

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

組織動態能耐發展之研究—

以城邦出版控股集團為例

**A Research on Dynamic Capability Development of  
Organization—A case study of Cite Publishing  
Holding Group**

研究生：廖育珮

指導教授：王盈勳博士

郭良文博士

中華民國九十四年九月

組織動態能耐發展之研究—  
以城邦出版控股集團為例

**A Research on Dynamic Capability Development of  
Organization—A case study of Cite Publishing  
Holding Group**

研究生：廖育珮

Student: Yu-pei Liao

指導教授：王盈勛

Advisor: Ying-hsun Wang

郭良文

Liang-wen Kuo



碩士論文

A Thesis

Submitted to Institute of Communication Studies  
National Chiao Tung University  
in partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of  
Master of Arts  
in  
Communication Studies  
September 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年九月

# 組織動態能耐發展之研究— 以城邦出版控股集團為例

學生：廖育珮

指導教授：王盈勳博士

郭良文博士

國立交通大學傳播研究所碩士班

## 《中文摘要》

競爭力向來是廠商持續成長的動力來源之一，在競爭的環境中，企業能否在激烈的競爭中存活乃至於茁壯，企業的核心能耐的強弱至關重要，但核心能耐具有組織專質的特性，只有在組織內特定的時空環境下，此能耐才能創造別的企業所不能獲得的經濟利潤。組織能耐常會隨著時間經過而演化。演化的方式會隨著技術本身的特性、外部市場競爭強弱與內部的組織與管理特性的不同而不同；這也就意謂著廠商原有的能耐，可能無法保證能維持長久的競爭優勢，所以廠商必須一直創造新能耐。

近年來，台灣出版產業面臨資本化與全球化結構轉變，以及資訊科技的衝擊，本研究針對城邦出版控股集團進行深度個案研究，探討組織面對資本化、全球化與資訊科技衝擊的環境背景下，其組織如何創造和提煉能耐，以維持競爭力。

本研究發現組織策略目標是決定能耐發展；策略目標的制訂是偵測外在環境趨勢和威脅而來。城邦發展的三個策略目標是透過組織專有性資源（領導人、資訊科技、內容、品牌、出版經營的 Know-How）的運用、配置取得不同的能耐而達成；支持策略發展の能耐是漸進、累積的過程；此外，在擴大組織規模與取得財務資源，領導人扮演重要角色；組織動態能耐發展，在經營穩定的出版事業上，多數應用過去經營媒體經驗的知識；在經營快速變動的網路事業上，以簡單、實驗性質的方式，厚植網路技術知識與經驗。

# **A Research on Dynamic Capability Development of Organization—A case study of Cite Publishing Holding Group**

## **《Abstract》**

The competitiveness is one of the motive sources of firms to grows up continuously, core capability is essential for enterprise to survive in the environment of the competition. However, core capability has characteristic of organizing the special quality, it is only in organization under a specific environment that this capability could create the economic profit which other enterprises can't obtain. Organization's capability often evolve with time, this evolution emerge in different ways depending on the specification of technique, the intension of external market competition, and the characteristics of internal organizational management. This means a firm cannot sustain its competition advantage with its primary capability; a continuous development of new capability is required.

In recent years, because Publishing industry in Taiwan faces changing with capitalization and globalization, and the impact of information technology, so this research on the case study to the Cite Publishing Holding Group will explore how organization creates and refines the capability , in order to maintain the competitiveness.

This research discover that the tactics goal of organization decide capability to develop; The formulation of the tactics goal is to detect the external environmental trend and threaten. Achievement of tactics goal of organization is that through deploy specific resource to obtain different capabilities. The capabilities of supporting the development of tactics is gradually and accumulated ; In addition, the leader play an important role to expand the company's scale and gain financial resource; In moderately dynamic markets of publication, dynamic capability of organization are embedded in experience of running media. In high-velocity dynamic market, dynamic capabilities rely extensively on the ways of simple and experimental to accumulate the knowledge and experience of Internet.

## 致 謝

隨著論文的完成，幸福的學生生活即將告一段落了！從職場再回到學校，學生的生活、資源豐富的交大校園，令我特別的珍惜與不捨。

本論文得以完成，首先，最要感謝是王盈勳老師，無論是在課堂上，或是在指導論文的過程中，老師分析事情的角度，以及給予啟發性的思考，激發不同的思考方式，都讓我獲益良多。感謝城邦出版控股集團的執行董事兼首席執行長何飛鵬先生，在百忙之中，抽空接受採訪，使本論文得以完成。此外，謝謝郭良文老師和劉麗娟老師對本論文提出的批評、建議與改善方向，使本論文更臻完整。

研究所生涯，感謝身邊老師的教導和同學、朋友的扶持與關心，讓我的生活變得精彩。溫柔的鐘珮綺老師，總是不斷的拋問題，幫助我在思考訓練上成長不少；總是替學生著想的林姐，慷慨贈送腳踏車和日常生活的照顧，讓我在新竹生活的日子更加方便；生活上、課業上、旅行上的最佳伙伴惠文，總是適時的給向來沒自信的我信心，與我共同創造了許多回味無窮的記憶；還有可愛的所上同學佩珍、佳玲、佩英、天鳳、祈年、淑安，為我的研究生活，增添許多美麗的回憶；學長姐麗尹、嘉淳、國洲、小麥，分享親身痛苦經驗，讓我避免在寫作論文上犯了他們曾經所犯的錯誤。

此外，謝謝熱愛舞台劇與旅遊的思儒，總是在不經意之際，捎來貼心的問候與關心；感謝士謹，在撰寫論文期間，以各式各樣的名信片帶我去世界旅行；還有謝謝大學好友碧華，總是默默地在身旁的支持我；同事芳珠姐姐、慧萍、文瑜、晏綺、國中同學國龍、國城、好友淑敏、捷塵這一路走來的關心、加油與打氣。此外，特別感謝親如家人的室友靖宜，提供我安靜的研究空間，陪我度過論文期間所遇到的種種困難與低潮，更珍惜與你同居的日子。

最後要感謝我親愛的爸、媽，從鼓勵考研究所到完成學業，你們一路上的支持，是我最大的精神支柱；謝謝益師益友的大姐，總是包容、鼓勵這愚笨的小妹；還有謝謝老是和我有代溝的老弟，總在我的威脅下，第一時間內解救我那不定時會發脾氣的電腦。

# 目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
圖目錄	vi
表目錄	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景和動機	1
第二節 研究問題與目的	4
第三節 研究流程	5
第二章 文獻探討	6
第一節 資源基礎理論	6
一、資源之定義	6
二、資源的特性	8
三、資源的運用與延伸	10
四、資源基礎理論的內涵與限制	11
第二節 動態能耐理論	13
一、動態能耐之定義	13
二、動態能耐的共同特徵和類型	14
三、動態能耐衡量的構面	18
第三節 策略與能耐之關係	23
第四節 台灣出版產業的發展歷程與轉變	26
一、台灣出版產業的演進	26
二、台灣出版產業的結構轉變	27
三、出版產業的發展趨勢	28
四、資訊科技對出版產業的衝擊	29
第三章 研究方法	34
第一節 個案研究法	34
第二節 研究架構	36
第三節 研究設計	36
第四節 研究對象	38

一、個案之選取	38
二、訪談對象	39
第四章 個案介紹	41
第一節 城邦出版控股集團簡介	41
一、城邦出版集團	42
二、電腦家庭出版集團	43
三、商周媒體集團	43
四、尖端出版集團	43
五、儂儂國際集團	44
第二節 城邦出版控股集團發展歷程	44
一、出版雜誌起家	44
二、跨足網路事業	48
三、發展區域性出版集團	58
第五章 個案討論	67
第一節 城邦出版控股集團重要核心資源	67
一、領導者	69
二、資訊科技	70
三、內容	72
四、品牌	73
五、出版經營的 Know-How	76
第二節 支持城邦控股集團策略發展的動態能力	76
一、支持成立出版集團的動態能力	78
二、支持涉足網路事業的動態能力	82
三、支持發展區域性出版集團的動態能力	86
四、小結	89
第六章 研究結論與建議	91
第一節 研究發現	91
第二節 管理上的意涵	94
第三節 研究限制與建議	96
參考文獻	98





## 圖 目 錄

圖 1：研究流程	5
圖 2：出版產業的價值鏈轉變	31
圖 3：出版產業的管理緊張態勢	33
圖 4：研究架構	36
圖 5：城邦出版控股集團組織架構	42
圖 6：城邦出版控股集團發展歷程之策略演進圖	77

## 表 目 錄

表 1：策略性資源的內涵	8
表 2：可維持競爭優勢	25
表 3：出版產業的產業特質	27
表 4：出版延伸技巧基礎	32
表 5：訪談題綱	37
表 6：個案受訪者名單	40
表 7：PChome Online 策略聯盟大事件	53
表 8：城邦出版控股集團的重要核心資源	68
表 9：支持組織各階段策略目標的動態能耐之資產組合	78
表 10：城邦控股集團形成之策略發展與動態能耐之關係	90



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景和動機

過去十幾年來，隨著社會變遷，台灣出版生態環境也跟著改變，尤其是近幾年來不僅變數多，變化快，已到了業者疲於應付，無法掌握的狀況。王乾任(2002)將台灣的出版政策大致分為三大時期，第一、孕育管制期，從 1949 年到 1975 年；第二，開放管制獎助起飛期，從 1976 到 1986 年；第三，出版多元自由，從 1987 年解嚴至今。台灣的出版業在 80 年代政治解嚴後，社會正值邁入消費社會，企業化經營的大型書店，如金石堂書店與誠品書店的崛起，以及暢銷書排行榜的制度化等兩項因素，導致了文學商品化(莊雅麗，1995)，和出版產業加速資本化(孟樊，2002)。台灣出版產業在加速資本化之際，台灣出版產業在創業資金門檻低、固定成本少，產業進入障礙低的產業結構體制下，呈現「資本少與規模小」的出版社林立狀態。

Herman and McChesney (1997) 指出，在 1990 年代有三種媒介在全球市場中發展最快，包括圖書出版、唱片音樂以及影片產製(轉引自徐宜君，2003)。因此，台灣的出版產業在解嚴後，除了持續地資本化，更進一步地面臨到全球化競爭的問題(徐宜君，2003)，特別是在 1987 年解嚴後趨向自由化及台灣在 2002 年 1 月 1 日正式加入世界貿易組織(WTO)後，在「出版服務業」的市場開放之限制上，對於跨國提供服務、國外消費、及商業據點呈現上等三個型態是沒有限制的環境因素下(經濟部國際貿易局，2002；轉引自徐宜君，2003)，台灣的出版產業亦面臨巨大的生存挑戰，其中最顯著的兩項衝擊為，一是跨國集團的資本圍剿；二是中國大陸的出版社與台灣出版社在華文市場上的競爭(蔡卓芳，2004)。

台灣出版產業除了面對跨國集團的資本圍剿與中國大陸出版社與台灣出版社在華文市場上的競爭外，還面臨到不可擋的另一波時代潮流「資訊科技」，從錄音書、錄影書、CD 書到 CD-ROM 等電子科技產品與出版的結合，對平面印刷出版品市場帶來更大的刺激和影響。同時，網際網路的興起，因其互動、即時等特性，改變了遊戲規則，重新定義了出版業，改變了產品形式以及行銷和通路方式，並對出版產業原有的價值鏈產生衝擊。

Hamel and Prahalad (1994) 競爭力向來是廠商持續成長的動力來源之一，然而隨著知識經濟時代的來臨，許多廠商今天所面臨的競爭力問題，已不再來自「國外」的競爭，而是出在「非傳統」的競爭。這不是一場美國對日本或歐洲的商戰，而是一場落伍者對挑戰者、守成者對創新者、偷懶模仿者對想像力豐富者之間的角力。而大部分公司所面對的組織轉型，其改變幅度也由大改產業遊戲規則的後起之秀所決定，而不是取決於這些公司本身的先見之明。因此，公司必須有「改造」其所屬產業的能耐，始能開創未來（顧淑馨譯，2004）。

在競爭的環境中，企業能否在激烈的競爭中存活乃至於茁壯，企業的核心能耐的強弱至關重要，但核心能耐具有組織專質的特性，只有在組織內特定的時空環境下，此能耐才能創造別的企業所不能獲得的經濟利潤。組織能耐常會隨著時間經過而演化。演化的方式會隨著技術本身的特性、外部市場競爭強弱與內部的組織與管理特性的不同而不同；這也就意味著廠商原有的能耐，可能無法保證能維持長久的競爭優勢，所以廠商必須一直創造新能耐。

探討競爭力最被援引的即為產業結構分析，但 Hamel and Prahalad (1994) 提出，一般的產業結構分析適用於描述競爭力的內涵（what；即某一公司或某產業比別人易獲利的長處何在），這種分析的心得包括建議公司要「在時間上求快」、要「顧客導向」，致力於「六個標準差」的品質，採取「同步工程」(simultaneous engineering)，或是追求其他多種必要的優勢。但這種分析全部的注意力都放在

探討成本、品質、顧客服務與及時行銷等優勢上，對為什麼（why）的問題反而多半忽略不談：為什麼有些公司能夠不斷的開創新的競爭優勢，有些卻只能旁觀和追隨？為什麼有些公司是創新多於模仿，有些卻相反，因此競爭力的探討不但要應該找出現有的競爭優勢是什麼，以及哪些公司有擁有這些優勢，更要發掘帶動公司創造優勢的「動力」在哪裡？。

探討競爭力的緣由不止是追究某公司為什麼能創造優勢，也牽涉到研究產業改造與變遷的緣由；值得注意的不是產業結構如何變的問題，而是改變的原因。為什麼有些公司總是接受現狀，有些卻能夠善用全球化、管制放寬、科技或人口變化等力量，把產業結構依據本身的優勢加以轉型？產業不會「演變」，而是極於改變現狀的公司會挑戰「既有的常規」，重畫區隔的界線，提升顧客對價格與性能的期待，創新產品服務概念。

從 Hamel and Prahalad 對競爭力的緣由歸結來看，競爭力涉及公司如何創造優勢，也涉及產業改造與變遷的緣由，是故廠商和產業是彼此相互影響，共同演化。

從上述出版環境的資本化、全球化結構轉變，以及台灣出版公司面臨華文市場的競爭和資訊科技的衝擊，本研究希望藉個案研究法，透過深入探討出版組織在此激烈競爭的環境中，創造優勢的「動力」在哪裡？根據此一動機與研究構想，本研究擬針對城邦出版控股集團進行深度個案研究，以「城邦出版控股集團」的成長過程為研究對象，探討組織面對集團化與資訊科技衝擊的環境背景下，其組織如何創造和提煉能耐，以維持競爭力。

## 第二節 研究問題與目的

台灣各家出版社均處於集團化和資本化的社會結構，以及中國大陸的出版社與台灣出版社在華文市場上的競爭；但城邦出版控股集團如何能從「資本少、規模小」的出版社林立狀態中，脫穎變成台灣目前第一個區域性的出版集團，以及如何從一個以經營出版為核心，成功跨足發展組織的非核心事業—網路事業，其組織創造優勢的「動力」為何？

競爭力向來是廠商持續成長的動力來源之一，既使身處同樣的環境，但「為什麼廠商會長得不一樣？」「為什麼在同一產業廠商的表現會不同？」（Ethiraj et.al.,2005）。多數學者（如：Teece and Pisano,1994；Lei et al.,1996）認為，廠商的動態能耐或是動態的核心能力是造成廠商表現不同的關鍵因素。因此本研究擬透過動態能耐觀點瞭解城邦出版控股集團如何發展動態能耐，以維持競爭優勢。本研究之問題與目的如下：



- 1、描繪城邦出版控股集團發展演變的過程。
- 2、探討城邦出版控股集團的策略與動態能耐之關係為何？

### 第三節 研究流程

本研究在決定研究組織的動態能耐發展之後，開始構思會探討哪些主題，為何要研究這些主題，形成研究背景、動機與目的。之後再蒐集欲研究主題－資源基礎理論、能耐基礎理論的相關文獻，瞭解目前發展狀況，形成本研究的文獻探討。完成第二章的文獻探討後，將其整理的資料，發展本研究的研究架構，使用個案及次級資料蒐集方式，深入探討個案公司的組織動態能耐發展，其研究流程如下圖 1 所示：

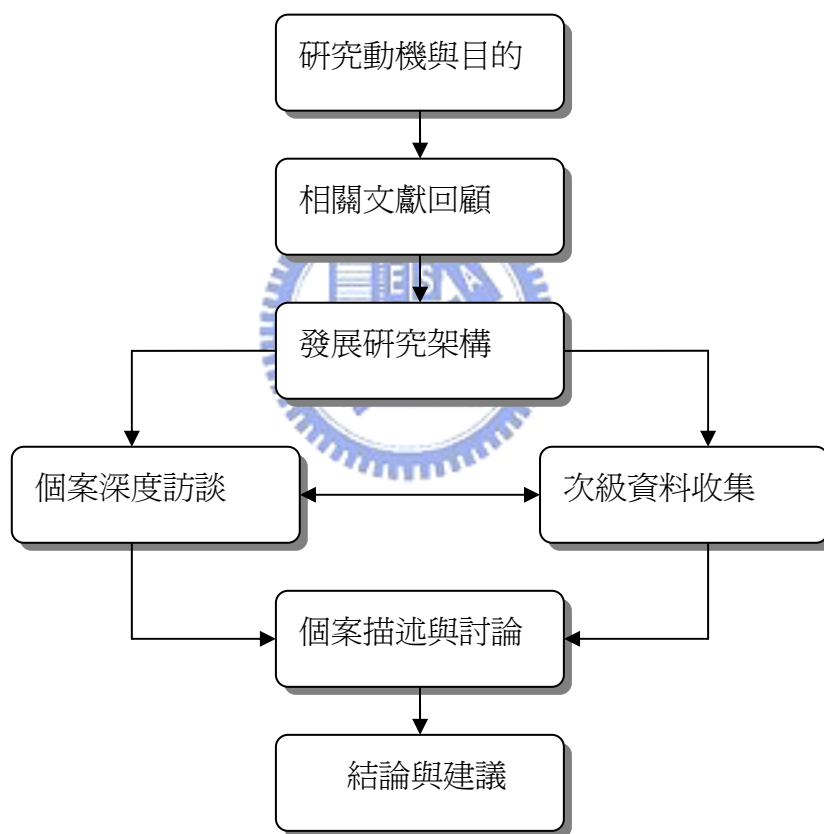


圖 1.研究流程

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本研究目的在探討城邦出版控股集團如何從創辦一本雜誌起家，發展至跨足網路產業以及成爲一個區域性的出版集團的動態能耐發展過程。由於策略發展是整合廠商對資源取得的能力與以及運用資源產生租，因此，如何藉著廠商的動態能耐（Teece and Pisano,1994）或是動態的核心能力（Lei et al.,1996）來創造和維持持續的競爭優勢是策略發展研究的重要方向。然而，動態能耐這個觀點是建立在資源基礎的觀點（Barney,1991；Wernerfelt,1984）靠著增加資源轉移、重組或獲得的動態。因此，本章第一節援引資源基礎理論的重點，主要在於辨識、累積與發展企業獨特的資源與能力；第二節進一步介紹動態能耐觀點，以了解組織如何運用核心的資源與能力，來創造持續的競爭優勢。第三節介紹台灣出版產業的發展歷程與轉變，作爲組織發展演變的背景環境。

### 第一節 資源基礎理論

此節首先介紹資源之定義、資源的特性，並進一步探討資源的運用與延伸，最後則說明資源基礎理論的之內涵和限制。

#### 一、資源之定義

Penrose(1959)最早將企業資源（Resources）視爲影響企業行爲之重要變數，認爲企業要獲取利潤，不僅要擁有優越的「資源」，而且更要發揮有效利用這些資源的「獨特能力」，此論點可視爲資源基礎理論的先驅，首次明確地指出公司利潤與資源的正向關係。

Wernerfelt（1984）依循 Penrose 的論述，提出了「資源基礎觀點」



(Resource-Base View) 一詞，同時亦指出傳統的策略性思考大多以「產品」的角度來考量所需的資源，而很少以「資源」的角度來探討產品與市場的拓展。他認為「資源」與「產品」就好比是一體兩面，但是企業若採用傳統的策略思考模式，往往無法發揮資源的使用效率；若是調整為從資源的角度思考並制定適當的策略，將可大幅提升資源使用的效率，讓公司累積的資源優勢無法讓其餘競爭者直接或間接取得。

Barney (1991) 將公司資源定義為「在公司的控制下、可協助公司建構與執行策略，進而提升公司之效率與效能的一切事物，包括公司的全部資產(assets)、能力(capabilities)、組織流程(organization processes)、公司屬性(firm attributes)、資訊(information)，與知識(knowledge)。」

吳思華(2000)整理諸多學者觀點，將資源分為資產(asset)與能力(capability) (見表 1)，資源指的是企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分有形資產(tangible assets)與無形資產(intangible assets)兩類；能力指的是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。有形資產包括具有固定產能特徵的實體資產以及可自由流通的金融性資產，可見於公司財務報表；無形資產包括各類型智慧財產，如專利、商標、商譽、契約等。個人能力可區分為三大類，包括與特定產業(產品)有關的創新與專業技能、管理企業的能力，與促進企業內部溝通協調和組織間交易關係的人際網路能力；組織能力是一種持續運用管理能力來改善企業效率(efficiency)與效能(effectiveness)的能力，從屬於組織程序，不會隨人事更迭而有太大的變動，可呈現四個層面，包括能將企業產品與服務以精確之品質及時間來接近和滿足顧客的業務運作能力、技術創新與將創新概念商品化的能力、鼓勵創新與合作的組織文化，與組織記憶和組織學習，可將過往經驗保有於企業內部、因應於企業決策上，減少任務交付過程中協調、溝通，與執行的交易成本。



表 1：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）



## 二、資源的特性

在資源基礎觀點指出，持續性競爭優勢來源為廠商所擁有的異質資源與能力後，學者們更進一步探討究竟會形成競爭優勢的策略性資源，應具備何種特性。Dierickx and Cool（1989）指出由於要素市場的不完全，所以有些資源是無法透過交易由市場取得，必須由廠商自行累積，而一個廠商資源優勢的維持必須 and (immobility)，同時必須具備以下四項屬性方能為企業帶來競爭優勢：

1. 價值性資源（valuable resources）－能協助廠商規劃或增進執行策略時的效率與效能之資源。

2. 稀少性（rare resources）－該項資源僅有少數廠商擁有，同時該項資源也是其他或潛在競爭者需要但未擁有的資源。

3. 不可模仿性（imperfectly imitable resources）－廠商擁有競爭者完全無法模

仿的資源，因為歷史背景，因果模糊性與社會複雜性所形成資源之不可模仿性。

4.不可替代性（unsubstitutability resources）－競爭者無法用其他對等的策略性資源來替代。

Grant（1991）認為策略性資源應該具有「專屬能力」、「持久能力」，「專屬能力」指的是企業掌握資源價值的能力，此為企業獨有的；而「持久能力」則是指企業所有的資源必須能長時間保持價值。資源要為企業帶來競爭優勢通常必須要同時具備以下四項特性：

1.耐久性（durability）：使用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。

2.透明度（transparency）：資訊不透明是造成競爭者不能模仿對手競爭策略的原因之一。當企業所構成的競爭優勢越多，則此企業所呈現的資訊透明度越低；此外當構成能力所需要資源越多，則透明度越低，同時，也越難被競爭者模仿。

3.移轉性（transferability）：資源的不可移轉性，包括資訊不完全、資源及能力的不可移動性、地理的不可移動等的因素會提高交易成本。公司所具有的資源及能力如果越不容易移轉，那麼企業就越能掌握並維持其競爭優勢。

4.複製性（replicability）：複雜性愈高的事物將使複製程度愈困難，競爭對手無法藉由自行累積的方式取得相同的資源與能力。

Amit & Schoemaker（1993）認為資源與能力必須擁有互補（complementarity）、稀少性（scarcity）、不易交易（low tradeability）、不易模仿性（inimitability）、持續性（durability）、專屬性（appropriability）、有限替代性（limited substitutability）、與策略性產業因素重疊（overlap with strategic industry factors）。Habann（2000）歸納資源基礎理論相關文獻後，整理出核心

資源具有下列特徵：（1）有能力去產生價值；（2）不可模仿的能力；（3）不可替代性；

吳思華（2000）認為企業所擁有的資源極為多樣化，然而能夠強化組織能耐、具有策略性價值的資源大致上具有下列特點：

1. 獨特性：指資源必須具有企業在執行策略時增進效能或效率的價值，且市場供應少，無其他替代品。也就是包含了有價值、稀少及不可替代三項特性。

2. 專屬性：指該資源與企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易移轉與分割，其他企業縱使取得該項資源，亦不一定能發揮類似的功能。

3. 模糊性：指資源的建構過程，及其與競爭優勢間的因果關係不易清楚的釐清，使競爭對手無法取得與學習。同時可從兩方面來建構：首先是內隱性，指「由做中而來」的技能，未經組織，未整理編纂，便具有其內隱性。這種能力較不易接近或直接指導，競爭對手也無法以「逆向工程」技術加以分解及模仿。其次是複雜性，指企業所擁有的能力是許多技能、資產、個人經驗、組織常規相互依賴而來的組合能力，其複雜程度高，使競爭對手無法擁有足夠的知識去完全掌控。

### 三、資源的運用與延伸

Prahalad and Hamel（1994）提出伸張概念，目的在強調經營者如何以強烈企圖心，找尋市場利基，運用少數的資源以小博大，延伸運用（leverage）企業所擁有的資源能力，擴增自身企業的競爭優勢。而企業可以透過：集中、累積、互補、保存、回收等五種資源使用方式，來達成延伸運用資源的目的，分別敘述如下（顧淑馨譯，2004）：

1. 有效地集中資源在主要策略目標上（concentrating）：即利用策略焦點，資源聚集在關鍵目標上，全力以赴。

2.有效率地累積現有資源（**accumulating**）：資源累積的方式可來自兩方面，一是經由經驗累積，比競爭者更快速、有效率地學習；一是外借資源，藉由獲得、內化合作者的技術、資金、與供應商連繫獲得對方創意、與主要客戶分攤開發風險、自有利的要素市場取得資源、聯合研究計劃等。

3.資源互補以創造更高的價值（**complementing**）：藉由調合不同種類的資源運用，來增加每種資源的價值，調和資源的能力有賴於科技整合、功能整合及新產品想像等三種技能；另一方面，資源發展時，也兼顧各種資源能力，因為唯有掌握互補性資源，才能掌握所有的經濟利益。

4. 盡可能保存資源（**conserving**）：技術、品牌等資源可以被重新使用再累積，管理者也可以拉攏合作夥伴或避免與競爭者正面衝突的防禦手法來達成保護資源的目的。

5. 儘快從市場上回收資源（**recovering**）：資源從支出到回收，其間的時間長短，是資源活用的重要關鍵；回復過程越迅速，資源增加率越高。

#### 四、資源基礎理論的之內涵和限制

Barney（1991）提出以資源基礎為資源和能力的概念，他們傾向定義，資源相當於包含所有的資產，能力和組織過程、廠商特質、資訊、知識等，而其它學者也尋求清楚地描繪資源和能耐之差異（Admit and Schoemaker,1993；Grant,1991）；Amit and Schoemaker（1993）認為在資源基礎觀點下的企業管理者，其所擔負的重要任務是：必須在事前確認一組策略性資產，以建立企業可維持的競爭優勢來創造、累積組織的資源，並隨著外在環境的變遷，隨時評估組織未來所面對的產業策略性因素與新的策略性資產組合。

Grant（1991）也曾指出資源基礎理論強調的是內部資源與策略的聯結，而大量的忽視策略與外在環境的關係，雖然環境決定廠商的生存與否，但是廠商的

核心資源與能力決定繼續生存的條件。Peteraf（1993）則認為「資源基礎理論」所關心的是廠商內部擁有哪些異質性資源，這些異質性資源應如何運用與組合？形成可維持競爭優勢的資源特性為何？資源的異質性來源又如何？

資源基礎的觀點在策略上提供深刻的理解去連結競爭優勢和獨特廠商專有資源的結合和「核心能力思考」如何被整合至廠商的策略這些觀點專注在廠商的內部組織，並配合著傳統的策略強調在產業結構和策略定位做為競爭優勢的決定。在資源基礎理論假設，廠商含有資源，這些資源是由不同成份形成的分配在廠商之間(Amit and Schomaker,1993；Penrose,1959；Wernerfelt,1984)。根據資源基礎的假設，當廠商的資源是有價值的，稀少的，不可模仿的和不可替代的，他們就可以達到持續的競爭優勢靠著執行新的價值創造策略，而不會被競爭對手容易複製(Barney,1991；Peteraf,1993；Wernerfelt,1984)。最後，當這些資源和他們相關的活動系統有補足，他們潛在的去創造持續的競爭優勢是增大的(Eisenhardt and Martin, 2000)。



在這樣的思考邏輯下，廠商所擁有的專屬資產與能力為競爭優勢的來源，因此廠商實務上的課題便是比競爭者更有效的選擇、累積出這些符合上述特性的能力與資源（Makadok, 2001），接下來根據廠商自己所擁有的專屬資源與能力，再決定在哪個市場這些資源可以贏得最高的經濟租（Grant,1991；Teece et al., 1997），與 Porter 的產業分析方法相較起來，資源基礎觀點可說是一種「由內而外」（inside-out）的思考邏輯（余雅文，2003）。

但資源基礎觀點有其限制，在於無法充分解釋某些廠商為何及如何在快速與無法預測的變動下擁有競爭優勢，在急速變化的市場中，資源基礎理論所強調的長期競爭優勢是不實際且忽略了「時機」（timing）的策略性角色。此外資源基礎觀點被認為是模糊的，沒有說清楚究竟何種機制、何種資源能達成持續性的競爭優勢（Eisenhardt and Martin, 2000），因此有之後動態能耐概念的提出，提供



了另外一種分析競爭優勢來源的架構。

## 第二節 動態能耐理論

能耐基礎管理的崛起係在資源基礎理論 (resource-based view of the firm, RBV) 之後；而能耐基礎管理理論發展的主要想法，在提出一套較資源基礎理論更能夠反應企業能耐管理過程中的系統性、動態性、(管理者的) 心理認知性，以及全觀性的理論。本節主要分為四個部份說明，第一部份介紹動態能耐之定義；第二部份為歸納動態能耐的共同特徵和類型；第三部份說明動態能耐衡量的構面。

### 一、動態能耐之定義

動態能耐觀點 (Teece et al., 1994, 1997) 延伸「資源基礎理論」的觀點，把資源基礎觀點架構在動態的背景之下，提出動態能耐 (Dynamic Capability)，其理由在於資源基礎並不能適切的解釋廠商如何與為什麼有些企業在快速、無法預測變化的情況下具有競爭優勢。在這些競爭領域改變的市場裡，競爭的圖像是移轉的，動態能耐是廠商管理者整合、建造和重塑內在和外在環境的能力去適應快速的環境變化 (Teece et al., 1997) 以維持持續競爭優勢的基礎。

動態能耐一詞是指組織面對環境的不確定性時，組織的反應能力，動態能耐觀點強調「動態」及「能力」兩層概念，所謂「動態」(Dynamic) 是指組織更新的能力與環境變化速度一致。根據 Teece et al. (1997) 的定義：「動態能耐為公司整合、建立及重新配置內部與外部能力來滿足快速變動環境的能力。其中「動態」一詞指的是更新的能力以配合企業環境的變動；當進入市場時間與時間選擇是決定性的、快速改變的技術變動率及未來競爭與市場難以決定時，創新的反應是必要的；「能力」一詞強調適當修正、整合及重新配置組織內部與外部的技能、

資源來配合環境變動需求的能力。」

Helfat(1997)則認為，動態能耐是指能夠使公司創造新產品或是新製程。Eisenhardt and Martin (2000) 則認為動態能耐為企業使用資源的過程—特別是整合、重組、取得及釋放資源的過程—以符合甚至創造市場機會，因此動態能力在市場浮現、衝突、分裂、成長與死亡的過程中，運用組織與策略的例規以達成新的資源配置。Zollo and Winter (2002) 認為動態能耐為在追求效能改善下，透過組織系統地產生與修正它營運例規等共同活動的一種學習而來的穩定模式，並認為動態能耐來自於學習，它們為修正營運例規組成廠商的系統化方法。Zott (2003) 沿用 Teece et al. (1997) 對於動態能耐的定義，並視動態能力為一組引導資源配置的例規或過程。李仁芳 (1998) 在《組織動態創新能耐演化之研究》報告中強調以知識為基礎的觀點，將組織動態能耐定義為「組織對知識吸收、創造與蓄積的核心能耐累積過程」(轉引自賴義龍，2001)。

## 二、動態能耐的共同特徵和類型

Eisenhardt & Martin (2000) 指出，動態能耐為組織的特定過程如產品的建立、策略性決策之制定與聯盟關係的形成，同時不同組織在動態能耐的建構過程中存在共同之特性，而組織所在市場之變動程度也將衝擊組織能耐的建立。歸納如下：

1、有效的產品建立過程包括了企業與水平及垂直方向之外部組織的關係，這提供了產品建立過程中所需專門技術或知識(expertise)的來源。Imai, Ikujiro & Takeuchi (1985)對日本企業(包括 Fuji-Xerox、Honda、Canon 等)的研究中指出，這種水平及垂直方向關係的建立有助於提供組織較廣泛的資訊來源及獲取，並緩和製造、行銷、產品設計等任務過程中的協調及重複，使企業可達至較佳的績效表現。



2、有效的產品建立過程亦包括了組織成員對於特定問題的解決及或腦力激盪 (brainstorming)會議的參與所得之具體經驗，這種經驗可促進創新的產生與不同功能部門間人員的溝通。Dougherty(1992)指出，組織中各部門間共同的顧客回饋有助於有效的產品建立。

3、專案領導者與外界的溝通亦決定有效的產品建立過程。專案領導者與外部組織的溝通可緩和來自外部組織的壓力與資源之儲存，有助於成功的產品建立過程(Clark & Fulimoto, 1991; Ancona & Caldwell, 1992)。

4、動態能耐的建立有賴於組織規例(routines)。當企業在取得外部組織的相關資源時，相關的組織規例，如類似的組織文化或願景的一致性 (Larrson & Finkelstein,1999)與取得後整合的速度 (Graebner, 2000)及雙方之間資產的重新調配 (Capronet al., 1998; Graebner, 1999, 2000)皆有助於動態能耐之建構。

5、有效的知識創造過程有賴於與外部知識來源的連結，如持續地與其他組織中相關人員、政府實驗室、大學等機構聯絡，或形成諸如非正式的人際網路至正式的策略聯盟以增進研發之績效(Powell et al. 1996)。

根據 Elsenhardt et.al(2000)的說法，不同變動程度的市場下，動態能力典範呈現多樣化的面貌。首先我們將市場分為一般動態市場與高速動態市場，而一般動態市場是指環境較為穩定的市場，類似傳統產業或是較早期的環境；而高速動態市場主要是指環境動態性相當高的產業，如高科技產業或是目前的環境。

(一) 一般動態市場下，發生的環境改變多屬於是可預測和線性變化，有很明顯的市場限制性和清楚的競爭者、供應商和買者。在這種市場下，有效率的組織例規主要來自於應用現存的知識，管理者在他們現存的知識下，以一種類似追隨過去的方式來計劃、組織企業活動，因此可以發展出很有效率的一套流程。這也是一種分析而後執行的線性模式(Helfat, 1997)。而此時的學習多屬於做前學習，管理者依靠深度的理論基礎來分析情境。因此，在一般動態市場下，動態能

力屬於是複雜化、可詳細說明、可分析的流程，這流程大多數根據現存知識和以及可預測的線性結果而來。

(二) 高度動態市場下，發生的改變並非線性且難以預測，而市場障礙是模糊的，成功的企業模式不清楚，供應鏈上的參與者也是模糊、不清楚的、可隨時移動的，全部的產業結構處於較不清楚的狀態。在這種市場下，動態能力自然較少去依靠現存的知識，所以必須在特定情況下創造較多的新知識。然而，如果管理者將過去狀況以固定模式化來因應，可能會形成一種缺少創新學習的動機。

Elsenhardt et al.(2000)提到，動態能力在這種高度動態市場下是一種簡單的形式，透過一些簡單的原則、優先順序的原則，可使管理者聚焦在比較寬廣關鍵性議題上，而不需要過於鎖定他們的行為或使用過去的經驗來適應未曾出現的環境變化。因此，簡單原則的例規較能夠適應高速動態的環境。而這些原則大多數來自於過去經營者累積的經驗，並且嘗試錯誤不斷地實驗。如我們透過 Yahoo 制訂出夥伴關係原則的例子可以理解，Yahoo 最初同意由一家發卡業者取得獨家發行信用卡權利的合作模式，後來證明是一場災難，該合約規定 Yahoo 只能和特定公司往來，完全限制了 Yahoo 掌握電子商務的新商機。故 Yahoo 不得不付出一比昂貴的賠償金，終止了和那家發卡業者的合約。已學到教訓的 Yahoo，才懂得制訂與夥伴關係有關的兩個原則：決不訂獨家合約；基本服務一律免費，從此 Yahoo 成功地取得眾多的夥伴並成為市場的領導者(Elsenhardt et.al, 2001；李田樹譯)。不過，簡單的例規也不是缺乏結構化，而是適當的空間使他們員工能夠專心在對突發性狀況的處理，並有足夠自信去反應高度不確定下的環境且不會因過度緊張導致失常，如上述兩種簡單原則使 Yahoo 管理者有很大的自由空間多角化他們的盟友。

高度動態環境下，動態能力需要依靠實驗，動態能力被視為一種經常使用原型(prototyping)、早期測試來快速獲得知識的能力，這些透過小失敗和反覆控制

下的實驗行爲，創造了快速的學習能力。而相對來說，實驗行爲的增加也可以提高新知識的創造速度，如此可彌補現存的知識的限制。因此，動態能力在高速動態市場下是以一種快速反應的能力在逐漸進步，而我們視這樣的反應性能力爲一種反覆且非線性的執行路徑。

此外，在高速動態市場下，當管理者爲了適應新環境改變，他們會發展許多替代方案，而關鍵在於如何謹慎地選擇出具備潛力的替代性方案。同時，市場消息來源眾多且改變很快，需依靠即時的資訊並做出選擇性的傳遞與溝通。所以，在高速動態市場下，有效率的管理模式依賴謹慎地選擇，如此可以使管理者建立直覺並迅速地作出改變以適應目前情境，也能夠增加其對環境的應變能力。整體而言，一般動態市場下產業結構是穩定的，動態能力包含可分析、可辨別的例規，發生改變是線性可預測的；而在高速動態能力市場下，產業結構是動盪不安的，而市場發生改變是不可預測的，動態能力包含一種簡單、實驗性質的例規，管理者選擇性地迅速做出決策。



Teece (2003) 提出動態能耐的類型：

1、動態能耐是透過程序化的過程：程序是動態能耐的要素。這個論述特別在它從學習程序的設計以達成改善目的中，分析出生產程序去支持現行的經營。有些動態的能力實際上由可證明的和特殊的程序所構成，經常憑著他們本身條件成爲大量實證研究的題材。例如產品發展程序、品質控管程序，和技術移轉及知識移轉程序。

2、動態能耐透過改革精神和企業家精神：相關的行動是以改革精神、企業家精神和敏銳的投資，達成資源選擇及和諧的結合技術。與動態能耐的程序功能不同，它緣起於研發、品質週期、知識移轉..等。也許有動態能耐的更重要資源，這份能力不能意識改變的市場和技術的機會，也能透過實行「新的結合體」掌握他們。這種動態的能力需要判斷、熱情、信念、優秀的眼光和領導才能。這項行

動是天生地企業家的。它包含的遠多過將交易成本減到最低或避免契約上的危險。它不但包括價值創造也包括價值保護。

3、動態能耐透過外部資源的結合的動態能力（聯盟、合資企業、和垂直的綜合決定）：策略靈活性需要公司內部和外部資源的不斷調整變化。藉由整合對於公司希望的資源能力，和剝奪不受歡迎資源的能力，理解控制。Teece 設計的框架在革新的環境條件中提供決定的原則。完成資源選擇與投資和整合的策略是自身的技術。

4、資源選擇問題：策略管理人員與一般投資人的主要差別在於，管理人員能同時掌握互補性投資及協調資產的投資組合。一般投資人缺少這種綜合能力。管理的初始資源選擇決定和再次投資決定來定義公司的資源位置。在 Teece 等人的研究中，認識到特定的資源類別，包括在工藝資源、補充資源、財政資源、操作資源和架構的資源裡。如果公司擁有和控制這些資源，則在任何時點管理人員可控制如何使用這些資源，而公司的擁有者在這些資源產生的收入上有剩餘要求使其與其他資源合併。



### 三、動態能耐衡量的構面

Teece et al. (1997) 所提出的動態能力理論架構有三大構面，分別為廠商的「程序」(process)、「位置」(position)及「路徑」(path)。他們對於三構面的定義如下：

(一)程序：指的是廠商執行各項活動的方法、過程、步驟或是與它的例規、現在所從事的活動或學習有關聯；組織程序除了使組織完成各項活動外，若更進一步檢視組織程序的本質，事實上在組織程序完成各項活動的過程當中，更同時扮演了三個重要的角色：

1、協調／整合(Coordination／Integration)：指組織優勢的獲得取決於如何有效與正確地整合與協調組織內外部的行動與技術。

2、學習(Learning)：強調組織內部人員的學習過程，指學習在本質上不止於個人的學習，它亦是一種社會互動過程(social process)，同時員工能透過組織規例獲得組織解決問題的獨特方式，並內化成為員工的行為模式。

3、重組與轉變(Reconfiguration and transformation)：強調在迅速變遷的環境下，企業必須具有對環境偵測的能力，以能迅速地在競爭對手採取行動前適切地調整組織的需求，完成重組組織資產結構及內外部需求之轉換。

(二) 位置：為廠商所擁有的獨特資產，認為除了廠商的程序外，廠商的資產位置亦決定了廠商的競爭優勢，並將可能成為廠商獨特位置的資產分為八大類，分別為技術性資產、互補性資產、財務資產、聲譽資產、結構性資產、制度資產、市場結構資產及組織疆界等，並提出以下幾類說明。

1、科技(Technological)資產：強調企業在“know-how”市場的進入決定於組織對於所持有獨特科技的保護，相關法律的規定或技術本身之特性造成移轉上的難易。

2、互補(Complementary)資產：指組織若欲將科技改革的成果加以商業化，則必須建立相關的能力或資產以產生新產品與服務。

3、財務(Financial)資產：強調組織的現金狀況與財務槓桿的策略相關性。

4、商譽(Reputational)資產：強調外部性的來自顧客、供應商及競爭對手等對於組織的評價。

5、結構(Structural)資產：強調組織的結構，不論是正式或非正式的皆與組織的革新及組織能耐與能力的共同發展(co-evolve)相關。

6、制度(Institutional)資產：強調組織所在地理位置上的不同造成文化背景或法律規範上的差異。

7、市場(Market)資產：組織的市場位置雖重要，但在科技迅速改變的環境下原有的市場優勢仍然容易喪失，指出市場位置在過去被過分地宣染，但在今日的經營環境下，組織的績效仍決定在核心能耐、位置及路徑上。



8、組織疆域(Organizational boundaries)：組織疆域指的是組織的整合程度，包括了垂直(vertical)整合、水平(horizontal)整合及旁係(lateral)整合，同時亦相關於組織原有的科技技術及互補性資產，及不需經由市場而經由協調過程使相關資源能夠內化的協調特質。

(三) 路徑：為廠商可選擇的策略，與增加報酬及路徑延續性的存在或不存在。因此廠商的「路徑」可以說是它從過去到現在營運的軌跡，在某一時點所採取的策略或行動，可能受到上一時點所做決策或是當時技術機會的影響，而最後所做的決定或所採取的行動，亦將可能間接影響下一時點的行動或策略，Teece et al. (1997) 分別以路徑相依性與技術性機會來解釋廠商的現有行為之限制及所受之影響。Teece et al. (1994, 1997) 認為一個廠商當下所能夠做的為現有的位置與過去路徑的函數，現有的位置是由過去所經歷過的路徑所形成。路徑相依性確認出「歷史是重要的」，往事不僅是往事，因為過去的投資與所形成的例規會限制或影響廠商未來的營運決策。Teece et al. (1997) 認為一個獨特領域的產業活動能多遠與多快被發展，是因為它之前的技術機會。技術機會可能對產業不是完全是一個外生變數，不只因為一些公司擁有能力來從事或至少支援基本的研究，也因為技術機會通常是由創新活動本身所來提供。此外，這些機會的認定也受到組織結構所影響。因此，技術機會的存在可以成為公司的特色。

Luo(2000)延伸 Teece 的動態能力觀點，認為動態能力有三個構面，能力取得 ( Capability Possession/Distinctive Resource )、能力配置 ( Capability Deployment/Resource Allocation )、能力更新 ( Capability Upgrading/Dynamic Learning )。能力取得是組織取得競爭優勢的來源，而能力配置則是當組織發現機會時，組織調整本身資源搶得先機的一種能力，能力更新是創造組織優勢的成功要素，藉由動態學習創造組織新的優勢資源。

1、能力取得：獨特性資源包括特殊資產、知識、競爭者無法模仿的能力，這

些資源都是內嵌於組織中，廠商進行海外投資時，知識性資產的移轉是非常重要的，更是廠商獨特能力取得的關鍵。

2、能力配置：爲了將知識資產予以最佳化，組織必須知道什麼樣的配置方式對於組織知識配置最有效率，知識的流通及整合可幫助組織資源分配，比競爭對手更能調整本身資源以面對挑戰。

3、能力更新：競爭優勢不只是依靠取得及分配組織專長，應該還要包含吸收新知識的學習能力，學習能力是指把新概念或創意整合成組織知識的一種能力。而且還要可以讓知識可在組織內移轉分享，最後並轉換成新產品或服務項目，組織學習以刺激組織能力更新，並藉由知識分享、知識擷取、知識使用等活動來提升組織資源地位，以取得競爭優勢。

策略彈性（Strategic Flexibility）可做爲動態能力的代理，動態能力是指廠商能比競爭者更快的反應外部環境劇烈的變動，而策略彈性則是廠商能更快的反應外部環境劇烈的變動的概念。因爲，環境變則策略也要跟著變，也就是若外部環境劇烈的變動時，且廠商的策略很有彈性，則能更快的反應來產生新產品，以符合市場需求，也就廠商能具有動態能力（Bierlyand Chakrabarti，1996，轉引自李晉求，2001）。

策略彈性可定義爲組織因應多變、捉摸不定環境的能力，而這些環境因素對組織的績效會有顯著性的影響。策略彈性的重點，在於對環境變化的偵察，含蓋環境的變化（例如競爭範圍的擴大、技術創新等）會造成企業對其策略進行調整的必要性。策略彈性有四項如下：

1、製造彈性（Manufacturing Flexibility）：對高科技產業而言，製造彈性很重要。對於製造過程中需要很大的資金支出對廠商而言，在因應快速環境變化時，較難快速反映組織策略，也就是說越產品導向的組織其製造彈性愈小，其反應能力較慢。



2、財務彈性（Financial Flexibility）：現金資源的可使用性愈高時，可以幫助組織在面對現金需求時，可以因應外部環境的變化，這需要組織管理階層的管理能力配合。

3、行銷彈性（Marketing Flexibility）：使用行銷手段所建立的品牌形象與品牌忠誠度可以獲取顧客的親密感,以應付變化快速的競爭環境。

4、知識廣度（Breadth of Knowledge Base）：組織具備可整合不同領域的知識並把這些知識運用到新產品發展、改善製程及組織決策上的能力。

Eisenhardt and Martin(2000)並整理出過去學者對於動態能力做法上的分類：

1、整合資源：如產品開發活動，經理人結合他們不同的技術與功能背景以創造製造收入的產品和服務。

2、重新調整企業內的資源：轉換過程是經理人複製、轉換、與重新組合在企業內的資源，特別是以知識為基礎的資源。

3、獲得或釋放資源：知識創造的活動，經理人或其他人員在企業內建立新的思維。聯盟和購併等活動為企業從外部帶入新的資源。

綜合上述動態能耐理論的探討歸納出，能耐基礎管理的內涵強調企業建立資源能力的配置與協調性運用邏輯，才是構成其競爭優勢的主因，而非僅是擁有稀少與有價值的資源能力。在具體的做法上，能耐基礎管理強調企業必須確認自己的能耐；有計畫地建構能耐（building competence）；有邏輯的槓桿延伸能耐（leveraging competence）；比較起過去的廠商理論（如產業經濟理論、交易成本理論，代理理論等），能耐基礎管理強調非實體資源（尤其是知識資源）的重要性、能耐內涵的蓄積，以及創新運用，而非僅是效率的追求。

### 第三節 策略與能耐之關係

策略的選擇，應是要能將企業的資源與能力與外在環境的變化而引發的機會相配合。Teece 等學者（1997）分析企業競爭優勢的理論演進，早期（1970-1980 年代）的策略學者對於外在環境的考量，主要在於產業結構、競爭態勢等，也就是企業所處的環境指的是其所競爭的產業或相關產業，競爭策略形成的本質是企業與其所處環境的交互關係，而產業結構強烈地影響了企業可運用的策略，而此研究法幫助企業在產業中找到定位，並且可以選擇防禦這些競爭力的方式，或是以有利自己的方式影響它。

但到了 1990 年代，以企業內部的資源與能力為策略形成基礎的論點逐漸成形，因而有資源基礎理論觀點的出現，此研究法著重於稀少的特殊資源所累積的利潤，而不是由產品市場定位所得到利潤。競爭優勢存在於企業特殊的、難以模仿的資源。



以歷史的軌跡來看，分析企業競爭優勢的焦點有從組織內轉移到組織外，再從組織外回到內部的趨勢；即是將研究的方向往外延展，從企業的個體環境，之後再回到了資源基礎理論與動態能力理論著重於組織內部的資源與能力。這也就意謂著企業的策略與能力之關係發展，有幾種方式，其一是在沿著產品和市場發展成長方向，根據競爭環境和努力發掘新機會，採取制定策略引導能力發展，來達到策略目標，例如，涂瑞勝（2003）研究台灣主機板廠商採取之策略與能力之研究發現，採取不同策略之廠商，所專注的能力培養即不同，以成本領導為策略的廠商，著重在低成本與取得行銷通路上建立能力；差異化廠商則重視在品牌、行銷、技術能力上有專長。其二為企業重視由內部資源與能力來選擇策略的發展。張旭男（2002）研究應用動態能力架構探討企業發展途徑發現，華碩選擇從零組件產品—主機板進入系統產品—筆記型電腦的原因之一乃是這兩項產品在

某些零組件、生產設備上極為類似，因此從供應商 Intel 取得的知識、能力可以應用在筆記型電腦上。

以企業能力開發的來源，依 Grant (2000) 的看法可從兩個方向尋找。第一個方向是從組織主要功能內去尋找，例如 (1) 總公司財務管理；(2) 多事業部公司的策略控制；(3) 有效激勵與協調各事業部；(4) 管理資訊系統提供的決策功能；(5) 基礎研發能力及新產品開發速度；(6) 製造功能提供的量產效率、生產程序的改進、反應的彈性與速度；(7) 產品設計方面的能力；(8) 行銷功能提供的品牌管理、促銷、發揮品牌綜效與市場趨勢反應能力；(9) 銷售與配送功能提供之執行銷售目標、配送速度與效率及；(10) 客服效率品質等 (轉引自涂瑞勝，2003)。

第二個方向則可從價值鍊上去尋找，引用 McKinsey 企管顧問公司的「企業系統」概念，將企業活動分為「技術、產品設計、製造、行銷、配送及服務」，及 Michael Porter 的「價值鍊」，將企業流程區分為主要活動：「進料配送、生產操作、出貨配送、行銷與銷售、服務」及支援活動：「企業基礎架構、人力資源管理、技術開發、採購」 (轉引自涂瑞勝，2003)。

企業透過這些流程與活動，尋找自己發展能力的方向，並以超越產業標準或競爭者為目標，再把資源與能力集中在預定的目標 (策略) 上，藉以發展競爭優勢。至於所發展的競爭優勢應有哪些特質才能持久？依 Aaker (2001) 的看法，須符合下列幾點要求：

- 係由企業的資源與能力所支援
- 須被使用在企業欲競爭的產品/市場中
- 競爭者對這些競爭優勢難以抵禦或無法免疫者
- 須超過競爭者夠多以造成差異

- 面對競爭者的反應與環境變化可以持久
- 影響企業屬性，而這些屬性可轉而影響客戶對企業的看法。

Aaker 引用其自己的研究，在橫跨高科技、服務業與其他產業 248 個不同企業中，調查這些企業之經理人對其企業的「可維持競爭優勢」的看法，其排名前 16 名如表 2。

表 2：可維持競爭優勢

可維持競爭優勢	個數
1. 高品質的聲譽	105
2. 客戶服務/產品支援	78
3. 名稱辨認/高知名度	71
4. 優秀的管理與工程人員	65
5. 低成本的生產	53
6. 財務資源	48
7. 以客戶為尊/反應客戶/市場研究	47
8. 產品線的廣度	46
9. 技術優越性	45
10. 穩固的且滿意的客戶群	45
11. 區隔化/聚焦	37
12. 產品特徵/差異化	35
13. 持續性的產品創新	35
14. 市佔率	34
15. 通路的規模或地點	32
16. 低價/高價值的產品或服務	31

資料來源: 節錄自 David A. Aaker, *Developing Business Strategies* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p.137 (轉引自涂瑞勝, 2003)

大部份的「可維持競爭優勢」來自於資產與能力，如：客戶群、品質聲譽、優秀的管理與工程人員是企業資產，客戶服務/產品支援與技術優越性則與能力有關。Aaker 亦發現平均每個企業舉出 4.58 個「可維持競爭優勢」，證明企業難以用單一的「可維持競爭優勢」來競爭。

## 第四節 台灣出版產業的發展歷程與轉變

本節首先介紹台灣出版產業的演進，出版產業結構轉變，出版產業發展趨勢，同時進一步討論資訊科技對出版產業的衝擊。

### 一、台灣出版產業的演進

台灣出版產業的發展歷程，根據王乾任（2002）將台灣的出版政策大致分為三大時期，第一、孕育管制期，從 1949 年到 1975 年；第二，開放管制獎助起飛期，從 1976 到 1986 年；第三，出版多元自由，從 1987 年解嚴至今。隨著政策規範的解禁，以及配合學者 Picard（2002）整理出的出版產業的特性（見表 3）發展來看，台灣出版產業在創業資門檻低、固定成本少，產業的進入障礙低的結構下，呈現出幾點特色：

1、出版社的成長數量迅速大幅成長：根據行政院新聞局所做的統計資料顯示，截至民國 91 年底，全國目前總共有六、七千家出版社。這些出版社中，約莫有七成多的出版社屬於員工人數不到十人的小型出版社，資本額在一百萬以下的，也達到將近六成（林新倫，1998），顯示出台灣出版產業結構呈現「規模小、家數多」競爭激烈的小兵林立狀態。

2、出版數量激增和多樣化：台灣出版產業在競爭激烈的環境下，出版多元化的發展是目前重要的特徵，出版量從 1970 年代每年 8,000 種，遽增到世紀末 35,000 種；出版企劃新穎，種類繁多，人文、社會、自然、財經類無所不包；形式上也由單書進入套書階段。大手筆的投資，如遠流《中國歷史演義全集》、時報《中國歷代經典寶庫》、戶外生活的《台灣最佳去處》系列，無不令人刮目相看。

3、發行通路多元：除了書店、書報攤、便利商店等零售點及郵購、學校通路等之外，當前的台灣圖書銷售通路還有設多不同性質的系統。諸如大賣場量販

店、地攤廉價系統、書展系統、直銷、網路書店等。

表 3：出版產業的產業特質

市場特色	財務特色	運作特色
以語言為基礎的市場	創立的資金本檻低	大部分廠商是 SMEs，少數是型的多國公司
產品生命週期短	固定成本少	勞力密集
市場進入障礙低	生產成本高	依靠契約勞工
直接競爭程度高	通路成本高	內容是後天的
零售性質強	行銷成本穩定	外部生產
公共部門涉入程度低	第一版 (first-copy) 成本高	採購複雜
新科技的威脅小	變動成本溫和	大部分的成本與核心業務無關
	平均總成本快速下降	高循環的財務流通
		產品策略多樣
		紙量消耗大

資源來源：Picard (2002)

## 二、台灣出版產業的結構轉變

蔡卓芳 (2004) 研究指出，出版產業結構最大的轉變為資本化與全球化，台灣出版產業的資本化，起自於 80 年代以後的台灣社會已邁入消費社會，企業化經營的大型書店，如金石堂與誠品書店的崛起，以及暢銷書排行榜的制化等兩項因素，導致了文學商品化 (莊麗莉, 1995)，也使得出版產業加速資本化 (孟樊, 2002)。由於出版品的生命週期短，出版社為了追求出版品的淘汰速度，以及銷售排行榜的數字迷思，而陷入一場以量取勝、削價競爭、一切以商業利益為主的資本競賽。



此外，由於出版產業的生產成本高、行銷成本穩定、通路成本高、產品生命週期短、零售性強、產品策略多樣、直接競爭程度高的特性，顯示出版市場的競爭十分依賴資金能力，包括前期的生產與後期的行銷。這也說明了，為何幾個大型出版集團在台灣市場屹立不搖，且有發行股票以籌募資金等大者橫大的趨勢（蔡卓芳，2004）。

台灣的出版業發展在總體經濟環境規範解除後，除了持續地資本化，更進一步地面臨全球化競爭的問題（徐宜君，2003）。1980 年代以後，跨國集團陸續挾其資本優勢，進入投資與瓜分台灣出版市場，如美國出版界的百年老店麥格羅·希爾（McGraw-Hill）在台設立分公司、新加坡國際出版集團 Page One 來台設立據點等事作，顯示台灣出版產業的市場競爭範圍，已不再限於本土，而是面對更大的華文市場甚至全球市場（蔡卓芳，2003）。

### 三、出版產業發展趨勢



徐宜君（2003）整理 1991 年至 2001 年整個出版產業的發展，可以歸納幾個重要的現象：

1、出版集團化：台灣的出版社自 90 年代開始逐漸壯大，並企圖以集團化發展厚植競爭實力（蕭淑華、劉智慧，2001），1997 年麥田、貓頭鷹與喬周出版社合併為城邦集團，開啓了台灣出版邁向「集團化」的時代（洪震宇，1998），之後許多出版公司也開始跟進，像是希代、精美、龍吟、小說族雜誌、高寶、水晶與精品出版等整合為「希代出版」與「高寶國際」二集團（行政院新聞局，1999）。雜誌方面集團化的情勢亦日趨明顯，像是華克文化、儂儂集團及車訊興業等（金惟純，2001）

2、國際品牌紛紛來台叩關：隨著台灣出版及外國人投資相關法令的鬆綁，美國、法國、日本、新加坡、澳洲、香港及丹麥等國的出版集團早已在台灣以成



立分公司、合資或授權發行等模式進入台灣出版市場（林訓民，2002）。

3、文化產業股票上市：時報出版公司在 1999 年 10 月獲證期會上櫃核準，成爲國內第一家股票掛牌上櫃的出版公司（行政院新聞局，2000）。

4、連鎖書店的擴張：國內幾家連鎖書店包括金石堂、新學友、誠品等，在短短幾年內，其連鎖店家數急遽增加，其中包括金石堂及新學友還規劃加盟體系營運（行政院新聞局，2000），預估每年以 12-15 家的速度增加。

5、東立出版社進軍大陸市場，並計畫與大陸當地合作成立漫畫學校；錦繡出版社、光復書局、淑馨出版社等本地出版業者也與大陸當地廠商合作，朝大陸及全球華文市場發展（行政院新聞局，2000）

6、出版集團國際化：在跨國出版集團來台發展以及大華文市場的影響下，台灣雜誌業開始走出本地市場，跨國經營雜誌市場，包括儂儂集團在新加坡、馬來西亞發行中文國際版（簡志信，1998b），2002 年 9 月茉莉美人時尚出版集團相關刊物除在香港、新加坡、馬來西亞等華文市場發行外，也進軍大陸市場，朝中文國際版邁進（動腦編輯部，2002）。

7、跨國公司來台購併出版媒體：2001 年香港 Tom.com 集團陸續在台灣購併了 4 個出版集團，包括城邦、PChome、尖端及商周，同時該公司也在大陸市場買下廣州羊城晚報集團的部分股權，使其在短時間內建構了大中華地區的中文媒體平台，這樣的變動將考驗台灣中小型出版業者的生存實力（蔡若苓、簡言喻，2002）

#### 四、資訊科技對出版產業的衝擊

台灣出版產業演進中，除了受到社會結構變化與經濟發展的影響，產生集團化、資本化、全球化的現象外，另一不容忽視的一股力量網際網路的發展，其「速度」、「連結」、「無型體」的特質，解構實體的限制，改變了企業經營的遊戲規則，拆解了傳統的企業原有的價值鏈，並重整企業結構，也改變競爭優勢

的來源。面對網際網路興起的浪潮，出版產業亦難逃這波被視為「新媒體」的衝擊，因此，出版業者對於新科技的衝擊，有重新檢視出版形態之轉變及產業價值鏈異動的必要性。

### （一）出版形態改變

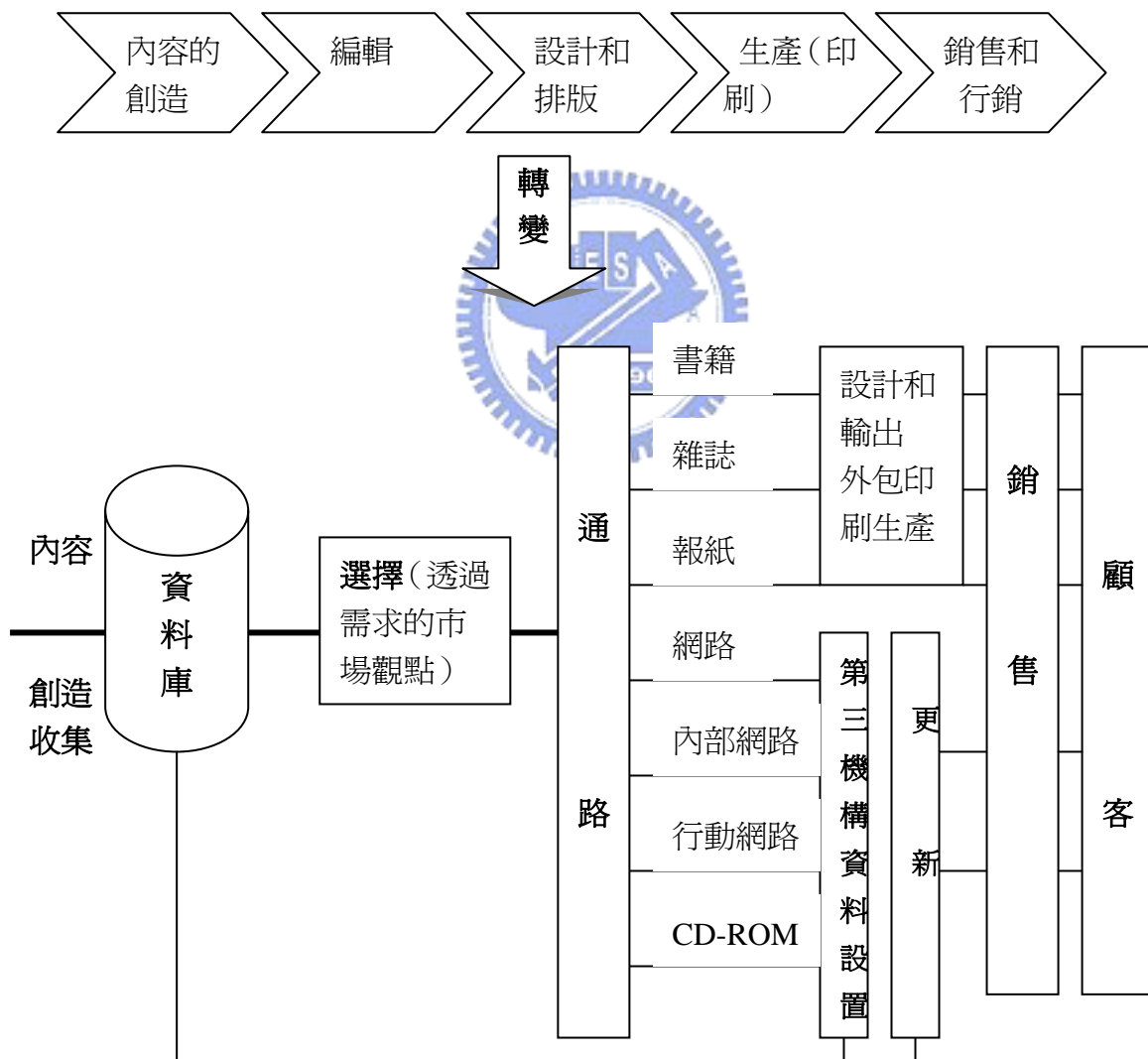
出版技術的全面革命，主要是由電腦資訊科技的進步而帶動的。從商業應用算起，八十年代中期起，DTP（desktop publishing，桌上出版）的出現，徹底改變了傳統出版從編輯、設計到製作的生產模式和運作。「桌上出版」技術的應用，對傳統出版業者來說，已感到了不起，是出版史上劃時代的變革。今日看來，原來只是出版全面革命的萌芽，範疇也只限於編輯出版生產模式的改變，傳統出版並未因此而有根本的變化。到了九十年代，多媒體光碟出版的出現，確標誌著人類自有紙張出版以來，在出版和閱讀載體上的一次革命。現在看來，原來仍只是出版全面革命的一個環節。直到網路出版和多類型的電子出版號角吹起，出版全面革命的圖像才始見端倪，出版真正革命時代開始登場。網路出版與電子出版，結合先前的桌上出版和多媒體出版的開發，才令出版出現一個全新的形態。

### （二）解構產業價值鏈

電腦資訊科技的進步，促使出版產業價值鏈發生了變化。近年，電腦系統如 POS 之用於零售，PC36 及其後 ERP（enterprises resources planning）之用於發行和倉存貯運，已是圖書發行、零售在管理和運作上一次革命。然而，更大根本的革命是網際網路的出現。美國亞馬遜（Amazon）之出現，實開圖書零售發行的革命的先河，同時亦開被稱為虛擬商貿的先河，且立刻牽動全球進入電子商務的潮流。電子網絡系統的應用，打破了圖書出版業行之久遠，出版、發行和零售三段分工的運作模式。三者日漸有重新組構的苗頭。

網際網路帶動國內出版業網路商務風起雲湧，不僅各家出版社積極設置網站，網路書店像是博客來的設立，帶動連國內最大的連鎖通路金石堂也於 1999 年開始經營網路書店；遠流出版公司將旗下博識網獨立成網站公司，天下文化公司也在 2000 年成立「天下文化書坊」，出版業者，紛紛入網，經營起電子商務，販賣之商品也從書籍商品開始慢慢多元化的發展起來。

此外，在網際網路的資訊科技革新下，過去出版價值鏈的發展模式，開始由線性進入到非線性（圖 2）。



資料來源：Electronic Publishing Services（2002），本研究整理。

圖 2：出版產業的價值鏈轉變

出版產業價值鏈的改變，亦改變出版產業所需要的資源與技巧，根據 EPS (2002) 研究指出，網際網路對出版技巧的改變如下 (表 4)：

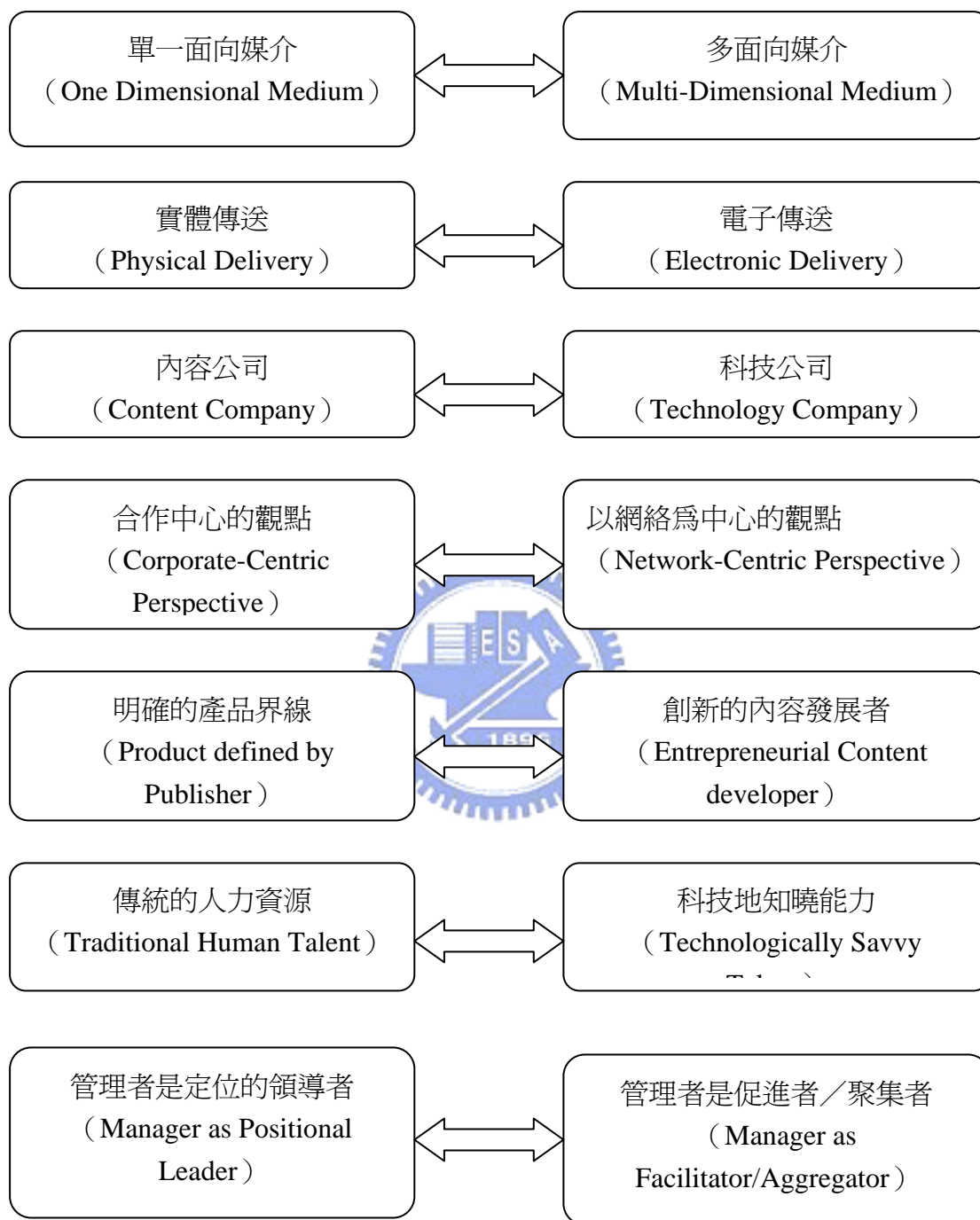
表 4：出版延伸技巧基礎

	傳統技巧	技巧的延伸
作家、記者	對平面(print)的寫作	不同平台的寫作
編輯	選擇和編輯內容被閱讀 在平面	對各種不同平台編輯內容傳送
策略、事業發展	新印刷產品發展	電子產品發展 經營多事業模式來獲利
	了解顧客需求	了解顧客線上需求 了解新科技和可能的使用
	市場研究進入到使用者 行為	市場研究進入到使用者的線上行 為
銷售和行銷	利用傳統銷售和行銷管 道	利用線上銷售管道
設計、版面、美編	Print 設計技巧	針對電子的環境
資訊工程師		發展分類
軟體工程師		網站和支持目標系統的發展
內容工程師		最大化內容對電子傳送至多媒體

資料來源：Electronic Publishing Services (2002)，本研究整理。

此外，面對資訊科技對經營環境的衝擊，亦造成出版產業的管理緊張局勢如

圖 3：。



資料來源：Ziv (2002)


圖 3：出版產業的管理緊張態勢

## 第三章 研究方法

本研究旨在探討組織動態能耐的發展過程，因此本研究採質化取徑的個案研究法（Case study），意欲透過實際個案研究，試圖瞭解組織成長之動態過程及影響之關鍵因素。

本章第一節首先概述本研究所使用的個案研究方法；其次第二節承接第二章的文獻探討，推導出本研究的研究架構；第三節說明研究設計；第四節闡述研究對象選取的原因與其代表性。

### 第一節 個案研究法



本研究試圖以質化的個案研究方式，針對單一個企業組織進行表意式的檢視。質化研究適用於發掘並解釋一些內部鮮為人知的現象，研究中所獲得的豐富資料，可以彌補量化研究中，無法作深入詳盡探索之缺點（李美華等譯，1998）。而個案研究即是「個別」案例的探討。也就是針對某一事件的所有相關事實進行資料的蒐集，因此事先並無一定的排列順序，甚至有可能出現資料不足、不明的結果，換言之個案研究多半是屬於探索性的研究。儘管個案研究有其不足之處，但是研究者仍然可以藉由投入大量精力去發掘、瞭解、認清、衡量事實，並進行分析與驗證，最後找出事實的真相並將研究結果提供給其他人作為對該事件「客觀的瞭解」。總之，其主要的目的在瞭解、解釋、預測和控制，至於個案研究的功能便是偏重在「客觀事實的瞭解」及「主觀的解釋」（張紹勳，1998）。因此，個案研究的可使得研究者可在自然而非操弄的環境下瞭解現況，並可從實務觀察中衍生理論，另一優點則是個案研究較易於明白整體事件過程發生的本質與複雜，在面對迅速變化的研究領域，如資訊或數位科技等，個案研究法較能洞



察先機。

當然個案研究法亦有其缺點，首先，大部分的研究多以回塑方式進行，而常會發生遺忘、扭曲及失真的現象。除此之外，受訪者對於成功的事件多半持正面的評述，但是對失敗的案例大多不願意承認。再者，個案研究也有不適當解釋風險高及無法隨機化的缺點。最後，在執行個案研究時應包括下列十個步驟：選擇問題、確定目標、提出假設、參考文獻、設計程序、蒐集資料、資料分析、解釋資料、導出結果、撰寫報告等。

而在資料蒐集的步驟上，本研究可分為兩部分：第一部分為次級資料的蒐集，資料範圍主要是研究對象在發展歷程的相關資料；資料形式則以新聞簡報、雜誌報導、出版書籍、官方網站內容、公開說明書、研討會論文、學術論文等為主要來源，藉此資料之蒐集，方能對研究對象在動態能力建立有所瞭解。第二部分則採取深度訪談法，可在訪談過程中，瞭解研究對象的主觀觀點及其內心世界，使研究者得以進入他們的經驗並瞭解真相。深度訪談最大優點是可以提供豐富詳盡的資料，同時能提供敏感性問題精確的回答。可讓受訪對象依其經歷、專長及公司特性，採取此類作法能夠藉由訪談對象的實務經驗，加上次級資料所蒐集之完整理論與背景資訊，彼此融合後衍生出新看法與命題，增加理論上的洞察力與可信度。

## 第二節 研究架構

本研究架構將以個案研究的方式，根據第二章文獻探討對台灣出版產業現況的描述和轉變、資源基礎理論和動態能力等文獻的推導，及配合本研究欲探討組織的動態能耐發展過程所產生的組織轉變，而提出本研究之研究架構如圖 4。吳思華（2000）認為企業擁有或創造的核心，是形成組織動態能耐的關鍵，因此有必要就資源這個課題，做更深入的了解；同時，Zott（2003）沿用 Teece et al.（1997）對於動態能耐的定義，視動態能力為一組引導資源配置的例規或過程。因此，本研究透過個案公司的發展歷程，尋找出個案公司的主要策略目標；進而試圖分析個案公司的核心資源與運用核心資源產生動態能耐，以達到策略目標。

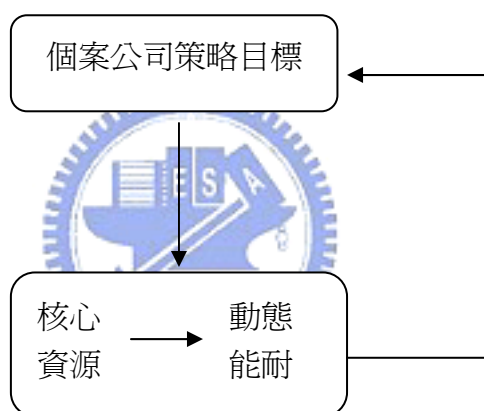


圖 4：研究架構

資料來源：本研究整理

## 第三節 研究設計

本研究根據城邦出版控股集團前任董事長詹宏志於 2005 年 6 月 1 日交通大學社會與文化研究所，以「華文出版圈的宏觀變局：5 年到 15 年」為題的演講內文中，談及城邦出版控股集團發展的策略意圖，並輔以其它次級資料蒐集，整理出城邦出版控股集團發展的主要三個策略目標，分別為「成立出版集團」、「跨足網路事業」、「發展區域性出版集團」。

依據整理城邦出版控股集團的策略目標後，本研究採取半結構性訪談，先以電話聯繫方式取得受訪者同意，並於事前擬好訪談題綱（表 5），在訪談過程中，根據此份問題大綱及受訪者的回答延續問題做深入的探討，這種方式可結合結構式訪談與非結構式訪談的優點，使受訪的過程更具彈性。實際進行訪談時並不一定按訪談題綱順序進行，而視現場訪談實際需要調整或補充問題，除了在訪談時記錄外，也採用錄音方式進行。

表 5：訪談題綱

主題	訪談問題
成立出版集團	1、創立《PC Home 電腦家庭》雜誌的動機為何？在發行《PC Home 電腦家庭》雜誌成功後，發行多本雜誌的動機為何？ 2、當組織決定繼續創辦其它電腦相關雜誌時，組織所需要的資源與能力為何？ 3、組織如何達到出版集團的目標？
跨足網路事業	4、組織原本是一個以經營平面媒體為核心事業，為何會跨足自己非核心事業的網路產業？當跨足網路時，組織認為經營網路應有何能力？而組織本身具備和缺乏了那些資源？如何應用已有的資源和補足缺乏的資源以達到策略目標？ 5、和其它同樣以平面媒體出身跨足網路市場，組織認為自己成功的關鍵因素為何？
發展區域性出版集團	6、組織發展區域性出版集團的背景與動機為何？ 7、發展區域性出版集團的所應有能力與資源為何？組織本身具備和缺乏了那些資源？如何應用已有的資源和補足缺乏的資源以達到策略目標？

資料來源：本研究整理

## 第四節 研究對象

### 一、 個案之選取

近幾年，無論是實證或理論的策略管理研究最常探討的問題就是「爲什麼廠商不一樣？」「爲什麼在同一產業廠商的表現會不同？」(Ethiraj et.al.,2005)。而本研究選擇城邦出版控股集團做爲廠商動態能耐發展過程之研究，主要有幾個理由：

1、台灣出版產業結構呈現「規模小、家數多」競爭激烈的小兵林立狀態，其出版社組織規模多數是資本額小的中小型企業，缺乏國際市場的競爭能力，而城邦出版控股集團前身原也是一個小型的出版社，隨著組織策略目標發展與轉變，成爲台灣第一個合併而成的出版集團，進而成爲一個區域出版集團，爲出版業與資本主義結合的先驅者；此外，它是用台灣的基礎與國際性企業合作；並且改變了出版業的生態，從以往「小」（小型出版社）與「小」之間如何競爭、共存，轉變成「大」（出版集團）與「小」之間如何競爭、共存，因具有研究代表性。

2、城邦出版控股集團和台灣其它出版社一樣，均是從一個小型的出版社起家，不同於其它出版社是，該組織在發展過程中，從設立網站後，經營入口網站，到發展電子商務，成功的跨足網路產業，並發展出另一個組織型態，轉型爲網路公司。

因此，本研究以城邦出版控股集團爲個案研究對象，在選取樣本後，即以初級資料、次級資料的蒐集分析，以確認城邦出版控股集團整體動態能力的發展過程。

至於個案研究資料蒐集的方法，本研究欲從以下幾個方法獲取個案資料的來

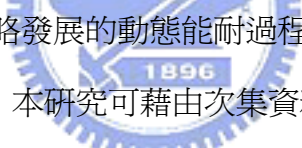
源：

1、以關鍵字查詢電子報的資料庫，包括銘報、聯合資料庫等大眾媒體的報導文章；至城邦出版控股集團及旗下相關集團官方網站蒐集個案公司的公開資料；蒐集國內外相關論文、學術期刊、電子資料庫、研討會資料等。

2、2005 年 6 月 1 日，城邦出版控股集團・集團發行人詹宏志於交通大學社會與文化研究所「華文出版圈的宏觀變局: 5 年到 15 年」為之演講內文，及簡報資料。

3、深度訪談：由於文獻分析只能瞭解城邦出版控股集團的策略執行表現，並無法得知整體組織動態能耐發展的相關事宜，因此為本研究加入深度訪談的方式，來獲得更多的豐富資料。

## 二、 訪談對象



鑑於本研究探討組織策略發展的動態能耐過程，有必要瞭解組織的策略與能力，其中，組織的能力部份，本研究可藉由次集資料蒐集而得之，而策略意圖的部份，則需要透過訪問個案公司策略制定者，因此受訪對象必須為個案公司之高層主管，方能瞭解此議題之全貌，故本研究主要以組織策略的制訂者為訪談對象。在訪談進行之前，先由研究者透過電話解釋本研究目的及需求，並寄出研究計畫與訪談題綱供其參考。

為瞭解個案公司發展的策略意圖，因此，案公司從過去到現在的主要策略擬訂與執行者分別 PChome Online 董事長詹宏志先生、總經理李宏麟先生，以及城邦出版控股集團執行董事兼首席執行長何飛鵬先生是符合提供、回答個案公司策略意圖的受訪對象。由於詹宏志在 2005 年 6 月 1 日，於交通大學社會與文化研究所「華文出版圈的宏觀變局: 5 年到 15 年」為題的演講中，詳述個案公司的創立起因，以及為何涉足網路產業和發展區域性出版集團等整個組織發展歷程及

策略制訂，基本上已回答本研究所欲得之個案公司的策略意圖；然而為企圖獲得更完整的資料，研究者以訪談現任城邦出版控股集團執行董事兼首席執行長何飛鵬先生為主，但受訪者因時間因素，只允予接受採訪三十分鐘。至於李宏麟先生，則礙於公司商業考量，拒絕接受採訪，而這將於文後列為本研究之限制。

**表 6：個案受訪者名單**

個案公司	受訪者姓名	擔任職位	訪談方式	訪談時間
城邦出版控股集團	何飛鵬	執行董事兼首席執行長	面訪	30 分鐘





## 第四章 個案介紹

本章主要分兩部分，第一節主要簡述城邦出版控股集團之現況；第二節則詳述城邦出版控股集團的發展歷程。

### 第一節 城邦出版控股集團簡介

城邦出版控股集團（Cite Publishing Holding Limited, incorporated in British Virgin Island，以下簡稱 CPH），係香港 TOM.COM 為整合臺灣地區印刷出版業務所構築之出版公司，旗下目前共有五個主要出版集團，共擁有 54 種雜誌和 36 個圖書出版社，2004 年的總收入大約人民幣 8.84 億，每年出版 1,700 種書（約 1,000 萬冊），每月出版 54 種雜誌（約 2,000 萬冊）。臺灣城邦有 5 個事業單位，全體員工超過 1,300 名。



CPH 已於 2003 年 12 月 5 日於臺灣地區完成股權重整之事宜，並於此次重整案完成後，CPH 已 100% 持有城邦文化事業股份有限公司，並於股權結構上間接控有城邦出版集團、電腦家庭出版集團、商周媒體集團、儂儂國際集團、尖端出版集團之經營（圖 5）。

臺灣城邦有 5 個事業單位，第一個是 1995 年設立的 PC Home 出版集團，它每一個月有 32 種與電腦有關的雜誌，並且還出版很多電腦的書，第二個是 1996 年成立的城邦出版集團，是臺灣出書種類最多的一家出版集團，一年出書 1100 多種，包括旅遊類、管理類等等，第三是 1987 年成立的商周媒體集團，這裏面主要經營的是財經週刊，這一本雜誌是臺灣週刊型的雜誌裡面影響最大，發行量最大、獲利也最大的財經刊物，同時城邦還有一個儂儂國際媒體集團，是專門的

出版旅行和時尚類的圖書期刊的，這裡面有國際性的雜誌品牌，也有本土的。另外還有一個尖端股份有限公司，專門做青少年的出版品，這裡面有很多日本的出版品，包括很多的漫畫在裏面。城邦出版控股集團各集團簡介如下：

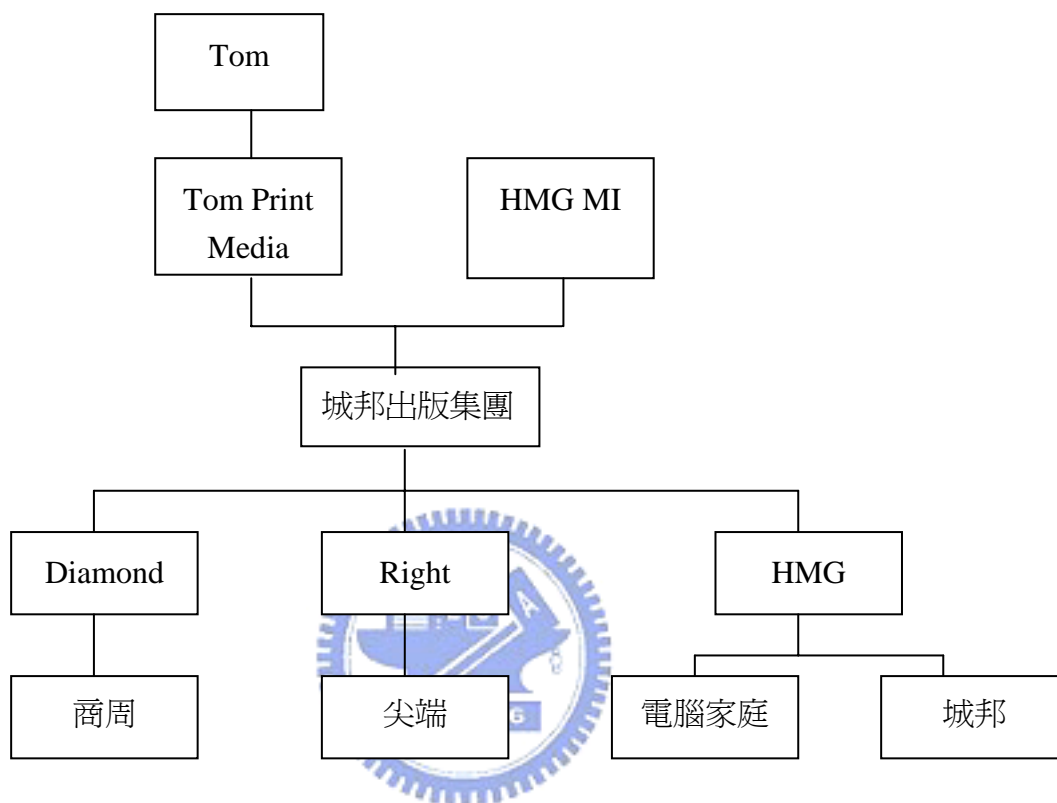


圖 5：城邦出版控股集團組織架構

## 一、城邦出版集團

城邦於 1996 年 9 月成立，目前乃臺灣一個主要書刊出版集團，於中國、馬來西亞及香港均有業務。城邦現時有 27 間專攻不同市場之出版社。例如商周出版社以出版綜合性暢銷書聞名，麥田出版社乃文學出版界的佼佼者，貓頭鷹出版社以出版工具書而知名，格林出版社以兒童圖畫書名聞遐邇，而墨刻出版社以中文旅遊馳名。城邦於臺灣出版逾 15,000 種不同種類之書籍。此外，城邦自 1997 年透過授權及再授權超過 50 種書籍，將業務擴展至大中華地區。

## 二、電腦家庭出版集團

電腦家庭乃臺灣有關資訊科技、個人理財及學習方面之主要雜誌出版集團。電腦家庭於 1995 年 12 月成立，出版及擁有臺灣 31 份流行雜誌之知識產權，包括《電腦家庭》、《PC Office》、《電腦玩家》、《電腦買物王》、《智富月刊》、《購車志》、《網路學習志》及《數位時代》。電腦家庭出版集團是臺灣電腦學習型雜誌的開創者與領導者。

## 三、商周媒體集團

商周於 1987 年 11 月成立，為臺灣領先之雜誌出版社，擁有逾 15 年歷史。《商業週刊》(Business Weekly)為商周之旗艦雜誌，每年之發行量達 5,600,000 份，是臺灣最暢銷之商業財經雜誌，以提供有用的先進觀念和愉悅的學習經驗為出版目標。本刊物已掌握了十六年來台灣商人的成功經驗，透過淺顯易讀的文章提供讀者有助於發展事業、享受生活、創造財富、貼近流行及國際觀的全方位資訊。而商業周刊的讀者群是台灣最富經濟實力的一群，包括：企業高階決策者、企業中階管理幹部、掌握機會的創業家及審慎觀察的投資者。

## 四、尖端出版集團

尖端乃臺灣最大之青少年中文雜誌及書籍出版社。尖端於 1982 年 7 月成立，因應青少年在潮流文化、生活藝術、時裝、娛樂及時尚趨勢等資訊之殷切需求，出版一系列深受歡迎之青少年刊物。尖端發行 11 本月刊、3 本雙月刊，於二零零三年每月之總發行量超過 330,000 冊。尖端之暢銷雜誌包括廣受年輕漫畫讀者喜好的《夢夢月刊》，報導東方及西方電影明星之娛樂雜誌《偶像娛樂情報志》(Play)；最受少女讀者喜愛的談星月刊；臺灣第一份專門報導年輕人街頭服裝潮

流之刊物《流行酷報》(Cool)；玩具、模型購物指南《玩具酷報》(Cool Toys)；日本及國際服裝雜誌《日本流行裝扮必備聖經》(Popteen)；機車族必讀的《機車人》(Cool Bikers)；最新流行通訊服務及產品刊物《流行通訊》(Call)；第一本以臺灣本島為出發點，跨國界、全方位寵物情報志《寵物樂透》以及網路遊戲《密技大補帖》等青少年流行刊物。

此外，尖端擁有一個極具規模之圖書出版業務，範圍包羅日本漫畫等不同類別。於二零零三年每月之發行人數超過 300,000 冊。尖端亦是臺灣最暢銷之交換式遊戲卡《魔法風雲會》(Magic: The Gathering)之獨家代理商。

## 五、儂儂國際集團

儂儂國際集團之暢銷雜誌包括廣受歡迎之時裝月刊《儂儂》(Citta Bella)及提供懷孕、育嬰及照顧孩子等資訊之月刊《媽媽寶寶》(Mom Baby)。另與多家國際出版商關係深厚，出版生活健康月刊《秀雜誌》(Shape)及時裝及時尚月刊《美麗佳人》(Marie Claire)。

## 第二節 城邦出版控股集團發展歷程

回顧城邦出版控股集團的發展歷程，可約略劃分為出版、網路和區域性出版集團三個主要的發展階段，以下將就這三階段闡述其發展細節。

### 一、 出版雜誌起家

#### (一) 創立 PChome 雜誌

城邦控股集團的發展起源最早可溯至 1995 年 11 月，當時電腦正在台灣掀起

風潮，而擁有多年媒體工作經驗的出版界名人詹宏志、何飛鵬等人有鑑於台灣已晉身為總產值世界第三大的資訊工業體國家，家庭電腦持有率卻只有 12%，顯示台灣學電腦的環境不夠好，資訊不足，如果台灣想成為資訊大國，必須營造一個不痛苦的學習電腦環境，如學校讓學生動手玩電腦，社區提供成人學習機會，出版界出版更多自我學習材料等（徐開塵，1996）。因此，創立了 PChome 電腦家庭出版集團，並於 1996 年 1 月時，發行以強調「做大家的電腦朋友」的《PChome 電腦家庭》雜誌，並有意在百家爭鳴的電腦雜誌市場搶灘，創刊號一印八萬本，來勢洶洶。PChome 電腦家庭出版集團發行人詹宏志指出<sup>1</sup>，

在著手發行《PChome 電腦家庭》之前，我觀察到美國在 80 年代到 90 年代間，美國雜誌年平均複合長率為 6%，其中電腦類雜誌受到資訊社會的形成，有 17% 的成長率。特別是 90 年代開始，家庭電腦（Home computer）雜誌不斷成長，將近有 70% 的成長率。而台灣在當時亦有 42 種電腦雜誌存在市場上，但整個市場上關於電腦學習的書籍大多數均為深澀難懂，缺乏淺顯易懂的電腦入門書籍，加上台灣電腦網路革命正在台灣掀起風潮，就在這樣的環境背景下，PChome 電腦家庭出版集團發行台灣第一本電腦家庭（Home computer）類的學習雜誌。

對於創辦電腦學習雜誌的起因，城邦出版控股集團執行董事兼首席執行長何飛鵬指出，

當時因為看到電腦的使用開始從辦公室的電腦使用轉向家用電腦的使用，家用電腦開始風行，覺得它有市場，因為這樣，我們就辦電腦家庭學習的雜誌。

《PChome 電腦家庭》創刊時，以眾多電腦初階學習者為主要目標對象，作

---

<sup>1</sup> 2005 年 6 月 1 日城邦控股集團發行人詹宏志於交通大學社會與文化研究所，以「華文出版圈的宏觀變局：5 年到 15 年」為題之演講內文。

為打入電腦雜誌業敲門磚，首創「無痛苦學習系統」，充分運用「Step by Step」圖解說明，引領讀者快速學會電腦操作技能，並報導最新電腦週邊、採購要訣、網路資源、3C 數位產品等，全方位關注科技時代資訊學習，輕鬆樂享數位生活！

《PChome 電腦家庭》創刊號在推出之際，首開低價雜誌的風潮，即以 49 元超低價、隨書附送光碟的行銷策略轟動業界，創刊號上市三天就成為臺灣發行量最大的雜誌；四月份發行第三期時，訂戶就超過 3 萬戶；接著發行量每期都在 10 萬至 12 萬份，訂戶超過 5 萬，持續穩居臺灣發行量最大月刊之首。《PChome 電腦家庭》雜誌以低價發行之後，即慢慢的以 49 元、69 元、99 元、149 元，一路調回正常價 180 元後，而其讀者還是忠心耿耿跟隨，銷售量並未因價格提升而下滑。

## （二）朝集團化發展



詹宏志辦第一本雜誌《PChome 電腦家庭》時，觀察到全世界媒體的發展，後來都走向集團化（Group）的形式，它不會是一本雜誌的公司，做得好的常常是多本雜誌的公司，例如 ZDnet 及 IDG 都是擁有十二到十八種雜誌的公司；而日本的媒體企業，像 Softbank 等，這幾家公司都是二十種到三十種刊物的公司，因此，在初辦《PChome 電腦家庭》時，詹宏志對於組織的發展只有簡單的概念，也就是希望未來的五年內能辦六種雜誌。

在上述的期望目標下，當《PChome 電腦家庭》雜誌以「低價集客」行銷的商業模式獲得成功，湧入大量的訂閱費和廣告收入，使得組織在獲得財務充份支持的前提，開始擴大規模，發行更多種雜誌。詹宏志指出<sup>2</sup>，

《PChome 電腦家庭》雜誌推出市場後，銷售量超乎我們的預期，一下子湧

---

<sup>2</sup>同 1



入大量的訂閱費，手上突然多了許多可運用的資金，覺得可以利用這筆資金和機會去做一個比較大型的出版社，於是就開始決定再創辦其它雜誌。

決定發行更多種雜誌後，組織開始陸續出版電腦相關雜誌，包括《電腦玩家 PC Gamer》、《PC Office》、《Smart》、《PC Shopper》等雜誌，並使用與《PChome 電腦家庭》雜誌同樣的經營包裝、行銷手法進入市場，且均衝上暢銷雜誌排行榜何飛鵬指出，

從組織發展來說，每一本雜誌有它經營規模的極限，若要經營發展，就要橫向的經營多本雜誌，也就是一艘軍艦到一個艦隊的概念，通常都是整個雜誌集團在經營，全世界都是如此，其實就是為了做個更大，本身你不斷的發展，你會去做橫向的辦同樣的，會去做上下游整合，電腦從低階做到中階做到高階電腦學習，橫向發展從 IT 業辦到其它雜誌，理財、投資等這都是很自然發生的現象。一般雜誌集團通常是走縱向，有關聯的，例如 IT 從初階、中階到高階，相關的，用同一個類型下去找，一個類型發展差不多了，你會發展第二個類型，第三個類型。

PChome 電腦家庭出版集團在發行多本雜誌裡，其中除《PChome 電腦家庭》發行占收入六成、廣告占收入四成外，其餘雜誌均有六成是靠廣告收入，也就是說，在多數媒體以廣告補貼發行成本的情況下，PChome 旗下的雜誌均屬於成功的上市產品（陳惠娟，1999）。

在成功發行《PChome 電腦家庭》雜誌後，1998 年 4 月電腦家庭出版集團宣布成立電腦人文化事業公司(PCUS，ERPRESS)生力軍。新成立的電腦人文化事業，初期以出版電腦初階學習書籍為主，它初試啼聲即推出十三種書、印行十六萬冊，並以推動「台灣電腦白話運動」自許。

## 二、 跨足網路產業

### (一) 成立網站，發行電子報

《PChome 電腦家庭》雜誌成立不到半年後，即寫下台灣電腦雜誌新發行數量紀錄的，而為加強與讀者之間的互動，在 1996 年 5 月 1 日即成立《PChome Daily 電腦報》網站，企圖「架構台灣拔尖的 Best Web Site」，讓未來關心資訊、喜歡逛 Internet 的朋友，除閱讀雜誌，還可以在網路上讀到雜誌的最新訊息。《PChome Online 網路家庭》總經理李宏麟表示，

由於《PChome 電腦家庭》是電腦雜誌，應該要有一個屬於讀者的網站，網路網際網路不斷在蛻變，但無論如何變，電腦家庭都堅持一個原則，「網路是一全新的東西，應該要擁抱它」，《電腦家庭》強調把自己的姿態放低，該改變就改變，該學習就學習，該放棄就放棄。《電腦家庭》的經營層有一個基本共識，就是「網路是低成本傳播的革命」，《電腦家庭》是做訊息的媒體，網路應該會影響媒體生存環境，所以《電腦家庭》一定要參與，進一步了解它的影響，因此網路家庭網站正式成立（張文婷、林盛隆，2000，頁 22）。

由於《PChome Daily 電腦報》網站是在基於服務讀者，並作為雜誌與讀者的便利橋樑，提供電腦與網路的即時專業新聞的目的下成立，因此，「基本上是把它當成線上客服來思考」，而那個時候，網站只是一個延伸的部門，所以工作人員和 PChome 雜誌交叉使用的，只有部份的人是專業的，許多業務都是相互支援的（李凱莉，2000）。何飛鵬指出，

95、96 年是 internet blooming 的過程，因為公司做的是電腦學習，離那個網路所需要的 IT 能力是很接近的，因為這樣，看到網路盛行，就覺得有需要來做瞭解一下，當時覺得我們應有人對這塊有所瞭解，以免它典範轉移時，我們不知

如何因應。因為是這樣的狀況，所以我們並有期待，並沒有把它當作生意在做，而是在內部靠平面媒體所賺的錢，編了一個預算，比如說每個月三十萬，養一群人，然後去探索網路世界的可能，別人做網站我們也做網站看會怎麼樣，前兩年這網站是沒有財務壓力的，編預算，是一個成本中心的單位，完全由平面媒體去支援，編預算支應網路的測試。此外，因為網站是公司內部的單位，家裡有什麼，理論上都可以用，因此平面媒體對於 IT 的理解這方面有的資源很雄厚，給予網站上專業上的各種知識的支援。

爲了網站的成立，PChome電腦家庭出版集團爲此架設網路專線，網羅一批專業人才製作內容，每天將新的資料輸送上網。《PChome Daily電腦報》除了刊登定期的《PChome電腦家庭》雜誌及《PC Office 電腦上班族》雜誌內容，每天還提供國內外新聞 20 則；同時，由專人尋找、整理的軟體區，網友只要看到喜歡的還可直接下載到電腦中；另外，《PChome電腦家庭》雜誌的主要靈魂人物—Dr.J，也上網解決網友的各項疑難雜症，希望提供網友更好、更專業的服務。李宏麟表示<sup>3</sup>，

網路發展首要條件是資金、資源和人才的整合，「網路時代才剛開始，只要掌握熟悉的領域，將有更大的發揮創意和想像力的空間，等著你去施展身手。」此外，技術是網路很重要的因素，網路很多東西要靠技術來服務，很多媒體業、傳統業、食品、書店進入網路，最怕的就是技術門檻，而網路家庭有的正是技術團隊，所以現在網路家庭有七、八十個技術人員，一點也不輸給一家軟體公司（張文婷、林盛隆，2000，頁 23）。

《PChome Daily電腦報》網站成立後，李宏麟認爲，「News Letter讓網友不需要主動，就能看到網站新聞」（章寶鸞，1998），因此緊接著在同年（1996）

---

<sup>3</sup>徐開塵（2000年07月14日）。〈知識產業入‘網’ 摸索路徑 日本Impress 台灣PChome 提供兩種成功案例〉，《民生報》，第A4版。

的 12 月發行第一份《PChome Daily 電腦報》電子報，是首創台灣第一的「Free News Letter 服務」，除了網站上提供電腦與網路的即時專業新聞，亦吸引電腦族上網搶購訂閱。詹宏志指出<sup>4</sup>，

組織在 Internet 發展上，主要是向北美的網路公司學習，因為這是新經濟發展最快的地方，例如集團組織就是東一點、西一點的學，這部分學 Hotmail，那部分學 Yahoo 等等，而有些部分則是組織自己摸索出來，然後在全世界尋找沒有東西可以對照。所以在網路上組織沒有單一學習的對象，而是混合了各種地方所發展出來的經驗。像我們做的 epaper 電子報是史無前例的。

由於網站內容豐富，契合電腦族對電腦資訊的渴望，所以上網人次很快突破 10 萬，會員數也與日劇增，愈來愈多。會員人數的增多，讓《PChome Daily 電腦報》知道以內容吸引網友這個模式是可以建立的。李宏麟指出，

有 10 萬人在訂閱，代表你做對某些事，代表你的產品對，方向對（章寶鸞，1998）。另外，推出時間早，卡位成功，則成為《PChome Daily 電腦報》的關鍵優勢<sup>5</sup>。

在發掘以內容吸引網友這個模式是可以建立後，《PChome Daily 電腦報》決定跳出電腦領域，陸續在 1997 年 6 月 15 日成立以台北休閒資訊為主的《City Guide 台北情報》網站，提供在台北所有跟生活有關的訊息，包括食、衣、住、行、娛、樂等最新鮮的吃喝玩樂情報；1998 年 4 月 13 日成立以購買電腦配備為主的《Shopping Guide 採購情報》網站，提供電腦週邊的採購相關資訊，每天除了報導 10 則電腦產品相關新聞外，還有每週二則最新的電腦行情資訊，專門分

---


<sup>4</sup>黎晶晶（2000）。〈詹宏志：PChome 再不分家，我會變成集團發展的最大障礙！--電腦家庭集團，三足鼎立成形〉。商業周刊，673 期，pp120-124。

<sup>5</sup>汪佳凌（1999）。〈台灣第一家成功的商業電子報 PC home 電腦報去年廣告營收 2500 萬元〉。數位時代，[http://www.bnext.com.tw/mag/1999\\_08/1999\\_08\\_190.html](http://www.bnext.com.tw/mag/1999_08/1999_08_190.html)

析現在電腦行情；此外，還有超過 3,000 種產品的廠牌、型號、參考售價及價格波動；另有賣場資訊、軟硬體產品測試報告，給網友最充分的採購資訊；1998 年 7 月 2 日成立以理財、投資訊息的《Money Guide 投情報》網站，提供完整詳實的整盤後分析，還有上櫃上市公司的公司的報導，以及最新的財經產業消息、最新的基金淨值和走勢，網友如果有關理財的任何問題，還可上網諮詢，《Money Guide 投情報》安排有專人為網友解答。

隨著多元網站的成立和電子報的發行，PChome Online 累積大量的會員數量，並於 1997 年開始接受收費廣告，在 1998 年時，單月廣告金額已達突破 250 萬元，雖然 250 萬元很少，但在當時網路廣告市場不蓬勃時，它卻是台灣網路廣告市場裡市場份額最大的（章寶鸞，1998）。

## （二）投入入口網站



在網站業務開始擴充期間，PChome 網站開始有其成本考量時，將其獨立成爲一個商業模式則成 PChome 內部的討論，「一直到了後來的時候，我們覺得網路是另外一個 business model，它比較跟現行媒體的 tempo 不一樣，也感覺到網路的未來很不同，所以那時候就把它整個做的獨立了！」，而且，「因爲它慢慢擴張，開始有自己的成本，那當時是不賺錢的嘛！但是它又吸收 PChome 的部份資源」，因此在 1998 年 5 月，電腦報出線，成爲獨立的網路公司，名爲「賽特資訊」（李凱莉，2000），並由詹宏志擔任董事長。而《PChome Daily 電腦報》網站也更名爲《PChome Online 網路家庭》，正式邁入綜合性網站經營。何飛鵬指出，

《PChome Daily 電腦報》網站剛開始是一個成本中心，並沒有要當生意做，只是要了解、測試網路世界的可能，後來做做做，成本中心不足以支應，愈做愈大，流量很大，點閱率很高，看起來就覺得有搞頭，我們就開始想說要勢必要把



它看做一個投資生意來思考，在做它的過程中，如果它還只是平面雜誌媒體公司裡面的一個部門，會限制它的發展，所以把它獨立出來，變成一個獨立的公司，因為到最後它本身規模愈來愈大，擺在平面媒體裡就怪了，就好像女兒長大要嫁人獨立門戶的意思是一樣的。

《PChome Online 網路家庭》入口網站，在發展初期，平面集團旗下眾多雜誌免費提供兩頁到四頁不等的廣告版面，宣傳網站的成立，而當《PChome Online 網路家庭》開始成長後，網站也開始回饋實體刊物，1999 年 PChome 集團一本新雜誌創刊，提供八萬本免費索閱，讀者可以使用明信片、電話、傳真、電子郵件或在網路登錄基本資料的方式索取。結果發現從電子郵件和網路登錄而來的索閱者占 57%。

1998 年 10 月網路家庭進入另一個階段，宣佈成立《todo 入門網站》，推出 bookmarkized 概念與網路生活電子報、「toget 下載網站」，並在之後陸續開闢各種專業網站，DecoBook 網路書城、Dr. J 網站、eBNews 網站以及 Appio 等；此外，當時強調以流量提昇網路廣告的入口網站相當盛行，《PChome Online 網路家庭》為不失去流量經濟的市場，進行一連串的策略聯盟（表 7），與 17 家公司合作，由其提供內容資訊，同月與 Gais 合作，推出全文資料檢索；1999 年 12 月與 MediaRing.Com 和台灣微軟合作，成立寬頻入口網站。但因入口網站的推出時間落後，todo 以各類技術服務的提供，例如網路書籤、軟體下載、免費網路硬碟、免費電子郵件和免費網頁空間等等吸引網友，在原本的內容提供和會員經濟之外，平行建立另一個以「入口」為訴求的網站。



表 7：《PChome Online 網路家庭》策略聯盟大事件

日期	策略聯盟事件
1998 年 10/13	todo 與 17 家合作夥伴策略聯盟，資訊超商提供完整內容服務
1998 年 10/19	PChome Online 與網擎策略聯盟，提供 todo 網站全文檢索服務
1999 年 12/7	Todo 與 MediaRing.com、台灣微軟、中華電信合作將成立寬頻入門網站
2000 年 1/28	PChome Online 與友立、英力特合作，推出線上免費網頁圖庫
2000 年 6/27	PChome Online 結合十餘家知名業者共同推出 e-Shop 網路商店
2000 年 8/4	PChome Online 與宏遠電訊策略聯盟 攜手串連網際網路與通訊平台將合力推出 eNumber 服務
2000 年 11/9	PChome Online 與銳擎智識策略聯盟開啓文件無障礙 QVP 檔案通試用版免費供網友下載
2000 年 12/21	PChome Online 與新視科技策略結盟獨家 推出圖片搜尋服務 一網打盡百萬張圖片資料
2000 年 12/29	PChome Online 與 12 家廠商結盟 跨足 3C 領域精選 20 款發燒數位相機創下單週 130 萬銷售佳績
2001 年 3/16	台灣固網、PChome Online 攜手投資普司特公司 電信產業及內容產業兩大龍頭合力打造增值收費服務
2001 年 5/24	提升會員增值服務 PChome 版瀏覽器免費提供下載 願境網訊技術支援 於新版 KKman 中整合 10 餘項服務
2001 年 5/28	虛實攜手 合力打造 PChome Online 旅遊網 結合科威及 30 餘家知名旅行社數 千筆旅遊商品供線上即時查詢
2001 年 7/19	PChome Online 與協和國際攜手發行 PLAYBOY 電子報
2002 年 2/5	無線寬頻時代來臨 PChome 無線 ADSL 搶攻家庭用戶市場 PChome Online 與曜正科技結盟 家用無線寬頻正式普及化
2002 年 4/23	PChome Online 與雄獅旅遊推出聯名旅遊頻道

資料來源：本研究整理

《PChome Online網路家庭》在透過內部衍生、合資和轉投資等方式設立多元網站群新網站後，根據過去的經營經驗了解到，如果有人爲了網站上的內容或服務而來，人數將會愈來愈多，如果數量達到一定規模，就會有清楚的經濟模式浮現。在網際網路上有無數的模式及可能性，每一種都值得開發，而《PChome Online網路家庭》選擇的是最接近媒體的路，所謂最接近媒體的路即是提供內容與服務，求得累積性影響力，再轉換成商務，而影響力就在商務上，當品牌與印象整合之後，將使得整體事業發展更爲集中。李宏麟解釋<sup>6</sup>，

「會員經濟就是當會員人數越多，經濟規模越大。」因此當大多數網站還看重 page view 做為網站影響力指標之時，PChome Online 選擇逐步整合各種服務項目的會員資料庫，原本「各自為政」的網站，在整合之後三國歸一統，「www.pchome.com.tw」成為 PChome Online 的入口閘道，不管曾經是「To Do」、「ePaper」還是 free e-mail 的會員，整合之後都統稱 PC home Online 的會員。在網路世界裡，要成為出色的網路經營者，走出自己的風格很重要，PC home Online 做的服務，不管是 free e-mail、免費網頁，還是聊天室，幾乎和所有的入口網站一樣，但是整合起來的力量，卻為它創造出不同的經濟效益。

因此，2000 年 1 月，PChome Online 開始從事集團整合工作，2000 年 1 月 18 日，宣佈進行大規模網站與品牌整合，旗下二十個網站全部整合於入門網站（<http://www.pchome.com.tw>）之下，並統一使用《PChome Online網路家庭》品牌。詹宏志表示<sup>7</sup>，

PChome Online 的成長是從自然的生長到有規劃的發展，先進入網路世界學習，再尋求與用戶互動的調整，是一種階段性的學習調整。大規模網站與品牌的

<sup>6</sup> 魏佳卉（2000），〈【網路 100 強】profile3，台灣PChome Online安靜的內容工作者〉。數位時代，[http://www.bnext.com.tw/mag/2000\\_07/2000\\_07\\_809.html](http://www.bnext.com.tw/mag/2000_07/2000_07_809.html)

<sup>7</sup> 〈PC home Online網路家庭進行大規模網站與品牌整合 185 萬會員基礎，將成為台灣會員數第一的入門網站〉。PC Home online官方網站。<http://event.pchome.com.tw/profile/news/2000/890118.html>

整合，也是階段性的學習調整，我們將把二十個網站全部整合在入門網站之內，並統一使用 www.pchome.com.tw 的網域。這次決定將所有網站整合於入門網站中，並且統一使用《PChome Online 網路家庭》品牌及網址，主因是入門網站為網路發展的趨勢，網路的人潮都聚集在入門網站中，將所有的資源集中於入門網站，將有助於整體成長及資源整合。未來《PChome Online 網路家庭》將有一個水平及若干垂直的發展架構，水平入門網站即為《PChome Online 網路家庭》網站，垂直入門網站即如 IT home 電腦報的 IT Portal，網路家庭將成為網際網路上中文原生內容最多的團體，服務的介面、範圍及地理也將更多元化。

對於網站的整合，李宏麟表示<sup>8</sup>，

對於網友而言，品牌整合有助了解 PChome Online 的相關服務，在整合之後的 PChome Online 網站中，也可以獲得更完整的服務及資訊，而不用到不同品牌的二十個網站中瀏覽搜索。未來網友將可以透過單一入口網站《PChome Online 網路家庭》，進入下屬所有各項網路服務，不用再記憶複雜的網站名稱及網址。

根據NetValue的統計，PChome Online在經過一年的品牌整合與網頁改版後，2002年網友在PChome Online停留的時間也從16分成長到70.5分<sup>9</sup>。

網路家庭在進行大規模網站與品牌整合後，正式在2000年9月初，將網路家庭拆為三大塊：雜誌集團、網路集團、Smart集團。電腦家庭的「三大子集團」正式形成。詹宏志表示<sup>10</sup>，

「分家」是組織擴張到某階段必須要做的事，重組之後，三個子集團擁有各

---

<sup>8</sup> 同7

<sup>9</sup>編輯部(2002)。「二」勢力崛起挑戰者品牌的卡位攻防戰:發展原創性服務 網路家庭疾速航行。動腦, 317: 26-29。

<sup>10</sup>黎晶晶(2000)。「詹宏志:PChome再不分家,我會變成集團發展的最大障礙!」--電腦家庭集團,三足鼎立成形。商業周刊, 673期,pp120-124。

自獨立的行政、財務或是發行部門。這三個公司的分法是因應市場及成長動力而來，並不是用邏輯來分的。譬如說 PChome 出版集團現在看來是 IT（資訊科技）相關的媒體集團，以平面為主，網路為輔。PChome 網路集團是完全聚焦在 Internet 事業，但也不排除未來和出版部份密切合作，因為它裡面有那麼重要的內容，而內容以跨平台（Multiple Platform）形式出現是很常見的事。至於 smart 集團，是用 domain（專業領域）來分，它是混合平面跟網路。所以這是並不是用一個單一的邏輯來區分，而是考量它在市場的潛力，按照需求來分出三個大的團體。

### （三）進軍電子商務

《PChome Online網路家庭》以紮實的內容成功聚客後，看好「入門網站」可以有效掌握人潮和流量，並為未來搶攻電子商務做準備。因此，《PChome Online網路家庭》進行大規模網站與品牌整合，整合之後會員人數高達 185 萬人，為台灣會員數第一的入門網站後，在經過長時間的評估及考量，認為目前台灣地區電子商務市場及技術逐漸成熟，決定設立電子商務部門，並在整合後的入門網站中，進行電子商務服務。詹宏志表示<sup>11</sup>，

經過多年的累積，網路家庭目前已有將近 610 萬的會員，此一龐大的社群是網路家庭拓展電子商務最重要的資源。

進軍 EC（電子商務）市場，PChome Online 採取 2 個創新策略——無實體 EC 和精兵主義。過去 EC 網站多半採取自行進貨、出貨的方式經營，但是 PChome Online 是第一個堅持無實體 EC。總經理李宏麟認為<sup>12</sup>，

<sup>11</sup> 王皓正（2001 年 07 月 05 日）。〈網路家庭 成聯強線上經銷夥伴〉，《經濟日報》，第 33 版。

<sup>12</sup> 李宗緯（2001）。〈奉行不賺錢是罪惡的 PC home Online：停止抓眼球，抓付費客戶〉。數位時代，[http://www.bnext.com.tw/mag/2001\\_06/2001\\_06\\_1533.html](http://www.bnext.com.tw/mag/2001_06/2001_06_1533.html)

王志仁（2001）。〈發現 Internet 獲利時空門〉。數位時代，[http://www.bnext.com.tw/mag/2001\\_06/2001\\_06\\_1536.html](http://www.bnext.com.tw/mag/2001_06/2001_06_1536.html)

杜凱如（2003）。〈PC home Online 一個月 6000 萬生意，讓你想不到〉。數位時代，[http://www.bnext.com.tw/mag/2003\\_01\\_15/2003\\_01\\_15\\_630.html](http://www.bnext.com.tw/mag/2003_01_15/2003_01_15_630.html)

入口網站有很大的聚眾能力，是很好的產品行銷通路，具有商業價值，但卻不擅長處理交易完成後的送貨以及庫存問題。電子商務要獲利，就只能做金流和資訊流，做一種沒有後台倉庫的電子商務，因為物流不是我們專長，存貨和物流的部份就交給經銷商和物流系統，等於免除實體的成本負擔。這也就是和策略供貨商做「資訊流+金流」與「物流」的分工，網路家庭充分運用網路傳遞豐富資訊的本事，挑選最流行的商品來販售，一方面商品去化快、一方面銷售毛利也較高。

2000年6月《PChome Online網路家庭》集團宣布首度自行經營電子商務服務，以集團最拿手的雜誌訂購為首項電子商務服務，結合76家雜誌出版與代理業者，提供總數超過300本中、英、日文雜誌線上訂購服務。詹宏志表示<sup>13</sup>，

集團是從經營雜誌出版起家，思考要如何進入電子商務領域時也決定從最拿手的雜誌訂購著手；此雜誌訂購平台不僅可以滿足台灣消費者閱讀雜誌的需求，海外華人也可透過平台訂購華文雜誌。



此外，網路家庭也於同期推出電子商城，「e-Shop 網路商店」，亦採招商方式，國內多家電子商務網站都進駐開店，將提供包括自有品牌的CD、書籍、資訊週邊配件等消費性產品，成為網路家庭由入口網站本業，轉戰電子商務市場的開路先鋒事業。

《PChome Online 網路家庭》在提供網上雜誌訂購後，持續積極開發B2C電子商務，陸續提供上網包線上訂購服務、網域名稱申購服務、販售數位相機、線上遊戲、PDA 館等，成功的一步步向外擴展。何飛鵬指出，

從網站發展到入口網站及電子商務，某個程度有它自然形成的成份在裡面，

---

<sup>13</sup> 廖敏如（2000年06月20日）。〈PC home推雜誌訂購服務〉，《聯合報》，第45版。



從網站開始，當時最 powerful 的就是 search，就開始做搜尋引擎，搜尋引擎就是入口網站的原型，當時做得早，在台灣的入口網站也就慢慢成型，因為是入口網站就累積了大量的 membership，非常大的 traffic（流量），當時就在想它的營利模式是什麼，因為網路是免費的，嘗試在上面賣虛擬產品，賣軟體電腦相關產品，因為這是我們最熟悉的，開始賣，賣的不錯，因為我們有人潮，有人潮我就可以擺攤位賣東西，愈賣愈多就走到 EC 那裡去了。

2004 年成立通信事業服務部，7 月推出 PChome-Skype、10 月搶進網路簡訊市場、11 月推出 Skpye Out，後續也規劃推出 USB Phone 及相關線上加值服務，開始進軍通訊市場。

### 三、 發展區域性出版集團

#### （一） 演進的概念

##### （1） 80 年代末期：華文單一市場，一個市場分配的想像

網路家庭董事董事長詹宏志，在 80 年代時，觀察到中文世界邊界正在融解，單一市場逐漸成形，因此於 1986 年時即提出華文單一市場（Chinese Single Language Market）的概念，此概念是來自一個市場分配的想像。

詹宏志用單一語言市場的概念觀察英語世界發現，英語世界超出國界、經濟實體，其中各國家人民的興趣及需求都不同，但他們卻共有英語市場，對英語世界中的創作者來說，只要以英語創作獲得肯定，不分國籍，創作就是英語世界共有的資產，凡是使用英語的讀者都是他的讀者。這也就是單一語言市場形成後，各地之間的差異不是不見，而是有了一個平台。因此，假若各地華人能更彼此了解，使華文在未來更流通，不再四分五裂而有單一語言市場，一本中文書能面對



的讀者就更多，投資者對一個內容的投資就有不同思考，有更大市場就有更大的總投資。

## (2) 90 年代末期：華文世界與世界華文，一個競爭分析的概念

詹宏志認為在華文單一市場逐漸形成後，華文市場在其人口、所得、消費能力的成長下，將可望成為繼英語市場之外，第二個有經濟價值的語言市場，此時，華文環境所促成的商機不僅將龐大難以測度，且它的市場吸引力也就不可能局限於華人網路工作者，它自然而然會成為全世界企業角逐的對象，因此，當華文世界形成，華文的「全球化」也就變得不可避免。

隨著華文全球化時，其競爭的對象是來自全世界的力量，因此，90 年代開始，Hachette，Conde Nest， Bertelsman，角川書店，IDG 等國際集團進軍中文世界。國際集團大舉進軍華文世界時，台灣的出版競爭者不再是國內其它出版者，而是世界各國的參與者，因此若想要在華文世界有影響力，就要找出一個市場區隔去做世界第一，不然台灣將失去自己的舞台。

## (3) 世紀交替之際：區域市場與區域資本(regional market and regional capital)

詹宏志看到 90 年代出版競爭環境的變化後，於 1997 年成立城邦出版，並到香港、馬來西亞設立海外分公司，在經營馬來西亞的市場裡時發現，馬來西亞的中文書市場裡有 80% 是來自台灣，其餘 20% 來自大陸；此外，在馬來西亞當地，台灣書籍不僅較大陸貴且是繁體，但需求卻很大，主因來自台灣出版的書籍題材與星馬的生活相關。從經營星馬的市場經驗，詹宏志體會到各地對書籍的需求是不同的，因此，未來組織所服務、競爭的範圍，將是一個區域性的市場。

## (二) 目標華文市場，擴大組織規模

網路家庭董事長詹宏志，看著出版的大環境正在轉變，因而在 1986 年時即

提出華文單一市場的概念，並認為台灣下一步的角色，是要面臨一個新的中文世界的區域性競爭，而集團對於進軍華文市場的目標也開始萌芽。何飛鵬指出，

我們作圖書或雜誌，目標就是想進軍華文市場，這目標很早就有的。

面對華文市場區域性出版的競爭，進軍區域市場應具有理解市場、跨國經營的能力，以及足夠的專業實力，而集團本身最大的優勢為對出版和媒體的理解能力和具有豐厚的資料庫資源。何飛鵬指出，

組織第一要有快速理解市場的能力，因為你對熟悉的，你可以做，你對不熟悉，不能做或是害怕，沒能力去理解是不行的，本身要足夠解讀區域市場，然後對各別現象找尋一個最合理的對待方式，第二要有跨國的理解跟經驗，比如說語言。第三是本身要有足夠的專業跟實力，舉例來說，比如要從台灣去海外，現有手上所累計的資產能不能移動，如果不能移動就變成沒優勢，比如在台灣很好，到了越南從新開始，一定不是這個樣子的，所以除了經營的能力之外，還要有資源是可以互相延伸的，比如說你的資源是要可以移動的，所謂的移動就是說，以雜誌做例子，如果我們做一本電腦學習的雜誌，在台灣通，這些內容通，到越南通不通，因為它用的也是 windows98、windows95，時間早用、晚用而已，如果內容是可以跨國移動使用，就有優勢。此外，還要有足夠的胸襟，足夠眼光、解讀能力，理解國外背景的知識，足夠的資源和錢。而城邦本身具有最大的競爭優勢就是對於出版和媒體的理解為最大能力。

以出版集團來看，我時常講的，書是最能跨國移動的，一本哈利波特賣全世界，這是它本身內容使然，如果你做別的商品未必就是這樣，因為知識是人類共同的東西，它是從文化和知識的強勢的國家往弱勢的地區流動，它有自然流動的現象，所以理論上做出版媒體集團它的跨國流動是非常自然的，首先它會從國際版權買賣開始，然後從出口經營，到跨國的獨立經營，然而生產內容，然後甲地

區生產內容，到乙地區去販賣，只要做轉換，這個東西和別的產業比起來，它有更區域流動的 database 的價值。如果你開一個食品工廠，你從甲地到乙地，你的好處是你有經營 know-how 的經驗，如果你是一個文化和出版媒體的經營集團，你從甲地到乙地，你擁有經營的 know-how 和經驗可以用，還有一件事可以用，你多了一件生產完成的零組件，有些書只要做翻譯就好了，出版裡有一塊是很大的是屬於 database，如做旅行書，一張巴黎鐵塔的照片，可以用在出日文版等各種版本的旅遊書，照片都可重覆使用，這些生產要素都在，完成生產要素的資料庫，跨國經營起來比較容易。

在進軍華文出版市場上，集團除了擁有出版和媒體的專業能力，但是卻面臨「規模」與「管理架構」的脆弱。放眼世界華文出版市場，詹宏志表示<sup>14</sup>，

現在台灣出版人的競爭舞台不僅止於是這個島上而已：「我們的對手是全世界的出版人，我們不只要做台灣最好的，還要做全世界最好的。」而與國際出版者競爭的關鍵則在：「台灣的小出版社一定要合併，變大之後力量才會強大，才能走出去之後不被吃掉。」。

爲了解決「規模」與「管理架構」的難題，詹宏志立刻急於 1997 年 1 月 1 日集合麥田、格林、貓頭鷹等三家各具能量的出版公司，以資本額 8,000 萬元的規模共同創立國內第一個合併而成的出版集團。詹宏志表示<sup>15</sup>，

我看整個出版環境和以前不樣了，國際集團進軍中文市場，情勢不太對，趕緊成立城邦出版文化。

之後於 2001 年 5 月 15 日，由詹宏志、何飛鵬主導的電腦家庭集團(PChome)

---

<sup>14</sup>王蘭芬(2004年01月07日)。「台灣出版能力 笑傲兩岸三地 獲香港「亞洲周刊」百分之五十股權 投資四川電腦報 詹宏志放眼華文市場 信心滿滿」，《民生報》，第A12版。

<sup>15</sup>2005年6月1日城邦控股集團發行人詹宏志於交通大學社會與文化研究所，以「華文出版圈的宏觀變局：5年到15年」爲題之演講內文。

和城邦文化集團<sup>16</sup>將未來合組新公司的 49% 股權，被香港和記黃埔集團旗下的香港上市公司 Tom.com 以發行新股及支付部分現金的方式收購。同時，根據雙方協議內容，電腦家庭及城邦將在 8 月 1 日完成重組，成立新公司。新公司整合、持有和經營原電腦家庭和城邦文化的所有書刊、雜誌出版及發行業務。何飛鵬指出，

PChome 和城邦本來是獨立的公司，一個做圖書，一個做雜誌，主要的核心經營者是一樣的，背後的投資人有些是一樣的，選擇這兩家合併主要是因為兩家經營者是一致。

在併購電腦家庭出版集團和城邦文化之後，Tom.com 緊接著在同年 11 月，陸續整合台灣商周網路媒體集團案、尖端出版社等，共同開發以中國大陸為主體的大中華市場。Tom.com 整併這些出版社，其主要是各方在文化事業的經營理念上相當吻合，其次是各出版社有專業的編採、管理團隊，以及 Tom.com 具有在財務、資本市場以及中國大陸的資源，雙方將更可達成互補性資源的共享。何飛鵬指出，

與 Tom 合作牽涉到幾個問題，第一個就是說，我們 always 認為想做的事大於我們的能力，自由資本的形成永遠趕不上我們擴張的雄心，所以老是錢不夠，錢不夠是其中一個原因；第二個就是我們要做一個我們想要完成的目標，除了我們自己會做雜誌和經營媒體以外，還有一個重要的功能我們怎麼樣和資本市場接軌，運用資本市場的資金，這可能是一個重要的話題，而我們在這方面的能力是缺乏的，跟 Tom 合作，是他們在這方面有非常專業的能力，我們經營出版和媒體的專業能力，再加上 Tom 跨國經營的經驗和和資本市場接軌的財務技巧，這兩個加起來讓我們可以走的更快，所以決定跟他們合作。

---

<sup>16</sup> 城邦文化集團是 1997 年 1 月 1 日由詹宏志集合麥田、格林、貓頭鷹等三家各具能量的出版公司，以資本額 8,000 萬元的規模共同創立國內第一個而成的出版集團。

對於集團引進香港的財務管理技術，從媒體人到管理者的詹宏志表示<sup>17</sup>，

中文世界勢必發展成單一語言市場，「文化人必須面對企業化經營，上市公司尤其不能減損任一股東的利益」，台灣目前在管理技術投入和輸出上仍站在有利位置，但不會在每一出版專業上佔優勢，今日必須選擇自己的角色。以目前來看，用香港的管理技術去經營台灣和大陸市場，應是最好的組合。

內容業者創業初期的資金大多來自親朋好友，或是一些理念相同就肯投資的金主。但隨著營業規模的擴大，無可避免得跟銀行及創投打交道，學會用數字溝通。我自己花了5、6年時間學習管理公司，同時也嚐試跨越文化內容創造者與市場行銷間的鴻溝，學著跟銀行及創投打交道，講「他們聽得懂的話」，這是內容業者首要學習的一門課。另外，像是進軍國際借貸市場、保持公司資產流動，還有學習找錢等都是非常重要的，像城邦引進策略投資人Tom.com，賣出49%股份，就是為了取得香港財務操作的技術與經驗，並和更國際化的投資人接軌<sup>18</sup>。

2002年10月香港Tom.com將投資併購的出版社，正式命名為城邦控股集團，旗下包括五大出版集團：城邦出版集團（旗下24家出版社）、電腦家庭出版集團（旗下11家出版社、26本雜誌）、商周媒體集團、尖端出版集團和儂儂出版集團（旗下7本雜誌）。在五合一後，其事業體可細分為34家出版社，每年約出版1500種新書、近50種雜誌；圖書銷售量約為100萬冊，雜誌每年總印量也高達2000萬冊，集團年度營收超過新台幣31億元，集團化經營將有助於提高成本效益、整合資源，擴大影響力。

此外，大城邦集團亦跨足通路，成立城邦書店，總業績為31億台幣，較2001

---

<sup>17</sup> 徐開塵（2001年05月17日）。〈打造最大中文媒體平台台港攜手開發潛在市場〉，《民生報》，第47版。

<sup>18</sup> 高子羽（2003）。〈文化產業賺錢術大公開 詹宏志、李仁芳的三要訣、五撇步〉。數位時代，[http://www.bnnext.com.tw/mag/2003\\_11\\_01/2003\\_11\\_01\\_1447.html](http://www.bnnext.com.tw/mag/2003_11_01/2003_11_01_1447.html)



年成長 70%。

### (三) 實施「一個水平，若干垂直」的工作架構

城邦出版控股集團成立後，其集團發展目標為「華文單一市場」，因此開始實行「一個水平，若干垂直」<sup>19</sup>的工作架構。為達此一目標，2003 年底城邦出版控股集團完成整併，原本先行整合的城邦文化和電腦家庭出版集團之外，再加入商周、尖端和儂儂出版集團，並且也展開組織整合，架構後端營運平台的大工程，導入ERP系統。何飛鵬指出，

集團化過程中，花了很多時間在摸索組織，它是一個獨立不同的組織呢？還是有不同的做法？我們最後是走 one horizontal, several vertical 的概念，我們在底層架了一個 infrastructure 的平台，工作的架構平台，在辦出 vertical 的雜誌，平台提供最基本的財會、行銷、IT 像營運總部的架構，任何一本雜誌就像插上電源就可以運作，所以任何一本雜誌有這個平台，基礎架構不需要再做，它只要有編輯，業務人員到位，就可以辦一本雜誌，所以，我們是有一個水平的架構平台，然後再上面架上各種縱向的雜誌營運，這個架構就摸索了很久。

我們是從一本雜誌到二本雜誌，一路往下走，從第一本辦第二本的過程中，辦第一本需要十個功能性的部門，辦第二本時也要十個功能性的部門，可能有五個功能性的部門用原來的架構就可以了，再加人就可以支援第二本雜誌，所以那個平台就自形成了，是由一個去支援一個新的東西，如果不能整合的，它只好獨立出來做，編輯要有編輯的團隊，財務就原來的人兼著做，所以就自動形成一個

---

<sup>19</sup> 「一個水平，若干垂直」，也就是這個組織裡面有一個有機體，這個有機體是大家所共用的，包括財務、產品銷售等服務性機制，因為這些東西都要經濟規模，所以這個是我們大家要把它統合起來，委託給同一個平台來處理，所有的出版單位就專注在產品跟行銷，行銷永遠是跟著產品走的。城邦共享平台有一描述：平台是服務機制、有規模有效率；出版社是創造單位，拿插頭插上平台，就得到服務。此意謂著平台不是管理的，是開放的、是服務的；這有別於傳統金字塔型的組織架構、是倒三角的，平台在底層，無數出版社在最上方，對外充滿活力、城邦因而多采多姿起來。



後勤的支援體系，雜誌辦多了，我們就在想，怎麼有計劃的強化這個營運平台的 services，最後形成一個平台，幾個垂直架構，這個架構花了約五年的時間才摸索出來的。

五大出版集團第一階段整合，是將財務、行政、人資、資訊、印務、法務六個部門進行合併，展現集團整併效益，在運作穩定後，逐步調整為合理的人力配置，預估要有半年調整期。之後，會逐漸進入第二階段，將倉儲、客戶、E 化中心、專案企劃、整合行銷小組等部門，進行整合，動態地分享集團資源。第三階段是利用資訊系統進行客戶關係管理，進行商品和通路分析，最後，才會將上下游供應商和通路納入，形成出版產業供應鏈的資訊平台。

五大出版集團整合中，城邦出版集團計畫投資 1 億元，分四階段進行資訊化（ERP）工程。第一階段，先由城邦出版和電腦家庭出版集團率先導入 ERP，且不斷研擬組織和流程改造。組織與流程的調整分為組織內部與外部。就內部來說，例如編輯過去編好一本刊物，才開始報帳，如今就調整成編輯過程中，就登記外稿資料，方便寄發稿費。在新的流程中，出版人的工作精準度要大幅提高。不過，最大的困難就是必須不斷透過溝通，凝聚內部共識，才能順利推動改造工程。外部整合牽涉到上游的印刷廠、供應商、協力廠商，以及下游的書店通路等。其中，最大的挑戰就是出版產業的交易條件、折扣數遠比其他產業複雜多樣化，如何透過協調，簡化交易條件，是城邦目前面對的重要課題。

城邦出版集團以一個水平之概念，統辦出版商、倉庫、發行推廣、營運、行政等管理工作後，目前整合效益開始顯現，其中最顯著的是行政部和印務部。負責掌舵資源整合的城邦出版控股集團總經理楊仁烽曾表示<sup>20</sup>：

行政部 2004 年的管理費用比較去年節省 1,800 萬元，其中，包括倉庫從七

---

<sup>20</sup>陳慧敏（2004 年 07 月 21 日）。〈整合效益 成果卓著〉，《經濟日報》，第 D2 版。

個減少到三個，電話系統改用某一家固網系統、文具節省等。印務部的整合成果也立即表現在數字上。在 2003 年第三季之前，城邦出版集團就採取共同採購、集中印刷，展現節約成效，2004 年透過整合，議價能力大增，在維持高品質的前提下，效益更為顯著。城邦原本一年的紙張費用是 4 億元，印刷費 3.9 億元，紙張和印刷成本約占書價 35%、雜誌價格 30%，今年已經縮減為書價 30%和雜誌價格 24%。

城邦在前進大陸市場方面其成果卓越，大城邦在中國大陸的授權雜誌有 3 種，2002 年授權圖書超過 200 種。

2003 年 8 月，透過宏碁在美國代找科技公司製作，城邦集團底下的數位時代、PChome、漂亮家居、Smart 智富等雜誌，以及經典雜誌，加入「電子雜誌」行列。此外，在 2004 年城邦出版人買下了「第三波」旗下的《新電子》與《新通信》兩家新雜誌；獲得香港《亞洲周刊》50%的股分；大陸的三聯集團底下部分刊物與四川電腦報也已投資完成；台灣的書店部分則將從五家擴張到十五家。

## 第五章 個案討論

本研究的目的是檢視城邦出版控股集團形成的動態能力發展及組織轉變的過程，因此，依照第三章研究架構，以及第四章對城邦控股集團的發展歷程之描述，本章主要分兩個部份討論城邦控股集團形成的動態過程，第一部分分析貫穿整個發展歷程的核心資源；第二部份，分析支持組織策略發展各階段的動態能力。

### 第一節 城邦出版控股集團重要核心資源

廠商的策略態勢不僅決定於本身的過程和本身內、外過程的一致性，同時也決定它本身的專有性資源（Teece et al.1997）。在城邦出版控股集團的形成過程中，重要資源的存在決定了城邦出版控股集團發展策略的形成和執行的方法。

本研究根據第二章文獻中，吳思華（2000）定義策略性資源的內涵（見表 1）和 Teece（1997）認為廠商獨特位置的八大資產（技術性資產、互補性資產、財務資產、聲譽資產、結構性資產、制度資產、市場結構資產及組織疆界），並納入由 Habann（2000）歸納資源基礎理論相關文獻後，整理出核心資源具有的特徵：（1）有能力去產生價值；（2）不可模仿的能力；（3）不可替代性，以做為選擇個案公司重要核心資源的依據準則。

整理個案訪談結果和次級資料蒐集，分析符合上述核心資源的條件下，歸納城邦出版控股集團發展過程中，重要核心資源有下列五個（表 8），並詳細如下：

表 8：城邦出版控股集團的重要核心資源

名稱	資源類別	符合特徵
領導者	個人能力	在組織策略形成和執行，以及外部資源的取得上扮演關鍵性的角色。（有能力去產生價值、具有不可模仿的能力、具有不可替代性）
資訊科技	技術性資產	協助組織增加顧客關係，發展新的策略應用，及降低組織的生產成本，促進資源整合。（有能力去產生價值）
內容	無形資產 	內容為組織帶來豐厚的廣告營收，並創造新事業，及開拓海外市場，並受知識版權的保護。（有能力去產生價值、具有不可模仿的能力、具有不可替代性）
品牌	無形資產、聲譽資產	單一品牌來滾進品牌力量及知名度，協助組織建立網路事業的知名度，並以品牌授權方式進軍大陸雜誌市場。（有能力去產生價值、具有不可模仿的能力、具有不可替代性）
出版經營的 Know-How	組織能力	建立起分眾出版和行銷的 Know-How，應用在出版事業和網路事業。（有能力去產生價值、不可模仿的能力、不可替代性）

資料來源：本研究整理

## 一、領導者 (Leadership)

Robert Burgelman (1994) 描述英代爾 (Intel) 在發展記憶體到微處理機的過程中，重要資產的重新分配應用，主要來自於最重要的執行長。Alfred (1962) 也指出，中階的執行者能帶領組織移動至去中心化結構以做為適應多角化的新策略需求 (轉引自，Roebloom, 2000)。此外，Roebloom (2000) 研究 NCR 的成功主要來自新的領導者明確的表明需要轉型的性質和願景。

在城邦出版控股集團發展歷程中，「領導者」(Leadership) 在整個策略形成和執行，以及外部資源的取得上扮演關鍵性的角色。<sup>21</sup> PChome 雜誌文化集團的總經理童再興分析其集團經營成功原因之一，在於擁有眾多創業型經營幹部。創業型，意謂著推翻傳統、顛覆市場、以創新的手法領先同儕，並且擁有經營事業的熱情與獨當一面 (自負盈虧) 的能力。因此，PChome 旗下各雜誌的經營，不論是品牌的打造、編輯內容的呈現、行銷手法、或是顧客的服務，都儘可能的尋求突破。


在組織發展之初，詹宏志、何飛鵬等領導者，看到家用電腦學習的趨勢，而創辦《PChome 電腦家庭》雜誌，並將其定位在適合一般大眾的電腦的學習刊物，同時首創台灣雜誌低價行銷的手法，成功的建立起分眾出版和行銷的商業模式。當《PChome 電腦家庭》雜誌發展至一個良好的階段時，正逢網路的興起，詹宏志、李宏麟察覺網路是一全新的科技革命，是一種低成本的傳播革命，認為《PChome 電腦家庭》是做訊息的媒體，網路會影響媒體生存環境，所以決定帶領組織參與網路發展，並進一步了解它的影響，因此，網路家庭決定成立網站，進而經營電子商務。

---

<sup>21</sup> 王鳳英 (2002) 雜誌耕田學—國內雜誌業經營之道探索。九十二年出版年鑑。

進軍華文市場一直以來是城邦出版控股集團形成過程中重要的策略目標之一，但「規模」和「管理架構」是組織面臨最大的難題。因此，詹宏志居中將城邦文化與電腦家庭合併，以解決組織規模的問題；此外，透過多方接觸，選擇與 Tom.com 合作，引進香港的管理技術去經營台灣和大陸市場，解決管理能力的不足。這個研究發現與 Prahalad and Hamel (1990) 建議策略的更新需依靠著 CEO 的意圖或基於產業前景的合作管理（轉引自 Montealegre, 2002）是一致的；而 Day (1994) 也指出，高階管理者的直接角色經常是重要的，特別是策略的重新計劃需要持續的資源在發展和合作過程中透過多重事業單位（轉引自 Montealegre, 2002）。Montealegre (2002) 的電子商務策略研究發現，領導人為策略發展的重要核心資源，其需要去意識到策略發展所需的能耐和廠商的專有性資源。

## 二、資訊科技 (Information Technology)



Carr (2001) 指出，IT (Information Technology) 是組織的結構、運作和管理基礎改變的催化劑。Wreden (1997) 認為 IT 可以支持下列五個商業目標 (business objectives)：(1) 改善生產力 (51%)，(2) 降低成本 (39%)，(3) 增進決定策略 (36%)，(4) 增加顧客關係 (33%)，和 (5) 發展新策略應用 (33%)。而運用企業資源觀點為基礎，部份學者則提出與資訊科技相關、可以做為企業競爭優勢來源的資源。學者 Mata et al (1995) 指出，管理資訊科技的技能 (managerial IT skills) 係公司特有的 (firm-specific) 而且稀有，因此可成為企業競爭優勢的來源；除此之外，Ross et al (1996) 指出，企業如果有足以循環再用的科技基礎 (reusable technology base) 以及資訊部門與各內部單位主管的良好合作關係，這兩者足以影響企業運用資訊科技以達成策略目標的能力（轉引自陳謝裕，2000）。

以資源基礎理論的觀點來看，資訊科技基礎建設提供了企業日後創新與持續



改進產品的資源(Duncan 1995; Venkatraman 1991)。依照 Reed and DeFillipi(1990)等資源理論學者的論點，資訊科技基礎建設能給予企業下列的策略性機會：(1)使企業能迅速開發關鍵性的應用軟體；(2)使企業能將不同產品、服務或部門內涵的資訊擴散到各個部門；(3)使企業能開發跨部門交易處理系統與供應鏈管理系統；以及(4)使企業能充份利用因內部各單位的整合綜效而產生的新機會（轉引自陳謝裕，2000）。

學者 Keen(1991)與 Mckenney(1995)指出，一企業的 IT 基礎建設是其主要的資源之一，並且是取得長期競爭優勢不可或缺的關鍵。例如以其為基礎，企業內部的資訊得以迅速流通，企業得以發展更先進的應用與活動，縮短作業流程的時間與跨部門的流程（轉引自陳謝裕，2000）。

資訊技術對城邦出版控股集團的形成和成長是一個相當重要的資源，其協助組織增加顧客關係，發展新的策略應用，以及降低組織的生產成本，促進資源整合。《PChome 電腦家庭》雜誌創刊以後，經營者利用平面媒體的內容和財務資源，設立網站，以網路平台作為傳播技術，傳送平面出版的內容資源，並以電子郵件將內容直接傳送到網路使用者，不但擴充原本的平面讀者，更以經濟的方式進入網路世界，使平面和網路互蒙其利。此外，藉由電子報的服務，以及線上諮詢服務增加組織與顧客之間的關係。

PChome 網站設立後，開始學習如何將既有資源應用到網際網路上，發揮網路效益，尋找組織的市場利基和產品特色，發展新的策略應用。組織在電腦報發行成功後，即跳出電腦領域，應用過去對經營出版和媒體的經驗，不斷發行其它類別的電子報產品，使 PChome 漸漸形成一個專業的線上出版集團。此外，PChome 網站設立之初，即相信技術是網路很重要的因素，網路很多東西要靠技術來服務，因此，組織自行培養技術團隊，藉著網站不斷的增設與擴張，新功能的提供與開發新市場，開始著重市場導向的技術服務研發與提供，發行電子報、提

供免費信箱等一連串「問題出現—解決問題」的過程，累積網路技術的學習和經驗，而這些網路經驗則成為組織後來涉及入口網站與電子商務的墊腳石。

資訊科技亦為組織降低許多生產成本。當組織要發行新的平面刊物時，組織透過網站行銷平面刊物，為新產品降低行銷成本。此外，當網路家庭集團和城邦集團、商周媒體集團、尖端出版集團和儂儂出版集團整併為城邦出版控股集團後，在「一個水平、若干垂直」的策略下，針對組織管理需求，利用資訊科技導入資訊化（ERP）工程，為組織降低生產成本及促進行政資源的整合與共享。

### 三、內容（Content）

王榮文（1997）認為出版的最大資產是智慧財產的創造與擁有，而其生命力即表現在編輯選題、編輯創意、甚至包裝上的推陳出新。在眾多競爭者中，創造優勢必須具備取得資源（作者、版權）、行銷的能力，如此才能建立良好的品牌（Brand），吸引到更多的讀者和作者，這也是出版的核心價值。同樣的，Picard（1989）指出，媒體企業價值鏈的檢視是基於建立廠商的核心事業之特徵，以價值鏈檢視媒體企業得出「內容」是它們的核心事業、主要活動和能力。

李順德（2003）提出出版發行業、新聞業、廣播影視業、網路服務業、廣告業、計算機軟體業、資訊及數據服務業等文化產業是以版權產業為核心的提供精神產品的生產和服務的產業。版權產業是依賴於版權保護而生存的，其差價就是知識產權所保護的智力勞動成果——產品的價值，因此版權產業與知識產權有之間有著極為密切的關係，也就是版權產業是知識產權產業的重要組成部分，版權產品也成為知識產權產品的重要組成部分。魏龍泉（2001）在美國出版社的組織與營銷一書中提及，通觀歷史，雜誌的成長發展和興衰起落，固然與當時的社會環境和經濟狀況有密切的關係，但就雜誌本身來說，則有兩個成功的祕訣，一是需要一位精明的編輯；二是要有新的思想即創意。換言之，內容對知識產業而言，

是其重要的核心資源。

何飛鵬在本研究訪談中提及，出版組織中重要資產之一就是「資料庫」，也就是出版內容。城邦出版控股集團從媒體起家，投身網路再到引進策略投資人 Tom.com 收購 49% 股份，其中，出版內容為組織帶來豐厚的廣告營收，並創造新事業，及開拓海外市場。《PChome 電腦家庭》雜誌從出刊以 49 元低價的行銷手法打入市場，再漸漸調回 180 元的原本訂價，其訂戶數並沒有因此而流失，其中重要的關鍵因素在於雜誌本身的內容，從選題、組織、編輯是符合讀者的需求，而內容在受讀者青睞下，不僅雜誌訂戶數大增，亦帶動廣告的收入大增，為組織帶來實質的獲利價值。此外，在知識產權的保護下，PChome 成立網站後，可以重複使用部份雜誌內容將其上網，並再提供額外提供相關資訊新聞，並發送每日專業的電腦新聞電子報，為組織帶來龐大的會員，而這些會員則成為日後組織發展入口網站、電子商務等新事業的最大資產。

2004 年 5 月，香港的 Tom.com 花費 13.01 億元取得與 PChome 及城邦集團所合組的城邦出版控股集團 49% 的股權，期許成為華文市場第一個超級媒體平台。雖然，Tom.com 收購城邦出版控股集團主要目的是要補足自身過去較弱的印刷平面出版一環，以加速完成跨媒體平台的建構，但 Tom.com 在台灣眾多出版社中，選擇收購城邦控股集團來填補本身印刷平面出版的不足，主要看中城邦控股集團旗下各出版社具有專業的編採、管理團隊可以產製良好的內容，希望經由合營企業編製的平面內容可以透過 Tom.com 的網路發布，加強 Tom.com 的跨媒體廣告銷售能力，爭取額外收入，提高市場競爭力，並讓合營企業成為最大的中文印刷媒體平台。

#### 四、品牌 (Brand)

根據美國行銷協會 (American Marketing Association)，品牌 (brand) 可以

定義為一個名字、術語、符號、標記，或設計，或是這些的組合，用來指認賣方的財貨或服務，而有別於其他的競爭者。Aaker and Joachimsthaler (2000) 則認為一個品牌應該擁有本質 (essence)、核心 (core)、與延伸的一致性 (extended identity)，同時品牌應對消費者提供價值與承諾。因此，品牌並不只是單方面屬於產品面的元素，更重要的是點出消費者如何看待品牌才是品牌成功的關鍵；由上述可知，品牌是一個企業在消費者心中塑造的形象、承諾、品質、經驗的集合體 (高登第譯，2004)。

在傳統上，品牌資產被視為商譽的一部份，雖然無形，但是它同企業的其他資產 (廠房、設備、存貨) 一樣，可以為企業創造價值，或是成為企業的核心資源，作為策略發展的基礎。Aaker (1991) 認為品牌資產是企業重要的資產，是競爭優勢的基礎與盈餘的來源。Aaker 同時強調品牌資產是品牌權益 (brand equity) 的基礎 (權益 = 資產 - 負債)，是強勢品牌的價值所在，也是品牌槓桿效果的來源。品牌權益有五種資產，包括品牌忠誠度 (brand loyalty)、品牌知名度 (brand awareness)、知覺品質 (perceived quality)、品牌聯想 (brand association) 與其他專屬的品牌資產 (如專利、商標等)，可為廠商創造更多的價值。

本研究受訪者何飛鵬指出<sup>22</sup>，品牌資產是組織發展中很重要的一環，因為同一類型的書籍內容，是好是壞，讀者要分辨是有一定程度的難度，此時，品牌成為讀者重要的辨識效果，因此，組織重視品牌的經營。

PChome 出版集團以單一品牌來滾進品牌力量及知名度，協助組織建立網路事業的知名度，並以品牌授權方式進軍大陸雜誌市場。《PChome 電腦家庭》在創刊上市前，市場上已經約有 42 種電腦雜誌存在，但卻沒有一本是為在家庭學習電腦而出版的電腦相關書籍刊物，因此，《PChome 電腦家庭》即以強調輕鬆

---

<sup>22</sup> 「集團在經營中，非常重視品牌的經營，品牌有助於讀者辨識內容品質，因此，集團對於品牌的經營是重視的。」受訪者指出

簡易、無痛苦的在家學電腦為定位切入市場；該刊物一上市後，其銷售量就躍居科技類雜誌之冠，訂戶數和廣告量隨之而來，電腦家庭因而迅速的建立起在電腦學習類雜誌的品牌形象與地位。

PChome 電腦家庭出版集團藉由《PChome 電腦家庭》雜誌的銷售而奠定電腦學習類雜誌的品牌領導者地位後，組織利用消費者將其定位輕鬆簡易電腦學習的品牌印象，繼續在電腦學習領域發展，並採用單一品牌來滾進品牌力量及知名度，因而陸續發行《PC Office》、《PC Gamer》、《PC Shopper》、《PC user》等電腦學習雜誌。

PChome 集團隨著網路 e 世紀的來臨，PChome 成功的利用品牌聯想，將雜誌的品牌資源延伸到網站品牌。組織以 PChome 的品牌名稱，成立《PChome Daily 電腦報》網站，進而整合旗下所有相關網站與資源，統一使用 PChome Online 做為入口網站的品牌，以提供完整的資源服務。由於消費者是透過 PChome 的雜誌書籍學會上網，對 PChome 品牌是的形象、承諾、品質、經驗有一定的了解，所以對 PChome 感到親切，因此進一步使用 PChome Online 入口網站則成了很自然的事。

PChome 品牌不僅從雜誌延伸到網站，亦延伸到國際海外市場，PChome 以國際品牌授權的條件，發展了香港版及大陸版 PChome。作為一個雜誌集團，品牌授權是國際上品牌經營的重要收入，亦是拓展知名度的方法之一。然而在國際品牌市場的經營上，由於大陸雜誌市場的管制與封閉，要做到品牌授權相較於內容授權，顯得格外艱苦，而 PC Home 卻成功的做到了，突顯出 PChome 的品牌價值。



## 五、出版經營的 Know-How

組織累積的技能（Know-How）和內隱知識會變成獨特技巧的儲存器，且是難以移轉的。這些技巧是慣性(inertia)和獨特競爭力的資源(Nelson and Winter, 1982)。本研究受訪者指出，組織最大的資產在於擁有對出版媒體經營的 Know-How。

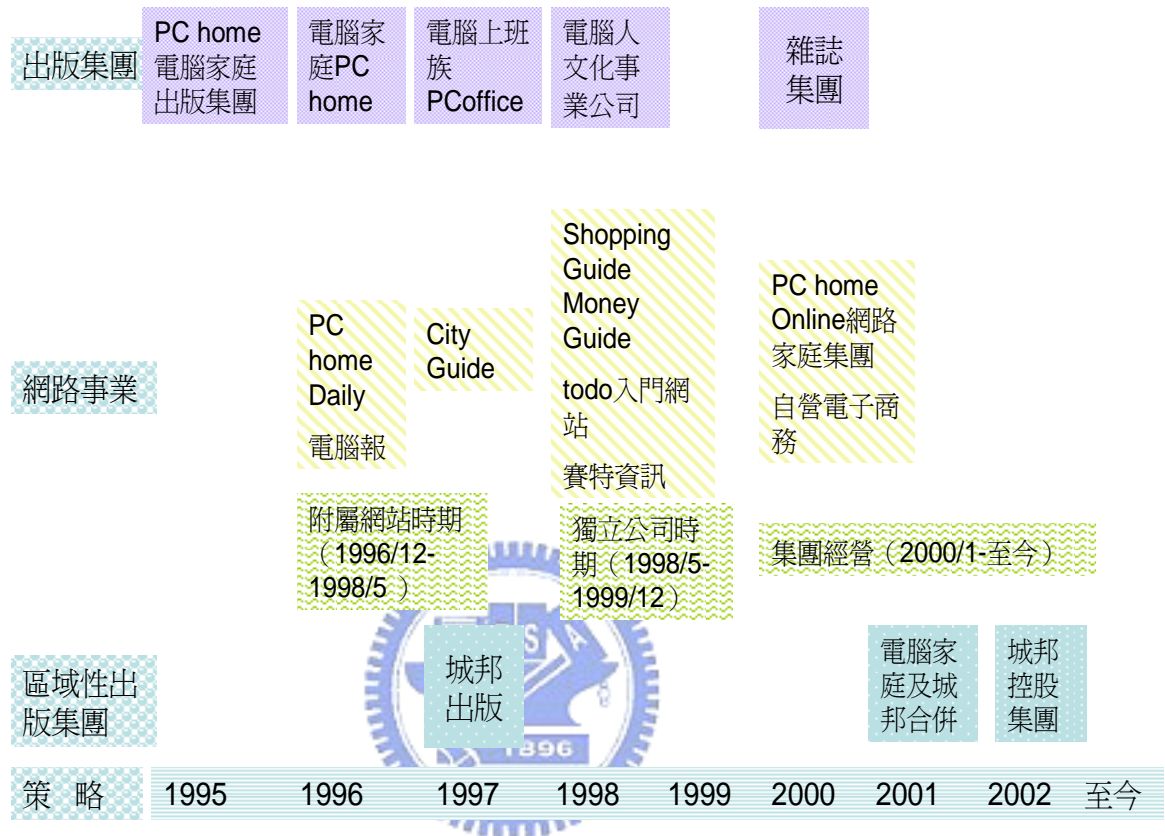
PChome 從出版事業到網路事業，最大的資產即是建立起分眾出版和行銷的 Know-How，然後平行複製；也就是發展「一個水平，若干垂直」的工作架構。在出版事業方面，組織先以出版低階電腦學習刊物，並以低價手法行銷，後來複製其經營模式，發展中階、高階至相關電腦週邊，做分眾出版的電腦學習書籍以及理財刊物。在網路事業方面，先以出版電腦學習相關的電子報，進而跳出電腦領域，發展生活、理財等電子報刊物；此外，以販售雜誌和電腦週邊產品做為經營電子商務的開端，進而販售 3C 相關產品。此一發現和吳思華（2000）認為組織能力是資源中的一環是一致的。組織能力是一種持續運用管理能力來改善企業效率（efficiency）與效能（effectiveness）的能力，從屬於組織程序，不會隨人事更迭而有太大的變動，可呈現四個層面，包括能將企業產品與服務以精確之品質及時間來接近和滿足顧客的業務運作能力、技術創新與將創新概念商品化的能力、鼓勵創新與合作的組織文化，與組織記憶和組織學習，可將過往經驗保有於企業內部、因應於企業決策上，減少任務交付過程中協調、溝通，與執行的交易成本。

## 第二節 支持城邦出版控股集團策略發展的動態能耐

根據第四章城邦出版控股集團形成的歷史發展脈絡中整理發現，城邦出版控股集團的形成來自於不同時期的主要三個重要策略所形塑而成的，分別為（1）



成立出版集團；（2）跨足網路事業；（3）發展區域性出版集團；這三個策略的發展，在時間序列上，具有重疊性（見圖 6）。



資料來源：本研究整理

圖 6：城邦出版控股集團發展歷程之策略演進圖

本研究的目的是在於探討組織的策略發展與動態能耐之關係，也就是以策略目標為核心，探究支持組織策略目標的動態能力為何？因此，本節將依據上述三個策略目標，分別依序詳述（1）支持成立出版集團的動態能耐；（2）支持跨足網路事業的動態能耐；（3）支持發展區域集團的動態能耐。

Aaker（2001）的研究指出，企業大部份的「可維持競爭優勢」來自於資產與能力，且企業難以用單一的「可維持競爭優勢」來競爭，意謂著企業的競爭優勢來自不同的資產組合。同時，根據 Teece et al.（1997）認為動態能耐為公司整合、建立及重新配置內部與外部能力來滿足快速變動環境的能力，以及 Zott

(2003) 認為動態能耐為一組引導資源配置的例規或過程之定義。因此，本研究以第五章第一節個案重要核心資源為要素，分析個案公司運用其核心資源配置的動態過程，以支持策略目標。

經由個案公司歷史發展過程分析得之，組織的策略目標影響能耐發展，組織的動態能耐發展是透過其核心資產的組合，來支持個案公司達成各階段策略目標，其整理如表 9，並詳述如下：

表 9：支持組織各階段策略目標的動態能耐之資產組合

策略動機	策略目標	資產能力組合
經營者的企圖心與看到市場利基	成立出版集團	領導人+出版的 Know-How+品牌
偵測網際網路興起的威脅	跨足網路事業	內容+出版 Know-How+資訊科技+品牌
感知區域資本與市場興起的威脅	發展區域集團	領導人+內容+出版的 Know-How

資料來源：本研究整理

### 一、支持成立出版集團的動態能耐：領導人+出版的 Know-How+品牌

《PChome 電腦家庭》雜誌創辦人詹宏志與何飛鵬在創辦第一本雜誌時，早已明確知道每本雜誌都有經營規模的限制，世界各國的雜誌經營都是以集團化 (Group) 的方式在經營；同時，在媒體的經營上，應該要採取新而現代化的方式，也就是成為一個有「know-how」(專業知識)、有管理規模的公司。因此，在辦 PC Home 雜誌時，管理者對於組織的發展圖像即是發展成一個出版集團。在確定成立出版集團的策略目標，支持其策略發展的動態能力分析如下：

**1、洞察市場機會：**Hamel and Prahalad (1994) 指出從能力到策略是基於細看產業、企業、科技和規範的趨勢，就和內部核心能力和資源一樣重要，是重寫企業規則和創造新的競爭空間。了解這些趨勢的潛力是需要創造力和想像力，同時它也包含著許多人的願景。從能力到策略，決策者在責任和權威的定位上變得要能意識到特別的機遇和決定去評估未來，並讓管理者能透過組織獲得與運用已存在的知識。Demsetz's (1972) 認為，效率高的生產不是擁有好的資源結果而是知道更多正確地資源的相關生產表現。因此，獨特的眼光是廠商獲得租的重要能力（轉引自 Montealegre, 2002）。

創辦《PChome 電腦家庭》雜誌之起源，來自組織想辦資訊類雜誌，因此管理者觀察、分析國外、內外環境市場，發掘電腦使用的趨勢，正從辦公室使用走向家庭使用，家用電腦學習的風氣正在發酵，加上國內出版市場上當時並沒有家用電腦學習的刊物，因此，就在這樣的環境背景下，PChome 電腦家庭出版集團發行台灣第一本電腦家庭（Home Computer）類的學習雜誌，雜誌上市後，造成供不應求的現況，由此可知，社會對此類雜誌有其需求，而管理者則抓對了市場機會。

**2、運用過去經營媒體的專業能力：**Teece et al. (1994, 1997) 認為一個廠商當下所能夠做的為現有的位置與過去路徑的函數，現有的位置是由過去所經歷過的路徑所形成。Mahoney (1995) 更是清楚的指出經理人過去的決策、決策法則與來自經驗的內隱體驗為廠商所擁有的基因，競爭優勢因此是一個歷史路徑相依的過程（轉引余雅文，2003）。

經營出版雜誌最重要的關鍵在於知識與運用知識的兩項技能——也就是辦雜誌的專業和對雜誌內容的專業。《PChome 電腦家庭》的創辦人詹宏志在成立《PChome 電腦家庭》前已擁有多多年媒體工作經驗，如曾任職於聯合報、中國時報、遠流出版公司、滾石唱片、中華電視台、商業週刊等，同時於各媒體擔任總編輯

及社長期間，曾策劃或編輯超過千種書刊。而另一創辦人何飛鵬亦是資深的媒體工作者，曾任職於工商時報、中國時報，商業周刊創辦人、社長、總主筆、卓越雜誌總編輯等，對於雜誌的經營具有豐富的專業與經驗。因此，PChome 出版集團兩位創辦人最擅長的莫過於擁有豐厚的經營出版媒體經驗，充分運用自身過去從工作經歷上，所累積的媒體知識與專業，擬定雜誌的出版、行銷策略，創辦經營《PChome 電腦家庭》雜誌，以獨特創新的內容，在短時間吸引了大量的讀者。由此可知，組織現有的位置是運用管理者的出版專業能耐，延續過去所經歷過的路徑所形成。

**3、開創雜誌低價行銷手法：** Hill & Jones (2004) 認為當公司創造愈高的價值，它就擁有愈多的定價選擇。而公司所創造的價值是衡量知覺價值與產品成本之間的差異，公司創造的價值即是將產品的生產因素成本轉換成顧客的評價。公司可以經由降低生產成本或經由更好的設計、性能、品質、及服務等，使產品更具有吸引力，以創造更高的價值。當顧客對產品的評價愈高，他們會願意支付愈高的價格。這也就說明了，當公司比其對手能為顧客創造更多的價值時，該公司就具有競爭優勢與較高的獲利能力。

同樣地，夏培洛、韋瑞安（1999）在資訊經營法則一書中指出，由於資訊產品的製造成本有兩種：高昂的固定成本與低廉的變動成本，也就是第一個產品的生產成本很高，從第二個開始（即再製成本）就微不足道了。這意謂著根據成本來定價便不可行，當再製成本趨近零時，加上一、二成來定價根本沒有意義，因此，資訊產品的定價依據不是成本，而是應以產品對消費者的價值為定價基礎。此外，夏培洛&韋瑞安認為，資訊產品是一種經驗產品，經驗產品是指消費者必須體驗後才能知道產品的價值。凡是新產品幾乎都是經驗產品，也因此廠商會設計贈送樣品、促銷折扣、試用品等策略，幫助消費者認識他的產品。

從資訊經營法則的角度出發，《PChome 電腦家庭》雜誌創刊後，首創雜誌

以低價和隨書附贈光碟的行銷手法創造出成功的商業模式。《PChome 電腦電庭》雜誌販售價格以 49 元、69 元、99 元、149 元，一路調回正常價 180 元，來自於刊物和光碟產品均屬於資訊產品和經驗產品的一種，其產品的定價依據來自消費者體驗產品後所產生的價值，因此《PChome 電腦家庭》充份利用低價策略，有助於讓消費者快速的認識、體驗產品，進而產生價值。

在雜誌出刊後，雜誌開始出現供不應求的現況，且有大量的訂戶與資金不斷擁入，這即代表著顧客對產品的本身的價值受到肯定，組織可以擁有較多的訂價選擇，因此，當雜誌將其價格漸漸調升時，顧客仍舊願意支付愈高的價格，為組織帶來獲利的能力，同時亦為組織建立了良好的品牌形象資產，以建立競爭優勢。

雜誌的銷售量和訂戶持續的增加，帶來資金的擁入，增加了組織的資金資源，使組織有機會與能發展成大型的出版社。由此可知，組織具有行銷彈性的能力，使用行銷手段建立品牌形象與品牌忠誠，獲取顧客的親密感，創造財務資源。

**4、Know-How 的建立與複製：**組織例規是組織之例行與可預測之行爲模式，是組織中重複的活動形式，而經由時間所建立的例規活動，會主導廠商的行爲。組織在任何時間中，均會建構一套組織的「做事的方法(ways of doing)」來處理所面對的問題，而該例規不僅支配組織成員問題設定和解決方式，並會影響組織管理制度的形式，亦決定了組織的特色(Nelson & Winter, 1982)。例規和流程所反映的組織能力並不在於定義企業產品範圍，也不屬於企業價值鏈的某一具體環節，而是貫穿整個經營活動，實現內外部資源、組織技能和管理技能的整合、建立和重構(Teece, Pisano & Shuen, 1997)。組織累積的技能（Know-How）和內隱知識會變成獨特技巧的儲存器，且是難以移轉的。這些技巧是慣性(inertia)和獨特競爭力的資源(Nelson and Winter,1982)。

《PChome 電腦家庭》雜誌利用低價的行銷手法獲得成功後，組織認為所有



人才運用、市場策略及財務運作都證明是一項成功的商業模式，因此，決定依照此模式開始不斷進行 Know-How 的自我拓展和複製，在複製過程中，組織利用已經具有的電腦專業知識資源做為發展主軸，開始做縱向上、下游內容的互補專業延伸，包括《PC Office》、《PC Shopper》的創辦，進而強化讀者對組織的定位與品牌印象。

此外，PChome 集團以平行複製獲得成功，財務上的支援是前提條件。PC Home 的財務調度，就在於經營一本雜誌後的盈餘，運用先前建立的 Know-How，即刻轉投資下一本雜誌，而一本本雜誌接連經營成功後，資本主幹派生旁枝的速度就能成倍增長。由此可知，組織發展一套組織例規，透過知識移轉的程序化過程，支持出版集團目標的達成。

## 二、支持跨足網路事業的動態能耐：內容+出版 Know-How+資訊科技+品牌



《PChome 電腦家庭》在平面媒體站穩腳步後，其經營層有一個基本共識，認為網路是一全新的東西，應該要擁抱它，而且「網路是低成本傳播的革命」，  
《PChome 電腦家庭》是做訊息的媒體，網路應該會影響媒體生存環境，所以  
《PChome 電腦家庭》一定要參與，進一步了解它的影響，以免典範轉移，不知如何因應，因此決定涉足網路事業。在確定跨足網路事業的策略目標，支持其策略發展的動態能力分析下：

**1、提供平面事業資源協助網路發展：**Hamel and Prahalad（1994）認為，藉著彈性的策略意圖，創新是會被激勵的。換句話說，在不穩定的環境中，要明確定義持久的策略意圖是困難的，因為意圖可能鎖住廠商在身處環境中的投資路徑不適性，因此廠商需要更多的彈性方法來回應環境的改變或影響或控制他們。策



略彈性是廠商能更快的反應外部環境劇烈的變動的概念。因為，環境變則策略也要跟著變，也就是若外部環境劇烈的變動時，且廠商的策略很有彈性，則能更快的反應來產生新產品，以符合市場需求，也就廠商能具有動態能力（Bierlyand Chakrabarti，1996，轉引自李晉求，2001）。然而，從組織的能力到策略彈性依賴著管理的控制能力和組織的可變性（Eisenhardt and Martin，2000）。

《PChome 電腦家庭》雜誌發行之際，正值網路環境蓬勃發展，而《PChome 電腦家庭》觀測到網路是一種低成本的傳播革命，將可能影響組織的生存環境，因此打穩平面媒體的事業基礎後，便決定整合所有資源參與網路發展。組織在參與網路初期，由平面事業單位編列預算，以及給予 IT 專業知識協助，設立以 IT 內容資訊的網站。同時，延伸平面媒體事業的出版 Know-How，採取分眾出版和行銷，開始快速擴張網站個數，以數量佔據網路市場。

此外，平面事業單位也利用集團旗下眾多雜誌免費提供廣告版面，協助建立網站的知名度，不僅為組織節省了許多廣告成本，亦藉由讀者對平面刊物的品牌認知及印象，將讀者延伸至網站，成為網站後來策略發展可利用之資源。由此可知，組織具有策略彈性，感知外在環境威脅，進行策略調整，整合企業內部資源應用在新事業的發展。

**2、將會員轉換為廣告和商務收入：**Teece et al.（1997）指出，在動態的環境中，知覺需要重新配置（reconfiguration）公司資產結構的能力與達成必要的內部與外部移轉（transformation）是明顯有價值的（Amit and Schoemaker 1993），這需要持續監看市場、競爭者、技術及願意採取最佳的行動，在競爭前迅速達成重新配置與移轉，因此重新配置與轉換可說是動態能力的精要所在，代表應對外環境變動的能力，亦是創造利潤的關鍵，Teece 等人稱具有這樣的能力是高度彈性的公司。

對於重新配置或移轉公司資產，Hamel and Prahalad(1994)認為可以利用「調和資源」來達到資源轉換的過程，但這取決於公司是否有能力調和不同形式的資源，以發揮個別資源最大的價值。調和牽涉到幾種技巧：技術整合、功能整合及新產品想像力；此外，調和能力是整合各種不同的功能技能，包括研發、生產、行銷及業務，以生產成功的產品。

組織以經營平面雜誌起家，涉及網路事業時，延續過去作為 IT 資訊內容提供者，繼續在網路事業深耕。從過去的經驗，管理者深知內容提供者，其獲利來源除了由消費者購買內容本身外，更重要的收益來自於匯集足夠數量的人，有特定的影響力之後，將此影響力轉換為廣告來獲得收益。因此，集團網站以電子報發行量和網友停留時間的商業模式，創造了「會員經濟」，也就是將「會員」資產有效的轉換廣告為收入。



同時，組織認為當有足夠的人潮就可以販賣商品，加上當時正值入口網站當紅，因此先將旗下各網站做品牌整合，統一使用 PChome Online 做為入口網站的品牌，開發多元網路服務，並匯聚各網站之會員，利用「會員」對組織傳遞豐富資訊本事的信任，並和策略供貨商做「資訊流+金流」與「物流」的分工，開發經營以 3C 產品為主的電子商務，順利將會員轉換為商務收入。由此可知，企業偵測環境變化，調整組織需求，完成重組組織資產結構及內、外部需求之轉換。

**3、網路技術的學習與經驗累積：**Hamel and Prahalad (1994)「學習」企業是儲存經驗的蓄水庫，員工每天都會接觸新顧客，對競爭對手有更多認識，想出新的解決問題辦法，並在其它方面有所長進。但企業成敗的差別不在於有些公司的經驗比其他公司來得深入或來得好，而在於能不能自累積的經驗中汲取教訓。有些公司能自每一次新的經驗學得更多的心得，有些公司只是學會如何更有效率。如何自累積的經驗中，挖掘出改善與創新的構想，是資源運用上的要素之一。Levitt and March (1988)認為組織學習是一種例規基礎的、路徑相依及目標導向

的概念，組織從歷史推論中編碼成例規以指導行爲，而獲得學習，因此在這種觀點之下，組織學習應包括組織如何從直接經驗中學習、如何從他人經驗中學習、及組織如何從詮釋經驗中發展觀念架構與規範（轉引自余雅文，2003）。余雅文（2003）組織學習爲一種發現問題及解決問題的機制，藉由問題發現及解釋、詮釋的過程，達成組織共同的學習。


《網路家庭》網站事業發展初期，既體認到技術將是經營網路重要的關鍵之一，因此選擇以自有技術人員方式提供網路技術。爲了主動提供電腦相關資訊給讀者，組織向國外網路界學習利用「推（push）」技術將資訊送到用戶面前，但由於組織技術人員沒有掌握編制推播程式，後來自創以「新聞信」（news-letter）的方式來做推的技術，首創台灣島內以電子郵件傳送 e-paper 電子報，提升平面產品的附加價值，增加顧客滿意度。

此後，隨著網站個數不斷擴張，以及服務的功能愈多樣化，依據市場需求，組織面臨愈來愈複雜的網路技術與服務問題，因此，藉由「問題出現—解決問題」的過程來適應組織需求的問題；同時，向其它網路公司學習或是自行摸索，進而累積豐富的網路技術與經驗，促使組織有能力發展入口網站以及電子商務。由此可知，組織透過問題的解決，所得之具體經驗，可促進創新的產生，並助於有效產品的建立。

**4、強化外在關係：**藉由與外在的合作關係能夠讓組織有機會去了解其它廠商從事學習之方法及其成功與失敗的因素，並同時刺激組織讓組織有學習的動力。便指出廠商找尋擁有不同且重要能力的夥伴來學習，如果廠商現存的能力過時，它們可能失去競爭優勢。而改變資源必須依靠廠商試著不斷地學習新能力來維持優勢（Lei et al., 1996），有效的聯盟透過獲得新資源與現存資源獨特的組合來促進學習（余雅文，2003）。

網路家庭的網路事業，初期是以既有組織資源支持網站，延續過去的組織產品，經由網路介面加以提供。由於組織本身受到過去媒體經營的經驗使然，企業經營是採行銷和業務的觀點進行，當遭遇到市場飽和的問題時，組織傾向擴增生產線，發掘不同的市場利基，以經營多元的網站為主，但經營多元網站的方式卻使組織面臨資源不足的問題，因此，網路家庭開始藉由內容或技術的交換來接觸不同組織，建立關係，其中多數以建立的網絡內涵以聯名電子報和內容交換來增進組織的資源。由此可知，組織透過外部資源的結合的動態能力，增進產品之建立。

### 三、支持發展區域性出版集團的動態能耐：領導人+內容+出版的 Know-How



PC Home 集團董事長詹宏志，從 80 年代末期，由一個市場分配的概念提出華文單一市場的提出，接著在 90 年代末期，從一個競爭分析的概念，提出華文世界與世界華文想法；最後在世紀交替之際，觀察到區域市場與區域資本的形成。面對外在環境的轉變，詹宏志等人在創立《PChome 電腦家庭》時，就設下進軍華文市場的目標，企圖使組織發展成區域性出版集團。在確定發展區性出版集團的策略目標後，支持其策略發展的動態能力分析下：

**1、合併擴大組織規模：**產業與廠商的發展，是一個彼此相互影響共同演化的過程。Marc Huygens et al. (2001) 認為在環境變動下廠商會選擇操縱與適應環境，且組織藉搜尋行為改變其能力的情境、內容、過程。改變的情境用以分析促使改變的可以驅動因子，例如新執行長的任命或是績效的變化。改變的內容指的是廠商的願景、範疇、定位、與能力，換句話說，即為廠商的競爭能力。改變的過程是以貢獻 (attributes) 來衡量，例如學習新技能、內部的創業、新的聯盟等。

PChome 集團董事長詹宏志在 80、90 年代觀察，隨著區域市場與區域資本環境的形成，若台灣的出版業者不加入區域市場，台灣的出版位置將消失，而未來組織應該走向區域性的出版集團，其營運的範疇是服務的眼界要超過台灣，是一個比較大的中文環境，它服務的範圍也要超過中文，最好包括鄰近的語言。

詹宏志決定將組織願景定位為發展區域出版集團後，卻面臨組織規模過小的問題，難在區域市場發揮力量，因此，就先居中協調國內三家出版社合併組成城邦出版集團，並身兼集團董事長，然後再將自己領軍的「電腦家庭文化」事業與「城邦出版集團」共同合併為城邦出版控股集團，解決組織發展區域性出版集團的規模問題。

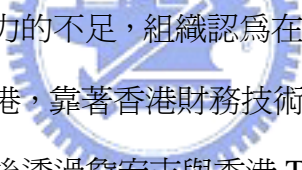
文化產業中資源配置一大特色，是通過集團框架進行資源的綜合利用，為了最大限度利用不同類型的資源，許多不同領域的文化企業和另類企業紛紛走向聯合與跨行業兼併，形成大的產業集團，同時對企業內容的管理機制進行深刻的調整，推動產業結構的高度化（花建，2003）。企業走向聯合或兼併，形成大集團可以通過共同使用機器設備、資訊網路、交通工具、專業人員等，降低成本，提高產出；特別是在進行國際擴張的時候，兼併可以使不同企業在不同地區的生產銷售網路結合起來，繞開了關稅壁壘和非市場壁壘，提高利潤率（花建，2003）。

城邦控股出版集團以水平合併方式形成，由於集團下的各出版集團因有不同的出版類型、讀者結構與對外資源，因此合併彼此可以帶來更完整的讀者組合與產品組合，以及可以整合不同出版領域、型式、關係與擴大市場。此外，透過合併後，新組織透過過規模的形成，提昇後場(backroom)管理的水準(資訊技術、書訊提供、版權談判、資金取得與管理、行政與財務管理、生產與倉儲管理、非書店通路的開發、海外市場經營)，增進經營效率；提高市場佔有率，取得商品競爭優勢；提高知名度與形象，形成品牌資產。由此可知，組織領導人運用個人的人際網絡能力，以合併為企業從外部帶入新資源。



**2、引進財務、管理資源：**Teece（2003）動態能耐是持續競爭優勢的基礎，是幫助經濟做投資選擇和達成必要互補性資產的協調，其區別在於操作技巧和協調技巧及投資技巧。出版產業是文化產業中的一環，花建（2003）指出文化產業中的資源配置是一場比速度、比智慧的競爭，當前的重要趨勢，是利用產權交易的「槓桿」，以資本運作來加快調動技術、品牌、人才和創意等產業資源的優化配置。

城邦控股集團欲成為華文世界的區域出版集團，放眼華文世界區域經濟圈，其組織擁有好的編輯和出版經營團隊，可延伸至區域市場，但若要能夠使這些資源逐步上場顯身手，發揮其最大效益，勢必跟資本市場接軌。組織評估自身發展區域性出版集團最缺乏的資源與能力就是如何與資本市場接軌，以及靈活的運用資本市場的資金。



為了補足財務與管理能力的不足，組織認為在華文世界這個經濟圈裡，其資本市場最有利最健全的在香港，靠著香港財務技術，才能使資源運作更完善。因此，多方尋求解決之道，最後透過詹宏志與香港 Tom.com 的商談，決定引進具有財務、資本市場以及中國大陸資源的策略投資人 Tom.com，賣出其 49% 股份，藉以取得香港財務操作的技術與經驗，並和更國際化的投資人接軌。由此可知，組織察覺資源不足，透過外部能力的吸收，取得互補性資源。

**3、改變組織結構：**典型地組織改變發生在回應下列三種分裂（Thomas, 2001）：1、產業不連續性：在法律、政治、經濟、和科技情況上產生改變，對產業內的競爭。2、產品生命週期的移轉：產品生命週期的改變，需要不同的經營策略。3、內部公司的動態：規模大小、投資組合策略、管理者的改變等。Leavitt（1965）認為組織變革基本上可以將其概分為三類。第一種是組織結構的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為。組織結構的改變，使得一些正式的工作及職權的定義產生變化。例如當企業實施新的工



作方法，包括工作豐富化(Job Enrichment)、工作擴大化(Job Enlargement)等，以及引進新機器時，會使得工作本質及結構產生變化。第二種組織變革是人員的變革。所謂人員的變革是指，員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於，提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。第三種組織變革是技術的變革。技術變革是指，將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等。

城邦出版控股集團以電腦家庭和城邦出版合併方式形成，再將 49% 股權出售給 Tom.com 之後，緊接著 Tom.com 又收購商周儂儂出版集團和尖端出版集團，使其城邦控股集團旗下含有五個出版集團。組織經由合併擴大規模後，產生許多資源的重覆，因此進行組織結構的改變，整合組織非創意部門，建構平台式的營運總部，保留若干個創意部門，並導入資訊化（ERP）工程，負責所有出版的支持，包括財務、行政管理、人力資源、資訊處理、印務、法務，有效的降低營運成本，提升品質和增進效率。由此可知，組織因規模轉變，進行組織結構變革，重組資源，以改善績效。

#### 四、小結：

綜合上述城邦出版控股集團形成之策略發展與動態能力發展關係可以得知，組織是依策略目標需求，整合、重組其領導人、品牌、資訊科技、內容等資源，發展動態能力，以協助達到策略目標，這如同 Eisenhardt and Martin（2000）所指出，動態能力為企業使用資源的過程－特別是整合、重組、取得及釋放資源的過程－以符合甚至創造市場機會，因此動態能力在市場浮現、衝突、分裂、成長與死亡的過程中，運用組織與策略的例規以達成新的資源配置。關於城邦出版控股集團支持成立出集團、跨足網路事業，以及發展區域性出版集團的動態能耐整理於表 10：

表 10：城邦控股集團形成之策略發展與動態能耐之關係

策略	動態能耐	策略與能耐之關係
成立出版集團	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、洞察市場機會</li> <li>2、運用過去經營媒體經驗</li> <li>3、彈性的行銷能力</li> <li>4、Know-How 的建立與複製</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、領導人發掘出版市場利基點。</li> <li>2、媒體經驗創造獨特的內容。</li> <li>3、行銷能力擴大雜誌銷售量。</li> <li>4、Know-How 的建立與複製促使組織集團化。</li> </ul>
跨足網路事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、整合平面核心資源至網路</li> <li>2、創造會員經濟</li> <li>3、網路技術的經驗與學習</li> <li>4、強化外在關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、內容資源協助成爲網路內容提供者。</li> <li>2、會員經濟爲發展電子商務的基礎。</li> <li>3、網路技術經驗產生產品創新。</li> <li>4、外在關係強化網路內容。</li> </ul>
發展區域性出版集團	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、合併擴大組織規模</li> <li>2、引進香港財務、管理資源</li> <li>3、改變組織經營架構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、合併解決規模問題。</li> <li>2、藉香港財管資源，協助組織與國際資本市場接軌。</li> <li>3、平台發展，節省組織經營成本。</li> </ul>

## 第六章 研究結論與建議

本研究參考國內、外文獻，從資源基礎理論和動態能耐理論出發，擬定一研究架構模式，並以個案研究方式，探討城邦出版控股集團的策略發展與動態能耐的關係為何。在描述城邦出版控股集團發展過程，及分析支持組織發展的資源與動態能力後，提出研究發現與管理上的意涵，除了回應先前研究目的外，亦說明本研究的所遭遇的限制，並提出對後續研究的建議。

### 第一節 研究發現

一、透過對城邦的研究，本研究發現，組織策略目標決定能耐發展；策略目標的制訂是偵測外在環境趨勢和威脅而來。城邦發展的三個策略目標是透過組織專有性資源（領導人、資訊科技、內容、品牌、出版經營的 Know-How）的運用、配置取得不同的能耐而達成；支持策略發展的可耐是漸進、累積的過程。

（1）出版集團的形成，來自於經營者的企圖心和看到市場利基，透過人力資產的運用，建立起工作的 Know-How，延續過去的出版路徑，發展出版集團。

本研究發現，電腦家庭創辦電腦學習雜誌時，正處於台灣資訊社會形成之際，看到社會對於家庭電腦學習的需求，因此借重經營者過去的媒體工作經驗創造獨特的雜誌內容，首創雜誌低價行銷的商業模式，創造驚人的銷售量，快速累積資金，促使經營者企圖發展大型出版社，因而以內容專業的上下延伸和經營技能的平行複製方式，進行分眾出版和行銷，擴大組織規模。由此可知，組織具備市場需求的遠見與洞察力；執事者的企圖心和出版專業能耐的運用，組織向出版集團發展。

(2) 跨足網路產業乃是偵測到外在環境（網路的興起）的威脅，以平面媒體的技術性資產（分眾出版和行銷）和內容資源延伸到網路經營策略；看到市場需求，培養網路技術，累積開發新產品服務能力，建立新事業體。

本研究發現，電腦報在發行之初，正值網際網路剛剛開始商業化的時候，在當時，能上網的人大部分都是電腦的重度使用者，推測這些人接觸網路比較早，當然也期待能夠在網路上得到電腦相關的資訊報導，因此，電腦報以深耕電腦網路以及高科技產業的新聞報導，吸引了大批網路早期的電腦重度使用者，獲取了大量的訂戶數。電腦報推出成功後，網路家庭依照過去媒體經營的經驗，企業經營是採行銷和業務的觀點進行，當遭遇到市場飽和的問題時，組織傾向擴增生產線，發掘不同的市場利基，設立多元網站，以取得更大的市場佔有率。當組織以電腦網路資訊內容的利基切入網路市場，其使用者達到足夠數量及有明確的需求與特性後，就開始有足夠數量的商家想要與這些使用者接近，因而電子報開始販賣廣告，並開始經營和電腦網路相關 3C 產品的電子商務，持續提供使用者該領域各式各樣的服務，而組織的利潤則產生於協助這些商家接近使用者的過程。由此可知，組織跨足網路事業的動態能力來自平面出版的分眾行銷能耐的應用，並經由市場導向的技術研發，累積網路的技術性資產。此外，組織具有資源重整與轉換的能力。

(3) 發展區域性出版集團乃是感知區域資本與市場興起的威脅，組織面臨規模不足與缺乏財務管理技術之發展障礙，組織領導人運用個人的人際網絡能力，以合併為企業從外部帶入新資源，並透過外部能力的吸收，取得互補性資源。

本研究發現，90 年代末期，區域經濟資本與市場興起，將弱化組織的競爭力，因此，經營者認為有參與區域市場發展之必要，並分析參與區域市場需具有快速理解市場能力、跨國的經營經驗，以及足夠的專業與實力。然而，組織在擁有出版和媒體的專業與實力，卻缺乏跨國的經營經驗與資本，因此，以詹宏志以

合併國內數家出版社擴大組織規模，以及出售股權，取得經營區域市場所需的財務管理技術資源。由此可知，出版組織的出版的專業能力可移動延續至區域市場，但隨著跨足不同的經營市場，所需的資源與能力也會有所轉變，特別是對市場的理解與資金運用的能力。

## 二、在擴大組織規模與取得財務資源，領導人扮演重要角色。

由個案研究發現，城邦控股集團的形成歷程中，城邦的核心領導人物詹宏志在組織外部資源取得上扮演很重要的角色。詹宏志在 90 年代觀察到未來的出版競爭將是一個區域市場和區域資本的環境，認為台灣勢必要有大型的出版社來與世界各大出版集團競爭，否則將台灣出版的位置將被邊緣化或消失。因此，在 1997 年詹宏志以長期的人脈資源，扮演牽線人的角色，居中協調麥田、格林、貓頭鷹三家各具能量的出版公司，以資本額 8000 萬元的規模合併成立城邦出版集團，並以不持任何股份之身分擔任集團董事長一職。2001 年，為進軍大中華市場，身兼城邦出版集團與電腦家庭（PChome）集團董事長的詹宏志，運用自己所領導的兩個出版集團將其合組新公司，以取得出版「規模」的資源；同時，開始分別多次與香港商界聞人黎智英、李嘉誠交涉、洽談合作，期望引進香港的財務和管理資源，最後他決定與李嘉誠的事業體攜手共創未來，將新公司 49% 的股份出售給香港的 Tom.com 集團，而取得財務和管理資源，以及藉由李嘉誠與大陸之關係，突破進入大中華市場的重重障礙。由此可知，領導人在組織中除了扮演組織願景或策略架構的制訂與更新，或資源的重新分配應用的角色（Rober, 1994；Prahalad & Hamel, 1990），對投資人作出承諾及有能力取得公司未擁有重要資源的生意合夥人的「外部」關係亦是很重要的一環。

三、組織動態能耐發展，在經營穩定的出版事業上，多數應用過去經營媒體經驗的知識；在經營快速變動的網路事業上，以簡單、實驗性質的方式，厚植網路技術知識與經驗。



本研究發現，組織在成立出版集團上，多數應用對過去經營媒體經驗的理解，以縱向和橫向的出版來發展成集團式組織，其能耐發展是可預測；而在發展快速變動的網路事業上，以簡單、實驗性質的方式，試圖開發創新的新聞信寄送服務，根據市場需求，快速向國外網路公司學習，並厚植了網路技術能力與經驗，發展入口網站和電子商務，其能力發展是不可預測，且是在特定情況下創造新知識。由此可知，在不同變動程度的市場下，組織的動態能耐呈現不同的面貌。

## 第二節 管理上的意涵

對於出版產業而言，本研究的成果有幾點可以作為管理實務上的參考：

一、以策略決定能耐發展，引進企業化方式經營，與資本市場接軌，出版創意的核心資源，得以獲得發揮。

策略的選擇，應是要能將企業的資源與能力與外在環境的變化而引發的機會相配合。當策略的選擇是對於外在環境的考量，競爭策略形成的本質是企業與其所處環境的交互關係，而產業結構強烈地影響企業的策略；而當企業重視由內部審視本身所具有資源之重要性，則公司將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。

根據個案公司的研究發現，由於個案公司身處「規模小、家數多」競爭激烈的小兵林立狀態，以及面對資本化與全球化結構轉變下，受限於資本不足、規模不大的結構限制，無力取得規模經濟與成本優勢，使其出版的創意力量難以發揮，感知生存的威脅，因此，個案公司的策略與能耐的關係，形成由策略決定能耐發展的模式，藉以引進企業化、集團化的方式經營，與資本市場接軌，來提高成本效益，讓出版創意的核心資源，得以獲得發揮，使出版業開始變成一個可能極為有利潤的事業，並擺脫過去小型出版社以書養書的經營困境。然而，台灣多



數仍堅持以有活力、創意的出版能耐引策略發展的出版社，在面對當前的出版環境，其核心的出版創意力量可能會受產業結構限制，較難以發揮。

二、將創意或是內容無形資產轉換成關鍵管理數字，是出版組織走向企業化學習的重要課題。

由城邦朝區域性出版集團研究可以得知，在創立資金門檻低的出版產業特性下，要成立一家出版社是輕而易舉，初期的創業資金可能只要來自親朋好友，或是一些理念相同就肯投資的金主就可成立。然而，一旦組織要擴大營業規模，在生產成本高、行銷成本高、通路成本高的產業特性下，組織須設法創造「規模經濟」和挹注更多資金來擴大組織，假若資金來源的取得是要透過銀行、創投或國際借貸等機構，這些機構首先評估的是公司產品品質好壞、盈餘穩定性、財務透明度、企業價值等，以及看的是公司的財務報表，因此，對於出版業者而言，學習財務管理技巧的能耐，將文化人堅持的創意或是內容等無形資產轉換成關鍵管理數字，則成為出版組織走向企業化一個學習的重要課題。

三、出版組織經營網路，提供不同於印刷品的差異化資訊給讀者，消費者會花費更多時間與其信任的品牌進行互動。

城邦從經營平面雜誌到網路事業，始終扮演著專業資訊提供者的角色。因此，組織的網路事業策略做法即是延伸平面事業的媒體專業，提供差異化的資訊給讀者，而不是提供一份印刷品的線上版。這類型的服務不會殘害到現有的事業，反而會引誘消費者花費更多時間與他們信任的品牌進行互動。這些互動式的產品不會增加市場有率，但是會在某一群格外重要的顧客群中提升「心靈市場占有率」（mindshare）（Schwartz，1999）。同樣和 PChome online 原都是網路門外漢的其它組織為何無法在網路環境中站穩腳步或生存，原因在於所販賣的資訊沒有產生高度的顧客價值，而無法未組織帶來獲利。像是《今日美國》（USA

Today) 從涉足全球資訊網以來，在 1995 年 4 月，由甘尼特 (Gannett Inc.) 發行的全國性報紙宣布即將提供軟體，讓大家能夠到它的新聞網站讀取新聞，每個月三小時的線上閱報費用是十二點九五美元，其後每小時二點五美元。但是，四個月後，《今日美國》只勉強吸引了大約一千名訂戶，對於一個每日發行量將近兩百萬份的報紙來說，這樣的場面算是一敗塗地的。歸究其失敗的原因，誠如該網站副總裁兼網站服務總經理齊考斯基 (Lorraine Cichowski) 所言，這家報紙的第一大錯誤就是「毫無必要地」進入網路服務事業，因為美國線上、微軟以及網康 (Netcom) 等公司已經在為這個市場提供完善的服務。第二大錯誤就是高估自己基本新聞產品的價值，一開始就像讀者收取訂閱費用 (Schwartz,1999)。除了《今日美國》一例外，台灣的中時電子報或是聯合新聞網或東森網路等多家媒體在跨入網路時，只是將平面媒體的資訊複製網站上，販賣的資訊無法為顧客產生差異化的內容價值，因而遲遲無法從中獲利，直到「聯合知識庫」、「中時電子資料庫」等推出，因這些資料庫有差異化的資訊價值，無法替代、複製，因而開始為該組織帶來獲利。



### 第三節 研究限制與建議

本研究從研究架構的建立到個案研究，透過文獻、理論與實證的分析，仍因為一些主、客觀因素，造成本研究限制如下：

#### 一、研究取向的限制

由於研究組織的動態能耐發展過程，非常著重組織的獨特性、與時俱進與難以模仿的能力。特別本研究是以知識產業為研究對象，相較於其它產業，知識產業的具有相當高的內隱知識，且難以有系統的以文字轉換成工作手冊，而保存於組織中，而本研究僅以歷史回顧之方式，對組織做其描述、分析至結論，並無法

完全瞭解組織內隱知識移轉的動態過程，而有其限制。因此，建議後續研究者可以考慮以親身參與觀察法，直接參與組織發展，試圖發掘知識產業內隱知識的移轉過程。

此外，本研究著重於對理論應用於實務上的過程研究，但並未對理論做深入探討，因此，對於理論本身的論述有其不足與限制，因此建議後續研究者可以考慮針對理論本身，做深度的研究與討論。

## 二、資料取得限制

本研究擬訂之受訪對象，部分受訪者受限於公司商業考量，未能接受採訪，而未能取得個案公司完整資料；此外，接受採訪之對象，因礙於時間因素，只能給予三十分鐘受訪，使研究者無法深度的獲得所有問題之答案，因此，侷限本文對於資料蒐集的完整性，成爲本研究的限制之一。



## 參考文獻

### 一、中文部分

王乾任（2002）。《台灣社會學籍出版史研究：1951-2000年》。國立台灣大學社會學研究所碩士論文。

王榮文(1997)。〈整合或被整合之一 國際化或被國際化 文獻共享與智慧再創〉。《出版情報》，105/106：8-16

卡爾·夏培洛&海爾·韋瑞安（1999），張美惠譯。《資訊經營法則》，台北市：時報。

余雅文（2003）。《企業動態能力之探究與衡量》。國立嘉義大學管理研究所碩士論文。

吳思華（2000）。《策略九說：策略思考的本質》，台北：臉譜。

李美華等譯（1998）。《社會科學研究方法》，台北：時英。

李晉求（2001）。《知識管理活動中資訊科技與知識分享活動如何提升組織動態能力之研究》。國立暨南國際大學國際企業學研究所碩士論文。

李凱莉（2000）。《網站組織的制度變遷機制：以網路家庭和奇摩站為例》。東海大學社會學系碩士論文。

李順德（2003）。《文化產業與知識產權》。網址：

<http://www.china.com.cn/chinese/culture/101177.htm>

孟樊（2002）。〈合縱連橫抑或分裂繁殖？--台灣出版社的分與合〉。《文訊雜誌》，203期。

[http://www.kmt.org.tw/Content/HTML/Periodical/Literature/20020911\\_23\\_4576](http://www.kmt.org.tw/Content/HTML/Periodical/Literature/20020911_23_4576)

孟樊（2002）。《台灣出版文化讀本》，台北：唐山。

林新倫（1998）。〈書香社會與圖書館—從圖書出版業角度探討〉。《書苑季刊》，37：44-60。

花建（2003）。《文化+創意=財富/全世界最快速致富產業的經營 KNOW-HOW》，台北市：帝國文化。

徐宜君（2003）。《跨國出版集團在台灣市場的進入模式》。國立台灣師範大學

大眾傳播研究所碩士論文。

高登第譯（2004）。《品牌領導》，台北市：天下遠見。（原書 Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 著）

涂瑞勝（2003）。《產品生命週期不同階段廠商採取之策略與其能力之探討-以臺灣主機板產業為例》。國立台灣大學會計學研究所碩士論文。

張文婷、林盛隆（2000）。《網路奇兵》，台北市：平安。

張旭男（2002）。《應用動態能力架構探討企業發展途徑》。私立東海大學企業管理系碩士論文。

張紹勳（1998）。〈社會科學個案研究、調查研究、及實驗研究方法的比較〉，《民意研究季刊》，205：1-14

莊雅麗（1995）。《文學出版事業產銷結構變遷之研究—文學商品化現象觀察》。國立政治大學新聞學研究所碩士論文。

許華茲（1999），呂錦珍、洪毓瑛譯。《Webonomics：一個名詞背後的無限商機》，台北市：天下遠見。

陳惠娟（1999）。〈PC home 的辦刊之道〉。《中國新聞傳播學評論》  
(CJR)<http://cjr.zjol.com.cn/gb/node2/node26108/node30205/node194934/node195050/node195054/userobject7ai1647.html>

陳謝裕（2000）。《企業競爭的核心：IT Capability—構面的探討與衡量尺度的建立》。國立中山大學/資訊管理學系研究所碩士論文。

章寶鸞（1998）。〈PC home Online 網路家庭--內容網站和入門網站雙管齊下〉。《能力雜誌》，513：26-30。

蔡卓芳（2004）。〈困境與出路：出版產業資本化與全球化趨勢下的小（獨立）出版社發展初探—以「啓動閱讀聯盟」為例分析〉。「中華傳播學會 2004 年會」論文。澳門。

賴義龍（2001）。《台灣軟體產業技術知識網路和組織動態能耐研究：以趨勢科技公司為例》。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。

魏龍泉（2001）。《美國出版社的組織與營銷》，台北縣新店市：三思堂。

顧淑馨譯（2004）。《競爭大未來：掌控產業、創造未來的突破策略》，台北：智庫。（原書 Hamel, G & Prahalad, C. K. 著）

## 二、英文部分

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal* 14.: 33-46.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Carr, N. G. (2001). *The digital Enterprise*. Boston, Harvard Business School Press.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science* 35(12): 1504-1513.
- Electronic Publishing Services (2002) ◦ 〈 The Uk Publishing Industry: Becoming The Public Face of Knowledge Engineering 〉 ◦  
[http://www.nist.gov/cgi-bin/exit\\_nist.cgi?url=http://www.alpsp.org/2003pdfs/eps-ukp\\_ubind.pdf](http://www.nist.gov/cgi-bin/exit_nist.cgi?url=http://www.alpsp.org/2003pdfs/eps-ukp_ubind.pdf)
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* Spring: 114-135
- Habann, D. F. (2000). "Management of Core Resources:The Case of Media Enterprises." *The International Journal on Media Management* 2(1): 14-24.
- Helfat, C. E. (1997). "Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation : The Case of R&D." *Strategic Management Journal* 18(5): 339-360.
- Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2004). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston, MA: Houghton Mifflin
- Huygens, M., C. Baden-Fuller, et al. (2001). "Coevolution of Firm Capabilities and Industry Competition:Investigating the Music. Industry 1877-19971." *Organization*



Science 122(6): 971-1011.

k.Ethiraj, S., M. S. K. Prashant kale, et al. (2005). "Where Do Capabilities Com From and How Do They Matter?A Study in The Software Services Industry." Strategic Management Journal 26: 25-45.

Leavitt, H. J. "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches," in Handbook of Organizations, ed. James G.

March(Skokie, III. : Rand McNally, 1965), pp.1144-1168.

Lei, D., M. A. Hitt, et al. (1996). "Dynamic Core Competences Through

Meta-Learning and Strategic Context." Journal of Management 22(4): 549-569.

Luo, Y. (2000). "Dynamic capabilities in international expansion." Journal of World Business 35(4): 355-378.

M.Eisenhardt, K. and J. A.Martin (2000). "Dynamic Capabilities:What Are They?" Strategic Management Journal 21: 1105-1121

Montealegre, R. (2002). "A Process Model of Capability Development:Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil." Organization Science 13(5): 514-531.

Nelson R, Winter S. (1982). "An Evolutionary Theory of Economic Change."GelknapPress of Harvard University Press

Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.

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: concepts and issues. Newbury Park, SAGE.

Picard, R. G. (2002). The Economics and Financing of Media Companies. New York, Fordham University Press.

Roebloom, R. S. (2000). "Leadership,Capabilities,and technological change : The

Transformation of NCR in the Electronic era." Strategic Management Journal 21: 1083-1103.

Teece, D. J. (2003). Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection, Coordination, and Entrepreneurship in Strategic Management Theory. University of California, Berkeley.

Teece, D. J. and G. Pisano (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction." Industrial and Corporate Change 3(3): 537-556.

Teece, D. J., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." Strategic Management Journal 18(7): 509-533.

Thomas G. Cummings, C. G. W. (2001). Essentials of Organization Development and Change. Cincinnati, Ohio, South-Western College.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm." Strategic Management Journal 5(2): 171-180.

Ziv, N. D. (2002). "New Media as Catalysts for Change in the Transformation of the Book Publishing Industry." The International Journal on Media Management 4(2): 66-74.

Zollo, M. and S. G. Winter (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." Organization Science 13(3): 339-351.

Zott, C. (2003). "Dynamic capabilities and the Emergence of Intra-industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study." Strategic Management Journal 24: 97-125.