

第一章 緒論

第一節 研究動機與背景

電視工業興起已超過半個世紀，隨著電視機的普及化，電視內容傳達到每一個家庭，對社會生活文化產生深遠影響，Barwise 和 Ehrenberg 曾在著作中明確指出由有線電視、衛星與錄放影機等新傳播科技所構成的電視環境，已經形成一個新世代的電視環境(a new age of television)(鍾起惠,1996)。根據 AC Nielsen 2004 年媒體大調查第二季報告顯示出台灣一般民眾主要接觸媒體類型，電視的接觸率高達 95.2% ，高於報紙接觸率 49% ，可見「電視」這種動態的媒體已經充分融入成為家庭生活的一部份成為台灣目前的主流媒體之一。

自 1988 年政府正式開放「小耳朵」的衛星電視之前，1969 年開始即有所謂的「第四台」出現，同時，台灣地理環境不廣、人口密度高，居住密集，此項因素也有利於區域型有線電視系統的發展。1993 年 7 月通過了「有線電視法」之後，台灣有線電視成長快速，有線電視的裝機率已經多達百分之八十以上，台灣整體收視市場趨勢變化在 1999 年 9 月以後，有線頻道正式取代了無線電視在市場佔有率上領先的地位(李思慧,2003)。此外，隨著台灣經濟的高度成長與國際化的趨勢，消費者自主性也越來越高，都會型的消費型態與消費意識也隨之轉變，對商品的需求傾向於數量少，但是在質量上求多樣化的狀態(黃鳴棟,2003)。

在行銷手法的變化上，傳統行銷方式已經慢慢開始創新和突破，傳統實體通路的銷售方式轉變成透過電視或網路虛擬等媒介進行無店舖販售(non-store retailing)又稱為虛擬通路進行銷售活動，其中電視購物具有比其他通路更讓人上癮的吸引力，和其他虛擬通路相較，電視是民眾最熟悉也最

容易接近的娛樂管道，透過聲光特效技術輔助，更容易展示出產品的特色。進入電視購物的商品，不僅是被放上一個銷售通路，還是一個效果十足、甚至具有催眠效果的強力通路。每個電視購物節目，其實是一場強力影音催眠秀，每一秒鐘的內容與動作，都是銷售的關鍵，不斷刺激消費者的購物慾，所有的節目橋段，都有它需要的特定節奏(陳世耀，2005)。同時對於偏遠地區的民眾而言，電視購物提供了一種快速而簡便的購物方式。

電視購物所販售的商品透過主持人富肢體語言的介紹，並且加上電視畫面所呈現多媒體聲光效果的行銷方式，可以讓具有吸引力的畫面不斷地刺激消費者的消費味蕾，使消費者在不知不覺當中受到影響，進而種下潛在的購買意願。Stephens(1996)指出電視購物之觀眾主要是因為資訊尋求或娛樂等因素而進行電視購物頻道的收看行為，並且在收看的過程中會與主持人產生類社交的關係，也就是收看次數越多的觀眾，越容易向電視購物頻道購買產品。

電視購物頻道起源於 1970 年代中期美國坦巴灣地區一家廣播電台，企業家路易斯比亞利用電台廣告成功促銷產品，開啟了經營電視購物頻道的第一扇門。而台灣則是從民國 81 年開始有了第一個名為「無線快買電視頻道」的電視購物頻道，消費者可以透過螢幕上真人的示範操作來觀賞產品，再加上電視購物商品的價錢通常不是很高，因此創造出不錯的銷售成績，民國 84 年電視購物之營收達 36 億元，而至民國 87 年時更高達 50 億元以上(葉華鏞，2001)，電視購物的誕生大幅地改變了現代人的消費習慣。

在經營模式方面，基本上電視購物產業是「產品供應商」、「電視購物業者」、「節目製造」、「衛星電視業者」、「有線電視系統業者」、「消費者」組合而成的一種供應鍊關係(劉幼琍，1994)。經營電視購物頻道，具有降低通路經營成本、可直接掌握住終端客戶或是擁有媒體聲光等優勢，因此也影響一些零售或通路業

者，開始對於經營這種新興的販售通路躍躍欲試。不過¹台灣電視購物頻道發展十幾年來，最為人所擔憂的問題就是產品品質沒有保障，或是業者販售一些沒有通過檢驗的藥品與廣告誇大產品功效等問題，導致消費者與業者之間的買賣糾紛層出不窮。

直到 1999 年「衛生食品管理法」通過以後，原本電視購物充斥著不良藥物廣告的情形才開始改變與收斂。1999 年年底，東森購物正式成立，是台灣目前第一家以企業化經營電視購物頻道業者，它利用本身原本所具有的媒體經驗，運用本身的資源優勢和適當的策略去經營「電視購物」消費通路並且近幾年陸續擴張其虛擬購物事業版圖，從 1999 年東森購物一台開台首年營業額僅五億元，之後營業額不斷快速成長，至 2004 年東森購物台全年營業額約為 380 億元，平均每日營業額約為 7.7 億元，預計在 2005 年在頻道數增加為五台後，可達到 450 億元的年營業額。東森購物台出現之後，大幅改善了消費者對於電視購物頻道的不信任感，除了企業化經營模式和既有資源的支持推波助瀾以外，在銷售手法上，東森也提供 7 天到府配送、10 天鑑賞期與免費退換貨等保證服務以及打出低價商品等市場創新策略，成功的敲開了虛擬通路銷售的大門，同時東森購物也陸續推展經營其它虛擬通路，包括網路購物商城、東森購物報及型錄等，欲建立虛擬通路購物王國的企圖明顯。

反觀其它的業者，雖然對電視購物市場的蓬勃發展的景況，非常有興趣，但是真的加入戰場的業者並不多，以實體通路龍頭統一集團來說，雖然在 2004 年時表達欲加入電視購物市場的雄心，但是經過審慎評估之後，正式宣佈退出市場，目前市場上僅有富邦購物台進入市場，顯見經營電視購物頻道的進入門檻頗高，而東森購物為何能在成立近六年以來，快速成長，改變一般人對電視購物的

¹資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

劣質印象，一躍成為電視購物市場的領導品牌並創造市場佳績，是本研究的研究動機。

因此本研究將針對電視購物產業的環境以及目前的發展情形收集資料，並且針對台灣第一間以企業化經營電視購物頻道的東森購物，深入探討這個研究個案本身具有哪些優勢的核心資源，可以促使它能在虛擬通路市場當中獨占鰲頭、東森購物會擬定什麼經營策略以應付不斷變化的市場環境、而核心資源和經營策略之間又呈現什麼關係，是本研究關注的焦點。



第二節 研究目的與問題

以往的電視購物頻道，都給人誇大不實的形象，電視購物業者既多且分散，沒有一家算是專業的電視購物經營者，市場上沒有一家算是領導品牌，直到1999年12月，台灣第一家以企業化經營電視購物頻道的「東森購物」正式成立以後，經過將近六年的時間，目前「東森購物」已成為台灣最具規模的電視購物頻道經營者，年營業額不斷成長。東森購物是東森媒體集團旗下的關係企業之一，東森媒體集團本身擁有豐富的媒體經驗，東森購物目前總共擁有五個購物頻道與其它虛擬通路，並且陸續創造出許多驚人的成績，截至2005年4月份為止，東森購物已經累積超過230萬位會員，產品呈現多元化，不管是各種生活用品或是高單價的3C產品或珠寶等，東森購物都曾創造出銷售佳績。



不同於其他地方電視購物頻道，東森購物之所以能在前幾年艱困的經營環境中仍持續至今，主要是因為東森媒體集團的支持，東森得易購購營運長宋湘嵐就曾經指出企業化對長久經營電視購物頻道的重要性(溫珮妤，2002)。可見電視購物頻道的經營靠的是企業化或規模經濟，整個媒體集團的核心資源對營運的成長也扮演很重要的角色。Collis & Montgomery(1998)在探討公司總體策略時發現資源是策略的實體內容，也就是維持競爭優勢的基本要素。而資源基礎觀點是將資源視為企業的地基，是策略思考更深層、更基本的核心所在，引導廠商更內省地觀察本身(司徒達賢，1995)。因此本研究希望能了解東森購物所擁有的核心資源為何，並且以資源為基礎去檢視其與經營策略之間的關係。本研究之研究問題如下：

1. 了解目前台灣電視購物頻道的環境及現況。
2. 針對東森購物進行個案分析，從資源基礎觀點出發，找出東森購物的核心資源，及了解這些核心資源對東森購物的意義為何。

3. 探討東森購物之核心資源與經營策略呈現什麼關係。



第三節 研究流程



第二章 文獻探討

本研究主要是從「資源基礎觀理論」的觀點去檢視目前台灣的電視購物頻道，探討業者本身具有什麼核心資源與經營策略，並且瞭解核心資源和經營策略之間的關係。首先，先從了解虛擬通路和電視購物產業的相關意義切入，並且充分瞭解「資源基礎理論」的定義及內涵，之後再導入「策略」的概念，將核心資源和經營策略的關係做連結。

第一節 虛擬通路

一、虛擬通路(virtual channel)的概念與定義



在商業機制當中可分為有形及無形兩種通路，其中無形交易也稱為虛擬通路，包括服務或無形產品的交換等；而有形部分為實體產品之交換。除了傳統的實體通路以外，近來業者為追求最大利潤與降低交易成本的目的，經營虛擬通路或無店鋪銷售的方式開始成為新興產業，此種通路大致上可分類為電視購物、直接銷售、和型錄型式購物等，此種購物管道強調能夠提供消費者更自主的購物環境。

通路通常是泛指消息、意思、物品等傳播的路線、途徑和方法。而零售通路應用虛擬系統即是所謂廣義的 B to C 的無店鋪販售，包括電子商務、直銷、郵購和電視購物等；藉由「虛擬通路」可以提高「通路」的靈活與變化度，快速反應市場、消費者需求資訊，減少傳統通路的層層管理費用及成本(林聖瀧，2004；黃鳴棟，2003)。

以「消費市場」導向為主的經濟型態形逐漸形成的原因與資訊流通快速息息相關，並且將直接影響經濟發展模式的演變，同時也導致消費行為也不斷改變，例如，電子媒體提供消費者各式各樣商品資訊，使得消費者不用出門就可以進行購物；學者 Gillette(1970)更明確指出，科技不斷進步將擴大服務業市場的空間，此趨勢變化也更能滿足消費者多元的需求。在外在環境方面，台灣地區有線電視的普及率高達八成以上，網際網路的普及率也高達 39%，高居世界前幾名，漸漸形成一種完善的行銷通路，同時，也造就台灣地區虛擬通路蓬勃發展的有利條件(許梅鈺，2003)。

虛擬通路的特色除了不受時間和空間限制的消費模式與有效降低生產成本以外，虛擬通路的另一特性就是其具有高度隱密性，特別是電視購物通路的產生，對於一些私人物品購買可以免除不必要的困擾和尷尬(李秀珠，1999)。

「無店鋪銷售」之銷售模式對「市場」、「業者」、「消費者」三者皆產生了很大的影響，彙整如下表所示：

表 2-1 「無店鋪銷售」的影響

對市場而言	對業者而言	對消費者而言
1. 提升 B to C 之服務品質	1. 提高營運績效	1. 增加便利性
2. 比較沒有銷售時間限制	2. 降低營運成本(例如店租、運輸成本等)	2. 提高商品的選擇性
3. 比較沒有銷售地點限制	3. 開創更多元化的通路	3. 節省時間
4. 促進商品的週轉率	4. 可促進相關產業的發展	4. 減少購物壓力，增加自主性
5. 提升消費資訊流通效率	5. 可以直接接觸終端客戶	5. 提供更多消費資訊
		6. 消費者無法即時獲得產品，必須等待物流運送的處理時間

--	--	--

資料來源：改自廖品眉(2002)



第二節 電視購物

本章節將探討電視購物的形成、簡述電視購物產業崛起國「美國」以及「台灣」本身電視購物產業的發展歷程，並且將相關文獻加以彙整。

一、電視購物的定義

電視購物是透過電視媒體將產品訊息傳達給觀眾，透過電視節目充滿動態的影像和音效，可以藉此以吸引消費者收看節目與購買產品。與其他通路不同的是，電視購物除了具有影像、聲音等互動，充滿高度視覺效果之外，還可以提供送貨到家的服務，具有高度方便性和時效性的特性，通常價格與實體通路商相比較也比較具有競爭力，但是缺點是消費者不能實際上碰觸到產品(呂雅惠,2002)。

綜合各家的看法，電視購物乃是電視購物頻道業者或是電視購物業者經由電視媒體平台，可能是專有頻道或購買時段，不管是節目錄影播出或是或是現場實況轉播，節目中主要以販賣單一或多項產品為主，經由購物專家、業者代表、消費者或影片介紹等為其所欲販售隻產品做任何銷售行為，消費者經由電視平台接收訊息後，以電話、郵局劃撥或傳真等方式，向電視購物頻道或業者做出訂購消費之行為，其中牽涉到金流、物流以及售後服務等一套相關的處理流程(林聖瀧，2004)。

二、美國電視購物產業的發展歷程

電視購物產業是一種新型態、透過電子媒體銷售通路，從 1950 至 1960 年代的美國開始興起，至 1970 到 1980 年代開始走向企業化經營模式，目前在美國最著名也是最大的兩個電視購物頻道競爭者分別是「克維思電視購物」(Quality Value Convenience, QVC)和「家庭購物頻道」(Home Shopping Network, HSN)。

表 2-2 美國兩大電視購物頻道介紹

公司名稱	Quality Value Convenience (QVC)	Home Shopping Network(HSN)
成立時間	1986/11/24	1985/7/1(全世界第一家電視購物公司)
創辦人	Joseph Segel	Lowell Paxson & Roy Speer
成立大事紀	一共擁有 2 個頻道，節目在 20 個洲的 58 個有線系統台播放。	一共擁有 3 個頻道數，源於 1982 年 6 月的地方有線系統成立 Home Shopping Club。
初期經營概念	節目主持人銷售時需以告知者的角色傳遞訊息給消費者。所以每一位主持人在事前必須要充分了解每一項產品的優、缺點及其歷史。	首日訂單皆以 FedEx 寄送，所以使消費者能於訂購後的隔日就快速收到貨品而獲得快樂的滿足感。
購物方式	購物時間不受限制	購物時間不受限制
目前員工數	11,000 位	4,500 位

2002 年營業額	美金 43.8 億元	美金 20 億元
-----------	------------	----------

資料來源：改自馬詠睿(2004)

當美國第一家電視購物公司 HSN 成立之後，其業績不斷創新高，所以電視購物被稱為「零售業的第三次革命」，並且與網路、型錄被稱為「現在家庭購物新方式」，是一種新型態的行銷形式，也帶來一種新的經濟文化現象(貝月清，2003)；1996 年時，全美電視購物營業總額佔社會商品零售總額的 1.8%。消費者已經開始漸漸地習慣於透過電視購物進行購物，對人們的消費模式產生很大的影響力；以南韓而言「無店鋪銷售」發展成熟，LG 是南韓第一大的電視購物企業，其 2001 年年度收益將近 8 億元，擁有超過 700 萬戶收視戶，由此可見電視購物可以在整體零售產業當中佔有非常重要的地位(Jennifer Lee，2002)。



三、台灣電視購物的發展

根據台灣有線電視法的定義，有線電視是指「以鋪設線纜方式傳播影像、聲音、供公眾直接收視收聽的媒體」。有線電視與目前三家無線電視台的最大差異在於其傳輸的方式：「無線電視台是經由電波的傳送，而有線電視台則是經由線纜的傳輸」（林逢春，1995）。全球各地有關於有線電視的發展，主要都是為了改善偏遠地區或都市收視不良的情況；在商業動機的驅使之下，才漸漸形成轉播各類型電視節目的媒體工具。（周岳曇，2002）。

台灣的電視購物頻道興起與有線電視密不可分，從民國 81 年有線電視開始興起，當時就有開始有通路業者向各地的系統業者租用頻道，以預先錄製的節目來播放、推銷產品，一家系統台，通常播放有 2 至 6 個購物頻道，全勝時期總共約有三、四百家電視購物頻道；不過以前的電視購物頻道給觀眾的感覺通常是「品質粗俗」、「呈現畫質差」以及「反覆重播」，產品也以豐胸、減肥、壯陽等藥物，或鍋碗瓢盆為主，觀眾坐在客廳，好像看到江湖郎中跳到電視機前面賣產品，但是這種模式卻也漸漸消失，只剩區域性的電視購物頻道，以不斷播放同一支商品錄影帶的方式存活著（溫珮好，2002）。

這種混亂的市場狀況直到東森購物台開播以後漸漸有了改變，東森購物是第一家以企業化經營電視購物頻道的業者，從 1999 年年底正式開播以來，改變了國內購物頻道的生態，同時也成為東森電視台最賺錢的頻道。東森電視台成立時，公司內部也曾提案設立購物頻道，但是東森媒體總裁王令麟到了 1999 年才採納這個提案，主要是 1999 年，「衛生食品管理法」通過，原本電視上充斥的許多品質低劣的各種藥物，有了法律規範以後，提高了電視購物的進入障礙，才開始著手成立電視購物頻道。東森經營購物頻道第一年營收五億元，並沒有獲利，到 2001 年開始獲利，之後業績也迅速成長，並且逐漸站穩台灣電視購物市場龍

頭的寶座。以 2004 年 1 月份為例，營業額為新台幣 20 億 2 千 2 百 77 萬元，較 2003 年同期整整成長了有 1 倍之多；當年 2 月份業績達到 21 億 7 千 5 百 16 萬元的營業額，較去年度同期大幅度成長 124%，創下單月最高營業記錄，同時，這也表示這種不用出門、隨時隨地可以購物的新型態購物方式已經逐漸被民眾所接受，企業化的經營模式改善一般人對電視購物誇大不實、品質沒有保障、價格混亂的不良印象(溫珮好，2002)。



第三節 資源基礎理論

本研究希望能從企業內部的角度出發，檢視企業內所擁有的內部資源，並且了解其如何運用本身的資源來制定經營策略。因此本研究是採取「資源基礎理論」的觀點，這一章會說明理論的內涵以及其適用於本研究的原因。

一、資源(resource)的定義與分類

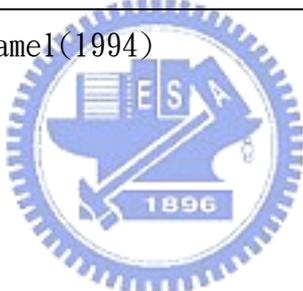
以下針對不同學者對於資源的相關定義做整理、說明與描述，並且整理出各類資源的名詞與定義的列表：

表 2-3 資源相關名詞表

資源相關詞	學者	定義
資源(resource)	Barney(1991)	對企業而言，企業之資源包括所有的資產、能力、組織程序、公司屬性、資訊、知識等等。
	Amit & Schoemaker(1993)	資源是一組公司所擁有且可利用的要素。資源可藉由使用其他的公司資產與特殊結合的機制(bonding mechanisms)如科技、管理資訊系統、激勵系統、管理階層與員工間的信賴感以轉變成最終產品。除此

		之外，資源還包括可交易的技能(商標與執照)、財務或實體資產(工廠)與人力資源。
策略性資產(strategic assets)	Schoemaker(1992)	廠商是由許多能力所包圍，在內層的可能是核心能力或技術方面的東西，在外層的可能是產品設計、銷售等，這些資產和技能需由廠商的人力資本作長時期的投資與資訊分享而發展成的。
	Amit & Schoemaker(1993)	「策略性資產」是指為了創造或保護公司的競爭優勢，所擁有的一組難以交易和模仿、稀有的，以及專屬的資源與能力。
	Aharoni(1993)	特定廠商的優勢，是指企業中深植餘人或機器的核心技術或獨特的知識。
	吳思華(1996)	凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿得有形或無形資產，或是在企業的策略作為上，有極為重要的地位者。
資源優勢	洪明洲(1996)	指具有優異的「資源」以

		及運用此資源的專長，並非資源本身就具有「生產性」，而生產性工作需要很多資源的合作，所以資源優勢乃指特異資源與特異專長。
組織能耐或資源 (organizational competence or resources)	Ulrich & Lake(1991)	組織能耐是指企業建立事業結構與程序的能力。
核心能力、能耐、競爭力 (core competence)	Prahalad & Hamel(1990)	定義由過去到現在所累積的知識學習效果，特別是在協調不同的產業技術及科技整合上的能力。
	Collis(1991)	核心能耐是來自一組不可逆的資產，可能是一組特有的科技技術、互補性的資源或組織習性等。
	Schoemaker(1992)	核心能耐乃是能增進資源共享的力量。

	Tampoe(1994)	<p>能夠多方面進行科技、作業流程以及發展具持久、獨特之競爭優勢並創造組織附加價值的技術或管理子系統。Tampoe 用來衡量核心能力的三大標準包括</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提升附加價值。 2. 重複使用性。 3. 難以模仿的特性可以建立持久性的競爭優勢。
	<p>Hamel(1994)</p> 	<p>核心競爭力是與競爭者有所差異且優於競爭者的能力。也就是組織內多種技術的整合、不是實體的資產，是一種可以「創造顧客核心價值」、「與競爭者差異性」以及「進入新市場」的能力。</p>
	Aaker(1995)	<p>一種具有綜效的能力與資產，提供各個事業單位競爭優勢。</p>
	Collis & Montgomery(1995)	<p>核心能耐是要比競爭對手作得更好，而且為市場所需才能稱之。</p>

	Coyne et al(1997)	指一個群體或團隊中，一些彼此互補的專業技能與知識所結合而成的特定能力，且足以執行一個或數個具有世界級水準的重要程序。
核心資源	呂玉如(1994)	核心資源乃是在攸關企業勝敗的營運範疇，企業所擁有足以形成獨特競爭優勢之有形或無形資產，以及專屬於組織或個人的能力。
	林晉寬(1995)	核心資源是能達成企業使命，改進其效率與效能，調適組織環境改變，並且與組織決策及行為有重要關聯的重要工具。企業作的比競爭者好、單一或單獨的重要資產或能力。

	<p>吳思華(1996)</p> 	<p>企業如果像一顆大樹，則核心產品即為主幹，而提供養分、生命力及穩定例的根部組織，就是企業的核心資源。而尋找、創造與累積企業的核心資源，打造組織能耐、形成較佳的競爭力，已成為九〇年代評估高階經理人的重要標準，也是企業應該持久努力的核心策略課題。</p> <p>核心資源內涵其實非常多元，品牌、通路、特殊技術、專業能力等，都可能成為核心資源。</p>
--	---	---

	<p>何醒邦(2004)</p> 	<p>意指能達成企業使命，為企業所擁有的競爭武器，透過長期的蓄積、自行發展、與互補性資源的相互增強作用或者向外購買，加上組織本身對於資源的配置與運用，不但能增進企業運作的效率與效能，也能夠讓企業順應環境的改變。並將核心資源定義為：單一或獨特的重要資產或能力，使企業做的比競爭者好，為競爭優勢的來源。</p>
--	---	---

資料來源：改自江典嘉(2002)

由上表可知各學者對核心資源的定義並沒有一定的說法，也可稱為策略性資源或優勢資源等，但是核心資源是企業發展策略的基礎，同時也是企業所獨有的競爭優勢，以下將繼續對資源的類型和特色做整理和探討。

二、資源的類型

各個學者對於資源類型的說明，將有助於瞭解資源本質的了解，並可藉此建立進入障礙，減低外部競爭性，不過並不是每一項資源都是具有企業競爭優勢，還要視其的類型和特色而定。然而每一個學者所探討的方向並不完全相同，因此在分類上具有一些差異，經過彙整之後發現大多數的定義主要是將資源分為「有形」和「無形」資源兩大類(何醒邦，2004；吳思華，2000)。

吳思華(2000)歸納多位學者的看法，將資源分為資產與能力兩部分：前者是指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分成有形資產與無形資產兩類；而能力是指企業建構與配置資源的能力，又可分為組織能力與個人能力兩部分：

表 2-4 策略性資源的內涵

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華(2000)

Barney(1991)綜合許多學者的看法，將組織的核心資源分為實體資本、人力資本與組織資本三大類，在實體資源方面，包括企業所具有的廠房設備、機器、或原料等；而人力資本資源包括管理者、員工、人員專業素養與人際互動關係等；組織資本資源是指組織中所存在的規劃程序、控制與協調的系統。

Collis and Montgomery(1995)對資源的分類：

1. 有形資源：

包括不動產、廠房設備、現金、有價證券等。但有形資源由於其不具有專屬性或特殊性，較容易被取得，因此雖然是企業營運所必須，但是通常不具有競爭優勢。

2. 無形資源：

包括商譽、專利技術、品牌等，由於這種資源通常具有專屬性與特殊性，因此是企業創造競爭優勢的關鍵之一，無形資產必須透過時間的累積而創造企業的價值。



3. 組織能力：

組織能力是指可以讓企業提昇運作效率，這是一種結合資產、人與運作過程的複雜組合，也就是一種將輸入(inputs)轉為輸出(outputs)的過程。具有此種能力可以使組織能夠快速生產以回應市場的需求。

Collis(1991)則是將無形資源大致分為核心能力、組織能力、與管理傳統三類：

1. 核心能力(core competence)：

核心能力指組織所具有的一種獨特技術或文化，難以被外人模仿，可為公司創造利潤及相對競爭優勢。

2. 組織能力(organizational capability)：

企業所具有的組織能力必須具有調節適應功能，包括創造力、管理的能力、資訊能力、組織學習力等，這些能力可以幫助組織達成企業之目標。

3. 管理傳統(administrative heritage)：

包括有形資產、無形資產與策略之間的一種選擇性關係。

Habann(2000)將核心資源型態分成核心能力與策略性資產兩類。他特別強調策略性資產中無形資產的重要性，包括專利、智慧財產權和組織文化等，而企業的核心資源必須和公司的策略充分配合與妥善運用，即可幫助企業達到創造利潤的目的。

Miller 與 Shamsie(1996)將資源依其「特性」分為不可移動性、不可模仿性及不可替代性三種，並且依「資源型態」分為財產基礎和知識基礎兩種，將資源的特性共可分為六類，見表 2-5。而陰影部分是他人無法模仿的資源，亦是創造企業競爭優勢的來源；通常以財產為基礎的資源則較無法因應環境而調整變化。

表 2-5 資源分類表

資源特性	資源型態	
	財產基礎資源	知識基礎資源
不可移動性	人力資源	組織資源
不可模仿性	專利、契約、版權等	科技及管理方面的資源
不可替代性	實體資源	科技及管理方面的資源

資料來源：Miller & Shamsie(1996)

三、資源的特性

企業本身可能擁有許多的資源，但是企業必須要先了解及掌握的，是那些能夠強化組織的能耐、具有策略性的價值，以做為建構核心資源的判別標準，學者吳思華(2000)綜合其他學者的看法，歸納出能強化組織能耐的資源，大致上都有以下幾個特點，並且是判斷資源是否具有策略價值的基本指標：

1. 獨特性：

所謂獨特性，是指該項資源在企業執行策略時能夠增進效能或效率的價值，而這一項資源包含了有價值、很稀少、不可替代三項特性。

2. 專屬性：

是指該項資源和企業設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移與分割，其他企業縱然取得該項資源，也不一定可以發揮類似的功能。



3. 模糊性：

策略性資源具有內引性和複雜性；所謂的內隱性是指企業擁有許多的能力，如人際關係能力組織學習能力，其實都是從工作中學習和執行經驗累積而來的，是一種沒有組織化或整理編纂的技能，讓競爭者不易接近和模仿。其次是複雜性，企業的許多技能、資產、個人經驗、組織常規之間相互依賴而來的一種組合能力，這種能力的複雜性高，競爭者很難直接模仿。

司徒達賢(1995)認為企業要具有競爭優勢必要擁有一些競爭者看不懂、學不來、買不到的獨特能力，且通常這些獨特的優勢應化為組織整體智慧或行動，病能存在於組織的記憶與程序中，而非長期仰賴個人的才智。

Reed & DeFillippi(1990)認為組織之資源如果具有「模糊性」，將會為其帶來競爭優勢，因具有「模糊性」的資源會形成的模仿障礙，不僅可以阻礙競爭者的模仿，也可以防止資源隨意移動。所謂的「模糊性」是由「不可言傳的」、「複雜性」與「專屬性」三個特性所組成，三個特性交互會產生所謂的綜效，將使資源形成更高度的模糊性與模仿障礙(引自司徒達賢，1995)。司徒達賢(1995)分別針對這三項加以說明：

1. 不可言傳的(tacitness)：

司徒達賢(1995)指出，不可言傳性是指經過親身執行所學習而來之隱含的、未整理編纂的技能累積；因技術人員行動之「非知覺」而產生了「行動與結果間」之模糊性。此種技能的價值即是來自於：無法將此類技能編纂成一套可執行的決策規則與草約。



2. 複雜性(complexity)：

複雜性(complexity)是指技能間及技能與資產間的相互依賴所產生的一種「組合能力」。複雜性為大量技術、組織常規與經驗的函數。

3. 專屬性(specificity)：

專屬性是指某些技能與資產，僅能在特定生產製程中使用或僅能服務特定顧客，可視為是為了個別顧客需求的資源承諾，因此企業與顧客之間是處於長期的共生關係。而專屬性是只對特定交易的持續性投資，而交易關係的持續是有價值的。

Grant(1991)認為能為企業帶來競爭優勢的策略性資源應該具備以下四項特性：

1. 耐久性(durability)：

企業的良好「商譽」或「品牌」可以說是具有耐久性的資源，因為資源

通常會產生折舊現象，具有耐久性的資源可以為組織帶來永久性的競爭優勢，不會因為使用折舊而降低價值。

2. 透明度(transparency)：

企業所呈現的資訊透明度越低，也越難被競爭者模仿，企業越能保有競爭優勢。

3. 移轉性(transferability)：

資源的不可移轉性，包括資訊、地理、資源及能力的不可移動性將會提高交易成本，資源及能力如果越不容易移轉，那麼其他競爭者就越難與其競爭。

4. 複製性(replicability)：

企業的資源複雜程度愈高，複製程度愈困難，競爭者愈難向其學習與模仿。



四、資源基礎觀點理論的定義

資源基礎觀點(Resource-based View)的概念在 1980 年代以前，早已被使用在許多相關的研究當中，其主要的中心思想是認為「資源」是構成組織的最基本元素，也是企業或組織培養其競爭優勢的來源，同時企業或組織本身所擁有資源必須要與其競爭者有所差異性更能顯出其競爭優勢。Penrose(1959)認為企業要成長不僅需要有寶貴的「資源」，同時也需要有妥善運用其所具資源的「能力」，才能達到相輔相成之效，因此，資源與企業運用之能力兩者之間的關係是緊密相關的。學者司徒達賢(1995)認為企業應將資源視為企業發展的地基，並以資源做為策略思考的核心；企業首先應檢視組織內的資源，以不同的角度、組合與用途，重新評估與檢討企業資源存量，作為制定策略與行為的參考。最近幾年的文獻，在討論到跨國企業的發展和表現時，多半關注在兩個焦點上，第一個是從探討策略行為或是市場力出發，其源自於產業組織理論，而另外一個觀點，學者 Kogut(1994)稱做是交易成本解釋，其包含了幾個特定的模式，並且聚焦在制度經濟學理論上；而第三種競爭策略模式就是採取兩者的折衷觀點所衍生出來的稱做「資源基礎策略管理模式」或資源基礎觀點、資源基礎理論等(江典嘉，2002)。

資源基礎策略模式早期是被 Rumelt(1984)，Wernerfelt(1984)，Barney(1986)，Nelsen and Winter(1982)和其它的學者所逐漸建構出來的，其源自 Chandler(1962)所提的策略(strategy)-結構(structure)-表現(performance)模式，並且具有 Chamberlain(1933)所提之獨占競爭模式的經濟學根基，以及 Williamson(1975)所提之交易成本經濟學概念(Tallman, 1997)。

Wernerfelt(1984)根據 Penrose 的觀點，於 1984 年正式提出「資源基礎觀點」(Resource-Based View；RBV)，他指出傳統的經濟思考模式多是以生產產

品的角度來考慮使用資源的方式；其實「資源」與「產品」對企業而言是一體的兩面，不能偏廢，如果企業只採取生產策略的思考模式，而沒有從內在資源的角度思考，就無法有效發揮資源使用效率。因為大部分產品需仰賴資源來進行生產，因此公司的策略須調整為從資源角度去制定，提高有效使用內在資源之效率，以增進公司本身的資源優勢、創造組織利潤，同時資源基礎觀點亦指出不同公司的資源，也是影響公司表現的重要因素。

傳統的產業結構理論(Industry organization theory)常被拿來作為企業評估外部環境之重要理論，不過產業結構理論適用於分析穩定、成熟的產業型態，如果產業所處之環境是不穩定、變化快速或是市場結構尚未形成的，企業愈難評估外在環境並且制定適當的競爭策略，因此從內部觀點出發的資源基礎理論觀點的思考方式在管理領域被應用的範圍越來越廣，同時也越來越受到重視。

Grant(1991)指出企業從內部審視本身所具有資源之重要性，因為公司可透過審視企業本身內部核心資源而進一步找出引導企業策略的方向。「資源基礎觀點」(Resource Based view)強調資源可以為組織帶來競爭優勢之外，也強調資源具有影響企業制定策略的能力。

綜合以上論點，可以了解制定企業策略、企業競爭優勢與資源的關係是非常密切的。因此企業必須要從內部開始檢視企業具有哪些核心資源，以制定合適策略，創造企業利潤。Prahalad & Hamel(1990)明確指出企業應該要重視企業的核心資源，並且從資源角度去思考建構策略規劃的程序。

五、引用資源基礎理論的原因

Hamel 和 Prahalad(1994)指出：「區隔分析、產業結構分析及價值鏈分析等工具，對界線明確的市場的確很有用，可是對尚不存在的市場豈有用武之地？對現有市場上，競爭規則多以確立，如顧客在價格及性能上願意如何取捨，哪些行銷管道最為有用，產品或服務應如何差異化，垂直整合的最佳格局何在。但是在尚未成熟的競技場上，遊戲規則也有待重新訂定」（顧淑馨譯，1995）。

以上的這一段話可以作為本研究引用資源基礎理論的最佳闡釋。因為新興產業的基本特色就是「沒有遊戲規則」，而新興產業的競爭問題即在於一整套新規則的建立，不但公司要能應付，而且可在新規則下繁榮茁壯(顧淑馨譯，1995)。

目前台灣的電視購物市場還屬於不穩定的市場狀況，截至 2004 年為止市場上只有東森購物以企業化、集團化的方式經營電視購物頻道並且創造出高成長的營業額，市場結構還未形成，不過 2005 年之後，陸續將會有包括富邦、緯來電視等業者將投入電視購物這一塊市場，可以顯見未來台灣的電視購物產業的狀況並不穩定甚至是劇烈變動的，未來市場仍有很大的發展空間；如 Hamel 和 Prahalad 所言，電視購物頻道是一個尚未成熟的競技場，因此不太適用於分析穩定市場狀況的產業結構理論；本研究從「資源基礎理論」的觀點出發，以個案分析方式，了解東森媒體集團如何運用與蓄積本身所具有的資源、強化競爭力，並探討資源及經營策略之間的關係以及在面對競爭環境時東森如何制定經營策略。

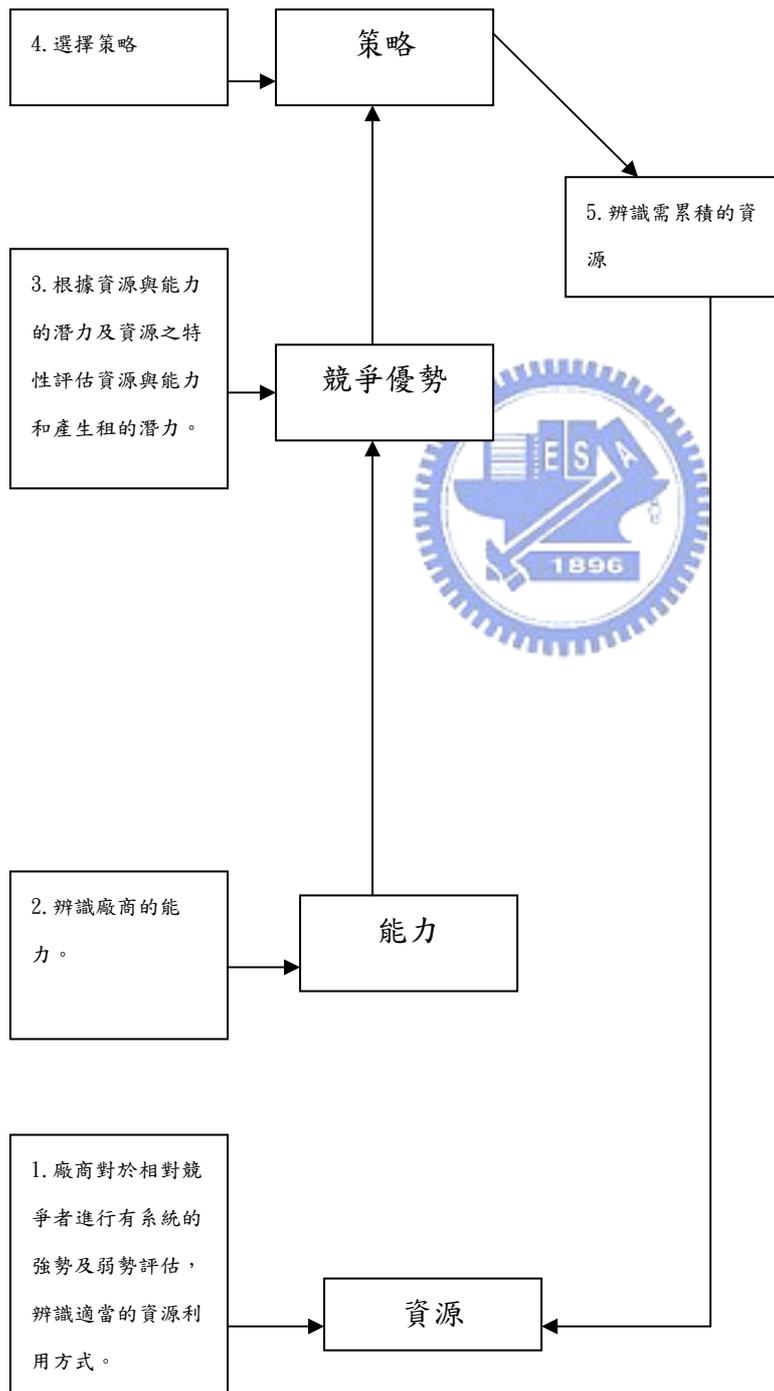
第四節 資源基礎理論和策略的關係

Hamel(2000)指出企業之事業模式架構中，策略與核心資源之間會有一種特殊的方法或流程加以構連，而資源可以利用來支持策略的運作。Peteraf(1993)認為企業具備不可模仿、稀少、難以模仿複製並且具有價值的資源，對其經營績效將產生影響，並且增加競爭優勢。許士軍(1994)則認為要建立企業特色與競爭能力必須由核心資源的角度去發展策略，而核心資源與長期優勢的累積有賴策略做連結。Itami 和 Roehl(1987) 認為公司策略是由公司在產品、市場、公司的經營使命和資源組合成的，包括現在與未來的種種要素；公司可藉由有效的資產使用方式、無形資產的支援與有效率的資源累積，達成所欲執行策略要素間的結合利益(combinatorial benefit)，無形資產可以透過公司的策略與市場競爭壓力來蓄積；累積的種種資產又進一步對未來策略產生影響，同時這也是最早的資源與策略相互關係的結構(轉引自江典嘉，2002)。

由以上所述可知資源和策略兩者之間的關係是緊密相連的。

Grant(1991)是第一位提出將資源與策略結合的架構，明確指出策略與資源的相互關係，見圖 2-1。圖 2-1 可以看出企業首先應該先審視本身所具有的核心資源，並且試圖加強資源使用效率，並根據所掌握之核心資源進一步去制定競爭策略，如果在策略執行時發現資源不足，應該近一步進行資源累積、創造企業整體競爭優勢。

圖 2-1 資源基礎理論之策略分析架構



資料來源：Grant(1991)

1. 資源的辨識與分類：

企業應評估本身所具有的競爭優勢，尋找可利用的資源，並且計畫資源投入之方式。

2. 確認公司能力：

企業能力是公司競爭優勢的主要來源，也是企業執行任務的能耐。

3. 評估尋求租的能力：

租是公司創造企業額外利潤的能力，因此如何經由資源及能力來創造利潤對企業而言是一項重要的課題，並且幫助企業產生競爭優勢。

4. 策略選擇：

制定企業策略必須考慮如何充分利用資源，並且使企業產生競爭優勢的方法。



5. 分辨需填補的資源缺口，公司資源基礎的發展可分為兩方面：

企業應該檢視資源，了解本身之不足，並且尋求補充資源缺口的方式，才能提升公司本身之競爭優勢。

吳思華(2000)提出一個以資源為基礎的策略本質所建立的策略規劃程序：

1. 確認並且評估現有資源：

有形資產和無形資產分別為何?企業必須加以評估和了解。

2. 檢測價值，設定核心資源：

企業擁有的資源內涵包括有形/無形資產、組織/個人能力各方面，但有些資源可能因市場競爭快速貶值或容易被取代模仿，而失去競爭優勢地位。因此

宜根據策略性資源三個特性-獨特性、專屬性、模糊性，逐一加以檢測，辨識卻能為企業帶來競爭優勢的資源，並且將其設定為值得企業強化與保存之核心資源。

3. 制定企業未來的發展策略：

以資源為基礎出發，企業策略應能充分有效使用核心資源，創造出最大的準租，例如，企業擁有品牌商譽，便應充分運用該項資源，擴張市場或發展相關產品，以充分實現品牌商譽的潛在價值。

4. 強化核心資源：

企業在執行某一個策略時，常需要各種不同的資源，因此企業除有效運用現有的資源之外，並應配合未來策略發展的需求，確認資源差距，努力加以補足，強化企業核心資源，以符合策略的需要，同時形成更佳的競爭優勢。



第五節 策略的型態

一、策略的定義與內涵

Kay(2003)指出策略不再是規劃、願景或預測，而是一組用以了解和影響企業市場定位的分析技術；企業策略是考量內部能力和外在環境的契合，策略的方法主要是分析公司和其所處產業和市場的特性，例如，需探討企業特性和環境成功配適的來源和特徵為何？公司為何會成功？未來如何能成功等等的問題。司徒達賢(1995)指出策略是指企業的形貌，包括經營範圍與競爭優勢等，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。

許士軍(2003)指出，在企業策略領域裡最被廣泛地運用的策略分析工具包括，強弱優劣分析(swot analysis)、價值鍊分析(value chain analysis)和進入障礙分析等。對特定公司而言，「最佳策略」還是一套能反映本身特定處境的獨特設計，以期可以在某個產業裡，創造出可以長久據守的地位，贏過競爭對手。

此外，司徒達賢(1996)提出策略的概念和定義：

1. 策略代表重點的選擇：

資源必須針對當前的重點集中運用。有明確之策略指導，我們才能知道當前亟待解決的「正確的事」是什麼。

2. 「策略」界定了企業在環境內的生存空間：

管理問題大致上可以分為「對內」的管理與「對外」的管理兩大類，而策略主要探討的是「對外」的問題。所謂對內是指企業內部的管理，及如何在目前的經營架構下提昇效率。而對外是指經營架構的設計—如何在

所處的環境中選擇、創造自己未來的生存空間，以及如何與外界各種機構和資源提供者維持平衡而互利的關係。策略是企業「生存空間」「生存方式」有關的決策，而此一決策對企業長期績效的影響至為重大，其深遠的程度，遠超過在其他功能管理上所做的努力。

3. 策略指導功能性政策之取向：

決策必須要考慮到產品的特性、目標市場的定位；決策之間不是互相獨立的，而是需要彼此配合的。隨業務特性之不同，每個企業都有很多功能政策上的選擇。為了使它們步調一致、相互呼應，需要有一個明確的「策略」作為所有功能政策「看齊」的對象。

4. 策略建立在對的競爭優勢上，其目的亦在建立長期之競爭優勢：

經營策略與企業的競爭優勢息息相關。企業所展現出來的策略，必須包含其獨有的競爭優勢在內，而策略運用的重點之一也在於能夠充分發揮其既有的競爭優勢，並且不斷地建立企業欲永續經營的長期競爭優勢。

5. 策略運作的重要目的之一就是在維持與外界資源的平衡與不平衡關係：

一切組織都與外界發生交易或互惠關係。而企業應該設法在所有的交易關係中，為本身創造或維持某些相對獨占力量，使得在面對顧客、供應商、員工，乃至於政府，本組織都能擁有較高的談判力，此通常是策略運作的結果。

6. 策略是對資源與行動的長期承諾：

策略主要不在解決當前問題，而是引領企業走向未來更美好的經營環境，不過策略分析與決策的結果，對眼前的行動方向產生指導作用。此外策略與落實執行的層面必須互相結合以及策略制定者的角色定位皆很重要。

二、策略的型態

司徒達賢(1996)指出企業事業的策略型態，可以用以下六大構面來描述：

1. 產品線廣度與特色：

產品是企業與顧客間最直接接觸的介面，因此，產品線之廣度與特色，應該是描述企業事業策略的首要項目。

2. 目標市場之區隔方式與選擇：

目標市場是本企業所欲服務與滿足的對象，也是主要的外界資源的來源，因此是描述事業策略的重要構面。

3. 垂直整合程度之取決：

垂直整合程度之取決是一項日益受到重視的策略型態構面。因為任何產業，由原料到最終顧客的滿足，都必須經過一連串的加工或「價值活動」。

4. 相對規模與規模經濟：

規模經濟是指隨著規模的擴大而帶來的效益，而這些效益會隨著產業產業特性而有所不同。

5. 地理涵蓋範圍：

企業在地理涵蓋上如何佈局，是一項日漸重要的策略決策。

6. 競爭武器：

策略制定者希望能由以上各項策略決策，創造出事業所獨特擁有的競爭武器。這些競爭武器可以是行銷或技術的獨創與領先。

學者 Collis 及 Montgomery(1997)指出企業的經營策略指公司涉及透過不同市場的活動及協調，創造出公司的價值；並且指出公司的策略可以由資源，包括公司本身所具有之獨特資產、技術或能力、事業部，包括公司所經營的事業體、結構、系統及流程等非正式控制要素所構成，而這些要素會與公司所追求的願景、目標及目的相結合，並且幫助公司能創造利潤與優勢。

此外，經營策略也是企業在經營上為了因應環境變化與競爭情勢所研擬的計畫，並指出企業經營方向及有效資源分配，來達成企業永續經營的目標(張凱南，2004)。

Chandler(1962)指出經營策略應包括：

(一) 企業必須透過其對經營環境的了解與判斷，分辨其機會與威脅為何。

(二) 了解本身條件的優勢與弱勢。

(三) 決定企業資源的有效分配與使用方式。

(四) 經營策略可以指引企業未來的經營方向與目標為何。

(五) 使企業在競爭的環競中能達成所預定的目標。

影響經營策略的關鍵因素，包括願景、經營者參與程度、企業規模、企業國際化腳步、人際網絡、經營者領導方式、經營者對策略的敏銳程度、策略聯盟等，當企業在面臨經營上的盲點而欲尋求解決之道，皆須重新評估經營策略之方向，而以上種種因素也將有利於企業成功(袁素萍，2003)。

Glueck(1980)將經營策略分為四種：

(一) 穩定策略：企業為社會大眾提供服務，並且做出重大的改變。

(二) 成長策略：企業提高營業目標，包括營收或市場占有率等。

(三) 縮減策略：企業等待時機進入市場。

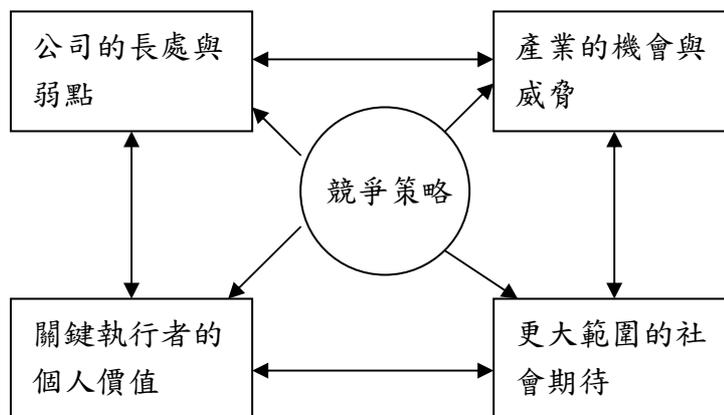
(四) 綜合策略：同時運用以上三種策略的型態。

三、策略規劃的程序

Porter(1998)指出規劃競爭策略最重要的第一步就是把公司放進「環境」當中考慮，企業必須要度組織外部環境與內部環境進行分析評估，才能制定組織的競爭策略。雖然與公司相關的环境因素相當複雜，但最主要的還是公司所處的產業而定，其中「產業結構」能強烈地影響決定競爭的遊戲規則。發展策略的重點，就是鑽入表層，分析每一個來源，看輕公司的重大優缺點，讓公司的產業定位更活潑，釐清哪裡最容易因策略變革而收效宏大。結構分析是制定競爭策略的基礎，同時也反映出產業內的競爭不僅限於既有參與者這個事實；藉著分析產業裡的態勢，決定企業競爭策略走向。在此之後，他又提出「價值鏈」的分析概念；他認為廠商所選擇在產業內的定位，會影響其在產業內的競爭動力。

Poter(1980)認為企業考量競爭策略的制定時，必須先考慮影響公司成就極限的四個基本要素，才能發展出一套實際可行的目標與政策，見圖 2-2。

圖 2-2 制定競爭策略環境圖。



資料來源：Porter (1980)

1. 公司的長處與弱點：

指的是相對於競爭者而言的資產與技術概況；包括財務來源、技術現況、品牌忍同程度等。

2. 組織的個人價值：

指的是重要主管及策略選定後，執行人員的動機與需求。長處、弱點、再加上價值，就決定了某套競爭策略能否成功的「內部極限」。

3. 產業的機會與威脅：

公司的外部極限，則是由所處產業及大環境所決定的，包括競爭環境、加入產業的風險和潛在報酬。

4. 社會的期待：

反映了政府政策、社會關切事項、風俗演變、以及許多類似事項對公司的影響。



Porter(1980)指出在面對五大競爭作用力時，現有的一般性策略有三種相當成功，可用來超越產業內其他公司：

1. 取得整體成本領先地位：

其指出如果能站穩低成本地位，即使四周強敵環伺，公司也可在產業內獲得水準以上的報酬；並因對手削價競爭、失去利潤，而持續獲利，而取得低成本地位的條件，往往事先要有較大的相對市場佔有率，而企業在初期時往往必須投入大筆資金開發市場，才可能達到低成本策略。

2. 差異化：

此種策略是使公司所提供的產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都視

為獨一無二的產品；創造差異化的做法包括：靠設計或品牌形象、運用科技、建立特色、客戶服務、經銷網路等。

3. 專精策略：

這一項策略的根基是專注於特定目標的公司，與那些競爭範圍廣的對手相比，以更高的效能或效率，達成自己小範圍的策略目標，而集中焦點的結果，公司可能更能滿足特定目標的需求，建立差異性。



第三章 研究方法

第一節 個案研究法

司徒達賢(1995)指出在研究方法論上，主要有定量與定性分析兩大主流。一般統計分析之定量研究方法對理論架構清楚，且欲分辨顯著變數或變數之間的因果關係時，較為適用，但是對於理論架構尚待發現之探索式研究，則選擇定性研究較為適合，而定性研究所產生的理論主要是來自於對於事件或者情境的歸納，研究重點不在於說明各個變數之間的關係，而是將複雜關係的變數綜合(synthesize)成理想類型(ideal type)。此外，就資源基礎理論而言，由於尚處於 Kuhn(1962)所稱的「前典範」時期，此種原創性的理論往往需要由深入的個案研究發展所得，同時，本研究主要著重在廣泛了解東森購物這個研究個案之核心資源與經營策略等問題，因此本研究適合採用個案研究法進行研究。

「個案研究」屬於質性研究中的一種，主要是用來描述和形容某些特殊事件或是特色的一種研究設計。Yin(1994)指出個案研究可以在真實的背景，研究當時的現象，特別是在現象跟背景間的界線不是非常清楚的時候，因現象和實際生活的情境並不總是可以區分的，或是涉及到廣泛及複雜的情境時，需要有許多證據來佐證研究成果。

Yin(2001)提出進行多重個案研究計劃書的內容包括，個案研究計劃概述(計劃的目標和贊助者，個案研究的議題，以及與調查的主題相關的閱讀資料)、實地實施程序(取得許可並進入個案研究「場所」，一般的資訊來源，以及程序的提示)、個案研究問題(個案研究調查者在收集資料時所應該要記住的特定問題，一系列特定資料的「目錄架構」(table shells)，以及用來回答每一個問題的可

能資訊來源)、個案研究報告的指引(提綱,敘述的格式,參考書目資訊和其他文件的規格)(尚榮安譯,2001)。

Porter(1991)認為在研究策略的領域當中,以「組織」為分析單元的研究,以個案研究的方式進行是非常適當的。Yin(2001)個案研究的本質主要是試著闡明一個或一組決策:為什麼他們會被採用、如何來執行、以及會產生什麼結果。Stake(1995)認為個案研究並不是方法論的選擇,而是選擇要研究的個體;此外,這個個體必須是「功能特定的」(如人或教室),而不是普遍的(如政策),這個定義是很廣泛的。

Yin(1994)指出對個案研究法而言,研究設計中有五個特別重要的元素:

- 
1. 一個研究問題:個案研究適用於研究「如何」及「為什麼」之間的問題,所以研究者必須先準確的確認你所研究的問題之本質。
 2. 研究的命題:研究中的每個命題會將研究者的注意力引導到在研究範圍內應該要檢視的事情上,並且以此展開研究。
 3. 它的分析單元:第三個元素是有關定義何謂「個案」的根本問題,例如「個案可能為一個人或是一個企業」,而命題的意義就是要確認跟這些個案相關的資訊是什麼。一個命題顯現出需要收集到的相關資料,並且維持在的某些研究範圍當中。
 4. 連結資料及命題的邏輯與解釋研究發現:在個案研究的研究法中,這些元素呈現出分析資料的步驟,基本上並沒有限制要使用哪種方法,但是研究設計應該要奠定資料分析的基礎(尚榮安,2001)。

個案研究的資料來源通常有六種：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察與實體的人造物。² 本研究的進行資料來源主要是文件，由於企業的當時的策略制訂者目前可能已經不在其位，不適宜用訪談法，所以本研究主要是廣泛蒐集相關次級資料，包括蒐集有關東森購物之剪報資料、以關鍵字查詢電子報的資料庫，包括中時電子報、銘報、ETToday、聯合資料庫、工商時報與經濟日報等大眾媒體的報導文章；至東森購物及東森媒體集團官方網站蒐集其公開資料包括組織架構與財務報表等資訊；並蒐集國內外相關論文、學術期刊、電子資料庫、研討會等資料、電子報、網站或其他大眾媒體刊出與研究對象相關的文章或公司年度財務報表等公開資料，並且進行有系統之整理並呈現資料的重要意涵，輔以各種圖、表的方式來表達各種複雜的資訊，希望能藉此收集更多證據並且加以分析，以完整的呈現出研究主題的核心。



²實體的或文化的「人造物」，包括儀器、技術、工具或其它的證據。

第二節 研究對象介紹

一、研究對象的選取

近幾年來，許多研究將質化方法運用在社會與文化的分析上面，使質化的研究方法受到學術界的重視，而此種質化的研究取向，在大眾傳播研究中非常明顯。過去十年來，許多以質化取向進行的傳播研究陸續出現，針對大眾媒體機構、內容和觀眾層面進行分析。有人表示量化分析的中介體是數字、以及數字之間的相對關係；而質化分析的中介體，則是以人類語言表達出每日經驗的概念，將人們帶到一個更細緻的脈絡中，而每個分析方法的中介體是否恰當，則完全以探索的目的和範圍而區分(唐維敏編，1996)。而質化研究的樣本，必須是能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準，而非向量化研究中，以能代表人口並且推論到人口母體的樣本為抽樣原則(江典嘉，2002)。本研究欲深入了解電視購物業者的核心資源與經營策略之間的關係研究，根據 Amit 與 Schoemaker(1993)指出核心資源的意義為具有創造及維護企業競爭優勢的資源群組，其特色是難以模仿、具有稀有性、以及專屬性。此外，企業的核心資源包括足以形成企業獨特競爭優勢之有形或無形資產，以及專屬於組織或個人的能力，維持競爭力，而經營策略則是企業之市場定位的一套分析技術；學者 Grant(1991)亦指出核心資源與經營策略之間具有密切的關係。本研究選擇台灣第一家以企業型態經營電視購物的「東森購物」作為個案研究的對象，並且依照核心資源的定義與特色進行分析研究，以及分析核心資源與經營策略之間的關係。

(一)東森作為研究對象的原因

³「東森購物」是第一家以企業化經營電視購物頻道的業者。從 1999 年成立，至今超過五年的時間，從初期苦撐經營到擁有後勤員工兩萬人、五個電視購物頻道陸續開播、平均每個月有 5000 項新產品上市，2004 年年度營收達 380 億元，在經營的經驗和績效上比其他業者更具有完整的經營經驗以及業界代表性。

本研究想要探討東森購物有何資源，成功地經營電視購物頻道，並且探討資源和經營策略之間的關係，此外目前市場尚未有能與之相抗衡的競爭對手；日後只要東森善加運運資源與制定合宜的策略，極有可能在競爭對手陸續進入這個市場後，仍然保有其市場競爭優勢，因此選取東森購物作為本研究之研究對象。



³資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

第三節 研究對象描述

本章節將對東森購物以及與其關係密切的東森媒體集團的關係進行描述說明。

一、東森購物

(一) 源起：

台灣電視購物在集團跨入經營前，已有富曜、利昇、普利利等地方區域型電視購物頻道，它們每個月必需支付有線電視系統商上架費(簽約金)，每一收視戶約 1.5 元到 7 元不等，是電視購物頻道經營成本支出中很大的一項。但是自 1998 年衛生食品藥物法通過後，由於這些小型電視購物頻道原本主要是以男性壯陽藥物、跌打損傷藥膏以及瘦身減肥食品販賣為主，所以一下子因政府管理取締而減少許多，連帶系統商可收取的通路費也跟著減少。當時身為系統商的東森頻道系統評估，營收會少掉上億元；東森集團總裁王令麟認為，這是一塊值得一試的市場，而電視購物頻道是一種帶有娛樂性的消費模式，也是一種高度人力密集的高成本的銷售平台，因此電視購物的節目製作走向精緻化、聲光精采的效果，才能爭取每一個觀眾的目光。因此，東森媒體集團企圖以企業化的規模和經營方式，於 1999 年 8 月成立，同年 12 月正式進軍台灣電視購物頻道。之後東森得易購在台灣電視購物史上開創了亮麗的成績，進而吸引許多集團爭相搶進電視購物這塊大餅。台灣的電視購物從過去地方有線電視台的規模，逐漸演變成全國性的大型電視購物頻道，甚至威脅實體通路的營收，而觀眾在欣賞電視節目的同時，也多了一項選擇，在家裡即可買到各式各樣的商品(劉映蘭，2004)。

⁴資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

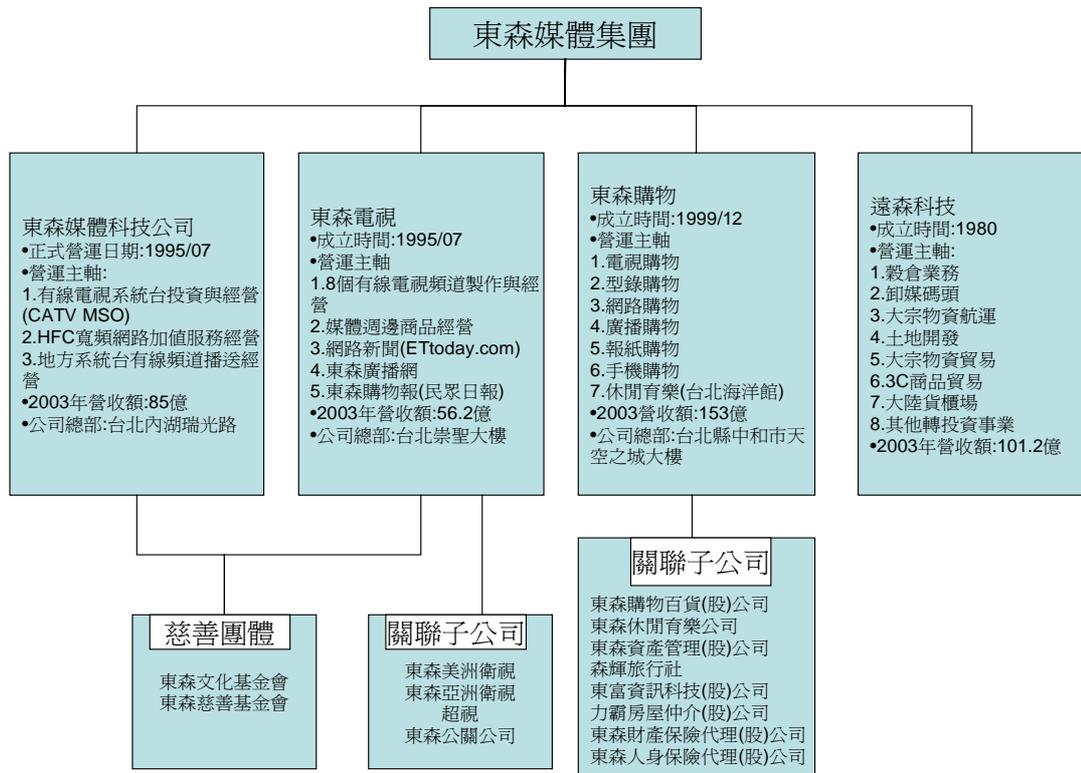
東森購物經營至今，營收從 2001 年的 21 億元，到 2004 年已成長至 380 億元，成長幅度達十八倍，2005 年預定 460 億元目標，隨著營業目標呈現成長的趨勢，員工人數更從初期的 156 人，目前將近 3 千人，第一線面對顧客的客服人員，則是由 900 名客服人員，擴充為 1200 人。員工人數也成長超過 20 倍。

東森購物(包括東森得意購與東森購物百貨)主要是隸屬於東森媒體集團的架構之下，東森媒體集團的創辦人是王令麟先生，主要是由東森華榮傳播公司、東森購物、東森媒體科技公司和遠森網路科技四大公司所組成，另外還包括東森保險代理公司、⁵東森電視百貨(股)公司、東森公關公司、東森旅行社、東森休閒育樂公司、東富資訊科技公司、東森慈善基金會、東森文化基金會和東森資產管理公司暨力霸房屋仲介公司等關係企業，東森媒體集團組織架構見圖 3-1。



⁵東森電視百貨公司由原本的東森購物二台獨立出來，與東森得意購並立，兩者合組成東森購物。

圖 3-1 東森媒體集團組織架構圖



資料來源：轉引自東森電視台官方網站

<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

(二) 經營特色：

⁶東森購物成立於1999年8月1日，以經營電視購物與休閒育樂事業起家，是台灣第一家以企業化經營虛擬通路成功的公司，由東森得意購與東森電視百貨公司所組成，並且以打造新通路、新形象的方式，顛覆傳統實體通路的消費型態，成立近六年以來累積超過200萬名會員人數，約460萬戶的家庭可以收看到購物頻道，其經營特色包括：

1. 擁有五種虛擬銷售通路：

⁶資料來源：轉引自《東森媒體集團簡介》。

(1) 電視購物(TV Home Shopping)

東森購物由東森電視購物開始經營，目前總共有五個購物台，東森購物一台於1999年12月開播、東森購物二台於2003年1月開播、東森購物三台於2004年1月開播、東森熱銷台及購物五台於2005年成立，採每天20個小時現場播出，使消費者可以不受時間和地點的限制達到購物的目的。2005年1月開始，購物一至五台分別定頻於第47、48、59、35和60頻道。而2004年8月，東森美洲購物台開始營運，東森購物開始邁向海外市場開拓海外新通路。

(2) 型錄購物(Catalogue Mail)

東森型錄於2001年開始發行，2003年開始取代化妝品型錄公司DHC，成為台灣發行人數第一的型錄，成為型錄市場龍頭，預估東森購物型錄每月發行約250萬本，提供2000多種商品。東森型錄第一年的營業額約1億元，第二年增加到5.6億元，2003年成長到23億元，2004年則因爭取到中國信託的卡友郵購業務，業績目標調高到50億元，預估將占有以上的型錄市場(曾秉芳，2004)。

(3) 網路購物(Online Shopping)

根據資策會統計資料顯示，2003年母親節之際正逢SARS危機，不用出門的購物方式優點立現，加上網路商店沒有時間的限制，消費者可在自己方便的時間進行瀏覽選購也逐漸拉高網路購物的風潮；至2004年時，網路購物市場規模高達347億元，57%的成長率，此外，根據東方消費者行銷資料庫E-ICP從2001年至2005年調查台灣究竟有多少家戶數使用電視購物通路，發現使用過的受訪者從2%成長至8%，明顯的增加到大約10萬戶左右，可見民眾已經愈加習慣在網路上購物，未來網路購物的市場不容小覷，因此東森購物也重視這一塊虛擬通路市場的經營(劉盈秀，2005)。東森購物在虛擬購物市場占有優勢地位之

後，網路部門ET Mall獲得集團多通路優勢資源挹注，於2002年成立，2003年營收突破億元，2004年業績大幅成長10倍，營業額達10億元(胡蕙文，2005)。

東森網路購物商城(ET Mall)，可提供線上9000多種商品並且與電視購物的資訊作結合，具有東森購物台線上直播的功能，是一種綜合型網路百貨公司。為了因應與日遽增的業務量，2003年11月⁷東森購物與台灣微軟公司宣佈共同攜手打造ETMall購物平台，提供消費者更快速便利的網路購物服務機制；透過微軟公司的電子商務平台以及專業技術服務的顧問體系，建置完整的虛擬購物通路機制並降低系統的維護成本，當時預計2004年ETMall的年營業額將可達到20億，可處理每日訂單預計2,200張、日平均首頁瀏覽數達3百萬以及日平均訪客人次達50萬人次，大幅提昇購物網站的營運效率。

(4) 報紙購物(Buyers guide)

東森媒體集團於2000年轉投資民眾日報，而東森購物與民眾日報於2003年2月宣佈兩大媒體將結盟合作，結合媒體宣傳及會員通路的優勢，讓民眾在家看報紙就能買到生活用品，看電視購物頻道也可以訂報紙，開創彼此的商機。民眾日報特別製作「東森購物報」，此購物版有兩大張的篇幅，讀者可透過「東森購物報」以郵購刷卡方式直接訂閱商品，創立國內第一家平面購物通路(江昭倫，2003)。

(5) 廣播購物(Radio Shopping)

東森購物空中商城與ETFM東森廣播網策略聯盟，全省聯播，東森購物的相關訊息可以透過廣播傳播。

2. 豐富的媒體本業經驗：

⁷資料來源：轉引自「台灣微軟公司官方網站」。
<http://www.microsoft.com/taiwan/>

有線電視及衛星電視頻道是東森媒體集團的核心本業，豐富的媒體經驗與事務技巧，大幅減少經營東森購物的摸索期，而東森電視經過十幾年的耕耘，在台灣具有高知名度，此企業品牌形象也有助於東森購物順利進入市場，此外以東森購物的經營團隊而言，東森得意購董事長周繼鵬、總經理宋湘嵐和副總經理兼發言人李傳偉及東森電視百貨公司(由東森購物二台獨立出來成立公司)董事長兼總經理林登裕皆曾擔任過或為現任東森媒體集團的重要管理階級，見表 3-1。此外，在收視戶方面，由於東森媒體集團本身也經營有線電視系統，東森媒體集團總裁王令麟於 1995 年創立東森媒體科技公司，擁有 13 家直營有線寬頻系統台，超過 100 萬名有線電視訂戶，東森媒體集團這一層背景與淵源是東森購物在成立初期順利取得穩定收視戶的關鍵，有助於東森購物台的曝光與業務推展，⁴世新大學傳播管理學系副教授戴國良觀察到，透過收視規模和品牌整體的力量，消費者就會跟著來(陳世耀，2005)。反觀 2005 年 1 月開播的富邦MOMO台就曾面臨開播前後與系統台談不攏而無法順利取得穩定收視戶的困難，後來雖然順利達成頻道換約，但是高額的進入成本並非一般業者可以負擔的，而統一集團也是因為無自己的系統台及頻道製作經驗，再加上不經營媒體的前提之下，經考量後於 2004 年正式對外宣佈退出電視購物市場。

表 3-1 東森購物副總以上主管的經歷背景

服務單位	職稱/姓名	經歷
東森得意購	董事長 周繼鵬	遠森總經理特別助理、東森育樂公司負責人、遠森公司總經理特別助理、王令麟立委辦公室執行長。
東森得意購	總經理 宋湘嵐	曾任東森電視節目部襄理、廣宣部副理、經理，廣告部協理，行銷總監；「得意購」成立，擔

		任副總經理。
東森得意購	媒體公關部副總經理兼發言人 李傳偉	曾任東森公關部副總經理。
東森電視百貨公司	董事長兼總經理 林登裕	曾任新頻道有線電視董事長、豐盟有線電視董事，現任東森保險代理董事長、東森旅遊董事長、東森保險執行董事、東森休閒育樂董事長。

資料來源：本研究整理

3. 提供購物保證：

東森購物在進入市場時，為了使消費者對其產生信賴感，在市場上首度提出商品購物七大保證，包括「免息分期」、「七天送貨到府」、「十天鑑賞期」、「三十天內全國最低價」、「全年無休」、「一年保固」以及「免費退换货服務」，改進消費者對於虛擬購物無法即時獲得產品，必須等待物流運送的處理時間、無法親身接觸產品或廠商無法提出商品保證的顧慮及不信賴感，幫助東森購物順利打入虛擬購物市場當中。

二、小結

東森購物從 1999 年年底開始營運以來，除了提出購物七大保證等獨特的行銷手法之外，成立初期能掌握穩定的收視戶數以及運用東森媒體集團經營電視的媒體相關資源，包括品牌、人力與最近運用關係企業力霸房屋仲介的實體通路等，皆有助於東森購物的業務推展，例如，包括東森媒體集團創辦人王令麟先生，東森購物副總以上的管理階層都曾任或現任東森媒體集團擔任重要職務，此外，東森媒體集團旗下的東森媒體科技公司本身即為⁸有線電視多系統經

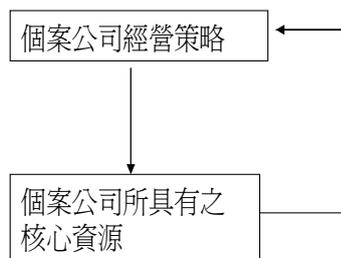
⁸有線電視多系統(MSO)：提供寬頻網路與多頻道收視的功能。

營者(Multiple System Operator；MSO)；東森媒體集團總裁王令麟自 1991 年開始即成立友聯全線公司，供應合法版權錄影帶，並且於 1995 年跨足成立衛星頻道經營以及創立東森媒體科技公司，是台灣早期有規劃進入有線電視系統和頻道經營領域的企業集團，掌握 13 家的有線寬頻系統台，並且因為經營有線電視系統台的經歷，因此與其他系統業者保持深厚的關係，目前擁有超過 100 萬的有線電視訂戶，成為台灣第一大的電視多系統經營者，有這一層淵源關係，使得東森購物在進入市場時，可以運用本身媒體經驗與系統台資源，減少摸索時間，快速深入本身的 100 萬個收視戶家中，同時東森媒體集團也利用本身是系統台經營者並且透過與其他系統台的關係，使全台灣超過 460 萬個家庭的收視戶數都能看到東森購物各台的節目內容，擴大收視範圍對於追求市場高速成長以創造規模經濟的東森購物而言，是非常重要的關鍵之一，綜合以上論述，可以得知東森購物與東森媒體集團之間的關係是非常密切相關的，包括人才與媒體資源方面的支持，對東森購物的營運是有所幫助的。



第四節 研究架構

本研究之文獻探討包括對資源基礎理論與經營策略的理論整理，並進行個案研究法，探討資源基礎理論與經營策略間所呈現的關係為何，圖 3-2 為本研究之研究架構圖：



第四章 個案分析

本章將採用次級資料作彙整與分析討論，內容包括：第一節整理出截至目前為止東森購物以及台灣電視購物產業發展的現況。第二節根據廣泛蒐集的次級資料找出東森購物的核心資源為何，並且分析東森購物如何運用或是累積、發展與經營策略相關的核心資源。第三節則是說明東森購物從 1999 年年底成立至今的重要經營策略，並檢視東森購物所擁有的核心資源與經營策略之間的關係。

第一節 台灣電視購物產業與東森購物頻道的經營現況



一、東森購物經營現況

東森購物頻道成立截至 2005 年為止，擁有 3000 名員工，超過 230 萬會員，每天營收高達 1 億元，週末時可達 1.5 億，成立 5 年多以來成長近 60 倍，2005 年他們預計之營業目標達 450 億元，根據調查顯示，台灣平均每 10 個人之中，就有 1 個人在電視購物上買過東西；加上現代人生活忙碌，電視購物已經成為許多人仰賴的消費管道。現在電視購物的商品走向多元化趨勢，從家居衣服到基金、保險、到房子都有，像一家綜合百貨公司，儼然成為新一代的超級通路，更堆疊出驚人的成長數字，電視購物所具有的媒體特性，不但吸引消費者，更吸引廠商，連供貨的廠商也十分看好「電視購物」這個兼具廣告和銷售的新寵兒，而紛紛希望能與其合作(陳世耀，2005)。

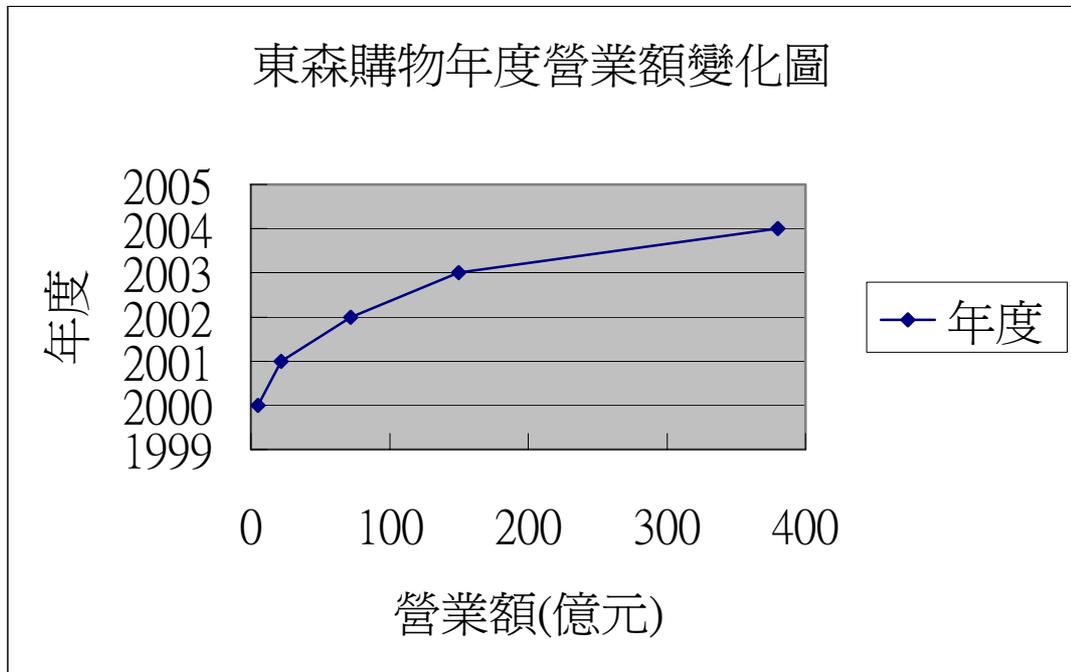
雖然虛擬通路市場已經逐漸成為許多人購物的管道，但是為了使虛擬通路在消費市場上變成一個重要且可被大眾接受的通路，東森每年皆花費約 4 億 5 千萬的資金投入廣告宣傳，東森購物成立 5 年來就花費將近 10 億元進行宣傳活動以

創造市場口碑與形象，目前東森購物在電視購物市場的市佔率達 90%，但直到 2004 年才達到損益平衡，可見經營電視購物的進入門檻與投入成本皆高昂，除了製作節目和開發商品之外，背後還需要有強大的媒體、物流和金流系統互相配合才能支持購物頻道的經營；而東森購物持續投資開發通路和服務系統，在通路方面，東森購物除了電視購物之外，本身也擁有型錄、購物網站、平面購物報及廣播等通路，⁹而在資訊系統方面東森跟印度 TATA 軟體公司合作自行開發五合一多媒體虛擬通路資訊系統，希望提供更好的服務平台，以快速支援每日 5 至 10 萬筆訂單，並且於 2003 年時宣佈採用台灣微軟公司的技術服務，大幅提昇東森網路購物商城的營運績效，提供消費者更完善的購物服務。

在營業額方面，東森購物的營業額表現高度成長的趨勢，從 2000 年成立第一年的 5 億，到隔年的 22 億，在整體服務業營收成長呈現首度負成長 11.7% 時，東森得易購以 340% 的成長速度，排名第二，並且首度進入天下雜誌調查 500 大服務業排行榜第 275 名、2002 年的 72 億元、2003 年的 150 億元以及 2004 年的 380 億元，東森得意購自成立以來不斷創造高營業額與高成長率的表現。

⁹資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

圖 4-1 東森購物年度營業額變化圖



資料來源：本研究整理

二、其他電視購物業者的經營現況

依據美國電視購物頻道的營業額約佔總體零售業的 3%比例計算，台灣電視購物頻道預估未來電視購物的年度營業額總共達 1000 億元，吸引許多業者有意加入虛擬購物市場的戰局，目前台灣的電視購物市場雖然仍有零星的業者以購買時段和重複播放產品錄影帶的方式生存，但是以東森購物為例，目前營業額已經占整體電視購物產業的九成以上，其它零星的業者，規模太小無法與之抗衡，目前以有計畫性新進入電視購物市場的業者以集團居多，可見以企業化經營電視購物已經形成一種趨勢，因此，以下將針對集團規劃進入虛擬通路-特別是電視購物市場的概況作說明：

(一)統一集團

國內的實體通路業者統一超商在國內實體通路市場占有龍頭的地位之後，有意將事業版圖拓展至虛擬通路市場中，原本預計以購買媒體時段的方式，在 2005 年推出統一超商旗下產品的電視購物節目，向國內電視購物市場跨出第一步，不過，想要進入電視購物市場並不容易。首先，電視購物的核心就是在媒體，系統業者不支持上架就沒有辦法透過頻道曝光，或是可能無法佔據有利的頻道位置，經謹慎考量之後，統一集團因本身不具有優勢的頻道和地方系統台的資源，在 2004 年宣佈退出電視購物市場，可見經營實體通路要跨行經營電視購物的門檻並不低，是否掌握系統台等媒體相關資源是關鍵因素之一(彭慧明，2004)。



(二)富邦 MOMO 台

富邦旗下的富邦媒體科技是國內第二家以縝密計畫的企業化經營電視購物頻道的業者，其成立的富邦MOMO購物台籌備 2 年的時間，從 2003 年第四季開始進行評估，2004 年 6 月開始進行人員招募及培訓，2004 年 12 月正式成立與試播預計月底試播，2005 年 1 月開播，資本額達 5 億元。經營初期參考合作夥伴韓國第 3 大購物頻道Woori以後發品牌之姿成功經營電視購物的經驗，並且派專人到韓國學習電視購物經營流程的知識，經營強調利潤導向、企圖擴張市場，降低進入市場的門檻，其經營目標是第 1 年營業額達 50 億元的損益平衡，第 2 年開始賺錢。目前全台擁有 400 萬收視戶的 MOMO 台，開台初期，MOMO 台也遇到頻道上架的問題，後來獲得中信集團系統台的奧援，以及集團旗下的台灣固網以近 70 億元，併購擁有 40 萬戶的有線電視業者太平洋聯網，成為五大有線電視系統台之一，使富邦MOMO台獲得系統台的支援(陳世耀，2005)。

富邦 MOMO 台開台之後，打破電視購物市場由東森一家獨大的局面，對消費者而言，增加未來電視購物市場的選擇性。富邦 MOMO 台從 2005 年 1 月開播至 3 月以來，每天平均營收約為 1,000 萬元，目前 MOMO 台消費的族群，以北部和城市居民為主，每天增加約 2,000 多名消費者，男女比例各佔一半，目前仍在嘗試不斷的開發新的消費族群。

未來的經營走向方面，品牌對富邦 MOMO 台是非常重要的課題，富邦媒體集團希望藉由富邦的品牌，營造一種信任感，加深消費者對 MOMO 台的認可程度，未來也將朝網路、型錄、簡訊、關係企業等多元的銷售方式發展，並且在節目呈現及商品內容上與東森購物加以區隔，提供廠商多一個商品的銷售平台，同時為追求規模經濟效益，富邦 MOMO 台下半年也將規劃成立購物 2 台，希望藉此能創造規模經濟。



(三) 其它集團

電視購物市場蓬勃發展，預計在 2005 年第 2 季之後，中信集團積極接觸的富耀購物以及另一籌備中的新的購物系統計劃將加入戰局，而中信集團旗下的緯來電視網，目前也積極投入電視購物頻道的計畫，緯來電視網本身擁有頻道經營與製播能力，所以對媒體的經營並不陌生；而未來中信金控擬聘請具有媒體經驗的管理階層擔任顧問，積極評估入主現有購物頻道的可能性，並為下一步進軍電視購物市場先行暖身(蔡宛儒，2004)。

在地方台方面，目前有微風廣場等業者正在規劃進入市場的模式，微風廣場本身具有經營實體百貨的經驗，未來也有規劃將經營觸角朝向虛擬通路發展，不論本身是經營媒體、實體通路或是其他產業的業者，對於進軍電視購物市場都顯得躍躍欲試，由此可見電視購物產業已經打破過去品質參差不齊的狀況，逐漸走向企業化的經營模式。此外，電信業者中華電信也看中電視購物的市場商機，計

畫將其經營的 MOD（多媒體隨選視訊）業務導入電視購物的市場當中，初步規劃將商品內容介紹委外由電視購物公司製作，希望藉由 MOD 的平台讓消費者可以自主性的選購商品，不用受制於電視購物頻道的商品節目安排，同時也可以減少衝動式消費的產生。

三、小結

目前台灣的電視購物市場已經逐漸邁入集團企業化經營的模式，打破過去業者預先錄製產品錄影帶再向頻道商或系統業者購買時段播放的方式，但是媒體一種是技術、資金與勞力密集的產業，進入門檻高，業者都會經過審慎的評估與規劃後才會正式進入市場，台灣第一家以企業化形式經營電視購物產業的富邦集團本身經過兩年的規劃並克服頻道收視的問題才能順利經營，此外，在廣電法規的限制方面，由於電視購物台是廣告專用頻道，數量受法令限制，管制的目的在保障收視戶的權益，避免付費收看有線電視的閱聽人過度接收購物廣告，因此廣電法規定在一百台頻道中，播送廣告頻道只有十台的限制，加上一般商業頻道集中在前 60 頻道等因素，使得有意加入市場的財團，在頻道佔有上更加困難。東森目前已經經營五個電視購物頻道、富邦佔有一個頻道，並且規劃再開第二台，再加上富躍、廣通等原有的電視購物商，相對限制其它後進者的發展空間，這也是未來有意進入市場者需要注意的問題(洪正芳，2004)。

第二節 東森購物的核心資源

核心資源意指能達成企業使命，為企業所擁有的競爭武器，透過長期的蓄積、自行發展、與互補性資源的相互增強作用或者向外購買，加上組織本身對於資源的配置與運用，不但能增進企業運作的效率與效能，也能夠讓企業順應環境的改變。核心資源定義為單一或獨特的重要資產或能力，使企業與競爭者產生差異，並成為競爭優勢的來源(何醒邦，2004)。

吳思華(2000)綜合其他學者的看法，歸納出能強化組織能耐的資源並且是判斷資源是否具有策略價值的基本指標，包括獨特性、專屬性、模糊性等；而 Miller & Shamsie(1996)也提出資源具有不可移動性(如人力資源)、不可模仿性(專利、契約)和不可替代性(實體資源)等特性；以及 Grant(1991)所提之策略性資源所應具有的「專屬能力」、「持久能力」等。本節將依上述特性分析東森購物所具有之核心資源。

一、東森購物具有「品牌權益」的優勢

Grant(1991)認為資源通常會產生折舊現象，環境的變化或競爭等因素都會縮減資源使用期限，通常具有「耐久性」的資源可以為組織帶來不墜的競爭優勢，例如，企業的良好「商譽」或「品牌」資源，可以為企業帶來長期的收益，同時，此亦為企業之重要無形資產。

東森購物成立之初延續東森媒體集團整體的品牌資源的力量，由於東森媒體集團在台灣經營有線電視系統台與頻道已經有十幾年的時間、市場根基深厚，因此東森購物以「東森」為名進入市場，迅速打開市場知名度，東森購物的長期經

營目標使東森購物成為消費者心目中第一品牌的¹⁰B2C虛擬通路購物百貨公司。當東森購物經營步上軌道之後，也逐漸累積出東森購物本身的品牌資源，因此東森媒體集團和東森購物在品牌資產累積方面是息息相關的，而東森購物也認知本身在市場中如要有所突破，品牌資源將占有重要的地位。

東森購物從 1999 年成立以後，以企業化方式經營電視購物與虛擬購物事業，使營業額屢創佳績，品牌知名度升高，目前東森得意購在台灣電視購物產業已經佔有領先者的地位，顯示消費者對此虛擬通路品牌開始熟悉，以下將分析東森購物所具有的品牌資源：

(一)品牌及品牌權益的定義：

Bennett(1988)對品牌的定義是：「品牌是一個名稱、項目、符號、象徵、設計或某些概念的結合，被認為是屬於某個銷售者的產品或服務。」

(Berry, 2000)。以經濟學的角度來看，品牌權益是一種超越生產、商品、所有有形資產以外的額外進帳(曾瑞媛, 2001)。品牌形象的優劣會影響消費者對企業的信心，因此品牌在企業中扮演重要的角色。市場上的強勢品牌可以讓消費者對企業所提供的產品及服務產生聯想，並且降低購買前的不安全感及增強信任感。

Doyle(1990)指出成功的品牌可以利用廣告、包裝、設計和通路來創造品牌形象，同時進一步讓消費者對品牌產生態度方面的偏好及忠誠度，目的就是增加消費者購買機會並且促使購買決策更有效率。

Chaudhuri 和 Arjun(2001)指出品牌權益主要可以由市場佔有率、利潤及價格等方面和顧客價值的觀點概括而成。Aaker(1991)認為品牌權益包含了多重構面，品牌權益可以為企業和消費者兩者創造優勢。Blackston(1992)則是認為品

¹⁰ B2C：指公司對顧客的電子商務服務。

牌權益可以分為基本權益類型，是產品的行銷變數，如通路、價格及品牌；另一種則是附加價值權益，主要是指無形性的特質，較難加以定義。Zeynep and Durairaj(1998)認為如果一個品牌可創造消費者正面聯想，就可進一步創造出品牌忠誠度，就是所謂的品牌權益。

(二)品牌權益的衡量模式：

學者 Aaker(1991)對品牌權益提出一種比較完整的概念，認為「品牌權益主要可構連品牌之品牌資產或者負債，品牌權益價值的增減取決於五個要素：

1. 品牌忠誠度(brand loyalty)：

是品牌權益的重要核心，來自於一種消費者滿意先前的使用及購買經驗，而使其知覺某品牌不同於其他的競爭品牌，並且創造出對品牌的一種偏好程度，這是其它品牌無法取代的競爭優勢。

2. 品牌知曉程度(brand awareness)：

存在於消費者意識當中，消費者能辨別以及回想某一產品的能力，也就是消費者對品牌的認識程度。

3. 認知品質(perceived quality)：

消費者感知企業的產品或服務的整體品質。

4. 品牌聯想(brand association)：

人們對某一品牌所能聯想的所有事物，可以幫助消費者從眾多的資訊○

5. 其它品牌資產(other proprietary brand assets)：包括專利權、商標、通

路的關係以及商譽和所有權等(李東松，2003；曾瑞媛，2001)。這是一個品牌所擁有的專屬資產，也是其他競爭者無法替代。

(三)東森購物具有品牌權益的優勢：

東森購物在1999年創立初期，藉由東森媒體集團的鮮明企業形象與經營媒體知名度以「東森」為名進入市場，快速成為大眾耳熟能詳的電視購物頻道經營者，以下以Aaker對品牌權益的五個構面來分析東森購物的品牌資產：

1. 在品牌知曉程度方面：

有線電視法於1994年8月11日經總統正式公佈施實施之後，台灣的有線電視產業開始以驚人的速度成長茁壯。東森媒體集團屬於早期就跨足有線電視經營的企業，旗下的東森電視台成立於1991年，前身為友聯全線公司，1993年更名為力霸友聯公司，早期以錄影帶供應、第四台播送為主要業務範疇，1997年9月底更名「東森電視台」，2002年9月購併同業「超視」電視台，合計經營八個有線電視頻道。¹¹歷經十幾年的時間，根據A.C.尼爾森公司的收視率資料顯示，東森頻道家族總收視點數已領先其他有線電視頻道家族；就2004年1-10月市場佔有率而言，東森電視的市場佔有率為14.77%為有線電視之首，在台灣擁有廣大的觀眾與高度的品牌知曉程度。由於民眾對東森媒體集團的品牌知曉程度高，因此也使東森購物可以挾以東森媒體集團的品牌資產快速進入虛擬通路市場當中，逐漸打開市場知名度。

¹¹ 資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

2. 在認知品質方面：

Judith and Richard(2002)認為知覺品質與品牌忠誠度具有相當高的關聯性，而且都會進一步影響到消費者的購買行為(施翠娟，2004)。

截至 2001 年為止，「東森購物」擁有 750 名客戶服務人員、1500 線客服專線、300 線語音專線，每日客服人員均針對客戶進行追蹤服務，並反映在商品開發及會員服務上，擁有超過 150 萬消費人次的良好口碑及 460 萬家庭的高普及率，東森購物逐漸佔有虛擬市場重要地位，並且持續加強服務品質，根據 2003 年蓋洛普針對東森購物客戶滿意度調查顯示，整體顧客滿意度超過八十分，電話客服中心滿意度更高達九成(郭昭琪，2001)，由以上資料可以顯示出東森購物努力藉由服務品質的提昇消費者對東森購物的認知品質。



3. 在品牌聯想方面：

品牌形象是由許多的有關企業的品牌聯想所組成，因此企業必須用心經營與維護品牌形象並創造顧客對其產生較佳的品牌聯想，而東森媒體集團所具有的品牌形象的優勢也將影響民眾對關係企業東森購物的看法，因此東森媒體集團重視企業形象，¹²根據 2004 年 6 月蓋洛普公司「台灣企業公益形象」調查資料顯示，東森媒體集團在「對社會公益活動貢獻」項目，居於榜首；東森電視台在「電視媒體公益形象」項目也獨占鰲頭。東森媒體集團本身也成立「東森慈善基金會」以及「東森文化基金會」，推動許多慈善活動和文化活動，對於企業形象有一定程度的提昇，以上針對東森媒體集團的形象調查亦有助於消費者品牌聯想價值的創造。

¹²資料來源：轉引自《東森媒體集團簡介》。

東森購物本身也積極進行品牌維護的相關活動，¹³東森購物從 2003 年起自盈餘中提撥 5000 萬元，由東森慈善基金會與東森文化基金會辦理成立「東森購物王令麟獎助學金」六項獎學金，包括台大勵學獎學金、清寒助學金、育英獎學金、傳播菁英獎學金、勵志工讀助學金、原住民希望部落補助計畫等，並且於 2004 年舉辦第一屆東森購物「育英獎學金」、「傳播菁英獎學金」選拔與頒獎活動，是國內傳播領域額度最高的獎學金，第一年發放總金額達 3060 萬元。可見東森購物本身相當重視企業形象的創造與維護工作。

4. 其它品牌資產：

東森購物成立之後，不斷強調電視購物的安全保障和服務完善等訴求，並且強力塑造電視購物和虛擬購物第一品牌的形象，目前東森購物台的營業額已經佔有台灣電視購物產業九成以上的市場，而型錄市場業佔有五成以上的市場佔有率，網路購物事業也年年成長，因此東森購物在市場上擁有不錯的商譽。

5. 在品牌忠誠度方面：

Margaret(2002)認為一個強勢的品牌，一定會提供與品牌所需且相關的利益，包括品牌聯想、品牌知曉程度等，以致最後促成忠誠度的產生。Yoo, Donthu and Lee(2000)認為除了品牌忠誠以外的四個構面皆有助於品牌忠誠的提升，知覺品質、聯想、高知名度等構面可以提供顧客購買的理由以及影響顧客使用的滿意度。而東森購物具有以上四個構面的優勢，對於品牌忠誠度的建立有所助益。品牌忠誠度建立後可幫助消費者購買商品的重複購買率，因此，東森購物積極和消費者建立關係，積極推出會員制，累積重複購買的消費者，截至

¹³資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

2005 年為止，已有超過 230 萬名會員，顯見東森購物具有其品牌忠誠度。

二、東森購物具有專業人才優勢

Miller & Shamsie(1996)指出人力資源具有不可移動性，人力資源並沒有辦法迅速轉移或是模仿，並且可以直接影響企業績效與表現，因此人才對企業是一項重要的資源。同時此也是屬於學者吳思華(2000)所歸類的企業策略性資源中的重要能力。

許多研究證據顯示能力是企業競爭的重要關鍵，其中具有不可模仿和不可取代的組織能力或資源是直接影響企業績效的重要關鍵(Wernerfelt, 1991)。



企業的組織是由人來組成的，而管理的目的主要就是透過組織有效的達成目標，因此要提升一個企業的競爭力，提升企業勞工的素質和向心力是核心關鍵。企業的領導階層擁有主導企業走向的權力，對企業而言是一項重要的人力資源。多數學者認為領導風格是一個影響組織效能的重要變數，許多研究皆指出領導風格是直接影響勞工士氣及滿足之最大環境因素，領導者扮演舉足輕重的角色，有密切相關，研究統計顯示組織成敗有 45%-65%的變異量是由領導者所決定(張鴻友，2004)，因此以下將針對東森購物的主要領導階層做一分析比較。

(一) 專業人才衡量方式：

比較兩間以企業化模式經營虛擬購物通路的東森媒體集團和富邦媒體科技集團副總層級以上的經歷背景可以發現，以富邦來說，富邦的副總層級皆無媒體經營的相關經驗；以高層主管的經歷背景來比較兩家公司的人力資源優勢有何不同，可以明顯看出東森媒體科技的高層主管大多具有媒體相關工作經歷，在媒體

專業程度上這方面是比富邦媒體科技集團的主管略佔優勢。

表 4-1 東森購物副總以上階級主管經歷背景資料

職稱	姓名	經歷
東森得意購董事長	周繼鵬	遠森總經理特別助理、東森育樂公司負責人、遠森公司總經理特別助理、王令麟立委辦公室執行長
東森得意購總經理	宋湘嵐	曾任東森電視節目部襄理、廣宣部副理、經理，廣告部協理，行銷總監；「得易購」成立，擔任副總經理。
東森得意購媒體副總經理兼發言人	李傳偉	曾任東森公關部副總經理、華視新聞部記者、主播、美國紐約美洲中國時報記者。
東森電視百貨公司董事長兼總經理	林登裕	曾任新頻道有線電視董事長、豐盟有線電視董事，現任東森保險代理董事長、東森旅遊董事長、東森保險執行董事、東森休閒育樂董事長。

表 4-2 富邦購物台副總以上階級主管經歷背景資料

職稱	姓名	經歷
富邦媒體科技股份有限公司董事長	林福興	工業技術研究院化工所試驗工廠廠長
		國喬石油化學(股)公司開發部經理
		必詮化學(股)公司副總經理
		富邦科技顧問公司副總經理
		富邦證券投資信託(股)公司總經理
		富邦證券投資顧問(股)公司董事長
		富邦金融控股(股)公司資深副總經理兼投資處處長

		富邦證券投資信託暨富邦科技顧問公司高級顧問
總經理	林啟峰	美商花旗銀行資訊部負責人
		美商花旗銀行副財務長
		美商花旗銀行行銷總監兼服務部門主管及發言人
		極緻公關公司總經理
		美商康健人壽保險公司副總經理
		富邦直效行銷顧問公司總經理
		富邦金融控股公司行銷處處長

資料來源：本研究整理



三、東森購物具有多角化(diversification)經營虛擬通路的優勢

東森購物以發展多角化虛擬通路方式經營東森購物，依資源特性區分具有吳思華(2000)所指的獨特性，獨特性是指企業執行策略時能夠藉由資源增進效能或效率的價值，藉由東森購物多角化通路可以增加東森購物的銷售觸角，進一步增進組織效能或效率的價值。

Rumelt(1974)將多角化企業分為「相關式企業多角化」、「非相關式企業多角化」和「重點式企業多角化」三種類型。並且明確指出企業採取「相關領域」的多角化經營方式較易獲致成功，因為其有效運用既有的核心資源以增加公司競爭優勢，因此企業應該避免進入與他們專業無關的行業。

Berger(1995)彙整過去的學者對於多角化的研究與實證，提出多角化程度對公司的優勢，包括最佳的營運效率、較不會去放棄有淨現值得投資案、擁有最佳的負債能力(debt capacity)以及享有較低的稅賦等(楊智元，2004)。

採取多角化經營的公司在資源使用上會比較有效率，並且可進一步可以降低研發、生產與行銷各分面成本，產生「範疇經濟」，因此也成為企業經營的趨勢之一。

企業的整合動作是相當具有正當性的，當資產合併使用的價值高於個別使用的價值時，就會產生綜效(或稱互補性)。綜效包括實質及非實質的資產，後者其中一項重要類別是人力資本，也就是個人的技巧與實際的專業知識(know-how)，當綜效不存在時，整合的利益將會很小，甚至於不存在。因此企業可以思考新的營運範疇可以充分運用這些剩餘資源，如果發現某些業務領域的擴張可以充分運用這些資源，則可以考慮進行多角化以追求範疇經濟效益(吳思華，2000)。

東森購物從 1999 年 12 月的東森購物一台開始營運以來，朝向多角化的經營目標發展，至 2005 年為止，除陸續成立東森購物一至五台以外，東森型錄於 2001 年開始發行，2003 年 3 月開始，因接手中國信託卡有的郵購業務成為台灣發行人量第一的型錄，發行人量超過 200 萬份而成為型錄市場龍頭，目前預估東森購物型錄每月發行人約 250 萬本，可提供 2000 多種商品，東森型錄以服飾、家具和 3C 商品最受歡迎，總品項數超過 2 萬件，未來將以多元化為目標，並以後端強大的客戶關係管理系統為基礎，提供顧客導向的郵購服務，東森型錄第一年的營業額約 1 億元，第二年增加到 5.6 億元，2003 年成長到 23 億元，2004 年則因爭取到中國信託的卡友郵購業務，業績目標調高到 50 億元，預估將占有超過國內一半的型錄市場(曾秉芳，2004)。東森媒體集團於 2000 年轉投資民眾日報，而東森購物與民眾日報於 2003 年 2 月宣佈兩大媒體將結盟合作，結合媒體宣傳及會員通路的優勢，讓民眾在家看報紙就能買到生活用品，看電視購物頻道也可以訂報紙，開創彼此的商機。透過民眾日報所製作的「東森購物報」，讀者可透過兩大張購物版篇幅的「東森購物報」以郵購刷卡方式直接訂閱商品，而成為東森購物另一平面虛擬購物通路(江昭倫，2003)。

在網路通路方面，東森購物所成立之東森網路購物商城於 2002 年開始營運，2003 年營收突破億元，2004 年營業額達 10 億元產品品項包括珠寶精品、服飾配件、美容保養、3C 資訊與通訊產品、居家與家俱、健康與美食、休閒與旅遊及自有品牌專區等，可提供線上 9000 多種商品並且與電視購物的資訊作結合，具有東森購物各台線上直播的功能，是一種綜合型網路百貨公司，滿足日益成長的網路購物族群的需求。此外，東森購物與 ETFM 東森廣播網策略聯盟，全省聯播，東森購物的相關訊息可以透過廣播傳播。富邦 momo 台則是預計 2005 年 5 月 1 日成立網站及發行人型錄，因為其沒有多元化的發展媒體通路，因此比較無法享有多角化帶來的範疇經濟優勢。(陳世耀，2005)

Porter(1980)指出「規模經濟」是指某一產品、投入生產作業或功能等，在某段時間內，絕對數量增加時，單位成本下降的現象。規模經濟會造成新進者進入市場的阻礙，因為其必須要承擔劣勢的成本，因此多角化企業的各事業單位，如果能與公司內其他事業「共用」某些作業或功能，也可能規模經濟類似的經濟效益。

四、東森購物掌握系統台的核心資源

國內有線電視共分成五十一區，只有六十三家業者取得營運執照，執照資源具有稀少性的特質，吳思華(2000)指出能強化組織能耐的資源具有獨特性的特質，所謂獨特性，是指該項資源在企業執行策略時能夠增進效能或效率的價值，而這一項資源包含了有價值、很稀少、不可替代三項特性讓其他競爭對手不易取得，同時這些也是東森購物所能掌握的系統台實體資源所導致。

¹⁴東森購物從 1999 年成立以來，先成立電視購物的虛擬通路，東森購物一台於 1999 年 12 月開播、東森購物二台於 2003 年 1 月開播、東森購物三台於 2004 年 1 月開播、東森熱銷台及購物五台於 2005 年成立，每天製播現場節目，以 20 個小時現場live的形式播出，突顯電視購物可以不受時間和地點的限制使消費者達到購物的優勢，同時也兼具聲光效果與娛樂性。

而東森購物可以順利取得五個購物台的頻道，主要是因為東森媒體集團本身早期就進入市場的有線電視系統台的經營者，讓東森購物可輕易取得頻道資源，順利推展電視購物頻道的業務。東森媒體集團 1995 年起創立東森媒體科技公司，進軍台灣有線電視及寬頻網路市場，成立以來一直透過水平整合與垂直整合

¹⁴資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/intro.htm>

策略運用，目前投資 19 家有線電視系統台，擁有 13 家有線電視系統台，和大約百萬的收視戶數，是台灣最大之有線電視多系統經營者(MSO)，亦是全亞洲除日本大陸外，最大的系統經營者。透過這一層關係，除了可以讓東森購物各台順利取得頻道上架播出的優勢，除了本身所掌握的超過 100 萬戶的固定收視戶之外，還可以運用長期在業界累積的良好的關係與力量讓東森購物在成立初期就可以使收視範圍廣佈全台灣約 460 萬的收視戶，相較於其他的電視購物業者而言，這一點對東森購物而言是非常具有優勢且難以替代的，並且可以透過此資源讓東森購物順利達成頻道上架、收視戶高度普及的目的，藉此產生價值性，使得此項資源具有資源獨特性。此外，對於新進電視購物業者而言，這一項硬體設備的投資非常高昂，以東森為例，在線路建置以及鋪設的階段，就花了五十億元，進入門檻高，可能導致新進者卻步，要取得佔有優勢的頻道機會就變得相對更小了。



以東森購物的競爭對手富邦 MOMO 台來說，在開台初期也遇到頻道上架的問題，目前在全台擁有 400 萬收視戶的 MOMO 台，除了獲得中信集團系統台的奧援，還有富邦靠集團的力量才能順利解決頻道上架的問題；富邦集團旗下的台固入股太平洋聯網後，擁有 40 多萬的有線電視收視戶，成為五大有線電視系統台之一，同時再透過與系統商不斷的溝通與協商才能在全台灣收看到 momo 台的節目，根據富邦媒體集團公關部主任范佳馨表示，截至 2005 年四月為止，富邦 momo 台已經可以在全省 400 萬戶中看到，另外，剩下台中縣，南投縣，屏東縣等地區共約 50 萬戶尚未開通，對富邦 momo 台而言，有了關係企業太平洋聯網掌握的收視戶，總算能在系統台獲得一些資源的支援。不過並非每一個企業都有這樣的企圖與資源可以支援電視購物頻道的經營，例如，原本有計畫進入電視購物市場的統一集團，就是考量到本身並沒有系統台的資源以及沒有經營媒體的前提，在規劃數月之後，於 2004 年年底宣佈退出電視購物市場的經營，此外，政府規定商用電視台不得超過總台數的十分之一，在東森購物已經擁有 5 個購物頻道以及富邦 MOMO 台本身所具有的一個電視購物頻道及規劃

中的購物二台，其他競爭者要取得頻道經營電視購物頻道更是顯得困難，可見在沒有系統台奧援的情況之下要經營電視購物頻道是一件不容易的事情。

五、東森購物台擁有海外據點的資源

吳思華(2000)指出，資源之「專屬性」是指該項資源和企業設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移與分割，其他企業縱然取得該項資源，也不一定可以發揮類似的功能。而複雜性(complexity)是指技能間及技能與資產間的相互依賴所產生的一種「組合能力」。複雜性為大量技術、組織常規與經驗的函數(司徒達賢，1995)。¹⁵東森購物擁有經營虛擬購物通路的經驗，而此能力也非其他業者可以迅速掌握或仿效的。為擴及海外市場，經營高層並親自赴美考察市場，包括洽談與美國主流的貨運公司、電視購物公司的合作事宜，2004年8月起，進駐T5衛星頻道，2004年9月東森購物美洲公司已正式在美國開播24小時全頻的華語電視購物頻道，提供北美消費者更完整的購物服務，主打亞洲商品銷售。

目前東森購物是國內第一家前往國外成立電視購物頻道的業者，當其它業者正在擴充台灣電視購物市場或評估規劃是否要進入電視購物市場時，為了因應未來國內市場飽和的狀況，東森購物於2003年就開始著手進行成立東森美洲購物台的各項評估和規劃，而其它業者在短時間之內都沒有擴展海外市場的計畫，因此，東森購物美洲台的成立對台灣電視購物產業而言具有開創性的意義。

東森購物利用本身經營電視購物頻道的經驗，派遣團隊實際赴美堪察，經過近一年的考察研究及嚴格的採購流程，決定商品組合並且與各供應商夥伴緊密結

¹⁵資料來源：轉引自「東森美洲衛視網站」。
<http://www.ettvamerica.com/>

合，由 50 名專業購物製作人合組製播處及設計處，負責掌控節目製作品質及產品的行銷策略，所有節目工程人員，包含導播、燈光、攝影、成音、美術設計皆是遴選具有完整電視節目經驗的成員參與節目製作，提供 24 小時的節目內容。擁有 800 位客服專員，結合電話錄音及來電分析支援系統，可迅速解答客戶疑問，提供完整的售前諮詢、訂購作業及售後配送與退貨服務等查詢，並且與全球最大物流系統 UPS 合作，使用現代化倉儲設備，由 UPS 專業物流人員負責完善的商品管理配送，可隨時追蹤商品運送階段，快速送貨到府服務，同時也可以上網瀏覽東森北美購物網(www.etmall.com)的商品資訊，直接訂購商品，電視與網站兩種媒體的運作更可快速推展東森購物在北美洲的業務運作。

六、東森購物擁有實體通路資源

為了解除一般人對虛擬購物通路消費的疑慮，讓消費者可以親身接觸到產品，或是獲得更完善的商品諮詢服務，東森媒體集團總裁王令麟主導下，從 2005 年開始，東森購物積極打造實體通路，希望讓消費者除了透過電話、電視、網路、型錄，也能「看得見、摸得著」東森購物各項商品，並與現場服務人員當面洽詢(蔡宛儒，2005)。實體通路資源具有專屬性(specificity)，專屬性是指某些技能與資產，僅能在特定生產製程中使用，可視為是為了顧客需求的資源承諾，專屬性是只對特定交易的持續性投資，而交易關係的持續是有價值的(司徒達賢，1995)。

東森購物 2005 年 5 月 1 日起將正式跨入實體通路，預計 2005 年底將全國成立 17 年的 400 家力霸房屋納入東森媒體集團體系，將全省 33 家力霸房屋正式納為「東森嚴選便利店」，2005 年底前擴展至 105 家，2 年內全台近 400 家的力霸房屋將全面轉型。¹⁶東森跨足實體通路，成立東森便利店，成為東森購物、東森

¹⁶資料來源：轉引自「東森創舉，通路革命！」。不動產e族網站。 ，
<http://egroup.idv.tw/enews/9404/new06042804.htm>

保險代理和東森旅行社的實體通路，目前東森嚴選便利店可提供機車、汽車險、旅平險無上限醫險、7種旅遊商品及自營品牌商品等，未來「東森嚴選便利店」還可以成為東森商品退、換貨的據點，並且提供專業人員產品的介紹以提供消費者面對面的服務。「東森嚴選便利店」從單一房屋仲介店跨入複合店經營模式之後，由於大量集客，估計光是代銷東森熱門的商品，400家加盟店初期一年至少可增加12億元產值。

東森購物則是先從經營虛擬通路出發，再利用本身的實體通路資源開始將虛擬通路與實體通路做結合，雖然傳統地區型電視購物通路也有建置實體店面，但是大部分都是區域型的電視購物實體通路，規模不及東森媒體集團的實體通路全省達400家實體店面的佈局，難與之抗衡，此外，目前以企業化經營虛擬購物通路的業者，以富邦MOMO台而言，目前還沒有發展實體通路這項計畫。因此，東森購物是第一家以企業化經營電視購物虛擬通路再利用本身所具有的資源擴展實體通路的業者。東森購物從虛擬購物跨足實體通路市場，利用本身遍佈全國的房仲業實體通路資源，將其轉型為東森購物的實體通路資源，不但可以吸引不透過虛擬通路消費的消費者，同時可以透過現場專業人員增加消費者對東森購物商品的信賴感。

第三節 東森購物的經營策略

公司的經營策略如何制定也將會影響其核心資源的累積或使用方式，且本研究主要是研究核心資源與經營策略之間的關係，因此以下將針對東森購物主要的經營策略進行說明與分析。

一、東森購物欲建立虛擬通路第一品牌的地位

品牌可以與某個銷售者的產品或服務做連結，品牌形象的給人的印象是否強烈會影響客戶對於企業的信任，品牌如果強勢，消費者可以馬上聯想到企業及它所提供的產品及服務，並且降低其購買之前的不信任感。品牌的成功可以讓消費者對品牌產生偏好與忠誠度，增強購買機會及促使購買決策更有效率。因此，對於成立時間並不久的東森購物而言，建立良好品牌與品牌資產工作就扮演著一種重要的角色。



東森購物成立之時，為了改變一般人對電視購物與虛擬購物看不到也摸不到的不信任感，致力於追求市場第一品牌的領導地位，希望能藉此提昇東森購物的市場占有率、追求高成長的目標。

東森媒體集團本身具有十幾年的媒體經營經驗，包括系統台、東森電視八個電視頻道、ETToday 東森電子報、ETFM 廣播與民眾日報等在台灣具有媒體高知名度，雖然有助於提昇東森購物進入市場時的知名度，但是在 1999 年東森購物成立之前，電視購物市場給人的印象大多停留在缺乏法規管理，大部分販賣藥品、鍋碗瓢盆的產品、產品品質沒有保障，節目內容單調、重複撥放錄影帶、節目品質低劣的階段，因此要改變一般人對電視購物的印象、加深對東森購物的信賴感是東森購物進入電視購物市場的重要工作。因此，當東森購物從 1999 年年底進

入市場之後，就開始積極進行建立東森購物本身品牌的各種活動，以 2003 年為例，東森購物於 2003 年分別針對企業形象、型錄、網路推出系列廣告，共花費 3 億 5000 萬元，分別交由不同廣告公司製作，其中各媒體占比為電視 65%、報紙 16%、雜誌 6%、廣播 6%、網路 4%、其他 3%，其中以電視廣告為最大部分，「東森嚴選」的概念是所有廣告的大原則，目的為為東森購物旗下所有商品的保證，2003 年的年度廣告策略即是以「讓消費者安心」為訴求，主打企業形象，希望讓消費者對以虛擬通路購物方式感到安心，可見東森購物對經營品牌的重視(陳瑩真，2004)。

二、發展自營品牌商品

東森購物總經理宋湘嵐表示，通路商發展自有品牌是未來趨勢，依照國外電視購物業者的經驗，唯有增加自有品牌才能提高通路獨特性，為塑造通路商品獨特性，擴大與既有銷售商品差異化並且在控制成本的優勢下創造較高的銷貨¹⁷毛利率，東森購物於 2002 年推出第一個自營品牌保養品 De Mon 之後，東森購物已經擁有開創自創品牌的經驗和品牌資產東森購物近來致力發展多品項自營商品，並且於 2004 年宣佈計畫在五年內開發 100 個自營品牌(李貞儀、唐玉書，2005)。

由於東森購物的會員人數中女性約占比 75%，家庭主婦占比 43%，年齡以 30 至 50 歲居多，平均消費金額約為 2000 元到 5000 元，再加上預估台灣每年有大約 600 億元的美容保養市場規模，東森購物於 2002 年推出第一個代理自營品牌 De Mon 保養品，第一年的新品業績達 2.18 億元，在擁有經營自營品牌經驗之後，2005 年推出主要針對 18 到 25 歲女性消費者為主的保養品牌 Angelita，希望藉此拓展年輕客層。除了保養品以外，東森購物還與國內知名設計師及遠東紡織集

¹⁷ 毛利率 = (營業收入 - 營業成本) / 營業收入，比率越高，表示公司獲利能力越高。

團合作，推出自創品牌的女裝、男裝等商品，¹⁸2005年年底還會推出自營珠寶品牌等商品。



¹⁸東森購物目前自營商品包括De Mon、Angelita保養品系列，Ador女裝、A+男裝、YoYo尿片。

三、發展跨國市場

¹⁹國內電視東森媒體集團瞄準的市場並不限於國內，而是希望在全華文媒體市場佔有一席之地、邁向全球化佈局的局面。東森購物近五年來營收成長快速，五年來營收成長了 46 倍，2005 年東森購物五個購物台總營收，預估將突破 460 億元，未來台灣電視購物市場預計有 1000 億元的市場規模，但是電視購物產業在快速成長的趨勢下，預估在 2007 年即可以達到 1000 億元的營業額，因此，東森購物期望在市場達到飽和之前先行拓展海外市場，並且於 2003 年開始著手進行東森美洲購物台成立的規劃事宜，經過一年的評估之後並且運用本身經營電視購物之相關經驗，於 2004 年 9 月正式成立東森美洲購物台。

四、走向虛實合一的通路經營策略



「虛實合一」是東森購物未來 5 年的目標，2005 年開始，東森購物為了擴大服務客層並提升市場佔有率，使自營品牌能夠廣佈與深耕，並且拉近和消費者的距離、讓產品銷售再創佳績，以虛擬通路起家的東森購物開始有計畫性的建構虛實合一的通路，東森購物並不堅持所有商品都得在自家通路上販售，而會視不同商品的特性，增加在實體通路銷售的可能。除了將全省力霸房屋規劃成「東森嚴選便利店」提供東森購物的顧客購物與換貨服務之外，東森購物於 2002 年底第一個自創品牌-De Mon，也有計劃成立多間五星級美容沙龍會館，以拉近品牌和消費者之間的距離。而東森購物自創品牌保養品-ANGELITA 未來並不排除開拓實體通路資源，在連鎖藥妝店上架(李佳雯，2005)；而 2004 年原本預計要進入電視購物市場的通路業者統一超商，原本有計畫運用統一超商的實體通路經驗，加上密集的門市、統一速達物流、統一型錄和預購誌等資源，進軍電視購物頻道，逐步建構出虛擬與實體通路整合的通路王國以創造更高的收益，雖然後來宣佈退

¹⁹資料來源：轉引自《東森媒體集團簡介》。

出競逐電視購物市場的行列，但可以由此顯見虛擬通路與實體通路結合已經形成一股趨勢，增加實體通路或虛擬通路的勢力將可以為通路業者帶來更多的收益。



第四節 東森購物的核心資源與經營策略之間的關係

一、建立第一品牌地位策略與品牌資源的關係

「時間就是金錢」，電視購物頻道所賣的最重要商品，就是時間，東森購物平均每分鐘的營業額至少要達 3,500 元，以每天 20 小時 Live 節目播出來算，一天至少要有 420 萬進帳，才能達到收支平衡(溫珮妤，2002)。因此東森購物從 1999 年創立之後的首要策略，就是要建立市場領導品牌的地位，追求高速成長的目標，雖然以「東森」為名的東森購物在進入市場時原本就具有「東森媒體集團」本身的品牌知名度，但是要改變消費者對傳統電視購物頻道的劣質印象，使其對東森購物產生更高的品牌知曉程度、提昇消費者對東森購物的認知品質、以及對東森購物產生良好的品牌聯想並且更進一步形成消費者對東森購物的品牌忠誠度，以增進消費者的偏好與消費意願的目標還有一段差距。

東森購物從 1999 年 12 月開台時，每天只有營業額 6 萬元，首年的營業額只有 5 億元，沒有獲利的情況就可看出當時消費者對於在虛擬通路購物仍存有疑慮，因此東森購物於成立之初就擬定欲建立第一品牌經營策略，希望藉由累積品牌資源的方式創造最大效益。東森購物除了提出「免費送貨到府」、「10 天鑑賞期與免費退換貨」等購物保障之外，也重視客戶服務，根據蓋洛普 (Gallup) 針對曾經在東森得易購購物的客戶滿意度調查顯示，整體顧客滿意度達 81 分，其中又以電話客服中心滿意度達 9 成以上(謝柏宏，2002)，此外，東森購物積極爭取媒體曝光以累積良好的品牌資源。

二、發展自營品牌商品之策略與品牌資源的關係

企業擁有品牌資產與否將直接影響到企業的營收，而當東森購物逐漸擁有自己的品牌資源之後，具體成果反應在營收狀況上，年度營收以倍數成長，2001年與2002年的年度營業額分別約為20億元和70億元，會員人數快速成長，目前會員人數已經超過200萬人，可見消費者已逐漸接受東森購物的品牌。在逐漸擁有本身的品牌資源以後，東森購物於2002年推出第一個自營品牌De Mon保養品，透過自有通路銷售，與其他銷售商品形成商品差異化並且創造較高的商品銷售毛利率，東森購物所代理的De Mon保養品第一年的營業額即突破1.2億元。具有品牌資源與自營品牌經營經驗的東森購物於2004年宣佈，將在五年之內打造100個自營品牌商品，至2005年為止，共推出六項自營品牌商品。

Bennett(1988)對品牌的定義是：「品牌是一個名稱、項目、符號、象徵、設計或這些概念的結合，可被拿來確認是某個銷售者的產品或服務。」(Berry, Leftowith and Clark, 1988)，消費者在進行購物行為的同時，也是在消費一種信任感，因為消費者對商品或者服務本身會與公司的形象做連結。

東森購物本身逐步規劃出自營品牌策略，因為一個完全陌生的新品牌要在市場上獲得消費者的信任及認同是相當不容易的，因此，東森購物本身所具有的品牌資產與制定自營品牌策略之間的關係是非常緊密的，並且持續進行支持策略性目標發展的品牌資產累積活動。

三、發展跨國市場與設立跨國據點的關係

東森集團於2003年開始即對外宣佈東森集團跨越到下個世紀，為因應世界潮流，旗下媒體整合後，所瞄準的市場並不限於國內，而是要在全球華文媒體市

場佔有一席之地。為了發展東森媒體集團的事業版圖，並且積極成為華文媒體第一品牌的目標與因應未來 2007 年以後國內電視購物市場可能達到的飽和情況，²⁰2003 年起，經過一年多的實際考察，東森購物於 2004 年 8 月起，進駐 T5 衛星頻道，2004 年 9 月東森購物美洲公司正式成立提供 24 小時全頻的華語電視購物頻道，主要是為北美消費者提供電視購物服務。

因此，包括電視購物在內，積極發展海外營運據點，並且積極制定海外發展策略與設立據點，東森購物利用本身經營電視購物的經驗與審慎的評估之後，正式成立東森美洲購物台，並且於 2004 年正式開播。

此外，因東森購物本身不具有正式設立海外的營運據點，當發展跨國市場策略制定以後，東森購物即開始著手進行海外據點建置資源的工作。

四、虛實合一策略與實體通路資源的關係

²¹發展虛擬購物通路已經有近六年歷史的東森購物，2005 年開始規劃拓展實體通路，並宣佈從 2005 年 5 月 1 日起，利用東森集團旗下全省的力霸房屋實體通路成立「東森嚴選便利店」，第一批「東森嚴選便利店」將於 2005 年 5 月 1 日起進行店面換裝，主要進行代銷東森集團相關熱門商品提供代訂服務，未來也將陸續推出東森集團關係企業的所有商品，預估一年至少可以增加 12 億元的產值。除此之外，東森購物也規劃將自營品牌 De Mon 於今年內開設 3 間直營 De Mon 保養品會館，讓虛擬通路的觸角延伸跨足實體沙龍會館，未來自營品牌商品 Angelita 也將開拓新的實體銷售通路，如藥妝店和百貨通路等。

²⁰資料來源：轉引自「東森電視台官方網站」。東森電視台。
<http://www.ettv.com.tw/ettv2003/index.htm>

²¹資料來源：轉引自「力霸房屋官方網站」。力霸房屋。
<http://www.rebarnet.com.tw/>

東森購物掌握力霸房屋的實體通路核心資源，並且持續進行實體通路拓展的動作，未來東森購物計畫依照產品特性分類應提供更多元的實體銷售通路，因此東森購物持續積極拓展支持經營策略之資源。

五、小結

東森購物運用其資源優勢並且配合策略的規劃一步一步開拓台灣最大虛擬購物王國的版圖。東森購物事業發展的著力點除了在國內市場以外，也積極向海外市場發展，於 2004 年正式成立東森美洲購物台，同時也積極開發實體通路市場，希望能以虛實合一的通路掌握更多的購物族群，由此可以看出東森購物不斷的開發新的市場機會，並且看見市場的趨勢予以回應，反觀其它以企業化型態經營的競爭者，目前還沒有對外發展與開發新通路的計畫，也就是這些快速的變化無法讓競爭者快速回應。

東森購物的資源優勢包括電視購物市場領導品牌的形象、具有跨國經營據點和擁有實體通路支援等資源，策略與核心資源兩者的關係是緊密連結的。

第五章 結論與建議

將分別針對研究發現、本文研究特色與貢獻、研究限制，以及後續研究建議做說明，本章共分為四節。

第一節 研究發現

一、目前台灣電視購物環境呈現一家獨大的局面，主要新進者具有集團背景並且積極介入市場

東森購物成立的契機是源自於東森媒體集團創辦人王令麟看到電視購物的市場利基，著手成立東森購物，是第一家以企業化經營電視購物頻道的業者，跟傳統的電視購物業者比較，屬於具有專業的媒體經營方式而非一般購買時段重複播放產品廣告的方式，提供消費者更多產品選擇性與購物保障，並且提供現場直播的聲光效果，成立近六年以來，業績快速成長，由初期成立時的虧損狀態轉變為年營業額三百多億元的電視購物業者，相較於其他業者而言，東森購物的市場表現仍屬領先，以富邦 MOMO 台為例，雖然同樣以企業化手法經營電視購物頻道，但富邦 MOMO 台從 2005 年 1 月 1 日正式開播至 2005 年 3 月為止，每天平均營收 1,000 萬，大約只佔東森購物 1 天 1 億元營收的十分之一(陳世耀，2005)，此外，其他地方性的電視購物台業者，呈現零散、小規模的情況，無法與東森購物相抗衡，根據次級資料顯示，東森購物目前的電視購物的市占率已經達到九成以上，同時東森購物預估三年之內，其它競爭者並不會威脅東森購物的市場領先的地位，因此，東森購物表示目前未針對競爭對手做積極的防禦或回應動作，也就是東森購物目前並未特別提出針對競爭對手或新進者制定因應策略。

此外，未來預估電視購物市場規模達到一千億元，因此有意加入電視購物的企業集團，如微風廣場、中信集團等有計畫性、縝密的規劃進入電視購物市場的進程，而目前東森購物的主要競爭者，富邦購物亦積極於2005年年底左右成立富邦購物二台，企圖擴張其市場規模，因此，東森購物雖然呈現一家獨大的局面，但是市場現存或者潛在的主要競爭者擁有集團背景的支持，甚至具有媒體相關經驗，如緯來電視網可能將提供相關的人力資源與媒體操作技術支援中信集團購物台的成立，未來將有助於新業者經營媒體通路並製作媒體內容，而現有主要競爭者富邦購物台也正積極進行擴張市場版圖的動作。電視購物市場目前屬於市場結構尚未穩定的狀況，競爭者不但逐漸增加而且不乏具有縝密的計畫與並且具有財團化的傾向，未來新競爭者的實力與影響力不容小覷。



二、母集團事業體有效整合暨有資源支援東森購物的運作

東森購物由東森媒體集團所創立，東森媒體集團本身豐富的媒體經營經驗，由於電視購物本身亦為媒體，而東森購物隸屬於東森媒體集團，因此在許多方面皆接受事業體所給予的支援能力，對於東森購物提供相當多發展所需之資源支持。

- (一) 品牌資源：東森媒體集團本身具有高知名度，並且擁有豐富的品牌資源，在東森購物成立初期扮演重要的角色，使以「東森」為名的東森購物在進入市場時，即挾代母集團的品牌優勢，在進入市場之時，迅速打開市場知名度，也就是影響消費者對於東森購物產生正面的品牌知曉程度、品牌聯想程度以及既有商譽等品牌資產，促使消費者對於東森購物快速產生知名度與信任感。
- (二) 系統台資源：東森媒體集團本身為系統台經營者，在業界擁有深厚的歷史

和經驗，由於系統台經營執照具有稀有性，不易取得，而有線電視系統台的實體資源與相關 HFC 寬頻網路建置線路的高額經費，經營門檻相當高，因此，此項資源難以獲取。而東森媒體集團藉由本身具有經營系統台的優勢，提供東森購物穩定的播出頻道，而此項資源優勢也使得東森購物可以在短期內擁有全台灣 460 萬戶的穩定收視戶，不需要面臨如富邦購物在開台之前所面臨的頻道上架問題。

(三) 實體通路資源：東森購物制定虛實合一的通路經營策略，東森媒體集團運用旗下的力霸房屋仲介公司的實體通路資源，直接轉型成東森購物之實體通路，迅速增加實體通路據點，未來可以提供消費者面對面諮詢的服務、東森購物商品的訂購與退換貨服務，希望有效拉近虛擬購物頻道與消費者的距離。

(四) 人力資源：東森購物副總以上管理階級皆有媒體相關經驗，可以幫助東森購物的經營快速步上軌道，相對於一般電視購物頻道非專業人士經營只購買時段播放產品錄影帶的方式或是沒有媒體經營背景的業者，東森購物的經營者屬於資深媒體經營者，所以在經營手法上也會比其他業者更為成熟。

綜合以上所述，不論在無形資產、實體資源或是管理階層之人力資源方面，東森購物與東森媒體集團兩者呈現密切關係；東森購物由東森媒體集團創辦人王令麟所成立，並且隸屬於東森媒體集團的架構之下，對於東森購物在發展歷程與其經營策略所需要的相關資源，東森媒體集團皆給予東森購物高度支持，兩者關係相當密切，而且東森媒體集團本身具有豐富的媒體經營經驗，因此，更加了解如何有效整合本身既有之資源，幫助東森購物的運作。

三、本研究發現東森購物的發展脈絡是東森購物在充分了解本身的優勢、劣勢以及本身對環境情勢的研判，再加上本身所預定的組織目標等因素互相影響之

下，先勾勒出一套為因應環境變化與競爭情勢所研擬的經營策略，此經營策略需透過東森購物對於本身所掌握之優勢核心資源特性的了解、並且將其加以有效分配與應用而達成；而可支持經營策略目標發展的核心資源並非呈現原本就俱足的状态，而是透過東森購物對本身資源的檢視，並且了解達成經營策略所需之資源以後，再逐漸進行規劃累積資源的動作。

(一) 在東森購物成立的時期，對當時市場環境的研判是電視購物具有龐大的商機，但是電視購物常給人品質不佳印象，市場缺乏值得信賴的業者，無法讓消費者對電視購物產生信心並產生購買意願，雖然東森購物以「東森」的品牌知名度幫助東森購物在市場上迅速廣為人知，但事實證明此並不代表擁有足以影響購買意願的品牌忠誠度，品牌資產明顯不足，並直接影響到當時東森購物的營運表現；東森購物的經營者看到這個問題，於是逐漸勾勒出建立市場品牌之策略，之後運用提供購物保障的行銷手法消除消費者對電視購物通路的疑慮，逐漸加深其品牌資源的累積，促使東森購物之營業額與市場佔有率在幾年之間大幅的成長。因此東森購物透過對市場的觀察與了解，運用專業行銷手法和東森購物本身原本所具有的品牌資源(無形資產)，持續累積東森購物之品牌資產，並且達成追求市場第一品牌策略的策略性目標。

(二) 東森購物規劃拓展海外市場的經營策略，主要是因為東森購物評估至2007年時，國內電視購物市場即將達到飽和，屆時東森購物勢必開始向外開拓市場的版圖，東森購物經過對外部環境的觀察與評估之後，制定發展跨國市場的策略，並且憑藉本身具有經營電視購物頻道的經驗，於2003年開始派遣電視購物專業人員前往美國勘察，積極規劃開發海外據點，並且進行累積相關資源建置的動作，在籌備一年多以後，於2004年9月起正式成立「東森購物美洲公司」開始營運；由此可見東森購物在先制定經營跨國市場策略之後，首先評估本身的資源條件，再進行海

外資源累積的行動。

(三) 電視購物的特色之一，就是不具有實體店面，此舉固然可以吸引適應在家消費模式的消費者，但是業者依然會面對不願透過虛擬通路進行消費行為的消費者的困境，同時，不論是實體通路或虛擬通路，發展虛實合一的通路經營模式亦是未來發展的趨勢；根據次級資料顯示，能夠從實體通路接觸到消費者並且觸動消費者的購物興趣、擴大市場規模，是東森購物未來發展的策略性目標。由於東森購物考量本身並沒有實體通路的資源，且初期須試探市場的反應，因此東森購物並未採取成立獨立實體店面的模式，而是將同樣是隸屬於東森媒體集團旗下的部份力霸房屋實體通路，轉型成東森購物的實體通路據點，除了原本的房屋仲介業務之外，目前初期規劃將提供東森購物退換貨及貨品預購的服務，未來會持續增加東森購物的服務據點。

(四) 在自營品牌商品經營方面，由於經營自營品牌可以增加銷貨毛利率，創造較高利潤，因此，東森購物於2002年開始即著手進行自營品牌商品的開發，而開發自營品牌商品與東森購物本身所擁有的品牌資產密切相關，企業具有深厚的品牌資產會使消費者對自營品牌商品產生相對的信賴感。由2002年至2005年之間，隨著東森購物的會員人數不斷突破、品牌資產逐漸累積，東森購物目前已經推出六項自營品牌商品，之後將陸續向市場推出更多元化的自營品牌商品。

綜合而言，東森購物針對其所面臨的環境、本身的組織目標，制訂一套適當的經營策略，並且具有將達成經營策略所需的資源，加以妥善分配、運用的能力，而支持經營策略發展的資源則是一逐漸累積的過程。

第二節 研究特色與貢獻

一、分析目前台灣電視購物產業的現狀

在東森購物未成立以前，台灣的電視購物產業呈現一片混亂的狀況，一般人對電視購物的看法多半停留在廣告不實、節目與商品品質良莠不齊的狀況，但是自從東森購物成立以後，以企業化經營手法改變一般人對電視購物的印象，由東森購物不斷創造高年度成長率即可看出端倪，同時，也吸引其它集團有意競逐這一塊預估達千億市場的大餅，2005年1月，在富邦購物台正式加入電視購物市場之後，打破東森購物一家獨大的局面，使市場的呈現更多元的景象，未來仍有其他集團欲加入戰場，因此，本研究透過次級資料分析方法整理出台灣電視購物市場的現狀，提供未來的研究者與有意進入電視購物市場者參考。

二、首度探討東森購物台之核心資源與經營策略的關係，提供有意進入電視購物產業的業者參考

由於台灣電視購物產業本身並沒有形成一種穩定的產業結構，不適宜用傳統產業結構理論分析，目前國內還未見其他論文採用資源基礎觀點分析電視購物產業，本文首度從資源基礎理論的角度出發，分析東森購物掌握哪些核心資源，並且進一步探討核心資源與經營策略之間的關係，希望藉由構連兩者的關係去發現東森購物成功的因素。

第三節 研究限制

一、次級資料可能難以獲取更深入的資訊

為了避免深度訪談法中受訪者對於訪談問題可能涉及主觀判斷、難以客觀的回應問題的缺點，本文以次級資料佐證分析與結論的正確性，但是由於個案公司可能會限制本身的資訊外流的程度，例如，東森購物在媒體面前所呈現之相關資訊有限或是刻意隱瞞某些機密，可能會侷限本文的對於個案公司的了解程度，因此，成為本文的研究限制之一。

二、本文未採納消費者的觀點

本文採用資源基礎理論的觀點，主要是從組織內部觀點出發，以探討東森購物內部所具有的核心資源並且與經營策略連結起來，但是缺乏觀眾對東森購物的看法，畢竟觀眾才是決定東森購物是否能夠成功的關鍵，因此未廣泛針對觀眾進行意見資料的蒐集是研究限制之一。

第四節 後續研究方向建議

一、 電視購物產業的明確產業結構還未顯見，未來當後進者陸續加入電視購物產業並且形成產業結構之後，後續的研究可以針對已經形成的電視購物產業進行產業結構分析模式分析整個產業結構。

二、 目前東森購物的會員人數已經達到 230 萬人，但本研究並未納入消費者對於東森購物的意見及看法，因此，後續研究可以針對消費者進行意見調查，以了解消費者對於電視購物有何期待或要求。

三、 由於目前只有東森購物和富邦 MOMO 台兩家以企業化型態經營電視購物產業，目前以企業化經營電視購物的業者並不多，其餘小規模業者很難與之抗衡，因此，建議後續的研究者，可以針對後進者進行核心資源和策略分析，了解不同業者的資源或策略之差異性如何。