

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

碩士學位論文

影音多媒體創新轉型與商業模式設計

-以島語多媒體為例

**Business Transformation and Business Model Design of
Audio/Video Multimedia - A Case Study of Formosa Multimedia**

指導教授：金必煌 博士

研究生：陳雪源 撰

中華民國 106 年 06 月

論文名稱：影音多媒體創新轉型與商業模式設計-以島語多媒體為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2017 年 06 月

研究生：陳雪源

指導教授：金必煌

論文摘要

隨著網路快速發展與社群直播媒體的新趨勢，民眾運用數位媒體的習慣改變，出現許多新型態的商務模式。本研究案例過去以錄製公益影片分享大眾的商業模式運作，長期支出造成財務壓力。本研究期望探討個案企業創新轉型方向並設計具可行性之商業模式，期能達到成功商業轉型的目的。

本研究結合主控式創新設計、精實創業流程與商業模式設計。第一階段藉由主控式創新流程中的情境缺口分析，找出創新缺口；第二階段藉由精實創業流程中的顧客探索，測試與驗證不同商業模式的假設，尋找與設計可持續獲利並可規模化的商業模式。

本研究最後成功發展出可能的創新轉型方向與可行的商業模式：將影音服務轉化為影音直播增值整合服務商，商業模式由「公益影片錄製的攝影棚」轉型為「公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台」。

關鍵詞：影音多媒體、精實創業、商業模式、主控式創新、直播

Title of Thesis : Business Transformation and Business Model Design of
Audio/Video Multimedia - A Case Study of Formosa Multimedia

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2017)

Student Name : Hsueh-Yuan Chen Advisor Name : Bih-Huang Jin

Abstract :

Following the rapid development of Internet and the new trend of social live-stream media, usage of digital media of the general public has changed and many new business models are emerging as a result. The subject of this case study adapted a business model of “recording videos of public interests and sharing with the general public”, which created financial pressure from prolonged expenses without proper incomes. This study intends to discuss directions of innovation transformation and design practical new business models for the enterprise under examination, and allow the subject to achieve the goal of a successful business transformation.

The study incorporated design of Dominant Innovation, workflow of Innovation and Entrepreneurship, and design of business model. In the first stage, innovation gaps in customer’s need are identified by applying the scenario analysis of gaps in dominant innovation workflow. In the second stage, “exploration of potential customers” in the workflow of “Innovation and Entrepreneurship” was applied, and assumptions of different business models were tested and verified, and scalable business model with sustainable profit were sought and designed.

In the end of the study, a practical business model of potential direction of innovation transformation is successfully designed: by converting current audio/video service provider to a value-added integrated service provider of audio/video live-streams, and transforming its business model from “A Studio for Video of Public Interests” to “A Communities’ Audio/Video Communication Platform that Support Cooperation between Civic Movement Groups and Businesses.”

Keywords: Audio/Video Multimedia, Innovation and Entrepreneurship, Business Model, Dominant Innovation, Live Stream

目次

頁次

第一章 緒論	11
第一節 研究背景與動機.....	11
第二節 研究目的.....	15
第三節 研究範圍與限制.....	15
第二章 文獻探討	16
第一節 行動研究方法與商業模式設計.....	16
第二節 精實創業.....	17
第三節 主控式創新.....	17
第四節 數位媒體與行銷探討.....	18
第三章 研究方法	23
第一節 研究方法與對象.....	23
第二節 研究設計與步驟.....	24
2-1 創新矩陣分析	25
2-2 「商業模式分析與精實創業中的顧客探索」步驟	25
2-3 「商業模式圖」設計步驟	29
第四章 島語多媒體創新轉型商業模式設計	31
第一節 創新矩陣.....	31
第二節 顧客探索/商業模式分析.....	32
第五章 結論與建議	64
第一節 研究結論.....	64

第二節	研究限制.....	64
第三節	未來研究建議.....	65
第四節	參考文獻.....	66

表 次

	頁次
表 1-1-1 TOP10 網站類別使用概況.....	12
表 3-2-1 ANSOFF 矩陣.....	28
表 3-2-2 創造競爭優勢策略.....	28
表 4-2-1 棚內錄影製作標準.....	34
表 4-2-2 分析 ANSOFF 矩陣.....	35
表 4-2-3 分析競爭優勢策略.....	35
表 4-2-4 故事性影音內容錄製 2016 年損益表(單位:千元).....	37
表 4-2-5 坊間詢價表.....	40
表 4-2-6 島語多媒體公司硬體設備.....	41
表 4-2-7 島語多媒體公司定價.....	42
表 4-2-8 關鍵合作夥伴訪談內容表.....	43
表 4-2-9 分析 ANSOFF 矩陣.....	43
表 4-2-10 分析競爭優勢策略.....	44
表 4-2-11 錄影棚共享出租五年收入流預估(單位:千元).....	44
表 4-2-12 服務項目與定價標準.....	47
表 4-2-13 潛在通路夥伴訪談內容表.....	49
表 4-2-14 分析 ANSOFF 矩陣.....	49
表 4-2-15 分析競爭優勢策略.....	50
表 4-2-16 公民團體直播影音錄製五年收入流預估(單位:千元).....	50
表 4-2-17 分析 ANSOFF 矩陣.....	55

表 4-2-18 分析競爭優勢策略.....	56
表 4-2-19 直播+二手精品模式五年收入流預估(單位:千元).....	56
表 4-2-20 寬頻網路使用調查表.....	58
表 4-2-21 分析 ANSOFF 矩陣.....	61
表 4-2-22 分析競爭優勢策略.....	61
表 4-2-23 社區網路影音傳播平台商業模式五年收入流預估(單位:千元).....	62
表 4-2-24 錄影棚出租+社區網路影音傳播平台五年收入流預估(單位:千元).....	63

圖 次

	頁次
圖 1-1-1 2000-2015 五大媒體接觸率(%).....	11
圖 1-1-2 各年齡層的媒體接觸表現.....	12
圖 1-1-3 台灣網友看完影音廣告後的行為分析.....	13
圖 1-1-4 傳統廣告與口碑行銷區別圖.....	13
圖 1-1-5 傳統媒體與數位媒體思考模式差異.....	14
圖 2-1-1 商業模式架構圖.....	16
圖 2-2-1 「精實創業流程」以顧客探索為起點.....	17
圖 2-4-1 2011-2015 年數位廣告量同期比較.....	19
圖 2-4-2 2016 全年度台灣數位廣告類別統計.....	19
圖 2-4-3 內容行銷金三角.....	20
圖 2-4-4 網紅經濟的產業鏈關係.....	21
圖 2-4-5 「直播+」模式.....	22
圖 3-1-1 錄製公益影片商業模式草圖.....	23
圖 3-2-1 創新矩陣分析.....	25
圖 3-2-2 商業模式草圖.....	26
圖 3-2-3 顧客素描.....	26
圖 3-2-4 價值地圖.....	27
圖 3-2-5 願景、使命、目標.....	27
圖 3-2-6 財務報表.....	29
圖 3-2-7 商業模式圖.....	30
圖 4-1-1 創新矩陣.....	31
圖 4-2-1 第一波宣傳影片.....	32

圖 4-2-2 故事性影音內容錄製商業模式草圖.....	32
圖 4-2-3 棚內專訪及商品介紹.....	34
圖 4-2-4 棚外實地拍攝.....	34
圖 4-2-5 粉絲頁圖片.....	35
圖 4-2-6 粉絲頁圖片.....	35
圖 4-2-7 人物專訪及商品介紹.....	36
圖 4-2-8 鞋廠實地拍攝.....	36
圖 4-2-9 粉絲頁圖片.....	36
圖 4-2-10 粉絲頁圖片.....	36
圖 4-2-11 棚內專訪.....	37
圖 4-2-12 商品介紹.....	37
圖 4-2-13 粉絲頁圖片.....	37
圖 4-2-14 粉絲頁圖片.....	37
圖 4-2-15 小組討論.....	38
圖 4-2-16 錄影棚共享出租商業模式草圖.....	39
圖 4-2-17 錄影棚空間設備.....	42
圖 4-2-18 公民團體直播影音錄製商業模式草圖.....	45
圖 4-2-19 協助公益活動錄影.....	47
圖 4-2-20 小旅行錄影.....	48
圖 4-2-21 文化講堂錄影.....	48
圖 4-2-22 個人理念錄影直播.....	48
圖 4-2-23 個人理念錄影直播.....	48
圖 4-2-24 直播+ 可能模式.....	51
圖 4-2-25 直播+教育.....	52
圖 4-2-26 直播+電商.....	52

圖 4-2-27 直播+二手精品商業模式草圖.....	53
圖 4-2-28 直播+二手精品執行模式與彼此關係.....	54
圖 4-2-29 二手精品直播實況.....	55
圖 4-2-30 二手精品直播實況.....	55
圖 4-2-31 二手精品直播實況.....	55
圖 4-2-32 二手精品直播實況.....	55
圖 4-2-33 社區網路影音傳播平台商業模式草圖.....	59
圖 4-2-34 社區網路影音傳播平台執行模式與彼此關係.....	60
圖 5-3-1 直播+電商+VR.....	65
圖 5-3-2 直播+電商+VR	65

第一章 緒論

本章節先以研究背景導出產業所處的環境變化，再說明本篇論文的研究目的，最後則是本篇論文的研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

(一)接觸媒體的習慣改變

根據〈尼爾森媒體使用行為研究報告 2015〉顯示，台灣 12~65 歲的消費者觀看電視佔 88%，排名五大媒體第一（電視、網路、報紙、雜誌、廣播）。第二大媒體網路佔 79%，較去年增加 10%(圖 1-1-1)。〈尼爾森媒體大調查(Media Index)2016〉發現，12~49 歲消費者使用網路已超越電視，網路成為消費者接觸的首要媒體(圖 1-1-2)。

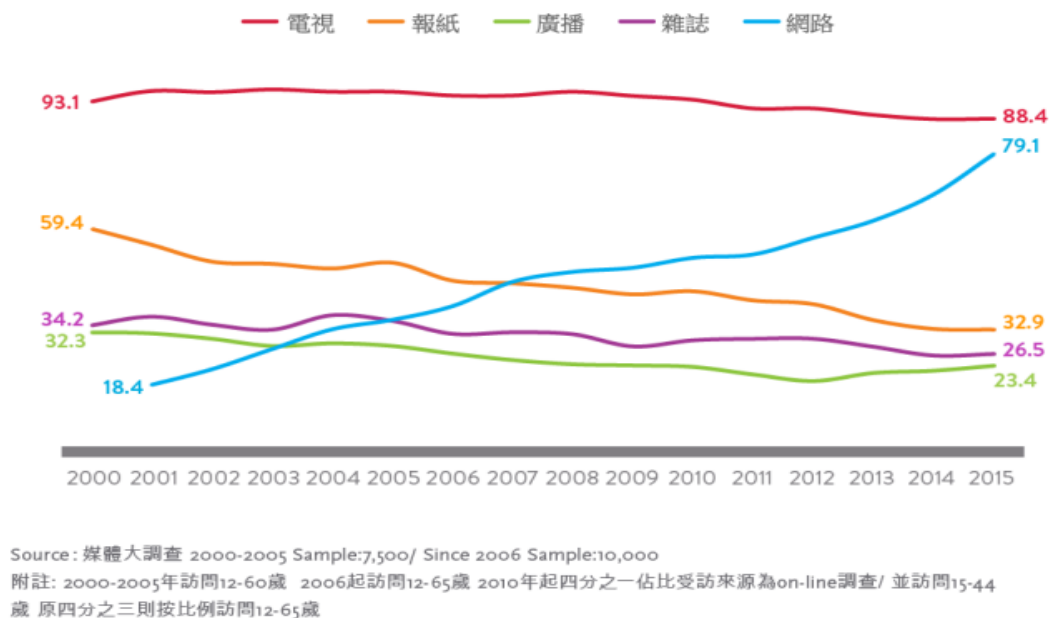


圖 1-1-1 2000-2015 五大媒體接觸率(%)

資料來源:媒體大調查 2000-2005 Sample:7,500/Since2006 Sample:10,000

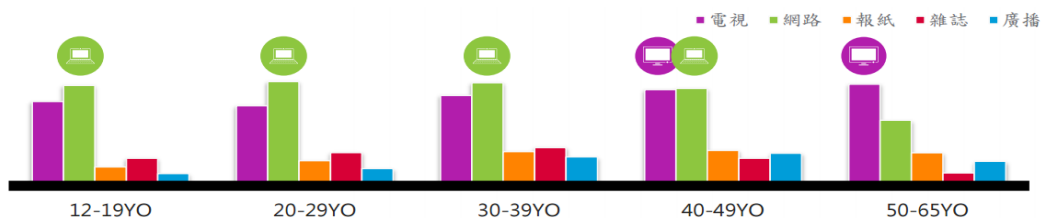


圖 1-1-2 各年齡層的媒體接觸表現

資料來源:尼爾森媒體大調查(Media Index) 2016

Base: 12~65 歲民眾

(二)數位影音內容為首選

<comScore MMX>數據指出，2016年7月台灣PC不重複造訪人數最高的前十大網站類別使用概況表，影音多媒體類別在每日停留時間排名第一；平均造訪次數排名第10。由此可看出，網友對此類別黏著度較高，回訪次數較少。(表 1-1-1)。

表 1-1-1 TOP10 網站類別使用概況

UV Top10 網站類別使用概況							
	不重複造訪人數(千人)	到達率	平均每日停留時間	平均每頁停留時間	平均每次造訪停留時間	平均每位使用者使用天數	平均每位使用者造訪次數
全體網路人口	12,788	100.0%	111.7	0.8	32.2	18.5	64.3
1 網路服務類	12,724	99.5%	16.7	0.7	7.3	15.2	34.8
2 企業網站	12,532	98.0%	30.5	1.0	10.3	18.5	55.0
3 (u) 入口網站類	12,532	98.0%	20.7	1.1	8.4	15.7	38.6
4 (u) 娛樂類	12,251	95.8%	30.7	1.3	14.2	11.1	24.1
5 娛樂：影音多媒體	12,022	94.0%	32.9 (No.1)	1.6 (No.1)	16.3 (No.1)	8.9 (No.10)	17.9 (No.10)
6 社交媒體類	11,653	91.1%	32.4	0.8	12.4	11.1	29.0
7 搜尋/導航類	11,576	90.5%	5.8	0.6	2.5	11.2	26.0
8 (U) 新聞資訊類	11,569	90.5%	16.7	1.2	8.2	11.1	22.7
9 (U) 新聞資訊：綜合新聞	10,829	84.7%	15.9	1.3	8.0	10.7	21.3
10 社交媒體：社交網站	10,783	84.3%	35.2	0.8	13.2	9.7	25.8

資料來源: comScore MMX

(三)購物模式隨著數位化改變

<創市際雙週刊第71期>指出，影音瀏覽行為改變，購物模式也隨著改變。由歷年數據顯示，民眾看完影音廣告後「在網路上進一步搜尋商品資

訊」者比率最高；其次是「去店家確認商品資訊」、「將網路影音廣告中看到的訊息告訴親朋好友」（圖 1-1-3）。社群媒體「分享(Share)、共有」的特色讓購物行為更容易引起話題。有別於傳統廣告消費者必須「與自己過去購買經驗比較」，現在只要有感興趣商品，透過上網搜尋眾多購買者的口碑評價，就可輕鬆獲得驗證，還能分享給別人(圖 1-1-4)。

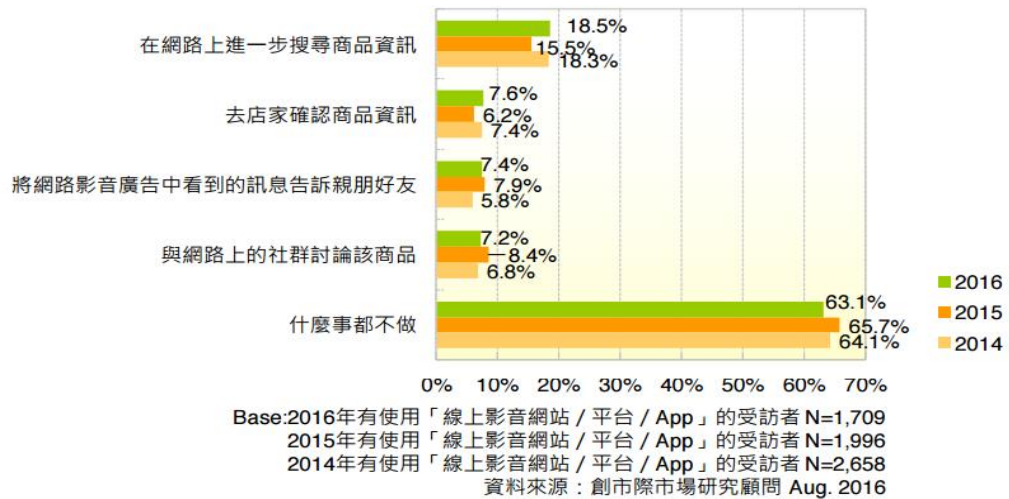


圖 1-1-3 台灣網友看完影音廣告後的行為分析

資料來源：創市際市場研究顧問 Aug.2016

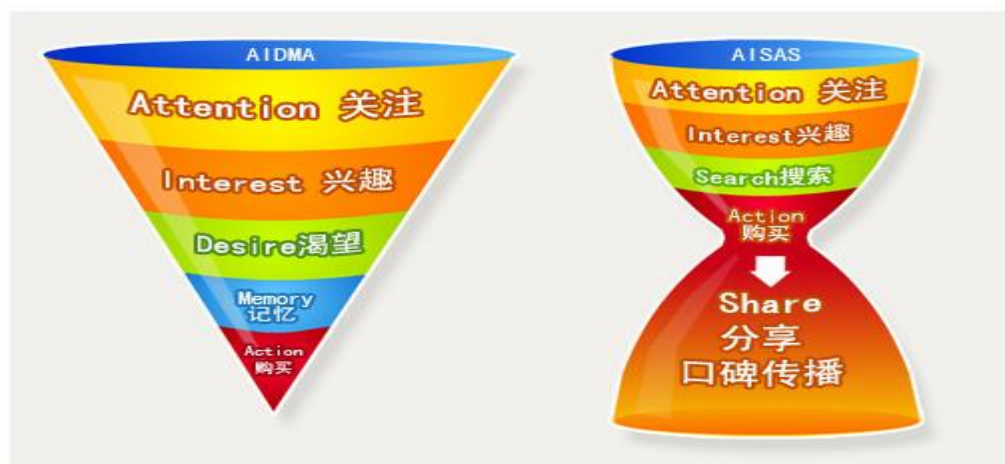


圖 1-1-4 傳統廣告與口碑營銷區別圖

資料來源：MBA 智庫百科

二、研究動機

1. 現有多媒體面臨營業困境。
2. 數位媒體出現，思考模式著重於統合性思考(holistic thinking)，在資訊技術運用、內容創新與廣告服務等方面都與傳統媒體垂直式思考不同(圖 1-1-5)。
2. 社群直播媒體的新趨勢，出現許多新型態商務模式。

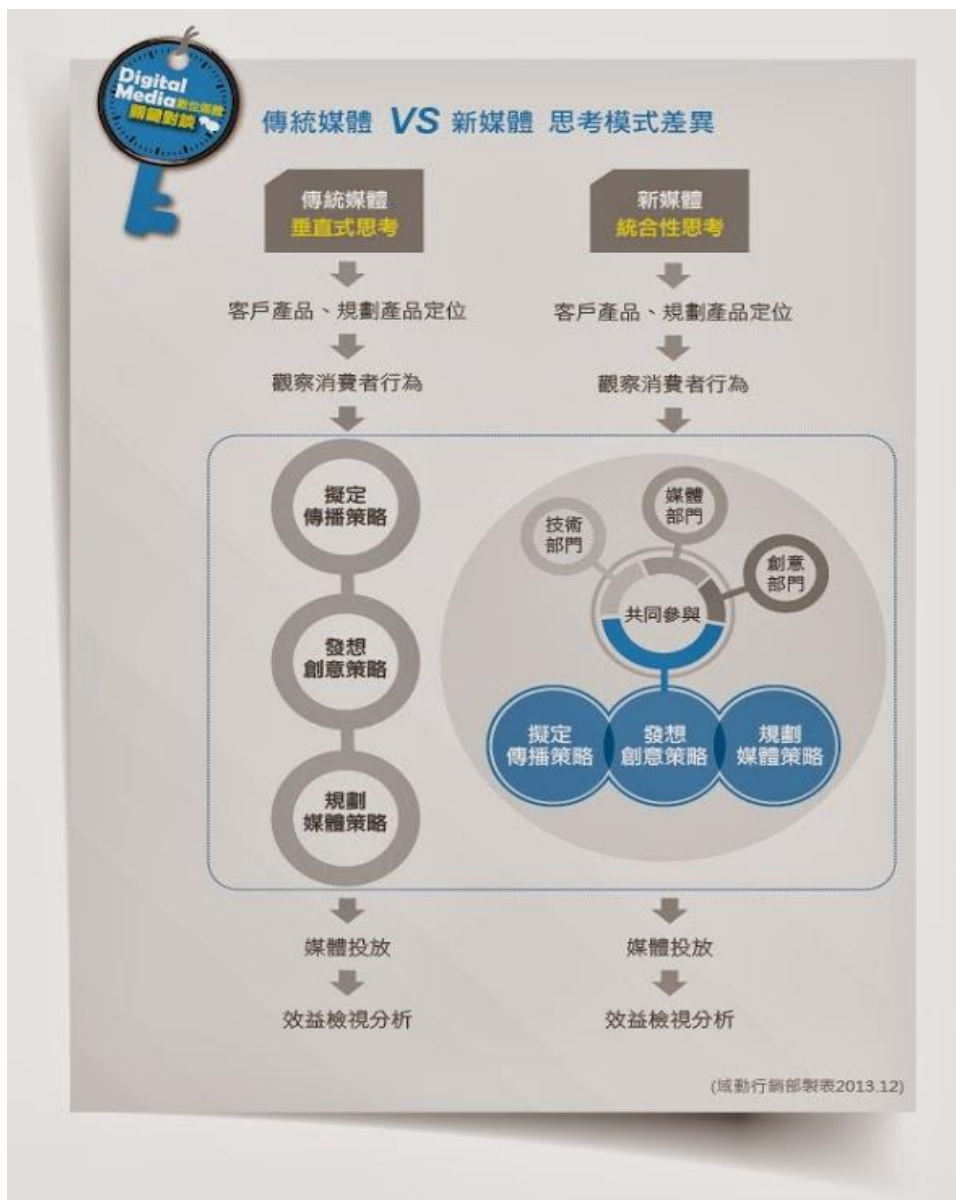


圖 1-1-5 傳統媒體與數位媒體思考模式差異

資料來源：域動行銷部 2013.12

第二節 研究目的

本研究案例，過去以錄製公益影片分享大眾的商業模式運作，長期支出造成財務壓力，本研究期望探討個案企業創新轉型方向並設計可行之商業模式，期能達到成功商業轉型的目的

第三節 研究範圍與限制

一、本研究範圍乃針對精實創業流程中的顧客探索，測試與驗證不同商業模式的假設，尋找與設計可持續獲利並可規模化的商業模式。

二、本篇論文的研究限制：

(一)本研究案例僅針對「顧客探索」階段提出架構、流程、步驟。

(二)本篇論文引用的商業模式架構，僅針對「商業模式圖」(Business

Model Canvas) 做探討，其他商業模式設計工具所定義的不同商業模式架構，不在此篇研究範圍。

第二章 文獻探討

第一節 行動研究方法與商業模式設計

行動研究的主要特徵並不強調引用大量文獻來支持研究的結果，而是了解 and 改進工作的本質而進行的探究活動，一旦跳離研究情境，研究成果可能不具意義（郭重吉、江武雄，1995）。

R. L. Baskerville 於 1999 年提出《用行動研究調查資訊系統》，當中說明行動研究的關鍵假設為「行動帶來理解」(R. L. Baskerville, 1999)。建構商業模式的程序以及在此程序中所面臨的挑戰最好方法之一，就是參與一家真正面臨此挑戰的公司。本研究案例公司「島語多媒體股份有限公司」進行行動研究從 2016 年 9 月到 2017 年 6 月。

商業模式設計採用 Alexander Osterwalder 與 Yves Pigneur 於 2010 年提出的「商業模式畫布」(Business Model Canvas) (圖 2-2-1) (Osterwalder & Pigneur, 2010)。九個模塊組成平台，描述並定義商業模式，主要關注在市場與客戶、供應商、合作夥伴的關係、通路、資訊與金流。(Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010)

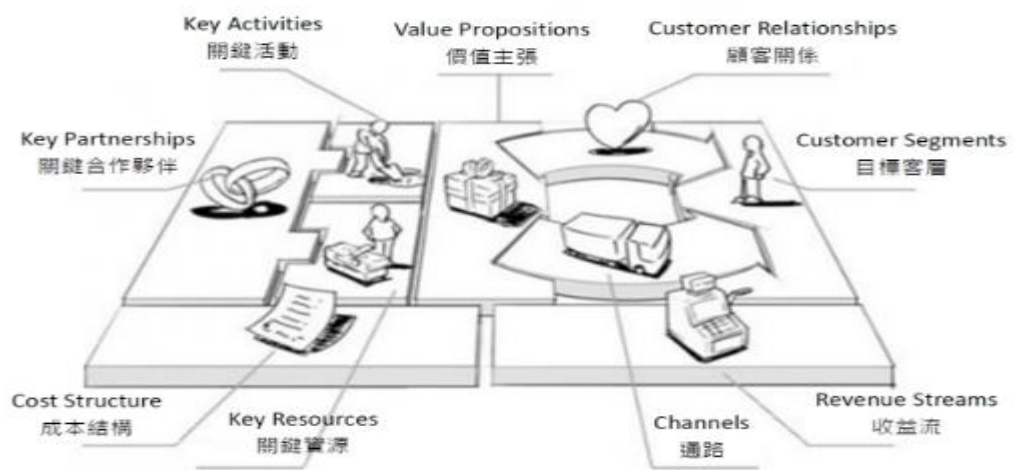


圖 2-1-1 商業模式架構圖

資料來源：Business Model Generation

第二節 精實創業

精實創業著重「顧客開發模式」，是測試商業模式假設的完整結構化流程。史蒂夫·布蘭克(Steve Blank)教授針對「客戶開發模式」設計四個簡單易懂的步驟：

- (一)顧客探索：先將使命願景轉化成商業模式假設，再發展計畫測試顧客反應，讓假設變成事實。
- (二)顧客驗證：測試商業模式是否可重複性與可擴展性。
- (三)顧客創造：建立最終的用戶需求，推動銷售通路。
- (四)公司建立：將組織蛻變為企業，專注於執行驗證模式。

而精實創業流程以顧客探索為起點發展商業模式（ Steve Blank, Bob Dorf 2012），並以商業模式分析探討其架構、流程與步驟等(圖 2-2-1)。

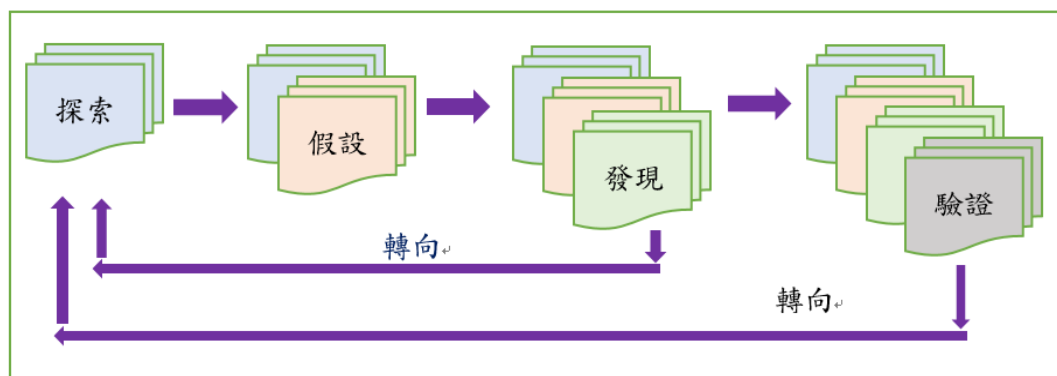


圖 2-2-1 「精實創業流程」以顧客探索為起點

資料來源：本研究整理

第三節 主控式創新

主控式創新由 Jay Lee 教授提出，《工業大數據：工業 4.0 時代的智慧轉型與價值創新》定義主控式創新（Dominant Innovation）：

「是指提出一種價值創造的商業模式新思路」。李傑(2016)

主控式創新以顧客角度分析真正的需求缺口，從流程中的情境缺口分析找出創新缺口，是以價值需求出發，有別於傳統從產品或功能出發。

Jay Lee 教授設計創新矩陣(Dominant Innovation) (Lee & Kao, 2014; 李傑, 2016)，是尋找創新需求的工具。不同的顧客/市場情況和不同的需求情況組成一個三乘三的九宮格矩陣。顧客對產品/服務需求有些明確有些不明確，有些已被滿足有些尚未被滿足；而市場的情況可分為已提供或尚未提供，已預見或尚未被預見的商機。李傑(2016)

第四節 數位媒體與行銷探討

一、數位媒體

維基百科定義數位媒體 (digital media) 如下：「指以數位形式編碼的傳播媒體，數位媒體可以在電腦上建立、瀏覽、分發、修改、儲存，包括電腦程式和軟體、數位影像、數位視訊、網際網路網頁、資料和資料庫、數位音訊 (如 mp3)、電子書等。」

數位媒體. (2016, January 25). Retrieved from 維基百科, 自由的百科全

書: <https://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%95%B0%E5%AD%97%E5%AA%92%E4%BD%93&oldid=38853930>

二、數位行銷

維基百科定義數位行銷如下：「指針對電子裝置相關的使用者與受惠者來操作的行銷，諸如：個人電腦，智慧型手機，一般手機，平板電腦與遊戲機等。」

數位行銷. (2017, January 18). Retrieved from 維基百科, 自由的百科全

書: <https://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%95%B8%E4%BD%8D%E8%A1%8C%E9%8A%B7&oldid=42878233>

台北市數位行銷經營協會（DMA）於 2016 年 4 月公布〈2011-2015 年數位廣告量同期比較〉，2015 年數位媒體廣告投資相較 2014 年成長 19.6%，約 193.5 億元（圖 2-4-1）。〈2016 年台灣數位廣告量〉調查統計顯示，2016 全年度台灣數位廣告量為 258.71 億（圖 2-4-2），可見數位廣告投資逐年成長。尤其以影音廣告居數位廣告之冠。

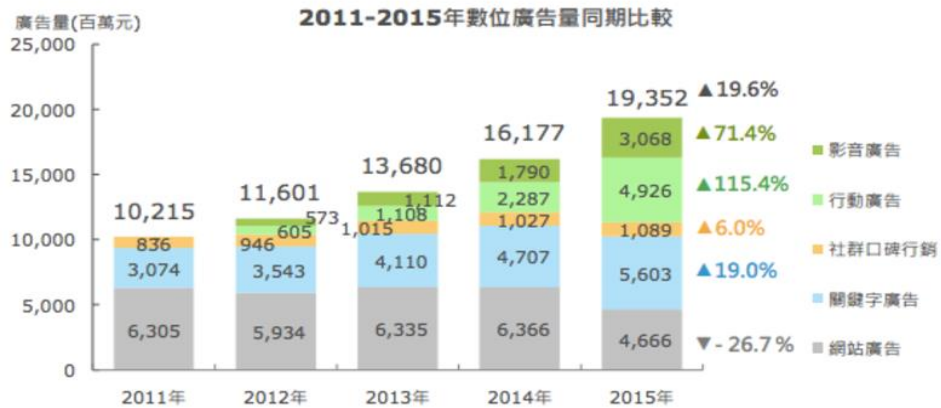


圖 2-4-1 2011-2015 年數位廣告量同期比較

資料來源：尼爾森媒體廣告監播軟體 AIS

數位廣告量-台北市數位行銷經營協會 DMA 於 2016 四月公布數據

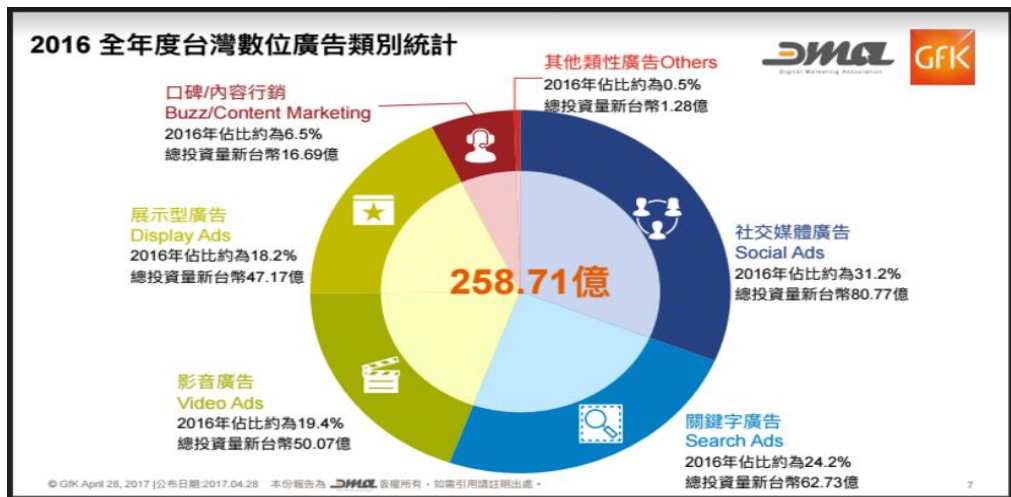


圖 2-4-2 2016 全年度台灣數位廣告類別統計

資料來源：DMA 台北市數位行銷經營協會

三、內容行銷

《內容的力量》定義內容行銷如下：「吸引目標客群前來網站，使他們想進一步索取相關資料、購買產品或服務行銷手法。為了吸引目標客群，製作出讓顧客感興趣的部落格、影片、線上研討會、PDF 簡介、說明手冊等。像這樣內容佔了主要比重的行銷方式，就稱為內容行銷。」(圖 2-4-3)(宗像淳 2015)

內容行銷帶動廣告效益，而傳統媒體廣告愈來愈沒吸引力，不及朋友的建議或部落客的評價。因此企業的產品行銷，可藉由數位媒體的傳播，達到省錢又較佳的廣告效果。

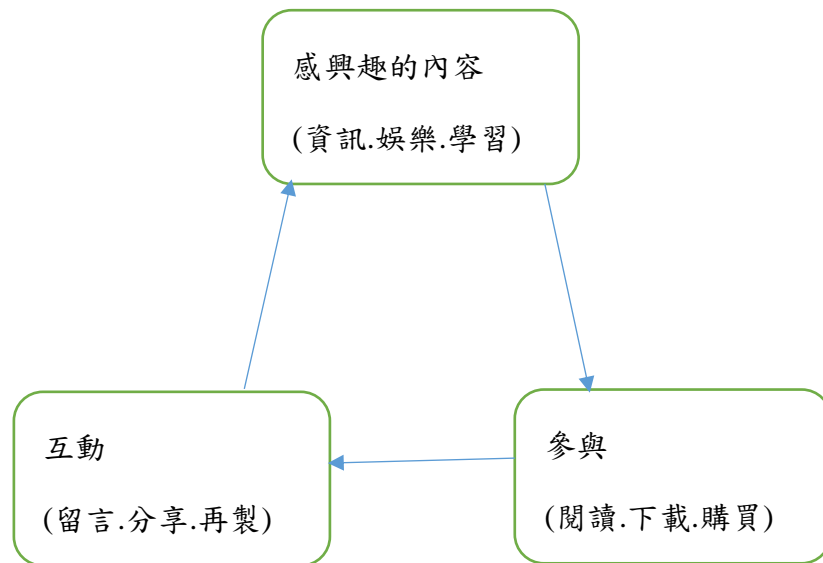


圖 2-4-3 內容行銷金三角

資料來源：本研究整理

四、網紅經濟

《網紅經濟:移動互聯網時代的千億紅利市場》定義網紅如下：「指經由互聯網走紅的人」。網紅運作模式是靠著個人魅力與特質自製媒體內容，從個人生活點滴到與粉絲日常互動，吸引大量群眾圍觀。網紅經濟是一種平

民化、更精準化的網路行銷，從個人分享到企業化經營，逐漸形成多元的經濟鏈條(圖 2-4-4)。(袁國寶、謝利明 2016)

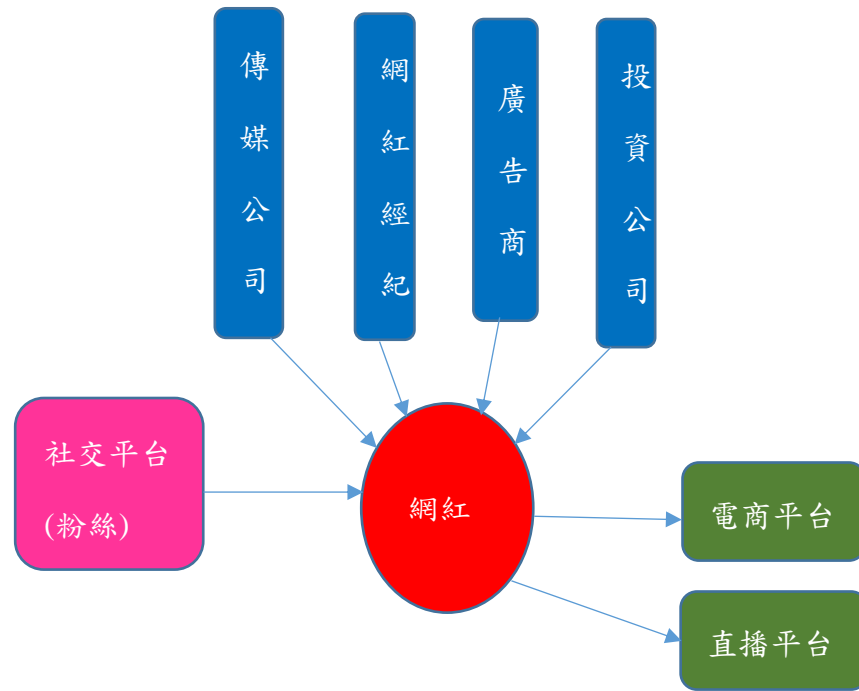


圖 2-4-4 網紅經濟的產業鏈關係

資料來源：本研究整理

五、直播營銷

《直播營銷的場景革命》提到：社交媒體從文字→圖片→影音→影音直播的富媒體進化後，影音直播成為分享交流的新方法。直播可與用戶直接互動，還引發各行各業營銷新玩法形成全新「直播+」模式，如：「直播+影視」、「直播+美食」、「直播+遊戲」、「直播+旅遊」等(圖 2-4-5)。

(龔鉞洋 2016)

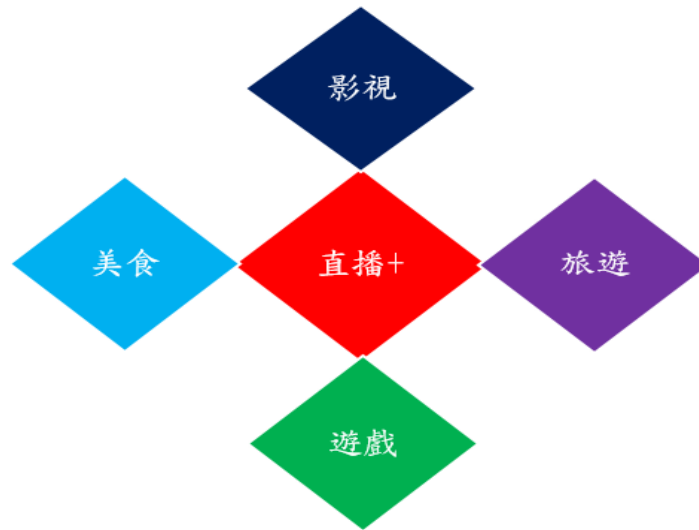


圖 2-4-5 「直播+」模式

資料來源：本研究整理

第三章 研究方法

第一節 研究方法與對象

本研究採用行動研究法，其主要的七個步驟包括：找出問題、分析問題、擬定計畫、蒐集資料、批判與修正、試行與考驗、提出報告等。(賈馥茗、楊深坑，1988)

本研究個案島語多媒體公司成立於 2014 年 6 月，擁有實景與虛擬攝影棚、專業攝影器材、後製設備與技術人員等資源，以錄製公益影片分享給大眾的商業模式運營。使命-「運用各種媒介，傳遞島嶼的美好訊息」；願景-「為島嶼發聲的同時，創造島嶼價值」，期提升正向影響力。

(1) 錄製公益影片商業模式草圖

KP 關鍵合作夥伴 歷史學者 NGO 團體	KA 關鍵活動 座談	VP 價值主張 公民正義	CR 顧客關係	CS 目標客層 社會大眾
	KR 關鍵資源 錄影器材設備 監製技術人員		CH 通路 Youtube FB	
C\$ 成本結構 影片企劃製作、剪輯費 租金、水電、管理費 人事成本、車馬費			R\$ 收益流 理念宣達 贊助	

圖 3-1-1 錄製公益影片商業模式草圖

資料來源：本研究整理

第二節 研究設計與步驟

研究設計與步驟

	活動	地點
階段 1	了解公司及需求 (主控式創新情境缺口分析)	公司
階段 2	團隊動力及規劃 (顧客探索/價值主張)	學校、公司
階段 3	商業模式設計	公司
階段 4	驗證商業模式	公司

一、了解公司及需求

描述現有產業環境與可能的機會，利用主控式創新(Dominant Innovation Jay Lee)中的「創新矩陣」，尋找價值的需求缺口。

二、團隊動力及規劃

結合商業模式分析與精實創業中的顧客探索，描述其架構、流程與步驟。

三、島語多媒體創新轉型商業模式設計

從顧客探索/商業模式分析，發展可能的創新轉型方向與可行的商業模式。

四、驗證商業模式

驗證不同商業模式的假設，尋找與設計可獲利與規模化的商業模式。

考順序從目標客層出發，再依序為價值主張(圖 3-2-2)。

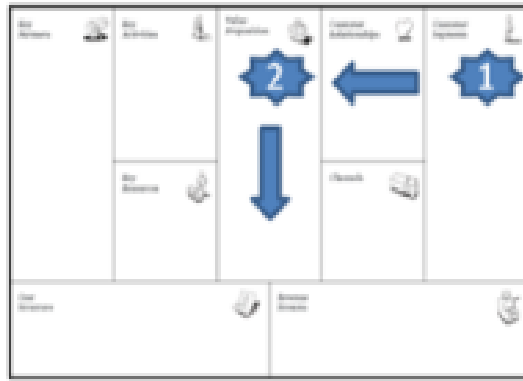


圖 3-2-2 商業模式草圖

資料來源：NSF I-Corps Teaching Handbook

(2)顧客素描：目標客層分為顧客的任務、痛點及獲益三部份(圖 3-2-3)。

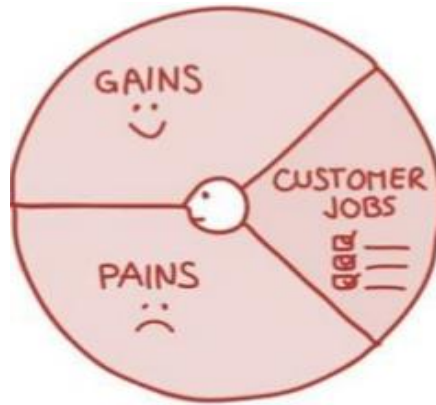


圖 3-2-3 顧客素描

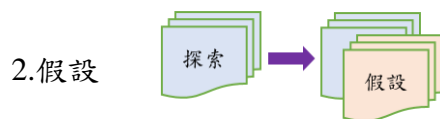
資料來源：價值主張年代

(3)價值地圖：價值主張分為產品與服務、痛點解法及獲益引擎(圖 3-2-4)。



圖 3-2-4 價值地圖

資料來源：價值主張年代



(1) 願景、使命、目標(圖 3-2-5)

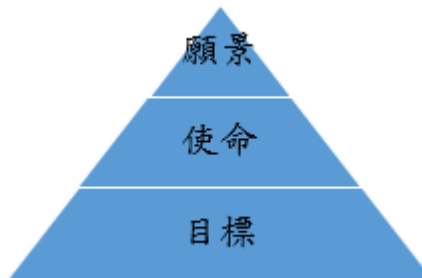


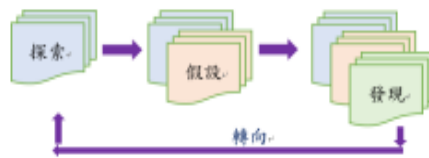
圖 3-2-5 願景、使命、目標

資料來源：本研究整理

(2) 打造精簡可行產品(minimum viable product, MVP)

- a. 一開始就有消費者願意使用或購買的價值。
- b. 必須顯示未來對消費者所帶來的利益。
- c. 早期使用者的回饋，經反覆調整修正後可用來導引產品最終的開發。

3.發現或轉向



(1)走出辦公室，拜訪目標客戶、通路、合作夥伴。

(2)再次更新商業模式。

表 3-2-1 ANSOFF 矩陣

市場區隔		產 品	
		既有的	新的
	既有的	市場滲透	產品開發
	新的	市場開發	產品增值

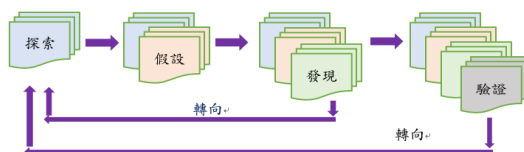
資料來源：Strategic Management Theory

表 3-2-2 創造競爭優勢策略

競爭範圍	廣泛目標市場	成本領導	差異化
	狹窄目標市場	成本集中	差異化集中
		低成本	差異化
競爭優勢			

資料來源：Strategic Management Theory

4.驗證或轉向



(1)是否會成長、賺錢？



圖 3-2-6 財務報表

資料來源：Flex System 財務管理報表系統

2-3 「商業模式圖」設計步驟

一、「商業模式圖」設計步驟

「商業模式圖」(Business Model Canvas)由 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 於 2010 年提出(Osterwalder & Pigneur, 2010)，由九個構成要素組成，涵蓋企業四大領域：顧客、產品提供、基礎設施及財務，亦稱商業模式九宮格，依序關係為(圖 3-2-7)：

- (一)目標客層(Customer Segments)：服務對象
- (二)價值主張(Value Propositions)：價值的產品與服務。
- (三)通路(Channels)：與客戶溝通、接觸的橋樑。
- (四)關鍵合作夥伴(Key Partnerships)：供應商及合作夥伴等。
- (五)顧客關係(Customer Relationships)：與目標客戶建立關係的型態。
- (六)關鍵活動(Key Activities)：商業模式運作必辦事項。
- (七)關鍵資源(Key Resources)：商業模式運作重要資產。
- (八)成本結構(Cost Structure)：商業模式運作產生的成本。

(九)收益流(Revenue Streams)：商業模式運作產生的營收來源。

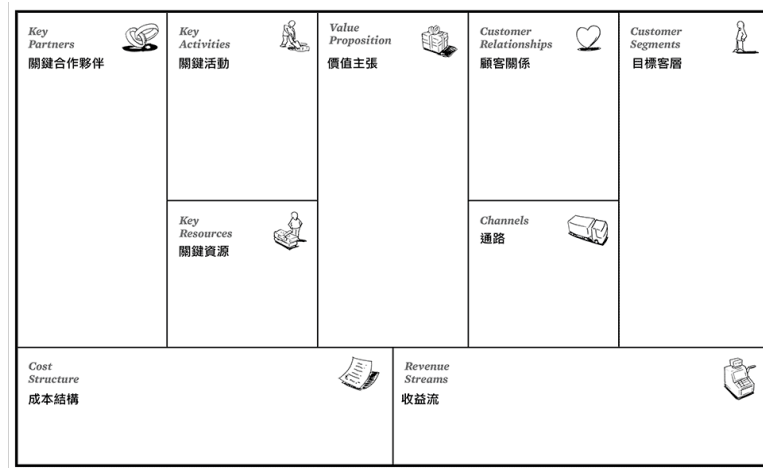


圖 3-2-7 商業模式圖

資料來源：Business Model Generation

二、優缺點

運用「商業模式圖」設計有其優缺點。優點是有明確的九宮格設計架構；缺點是設計過程中無法明確思考顧客需求。

第四章 島語多媒體創新轉型商業模式設計

第一節 創新矩陣

一、尋找需求缺口

島語多媒體以錄製公益影片分享大眾的商業模式運作，長期支出造成沉重壓力，藉由主控式創新流程的情境缺口分析(Lee & Kao, 2014)，尋找創新缺口。最後發展出可能的創新轉型方向及可行性之商業模式，商業模式從「公益影片錄製的攝影棚」轉型為「公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台」，將影音服務轉化為影音直播增值整合服務商。

二、創新矩陣(圖 4-1-1)

需求	未見	未符合	需求缺口(Gaps) 1.直播+電商模式 2.社區網路影音傳播平台		情境(Scenaric) 提供在地生活深耕文化的影音直播增值整合服務
	可見		故事性影音內容錄製	公民團體直播影音錄製	1.社區網路 2.行動管家 APP
		符合	目前現況 公益影片錄製	錄影棚共享出租	需求缺口(Gaps)
			已服務	未服務	
			可見		未見
			顧客/市場		

圖 4-1-1 創新矩陣

資料來源：本研究整理

第二節 顧客探索/商業模式分析

(一) 故事性影音內容錄製

提供企業形象 CF、工商簡介、人物專訪、教學影片拍攝等客製化又低成本加值服務。免費幫企業在網路進行宣傳行銷，以達到「內容行銷」的效果(圖 4-2-1)。



圖 4-2-1 第一波宣傳影片

資料來源：本研究整理

1、探索

(1) 故事性影音內容錄製商業模式草圖

KP 關鍵合作夥伴 供應商	KA 關鍵活動 官方網站 粉絲頁	VP 價值主張 客製化 低成本	CR 顧客關係 專屬個人協助	CS 目標客層 中南部想 拓展網路 行銷的中 小企業主
	KR 關鍵資源 錄影器材設備 錄製團隊		CH 通路 網路 銷售人員	
C\$ 成本結構 影片企劃製作剪輯費 租金水電管理費、人事成本			R\$ 收益流 影音、動畫製作費	

圖 4-2-2 故事性影音內容錄製商業模式草圖

資料來源：本研究整理

(2)顧客素描：中南部想拓展網路行銷的中小企業主

顧客任務：透過虛擬通路讓消費者了解自家產品。

獲益：客源更多樣及知名度增加。

痛點：只有實體通路，客源及知名度受限。

(3)價值地圖：

產品與服務：棚內專訪及商品介紹、棚外實地拍攝及粉絲頁製作等

痛點解方：降低成本收費、客製化服務並製作粉絲頁，藉由網路進行
宣傳，以達到「內容行銷」的效果。

獲益引擎：協助顧客透過粉絲頁行銷，增加知名度，以擴增客源。。

2、假設

(1)願景：整體企劃行銷整合服務

(2)使命：運用多媒體資源，傳遞美好訊息。

(3)目標：提升錄影、後製、動畫等未來導向的技術能力及增加創意內容的
企劃能力。

(4)打造精簡可行的產品(MVP)：龍蝦螃蟹料理美式餐廳棚內專訪、商品介紹
及粉絲頁製作。

表 4-2-1 棚內錄影製作標準

HD 棚內四機 EFP		收費標準：\$50,000
棚內製作群	導演、攝影師、主持 企劃與腳本製作 成音+FD 字幕	
攝影棚硬體設備	導播機、攝影機、字幕機 棚內燈光系統、Tally 系統 Intercom 系統 現場收音混音系統 攝影棚場地	
後製	標題+LOGO+字幕製作 簡易片頭+片尾 旁白字幕製作	

資料來源：本研究整理



圖 4-2-3 棚內專訪及商品介紹

資料來源：本研究整理



圖 4-2-4 棚外實地拍攝

資料來源：本研究整理



圖 4-2-5 粉絲頁圖片

資料來源：本研究整理



圖 4-2-6 粉絲頁圖片

資料來源：本研究整理

3、發現

(1)分析 ANSOFF 矩陣、競爭優勢策略

表 4-2-2 分析 ANSOFF 矩陣

		產品	
		既有的★	新的
市場區隔	既有的★	市場滲透★	產品開發
	新的	市場開發	產品增值

資料來源：本研究整理

表 4-2-3 分析競爭優勢策略

競爭範圍	廣泛目標市場★	成本領導★	差異化
	狹窄目標市場	成本集中	差異化集中
		低成本★	差異化
		競爭優勢	

資料來源：本研究整理

(2)結論：影音節目錄製市場已蓬勃發展，要達到競爭優勢必須採取成本領導策略，除了以故事性錄製內容外，還要注意自身與市場的價格。

4、驗證

(1)尋找可重複可擴展商業模式：

a.自創品牌循環氣墊鞋

服務項目：人物專訪及商品介紹、棚外實地拍攝及粉絲頁製作等。



圖 4-2-7 人物專訪及商品介紹

資料來源：本研究整理



圖 4-2-8 鞋廠實地拍攝

資料來源：本研究整理



圖 4-2-9 粉絲頁圖片

資料來源：本研究整理

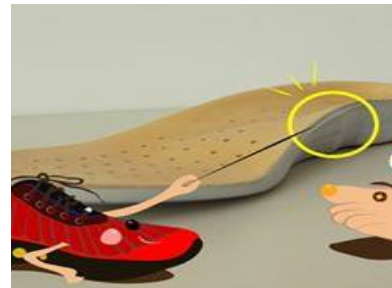


圖 4-2-10 粉絲頁圖片

資料來源：本研究整理

b. 汽車百貨

提供多元商品與服務，秉持車健全人安全的理念，為行車安全確實把關。

服務項目：棚內商品介紹訪問及粉絲頁製作等。



圖 4-2-11 棚內專訪

資料來源：本研究整理



圖 4-2-12 商品介紹

資料來源：本研究整理



圖 4-2-13 粉絲頁圖片

資料來源：本研究整理



圖 4-2-14 粉絲頁圖片

資料來源：本研究整理

(2) 實際收入流：

表 4-2-4 故事性影音內容錄製 2016 年損益表(單位:千元)

收入總額	150
錄影製作費	150
後製費、粉絲頁經營	N/A
支出總額	2,553
薪資(含仲介費)	1,388
租金、管理費、電費、電話費	667
設備更新(含其他)	498
當年損益	(2,403)

資料來源：本研究整理

5、結論

- (1)客製化服務又低收費，客源不如預期，造成入不敷出。
- (2)產業別太過擴散，市場專業度不夠，成本相對提高。
- (3)以故事性影音內容錄製的商業模式不適合短期發展。

(二)錄影棚共享出租

基於經濟考量及「共享」觀念日增，相較於擁有專業攝影器材與場地，人們是否更希望「共享」一間攝影棚。



圖 4-2-15 小組討論

資料來源：本研究整理

1、探索

- (1)發想問題：初期因對行銷策略與客戶開發未知，造成入不敷出。基於經濟考量，人員收編剩一位後製技術員，公司每月支出調降為\$100,000元。如何在較短時間內達到每月收支平衡？

討論結果：藉由分租共享錄影棚增加使用價值。

對象：對錄影棚的空間、設備有需求者或專業人士，但苦無場地者。

- (2)錄影棚共享出租商業模式草圖

KP 關鍵合作夥伴 攝影團隊 專案企劃人員	KA 關鍵活動	VP 價值主張 低成本且高 C/P 值的專 業攝影棚與 設備	CR 顧客關係 專屬個人	CS 目標客層 對錄影棚的 空間、設備 有需求者或 專業人士
	KR 關鍵資源 剪輯人員		CH 通路 網路、廣告、 銷售人員	
C\$ 成本結構 租金、水電、管理費、薪資、廣告費、 其他			R\$ 收益流 棚租費、剪輯費、錄影費	

圖 4-2-16 錄影棚共享出租商業模式草圖

資料來源：本研究整理

(3) 價值適配

A. 顧客素描

對錄影棚的空間、設備有需求者或專業人士

顧客任務：想要為客戶提供更專業服務、發表好作品。

獲益：作品更專業、更多客戶上門。

痛點：經費不足、設備不齊。

B. 價值地圖

產品與服務：高 C/P 值的專業攝影棚與設備。

痛點解方：降低價格，提供專業的場地與設備。

獲益引擎：增加作品的專業程度。

2、假設

(1)市場大小

預估市場大小有助於確認新假設是否有成功機會，還是需再做調整。有鑑於此，開始針對坊間攝影棚與電視錄影棚進行詢價，希望以低成本出租模式進入市場。因為電視錄影棚與攝影棚以北部居多，因此詢價對象也以北部為主。

表 4-2-5 坊間詢價表

(1)華視錄影棚(台北)	空棚 \$26000/10hr(含燈光) 全棚 \$70000/10hr(含燈光、HD 三機、導演)
(2)HDC STUDIO (台北)	平面 \$2000/hr(造景) 動態 \$3000/hr (不含收音、燈光費用)
(3)俐蓓爾(台中) (基本 2hr)	單租素色背景紙，10 色任選\$400/hr 背景紙+實景牆 \$800/hr 燈光另計 一套\$400
(4)GOOD SPACE (台北)	訪談錄影(黑棚) \$9000/3hr ，第 4hr\$2000 含 6 盞燈光

資料來源：本研究整理

(2)島語多媒體公司的空間設備

實景與虛擬專業錄影棚、副控剪輯室，獨立化妝、更衣空間，舒適空調服務、茶水供應及餐飲代訂服務。

表 4-2-6 島語多媒體公司硬體設備

一、攝影棚規格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 製作區尺寸：12.8m (W) ×6.1m (D) ×2.2m (H) 2. 製作區面積：78.08 平方米 (約 23.62 坪) 3. 天幕高度：2.2 米
二、燈光及懸吊系統	<ol style="list-style-type: none"> 1. 燈光控制檯：手動控制調光 2. 燈光吊具系統：固定式吊桿 3. 燈具：冷光燈(16 迴路配置)
三、攝影機系統	<ol style="list-style-type: none"> 1. 攝影機： <ul style="list-style-type: none"> PANASONIC AG-AC160 * 3 台 SONY HXR-NX70U * 1 台 2. 攝影機腳架 3. 讀稿機 * 2 台
四、視訊系統及錄放影機	<ol style="list-style-type: none"> 1. 導播系統：Data video HS-2200 2. 監看錄影系統：Blackmagic Video Assist
五、成音系統	<ol style="list-style-type: none"> 1. 混音器：Behringer XENYX 2442FX 2. 麥克風：Mini Mic * 8 台 3. 對講系統

資料來源：本研究整理

▶ 錄影棚設備

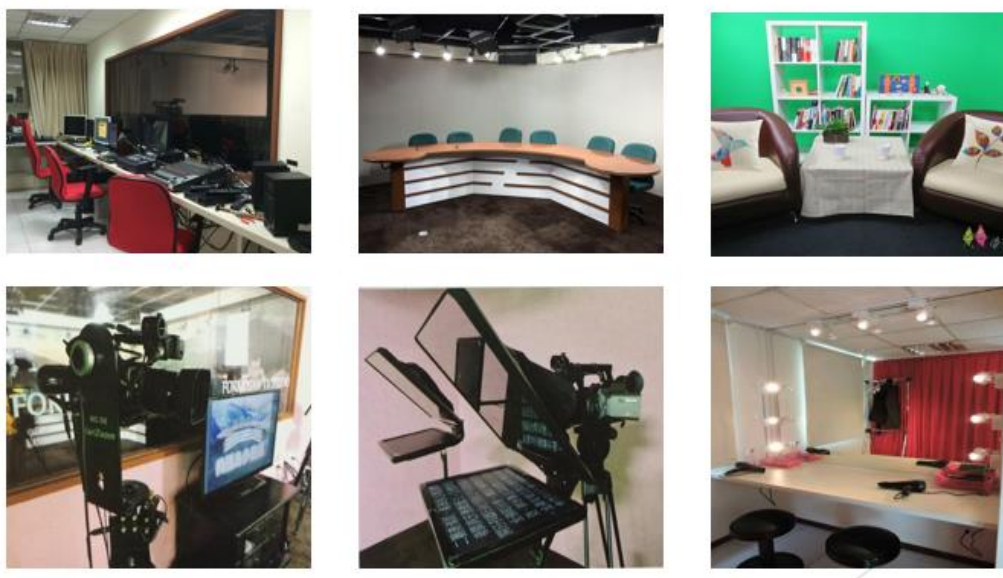


圖 4-2-17 錄影棚空間設備

資料來源：本研究整理

(3) 打造精簡可行產品(MVP)：

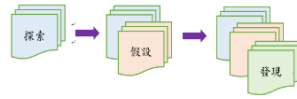
規劃兩個專業棚出租，分別為教學、訪談錄影棚及直播棚。每棚目標一天三場，全部排滿，一星期共 21 場。

表 4-2-7 島語多媒體公司定價表

設備	基本收費	使用性質
錄影棚--三機含副控、綠幕 (不含綠幕後製)	\$15,000/3H	教學影片、訪談錄影、CF 拍攝
錄影棚--含燈光綠幕 (不含綠幕後製)	\$6,000/3H	訪談錄影、CF 拍攝、教學
錄影棚--二機含副控、綠幕、技術人員(不含綠幕後製、小編)	\$30,000/3H	直播錄製
後製剪輯	\$3,000~5,000/次(視剪輯內容而定)	
綠幕後製	視需求複雜度議價	

資料來源：本研究整理

3、發現



(1)訪談可能的關鍵合作夥伴，確認目標客層是否假設正確？

執行：訪談可能的關鍵合作夥伴資料整理

表 4-2-8 關鍵合作夥伴訪談內容表

訪談對象	內容整理
Ken- 經營婚紗 攝影公司	目前中部市場對攝影棚需求不大。 消費者不懂攝影器材好壞，在意的是拍出來的效果，對攝影棚較無需求
Ken 朋友	中部目前約 3-4 個攝影棚，大多閒置中 若花太多成本在器材上，擔心器材價錢掉太快
佑佑- 傳播媒體 工作者	建議以中南部市場，政治相關人員為主要目標市場 如：選舉時與候選人合作以 cases 的方式承接，可比照東森購物台自己租頻道賣商品。

資料來源：本研究整理

(2)分析 ANSOFF 矩陣、競爭優勢策略

表 4-2-9 分析 ANSOFF 矩陣

		產品	
		既有的★	新的
市場區隔	既有的★	市場滲透★	產品開發
	新的	市場開發	產品增值

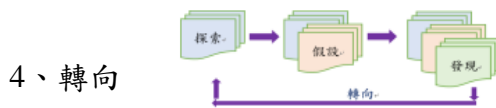
資料來源：本研究整理

表 4-2-10 分析競爭優勢策略

競爭範圍	廣泛目標市場★	成本領導★	差異化
	狹窄目標市場	成本集中	差異化集中
		低成本★	★差異化
競爭優勢			

資料來源：本研究整理

(3)結論：平面攝影棚出租市場已經蓬勃發展，但對於直播錄影棚市場有正成長需求，最後以直播錄影棚出租為主要業務，與坊間攝影棚形成差異化。初期要達到競爭優勢必須採取成本領導策略，除了品質之外，還要注意自身與市場的價格。



(1)五年收入流預估

表 4-2-11 錄影棚共享出租五年收入流預估(單位：千元)

	2018	2019	2020	2021	2022
收入總額	3,480	4,632	8,832	18,675	21,838
剪輯費	12	12	N/A	N/A	N/A
錄影費	12	12	N/A	N/A	N/A
棚租費	3,456	4,608	8,832	18,675	21,838
支出總額	5,636	3,992	7,448	10,334	13,746
薪資	1,616	1,800	2,278	4,900	7,040
租金、管理費	498	498	498	498	498
電費、電話費(T1)	222	294	372	456	528
隔音設備、直播設備	1,500	0	1,500	0	0
網路行銷費、粉絲頁	1,500	1,200	2,500	3,080	3,080
其他	300	200	300	1,400	2,600
實際損益	(2,156)	640	1,384	8,341	8,092

資料來源：本研究整理

(2)討論結果：

從財務預估看出第二年即轉虧為盈，出租共享的商業模式是可行的。但第五年隨著專業直播錄影棚市場漸趨飽和，營收將受削價競爭影響，因此不適合長期發展。

(三)公民團體直播影音錄製

隨著社交媒體經歷文字 → 圖片 → 影音 → 影音直播的富媒體進化後，影音直播成為人們分享交流的新方法。

1、探索



發想問題：許多機關、團體舉辦研討會、演講會，因場地受限，無法滿足讓有興趣者都參加；或主辦單位因技術、設備、人力的限制，無法提供現場直播或留下適當的活動紀錄。

討論結果：目標客層以各類會舉辦研討會、演講的公民團體為主。

(1) 公民團體直播影音錄製商業模式草圖

KP 關鍵合作夥伴 廣告企劃 錄影團隊	KA 關鍵活動 辦活動	VP 價值主張 參與感 時效性 互動性	CR 顧客關係 社群 CH 通路 銷售人員 直播平台	CS 目標客層 各類會舉辦 辦研討演講 的公民團體
C\$ 成本結構 設備、薪資、房租、管理費、水電 廣告費、其他		R\$ 收益流 直播、錄影費、後製、動畫費 管理服務費、錄影棚租借費		

圖 4-2-18 公民團體直播影音錄製商業模式草圖

資料來源：本研究整理

(2)價值適配

a.顧客素描

顧客任務：讓更多人了解組織或協會成立的理念與目的。

獲益：會員費、各類贊助。

痛點：經費不足、設備不齊，無法將理念擴展，會員數少。

b.價值地圖

產品與服務：高 C/P 值的專業攝影棚與設備。

痛點解方：降低服務價格，提供專業設備的直播增加曝光。

獲益引擎：透過直播與民眾互動，增加知名度，進而增加各類贊助。

2、假設



(1)願景(Vision)

期許成為數位生活深耕文化的跨平台加值整合直播影音多媒體。

(2)使命(Mission)

運用多媒體資源，傳遞即時互動美好訊息，期許為社會帶來正向能量。

(3)目標(Goal)

a.提升直播、錄影、後製、動畫等未來導向的技術能力。

b.增加創意內容的企劃能力。

c.創造以服務為導向，成為客戶最大整體利益的提供者。

(4)打造精簡可行產品(MVP)：

服務項目與定價標準

表 4-2-12 服務項目與定價標準

服務內容	項目	收費項目	費用標準
直播錄製	依服務對象要求，舉辦研討會、演講活動時到場進行網路直播、攝錄影等	交通費	\$500/次/人
		出機費	\$5000/單機
後製	依服務對象要求，對攝、錄影成果進行剪輯、製作開閉幕動畫、上字幕	剪輯費	\$3000/次
		動畫製作費	視需求定價
		字幕製作費	\$3000/次
管理服務	協助管理影片上傳影音平台	管理服務費	\$5000/台

資料來源：本研究整理

案例執行：



圖 4-2-19 協助公益活動錄影

資料來源：本研究整理



圖 4-2-20 小旅行錄影

資料來源：本研究整理

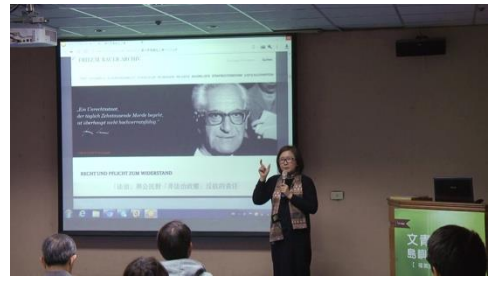


圖 4-2-21 文化講堂錄影

資料來源：本研究整理



圖 4-2-22 個人理念錄影直播

資料來源：本研究整理



圖 4-2-23 個人理念錄影直播

資料來源：本研究整理

3、發現



(1)發展公民團體直播影音錄製業務，攝影棚使用率將降低。

(2)初期為降低成本，拜訪潛在通路夥伴(銷售員、通路商等)以拓展業務。

執行：拜訪潛在通路夥伴資料整理

表 4-2-13 潛在通路夥伴訪談內容表

訪談對象	重點整理
LensBank 負責人 徐先生	1.主要負責鏡頭、相機、攝影器材出租。A 多媒體公司的空間格局及現有設備，很適合做教學節目錄製、直播。 目前錄影棚多在北部，但有些名師在中南部。 2.客戶也有宗教業者，需要錄製節目宣導理念。
文創公司 行銷 陳經理	透過有趣的、創意的方式，結合新媒體的運用，讓歷史走進日常生活，提供適合所有人閱讀、且值得信賴的歷史知識。目前正嘗試錄製介紹有趣推理故事內容直播節目，北部棚價位相對高。
NGO 團體 常務監事 黃先生	協助攝影 1210 世界人權文化日嘉年華會非常成功，當天參加活動的團體眾多，可協助推薦。

資料來源：本研究整理

(2)分析 ANSOFF 矩陣、競爭優勢策略

表 4-2-14 分析 ANSOFF 矩陣

		產品	
		既有的★	新的★
市場區隔	既有的	市場滲透	產品開發
	新的★	市場開發★	產品增值★

資料來源：本研究整理

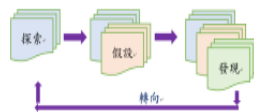
表 4-2-15 分析競爭優勢策略

競爭範圍	廣泛目標市場	成本領導	差異化
	狹窄目標市場★	成本集中	差異化集中★
		低成本	差異化★
		競爭優勢	

資料來源：本研究整理

(3)結論：鎖定研討、演講等專業類型直播，在市場中與其他低門檻直播有所差異，以產品特色獲得收益，滿足消費者需求。

4、轉向



(1)五年收入流預估

表 4-2-16 公民團體直播影音錄製五年收入流預估(單位:千元)

	2018	2019	2020	2021	2022
收入總額	948	2,004	2,640	3,168	3,696
剪輯費	12	12	N/A	N/A	N/A
交通、出機費	792	1,848	2,640	3,168	3,696
棚租費	144	144	N/A	N/A	N/A
支出總額	2,105	2,117	2,557	3,076	3,096
薪資	1,181	1,181	1,517	2,016	2,016
租金、管理費	498	498	498	498	498
電費、電話費	136	136	136	136	136
廣告費	240	252	346	346	346
其他	50	50	60	80	100
實際損益	(1,157)	(113)	83	92	600

資料來源：本研究整理

(2)討論結果：目標客層初期若只針對公民團體，雖然第三年轉虧為盈，但五年內無法損益兩平。

(四)直播+電商模式

直播用戶大多是 20-30 歲年輕用戶，隨著手機移動直播興起，全民直播時代來臨。

1、探索



(1) 發想問題：除了公民團體的公益活動、會議直播外，直播還能與其他行業連結，形成直播+模式嗎？

討論結果：1."直播+模式"可帶來直播營銷商機。

2."直播+模式"分類細、專業要求高，非手機移動直播可完成，對專業直播錄影棚需求將提高。

(2) "直播+"可能模式



圖 4-2-24 直播+ 可能模式

資料來源：本研究整理

- a.直播+寵物類：對象為貓奴、狗奴們。
- b.直播+電商：有點類似電視購物搬到網路上的概念。
- c.直播+教育類：課程、陪訓、講座、教學直播。

- d.直播+新品發布類: 企業新品發布，企業形象搭建。
- e.直播+個人品牌類: 個人特色頻道直播，類似脫口秀模式。
- f.直播+拍賣類: 展示產品最真實的一面，增加賣家可信度

(3)蒐集資料：業界已製播範例

a."直播+教育"範例

[邏輯思維【直播回看】時間的朋友·2034年門票拍賣](#)



圖 4-2-25 直播+教育

資料來源：邏輯思維

b."直播+電商"範例

直播+電商—

網紅：吃飯、聊天、和粉絲連線、帶粉絲參觀打版房、倉庫、面料室
 互動：不斷發放優惠券、放出上新寶貝鏈接，
 時間：4小時

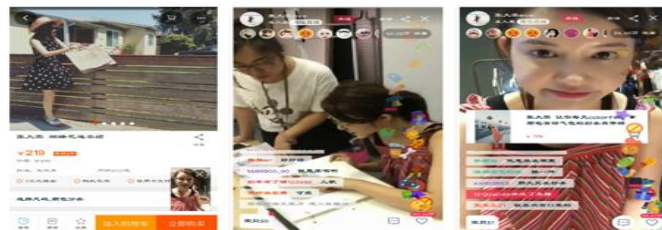


圖 4-2-26 直播+電商

資料來源：張大奕直播

(4)直播+電商模式將成為直播平台與企業合作的新模式，也為直播平台開
 啟良好的現金流。因此先將產品(MVP)定位在直播+二手精品模式。

(5)直播+二手精品商業模式草圖

KP 關鍵合作夥伴 廣告企劃 主持人(網紅) 供應商 鑑價商 金流 物流	KA 關鍵活動 直播預告 品牌節日	VP 價值主張 參與感 話題性 互動性 轉化快 渴望獲滿足	CR 顧客關係 粉絲變顧客	CS 目標客層 熱愛時尚精 品的貴婦、 小資女
	KR 關鍵資源 錄影團隊 資訊人員		CH 通路 直播平台 FB 粉絲頁 YOUTUBE	
C\$ 成本結構 直播設備、薪資、房租、管理費 活動宣傳費、創意內容製作費		R\$ 收益流 廣告收入、電子商務		

圖 4-2-27 直播+二手精品商業模式草圖

資料來源：本研究整理

(6)價值適配

a.顧客素描

熱愛時尚精品的貴婦、小資女

顧客任務：眾人的目光、品味的肯定。

獲益：符合時尚潮流、彰顯身份地位。

痛點：限量、價格昂貴。

b.價值地圖

產品與服務：二手精品交流資訊直播服務。

痛點解方：花小錢滿足慾望。

獲益引擎：創造與鞏固社會階層。

2、假設



(1) 攝影棚規劃兩個專業棚出租，主要供「個人網紅利用直播販售商品」

租用。

每棚目標一天三場，全部排滿，一星期共 21 場。

收取費用：場租(\$3000/時)、酬庸(月營業額 10%/月)

服務項目：直播棚租借，金流、物流處理，串流費，辦活動、廣告

(1) 打造精簡可行產品(MVP)：直播+二手精品模式

執行模式與彼此關係：

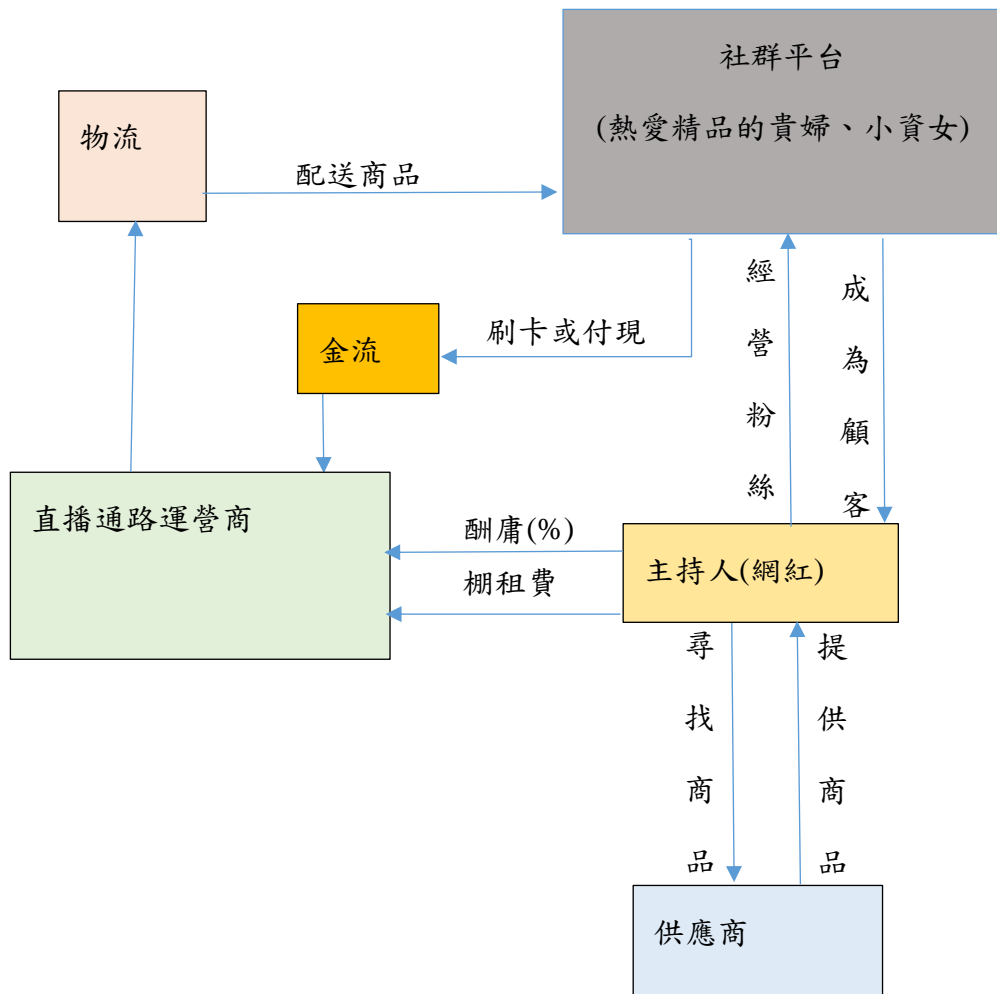


圖 4-2-28 直播+二手精品執行模式與彼此關係

資料來源：本研究整理



圖 4-2-29 二手精品直播實況

資料來源：本研究整理



圖 4-2-30 二手精品直播實況

資料來源：本研究整理



圖 4-2-31 二手精品直播實況

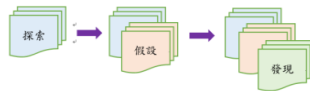
資料來源：本研究整理



圖 4-2-32 二手精品直播實況

資料來源：本研究整理

3、發現



(1)分析 ANSOFF 矩陣、競爭優勢策略

表 4-2-17 分析 ANSOFF 矩陣

		產品	
		既有得★	新的★
市場區隔	既有的	市場滲透	產品開發
	新的★	市場開發★	產品增值★

資料來源：本研究整理

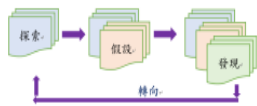
表 4-2-18 分析競爭優勢策略

競爭範圍	廣泛目標市場	成本領導	差異化
	狹窄目標市場★	成本集中	差異化集中★
		低成本	差異化★
		競爭優勢	

資料來源：本研究整理

(2)結論：以二手精品服務滿足目標客群對美的自我實現，並以直播服務直接滿足感官享受，在市場上與其它電商創造差異化。

4、轉向



(1)五年收入流預估：

表 4-2-19 直播+二手精品模式五年收入流預估(單位:千元)

	2018	2019	2020	2021	2022
收入總額	4,512	9,728	19,072	27,122	30,479
廣告收入、電子商務	3,072	7,680	15,360	20,740	23,040
棚租費	1,440	2,048	3,712	6,382	7,439
支出總額	8,026	10,142	18,878	23,974	25,786
薪資	1,616	1,800	2,278	4,900	7,040
租金、管理、電費、電話(T1)	720	792	870	954	1,026
隔音設備、直播設備	1,500	0	1500	0	0
廣告、活動、獲取顧客名單	720	1,500	2,080	2,080	1,240
網路行銷、粉絲頁	1,500	1,200	2,500	3,080	2,080
其他(含金、物流)	1,970	4,850	9,650	12,960	14,400
實際損益	(3,514)	(414)	194	3,148	4,693

資料來源：本研究整理

(2)討論結果：

直播+二手精品模式，初期客源主要來自網紅的粉絲，因此廣告、活動及獲取顧客名單的支出比重較高，而廣告收入前二年幾乎為零，預估第三年開始有收入。

雖然第五年才開始轉虧為盈，但長期相對具潛力。

(五) 公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台

網際網路盛行加上政府 E 化，人們透過網際網路與資訊科技，迅速取得訊息與服務的需求增多，「社區寬頻網路」也因現代人對社區意識提升、生活品質重視，而形成一股潮流。隨著社區寬頻網路的建置，社區封閉的人際網絡逐漸成型，社區獨有的行銷網路將產生。

1、探索



(1)發想問題：直播+電商模式雖然三年仍不能損益兩平，但虧損已相對減少很多，擴大粉絲量並將其轉化為顧客，是增加營收的首要任務。然而粉絲經營非一夕可成，且需花費高額廣告費，是否可與現有平台或通路策略聯盟，共享粉絲創造雙贏。

討論結果：近年來社區大樓住戶使用社區寬頻網路日益居多，可否與社區寬頻網路公司策略聯盟，整合提供符合公民團體與商業合作的數位匯流網路影音內容給社區住戶，藉由數位科技匯流，數位影音媒體結合社區寬頻數據及行動管家 APP，提供社區住戶「三合一」的整合封閉式網路影音行銷服務。

(2)社區寬頻網路公司簡介：全台灣最大的二類電信社區網路公司，網路品質 70M 大頻寬，採中華電信大光纖，目前台北、台中穩定使用的

社區有 1800 多棟，用戶 4 萬多戶。根據 2016 年夏天，〈T 客邦及 PC home 雜誌〉調查全台使用固網寬頻網路活動，選擇社區寬頻的民眾佔有一定比例。

表 4-2-20 寬頻網路使用調查表

ISP 業者	百分比
中華電信 HiNet	66.9
凱擘大寬頻	7.0
遠傳大寬頻	5.7
台灣大寬頻	5.6
中嘉寬頻	2.8
台灣碩網(So-net)	2.5
大大寬頻	1.4
今網社區寬頻	1.2
宅急網社區寬頻	0.8
亞太電信	0.7
台灣寬頻通訊	0.6
台灣數位光訊	0.3
其他	4.2

資料來源：2016 全台固網寬頻網路使用行為大調查

(3)行動管家 APP：為因應數位科技與資訊媒體趨勢變化，創新研發智慧社區雲端生活平台，以人為本、以服務為核心，滿足每一位住戶都能享受最便利的支援服務。

(4)公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台商業模式草圖

KP 關鍵合作夥伴 主播(網紅) 供應商 鑑價商 社區寬頻公司	KA 關鍵活動 直播預告活動 品牌節日活動 KR 關鍵資源 錄影團隊 資訊人員	VP 價值主張 專屬感 參與感 方便性 信任感	CR 顧客關係 專屬個人 社群平台 CH 通路 行動管家 APP FB 粉絲頁 YOUTUBE	CS 目標客層 社區住戶
C\$ 成本結構 直播設備、薪資、房租、管理費 創意內容製作費		R\$ 收益流 廣告收入、電子商務、棚租費 線下週邊商品		

圖 4-2-33 社區網路影音傳播平台商業模式草圖

資料來源：本研究整理

2、假設



- (1)願景：以誠信、親切、方便的優質服務，為社區帶來共享式社區地緣經濟服務。
- (2)使命：提供質優平價的商品服務，提升社區住戶更方便、優質生活。
- (3)目標：結合虛擬與實體通路的直播購物平台，提供符合男女老少共同需求的安心健康商品和優質服務。
- (4)打造精簡可行產品(MVP)：社區網路影音傳播平台與社區網路策略聯盟
 - a. 收取費用:棚租費、電子商務抽成、廣告收入
服務項目:直播棚租借，培植主持人、播放公民團體節目。

b.執行模式與彼此關係：

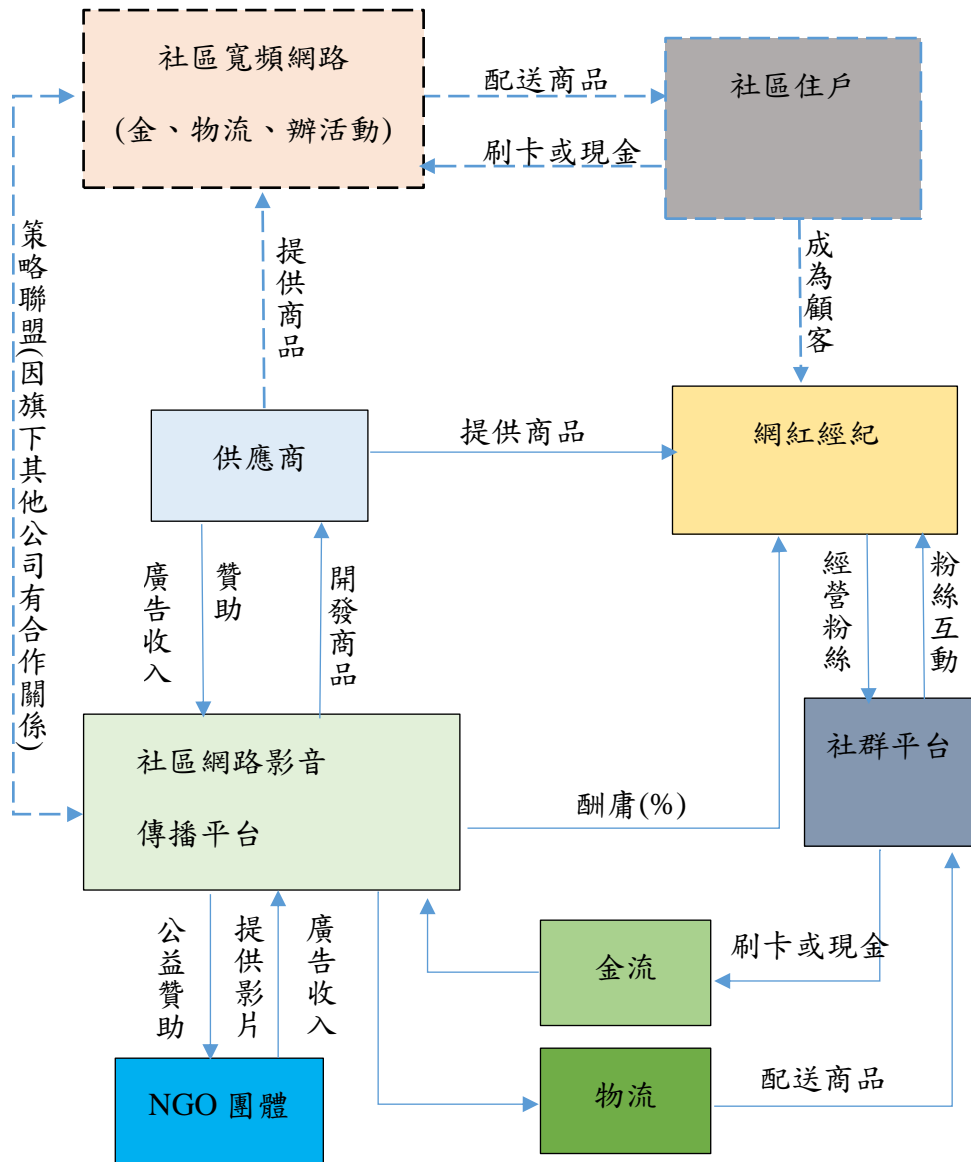
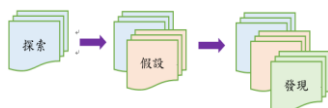


圖 4-2-34 社區網路影音傳播平台執行模式與彼此關係

資料來源：本研究整理

3、發現



(1)分析 ANSOFF 矩陣、競爭優勢策略

表 4-2-21 分析 ANSOFF 矩陣

		產品	
		既有的	新的★
市場區隔	既有的	市場滲透	產品開發
	新的★	市場開發	產品增值★

資料來源：本研究整理

表 4-2-22 分析競爭優勢策略

競爭範圍	廣泛目標市場	成本領導	差異化
	狹窄目標市場★	成本集中	差異化集中★
		低成本	差異化★
		競爭優勢	

資料來源：本研究整理

結論：集中社區住戶，提供虛擬與實體兼具的差異化服務，滿足需求。

(2)五年收入流預估

表 4-2-23 社區網路影音傳播平台五年收入流預估(單位:千元)

	2018	2019	2020	2021	2022
收入總額	1,816	14,368	30,152	40,340	57,040
廣告收入、電子商務(%)	1,240	13,600	29,000	40,100	56,800
棚租費	576	768	1,152	240	240
支出總額	4,768	16,042	25,698	31,304	41,316
薪資	1,778	1,800	2,278	4,900	7,040
節目製作、主持費	720	8,400	18,000	23,400	31,200
租金、管理、電費、電話	720	792	870	954	1,026
隔音設備、直播設備	1,500	N/A	1,500	N/A	N/A
其他、贊助	50	5,050	3,050	2,050	2,050
實際損益	(2,952)	(1,674)	4,454	9,036	15,724

資料來源：本研究整理

結論：1.與社區寬頻網路公司策略聯盟模式，因受論文完稿時間限制，尚未完驗證。

2.由財務預估發現，第三年預估收入流開始轉虧為盈，且呈正成長，長期性具發展潛力。

(六)結合攝影棚出租+公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台

由個案顧客探索/商業模式分析中發現:錄影棚共享出租第二年開始轉虧為盈，然長期發展利潤有限；而社區網路影音傳播平台雖第三年才轉虧為盈，然長期深具潛力。

因此結合攝影棚出租+公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台為新的商業模式，將攝影棚出租訂為前二年發展計畫，而公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台則訂為第三年起開始發展。

(1)新商業模式五年財務預估：

表 4-24 錄影棚出租+社區網路影音傳播平台五年收入流預估(單位:千元)

	2018	2019	2020	2021	2022
收入總額	3,480	4,632	8,056	29,587	45,462
廣告收入、電子商務(%)	N/A	N/A	1,240	13,600	29,000
直播、錄影、剪輯	24	24	N/A	N/A	N/A
棚租費	3,456	4,608	6,816	15,987	16,462
支出總額	5,636	3,992	6,918	23,384	33,196
薪資	1,616	1,800	2,278	4,900	7,040
節目製作、主持費	N/A	N/A	720	8,400	18,000
租金、管理、電費、電話	720	792	870	954	1,026
隔音設備、直播設備	1,500	N/A	1,500	N/A	N/A
網路行銷費、粉絲頁	1,500	1,200	1,500	4,080	4,080
其他、贊助	300	200	50	5,050	3,050
實際損益	(2,156)	640	1,138	6,203	12,266

資料來源：本研究整理

(2)結論: 此商業模式為最適合發展的商業模式，前二年以出租為主要業務，第二年開始轉虧為盈。在持續獲利的第三年再發展社區網路影音傳播平台，因初期直播錄製節目不多，因此業務還可以出租為主，第五年出租業務達飽和時，社區網路影音業務剛好起飛，可獲得最大利潤。在此發展過程中將影音服務轉化為影音直播增值整合服務商，經營理念由「攝影棚出租」轉型為「公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台」。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究結合主控式創新設計、精實創業流程與商業模式設計，尋找與設計可持續獲利並可規模化的商業模式。

由個案的顧客探索/商業模式分析過程探討，最後成功發展出可能的創新轉型方向與可行的商業模式：將影音服務轉化為影音直播增值整合服務，將商業模式由「公益影片錄製的攝影棚」轉型為「結合攝影棚出租+公民團體與商業合作的社區網路影音傳播平台」，初期的關鍵顧客為對攝影棚空間有需求的承租者，再逐漸擴增轉型為社區住戶。

第二節 研究限制

一、本研究以試圖創新轉型的影音多媒體為例，基於資源和時間的限制，只能局部針對目標客群、價值主張、通路和關鍵合作夥伴、成本結構、收益流等進行探訪與測試驗證，因此僅能從效能上評估新設計方案的完整性。

二、本研究探討個案企業創新轉型方向並設計具可行性之商業模式，期能達到成功商業轉型目的。但對於要打造成為一個獨佔事業仍有所侷限，《從0到1》作者 Peter Thiel 曾提及：「精實是一種方法，但不是一個目標。小幅修正已經存在的東西可能讓你達成局部市場最大化的成績，卻不能取得全球市場最大化。」

第三節 未來研究建議

一、社區網路影音傳播平台

社區住戶「三合一」整合封閉式網路影音傳播行銷服務若為可行方案，也可延伸做老年化及獨居社會影音傳播電商服務。

二、直播+電商+VR 模式

數位科技接觸介面從鍵盤鍵入、點滑鼠、滑手機到目前最火紅的虛擬實境，顯示電腦或手機的玻璃影像成像已非絕對，未來人類將對著空氣做手勢、用語音與人工智慧互動。VR/AR 將會是未來最具革命性的資訊介面，虛擬世界的商業模式已漸露雛形，未來將有更多隱藏在虛擬世界領域的商業模式被發掘！

隨著阿里巴巴以硬體、內容、購物三層面布局成立虛擬實境實驗室，並以「Buy+」影片展現未來虛擬實境購物願景；百度視頻也從內容著手上線「VR 頻道」；因此未來的直播+電商+VR 將進入一番激烈爭奪戰。



圖 5-3-1 直播+電商+VR

資料來源：阿里巴巴的 Buy+



圖 5-3-2 直播+電商+VR

資料來源：阿里巴巴的 Buy+

第四節 參考文獻

英文文獻：

1. Blank, S. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*: BookBaby.
2. R. L. Baskerville, Investigating information systems with action research, *Communications of the AIS* (1999) 4.
3. D. E. Avison, F. Lau, M. D. Myers, P. A. Nielsen, Action research, *Communications of the ACM* (1999) 94-97.
4. Lee, J., & Kao, H.-A. (2014). *Dominant Innovation Design for Smart Products-Service Systems (PSS): Strategies and Case Studies*. Paper presented at the Global Conference (SRII), 2014 Annual SRII.
5. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.
6. Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77.
7. Von Alan, R. H., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly*, 28(1), 75-105.

中文文獻：

1. Canton, J. (2007). 超限未來 10 大趨勢 (杜默, 周靈芝, 張麗瓊, & 吳家恆, 譯). 台北市: 遠流.
2. FlexSystem 財務管理報表系統 FION Retrieved from <http://www.flexsystem.com.tw/report.asp>
3. MBA 智庫百科. 口碑營銷. Retrieved from <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%8F%A3%E7%A2%91%E8%90%A5%E9%94%80>
4. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). 獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式 (尤傳莉, 譯). 台北市: 早安財經文化.
5. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bemarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). 價值主張年代：設計思考 x 顧客不可或缺的需求=成功商業模式的獲利核心 (季晶晶, 譯).
6. Peter, T., & Blake, M. (2014). 從 0 到 1: 打開世界運作的未知秘密，在意想不到之處發現價值 (季晶晶, 譯). 台北市: 天下雜誌.
7. Steve, B., & Bob, D. (2013). 創業者手冊: 教你如何構建偉大的企業 (新華都商學院, 譯). 中國大陸: 機械工業出版社.
8. Steve, B., & Bob, D. (2015). 創新與創業教戰手冊 (何建德, 黃語華, 朱成遠, & 盧冠中,

- 譯). 台北市: 華泰.
9. 李傑. (2016). *工業大數據：工業 4.0 時代的智慧轉型與價值創新*. 台北: 天下雜誌.
 10. 宗像淳. (2015). *內容的力量*. 台灣: 廣夏.
 11. 邱誌勇. (2006). *數位媒體與科技文化*. 台灣: 遠流.
 12. 袁國寶, & 謝利明. (2016). *網紅經濟：移動互聯網時代的千億紅利市場*. 台北市: 商周出版.
 13. 曹雨. (2016). *虛擬實境狂潮*. 台北市: 商周出版.
 14. 龔鉞洋. (2016). *直播營銷的場景革命*. 北京: 清華大學出版社.
 15. 原生廣告 5 大型態. (2015). *動腦雜誌*, 467 期, 92-94.
 16. 美妝(資)訊網站調查與使用概況. (2016). *創市際雙周刊*, 61 期.
 17. 影音網站調查與台灣影音相關網站使用概況. (2016). *創市際雙周刊*, 71 期.
 18. 2016 全台固網寬頻網路使用行為大調查. Retrieved from <https://events.techbang.com/2016internet-trends/>
 19. 2016 年台灣數位廣告量統計報告. (2017). Retrieved from https://drive.google.com/file/d/0B_o2GwbW3-B_Mjc5X3Z1ckRPV0k/view
 20. 王一粟. 羅輯思維—羅振宇 跨年演講全文. Retrieved from <https://www.stockfeel.com.tw/%E7%BE%85%E8%BC%AF%E6%80%9D%E7%B6%AD%E7%BE%85%E6%8C%AF%E5%AE%87%E8%B7%A8%E5%B9%B4%E6%BC%94%E8%AC%9B%E5%85%A8%E6%96%87/>
 21. 主導式創新. Retrieved from <http://www.dominantinnovation.com/tw/tool.php>
 22. 尼爾森媒體. (2016). 多螢新常態：台灣電視觀眾三成看電視時玩手機 Retrieved from <http://www.nielsen.com/tw/zh/insights/reports/2015/taiwanese-consumers-are-finding-that-one-screen-isnt-enough.html>
 23. 尼爾森媒體研究新知. (2017). Retrieved from <http://www.magazine.org.tw/ImagesUploaded/news/14887716015030.pdf>
 24. 多螢新常態. (2016). Retrieved from <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/tw/docs/The-Dawn-of-the-Extended-Screen-in-Taiwan-2016ch.pdf>
 25. 李傑. (2016). *工業大數據：工業 4.0 時代的智慧轉型與價值創新*. Retrieved from <https://money.udn.com/money/story/5634/1833350>
 26. 阿里成立 VR 實驗室 啟動“Buy+”計劃. (2016). Retrieved from <http://tech.sina.com.cn/i/2016-03-17/doc-ixqnski7676223.shtml>
 27. 域動行銷. (2013). 數位媒體對談. Retrieved from <https://www.bnext.com.tw/article/30917/BN-ARTICLE-30917>
 28. 專訪李傑教授：工業大數據與工業 4.0 時代的價值創造. Retrieved from https://baijia.baidu.com/s?old_id=231245
 29. 凱絡媒體週報 No. 858. (2016). Retrieved from <http://www.magazine.org.tw/ImagesUploaded/news/14742515829820.pdf>

30. 維基百科. (2016). 數位媒體. Retrieved from <https://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%95%B0%E5%AD%97%E5%AA%92%E4%BD%93&oldid=38853930>
31. 劉基欽. #22 商業模式創新流程：(2) 描繪現有商業模式草圖. Retrieved from <https://businessmodel.tw/2013/04/25/%E5%95%86%E6%A5%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F%E5%89%B5%E6%96%B0%E6%B5%81%E7%A8%8B%EF%BC%9A2-%E6%8F%8F%E7%B9%AA%E7%8F%BE%E6%9C%89%E5%95%86%E6%A5%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F%E8%8D%89%E5%9C%96/>
32. 嬋娟. (2016). 張大奕直播破柳岩記錄 2 小時成交 2000 萬的秘密. Retrieved from <http://www.ebrun.com/20160624/180778.shtml>
33. 【數位媒體 關鍵對談】系列八：新舊媒體交鋒 是正面撞擊？還是完美融合？(上)-1. (2013). Retrieved from <http://www.clickforce.com.tw/news/view?id=128>
34. 行動研究 <http://ms5.cajh.chc.edu.tw/~seed/seed/09/2-2.html>
35. 行動研究 <http://seed.cajh.chc.edu.tw/seed/09/2-2.html>