

從雅虎奇摩收購無名小站看網路公司商業化的過程

摘要

無名小站的故事從 1999 年開始到目前仍在發展當中。如同新台灣新聞週刊的一篇新聞標題「小玩具變發光體 網路相簿無名小站 很難再沒沒無名」。許多電子商務與軟體業的巨人都是從小玩具開始，其網路產品商業化的過程及電子商務企業的發展過程，都將成為知識經濟時代的典範。然而，就在其小玩具變發光體的過程，許多電子商務科技、道德與法律的問題，卻值得深入探討。無名小站由國立交通大學資訊工程系的學生們，從 BBS 站開始到網路相簿到部落格，其產品與發展的過程最重視的是消費者的意見，而且以最快的速度方法回應顧客的需求，進行產品的改革與創新，才能在眾多的商業化網站中受到青睞。而其企業的發展歷程卻是從學術的資源中孕育出來，透過網友的支持，投資者的贊助，到企業的收購。這過程非常具有戲劇性，當中也有些爭議，但足以成為網路創業者的參考，在台灣電子商務的發展上，絕對是一個不容忽視的重要個案。除了產品商業化的問題與電子商務企業發展的過程之外，雅虎奇摩收購無名小站的另一個關鍵問題則是，雅虎奇摩收購無名小站之後是否會造成市場壟斷的問題，這是個網路市佔率衡量的問題，本個案將有深入的討論。經由 2006 年雅虎奇摩收購無名小站的事件開始，回顧整個無名小站的發展始末，將可一窺網路產品商業化、電子商務企業的發展及網路市佔率衡量的問題，而後續無名小站全球化發展的議題亦將是下一個值得觀察的重點。

壹、個案公司背景描述

成立背景與動機：

無名小站創立於 1999 年，是由國立交通大學資訊工程系的簡志宇等人設立，當時無名小站只是校內同學聯絡、張貼訊息的 BBS 站，直到簡志宇(以下簡稱簡)大四時，因為覺得系統已經相當可靠與穩定，於是燃起開放一般網友使用的想法。而無名小站受到喜愛，主要是因為給每個使用者專屬的網路相簿，可以將自己的相片傳至網路相簿上，並開放給網友們觀賞，許多名人的相簿，透過網友的口耳相傳而散布，使得無名小站逐漸打開知名度。

傾聽顧客的聲音

無名小站的網路相簿剛開始時，功能和界面都相當粗略，簡曾談到：「我以前只是看別人的相片，自己也沒有把相片放在網路上的習慣，根本不知道使用者要什麼」。初期，網友使用無名小站的相簿，總是批評聲不斷，批評相簿界面有多不友善與多不美觀，功能也不易操作。但是，簡為了

爭一口氣，曾表示：「我跟大家單挑，只要有使用者敢說無名相簿那裡爛、那裡難用，一天之內，我馬上改寫程式」，不容許別人瞧不起，「程式改完後，我馬上再問使用者這樣的界面是不是他們要的，如果不是，再改！」簡只要有什麼批評，他照單全收，一直到使用者無法挑剔為止，於是功能逐漸符合網友需求，界面也慢慢被大眾所接受並習慣使用。

產品商業化的過程

當系統的功能越來越受到網友的喜愛，使用者的數量呈倍數成長，無名小站每天淨成長一千名使用者，估計每個月的硬體需求費是五十萬元。學校已無法再提供更多的經費支援其設備的更新與升級。無名小站曾考慮關站，但一旦大量的使用者已上傳資料與照片之後，不是斷然說收就收。因此，簡和夥伴們開始嚐試請使用者贊助無名小站。但因為找贊助，不免牽涉到商業利益，而無名小站仍在學術網路之內，於是網路上充滿了批評言論，連帶的使交大和資工系的教授也受到波及。

在徵求使用者贊助不佳的情況下，無名小站開始接觸企業的投資。最後有「鼎富教育基金會」每年將提供二十萬到五十萬元的獎學金給交大為期十年，並投資無名小站，其資本額為四千五百萬元，簡和其他五名合作夥伴以技術入股，持有公司五成一股權。2005年3月正式成立「無名小站股份有限公司」，從此擺脫校園電腦網路資源，自行走上獨立運行的營運之路。他們已正式取得營業事業登記證，六名站長也分別成為公司的高級主管。脫離交大機房與學術網路支援後，無名小站還將支付高達一千萬元的技術轉移金給交大。在2005年底，無名小站在公司創立的第一年，便已經有獲利。簡指出：「無名小站就是個人媒體網站，只提供好的平台跟操作機制，內容的部份就讓會員自由發揮」¹。根據2006年創市際ARO²的十月的統計，以部落格服務而言，無名小站不重複到訪人次為657萬，整體到達率為63.81% (請參考表一)。

¹線上百科全書(Wikipedia)中認為Web 2.0是指使用者在全球資訊網(World Wide Web)的使用方式是以「交互性」和「社會性」的網路為導向。而Web 2.0所提供的服務特性是讓使用者們可以透過合作(collaborate)的方式一起分享(share)網路上的資訊。目前在internet上利用web2.0概念所建立的網站應用，包括：Wiki，Blog網站，與Flickr

²請參創市際則為目前台灣主要的網路行為調查公司，ARO是「網路收視率調查」的研究工具
<http://www.insightexplorer.com/product/ARO01.html>

表一 2006 年 10 月 ARO 競爭力報告

Rank 名次 Oct'06	Sub-Domain 子網域	Category 內容類別	Market Reach 到達率	Unique Visitors 不重複使 用人數 (000)	Pageviews 總瀏覽頁數 (000)	PV/visitor 平均瀏覽頁數	Ave.time-spent (min) 平均使用分鐘
1	無名小站	社群	63%	6,525	1,645,337	252	94
2	Yahoo!奇摩部落格	Blog	52%	5,402	194,356	36	18
3	Yahoo!奇摩家族	社群	35%	3,627	391,521	108	31
4	Webs-TV 天空部落	Blog	32%	3,309	83,312	25	12
5	MSN 分享空間	社群	28%	2,881	63,370	22	15
6	Hinet Xuite 日誌	Blog	24%	2,441	50,664	21	8

(節錄自 2006 年 10 月 A R O 競爭力報告)

雅虎奇摩併購無名小站

雅虎奇摩於 2006 年 12 月 13 日宣佈收購國內最大部落格與社群網站無名小站，無名小站將因此成為雅虎奇摩百分之百持股的公司³。2007 年 1 月 23 日，網絡數碼公司(webs-tv)執行長陳銘堯、PChome 網路家庭董事長詹宏志以及蕃薯藤數位科技執行長陳正然先生連袂開記者會反對。這些台灣網路服務發展的前輩們認為：「台灣網路產業正逐步被迫走向『Yahoo 奇摩 = 網路代名詞』的局面。Yahoo 奇摩不斷宣稱其擁有高達 98.27% 的網友到達率，並挾此強悍地位，片面影響台灣網路產業的發展與走向，已經形成台灣網路新創者的高度進入障礙，亦間接阻礙台灣網路產業的健全發展與成長，位居近乎市場獨占地位。如果公平會再同意雅虎奇摩併購台灣最大的部落格網站無名小站，等於同意其取得近乎壟斷台灣網路流量的絕對市場地位，將造成整個台灣網路產業的嚴重失衡。」

³知名相片分享網站 Flickr 今年三月由雅虎收購。而影片共享網站 YouTube 更在十一月被 Google 以 16.5 億美元天價收購。YouTube 在成功被 Google 收購之前，也受到來自雅虎、微軟等的收購邀約。

2007年3月29日底公平會，在提出附帶條件下，通過雅虎奇摩與無名小站的併購案。公平會援引公平交易法第12條第2項規定⁴，要求：(1) 雅虎奇摩與無名小站雙方結合後不得利用相對優勢之市場地位妨礙公平競爭，例如以不正當方法阻礙競爭者網頁連結、電子郵件傳送接收、或限制交易對象僅能與其獨家交易等；(2) 還外加不得利用市場優勢妨礙競爭的但書，避免雙方結合後利用優勢限制市場競爭，但若雅虎奇摩未來確實有妨礙競爭的行為，她強調公平會可依法重審該合併案。2007年10月，雅虎奇摩宣佈併購無名小站將屆滿一年，下一步即是協助無名小站打入鄰近國家的區域市場。

貳、產業分析

社交網絡服務網站的主要功能，是在網路上經營人際關係，一般「社群網站」如同每一個人都可以參與的廣場，「社交網絡服務網站」則像經朋友邀請才能入場的俱樂部，重要訊息只會在被列為「好友」的小團體中傳播，在網路世界裡有影響力的個人，甚至能一次發信給四、五萬人，瞬間改變他們的看法。而且隨著「虛擬社群」對實體世界的影響力日增，反過來吸引更多人加入，讓網站的影響力如滾雪球般，越來越大。社交網絡服務網站的主要功能，是在網路上經營人際關係，一般「社群網站」如同每一個人都可以參與的廣場，「社交網絡服務網站」則像經朋友邀請才能入場的俱樂部，重要訊息只會在被列為「好友」的小團體中傳播，在網路世界裡有影響力的個人，甚至能一次發信給四、五萬人，瞬間改變他們的看法。而且隨著「虛擬社群」對實體世界的影響力日增，反過來吸引更多人加入，讓網站的影響力如滾雪球般，越來越大。這些網站視為一個平台（The web as a platform），「網站再也不純粹只是個『空間』，而是一扇通往各式服務的『大門』。」其次，「使用者」的角色將被置於最核心的位置，這些網站經營者開始學習「信任」，將生產、掌控資料的權力交還給使用者，「由底層發聲」的部落格是最明顯的例子。正因為對使用者的重視，以Web 2.0模式經營的網站多半成長速度飛快，如Flickr、Digg、Del.icio.us、Bloglines、Socialtext等新面孔，極短時間內就成為網路世界最熱門的人潮匯集之處。

對網站來說，「重視用戶」根本就是提升流量的基本概念，那麼究竟什麼才是Web 2.0網站最關鍵、最獨特的成長基因？Web 2.0的「基礎屬性」包括「由用戶貢獻價值」、「長尾定律」（由

⁴ 公平交易法 第十二條（申報案件之決定及附款）：對於事業結合之申報，如其結合，對整體經濟利益大於限制競爭之不利益者，中央主管機關不得禁止其結合。中央主管機關對於第十一條第四項申報案件所為之決定，得附加條件或負擔，以確保整體經濟利益大於限制競爭之不利益。

於通路的擴大與時間的拉長，利基產品也能賣出與暢銷產品一樣的量)、以及「網絡效益」三者構成網站的經濟模式，真正讓 Web 2.0 網站創造出獨特使用經驗的，是四項「體驗屬性」：去中心化、集體創造、可重混性、突現式系統。這四項特性，某種程度上標幟出了網路業者再創網路高峰的三個關鍵引爆點：社會網絡、集體創作、以及部落格。這個整合了網頁、相簿、日記、線上聊天等功能的平台，擁有高度客製化的彈性，結合手機、加油站、商店等各項生活要素，以社群為核心，「人脈網站」更是充分發揮了網絡特性。

優仕網曾針對學生進行「網路相簿使用習慣調查」的問卷調查，其結果發現有 87%的學生有瀏覽網路相簿的經驗，更有 56% 的學生擁有自己的網路相簿。在各大入口網站，如:YAHOO、PCHOME、蕃薯藤...等，紛紛推出網路相簿更新、更多元的服務項目，此外再加入整合 BLOG 的網路日記功能，並新推出留言版的服務，讓影像結合文字。根據 2005 年 3 月份創市際『ARO 網路測量資料庫』數據顯示，相對於整體一千多萬的上網人口，當月份已約有 392 萬的不重複網友造訪過無名網簿。

以 Web 2.0 為基礎的社群網站其獲利模式可分為 (探索 Web 2.0 趨勢下 IP 平台獲利模式):

- (1) 廣告獲利: 於網頁上提供版面刊登廣告頁面或視窗，或者是依關鍵字搜尋而刊登相關的網站鏈結，依點選率收取一定比例的廣告費。
- (2) 會員費獲利: 依會費不同提供不同等級的網路服務。
- (3) 交易費獲利: 指的是拍賣網站依買賣雙方的交易，收取佣金或管理費。
- (4) 販售商品獲利: 經由網站的內容進行商品的推廣與銷售。
- (5) 轉化實體商品獲利: 透過網站內容的介紹或評論而化為商品的銷售。

2001 年網路泡沫化，使得投資者不再獨厚網路公司，但 Web 2.0 讓這些創業者與投資者有了新的期待與夢想，而從雅虎奇摩併購無名小站及 Google 併購 YouTube,這些事件可以看得出此趨勢。

參、個案主要問題

一、何謂網路壟斷 ---網路市佔率衡量標準之爭議

雅虎奇摩收購國內最大部落格與社群網站無名小站之所以引起軒然大波，在於雅虎奇摩與無名小站分別為最大入口網站與最大社群網站，引起網路業將遭壟斷的疑慮。而判定壟斷與否的標準，即市佔率算法，則成為爭議主要論點。當初反對該併購案的天空傳媒採用的市佔率算法，是以「總

瀏覽網頁數」為準，該公司曾引用 ARO 之統計資料，表示雅虎奇摩(63%)加上無名小站(17%)將佔台灣地區「總瀏覽網頁數」的 80%。(有關網路瀏覽行為衡量的背景知識請參考附錄一)

但公平會最後採用的市佔率認定標準，則是以「網路廣告營收」為市佔率認定標準。公平會表示，在缺乏此類官方統計資料下，該會採計業界普遍接受的動腦雜誌與台北市網際網路廣告暨媒體經營協會 (IAMA) 所推估之資料，雅虎奇摩市佔率在 57.0%至 59.54%之間，而無名小站則在 1.67%至 1.75%之間。(有關市佔率之背景知識請參考「顧客關係管理：資料庫行銷方法之應用」，Kumar & Reinartz 著，洪育忠譯，華泰書局，第 150-156 頁之品類需求佔有率及錢包佔有率之說明)

二、當初無名小站在脫離交大朝公司化發展，成立初期資金曾經一度窘迫，為了廣泛吸收會員，推出繳交會費一千元，才能成為「白金 VIP 會員」，且擁有優先認股權利。但後來無名小站順利賣給雅虎奇摩，無名小站卻貼出公告表示取消認股權，無名小站僅提供，金卡 VIP 會員一年，個人網誌出版，以及現金 500 元的「禮物」三選一。

三、簡等六名交大畢業生成立的網站無名小站竄紅，成為媒體爭相報導的對象，最後更以 7 億賣給雅虎奇摩。無名小站過去使用的都是教育部和交通大學的資源，最後卻變成私人的財產，引發公器私用之爭議。

肆、問題討論與分析及教學建議

一.請以無名小站為例說明，產品商業化的過程。

以本個案為例，建議討論方向如下：

- (1)個人的玩具：許多重要的網路軟體開發都是先從個人或少數的玩家中發展出來，像瀏覽器、Linux 等等。
- (2)顧客導向：無名小站的技術層次不算高，而且當時也有為數不少已商業化的網站在經營相同的網路服務，但唯有無名小站以最快速的方式修改系統以符合顧客的需求。所以，在網路軟體的世界中，第一個進入市場並非最重要的成功關鍵因素，而是看誰改變的速度比較快，最先滿足顧客需求。
- (3)個人贊助：許多創業者會先想要經由使用者的身上來維繫網站的經營，但初期是很困難的事。在網站的知名度打開之前，必須有更穩定的資金來源，以達成短期的目標，然後才能吸引更多的廣告主的青睞，以維持穩定的經營。
- (4)企業的投資：這是網路公司成為巨星之前必須經過的一個階段，脫離個人化經營的色彩，轉為有制度的組織來經營，包括財務、資金與管理都是如此。
- (5)企業併購：當小玩具變發光體之後，自然會吸引網路巨人的目光，有些是擔心其壯大之後會危及其地位，不如先納為自己的力量，擴張版圖。除了，無名小站之外，YouTube 被 Google 併購也是類似的例子。

二. 雅虎奇摩收購無名小站的過程，主要的爭議點為何？

當初反對該併購案的天空傳媒採用的市佔率算法，是以「總瀏覽網頁數」為準，該公司早前引用 ARO 之統計資料，表示雅虎奇摩(63%)加上無名小站(17%)將佔台灣地區「總瀏覽網頁數」的 80%。公平會最後採用的市佔率認定標準，則是以「網路廣告營收」為市佔率認定標準。至於採用廣告營收為市佔率計算基準的理由，公平會解釋，雙方合併後對市場會產生影響的僅有網路社群、相簿等服務，其他競爭業者擔憂的網路拍賣、線上購物等服務，由於無名並未提供，並不會助長壟斷。公平會認為雙方合併後對市場的主要影響是在廣告營收方面，但雙方廣告營收相加後，對市場結構並不會產生太大改變，故決議通過此併購案。事實上，由於網站經營屬公平會認定的新興產業，各界對網路業市場佔有率計算方式尚未有明確共識，使得公平會一般僅需 30 天的併購審核作業流程，硬是在要求雅虎奇摩補件、召開座談會與搜集各界意見下，花了三個月才作出決議。從理論上來看就是市佔率的算法是採用品類需求佔有率(Share of Category Requirement)或錢包佔有率之爭議，可參考「顧客關係管理：資料庫行銷方法之應用」，Kumar & Reinartz 著，洪育忠譯，華泰書局，第 150-156 頁之品類需求佔有率及錢包佔有率之說明。

三. 無名小站的發展歷程，對於利用學術網路進而發展成商業網站，您的看法為何？(可從技術、道德與法律的角度來討論)

無名小站最初利用交通大學的網路資源刊登廣告，收取私人廣告費，甚至招收 VIP 會員，並宣稱 VIP 會員有優先認股權利，最後被雅虎奇摩併購之後，若無法兌現其當初的承諾。行政院消保會

法制組科長陳星宏指出，「目前雅虎奇摩已經合併無名小站，相關事宜應由雅虎奇摩來處理，雅虎奇摩屬第二類傳播事業，國家通訊傳播委員會應該出面審理，保護消費者權益。」，教育部發現後也進行調查。

四、無名小站商業化的過程歷經了：(1)個人贊助；(2)企業的投資；(3)企業併購。假若您是當時無名小站的創辦人之一，您問您在不同的階段是否贊同這些作法與決策？(請從電子商務經營策略、創業的精神、永續經營與投資報酬及道德的角度來提出您的看法包括其他可能的決策選項。

五. 無名小站商業化的過程決策點之討論

(1) 2004 年 11 月，一次嚴重的大當機，讓無名小站完全停擺。站長群們開始展開無名小站救援行動，六位站長自己湊了五十萬元買硬碟，七天大停機的時光裡，他們不僅努力恢復網站，也開始認真思考無名小站的下一步。選項有三個：一、繼續留在學校，二、以基金會的方式存在，三、徹底商業化、開公司。您會選擇哪一種？

(2) 無名小站在成立公司時曾以 1,000 萬元做技術移轉金回饋交通大學。若當初學校拿股權而非現金，創業者的負擔可能更小，而學校現在的獲益則會更大。您認為會是這樣嗎？

(3) 併購過程曾出現股東間的不同意見，所幸最後能得到共識。相對地，國內其他併購案因為股東人數較多，甚至董事會及經營者也不見得能真正代表多數股東的利益，因此併購的價格有時會引起爭議。

(4) 全球流量看來，無名已經達到了世界級的水準，晉升世界前三十二強，讓雅虎奇摩提出併購計畫中。賈文中主導談判者。賈文中當年的一千萬翻成 30 倍以上的獲利。是否是好的決策，從財務上的觀點來看(可參考其他的併購案，例如: Google 併購 YouTube)。您覺得？

(5) 雅虎奇摩提併購無名小站的過程，若是從公關的角度來看，無名小站如何與網友、新聞界、學術界及投資者及雅虎奇摩做有效的溝通。

伍、個案適用之教學領域、課程、主題

【網路行銷】

主題: Web2.0、顧客關係管理(網路瀏覽行為之衡量、市佔率實務上之算法)

一、Web 2.0 的一個代表性應用:

根據線上百科全書(Wikipedia)的定義，認為Web 2.0 是指使用者在全球資訊網(Word Wide Web)的使用方式是以「交互性」和「社會性」的網路為導向。而Web 2.0 所提供的服務特性是讓使用者們可以透過合作(collaborate)的方式一起分享(share)網路上的資訊。目前在網際網路上運用Web2.0 概念所建立的網站應用有Blog網站，其是以「個人」為中心，結合了討論區、電子報、個人相簿及新聞台的網路媒體型態，不僅提供虛擬社群一個整合性的網路互動媒體，同時也是個體與個體相互溝通的平台。

無名小站的故事揭露了 Web 2.0 時代的風潮已來臨，過去提供網站內容的網站經營者，由內容提供者轉變為平台提供者，而內容則由參與者提供。Web 2.0 印證了網路外部化效應(Network Externalities)這個理論，以就是產品或服務本身的價值是來自使用者本身，當使用者越多其價值越高，例如：拍賣網路本身的價值來自五花八門的拍賣品而不是拍賣網站本身。像無名小站的社群網站也是一樣，其價值來自眾多的參與者而不是網站本身。

二、網路顧客關係管理

網路瀏覽行為的衡量是了解顧客價值的重要工具，特別是那些靠網路流量帶來利潤的網站。類似無名小站的網路社群網站，顧客並沒有與網站進行任何交易，但其拜訪網站的瀏覽活動，卻是估算顧客價值的重要依據。國內目前只有創市際公司(<http://www.insightxplorer.com/>)進行長期的網路測量研究，其方法有點類似於傳統收視率調查，透過與國內大型網站合作，招募到能充分涵蓋網路用戶母體的固定建置樣本(ARO Panel)，在得其許可的情況下由調查樣本自行安裝能忠實記錄樣本點選流向資料的軟體(例如:創市際之NetRover™)，以精準地紀錄網友的收視資料，經過分類、整理、計算與加權。國外則有Nielsen Ratings (<http://www.nielsen-netratings.com/>) 及comScore Media Metrix(<http://www.comscore.com/metrix/>)，一般來說這些網路瀏覽行為測量行為都會有蒐集以下的衡量單位(以comScore Media Metrix為例)：

特性、特質:要調查的各大網站

獨特參觀者: 參觀網站的人數

每月參觀者:每個月之參觀網站人數

百分比漲跌:指一段時間內參觀人數的百分比高低

平均訪問參觀者:參觀者瀏覽的平均

comScore 量測單位(最新版 2007 年 02 月公告)

總參觀:總參觀人數

每一參觀的平均分鐘:每位參觀者停留時間

每一參觀者平均訪問:每位參觀者平均多久上該網站瀏覽

每一習慣天數平均參觀: 參觀者習慣在那一天參觀的平均

三、網路市佔率的定義

市場佔有率是最常見的行銷指標之一，其定義是某企業的銷售額相對於所有企業的之銷售額的比率。而植基於市佔率的概念，去衡量顧客價值的則有：

1. 品類需求佔有率(Share of Category Requirement, SCR):

某品牌從其購買者中所獲得的銷售量相對於整個品類銷售量的比例。

2. 錢包佔有率(Share of Wallet, SW):

某品牌從其購買者中所獲得的價值相對於整個品類價值的比例。

就本個案而言天空傳媒採用的市佔率算法，是以「總瀏覽網頁數」為準，該公司早前引用 ARO 之統計資料，表示雅虎奇摩(63%)加上無名小站(17%)將佔台灣地區「總瀏覽網頁數」的 80%。是以品類需求佔有率(Share of Category Requirement, SCR)的概念來計算市佔率。但公平會最後採用的市佔率認定標準，則是以「網路廣告營收」，是以錢包佔有率(Share of Wallet, SW)的概念來計算市佔率。一般來說，錢包佔有率資訊比品類需求佔有率難以取得。

【電子商務】

主題：網路產品商業化、電子商務企業的發展、網路外部化效應

一、電子商務企業的產品企業發展的歷程，以無名小站為例可得出下的過程：

- (1)個人的玩具：許多重要的網路軟體開發都是先從個人或少數的玩家中發展出來，像瀏覽器、Linux 等等。
- (2)顧客導向：無名小站的技術層次不算高，而且當時也有為數不少已商業化的網站在經營相同的網路服務，但唯有無名小站以最快速的方式修改系統以符合顧客的需求。所以，在網路軟體的世界中，第一個進入市場並非最重要的成功關鍵因素，而是看誰改變的速度比較快，最先滿足顧客需求。
- (3)個人贊助：許多創業者會先想要經由使用者的身上來維繫網站的經營，但初期是很困難的事。在網站的知名度打開之前，必須有更穩定的資金來源，以達成短期的目標，然後才能吸引更多的廣告主的青睞，以維持穩定的經營。
- (4)企業的投資：這是網路公司成為巨星之前必須經過的一個階段，脫離個人化經營的色彩，轉為有制度的組織來經營，包括財務、資金與管理都是如此。
- (5)企業併購：當小玩具變發光體之後，自然會吸引網路巨人的目光，有些是擔心其壯大之後會危及其地位，不如先納為自己的力量，擴張版圖。除了，無名小站之外，YouTube 被 Google 併購也是類似的例子。

二、網路外部化效應(Network Externalities)：當使用某一產品的消費者愈多，消費者在使用該產品時的效用就愈大的現象。因此，網路外部性又被稱為需求面的經濟規模 (demand-side economies of scale)。無名小站的個案印證網路經濟價來源之一的網路外部化效應的說法。

三、電子商務企業發展策略(併購與全球化的策略)

- (1) 請試著比較，Cyworld 與無名小站的發展歷程。
- (2) 請試著比較 Google 收購 YouTube 及雅虎奇摩收購無名小站。

【投資管理】

主題：投資決策

投資人賈文中「鼎富教育基金會」每年將提供二十萬到五十萬元的獎學金給交大為期十年，並投資無名小站，其資本額為四千五百萬元，簡和其他五名合作夥伴以技術入股，持有公司五成一股權。2005年3月正式成立「無名小站股份有限公司」，從此擺脫校園電腦網路資源，自行走上獨立運行的營運之路。他們已正式取得營業事業登記證，六名站長也分別成為公司的高級主管。脫離交大機房與學術網路支援後，無名小站還將支付高達一千萬元的技術轉移金給交大。但2007年3月來無名小站以七億賣給雅虎奇摩。

此個案可以請學生從投資管理的角度，評估可能的投資效益及其他可能的決策。

參考文獻

- 1.網路行銷, 方文昌編譯, 智勝文化.
- 2.網路行銷 Internet Marketing,林豪鏘、曹修源合著,旗標出版社
3. 顧客關係管理: 資料庫行銷方法之應用(Kumar/ Customer Relationship Management 1/e), 洪育忠譯, 2007,華泰文化.
- 4.小玩具變發光體 網路相簿無名小站 很難再沒沒無名, 萬惠雯, 新台灣新聞週刊, 2005/2/3, <http://www.newtaiwan.com.tw/bulletinview.jsp?period=463-464&bulletinid=21317>
- 5.無名小站——簡志宇的創業驚奇, 林宛陵、盧澤宇, Intelligent Times, 2006/03/07
- 6.無名 7 億賣雅虎 創業引爭議, 民視新聞網, 2007 年 1 月 8 日, <http://www.ftvn.com.tw/Life/2007108S04M1.htm>
- 7.認股落空 無名小站白金會員大罵, 許韶芹,聯合報, 2006/12/15, <http://udn.com/NEWS/INFOTECH/INF3/3648068.shtml>,
- 8.雅虎奇摩將讓無名小站跨出台灣, 馬培治, ZDNet Taiwan, 2007/15, <http://www.zdnet.com.tw/news/software/0,2000085678,20125130,00.htm>
9. Yahoo!奇摩併購無名小站 公平會有條件准了, 何英煒、譚淑珍, 工商時報, 2007.03.30
- 10.雅虎奇摩宣佈收購無名小站, 鍾翠玲 2006/12/13 , <http://taiwan.cnet.com/news/software/0,2000064574,20112925,00.htm>.
- 11.無名小站以學術網路公器私用?教育部: 將徹查, 中央通訊社, 2007/01/08.
- 12.ARO 網路測量研究, <http://www.insightxplorer.com/product/ARO01.html>
13. comScore Medai Metrix, <http://www.comscore.com/metrix/default.asp>
14. Nielsen//NetRatings, <http://www.nielsen-netratings.com/>
15. Web 2.0,維基百科, http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2
- 16.國家圖書館, 電腦網路專題內容 Web2.0, 文德蘭著
- 17.探索 Web 2.0 趨勢下 IP 平台獲利模式., 陳冠宏, 朱皓偉, 財團法人工業技術研究院產業經濟與

趨勢研究中心。

18. 濟日報社論 2006/12/17

附錄一 網路瀏覽行為調查

美國電視收視率調查的作法是在樣本戶住宅安裝如黑盒子的設備(一台電視一個)，一端插在電視後面另一端插在電話線，調查公會給你一個像遙控的東西，上面寫著家庭成員的名字(包括：年齡.男.女生)，當電視打開時黑盒子會響，這時只要按下自己的名字(就表示現在正在看電視)，如果家庭成員全在看就全按(短暫離開如上廁所不用按掉)，離開太久要按掉(該位成員)，調查公司都是半夜打電話進來讀取資料(電話不會響)，所以調查公司能夠有效掌握某個時段、某些年齡層在看某些電視，所以會有廣告商跟他們買市調已達到最佳的廣告效益。

現今網路瀏覽行為調查有兩類，分別是客戶為中心(Client Centric)及以網站(Server Centric)中心(請參考圖一)。而目前網路收視率調查的方法，類似電視收視率調查的方法撰寫一支軟體，可以加到 IE 工具列或使用者電腦，進行網路瀏覽的行為。

表二 以客戶為中心及網站為中心之網路瀏覽行為調查之優缺點

	客戶中心(Client Centric) (網路收視率調查)	網站中心(Server Centric) (Web Log)
優點	<ol style="list-style-type: none">若能適當地選出接受調查的對象，而且成員足夠，就使這份統計資料可信度提高能將用戶按人口特性來加以區分可以顯示各競爭網站的用戶之比較	<ol style="list-style-type: none">對預算有限的網路而言，此法比消費者中心模式價廉許多，若由自行操作審查，則更便宜這是唯一既能刊登廣告又能評量閱覽次數的技術，否則就得由如 Double Click 之類的第三者公司來幫你刊登廣告，才能同時計算閱覽次數公司在一般統計圖表中都是不存在的，但使用這個模式就可以提供讀者一些特殊的資料

缺點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與有線電視的觀眾評量結果一樣，只有對大型網站的可信度較高 2. 無法正確地估算出商業用戶，因有很多員工都反對雇主在每部個人所使用的電腦上安裝追蹤軟體 3. 由於確切的網路人口統計並沒有實際地統計過，所以就無法矯正調查對象的缺陷問題，即使評量公司使用最佳的統計方法，結果也可能不可靠 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 它需要一種代理伺服器 (Proxy Server) 快取記憶體的技术 2. 計算獨特拜訪者並不可靠，網站只能提供拜訪網站之網路位址 (IP Address)，而在你每次上網就會被分派到一個全新的網路位址，所以同一位用戶可能在不同位址下，而使訪問者被重複計算。 3. 有些組織下的所有用戶，合用一個網路位址，也同樣難以分辨出是否為個別用戶
----	---	---

(整理自：網路行銷. 方文昌審訂. 智勝文化事業有限公司)

現行網路收視率調查的介紹

(整理自創市際網站 <http://www.insightxplorer.com/product/ARO01.html>)

ARO 網路測量研究的研究方法有點類似於傳統收視率調查，透過與國內大型網站合作，招募到能充分涵蓋網路用戶母體的固定建置樣本 (ARO Panel)，在得其許可的情況下由調查樣本自行安裝能忠實記錄樣本點選流向資料的軟體 (例如：創市際之 NetRover™)，以精準地紀錄網友的收視資料，經過分類、整理、計算與加權之後，利用人性化且親和力極高的查詢介面輸出。

固定追蹤樣本 (Panel) 的品質係為決定點選流向資料是否準確的重要因素，創市際從線上招募開始，即確保招募的八項程序：線上招募 Panel、合格 Panel 登入註冊、下載及安裝程式、網路活動測量、資料存取、資料處理、Access Rating 報告以及線上資料庫均能符合科學化研究步驟，不僅嚴謹回推網路母體的基礎數據，更考量除個人基本資料以外，如主要上網地點等其他相關網友背景資料。在對 CyberPanel 成員的消費行為進行調查下，除能確保資料的穩定與品質外，藉由 CyberPanel 成員願意長期配合創市際進行市場調查研究，創市際將能提供行銷人針對特定網路使用行為進行目標族群定位及分析，可作為制定行銷決策的重要參考數據。

此外，為恪遵從事研究時應有的研究倫理，所有創市際 Panel 的成員均為自願參與研究，而我們也保證根據 ESOMAR (ESOMAR (為使能更好的研究市場、消費者和社會的世界組織) 的規範，為所有的 Panel 成員提供 100% 的保密性。所有的個人資料傳送、Panel 成員的個人詳細資料，均將加密保護，以進一步確保隱私權。為了實踐公司對於最高品質資料的諾言，所有 Panel 均採用持續且嚴格的研究方法加以追蹤維護並與以有效管理。

三家網路收視率調查公司之量測單位

comScore

階層: 編號

特性、特質: 要調查的各大網站

獨特參觀者: 參觀網站的人數

每月參觀者: 每個月之參觀網站人數

百分比漲跌: 指一段時間內參觀人數的百分比高低

平均訪問參觀者: 參觀者瀏覽的平均

comScore 量測單位(最新版 2007 年 02 月公告)

總參觀: 總參觀人數

每一參觀的平均分鐘: 每位參觀者停留時間

每一參觀者平均訪問: 每位參觀者平均多久上該網站瀏覽

每一習慣天數平均參觀: 參觀者習慣在那一天參觀的平均

創市際

用戶姓名: panel 姓名

進入時間: 進入網站的時間

離開時間: 離開網站的時間

URL(網址): 用戶的網址

總時間: 停留的時間

總頻率: 進入的次數

標題: 瀏覽的分類

總觀看者次數: 所有瀏覽過的參觀者次數

總觀看者時間: 所有瀏覽過的參觀者停留時間

排行: 瀏覽次數名次

合計時間: 所有分類所有參觀者的停留時間

合計次數: 所有分類所有參觀者次數

Nielsen NetRatings

網站: 觀察之網站

每月流量數: 每月進入人數

成長百分比: 指一段時間內參觀人數的百分比高低

觀看人數(%): 參觀網站的人數百分比

全球觀看人數(%): 指全球瀏覽之人數:

排行: 瀏覽次數名次

網頁觀看數: 進入網頁瀏覽次數

網頁排行: 所有分類瀏覽排行

網頁觀看人數:進入網頁參觀者人數

平均觀看人數:平均進入網頁參觀者人數

總觀看者時間: 所有瀏覽過的參觀者停留時間

附錄一 Web 2.0 之簡介

1. Web 2.0 的定義

Web 1.0 的概念包括不常更新的靜態 HTML 頁面。而 Web 2.0 網路成爲了新的平台，內容爲每位使用者的參與(Participation)而產生，參與所產生的個人化(Personalization)內容，藉由人與人(P2P)的分享(Share)形成了現在 Web 2.0 的世界。Web 2.0 模式主要有三項特點: (1) 雙向互動 ;(2) 用戶分享; (3) 集體智慧 (維基百科)

2. Web 2.0 的應用 (國家圖書館)

目前網際網路利用 web2.0 概念所建立的網站應用，包括：

(1) Wiki 維基百科網站

提供了一個開放性的知識平台，除了邀稿之外，他將校對、審稿的權利也開放給使用者。

(2) Blog(部落格)網站

是以「個人」爲中心，結合了討論區、電子報、個人相簿及新聞台的網路媒體型態，不僅提供虛擬社群一個整合性的網路互動媒體，同時也是個體與個體相互溝通的平台。

(3) Flickr(<http://www.flickr.com>)

目前是一個最受歡迎的照片分享網頁，它建立了一種由使用者自由選擇關鍵字來作爲標籤 (TAG)，並以此爲網站分類的方式，在web 2.0 中稱此爲大眾分類法(folksonomy)。

而無名小站則是屬於部落格型的網站。