

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

即時通訊軟體建立生態系之策略分析

--以LINE及其在台灣發展為例

Mobile Instant Messaging Application's Ecosystem

Establishment Strategy Analysis

李明洲

Min-Chou Lee

指導教授：郭瑞祥 博士

Advisor: Ruey-Shan Guo, Ph.D.

中華民國 112 年 7 月

July, 2023



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

即時通訊軟體建立生態系之策略分析

—以 LINE 及其在台灣發展為例

Mobile Instant Messaging Application's Ecosystem
Establishment Strategy Analysis

本論文係李明洲君（學號：R10741055）在國立臺灣大學
商學研究所完成之碩士學位論文，於民國 112 年 07 月 06 日
承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

郭瑞祥

（指導教授）

吳學良

余煥瑜

系所所長：



謝辭



回顧過去 700 多個日子，在商研所，我除了接受不同領域的知識洗禮外，更得以接觸到個案分析與課程專案等完全異於過去認知的學習方式。在完成作業的討論及思考過程中，對商業有更深層次的了解之餘，我也學到了如何從更多角度剖析問題。

「論文是你們自己的」，這是指導教授郭瑞祥老師，在我們撰寫論文的過程中所言，我原先一直認為這句話僅用來提醒我們對成果負責任，但現在看著凝聚了我過去數個月心血的論文，我突然意識到「自己的論文」帶給我多大的成就感。非常感謝郭瑞祥老師在撰寫論文過程中的激勵，兩週一次的進度報告，使我能準時完成論文，每次報告收到的意見，則幫助我從無到有構建出論文框架及研究方向；另外需要特別感謝業界前輩鄭婉婷總監，撰寫論文的過程中，鄭總監百忙之中特別抽出時間給我的論文建議，使我能提出更為深入的分析；另外還想感謝余峻瑜教授以及吳學良教授兩位口試委員，兩位教授以及郭教授在論文口試中給出的建議十分實用，使我的論文能夠更加完善。

還需表達謝意的，是 R10 一同為論文努力的同伴定宇、承威、宜靚、家維與黃茵，你們在進度報告中展現出來的優秀成果帶給我的危機感，是我最終能順利完成論文的主要動力之一；另外，我還想對我的家人們表達謝意，阿公的健康在我撰寫論文的過程中數次出現狀況，是阿公堅強的求生意志以及家人的細心照料，使家裡在這半年能保持平靜，讓我能在最後心無旁騖的完成論文，過程中來自家人的溫暖及支持，亦是如今成果不可或缺的元素。

研究所的學業即將完成，在這裡，我想再次向以上提及表達最高的敬意，並且對礙於篇幅未能提及之人表達感謝，有你們的支持，我得以克服遇到的所有困難，非常謝謝你們！

2023.07 李明洲



摘要

在上一個十年，即時通訊軟體取代了簡訊與多媒體簡訊，成為現今社會主流的手機通訊方式，由於透過即時通訊軟體的溝通不限時間、空間及成本所限制，並且現代人有大量溝通需求，即時通訊軟體使用者黏著度極高。其中，起源於日本的 LINE，在進入臺灣短短一年內即迅速成為主流通訊軟體，並隨後以通訊軟體為基礎，建立眾多生態系，形成難以複製及超越的競爭優勢。本研究以個案研究方式深入探討 LINE 及其台灣業務發展，使用生態系相關研究，分析其吸引合作夥伴構建生態系的過程、關鍵，並解析 LINE 如何結合各服務發揮之綜效改變價值傳遞方式；本研究中亦使用平台經濟模式相關觀點，剖析 LINE 引入各方力量，發展成為滿足生活所需的平台的關鍵；最後將從「場景」的角度，描述 LINE 在近年透過生態系優勢發展新事業的過程。

本研究將 LINE 發展歷程分成三階段，分別為 MVE (Minimum Viable Ecosystem) 建立時期 (2011-2015)、擴張時期 (2016-2019) 和跨界整合時期 (2020 至今)。MVE 建立時期中，LINE 從即時通訊軟體出發，透過推出更多功能增加服務顧客，並在過程中增進對顧客了解，因而得以從產品轉變為生態系，而服務構建成功的關鍵在於 LINE 將貼圖、遊戲、官方帳號以及行動支付服務和通訊功能結合，形成「MVE」後，透過 MVE 創造可傳遞價值的證據，以生態系傳遞的方式吸引合作夥伴加入建設生態系，使生態系在後續成長茁壯；擴張時期中，為使 LINE 更為接近其「使用戶取得日常生活所需各式資訊及服務」的目標，LINE 的策略是成為「智慧入口」，透過 In App Web 及聊天機器人等技術支持，開放平台予企業及延伸開發者，使用戶經由 LINE 使用各式生活相關功能、獲取生活相關資訊等。在擴張時期結束前，LINE 的事業已發展至足以改變即時通訊軟體傳遞價值的方式，新建立之電商及 OMO 生態系分別在 LINE 傳遞價值的過程中提供「購買」以及「行動」的選項，使人與人之間能以不同的方式進行溝通；



在跨界整合時期，LINE 把握疫情為電商及金融生態系創造的機會，運用通訊軟體優勢，讓各生態系從旁協助，為其電商事業搭建「場景」，金融生態系則配合製造出的場景需求，在其中滿足金流相關需求，透過以上方法使電商及金融生態系持續成長。

近期的 LINE 除必須面對舊有市場成長速度減緩的挑戰外，還須面對投入之新領域，各種資源及人力尚未準備就緒的現實，以及隨著 LINE 對個人資料進一步運用所衍伸出的個資疑慮。市場成長方面，本研究建議 LINE 可在網路使用習慣未建立的開發中國家，試著再次發展其海外市場，以複製 LINE 在亞洲的成功；新領域拓展部分，本研究建議可在觀察相關技術到位與否後，做出相對應的資源配置，並可思考如何透過目前資源教育消費者並引領用戶進入新領域；最後，關於個資疑慮，本研究認為 LINE 可透過現有資源盡可能做到公開，如使用官方帳號回應用戶個資相關問題，培養與用戶的互信，鞏固企業基礎。

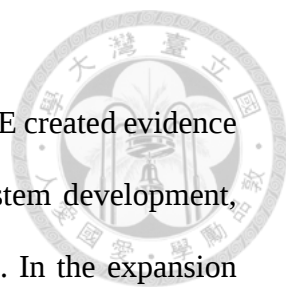
關鍵字：LINE、即時通訊軟體、產業分析、生態系、平台策略、場景

ABSTRACT



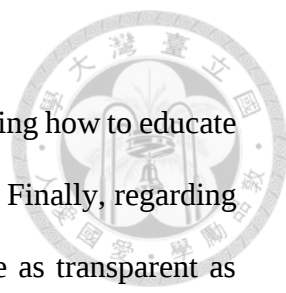
In the past decade, instant messaging apps have replaced SMS and multimedia messaging as the mainstream mobile communication method. Thanks to the unrestricted communication in terms of time, space, and cost, coupled with the high communication needs of modern individuals, instant messaging app users have shown remarkable loyalty. Among them, LINE, originating from Japan, quickly became a popular communication app within a year of its launch in Taiwan and subsequently built numerous ecosystems based on its messaging platform, creating a competitive advantage that is difficult to replicate for other competitors. This study employs a case study approach to delve into LINE and its business development in Taiwan. It utilizes ecosystem-related research to analyze the process and key factors of attracting partners to construct the ecosystem. It also examines how LINE integrates various services to generate synergistic effects and change the value delivery process. The study also adopts the perspective of platform economy models to analyze how LINE incorporates different partners to develop into a platform that satisfies various life needs. Lastly, the study describes the process of LINE's recent business expansion from a "scenario" perspective, leveraging the advantages of its ecosystem to develop new businesses.

The development of LINE in this study is divided into three stages: MVE (Minimum Viable Ecosystem) establishment period (2011-2015), the expansion period (2016-2019), and the cross-disciplinary integration period (2020-present). During the MVE establishment period, LINE evolved from an instant messaging app by introducing more features to attract and better understand its customers, transitioning from a product to an ecosystem. The construction of the ecosystem relied on integrating features such as stickers, games, official accounts, mobile payment services, and



communication functions to form the MVE. Through the MVE, LINE created evidence of deliverable value and attracted partners to participate in ecosystem development, leading to the subsequent growth and robustness of the ecosystem. In the expansion period, LINE aimed to become a "Smart Portal" to bring users various information and services needed in their daily lives. LINE achieved this goal by providing technical support such as In App Web and chatbots, and thanks to these new techniques, LINE was able to open its platform to businesses and extended developers, and therefore enabling users to access various life-related functions and information through LINE. By the end of the expansion period, LINE finally were able to change the value delivery process of instant messaging apps. The newly established e-commerce and OMO (Online Merge Offline) ecosystems offered options for "purchasing" and "action" in the value delivery process, enabling communication between people in different ways. In the cross-disciplinary integration period, LINE seized the opportunity created by the pandemic for its e-commerce and financial ecosystems. Leveraging its advantages as a communication app, LINE utilized the support of various ecosystems to create "scenarios" for its e-commerce business. As for the finance-ecosystem, it complemented these scenarios by fulfilling the related financial flow needs, resulting in continuous growth for the e-commerce and finance-ecosystems.

In recent times, LINE not only faces the challenge of slower growth in existing markets, but also the need to venture into new fields where resources and manpower are not yet fully prepared. Additionally, concerns related to the further utilization of personal data by LINE have arisen. In terms of market growth, this study suggests that LINE could attempt to replicate its success in Asia by developing its overseas markets in countries where internet usage habits are not yet established. Regarding the expansion into new fields, the study proposes observing the readiness of relevant



technologies before allocating corresponding resources and considering how to educate consumers and guide users into new fields using existing resources. Finally, regarding privacy concerns, the study suggests that LINE should strive to be as transparent as possible using its existing resources, such as responding to user inquiries regarding personal data through official accounts, in order to cultivate trust and consolidate the foundation of the company.

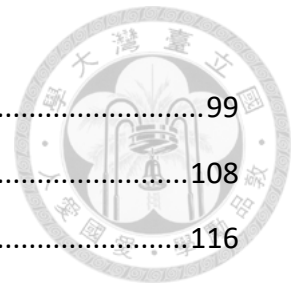
Keywords: LINE, Instant messaging app, Industry analysis, Ecosystem, Platform strategy, Scenarios

目錄



口試委員會審定書.....	I
謝辭.....	II
摘要.....	III
ABSTRACT.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究方法與流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 生態系競爭策略.....	4
第二節 平台經濟模式.....	8
第三章 產業概況.....	14
第一節 手機通訊軟體發展與其定位.....	14
第二節 WhatsApp.....	22
第三節 微信.....	30
第四節 Discord.....	41
第五節 主要即時通訊軟體比較.....	45
第四章 個案描述.....	47
第一節 個案介紹.....	47
第二節 MVE 建立時期(2011-2015).....	62
第三節 擴張時期(2016-2019).....	71
第四節 跨界整合時期(2021-present).....	80
第五章 個案分析.....	87
第一節 個案分析架構.....	87
第二節 MVE 建立時期經營策略與商業模式.....	89

第三節 擴張時期經營策略與商業模式.....	99
第四節 跨界整合時期經營策略與商業模式.....	108
第五節 未來發展與總結.....	116
第六章 研究結論與建議.....	120
第一節 研究結論.....	120
第二節 研究建議.....	122
參考文獻.....	124



圖目錄



圖 1-1 個案研究流程	3
圖 2-1 階段性擴張	8
圖 3-1 世界各地主要即時通訊軟體	16
圖 3-2 WhatsApp 與 Meta 生態系互動	30
圖 3-3 微信生態系互動	40
圖 4-1 LINE 社內分社架構	50
圖 4-2 LINE 的企業使命、願景、價值觀以及處事方針之間關係	52
圖 4-3 通訊 MVE 內互動	65
圖 4-4 娛樂內容 MVE 內互動	67
圖 4-5 數位行銷 MVE 內互動	70
圖 4-6 金融 MVE 與各方互動	71
圖 4-7 娛樂內容生態系互動	73
圖 4-8 數位行銷生態系的升級	75
圖 4-9 金融生態系的正向回饋	76
圖 4-10 電商生態系與其他生態系之互動	78
圖 4-11 OMO 生態系與各方互動	80
圖 5-1 個案分析架構	88
圖 5-2 技術採納生命週期	90
圖 5-3 數位時代四種商業模式	92
圖 5-4 LINE 的生態系傳遞	95
圖 5-5 擴張時期通訊生態系價值結構	106



表目錄

表 2-1 柯達初代價值結構	6
表 2-2 柯達創新歷程	6
表 2-3 智慧型手機顛覆價值結構	7
表 2-4 四種網絡效應	9
表 2-5 平台啟動策略	11
表 3-1 主要即時通訊軟體月活躍用戶數	17
表 3-2 iMessage 月活躍用戶數	18
表 3-3 簡訊近年營業額	19
表 3-4 訊息傳輸服務的定位與作法	21
表 3-5 WhatsApp 用戶數	24
表 3-6 2014 年 WhatsApp 高滲透率國家	24
表 3-7 WhatsApp 營業額	28
表 3-8 WhatsApp 商業四要素	28
表 3-9 微信逐年用戶數	32
表 3-10 微信營收及佔騰訊營收比例	38
表 3-11 微信的商業四要素	39
表 3-12 Discord 歷年月活躍用戶數	42
表 3-13 Discord 逐年營收	44
表 3-14 Discord 的商業四要素	44
表 3-15 主要即時通訊軟體比較	45
表 4-1 LINE 歷年月活躍用戶數	47
表 4-2 通訊生態系服務簡介	56
表 4-3 娛樂內容生態系服務簡介	56
表 4-4 數位行銷生態系服務簡介	57
表 4-5 電商生態系服務簡介	58
表 4-6 OMO 生態系服務簡介	58
表 4-7 金融生態系服務簡介	59
表 4-8 LINE Corp.的總營收與總利潤	61
表 4-9 2020 核心事業群各業務佔比	62
表 4-10 官方帳號與 LINE@生活圈比較	69
表 4-11 官方帳號 2.0 收費方案	73
表 4-12 各生態系於疫情時成效	81
表 5-1 日本手機擁有者比例	90
表 5-2 2012 主要即時通訊軟體占 iPhone 用戶比例	91

表 5-3 模組生產者與 LINE 對照	93
表 5-4 生態驅動者與 LINE 對照	94
表 5-5 LINE 在 MVE 建立時期的商業四要素	98
表 5-6 使用行為占 LINE 台灣用戶數比率	100
表 5-7 智慧入口服務內容	102
表 5-8 MVE 建立時期為止手機通訊軟體價值結構	105
表 5-6 LINE 在擴張時期的商業四要素	107
表 5-7 用戶網路使用行為受 COVID-19 影響	108
表 5-8 疫情間線上購物頻率提升之類別	109
表 5-9 台灣消費者非現金支付偏好對比	110
表 5-9 活動場景與 LINE Bank 金融服務對應	114
表 5-10 LINE 在跨界整合時期的商業四要素	115



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

即時通訊軟體出現後，其「即時」的特性使文字訊息交流效率大幅提高，並且由於即時通訊軟體使用網際網路

，因而得以做到低成本。而隨著科技發展，智慧型手機的出現提供了即時通訊軟體絕佳的載體，使文字及圖片等多媒體交流能真正意義上做到隨時、隨地並且即時，演變至今成為現代社會主要的交流方式之一。也因為即時通訊軟體無視時間、空間限制的特性，人們因此能更頻繁的打開手機查看訊息、乃至停留在該應用程式內，以全球即時通訊軟體霸主 WhatsApp 為例，調查結果顯示 2023 年每位用戶每月平均花費 17.3 個小時使用 WhatsApp，平均每日超過半小時，而台灣用戶平均每日花費在 LINE 上面的時間甚至可以達到一小時之多。另外，由於即時通訊軟體具備正向同邊網路效應，因此成功生存者通常具備吸引足夠數量的用戶的能力。然而，隨著使用者及訊息數增加，為提供通訊服務所需的設備亦必須隨之升級，在訊息服務本身收費低廉，甚至免費的前提下，如何透過自身擁有的大量高黏著度用戶獲利，是即時通訊軟體發展到一定規模後所需面對的課題。

即時通訊軟體的獲利模式五花八門，如 Discord 吸引用戶購買進階通訊功能獲利、WhatsApp 作為廣告主與用戶聯絡的管道，替 Meta 生態系增加價值等，更有甚者像是微信，從即時通訊軟體起家，而後圍繞用戶需求，逐步建立包含各種服務的生態系，並引導通訊軟體用戶前往生態系中可營利的事業，進而替企業創造獲利。

本個案的研究對象 LINE 採取與微信相似的商業模式，從最開始單純販賣貼圖獲利的通訊軟體，到後面發展出數位行銷、娛樂內容，甚至金融、電商以及 OMO (Online Merges with Offline) 相關事業等獲利模式，構建成完整生態圈，透過各服務綜效為顧客傳遞價值。過程中，如此龐大的生態圈建構必然需要眾多合作夥伴參與其中，尤其 LINE 在台灣作為外國企業，初期僅僅作為優秀通訊軟體，乍看之下並不擁有充足的理由吸引合作夥伴加入；即便成功構建出生各態系雛形，LINE 仍舊離其目標「使用戶取得日常生活所需各式資訊及服務」有一大段距離。從結果上

來看，LINE 在台灣已發展成為能提供眾多生活功能的即時通訊軟體，因此必定已找到方法克服以上難關，另外從 LINE 對台灣即時通訊軟體市場如此強大的統治力看來，LINE 還具備其他競爭者難以模仿的競爭優勢。

透過觀察 LINE 在台灣的业务發展，本研究試圖從生態系的觀點出發，解析 LINE 在初期單純作為通訊軟體時，引入合作夥伴進而提供更多服務，創建後世所稱「生態系」的原因以及方法；在服務項目逐漸增加後，LINE 如何持續使集團成長茁壯，讓用戶在 LINE 應用程式內享受到盡可能多的服務，這亦是本研究所欲探討的問題；而在擁有眾多生態系後，本研究希望以生態系相關理論分析，了解 LINE 的眾多服務產生之綜效如何改變其即時通訊軟體傳遞價值主張的方法，形成獨特生態系優勢，並利用這些優勢發展新事業。

第二節 研究目的

本研究將以 Z Holdings 擁有的 LINE Corporation（以下簡稱為 LINE Corp.）作為研究對象，以 LINE Corp.和其子公司在台灣所開展的業務為例，歸納出 LINE 從即時通訊軟體開始，在成長歷程的不同階段如何發展業務，構建出多個生態系；並探討 LINE 發展至今，在各領域如何善用生態系優勢為顧客創造價值，逐步接近 LINE 的企業使命：拉近人與人、人與資訊及應用服務間的距離，在不斷演變的行動世界中滿足所有人的需求。本研究希望能達到以下目的：

1. 探討 LINE 在初期單純作為通訊軟體，能吸引合作夥伴構建生態系的關鍵。
2. 分析 LINE 如何借助各方力量，發展成為滿足生活所需的平台。
3. 探討生態系如何以不同方式為顧客創造價值，並在發展新產業時創造優勢。

第三節 研究方法與流程

本研究之流程如圖 1-1 所示，本研究基於先前提到之研究動機，使用次級資料蒐集對選定公司進行個案研究。首先確立研究目的與範圍，接著透過文獻蒐集，探討生態系競爭策略、平台經濟等相關理論，並同步透過蒐集次級資料，整理個案研究所需的資料，資料內容包含即時通訊軟體產業以及 2011 年個案公司創立以來發展歷程。了解 LINE 在台灣發展歷史後，分析其發展生態系前以及發展生態系後的策略及優勢。最後針對分析結果，對個案公司所處產業環境，以及未來面臨之挑戰，提出研究結論和建議。

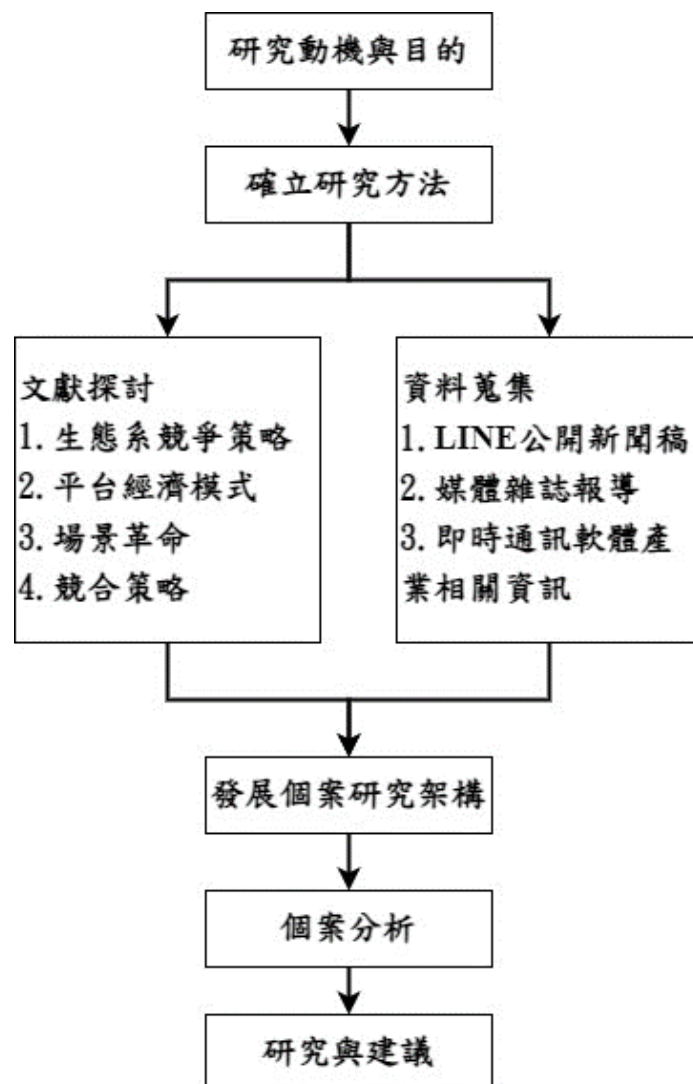


圖 1-1 個案研究流程

資料來源：本研究繪製

第二章 文獻探討



第一節 生態系競爭策略

2.1.1 生態系定義

Moore (1993) 認為企業在面臨創新挑戰時，常以原有系統中較為邊緣的元素為中心，建立新的系統，這與自然界的生態系統有所相似，因此 Moore 提出了商業生態系統 (Business Ecosystem) 的觀點，以在探討企業創新的過程中進行較為系統化的討論。Moore 認為一家企業不應被歸類於單一行業，而應將其視為商業生態系統的一部份，商業生態系統橫跨多個產業，包含在其中的公司則在合作與競爭的過程中對新產品做出貢獻，滿足客戶需求並做出創新。而在較大的領域如零售、個人電腦等，可能同時存在多個商業生態系統，Moore 認為產業轉型是由商業生態系統間的競爭推動，管理者必須正視新生態系統的誕生，同時聚焦於現有生態系統間的競爭。

Marco Iansiti and Roy Levien (2004) 認為現今社會的服務及產品，必須由若干組織協調合作方能提供，這些組織之中，有相當部分並不在傳統價值鏈考慮的範圍中，但凡對產品、流程造成直接或間接影響者，均可劃入生態系的範疇，但也是因為牽連的範圍較廣，生態系的邊界無法精準定義。Marco Iansiti and Roy Levien 認為身處生態系其中的企業，應該試圖辨別與未來密切相關的組織，並確定對自身業務最重要的相互關係。

Adner (2021) 認為傳統的產業分析會假設「產業」的組成元素，但傳統定義的產業中，參與者對商業活動的起點、終點未必有共識，競爭對手如何區分客群、競爭哪些顧客也不盡然相同，對產業的中心與邊緣也未必有一致的看法，因而傳統定義的產業中存在不少模糊之處，故在現今社會，強行劃出一個產業的界線，將會無法解釋來自界線外影響價值相關性的力量。

對此，Adner 認為指導策略的新方法應該從「終端顧客可以從企業工作中獲得的利益」出發，也就是從價值主張開始思考，並運用顧客洞察力確認協助顧客「完成某任務」的核心本質，而為將企業所欲提供的價值傳達給終端顧客，Adner 認為需要在企業本身以及合作夥伴內部，將價值主張以及實現價值主張的活動逐一連結，並思考如何建立價值，而這便屬於「生態系」的範疇。

確切地來說，Adner 在討論生態系時採用的定義如下：「合作夥伴透過價值結構相互作用，向終端顧客傳遞價值主張。」此定義包含三個關鍵要素：1.生態系的方向，是圍繞選定之價值主張所創造的目標，這可以幫助企業在思考策略時不被單一技術或單一公司所制約；2.有一組可識別、選擇互動的特定合作夥伴，與企業一同創造價值主張。生態系統是多邊的，不能以一系列的買方和供應商等雙邊關係理解，否則舉目所見將是一系列繁瑣的供應鏈，無助於思考新的策略方法；3.生態系存在結構，參與者在生態系領導者所制定的合作安排中協調一致，參與者之間所扮演的角色、所在定位以及合作流程是經過明確制定的。生態系策略的核心是說服合作夥伴加入生態系，並在結構化的安排中扮演特定角色、協調一致並為終端顧客傳遞價值。

綜上所述，Adner 認為價值創造需要生態系內夥伴合作並互相依賴，因此在生態系策略中，生態系參與者在達成合作夥伴間協調一致前的策略重點應放在建立夥伴關係和互動方式，確立結構以實現價值主張，在協調一致後則須將重點轉移到現有結構內的調整，包含談判交換的條件和優勢等。以上關於生態系的描述說明了生態系建立後，將會逐漸發展成為穩定的、結構根深蒂固的交換模式，傳統定義的「產業」便適用於描述此交換模式；但當以上模式被顛覆時，新的互動結構將會被提出，這時唯有採用生態系觀點方能理解此變化，這種「生態系趨於穩定因而接近傳統定義之產業，產業被顛覆因而需要使用生態系解釋」的循環，Adner 稱之為「生態系循環」。

2.1.2 價值結構

現有生態系的顛覆來自於超出當前以產業或技術所定義範疇的變化，並且此變化對整個系統產生巨大影響，而為理解生態系顛覆，Adner 提出「價值結構」的概念，將技術與產業層面和價值主張層面的變化區分開來。價值結構由為創造價值主張所聚集在一起的元素所定義，是一種以圖解方式表達並組織為終端顧客提供利益的基礎之工具，為終端顧客提供利益的基礎被稱為「價值元素」。Adner 認為將思維聚焦在價值元素上可以使眼界超越公司、技術與產業的界線，實現新的分析方式。

尋找價值元素的指導原則將從對顧客的洞察力出發，透過對顧客洞察力清楚說明價值主張整體概念後，將提供價值的過程分解至價值元素。Adner 認為在透過

價值元素定義出價值結構後，才應該將重點轉移至更詳細的有形活動，使思考的範疇從抽象的概念轉移至與現實層面互動，並思考如何引進技術、設計流程以及納入合作夥伴，並針對價值鏈、供應鏈、資源和能力做更全面考慮，建構生態系的藍圖。

以柯達為例，柯達提供「透過影像重溫和分享回憶」價值包含滿足拍攝瞬間、產生景象、檢視影像以及與他人分享影像四項需求，這四項需求定義了柯達的價值結構，而為傳遞價值，柯達必須針對這些需求皆提出相對應作法，以上過程可以用價值結構描述，如表 2-1。

表 2-1 柯達初代價值結構

價值元素	拍攝	產生	檢視	分享
第一代	光學相機、底片	沖印、顯影劑	相紙、沖洗	相紙、加洗

資料來源：Adner (2021)

Adner 認為專注於價值結構使企業得以擺脫以技術和供應方為基礎的分析，使思考邏輯更接近於為需求方提供價值的方式，同時也能讓企業思考當前變化屬於價值元素框架內的變動，抑或是變化將超出當前定義的價值元素框架，對整體價值結構造成衝擊。以柯達為例，在智慧型手機出現之前，柯達的創新均集中在上述各價值元素框架內，其創新歷程如表 2-2。

表 2-2 柯達創新歷程

價值元素	拍攝	產生	檢視	分享
第一代	光學相機、底片	沖印、顯影劑	相紙、沖洗	相紙、加洗
第二代	感測式數位相機、記憶卡	印表機、墨水開	不變	相紙沖洗、電子郵件寄送
第三代	手機拍攝	不變	不變	不變

資料來源：Adner (2021)

但在智慧型手機出現後，高解析度螢幕使得相片的檢視不再只能經由紙本相片，這連帶影響到相片產生的過程，並且由於社群媒體興起以及檢視方法轉變，人們分享相片的方式從單純單一管道，轉變為可經由平台分享數位圖像，最終對柯達價值結構造成顛覆，其價值結構轉為拍攝→檢視→分享，科技帶來的變革不僅僅侷

限於檢視，而是連帶影響產生及分享，過程如表 2-3 所示。

表 2-3 智慧型手機顛覆價值結構

價值元素	拍攝	產生(淘汰)	檢視	分享
	智慧型手機	因檢視功能進步不需要印出相片	以螢幕操作	可直接傳送易於檢視相片

資料來源：Adner (2021)

忽略智慧型手機帶來的衝擊，使柯達即使贏得原有定義產業範疇中的每一次賽局，但最終仍難逃失敗的命運。而有了明確的價值結構，便能清晰辨認衝擊屬於價值元素內的衝擊，或是影響價值元素本身，對自身傳遞價值主張過程的挑戰。

2.1.3 生態系進攻策略

Adner 認為不同於以往單純技術、流程的比拼，現今社會發展出以生態系顛覆的新賽局。以價值結構解釋的話，傳統顛覆者的顛覆從下方發動隱形的攻擊，如多角化企業進入相鄰產業，善用原有核心競爭力，使價值結構中價值元素框架內競爭更劇烈；生態系顛覆者進入賽局後，以往互不相干的產業可能齊聚一堂，使產業價值結構發生變化，並在過程中創造新的相鄰關係。新價值結構的部署取決於生態系顛覆者的合作夥伴與調整活動的方式，這種較為深層的本質差異不易被競爭者察覺，因此生態系顛覆者最終加入某領域競爭並表現出色時，其終端服務、產品較難在初期被完美的模仿。

若要以生態系顛覆現有產業，首先必須建立屬於企業自己的生態系，而 Adner 認為考慮建立生態系過程時，有三個原則特別有幫助：1.建立最低可行生態系統 (Minimum Viable Ecosystem, MVE)；2.遵循階段性擴張路徑；3.部署生態系傳遞。

MVE 是建立生態系時，首先需要達到的目標，其意義在於創造最小的活動布局，以創造足夠的證據為顧客以及潛在合作夥伴顯示價值創造。如前文所述，合作夥伴的參與在生態系中至關重要，而 MVE 的目的便是在實際施行過程中，透過與顧客互動方式創造證據，使潛在合作夥伴看到自身能在此傳達價值主張的過程中扮演的角色，進而吸引他們加入以逐漸完善價值結構。

階段性擴張是在建立 MVE 之後所需考慮的問題，引入合作者的過程可能會遇到的阻礙包含與合作夥伴競爭生態系領導權的歸屬、關鍵技術或流程仍未建置完

全便過早引入後續合作夥伴等等，換言之，引入合作夥伴是需要經過規劃的，每一位合作夥伴的加入都是為了追求「建立或強化價值結構」以及「創造證據吸引後續合作夥伴」兩個目標，以在逐漸完善價值結構的同時為生態系注入合作夥伴這股發展動力。階段性擴張如圖 2-1 所示。

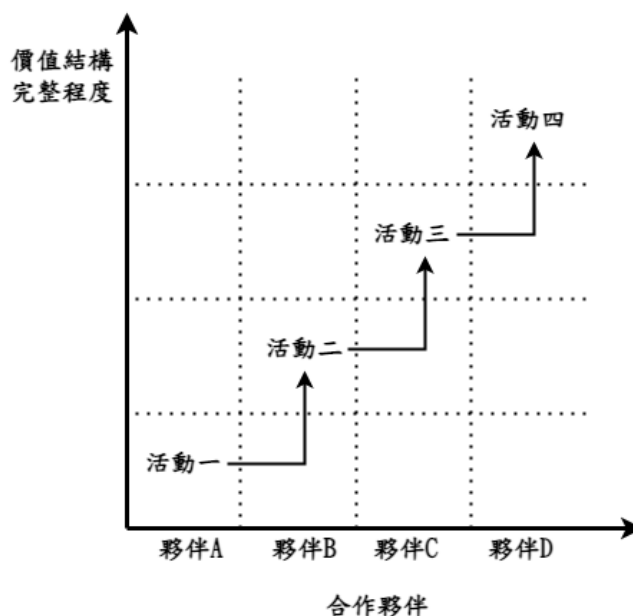


圖 2-1 階段性擴張

資料來源：Adner (2021)

傳統多角化企業在進入相鄰市場時，往往會利用現有核心能力幫助新事業發展，而生態系策略中，與多角化有異曲同工之妙的便是生態系傳遞的過程。對於已擁有生態系的相對成熟企業來講，開發原有生態系的合作夥伴，可以加入新生態系的建置，合作夥伴在這之中扮演的角色猶如多角化中的資源，不同之處在於如何說服他們加入新的環境，而這便是 Adner 的觀點中生態系擴張的挑戰——生態系領導者和原有合作夥伴在新環境中，如何根據對當下情況的理解及互動方式，制定新的協定。對於企業而言，成功的部署生態系傳遞將能有效加速成長與擴張。透過生態系建立的三個原則將可說明價值結構的創造，而透過價值結構將能清晰表達企業如何透過生態系策略傳遞價值主張，進而做到顛覆。

第二節 平台經濟模式

2.2.1 網絡效應

網絡效應（Network Effect）一詞在 Hal R. Varian and Carl Shapiro 所合著

的 "Information Rules" 中首次被提及。在 Geoffrey Parker、Marshall Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary 於 2016 年所合著的《平台經濟模式》一書中，以需求面規模經濟為網絡效應註解，也就是隨著某產品被更大量地使用，其網絡也會隨之擴大，對使用者來說會更有價值，因而需求面規模經濟將會為平台市場上規模最大的企業提供難以超越的網絡效應優勢。

George Gilder 於 1993 年提出梅特卡夫定律 (Metcalfe's law)，其內容為「網路價值與該網路所包含使用者的平方成正比」，理論基礎為一個包含 n 個節點(使用者)的網路，該使用者所能與其他人建立的連結有 $n-1$ 條，所有連結數共 $n*(n-1)/2$ 條，隨著 n 的數字提升，連結數將逐漸與 n 的平方成正比，也就是說，用戶的加入在網絡中所帶來的價值增加並非線性，而是以平方成長。

在《平台經濟模式》一書中，Parker et al.認為可根據影響對象為同邊與跨邊，以及影響為正面與否，將同時包含生產者與消費者的網絡效應分成四種，如表 2-4 所示。

表 2-4 四種網絡效應

影響對象	同邊	跨邊
正面影響	正向同邊效應	正向跨邊效應
負面影響	負向同邊效應	負向跨邊效應

資料來源：Parker et al. (2016)

正向同邊效應如電話、遊戲平台中，使用者感受到的樂趣可能因好友或其他消費者加入而更顯提升，也有像是 Google 文件等針對生產者的正向同邊效應，產品本身會因使用此服務的人增加而提升價值；負向同邊效應則像是消費者之間對有限平台資源的爭奪，或者生產者之間競爭消費者，如叫車平台中，若某地司機數量有限，則其他乘客的加入會使消費者更難媒合到司機，反之亦然；正向跨邊效應則有信用卡的例子，信用卡消費者所感受到的價值將會隨著接受該信用卡店家數量的提升而增加，店家也會因持有該卡消費者人數上升而受益；負向跨邊效應則如臉書等廣告平台，當加入獲取廣告服務者提升時，一般用戶會因使用品質下降而受到負面影響。而經營平台的課題，便是強化以上提到的正向網絡效應並減輕負回饋網絡效應所造成的影響。



2.2.2 建構平台模式

Parker et al. 認為，建構平台的目的包含匯集消費者與生產者，讓他們進行資訊、商品或服務的交易與交流，並透過貨幣、關注、名氣、影響力及聲譽等生產者得到報酬。

在設計平台時應從生產者與消費者的「核心互動」開始，所謂核心互動指的是平台上最重要的活動，通常是一開始吸引大部分使用者造訪平台交換價值的活動，必須盡可能簡單、具吸引力及價值。隨著平台發展，上面可能會新增其他功能，但不變的是「核心互動優先」的指導原則。核心互動涉及三個要素：使用者、價值單元以及篩選機制，成功的平台能透過琢磨這三項要素，使核心互動能具備吸引力及價值進而促進之，讓平台能愈發茁壯。

使用者包含創造價值的生產者與消費價值的消費者，值得一提的是，同一使用者可能同時具備生產及消費者身分，如 Uber 司機亦可使用 Uber 服務，反之，不同類型使用者亦可能在平台扮演相同角色，如社群媒體中發文者可能是作家、企業或個人，而對平台來說他們都是生產者；價值單元即為生產者所創造的「價值」，是平台上每次互動時，生產者與消費者之間所交換的產品、服務或資訊等，大部分時候平台本身並不生產價值單元，如何刺激生產者創造價值單元亦是平台課題之一；篩選機制則是讓使用者只接受到有用資訊的方法，具一定規模的平台通常擁有巨量資訊，若無篩選機制則不管消費者及生產者，均有被大量無用資訊淹沒的可能，現實生活中的篩選機制包含購物平台篩選查詢功能、Uber 司機僅接收所在地乘客資訊、社群平台透過演算法推薦最適合內容等，使平台兩端媒合更具效率。在定義完核心互動後，Parker et al. 在著作中提到提高核心互動頻率的具體措施包含吸引、促進及媒合，成功的平台能創造系統，讓這三項功能盡可能強大。

首先，吸引消費者到達平台消費，包含初期解決「雞生蛋與蛋生雞」的矛盾，初期平台不具價值因此無法吸引消費者，但消費者若不加入則平台將不具價值，關於如何解決此類困境，書中提出以下八種策略，如表 2-5 所示。

表 2-5 平台啟動策略

策略	內容
跟兔策略	建立平台前證明所提供核心互動可行，讓使用者具備信心。
搭便車策略	連結另一平台既有使用者，如 PayPal 吸引 eBay 用戶使用
播種策略	自身提供某群使用者所需價值單元，想與之互動的其餘使用者會自動加入，藉以使平台壯大
招牌策略	以利益吸引特定足以左右平台成敗之重要使用者加入
單邊策略	先圍繞某群使用者建立非平台商業模式，再逐步以類似於播種策略的方法吸引更多使用者，發展成為平台
傳教士策略	吸引生產者，由生產者誘導顧客成為平台使用者
大爆炸策略	透過一或多種傳統推銷策略，引爆同時加入的效應，短時間使使用者數量突破臨界值，成為具穩定網絡效應平台。
微型市場策略	瞄準使用者已在互動的微小市場提供服務，逐步發展為平台。

資料來源：Parker et al. (2016)

在吸引用戶加入後還需提供足夠誘因使用戶停留在平台，使平台上具備超過閾值的連結數，穩定發揮網絡效應的力量。這時便需仰賴平台對「反饋網路」此工具的操作，透過演算法、核心互動流程設計等方式，使對用戶有價值的價值單元能持續流向用戶，刺激反應使用戶能持續造訪平台；促進互動的方法包含盡便利核心互動的進行、降低其使用障礙，如網購平台接受多種付款方式，切合各種消費者使用習慣，以及 Instagram 使拍照、修改與分享透過最簡單流程完成；最後，成功的平台能有效媒合消費者與生產者，透過雙方提供的資訊使平台雙邊皆能與合適對象互動，如何說服使用者，令使用願意主動提供資訊是企業在此會遇到的挑戰。

2.2.3 平台的開放

根據 Thomas R. Eisenmann, Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne. (2008) 的觀點，開放平台代表平台越接近以下描述：1.對於平台發展、商業化以及使用者不加以限制；2.若有限制，則必須合理且無歧視，並適用於所有潛在使用者，如遵循技術規範或繳納費用等。

對平台的設計者來說，自家平台應採開放或封閉策略向來值得深究。舉例來說，

倘若平台採開放策略，則可引入更多資源建設、壯大平台，但過高的自由度卻可能導致劣質參與者充斥其中，使平台整體價值下降；而反過來說，若平台過於封閉，則外部夥伴將無意願或甚至無法加入平台貢獻價值，則在此平台上的價值交換活動將逐漸減少，最終導致平台萎縮並消失。平台開放策略的擬定可分為對以下三種參與者：1.經營者與贊助者；2.開發者；3.使用者，對這三種參與者的開放與否將會造成不同的影響，以下將一一介紹。

首先介紹對經營者與贊助者的開放，兩者之中，經營者掌管平台日常運作，主要影響短期的平台走向，贊助者則擁有平台並掌管整體架構，會對平台的長期走向有莫大影響力。而根據平台的經營、贊助者為一或多家公司，平台可以分為專有模式、授權模式、合資企業模式以及共用模式，四種模式如表 2-6 所示。四種經營模式各有優缺點，通常經營者越多位，則可使終端輸出之商品或服務價格更加降低，但更容易導致其品質參差不齊；而贊助者數量的提升，意味著平台將擁有更多的資源，但這也會讓平台整體決策過程變得無效率，如何審視當下狀況，以最適合的模式治理平台，是所有參與者須共同思考的問題。

表 2-6 經營及贊助平台的四種模式

	一位經營者	多位經營者
一位贊助者	專有模式 如 IOS 作業系統由蘋果擁有，並且蘋果經營其軟體、基礎技術標準	授權模式 如 Google 擁有 Android，但允許多家公司經營搭載 Android 的硬體
多位贊助者	合資企業模式 如訂房訂票網站 Orbitz 由多家航空公司贊助，並交由 Orbitz 管理平台	共用模式 如 Linux 作業系統有 IBM、Intel 等贊助者及 TiVo、Ubuntu 等經營者

資料來源：Parker et al. (2016)

接著是開發者的參與，開發者扮演的角色是創造新類型的互動，讓使用者得以透過新的方式進行價值交換，藉此達到促進平台成長的目的。根據創造互動類別的不同，開發者可以分為核心開發者、延伸開發者以及資料匯集者。核心開發者通常受雇於平台開發公司，負責開發平台最基本的核心功能，促成平台的核心互動；延

伸開發者所開發之功能，負責使平台更具特色，藉此提升平台價值，但若對延伸開發者過度開放，則可能因過於依賴延伸開發者而失去對平台掌控權；資料匯集者則在獲得平台經營者授權後，負責在蒐集各方資料後，授予其他公司，以幫助使用者媒合感興趣或具備潛在價值之服務或產品，好的資料蒐集者可以讓平台用戶進一步獲得想要的服務，但若平台對資料蒐集者過度開放，則可能導致用戶認為隱私被侵犯，進而離開平台。

最後是對使用者參與的開放程度，平台對使用者開放最主要的原因，便是希望能刺激高品質內容的供給，藉此使平台的消費者享受到更多服務，測進核心互動，但若對使用者完全不加限制，則可能使平台被大量劣質內容佔據，擠壓優質內容的空間，最終導致平台失控。

第三章 產業概況



第一節 手機通訊軟體發展與其定位

3.1.1 手機通訊軟體發展

本部分將討論手機通訊軟體歷年演變，探討從 1992 年的第一封簡訊開始，手機通訊軟體從最初的簡訊，歷經軟體及硬體進步，發展出多媒體簡訊、即時通訊軟體及手機平台內建通訊軟體的過程。

簡訊與多媒體簡訊發展

簡訊 (Short Message Service, SMS)，顧名思義為短訊息服務，之所以為「短訊息」是因簡訊所使用的通訊技術對應的全球行動通訊系統 (Global System for Mobile Communications, GSM) 中制定的規範限制了每則訊息的長度，在此標準下每則簡訊可容納 140 位元組的資訊，相當於 140~160 個英文字元或是 70 個中、日、韓文字。

簡訊的概念早在 1984 年便由擁有「簡訊之父」之稱的 Matti Makkonen 提出系統雛形，而第一條簡訊的發送直到 1992 年 12 月，才由英國 Vodafone 工程師 Neil Papworth 所發出，當時由於手機並不擁有可以打字的鍵盤，且彼時的手機僅具備接收而不具備發送簡訊的功能，因此第一則簡訊「MERRY CHRISTMAS」是從電腦發送至手機。

簡訊服務真正開始發展的時間點，據 Neil Papworth 所言，是在 1994 年第一款方便輸入的手機 Nokia 2110 出現後。初期的簡訊業務成長緩慢，到 1995 年為止，每位美國用戶每月平均傳送的簡訊仍只有 0.4 則；1995 年 12 月，「T9 輸入法」問世，其將字母、語言音符分配到撥號鍵盤上，並預測用戶要打什麼字的作法使輸入更為簡便；1999 年，不同電信服務商之間簡訊得以互通，在這之後簡訊便蓬勃發展，服務範圍遍布全球，傳輸量從 2000 年時共 17 億則，成長至 2001 年的 250 億則、2004 年 5000 億則，至 2010 年，該年全球共有 6 兆則簡訊被傳送，其中又最受亞洲、歐洲的用戶歡迎。

如前所述，每則簡訊容量上限僅 140 位元組，而由於簡訊的收費是依照所傳輸則數，因此用戶會盡量在規定的容量上限內表達所有資訊，由字數限制激發的用戶

創意衍伸出「簡訊文化」，如以開頭字母「LOL」表示 Laugh Out Loud，以諧音的「R U」表示 Are You，或者以字元形狀拼湊出表情符號，如「:-)」表示笑臉等，這些用法在現今的網路上仍頻繁出現。簡訊衍伸之文化，從出現開始便出現部分反對聲浪，反對者認為發簡訊這種溝通作法不如直接通話來得有禮貌，並且簡訊的字數限制可能對溝通能力造成影響，但隨著人們價值觀演進，時至今日反而很多人認為語音通話有些過於直接，傳訊息則是相對委婉的作法。

由簡訊延伸而來的服務眾多，如電視節目中採用簡訊投票、企業利用簡訊發送行銷訊息。即便在即時通訊軟體盛行的現今，簡訊仍具備一定的價值與重要性，如國家利用簡訊，在地震或豪雨發生時發送災難防治警報資訊、COVID-19 疫情期間的簡訊實聯制、網路服務使用簡訊傳送兩階段驗證碼等。

多媒體簡訊 (Multimedia Messaging Service, MMS) 是行動電話收發多媒體訊息的方式，為原有簡訊功能的演進，其特色為可在訊息中加入圖片，背景音樂和文字訊息，並且內容容量上限，從初期 50 KB 至現今 300 KB，皆遠超過簡訊的 140 位元組。多媒體簡訊服務於 2002 年 3 月首次推出，當時的手機已具備拍照功能，而多媒體簡訊滿足了用戶傳送手機拍攝照片的需求，並使電信服務商得以收取更多費用。

手機即時通訊軟體發展

即時通訊 (Instant Messaging, IM) 技術是透過網際網路實時傳送訊息的線上聊天方式，可做到讓兩人或兩人以上使用網路即時傳遞文字訊息、檔案，或做語音及視訊交流等。即時通訊軟體與簡訊、電子郵件等當時已存在服務最大的不同為其交談為實時的，在早期即時通訊軟體中，用戶編輯、刪除、修改的每個字元會即時顯示在雙方的螢幕上，使得交流過程趨近電話交談。

最早廣泛流行的即時通訊軟體為 1996 年 11 月推出的 ICQ，2001 年，巔峰期的 ICQ 擁有超過一億用戶；隨著個人電腦及網際網路普及，即時通訊愈趨主流，於 1998 年推出的 Yahoo! 奇摩即時通與 1999 年推出的 MSN Messenger 皆相當具代表性，2009 年的即時通與 MSN 分別擁有 1.2 億與 3.3 億月活躍用戶。

以上提到的即時通訊軟體皆以電腦為主要使用裝置，最早出現廣為流行的、以手機為主要載體之即時通訊軟體是在 2005 年 8 月，由黑莓公司所推出的 BlackBerry Messenger (BBM)。BBM 以網際網路發送訊息並且免費，原先僅在黑莓公司推出

的黑莓機上出現，在 2013 年底則順應時代潮流，於 IOS 及 Android 兩大平台上開放。

2007 年以後，智慧型手機愈趨普遍，並且可透過 IOS 及 Android 兩大平台安裝即時通訊軟體，而與原先傳遞訊息的簡訊、多媒體簡訊管道相比，智慧型手機上的即時通訊軟體擁有低成本、實時通訊等優點，並且由於使用網際網路傳輸訊息，在做跨國交流時比簡訊更為方便，種種優點使即時通訊軟體逐漸成為手機主要通訊方式。

即時通訊軟體具地域性，這可以透過 2.2.1 中提到的「正向同邊效應」解釋，由於在相同地區中，越多人使用相同軟體，對每位使用者效益會提升，因此一個地區傾向使用同一種即時通訊軟體，而各地區習慣的通訊軟體不盡相同，造成的結果便是大部分通訊軟體市占率偏低。各地區盛行之通訊軟體包含遍布全球的 WhatsApp 與 Facebook Messenger、在保加利亞、希臘和烏克蘭最受歡迎的 Viber、於日本、台灣排名第一的 LINE，盛行於韓國的 KakaoTalk、越南的 Zalo、中國的微信等。各地區盛行之即時通訊軟體如圖 3-1 所示。

而除地區性即時通訊軟體外，也有部分即時通訊軟體以滿足特定需求為使命，如 Skype 的出現是滿足視訊通話的需求、Slack 為商業用途中的訊息和文件共享提供服務、Discord 專注於實時語音以滿足遊戲玩家社交需求，以及在傳送圖像方面表現出色的 Snapchat 等。



圖 3-1 世界各地主要即時通訊軟體

資料來源：Sinch Engage

若依活躍用戶數排名，即時通訊軟體前三名分別為 WhatsApp、Facebook Messenger 與微信，在 2022 年分別擁有 24 億、21 億與 12 億活躍用戶，即使是五名外的 Snapchat 亦擁有 3.47 億用戶，所擁有的流量不容小覷，主要即時通訊軟體月活躍用戶數如表 3-1 所示。

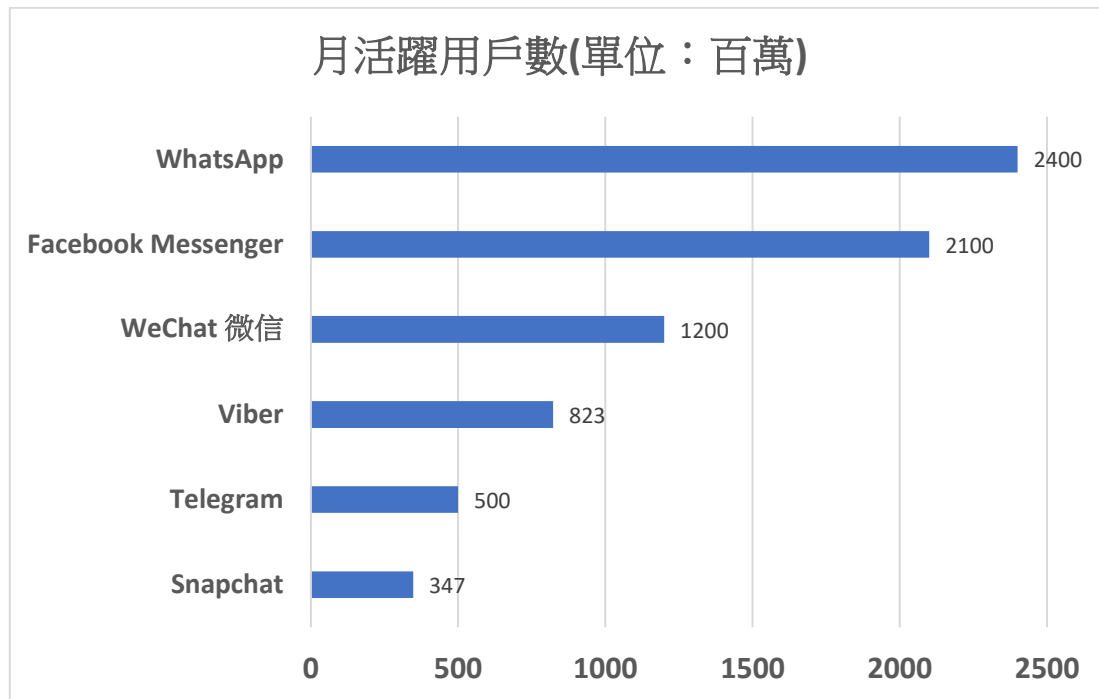


表 3-1 主要即時通訊軟體月活躍用戶數

資料來源：Business of Apps

手機平台內通訊軟體發展

如前一部份所提到的，手機即時通訊軟體發展過程中曾出現只存在於黑莓機的 BBM，但後來隨著 iOS、Android 兩大平台的出現，眾多能在大部分智慧型手機上安裝的即時通訊軟體如雨後春筍般出現，BBM 因而必須在 2013 年底妥協，開放軟體在兩大平台上架。而時至今日，兩大平台又各自發展出各自的通訊軟體服務。

iOS 平台推出的訊息功能為「iMessage」，客戶端看到顯示的字樣則為 Messages，此服務由蘋果公司於 2011 年 10 月推出。iMessage 與多媒體簡訊十分相似，可傳輸文字訊息、文件、圖像、影片、地點、聯繫訊息與群組訊息等，不同之處在於可檢測訊息接受者是否設定 iMessage 選項，一旦確認可用，簡訊將會自動轉換為 iMessage，此時傳輸之訊息僅需消耗數據流量，並且聊天對話框顯示為藍色，相當於即時通訊軟體；若接收者不使用 iMessage，則對話框為綠色，此時所使用技術為簡訊或多媒體簡訊。

作為全球最受歡迎的手機品牌綁定服務之一，與蘋果 IOS 裝置綁定的 iMessage 的用戶規模與成長皆十分出色，從 2012 年的 2 億成長至 2022 年的 13 億，每年約成長 20.4%，如表 3-2 所示。

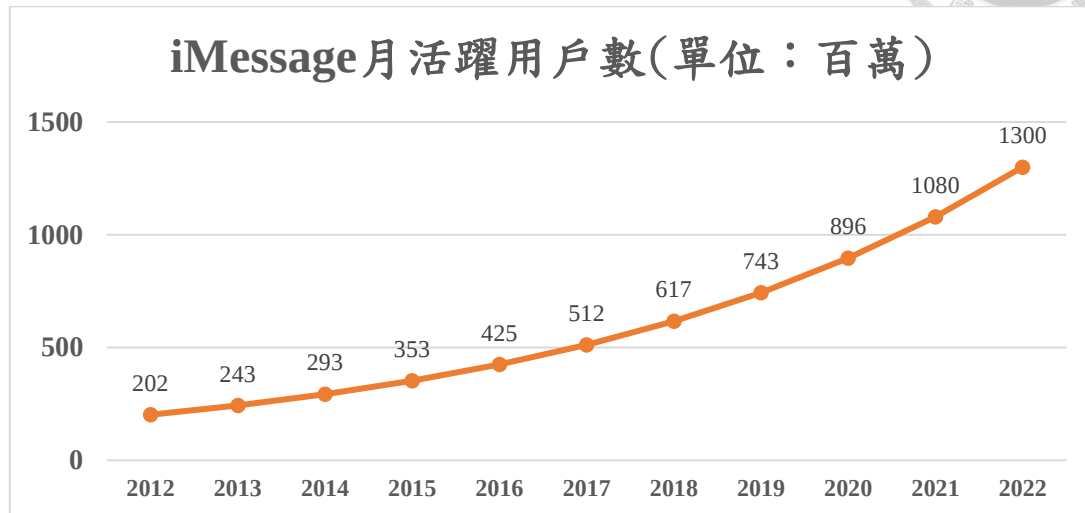


表 3-2 iMessage 月活躍用戶數

資料來源：SignHouse

Android 平台所推出的訊息功能為 Google Messages，用戶端名稱同樣顯示為 Messages，由 Google 在 2014 年推出作為 Google 自家 Nexus 手機傳送簡訊的預設應用程式。2018 年，Google 將 RCS(Rich Communication Services)技術納入 Messages 中，該技術使 Google Messages 得已在所有對話參與者都啟用 RCS 功能的情況下，做到與其他即時通訊軟體相同的功能，如得知已讀與否、顯示正在輸入、使用 WiFi、行動網路傳輸等。RCS 即時通訊功能為免費，可由 Google 或行動電信業者提供，而為擴展 RCS 服務，Google 做的努力包含 2019 年 12 月在美國、英國、法國和墨西哥推出了 RCS 訊息支援，並在 2020 年全球範圍內進行了更廣泛的推出。截至 2022 年，Google 宣稱自家 RCS 技術的 Messages 已有超過五億的活躍用戶。

3.1.2 手機通訊軟體定位

隨著科技的發展，企業得以用更低的成本提供更大量的訊息傳輸服務，手機通訊軟體的定位也因此逐漸在發展過程中改變，本節將探討 3.1.1 中介紹的各種通訊軟體的定位，以探討其如何幫助母企業。

簡訊與多媒體簡訊之定位

簡訊與多媒體簡訊服務由電信服務商提供，定位為直接幫助電信服務商獲利，

收費方式為以則計費。其中單則簡訊的容量上限為 140 位元組，現今智慧型手機雖能傳送超過此容量上限的單則長簡訊，但其原理實際上為傳輸端將長簡訊拆分成多個 140 位元組的簡訊後傳輸，再於接收端合併形成單一則簡訊，因此單一則長簡訊事實上必須按照多則簡訊收費。

簡訊及多媒體簡訊費用，依地區、服務商及網內網外的不同擁有相異定價，視寄送者的不同主要分為 A2P (Application-to-Person) 及 P2P (Person-to-Person)。如前所述，在智慧型手機上開始可使用即時通訊軟體後，簡訊及多媒體簡訊的使用確實有下降的趨勢，但簡訊的用處並未完全消失——事實上在行銷領域，簡訊在許多方面的表現仍舊出色，OpenMarket 的研究顯示 Z 世代中有 83% 的人在接收到簡訊後的 90 秒內會進行查看，同時也有 75% 的人喜歡透過簡訊獲取品牌相關資訊；另外根據 Klarna 公司的調查，簡訊轉化率高達 10%。以上種種原因使 A2P 簡訊量的下滑幅度並不如 P2P 劇烈，時至今日，儘管簡訊發送規模逐年萎縮，其全球營業額仍超過 800 億美元，簡訊近年營業額如表 3-3。

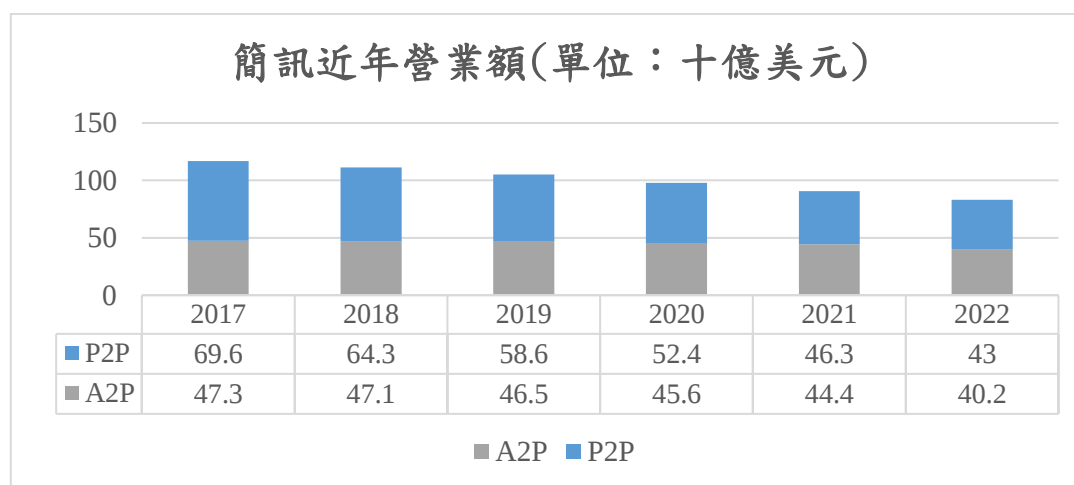


表 3-3 簡訊近年營業額

資料來源：Statista

手機即時通訊軟體定位

最先開始流行的手機即時通訊軟體 BBM 為免費，而後在智慧型手機及 IOS、Android 兩大平台上的新興通訊軟體亦大多延續免費、或僅需繳納低廉月費、下載費等收費方法，如此作法雖能吸引用戶使用，卻也注定了手機即時通訊軟體無法直接從用戶發送訊息上獲益。而針對各即時通訊軟體如何將蒐集到的流量轉為實際收益，本研究整理出三種主要作法：1. 幫助母企業增加獲利；2. 攫取流量再引導至

其他可獲利事業；3.匯集用戶再行轉換獲利。本小節將簡略介紹以上三種作法，其分別對應之代表企業 Discord、WhatsApp 已及微信，將於本章的第二至第四節做較詳細介紹。

部分即時通訊軟體的目的為幫助母企業增加獲利，通常會是在發展成熟後，由具一定規模的母企業所收購，或是由母企業自行發展以支援其他業務。代表軟體如 WhatsApp 和 Facebook Messenger 與其他 Meta 相關企業分享帳號註冊資訊、交易與服務相關資訊、IP 位址及行動裝置資訊等，以協助 Meta 集團做更精準的廣告投放或是幫助店家與消費者聯絡等，另外最初臉書收購 WhatsApp 時即有幫助臉書增長用戶數、跨足行動裝置等目的；與 Meta 收購 WhatsApp 有異曲同工之妙的為樂天株式會社在 2014 年 2 月併購 Viber，併購後樂天集團不但取得社群通訊技術，更透過 Viber 為母企業的電商平台在東歐、中東、東南亞取得超過十億會員。

而像微信、LINE 與 KakaoTalk 等即時通訊軟體，採取的作法為攫取流量，之後再將流量引導至其他可獲利事業，首先發展出一個地區普遍使用的即時通訊軟體，而後圍繞用戶創建可滿足生活需求之生態系，透過用戶在生態系中的消費獲利。如騰訊集團研發的微信，以即時通訊軟體為核心，透過用戶在社交功能、網際網路功能、生活功能、小程序、企業功能等五大領域的活躍實現獲利；同樣地，韓國 KakaoTalk 從即時通訊軟體起家，攻佔韓國市場後發展出叫車、金融與內容娛樂等圍繞用戶生活的功能並創造獲利，母企業 Kakao 在這個過程中則逐步成為「韓國人生老病死離不開的企業」。

也有即時通訊軟體是匯集用戶後再行轉換獲利，首先吸引用戶使用免費版本，再吸引用戶訂閱進階功能、購買產品或直接投放廣告等。代表的軟體為 Discord，Discord 為滿足遊戲玩家需求而誕生，獲利來源為按月收費的訂閱服務，訂閱服務讓用戶得以使用更多表情符號、個性化頁面設置，並享用更佳通話和影像品質等；Snapchat 有 99%的獲利來自於廣告投放，另外亦於 2022 年開始測試訂閱功能 Snapchat Plus，將允許訂閱者使用更多圖示、在好友主動分享時知道其過去 24 小時去處並得知自己的貼文被哪些好友瀏覽過等。

手機平台內通訊軟體的定位

在蘋果公司內部，iMessage 的定位被認為「維持 iPhone 轉換障礙的重要部分」。如前所述，蘋果的 iMessage 會在傳送訊息時，依用戶是否設定 iMessage 選

項，決定傳輸的訊息為須付費的簡訊形式，或者消耗數據流量的 iMessage，而蘋果在最初設計 iMessage 時，為使用戶能快速辨別出所傳送之訊息為 iMessage 與否，設定送出的非 iMessage 簡訊為綠色對話框，iMessage 訊息則為藍色對話框，藉此使用戶得以快速辨識訊息是否需要需要花錢，避免負擔非必要的電信費。然而綠色與藍色對話框之間的明顯差別卻也區隔出蘋果與非蘋果用戶，蘋果自己亦有意識到此區隔對企業本身的幫助是多麼巨大，前行銷高級副總裁 Phil Schiller 曾在內部信件中指出，iMessage 是人們難以離開蘋果應用生態的最大原因，把 iMessage 搬上 Android 平台對蘋果造成的傷害將比幫助還要大；蘋果軟體工程副總裁 Craig Federighi 則表示 iMessage 登上 Android 系統可能降低使用 iPhone 的雙親給孩子使用 Android 手機的阻力。iMessage 設立的壁壘對 Android 用戶無可避免地造成不便，華爾街日報曾有報導指出，青少年透過 iMessage 所形成的身分認同及大型 iPhone 社交網路，容易使 Android 用戶遭受被排擠壓力，因而轉投蘋果陣營。

Google Messages，便是 Android 陣營的領導者 Google 期望可用來跨過蘋果所設立壁壘的其中一項工具。事實上這並不是 Google 第一次推出通訊產品，過往曾推出 Hangout、Allo 等，但均以失敗收場。此次的 Google Messages 採用 RCS 技術，由於採用的技術規範不同，因此 Google Messages 的推廣需要仰賴與各國電信商的談判，因此 Google 這幾年在極力呼籲蘋果改採 RCS 技術之餘，亦與各大通信商積極合作，意在降低 IOS 用戶轉換障礙。

手機通訊軟體定位比較

比較歷來的手機通訊軟體，訊息傳輸服務的定位與作法如表 3-4 所示。

表 3-4 訊息傳輸服務的定位與作法

項目	訊息傳輸服務的定位與作法
簡訊與多媒體簡訊	每則訊息皆為商品，直接透過訊息傳輸服務獲利
即時通訊軟體	吸引人流的手段，人流到來後再另行獲利
平台內通訊軟體	透過提供訊息服務，建立或破除壁壘

資料來源：本研究整理



第二節 WhatsApp

3.2.1 WhatsApp 早期發展

WhatsApp，全稱 WhatsApp Messenger，目前為 Meta 集團所擁有，可透過網際網路進行跨平台語音及影像通話，並可向其他用戶發送文字訊息、文件、圖片、影片、音樂、聯絡人資訊、使用者位置及錄音檔等。

WhatsApp 於 2009 年 2 月由 Brian Acton 和 Jan Koum 所發明，最初的 WhatsApp 是為 iPhone 所設計——確切地來說是 Koum 在購買 iPhone 後，意識到可以在 App Store 中推出一個應用程式用來得知手機通訊錄中聯絡人狀態，讓用戶能確認聯絡人是否在工作中或通話中。Koum 將此應用程式命名為 WhatsApp，聽起來像 "what's up"，並馬上在 2009 年 2 月 24 日於加州註冊成立了「WhatsApp Inc」。

2009 年 6 月，蘋果推出了「推送通知」，允許用戶在不使用該應用程式的情況下也能收到通知，Koum 隨後更新了 WhatsApp，使用戶更改狀態時，該用戶通訊錄中的所有人都會收到通知。

出乎 Koum 意料的是，WhatsApp 用戶們使用此功能以 "I woke up late" 或 "I'm on my way." 等生活化的自定義狀態來相互提醒，因而成為另一種形式的即時通訊，觀察到此現象後，帶有專門設計之通訊功能的 WhatsApp 2.0 於 2009 年 8 月發布，活躍用戶數則隨著此功能推出暴增至 25 萬。取得成功後，WhatsApp 終於如當初計畫的於 App Store 上架，隨後的 WhatsApp 更推出 BlackBerry 版本、於 Android 平台上架等，在隨後兩年間快速發展成為最受歡迎的應用程式之一。2013 年 WhatsApp 收購了開發視訊和語音通話應用程式「Vtok」的 SkyMobius 公司，展示了發展視訊和語音通訊方面業務的決心。

3.2.2 WhatsApp 與 Meta 生態系

在 2009 年創立後，WhatsApp Inc 經過五年的獨立發展後由 Facebook，即目前的 Meta 集團所收購，目前仍由 Meta 企業所持有，本小節將考慮當時時空背景，分析 Facebook 收購 WhatsApp 的原因，並探究 WhatsApp 與目前 Meta 生態系之間的互動，探討 WhatsApp 如何幫助 Meta 生態系。

Facebook 的收購與動機

儘管 WhatsApp 在當時入不敷出，但其潛力仍相當受到看好，早在 2010 年，另一科技巨頭 Google 便曾多次對 WhatsApp 提出收購提議，當時被 WhatsApp 盡數拒絕。但在 2014 年 WhatsApp 同意了現名 Meta 的 Facebook 提出之收購請求，後者宣布以 190 億美元收購 WhatsApp。當時，Facebook 允諾在收購完成後保留 WhatsApp 品牌，WhatsApp 與 Facebook 自家的 Messenger 兩大即時通訊應用將繼續獨立運行，WhatsApp 總部則將繼續留在矽谷山景城，WhatsApp 創辦人 Koum 則將加入 Facebook 董事會。

Facebook 收購 WhatsApp 的目的，外界分析認為主要有四點：1. 幫助 Facebook 及相關企業增長用戶數；2. 掃除威脅；3. 進佔新興國家市場；4. 進攻行動裝置市場。

首先在增長用戶數方面，2014 年收購發生的當下，WhatsApp 已擁有超過 5 億位月活躍用戶，且正以每日增加超過 100 萬位的驚人幅度成長中，而從事後來看，WhatsApp 用戶數成長確實如預期般驚人，其從 2012 年以後的用戶增長如圖 3.4 所示。另外在用戶行為方面，WhatsApp 用戶每天共發送 5 億張圖片，比 Facebook Messenger 用戶多出約 1.5 億，可見用戶的高參與程度，WhatsApp 的用戶數如表 3-5 所示。

承上所述，WhatsApp 用戶擁有的高黏著度被外界認為令 Facebook 感受到威脅，事實上除傳送圖片數超過 Facebook Messenger 外，WhatsApp 用戶停留在 App 內的時間亦超過 Facebook Messenger，而考慮到 WhatsApp 用戶規模與透過此應用程式做到的社交行為如文字訊息傳送、發送照片、影片與 Facebook 業務的高重疊性，收購 WhatsApp 對 Facebook 來說亦可掃除未來潛在威脅。

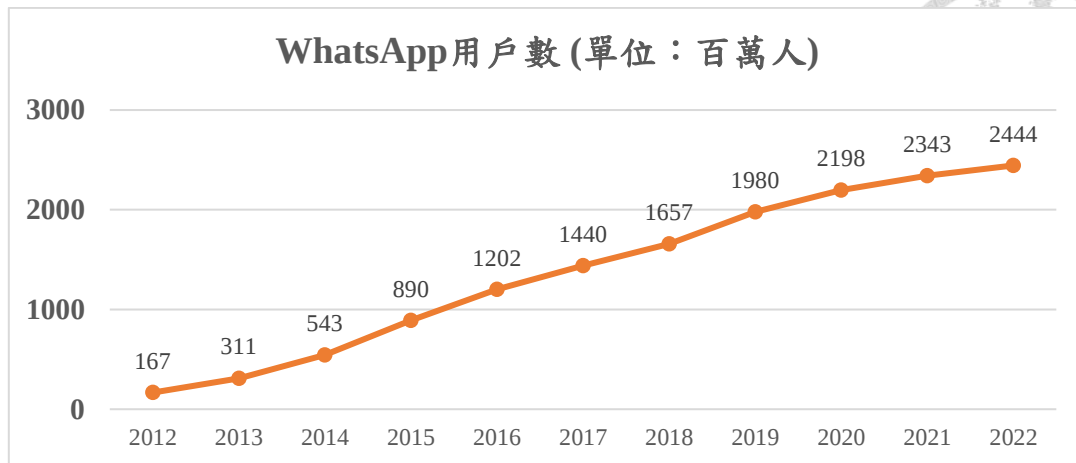


表 3-5 WhatsApp 用戶數

資料來源：Business of Apps

對 Facebook 來說，WhatsApp 亦可幫助其進佔新興國家市場，後者在網際網路分布仍稀疏的發展中市場被積極使用，在表 3-6 中可以看到，WhatsApp 在 2014 年表現出色的區域遍布北美以外。Facebook 希望利用這一點，在發展中國家，尤其是亞洲獲得優勢。

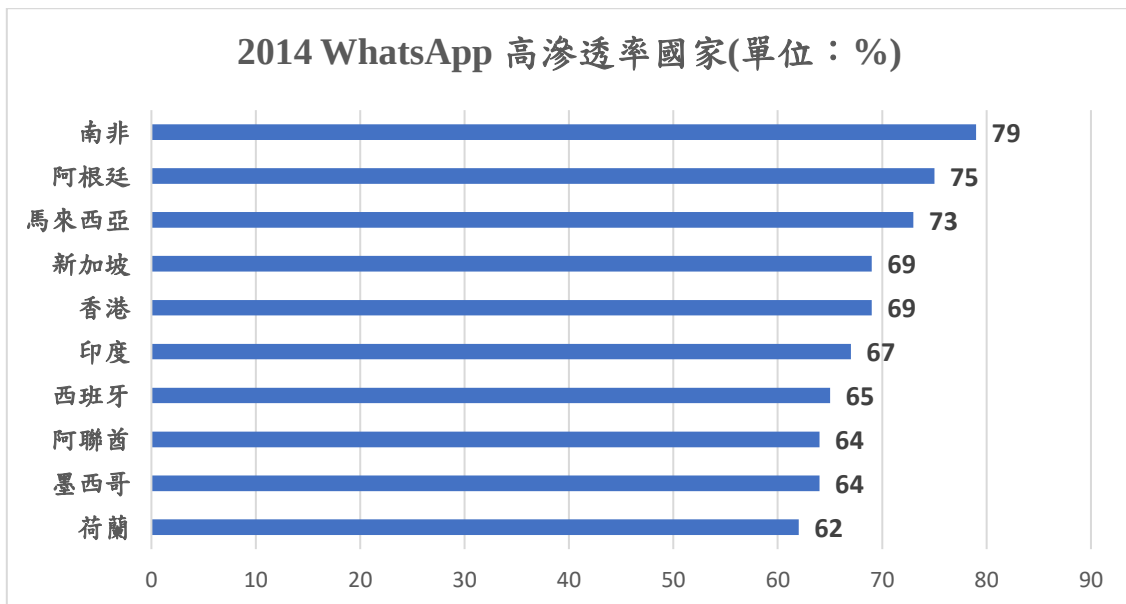


表 3-6 2014 年 WhatsApp 高滲透率國家

資料來源：Knoema

最後，WhatsApp 的收購也能對 Facebook 進攻行動裝置市場提供助力，當時的 WhatsApp 已充分證明其具備取代簡訊和多媒體簡訊的潛力，並在全球許多國家的手機通訊軟體界佔據龍頭地位，對從 PC 端起家，欲進軍移動裝置市場的 Facebook

來說，收購 WhatsApp 無疑是正確的選擇。

WhatsApp 與 Meta 生態系互動

綜合以上，在收購之初 WhatsApp 便立竿見影的為 Meta 生態系帶入新興國家市場及年輕用戶，並幫助 Facebook 攻佔行動裝置市場，但其與 Meta 生態系的互動卻無法馬上過於密切，原因是收購發生時，Facebook 曾承諾給予 WhatsApp 足夠的自主性，並且許多資料的傳輸受限於各地法規，因此並不具備太大的操作空間。

伴隨著收購而來的制約除「承諾給予自主權」外，還有 Facebook 給予外界的承諾。2017 年 5 月，European Commission 宣布對 Facebook 罰款 1.1 億歐元，原因便是在收購 WhatsApp 時，Facebook 聲稱「技術上不可能自動結合 Facebook 和 WhatsApp 的用戶信息」，但到了 2016 年夏天，WhatsApp 已開始與 Meta 集團分享用戶訊息，利用電話號碼等訊息，做到強化 Facebook 上廣告投放的精準度等。對此 Facebook 承認違規，但表示 2014 年的聲稱非故意為之的誤導。

收購案後過了一段時間，近年的 WhatsApp 與 Meta 生態系的合作有更為緊密的趨勢——包括曾在歐洲引起糾紛的資料傳輸相關部分。2021 年 1 月，WhatsApp 宣布實施有爭議的新策略，此策略所對應的新隱私政策允許 WhatsApp 與 Meta 集團共享用戶資料，而未在期限前接受該政策的用戶將無法使用 WhatsApp，此舉引發了一陣棄用潮，使部分用戶轉投 Signal 和 Telegram，但在歐盟，此策略受限於一般資料保護規則(GDPR)而無法實施。

除了強化廣告投放外，Meta 集團亦有其他利用 WhatsApp 幫助母企業的方法，如從 2017 年開始，使用 WhatsApp 與顧客溝通的店家皆可在 Facebook 與 Instagram 上購買含有直接切換至 WhatsApp 之連結的「Click to WhatsApp」廣告，使消費者在 Facebook 和 Instagram 上看到店家投放廣告後，能直接點擊進入 WhatsApp，開始與店家的交談，而從 2021 年開始，此種廣告的購買更可直接在 WhatsApp Business (WhatsApp 面向企業推出的產品)應用程式內完成，帶給店家更無縫的體驗。Meta 集團 CEO 暨創辦人 Mark Zuckerberg 在 2021 年時表示有超過百萬企業購買 Click to WhatsApp 廣告。

3.2.3 WhatsApp 商業模式

2009 至 2016 年的 WhatsApp 營收來自於即時通訊軟體服務本身，2016 年後轉為免費；而 2018 年推出 B2C 商業模式的 WhatsApp Business 後，WhatsApp 具備了從消費者以外地方獲利的能力，以下以 2018 年為分界點，介紹該時間點之前與之後 WhatsApp 的收費方法。

2009~2018 營收來源

最初的 WhatsApp 並不收費，然而很快地，為了支付向用戶發送驗證簡訊的費用，WhatsApp 在大規模推廣後便從免費轉為付費服務。早期的 WhatsApp 在 Android 平台上提供第一年免費使用，再於之後每年收取 0.99 美元費用，IOS 平台上則僅需在下載時支付 0.99 美元，在收費後，無論是 IOS 或 Android 用戶即可享有無限制傳送訊息的服務。2013 年 7 月以後，WhatsApp 宣布兩平台收費方式統一為第一年免費，之後每年繳納 0.99 美元。隨著 WhatsApp 成為全球性的即時通訊軟體，儘管每則訊息的傳輸成本並不高，其營業成本仍積沙成塔，2013 年 12 月 WhatsApp 公布其服務擁有 4 億月活躍用戶，成本支出為 1.48 億美元，其中 1.38 億美元為損失。

被 Facebook 收購以後的 2016 年，WhatsApp 決定停止向用戶收取年費，成為完全免費使用的社群通訊 App，同時維持無廣告的作法。會採取如此作法的原因可能是因為同期其他競爭者如 WeChat、LINE 皆採取完全免費的策略，反觀 WhatsApp，儘管收費十分低廉，但不少消費者因沒有使用信用卡的習慣而無法享受 WhatsApp 的服務，這時收費機制反而成為拓展的阻礙。而針對如何獲利，WhatsApp 當時宣布將會測試新 B2C 商業模式，導入一般人在生活中需要聯絡的企業端，如與銀行通訊了解交易情況或與航空公司通訊了解航班資訊等，之後再從企業端收費，達到獲利的目的。

2018 年後營收來源

作為在 B2C 商業模式方面的嘗試，WhatsApp 在 2018 年 1 月引入 WhatsApp Business，小型企業可免費下載 WhatsApp Business 應用程式，用手機與數以百計的顧客溝通，另外提供自訂功能及與其他工具的整合功能；中型和大型企業則可透過 WhatsApp Business 統一管理 WhatsApp 上的龐大訊息量，配合輔助程式即時回覆大量客戶，強化顧客購買意願並加深與之關係。

WhatsApp Business 的收費方式曾在 2022 年 2 月經過調整，之前的收費方式中將訊息分成「普通訊息」(Session Message)及「範本訊息」(Template Message)，在用戶向商家的帳戶私訊發問後，商家於 24 小時內回覆的第一條訊息視為普通訊息，若要發送下一條普通訊息須等到顧客再主動發出訊息；範本訊息則為收費訊息，商戶在擬定欲發出訊息後向 WhatsApp 申請審批，通過後可統一向客戶廣播發送訊息。

2022 年 2 月 1 日以後的收費方式則改為依照「用戶發起」(User-Initiated)以及「商戶發起」(Business-Initiated)，兩者按照不同費率收費。用戶發起訊息與原先普通訊息類似，均需由消費者主動聯繫商家後觸發，不同之處在於免費的普通訊息需在消費者回覆後方能發出下一則，「用戶發起訊息」允許在消費者主動聯繫後 24 小時內無限次數回覆，並且只收一次費用；商戶發起費用亦具異曲同工之妙，在首次主動發出原先定義之範本訊息後將進行收費，收費之後的 24 小時內再發出的範本訊息均為免費。

2020 年 4 月，WhatsApp 宣布於巴西展開支付業務，巴西用戶可在 WhatsApp 內瀏覽商家在 WhatsApp Business 上所列之訊息後，使用 WhatsApp Payments 做支付，使用者只要輸入付款密碼或者指紋感應即可付款，並在之後回到 WhatsApp Business 上追蹤或發問。目前透過 WhatsApp 做用戶與用戶之間的轉帳不須付出額外費用，商家收款後則需支付 3.99% 的手續費。而為使金流服務在巴西當地順利進行，WhatsApp 在巴西和當地銀行 Nubank、Sicredi 合作進行 Visa 和 Mastercard 支付，另外亦和金流業者 Cielo 配合。

WhatsApp 的用戶數表現出色且分布地區廣，在超過一百個國家為當地最受歡迎的即時通訊軟體，然而與其龐大的用戶數相比，2018 年以後儘管發展了 WhatsApp Business 和 WhatsApp Payments，其直接帶來的營業額仍僅佔母公司 Meta 的一小部分，WhatsApp 營業額如表 3-7 所示，作為對比，Meta 集團 2022 年的營業額共約 1166 億美元。

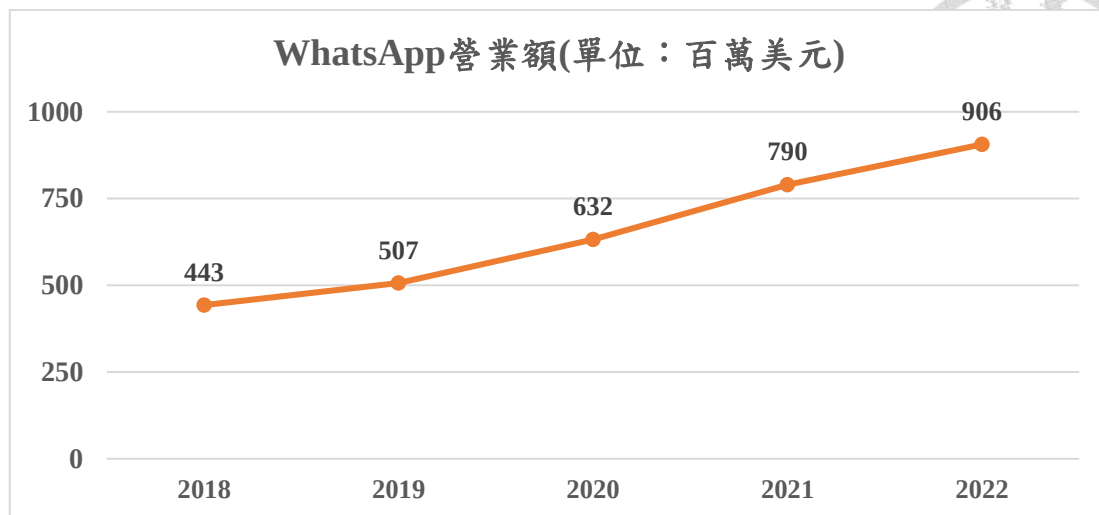


表 3-7 WhatsApp 營業額

資料來源：Business of Apps，本研究整理

WhatsApp 的商業四要素

綜合以上，以 2018 年為分界線，WhatsApp 的營收來源經過大幅調整，從原先僅依靠即時通訊軟體本身獲利，到後來發展出 B2C 商業模式，將獲利來源從消費者端轉向企業端，兩個時期的商業模式因而不相同，WhatsApp 在兩個時期的商業四要素，如表 3-8 所列。

表 3-8 WhatsApp 商業四要素

時期	2009-2018	2018-present
價值主張	Accessibility, convenience, price, risk reduction, and brand/status	
利潤公式	2013 年以前：向 Android 用戶收年費，向 IOS 用戶收下載費用，2013 後統一收取年費 2016 年後：免費	WhatsApp Business： 2022 年以前：收取商家範本訊息的費用 2022 後：視商戶發起或用戶發起，收取不同費用 WhatsApp Payments：收取商家 3.99% 的手續費

關鍵資源	廣大用戶數與使用者資料、早期募資所得以及後期 Meta 母公司資源	
關鍵流程	1. 2013 年收購影音通話專長的 SkyMobius，全力發展通話服務。 2. 2014 加入 Facebook 旗下，獲得 Facebook 母公司支持 3. 2016 年宣布全面免費，掃除拓展新用戶障礙。	1. 推出 WhatsApp Business 2. 為於巴西試行 WhatsApp Payments 等營利事業，和當地銀行合作。 3. 將與 Messenger、IG 整合

資料來源：本研究整理

總結以上，目前的 WhatsApp 本身雖具備創造營收的能力，然而其數值與 Meta 總體營收而言微乎其微。以 2022 年為例，WhatsApp 的營收約為 9 億美元，Meta 母企業則超過 1166 億美元，前者僅占後者不到百分之一，因此 WhatsApp 對 Meta 集團的貢獻並不直接來自於獲利，而是透過以用戶數據幫助 Meta 集團更精準投放廣告、以及在 Click to WhatsApp 廣告中替廣告本身加值來替母公司做貢獻，在整個 Meta 生態系中扮演的是輔助的角色，以協助 Meta 其他企業有更亮眼廣告表現為主。WhatsApp 與 Meta 生態系之互動如圖 3-2 所示。

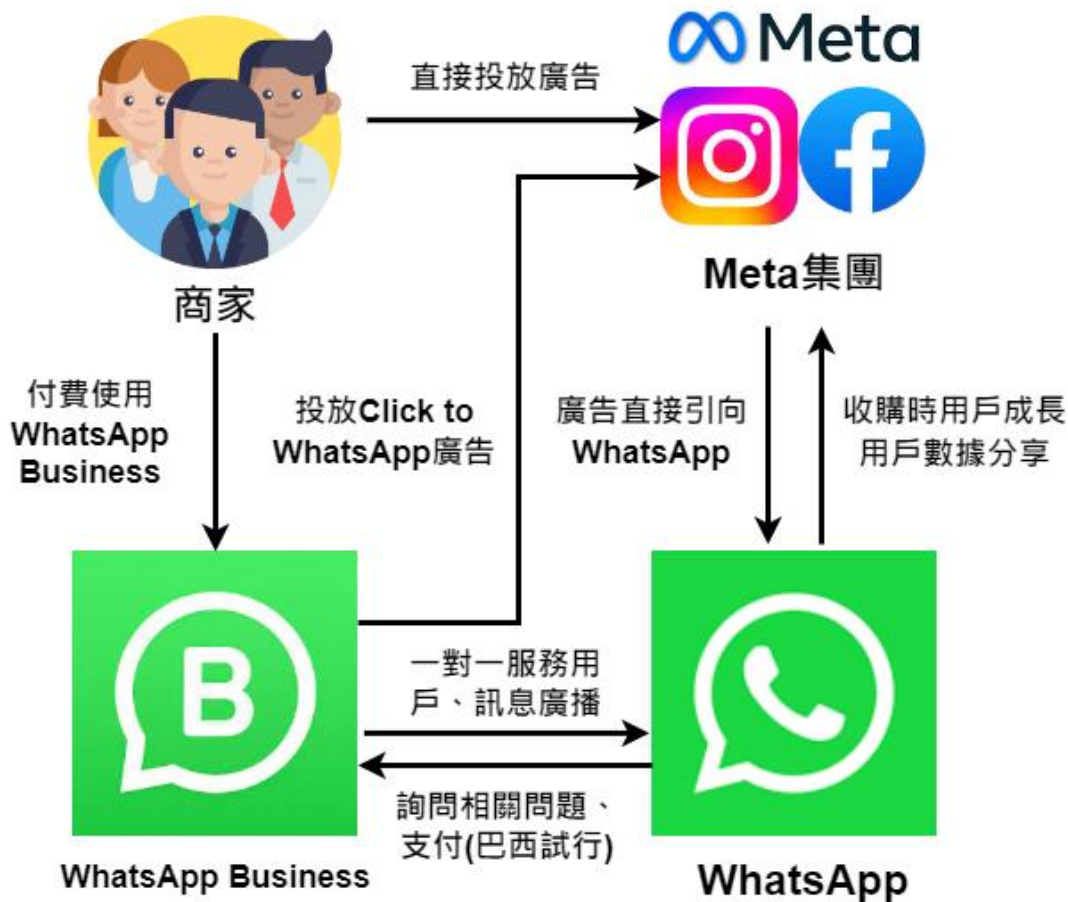


圖 3-2 WhatsApp 與 Meta 生態系互動

資料來源：本研究繪製

第三節 微信

3.3.1 微信介紹

微信（WeChat）由騰訊公司於 2011 年 1 月 21 日所發布，作為騰訊專門針對智慧型手機用戶推出之產品，用戶可以透過微信與朋友分享文字訊息、影像和表情包，並擁有群組訊息、語音和視訊通話等功能。與其他即時通訊軟體相比，微信最為知名的便是它五花八門的其他功能，諸多應用如微信支付、理財通、小程序、影片號等服務能有效解決消費者痛點。微信的成功，便是仰賴在發展過程中逐漸增加新功能，滿足用戶生活中大小需求，最終發展成為目前中國最多人使用之即時通訊軟體。

從手機即時通訊軟體開始

2010 年 10 月，美國出現了一個叫做「Kik」的即時通訊軟體，出現時間雖晚

於 WhatsApp，但透過在社交平台上 Twitter 的推廣，其用戶增長速度十分驚人，在推出後的 15 天內便吸引了 100 萬用戶。這股風潮驚動了全世界——包括後來研發出微信的張小龍。當時正投入研發 QQ 郵箱手機版「手中郵」的張小龍，在看到 Kik 取得的成功後馬上向騰訊集團總裁馬化騰發送信件，表示應該投入手機端即時通訊軟體的開發，馬化騰當時同意了張小龍的看法。

最終的新產品名為「微信」，於 2011 年 1 月 21 日推出。微信 1.0 版的介面簡潔，初代版本的定位是「通知工具」，主要功能為在聯絡人發訊息、在 QQ 郵箱及 QQ 離線消息有新條目，或是在騰訊微博上收到私信等時機通知用戶，並允許用戶回覆文字訊息和圖片。當時透過微信發送的每一條訊息，均是真的透過騰訊後台向對方發送一封微形電子信件，「微信」之名名符其實。會採取此方法是因為張小龍的團隊原本工作為開發手機版郵箱，因此為使開發過程加速，初期的微信使用與 QQ 郵箱相同技術。

在微信推出前，中國人的社交主要透過 PC 端的 QQ，QQ 同樣為騰訊集團所持有，而在騰訊集團策略下，透過 QQ 引薦，微信成功地在推出以後擁有了第一批用戶。

移動社交的發展

作為即時通訊軟體，微信的初期目標無疑是快速累積足夠的用戶，產生網絡效應，提升每位用戶能感受到的價值，而對微信來說，其得天獨厚的優勢是背後的騰訊集團及其擁有的 QQ，因此採取的策略為安排介面，將「找朋友」這個功能放在手機介面明顯處，當用戶使用找朋友功能時，系統將會通過通訊錄聯絡人、QQ 好友、QQ 郵箱聯繫人等關係鏈推薦好友，期望透過 QQ 建構的社交網路使微信用戶快速增長。但從當時的用戶數增長數據看來，微信的策略效果不甚顯著。

在微信遇到困境之時，市場上出現了一款熱門的通訊軟體——TalkBox，其用戶可透過應用程式傳送短語音訊息，TalkBox 能在當時取得成功，便是因為將語音訊息功能與行動裝置連結。借鑒了 TalkBox 的成功經驗，微信在 2011 年 5 月初發布了增加語音訊息功能的微信 2.0 版本，在當時在中國與小米推出的米聊、TalkBox 短暫形成三足鼎立之勢。

發展至 2.0 版本的微信成績並不算差，但離制霸市場仍有相當距離，而真正讓微信得以甩開競爭對手、發展至如今規模的關鍵，是它的「社交功能」——2011 年 8

月初，微信更新至 2.5 版本，當時新增的功能為「附近的人」，通過此功能用戶得以快速找到身邊其他也在使用微信的用戶。此深受消費者喜愛的功能推出後，用戶終於得以清晰辨識微信與米聊、TalkBox 之間的差別，而得利於用戶支持，微信領先其他競爭對手的幅度也隨之擴大。

同年 10 月，微信趁勝追擊，在 3.0 版本中採用 LBS 技術推出「搖一搖」，透過簡單的操作即可與地理位置上接近的用戶互動。透過搖一搖，以往奠基於熟人關係的微信，擁有了「陌生社交」的功能，使產品趣味性增加，有效提升用戶黏著度；在 3.5 版本中更帶來全新「二維碼社交模式」，透過掃描 QR CODE 即可添加其他用戶為微信好友，見面後「加個微信，我掃你吧」成為了微信用戶共通的語言。3.0 版本推出之後，微信便穩居市場霸主，用戶數快速增長，在 2012 年 3 月用戶數突破一億，之後逐步發展至現今規模，微信用戶數逐年成長如表 3-9 所示，微信用戶主要分布在中國，用戶數成長近年雖趨緩，但其 12.7 億用戶數已與中國 14 億人口數相去不遠。

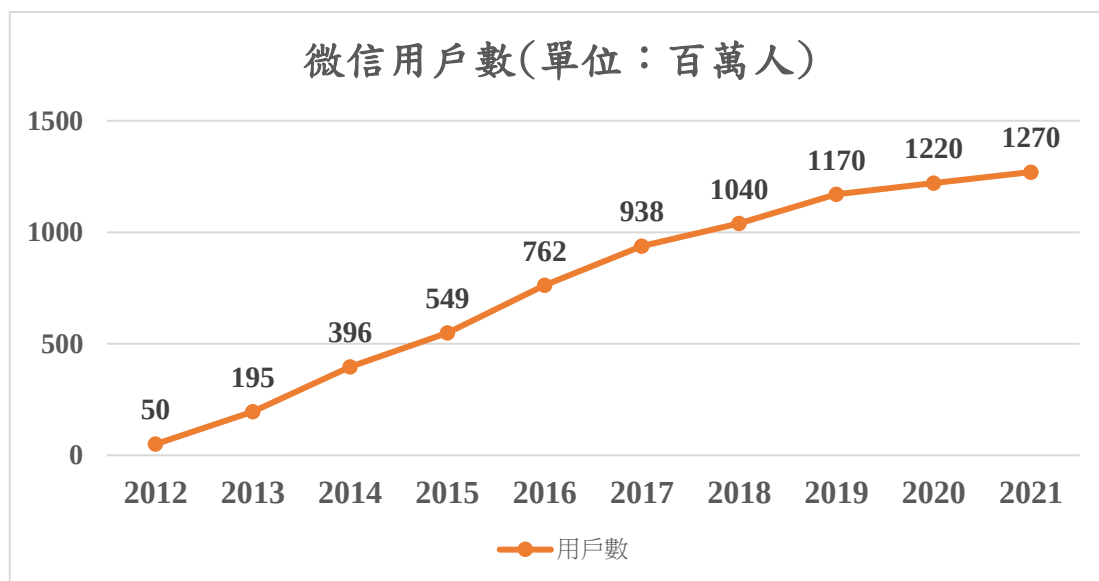


表 3-9 微信逐年用戶數

資料來源：Business of Apps

採用平台化策略

2012 年 5 月的微信在 4.0 版本中增加了「朋友圈」功能，試圖在以用戶之間通訊「管道」為主的即時通訊軟體中，增加社交「平台」的屬性。微信朋友圈的建構以圖片分享為主，這是因為微信開發團隊認為對用戶來說，編輯一段合適文字的

難度遠遠多過於發送一張圖片。固然，圖片作為傳遞情感的介質或許相當合適，但根據舊有技術，圖片若來自其他應用程式，那麼用戶必須先行下載圖片至裝置，之後才能發送給微信好友。為解決此問題，微信在推出朋友圈的同時，開放了 API 接口，允許其他應用程式與微信相互連接，在其他應用程式內直接將圖片發送給好友名單中的其他用戶。

至此，微信用戶已能在應用程式內閱讀好友動態，而對微信來說，下一階段的目標便是順勢提升用戶在應用程式內時間，微信對此提出的策略為 2012 年 7 月開始的「微信公眾平台」，用戶在訂閱感興趣的「公眾號」後可接收來自該公眾號所發布之內容，閱讀朋友動態以外的內容，最終使用戶能在應用程式內接收源於聊天、朋友圈和公眾號的訊息提供，達成微信「提升用戶在應用程式內時間」的目標。

2013 年 8 月，微信推出了 5.0 版本，這次版本更新中最值得注意的功能包含遊戲中心和微信支付。遊戲中心是微信的第一個商業化項目，微信透過搭建的遊戲中心平台，連結用戶和第三方遊戲開發商，當中的遊戲可能由騰訊自身或第三方開發者提供。微信本身擁有的龐大用戶是遊戲中心內商品可接觸的潛在用戶，而透過社交屬性衍伸出的排行榜等功能更可以為這些遊戲增加價值，使遊戲快速造成流行，如微信啟動頁面的「飛機大戰」由於過程簡單，並可與好友在排行榜上競爭，因此從上線第一天開始便蔚為風靡。

而為使商業化流程更為順利，微信在 5.0 版本中同時推出「微信支付」，透過微信支付，用戶在綁定銀行卡後便可在微信陸續推出的付費功能中做支付，如在前述提到的遊戲中心以及 5.0 版本中一起推出的「表情商店」等處消費，微信可在過程中向商家收取手續費。2014 年春節前，為進一步推廣支付功能，微信在聊天群組中舉辦了「新年紅包」活動，在此次活動中，用戶為跟上流行，一起「搶紅包」與「發紅包」，因而決定將銀行卡綁定微信支付。新年紅包活動的成功令微信支付如願在春節後獲得大量用戶，而這正是微信在「支付平台」新賽局所需要的，即累積大量使用者以產生網絡效應，並吸引平台另一端的使用者——商家加入，符合 2.2.2 中提到的，平台建立初期可採用的「播種策略」。

微信在 2014 年 10 月又發布 6.0 版本，從那之後，微信脫離了快速更迭的時期，至 2023 年 5 月為止，微信版本僅更新至 7.0.10，中間推出的其他功能，將在後續討論微信生態圈時介紹，但總體來說，在 5.0 版本推出後，微信目前看來牢不

可破的生態圈已初步構建完成，這當中除技術支持外，對後進競爭者來說，更值得探討的是微信在產品推出時機、順序的把握，而在本研究後續探討 LINE 發展歷程時，亦能看到相似之處。

3.3.2 微信主要功能

從推出 API 接口以來，微信的重要方向之一便是「開放」，發明人之一張小龍對微信的期望是能夠「搭建生態系統，讓生命在其中自然產生」，微信發展至今，許多功能並不由自己親自建造，而是允許用戶、企業在開放平台上自由創作，因而得以成長茁壯，成為如今的微信生態系。對用戶來說，微信生態系主要由以下五大部分組成：社交功能、網際網路功能、生活功能、小程序以及企業微信。

社交功能

社交功能毫無疑問地是微信的根基，時至今日，即時通訊仍是微信最重要的功能之一。現今的微信即時通訊功能，與剛推出時僅能傳送文字訊息與圖片相比強大許多，除其他即時通訊軟體也擁有的傳送語音訊息、語音輸入、定位分享、梗圖、視訊及音訊聊天以外，更搶先大部分競爭對手推出微信紅包、轉帳等功能。微信的即時通訊功能，只有在雙方建立好友關係後才能進行，而微信中的好友關係可透過許多方式建立，如基本的使用者名稱、手機號碼搜尋等，還有微信當初的致勝關鍵之一——「附近的人」，用戶可在開啟藍牙後和附近的人取得聯絡。另外值得一提的是 2015 年微信新增的好友雷達功能，當雙方距離相近，且均啟用「雷達加朋友」功能時，可在裝置上搜尋到對方頭像並直接加入好友。

微信在社交功能方面最大的創新之舉，莫過於首先在即時通訊軟體內建構「朋友圈」，用戶可以在朋友圈內發布圖片、影片、文字等，並且可對好友的動態發表評論、點讚等。朋友圈的特色是高隱私性，若用戶本人未開啟特殊功能，則發出的動態僅好友可看到並評論之，並且對他人動態的評論亦只有發出評論者之好友可看到。如此設計使得用戶在分享生活心得、並和好友交流的同時，之間的關係仍可保有隱私性，而隱私性便是即時通訊軟體內建構的微信朋友圈與臉書、微博等社交平台最大的不同之處。微信透過朋友圈的營利方法主要為廣告，微信每日會在一位用戶的朋友圈頁面中顯示最多兩條廣告。

網際網路功能

微信的網際網路功能中，最重要的便是其「公眾號」，公眾平台在微信的成長

過程中扮演著提供用戶內容、增加用戶在應用裝置內停留時間的角色，而反過來地，由於在公眾平台推出時，微信已具相當用戶基礎，因此公眾號對商家亦有相當吸引力，這股吸引力使越來越多看上公眾平台潛力的個人、企業等願意主動加入。

微信公眾平台上的帳號分成服務號、訂閱號與企業號(目前已併入企業微信)。服務號的目的是為一般用戶提供服務，可供用戶查詢公眾號擁有者提供的資訊，每個月可向用戶發送四條訊息；訂閱號的目的則是向用戶推送訊息，每天可向追蹤該訂閱號的用戶發送一條訊息。若有組織建立的公眾號想要從微信官方獲得認定，避免仿冒者傷害其聲譽，可向騰訊指定的第三方公司繳納 300 元人民幣費用用於「認證」，通過認證後即可成為「認證公眾號」並開通更多功能，這種認證需每年進行一次，微信則藉此實現獲利。

具備向上億潛在用戶廣播訊息的微信公眾號，其行銷潛力自然不容小覷。透過公眾號做的行銷具備只會接觸到主動關注該帳號的用戶，並且是透過私訊的方式推送，因此得以在做到親民的同時不過多的打擾，同時透過編輯傳送的訊息，用戶接收到的行銷資訊可以是多元的，以及最重要的低營銷成本，即便公眾號無經過認證，亦可發送同樣數目之訊息，差別在於無法使用部分進階功能、客製化訂閱號目錄等，另外亦可結合微信特色「小程序」使用，相關作法將於稍後介紹。

除公眾號外，網際網路功能還有如「微信瀏覽器」允許用戶點擊網址訪問外部網站、發布影片內容及進行線上直播的「影音號」等，透過這些功能，微信內部即自成一套體系，用戶在應用程式內即可瀏覽豐富內容，實現最初公眾平台推出時期望的增加停留時間目的。

生活功能

微信提供的生活功能可有效幫助用戶與外界互動，如「微信卡包」能儲存用戶線上領取之會員卡、優惠券、電子證件及 QR CODE 等，「掃一掃」功能則可在用戶於現實中看到感興趣的書籍、電影海報等事物時，使用此功能辨識感興趣之事物並搜尋取得相關訊息，但此功能目前僅支援簡體中文版本。

然而現階段微信中最重要的生活功能，非「微信支付」莫屬，2021 年數據顯示，微信支付擁有約 9 億活躍用戶，若以交易金額計算市佔率，微信支付在 2020 年第 1 季市占率為 38.8%，僅次於支付寶的 55.4%。微信支付除允許商家與用戶、用戶與用戶之間在日常生活中的轉帳之外，用戶更可透過此服務做到繳納水電費、

信用卡還款、微粒貸借錢、甚至直接進入騰訊理財通購買金融產品。在中國，生活中幾乎所有金融需求都可透過微信支付完成。

微信支付的起步較競爭對手支付寶晚了不少，之所以能佔有一席之地，除了前面章節提到的「新年紅包」活動外，更重要的是微信支付把握住中國在 2014 年以後快速增長的 OMO 市場，善用客戶容易從微信接觸公眾號等企業端用戶的優勢，將微信與眾多新興 OMO 服務提供者連接後，提供用戶與企業之間「支付」的橋樑，使用戶在日常生活中透過微信支付做小額、高頻率支付，進而培養用戶習慣並提高黏著度。

微信支付的營收來源為手續費，手續費同時來自商戶端與用戶端。商戶端的手續費視行業而定，費率較高行業如網路媒體、計算機服務和遊戲等，其手續費為交易金額 1%，絕大多數客戶為 0.6%，公共事業、教育機構等非營利組織手續費則更低，甚至可能免費提供轉帳服務。

小程序

小程序是微信於 2017 年 1 月推出的新功能，其相當於「不需另行安裝即可在微信平台使用的應用程式」，在 2016 年的演講中，微信發明者張小龍提到希望能透過小程序做到的，是需要使用時觸手可及，用完以後則不會造成裝置負擔的應用程式。在上線之初，小程序並未馬上令用戶養成使用習慣，小程序的流行一直要到 2017 年底，透過小程序製作的「跳一跳」小遊戲上線後才正式使全體用戶認識到它，在那之後其日活躍用戶迅速成長至破億，並吸引大量小程序開發者與新用戶加入，2021 年的資料顯示微信已擁有 350 萬個小程序上架，並且擁有超過 4.5 億日活躍用戶。

小程序主要由企業、政府、媒體等組織或個人的開發者提供，原則上可做到大部分現時應用程式的功能，細分其類型，小程序依功能區分可分為三大類：遊戲類、內容類、工具類。遊戲類部分，由於用戶需要定期接受新遊戲刺激，因此擁有小程序「用過即走、需要再來」特性的遊戲相當符合用戶需求，不須頻繁安裝、解除安裝遊戲應用程式；內容類小程序通常由內容類公眾號擁有者所設計，擁有者使用公眾號本身與多個小程序構築出組合包後推送給用戶，用戶可交互使用組合包內的小程序，享受到包含接收公眾號相似文章推送、以投票及遊戲補充公眾號內容等功能，公眾號擁有者則可藉此實現知識變現、內容付費、廣告收入，或電商導流等目

的；工具類小程序則用來在 OMO 漸趨主流的現代填補用戶特定需求，如商家透過客服類小程序回答消費者問題、企業透過小程序提供預訂服務等。小程序可用來補充公眾號互動性不足的弱點，透過小程序與公眾號的組合進行的微信行銷，已成為中國企業的必修課題。

小程序的優點包含上述的「用過即丟，之後再來」，並且仰賴微信的獨特流量優勢，用戶可以透過掃描小程序碼、好友邀請、微信群轉發、搜索、附近的小程序、微信聊天框下拉菜單等多種方式進入小程序，對小程序開發者來說，如此多的進入接口無疑是巨大優勢。另外相當於輕量級應用程式的小程序，在開發的時間、金錢成本上皆遠低於正常應用程式，適合中小企業配合公眾號使用，但與之相對的，小程序在精緻程度上無法與應用程式相媲美，因此較為適合使用小程序推出的功能應符合「邏輯簡單、使用低頻、對性能要求不高」的原則。

微信透過小程序實現的獲利為向「企業類小程序」開發者收取 300 元人民幣企業認證費用，但若企業已擁有認證後的公眾號，則可直接透過公眾號註冊，免繳納小程序認證費。「企業類小程序」與其他小程序不同之處在於開放功能的程度，一般小程序不能使用微信支付收費、「附近的小程序」等功能。以上收費模式意味著若企業想靠微信公眾號和小程序的組合做生意，則無可避免地必須向微信繳納認證費——無論是在認證公眾號或小程序時。

企業微信

企業微信在 2016 年時推出，此功能的主要目的為幫助用戶將私生活與公務分開，用戶在下載專門的企業微信應用程式後可感受到與原先的微信接近的溝通體驗。企業微信與一般微信有顯著不同的是，前者提供了包含第三方應用和文書編輯、會議、行事曆、電子郵件及雲端硬碟等商務功能，並且允許用戶透過企業微信實現追蹤需要報銷的費用、線上請假甚至打卡等。

企業微信為零售、教育、政務、製造、餐飲、金融等領域設計了不同的方案，每種方案皆有切合該領域特色之處，如製造方案中強化供應鏈管理功能，金融行業為防止洩密則有屏蔽聊天敏感詞的功能等。企業必須註冊任一方案後，員工才可使用企業微信，註冊費為微信獲利來源之一，另外若有需求亦可購買商務功能，如雲端硬碟容量、替會話存檔甚至第三方應用的選購等。



3.3.3 微信商業模式

微信從即時通訊軟體發跡，發展之今成為中國的網路巨頭，人民在食衣住行皆有相當部分須透過此應用程式完成。以下將探討微信的商業模式，總結為信的利潤公式及這些年所做的努力等。

微信的營收能力

從 3.3.2 中可看到微信的五大功能皆具獲利能力，除此之外，各功能用戶基礎皆十分深厚，2021 年的五大功能中，除企業微信使用者「僅有」7500 萬人外，其餘的活躍用戶數均以億為單位，創造營收的能力因而十分驚人。表 3-10 為微信營收及佔母企業騰訊營收比例，須注意的是由於騰訊並未直接公布微信營收數據，因此下圖資訊來源 Business of Apps 採取的作法為將主要由微信貢獻的騰訊「社群媒體營收」視為微信營收。可以看到與 WhatsApp 之於 Meta 不同，微信佔騰訊的獲利穩定維持在 20%到 25%之間，是母公司重要的營收來源，其帶來的間接收入更是無法估計。

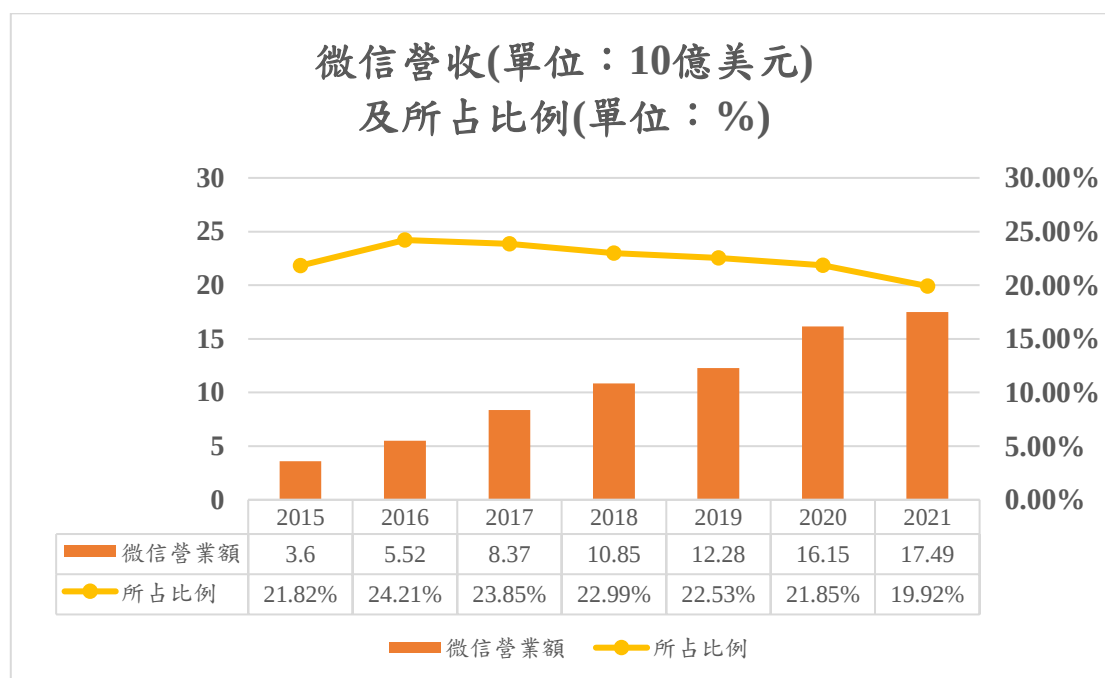


表 3-10 微信營收及佔騰訊營收比例

資料來源：Business of Apps

微信商業四要素

微信的價值主張為「提供一種生活方式」，而從微信如今的成效看來，其所提供之功能與平台確實可有效串連用戶與其他用戶、商家、內容創作者、程式提供者



與公司等，透過滿足生活中大部分需求達到價值主張。

利潤公式方面，透過五大功能可實現的獲利已於 3.3.2 中提及，包含朋友圈置入廣告、公眾號認證費用、微信支付手續費、企業小程序註冊認證費以及企業微信中，企業端註冊費和加購進階功能之費用。

表 3-11 為微信的商業四要素，對微信來說，各功能得以順利發展的關鍵固然有騰訊的支持及通訊軟體的引流，但微信的成功更須歸功於敏銳察覺用戶需求，推出解決生活大小事的眾多功能。

表 3-11 微信的商業四要素

價值主張	微信，是一個生活方式
利潤公式	1.朋友圈每日至多兩條廣告帶來廣告收入 2.收取費用 300 元人民幣後，公眾號在通過認證後取得標記 3.依服務對象不同，微信支付收取不同費率之手續費 4.註冊企業小程序認證費用，認證後才可使用微信支付等功能 5.企業微信註冊費和加購進階功能之費用
關鍵資源	1.母公司騰訊資金 2.微信即時通訊軟體引導大量人流
關鍵流程	1.最初由 QQ 引流，引入首批用戶 2.「附近的人」和「搖一搖」使微信的社交功能與其他即時通訊軟體拉開差距 3.開放平台，推出朋友圈、公眾平台、遊戲中心和微信支付等，納入許多企業端用戶，開發微信為企業行銷方面的潛力 4.推出小程序，補足原有公眾號的弱點，使平台升級 5.推出企業微信，滿足商務需求

資料來源：本研究整理

總結以上，微信的商業模式是在透過免費即時通訊軟體吸引用戶後，圍繞用戶建立生態系，過程中透過平台策略陸續引入企業、開發者及內容提供者等，生態系

中的生產者是自願加入的，原因便是他們可在微信搭建的環境中藉由與用戶互動獲得價值，而微信則是在互動中透過收取手續費、註冊費等實現獲利。各方透過微信功能互動之關係如圖 3-3 所示。

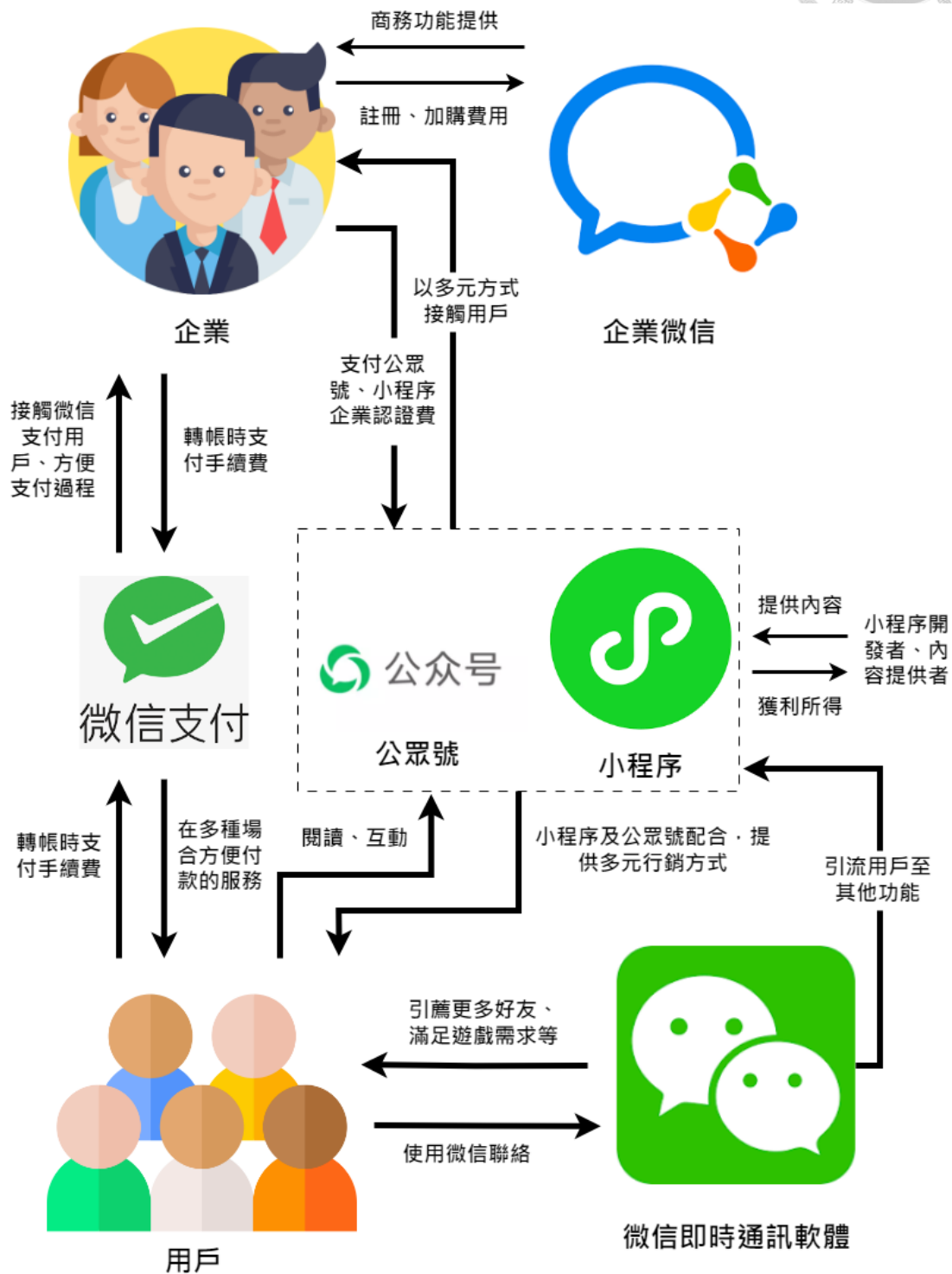


圖 3-3 微信生態系互動

資料來源：本研究整理



第四節 Discord

3.4.1 Discord 介紹

Discord 的開發者為美國 Discord 公司，為免費的即時通訊軟體，主要目標客群為遊戲玩家、教育界及商業用戶等。Discord 橫跨手機及電腦平台，可以在主要電腦作業系統如 Linux、Microsoft Windows 和 macOS，以及手機平台 Android 與 IOS 上運行。

Discord 的初始版本發布於 2015 年 3 月，兩位創始人 Jason Citron 與 Stan Vishnevskiy 皆是遊戲玩家。當時，Citron 和 Vishnevskiy 在遊玩即時線上團隊策略遊戲時，發現當時的語音通訊軟體不是占用電腦資源過多，就是過於簡陋，以至於無法順利透過這些軟體和遊戲內隊友即時討論團隊策略。為解決此痛點，兩位創辦人結合自身經驗與技術，將過去用於遊戲語音的軟體中所有不滿意之處皆重新設計安排，最後的產品便是 Discord。除語音服務外，與其他通訊軟體相比 Discord 最大的特色在其「伺服器機制」。Discord 中的群組聊天功能稱為伺服器，用戶在不同伺服器中可自定義相異的「身分組」，顯示不同名稱、顏色等，讓使用者在玩不同遊戲時顯示相異暱稱；在同一伺服器中可建立多個頻道，不同頻道可為相異功能導向的聊天需求提供服務，依需求不同有文字(顯示伺服器內規則)、語音(玩遊戲時即時討論)頻道等，此外 Discord 伺服器內可引入「機器人」，可自動發送文字訊息、相片並新增反應等。

初期用戶的取得

初期的 Discord 並未特別投入廣告資金，其最初的用戶成長仰賴於 Reddit 社群，當時 Discord 團隊主動聯絡 Reddit 中討論「最終幻想」遊戲的子社群，並說服對方使用 Discord 為社群內聊天工具，自此 Discord 開始在 Reddit 社群內傳播，在 Reddit 用戶獲得良好體驗後，他們又進一步向身邊遊戲好友推廣，Discord 至此完成初期用戶的取得，至 2017 年，Discord 已擁有超過千萬名用戶。

用戶快速增長

Discord 的第一次快速成長是在 2018 年，那年四月微軟宣布將為 Xbox Live 用戶提供 Discord 支援，使玩家可以在 Xbox 內享受遊戲時利用 Discord 的服務，令體驗更上一層，並且微軟也允許 Xbox Live 好友列表和 Discord 好友名單連接，「可

與遊戲連接」對 Discord 來說十分重要，這讓用戶得以快速找到與自己遊玩相同遊戲的好友，進而形成擁有相同興趣的新社群。同年 12 月，Discord 的以估值 20 億美元的規模獲得 1.5 億美元的融資，Discord 能獲得如此高估值的原因可歸功於其用戶成長—2018 年 Discord 的用戶數已成長到 4500 萬。

Discord 的第二次用戶暴漲則是因為 COVID-19 疫情，疫情爆發後，Discord 伺服器功能導向的屬性吸引了遊戲玩家以外的用戶，隔離期間，學生透過 Discord 組織讀書會，學校組織社群讓老師在 Discord 內提供授課訊息，甚至在「Black Lives Matter」活動中，抗議者亦使用 Discord 組織抗議活動。更多的受眾使 Discord 調整標語，從原先的「Chat for Gamers」改為「Chat for Communities and Friends」，方向從服務利基市場轉為擁抱普羅大眾。2020 年的 Discord 用戶數增長迅速，從前一年的 5600 萬暴漲至一億，Discord 歷年用戶數如表 3-12 所示。

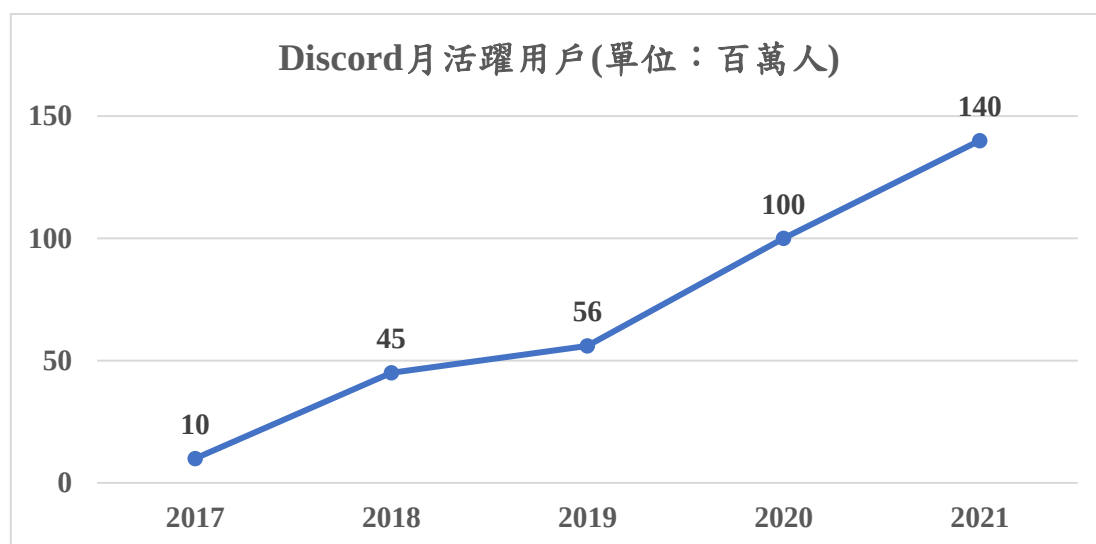


表 3-12 Discord 歷年月活躍用戶數

資料來源：Business of Apps

受眾的增加為 Discord 帶來更多獲利機會，卻也導致了一些問題，如部分用戶使用 Discord 幫助進行非法活動、在社群內散播妨害善良風俗資訊等，為解決此問題，Discord 在 2021 年 7 月收購了 Sentropy 公司，此公司的技術主要為使用 AI 監控查找虐待信息，Discord 希望能透過 Sentropy 的技術監控自家伺服器，找出散播不合理訊息的問題用戶，找出後，Discord 會建議其他用戶封鎖該問題用戶以避免可能的騷擾。



Discord 與遊戲社群

Discord 成長至今，儘管近期納入廣大用戶，但其與遊戲社群間的連結亦是強力的，眾多企業如微軟、Epic Games、亞馬遜與 Sony 均曾提出收購請求。從以上企業均擁有自家遊戲事業部，不難看出他們的企圖應為將 Discord 具備的流量、用戶關係收歸己用，並防止 Discord 成為競爭對手有朝一日用來對付自家的利器。出於以上原因，幾間大企業且互相競爭，不斷抬高價格，可見 Discord 對遊戲社群的巨大影響力。2021 年微軟曾提出以 120 億美元收購 Discord，但遭到後者拒絕。

Discord 對遊戲玩家如此具吸引力的關鍵在於，遊戲玩家可在 Discord 上找到遊玩相同遊戲的人並與之交流，透過前面提到的與遊戲好友清單連接，玩家可以在查看 Discord 時，知道在目前遊戲認識的，相當投緣的好友與哪些遊戲連接，後續可進一步邀請對方遊玩，而伺服器機制的存在使玩家在想玩其他遊戲時，僅需打開另一遊戲並切換伺服器，即可與興趣相仿的 Discord 好友無縫接軌的進到不同遊戲，間接強化遊戲與遊戲之間的轉換率，並深化與好友的關係，另外即使不玩遊戲，用戶之間仍可在 Discord 上討論相關或者無關的話題，進一步提高用戶黏著度。

透過積累遊玩各式各樣遊戲的玩家，Discord 成功彙集各大遊戲的流量，之後會提到的營利則是從這些流量上收取訂閱服務 Discord Nitro 的費用。

3.4.2 Discord 商業模式

Discord 一直以來的作法均為無廣告、無演算法，部分原因是，廣告市場上已有 Google、Facebook 等網路巨頭，已成為紅海市場，但更重要的是，現今有部分用戶已厭倦無止盡的看廣告，回歸社交單純的本質，因此 Discord 採取「使用者付費」的獲利模式，所有用戶均可免費下載 Discord 並使用大部分功能，但若部分玩家有更進一步的需求，則可付費購買 Nitro Basic 或者 Nitro 方案。Nitro Basic 方案每月向消費者收取 2.99 美金，用戶可以更多元的貼圖、表情符號表達自己，並享有更大的上傳容量及自訂視訊背景等體驗；Nitro 方案每月向消費者收取 9.99 美元，除在 Nitro Basic 所擁有功能上升級外，更可透過 Discord 做直播、於 Discord 中舉辦如「一起看影片」、「撲克牌之夜」等活動，與朋友做更緊密連結。Discord 的逐年營收如表 3-13 所示，可以看到即使不置入廣告，Discord 的營收仍隨著用戶數增加而逐年成長。

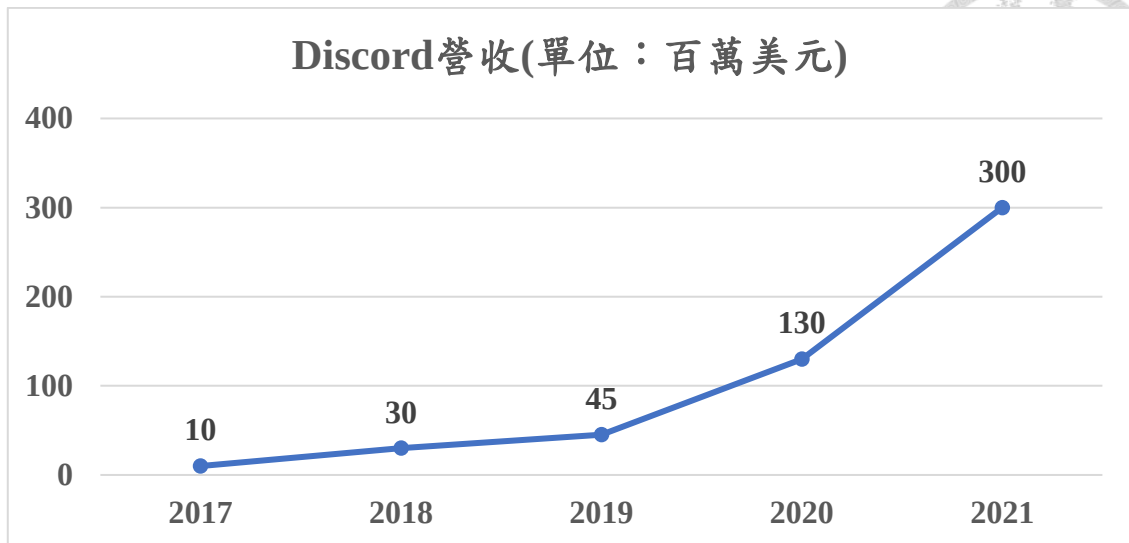


表 3-13 Discord 逐年營收

資料來源：Business of Apps，本研究整理

Discord 商業四要素

Discord 由遊戲玩家創造，其價值主張為「Discord is about giving people the power to create space to find belonging in their lives」，遊戲玩家之所以投入遊戲，某種程度上正是想找到與現實有別的空間，而 Discord 透過提供產品，優化玩家的遊戲體驗，使他們能更深入的沉浸在屬於自己的遊戲時光。Discord 的商業四要素如表 3-14 所示。

表 3-14 Discord 的商業四要素

價值主張	Discord is about giving people the power to create space to find belonging in their lives
利潤公式	無廣告，目前僅以訂閱服務盈利 Discord Nitro，每月 9.99 美元 Discord Nitro Basic，每月 2.99 美元
關鍵資源	1.高黏著度的大量用戶 2.來自 Greenoaks Capital，FirstMark、騰訊、IVP、Index Ventures 等公司的資金



	3.能做到以用戶為中心的創辦人
關鍵流程	1.初期於 Reddit 上推廣，取得第一批用戶 2.與 Steam 合作，玩 Steam 遊戲時在 Discord 上可顯示狀態 3.2018 年和 Xbox Live 帳戶連結，兩者的好友列表進行同步 4.2020 年調整標語及方向，擁抱更廣大用戶 5.2021 年收購 Sentropy 公司，防止用戶遭到騷擾

資料來源：本研究整理

第五節 主要即時通訊軟體比較

主要即時通訊軟體之間的比較，如表 3-15 所示，可以看到 LINE 和微信的發展策略較為類似，均以通訊軟體為核心，發展眾多服務包含支付、廣告業務等產品，並皆對開發者開放平台，分別有外掛模組市集和小程序等服務，為應用程式本身增添特色，力求透過以上服務滿足用戶需求；而 WhatsApp 和 Discord 則較偏向功能單一的產品，發展策略較偏向與生態系共生，前者透過發展的服務支持生態系業務，後者則滿足多個遊戲生態系消費者的通訊服務。

表 3-15 主要即時通訊軟體比較

	WhatsApp	微信	Discord	LINE
活躍用戶數	約 24 億	約 12 億	約 1.96 億	約 2.3 億
主要分布地區	世界各地	以中國為主	30%為美國用戶，其餘用戶來自世界各地	日本、台灣、泰國、印尼
發展策略	廣大用戶數及黏著度支持 Meta 生態系	以通訊軟體為核心發展生態系	遊戲圈支持發展，近年擴大納入服務對象	以通訊軟體為核心發展生態系
配合生態系	Meta 生態系	微信生態系	遊戲生態系	LINE 生態系

資料來源：本研究整理

以上對比反映出的趨勢為，如微信及 LINE 等包山包海的「超級應用程式」在亞洲得以順利發展，但從美國開始而面向世界發展的 WhatsApp、Discord 則以功能單一的優秀產品為主，細究其原因，根據哈佛商業評論的文章《超級 App 要登陸美國市場了嗎？》，可能是因為某些應用程式是亞洲消費者最先接觸網路的管道之一，當應用程式提出新產品時，用戶因此得以快速接受，相反的在美國或歐洲，消費者在較為早期即接觸其他服務，習慣養成的過程較為零碎，因而消費習慣難以整合；並且由於歐美在各領域皆有一定基礎，在通訊軟體欲進入各領域時，會因生態系領導權歸屬而難以產生共識，在功能上也較難以整合。

當然，超級應用程式僅存在於亞洲的現象，或許在未來將發生變化，2022 年 10 月，推特被 Elon Musk 收購，後者提出想將推特發展成名為「X」的超級應用程式之願景，成為美國首個集結生活功能為一體的平台。Musk 對推特的規劃能否成功仍屬未知，但此願景或許也從側面證明了他對微信、LINE 等應用程式商業模式的認可。

第四章 個案描述



第一節 個案介紹

4.1.1 LINE Corporation 與在台分公司介紹

LINE Corporation (LINE 株式会社, LINE Corp.) 為 Z Holdings 旗下公司之一，總部位於日本東京，最知名的產品為「LINE 即時通訊軟體」。LINE 即時通訊軟體的服務性質相當於傳統電信語音通話、視訊通話、簡訊與多媒體簡訊的結合，並且以上述基本通訊功能為基礎，LINE 進一步衍伸出其他功能，力求成為整合各項生活機能的平台。根據至 2021 年為止的數據，LINE 的活躍用戶主要分布在日本、台灣、泰國及印尼，其歷年月活躍用戶數如表 4-1 所示。

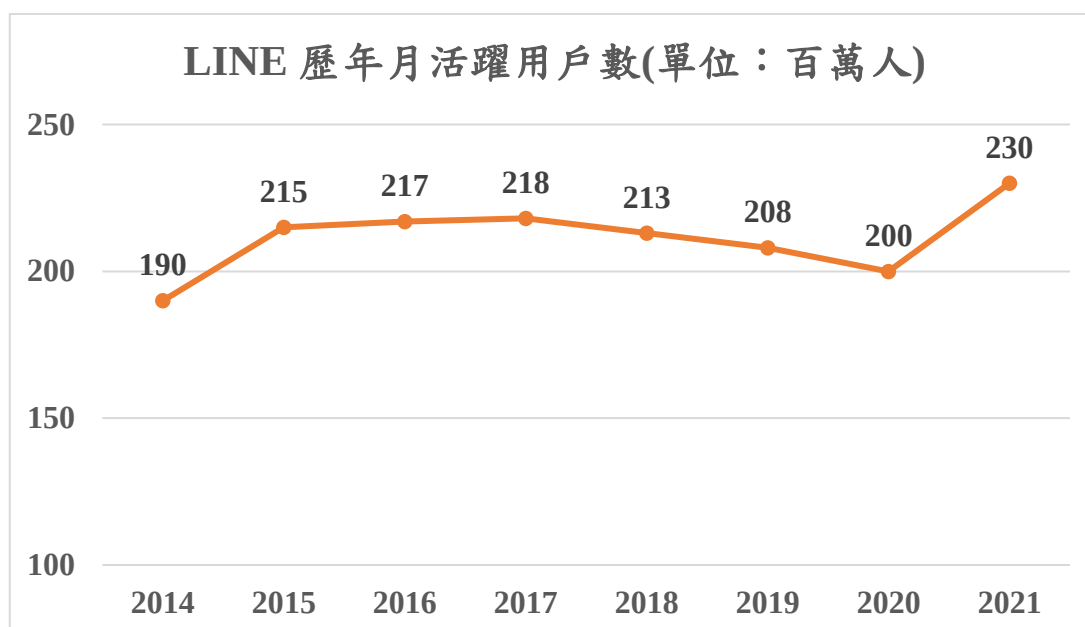


表 4-1 LINE 歷年月活躍用戶數

資料來源：SignHouse

透過 LINE，用戶可以經由網際網路做到發送訊息、觀看直播、進行購物、行動支付、手機叫車、瀏覽旅遊資訊和獲取新聞等，本研究將在稍後的 4.1.2 中介紹 LINE 在台灣提供的功能，這裡將首先介紹 LINE Corporation 的發展歷史、公司架構，並針對 LINE Corp. 在台分公司 LINE Taiwan、LINE Pay 與 LINE Bank 簡略介紹。

LINE Corporation 介紹

Naver Corporation 為韓國網際網路公司，在 1999 年 6 月時以「Naver Comm.」為名在韓國登記成立。為尋求海外擴張，當時的 Naver 在 2000 年 9 月於日本設立「Hangame Japan Corporation」，並推出網路遊戲社群網站 Hangame Japan，之後母公司在綜合考量後，決定讓 Hangame Japan 與同期開始的搜尋引擎服務 Naver Japan 合併，在 2003 年將合併後的事業體改名為「NHN Japan Corporation」，此公司名稱一直持續使用至 2013 年。

Hangame 在日本的發展頗為成功，發展至今在日本擁有 1700 萬用戶，若與韓國的 2500 萬用戶合併計算，Hangame 是目前世上最大的網路遊戲社群網站；但 NHN Japan 的另一項業務—Naver Japan 發展卻不甚順利，從 2000 年開始，經過 5 年發展後，Naver Japan 在 2005 年終於因不敵競爭對手 Yahoo 而中止其在日本的搜尋引擎服務。

NHN Japan Corporation 真正開始蓬勃發展，是在即時通訊軟體 LINE 取得成功後。LINE 是日本 311 大地震後，Naver 創辦人李海珍在察覺日本居民擁有「即時聯絡家人」的需求時，於 2011 年 6 月在日本發布的產品，其中「已讀」功能正是為了在災難發生時，能第一時間確認親友安全而設計。推出後，LINE 並未立即取得成功，其開始受到關注還要等到 2011 年 10 月，當時 LINE 開發團隊從風行日本的「顏文字」得到靈感，推出造型生動活潑的貼圖。推出貼圖以後 LINE 用戶數迅速成長，成為 NHN Japan 的主要業務。2013 年 4 月，母公司 Naver 將公司名稱從原本的 NHN Japan Corporation 改為 LINE Corporation（下稱 LINE Corp.），負責經營 LINE 即時通訊軟體及相關事業，海外事業發展則由稍早的 3 月於南韓成立的子公司 LINE Plus Corporation 負責。

2016 年 7 月，LINE Corp.在紐約以及東京兩地證交所雙雙掛牌上市交易，為該年最大規模的科技企業 IPO 案，在美國，LINE Corp.上市首日股價即大漲 27%，在日本更是漲到 32%之多。當時外界普遍認為 LINE Corp.選擇在 2016 年上市，是出於拓展海外市場的考量，透過更大規模投資，強化其在亞洲市場的優勢地位，並同時提升海外知名度。

2019 年 11 月，持有 Yahoo Japan 的 Z 控股社長川邊健太郎與 LINE Corp.社長出澤剛共同發出聲明表示兩家公司將合併，未來擁有 Z 控股約 45%股份的軟銀，

和擁有 LINE Corp.約 73%股份的 Naver 將各自出資 50%，成立一家新的控股公司，而該控股公司將擁有 Z 控股約 70%的股份，Z 控股則全資擁有 Yahoo Japan 和 LINE Corp.。當時外界認為，兩間公司的合併除整合雙方皆擁有的電商、廣告、行動支付等事業之餘，Yahoo Japan 可在合併後接觸 LINE Corp.所擁有的年輕用戶及海外市場，LINE Corp.則可獲得來自軟銀的注資，突破當時連年虧損的困境，全力發展策略事業群。整併過程直到 2021 年 3 月 1 日才正式完成，合併完成後，Z 控股成為日本規模最大的網路科技公司之一。

2023 年 2 月，Z 控股宣布將於該年完成 Z 控股、Yahoo Japan 以及 LINE Corp.的三社合併，合併後的經營團隊將以 LINE 經營團隊為主軸，由原 LINE Corp.社長出沢剛升任新公司社長（CEO），出身韓國 Naver 的慎重煥則取得「代表權」，成為同時擁有執行業務、與單獨代表公司簽約等職權的董事，Z 控股原任社長川辺健太郎將轉任董事長。外界認為，這次整併主要是因為 Z 控股旗下 LINE 及 Yahoo Japan 廣告與電商業務皆不如預期，同時集團內部重複業務的合併效率亦不甚佳。合併後，決策流程將從原先由川辺健太郎、出沢剛兩位共同執行長協調後做出決定，改為以出沢剛為主要決策者，擁有代表權的慎重煥則為服務研發的核心，透過 LINE 的研發能力，Z 控股希望能藉此提升集團全體服務，走出目前股價陷入低迷的困境。未來，以 LINE 團隊為決策中心的 Z 控股將如何在新市場、新事業等處拓展將十分值得探究。

組織架構

2018 年 2 月，LINE 正式導入「社內分社」(In-house Company System)，時下的核心事業如廣告、入口，或是著重發展的發展數位內容、OMO、金融科技、人工智慧等，這些事業體都將被賦予更高的獨立性，每個團隊相當於 LINE Corp.內的一間新創公司，擁有獨立決策權。外界認為，會採取社內分社作法是因為高層觀察到隨著 LINE Corp.的規模日漸擴大，即使員工仍能以高效率工作，但由於企業整體運作過於笨重，使得 LINE Corp.逐漸失去在創立初期引以為傲的速度優勢，而透過社內分社作法，LINE Corp.希望能有效強化決策速度與營運效率，LINE 社內分社架構如圖 4-1 所示。



圖 4-1 LINE 社內分社架構

資料來源：LINE 官網，本研究繪製

時任 LINE 共同執行長暨企業文化長的慎重煥在 2019 年接受訪問時，表示期許透過社內分社積極貫徹「以服務為導向」(Service-driven) 的精神，於 LINE 所服務的各個領域皆能最大化地為用戶創造價值，進而改變未來使用者行為、甚至溝通方式，並且慎重煥也對未來更多成功事業單位能獨立上市的可能性表示期待。執行長在訪談中亦不諱言採取此制度可能造成企業分裂，對此慎重煥認為自己同時身為確保各事業體資源保持平衡、並維持企業文化一致性的「企業文化長」這件事別具意義，身為企業文化長可透過傳遞企業文化，使各分社對企業保持一致認同，維繫分社間的團結，並透過協調資源避免分社間可能的紛爭。

社內分社的結果便是各分公司將擁有較高自主權，包含位於台灣的三間分公司—LINE Taiwan、LINE Pay 以及 LINE Bank，LINE 在台灣的業務皆經由三間公司進行，以下將一一介紹。

LINE Taiwan

儘管 LINE 在 2012 年 2 月已於台灣推出，但在台灣設立分公司還要等到 2013 年，當時的 LINE 在 3 月於韓國設立 LINE Plus Corporation，並在 4 月將日本的 NHN Japan 改名為 LINE Corporation 後，於隨後的 5 月終於在台灣登記成立分公司 LINE Plus Corporation (韓商連加股份有限公司)，並以 LINE Taiwan 為名活動，負責 LINE 在台灣的業務。2014 年 6 月，連加在台設立「台灣連線股份有限公司」(LINE Taiwan Limited)，在設立以後即承接原先韓商連加股份有限公司在台業務，

成為目前大眾所認知的 LINE Taiwan，原先的連加則在 2015 年 10 月向經濟部商業司撤回認許。

目前大部分 LINE 在台業務皆由 LINE Taiwan 負責，包含通訊軟體、貼圖、內容娛樂、購物等，涵蓋通訊、內容和生活等領域，至於支付及網路銀行等服務，由於受限於相關法規，因此需另外設立公司負責相關業務經營。

LINE Pay

2015 年 3 月，LINE 在台灣登記成立「連加網路商業股份有限公司」(LINE Pay Taiwan Limited，下稱 LINE Pay)，專責經營 LINE Pay 的支付事業。LINE Pay 本身的業務屬於門檻較低的「第三方支付」，其具體內容為代理收付實質交易款項，在台主管機關為經濟部。除第三方支付外，還有另一種名為「電子支付」的業務，兩者之間的主要差別為電子支付可以實現用戶間的轉帳以及儲值，並且相關法規較嚴謹，主管機關為金融監督管理委員會。

2018 年 12 月，LINE Pay 投資電子支付執照的一卡通票證公司，成為該公司的最大股東，並於隔年 9 月與一卡通合作推出「LINE Pay 一卡通帳戶」，透過此帳戶，LINE Pay 使用者得以做到用戶間的轉帳、群組分帳等屬於電子支付業者才能提供的業務。然而，LINE Pay 與一卡通之間的合作關係在 2021 年 11 月發生變化，前者當時決定出售手中的一卡通持股，並退出董監事名單。然而這並不代表 LINE 集團和一卡通的合作就此中止，出售一卡通持股後，其服務雖不會在新版獨立 LINE Pay 應用程式內出現，但用戶仍可從 LINE 即時通訊軟體內使用一卡通服務，並且後續亦有 LINE Bank 和一卡通 Money 合作的消息傳出，LINE 和一卡通未來的關係是合作亦或是漸行漸遠仍須觀察。

LINE Bank

2018 年，LINE Taiwan 成立「台灣連線金融科技股份有限公司籌備處」，目的是與國內的金融、電信業者合作，設立網路銀行。網路銀行的業務範圍與傳統銀行相同，不同之處在於網路銀行依規定不得成立實體分行，所有業務僅能在線上運行。網路銀行受金管會監督，前者之設立因此須得到後者允許，而在籌備處的努力下，金管會在 2019 年 2 月同意 LINE Bank 的設立。

2020 年，「連線商業銀行股份有限公司」(LINE Bank Taiwan Limited，下稱 LINE Bank) 登記成立，2021 年 2 月，LINE 得到了純網路銀行營業執照，LINE Bank 終

於順利在同年的 4 月開始營業。挾帶著 LINE 用戶的優勢，LINE Bank 的用戶成長居所有純網銀之冠，截至 2023 年第一季，LINE Bank 已擁有 148.8 萬數位帳戶，遠遠領先競爭對手樂天(15.9 萬)以及將來(29.6 萬)，然而由於投入成本高昂，LINE Bank 目前仍處於入不敷出的狀態，光是 2022 年的稅後虧損便達 20.1 億元，但未來可望受惠於純網銀管制措施的放寬，而推出較多元的產品增加獲利。

4.1.2 LINE's Philosophy

為執行 LINE Corp. 的企業使命，使企業的願景成真，LINE Corp. 要求旗下員工遵循「LINE STYLE」的工作態度，並且處事須符合「LINE CODE」。LINE Corp. 的企業使命、願景、價值觀以及處事方針之間的關係如圖 4-2 所示，圖中包含的隱含了 LINE 一直以來努力傳輸給員工的企業文化，而企業文化在 LINE Corp. 發展中扮演的角色，兩位領導者出沢剛及慎重煥皆曾在訪談中提及，其重要性可見一斑。



圖 4-2 LINE 的企業使命、願景、價值觀以及處事方針之間關係

資料來源：LINE 官網

企業使命

LINE Corp. 的企業使命為「Closing the Distance」，旨在拉近人與人、人與資訊及應用服務間的距離。震災後推出的 LINE，拉近了人與人之間溝通上的距離；海外擴張時的 LINE，尊重當地文化與民情，實現適地發展，不令 LINE 用戶感覺到文化上的距離；透過構建智慧入口，LINE 希望能令用戶強化社群連結，提供用戶

需要的資訊、服務及商品，力求在當前不斷變化的社會滿足用戶生活上的需求。

企業願景

透過完成企業使命，LINE Corp.希望能使「Life on LINE」的願景成真，即透過成為豐富用戶生活的數位平台，全年無休的滿足用戶需求。過去的 LINE 從通訊軟體開始，持續發展在地且多元的服務，並透過建構智慧入口做到「Closing the Distance」，而目前的 LINE 將要邁入下一階段，下階段的目標是透過金融科技與 AI 技術，使線上與線下互動的藩籬消失，令每位用戶的體驗愈加豐富，進而創造更精彩的數位生活，成為用戶生活中不可或缺的平台。

LINE STYLE

而要達成企業使命並使願景實現，LINE Corp.的員工(下稱 LINERs)必須盡力追求引領市場、改變世界框架的 No.1 服務，LINE 認為這些服務中必然包含「WOW」的元素，是「前所未有的體驗，讓人有分享告知他人的衝動」。而 LINE STYLE 便是 LINERs 在創造 WOW 時曾經歷的歷程。LINE Corp.所定義的 LINE STYLE 可分為「User Rule」、「Get It Done」以及「Lean & Mean Teams」三個方向，並且三個方向又各有三個關鍵字作為 LINERs 追求的準則。

User Rule 代表以使用者為所有服務的基礎與核心，在打造服務時，要求 LINERs 全程從使用者的角度思考，使用戶在服務開發的每個階段，皆能予以 LINE 信任，由 User Rule 衍伸出的三個關鍵字為「Always Data-driven」、「Perfect the Details」和「Stay Trustworthy」。

- (1) Always Data-driven：要求 LINERs 根據數據而非直覺確認使用者需求，透過深入分析數據避免誤判，並時刻留意需求的改變，持續更新數據。
- (2) Perfect the Details：鞭策 LINERs 在鎖定使用者需求後，根據需求打造細節完美的服務，為消費者帶來完美的使用者體驗，並且 LINERs 必須設立隨時超越消費者期望的標準、觀察使用者的反應以及做出必要修正，使消費者能持續選擇 LINE 的服務。
- (3) Stay Trustworthy：確保在服務開發過程中，LINERs 能要求自己持續得到使用者信任，LINE 深知不斷強化與使用者之間關係是其得以持續成長為今規模的關鍵，而隨著 LINE 服務的影響力逐漸加深，使用者與利害關係人的深度、廣度也持續增加，LINERs 須不斷思考在達成目標的過程中，達成目標的方法會對

各方造成甚麼樣的衝擊，不能只考慮達到「什麼」目標，還需在過程中考慮「如何」達到目標。

Get It Done 的涵義為永遠聚焦於實現目標，LINERs 不聚焦於問題或挑戰有多難，而是著重於解決問題。透過深入挖掘、尋找達成目標的方法，克服當下無法達成的目標。以 Get It Done 為主要方向，LINE Corp. 希望 LINERs 達成的三條準則為「Work Intensely and Be Focused」、「Be a Step Ahead」以及「No Fear. No Regrets」。

- (1) Work Intensely and Be Focused 準則意在呼籲 LINERs 依據各問題重要性適當分配時間與心力，LINE 認為唯有如此作法才能解決問題，另外比起單純「努力工作」，LINE 認為 LINERs 在「沉浸」於工作時更能想出創新、跳脫框架的解決方案。
- (2) Be a Step Ahead：要求 LINERs 敏捷地評估資訊並找出解決方案，避免錯過最佳時機，透過率先行動並在過程中解決未知狀況、嘗試以不同方式完成任務等方式，找出事前規劃時很難直接取得的解決方案，使 LINE 能在不斷變動的全球環境中取得先機。
- (3) No Fear. No Regrets 則激勵 LINERs 大膽承擔所有工作、持續督促自己向前邁進，不怕失敗，在跌倒的過程中學習，並超越自己的極限。

Lean & Mean Teams 則是對 LINERs 形成高效團隊的期望，LINE 認為只有當組織全體堅定地朝同一方向邁進，並以真正的戰鬥精神廝殺時，才能達到 WOW 境界。朝著此方向，LINE 希望 LINERs 能做到「Open Communication, Vertical Decision-making」、「Keep in Sync」和「Enjoy the Challenges Together」。

- (1) Open Communication, Vertical Decision-making：LINE 要求團隊中成員誠實並徹底地進行內部溝通，提出建議尋找解決方案，團隊領導人則在聽取成員意見後訂定明確方向並為決策負責，而即使決定與自身意見不同，團隊成員也須信任領導者判斷，共同努力達成目標。
- (2) Keep in Sync：在完成工作的過程中，團隊須擁有定義明確之共同目標與方向，成員間必須持續交流意見，確保任務進行時朝相同方向前進，透過持續交流根據確保方向能及時根據狀況調整。
- (3) Enjoy the Challenges Together：要求同仁間互相支持，LINE 深信在困難時的相互砥礪將建立更深厚的關係，產生獨自一人無法產生的能量，發揮一加一大於

二的團隊綜效，與隊友一起突破重圍解決問題。

LINE CODE

除了透過以上 LINE STYLE 創造的 WOW 之外，LINE 認為創新還須結合對社會整體規則的觀察與對周圍人的尊重，並以正大光明的態度與用戶、股東、政府、社會、合作夥伴和其他 LINERs 攜手合作迎向挑戰，方能將 WOW 帶給社會大眾，而以上行為準則便是 LINE CODE，LINE 要求員工抱持的處事方針包含 Responsibility、Respect 和 Collaboration。

- (1) Responsibility：以榮譽和誠實履行對用戶和社會的義務，保護用戶隱私並遵守所有法律法規，使用戶能信賴 LINE 的服務；要求 LINERs 以中立、公平的方式提供服務，不偏向任何特定用戶或地區。通過承擔責任與 LINE 用戶乃至整個社會建立互信關係。
- (2) Respect：現今社會使所有人皆有機會接觸不同文化背景的人事物，擁抱多元價值有利於 LINERs 養成勇於克服困難的精神，並對服務範疇拓展有正面影響。LINE 期望能打造沒有騷擾、霸凌的工作環境，透過強化尊重、溝通以跨越國家、組織與階層等藩籬，使 LINERs 在如此環境成長茁壯，並使 LINE Corp. 能引領創新。
- (3) Collaboration：LINE 希望 LINERs 能以謙虛的態度與社會、夥伴緊密合作，創造大眾皆能接受的價值，在與眾多外部夥伴合作時須致力於創造雙贏，以透過合作將 LINE 的服務延伸至更廣闊的世界。另外 LINERs 必須透過日常溝通與夥伴建立互信關係、攜手傳遞價值。

4.1.3 LINE 在台主要業務

2020 年 7 月，LINE Taiwan 舉辦「LINE CONVERGE 2020 年度記者會」，官網新聞提到「LINE 在台灣發展至今已橫跨通訊、娛樂內容、數位行銷、電商、金融科技、虛實融合 OMO 六大產業領域」。LINE 建立六大領域服務的方法，是在過程中與不同合作夥伴建立關係，並且在六大領域中，合作夥伴們通常以 LINE 制定的規則行事，以達成 LINE 的企業使命「Closing the Distance」。

根據以上描述，本研究認為六個領域皆符合文獻探討中 Adner 對生態系的定義——與合作夥伴一同創造價值主張，並且參與者在生態系領導者所制定的合作安排中協調一致，為終端顧客傳遞價值，因此在這裡將六個領域視為包含不同的服務



的六個生態系，後續將列出六個生態系，並分別介紹各生態系中主要功能，關於功能在本研究中歸屬於何種生態系，主要參考 LINE 官網對服務的歸類與 LINE 對外新聞稿。

通訊生態系

通訊生態系包含了 LINE 的起點—LINE Messenger、販賣貼圖和主題等通訊延伸產品的 LINE Store 以及近年新發展的 LINE Voom 與 LINE 社群，相關服務簡介如表 4-2 所示。

表 4-2 通訊生態系服務簡介

名稱	介紹
LINE Messenger	為台灣主流即時通訊軟體，最大特色為可使用貼圖傳達心情，在日本、台灣、泰國等地相當受歡迎。
LINE Store	可購買 LINE 貼圖、主題、Webtoon 及遊戲中貨幣的線上商店，其中貼圖市場自 2012 年於台灣開始業務以後，至今已有 65 萬創作者。
LINE 社群	以「興趣導向的主題聊天室」為定位，支援最高 5,000 人共同存在同一聊天室，特色為可與陌生社群互動。
LINE VOOM	為 LINE 推出的短影音平台，其名蘊含「Video Room」、「Visual Room」和「Boom」三層意涵，用戶可自由上傳短影音創作並觀賞之。

資料來源：LINE 官網

娛樂內容生態系

在娛樂內容生態系中，LINE 集團以 LINE TV、LINE Games、LINE POD、LINE Music 與 LINE Webtoon 等各式平台為廣大用戶提供各種娛樂，內容需求則由內容入口平台 LINE Today 滿足。娛樂內容生態系內服務簡介如表 4-3。

表 4-3 娛樂內容生態系服務簡介

名稱	介紹
LINE TV	以提供付費節目為主之串流影音平台。包含來自臺灣、中國、香港、日本、韓國和泰國等地的各類影音作品，在 2018

	年與台灣本土 CHOCO TV 合併，有部分自製內容推出。
LINE Game	提供眾多易上手的手機遊戲，用戶可透過 LINE Store 購買代幣，並透過 LINE Messenger 分享遊戲成果或與好友同心協力達成目標。
LINE POD	用戶安裝 LINE 打造的專屬 LINE POD 啟動器後可遊玩其中遊戲。LINE POD 與 LINE 帳戶相連接，需透過帳號登入，可結合 LINE 的社交功能與好友及其他玩家交流。
LINE Music	為音樂串流平台，特色是與 LINE 通訊軟體的合併，使用者可以將音樂或播放列表直接傳送給 LINE 的好友或群聊。另外使用者還可與正在聊天的好友同步播放歌曲。
LINE Webtoon	為行動漫畫平台，內容主打恐怖、劇情、搞笑、奇幻等類型之作品，LINE Webtoon 上的作品，有 1/3 是台灣原創，用戶可在 LINE Store 購買 Webtoon 代幣後購得付費作品。
LINE Today	為內容入口平臺，提供文字新聞、影音、直播、天氣、電影介紹和投票等內容，另外亦提供使用者留言交流功能以及電影票訂購等功能。

資料來源：LINE 官網

數位行銷生態系

數位行銷生態系中包含與用戶線上交流的 LINE 官方帳號、在線下發送訊息的 LINE Beacon 以及與店家進行進一步密切合作的 LINE 新星計畫，數位行銷生態系內服務介紹如表 4-4。

表 4-4 數位行銷生態系服務簡介

名稱	介紹
LINE 官方帳號	透過官方帳號，店家可與顧客一對一交流，並且可設定 ChatBot 隨時回應用戶需求，透過官方帳號還可做到分重推送廣告資訊、發送優惠券、進行問卷調查等。
LINE Beacon	LINE Beacon 透過藍牙訊號發射裝置發送店家資訊，用戶若進入裝置 50 公尺訊號範圍內且有開啟 Beacon 服務，

	即可收到店家行銷訊息。
LINE 新星計畫	新星計畫為 LINE 與新創公司及開發者合作的方式，提出計畫書及展示成果通過者，可與 LINE 簽約使用 LINE 的行銷資源，並享有諮詢輔導服務，另外還可能獲得 LINE 的投資，甚至成為 LINE 的新服務合作夥伴。

資料來源：LINE 官網

電商生態系

電商生態系的服務包含 LINE 購物與 LINE 禮物，前者為電商導購功能，後者則為社交送禮服務，兩者皆充分結合 LINE 社群優勢。LINE 的電商生態系包含之服務如表 4-5 所示。

表 4-5 電商生態系服務簡介

名稱	簡介
LINE 購物	為導購性質的服務，目的是開發 LINE 的流量，促進更多行動電商交易，提供消費者在各大購物網站比價功能及額外回饋，力求成為「購物第一站」。
LINE 禮物	為基於訊息功能之社交電商服務，商品包含電子禮券以及宅配送禮等形式，可購買來自用或贈送，另有多人群組聊天室送禮功能，購買複數份禮物後發送至群組聊天室，再交由系統隨機發放禮物。

資料來源：LINE 官網

OMO 生態系

OMO 生態系包含「逛街目錄」LINE SPOT、叫車服務 LINE Taxi 以及旅遊平台 LINE 旅遊等服務，透過 OMO 生態系的產品，LINE 能滿足用戶在食衣住行等方面的需求。OMO 生態系服務簡介如表 4-6 所示。

表 4-6 OMO 生態系服務簡介

名稱	介紹
LINE SPOT	LINE SPOT 地圖為基礎呈現店家資訊，店家在 LINE SPOT 上登錄並刊登資訊後，用戶可在 LINE SPOT 上查

	看鄰近店家資訊，並透過聊天室即時分享。
LINE Taxi	在 LINE 應用程式內即可完成的計程車叫車服務，可與 LINE Pay 綁定，使下車結帳過程更為順暢。
LINE 旅遊	為一站式旅遊平台，用戶能透過 LINE 旅遊訂購各式旅遊服務，可結合 LINE 的聊天、分享記事等功能，讓使用者能在 LINE 討論行程，在結帳時更可獲得 LINE Points 回饋。

資料來源：LINE 官網

金融生態系

金融生態系中的產品可與集團其他服務相輔相成，形成正向循環提升全體生態系，如後續將會介紹的 LINE Pay、LINE Points 及 LINE 集團其他服務之間的正回饋關係，另外 LINE Bank 亦可能發揮提升用戶黏著度的功效。金融生態系內服務如表 4-7 所示。

表 4-7 金融生態系服務簡介

名稱	介紹
LINE Pay	為 LINE 集團的行動支付服務，第三方支付服務可在綁定信用卡或簽帳金融卡後以掃描條碼或 NFC 的方式付款。與一卡通的合作「一卡通 Money」則使 LINE Pay 可跨足電子支付業務，提供用戶間轉帳以及儲值等服務
LINE Bank	為台灣純網銀之一，提供存款帳戶、轉帳、汽機車強制險、簽帳金融卡、個人信貸等服務，另外存款帳戶可與一卡通 Money 互通，無須手續費。
LINE Points	用戶在使用 LINE 服務時，若符合條件即可獲得 LINE Points 回饋，並且可在 LINE Store、LINE 購物或甚至使用 LINE Pay 時使用點數折抵，1 點 LINE Points 可折抵 1 元的消費。

資料來源：LINE 官網



4.1.4 LINE Corp.的財務表現

本部分將列出從 LINE Corp.進行 IPO 的 2016 年開始，到最後一個擁有完整財報的 2019 年之間 LINE Corp.的財務狀況，由於 LINE Corp.的財報僅供布置 2020 年第三季，因此 2020 年及以後的資料不甚完整，且各來源之間出現歧異，因此將不列出 2020 年以後全年營收與獲利。

本部分將首先介紹 LINE Corp.的兩大事業群，接著針對逐年總體營收與淨利潤趨勢進行分析，並對特定年份之間的營收、成本組成變化進行討論，過程中將以 LINE Corp.經營策略與外部因素對 LINE 的財務狀況進行解釋。

核心與策略事業群

如前面章節所提到的，LINE 以通訊功能為基礎，發展出了各式各樣的功能，這些功能背後由眾多事業群支持，而在 2018 年 1 月，經過當時 LINE Corp.董事會批准後，這些事業群被分為「核心事業群」與「策略事業群」，而根據 LINE 在 2020 年第三季提出的報告，兩事業群內容分別如下。

核心事業群（Core Business）包含廣告、通訊及內容服務，廣告包括透過智慧入口、LINE Today 等管道主動推送的「展示型廣告」、經由官方帳號、贊助貼圖以及 LINE Point 等方式，用戶須主動接觸才能接收的「帳戶型廣告」等，「通訊」包含即時通訊軟體本身及由 LINE 官方原創與第三方提供之貼圖販售，「內容」則涵蓋了遊戲、漫畫、音樂等功能；策略事業群（Strategic Business）包含 Fintech 及其他，Fintech 涵蓋 LINE Pay、LINE Bank 及其他金融活動，其他策略事業群則有 AI、電子商務以及 LINE Friends 的文創內容等。

LINE Corp.的總體營收與利潤

LINE Corp.的總體營收與利潤如表 4-8 所示，可以看到 LINE Corp.的總體營收，除 2020 年下滑外，其餘大致為成長趨勢，獲利部分可觀察到 2018 到 2020 年間 LINE 處於虧損狀態，以下將結合新聞報導，找出這三年 LINE 虧損的可能原因。

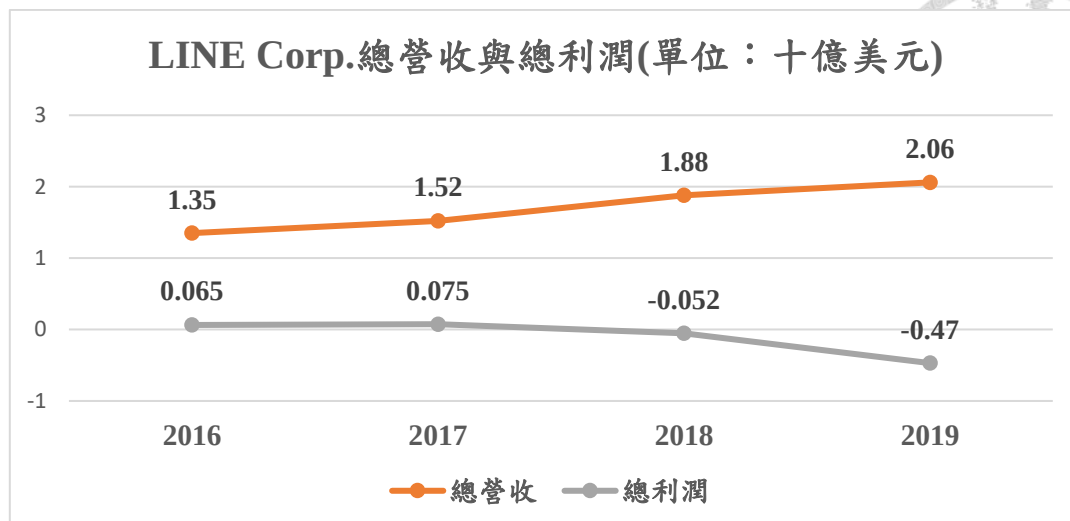


表 4-8 LINE Corp.的總營收與總利潤

資料來源：Business of Apps

2018 年第三季財報發布後，LINE Corp.營業額雖持續成長，但已連續四季出現虧損，該季核心事業群營業利益率降至近五季新低，策略事業群虧損則達到新高，在 AI、Fintech 和 E-Commerce 等策略事業群的投資仍無法立即帶給 LINE Corp.獲利的前提下，LINE 試圖透過加強廣告方面的營收，減少虧損數字，具體作法為推出更多廣告產品供業者選購，包含位於聊天室上方的「Smart Channel」版面。

但虧損在 2019 年仍持續發生，日經新聞在 2 月曾預期 LINE 該年虧損將達 300 億日圓（約 2.7 億美元），而實際上 LINE Corp.的虧損甚至更為龐大——光是上半年的虧損就達 266 億日圓（約 2.46 億美元），全年虧損則達到驚人的 4.7 億美元，然而這些虧損對 LINE Corp.來說，或許並非不可預料，LINE 原始開發者之一的慎重煇在 2019 年接受訪談時表示那些虧損是「準備好的赤字」。虧損狀態持續到 2021 年，該年策略事業群開始能有效獲利，LINE Corp.自此才有轉虧為盈的跡象。

核心與策略事業群分析

如前所述，LINE 的核心事業群為主要獲利來源，策略事業群則為主要成本來源。這裡採用 LINE 最新的財報，取其截至 2020 年第三季度的資料。核心事業群的營業額為 1558 億日圓（約 14.78 億美元），策略事業群營收則為 244.45 億日圓（約 2.32 億美元）；成本方面，核心事業群數值為 1212.39 億日圓（約 11.50 億美元），策略事業群則為 745.25 億日圓（約 7.07 億美元）。根據以上資料，策略事業群佔 LINE Corp. 營收低於 15%，卻花費了全體成本的 38%。

細看核心事業群內部，2020 年各業務佔比如表 4-9 所示，可以看到光是展示性廣告、內容性廣告即占超過六成營業額，可見至 2020 年第三季為止，即便 LINE 發展了多項業務，但仍有超過一半的營業額由廣告提供。

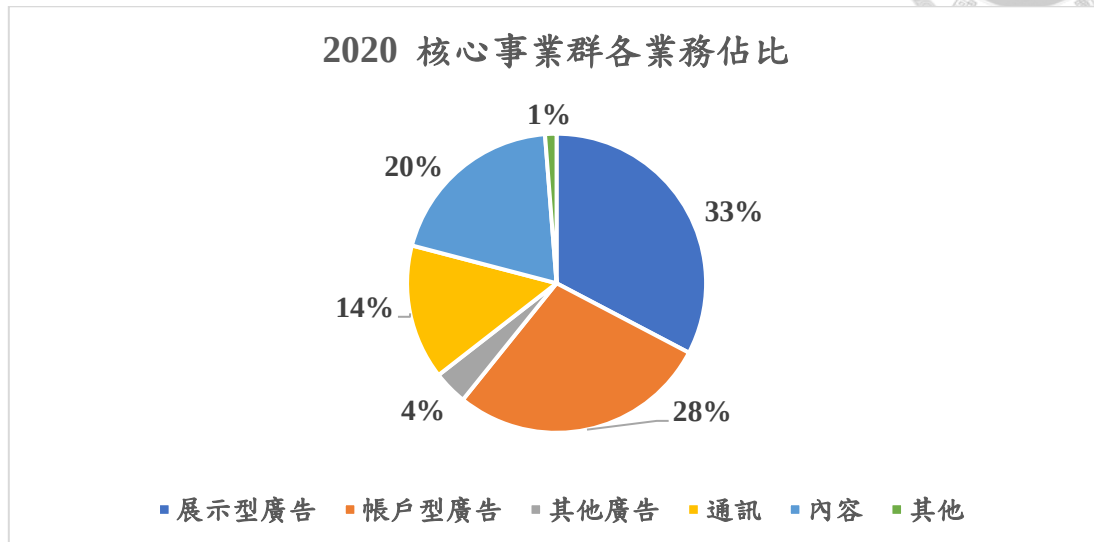


表 4-9 2020 核心事業群各業務佔比

資料來源：LINE Corp.財報

與核心事業群穩定以廣告為營收來源不同，LINE Corp.的策略事業群則較有變化，比較 2019 與 2020 年，Friends 業務的營業額從 2019 年的 140.48 億日圓（約 1.29 億美元）受疫情影響下滑至 8000 億日圓（約 0.76 億美元），但「Others」卻反而因疫情影響而受惠，從 77.73 億日圓（約 0.72 億美元）成長至 164.45 億（約 1.56 億美元），年報中，LINE Corp. 指出「Others」中的 Fintech 與 E-Commerce 的營收成長為策略事業群得以逆勢成長的關鍵。

第二節 MVE 建立時期(2011-2015)

LINE 至今建立了六大生態系，細看各生態系發展過程，每個生態系皆是從簡單的服務開始推出，在證明能為顧客及合作夥伴帶來價值後，才吸引合作夥伴加入，進而壯大生態系。對照本研究 2.1.3 提到的 MVE 定義：「透過最小活動布局為顧客及潛在合作夥伴顯示價值創造，進而吸引合作夥伴加入，逐漸完善生態系」，可以看到 MVE 與以上敘述中的「簡單服務」定義吻合。

若以 LINE 在台業務為觀察對象，其六大生態系中的四個——通訊、娛樂內容、數位行銷及金融的 MVE 皆在 2011 到 2015 年之間建立，因此本研究將這段期間定義為「MVE 建立時期」，以下將對此時期進行介紹。



4.2.1 以通訊 MVE 確立基礎

LINE 的所有服務皆起源於即時通訊軟體，並在貼圖推出後走紅，本部分將介紹 LINE 的基礎—LINE Messenger 及貼圖小舖。

LINE Messenger 的建立

推出 LINE 以前，Naver 曾在日本的搜尋引擎市場進行過兩波嘗試：第一波是在 2000 年首次登陸日本，但在 2005 年因不敵 Yahoo 而退出日本市場；第二次嘗試，Naver 派任慎重燧負責開拓工作，試圖以更客製化的搜尋服務迎合日本用戶的喜好，但這段期間推出的產品仍大多以失敗告終。

2011 年，日本發生了東北 311 大地震，震災後部分地區基地台無法使用，民眾無法透過簡訊、電話等方式與家人聯絡，而幸運的是，Wi-Fi 在那時仍能正常運作，因此部分日本民眾使用盛行於韓國的 KakaoTalk 與親友聯絡。這件事令 Naver 創辦人李海珍意識到，日本國內是多麼缺乏「讓彼此重視的人相互聯絡」的方法，因而產生創立即時通訊軟體服務日本市場的想法。

雖是因震災才萌生在日本推出服務的想法，但 LINE 事實上並非 Naver 的第一個即時通訊軟體產品，在地震發生以前的 2011 年 2 月，Naver 曾於韓國推出相似服務「NaverTalk」，該產品最終在韓國不敵 KakaoTalk 的先行者優勢，因而不甚成功，但有了先前的經驗，Naver 得以用最快的速度開發 LINE，因而得以在三個月後的 2011 年 6 月正式於日本推出 LINE。

LINE 的初期表現並不特別出色，但開發團隊持續觀察 LINE 早期用戶的行為，並隨著用戶反應推論背後可能原因、假設可能解法並快速實行。終於在某次，開發團隊從風行日本多年的「顏文字」得到靈感，提出了「發揮日本漫畫文化，將貼圖與通訊軟體融合可以輔助溝通」的假設，並在之後的 2011 年 10 月推出貼圖，提供用戶表達心情的另一種方法。貼圖作為表達手段，迎合亞洲人對於圖案先入為主的認知較文字要來得敏感許多的事實，因而使 LINE 中的交流能做到簡短且有效，在這之後 LINE 可謂是水到渠成，用戶成長速度隨著貼圖走紅而暴增，成功於日本站穩腳步。

LINE 在台灣初期發展

在 LINE 於日本竄紅後，與日本互動密切的少部分台灣人，因擁有與日本用戶交流的需求，因而開始使用 LINE。而 LINE 得以攻佔日本市場的武器—貼圖也深

深打動台灣用戶的心，因此光是憑藉著口碑推薦，2011 年年底以前 LINE 在台灣的下載量已成功突破百萬。

2012 年年初，LINE 尚非台灣即時通訊軟體市場的龍頭，彼時的 WhatsApp 仍擁有優勢。而 LINE，考慮到 2011 年台灣用戶增長的速率，看似不需要特別投入資源行銷也可以超越 WhatsApp 取得成功，但在即時通訊軟體市場，快速提升用戶數量形成網絡效應是相當重要的。出於以上考量，LINE 在 2012 年 2 月與桂綸鎂合作推出廣告，大量曝光下，配合先前累積的口碑，該年年底 LINE 的用戶數成功成長至原先的 9 倍，甩開與對手 WhatsApp 的競爭，奠定用戶基礎，並逐步發展成如今的規模。

應用平台商業模式，貼圖小舖成立

LINE Messenger 的成功，毫無疑問的必須歸因於貼圖，而為進一步透過應用程式內最受歡迎的服務獲利，LINE 在 2012 年 4 月推出「貼圖小舖」。初期的貼圖小舖提供付費及部分免費貼圖，並在之後陸續有與知名動漫、漫畫作品合作推出相關貼圖，擴大貼圖小舖的影響力。貼圖小舖為 LINE 創造獲利的能力出色，根據 LINE Corp. 2013 年第一季的財報，LINE 來自貼圖的營收達 17.5 億日圓(約 1683 萬美元)，佔 LINE Corp. 總營收約三成。

除直接販售貼圖所得外，LINE 在貼圖方面亦透過「企業贊助貼圖」獲取收入。企業贊助貼圖為 LINE 在向企業收取費用後，推出一組免費貼圖供消費者下載，幫助企業宣傳。贊助貼圖對企業來說所費不貲，但效果拔群，2014 年的資料顯示若企業欲讓八張貼圖在貼圖小舖上架一個月，並且可讓用戶使用 90 天時，須向 LINE 付上架費 200 萬元。儘管費用高昂，但企業贊助貼圖的效果也同樣出色，根據創市際市場研究顧問公司調查，貼圖使用者之中，曾下載使用企業贊助貼圖者達 74.5%，並使 21.8%使用者提升對企業的產品及服務的興趣，其中更有 12.8%因企業贊助貼圖而造訪企業通路，其成效十分驚人。

2014 年 4 月，LINE 推出「個人原創貼圖」，使個人創作者成為貼圖小舖中貼圖供應來源之一。由於 LINE 的貼圖小舖能接觸的用戶眾多，並且貼圖使用者中曾付費購買貼圖者達 30.4%，因而具備足夠誘因吸引創作者加入創作，在地創作者的加入也讓貼圖小舖中的產品更能達到在地化及緊跟時事。至 2014 年 11 月 7 日為止，個人原創貼圖吸引了全球超過 27 萬位創作者註冊，銷售總額達 35.9 億日圓

(約 3452 萬美元)，總銷售次數則超過 3,595 萬次。

綜合以上，LINE Corp.在即時通訊軟體產品取得成功後，推出貼圖小舖作為可營利之「平台」，平台中的消費者為廣大用戶，生產者則為創作者與企業，並且更重要的，以貼圖結合即時通訊軟體，形成的「通訊 MVE」在台灣已吸引企業、創作者等合作夥伴，這些合作夥伴在後續 LINE 的布局亦扮演重要角色，台灣通訊 MVE 的形成及運作方式如圖 4-2 所示。

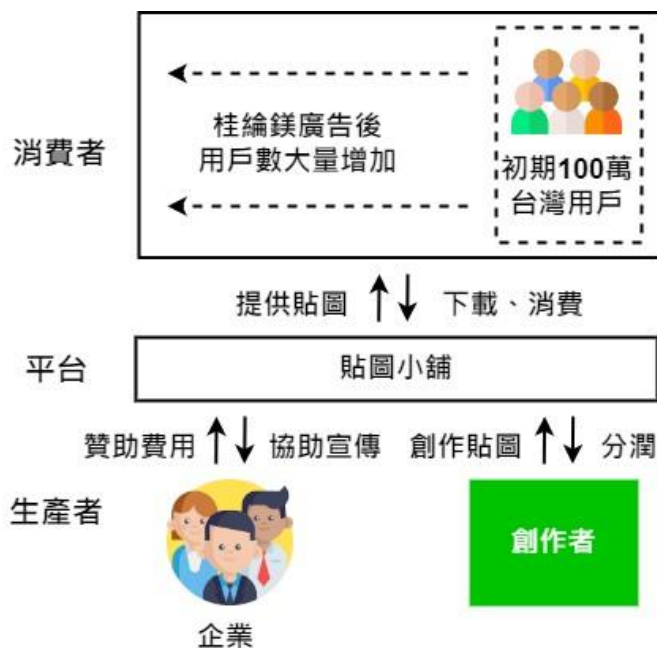


圖 4-3 通訊 MVE 內互動

資料來源：本研究繪製

4.2.2 連結新夥伴，發展新商業模式

即時通訊軟體的成功帶來巨大流量，而除上述提及之貼圖外，LINE 另外在娛樂內容以及數位行銷領域以不同的方式建立 MVE，以下將分別介紹。

娛樂內容 MVE

2012 年 7 月，LINE 推出了第一款遊戲 LINE Birzzle，透過提供輕鬆好玩，且能輕易上手的遊戲，LINE 的目標，據 LINE Game 遊戲團隊在 2013 年的訪談所言，是「建立一個讓智慧型手機用戶能與好友、家人共享歡樂的平台」。LINE 提供的遊戲平台與其他同業最大差異在於，透過先前通訊 MVE 建立的基礎，LINE 用戶在玩遊戲時可感受到社交帶來的附加價值——用戶可在遊戲時透過排行榜競賽、邀請好友等互動獎勵，獲得更多人與人之間的溝通互動樂趣。

遊戲與 LINE 服務結合帶來的優勢，具體可參照資策會於 2009 年的調查，根據調查結果，玩家對遊戲產生興趣的原因前四名分別為身邊朋友的討論推薦（80.6%）、網路社群的討論推薦（55.5%）、專業遊戲網站的評價（34.6%）與遊戲開發商的知名度（31.7%），而透過將遊戲與社群功能結合與本身高滲透率，LINE 擁有「身邊朋友的討論推薦」和「遊戲開發商的知名度」兩優勢。

在帶給玩家附加價值方面，資策會在上述調查中還進一步調查玩家在線上遊戲持續付費的原因，前五大原因分別為與認識的朋友一起玩（58.7%）、遊戲中有認識的人（42.6%）、遊戲故事性強深度夠（36.7%）、喜歡該遊戲的風格類型（35.1%）、遊戲好玩又可以輕鬆玩（28.6%）。LINE 毫無疑問可透過「與認識的朋友一起玩」以及「遊戲中有認識的人」兩大優勢吸引玩家持續付費，另外由於 LINE 遊戲多屬輕鬆好玩的風格，因此在「遊戲好玩又可以輕鬆玩」部分亦佔優勢，LINE 因此能透過遊戲持續獲利。以上調查結果僅針對 2009 年台灣用戶，但從遊戲相關業務在 2013 年 Q3 達到總營收六成來看，LINE 遊戲的社交及產品屬性在其他服務地區仍然擁有一定優勢。

LINE 在發展遊戲事業的過程中，藉著與通訊軟體整合及使用 LINE 原創人物，成功吸引用戶，並且透過贈送虛寶的方式以遊戲帶遊戲，試圖讓用戶下載更多 LINE 遊戲，以達到「用 LINE 系列 App 包圍生活」的目的，增加用戶停留在 LINE 的時間，而增加停留時間帶給母公司最直接的好處便是增加相關營收，尤其 LINE 遊戲基本服務為免費下載，增加停留時間對於讓用戶付費購買應用程式內銷售之遊戲幣、道具十分有幫助。

而作為本研究中所定義的娛樂內容 MVE，LINE 遊戲證明了娛樂內容與通訊軟體結合可帶給用戶附加價值，並且將通訊軟體流量引導至娛樂內容相關事業、並使用戶停留於其中是可行的，利於後續說服其餘娛樂內容合作夥伴加入，共同建設生態系；另外，LINE 遊戲服務包含自行研發及與第三方合作推出之內容，在這個過程中納入了「外部遊戲開發商」此合作夥伴，娛樂內容 MVE 內各方互動如圖 4-3 所示。



圖 4-4 娛樂內容 MVE 內互動

資料來源：本研究繪製

數位行銷 MVE

即時通訊軟體的流量龐大，而母公司 LINE Corp.很快意識到了這股流量對具備行銷需求的店家、企業是多麼的有吸引力。因此很快的，LINE 在數位行銷領域以「官方帳號」和「LINE@生活圈」建立 MVE，以下將分別介紹。

2012 年 5 月，LINE 在更新後推出「官方帳號」功能，官方帳號可透過在應用程式內專屬區域曝光以及可供免費下載之企業贊助貼圖等方式吸引用戶，使用戶主動加官方帳號為好友。官方帳號採用使用者必須主動追蹤才會推播消息的「許可式行銷」使消費者更有意願收看訊息，提高行銷效率，企業可透過官方帳號做到推播多樣化品牌訊息、根據特定關鍵字或於特定時段投放相對應的回應給消費者、在宣傳頁面放置網址、圖片和影片引導使用者進入活動網頁瀏覽訊息及參與活動等，並且用戶可透過官方帳號領取企業發送之優惠券、接受問卷調查等。另外官方帳號還具互動功能，其中最具特色的為「On-Air」，當 On-Air 狀態開啟時，後台資料庫

可接收所有使用者發送給官方帳號的訊息，具有快速聚眾、即時互動的效果，常用於抽獎和有獎問答等行銷活動。

最初版本的官方帳號花費昂貴，根據有效好友數及每月主動發送訊息數量，官方帳號的費用在每月 16 萬到 66 萬元不等，但相對應的，其效果卓越，以 2013 年大同的官方帳號行銷為例，據計算，其搭配企業贊助貼圖行銷後花費 120 萬元，獲得了 280 萬位用戶追蹤，獲得一位顧客成本僅約 0.42 元，之後每月雖需繳納 42 萬至 66 萬元的月費，但相對應的可依方案不同推送 7 到 14 次訊息，費用相較簡訊或其他行銷方式顯得十分低廉。

然而對中小商家來說，每月 6 位數的花費仍是難以承受的負擔，為滿足中小企業行銷的需求，LINE 於 2014 年 8 月在台灣推出「LINE@生活圈」。LINE@生活圈建立在「創造與 1700 萬用戶溝通的最佳體驗」基礎上，並且具備八大功能：群發訊息、一對一聊天、動態消息、行動官網、宣傳頁面、調查頁面、後台數據資料庫，與多人同時管理等，其基本方案為免費，對較難以穩定獲利的部分中小企業來說相當有幫助。

LINE@生活中，店家的好友獲取方式為用戶在實體店內掃描條碼加入，透過此方式加入的好友是實體拜訪的顧客，通常黏著性較高，另外初期店家僅在付費後可擁有「認證帳號」，認證帳號可在網路上被公開搜尋，增加曝光度；之後開放不管一般及認證帳號皆為免費申請，獲利方式改為推出兩種加值服務：1.專屬 ID，收取年費後，店家可擁有一組供識別的專屬 ID，易於顧客搜尋，費用為首年 798 元，次年起 398 元；2.推廣方案，根據方案的不同擁有不同好友上限及功能，費用從免費版每月 0 元至專業版每月 5888 元不等。

官方帳號與 LINE@生活的目標客群不同，收取的費用不同，服務也存在差異，兩功能比較如表 4-10 所示。而對消費者來說，根據東方線上於 2015 年的調查，結果顯示台灣有 61%消費者願意主動開啟 LINE 接收通知，並且店家能否及時提供優惠訊息為消費者是否願意下載 App 的因素之一，因此無論是官方帳號或 LINE@生活圈，若將帳號加為 LINE 好友便能取得這些即時優惠資訊，對於消費者來說應是一個便利的訊息管道來源，可見消費者有此需求，並不破壞使用 LINE 的體驗。

表 4-10 官方帳號與 LINE@生活圈比較



	LINE 官方帳號	LINE@生活圈
上架費	合約期間半年需上架費，一年則免	所有方案皆免上架費
月費	依每月發送群體訊息數與有效好友數，由 16 萬元到 66 萬元不等。	依方案不同，從免費版 0 元至專業版每月 5888 元等。
加購	贊助貼圖、動態消息加購	專屬 ID
有效好友數	無上限	免費版無上限，入門、進階、專業版分別為 2 萬、5 萬、8 萬
消息發送上限	每月 60 次動態消息(超過可加購)、7-14 次群發訊息	免費版 1000 次以內群發訊息(僅文字)及 10 次動態消息;付費以後皆無上限

資料來源：LINE 官網

而作為數位行銷的 MVE，LINE 透過官方帳號及 LINE@生活圈證明了 LINE 對行銷的幫助，在過程中則納入大企業及中小店家為合作夥伴，並且消費者對於使用 LINE 接受許可式行銷是持接受態度的，顯示的證據及納入的合作夥伴則在未來發展 OMO、支付等服務時派上用場，數位行銷 MVE 內各方互動如圖 4-4 所示。



圖 4-5 數位行銷 MVE 內互動

資料來源：本研究繪製

4.2.3 金融 MVE 的早期發展

2012 年，LINE 推出了「LINE 代幣」，用戶使用信用卡購買 LINE 代幣後可購買貼圖、主題、遊戲虛寶、超商折價券等，用戶亦可透過完成任務取得免費代幣。然而當時出現的問題包含 IOS 用戶無法贈送朋友付費貼圖，且須使用信用卡購買，使不具信用卡使用習慣之用戶無法順利購買相關服務。為解決以上問題，在 2013 年 10 月正式在台啟用的 LINE Store 中，用戶可使用 LINE 與智冠科技合作推出的「MyCard LINE 指定卡」，解決過去部分消費者購買障礙，並且無論手機平台，用戶之間皆可互相贈送貼圖、主題等服務。

從以上敘述可以看到 LINE 在打造便於用戶付費環境方面做的努力，而「行動支付」作為更方便的支付手法，自然也是 LINE 的目標之一，根據元智大學朱訓麒教授對中國支付市場發展軌跡的觀察，行動支付的發展條件包含兩點：1. 初期行動支付必須依附穩定流量來源；2. 必須搭配合適的誘因吸引消費者採用，快速形成網絡效應。在發展 LINE Pay 上，第一點毫無疑問是 LINE 所具備的優勢——彼時 LINE 已擁有 1700 萬位用戶；而針對第二點，LINE 利用優惠及免費代幣吸引用戶加入使用 LINE Pay，並且從無到有逐漸打造支付場景。從初期僅能於 LINE Store 上使用，後來以優惠及用戶數吸引更多店家加入，利用正向跨邊效應使 LINE Pay 成長茁壯，過程中，LINE 則從每一筆交易收取部分手續費。

LINE Pay 作為金融 MVE，試圖向店家證明加入 LINE Pay 後可因更低的支付障礙而獲得更多消費，並在過程中可進一步納入店家，店家則可搭配數位行銷領域的服務獲得更大利益；同時 LINE Pay 的出現也可使用戶在使用 LINE 的其他服務

時以更輕鬆的支付方式獲取更多優惠——這正是後續電商生態系成功的原因之一。
LINE Pay 所代表的金融 MVE 與 LINE 用戶互動如圖 4-5 所示。

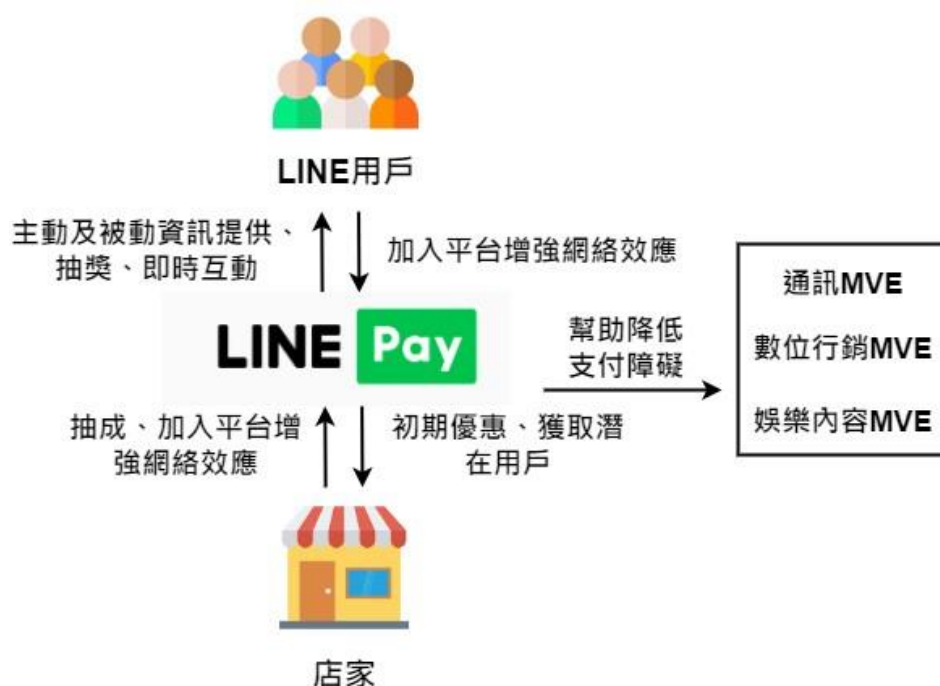


圖 4-6 金融 MVE 與各方互動

資料來源：本研究繪製

第三節 擴張時期(2016-2019)

2016 年 3 月，LINE Corp.在 LINE Conference Tokyo 2016 上宣示成為「智慧入口」，致力於讓用戶更方便的使用 LINE 與其他企業的服務，全面開放平台而進入擴張階段。在擴張時期，LINE 除持續發展 MVE 時期建立之事業外，更將前述事業集大成，發展出了電商生態系及 OMO 生態系，以下將針對 LINE 在擴張時期的業務發展歷史介紹。

4.3.1 原有生態系的持續擴張

在原有 MVE 的基礎上，LINE 持續發展更為強大，多元的功能服務合作夥伴以及用戶，並在過程中增加獲利來源，強化生態系間互動，以下將介紹擴張時期的娛樂內容及數位行銷之發展。

多元發展的娛樂內容生態系

LINE 的娛樂內容種類在遊戲推出之後逐漸增加，這裡將介紹其中三個主要服務包含 LINE Today、LINE Webtoon 以及 LINE TV 的發展歷程。



內容入口平台 LINE Today 為新聞及資訊服務平台，用戶可透過此服務瀏覽來自於外部新聞內容合作夥伴的即時新聞資訊、原創影音內容等。於 2016 年 6 月推出的 LINE Today，至 2017 年 3 月已穩定擁有超過 1700 萬位月活躍用戶，內容合作夥伴數量也從最一開始的 8 位，成長至今 600 位。LINE Today 的發展方向為「社群化內容服務」(Communi-tent)，此方向基於 LINE Today 團隊的觀察，團隊發現 LINE Today 閱讀量和 LINE 訊息傳送量每天的分布曲線相當一致，因此做出「台灣用戶在傳送訊息的同時也在閱讀內容」的推論，並藉此確立通訊、社群、內容為三大發展立基點，因此服務性質漸朝一站式、整合型內容和易於分享靠攏，使內容可由即時通訊軟體傳播，擴大 LINE Today 影響力。

LINE Webtoon 為行動漫畫平台，至 2021 年為止在台灣已擁有約 150 萬位月活躍用戶，累積超過 600 部繁體中文作品、100 位以上本土創作者。LINE Webtoon 的策略為以廣大用戶數為基礎，透過在平台上曝光並結合 LINE 旗下服務使作品走紅，達到扶植原創者的目的，如作家微疼創作的「微不幸劇場」，先是在 Webtoon 平台上被加入「我的最愛」而使觀看數提升，而後官方將漫畫主角「微疼」移植到遊戲 LINE 旅遊大亨中，使其進一步曝光，再創佳績。由於載體為手機，LINE Webtoon 擁有不受時間空間影響的優勢，因而適合讀者利用零碎時間閱讀。另外，由於 LINE Webtoon 強大的社群功能，讀者們可以輕易地在上討論與擴散，作者亦可以跟讀者即時互動，快速取得回應，使內容能做到在地化、具彈性等。

LINE TV 於 2015 年 4 月於台灣推出，為 LINE 智慧入口計畫的一部分，期望廣大社群的互動能帶給該服務優勢。為在「內容為王」的串流影音市場爭取優勢，2018 年 10 月 LINE TV 整併了台灣本土的 CHOCO TV，成為當時台灣原創自製內容產量最大的 OTT 平台，並結合官方帳號、LINE Today、貼圖等方式多角化曝光，使劇集能快速散播，而其效果，根據資策會在 2021 年的調查，LINE TV 在台灣為第三受歡迎的影音平台，僅次於 YouTube 及 Netflix。

除以上三者外，LINE 另外有電腦遊戲平台 LINE POD、音樂平台 LINE Music 等，這些服務共同構築了擴張時期的娛樂內容生態系，服務與合作夥伴、用戶之間的關係如圖 4-6 所示。可以看到此時期的用戶，與娛樂內容生態系的互動方法與原先的 MVE 接近，但更為豐富的服務使用戶體驗提升，同時也為 LINE 母企業帶來更多合作夥伴及獲利。



圖 4-7 娛樂內容生態系互動

資料來源：本研究整理

升級的數位行銷生態系

2019 年 4 月，LINE 將原先的 LINE@生活圈與舊官方帳號統整，推出「官方帳號 2.0」。官方帳號 2.0 內包含所有人皆可設立的一般帳號、經認證的合法企業擁有的認證帳號以及 LINE 主動邀請而設立的企業帳號，後兩者可透過關鍵字搜尋，一般帳號則僅可透過專屬 ID 搜尋後加入。官方帳號 2.0 在收費上有兩大特色：1. 收費方式改為月費與加購推播訊息費用；2. 全面開放免費使用所有過去須加購的基礎功能。新收費方案如表 4-11 所示，當中的「訊息則數」僅計主動推播者，AI 及後台人工回覆不在此限。向店家收取的基本費用雖可低至 0 元，但多數店家反映若要實現有效行銷，總費用是提升的。

表 4-11 官方帳號 2.0 收費方案

	低用量	中用量	高用量
固定月費	免費	800 元	4000 元
免費訊息則數	500 則	4000 則	25000 則
加購訊息費用	不可	每則 0.2 元	每則 0.15 元

資料來源：LINE 官網



功能上，LINE 官方帳號 2.0 與以往不同之處包含：1.好友數不再受限，以往付費方案上限為 8 萬人；2.可以免費使用包含圖片、語音、影片等多元訊息與消費者溝通；3.可使用 Messaging API 串接，開放第三方或 LINE 提供之功能服務模組，可依照需求在 API 與 1 對 1 聊天兩種模式中切換；4.加入好友的顧客，可依據其與帳號的互動貼標籤，再依據標籤做分眾推播，並利用筆記本功能記錄該客戶注意事項。以上功能的革新不僅利於店家管理用戶，同時也減少對消費者的打擾，事實上官方帳號 2.0 之所以推出，便是因為超過五成消費者表示舊官方帳號及 LINE@生活圈推送的訊息不被需要的，更有六成表示帳號推送訊息頻率過高，因而封鎖帳號，而新功能中包含 Messaging API 與功能服務模組的結合使用，讓用戶能更具效率的取得所需資訊，並且由於店家可依照顧客屬性分眾推送訊息，非行銷目標者將會減少被打擾的頻率。

LINE 對數位行銷生態系的規劃並不限於線上，早在 2017 年 11 月，LINE 已推出線下行銷利器—LINE Beacon。與官方帳號相同，LINE Beacon 同樣採取許可式行銷，其訊息發送方式為透過藍芽裝置，將店家的特色服務、促銷訊息等發送至方圓 50 公尺內願意主動選擇接收 LINE Beacon 訊息用戶的手機上。透過線下的 LINE Beacon 與線上的官方帳號，店家可以結合使用兩者做到更為立體化的行銷，舉例來說，當用戶接近 LINE Beacon 裝置時，若用戶未加店家官方帳號好友，則訊息會出現在 LINE 應用程式聊天列表上方，引導用戶加入好友，使之後的訊息推送更為順利，而若用戶已加入店家好友，則店家可以發送地址、抽獎訊息等，吸引並引導用戶上門消費，打造立體化的行銷。

升級後的數位行銷生態系，在提供服務與價值方面，與原先差異如圖 4-7 所示，數位行銷生態系中，各方之互動方式與原先的數位行銷 MVE 類似，但對商家來說，其服務的細緻度與費用皆大幅提升。

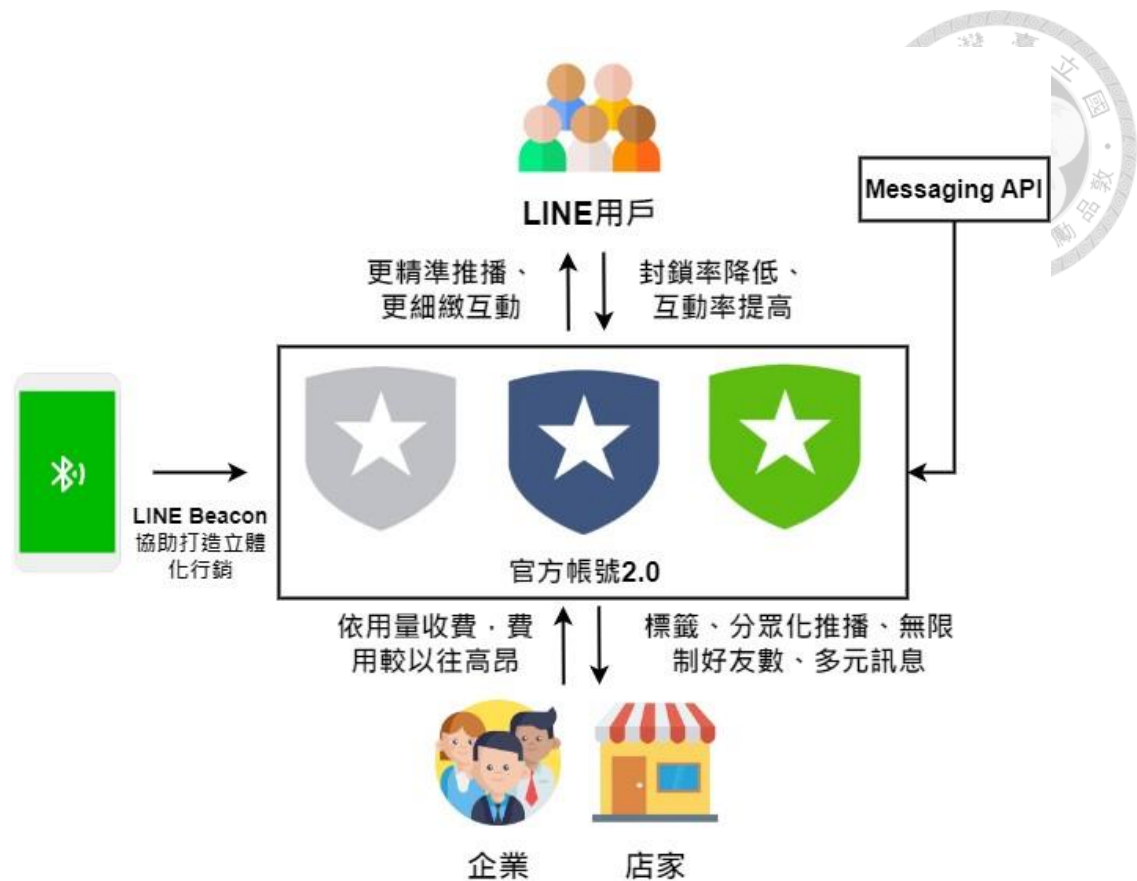


圖 4-8 數位行銷生態系的升級

資料來源：本研究整理

4.3.2 藉助已有服務的力量

4.3.1 中提及的娛樂內容生態系及數位行銷生態系，當中大部分服務仰賴用戶流量，但除此之外，集團其他服務的幫助並非兩大生態系成長茁壯的關鍵因素。但以下將介紹的金融與電商生態系則相反，其發展過程中藉助集團力量甚鉅，以下將分別介紹。

金融生態系機制的逐漸完整

2016 年四月，LINE 將原先的「免費代幣」以 1 比 0.6 的比率換成「LINE Points」，LINE Points 的特色為一點等於一元，並且消費後立即通知點數增長，可即時看到點數變化，此特色可令消費者對使用 LINE Pay 獲得的點數回饋更有感，利於後續事業發展。

LINE Points 的蓬勃發展從 2016 年 12 月開始，當時 LINE 與中信合作推出「中信 LINE Pay 卡」，根據當時 LINE Pay 營運團隊負責人吳孟芝表示，此合作的目的

是改變消費者付現金習慣的舉動，而為近一步增加使用此卡的誘因，LINE 以超商通路為施力點，發行 3%到 9%的 LINE Points 回饋，引導用戶將中信 LINE Pay 卡綁上手機，刺激 LINE Pay 使用。而隨著中信 LINE Pay 卡的廣泛使用，LINE Points 開始大量產生，至 2017 年為止，LINE 已發行超過 28 億點 LINE Points。外界分析認為大量發行使 LINE Points 廣泛流通，因而受到市場認可，進而刺激消費者以折抵點數為目的使用包含 LINE 購物、貼圖等業務，而這些應用場景，最終會再激勵 LINE Pay 的使用，進而再刺激產生更多的 LINE Points，創造出正向循環。

2017 年底，LINE Pay 成為一卡通最大股東，在與一卡通合作後，LINE Pay 可跨足轉帳與儲值功能，打通「電子支付、電子票證、P2P（個人對個人）跨行轉帳」三大功能。一卡通的加入代表 LINE Pay 可被用來在搭乘大眾交通運輸估劇時付費、進行用戶間小額轉帳等，並且可觸及沒有信用卡的學生客群，大幅擴展支付場景與客群。

發展後的金融生態系運作原理如圖 4-8 所示，LINE 透過與中信合作做到大量發行 LINE Points，而後者的加入刺激了對 LINE 服務的消費，在消費時使用 LINE Pay 可進一步產生 LINE Points，形成正向循環，帶動 LINE 整體的發展。

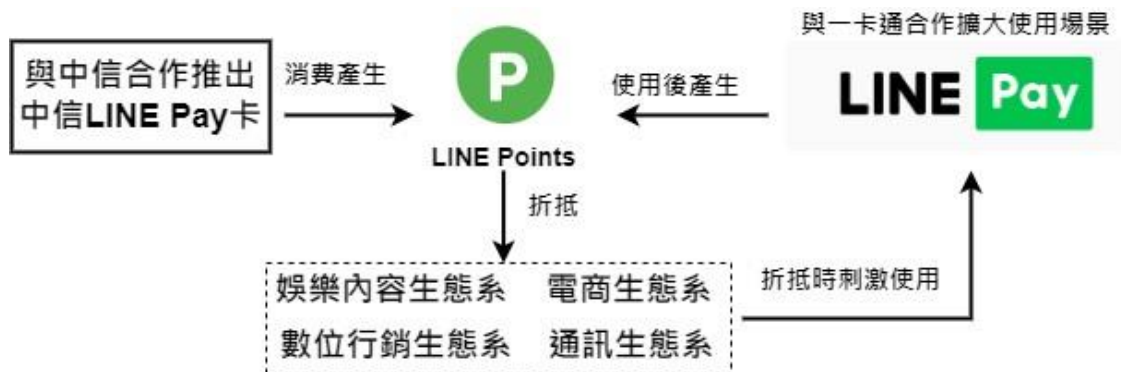


圖 4-9 金融生態系的正向回饋

資料來源：本研究整理

結合已成熟服務，發展電商生態系

現今的 LINE 購物並非 LINE 在電商領域的首次嘗試，早在 2015 年 3 月，LINE 便曾推出「LINE Mart 買賣市集」，該平台同時包含 B2C 和 C2C 的交易，用戶除購買來自商家的商品外，還可自行上架販賣商品。進行 C2C 交易時，使用者將享有 1%的 LINE Points 回饋，LINE 希望能藉此誘因快速提升 LINE Mart 用戶數。然而事與願違，2017 年 2 月，LINE Mart 正式終止服務，當時 LINE 表示是為將資源集

中發展 LINE@口袋商店和 LINE 禮品小舖服務，以及開發建構新的行動電商模式所致。2018 年時，回顧 LINE Mart 失敗的原因，LINE 電商事業部高層歸納出了三點：1.當時 LINE Mart 以獨立 App 推出，未充分應用 LINE 的社群強項；2.LINE Mart 當時的人力缺乏，在重營運的電商領域為劣勢；3.市場上存在競爭對手如旋轉拍賣、蝦皮、KKTOWN，面臨激烈競爭；4.功能不足，介面過於陽春。總體看來，無法利用其社群優勢，並且對社群以外領域的陌生造成了 LINE Mart 的失敗。

C2C 事業的失敗並未澆熄 LINE 發展電商事業的決心，在經營 LINE Mart 的同時恰逢 LINE@的帳號數不斷成長，當時 LINE 認為若在此基礎上加上些許功能，即可成長為新的電商事業。因此從 2016 年 7 月開始，LINE 首先邀請既有的 LINE@生活圈商家轉移至新成立，採 B2B2C 方式的「口袋商店」營業，同時將 LINE MART 上的廠商逐步引導至口袋商店。透過口袋商店與先前提到的 LINE Pay、LINE Points 兩者的配合，口袋商店有了推廣的切入點，最終帶給 LINE 在台灣電商市場的首次成功。

2017 年 10 月底，LINE 在併購了嚮網科技後，終於在 2018 年 1 月推出現今的 LINE 購物，其服務性質為導購平台，原先應用程式內的「LINE 購物」按鈕導向之 LINE@口袋商店成為新版 LINE 購物內選項之一，消費者若使用 LINE 購物的導購服務在合作平台上消費，可獲得一定比例點數回饋。

籌備 LINE 購物的當下，開發團隊考慮到台灣行動電商佔整體零售產業的比例仍低，因此認為可藉由 LINE 尚未有效開發利用的龐大流量帶動更多行動電商交易發生，結合 LINE 台灣團隊在 2017 年初訂下的發展方向「與其讓紅海變得更紅，不如挖掘藍海」，最終決定以導購模式為努力方向，並根據點擊次數和合作對象行銷所採用之方案收費。在發展服務時，LINE 購物遭遇到的困難之一，是消費者打開 LINE 應用程式時，目的並非購物而是聊天，而若要將聊天流量轉為購物流量，便須改變消費者習慣，對此，LINE 從產品設計與行銷資源兩方面著手，產品設計方面，LINE 頗具優勢—當初 LINE Today 便成功將聊天流量轉為新聞流量，行銷方面則是配合總公司大量廣告資源投入，以及推出時 5%點數的 LINE Points 回饋。

初期 LINE 購物上線時，僅擁有 Yahoo 購物中心、udn 買東西以及 friDay 購物等 28 家電商伙伴，大多電商最開始仍持觀望態度，規模因此較為有限，然而自 2018 年 1 月上線半年以內，LINE 購物帶給電商的轉換率便從 3 月公布的 7%成長至 7

月的 10%，並且至 7 月已有超過 900 萬位不重複訪客，根據資策會在 2020 年的調查，LINE 購物已成為台灣民眾第二大的網購途徑，至 2022 年更擁有超過 2200 位合作夥伴，逐漸接近最初設下之「購物第一站」的目標。

而作為仰賴集團資源發展成功之生態系，LINE 購物中的電商平台除可接觸廣大 LINE 用戶，並藉由 LINE 的娛樂內容、數位行銷生態系協助提升購物慾望外，更重要的是 LINE 購物可與 LINE Pay、LINE Points 連動，使消費欲望進一步提升。時任 LINE 廣告事業部總監的李儒婷認為 LINE Points、LINE 購物和 LINE Pay 三個服務相輔相成，LINE Pay 是點數製造源，LINE 購物則使消費者能在其中消耗 LINE Points，並且三個服務存在於一個應用程式中，消費者可輕鬆使用 LINE Points。LINE 購物所代表的電商生態系，與 LINE 在台灣提供的其餘服務之間的互動如圖 4-9 所示。

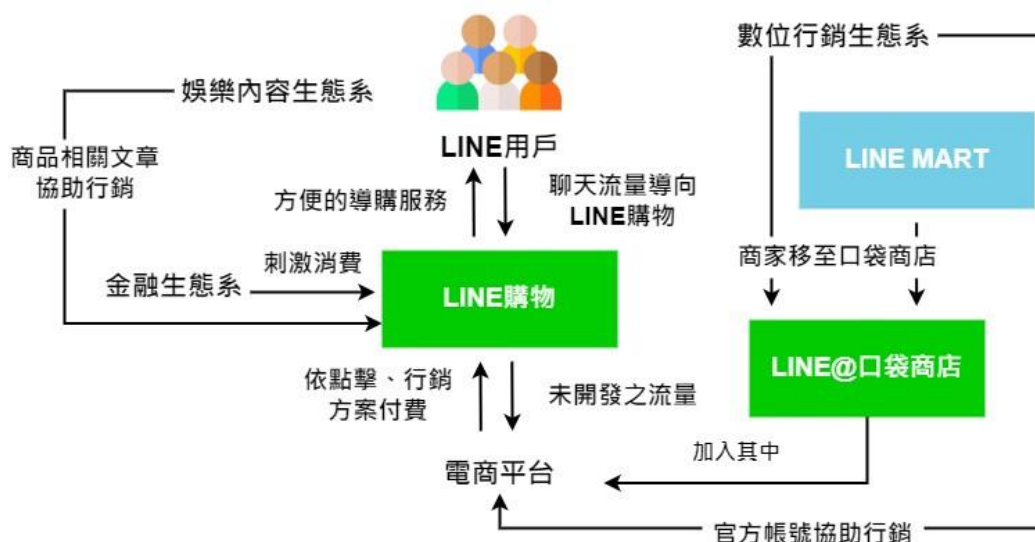


圖 4-10 電商生態系與其他生態系之互動

資料來源：本研究整理

4.3.3 消除線上與線下互動界限

LINE 官網的願景中提到將在下一階段「讓線上與線下的互動不再有界限」，可見 OMO 領域一直是 LINE 的長期發展目標之一，其目前在台灣的 OMO 事業發展主要包含 LINE 旅遊、LINE Taxi 及 LINE SPOT。

LINE 旅遊為 LINE 在 2018 年推出之一站式旅遊平台，和 LINE 購物類似，LINE 旅遊不直接加入競爭，而是導入各類旅遊業者，解決在相異平台訂購不同商品時，在整合上可能遭遇的麻煩。和其他一站式旅遊平台相比，LINE 旅遊最大的

優勢為其社群特性，使用者可與親友在 LINE 旅遊上共同編輯出遊行程，並閱讀站上其他用戶提供之旅遊心得。透過 LINE 旅遊，使用者可編輯客製化專屬的行程表，並且可結合 LINE 社群屬性，將行程表傳送至聊天室邀請旅伴一同編輯，另外也可分享行程供其他親友參考。LINE 旅遊總監林師歡接受專訪時表示 LINE 為消費者與好友聯繫之工具，與親友討論旅遊行程自然也會透過群組，因此 LINE 旅遊的優勢顯而易見，具體成果為在 2018 年底上線至 2019 年之間，總計透過 LINE 旅遊規畫之行程達 14 萬篇，每篇平均有 4 位編輯者。

LINE Taxi 為 2019 年，LINE 入股之 TaxiGo 改名而成。LINE Taxi 具備以下優勢：1.以「Chatbot 叫車」為主要特色，可在 LINE 應用程式內完成叫車，不需透過外部應用程式或打電話；2.可綁定 LINE Pay 付款，下車時一鍵即可完成付款；3.採用共享經濟常見的雙向評分制度，使平台雙方得以互相篩選；4.以免費貼圖、LINE Points 回饋、乘車金等，吸引乘客使用。對司機而言，加入 LINE Taxi 平台可減少空車時間，且進入門檻低，一支手機即可加入，並且與傳統車隊不同，LINE Taxi 免收固定月費，每單抽取 10%較傳統車隊 5%到 10%高，但低於 Uber 的 25%。從裝錶的小黃計程車、白底紅字不須裝錶的多元計程車到指定車款的星選計程車皆為 LINE Taxi 的營業範圍。

LINE SPOT 則為 2019 年 10 月在台灣推出的服務，其功能為「逛街目錄」，透過 LINE SPOT，消費者能根據所在地點接觸、查詢不同的商家，疫情期間，LINE SPOT 可用來查看附近藥局防疫物資供貨狀況，並查看附近公共洗手間、醫院等；2020 年 4 月則加入點餐外帶功能，在線上完成點餐、付款，接著前往餐廳領取餐點，並且享有 LINE Points 回饋。而對店家來說，LINE SPOT 同時可與數位行銷生態系的官方帳號結合使用，使消費者能夠在逛街時不需花太多心力即可詳細了解店家，並且 LINE SPOT 也發揮社群優勢推出「分享小卡」，使店家資訊轉發變得容易，評論的功能則使店家能及時改正缺點或累積口碑。過程中，LINE 可透過推薦商家而賺取廣告費，並提升 LINE Pay 使用頻率。

透過 OMO 生態系提供的服務，用戶在線下需要的食、衣、住、行皆可得到滿足，使用戶在線下仍能保持與 LINE 服務的接觸，另外 OMO 生態系作為 LINE 對未來的願景，與 LINE 其他服務的密切互動、搭配使用亦能促進集團整體發展，如官方帳號與 LINE SPOT 幫助消費者了解店家資訊、LINE Pay 使 LINE Taxi 易於付

款、LINE 旅遊能透過通訊軟體討論等，消費者因此能接觸 OMO 生態系時，得到更好的體驗，使 LINE 集團整體逐漸朝願景「成為用戶生活中不可或缺的平台」前進。OMO 生態系與各方互動如圖 4-10 所示。

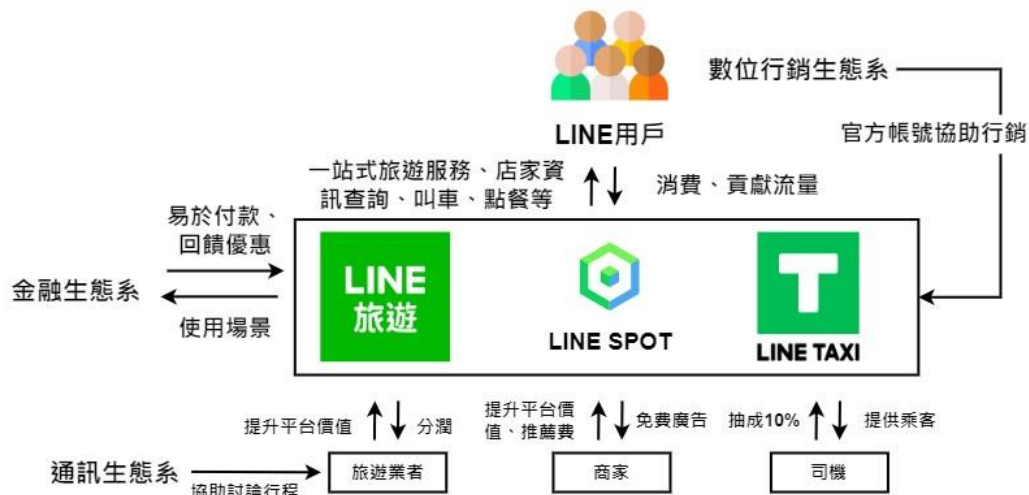


圖 4-11 OMO 生態系與各方互動

資料來源：本研究整理

第四節 跨界整合時期(2021-present)

根據 LINE Corp. 於 2020 年第三季財報，策略事業群中的金融科技以及電子商務，在疫情期間有了長足進展，結合台北富邦銀行對 LINE Pay 認列之損益在 2021 年由負轉正的事實，可以推測疫情對 LINE 在台灣的擴張是有幫助的。而在疫情後，LINE 在台灣善用生態系優勢，以跨界整合的方式發展新事業，因此本研究將 2020 年疫情開始後至今定義為 LINE 的「跨界整合時期」，以下將介紹這段期間 LINE 在台灣的努力方向。

4.4.1 疫情期間 LINE 使用行為

根據尼爾森針對 2021 年 LINE 使用行為的調查，LINE 使用者之中有 98% 於三級警戒期間增加數位使用，各年齡層增加使用的服務存在差異，其中 15 到 29 歲使用者在線上影音與通訊項目增加幅度較平均值高，在線上購物與行動支付兩業務成長最多者為 30 至 49 歲用戶，50-69 歲較專注於利用網路新聞與資訊服務關注時事。

疫情期間 LINE 服務使用頻率的上升並非偶然，究其原因，先前 LINE 在台灣建立的生態系，在民眾無法進行實體接觸時發揮關鍵作用。透過 LINE 的服務，各

行各業的店家與消費者得以維持生活步調，包括餐飲業者透過官方帳號串接外帶外送模組、診所透過官方帳號供民眾遠距看診、LINE TAXI 充當外送員，直送食材或餐點到家、透過 LINE MUSIC 收看巨星演唱會、使用 LINE 熱點尋找附近疫苗地圖等，LINE 各生態系提供的網路、OMO 服務恰恰滿足了「宅經濟」的需求。

LINE 各生態系在疫情期間的成效如表 4-12 所示。

表 4-12 各生態系於疫情時成效

生態系	成效
通訊生態系	補足無法當面接觸的通訊需求，疫情間平均上升 39% 使用量，其中 15-29 歲使用者增加使用 43%。
娛樂內容生態系	線上影音使用量上升 42%，其中 15-29 歲用戶上升 47% 網路新聞與資訊上升 39%，50-69 歲使用者上升 43%。
OMO 生態系	用戶透過 LINE Taxi 收到外送食物、LINE SPOT 可用來找尋附近防疫物資。
電商生態系	疫情期間曾於 LINE 購物消費之使用者達 59%，30 到 49 歲用戶更增加達 63%。LINE 購物搜尋進站量成長 15 倍，生鮮食品直播台在三級警戒期間業績成長 6.2 倍。
金融生態系	30 至 49 歲使用者增加使用 54% 支付，平均值為 47%。 LINE Points 2021 年底使用率提升至 71%，當中 15 到 29 歲使用者及 30 到 49 歲兩區間分別上升 8% 及 6%。
數位行銷生態系	67% 官方帳號使用者在三級警戒期間曾與官方帳號互動，其中曾與金融、連鎖通路、購物、美食和政府類別的官方帳號互動者分別佔 58%、51%、50%、46% 及 37%。

資料來源；本研究整理

4.4.2 以新方式發展的通訊功能

LINE 的通訊生態系在日本、台灣與泰國等地的領導地位無庸置疑，即時通訊軟體累積了大量用戶，而貼圖更是從相當早期便成為了 LINE 主要營收來源之一，但 LINE 並未停止發展通訊功能，在跨界整合時期，LINE 推出了「LINE Voom」以及「LINE 社群」兩大功能，試圖以新方式連結用戶。

LINE Voom

LINE 原先曾有「貼文串」功能，在 2020 年擁有 1600 萬月活躍用戶，貼文串中的資訊包羅萬象，舉凡好友分享圖文，或是針對 LINE Today 新聞點讚，都會出現在貼文串上，但相對應的這使得貼文串雜訊過多。為解決此問題，LINE 決定在 2021 年 11 月底以影音社群平台 Voom 取代原先的貼文串。LINE Voom 上出現的動態與用戶的 LINE 好友名單並無關聯，而是類似 Instagram 以「追蹤帳號」為主的影音社群平台。

當然，任何影音平台向來都是「內容為王」，為鼓勵創作出獨屬 LINE Voom 的優質內容，LINE 提出千萬元的「LINE Voom 創意加速金」，向全台灣公開企劃徵件，並推出「營利功能」，允許任何擁有超過 300 位追蹤者，且近一個月影片之累計觀看時數超過 30 小時的官方帳號申請營利功能。另外，數位行銷生態圈的用戶也可將 LINE Voom 作為布告欄使用，這將不需要店家另外付費，並可提升好友互動及分享，達到更立體的行銷。

成效方面，從推出到 2022 年 8 月為止，鼓勵創作者的政策在台灣吸引 1600 位簽約創作者，創作的影音內容使影音播放數成長約 106%，其中 60 秒以內的短影音佔了 78%，總影音播放時間則成長 103%，每月內容觀看次數則超過 30 億次，不難看出 LINE Voom 確實填補了部分台灣用戶對於短影音的需求。用戶部分，LINE Voom 繼承了原先貼文串用戶基礎，至 2022 年 8 月已擁有 1800 萬月活躍用戶，成為台灣短影音平台領先者之一。

LINE 社群

LINE 社群於 2020 年 7 月正式推出，其功能猶如公開的大型群組，一個 LINE 社群聊天室最多可供 5000 人使用，其特色為可使素昧平生的陌生人，因相近的興趣而加入同一社群，用戶可搜尋感興趣的課題，並自由地分享與吸收內容。

LINE 社群擁有的優點包含：1.可以在社群內設定暱稱和照片，提升用戶隱私

權，也能自由塑造自己的形象；2.其他好友無法得知你已加入任何 LINE 社群；3. 提供不同「主題」的分類，允許用戶快速找到感興趣的課題；4.不會強制交流，用戶可以自行在群組內觀看對話或進行分享。

自推出至 2022 年 8 月為止，LINE 社群的「每月活躍社群聊天室」高達 26 萬間，而根據活躍用戶數和訊息互動量，最熱門的五個社群類別分別是電競、團體組織、美食、娛樂、學習。其中團體組織與學習類別為受疫情影響，而快速成長之社區、學校成員組成之社群，將原先實體分享的訊息透過 LINE 社群線上進行，為 LINE 在疫情間另一協助生活運行的證據。

4.4.3 深化布局「Social Commerce」

在 LINE CONVERGE 2022 年度記者會上，LINE 強調電商事業群將持續以「Social Commerce」為定位，在記者會之前 LINE 已推出「LINE 禮物」，並在 LINE 購物內增加直播功能，記者會上更宣布將在 10 月底於 LINE 購物推出「拼團」功能，以下將分別介紹。

LINE 禮物

2021 年 6 月底，LINE 宣布電商事業部的「LINE 酷券」將改名為「LINE 禮物」，其性質為社交送禮平台，融合了 LINE 的貨源、用戶與社群優勢，供消費者在疫情期間能以溫暖的送禮，使好友之間即使不見面亦可聯絡感情。

LINE Corp.最早在重儀式感的日本推出社交送禮功能，送禮品項從較容易兌換的咖啡、甜點電子票券開始，而後視情況導入較昂貴的香水、精品等。2021 年因疫情而使日本用戶使用 LINE 禮物次數大幅上升，據統計，首次使用 LINE 禮物的日本用戶，在 2 月的西洋情人節為 2020 年的 2.4 倍，母親節更高達 2.5 倍。而台灣方面，LINE 的電商事業部在 2020 年即開始貨源、行銷以及合作夥伴招募等籌備工作，服務則是在 2021 年 6 月底推出。

與電商強調的造節、行銷、價位等因素不同，「社交送禮」中更須強調儀式感，精心琢磨細節使送禮具溫度，而非優先考慮使消費者更多購買。因此 LINE 禮物的定位比起電商，更趨近於「裝著禮物的私訊」，為使送禮過程更溫暖，收禮者在接收禮物後，可回傳「感謝小卡」，透過在聊天室留下送禮的痕跡，LINE 希望能做到場景打造，並增進用戶感情。

為使禮物內容合適，LINE 會依據各種場合提供用戶送禮建議。另外，LINE 禮

物亦推出「多人群組聊天室送禮」功能，用戶只要在群組聊天室打開主選單，點擊「送禮物」、設定禮物數量並選擇禮物後即可送出，群組內符合收禮資格的好友即可領取，使用戶可一次與多位好友互動，增加社交方式，並且為讓禮物能更精準地投其所好，LINE 禮物也持續優化送禮功能，像是「我的願望清單」功能，讓用戶一鍵收藏屬意的禮物；數據指出，用戶每收藏五個禮物其中就有一個願望會被實現。

根據 LINE 禮物 2022 年底公布的數據，一份禮物平均可跨越 67 公里的距離，所有禮物之中，生日禮物佔了四成，至於 LINE 所希望做到的善用社群優勢方面，統計顯示願意於 LINE 公布生日的用戶，相較原本上升了 18%，而當通訊軟體中跳出生日提醒時，有 16% 的提醒最終會轉換為 LINE 禮物。而根據 2023 年 7 月公布的資訊，用戶在過去兩年共透過聊天室送出 3500 萬份禮物，年增率達到六成，其中電子票券形式的禮物尤其受到歡迎，共七成 LINE 用戶曾經體驗過電子票券禮物，電子票券的業績過去一年的成長幅度更是達到了八成。

LINE 購物直播

LINE 於 2021 年開始試營運直播購物，透過加入直播主或「LINE 購物直播」的官方帳號，可以第一時間接收到直播間的動態，用戶在直播間內時，可用點擊畫面上出現的商品等方式將商品加入購物車，之後結帳後便可完成交易、並且 LINE 購物直播介面設計有子母畫面，使用戶可以在進行其他任務時觀看直播，盡可能迎合消費者使用習慣。

效果方面，LINE 購物從開始試營運直播商務以來，至 2022 年 7 月已累積超過 1800 場直播、直播中完成購物的平均轉換率達到 10%。另外，LINE 購物直播的總觀看人次已超過 2,700 萬，平均一場約 1.5 萬人收看，人數眾多下互動自然同樣驚人，直播中用戶的留言一分鐘最高達到 1479 則。

LINE 購物拼團

另一因應社群優勢推出的功能為「拼團」，於 2022 年 10 月在台灣首度推出，根據 LINE 台灣團隊的觀察，台灣用戶的團購行為通常透過 LINE 社群、聊天室或群組進行組織，而拼團功能的推出可令團購流程更迅速、體驗更良好。LINE 購物拼團最大特色為不限與熟人共同團購，若存在需求，LINE 拼團功能可將用戶與陌生人連結，這是 LINE 用戶以往未曾擁有的社群團購體驗。

用戶在 LINE 購物內的拼團頁面找到欲購買之商品後，可選擇「發起拼團」或

「加入拼團」，發起拼團後一天內，可隨時邀請好友加入團購，並且網站上的其他消費者若看到此團購選項亦可選擇加入拼團，只要一人加入即可快速成團。對商家來說，用戶為獲取拼團優惠而進行的轉發、傳播等，可降低店家方行銷成本，帶來可觀社群流量，為此付出部分折扣亦是合乎成本的選擇。而為鼓勵用戶使用拼團功能，選擇「發起拼團」之用戶將可獲取 LINE Points 回饋，試圖以製造更多發起點的方式驅動拼團業務發展。

4.4.4 再度強化金融生態系

在 2019 年 7 月，LINE Bank 正式得到金管會發行之純網銀執照，在申請執照的過程中，為打消資料境外傳輸的疑慮，LINE Bank 籌備處執行長黃以孟公開表示未來 LINE Bank 所有的設備、資料全會落地台灣。

外界普遍認為 LINE 在純網銀方面布局已久，早在 2018 年 LINE 開始籌備純網銀業務時，金融專家曾表示 LINE Pay 應是 LINE 在金融領域的敲門磚，透過掌握用戶習慣、信用資訊及消費行為，即可對用戶進行信用分級，並推出相對應的金融產品及服務，而在用戶開始將財產存在 LINE Bank 後，對 LINE 的黏著度還將較原先提升，使用戶更加依賴 LINE 全體生態系。

外界認為 LINE Bank 應是想複製韓國 KakaoBank 的成功經驗—LINE 在台灣純網銀發展路徑與後者如出一轍。Kakao 在韓國從通訊軟體 KakaoTalk 起家，在 2014 年先行推出行動支付 KakaoPay，並於 2016 年開設純網銀 KakaoBank。KakaoBank 在韓國頗為成功，2017 年 8 月，其申辦信貸額度達 12 億美元，佔該月韓國四成市場。台經院研究六所副所長范秉航指出，LINE 的目標為爭取小資族、微型企業等用戶，待這些用戶隨著時間增長財富，即可成為 LINE Bank 財富管理的對象。

LINE Bank 於 2021 年 4 月正式開始營運，產品包含汽機車強制險、分期信貸、簽帳金融卡、好友轉帳和存款帳戶等。另外，即便 LINE Pay 已出售一卡通持股，後者與 LINE 集團合作依然密切，其簽帳金融卡與一卡通合作發行，包括於 2022 年與一卡通合作，推出一卡通 MONEY 帳戶連結扣款服務，該服務允許 LINE 一卡通 MONEY 帳號與 LINE Bank 之間的金錢可互相流通，且無須額外手續費。此外，LINE Points 的配合亦提升用戶使用 LINE Bank 誘因。

截至 2022 年 3 月底，LINE Bank 用戶數正式突破 110 萬，根據財團法人聯合

信用卡處理中心資料統計，LINE Bank 的簽帳金融卡每月流通卡平均簽帳金額、每月流通卡平均簽帳筆數，皆是純網銀市場第一名，並且即便放眼整個銀行業，其數位帳戶增長速率仍居冠。針對如此成績，LINE 內部對自己感到滿意，並且歸納出兩點成功要素：1.基礎的通訊軟體服務帶來強大的社群擴散力量；2. 快速有感的服务與回饋，純網銀沒有實體分行，省下的成本能回饋客戶更多。然而儘管表現不差，LINE Bank 首年仍入不敷出，初期為吸引用戶而推出的高額回饋使 LINE Bank 虧損達 22.74 億元。

第五章 個案分析



第一節 個案分析架構

本研究將以 LINE 在台灣業務為觀察對象，使用現有理論分析企業在台灣建立生態系的過程。於第二節「MVE 建立時期經營策略與商業模式」中，本研究將從背景因素切入，針對可能影響 LINE 在該時期策略之因素做介紹，隨後以 MIT Sloan 對數位時代四種商業模式的研究，描述 LINE 從最初的通訊產品，發展至生態系的前後差異，接著以 Adner 的「生態系傳遞」觀點，解釋 LINE 如何建立總體框架，並以商業四要素總結此時期支持 LINE 商業模式的元素。在第三節「擴張時期經營策略與商業模式」，本研究同樣從外部因素開始，接著以 Parker et al. 的平台策略觀點解釋 LINE 的「智慧入口」如何使 LINE 做到「滿足生活需求」，並以 Adner 提出之工具「價值結構」描述 LINE 在此時期的服務如何傳遞價值予消費者，最後亦以商業四要素總結。第四節「跨界整合時期經營策略與商業模式」，同樣分別以外部因素和商業四要素做開頭和總結，過程中將使用吳聲提出之場景革命相關概念，描繪 LINE 集團利用集團優勢搭建場景、發展新服務的方法。最後在第五節中，本研究將整理現有資訊下，LINE 對未來的短期及長期規劃並做總結。個案分析架構如圖 5-1 所示。

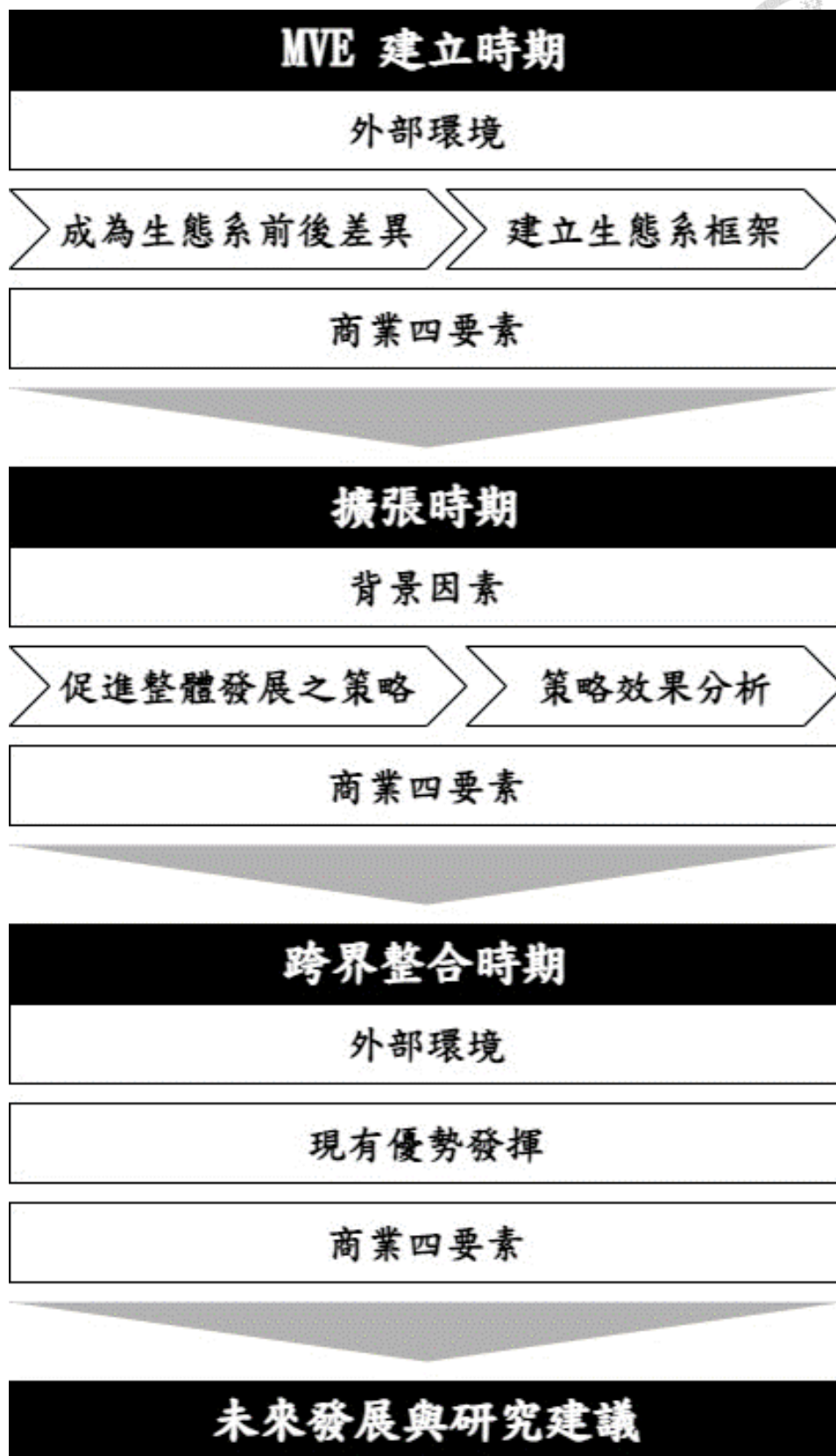


圖 5-1 個案分析架構

資料來源：本研究繪製



第二節 MVE 建立時期經營策略與商業模式

5.2.1 外部環境

本部分將討論 MVE 建立時期的外部環境，針對當時的背景，本研究認為將影響 LINE 發展之外部因素主要有三點：1.舊科技不敷使用；2.新科技漸趨成熟；3.無強力競爭者。本部分將針對以上三點分別介紹。

舊科技不敷使用

日本 311 大地震當時，許多民眾無法順利以手機簡訊聯絡親友，這是因為手機通訊系統之運作，背後除了需要基地台提供手機訊號處理外，還須後端網路傳輸訊號以及電力系統支持以上兩者運作，而震災發生時，若有任何一功能受到影響，則手機通訊系統將無法正常發揮功能。如 311 大地震中，共有 29,000 個基地台失去運作能力，其中僅兩成是因基地台本身結構、設備遭到震動破壞而無法正常運作，其餘八成則是因電力中斷而停止運作；另外，在大規模地震發生後，擁有通訊需求之民眾並不在少數，而當大量民眾同時使用手機傳送簡訊、撥出通話時，亦可能造成通訊網路壅塞，如 1995 年日本阪神地震後，首日通訊流量高達正常情況下的 50 倍，當時即超出通訊系統可承受之上限，使通訊網路壅塞而無法通訊。而與簡訊、通話相比，地震後 KakaoTalk 仍可正常運作，在協助日本民眾聯絡親友方面扮演重要角色，證明了手機即時通訊軟體的可靠性。

新科技漸趨成熟

以智慧型手機為載體的應用程式，雖能令消費者隨時隨地使用之，但其推廣難度同時也將受智慧型手機普及程度影響。而在 LINE 的第一個市場日本，手機擁有者逐年比例如表 5-1 所示。LINE 推出的 2011 年，日本僅 9% 的民眾擁有智慧型手機，在「技術採納生命週期」(圖 5-2)中，已進入早期採用者的眼界，但尚未跨越「鴻溝」，打入早期大眾的市場，尚不能斷定智慧型手機即將快速成長。但在同期同屬已開發國家的美國已有 30% 的民眾擁有智慧型手機，並且早在 2010 年即跨越鴻溝，同時全球智慧型手機市場皆有即將爆炸性成長的跡象，日本市場若順利跨越鴻溝，與智慧型手機滲透率相關的應用程式服務亦將快速增長。

綜合以上，對當時的 LINE 來說，日本擁有至少 1100 萬潛在客戶，且數字可能如美國般快速增長，同時擁有即時通訊軟體需求，外部環境是足以稱得上合適的。

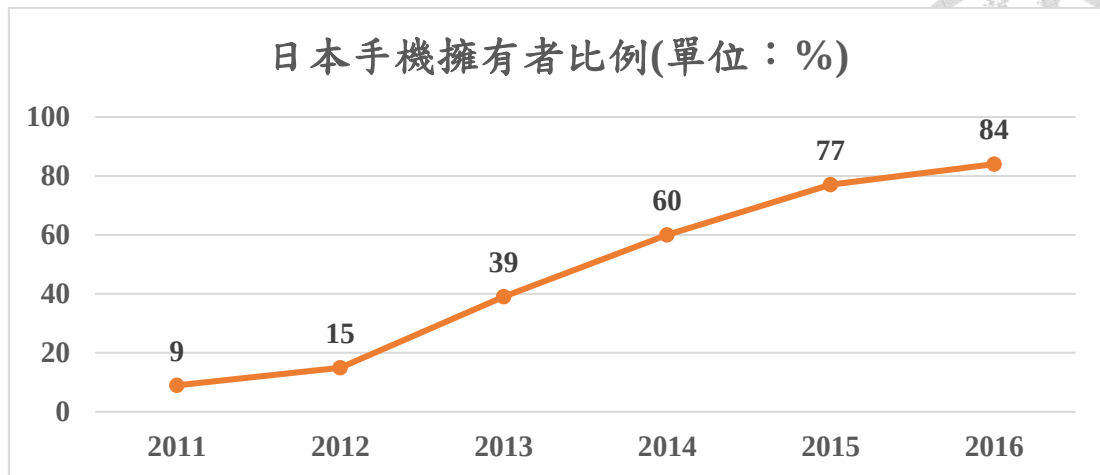


表 5-1 日本手機擁有者比例

資料來源：Executive Insights

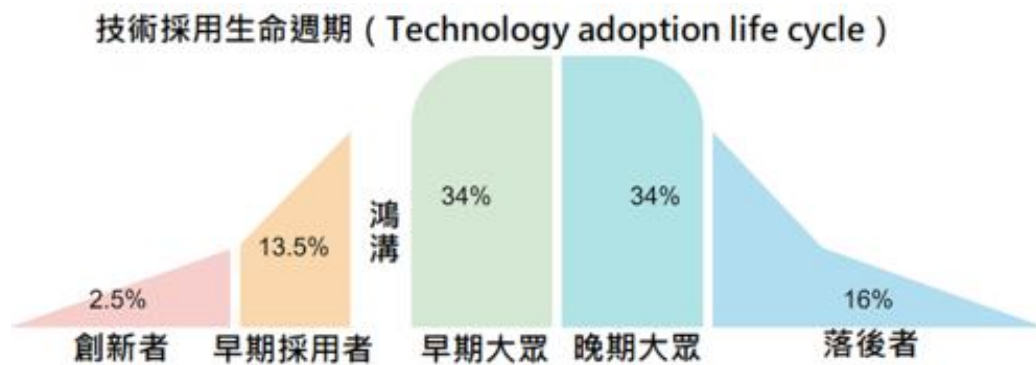


圖 5-2 技術採納生命週期

資料來源：維基百科

無強力競爭者

根據 TechCrunch 在 2012 年 12 月從手機流量程式公司 Onavo 取得的資料，日本當地主要即時通訊軟體在 iPhone 使用者中市占率如表 5-2 所示。

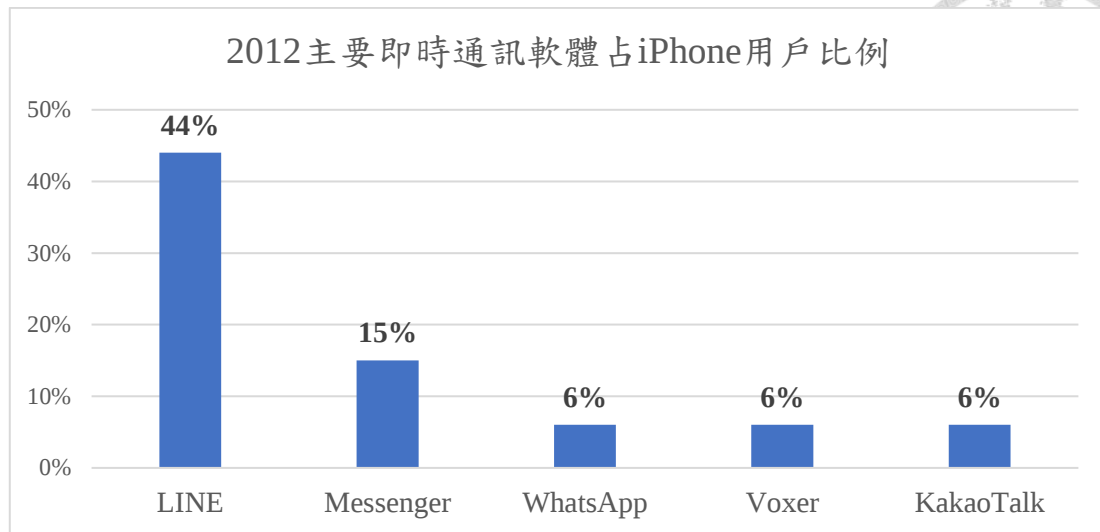


表 5-2 2012 主要即時通訊軟體占 iPhone 用戶比例

資料來源：Onavo、TechCrunch

在 2012 年，雖有日本網路公司 DeNA 推出的 Comm 以及 Yahoo 日本注資 KakaoTalk 加入爭奪即時通訊軟體市場，試著與 LINE 抗衡，但至該年 12 月，若忽略取樣範圍僅限 iPhone 用戶造成的抽樣誤差，LINE 已取得 44%市佔率，其餘競爭對手中最大者為 Facebook Messenger 的 15%，而根據 2.2.1 提及的梅特卡夫定律計算，當時的 LINE 的網路價值在日本國內約為 Facebook Messenger 的 8.6 倍。綜合以上，LINE 在推出後一年左右，雖市佔率仍未過半，但不管是受歡迎程度或衍伸出的網絡效應，LINE 在日本已遠遠超過對手。

5.2.2 「模組生產者」到「生態驅動者」

在以上外部因素的幫助下，LINE 在日本的發展十分順利，並且以日本為根基，成功擴展至台灣、泰國、印尼等地，作為一個即時通訊軟體產品已稱得上成功，而在本節將以 Peter Weill and Stephanie L. Woerner 的研究，描述 LINE 所提供的服務從「產品」轉變成為「生態系」的前後差異。

數位時代四種商業模式

Weill and Woerner (2015) 在 "Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem" 一文中，根據所研究之企業對終端顧客的了解以及商業設計方法，將研究對象分為四種，提出數位時代四種不同商業模式，分別為全通路商 (Ohmnichannel business)、供應商 (Supplier)、生態驅動者 (Ecosystem driver) 和模組生產者 (Modular producer)，四種商業模式與其特性對應如圖 5-3 所示，經理人在決定公司發展方向時，應視

「決定以價值鏈或生態系方法提供價值給終端客戶」以及「對客戶總體需求了解」等因素，選擇最適合的商業模式。

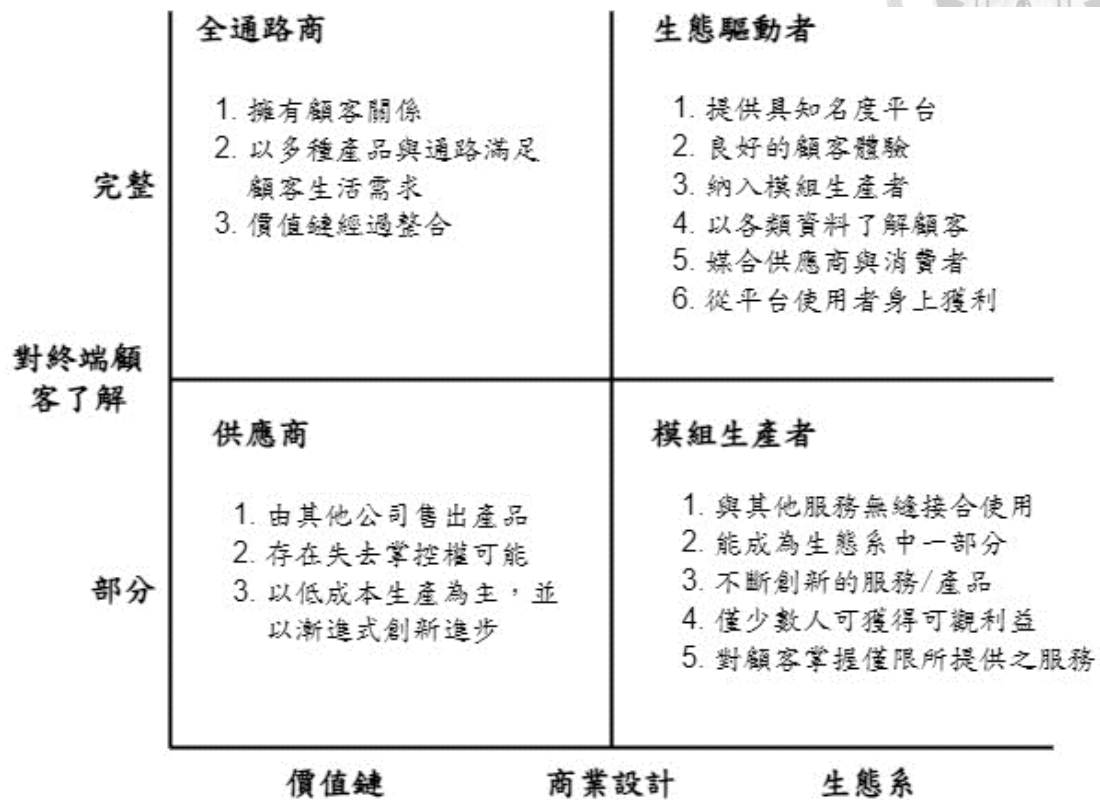


圖 5-3 數位時代四種商業模式

資料來源：Weill and Woerner

初期的 LINE：模組生產者

四種商業模式中，LINE 在初期較偏向模組生產者。模組生產者提供部分服務，因而無法取得過多顧客資料，對顧客的了解僅限於所提供之業務，但也正是因為功能簡單，顧客可將其服務或產品用來與生態系連接使用，而為使顧客體驗順暢，其產品必須要能和生態系配合並順暢與之連接。在模組生產者與生態系的共生關係中，若顧客成功尋找到能提供更廉價、更優秀服務或產品的模組生產者，前者在替換後者時，通常不會需要付出太多成本，因此模組生產者必須持續創新，提供最優質的服務，成為同業中最優秀者之一。而也正是因為模組生產者的產業中，僅有最優秀者可得到顧客青睞，因此產業中儘管可能有多名競爭者，但通常只有少數企業可賺得可觀利益，其餘競爭者則必須面臨生存危機，模組生產者代表企業如 PayPal。

而本次研究對象 LINE，其初期提供之即時通訊軟體服務與圖 5-3 中模組生產者特點的對照，如表 5-3 所示。模組生產者的各項特點與 LINE 的通訊服務皆能對

應，因此判斷 LINE 屬於模組生產者。

表 5-3 模組生產者與 LINE 對照

模組生產者特點	LINE 對應特徵
與其他服務無縫接合使用	即時通訊軟體本身即可在各種不同社交場合扮演溝通管道，如之後出現的 Discord 可與遊戲無縫接軌配合使用。
能成為生態系中的一部份	即時通訊服務，如第四章中描述，在現今 LINE 各生態系皆扮演舉足輕重的角色，證明其可配合生態系統運作。
不斷創新的服務/產品	初期 LINE 持續觀察早期用戶行為後快速更新，並且推出創新的貼圖功能，快速攻佔市場成為日本、台灣即時通訊軟體的領頭羊
僅少數人可獲得可觀利益	即時通訊軟體，由於同邊網絡效應，因此具贏者全拿的特性
對顧客的掌握僅限於所提供之服務	在推出貼圖小舖之前，對用戶的瞭解僅限於即時通訊軟體內的好友關係

資料來源：本研究整理

中期以後的 LINE：生態驅動者

生態驅動者透過與提供互補服務之模組生產者或供應商合作，提供一或多個具知名度平台媒合生產者與消費者，供雙方交換價值，平台的建立是透過生態驅動者利用企業本身的力量，吸引生產者與消費者，並透過擴建平台規模及完善生態系服務，提供使用者良好體驗並獲取利益，同時在更多服務消費者的過程中，增進對後者的了解，進而在下次提供更優秀服務，透過此正向循環增加企業營收及品牌價值。

LINE 在成為優秀的即時通訊軟體後，漸漸需要開始思考如何發展獲利模式，而 LINE 是透過發展更多功能，並在過程中向消費者收取費用而達到獲利目的。在以各式服務更進一步滿足用戶的過程中，LINE 得以了解消費者的各式喜好，因而得以從圖 5-3 矩陣中的第四象限模組生產者，轉換成為第一象限的生態驅動者，生態驅動者與 LINE 對照如表 5-4 所示。

表 5-4 生態驅動者與 LINE 對照

生態驅動者特點	LINE 對應特徵
提供具知名度平台	第四章所描述之各類平台如貼圖小舖、LINE@生活圈、LINE 購物、LINE 旅遊、LINE Today 等
良好的顧客體驗	以社群特性及生態圈綜效為各種服務加值，如社群功能帶給遊戲玩家附加價值、官方帳號配合電商平台使用，使企業端用戶更方便行銷
納入模組生產者	與一卡通合作，納入具「隨插隨用」特性的一卡通；與 TaxiGo 合作提供叫車服務(最終成為 LINE Taxi)
以各類資料了解顧客	可從貼圖小舖了解顧客喜愛的風格、了解顧客關注的官方帳號類型、從顧客於 LINE Today 看的新聞了解顧客喜好資訊類別等
媒合生產者與消費者	如 LINE 購物將消費者導流至各電商平台、LINE Taxi 帶給司機乘客等
從平台使用者獲利	貼圖小舖透過消費者購買獲利、官方帳號從企業端獲利、LINE Pay 向店家抽成等

資料來源：本研究整理

Weill and Woerner 認為企業若要面對未來的挑戰，則需加強對顧客的了解，並使商業設計更趨近於生態系，換言之就是使企業在圖 5-3 的矩陣中的位置向右或向

上移動，而正如本部分所討論的，個案研究對象 LINE 正是由第四象限向上朝第一象限移動，而從後續發展看來，LINE 的大多數改變確實得到正向回報。

5.2.3 傳遞作用建立各生態系

正如 2.1.1 中所提到的，Adner 認為新的生態系是藉由合作夥伴的新布局所定義，而根據 2.1.3 內關於生態系傳遞的相關資料，建立新生態系時，當中的合作夥伴不必然是全新的，這裡的合作夥伴可以是先前生態系的參與者之一，只要在合作夥伴加入新生態系的過程中，妥善協調利益，就有機會做到使合作夥伴自願、甚至無意識地加入新生態系，以新的方法交換利益。

本部分將以生態系傳遞的觀點，描述本次研究對象 LINE 在台灣從最初的通訊 MVE 開始，在發展時或納入新合作夥伴，或運用舊有合作關係，將各種元素與通訊軟體結合逐步建立通訊 MVE、娛樂內容 MVE、數位行銷 MVE 以及金融 MVE，勾勒出整體框架的過程，LINE 的生態系過程傳遞如圖 5-4 所示。

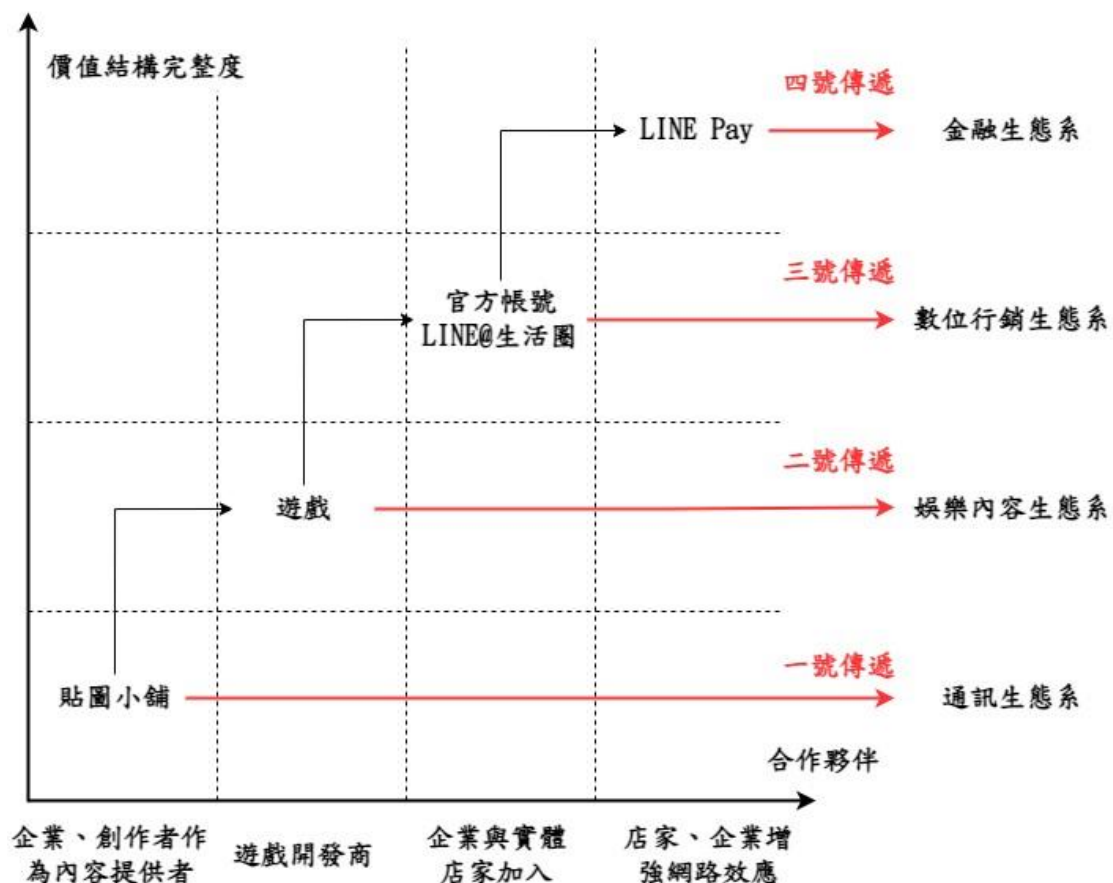


圖 5-4 LINE 的生態系傳遞

資料來源：本研究整理



一號傳遞作用完善通訊生態系

LINE 在初期於台灣累積用戶的過程如 4.2.1 所述，當中最關鍵的因素無疑是協助表達的貼圖。在擁有足夠用戶後，LINE 於 2012 年 4 月在台灣複製日本成功經驗推出貼圖小舖，提供自製及企業贊助貼圖供消費者選擇，後續於 2014 年推行的「個人原創貼圖」策略更使創作者加入生產貼圖的行列。

在以上過程中，必須討論的議題為企業、創作者與 LINE 合作關係當中的利益協調。在企業與 LINE 合作推出企業贊助貼圖的過程中，企業雖須向 LINE 支付至少上百萬元上架費，但正如同 4.2.2 數位行銷 MVE 部分提到的，若經過妥善經營，企業贊助貼圖與官方帳號搭配使用，在行銷方面的性價比相較其他行銷管道十分出色，大企業在成功行銷之餘，也讓 LINE 向其餘小規模企業證明透過自家服務進行的行銷之效果；在創作者與 LINE 合作的過程中，LINE 與創作者就消費者購買之內容分潤，對前者來說，創作貼圖並於 LINE Store 販售所帶來的好處，除了直接增加收入外，更可吸引對自身創作感興趣的消費者透過 LINE 以外的管道持續與創作者互動，而在這方面，LINE 也會每月公布一次「銷售排行榜」和「新進創作者排行榜」，以提升知名度為誘因，吸引更多創作者加入提供貼圖供消費者選購。

而對 LINE 來說，在合作關係中可以得到源源不絕的貼圖來源，使其獨特競爭優勢可以持續維持，減少因為其他「即時通訊軟體也推出貼圖」而輕易被取代的可能，大幅完善通訊生態系。

二號傳遞作用打造娛樂內容生態系

手機遊戲屬於娛樂內容範疇，與串流、新聞平台等皆屬於提供休閒育樂之服務，而 LINE 在 2012 年即開始將遊戲與通訊軟體結合，成為娛樂內容的 MVE。遊戲帶給 LINE 豐厚的收入，前期甚至曾佔 LINE 超過一半的營收，而與單純的收入相比，更重要的是遊戲與通訊功能形成的 MVE，向其他娛樂內容提供者證明了「LINE 可帶給休閒育樂提供者流量與營收」，讓後續合作夥伴相信 LINE 發展娛樂內容生態系是可行的，相關服務提供者可以用和第三方開發商類似的方法與 LINE 合作。

而從圖 4-3 的「娛樂內容 MVE」內互動與圖 4-6 擴張時期「娛樂內容生態系互動」之間的對比看來，後續 LINE 擴張娛樂內容生態系的方式，是與新聞夥伴、影音提供者以及漫畫創作者等方合作，以類似於娛樂內容 MVE 中與第三方遊戲開發商互動的方式，和新合作夥伴建立連結，並以平台的方式提供娛樂及內容服務，



成功藉由傳遞作用打造娛樂內容生態系。

三號傳遞作用建立數位行銷生態系

官方帳號讓企業行銷的訊息以普通對話框的方式，出現在用戶的聊天列表中，透過將廣告與通訊功能以此種方式結合，LINE 推動了三號傳遞作用，建立了數位行銷生態系。

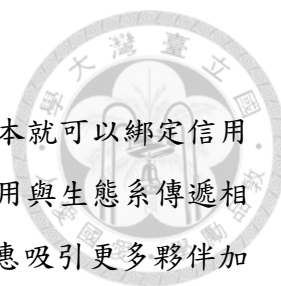
初版官方帳號雖已證明效果絕佳，但其價格為一般商家所負擔不起，因此後來的 LINE 利用相同的優勢——1700 萬用戶，看準中小企業行銷需求缺口，推出 LINE@生活圈使 LINE 與實體店家建立合作關係，在推出後不久即吸引超過 5 萬店家加入。在這段合作關係的初期，實體店家可以用最低達 0 元的方式推廣自身事業，只要克服技術障礙便可加入 LINE@生活圈，以低成本和顧客建立連結，並視情況購買升級方案、加值服務等。

後期當 LINE 提升對用戶、消費者的了解，並且有能力提供更先進技術時，便推出官方帳號 2.0，使消費者和店家、企業體驗皆大幅升級，如 4.3.1 中所介紹。並在過程中向企業和商家依量計價，提升 LINE 自身營收。透過三號傳遞作用建立 MVE 並擴張數位行銷生態系，滿足了以往鮮少被照顧到的中小企業族群，成功使 LINE 再下一城。

四號傳遞作用進入支付產業

支付產業中，最重要的因素包含流量來源與足夠誘因留住消費者，使平台形成足夠強大的網路效應，正如 4.2.3 所述。在 4.2.3 中同時也提到「吸引店家加入」，這裡的「店家」中有部分事實上便是利用生態系傳遞的觀念吸引納入使用 LINE Pay 的。

在 LINE@生活圈中已納入多達五萬間實體中小企業成為合作夥伴，而店家的多寡無疑是消費者在使用支付平台時會考慮的因素，倘若 LINE@生活圈中的店家能轉換成為 LINE Pay 的合作夥伴，對後者的發展將相當有幫助，而 LINE 在這方面確實曾推出相關作法。當商家欲於 LINE@生活圈中購買加值服務時，若要直接向 LINE@官方購買，必需綁定 LINE Pay 或是使用信用卡付款，透過這些方式向店家推廣 LINE Pay，並且配合優惠和「與 1700 萬用戶互動」的口號吸引店家加入。店家欲成為 LINE Pay 商家時，僅須在線上輸入基本商家資訊及提交所需文件，待審核通過後便可加入 LINE Pay 體系。透過 LINE@生活圈中納入的商家和 LINE 本



身的 App，LINE 期望盡可能拓展支付場景。

初期 LINE Pay 僅能於 LINE Store 使用，當時 LINE Store 原本就可以綁定信用卡，因此最初 LINE Pay 的推出看似意義不大，但後續 LINE 運用與生態系傳遞相同的想法納入部分先前以建立合作關係之店家，並搭配其他優惠吸引更多夥伴加入，成功使 LINE Pay 發展，並擴張成為現今所看到的金融生態系。

5.2.4 商業模式與四要素

曾任 LINE 總裁的森川亮認為對公司來說，真正重要的並非商業模式、品牌、策略或員工福祉，而是「持續提供使用者真正想要的產品」，而 LINE 確實圍繞著此核心價值發展。

初期 NHN Japan 在日本欲開發應用程式時，曾針對消費者進行調查，發現最被渴望的三個功能分別為通訊、照片共享和遊戲，而隨後的 311 大地震更大幅提升通訊需求，而 LINE 的問世正能解決以上問題。推出以後仍持續探索消費者需求，不以追求差異化為目標，而是透過盡可能揣摩用戶使用情境並滿足之，由此達到真正有效的差異化，之後再以此為基礎發展商業模式，而最終在 MVE 建立時期打造出的商業模式，以商業四要素總結，如表 5-5 所示。

表 5-5 LINE 在 MVE 建立時期的商業四要素

價值主張	提供舒適的溝通環境、持續提供使用者真正想要的產品
利潤公式	通訊 MVE：販賣貼圖所得獲利及企業贊助貼圖上架費 娛樂內容 MVE：販售遊戲虛寶獲利 數位行銷 MVE：官方帳號設定費、簡訊費和 LINE@生活圈月費與專屬 ID 加購 金融 MVE：每次交易收取之手續費
關鍵資源	實體資源(SPDY 伺服器、實體店面)、智慧資源(用戶黏著度/數據、與商家/企業合作關係)、人力資源(創新善觀察需求、能快速開發的員工、在地化創作者與員工)、財務資源(母公司 Naver 資金)
關鍵流程	1.推出貼圖並開放貼圖小舖、創作者市集，完善通訊 MVE。 2.提供企業贊助貼圖和官方帳號搭配的行銷管道，帶來獲利之

	餘亦創造「LINE 為有效行銷手段」證據。 3.將遊戲和通訊軟體連接，確立價值創造與傳輸的方式，建立娛樂內容 MVE。 4.用「以遊戲帶遊戲」的方式，使 LINE 系列 App 包圍用戶。 5.推出 LINE@生活圈，將中小企業納入生態圈。 6.推出 LINE Pay，並提供誘因將前面爭取的合作夥伴中小店家與客戶皆納入體系，拓展支付場景。
--	---

資料來源：本研究整理

第三節 擴張時期經營策略與商業模式

5.3.1 背景因素

本部分將針對 LINE 在擴張時期的背景因素進行討論，本研究整理出之背景因素包含：1.聊天機器人技術成熟，融合進商業模式為趨勢；2.通訊軟體外業務發展為必然趨勢；3.LINE 即將進行 IPO，須回應外界質疑。

聊天機器人技術成熟

根據 BI Intelligence 於 2016 年年初的調查，全世界前四大通訊軟體的月活躍用戶數已在 2015 年正式超越前四大社群網站，換言之，用戶喜好「聊天」的程度已超越使用社群網站。在如此趨勢下，以聊天介面提供服務，使用戶能透過簡單指令輕易接觸各類資訊的聊天機器人，便成了各大即時通訊軟體的發展重點之一。2016 年，在聊天機器人領域做出較大動作的科技巨頭為 Facebook，Facebook 在該年的 F8 大會上，宣布將在旗下 Messenger 啟用聊天機器人的 API 平台，打造「Messenger Platform」，展示了欲透過 Messenger 提供更多服務的企圖及具體方法，而除了 Facebook 以外，微信、Slack、Telegram 和 Skype 等通訊軟體亦早有相關布局，對當下的即時通訊軟體來說，如何將聊天機器人整合進自身商業模式已成了必修課題。

通訊軟體外業務發展為必然趨勢

在表 4-1 中，LINE 從 2015 年到 2017 年的月活躍用戶數分別為 2 億 1500 萬、2 億 1700 萬及 2 億 1800 萬人，可以看到 LINE 在這段期間內的活躍用戶數成長是陷入停滯的一事實上此問題在 2015 年第二季便初現端倪，該季 LINE 活躍用戶數

僅較前一季成長 3%，對當時的 LINE 來說，若要增加營收，除繼續思考如何開發新市場外，發展通訊軟體外事業或許是更直接的解決之道。以表 5-6 呈現的台灣市場為例，當時用戶使用 LINE 從事的行為以親友間通訊為主，其餘包含公務、獲取優惠訊息、閱讀新聞及觀看影片等功能，皆仍有成長空間。另外當時其他通訊軟體除最基本社交功能外，亦有朝大集團靠攏，與眾多服務互動提高附加價值的趨勢，如微信與內部生態系、WhatsApp 與 Facebook 生態系擴大互動等等，若 LINE 在通訊功能外業務無相對應成長，則在未來可能在陷入附加價值不如對手的窘境。綜合以上，對當時的 LINE 來說發展通訊軟體外事業除了是提高營收的方法外，更是對競爭對手策略的回應，大環境下，通訊軟體外業務發展已為必然趨勢。

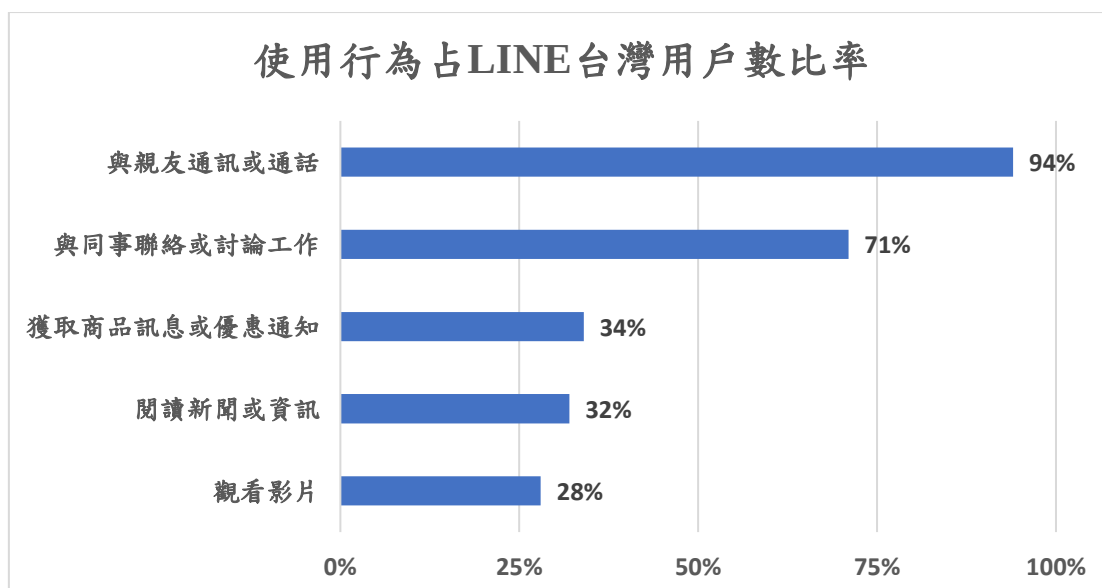


表 5-6 使用行為占 LINE 台灣用戶數比率

資料來源：尼爾森媒體

即將進行 IPO

LINE 在 2016 年計畫在 7 月在東京、紐約掛牌上市。而與其他新創獲利能力不明相比，LINE 最大的優勢在於已證明能產生營收。LINE Corp. 2015 年營收高達 1200 億日圓(約 10 億美金)，在 LINE 執行長出澤剛在進行 IPO 的當下與投資者接觸時，向後者強調的一大特點便是 LINE 的賺錢能力。對進行 IPO 前後的 LINE 來說，持續在用戶數及營收方面成長，並證明未來獲利的可能為必須努力之方向。而針對提高營收，LINE 的回應為積極拓展通訊服務以外事業，發展如串流音樂、行動支付、食物外送、低價行動電信等服務。



5.3.2 以智慧入口策略提升平台價值

2016 年 LINE 宣示成為智慧入口，期望透過此策略「提供企業更便捷的顧客接觸管道，讓用戶更方便地使用 LINE 與其他企業的服務」，展示了 LINE 在更完善服務用戶方面的決心。本部分將介紹智慧入口策略及其配套措施，並以 Parker et al. 的平台觀點詮釋 LINE 的此策略如何成為擴張時期的成長動力。

智慧入口策略

在智慧入口中，最能體現「智慧」的部分為用戶不需如使用搜尋引擎般，主動輸入關鍵字搜尋並從一長串的搜尋結果尋找資訊，也無需面對每個服務迥異的使用介面，只需透過官方帳號或是 LINE@ 中的聊天機器人即可獲取文字、連結、圖片、位置、多元資訊等形式的回覆和經由「In-App Web」提供的網頁或應用服務。所謂 In-App Web 是指應用程式開啟網頁連結時不使用 Chrome 或 Safari 等外部瀏覽器，而經由內建瀏覽器造訪網站，這種作法不但可以使用戶注意力留在應用程式內，更可蒐集用戶使用瀏覽器時的數據，增進對用戶了解。

透過以上技術，企業從原先僅能進行大規模群體訊息推送及小規模真人客製化服務，轉為有能力提供大規模客製化服務，使各行各業皆有機會找出在 LINE 上提供服務的可能，這也能引出 LINE 在智慧入口時期的另一策略主軸—開放。LINE 成為智慧入口時的想法，便是放棄獨自找出生活中所有的需求並做出所有服務，改採納開放平台與外部企業串接，使企業能帶著自身服務，透過 API 加入 LINE 的生態圈，而對於企業來說，由於消費者每日打開的應用程式數量有限，因此擁有足夠理由經由 LINE 提供的平台，而非自家應用程式與消費者接觸。透過將商家納入，LINE 完善了「入口」的部分，讓用戶能在 LINE 應用程式內找到更多需要的服務。

智慧入口的平台設計

根據 LINE 自身說法，智慧入口「提供企業更便捷的顧客接觸管道，讓用戶更方便地使用 LINE 與其他企業的服務」，也就是說其核心互動為「連結消費者與 LINE 和其他企業，以就生活所需的服務進行價值交換」，而在涉及核心互動的要素中，生產者包含 LINE 和其他企業、消費者則為 LINE 智慧入口用戶，價值單元是 LINE 和其他企業提供的服務，這些服務，根據 LINE 台灣 2017 年度盛會中所言，包含了通訊、內容、生活三個面向，其服務內容如表 5-7 所示。

表 5-7 智慧入口服務內容



服務面向	項目	服務提供者	服務提供形式
內容	LINE Games	LINE	LINE 自身提供產品
		第三方遊戲開發商	LINE 提供平台媒合消費者與外部服務提供者
	LINE TV	外部片商、LINE	
	LINE Today	外部新聞合作夥伴	
通訊	LINE 貼圖與原創市集	貼圖作者、企業	外部企業提供各式服務
生活	LINE Pay	外部店家	
	LINE 購物	各大電商平台	
	LINE@、官方帳號	外部企業	

資料來源：本研究整理

由表 5-7 可以看到用戶透過 LINE 所能接觸的服務分為三種形式：1.如部分 LINE 遊戲，由 LINE 直接提供產品；2.如 LINE 貼圖，LINE「透過智慧入口平台提供平台」，再由所提供的平台之中外部生產者提供服務；3. 像 LINE@、LINE 官方帳號，智慧入口平台直接連結生產者與消費者，再由企業提供各種服務。儘管在智慧入口中，各服務之性質、提供者甚至表現形式不盡相同，但其作法仍不脫離讓消費者和外部企業使用 LINE 提供的資源彼此連結與互動的範疇，因此本研究將 LINE 智慧入口在這裡扮演的角色定義為平台。

2.2.2 中亦提到核心互動必須盡可能簡單、具吸引力、有價值，然而在智慧入口中，服務性質五花八門—或許這將使 LINE 的核心互動變得具備吸引力及價值，

但考慮到服務提供者及內容皆不固定，要做到「簡單」並不是那麼的容易，對此，LINE 的作法為推出 API，使企業的服務與 LINE 能對接，企業的服務可透過 In-App Web 完成，同時 LINE 還推出聊天機器人，使消費者能透過簡單的方式獲取外部企業的資訊以及服務，當消費者在使用官方帳號時，其感受到的體驗會是統一且易於使用的，使用戶能輕鬆的進行核心互動。

智慧入口平台的開放

LINE 智慧入口策略的成功，除了合理設計核心互動外，還必須歸功於其開放的策略主軸，確切的說，是對使用者及開發者的開放。

對使用者的開放指的是允許企業透過官方帳號、LINE@生活圈等方式進入智慧入口成為平台生產者，提供內容服務顧客。過程中 LINE 並不對加入平台的生產者做過多限制，這裡可能導致的風險是，大量劣質創作者透過數位行銷生態圈騷擾顧客，導致後者不堪其擾，因而決定離開平台。對此，LINE 的解決方案是透過收費增加對生產者的限制，其數位行銷生態系，無論是前期官方帳號及 LINE@生活圈並行，或是後期官方帳號 2.0，大多採取依使用量計費的策略，生產者將因此在發送訊息時衡量該訊息效益，藉此剔除劣質的內容產出，另外消費者也可透過封鎖的方式篩選接收的訊息，藉此降低劣質生產者的影響力。

對使用者的開發使智慧入口的內容更加豐富，但智慧入口之所以能如此「智慧」，其中的關鍵便是對延伸開發者的開放。在智慧入口中，透過官方帳號或 LINE@接觸消費者的店家，可使用 Messaging API 讓用戶與聊天機器人互動，Messaging API 使聊天機器人可以在 LINE 上做到推送與回覆訊息、一對一和群組聊天等，功能雖強大，但若要使互動做到客製化，真正的關鍵在於聊天機器人。為使聊天機器人盡可能客製化，LINE 對延伸開發者開放平台，後者可經由 LINE Developers 中的「BOT Designer」為平台貢獻新的互動方式，延伸開發者可以是商家自身或由商家聘請之外部開發商。以上作法雖能製造出客製化聊天機器人，但對既不擁有技術亦不擁有金錢聘請開發商的中小企業來說，此作法仍有些不切實際。為使中小企業能順利提供服務，LINE 及其合作夥伴提供部分符合店家需求的功能，包含發放各式優惠券、供消費者管理集點卡等，使店家可直接在後端系統透過勾選方式選用，另外為提供擁有其他需求者，LINE 推出「市集」，生產者可在其中選購外部延伸開發者開發之外掛模組，透過以上方法，LINE 希望盡可能降低中小企業獲得專屬聊

天機器人的門檻。

2021 年 3 月，LINE 進一步推出了「官方帳號外掛模組市集」，有相關需求者可從此市集選取需要的模組，在填寫相關資料後串接 API 試用該模組，相關流程最短可於一天內完成。經由外掛模組市集，LINE 希望能建立中小企業跟延伸開發者之間溝通的管道，令官方帳號使用者能以加值後的服務，更進一步在智慧入口上與消費者互動，增加平台價值。

5.3.3 通訊軟體的生態系顛覆

5.2.3 中提到 LINE 建立各生態系的作法，是將特定事業與通訊功能結合為 MVE 後向合作夥伴充分證明能為各方創造價值，再經由生態系傳遞作用，透過與各領域對應之合作夥伴建立關係進入該領域，最終創立四大生態系。

而反過來說，這些源於通訊功能的生態系同時也強化、甚至改變了 LINE 作為即時通訊軟體傳遞價值的方式，做到「生態系顛覆」，而正如 Adner 的觀點，現有生態系的顛覆來自超出當前產業或技術所定義之範疇的變化，換言之，便是將原有產業競爭者視線外的元素加入，使用不一樣的方法傳遞價值主張予消費者。以 LINE 為例，其作為即時通訊軟體之所以能做到生態系顛覆，便須歸功於 LINE 將通訊軟體與超出原有業者想像的新服務結合使用，並同時做到改變傳遞價值方式以及受到消費者喜愛。

本部分將使用 Adner 提出的工具「價值結構」，描述 LINE 如何透過集團各服務的結合使用，改變其作為通訊軟體傳遞價值主張給消費者的方法如何改變，分析其能做到生態系顛覆的關鍵。

原有通訊軟體的價值結構

若從 LINE 出現之前的手機通訊軟體包含簡訊、手機即時通訊軟體開始考慮，可以從基本的「溝通」過程中辨認出接受「刺激」、腦中思考「產生」想法以及使用各種媒介「回應」三個價值元素，而 LINE 在最早期的價值主張「提供舒適溝通環境」亦使用此價值結構傳遞價值，至 LINE 在 MVE 建立時期服務為止，手機通訊軟體傳遞價值的價值結構如表 5-8 所示。



表 5-8 MVE 建立時期為止手機通訊軟體價值結構

	刺激	產生	回應
簡訊與多媒體 簡訊	外界刺激、手機 訊息通知	腦中產生想法， 電腦輔助思考	文字、圖片、背 景音樂方式表達
手機即時通訊 軟體	即時且便宜，可 頻繁刺激用戶	在智慧型手機上 完成輔助思考	即時且便宜，可 頻繁快速地回應
LINE 的 MVE 建立時期	遊戲訊息、官方 帳號推送	可由應用程式內 的官方帳號查證	用「貼圖」表達 心情

資料來源：本研究整理

最早期的簡訊和多媒體簡訊，用戶接受「刺激」的管道包含經由手機接收對方發送之簡訊、撥打的電話等，或是被真實生活、商務需求中的事物所觸動，因而有發送訊息之需求，接著透過腦中構思，並且以電腦、書籍或其他管道輔助「產生」想法；最後再將想法經由簡訊以文字、圖片或背景音樂「回應」。

在手機即時通訊軟體出現以後，用戶除了可以做到原先簡訊及多媒體簡訊從手機獲取及發送訊息功能外，更可以享受即時、低收費等優點，因而在「刺激」與「回應」的環節均可做到頻繁且快速，同時由於使用的手機功能提升，用戶在「產生」想法的過程中可直接使用手機上網，在手機上便可完成查詢，進而輔助思考。

而 LINE 在 MVE 建立時期的產品，最初是普通的手機即時通訊軟體，2011 年 10 月加入貼圖元素，成功在「回應」這項價值元素與其他軟體做出差異化；在「刺激」方面，LINE 除可做到頻繁快速外，推出的遊戲產生的訊息及官方帳號廣告推送可主動製造刺激，提升用戶使用 LINE 溝通的頻率；而在「產生」想法時，官方帳號可進一步協助蒐集資訊。透過以各項服務增強原先價值結構，MVE 建立時期的 LINE 在文化相契的國家取得了成功，但其改變皆為「框框內的改變」，LINE 仍然透過「刺激」、「產生」以及「回應」傳遞價值主張。

擴張時期價值結構改變

而隨著服務本身的茁壯，以及 LINE 不斷洞察用戶需求推出新服務，在擴張時

期的 LINE 不但擁有更強大的娛樂內容、數位行銷、金融及通訊生態系，更增加了電商以及 OMO 兩大新生態系，當新生態系與通訊軟體結合時，LINE 傳遞價值的方式發生了變化，價值結構轉為如圖 5-5 所示，透過新增「行動」以及「購買」兩大價值元素，用戶可從 LINE 的服務中感受到更為多元的體驗，在為用戶帶來舊價值主張「提供舒適溝通環境」的同時，使用戶更大程度地接觸訊息以外的服務，做到新價值主張「Closing the Distance」。

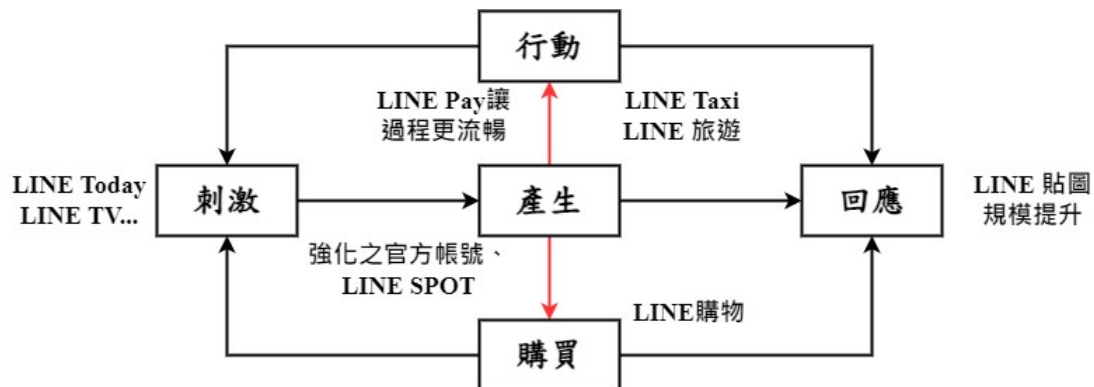


圖 5-5 擴張時期通訊生態系價值結構

資料來源：本研究整理

在新價值結構中，原有的價值元素「刺激」、「產生」以及「回應」得到了增強，在「刺激」方面，娛樂內容生態圈的成長使用戶能得到更多刺激，經由 LINE TV、LINE Today 和 LINE Webtoon 等管道接收影音、新聞或漫畫等內容，並進一步催生和好友分享的需求；「產生」的部分，用戶可享受智慧入口策略下加入的聊天機器人及 InApp Web 等技術，能更便捷地透過官方帳號在 App 內蒐集資訊，另外 OMO 生態系的 LINE SPOT 作為「逛街目錄」，可作為用戶蒐集實體店家資訊的手段；「產生」方面，LINE 的貼圖小舖採取平台策略，創作者可在其中新增販售之貼圖，因而隨著時間推進，其商品內容也會自然而然地提升，使用戶能選擇更多貼圖表達心情。

原有元素的增強使價值結構得到強化，新增之價值元素包含「購買」以及「行動」則使價值結構發生變化，其中「購買」部分讓用戶能在接收到刺激並產生想法後，於電商生態系內做到「購買」，透過 LINE 官方帳號或其他管道收到行銷訊息後，經由官方帳號查詢資訊，並使用 LINE 購物導購完成購買，而購買所得之商品，更可進一步刺激用戶，或是作為回應的方法之一；「行動」方面，LINE 的 OMO 生態系使用戶得以使用線上為媒介，做到線下的許多行為，用戶在經歷刺激並產生想

法後，可以透過 LINE Taxi 實際拜訪對方、或是透過 LINE 旅遊共同計畫旅程做到「回應」，線下的體驗又可形成新刺激，而在過程中的各環節，LINE Pay 則可優化支付流程，使價值結構運作更為流暢。

綜合以上，LINE 在此時期的發展不但使用戶能透過原有價值結構感受到更豐富的體驗，更透過新增的價值元素改變傳遞價值的方式，提供了直接傳訊以外的回應方式，並且新價值元素還可重複刺激消費者形成正向回饋，使用戶透過 LINE 感受到的樂趣源源不絕，LINE 也得以成功做到生態系顛覆。

5.3.4 商業模式與四要素

與 MVE 建立時期相比，LINE 在擴張時期的價值主張轉為「Closing the Distance」，拉近人與人、人與資訊及應用服務間的距離。為達成將以上價值主張傳遞給顧客的目標，LINE 的作法是發展眾多滿足用戶需求之功能後，再開放外部開發商、生產者加入平台提供資源，透過智慧入口將這些功能呈現在顧客眼前，待這些功能發揮綜效後，可使 LINE 作為即時通訊軟體的價值更進一步提升。LINE 在擴張時期的商業四要素如表 5-6 所示。

表 5-6 LINE 在擴張時期的商業四要素

價值主張	拉近人與人、人與資訊及應用服務間的距離，為用戶建構豐富數位生活，隨時滿足用戶需求。
利潤公式	通訊生態系：販賣貼圖、主題所得獲利及企業贊助貼圖上架費 娛樂內容生態系：販售遊戲及 Webtoon 中代幣、LINE TV 會員收費、廣告所得等 數位行銷生態系：官方帳號 2.0 固定月費、加購訊息費用 金融生態系：LINE Pay 每次交易收取之手續費 電商生態系：電商平台依點擊、行銷方案付費 OMO 生態系：旅遊業者依成交金額分潤；Taxi 每單抽成 10%
關鍵資源	實體資源(SPDY 伺服器、實體店面、LINE Beacon 藍芽發射裝置)、智慧資源(用戶黏著度/數據、與商家/企業合作關係)、人力資源(創新善觀察需求、能快速開發的員工、在地化創作者與員工)、財務資源(母公司 Naver 資金、IPO 所得資金)

關鍵流程	1.原有娛樂內容、數位行銷生態系持續擴張。 2.借助已有服務的力量，擴張金融生態系並建立電商生態系。 3.建立 OMO 生態系，朝未來願景更進一步。 4.智慧入口策略完善服務範圍，帶動整體發展。 5.透過各生態系發揮綜效，改變即時通訊軟體價值結構，使 LINE 能以不同的方式傳遞價值。
------	---

資料來源：本研究整理

第四節 跨界整合時期經營策略與商業模式

5.4.1 外部環境

2020 年爆發的疫情對世界影響巨大，疫情期間，消費者無法進行實體接觸，因而被迫需要更大程度地依賴網路。根據台灣網路資訊中心所製作之《2020 台灣網路報告》，在疫情尚未全面爆發的 2020 年，民眾的網路使用行為大致呈現增加的趨勢，當中尤以餐飲外送、線上學習及瀏覽網路新聞三者為甚，增加使用這些服務的民眾分別佔調查樣本的 36.5%、25%及 19%，用戶網路使用行為受 COVID-19 影響如圖 5-6 所示。

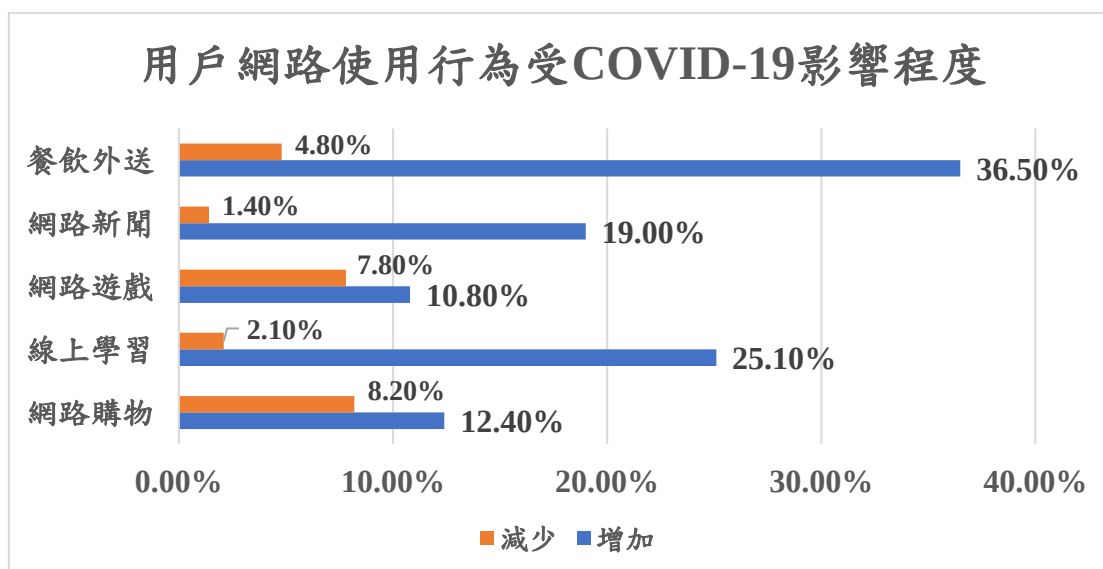


表 5-7 用戶網路使用行為受 COVID-19 影響

資料來源：台灣網路調查中心

另外疫情期間，由於消費者在家時間增加，因此有更多時間與家人接觸，這間接導致 50 到 59 歲的消費者對於相關工具熟練度提升，根據東方線上調查，約有

51%的熟齡消費者認為自身整體科技能力是有所進步的，這些進步體現在基礎使用、資訊登入、網路交易等各方面。在這段期間，有 37%的民眾開始願意嘗試新興的網路服務，其中首次嘗試者有 92% 表示未來會繼續使用。

而隨著各項生活需求愈發依賴網路完成，「宅經濟」商機也隨之提升，透過不斷投入在家相關活動，各類居家活動規模均有所成長，並藉此帶動相關消費行為如週邊器材、耗材的購買等。在所有消費行為中，食物相關需求為疫情當下帶動最為強烈的居家消費行為，根據 2020 年 8 月 VISA 針對疫情間線上購物頻率提升之類別調查結果，可發現在家烹飪所需之「新鮮蔬果和肉類」和「餐飲外賣外送」在增加購物頻率上分居一二名，另外幾項頻率大幅提升之類別包含健康與保健、雜貨、運動休閒、數位內容和教育等，皆是受疫情直接影響而提升之行為。在疫情後，可以預見部分消費者行為將受到改變，如何應對此等需求變動將會是企業在疫情後所需面對的課題之一。

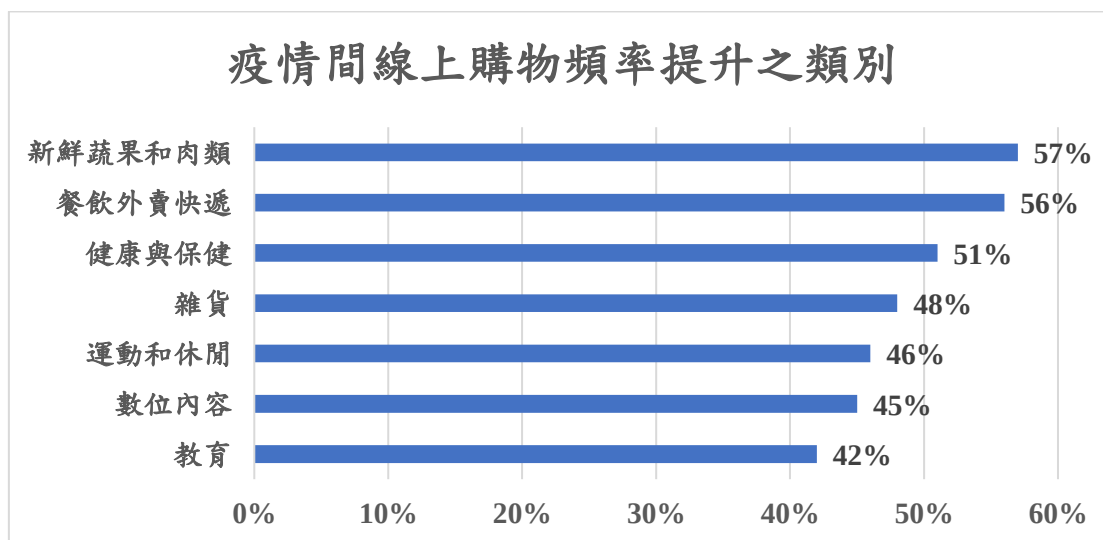


表 5-8 疫情間線上購物頻率提升之類別

資料來源：VISA

在消費更多地透過線上完成，並且實體支付時也盡量減少接觸的前提下，非現金支付需求的提升亦是可預見的結果。根據《VISA 消費者支付調查 2.0》的線上訪問，調查結果顯示受疫情影響，至 2020 年 8 月為止，台灣會實際使用現金付款者占調查人口比例，由 2019 年的 91%，降至 2020 年的 77%，可以看到無現金支付的需求，確實受疫情影響而提高。而捨棄使用現金之台灣消費者，若在實體店面有支付需求時，會轉而使用感應式卡片、QR 掃碼行動支付、感應式行動支付以及

儲值卡等，而台灣受訪者對這四種支付方式的偏好如表 5-8 所示。

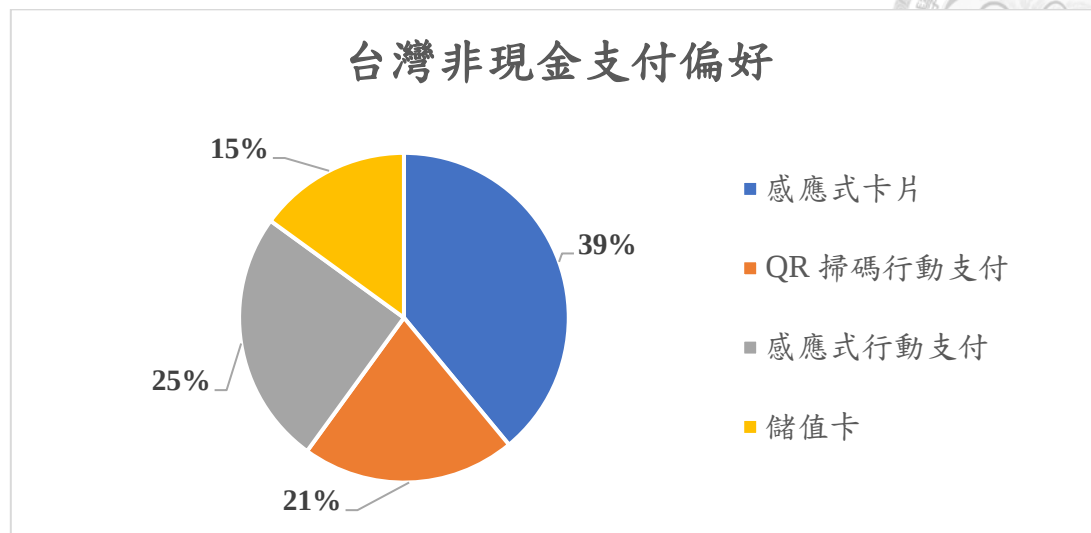


表 5-9 台灣消費者非現金支付偏好對比

資料來源：VISA

5.4.2 生態系優勢建造場景

從 4.1.4 中策略事業群財務狀況相關討論，可以發現 LINE 的支付以及電子商務因為疫情而受惠，而對 LINE 而言，這自然是使兩生態系進一步發展不可錯過的良機。對此，LINE 的作法為整合固有生態系，打造「場景」吸引消費者更頻繁接觸電商與金融生態系。本部分將從場景的角度出發，分析 LINE 在疫情爆發後，如何運用生態系優勢，把握機會發展電商及金融生態系。

電商生態系中的場景

吳聲 (2017) 在其著作《場景革命》中，對場景一詞提出以下解釋：1.場景是以人為中心的最真實體驗細節；2.場景是一種連接方式；3.場景是價值交換方式核心生活方式的表現形態。並且互聯網領域的場景常常與遊戲、社交、購物等行為相關。

在 LINE Converge 2022 上，LINE 台灣電商事業部總經理顧昌欣在提到 LINE 電商事業部未來時，表示將「持續強化電商服務與社群之間的連結，深化 Social Commerce 的核心定位，並從用戶真實需求出發，發展更多貼心、便利且實用的功能」。從以上敘述可知 LINE 電商事業部的目標之一是「強化以用戶為中心的體驗」，並且將購物與社交連結，符合吳聲對場景的解釋。另外 LINE 的「Social Commerce」三大主軸—聚焦好友連結、粉絲認同與陌生社群，分別可以對應到用戶與好友、用

戶與 KOL 以及用戶與陌生人的連接，結合吳聲的觀點「場景是一種連接方式」，如此看來 LINE 的 Social Commerce 策略，便是吳聲「透過網路連接不同個體製造場景」觀念的體現。

場景可以解讀成以人為中心做新的連結、促進新型價值交換的商業模式，這種商業模式的建構包含了對傳統商業模式中各元素的重組，而重組後的結果，便是吳聲提出的「場景方法論」，場景方法論具體而言可以歸類為四個「即」，包含產品即場景、分享即獲取、跨界即連接以及流行即流量。而 LINE 圍繞著三大主軸的具體措施，便符合其中三個「即」的特徵。

產品即場景—LINE 禮物

吳聲認為新的場景體驗，可以是由產品的「功能屬性」與「連接屬性」結合而成，其中功能屬性是產品的核心能力，連接屬性則是透過將產品於正確的時間，予以正確包裝後賦予，也就是說，即使是相同的商品，若以正確的方式重新包裝、給予全新詮釋，則能帶給顧客新的場景體驗，這時商品不再只是商品，而是場景的解決方案。為產品找到連接屬性的方法包含找到消費者場景體驗痛點、細分消費者需求以及確定場景的呈現細節，若能針對以上三點找出正確答案，則將能正確包裝並販售產品，使產品成為場景的解決方案。

以 LINE 禮物為例，LINE 禮物推出的時間點恰逢台灣疫情爆發，彼時的場景體驗痛點之一為用戶因疫情無法實體接觸，因而使禮物無法當面傳達，用戶無法「睹物」，更甬提「睹物思人」。而經由 LINE 禮物，透過與禮物一同寄送的電子卡片，以及不知道地址亦可寄送的「宅配禮物」等功能，用戶得以收到來自遙遠異地的關懷，並在適當的時間點拆開禮物，感受著與好友的情誼，解決了因疫情而造成的場景體驗痛點；另外若有用戶不偏好「提著禮物上門拜訪」的作法，希望以手機送禮以避免實體見面時的尷尬，也可透過 LINE 禮物傳達心意，以更適合自己的方法使對方感受到關懷。

以消費者需求面來看，根據 LINE 禮物的調查報告，六成以上的 LINE 禮物用戶有意願送禮表達心意，卻擔心因禮物不適當而造成困擾，對此，LINE 用戶可以根據收禮者的願望清單，或是首頁的禮物靈感挑選禮物，使禮物滿足需求；另外，禮物需求通常出現在好友生日、節慶、商務送禮等時間，以及較不方便當面和對方說的情境包含告白、道歉或安慰等，以上需求中，「即時」是相當重要的，而透過

LINE 禮物的好友生日提醒及預約送禮，用戶因此得以記得，並準時將禮物送出，避免因遲來而打折的關懷。

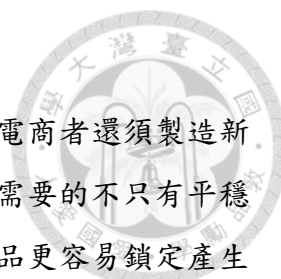
在場景呈現細節方面，LINE 電商團隊認為 LINE 禮物服務的核心價值為情感傳遞，因而必須在產品的每一個接觸點盡可能營造送禮氣氛，舉例來說，由於送禮是人與人的連結，因此 LINE 禮物並不像大多數服務般放在應用程式的主頁，而是從聊天室出發，並且為做到提醒用戶禮物所代表的情誼，用戶在收到禮物後看到的會是「傳送感謝小卡」而非「回送一個禮物」。透過這些作法，LINE 希望 LINE 禮物傳遞的是情感而非商品，若以場景的觀點解釋以上作法，LINE 的策略可讓電商商品加上連結屬性，並透過產品營造出場景，藉以實現獲利。

分享即獲取—LINE 購物拼團

吳聲認為分享是網路的核心精神之一，在分享模式下，資源可以透過分享增加價值，一點亦存在於 LINE 的其他業務中，如 LINE Taxi 便有透過推薦好友而獲得乘車券的機制，在這過程中，「分享」LINE Taxi 的資訊便代表著「獲取」優惠，此時，「人」成為了新的通路，用戶在這中間扮演的角色是提供彼此信任和人格背書，而透過不斷分享，用戶亦能成為他人眼中的「分享者」，建立自己社交價值，人格關係在社會化的網路終得以放大，因而透過分享打造的場景得以在現代社會中成功。

與以上觀點相對應的便是 LINE 購物中的拼團功能，在 LINE 購物拼團中，開團者可獲得較高 LINE Points 回饋，而為做到「獲取」拼團價，開團者可從 LINE 的好友清單列表中選擇「分享」對象即可邀請好友購買，倘若受邀者沒興趣，用戶亦可透過 LINE 社群與陌生人拼團，或者其他進入商城或商品頁面的消費者看到了，即便彼此間不存在好友關係，也能加入成團，透過陌生社群以及好友分享雙管齊下，使發起拼團者成為商品的通路。

由於分享以分享者自身人格為基礎，好友感受到的場景來自真實世界中建立的關係，因而是有溫度且可靠的；而分享者為在好友或是 LINE 社群中維持社交價值，亦會在分享前思考「此資訊對接收者而言是否可靠」，若產品本身品質優良，則有助於幫助建立穩定的信用，長久下來，當分享者成為穩定的商品銷售管道時，LINE 便可長久收穫信用帶來的溢價。



流行即流量—LINE 購物直播

吳聲認為在現今社會，僅僅流量已無法支撐電商運作，經營電商者還須製造新的場景需求，以成為消費者進入電商的入口。為做到這點，品牌需要的不只有平穩企劃，還須有更多的「引爆」，並透過將消費者更加細化，使產品更容易鎖定產生共鳴的群眾，成為群體共同生活方式的象徵，換言之，若能在特定群體內造成流行，則更能使追求共同生活方式的真實場景需求與衝動消費對接，塑造出新的購物入口，提升消費者的購物慾望。對於如何製造場景，《場景革命》中給出的建議包含：

1. 相信小眾文化的力量；
2. 找到品牌的擁護者；
3. 流量新入口來自人與人的分享。

LINE 購物直播可以分為兩塊，一是開放品牌業者在自己的官方帳號上直播賣東西，二是 LINE 購物邀請品牌業者，在 LINE 購物的官方帳號上直播，前者使品牌業者更容易透過 LINE 找到自家品牌的擁護者，透過使消費者認同品牌本身文化，孕育小眾文化和擁護者間真實的關係，後者則使品牌獲得進一步曝光，使原有的吸粉機制進一步擴大，符合吳聲提出之「找到品牌擁護者」的作法。

另外，在 LINE 的未來策畫中也包含跟 KOL 合作的策劃，期望將 KOL 高黏著度粉絲的流量與 LINE 購物本身的社群能量整合，試圖運用 KOL 本身所代表「小眾文化的力量」帶動 LINE 購物。至於此方法是否有效，根據資策會調查，消費者願意透過直播電商購買商品的原因中，商品本身性質及優惠自然是首選，而緊接在後有 25%左右的消費者會因直播主講解仔細、直播主中肯誠實、直播主風格有趣等，與直播主本人相關的特性消費，可見透過直播主本人凝聚小眾文化擁護者的作法理論上是可行的。

金融生態系中的場景

根據場景金融觀念中提到的，透過支付完成階段目標的應用型態，通常被稱為應用場景，而 LINE 在跨界整合時期的另一發展重點 LINE Bank，其三大核心策略之中包含「場景優先」，目標是結合 LINE 多元的服務生態圈，讓用戶在生活中透過 LINE Bank 即時享受專業金融服務。綜合以上，LINE Bank 的目標符合「應用場景」觀念中「透過支付完成階段目標的應用型態」。

LINE 發展至今所打造的各大生態系，其細節呈現或許不如社群電商精緻，但也自然而然地衍伸出了眾多場景，包含用戶與用戶的轉帳需求、用戶使用其他服務的慾望以及在與 LINE 以外服務互動的場合透過 LINE Bank 達成需求等，滿足用

戶在這些場景中的金融需求，便是透過 LINE Bank 提供的場景金融其精神所在。根據 LINE Bank 目前服務，其「應用場景」可以完成的階段目標，若以「連結」的觀點闡釋，包含了用戶與 LINE 生態圈的連結、用戶與用戶的連結以及用戶與外界服務的連結，活動場景與 LINE Bank 金融服務的對應如表 5-9 所示。

表 5-9 活動場景與 LINE Bank 金融服務對應

活動場景	金融服務
用戶和 LINE 生態圈連結	簽帳金融卡：「卡一刷，點數立即發」，消費當下即可得到 LINE Points 點數回饋，一般消費得到 0.5%回饋，指定通路滿千送 50 點 LINE Points，滿足用戶欲透過 LINE Points 與 LINE 生態系連結的場景。
用戶與用戶的連結	好友轉帳：「友 LINE 都能轉」，包含轉帳給 LINE 好友名單用戶、分帳功能滿足朋友聚會、多人團購等用戶與用戶之間行為製造的場景。
用戶與其他服務的連結	一卡通擁有電子支付執照，包含繳交路邊停車費、水電費、與一卡通儲值卡連結等皆須透過一卡通 Money，而 LINE Bank 與一卡通 Money 連結後，可藉此與上述場景連結，與生態圈外服務互動。

資料來源：本研究整理

5.4.3 商業模式四要素

LINE 在跨界整合時期延續原有價值主張，在此時期的策略為把握疫情創造的機會，利用生態系優勢打造場景，促進電商及金融生態系發展，另外較顯著的變動為關鍵資源部分，LINE 併入 Z 控股因而使背後資金來源更動，LINE 在跨界整合時期的商業四要素如表 5-10 所示。

表 5-10 LINE 在跨界整合時期的商業四要素

價值主張	拉近人與人、人與資訊及應用服務間的距離，為用戶建構豐富數位生活，隨時滿足用戶需求。
利潤公式	通訊生態系：販賣貼圖、主題所得獲利及企業贊助貼圖上架費 娛樂內容生態系：販售遊戲及 Webtoon 中代幣、LINE TV 會員收費、廣告所得等 數位行銷生態系：官方帳號 2.0 固定月費、加購訊息費用 金融生態系：LINE Pay 每次交易收取之手續費、LINE Bank 手續費、利息收入 電商生態系：電商平台依點擊、行銷方案付費 OMO 生態系：旅遊業者依成交金額分潤；Taxi 每單抽成 10%
關鍵資源	實體資源(SPDY 伺服器、實體店面、LINE Beacon 藍芽發射裝置)、智慧資源(用戶黏著度/數據、與商家/企業合作關係)、人力資源(創新善觀察需求、能快速開發的員工、在地化創作者與員工)、財務資源(合併後母公司 ZHD 資金)
關鍵流程	1.推出 LINE 社群，強化陌生社群連結。 2.將貼文串改為 LINE Voom，打造經營粉絲認同的平台。 3.推出 LINE 禮物，賦予產品連接屬性製造場景。 4.推出拼團功能，用戶分享成為場景的一部分。 5.推出直播使直播主帶貨，用小眾文化的力量找到擁護者。 6.LINE Bank 的簽帳金融卡、好友轉帳、和一卡通 money 連結滿足各種場景需求。

資料來源：本研究整理



第五節 未來發展與總結

5.5.1 LINE 的未來發展

現今網路時代，各大企業皆在探究如何將新興的 AI、大數據和區塊鏈等技術融入自家商業模式，而從 LINE 的近年來的新聞動態來看，不管是短期目標或長期發展，最新技術在其中都扮演著重要的角色。

短期目標—個人化行銷

至 2020 年第三季為止，LINE 的廣告事業仍是其超過一半總體營收的來源，推動廣告事業的核心數位行銷生態系發展，在短期內是 LINE 的目標之一。當然新時代的數位行銷生態系勢必得與以往作出區別。

在 2022 年所舉辦的行銷年會中，LINE 宣布將推動「多重宇宙的個人化行銷」時代，表示新型態的數位行銷需根據消費者的「時空」，未來目標將會是把用戶的時間資訊和地理位置連結，並根據這些資料建立更精準的個人化行銷。而時間與地理資訊將仰賴先前所發展的 LINE Beacon 蒐集，可傳送資訊給消費者的 LINE Beacon，在未來將擴大運用在捷運、百貨、未來酒吧、便利商店、熱門商圈等地，在蒐集用戶出現的場域資訊後，將用戶貼標籤，再次進行行銷。

而為使企業端能更精準地推動個人化行銷，LINE 推出「企業管理平台」，使企業可以在此平台上整合並集中管理 LINE、LINE 合作夥伴及企業自身擁有之若干個官方帳號蒐集的數據，並可依據數據自訂消費者標籤，再依據標籤做分眾行銷，未來企業管理平台將逐步整合 LINE 相關服務資料源，並將推出資料整合分析功能，使企業能利用大數據做到全面的行銷洞察。

在最終呈現方面，LINE 導入了 CLOVA Chatbot 人工智慧服務，企業在將問答相關資料輸入後，即可透過自然語言處理、機器學習、文字探勘等 AI 技術開始訓練對話，透過不斷訓練學習使機器人更貼近可能的用戶需求。另外還可輕鬆串接各種通訊軟體如官方帳號、Facebook 或企業內部網站蒐集對話來源，並串接各種 LINE 服務，可運用於智能客服、行政助理、預約服務和對話式商務等各種情境。

從以上各種作法不難看出 LINE 對於強化數位行銷生態系的規劃，大致上來說是利用現有生態系，在用戶允許的前提下蒐集用戶資料，將資料透過後台大數據分析後，再經由 AI 呈現在用戶眼前，期望能將原有優勢與新技術結合，在短期內和



各競爭對手分庭抗禮，但在擴大蒐集資訊的同時，亦衍伸出用戶隱私相關問題，如何在用戶信任以及有效行銷之間做平衡，是 LINE 需面臨的問題之一。

長期目標—區塊鏈

長期來看，LINE 看好未來將進入 Web 3.0 的時代，未來的網路世界將基於區塊鏈貫徹去中心化的概念，以加密貨幣為媒介交易非同質化代幣（Non-Fungible Token, NFT）。出於對以上趨勢的觀察，LINE 在 2018 年的 LINE Conference 上，即提出「代幣經濟」的概念，投入區塊鏈技術和產品開發，成為最早加入區塊鏈領域的公司之一。LINE 的區塊鏈發展歷程從加密貨幣開始，先擴大在區塊鏈相關領域的影響力後，再推出 NFT 交易平台及相關應用程式，長遠目標則是在未來將用戶的生活，跟 LINE 區塊鏈、LINE 生態圈結合在一起。

對 LINE 來說，區塊鏈為相對陌生的領域，在發展區塊鏈時，正如同過去發展新生態系一般，與新領域合作夥伴的「連結」依然是重點之一。而細究 LINE 當下發展加密貨幣、NFT 交易平台等服務的過程，LINE 仍舊是透過與各方合作使服務成長茁壯。

布局加密貨幣時，LINE 深知使貨幣流通的重要性，因此與全球數位貨幣交易所積極合作，使自家加密貨幣 LINK 在日本 BITMAX、韓國 Bithumb，以及 MEXC Global 等交易所上架使用，並且在日本開放用戶如使用 LINE Points 般，在部分線上商店消費時使用 LINK 折抵。

而在建立使用加密貨幣交易的場合部分，LINE 在 2021 年宣布成立 LINE NEXT 公司，目標是建立易於使用的 NFT 交易平台，搭建舞台幫助企業與創作者建立 NFT 市場。而因應以上目標推出的服務便是「DOSI」平台，其特色為操作簡單，用社群媒體帳號就能註冊，可支援使用 LINE Pay、NAVER Pay、信用卡及用加密貨幣購買 NFT，LINE 希望能透過 DOSI 使一般用戶能更輕易接觸到 NFT，逐步將大眾帶入 Web 3.0 的世界並建立社群，在新的網路世代延續 LINE 的核心價值。一如既往地，LINE 在發展 NFT 交易平台時採取的策略亦包含「合作」，除在 DOSI 上架自家服務相關 NFT 外，更與世界頂尖企業包含軟銀、樂天、VISA 和 Crypto.com 等合作推出產品於自家平台販售，期望透過開放策略使平台成長。

目前受限於市場接受度及科技發展，LINE 在區塊鏈方面的事業短期內仍無法成為穩定的獲利源，但透過 LINK 與 DOSI 等事業的發展，LINE 希望能複製先前

LINE Points、LINE Pay 及 LINE 購物打造的良性循環，期望在未來構建生態系所需之合作夥伴完全到位後，區塊鏈能成為 LINE 集團整體的另一支柱。

5.5.2 總結

LINE 出現是為服務日本當時的手機即時通訊需求，初期並不特別出色，但在持續觀察用戶需求並改進服務後，LINE 在其通訊軟體內推出貼圖，此作法迅速得到用戶喜愛，用戶數因此得以快速成長。通訊軟體後，LINE 持續探索用戶需求，推出如遊戲、數位行銷等服務，增加獲利之餘也增進對用戶了解，因而得以從「模組生產者」轉為「生態驅動者」，之後發展出多個生態系。這些生態系的發展，仰賴 LINE 運用後世稱為「生態系傳遞」的概念，透過將各功能與即時通訊軟體結合成為 MVE，證明價值創造的可能性以吸引合作夥伴，之後與合作夥伴建立關係，將 MVE 發展成為眾多生態系，構建出 LINE 現今布局的框架。

為進一步滿足用戶，打造能盡可能解決生活問題的生活平台、並使當下事業範疇進一步擴張，LINE 採取「智慧入口」策略，透過建立平台並向延伸開發者、使用者進行開放，達到擴充平台深度及廣度的目的，各生態系則可在其中安穩發展。而在各生態系均發展至一定程度後，LINE 可以透過眾多服務發揮綜效，改變原先傳遞價值的方式，在通訊軟體領域引起生態系顛覆。

另外，透過全體生態系的支持，也讓 LINE 能把握機會，在疫情發生後發展電商及金融生態系。透過將通訊與電商結合的「社群電商」以及其他服務從旁支援，LINE 成功令用戶感受到「場景」，使電商生態系進一步成長的同時，也為金融生態系創造發揮的舞台。

而 LINE 的成效，雖然和 ZHD 合併後已較難找到完整的財務資料證明其成功，但從近來 ZHD 面臨成長停滯後進行的三社合併組織改組過程中可以看到，在 LINE 的營業利益遠不如 Yahoo Japan 以及 ZHD 的前提下，母公司仍決定以 LINE 團隊為決策中心，並且外界分析也大多認為，ZHD 是想透過 LINE 的研發能力帶領集團走出泥沼。綜合以上，無論是 ZHD 內部或是外界輿論，都相當肯定 LINE 至目前為止展現出的能力，從側面證明了 LINE 至今的成效。

未來發展方面，短期內，LINE 希望能運用現有優勢打造立體化的行銷，並透過目前生態系掌握的顧客數據以及新技術如 AI、大數據使企業能更精準投放廣告，也讓消費者能以更自在的方式接收更多訊息；長期來看，LINE 希望能在區塊鏈領

域有所建樹，在發展加密貨幣、NFT 等服務時仍舊採取與合作夥伴共同建設的方法，期望能在未來的網路世代有更加出色的表現。

現今世代的技術日新月異，企業得以透過網路及新技術頻繁接觸並服務消費者，使企業以不可思議的速度成長，但與之相對的，若成長速度無法跟上時代，則終將被競爭者所淘汰。對 LINE 來說，如何持續進化並創造獲利十分值得深思，當今的 LINE 雖傳出成長速度放緩的相關新聞，但若 LINE 能貫徹一直以來的作法，發掘更多消費者需求後，引入技術並與合作夥伴共同發展生態系，相信 LINE 終能克服當下困境，使企業持續成長，邁入下一個高峰。

第六章 研究結論與建議



透過文獻探討、個案公司與產業相關資料彙整以及個案分析，本研究歸納出 LINE 從 2011 年至今，如何從單純受歡迎的即時通訊軟體開始，善用通訊功能的優勢創造證據吸引合作夥伴，使各服務能成長為生態系，之後利用生態系優勢改變即時通訊軟體傳遞價值的方式，並進一步利用生態系優勢發展新事業。在本研究的最後將提出研究結論及研究建議，期望能對企業未來發展提供助益。

第一節 研究結論

LINE 在建立後迅速成為消費者所青睞的通訊軟體，而經由與各方合作提供新服務，並善用自身優勢，LINE 成功從單純的通訊服務，轉變為民眾不可或缺的生活平台，本節將歸納讓 LINE 得以成功的策略及其建立之優勢。

6.1.1 LINE 構建生態系的關鍵和策略

生態系的形成

初期作為通訊軟體的 LINE，僅能算是「模組提供者」，雖能以平台的方式為用戶服務，但由於對顧客了解不足，因而無法用更接近顧客的方式傳遞價值，故並非無法替代。然而為求獲利，LINE 致力於探索顧客需求並發展眾多新服務，在用戶使用這些服務的過程中，LINE 得以增加對顧客的了解，使 LINE 能在圖 5-3 的矩陣中從第四象限的模組生產者向上移動，成為第一象限的生態驅動者，透過自營的各個平台獲利，並透過這些平台更了解顧客，使服務更完善，透過不斷迭代此循環而強化消費者對 LINE 的認同。

生態系框架的構建

為進入新領域，建立新生態系，LINE 必須與各方合作夥伴建立關係，而為使合作夥伴願意遵循 LINE 安排之利益交換方式，LINE 透過將貼圖、遊戲、官方帳號與支付等功能與通訊軟體結合成為 MVE，在過程中證明此種價值傳遞的方式是可行的，當 MVE 獲得合作夥伴認可時，後者便有了加入 LINE，一同將 MVE 發展成為完整生態系的動機，LINE 則在過程中積極將舊有合作夥伴納入新生態系的建構，透過以上方法發展出各生態系框架。



6.1.2 LINE 滿足生活所需的策略方法

新技術的採納

為滿足用戶生活所需，LINE 選擇成為智慧入口，透過呈上自家以及合作夥伴的服務，使用戶能在 LINE 找到生活所需的所有服務。而為在有限的應用程式內盡可能提供服務，LINE 採用了 In-App Web 以及聊天機器人等技術，透過前者，用戶可以在 LINE 應用程式內瀏覽外部網站或使用簡易的互動服務，透過後者，消費者可以更輕易地獲取更為豐富的資訊，使企業提供的服務更為完整，LINE 則能朝「滿足生活中所有需求」更進一步。

平台的開放

在發展智慧入口的過程中，LINE 對使用者及開發者皆採取一定程度的開放。對使用者的開放為允許商家以官方帳號、LINE@生活圈等方式加入平台，並以收費、用戶封鎖等對生產者做一定程度的限制，避免其產出劣質內容；對開發者的開放則使「聊天機器人」得以提供更為豐富的互動方式，透過「BOT Designer」使延伸開發者能開發聊天機器人，並提供「官方帳號外掛模組市集」使店家或企業能購買延伸開發者開發之產品，使前者能提供更客製化的服務，並給予後者加入平台開發新功能的誘因。

6.1.3 LINE 生態系效果及創造之優勢

生態系顛覆

LINE 得以取得如此成功的關鍵因素之一，是通訊軟體與 LINE 建立之多個生態系產生之綜效，具體來說，LINE 創造的綜效改變了手機通訊服務一直以來傳遞價值的方式，在本研究中使用價值結構的方式描述以上價值傳遞方式的改變。原先價值結構包含之價值元素為刺激、產生及回應，而 LINE 用戶，除可經由 LINE 提供的服務，感受到 LINE 使用原有價值結構傳遞之價值主張外，更可透過擴張時期新建立的電商和 OMO 生態系，感受到「購買」及「行動」兩個新價值元素本身以及與原有價值結構結合產生之新體驗。透過以上作法，LINE 成功創造其他競爭對手無法模仿的獨特優勢，以生態系方式實現了顛覆。

以生態系創造場景

在生態系成為 LINE 的優勢後，LINE 也成功利用此優勢使事業擴張，在疫情發生後，LINE 把握疫情對電商、金融生態系創造的機會，將通訊軟體與電商結合，

搭建出「場景」，具體作法包含在 LINE 禮物中，賦予產品連接屬性，使產品本身成為場景、LINE 購物拼團鼓勵創造分享情境的場景，以及 LINE 購物直播中，經由小眾文化力量搭建的場景。在建立場景後，則讓金融生態系扮演「完成最後一哩路」的角色，刺激金融生態系發展的同時，也完善用戶體驗。

第二節 研究建議

在完成對 LINE 發展歷程的分析、了解其商業模式發展策略以及優勢後，本研究將對 LINE 提出未來發展之挑戰與建議。

6.2.1 舊有市場成長速度減緩

2023 年 2 月，LINE、Yahoo Japan 與 ZHD 實行三社合併，將推動各項服務的整合強化或退場。此次的整併是因為集團的電商及廣告業務成長均未見起色，因此希望透過 LINE 的研發能力，為集團整體創造新契機。

本研究認為目前 LINE 以 AI、大數據及 LINE Beacon，蒐集線上線下的數據，打造立體且個人化的服務十分正確，此方法應能有效提高消費者對廣告的接受度並提升廣告服務對企業端的價值，之後營業額應能順勢成長；而除了以上方法，本研究認為 LINE 可以再次試著拓展海外市場，在擁有一定技術基礎的發展中國家與當地企業建立連結發展服務，並培養文化與日本、台灣及泰國相近族群之使用習慣，如對中南美、北非國家當地的少數亞裔進行行銷，培養用戶基礎後再配合適當廣告，複製當初 LINE 在台灣的成功。所選定市場當地必須未建立根深蒂固的網路使用習慣，用戶行為因此具較高可塑性，較能複製 LINE 這類超級應用程式在亞洲的成功。透過發展新市場及深化經營固有用戶，希望能促進 LINE 未來的成長。

6.2.2 投入之新領域尚未準備就緒

區塊鏈對大多數用戶而言仍屬新領域，LINE NEXT 商業總監金佑爽在受訪時認為早期區塊鏈市場的風險及不信任的氣氛會延續到 2023 年，而唯有克服此等挑戰後，才能發展出好的產品及服務。然而以生態系的觀點來看，在建設新生態系的合作夥伴尚未完全到位，或舊有價值傳遞方式能持續成長時，則建立生態系的作法或許無法取得成功，這時對市場的投入反而可能拖累企業。

本研究認為，LINE 可以首先辨識出發展區塊鏈過程中，與舊有成功經驗各元素的對應，如 NFT 交易平台對應 LINE 購物、LINK 加密貨幣對應 LINE Points、

產生加密貨幣的「挖礦」則對應產生 LINE Points 的 LINE Pay。辨識出對應元素後，可藉由觀察相關技術是否成熟至足以支撐生態系，決定資源的配置方式，如根據現有設備技術及數量，LINK 產生的速度與 DOSI 平台 NFT 交易量對比，藉由觀察所欲發展的新生態系各環節，判斷加入建立生態系時機是否正確。另外也可思考如何透過現有資源引導用戶進入截然不同的新生態系，如透過娛樂內容生態系普及區塊鏈相關知識，並透過優惠引導用戶使用 DOSI 平台等。

6.2.3 個人資訊相關疑慮

LINE 目前策略之一包含利用各服務蒐集的資訊，做到更精準的個人化行銷，並且在日本市場透過整合集團資源而得出的「LINE Score」作為對用戶信用評等、促銷優惠的依據。以上作法帶來方便之餘，卻也難免造成注重個人隱私的消費者使用 LINE 時產生的隔閡。

針對以上問題，本研究認為 LINE 可透過現有資源，持續使用戶了解自身權益，如在勾選隱私政策的「我同意」之前，讓官方帳號透過聊天機器人等方式，解惑用戶隱私相關問題，以互動取代冗長條款的閱讀，讓用戶能更輕易、更信任地使用 LINE 服務。

6.2.4 新服務需與集團契合

LINE 的業務之中有貼圖、官方帳號等受歡迎的功能，這仰賴通訊軟體帶來的高用戶數，然而在發展 LINE Mart、LINE Music 等未獲成功的服務時，LINE 同樣擁有高活躍用戶數的優勢，從部分服務的失敗看來，LINE 的高用戶數若無法轉換成為新服務的客戶，則亦無法保證新業務的成功。而將用戶引導至服務的關鍵在於 LINE 社群優勢是否能有效發揮，若無法發揮則有較大機會面臨失敗，如 LINE Mart 無法有效轉換即時通訊軟體的高流量、LINE Music 則推出被用戶認為雞肋的個人主頁背景音樂等社群功能。

總結以上的失敗經驗，若無法有效運用其社群優勢，則 LINE 的服務似乎較難取得成功，而若要進一步擴張，在社群優勢的舒適圈以外有所建樹十分重要。對此，本研究建議 LINE 在發展新服務時，若發現其社群優勢暫時無法有效發揮時，則可善用生態系進攻策略引入新合作夥伴，突破在新領域初期的泥沼後，後續再思考如何應用其流量優勢，避免在發展新事業初期時被「以社群為中心」的框架制約，因而錯過潛在的巨大商機。

參考文獻



中文文獻

- [1] 孫筱晴 (民 108)。社交平台之生態圈建構與商業模式分析--以 LINE 為例。國立臺灣大學管理學院商學研究所碩士論文，臺北市。
- [2] 陳怡安 (民 111)。生活應用場景之行動支付市場佈局策略-以 LINE Pay 為例。國立臺灣大學管理學院商學研究所碩士論文，臺北市。
- [3] 隆·艾德納 (民 111)。生態系競爭策略：重新定義價值結構，在轉型中辨識正確的賽局，掌握策略工具，贏得先機。(黃庭敏譯)。臺北市：天下雜誌。(原著出版年：2021 年)
- [4] 傑弗瑞·帕克，馬歇爾·范艾爾史泰恩，桑吉·喬德利 (民 105)。平台經濟模式：從啟動、獲利到成長的全方位攻略。(李芳齡譯)。臺北市：天下雜誌。(原著出版年：2016 年)
- [5] 吳聲 (民 106)。場景革命：重構人與商業的連接。臺北市：時報文化。
- [6] 張鴻 (民 105 年 10 月)。就想「賴」著你，用貼圖拉近距離和顧客成為「好友」。MBA 學堂，No. 304，58-62
- [7] 吳秉儒、柯孝勳、許智豪 (民 110 年 7 月)。通訊基地台受震損壞評估及防災規劃應用。國家災害防救科技中心災害防救電子報，第 192 期
- [8] VISA (民 110 年 1 月)。VISA 消費者支付調查 2.0。

英文文獻

- [1] Hal R. Varian and Carl Shapiro. (1998). Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy.
- [2] George Gilder (1993). Metcalf's Law and Legacy.
- [3] Thomas R. Eisenmann, Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne (2008). Opening Platforms: How, When and Why?.
- [4] Peter Weill and Stephanie L. Woerner (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem.
- [5] LINE Corporation (2020). 3Q 2020 Quarterly Report(IFRS)
- [6] Anabela Berenguer and Jorge Goncalves (2017). Are Smartphones Ubiquitous? An in-depth survey of smartphone adoption by seniors



- [7] James F. Moore (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition
- [8] Marco Iansiti and Roy Levien (2004). Strategy as Ecology
- 網站資料
- [1] LINE 官方網站，取自：<https://linecorp.com/zh-hant/>
- [2] LINE Biz-Solutions 網站，取自：<https://tw.linebiz.com/>
- [3] Business of Apps 網站，取自 <https://www.businessofapps.com/>
- [4] SignHouse 網站，取自 <https://www.usesignhouse.com/>
- [5] 手機簡訊走過 19 年，第一則簡訊是什麼？一些簡訊大事紀（民 100 年 12 月 12 日）。T 客邦，取自：<https://www.edntaiwan.com/20200921nt61-arm-will-inc-rease-the-licensing-fee/>
- [6] 你還在用簡訊嗎？25 年前一句「聖誕快樂」如何改變人類的溝通習慣（民 106 年 12 月 4 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/47276/first-sms-sent-25-years-ago-heres-still-relevant>
- [7] 不靠電信商自己來！Google 開發新一代免收費的簡訊服務 RCS（民 108 年 6 月 18 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/53677/google-rs-rollout>
- [8] RCS has over 500 million active users as Google digs at Apple yet again for ignoring the standard（民 111 年 5 月 11 日）。9TO5Google，取自：<https://9to5google.com/2022/05/11/rcs-has-over-500-million-active-users-as-google-digs-at-apple-yet-again-for-ignoring-the-standard/>
- [9] 簡訊行銷還沒過時，甚至贏過 EDM、社群行銷？拆解背後有哪些優勢（民 111 年 6 月 5 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/69380/company-text-market-fc>
- [10] 樂天憑什麼從五人企業 拚出 12 億會員？（民 107 年 10 月 11 日）。今周刊，取自：<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80395/post/201810110027/>
- [11] Why Facebook acquired WhatsApp?（民 109 年 7 月 5 日）。Medium，取自：<https://medium.com/@varnigam/why-facebook-acquired-whatsapp-91769b3f02b4#:~:text=WhatsApp%20was%20a%20growing%20juggernaut,in%20developing%20countries%20especially%20Asia.>
- [12] iMessage 綠色、藍色訊息有何用意？竟能逼迫 Android 換回 iPhone（民 111

- 年 1 月 23 日)。瘋先生，取自：<https://mrmad.com.tw/iphone-imessage-color-meaning>
- [13] 喊話蘋果「別再犧牲用戶體驗！」Google 力推新簡訊服務 RCS，背後目的是什麼（民 111 年 8 月 11 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/71189/google-rcs-apple-imessage>
- [14] 用 WhatsApp 傳訊息要收費了？又是假消息惹的禍（民 102 年 1 月 18 日）。T 客邦，取自：<https://www.techbang.com/posts/12014-whatsapp-communication-s-fee-income-and-leave-a-message-the-fault-of#:~:text=%E7%9B%AE%E5%89%8DWhatsApp%20%E5%9C%A8iOS%20%E7%89%88,%E6%9C%83%E6%94%B6%E5%8F%96%E5%82%B3%E8%A8%8A%E6%81%AF%E8%B2%BB%E7%94%A8%E3%80%82>
- [15] WhatsApp 正式宣佈：功能更強、無廣告且永久免費（民 105 年 1 月 19 日）。關鍵評論網，取自：<https://www.thenewslens.com/article/34771>
- [16] If WhatsApp is free, how does it make money?（民 106 年 8 月 15 日）。TECHZiM，取自：<https://www.techzim.co.zw/2017/08/whatsapp-is-free-does-it-make-money/>
- [17] How Does WhatsApp Make Money For Meta Platforms?（民 106 年 8 月 15 日）。Seeking Alpha，取自：<https://seekingalpha.com/article/4470931-how-does-whatsapp-make-money>
- [18] WhatsApp 可以行動支付了！巴西成全球首波起跑（民 109 年 6 月 16 日）。Inside，取自：<https://www.inside.com.tw/article/20073-bringing-payments-to-whatsapp-for-people-and-small-businesses-in-brazil>
- [19] Facebook lifts the lid on how it's making money from WhatsApp（民 110 年 4 月 28 日）。CNN Business，取自：<https://edition.cnn.com/2021/04/28/tech/facebook-whatsapp-earnings/index.html>
- [20] 微信是怎樣煉成的一微信產品的發展歷程（民 104 年 10 月 26 日）。人人都是產品經理，取自：<https://www.woshipm.com/pd/224359.html>
- [21] 微信發展簡史（無日期）。知乎，取自：<https://zhuanlan.zhihu.com/p/15898173>
- [22] 微信公众号的发展历程是如何的？现在怎么样了？（民 109 年 7 月 27 日）。

- 搜狐，取自：https://www.sohu.com/a/409893978_603452
- [23] 深入分析小程序未来发展的前景（民 111 年 6 月 8 日）。搜狐，取自：https://www.sohu.com/a/555180723_120834441
- [24] 企業微信：騰訊究竟有沒有 To B 的基因？（民 108 年 11 月 15 日）。虎嗅，取自：<https://www.huxiu.com/article/326403.html>
- [25] 林翰霆（民 107 年 4 月 17 日）。臺灣，你真的懂騰訊嗎？—微信生態系建構篇。哈佛商業評論，取自：<https://www.hbrtaiwan.com/article/17831/about-tencent-wechat>
- [26] 騰訊生態帝國 6 大核心打造堅固護城河（民 109 年 4 月 19 日）。知乎，取自：<https://zhuanlan.zhihu.com/p/133528803>
- [27] The WeChat Ecosystem Business Models（民 110 年 4 月 6 日）。The ValueEngineers，取自：<https://www.thevalueengineers.nl/the-wechat-business-models/>
- [28] 微軟花 120 億美元都高攀不起的 Discord，到底有什麼魔力？（民 111 年 3 月 21 日）。科技新報，取自：<https://technews.tw/2022/03/21/discord-magic/>
- [29] Discord Statistics 2022 Revenue Growth, Active Users, Funding and Advantages（民 111 年 7 月 3 日）。EnterpriseAppsToday，取自：https://www.enterpriseappstoday.com/stats/discord-statistics.html#Discord8217s_Revenue_Growth_Over_the_Years
- [30] Discord's Impact on Online Gaming Communities（民 109 年 5 月 29 日）。Net Studies，取自：<https://networkconference.netstudies.org/2020Curtin/2020/05/29/discords-impact-on-online-gaming-communities/#:~:text=Discord%20is%20a%20platform%20which,simple%20to%20use%20chat%20client.>
- [31] LINE 與日本雅虎完成合併，服務用戶超過 3 億人！投資 AI 外還要瞄準四大業務（民 110 年 3 月 2 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/61551/yahoo-japan-merger-with-line>
- [32] 日本 Yahoo、LINE 組織改造！與母公司 Z Holdings 執行 3 社合併（民 112 年 2 月 3 日）。Inside，取自：<https://www.inside.com.tw/article/30611-YahooJapan-LINE-ZHD>
- [33] 無懼虧損 LINE 之父要闖更多新戰場（民 108 年 5 月 15 日）。今周刊，取自：<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/154769/post/20190515002>

- [34] 創作者長期霸占排行榜 LINE 貼圖主管揭不敗金律 (民 111 年 9 月 25 日)。鏡週刊，取自：<https://www.mirrormedia.mg/story/20220916insight008/>
- [35] LINE 吸金有一套 靠五大管道賺「過路費」(民 107 年 6 月 29 日)。遠見雜誌，取自：<https://www.gvm.com.tw/article/44829>
- [36] LINE 官方帳號的價值在哪裡？(民 102 年 9 月 23 日)。Inside，取自：<https://www.inside.com.tw/article/2995-line-value>
- [37] 自比肥沃的電商流量處女地，LINE：我們要當行動購物第一站 (民 107 年 1 月 18 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/47841/line-shopping-want-to-be-the-first-shopping-choice-of-consumer>
- [38] LINE 推新功能！台灣搶先全球首發 粉絲嗨翻天 (民 111 年 10 月 5 日)。Yahoo!新聞，取自：<https://tw.news.yahoo.com/news/line%E6%8E%A8%E6%96%B0%E5%8A%9F%E8%83%BD-%E5%8F%B0%E7%81%A3%E6%90%B6%E5%85%88%E5%85%A8%E7%90%83%E9%A6%96%E7%99%BC-%E7%B2%89%E7%B5%B2%E5%97%A8%E7%BF%BB%E5%A4%A9-120900042.html>
- [39] 震撼彈！TaxiGo 改名 LINE Taxi，執行長：營運服務不變 (民 108 年 10 月 2 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/55189/taxigo-and-line>
- [40] Line Pay 一卡通帳戶正式上線，直接在對話框中就能轉帳、分帳 (民 107 年 9 月 4 日)。IThome，取自：<https://www.ithome.com.tw/news/125653>
- [41] 虧損收斂 6 成，LINE Pay 做了什麼？(民 110 年 9 月 13 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/65018/what-do-line-pay-do-to-resolve-the-dificit>
- [42] 搶攻純網銀執照在即，台灣 LINE Bank 董事長人選先拍板 (民 108 年 3 月 25 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/52698/line-cfo--debut>
- [43] 純網銀龍頭 LINE Bank 衝上數位帳戶數第三大，卻虧 20 億！出了什麼事？(民 112 年 5 月 29 日)。商業週刊，取自：<https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3012437>
- [44] 為虧損止血，看 LINE 如何從廣告榨出更多營收 (民 107 年 10 月 26 日)。數

- 位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/51058/roadmap-of-line-ad-platf>
[orm](#)
- [45] LINE、日本 Yahoo 為何合併？背後現實原因：深陷赤字、巨大野心（民 108 年 11 月 19 日）。經理人，取自：<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/58754>
- [46] The Reality Of The Global Messaging App Market: It's Really Freaking Fragmented（民 101 年 12 月 5 日）。TechCrunch，取自：<https://techcrunch.com/2012/12/04/global-messaging-market/>
- [47] Naver relaunches in Japan（民 98 年 7 月 8 日）。campaign，取自：<https://www.campaignasia.com/article/naver-relaunches-in-japan/210401>
- [48] Korean Mobile App Helps Connect People After Quake（民 100 年 3 月 28 日）。The Wall Street Journal，取自：<https://www.wsj.com/articles/BL-KRTB-1755>
- [49] LINE 設計經理：「使用者中心」才是王道（民 101 年 7 月 5 日）。看雜誌，取自：<https://www.watchinese.com/article/2012/4404>
- [50] 創業怎麼獲得初期用戶？從 LINE 在台灣從 0 到 1 的秘密談起 —（上）（民 106 年 12 月 20 日）。Medium，取自：<https://stingtao.medium.com/%E5%89%B5%E6%A5%AD%E6%80%8E%E9%BA%BC%E7%8D%B2%E5%BE%97%E5%88%9D%E6%9C%9F%E7%94%A8%E6%88%B6-%E5%BE%9E%E5%9C%A8%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%BE%9E0%E5%88%B01%E7%9A%84%E7%A7%98%E5%AF%86%E8%AB%87%E8%B5%B7-%E4%B8%8A-4453d47ad734>
- [51] 創業怎麼獲得初期用戶？從 LINE 在台灣從 0 到 1 的秘密談起 —（下）（民 106 年 12 月 20 日）。Medium，取自：<https://stingtao.medium.com/%E5%89%B5%E6%A5%AD%E6%80%8E%E9%BA%BC%E7%8D%B2%E5%BE%97%E5%88%9D%E6%9C%9F%E7%94%A8%E6%88%B6-%E5%BE%9E%E5%9C%A8%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%BE%9E0%E5%88%B01%E7%9A%84%E7%A7%98%E5%AF%86%E8%AB%87%E8%B5%B7-%E4%B8%8B-db9cb7a01046>
- [52] 不想像科技巨頭笨重！LINE 之父帶領公司二次創業，台灣扮要角（民 108 年 5 月 8 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/53212/line-c>

[o-ceo-jungho-shin](#)

- [53] LINE 的成功秘訣：不要想創新，做最簡單的事就對了！（民 104 年 8 月 25 日）。經理人，取自：<https://www.managertoday.com.tw/books/view/51033>
- [54] 好燒錢的 LINE 貼圖！你免費下載的企業貼圖上架費至少 200 萬（民 103 年 6 月 23 日）。T 客邦，取自：<https://www.techbang.com/posts/18730-good-bu-rn-line-maps-you-download-free-map-listing-fee-at-least-2-million>
- [55] LINE 台灣用戶達 1200 萬人，三面向切入在地市場（民 102 年 1 月 31 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/26369/BN-ARTICLE-26369>
- [56] LINE 台灣原創貼圖佔比已達全球 5%，下半年擴大行銷編制推新品（民 103 年 7 月 1 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/32828/BN-ARTICLE-32828>
- [57] LINE Game 勢力爆紅成長大揭密！LINE 在一起 PLAY 遊戲團隊專訪（民 102 年 4 月 6 日）。Yahoo!新聞，取自：<https://tw.news.yahoo.com/line-game%E5%8B%A2%E5%8A%9B%E7%88%86%E7%B4%85%E6%88%90%E9%95%B7%E5%A4%A7%E6%8F%AD%E5%AF%86-line-%E5%9C%A8%E4%B8%80%E8%B5%B7play-%E9%81%8A%E6%88%B2%E5%9C%98%E9%9A%8A%E5%B0%88%E8%A8%AA-021700604.html>
- [58] 線上遊戲兩大影響力-口碑效應、熟識玩伴（民 98 年 2 月 13 日）。MIC 產業情報研究所，取自：<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=155>
- [59] LINE@生活圈 | 加值服務說明與購買方式！（無日期）。天長互動創意，取自：<https://tcsky.cc/line-at-value-added/#:~:text=%E6%94%B6%E8%B2%BB%E6%96%B9%E5%BC%8F%EF%BC%9A%E4%BB%A5%E5%B9%B4%E8%A8%88,%E5%80%8B%E6%9C%88%E7%9A%84%E6%9C%80%E5%BE%8C%E4%B8%80%E5%A4%A9%E3%80%82>
- [60] 電子支付大戰 誰會勝出？（民 111 年 10 月 5 日）。工商時報，取自：<https://view.ctee.com.tw/business/44991.html>
- [61] LINE Pay 擴大支付範圍，首波近 30 商家適用（民 104 年 8 月 26 日）。IHome，取自：<https://www.ithome.com.tw/news/98362>
- [62] 【專訪】林郁芬：台灣 LINE TODAY 媲美 7-ELEVEN（民 105 年 12 月 24 日）。Yahoo!運動，取自：<https://tw.sports.yahoo.com/news/%E5%B0%88%E8>

<https://www.gvm.com.tw/article/44828>
<https://www.gvm.com.tw/article/44828>

- [63] LINE TODAY 打造內容入口 一鍵看遍新聞、生活大小事 (民 107 年 6 月 29 日)。遠見雜誌，取自：<https://www.gvm.com.tw/article/44828>
- [64] 一手打造線上漫畫王國！LINE WEBTOON 台灣單月用戶 210 萬人，執行長：給去年打 80 分 (民 107 年 7 月 4 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/49754/line-webtoon-2018-new-plan>
- [65] 台灣線上原創漫畫發威，看 LINE WEBTOON 和 comico 如何經營 IP (民 107 年 3 月 27 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/48619/how-line-webtoon-and-comico-to-do-ip-taiwan-comic-book>
- [66] 長條漫給台灣漫畫更大的舞台！LINE WEBTOON 來台七週年分享 (民 110 年 8 月 31 日)。Inside，取自：<https://www.inside.com.tw/article/24681-line-webtoon>
- [67] 讓台灣觀眾上鉤的秘密—LINE TV 三策略掀起高品質台劇革命！(民 108 年 9 月 12 日)。Meet 創業小聚，取自：<https://meet.bnext.com.tw/blog/view/14012?>
- [68] 線上觀影平台正夯 四大品牌口碑大比拚 (民 109 年 6 月 3 日)。LINE Today，取自：<https://today.line.me/tw/v2/article/7zJjaZ>
- [69] 不串 API 也能用！LINE 推「官方帳號分眾+」，標籤功能、個人化選單免費開放 (民 109 年 10 月 6 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/59505/line-oa-tag>
- [70] 行動支付人氣王 LINE Pay 致勝的三堂課 (民 107 年 1 月 2 日)。遠見雜誌，取自：<https://www.gvm.com.tw/article/41729>
- [71] LINE 台灣三大策略撒網 搶食金融業大餅 (民 107 年 6 月 29 日)。遠見雜誌，取自：<https://www.gvm.com.tw/article/44830>
- [72] LINE 對上 PChome，行動支付大戰背後其實是點數生態系之爭 (民 107 年 8 月 9 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/50181/line-vs-pchome-the-competition-of-points-ecosystem>
- [73] 接連捧紅支付、購物兩大服務，LINE Points 如何成為最強綠葉 (民 107 年 4 月 30 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/48949/the-rise-o>



[f-line-points](#)

- [74] 蛰伏三年、決戰 100 天，LINE 如何走過電商天堂路（民 107 年 3 月 27 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/48631/the-journey-of-line-ec-business>
- [75] LINE 購物轉換率 10% 變身電商綠色新大陸（民 107 年 10 月 26 日）。遠見雜誌，取自：<https://www.gvm.com.tw/article/44832>
- [76] 〈觀察〉挾龐大用戶基礎與社群優勢 LINE 旅遊可望帶領相關業者營運高飛（民 107 年 11 月 11 日）。Yahoo!新聞，取自：<https://tw.news.yahoo.com/%E8%A7%80%E5%AF%9F-%E6%8C%BE%E9%BE%90%E5%A4%A7%E7%94%A8%E6%88%B6%E5%9F%BA%E7%A4%8E%E8%88%87%E7%A4%BE%E7%BE%A4%E5%84%AA%E5%8B%A2-line%E6%97%85%E9%81%8A%E5%8F%AF%E6%9C%9B%E5%B8%B6%E9%A0%98%E7%9B%B8%E9%97%9C%E6%A5%AD%E8%80%85%E7%87%9F%E9%81%8B%E9%AB%98%E9%A3%9B-011718873.html>
- [77] 【專訪林師歡】擁有 767 萬好友數 訊息觸及率可達 200 萬戶 LINE 旅遊的許可式行銷（民 111 年 7 月 8 日）。台灣旅報，取自：<https://www.ttnmedia.com/%E3%80%90%E5%B0%88%E8%A8%AA%E6%9E%97%E5%B8%AB%E6%AD%A1%E3%80%91%E6%93%81%E6%9C%89767%E8%90%AC%E5%A5%BD%E5%8F%8B%E6%95%B8-%E8%A8%8A%E6%81%AF%E8%A7%B8%E5%8F%8A%E7%8E%87%E5%8F%AF%E9%81%94200%E8%90%AC/>
- [78] LINE TAXI 滿周歲、註冊會員超過 80 萬！推多元計程車方案，三大特色一次看（民 109 年 7 月 22 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/58570/line-taxi-diversified-taxi>
- [79] LINE TAXI 力搏 Uber！它如何靠廣大 LINE 用戶搶進計程車市場、用戶數破百萬？（民 109 年 9 月 23 日）。今周刊，取自：<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183015/post/202009230006/>
- [80] 用 LINE 就能點餐！LINE SPOT 推出「點餐外帶」功能（使用教學）（民 109 年 4 月 8 日）。LINE Today，取自：<https://today.line.me/tw/v2/article/0lBRpi>
- [81] 三決策顛覆「電商腦」！耗時一年孵出的 LINE 禮物，如何在助社交巨頭開闢新戰場？（民 110 年 7 月 22 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com>



- [m.tw/article/64049/line-gift-2021](https://www.inside.com.tw/article/64049/line-gift-2021)
- [82] 生日送禮佔四成業績！LINE 禮物公布《台灣用戶送禮數據洞察報告》(民 111 年 12 月 9 日)。Inside，取自：<https://www.inside.com.tw/article/30046-LINE-gift>
- [83] 貼文串功成身退！LINE 短影音社交平台 LINE VOOM 登台，如何做出差異化？(民 110 年 11 月 25 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/66210/line-voom>
- [84] LINE 發展兩大社群媒體服務！LINE VOOM 將推全新影音創作功能(民 111 年 10 月 5 日)。LINE Today，取自：<https://today.line.me/tw/v2/article/mWX6DRW>
- [85] LINE Bank 終於能連結一卡通 MONEY！提領、轉帳都免費，操作一次看懂(民 111 年 3 月 1 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/67890/line-bank-ipass-money>
- [86] LINE Bank 保險、交通生態系將登場！突破 110 萬用戶後，如何轉換成獲利動能？(民 111 年 4 月 20 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/68660/line-bank-tw-first-year>
- [87] 熱鬧的日本即時通訊應用程式市場(民 101 年 10 月 25 日)。Inside，取自：<https://www.inside.com.tw/article/1786-japan-instant-message-app>
- [88] WhatsApp 穩佔手機即時通訊王座，LINE 僅稱霸日本(民 101 年 12 月 5 日)。T 客邦，取自：<https://www.techbang.com/posts/11533-whatsapp-firmly-mobile-real-time-communications-throne-line-is-dominating-japan>
- [89] 聊天機器人掀風潮，對話式電子商務時代起(民 105 年 6 月 6 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/39832/BN-2016-06-06-184912-218>
- [90] 1,700 萬台灣人都在用！三張圖看 LINE 的使用者分析(民 105 年 10 月 19 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/41433/line-user-in-taiwan-is-more-than-90-percent>
- [91] LINE 月活躍用戶數停滯 市佔率拉警報？(民 104 年 8 月 24 日)。TVBS 新聞網，取自：<https://news.tvbs.com.tw/politics/613880>
- [92] LINE 即將風光上市的背後：為何估值從百億美元落到僅剩 60 億美元？(民 105 年 6 月 15 日)。風傳媒，取自：<https://www.storm.mg/lifestyle/130192?mo>

[de=whole](#)

- [93] Line 上市募銀彈 台灣喜憂參半 (民 105 年 7 月 19 日)。天下雜誌，取自：
<https://www.cw.com.tw/article/5077494>
- [94] Line 臺灣發布官方帳號外掛模組市集，目標讓中小企業更低門檻串接 API，
快速打造預約、訂餐等多元服務 (民 110 年 3 月 12 日)。IThome，取自：<https://www.ithome.com.tw/news/143150#:~:text=%E9%81%8E%E5%8E%BB%EF%BC%8C%E8%A6%81%E5%81%9A%E5%88%B0%E9%80%99%E4%BA%9B,%E5%8F%AA%E8%A6%81%E4%B8%80%E5%A4%A9%E5%B0%B1%E8%83%BD%E6%90%9E%E5%AE%9A%EF%BC%81>
- [95] 【LINE 台灣技術總監專訪】通訊軟體要怎麼變身成為行動時代的入口 APP
(民 105 年 5 月 11 日)。科技新報，取自：<https://technews.tw/2016/05/11/interview-with-line-taiwans-marco-talking-smart-portol/>
- [96] 通訊 APP 戰！ LINE 新入口策略 PK 臉書、微信 (民 105 年 3 月 24 日)。TVBS 新聞網，取自：<https://news.tvbs.com.tw/life/645983>
- [97] 2021 台灣疫情消費趨勢報告 (無日期)。Shoptline Trends，取自：<https://trends.shoptline.tw/covid-19>
- [98] 疫情重塑消費者行為，2021 台灣消費產業的機會與挑戰 (民 110 年 9 月 17 日)。COMMEET，取自：https://go.commeet.co/blog/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E9%81%8B%E7%87%9F/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E6%B6%88%E8%B2%BB%E8%80%85%E8%A1%8C%E7%82%BA/?utm_source=thenewslens&utm_medium=blog&utm_campaign=202108_exchange
- [99] 【圖解】直播電商轉換率，比傳統電商高 10 倍？台灣如何打出獨步全球「+1」模式？ (民 111 年 3 月 9 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/68005/live-commerce>
- [100] 喊拿下 1 億個錢包用戶！服務龍頭 LINE NEXT 如何擴大 Web3 新生活？
(民 112 年 1 月 10 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/73556/line-web3-jan-mag>
- [101] 「LINE NEXT」公司成立！一次看懂 LINE 的 NFT 布局 (民 110 年 12 月 16 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/66805/line-nft>
- [102] LINE 加密資產「LINK」上架四家交易所，對 Web3 布局有哪些意義？ (民 111 年 8 月 16 日)。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/71241/link->

[mexc](#)

[103] LINE 禮物兩歲了 已有超過 3,500 萬個禮物從 LINE 聊天室送出！夥伴城市即日起開跑 限量「禮物咖啡」 1+1 一起為身邊的人加油打氣（民 112 年 7 月 4 日）。數位時代，取自：<https://www.bnext.com.tw/article/71241/link-mexc>

