

# 國立交通大學

科技管理研究所

## 碩士論文

微網誌經營模式之研究

— 以 Twitter、Plurk 及 Facebook 為例

The Business Models of Micro Blogs

- Examples of Facebook, Plurk and Facebook

研究生：朱勇叡

指導老師：虞孝成 教授

中華民國九十九年六月

微網誌經營模式之研究－以 Twitter、Plurk 及 Facebook 為例  
The Business Models of Micro Blogs- Examples of Facebook, Plurk and  
Facebook

研究生:朱勇叡

Student: Yung-Jui Chu

指導教授:虞孝成 博士

Advisor: Dr. Hsiao-Cheng Yu

國立交通大學

科技管理研究所

碩士論文

The logo of National Chiao Tung University is a circular seal with a gear-like outer edge. Inside the seal, there is a stylized 'CTU' and the year '1896'. The text 'A Thesis' is positioned above the seal, and 'Submitted to Institute of Management of Technology' is written across the seal.

A Thesis  
Submitted to Institute of Management of Technology  
College of Management  
National Chiao Tung University  
In partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of  
Master of Business Administration  
In  
Management of Technology  
June 2010  
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

# 微網誌經營模式之研究－以Twitter、Plurk及Facebook為例

學生：朱勇叡

指導教授：虞孝成 博士

國立交通大學科技管理研究所碩士班

## 摘 要

在Web 2.0的時代下，網路產業經營模式受到其影響而變化甚大，企業需瞭解Web 2.0的特性，去建構一企業的經營模式，才會有較大的機會成功。本研究係探討微網誌網站經營模式，利用本研究所發展的經營模式三構面－收益模式構面、投資構面及關鍵成功要素構面，探討三間個案公司Twitter、Plurk及Facebook之經營模式。

結果發現，三間個案公司的收益構面除了Plurk尚未積極發展外，Twitter及Facebook已發展出多元的收益來源；投資構面在Twitter與Facebook擁有大量的流量吸引許多資金的投入外，也利用這些資金進行強化內部技術的購併案；關鍵成功要素在外部因素較為類似，主要影響因素為Web 2.0的發展及微網誌的特性等；內部因素則因成立時間、是否具有社群網路等因素而有其極大的差異。三間個案公司皆掌握Web 2.0特性，以使用者需求為核心，進而建構其之經營模式，雖然目前僅有Facebook現金流轉正外，微網誌的未來發展仍具有極大的潛力。

**關鍵字：**Web 2.0、經營模式、網路產業經營模式、微網誌

# The Business Models of Micro Blogs- Examples of Facebook, Plurk and Facebook

Student: Yung-Jui Chu

Advisor: Dr. Hsiao-Cheng Yu

Institute of Management of Technology

National Chiao Tung University

## Abstract

In the Web 2.0 era, e-business model change by the impact, companies need to understand the characteristics of Web 2.0 to build its own business model, which will lead to a greater chance of success. The study examines the business model of micro-blogs, using three dimensions, income dimension, investment dimension, and key success factors dimension to study the three cases, Twitter, Plurk and Facebook.

The results showed the income dimension of Twitter and Facebook have developed multiple streams of income, but Plurk has not yet developed positively. With investment dimension, Twitter and Facebook not only have a lot of traffic to attract capital investment, but also used the funds to strengthen the internal technology in acquisition. In the key success factors dimension, the three companies are more similar in external factors such as the development, with the main effect factors being the development of Web 2.0 and the features of micro blogs. In the internal of key success factors dimension, the three companies have greater differences in the establishment time and whether if it has a social network feature. The three companies all rests features of Web 2.0, with user needs as the core, then build their own business model. Although only Facebook has positive cash flow, the future of micro blogs still has great potential.

**Keywords :** Web 2.0, business model, e-business model, micro blogs

## 誌謝

此篇論文能順利的完成，首先要感謝在研究所的指導教授虞孝成老師，恩師虞孝成教授學問淵博、實務與學術經驗並俱，能發現許多問題的盲點。在論文指導方面，老師給予了許多指導及建議，在口試之前，不厭其煩為我修改論文，在為人處事方面，為我提供了人生的典範。另外也要感謝口試委員包曉天老師、朱克聰老師及陳芄婷老師提供的許多建議，讓此篇論文可以更臻完善。

在研究所兩年的求學期間，除了感謝各位老師的悉心教導，讓我在學識尚能有所進步與成長，也感謝所辦行政人員的幫助，更感謝仁聖學長、詠怡、亭旭、正宇、文茜、怡安、湘琳及工工管 519 等朋友的幫助，還有 97 級的各位及 98 級的學弟妹，使我兩年的求學生活多彩多姿。

最後，感謝我的父母讓我在求學的路上無後顧之憂，哥哥及弟弟對家裏的照顧，女朋友可航一路的陪伴，使我可以順利的完成學業，在此致上最誠摯的敬意。



朱勇叡  
于交通大學光復校區  
2010/6/22

## 目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究架構.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 Web 2.0.....	5
2.2 微網誌.....	9
2.3 經營模式.....	12
2.4 SWOT.....	18
第三章 經營模式.....	21
3.1 質性研究.....	21
3.2 收益方式.....	24
3.3 投資.....	26
3.4 關鍵成功因素.....	26
第四章 個案公司介紹.....	30
4.1 Twitter.....	31
4.2 Plurk.....	39
4.3 Facebook.....	48
第五章 經營模式.....	56
5.1 Twitter.....	56
5.2 Plurk.....	62
5.3 Facebook.....	66
5.4 微網誌.....	74
第六章 結論與建議.....	79
6.1 結論.....	79
6.2 建議.....	80
6.3 研究限制.....	80
參考資料.....	82

## 表目錄

表 1-1	全球前十大網站流量排行 .....	1
表 2-1	Web 1.0 與 Web 2.0 案例比較表 .....	7
表 2-2	微網誌與部落格之差異 .....	10
表 2-3	經營模式定義整理 .....	13
表 2-4	電子經營模式 .....	15
表 2-5	電子經營模式定義整理 .....	18
表 2-6	SWOT 策略分析表 .....	20
表 3-1	定性研究與定量研究之差異： .....	21
表 3-2	定性研究方法主題 .....	22
表 3-3	質性研究分析步驟 .....	23
表 4-1	流量分析公司 .....	30
表 4-2	Twitter 簡介 .....	31
表 4-3	Plurk 簡介 .....	39
表 4-4	Karma 值說明 .....	40
表 4-5	Karma 值所增加功能 .....	41
表 4-6	Facebook 簡介 .....	48
表 5-1	Twitter、plurk 及 Facebook 關鍵成功因素表 .....	73
表 5-2	微網誌 SWOT 表 .....	78



## 圖目錄

圖 1-1	Facebook、Myspace 及 Blogger 的到站率變化 .....	2
圖 1-2	Twitter、Plurk 及開心網到站率變化 .....	2
圖 1-3	論文架構 .....	4
圖 4-1	Twitter API 詢問畫面 .....	34
圖 4-2	Twitter Direct Message .....	35
圖 4-3	Twitter Retwitter .....	35
圖 4-4	Twitter Search .....	36
圖 4-5	Twitter 每日到站率變化 .....	37
圖 4-6	Twitter Daily Unique Visitors .....	37
圖 4-7	Twitter 使用者分佈區域 .....	38
圖 4-8	Twitter 每日獨特訪客分佈區域 .....	38
圖 4-9	Plurk 時間軸 .....	40
圖 4-10	Plurk 訊息 .....	42
圖 4-11	Plurk 徽章 .....	43
圖 4-12	Plurk 搜尋 .....	44
圖 4-13	Plurk 搜尋結果 .....	44
圖 4-14	Plurk 每日到站率 .....	45
圖 4-15	Plurk 每日獨特訪客 .....	45
圖 4-16	Plurk 使用者分佈區域 .....	46
圖 4-17	Plurk 每日獨特訪客分佈區域 .....	46
圖 4-18	Plurk 及 Twitter 台灣每日獨特訪客 .....	47
圖 4-19	TheFacebook 介面 .....	49
圖 4-20	Facebook 禮物 .....	50
圖 4-21	Facebook 活動 .....	51
圖 4-22	Facebook 聊天室 .....	52
圖 4-23	Facebook 每日到站率 .....	53
圖 4-24	Facebook 每日獨特訪客 .....	53
圖 4-25	Facebook 使用者分佈區域 .....	54
圖 4-26	Facebook 每日獨特訪客分佈區域 .....	55
圖 5-1	Facebook 廣告概觀 .....	67
圖 5-2	微網誌定位圖 .....	74



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

自Web 1.0轉為Web 2.0之後，以使用者為中心的網路模式興起，部落格(Blog)也跟隨著此潮流而開始發展，部落格開始蓬勃發展，不論是個人、組織還是企業，都紛紛踏進這塊領域。美國財星(Fortune)雜誌更將部落格列為2005年十大趨勢之首，但近年來部落格的成長已進入停滯階段，根據資策會FIND網路使用調查報告，我國部落格使用人口有下滑的趨勢，從2007年推估311萬使用下滑到2008年的271萬，又根據國外市場調查機構Technorati在2009年的調查，發現95%的Blog在過去120天未曾更新。而絕大多數的Blog文章，是由5~10萬個Blog所創造出來的。雖然不能說最主要的原因是微網誌的興起，但微網誌的興起也是原因之一。

根據 ComScore 數據顯示，Facebook 在 98 年 6 月全球流量為 3.4 億，已成為全球第四大網站，僅位居 Google、Microsoft 和 Yahoo 之後，由表 1.1 可知僅有 Facebook 為社交網站。在 2008 年，Facebook 全球獨立訪問用戶量增長了 157%，達 2.08 億。截至 2009 年 6 月，Twitter 的用戶在 1 年間成長了 15 倍，用戶數高達 4,450 萬名。

表 1-1 全球前十大網站流量排行

排名	網域名稱	流量(百萬)
1	Google Sites	8.44
2	Microsoft Sites	6.91
3	Yahoo! Sites	5.81
4	Facebook	3.40
5	Wikimedia Foundation Inc.	3.03
6	AOL	2.80
7	eBay	2.33
8	CBS Interactive	1.86
9	Amazon	1.83
10	Ask Network	1.74

資料來源：ComScore(2009)

根據 Alexa Top 500 Global Sites 的調查，Facebook 排名第二，僅落後第一名的 Google，而 Twitter 則排名第十一名，Plurk 則排名 1028，中國的開心網排名

86；以 Facebook 跟社交網站龍頭 Myspace 及部落格龍頭 Blogger 相比(圖 1.1)，Facebook 的到站率正以驚人的速度成長，Blogger 成長幾乎停滯，Myspace 在 2008 第三季進入已經負成長狀態；而 Twitter 及 Plurk 的到站率也在快速增加中(圖 1-2)，顯而易見的，微網誌迅速地增加其影響力。

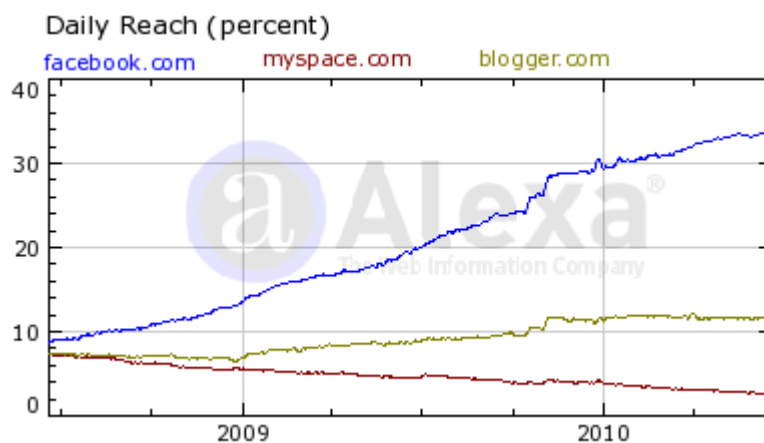


圖 1-1 Facebook、Myspace 及 Blogger 的到站率變化

資料來源：Alexa.com<sup>1</sup>

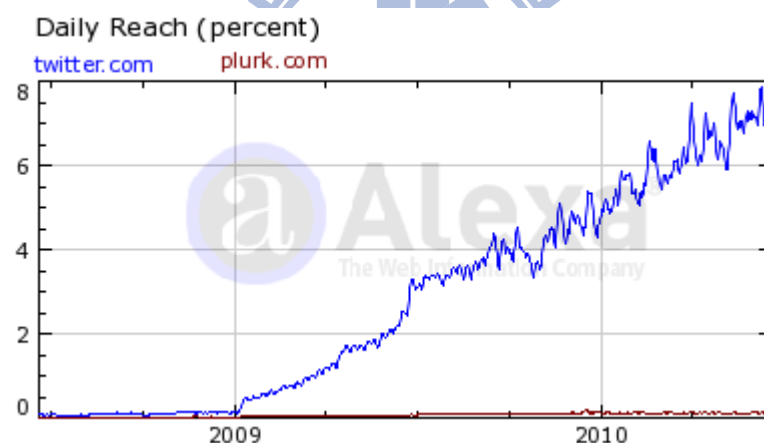


圖 1-2 Twitter、Plurk 及開心網到站率變化

資料來源：Alexa.com<sup>2</sup>

2009 年 6 月 15 日出刊的《時代》雜誌封面標題「How Twitter is changing the way we live—and showing us the future of innovation.」，Facebook 的執行長 Mark Zuckerberg 分別登上在 2006 年 8 月 14 日出刊的《Business Week》及《Wealth magazine》的封面人物，Time 更在 2008 年將其列入世界最有影響力的人之一，再再顯示微網誌在今日的重要性。

<sup>1</sup> 2009/11/17 資料

<sup>2</sup> 2009/11/17 資料

## 1.2 研究動機

即使創造出大量的流量，但是微網誌網站的獲利能力卻無法跟上其創造出的流量，其獲利模式一直被許多人所質疑，直到 2009 年 9 月 15 日 Facebook 執行長 Mark Zuckerberg 在自己的部落格<sup>3</sup>表示：「我們每天所使用的網站是一組最聰明的工程師和創業家在解決重要的問題及做出對 3 億人使用 Facebook 的巨大衝擊。事實上，Facebook 的用戶與 Facebook 工程師比大約是一名工程師要負責一百多萬用戶」，這是其他地方很少具有如此引影響力的。我們還成功建立可持續營運 Facebook 的方式。在之前我們預計現金流將在 2010 年某個時候轉正，但我很高興的宣佈，我們在上一季(2009 年第三季)達到了現金流轉正的里程碑，這對我們很重要，因為這表示 Facebook 可以倚靠自己作長期的服務。」，此段話不但宣佈了 Facebook 的用戶已經超過 3 億人，最重要的是 Facebook 已經證明自己的營運模式可以獲利。

其他微網誌網站雖未開始獲利，但許多網路大廠卻積極與各微網誌網站合作，例如 Microsoft 在 2009 年 10 月 21 日展開把 Twitter 整合至其搜尋引擎 Bing 的工作，而主要對手 Google 也在同一日宣布相同的計畫，Microsoft 也打算將 Facebook 的狀態更新整合到 Bing。

Facebook 已經證明了微網誌的營運模式具有獲利能力，但回顧之前的文獻，卻少有學者針對微網誌撰寫其營運模式，本文將探討國外 Twitter、Plurk 及 Facebook 三個微網誌網站的營運模式。

## 1.3 研究目的

本研究主要為探討微網誌的經營模式，並透過三個微網誌網站深入分析其之經營模式，本研究之目的如下：

1. 瞭解微網誌的功能特性。
2. 掌握微網誌發展趨勢，探討微網誌網站發展動態，預測微網誌市場商機。
3. 分析國內外微網誌網站之經營模式，供國內有意進入微網誌服務之業者參考。

---

<sup>3</sup> [http://blog.facebook.com/blog.php?blog\\_id=company&m=9&y=2009](http://blog.facebook.com/blog.php?blog_id=company&m=9&y=2009)

## 1.4 研究架構

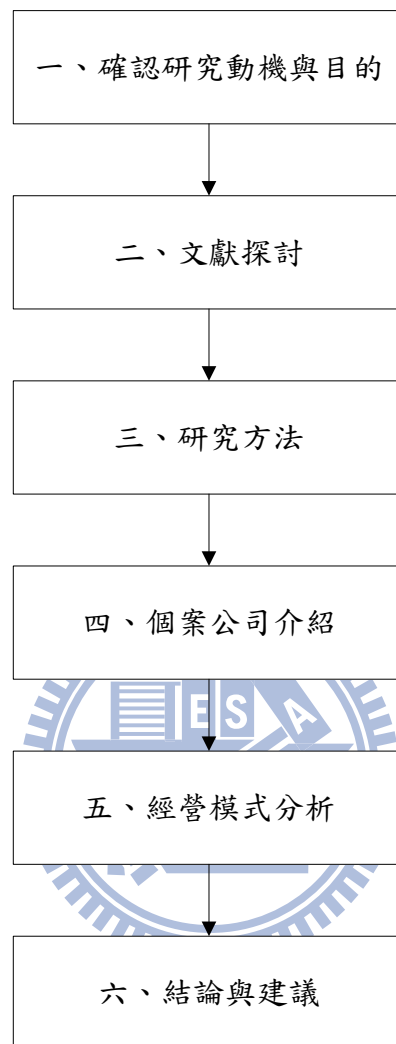


圖 1-3 論文架構

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

### 2.1 Web 2.0

#### 2.1.1 Web 1.0 至 Web 2.0

Web 2.0 一詞最早是由全球最大的電腦出版商 O'Reilly 的 Dale Dougherty 和 MediaLive International 的 Craig Cline 在共同合作的腦力激盪會議上提出來的。

對於從 Web 1.0 演進至 Web 2.0，Musser 與 O'Reilly 2006 年所出版的”Web 2.0：Principles and Best Practices”一書中提出了以下六點驅動力：

1. 全世界都是你的顧客(Your customer base is truly global)：全球有十億的人口使用網際網路(根據 Internet World Stats 資料，2008 年 6 月全球上網人口達 14.6 億)。

影響：

- (1) 線上應用軟體的顧客迅速增加。
- (2) 因為用量突破臨界值，網絡效應越來越重要。
- (3) 世界變得更加相互連結，更有機會接觸到全球小眾市場。
- (4) 青少年引領了市場。

2. 永遠在線的顧客(Your customers are always-on)：寬頻使用率接近 50%。

影響：

- (1) 永遠在線的連接使得網路成為人們不可或缺的工具。
- (2) 高速上網使得更高階使用者產生更多內容。
- (3) 高速上傳與下載促使圖片、影像與音訊的散佈，使得數以百萬的使用者可以成為媒體出版者。

3. 隨處上網(Your customers are connected everywhere they go)：2 百萬行動上網裝置。

影響：

- (1) 大量的網路連接，大大拓展了網路的範圍。
- (2) 獨立平台應用策略的增加。
- (3) 包含了資料同步及資料存取的問題需要解決，但也有新型態定位系統的機會產生。

4. 不止上網，更參與其中(Your customers aren't just connected, they're engaged)：將近 50% 的美國成年人曾經在網路上貢獻內容。

影響：

- (1) 網路成為真正的雙向溝通、閱讀與做的平台。
- (2) 小眾內容挑戰大眾媒體，參與合作與溝通正打破原有的產業生態。

5. 成本巨幅下降(Your costs of production have dramatically decreased)：資訊科技基礎建設的成本在六年來下降了 72%。

影響：

- (1) 創造了更快的投資報酬回收率與新機會。
- (2) 市場進入門檻的降低。
- (3) 新創公司所需的創投資金減低，更多更彈性的經營模式。

6. 新的收益機會(You have new revenue opportunities)：2006 年美國網路廣告到達 37%

影響：

- (1) 由於有更多元的收入選擇、較低的資金需求及更快的收益產生，使得進入風險降低。
- (2) 廣告的支付方式支撐了更多元線上產品及服務。

以下為 Tim O'Reilly 於 2005 年所發表的” What is Web2.0” 所提出 Web 1.0 演進至 Web 2.0 的案例比較表：

表 2-1 Web 1.0 與 Web 2.0 案例比較表

Web 1.0	演進	Web 2.0
DoubleClick	廣告方式	Google AdSense
Ofoto	網路相簿	Flickr
Akamai	資料傳送	BitTorrent
mp3.com	音樂下載	Napster
Britannica Online	創作方式	Wikipedia
personal websites	個人網站	blogging
evite	社交軟體	upcoming.org and EVDB
domain name speculation	網站宣傳	search engine optimization
page views	網站效益評估	cost per click
screen scraping	網路運用	web services
publishing	互動方式	participation
content management systems	內容管理	wikis
directories (taxonomy)	分類方式	tagging ("folksonomy")
stickiness	聯播聚合	syndication

資料來源：林伯峰(2007)

### 2.1.2 Web 2.0 定義

根據 Musser and O'Reilly 2006 年所出版的"Web 2.0 : Principles and Best Practices"書中對 Web 2.0 的定義：「Web 2.0 是一個集經濟、社會及科技趨勢所形成的下一代網際網路的基礎，是一個更成熟、更獨特的媒介，其特徵為使用者參與、開放及網絡效應。」

### 2.1.3 Web 2.0 特性

根據 Musser & Tim O'Reilly 於 2006 年所出版的"Web 2.0 : Principles and Best Practices"一書中，認為 Web2.0 服務有八個核心特性：

#### 1. 駕馭群體智慧(Harnessing Collective Intelligence)

創造一個參與的架構，透過網絡效應(network effects)及演算法(algorithms)來彙集使用者的智慧。

#### 2. 資料是下一代 "Intel Inside" (Data Is the Next "Intel Inside")

掌握資訊成為這個時代的"Intel Inside"，資料的重要性已經等同於功能。

3. 在組合中創新(Innovation in Assembly)

構建平台以促進組合中創新，在這平台上，透過混合資料與服務創造出更多的機會與市場商機。

4. 豐富的使用者經驗(Rich User Experiences)

超越傳統 HTML 網頁的功能，透過桌面與線上軟體配合的功能提供使用者多樣的經驗。

5. 軟體超越單一設備的層次(Software Above the Level of a Single Device)

創建一個涵蓋網際網路的設備以及日益普及的線上體驗的軟體；亦即創造出來的軟體不只可在電腦中使用，也可以在行動裝置中使用。

6. 永遠的測試版(Perpetual Beta)

擺脫軟體開發的舊有模式，改由網路平台的使用者來決定遊戲的優劣，不斷更新的軟體服務模型(software as a service models)。

7. 借助長尾的力量(Leveraging the Long Tail)

藉由網路所創造的低成本經濟性及廣泛接觸性，在利基市場中獲利。

8. 輕量模型且更具成本效益(Lightweight Models and Cost-Effective Scalability)

利用輕量化的企業經營模式與軟體開發模式，快速且合乎成本效率的建立產品與企業。

又根據 Pisani(2006) 則認為 Web 2.0 具有五種基本要素：

1. 平台(Platform)：

電子郵件、文件編輯和分享、商業交易等，幾乎所有的事情都可透過該網路平台完成。

2. 接收/發佈/修正(Receive/Publish/Modify)：

該網路平台具有高度互動，使用者可以對所接收的資訊發表意見，更可以個人化修改該平台。



### 3. 寬頻(Broadband)：

透過寬頻可以較快的速度傳送圖像、音樂和影片。

### 4. 貢獻(Contributions)：

由於平台的使用簡易，使得更多的人願意與他人分享。

### 5. 網路效應(Network effects)：

由於使用者的分享貢獻，逐漸累積知識，改變了知識的創造過程。

Web 2.0的興起，造就了很多前所未見的商機，而許多企業也因應這股潮流而成立來追捕這股商機，但企業必須要瞭解到，Web 2.0的企業經營模式與舊有的企業經營模式有很大的差異，如能掌握Web 2.0的特性來經營企業，便會獲得極大的利益。

## 2.2 微網誌

微網誌(Micro blogs)是部落格的變形，他允許用戶發出訊息迅速讓別人知道。這些訊息可以限制發送給特定用戶，或者發送至網際網路讓所有人知道。微網誌在最近幾年來越來越流行，Twitter 可能是最知名的微網誌平台，其他例如像 Plurk、Facebook。在 Twitter 上，可以追蹤(follow)其他用戶去看到他們的更新，而在 Facebook 可以將別人設為朋友(friends)便可以看到他們的狀態更新。

### 2.2.1 微網誌定義

由於微網誌為近幾年才發展出來，故至今微網誌仍無統一的定義，大部分國文直接採用 Wikipedia 對微網誌的定義，也有一些國外文獻是借用 Twitter 來代表微網誌。

Wikipedia 對微網誌的定義：微網誌是一個相對較新的現象，是一種允許使用者及時更新簡短文字(通常少於 200 字)並可以公開發布的部落格形式。它允許任何人閱讀或者只能由使用者選擇的群組閱讀。隨著發展，這些訊息可以被很多方式傳送，包括短訊、即時訊息軟體、電子郵件、MP3 或網頁。一些微網誌也可以發佈多媒體，如圖片或影音剪輯和出版。

Passant et al. (2008) 認為微網誌使任何人都可以在社群裡面交換短訊息，或

只是簡短地寫向一般網路的群眾公佈。這種新形式的部落格允許個人使用多種不同通訊管道來發表簡短的文字，如手機，即時通訊，電子郵件和網絡。

Internet.com<sup>4</sup>定義微網誌為：一種可以讓用戶發佈短文字訊息的部落格型態，用戶通常可以使用許多狀態更新服務，包括即時訊息、電子郵件或Twitter。利用這些服務去更新自己的部落格稱為微網誌。社群網站，Facebook也使用個人檔案(profiles)的微網誌的特性，在Facebook上面稱為狀態更新(Status Updates)。

Whatis.com<sup>5</sup>認為：微網誌是一種網路服務允許用戶發送短訊息給其他用戶，這些短訊息可以發公開在網路上或僅發送給私人團體的用戶。使用者可以在網路上閱讀這些短訊息、要求及時更新到他們的桌面上，或傳送SMS文字訊息到移動裝置上。微網誌吸引人包括它的及時性和可攜性，短訊息是簡短的(一般在140~200 個字)，可以在許多電子設備進行發佈與接收，例如手機。雖然許多微網誌是發佈文字訊息，但一些微網誌網站也提供影像或音訊的發佈服務。

綜合以上對微網誌的定義：使用者透過網路或行動裝置即時發佈(140 字以下文字訊息)或多媒體資料，供特定接收者或公眾接收。

## 2.2.2 微網誌與部落格之差異

微網誌與部落格之差異可分成從表 2.1

表 2-2 微網誌與部落格之差異

	部落格	微網誌
網站型態	分享	交友
文章類型	長篇為主	短篇為主
字數限制	不限	140 個字元以下
內容聚集	RSS 讀者	使用者
應用程式介面(API)	無	可加入
成立社群	否	可
匯入匯出功能	有	無
文章標題	有	無
文章內容	主題式	隨性式
界面操作	繁複、多樣	簡單
文章分類	時間、主題、標籤	時間(Plurk)

<sup>4</sup> <http://webopedia.com/TERM/M/microblog.html>

<sup>5</sup> [http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40\\_gci1265620,00.html](http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci1265620,00.html)

文章訂閱	RSS 訂閱	Follow(Twitter)、 Feed(Facebook)
文章搜尋	有	有
追蹤	RSS 訂閱	主動通知
回應速度	緩慢	即時
互動性	中	高
發佈方式	WEB	WEB、SMS

資料來源：本研究整理

### 2.2.3 特性

陳建州(2009)在「嘆浪微出大生意」一書中，將微網誌列出七項特性：

#### 1. 低負擔性：

微網誌 140 個字的特性，讓使用者不需要思考太複雜的文章架構，需要的只是如何化繁為簡，簡單說出想要說的話。也因此，在微網誌很適合個人的碎碎唸，無形中也降低回應別人留言的門檻。

#### 2. 類及時性：

早期的微網誌是即時性的，但由於即時性的成本過高，目前微網誌服務以非完全即時，但更新時間還是非常短暫，視流量狀況而定，人少的時候每 5 秒更新一次，人多的時候更新時間就長些，以防止當機的狀況。

#### 3. 公開性：

當使用者發出短訊息時，就可立刻被看到，而最有用的訊息會一傳十，十傳百，最終會在微網誌平台上流通。加上即時性，讓微網誌變成網路擴音器。

#### 4. 互動性：

結合即時性的微網誌，不僅互動的速度加快，加上微網誌無負擔的特性，讓雙方彼此的距離拉近。

#### 5. 距離感：

這一點與上述的互動、公開、即時性是背道而馳的，但也是微網誌的另一種魅力。不管使用者的微網誌是否公開，使用者可以任意選擇時間、地點來觀看訊息，不管使用者的微網誌是否公開，使用者可以任意

選擇時間、地點來觀看訊息，也可選擇是否回應訊息，甚至選擇誰能觀看訊息。這種使用者高度自主性的選項，也可以讓這種本來應該很即時的服務，同樣具備一定程度的距離感。

#### 6. 擴散性：

如果訊息強度夠強、夠勁爆，透過微網誌訊息的轉發，這則訊息可以在短時間擴散非常廣的層面。

#### 7. 行動性：

許多行動裝置已經支援微網誌，使用者可以利用行動裝置隨時隨地連上微網誌網站進行訊息的傳佈。

### 2.3 經營模式

#### 2.3.1 經營模式之定義

Timmers(1998)認為經營模式是一種產品、服務與資訊流的結構，包含了各事業部的參與及其作用；是一種對於不同事業部潛在獲利的描述；是一種收益來源的描述。

Stewart and Zhao(2000)認為經營模式是公司如何獲利及維持其利潤的意見陳述，在執行層面，此模型代表其建築配置，其重點在於讓企業創造價值的內部流程及基礎建設。決策變數包括生產或提供服務的方法、行政程序、資源流動、知識管理及後勤。

Hamel(2000)認為經營模式可以分成四個要素：

1. 核心策略：事業使命、產品及市場範疇、差異化。
2. 策略性資源：核心能力、策略性資產、核心流程。
3. 顧客介面：履行與支援、資訊與洞察力、關係動態、價格結構。
4. 價值網絡：供應商、合夥人、聯盟。

Weill and Vitale (2001)認為經營模式在描述一家公司的消費者、顧客、盟友和供應的角色及關係，其決定產品、資訊和金錢的流向，最終是大家都能獲得利益。

Mayo and Brown(2001)認為經營模式是在創造及維持有競爭性的事業相互

系統的關鍵設計。策略層級的整體方向在於強調公司的市場定位、跨組織邊界的互動及成長機會。重點在於競爭優勢及可持續性。決策變數包含了利害關係者的認定、價值創造、願景、價值觀、網絡以及聯盟。

Passant et al.(2002)認為經營模式是一套概念工具，包含個體、概念與它們之間關係去闡述事業邏輯的特定公司。這說明了一家公司的價值是由一個或一些事業的客戶、公司的結構、網絡夥伴的創造、行銷和配送及關係資本來產生利潤及持續性的收益流。

Magretta(2002)在哈佛商業評論(Harvard Business Review, HBR)Why Business Models Matter 一文中，認為一個好的經營模式必須符合 Peter F. Drucker 對企業所提出的問題：1.企業的目標客群是誰？2.企業能給顧客什麼價值？這兩個問題也回答了每一個經理人都會問的基本問題：1.我們如何從這項事業獲取利潤？2.在符合什麼的經濟邏輯下，我們如何在適當的成本下提供價值給顧客。

Camponovo and Pigneur(2003)認為營運模式提供了一家公司的顧客、夥伴及供應商在產品、資訊流及金錢之中的角色及利益的描述，特別是但不侷限於顧客。

Shafer et al.(2005)認為經營模式是代表一個企業在價值網絡內創造及產生價值的核心理念和策略選擇。其包含了四個主要類別：分別是策略選擇、價值網絡、創造價值和獲取價值，利用四個類別去構建經營模式而最終目的則是獲利。

針對以上文獻整理於表 2-3：

表 2-3 經營模式定義整理

作者	定義
Timmers(1998)	經營模式是一種產品、服務與資訊流的結構。
Stewart and Zhao(2000)	經營模式說明公司如何獲利及維持利潤。變數包括生產或提供服務的方法、行政程序、資源流動、知識管理及後勤。
Hamel(2000)	商業模式可分成核心策略、策略性資源、顧客介面及價值網絡四個要素。
Weill and Vitale (2001)	經營模式在描述一家公司的消費者、顧客、盟友和供應的角色及關係。
Mayo and Brown(2001)	經營模式是基於創造及維持競爭力的關鍵設計。變數包含利害關係者、價值創造、願景、價值觀、網絡以及聯盟。
Magretta(2002)	好的經營模式必須符合Peter F. Drucker對企業所提出的問題：1.企業的目標客群是誰？2.企業能給顧客什麼價值？

Camponovo and Pigneur(2003)	營運模式是企業在其網絡中產品、資訊及金錢的角色及利益的描述。
Shafer et al.(2005)	經營模式是由策略選擇、價值網絡，創造價值和獲取價值四個類別構建，而最終目的是獲利。

資料來源：本研究整理

由表2-3可看出以上文獻針對擁有實體物流之經營模式去定義，但微網誌產業屬於電子商務(e-business)，與網路產業Google或Yahoo!較為相似，因此有必要針對電子商務產業進行文獻探討，方能找出適合之經營模式定義。

### 2.3.2 電子經營模式

Mahadevan(2000)認為經營模式是對事業關鍵的三個”流”的獨特組合。其中包含了對營運夥伴及購買者的價值流、收益流及後勤流。價值流決定了在網際網路的買家、賣家、市場經營者等存在的價值。收益流是一項確保事業產生收入的計畫。而後勤流則是處理各種有關對事業有危害的供應鏈問題。

Osterwalder et al. (2002)認為網路產業經營模式建立於四項構面(如下圖所示)：1.公司提供的產品及服務與重要價值顧客所願意的付出；2.為了創造價值與維持良好的顧客關係，基礎建設與合作網絡的夥伴是必要的；3.為了滿足公司與顧客所創造及維持的關係資本及創造持續性的收益；4.財務方面。

#### 1. 產品創新：

包括所有與產品有關的問題，主要內容為價值主張，公司希望提供特定的顧客群且公司已經能力保證提供這些價值。

#### 2. 基礎建設管理：

描述價值系統配置所必須提供的價值主張。包含了公司的活動配置，換句話說，這些活動在內部資源、資產及公司的合作夥伴網絡創造並傳遞了價值及它們的關係。

#### 3. 顧客關係：

公司透過使用資訊與通訊科技能夠重新定義顧客關係的概念。首先，公司藉由訂定資訊策略，可以感受並瞭解顧客的資料；其次，企業可以利用新的方式提供價值及藉由新的及多重管道提高覆蓋率。第三，公司必須瞭解到「信任」與「忠誠」已經在虛擬的商業世界及日亦減少

直接接觸的交易中成為了最重要的因素。

#### 4. 財務方面：

其它三種要素皆會影響此要素。這個要素由公司的收益模型及成本結構所組成。在這個項目可以確定企業的獲利模式，因此能確定公司是否能在競爭下生存。

Osterwalder et al. (2003)提出了網路產業公司在建構公司的經營模式所必須考慮到的四個面向，包括基礎建設管理、產品創新、顧客關係管理及財務觀點；在財務的面向解釋了收益模型、成本結構及獲利模型，但未提到網路產業公司的獲利方式。

Lumpkin and Dess (2004)認為電子經營模式可以分為：佣金基礎模型(Commission-based Model)、廣告基礎模型(Advertising-based Model)、加成基礎模型(Make-up Model)、產品模型(Production-based Model)、仲介基礎模型(Referral-based Model)、訂閱基礎模型(Subscription-based Model)及依服務收費(Fee-for-service-based Model)，並可以透過使用搜尋(Search)、評價(Evaluation)、問題解決(Problem-Solving)及交易(Transaction)四種方式增加價值；，說明如表 2-3：

表 2-4 電子經營模式

模式	特色及內容	競爭優勢來源
佣金基礎	從經濟或中介服務收取佣金。 藉由提供專業知識及廣泛的網絡選擇。	搜尋 評價 問題解決 交易
廣告基礎	廣告內容費用由廣告商支付。 藉由提供免費或低成本內容(包括顧客的回饋、專業知識及娛樂節目)給觀眾群進而增加價值，其中觀眾群包含廣的(一般內容)以及深度(專業內容)。	搜尋 評價
加成基礎	重新販售加成商品。 透過選擇、配銷效率並透過品牌形象及聲譽的影響增加價值。 可能藉由娛樂產業(明星代言...等)增加銷售。	搜尋 交易

產品	銷售工業產品及顧客服務。藉由增加生產效率、抓住顧客喜好及改善顧客服務來增加價值。	搜尋 問題解決
轉介基礎	從轉介顧客服務中收取佣金。 透過增加公司的產品或服務提供、電子追蹤參考及人口統計數據以增加價值。 資訊參考通常包含了專業知識及客戶回饋。	搜尋 問題解決 交易
訂閱基礎	藉由無限次的使用服務或內容收取費用。 透過利用強大的品牌價值，提供專業市場高質量的訊息或獲取基本服務。 可能包含整個娛樂產業。	評價 問題解決
依服務收費	計算服務次數來收取費用。 藉由提供服務的效率及實際外包解決方案來增加價值。	問題解決 交易

資料來源：Lumpkin and Dess(2004)

Cheng et al.(2001)提出電子商務在構建其經營模式之時，需支援其供應鏈上之活動，他認為電子經營模式由四個核心所組成：

1. 合作虛擬網絡結構是一個與分層式契約有關，構成了一個價值加值的供應鏈網絡。
2. 供應鏈的基礎建設。這個結構包含了六個核心功能元素，以下就各個功能分別說明：

(1) 資源規劃(Resource planning)：

在傳統的構建計畫中，每一方只負責自己單位的資源規劃，而一個跨組織系統部署資源是不存在的。這可能導致高估或低估的需要的資源。在整合各方推動建立一個整體的資源規劃，有助於準確評估必要的資源，更有效尋找適當的資源，更有效率地組織及管理資源。這種資源規劃創造支持計畫活動及任務的資源組合

(2) 團隊合作(Teamwork)：

團隊合作在構建計畫中是一個重要項目。許多研究發現一個跨組織的團隊有助於構建計畫。這樣的團隊描繪出未來合作建設的藍圖。該團隊以系統性思考(System thinking)運行，換句話說，該團隊能有效地聯繫計畫的不同部份及不同部門，團隊成員被預期擁有



創造性的思考及解決問題的技能。團隊成員必須是組織的關鍵執行者、被授權制定政策及未來的規劃。

(3) 流程改善工作及技術(Process improvement tools and techniques)：

構建計畫有很大一部分是技術部份。構建的單位必須開發所有可用及可發展的潛力來維持他們競爭地位。網路可以幫助搜尋到新的構建技術。此外，各單位可以從他們的夥伴甚至是競爭者標竿新技術。結果是，流程改善工具及技術有利於組織的成功，也可加強供應鏈的能力。全面品質管理、標竿管理、價值鏈管理及組織再造都是這項目的代表。

(4) 資訊管理(Information management)：

訊息是完成構建計畫各單位的流動，其中的一個主要活動是讓各單位分享及轉移資訊，因此，資訊管理是供應鏈的核心功能。為了加強這項功能，電腦是必須的，電腦可以加速訊息的傳輸，擴大儲存容量。

(5) 訓練及發展(Training and development)：

訓練及發展是構建供應鏈的關鍵成功要素。傳統上，員工只被訓練是合得技能或對完成分內工作的關鍵技術。隨著構建技能越來越抽象化及對培訓的需求，應採用連續或終生的培訓。一個有競爭力的供應鏈，員工被視為公司的重要資源

(6) 績效評量(Performance measurement)：

客戶期望和滿意度是成功的信號。在一個緊密的供應鏈，內部及外部的回饋是重要的，注重每個細節是嚴謹工作指標的公理。為了解顧客滿意的程度，需要一種方法收集數據、分析及做出結論。

3. 變革管理(包含人力執行、組織及文化驅動)，使組織的成員可以適應電子商務環境。
4. 組織適應，管理能力及員工學習應對外在環境的變化。

Amit and Zott(2001)認為經營模式是描繪一家公司內容、結構及交易的治理，透過開發商業機會以創造價值。此定義的經營模式包含了強調交易效率的重要性(交易成本經濟學，新穎的交易成本理論)、結構和治理(Schumpeterian的創新論點)、資源和能力之間的互補性(RBV的觀點)，以及網路效應(固有的戰略網絡論)。

黃琬穎(2009)認為經營模式是將各項投入資源轉化為利潤的決策集合，這些決策可以分為以下四種：收入、費用、投資、及關鍵成功因素。它是經理人價值創造的構思，也是公司創造利潤過程，而其最終目的對是為公司及利害關係人創造價值。最後，經營模式是動態的，會隨著外部環境的變遷而有所調整。

針對電子商務經營模式文獻整理於表2-5：

表 2-5 電子經營模式定義整理

作者	定義
Mahadevan(2000)	經營模式是價值流、收益流及後勤流的獨特組合。
Cheng et al.(2001)	經營模式是由合作虛擬網絡、供應鏈、變革管理及組織適應所組成。
Amit and Zott(2001)	經營模式包含了交易效率、結構和治理、資源和能力之間的互補性，以及網路效應。
Osterwalder and Pigneur(2002)	經營模式必須考慮到基礎建設管理、產品創新、顧客關係管理及財務觀點四個面向。
Lumpkin and Dess(2004)	經營模式可以分為：佣金基礎模型、廣告基礎模型、加成基礎模型、產品模型、仲介基礎模型、訂閱基礎模型、依服務收費。
黃琬穎(2009)	經營模式是將各項投入資源轉化為利潤的決策集合，決策可以分為以下四種：收入、費用、投資、及關鍵成功因素。

資料來源：本研究整理

由以上文獻可得知，針對電子經營模式的經營模式定義至今仍無公認的看法，但認為經營模式的最終目的是為了獲利的觀點，已經獲得大多數學者的；本研究針對微網誌產業定義其經營模式為一公司所提供之流量、收益方式、投資及關鍵成功要素，而最終目的是為了獲利。

## 2.4 SWOT

SWOT分析是由Ansoff在1965年「Corporate Strategy」一書中所提出，Ansoff認為在策略管理的程序中，企業必須進行優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)、威脅(Threats)的搭配，進而擬定一系列的策略方案。SWOT分析的主要目的在於尋找能夠使公司資源與潛能可以和所處市場環境相配合的策略，換句話說，由SWOT分析所產生的策略方案，是建立在優勢上，目的在於利用機會、對抗威脅，並能夠克服劣勢。

Barney(1991)進一步將SWOT分析歸納為兩個主流思想：一是強調外在環境的分析，以競爭策略獲得優勢，稱之為「競爭優勢環境模式」，例如Porter所提出的五力分析架構；另一個則是對企業內部優劣勢的分析，強調組織能力的培養與強化，稱為「資源基礎模式」，此方面觀點係基於外界環境的多變，企業對環境相關變因難以掌控，要進行外在分析並不容易，因此認為對企業內部資源與能力分析，更適合最為企業定位與發展的基礎。根據高薇婷(2009)將SWOT分成公司內部：優勢(S)與劣勢(W)與機會(O)與公司外部：威脅(T)說明如下：

1. 優勢(S)與劣勢(W)：

由企業競爭的廣來看，所謂的優勢 ( Strengths )與劣勢 ( Weaknesses )即是企業與其競爭者或是潛在競爭者(以某一技術、產品或是服務論)的比較結果，企業本身的優勢就是競爭對手的劣勢，而競爭對手的優勢就是本身的劣勢，因此優劣勢互為表裡。那要比較哪些面向呢？分別為生產、銷售、人力、研發與財務。如果進一步擴充則需要涵蓋商業模式(屬於經營決策部分)，內部行政管理、企業外部投資行為、技術取得的模式與智慧財產權等法務議題等。換句話說，逐一比對企業本身與競爭者(及潛在競爭者)的每一項因素即可定義出何謂優勢與何謂劣勢。

2. 機會(O)與威脅(T)：

機會( Opportunities )與威脅( Threats )一般是指外在環境分析，亦是互為表裡，一方之機會即是另一方的威脅，其基本組成即是 PEST 分析，其中 P 為政治( Political )、 E 為經濟( Economic )、 S 為社會( Social )與 T 為技術( Technological )。當然， PEST 也有基本的擴展，包括擴展到 STEEP 與PESTLE，其中 STEEP 為 STEP 加上環境( Environment )， PESTLE 為 STEP 加上法律( Legal )與 Ethical (道德)。換句話說 O 與 T 至少可擴充到 STEEPLE( Social 、 Technology 、 Economic 、 Environment 、 Political 、 Legal 與 Ethical )( steeple 亦有達到尖端之意)。

若以策略思考的程序邏輯來區分，「競爭優勢環境模式」的觀點為由外而內型，而「資源基礎模式」的觀點為由內而外型。Weihrich(1982)曾提出，將內部優勢、劣勢與外部的機會與威脅等互相配對，利用最大的優勢和機會及最小的劣

勢與威脅，以界定出所在的位置，進而研擬出適當的因應對策，分成四種策略，如表2.2所示：

表 2-6 SWOT 策略分析表

外部因素/內部因素	內部優勢(S)	內部劣勢(W)
外部機會(O)	SO:Maxi-Maxi 策略	WO:Mini-Maxi 策略
外部威脅(T)	ST:Maxi-Mini 策略	WT:Mini-Mini 策略

資料來源：Weihrich H.(1982)

SO策略、ST策略、WO策略及WT策略，四種策略說明分別如下：

1. SO策略，投入資源加強優勢能力、爭取機會(SO：Maxi-Maxi)策略：  
此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展。
2. ST策略，投入資源加強優勢能力、減低威脅(ST：Maxi-Mini)策略：  
此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。
3. WO策略，投入資源改善弱勢能力、爭取機會(WO：Mini-Maxi)策略：  
此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。
4. WT策略，投入資源改善弱勢能力、減低威脅(WT：Mini-Mini)策略：  
此種策略是企業必須改善弱勢以降低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模等。

### 第三章 經營模式

本研究定義微網誌經營模式為一公司所提供之收益方式、投資及關鍵成功要素，而最終目的是為了獲利。

#### 3.1 質性研究

本研究屬於質性研究(Qualitative Research)，質性資料以次級資料為主，資料取得管道為論文、專業期刊、報導性雜誌、微網誌等相關報告，綜合整理以歸納出微網誌發展過程、現況，以及其趨勢。推導出微網誌網站之經營模式。

質性研究是探索性是探索性研究其中一個主要研究方法。Parahoo(2006)認為質性研究是描述許多方法去探索人們的經驗、觀點、動機以及行為。

根據張紹勳(2007)、Lempp and Kingsley(2007)及 Clissett(2008)列出定性研究(Qualitative research)與定量研究(Quantitative research)之差異性，如表 3-1：

表 3-1 定性研究與定量研究之差異：

	定性研究	定量研究
數量化	不須將資料數量化。	著重將研究問題數量化，再採用數量分析方法以驗證假設由假設的接受或推翻來獲得結論。
主旨	發現事物的異質性。	驗證研究假設及理論。
目的	確定某一事物是否存在。	確定某事物存在特性之資料化。
結構化	研究內容較不具結構化，但具有較大的彈性。	內容較為結構化，易於評量及確定。
常用方法	團體晤談、深度訪談且參與式觀察或投射技術評量。	調查法、個案法、實驗法及彙總法。
主客觀	「主觀體驗」，非由外人瞭解，追求整體意義。	分析「客觀」的因果關係，強調「客觀解釋」。
動機	用於揭示導致某些行動的理解及動機。	用於描述及測試因果關係。
分析結果	描述。	數量。
規模	小規模。	大規模。
觀點	全貌的觀點。	特別的聚焦。
研究者的立場	研究者參與實驗。	研究者與實驗分開。

資料來源：本研究整理

Patton(2002)認為質性研究方法包含三種資料的蒐集：1.深度(in-depth)、開放式訪談(open-ended interviews)；2.直接觀察(direct observation)，以及3.書面資料(written documents)。訪談資料，包含從人們的經驗、意見、感覺和知識的引用；觀察資料，包含人們的活動、行為、行動以及廣泛的人際互動和可觀察的人類經驗之組織歷程作詳細的描述；文件分析(document analysis)則從組織、臨床或計畫紀錄、備忘錄及信件、官方出版物及報告，以及問卷及調查的開放式書面回答中研讀摘要、引述或整個事件的紀錄。

Patton(2002)在「Qualitative Research & Evaluation Methods」一書中提到了使用定性研究方法研究所呈現的三項策略、12個主題，說明如表3-2：

表 3-2 定性研究方法主題

策略	主題	說明
設計策略 (Design Strategies)	1. 自然研究法 (naturalistic inquiry)	研究真實世界發生的狀況，如其自然的發生，非人力地控制的情況，不干擾該情況，對任何事情發生不做任何的預設立場(對結果不做先決性的限制)。
	2. 緊急設計的靈活性(Emergent design flexibility)	研究設計必需能因探討的觸角深入之後，或情況有所改變之時，作出彈性的修正，避免困於減少回應的嚴格設計中；當發生時，必須尋找新的路徑。
	3. 有目的的抽樣 (Purposeful sampling)	被選擇的個案研究(例如：人、組織、社群、文化、事件及關鍵事件的發生)必須是「資訊豐富的」及顯眼的，亦即，這些個案提供了有用的現象的興趣；然後，抽樣的目的是在洞察裡面的現象，而不是從樣本中找尋經驗概括。
資料收集及 田野調查策 略(Data Collection and Fieldwork Strategies)	4. 使用質化的資料 (Qualitative data)	詳盡的研究、豐富的描述、仔細的調查、透過面談掌握住人們的個人觀點及經驗、個案研究及詳細的文件回顧。
	5. 個人的接觸與深度了解(Personal experience and engagement)	研究者直接接觸並接近所探討的個體、情況與現象，研究者的經驗及洞察事件的能力是瞭解個案的關鍵。
	6. 保持感同身受卻又中立的立場 (Empathic)	研究者在研究個案中尋求替代性的瞭解時採取同情的立場—不提供任何評論(自然性)、採取開放式的態度、不提供自己

	neutrality and mindfulness)	的觀點、不表現任何反應及回應。在觀測中，這意味著充分基於事實。
	7. 採動態系統學 (Dynamic systems)	注意歷程；無論焦點是個人、組織、社群或一組個文化的改變，假定變化是持續進行的；因此，銘記並注意系統及環境的動態變化。
分析策略 (Analysis Strategies)	8. 獨特的個案取向 (Unique case orientation)	假定每一個個案均有其特殊性及獨特性；研究的第一層次是忠於事實、尊重且掌握住各個研究個案的細節；跨個案的分析需遵從及依賴個別個案的品質。
	9. 歸納分析及創合成 (Inductive analysis and creative synthesis)	研究者對所欲探討之情況，在事前並無具體的理念，亦即不十分依從既有之解釋為理論基礎(事實上也常難找到可用之文獻)，因此更能首創性地發現與該現象有關之變項的類型、面向與交互關係。
	10. 採全貌的觀點 (Holistic perspective)	在研究之下的整個現象被當程式一個複雜的系統更勝於各部份的整合；焦點在於複雜的交互依賴及動態系統，並非有意義的還原少數幾個分離的變數及線性，因果關係。
	11. 情境脈絡的高敏感度 (Context sensitivity)	研究者將其研究發現，限於某一社會與歷史時空背景與脈絡，不作跨越該時空的類推。
	12. 聲音、知覺與彈性 (Voice, perspective, and reflexivity)	定性分析擁有且反應個人獨有的聲音及觀點；一個可信任的聲音傳達了真實性及可信性；完全客觀是不可能的且純然的主觀會破壞可信度，研究者焦點轉為調和一瞭解並描繪真實世界的複雜性，同時在意識上具有自我分析、政治知覺及自我省思。

資料來源：Patton(2002)

Polit and Beck(2006)將質性研究過程分成幾項步驟，如表 3-3：

表 3-3 質性研究分析步驟

階段流程		注意事項
構思	確定研究問題	在開始研究之時，這往往是一個廣泛的學科領域，並期望隨著時間的推移將更加突出重點。

和 規 劃 流 程	文獻探討	這在定性研究中是有爭議的方面，有人認為研究者進行文獻探討資料的蒐集將減少開放性，但也有人認為進行文獻探討能幫助研究者凸顯與主題有關的問題。
	選擇和爭取進入研究地點	當選擇地點時，必須考慮到問題與地點之間有多大的程度關聯性，此外這也有助於確定有能力促進或阻礙獲得潛在參與者之潛在「看門人(gatekeepers)」。
	設定研究	最初的設計趨向非常鬆散，期望這會隨著研究進展改善；暫定目標已經被設定好了，但是很容易重新受到檢閱或修正。
	解決道德問題	由於研究者與參與者的潛在親密性，加重了質性研究的問題。
進 行 研 究	資料收集	數據採用的形式包括文字、面談、觀察及對話。
	資料分析	在一些定性研究中，資料收集和分析是同時進行的。
	結果傳播	與許多類型的研究相同，如果要傳播研究結果給有興趣的人的關鍵點是透過出版或簡報方式。

資料來源：Polit and Beck(2006)

本研究擬以整理與歸納次級資料(國外論文、期刊、書籍及網路資料等方式)，探討國內外微網誌網站經營模式及關鍵成功因素，提供國內有意進入此方面的企業或創業家作為參考。

### 3.2 收益方式

一家公司的經營模式裡的收益方式可能不只一種收入來源，其可能包含許多的收來來源，以避免其中一種收入來源減少，造成整家公司營運陷入危機。

根據 Novak and Hoffman (2001)，Web 2.0 的收益方式可以分成以下幾點：

1. 交易費用(Transaction fees)  
透過電子商務交易收取費用。
2. 託管費用(Hosting fees)  
藉由在其電子商務基礎建設上申辦人的申請及交易活動收取費用。
3. 中介費用(Referral Fees)  
提供其他網站的產品及服務資訊給顧客，當顧客因此進入此網站並進行商業活動，就可以獲得轉介的服務費。
4. 訂閱費用(Subscription fees)



消費者對市場資訊或服務所付出的固定的費用。

5. 授權費用(License fees)

電子商務流程創新可以申請專利，例如 Amazon.com 的” 1-Click Ordering “系統可以藉由授權其它公司使用而收費。

6. 按觀看次數付費(Pay-per-view)

消費者每次獲取訊息即付費。

7. 按每次績效付費(Pay-per-performance)

當消費者完成一次交易，就可以依消費金額而收費。

8. 小額付款(Micropayment)

交易數量非常龐大，但交易金額很小的付費方式。

9. 廣告(Advertising)

自廣告收入來支持企業電子商務基礎建設提供的服務，作為其它公司的廣告平台來收舉費用。

10. 贊助商(Sponsorships)

藉由別人的電子商務網站通過自己的基礎建設收取贊助費。

11. 贖金模型(Ransom Model)

先提供一些免費的資料，如果使用者想在獲取進一步或全部的資料就必須支付費用。例如 Stephen King 提供一章讓讀者免費觀看，如果讀者想看接續的章節或是全部的章節就必須支付費用。

12. 銷售商品或服務的利潤(Margin on sale of goods/services)

最常見的獲益模式，藉由網際網路銷售商品或服務來獲取利潤。

13. 販售客戶的資料(Sale of customer data)

收集客戶資料，然後再出售給他人。註：這種做法在歐洲是非法的，但在北美相當普遍。

14. 離線顧客回應(Offline customer response)

網站主要用來吸引顧客，接續的有利益的交易在離線狀況(實體的廠房或店面)完成。

15. 增加效率及效能(Efficiency & effectiveness gains)

交易效率獲得改善(減少錯誤、高效率的資訊及在相同的費用更多的數量)。

16. 增值服務，Linux模型(Value-added services, Linux model)

藉由在網路上提供免費的貨品和服務的創新服務來收取費用。

### 17. 網路空間(Virtual real-estate)

公司研發出一種存在(presence)於網路空間，可以利用這一”房地產”出售或是出租給其他人。

藉由以上Web 2.0收益方式的結合，讓網站有多種的收益來源，在第五章將分析各微網誌網站的收益來源及其說明。

## 3.3 投資

微網誌網站所作的投資計畫及其他企業對微網誌網站所進行的投資會受到流量、收益模式及關鍵成功要素的影響。

本研究將收集各微網誌網站的創投資金投入及收購哪些企業以增加自身的競爭能力，將在第五章詳細說明。

## 3.4 關鍵成功因素

### 3.4.1 關鍵成功因素定義

Hofer & Schendel(1978)認為關鍵成功因素是管理階層可以透過決策來影響的變數，同時亦對產業中不同公司的整體競爭地位有重大影響。其由策略管理的角度探討，認為關鍵成功因素的定義是透過活動領域與資源展開的決策，可使企業發展出有利的地位。

Ferguson & Dickinson(1982)認為KSFs是企業內在或外在環境中必須加以確認而慎重處理的因素，其影響可能是正面或負面，這些因素會影響企業目標的達成。

根據 Grunert & Ellegaard(1992)，關鍵成功要素可主要可應用在四個方向，作為管理資訊系統的一個部份，作為一公司的特徵，作為提高管理思考的啟發式工具，及描述在特定市場成功所需的主要技能及資源。

Aaker(1984)認為關鍵因素是一組資產及技能，能夠提供競爭的基礎。所謂成功的企業所擁有的優勢必定是建立在該產業關鍵成功因素的優勢，企業唯有掌握產業的關鍵成功因素，方能建立持久的競爭優勢(Durable competitive advantage)。

吳思華(1998)認為KSFs是指在特定產業內要成功與他人競爭，所必須具備的技術或資源。藉由分析企業之優勢與KSFs配合之情況，即可判斷此一企業是否具競爭力。如果企業的優勢恰好表現在產業的KSFs上，那企業就可以取得競爭優勢。

### 3.4.2 關鍵成功因素構面

Ferguson & Dickinson(1982)認為 KSFs 可以分成企業內在或外在環境中必須加以確認而慎重處理的因素。

周文賢(1999)認為，關鍵成功因素之構面會隨著市場及產品的不同而異，可分為以下幾項：

1. 企業形象：良好的企業形象乃是一個有力的競爭因素，尤其是對於消費性用品，可以使消費者對於產品產生高度信賴。強化企業形象的方式有廣告、公益活動、優良產品等等。
2. 品牌形象：企業除須塑造一般性的企業形象以外，也必須為每一產品塑造個別品牌形象，兩者之間關係密切。品牌形象的性質類似企業形象，但品牌形象通常是消費者對於該產品的印象，因此比企業形象更具體、可接觸。強化品牌形象的方式有廣告、促銷活動、優良產品等等。
3. 進入時機：正確的進入時機對企業而言，可以帶來相當大的競爭優勢，往往進入時機越早，越能獲得先機。產品在市場上有一定的生命週期，包括導入期、成長期、成熟期、衰退期等。一般而言，企業在導入期就進入市場最容易產生效益。
4. 產品屬性：產品屬性指的是產品的功能規格外觀及服務等，這些屬性往往是產品價值的來源。產品的屬性若不能滿足消費者，將不會被購買，這也意味此項產品競爭力薄弱。
5. 產品品質：品質必須達到符合該商品在市場上的定位水準，才能具有競爭力。
6. 核心技術：產品在生產或銷售體系當中，最重要的關鍵技術即為核心技術，它可能是研發、也可能是生產，對此技術的掌握力越強，競爭力越強。
7. 廣告效果：企業推出廣告之後，所產生的消費者反應及市場銷售量的成效稱之為廣告效果。廣告效果越好，產品競爭力越強。一般而言，消

費性產品比較重視廣告效果，而非消費性產品則否。消費者的反應，乃是指品牌偏好、產品態度、購買意願、是否實際購買等等。

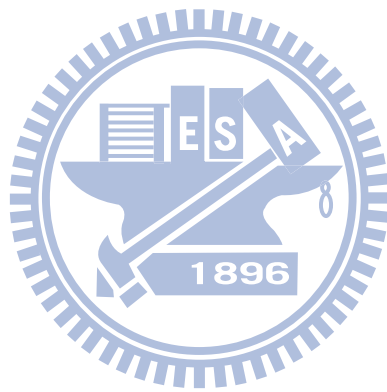
8. 促銷效果：企業舉辦促銷活動之後，所產生的消費者反應及市場銷售量的成效稱之為促銷效果。促銷效果越好，產品競爭力越強。廣告效果與促銷效果兩者並不相同，前者是媒體的運用，後者是針對消費者與中間商的推廣活動。
9. 進貨折讓：所謂進貨折讓是指讓中間商以更優惠的價格進貨，也就是讓它有更多的利益可得。通常進貨折讓越高，經銷商所願意投入之銷售精力越大，當然該產品的競爭力也越強。
10. 價格競爭力：所謂價格競爭力，是指價格相對於品質的觀念，也就是說用相同的品質，誰能以最低的價格出售，誰就是贏家。相同的品質，價格越低，當然競爭力越高。
11. 通路掌握力：產品從製造商到消費者手中的過程，就叫做通路。掌握有效的通路，產品才能順利的銷售給消費者。因此掌握通路，就掌握競爭力。
12. 其他因素：理論上關鍵成功因素有許多項目，除了以上各項以外，還包括研發能力、生產流程配置能力、資金籌措能力、財務規劃能力、資訊掌握能力、行銷企劃能力、銷售能力、領導者企圖心、企業文化等等。

梁綺華與楊淑珍(2000)提到電子商務關鍵成功因素其中一項為以顧客為導向，由於網路產業的環境是由消費者握有主控權及選擇權，廠商如果能體貼地已消費者為服務的導向，則可以擄獲廣大網路族的心，無窮的商機也應運而生。

林原輝(1997)提到網路廠商關鍵成功因素，其中一項為雙向良性互動溝通服務，在網路上具有雙向溝通和即時傳輸的特性，若廠商能充分利用此特性，迅速解決消費者所遇到的問題，自然可以提高顧客滿意度。

Fusfeld(1988)發現攸關產品開發的成敗其中一項為使用的難易性。以往網際網路尚未盛行的時代，網路連線需透過專業人員，以完成複雜的網路程式設定，一般使用者由於技術的限制，難以自行上網，近年來，由於各家廠商將連線技術簡化，使得一般消費者只需簡單幾個步驟就可完成上網程式設定，因此降低了上網的技術進入障礙。

本研究認為關鍵成功要素可以分為公司內部技術與資源及公司外部環境與資源，將於第五章深入探討微網誌網站之關鍵成功因素，最後總結各微網誌網站擁有的關鍵成功因素。



## 第四章 個案公司介紹

本章將介紹本研究的三家個案公司—Twitter、Plurk 及 Facebook，在此章節中將分別以公司簡介、創辦動機、功能及使用者分布四個項目進行個案公司的介紹。

由於微網誌網站獲利模式尚未確定，但仍有許多創投公司及網路大廠想要與之合作，憑藉的就是微網誌網站所吸引的龐大流量，越大的流量代表網站吸引了越多的使用者，但除非與這些微網誌網站有合作關係，不然要取得這些資料有其困難性，而對於競爭者網站的資料也自己無法去取得，且取得的資料也不一定正確，因此需要有公正的第三方資料調查商來作數據的統計、分析，由於是第三方所作的分析，因此不會偏袒特定的廠商，也因為其術據調查、收集及分析的方式固定，故具備一定的公信力，表 4-1 為網路常見的流量分析公司。

表 4-1 流量分析公司

網站	調查方式	費用
創世紀公司	觀察員收集資料	收費
ComScore	觀察員收集資料	收費
Nielsen Rating	觀察員收集資料	收費
Alexa	蒐集各方面流量資訊	免費
Compete.com	Compete bar	免費
Hitwise	ISP 資訊	收費
QuantCast	QuantCast bar	免費
Ranking.com	Ranking toolbar	免費
Netcraft	Netcraft toolbar	免費
Google Trend	蒐集各方面流量資訊	免費

資料來源：林伯峰(2007)

在考慮公信力及資料取得容易性之後，本研究使用 Alexa.com 所分析的每日到站率(Daily Reach)及 Google Trend 分析出的每日獨特訪客(Daily Unique Visitors)作為流量分析的兩個指標。

Alexa.com 原本是依賴使用者下載其 Alexa.com Toolbar，在藉由這些使用者來分析其行為，這種原本的計算分析方式，被許多人批評不夠公正，因此 Alexa 在 2008 年改變其計算分析方式，改為結合網路上所有的流量資訊，此作法使

Alexa.com 重新獲得大家的信任。

Google Trend for Websites 結了多重管道的資訊，例如 Google 搜尋資訊的聚合、接受 Google 的匿名資料分析的資訊提供者、消費者的追蹤資料(panel data) 以及第三方市場調查的研究報告。這些資料聚合了超過百萬位使用者，採用是 Google 開發的電腦演算法，且這些資料不包含個人身份訊息。此外，Google Trend for Websites 只顯示接收具有一定流量的網站，流量不夠大的網站就會被 Google Trend for Websites 排除在外。

除了分析流量外，Alexa 及 Google Trend 分析出使用者是來自哪一個地區，可以幫助本研究作更完整的分析。

## 4.1 Twitter

### 4.1.1 Twitter 簡介

表 4-2 Twitter 簡介

公司名稱	Twitter
公司品牌	
創辦人	Evan Williams
創立時間	2006 年
主要服務	微網誌
會員數	9,370 萬 <sup>6</sup>
可用語言	英文、日文、法文、西班牙文、德文及義大利文。
介面	簡單著稱
首頁網址	<a href="http://www.twitter.com">http://www.twitter.com</a>
上線時間	2006 年 8 月
經營理念	Twitter 是一項很簡單的服務，其整個訴求的核心就是在回答一個問題：你現在正在做什麼？(what are you doing?)使用者可以用簡短的幾個句子抒發心情，該使用者的「跟隨者」就能即時查看訊息並發表評論。

資料來源：本研究整理

<sup>6</sup> 2009 年 11 月資料，

[http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?id=0000163264\\_LTR1YIYU7E9IY031QYEW8&ct=1](http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?id=0000163264_LTR1YIYU7E9IY031QYEW8&ct=1)

#### 4.1.2 創辦動機

Twitter 起源於 Odeo 公司舉行的一場“一日腦力激盪過程 (daylong brainstorming session)”，所發想出來的一個構想，在此次會議中 Jack Dorsey 提出了一個用手機簡訊來與小組溝通的想法。

「這個專案最開始的一段時間裡使用『Status』作為專案名稱，事實上它當時沒有名字。我們當時試圖給它命名並且移動化是這個產品的大的發展方向……我們喜歡簡訊服務這個方面以及你如何在任何地方即時更新與接收資訊。我們想捕捉一種感覺——那種你不斷騷擾你的朋友的手機而產生的振動的感覺。所以我們進行了許多給產品起名的頭腦風暴般的討論，之後我們想到了一個名字『twitch』，因為手機震動的時候感覺就是這樣的，但是『twitch』表達的意向不準確使得它不能成為一個好的產品名稱。所以我們去查閱字典，並最終找到了單詞『twitch』，而且我們覺得它很棒。它的定義是『很弱的脈衝信號』與『小鳥的啁啾』，而且這正符合這個產品的大體設計思路。」— Jack Dorsey<sup>7</sup>

在最初 Twitter 僅是提供給公司內部員工使用，2006 年 6 月才開放給民眾使用；2006 年 10 月，Biz Stone、Evan Williams、Dorsey 和其他來自 Odeo 公司的成員一起成立了 Obvious 公司並且獲得了 Odeo 公司及其所有資產—包括 Odeo.com 和來自投資者和其他股東的 Twitter.com。之後在 2007 年 Twitter 從原來的公司獨立出來並成立了獨立營運的公司。

#### 4.1.3 功能<sup>8</sup>

##### 1. What's happening ?

為 Twitter 微網誌的功能，使用者可以在此區塊輸入微網誌訊息，其文字內容不超過 140 個字，發送後會訊息移至使用者及跟隨者(Follower)的 What You And Your Friends Doing 介面中。

##### 2. What You And Your Friends Doing

在使用者或者是已同意讓你跟隨的使用者，在發出訊息後，會移到此區塊，訊息會呈現由上而下的條列式。

##### 3. @Replies

<sup>7</sup> 原文：Sano, David (2009-02-18). "Twitter creator Jack Dorsey illuminates the site's founding document", *Los Angeles Times*, Retrieved 2009-06-18, 翻譯：

<sup>8</sup> <http://twitter.com/help/start>



除了可以直接公開回覆訊息外，Twitter 也提供使用者指定訊息覆給特定使用者，回覆格式為「@ + username + message」，使用者也可以一次回覆給多位使用者。

#### 4. 使用者的狀況及數值

此區塊包含：

##### (1). 使用者的顯示圖像：

使用者可自行上傳自己喜歡的圖片，當作自己的顯示圖像。

##### (2). 使用者帳號：

顯示目前登入的使用者帳號。

##### (3). Twitters：

目前使用者發出多少則訊息。

##### (4). Following：

目前使用者跟隨多少人。

##### (5). Followers：

目前使用者被多少人跟隨。

##### (6). Listed：

使用者所設定的名單。Twitter 在 2009 年 10 月推出的新功能，讓使用者組織自己在 Twitter 的跟隨者或是找尋新使用者的方式；換句話說，List 提供了使用者可以設置類似「群組」的功能，將自己的跟隨者設定自己想要的名單，之後在發出訊息時，就可以選擇讓特定 List 接收到訊息；除此之外，使用者可以選擇自己設定的 List 是公開(Public)或者是私密(Private)，讓使用者可以保有隱私；目前最多可設 20 個 List，一個 List 可以加入 200 位跟隨者。

##### (7). API：

Twitter 在此會顯示一些與 Twitter 結合之第三方程式，讓使用者可以更簡單方便的使用 Twitter 以及這些功能，Twitter 對這些程式也會未作簡單的說明，點進去會出現更詳細的說明，讓使用者可以瞭解這些程式的功能，及選擇是否要使用這些功能，例如「**Brizzly**，*n.* a cute and fuzzy Twitter web client.」，「**one-forty**，*n.* a discovery tool for Twitter apps.」。

Twitter對於自己的建立的API<sup>9</sup>有專門的網頁讓使用者進行使用與討論。

若使用者要使用非 Twitter 所開發之 Third-Party Applications 時，會出現圖 4-1，讓使用者確認動作後，按下 Allow 才會進行 API 之存取動作，讓使用者多一層保障。

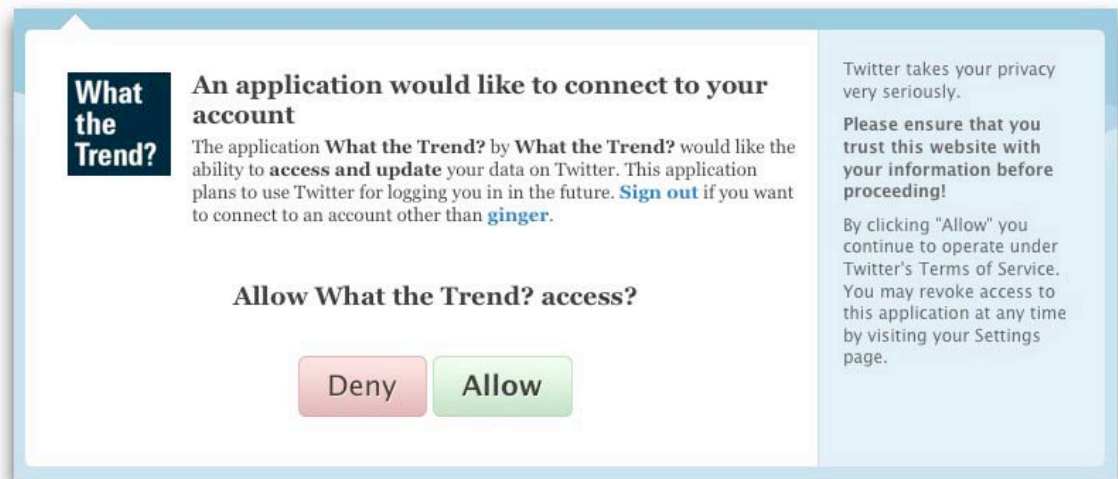


圖 4-1 Twitter API 詢問畫面

資料來源：Twitter

#### (8). Direct Message(DM)：

除了可以公開發送訊息及使用 List 發送群組訊息外，Twitter 可以發送私密訊息給使用者。

除了可以從使用者個人檔案頁(profile)發送訊息外，也可透過自己的 direct message inbox、或者是從下拉至 direct message inbox 頁面(所出現的使用者式隨機出現的)及在 What's happening 使用控制碼(d + username + message，如圖 4-2 所示)三種方式來進行 Direct Message 的留言。

<sup>9</sup> <http://apiwiki.twitter.com/>



圖 4-2 Twitter Direct Message

資料來源：Twitter

(9). Favorites：

由於微網誌的特性，使得舊有訊息容易被遺忘，使用者可以透過此功能保存自己想要的訊息。

(10).Retwitters(RT)：

透過此項功能，可以幫助人們迅速分享訊息，透過某個使用者所發表的短訊息，按下 Retwitter(如圖 4-3)，可以迅速轉發訊息給自己的跟隨者；在轉發訊息的底部，會顯示原發出訊息的使用者。

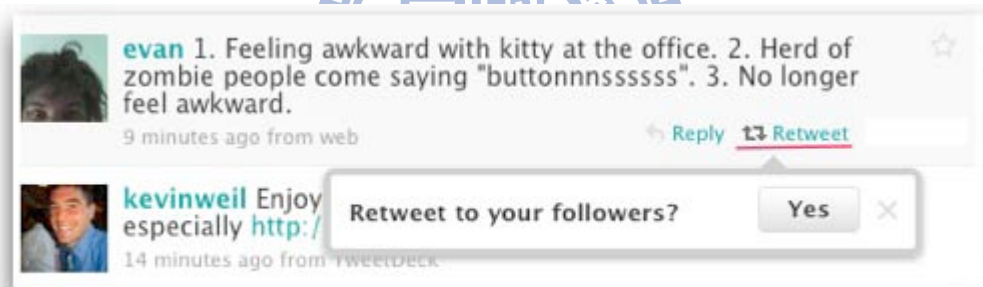


圖 4-3 Twitter Retwitter

資料來源：Twitter

5. Twitter Search

使用者可以透過 Twitter Search(<http://search.twitter.com/>，圖 4-4)去搜尋人、地點、興趣及其他，藉由此功能，使用者可以找到該領域的領袖以追蹤，或是可以搭配地區去搜尋人...等等方式，讓使用者找到自己想知道的人事物或者其它；Twitter Search 也提供不同語言讓使用者進行訊息內容之搜尋。



See what's happening — *right now.*

Search interface showing a search bar with the placeholder text "Enter your query" and a "Search" button. A link for "Advanced Search" is visible to the right of the search bar.

圖 4-4 Twitter Search

資料來源：Twitter

## 6. Trending Topics

Twitter Trending Topics 會顯示出所有使用者在 Twitter Search 最熱門的搜尋字串，透過此功能可以瞭解目前 Twitter 使用者熱衷於何種事物，有些使用者會藉由瞭解 Trending Topics，在自己發送出去的訊息加入這些字串，來讓自己的訊息被搜尋到，以增加知名度。

## 7. Twitter Badges and Widgets

Twitter 提供了一些小工具，讓使用者可以增加到自己的社交網絡、網站及部落格，這些小工具包含了將 Twitter 訊息同步更新到 Facebook 及 Myspace 等網站，及其它功能。

### 4.1.4 流量分析

Twitter 為第一個創立微網誌的網站，吸引了龐大的使用者進行使用，從 Twitter 創立至今使用者成長率成爆發性的成長。

由圖 5-2 Twitter 每日到站率變化，Twitter 的每日到站率在 2009 年 1 月開始急遽的增加，到 2010 年 1 月每日到站率已達到 5%。

Twitter 之所以能快速成長主要有兩個事件：第一，Twitter 在 2007 年參與 South by Southwest (SXSW) 節慶，在此事件中，使用者每天發出約 2 萬到 6 萬封訊息，Twitter 的工作人員並使用一些行銷手法，使得 Twitter 在此之後開始受到注意；第二，CNN 與 Ashton Kutcher(美國偶像男演員)在 2009 年時打賭，誰先擁有一百萬名跟隨者，Twitter 因而造成轟動，由圖 5-2 及圖 5-3 也可看出，Twitter

在 2009 年時，每日到站率急遽地增加；且許多企業也開始發現可以運用 Twitter 來替自家公司及產品作行銷，也替 Twitter 增加了不少使用者，在彼此皆能獲利下，Twitter 迅速增加使用者人數，而企業也多了一個成本相對較低的行銷管道。

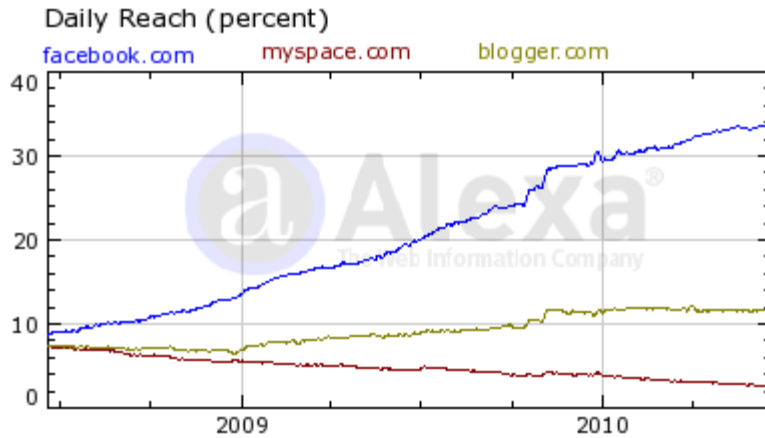


圖 4-5 Twitter 每日到站率變化

資料來源：Alexa

而根據 Google Trend，Twitter 每日獨特訪客也是從 2009 年開始急遽地增加，但於 2009 年 7 月，上升的幅度已經下降，這可能是 Twitter 專注於舊有市場，而舊有市場已趨近於飽和的緣故，近來 Twitter 也開始發展其它語言架構，希望能打入其它市場，增加使用者。

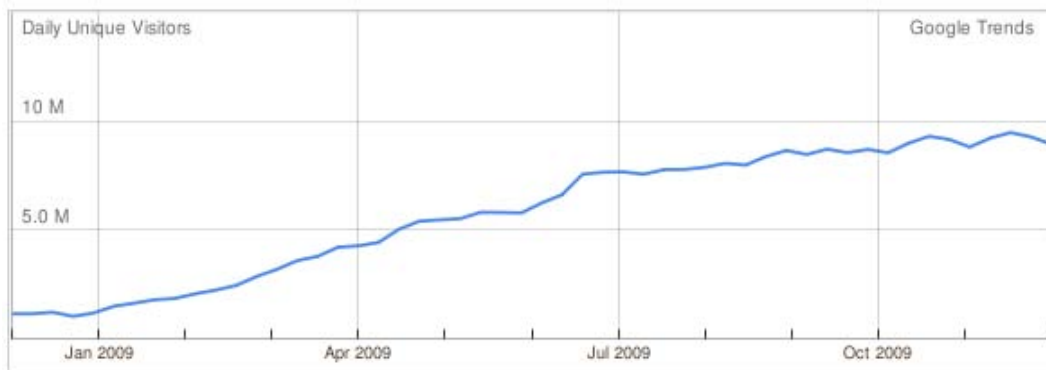


圖 4-6 Twitter Daily Unique Visitors

資料來源：Google Trend

#### 4.1.5 使用者分布

由圖 4-4 及圖 4-5，美國為 Twitter 使用率最高的地方，而第二為日本，之後分別是巴西、印尼及英國，除了 Twitter 具有先進者優勢外，其之後國家的使用率跟 Twitter 可使用的語言有極大的關係，日本語系為 Twitter 第二推出的語系，

之後推出法文、西班牙文、德文及義大利文，其中絕大部分推出的語系，在圖 4 中皆有上榜，由此可以了解到，微網誌網站可使用的語系會影響到該語系使用者所願意使用的程度。

圖 4-4 及 4-5 的差異，是因為 Alexa 是計算每日到站率，而 Google Trends 是計算每日獨特訪客，Alexa 會重複計算連上 Twitter 的人數，而 Google Trends 對於每日同 IP 登入 Twitter 次數只計算為一次，故資料也可解讀為美國使用人數及使用 Twitter 次數皆為第一名，而日本的使用人數較多，但使用 Twitter 次數則較印尼、德國及英國少。

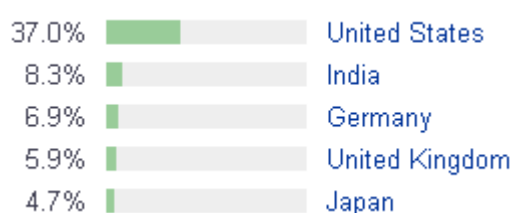


圖 4-7 Twitter 使用者分佈區域

資料來源：Alexa




圖 4-8 Twitter 每日獨特訪客分佈區域

資料來源：Google Trends

## 4.2 Plurk

### 4.2.1 Plurk 簡介

表 4-3 Plurk 簡介

公司名稱	Plurk
公司品牌	
創辦人	Kan 、Alvin Woon(雲惟彬)、 Amir Salihefendic
創立時間	2008 年 5 月
主要服務	微網誌
會員數	979,234 <sup>10</sup> (台灣)
可用語言	33 種
介面	按時間軸水平排列，訊息展現方式有如河道，可上傳照片、連結、影片等
首頁網址	<a href="http://www.plurk.com">http://www.plurk.com</a>
上線時間	2008 年 8 月
經營理念	一個可以讓朋友互相關心的工具。

資料來源：本研究整理

### 4.2.2 創辦動機<sup>11</sup>

在 Plurk 推出前，Twitter 已發展成為許多使用者使用的微網誌網站，但 Plurk 的三位創辦人發展出與 Twitter 不同使用習性的微網誌網站進入微網誌，而一開始的創辦動機，則在一場專訪 Alvin 提到，Alvin 說：「其實我們當時是發現，我們身邊的朋友，有很多人都用 Facebook、E-Mail、即時通這樣的工具，但其實卻還是很少講到話，很少透過這樣的工具彼此互相關心。於是我們就想設計出一個可以讓朋友們互相關心的工具。我認為 Plurk 的特性，是介於 E-Mail 與即時通的中間。像我自己的朋友，即使只是發一則嘆說他正在喝咖啡，我們可能也會很熱烈地回應。對我們來說，與其要說 Plurk 要做一個微型部落格，倒不如說我們要做一個朋友之間關心的服務，在測試這段期間，我們團隊與朋友之間都用得很開心，我覺得這比較重要。」

<sup>10</sup> [http://www.plurk.com/user\\_search](http://www.plurk.com/user_search)

<sup>11</sup> [http://blog.chinatimes.com/jeremy\\_3c/archive/2009/02/25/379176.html](http://blog.chinatimes.com/jeremy_3c/archive/2009/02/25/379176.html)

### 4.2.3 功能

#### 1. 時間軸：

Plurk 的介面是由時間軸來排序其發表訊息的時間如圖 4-6，在此介面使用者可以發佈自己的訊息及檢視其他使用者的訊息，使用者可以適用滑鼠或鍵盤檢視自己其他使用者每天所發出之訊息。



圖 4-9 Plurk 時間軸

資料來源：Plurk

#### 2. Karma 值：

由 Plurk 所創，根據一場專訪 Alvin，提到 Karma 值是一種「道德的標準」，讓使用者不濫發訊息及亂加入好友，例如：一天發出 30 則以上的訊息，或邀請朋友被拒絕，都會減少使用者的 Karma 值；而 Karma 值的範圍為 0~100，Karma 值也可以被視為「使用者對 Plurk 的使用程度」，Plurk 也對 Karma 值進行說明，如表 4-3。

表 4-4 Karma 值說明


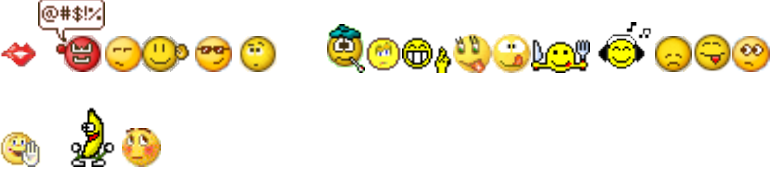




Karma 值	說明
0.00~21.00	你在創始期 (You are in the state of creation)
21.00~41.00	你在維持成長期 (You are in the state of maintenance)
41.00~61.00	你開竅了 (You are enlightened)
61.00~81.00	你已經很接近 Plurk 涅槃 (You are so close to Plurk Nirvana)
81.00~99.99	你已經到達 Plurk 涅槃 (You have reached Plurk Nirvana!)
100	您已達到巔峰！ (You have reached top!)

資料來源：Plurk



隨著 Karma 值的提高，其增加幅度越困難；隨著 Karma 值的提昇，使用者能使用的功能也會增加，其增加功能如表 4-4。

表 4-5 Karma 值所增加功能

Karma 值	增加功能
大於 10	擁有自訂時間軸標題/名稱的能力
大於 20	
大於 25	
大於 40	
大於 50	
大於 60	
大於 81	
達到 100	
超過 10 個朋友加入	

資料來源：Plurk，本研究整理

透過邀請朋友加入、更新個人資料(照片、所在地、生日…等)、每天發表優質的訊息、其它使用者的回應等方式都會增加 Karma 值；而當提出好友申請卻被拒絕時、被朋友取消追蹤時、發送垃圾訊息給其它使用者、長時間沒有動作等方式則會降低 Karma 值。

為避免使用者出差或長時間無法使用 Plurk，Plurk 附有假期模式，使用者只需要扣除一點 Karma 值即可使用假期模式，避免因長時無法使用 Plurk 而被扣除

大量數值。

### 3. 訊息

使用者發送的訊息如圖 4-，會顯示於時間軸上，左方為訊息發送者名稱，中間為訊息內容，右方則是此訊息的回應數目，點擊訊息可以展開訊息回應，觀看回應的訊息。

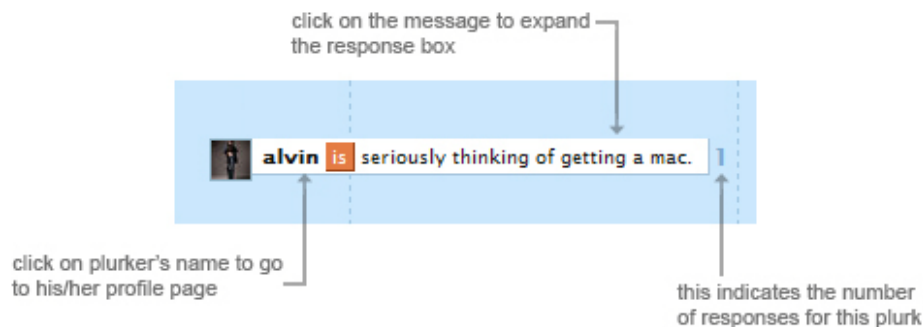


圖 4-10 Plurk 訊息

資料來源：Plurk

### 4. 19 種「修飾詞」

修飾詞是有彩色背景的單字，使用者通常會加在訊息的前面做為開頭，這些動作能讓使用者辨識不同的類型的訊息。

除了使用「修飾詞」，Plurk 也提供「自由發揮」，讓使用者被限制要使用「修飾詞」才能發送訊息，讓使用者可以依照自己的喜好去發送訊息。

### 5. 徽章

除了 Karma 值，Plurk 也使用徽章功能來獎勵使用者達到特定的目標，而徽章也分等級，讓使用者可以慢慢向最高目標前進，而非一開始就設立高門檻，讓使用者望之生懼，例如：使用者所發出的訊息有分 10 則、100 則、1000 則，及 10000 則，Plurk 透過徽章功能與 Karma 值增加 Plurk 對使用者的黏度。



圖 4-11 Plurk 徽章

資料來源：Plurk

## 6. 小圈圈

小圈圈，類似 Twitter 的「List」，是定義一個更小群組的方法，從朋友當中選出有共同特點的人，小圈圈可以幫使用者管理讀者們，這樣一來使用者就可以只發送訊息給使用者想要知道的人。

## 7. 朋友

被使用者加入朋友後，彼此發出的訊息都會出現在雙方的時間軸中。

## 8. 粉絲

被使用者加入粉絲後，使用者所發出的訊息會出現在雙方的時間軸上，但粉絲所發出的訊息不會出現在使用者的時間軸上。

## 9. Plurk 搜尋

Plurk 也與 Twitter 一樣，皆可以對自己的資料庫進行搜尋，不過僅限於公開的訊息，使用者只要按下搜尋，Plurk 發言的地方便會變成搜尋，如圖 4-，使用者可以依造時間或地點來搜尋



圖 4-12 Plurk 搜尋

資料來源：Plurk

按下搜尋後，Plurk 會針對使用者所輸入的字串進行搜尋，接著匯出現在使用者的主畫面，如圖 4-，Plurk 除了提供最近使用者最常搜尋的字串，也提供熱門鍵結與影片。



圖 4-13 Plurk 搜尋結果

資料來源：Plurk

#### 4.2.4 流量分析

雖然 Plurk 目前使用人數遠低於 Twitter，但 Plurk 的使用者人數成長率與 Twitter 初期相比，也不會有太大的遜色。

由圖 5- 5，Plurk 每日到站率，由 2008 年 10 月的 0.01% 到 2009 年 1 月的 0.03% 到 2009 年 10 月突破 0.1%，目前 2009 年 12 月已達到 0.11%，一直處於成長的情況，但是成長已不若之前的爆發性的成長。

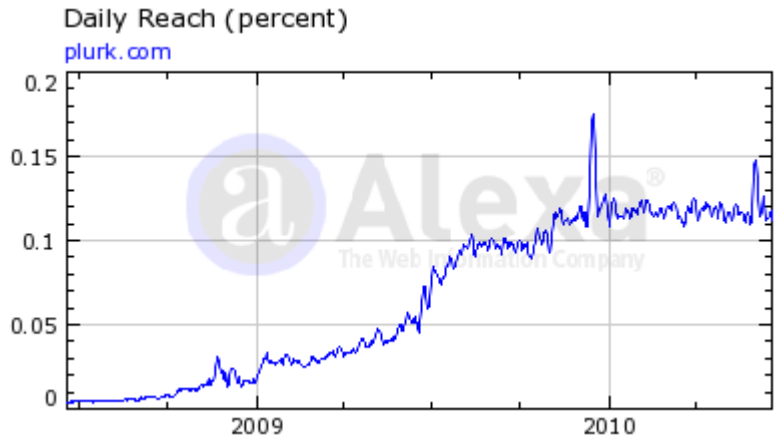


圖 4-14 Plurk 每日到站率

資料來源：Alexa

由圖 5-6，Plurk 每日獨特訪客由 2008 年 11 月的 10 萬人、2009 年 4 月的 25 萬人到 2009 年 12 月已成長到 50 萬人，每 6 個月可以成長一倍，與每日到站率相同，每日獨特訪客成長也已不像之前有爆發性的成長。

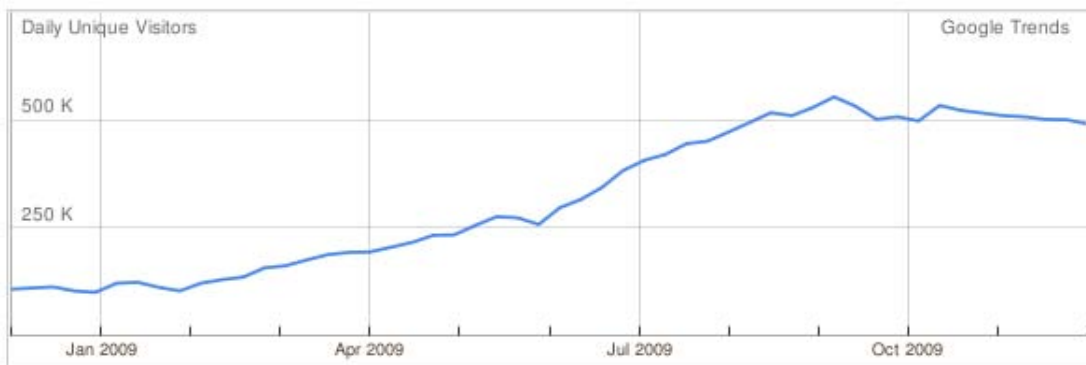


圖 4-15 Plurk 每日獨特訪客

資料來源：Google Trends

以每日到站率及每日獨特訪客來看 Plurk 雖成長不若之前強勁，但由於 Plurk 目前大多數使用者為亞洲地區，歐美市場仍有待開發，若能提高歐美地區的使用人數，藉由微網誌網站具有 Web2.0 的網絡效應特性，可以預期 Plurk 的使用人數、到站率及每日特定訪客(Daily Unique Visitors)流量會有爆發性的成長；且由 Twitter 來看，Plurk 目前就像 Twitter 早期一樣，一旦突破某個比例後，其流量便會迅速的增加。

#### 4.2.5 使用者分佈

由圖 4-16 及圖 4-17，Plurk 使用者分佈區域及每日獨特訪客分佈最多的區域在台灣，且台灣相對於其他區域使用者皆領先許多，在台灣，Plurk 使用率甚至超過 Twitter，如圖 4-18；此外，也可得知 Plurk 的使用者大多分佈於亞洲地區，這跟 Twitter 具有先進者優勢，使得美國大多數使用者偏向於使用 Twitter，造成 Plurk 在美國使用率並不高有關；而 Plurk 在亞洲地區的成功，是因為其開放使用者合作開發其他語系有關，使得亞洲使用者偏向於使用擁有當地語系的 Plurk。

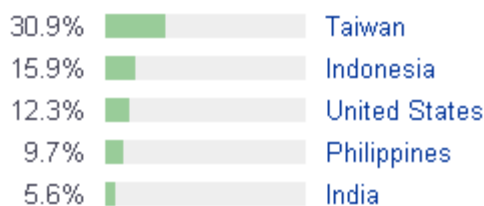


圖 4-16 Plurk 使用者分佈區域

資料來源：Alexa



圖 4-17 Plurk 每日獨特訪客分佈區域

資料來源：Google Trends

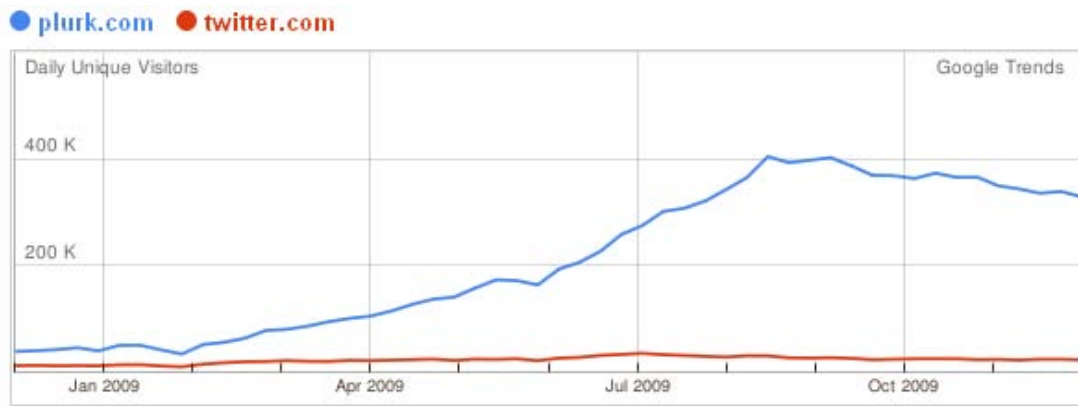


圖 4-18 Plurk 及 Twitter 台灣每日獨特訪客

資料來源：Google Trends



## 4.3 Facebook

### 4.3.1 公司簡介

表 4-6 Facebook 簡介

公司名稱	Facebook
公司 Logo	
創辦人	Mark Zuckerberg
創立時間	2004 年 2 月
主要服務	社群網絡
會員數	316,402,840 <sup>12</sup>
可用語言	70 種語言
介面	由於開放 API 已有一段時間，其介面較為華麗
首頁網址	<a href="http://www.facebook.com">http://www.facebook.com</a>
上線時間	2004 年 2 月
經營理念	使用者可以建立自己的個人資料，上傳自己的個人照片，使用者可以說明自己的興趣，以及透過朋友來擴大交友圈。

資料來源：本研究整理

### 4.3.2 創立動機

Facebook(臉書)一詞原本是指「印有學校所有成員的紙本名冊，名冊上可以看到新生的照片、主修科系、居住地、興趣和其它簡單的個人介紹。美國的大學通常會把這些名冊發放給新入學或到職的學生和教職員，協助大家認識學校內其他成員」。

Mark Zuckerberg 在上了哈佛大學(Harvard University)後，以臉書為基礎，架構出 Facemash.com，此網站主要是用來比較隨機選取兩位女生誰長得比較漂亮，但由於校內女性團體的批評及佔據了大量校內頻寬，使得 Facemash.com 只存活了一個下午的時間。

在經歷過之前 Facemash.com 的事件後，Zuckerberg 與哈佛的同學 Eduardo

<sup>12</sup> <http://www.checkfacebook.com/>，access 99/04/14。



Saverin 在 2003 年以 Friendster 網站為靈感，設計出了 TheFacebook，除了一些與 Friendster 相同的功能外，也提供了讓學生可以看到其他學生修了哪些課程的功能。



圖 4-19 TheFacebook 介面

資料來源：wikipedia

2004 年 4 月正式成立 TheFacebook，而在 2004 年 10 月，TheFacebook 做了一些股東持股比例的調整並更名為 Facebook 繼續營運。

#### 4.4.4 功能<sup>13</sup>

##### 1. 訊息(Status)

此功能是 Facebook 具有微網誌特性的功能，讓使用者可以發出微網誌訊息到自己的塗鴉牆上及朋友的動態彙總(News Feed)及即時動態(Live Feed)中。

##### 2. 塗鴉牆(The Wall)

塗鴉牆就是用戶檔案頁(Profile)的留言板，使用者在此更新的內容會同步更新至好友的動態彙總及即時動態中。

<sup>13</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>

### 3. 動態彙總(News Feed)

使用者及好友所發出訊息及使用 API 的狀態及結果經由使用者同意發佈皆會出現，Facebook 會根據互動頻率和訊息受歡迎的程度決定朋友在一天內更新的任何相片、狀態等，以訊息的排序。

### 4. 即時動態(Live Feed)

使用者及好友所發出訊息及使用 API 的狀態及結果經由使用者同意發佈皆會出現。與動態彙總不同的是，即時動態會依使用者及好友發佈訊息的時間進行排序，此介面與 Twitter 的顯示方式是一樣的。

### 5. 禮物(Gift)

Facebook 的收入來源之一，使用者可以至 Facebook 虛擬商店購買虛擬物品，並可以附加一則微網誌訊息給好友，如圖 4-；好友收到禮物後，會與訊息一起出現到自己的「牆」上，除非送禮者選擇是私密訊息，其他好友的動態彙總及即時動態則不會出現，而禮物會直接出現到被送禮者的「禮盒(Box)」，則不會出現在牆上；在「牆」上有一個「禮盒」，使用者所收到的禮物皆會出現在這裡。

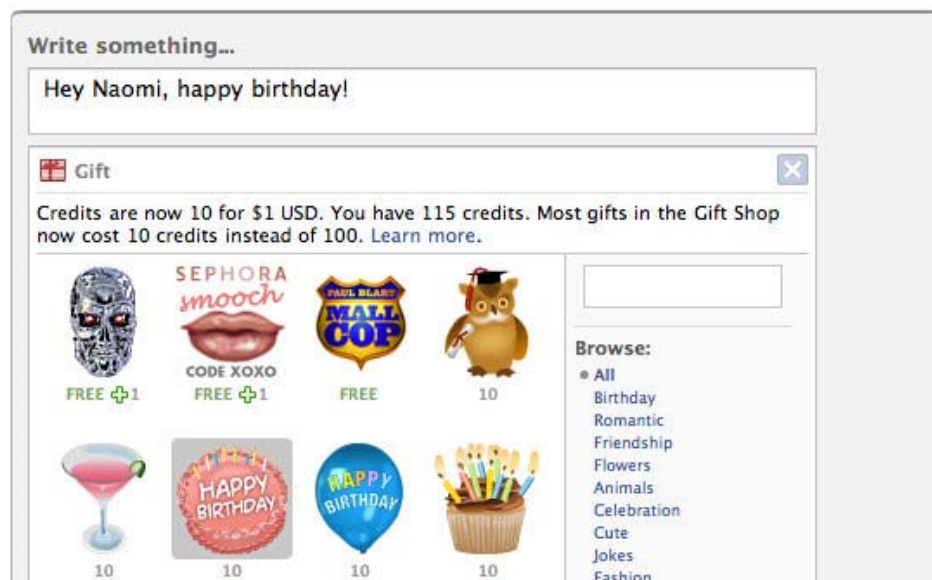


圖 4-20 Facebook 禮物

資料來源：Facebook

### 6. 戳(Poke)

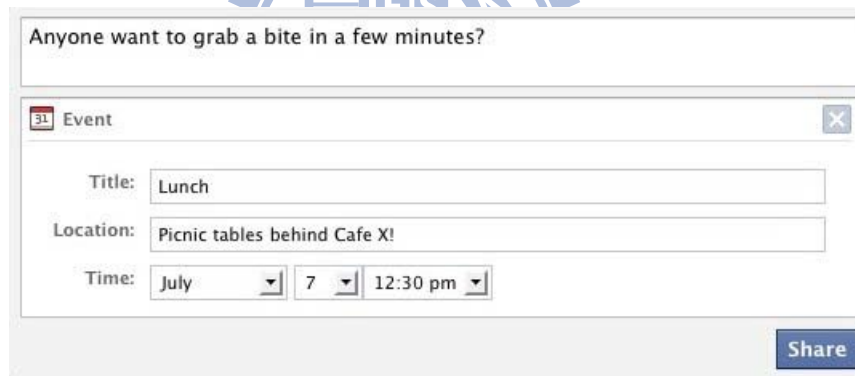
為 Facebook 所創之功能，讓使用者可以「戳(Poke)」其他使用者，其他使用者也可以「戳(Poke back)」回來，雖然本身動作沒有意義，但對於一些人卻是很好的互動方式；Facebook 在常見問題中解釋：「『戳』在 Facebook 可以用於任何事物，例如，你可以用戳來跟朋友打招呼，如果你戳通常不會看你的訊息的朋友，他們就能暫時去觀看你的基本資料、工作情況及教育資料；當你戳人的時候，他們會在首頁(Home page)收到被戳的提醒。」

## 7. 市場 (Marketplace)

2007 年 5 月，Facebook 推出 Facebook 市場。用戶可以免費發布下列分類廣告：售賣二手貨、租房、工作，等。供需兩方均可發布。

## 8. 活動(Events)

Facebook 提供使用者建立自己的活動，也讓使用者可以邀請別人，其他使用者也可以點選來觀看並加入，此功能對於常常舉辦活動及參加活動的人非常實用，這些活動同時也可以更新到動態彙總及即時動態中。



Anyone want to grab a bite in a few minutes?

Event

Title: Lunch

Location: Picnic tables behind Cafe X!

Time: July 7 12:30 pm

Share

圖 4-21 Facebook 活動

資料來源：Facebook

## 9. 聊天室(Chat)

當使用者想要立即與朋友討論或計畫待會就要做的事，微網誌功能可能滿足不了使用者，於是 Facebook 推出類似 MSN 或即時通的線上聊天功能，其介面較為類似 Web MSN，如圖 4-，當使用者按下「Pop Out Chat」會開啟另一個視窗，讓使用者更方便的聊天；目前 Facebook Chat 只提供一對一的聊天功能、將自己設為線上或離線、只能檢視最近的聊天紀錄及創建群組的功能。

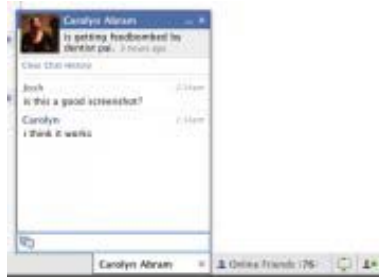


圖 4-22 Facebook 聊天室

資料來源：Facebook

#### 10. 讚(Like)

Facebook 所創，如果你喜歡朋友的訊息或影片等，卻又不想留言，可以直接按下「讚」；就像留言一樣，這些訊息會出現在朋友的「牆」上。

#### 11. 搜尋(Search)

Facebook 也提供自身的資料庫進行搜尋，但與 Twitter 及 Plurk 不同的是，Facebook 搜尋可以用來搜尋朋友的訊息、公開的訊息、使用者、應用程式、朋友的活動及社團等。

#### 12. 第三方應用程式(Third-Part Application)

Facebook 在 2007 年 5 月推出了 Facebook 平台(Facebook platform)，提供一個能讓軟體開發人員進行創建應用程式，目前 Facebook 平台最大的第三方應用程式公司為 Zynga，第二名則為 Playfish；使用者可以針對應用程式進行評等，讓好得應用程式可以讓許多人知道並進行使用。圖 4-20 為目前最多人使用的應用程式 Zynga 推出的「Farm Ville」，圖 4-21 為目前最多人使用的餐廳遊戲 Playfish 推出的「Restaurant City」。

#### 4.3.4 流量分析

Facebook 雖然成立較 Twitter 及 Plurk 早，但 Facebook 的驚人成長率至今無消退的趨勢。

由圖 5-8，Facebook 的到站率，由 2008 年 12 月的 6%、2007 年 11 月的 12% 到 2009 年 12 月已達到了 30%，目前只剩 Google 可以領先 Facebook，而其他的社群網站，如 Blogger 僅能維持些微的成長，而 Myspace 更已經進入衰退期，因此 Facebook 更能吸引資金投入。

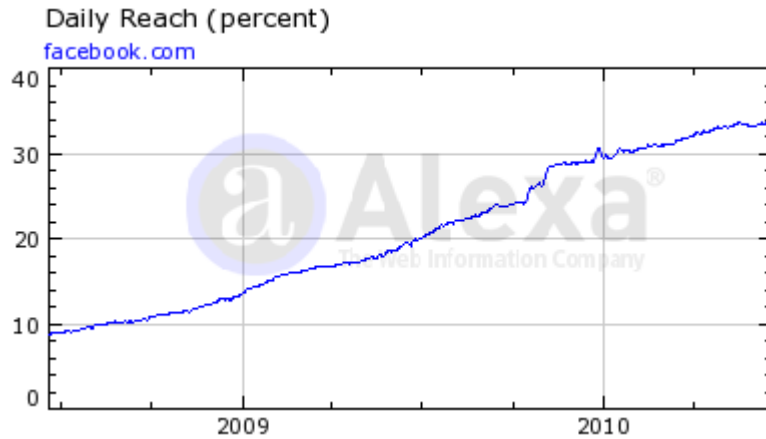


圖 4-23 Facebook 每日到站率

資料來源：Alexa

由圖 5-9，Facebook 每日獨特訪客由 2008 年 12 月的 6 千萬人次、2009 年 1 月的七千萬人次，到 2009 年 10 月已突破 1 億 4 千萬人次，承續這股增長的氣勢到 2009 年 12 月已突破 1 億 6 千萬人次。

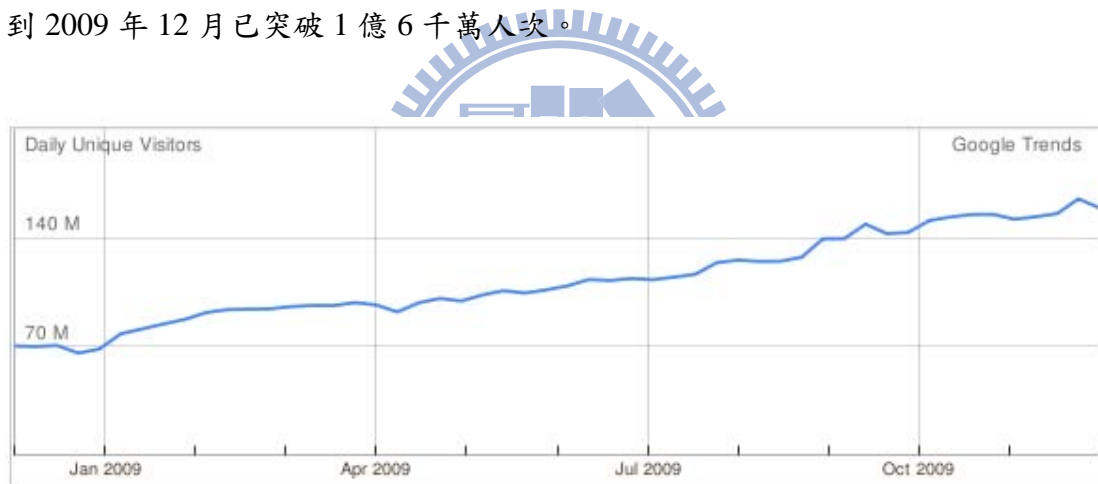


圖 4-24 Facebook 每日獨特訪客

資料來源：Google Trend

Facebook 的流量是 Twitter 與 Plurk 所無法比擬的，Facebook 成立較前兩個網站早，且兼具社群網站特性，Facebook 已經突破網絡效應的臨界點，故其流量成長的速度是以非線性成長，但後續 Twitter 及 Plurk 的流量成長如也能以 Facebook 一樣，則未來也極具成長力度。

目前 Facebook 已聚集了大量的流量，其目標已可以從繼續創造流量改為如何利用這些流量去創造更多的營收。

#### 4.3.5 使用者分佈

由圖 4-25 及圖 4-，Facebook 與 Twitter 相同，美國使用者佔了 Facebook 很大的流量，但與 Twitter 不一樣的是，Facebook 是因為一開始於美國推出，經過數年後才把業務開放到世界各地，且 Facebook 為社群網站，會經由使用者的互相邀請造成網絡效應，使得美國使用者占了 Facebook 極大的使用者人數及流量；而與其他社群網站 Myspace 不同的是，Myspace 還是以美國本土為主，所以主要使用語言為英文，但 Facebook 本身提供多達 70 種語系，使得各語系的使用者樂於使用 Facebook，由圖 4-22 及圖 4-23 也可得知，除了美國外，其他區域使用者的分佈區域及每日獨特訪客分佈皆相當平均。



圖 4-25 Facebook 使用者分佈區域

資料來源：Alexa



圖 4-26 Facebook 每日獨特訪客分佈區域

資料來源：Google Trends



## 第五章 經營模式

本章將先深入分析個案網站的經營模式四個構面，分別為流量構面、收益構面、投資構面、關鍵成功因素構面，接著針對微網誌進行定位及 SWOT 進行分析。

### 5.1 Twitter

#### 5.1.1 收益方式

##### 1. 企業付費使用 Twitter 的資料庫

由於使用者在 Twitter 發佈之訊息內容的所有權皆屬於 Twitter 所有，且微網誌訊息對於新事件發生可以較快得知，例如企業發表新產品、行銷計畫等，因此 Google 及 Microsoft 願意對 Twitter 的訊息內容進行付費，已讓兩家大型網路公司能夠對 Twitter 的訊息內容進行搜尋；根據電子時報，Twitter 同意將其留言內容供 Google 搜尋，而這預計可帶來 1,500 萬美元的商機；與微軟的類似協議，將可望給 Twitter 帶來 1,000 萬美元的收入，共計為 Twitter 帶來 2,500 萬美元的收入。

##### 2. 企業付費帳號

企業付費帳號能讓企業分析使用者在 Twitter 上的留言、網站內交流資訊，讓企業可看到 Twitter 迷對其產品的抱怨或是追蹤用戶動態，及瞭解消費者的趨勢，以進行產品的修正或下一款產品的改善。

##### 3. 電信業者抽成

過去 Twitter 付費給電信業者才能讓使用者透過手機簡訊更新至 Twitter，但隨著使用者及 Twitter 使用者使用手機分享訊息的人數增加，Twitter 反而可以與電信業者議價，讓 Twitter 可以從電信業者所賺取到的獲利進行抽成。

##### 4. 廣告抽成<sup>14</sup>

Twitter 與 MTV 達成廣告分成協議，媒體與娛樂業者希望與使用者保持

<sup>14</sup> <http://www.kuqin.com/shuoit/20090515/51513.html>



「新鮮而即時的互動」，Twitter 的即時性與第一手發佈的資料正是媒體與娛樂業者所想要的。

而 Twitter 也與 LinkedIn 合作，允許部分資料互通有無。Twitter 能提供 LinkedIn 用戶更多內容，增加每個網站連結被點擊的機會，有助其吸收更多新用戶。推特也能增加進入網站的流量，進而透過廣告增加收入。

## 5. Twitter Sign-Up API<sup>15</sup>

美國的企業直接從 CitySearch 業務概況整合 Twitter 現有及新註冊的帳戶，同時也可藉由 CitySearch 檔案頁進行微網誌訊息留言。隨著這項整合，消費者可以隨時觀看在當地企業列表公司的微網誌訊息，也可透過 CitySearch 留下微網誌訊息；透過 CitySearch 頁面讓消費者可以即時得到企業的資訊，並讓企業與消費者有更多的互動。

## 6. 收取廣告費用<sup>16</sup>

Twitter 於 2010 年 4 月提出廣告業務。Twitter 推廣 Promoted Tweets 主要有 2 個階段，首先是用戶必須輸入關鍵字，付費廣告才會顯示在搜尋結果的頁面。接著，Twitter 會讓這些廣告成為 Twitter 用戶即時留言的一部分，也就是當用戶討論某個主題時，相關廣告會自動出現在這些討論串中。這不僅能讓廣告主能更能針對目標族群進行宣傳，也讓用戶對於廣告減少排斥感。

此外，Twitter 也推出迴響(resonance)機制，透過觀看人數、回覆人數和點擊次數等 9 項因素，來評估 1 則廣告是否有效，若沒有達到一定的標準，Twitter 將把該廣告撤下，而用戶也不需要再看到對他們無用的廣告。增加廣告與 Twitter 用戶討論主題的相關性也能降低用戶對廣告的嫌惡，因為這些資訊也可能對用戶有幫助。

而 Twitter 第 2 步的營利計畫，是即使用戶沒有輸入關鍵字，也沒有追隨任何廣告商，只要 Twitter 討論串中出現類似主題，相關廣告留言便會出

---

<sup>15</sup>

<http://www.prnewswire.com/news-releases/citysearch-first-to-roll-out-new-twitter-sign-up-api-allowing-local-businesses-to-integrate-their-twitter-presence-into-citysearch-78674892.html>

<sup>16</sup> <http://belongnews.pixnet.net/blog/post/29112851>

現其中。

### 5.1.2 投資

2007 年 7 月，Twitter 獲得 5 百萬美元的資金投入，投資者包括 Charles River Ventures、Union Square Ventures、Marc Andreessen、Dick Costolo、Naval Ravikant、Ron Conway、Chris Sacca 及 Greg Yaitanes。

2008 年 5 月，Union Square Ventures、Bezos Expeditions、Spark Capital、Digital Garage、Kevin Rose、Tim Ferriss 對 Twitter 投入 1,500 萬美元。

2009 年 2 月，Twitter 從 Benchmark Capital 為首的創投資金募集到 3,500 萬美元，其他投資者包括了 Institutional Venture Partners、Spark Capital、Union Square Ventures、Charles River Ventures、Digital Garage。

2009 年 9 月，Twitter 從 Insight Venture Partners、T. Rowe Price、Institutional Venture Partners、Spark Capital、Benchmark Capital 以及 Morgan Stanley 募集到 9,820 萬美元，而在 2010 年 1 月，這些投資者又注入 500 萬美元資金給 Twitter。

由上述許多資金紛紛投入給 Twitter 可以瞭解，Twitter 在募集資金是很容易的，截至 2010 年 3 月，Twitter 已經募集到約 1 億 5 千八百萬美元，而根據 Sharespost<sup>17</sup> 對 Twitter 評估的價值大約為 7.5 億美元，相較之下，這些投資者反而賺取更多利潤；Sharespost 對 Twitter 的現金流也非常樂觀，twitter 在未來五年內的現金流將從 2010 年的 4500 萬美元上升到 2014 年的 1.7 億美元，而這些現金流的大量增加，對公司的價值也會有很大提昇，獲得最大利益的人除了員工，就是投資的這些公司。

2008 年 7 月，Twitter 購併搜尋工具技術的研發業者 Summize，來彌補 Twitter 在即時搜尋的弱勢。Twitter 原先並沒有開發搜尋的功能，藉由購併 Summize 使得 Twitter 擁有與 Google 類似的搜尋功能，由於 Twitter 搜尋是利用 Twitter 本身的資料庫，所以 Twitter 搜尋所呈現的結果與 Google 及 Microsoft Bing 不一樣。也因為此項搜尋功能，使得 Google 及 Yahoo! 也開始重視 Twitter 內部的資料，後續也願意支付費用來取得搜尋 Twitter 資料庫的權利。

2008 年 11 月，Twitter 購併社交應用程式製作商 Values of n，Values of n 主

---

<sup>17</sup> <http://techcrunch.com/2010/03/31/sharespost-twitter-750-million/>

要是使用異於傳統的作法來製作社會軟體(social software)；Twitter 透過購併 Values of n 來改善 Twitter 的核心服務，及進一步發展開放 Twitter 平台。

2009 年 12 月，Twitter 購併地理應用程式介面(GeoAPI)開發商 Mixer Labs。Mixer Labs 所開發的 Geo API 可以與 Twitter API 直接整合，Twitter 可以準確定位發佈訊息使用者的位置，Twitter 藉由定位使用者的位置不但可以幫助 Twitter 成長，也可以藉由 Geo API 加強及發展 Twitter 的獲利模式。

2010 年 4 月，Twitter 購併蘋果(Apple) iPhone 上 Twitter 程式的開發商 Atebits LLC，增加 Twitter 自行開發應用程式的能力。

2010 年 4 月，Twitter 購併簡訊技術服務公司 Cloudhopper，此項收購可以讓 Twitter 適用於各地行動網路，成為全球簡訊量最高的程式之一。

Twitter 在獲得許多資金後，使用購併策略，買下了許多擁有技術的公司，使得 Twitter 內部技術逐漸完善，Twitter 所作的購併案以發展內部核心業務技術為主，而非 Google 持續在擴充其服務項目。

### 5.1.3 關鍵成功要素

#### 1. 內部因素

##### (1). 介面簡單

Twitter 的使用介面簡單，使用者使用 Twitter 無進入門檻，很容易上手，也因為 Twitter 的使用介面簡單，無論是功能還是使用者介面(UI)，反而有其獨特的魅力，使用者不需要付出太多理解的時間，就可以開始” Twitter”。

##### (2). 公開帳戶

Twitter 為一個完全開放的微網誌平台，任何人都可以加入，發表的內容幾乎都是公開的(有些私人文章例外)，幾乎任何人都可以” Follow”，Twitter 的服務也可以透過 API 開放給相關網站。手機與任何行動裝置，創造了一個開放的世界，甚至是一個有許多其他服務賴 Twitter 以生存的” Twitter 生態體系”。

##### (3). 吸引龐大使用者人數

Twitter 的龐大使用者所發出的訊息都成為了 Twitter 資料庫裡面的內容，且這些資料都屬於 Twitter 的資產，除非 Twitter 同意讓其他公司存取，否則其他公司是無權使用的。這些使用者發出的訊息，有些是有

用處的，因此吸引了網路大廠 Google 及 Microsoft 等公司希望付費搜尋這些資料。

(4). 以使用者為核心，而非獲利

Twitter 起初並未考慮到如何獲利，是為了提供使用者價值而進行 Twitter 網站的設置，這個目標也為 Twitter 帶來了使用者的快速成長及對 Twitter 的忠誠度，使用者快速成長，Twitter 的流量也快速成長。

(5). 給使用者發揮的空間

Twitter 的許多功能，例如：“#” (hashtags)，”@” (@reply)，和轉發(Retweet)都是使用者發明的，而 Twitter 對於使用者的創意也都欣然接受，而這些使用者的創意除了想到 Twitter 沒想到功能外，對於自己的創意能被採用，自然也更能增加對 Twitter 忠誠度。

2. 外部因素

(1). 上網人口的增加

根據 Forrester 的調查報告：2013 年全球上網人口將達到 22 億，而上網人口的增加，也加快微網誌使用人數的增加，而這種現象會形成網絡效應，一直循環，最終更加速微網誌使用人數的增加速度。

(2). 行動上網人口的增加

根據 IDC 「全球數位市場模式與預測」(Worldwide Digital Marketplace Model and Forecast) 研究報告發現，2009 年全球上網人口已超過 16 億，且 IDC 預測還 2013 年行動上網人口將破 10 億大關。而越來越多的行動上網人口除了能增加 Twitter 使用率外，也能讓 Twitter 朝向行動廣告市場發展。

而根據電子時報的報導<sup>18</sup>，2010 年 1 月 Twitter 行動上網流量激增，較前一年同期大幅攀升 349%。

(3). 即時性及廣播性

由於微網誌上的訊息具有即時性，最新的資訊都可以在微網誌上面找得到，再加上廣播性，快速轉發其他好友，使得微網誌的資訊內容更新速

18

[http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnID=1&id=0000172912\\_O5ZLPYJH0FB1EN33IRH4A](http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnID=1&id=0000172912_O5ZLPYJH0FB1EN33IRH4A)，access 2010/04/28。

度及傳播速度都是其它網路媒介所無法比擬的。

(4). 先進者優勢

Twitter 為全球第一家創立微網誌的網站，許多文獻更將 Twitter 視為微網誌的別稱，而其簡潔的介面設計吸引了許多使用者，而後其它微網誌網站也紛紛設立，但美國使用者接觸了其它微網誌網站，由於許多使用者已習慣 Twitter 的使用介面，且許多朋友也已在 Twitter 上，因此不容易接受其它微網誌網站。

(5). 名人加持

Twitter 一開始發展並不順利，而藉由 SXSW 節慶順利打開知名度後，而在 2009 年 CNN 與 Ashton Kutcher(美國偶像男演員)打賭誰能先達到第一百萬名粉絲後，Twitter 的使用者人數開始急遽上昇，而在 2010 年 4 月突破一億人。

(6). 140 字的字數限制

Twitter 原先將微網誌訊息限制在 140 個字元以下，即是為了透過行動裝置發佈訊息，而 140 個字元的限制也讓使用者使用起來不必大費周章的想文章內容，讓使用者可以輕鬆發表自己的心情及感覺，不必為寫文章而有負擔。

(7). 購併其它公司取得缺乏的技術

Twitter 為了發展即時搜尋能力而採取直接購併 Summize，這次購併案也使得 Microsoft 及 Google 願意付費來使用 Twitter 的資料庫。而 Twitter 進行的其它購併案也以快速取得該公司的核心技術為主，來補足 Twitter 內部所缺乏的技術能力。

## 5.2 Plurk

### 5.2.1 收益方式

根據 Plurk 創辦人 Alvin 的一次演講中，Alvin 指出目前 Plurk 的收益方式是作為企業與企業之中介，依靠企業與企業之間媒合成功來收取費用，此方式是目前 Plurk 最主要的收益來源；除了收取中介費用外，另外一個收入來源就是到各地去演講收取演講費。

Alvin 認為網路服務的獲利方式除了使用者付費另一種就是收取廣告費，但這兩種模式他們不覺得是恰當的，但的確有規劃一些方式來增加收益來源。

由於 Plurk 剛成立一年多，且其營運成本只需負擔伺服器及幾位員工的費用，故目前 Plurk 資金對於其營運發展仍屬於充足的狀況，有足夠時間去發展其收益方式。

本研究認為 Plurk 可以參考使用者對 Twitter 一些收益模式的反應，來選擇使用者願意接受的，這使得 Plurk 可以在較確定的情況下發展自己的收益模式，而不需要付出太大的成本。

目前 Plurk 仍需要增加其流量數，才有辦法像 Twitter 吸引不同的廠商並發展其他收益來源。

而根據 Alivin 在一場論壇上表示：Plurk 目前希望能夠在最不打擾使用者的前提下，找出可行的商業模式，目標是先能養活自己，預計最快 2010 年底前就會有可獲利的新模式上路。

### 5.2.2 投資

Plurk 由於比較晚成立，其一開始投入的資金還能繼續維持其營運，也由於其較晚成立，Plurk 能夠參考 Twitter 成功的地方，改善自己平台。

不同於 Twitter 與 Facebook 靠著購併來發展其搜尋的功能，Plurk 在推出不久後即開放自己的搜尋功能，靠的是天龍團隊(A-Team)，除了三位創辦人以外，僅有四位員工，但 Plurk 也善用 Web2.0 的特徵，推出了 Plurk 語言介面翻譯計畫 (Plurk Collaborative Translation Project)，使得 Plurk 能以較少的投入，獲得極大的產出。

也因為 Plurk 的員工數少，使得其花費成本非常低，在加上 Plurk 仍處於發展階段，其租用的伺服器及頻寬仍足夠應付目前的流量，而，Plurk 目前除了億開始自有資金的投入外，主要的投資者為北美的天使資金，但詳細投入金額目前仍未公佈。

### 5.2.3 關鍵成功要素

#### 1. 內部因素

##### (1). 使用與 Twitter 不同之介面

Plurk 採用橫向的介面與 Twitter 直向條列式畫面做出區別，採用時間軸的概念，左右拉動時間軸，可以依時間檢視自己、朋友及追蹤者發出的訊息，創造與 Twitter 不同的使用者體驗。

##### (2). 開放使用者共同編寫語言

Plurk 剛進入微網誌一年多，就已經開發出 33 種語言，但 Plurk 的員工數僅有 7 人，能夠開發出這麼多語言，Plurk 依靠的是 Web2.0 的特性，Plurk 藉由推出 Plurk 語言介面翻譯計畫，讓喜愛 Plurk 的使用者自動自發地幫 Plurk 翻譯成當地的語言，提昇當地使用者對於 Plurk 的接受度。

##### (3). Karma 值及 Plurk 徽章

Plurk 所獨創的 Karma 值及後來發展的 Plurk 徽章，使得 Plurk 使用者為了提昇 Karma 值及或得 Plurk 徽章而持續使用 Plurk，使得 Plurk 能夠有效吸引使用者回流。

##### (4). 積極擴張海外市場

為了避開被 Twitter 幾近於壟斷的美國微網誌市場，Plurk 不專注於美國市場經營，藉由 Plurk 語言介面翻譯計畫，將 Plurk 介面語言本土化，使美國以外民眾接受程度變高，進而使 Plurk 快速進入非英語系國家市場，尤其是亞洲地區。

##### (5). 目標使用者行為與 Twitter 不同

Plurk 主要是以朋友為核心推展其微網誌概念，而 Twitter 較偏向追蹤具有影響力的人，因此 Plurk 會比較著重於「加強朋友關係」功能的建構，此點除了使 Plurk 的介面與 Twitter 不同外，也造成 Plurk 使用者行為與 Twitter 不一樣，而達到與 Twitter 有所區隔的效果。

#### (6). 使用者有自主的權力

使用者可以自訂主題背景，加上 19 種不同的動詞及多樣的表情符號，讓使用者可以打造專屬於自己的微網誌及留言，為微網誌客製化程度最高的網站，讓使用者願意持續使用 Plurk。

#### (7). A-Team

A-Team 為 Plurk 團隊的別稱，加上三位創辦人總計有六人，Plurk 缺乏資金去購併別家廠商來增加自身競爭力，故 Plurk 的許多功能都是 A-Team 所開發出來的，更加彰顯 A-Team 是整個 Plurk 的核心。

#### (8). 公開帳戶

使用者在 Plurk 上面所發出的訊息幾乎都是公開的(除了私密訊息)，除好友外，其他使用者也可看到發出的訊息，透過 Plurk 搜尋可以瞭解何種事物是目前在 Plurk 最熱門的關鍵字，使用者也可以輸入關鍵字來瞭解目前熱門程度；這些訊息都可以在 Plurk 的資料庫中找到，搜尋引擎大廠也可能願意付費來搜尋 Plurk 中之訊息。

## 2. 外部因素

### (1). 上網人口的增加

根據 Forrester 的調查報告：2013 年全球上網人口將達到 22 億，而上網人口的增加，也加快微網誌使用人數的增加，而這種現象會形成網絡效應，一直循環，最終更加速微網誌使用人數的增加速度。

### (2). 即時性及廣播性

由於微網誌的即時性，使得最新的資訊都可以在微網誌上面找的到，再加上廣播性，快速轉發其他好友，使得微網誌的資訊內容更新速度及傳播速度都是其它網路媒介所無法比擬的。



(3). 亞洲地區接受網路新事物能力提昇

Plurk 的使用者多位於東亞地區，而近年來亞洲地區接受網路新事物能力提昇也使得 Plurk 不必在北美市場與 Twitter 競爭，而有新的市場可以進入發揮，進而成為除了 Twitter 外的最大純微網誌網站。

(4). 後進者優勢

Plurk 為微網誌後進者，藉由跟隨 Twitter 來發展自己的功能，減去了許多可能損耗的時間及金錢，像是 Twitter 在購併 Summize 取得搜尋功能後，Plurk 也依靠自己的 A-Team 發展出 Plurk 自己的搜尋功能。

(5). 當地名人加持

雖然 Plurk 主要目的為聯絡朋友之間的感情，但 Plurk 也出現類似 Twitter 名人效應的情況，而藉由這些名人的採用(例如台灣的酪梨壽司、彎彎等)，使用者也會加 Plurk 會員，來得知這些名人的最新資訊，因此能替 Plurk 迅速增加使用者人數。

(6). 140 字的字數限制

Twitter 原先將微網誌訊息限制在 140 個字元以下，即是因為可以使用行動裝置發佈訊息，而 Plurk 也依從 Twitter 而採用此限制，140 個字元的限制也讓使用者使用起來不必大費周章的想文章內容，讓使用者可以輕鬆發表自己的心情及感覺，使使用者不必因為發表訊息而有負擔。

## 5.3 Facebook

### 5.4.1 收益方式

Facebook 較 Twitter 及 Plurk 早成立，其獲利來源也較 Twitter 及 Plurk 多元，也是本研究中最先現金流轉正的微網誌網站，Facebook 主要獲利來源有：

#### 1. 虛擬商品

透過虛擬商品(如：Gift)的販售，Facebook 可以獲得現金的流入，與目前收入來源比較，這項收益方式對於 Facebook 是屬於相對較小的現金流，但此項功能，有助於使用者與朋友之間的交流，也是 Facebook 第一個推出的收益方式；目前 Facebook Credits 已可購買 Facebook 的虛擬商品及音樂。

#### 2. 企業付費使用 Facebook 的資料庫

Microsoft 及 Google 皆與 Facebook 簽下協議，使用者可以利用 Bing 即時搜尋親友在 Facebook 上的留言，而 Google 也即將在搜尋業面上新增一個即時搜尋的頁框，讓使用者可以對 Facebook 及其他網站(如 Twitter、Myspace 等網站)的內容進行搜尋，而搜尋內容也會自動更新。與 Twitter 相同，Facebook 藉由使用者所發出的訊息作為資料庫，在加上龐大的使用者人數，使得搜尋引擎網站願意為了這些資料而付給 Facebook 一大筆的費用。

#### 3. 小型廣告

小型用戶可以在 Facebook 上登廣告，Facebook 會針對使用者的習性而將廣告出現在需求符合的使用者頁面上，使得使用者會有較高的機會去點擊這些廣告。使用者可以依造自己需求來選擇廣告名稱、預算、日期及付費方式，其中付費方式有每次點擊成本<sup>19</sup>(Cost Per Click, CPC)及每千次展示成本<sup>20</sup>(Cost Per Mille 或 Cost Per Impressions, CPM)兩種方式。

---

<sup>19</sup> 每次點擊的費用，廣告成本依點擊次數來計算。

<sup>20</sup> 廣告每千次曝光(impressions)所需的成本。

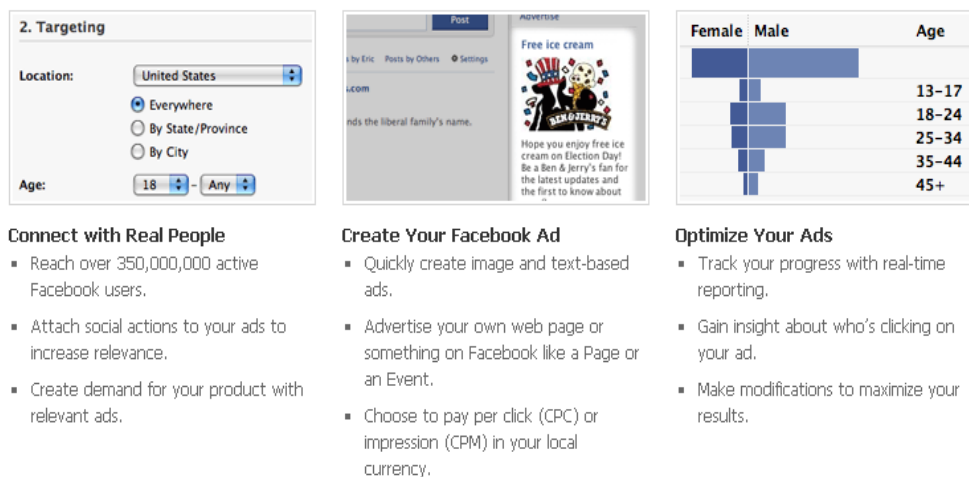


圖 5-1 Facebook 廣告概觀

資料來源：Facebook

#### 4. 品牌廣告<sup>21</sup>

Facebook 擁有自己的行銷團隊，這些團隊會主動接觸企業主推銷 Facebook 網站，其中包含了 Facebook 出現的廣告及一些企業自己做的活動 (例如企業品牌網頁等)。Facebook 稱為“100% Reach Block”，而“100% Reach Block”為一種能讓廣告主在指定日把廣告送達到特定受眾的廣告，當該廣告被同一用戶查看五次將不再出現，而轉移到其他的目標群體。借助於“reach block”，廣告主可以買下目標群體首頁中剩下的所有橫幅廣告以及視訊廣告。大型的”reach block”花費可以高達每天 30 萬美元。Facebook 認為這種廣告營銷方式其實並不罕見。Starbucks 及 Cadburys 均曾經購買過 100% Reach Block”。

#### 5. Facebook Credits

Facebook 同意第三方應用程式介面在其平台使用，吸引了極多的使用者及廠商建立了許多應用程式，其中遊戲廠商如 Zynga、Playfish 及 6wave 透過這些小遊戲(販售遊戲幣及廠商贊助等)賺取了幾億美元的收入，這些小遊戲廠商大部分收入是使用者或企業購買遊戲幣，但不同廠商的遊戲幣不能互相轉換，Facebook 希望透過 Facebook Credits 來向這些小遊戲廠商收取手續費，Facebook Credits 最大的優勢是可以任意轉換成任何小遊戲廠商的遊戲幣，讓使用者選擇的自由度更高。

<sup>21</sup> <http://www.techweb.com.cn/world/2009-12-17/499224.shtml>

### 5.3.2 投資

一開始是由 Saverin 提供 1,000 美元作為創業資金，在用光了當初 1,000 美元後，Saverin 再投入 1 萬美元的資金讓 Facebook 可以繼續營運。

Facebook 第一次獲得的資金是由 PayPal 公司創辦人 Peter Thiel 在 2004 年 9 月提供 50 萬美元的金額的天使資金 (Angel Capital)，並獲得了 Facebook 董事會五席中的一席。<sup>22</sup>

2005 年 5 月，Accel Partners 提供了 1,270 萬美元作為 Facebook 第一筆創投資金。<sup>23</sup>

2006 年 4 月，由 Greylock Partners 所領導，Meritech Capital Partners 參與，Accel Partners 與 Peter Thiel 的增資中，Facebook 總計募集到 2,750 萬美元的資金。<sup>24</sup>

2007 年 10 月，Microsoft 與 Facebook 達成協議，Microsoft 投入 2.4 億美元入股 Facebook 1.6% 的股份，這也間接表示 Facebook 的市場價值大約為 150 億美元，Microsoft 也藉由此次交易，成為 Facebook 第三方廣告平台的獨家夥伴，並開始銷售 Facebook 上的廣告。<sup>25</sup>

2007 年 11 月，香港億萬富翁李嘉誠 (Li Ka-shing) 對 Facebook 投資了 6,000 萬美元。

2008 年 1 月，European Founders Fund 對 Facebook 投資了 1,500 萬美元。<sup>26</sup>

2008 年 3 月，香港億萬富翁李嘉誠又對 Facebook 投資了 6,000 萬美元，總計李嘉誠對 Facebook 投資了 1 億 2 千萬美元，持股率 0.8%。<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup>

<http://www.theage.com.au/news/general/beware-facebook/2008/01/18/1200620184398.html?page=fullpage#contentSwap2>，瀏覽時間 2009/12/25。

<sup>23</sup>

<http://www.techcrunch.com/2007/11/02/jim-breyer-extra-500-million-round-for-facebook-a-total-fiction/>，瀏覽時間 2009/12/25。

<sup>24</sup> <http://www.facebook.com/press/info.php?factsheet>，瀏覽時間 2009/12/25。

<sup>25</sup>

<http://www.techcrunch.com/2007/10/24/liveblogging-the-facebook-press-conference/#more-10260>，瀏覽時間 2009/12/25。

<sup>26</sup> <http://www.techcrunch.com/2008/01/15/breaking-samwer-brothers-invest-in-facebook/>，瀏覽時間 2009/12/25。

<sup>27</sup> <http://www.paidcontent.org/entry/419-facebook-investor-li-ka-shing-increasing-stake-in-facebook/>，瀏覽時間 2009/12/25。

2009 年 5 月，Digital Sky Technologies 對 Facebook 投資了 2 億美元，使得 Facebook 的市場價值被推估為 100 億美元。<sup>28</sup>

截至 2010 年 5 月，Facebook 已經募集到約 4 億 1500 萬美元，而市場對其估價約 100 億美元。

2007 年 7 月，Facebook 收購 Mozilla Firefox 創始人 Blake Ross 及 Joe Hewitt 所共同創辦的 Parakey，Parakey 為一網路作業系統(Web operating system)，主要能使使用者上傳圖片、視訊及創作更方便地傳遞到網路上。而 Facebook 藉由此次購併，不僅獲得 Parakey 平台，同時也將 Blake Ross 及 Joe Hewitt 拉入 Facebook 開發人員中；透過 Parakey，Facebook 可以將 Parakey 的技術擴展整個 Facebook 技術平台。

2009 年 8 月，Facebook 收購社群網站 FriendFeed，Facebook 從一開始創立整個網站的架構，就是參考 Friend Feed 所設計出來的，而藉由此次併購，Facebook 將原本使用者需手動更新訊息資料，變成系統可以自動更新訊息資料，也就是實時(Real-Time)更新，且原屬於 FriendFeed 的員工也全數加入 Facebook 的工程與產品團隊，讓 Facebook 的實時更新可以有更進一步的發展。

2010 年 2 月，Facebook 收購了 Octazen，Octazen 主要是透過 API 和其他工具配合，讓系統更易處理一系列的聯絡人和電郵等資料，例如 Octazen 可以幫助使用者邀請在其它網站通訊錄中的聯絡人加入 Facebook 等社交網站。當 Octazen 收到一個郵件地址和密碼時，會導出該郵箱的聯絡人名單，供用戶選擇和保存。而 Facebook 原本使用的聯絡人導入工具就是由 Octazen 所開發，不管是 Hotmail、Yahoo!、或 Gmail 帳號，Facebook 用戶皆可邀請郵件聯絡人加入 Facebook 網站。藉由此次購併 Octazen 讓 Facebook 的使用者可以大量增加，同時 Octazen 團隊也將進入 Facebook 的技術部門為 Facebook 在結合人與人之間以及分享資料上有更大的進步。

2010 年 4 月，Facebook 購併照片分享服務公司 Divvyshot，強化 Facebook Photos 提供社群照片分享功能，允許多名用戶同時編輯相冊。Divvyshot 創辦人和兩名技術人員將加入 Facebook 照片分享應用開發團隊，著力於全球最大相片

---

28

<http://www.techcrunch.com/2009/05/26/facebook-takes-that-200-million-investment-from-the-russians-at-a-10-billion-valuation/>，瀏覽時間 2009/12/25。

分享平台 Facebook Photos 上。

### 5.3.3 關鍵成功要素

#### 1. 內部因素

##### (1). 參考 FriendFeed 的功能

Facebook 當初建立網站功能參考 FriendFeed 而設計，其採用了 FriendFeed 被使用者愛用的功能，捨棄了一些不必要的功能，再考慮到其為大學社群網站，再加入 Facebook 特有的功能，因此能成功吸引許多大學生申請使用。

##### (2). 開放多種語言

Facebook 起初僅限於美國境內大學生申請使用外，在開放國外使用後，Facebook 就積極發展多國語言，Facebook 在國外的使用者人數迅速的增加；例如台灣地區，每日獨特訪客從 2009 年 1 月 10 萬人次成長到 2009 年 12 月將近 280 萬人次；例如台灣地區，每日獨特訪客從 2009 年 1 月 10 萬人次成長到 2009 年 12 月將近 280 萬人次。

##### (3). 開放 API

2007 年 Facebook 推出 Facebook 開放平台。利用這個平台，第三方軟體開發者可以開發與 Facebook 核心功能整合的應用程式，因此吸引了許多第三方軟體開發者在 Facebook 平台上開發應用程式。

##### (4). 粉絲專區

企業可以透過粉絲專區來建立企業首頁，可供企業與使用者互動無須付費，企業可以藉由粉絲專區發展行銷活動，目前大多數企業在 Facebook 推廣的活動，都需要加入 Facebook 會員才能取得活動資格。Facebook 的使用者人數也能因為企業利用 Facebook 平台進行行銷活動而增加。

##### (5). Facebook connect

Facebook 在 2008 年推出 Facebook connect，這項新技術可供會員將他們的個人資料和驗證憑證連結到外部網站。Facebook 也成為美國最新一家接受資料可攜概念的大型網站。透過 Facebook Connect，會員將可在整個網路上使用 Facebook 的身份驗證資料，包括檔案照片、名稱、照片、朋友、群組、活動和其他資訊。例如 Facebook 的個人簡介內容，

可出現在其他社交網站，而 Facebook 的活動表，理論上也可連結外部的活動和邀請服務。

透過這項功能，Facebook 擴大了使用者的使用範圍及便利性，除了能讓 Facebook 增加其使用者外，由於使用者將常常更新資料，也能讓 Facebook 的廣告更加精確的出現在有需求者的頁面。

## 2. 外部因素

### (1). 上網人口的增加

根據 Forrester 的調查報告：2013 年全球上網人口將達到 22 億，而上網人口的增加，也加快微網誌使用人數的增加，而這種現象會形成網絡效應，一直循環，最終更加速微網誌使用人數的增加速度。

### (2). 行動上網人數的增加

根據 IDC 「全球數位市場模式與預測」(Worldwide Digital Marketplace Model and Forecast) 研究報告發現，2009 年全球上網人口已超過 16 億，且 IDC 預測還 2013 年行動上網人口將破 10 億大關。而 Facebook 目前擁有 4 億用戶，其中 1 億用戶是透過行動裝置連上 Facebook 網站，而越來越多的行動上網人口除了能增加 Facebook 使用率外，也能讓 Facebook 朝向行動廣告市場發展。

### (3). 網路廣告支出佔總廣告支出率上升

據英國金融時報(Financial Times)指出，出版研究機構 Outsell 公布一項針對美國 1000 個廣告主的調查，顯示這些廣告主將提高 9.6% 網路廣告費，總額將達到美金 1,196 億；對印刷媒體廣告的預算，則將減少 3%，至 1,115 億美元。美國廣告主今年增加更多數位廣告預算，以 32.5% 比例超越印刷媒體的 30.3%。顯示能計算效益的網路廣告比無法計算出效益的印刷廣告更受廣告主的青睞。這使得微網誌網站因擁有使用者的資訊而能更精確讓廣告出現，因此能就整個廣告支出的增加而能獲得效益。

### (4). 即時性及廣播性

由於微網誌的即時性，使得最新的資訊都可以在微網誌上面找到的，再

加上廣播性，快速轉發其他好友，使得微網誌的資訊內容更新速度及傳播速度都是其它網路媒介所無法比擬的。

(5). 社群網站特性

Facebook 為一具有微網誌功能的社群網站，Facebook 利用社群網路的特性，藉由好友加入 Facebook 後吸引其它好友加入，而當彼此認識的人都加入時，Facebook 對於這些使用者的黏性也會增加。

(6). 與 Microsoft 的策略聯盟

在 Microsoft 宣佈投資 Facebook 時，同時也宣佈 Microsoft 將與 Facebook 成為廣告市場合作夥伴關係，根據這項策略聯盟關係，微軟將擔任 Facebook 獨家外部廣告平台合作夥伴，並且開始為 Facebook 在美國及全球市場銷售廣告。透過這項合作關係的擴展，使 Facebook 能夠增加在廣告市場經驗，也能更專注於創新開發工作，並延續提升技術領導地位，在社交網路領域佔有更為關鍵的地位。

而在 2010 年 4 月，Microsoft 與 Facebook 聯手推出線上檔案分享服務，讓 Facebook 使用者用 Facebook Connect 登入，可建立、編輯微軟 Office 文件，並與 Facebook 友人分享。和狀態更新(status updates)或相片一樣，新檔案將出現在使用者的 news feed 裡。

Facebook 在幾度與 Microsoft 的合作中，利用自身擁有的龐大使用人口，與 Microsoft 的廣告行銷及軟體技術合作，除了為自身帶來現金流外，也提供使用者多樣化的功能，加深使用者對於 Facebook 的依賴程度。

(7). 購併其它公司取得缺乏的技術

Facebook 成立初期功能是參考 FriendFeed，而擁有真正發展技術則還是 FriendFeed，Facebook 在發展其網站之時，藉由創投所注入的資金，因此擁有了大批的資金使用，而 Facebook 也藉由這些資金進行了一連串的購併案，藉由這些購併案不只彌補了 Facebook 所缺乏的技術，也將這些公司的研發人員納入 Facebook 的團隊之中。這些購併案不但使 Facebook 未來更具有發展潛力，也 Facebook 可以快速的增強其核心技術也為 Facebook 帶來了新的現金流來源，像是購併 FriendFeed 取得即時搜尋能力，讓 Microsoft 及 Google 不願讓 Facebook 獨自強大，而願



意付費來使用 Facebook 的資料庫。

茲將 Twitter、plurk 及 Facebook 關鍵成功因素整理如表 5-1：

表 5-1 Twitter、plurk 及 Facebook 關鍵成功因素表

關鍵成功因素構面		Twitter	Plurk	Facebook
內部因素	顧客為導向	●	●	●
	易用性	●	●	●
	核心技術	●	●	●
	廣告效果	●		●
	資金籌措能力	●		●
	公開帳戶	●	●	●
	使用者自由發揮	●	●	
	使用者人數	●		●
	開放多種語言		●	●
	互動溝通服務	●	●	●
外部因素	上網人口增加	●	●	●
	行動上網人口增加	●		●
	先進者優勢	●	● (亞洲地區)	
	後進者優勢		●	●
	即時性與廣播性	●	●	●
	140 字字數限制	●	●	
	社群網站特性			●
	名人加持	●	●	
購併取得技術	●		●	
與其它廠商策略聯盟			●	

資料來源：本研究整理

## 5.4 微網誌

### 5.4.1 定位

許多人把微網誌定位在消除部落格及 e-mail 中間的缺口；但 Plurk 創辦人 Alvin Woon 在自己的簡報上，以橫軸為公開性、縱軸為使用頻率分成四個象限，由圖 5-1 可看到微網誌被定位在公開性高、使用頻率高的位置，單以橫軸來看，微網誌確實是填補了部落格及 e-mail 中間的缺口；而以縱軸來看，微網誌的使用頻率高也是其特徵之一，其落點處於目前網路產業的空缺位置，微網誌的出現有效填補目前路產業的缺口，也因為目前微網誌產業的無其它可取代的產業，使得使用者紛紛開始使用微網誌，造成使用人數大幅增加。

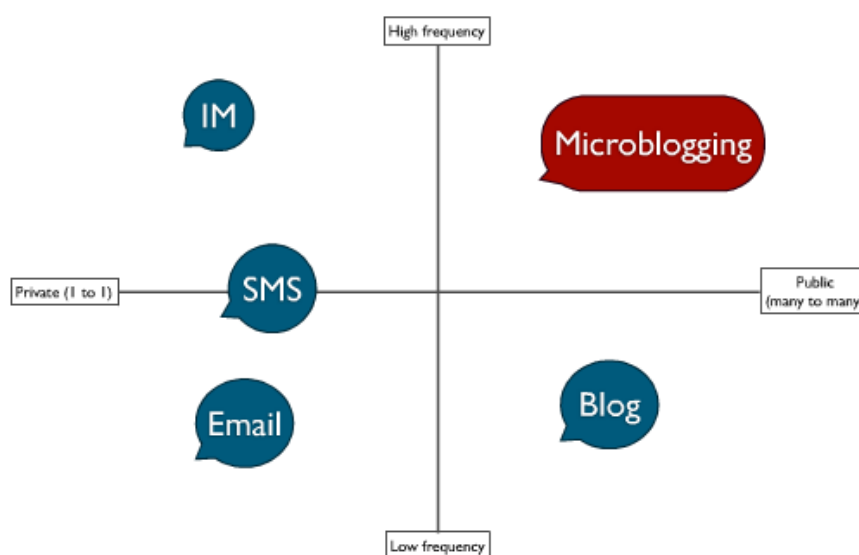


圖 5-2 微網誌定位圖

資料來源：Alvin Woon(2009)

### 5.4.2 SWOT

以下為微網誌 SWOT 分析的說明：

優勢(Strength)：

1. 使用者人數呈現爆發式增長

各大微網誌網站使用人數在近年來皆有爆發性的增長由於 Web 2.0 的特性，微網誌網站能透過使用者資料及訊息的累積而增加價值。

2. 行動裝置可隨時收發訊息

微網誌的 140 字限制符合手機簡訊字數的限制，由於字數少，行動裝置能快速發佈訊息至微網誌網站上，增加使用者使用微網誌的方便性。

### 3. API 可建立在微網誌網站介面

各微網誌網站目前皆開放 API 介面，許多廠商針對微網誌網站開發應用程式，這些應用程式不僅為廠商帶來了獲利(遊戲幣、廣告贊助等方式)，也替微網誌網站帶來了更多的使用者形成微網誌網站與應用程式開發商雙贏的局面。

### 4. 即時性與擴散性

微網誌訊息經發佈後會立即上傳給好友，接收者可以迅速回覆，也可以利用轉發的功能快速的將重大的訊息傳遞其他人，例如美國 911 事件，許多使用者將現場情況發佈在 Twitter 上，使得 Twitter 上的資訊比任何媒體還要多；而台灣 88 水災，在失去電話通訊的情況下，一位網友在 Plurk 上成立莫拉克颱風災民通報網，透過關鍵字的功能，自動報導相關的災情通報訊息，而政府單位也利用 Plurk 上使用者所提供的災情資料來進行救災的行動。

### 5. 建站成本低廉

建造一微網誌網站只需購買伺服器及向電信業者租用頻寬，而使用的技術及軟體均為開放原始碼，所以成本極低。

### 6. 微網誌網站訊息可同時發送

使用者可透過微網誌網站的內建功能或其他工具的幫忙，只需發送一次訊息便能同時刊登在許多微網誌網站上，免去重復發送訊息的麻煩。

### 7. 創作內容簡單

有別於部落格長篇大論的文章，微網誌 140 個字的特性，讓使用者不需要思考太複雜的文章架構，簡單說出心裡想說的話即可。

### 弱勢(Weakness)：

#### 1. 字數限制造成專業問題無法完整回答

一些較專業之問題(如醫藥、技術等)無法簡單的回答，此為微網誌之限制。

#### 2. 訊息無法保存

微網誌網站目前未提供訊息保存，造成使用者無法查詢太久以前自己或朋友所發出的訊息。

### 機會：

#### 1. 許多企業開始使用微網誌進行行銷

由於微網誌網站吸引了許多使用者，而微網誌網站對於企業在其平台建置公司社團並不收費，所以許多企業紛紛利用微網誌行銷。企業藉由微網誌網站進行數促銷活動，同時也會替微網誌網站吸引使用者，彼此雙方都能夠獲利。

#### 2. 可發展成與 Google 媲美之搜尋引擎

微網誌網站對於使用者提供的內容均擁有使用權，Google 及 Yahoo! 搜尋服務須經過微網誌網站的同意才能進行資料搜尋。由於微網誌網站使用者所發出的即時訊息往往很重要，因此微網誌網站可以發展自己的搜尋服務。

#### 3. 手機商推出專屬微網誌使用之手機行動裝置

廠商推出微網誌專用的手機，讓使用者收發微網誌訊息更為方便。

#### 4. 與其它網路工具合作

Facebook 的 Facebook Connect 可供會員將他們的個人資料和驗證憑證連結到外部網站，讓使用者只需透過 Facebook Connect 即可在合作的網站進行登錄。而透過類似的服務微網誌網站也可與一些其它網路工具採取合作的方式，讓雙方皆能有利可圖。

## 5. 行動廣告市場

根據凱西集團 (Kelsey) 預估，行動廣告市場今年可望從去年的 3.3 億美元擴大到 7.2 億美元，到 2013 年會增至 31 億美元。

目前 Apple 推出的行動廣告平台 iAd 允許軟體開發商和廣告代理商直接在應用程式中登廣告，使用者在執行程式時就會看到廣告。蘋果負責銷售廣告，60% 的營收歸軟體開發商，其餘 40% 歸蘋果。微網誌網站也可以進軍行動廣告市場，例如在連上微網誌網站時先播放一段廣告可因此而獲得營收。

威脅：

### 1. 使用者資料安全性問題

微網誌網站資訊安全的防護相對於其它知名網站 Google 與 Yahoo! 較弱，可能引發駭客侵入竊取使用者帳戶。Twitter 本身曾遭受駭客侵入，造成 Twitter 內部資料外流。

### 2. 企業封鎖微網誌網站

由於員工往往沉迷於微網誌網站，因此一些企業封鎖了企業網路連上微網誌網站，使得員工登入微網誌網站的次數減少，對於這些微網誌網站而言，流量會受到影響。

### 3. 沒有確實的營收流

除了 Facebook 已經有正的現金流外，其它微網誌網站現金流尚未轉正，也就是無法依靠自己的營收來維持公司的營運，使得這些微網誌網站仍創投基金支持。

### 4. 許多名人的帳號可能先被註冊，而引發使用權等問題

一些名人的帳號可能會被粉絲或者不肖使用者先行註冊，進行非本人之發言或行為，造成本人名譽受損。

微網誌的 SWOT 可整理如表 5-2：

表 5-2 微網誌 SWOT 表

優勢	弱勢
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使用者人數呈現爆發式增長</li> <li>2. 行動裝置可隨時收發訊息</li> <li>3. API 可建立在微網誌網站介面</li> <li>4. 微網誌網站訊息可同時發送</li> <li>5. 即時性與擴散性</li> <li>6. 建站成本低廉</li> <li>7. 創作內容簡單</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 字數限制造成專業問題無法完整回答</li> <li>2. 訊息無法保存(無匯入匯出功能)</li> </ol>
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 許多企業開始使用微網誌進行行銷活動</li> <li>2. 可發展成與 Google 媲美之搜尋引擎</li> <li>3. 手機商推出專屬微網誌使用之手機行動裝置</li> <li>4. 與其它網路工具合作，例如 MSN</li> <li>5. 行動廣告市場</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使用者資料安全性問題</li> <li>2. 企業封鎖微網誌網站</li> <li>3. 沒有確實的營收流</li> <li>4. 許多名人的帳號可能先被註冊，而引發使用權等問題</li> </ol>

資料來源：本研究整理

由微網誌 SWOT 分析中可瞭解微網誌的優勢在於使用者人數持續的增長，但期威脅也有許多必須克服，但微網誌已成為一新興之產業，整體而言，微網誌未來仍有極大的發展空間。

## 第六章 結論與建議

### 6.1 結論

本研究以因應微網誌的三個架構，收入來源、投資以及關鍵成功因素來分析微網誌的經營模式。

在收入來源方面，Twitter 與 Facebook 在擁有龐大的流量下，吸引了許多天使資金及創投資金的注入，而藉由這些資金進行補強內部技術的購併案，而這些購併案也為其帶來了新的收益來源，即是 Microsoft 及 Google 願意支付 Twitter 及 Facebook 的資料庫搜尋費用。Facebook 兼具網路社群特性，因此發展出來的收益來源較純微網誌網站 Twitter 多元，如虛擬商品；而 Facebook 與 Twitter 也積極增加其收益模式，除了網路廣告及當作企業與消費者的中介外，未來行動廣告也是微網誌網站可以發展的收益來源。而 Plurk 目前除了作企業的中介外，尚未推出獲利來源，根據創辦人 Alvin 所述，Plurk 將會在 2010 年底前推出收益模式。

在投資方面，Twitter 與 Facebook 在創投資金注入及現金流轉正的情況下，採取以購併來獲得技術與人才，Plurk 則由於資金較缺乏的情況下，多以跟隨著 Twitter 的功能拓展，以內部研發技術為主；Facebook 在現金流轉正後，在 2010 年已完成兩起購併案，其主要目的為強化核心技術為主，不像 Google 發展全方位的功能，但未來 Facebook 將擁有極大的現金收入，後續策略仍有待觀察。

在關鍵成功要素方面，Twitter、Plurk 及 Facebook 均有不同的關鍵成功要素。Twitter 為第一個微網誌網站，其在營運初期致力於滿足使用者需求，而後才發展其獲利模式，其介面簡單，在搭配 Web 2.0 特性，吸引了許多使用者使用；Plurk 則為微網誌網站的後進者，其發展了一些 Plurk 所特有的功能及積極將整個平台語言當地化，再搭配 Web 2.0 的特性及採用跟隨者策略，使得 Plurk 的亞洲市場嶄露頭角，成為亞洲地區微網誌使用率最高的網站；Facebook 為兼具網路社群的微網誌網站，相對於純微網誌網站，其使用者人數遠遠超過於 Twitter 及 Plurk，Facebook 一開始採用 FriendFeed 的功能，減除了自己發展自有功能的風險，而 Facebook 一直採取開放的作風，開放其 API 平台、推廣 Facebook connect，在將 Facebook 推向國際時，也積極將平台語言當地化，使得各個國家的使用者皆願

意使用 Facebook。

處在 Web 2.0 時代，必須搭配 Web 2.0 特性所發展出來的經營模式，才具有發展潛力，而在發展經營模式必須瞭解使用者的需求，本研究描述的三間個案公司皆是將使用者的需求擺在優先順位，再去發展收益模式，雖然目前只有 Facebook 擁有正的現金流，但各微網誌網站近年來發展出的收益模式將能夠有大的現金流入，Twitter 預期今年底也能夠將其現金流轉正，而這些經營模式不論是對國內有無意願進入微網誌產業的廠商都有極大的參考價值。

由三家個案公司的流量來看，微網誌網站快速成長仍未有消退的跡象。而未來微網誌網站會朝向當地語言架構發展，但當地網站會結合微網誌，藉由瞭解當地文化特性，來與之抗衡，參考其收益模式發展自己的收入來源。

## 6.2 建議

由於微網誌產業位處於萌芽時期，其經營模式仍在發展階段尚未定型，因此其經營模式仍有發展機會，本研究所發展出的微網誌產業經營模式需依造微網誌產業未來發展情況進行修正。本研究建議後續者可朝以下幾點發展：

1. 繼續蒐尋文獻找出更適合的微網誌經營模式。
2. 將本研究發展的經營模式收益方式、投資及關鍵成功要素三構面，加入成本支出，讓微網誌網站的經營模式能涵蓋完整。
3. 多方面蒐集各國微網誌網站的發展，以瞭解各國的微網誌網站的經營模式是否有差異。
4. 在微網誌網站現金流轉正之後，將擁有大量現金，其將進行一連串的併購，未來可以注意這些併購案的綜效及發展。
5. 可與其它網路經營模式進行比較分析。

## 6.3 研究限制

本研究雖力求完整嚴謹，但因時間有限及地緣關係，仍有以下幾項研究上的限制：



1. 微網誌產業為近年來所發展，有關的文獻數量稀少。
2. 目前微網誌產業未有 IPO 上市公司，因此未能探究其成本結構。
3. Plurk 為 2008 年成立，且使用者以亞洲地區為主，較少文獻針對 Plurk 撰寫，因此其資料收集不易。
4. 本研究以收集次級資料為主。次級資料是經過作者本身的過慮以及主觀的判斷，可能使得報導內容與實際活動有所遺漏或偏差。而造成本研究的校度失準。



## 參考資料

### 英文部份

- Aaker, D. (2009). *Strategic market management*: Wiley-India.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Camponovo, G., & Pigneur, Y. (2003). *Business model analysis applied to mobile business*.
- Cheng, E., Li, H., Love, P., & Irani, Z. (2001). An e-business model to support supply chain activities in construction. *Logistics Information Management*, 14(1/2), 68-77.
- Clissett, P. (2008). Evaluating qualitative research. *Journal of Orthopaedic Nursing*, 12(2), 99-105.
- Ferguson, C., & Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties. *Business Horizons*, 25(3), 14-18.
- Fusfeld, A. R. (1988). Strategic management of technology and innovation. *Homewood, Illinois: Richard D. Irwin*, 135-140.
- Grunert, K., & Ellegaard, C. (1992). The concept of key success factors: theory and method.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*: West Publishing Company St. Paul, MN.
- Lempp, H., & Kingsley, G. (2007). Qualitative assessments. *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 21(5), 857-869.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2004). E-Business Strategies and Internet Business Models::: How the Internet Adds Value. *Organizational Dynamics*, 33(2), 161-173.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69.
- Mayo, M., & Brown, G. (1999). Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*, 63(3), 18-23.

- Musser, J., & O'Reilly, T. (2006). *Web 2.0: Principles and best practices*: O'Reilly Radar.
- Novak, T., & Hoffman, D. (2001). Profitability on the Web: Business models and revenue streams. *eLab position paper, available at: elab.vanderbilt.edu/research/manuscripts/index.htm*, 1-23.
- O'Reilly, T (2005). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). *An e-business model ontology for modeling e-business*. 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy Bled, Slovenia, June 17 – 19.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems, 16*(1), 1-25.
- Parahoo, K. (2006). Nursing research: principles, process and issues.
- Passant, A., Hastrup, T., Bojars, U., & Breslin, J. (2008). *Microblogging: A semantic and distributed approach*. Proceedings of the 4th Workshop on Scripting for the Semantic Web, CEUR Workshop Proceedings, CEUR-WS.org/Vol-368/paper11.pdf, 2008.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*: Sage Publications, Inc.
- Pisani, F. (2006). Journalism and web 2.0. *Nieman Reports, 60*(4), 42-44.
- Polit, D., & Beck, C(2006). *Essentials of Nursing Research Methods, Appraisal, and Utilization*: Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Stewart, D., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing, 19*(2), 287-296.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets, 8*(2), 3-8.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix--A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54-66.

## 中文部份

- Ben Mezrich(2009)，Facebook背後的那一面，大師輕鬆讀，350期。
- 吳思華 (1998)，產業政策與企業策略—台灣產業發展歷程，中華經濟企業研究所。
- 林伯峰(2007)，Web 2.0 之創新應用服務與經營模式之研究，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 林原輝(1997)，消費者購買通路移轉因素研究，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 高薇婷(2009)，以台灣半導體產業成功營運模式探討我國矽晶太陽能電池產業未來營運策略，國立交通大學科技管理研究所未出版碩士論文。
- 張紹勳(2007)，研究方法，第二版，滄海書局。
- 梁綺華與楊淑珍(2000，3月)，電子商務經營策略分析，發表於全球產業競爭與電子商務研討會，台北：中華大學。
- 陳建州(2009)，嘆浪玩出大生意，時報文化出版社。
- 黃琬穎(2009)，網路產業經營模式與價值創造的關係—以Google 與 Yahoo! 為例，國立中央大學財務金融系未出版碩士論文。

## 網站部份

- Alexa，<http://www.alexa.com/>
- ComScore，<http://www.comscore.com/>
- Facebook，<http://www.facebook.com/>
- Facebook開發者網頁，<http://developers.facebook.com/>
- Google Trend，<http://trends.google.com/websites>
- Plurk，<http://www.plurk.com/thebsbsky>
- Plurk部落格，<http://blog.plurk.com/>
- Twitter，<http://twitter.com/>
- 維基百科—Facebook，<http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>
- 維基百科—Microblogging，<http://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging>
- 維基百科—Plurk，<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/嘆浪>
- 維基百科—Twitter，<http://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>