

第五章 結論與建議

本研究之研究對象為國內 DMIP 平台服務業者，經由文獻的蒐集、探討，透過五力分析界定其關鍵成功因素，進一步訪談國內 DMIP 平台服務業者，瞭解目前策略發展方向，並由本研究分析之關鍵成功因素中，探討其中具有指標性之因素，以確認切實影響 DMIP 平台成敗之關鍵成功指標。

本章第一節將針對本研究之研究目的，基於五力分析、關鍵成功因素分析、關鍵成功指標分析、及 SWOT 分析之結果，做出研究結論；第二節將以研究結論為基楚，分別對 DMIP 平台業者與後續研究者提出相關建議。

第一節 研究結論

一、我國 DMIP 平台服務五力分析

環繞本研究之研究架構為發展主軸，首先對我國 DMIP 平台服務進行五力分，確立其產業架構。

經由五力分析結果，發現我國 DMIP 平台服務在「現有競爭者」的層面競爭力不大，但競爭程度高；「潛在新進者」的威脅程度低；「替代品」的威脅程度高；「購買者」與「供應商」的議價力量高。結果如下表 5-1 所示：

表 5-1：我國 DMIP 平台服務五力分析。

五力	程度	原因
現有競爭者的競爭	高	僧多粥少，市場不大，情勢不明朗。
潛在新進者的威脅	低	進入障礙多、門檻高。
替代品的威脅	高	相似服務替代品眾多。
購買者的議價力量	高	替代品眾多、消費習慣差異、移轉成本低。
供應商的議價力量	高	可移轉合作之對象眾多。

資料來源：本研究整理(2005)

二、我國 DMIP 平台服務關鍵成功因素

在經過五力分析之後，透過各個分力點所確立的架構，以「外部市場」與「內部經營」兩個面向，對我國 DMIP 平台服務做關鍵成功因素之分析。

本研究分析後，確立出我國 DMIP 平台服務八項關鍵成功因素，分別為「外部-市場面」的「擁有充足資源」、「營造規模經濟」、「建立、經營品牌」、「整合上、下游產業」；在「內部-經營面」包括「尋求吸引力內容」、「發展差異化特性」、「加強使用便利性」、「環繞客戶需求導向主軸」，其分析結果整理如下表 5-2 所示：

表 5-2：我國 DMIP 平台服務關鍵成功因素分析。

關鍵成功因素		分析面向
外部 市場 面	擁有充足資源	降低退出障礙。 提高進入障礙。 利於長期競爭。
	營造「規模經濟」	使成本降低。 提高進入障礙。 擴大市場需求。 降低消費者進入門檻。
	建立、經營「品牌」	讓消費者、供應商產生「歸屬感」。 擴大市場佔有率。 提高進入障礙。
	整合上、下游產業	建立產業鏈。 降低購買者議價力量。 降低供應商議價力量。
內部 經營 面	尋求吸引力「內容」	降低替代品威脅程度。 降低供應商議價力量。 增加消費者使用意願。
	發展差異化特性	降低替代品威脅程度。 降低購買者議價力量。 降低供應商議價力量。 發展服務定位屬性。
	加強使用便利性	改變消費者使用習慣。 降低使用者進入門檻。 擴大目標客戶群。
	環繞客戶需求導向主軸	增加使用者的好感度。 擴展「經驗產業」效應。 降低供應商議價力量。

資料來源：本研究分析整理(2005)

三、我國 DMIP 平台服務關鍵成功指標

確立我國 DMIP 平台服務之關鍵成功因素之後，為進一步探求關鍵成功指標，接續關鍵成功因素分析成果，對相關業者進行訪談。

訪談對象以我國 DMIP 平台服務相關業者中，司掌經營策略業務者為主，包括中華電信股份有限公司數位內容策略小組副組長 嚴建琴 女士、數位聯合電信股份有限公司總經理 程嘉君 先生、隴華電子股份有限公司董事長 白玉錚 先生、以及東森媒體科技股份有限公司營運長特助 王世銘 先生。

受訪者以自身經驗與長時間的觀察，分析其優勢、劣勢、機會、與威脅點，並以本研究所分析之關鍵成功因素為基礎點，提出具體之意見及觀點。

訪談者一致表示，我國 DMIP 平台服務環境與技術已趨成熟，而且為未來必然發展趨勢。發展過程中會面臨怎樣的問題無從得知，加上目前處於起步階段，還有許多困難點必須釐清和面對。

「尋求吸引力內容」與「營造規模經濟」是受訪者一致認定必要的關鍵成功因素，並且具有指標性；而基於 DMIP 平台服務處於初始階段，面對每一階段的變化，以及未來將面臨的競爭，需要長時間的經營，因此「擁有充足的資源」與建立「經營模式」也為成功指標性之一。

此外，DMIP 平台服務以隨選、互動、自主為其訴求特性，受訪者也都強調在各個層面瞭解、及滿足客戶需求的重要性，故整理分析後，本研究認為「環繞客戶需求導向主軸」也為經營 DMIP 平台之服務關鍵成功指標。

承上述，本研究整理分析受訪者意見，確立我國以 DMIP 平台經營數位影視資訊服務之關鍵成功指標包括：

- 內容層面。
- 規模經濟。
- 資源運用。
- 客戶需求。
- 經營模式。

四、DMIP 平台服務競爭能力五角圖

DMIP 平台服務關鍵成功指標包括「內容層面」、「規模經濟」、「資源運用」、「客戶需求」、「經營模式」，五項指標的重要性相等，過於偏頗都將對業者造成威脅。

以五力分析的架構來看，在 DMIP 平台的產業鏈中，不論是現有競爭者、潛在新進者、替代品、供應商、乃至於購買者，對於 DMIP 平台服務都應該有一套評估的準則，做為業者評估自身與競爭者能力、供應商選擇合作伙伴、以及購買者決定服務時的考量標準。

本研究根據 DMIP 平台服務之關鍵成功指標，認為可將其分為「內容」、「規模」、「資源」、「服務」、「經營」五個評比範圍，繪製 DMIP 平台服務能力五角圖，做為評估 DMIP 平台服務競爭能力的準則，如下圖 5-1 所示：

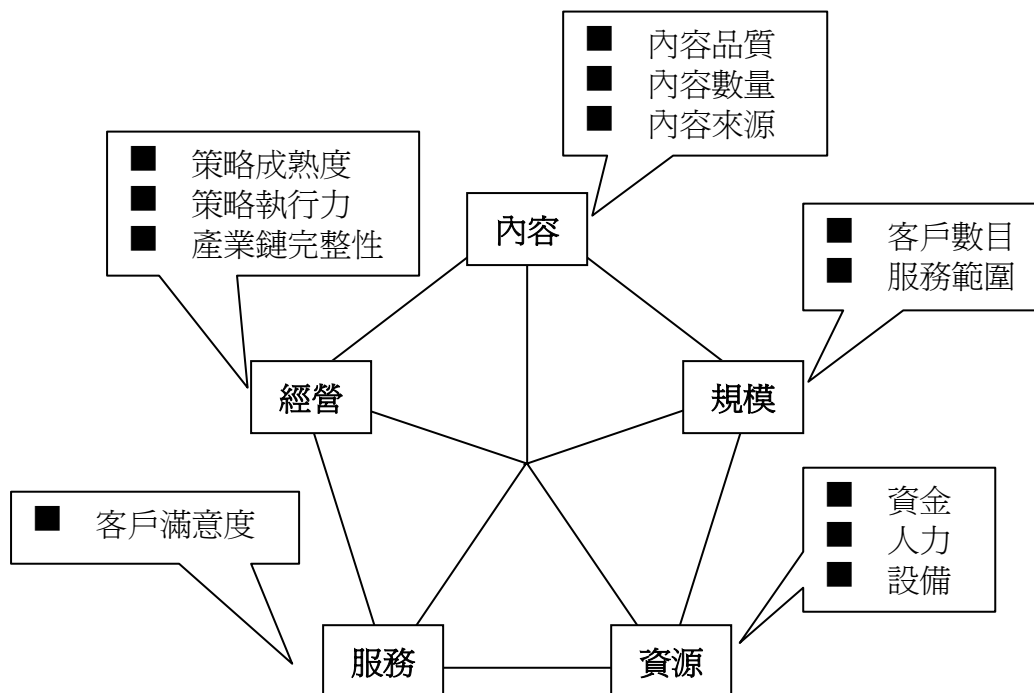


圖 5-1：DMIP 平台服務競爭能力五角圖。

資料來源：本研究分析整理(2005)

內容、規模、資源、服務、經營五個範圍的能力表現，影響著 DMIP 平台服務整體的營運，本研究認為其個別範圍應考量的項目如下：

(一)內容面向

內容的影響對 DMIP 平台服務來說相當重要，本研究認為可就平台服務所擁有之內容的「品質」、「數量」、以及「來源」三個項目做評分。

(二)規模

規模經濟是 DMIP 平台服務關鍵成功指標之一，因此 DMIP 平台服務必須具有一定的規模，可觀察其擁有之「客戶數目」多寡、「服務範圍」大小，做為評量標準。

(三)資源

資源是 DMIP 平台服務的後盾，豐富或短缺對於其競爭力有顯著的影響，這方面的能力，可直接就業者的「資金」、「人力」、與「設備」做評估。

(四)服務

DMIP 平台服務是數位影視多媒體資訊服務的提供者，傾聽客戶的聲音、滿足客戶的需求，是服務的核心重點，因此在服務的考量範圍中，可依「客戶滿意度」的調查結果，為此項能力的評比準則。

(五)經營

DMIP 平台目前尚未有完全確立的產業鏈與經營模式，各家業者都在試驗、摸索，因此在經營的範圍內，可檢視平台服務業者的「策略成熟度」、「策略執行力」、以及「產業鏈完整性」，做為經營能力的判斷。

本研究界定 DMIP 平台服務競爭能力五角圖，所包含之五個範圍，適合目前我國相關平台服務，進行其競爭能力的初步判斷。

DMIP 平台服務不斷的在發展、進步，因此在五角圖個別範圍內，除本研究所提出的項目之外，實際使用時應考量當時所處的環境，附加考慮其他相關可能造成影響的因素，才能使五角圖所分析出的結果，更趨於實際情況。

第二節 研究建議

一、產業相關建議

經過 DMIP 平台產業之五力分析、關鍵成功因素分析、與關鍵成功指標的確立後，本研究歸納相關結論，針對國內目前的態勢，對相關業者提出經營建議。

以五力分析的角度來看，本研究認為目前較有利之位置為「潛在新進者」，而 DMIP 平台服務的機會點在「電視全面數位化」的階段；另外，需要特別關注的是「引發周遭之產業效應」，以下將就上述三點做進一步描述。

(一)有利位置-「潛在新進者」

因應科技的匯流，媒體資訊服務走向三合一(Triple-Play)的服務型態，DMIP 平台服務正是以這樣的概念發展，在電信業者面臨寬頻網路連線市場日趨飽和的情況之下，為了增加客戶業務的深度與黏度，因而發展數位影視多媒體資訊服務，業界對於其發展性都相當看好。

但是，其服務平台的發展所需耗費的成本高昂，內部面臨獲利模式尚未建立，以及跨業經營經驗不足，而外部則要面對替代品強大威脅，與供應商高度議價力量，和消費者對新事物的疑慮和膽怯心態。整個產業的發展態勢雖然方向明確，但實際執行上仍舊不明朗。

因此，本研究認為經營 DMIP 平台服務之業者，目前最好的位置，應維持在「潛在新進者」的角色。雖然可能喪失「先行者」優勢，但在情況不明，尤其是經驗尚未建立的狀況下，貿然進入只會增加承受危機發生的可能性。

居於潛在新進者位置時，建議將資源、經費、與人力先投注於研發和探勘的面向，並仔細觀察既有業者的發展狀況，隨時保持「做好進場準備，等待正確時機」的狀態，如同「鴻海精密」的主要策略之一：「讓別人先衝，等到科技產品進入標準化階段及市場規模夠大之後，再大舉進軍」(陳名君，2005)。

(二)機會點-「電視全面數位化」

「可以承受得起的產業變化對在位者有利，分裂性的產業變化則帶給挑戰者機會」(李芳齡 譯，2002)，簡而言之，當產業發生變化時，機會點往往隨之而來，只是把握與否。

如果目前進軍 DMIP 平台服務產業最佳位置是「潛在新進者」，那麼機會點在哪裡？本研究認為機會點在於我國「電視全面數位化」階段的到來。

目前我國影視資訊服務以有線電視平台為龍頭，市場佔有率約 80%，而這還不包括所謂的「私接戶」，如果加上私接戶，有線電視的普及率可能逼近 100%。

目前有線電視採用類比訊號傳輸，用戶可以很容易的用纜線自行分接，不過一旦電視全面數位化後，數位訊號是採用一機一訊號的方式，收視戶無法自行分接訊號，每一戶都必須是獨立的訊號源，甚至是每一台電視機一個訊號源。

數位化後的影視資訊訊號無法私接，這些「私接戶」就必須浮出水面，並且做出決定，決定接下來該選擇那一種服務？成為必須面對的抉擇。

私接戶不見得會依照舊有習慣選擇數位有線電視，因為到時所有的平台服務對他們來說都是全新的，必須認真思考後才能作決定，因此能推想「非私接戶」也將進行選擇的動作。

當然「機會點」的產生，不能說一定對誰有利，因為各個平台的起跑點將回歸原點。

但「電視全面數位化」絕對是一個很好的機會點，不論對現有業者或是潛在新進者而言，市場將會因為全面的數位化而產生大變動，掌握市場時機，配合方向正確之策略，必能有機會獲致成功。

因此本研究認為：以「潛在新進者」之姿做好準備，等待「電視全面數位化」的機會點進入，對於經營 DMIP 平台服務是最有利的。

(三)關注點-「引發周遭之產業效應」

未來人們的生活習慣將會隨著 DMIP 平台服務的崛起有所變化。

電視機發明後，人們的生活作息開始因為節目表的安排而有所變化，常可聽到長輩提起過去，只要中午播映布袋戲時，根本沒有人有心情上班、上課；也記得從前八點一到，播放「楚留香」時，路上幾乎沒有半個人，或許這些說法有些誇大，但也證明了人類生活的作息因為電視機的出現而產生變化。

如今講求自己掌握影視資訊播放時間的時代來臨，隨選(On Demand)的觀念大行其道，人們的生活形態將會產生另一階段的變化。

如果每天晚上 8 點不用再固定守在電視機前面觀看連續劇，那麼會想要做些什麼事呢？是運動？睡覺？還是購物呢？不論答案是什麼，都必須承認變化已經來臨。

重點在於這些多出來的時間，人們會想做些什麼事？本研究認為可能將會引發周遭其他產業的興起與熱潮，舉凡「觀光業」、「休閒娛樂業」、以及「購物」。

先談及「購物」，當然這一點是很容易推測的，隨著 DMIP 平台服務的發展，客戶關係管理(CRM)應該落實的更徹底，對於客戶個人的興趣、喜好會有更深入的瞭解，配合線上付費機制，「購物」的興起不難理解。

針對「休閒娛樂業」與「觀光產業」的面向，「休閒娛樂產業」近年來一直是國家政策發展重點之一，經濟部為配合其發展，制訂與推廣相當多的政策，並輔導相關業者大力推廣。

而我國「觀光產業」向來是重點發展項目，根據交通部觀光局的統計：94 年 1 至 4 月來台旅客累計 106 萬 9,387 人次，與去(93)年同期相較成長 18.49%，高度的成長率也顯現出大好前程。

本研究則認為 DMIP 平台服務對消費者生活習慣與型態的影響，不會衍生出新的觀光或娛樂，而是會在「服務」與「型態」上發生變化，變得更貼近消費者，順著消費者的需求而供給。

建議 DMIP 平台服務業者，對於將引起的周遭產業效應多所觀察與研究，將其納為整體產業鏈的一部份，有計畫的將之整合，並規劃整體策略，增加獲利率，分擔風險與危機。

二、後續研究建議

- (一)數位影視多媒體資訊服務正在起飛，本研究由於時間與經濟因素，鎖定國內 DMIP 平台為主要研究對象，建議後續研究者可探訪其他相關平台服務。
- (二)全球數位影視多媒體資訊服務風行，雖然都屬先行者之列，但趨勢已不可擋；建議後續研究者可就全球主要市場或是亞洲鄰近市場為研究範圍，探究其經營狀況與模式。
- (三)本研究認為隨選的數位影視資訊服務，將引領周遭相關產業變化，對於其可能引發之「觀光」、「休閒娛樂」、「購物」等相關產業，未來後續研究者可就其關聯性與發展性做為研究主軸，是值得研究探討的方向。