

第五章 結論、限制與未來研究建議

第一節 結論

過去的創新研究傾向於以創新傳佈理論的科技特質觀點，相信組織會以理性決策的觀點來選擇創新，既然創新是組織的理性選擇，自然會加以普及實施。本研究將研究結果對照破壞性創新理論架構進行探索，有以下數點發現：

一、主流市場(訂戶一萬份以上)採用者偏低：由於媒介組織是依循主流讀者顧客需求與投資股東利益目標，來進行各項經營資源的配置決策。因此，不符合和讀者需求與股東利益的創新計畫，一般都很難獲得經營階層的支持。尤其決策階段創新科技導入開始的時候，不但不能符合主流市場的需求，甚至還威脅主流市場的既有利益。

二、代理商採用量比市場在位者多：對一家領導市場發展的成功媒介組織，認為主流市場才是成長與獲利的主要來源，因此旁支新興小市場很難成為成功企業的經營焦點。尤其創新科技導入大多是由旁支小市場開始，亦即是從所謂主流業者認為不起眼的市場開始的。

三、雜誌集團採用新型工具比重低於小型新創雜誌：決策階段創新科技充滿了不確定，對一個不確定的新興市場，重視決策評估的企業將很難對其進行客觀理性的市場評估與投資決策。

四、娛樂性質與週刊類型早期採用量比月刊低：媒介組織的成功經驗以及所形成的核心能力，恰恰是制約其投入產品市場的最大障礙。

對於 Rogers 創新傳佈理論所強調創新事物的「相對利益」特質，在第二階段深入訪談後發現，相對利益僅算是雜誌採用「維持性創新」的指標。其主要的原因是雜誌在導入便利商店付費方式時，會先進入 Rogers 所謂的議題設定階段，其

相對利益在此佔有相當大的影響力。但是當雜誌進入所謂套用階段，其將不再只以相對利益為考量。

例如在第二階段訪談過程中，受訪者普遍認為新式付費方式適合以「簡便保密」或「低成本」，取代相對利益，成為影響雜誌業者採用付費方式意願高低的決定性因素。

本研究觀察，財經、政治類雜誌有較高的訂閱率，讀者大多是透過公司、學校、餐廳閱讀。至於時尚、汽車等類較多的讀者其閱讀來源則是來自零購、公共場所或是由他人處傳閱而來。在問卷調查過程，有一現象值得留意，就是雜誌取自租書店的比例，愈來愈高，據估計目前臺灣全省約有三千餘家租書店，高傳閱率的租書店日益增加，是否會嚴重影響雜誌訂閱戶與零售量，成為雜誌事業的殺手。雜誌業者如果不能及時拓展便利商店付費方式，造成讀者仰賴公開場合閱讀習慣，將使雜誌訂閱比重衰退，演變為訂閱族群以公領域為主。

另一個引人注目的訂閱問題，雙周刊訂閱率下降至 1% 左右，讀者向週刊與月刊傾斜。2000 年下半年起，又有香港壹周刊進入市場，但壹週刊只重零售，不重視訂閱。而臺灣雜誌零售通路包括便利商店、連鎖書店、傳統書店與百貨賣場等，全省超過一萬多點，銷售點較諸從前，已有數倍的成長，尤其是五大便利商店的發展，更大量增加了雜誌的陳列點，有助市場開拓。不過由於便利通路因受限於陳列面積，以及其主要便利商店客群的年齡層較低，單店陳列雜誌品種多在百種以內。而連鎖與傳統書店，除誠品敦南店等少數大型書店外，一般的雜誌陳列面積也受到局限，與雜誌品種的增長速率，不成比例。因此，雜誌陳列架上，多種雜誌疊放並不鮮見，雜誌封面彼此遮蔽，阻擋了與讀者接觸的機會，不利行銷。

第二節 研究限制

在本研究同時，雜誌業朝向「數位雜誌」發展。由於網路打破距離障礙、寬頻解決速度問題，上網已不只是接收資訊，而成爲新型態數位雜誌發表的新舞台。反觀，本研究因集中在紙本雜誌業進行訂閱付費方式之探討，而產生以下四點研究限制：

第一、由於數位內容產業涵蓋數位互動電視、數位廣播、數位影音服務、網路分類廣告(E-Classified)等，不應僅限制在文本雜誌之探討。未來研究者甚至可參考語音電話刷卡(IVR)、網路收銀機(WebATM)、行動近端交易、晶片刷卡付費、先享受後付款(Postpay)等技術，提供閱聽人更便捷的付款機制，抵除消費者認爲「資訊無價」的盜版心態，如此不但能夠對台灣媒體業採用多樣付費方式有更宏觀了解，也能對於分眾媒體採用創新事物決策，更具前瞻性的探討。

第二，本研究問卷設計可能存在誤差，導致「委外程度」、「授權程度」被摒除於變項獨立分析之外。尤其市場價值的研判，也僅以市場合作補償程度(Compensation)作爲科技導入評估因子。寄望後續研究者可針對上下游供應鏈的共生演化關係，以及組織市場價值程度評估，再進行深入探討。

第三，未來研究應增加多元抽樣數目，以便將結果更通則化。由於本研究受限於許多雜誌走向集團化、市場集中化，他們對付費模式的需求與導入傾向於集團整體策略，因此未來在抽樣時如果能夠納入更多元的雜誌業者意見，相信對研究可以更爲完備。

第四，建議後續研究者不妨將大型集團，與中小型網站事業依照其所屬的市場規模分開來統計，看看小型分眾內容事業的營運所具備顯著顯著性的變項，到大型集團事業是否也依然通用，也許更會有令人振奮的新發現。

第三節 未來研究建議

儘管當前雜誌業面臨前所未有的營運困境，年輕化、分眾化與網路化導致發行與廣告業績下滑。但對於雜誌業者與主管機關方面，本研究有以下三方面建議：

第一、一般業者往往初次聽聞創新模式都覺得不符合邏輯，不明白採用便利商店付費方式如何帶來創新收入。相反地，台時國際、台英社、科技月刊、零組件等單位，卻堅持創新模式存在不對稱商機，甚至在雜誌每頁廣告也貼上便利商店繳款單條碼，如此一來想要購買 3C 科技商品的訂閱讀者，就可持雜誌上便利商店繳款單去超商消費付款，貨物直接寄送至讀者訂閱雜誌時登錄的訂閱地址。

第二、本研究中雜誌業觀察同業使用情況影響之高，超過便利商店付費方式本身所帶給雜誌業教育訓練問題。因此，當雜誌業者或雜誌公會、主管機關在輔導雜誌業採用便利商店付費方式時，除了將此付費方式之優點廣為告知外，最好能夠採用客製化的服務原則，為每一家雜誌訂做一套專屬的導入方案，降低個別雜誌導入以及應用時會遭遇到的困難。

例如城邦集團就選擇透過網站推出「一千元任選三本雜誌」套餐行銷模式，網路會員讀者在網路上任選三本雜誌，就可列印出便利商店繳款訂閱單，自組套餐訂閱方式，讓讀者享用到付費創新的好處，而且不用受限於傳統單一雜誌訂閱推廣的侷限。

第三、如能透過充分的宣導，以及鼓勵雜誌業直接類似郵局訂閱單方式印刷在雜誌封底末頁，透過廣泛的參與及大量的應用成功案例，把餅做大，可以造成便利商店付費方式在業界輿論以及市場的高能見度，避免讓潛在採用者產生不必要的抗拒心態或是誤解。

特別是近年來，雜誌業諸多營運指標接呈現衰退的狀況下，對於便利商店付費方式能否帶動其新訂戶，透過與便利商店合作強化其服務價值與增加發行人，

才是雜誌業真正關切的重點。主管機關如果能從這個角度制定相關經營輔導措施，如此雜誌業對於導入便利商店付費方式事宜，才会有比較正面的態度。

最後，主管機關或雜誌公會也可深入了解，要推動雜誌業者採用這種新型便利商店訂閱模式，雜誌業是否願意先行採用印刷在雜誌封底頁，類似郵局訂閱單做法，來增加新訂戶。特別是許多雜誌決策都是以發行狀況為主要考量，對於中小型雜誌業者發行部門的溝通工作非常重要。主導單位可以透過如雜誌公會這樣的組織，傾聽雜誌業者的心聲，並教育他們，在雜誌內頁提供新訂戶採用便利商店付費方式進行訂閱，除了能增加便利商店付費方式可見度，更可消彌相容性問題之疑慮。

以過去的成本結構來看，數位內容所分配到的酬勞被其他環節稀釋，尤其通路及行銷所佔的比例最高，但當運輸、實體通路、製造這些成本都可以一一克服並消失時，其實相對的內容所分配的比例是可以有機會獲得更好的利潤空間，或許目前消費者的使用行為及觀念仍停留在「免費使用」的觀念，但這並不表示這障礙是無法克服的。

雜誌業者為了開拓更寬廣內容價值，而不停的增加雜誌廣告頁數、降低雜誌售價，卻沒有整合付費模式進行「有獲利再拆帳」的營運，使得內容提供者與消費者之間存在斷層。未來，雜誌業如能與數位媒介線上串流技術、個人手機媒體等結合，月費制的方式只是一個開始，而未來一定還有許多不同的做法，譬如分階段的內容使用（免費與付費的區隔）、獨立創作者的直接授權與版稅抽取、超大型資料庫的數位典藏等等，都是仍待開發的新天地。

尤其隨著全球內容產業逐間多元發展，iPod (Podcasting)、Media Center (STB)、Skype (VoIM)、Blog (Me Media)等成功的範例，建議未來付費方式研究可以破壞性創新理論為基礎，探究新市場進入者採用創新付費模式，是否能為其建立營運優勢進入障礙。可以預期，未來數位內容產業透過創新付費模式提高報酬，將會直接影響內容產業發展。