

網路新創應用案例與 商業模式分析

陳文誼、劉楚慧

委託單位：經濟部技術處

執行單位：資策會 MIC

摘要

網路已然成為現代人生活不可或缺的工具，如何在網路世界開創新路，也成為產業界關注的焦點。尤其在金融海嘯下，美歐創投業者對軟體與服務之新創產業投資件數不減反增，其中大部分之投資標的為網路服務新創個案。因此，瞭解全球重要新創網路公司服務模式，探究未來網路商業模式與趨勢，已是資訊軟體與服務業者最關注之議題。

本研究透過創投投資現況與媒體相關評比，經整理歸納所有案例後，發現六大塊應用領域較受青睞及重視，分別為行動服務、電子商務、線上影視、線上搜尋、媒體通路及網路小工具（Widget）。針對 Homeaway、Apture、Mediapeers、Sonicmule、PLYmedia、明夏移動等六項代表案例，進行商業模式分析與探討。

希望透過國外網路創新應用案例分析，剖析網路新創網路服務商業模式及發展方向，提供相關業者及政府未來策略之考量。冀望能夠帶給既有網路服務業者及尚未進入市場之中小企業未來網路新創應用之機會；同時，亦希望提供政府未來擬定扶植網路新創服務產業政策之方向建議。

Abstract

The Internet has become an indispensable tool in the daily life of modern people. Hence, how to make innovations of the Internet is an important issue. Particularly during the economic crisis, Internet innovation cases are still the majority investments of software and service innovation industries of American and European venture investment companies. Therefore, reviewing the service models of the leading providers of Internet innovative services and investigating the business models and trends of the Internet industry have become the issues of greatest concern of IT software and service providers.

After comparing the status of investments of venture investment companies and the relevant media reviews, this study discovered the following six most favored application domains: m-service, e-commerce, online videos, online search, media channel and widget. The business model of these domains were analyzed and investigated through case studies of the leading business in each domain, including Homeaway, Apture, Mediapeers, Sonicmule, PLYmedia and Minfo.

By analyzing the Internet innovation cases overseas, this study investigated the business models and development trends of innovative Internet services for the reference of relevant businesses and the government in establishing relevant strategies. This study also hopes that the results can help SMEs that have entered or will enter the Internet innovation industry to uncover more opportunities and provide suggestions for the government to foster the development of the Internet industry to engage in service innovations.



目 錄

第一章 緒 論.....	1
一、研究目的.....	1
二、研究範疇.....	1
三、研究架構.....	2
四、研究方法.....	3
五、研究限制.....	4
第二章 維路新創應用發展現況.....	5
一、美國創投資金投資現況.....	5
二、Red Herring 百大新創科技公司.....	11
三、維路新創應用案例分析.....	14
第三章 電子商務新創應用商業模式分析—以 Homeaway 為例.....	27
一、發展背景.....	27
二、基本資料.....	27
三、產品服務.....	30
四、服務模式.....	34
五、資源能力.....	38
六、未來挑戰.....	40
第四章 維路 Widget 新創應用商業模式分析—以 Apture 為例.....	41
一、發展背景.....	41
二、基本資料.....	42

三、產品服務	43
四、服務模式	44
五、資源能力	49
六、未來挑戰	50
第五章 媒體通路新創應用商業模式分析—以 Mediapeers 為例	51
一、發展背景	51
二、基本資料	51
三、產品服務	52
四、服務模式	54
五、資源能力	57
六、未來挑戰	58
第六章 線上影視新創應用商業模式分析—以 PLYmedia 為例	61
一、發展背景	61
二、基本資料	61
三、產品服務	62
四、服務模式	64
五、資源能力	69
六、未來挑戰	70
第七章 線上搜尋新創應用商業模式分析—以 明復移動為例	73
一、發展背景	73
二、基本資料	73
三、產品服務	74
四、服務模式	76
五、資源能力	80
六、未來挑戰	82

第八章 行動服務新創應用經營模式分析—以 SonicMule 為例	83
一、發展背景	83
二、基本資料	83
三、產品服務	84
四、服務模式	90
五、資源能力	92
六、未來挑戰	93
第九章 結論與建議	95
一、結論	95
二、建議	113



Contents

Chapter 1	Introduction	1
1.	Reserch Objectives	1
2.	Research Scope	1
3.	Research Framework.....	2
4.	Research Methods	3
5.	Research Limitations.....	4
Chapter 2	Status of Internet Innovation Development	5
1.	Status of Investments of US Venture Investment Companies.....	5
2.	Top 100 Technology Companies by Red Herring.....	11
3.	Case Study of Internet Innovation.....	14
Chapter 3	E-Commerce Innovations and Business Models: Case of Homeaway.....	27
1.	Background of Development	27
2.	Basic Data.....	27
3.	Products/Services	30
4.	Service Model	34
5.	Resource Capacity.....	38
6.	Future Challenges.....	40
Chapter 4	Widget Innovations and Business Models: Case of Apture.....	41
1.	Background of Development	41
2.	Basic Data.....	42
3.	Products/Services	43

4. Service Model	44
5. Resource Capacity	49
6. Future Challenges	50
Chapter 5 Media Channel Innovations and Business Models: Case of Mediapeers	51
1. Background of Development	51
2. Basic Data	51
3. Products/Services	52
4. Service Model	54
5. Resource Capacity	57
6. Future Challenges	58
Chapter 6 Online Video Innovations and Business Models: Case of PLYmedia	61
1. Background of Development	61
2. Basic Data	61
3. Products/Services	62
4. Service Model	64
5. Resource Capacity	69
6. Future Challenges	70
Chapter 7 Online Search Innovations and Business Models: Case of Minfo	73
1. Background of Development	73
2. Basic Data	73
3. Products/Services	74
4. Service Model	76
5. Resource Capacity	80
6. Future Challenges	82

Chapter 8	M-Service Innovations and Business Models: Case of	
	SonicMule	83
1.	Background of Development	83
2.	Basic Data.....	83
3.	Products/Services	84
4.	Service Model	90
5.	Resource Capacity	92
6.	Future Challenges.....	93
Chapter 9	Conclusions and Suggestions.....	95
1.	Conclusions	95
2.	Suggestions.....	113



圖目錄

圖 1-1	研究範疇.....	2
圖 1-2	研究架構.....	3
圖 1-3	研究方法.....	4
圖 2-1	全美歷年創投投資總金額及件數.....	6
圖 2-2	全美歷年創投投資總件數—區域別.....	7
圖 2-3	全美歷年創投投資總金額—產業別.....	8
圖 2-4	全美歷年創投投資總件數—產業別.....	8
圖 2-5	2008 年全美創投投資金額分布—公司階段.....	9
圖 2-6	全美創投投資之軟體公司類別.....	10
圖 2-7	Red Herring 網路服務相關應用類別分布 (1).....	11
圖 2-8	Red Herring 網路服務相關應用類別分布 (2).....	12
圖 2-9	案例篩選流程.....	18
圖 2-10	Timmers 商業模式分布.....	19
圖 2-11	Allan Afuah 企業商業模式分析構面.....	20
圖 2-12	Den Hertog 的服務創新面向.....	22
圖 2-13	商業模式分析構面.....	24
圖 2-14	案例分析方法.....	25
圖 3-1	Homeaway 基本資料.....	28
圖 3-2	Homeaway 主要產品服務.....	30
圖 3-3	Homeaway 首頁.....	31

圖 3-4	Homeaway 旅遊度假屋租房物件數	31
圖 3-5	Homeaway 旅遊度假屋出售物件數	32
圖 3-6	Homeaway 資產管理服務概念	33
圖 3-7	Homeaway 租房服務模式	35
圖 3-8	Homeaway 一般出租服務營收模式	36
圖 3-9	Homeaway 資產管理營收模式	37
圖 4-1	Apture 基本資料	42
圖 4-2	Apture 服務頁面	43
圖 4-3	Apture 搜尋範圍	44
圖 4-4	服務模式示意圖	45
圖 4-5	Apture 客戶安裝方式	46
圖 4-6	Apture 搜尋流程	47
圖 4-7	Apture 搜尋流程（續）	48
圖 4-8	Apture 獲利來源	49
圖 5-1	Mediapeers 基本資料	52
圖 5-2	影音內容買家	53
圖 5-3	服務模式示意圖	55
圖 5-4	數位內容供應商使用介面	56
圖 5-5	數位內容買方使用介面	57
圖 5-6	Mediapeers 提供買賣雙方的服務流程	58
圖 5-7	Mediapeers 市場布局	59
圖 5-8	Mediapeers 結合 Fintage House 的服務流程	59
圖 6-1	PLYmedia 基本資料	62
圖 6-2	BubblePLY 使用介面	63
圖 6-3	SubPLY 服務首頁	64

圖 6-4	BubblePLY 服務流程	66
圖 6-5	SubPLY 服務流程	67
圖 6-6	AffiliatePLY 廣告客戶服務流程	67
圖 6-7	AffiliatePLY 出版商服務流程	68
圖 6-8	InfoPLY 服務流程	68
圖 6-9	PLYmedia 應用模式創新	70
圖 6-10	PLYmedia 競爭廠商	70
圖 7-1	明復移動基本資料	74
圖 7-2	明搜尋使用介面	75
圖 7-3	關係搜尋使用介面	76
圖 7-4	明復移動主要合作夥伴	77
圖 7-5	明搜索服務流程	78
圖 7-6	關係搜索服務流程	79
圖 7-7	明復移動主要廣告客戶	79
圖 7-8	關係搜索服務流程	80
圖 7-9	明復移動行銷廣告	81
圖 8-1	SonicMule 基本資料	84
圖 8-2	Glee 使用介面	85
圖 8-3	I Am T-pain 使用介面	85
圖 8-4	Magic Piano 使用介面	86
圖 8-5	Leaf Trombone 使用介面	87
圖 8-6	Ocarina 使用介面	87
圖 8-7	SonicVOX 使用介面	88
圖 8-8	Zephyr 使用介面	89
圖 8-9	Sonic Lighter 使用介面	89

圖 8-10	SonicMule 服務模式分析	91
圖 9-1	Homeaway 服務說明	96
圖 9-2	Apture 服務說明	99
圖 9-3	Mediapeers 服務說明	101
圖 9-4	PLYmeida 服務說明	104
圖 9-5	明夏移動服務說明	107
圖 9-6	SonicMule 服務說明	110
圖 9-7	我國發展網路新創專業 SWOT 分析	113



表 目 錄

表 2-1	全美歷年創投投資分析.....	10
表 2-2	Red Herring Top 100 台灣及中國大陸地區案例.....	13
表 2-3	新興維路服務潛力應付方向.....	15
表 2-4	Timmers 的十種維路商業模式.....	20
表 2-5	企業的資源型態.....	23
表 3-1	Homeaway 大事紀.....	29
表 3-2	Homeaway 租屋廣告刊登收費方式.....	36
表 3-3	Homeaway 資產管理收費說明.....	37
表 3-4	Homeaway 併購歷程.....	39
表 5-1	Mediapeers 產品服務分析.....	54
表 9-1	Homeaway 經營分析.....	97
表 9-2	Homeaway 產業影響.....	97
表 9-3	Apture 經營分析.....	99
表 9-4	Apture 產業影響.....	100
表 9-5	Mediapeers 經營分析.....	102
表 9-6	Mediapeers 產業影響.....	103
表 9-7	PLYmedia 經營分析.....	105
表 9-8	PLYmedia 產業影響.....	106
表 9-9	明復移動經營分析.....	108
表 9-10	明復移動產業影響.....	109

表 9-11	SonicMule 經營分析	111
表 9-12	SonicMule 產業影響	111
表 9-13	網路新創服務三大經營類型	113
表 9-14	業者建議（服務應用別）	115
表 9-15	業者建議（經營類型別）	117
表 9-16	網路業者建議	118
表 9-17	非網路業者建議	119
表 9-18	政府建議（服務應用別）	120
表 9-19	政府建議（經營模式別）	121

第一章 | 緒論

一、研究目的

網路已然成為現代人生活不可或缺的工具，如何在網路世界開創新路，也成為產業界關注的焦點。尤其在金融海嘯下，美歐創投業者對軟體與服務之新創產業投資件數不減反增，其中大部分之投資標的為網路服務新創個案。因此，瞭解全球重要新創網路公司服務模式，探究未來網路商業模式與趨勢，已是資訊軟體與服務業者最關注之議題。

本研究希望透過國外網路創新應用案例分析，剖析網路新創網路服務商業模式及發展趨勢，提供相關業者及政府未來策略之考量。冀望能夠帶給既有網路服務業者，以及尚未進入市場之中小企業未來網路新創應用之機會；同時，亦希望提供政府未來擬定扶植網路新創服務產業政策之方向建議。

二、研究範疇

本研究主要以個人消費者使用之網路服務為主，從應用別來看，主要包括電子商務、媒體社群、媒體內容、網路工具、資訊安全、網路廣告等。研究案例來源主要來自於北美天使創投（Angel Investor）2008~2009年的投資企業，以及紅鯡魚（Red Herring）2008~2009年的全球百大初創公司。由於北美、歐洲網路服務發展較快速，亞洲具有文化接近性，因此主要從以上案例來源挑選北美、歐洲及亞洲地區的個人網路服務新創業者。

第二章 | 網路新創應用發展現況

由於創投對於新創事業具備敏銳嗅覺，本章將透過全美創投在 2008~2009 年的投資狀況，瞭解受矚目之網路新創公司。同時也將從 Red Herring 在 2008~2009 年評比出的百大新創科技公司名單，瞭解近期表現較為傑出之新創公司，藉此分析受青睞之網路新創應用類別，以及網路新創應用方向。而後將說明篩選出六項案例之機制，以及將進行之案例分析面向。

一、美國創投資金投資現況

(一) 整體發展

一直以來，美國創業投資產業（Venture Capital）非常活躍，是全球創投產業發展的指標，其創投機構總數及創投投資規模皆為全球第一。近年，已培育不少新創公司從原本默默無名到一夕之間躍升國際舞台之案例，例如 Facebook、Twitter 等知名微型部落客網站，以及影音網站 Youtube 等成功案例。

一般而言，創投公司會將投資標的公司分為 Startup-Seed（種子期）、Early（創建期）、Expansion（擴張期）和 Later（成熟期）四個階段，其中天使創投（Angel Venture Capital）特別針對處於創業初期的公司（Star-up/Seed/Early-Stage）進行投資。過去 AVC 的標竿案例包括目前稱霸網路產業的全球大廠 Amazon 和 Google，這兩家公司在初期發展時，也都經由天使投資資金挹注。

美國創業投資協會（NVCA，National Venture Capital Association）是美國創業投資產業重要組織之一，每年會針對北美創投現況提出相關報告。根據 NVCA YEARBOOK 2009 報告顯示，以歷年投資總額來看，2000 年網

第三章 | 電子商務新創應用商業模式 分析－以 Homeaway 為例

一、發展背景

一直以來，線上旅遊市場皆為電子商務重要發展領域，其型態及內容也隨著旅遊風氣改變而推陳出新。近年來，休閒度假概念盛行，自助旅行人口快速成長，預期至 2011 年時，自助旅行人口會比一般旅遊人口多出 3,430 萬人。自助旅行的成長，促使旅遊者的自主性增強，其所產生的旅遊資訊及資源需求也隨之增加，也讓線上旅遊市場更加多元化。此時，線上休閒租屋全球市場規模持續不斷地成長，2010 年約為 600~1,000 億美元，也代表著旅遊者對於休閒租屋的需求擴大。

過去，一般人外出旅遊，最常住宿的就是飯店或旅館，而後民宿的興起，也帶動另一波住宿風潮。近年來，居住在具備休閒度假元素的度假屋，又成為人們的新寵兒。Homeaway 看準此塊市場，提供各項旅遊度假租屋資訊，讓旅客可以搜尋旅遊地點的各項物件及了解相關動靜。在此同時，Homeaway 也協助屋主將自己的度假屋轉成賺錢工具，創造出旅遊者與屋主皆受益的雙贏局面。

二、基本資料

Homeaway 成立於 2005 年 2 月(前身為 WVR Group)，由 Brian Sharples 和 Carl Shepherd 共同創立，總部設於美國的 Austin，目前全球總員工人數已經超過 540 人，2009 年的營收為 1.2 億美元。Homeaway 自創立之初至今，陸續獲得創投投資，擁有大量的創投資金，金主包括 Austin Ventures、Institutional Venture Partners、Redpoint Ventures、Technology Crossover Ventures and Trident Capital 等。

第四章 | 網路 Widget 新創應用商業模式分析－以 Apture 為例

一、發展背景

隨著越來越多出版業者投入網路服務，以及網路部落格的興盛，網路上的文字以光速般累積迅速。同時，隨著 Web2.0 概念及服務的興起，除了部落格外，圖片、影片等多媒體資訊亦暴增。面對眾多的資訊，使用者一面欣喜接收，卻也一面產生資訊焦慮，擔心自己錯過重要資訊，對於資訊總是殷切需求。

因此，搜尋工具的誕生，解決人們對於資訊或知識的尋求，包括文字、圖片、影片、學術論文等各類形式。同時，Wikipedia 等知識網站的成立，也讓人們猶如抱有一本百科全書，知道能夠到哪兒尋找完整資訊。只是，對於出版業者、部落客或是任何一個網站而言，若讀者在閱讀網站的同時，看到想要更了解的背景資訊，因此開啟新視窗進行搜尋，網站很可能會因為這個開啟新視窗的動作而流失這位讀者。因此，如何讓人們能夠停留在原有網站上，也能滿足他們想了解更多資訊的需求，這裡就產生了服務缺口。

Apture 就是因應這樣的需求而誕生的網路工具服務，在出版、部落格等文字資訊網站提供搜尋服務，能夠讓這些網站的讀者黏著在原有網站，不會由於原有網站既有背景資訊的缺乏，因而使讀者轉向 Wikipedia、Flicker、YouTube、Amazon 等網站。

第五章 | 媒體通路新創應用商業模式分析－以 Mediapeers 為例

一、發展背景

數位內容時代來臨，消費者對於網路購物的接受度漸漸升高，只要能連上網路，就可以搜尋所需資訊，不受時間空間的限制，並以非常低廉的代價取得相關內容。

美國消費者花費在電影相關費用上，有八成是花在 DVD 的租賃及購買，其支付線上影音內容下載的相關費用，僅佔不到一成的預算。但有超過五成的使用者曾經上網觀看 YouTube 等網站上的影音內容，顯示多數的使用者已有上網觀看影音內容的習慣。

過去 Web2.0 促成 UGC 內容大量產生，未來將進一步將 UGC 內容「價值化」，提供內容上傳、鑑價及交易，Mediapeers 基於此原則而成立，提供數位影音內容 B2B 交易平台，提供買賣雙方便捷且有效率的交易模式，從行銷、販售、經銷到付款，數位內容提供者可以輕鬆的將產品發布至全球各個電視頻道、有線電視、行動裝置等。

二、基本資料

2007 年 4 月 Holger Hende & Moritz Viehweger 於德國柏林為據點，成立 Mediapeers，發展迄今，全球員工人數已超過 400 人，與全球超過 1,000 家媒體公司建立合作關係，提供數位影音內容的銷售或購買服務，如圖 5-1 所示。

第六章 | 線上影視新創應用商業模式 分析－以 PLYmedia 為例

一、發展背景

根據調查顯示，美國地區民眾平均一個月觀看超過 115 億支影片，全球民眾平均觀看超過 300 億支影片，預期線上影音廣告花費會從 2008 年的 6.6 億美元增加至 2012 年的 78.6 億美元。

全球有超過 882.5 百萬的上網人口，佔了全球上網人口的 70%，這些上網人口使用的是英文以外的語言，因此產生對於字幕顯示的需求。除此之外，美國地區約有 3,600 萬重聽人口以及個人因應工作需求，必須選擇靜音觀看所產生的需求。

PLYmedia 發現到這些潛在的需求，因此開發出一整套的應用軟體，並且據此發展出應用程式，讓使用者可以自定內容，來製作個人化的影音內容，增加影音和使用者之間的互動關係。

二、基本資料

2006 年 Ben Enosh、Yuval Klein & David Markowitz 在美國加州成立 PLYmedia，資本額為 6 百萬美元，目前員工人數共有 21 人，在以色列設有研發中心，德國柏林亦設有歐盟辦公室，如圖 6-1。

第七章 | 線上搜尋新創應用商業模式分析－以明復移動為例

一、發展背景

3G 時代來臨，根據中國大陸手機用戶市場調查結果顯示，在 2009 年時的 7 億 4 千萬中國大陸手機用戶中，只有 700 萬的用戶使用 3G 服務，顯示手機搜尋在中國大陸市場尚未充分開發，具有相當的成長空間。未來手機用戶將更注重搜尋服務的精確度，並且希望能夠進行跨平台的搜尋等。

明復移動看準手機行動搜索龐大的市場商機，並且開發出易於使用的搜尋軟體，擁有多項專利技術，使用者只需使用直觀的關鍵字搜尋，即可得到精確的結果，內容涵蓋了餐飲、娛樂、天氣、笑話、航班、腦筋急轉彎、鈴聲、股票、彩票、賽事直播、星座運程等 30 多類與生活、工作相關的資訊查詢。

二、基本資料

2005 年汪叢青在上海成立明復移動，目前員工人數已超過 100 人，在北京、廣州、成都等各大城市均設有分公司和辦事處，希望經由專業、精準的搜尋服務，讓中國大陸手機使用者有更便捷、豐富的搜尋體驗。

第八章 | 行動服務新創應用經營模式 分析－以 SonicMule 為例

一、發展背景

3G 網路的普及，智慧型手機逐建在手機市場叫霸露頭角，現在的手機不只是打電話和傳簡訊的功能，越來越多人習慣使用智慧型手機觀看股市、購物資訊、衣食住行等日常生活資訊，或是上網、玩遊戲、聽音樂等，隨時和親朋好友進行互動交流。

從最早的黑莓機，到現在的 iPhone，以及各家廠商推出的各型智慧型手機，例如 HTC 的 Hero 等，為了達到智慧型手機的實用性，各項功能選項和作業系統、大螢幕、觸碰功能等，都為智慧型手機的基本條件。娛樂也是智慧型手機很重要的一項功能，讓民眾能夠打發各種畸零時間，例如等候轉車、或是坐車的時間。

SonicMule 利用 iPhone 的氣流感測功能，推出一系列的音樂性應用程式，讓使用者能夠自己創作，還能透過網路分享給全世界的人觀看，或是和網友進行合奏的功能，製造話題性，吸引許多民眾去下載使用。

二、基本資料

2008 年 Dr. Ge Wang & Jeff Smith 在 Palo Alto, CA 成立 SonicMule，是由一群年輕有創意的年輕人所組成，目前員工人數 21 人，主要業務為開發 iPhone 應用程式，提供 iPhone 應用軟體，並於 App Store 販售。其主要創投金主有 Granite Ventures、Bessemer Venture Partners、Maples Investments 等，如圖 8-1。

第九章 | 結論與建議

一、結論

- (一) Homeaway
- (二) Apture
- (三) Mediapeers
- (四) PLYmedia
- (五) 明复移動
- (六) SonicMule
- (七) 總結

二、建議

- (一) 業者建議
- (二) 政府建議

《網路新創應用案例與商業模式分析》

紙本定價：4500 點

全本電子檔下載：9000 點;亦可依各章節下載

電話 | 02-27326517

傳真 | 02-27329133

客服信箱 | itismembers@micmail.iii.org.tw

地址 | 10669 台北市敦化南路二段 216 號 19 樓

劃撥資訊 | 帳號：01677112

戶名：財團法人資訊工業策進會

匯款資訊 | 收款銀行：華南銀行—和平分行

(銀行代碼：008)

戶名：財團法人資訊工業策進會

收款帳號：98365050990013 (共 14 碼)

服務時間 | 星期一~星期五

am 09:00-12:30 pm13:30-18:00



經濟部技術處產業技術知識服務計畫

如欲下載此本產業報告電子檔，

請至智網網站搜尋，即可扣點下載享有電子檔。

ITIS 智網：<http://www.itis.org.tw/>