

第一章、 序論

第一節、 研究背景

一、 網路泡沫化概況



Internet 產業在經過西元2000年的震盪後，多數終於重歸平靜穩定，劇烈的企業消長情況已不復存在。「網路泡沫化」一詞，至今仍是許多網路公司心中的痛，從擁有無限希望的本夢比，到燒錢殆盡的蕭條景象，這中間的大起大落至今仍歷歷在目。

當時泡沫化的情形尤其是發生在電子商務網站，由於進入門檻低，在98、99年間最為風光一時的區隔市場，各式各樣的商務網站蜂擁而起，造成市場上一片空前盛況，美國此次景氣擴張期長達10年之久，美國股市總市值也在此10年中成長了數倍。以公開上市的資料來看，除了 America Online、CMGi、Intuit、RSA Security 四家公司是在 1995年之前上市之外，其餘約400家的網路公司皆如雨後筍般在1995年到2000年4月份之間成立。根據 Morgan Stanley 在2000年6月份的統計，網路產業上市公司共有392家，其中1997年上市有18家、1998年上市有30家、1999年上市有225

家，而2000年至6月底為止有96家。由上述資料可見，1999年至2000第一季為網際網路產業之全盛時期（許佳玉，2001）。

以 Nasdaq 指數為例，其1999年底，指數尚位於586.34點；到2000年3月10日，指數暴漲至5132.52點，不到10年的報酬率高達775%。但隨著經濟成長達到顛峰，民間消費成長已無法跟上企業的過度供給，再加上網路公司因遲遲無法獲利，所撐起的股市泡沫終究被戳破。

在 Nasdaq 指數下跌期間，全球其他地區的網路指數也呈現下跌的趨勢，而自從整個網路股大跌後，美國過去五年內，創投公司所投資的新興企業中，有80%至90%已經倒閉。因此現在不管是創投公司或投資人，皆對達康公司抱持著懷疑的態度，甚至很多的研究報告都提出其預估因現金流入不足而關門的公司。另外以研究網路公司併購活動聞名的 Webmergers.com，2000年底發表的研究報告指出，當今的達康公司正以平均每日一家的速度倒閉，以美國、歐洲為例，自2000年初以來，總計有130家的網路公司宣佈結束營業。而在2001年4月初，eToys 這家全美最大的玩具零售商暨網路成衣零售業者 Boo.com，及寵物用品販賣網站 Pets.com 歇業後宣布關閉網站。

在華人網站方面，以打著華人世界第一大網路書店為名的「香港博學堂」為例，初期投資金額共計有100萬美元，並在3年內迅速累積10萬多名會員人數，1999年營收更宣布高達2000港幣。原本打算在2000年上市籌資，但因公司內部營運資金極度缺乏，而在2000年8月1日關門大吉。

Yahoo 就因為在2001年第一季網路廣告的收入減少，為節省成本，計畫裁員12%；而台灣網路業中，年代資訊、中時網科、資訊人、元碁、中華網、鉅亨網、資訊傳真等，都在2000年底傳出裁員消息。

因為這些急速竄起的網路新貴往往是隨勢而起，缺乏有效的經營模式為基礎，因此在短暫的曇花一現後，如同當時業界所形容的，easy dot-come, easy dot-go，終於不敵自2000年以來的市場降溫的考驗，紛紛走向破產倒閉的命運，以「泡沫化」來形容當時投資人或是經營者對電子商務市場的失望，真是一點不為過。



情況回穩了之後，近年來網路的發展更趨成熟，也許是經過之前的震盪，體質不好以及經營無方的網站不是死亡、就是轉型經營。當然，其中仍有存活或成功的例子，有的是以其雄厚之資本與規模延續了公司的經營，或是尋找到確實能夠獲利的經營項目與模式。在搜尋引擎的市場中，Google 及 Yahoo 便是發展出具獲利潛力經營模式的案例。可見經過這段陣痛期，適合網際網路的經營模式又更加明朗化。

有關資料顯示，2003年，全球收費搜索服務市場的規模達到20億美元，接近整個網路廣告市場25%的銷售額。預計到2007年，搜尋引擎市場將以每年35%的速度增長，整個搜尋引擎市場的規模將達到70億美元，由此可見這塊市場的發展性。而網路發展的趨勢，大概是由搜尋引擎開始，然後轉變成入口網站，到現在分眾行銷型的網站。繼 Google 興起之後，許多大型入口網站發現這塊被遺忘的市場，於是紛紛又回頭來經營搜尋引擎的技術，隨著納史達克股價的攀升，許多投資人

害怕又是另一次的泡沫經濟，但是在2000年網路泡沫化之後，這次的旋風不啻是網路史上的一個新的轉捩點，也無法忽視搜尋引擎市場的競爭激烈狀況所帶來的新觀點。

二、Google 與 Yahoo 在泡沫經濟後的市場表現

從上段網路泡沫經濟化之時，整個網路發展的趨勢看來，網路世界裡不難發現：相同市場中只容許一、兩個領導品牌坐大市場，美國市場佔有率前兩名的 Google、Yahoo，分別是以搜尋引擎為起始發展，後來變為「利基搜尋市場」，和「服務廣大需求的入口網站」，這兩種類型網站的第一把交椅。



Google 於1996年成立，以短短幾年的時間，在2001年就開始獲利。此後 Google 一直以低調的方式持續營運，以簡單而強力的搜尋引擎，獲得眾多網路使用者的愛戴，並打破傳統網路公司最終仍需向使用者收費的法則，在全世界掀起了旋風。不似過往許多網路公司，欲趁知名度與市場熱潮進行更大的募資與上市上櫃動作。Google 非常專注於搜尋服務上，並極力發展可確實獲利的經營模式，其營運規模在後續幾年更呈現倍數成長（見表一）。

表一：Google 的營收總覽

Google 的營收總覽					
	2000	2001	2002	2003	2004 Q1
營收	19,108	86,426	347,848	961,874	389,638
營業利益（損失）	-14,737	10,964	186,466	342,464	155,323
淨利息收入（支出）	47	-896	-1,551	4,190	300
稅前淨利（淨損）	-14,690	10,068	184,915	346,654	155,623

備註：單位：千美元

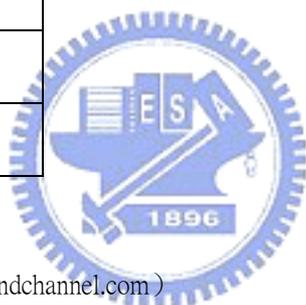
資料來源：Google，資策會 MIC 整理；2004年5月



以往搜尋引擎網站的發展模式，大多是循著 Yahoo 的腳步，由搜尋技術的著重變成了入口網站的經營，但是無法獲得相當的市場比例。而 Google 從發展至今一直堅持著利基技術，在這四大網站中也是唯一一只運作搜尋引擎就可發展成功營收來源的網站。除了高度的獲利之外，根據2003年2月13日路透報指出：Google 擊敗可口可樂、星巴克咖啡等知名公司，榮登年度全球品牌知名度第一名。由英國評鑑品牌價值的 Interbrand 公司，針對2002年影響生活最重要的品牌進行網路調查，調查對象概括全球72個國家1,315名專業人士與學生，票選結果由1998年所創立的 Google 搜尋引擎公司贏得15%的支持率。（如下表二）

表二：2003年最具影響力的全球品牌

1. Google
2. Apple
3. Mini
4. Coca-Cola
5. Samsung
6. Ikea
7. Nokia
8. Nike
9. Sony
10. Starbucks



資料來源：品牌通路網（brandchannel.com）

Keynote 公司也依調查整理出了「Business 40 Internet Performance Index」及「Consumer 40 Internet Performance Index」兩項有代表性的指標，表示 Google 不僅是在消費者端獲得肯定，就連廠商端都有相當的滿意度。(如下表三、四所示)

表三 十大網站品牌在消費者心目中的排名

Week Of 03.20.05 - 03.26.05		Week Of 03.13.05 - 03.19.05	
KC40 Index	30.70	KC40 Index	29.91
Google [14]	3.87	Google [13]	3.93
FedEx [14]	6.14	FedEx [13]	6.22
Ask Jeeves [16]	9.92	Ask Jeeves [15]	9.90
Infospace [14]	10.84	Infospace [13]	10.89
Fidelity [169]	14.44	Fidelity [168]	14.66
UPS [14]	15.59	UPS [13]	15.50
Yahoo! [3]	16.87	MSN [7]	16.92
MSN [8]	17.14	Symantec [13]	17.79
Symantec [14]	18.06	Yahoo! [2]	17.79
Verizon [4]	18.17	Verizon [3]	18.32
Anonymous	70.83	Anonymous	70.55

ABC and MSNBC will be removed from this week's index due to insufficient data points.

表四 十大網站品牌在廠商心目中的排名

Week of 03.21.05		Week of 03.14.05	
Target	Mean	Target	Mean
KB40 Index	1.75	KB40 Index	1.74
Google [95]	0.25	Google [94]	0.23
Yahoo! [87]	0.54	Yahoo! [86]	0.56
FedEx [208]	0.56	FedEx [207]	0.57
UPS [61]	0.78	Symantec [10]	0.76
Hewlett-Packard	0.83	UPS [60]	0.77
Infospace [4]	0.83	Ask Jeeves [10]	0.79
Apple [7]	0.90	Infospace [3]	0.82
MSN [8]	0.90	MSN [7]	0.84
Symantec [11]	0.97	Apple [6]	0.90
Ask Jeeves [11]	1.05	Dell	1.08
Anonymous	3.45	Anonymous	4.01

MSNBC, Sprint and Wall Street Journal will be removed from this week's index due to insufficient data points.

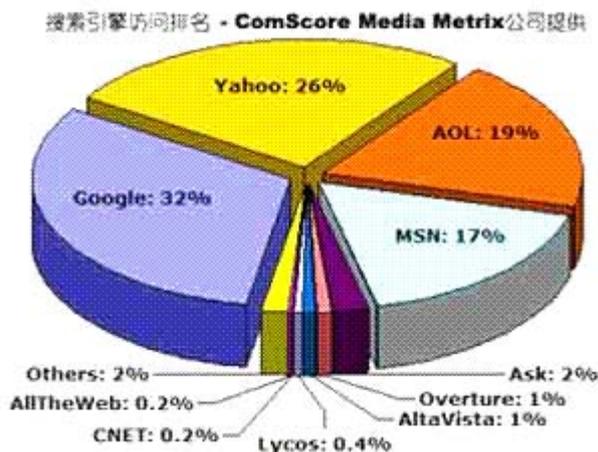
資料來源：摘自

http://www.keynote.com/solutions/performance_indices/business_index/business_40.html

由以上的資料顯示，Google 的品質極佳，容易吸引消費者目光。根據網站流量統計排行調查公司 Nielsen/NetRatings 發表的資料顯示，在2004年一月份裏，39%的網路使用者使用 Google 來做網路搜尋，以人次來說則約為5,930萬人。Yahoo 及 MSN 兩家搜尋引擎的使用人數則各佔約30%，Yahoo 為4,570萬人次，MSN 則為4,460萬人次。排名第四為 AOL 的搜尋引擎，有15%的使用率，約為2,340萬人次，Ask Jeeves 則名列第五，有8%的使用率，約為1,280萬人次。有些人會使用一個以上的搜尋引擎，故調查數字總比率相加將超過100%。以美國人口總數來說，在一月份裡共有39%的美國人(約1億1,450萬人)曾使用過搜尋引擎服務，而平均一月裡每人約花40分鐘使用搜尋引擎。



2004年6月，企業證券評等服務公司 S&P(Standard & Poor's)表示，近半數的網路使用者仍偏好使用 Google 的搜尋引擎服務，使得 Google 仍維持線上搜尋引擎領導者的寶座，但隨著 Google 不斷地拓展其它服務市場，所面對的挑戰也將與日俱增。根據這份由 S&P 委任市場研究公司所進行全國性的調查結果顯示，約有48%的網路搜尋引擎使用者偏好使用 Google 的搜尋服務，Yahoo 的搜尋引擎則列居第二，約有20%的使用率，MSN 為14%，美國線上 AOL 則為7%。



圖一：搜尋引擎造訪人數排名

資料來源：www.ComScore Media Metrix Research Company

上圖示根據美國知名市場調查公司 ComScore Media Metrix 所發布的搜尋引擎使用排名數據繪製而成。該公司的 qSearch 搜索跟蹤和報告系統對25家主要的入口網站和搜尋網站進行了調查統計，數據採集自全球各地超過150萬英語網路用戶的 Internet 行為(其中100萬來自於美國)包括家庭主婦上班族及學生。

根據 Keynote Systems 於2005年1月公布的搜尋引擎使用滿意調查報告，指出 Google 居市場領導地位，而 MSN 及 Yahoo!則在2004年春季開始，用戶的習慣也逐漸穩固。Nielsen/NetRatings 統計的數據表示，在全球搜尋引擎市場中 Google 的市場佔有率為47%，Yahoo 為21%，MSN 為13%。且用戶在使用搜尋引擎時存在交叉現象：42%的 Google 用戶只青睞於 Google，其他58%的 Google 使用者會同時使用 Yahoo 和 MSN 搜尋引擎，而 Yahoo 用戶中使用其他搜尋引擎的比例則高達71%。(取自 <http://www.21cnbj.com/industrynews/google2005/2005-03-02-3023.html>，

2005-03-02)

Keynote System 研究2,000位美國網路使用者對搜尋引擎的使用偏好，分析指標包含品牌影響（Brand Impact）、未來使用（future usage）、顧客滿意（satisfaction）及顧客忠誠（Loyalty）等四項指標。研究結果指出，Google 獲得最高顧客滿意而拔得頭籌，其後分別為 Yahoo!及 MSN（如表五所示）。

表五：美國前五名搜尋引擎排名

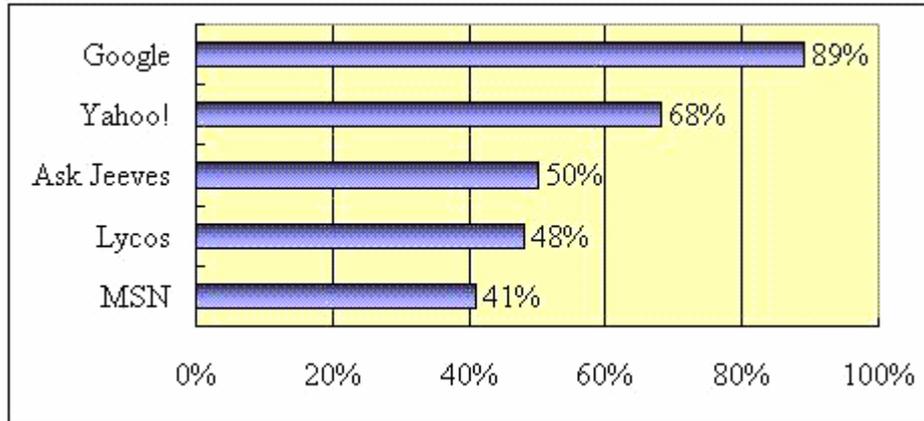
1	Google
2	Yahoo!
3	MSN
4	Ask Jeeves
5	Lycos

資料來源：eMarketer（2005/01）／Keynote System (2005/01)

資料整理：資策會



Vividence 在2004年5月時，亦公布了一份搜尋引擎使用滿意度的調查報告，該份報告表示89%的網路使用者對 Google 有高度的正面肯定，而 Yahoo!則以68%的滿意度居次，MSN 在五大搜尋引擎市場中殿後，僅獲得41%的滿意度（圖二）。

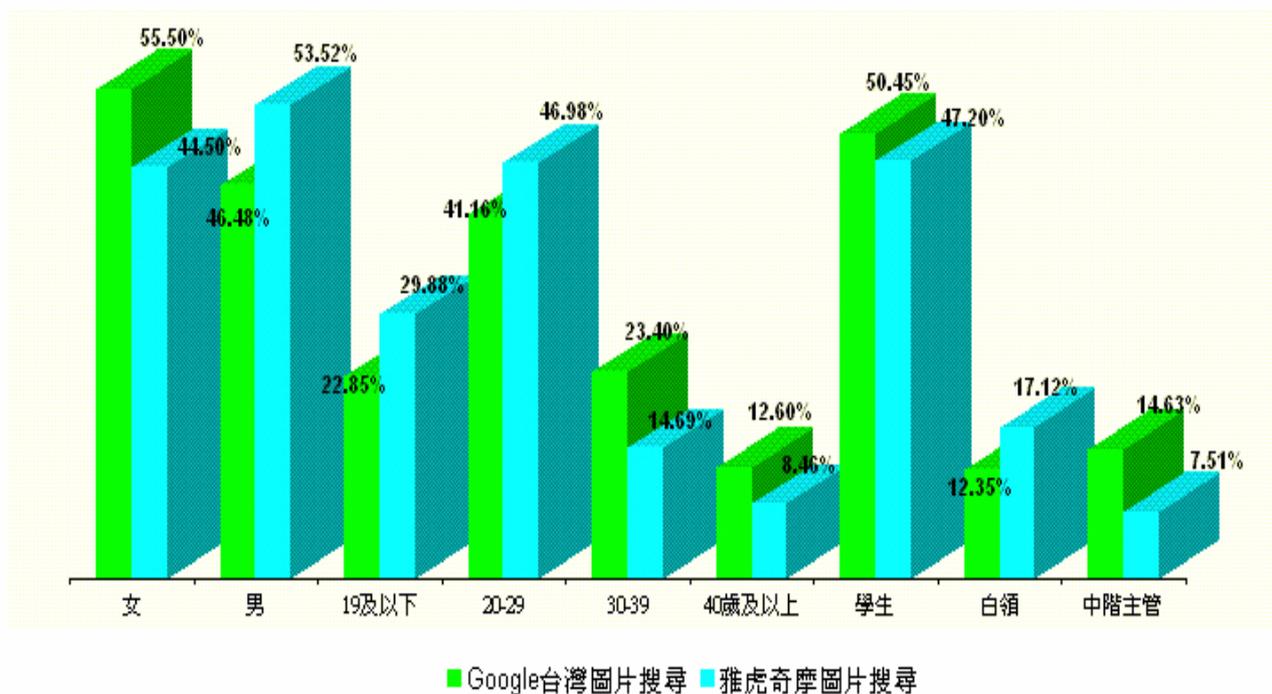


圖二：美國搜尋引擎的使用滿意度

資料來源：eMarketer/Vifidence Corporation (2004/05)

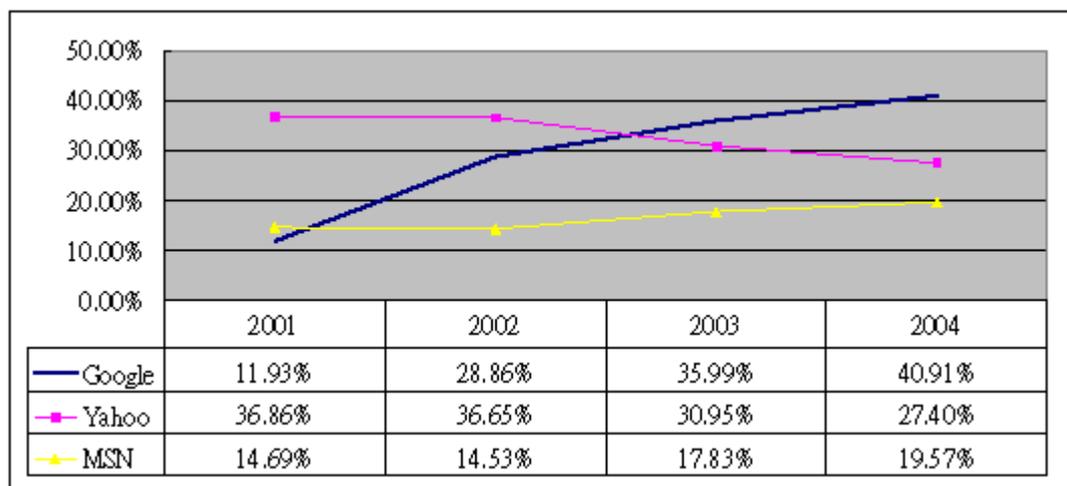
資料整理：資策會 ACI-FIND

國內五大入口網站目前均有其所屬的搜尋引擎頻道，Google 雖未在台灣成立分公司，但因其提供簡繁體的申文化使用介面，一直以來仍是許多國內網友較常使用的搜尋引擎之一，根據創市際《ARO 網路測量研究》追蹤2004上半年各搜尋引擎頻道的使用情形，除雅虎奇摩搜尋引擎頻道(tw.search.yahoo.com)的到達率持續高居首位外，挾著 Google 強大功能的蕃薯藤搜尋(dir.yam.com)是另一有超過三成到達率的入口網站搜尋引擎頻道。除文字搜尋外，若分析兩個有提供圖片搜尋的搜尋引擎：雅虎奇摩圖片搜尋(tw.imagesearch.yahoo.com)以及 Google 台灣圖片搜尋(images.google.com.tw)，在七月份使用網友的分眾情形上，雅虎奇摩搜尋圖片搜尋係為男性網友多於女性網友、19歲以下網友較多、除學生外白領職員較高的搜尋引擎頻道，而 Google 台灣圖片搜尋則是女性網友高於男性網友十個百分點、30歲以上網友較多、除學生外白領職員與中階主管均相對較高的搜尋引擎頻道。(如下圖三所示)



圖三：台灣 Google 與 Yahoo 圖片搜尋比例分析圖
 資料來源：2004年7月創市際 ARO 網路測量研究

下圖四是2001年到2004年美國線上搜尋引擎的發展趨勢圖。



圖四：美國線上搜尋引擎的發展趨勢

資料來源：eMarketer 網站

從上面幾張圖示可以發現 Google 橫掃搜尋引擎網站的情況，也可以看到 Google 與 Yahoo 在搜尋引擎這塊市場纏鬥之激烈。Yahoo2000年曾資助 Google 一千萬的資金，讓 Google 成立公司及設立網站。6月更簽約購買 Google 的搜尋服務，換掉原有的印克拓米（Inktomi），讓 Google 有機會在線上崛起。如今雖然 Google 已超越自己的地位，但是 Yahoo 在搜尋引擎的表現上仍舊保持一定水準，表現相當突出之外，另外更有一個重要的身分----全世界第一且成立時間最早的入口網站。

當 Yahoo 剛開始發展搜尋引擎技術的時候，從事類似網路搜尋的公司不在少數，其中包括有：Infoseek、Lycos、Excite、WebCrawler 等。經過一番淘汰及市場購併，主要的市場業者即是 Yahoo、Excite、Lycos。雖然從崛起到發展都是保持領先，但是其實所有的搜尋引擎公司皆害怕被定型，2000年4月全球 dot.com 商業泡沫化的影響，Yahoo 的業務受到巨大的衝擊，之後體會到不能單靠網路廣告作為唯一的收入來源，於是轉型為一媒體性的網路公司，依靠內容和多樣化的增值服務來增加收入。身為全球第一個提供網路導覽服務的網站，Yahoo 不論是在流量、廣告、家庭或公司使用者服務方面，都居於領導地位，並成為全球最多人使用的網站。也為企業提供各種網路服務，幫助企業客戶提升其網路服務。例如：客製化企業入口網站整體解決方案、影音廣告、虛擬商店託管及網站工具及服務（2003，張蒞政）。

自此之後，除了60%的網路廣告收入之外，Yahoo 的其餘收入主要來自眾多的付費用戶，透過提供多種個人資訊服務，包括收費信箱、個性化資訊訂製和搜尋引擎服務，取得了更有意義的收入。

加上當時「網路世代」的快速湧現，大量倚賴傳統媒體的時間變少，而是依賴網際網路，所以有許多傳統的媒體巨人有意要跨足網路業。所以 Yahoo 改變目標希望可以成爲一「媒體性」網站，率先提供包山包海的服務，讓使用者可以一次購足。不僅是第一個有系統的搜尋引擎，第一個將搜尋引擎轉型爲媒體的公司，還是第一個打電視廣告的網站。生動活潑的電視廣告讓觀眾除卻了原本對網路有的科技之生硬冰冷感受，將高科技用商品化的方式推銷出去，成功的將品牌深植民心。除了搭配電視廣告之外，Yahoo 秉持著「科技產業，娛樂包裝」行銷策略，陸續與其他傳統媒體合作，再突破了僅以網路的單點行銷方式成功之後，更是以全面性的方式促銷服務內容。例如福斯媒體頻道上的行銷廣告、Nascar 賽車比賽的海報、visa 卡上的圖騰等，深入的廣角行銷方式，使得 Yahoo 在這一次的大轉型中建立了強大的品牌魅力，帶動其他商家聚焦，除了科技上的領先之外，在媒體公關策略上更是略勝一籌。



網站實質面上來說。爲了避免讓使用者接觸到網路中科技的部分，反而是利用科技的方式提供許許多多的服務而不覺得窒礙難用。也就是變成「網際網路的分銷網」，扮演了經銷通路的角色，舉凡節目、資訊、新聞都可經由此管道送到使用者的手中。如此一來，Yahoo 已從電話目錄般的角色，發展爲廣泛多元的服務性網站了。當然也是掀起了一陣的跟風，又讓原本做搜尋引擎的網站紛紛轉形成入口網站，將戰線又延長到另一領域。Yahoo 的發展與美國投資銀行美國高盛集團 (Goldman Sachs) 對亞洲網路研究的報告不謀而合，顯示出成功的入口網站鷹要具備下列六項功能：發揮了網際網路的基本連結性(connectivity)功能、歸類及搜尋(context)都相當的方便、有專業的內容(content)、提供消費者購物或是網站經營者賺錢的電子商務(commerce)、提供電子郵件或是即時傳訊軟體的即時的溝通管道 (communication)、建立網站使用者之間的虛擬社群關係(community)，加強對網站的

向心力 (巫榮展，2001)。

所以 Yahoo 在1997年就正式的從搜尋引擎轉變為入口網站，大幅增加服務內容，股市、旅行、購物和個人化服務，並免費提供電子郵件帳戶。相對於搜尋引擎來說，入口網站擁有自己的內容及服務，還可以建立會員資料庫，將虛擬的流量化為有形的數據分析，除卻基本的廣告收入之外，還可以進行其他社群經營或是服務提供來鞏固市場，然後賺取增值性的服務，可以養成更強的依賴性以及忠誠度(loyalty)。

Yahoo 目前最大的優勢，就是因為經濟規模夠大、加上服務模式多元化、有強大的整合能力，兼營通路、媒體、以及平台的角色。因此如果建立一個涵蓋網路、mobile；並且可以貫穿3G、WLAN(WiMax)、數位電視訊號、電信訊號，甚至加上衛星的多重通道，那麼 Yahoo 上龐大的人潮會直接被所有服務涵蓋，開始達到一站滿足的概念。面對不同的市場及環境變化，因勢利導的策略轉型為 Yahoo 建立了成功的經營之道。

第二節、研究動機與問題

一、研究動機

由以上網路世界近年來的轉變，以及 Google 和 Yahoo 的發展，發現網路世界是容許多樣的經營模式存在的。1990 年代中期，搜尋網站曾經紅透半邊天。Yahoo 誕生於 1994 年，很快就成了網路巨人。Lycos、Excite、Infoseek 等競爭對手相繼出現。這些網站的首頁，成為千百萬網路族踏進整個網路世界的大門。接著，入口網站（portal）一詞被人創造出來。擺脫只依賴網路廣告才能生存的宿命，積極的向提供內容、服務等多方面的營收來源為主。

突然之間，搜尋變成只是這些網站眾多服務中的一種。剛開始以網路引擎進入市場的網站，皆挾以廣大流量的優勢急速轉型成入口網站，提供給使用者全方位的服務，並且擴大獲利範圍，由網路廣告獨大的利潤來源，因為轉型成入口網站關係，也多了電子商務、使用者付費的機制等。

入口網站發展出了多種營收來源沒多久，搜尋功能退化為一種商品，Yahoo 並將委託給印克拓米（Inktomi）等專業公司去做。不知不覺中，搜尋鈕被貶到網頁的底部，淪落為網路經濟中遭人遺忘的明珠。Google 即是崛起於此時，一直到

現在還是專注在搜尋技術的開發上。單靠提供優異技術，幫助使用者快速解決問題的概念，就在短時間內迅速崛起，而且又重新引起很多競爭者對於搜尋引擎這塊市場的注意。

Yahoo 經歷過了網路泡沫化的時期，一度岌岌可危；Google 則是在網路泡沫化的時期進入了市場，當時有許多網路廠商受到泡沫經濟的影響，非死即傷，但兩者皆渡過網路泡沫經濟的考驗。從時間點來看，Yahoo 是一先進廠商，而 Google 為後進廠商，進入的環境一定大不相同，雖然同樣都經歷過了網路泡沫化經濟，但是從之後經營策略的不同走向，可以發現應該有其他影響因素。



也就是說，不論是先後進廠商；不論目標是大眾或是利基導向，網路廠商自然會順應發展出適合的營收來源。那是什麼原因讓先進的 Yahoo 往大眾市場發展？讓後進的 Google 發展利基市場？且兩者都能持續獲利呢？從現象的觀察中發現：進入市場時間點、經營策略及營收來源三者之間有其相關，因此誘發本研究的產生。

二、研究問題

綜合以上的資料顯示及 Google、Yahoo 的發展概略，可以發現在網際網路的環境中，先進的 Yahoo 主要是以流量來爭取獲利，後進的 Google 是以技術來經營

利基市場的營收來源，經營方式和獲利來源有所不同，在市場時間點、經營策略及營收來源三者之間有怎樣的關係？故本研究主要的研究問題如下：

- 搜尋引擎市場中，廠商進入時機不同與策略間的關係？
- 策略不同與營收來源的關係？

由第一個研究問題，意欲了解先後進廠商各是利用了怎樣的時機優勢，然後影響策略的走向。而發展出來的策略會如何影響到營收來源的形成？藉此檢視策略、營收來源與廠商進入的時間關係，到底此三因素如何彼此影響。



以下整理先後進廠商、營收來源等相關的文獻，了解先後進廠商所謂的時機優勢為何，再輔以二手資料中兩者的營收來源來相互對照，提供本篇研究一清楚的研究脈絡及檢驗資料的方向。

第二章、 文獻回顧

第一節、進入市場時機相關文獻

關於進入時機，大部份學者經實證結果發現先進者其經營績效較後進者為優，如學者 Pan & Chi (1999)曾針對中國大陸1000 家多國籍企業進行調查發現先進者與後進者在績效上有顯著差異，然而學者 Libermen(1987)認為後進者可坐收先進者對基礎環境之投資利益，導致先進者處於競爭劣勢，而反敗為勝。本節首先探討進入順序之定義，再討論進入時機決策之分類及進入時機與績效之關係。



一、進入順序之定義

Lambkin(1988,1992)研究進入順序與市場績效時，將廠商分為先進者(pioneer)、早期追隨者(early follower)及晚期跟隨者(late entrant)。Robinson et al，乃以產品生命週期的看法為基礎則將廠商分為首先進入者(first entrant)、其他先進者、早期追隨者及晚期跟隨者。其定義為：

- (一) 先進者：在特定市場區隔內，第一位提供產品或服務的廠商。
- (二) 其他先進者：雖非第一位進入市場，但仍屬該項產品或服務之開創者之一。
- (三) 早期追隨者：在先占廠商之後，且在市場仍持續成長及變化期間進入的廠商。
- (四) 晚期跟隨者：在市場邁入成熟階段始進入的廠商。

Schnaars(1986)也將若干競爭廠家依進入市場的時點劃分為先進廠商、早期進入者及晚期進入者。Robinson And Fornell(1985)定義先進廠商為新市場的第一位進入者。Haines Chandran and Parkhe(1989)則定義先進廠商為首先開拓全新的產品或服務並進入一個未曾存在的市場者。

二、先進廠商的競爭優勢



先進廠商(first-mover)是指市場的首位進入者，由於進入次序(order of entry)的先後本身就是一種優勢 (Booz Allen and Hamilton，1982; Crawford，1977; Hopkins and Bailey，1971)，且當其進入新的市場區隔時，僅面臨有限的進入障礙 (barriers to entry)，如政府政策、資金需求等，因而享有諸多追隨者(Follower) 先天上無法擁有的競爭優勢(Abell and Hammond，1979; Bond and Lean，1977; Dalrymple and Parsons，1980; Day，1981; Porter，1985; Schmalensee，1982; Smiley and Ravid，1983; Yelle，1979; Vanhonaker，1997; Yan and Gary，1994)。

De Castro and Chrosman(1995)認為先進者的優勢來自：

1. 經濟因素：包括(1)規模經濟的成本優勢；(2)經驗曲線效果；(3)行銷成本的不對稱。
2. 先佔因素：對晚進入者限制或阻礙其接近供給者、市場及消費者。
3. 技術因素：(1)先進者能建立產業標準；(2)擁有創新專利權；(3)領導未來研發上的優勢。
4. 行爲因素：(1)先進者享有較高的顧客忠誠度及績效(Mitchell，1991)；(2)享有轉換成本、信譽、資訊及顧客經驗上的不對稱。

在諸多相關的理論與實証研究中，如在產業組織(Bain，1956;Bond and Lean，1997;Whitten，1979)、策略行銷(Biggadike，1976，1979;Robinson，1984;Robinson and Fornell，1985)及消費者行爲(Stigler，1961;Urban et al，1984)等領域，均以進入障礙的觀點來論證。



先進廠商較之於追隨者享有較高的競爭優勢。經由相關文獻探討分析後，尚有以下幾方面：

(一) 在成本方面：

先進廠商最重要的優勢之一乃成本優勢(Portor，1985; Robinson and Fornell，1985;Schmalensee，1982)。成本優勢導源於規模經濟(economies of scale)與經驗效果

(experience effect)。所以其成本低於追隨者，在成本方面擁有競爭優勢(Abell and Hammond，1979;Robinson，1988; De Castro and Chrosman，1995)。

(二) 在市場需求方面：

先進廠商可以在市場上建立聲譽並獲得顧客的認同而產生口碑效果 (Lilion and Yoon，1990)。Bain(1956) 指出，先進廠商因消費者的嘗試(consumer trial)，先入為主地佔有消費者的認知空間，形成穩定的消費偏好傾向，在市場上可取得若干競爭優勢。所以，一旦消費者採用先進廠商的產品，就有一種願意再陸續購買的趨勢(Lane and Wiggims，1981; Schmalensee，1982)。因而先進廠商能支配顧客偏好的市場位置 (Urban Carter and Gaskin，1986)。再者，早期進入的外國廠商能有較長的期間累積區域市場的知識(Kogut and Zander，1993)。



(三)在市場績效方面：

1. 新產品績效：已有諸多時正研究支持先進廠商在新產品方面的績效。如 Dillon Calantome and Worthing(1979)對174 個產業進行研究發現，新產品所以獲得長期成功的關鍵，在於其先進；Robinsonand Fornell(1985)發現，先進廠商具備擁有多產品線，高產品品質的傾向。Bond and Lean (1977)證實，先進廠商所推出之新產品有極可觀的銷售優勢機會。

2. 在獲利性方面：由於市場的進入障礙，導致先進廠商之獲利性高於追隨者 (Bain, 1968; Stigler, 1968; Ferguson, 1974)。Whitten(1979)在一項區分七個區隔之香煙市場研究中指出，其中六個先進品牌享有高度的銷售優勢。此外，Robinson and Fornell(1985)指出，由於先進廠商之強力相對行銷組合、相對成本之節省 (Savings) 及長期消費者資訊之優勢，使其享有高度的投資報酬率。

Vanhonaker(1997); Yan and Gary(1994)則認為早期進入者可獲得追隨者所不能得到之特許權，這些特許權將導致較佳的財務績效。

3. 在市場占有率方面：先進廠商擁有高度的市場占有率，獲許多實證研究的驗證(Flaherty, 1984; Robinson and Fornell, 1985; Urban et al, 1986; Lambkin, 1988)。Biggadike(1976)曾對40個產業的產品進行研究，發現先進廠商持有高市場占有率之競爭優勢。Robinson and Fornell(1985)利用 PIMS 資料實證研究371種處於產品生命週期飽和階段的消費產品發現，因先進廠商得利於高產品品質、多產品線及強有力的通路等因素，取得29%的高市場占有率的競爭優勢，而早期追隨者與晚期追隨者之占有率分別僅為16%及11%。

Shaw (1986)驗證西歐市場之13 個主要合成纖維(synthetic fiber)產品發現，由於先進廠商於產品的成長期進入，20 年後仍維持市場領導的地位。Lilien and Yoon(1985)於其研究報告中指出，模仿者(imitator)之市場占有率隨其進入市場的延遲呈遞減之現象。此外，Urban et al(1986)在其針對129 項消費品之縱斷面(cross-sectional)研究中指出，追隨廠商之市場占有率平均僅及先占廠商的四分之三；且稱，愈早上市之

品牌，市場占有率愈高。

4. 技術因素：De Castro and Chrosman(1995)認為：(1)早期進入者能建立產業標準；(2)擁有創新專利權；(3)領導未來研發上的優勢。

而在形成先進廠商競爭優勢的原因方面，已有廣泛的經濟理論闡述，進入障礙是形成先進廠商競爭優勢的主要來源。此論點最早由 Bain(1956)提出，他說明既占廠商(incumbents)由於：(1)產品差異化(2)絕對成本(absolute cost)規模經濟等有利因素，致使其競爭優勢超越潛在進入者。此後，進入障礙的理論獲諸多未來學者的陸續提出。如 Porter(1980)認為，進入障礙可永保既占廠商之競爭優勢；Shepherd(1979)強調，進入障礙會降低追隨廠商進入市場的範圍、速度與可能性。



三、先進廠商的競爭劣勢與後進廠商競爭優勢

雖然先進廠商如上所述，享有諸多競爭優勢，但在某種情況下亦面臨許多劣勢。如 Mansfield, Schwarte and Wanger(1981)指出，先進廠商必需承擔開拓市場及發展產品的成本與危機，同時，亦面臨模仿廠商於短期內以低成本方式仿照其創新的風險。又如 Schnaars (1986)所述，當產品形式變化快速且尚未標準化之前，追隨者可藉強大的行銷投資，在市場上推出更優良的產品以跳越(leap frog)先進廠商。

Yip(1982)甚至強調,先進廠商也許滿足於進入障礙保護下的有利市場地位而過分自大,事實上,無論先進廠商之優勢來源如何,後進者可利用以牙還牙(the same competitive strategy)或另闢他道(different strategy)之策略降低或消除進入障礙。

先進廠商的競爭優勢,相對來說就是後進者可利用的競爭優勢,故以下綜合探討:

(一)後進者搭便車(free-rider)之情況:

後進廠商雖較晚進入市場,但可坐收先進廠商在研究發展、教育顧客及基礎結構(infrastructure)發展之利,由於模仿(imitation)較之於創新(innovation)之成本低,促使後進者因搭便車而大幅降低先進廠商的利潤機會(Baldwin and Childs, 1969; Ghmawat and Spence, 1985; Lieberman, 1987; Spence, 1984)。甚至在勞力市場雇用方面,後進者亦享有此效果,能以低成本方式網羅先進廠商巨資所培育之專業技術人員(Guasch and Eies, 1980)。尤當此效果與後進廠商既有策略資產與技能(strategic asset and skill)發揮相輔相成或共同專業化(complementary or co-specialized)時,功效更驚人(Teece, 1986)。

(三) 因技術或市場不確定性的解除(resolution of technology or market uncertainty)所形成之情況:

先進廠商在不確定的情況下進入市場,風險極高,除非能夠化不確定為機會,

建立產業標準，否則追隨者可從技術及市場不確定性之解像中獲得若干優勢 (Lieberman and Montgomery,1988)。

1. 在技術方面：Schumpeter(1961)指出，後進廠商可藉技術變革之際給予先占廠商毀滅性的打擊，甚或超越其原有技術水準。因而，後進者可乘技術不連續性 (technology discontinuities)的契機替代先進廠商。後進者順此勢可輕易步入市場之大門(Bevan, 1974;Yip, 1982)。Foster(1986)稱此等效用有助於後進廠商成為第二代新科技之先進廠商。諸多處於劣勢之後進廠商利用技術變革機會，秉持低創新但高度的激進策略，適時開發新製程或推出新產品而反敗為勝(Scherer,1980)。通常技術變革是在舊技術尚在成長階段時發生，使先進廠商未能快速知覺在替代技術的威脅下，而立即採取應變措施(Cooper and Schbendel, 1976)。



2. 在市場方面：消費者的需求情況是動態的，除非先進者能敏銳體驗並適時反應，否則追隨者可從中獲利(Abell, 1978)。

(四) 先進廠商因慣性(incumbent inertia)所形成之劣勢：

先進廠商往往因：(1)鎖定(lock-in)在固定資產之專業性組合(specific set of fixed asset)，(2)不願意更換舊產品線，及(3)組織之僵化等弊端，而對外在環境反應失靈，深受競爭之威脅。先進廠商通常執著於沉入成本(sunk cost)，不願捨棄固有資產及舊產品線，未能在調變(adaptability)與收穫(harvest)等策略間完成明智的抉擇，尤其在研發方面，甚或一味在既有條件下繼續投資，因而失去創新機能，反被後進者

凌駕 (Arrow, 1962)。

另外，先進廠商因組織的僵化，導致組織例常化 (organizational routines)、官僚化、組織內部政治化(internal political dynamics)及形成組織間穩定交換關係 (stable exchange relations with order organization)等積弊，嚴重破壞先進廠商的競爭優勢 (Abernathy and Wayne,1974;Hannan and Freeman,1984)。而後進者若善用這些先進廠商所沒有注意到的部份加以利用，就會成為後進者不取自得的競爭優勢。

四、先進廠商的競爭策略



先進廠商應採行何種競爭策略，以便在起始進入市場時展開競爭及進入後在防禦上能造成追隨廠商的進入障礙，而取得競爭優勢，經相關文獻探討後，歸類如下：

(一) 技術領先策略：

若一公司在產品、製造及各項技術活動上，能有效阻止其他競爭者的技術取得，則可以造成進入障礙(Porter, 1985)。通常技術領先策略可經由經驗曲線及研究發展與專利取得(R/D and patonting)等方式而發揮作用：

1. 經驗效果：由於經驗曲線效果使然，單位製造成本隨累積產量增加而遞減，若此效果能所有化(Proprietary)，可形成後進者的進入障礙(Porter，1985;Spence，1981)。

2. 研究發展與專利取得：由於技術優勢是研發支出的函數，若先進廠商能將技術專利化或以商業機密(trade secrets)處理，將取得技術優勢，以有效干預(deter)後進廠商之進入(Gilber and Newbery，1982)。

(二) 稀有資產之先占策略：



先進廠商若在(1)生產因素；(2)空間(spatial)及(3)廠房設備等三方面先占，則可取得先進之競爭優勢。

1. 生產因素的先占：若先進廠商持有優越的資訊(superior information)，對不動產、供應商、通路及各項可充當生產資源的流動與非流動性資產(non-mobile asset)以低於廣被市場競相使用前的價格先占，則可取得生產因素來源或成本的優勢(Aaker，1988;Main，1955;Porter，1985)。

2. 空間(spatial)與產品特徵空間(product characteristics space)上之先占：若市場僅允許少數之生存空間，但先進廠商能適時對地理空間(geographic space)、陳列空間

(shelf of space)及產品特徵空間即產品差異化利基(niches for product differentiation)先占，選擇最有利的利基並限制後進者之進入，將可取得競爭優勢(Eaton and Lipsey，1979，1981;Rao and Rutenberg，1979;Porter，1985;Prescott and Vsscher，1977;Schmalensee，1978)。

3. 廠房與設備的先占：先進廠商方可經由廠房及設備投資方面的先占，以形成後進廠商之進入障礙，此行為告示(signal)先進廠商在產能擴大之決心與承諾(Porter，1985)。透過產能的規模經濟效果可以低成本或削價方式，以干預後進者的進入市場(Dixit，1980;Eaton and Ware，1987; Gilbert and Harris，1981;Spence，1977)。

(三)轉換成本(switching cost)形成策略：



經由轉換成本策略，可發揮限制先進廠商既有顧客轉移至其他追隨廠商之產品的功能。導致後進廠商需花費巨大額外資源的投入，以期能吸收既有產品顧客之移轉，極度不利於後進者 (Porter，1985)。其可透過(1)交易成本(transaction cost)；(2)契約式轉換成本(contractural switching cost)之功能以形成。

1. 交易成本：經由交易成本功能，將迫使顧客對後進廠商產品之轉換發生調適性(adapting)困難之現象，因轉換行為勢將另行支付可觀的人力、精力、物力、財力及時間，以評估新供應來源的品質水準；或擔憂重新適應可能發生新的學習成本及因轉換也許調適不良或與原系統不相容致既有作業系統中斷(disruption)等副

作用(Porter, 1980; Wernerfelt, 1985)。

2. 契約式轉換成本：藉契約式轉換成本，可制約顧客之任意轉換，阻礙追隨廠商之進入，增進先進廠商的市場占有率(Klemper,1986;Wernerfelt,1988)。

(四)顧客不確定(Uncertainty)的消除策略：

經由轉換成本策略，可發揮限制先進廠商既有顧客轉移至其他追隨廠商之產品的功能。導致後進廠商需花費巨大額外資源的投入，以期能吸收既有產品顧客之移轉，極度不利於後進者 (Porter, 1985)。其可透過(1)交易成本(transaction cost)；(2)契約式轉換成本(contractual switching cost)之功能以形成。



1. 建立品質聲譽：Bowman and Gatignon(1996)認為由於資訊之不完全性(imperfect information)，使消費者對產品品質難以確定，若先進廠商能適時以相關技巧，加護傘命名(umbrella branding)，建立品質的信譽，讓消費者對其產品品質的信賴，則可獲取顧客的品牌忠誠度(brand loyalty)。甚或可收未來產品的延伸效果(Wernerfelt, 1987)。同時，Robinson and Fornell (1985)指出，先進廠商採用高產品品質策略，其市場占有率將遠高於後進廠商。此外，品牌忠誠度尤對低成本之便利品有效，因顧客另尋其他產品所發生的成本大於其所能獲得的利益(Porter, 1976)。

2. 促使消費者試用：若先進廠商能設法完成消費對其產品成功地試用，將有

助於顧客在產品類別(product category)中界定先進廠商所推出的產品屬性，例如在最可能被消費者購買的產品項目中降價或以折扣券及樣本試用等方式吸引消費者，則可達成顧客試用的效果(Porter, 1985)。此外，如果先進廠商之產品能讓顧客產生高度的關切，後進者勢將推出更優越之產品或採其他更具創意之廣告內容及更頻繁之廣告量，方有可能吸引消費者之注意，此論點正意味著進入次序本身即可以影響消費者的偏好傾向(Carpenter and Nakamoto, 1986)。

3. 有效的品牌定位(brand and positioning)：品牌之有效定位有助於維護產品在市場上的領專地位及持久性，如 Porter(1985)指出，若先進廠商能推出符合產品屬性或追隨者可能採用的品牌，則可塑造潛在進入者的進入障礙。Ries and Trout (1986) 證明於1923年所推出的25 個有效品牌定位之產品，60年後其中20 個仍維持市場領導的地位。Davidson(1976)亦實証發現，於1945 年英國所推出的雜貨商品(grocery product)至1970年仍有三分之二之市場領先廠商是導源於品牌之有效定位。

五、本節文獻評析

綜觀進入市場時機相關文獻，關於進入時機對績效之影響，各學者看法分歧，認為先進者因成本方面、市場需求方面、市場績效、技術因素等優勢，而有較佳之經營績效之學者有 Biggadike (1976)、Robison & Fornell (1986)、Lambkin (1988)、Pan & Chi (1999) 等。相反的，亦有學者認為後進者搭便車、技術或市場不確定性的解像及先進廠商之慣性，導致先進者處於競爭劣勢，而反敗為勝(Baldwin &

Childs, 1969; Ghmawat & Spence, 1985; Lieberman, 1987), 然而, 另有學者認為對所有的情況而言, 並無最佳之進入策略(Schnaars, 1986)。



第二節、網際網路獲利來源

一、獲利來源的定義

獲利來源 (business model) 簡而言之，就是一套廠商可以不斷套用的固定經營方式，藉著固定的商業程序，進而從中獲取利益。關於獲利來源的探討，國內外皆有人做過相關的研究，但是整體而言，不同研究對於獲利來源的定義十分分歧，並且多數屬於初探性質或僅選取某些部分進行驗證的研究。以目前的文獻而言，較常受到引用與討論的定義分別整理如下：

1. Rappa(2004)：『一套可以維持一家公司生存下去的商業經營方法，也就是獲利的方法。獲利來源說明一家公司是如何賺錢的』。
2. Tapscott(1997)：『獲利來源乃是關於一個創新的生意手法，此一手法將會改變競爭法則，並且動員人力與資源以超越現狀』。
3. Frezza(1998)：『一個連接價值鏈各個要素的流程圖，包括生產者、消費者與配送者，顯示出商品與服務流的方向與反方向的金流』。

4. Timmers(2000)由三點來定義獲利來源：(1) 一個產品、服務與資訊流的架構，包括對各種不同的商業參與者及其所扮演的角色之描述。(2) 一個對各種不同的商業參與者潛在利益的描述。(3) 一個對收益來源的描述。
5. Hawkins(2002)：『獲利來源乃是一套敘述企業與其銷售商品間在市場上的關係。這套關係說明企業如何透過成本與利潤的控制來生產產品，並且維繫企業的收益與生存』。

由此可知，各學者對獲利來源的解釋各有不同，這與其學術背景、所採取的研究觀點不同有關。不過，Pigneur(2004)¹提出了一個系統性的架構用以解釋獲利來源的意義，此一架構整合了企業從生產到銷售的各個要素。Pigneur(2004)認為，在市場不是獨佔狀態下，從交易成本的觀點來看，任何一個獲利來源的形成必定植基於廠商所具有的能耐，此一能耐可能包含對資源、資訊、製造、銷售等任何一類生產要素的整合能力，因為商業活動正是價值整合的活動，因此不論從任何角度予以解讀，獲利來源必定是廠商有利可圖的運作模式。

二、獲利來源的分類

¹ 參照Pigneur .Y.(2004) , Concepts of business model : A review and consequences,
<http://www.im.tut.fi/cmc/pdf/SeppanenMakinen-ConceptsOfBusinessModelAReviewAndConsequences.pdf>

一般獲利來源的重點大致強調產品的販售、社群的經營、價值鍊中的取代，加值服務或數位化應用等。而且獲利來源可能同時包括數種型態的並存或混合，因此可說十分紛雜。關於獲利來源的分類為數眾多，本研究選擇了較具代表性的分類方式，分別是 Joint Venture Silicon Valley Network(2001)、Rappa(2000)與 Bambury(1999)所分類的獲利來源，分別介紹如下。

(一) Joint Venture Silicon Valley Network的七種獲利來源²

Joint Venture Silicon Valley Network(2001)將網際網路企業依據其運作方式，分類成七種主要的獲利來源：



1. 內容服務者(Content Service)：依賴原創內容的網路公司，營利收入多半來自廣告銷售與社群經營所帶來的人潮聚集。
2. 電子零售商(E-Retailers)：這類公司透過網際網路讓消費者買賣商品，利用虛擬的獲利來源來運用核心產業的賺業知識與經驗，收入來源為線上銷售與廣告合作關係。
3. 電子通路與替代性媒體(E-Channels & Alternative Media)：這類公司多為傳統企

² 參照Joint Venture Silicon Valley Network(2001), “Riding the waves of innovation”, <http://www.jointventure.org/PDF/nsvpaper.pdf>

業運用網路作為新的交易管道所成立，初期多以成立網路事業部的方式跨足網路產業，爾後再將部門獨立出去成為子公司。

4. 連線提供者(Access Providers)：即所謂的 ISP(Internet Service Providers)業者，提供個人與企業的網路連線服務，因此收取網路連線與系統建置的服務費是主要的收入來源。
5. 網路服務商(Internet Service Providers)：與前面的連線提供者相較，這類公司，公司的服務對象多為企業型客戶，他們替一般企業提供網路與資訊系統的完整建置。
6. 軟體解決方案提供者(Software Solution)：隨著電腦硬體與網路技術的提昇，軟體的開發也跟著進步，這類公司開發出各種網際網路需求的軟體，主要獲利來源為軟體的銷售販賣與使用授權費用。
7. 促成技術(Enabling Technology)：這類公司對於企業網路需求提供最高的整合程度，提供完整的軟硬體系統搭配設計與建置，以專門的服務收取高額的佣金。

(二) Rappa的九種獲利來源分類³

Rappa(2004)依據各種經營方式的收入來源，將現有的獲利來源分為九大類，

³ 參照Rappa Michael (2004), "Business Models on the Web",
<http://digitalenterprise.org/models/models.html>

以下分別介紹其內容。

1. 經紀人模式 (Brokerage Model)

經紀人是市場的創造者，他們撮合買賣雙方並且促成交易。經紀人創造的市場包括 B2B、B2C 以及 C2C 的市場。經紀人藉由促成每一筆交易來抽取佣金，以及獲取利潤。經紀人型態的獲利來源有下列幾種：

- (1) 買賣交易履行 (buy/sell fulfillment)：買賣交易履行可以是線上金融經紀人，例如 eTrade，顧客直接向經紀人下金融商品的買賣訂單；旅行社也是屬於這種型態。經紀人向買方或賣方收取交易佣金。有些型態是透過大量以及固定成本的方式來傳達最佳的磋商價格，例如 CarsDirect。
- (2) 市場交換 (market exchange)：市場交換是 B2B 逐漸風行的一種企業模式。著名的例子如 MetalSite 與 ChemConnect's World Chemical Exchange。在交換模式中，經紀人通常根據銷售的價格向賣方收取交易佣金。定價的機制可以單純由賣方出價，買方接受、賣方出價，買方與賣方經由協商來決定成交價，或是以拍賣的方式來進行交易。
- (3) 買方聚集者 (buyer aggregator)：這是由 Accompany 率先推出的模式，透過國際網路將各個單獨的購買者聚集起來，以集體議價的方式達到傳統上必須大量採購才能獲得的低價。賣方根據每次交易的銷售額，支付一定比例的交易佣金。

- (4) 配售者 (distributor)：以產品型錄的方式將許多的產品製造商與少量的購買者連接起來。這種模式在 B2B 市場越來越普及。經紀人促成經銷商與其貿易伙伴之間的交易。例如 DigitalMarket，其運作模式顯示出對買賣雙方都能增進利益，對買方而言，可以加快上市的時間以及對產品快速進行衡量，同時又可以降低採購成本。藉由提供買方關於其所偏好的經銷商的報價系統，如特定購買者的成交價、前置時間以及推薦的替代產品，可以促使交易更有效率。對經銷商而言，其藉由更快速、更節省人力的報價、訂單處理、訂單追蹤以及訂單變更來有效降低交易成本。
- (5) 虛擬商場 (virtual mall)：虛擬商場是一種匯集多個線上商店的網站。一般而言，虛擬商場向商店收取商店建置費用、商品展出費用或者是每次交易佣金，例如 Yahoo! Store's terms。當虛擬商場與一般大眾型的入口網站結合在一起時，可以發揮最大的效益。此外，更高階的虛擬商場可以提供自動交易服務與關係行銷的機會，例如 Yahoo! Stores、ChoiceMail、iMall、Women.com's Shopping Network 等。
- (6) 中介商場 (metamediary)：中介商場是將購買者與線上商店聚集在一起，提供交易相關的服務，例如財務清算與品質的保證，它是一種交易處理、追蹤訂單以及提供付款與收集服務的商場。中介商場藉由確認商店的服務品質來保護消費者。中介商場收取商店建置費與每次交易佣金。可以預見的是，原本的虛擬商場都會朝向此一方向邁進。例如 Amazon's zShop、VirtualSeller。
- (7) 拍賣經紀人 (auction broker)：拍賣經紀人是為賣方（無論個人或商店）進行拍賣服務的網站。經紀人根據交易的價格向賣方收取費用。賣方接受高於最低價

格，且出價最高的買者。拍賣可以因為提供方式與競標規則的不同而有不一樣的呈現方式。著名的例子有 eBay、AuctionNet、Onsale。

(8) 逆向拍賣 (reverse auction)：這種由買方對特定商品提出預期需求價格的拍賣方式，是由 Priceline 所發明的，並且擁有專利權。預期的買家對特定的商品或是服務決定最後成交的拍賣價格，經紀人的工作便是設法來完成交易。經紀人的佣金是介於競標價格與最終完成交易價格之間，或許是收取處理費用。

(9) 分類廣告 (reverse auction)：分類廣告是一系列促銷或待售中的商品或服務，通常是由當地的新聞提供者來經營。不論成交與否，經營者對賣家收取小額的刊登費用。

(10) 搜尋代理 (search agent)：代理人 (智慧型的軟體或是機器) 針對買方所指定的產品或是服務，尋找出最佳價格，或者是尋找出精確的產品資訊。例如 DealPilot、DealTime、MySimon、RoboShopper、R U Sure、ShopFind。求職代理商也可以扮演搜尋代理商的角色，幫助求職者尋求工作或是替徵才者尋找人才來填補職缺，例如 CareerCentral、104 人力銀行等。

2. 廣告模式 (Advertising Model)

網路廣告模式是傳統媒體廣播模式的延伸。在這裡所謂的廣播者是網站，它提供混合著橫幅廣告的內容 (通常是免費，但不一定是免費) 與服務 (例如電子

信箱、聊天區、論壇)。對廣播者來說，橫幅廣告可能是主要或者是唯一的收入來源。廣播者可能是內容製作者，也可能是傳遞由其他人所製作的內容。只有當瀏覽人次的流量很大或是針對某一特定群體的時候，廣告模式才有可能運作。

(1) 大眾型入口網站 (generalized portal)：大眾型入口網站擁有巨大的流量，通常每個月可以達到上千萬人次的瀏覽，其人潮是藉由一般化或是分類化的內容與服務來達成吸引的，例如搜尋引擎與目錄，例如 Excite、Alta Vista、Yahoo！（或是由各種內容驅動的網站，例如 AOL）。高流量使地廣告具有商業價值，並且可以促成分類式的網站服務，例如電子郵件信箱服務、股市投資組合服務、公告欄服務、聊天區、新聞服務，以及各種當地資訊的服務。

(2) 個人化入口網站 (personalized portal)：大眾型入口網站的大眾化特性可能會降低顧客忠誠度。這種情形因此引導了內容與介面客制化的網站產生（例如 My Yahoo! My Netscape）。個人化網站藉由使用者投資時間在其上而增加了顧客忠誠度。這種網站的獲利性來自於流量，以及可以來自於分類化的顧客群之資訊價值。個人化網站可以支援一個專業型入口網站。

(3) 專業型入口網站 (specialized portal)：對專業型入口網站的經營者而言，精準地切割出目標使用者市場遠比網站流量還要重要（通常每月介於 50 萬至 500 萬瀏覽人次）。許多針對特定群體的廣告商都亟欲尋找這種專業性入口網站刊登廣告或進行商業合作。例如巴哈姆特電玩資訊站。

(4) 注意力/動機行銷 (attention/incentive marketing)：這種『付錢給注意力』的模式是付錢給填寫表格或觀看內容的人、或是類似跑馬賽的賭金獨得制，或是類似飛機機艙升等的飛行紅利點數。注意力行銷的方式適用於產品資訊與內容十

分複雜的公司，因為如果不採取注意力行銷，這些公司可能很難瞭解消費者的興趣所在。這個觀念最早發源於 CyberGold 的『賺錢與花費社群』方案，這個方案將各種對動機行銷有興趣的廣告者與想要省錢的消費者聚集在一起。為了促成交易，CyberGold 發展出一套獲得專利認證的微付款系統。

- (5) 免費模式 (free model)：這是一種提供使用者一些免費服務的模式，例如建立個人網站 (如 NetFirms、FreeMerchant)、網路空間、連線服務與電子賀卡 (如 BlueMountain) 等。免費服務可以創造高流量的網站，有人潮的網站才有廣告商機，不過提供免費服務的成本相當高昂，單靠廣告收入要生存下去是十分困難的，因此許多免費模式網站聚集到一定程度的使用者後，便會額外推出收取費用的分級服務，這類型網站若是與資訊中介模式結合在一起，則生存的機會較大。



- (6) 廉價銷售折扣 (bargain discounter)：最著名的例子便是 Buy.com，其以成本價或是低於成本價的價格來出售商品，並且設法由廣告來獲取利潤。

3. 資訊中介模式 (Infomediary Model)

有關消費者與其購買習性的資料是十分具有價值的，特別是當這些資訊經過仔細的分析整理後，便會成為推展行銷活動的利器，以用來鎖定目標消費者。有些公司可以藉由收集與販賣資訊給其他廠商，扮演資訊中介者的角色。資訊中介

者可能提供免費的網際網路連線服務 (NetZero) 或是免費的硬體 (Free-PC.com)，以交換使用者上線與購買習性的詳細資料。這種模式比單純的廣告模式更有成功的機會。資訊中介模式也可以往其他的方向發展：提供消費者特定市場區隔網站的有效資訊，以節省消費者的金錢，例如 Comez。

(1) 推薦者系統 (recommender System)：推薦者系統是一個提供使用者互相交換產品或服務品質的網站，或者是使用者曾經向其購買過的商店之購買經驗 (見 Deja.com、ePinions)。Amazon.com 的 zBubbles 與 ClickTheButton 藉由將推薦者系統整合到網頁瀏覽器上，將這個觀念進一步發展。此種代理者監控一個使用者的習慣，因此可以使其推薦產品更貼近消費者個人需求，同時也提高蒐集者所想收集的資訊之價值。推薦者系統可以藉由廠商所提供的聯盟模式 (affiliate model) 以增加銷售消費者資訊的收益。

(2) 註冊模式 (registration model)：註冊模式是要求使用者註冊以免費瀏覽網站的內容，藉由註冊的方式可以蒐集與追蹤使用者的資料，因此可以針對特定族群的廣告活動上產生更高的潛在價值。這是資訊中介模式的基本模式 (例如：MYTimers.com)。

4. 廠商模式 (Merchant Model)

廠商模式是傳統產品與服務的批發商與零售商 (或是 e-tailers)。銷售可能是藉由價格的羅列或是透過拍賣的方式產生。在某些案例中，產品與服務可能只有

在網路上提供，沒有傳統實體店面的服務。

- (1) 虛擬零售商 (virtual merchant)：虛擬零售商只在網路上進行運作，其提供傳統或網路的商品與服務。銷售方式可能是透過價格的羅列或是拍賣的方式。一個服務性供應商的例子是 Facetime，其自稱為網際網路服務提供者 (application service merchant)。虛擬零售商提供電子商務網站的線上顧客支援 (例如：Amazon、eToys、Eyeewire、OnSale)。
- (2) 型錄零售商 (catalog merchant)：型錄零售商是由原本郵購業者轉換成網路訂貨的一種商業型態，例如 Chef's Catalog 與 Pleasant Company。
- (3) 虛實兼具的零售商 (surf-and-turf)：同時擁有實體店面與虛擬通路的獲利來源，例如：Gap、Lands End、B&N。
- (4) 位元銷售者 (bit vender)：位元銷售者只提供數位產品與服務，並且銷售與運送都只在網路上進行。



5. 製造者 (直接) 模式 (Manufacturer(Direct) Model)

此種獲利來源的產生主要是網際網路的力量，使得製造商可以直接與消費者接觸，因此壓縮了銷售通路的成本，甚至有可能消除了中間的批發與零售商。製造者模式可以提高效率，所節省下來的成本可能回饋到消費者手中、提高顧客服

務品質以及更瞭解顧客的偏好。具有時效性的產品可以更快速地送達消費者手中，例如鮮花、水果，也可以消除中間商以提高競爭力。不過，這種模式有可能會與製造者原有的供應鏈產生通路衝突的問題（例如 Intel、Apple）。

6. 聯合模式（Affiliate Model）

相較於要以單一網站吸引大批流量的大眾型入口網站，聯合模式是提供消費者到每一個網站瀏覽與購物的機會。其藉由提供金融誘因給參與聯合的網站（按照收益的一定比例）來促成交易。聯合模式提供廠商的點選購買服務，它是根據績效來支付酬勞的，如果參與聯合的網站沒有促成交易，則對廠商而言也不會產生額外的成本。聯合模式比起建製成本高昂的入口型網站，更適合在網路上推行，因此許多小型電子商務網站都走向此種經營型態。聯合模式的各種方式包括橫幅廣告交換、根據被點選次數計酬以及其他收益分享的方式（例如 BeFree）。

7. 社群模式（Community Model）

社群模式的最大優勢在於成功的社群經營者擁有超高的使用者忠誠度，這點是高流量的大眾型網站所不及的。使用者對於社群網站會投入相當多的時間與情感，持續瀏覽的使用者，提供廣告、資訊中介以及發展專業型入口網站的契機。少數社群模式也可能採取收取會員費的方式營運。

商務貿易社群（business trading community）或稱垂直網路社群，是由 VerticalNet 所率先提出的概念。它是一個針對特定垂直市場扮演重要而全面性資訊與對話來源的角色。VerticalNet 社群包含購買者指南的產品資訊、供應商與產品的名冊、每日產業新聞與文章、徵才廣告以及分類廣告。此外，VerticalNet 的網站也促成 B2B 市場的資訊交流，具有補充貿易展與貿易協會活動不足的功能，例如 Buzzsaw.com。

8. 訂閱模式（Subscription Model）



訂閱模式是使用者付費以瀏覽該網站的內容，因此高附加價值的內容是很重要的（例如 Wall St. Journal 與 Consumer Reports）。若是一般報紙、大眾媒體就可以取得的內容，是以網路上訂閱的模式出現，則相當不容易成功，因為對消費者而言，這些內容可以在別處輕易取得，或者是對消費者本身而言根本不具迫切需
要性。根據 Jupiter Communications 1999 年的調查，46% 的網際網路使用者不願意付費以瀏覽內容，有些網站則是將免費的內容（用以吸引流量與增加收益）與僅供訂戶使用的收費內容與服務結合在一起。

9. 應用模式（Utility Model）

應用模式是一種使用計次或者當消費者使用時必須付費的一種模式。其成功的

主要原因在於可以根據消費者所使用的具體使用量（例如下載多少容量的資料）來收費，包括微付款系統，例如 FatBrain、SoftLock、Authentica。

Rappa 的九種獲利來源往往都是交互混合著導入，例如廣告模式可能與訂閱模式混合在一起，因而產生另一種比較可能獲利的模式。也因此大都份的經營模式都難以給予一個很明確的名稱或定義，只能用概括的方式予以歸類。事實上，由於網路經營模式的演變太過於快速，亦不可能逐一定義之。

（三）Bambury的九種電子商務獲利來源分類⁴



Bambury(1999)認為，現有的電子商務獲利來源可以分為兩大類型，一種是由原本實體世界所移植到網路世界的獲利來源（Transplanted Real-World Business Models），另一種則是基於網路特性所原生創造出的電子商務獲利來源（Native Internet Business Models）。因為符合本研究案例，以下暫只介紹基於網路特性所原生創造出的電子商務獲利來源。

1. 網路原生獲利來源

⁴ 參照Bambury Paul（1999），A Taxonomy of Internet Commerce，
http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_10/bambury/

網際網路原生經濟 (the native economy of the internet) 不像實體世界的經濟是建立在資源稀少性 (abundance)，而是建立在普遍性 (abundance) 之上。網際網路的資源相當普及與豐沛，任何人都可以透過不同的方式，使用網路來進行交易。很顯然地，立基在資源稀有性上的實體世界經濟法則，與網際網路原生經濟的本質有很大的差別。Rishab Aiyer Ghosh⁵ (2004) 在探討網際網路原生經濟時發現，網路上擁有為數眾多的個人工作者所創造的成功社群，這些社群有龐大的資訊交流，但卻不牽涉到財務的流通，因此網際網路原生經濟所創造的價值通常是信譽資本 (reputation capital) 而非財務資本。以下詳細介紹其分類：

(1) 圖書館模式 (The library model)：網際網路與網頁往往是免費資訊的來源。圖書館員、學術工作者與科學家，是最能夠運用公眾網路來散佈與提供免費資訊的族群。圖書館模式最基本的型態便是架設一個提供免費資訊的網站。

(2) 免費軟體模式 (The freeware model)：免費軟體模式在網際網路軟體社群廣泛地被使用。許多軟體，包括很受歡迎的網頁瀏覽器，像是 Netscape Navigator and Communicator 都可以免費下載。其他廣泛使用的免費或是分享軟體包含 Apache Web server (有 50% 的網站使用者使用此一軟體)、Linux (Unix-based operating system)、GNU; Perl (網路上許多動態內容都採用此一軟體)、廣受網頁編輯者喜愛的免費 CGI 與 PHP，以及其他眾多開發工具。

⁵ 參照 Ghosh, R. A. (2004), "Cooking pot markets: an economic model for the trade in free goods and services on the Internet", http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_3/ghosh/index.html

在商業領域裡，基本版本的軟體往往是免費贈送，而升級版本則是需要收費。在過去，Netscape 與 ICQ 曾經是這種模式下最為成功的例子。當 Netscape 的網頁瀏覽器成為市場主流後，該公司便可以銷售軟體給其他企業用戶，並且銷售延續性的商品。即便後來 Netscape 與 ICQ 都敗在微軟的強大優勢之下，但是這種不對稱型態的獲利來源目前仍被廣泛地運用於網際網路之中。

至於公開原始碼通常與免費軟體獲利來源有關，例如目前正在共同努力發展中的 HTML 語法。開放原始碼模式是公眾網路發展的助力。一些軟體公司所發展的私有標準則與網際網路原生的免費軟體文化有所衝突。

(3) 資訊交換模式 (The information barter model)：資訊交換模式通常牽涉到個人與組織間，透過網際網路進行某種形式的資訊交換行為。當私人資訊被用來交換數位產品或服務時，會有隱私權的問題。在某些案例中，私人資訊可能在未經同意的情況下被轉賣，以產生電子郵件帳號列表 (mailing lists)，或是被用來產生消費習性或是製作客制化廣告。部分受歡迎的網際網路新聞服務採取這種經營方式。

(4) 數位產品與數位產品傳遞模式 (Digital products and the digital delivery model)：數位產品存在於數位領域，並且可能不需要透過實體物品來顯示（雖然也可以透過實體）。這些產品包括影像、電影、動畫、聲音、文件、認證與軟體。數位傳送是運用在數位產品的銷售以及資訊交換的時候。大部分的數位資料在網際網路傳輸或是交換並沒有牽涉到財務上的交易。電子商務產品有一個自然的分野存在，一種是透過網際網路傳送的數位商品，另一種則是透過網際網路購

買實體商品，並且透過實體世界進行運送。

(5) 存取提供模式 (The access provision model)：存取服務的提供是網際網路的基本作業，但是在討論網際網路商業的時候通常都會被忽略。網際網路服務提供者 (ISP) 便是採用這種獲利來源。

(6) 網站空間與其他網際網路服務 (Web site hosting and other Internet services)：許多 ISP 業者與其他網路公司都會提供放置網路伺服器的服務、電子郵件、URL 等服務。這種方式通常透過刊登廣告費或是將廣告夾帶於郵件中來進行獲利。



第三章、研究方法與架構

第一節、研究方法

一、質化研究取徑

社會過程的研究方法中，主要分為「質化」及「量化」兩大研究派別。質化研究強調許多發現是在（研究與被研究者、資料文獻與研究場域）的過程中浮現生成，呈現一種持續變動的螺旋性循環，並且藉由資料歸納分析，瞭解及詮釋被研究者的生活世界，大體上說來，質化研究具有「浮現性」、「非線性」、「獨特性」、「互動性」以及「歸納性」等特點（郭良文&林素甘，2001）。量化研究採取「律則性」推論，希冀建立通則性，研究者站在旁觀立場，看待客觀存在的社會真實，至於質化研究則強調由於真實無法被分割，必須檢視整體，並且在力求深度的詮釋原則下，試圖解釋特定情境，由於研究者與被研究者保持一種互動關係，社會真實是相互主觀的建構過程（Wimmer & Dominick，2000；郭良文&林素甘，2001）。

質化研究取徑的研究，因觀察者親身涉入研究情境，為了樣本的完整性，與降低人為主觀偏誤，質化研究通常以多元的方式蒐集資料，其蒐集資料的主要

方式有：訪談（interview）、觀察（observation）與文件（document），並且視研究主題分配資料來源的比例（Mwrrian，2002：12）。除了上述三者之外，質化研究的資料蒐集來源也包括日記與各式刊物（Wimmer&Dominick，2000：122），盡可能以多元的方式蒐集資料。Maykut 與 Morehouse 認為，這種「多重方式蒐集資料」（multiple methods of data collecrion）將可維護質化研究的可信賴度（轉引自 Wimmer& Dominick，2000）。

二、研究方法

本研究重點在於將兩個網站的發展趨勢變化，由歷史性的回顧來描繪出 Yahoo 及 Google 發展的過程，然後與文獻對話，進行更深一步的論文探究。由於要研究的主題必須要有長時間觀察才能突顯兩網站的差異性，因此牽涉的時間歷程很長，且因為地理位置的限制，無法採用深訪的方式獲得關於企業內部文化或是有別與市場策略的考量因素，也無法針對許多敏感、關鍵的研究議題得到立即的回應。所以本研究企圖根據回溯的方式來完整勾勒當時外部環境或是內部廠商策略變化，主要採行「二手資料分析」及「個案研究」方式進行。

「個案研究」屬於質性研究中的一種，主要是描述和形容某些特殊事件或是特色的一種研究設計。Yin(1994)指出個案研究屬於一種實徵探究(empirical inquiry)，主要是用在兩種情況下，第一，在真實的背景，研究當時的現象，特別是在現象跟背景間的界線不是非常清楚的時候。第二，因為現象和實際生活的

情境並不總是可以區分的，或是涉及到廣泛的情境時(司徒達賢，1995)，就需要有許多證據來佐證研究成果。

Yin(2001)提出進行多重個案研究計劃書的內容包括，個案研究計劃概述(計劃的目標和贊助者，個案研究的議題，以及與調查的主題相關的閱讀資料)、實地實施程序(取得許可並進入個案研究「場所」，一般的資訊來源，以及程序的提示)、個案研究問題(個案研究調查者在收集資料時所應該要記住的特定問題，一系列特定資料的「目錄架構」(table shells)，以及用來回答每一個問題的可能資訊來源)、個案研究報告的指引(提綱，敘述的格式，參考書目資訊和其他文件的規格)。



Porter(1991)認為在研究策略的領域當中，以「組織」為分析單元的研究，以個案研究的方式進行是非常適當的，而運用深度訪談法可以幫助研究者在眾多的變數當中找到具有意義的變項。Yin(2001)個案研究的本質主要是試著闡明一個或一組決策：為什麼他們會被採用、如何來執行、以及會產生什麼結果。Stake(1994)認為個案研究並不是方法論的選擇，而是選擇要研究的個體；此外，這個個體必須是「功能特定的」(如人或教室)，而不是普遍的(如政策)，這個定義是很廣泛的。

Yin(1994)指出對個案研究法而言，研究設計中有五個特別重要的元素：

1. 一個研究問題：個案研究適用於研究「如何」及「為什麼」之間的問題，所

以研究者必須先準確的確認你所研究的問題之本質。

2. 研究的命題：研究中的每個命題會將研究者的注意力引導到在研究範圍內應該要檢視的事情上，並且以此展開研究。
3. 它的分析單元：第三個元素是有關定義何謂「個案」的根本問題，例如「個案可能為一個人或是一個企業」，而命題的意義就是要確認跟這些個案相關的資訊是什麼。一個命題顯現出需要收集到的相關資料，並且維持在的某些研究範圍當中。
4. 連結資料及命題的邏輯與解釋研究發現：在個案研究的研究法中，這些元素呈現出分析資料的步驟，基本上並沒有限制要使用哪種方法，但是研究設計應該要奠定資料分析的基礎(尙榮安，2001)。



二手資料的部分，根據 Babbie(1998)的看法：二手資料分析(secondary data analysis)可以定義為研究者將資料供其他人運用的一種分析方式換言之受限於經費人力時間或是某些問題無法以實驗方式加以驗證甚至不能以社會調查來尋求解答研究者基於以上考量可採取計有資料從事相關研究此一過程即所謂的二手資料分析(洪雅慧，2000)。

黃光國(1994)即指出：由於二手資料是現成的，研究者不必耗用大量經費去收

集資料。其次，由於大多數的既有資料都是長期累積的，以之從事研究可以看出一件事情在時間序列上的長期發展。

三、資料蒐集範圍

爲求全面性的觀察、深入的瞭解，蒐集的來源必須多元且有公信力，資料完整與否將影響本研究的解釋力及重要性。本研究中的二手資料多是趨勢、事件、及兩大公司策略走向的報導，皆爲事後資料，較少有分析因果來源的文章，可能無法解釋微觀的企業行爲或是公司文化等形而上的影響因素。本研究的二手資料主要來自於：一、相關的企業管理書籍，二、以往的媒體新聞（包括新舊媒體）範圍普及國內外科技動態性及相關性新聞，三、國內外 Google 及 Yahoo 的網頁，四、媒體市調公司的數據資料，五、分析趨勢的相關國內外商務網站。

本篇研究期望從現有的二手資料中，根據文獻的脈絡，抽絲剝繭出一合理的解釋，在現象面的背後可以發覺更多重要、且可爲之後廠商借鏡的軌跡。

第二節、研究流程與架構

一、研究流程

本論文的研究流程簡略如下敘述及圖示呈現：



第一章為序論，包括研究背景、研究動機與問題。先簡述網路市場由泡沫經濟時到現在逐漸復甦的狀況。其中 Yahoo 及 Google 在市場上的狀況，證明不論經營大眾或是利基市場都可以有其穩定的營收來源，但是未必相同。

Google 在網路市場環境下，發展迅速表現亮眼，進入的時間點又正好是網路泡沫時期，但是並沒有因此消失，證明其經營營收來源是適合網路世界的。而 Yahoo 進入網路的時間較早，也順利的渡過網路泡沫化，且轉變了經營模式。對於這兩者皆以搜尋引擎起家，經過泡沫化經濟，各取其不同經營發展的網站，達到成功的過程產生研究動機，希望可以經由 Yahoo 及 Google 對照性的研究論述，看出發展策略與營收的關係。

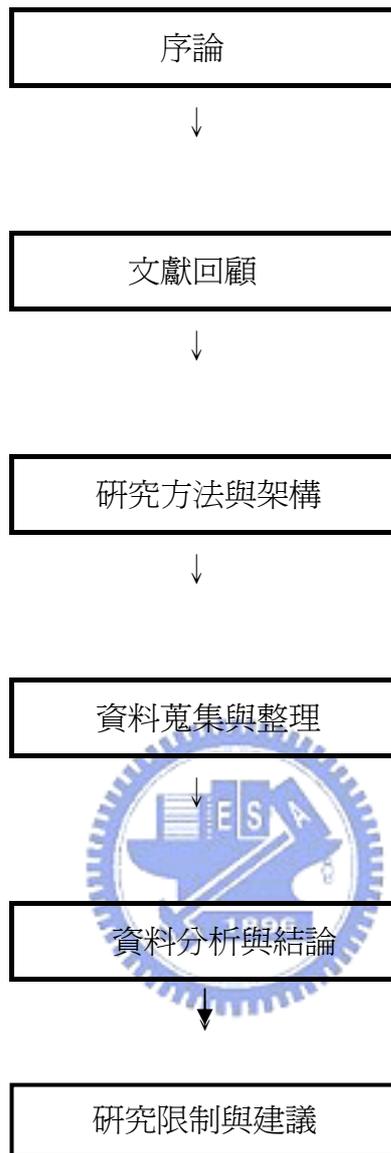
第二章為文獻整理，包括競爭優勢、營收來源簡單的回顧。對於競爭優勢有初步的了解，可以幫助解釋 Google 和 Yahoo 兩案例中勝出的因素可能為何。對勝出的原因做初步的歸納，輔以二手資料的整理，如此就可以勾勒出 Google 在利基市場中、Yahoo 在大眾市場中的不同營收來源與發展策略的關係了。

第三章為研究方法，對於此篇研究主要使用的二手資料，及個案分析法做一說明。

第四章為資料分析與整理，收集 Google 和 Yahoo 的市場、獲利資訊。例如營收來源、經營策略走向等，完整呈現營收及策略兩端的訊息。由兩者營收來源的異同來解釋：獲利與網站的走向有怎樣的關係？為何產生異同？又代表什麼樣的意義？

第五章為結論，對於所收集的資料做一解釋性的論述。說明 Google、Yahoo 在不同市場屬性中，發展出的策略與營收來源之間的關係。

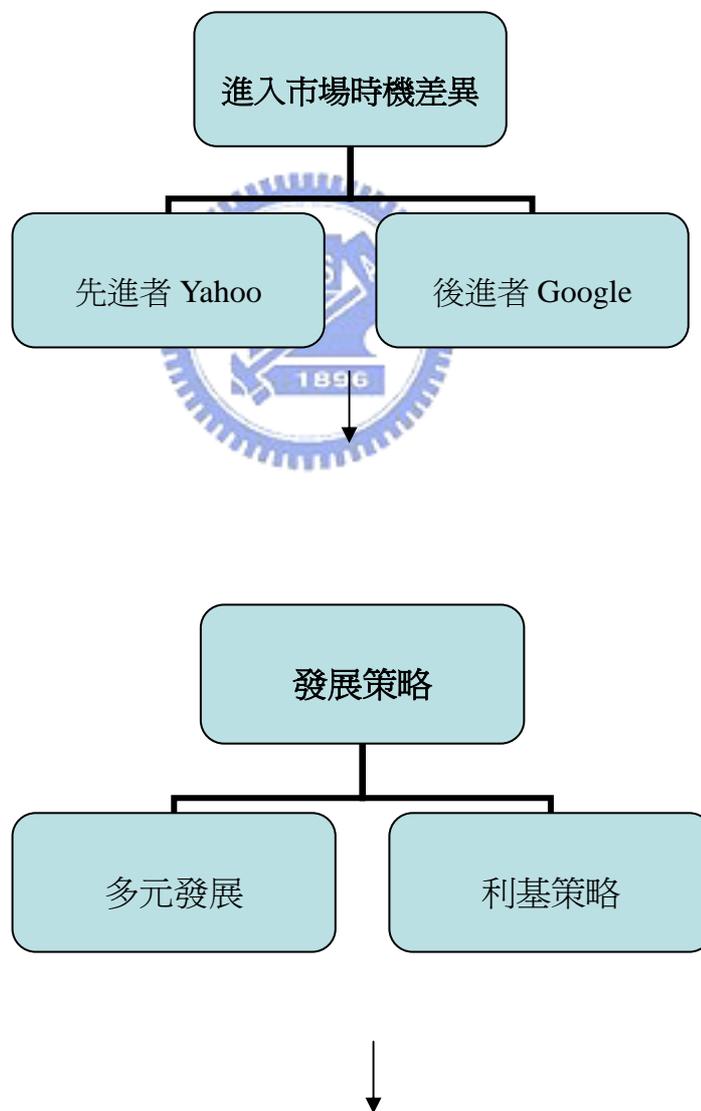
最後一章針對本研究的不足及限制作一說明，並從本研究的不足中，發掘出未來研究者可努力的方向。

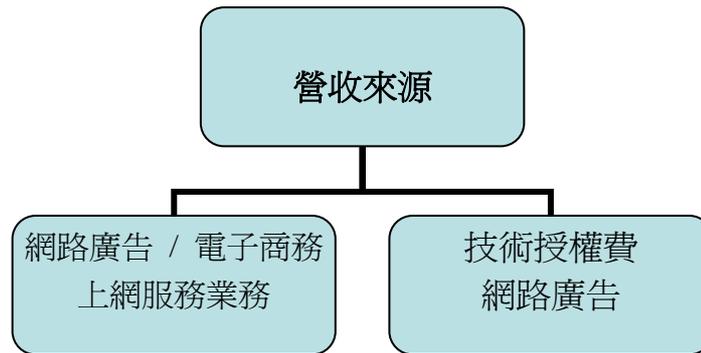


圖五：本研究流程

二、研究架構

本研究以 Google 和 Yahoo 為主，研究其分別在利基及大眾市場中，在市場時機、經營策略上如何與營收來源建立關係。





圖六 本研究架構



先將 Google、Yahoo 的發展過程做一整理，由資料顯示出兩個網站不同的走向，以及主要的獲利方式。根據競爭優勢理論及網路相關理論，來分析 Yahoo 藉由怎樣的優勢來經營大眾市場，經營大眾市場會有怎樣的營收來源；而相對於 Yahoo，Google 又是用哪些優勢來經營利基市場，經營利基市場時又會發展出怎樣的獲利來源？以策略的分析和獲利來源狀況來解釋其中的關係，此為本篇論文構思的主要脈絡。

第四章、資料蒐集與整理

第一節、Google 及 Yahoo 的經營策略

本節經由對於兩大廠商---Google、Yahoo 的年表記事中，來整理出兩者的經營策略，並清楚呈現大眾、或是利基市場的不同策略走向。



一、Google 大事記

表六 Google 歷年大事記

時間	事件
1996年	史丹福大學的研究生，也就是 Google 的創辦人佩吉與布林成立 Google 的前身 BackRub 公司，專門分析指向某些特定網站的連結。
1997年	與第一家客戶紅帽(Red Hat)合作，提供技術授權的服務。

2000年6月26日	<p>成爲全球最大的搜尋引擎網站。</p> <p>Yahoo 選擇 Google 對該公司用戶供應網頁搜尋服務，同時 Google 也發表號稱全球最大的搜尋引擎，這項新服務可以容納超過10億的網頁，相當於全球資訊網（www）的三分之二。Yahoo 用戶很快利用 Google，每天回覆1,800萬筆搜尋。</p>
2000年12月	<p>Google 與蕃薯藤合作，希望可以在技術平台、資料內容與業務方面展開全面性的深度合作。第一階段主要將 Google 的華文網頁全文檢索與蕃薯藤的搜尋服務作整合，之後爲了因應無線上網時代的來臨，也將在無線傳輸（WAP）和個人數位助理（PDA）的平台上，共同將 Google 現有的技術應用到華文領域中。</p>
2001年2月12日	<p>併購提供網路聊天室服務的迪佳公司（Deja.com），即所謂使用者網路（Usenet）新聞群組的訊息。這是1990年代中期的一套軟體，方便網友在公共系統張貼訊息，同時爲這些訊息建檔。討論主題無所不包，多達6.5筆。這可大幅幫助 Google 資料庫的增長。</p>
2002年5月	<p>美國線上公司（AOL）選中 Google 爲其訂戶提供搜尋和廣告服務。結束了與網站登錄服務業者 Overture 公司及 LnktoMi 長達3年的合作關係。當時根據 StatMarket 的統計，Google 的網站佔全球所有搜尋人次的比率已經從2000年6月的1%，大幅成長到本年4月的32%。</p>
2002年9月24日	<p>推出即時新聞搜尋服務。來自世界各地的新聞，依內容不同分爲商</p>

	業、娛樂、科技與體育等類別，都能在 Google 首頁中看見。這項名為「Google News」的新服務，主要是即時新聞查詢，內容來源包括 New York Times 到 New Zealand Herald，朝新聞種類最豐富、內容也是最完整的方向前進。
2002年12月19日	與 Sprint 公司宣佈攜手合作拓展服務，讓消費者可以藉由 Sprint 公司的手機與網路服務來搜尋圖片。這項新的網路圖片搜尋服務功能已經在幾個星期前針對 Sprint 公司 PCS 版本最新手機提供，Sprint 公司的 PCS 版本的新手機享有利用 Google 引擎來查詢以文字為主的關鍵字，這項新服務將在下一季中以彩色手機並可以傳載快速且大量的資訊亮相。
2002年12月31日	啓動購物搜尋網站。新增了線上購物網站 Froogle，提供上網者線上搜尋產品用。Froogle 允許在搜尋結果旁顯示付費的廣告。該網站並不直接販售商品，只是從資料庫中提供至購物網站的連結。
2003年2月18日	Google 併購全球最大博客網站(Web Publishing Tool Blogger) 。而 Blogger.com 網站，便是全球最大的網路日誌服務提供網站，Blogger.com 提供免費的博客軟體供使用者註冊使用，截至1月為止，擁有約100萬名的軟體註冊使用者，另外，亦提供商業性的專業服務，每年收取35塊美金的費用。兩年前，Google 才將搜尋新聞組文章的搜尋網站 Deja.com 納入旗下，而這次併購 Blogger 的舉動，更將 Google 的觸角擴展至網路出版界。兩者的結合，昭示著 Google 野心勃勃的新聞戰略又邁出新的的一步。

2003年3月5日	Google 新開發廣告安插方案。由於 Google 的廣告客戶鍾愛 Google 瞄準狹小的顧客群的非凡能力， Google 所推出的服務可以自動指出 Google 搜尋引擎在網頁中搜尋出的重點，並且在網頁中顯著的地方提供相關廣告客戶的網站連結。該服務可以將漫無目標的廣告取代為相關贊助商的連結，使得搜尋結果更為有用。
2003年3月11日	迪士尼改採 Google 的網頁搜尋技術。2003年3月21日---積極地擴展海外搜尋市場，日前更成功地取得與南韓最大入口網站，且同時是全球前500大的網站排名中，僅次於 Yahoo 與 MSN，列於世界第三大網站「Daum Communications」的合作協定。
2003年4月4日	Amazon 將採用 Google 的搜尋和廣告連結技術。將廣告植入搜尋結果中是 Google 重要的經濟來源之一，同時也讓 Amazon 能提供顧客更廣泛的產品和服務。這項協議可望讓 Amazon 切入快速成長的廣告市場。
2003年10月8日	與 AOL 進行搜尋合作，讓 AOL 的客戶更容易在網路上尋找需要的資料。
2004年元月	Google 宣布推出 AdSense 廣告服務，可配合網頁內容把廣告插入客戶的網頁。
2004年2月11日	推出全新中文版自助廣告服務。這項名為 AdWords 的方案，使用者可以用簡體或繁體中文字建立自己的廣告文字，並設立關鍵字，只要使用者搜尋到相關關鍵字，則廣告便會在 Google 及其夥伴網

	站上呈現。
2004年3月31日	發表了一項個人化的測試版搜尋引擎，以加強使用者的顧客忠誠度，並且維持 Google 在搜尋服務的龍頭地位。此版本能提供使用者特定範圍且更為精確的搜尋結果，同時透過網頁提示(Web Alerts)功能，也能針對特定主題，將最新搜尋結果網頁，以電子郵件方式定期寄送給使用者，其中也包含了新聞網頁與 Froogle 比價網站所提供的購物訊息，以期能提供更為完善的個人化搜尋服務。最近更陸續推出許多個人化的搜尋服務，包括 toolbars，還有地區性的搜尋等，使用者可以透過更人性化的搜尋功能，來獲得所需要的結果。
2004年4月1日	提供免費電子郵件信箱。名為"Gmail"的免費電子郵件將內建 Google 最強大的搜尋功能，使用者能透過關鍵字將龐雜的電子信件分類，並輕易搜尋到已收來信與寄件備份的電子郵件。Gmail 所提供的免費網頁郵件空間為1 GB，幾乎為其他免費電子郵件信箱空間的100倍，約可儲存50萬頁左右的電子郵件。
2004年4月29日	Google 提出首次公開發行股票（IPO）計畫，預定籌集27億美元。
2004年10月	Google 掀起搜尋引擎大戰。Google 推出桌上搜尋軟體（Google DesktopSearch）、書籍搜尋軟體（Google Print）及 Google SMS，可從行動電話搜尋網路的軟體工具。其中第一項的桌面搜尋程式不但強調可以搜尋電腦硬碟裡的檔案，可以立即搜尋使用者的 Outlook 電子郵件、AOL 聊天記錄，微軟 Office 軟體所產出的 Word、Excel、Powerpoint 檔案，以及 IE 瀏覽器歷史等資訊，方便使用者

	<p>隨時搜尋資料。且除了在連線時的網路搜尋之外，未連線時也能搜尋電腦上的資料。號稱「只要是螢幕出現過的畫面，很快就找得到」。第二項則是名為「Google Printer」的搜尋服務，與 Google 最引以自豪的搜尋技術結合，使用者可以直接在 Google 的搜尋網站中打入相關書籍摘錄書內容，來找到最符合需求的書，而書摘內容將連結販售書籍的網路書店，方便使用者購買。直接瞄準了亞馬遜公司的地盤。2004年10月11日---推出手機簡訊搜尋服務。讓無線網路使用者搜尋商業、住家電話明細、產品價格和文字定義這些特定資訊。Google 手機簡訊搜尋服務 Google SMS 也可解決數學計算問題，尋找區域號碼，以及接收 Google 搜尋結果的部分資訊。</p>
2004年11月19日	<p>推出學者用搜尋。Google 為學術專家量身打造推出 Google Scholar，專家學者可經由這項搜尋服務找到網路上的報紙、論文和其他學術作品，同時還可分析及摘錄引言。使用者可經由 Google Scholar 的測試版搜尋文獻、書籍、摘要、論文、預印稿、技術性文章和批改過的報告。有別於其他搜尋服務的一點是，Google Scholar 可處理學術引言的搜尋結果，也就是會自動分析摘要引言，將結果分別呈現。</p>

資料來源：本研究整理

二、Google 的經營策略—搜尋利基市場的深掘

由以上簡略的表格整理，發現 Google 的發展可以大略分為以下幾個階段：

- 1996年---正式成立。
- 2000年~2002年---與大型入口網站合作，主要提供技術授權的服務。著名的有 Yahoo、Yam、AOL 等。當時根據 StatMarket 的統計，Google 的網站佔全球所有搜尋人次的比率已經從2000年6月的1%，大幅成長到2002年4月的32%。
- 2002年~迄今---將搜尋的範圍做廣，將範圍伸進新聞、圖片、地圖、桌面等搜尋。



這三個階段的發展有其顯著的特色，而且也有連貫性、重疊性，並非獨立發生的事件。所以可以看出 Google 在搜尋技術經營上的用心，待技術穩固市場地位後，積極延伸經營範圍，且在2003年利用本身精良技術推出網路廣告安插方案，將網路廣告的獲利推向高峰；2004年才首度發行股票，由之前的專注於技術投向以積極獲利為目標來發展整個網站走向。

除了最為著名的搜尋引擎之外，也有數十種新的特色和問題解決工具，有字詞解釋和翻譯、股市價格、部落格 (blogging)、搜尋圖片、免費電子郵件、線上社群、新聞 (Google News)、支援多種語言。剛開始是與大型的入口網站做結合，提供搜尋引擎應用軟體的支援服務，之後以核心的搜尋優勢進行多角化的經營，

從傳統的基本搜尋業務向外擴張，陸續收購其他小的搜尋引擎，增加產品的種類。

這些產品都免費提供，追求搜尋結果的準確及迅速，Google 不用複雜的多媒體廣告來影響下載的速度，讓使用者能在很短的時間內就可以瀏覽網頁，不被打擾，目的希望更多人進入它的網站。除此之外，面對其他以搜尋引擎起家的網站紛紛轉型，Google 仍然堅持搜尋引擎的市場，不想入口網站靠攏，利用基本技術來擴大它的市場範圍。例如：Google Print 就是一種新的搜尋技術，協助圖書出版商在網路上賣書，也就是開放給各規模的出版商，讓他們的書掃描之後，將每頁放進 Google 的搜尋引擎，然後使用者可以利用這項功能，若要尋找特定主題或某一本書，打進某些關鍵字或書名，就可以搜尋到數十億的網頁和無數的圖書內容。還有桌上電腦搜尋軟體、購物引擎 Froogle、免費電子郵件服務等，都是基本搜尋技術的應用，進一步拓展市場的寬度。不僅是發展搜尋引擎，更將技術授權給幾個大的網站：Disney、AOL 等。

因此 Google 的經營策略是從剛開始發展的搜尋服務，以純粹提供快速精準的搜尋技術為基本，再來利用其他網站的鏈結，擴大本身資料庫。除了追求資料庫的數量成長之外，也將搜尋的觸角延伸，例如廣告、新聞、圖書、拍賣、地點，進行類別式的搜尋。最後經由大眾化的搜尋，精深技術針對個人化搜尋提供服務。例如個人桌面、信箱。

經營策略上都將目標放在搜尋上，只是繼續將搜尋的範圍做得很深入，不同於以往使用者的搜尋習慣，提供了「無處不可搜」的概念，也建立了 Google 在網路世界的品牌。

三、Yahoo 大事記

以下列出 Yahoo 由發展至今的重要記事。



表七 Yahoo 歷年大事記

時間	事件
1994年1月	美國史丹佛大學電機工程系的博士生 David Filo 和美籍華人楊致遠(Jerry Yang)共同創立了 Yahoo。
1996年3月	Yahoo 公司首次股票上市。
1996年4月至10月	分別在日本、英國、德國、法國成立據點。特別推出以小孩和青少年違者要訴求對象的服務網站---「Yahooligans」。且推出網路界第一支電視廣告。
1996年12月	轉虧為盈，成為少數獲利的網路公司。

1997年10月	推出郵件服務。 完成對網路媒體 Four11.com 的收購。
1998年7月	收購 WebCal 公司。
1998年10月12日	收購 Yoyodyne Entertainment 公司。
1998年12月	收購 HyperParallel 公司。
1999年1月	收購瀏覽器製造商 Log-Me-On。且以46億美金的價格併購「地緣城市」網站。
1999年4月	收購媒體公司 broadcast.com。 與 Banc One Payment Service 合作，讓 Yahoo!Store 上的線上商店能在 Banc One 開戶，以便在收取網路上的信用卡付費。 宣布和電子商業軟體廠商 FDMS 合作，以處理信用卡交易問題及可信賴的資料傳輸介面，將持續提供更有效的工具與服務給 Yahoo!Store 上4,000多家的線上商店，將業務拓展至新的消費者市場。
1999年5月	收購 Encompass 公司。 收購 GeoCities 公司。
1999年6月2日	收購 Online Anywhere 公司。

1999年12月	<p>針對其註冊網友推出免費線上付款服務。這項 E-Bills 功能將會整合入網站的金融服務中，提供給使用者隨時接受帳單的環境，並且也會進一步與付款機制做結合。</p> <p>與美國第三大零售商 Kmart 合作，包括共同品牌的免費上網計畫等，以對抗日益壯大的美國線上。其中免費上網服務將提供給透過 Kmart 的 Bluelight.com 上網使用者，另外，Kmart 也會透過旗下2160家實體商店來進行宣傳。</p>
2000年3月	<p>推出「B2B Marketplace」網站企圖在 B2B 線上交易市場卡位，此網站允許搜尋其他市集、比價、以及整合資訊。</p> <p>與南韓 Samsung 電子公司合作開發全球製造業電子商務市場。</p> <p>收購 Arthas.com 公司。</p>
2000年6月28日	收購社區網站 eGroups 公司。
2000年12月	與安達信顧問公司聯盟，共同提供可量身訂做的企業入口網站服務。
2001年1月	開始向將物品列其競標網站的消費者收取服務費用，計價標準由每件物品0.20美元至2.25美元不等。
2001年4月	推出新的廣播網站，提供影音服務及多媒體內容選擇，希望能夠吸引更多的人潮以及廣告主的青睞。新的服務將整合 Yahoo 提供的各種影音內容於同一網站上，此外也將積極洽談新的合作夥伴，增加

	<p>更豐富的新內容。合作夥伴包括華德迪士尼集團的 ABCNews.com 公司，主要提供娛樂節目及焦點新聞內容，另外還有提供野生動物和地方文化節目內容的 AdventureTV.com，以及電影長片的 ClassicMovies.com 等公司。</p>
2001年5月	<p>發佈新版即時信息(Instant Messenger)。</p> <p>與 Visa 策略聯盟，Visa 將成爲 Yahoo Shopping、Yahoo Travel 和 Yahoo Wallet 國際版的預設付款方式。而當 Yahoo 的促銷活動有信用卡或轉帳卡時，也會提供給 Visa。</p>
2001年6月28日	收購網路音樂 Launch Media 公司。
2001年8月	<p>與 Pax 電視公司共同推廣適合家庭觀賞電視節目，爲網路巨人積極以成爲傳統媒體公司網路事業夥伴目標的最新動向。兩公司合作內容包括，Yahoo 將在其電視節目介紹網站 Yahoo TV 中，以 Pax 節目資訊爲主軸；而 Pax 則將於其“看電視贏大獎”活動，要求觀眾登陸 Yahoo 網站以獲得更多關於大獎消息。對 Pax 來說，Yahoo 將會成爲下一季電視節目推廣的線上管道，Pax 公司也計劃將使用直接郵寄、雜誌、戶外看板廣告等其他方式來推廣新一季的節目與大獎活動。</p> <p>與 Sony 成立 Sony on My Yahoo 網站，提供個人化的 Sony 娛樂產品與服務，希望使用者就像使用 Yahoo 網站一樣，可以設定自己偏好的內容。此外，Sony on My Yahoo 也將成爲 Sony 新上網服務—Sony Style Connect—預設的首頁，部份 Sony 電腦也會事先安裝好軟體，讓使用者可以輕易的進入個人化的 Sony 與 Yahoo 的內容。這個合</p>

	作計畫另一部份是 Yahoo 將為 Sony 提供開發新入口網站的顧問諮詢服務。
2001年11月14日	和 SBC 宣布聯手推出高速 SBCYahoo DSL 網路服務。這個計劃將使 Yahoo 不只從其每月2千1百萬使用者與8千萬有效用戶 (active user) 的內容提供賺錢，同時也將握有傳送資訊的工具。
2001年12月27日	收購 HotJobs.com 公司。
2002年1月	<p>推出名為 Premium Document Search 的收費文件搜索服務。這項搜尋的服務主要以研究報告與文件搜尋為主，使用者付出每篇文件 \$1~4美元的代價，就能夠輕鬆查詢 Northern Light 網站上，擁有7,100個資料庫來源的7,000萬個囊括商業、健康、科學、新聞雜誌、貿易期刊、報紙、醫藥、及學校期刊等網頁資料；另外只要每個月支付 \$4.95美元，最多可以取得50篇價值數百美元的華爾街研究報告，消費者於付款前可先免費讀取該篇文章的摘要。</p> <p>從網路媒體公司 StarMedia Network 中收購了巴西知名的搜尋引擎 Cade。</p>
2002年3月	與 Fox 娛樂公司合作促銷電影，成為最有潛力的線上廣告買主。
2003年3月	<p>收購 Inktomi。</p> <p>為日益成長的寬頻使用者推出付費影音服務，提供更加豐富的影音內容。提供影音服務內容的廠商包括了福斯廣播公司 (FOX)、美國廣播公司(ABC)、哥倫比亞廣播公司(CBS)與探索頻道(Discovery</p>

	<p>Channel) 等有線電視頻道，而在個別的體育節目訂閱方面，也提供美國大學男子籃球錦標賽 (NCAA) 與 NASCAR 賽車等運動比賽的實況轉播服務，此項收費為每月16.65美元。</p> <p>新增即時傳訊功能 (SMS)，這項功能也對行動辦公的人士相當的方便。</p>
2003年5月	<p>宣布與國際知名 Ubi Soft 公司及美國 Vivendi Universal Games 展開合作。</p> <p>與英國的 BT 電信集團合作推出高速的 ISP 服務，取代原本的合作對象 OpenWorld。</p> <p>推出電子商務服務，讓顧客可以利用 Yahoo 的網頁建置工具 Pagebuilder 和微軟公司的 FrontPage 軟體來建置自己的電子商務網站。</p>
2003年7月21日	<p>與 ACNielsen 聯手推出針對消費品行業的重大網路營銷服務。</p>
2003年10月	<p>收購 Overture 公司。</p> <p>整合了即時通訊與 WebEx 公司的線上虛擬會議軟體後，正式發表商用即時通訊軟體---Yahoo Business Messenger。目前已有 BMC 軟體公司、史丹佛大學及美國影藝員工會等率先採用此一商用通訊軟體。面對商用即時軟體這個成長中的市場，包括美國線上及微軟等公司，無不極力發展符合商用即時通訊需求的產品，讓員工在使用即時通訊軟體傳訊時，不至於危及公司網路的安全。</p> <p>由微軟遊戲部門(Microsoft Game Studios)製作出版的15個電玩遊戲，將以付費取得的方式，於 Yahoo 遊戲中提供給使用者下載使</p>

	<p>用。在與微軟合作後，預估 Yahoo 線上遊戲所提供給玩家下載的各家電玩遊戲軟體數量，將到達約100片。</p>
2004年1月	<p>停止使用 Google 的網路搜尋服務。</p>
2004年3月	<p>買下歐洲最大的電子商務比價網站 Kelkoo，一方面可加強該公司最近開始賺錢的歐洲業務，另一方面則可加強整合各項產品，尤其是 Yahoo 的網路蒐尋服務，以期能吸引更多消費者及廣告主，以擴展歐洲地區的市場。</p> <p>推出新的區域搜尋工具 SmartView。SmartView 將幫助使用 Yahoo Maps 的使用者更加精準的搜尋餐廳、旅館、電影院、商店或自動提款機的區域與地點。</p>
2004年5月	<p>與 Lycos 在網路聊天與即時通訊的相關技術上通力合作，以節省成本。自本週四起雅虎100萬名的歐洲網路聊天用戶將可以轉換至 Lycos Europe 的聊天平台，預估聊天社群的規模將可倍增，Yahoo 聊天的使用者可維持原先的註冊設定，但必須重新申請一個聊天暱稱。而 Lycos Europe 也將採用 Yahoo 的即時傳訊作為主要的線上傳訊方式，雙方將發揮各自在不同技術領域上的長才，在角色扮演上更為明確。這項改變措施將會影響 Yahoo 在英國、愛爾蘭、德國、法國、義大利、西班牙等國的歐洲用戶，以及 Lycos Europe 的歐洲用戶。未來雙方除了在技術上的相互合作之外，也不排除在廣告業務、線上購物和搜尋引擎技術上彼此合作。</p>
2004年10月	<p>與 Adobe 與簽署合作協議，未來將結合 Adobe 的檔案分享在雅虎的</p>

	<p>搜尋器功能之中。這個結合讓使用者可以將網路上的電子化檔案直接格式化成為文書檔案加以儲存。合作計畫的搜尋工具已經推出，在兩家公司的網站都可以進入使用，在將來使用者可以用這個工具來將網路的資訊格式化。分析師認為這個動作是網路搜尋的下一個進階行為，而且將會影響到許多非傳統的網路接觸，如電子郵件。微軟及 Google 都分別推出新的工具使搜尋電子郵件成為一件更簡單的工作。將網頁及網路資料格式化的意思是指 HTML 格式的內容可以在離線的狀況中被觀看、分享及使用。</p> <p>推出一款測試版的搜尋系統，此系統可幫助使用者人性化的解決問題，以對抗 Google 搜尋引擎的競爭。</p>
2005年1月	<p>推出一項新的服務，當用戶透過個人電腦使用當地搜尋服務時，可將餐廳或商務訊息等搜尋結果，以文字簡訊方式傳送到使用者的行動電話上。</p> <p>推出免費的硬碟搜尋軟體。</p>

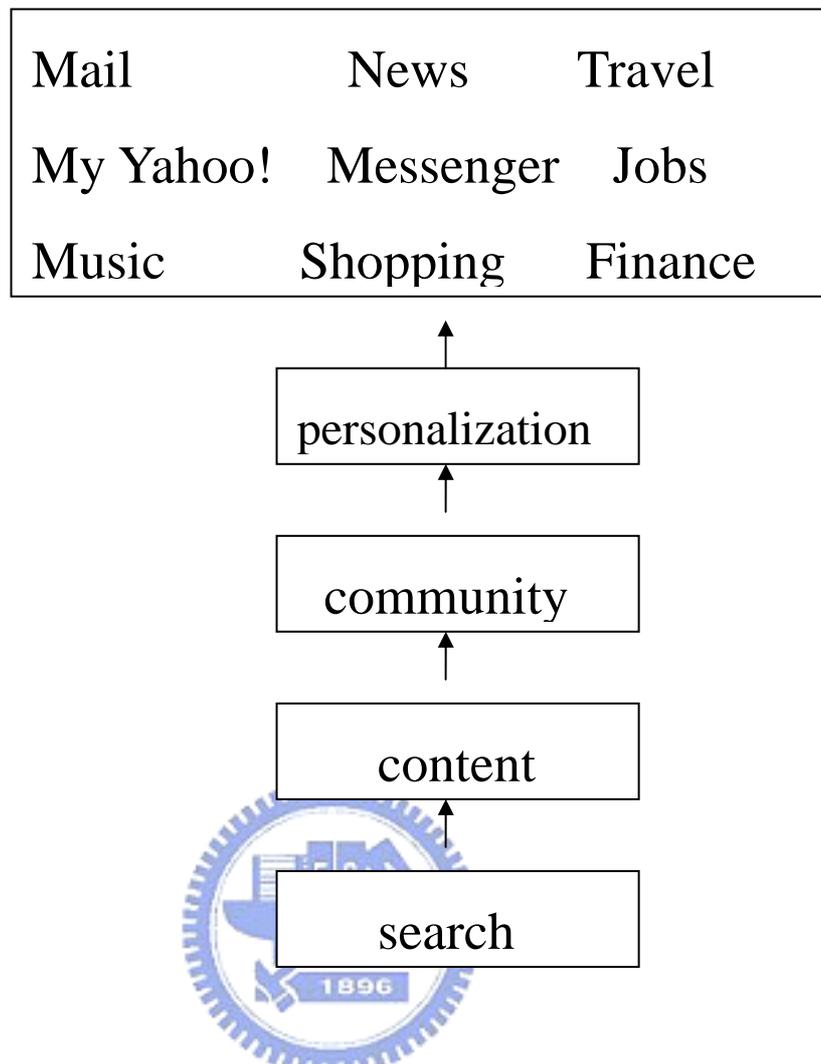
資料來源：本研究整理

四、Yahoo 的經營策略——全方位的積極發展

由上表可以看出，Yahoo 的發展多圍繞在「收購合併」、「結盟合作」上面。1994年以搜尋引擎發展，1996年就股票上市，集資準備做更長遠的發展。但是在

歷經了網路泡沫化時期之後，發現若只依賴網路廣告為單一的收入來源，風險是十分高的。加上競爭者、後進者投入此塊市場的廠商越來越多，經濟及競爭上面的壓力迫使 Yahoo 必須尋求轉型。

Yahoo 是第一個由科技公司轉換成為媒體公司的創始者。既然是將自己定位為媒體公司，就要滿足使用者各方面的需求，使資訊在網路上能夠快速的流動，而且迅速的被滿足。所以 Yahoo 掌握了網路「as a media」及「as a channel」特質，將衍生性的服務做到極致，透過資訊科技作加值，增加了網站的價值，所以使用者越來越黏滯於 Yahoo 提供的服務上面。但是一個純科技的公司要轉變為媒體性的平台，即表示內容的服務重要性大過於技術的優異性，發展的重點就是與其他科技產品相容、服務性廠商合作，增加網站收入。Yahoo 從剛開始以搜尋引擎之姿進入市場，單打獨鬥，到後來與許多內容提供的網站合作或是收購，都是為了充實網站的內容。如此既不必自行生產內容，耗費更多的人力金錢，更可以利用內容來對使用者或是廣告主收取利潤。



圖七 Yahoo 階段發展圖

資料來源：Yahoo 網站

(<http://brand.yahoo.com/forgood/products/index.html>)

由上圖]可得知 Yahoo 的各階段發展過程。一開始從搜尋服務起家，但是因為經歷了網路泡沫經濟的危機，了解到並不能只作為一流通平台，依賴網路廣告為唯一收入，應該要朝以媒體自許，不僅開始發展網站內容，也與其他網站合作，利用網站內容的多樣性，來擴大本身使用功能，藉此可以增添其他收入來源。所以除了基本的服務性功能之外，多了交易性的電子商務服務，且將服務平台由網

路延伸到無線區域部分，讓使用者隨時隨地都可以享有行動服務。

五、小結

將以上 Google 及 Yahoo 的發展大事記簡略整理如下兩表所示：

表八 Google 的階段發展策略



時間	Google 的發展策略
1996 ~ 2002 年	<ul style="list-style-type: none">● 1996 年成立後，1997 年與第一家客戶(Red Hat)合作提供技術授權服務。此時主要策略就是與許多網站合作，例如：2000 與 Yam 及 Yahoo、2002 與 AOL 等。● 另項策略是併購平台網站，大幅增加 Google 的資料庫增長：Blogger.com、Daja.com 等。
	<ul style="list-style-type: none">● 2003、2004 年利用自身精良的搜尋技術發展出新網路廣告刊登服務：Adsense。大幅增加網路廣告收入。

2003 ~ 迄今	<ul style="list-style-type: none"> ● 將搜尋觸角延伸範圍，提供更精準的搜尋結果：Google DesktopSeach、Google Print、Froogle 等。帶動許多大型入口網站也重新重視搜尋技術的發展。 ● 2004 年股票上市，往更多獲利邁進。
-----------	--

資料來源：本研究整理

表九 Yahoo 的階段發展策略

時間	Yahoo 的發展策略
1994 ~ 1996 年	<ul style="list-style-type: none"> ● 1994 年成立，1996 年股票上市，開始獲利。
1997 ~ 迄今	<ul style="list-style-type: none"> ● 朝向媒體化平台經營，以收購及尋求合作的方式來擴大內容服務的提供：broadcast.com、Launch midia 等。 ● 內容服務的方式也針對個人量身打造，增加使用者使用上的便利性，例如與 Sony 的合作來提供個人化的娛樂產品、與 Lycos 合作提供更大的聊天平台等。 ● 電子商務市場的努力開發，除了網路廣告的來源之外，與上網服務業務作了結合：ACNielsen 合作推動消費品的網路營銷服務、Samsung 合作開發全球製造業電子商務市場等。

資料來源：本研究整理

在整理此兩案例發展過程之時，由於策略的發展並非一夕驟變，故在時間的分段上會不容易判定。且策略與策略的發展之間都有連貫性或是重疊性，只能用較大的時間範圍來描述主要的策略活動，所以不代表每個分段都是獨立的。

以上簡略的發展策略整理其實和營收來源是有所關聯的，大概可以推估怎樣的策略會形成怎樣的營收來源，以下緊接著獲利的部份作一探討。



第二節、Google 及 Yahoo 的獲利來源

一、 Google 的獲利來源

Google 的獲利來源主要來自兩部分：網站文字廣告、授權費。網路廣告的部分包括「Adwords」、「Adsense」兩大部分。在2000年 Google 開始對網路廣告收費時，是以廣告主的廣告，在使用者的搜尋介面中出現的次數作為收費依據，再使用者介面出現越多次，就會與廣告主收費越多的費用。之後2002年開始就是以點擊數來計費(cost-per-click)，到了2005年就是以 Google Network 為單位，只要有使用者點擊廣告，Google 就可以獲得營收。以下針對各兩個獲利來源作詳細的介紹：

表十 Google 2002年至2005年獲利狀況

		Yearly Ended December 31		
	2002	2003	2004	2005

Advertising Revenues				
Google web site	\$306978	\$792063	\$10589032	\$3377060
Google Network web site	\$103937	\$628600	\$1554256	\$2687942
Total Advertising Revenues	\$410915	\$1420663	\$3143228	\$6065002
Licensing and other Revenues	\$28593	\$45271	\$45935	\$73558
Revenues	\$439508	\$1465934	\$3189223	\$6138560

	Yearly Ended December 31			
	2002	2003	2004	2005
Advertising Revenues				
Google web site	70%	54%	50%	50%
Google Network web site	24%	43%	49%	49%
Total Advertising Revenues	94%	97%	99%	99%
Licensing and other Revenues	6%	3%	1%	1%

資料來源：Google網站季報 (http://investor.google.com/fin_data.html)

(一)、網路廣告收入佔九成的比例：

由以上的營收表格可以看出：網路廣告的收入幾乎佔總收入的九成之多。

2002年到2003年時，Google Network web site 的廣告收入大有增加，所以 Google web site 與 licensing 的收入相對性的短少。這部分應該是因為 Google 的網路廣告新技術上路，搜尋伴隨著類似廣告的出現，這策略使得 Network 部分的網路廣告量有所增加。而授權費的減少，除了網路廣告對 Google 來說越來越重要之外，也可能是在 2003年之時，搜尋引擎的市場成為兵家必爭之地，因為 Google 的持續獲利，使得許多入口網站也回頭來經營搜尋引擎的市場，例如 MSN、Yahoo 等，所以中止了原本與 Google 的合作。所以授權費短少的現象也反映出了此時搜尋引擎市場的競爭及有可為之處。



Google 的網路廣告深受廣告主的喜愛，是因為 Google 的搜尋技術與其他搜尋引擎不大相同。Google 發展出的「裴吉位階」演算法，是以在搜尋結果網頁上一相關性高低整理排序。因為全球資訊網上所有的網頁都可以連結到其他的網頁，和它連結的網站越多，表示對他的「信心投票」越多，顯示它的內容越重要。也就是說裴吉位階的數值是根據網路獨特的民主特質而來，等於是把網路看成民主政體，各網頁之間的連結等於選票，於是搜尋變成搶選票的選戰。這麼一來，被連結最多的網站，自然提升到搜尋結果的上方。這項技術幫助 Google 的使用者可以很快速的找到需要的資料，而不是在搜尋出來密密麻麻的網頁中大海撈針了。既然可以準確的替使用者找到需要的網頁，那麼就可以輕鬆的從網頁上了解使用者的需求來刊登廣告，這樣子對於不同的廣告主就可以有不同網頁的配置，直接

命中使用者的廣告就不再是亂槍打鳥的方式了。

且爲了提供較快速的搜尋服務，及不影響使用者的服務品質，堅持用文字廣告，與其他搜尋引擎的經營方式大不相同。許多搜尋引擎是把搜尋結果網頁上醒目位置賣給廣告主，這麼一來前面幾條搜尋結果都是付費贊助商的網站或置入性廣告，但是 Google 所賣的「贊助商連結」廣告，雖然同樣是依照使用者的搜尋詞彙刊登出來，卻放在搜尋結果不同的地方，明顯標示那是廣告，以免干擾到消費者。而且 Google 多具相關性來放適當的廣告。也就是說當使用者上網搜尋某項主題產品時，Google 就會根據主題來放相關的廣告，對於廣告主來說，使用者反而自己上門，跟以往「推播」式、被動式廣告大不相同；對消費者來說，這樣的廣告更能滿足他們的需求。所以 Google 的廣告方式自然就受到消費者及廣告主的歡迎。



另一個對廣告主有吸引力的就是「依點擊數計費」(pay per click)。因爲之前廣告主是根據訊息希望被瀏覽的次數，預先支付廣告費用，但是依點擊數付費的方式，允許廣告主旨在使用者點按連結，進入他們網站時才付費。這樣一來，小公司只需要先支付極少的費用，或者根本不必先付費就可以針對特定的使用者展開攻勢。

而且 Google 也將網路搜尋的相關性概念用在廣告上。也就是說，廣告主出最

高的價錢不一定保證一直待在最高的位置，而是依照本來放在搜尋結果網頁下方的「贊助商連結」廣告，點閱的人氣越高，刊登的位置就會越高，即使其他廣告主付的錢比較多。也就是說，縱使搜尋的服務是免費的，但是將結果跟定向式關鍵字廣告（targeted advertising）結合起來就是一個相當大的商機（羅耀宗，2003）。

（二）、技術授權費為網站初始收入：

除了網路廣告之外，技術授權費也佔了接近總營收的一成。因為搜尋畫面精簡，檢索結果又異常精確，Google 從1997年簽下第一家客戶紅帽（Red Hat）開始，許多入口網站與網路服務供應商（ISP）如雅虎、美國線上等，便與之合作，採用 Google 的搜尋技術。這些公司通常會將 Google 與自家的搜尋結果結合在一起，一方面維持公司自主性，一方面也避免與他人重複。因此，若在一家公司網站看到 Google 標誌時，表示這家公司每年得付兩萬五千美元給 Google。著名的案例有：2002年時，Google 獲得了美國線上的合約，不僅美國線上，包括 Yahoo、EarthLink、Ask Jeeves 及其他大大小小的入口網站一百多家及企業顧客七家，都曾經透過 Google 來代為執行搜尋的功能。台灣四家入口網站中，現今只有 Yahoo 用自己的技術經營搜尋引擎，其他的蕃薯藤(Yam.com)、網路家庭(PChome.com)、新浪(sina.com) 都是把搜尋工作委託給 Google 經營。對於入口網站來說，正好可以省下資訊科技開發的成本，也能強化本身網站的搜尋能力。對於企業顧客來說，Google 就專為企業客戶打造內部網路的索引編制和搜尋功能，是第二項收入來源。

但是如前段提及，在2002年到2003年時有下降的趨勢，不僅反映出了越來越多的網路廠商重新重視搜尋引擎這塊市場，而中斷與 Google 的合作來自我發展；並且反映出 Google 收入重心漸漸轉向全部倚賴網路廣告。

二、 Yahoo 的獲利來源

Yahoo 營收來源較為多元，由前一節發展的過程可以了解 Yahoo 每一部的策略發展都與擴展營收來源有關，主要的營收來源有：網路廣告、電子商務、上網服務業務等。



(一)、網路廣告：

對於入口網站來說，所建立的會員數大小其實會影響廣告主對於網路廣告的信賴。因為 Yahoo 擁有廣大的使用者流量，所以網路廣告業大部分都集中在此打廣告，為了獲得使用者的注意力，網路廣告分為兩類：一是一般廣告，又可細分為橫幅廣告（Banner）、贊助廣告、文字廣告（Text）、按鍵廣告四大類，其中又

以橫幅廣告與贊助廣告為主要收入來源；第二類就是所謂的互動廣告（Interactive Ad），其中又可細分為關鍵字廣告、與結盟廣告（Affiliate Ad）。關鍵字廣告是當使用者在使用關鍵自搜尋時，可由網站判斷，推出和此關鍵字有關的廣告內容。而另一種結盟廣告，是當入口網站的使用者，因為使用網站而被導引至另一個網站，且在該網站有交易發生，則入口網站可以向原來交易網站收取佣金。

Yahoo 歷經了網路廣告好幾階段的轉變，從最早的橫幅（banner）、普通按鍵廣告（button）到大尺寸廣告、覆蓋式廣告（pop-there）、彈出窗口廣告（pop-up or pop-under）到發展至今的關連式廣告，Yahoo 都非常積極的要發揮網路特殊的功能，互動、快速、多媒體的特質與使用者溝通。



剛開始的網路廣告交易都是透過廣告觀看(ad view)為主，而非廣告點選率(click through)。所以大部分的廣告及行銷公司相信，網路廣告的主要目標是將人潮吸引至網站裡，不管有無點選，暴露在單一 banner 廣告下，購買率還是會增加，儘管可選擇的網路廣告類型持續變化中，但大都是要提高曝光量，吸引使用者的目光。對廣告主來說最終的標就是要提高使用者對廣告的注意，進而產生購買行為。但是這樣的想法其實也有被批評的地方。例如：網路交易不足所形成的投資浪費、下載時間緩慢、點閱率過低等。而且常常就被使用者當作是網頁的背景一般了。而且因為網際網路的快速普及及發展，產業界無法及時因應，所以網路廣告的效果衡量尚未有一定的標準，主要是以觸擊率(Hits)、使用者涉入廣告的深淺程度、廣告曝光率、互動標準四項因素交互作為評估的方式。

(二)、電子商務：

Yahoo 本身與其他相關購物網站合作，或自行提供購物服務，這樣的新經營模式，其成功關鍵因素除了技術、金流、物流、資訊流的解決之外，其實創造出高附加價值的服務與全新的上網經驗才是吸引使用者的主要原因。在台灣，Yahoo 就開發了購物一、購物二及拍賣每日的高成交金額，希望用增值行的服務來深化 Yahoo 多元化的經營。

(三)、上網服務業務



在經過2000年的網路泡沫化後，Yahoo 發現營收全靠網路廣告是不穩定的，因為入口網站本身並不牽涉內容的產製，而且大多數的入口網站都相似，沒有特別性，對於使用者來說不容易建立長久忠誠度，所以擴展營收的部分屢受限制。所以 Yahoo 漸漸自製內容，或是採用結盟來生產屬於有網站特色的內容，及結合服務可獲利的方式。

從以上兩者營收來源的介紹，除卻兩者皆有的網路廣告之(只是呈現方式不同)

外，發現 Yahoo 多了電子商務及網路服務營收的部分，而 Google 另一筆營收來自於搜尋技術的授權及發展，但是比重越來越低，根本可以說只依賴網路廣告為獨一收入來源。



第五章、資料分析與結論

從上一章清楚的了解：在策略發展方面，兩者以搜尋引擎起家，之後 Google 積極發展此項功能，Yahoo 則將搜尋功能列為眾多服務的一項；而由獲利來源來看，兩者皆有網路廣告的收入，不同的是：Google 利用優異的技術，積極與其他廠商合作，獲得技術授權費；Yahoo 則是發展多樣的收入來源，來支撐網站追求多元化發展的目標。以下結論的部分主要以兩大主軸來做解釋：兩者進入市場時間不同與採取策略不同之間的關係；採取的策略不同如何影響營收來源的不同。藉此清楚的分析脈絡來研究廠商進入時機、發展策略及營收來源之間的關係，對 Google 及 Yahoo 產生怎樣的影響。



第一節、時機優勢皆牽動兩者市場策略選擇

從以上 Google 及 Yahoo 的大事記整理來看，Google 進入市場時間較晚，一開始就用授權費的方式，尋求與原本的網路廠商合作的機會，如此一來即可滿足彼此的需求。Yahoo 則是轉為服務性網站之後，策略聯盟、併購了許多其他類型網站，試圖將入口網站這個大門中的內容掌握權都抓在手上。從策略不同的選擇，就可發現時機對一個網路廠商的影響。也許先進者有急迫轉型的壓力，後進者有建立品牌的壓力。故接下來以先後進者的觀點，來看網路廠商應該抓緊怎樣的優勢，

以謀求最好的策略發展。

一、先進品牌優勢有利於 Yahoo 擴展經營範圍

在 Yahoo 發展大事紀的整理中，可以發現 Yahoo 持續收購其他網路廠商，或是策略聯盟尋求合作。收購了 broadcasting.com、Launch media、Inktomi 等，與 Fox、Samsung、Discovery 等各領域的知名網站合作，爲了提供使用者多樣的服務、掌握最多的會員資料，建立本身網站的完整性，而不用多花成本、負擔盈虧。



(一)、使用者對於品牌的依賴導致轉換成本提高

Yahoo 身爲市場的先進者，爲了佔有市場的優勢，必須持續性的當搶先行動者。如文獻的部分提到，先進廠商能夠爲企業建立先驅者或領導者的聲譽，這是其他競爭者很難取得的。即使只是暫時的領導地位，也能夠爲企業帶來競爭者無法比擬的長期良好形象。而先進者的品牌可以率先建立在消費者心中的偏好地位，對於其他競爭者就會造成強大的進入門檻。所以當 Yahoo 在搜尋引擎市場中建立了良好的品牌形象後，自然可以更快的轉型到另一個市場去，可以帶領使用

者改變習慣。原本有的品牌優勢可以延伸到社群、影音、拍賣、新聞等其他市場的經營上，而且若是在這些發展上都可以發揮先進者優勢的話，對於競爭者的障礙就既高又多樣，不容易被超越。

在使用者習慣了 Yahoo 提供的一切之後，就十分難以轉換到其他的網路廠商。因為必須多花時間去適應、去學習、去比較，而且對於使用者來說，Yahoo 這個品牌就已經代表了高品質或是優質服務，當 Yahoo 擁有品牌忠誠度時，使用者會相信這個品牌的全部，所以對於後進的廠商來說，必須花很高的成本去改變使用的習慣及信念；而使用者也要花上很高的轉換成本，所以可能就不願意放棄原本對於 Yahoo 的品牌忠誠。



(二)、利用品牌優勢提高後進者的市場進入障礙

除了以上提到的多元障礙，造成競爭者的難以進入之外，也由於先進者可以與較優秀的廠商進行合作，建立起有利的供應鏈，不僅是在合作關係上，或是產品提供方面，都先與較知名的廠商進行策略聯盟了。這影響到後進者可能只能夠退而求其次，尋找與較次等的相關廠商合作，整合供應鏈的能力可能就無法像先進者如此強大。所以因為先進者的率先鋪路，多會造成大者恆大，或是壟斷的局

面，更加強了品牌的優勢，有品牌加乘的效果。例如與 ACNielsen、Lyrics、Adobe 的合作案等。

又，若是先進者的產品已成為產業的標竿或是產業設計的領導者，因此具備外部更多使用者使用的相容性時，顧客會明顯偏好選擇其產品。且能夠選擇最理想的代理商、經銷商和零售商，跟進廠商只能找次等通路、自行建立新通路，或是設法爭取搶先行動者的通路。所以 Yahoo 挾著廣大的流量轉型時，同樣對於合作廠商也造成很大的吸引力，因為 Yahoo 必須維持一開始搜尋的市場的龍頭寶座，就必須快速的競爭到好的結盟對象，尤其入口網站的業務，大部分是以外包為主。對於其他競爭者來說，就建立了很高的進入障礙，不僅是從科技產業跨到媒體產業的改變，更是供應鍊方的爭奪。搶跟其他龍頭合作：Fox、Samsung 等，也就利用雙贏的策略增加了競爭者的進入障礙。



綜合以上兩點來說，Yahoo 充分的掌握網路上贏家通吃的法則，利用品牌及全面性的服務，輔以快速的轉型，滿足使用者的需求，很快的就套牢使用者，讓使用者停留在入口網站的時間變長，使用習慣確立也就提高了使用者的移轉成本。所以在搜尋引擎的時代，身為先進者必須時時刻刻保持競爭優勢，利用核心資源帶來的資產為基石，繼續往下個階段邁進。

所以 Yahoo 利用本身核心資源所帶來的高流量，轉換為高會員數，不僅增加了網路收入，也吸引了使用者的目光，願意花費更多的時間停留。對於 Yahoo 來說可以保持高營收，面對初始的搜尋引擎市場，既然無法馬上獲利，競爭者的進入門檻又低，於是轉為服務性的入口網站，專業分工、資源互補以發揮綜效，鎖定網路優勢，是當時 Yahoo 發展的最佳選擇。所以 Yahoo 在發展的過程中，是先獨立進入，獲得網路贏家優勢，再尋求轉型、與其他廠商合作，形成目前的完整產品。

二、成熟的搜尋引擎市場使得 Google 得以專注於利基市場



相對於 Yahoo，Google 進入的已經是一個成熟的市場，市場上有需多的入口網站，而搜尋引擎只是其中的一項基本功能，但是 Google 仍然能以利基市場的經營方式獲得優異表現，不同於其他搜尋引擎轉做入口網站的模式。從上面大事紀的整理中，可以注意到幾項關鍵性的事件，從這些事件中可以看出 Google 發展的方向及利用的優勢。例如因為搜尋引擎技術的成熟，先後獲得許多網站廠商的青睞，紛紛尋求合作：Yahoo、Yam、Disney、Daum、Amazon 等。除了提供這些網站精準的搜尋技術之外，Google 也發展了多方面的搜尋技術：新聞搜尋、購物搜尋 (Froogle)、桌面搜尋及論文書籍搜尋等。這些都是利用後進者的位置所擁有的優勢，所發展出來的策略。

(一)、使用者教育成本降低

Google 身為後進的搜尋引擎廠商，學習曲線縮短，不用浪費資源教育使用者，先驅成本分散。一來是因為使用者早就習慣了搜尋引擎的服務，了解操作方式；二來是因為原本以搜尋引擎起家的網站，都受到 Yahoo 轉型的影響，也相信只有做入口網站才能獲利，所以都搜尋引擎的功能變成入口網站眾多服務中的一項。這其實忽略了使用者在網海中，對於搜尋效果精準的需求。而且一開始時 Google 即與許多入口、企業網站做策略上的合作，提供技術的服務，除了有穩定的收益之外，也可以藉此漸漸爭取網路效應。所以與市場上既有的廠商合作，可以快速獲得使用者的青睞，也可以延長競爭的時間。為了避免被大的廠商併購或是操控，Google 就必須快速的更新技術，有所創新。



再加上 Google 進入的時刻，大多數的入口網站都著眼在服務上的經營，一心想往 Yahoo 的地位前進，但是網路大餅已被割據，也容不下太多大型廠商的發展。所以後進的 Google 正好見縫插針，利用精深的技術滿足了使用者的需求，尋求與市場上已存在的入口網站合作的機會，將網路的服務面層次又拉回了技術面層次，所以當入口網站要回過頭來發展搜尋引擎時，已經很難追的上技術發展的腳步了。

(二)、與其他廠商合作以快速進入搜尋引擎市場

如同上一點所提到，入口網站的市場已經飽和，許多廠商提供的服務大同小異，加上網路世界發展已經成熟，網頁數量增多。使用者除了基本功能的滿足之外，更瞭解了自己需要的路徑方式、目的地，面對 Google 所提供準確的搜尋服務，自然張開雙手擁抱歡迎。

Google 利用與原有廠商合作的機會，一方面擴大了網路效應，一方面獲得穩定收入。在發展產品初期階段時就沒有營利上的立即壓力，可以朝向利基市場穩定的發展。而且利用了市場使用者需求的改變，先占者對於搜尋技術依賴的慣性，搭了便車穩定的進入了市場，沒有受到太大的阻礙，也沒有立即營收的壓力，利用了後進者的優勢，發展出成功的營收來源。

從 Google 和 Yahoo 的例子看來，先進廠商在沒有任何奧援的情況下，會有急迫性的營收壓力，所以傾向於往服務性的平台，也就是水平性的發展。而後進者進入的市場中，可以尋求與其他廠商合作的機會，沒有急迫的營收壓力，所以可以往垂直利基的方向發展，持續精深技術。如同 Google 不同於 Yahoo，是利用核心技術背後帶來的高流量營利，Google 直接利用核心技術來改變了廣告刊登的方式，所以 Google 進入市場時是先求合作，再求獨力發展。除卻不同網路廠商，一

定會發展出不同的經營策略及營收來源的直線思考之外，也提供的一項對於 Google 及 Yahoo 發展策略不同的新說明。



第二節、營收來源與策略發展之關係

接下來看策略與營收來源之間的關係。在前一章已探討到：網路廣告的營收都是 Google 及 Yahoo 的重要獲利來源。從這相同的獲利中，雖然 Google 和 Yahoo 兩家廠商都是以網路廣告為最主要的獲利來源，但是利用方式大不相同。前者將搜尋技術做深，相對地，網路廣告的方式也追求精準，由技術直接改變了廣告的模式；後者是將內容做廣，以內容吸引高人氣，進而吸引許多廣告主的注意力。這兩種方式都是成功的營收來源，也跟網站內容走向經營策略的發展相對應。從這點可以看出：在網路廣告這一塊營收上，前後的改變也就說明了 Google 及 Yahoo 策略發展。



一、網路廣告皆為 Yahoo 及 Google 之重要收入

Google 及 Yahoo 一樣進入的是搜尋引擎的市場，對於網路廣告這塊收入來源都很依賴的兩者，還是對網路廣告發展出不一樣經營策略。綜合而論，Google 因為應用精準的搜尋技術在搜尋網路廣告上，使得廣告主可以有效率的達到使用者，不同於以往刊廣告亂槍打鳥的方式，使得廣告主與使用大眾的距離拉的更近，重視網路廣告的「質」。Yahoo 則是因為品牌優勢，擁有許多的使用者，在曝光率

高的情況下吸引到眾多的廣告主，重視的是網路廣告的「量」。所以 Google 及 Yahoo 都抓住了經營網路廣告的關鍵因素：廣大流量及精確命中使用者。

再加上兩者當時的網路環境，造成 Yahoo 追求網路廣告的量，Google 追求的是質能夠成功。以下就結合當時的網路廣告發展，及時間點的差異，對於 Google 及 Yahoo 在這塊市場上產生什麼影響。

（一）Yahoo 重視網路廣告的量



隨著線上人口的遽增，對許多以傳統市場和虛擬世界為舞台的企業來說，網際網路人口普查，在企業策略規劃中所扮演的角色愈形重要。因此，CommerceNet 以及 Nielsen Media Research 於 1995 年時，便著手網際網路人口普查的研究。CommerceNet/Nielsen 每隔六到九個月便會針對北美地區（美國及加拿大）的二億二千八百萬人（十六歲以上的成人）進行調查。從 1994 年到 1999 年這五年的調查顯示，北美地區十六歲以上的上網人口，佔總人口的比例已從 8% 成長至 40%，有許多人認為網際網路的普及率，待成長至 40%（與家用電腦的普及率相當時），其成長將會趨緩，但實際的情況並非如此，根據 1998 年的調查顯示，有四千四百萬人之所以不上網，主要是因為他們沒有個人電腦。但 1999 年的統計卻顯示，家用電腦的購買狀況仍持續在成長。再者，從學校、工作場合以及其他地方上網的情況亦有增無減，這些調查皆顯示，個人電腦以及網際網路的普及率成長可期。

因此可以看出網際網路世界發展的成長曲線狀況，大概在 1995 年 Yahoo 發展搜尋引擎之時，上網的使用者並不多，在網海中的網頁數量也不大，使用者雖然可以透過搜尋引擎快速找到自己需要的網站，但是因為內容網站尚不多、不複雜，所以早期市場的使用者其實也有能力可以自己進入網站，不需透過搜尋引擎。扮演資訊中介商的 Yahoo，在搜尋引擎的身份上必須發揮強大的槓桿效應，但因為市場在使用者方及內容供應方尚未成熟，所以應避免被定型搜尋引擎唯一功能的網站，且隨後發展的其他搜尋引擎蜂擁而起，轉型是勢必之路。再加上 Yahoo 洞察到當時使用者對於網路世界的使用習慣，大多是上網收發信件、查資料、看新聞等，於是 Yahoo 計畫轉型成爲一個媒體性的網站，滿足使用者多方需求。



Yahoo 在 1995 年進入網路時，在搜尋引擎的市場是一相對先進者，搜尋引擎的功能雖馬上受到使用者的青睞，但是在使用者使用搜尋功能的過程中，並無法爲 Yahoo 帶來營收或利潤。一方面是因為未建立付費搜尋的制度；一方面是因為使用者如過江之鯽，數量多但是在搜尋頁面停留的時間少，使用者的使用習慣都是將 Yahoo 當作一技術性的應用軟體，實際上真正的目的地是所搜尋出來的網頁，所以對於通道性質的 Yahoo 來說，是有足夠的網路流量，但是卻沒有創造出相等的高利潤。再加上搜尋引擎的頁面空間太少，對於廣告主來說，廣告價值可能不大。所以 Yahoo 希望可以將先進者所擁有的優勢----網路效應，轉換成更強大的套牢效果，不僅將使用者變成會員，而且可以從此得到營收，所以將自身定位爲「媒體性」的公司。如此一來，使用者停留的時間更長，由於轉型成入口網站後，頁面激增，廣告主更願意投資 Yahoo 的廣告，就爲了可以吸引更多的目光。而且使用者變成會員之後，對於 Yahoo 來說就是廣大的資料庫，可以和本身網站中的會員進行互動，發展客戶關係，更可以幫助行銷活動的準確進行，是交易中的利器。

所以當 Yahoo 擁有的核心搜尋技術難以獲利時，就必須要快速地從技術跳至服務，將網路視為一平台，之後發展出來的產品只是藉助經由搜尋引擎所帶來的附加優勢---高流量，目的還是想經過水平多角的发展，支撐整網站的存在。

(二)、Google 重視網路廣告的質

從 Google 面來說，到了 1999 年 Google 正式進軍搜尋引擎網站市場時，使用者及網海中的網站數量增多，已到達成熟飽和的階段，大部分的使用者都習慣於使用搜尋引擎的功能，但是此時許多原本搜尋引擎起家的網站跟隨 Yahoo 發展的成功模式，都轉向了入口網站一途，反而忽略搜尋引擎的經營。此時 Google 的崛起趁虛而入，不僅與入口網站合作，使得入口網站廠商不必耗費過多資源經營，可以快速建立本身的完整產品，也因為使用者對於強大搜尋功能的需求而快速崛起。所以 Google 不用急於改變，只要專心的精深技術即可。

同樣是利用核心搜尋技術，不同於 Yahoo 利用核心技術帶來無形的優勢，Google 則是利用核心搜尋技術，根本性的來開發新的廣告刊登方式，創造營收。Google 的訴求與其他入口網站大不相同，它利用搜尋關鍵字的技術，將主動上網搜尋的使用者跟網路廣告連結起來，更準確的滿足了使用者的需求。以往的入口

網站雖然也擁有很大的廣告量，但是因為成效難以計算，所以把重點都放在吸引消費者停留時間上，因此很重視廣告的呈現方式。但是 Google 反其道而行，希望可以直​​接命中使用者之外，更希望使用者停留時間越短越好，不論是前往目的地網頁或是廣告商的主網頁，對 Google 來說都是技術上的肯定。所以不追求花俏的廣告，採用最陽春的文字式廣告，以求下載速度最快，不打擾使用者搜尋的過程。這樣的廣告效果大過餘隻前「推播」(push)的方式，而且也加強了使用者對 Yahoo 這座「搜尋引擎」的信賴感及品牌忠誠。

因此不論是 Yahoo 還是 Google，均是以核心搜尋技術為基本，然後發展出可行的模式，只是 Yahoo 用的是搜尋技術背後帶來的人潮；Google 利用技術直接改變獲利方式，所以在經營策略的發展中形成了差異。而且，不論是 Yahoo 或是 Google，皆迎合了當時使用者市場的改變，因為先進、晚進市場的差異，考慮到市場的發展、成熟度，所以會有不同的發展方向。

二、獲利壓力的大小影響兩者的策略選擇

在前面分析了相同的獲利來源---網路廣告背後，對於廠商的發展意義之外，不同的獲利部份：Google 還有授權費；而 Yahoo 還有電子商務、上網內容服務的部分，也是必須關注的重點。由這個部分的分析可以了解：先後廠商除了倚賴網

路廣告之外，又各自發展出了不同的營收來源，與時機優勢及經營策略之間的關係到底為何？從 Google 及 Yahoo 不同的獲利來看，又帶給網路廠商怎樣的啓示呢？

Google 利用自身技術增加了網路廣告的精準度，吸引使用者來建立優勢；Yahoo 利用高流量、高曝光來吸引使用者的目光，做大網路廣告的市場。而另外不同的獲利來源，Google 則是利用了一開始的獲利來源：技術授權，來支撐它追求開發技術的利基市場，到了 2004 年才首度發行股票；Yahoo 則是在 1996 年，也就是發展的初期就股票上市，自然有急迫性的收入壓力。在經過了網路泡沫化之後，更體認到單一收入來源風險是極高的，所以積極建立其他收入來源，維持網站的正常運作。

也就是說，除卻相同的網路廣告獲利來源之外，對於 Google 來說，雖是後進者，但是利用與市場原有廠商結盟的關係或的穩定的收入，進入市場的初期就有穩定的收入，且打響品牌。而且利用自身的技術優勢更進一步改變了網路廣告經營的方式。Yahoo 則是利用將高流量轉化為高會員數的過程獲得了大量的營收。兩者在基本產品轉變為向預期產品、擴增產品、潛在產品的過程中，皆受到了營收因素的影響，此點可以從兩者的營收來源中證明。

第三節、結論

經營策略的轉變主要是受到廠商進入市場時機的影響。因為身為先進廠商，要進入的市場是一個嶄新、空曠的處女地，所以必須有較強大的經濟來源支撐其發展，而且必須充分利用先進者優勢，持續保持領先。所以此時策略的發展除了顧及突破使用者的數量之外，營運的傑出也相形地重要。因為沒有其他的奧援，又要維護強勢領導者地位的情況下，必須快速的擁有自己的營收來源，才能持續在網路世界中成為永遠的第一名。



Yahoo 以搜尋引擎始祖進入市場迄今，一直是遙遙領先的勝利者，但也因為如此，導致與 Google 發展出的完整產品大不相同。因為 Yahoo 進入的算是一個嶄新的市場，前無古人的創新，沒有產業規格，沒有市場領袖，更沒有其他相容系統的奧援。又因為背後有許多的競爭者：Excite、Lycos 等。Yahoo 雖是順利地以技術優異打入了早期市場，但是因為無法獲利，再加上技術市場的進入門檻太低，所以勢必找出另一個發展的可能機會。但是面對不連續的創新，常常是存在了很多突破機會之間的競爭，也就是說，如果要持續的爭取先知先覺型的顧客，就要能夠打破常規，採取創新性、大膽的作法。因此競爭便存在於幾個與常規不同的創新作法之間，而競爭的標的則是高瞻遠矚者的預算。

在此階段中，Yahoo 就要引進根本的變革，造成現狀突破之能力，而市場版圖轉移的力量，是必須要迅速、一舉排除進步障礙的能力。當時 Yahoo 看見了使用者其他的需求：透過搜尋引擎到達自己想去的地方，但是卻不知道該去哪裡。因此由 Yahoo 大事記，我們可以發現，1997年快速轉型時，Yahoo 立即展開大規模的收購活動、設立據點，充分的整合資源，成為獨立的系統服務業者。在世界各地建立起入口網站，讓資訊可以快速、開放流通。雖然各地獨立，但是各地的 Yahoo 發展均是大同小異的模式及功能，如此不僅使得 Yahoo 的完整產品很快就發展完成，而且也不因為資源的分散或過多特定服務的消耗，致使產品發展受阻或失去彈性，造成 Yahoo 無法控制的局面。



所以我們可以說，在早期市場中，Yahoo 是在市場權力轉移的過程中，一步一步往產品生命週期的下一個階段前進。從原本的「技術提供者」到後來的「系統整合者」，前者擁有令早期市場深感興趣的新技術，後者則具備了將技術落實於應用層次的手段。

而 Google 因為所進入的市場中已有許多發展成熟的廠商，所以剛開始只是這些大入口網站的搜尋功能支援商，主要市場權力還是掌握在入口網站中。當時的環境是因為市場開放性架構已經成熟，許多的入口網站都是循著自由選擇最佳盟友的方式，來降低產品開發中的投資及風險。所以這樣的環境對小型且富有冒險精神的企業有利。相對而言，在舊版圖中累積較大規模的網站，可能會因為組織包袱負荷過重而亦顯不利。或者是在成熟市場階段，需要引用改良性的利基擴張來

維持成長，但是因為眼界太高，對利基擴張所帶來的零星收益看不上眼。

Google 崛起於這個時候，前後與許多的入口網站合作過，但是卻沒有一家入口網站願意再投資在搜尋引擎的開發上，於是 Google 趁得此空檔，快速發展自身精深的技術。對 Google 來說，與入口網站的結盟合作使得它一方面有穩定的授權費，一方面可以快速更新自我功能，以免被入口網站所併吞。

所以對於 Yahoo 和 Google 來說，先後進入的市場環境影響了經營策略的不同。因為先進的 Yahoo 尚未有不可替代的專屬性資產，或是開放市場可以進行合作，支援完整產品的開發，所以必須快速地跨越此階段，以免後進者很快的追上，就將「產品優異性」轉為「顧客偏愛」及「營運傑出」的走向，藉此遙遙領先競爭者，在每一個階段都要以先進者之姿來做改變，先行發展完整產品、鎖住優秀的合作廠商，擁有完整的供應鍊流程、建立產業標準、套牢使用者。

但是後進者並不是絕對的沒有成功機會。Google 進入的雖已經是成熟的市場，但是藉由與大家入口網站或是其他廠商合作的機會，可以拉長技術發展的時間，而且使用者已經熟悉搜尋技術，並不是不連續的創新。初期並不急於轉型，只要在利基點上發展新技術，讓每一個合作的廠商都能獲利，將權力由支援型的合作廠商變為是盟員一份子。故 Yahoo 是自我發展再尋求合作；Google 是先合作再自

我發展。

從以上 Google 及 Yahoo 的案例中，針對於兩者的獲利異同點所以提出的解釋可以發現：Google 以尋求合作的方式進入飽和的搜尋引擎市場，先獲得穩定的利潤及建立市場地位。本身是後進者，沒有來自追隨者的壓力，也沒有獲利壓力，雖然要面對的同質競爭者很多，但是經由與市場上舊有廠商的合作，及市場情況的明朗化，拉長了與競爭者正面衝突的時間，所以可以持續的發展利基市場，也就是專心發展原本進入市場的產品即可。然後再建立品牌優勢或是其他市場優勢，所以後進的 Google 要關心的是市場的結構，利用入口網站市場結構中對於搜尋引擎的需求，見縫插針，獲取利基市場的龍頭地位。



不同於 Google，因為 Yahoo 進入的是一個全新的市場，市場狀況不明，使用者、上游供應商及可以合作的廠商都尚未建立，結構尚待建立；加上進入市場後所吸引來的後進追隨者眾多，若 Yahoo 仍然維持搜尋引擎的經營路線，無法像 Google 一樣可以先有來自其他廠商的合作支援，而且也無法延伸先進者優勢，品牌形象停滯。因為沒有初始收入的關係，便積極地發展大眾市場，將先進所建立的品牌優勢延伸到以 Yahoo 為首的其他服務上：電子商務、社群、新聞、拍賣等。打著 Yahoo 的品牌，每個經營類目都可以延伸品牌優勢、分散失敗的風險；且對於其他後進者來說，原本只要在搜尋引擎戰場中競爭，但是現在會變成每種服務都是個戰場，可以消耗後進者的資源，也建立了更堅固的進入障礙。

所以初始收入的有無對於廠商來說是個很重要的因素。先後進廠商進入市場的時機優勢自然存在，除了利用時機優勢之外，初始收入也是一個策略發展中的重要考量。有了穩定的初始收入，可以延長與競爭者交鋒的時間，也可以對市場作出佈局，降低對本身經營上的壓力，則可經營利基市場。反之，沒有初始收入，網路淘汰廠商快速的情形下，最好是發展大眾市場，追求最大的利潤、分散收入單一的風險。



第六章、研究限制與未來可研究方向

本研究採用的是二手資料分析法，研究對象 Yahoo 及 Google。由於二手資料收集的過程中，一定會有許多資料的缺失，也許因為時空，也許因為當時評論的公允度不足，都會造成收集的過程中有許多遺漏、或是不詳細的部份。所以沒有辦法針對小時間，例如以每日為單位來比較 Yahoo 及 Google 的發展，可能只能以較顯著的事件為單位，概略的分出一個時段中發展的方向。



再加上 Google 及 Yahoo 目前仍是市場上活躍的廠商，許多重要的資料並不容易取得，可能會牽涉到商業機密的問題，尤其是獲利方面，大多只能倚賴每季的網路財報作分析。而且一個策略的決定，一定會牽涉到許多層面的考量，但是從二手資料收集中，最原始的動機是不可能會被知道的，都是經過演繹的結果，因此，要推斷一個事件的發生，可能就必須好幾個事件一起觀察，綜合當時背景或大環境的改變，才能做出最客觀的事件還原。

因此，在本研究中，策略性的決定主要都是以幾項著名事件為分析的資料來源，而發展過程中很多的細節或者是導因都會被忽略，只從果的觀察來建構整個策略的走向，可能會顯得太過武斷或是粗略。所以未於未來研究的建議，可以選擇某一個關鍵的時段來做更精確的分析，將時間的區段縮短，就可以從各面向來

作仔細的研究。

在研究中的獲利方面，除了二手資料的收集及分析之外，如果可以進行深訪，相信資料一定會更加完整，可以發掘出許多別於報導或是二手資料中硬性的策略因素，而且對整個事件的建構容易有來龍去脈的了解。

現在 Google 的發展十分引人注目，許多人都研判 Google 未來也會走向 Yahoo 多元經營的道路。因為 Google 也開始提供郵件、社群等服務，與許多入口網站的發展類似。所以未來的研究也許可以將重點放在此處，觀察 Google 的改變，以及改變之後的動機，是否真如許多研究顯示，入口網站是網路廠商發展的最後模式？以上提出的研究限制及建議，希望提供給未來研究者在修正、再收集的過程中，能夠對此類似議題更加釐清。

【參考文獻】

● 中文資料

約翰米蘭著，羅耀宗譯 (2002)，新競爭時代，台北，時報文化出版。

羅耀宗著 (2004)，第二波網路創業家，台北，梅霖文化出版。

羅耀宗著 (2004)，Google成功的七堂課，台北，梅霖文化出版。

林共進、林勤豐 (2004)，「搜尋引擎之最優排序：回顧綜覽、管理意涵與研究展望」，勤益企業管理研究所。

劉穎潔 (2000)，「入口與社群網站之創業模式比較與動態策略發展」，國立台灣大學國際企業管理研究所。

許佳玉 (2000)，「網際網路產業股價變動率與產業面、經營面關係性之研究~以美國網路股為例」，國立成功大學國際企業管理研究所。

巫榮展 (2001)，「使用者觀點之入口網站經營特色分析」，國立中山大學企業管理研究所。

張蒞政 (2003)，「大中華區入口網站的營運模式分析—以新浪網為例」，國立台灣大學國際企業學研究所。

蕭裕元 (1999)，「入口網站何去何從——一個網路發燒現象的探討」，國立台灣大學新聞研究所。

黃建仁 (1996)，「台灣網際網路服務提供者經營策略之研究」，國立交通大學工業工程研究所。

陳姿伶 (1998)，「資訊策略對網路行銷廣告效果之影響-WWW 購物網站之實驗室研究」，國立中央大學資訊管理學系研究所。

陳玉研 (1997)，「網際網路經營策略之研究---以Hinet為例」，東海大學管理研究

所。

陳世運 (2000)，「入口網站的發展趨勢與經營模式分析」，今日會計，79期，p72-84。

由Google IPO談網路服務業者經營模式 (2004)，財團法人資訊工業策進會。

● 英文資料

Aeneid (1999) ，「The impact of vertical portals on the internet economy 」，Retrieves from <http://www.rdcormia.com/pdf/Vertical%20Portals.pdf>

Dunlap, Charlotte & Wong, Wylie (1998) ，「Portal sites becoming key to e-commerce success 」，Computer Reseller News ，P18.

Cox, W. Jr. (1967) ，「Product Life Cycles as Marketing Models 」，Journal of Business, Vol.40, 375384.

Bucklin, R. E. and Catarina Sismeiro (2003) ， 「A Model of Web Site Browsing Behavior Estimated on Clickstream Data 」， Journal of Marketing Research， Vol.40(3), 249267.

Goh, Dion H. and Rebecca P. Ang(2002) ， 「Are Pay for Performance Search Engines Relevant? 」， Journal of Information Science, Vol.28(5), 349.

Mangalindan, M. (2003) ， 「Seeking Growth, Search Engine Google Acts Like Ad Agency 」， Wall Street Journal (eastern edition) ， Oct 16.

Meng W, K. Liu, C. Yu, X. Wang, Y. Chang and N. Rishe (1998) ， 「Determine Text Databases to Search in the Internet, Proceedings of the International Conference on Very Large Data Bases 」， New York City ， 1425.

Notess, G. R. (1999) , 「 Rising Relevance in Search Engines 」 , Online, Vol.23(3), 8486.

Roux's, A. L.(2003) , 「 Search Engine Yearbook: How Search Engines Work 」 ,
www.searchengineyearbook.com/howsearchengineswork.shtml.

Sullivan, D.(2003) , Search Engine Sizes , searchenginewatch.com/reports/article.php/2156481.

● 網站資料

www.google.com

www.yahoo.com

<http://www.sina.com.cn>

www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=123&Type=news&Catagory=media

www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=102&Type=news&Catagory=ec

www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=17&Type=trend&Catagory=media

www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=15&Type=trend&Catagory=media

http://mag.udn.com/mag/dc/storypage.jsp?f_MAIN_ID=1&f_SUB_ID=9&f_ART_ID=1112

http://www.insightxplorer.com/epaper/epaper_200408_1.html