ISSN 1023-2842
中山管理評論　2009 年九月號
第十七卷第三期　p.769-794

# 創業堅持與 Web 2.0 特性下的商業模式—達摩媒體

# Entrepreneurial Persistence and Business Model in the Context of Web 2.0-A Case Study of DotMore Media

李信興 *Hsin-Hsin Lee*
國立中山大學企業管理系
Department of Business Management,
National Sun Yat-sen University

## 摘要

本個案透過兩階段的創業過程與分析，引導學生學習創業堅持、Web 2.0、商業模式等管理知識。首先是啟動創業的龍璞公司，從原本充滿自信的商業模式，到歷經業務推展挫折、財務資源無以為繼，終而導致破產危機。此階段主軸在強調創業堅持的內涵，思考在績效不佳之下，創業者為何抉擇繼續堅持的決策，並輔以內外控理論，說明創業堅持乃源於有能力掌握自己認知與開發出的獨特創業機會以及靠自己努力的信念，而非依賴外力，甚至是運氣。第二階段描述龍璞改組後的達摩公司，如何在財務資源與互補團隊的強化下，將創業機會逐步實現；並以率先於國內推出的部落客聯播廣告為範例，嘗試回答在Web 2.0脈絡下，如何建構足以獲利的商業模式。整體而言，此兩階段的關係，主要在於倘若缺乏第一階段的創業堅持之關鍵條件，便沒有機會創造出第二階段相當符合Web 2.0概念的商業模式。

**關鍵詞**：創業、創業堅持、Web 2.0、商業模式

# Abstract

This case helps students gain management insights into entrepreneurial persistence, Web 2.0 and business model through a two-stage process of entrepreneurial processes and analyses. The first stage focuses on a start-up company, Lung Pu. In the beginning, the entrepreneur was confident of his business model. However, he later experienced frustrations during operational expansion, exhausted all financial resources and finally went into bankruptcy. The case focuses on entrepreneurial persistence at this stage. Students are asked why the entrepreneur chose to persist in his/her business in an under-performing situation. The case uses "locus of control" theory to illustrate that persistence was based on the entrepreneur's ability and belief in "relying on himself" rather than relying on the environment or luck. The second stage focuses on the restructured new company, DotMore, presenting its journey with strengthened financial resources and teamwork to achieve its business potential. This case also employs BloggerAds as an example to answer the question, "How can I construct a profitable business model in the context of Web 2.0?

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial persistence, Web 2.0, business model

# 壹、個案本文

## 一、龍璞緣起

### （一）前言

2004 年 9 月，Mars 進入文化大學資訊管理研究所進修，之後選定以網路使用者行為分析與資料採礦方法做為論文研究方向。其網路技術能力的基礎，來自於退伍後的兩份工作，以及之後離職所從事的一年 SOHO 族，此時他一邊接專案，順便在投資股票失利的經濟壓力與論文方向當中思考創業的內容。

2004 年底，Mars 注意到歐美國家在經歷 2001 年的網路泡沫化後，沉寂一段時間的網路與廣告市場逐漸復甦。在努力觀察將近 2 年的期間，加上自己已經擁有預想的幾個核心技術與雛型的能力，便決定模仿這些在亞太地區尚未存在、且認為客戶應該都會接受的商業模式。

2006 年 3 月，Mars 獨資以龍璞公司啟動創業，開始一段單打獨鬥與財務困境的日子。

## （二）台灣領先推出的創新產品/服務

網路廣告可以區分為網站廣告與關鍵字廣告，如圖 1 所示，此兩類廣告都與個案公司在台灣首創的兩種產品/服務有關。首先是 2006 年 3 月，個案公司推出鎖定知名網站主作為合作對象的「內文式廣告」[1]，其類似關鍵字廣告，訴求讀者閱讀網路內容時，當滑鼠輕輕滑過關鍵字[2]，圖文、動畫與影音式的廣告內容便立即於關鍵字下方浮現，滑鼠一移開便消失。經由如此的點擊過程，網站主與個案公司便可以共同分享來自廣告主的利潤。

第二項產品/服務 BloggerAds（部落客聯播廣告）是 2007 年 2 月所推出的一種專屬個人部落格，訴求將放置廣告的權力交由部落客，而非由媒體一方強制崁入。部落客無需付出任何成本，僅需從個案公司網站加入會員並進行設定，便可下載廣告至個人部落格的邊欄。公司的網路後台管理系統會依該部落格文章的廣告曝光量、廣告放置高度、不重覆廣告點擊數、部落格影響力或活躍程度、以及該廣告價格等相關數值，計算每天乃至於每月的收益。相對於 Google 採取點擊制計費的方式，BloggerAds 無論該部落客的點擊率或瀏覽率為何，幾乎都會有收益產生。此外，由於多數邊欄的版位本來就是空的，排斥狀況並沒有預期的多。

[1] 2006 年 3 月時名稱為「iCliCK 內文式廣告」，此處簡稱內文式廣告。2007 年 1 月改組為達摩媒體後名稱亦更新為「DotMore 內文式廣告」。2009 年 4 月以後則更名為達摩關鍵字廣告。

[2] 該關鍵字下方特別標示有綠色的底線及虛線。

**圖 1：2005~2009 台灣網路廣告量統計**

資料來源：台北市網際網路廣告協會，2009

## （三）收支嚴重失衡

創業之初，Mars 只聘用一位曾共事過的同事擔任行銷工作，便開始推動「內文式廣告」。然而，這種突破傳統靜態文字式的廣告型態，業務推展卻不甚順利，網站主有一些疑慮，例如「*需要花費很多成本嗎？何時可開始獲利？月營收又有多少？會不會影響網站速度？為什麼要用你的（系統）？*」。為回應這些質疑，個案公司決定採取讓網站主不花成本且可分享利益的原則。在努力溝通近五個月後的 2006 年 8 月，終於成功爭取到包括知名的《蘋果日報》網站等十家網站主。

雖然 Mars 樂觀地看到「*台灣與大陸的網路廣告皆是零*」，卻因為與廣告主及廣告代理商的洽談不甚順利，在每月 15 至 20 萬的人事、房租、機器、頻寬等營運成本持續支出的結果之下，以當時流行的雙卡－信用卡與現金卡所借貸的 50 萬元創業基金很快便耗盡，導致龍璞公司時期，「*唯一的收入是從銀行借錢*」。

## （四）堅信靠自己與產品的獨特性

當時市場上也有其他廠商從事類似的關鍵字廣告的業務，只是表現方式不一樣。此時他經常努力拜訪客戶，希望能迅速爭取到足夠數量的網站主，但他發現由於自己的新公司默默無名，成了一道業務推展的障礙。例如，有次 Mars 取得一位客戶的口頭支持，但後來另一個廠商也接著提出計劃案，導致這樁業務最後功敗垂成，他認為關鍵只是在於競爭對手是四大知名新聞品牌之一。

缺乏創業準備金，加上僅有積蓄也都用盡，而且維繫公司營運的支出，「*每一天都在燒錢，一個月、兩個月、三個月就能燒掉 100 萬*」。當時曾因為緊急調度資金，而不得已使用雙卡預借現金，即使盡力繳清利息也無助於負債的降低，導致當時財務愈來愈緊迫，必須透過管道尋求更多財務的挹助。

有一次，前去申請青年創業貸款，但是申請的時間卻因超過兩天而無法順利通過；原因是該申貸資格之一，是必須為原始設立登記未超過三年的新企業，但因為龍璞公司是直接接續 Mars 的兄長之前所登記成立的舊公司名稱，所以不符合資格。心力交瘁之際，他深刻體悟：「*人在谷底的時候什事都遇的到！*」

當時並未預期推廣業務會花費這麼多時間，即使面對財務的困境，但「*堅信產品的獨特性*」、「*靠自己*」等信念，讓他幾乎不曾動搖繼續堅持的決心。

## （五）「幸好當初沒有成功！」

2006 年 5 月起，個案公司開始陷入財務危機，那時 Mars 也持續爭取創投或其他業者的投資。終於有一家知名網路公司決定投資並已付出 50 萬元的斡旋金，此時 Mars 未經太多猶豫便將隔壁近 40 坪的辦公室承租下來以準備擴大營運。大約一個月的時間後，發生一些未料想到的狀況讓這樁投資案因此暫停。儘管如此，最後仍舊忍痛地將該筆金額全數退還。此事件所發生的時間點，對 Mars 造成很大的傷害！

「*幸好當初沒有成功*」這句話是大約一年後，Mars 回顧這樁投資案破局的感想，否則可能就沒有今天的達摩媒體了。

雖然自認開發出有註冊專利的創新商品/服務，加上 2006 年 6 月開始與 BSP 業者（Blog Service Provider）洽談推出 BloggerAds，並於同年 7

月進行聯合銷售的合作；但 Mars 仍感嘆：「*市場推動這一部份完全都失敗*」。2006 年 8、9 月時他認真思索公司是否應該結束，結論是：「*再這樣下去也不行，...如果再繼續這樣燒下去的話，可能控制不來。*」

## 二、承龍啟達

### （一）重新改組與策略調整

正值準備清算結束之時，Mars 的高中同學 Adam，由於當時對龍璞的狀況有所了解，在預想並評估最好與最壞的風險範圍後，他設法與另外兩位投資人籌資了 500 萬元，於 2006 年 10 月將龍璞公司重新改組為達摩媒體，延續了之前所奠定的基礎，並以「華文最大的網路廣告聯播媒體」作為企業的使命。此時兩位創辦人，由具備設計、財務與創業經驗的 Adam 擔負起執行長的角色，開始與技術背景的資訊長 Mars 展開互補。

Adam 上任一段時間後提出幾個觀察。首先，類似技術領導或技術為主的公司，其比較的標準應該是全世界，「*但是像網路廣告就不能用矽谷的思維*」。例如台灣整個網路廣告的計價制度缺乏標準，當初龍璞公司所提供的參考價格，甚至是設定先從定價高於電視廣告開始，之後經過不斷的溝通，到 2006 年 7 月標準才告穩定。其次，最重要的是文化差異，例如網路廣告當時在台灣雖然創新，但是廣告主通常都已有一個平常幫他分配預算的專屬代理商，因此「*銷售行為沒有創新，你還是得和（廣告）代理商打交道！你的客戶還是那幾個！評量方式還是那樣*」。此外，Mars 也提到亞洲或台灣的文化，不同於歐美以科技主導的平台自動化作業，「*從媒體規劃、預算...，到後來的付款，整個都是線上處理*」。

Adam 認為「*龍璞時代主要是行銷的問題*」，加上認知到短期之內無法改變根深蒂固的代理商通路結構，於是只有考量台灣本土的特性略做策略上的修正，並於 2006 年 11 月，正式決定將「內文式廣告」的業務，外包給當時負責無名小站業務的代理商傑斯公司，期望藉由他們的專業能力，能協助將公司整個經濟規模放大。

## （二）從封閉到開放式的機運

2007 年 2 月所推出 BloggerAds，強調將作者對部落格的寫作內容與熱情轉化為實質收入，希望此種快速簡單的利潤模式，能有效提升長期經營部落格的價值。另外，不定期與國內知名公益團體合作，推出公益廣告輪播，並讓部落客可以在個案公司的管理後台設定將所得收益以自己名義捐款給公益團體的服務，也得到不少好評。

此種部落客聯播廣告的概念，乃是集結不同 BSP 業者的部落格社群，而成為一個更大的跨部落格平台媒體。之後，依照廣告屬性劃分成 25 個部落格頻道，例如文字創作、影音創作、休閒旅遊等，藉以訴求精準行銷與分眾行銷的效果。擔任行銷總監的 Jerry 進一步解釋：「*yahoo 的 model 與聯播的 model 是不一樣的，聯播的概念比較偏向 Web 2.0 的概念，yahoo 還是比較走入口網站的概念。*」

這項與 Google AdSense 類似的網站聯播概念，當時由於與 BSP 業者商談時，有些業者不同意達摩公司分享其所建置平台的做法；有些則希望能夠擁有客製化的服務，但是對達摩公司而言，如此便無法達到聯播的目標，因此不得已僅能與少數 BSP 業者進行封閉式的合作模式。幸運的是，2006 年 11 月 Google 正式進入台灣之後，驅動當時所流行的 Web 2.0 概念，促使多數 BSP 業者加速採取開放的態度；因為倘若其他業者可以接受 Google，自己的禁止作為將可能促使部落客出走。因此，達摩公司於 2007 年 2 月重新啟動真正的跨平台聯播佈局。

## （三）在世界強敵與新進模仿者間找到利基

從不同網路廣告市場彼此競爭的角度，有別於台灣 Yahoo！奇摩的大品牌，或是 AdSense 多以外銷導向且欠缺行銷能力與廣告預算的中小企業為主，採無預算限制、有人點擊才計費。BloggerAds 的目標族群則是鎖定具備新台幣 30 萬元預算以上的中大型品牌。另外，基於長久以來 AdSense 的點擊計費制度容易受到操弄，且只能自動化地區分有效點擊與無效點擊，無法提供具體證據來說服廣告主。BloggerAds 在推出同時便與台灣知名的「部落格觀察」進行合作，率先使用該單位所做的部落格排名，將所計算的部落格擴散力做為量測影響力與收益計算的指標之一。

在廣告呈現方式上，AdSense 是以文字為主，BloggerAds 則呈現

文字、影音、圖像等多元型態，試圖轉化為瀏覽者的生動訊息，而非干擾的負面印象。此外，AdSense 的管理系統會依照部落客的文章屬性，自動顯示類似屬性的廣告內容，個人無法選擇；BloggerAds 則是經自己設定頻道屬性後系統才自動播放，除公益廣告之外，部落客可以隨時選擇停止不喜歡的廣告。

隨著 BloggerAds 迅速成長的同時，截至 2009 年 6 月至少已有四家新進的跟隨者；雖然競爭對手模仿的程度甚高，但個案公司以許多部落客會自行比較不同公司間的收益，來印證「*主要競爭的部分是誰真正有能力給錢！*」Adam 說道。

## 三、轉負為正

### （一）互補的高階團隊

個案公司的員工多保持在 20 人以內，主要組織結構除執行長 Adam 負責行政事務而資訊長 Mars 專注於技術與研發之外，行銷總監 Jerry 則統轄客服部以及業務部，其中業務部少見地分成內部員工、以及被視為夥伴對待的獨家經銷商：傑斯媒體公司。

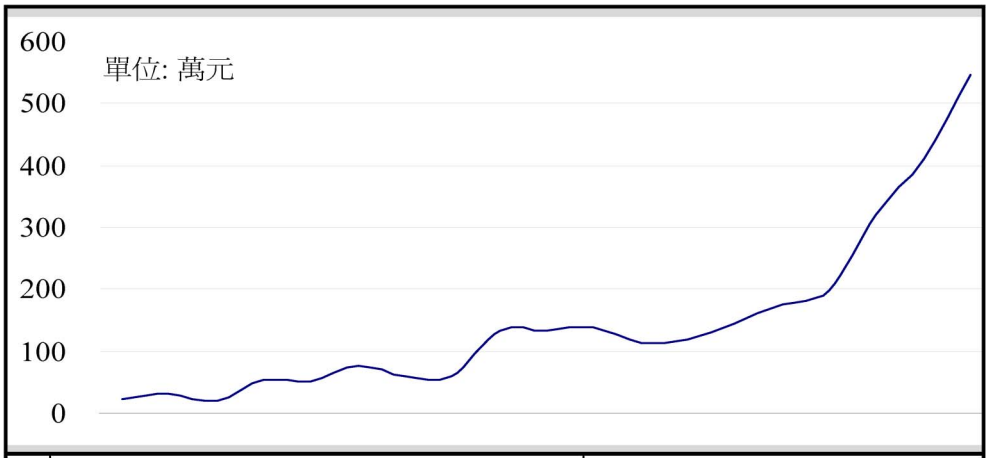
當初 Adam 主張外包給傑斯公司的合作成果雖然並未盡如人意，然而此過程卻意外於 2007 年 5 月為公司帶來兩位創辦人口中最重要的業務推手，亦即曾在傑思公司任職的現任行銷總監 Jerry，他的加入促使 Mars 感受「*我們三個都有把自己的長項發揮出來，...達到一個不錯的合作默契*」。而 Jerry 最大的貢獻，可說是同年 7 月的「黃金寫手」計畫，順利將 BloggerAds 推向另一波高潮。

### （二）黃金寫手與部落格經濟共榮圈

簡單來說，「黃金」二字是指 Jerry 所言：「*主要鎖定那些重度使用、更新快、職業級的部落客，...這些 10%的部落客，甚至可能有 90%的影響力*」，利用部落客之間的緊密互動與信任關係以及喜歡評論與推薦的特性，透過試用、贈送商品甚至稿酬給這些在不同頻道的知名意見領袖或達人，然後請他們發表試用心得或推薦文章於自己的部落格上，此即「寫手」的意義。

此種作法類似口碑行銷，強調眾多部落格的意見領袖所共同產生的擴散力道將遠大於單一部落格。另一緣由是「黃金寫手」本身的推薦文章已有較高的瀏覽率，多個寫手所累加的瀏覽率，再透過搜尋引擎的力量，更容易突出該行銷活動。

針對 BloggerAds，Jerry 也指出「藉由廣告賺錢會對部落客產生足夠誘因，促使同步提升部落格的質與量，進而帶動整個部落格的影響力與經濟產值」。此種促成個人部落格媒體與廣告業主的雙贏局面，即是「*部落格經濟共榮圈*」的概念。




| 年 | 2007 | | | | | | | | | | | | 2008 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 月 | 2 | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | 重新正式上線 | 與部落格觀察家合作 | | 成立業務一、業務二 | Jerry正式加入團隊 | | 推出黃金寫手計劃 | | 營業額超越關鍵字廣告 | 開始損益平衡 | 獲經濟部新創事業金質獎 | | | 兩項服務皆為全國第一 | 雅虎奇摩的安全事件 | | | | 營業額創新高 | | 富媒體廣告聯播網服務 |

**圖 2　BloggerAds 的主要成長記事**

### （三）英雄比氣長

圖 2 顯示 BloggerAds 在重新轉為開放式後的主要發展事件以及整體營業額的成長圖。從 2007 年的一千萬，2009 年即使在經濟不景氣之下仍有 10%以上的成長率，預估可達四千萬。個案公司以一千萬元的資本額，在 Yahoo！奇摩佔國內近七成的網路廣告市場，以及 Google 的直接競爭環境當中，開創出一個專屬於本土的利基市場，因此吸引一些中外的創投公司登門拜訪。

只是，回頭檢視 2007 年 7 月在推動「黃金寫手」的同時，其實公司資金又已逐漸呈現吃緊的狀況；縱使當時已有收入，但營業額中的 30%給部落客、20%給廣告代理商，再扣除給傑思媒體以及個案公司的營運成本，仍未達損益平衡。

對於經歷過更大危機的 Mars 而言，回顧龍璞時代，他曾自我反省：「*可能是當初有蠻多人投資的，需要門面，會做預期心理的去把一些辦公室做一些裝潢...， 如今懂得英雄比氣長！*」

對於創業過程當中的挫折，他則以爬山為例，說明爬到山頂的目標之後，過程的艱辛便逐漸淡忘了。他又提到：「*我很幸運我一開始跌一跤了，我也知道跌一跤多麼痛；...讓我知道，原來最低潮是這個樣子，其實每個公司都有生命週期。*」藉此強調在公司邁向目標前進的過程當中，正面思考或轉念的重要性。

## 四、團隊合作

雖然順利步入軌道，Adam 有時會豪氣干雲地看好未來遠景；但全球網路科技環境、台灣市場太小以及各種競爭情勢的變化狀況，有時也會不禁懷疑「*幾年後不知是否還存在？*」，甚至包括「*BloggerAds 有目前的榮景，但隨時都是抱持著最多只有二至三年*」的最壞打算。因此，個案公司持續研發新的商品/服務，例如嘗試從龐大的網路瀏覽行為資料庫當中進一步萃取價值，類似 Mars 的論文重點；又如利用「部落客公益」[3]的概念為出發點，從多重角度強化專注在部落客領域深耕的決心，並試圖建立領導品牌應有的風範與形象。

只是，並非所有新產品/服務都能順利，例如 2008 年 8 月所推出的 Rich

[3] 相關資訊可參考：http://lovebloggerads.blogspot.com/。

Media（富媒體廣告聯播網服務），在研發之際便未曾想像全球金融危機的威力居然如此強大，也導致這個服務在 2008 年 10 月之後便毅然暫停。

處於訊息萬變的網路科技產業，同事間不斷的資訊交流、互動溝通與業務發展等工作，讓 Jerry 感受「*天天都在創業*」。在公司逐漸成長與陸續徵人的同時，兩位創辦人都強調最重要的是全體員工的團隊合作，以持續面對未來的挑戰。

## 五、問題討論

一、閱讀個案後，請問你認為創業的成敗，究竟是取決於他們的能力與努力？還是部分有力人士？亦或是命運或運氣使然？

二、假設你是龍璞公司時代的負責人，請問你是否會繼續堅持下去？為什麼？

三、請比較龍璞公司與達摩媒體於創業歷程中的關鍵成敗因素（提示：可以從團隊、機會、資源、商業模式或策略等開始思考）？

四、請從 Web 2.0 的概念出發，嘗試以更系統化或簡潔的方式來分析部落客聯播廣告的商業模式？

# 貳、個案討論

## 一、個案總覽

Web 2.0 在我國產、官、學界引起相當關注，但會否因缺乏商業模式而造就一堆類似產物，而淪落為第二代泡沫(Bubble 2.0)的幻影 (Economist, 2005)？本個案試著回答一家以部落格廣告為主體的網路創業公司，如何在創業堅持的過程，於 Web 2.0 的脈絡下建構足以獲利的商業模式。

首先，龍璞的緣起，在於創辦人 Mars 努力觀察國外市場趨勢，且有能力研發相關專業技術，以移植國外的商業模式。當初成功看到「*台灣與大陸的網路廣告皆是零*」，然而領先推出的「內文式廣告」，卻面臨「*唯一的收入是從銀行借錢*」的困境。在挫折連連、幾乎耗盡所能動員的財務資源、突遭撤資事件打擊等狀況下，最後不得已決議結束營運。

其次，則是*承*（接）龍（璞）啟（動）達（摩）的時期。主要描述達摩另一創辦人 Adam，他的及時籌資與之後重新改組的行動，延續了龍璞時代的基礎，也重新制定了策略方向。此段歷程的結果，讓 Mars 在回顧撤資案事件時感悟「幸好當初沒有成功」，否則或許便無機會開創符合原始夢想的藍圖。

第三，則是強調「*轉*負為正」的概念，此四字不僅象徵表面財務數字的轉虧為盈，更隱含在企業生命週期當中，面對一時挫敗的正面思考。除前述投資案的例子，又如改組後的達摩媒體決定將業務外包給專業廣告代理商，此策略成效雖不盡如人意，卻意外促成優質互補的高階團隊，讓業務總監 Jerry 有機會推動「黃金寫手」，加速了 BloggerAds 的成長，成為少數在強敵 Google 與 Yahoo！奇摩之間，以一千萬資本額卻找到利基市場的範例，並成為推動台灣部落格廣告發展史的先驅。除了個人與團隊的努力與能力，外界環境的變化與機運，也扮演了重要的關鍵；Jerry 的加入是一例，Google 意外地適時進入台灣又是一例，幸運地讓 BloggerAds 從封閉式重新回到開放式聯播網的理想原型。

最後，團隊*合*作是展望未來的要點，因為在亮麗的營業額背後，也隱藏些許問題與挫敗；因此在變化快速的競爭環境中，更需仰賴全體員工的團隊合作，以迎接持續的未來挑戰。

## 二、適用課程與對象

本個案適用於大學部或研究所學生，主要規劃課程為創業管理、行銷管理、資訊管理、網路行銷、策略管理或一般管理學等課程。

## 三、教學目標

（一）幫助學生瞭解創業歷程中所面臨的許多如財務調度、團隊形成、產品與市場等要素。

（二）理解內外控理論以及對創業逆境下的成敗歸因有更深層的感受，進而學習處於逆境時該如何調整與克服。

（三）透過績效不佳的公司，促進學生了解哪些因素會影響創業者繼續堅持的決策。

（四）從創新擴散的角度，說明創業初期的市場進入問題。並提供一個參考架構，以協助學生思考如何在 Web 2.0 的脈絡下建構獲利的商業模式。

## 四、個案分析與教學策略

為了促進個案討論與分析的深度，課前應要求學生對於內外控理論(Locus of Control)、Web 2.0 概念等具備基本的認識，因此建議提供兩周以上的準備，授課時間原則上為 90 分鐘。

**問題討論一（25 分鐘）：**閱讀個案後，請問你認為創業的成敗，究竟是取決於他們的能力與努力？還是部分有力人士？亦或是命運或運氣使然？

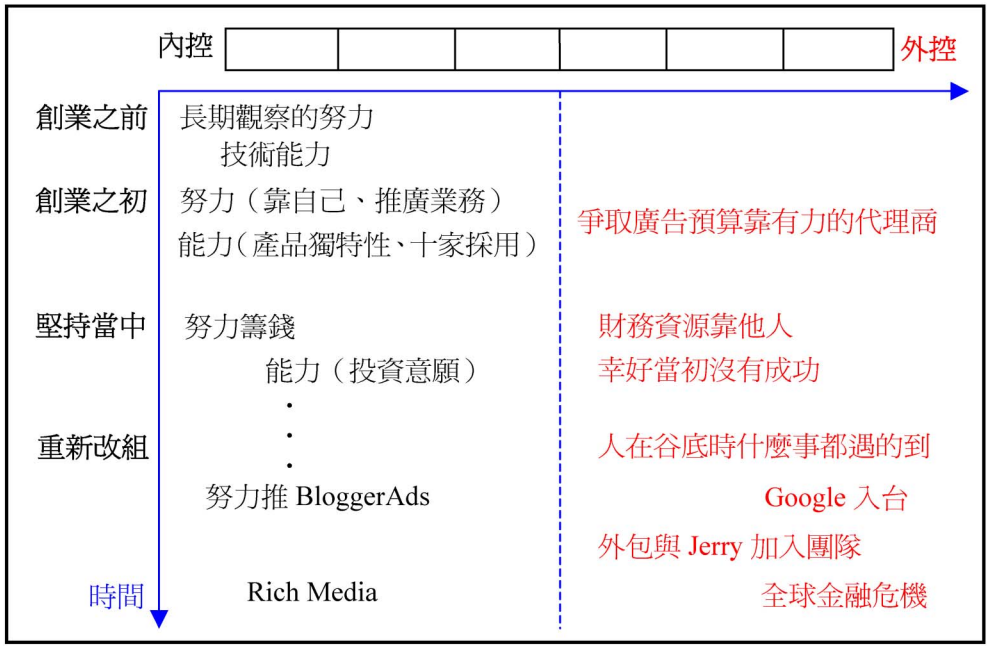
內外控(Locus of Control)的人格特質，已是創業領域被研究相當多的概念之一(Mueller & Thomas, 2000)。此理論探究生活中的事件之成敗，是否為自己所能控制？內控者認為成敗靠自己的能力與努力，外控者則歸咎政府、有權勢地位者、命運、意外、運氣、任務難度等外在因素。多數研究顯示內控傾向者在心理與成就等較為優越[4]；也是創業家的重要人格特質(Mueller & Thomas, 2000)。

如板書 1 所列舉的事件，左方的努力與能力等內控傾向的活動，一直是基本的要素，即使過程中有些外控活動或傾向發生（右方紅字部分），但應該持續進行的內控活動仍不可獲缺。例如雖然財務資源或爭取廣告預算等，皆掌控在他人手上，但努力去溝通與爭取（內控因素）卻是必要的條件，至於他人是否同意則非己方所能控制（外控因素）。又如 Google 入台與全球金融危機的問題，應屬於無法預期的意外事件（外控因素），但 BloggerAds 與 Rich Media 的推出，必定伴隨某種自信程度的努力與能力為基礎（內控因素）。因此，一個人有自信控制其所欲從事的行為是一回事，但能否控制該行為所產生的成果又是另一回事(Ajzen, 2002)。類似這樣的過程，或許比較偏向俗諺所說的「盡人事，聽天命」、「謀事在人，成事在天」、「天助自助者」或「自助、人助、天助」等概念。

最後，「*幸好當初沒有成功*」這句帶有幸運成分的字眼，若轉換為同義詞「幸好當初失敗」，故方有今日的成功；如此也突顯一時的失敗當下，適當的成敗歸因的確有助於印證俗諺「失敗為成功之母」的正面思維。因此，善盡人事或自助之後，即使失敗，若能暫時歸因於無法掌控的外在因素，並堅持努力與強化能力，此種學習樂觀的態度，應有助於繼續爭取邁向成功的機會。

---

[4] 由於篇幅關係，基本區分與如何衡量請參考下列兩個網站：
(1) http://www.uwm.edu/~vince/psy205/wwwcourse.205.lec21.Rotter.handout.htm
(2) http://wilderdom.com/psychology/loc/Measures.html




**板書 1　以創業歷程輔助學生理解內外控理論**

**理論意涵：**Rothbaum 等學者於認為中國人的外控，並不一定意味著不去控制和聽天由命；控制既可以是初級控制（primary control）—通過改變環境而達到適應，也可以是次級控制(secondary control)—通過改變自己而適應環境。Wong 則提出內－外控的二維觀，即內控、外控不是同一軸上的兩個極端，而是兩個獨立的維度；一個人可能既很內控又很外控，這樣的人他稱為雙控者（bilocals），比極端內控者：控制者（controllers）和極端外控者：受控者（controllees）更有適應能力，也藉此挑戰對西方文化中對內控的普遍讚譽（引自李峰，1993）。然而，本個案則初步發現兩者也可能存在序列關係，值得作為未來研究的參考。

**教學策略：**課前至少須指定學生前往註腳 4 的兩個網站，以對該理論有基本的認識。其次，開場白建議可用知名的新聞事件出發，例如「2009 年球季，王建民的投球連續被打爆；孩子出生之後似乎漸入佳境，但卻又突然受傷而接受開刀，請從內外控理論的角度發表你的意見」。第三，本討論問題的設計，原本便有刻意製造矛盾以引導學生進入唇槍舌戰的意圖，之後再以上述分析作為結論。第四，對於大學部學生而言，建議在正式討論之前，可使用六點量表先詢問同學的內外控傾向，然後將人數紀錄在板書 1 的上方。之後根據個案情節的時間發展，詢問同學對該事件的意見並進行如板書 1 的分類。倘若時

間允許，可考慮於本題討論結束後再作一次內外控傾向的調查，以協助同學比較前後兩次的心理轉折或變化。第五，授課對象若為研究所學生，建議課前便要求上網直接試填原始問卷；一般而言，同學會反應有許多選項並非全然二分法，如此將有助於實際感受前述學者對內外控理論所提出的評論。

**問題討論二（20 分鐘）：**假設你是龍璞公司時代的負責人，請問你是否會繼續堅持下去？為什麼？

有學者指出考慮創業的五種原因是：（1）辨識到市場機會。（2）相信能夠管理的比他人更有效率。（3）擁有的專長能發展成為一項事業。（4）已開發新產品或流程，並且能在市場上找到利基。（5）相信其他可接受的機會是有限的，而創業是可接受的替代路徑(Greenberger & Sexton, 1988)。除第二點之外，其餘與個案是相當吻合的。

堅持是指「一個人面臨逆境時持續不移以及忍耐的傾向」(Markman et al., 2005)。DeTienne et al. (2007)曾探討在績效不佳的狀況下[5]，創業家為何做出繼續堅持的決策？他們提出以下的發現，分別是環境的豐富度(munificence)、個人投資、個人的選擇、之前組織的成功與感知到的集體效能。環境的豐富度是指產業環境能夠支持公司持續性的成長。個人投資代表已投資在時間、精力與金錢的數量。個人的選擇則說明在公司之外是否還有其他工作或創業機會的選擇，是唯一負向影響繼續堅持的自變數。之前組織的成功，則是包括團隊與組織是否有過去的成功經驗。感知到的集體效能，意味著創業者所認知到該組織成員相信組織能夠成功的程度。環境的複雜度與動態性兩個變數在該研究中則不顯著。至於以金錢為主的財務報酬、個人財富的獲取、個人收入三個衡量指標的外部動機（畫三個 $ 代表），則會負向調節或削弱上述因素與繼續堅持的決策之間的關係。上述內容整理如板書 2。

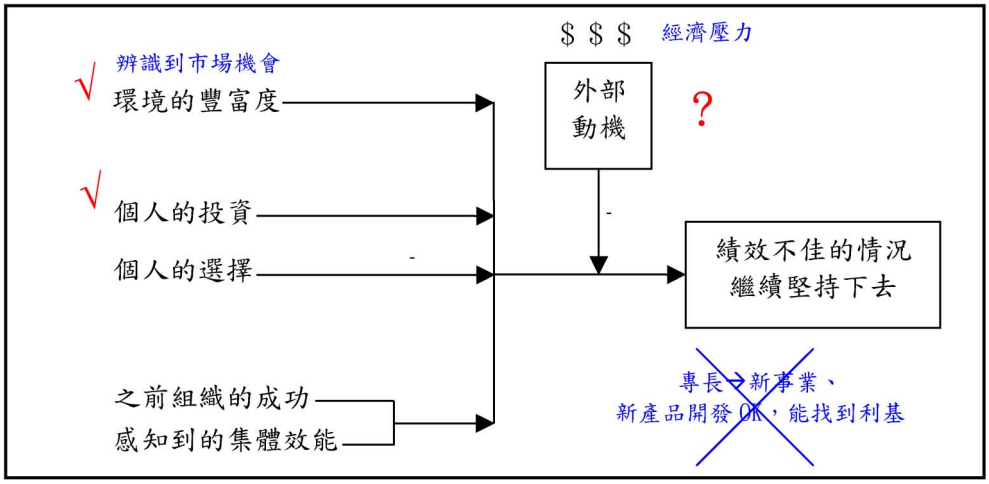
以個案內容為例，前面所提的創業動機，由於擁有的專長能發展成為一項事業以及已開發新產品，皆屬於創業之前，並非已創業且績效不佳的公司（打×）。辨識到市場機會而且「*堅信產品的獨特性*」，證明環境的豐富度是 Mars 堅持的關鍵要素。個人投資部份，由他持續借款的行動，基本上也符合繼續堅持的因素。其他如個人的選擇部份，以及之前組織的成功與感知到的集體效能則缺乏證據。至於因投資股票失利的經濟壓力則與外部動機一致，但此處無法論述是否存在負向的調節關係，且非本文重點所在。

**理論意涵：**首先，延續上一題的內外控理論，當一個人經歷一件競爭的

[5] 雖然該文作者的定義是指低於市場水準，不完全符合本個案的情境，但基本上「績效不佳的情況下繼續堅持下去」與個案欲表達的意義是類似的。

事情時，成敗因素是否為此人所能控制，會對其以後從事同樣競爭時，期望成功或失敗的程度有所影響；例如個案中提到「*如果再繼續這樣燒下去的話，可能控制不來！*」，便顯示當時是朝能力無法控制乃至失敗的期望方向思考，因而選擇不再堅持。據此，合理推論內外控的人格特質也會影響是否繼續堅持的決策。

其次，在缺乏過去組織的成功經驗與集體效能，不僅是沉沒成本、個人的選擇，也不只考慮未來成功的可能性，由個案內容可以判斷，其關鍵在於是否能夠繼續獲得資金以及負債是否有能力償還。這些類似財務能力的考量基本上少有爭議，但在此強調績效水準不佳的模式中則更顯重要；因此合理推論績效不佳的公司，資金能力高者比資金能力低者，更有可能做出繼續堅持的決策。




**板書 2　績效不佳之下繼續堅持的決策因素**

**教學策略：**此處強調互動，教師可以詢問「一般人可能會考慮哪些因素？」作為開場白，根據經驗，同學曾提到的其他因素有家人是否支持、是否會拖累他人、人格特質、是否還借得到錢、身體是否能夠負荷、不甘願、怕被別人看不起、對自己很有信心、對未來抱持樂觀態度、競爭策略、工作是否為個人興趣、夢想、成就與價值等內部動機等，對理論意涵或未來研究方向頗有助益。

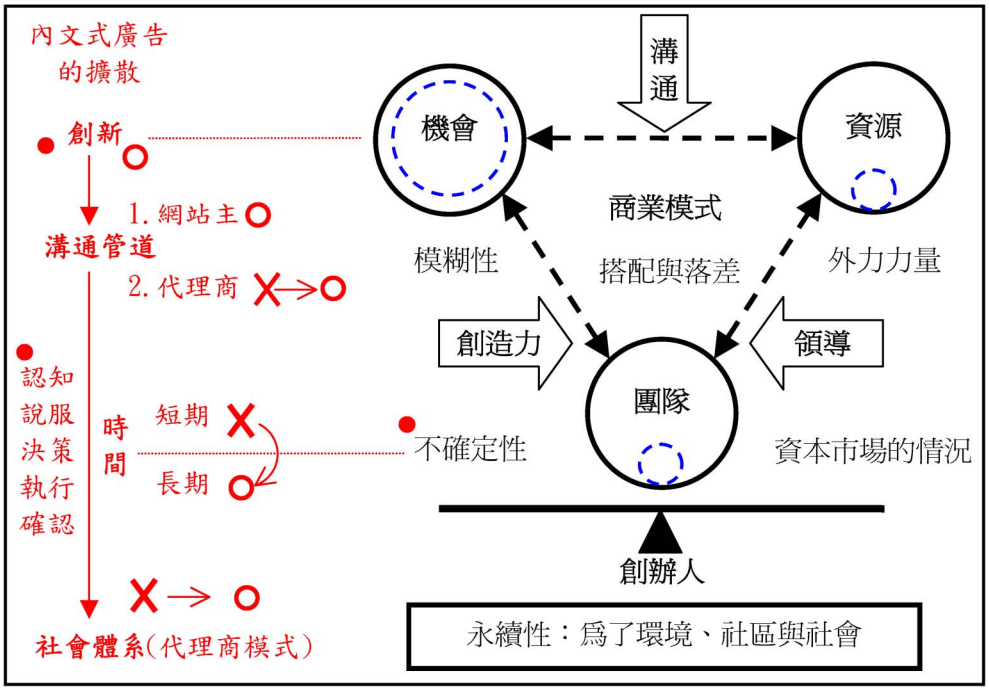
**問題討論三（15 分）：**請比較龍璞公司與達摩媒體於創業歷程中的關鍵成敗因素（提示：可以從團隊、機會、資源、商業模式或策略等開始思考）？

首先，此處建議以 Timmons Model（板書 3 右方顏色為黑色、文字為細明體的部份）作為簡單的整體概念(Timmons & Spinelli, 2007)。該模式主要強調三個創業關鍵因素：機會、團隊、資源，作者將此三要素比喻為雜技表演者手

中的三個球，創業者必須學習熟練地將手中三個球保持動態的平衡。除了專注手中的三個球，還得根據所規劃的藍圖與個人經驗，在一片模糊、不確定性與外在驅力的環境中摸索向前的路徑，然後透過領導、創造力與溝通以彈性調整此三要素的配適與平衡，以便能夠從失衡的狀況隨時調整並維持動態的均衡。

簡而言之，龍璞時代（藍色虛線圓）的機會大過團隊與資源，因此三個主要創業要素難以呈現均衡；達摩媒體（實線圓）則是逐漸趨向均衡。

緊接著以 Rogers 的創新擴散理論作為補充，該理論強調創新、溝通管道、時間、市場體系這四個要素會影響創新的擴散。其指出，所謂的創新跟它是否剛發明或第一次被使用的客觀上新舊無關，只要是被接收端的個體認定某項觀念、做法、事物等是新的，那它就是創新。溝通管道是指創新的事物大都藉由交易程序、媒體傳播、人際互動（口碑）、網際網路等進行擴散。時間則意指接受創新的時間長短，通常需經歷認知、說服、決策、執行及確認等五個階段。社會體系談論的是一群相互關聯的單位，可能是如意見領袖的個人、非正式團體、公司或其他子系統，他們一起參與問題並達成共同目標 (唐錦超譯，2006)。




**板書 3　以 Timmons Model 解釋達摩成立前後的創業要素變化**

根據上述的四個要素，先在板書左方以「內文式廣告」為例，依照擴散的定義：一項創新事物，透過特定的溝通管道，於一段時間內，在社會體系中的

某些接收者或成員之間傳播。當初此創新雖透過管道爭取到網站主（畫個圈），但第二種管道的廣告主或代理商（代表廣告主意見）則尚未接受；因此從結果而言，基本上是不成功的（打個×），主要癥結在於當時廣告市場的社會體系仍是代理商主導的模式。但是，如果以時間的觀點來看，要從認知到確認的五個階段是需要一段時間的；況且，創新所代表的新穎意涵，其本身便意味著擴散過程有某種程度在認知上的不確定性（板書上的紅色實點），因此從時間的角度觀察，短期雖然失敗，但從大事記中，兩項產品都成為國內第一以及獲得經濟部獎項等結果而言，又稱得上是成功的；如此也意味著成功迎合台灣社會體系的廣告代理商制度，因此推論創新也屬成功。因此，龍璞時代的 Mars 對其產品的自信，可由後來圖 1 的產業趨勢得到印證，只是龍璞最大的問題當屬財務資源難以為繼以及互補團隊的缺乏。至於達摩公司部分，則藉下一個問題以深入探討。

**管理意涵：**綜合上述，某種程度也呼應了 Mars 體悟每家企業都有其生命週期，而挫折則屬週期的一部分；因此類似「*市場推動這一部份完全都失敗*」、「*幸好當初沒有成功*」等例子，說明不應一時「成敗論英雄」，而是「英雄比氣長」。

**教學策略：**由於本題題目已經有所提示，此處開場白可以先詢問同學大概需要多少時間回答這個問題；其次教師可以說：「你們相信嗎？這個問題老師三分鐘就說的清楚？」或一開始便使用誘因，例如「誰能猜的出來使用何種理論模型解釋最為快速？可以加分！」

**討論四（30 分鐘）：**請從 Web 2.0 的概念出發，嘗試以更系統化或簡潔的方式來分析 BloggerAds 的商業模式？

Web 2.0 是下個世代網路科技軟體的設計樣板與商業模式(O'Reilly, 2005)，所謂商業模式[6]，本文將其視為一套能成功被運作與測試的經濟邏輯之假設，以解釋企業如何以適當的成本傳遞顧客價值並獲取利潤的故事(Magretta, 2002)。

Schauer (2005)統整 Web 2.0 的相關特徵並區分為板書 4 左方的基礎屬性與體驗屬性；其認為創造一個具 Web 2.0 服務價值且快速成長的商業模式，須結合此兩屬性中的某些特質（欄 2），其具體內容如第 3 欄。其中，基礎屬性是 Web 2.0 的基本要素，但欲建立競爭優勢或差異化則至少須搭配一種體驗屬性。

[6] 由於在學術上的定義不甚一致，限於篇幅關係，請參考以下文章的分類與說明：Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C. L., 2005, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 16, 1-25.

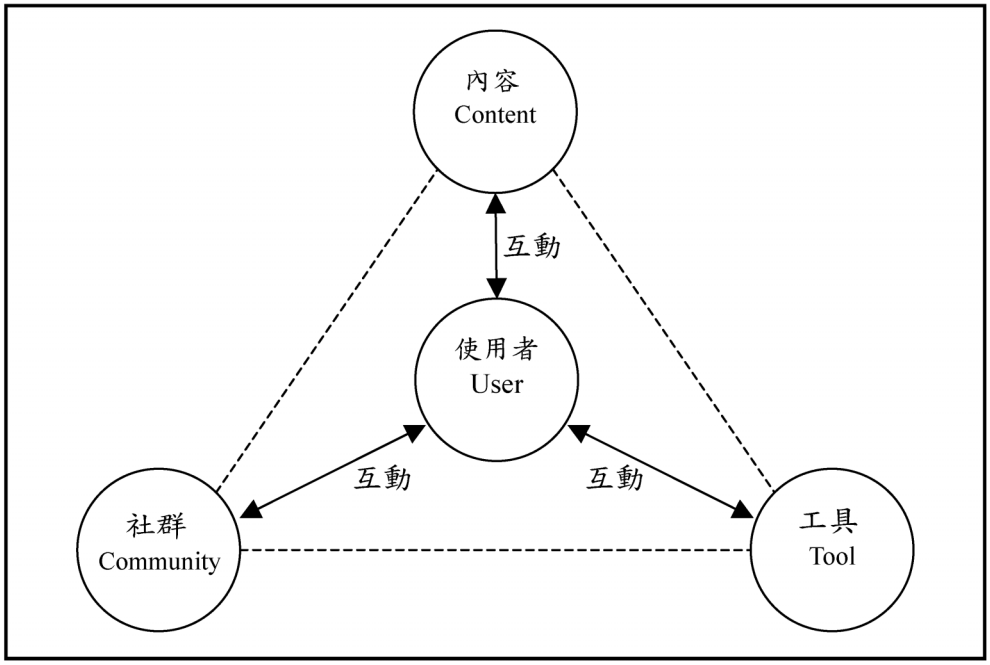
| | | | |
|---|---|---|---|
| 基礎屬性 | 使用者貢獻價值 | 使用者創造實質貢獻，以增強某項服務的整體價值。 | Blogger → content |
| | 長尾定律 | 使用網路來累積銷售更大量的冷門或低銷售量的商品 / 服務。 | 25 channels |
| | 網路效應 | 對使用者而言，網路的價值將隨使用者的增多而大增 。 | Blogger↗ Ad↗ $↗ |
| 體驗屬性 | 去中心化 | 使用者依他自己的方式體驗服務，而非由中央當權機構（如網路公司）來進行支配。 | Ad → Blogger |
| | 共同創造 | 使用者參與並傳遞某項服務的主要價值。 | BloggerAds ＋ Blogger |
| | 可再混合 | 藉由整合多樣化服務與組織的能力，以創造符合使用者客製需求的體驗。 | 黃金寫手 |
| | 新興系統 | 源自系統最底層所累積的能量，驅動了整體系統的形式與價值；使用者不僅從服務本身獲取價值，此整體系統也形塑該服務在使用者行爲的傳承上。 | 部落格經濟共榮圈 |

**板書 4　兩種 Web 2.0 屬性的內容以及與達摩媒體的商業模式特性之對照**

板書 4 第 4 欄說明 BloggerAds 符合基礎屬性的部分，（1）使用者貢獻價值：由 Blogger 創造內容並張貼廣告內容。（2）長尾定律：25 個部落格頻道。（3）網路效應：Blogger 增加愈多代表聯播網規模愈大，故廣告主下放廣告預算（Ad）的意願與金額將會增加，某種程度之內，Blogger 與達摩公司的收入（＄）也隨之增加。在體驗屬性部分，（1）去中心化：將放置廣告（Ad）的權力交給 Blogger 決定。（2）共同創造：推出 BloggerAds 且 Blogger 願意主動加入。（3）可再混合：例如加入「黃金寫手」的模式。（4）新興系統：累積系統最底層的更多部落客而成為更大的聯播網系統，此系統除驅動達人或黃金寫手的獲利模式，也吸引更多人投入（傳承行為），因而逐漸演化成類似部落格經濟共榮圈的新興系統概念。

根據上述，BloggerAds 的運作基本上是吻合 Web 2.0 概念的。緊接著以林伯峰（2007）的「UCCT 模型」作為進階分析，該模式乃根據使用者參與、開放性、網絡效應三大 Web 2.0 特性，以本土幾家知名企業為基礎，由使用者、內容、社群與工具所共同建構而成。

如板書 5.1 所描繪，該模式以使用者為核心，強調與其他三項個別要素互動之後，根據使用者對某一要素產生黏性，進而形成內容型、社群型與工具型三種獲利基礎。其歸納愛情公寓的交友，HEMiDEMi 的社會性共享書籤皆屬社群型。提供個人及企業用戶相關地圖資訊服務的 UrMap 則偏向工具型。以網路儲存空間與多樣化數位資訊內容為主的無名小站則偏向內容型。




**板書** 5.1　UCCT **模型**

接下來援引該模式並結合前述的兩種 Web 2.0 屬性，以對 BloggerAds 進行更深入的探討。在此之前，首先釐清 BloggerAds 的使用者，由於他們都是來自各個不同的 BSP 業者，故此處採取「會員」來取代使用者的字眼（逐一擦掉版書上的原要素、互動與虛線等），以避免混淆。同樣道理，這些會員的集合稱為「會員社群」。以下開始分析要素之間的關係。

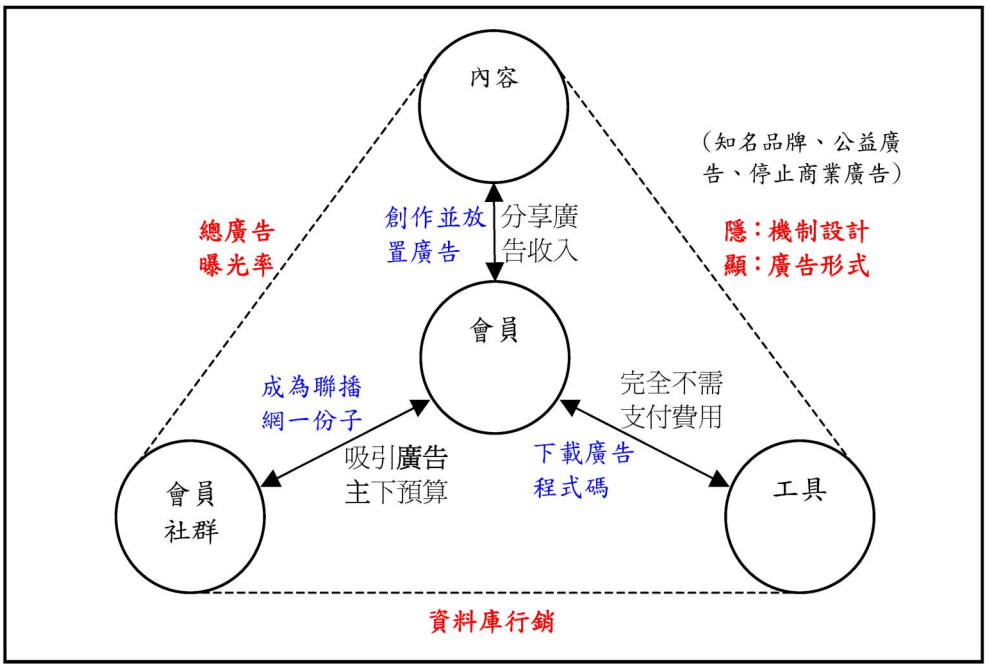
第一，會員與內容之間的關係：達摩媒體選定部落格作為營運範圍，這些散佈在不同 BSP 業者平台的獨立部落客所創作的內容，原先並沒有經濟收入；直到達摩媒體推出分享廣告收入的商業模式。此種誘因讓加入會員所投入的創作內容與產出之間有了經濟層面的連結，轉化成會員同時具有生產者與利潤分享者的角色，而非僅是單純的使用者或需求者。

第二，會員與工具之間的關係：自行前往達摩媒體系統申請加入的會員，便可下載廣告程式碼再貼上自己的部落格，且不需支付任何費用。在此之前，由於邊欄的版位原本就是空的，基本上在沒有損失的狀況下且還有獲利機會，增加了使用的誘因。

第三，會員與會員社群之間的關係：當愈多部落客加入會員並成為聯播網的一份子時，聯播網便等同於會員社群。

如果依照 UCCT 模型的推論，個案公司的利潤模式會偏向被歸類為「內容模式」，因為只要努力在自己的部落格創作內容並放置廣告內容，便可以分享廣告收入，於是使用者與內容之間產生黏性。

以上探討個體會員層次，以下從整體平台層次進行分析，如板書 5.2 所描繪。




**板書 5.2　以 UCCT 模式與 Web 2.0 屬性分析 BloggerAds 的商業模式**

第一，工具與內容之間的關係：從技術面觀察，主要是提供部落客自行下載廣告形式較為活潑生動的廣告程式碼之工具服務。但是從軟體層面觀察，若缺乏此管理介面與機制的設計，則商業模式的邏輯便難以體現，例如廣告內容多是中大型知名品牌、公益廣告、可隨時選擇停止不喜歡的商業廣告等措施，便有助於降低部落客的疑慮。因此，工具不僅是僵硬的科技或技術功能，更象徵著關鍵的軟性誘因機制，如此也符合 O'Reilly (2005)所提「態度而非技術」的 Web 2.0 原則。

第二，內容與會員社群之間的關係：會員社群的數量便意味著廣告內容的累積效果，也代表總廣告曝光率，也是吸引廣告主的關鍵因素。

第三，會員社群與工具：Mars 論文的研究主題是利用資料探勘的方法，想要試著追蹤使用者在網路上瀏覽的行為軌跡，以做為深入提煉價值的工具，

例如提供廣告主有價值的資訊；因此從這個角度而言，比較偏向資料庫行銷的作用，類似 O'Reilly (2005)所稱的「資料是下一個 Intel Inside」之概念。

最後，建議從不同的 Web 2.0 角度以及整個平台的角度來理解一個商業模式，如此的價值應該會比原有的 UCCT 模型更為豐富。

**管理意涵：**此處的意涵，或許可以借用網路評論家所言：「*巨人（Google）嘴邊掉落的餅屑，還是足以養活台灣本土網站。創業者...如果沒有想清楚獲利模式，在台灣的小市場又缺乏購併價值，就算做到第一名也未必好過達摩媒體*」（陳豐偉，2008）。此外，雖然 BloggerAds 乃是移植自歐美國家的模仿性創新，但是個案公司的一些信念，例如技術要跟世界比，但廣告市場要因應在地化的特性，以及預先因應未來風險所發展的多元產品/服務；基本上，個案公司已跳脫單純的模仿性創新，而逐漸摸索與本土環境配適的生存法則。

**教學策略：**課前須指定學生研讀 Web 2.0 概念的知識，尤其是林伯峰（2007）、O'Reilly (2005)與 Schauer (2005)這三篇文章，並強調會重點抽問後兩篇文章的內容，如此在確保具備相關知識基礎後便可省略板書 4 第三欄的說明。其次，可規定課前上網瀏覽個案公司的網頁，甚至建議擁有部落格的學生暫時加入會員進行實際的操作與體驗，如此應有助於個案討論時的深度。最後，若是教學時數較為充裕者，建議事前可以聯絡個案公司的業務總監 Jerry，以安排座談或演講等方式進行更深入的互動討論[7]。

## 五、板書規劃與總結

實際開始進行個案討論時，建議採用圖 3 的板書配置；此外，若有需要亦可洽詢作者索取本教學所有的投影片，以視狀況彈性地搭配使用。

此外，本板書規劃亦可作為四個問題討論完畢後的總結。此處建議使用逆向推論的方式，由達摩媒體目前看似符合 Web 2.0 的良好商業模式出發（板書 5），並與 Web 2.0 的細部概念作一對照（板書 4），以輔助說明龍璞公司的創業機會，亦即創新產品/服務與構建的商業模式，基本上的方向是正確的。

只是，當初這個創業機會，主要缺乏財務資源與互補團隊的搭配，直至改組後才逐漸趨向均衡（板書 3）。更重要的是，在達到此階段的創新逐漸擴散之前，一直是處於績效不佳的狀況；因此若缺乏創業堅持的決策，便無達摩創立後的成果（板書 2）。而此種創業堅持，是源於有能力掌握住自己所認知與

[7] 作者已經徵詢過行銷總監 Jerry 的同意，聯絡方式請參考公司網址：http://www.bloggerads.net/。

開發出的獨特創業機會，以及靠自己努力的信念，而非完全依賴外力甚至是運氣（板書 1）。

總之，倘若缺乏龍璞時代的創業堅持這個關鍵條件（★1），便沒有機會創造出達摩媒體此時相當符合 Web 2.0 概念的商業模式（★2）。

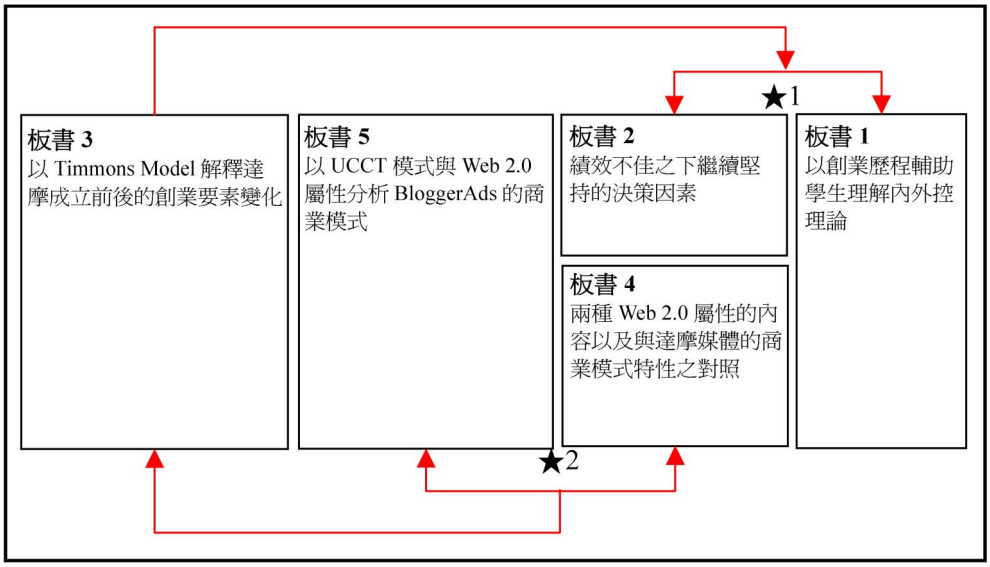



**圖 3　板書規劃之建議**

## 六、課後作業

（一）閱讀完個案，請問你有什麼特別的想法？

（二）閱讀完個案，請問你對創業的看法為何？

（三）暫且不考慮個案，請各舉一件日常生活中的成功與失敗例子，並說明你是如何進行歸因解釋的？

（四）請至少訪談一位創業者，詢問是否曾想過要放棄創業？其又是如何在逆境之下抉擇是否繼續堅持下去？

（五）請選定一家外國網站，試著從 Web 2.0 的概念分析其商業模式，並簡單評估引進台灣的可行性（建議以小組形式進行）。

## 七、致謝

作者感謝達摩公司林合政(Adam)、許景泰(Jerry)、張元溢(Mars)接受訪談，以及劉常勇教授與匿名評審委員的寶貴意見，使本研究得以完成。

# 參考文獻

台北市網際網路廣告協會，2009，「台北市網際網路廣告暨媒體協會統計 2008 年台灣整體網路廣告市場達 59.76 億新台幣」，http://www.iama.org.tw/03events_01news_content.asp?nno=18, accessed on June 6, 2009.

李峰，1993，「關於控制源研究的介紹」，心理科學進展，11 卷 1 期：23~26。

林伯峰，2007，Web 2.0 之創新應用服務與經營模式之研究，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。

唐錦超譯，Everett M. Rogers 著，2006，創新的擴散，初版，台北：遠流出版社。

陳豐偉，2008，「當 Google 忙不過來時」，http://www.bnext.com.tw/PrintLocality_7029, accessed on June 6, 2009.

Ajzen, I., 2002, "Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior," **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 32, No. 4, 665-683.

DeTienne, D., Shepherd, D. A., and DeCastro, J. O., 2007, "The Fallacy of 'Only the Strong Survive': The Effects of Human Capital and Extrinsic Motivation on the Persistence Decisions for Under-Performing Firms," **Journal of Business Venturing**, Vol. 23, No. 5, 528-546.

Economist, 2005, "Bubble 2.0," http://www.ladlass.com/ice/archives/010206.html, accessed on October 18, 2008.

Greenberger, D. B. and Sexton, D. L., 1988, "An Interactive Model of New Venture Initiation," **Journal of Small Business Management**, Vol. 26, No. 3, 1-7.

Magretta, J., 2002, **What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business**, 1st, New York: Free Press.

Markman, G. D., Baron, R. A., and Balkin, D., 2005, "Are Perseverance and Self-Efficacy Costless? Assessing Entrepreneurs' Regretful Thinking," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, No. 1, 1-19.

Mueller, S. L. and Thomas, A. S., 2000, "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness," **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 1, 51-75.

O'Reilly, T., 2005, "What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software," http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html, accessed on October 18, 2008.

Schauer, B., 2005, "Experience Attributes: Crucial DNA of Web 2.0, Adaptive Path," http://www.adaptivepath.com/ideas/essays/archives/000547.php, accessed on

October 18, 2008.
Timmons, J. A. and Spinelli, S., 2007, **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**, 7th, New York: McGraw-Hill.

# 作者簡介

**李信興**

國立中山大學企業管理學系博士候選人。研究領域為創業管理、社會創業、創新管理、行銷管理。
Email: bookstarlee@gmail.com