

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

以資源基礎觀點分析

台灣壹傳媒集團多角化經營

**The Diversification Strategy of Nextmedia Limited:
A Resource-based View**

研究生：陳泳霖

指導教授：黃靜蓉 博士

中華民國一百零一年九月

以資源基礎觀點分析台灣壹傳媒集團多角化經營

**The Diversification Strategy of Nextmedia Limited:
A Resource-based View**

研究生：陳泳霖

Student : Yung-lin Chen

指導教授：黃靜蓉

Advisor : J. Sonia Huang, Ph.D



Submitted to Institute of Communication Studies
College of Humanities and Social Sciences
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
in
Institute of Communication Studies
August 2012
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國一百零一年九月

以資源基礎觀點分析台灣壹傳媒集團多角化經營

研究生：陳泳霖

指導教授：黃靜蓉 博士

國立交通大學傳播研究所

中文摘要

隨著科技變化以及其他外在環境如法規、管制等日益鬆綁與解除之後，許多的企業隨之開始積極發展。固守傳統媒體，如平面媒體的報紙產業，對於企業的成長而言並無幫助，多角化的經營反而是這些以傳統媒體為重之企業的一個藍海策略，科技使得媒體所能觸及的領域變得更加多元，對於以傳統媒體起家的媒體企業來說，需要的便是在產業、科技間開始有所發展，才有開創新市場的可能。

當外在公司的環境逐漸的動盪不定，資源的彈性運用在企業成功上是相當關鍵的。有鑑於台灣跨媒體集團的產生與競爭加劇，本研究採用策略管理內部分析的資源基礎觀點，針對媒體產業多角化的策略進行探討，以台灣壹傳媒集團做為個案，採用深度訪談法與文獻分析蒐集資料，了解媒體企業在多角化的執行上如何進行資源的應用與配置，以及資源上的流通與分享。

本研究發現壹傳媒為採用內部擴張的低度多角化企業。再者，以資源基礎觀點分析壹傳媒多角化策略時，無形資源在相關多角化的運用較多，有形資源則多用在非相關多角化。集團中內容資源的流通只限於非相關多角化的商業單位，而組織的管理方式是慣用在所有的多角化的事業中。壹傳媒在台灣進行相關多角化之動機多為財務動機，非相關多角化則偏向企業成長動機。本研究亦發現壹傳媒集團管理者扮演著主宰的角色，決定資源的分配與流通，進而影響資源在策略上的應用。

關鍵字：資源基礎觀點、壹傳媒、多角化、個案研究

The Diversification Strategy of Nextmedia Limited: A Resource-based View

Student: Yung-lin Chen

Advisor: J. Sonia Huang, Ph.D

Institute of Communication Studies

National Chiao Tung University

Abstract

With communication technology innovation, deregulation, and other extraneous factors which might affect corporate development, the media corporates have found their way to expand into larger firms or even conglomerates. Nowadays, it's not likely for a corporate to stick to only one market or industry; instead, the innovative media technology facilitates media corporates to develop new businesses and to further improve their corporate revenue.

Instable environment of media industries in Taiwan as it is, the resource flexibility possessed by media corporates becomes more important than ever to achieve the competitive advantages. Therefore, the Resource-Based View (RBV) of the strategic management is applied for the present study to analyze the media corporates in Taiwan. The Hong Kong-based media corporate—Nextmedia Limited—has been chosen as a case for the study due to its outstanding performance on different businesses in Taiwan and the in-depth interviews and document analysis is utilized as the methods for data collection.

The present study found that the Nextmedia is a low-diversified media corporate using only internal development to extend its businesses. Applying resource-based view, related diversification uses more intangible resources such as human resources; conversely unrelated diversification emphasizes on physical resources such as land and capital. Meanwhile, the content as resource is conditionally shared among unrelated business units instead of related ones. Financial motive is mainly the reason why the Nextmedia make their related diversification; and corporate growth is associated with unrelated diversification. Finally, the present study found that the leader of the corporate is a dominate factor for resource allocation and all diversification strategies.

Key words: resource-based view (RBV), diversification, Nextmedia, case study

誌謝

終於走到了這一關。一開始還抱持著一個誤打誤撞的心態進入了傳播研究所，什麼都是新鮮的、什麼都是有趣的，永遠都充滿著憧憬與好奇。殊不知，開學後真正的震撼教育正式開始。再者交大傳播所的訓練總是令人苦哈哈的過著，但是有著許多老師與同學伴隨，再苦也能夠從中嚐到許多甘美。首先，感謝父母總是聽著自己的孩子說著幼稚的言語。不成熟的口吻總讓你們好氣又好笑，但是你們總是為我加油打氣，還有我的妹妹，總是陪著我談天說地，無話不談，研究所的日子有你們，真的一點也不辛苦。

令人動容的便是我的指導老師。謝謝辛苦陪伴著我的靜蓉老師，老師這段時間總是犧牲著自己的時間在幫我們將論文進行雕塑，每每看到老師總是100%地投入在每個同學的碩論之中，都自覺慚愧，對自己的細心與耐心自嘆不如，老師永遠伴隨著笑容與和藹又慈祥的應對，再辛苦也希望能把我們送往人生的下一個階段。也謝謝秀珠老師與國峰老師兩位老師給的教導，將許多的缺失與盲點點出，讓這本論文更加完美。

除了指導老師的細心照料，同窗戰友張凱茹、林詩玟，你們是我寫下去的動力，永遠走在進度上，總是鞭策著我得趕上進度。每每在meeting大家總是這樣說說笑笑，一起吃飯，一起聊天，排解寫碩論的苦悶，有你們的鞭策，才能讓我順利也準時完成了我的寶貝，也順利畢業，我愛你們，友情不減。

接著，我要謝謝我的同學，謝謝我在交大傳播所的同學，他們各個都是寶，排遣了這兩年中許多憂愁與不快。謝謝徐盈佳總是在大小事上總站住腳，總是給我鼓勵與支持，聽我抱怨；徐苾芬雖然你被別人抓走了，但是你總是了解我的；林純如總是那麼細心地做事，你做事的精神令我感動，也常常伴在我的身邊聽我

對許多是說嘴；廖宜盈也當真是個奇才，總是令人驚奇又好笑。還有好多，但是我真的無法一一致謝，但是我還是得感謝研究所我們 Facebook 社團中（中華黃 X 學會）的每一個固定老班底，每每一聚總是話題十足，學術更佳精進。

大學時期的同窗夥伴們，總是聽我大肆抱怨生活的瑣事與煩憂，我得好好感謝你們，變成我的垃圾桶，聽我吐吐苦水。李明倫、林秉君與吳怡馨三位我的老友，總是知道我不為人知的一面，謝謝你們，總是幫著我，讓我在研究所的日子也可以開開心心得過著。

要感謝的人實在太多了，要感謝便感謝天吧。感謝老天讓我走到這裡，讓我認識了這麼多貴人，讓我在這個地方歷練了這麼多，讓我體會了人生這麼多的趣事兒，我愛大家。

於交通大學 2012/9/12



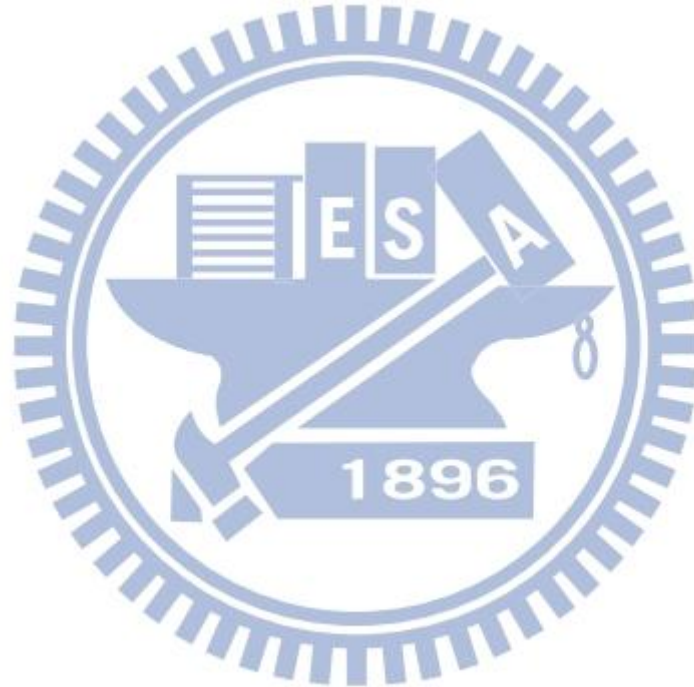
目錄

中文摘要.....	I
Abstract.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	V
表目錄.....	VII
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	5
第二章 文獻探討.....	9
第一節 資源基礎觀點.....	9
一、資源基礎觀點的崛起.....	10
二、資源的特性與分類.....	13
第二節 多角化經營.....	17
一、多角化的定義.....	18
二、多角化的誘因.....	21
三、多角化的類型與方式.....	23
第三節 以資源基礎觀點分析多角化.....	31
第四節 媒體產業中媒體集團多角化之情形.....	36
一、國外媒體集團的多角化.....	36
二、國內媒體集團的多角化.....	38
三、相關研究.....	41
第五節 研究問題.....	44
第三章 研究方法.....	46
第一節 研究架構.....	46
第二節 研究方法選擇.....	46
一、個案分析法.....	47
二、深度訪談法.....	51
三、文獻分析.....	54
第三節 資料蒐集.....	57
一、個案選擇.....	57
二、操作型定義.....	59
三、訪談大綱.....	63
第四章、結果與分析.....	64
第一節 個案介紹.....	64
一、壹傳媒出版有限公司.....	69

二、壹傳媒蘋果日報出版發展有限公司.....	71
三、壹傳媒動畫公司.....	73
四、壹傳媒電視廣播股份有限公司.....	75
五、小結.....	77
第二節 壹傳媒集團的多角化情形.....	77
一、多角化程度.....	78
二、多角化方向.....	80
三、多角化模式.....	83
四、小結.....	85
第三節 資源分配與資源分享.....	86
一、資源分配與多角化方向之關聯性.....	86
二、資源選擇性分享，內容不輕易流通.....	100
三、小結.....	106
第四節 多角化誘因與管理者動機.....	107
一、壹傳媒多角化之誘因.....	107
二、管理者管理方式與動機.....	111
三、小結.....	114
第五章 討論.....	116
第一節 研究結論.....	116
一、壹傳媒屬內部擴展之低程度多角化企業.....	116
二、相關多角化人力資源是關鍵；非相關多角化財務資源是關鍵....	119
三、內容資源只流通於非相關多角化事業.....	120
四、綜效誘因不被強調，財務誘因與企業成長才是王道.....	122
五、黎智英個性鮮明，組織文化獨樹一格.....	123
六、管理者、資源、誘因與多角化策略之可能互動模式.....	124
第二節 研究貢獻.....	125
第三節 研究限制與未來建議.....	127
後記.....	131
參考文獻.....	132
一、中文部分.....	132
二、英文部分.....	136

表目錄

表 2-1 :	Hitt、Ireland 與 Hoskisson 之資源分類及其定義.....	17
表 2-2 :	安索夫矩陣.....	19
表 2-3 :	多角化程度、方向、與收入之關係.....	25
表 3-1 :	個案研究的設計類型.....	49
表 3-2 :	本研究訪談對象.....	59
表 4-1 :	壹傳媒台灣分公司各商業單位收入與比例.....	79
表 4-2 :	壹傳媒台灣分公司各商業單位事業相關性統計.....	82
表 4-3 :	本研究受訪者經歷.....	90
表 4-4 :	資源分配與多角化方向之關係.....	106
表 4-5 :	壹傳媒多角化方向與其他面向之關係.....	115



圖目錄

圖 2-1：策略管理流程.....	9
圖 2-2：資源基礎觀點之資源特性.....	14
圖 2-3：多角化策略分析架構.....	30
圖 2-4：多角化策略採用之關係.....	32
圖 2-5：資源與多角化經營之關係.....	32
圖 3-1：本研究架構.....	46
圖 4-1：壹傳媒組織架構.....	87
圖 4-2：壹傳媒歷年總收益.....	68
圖 4-3：壹傳媒歷年營利走勢.....	68
圖 4-4：壹傳媒多角化年代、方向及模式.....	85
圖 4-5：壹傳媒歷年淨利率.....	108
圖 4-6：多角化方向與誘因類型之關係.....	111
圖 5-1：管理者、資源、誘因與多角化策略之可能互動模式.....	125



第一章 緒論

第一節 研究背景

20 世紀前，許多的媒體公司仍處於在小型或是中型的規模進行營運，當時以出版業為主的媒體產業，在收益、員工、及實體設施上比起現在來說有著天壤之別。隨著 20 世紀開始，科技的日新月異帶動了整體傳播產業的快速變遷，大型的媒體企業也開始隨之而生，科技造就出不同類型的媒體型態，也讓媒體企業可以探討的面向更多，從企業擴張成長的策略、資金來源、到整個財務的擴張、或是整體企業未來的發展與走向等議題（Picard, 2011）。再者，因著當前經濟自由化與國際化的趨勢，不同的企業都會為了生存及企業成長，朝向大型化、多元化與專業化發展，而在這些過程中，規模的拓展、新市場的開發、分散投資風險、增加整體利益都是企業主要的動機，因此這些企業可能採取垂直整合、水平整合或多角化經營等不同的策略去進行經營，以成立新事業或併購其他事業體的方式來達成目標（陳炳宏，2001）。

大型媒體的出現可以從美國媒體產業的發展中見得，美國早期以無線電廣播網起家的企業包括 NBC、CBS 兩大無線電系統便是最好的例子。爾後在 1950 年代開始逐漸發展成為電視產業，到了 1970 年代時許多都演變成為大型的媒體公司。平面出版產業的報紙媒體也不遑多讓，在 1970 年代至 1980 年代之間，許多的報紙企業都已經先跨足到雜誌及圖書出版產業形成大型的媒體企業；其他伴隨著政策的解禁下，跨產業至有線電視或是衛星電視產業的並非少數（Picard, 2011）。到了今日，媒體隨著科技不斷轉變，網路媒體也成為了目前強勢的媒體之一。因此，隨著電腦、運算技術、有線電視以及通訊技術的迅速發展與整合，對於網路相關的需求也不斷增加，由此能看出企業需要構想不同的策略進行因應的迫切性，亦即企業需要在多種媒體市場中發展，甚至是開始往不同媒體發展的情況也更顯得重要（Chan-Olmsted, 2006b）。

媒體企業逐漸集團化、集中化並非新鮮事，Bagidikian（1983）便已經點出 50 間在美國媒體市場中具有領導地位的媒體企業。爾後，其他的研究也能看出媒體企業不斷的進行集中化的趨勢形成數個龐大的媒體集團。Hesmondhalgh（2007）的研究發現，從 1987 年的 29 個、1990 年的 23 個、1997 的 10 個、2000 年有六個，到了近期 2004 年已經縮減為五個。許多的企業不斷的發展出新的產品與事業，形成龐大的媒體集團，然而這並不光只是發生在美國，而是全球皆然（Winseck, 2008）。

美國目前幾間重要的大型跨國媒體集團的成因在於 1980 年後的大型併購潮，一方面可以獲得關鍵技術進入市場，二方面因應數位匯流，不同的集團以相互合併做為策略性的應用（Kung, Lendros, Picard, Schreoder & van der Wurff, 2008）。這些跨地理、跨產業的大型媒體集團在近 10 年之內也沒有停下腳步，繼續在全球進行整併。舉凡迪士尼在 2006 年正式將皮克斯動畫公司（Pixar）以完全持股的方式納入自己的集團中，象徵集團拓展至動畫事業；2007 梅鐸的新聞集團買下了華爾街日報，也在全球引起騷動；美國最大的有線電視業者 Comcast 在 2009 年則是以 51% 持股的方式得到 NBC 環球電視網，並在 2011 年由 FCC 通過。當然其中亦有策略性的拆夥，如 2005 年，Viacom 集團便與 CBS 分家，CBS 集團此後便成為獨立的集團；而曾經作為史上最大併購案的媒體集團美國線上時代華納（AOL Time Warner）也在 2009 年宣布正式和旗下網路事業的美國線上（AOL）拆夥，美國線上也隨後再以「AOL」代碼掛牌上市，停止 10 年的合併關係。這些策略上的動作一再地顯示出這些全球大型媒體集團在事業發展上，在近年來變動得更為迅速。

從全球大媒體企業的走向來看，可以觀察到隨著電訊與無線電通訊的法規逐漸鬆綁，在媒體產業中媒體企業的商業化加劇，也促進了產業集中化的程度，進

而在全球的媒體市場進行全球化，資訊與傳播科技（Information and Communication Technology, ICT）也變得更加的受到重視（Achtenhagen, 2005）。換言之，隨著規定的鬆綁以及科技不斷的快速變遷，反倒加速媒體產業中媒體企業在集中化與全球化的腳步。Croteau 和 Hoynes（2001）將目前媒體的情勢走向分為四個面向，解釋媒體企業相關的策略及組織的未來發展。（一）併購促進成長：媒體的成長（Growth）多數是會靠著併購的方式進行；（二）事業活動的整合：說明能夠透過 水平方式在不同的媒體平台移動，或可以垂直的方式擁有不同的產製（production）或通路（distribution）；（三）全球化：大型的媒體公司透過行銷在進行滲透；（四）擁有權集中化：許多的企業透過合併掌握了更多的事業及市場。由此亦可了解目前的許多的媒體企業並不再只是以單一事業進行經營，媒體的成長與集團化是媒體企業目前的潮流走向。

台灣在國際媒體企業形成的風潮之下也發展出自己的媒體集團生態。過去的戒嚴時期，媒體市場的發展相當有限，且管制嚴苛，要發展出私人的媒體企業相當不易，因此戒嚴前私人的媒體企業也僅有中國時報與聯合報形成了報業集團（廖錦清，1998）。而隨著解嚴，以及法規的鬆綁，許多傳播法規逐漸進行修訂以及制定，媒體集團也一一成型，除了以報業起家的《聯合報》與《中國時報》兩報業集團之外，電子媒體的東森集團及和信集團也是紛紛形成，傳播產業也因此漸漸出現了集團化的現象（Chen, 2002；陳炳宏，2001）。

再者，根據 Picard（1989）雙元市場的角度來看，媒體得以生存仍得靠閱聽眾及廣告商兩方獲取利益。從傳統的媒體來看，實體的傳統平面印刷業，如報業被認為會因為數位化而逐漸喪失影響力。再加上商業媒體維持的主要來源即是廣告，新科技如網路在廣告的資金上也的確把大餅瓜分了不少，亦即新媒體逐漸侵蝕了傳統媒體所擁有的廣告量（鄭自隆、蔡念中、陳清河、張宏源、漆梅君，2008）。

2011 新聞局出版年鑑統計指出，近兩、三年金融海嘯的波及，五大媒體產業的廣告量衰退，其中最明顯地莫過於平面媒體的傳統報業，不僅台灣如此，全球如美國、日本亦若是（行政院新聞局，2011）。因此，媒體不可能只專注於單一產品市場做經營。

除了廣告以外，雙元市場的另一元「閱聽人」也正在改變，隨著新媒體不斷的演進，媒體使用者也逐漸挪移，世新大學傳播學院與知識經濟發展研究院所做的 2012 媒體調查顯示，電視是台灣一般民眾使用率最高的媒體，比例高達 64.8%，其次是網路、報紙、廣播與雜誌（新頭殼，2012），市場調查公司潤利艾克曼（2012）也指出電視仍是一般閱聽人的消息來源，其次則是網路媒體，而後是報紙。由此可知網路媒體的影響力已經逐漸竄升。因此，一般的媒體企業已經無法在專注於單一產品市場的發展，而得進行跨媒體的經營與新產品市場的開發。

台灣跨媒體產業經營的例子不在少數。旺旺中時集團更是台灣媒體產業發展跨媒體集團的重要案例。以往中時集團自 2002 年開始不斷地擴張至電子媒體版圖，包括買下中天電視台、中視，形成了三中，然而這種多角化的經營卻也為中時集團帶來了反效果，不但表現不佳，甚至造成虧損，以致 2008 年由旺旺集團董事長蔡衍明入主，成為現在的旺旺中時集團（張月蓉，2010）。不僅如此，在 2010 年年底，旺旺集團便開始集資準備進行有線電視系統中嘉的併購（葉小慧、黃晶琳，2010）。直到 2012 NCC 有條件通過其併購案，旺旺中時集團也成為全台最大掌握內容與通路的大型媒體公司（彭慧明，2012）。此外，來自香港的媒體集團壹傳媒從 2001 年開始進入台灣後，在台灣的雜誌與報紙產業都掀起一陣波瀾（孫曼蘋，2005），且該集團也開始在台灣開發其他的產品市場，包括免費報《爽報》，網站 tw.nextmedia.com，以及近三年所建置的壹電視，讓人不難發現

其積極拓展跨媒體事業的野心（費家琪、余麗姿、黃晶琳，2009年8月15日）。

第二節 研究目的

1990年代開始，媒體產業隨著傳播科技的日新月異，使得匯流的情形逐漸被視為討論的重點，而其中在經濟面或產業面的討論也變得格外重要（Vukanovic, 2009）。隨著媒體競爭越來越激烈，新媒體（如社群網站、智慧型手機、平板電腦等）又不斷地發展出新的市場，媒體企業要如何在產業中競爭，競爭的情況與市場表現又是如何，都是許多研究討論的重點，因此談到媒體產業，便會著重在策略上的討論（Chan-Olmsted, 2006a）。所謂的「策略」（strategy）便是說明企業如何取得競爭優勢的理論依據，換言之，一個好的策略便能實際且有效地幫助企業在產業競爭中獲取競爭優勢（Barney & Hesterly, 2010）。Chan-Olmsted（2006b）認為策略是透過企業中技巧與資源的使用以思考可能的機會與威脅，進一步進行決策及商業活動實現企業的目標與使命。

媒體產業雖然有其特別之處，但是績效表現是多數的企業最為考量的重點。由於多數媒體企業為私人所有，因此都是以追求最大的利益作為企業目標而進行策略運用。在美國的媒體產業中許多跨媒體的經營，像是電台、當地電視、電視網、有線電視、報紙、雜誌等產業，這些都是商業市場運作的主要場域，也因此許多的媒體企業都紛紛轉型成為了擁有多媒體的大型媒體集團，尋求並創造自己的競爭優勢並獲得較好的獲利能力，過去學者也以內容做為比喻認為一篇報紙的文章能夠擴展成雜誌裡的文章，進而做為一本書的題材，進而延伸出電視劇，甚至發展成電影，這種方式正是為何媒體企業想要進行多角化的原因（Jung & Chan-Olmsted, 2005）。

多角化一直以來是許多產業採用的策略方式，然而媒體產業卻有著相當不同

於其他產業的地方，媒體產業相對的除了參雜了想法之外，資訊與文化都是不可或缺的一環（Achtenhagen, 2005）。媒體產業有別其他產業的特殊性一共可以被分為三點去進行討論（Croteau & Hoynes, 2001）。第一點為媒體產業中，廣告扮演相當重要的角色，使得媒體並不是完全都只是對閱聽人負責。換言之，雙元市場便是媒體產業相當特殊的結構（Picard, 1989），媒體企業主要得在閱聽人市場與廣告市場兩者中銷售旗下不同產品。第二點，媒體是具有教育意義、能夠提供資訊並使社會融合。第三點則是媒體是具有相當大的影響力的，因為媒體可以影響言論，甚至改變人們的行為，因此得要訂定出特殊的法條與規定去做進一步的規範。有鑒於此，探討媒體產業時，考量的方向與產業可能的發展與採用的策略也可能會與其他的產業有所不同。

目前全世界的媒體企業都得面臨外部與內部的變化與挑戰，這些變化包含了整體競爭加劇、原本傳統的觀眾與廣告商可能逐漸流失、原本在市場經營的方式改變，進而有可能會改變整體企業的潛力，因此不管是外在的環境變遷，亦或是內部的調整與變動，都一再考驗企業是否能夠迅速調整自己去符合這些變化讓自己能夠存活（Picard, 2004）

以策略管理的觀點去看市場競爭時，主要可以分為兩大取徑進行切入。而過去在策略管理的研究中，以外部分析來進行研究的即為產業組織理論取向

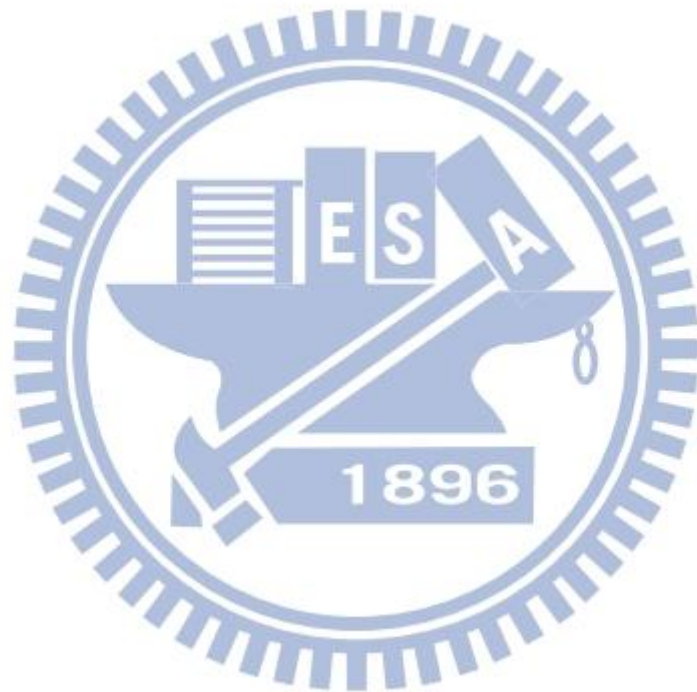
（Industrial Organization, IO）。產業組織理論學者多數認為產業環境會決定企業表現，其中包含了著名的結構(structure)—行為(conduct)—表現(performance)的 SCP 架構，說明一個企業會受到其外在結構的影響，外在環境的許多因素會導致企業採取不同的措施，進而影響市場表現（Bain, 1968；陳炳宏，2001）。然而，許多的研究也指出，環境變動時常存在，因此只能當作是影響企業表現的其中一種因素，即便環境的變動無常，每個企業在該產業一定會比起同業有著相對

上的成功，並非只有環境因素能夠造成影響（Landers & Chan-Olmsted, 2004）。此時，各個企業內部所擁有的資源以及資源的應用也變成了在影響市場表現的關鍵因素。而策略管理領域中的「資源基礎觀點」（Resource-based View），便認為企業會因為自己擁有且可掌握的資源不同而有不同的市場表現與持續性的競爭優勢（sustained competitive advantages）。而當外在公司的環境逐漸的動盪不定，資源的彈性（flexibility）在成功上是相當關鍵的。如果一個企業無法去對針對改變而調整自己的資源基礎，那麼最後資源也會變得無關緊要而使得公司市場表現不佳（Landers & Chan-Olmsted, 2004）。

過去以資源基礎觀點探討企業多角化經營的研究相當的多元，且產業相當不同，也有著不同的探討面向與定論（Rumelt, 1982; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Miller, 2006; Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2011）。然而，放眼媒體產業的研究時，研究多角化的研究雖不在少數（Dimmick & Wallschleager, 1986; Albarrab & Porco, 1990; Picard & Rimmer, 1999；鄭麗琪、陳炳宏，2003），但若以資源基礎觀點進行多角化策略的討論仍舊相當缺乏（Chatterjee & Wernerfelt, 1991）。再者，隨著目前外在環境不斷的變遷，企業集團為了在市場中求生存，增加企業營收，許多的媒體企業不斷地追求成為大型媒體集團，而為了因應外在多變的環境，內部的調節以及資源的掌控與應用，便成為企業生存的關鍵。

本研究有鑑於目前台灣跨媒體集團的產生與競爭加劇，企圖採用策略管理內部分析的資源基礎觀點，針對媒體產業多角化的策略進行探討，了解媒體企業在多角化的執行上如何進行資源的應用與配置，以及資源上的流通與分享。因此，本研究選擇台灣的跨媒體集團作為研究對象，採取個案研究分析，以整體市場表現較佳的媒體集團作為研究對象。除了了解該集團所採用的多角化策略為何以及其如何執行之外，更探究執行策略時的資源應用，了解資源及策略是如何相互作

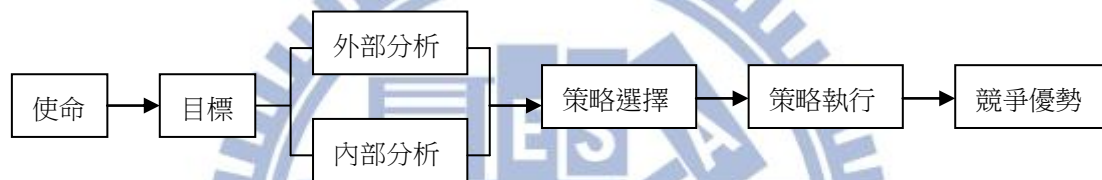
用使得該集團得以在市場上創造競爭優勢。



第二章 文獻探討

Barney 和 Hesterly (2010) 在討論策略管理的流程時指出，企業可以先從使命出發，又分為外部分析與內部分析，再進行策略的選擇，進而執行以創造競爭優勢（見圖 2-1）。策略分析所需的方法大致為兩種：分析外部威脅與機會的方法以及分析內部優勢與劣勢的方法。而進行到策略的選用時又可分為事業層級的策略（business level strategy）以及公司層級的策略（coporate level strategy）（Barney & Hesterly, 2010; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003；陳龍潭與廖勇凱，2011）。

圖 2-1 策略管理流程



資料來源：“Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases” (3rd ed.), by J. B. Barney, & W. S. Hesterly, 2010, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.

本研究主要探討企業多角化經營的策略，並以資源基礎觀點進行分析，因此將先介紹資源基礎觀點於策略管理中的地位及應用，再者帶出策略管理中的公司層級的策略：多角化，並探討兩者之間的結合，最後檢視台灣媒體企業多角化經營的情形與現象。

第一節 資源基礎觀點

Chan-Olmsted (2006a) 認為以策略管理研究媒體產業的基本觀點多為產業組織（Industrial Organization, I/O）及資源基礎觀點（Resource-Base View）兩種，而許多的媒體產業學者也認為許多的文章太過於依賴產業組織理論，去探討外在的因素，亦即重視外在因素如何去影響企業的行為進而影響表現（Picard, 2011）。

而資源基礎觀點則恰好相反地重視企業中的資源掌握及運用，重視每間公司在市場上不同的績效表現。因此本研究採用資源基礎觀點評估媒體企業中採取的策略。

一、資源基礎觀點的崛起

早期 1960 到 1980 年代的策略管理取徑多數偏向以產業經濟（Industrial Organization, IO）的觀點去評估公司的外在環境，該取徑的學者認為企業的外在環境會決定公司所採取的策略，進而影響公司在市場的表現，而產業環境的影響因素包括市場集中度、市場進入障礙、規模經濟、產品差異化等（Hitt, Ireland & Hoskinson, 2003; Huang & Sylvie, 2009; 谷玲玲，2003），其中 Bain（1968）提出的「結構—行為—績效」模型（SCP model）便廣為所用，其他像是 Porter（1980）對外在環境解釋公司表現的五力分析（five forces analysis）都強調了外在環境與結構如何影響公司的行為與表現。

不同於以往研究外在結構影響企業市場表現的「結構-行為-績效」模式，或是透過外在環境進行市場競爭力評估的五力分析，許多策略管理學者也開始將焦點轉移到企業組織內部的資源應用，去探討公司所控制的獨特、模仿成本高的資源，讓公司有一定的競爭優勢。資源基礎觀點（Resource-based view, RBV）即是注重一切企業的資源和能力做為競爭優勢，進而探討在市場的表現。

資源基礎觀點的歷史最早是由幾個理論下去著手進而發展出探討公司內部資源的看法。Chan-Olmsted（2006b）列出四個理論背景作為資源基礎觀點取徑的立論。第一個是獨特競爭力（distinctive competencies）理論，指得是公司內部的總經理或是機構領導人作為公司的獨特優勢，Selznick（1957）的研究發現，機構領導人必須幫助創造組織願景、保持公司獨特價值，免於受內部與外部的威

脅，培養出獨特競爭力，因此 Selznick 認為公司內部的機構領導人是優勢的最終來源。其二為 Ricardo 的經濟學，其透過供給無彈性的想法，認為公司內部的一些特定資源是供給無彈性。第三是 Penrose (1959)，其在 1959 年所著的《企業成長理論》書提到公司應視為一組有生產力的資源 (a bundle of productive resources)，而且她觀察到同一產業的公司有可能是異質性的 (heterogeneous)，再者，Penrose 發現許多無彈性的生產資源的競爭意涵，因此 Penrose 可以被視為是資源基礎觀點的強大推手。第四點則是產業組織對於反托拉斯的觀點，讓許多學者紛紛認為一個企業的能力反而是較佳市場表現的來源 (Chan-Olmsted, 2006b)。

1980 年代之後，策略管理的研究便開始往資源基礎概念去進行進一步的概念化與深化，許多研究尋求公司如何以資源為基礎去擁有競爭優勢 (Collis & Montgomery, 2008; Hoskisson et al., 1999)。Wernerfelt (1984) 順著 Penrose (1959) 的概念，提出「資源基礎觀點」(resource-based view, RBV)，將以往公司決策時所考量的產業面轉到企業本身的資源層次，認為企業應以以往的「產品」觀點轉為以「資源」為基礎的觀點，並形成自己的資源位置障礙 (resource position barriers)，藉此來培養及強化自身所擁有的資源優勢，讓競爭者無法輕易效仿，進而創造持續性的競爭優勢。然而 Wernerfelt 的學說當時並未受到學界的重視。

而繼 Wernerfelt (1984) 而後，Barney (1991) 與其他學者也陸續地延用此字做為分析公司內部運作，讓資源基礎觀點的概念與想法強化，自此之後資源基礎觀點才開始在學術上有了豐富的討論。許多學者會以不同的名詞來替代「資源」這個名詞，Stalk、Evans 和 Shullman (1992) 稱組織的資源為「核心能力」(core capabilities)，而在探討多角化經營的研究，Prahalad 與 Hamel (1990) 將公司的內部屬性用「核心競爭力」(core competence) 一詞表示，然而許多名詞上的爭

辯，最終仍是在評估企業內部的能力。Barney（1986）所提出的資源基礎模式（Resource-based Model）即是探討公司在資源及競爭優勢之間的關係，Barney（1991）認為企業可以透過自己的資源及能力的累積和培養去形成一個長而具持續性的競爭優勢，其進一步定義企業中的資源，也提出兩個資源基礎觀點的基本假設：一是資源異質性（resource heterogeneity）；其二為資源不動性（resource immobility）。前者指的是每個公司都有自己所控制的生產資源，且他們資源不會是一樣的，Wernerfelt（1984）認為不同的公司在發展時必須注意到差異性的問題，包括現有差異性來自何種資源、何種資源可透過差異性進一步發展、在何種市場差異性會形成等，因此不同的公司會有不同的資源，相對會導致各個公司有所差異；後者指的資源是一個公司擁有且無法輕易在市場被模仿、交易的籌碼，如此該公司則擁有一定的優勢去做競爭。

此時，除了 Barney 之外，Grant（1991）也在此時提出了企業的內部資源以及能力會影響整體企業的競爭優勢，進而讓企業採取不同的策略去進行獲利，而在市場表現上有所不同。他也特別強調了以往的研究都著重以產業組織取徑或是偏重外部環境對公司整體表現的影響，而對於公司內部的重要性有所忽略，因此特別強調公司所採用的策略，必須得以自身所擁有的資源，評估自己的競爭優勢，進而擬定策略。因此 Grant 強調了「內部審視（introspective）」的重要性，也是資源基礎理論的核心思想，一個公司所擁有的「資源」與「能力」會影響企業策略的方向，並成為企業利潤的來源，因此，企業的資源與能力和策略之間存在著高度的相關性。他甚至將過去的文獻耙梳，提出了「資源基礎理論」（resource-based theory）。

將資源基礎觀點視為理論尚有 Peteraf（1993）。Peteraf 根據 Barney（1986, 1991）的論點也介紹了自己的對資源基礎觀點的看法，以經濟學的想法出發，創

立一個新的模式，她分析競爭優勢生成的主因，提出四個基本條件說明企業如何尋求自己的競爭優勢：資源異質性、對經濟租的事後競爭限制、資源不完全流動性（imperfect mobility）、對資源獲取的事前競爭限制，也為資源基礎觀點的討論注入新的活力。其他策略管理學者像是 Collis 與 Montgomery（1995）便認為一個公司要有競爭優勢，在策略上有價值的資源扮演了相當重要的角色，這些資源要可以讓公司比其他競爭對手表現的更佳。他們認為一個公司是實體資源（如地點、設備）、無形資源（強而有力的品牌）以及能力（有效率的製造過程）的結合體，沒有任何的公司會是一樣的，各個公司會基於自身的經營經驗、採用的技能、資產的不同或是組織結構的形成而有所不同。

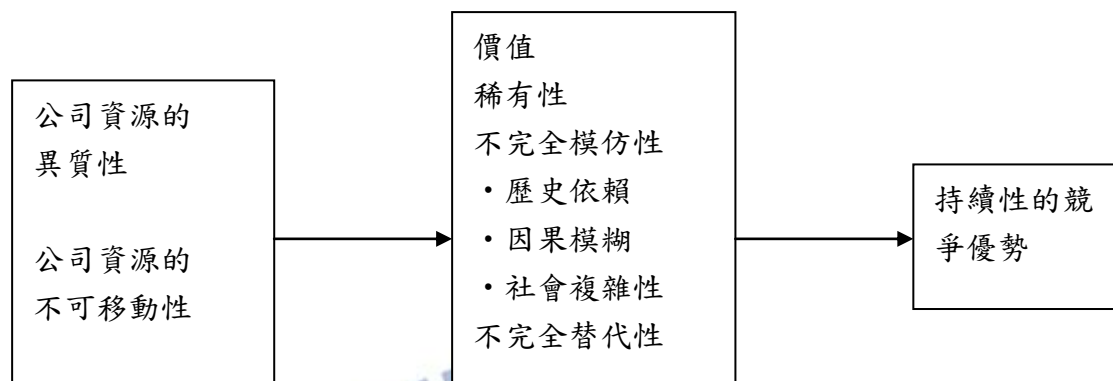
由上述可以知道，了解一間企業的資源便可以了解並決定該企業市場競爭之中所產生的優勢及劣勢，因此資源的特性便顯得相對重要，公司如何運用資源的特性去創造優勢，又資源種類的運用與配合應該要如何拿捏，亦成為資源基礎觀點探討的重要議題。

二、資源的特性與分類

一般而言，公司內部所能運用的資源一定得具備某些特質，公司依著策略性資源的運用，方能使公司創造差異性，在市場競爭產生一定的競爭優勢。而資源與持續競爭優勢的相互關係可以以 Barney（1991）提出之資源特性做為指標。去分析哪些資源或能力能夠讓公司擁有競爭優勢，協助了解公司內部的優缺點。Barney（1991）提出的四種資源特性包括價值性（value）、稀有性（rarity）、模仿性（imitability）以及不完全替代性（imperfect substitutability）。不約而同地，Collis 與 Montgomery（1995）也提出有價值資源的五種特性：無法被輕易的模仿、不會輕易貶值、由公司去控制資源、不易被取代、所擁有的資源比其他對手更好。除了資源特性之外，Barney（2002）隨後也提出了以 VRIO 的架構進行資

源的分析。

圖 2-2：資源基礎觀點之資源特性



資料來源：“Firm resources and sustained competitive advantages,” by J. B. Barney, 1991, *Journal of Management*, 17(1), p.99-120.

Barney (1991) 提到資源有沒有價值不是與生俱來，而是在公司能夠贏得優勢後決定其價值。而在多角化的例子方面，如果以資源基礎觀點來看美國線上 (AOL) 與時代華納 (Time Warner) 的例子就能夠看出兩者在內部資源沒有發揮綜效能力，雖說許多子公司持續創造價值，但是整體的綜效是毫無價值。

通常來說有價值但是普遍的(不稀有)資源是不會有競爭力的,Barney(1991)認為此種資源只能保持競爭的持平。只有資源不被多數公司擁有時，擁有這個資源才具有一定的競爭力。模仿性則是該公司擁有的資源如果被其他無此資源公司的研發、挪用、模仿時會消耗大量的成本，則擁有這種資源的公司就會有持續性的優勢。不可替代性資源即是指資源不會受到其他同樣有價值而可能是不可模仿或是稀有性的資源給進行替代。

在資源分類方面，過去的學者有許多不同的分類方式，因此在資源的分類與

界定上並沒有一定的說法。Barney (1991) 深化資源基礎觀點時，認為資源的種類一共可以分為三種，分別是組織資本(organizational capital)、實體資本(physical capital)、人力資本(human capital)。組織資源指的便是企業中公司內部的正式通報溝通管道、一些控制、協調的系統及制度等。實體資源即為一般實體的科技，如廠房設備、地理位置等。人力資源是企業中的經理人或員工的個別訓練、經驗、和諧關係及洞察力。而一般常見的分類是將資源分為「有形資源」(tangible resource) 以及「無形資源」(intangible resource) (吳思華，2000；谷玲玲，2003；Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003)。

Collis 與 Montgomery (1995) 也在資源上分成三種：實體資源(physical resource)、無形資源(intangible) 和組織能力(organization capability)。實體資源好比設備、硬體、有價證券等，是一般容易辨別及衡量的資源；無形資源好比一個企業的品牌、形象、專業的技能(know-how)，透過時間積累，日後可以幫助公司多角化的經營；組織能力便是深植在企業中的日常過程與程序，而這些技能經過時間的累積，對於拓展至全球市場亦有所助益。

Hall (1992) 針對了無形資產的與持續競爭優勢之間的相關性研究將無形資源做了更多的深化，他將無形資源分成兩種：一是資產(asset)，有可因是否受到法律保護而細分，有受到法律保護者如智慧財產權、契約、執照，而沒有受到法律保護的資產好比名譽、網絡；另一則為能力(competency)，又可細分為員工、供應商的專業知識(know-how) 以及組織文化，如組織應付變化的能力。

Black 與 Boal (1994) 認為資源應該要根據資源所處的網絡複雜性(network complexity) 去進行區分，因為資源是在一個網絡的形式或群組的結構下去進行運作與使用，在資源與資源之間是有著交互作用的功能，因此其將資源分為包含

型資源以及系統型資源。

有鑑於上述探討有形、無形資源以及資源的網絡複雜性，Miller 與 Shamsie (1996) 基於 Barney (1991) 對於資源的不可模仿性之特質的將資源分為財產性資源及知識性資源兩種。進一步沿用 Black 和 Boal (1994) 的分類，加入個別性及系統性的分類。因此可以延伸出四種資源類型，分別是個別財產資源、系統財產資源、個別知識資源與系統知識資源。個別財產資源指的是實質受到法律保護的資源，比如說商標、著作權、專利等。由於受到法律限制的緣故，要進行合法的模仿是相當的困難的。系統財產資源，指的是團隊如何有效地在內部進行整合統理的能力，組織所能做的擁有的能力是無法被取代也無法被模仿的。個別知識性資源，包括像是個人的技術、能力、與創造力等等。而系統知識性資源就好比式組織中的研發部門一般，組織得有效地使用統合這些個體的技能、才華及創意。

國內學者吳思華 (2000) 認為資源擁有或創造核心資源是企業形成組織能耐的關鍵，每一間公司企業的核心資源也有所不同，因此將過去對於資源基礎觀點的研究進行歸納，進而將資源分為資產與能力兩部分。資產是指公司企業擁有或是可控制的要素，又可分為有形資產與無形資產；能力是企業在配置資源和企業建構的能力，其中組織能力亦可再更加細分為組織能力與個人能力兩部分。有形資產實體的財產，如土地及廠房、自由流動的金融資產。無形財產包含智慧財產權、專利、商標、契約等。個人能力是指企業的競爭優勢來自於某些關鍵人物。組織能力便是指管理能力，如業務運作的能力、開發創新能力等。

然而，一直以來，資源的分類中往往會有所不同，取決於作者對資源的看法。因此，Hitt、Ireland 與 Hoskisson (2003) 在探討資源基礎觀點時，便將過去研究

所提出的資源分類進行梳理，結合過去的資源分類方式，整合為新的資源分類。大體而言，資源可以分為有形資源及無形資源，而無形資源比起有形資源會更為重要。有形資源的分類整合了 Barney (1991) 及 Grant (1991) 的研究，可分為財務型資源、組織型資源、實體型資源、技術型資源；無形資源結合了 Hall (1992) 及 Grant (1992) 又可以分為人力資源、創新資源、信譽資源。(見表)

因此本研究在以資源基礎觀點探討媒體集團多角化經營時，便採納 Hitt, Ireland 和 Hoskisson (2003) 綜合過去資源基礎觀點研究之分類法進行多角化策略之分析，從有形與無形資源更進一步探索其資源細部上的運用。

表 2-1：Hitt、Ireland 與 Hoskisson 之資源分類及其定義

	類型	內涵
有形資源	財務型資源	企業資金借貸能力 內部資金生產能力
	組織型資源	企業正式報告管道 控制、協調的系統及制度等
	實體型資源	工廠設備、地點 原料取得
	技術型資源	科技資產、專利權、商標
無形資源	人力資源	知識、信任、管理能力、組織常規
	創新資源	想法、科學能力、創新力
	信譽資源	顧客信譽、品牌名稱、產品品質與穩定性

資料來源：“Strategic Management: Competitiveness and Globalization,” by M. A.

Hitt, R. D. Ireland & R. E. Hoskisson, 2003, Cincinnati, Ohio:

South-Western College Publishing.

第二節 多角化經營

本節會先將企業多角化經營做闡述。首先將說明多角化經營的定義為何，而後進一步解釋企業多角化經營的動機與誘因，接著將過去對多角化類型的分類進

行描述，而後再談論目前媒體產業中多角化之概況。

一個企業在單一產業或產品市場中競爭時，會採取事業層級（**business level strategy**）的策略，但當企業要進入不同產業進行競爭時，除了擁有事業層級的策略外，更得採用公司層級的策略，例如企業要生產不同的產品，亦或是觸及不同的產業所採用的不同手段。媒體的生態千變萬化，為了維持一定的競爭優勢，企業策略的採用更是格外重要。其中企業策略（**coporate level strategy**）最常見的便是多角化經營（谷玲玲，2003）。陳龍潭與廖勇凱（2011）提到了多角化的策略為公司層級策略，係指企業在多個產業或是產品的市場中，為了得到更多的競爭優勢而進行業務組合的選擇與管理，是企業的整體策略，決定著企業的發展目標及方向。

一、多角化的定義

企業的多角化早已經在策略管理與產業經濟理論（**industrial organization, IO**）的研究受到廣泛的探討，而多角化經營是一個可以從多個面向切入探討的策略，因此多角化的定義也在文獻中有著不同的詮釋。其中包含像是多角化的目標、多角化的方向（**direction**）、多角化的進行方式等（**van Kranenburg, 2005**）。

自從 1950 年代後期，多角化這個主題就變成了許多研究的熱門議題。最早對多角化主題進行研究的是美國學者 Ansoff，在 1957 年的《哈佛商業評論》發表了〈多角化策略〉（**Diversification Strategy**）一文中以企業成長為主題，點出了產品與市場之間的策略，並提出多角化策略是「以新的產品去開發新的市場」的論述。自此之後許多的修正與探討如雨後春筍般逐漸出現，多角化也逐漸變成策略管理中備受討論的主題。多角化也被以不同的觀點做探討，不管是從產品面，或從產業面，討論相當多元。

早期的多角化多是從產品市場（product-market）的觀點下去著手 Ansoff（1957）認為多角化是企業的新產品進入新市場的行為，並解釋企業公司的產品線（product line）與/或市場（market）之間所對應出的市場滲透率（market penetration）、產品開發（product development）、市場開發（market development）的關係。而後這個關係 Ansoff（1975）再把它做了更簡單與清楚定義，將產品分成新產品與既有產品，將市場分為新市場與既有市場，成為策略管理中著名的安索夫矩陣（Ansoff Matrix）（見表 2-2）。Ansoff（1957，1965）提出來對多角化的定義是著重在企業採取多角化的行為，但是不是多角化的狀態（Ramanujam & Varadarajan, 1989）。

表 2-2：安索夫矩陣

	既有產品	新產品
既有市場	市場滲透率	產品開發
新市場	市場開發	多角化

資料來源：“Managing strategic surprise by response to weak signals, by I. Ansoff, 1975, *California Management Review*, 18(2), p.21-34.

若將安索夫矩陣應用到媒體產業時，開發新產品於既有市場就好比企業開發新節目一樣，或是提供一樣新的選擇性內容；將既有商品轉移到新的市場做為新市場開發，就好比一個將節目進行販售或授權給不同的市場，如：無線電視節目在 MOD 播放。只有在開發新的產品於新的市場之中，才是屬於多角化的行為。

而後續的許多學者討論了許多關於多角化狀態，Gort（1962）則點出了不同市場中的異質性產品（heterogeneity of output）的特色，其認為企業的多角化經營必須考量兩產品的需求交叉彈性，換言之，兩產品之間的資源應用無法共享或移轉，用不同的產品去滿足不同的市場，便是多角化經營。Aaker（1984）針對

多角化將定義拓展成企業會增加新產品，但是新產品會跨入不同於現在產品的市場，而新產品又可分為相關與非相關，如一個原本經營付費日報的報業媒體，欲滿足不願付費的讀者而出版免費報，因其新市場、新產品的特色，即可視為企業相關多角化的行為。

除了以產品看多角化，也有很多是以產業的觀點去討論，Berry（1975）對於多角化的定義是從在產業的發展活動的數目。Kamien 和 Schwatz（1982）則結合產業（industry）將多角化定義得更為明確，他認為多角化在某個特定產業的企業試圖要能夠生產另一種可被歸類到另一種產業的產品。而也有其他學者不是以產業這麼名詞看多角化，Pitts 和 Hopkins（1982）提出近似產業的概念，其稱之為事業（business），認為多角化便是當一個企業同時要在其他不同的事業中進行運作。

由於多角化如 van Kranenburg（2005）所言，是個可以從多面向去進行探討的主題，因此在定義上確實不同學者都有不同的詮釋。Booz、Allen 和 Hamilton（1985）多角化經營做較全面的定義。多角化就是一個事業有著一定的基礎事業（business）向外擴展去達成一定的成長且/或可以降低總體上的風險的一種方法，其中切入的面向包括，他們可能採取投資型式如透過新產品、新服務、客服部、或新的地理市場等或是所進入的手法如內部發展（internal development）、併購（aquisition）、合資（joint venture）、契約協定（lisening agreement）等。

Salter 和 Weinhold（1979）將多角化的探討主要分為三種模式，第一種以產品/市場的模式（product-market portfolio model）去看多角化，強調的重點在於目標市場的一些特質，像是市場大小、成長率、或獲利率等，看其市場是否有其吸引力去發展產品。第二種則是策略模式（strategy model），主要是討論企業核心

市場與目標市場之間的關係，討論主要是策略上的應用。其三是風險與報酬模式（risk/return model），主要是從財經理論而來，探討有關於投資方面的議題，如投資者的利益（Chan-Olmsted & Chang, 2003; Chan-Olmsted, 2006b）。

目前多角化的研究中，許多仍是著重在產品市場多角化的觀點進行研究，Barney 和 Hesterly（2010）認為除了著重在產品的多角化，市場的多角化亦可從地理市場做切入，因此近期的許多研究在討論產品—市場多角化的經營，如跨國的多角化經營。由上述文獻可以得知，多角化的定義能夠從不同的面向去做切入，進而理解多角化的意義，對於多角化的定義目前無一個明確的說法，然而，一般而言公司同時在不同的產業或是市場進行運作，即是採用了企業多角化策略（corporate diversification strategy）（Batney & Hesterly, 2010）。換言之，本研究認為當一個企業選擇進行多角化經營，即是開拓新的市場或是客戶群，開發新的產品，與降低單一經營所擁有的風險，跨越單一產業的經營領域，走向多個產業的經營。

二、多角化的誘因

從經濟學的角度對多角化的動機進行分析，有學者提到由於資產有不可完全分割的特性，廠商無法在市場上將自己多餘的資源轉讓或出售，或由於轉讓、出售等交易成本過高，企業轉而將多餘的資源拿到新的市場進行利用，而進行多角化的運作，一方面除了避免資源外流外，二方面亦可強化企業競爭的優勢（Tece, 1980, 1982）。Reed 和 Luffman（1986）進一步闡釋多角化策略，並從需求面的角度去探討，認為多角化不但可以幫助解決企業閒置的資源，多角化所產出的多元化產品或服務也能夠滿足顧客的不同需求，換言之，企業不僅開發新的客源，亦可提高市場占有率。

Lauenstein (1985) 則點出三個企業多角化的主要動機：降低風險、促進融資、及達成綜效。Ramanujam 與 Varadarajan (1989) 提到除了外在的政經環境與外在結構與產業的競爭之外，多角化重要的主要動機有三個，一為達到規模經濟的效果、二為成本降低、三為降低經濟上的經營風險並使資源能夠被妥當安排。

Amit 和 Livant (1988) 將前述各個動機做了統整，並將企業的多角化經營整理出兩大動機，其一為綜效型動機 (synergistic motive)。其中綜效亦可再細分由生產、行銷、採購或研究發展出的規模經濟 (scale economies) 所產生之綜效、連合生產以降低成本的範疇經濟 (economies of scope) 綜效、顧客擁有完整產品選擇的綜效、市場佔有率提昇，進而拉高產品銷售與原料採購獨占力。其二為財務動機 (financial motive)，亦即以多樣化投資組合來降低企業經營的風險，再者多角化經營可以減免稅收，降低集團稅付，公司可以因此而有較多獲利。

Miller 及 Dess (2004: 239) 將六項多角化的利益的理由做了評估，分別為降低風險、維持成長、平衡資金流量、共享基本作業、增強市場力量、運用核心能力。然而，回歸至媒體產業，Chan-Olmsted (2006b) 在討論媒體企業多角化的理由與 Miller 與 Dess 相仿，一共整理出六大類：企業成長、市場勢力 (market power)、市場效率 (market efficiency)、財務表現改善、獲利的穩定度 (profit stability) 以及綜效。過去的研究也指出一個多角化企業在市場上的勢力比起沒有多角化的企業要來得強 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003; McCutcheon, 1991; Scherer, 1980)。市場效率即是指一個多角化的公司比起沒有多角化的公司能將可轉移或是可分享的資源進行流通，達到規模經濟或/和範疇經濟。因此透過其中一個核心且成功的事業單位 (business unit) 所賺進的現金去投資到不同的事業，希望能再創造更多利潤。再者，降低風險也是個重點，讓公司賺錢的變數變小，

綜效是幾乎所有談論多角化策略會討論到的動機或誘因（Jung & Chan-Olmsted, 2005）。Sanchez 與 Heene（2004）認為一個企業的綜效能夠透過企業的範疇經濟與規模經濟等方式降低成本去進行經營；或是利用垂直整合的方式，在關鍵投入（input）與供應、通路的關係進行控制，將產品或是生產過程改良，並佐以科技和無形資產如品牌名稱、知識及能力的分享。

因此，綜合以上許多學者們對多角化經營的誘因，大致可將多角化的動機分為幾種，一是綜效型動機，亦即將綜效得以發揮、讓剩餘資源得以運用；二是企業成長型動機，亦即市場佔有率提昇、開發新客源、拓展市場等；三是財務型動機，亦即降低成本、趨避風險、降低稅負。

本研究除了探討台灣媒體集團多角化的經營之外，亦探討媒體集團在多角化的上的動機及誘因為何。而得知多角化的動機及誘因後，多角化的策略將要如何進行，其多角化的類型與方式有要如何區分，便成為企業的重要選擇。

三、多角化的類型與方式

（一）多角化的類型

多角化的可以用許多的觀點進行切入，而各個學者也有其對多角化經營不同的分類方法，最早提出多角化經營的 Ansoff（1965）便提出四個依市場特性所做的多角化分類：水平多角化、垂直整合、集中式多角化以及複合式多角化。

Ramanujam 及 Varadarajan（1989）指出多角化可以分為相關多角化、垂直整合、非相關多角化三種，而三種多角化各有其目的。相關多角化是為了要求規模經濟和市場的表現；垂直整合主要是能將上下游整合以降低成本；非相關多角化經營，主要是可以在經濟上分散風險，將財務資源分配到適當的位置上。此外，Aaker（1995）認為多角化就是一個企業要進入一個與目前該企業不同的產品市

場，因此可以分為相關性與非相關性的多角化經營。Hitt、Ireland 與 Hoskisson (2003) 也將多角化的類型分為相關以及非相關兩種。Barney 和 Hesterly (2010) 介紹企業多角化類型，將其分為有限企業多角化、相關企業多角化、不相關企業多角化，並將重點放在相關企業多角化與不相關企業多角化。

Barney 及 Hesterly (2010) 對相關企業多角化及非相關企業多角化做了細部的區分：相關企業多角化的定義為少於 70% 的營收來自單一產品市場且多個事業彼此相關。其中相關多角化中有可以區分為相關限制 (related-constrained) 與相關連結 (related-linked)。相關限制是指公司只能開發與目前事業能夠進行資源共享與能力的新市場或新產業，因此會共享到大量的投入、生產技術、通路、相似客源等。而相關連結係指只在幾個層面上有相關，或是事業之間只有在不同的層面有所連結。非相關多角化同樣是公司單一市場的收入少於 70%，但事業之間並沒有相似可以相通的地方。

Hitt、Ireland 與 Hoskisson (2003) 對於多角化的程度與各事業之間的關連性做出了整理將多角化的類型做了整理，分成低度多角化、中度至高度多角化及極高度多角化 (表 2-3)。低度多角化又可以分為單一事業、優勢事業，單一事業便指收入的 95% 是來自單一核心事業，為極高度相關、極低度多角化；而優勢事業 (dominant business) 則是收入的 70% 至 95% 來自於單一事業，稱為高度相關、低度多角化的類型；而進入中度與高度多角化時，便可以開始討論相關與非相關的多角化經營。其中中度至高度多角化經營又可分為相關限制與相關連結，相關限制正如同前面所述視為高度相關、中度多角化的類型、而相關連結是為低度相關、高度多角化的類型；極高度多角化即是不相關的多角化經營，因此來自事業的主要收入在於 70% 以下，而且事業之間是無一般連結關係，屬於非相關且極高度多角化的類型。以傳播產業研究的角度來看產業的相關性時，平面出版媒體包

含了報紙出版與雜誌出版。根據 Albarran (2002) 在媒體經濟學討論市場與產業的分類中，報紙、雜誌、書籍出版，可以被視為是同一大類型的產業，又稱作印刷產業 (print industries)。Kipphan (2001) 討論印刷產業也將其細分成為雜誌、書籍、報紙、手冊等四大類，因此可是為是相關的產業。電子媒體則視做為平面出版的對照 (Kipphan,2001)。Albarran (2009) 針對電子媒體的專書提到，電子媒體一共可以細分為下列幾種：廣播、電視產業、有線/衛星產業、網路等，因此，此類相較於平面出版業而言便是非相關多角化。

表 2-3：多角化程度、方向、與收入之關係

	多角化程度	多角化相關度	主要事業的收入
單一事業	低	極高	95%
優勢事業	低	高度	70~95%
相關限制	中~高	高度	70%以下
相關連結	中~高	低度	70%以下
非相關	高	不相關	70%以下

資料來源：本研究整理

(二) 多角化的方式

除了上述多數探究相關或非相關的多角化經營之外，Ramanujam 和 Varadarajan (1989) 提到了公司進行多角化進入新市場的方式，其中大致可分為內部擴張 (internal development) 或是外部併購 (merger & acquisition, M & A) 兩種方式。然而，不同的學者對於不同的進入方式亦有不同的解釋。Hill 和 Jones (2009) 認為進入的策略可分為內部擴張、併購以及合資 (joint venture) 三種方式進行。Chan-Olmsted 和 Chang (2003) 在討論全球媒體多角化的研究中提到多角化的模式 (mode) 可分為內部擴張及外部併購兩種。在過去媒體產業的研究中，大型媒體集團所採用的多角化模式主要也被區分成內部擴張與外部併購兩種 (Chan-Olmsted, 2006b; Jung & Chan-Olmsted, 2005; Chan-Olmsted & Chang, 2003;

Chan-Olmsted, 1998)，因此本研究分別介紹多角化的三種主要模式：內部擴張、策略聯盟與合資、以及外部併購。

內部擴張是指當一家公司已經在其核心公司經營中擁有一種或是多種的特殊能力，而這些能力與模式可以被善加運用或是重新組合後進入新的事業之中，而通常這種方式都是基於使用技術去創造出新的產品，因此多數都是以進入相關市場或是產業為主；然而，即便公司缺乏進入新事業領域競爭的能力，仍然可以進行內部創業的方式進行多角化，但前提有二：一是該新產業正處於萌芽階段，相關的技術仍舊尚未成熟；其二便是該新產業中尚未發展出擁有主導地位且經營方式成熟的同業，如此情況時，使用內部創業是可以考慮的（Hill & Jones, 2009）。然而，內部創業雖然受歡迎，但是相對風險也相當高，有研究顯示 33%~60% 的新產品，會因為無法產生應有的經濟報酬而宣告失敗，其原因大致可分為三種：一來可能企業以過小的規模進入新的市場；其二新產品的在生產過程不良；再者，在創業的過程之中有管理不當的情形（Burgelman, 1983; Block & MacMillan, 1993）。因此，企業在進入新的市場中時，必須以大規模的方式進入，提高內部創業的成功且考慮市場需求再進行有效率的生產並建立龐大的行銷、有效率的生產設施（Hill & Jones, 2009）。

多角化採取的模式之二便是策略聯盟及合資。策略聯盟意指兩家以上的獨立型企業在研發、製造、銷售、服務或其他環節上有合作的關係，一共又可以再細分為非股權聯盟、股權聯盟、合資三種類型的策略聯盟（Barney & Hesterly, 2010）。非股權聯盟（nonequity alliance）簡言之即是企業彼此之間並不持有對方股份，亦無另組新的單位做共同管理合作的項目，舉凡一家公司授權另一家公司用其品牌名稱就是此類；股權聯盟（equity alliance）則恰好相反，在汽車產業與生物科技業也相當普遍，如福特與馬自達汽車之間的持股關係、大型藥廠與生物

科技公司合作便是如此；最後是合資（joint venture），意指合作的雙方一同投資設立新的公司，且該公司的利益由投資者所共享。這種策略剛好是做為內部創業與併購兩種模式的折衷方案，一間公司如果不想承擔個別發展新事業所需的成本與風險，也不想花大錢合併其他公司，合資便是一個可考量的選擇，尤其在兩企業之間能夠在技能或特殊能力產生互補（complementary），合資成功的機率會增加（Hill & Jones, 2009）。

併購（M & A）已經是媒體集團中最常用於多角化的方式（Chan-Olmsted, 1998）。併購二字可拆成「合併」、「收購」兩個詞。收購即是一間公司以金錢、保障或是兩者兼顧的方式去取得另一間公司的營運資格或是購買足夠控制其他公司的股權以納入作為自己新的事業組合，而通常被收購的公司都仍舊存活著；然而多了整併時即是將兩者公司合而為一，而形成一個大的公司，因此只有一家公司能夠擁有主導權，通常進行整併的公司是想要得到另一間公司既有的資產以及信賴。（Chan-Olmsted, 1998; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003）。一般的策略管理中，併購就是一個企業實行垂直整合與水平整合的主要方式，因此適合也作為企業多角化的方式。當一間公司缺乏了新事業領域競爭所需的能力時，便會以資金來收購已發展並建立能力的公司，這種手段的優點便是可以快速進入市場。

比起內部創業，併購在許多方面有著許多吸引力與好處。Hill 與 Jones(2009) 點出三種理由：首先內部創業的速度較為緩慢，而且比起內部創業，收購也能快速的讓公司在新市場的能見度得到提升，因為公司寧願將早已經是有堅強競爭地位的的市場領導者進行收購，也不願意自己再慢慢發展自己新的事業；再者收購通常被視為風險較低的方法，主要是因為收購所涉及的商業不確定較低，因此內部創業對於未來的獲利能力以及現金流量很難掌握，而如果公司收購先選擇的是早已經有一定聲譽與知名度的另一間公司時，其市場佔有率以及獲利能力則較容

易被掌握；最後，進入障礙的突破。當要進入有高度進入障礙的一個產業時，收購會被人視為是最理想的方式。Hitt、Ireland 和 Hoskisson（2003）認為產品差異化、顧客忠誠度及產品規模對進入新興市場的企業而言是必然面對的進入障礙，且當這種進入障礙越高，企業決定要以收購方式進入新產業的機率也相對會提高。因此許多的學者都認為相較於內部創業的方式，更多企業會因為能夠快速的得到專業的技術以及得到既有的資源便可在新興產業進行發展，而採用併購策略（Chan-Olmsted, 1998; Hill & Jones, 2009; Lorange, Kotlarchuk & Singh, 1994）。

策略聯盟與合資比起內部擴張與併購，並沒有較廣泛的使用到多角化之中，反而是一個較常被使用在強化公司既有事業的一種經營策略。對於一間公司想要發展處於萌芽或尚未成熟期的市場而言，是一個可行的策略（Hill & Jones, 2009）。但合資有的缺點便是合作上的問題，當雙方以合資的方式進入新產業後雙雙獲利之後，必須分享利潤，再者如果是其中一方提供技術甚至是關鍵技術，則另一方亦能夠過分享而習得，因此久之便會產生矛盾與衝突；其二，投資雙方對於投資的哲學有所不同，對於時間長短的策略理想亦有差別，長久以來亦會有衝突產生（Hill & Jones, 2009）。在媒體產業中，大型媒體公司大致都有著良好的優勢去提供較充足的資源，對新的案子做出投資（Croteau & Hoynes, 2001）。聯盟簡單而言是共同合作產製的形式（co-production），且不同的媒體企業相互合作的情形也越來愈多，尤其小媒體尋求與大媒體的合作上更是屢見不鮮，一方面大型媒體企業夾著龐大的資金，再者大媒體公司掌握了一定的通路能夠將內容進行流通（Actenhagen, 2005）。

然而，併購雖擁有速度的優勢，但是也擁有缺點，兩家企業進行併購之後並沒有出現想像中的效益，而媒體中最知名的例子莫過於美國線上（AOL）與時代華納（Time Warner）的天價併購案。Hill 和 Jones（2009）整理歸納出四個可能的理由及原因。第一，併購與被併購公司之間的整合與組織文化之間採納上有困難，一旦經過併購的方式成為多角化公司的一員時，兩者之間的組織結構與企業

文化都得要相互結合，所有資訊及機制都要盡如共享的狀態，但是當被併購的公司與併購公司之間的行事作風、企業結構以及組織文化無法有所共識，便會造成高階人事的流失（Cannella & Hambrick, 1993）。第二，公司對於潛在的利益有所高估。有些企業會以為將事業體進行結合之後便會創造出潛在的價值，也高估了收購帶來的利益，而一直對被併購的公司投注過多的資金。第三，由於併購另一間企業所費不貲，企業要收購股票公開發行公司的代價過於昂貴，因此併購時的代價太高，已經抵消了原本所預估的效益，而不堪負和，這也是收購失敗中最重要的原因。最後，收購前篩選不足也是重要的原因，許多公司在進入新市場前並沒有好好的評估被併購公司的價值所能創造出的潛力。Haspeslagh 和 Jemison 針對 20 個不同公司的併購案去研究，結論出經理人必須要在併購之前將審查篩選做足。

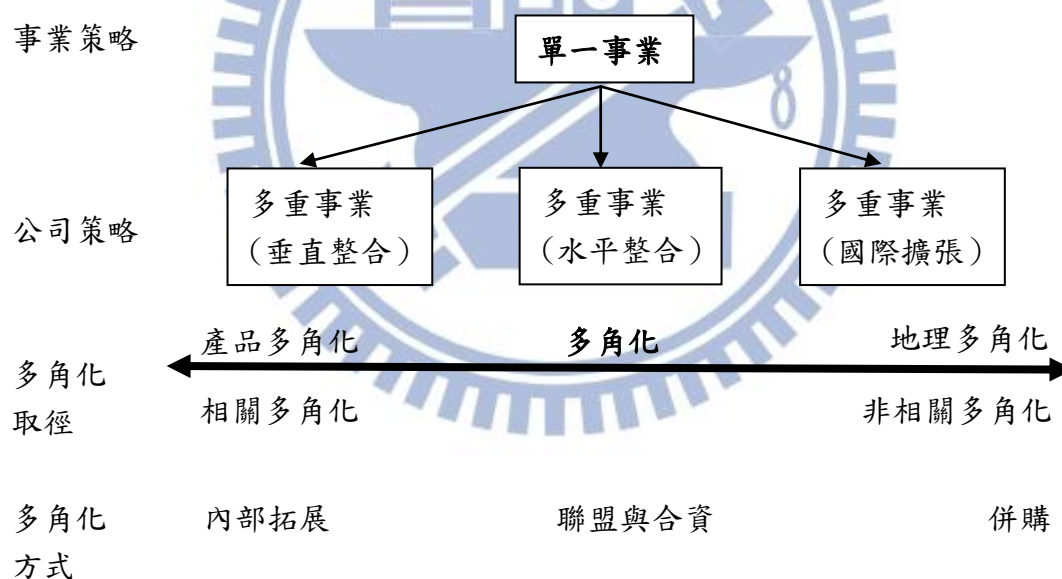
因此由上述可知，進入市場的可以分成內部擴張、併購以及策略聯盟/合資三種主要的方式，內部發展的方式為運用內部現有的資源進行相關產品的多角化，此外亦可成立新的子公司進入新市場，而外部收購，顧名思義則能夠快速邁進新產品市場，而過去在媒體產業的研究中，Chan-Olmsted 及其同事在許多的研究中發現了併購的普遍性（Chang-Olmsted & Chang, 2003; Chan-Olmsted, 1998; 2006b），認為透過併購的方式去進行多角化，企業成長會比起內部自然擴充來得快，然而其缺點在於對新產業的認識不甚清楚，亦或是與外界合作的企業產生衝突等問題，但比起內部擴張相對來得有效率，是較佳的進入方式。

綜合以上許多學者對於多角化策略分類的法進行整理，可以發現多角化的策略分類相當多元，但一般而言可以把多角化運用三個觀點去做型式上的探討：(1) 多角化程度（the extent）(2) 多角化的方向（the direction）(3) 多角化模式（the mode）（Qian, 1997）。多角化程度所指的便是多角化的程度的大與小。多角化的方向即是指相關與非相關的多角化經營。多角化的模式即指多角化是透過內部擴

張方式或是透過合併收購方式進行 (Chan-Olmsted & Chang, 2003; Ramanujam & Varadarajan, 1989)。此外也包含了不同的公司策略，包含水平整合、垂直整合與國際擴張 (Chan-Olmsted, 2006b) (見圖 2-3)。

因此本研究將從以上三種多角化的觀點切入，剖析所選個案在多角化經營時的程度、方向以及模式。然而由於本研究著重於觀察跨媒體多角化經營，看其在市場上的競爭情形，除了觀察媒體集團在多角化的程度大小之外，更探討多角化的事業相關性及多角化的進入方式。而其中，在多角化的相關性部分則另外以資源基礎觀點進行深度的探討。

圖 2-3：多角化策略分析架構圖



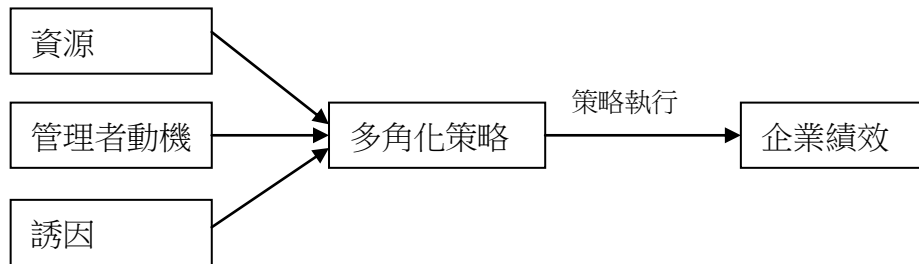
資料來源：“Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets,” by S. M. Chan-Olmsted, 2006b, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

第三節 以資源基礎觀點分析多角化

自從 Penrose (1959) 著重在公司成長與後續發展的研究後，資源基礎觀點的研究便展開，這種重視企業內部資源的運用及掌握的策略管理取徑也逐漸發展成結構紮實的理論，這個不同於觀察外在結構的觀點也逐漸成為討論企業多角化中重要且熱門的主題 (Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2011)。基於公司的資源會左右公司的成長與發展，因此當一個公司企業的有著多餘的資源便能將這些資源去進行多角化的投資 (Teece, 1982; Wernerfelt, 1984)。Porter (1987) 也認為如果公司可能將自己的能力與資源轉移至另一個新的產業，則可以為自己的公司帶來競爭優勢。而隨著資源基礎觀點的在策略管理學圈受到重視，以資源基礎觀點分析多角化經營的研究也逐漸多元豐富 (Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)

以資源基礎觀點探討多角化的面向時，有許多的切入點進行討論，Hitt、Ireland 及 Hoskisson (2001) 針對多角化與資源的關係描繪出一個架構圖 (見圖 2-4)，其認為多角化的前因除了資源本身的重要性之外，管理者的動機及多角化的誘因會影響多角化策略的採用。而 Wan、Hoskisson、Short 及 Yiu (2011) 整理了過去近 20 年中以資源基礎觀點探討多角化策略的期刊文章中結論出一個理論架構 (見圖 2-5)，包括多角化的前因與其中會影響資源與多角化策略之間的關係。多角化的前因在於觀察其資源上的運用，及資源是如何分享，進而影響多角化的經營，隨後影響市場表現。

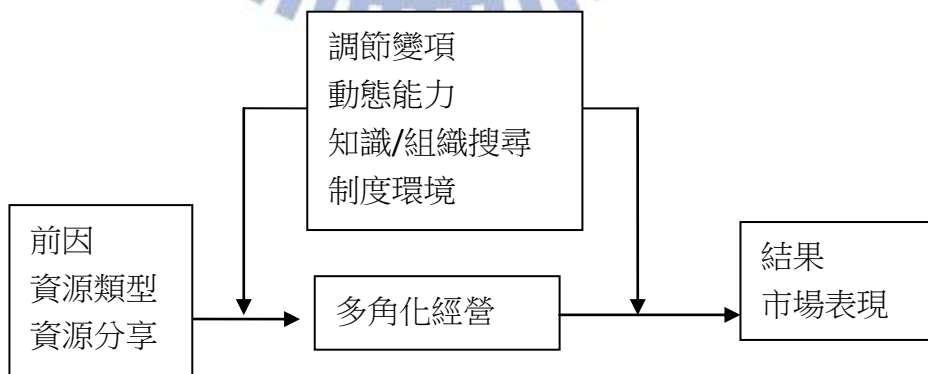
圖 2-4：多角化策略採用之關係圖



資料來源：“Strategic Management: Competitiveness and Globalization,” by M. A. Hitt, R. D. Ireland & R. E. Hoskisson, 2003, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

資源的分享可以從資源所產生的價值來討論。根據 Barney（2002）針對資源特性的 VRIO 架構來看，多角化經營的策略使用的資源要能產生出價值。Barney 和 Hesterly（2010）分析企業多角化所產生價值時，強調公司經營多樣事業中，一定得具備一些有價值的範疇經濟。Ansoff（1965）在探討多角化經營時曾經提出企業在進入一個新市場和產品或是新的產業時，應該要發揮所謂的綜效效果（synergy）。

圖 2-5：資源與多角化經營之關係



資料來源：“Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities,” by W. P. Wan, R. E. Hoskisson, J. C. Short & D. W. Yiu, 2011, *Journal of Management*, p.14.

國內學者吳思華（2000）認為，一般策略所提到的綜效，與目前經濟學者所述的「範疇經濟」是大同小異的，而且範疇經濟的策略邏輯主要集中在多角化策以及資源共享兩方面。範疇經濟指得是企業經營多項產業或多種產品市場，透過共享資源將營運的範疇擴大，進一步的降低生產成本（Hitt, Ireland & Hoskisson., 2003; 吳思華，2000）。如果當一個公司的產品或服務因為事業體的數目增加而提昇了價值，則可以說該公司具備範疇經濟。因此，範疇即是多角化公司所經營的事業範圍，而透過多角化才能夠開發範疇經濟，而有價值的範疇經濟便在於能增加營收並減少公司的成本。

以資源基礎觀點來看，多角化的範疇經濟有兩種特定的型式，一是共享商業活動，其二便是共享的核心能力（core competence）（Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003; Barney & Hersterly, 2010）。在共享商業活動中，價值鏈便是拿來分析不同的事業之間如何去進行共享，也是範疇經濟可能的來源，在不同價值鏈的位置上可能會有資源的上的分享。共享活動有兩種獲利方式，其一共享產品開發與銷售，亦指配套商品（product bundling），其二共享口碑，亦指將口碑佳的事業為其他事業加分，利用高名聲來讓其他事業沾光來做品牌延伸。

其二便是探討核心能力在多角化經營的研究。核心能力是由 Prahalad 與 Hamel（1990）所提出，其定義為「組織中的集體學習，尤指如何協調不同的生產技術和整合不同的科技流程」，因此核心能力也被視為是一個複雜的資源以及能力的總合，透過管理和技術上的專業知識（know-how）、經驗及智慧，將多角化企業的不同事業進行連結。核心能力能夠降低公司的成本或是增加成本的營收，其原因在於，始於單一事業的公司，在營運後有了自由現金流量（free cash flow），便可以開始打算投資新的事業，此即為多角化，而投資具有相似的資源和能力的新事業，亦即與當初帶給公司競爭優勢的事業時，依然可保有並善用具

價值、稀有性與模仿程度高的資源（Barney & Hesterly, 2010）。

以資源基礎觀點探討多角化，核心能力一直是個重要課題（Prahalad & Hamel, 1990; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003; Barney & Hesterly, 2010）。其他學者如 Rumelt（1974）曾經提及到核心能力（core skill）的想法，而這個核心能力便是得利用在相關的市場上。其他探討多角化的學者也分別提出不同的名詞如：獨特能力（distinctive competence）（Hitt & Ireland, 1985）、優勢邏輯（dominant logics）（Prahalad & Bettis, 1986）等名詞去做多角化的探討。Miller 和 Dess（1994）在談論多角化效益，其認為價值創造力極高的便是核心能力（core competencies），並提到企業的核心能力是不可被複製的，此外也得具有一定的獨特性，如此才能擁有持續性的競爭優勢。運用核心能力的公司便能建立優勢，並形成綜效。Barney（1997）認為公司經過多角化的策略後，事業營運中成功的資源與能力便是該公司的核心能力，這些技術與管理知識、經驗和智慧也可以再從既有事業移轉到新的事業，如此循序漸進下，公司不斷地發展出自己的核心能力，這些核心能力便能夠被視為創造公司範疇經濟的來源。

Barney（1997）認為一個公司企業的範疇經濟（operational economies of scope）是可以透過相關多角化來達成的，進而讓該企業中不同的事業能夠相互加強，尤其是當關鍵且重要的資源被事業單位相互分享時更是如此。Hitt、Ireland 和 Hoskisson（2003）也認為採取相關多角化經營策略的企業便是想在單位之間發展並運用範疇經濟，本身在作業上能提供分享有形資源，如廠房、設備的有形資源以及無形資源，如專業技術、品牌名稱。另外在企業內部亦可進行核心資源的分享。因此在多角化策略與資源的討論中，幾乎都是談論到資源與多角化方向——即相關與非相關——的課題，時至今日已近 25 年（Barney, 1997; Barney & Hesterly, 2010; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001; Wan, Hoskisson, Short & Yiu,

2011)。

核心能力作為資源與能力的總和，自然如何運用在多角化的策略之中顯得相當重要。Wan、Hoskisson、Short 及 Yiu (2011) 將過去結合資源基礎觀點與多角化經營的研究進行梳理，發現多角化的研究多數都傾向支持相關多角化研究會有較好的公司表現的論點，因為企業可以將自己的資源盡可能的擴展及分享到旗下的事業單位，以賺取更多的利潤。多角化的方向便成為資源基礎觀點討論的最大課題，尤其在資源如何與多角化策略被運用最被廣為討論。Rumelt (1982) 認為相關多角化的成功便在於有生產要素的分享，他稱這些要素為「核心要素」(core factors)。這些核心要素包括有形以及無形資產。Stewart、Harris 及 Carleton (1984) 的研究發現企業的多角化經營，使用相似的資源較佳。而許多研究多角化要能夠有更好的表現就必須有將資源共享的能力，亦即相關多角化；但如果企業將多角化事業往非相關多角化經營時，多數的資源不見得都對新的事業有所幫助，或者說要控制運用資源的方式相對會比較困難且複雜。由此可知，若從資源基礎觀點來看多角化經營，許多研究指出相關型多角化經營比起非相關行經營在資源上的運用是會有較佳的市場表現 (Grant, Jammine & Thoms, 1988; Hill & Hoskisson, 1987; Joens & Hill, 1988)。再者，Barney (2002) 也曾將多角化經營的研究進行統整，將相關多角化與非相關多角化的實證研究進行比較，結果發現相關多角化在績效上是比非相關多角化來的有價值。因此，綜合以上所述，以資源基礎觀點探討多角化經營，多數都會以相關多角化經營做為討論。

延續圖 2-5，在資源基礎觀點之中，除了前述的資源分享，資源類型是作為探討的另一個重點。許多的研究也都說明資源的類型與多角化策略之間的關係，尤其資源基礎觀點許多都強調了無形資源的重要性，因此有形與無形的資源如何運用是許多學者所探討的，如 Chan-Olmsted 和 Chang (2003) 認為媒體產業在

知識資源的應用便會顯得格外重要；Chatterjee 與 Wernerfelt（1991）認為在多角化時相關多角化適用無形資源及內部財務資源；而非相關多角化則適用外部財務資源

第四節 媒體產業中媒體集團多角化之情形

一、 國外媒體集團的多角化

透過多角化的內涵以及定義中可以得知一旦企業採用了多角化的策略後，該企業原本擁有的組織結構會有所變化而逐漸調整為多個事業部或多家企業體，這些事業部或是企業體重新整合成為集團形式的企業組織，因此，這種組織變化在理論與實務上被稱作「集團企業」（王君儀，2010）。「多角化經營」便是企業企圖成長與發展的方式之一，換言之，透過多角化的經營，企業得以進入新的產業中發展，而企業內部的結構也因此發生了變化，從單一產業變成一個集團，亦即「集團企業」是企業組織採取多角化經營行為的結果。

隨著資本主義的盛興，生存、獲利及成長，紛紛朝著自由化與國際化的方向前進。到了新的一個世紀，也不斷的往大型化、多元或是專業化的方向不斷邁進，這些現象發生在各種產業，其中也包含了媒體產業（Chan-Olmsted & Chang, 2003）。因此，以經濟/市場的角度進行觀察時，企業基於大環境下的變遷與公司企業成長的動機之下，會使用垂直整合、水平整合以及企業併購等方式朝向企業多角化經營，企圖降低市場被壟斷的威脅，創造出範疇經濟及規模經濟，亦即經營規模擴大、營運成本降低且提升獲利的可能（Chan-Olmsted & Chang, 2003; Picard, 1989；陳炳宏，2009）。

自從 1970 年代起，傳播媒體產業便開始了企業整併與集團化的發展，而且至今仍不斷的進行著（魏环，2000）。對於媒體企業來說，只生產一種媒體產品

在一種媒體市場的光景只體現於19世紀或是剛起步進入新興媒體市場的企業（Dimmick, 2006）。許多的學者認為，當前的全球性的媒體集團也隨著其他地區如亞洲與歐洲的私有化制度以及各地媒體所有權的限制放寬，而跨國型媒體的興起，經過併購（merger & acquisitions, M & A）或合資（joint venture）的方式將不同地方分散的個別公司整合，再者傳播科技逐漸匯流之下，不同媒介之間的界線日趨模糊，因此也出現跨媒體經營的動機，因此放眼當前的媒體產業之中，國際上的媒體大企業幾乎都從事許多不同媒體產品的生產與流通。（Chan-Olmsted & Albarran, 1998; Chan-Olmsted & Chang, 2003; Dimmick, 2006; 陳炳宏, 2009）。如此一來，也造就出當前跨國性的大媒體集團，舉凡美國時代華納（Time Warner）、博德曼（Bertelsmann）、Vivendi、Viacom、迪士尼（Disney）、新聞集團（News Corporation）、Sony等，這些大型媒體集團多數都是經過不同的手段去進行多角化的，其產品市場涵括了平面、電子媒體、電影、網路等不同的媒體產業，使得市場佔有率也相對變得更加集中（Chan-Olmsted & Chang, 2003; Dimmick, 2006）。

目前國際上跨國媒體集團的成因始於1980年代之後且在1998至1999年左右達到高峰，有此可知目前許多跨國型的媒體集團都是經由併購而成的。在此期間的併購案件多數都是以策略性質為主的併購，其目的方面為取得關鍵技術或進入市場，二方面則是因為匯流而有龐大集團之間相互合併（Kung, Leandros, Picard, Schreoder & van der Wurff, 2008; 鄭麗琪、陳炳宏, 2003）。Jung 和Chan-Olmsted（2005）曾對前25大媒體企業做了橫斷面研究（1991-2002），此時有名的媒體併購例子包含了：迪士尼於1995年以190億美元併購美國廣播公司（ABC）、梅鐸的新聞集團買下香港衛星電視（StarTV）；Viacom分別在1993年併購派拉蒙（Paramount）以及在1995年併購CBS集團；AT&T 併購TCI；Vivendi 併購擁有環球公司（Universal Studio）的Seagram。而其中最受矚目的莫過於時代華納公

司（Time Warner），其在1996年10月，花費75億美元買下Turner Broadcasting System（TBS）公司，一次坐擁了CNN、Cartoon Network、TBS等頻道；2000年1月，全球最大網路服務提供者美國線上（AOL）以1062億美金的價格併購了時代華納公司，形成總市價為3500億美元的新媒體集團美國線上時代華納（AOL Time Warner）（Jung & Chan-Olmsted, 2005）

進入21世紀以後，媒體集團的整併與變化沒有停止腳步。迪士尼在2006年時以74億美元以百分百完全持股的方式將皮克斯動畫公司正式納入自己的企業中，以拓展自己的動畫版圖（La Monica, 2006）。2007年，旗下已經擁有福斯電視網、英國泰晤士報（Times）以及紐約郵報（New York Post）等大型媒體公司的新聞集團正式入主成為華爾街日報的新主人，以50億美金成交。2011年原本屬於奇異集團的NBC環球公司讓全球最大的有線電視公司，由Comcast購入51%的持股，正式入主電視業，變成媒體巨擘之一（陳穎柔，2011）。而根據富比世公布2011年五月的企業調查，目前媒體集團排名位居第一的為迪士尼公司，其他依序是新聞集團、時代華納、CBS公司及Viacom公司（Forbes, 2011），其中又以梅鐸的新聞集團橫跨報紙、電視、網站等不同的種類的媒體產業最受矚目。

自1980年代後的媒體併購潮展開後，使得媒體產業發展出集團化與多角化的特色，而早已屬於大集團經營的企業，再次經由併購或是其他的方式與另一個集團進行整併，使得全球傳播產業集中的程度加劇，換言之全球的媒體幾乎操控在少數跨國媒體集團手中。

二、國內媒體集團的多角化

正當全球整併的風潮風起雲湧，使得集團型式的企業體組織日漸增多，台灣企業組織也在國際化以及解管制化的潮流影響下，開始朝向集團企業的模式發

展，其中媒體產業也是其中之一。受到全球解管制化的影響之下，再加上法規政策與制度的解除與鬆綁，尤其是自戒嚴之後的自由與開放，包括有線電視法、衛星廣播電視法等，許多的企業也紛紛轉向，投入媒體產業。

解管制化是一個影響台灣媒體生態發展的重要因素。台灣過去在傳播生態中處於一個嚴格管制的狀態，然而時日至今，逐漸地走向開放與鬆綁，吸引民間財團以商業利益為考量地進入媒體市場開始經營，促使媒體集團企業的形成。從國內傳播政策以及法規便可看到解管制化的蹤跡，自 1987 年解嚴以降，媒體的經營逐漸轉為開放及民營的方式運行。報紙產業自 1988 年解除報禁之後，亦即解除了報業限證、限張、限印的三大限制，台灣報業也自此開始蓬勃發展，而在戒嚴時期為私營報紙的中國時報以及聯合報兩大報也成為兩大報業集團（廖錦清，1998）。

廣播產業則自 1993 年起陸續開放新的頻率申請，使得廣播電台逐漸走向類型化、分眾化以及多元化（陳萬達，2005），然而隨著頻率開放，電台數相對也增加，因此所帶來的高度競爭環境讓電台之間開始逐漸地以策略聯盟的方式來進行經營成為聯播網（鄭貴月、李秀珠、朱秋萍，2009）。除此之外，解嚴之後，傳播相關的法規也陸陸續續修正與制定，包括廣播電視法、有線電視法、衛星廣播電視法，因此不僅是平面媒體逐漸形成媒體集團，國內學者也開始發現有線電視產業與衛星電視產業等傳播產業亦有逐漸集團化的現象，例如：東森及和信集團兩大集團（Chen, 2002; 洪貞玲，2006a；陳炳宏，2001）。

台灣中國時報與聯合報在報業發展上有一定的歷史與優勢，早在戒嚴期間便已經將產業跨足到雜誌業、出版業等不同產業。而其中中國時報在多角化的動作相當頻繁。中國時報在 2002 年收購中天電視，正式跨入有線電視業。而後隨著

2003 年，立法院修訂廣電三法要求黨政軍三退電子媒體，國民黨得釋出擁有的中視、中影及中廣的股權。不久，2005 年，當時以中國時報余建新為首的投資公司「榮麗投資公司」將國民黨所擁有的中國電視公司收購，亦即中國時報正式跨入無線電視產業，因此中國時報同時擁有中天電視以及中國電視公司，簡稱「三中」（洪貞玲，2006a）。不過，2007 年中國時報余建新宣布正式將其旗下企業體稱之為「中時媒體集團」。

除了本土媒體外，來自香港壹傳媒集團的《壹週刊》2001 年正式在台上市，掀起台灣新聞市場的轟動，特殊的風格，讓壹傳媒集團如同黑馬般快速在台灣媒體圈竄起。不久，2003 年，蘋果日報的成立帶來了整體新聞產業的變動，也對台灣既有的三大報：《中國時報》、《聯合報》、《自由時報》帶來不小衝擊（孫曼蘋，2004）。再者，除了於台灣跨足雜誌業與報業兩大產業，壹傳媒集團積極欲拓展電子媒體產業。2008 年開始，中時集團經營狀況不佳，旗下各公司的表現虧損，也陸續傳出許多新聞報導指出，其他集團有意收購中時集團，或是中時集團旗下之公司的消息（程嘉文、楊芷茜、何定照，2008）。2008 年，中時集團成功地被旺旺集團收購，原本被傳出有意收購的壹傳媒集團，並沒有成功進軍電視產業。自此中時集團變成旺旺中時集團，由蔡衍明擔任集團董事長，一次掌握《中國時報》、《工商時報》、《時報周刊》、中天電視、中視等媒體，更引起了國家通訊委員會 NCC 的關注（陳鳳英、林瑩秋、尤子彥，2008；陳炳宏，2010）。

台灣媒體集團化的腳步並沒有停歇，媒體產業一直是許多的企業想要積極從事的產業。2010 年屬於金融業的富邦集團砸下 650 億天價買下有線電視系統業者凱擘，除了旗下所擁有的電信公司台灣大哥大、以及兩台電視台 momo 電視台、momo 親子台外，現在更握有合計市占率超過三成三有線電視用戶（陸倩瑤，2010）。2009 壹集團在台灣正式拓展至電視產業，並於 2010 年正式開播，開始

電視產業的發展。

在 2011 下半年度，中時旺旺集團在媒體產業又有新動作。旺旺中時集團將對另一間有線電視業者中嘉進行收購，其交易金額高達 760 億元，預估如果收購案完成，旺旺中時集團可以擁有的收視戶高達兩成七，並可以掌握整體頻道數的兩成，然而此案爭議頗大，許多傳播學者認為這會創造出媒體巨獸，促使旺旺中時過度集中化、言論缺乏多元性、媒體壟斷等，因此此併購案目前仍舊懸而未決（彭慧明，2012）。

以多角化的策略來分析這些媒體集團的形成與採用的方式，可以清楚地看出台灣的媒體業多數仍舊是以合併或是收購的方式去進行跨媒體的經營，如：旺旺中時集團（或中時集團），而許多本身以非媒體產業的企業集團跨足媒體業也多使用收購的方式進入媒體產業。然而，並不是所有的媒體集團都是如此，內部擴張的媒體集團亦存在，如：壹傳媒集團、聯合報集團。

三、相關研究

多角化在各個產業的討論都相當的活躍，文獻也相當豐富。Farjoun（1994）針對相關多角化做研究，取樣 12,781 間多角化公司，發現相關多角化的確可以在事業之間有效率地交換分享資源。Chang（1996）針對 1981-1989 年間 772 個製造業公司的數據進行縱向研究，探討資源如何影響一個公司進入新的產業，發現公司的知識基礎資源會決定一間公司是否要進入新的產業，也是範疇經濟的重要的來源，而其中，人力資源更是企業知識基礎的重要來源。Miller（2006）認為一個企業的科技多樣性與企業的表現有正向關係，由於企業在進行多角化的策略時，研發強度與資金強度是兩個重要的資產。而除了產品多角化以外，以地理多角化為主的跨國企業也是討論主題之一，Hitt、Hoskisson 和 Kim（1997）取樣

了 295 家國際企業，發現企業中的研發強度與國際多角化有正向關係，且產品多角化會影響國際多角化與企業表現的關係，尤其在產品多角化越多時，國際多角化才會有利。

縱使多角化的研究相當多而豐富，由上述可知，近期的研究較偏向於多角化資源的分享，但真正以資源類型去探討多角化方向（即相關多角化與非相關多角化）的研究目前仍舊不多。Chatterjee 及 Wernerfelt（1991）曾經針對 118 個有多角化的公司進行資源類型與多角化方向的關係探究。他們先將資源進行分類，分別是有形資源、無形資源及財務資源，其中財務資源再細分成外部與內部財務資源，探討企業在多角化的方向中資源的使用情形。對於資源的定義，Chatterjee 及 Wernerfelt 將有形資源定義為一般廠房、設備，比較是偏向固定的東西；無形資源相較於有形資源，像是品牌名稱、或是強大的行銷團隊、創意研究等等；財務型資源又可細分成為內部財務與外部財務，外部財務項是股票及債券等等風險較大的資金；內部財務則是企業所實際能掌控的資金與容許範圍可貸的資金金額等。研究發現無形資源與外部財務資源多用於相關多角化，而內部財務資源則被用在非相關多角化。Markides 與 Williamson（1996）選取 136 家非服務性質的企業探討其多角化方向與資源分配之間的關係，該研究點出資源基礎觀點分析多角化的核心價值：一個企業的多角化並不只是觀看市場相關性，而是要其策略的相關性，換言之，在外在動態的環境下，能夠以快速且實惠的方式累積策略資產，並且在發展商業單位時，將這些資產有效發揮才是最重要的，因此策略資源應用的關聯性比起真正市場關聯性更加重要，而策略的關聯性往往在相關多角化時會得到有效的發揮。因此結合資源基礎觀點的資源分享及資源類型探討多角化策略方向將是本研究探討主題之一。

多角化除了在一般產業受到熱烈的討論外，媒體產業多角化經營的實證研究

可說是相當豐富。Dimmick 與 Wallschlaeger (1986) 作為媒體產業討論多角化的領頭羊，提出使用企業多角化經營的計算指數，透過過去與現在指數值的變化去觀察研究的個案（電視網: ABC、CBS、RCA）在未來可能於新媒體市場進行多角化的可能，且其研究結果發現本身多角化的指數低時，越有可能在新媒體的發展上更加活躍。其後，Albrarran 與 Porco(1990)沿用了 Dimmick 及 Wallschlaeger 的研究方法與計算方式，將產業轉換到有線電視，發現多角化除了可以使企業降低對資源的依賴，更確保組織的生存。Picard 和 Rimmer (1999) 的研究則將主題擴大到產品多角化與地理多角化的層面上，討論 1990~1991 年的經濟衰退下美國報紙公司遭受打擊的影響，去檢視公司的規模大小與多角化程度與企業處於經濟衰退期間財務上表現的相互關係，採用 15 間上市公司在經濟蕭條期之前、之間與之後的數據資料進行分析。研究結果發現較大型的公司會比較受到經濟蕭條的影響，小公司則影響較小。除此之外，從事非報紙的多角化經營也較不會受到經濟的衝擊。大型公司受到經濟的衝擊比較快，必須要花相當大的支出控制。比起小公司，他們要復甦的時間比較慢。van Kranenburg、Cloodt 和 Hagedoorn(2001) 探討多角化的模式 (mode)，其整理過去的研究提出併購 (M & A) 如果拿捏得當的話可以為公司帶來創新能力、好的研發實力等增進公司長期的市場表現，同時也提出除了從外部進行併購或是合資，公司本身撤資，降低在既有市場不需要的部分也是極為重要。併購與合資文獻都證實能夠降低進入新市場的風險，增加在新市場的實力。國內的研究方面，多角化的研究多數均是以個案研究進行。鄭麗琪與陳炳宏 (2003) 針對國內的中國電視公司所進行的多角化事業個案研究，了解中國電視公司的經營情況，其與子公司的營運狀況，並了解其綜效的的發揮及可能產生的綜效偏差；相似地，王君儀 (2010) 亦是以聯合報作為個案，探討傳統媒體在逐漸式微的情況下如何尋求新的出路，了解該企業的多角化經營，並了解其綜效的產生與發揮，更探討了其綜效偏差的現象。

縱然媒體產業多角化的研究相當多元，以資源基礎觀點探討多角化仍佔少數。Chan-Olmsted 及 Chang (2003) 使用了 Qian (1997) 所探討的多角化程度、方向與模式討論全球 7 大媒體集團，更利用資源基礎觀點分析多角化。她認為許多內部的資源如：互補性資產、管理團隊、行銷系統等都會影響企業的多角化策略，不同的公司有著自己獨特的資源條件去作多角化策略的考量，像是與其他公司所進行的聯盟、所擁有的內容產品、對於和新產品的依賴、品牌資產對於企業來說都算是內部因素。且 Chan-Olmsted 及 Chang 也認為知識基礎 (knowledge-based) 的資源是對媒體集團在產品多角化甚至地理多角化的程度、方向與模式都會有所影響，因此知識資源財產對於媒體企業多角化策略時的應用是個探討的重點，更是有可能會影響企業表現的重要因素。

由上述可知，過去在於媒體管理研究有關於多角化的策略經營時，多數都是在探討市場集中、公司規模的大小與市場表現與併購等等的問題。然而目前深入媒體企業了解其所掌握的資源以及如何使用資源進行多角化經營的研究目前仍舊較為稀少。本研究企圖以資源基礎觀點出發，了解企業資源之掌握以及運用，以及企業在進行多角化經營時，使用資源的類型以及資源的細節，進而創造媒體企業競爭優勢。

第五節 研究問題

本研究主要進行媒體企業集團的多角化策略探討，可以從三個面向去作分析：多角化的程度、多角化的方向、多角化的模式 (Qian, 1997; Chan-Olmsted & Chang, 2003)。因此本研究問題一在於了解媒體企業的多角化的事業、相關性以及採取的方式為何：

研究問題一：媒體集團多角化的程度、方向、模式為何？其多角化事業有多少？事業之間的相關性？如何進入各產業

再者，本研究探討多角化的同時，使用了資源基礎觀點進行多角化方向的剖析。因此深入了解媒體集團中的資源配置是相當重要的，過去的研究中強調了資源類型與策略或是執行上的運用，尤其在多角化的探討時，更是著重在多角化的相關性作探討 (Landers & Chan-Olmsted, 2004; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Das & Teng, 2000; Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2011)。媒體企業有何種資源在手，並檢視其資源細節，以進一步了解在多角化中的運用。如此，研究問題二便著重於資源的種類與運用。

研究問題二：媒體企業擁有何種資源？企業在多角化經營時如何使用這些資源？

除了資源於多角化的運用之外，本研究欲進一步了解多角化的誘因。由於每一個媒體企業集團均不盡相同 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003)，歸結起來，企業多角化誘因分為綜效型、財物型、和企業成長型三種。有鑑於此，研究問題三想進一步釐清媒體集團在多角化的理由，亦即為何想要進行多角化的，及其選擇產業的原因。

研究問題三：媒體企業多角化的誘因為何？

了解多角化的誘因之後，本研究欲探討多角化誘因與資源分配是否與企業的管理者有關，因此集團管理者的動機也顯得特別重要 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003)。企業的領導人帶給一個企業的氣象，在多變的環境之下，掌握機會、開發新市場，甚至創造更新的資源以及能力 (Chan-Olmsted, 2006; Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002)

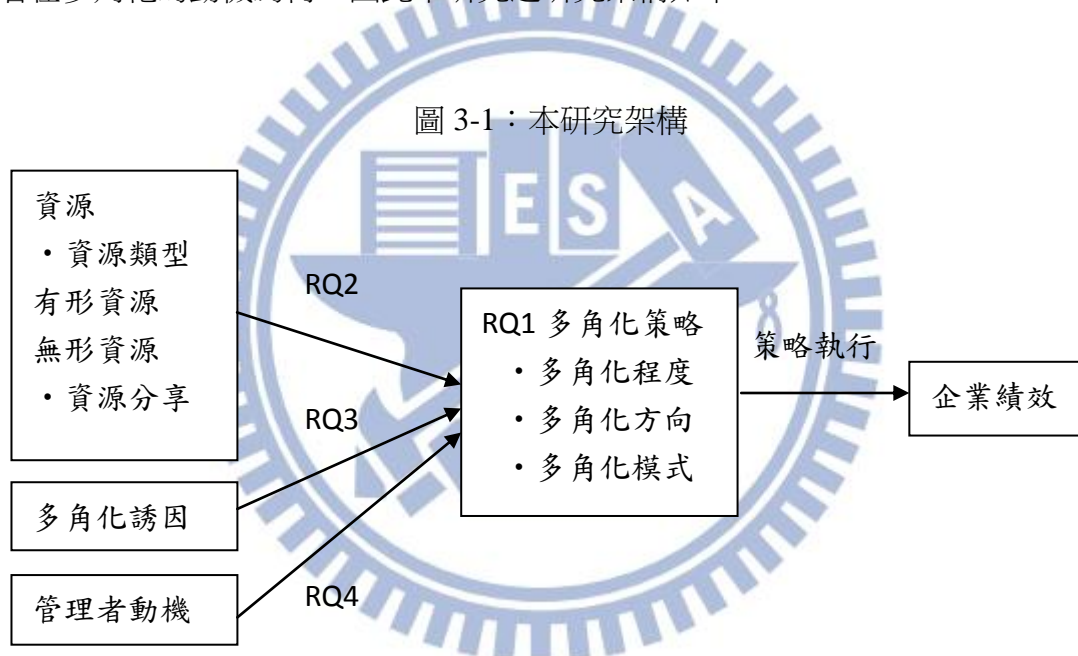
研究問題四：集團管理者在多角化的動機為何？管理者的管理特色為何？

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究結合了 Hitt、Ireland 及 Hoskisson (2003) 及 Wan、Hoskisson、Short & Yiu (2011) 之架構，提出以下幾個研究問題，包含：(一) 媒體集團多角化的情形為何？其多角化事業有多少？事業之間的相關性？如何進入各產業？

(二) 媒體企業擁有何種資源？企業在多角化經營時如何使用這些資源？資源又如何進行流通分享；(三) 媒體企業多角化的誘因為何？；以及(四) 集團管理者在多角化的動機為何。因此本研究之研究架構如下：



第二節 研究方法選擇

本研究採用質化研究取向，此種研究方法可以針對特定的觀點了解特殊的主題，質化研究便是要去了解一個特定的現象 (Wimmer & Dominick, 2006)。而質化的研究卻是相當多元，Creswell (1998) 列出五種常見的質化研究取徑：傳記研究 (biography)、現象學取徑、紮根理論、民族誌學 (ethnography) 及個案研究 (case study)。Wimmer 和 Donomick (2006) 認為個案研究是最常用的質化研方法之一，因此本研究採用質化研究方法，選一個台灣媒體集團企業做為個案進行

研究，並以深度訪談（in-depth interview）以及文獻資料（document analysis）作為資料蒐集方法。

一、個案分析法

（一）個案研究之定義

個案研究是研究策略（research strategy）的其中一種，經常被廣泛的使用在不同的研究領域之中，包含政治、社會學、心理學、企業經營的組織與管理學研究、社會工作、區域規劃等等針對個人、組織、社會及政治等不同的現象

（Wimmer& Dominick, 2006; Yin, 2009）。Babbie（2007）認為個案研究是社會科學研究中最常見到的一種方式，亦即是一種簡單的研究工具，將注意力放在一個或數個社會現象案例。Schramm（1971）認為個案研究的本質要看研究類型的主要傾向，並試著去闡述一個或一組的決策，包含了為什麼會被採用、如何執行、以及執行後會造成什麼結果。根據 Stake（1995；1998）的看法，「個案」（case）便是一個「有界線的系統」（a bounded system）。換言之，有界限的系統是指一定範圍中的時間與空間，去研究端詳一個個體、一個場域、一起事件、一個行動或行為、一個問題、文件資料儲存庫等，將焦點聚集在「一個對象」上。Becker（1992）則有別的看法，他認為個案研究也能夠是一段時間，並非只有在確切的對象。Yin（2009）有鑑於個案研究長久以來不被社會科學正視為一種研究策略，而只是做為其他研究策略的探索性階段，因此將個案研究的定義加以深化，認為個案研究是一種實證型研究（empirical study）。

在研究社會科學時，可採用的研究策略相當豐富，Yin（2001）認為根據不同的研究目的形成出各種不同形式的研究策略，因此一般而言，大致可以分為三種研究目的，分別是探索性、描述性及解釋性。而個案研究作為研究策略之一，因此又可細分為個探索性個案研究、描述性的個案研究、解釋性的個案研究（Yin,

1981a, 1981b)。然而，三種之間的分界線也並非如此分明。而 Stake (1998) 對個案研究的分析上有著不一樣的想法，他將過去探討個案研究的研究資料加以整理，歸納出三種主要的個案研究類型，一是本質型個案研究 (intrinsic case study)、其二是工具型個案研究 (instrumental case study)、第三種是集合式個案研究 (collective case study)。本質型個案研究的主要目的在於研究者想要多了解一個東西的本質與現象，換言之研究的個案本身是出自於研究者的興趣，想要更加深入探討個案的內在。工具型的個案研究從一個或多個個案去探討一個議題，或是企圖從個案中整理出通則或將理論進行修正與精進。集合式個案研究簡言之便是將興趣投射在不同的個案中，並將這些個案集合一起作探討，再從多個個案中試著釐清或重整理論。

由上述可歸納出個案研究是一個或多個物件、個體、現象、事件等進行其中內容與過程的探究與鑽研，而不同的學者在個案研究的細節區分上也有所不同，而大致上個案研究也被視為是質化研究方法常被使用的方法之一，不管在醫界、教育、企業管理等都受到重視，本研究著重於媒體企業管理內部的探討，因此採用個案研究以進一步了解所選個案在多角化經營中的內部運作。

(二) 個案研究設計

Yin (2012) 簡單的闡述了個案研究的三個步驟，第一便是定義及決定個案，如上述個案研究的特色所言，個案必須是一個特殊且極端的案例。而其次才開始進入到個案研究的設計，隨後才進行個案研究中資料的蒐集。

個案研究的設計上根據 Yin (2009) 個案研究指出一共有四種設計類型，包含可以選取個案的數量可分為單一個案與多重個案之外，另外則是考量個案中所要分析的單位，包括單一分析單位及多重分析單位，因此可以作為 2 x 2 的矩陣

模型（見 3-2）。

單一個案與多重個案的區別便在於選擇個案的數量，而從單一個案設計便可再區分成類型一與類型二的兩種個案設計，單一個案通常是具有幾種特質，其中包括了個案的關鍵性（critical case）、極端性或特殊性（extreme or unique）的特質、代表性（representative）、啟示性（revelatory）以及縱向型，換言之，上述五類的個案特質便是選擇單一個案研究的主要原因（Yin 2009）。

表 3-2：個案研究的設計類型

	單一個案設計	多重個案設計
整體性的 （單一分析單位）	類型一	類型三
嵌入式的 （多重分析單位）	類型二	類型四

資料來源：“Case Study Research: Design and Methods,” by R. K. Yin, 2009, London: Sage.

單一個案研究中，可因為分析單位的多寡區分為單一整體性個案研究以及單一嵌入式個案研究。在一個個案研究中，可能會有許多不同的子單位需要進行探討，例如研究一個供企業組織中的不同單位便是採用此種方式進行，因此整體性的嵌入式的分別在於個案可能包含一個以上的分析單元。而一般而言，嵌入式個案分析比起整體式的個案分析來的多元，在單一個案的研究中可以進行較具體的解釋，涵蓋的面相較廣（Yin, 2009）。相對地，多重個案又可稱作是比較型研究（comparative studies）研究比起單一個案研究上所選取的個案數量較多。Herriott 與 Firestone（1983）認為多重的個案研究比起單就所做的研究結果出來較強而有力及紮實，且研究結果較為穩健。

根據上述可知，個案研究所重視的在於個案的選擇，是否選取一個或是多個

個案進行研究，Barbour（2008）認為選取個案就如同抽樣（sampling）一般，對於研究者而言選取的個案必須謹慎，或是能夠較有建設性的比較，即便只選擇了一個個案，他提出了「典型性」（typicality）的看法，亦即所選的個案是有著特定或特殊的特色與地位。

本研究所採用的個案研究屬於單一嵌入式的個案研究。其原因在於本研究只挑選一個媒體集團作為個案研究之對象，然而除了探討其集團中整體的策略應用之外，也進一步了解不同的事業單位如何在集團的多角化策略中進行資源調整與分享，因此本研究除了以巨觀的分析單位探究整體集團的策略與資源應用，更以微觀的角度進行各事業單位的分析與在策略上的配合，因此為多重單位之分析。

（三）個案研究資料蒐集

根據 Yin（2009）對於個案研究的解釋中，他認為個案研究其實並不限於質化研究之中，而是可以同時採用質化與量化並行的一種研究方法，而採行質化與量化則是由研究者自行決定。Treadwell（2011）也認為個案研究所用的資料可以是來自訪談或是問卷等不同型式而形成。因此，個案研究的蒐集資料的方式相當多元，研究者基本上有六種方式進行資料的蒐集，分別是直接觀察法、訪談法、資料庫紀錄（archival records）、文獻分析、參與觀察法、實體人造器物（physical artifacts）（Yin, 2009）。

Yin（2009）在個案研究中相當強調使用多重證據的來源來解釋個案，他認為一個個案研究固然可以用上述的其中一種方式去完成，因為對於研究者而言，選擇自己最熟悉的方式進行資料蒐集是最適合不過，然而，他並不推崇這種方式，反而提出個案研究應以多重的證據來源，這是其他研究策略如實驗法、調查法等沒有辦法做到的。由此可看出，使用個案研究法時，多方資料的蒐集可讓個

案研究更臻完整且豐富。

簡言之，個案研究便是經由不同且多元的方式將資料蒐集起來，也就是個案研究能將所有相關的資訊進行彙整，進而深度發展故事，讓讀者能夠了解一個組織如何進行內部的管理，或是一個個體如何處於不同的脈絡及情況。而本研究將採用質化研究的方式進行個案研究，欲透過深度訪談法以及文獻分析法蒐集與個案相關之資料進行分析，以了解集團企業個案之在策略上的運用及資源上的分配。

二、深度訪談法

訪談法在質化的研究中有著「黃金標準」方式的稱號 (Barbour, 2008)，也是個案研究蒐集資料與資訊的重要來源之一 (Yin, 2009)。Jensen (2012) 對於訪談法的解釋，他認為一般的訪談除了形式 (format) 上的不同之外，訪談的執行可依照訪談的時間長短 (duration)、結構 (structure)、與深度 (depth) 去作出區別時間：時間的長短得依據研究者的研究目的進行斟酌，時間可能短暫但多次進行，亦或是一至數個小時的方式進行，根據 Berger (1998) 對深度訪談的長度定義認為時間得長達一個甚至多個小時；結構便是質性訪談進行時如何與受訪者之間進行互動，整體的過程必須是先被拿捏得當；深度包含談論主題的相關程度，且能夠從受訪者口中得到更多不同的資訊，甚至是意想不到的收穫，而深度訪談也是質化研究方法上最為備受重視的一環。以下本研究先以訪談的深度帶出深度訪談的定義與特色，隨後以結構和形式說明本研究所採取深度訪談的方式與情形。

(一) 深度訪談定義

本研究採用個別深度訪談 (in-depth interview 或 intensive interview) 進行個

案研究。深度訪談法基本的定義為訪問者與受訪者之間針對研究問題而進入互動，基本上對話是由研究者採取主動，再請受訪者回答，訪談過程中研究在針對受訪者所提出若干特殊問題加以追問，而理想的情況是由受訪者負責大部分的談話（Babbie, 2007）。整體而言，深度訪談的優點及用意在於能夠收集到較多的細節的資訊，經由訪談之間的來往中，研究者能夠就受訪者訪談中的回答，針對自己有興趣的部分加以追問，更深入了解受訪者的想法（Berger, 1998）。

（二）深度訪談結構與形式

深入訪談法的可以分為結構式訪談（constructed）、非結構式（unconstructed）訪談以及半結構式（semi-constructed）訪談（Bernard, 2000; Hickman & Longman, 1994; Wengraf, 2001）。Berger（2011）與 Bernard（2000）認為加入非正式訪談（informal interviews），一共有四種訪談的方式。

訪談的結構可以被視為在訪談中的控制（control）（Bernard, 2000）。非正式訪談是毫無結構與控制可言，研究者隨興即可進行訪談；結構式訪談主要在於有著井然有序的訪談，按照題綱與形式進行訪談，這種類型的題綱可比擬成問卷的做法。非結構式訪談則是較為非正式的訪談，可以隨意地進行提問，沒有特定的訪談大綱或是侷限，事後統整較為繁複困難（Bernard, 2000; Berger, 2011; Hickman & Longman, 1994）。個案研究中較常用的訪談方式也偏向開放式訪談，即對受訪者提問，並希望受訪能夠提出自己的看法，或是提供更深入的見解（Yin, 2009）。本研究將採取半結構式的訪談，其原因在於半結構式訪談只先需要有基礎的訪談大綱及書面資料來對手訪者進行訪問，其餘再請受訪者在進行延伸（Bernard, 2000; Berger, 2011）。

半結構訪談主要是指訪談人已經有一定的訪談問題，進行的方式即是以間接

式的問題提問，丟出一個問題，通常這些問題都是比較開放式的提問，但這些問題都是有理論根據去進行設計，後續交由訪談對象自由發揮，期待受訪者的回應是相對更豐富（Bernard, 2000; Treadwell, 2011; Wengraf, 2001）。由於每一家媒體所採用的資源會有許多的不同，因此以此方式進行訪談可以得到更多不一樣的答案；再者，此方法的問題不須按照順序進行，換言之訪談進行實相當有彈性，可以讓訪談者較有空間地去表達想說的話

Barbour（2008）認為半結構式訪談是能夠讓訪談的質量能夠得到提升，這種訪談方式的特點在於相當重視受訪者的回應，而非訪問者自己強勢主導訪談的進行。總之，半結構式的訪談的特色並不是說可以漫無邊際談論所有議題，而是有一個焦點與中心概念去進行，且訪談之間許多問題可以從談話中自動形成，不一定得靠死板的程序進行，比起結構式的僵硬與非結構式的漫無邊際是較理想的訪談方式（Barbour, 2008）。Bernard（2000）認為半結構式的訪談方式是適合用在與管理階層、官員和菁英人士，換言之，半結構式訪談的必須重視在時間與效率上的拿捏。

一般而言，訪談的形式有相當多的類型，一般在傳播領域所使用的訪談方法包含民族誌訪談（Ethnographical interview）、專家訪談法（informant interviews）、回答者訪談（respondent interview）、敘述性訪談（narrative interview）與焦點團體訪談（focus group interview）（Lindlof & Taylor, 2011）。個案研究中必須要找到一個專業訊息的提供者（informant）而非只是單純的回答者（respondent），本研究在於討論企業之中資源運用於多角化策略時的細節，因此選擇以專家訪談訪進行資料的收集。專家訪談法在於研究者面對的受訪者為有專業知識背景的專家，這些具有專業知識的受訪者便稱為專家（informant），他們通常具有一些特質如：經歷過許多不同的經驗，有著許多回憶與可靠來源的資深受訪者；扮演過

許多不同的角色，可以提供大量不同的資訊，並加以整合；他們相對地地位較高，並在各個社會網絡中有著一席之地；他們在當地的掌握了一定的社會資本，因此由此可以看出透過專家訪談法可提供較豐富且有價值的資訊以達到研究目的，也是許多訪談研究中使用的方法（Lindolf & Taylor, 2011）。他們不只是能夠提供個案研究能夠了解事情的本質，幫助深刻了解，有時更能成為提供確實證據的來源。然而，Yin（2009）認為訪談終究就被視為是口頭上的傳聞，可能會因為個人的回憶不全、偏見、清楚程度不足等產生不確實的問題。因此仍需要靠其他的資料蒐集進行印證。

本研究採用深度訪談法，以半結構式訪談方式進行專家訪談，訪談對象的選擇以在集團企業旗下不同事業單位的管理階層，由於這些人是最能了解目前所在企業單位的內部運作方式，以及公司層級的決策考量，如此可獲得其豐富的知識與經驗做為分析參考，了解不同資源的運用及分配，並瞭解媒體集團之間的競爭優劣勢。此外，本研究除了以訪談作為資料蒐集的工​​具外，亦利用其他文件資料進行文獻分析，以更了解個案情況。

三、文獻分析

本研究著重於探討企業如何使用資源去進行多角化之策略。因此除了針對該企業等高層專家進行深度訪談之外，也參考不同來源的文獻資料進行進一步的了解與比較。文獻分析法是社會科學方法的一種，也是質性研究者認為相當具有價值的一個資蒐搜及方式。文獻資料在當時的情境脈絡有著一定的意義，且文獻分析能夠彌補其他研究策略上的不足（Altheide, 1996）。Merriam（2002）也認為文獻分析是質化研究中收集資料最常見的方式之一。

文獻資料的類型有相當多種，Madge（1965）認為文獻可以分為初級與次級兩種，初級資料便是第一手將訊息直接做紀錄，將所聞所見進行描述；次級資料

則是透過間接性的證據，像是媒體的故事等。Merriam（2002）認為文獻的型態可以是被書寫的、口頭的、視覺的（如照片）和文化的人造器物，無論是公開的錄音、個人文件、實體的資料等等都能夠做為研究時有用的分析來源。而在個案研究中，文獻資料對個案研究來說相當重要，而其中文獻的類型有許多的形式，包括像是公報、公告、行政管理文件及內部文件、正式研究或是其他報告、簡報及其他大眾媒體出現的文章等等，而這些文件對於個案研究重要之處在於是可以更加確認與增強其他來源的證據解釋力（Yin, 2009）。

Yin（2009）說明了文獻分析在個案研究中的幾項優點，第一訪談中所提及的資訊，如拼寫、組織中的職位及名稱都可以在做相互的核對與查證；其二，文獻可以提供許多特定的細節，當其他來源的資訊充足時，文件便是進而作為確認之用途，而當文件證據可以提出反駁時，研究者得在進一步探究這個主題；最後，文獻亦可拿來做推論使用，從一些文件中可以找發現許多新的問題，而形成新的調查線索，因此有系統的搜尋文件便相當重要。

Atkinson 和 Coffey（2004）對於進行質性組織記錄研究時，應該如何進行文件蒐集而提出了一些看法與管道。他們以在社會中已經是擁有完善且典型的組織為例，提出可能的資料類型，首先是這些組織會有著完善的紀錄資料，如人事異動等；再者組織也會有著展現出自己形象的一些資料，比如說組織的年度報告、財務狀況報告等等，這些都是一個組織要傳達給外面的資料，如果組織是在市場上做競爭時，這些文件資料便是他們取得消費者或是投資者信任的工具。而現在蒐尋的管道也逐漸地轉往了電子媒體以及數位化空間中，舉凡，組織便會架設官方網站，或是提供不同的資料在網路上提供瀏覽。

根據 Lindolf 和 Taylor（2011）的說法，各種資料文件都是透過不同的管道

與人物進行蒐集整理，因此透過這些文獻資料能夠將不同資料詮釋彙整；再者，如果是運用官方資料的話，便可以增加說明的力量、正當性與真實性。此外，他們進一步對文獻分析的優點做出解釋，其一包含資料的資訊豐富度高，尤其是當大量的文件資料在手時，文獻分析的作用就越大；再者便是這些資料都是唾手可得的（availability），他們的來源是穩定且研究者可以掌握的，且可以重複地被檢視（Yin, 2009），不只是實體的如報章雜誌，現在許多的文章資料都被建立成資料庫供人查詢；第三則是資料的無反應性（nonreactivity），通常外在所收集的文件資料都是死的、穩定的東西，並不會隨著時間與空間而有別的反应，也不會因研究者的興趣而導致資料內容改變；最後則是真實價值（truth value），由於這些資料的可能是紀錄、可能是組織的決策與動作、可能是由有關當局所發布的有效資料，都能把它視為是一種有價值的資料來源。

本研究利用個案研究法，進行媒體企業的探討，以台灣媒體企業為個案對象進行研究。資料蒐集的方式採用質化研究中最常被使用的兩種方法——深度訪談法及文獻分析法。然而，Wimmer 與 Dominick（2006）認為個案研究要達到極為嚴謹的程度必須花費大量努力與時間；再者，個案研究的結果是不容易進行推論的，換言之，是不具備通則性（generalizability）的，除非個案研究是以理論推論為主要目的。深度訪談方面，Yin（2009）有強調此方法能夠針對關鍵人物進行訪談獲得資訊，但仍得注意不可過分依賴受訪者所說的所有資訊，有時受訪者會凌駕在研究者之上，使研究者輕易採信。再者，深度訪談潛在著受訪者的個人偏見，一些受訪者更會無意中透過問題的選擇或非語言表達等去進行回答。而文獻分析法值得注意的一點便在於，研究者要確切的做多方查證，即便多數的資料所提供的資訊為真，但是仍舊有許多的資訊可能是造假或不實，抑或是研究者在選擇資料時會有偏見（Lindolf & Taylor, 2011; Yin, 2009）。

儘管如此，本研究認為採用個案研究法選擇市場表現優異之媒體企業與過去理論進行驗證，具有其代表性與特殊性。透過與各商業單位之主管深度訪談得以了解組織內部的資源分配以及組織在執行策略是如何運用資源，再者可以深入了解該企業組織做此決策的目的、動機，而透過資料分析法蒐集報章雜誌、網路相關研究與報導資料、相關業者訪談結論、產官學界媒體實務研究報告等，其他資料如財報、年報等做為分析之來源，恰可作為訪談上受訪者可能產生的迴避或偏見，補強訪談法的不足。

第三節 資料蒐集

一、個案選擇

由於媒體集團化的趨勢下，目前台灣媒體產業進行多角化的媒體集團相當多，然而真正跨足多種產業的媒體集團卻仍是個位數。台灣在解嚴時期前早已形成以報業為主的兩大媒體集團，聯合報與中國時報，隨後電子媒體產業也逐漸興盛，形成了東森媒體集團及和信集團，而在 2003 年開始，香港壹傳媒集團進軍台灣市場，以《壹週刊》成功地在台灣新聞市場佔有一席之地，隨後 2005 年成立台灣版的《蘋果日報》也瞬間改變了整體台灣新聞生態，2010 年壹傳媒集團更進軍電子媒體。而放眼目前跨足多個媒體的媒體企業，以旺旺中時集團及壹傳媒集團兩大集團在市場上最為顯眼，前者橫跨電視、雜誌、報紙三大媒體且旺旺中時集團在蔡衍明接手後第一年營運就已經打平，2010 年更有著明顯的獲利（連武夫，2011）。壹傳媒集團亦不遑多讓，旗下雜誌媒體壹週刊與報紙媒體蘋果日報等在 2011 年發布的財報提到核心印刷傳媒業務的業績不僅超越預期水準，且大部份刊物銷量及廣告收益均超越市場上的競爭對手（邱柏達，2011）。

由於台灣多數媒體集團並沒有在其他地點上市，因此財務並不公開，然而台灣媒體集團的表現亦可從接收端看出端倪。潤利艾克曼（2012）對 2012 第一季

台灣媒體進行統計，其中雜誌與報紙市場的閱讀率表現，壹週刊與蘋果日報都高居第一位，相較另一大集團旺旺中時的時報周刊及中國時報都排名第四。此外 Yahoo!奇摩在 2011 年所公布理想媒體調查中，蘋果日報名列第一，強勢壓過其他同業媒體（動腦，2011）。而隨著網路的發達，媒體集團的觸角也像網路發展，聯合報集團的聯合新聞網過去一直是媒體集團在網路上表現最優異的成員，然而 2012 年的網路流量排名中，壹傳媒中的蘋果日報已經超越聯合新聞網，成為跨媒體集團在網路市場中表現最佳的代表（數位時代，2012）。

有鑑於上述從產製端及從接收端兩者市場表現的結果來看，壹傳媒集團在台灣表現相當不俗，不但跨足不同的媒體產業，且在各產業的市場表現亦是可圈可點，而目前該企業也正積極朝往電子媒體邁進。本研究以個案研究為主要研究方法，並以市場表現作為選擇個案之依據，因此將壹傳媒集團選為本研究個案研究之對象，除了想了解壹傳媒在目前台灣媒體市場多角化成功的關鍵，並希望了解該集團邁入新產業時，其集團中內部資源在多角化策略上的應用為何，以深度訪談及文獻分析作為蒐集資料與分析之工具

本研究根據壹傳媒財團歷年財報以及蒐集過去有關壹傳媒之相關報導，了解壹傳媒集團於台灣分公司不同商業單位之運作情形，整理出以下本研究訪談對象之表格（見表 3-3），以進一步了解壹傳媒集團在台灣多角化上的情形，並深入探討該集團在台灣發展多角化業務時所使用的資源為何，又如何運用。本研究所選擇的個案對象針對不同商業單位選取位於行政高層之主管人士，除了熟悉各商業單位之內部運作外，更了解決策細節及資源分配，以利本研究體現以資源基礎觀點探討壹傳媒集團之多角化經營。

表 3-3：本研究訪談對象

訪談者	所屬單位	職位	地點	日期
A	《壹週刊》	社長	社長辦公室	2011/12/14 下午 02:30
B	《蘋果日報》	社長	電話訪談	2012/01/09 晚上 07:00
C	壹電視新聞台	總編輯	總編輯辦公室	2011/11/21 下午 02:15
D	壹動畫	總監	壹動畫 R&D 工作室	2012/01/08 下午 02:00
E	《ME!》	總編輯	總編輯辦公室	2011/12/14 下午 04:00

二、操作型定義

研究者從理論所推導出的研究問題無法直接做為訪談問題，必須經過操作化（operationalization）後才能符合個別研究之需求（Wengraf, 2001）。因此，本研究以資源基礎觀點作為研究取徑，欲探討企業集團多角化經營策略的資源應用。因此，資源的應用上，必須做進一步的分類以釐清資源與多角化的關係。本研究採用 Hitt、Ireland 和 Hoskisson（2003）的資源分類方式進行探討。

由於資源分類的方式多元，本研究選取了 Hitt、Ireland 和 Hoskisson（2003）的資源分類，原因在於他們將過去資源基礎觀點研究中的資源分類加以重整，包含兩大類資源：有形與無形資源。其中，有形資源又可以分為實體性資源、財務型資源、組織性資源、技術性資源；無形資源又可以分為人力資源、創新資源及信譽資源。然而此種資源的分類方式並不常見用於媒體產業的研究中。過去在傳播研究以資源基礎觀點方進行策略探討式多數使用了 Miller 和 Shamsie（1995）的研究，因此本研究除了以 Hitt、Ireland 和 Hoskisson（2003）對這些資源作的定義之外，並參考過去以資源基礎觀點分析媒體產業研究中的操作型定進行本研究題綱的研擬。本研究所採用此分類之原因在於過去許多媒體產業研究多使用 Miller 和 Shamesie 之資源分類方式，此種分類方式雖較貼近媒體產業卻可能有所不足。本研究採用了 Hitt、Ireland 和 Hoskisson（2003）的分類方式，是綜合過去許多資源分類的方式所進行統整的一種分類法則，涵蓋的面相較廣，適用於許

多不同的產業分析，本研究欲嘗試以較廣為使用的資源分類法進行媒體產業之分析，並試著找出資源分類可能的不足，亦有可成為未來媒體產業可適用之資源分類法發展的參考。

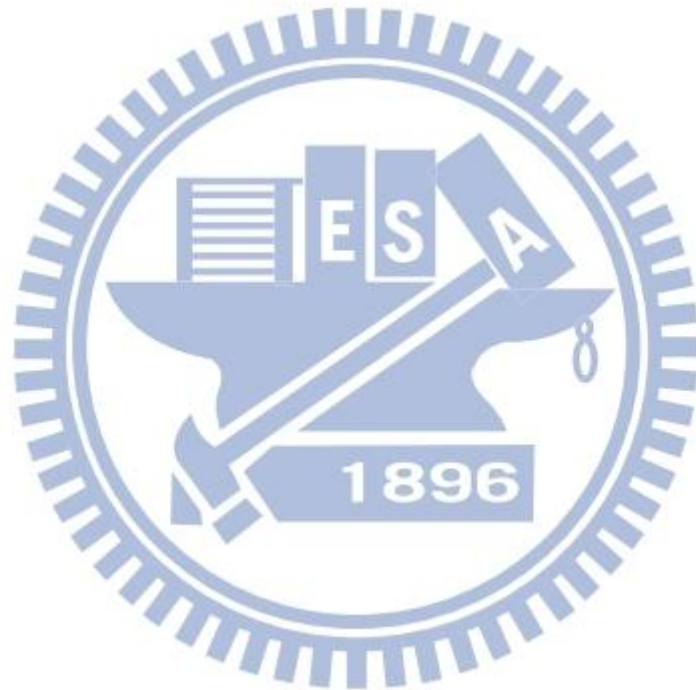
根據 Hitt、Ireland 和 Hoskisson (2003)，首先是有形資源，有形資源中實體性資源包含了企業的設備、地點、原料等而財務型資源其集團的可用資金、及有價證券及借貸等，國內學者吳思華 (2000) 認為有形資產大致上為實體資產、土地廠房、機器設備、金融資產、現金、有價證券等而本研究欲了解當企業多角化是如何在實體性資源去作運用的，因此本研究以該集團在多角化至新產業時，其硬體設備如辦公室、空間、攝影棚、印刷廠等的配置是如何變化作為實體性資源的問題。因此本研究遂以壹傳媒在多角化時，資金動用的多寡，及所動用的金額比較該集團跨不同產業的資金變化。此外實體資源還包括組織性資源與技術性資源，前者是企業進行溝通、協調、控制等不同的制度與正式報告結構，而後者便是作為偏向技術性的資產，如商標、專利、契約等，此處與 Miller 和 Shamsie (1996) 系統性財產資源與獨特性財產資源相當類似。根據 Landers 和 Chan-Olmsted (2004) 與 Huang 和 Sylvie (2010) 對獨特性財產所作的定義為企業中所擁有的獨特專利、獨家契約及各種受到法律保護的財產；相對的系統型財產則是有形的資源中，像是內部的角色、設施、結構等因為企業中系統的相互連結性而會起變得令人難以模仿。本研究以 Miller 和 Shamsie (1996) 的獨特性財產資源及系統性財產資源的概念去解釋 Hitt、Ireland 和 Hoskisson (2001) 在有形資源中的組織性資源及技術性資源。組織性資源則是以「在進入新的市場時，新的商業單位是如何進行制度的調整與組織上的協調與運作」為論點作為提問，又其組織中的制度運作與其他媒體集團又有何不同；而技術性資源則是詢問壹傳媒集團是否有與其他家公司進行合作，又，是否有與其他不同的企業簽訂獨家合約或授權。

無形資源中又可細分為人力資源、創新資源及信譽資源。人力資源的部分主要是以員工的知識、管理能力，員工之間的信任為主；而創新資源則是一個組織的創新能量與研發能力。此處與 Miller 和 Shamsie (1996) 的獨特性知識資源的定義上有所重疊，因此本研究跟去過去以 Miller 和 Shamsie (1996) 分類之操作型定義去進行題綱擬定。人力資源主要是詢問該主管過去的媒體經驗與管理經驗以及員工大致上的教育程度與背景，再者過去各企業單位的人員流動情形大致為何；創新資源則是詢問各個企業單位是否有特別從事創意或創新部門的發想，以及根據過去資料中了解其各單位進行的創新產品與服務 (Landers & Chan-Olmsted, 2004; Huang & Sylvie, 2010)。無形資源最後一種則是信譽資源，信譽資源是攸關整體組織在顧客中的信譽，其功包含了品牌名稱，產品品質等，因此本研究在提問便以接收端之利益為出發點，詢問企業是否與閱聽人有所互動，且其品牌的價值與品牌名稱對其公司的意義為何。

此外，本研究除了探討資源的運用之外，也探討了多角化策略中，集團採取策略的原因為何，其中有何誘因使集團觸角伸向新的市場之中，因此本研究所整理之三大誘因與動機：綜效動機、財務動機、企業成長動機擬定題目，請教各企業單位主管闡述是否了解當初多角化的原因及理由，是想要在市場佔有率增加，或降低風險，抑或是期待能夠創造綜效。

同時，管理者的動機也是值得探討的議題，Hitt、Ireland 和 Hoskisson (2003) 認為管理者想進行多角化時對整個企業會有很大的影響，包括集團的管理做出錯誤決策時便會促使整個集團進入虧損，因此集團的管理者當初進行多角化的動機以及其如何實行多角化策略顯得相當重要。因此本研究針對壹傳媒集團各企業單位主管詢問當初壹傳媒主席黎智英採取策略的想法與動機。

本研究針對影響多角化的三個主要因素，參考過去文獻進行深度訪談提綱之擬訂，根據研究問題將訪談稿整理，其訪談大綱整理下一部分。



三、訪談大綱

多角化	多角化程度、方向、模式	1. 請問貴集團目前所擁有的產製內容的事業單位有哪些？ 2. 請問貴集團在進行多角化的都是採用內部擴張、與他人合作或是進行併購？		
	多角化誘因	3. 請問貴集團在進行多角化的時候是基於什麼理由進行，可能的原因為何？是為了驅避可能的風險，還是想要達到較大的綜效成果、抑或是尋求市場佔有率？		
	管理者動機	4. 請問當初壹傳媒創辦人黎智英主席選擇在台灣進行多角化的動機是什麼，他的想法為何，是企圖要增加更多獲利的機會嗎？或是想要尋求自己的在傳播界的名聲？或是其他原因？		
	資源	有形資源	實體性資源 5. 請問在進入新市場進行多角化經營時，會如何在實體性資源如辦公室、印刷廠、攝影棚等設備進行處理及運用？	
			財務型資源 6. 請問在進入新市場的多角化經營時，動用的資本大約是多少？	
			組織性資源 7. 請問貴集團在各企業之間是如何進行溝通、協調、和控制？ 8. 進入新市場的多角化集團是否會另訂新的制度進行管理？ 9. 是否有任何對員工的獎懲與檢討制度	
				技術性資源 10. 請問在進行產品多角化經營時，有無跟其他公司進行合作？ 11. 請問貴集團有無任何專利權？ 12. 請問貴集團在進行跨市場的多角化時有無運用無任何其他科技資產？
		無形資源	人力資源 13. 請問當貴集團進入新市場進行多角化經營時，會如何安排公司主管？ 10. 請問目前貴集團旗下各公司的主管經歷與學歷為何？ 11. 請問貴集團旗下的員工想法的表達與溝通上是否自由？	
			創新資源 12. 請問貴集團要是否有專門在負責研發或是創新的部門？	
			信譽資源 13. 請問貴集團與消費者之間的互動如何？是否會在意消費者的聲音？ 14. 請問貴集團認為品牌名譽是否進入對進入一個新產業時是重要的	
資源分享與流通	15. 請問多角化的集團會在資源上有所共享嗎？若有，則大概是那些資源？不共享的資源又為何？為什麼？			

第四章、結果與分析

本研究欲分析壹傳媒集團在台灣地區的多角化經營方式，並以資源基礎觀點分析該企業的多角化策略。因此本研究在分析上可以分為四個部分。(一) 個案介紹：介紹壹傳媒集團台灣分公司旗下各個商業單位的營運狀況，根據財報資料客觀點出了解其內部運作之情形及提供詳細的財務表現，並根據其他外界資料瞭解其發展；(二) 多角化策略：本研究隨後進入壹傳媒台灣分公司之多角化的策略，包括分析其多角化的程度、多角化方向及多角化模式三個面向，以及各面向之間的關係；(三) 以資源基礎觀點分析多角化：此部分將探討資源在多角化的運用，尤其以多角化方向的探討，再者了解多角化策略中資源是如何進行流通分享；(四) 多角化誘因與管理者動機：此部分在於探討多角化策略的出發點與誘因，且透過各商業單位主管敘述以了解公司領導人所帶領的集團，其風格與特殊性為何。

第一節 個案介紹

本研究先將欲分析之壹傳媒集團其底下進行內容供應之各商業單位一一進行介紹，此部分將過去的報章雜誌與不同文獻所提及的壹傳媒集團相關資料進行分析並整理，採用文獻分析法了解商業單位個案之細節以及其業務狀況與動向。

壹傳媒集團目前多項業務於台灣都處於領先的地位。根據潤利艾克曼(2012)三月的調查，壹傳媒集團旗下的壹週刊在讀者的閱讀率排名第一，再者該集團旗下的《蘋果日報》在讀者昨日閱讀率中也是排名第一，且根據數位時代(2012)的網站排名上，蘋果日報的網站也在今年成功成為專業新聞網站的第一名，打敗聯合新聞網多年位居寶座的地位。目前壹傳媒集團台灣地區總部位於台北市內湖區行愛路。以下內容將依時序介紹壹傳媒在香港和台灣的發展歷程。

壹傳媒集團於 1981 年成立，同年在香港聯合交易所上市。至 1999 年 10 月以前，壹傳媒主要的業務是從事出版印刷、分色製版、雜誌出版等服務，服務對象多數都還是以書籍雜誌為主，並沒有自己產製任何的新聞，稱作「百樂門出版集團有限公司」。1999 年 10 月之後，該公司收購最受年輕讀者歡迎的《壹本便利》的出版權，以及壹集團手中包括《壹週刊》、《壹本便利》、《忽然 1 周》等九個網域名稱與網址（壹傳媒，2012）。2000 年開始，百樂門出版集團有限公司改名為「壹傳媒有限公司」，由黎智英為最大股東亦為壹傳媒有限公司的主席。而經歷此次的併購整合後，壹傳媒亦重新配售新股，其上市編號 0282（壹傳媒，2012）。

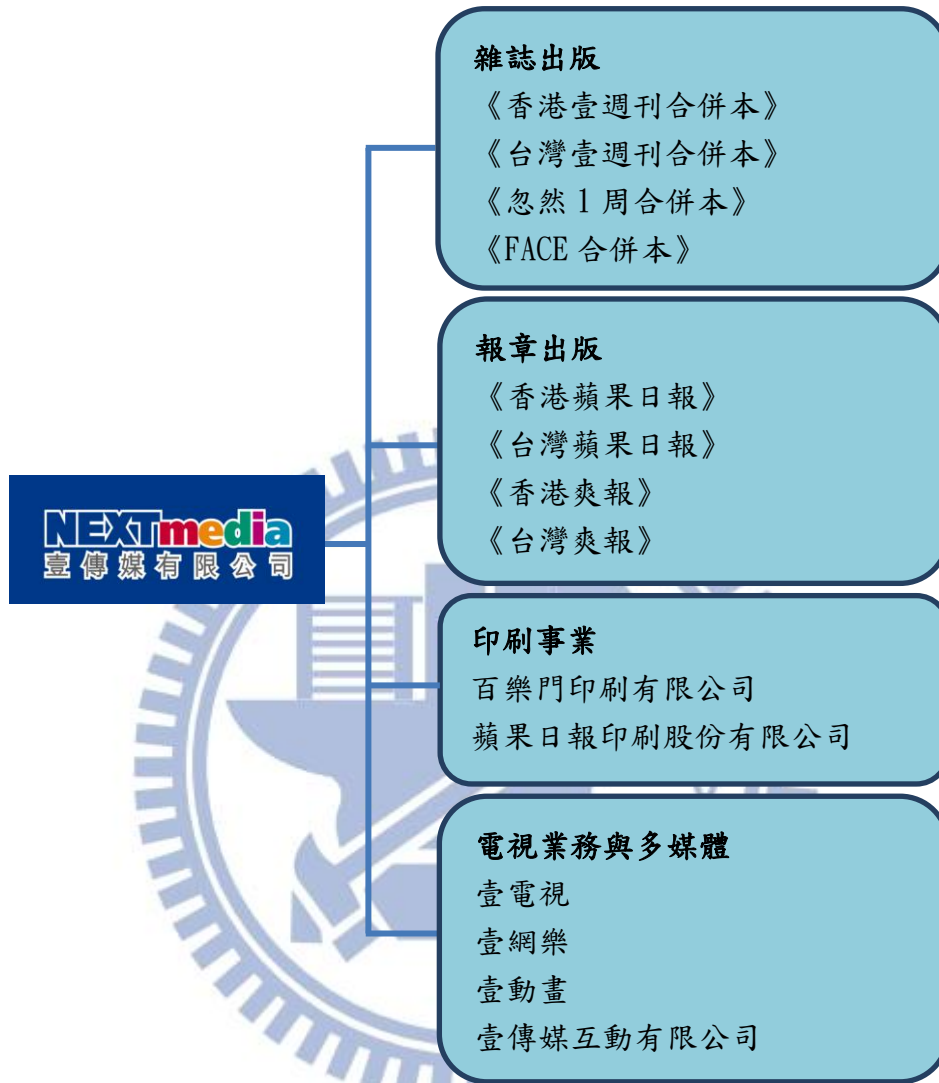
2001 年 5 月 31 日，壹傳媒先在香港成立了附屬公司——壹傳媒出版有限公司之台灣分公司，隨後正式在台灣發行台灣版的壹週刊。同年 10 月，壹傳媒公司買下黎智英手中的另外一間投資控股公司「Database Gateway Limited」，該控股公司最主要幾項業務包含《蘋果日報》、《壹週刊》、《忽然 1 周》及《飲食男女》等刊物的出版與其他報章印刷等業務。透過這次的收購，壹傳媒正式掌控多份出版品之網路和平面的出版業務，整體上在市場佔有率因此有了優勢，成為全港最大的中文平面媒體上市公司（壹傳媒，2012），也隨著在香港市場逐漸穩定下，開始往海外發展。

台灣版《壹週刊》在台灣的市場上創造了話題性也成功地進入台灣市場，而壹傳媒集團於 2003 年 5 月 2 日順勢在推出旗下的《蘋果日報》台灣版，夾帶著大規模的廣告攻勢，以及當初以新台幣 5 元的滲透式價格策略，讓台灣版《蘋果日報》第一天銷售量達 80%。隨著大多數的閱讀群忠誠度大致底定，因此於 2005 年 9 月 1 日再將每份售價提高至新台幣 15 元（壹傳媒，2012），由此可以看出壹傳媒在平面新聞出版的市場上已經站穩了龍頭的地位（林照真，2009）。

壹傳媒集團的出版業務並沒有因為《壹週刊》與《蘋果日報》兩大業務蓬勃發展而安於現狀。2006年10月23日推出在台灣首份免費日報《爽報》，初步發行量為160,000份，提供台北地區的大眾可以免費索取，壹傳媒希望能夠以新的免費日報多一個管道的廣告收入，企圖擴大自己在廣告市場的佔有率（壹傳媒，2012）。壹傳媒集團於2006年12月在香港推出全新概念女性雜誌《ME!》，與《忽然1周》及《飲食男女》合併出售，隔年初推出一個新的台灣網站（1-apple.com.tw），包含了所有台灣地區出版的刊物。

壹傳媒集團在2009年於台灣的蘋果日報網站率先推出「動新聞」，再度成功的引出話題，動新聞最大的特點在於以動畫模擬來呈現真實的新聞事件（劉平君，2010），其幕後提供動畫製作的便是壹傳媒動畫股份有限公司，該年也是壹傳媒積極發展非平面出版業務的一年。到了2010年，壹傳媒將觸角伸向電視產業，並以台灣市場作為先鋒，壹電視從2010年7月30日先於網路進行試播，同年12月28日，新聞台、綜合台正式於壹傳媒的「網樂通」平台開播。隔年8月，推出「財經台」，在2012年陸續在各家有線電視和中華電信MOD上架（壹電視，2012）。本研究閱讀過去壹傳媒集團之年度報告，將所有壹傳媒集團旗下不同事業單位做出整理，如下圖。

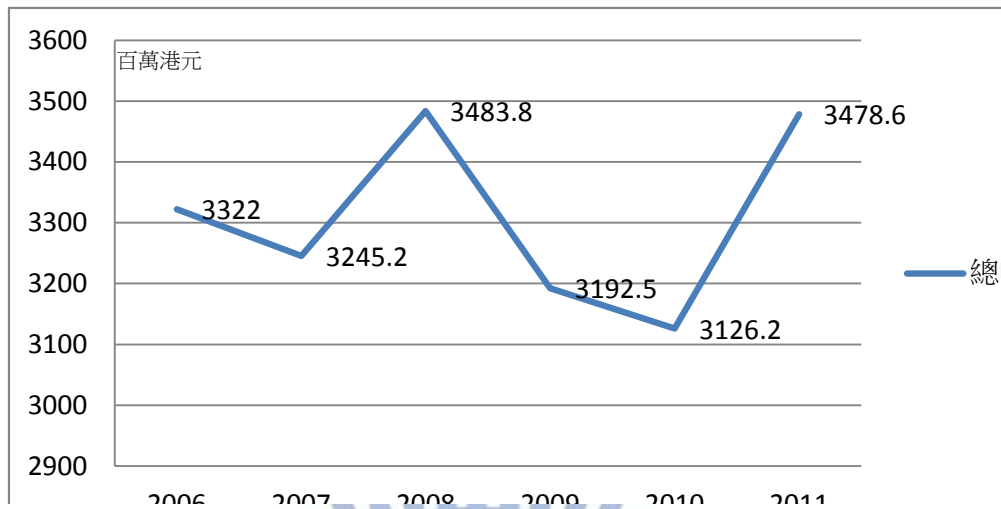
圖 4-1：壹傳媒組織架構



資料來源：壹傳媒及本研究整理。

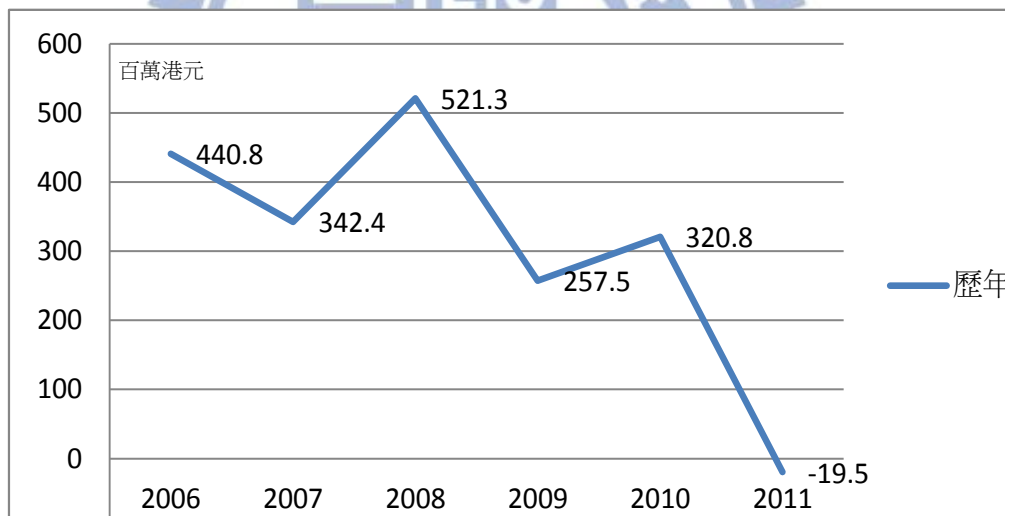
根據壹傳媒的財務報告表示，2011年會計年度（2010年4月1日至2011年3月31日）的總收益為34億多港幣（約129億台幣），比起過去兩年有顯著成長（圖4-2），然而從營利走勢圖可以發現，2011年壹傳媒首度出現虧損的情形，總計虧損1900多萬元港幣（約7258萬台幣）（圖4-3）。這期間傳遞的警訊即為本研究亟欲探討的重點。

圖 4-2：壹傳媒歷年總收益



資料來源：壹傳媒財報及本研究整理

圖 4-3：壹傳媒歷年營利走勢



資料來源：壹傳媒財報及本研究整理

壹傳媒集團的董事暨董事會主席為黎智英，主要負責制訂與執行壹傳媒集團的企業策略，同時與朱華煦及張嘉聲為該集團執行董事。朱華煦為壹傳媒集團之行政總裁，張嘉聲為聯席行政總裁，兩位共同制定策略及帶領各管理層級已達成集團之目標。執行董事丁嘉裕主要為營運總裁及財政總裁之職。台灣地區方面，葉一堅亦是集團董事之一，並主要負責壹傳媒台灣分公司的《台灣壹週刊》及《台

灣蘋果日報》主席之職。其中壹傳媒集團 75.04%的股份由黎智英所擁有，其餘董事之股份為 0.61%，其他則為 25.35%。

一、壹傳媒出版有限公司

壹傳媒出版有限公司主要是針對雜誌出版業為主，旗下最有名的便是其旗艦刊物《壹週刊》。目前壹傳媒集團旗下的雜誌出版業中包括了《香港壹週刊》、《台灣壹週刊》、《忽然 1 週》、《飲食男女》、《ME!》、《台灣 ME!》、《Next+ONE》、《FACE》、《Ketchup》、《搵車快線》及《交易通》等不同的雜誌刊物，然而有些刊物是以免費性質作為主打刊物的搭配商品。香港地區的雜誌販售大致上可以再分成《香港壹週刊合併本》（包含主刊物《壹週刊》及《Next+One》）、《忽然 1 周合併本》（包含《忽然 1 周》、《飲食男女》、《ME!》）以及《FACE 合併本》（包含《FACE》、《Ketchup》、《搵車快線》、《交易通》）。台灣則只有《台灣壹週刊合併本》（《台灣壹週刊》、《台灣 ME!》）。由於本研究只針對壹傳媒集團台灣分公司進行研究，因此只針對港、台均有的雜誌刊物進行介紹。

《壹週刊》是黎智英在 1990 年在香港成立的雜誌，主要刊載的內容為政治、時事、經濟、社會、娛樂等綜合型的內容為主，其標榜的口號為「不扮高深，只求傳真」。《壹週刊》由兩本刊物組成：第一本主要是以時事及評論為主，第二本則主打娛樂及生活資訊。《壹週刊》在香港的雜誌市場中仍然排名在香港最多讀者週刊的第 2 位（第一名為同集團的《忽然 1 周》）（尼爾森，2010）。由於壹週刊所主打的主題較為多元且綜合，在香港的成功促使《壹週刊》開始發展不同的地理市場。2001 年，壹傳媒出版有限公司之台灣分公司成立，該年《壹週刊》正式在台灣開始發行，內容主要圍繞台灣社會、政治及經濟事務、時事、生活與娛樂資訊等各方面之題材（壹傳媒，2012）。2001 年五月創刊號開始，經過了一年的時間，壹週刊成功地在台灣的雜誌市場掀起大的波瀾，根據尼爾森於 2001

年 10 月至 2002 年三月的調查結果發現，壹週刊的閱讀人數已經領先其他的雜誌產業，以年輕讀者居多（壹傳媒，2002）。自此之後，壹週刊不管在銷售量與讀者的閱讀率上都一直處於在台灣雜誌市場中的第一位。壹傳媒將香港的傳媒的獨特風格帶到台灣進行經營，不但有了不錯的表現，也引來許多的討論（陳順孝，2001）。

壹傳媒的《壹週刊》成功地在台灣雜誌市場上立足，坐穩龍頭寶座。2010 年下半年至 2011 年上半年統計平均每周的發行人數將近 11 萬本（壹傳媒，2011）。有鑑於此，壹傳媒再將出版業更進一步的發展，在 2010 年 11 月時，隨《壹週刊》附上一本台灣版的《ME!》雜誌，針對高收入及白領女性讀者，主打時裝、奢華產品及美容產品等題材進行刊載，企圖開闢不同的市場（壹傳媒，2011）

壹傳媒出版有限公司整體收益並未被載入年度財報中，就現有資料指出，2011 年會計年度的廣告收益為一億六千兩百九十萬港元（約六億兩千兩百二十七萬元台幣），比起去年成長 8.3%，在《香港壹週刊合併本》的部分，廣告收益為一億四千多萬港幣（5 億 3480 萬台幣），較去年同期成長 22.9%。其收益的來源主要是美容、香水、餐飲業、家用電子產品及通訊等產業挹注（壹傳媒，2012）。

目前壹傳媒出版公司台灣分公司的兩個主要雜誌媒體一個為《台灣壹週刊》，另一者為《台灣 ME!》。《台灣壹週刊》的社長為裴偉，自 2005 年接任該職，其擁有超過 22 年的新聞從業經驗，為前任《台灣壹週刊》總編輯，現任總編輯為邱銘輝。《台灣 ME!》的社長目前亦由《台灣壹週刊》社長裴偉擔任，其總編輯為黎慕慈。

二、壹傳媒蘋果日報出版發展有限公司

壹傳媒蘋果日報出版發展有限公司主要負責的業務是壹傳媒集團報紙媒體的發行與出版，創辦人為黎智英於 1995 年從香港創立，創立至今已經發展出許多不同的產品，包括《香港蘋果日報》、《香港爽報》、《台灣蘋果日報》及《台灣爽報》等四份報紙，以及《蘋果動新聞》之電子媒體內容。報紙出版業務也是作為壹傳媒集團主要收入的重要來源。

1995 年所創立的蘋果日報，甫創立時便在香港的報紙圈掀起一震轟動。蘋果的由來是根據黎智英所說：「假如夏娃當初不是咬了禁果（蘋果）一口，世上就沒有罪惡，也沒有是非，當然也不會有新聞。」因此，蘋果日報以蘋果為自己報紙的名稱與象徵，目標就是要徹底揭發是非、罪惡與衝突，報導人類社會所發生的不同新聞事件，好比當初的一切都從伊甸園的蘋果所引發的故事一般（陳宗逸，2003）。蘋果日報創立之初，除了高薪挖角之外，最重要的就是利用滲透式定價法，當時採用了低價（一般報紙售價為港幣 5 元降至 2 元）而且行銷創意手法打著買一份報送一顆蘋果的方式，在當時成功地刺激了買氣，不久銷量便直逼當時第一大報《東方日報》，《東方日報》半年之後也跟進降價，連帶著影響了香港報業在定價上的策略，因此掀起降價的「割喉戰」，降價大戰甚至造成一些「二線報紙」，如《電視日報》、《香港聯合報》、《快報》等不敷成本而停辦（陳宗逸，2003；謝慧玲，2004）。

隨著黎智英所創辦的香港《壹週刊》的成功，香港《蘋果日報》遵照相同的風格與方式成功在香港的報業市場上搶灘，躍居香港第二位，僅次於《東方日報》（壹傳媒，2002）。依照同樣的模式，台灣在 2001 年壹週刊成功登入了台灣市場，讓台灣市場在報導上產生了轉變（陳宗逸，2003；孫曼蘋，2004）。在 2003 年 5 月，蘋果日報夾帶大量的資金，正式在台灣開始發行，在此之前的行銷手法更是

特別，正式出版前，由鍾麗緹裸臥在蘋果堆中的「咬一口上癮」做促銷廣告，連大型海報、電視等都一一塑造了《蘋果日報》即將為台灣帶來不一樣的新聞風格（彭家發，2003）。壹傳媒集團仿效了香港《蘋果日報》的方式，在銷售的初期主打只要五元新台幣的售價，成功擄獲買氣，而隨著閱聽人忠誠度的培養而慢慢恢復成 15 元的訂價，促使整個台灣報業也開始主打降價策略，在平均上全國閱報率並沒有提升的情況下，台灣《蘋果日報》的出現讓報業市場版圖消長變化的更為快速，《蘋果日報》以這種滲透式訂價法漸漸地改變了多年來三報鼎立的態勢，影響力可見一斑（孫曼蘋，2004）。

《蘋果日報》最重要的成功元素之一是其編採方式，與台灣多數媒體不盡相同，《蘋果日報》不管是香港與台灣的本報都是圖像化邏輯進行編報，也因此造就了「蘋果化」一詞，在台灣《蘋果日報》發行的前夕，許多報紙同業也紛紛趕變了一些排版的規畫。黎智英強調的是以市場導向作為報道內容及方式準則，將辦報實踐定位為完全市場導向的新聞學（蘇鑰機，1997）根據尼爾森 2010 年至 2011 年的年度媒體大調查，顯示台灣的《蘋果日報》閱讀率是台灣四大報的第一名，其銷售也多出第二大報《自由時報》許多，從銷量與讀者來看都是居於台灣報業市場的鰲頭。

2002 年年中，黎智英籌資 60 億台幣在內湖買地蓋大樓，形成全新的壹傳媒有限公司台灣分公司的總部，展現積極辦報的決心（陳延昇，2003）。台灣《蘋果日報》的成功也開始往不同的客層出發。壹傳媒集團在 2006 年 10 月，推出免費報《爽報》，《爽報》是《蘋果日報》有限公司的子刊物，每週星期一至五早上在台北的捷運站外向乘客發送，進一步強化壹傳媒集團在台灣報章媒體的主導地位（壹傳媒，2006），也是壹傳媒第一份的免費報。目前爽報已經在全台各地設有多處據點進行發放流通，包含超商、餐廳及路口（爽報網站，上網日期：2012

年 6 月 6 號)。免費報在香港的報業市場上早已行之有年，亞洲免費報發展最蓬勃的地區也是香港，目前香港的免費報一天的發行已經整整超過一般付費報紙的銷量，壹傳媒在台灣成功推出《爽報》並在月閱讀率上也超過同業的聯合報系《Upaper》(潤利艾克曼，2012)。在 2011 年 9 月，香港《爽報》也正式成立並開始發行，加入香港免費報的市場。

蘋果日報出版發展有限公司的營收占了整體壹傳媒集團營收的極大部分。在 2011 到 2012 年中(2011 年 4 月至 2011 年 9 月)財報中顯示，香港《蘋果日報》與台灣《蘋果日報》兩者的收益便占了總收益的 69.6%，金額達到約為 12 億港幣(約 45 億 8400 萬元台幣)，比起去年同期成長 7.2% (壹傳媒，2012)。而在 2010 和 2011 的財政年度總收益的部分，台灣《蘋果日報》的總收益部增加了一億七千六百多萬港幣(約 6 億 7232 萬元台幣)，比起去年的增幅約 22.4%，營利來到兩億一千三百萬港幣(約 8 億 1366 萬元台幣)。《台灣蘋果日報》營收主要是靠廣告商為主，台灣廣告尤其是地產、百貨公司及化妝品等行業最多(壹傳媒，2011)。

目前蘋果日報發展出版有限公司台灣分公司的《台灣蘋果日報》負責人為葉一堅主席，而社長為杜念中，自 2003 任職至今，過去於《中國時報》服務，擁有豐富的新聞從業資歷。總編輯為馬維敏，總主筆為由卜大中負責。

三、壹傳媒動畫公司

壹傳媒動畫公司是製作新聞動畫的公司，也是壹電視、《蘋果日報》動畫新聞的中央大廚房(羅之盈、陳怡如，2012)。由壹傳媒主席黎智英創立於 2007 年，開始招募不同的員工與團隊，以及添購不同的製作設備，他曾說「現在的電視只是透過嘴巴去講故事，然後再搭配影像，這就是為什麼電視這麼無聊」，因

此如果在新聞無法拍到事件發生的細節與情景，用動畫重新演繹會有更好的效果，但即便成立尚早，壹傳媒動畫公司並沒有馬上投入市場運作，反而是開始進行養兵政策，1年半之後才正式有作品問世，首支動畫新聞於2009年11月在台灣《蘋果日報》網站登場（羅之盈、陳怡如，2012）。壹傳媒動畫公司也是壹傳媒集團中第一個原生於台灣地區的商業單位「（壹傳媒動畫公司）是完全都在台灣。然後我們現在是台灣最大的動畫公司。香港那邊是沒有這樣的公司的。」（壹動畫訪談稿，2012年1月8日），多少可看出黎智英紮根台灣的企圖心。

壹動畫主要製作同集團媒體的動畫新聞，包括台灣《蘋果日報》、《爽報》、壹電視、香港《蘋果日報》，製作方式大致相同，只是各單位要求的尺度略有不同，因此壹動畫的營利模式，基本上即是收取動畫製作費。而其動畫成效，以《蘋果日報》網站來說，在《數位時代》2012年台灣網站100強之中，《蘋果日報》網站首度打敗聯合新聞網，成為新聞類網站之冠，原因就在於網友單次停留與每月使用《蘋果日報》網站的時間長。網路中心總監李月華指出，站內圖片與影音優勢改版時被凸顯是主要原因，也促使其他同業如聯合新聞網的高階主管也透露，影音是未來媒體發展上的必要條件，也已打算跟進打造高規格影音攝影棚（羅之盈、陳怡如，2012）。

然而，壹傳媒動畫有限公司，在2011年11月開始已經進行股份移轉，壹傳媒集團與森達企業有限公司（「森達」為壹傳媒主席兼控股股東黎智英實際擁有100%股權的公司）訂立買賣協議，以現金代價一億美元（相當於約30億台幣）將旗下的動畫公司70%股本權益進行出售給黎智英個人，其餘30%仍為壹傳媒持有。

對於壹動畫有限公司而言，其業務並沒有因此而改變，而是多了更多的機會

將觸角向外延伸。目前根據壹動畫公司網站上所呈現的客製動畫專區中，與壹動畫公司合作的對象不乏許多國際知名的其他媒體同業以及其他不同產業進行合作，其中如：浮華世界 (Vanity Fair)、華盛頓郵報 (The Washington Post)、BBC、高爾夫文摘 (Golf Digest)、美國棒球大聯盟等知名客戶 (壹動畫網站，上網日期：2012 年 5 月 2 日)。

四、壹傳媒電視廣播股份有限公司

壹電視是壹傳媒在台灣跨足到其他不同產業的一個商業單位。2009 年年底開始陸續向 NCC 申請了新聞台、電影台、娛樂台、資訊綜合台及體育台五張執照，而在 2010 年 3 月 31 日先通過了電影台的執照，其餘新聞台、資訊綜合台則是在申請時頻頻碰壁 (余麗姿，2010)。有鑑於此，壹電視透過其他不需要廣播執照的方式接近更多的閱聽眾，以網絡電視方式推出限量電視節目。另外，於 2010 年 7 月 30 日開始在在執照尚未取得完全的情況之下先於網路進行試播，再者，壹電視也簽立其他的傳輸廣播協議，將精選節目於有線電視及 MOD 平台播出；不僅如此，壹傳媒更自己創立自身平台，以不需要電視廣播執照的條件下，自行開發新 IPTV 平台硬件及軟件「網樂通」(壹傳媒，2010)。

壹電視在 2010 年 12 月 28 日，由於壹傳媒集團向 NCC 申請執照遲遲未果，在總裁朱華煦決定下，壹傳媒決定以自己旗下所開發的「網樂通」平台開始進行新聞台、綜合台以及其他不同電視台的播送 (葉君遠，2010)。2011 年 7 月，壹傳媒最冀望的壹電視新聞台順利通過 NCC 的審核，由於壹傳媒是以新聞起家的媒體集團，因此新聞台的通過無疑幫壹電視注入一劑強心針 (陳怡慈，2011)，壹傳媒也隨即向中華電信 MOD 洽談，將新聞台定頻於 MOD 第 56 頻道。綜合台內容在有線電視的「冠軍台」播出。自 2012 年 1 月起，全台灣的有線電視台開始可以陸續在「冠軍台」收看到壹電視新聞台及電影台 (壹電視，2012)。總

體而言，目前壹電視旗下的頻道或是節目通路包含自家公司的多媒體網路電視平台「網樂通」（壹網樂）、中華電 MOD 平台、以及有線電視 87 及 88 頻道的電影台與新聞台（黃晶琳，2011；壹傳媒，2012）。

壹傳媒集團主席黎智英早在二年多前即斥資百億，從平面媒體跨足電視媒體，不但成立系統公司「壹網樂」，更自製內容服務「壹電視」。並於 2010 年底陸續於全台鋪天蓋地免費派送電視機上盒「網樂通」，拓展電視媒體雄心可見一斑（褚瑞婷，2011）。黃晶琳（2010）曾經提及，黎智英由於在台發展電視產業處處碰壁，執照申請困難，有線電視上架等重重關卡，因此壹傳媒集團退而求其次地轉往隨選電視，且自行創立管道自行開創發放網路電視機上盒，開啟國內由內容業者自建電視通路的首例。再者，其行銷手法也相當出奇。2010 年 12 月 28 日壹電視正式開台伴隨著壹網樂的正式開通，壹傳媒也開始進行推銷，在 12 月 25 日耶誕節於信義區以「壹誕大禮機不可失」的活動，贈送市值總價三千元的「網樂通」數位機上盒，讓消費者免費體驗壹電視的內容，且限量兩千台，成功的吸引民眾前往。

壹電視在製作上跟以往的有線電視製作較不相同，其製作流程全程是以高畫質及數位化製播，搭配 3D 動畫輔助，可以完整重現事件現場。此外，壹電視的可以透過虛擬實境將新聞呈現的界限加以擴增，目前可以觀賞的媒介管道包含電腦、手機 APP 等行動通訊載具傳送，可以透過現場直播或是 VOD 的方式進行收看（壹電視，2012）。

壹電視整體營收目前仍舊處於草創階段，因此投資仍在進行，需要巨大的資本開支，獲利上的表現仍然不甚理想。截至 2011 年 3 月，超過 100,000 戶已登記成為《壹網樂》的會員。會員的主要優惠是可免費借用機上盒，便可以進行《壹

電視》的收視。回顧上一個財政年度，該業務已投資了 4 億 5500 萬港幣（約 17 億 3810 萬台幣），並預期將於未來數月再招聘人手、內容製作、設備購置、建立錄影廠、辦公室物業及系統軟件方面作進一步投資。目前壹電視仍無法產生利潤，目前其財政狀況經營虧損為 4 億 5920 萬港幣（約 17 億 5415 萬台幣）。

壹電視是壹集團以台灣為根基跨足電子媒體產業的一個商業單位，其目前的組織結構，目前董事長為朱華煦，其董事分別為丁家裕及葉一堅兩位，其總經理為王子云，而旗下最重要的電視台新聞台總編輯為陳裕鑫，其亦為壹電視創立之初的重要的一員。

五、小結

由於壹集團在台灣地區多角化的產業較香港更為多元，包含壹傳媒出版有限公司、壹傳媒蘋果日報股份有限公司、壹傳媒廣播電視股份有限公司以及壹傳媒動畫股份有限公司等進行不同的內容產製，而本研究也一一介紹壹傳媒台灣分公司中不同商業單位所屬的歷史、內容製作與財務狀況。因此本研究著重於台灣壹傳媒的多角化經營，香港地區並不加以討論。

第二節 壹傳媒集團的多角化情形

由於過去所研究的多角化程度上一般是使用 SIC（Standard Industrial Code）編碼制（Chan-Olmsted, 2003; Chatterjee & Wernerfelt, 1991）做為客觀衡量的標準，然而台灣行政院主計處仿照了 ISIC（International Standard Industrial Code）的編碼方式，並結合台灣的脈絡將台灣的產業進行編碼，適用於台灣國內的上市公司進行分類，然而壹週刊並非在台灣上市的媒體集團，因此本研究將其台灣分公司各商業單位以台灣行政院主計處之行業分類編碼進行分類。再者，本研究根據 Hitt、Ireland 與 Hoskisson（2003）以及 Barney 和 Hesterly（2010）所整理出

針對多角化的程度、方向（相關性）與總收入之間的關係，進行壹傳媒集團在台灣多角化的程度及相關性的分析，先以財報中對於台灣分公司中各個商業單位收入數字做為依據，進而以其收入所占壹傳媒集團台灣業務收益之比例，回推至多角化的程度，再以行政院主計處之分類編碼了解其商業單位之相關性。

一、多角化程度

根據壹傳媒所發布 2011 年年度報告表示，壹傳媒於 2011 年財政年度（2010 年 3 月至 2011 年 3 月）的總收益一共為 34 億 7860 萬港元（約 133 億 2461 萬台幣）。而從地區來看，香港之業務總收益為 19 億 6670 萬港元（約 75 億 3335 萬台幣），占整體收益比例的 56.5%；而台灣的業務方面收入為 14 億 6040 萬港元（約 55 億 9399 萬台幣），占整體集團收入的 42.0%，而台灣在總收益比例中有提升的趨勢。

本研究僅以壹集團台灣分公司作為研究對象，因此總收益部分只擷取台灣之財務數字進行呈現。台灣分公司之業務總共可以分為《台灣壹週刊合併本》、《台灣蘋果日報》、《台灣爽報》、壹電視、壹動畫五間主要的內容供應媒體。《台灣蘋果日報》的總收入為 12 億 2440 萬元港元（約 46 億 7721 萬台幣），較去年同期成長 16.88%；壹電視自 2011 年來開始步入軌道進行營運，其收益包含電視廣告及訂閱收益為 483 萬 4 千元港幣（約 1845 萬台幣）；以《壹動畫》為首的互聯網營運，收益也達到 1330 萬元港幣（約 5080 萬台幣）；《台灣壹週刊合併本》，包含《台灣壹週刊》與《台灣 ME!》雜誌的總收益比並未在財報上直接呈現，因此以其他已知比例去做推估。《台灣壹週刊合併本》的總收益只見於半年度財報，因此本研究先以半年度財報中各個商業單位之收入比例中台灣壹週刊合併本占的收入比做推估。

根據比例換算，《台灣蘋果日報》營收佔了超過一半的比例達到 83.8%；壹動畫為首的互聯網業務，只大約佔了 0.9%；而最少則是壹電視占 0.3%；剩餘的《台灣壹週刊合併本》的收益估計佔了壹集團台灣分公司整體年度總收益的 15%。2012 年上半年度財報顯示，2012 年上半年壹傳媒台灣分公司占壹傳媒集團總收益的 44.2%，一共為 8 億 1438 萬港幣（約 31 億 1093 萬台幣），而《台灣壹週刊合併本》半年下來對外總收益達 1 億 2610 港幣（約 4 億 8170 萬台幣），相比去年同期成長上升 13.0%。依據比例計算，台灣壹週刊合併本總共佔了總收益的大約是百分之 15.4%，由半年度的收入比例計算，我們可以推估台灣壹週刊合併本大致在壹傳媒台灣分公司的年度總收益比在 15% 上下。

表 4-1：壹傳媒台灣分公司各商業單位收入與比例

項目	台灣	壹週刊	蘋果日報	壹動畫	壹電視
收益(百萬港幣)	1460.4	224.90	1224.4	13.30	4.83
收益(百萬台幣)	5578.7	859.12	4677.2	50.81	18.45
(百分比)	(100.0%)	(約 15.4%)	(83.8%)	(0.9%)	(0.3%)

註：關於壹週刊的總收益，由於《台灣壹週刊合併本》總收益只見於半年度的財報中，因此本研究根據 2012 年半年度財報，以換算比例的方式推估《台灣壹週刊合併本》在年度總營收之比例。

由 Barney 和 Hesterly (2010) 的定義來說，當一企業於有 70~90% 之間的收入來自單一商業單位，便稱為低程度的多角化經營。由於《台灣蘋果日報》目前的收益比 83.8%，介於 70~90% 之間，因此該目前壹傳媒台灣分公司的在多角化的程度來說應該屬於多角化程度尚小的媒體集團，即便目前旗下所擁有的媒體包含兩報（台灣蘋果日報、台灣爽報）兩刊（台灣壹週刊、台灣 ME!）、壹電視（壹電視）及動畫公司（壹動畫公司）。其中，《台灣爽報》體制是編制於《台灣蘋果日報》，《蘋果動新聞》亦屬於蘋果日報之下。因此《台灣蘋果日報》讓壹傳媒台灣分公司在多角化的定義上只能說作為優勢事業，換言之壹傳媒集團台灣分公司

的多角化程度目前仍是較低度的狀況。

二、多角化方向

以傳播與產業研究的角度來看，壹傳媒台灣分公司是以《台灣壹週刊》起家，屬於平面出版媒體，而後創立《台灣蘋果日報》，報紙出版與雜誌出版同樣均屬於平面出版媒體。而後《台灣蘋果日報》鎖定通勤客戶群，成立了《爽報》，以免費及開數較小的報紙進行流通。根據 Albarran (2002) 在媒體經濟學討論市場與產業的分類中，報紙、雜誌、書籍出版，可以被視為是同一大類型的產業，又稱作印刷產業 (print industries)。Kipphan (2001) 討論印刷產業也將其細分為雜誌、書籍、報紙、手冊等四大類。因此，壹傳媒台灣分公司從《台灣壹週刊》起家，進而發展《台灣蘋果日報》，而後產出《台灣爽報》，均是屬於在印刷產業之中進行多角化的行為，換言之，也可被視為相關多角化的進行。

壹傳媒台灣分公司隨後發展出壹動畫公司，而在近兩年進入電視產業。根據 Albarran (2009) 針對電子媒體的專書提到，電子媒體一共可以細分為下列幾種：廣播、電視產業、有線/衛星產業、網路等。Kipphan (2001) 將電子媒體與印刷出版業作了對照，除了一般被認為的電子媒體，他特別提到動畫製作也屬於電子媒體的一環。由此，壹傳媒台灣分公司在 2007 至 2008 年時成立壹動畫公司，即是開始跨出不同產業的開始，從平面印刷出版業進軍電子媒體產業，發展出動畫產品。2010 年壹傳媒正式電視產業後即可看出壹傳媒想要完整走進電子媒體產業的決心。而從壹傳媒台灣分公司的發展路徑來看，從雜誌、報紙延伸到動畫再到電視，可以說是從平面媒體進軍電子媒體，亦可被視為是進入不同的產業市場運作，換言之，當成立壹動畫公司與壹電視之後，壹傳媒集團台灣分公司可以說是開始進行非相關多角化。

簡單而言，壹傳媒在成立蘋果日報出版有限公司台灣分公司後，便開始轉往非平面出版的商業單位進行發展。換言之，從原本同為出版業《台灣壹週刊合併本》、《台灣蘋果日報》、捷運免費報《爽報》後，開始進入電子媒體產業進行開發，包括 2008 年的壹動畫公司以及 2010 年的壹電視。

除了以巨觀的角度探討壹傳媒集團台灣分公司在台灣媒體產業的多角化策略之外，亦可以更微觀的角度去觀察該集團台灣分公司中的各個商業單位中執行的業務之多角化的情況，亦即除了了解集團的多角化，旗下各公司是否在執行多角化的業務。過去的研究使用的是 SIC 的行業編碼系統，根據行政院主計處對於產業分類的編碼系統之中，能夠得知產業之間的相關性質有何不同，以了解各行業之間的相關程度大致為何。然而，SIC 在台灣的建置上並不完全，且無固定的紀錄機制，因此不作為分析的方式。

本研究使用經濟部商業司所制定公司所營事業代碼，與行政院主計處所制定之產業分類編碼有相同的出發點。本研究根據壹傳媒台灣分公司旗下各商業單位在經濟部商業司登記資料中所註明的業務項目去做進一步分析，計算業務項目及其分類。根據 Chan-Olmsted 和 Chang(2003)以及 Jung 和 Chan-Olmsted(2005)所述，多角化的數量與相關程度可以從 SIC 去觀察，其中，若前兩碼數字為相同即代表其為相關產業。而同理可推論至經濟部商業司所編碼的事業代碼，其編碼系統亦可從大類、中類之代碼了解其事業相關程度之不同，亦即主要觀察編號之前二碼，此兩碼可能為數字或英文字母。

壹傳媒出版有限公司（包含《壹週刊》與《ME!》）以及蘋果日報出版有限公司（包含《蘋果日報》與《爽報》）在台灣所登記之業務項目中均只有 ZZ99999，根據行政院主計處對產業分類編碼定義為「除許可業務外，得經營法令非禁止或

限制之業務」，因此無法進而了解該兩家公司私底下的詳細業務，也無法進一步探究相關性。而壹傳媒動畫股份有限公司所登記之事業共有 I301010 資訊軟體服務業、I301020 資料處理服務業、I301030 電子資訊供應服務業、I401010 一般廣告服務業、CC01120 資料儲存媒體製造及複製業、F399040 無店面零售業以及 ZZ99999。而壹傳媒電視廣播股份有限公司所擁有的事業項目類型共有 J503021 電視節目製作業、J503031 廣播電視節目發行業、J503041 廣播電視廣告業、J503051 錄影節目帶業、J506021 衛星廣播電視節目供應業、ZZ99999。由於 ZZ99999 並無確切實質的內容，因此本研究將其列為無法得知，不列入計算範疇之內。由此可以看出壹動畫公司共有 6 項登記的事業項目，而壹電視則一共有 5 項事業項目。

表 4-2：壹傳媒台灣分公司各商業單位事業相關性統計

壹傳媒台灣分公司商業單位	相關事業數	非相關事業數	總計
壹傳媒出版有限公司	NA	NA	NA
蘋果日報出版公司	NA	NA	NA
壹傳媒動畫有限公司	3 (I3)	3 (I4, CC, F3)	6
壹傳媒電視廣播有限公司	5 (J5)	0	5

資料來源：本研究整理

其次觀察其事業項目之前兩碼號碼，壹動畫公司所擁有的事業有三項屬於 I3，在經濟部商業司的分類中屬於資訊服務業，一項屬於 I4 的廣告業，一項屬於 CC 電機及電子機械器材製造業及最後一項的 F3 綜合零售業，因此由此可知，壹動畫公司有三類屬於相關多角化的事業，其餘三項是屬於非相關多角化的業務。而壹電視方面，五項業務均屬於 J5 的廣播電事業的事業範圍，因此可以知道壹傳媒電視廣播工在業務的多角化上多集中在相關多角化的方向進行。

因此從巨觀的面向觀察整個壹傳媒集團台灣分公司，佐以過去文獻與財報論其事業之相關性時，得以了解到以平面媒體起家的壹傳媒目前仍是靠著雜誌出版

以及報章出版兩大類出版業的收入支撐，且比例已經超過總收入的九成。根據 Barney 和 Hesterly (2010)，此種「優勢企業型態」的多角化經營，便是靠高度相關多角化的兩個商業單位賺取大多數的營收。而以微觀的面向觀察壹傳媒集團台灣分公司中的各個商業單位時，本研究比較各商業單位是否又進一步進行不同相關性的多角化事業，而同屬於相關多角化的壹傳媒出版有限公司及蘋果日報出版公司在事業登記上並無詳細的記載其事業細節，因此無法比較。相反地，在非相關多角化的壹傳媒動畫有限公司以及壹傳媒電視廣播有限公司兩間公司所登記的事業中，壹動畫公司相關與非相關各站一半的比例，壹電視則是單純屬於廣播電視業的業務。

三、多角化模式

對於多角化的模式，由於壹傳媒集團在香港的發展較早且成熟後，方進軍台灣開始台灣市場的多角化，因此，壹傳媒集團便以發行《台灣壹週刊》作為試金石進軍台灣雜誌市場，了解台灣閱聽人對內容之接受度。隨後的蘋果日報亦是以同樣的型態在台灣發展，有鑑於《台灣壹週刊》的風格樹立，壹傳媒集團也將香港的報紙蘋果日報帶到台灣市場來，因此也正式在台灣紮根，成立了《台灣蘋果日報》，兩份平面出版媒體都帶來空前的成功，由此可以看出在此之前壹傳媒集團從香港一方直接以內部擴張地理市場的方式，至台灣開疆闢土。

壹傳媒隨後便開始發展其在台灣的事業，以台灣為原創。2009 壹傳媒集團創立了新的平面出版媒體，看準台灣大台北都會區的捷運系統以及廣大都市區域的通勤人口，因此創立了《爽報》。《爽報》作為免費報的方式進行流通，在各大連鎖餐廳或是便利商店均可取拿。再者，《爽報》隸屬於《台灣蘋果日報》，因此屬於壹傳媒集團《台灣蘋果日報》內部延伸出來的新報紙「於二零零六年十月，本集團推出免費報章《爽報》，該報逢星期一至五每天早上在台北的捷運站外向

乘客派發」(壹傳媒財報, 2008)。

壹動畫公司緊接著在2007年成立, 並開始進行動畫的業務, 於2009年開始推出動畫新聞, 展示壹動畫動畫業務的成熟。「本集團在網站作出不斷改良及改進。該等包括於二零零九年十一月推出動畫新聞節目」(壹傳媒財報, 2010)。隨著壹傳媒自己發展壹動畫公司, 壹傳媒逐漸地轉向了電子媒體的產業進行發展。而其過程均是以由內部發展的模式進行。我們不是併購, 都是自己去獨立發展的……他每一個都有特別的功能取向時, 他就會有特別的公司去處理。(壹電視訪談稿, 2011年11月21日)。

根據過去的報導也指出, 壹傳媒進入電子媒體產業時也曾想過以併購的方式進入新的市場。2008年壹傳媒傳出將併購中時集團, 然而最終被旺旺集團成功拿下。但壹傳媒進入電視市場的動作沒有因此停止, 在尚未成立壹電視之前, 仍然尋覓許多機會, 希望能夠藉由併購入主電視產業。

壹傳媒鴨子划水積極規劃收購電視台, 準備明年開台。外傳包括年代電視台、緯來電視台、超視, 甚至是台藝電視台等等, 壹傳媒都曾接觸過, 但緯來無意出售單一頻道; 外資凱雷持有的東森電視台也不願單賣超視。(余麗姿, 2009年04月14日。經濟日報, A13版, 產業商業2)

壹傳媒在電視產業欲進行併購失利, 便開始自己發展。而訪談中也得知壹傳媒願意進行內部擴張的動機, 其中壹傳媒集團認為媒體產業即是內容, 認為多角化是可以按照自身企業的需求進行發展, 使用自身擁有的資源去進行不同的多角化策略。

媒體的多角化幾乎都是看自己的需求，因為本身就有人才啦。不像科技業的話，他們都是技術門檻比較高，媒體的話主要就是內容嗎，或是新聞，彼此之間最重要的都還好，不用特別去併購什麼啊。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)。

因此，綜合以上所述，本研究整合壹傳媒集團台灣分公司的多角化經營情形與 Chan-Olmsted (2006) 所提出的多角化的圖表，從多角化的方向、多角化模式以及商業單位所成立的時間三個面向彙整為線性圖，以更方便了解壹傳媒集團多角化的情形。



四、小結

本研究探討了壹傳媒台灣分公司的多角化情形，從多角化的程度、多角化的方向、多角化的模式三個面向作細部的探討。多角化的程度方面，Barney 和 Hersterly (2010) 以一個企業的總收入的比例，而本研究就各商業單位占台灣分公司的總收益比例了解多角化的程度，其中壹傳媒台灣分公司蘋果日報出版公司，產品包含《台灣蘋果日報》及《台灣爽報》的總收益占台灣分公司總收益超過八成，換言之，台灣公司的總收益仍然依賴報紙產業進行支撐，屬於優勢事業，特色在於多角化程度仍是較低的狀態 (Barney & Herstley, 2010)。多角化方向探

討的則是事業的相關性與否，本研究分成巨觀與微觀兩種角度，巨觀層面則壹傳媒從原本平面印刷出版業的相關多角化，到了近五年走向電子媒體的動畫與電視產業，而在這些內容產製的商業單位數量相關與非相關的數量各占一半；微觀觀察則發現在非相關多角化的商業單位中，有著較多多角化的業務。多角化的模式方面則是探討進入市場的方式，而壹傳媒集團台灣分公司不論相關多角化或非相關多角化均是採用內部擴張的方式進行。因此本研究認為壹傳媒集團台灣分公司屬於低程度內部擴張之多角化企業。

第三節 資源分配與資源分享

一、資源分配與多角化方向之關聯性

(一) 資源擁有

談論多角化與資源基礎觀點作結合時，多角化的方向是探討的一個重點。壹集團從壹週刊到蘋果日報到爽報都是以相關多角化的方式進行，直到發展出動畫公司甚至是電視產業等電子媒體時才進入非相關多角化的發展。因此，此處本研究也將探討進行相關多角化與多角化時資源應用的情形，並與過去文獻進行比較與對照。

壹傳媒台灣分公司的資源從有形以及無形的資源來看其實相當豐富，本研究以 Hitt、Ireland & Hoskisson (2003) 之資源分類方式，先了解壹傳媒在台灣所擁有的資源，進而探討其資源運用於相關及非相關多角化之情形。有形資源的部分，包含 (1) 財產型資源、(2) 組織型資源、(3) 實體型資源與 (4) 技術型資源四種分類。而各個商業單位的受訪者也多數提供了較多實體型的資源，如目前壹傳媒台灣分公司的所在位置與建築空間分配，壹傳媒台灣分公司目前共有 5 棟建築，而蘋果日報享有較大的空間 (有較好的空間配置)。

隔壁蘋果是 A 棟，壹週刊是 B 棟，這是 C 棟，攝影棚是 D 棟，還有個 E 棟，都起來都建好了，都在這附近而已。他（黎智英）現在早上都坐 E 棟，然後中午之後就坐在節目部 B 棟。（壹週刊訪談稿，2011 年）

從訪談中得知，亦即 A 棟整體均為蘋果日報辦公用，B、C 棟分別有三個單位壹電視、壹動畫、及壹週刊共同平分。除了空間方面，同為平面出版的蘋果日報與壹週刊在硬體上的不同在於蘋果日報擁有兩間自己的印刷廠。而壹週刊在台灣則是一直委外印刷。

週刊沒有印刷廠，我們從創刊開始就是給秋雨印刷印的。就是印刷廠印。到現在都還是他們。跟蘋果日報不同，蘋果日報他們有自己的印刷廠……因為報紙的印刷，不是一般印刷廠能夠做的，他們必須要針對這份報紙去訂印刷機……。（壹週刊訪談稿，2011 年）

上述所提及的多為實體型資源，而技術型資源的掌握多為壹動畫公司所擁有。除了特別強調其設備外，更重要的更是這些設備背後的運用技術以及為他們帶來的優勢。

我們有 Motion capture。我們是全台灣使用率最高的 motion capture studio，我們有兩座。……這個叫做 lightstage。在做電影特效的，那全世界只有四個，有兩個在南加州大學，有一個在好萊塢的一家公司，那這是最新的一個。專門做臉部模擬掃描的。（壹動畫訪談稿，2012 年）

比較特別是我們這邊全部都是用 nvidia 的 GPU，我們專門寫程式，是用 NVIDIA GPU 來跑。所以我們應該算是台灣最大的 NVIDIA 的客戶，

他們曾訪問過我們有關成功案例的發表。那我們動畫主要還是用 Autodesk 3DX Max 的軟體。我們也是他們台灣最大的客戶，(壹動畫訪談稿，2012 年)

組織型資源的部分，包含了企業正式報告管道以及控制、協調的系統及制度等。而壹傳媒集團最為有名便是其各商業單位的檢討會議，又作鋤報會或鋤片會。

壹週刊從……不管是台灣或是香港都一樣，每一個禮拜四的下午四點就是我們的鋤報會……就是檢討會，我們針對當周出刊的東西大家提出檢討。(壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

鋤報會是每天每天都要，每天我們第一個會就是鋤報會，我們同仁對當天的報紙，我們自己看了以後發現有什麼問題，漏掉的，寫的不好的，照片有問題的，選材有問題等等，任何的意見，任何我們與會的同仁都必須要很直率的提出來。(蘋果日報訪談稿，2012 年 01 月 09 日)

每天在晚間新聞時會有鋤片會議，我們會看我們新聞，當然一個是說會看自己的新聞處理得好不好，即使是獨家新聞，也會去說有沒有哪個角度可以檢討，可以做得更好，那如果說新聞上面，譬如說，別人為什麼做的比較好，你做的比較差，就會做檢討。(壹電視訪談稿，2011 年 11 月 21 日)

除了著名的鋤報會議之外，壹動畫公司更點到該公司與其他不同的商業單位相互溝通的方式，也可以視為壹傳媒集團旗下各商業單位相互溝通的管道之一，且甚至可以跨疆界與母公司進行溝通。

我們有一套系統叫做……，那是 Adobe 的軟體，他有兩個名稱我不知道哪個是新哪個是舊的，一個名字 connect pro，早期有個名字叫 breeze，他是一個線上開會系統。那在台灣有兩個最大客戶，一個就是台積電，一個就是我們。我們就是跟香港的蘋果日報溝通就是在線上，teleconference 在上面開會，所以會共用一個螢幕，共用一個桌面。
(壹動畫訪談稿，2012 年 1 月 8 日)

無形資源根據 Hitt、Ireland 和 Hoskisson (2003) 所述，無形資源包含人力資源、創新資源以及信譽資源三種，人力資源包括該組織之員工知識，部屬之間的信任，主管的管理能力，組織性的常規等等都是屬於人力資源的範疇。壹傳媒剛在台灣創立之時，正值明日報倒閉時期，有著絕佳的優勢取得大量現成的人力資源，且多數的人力資源都是來自台灣在新聞產業深耕許久的新聞從業人員。

明日報有台灣各大報很好的記者，像是時報，聯合報、工商、經濟，很優秀的記者來明日報工作，那裕鑫（壹電視新聞台總編輯）跟我當時都是去明日報工作的。然後，因為黎先生把它買下來，我們這些人都移到了壹週刊，所以壹週刊的成員都是當時各報裡面非常優秀的記者。(壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

此外，壹傳媒製作內容時，所採用的方式多數是以視覺經驗為主，因此壹傳媒在人力資源上比起其他的媒體上來相當重視攝影記者，在平面媒體來說攝影記者占了記者群的四成。

以壹週刊來講好了，跟香港的區隔並不大，跟台灣其他媒體區隔比較大，原因在於我們的記者裡面，攝影的比例占的很高，我舉例來講，

我們有 150 個記者，就有 60 個攝影，所以攝影的比例是很高的。(壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

除了專業的人才之外，目前身為主管的社長、總編輯等都是已經在業界經歷超過 20 年的資深媒體人。本研究在此將各主管之工作年資以及過去經歷整理列表如下，其優質的人力資源得以一窺一二。

表 4-3：本研究受訪者經歷

受訪者	商業單位	職位	年資	過去資歷
A	台灣壹週刊	社長	20 年以上	《台灣壹週刊》總編輯 《明日報》副總編輯 《工商時報》
B	台灣蘋果日報	社長	20 年以上	《中國時報》副總編輯
C	壹動畫	總監	20 年以上	昱泉國際有限公司技術長
D	壹電視	總編輯	20 年以上	《台灣蘋果日報》總編輯 《新新聞》總編輯 《明日報》總編輯 《勁報》總編輯
E	台灣 ME!	總編輯	20 年以上	香港壹傳媒 《台灣壹週刊》副總編輯

壹傳媒的一項知名的管理方式便是「搖樹理論」(亦稱作搖蘋果)。而實際的進行便是以適者生存，不適者淘汰的方式，將人為對組織無貢獻的枯葉透過搖動樹幹的方式讓其掉落，這種不成文的制度也被許多媒體拿來作為討論的焦點，也被視為該組織的常規之一。

壹傳媒內部最引人注意的，就是飽受爭議的「搖大樹」人事管理思考。

黎智英曾經說過，他經營企業就像在種樹一樣，過一段時間就要搖一下樹，讓枯葉(不適應的老員工)掉落，以利新葉子長出來。(陳宗逸，2003。

新台灣新聞週刊，第 370 期)

無形資源中，除了人力資源外，企業的創新能力也被視為很重要的一環，簡單來說在於探討企業是否有進行研發或是新的想法與能量。壹傳媒集團的主席曾說過：「沒創意，就等死」，便可以了解壹傳媒在媒體的求創新的企圖心（羅之盈、陳怡如，2012）。這一點我們在壹動畫公司成立時便可以看的出來，以動畫敘事新聞的方式，對於新聞媒體來說是一種新的手法，做出與傳統的平面媒體及電子媒體完全不同的新聞模式。

如果我今天有一個適當的平台，那我在看報紙的過程當中我也能夠看到這個新聞發生的過程的話，那就可以做出跟別人不一樣的新聞媒體。所以當時有想到要用動畫的方式把新聞裡面無法拍攝到的畫面把他呈現出來，那最好的工具就是用動畫。（壹動畫訪談稿，2012年1月8日）

壹動畫公司的產品造成國內外的轟動，創新的手法就如同其狗仔跟拍的報導方式一樣，成功地創造話題，而其內部也不斷進行創新發展，根據自己公司的需求，去進行研發以及技術上的創新，舉凡壹動畫可以根據真實人臉進行3D模擬製作，便是自行開發的技術之一。

這就是我們為什麼會有一個多媒體實驗室在這裡。台灣的動畫公司是沒有研發單位的。只有我們有。……我們有自己寫的軟體，根據一張照片把3D的臉把它做出來。我們有這個工具，是我們自己開發的。我們這裡有很多軟體都是自己寫的（壹動畫訪談稿，2012年1月8日）

除了壹動畫公司展現出壹傳媒在創新與研發上的表現之外，蘋果日報也發展

出不同於平面報紙所能展現出的新聞敘事風格——動新聞。動新聞結合了影音，有時結合動畫將一般在報上的新聞製作成影音新聞放置於網路上供人瀏覽，並因應著目前傳播科技的多媒體環境去發展出不同的樣態的新聞呈現，讓新聞更多變。

multi-media 是一個媒體的必要，事實上是很多地方很多媒體在做的事情，所以你不是只能提供一個靜態的文字和影像，你必須要有動態，要有 video 要有互動……這個（動新聞）事實上看紙本報紙也看不到，所以我想他就是一個 multi-media 的呈現嘛，所以他們（壹傳媒）有電視，電視你可以說是一個行銷一個 promotion，有自己的動新聞這也是。（蘋果日報訪談稿，2012 年 01 月 09 日）

在人力資源與創新資源之外，信譽資源也是企業的無形資源之一。包含顧客心目中的名聲，以及品牌名稱，品牌的價值、產品品質、穩定性等等。壹電視創立所要標榜的就是壹傳媒集團創立至今在新聞上所落實的觀念，也就勇於說真話的精神。

品牌價值就是敢說真話，誠實的企業，特別是說是做為一個媒體，誠實是說他不但是對自己誠實，也對社會誠實，該寫什麼就寫什麼，我們都有這個精神。……蘋果日報也會特別強調這個啊。我們的爆料新聞處理得很好，他們有爆什麼料就敢處理，只要是事實。（壹電視訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

此外，壹傳媒的各商業單位中的讀者會也是確保品質的一種方式之一，除了

自己召開的檢討會「鋤報會」，讀者會是定期舉辦的一場會議，又做焦點團體訪談（Focus Group）從外面找尋讀者，請讀者針對壹傳媒的商品進行評價，是壹傳媒台灣創立至今不斷採用制度之一，最重要的是能與讀者互動，了解顧客心目中的信譽與品質。

我們不但有檢討會，還有外面的 Focus Group。.....就跟我們檢討會一模一樣，這個封面你有沒有看，這個故事你有沒有看，喜歡、不喜歡、討厭，不喜歡的原因是什麼，你覺得哪邊不好，就一個一個問，就是我們從創刊到現在 10 年沒有間斷過。所以通常讀者喜歡什麼東西我們非常清楚。（壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日）

我們每兩個月也有焦點團體訪談。有幾位專門的同事負責做焦點團體訪談，找讀者，也比較知道怎麼賣書，哪個封面比較賣，那這些會影響到我們的內容的取向。（ME!訪談稿，2011 年 12 月 14 日）

第一個就讀者會，讀者會的話就是我們的同仁隨機的邀請當天買報紙的讀者到了晚上的時候來跟我們一起開會.....我們在創報的早期呢，我們做的非常的平凡，因為我們需要從讀者那裡吸取知識.....我們必須要知道，讀者希望看的是什麼，你給予讀者意見，我們改我們調整。（蘋果日報訪談稿，2012 年 01 月 09 日）

上述根據 Hitt、Ireland 和 Hoskisson（2003）的資源分類方式我們大致可以了解到壹傳媒集團大致所掌握的有形資源以及無形資源，而接下來本研究企圖進而了解壹傳媒在進行多角化的過程中要如何去使用這些有形與無形資源，並進而與過去文獻做呼應，對照其資源的運用是否適合其多角化的方向。

（二）資源在多角化方向的運用

過去針對資源分類及多角化的研究主要聚焦在多角化的方向上，本研究根據過去文獻（Chatterjee & Wernerfelt, 1991）與訪談內容去做相互對照，深入了解台灣媒體產業多角化時資源使用之情形，並提出其中不同之處，且試圖找出新的發現。

1. 相關多角化之重點資源——無形資源

當《台灣壹週刊》在台灣成立之後，壹傳媒開始在台灣建立了一定的基礎，而後繼續發展至台灣蘋果日報，而壹傳媒在多角化時在有形資源及無形資源的使用都有，而有形資源的部分最重要的便是實體性的資源，如實際空間。

我們需要辦公室，我們需要寬頻網路，電腦設備，然後印刷廠，然後硬體也可以算軟體，其實還有我們的通路系統。（蘋果日報訪談稿，2012年01月09日）

壹週刊要拓展到蘋果日報時，蘋果日報就要再多加設廠房設備。他在桃園跟高雄都各有印刷廠，所以這是不一樣的，這個投資會比較大。（壹電視訪談稿，2011年11月21日）

然而，一般而言，有形資源雖是一般多角化會注重的因素，但是在相關多角化的部份上，最重要的便是無形資源中的人力資源，在挪動人力資源的部分，《壹週刊》剛開始在台灣發展時便是吸收網路原生報《明日報》的新聞工作者作為人力資源之基礎，當時《明日報》許多的記者擁有傳統平面報紙工作經驗，而隨後在《台灣蘋果日報》創立之時，同為平面出版產業的報紙，便有許多曾經擁有報業經驗的人力資源前往發展《台灣蘋果日報》，尤其是管理階層的人力直接可利

用到發展報業。

當初在創立蘋果日報的時候，我們有部分的記者轉移到蘋果日報，有一些，不多，包括陳裕鑫就是從壹週刊轉過去的，陳裕鑫當時是我們這邊的副總編輯。那就去蘋果日報做總編輯。(壹週刊訪談稿，2011年12月14日)

而在蘋果日報在發展出爽報作為自己的子刊物，人力資源也更顯得重要。爽報作為蘋果日報的子刊物，並不需要再多聘請更多的人手去進行爽報的發刊，而是從蘋果日報的部分直接選取前往爽報擔任編輯工作。

我們爽報大概.....如果在選稿這一部分大概是十七位同仁，選稿跟改稿包括約稿在內，另外在編輯方面，也是有一個 TEAM，也是十幾位，然後我們編輯包括美編，那另外就是，因為爽報額外有發行，發行這邊，具體來講的話我不大記得，因為我們現在爽報一直在增加。(蘋果日報訪談稿，2012年01月09日)

從蘋果裡面選擇一部份的記者去做免費報，當然編輯是不一樣，所以編輯的時候可以就內容上面去做一些重新的編排。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

同樣地，當壹傳媒集團在2010年推出《台灣 ME!》雜誌，再度回到相關多角化的方向發展，壹傳媒在台灣早已有成功的《台灣壹週刊》作為在台灣運作基礎，因此《台灣 ME!》在台灣運作上，許多仍是依賴《台灣壹週刊》協助，其中也以人力資源的部分最為明顯。《台灣 ME!》總編輯之前便是在《台灣壹週

刊》擔任 B 本娛樂的副總編輯，此人已在香港壹傳媒集團服務 10 年，並隨壹傳媒台灣分公司成立前往台灣，目前服務亦超過 10 年，在壹傳媒集團工作超過 20 年的時間，因此人力資源可被視為壹傳媒在各種多角化的歷程中重要的資源移動。

她（台灣 ME! 總編輯）是這樣子喔，像是台灣這邊創刊的時候，B 本的副總編輯，帶娛樂的。之後他就到壹電視做了娛樂新聞，壹電視一開始的娛樂新聞是他做的。然後我們創了...ME 之後呢，一開始還不是他，一開始是我們壹週刊時尚組的副總編輯做，沒有總編輯，那時候我參與的比較多，後來才把她找回來做總編輯，我就很少管她了。（壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日）

除此之外，相關多角化所新成立的《台灣 ME!》由於和台灣壹週刊同為雜誌，同樣均屬於壹傳媒台灣分公司出版有限公司的其中一個商業單位，雖然所作的內容性質不同，但是在實體的運作上，許多的人力資源除了先前所提及的調任的狀況之外，仍是有互相挪用或是共享，如：攝影、美編等，會請《台灣壹週刊》進行支援，。

我們這邊有很多是共用的，比方說攝影、行政和美編都會共用到。人手不夠的話還是要跟壹週刊幫忙，這樣比較省成本。（台灣 ME! 訪談稿，2011 年 12 月 14 日）

壹傳媒在進行相關多角化時，所重視的即是無形資源的應用，尤其在無形資源中，以人力資源的運用最為頻繁。壹傳媒在當初進來台灣最大的利基便在擁有大量從明日報來的許多在台新聞工作者，而在壹週刊在台灣正式紮下穩固的基礎

之後，接下來所發展出的蘋果日報，在管理階層上便從壹週刊進行調動前往新商業單位。再者，由於相關多角化的作業上許多的環節相當類似，在人力資源的運用上相對比起有形的實體資源更為重要，因此不管是發展至《台灣蘋果日報》、《台灣爽報》、《台灣 ME!》，壹傳媒都使用了這些人才的知識，讓其能夠在市場上迅速地產生好的表現。如同 Chatterjee 和 Wernerfelt（1991）在多角化與資源類型的運用研究所指出，無形資源往往是作為相關多角化的進行，與過去的研究不謀而合。

2. 非相關多角化之重點資源——有形資源

非相關多角化時，由於即將進入一個新的且未知的市場，在資源上的應用比起相關多角化是有所不同。根據 Chatterjee 與 Wernerfelt（1991）所述，在非相關多角化的經營上時常會用到是財務資源的應用，本研究也發現壹傳媒集團在進行非相關多角化的運行時，在有形資源上的應用較多，而空間資源中又以實體資源以及財務資源兩種最為重要。

一般多角化中實體資源是一定會受到重視，然而在進行多角化時，非相關的多角化經營由於進入的市場較不熟悉，且與之前所本業的相關產品或是所擁有的基礎大不相同，因此當壹傳媒再進行非相關多角化拓展壹動畫公司時，最重要的必須要實體、科技與資金三種屬於有形資源。首先實體資源的部分，壹動畫公司特有的 lightstage 的實體設備必須專為該科技打造新的空間，移動實體的空間資源。那我們有 lightstage，這是我們比較特別的。……這裡還有特別挑高過，就是為了這顆球而蓋的。（壹動畫訪談稿，2012 年 1 月 8 日）

壹動畫公司相當倚重實體資源的擁有，而其中許多的實體資源是必須仰來財務資源進行投資購買，如：motion capture 設備便是壹動畫公司製作動畫不可或

缺的科技之一。一般而言，motion capture 是來使用在遊戲虛擬人物的動作上，而壹傳媒集團為了製作出數與自己風格的動畫，便使用了這類的設備做出自己的內容。

我們有 Motion capture。我們是全台灣使用率最高的 motion capture 的 studio，我們有兩座。都在這一棟……motion capture 的設備，我們現在有 80 支 viacom 的光學攝影機，應該也是台灣最大的客戶，使用率最高。(壹動畫訪談稿，2012 年 1 月 8 日)

從壹動畫公司開始，壹傳媒集團開始走向了非相關多角化，然而壹傳媒集團從未踏足動畫產業，因此可以說是全新的挑戰，因此在上述所說需要的實體資源及科技資源的使用，最重要的便是要以財務資源去進行購買因此，因此在進行非相關多角化到壹動畫時，資金的挹注是相當龐大的。

這個球 (lightstage) 就 90 萬美金，那我們還有一個 motion capture 臉部的擺在樓上，所以很難講。這裡不只 90 萬啦，因為連這邊的設備，camera 就一台 17 萬，我們有七台。所以算一算就超過 100 萬美金。(壹動畫訪談稿，2012 年 1 月 8 日)

剛走入動畫業的壹傳媒發展後，壹傳媒集團不久便開始在台灣發展新的非相關產業——電視產業。動畫業與電視產業亦是截然不同，因此依上述同理，壹傳媒在經營電視產業中最多的仍是用到了財務資源進行非相關多角化。其他多角化都沒有比電視更多，電視是投入更多，因為用攝影棚啊，要有人才啊(壹電視訪談稿，2011 年 11 月 21 日) 壹傳媒以印刷出版業奠定深厚的基礎，走向了非相關多角化的發展，電視產業作為電子媒體與印刷出版所需要的基本設備相當不

同，因此在由財務資源亦可以影響到實體資源的部分的使用也是在非相關多角化集團所重視的。財務資源的資金之外，壹傳媒集團以現有的土地進行空間的拓展，創造新的空間，陸續打造出電視產業所需要的空間資源，如攝影棚與辦公場地。像是攝影棚啦。硬體跟做報紙是不一樣，所以他在人力跟軟硬體投資會比較大這是必然的。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

資金最多，因為在八年來，或說我們這兩三年來，我們蓋了應該幾棟…
我們應該有五棟的攝影棚，所以投下的資金應該是這幾年來在國內投資最多的。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

根據 Chatterjee 和 Wernerfelt (1991) 的研究指出，在一個企業進行非相關多角化時，財務資源是最為被重視的一部分。換言之，資金的挹注在非相關多角化扮演著很重要的角色，由於進入一個與原本主要事業幾乎完全不同作業方式的產業，全新的投資需要的是大量的資金，而本研究也發現，壹傳媒在發展電視上的確也花費了不少資金。根據壹傳媒 2011 年財報顯示，目前投入於電視產業的資金已經多達四億五千五百萬港幣 (約 17 億 3810 萬台幣)。

此外，除了資金的投入，壹傳媒集團在發展電視產業時，重視以資金發展新的科技資源，企圖掌握與一般電視產業不一樣的資源。其中，壹電視以高畫質、無帶化的科技去進行節目的製作與錄製。

他們傳統的都是有帶的，我們就是走無帶化的。這些全部都是新的啊，
像高畫質，那相對於其他的有線電視，那所有設備都是新的啊。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

在非相關多角化上，我們從壹動畫及壹電視能夠瞭解，一個企業在進行非相關多角化的發展時，比起無形資源的運用上，有形資源對企業來說變得較為重要，是企業在運用上或者發展時的重點。本研究的發現也與過去的文獻相互呼應（Chatterjee & Wernerfelt, 1991）。

二、資源選擇性分享，內容不輕易流通

以資源基礎觀點分析多角化的進行時，除了探討資源類型如何運用在多角化的方向之外，資源在該企業多角化是如何流通以及分享也是探討的重點之一

（Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2011）。因此，本研究也進一步的探討其資源在進行多角化時是如何進行分享與流通的。Barney 和 Hesterly（2010）討論企業多角化營運時的範疇經濟時，便提到公司要創造營運上的範疇經濟必須要看其各事業之間的共享商業活動，本研究因而進一步探討壹傳媒台灣分公司在四種產業中的資源是如何進行共享或是交流。

壹傳媒集團台灣分公司作為台灣目前各個產業的龍頭，包括《台灣壹週刊合併本》、《台灣蘋果日報》、《台灣爽報》，目前在該雜誌、報紙與免費報市場中排名第一，然而在各個商業單位營運時，資源的分享上卻相對有限。從新聞製作方面來看，新聞的消息來源是不能進行互通的，《台灣壹週刊》與《台灣蘋果日報》曾經都揭露過不少著名的事件，但是兩邊在處理消息來源時是不會相互分享，新聞製作的過程更不會透露給其他商業單位知道，因此在新聞的處理上，事前不會進行分享，反而較類似一種競爭關係。

我們跟蘋果（日報）是競爭的，是非常嚴格的競爭。從來不合作，我們跟蘋果從來沒有合作過。對。對我們來講，蘋果是我們最重要的敵人。為什麼呢？我們正在操作的新聞，蘋果可能很快就，明天他就把…

我們必須手到一個禮拜用的，他們可能中間就把他破壞掉了。(壹週刊訪談稿，2011年12月14日)

(新聞)只有事後會去分享，事前不會去討論，壹週刊有個好的新聞，會事後提供給蘋果日報來用，蘋果日報事後會給我們來使用，都是已經登出來以後。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

我們現在認為壹電視到目前為止還是在一個起步的階段，也還沒正式的上架，壹電視也有做得還不錯的地方，所以我想我們是基本上擔著一個協助的工作，但是協助不表示我們要把新聞給他們，但是就是當我們的新聞出來之後，我們有些東西，我們可以給壹電視。(蘋果日報訪談稿，2012年01月09日)

而新聞處理上比較例外的便是在國外市場的部分，《台灣蘋果日報》與《香港蘋果日報》兩者之間有時會在處理新聞上合作，尤其是發生在香港的新聞時，兩者在新聞處理上便會有人力資源的流動，進行相互支援。

除了香港蘋果日報我們常能報以外，但即使如此呢，我們還是要互相尊重，因為兩個報紙性質，觀眾讀者完全不一樣……但是有些新聞因為發生在香港，但是跟台灣有關，這時候我們會請香港同仁來幫我們的忙，反之亦然(蘋果日報訪談稿，2012年01月09日)

此外，壹動畫公司的存在也是專門為了壹傳媒包括香港與台灣兩邊的各商業單位提供動畫的製作，壹動畫的多數的營收以及案件幾乎都是靠壹傳媒其他商業單位作為客戶進行交易，因此雖然壹動畫作為壹傳媒集團的其中一個商業單位，

但是其他商業單位需要以動畫製作新聞時，仍舊必須付費向其購買，做財務資源上的流通。換言之，壹動畫從其他商業單位得到資金，而其他商業單位因而可以得到動畫內容，壹動畫公司成為壹傳媒其他商業單位的內容供應者，形成垂直整合的作用。因為源自於同一個集團價錢也不太一樣，跟外面會比較不同，但是這些訊息是不能被揭露。(壹動畫訪談稿，2012年1月8日)

我們固定的客戶是香港蘋果日報、台灣蘋果日報、壹電視，還有只佔5~10%不到的國外客戶。所以我們家客戶主要還是兩家蘋果日報跟壹電視.....兩家蘋果日報跟壹電視的動畫製作量已經滿載了。(壹動畫訪談稿，2012年1月8日)

就像我們出錢跟路透，跟美聯社，跟中央社買新聞一樣，我們就是出錢請他們幫我們製作就新聞相關的一些動畫...(蘋果日報訪談稿，2012年01月09日)

而壹傳媒集團在集團中資源上的共享上比較多便是在幫忙各個商業單位在廣告上的推銷，不管是在實體的廣告或是網路的方式。然而，壹傳媒集團台灣分公司即便能夠享有其目前高滲透率的露出機會去提供新多角化的事業進行宣傳，但是這些廣告版面及宣傳的資源仍是要自行去跟各商業單位進行購買與交易。如壹電視至今仍舊會依賴《台灣壹週刊合併本》與《台灣蘋果日報》的廣告資源進行宣傳，而新出的《台灣 ME!》亦是如此。

某一個新節目要開，就跟蘋果日報買廣告、跟壹週刊買廣告、跟自由都會買……都是要買的。像去其他的電子媒體會買廣告啊。盡可能有什麼管道就用啊。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

我們已經有最大廣告量的蘋果和壹週刊，我們會在上面刊登廣告，算是免費的但其實還是要付錢啦，譬如有在壹周刊上登 iPad 版推出的廣告，就是壹週刊免費給我們的廣告頁面，因為我們算是一起賣的，但是蘋果是收錢的，每個禮拜三我們會在他們上面登廣告。也沒必要在其他媒體上登廣告啦。(台灣 ME! 訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

上述在資源共享上多數都是談論到有形資源的面向，如財務資金與廣告版面交易等，但除此之外值得一提的是，組織的管理制度是壹傳媒對於壹傳媒不管相關與非相關多角化的商業單位都是完全一致且是其集團中共同擁有的一個管理機制，一旦成立新的商業單位，集團慣用的管理制度便會進入該商業單位中。壹傳媒集團慣用的組織管理制度為鋤報/片會，又可稱為檢討會以及焦點團體訪談兩種。其中，檢討會是所有商業單位共同的管理制度。我們不但有檢討會，還有外面的 Focus Group……從那邊（香港）帶過來，這個從以前到現在都沒有改變過。(壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

我們現在就分成兩個部分，第一個就讀者會，讀者會的話就是我們的同仁隨機的邀請當天買報紙的讀者到了晚上的時候來跟我們一起開會……第二個我們叫鋤報會，那鋤報會大概每個報紙都會有類似的方法，鋤就是鋤頭的鋤。(蘋果日報訪談稿，2012 年 01 月 09 日)

每天在晚間新聞時會有鋤片會議，我們會看我們新聞，當然一個是說會看自己的新聞處理得好不好，即使是獨家新聞，也會去說有沒有哪個角度可以檢討，可以做得更好，那如果說新聞上面，譬如說，別人為什麼做的比較好，你做的比較差，就會做檢討。(壹電視訪談稿，2011 年 11 月 21 日)

就是把每一天做出來的動畫，然後每一支都請各個主管來看，包括台灣也看，香港也看，所以我們到現在，每一天都還在檢討，尤其像香港那邊都會回報前一天的做的動新聞有哪些問題。(壹動畫訪談稿，2012年1月8日)

簡言之，檢討會是屬於集團各公司內部內容管理的一種管理制度，每天針對自己所產出的內容進行檢討，討論時只能說出缺失，不得說褒揚，因此這種鋤報/片會的制度在產業之中相當出名。其次是以外部的方​​式顧及讀者口味而舉辦的焦點團體訪談，希望了解讀者對內容的看法再進行調整，因此也可以視為以有形的組織資源去建立自己的無形信譽資源。

除了特有的組織制度之外，採訪新聞製作的方式也是壹傳媒集團旗下所有商業單位的一個特殊能力。壹傳媒在製作新聞的特點以視覺為主，因此以平面印刷媒體起家的壹傳媒認為圖片或畫面會說話，因此在視覺的呈現上相當重視，也成為整個壹傳媒產製新聞的理念。講究視覺的，所以這個就是屬於原來香港壹週刊的想法，但是報導故事的內容全部都是台灣的。(壹週刊訪談稿，2011年12月14日)

這個有一個好處，就是他變得證據力比較強，你不用想說跟拍有什麼樣的問題，就是說跟拍以後會使得證據力變得很強，那本來有些東西是不能做的，因為跟拍才能夠做。(壹週刊訪談稿，2011年12月14日)

因為文化上都是一樣的啊。就只是把蘋果的文化帶到壹電視這邊來，因為只有媒介的性質不一樣啦，但其實管理文化是一樣的，所以壹傳媒的文化都是一樣的。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

簡單來說，壹傳媒旗下的各個媒體均是獨立運作掌握自己的消息來源，新聞產製的知識型資源是不會隨意流通，而壹動畫公司則是以動畫內容與集團旗下各商業單位換取資金。在實體廣告版面及露出上，集團會以高市場滲透率，利用《台灣壹周刊》及《台灣蘋果日報》幫助新多角化的產業進行宣傳，形成 cross promotion (Norback, 2005)。再者，壹傳媒集團真正完全共享的反而是特殊的組織制度管理方式以及其所採行的特殊採訪文化與管理文化與理念，亦即有型的組織資源與無形採訪文化作為一種資源都是扮演著壹傳媒多角化時重要的角色。過去 Chan-Olmsted 和 Chang (2003) 曾提到以知識為基礎的資源進行多角化的重要，本研究也發現在進行多角化的營運時，完善且特殊的組織制度也是在多角化中受到重視的一環。

本研究根據訪談結果發現多角化的相關性與資源類型有關聯，因此進而整理出壹傳媒多角化的方向與資源分享的之間的關係。在壹傳媒集團從事 20 年的 ME! 總編輯訪談時也提到此現象。

不會給他們，蘋果也有自己的時尚類的東西，那老闆有說希望我們可以提供電視，因為我們有影片，所以希望電視可以有時尚的節目，那現在有可是量要夠多。(台灣 ME! 訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

因此研究發現壹傳媒不論相關或是非相關多角化，組織的制度是所有商業單位所共同採用且分享的。相關多角化方面，主管、記者等人力資源會進行流通與分享，而非相關多角化方面，則是內容資源以及組織資源提供分享，本研究將多角化方向與資源的使用分配上做出整理如下表。

表 4-4：資源分配與多角化方向之關係

	相關多角化	非相關多角化
資源流通	人力資源（無形資源） 組織資源（有形資源）	實體資源（有形資源） 財務資源（有形資源） 組織資源（有形資源） 內容資源（無形資源）
資源受限	內容資源（無形資源）	人力資源（無形資源）

資料來源：本研究整理

三、小結

本研究透過資源基礎觀點獲悉壹傳媒集團台灣分公司多角化策略時的資源運用，以及在多角化經營上的資源流通與分享。一般而言，企業一定擁有固定的無形以及有形資源，而其中在多角化時的使用顯得更為重要，尤其在多角化的方向上是過去研究所探討的（Chatterjee & Wernerfelt, 1991）。本研究發現，在相關多角化上，人力資源作為無形資源是被運用最多的，而在非相關多角化上，則是以金錢為主的財務資源作為主要使用的資源。資源分享與流通方面，本研究發現，有些資源在集團之間可以進行流通，而有些資則受到限制，而關鍵便在於多角化的方向。相關多角化基本上有關於內容的資源均會被封鎖，但人力資源則是可以流通；而非相關則是恰巧相反，內容做為各商業單位的集體知識產物則是可以進行交易及共享，而人力資源的流動上相當有限。此外，壹動畫的成立形成了垂直整合的效果，Chan-Olmsted（2006b）認為公司在進行垂直整合時，各商業單位之間在有形的科技資產與無形資產的使用，舉凡：壹動畫製作的動畫內容可流通在各商業單位品牌名稱、知識及能力等）均是可以達成綜效的。而本研究也發現，壹動畫倚重科技製造動畫，且隨著壹傳媒特有的管理方

式與內容處理風格作為組織文化，使得壹動畫聲名大噪。

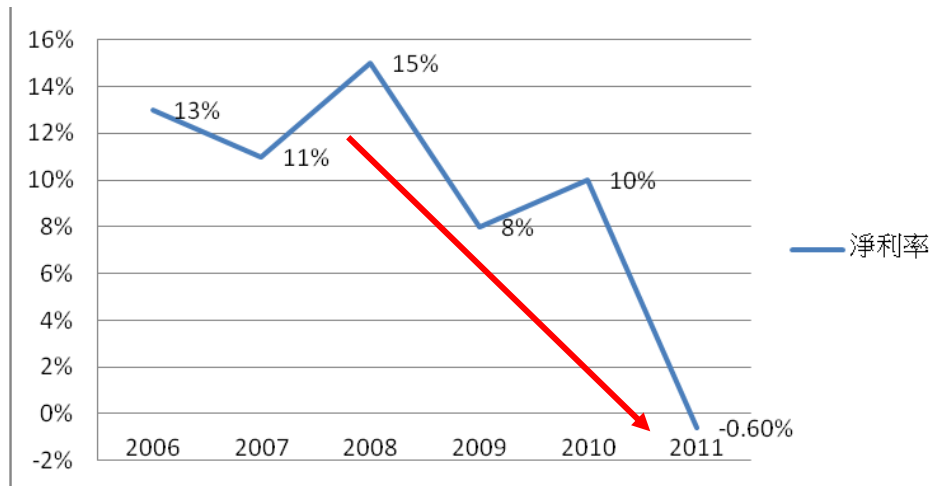
第四節 多角化誘因與管理者動機

本研究在了解壹傳媒集團在多角化的程度、方向、模式，以及其在多角化過程中的資源的應用情形後，進而在探討壹傳媒選擇了台灣市場的動機，以及其多角化發展過程的理由與誘因為何。再者，壹傳媒集團有 70% 以上的股權在主席黎智英的手上，黎智英握有大權決定壹傳媒的各種發展，因此本研究也針對壹傳媒台灣分公司中各個商業單位了解黎智英所做的決策與各商業單位執行的理念。

一、壹傳媒多角化之誘因

本研究將多角化的誘因與動機作為三種，一種為企業成長型的誘因，亦即想要增加市場佔有率、試圖開發新客源、拓展新市場等的理由，其二，綜效是資源的妥善利用多餘資源，或是資源利用的效率等，其三，財務動機則是希望能夠降低風險、改善原本的財政數字、減低成本等等。可惜的是，壹傳媒各商業單位並未強調綜效型的動機，此外，從壹傳媒台灣分公司的的財政數字看出綜效動機的確也並非主要誘因。Ansoff（1988）認為企業的綜效可從兩方面來衡量，一方面是成本的降低，另一方面即是收入的增加，本研究發現壹傳媒收入的確隨著多角化增加，然而成本並沒有減少，因此就歷年營利數據每況愈下（圖 4-6），且收益變化與多角化過程對照並無直接的關係，因此壹傳媒集團多角化看不到綜效動機。

圖 4-5：壹傳媒歷年淨利率



資料來源：壹傳媒集團歷年財報

本研究發現，隨著壹傳媒在台灣多角化的過程，其誘因的考量也有所變化。剛開始壹傳媒的確是以財務型的動機作為考量，選擇了壹週刊作為台灣媒體市場的敲門磚進入台灣，由於發展雜誌產業的成本相對比起報紙的發展較小，因此不以《蘋果日報》而以《壹週刊》啟動在台灣的發展。

會從壹周刊開始，有兩個原因，一個就是試探市場的接受度；第二個對於一個雜誌的投資來講，金額是比較小的，那對於報紙來講，他的投資金額會比較大。（壹週刊訪談稿，2011年12月14日）

新的環境的話，變成說要透過某個媒介去跟台灣的社會去做互動才知道說，對台灣的市場能夠了解到什麼地步，因為他最重要的一個理念就是，不斷的嘗試錯誤、不斷的修正。然後，壹週刊因為是每個禮拜一次投下的資本比較小，然後採訪的型態其實跟蘋果日報都比較接近。（壹電視訪談稿，2011年11月21日）

台灣市場在接受《台灣壹週刊》後，緊接著便是開始發展《台灣蘋果日報》，《蘋果日報》在香港早已經是壹傳媒集團的金雞母，一方面也可以開始擴張在台灣的媒體版圖，而後在台灣發展也變成壹傳媒台灣分公司最賺錢的媒體，因此也可以被視為是財務型的動機，企圖增加台灣分公司的收益。

同理，當《台灣蘋果日報》發行了《台灣爽報》時，由於免費報多數是靠廣告作為主要的營利模式，因此可拓展更多的收入(林照真, 2009)。同時，《台灣爽報》一方面撇開傳統付費報的市場，跟著通勤的族群，開闢了免費報的新市場。而《壹週刊》在近期結合了《台灣 ME!》作為《台灣壹週刊合併本》，一方面可以運用現有《壹週刊》的資源，且增加廣告營收屬於財務型誘因，再者新的產品進入迎合不同的市場，如時尚專刊(台灣 ME!)及免費報(台灣爽報)，屬於企業成長的誘因。由此也可以看出，在台灣的相關多角化時，壹傳媒在近幾年採取多角化策略的誘因時，除了財務動機之外，企業成長動機也是重要的考量。

因為那個時候就已經有捷運了，那國外免費報已經有很多年的歷史了。所以因為在捷運這邊，要特別做一個免費報啊……看國外既然有那種免費報，那就實驗嘗試，而且有人經營的也不錯，所以我們就想說就做免費報啊。反正也想說跟蘋果日報那邊可以並行啊。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

不同類型的廣告商。這樣來講，壹週刊的廣告很好，各類型廣告都有在壹週刊登，但是他到達一個差不多飽和的時候呢，我們就必須要開拓另外一個版本的東西讓更多的人可以進來，這時候就會考慮到有另外一本的刊物的可能性。(壹週刊訪談稿，2011年12月14日)

然而，本研究發現，壹傳媒集團在進行非相關多角化時，財務型的誘因對該集團而言並不大，由於壹傳媒集團長期以來都是處於賺錢的狀態，業績在台灣的各個媒體產業及市場也是獨佔鰲頭。發展至非相關的壹動畫公司時，誘因則是以觀眾的角度作為出發點，希望以動畫的方式取代文字讓閱聽人得以了解事件原委，這種開發新客源的方式，屬於企業成長型的誘因。

傳統上在新聞報紙他們都是以插畫的方式去把這則新聞裏頭所謂的 missing image，就是沒有辦法呈現出來的影像把他表現出來，可是那是報紙本身，那如果我今有一個適當的平台，那我在看報紙的過程當中我也能夠看到這個新聞發生的過程的話，那就可以做出跟別人不一樣的新聞媒體。所以當時有想到要用動畫的方式把新聞裡面無法拍攝到的畫面把他呈現出來，那最好的工具就是用動畫。(壹動畫訪談稿，2012年1月8日)

再者，發展到壹電視時，新聞台總編輯則認為壹傳媒發展到電視已經不是以財務型誘因做為出發點，而是認為可以拓展觸角，且強調目前台灣電視產業需要新樣貌、新型態，因此跨到新的產業，希望以新的做法經營電視。現在的電視，台灣的電視都太舊了，設備跟觀念都太舊了，他寧可從零開始，所以他才會去做新的。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

不是消極性的降低風險，而是說你怎麼樣去開發新的媒介，去接近消費者，任何東西都要積極的去想問題，而不是只想到要去降低風險，或是怕說公司會倒之類。(壹電視訪談稿，2011年11月21日)

由訪談的內容可以得知，壹傳媒集團在多角化動機與多角化的相關性有相

關，本研究發現，在進行相關的多角化時，所考慮的多角化誘因多數為財務型的誘因，如考慮成本問題，然而在進行非相關多角化時，發展的誘因在於該企業意圖開發不同的領域，發展出新的產業，刺激產業的競爭力，因此屬於是企業成長行的誘因為主。因此本研究根據壹傳媒集團台灣分公司的情況將多角化方向與多角化誘因整理呈線性圖，以方便理解兩者之間的關係。

圖 4-6：多角化方向與誘因類型之關係



資料來源：本研究整理

二、管理者管理方式與動機

壹傳媒集團的主席黎智英掌控了壹傳媒一半以上的股份，因此可以說壹傳媒的一舉一動都掌握在黎智英的手上。壹傳媒從在香港的壹週刊與蘋果日報均是由黎智英一手創辦，進而來到台灣開始拓展台灣市場。而黎智英做事風格與人格特質也時常是人們討論的焦點，在經營媒體上或是做為企業主的管理方式也時常被其他媒體報導或評論。本研究根據訪談資料與過去文獻與報章雜誌報導，得以了解黎智英在台灣進行多角化的決策時所秉持的想法，並了解壹傳媒整體的運作在黎智英的管理下有著何種風貌，而有別於其他人。

黎智英曾說過「沒創新，就等死。」(羅之盈、陳怡如，2012) 代表著壹傳媒持續在找創新的點子。黎智英在當時蘋果於香港上市時，便由其行銷手法打著買一份日報送一份蘋果的方式促銷，展現出與別人不同感覺。而目前許多新聞業報導風格與呈現方式也因應著壹傳媒旗下各種內容商品以及管理風格而有所轉

變，換言之，黎智英所帶領的壹傳媒集團相當重視走在時代的尖端。

黎智英主席都會想任何事情都要走在前面，就是時代潮流前面，你不要追著時代潮流，要不然你就會說好像當你準備要進的時候，已經來不及了。（壹電視訪談稿，2011年11月21日）

此外，壹傳媒在台灣發展時，黎智英並非看到《台灣壹週刊》的成功後便馬上將在台灣創立蘋果日報，相反地，黎智英等到《台灣壹週刊》開始獲利後才決定將《蘋果日報》引進到台灣，並創立《台灣蘋果日報》。同理可證，當報紙開始成功獲利後，壹傳媒集團便開始在台灣投資動畫業以及電視兩種產業。壹週刊社長也特別強調了黎智英循序漸進的投資方式。

黎先生的概念是，他必須集中焦點做一件事情。所以當他做壹週刊的時候，他是全部，什麼手頭上沒有任何事情，只做壹週刊，做完壹週刊之後，他就全部的精神去做蘋果日報。（壹週刊訪談稿，2011年12月14日）

《台灣壹週刊》社長進一步說明黎智英在台灣投資的高度投入與付出。黎智英每進入一個新的產業投資時，便會親自坐鎮於該商業單位，並將辦公室設立於此，以方便了解新事業的所有業務。

當他做壹週刊的時候。他的辦公室就在壹周刊……這樣子講好了，所以當蘋果日報開始出的時候，他的辦公室就在對面的五樓，就坐在那邊。他要做壹電視的時候，他一開始的位置是在電視的五樓，後來到了電視的四樓節目部。那現在是早上中午之前，他有個日本的遊戲的

公司。(壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

黎智英在 2001 年後將重心轉往了台灣進行發展，黎智英對於發展台灣市場相當認真，甚至也開始在台置產，而其投資的房地產後續也作為壹傳媒集團台灣分公司的根據地，成為有形資源的一部份。

黎智英在香港長期租屋不置產，卻在台灣內湖買了 8,000 餘坪，在陽明山蓋別墅、土城等地大舉獵地，光是內湖，依目前市價計價，最少就有新台幣 60 億元。(呂郁青，2008 年 7 月 27 日，經濟日報)

黎智英在經營壹傳媒集團有著許多不同於其他台灣傳統媒體的想法，壹傳媒集團的媒體產品幾乎不以訂閱模式做為主要的商業模式，反而以零售以及廣告的收入作為主要的營利模式，包括《台灣壹週刊》以及《台灣蘋果日報》均不強調訂購模式，而在意零售，這種沒有穩定收入來源的商業模式，對台灣出版業來說簡直匪夷所思。

黎先生他認為說一個雜誌，像壹週刊這樣的一個雜誌呢，如果他沒有放在店面上讓你第一時間去買，而你能夠忍受到經過郵寄後，比如說我們是昨天（星期二）截稿，今天你就可以在便利店買到對不對。那郵寄的話，他要星期四，甚至有的地方要星期五才會收到，你能忍受那個兩天以後才拿到這本雜誌的話，那這本雜誌就大概無法成為一本很熱門的雜誌。(壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日)

此外，黎智英除了在營運上採取與台灣媒體不同的方式，更在多角化的商業單位管理上有著不同想法。誠如上述所述的資源流通上，各單位之間的内容資源

是不會輕易流通，這是商業單位主管都有的共識，也是黎智英管理上的特色。《台灣壹週刊》作為台灣分公司的開端，後乃至於《台灣蘋果日報》都認為內容資源不能夠分享。老闆並不覺得你們該合作，新聞如果合作那就變成只有一種新聞。

（壹週刊訪談稿，2011 年 12 月 14 日）

黎智英有著特別管理方式，也作為壹傳媒集團的代表人物。根據 Chan-Olmsted (2006) 認為現在許多知名媒體企業的成功與著名都是仰賴著許多關鍵的企業家 (entrepreneur) 所打造且帶領出來的，就好比 CNN 的 Ted Turner 或是迪士尼的創始者華特迪士尼一般。由此可以看出一個企業的創辦人與領導人帶給一個企業的氣象，在多變的環境之下，掌握機會、開發新市場，甚至創造更新的資源以及能力 (Chan-Olmsted, 2006b; Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002)。

三、小結

多角化的誘因一共分為綜效誘因、企業成長誘因及財務型誘因，本研究發現多角化的方向與多角化的誘因有所關聯。隨著壹傳媒集團在公司及產品的發展上有所變化，多角化的出發點也不同。壹傳媒在相關多角化的發展上多數是基於節省成本、提高營收的財務型誘因；非相關多角化則是有鑑於產業競爭力不足，想要以拓展壹傳媒集團的規模做為出發點的企業成長型動機。而壹傳媒的主席黎智英，作為壹傳媒集團的代表人物，是一個具有獨特想法與眼光的媒體企業家，其特別的管理方式，以及新穎的思維不斷地帶領壹傳媒集團在各個媒體產業中攻城掠地，因此，本研究也發現企業集團的管理者扮演著前端的角色能夠做運籌帷幄的大任。

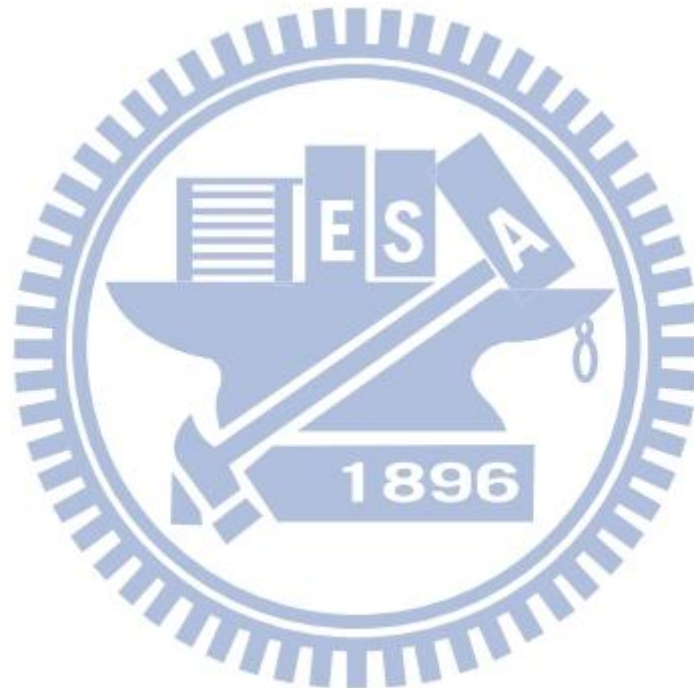
本研究針對分析過後的結果，發現壹傳媒多角化方向與不同面向可以進行多重的探討，包括：多角化的模式、資源運用、資源分享、多角化誘因。本研究整

理出四種面向企圖釐清其與多角化方向之間的關係，其關係整理為下表

表 4-5：壹傳媒多角化方向與其他面向之關係

	相關多角化	非相關多角化
多角化模式	內部擴張	外部併購
資源運用	無形資源	有形資源
資源分享	人力資源	內容資源
多角化誘因	財務型誘因	企業成長型誘因

資料來源：本研究整理



第五章 討論

本研究針對壹傳媒集團台灣分公司內容產製之商業單位的多角化進行分析。本章主要分為三個部分，一是將本研究所蒐集了解的資料進行統整，並且提出一整合模式；其二，則是本研究在理論與實務之貢獻，企圖與過去文獻做對照及呼應，了解本研究與過去文獻之間的異同；再者，本研究將進一步闡明研究限制與缺失，並提出可能的解決方法以作為未來研究之參考。

第一節 研究結論

一、壹傳媒屬內部擴展之低程度多角化企業

Qian(1997)在討論多角化時認為，多角化經營的面相可以從多角化的程度，亦即多角化的單位的多寡；多角化的方向，亦即多角化單位的相關性；以及多角化的模式，即多角化所採用的策略方式去進行分析。Chan-Olmsted 和 Chang (2003)也沿用此種面向探討理解全球性媒體集團多角化的情形，而本研究根據此三種多角化的面向，分析壹傳媒集團多角化的情形。

從多角化的程度來看，根據壹傳媒 2011 年財報顯示，台灣收益的部分，壹傳媒出版公司台灣分公司所負責的《台灣壹週刊合併本》，佔了台灣總收益的 15%；蘋果日報出版公司，負責旗下《台灣蘋果日報》與《台灣爽報》，收益佔了台灣收益的超過 80%；而壹動畫公司與壹電視公司則各站約 1%。而根據 Barney 和 Hesterly (2010) 所述，如果一企業有 70%~90% 的收入來源來自於同一單位，該企業的多角化只能算是以優勢企業進行經營，換言之，壹傳媒集團台灣分公司在台灣營運時，多數的收入得仰賴《台灣蘋果日報》，因此本研究將壹傳媒歸類為低程度多角化企業。

多角化的方向，又可以被稱作為多角化的相關性，意指企業的多角化策略是

往相關或非相關的產業進行。本研究除了以宏觀的方式分析壹傳媒集團多角化的方向之外，也探究壹傳媒台灣分公司旗下各商業單位所進行的業務相關性，換言之，以微觀的方式個別觀察壹傳媒台灣分公司各商業單位中是否本身也執行多角化的業務。壹傳媒集團在台灣的多角化進行，以《台灣壹週刊》作為開端，以平面出版的雜誌產業作為先鋒進入台灣的新聞市場，而後在台灣成立《台灣蘋果日報》，而後開發至新的免費報紙市場創立《台灣爽報》，因此從雜誌到報紙，兩者皆屬於印刷媒體（Albarran, 2002），屬於相關多角化。而到了 2008 年之後，壹動畫公司正式成形，也揭開了與一般平面印刷媒體不同的事業，電子媒體業務，而到了 2010 年壹電視正式開台，也象徵著壹傳媒正式進軍電子媒體中的電視產業。電子媒體在製作的流程上與平面印刷媒體有著很大的差別，因此 2008 年後，壹傳媒集團業逐漸走向非相關的多角化經營。

就集團的各內容商業單位來看，本研究採用行政院經濟部商業司所使用的公司所營事業代碼進行計算，由於公司所營事業代碼與過去研究（Jung & Chan-Olmsted, 2005; Chan-Olmsted & Chang, 2003; Chatterjee & Wernerfelt, 1991）所使用的 SIC 標準產業編碼的編排方式異曲同工，因此能夠方便計算各商業單位是否有進行其他的事業，探討其中事業之相關性。可惜的是，在壹傳媒台灣出版公司與蘋果日報出版公司兩部分所登記的項目均為 ZZ99999 無任何細節能夠作細部討論。因此在相關多角化的商業單位無法進行進一步的探討。而在非相關多角化的商業單位中，壹動畫公司多角化的事業數多於壹電視，而壹動畫公司在事業的發展上也較壹電視更為多元，壹動畫公司的相關型的事業數為 3 個，而非相關也為 3 個，壹電視則全數都是相關型的事業。

在多角化的模式的面向來看，壹傳媒集團進行多角化時至目前為止均是以內部擴張的方式進行。台灣壹週刊、台灣蘋果日報是將香港壹傳媒集團既有的兩項

產品移植到台灣進行營運，而後從《台灣蘋果日報》再形成的《台灣爽報》，是壹傳媒後來新成立的第一份免費報。而在非相關多角化方面，電子媒體產業包括壹動畫與壹電視兩者都是靠自己所發展，雖然許多報章雜誌的報導與消息均指出壹傳媒曾一度想要以併購的方式跨入台灣的電視產業，但是屢屢碰壁或失敗，近兩年方以內部擴張的方式進行電視產業的營運。但目前整體營運而言，壹傳媒由於在電視業投資仍屬於初步階段，且由內部擴張相對從零開始，因此目前壹傳媒集團台灣分公司的收入數字雖說在多角化後整體有所成長，但在獲利方面自 2011 年開始出現虧損的現象。

本研究根據壹傳媒集團多角化之情形作出進一步的推論。根據過去的媒體相關研究針對全球性的大型媒體集團多角化或是集團化的過程研究中，可以得知不管是相關抑或是非相關的多角化策略，多數的媒體集團幾乎都會採用併購的方式進行（Chan-Olmsted & Chang, 2003; Chan-Olmsted, 1998）。此外，Chan-Olmsted（1998）認為併購的方式對於媒體集團在進行多角化比起經過內部創業或是策略聯盟的方式進行多角化相對比較有利。然而，從壹傳媒集團的例子中我們可以發現，在相關多角化方面，壹傳媒所使用的內部擴張，相對不會有任何的困難與損失，反而成功在台灣的新聞市場成名，並成為龍頭。然而，在多角化至非相關產業時，繼續採用內部擴張則顯得較為困難，由於非相關多角化所要從事的是與自己以往本業較無相關的，因此陌生的產業要進行的投資相對與先前的相關型投資風險較大，因此採用併購的方式，將市場中現有企業進行收購並整併至自己的集團旗下，不但可以保有在該產業的佔有率，更有一定的基礎可以發展新的事物，因此本研究從壹傳媒台灣分公司的例子可以推論，在相關多角化的進行上，使用內部擴張的模式較有利，而非相關多角化上可以採用併購的方式進行較佳。

二、相關多角化人力資源是關鍵；非相關多角化財務資源是關鍵

資源基礎觀點是策略管理中以內部檢視的方式，探討企業如何進行運作，其中擁有的資源為何，且這些資源怎麼在公司所使用的不同策略中被運用。本研究使用資源基礎觀點的取徑針對公司層級策略的多角化策略進行分析，以台灣新聞內容產品市場表現優異的壹傳媒集團作為分析個案，了解其在發展多角化的發展下資源的運用，尤其針對相關與非相關的多角化經營時，資源的使用情形。

本研究將資源分為有形資源及無形資源，而壹傳媒集團在多角化經營上不管是相關型或是非相關型，均會使用到有形資源及無形資源，有形資源的使用包含空間的擴張，基本的設備器材等，而無形資源如人事。然而，在多角化方向的探討時所注重的資源是有所差異。

在相關的多角化中，當壹傳媒在台灣開始展開《台灣壹週刊》的投資後，成功在台灣市場紮下根基，隨後發展的《台灣蘋果日報》，其最重要的資源使用就是「人才」，換言之，人力資源作為無形資源在相關多角化上扮演著相當重要的角色。在壹傳媒成立之初由於吸收了大量的《明日報》員工，其中多數都有著其他傳統媒體的新聞從業背景，因此當《台灣蘋果日報》成立後，除了同為平面印刷出版業，製作新聞上流程較為相似，再者，多數的主管及員工有著許多的報業的經驗，可以直接挪移至新的商業單位進行管理及營運。同樣的例子，可以從《台灣蘋果日報》發展出《台灣爽報》中觀察出來。《台灣爽報》是《台灣蘋果日報》的子刊物，因此只要從《台灣蘋果日報》的員工選取一部份去製作《台灣爽報》，亦可開拓新的免費報市場。同理可見於壹傳媒出版公司台灣分公司最近也出版的《台灣 ME!》，該本雜誌做為壹傳媒出版公司的時尚女性刊物，而其人事安排也讓服務壹傳媒有 20 年的主管接手總編輯一職，希望以過去成功經驗將新的產品成功發展。由此，在相關型多角化的發展上，壹傳媒相對重視的是無形資產中的

人力資源流通，讓製作與管理上更為有效率。

而在非相關多角化方面，比起相關多角化時會相對注重在有形資源的部分。有形資源部分包括財務資源、科技資源、組織資源等。本研究探究壹傳媒集團進行非相關多角化時，發現壹傳媒強調了財務性資源的重要性，由於進行一個全新不熟悉的產業，產製內容與技術的方式不盡相同，因此需要大量財務資源去投資許多不同的設備，例如引進 Full HD 製播技術。加上壹傳媒集團均以內部擴張的方式進行多角化，因此很多發展均是萬丈高樓平地起，在資金的投入上相對非常大。此外，新的產業技術隨之不同，在設備的要求上也完全不同，因此在空間上，壹傳媒得為了全新的產業包括壹動畫以及壹電視兩者開始進行空間的重新配置與擴充，因此在實體資源的部分也會相對有所異動及擴張。此外，財務資源也會帶動在科技資源的投資，以往的舊的設備會遭到淘汰。壹傳媒在發展壹電視時所使用的東西都是最新的製作方式，而壹動畫的製作也是使用了新穎的設備進行動畫製作，也注重新的科技進行擴充，因此可以看出壹傳媒在設備與科技的龐大投資。因此，在非相關多角化的進行，壹傳媒非常重視有形資源的應用。

三、內容資源只流通於非相關多角化事業

多角化除了以資源類型來看其在多角化的方向是如何使用的之外，最重要的便是其資源是如何進行分享或是流通。根據 Barney 和 Hesterly (2010) 所述，資源的流通可以在不同的階段進行。而本研究觀察壹傳媒集團進行多角化經營時，發現壹集團在資源的分享上與多角化的方向有所關聯。

在相關多角化時，內容製作的流程中，內容的資源是不會進行流通的，換言之，相關多角化的各個商業單位會獨立製作自己的新聞，即便是同屬於同一個集團底下，消息來源也是保密到家，《台灣壹週刊合併本》與《台灣蘋果日報》的

新聞在製作時是不會有任何的互相交流，甚至出現競爭的態勢，只有在消息報導刊登之後，新聞產製上才會開始有所變化。反而是在人力資源上，要流動或是分享時會比較容易。

相反的，非相關多角化則是完全不同，即使壹電視目前仍處於起步的階段，然而，在新聞處理上也有自己的團隊。但是台灣蘋果日報社長表示，他們不時仍會提供壹電視內容相關的資源，包括一些影片的拍攝場景畫面，或是一些資料等等。因此在非相關多角化的經營上，內容資源是可以有限度地進行流通。然而，在人力資源上，由於所處理的產業完全不同，因此多數的員工要從平面印刷媒體流動到電子媒體的電視產業工作，相對非常有限，因此人力資源上的流通比較少。

本研究以資源基礎觀點探討多角化經營策略可以進而整理出以下重點：（1）資源與多角化的方向來說，無形資源在相關多角化較被重視；有形資源則在非相關多角化受到重視。（2）資源在多角化的分享上是有選擇性的，如內容資源，在相關多角化時無法流通，但人力資源卻是可以進行流通的；而相反的，在非相關多角化時，人力資源反而在分享上受到限制，而內容資源卻是可以進行共享及合作的。

此外，本研究也針對多角化的方向與模式進行分析，由於過去在傳播產業多角化的研究中並未探討到多角化模式與多角化方向之間的關係，因此本研究特別點出多角化中兩個面相之間的相互關係，並發現壹傳媒台灣分公司不管在進行相關與非相關的多角化時，都是採用內部擴張的方式進行。然而壹傳媒在發展出非相關產業的壹電視後，開始出現虧損，由此可以推估在非相關產業中，內部擴張並不合適。根據 Yip（1982）以及 Lee 和 Lieberman（2010）所做的研究指出，一個企業在進行多角化時，相關性與進入的方式會相互影響，Lee 與 Lieberman

(2010) 針對電訊產業研究發現，不管是相關多角化還是非相關多角化，併購都是較佳的選擇。然而，本研究鎖定台灣的媒體產業，並從媒體市場表現出色的壹傳媒集團去做分析後歸納出，媒體集團利於使用內部擴張的方式在相關多角化是有利的，由於進入的是屬於相關型的產業，相對熟悉且門檻低；反之，在非相關多角化時，由於進入一個陌生的產業，門檻相對也來的高，因此透過內部擴張所動用的財務資本過剩的情況，容易拖累整體集團的營利能力，因此採取併購的模式進行多角化，是進入非相關產業的理想方式。

四、綜效誘因不被強調，財務誘因與企業成長才是王道

本研究發現，壹傳媒台灣分公司進行多角化的過程時，並不強調要達到多大的綜效，包括資源妥善利用與分配，反而各個商業單位均強調彼此之間相對的獨立性，在資源分享上也是相當有限制的。因此在綜效誘因方面並非壹傳媒在多角化所強調的動機。壹傳媒當初選擇以《壹週刊》進入台灣的新聞市場，便是基於成本的考量，以成本較低的雜誌做為試金石，隨後再以每日發行的報紙《蘋果日報》進軍台灣的報業市場，報紙比起雜誌的投資較為吃重。原本便以雜誌與報紙兩種媒體叱吒香港的壹傳媒集團，並不滿足於這兩個市場。台灣這塊地理市場反而讓壹傳媒開始走向不一樣的發展。《台灣蘋果日報》後來再發展《台灣爽報》便是打著進入不同市場為由的想法，開發新的客層。因此，已經開始以企業成長誘因作為多角化的考量。

壹傳媒台灣分公司後續發展出了壹動畫公司，發展的原因便在於新聞本身的視覺性與畫面，當缺少實際圖像或影像時，動畫便以模擬的方式進呈現，一方面開始拓展出動畫事業，一方面亦可藉由此動畫公司向外接案擴張事業版圖，因此從壹動畫公司開始的非相關企業多數著重在於企業成長的誘因下進行多角化。同理可證，在發展壹電視時，由於電視產業是各個媒體集團都想要進入的產業，壹

傳媒也不例外，想要擴增自己的事業版圖，因此曾經想透過併購台灣其他擁有電視媒體的公司，但最終宣告失敗，而後才以自己內部發展的型態創立了現今的壹電視。因此，本研究認為壹傳媒集團多角化的進程中與多角化誘因之間有著相互關係，亦即如果以壹傳媒作為多角化誘因的探討時，隨著進行多角化相關程度越低時，企業多角化誘因趨向於企業成長的動機越明顯。

五、黎智英個性鮮明，組織文化獨樹一格

此外，提到壹傳媒其最重要的經營者就是目前集團的主席黎智英。黎智英作為壹傳媒的代表人物，且在經營壹傳媒集團有一套自己的方式與哲學。其中，最被大家探討便是黎智英把新聞當作商品一樣的販賣，做的是非常商業性的新聞，認為觀眾喜歡什麼就提供什麼樣的內容，屬於相當市場導向的新聞學（蘇鑰機，1997）。

除了市場上，壹傳媒集團有著一定的競爭優勢存在，其內部透過黎智英的管理理念與哲學所引領出來的集團文化與風格更視其能在許多產業占有一席之地的重要關鍵。本研究透過訪談了解各個商業單位對於黎智英在台灣發展的想法。基本上，黎智英除了重視外部的競爭之外，內部競爭也是其管理的特點，前面所述壹傳媒在商業單位之間的内容資源是不會輕易的流通，便是因為其認為手下多個媒體產品各自做自己的内容才有新聞多元性與競爭性。此外，黎智英也相當重視創新能力，在壹傳媒中相關及非相關多角化的發展上，都可以了解其想帶給產業不同的刺激與新意，包括以動畫作為新聞敘事，或是提前以高畫質、無帶化技術製作所有的電視節目等等。此外，黎智英本身也出了許多有關於管理哲學的書籍，也代表著黎智英所帶領的壹傳媒的確在台灣獨樹一格。Chan-Olmsted（2006b）曾提到目前許多成功且知名的媒體企業歸功於有一個知名的企業家作為後面的推手，企業家可以帶領企業把握機會，使用資源，採取策略，並創造發

展創新的資源與能力，在市場上製造競爭優勢。

六、管理者、資源、誘因與多角化策略之可能互動模式

綜合本研究結果後發現，資源基礎觀點與多角化策略之間有微妙的互動關係，因此本研究修正 Hitt、Ireland 與 Hoskisson（2003）的架構圖，提出管理者、資源、誘因與多角化策略之可能互動模式（圖 5-1）。與過去的研究比較，在資源的分配上，本研究發現與過去研究相仿，壹傳媒在進行相關多角化時會著重在無形（人力）資源的應用，而在非相關多角化則是重視有形（財務）資源，雖然其中做為無形資源的內容只能在非相關多角化的商業單位中流通。

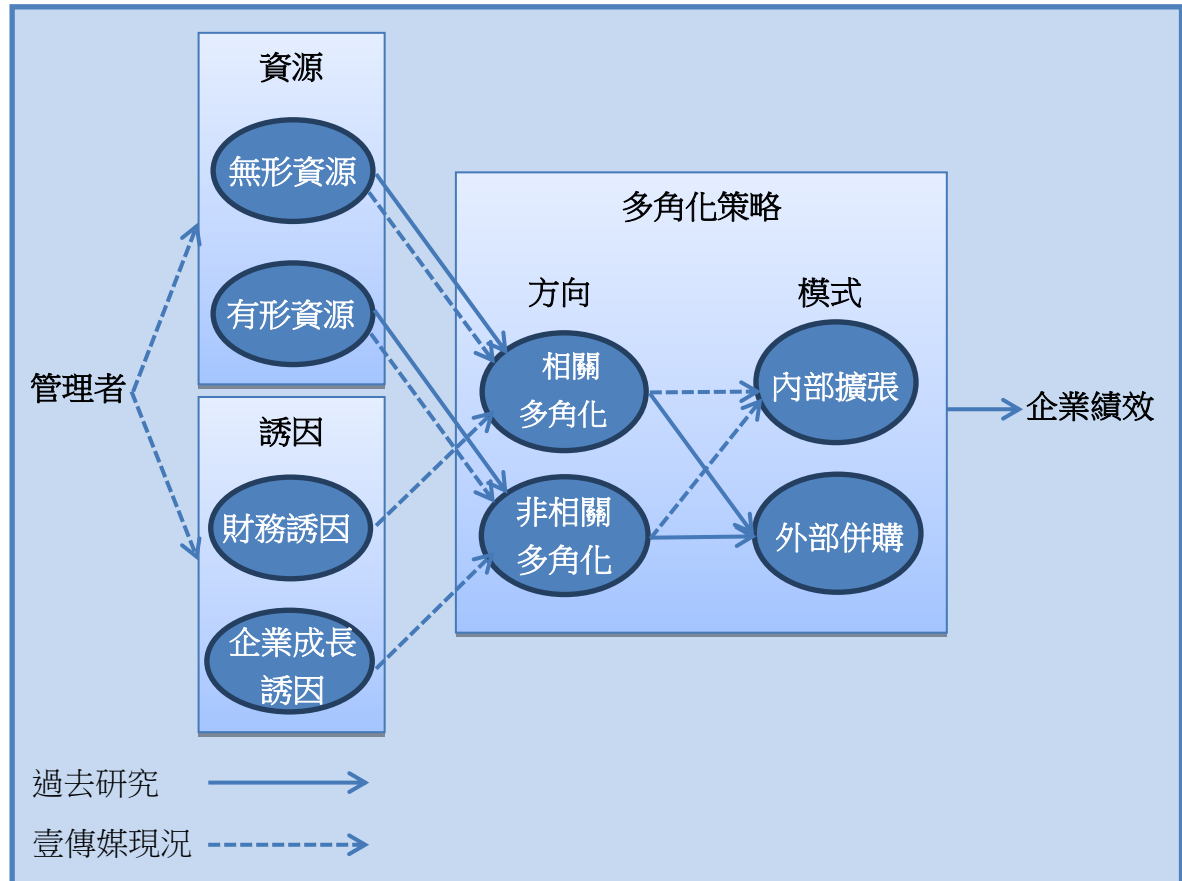
本研究亦發現多角化誘因與多角化的方向有所關連，過去研究多只概述企業多角化的誘因，而本研究根據壹傳媒案例中發現，在相關多角化的誘因主要來自於財務面向的考量，如節省成本，增長廣告收入；而在非相關多角化上則是欲拓展新市場，在新市場有所耕耘，拓展企業規模，偏向企業成長誘因。

多角化的策略方面，本研究發現多角化的方向與多角化模式與過去研究有所不同。過去研究多是認為外部併購是進行多角化最省事且常用的方式；而現在壹傳媒不管在相關與非相關多角化都是以內部擴張進行。目前壹傳媒相關多角化的商業單位在市場表現優異，無論雜誌或報紙都在台灣獨佔鰲頭（潤利艾克曼，2012）；然其非相關多角化的商業單位反而導致壹傳媒出現近年首度虧損（壹傳媒，2012）。因此本研究認為，壹傳媒的成功相關多角化經驗或許可以提供外部併購不如過去研究所說的無往不利之最佳實證。

過去學者 Hitt、Ireland 與 Hoskisson（2003）將管理者、資源、誘因並列作為多角化策略重要因素，本研究從壹傳媒的個案發現，管理者才是分配與控制資

源的重要的關鍵，且管理者自己的管理風格與想法才是促成多角化的誘因。

圖 5-1：管理者、資源、誘因與多角化策略之可能互動模式



第二節 研究貢獻

本研究貢獻可以分成兩部分，一個為理論上的貢獻，一個部分為實務上的貢獻。理論的貢獻主要在於多角化的理論與面向上的討論，以及以資源基礎觀點了解多角化經營時可能發生的不足和可以再進行補強的部分。而在實務上的貢獻上，本研究亦可提供研究結果，讓往後欲進行多角化發展的公司做為參考，了解其在發展多角化策略時可考慮的不同面向。

在理論的貢獻上，媒體多角化的研究本身已有豐富的歷史，不同的研究針對的時代、背景、主題均不相同。本研究採用多角化的三個面向進行分析

(Chan-Olmsted, 2005; Qian, 1997)。然而，過去在研究媒體集團多角化上，只有分別講述其多角化的程度、多角化的方向以及多角化的模式分別為何 (Jung & Chan-Olmsted, 2005; Chan-Olmsted & Chang, 2003)，並無進一步討論多角化之間的面向是如何進行互動。因此本研究根據訪談的結果發現，探討媒體產業時，多角化的方向與多角化的模式可以一起結合作探討，過去研究針對電信通訊產業研究時發現，不管多角化方向為何，均偏向採用外部併購 (Lee & Lieberman, 2010)，但媒體內容產業卻有著不同的結果。

此外，本研究利用資源基礎觀點作為分析取徑，以過去研究 (Chatterjee & Wernerfelt, 1991) 作為參考架構，了解在多角化的方向與資源上的運用，並將資源做了細部的分類了解不同的多角化的相關性與不同的資源如何使用。與過去的研究比較後發現，只有部分的理論得到了驗證，其中在非相關多角化的方面較為吻合，Chatterjee 和 Wernerfelt (1991) 發現在非相關多角化時，企業會使用財務性資源，而在相關多角化則是使用財務資源、無形資源及多餘的有形資源。然而，本研究在訪問壹傳媒集團後發現，相關多角化的發展上，壹傳媒也確實強調了無形資源中的人力資源的轉移，這些人的能力、知識都會變成組織發展相關多角化有利的利基，而財務及多餘的有形資源並不是相關多角化強調的重點。

在實務的貢獻上，本研究藉由企業策略管理理論分析媒體產業的多角化，由於媒體產業與傳統的製造業與其他科技產業有所不同，本研究發現媒體多角化與其他產業多角化策略上的不同在於：媒體產業在相關多角化上是可以採取內部擴張的方式進行，尤其媒體的人力和組織資源具備高度不可替代性，市場表現潛力無限。此研究結果可作為往後其他媒體集團或企業進行多角化時的參考依據，充分發揮在實務用途之上。

目前壹傳媒集團在發展非相關多角化的壹電視相當不理想，從壹傳媒的財報數字來看，已經出現了五年來首度的財政赤字，其原因很大一部份起源於投資非相關多角化的壹電視。壹傳媒目前電視產業方面已經虧損達 11.681 億港元（45.1 億台幣），整體營利也逐年下滑，目前仍處於虧損 1.8 億港元（6.9 億台幣）的窘境，壹傳媒內部也歸咎於壹電視的投資過高，及外在政策的因素影響導致虧損（壹傳媒，2012）。因此本研究認為，未來其他媒體集團如果想從事非相關多角化經營時，應考慮採取併購或是與他人合作的策略聯盟方式進入新的市場較為有利，使用內部擴張的方式門檻與成本相對過高，而難以創造競爭優勢。

第三節 研究限制與未來建議

本研究在研究限制共整理出四點，根據理論及方法提出本研究的限制與缺失，並進而提出可能的解決方式與建議，供未來研究做為借鏡與參考。

- 一、由於本研究是使用資源基礎觀點進行多角化策略的分析。然而，多角化的分析方式並不受限於以內部探討的資源基礎觀點，在 Chan-Olmsted 和 Chang（2003）的研究認為資源基礎觀點縱然可以作為分析多角化的重要取徑，同時也可以從外部觀察產業經濟去著手，探討外在環境的實際情況與媒體集團多角化的表現之間的關聯性。策略管理探討的觀點除了以內部的資源基礎觀點分析之外，了解結構與環境的產業組織理論也是分析的取徑之一（Chan-Olmsted, 2006b）。因此單以資源基礎觀點了解多角化的策略也略單薄。產業經濟面與資源基礎觀點正好相反，能夠考量外部的因素如何影響媒體企業的市場表現，而這也是壹傳媒集團所遭遇的外在考驗，因此未來的研究可以產業組織理論（Industrial Organization, IO）去進行媒體集團多角化策略上的探討。再者，正因為產業經濟的取徑與資源基礎觀點的面相正好相反，因此兩者便可以結合，相輔相成進行分析，抑或是了解多角化的政策中何種

取徑會做為較合適的解釋方式，做為一個比較型的研究。

二、 此外本研究採用資源基礎觀點，選取的資源分類是由 Hitt、Ireland 與 Hoskisson (2003) 整合過去其他對於資源類型的分類方式，但是資源分類方式相當多元，過去的媒體研究有使用 Miller 和 Shamsie (1996) 的分類方法，或是結合不同的分類所做的研究 (林怡臻，2011；Huang & Sylvie, 2009; Landers & Chan-Olmsted, 2004)。而本研究使用 Hitt、Ireland 和 Hoskisson (2003) 資源分類，屬於一般產業可使用的通則資源分類方式，而非專為傳播產業所設計之分類。根據 Chan-Olmsted 和 Chang (2003) 所述，傳播產業與其他產業相當不同，不如以往的製造業與服務業的企業，媒體最重要的便是內容的提供，因此內容是媒體企業最重要的財產性資源。然而 Stephens (2005) 也特別討論了以資源基礎觀點來分析媒體產業中的內容與資源相互之間的關係，他將資源分析的面向分為三種：第一，資產，由於內容本身產出後便已經是企業所擁有的重要資產，它可以被視為是智慧財產的形式；第二，內容被視為是一種知識，換言之，內容就是將企業中可能是一個人的智慧所完成的產品，抑或是團隊共同製作透過知識的結合合作所產生的產品；最後則是內容作為企業能力，亦即內容便是企業做為企業創意發展潛力的核心資源，企業如何可以透過內容去發展出下一種新的內容與形式。有此可知，內容是一般在探討媒體企業經營時所需探討的重要的議題，尤其是當內容作為一種資源，甚至是企業的核心資時，更顯得重要。因此，本研究所使用的資源分類方式，由於泛用於不同種類的產業，然媒體產業與其他產業更加不同的是內容的組成 (Stephens, 2005)，因此媒體的內容是可以在資源上做更細緻的分類。

三、 本研究為個案研究，只採用了目前台灣媒體產業表現居冠的壹傳媒台灣

分公司作為研究對象，因此只能就透過壹傳媒的個案了解其多角化的情形以及資源上的使用與流通。因此，本研究透過壹傳媒集團來驗證過去以資源基礎觀點所探討的多角化經營仍稍嫌單薄。然而透過壹傳媒的個案，本研究發現與過去研究許多不相同之處，有了其他新的發現，如過去認為併購是媒體產業的慣用的多角化方式，本研究整理出內部擴張亦可作為有利的相關多角化進入模式，並且善用資源亦可創造競爭優勢。除了壹傳媒集團，台灣的媒體產業尚有其他不同的多角化媒體集團，如：旺旺中時集團。尤其在過去的報導中，旺旺中時集團與壹傳媒集團實有競爭，且所跨足的產業也相當多元，多角化採用的策略也不盡相同。因此，未來的研究可以將兩者進行比較，並驗證過去理論，以精進或是修正過去的理論觀點。

四、方法論的層面上，雖然本研究採用了深度訪談之半結構式訪談與文獻分析做為蒐集資料的方式。五位訪談者中，有一位因時間無法配合而使用電話訪問。本研究採用文獻分析法了解對外該媒體企業的營運狀況與發展，而透過深度訪談法進行內部的了解，然而，本研究雖採用專家訪談法，與該企業各商業單位主管進行訪談，欲探索其公司內部之資源分配與流動，然而研究者與訪談者可能有權力不對等的情況產生，亦可能在訪談中因為商業機密的考量而對資訊有所保留，無法得知真實內部營運情況。此外，由於其中一位受訪對象採用電話訪談，訪談途中無法了解受訪者的身體動作及非語言細節，透過電話訪談也容易使訪談時間受到壓縮，產生距離感，此為本研究可能在蒐集資料時可能遭遇的限制。

五、此外，本研究採取質性研究方法進行個案研究，以深度訪談與資料分析法作為蒐集資料的方式，然而，質性研究的複雜程度相當高，本研究因為時間與空間因素與受訪者行程與習性等原因，無法真正訪談壹傳媒集團最高管理階層，相反地只能接觸到各商業單位的主管，了解各單位運作及管理的想

法，因此對管理者的陳述可能會與主管們轉述有所出入。此外，質性研究方法較難以有利的數據做為佐證去驗證研究架構的關聯性。然而，質性研究的好處便在於，能夠深入了解一個組織運作的細節，以及當下脈絡的思考，能夠提供更具深度的資料，透過本研究亦可以作為未來其他研究方法取徑的參考，如做為量化研究的參考依據，以本研究作為理論發展的基礎，未來可以針對多角化的媒體企業進行大規模的問卷調查法。此外，本研究以深度訪談法訪問各商業單位之主管，未來研究可進而拓展至最高管理階層的主要人士，如壹傳媒的創辦人黎智英，或是集團總裁張家聲，可能能夠取得更具價值的資料，了解華人媒體集團發展的態勢與可能。



後記

本研究完稿於 2012 年 8 月底，而壹傳媒集團在 9 月 4 日公開證實獨立第三方洽購台灣《蘋果日報》等平面媒體的消息（蘋果日報網站，上網日期：2012 年 9 月 5 日），換言之壹傳媒正在洽談該集團的優勢事業的出售事宜，保留非相關多角化事業。壹傳媒集團一路的內部擴張模式從相關至非相關事業，甚至到近日的可能撤資走向賣掉台灣經營的事業（黃晶琳，2012）。這一切的公司行為，從策略管理理論視野觀察，代表著什麼意義？

根據 Hill 與 Jones（2009）所述，撤資（divestment）意指企業欲將自己的商業單位出售，價高者得，是一個企業需要進行收手並將傷害減少到最低的最佳的方式。買家可以再細分為三者，獨立投資者、其他企業、與管理階層收購（management buyout）。如今部分媒體報導《壹週刊合併本》、《蘋果日報》、《爽報》等平面媒體將由富邦集團進行收購，成交價上看 95 億。同時，受到撤資的消息帶動，香港壹傳媒股價漲幅已逼近三成。Porter（1980）認為一個企業若要離開現有產業的營運，原因在於其認為無法再從該產業得到報酬，機會成本已經超出原本所擁有的資本。然而，壹傳媒如今將旗下利潤最高的平面出版業進行出售，而保留虧損連連的壹電視，此舉若非與理論有所違背，即可能代表著集團不看好平面出版的未來。

當然，從此也不難看出，壹傳媒集團中管理者為所有策略促動者的影子。蘋果日報總編輯也提到黎智英做為壹傳媒主席是不按牌理出牌的管理者（馬維敏，2012）。《蘋果日報》、《壹週刊合併本》在市場表現有一定的成績，而如今卻成為壹傳媒首要出售的商業單位，的確也讓許多人摸不著頭緒。

參考文獻

一、中文部分

- 王君儀 (2010)。〈臺灣聯合報集團多角化經營之綜效研究〉，國立臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 行政院新聞局 (2011)。《2011 年出版年鑑》。台北：行政院新聞局。取自 <http://info.gio.gov.tw/Yearbook/100/index.html>。
- 吳思華 (2000)。《策略九說：策略思考的本質》。台北：麥田。
- 李郁青 (2009)。《壹週刊》外部性問題初探—以司法院「法學資料檢索系統」中的案例看起，《新聞學研究》，98：193-244。
- 谷玲玲 (2003)。〈媒介組織經營策略〉，彭芸、關尚仁(編)，《新世紀媒體經營管理》，頁 1-56。台北：雙葉書廊。
- 林怡臻 (2011)。〈以資源基礎觀點比較傳統媒體與新媒體新聞產製之競爭優勢〉，國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 林照真 (2009)。〈黎智英的電視夢〉，《天下雜誌》。取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=36787>。
- 邱柏達 (2011 年 06 月 04 日)。〈壹傳媒去年度 虧損近 2000 萬港元〉，《蘋果日報》。取自 <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20110604/33435871>。
- 俞旭、黃煜 (1997)。〈市場強勢典範與傳媒的倫理道德：香港個案之研究〉，《新聞學研究》，55：224-243。
- 洪貞玲 (2006a)。〈公媒體待擘劃，私媒體集團化〉，《聯合報》，民意論壇版。
- 洪貞玲 (2006b)。〈誰的媒體？誰的言論自由？—解嚴後近用媒介權的發展〉，《臺灣民主季刊》4：1-36。
- 孫曼蘋 (2005)。〈蘋果日報對台灣主流報業的衝擊〉，《自反縮不縮？新聞系七十年》。台北市：政大新聞系。

- 馬維敏 (2012 年 9 月 5 日)。〈老總手記：《蘋果》最重要的資產〉，《蘋果日報》
網站，取自 [http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/
20120905/34487697](http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20120905/34487697)
- 動腦 (2011 年 08 月 22 日)。〈2011 理想新聞媒體大調查 誰登榜首？〉，《動腦》。
取自 [http://www.brain.com.tw/news/NewsPublicContent.aspx?ID=
15873#ixzz24X1WzNeP](http://www.brain.com.tw/news/NewsPublicContent.aspx?ID=15873#ixzz24X1WzNeP)。
- 爽報 (2012)。爽報派點。取自 <http://sharpdaily.tw/index/address>。
- 陳宗逸 (2003)。〈〈蘋果日報的衝擊〉這一顆蘋果有毒嗎？〉，《新台灣新聞週刊》
取自 <http://www.newtaiwan.com.tw/bulletinview.jsp?bulletinid=9605>。
- 陳延昇 (2003)。〈蘋果風暴，來了！——蘋果 vs. 台灣三大報，180 天攻防〉，《數
位時代雙週》55：62-69。
- 陳怡慈 (2011)。〈新聞台過關壹傳媒飆漲〉，《經濟日報》，A17 版
- 陳炳宏 (2001)。《傳播產業研究》。台北：五南。
- 陳炳宏 (2009)。〈媒體集團綜效偏差之研究〉，《中華傳播學刊》，16：177-213。
- 陳炳宏 (2010)。〈媒體集團化與其內容多元之關聯性研究〉，《新聞學研究》，
104:1-30。
- 陳萬達 (2005)。《媒介管理》。台北：揚智文化。
- 陳鳳英、林瑩秋、尤子彥 (2008)。〈《中國時報》易主了！〉，《商業週刊》。取自
http://www1.businessweekly.com.tw/web/webarticle_34935_p1.html
- 陳穎柔 (2011)。〈Comcast 併 NBC 環球，媒體娛樂通吃〉，《時報資訊》。取自
http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/110120/3/2ezpb.html
- 陳龍潭、廖勇凱 (2011)。《企業策略管理》。台北：智勝文化。
- 陸倩瑤 (2010)。〈凱擘併購案寧先賠也要吃富邦媒體夢成真〉，《聯合報》，A6 版。
- 壹動畫 (2012)。Custom Animation Services。取自 [http://www.nma.tv/custom-
animation-services/](http://www.nma.tv/custom-animation-services/)

- 壹傳媒 (2007)。〈壹傳媒 2006/2007 年報〉。
- 壹傳媒 (2008)。〈壹傳媒 2007/2008 年報〉。
- 壹傳媒 (2009)。〈壹傳媒 2008/2009 年報〉。
- 壹傳媒 (2010)。〈壹傳媒 2009/2010 年報〉。
- 壹傳媒 (2011)。〈壹傳媒 2010/2011 年報〉。
- 壹傳媒 (2012)。〈壹傳媒有限公司〉。取自 <http://www.nextmedia.com/v5/chinese/intro.html>
- 壹電視 (2012)。關於壹電視。取自 <http://www.nexttv.com.tw/info>
- 彭家發 (2003)。〈港式《蘋果》過台灣是橘是枳?〉,《傳媒透視》,05 月號。
- 彭慧明 (2012 年 7 月 31 日)。〈蘇蘅:旺中案已審結〉,《聯合報》,取自 <http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT3/7261304.shtml>
- 程嘉文、楊芷茜、何定照 (2008 年 06 月 19 日)。〈記者:過度投資拖垮報社〉,《聯合報》(台北),A5 版。
- 費家琪、余麗姿、黃晶琳 (2009 年 8 月 15 日)。〈壹電視明年擬在 MOD 開台〉,《經濟日報》(台北),A10 版。
- 黃晶琳 (2011 年 2 月 26 日)。〈壹電視揮軍有線電視〉,《經濟日報》,A16 版。
- 黃晶琳 (2012 年 9 月 10 日)。〈傳下旬拍板,蔡明忠兄弟 95 億買蘋果〉,《聯合報》(台北),A1 版。
- 葉小慧、黃晶琳 (2010 年 12 月 25 日)。〈旺旺娶中嘉,面臨三關二障礙〉,《經濟日報》(台北),A5 版。
- 廖錦清 (1998)。〈報業管理與報業競爭之關連性研究〉。中國文化大學新聞研究所碩士論文。
- 臧國仁、施祖琪 (1999)。〈新聞編採手冊與媒介組織特色:風格與新聞風格〉,《新聞學研究》,60:1-38。
- 劉平君 (2010)。〈解構新聞/真實:反現代性位置的新聞研究觀〉,《新聞學研

究》，105：85-126。

數位時代 (2012)。〈台灣網站 100 強〉，《數位時代》。214：114-140。

潤利艾克曼 (2012)。《潤利艾克曼公司媒體大調查報告 (2012 年第一季)》，取自 <https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fwww.xkm.com.tw%2FHTML%2Freport%2Frngresearch%2F2012Q1RNMM.pdf>。

鄭自隆、陳清河、蔡念中、張鴻源、漆梅君 (2008)。《96 年度電視事業產業調查研究》，行政院新聞局委託財團法人台灣經濟研究院。台北市：行政院新聞局。

鄭芳沂 (2011 年 7 月)。〈觀眾為什麼選擇壹網樂？〉，《動腦》。取自 <http://www.brain.com.tw/News/RealNewsContent.aspx?ID=15739>

鄭貴月、李秀珠、朱秋萍(2009)。〈策略聯盟與媒體組織資源運用之關連性研究—以台灣廣播電台為例〉，《廣播與電視》，30：29-58。

鄭麗琪、陳炳宏(2003)。〈媒體企業之集團化與多角化研究—以中國電視公司為例〉，《廣播與電視》，20：135-162。

謝慧玲 (2004)。〈《蘋果日報》在台發行紀實—「狗仔大亨」黎智英挑戰傳統辦報理念〉，《新聞記者》，2：59-62。

魏玠 (2000)。〈傳播媒體的市場化、數位化與全球化〉，《當代》，151：4-13。

蘇哲仁、林家五譯(1999)。《策略管理》。台北：五南。(原書 Miller, A., & Dess, G. G.[1996]. Strategic Management (2nd ed.). McGraw-Hill College.)

蘋果日報 (2012)。〈壹傳媒集團重大訊息聲明〉，《蘋果日報》網站，取自 <http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/life/20120904/140827/applesearch/>

蘇鑰機 (1997)。〈完全市場導向新聞學：《蘋果日報》個案研究〉，《大眾傳播與市場經濟》。香港：鑪峰學會。

二、英文部分

Aaker, D. (1984). *Developing business strategies*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.

Achtenhagen, L. (2005). Media portfolio development: Strategic and organizational challenges. In R. G. Picard (Ed.) *Media product portfolios: Issues in management of multiple products and services* (pp. 41-61). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Albarran, A. (2002). *Media economics: Understanding markets, industries and concepts*. NY: John Wiley & Sons.

Albarran, A. (2009). *Management of electronic media*. Boston, MA: Wadsworth.

Albarran, A. B., & Porco, J. F. (1990). Measuring and analyzing diversification of corporations involved in pay cable. *Journal of Media Economics*, 3(2), 3-14.

Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification and the risk-return trade-off. *The Academy of Management Journal*, 31(1), 154-166.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.

Ansoff, I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals, *California Management Review*, 18(2), 21-34.

Altheide, D. L. (1996). *Qualitative media analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Atkinson, P. & Coffey, A. (2002). Revisiting the relationship between participant observation and interviewing. In J. F. Gubrium and J. A. Holstein (Eds.) *Handbook of interview research*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.801-14.

Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Babbie, E. R. (2007). *The practice of social research* (11th ed.). Belmont, CA:

Thomson Warsworth.

- Bagdikian, B. (1983). *The media monopoly*. Boston, MA: Beacon Press.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1341.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2003). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Berger, A. A. (2000). *Media and communication research methods: An introduction to qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization* (2nd ed.) New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Bernard, J. B. (2002). Unstructured and semistructured interviewing. In H. R. Bernard (Ed.), *Research methods in cultural anthropology: Qualitative and quantitative approaches* (pp.203-224). Newbury Park, CA: Sage.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 131-148.
- Block, Z. & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Booz, Allen & Hamilton. (1985). *Diversification: A survey of European chief executives*. New York: Booz, Allen and Hamilton, Inc.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the

- diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244
- Cannella, A. A. & Hambrick, D. C. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 137-152.
- Chan-Olmsted, S. M. (1998). Mergers, acquisitions, and convergence: The strategic alliances of broadcasting, cable television, and telephone services. *Journal of Media Economics*, 11(3), 33-46.
- Chan-Olmsted, S. M. (2005). Transnational expansion strategy in media industries: A comparative analysis of acquisitions versus alliances. *Journal of Broadcasting and Communication*.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006a). Issues in media management and technology. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, M. O. Wirth (Eds.), *The handbook of media mangament and media economics* (pp.251-274). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006b). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Chan-Olmsted, S., & Albarran, A. (1998). The global media economic patterns and issues. In A. B. Albarran and S. M. Chan-Olmsted (Eds.), *Global media economics: Commercialization, concentration and integration of world media markets*. Ames, IW: Iowa State University Press.
- Chan-Olmsted, S. M., & Chang, B. H. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.
- Chang, S. J. (1996). An evoluvationary perspective on diversification and corporate restructuring: Entry, exit, and economic performance during 1981-1989.

Strategic Management Journal, 17(8), 587-611.

- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
- Chen, P. H. (2002). Who owns cable television? Media ownership concentration in Taiwan. *Journal of Media Economics*, 15(1), 41-55.
- Collis, D. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- Collis, D., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 140-150.
- Crabtree, B., & Miller, W. L. (1992). *Doing qualitative research*, (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Croteau, D., & Hoynes, W. (2001). *The business of media: Corporate media and the public interest*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Dimmick, J. (2006). Media competition and level of analysis. In A. A. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Eds.), *The handbook of media management and media economics* (pp.345-362). Mahwah, NJ: LEA.
- Dimmick, J., & Wallschlaeger, M. (1986). Measuring corporate diversification: A case study of new media ventures by television network parent companies. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 30(1), 1-14.
- Farjoun, M. (1994). Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups. *Organization Science*, 5, 185-199

- Forbes (2011). The world biggest public companies 2011. Retrieve from http://www.forbes.com/lists/2012/18/global2000_2011.html
- Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation . *California Management Review*, 33, 114-135
- Grant, R., Jammine, A., & Thomas, II. (1988). Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies. *Academy of Management Journal*, 31, 771-801.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Haspeslagh, P., & Jemison, D. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. NY: The Free Press.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The culture industries*, (2nd ed.). London, UK: Sage.
- Hickman, L., & Longman, C. (1994). *Case method: Business interviewing*. Saddle River: NJ: Pearson/Addison-Wesley
- Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure of multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12, 331-341
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Strategic management - An integrated approach*, (7th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40, 767-798.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic management: competitiveness and globalization* (5th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Pub.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp.1–16). Oxford: Blackwell Publishers.
- Huang, J. S., & Sylvie, G. (2010). Industry and firm effects on performance: Evidence from the online news industry in U.S. *Journal of Media Business Studies*, 7(1), 1-20.
- Jensen, K. B. (2012). The qualitative research process. In K. B. Jensen (Ed.), *A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9, 159-172
- Jung, J., & Chan-Olmsted, S. M. (2005). Impacts of media conglomerates' dual diversification on financial performance. *Journal of Media Economics*, 18(3), 183-202.
- Kamien, M. I., & Schwartz, N. L. (1982). *Market structure and innovation*. New York, NY: Cambridge University Press. KY: Cambridge University.
- Kipphan, H. (2001). *Handbook of print media: Technologies and production methods*. Heidelberg, Germany: Heidelberg druckmaschinen AG.
- Kung, L., Leandros, N., Picard, R. G., Schoeder, R., & van der Wurff, R. (2008). The impact of the internet on media organization strategies and structures. In L. Küng, R. G. Picard, R. Towse (Eds.), *The internet and the mass media* (pp. 125-148). London, UK: Sage.
- La Monica, P. R. (2006, January 25). Disney buys Pixar. *CNN Money*. Retrieved from http://money.cnn.com/2006/01/24/news/companies/disney_pixar_deal/

- Landers, D. E., & Chan-Olmsted, S. (2004). Assessing the changing network TV market: A resource-based analysis of broadcast television networks. *Journal of Media Business Studies*, 1(1), 1-26.
- Lauenstein, M. C. (1985). Diversification— The hidden explanation of success. *Sloan Management Review*, 27(1), 49-55.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. (2011). *Qualitative communication research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lorange, P., Kotlarchuk, E., & Singh, H. (1994). Corporate acquisitions: A strategic perspective. In M. L. Rock, R. H. Rock, & M. Sikora (Ed.), *Mergers & acquisitions handbook* (pp. 3-14). New York: McGraw-Hill.
- Madge, J. (1965). *The tools of social science*. Garden City, NY: Doubleday.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. In S. B. Merriam (Ed.) *Qualitative research in practice: Example for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Miller, D. J. (2006). Technological diversity, related diversification, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(7), 601-619.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Picard, R. G. (1989). *Media Economics*, (1st ed.). Newbury Park CA: Sage.

- Picard, R. G. (2004). Environmental and market changes driving strategic planning in media firms. In Picard, R. G., (Ed.). *Strategic responses to media market Changes*. Jonkoping, Sweden: Jonkoping International Business School, Ltd.
- Picard, R. G., & Rimmer, T. (1999). Weathering a recession: Effects of size and diversification on newspaper companies. *Journal of Media Economics*, 12(1), 1-18.
- Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media*, (2nd ed.). New York, NY: Fordham University Press
- Pitts, R. A., & Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *The Academy of Management Review*, 7(4), 620-629.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, pp 43-59.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), May-June, 79-91
- Qian, G. (1997). Assessing product-market diversification of U.S. firms. *Management International Review*, 37, 127-149
- Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Reed, R., & Luffman, G. A. (1986). Diversification: The growing confusion. *Strategic Management Journal*, 7(1), 29-35.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London, UK: Sage Publications Ltd.

- Rubin, H. J. & Rubin S. I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. London, UK: Sage.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Salter, M., & Weinhold, W. (1979). *Diversification through acquisition*. New York, NY: Free Press
- Sanchez, R., & Heene, A.(2004). *The new strategic management: Organization, competition, and competence*. New York and Chichester: John Wiley & Sons.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Rand McNally.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York, NY: Harper & Row.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stake, R. (1998), Chapter 4: Case study, in N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 86-109). London: Sage.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capability: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 57-68.
- Stewart, J. F., Harris, R. S., & Carleton, W. T. (1984). The role of market structure in merger behavior. *The Journal of Industrial Economics*, 32(3), 293-312.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), 223–247.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63.
- Treadwell, D. (2011). *Introducing communication research: paths of inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- van Kranenburg, H. (2005). Product portfolio, diversification, and sustainability of media firms. In R. G. Picard (Ed.), *Media product portfolio: Issues in*

- management of multiple products and services* (pp.23-40). Mahwah, NJ: LEA.
- van Kranenburg, H., Cloudt, M., & Hagedoorn, J. (2001). An exploratory study of recent trends in the diversification of Dutch publishing companies in the multimedia and information industries. *International Studies of Management & Organization*, 31(1), 64-86.
- van Kranenburg, H., Hagedoorn, J., & Pennings, J. (2004). Measurement of international and product diversification in the publishing industry. *Journal of Media Economics*, 17(2), 87-104.
- Vukanovic, Z. (2009). Global paradigm shift: strategic management of new and digital media in new and digital economics. *The International Journal on Media Management*, 11(2), 81-90.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. London, UK: Sage Publications Ltd.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (2006). *Mass media research: An introduction*, (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.
- Winseck, D. (2008). The state of media ownership and media markets: Competition or concentration and why should we care? *Sociology Compass*, 2(1), 34-47.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*, (4th ed.). London, UK: Sage.