Collaboration processes in buyer-supplier relationships", Journal of Marketing Research, Nov 1999.
- Spekman, R.E., J.W. Kamauff, and N. Myhr. "An Empirical Investigation in Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships," Supply Chain Management: An International journal, (3:2), 1998, pp. 53-67.
- Takac & Singh, "Strategic Alliance in Banking," Management Decision, Vol.30, No.1, 1992, pp. 32-43.
- UMTS Forum, Enabling UMTS Third Generation Services and Applications, Report No.11, October 2000.
- Williamson, Oliver E., The Institutions of Capitalism, New York: The Free Press, 1985.
- Yoshino, M. & Rangan, R., Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

## 附錄 問卷及訪談記錄

### 訪談問卷

親愛的受訪者您好：

這是一份學術用問卷，目的在於探討金融資訊加值服務與行動通訊業者策略聯盟所產生之競爭優勢關係之研究，本研究藉由價值鏈的分析，來探討在行動通訊業者與金融資訊數位內容採用合作模式後，在提供金資資訊加值服務上帶來什麼樣的競爭優勢，藉由這樣的研究探討出可行的合作模式，以供相關產業參考。本問卷僅供學術研究之用，問卷資料絕不對外公開，請您依真實的情況與想法作答。您的寶貴意見對本研究將有極大之助益，感謝您於百忙中撥允回答此問卷。

敬祝您

萬事如意

國立交通大學管理科學研究所  
指導教授：李經遠 教授  
研究生：陳佳伶

### 一. 策略聯盟

1. 貴公司在提供金融資訊服務選擇策略聯盟的主要原因為何？(如節省成本，為了取得技術，為了爭取最佳進入市場的時機，政治因素……等)
2. 貴公司如何選擇策略聯盟的夥伴?(選擇的條件及考量)
3. 貴公司採用的具體合作方式是什麼？(營收攤分或買賣或其他)

### 二. 產生的交互關係

#### 2.1 基礎設施共用

- a. 在提供金融資訊服務時，貴公司提供了內部什麼樣的資源?如財務帳務的處理
- b. 負責金融資訊的產品人員是否同時具有財經及電信相關背景?或人力資源的運用如何與合作廠商作搭配?(是否會駐點至對方公司或其他人力相互運用的方式)

#### 2.2 採購共用

- a. 在提供金融資訊服務時，提供的內容素材(如即時報價，國際金融資訊，財經新聞)的來源為共同採購或個別採購?

### 2.3. 市場共用

- a. 是否有共同行銷資源？使用的共用方式為何？
- b. 提供金融資訊增值產品是否會在其中搭配促銷其他服務及產品？
- c. 是否共享市場資訊？由那一方提供？提供市場資訊在保密措施上如何處理？
- d. 銷售的通路包括那些？是否與合作夥伴共同搭配銷售產品？
- e. 客戶的使用產品的訂購流程及銷售流程為何？是否與合作夥伴採用一樣的系統？(訂購到收款的流程)

### 2.4. 技術共用

- a. 在與策略夥伴合作時是否有技術共用？是否作聯合開發或聯合設計？提供什麼樣的平台或共同開發的機制？
- b. 在技術合作的溝通方式為何？

### 2.5 生產共用

- a. 在產品推出的測試流程及步驟為何？如何與合作廠商共同搭配？
- b. 產品的維運機制及步驟為何？如何與合作廠商共同搭配？

## **三. 產生的競爭優勢**

1. 在與策略夥伴合作後是否產生節省成本的競爭優勢？成本減低的原因為何？
2. 與策略夥伴合作後是否產生產品差異化的競爭優勢？產生差異化的原因為何？
3. 合作之後所產生的優勢有那些？對貴公司的幫助有哪些
4. 合作之後所產生的風險有哪些？缺點是什麼？

## 訪談記錄

### A 股份有限公司訪談記錄

時間：九十二年十月十五日中午十二時至下午二時

受訪者：市場/產品企劃部 金融業務部 協理

訪問者：陳佳伶

## 一. 策略聯盟

1. 貴公司在提供金融資訊服務選擇策略聯盟的主要原因為何？(如節省成本，為了取得技術，為了爭取最佳進入市場的時機，政治因素……等)

答：

降低初期投資成本，減少進入風險，或是本身缺乏某些電信相關技術。

2. 貴公司如何選擇策略聯盟的夥伴?(選擇的條件及考量)

答：

最重要考慮合作的忠誠度，避免 KNOW HOW 外流，夥伴的永續經營以及合作上盡量以異質性的夥伴來合作

3. 貴公司採用的具體合作方式是什麼？(營收攤分或買賣或其他)

答：

多數以營收攤分為主。過去電信廠商習慣以專案採購的方式來提供金融資訊的服務，但這一塊服務的專業性很高，異動頻繁，需要專業的維運團隊，因此後來就選擇與廠商合作並且以營收攤分方式作合作。

## 二. 產生的交互關係

### 2.1 基礎設施共用

a. 在提供金融資訊服務時，貴公司提供了內部什麼樣的資源?如財務帳務的處理

答：

利用本身的專業，我們提供整理過的內容資訊，及金融資訊服務的應用程式軟硬體。由電信業者提供平台及電信設備、線路。

b. 負責金融資訊的產品人員是否同時具有財經及電信相關背景?或人力資源的運用如何與合作廠商作搭配?(是否會駐點至對方公司或其他人力相互運用的方式)

答：

期望上有很好的，負責此部份的人員比較要求要求具備金融資訊的專業背景。電信背景上會仰賴電信廠商。若有需要兩種以上專長人員時，會傾向以外包方式來解決。由於目前資訊化很普遍，各家會負責自行的專長，並利用資訊化的方式來遠端溝通傳遞資料，比較沒有駐點的情形。但在測試前可能會駐點做上線測試準備。

## 2.2 採購共用

a. 在提供金融資訊服務時，提供的內容素材(如即時報價，國際金融資訊，財經新聞)的來源為共同採購或個別採購?

答：

內容素材成本通常是由本公司自行負擔。但若電信公司對某一種特殊內容有需求時，會要求電信公司與我們共同負擔這一部份的成本，必須再另外洽談。

## 2.3. 市場共用

a. 是否有共同行銷資源？使用的共用方式為何？

答：

主要利用對方的行銷資源，因為客戶比較直接面對他們。若是有大的專案進行時，會討論費用的分攤，可能依收入比例來作攤分。或是我們提供關聯性低的產品作獎品，如樂滿地旅遊，以避免打擊共同經營的市場，降低衝擊性。

b. 提供金融資訊增值產品是否會在其中搭配促銷其他服務及產品?

答：

不會搭配促銷，都是專門促銷。

c. 是否共享市場資訊?由那一方提供?提供市場資訊在保密措施上如何處理?

答：

會，但簽定保密條款及罰責。

d. 銷售的通路包括那些?是否與合作夥伴共同搭配銷售產品?

答：

我們的主要通路包括 500 多個券商營業點及 10 幾個經銷商，少共同銷售多參照合作夥伴 base 大小決定主銷售的對象。

e. 客戶的使用產品的訂購流程及銷售流程為何?是否與合作夥伴採用一樣的系统?(訂購到收款的流程)

答：

使用電信廠商的帳務系統對顧客收帳，再根據收入作營收攤分。會針對使用次數作簡單的統計，但收帳倚賴電信業者。

#### 2.4. 技術共用

a. 在與策略夥伴合作時是否有技術共用?是否作聯合開發或聯合設計?提供什麼樣的平台或共同開發的機制?

答：

跟電信公司比較少技術共用，但有共同開發，但各人負責各人專長的部份，電信負責電信那一端，我們負責金融資訊，端看產品的性質才會了解涉入的程度有多深，電信業者主要提供平台的部份，雙方再作整合。

b. 在技術合作的溝通方式為何?

答：

會有專案經理來負責統整整個專案，技術窗口之間會互作溝通。



#### 2.5 生產共用

a. 在產品推出的測試流程及步驟為何?如何與合作廠商共同搭配?

答：

我們為集團企業，生產的產品通常會提供集團使用並作測試。

b. 產品的維運機制及步驟為何?如何與合作廠商共同搭配?

答：

提供標準化流程，將維運責任分成三個層級，依照各人負責的部份及緊急的程度作畫分。由於每一個產品有不同的差異性，在維運上會有一段測試磨合期，以找出最好的方式及負責的單位為哪一方，以便共同解決問題。

### **三. 產生的競爭優勢**

1. 在與策略夥伴合作後是否產生節省成本的競爭優勢?成本減低的原因為何?

答：

使用合作廠商的資源，降低開發成本。減少進入市場的成本。

2. 與策略夥伴合作後是否產生產品差異化的競爭優勢？產生差異化的原因為何？

答：

較少，但是可借重合作夥伴的專長發展我們所沒有的產品。

3. 合作之後所產生的優勢有那些？對貴公司的幫助有哪些

答：

比較容易產生殺手級的應用服務推廣市場。

4. 合作之後所產生的風險有哪些？缺點是什麼？

答：

資訊外流的風險，將本身的資源外流給其他業者使用。或是合作的產品不被市場認同時，會破壞兩方的友好關係。犧牲找其他合作夥伴的機會。

#### 附錄小結 1

A 公司在策略聯盟的考量上主要是為了降低進入風險及成本，並取得技術，並以夥伴忠誠度永續經營力作為優先考量，合作方式採營收攤分。在交互關係方面無採購共用。較少行銷共用，行銷部份共享市場資訊，但多利用電信業者行銷資源，主要通路為 500 多個券商點，促銷方面多採專案促銷。在基礎設施，技術及生產方面共用較多。由 A 公司提供金融資訊內容及軟體，利用兩者分別在金融資訊及電信的專長共同開發服務，有專案經理負責統籌溝通協調及整合，並依據標準化流程共同測試，使用電信業的帳務系統收帳再作營收攤分的動作。合作後產生的競爭優勢包括了降低開發成本，合作夥伴可提供我們沒有的產品，也容易產生殺手級應用，有的風險跟缺點為易造成資訊外流，產品推廣不好時會破壞彼此友好關係。

## B 股份有限公司訪談記錄

時間：九十二年十月十五日下午四時至下午五時

受訪者：加值處 助管

訪問者：陳佳伶

### 一. 策略聯盟

1. 貴公司在提供金融資訊服務選擇策略聯盟的主要原因為何？(如節省成本，為了取得技術，為了爭取最佳進入市場的時機，政治因素……等)

答：

異業結盟可利用不同的通路來吸引不同客群來推廣市場，以達到互補的作用，並可降低維運人力。

2. 貴公司如何選擇策略聯盟的夥伴?(選擇的條件及考量)

答：

首要考量在這一塊市場的經驗值為何，與行動廠商是否有合作經驗及技術背景以及在這一塊市場的品牌知名度。其次才會考慮公司規模的大小，擴展力如何，如先從金融資訊開始後續往行動商城發展。

3. 貴公司採用的具體合作方式是什麼？(營收攤分或買賣或其他)

答：

多數以營收攤分為主，少數會採用資訊買斷的方式來經營加值服務。

### 二. 產生的交互關係

#### 2.1 基礎設施共用

a. 在提供金融資訊服務時，貴公司提供了內部什麼樣的資源?如財務帳務的處理

答：

帳務系統獨立，主要提供的部份還是屬於技術平台的共同使用。

b. 負責金融資訊的產品人員是否同時具有財經及電信相關背景?或人力資源的運用如何與合作廠商作搭配?(是否會駐點至對方公司或其他人力相互運用的方式)

答：

沒有要求要共同背景，通常會藉助合作夥伴的專業。在人力的共用上很少駐點情形，在這一塊合作上主要是技術平台的溝通，人員沒有互相共用的情形。

## 2.2 採購共用

a. 在提供金融資訊服務時，提供的內容素材(如即時報價，國際金融資訊，財經新聞)的來源為共同採購或個別採購？

答：

尊重合作夥伴的專長，原始素材由合作夥伴擁有這一部份的智慧產權並負責採購，但加值服務部份會提出共同討論包裝。

## 2.3. 市場共用

a. 是否有共同行銷資源？使用的共用方式為何？

答：

會，但要看規模及產品獨特性為何，評估促銷效益之後再與合作廠商共同擬定促銷方案，方法不一定。費用會各自分攤或共同負擔。但不見得每一個合作案都會共同促銷。

b. 提供金融資訊加值產品是否會在其中搭配促銷其他服務及產品？

答：

除非這些產品有共同關聯性或有季節性得考量才會搭配其他產品服務來作促銷，經驗較少，否則一般來說只會針對共同合作的產品作促銷。

c. 是否共享市場資訊？由那一方提供？提供市場資訊在保密措施上如何處理？

答：

會共享資訊，不過在程度上會有限制，會利用技術系統在權限上作控管，並在合約中訂定保密條款。

d. 銷售的通路包括那些？是否與合作夥伴共同搭配銷售產品？

答：

我們的通路包括全省各地的營業窗口刊物展示，也會利用合作廠商的通路作產品的曝光，但通路合作案較少。

e. 客戶的使用產品的訂購流程及銷售流程為何?是否與合作夥伴採用一樣的系统?(訂購到收款的流程)

答:

目前並無與廠商共用系統,銷售流程為客戶訂閱服務後付款給我們再由我們分攤收入給合作廠商。

#### 2.4. 技術共用

a. 在與策略夥伴合作時是否有技術共用?是否作聯合開發或聯合設計?提供什麼樣的平台或共同開發的機制?

答:

由我們提供平台規格及語法,合作廠商必需對行動通訊產品有概念再來作技術文件的溝通及測試。平台包括 SMS, MMS, Java……等。

b. 在技術合作的溝通方式為何?

答:

有技術文件來交流。但要簽定 MOU。

#### 2.5 生產共用

a. 在產品推出的測試流程及步驟為何?如何與合作廠商共同搭配?

答:

提供測試區,先在測試區上檢示產品的賣相及服務的流程,確定沒問題後才會正式上線。

b. 產品的維運機制及步驟為何?如何與合作廠商共同搭配?

答:

建立標準化維運流程,將服務依進入的入口分成幾部份,若是在行動網路的入口時將會由我們負責,但已進入到應用服務的入口時將由合作廠商負責。會清楚的切割維運責任,也會有必須共通維運的地方。在談合約時就會規範這一部份。

### **三. 產生的競爭優勢**

1. 在與策略夥伴合作後是否產生節省成本的競爭優勢?成本減低的原因為何?

答:

從營收攤分來看，若服務特別時會增加新客戶的流量，產生市場規模，整體是有幫助的，但是也有許多服務需要時間的經營，不會很快的奏效。

2. 與策略夥伴合作後是否產生產品差異化的競爭優勢？產生差異化的原因為何？

答：

在投資理財這一塊市場因為已經成熟飽和，所以差異化上並未產生明顯的優勢。在交易方面的服務因消費者心態上尚未接受，因此目前比較看不出來。

3. 合作之後所產生的優勢有那些？對貴公司的幫助有哪些

答：

打開市場的通路，可以推廣到不同的客群，推展至多元化的消費群。

4. 合作之後所產生的風險有哪些？缺點是什麼？

答：

若是合作廠商的維運能力較差，容易造成許多客訴，因而加重我們的人力協調成本，如客訴處理，下架處理。



## 附錄小結 2

B 公司在策略聯盟的考量上主要是為拓展市場，取得技術。並以夥伴市場相關經驗技術及產品拓展能力作為優先考量，合作方式採營收攤分。在交互關係方面無採購共用，由合作廠商負責。在行銷共用部份，依預期市場效益作專案企劃行銷或搭配關聯性高的產品作共同促銷，採有限制性的共享市場資訊。主要通路營業窗口的刊物。在基礎設施，技術及生產方面共用方面，B 公司提供技術平台，與合作夥伴各自開發自己專長的部份，採用技術文件作溝通並依據標準化流程共同測試。在維運部份有合約釐清彼此責任，依照服務進入的路徑分攤維運責任。使用獨立的帳務系統收帳再作營收攤分的動作。合作後產生的競爭優勢包括了產生市場規模，打開市場通路，但因投資理財市場已成熟，不易產生差異化。有的風險跟缺點為服務不好時會增加客訴等相關協調成本。

## C 股份有限公司訪談記錄

時間：九十二年十月十九日下午二時至下午三時三十分

受訪者：行銷處 資深管理師

訪問者：陳佳伶

### 一. 策略聯盟

1. 貴公司在提供金融資訊服務選擇策略聯盟的主要原因為何？(如節省成本，為了取得技術，為了爭取最佳進入市場的時機，政治因素……等)

答：

為了維護考量，金融資訊專業度較高，需要相當的技術來維運。

2. 貴公司如何選擇策略聯盟的夥伴?(選擇的條件及考量)

答：

最先考慮廠商的配合度及成本上的考量，其次會考量廠商知名度。

3. 貴公司採用的具體合作方式是什麼？(營收攤分或買賣或其他)

答：

目前採流量攤分。攤分有兩種一種為流量拆，另一種銷帳拆。銷帳是帳入款後才拆帳。



### 二. 產生的交互關係

#### 2.1 基礎設施共用

a. 在提供金融資訊服務時，貴公司提供了內部什麼樣的資源?如財務帳務的處理

答：

提供帳單收款，IVR，簡訊系統及部分行銷資源如促銷簡訊及帳單夾寄。

b. 負責金融資訊的產品人員是否同時具有財經及電信相關背景?或人力資源的運用如何與合作廠商作搭配?(是否會駐點至對方公司或其他人力相互運用的方式)

答：

不需財經背景，主要利用合作廠商的人才來負責財經這一塊。多以共同開會來進行專案的溝通，少有駐點情形。

#### 2.2 採購共用

- a. 在提供金融資訊服務時，提供的內容素材(如即時報價，國際金融資訊，財經新聞)的來源為共同採購或個別採購?

答：

過去曾經與廠商共同分擔這部份成本，今年起全面由廠商提供，但會從營收比例攤回資訊成本。

### 2.3. 市場共用

- a. 是否有共同行銷資源？使用的共用方式為何？

答：

會提供我們的行銷資源，如販買手機門號時會加上財經資訊的增值服務促銷案。

- b. 提供金融資訊增值產品是否會在其中搭配促銷其他服務及產品？

答：

金融資訊多單獨專案促銷，不搭配其他產品。

- c. 是否共享市場資訊？由那一方提供？提供市場資訊在保密措施上如何處理？

答：

不會提供客戶資料，一般會在合作初期有獨家兩個月的約定，但內容廠商最後都會在各家電信業上相同的服務，各自經營各自的客戶。沒有特別作保密措施，似乎在合約中有條款約定保密義務。

- d. 銷售的通路包括那些？是否與合作夥伴共同搭配銷售產品？

答：

在金融方面新的 SIM 卡會內建金融增值服務選單，或搭配帳單印寄作銷售通路，但在 PDA 上的金融機會搭配加盟店，直營店及企客處但沒有放在經銷商販賣。但未來在到價警示的服務上會考慮在經銷商的通路上賣，所謂經銷商包括了全虹，震旦，精業……等。

- e. 客戶的使用產品的訂購流程及銷售流程為何？是否與合作夥伴採用一樣的系統？(訂購到收款的流程)

答：

報價服務不需特別申請訂購，直接購買即可。其他的金融資訊服務可直接撥電話語音申請服務。都是由本公司向客戶收款，不會把系統給合作廠商使用。

## 2.4. 技術共用

a. 在與策略夥伴合作時是否有技術共用？是否作聯合開發或聯合設計？提供什麼樣的平台或共同開發的機制？

答：

採用聯合開發，由合作廠商提供應用程式，我們提供簡訊平台，IVR 平台。

b. 在技術合作的溝通方式為何？

答：

用開會的方式或電話作溝通。

## 2.5 生產共用

a. 在產品推出的測試流程及步驟為何？如何與合作廠商共同搭配？

答：

由合作廠商完成服務流程篆寫後，我們會提供測試門號區，可撥打測試門號去測試整個系統也包括帳務系統的測試。測試完成後才會上到正式環境。

b. 產品的維運機制及步驟為何？如何與合作廠商共同搭配？

答：

系統採自動警示，若客訴進線後會同時知會兩邊，共同尋找並解決流程。合約內有正式約定維運水準。

## **三. 產生的競爭優勢**

1. 在與策略夥伴合作後是否產生節省成本的競爭優勢？成本減低的原因為何？

答：

會減少開發成本，維運成本，資訊源成本。

2. 與策略夥伴合作後是否產生產品差異化的競爭優勢？產生差異化的原因為何？

答：

不會。在電信產品比較不注重產品內容的差異化，主要是使用界面簡單好用即可。如之前曾經推出的 JAVA 看盤，雖然有許多的新走勢圖可以看，但能接受的使用者還是很少。

3. 合作之後所產生的優勢有那些?對貴公司的幫助有哪些

答：

節省維運人力，減輕資訊源成本

4. 合作之後所產生的風險有哪些?缺點是什麼?

答：

若產品生命週期短，或合作廠商因政策下架服務時會造成處理客訴問題的處理成本，及影響公司形象。曾經發生過合作廠商維運不好或廠商換太多窗口時，造成一些市場或服務的資訊無法即時更新，造成服務品質有瑕疵，無法提供最正確的資料。

### 附錄小結 3

C 公司在策略聯盟的考量上主要是為取得技術，降低維運成本。並以成本及夥伴配合度作為優先考量，其次才考慮產品知名度，合作方式採營收攤分。在交互關係方面過去有採購共用，但現在由合作廠商負責。在行銷共用部份，不提供客戶資訊，但會作共同促銷如搭配門號銷售。主要通路為直營店，加盟店並在 SIM 卡的選單或帳單上作露出。在基礎設施，技術及生產方面共用方面，C 公司提供語音簡訊平台及部份行銷資源，與合作夥伴多使用廠商人才極少駐點，再開會溝通。會先在測試區作共同測試，維運部份多採系統自動警示，有客訴時會通知雙方共同尋找問題。產品販售時會採用線上直接申請，收帳時會使用我們的帳務系統收帳，再作營收攤分的動作。合作後產生的競爭優勢包括了降低開發成本，維運成本及資訊源成本。但無差異化，不過金融資訊服務重在簡單運用，差異化並不重要。有的風險跟缺點為產品下架時的客訴問題以及頻繁交接時所帶來的資訊更新不即時的問題。

## D 股份有限公司訪談記錄

時間：九十二年十月七日下午三時三十分至下午四時三十分

受訪者：策略暨行銷事業部商品管理營運部 資深專員

訪問者：陳佳伶

### 一. 策略聯盟

1. 貴公司在提供金融資訊服務選擇策略聯盟的主要原因為何？(如節省成本，為了取得技術，為了爭取最佳進入市場的時機，政治因素……等)

答：

公司非金融資訊產業專業，需要取得對方的技術，可配合專業來經營服務。

2. 貴公司如何選擇策略聯盟的夥伴?(選擇的條件及考量)

答：

首先重視信譽良好財務健全的廠商，若合作夥伴中止經營時會影響用戶使用服務，另外廠商所提出的服務必須具有創意及具差異性及市場性，最後必須具備良好的技術能力以提供穩定的服務。

3. 貴公司採用的具體合作方式是什麼？(營收攤分或買賣或其他)

答：

過去增值服務有採用買斷方式來做經營，但維運不便。目前增值服務的經營主要採用營收攤分方式共享利潤，看提供的增值服務採用公司或合作夥伴的品牌名稱，若使用本公司的品牌名稱合作夥伴所攤分到的比例會較低。主要由合作夥伴提供維運的服務。

### 二. 產生的交互關係

#### 2.1 基礎設施共用

a. 在提供金融資訊服務時，貴公司提供了內部什麼樣的資源?如財務帳務的處理

答：

主要是使用電信廠商的帳務系統，不會使用合作廠商的系統。在技術架構上會請合作夥伴配合我們的規格。

- b. 負責金融資訊的產品人員是否同時具有財經及電信相關背景?或人力資源的運用如何與合作廠商作搭配?(是否會駐點至對方公司或其他人力相互運用的方式)

答：

目前負責專案的人員並不會特別要求去同時具有兩部份專業的背景，主要還是要仰賴合作夥伴的專業。人力部份的運用主要還是個別負責個別專精的部份，比較大型的專案才會有人員派駐的情形發生，曾經有合作夥伴來駐點長達兩年，有非常緊密的合作。

## 2.2 採購共用

- a. 在提供金融資訊服務時，提供的內容素材(如即時報價，國際金融資訊，財經新聞)的來源為共同採購或個別採購?

答：

由我們針對客戶的反應對合作夥伴提出需求，由合作夥伴自行採購內容素材。

## 2.3. 市場共用

- a. 是否有共同行銷資源?使用的共用方式為何?

答：

會共同推出促銷專案。合作的方式會參考營收攤分比例有所不同。若合作的由我們提供品牌，會投注較多的行銷資源，若推出的服務為合作廠商的品牌，基於營收攤分比例較低，主要會站在協助的角色。服務剛上線的時候我們會提供基本的行銷如簡訊傳送，帳單夾寄，而合作廠商提供其他的行銷資源曝光。

- b. 提供金融資訊增值產品是否會在其中搭配促銷其他服務及產品?

答：

會搭配其他產品，如在同一個推廣的刊物或DM中分不同的單位來促銷各種不同的產品。但若是運用合作夥伴的資源來作行銷活動時就只會單一的針對共同合作的產品作促銷活動。

- c. 是否共享市場資訊?由那一方提供?提供市場資訊在保密措施上如何處理?

答：

會從資料庫分析出顧客使用行為及需求，為要求能提供更符合消費者需求的服務會主動會被動的提供一些市場訊息供合作夥伴參考。在保密措施上主要還是採取訂定保密條款並訂定罰鍰，最高金額 100 萬。

d. 銷售的通路包括那些?是否與合作夥伴共同搭配銷售產品?

答：

銷售通路包括簡訊，促銷 DM 及帳單，若屬我們公司的資源，會由我們主導行銷計劃，會與合作廠商共同搭配促銷。

e. 客戶的使用產品的訂購流程及銷售流程為何?是否與合作夥伴採用一樣的系统?(訂購到收款的流程)

答：

目前並無與廠商共用系統，銷售流程為客戶訂閱服務後付款給我們再由我們分攤收入給合作廠商。

#### 2.4. 技術共用

a. 在與策略夥伴合作時是否有技術共用?是否作聯合開發或聯合設計?提供什麼樣的平台或共同開發的機制?

答：

通常合作時我們會提供技術的平台及文件供合作廠商來作服務的界接，藉由這樣的方式來提供共同的服務。

b. 在技術合作的溝通方式為何?

答：

技術人員直接溝通，會訂立制式規格的文件，使用文件來作溝通。

#### 2.5 生產共用

a. 在產品推出的測試流程及步驟為何?如何與合作廠商共同搭配?

答：

一般我們公司會提供兩套平台包括正式及測試平台，將產品先上測試平台，並經過標準化的測試流程找尋問題，確認沒問題後才會上正式平台。

b. 產品的維運機制及步驟為何?如何與合作廠商共同搭配?

答：

提供標準化的流程，我們公司有工單系統，但客訴問題進來之後會進入我們的工單系統，釐清問題後會把問題提供給合作廠商，廠商回覆後再回覆工單系統處理結果，有制式的表格。

### 三. 產生的競爭優勢

1. 在與策略夥伴合作後是否產生節省成本的競爭優勢？成本減低的原因為何？

答：

在成本上會有可能節省的。節省的原因來自於維運人力的減輕，雖然提供了營收的分攤，但提供了完善的服務，並將我們的 IT 資源作更符合效益的利用。也因為良好的服務，讓消費者願意使用產品而提高收入。

2. 與策略夥伴合作後是否產生產品差異化的競爭優勢？產生差異化的原因為何？

答：

會，在找尋合作夥伴時就會針對所提供的服務是否具有差異化，是否提供具創意的內容。

3. 合作之後所產生的優勢有那些？對貴公司的幫助有哪些

答：

減低維運人員的負擔。

4. 合作之後所產生的風險有哪些？缺點是什麼？

答：

若合作廠商的提供不好的維運服務，服務穩定性不好則會對消費者造成不便。

### 附錄小結 4

D 公司在策略聯盟的考量上主要是為取得技術。並以夥伴永續經營的能力及創意技術作為優先考量，合作方式採營收攤分。在交互關係方面過去無採購共用，由合作廠商負責。在行銷共用部份，提供客戶使用行為之市場資訊，會依產品的品牌及上線時間來決定投入的行銷資源，並在帳單上搭配不同產品作促銷。主要通路為簡訊，促銷 DM 及帳單。在基礎設施，技術及生產方面共用方面，D 公司提供技術平台、帳務系統。並給合作夥伴相關技術整合文件，

再開會溝通，除非大型專案才會駐點。會先在測試平台作共同測試，維運部份提供標準化工單系統共同維運。合作後產生的競爭優勢包括了降低維運成本，減輕維運人員負擔及提供有創意之內容。有的風險跟缺點為若廠商提供不穩定服務會破壞消費者印象。



## 簡 歷

姓 名：陳佳伶

出生年月日：民國六十五年八月九日

學 歷：國立交通大學管理學院國際經貿學程碩士  
國立台灣大學職能治療系學士  
外貿協會國際企業人才培訓中心  
台北市立第一女子高級中學

經 歷：奇唯科技股份有限公司產品市場企劃部  
台北市立關渡醫院復健科  
台北醫學大學附設醫院復健科

