

ISSN 1993-6516

# Journal of Communications Management

傳播管理學刊

第9卷 第1期 中華民國97年3月

新聞行動內容服務策略聯盟研究

電視節目多媒體檔案之資訊探勘

台灣遊戲公司策略聯盟夥伴評選之影響因素

民視工程部人力資源管理與組織學習之關聯性研究  
—以創新文化為中介變項

影音部落格廣告效益之研究

銘傳大學傳播學院出版

# Journal of Communications Management

## 傳播管理學刊

中華民國 97 年 3 月出版 第 9 卷 第 1 期

---

發行者／銘傳大學傳播學院

編輯委員會／梁定澎(中山大學)、陳尙永(輔仁大學)、陳耀竹(銘傳大學)、  
陳偉之(玄奘大學)、黃葳威(政治大學)、楊志弘(銘傳大學)、  
郭良文(交通大學)、蔡敦浩(中山大學)、鄭自隆(政治大學)、  
蔣安國(銘傳大學) (依姓氏筆劃排序)

編輯部地址／台北市士林區中山北路五段 250 號 銘傳大學傳播學院

主編／楊志弘

執行編輯／蔡佩穎

電話／(02)2882-4564 轉 2472

傳真／(02)2881-8675

本期售價／新台幣 250 元

---

版權所有·請勿翻印

# 目 錄

|                                       |                    |     |
|---------------------------------------|--------------------|-----|
| 新聞行動內容服務策略聯盟研究                        | 李雅靖、鄭哲助            | 1   |
| 電視節目多媒體檔案之資訊探勘                        | 徐永煜、傅心家<br>包曉天、陽台恩 | 29  |
| 台灣遊戲公司策略聯盟夥伴評選之影響因素                   | 洪聰明、梁朝雲<br>張文山     | 51  |
| 民視工程部人力資源管理與組織學習之<br>關聯性研究－以創新文化為中介變項 | 陳佳慧、陳光毅<br>李金霓     | 73  |
| 影音部落格廣告效益之研究                          | 劉忠陽、徐海吟            | 103 |

# 新聞行動內容服務策略聯盟研究

李雅靖<sup>1</sup>、鄭哲助<sup>2</sup>

## 《摘要》

新聞行動內容服務策略聯盟業者（電信業者及新聞媒體）的動機、夥伴選擇準則與績效衡量指標，為本研究所著重的核心重點，並透過深度訪談法分析並評估該產業業者策略聯盟績效。本研究發現：1. 面對市場的激烈競爭，為保障企業的永續經營，相互聯盟的業者會同時採取探勘式與開發式的策略。2. 業者所需的關鍵性資源屬性，若為內隱知識，如新聞內容，業者策略聯盟則以資源基礎理論為其基礎。但若所需資源屬性為網路硬體設備，如行動電信基礎建設，業者則是以交易成本理論為策略聯盟基礎。3. 聯盟對象的市場佔有率與技術創新能力的高低，為採取交易成本理論之新聞媒體聯盟業者所關切要點。品牌的知名度與技術相容性，則是為採取資源基礎觀點之電信聯盟業者所重視。4. 聯盟活動的採用，若越能降低新聞媒體的交易成本，業者則越滿意策略聯盟績效；反之，若無法降低交易成本，則越不滿意聯謀績效。之於採取資源基礎觀點的電信業者，若能獲取罕見、特有、難以仿效與複製的新聞內容，則滿意策略聯盟績效。5. 之於採用資源基礎觀點的電信聯盟業者，議價能力較高，因此對策略聯盟之績效大多持滿意態度；之於採用交易成本觀點的新聞媒體，議價能力相對低，因此對策略聯盟之績效表現容易產生不滿意的結果。

**關鍵字：**策略聯盟、新聞行動內容服務、電信、媒體

---

1 國立中山大學傳播管理研究所助理教授

2 國立中山大學傳播管理研究所研究生

## 壹、緒論

台灣行動電話市場成長快速，手機門號持有密度高達 113%，但隨著語音服務費率的下降，以及市場的競爭激烈，業者很難單靠語音服務收入再創營收高成長（徐志明，2005）。因此，為創造行動通信產業的另一高峰，業者推廣營運業務，將目標轉移至行動增值服務。行動增值服務包含了手機簡訊（SMS）、電子郵件（e-mail）、多媒體簡訊（MMS）、圖鈴下載、新聞氣象、股票交易等（劉芳梅，2005）。各項服務種類中，最受消費者青睞為新聞、娛樂資訊的使用（NTT DoCoMo，2004；劉芳梅，2005）。以行動新聞增值服務來說，其內容供應商大多為新聞媒體，如報章雜誌與電視新聞台。新聞內容提供者，透過內容的數位化，並將內容轉化成手機可收看的格式，即可供應行動新聞。而電信業者所扮演的角色，主要在於提供平台，協助使用者找到適當的網站。雙方的合作模式採取拆帳的方式，雙方只需發揮其所長並各司其職，以策略聯盟的方式便可快速進入行動服務市場。目前台灣新聞內容供應商與電信業者合作的情況如表 1-1 所示。

表 1-1：台灣新聞行動內容服務業者之策略聯盟表

| 新聞內容供應商 | 電信業者 |    |    |     |    |     |    |
|---------|------|----|----|-----|----|-----|----|
|         | 中華電信 | 遠傳 | 和信 | 台哥大 | 泛亞 | PHS | 亞太 |
| 聯合報系    | ●    |    | ●  |     |    | ●   |    |
| 東森新聞    |      | ●  | ●  | ●   |    | ●   | ●  |
| 中時報系    |      |    | ●  |     |    | ●   |    |
| 大成報     | ●    |    | ●  |     |    | ●   |    |
| TVBS    |      |    | ●  |     |    |     |    |
| 華視      |      |    | ●  |     |    |     | ●  |
| 民視      |      |    | ●  |     |    |     | ●  |
| 中廣      | ●    |    | ●  |     |    | ●   |    |
| 中央社     | ●    | ●  | ●  | ●   | ●  | ●   | ●  |
| 財訊      |      |    | ●  |     |    | ●   |    |

資料來源：本研究整理

James（1985）首先提出「策略聯盟」之概念，其內涵是合作雙方透過互利、相互依賴的關係來確保聯盟的承諾與約定。

Harrigan（1988）、Das 和 Teng（2000a）指出企業間為達某一目標的策略合作關係，即為策略聯盟。Killing（1988）也提出相同觀點，認為策略聯盟是兩個或兩個以上的企業或組織為完成策略目標而結盟。

在過去的研究中，策略聯盟分析理論大多以交易成本觀點為基礎，以避免參與策略聯盟後，其交易行為所可能增加的生產與交易成本。但事實上，策略聯盟所包含的其他特性，單以該理論觀點並無法給予有效的解釋力(Ghosal & Moran, 1995)。

九〇年代後，資源基礎理論成為新分析取向。該理論觀點指出，面對市場的不穩定性與不確定性下，企業需仰賴外部環境的協助，才能獲取資源，因此透過策略聯盟，企業間交換所需資源，各謀其利以增加市場競爭力與市場佔有率(Wernerfelt,1984; Peteraf,1993)。

面對策略聯盟所具有的多重特性，單一理論皆無法有效瞭解其動機，惟獨將整合交易成本理論和資源基礎理論才能對其策略聯盟行為與決策考量有其高度的解釋力 (Moon, 1998; Poppo & Zenger, 1998; Combs & Ketchen, 1999)。因此，本研究將結合該二理論觀點來深究媒體企業實行策略聯盟的決策考量。

目前學術研究中，製造業或電子技術研發業仍主要為策略聯盟分析的重點產業。透過策略聯盟分析，可瞭解廠商在激烈的競爭下，如何透過不同的聯盟方式與決策考量，結合並利用各自擁有的資源，進而提昇企業間的市場競爭優勢或利益。

在行動新聞增值服務中，電信設備業者與行動新聞內容供應商相互聯盟合作，相互提供通路與內容產品。然而，傾向產業技術合作之策略聯盟學理是否能應用於行動內容服務，乃一值得探討之課題。

由於策略聯盟處於多重緊張力量的系統中，其具有多重的風險 (Das & Teng, 2000b)。因此若企業或廠商能成功地執行策略聯盟並且有效運用彼此資源，則能夠達到資源互補、提升市場競爭力與市場佔有率等優點；若企業間無法有效執行或運用策略聯盟，則反之，如導致策略失敗，嚴重者甚至將企業導向毀滅 (Hart & Morre, 1990；Elmuti & Kathawala, 2001)。

本研究欲援用策略聯盟理論深入探索參與新聞行動內容服務策略聯盟業者(電信業者與新聞內容供應商)的動機、夥伴選擇準則、績效衡量指標，並透過策略聯盟雙方決策考量的異同進行其績效評估與分析，希冀該研究結果可作為行動新聞內容增值服務廠商策略合作之決策參考，並有助於行動增值服務的發展與決策考量基準。

據此，本文主要研究目的有三：

一、應用策略聯盟理論(交易成本理論與資源基礎理論)探討新聞行動內容服務策略聯盟業者的動機、夥伴選擇準則；

二、分析與調查新聞行動內容服務策略聯盟業者的績效；

三、分析策略聯盟業者的動機、其夥伴選擇準則與策略聯盟績效之間的關聯性，

並為其策略聯盟決策發展命題。

## 貳、文獻探討

O'hame(1989)指出企業策略中需具備策略聯盟。在過去的二十年中，策略聯盟已成為最重要的組織型態之一（Glaister & Buckley, 1994；Anand & Khanna, 2000）。策略聯盟之所以成為取代併購或直接投資的最佳策略選擇，在於其所帶來的資源整合綜效與策略彈性（Baranson, 1990；方至民，2000）。

### 一、策略聯盟形成理論

參與策略聯盟的業者的動機無不是想提高自身的利益，包含了無形的利益，如名升等，以及有形的金錢利益（Griffin & Pustay, 2002；Das & Teng, 2000a）。

根據交易成本理論(Transaction Costs Theory)，廠商為節省交易過程中所產生的成本，而將市場交易內化，透過內部協調降低交易成本，並以其為原則來引導生產(Williamson, 1975)。策略聯盟是廠商為獲取利益最大化的有效選擇，而策略聯盟只是過渡性的合作狀態，當所欲達成目標已完成，聯盟狀態也隨之消失(Williamson, 1990)。

在交易成本觀點下，企業參與策略聯盟的動機旨在降低生產、開發、行銷廣告、交易等成本支出，進而聯盟企業可共同開發技術、降低生產成本、資源互享以避免重複投資等風險（許士軍，1991；吳青松，1996a；吳思華，2000）。企業間採用策略聯盟的情況大多因該產業經濟效果高，但自身又無法擔負其龐大的經濟規模，唯有實行策略聯盟，與其他企業相互合作以降低交易成本，獲取並互享雙方資源，以提高企業生產力與發揮規模經濟之效用(Contractor & Lorange, 1988)。又，策略聯盟可使單一企業免於承擔所有風險，以避免投資不確定性的影響（Harrigan, 1988；譚天譯，2000）。

九〇年代後，資源基礎(Resource-base Theory)學派崛起，該學派觀點以資源角度為基礎，認為經營企業的關鍵在於資源的運用，如何將公司資源與決策相互結合，並評估資源品質，據此作為企業往後策略考量之依據，以培養企業競爭力(Grant, 1991；司徒達賢，1995)。

企業的成長策略皆依據自身的現有資源(Barney, 1988, Chatterjee & Wernerfelt, 1991)。當資源短缺時，企業為達成企業成長目的，會將最小資源利用成本的活動納入企業(Argyres, 1996)，或透過策略聯盟的方式取得聯盟夥伴的相關資源並加以運用、結合與交換，有效發揮並擴大資源效能，以維持企業長期性策略目標的聯盟關係(Ingham & Thompson, 1994；Bronder & Pritzl, 1992; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999; 吳

思華, 2000)。

在資源基礎理論下，主要強調知識相關資源之重要性(Winter, 1988)，並指出其企業策略聯盟的動機是在於學習(Contractor & Lorange, 1988; Teece, 1990; Hamel, 1991)。

透過企業聯盟合作進而相互學習，分享企業組織的知識，包含累積性質的組織慣例、技術、商譽、關係網路等。某些隱含性的組織慣例與知識(Kogut, 1988)，唯有透過策略聯盟才能深入瞭解，進而反饋於各自組織的成長（Badaracco/梁炳球譯，1991；Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 2001）。

根據 March(1995)的觀點，組織學習可分為探勘性 (exploration)學習與開發性 (exploitation)學習。前者強調機會的創造與發現，以增加財富與報酬。企業組織發揮創造力、學習承擔風險、培養新能力，開發新的產品線。後者注重既有資源生產力之增加。企業組織須改善現有資源能力與技術，將技術標準化與常規劃以減少成本支出。

簡而言之，企業組織為創造新機會或開發既有能力，將會進行策略聯盟(Levinthal & March, 1993)。企業採取探勘式的聯盟大多是發現新商機；企業進行開發式的聯盟則是希望將資源效用最大化(Levinthal & March, 1993)。在市場的激烈競爭下，企業會同時採用探勘式與開發式的聯盟(Koza & Lewin, 1998)，以確保企業的永續經營(Levinthal & March, 1993)。

面對策略聯盟所具有的多重特性，單一理論皆無法有效瞭解其動機，惟獨將重視交易與效率的交易成本理論和重視學習與知識的資源基礎理論相互互補，才能對其策略聯盟行為與決策考量有其高度的解釋力 (Moon, 1998; Poppo & Zenger, 1998; Combs & Ketchen, 1999)。又，企業所獨具的專業性資源較難以仿效或交易(Peteraf, 1993; Chi, 1994)，該資源亦可能是企業採取交易成本策略聯盟的變數之一(Combs & Ketchen, 1999)。因此，本研究將結合該二理論觀點來深究媒體企業實行策略聯盟的決策考量與動機。

## 二、策略聯盟夥伴評選準則

本研究根據過去相關文獻歸納出七項策略聯盟的夥伴選擇準則：市場地位、資產能力、技術創新、企業文化、政商關係、地位相似、互相信任。

### (一)市場地位

市場地位是夥伴選擇準則中最主要的考量因素。聯盟企業所具備的高評價品牌、聲望，以及高市場佔有率，使其在該產業擁有高度的競爭地位（Walters, Peters,



& Dess, 1994)。

#### (二)資產能力

資產能力範圍包含資金調度與投資能力、技術支援、硬體設備支援等，其中財務資產能力與允諾更是策略聯盟不可或缺的重要條件 (William & Lilley, 1993 ; Beamish, 1994 ; Walters , Peters, & Dess, 1994 )。

#### (三)技術創新

技術創新意指的是合作企業所具有的特殊專門技術或資源。技術創新包括了產品與製程的創新能力、相關技術諮詢與服務能力等 (Allen, 1998)。

#### (四)企業文化

企業文化亦是策略聯盟夥伴擇選條件之一。企業文化包含了經營理念、價值觀、企業倫理、管理文化等 (Stafford, 1994 ; 苗豐強, 2002)。廠商間企業文化的契合亦是策略聯盟的重要關鍵。

#### (五)政商關係

政商關係亦是策略聯盟夥伴擇選的考量因素之一(Beamish,1994)。良好的政商關係意指滿足政府的需求、避免政治干預、建立政治優勢等 (Geringer, 1991)。

#### (六)地位相似

聯盟企業地位的相似性較能提高策略聯盟成功的機率。當企業間的經營規模、財務資源與工作環境的差異性較低時，企業間不僅能提高公平與允諾的水平，亦能分擔雙方的成本與利益 (Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995 ; Chung , Singh, & Lee, 2000)。

#### (七)互相信任

聯盟夥伴選擇可分為：「對的夥伴」及「好的夥伴」。前者可提供目標一致性。後者則是具有相似的管理邏輯與文化 (Ring,2000)。無論策略夥伴的種類為何類，最重要的是企業間的相互信任，才能將策略聯盟發揮最大效益 (Stafford, 1994 ; Walters et al., 1994)。

### 三、策略聯盟績效

目前策略聯盟績效指標尚未有一致的評估標準。有學者著重於財務指標，如獲利率、現金交易量等。亦有學者重視其他的客觀標準，如聯盟存續時間與穩定度 (Geringer & Hebert, 1991)。然而，有學者認為某些聯盟成果的價值是無形的，無法量化，因此主張採取主觀績效衡量指標，例如士氣、顧客滿意度、目標達成度 (Anderson, 1990)、廠商滿意度(方世杰, 1999)。另外，也有學者則是整合主客觀評

估標準來衡量績效，以避免單一標準的評估缺陷，並且認為公司利害關係人的滿意度及移轉過程之品質亦是績效評估之一（Chakravarthy, 1986）。

## 參、研究方法

### 一、研究方法

研究以文獻整理的方式與半結構性訪談進行研究。研究者將先擬定訪談問題，並且在訪問過程中使用同樣的字詞與提問順序。訪談過程中，以較為彈性的方向進行，導引受訪者所談問之內容切合本研究主題。本研究依循下列原則，以確保提升信度與效度：

訪談問題根據文獻與過去研究結果加以整理與設計，並慎選受訪對象以及了解其背景與業務領域（陳伯璋，2000），以增加內在信度。

以錄音與筆記的方式搜集第一手資料（Yin, 1994; 陳伯璋，2000），並將初部的結論反饋給受訪者，避免發生誤解情況。訪談資料需與受訪者進行再驗證(member check) 以增加資料的多元檢核（陳伯璋，2000），以提高資料確實性的機率(提昇信度)。

訪談者在接受訪問時的口語資料、情緒反應與轉換可透過逐字稿的方式加以陳述，詳細記載研究對象的感受與經驗，以確保資料可轉換性與外在效度。藉由逐字稿的分析，了解訪談內容與研究主題間的關聯性與意涵，透過編碼方式記錄下分析與評註，系統性地加以歸納類別。

本研究之訪談大綱請參考附錄一。

接著對研究架構的三部分做各別說明：

#### （一）、策略聯盟動機

本研究綜合學者看法將策略聯盟形成之動機整理出八大類動機，分別為自身利益的提升（Das & Teng, 2000a）、資源互補(Ingham & Thompson, 1994)、擴大市場占有率(Contractor & Lorange, 1988)、減少風險(Harrigan, 1988; 譚天譯, 2000)、平均分攤成本(Williamson, 1975; 1990; 許士軍, 1991; 吳青松, 1996a; 吳思華, 2000)、擴大規模經濟(Contractor & Lorange, 1988; Williamson, 1990)、提升競爭優勢(Grant, 1991; 司徒達賢, 1995)、增進組織學習機會(Contractor & Lorange, 1988; Teece, 1990; Hamel, 1991)。

#### （二）、聯盟夥伴選擇準則

本研究將過去相關文獻歸納出九項策略聯盟夥伴評選準則：資源互補、市場地

位(Walters, Peters, & Dess, 1994)、資產能力(William & Lilley, 1993; Beamish, 1994; Walters, Peters, & Dess, 1994)、技術創新(Allen, 1998)、企業文化(Stafford, 1994; 苗豐強, 2002)、政商關係(Geringer, 1991; Beamish, 1994)、地位相似(Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995; Chung, Singh, & Lee, 2000)、互相信任(Stafford, 1994; Walters et al., 1994; Ring, 2000)。

### (三)、新聞行動內容策略聯盟之績效

本研究希冀能整合主客觀評估標準來衡量新聞行動內容服務策略聯盟績效，並訪問業者所實行之策略聯盟績效的標準：

- 1、主觀標準:企業士氣、公司移轉過程之品質、策略聯盟之利害關係人的滿意程度、目標達成的程度、顧客滿意度、聯盟成功率之高低等主觀評價。
- 2、客觀標準:聯盟存活率之高低、聯盟存續時間、聯盟穩定度、市場佔有率、獲利率。

本研究根據上述文獻來分析新聞行動內容服務業者形成策略聯盟的動機與夥伴選擇準則。但由於各個聯盟存續時間並不相同，財務資料也不易取得，無形成果的績效也難以量化，本研究因而採用主觀績效衡量指標。主觀績效衡量指標包括聯盟之利害關係人的滿意程度、目標達成度的高低。聯盟之利害關係人的滿意程度意指行動新聞內容服務策略聯盟企業與夥伴合作的滿意程度。目標達成度的高低指的是聯盟夥伴雙方互相承諾的目標達成的機率(Chakravarthy, 1986; Anderson, 1990; Mohr & Spekman, 1994)。雖財務資料難以取得，但為深入了解企業之於聯盟獲利滿意程度的高低，本研究仍加入獲利率滿意度之調查。

## 二、研究對象

本研究訪談進行時間自 2004 年 12 月 6 日至 12 月 30 日止，訪談對象皆是負責新聞行動內容服務之經理人或負責人。就電信業者的訪談者對象的部份，主要為該公司負責新聞行動內容服務之經理人，其中包括了中華電信、台灣大哥大、遠傳電信、亞太行動寬頻與大眾電信之經理人。雖泛亞電信、東信電信與和信電訊分別與台灣大哥大與遠傳電信合併，且各電訊的行動內容服務平台仍各別存在，但其部門目前實已併入台灣大哥大與遠傳電信行動內容服務部門之中。就新聞行動內容供應商的訪談對象部份，分別為報紙業者、無線電視台業者、有線電視台業者、廣播業者、通訊社與雜誌業者。報業受訪業者為聯合報系聯合新聞網事業發展部 A 副理；無線電視台受訪業者為民視資訊部 B 經理；有線電視受訪業者為 TVBS 多媒體中心 C 主任；廣播業受訪者為中國廣播公司新聞部 D 經理；通訊社受訪者為中央社多媒

體網路組 E 組長；雜誌受訪業者則是財訊文化事業 F 經理。<sup>1</sup>訪談之電信業者與新聞行動內容供應商之間的策略聯盟關係如表 3-1。

表 3-1：本研究訪談新聞行動內容服務業者之策略聯盟表

| 新聞內容供應商 | 電信業者 |       |        |    |
|---------|------|-------|--------|----|
|         | 中華電信 | 遠傳/和信 | 台哥大/泛亞 | 亞太 |
| 聯合報系    | ●    | ●     |        |    |
| TVBS    |      | ●     |        |    |
| 民視      |      | ●     |        | ●  |
| 中廣      | ●    | ●     |        |    |
| 中央社     | ●    | ●     | ●      | ●  |
| 財訊      |      | ●     |        |    |

## 肆、結果分析與命題發展

### 一、新聞行動內容服務業者策略聯盟動機與夥伴評選準則

本研究目的一乃探討新聞行動內容服務業者其策略聯盟動機、夥伴評選準則。策略聯盟形成動機若從交易成本觀點來看，強調企業組織藉由聯盟以降低活動的交易成本(Williamson, 1975 & 1990)。資源基礎觀點則認為企業組織藉由聯盟廠商擁有稀少、專屬、以及難以模仿的資產與能力，來創造並維持競爭優勢(Grant, 1991)。經由研究者訪談業者所得到的內容，本研究歸納整理出受訪業者其加入新聞行動內容策略聯盟動機與理論歸屬(如表 4-1)：

表 4-1：新聞行動內容服務業者之策略聯盟動機與理論歸屬

| 廠商      | 聯盟動機            | 理論歸屬 |
|---------|-----------------|------|
| 新聞內容供應商 |                 |      |
| 聯合報系    | 擴大市場規模          | 交易成本 |
| TVBS    | 擴大市場規模          | 交易成本 |
| 民視      | 擴大市場規模          | 交易成本 |
| 中廣      | 擴大市場規模          | 交易成本 |
| 中央社     | 擴大市場規模          | 交易成本 |
| 大成報     | 擴大市場規模          | 交易成本 |
| 財訊      | 擴大市場規模          | 交易成本 |
| 電信業者    |                 |      |
| 中華電信    | 發展新的增值業務 維持競爭優勢 | 資源基礎 |
| 遠傳      | 發展新的增值業務 維持競爭優勢 | 資源基礎 |
| 台哥大     | 發展新的增值業務 維持競爭優勢 | 資源基礎 |
| 亞太      | 發展新的增值業務 維持競爭優勢 | 資源基礎 |

<sup>1</sup>受訪者未列全名者乃應受訪者之要求，不將名字放置研究中。

依據媒體與電信業者的策略聯盟經驗，本研究發現：

命題 1：當市場競爭激烈時，企業會同時運用探勘式與開發式的聯盟，以確保企業現在與未來的存活。

由訪談中發現，為因應新聞行動內容之需求，相關媒體企業與電信業者會採取策略聯盟之合作。接受訪問的電信業者表示，語音市場競爭激烈的情況下，業者必須不斷地開發出新的增值服務，才能維持競爭優勢，創造新的營收。新聞行動內容服務使得電信業者推出新產品，可以改善自身的技術能力，讓消費者在手機平台上可以順暢地瀏覽新聞。由其 3G 開台後，新聞行動內容的呈現方式甚至可以以多媒體的方式，使手機可以播放新聞影音。電信業者認為，此項增值服務的應用與開發對其現在與未來的競爭與生存極為重要。接受訪問的媒體業者則表示，新聞本業之間的競爭已很激烈。新聞行動內容服務除了可以使他們將內容放置於新的通路中，也將競爭市場延伸至手機平台。媒體為了使數位化後的內容能與手機平台的規格相容，也需自行開發相關軟體、改善編寫行動新聞內容產品的技術。由此可知，市場競爭激烈的情況下，電信業者與媒體業者會同時運用探勘式與開發式的聯盟(Koza & Lewin, 1998)，來確保企業現在與未來的存活(Levinthal & March, 1993)。

命題 2：關鍵性資源受限與其屬性會影響企業採取策略聯盟的理論依據。

命題 2-1 若關鍵性資源受限，且屬於有規模經濟性質的網路硬體設備，企業會採用交易成本理論來決定是否進行策略聯盟。

命題 2-2 若關鍵性資源受限，且屬於內隱知識，企業會採用資源基礎理論來決定是否進行策略聯盟。

新聞行動內容服務中，關鍵性資源有二：一為新聞內容，一為行動通訊基礎建設。在新聞行動內容服務策略聯盟的關係中，傳統媒體扮演內容供應商角色，提供的核心資源為新聞內容；電信業者同時扮演內容匯集者與通路商的角色，其核心資源為行動通訊基礎建設。兩者以自有的資源，以策略聯盟的方式合作，以取得關鍵性的資源(Lewis, 1990; Pfeffer & Salancik, 2003)：媒體供應隨時可更新的新聞內容；電信業者提供基礎建設(即行動服務平台)。

接受訪問的媒體業者表示，內容供應商將其新聞服務透過電信業者快速地進入行動通訊服務市場，最主要以「擴大市場規模」的目的(表 3)。尤其是身為內容供應商的新聞媒體，由於其本業的競爭已很激烈，在固守既有的領域之外，將其內容做衍生性的利用，以放置於不同窗口(通路)中，增加內容產品之市場規模。此動機符合前述文獻中所提及之產業間隨著競爭壓力的升高、科技的進步，造成產品生命週

期縮短，企業會藉由策略聯盟快速地擴大市場規模（James, 1985；Aaker, 1988）。媒體業者本身並無電信基礎網路與行動服務平台。此基礎建設之資源的建製不但成本高，也不易達成規模經濟，對媒體業者來說並非容易取得。當市場交易之內化成本過高時，傳統媒體多以交易成本之觀點，與電信業者合作取得內容播放的通路使用，強調效率(Williamson, 1975; 1990)。

訪談中也發現，電信業者急欲在飽和的語音市場外，發展新的加值服務，以維持競爭優勢，希望使用者藉手機讓食衣住行各方面都變得更方便(表 3)。尤其新聞已為必備的行動內容服務情況下，新聞內容的供應至少能不落後於競爭者，以維持本身在電信市場已有的競爭優勢。電信業雖有龐大的資本額，業者表示因新聞產製過程所需之專業屬內隱知識，不易藉由自行發展的方式取得。隱含性(tacit)的知識常深藏於複雜的組織慣例運作中，無法藉由單純的移轉而獲得，透過策略聯盟向對方學習相關的知識(Kogut, 1988)為電信業者進入新聞提供之最佳的組織選擇。而且，新聞製作所需之人力與物力，內化之成本遠比策略聯盟之成本高，因此電信業者多採取策略聯盟的方式，經由功能、價值與資源的結合與交換，結合彼此的資源、能力和核心競爭力，有效地擴大資源效能，來達成企業長期性策略目標的合作關係(Bronder & Pritzl, 1992; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999; 吳思華, 2000)。

命題 3：以不同觀點基礎為策略聯盟動機的企業，其聯盟夥伴挑選的決策準則也會不一樣。

命題 3-1:以交易成本觀點而選擇策略聯盟的企業，其聯盟夥伴挑選的決策準則重視聯盟夥伴之市場佔有率與技術創新。

命題 3-2:以資源基礎觀點而選擇策略聯盟的企業，其聯盟夥伴挑選的決策準則重視聯盟夥伴之品牌與技術相容性。

由研究者訪談業者發現，市場地位與創新技術是業者選擇新聞行動內容策略聯盟夥伴的共同準則。市場地位為策略聯盟夥伴主要的選擇準則之一，聯盟夥伴需具有高評價的商標、品牌、市場佔有率或聲望，並在該產業中具有一定之競爭地位（Walters, Peters, & Dess, 1994）。新聞行動內容服務策略聯盟業者都認為新聞行動內容服務是一個新興市場，市場需求與潛力估計困難，因此選擇聯盟夥伴時會以「市場地位」做主要考量。但兩者對「市場地位」的考量不一樣：電信業者較重視「品牌知名度」，認為新聞內容供應商的知名度代表內容本身的品質。選擇與高品牌知名度的媒體合作可降低此服務行銷的成本；媒體業者注重的是「市佔率」，認為選擇行動電話門號佔有率大的業者，其服務所得之績效會是最有效率。

此外，企業需視夥伴是否擁有本身所需求的特殊專門技術或資源，其技術包括了產品創新與改良能力、提供技術諮詢與售後服務之能力、製程創新與改良能力、產品線完整能力等，因此業者會將技術創新當成策略聯盟夥伴選擇準則（Allen, 1998）。受訪之電信業者與媒體業者皆將「技術創新」視為在新聞行動內容服務策略聯盟選擇夥伴的條件之一。新聞內容供應商會考慮電信公司傳輸行動增值服務的品質是否良好，或是嘗試新技術（如 3G），並且也會考慮在行動增值服務的程式技術更新與維護能力。但，電信業者選擇策略聯盟選擇夥伴的考量，則著重新聞內容供應商所編寫之格式內容之技術能力是否能與其手機平台的技術相容。對新聞內容供應商來說，雖然行動內容服務相關的技術對非本業所擅長的科技，但為進入此市場，業者仍會投資時間與人力學習相關技術，將媒體內容數位化，並設計服務的介面，以應電信業者的要求。

在新聞行動內容服務策略聯盟形成之前，業者主動或被動挑擇夥伴的情況皆有，當新聞內容供應商主動要求聯盟時，若電信業者本身已有相同類型的內容，大多數的電信業者會拒絕該新聞內容供應商的合作。當電信業者主動要求新聞內容供應商聯盟時，新聞內容供應商若技術有困難或投入服務的時間點不對的時候，便會拒絕電信業者的合作。

整體來說，本研究所訪談之電信業者和新聞供應商主要選擇新聞行動內容服務策略聯盟夥伴的準則大多為維持「市場地位」，因此希望利用聯盟夥伴在原市場的占有率或品牌知名度，至少剛推出服務後就吸引聯盟夥伴其固有市場的大量使用者。電信業者所認定的「市場地位」皆屬「品牌知名度」，新聞內容供應商所認定的「市場地位」皆屬「市場佔有率」。策略聯盟動機與夥伴選擇準則如圖 4-1，電信業者之策略聯盟動機為「發展新增值服務」，其聯盟夥伴選擇準則為「品牌知名度」。新聞內容供應商之策略聯盟動機為「擴大市場規模」，其聯盟夥伴選擇準則為「市場佔有率」。

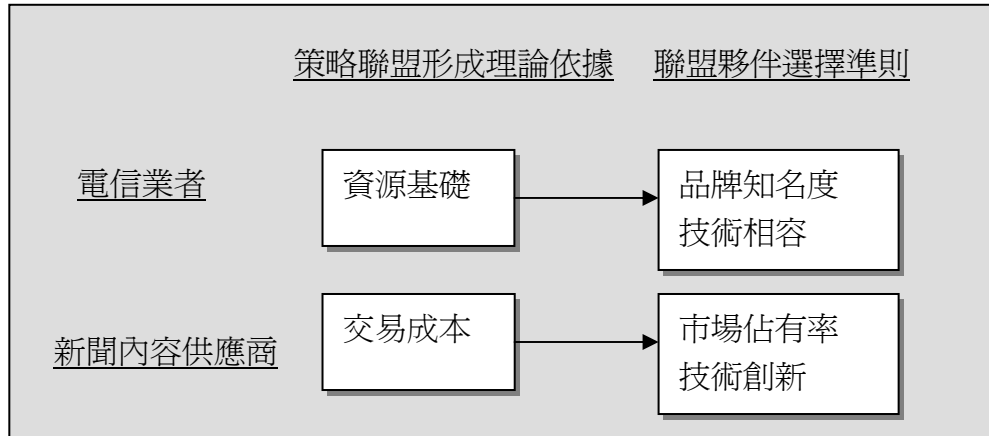


圖 4-1：新聞行動內容服務策略聯盟動機與夥伴選擇準則關係圖

## 二、新聞行動內容服務業者之策略聯盟績效

本研究目的二為調查新聞行動內容服務業者之策略聯盟績效。

命題 4：從交易成本觀點而選擇策略聯盟的企業組織，若聯盟活動可確實使之降低交易的成本，則滿意策略聯盟績效。但，若聯盟活動無法使其降低交易成本，則不滿意策略聯盟績效。以資源基礎觀點而選擇策略聯盟的企業組織，若聯盟活動可確實使之獲得稀少、專屬、與難以模仿的能力，因而發展新產品，有助於優勢的維持，則滿意策略聯盟績效。

本研究訪談之受訪者在聯盟滿意度、目標達成度、與獲利率滿意度之表現方面，四家電信業者對聯盟滿意度、目標達成度表示滿意；中華電信、遠傳、與亞太對獲利率表示滿意，但台灣大哥大不滿意其獲利率績效。本研究訪談新聞內容供應商之受訪者對績效的表現則有很大的差異：在聯盟滿意度方面，僅 TVBS 表示不滿意，其他業者表示普通滿意；在目標達成度方面，TVBS 表示非常不滿意，中廣與民視表示普通滿意，報業業者皆表示滿意。在獲利率滿意度方面，電子媒體(TVBS、民視、中廣)表示不滿意，報社(除大成報表示普通滿意外)則皆表滿意。在中央社方面，本研究發現中央社對於行動內容市場經營理念積極的態度是其關鍵所在。中央社會積極與電信業者接觸，主動提出「專題報導」的企畫，使其新聞服務能出現在行動增值服務入口網站上，增加其曝光率，吸引消費者點選。在財訊文化事業方面，本研究發現財訊文化事業特別選擇與行動網路傳輸費較低的大眾電信合作。行動網路的低傳輸費率是國人申裝行動增值服務的主因（經濟部工業局，2004）。財訊文化事業選擇與低費率的大眾電信合作，也帶來了新聞行動內容服務的使用量，這是財訊文化事業滿意新聞行動內容服務策略聯盟獲利率的原因。由中央社與財訊文化事業



的例子看來，在大多數新聞內容提供商不滿意電信業者拆帳的利益分配下，還是可以用積極的態度與夥伴選擇策略達到滿意的獲利率績效。整體而言，電信業者與報業新聞內容供應商大多滿意策略聯盟的績效，電子媒體之新聞內容供應商則趨於不滿意。

### 三、動機、夥伴評選與績效

本研究目的三為分析策略聯盟動機、夥伴評選與績效之間的關係。本研究電信業者與新聞內容供應商進入策略聯盟的動機不同，以交易成本觀點而選擇策略聯盟的媒體，若聯盟活動可確實使之降低將內容資源放置至行動平台的投入成本，則滿意策略聯盟績效。但，若聯盟活動無法使其降低將內容資源放置至行動平台的投入，則不滿意策略聯盟績效。以資源基礎觀點而選擇策略聯盟的電信業者，重視夥伴所擁有的稀少、專屬、與難以模仿的能力(Grant, 1991)，若聯盟活動可確實使之獲得此能力，因而發展行動新聞增值服務，則滿意策略聯盟績效(圖 4-2)。訪談中發現，在新聞行動內容策略聯盟中，電信業者只負責服務平台的維護，電信業者相關的設備早已建設完成。新聞內容供應商負責將其內容數位化，並設計服務的介面，新聞內容供應商認為其投入的人力、物力眾多，並非與電信業者拆帳所得之獲利能夠承擔。報紙媒體原本的內容本以文字為主，只需將內容數位化、重製、或做簡單的編輯，即可刊載至手機平台上。但就電子媒體而言，其原本的內容偏向配合影像聲光的表現，若要將口語化的內容轉化為手機平台上的文字新聞，需重新寫作，並需要寫程式設計服務的介面，花費較多的人力與物力，故對聯盟滿意度、目標達成度、與獲利率滿意度之表現傾向不滿意。本研究也發現新聞內容供應商對於擴大市場規模並無主控權，行動平台廠商(也就是通路)在行動新聞內容服務產業的供應上，較具優勢地位。

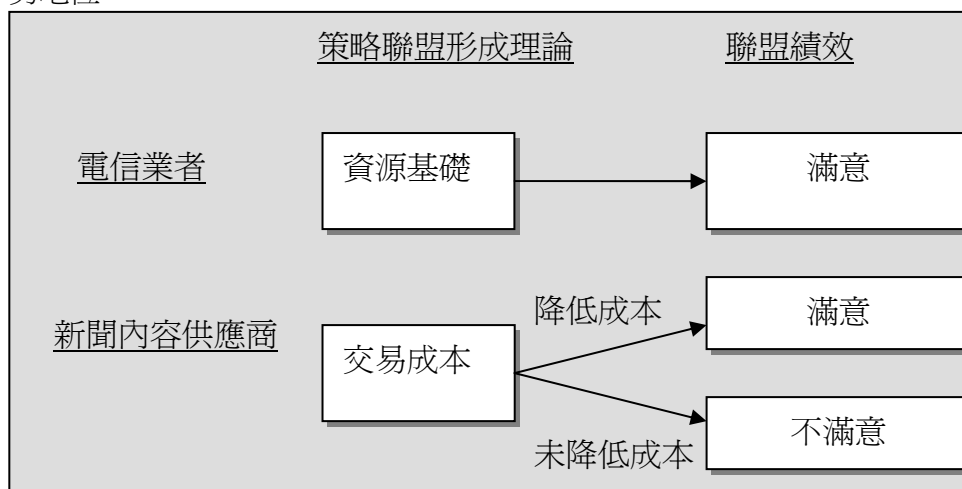


圖 4-2：新聞行動內容服務策略聯盟動機與聯盟績效關係圖

命題 5：視品牌知名度與技術相容為重要聯盟夥伴選擇準則之企業組織，當議價能力相對聯盟夥伴較高時，滿意策略聯盟之績效表現；視市場佔有率與技術創新為重要聯盟夥伴選擇準則之企業組織，當議價能力相對聯盟夥伴較低時，對策略聯盟之績效表現的滿意狀況不易掌握。

本研究電信業者與新聞內容供應商的聯盟夥伴選擇準則與聯盟績效指標的關係如圖 4-3。訪談中發現，由於電信業者掌握通路，在聯盟的關係中屬比較佔優勢、姿態較高的一方，新聞媒體絲毫無議價的空間。電信業者之聯盟夥伴選擇準則為品牌知名度與技術相容者，對策略聯盟之績效為滿意。因夥伴(新聞媒體)之品牌知名度就代表內容本身的品質，對消費者而言是很容易明白、辨識的品牌，無需電信業者再加以行銷行動新聞增值服務。此外，電信業者只挑選有編寫與其手機平台技術相容之內容的新聞供應商，策略聯盟後也無需電信業者技術上的協助與協商。因此，電信業者對策略聯盟的績效呈滿意的狀態。

新聞內容供應商之聯盟夥伴選擇準則為市場佔有率與技術創新者，滿意與不滿意聯盟績效的情況都可能發生。本研究經由訪談發現，新聞內容供應商以交易成本觀點，以市場佔有率與技術創新做為挑選聯盟夥伴的主要標準，無不寄望現有之行動平台與未來 3G 之行動平台能刊載新聞增值服務。但是，在台灣行動電話門號的市場佔有率，並不能跟日本、韓國的電信公司一樣，直接以一定比率換算為行動內容市場佔有率。這也表示選擇市場佔有率高的電信業者，並不代表聯盟後所產生的聯盟滿意度、目標達成度、獲利率也隨之提高。

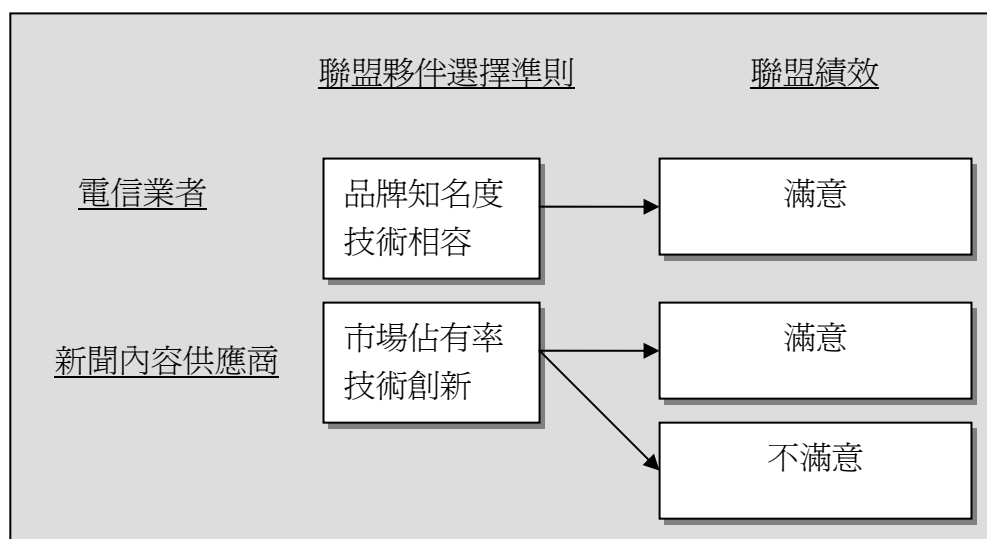


圖 4-3：新聞行動內容服務策略聯盟夥伴選擇準則與聯盟績效關係圖

## 伍、結論與建議

本研究援用策略聯盟理論深入探索參與新聞行動內容服務策略聯盟業者的動機、夥伴選擇準則、績效衡量指標，並探討其之間的關聯性。深入了解業者採用聯盟的動機因素以及所選擇的聯盟決策類型與聯盟夥伴對象，推論績效結果。

研究結果發現：

面對市場競爭激烈的情況下，聯盟企業會同時採用探勘式與開發式的聯盟策略，以確保企業的永續經營。電信業者會不斷的提供創新的加值服務，並改良且提升技術，讓消費者在手機平台使用上更為便利。新聞內容供應商亦會提升編寫行動新聞內容產品的技術，將內容豐富化，增加新的營收(Levinthal & March, 1993; Koza & Lewin, 1998)。

新聞行動內容服務中，電信業者採用資源基礎理論來進行策略聯盟，因其所需之關鍵性資源(新聞內容)屬於內隱知識；反之，新聞媒體則是採用交易成本理論來進行策略聯盟，由於其所需之關鍵性資源(行動通訊基礎建設)屬於網路硬體設備。

聯盟對象的市場佔有率與技術創新能力的高低，為採取交易成本理論之新聞媒體聯盟業者所關切要點。品牌的知名度與技術相容性，則是為採取資源基礎觀點之電信聯盟業者所重視。

聯盟活動的採用，若越能降低新聞媒體的交易成本，業者則越滿意策略聯盟績效；反之，若無法降低交易成本，則越不滿意聯盟績效。之於採取資源基礎觀點的電信業者，若能獲取罕見、特有、難以仿效與複製的的新聞內容，則滿意策略聯盟所產生之績效。

之於採用資源基礎觀點的電信聯盟業者，議價能力較高，因此對策略聯盟之績效大多持滿意態度；之於採用交易成本觀點的新聞媒體，議價能力相對低，因此對策略聯盟之績效表現容易產生不滿意之結果。

根據上述研究結果，本研究提出以下實務層面之建議：

首先，策略聯盟成功的最主要因素為「夥伴選擇」(Bronder & Pritzl, 1992)。因此企業在選擇聯盟夥伴時須謹慎考量對方的聯盟目標、企業文化等，並且相互信任，才能將聯盟策略成效發揮至極大化 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999)。根據訪談結果指出，業者在夥伴選擇的標準上大多只重視對方的市場地位、技術創新與經營理念，而忽視其他重要的條件，例「資產能力」、「地位相似」等。(William & Lilley, 1993; Beamish, 1994; Walters, Peters, & Dess, 1994)。

新聞行動內容服務策略聯盟業者間的「信任」意願決定雙方是否藉由聯盟獲取足夠的資金，以及雙方是否願意在通路或內容創新加以投資，以創造新的營收(Stafford, 1994; Walters et al., 1994)。另外，聯盟企業若具有良好的「政商關係」(Geringer, 1991; Beamish,

1994)，可對新聞行動內容服務業務避免政治干預、或能使政府實施或制定對於行動內容服務的有利政策。簡言之，業者在聯盟夥伴的選擇評估上，應考量不同的條件而非只著重於市場地位以及技術創新層面，因挑選正確的聯盟對象對於新聞行動內容服務策略聯盟的成功與否扮演者關鍵角色。

另外，合理利益分配亦是策略聯盟成功的關鍵之一 (Griffin & Pustay, 2002)。但研究結果指出，新聞內容供應商與電信業者的拆帳利益分配並不合理。電信業者除了行動內容月租費的拆帳之外，該服務所需的行動網路傳輸費也是由電信業者獲利，因此新聞內容供應商對於其獲利率的滿意度並不高。新聞內容業者不僅處於利益分配的弱勢狀態，還必須提供內容並且更改內容格式以符合手機瀏覽格式，因此導致成本不斷的累加，更加深對於獲利率的不滿。若合作某一方認為利益分配不合理的狀況無法改善，將會使新聞行動內容策略聯盟面臨瓦解的危機。

藉此，本研究建議電信業者可向新聞內容供應商購買廣告，或給予新聞內容供應商固定費用方式以彌平利益分配不均的狀態。此外，新聞內容業者要求提高拆帳比率與電信業者增加行銷廣告預算，也是解決利益分配不合理的處理方式之一。若利益分配不均的情況未見改善，新聞內容供應商無法承擔不斷增加的成本，極可能退出新聞行動內容服務市場，將導致聯盟之失敗。

本研究因為下列因素，而有所限制，在此提出待往後研究者改進：

受限於業者受訪之意願，只能以某些特定新聞行動內容服務業者作為研究對象，因此研究結果會有些偏誤，不宜過度推論。

本研究僅就參與新聞行動內容服務策略聯盟之企業進行探討，並未進一步針對使用者進行研究，因此建議未來研究者可往這方面加以發展，探討消費者對於新聞行動內容服務的偏好、效用與價格等議題，再配合本研究所整理之業者觀點，進而全面剖析新聞行動內容服務市場。

本研究受限於台灣市場現況等相關因素，只將新聞以行動上網的方式進行研究，但其他國家還推出各式各樣的新聞服務，如德國 T-Moibl 與瑞士 BEX Media 以多媒體簡訊方式傳送新聞內容。此外，自 2004 年 7 月底起 T-Mobile 在英國、德國和澳洲推出以 Flash 為基礎的 News Express 服務。每天推播兩次新聞、娛樂、氣象、運動資訊等多媒體內容到用戶的手機上 (T-Mobile, 2004; BEX Media, 2004)。因此，本研究建議未來研究者能以不同型態的新聞行動增值服務進行研究，以徹底了解新聞服務在行動增值服務中所扮演的角色。

## 參考文獻

- 方至民（2000）。**企業競爭優勢**。台北：前程企業管理。
- 方世杰(1999)。科技專案產研技術合作研發聯盟動機類型、互動機制與績效之研究。  
**中山管理評論**，7(2)，325-356。
- 司徒達賢(1995)。**資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討**。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 吳青松（1996a）。**策略聯盟之國際發展趨勢**。取自  
<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa612.htm>。
- 吳青松（1996b）。**國際企業管理—理論與實務**。台北：智勝文化。
- 吳思華（2000）。**策略九說**。台北：臉譜文化。
- 吳慧君（2001）。**內隱知識擷取方法在知識擷取深度及廣度之比較研究-以碩士論文寫作為例**。國立台灣科技大學資訊管理系碩士論文，未出版，台北。
- 苗豐強（2002）。**棋局雙贏-苗豐強的全球化策略**。台北：天下雜誌。
- 徐志明（2004）。**全球行動上網使用行為調查結果公佈台灣行動上網使用率(38%)明顯落後於日本(65%)、南韓(52%)以及香港(44%)等地區**。經濟部工業局寬頻暨無線通訊產業推動計畫委託研究。台北：資策會
- 徐志明（2005）。**2004年第四季台灣行動上網觀測報告**。經濟部工業局寬頻暨無線通訊產業推動計畫委託研究。台北：資策會
- 許士軍（1991）。**管理學**。台北：東華書局。
- 陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。台北市：五南圖書。
- 陳伯璋（2000）。**質性研究方法的理論基礎**。台北：麗文文化。
- 梁炳球(譯)（1991）。**策略聯盟新戰略**。台北：聯經。
- 經濟部工業局（2004）。**2003全球行動上網使用行為分析報告**。台北：資策會。
- 劉芳梅（2005）。**2004年台灣行動上網使用行為調查**。經濟部工業局寬頻暨無線通訊產業推動計畫委託研究。台北：資策會。
- 蔡正揚、劉代洋、許政郎（1992年10月）。「**企業策略聯盟探討-照明設備個案研究**」。國立交通大學科技管理研究科技管理研討會論文集（頁11-18）。新竹。
- 蔡淑如（2003）。**個人使用行動科技的情形逐漸增加**。台北：資策會。
- 譚天（譯）（2000）。C. F. Freidheim 著。**策略聯盟—聯盟將使全球商務改頭換面**。台北：智庫文化。

- Aaker, D.A. (1988). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Allen, W. (1998). "Partner Entry," *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 77, 29-30.
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 295-316.
- Argyres, N. (1996). Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions. *Strategic Management Journal*, 17(2), 129-150.
- Baranson, J. (1990). Transnational strategic alliances: Why, what, where and how. *Multinational Business*, 2(1), 54-61.
- Barney, J. B. (1988). Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 9, 71-78.
- Beamish, P. W. (1994). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 34, 60-74.
- BEX Media (2004). <http://www.bexmedia.ch>.
- Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). "Developing Strategic Alliances : A Conceptual Framework for Successful Co-operation," *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1988). "A Theory of Cooperation in International Business," *Management International Review*, 28(Special), 19-38.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
- Chi, T. (1994). Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), 271-290.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). "Complementarity, Status Similarity and Social Capital As Drivers of Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 21, 1-22.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. Jr. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based

- View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
- Contractor, F. J., & Lorange P. (1988). "Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures," In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.). *Cooperative Strategies in International Business*. New York: Lexington Books.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-511.
- Das, K. T., & Teng, B. S. (2000a). "A Resource-based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26, 31-61.
- (2000b), "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective," *Organization Science*, 11(1), 77.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). "The Rrelational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). "An Overview of Strategic Alliances," *Management Decision*, 39, 205-237.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1994). "UK International Joint Ventures: An Analysis of Patterns of Activity and Distribution," *British Journal of Management*, 5, 3-51.
- Geringer, J. M. (1991). "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 22, 41-62.
- Ghosal, S., & Moran, P. (1995). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. D. Moore (ed.). Academy of Management Best Paper Proceeding. Charleston, S.C.: *Academy of Management*, 12-16.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, 114-135.
- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2002). *International Business: A Managerial Perspective*. New Jersey: Pearson Education.

- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Interpreter Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harrigan, K. R. (1988). "Joint Ventures and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, 9(7), 141-158.
- Harrison, J. S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Ireland, D. R. (2001). "Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances," *Journal of Management*, 27, 679-690.
- Hart, O., & J. Morre. (1990). "Property Rights and the Nature of the Firm," *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management-Competitiveness and Globalization*. Ohio: South-Western.
- Hyder, A. S., & Abraha, D. (2004). "Product and Skills Development in Small- and Medium-sized High-tech Firms Through International Strategic Alliances," *Singapore Management Review*, 26(2), 1-24.
- Ingham, H., & Thompson, S. (1994). Wholly-owned Versus Collaborative Ventures for Diversifying Financial Services. *Strategic Management Journal*, 15(4), 325-334.
- James, B. G. (1985). "Alliance: The New Strategic Focus," *Long Range Planning*, 18(3), 76-81.
- Killing, J. P. (1988). "Understanding Alliance: The Role of Task and Organizational Complexity," In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, 55-67. Lexington Books.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Knowledge and Competence as Strategic Assets, in D. J. Teece (ed.). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge: Ballinger.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-265.
- Levinthal, D., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.



- Lewis, J. D. (1990). "Making Strategic Alliance Work," *Research Technology Management*, 33(6), 12-15.
- Mandal, P., Love, P. E. D., & Iranl, Z. (2003). "Pre-alliance Planning: Development of An Information System Infrastructure to Support Strategic Alliance Activities," *Management Decision*, 41, 132.
- March, J. G. (1995). The Future, Disposable Organizations and Rigidities of Imagination. *Organization*, 2 (3/4), 427-440.
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative*. MA: Harvard University Press.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15(10), 135-152.
- Moon, C. H. (1998). Technological Capacity as A Determinant of Governance Form in International Strategic Combinations. *The Journal of Technology Management Research*, 9(1), 35-53.
- NTT DoCoMo. (2004). <http://www.nttdocomo.com>.
- Ohame, K. (1989). "The Global Logic of Strategic Alliance," *Harvard Business Review*, Mar/Apr, 143-154.
- Pearce, F. (1998). "The Convergence of Telecoms and Broadcasting Services," *Telecommunications*, 31(6), 100-104.
- Peteraf, E. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14, 171-191.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations*. C.A.: Stanford University Press.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Costs, Knowledge-based, and Measurement Explanations for Make-or-buy Decisions in Information Services. *Strategic Management Journal*, 19, 853-877.
- Porter, M. E. (1985). "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review*, 18(2), 9-40.

- M.B. Fuller. (1986). "Coalitions and Global Strategy" In M. E. Porter (Eds.).  
Competitive in Global Industries, 315-343. MA: Boston: Harvard Business  
School Press.
- Ring, P. S. (2000). "The Three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time,"  
*European Management Journal*, 18(2), 152-163.
- Rule, E., & Keown, S. (1998). "Competencies of High-performing Strategic Alliances,"  
*Strategy & Leadership*, 26(4), 36-37.
- Stafford, E. R. (1994). "Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work," *Long  
Range Planning*, 27(3), 64-74.
- T-Mobile. (2004). press release, <http://www.t-mobile.de>.
- Teece, D.J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California  
Management Review*, 16(3), 87-110.
- Walters, B. A., Peters, S., & Dess, G. G. (1994). "Strategic Alliances and Joint Ventures:  
Making Them Work," *Business Horizons*, July-August, 5-10.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management  
Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O.E. (1975). *Market and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1990). "Comparative Economic Organization: The Analysis of  
Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36(2),  
269-296.
- Winter, S. G. (1988). On Coase, Competence, and Corporation. *Journal of Law,  
Economics, and Organization*, 4, 163-180.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*: Sage Publications.

## 附錄一 深度訪談大綱

本研究依照本研究問題、先前新聞行動內容服務現況與策略聯盟之文獻探討，將本研究訪談大綱整理如下：

### （一）公司背景與策略聯盟的動機：

1. 請問貴公司在原始產業擁有哪些資源？
2. 請問貴公司加入新聞行動內容服務之動機為何？  
（增加利益、資源互補、擴大市場、降低風險、分攤成本、規模經濟、競爭優勢、組織學習）
3. 請問貴公司在新聞行動內容服務的定位及商業模式為何？
4. 貴公司在新聞動內容服務上是否獲利？
5. 貴公司在新聞行動內容服務之核心競爭力為何？
6. 貴公司在新聞行動內容服務相關技術的掌握能力為何？
7. 請問貴公司目前在策略聯盟中遇到的困難為何？
8. 未來 3G 多媒體行動通訊服務時代來臨，貴公司有何因應之道？
9. 請問貴公司認為新聞行動內容服務未來會如何發展？

### （二）策略聯盟伙伴評選條件

1. 請問貴公司對於新聞行動內容服務策略聯盟伙伴評選的條件為何？  
（資源互補、市場地位、資產能力、行銷網路、技術創新、企業文化、政商關係、地位相似、互相信任）
2. 若貴公司挑選伙伴有多重評選條件，則其評選的條件的順序為何？為何有此順序？
3. 請問貴公司的策略聯盟動機是否會影響評選伙伴時的條件？如何影響？
4. 請問貴公司在新聞行動內容服務策略聯盟中，是主動找合作伙伴或是被動？為什麼？
5. 當貴公司在新聞行動內容服務策略聯盟選擇伙伴為被動時，是否有拒絕對方的經驗？原因為何？
6. 貴公司是否有退出新聞行動服務策略聯盟的經驗？（內容供應商退出某家電信業者的服務或電信業者終止某家內容供應商服務）為什麼？
7. （該公司為電信業者）貴公司的行動入口平台各家新聞內容供應商出現的順序是如何決定？
8. （該公司為新聞內容供應商）貴公司是否有試著讓其服務連結在電信業者的行動

入口平台上擺在前幾順位？若有，如何達到。若無，為什麼？

9.未來貴公司有無想建立策略聯盟的對象？為什麼？

10.（該公司為電信業者）請問貴公司在考慮新聞內容提供商作為策略聯盟夥伴時，新聞媒體市佔率是否會成為重要的評選原因？

11.（該公司為新聞內容供應商）請問貴公司在考慮電信業者作為策略聯盟夥伴時，行動電話門號數或行動上網之市占率是否會成為重要的評選原因？

12.（該公司為電信業者）未來 3G 多媒體行動通訊服務時代來臨，貴公司是否會偏好以影音服務為主的新聞內容供應商？

（三）策略聯盟類型、關鍵成功因素、風險、績效

1.請問貴公司新聞行動內容服務策略聯盟的類型為何？

（分別依價值活動、地理區域範圍、財務、分工方式區分）

2.請問貴公司選擇其策略聯盟類型的原因為何？

3.請問貴公司是否有主控權以選擇該策略聯盟的類型？

4.請問貴公司行動內容服務策略聯盟的關鍵成功因素為何？

5.請問貴公司認為在行動內容服務策略聯盟的風險為何？

6.請問貴公司如何看待策略聯盟夥伴與競爭對手結盟？

7.請問貴公司如何與策略聯盟伙伴維持良好的關係？

8.請問貴公司目前策略聯盟有達到下列績效指標嗎？

若無，其原因為何，欲如何改善？

（主觀標準：士氣、移轉過程之品質、聯盟滿意度、目標達成度、顧客滿意度、聯盟成功率客觀標準：存活率、存續時間、穩定度、市場佔有率、獲利率）

# Research on Strategic Alliance of Mobile News Content Services

Ya-Ching Lee<sup>1</sup>

Zhe-Chu Chun<sup>2</sup>

## Abstract

Following the development of new technologies, more and more users can access online mobile content now. Reading news is the most used service in Taiwan. Because of the potential profits of valued-added services in telecommunications, many traditional media are joining this market by providing news content. From the views of Transaction Cost Theory and Resource-based Theory, this research tries to find out the motivations, reasons of partner selection, and the measures of performance of the strategic alliances between telecommunication operators and news content providers by in-depth interviewing managers of telecommunication and media in news mobile content service strategic alliance. This research analyzes the different strategies taken by both parties and evaluates the outcome of strategic alliance. Finally, authors offer practical suggestions.

**Keywords: strategic alliance, mobile news services, telecommunications, media**

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Institute of Communications Management, National Sun Yat-Sen University

<sup>2</sup> Graduate Student, Institute of Communications Management, National Sun Yat-Sen University

## 電視節目多媒體檔案之資訊探勘

徐永煜<sup>1</sup>、傅心家<sup>2</sup>、包曉天<sup>3</sup>、陽台恩<sup>4</sup>

### 《摘要》

本文旨在描述電視節目多媒體檔案之資訊探勘。本文報導有關綜合應用語音、影像以及視訊等資訊擷取及分析技術於電視節目之關鍵字產生、演員偵測及場景分段，來建構精簡且有結構意義的網路多媒體新聞摘要。透過語音及音訊分析，可以將節目內容與廣告分離開來，應用人臉辨識與影像偵測技術，可以將節目中各個場景分段。再用光學文字辨識技術可自螢幕取得場景中的關鍵字組。這些關鍵文字還可以用來搜尋或連結更多全球資訊網上的相關資訊內容。為了驗證研發技術的實用性，曾自2007年3月到2007年8月錄製了400小時的電視新聞節目。其中關鍵字的擷取及辨識其正確率可達到88.8%。新聞故事分段的正確率可以達到89.4%。利用Web 2.0概念設計的網路檔案資料庫，可以強化資料檔案系統與使用者的互動，達到即時記錄使用者上線瀏覽時的點閱活動及收集使用者上網發佈意見等資訊。這些資訊可幫助觀眾找到想看的新聞電視台及節目，讓學者專家得以追蹤研究新聞故事的發展及探討相關後續效應等。也可以提供商業客戶購買電視廣告的重要參考資訊。

**關鍵字：**多媒體，電視節目檔案，資訊探勘，電視新聞，資訊樹

---

<sup>1</sup> 國立交通大學資訊工程系所助理教授

<sup>2</sup> 國立交通大學資訊工程系所教授

<sup>3</sup> 國立交通大學管理科學系系所副教授

<sup>4</sup> 國立交通大學傳播研究所副教授

## 壹、緒論

自世界上第一家商業電視台 (WNBT, 1941) 創立以來，電視節目很快的成爲主流媒體。以新聞爲例，在諸多資訊的來源之中，電視是 20 世紀人類的新聞資訊主要來源。要找歷史新聞雖然可以容易的取自公共圖書館的舊報紙資料，但要從圖書館找到電視新聞資料可以說是不可能的。而美國田納西州的一位保險業從業者，Paul C. Simpson 先生於 1968 年出資成立范德堡電視新聞檔案 (Vanderbilt Television News Archive, <http://tvnews.vanderbilt.edu>)，如圖 1-1 所示。電視新聞資料庫在美國已經有四十年的歷史了，這也是全世界第一個電視新聞節目的檔案資料庫。

如 Xu, Y., Chen, Y., Tseng, C., Lai, P., Hsieh, R., Lu, Y., Shen, Y., and Fu, H.-C. (2004, June) 及賴柏伸、曾政龍、陳岳宏、包曉天與傅心家 (2005) 所提出一個以網頁爲平台的多媒體電視新聞系統可達到下列三項目標：

學術及應用方面：有了節目檔案資料庫將大量提高電視新聞的品質。當研究學者與公眾可在新聞檔案資料庫上做內容的分析時，新聞媒體工作者必會在新聞的報導上更小心更用心\*1。

保存及儲存方面：范德堡電視新聞檔案用錄影帶紀錄了自 1968 年代以來的電視新聞資訊。保留在這些錄影帶的資料隨著時間變質將成爲保存上的大問題。今日我們可以將這些新聞資料以數位形態儲存在網際網路的 WWW 中。

時間及區域方面：網際網路上的使用者可以在任何時間、任何地點取的最豐富的多媒體新聞資訊。

國際上有關電視節目檔案資料庫網頁的研究及應用已有很多，茲簡述一二如后。Infomedia (<http://www.informedia.cs.cmu.edu>) 是美國 Carnegie Mellon 大學所推動的一個整合型計畫。使用先進的人工智慧技術來整理電視節目影片資料爲其全面性的目標。VACE-II (<http://www.informedia.cs.cmu.edu/arda/vaceII.html>) 爲 Infomedia 的子計畫。此計畫自新聞視訊的視覺內容中自動偵測、萃取並編輯出高度令人感興趣的事物，以及故事發展。

---

\*1 美國 CBS 公司的前主播 Dan Rather 先生曾在接受德州時報記者訪問說：「他每天生活中有兩個重擔 — (1) 收視率與 (2) Vanderbilt 電視新聞資料庫」。

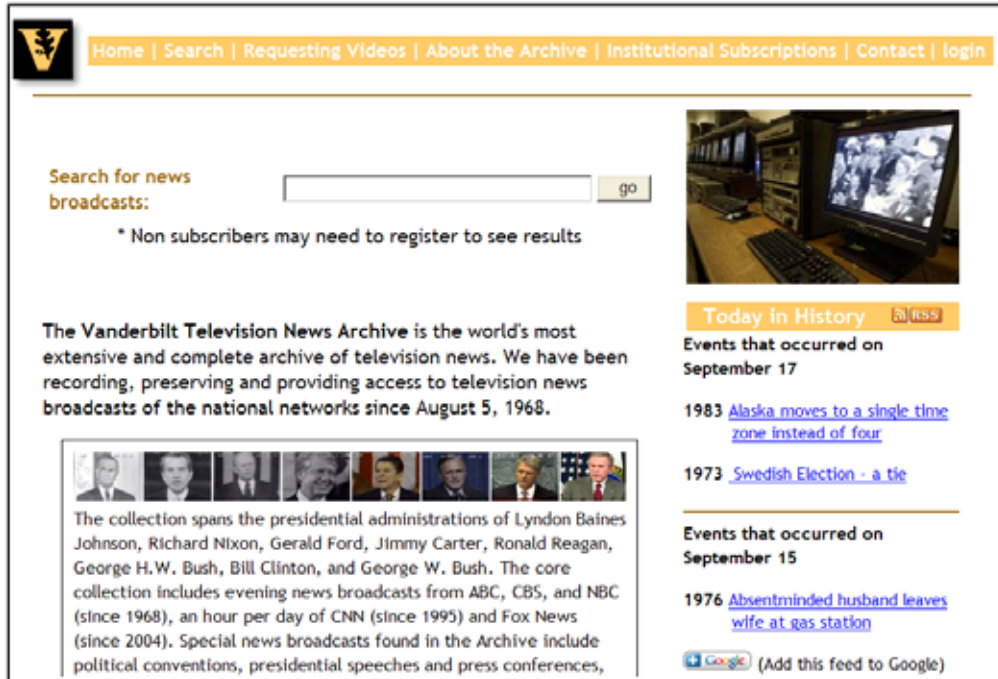


圖 1-1：范德堡電視新聞資料庫首頁。

本論文提出了一個電視節目檔案資料庫產生及資訊探勘。其所需的核心理論是一個系統化的方法來自動產生電視節目檔案資料的語意標籤(Semantic label)，並使用先進統計及人工智慧的方法來發掘其中隱藏的資訊。我們期望達成下述重要的目標：

WWW 網頁提供了非常廣泛的知識及娛樂內容，但工作之餘觀看電視新聞及各類節目已經成為許多人的生活習慣了。因此，我們將電視節目編輯成網頁內容，提供大眾一種隨時隨地都可享用的多媒體新聞服務。

雖有愈來愈多的電視頻道以 24 小時連續播放節目。人們極需要結構化的資訊來幫助選擇符合需求的新聞及娛樂節目及頻道。

每個電台都宣告節目內容的準則規範及特質，例如新聞節目都強調中立性。但人工編輯作業的節目，要做到與預定規範毫無偏差也是不太容易的。利用統計及人工智慧的方法來評估節目的特性，幫助電台主管瞭解節目內容的個性(characteristics)，也提供觀眾選擇節目時所需的資訊。

本文後續的內容將包括：第二章是關於建構電視新聞節目檔案資料庫的介紹。第三章描述由錄製的新聞節目資料中產生所需之語意標籤的方法。第四章介紹實做多媒體電視新聞檔案資料庫時，各類資訊擷取技術及成效評估。第五章專注於描述自電視新聞中探勘資訊的方法。最後將摘要與結論詮釋在第六章。



## 貳、電視新聞節目檔案資料庫之建構

如包曉天、徐永煜、與傅心家（印製中）所提出一個可在網際網路上全自動建構電視新聞節目檔案架構，其中包含了二個主要模組：(1)電視新聞節目錄製及內容擷取、分析及結構化檔案建置模組(TV Content Index Generator)；及(2)提供新聞節目內容搜尋與網路瀏覽的網頁伺服器(Web Server)，茲簡述如后。圖 2-1 描述此二個模組的整體架構及其與外界環境及使用者間之互動關係。(1)電視新聞節目錄製及內容擷取模組的主要工作是將電視新聞節目先錄製成便於網路儲存及播放的視訊檔案。再將整段錄製的電視新聞節目檔案切割為一則一則的新聞故事場景單元，並自每個故事場景單元中擷取文字影像辨識成該單元之標籤及相關關鍵字組。再利用關鍵字組到網際網路搜尋來取得更多的新聞相關網頁文字資訊來建構一個結構化新聞節目資訊檔案。(2) 網頁伺服器提供一個友善的網路搜尋與網頁瀏覽介面 (Interface)，供使用者取得想要或有興趣的新聞電視節目資料，甚至對新聞節目發表個人意見，都是網頁伺服器最主要的工作。在 Web 2.0 時代，網頁也同時用來收錄使用者的個人資訊及上網行為，供電視及廣告業者在節目規劃及廣告行銷方面之重要參考。

以下簡述電視新聞錄製及內容擷取與分析的原理及方法。首先，將電視新聞錄製成串流格式檔案，並依電視台及節目播出日期時間命名及儲存於資料庫中。隨後，利用場景偵測器來分割串流視訊檔案為一個個的場景，再利用人像辨識技術在場景中找到主角（演員）出現的畫面，每個場景中首次出現主角的畫面作為該場景之關鍵畫面。如場景中沒有主角畫面，則以首張有演員的畫面作為關鍵畫面。關鍵畫面中的文字影像可用光學文字辨識技術 Lai, P.S., Lai, L.Y., Tseng, T.C., Chen, Y.H., and Fu, H.-C. (2004, Dec) 辨識出的文字作為每則場景單元的標題與關鍵字組的參考資訊。取出的關鍵字組接著可用來在網際網路上搜尋與電視節目相關的資訊。這些資訊除了可用來幫助建構下一章要詳細介紹的電視新聞資訊樹外與更可提供網頁瀏覽者豐富的相關資訊及有興趣的節目內容。

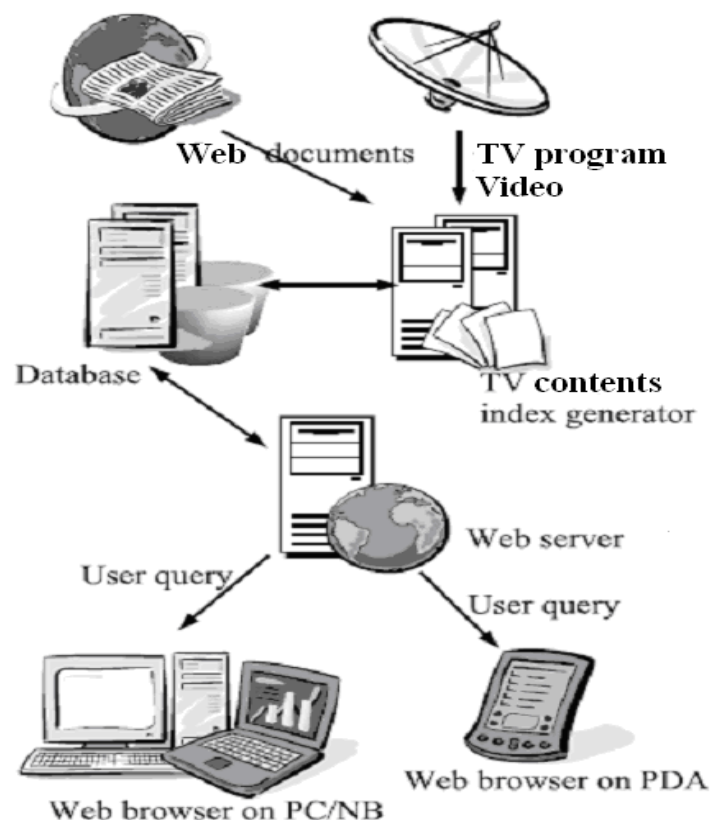


圖 2-1：電視新聞資料庫的整體架構

### 參、資訊樹之建立

有關資訊樹的定義及學理介紹，可參考 Feinstein, C.D., and Morris, P.A. (1988, May/June) 所提供之嚴謹及完整的描述。由於電視節目種類繁多，如以通用化的概念形式來描述電視節目資訊樹，將與前述資訊樹的學理介紹相去不遠。因此本節將以將以新聞資訊樹為例的實務方式來介紹電視節目資訊樹之建構，既可避免內容過於抽象化。又因新聞資訊內容包羅萬象，比較容易推廣到各種類形電視節目資訊樹的建構。

如眾所周知，編寫電視新聞節目的結構化摘要時，宜把握五個 W 的原則：Who, What, When, Where, 以及 Why。這幾個原則在抓住讀者的注意力與簡介故事的要點時是非常有用的。因此建構新聞資訊樹時，先從新聞事件中擷取五個 W 的資料，再用結構化的方式建構資訊樹。

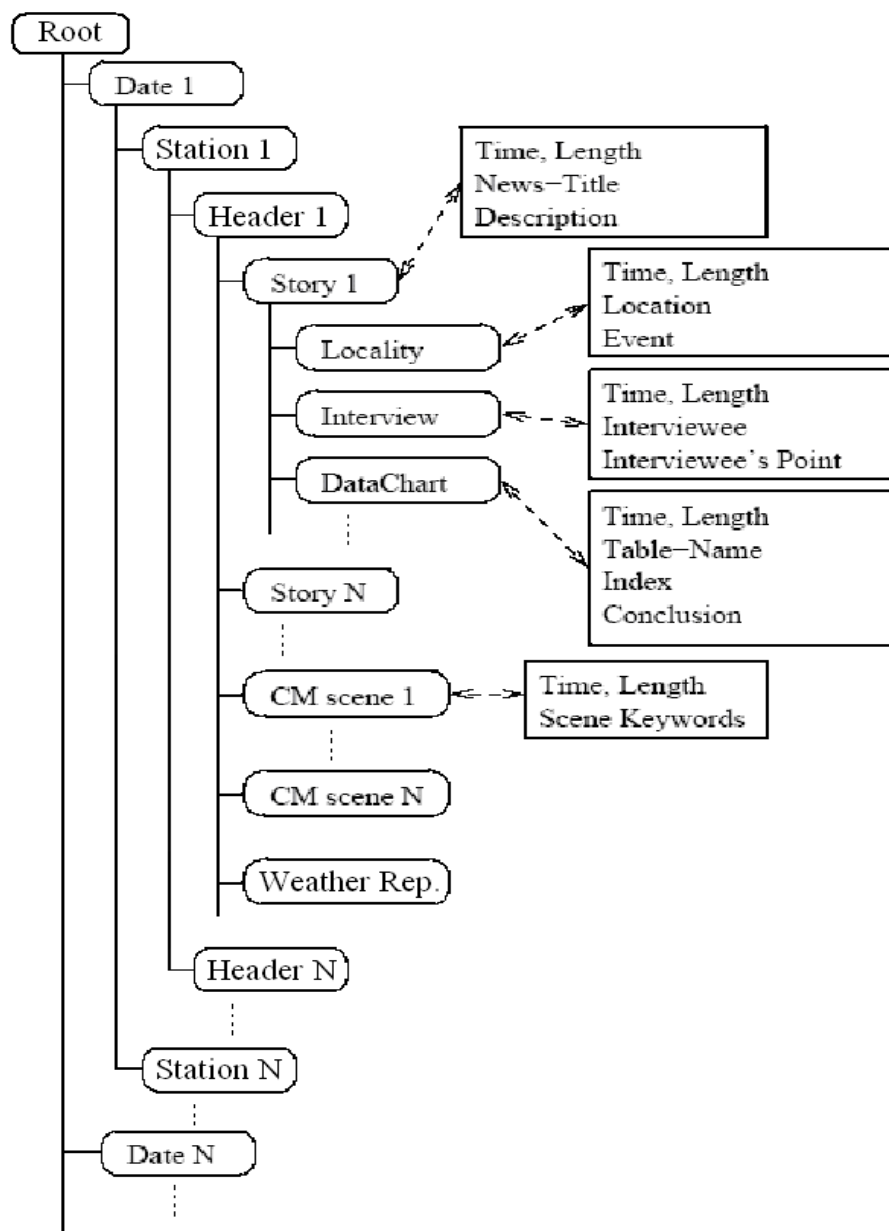


圖 3-1：新聞資訊樹的階層式架構

一、新聞資訊樹

圖 3-1 展示了新聞資訊樹的階層式架構。這個階層式樹狀結構有六種類型的資訊紀錄：(1) 日期 (date)，(2) 電視台 (Station)，(3) 標頭 (Header)，(4) 新聞內容 (Story)，(5) 廣告 (Commercial, CM scene)，及 (6) 氣象報告 (Weather)。「標頭」紀錄包含了節目開始時間，長度及其所對應之視訊片段的簡潔說明。「新聞內容」紀錄可進一步的分成三類子紀錄型式：(a) 現場 (location)，(b) 訪談 (interviewee)，以及 (c) 圖表 (Table)。茲分別說明如后。

一般來說，一個時段的電視新聞節目中包含三種類形的片段：(1) 新聞故

事，(2) 廣告以及(3) 氣象報導。這些片段的偵測與分割可用 Lai, P.-S., Huang, Tzu-Yang, and Fu, H.-C. (2004, August) 所述之方法及技術來完成。圖 3-2 展示了用 Lai, P.-S., et al. (2004, August) 所介紹的方法來切割電視新聞節目的流程圖，茲說明如下。在各式各樣的場景片段中，主播 (Anchor, A) 視訊片段是首先被偵測出來的。一般來說，主播片段是整個電視新聞時段中最常出現的片段，因此我們提出了使用 Fraley, C., and Raftery, A. E. (1998) 所建議的非監督式方法來將主播片段自其他片段中分割出來。在找到所有的主播片段後，再用一個以支援向量機器 (Support Vector Machine, SVM) 為核心技術的視訊分類器 Sun, S.-Y., Tseng, C.L., Tseng, Y.H., Chuang, S.C., and Fu, H.C. (2004) 用來偵測氣象報告 (W) 的片段。最後，廣告內容 (C) 也可用 Lai, P.-S., et al. (2004, August) 所述的方法從現場故事 (B) 分離出來。其中包括：A：主播，B：現場故事；C：廣告內容；W：氣象報告。

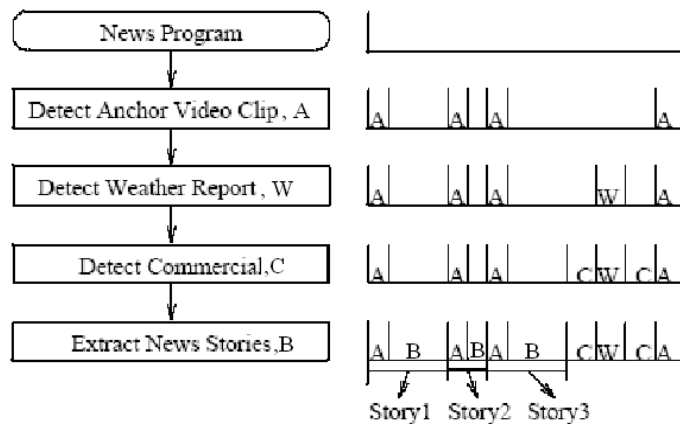


圖 3-2：電視新聞節目各項內容分割及萃取之流程圖

針對每個現場故事 (B)，如圖 3-3 所示，我們進一步的將場景切割成三類：現場 (Locality)，訪談 (Interview)，以及圖表 (Data chart)。新聞現場故事內容包含三種資訊：事件現場 (Locality)，訪談 (Interview)，以及圖表 (Data chart) 及對應相關人員：現場記者 (Newshawk) 與現場訪談人員 (Interviewee)。

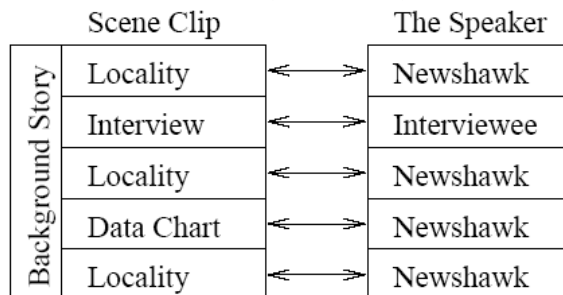


圖 3-3：新聞現場故事內容

圖 3-4 展示了如何將現場故事切割成 現場，訪談，以及圖表或引言。使用語音偵測技術可將現場記者引言及人員訪談 (Voice, V) 等場景偵測出來，再用人像辨識技術將現場記者引言 (Narrative, N) 場景與人員訪談 (Interview, I) 場景分離。偵測畫面上文字出現的區域能夠用來找到圖表(Data Chart, C) 的場景。最後，如還有沒有標誌場景便應是地區現場 (Locality, L) 的場景。

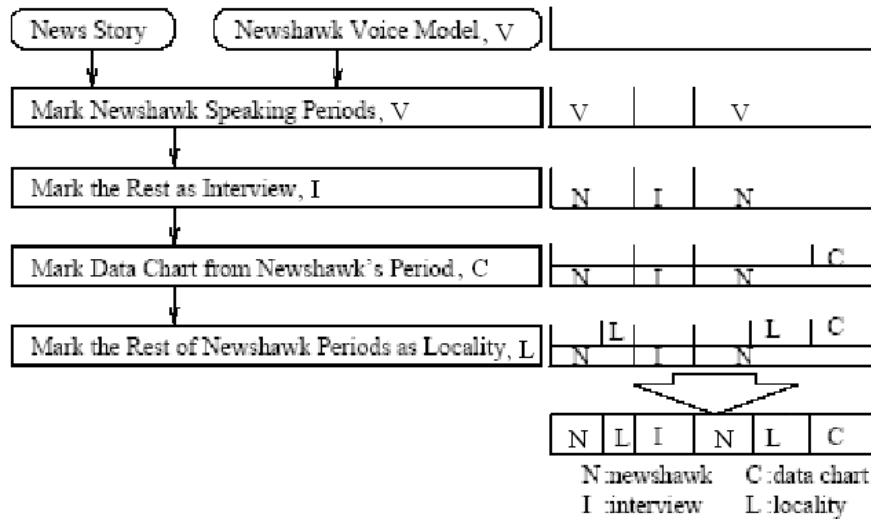


圖 3-4：新聞事件現場場景切割之流程圖

## 二、各單元之語意標籤

本節描述如何從每個新聞節目中切割出來的單元上指定語意標籤 (Semantic label)。基本上，標籤上的文字是由對應的關鍵影像中辨識擷取出的。一般來說，電視新聞節目為讓觀眾能夠很快地對新聞事件有概念，會在螢幕上顯示簡介新聞故事的文字字幕，例如地名，人名，以及事件的關鍵字組等等。通常，這些文字給各分割單元之標籤提供了相當足夠的資訊。圖 3-5 展示了新聞資訊樹所需的文字資訊的產生及語意標籤的建立流程。新聞資訊樹的建構流程包括：(1) 新聞故事的文字資訊的產生與，(2) 場景之語意標籤的建立等兩階段。

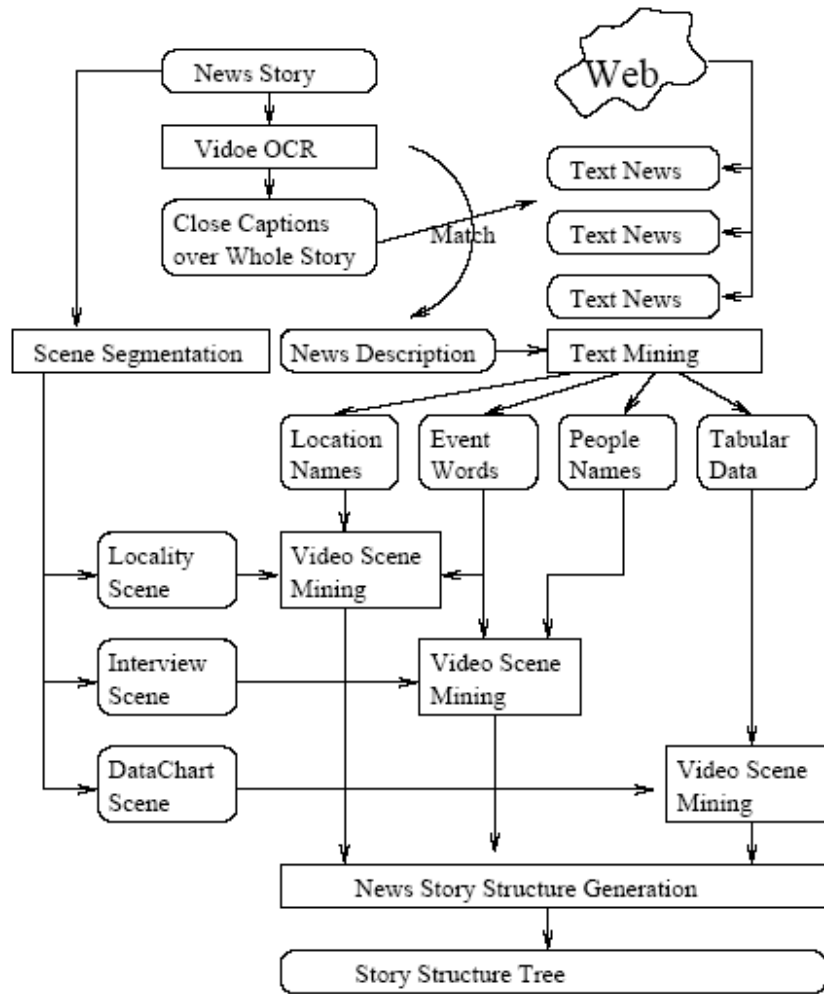


圖 3-5：新聞資訊樹

在新聞故事的文字資訊的產生階段，先從前節所得的關鍵畫面上用文字辨識技術擷取文字影像並將文字辨識出來。將辨識出來的文字作為搜尋關鍵字組，在網際網路上檢索相關文字新聞稿。在找到的文稿中，最相符的文字新聞稿之標題與內容，可用來當作資訊樹中該新聞事件的重要文字內容參考資料。另外，還可在其中取得語意標籤所需的候選字詞，包括 地點，人名，事件名稱，引用文句，以及圖表等資料。

在場景之語意標籤的建立階段，將自前述候選字詞中選取合適的語意標籤給新聞資訊樹中每個場景。如圖 3-6 所示，新聞事件現場場景的字幕中通常會含有事件現場的地名與事件的簡單描述。因此，在現場場景中，我們可由螢幕字幕所產生的候選字中尋找語意標籤所需與地名或事件名稱相關的文字詞。

現場場景常被用來展示「何事」於「何地」發生。所以，常常能夠自現場場景的字幕中取得「地名」與「事件」描述的資訊。

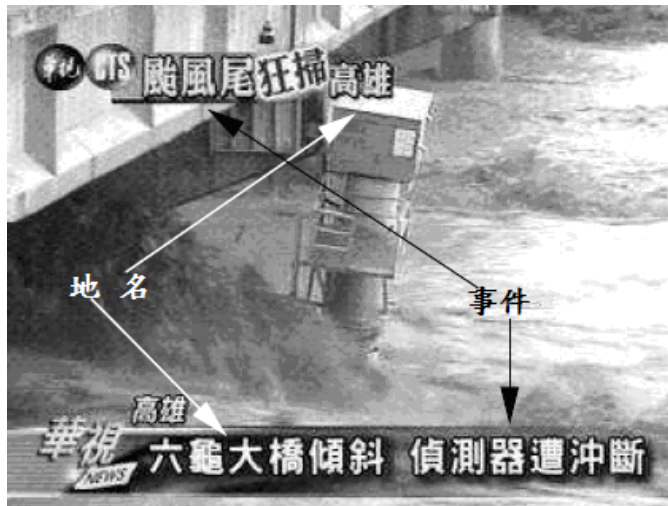


圖 3-6：新聞事件現場場景的畫面範例

圖 3-7 展示訪談場景的一個範例。在訪談場景中，受訪者的姓名與他們的觀點常常會在螢幕字幕上出現。因此，在訪談場景中，我們可以搜尋候選詞中的人名與事件名稱作為場景的語意標籤。

訪談場景常被用來展示現場人們對於新聞事件的觀點。所以，自現場場景的螢幕文字中能夠取得受訪者的名字與他們的觀點。



圖 3-7：一個訪談場景的範例

資料圖表場景的範例如圖 3-8 所示。一般來說，螢幕文字常散佈在整個圖表畫面上。這些文字可能是新聞故事中所引用的文句或數據資料。因此，自圖表場景中尋找引用的文句或數據資料可作為這類場景的語意標籤。

資料圖表常被用來作為新聞故事中資訊的依據。詳盡的數據資訊常可自其螢幕圖表文字中取得。

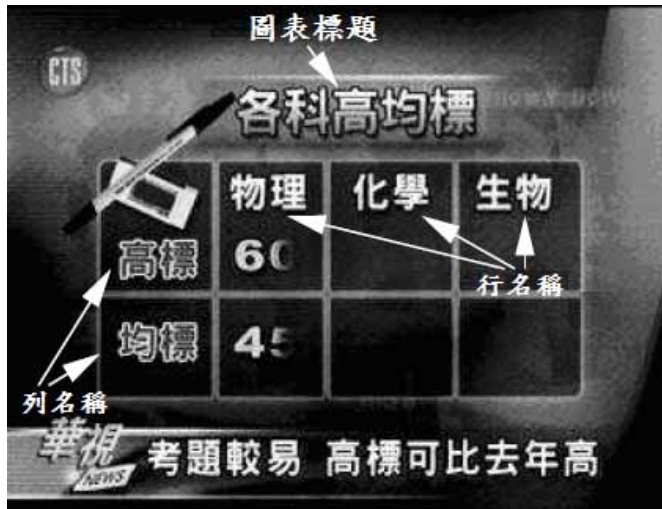


圖 3-8：資料圖表場景的範例

## 肆、電視新聞資訊檔案實驗平台及資訊擷取技術之成效評估

### 一、電視新聞檔案實驗平台

爲了充分了解前述的電視節目分析方法及技術的可行及實用性，我們建構了一個包括 6 台個人電腦 (PC) 的實驗平台。實驗平台中，每台 PC 均以區域網路相連，並與網際網路相通以便各地的使用者上線來利用資料檔案庫中的資訊。實驗平台中各個 PC 的功能分別爲：(1) 電視節目串流錄影及場景分割 PC，(2) 螢幕文字擷取辨識、分析 PC，(3) 影像分析及辨識 PC，(4) 內容整合(建構電視新聞資訊樹) PC，(5) 資料庫 PC，及(6) Web 伺服器 PC。

我們將此實驗平台應用於全自動電視新聞節目多媒體資料檔案之建構及資訊探勘上。自 2003 年 7 月開始，這個電腦系統每天中午及晚間分別記錄整個時段的電視新聞。除了停電外，全年 365 天不會間斷的建構了完整的電視新聞多媒體檔案。爲了便於瀏覽，也建置了一個電視新聞多媒體網頁 (<http://140.113.216.73/NewsQuery/>) 供全國大眾上線試用、評估及建議指教。這個電視新聞服務網頁可同時展示每天各個新聞事件的標題、關鍵影像及視訊片段。使用者亦可用「關鍵字」來查特定或相關新聞。圖 4-1 展示了 2007 年 11 月 30 日晚間新聞節目的部分標題及關鍵畫面。





圖 4-1：2007 年 11 月 30 日晚間新聞節目的部分標題及關鍵畫面

在這個網頁上，使用者可以指定日期來查閱當天的全部多媒體新聞摘要，包括：(1) 新聞事件的文字標題及 (2) 關鍵畫面，更可以在標題上點選該則新聞的關鍵畫面及視訊片段如圖 4-2。



圖 4-2：使用者點選一則新聞後，視窗展示該新聞的關鍵畫面及全部視訊片

段

圖 4-3 展示以「陳水扁」前總統為關鍵字查詢相關新聞。查詢結果顯示實驗平台自 2003 年 7 月到 2007 年 11 月間，收錄了 6900 餘則「陳水扁」前總統的相關新聞。使用者尚可在每列最尾端的視訊按鈕上點選所想要的視訊片段。

二、資訊擷取技術之成效評估

為確實了解我們使用的各種分析、技術及工具的效果，自 2006 年 7 月~2007 年 8 月，將錄製的 400 小時新聞節目內容做了一次資訊探勘效率評估，其結果列述於表 4-1。



圖 4-3：以「陳水扁」前總統為關鍵字查詢所得之相關新聞

表 4-1: 電視新聞節目檔案資料庫資訊探勘實驗結果

| 量測項目 | 場景切割  | 事件分割  | 廣告辨識  | 氣象辨識  | 標題辨識  | 文數字辨識 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 測量值  |       |       |       |       |       |       |
| 正確率  | 89%   | 87%   | 85%   | 87%   | 88%   | 86%   |
| 召回率  | 93%   | 92%   | 88%   | 91%   | 90%   | 92%   |
| 平均效率 | 90.9% | 89.4% | 86.5% | 88.9% | 88.9% | 88.8% |

我們以正確率 (precision) 與召回率 (recall) 做為評量辨識偵測效果的標

準。其中正確率與召回率的定義如式 (4.1)、(4.2) 所示，並且以式 (4.3) 中所定義的平均效率 (Performance) 來評量平均的辨識偵測結果。

$$Precision = \frac{Correctly\ detected\ items}{All\ detected\ items} \quad (4.1)$$

$$Recall = \frac{Correctly\ detected\ items}{All\ relevant\ items} \quad (4.2)$$

$$Performance = \frac{2 * Precision * Recall}{Precision + Recall} \quad (4.3)$$

當正確率越高時，代表辨識偵測結果中錯誤辨識偵測 (false detection) 越少。而召回率越高時，則代表辨識偵測結果中辨識偵測的遺漏 (miss detection) 越少。而平均效率的計算為正確率與召回率的調和平均數 (harmonic mean)，此為一般在資訊檢索 (information retrieval) 中常見的計算方式，稱為 F-measure。

### 三、資訊辨識技術效率之分析

茲根據平均效率值，將表 1 所示六項量測值，簡述其功效如后。

#### 1. 場景切割：

場景切割的平均辨識效率值，雖達 90.0%，我們以為這樣的結果仍有提昇的空間。從技術面來看，根據文獻報告，目前一般的影音視訊場景切割平均效率達 95%。我們研究團隊並非這方面的專家，日後將儘快改進這方面的缺失。

#### 2. 事件分割：

事件分割的工作主要根據前述場景切割的結果，再將屬於一個新聞事件的各個場景合併而來。目前平均辨識效率值 89.4% 將可隨場景切割的改進而改進，期望目標為 94%。

#### 3. 廣告辨識：

國內的廣告辨識技術研究並不多見，到目前為止 86.5% 的辨識效率值，是國內文獻報告中最高的數據。由於世界各國對電視廣告的規範並不相同，因而廣告辨識技術的難易也大大不同。因此廣告辨識效率值高並不一定表示辨識技術高超。

#### 4. 氣象辨識：

本系統的氣象辨識效率值達 88.9%。如同前述廣告辨識技術一樣，不同的電

視台或是不同的國家都有各自的氣象報告型態及規定，氣象報告辨識技術的難易也大大不同。我們在這方面的研究自認仍有相當的改進空間。

#### 5. 文數字辨識：

文數字辨識效率值達 88.8%。這個數據值一般言是越高越好。因為在資訊探勘的中，有很多工作倚賴文數字辨識的結果。然而，根據文獻報告，最佳的螢幕文數字辨識效率值為 93%。因此除非有新技出現，文數字辨識效率難有很大的改進空間。

#### 6. 標題辨識：

標題辨識效率值達 88.9%。標題辨識基本上倚賴前述文數字辨識結果，在配上前後文 (context) 來改正或修正錯誤的辨識結果。

實驗平台自 2003 年 7 月啓用以來，歷經多次改進，系統穩定性已經相當高，目前一年平均當機 2~3 次，執行速度大約是 1 小時節目需 3 小時來做內容分析及資料檔案的建構。

### 伍、新聞資料樹之資料探勘

本章介紹自新聞資料樹探勘資訊的方法與所能取得的資料。在第(一)小節，我們將展示探勘電視台於不同題材之喜好程度的方法。新聞資料樹還能夠用來追蹤一系列新聞的發展（看第(二)小節）。除此之外，自新聞資料樹探勘出來的結果以及即時的評比能夠合併來提供有用的導引給購買電視新聞廣告的客戶。

#### 一、探勘電視台對新聞的愛好

一般來說，電視台依據新聞的重要性與其對觀眾的吸引力來安排每個新聞故事在節目中播放的時間長短及順序。事實上，受喜好的新聞故事時常能分到較多的播放時間。透過分析新聞故事的時間長短及其播放的順序，我們便能大概估計或判斷電視台所偏好的新聞類別。自新聞資訊樹中抽取這樣得資訊將幫助觀眾尋找他們所想要的新聞電視台。茲簡介建議的新聞探勘方法如下：

給定 N 個對應到 N 個主題的關鍵字集合， $K_1, K_2, \dots, K_i, \dots, K_N$ 。使用下列的函式  $\delta(k, K_i)$  來定義特定關鍵字 k 與關鍵字集合  $K_i$  間的關係：

$$\delta(k, k_i) = \begin{cases} 1 & \text{if keyword } k \in k_i \\ 0 & \text{otherwise.} \end{cases}$$

自新聞節目的場景單元  $s_j$  中抽取關鍵字  $\{k_{s_j}^l; l=1, \dots, L_j\}$ 。

對每個場景單元  $s_j$ ，計算其對應於特定主題  $K_i$  的關聯頻率  $F(K_i | s_j)$ ，

$$F(K_i | s_j) = \frac{\sum_{l=1}^{L_j} \delta(k_{s_j}^l, k_i)}{\sum_{m=1}^N \sum_{l=1}^{L_j} \delta(k_{s_j}^l, k_m)}$$

計算與日期  $d$  時間  $t$  之新聞的關聯頻率  $F_d(t | K_i)$ :

$$F_d(t, k_i) = \begin{cases} F(K_i, s_1) & \text{for } s_1.start \leq t \leq s_1.end \\ F(K_i, s_2) & \text{for } s_2.start \leq t \leq s_2.end \\ \vdots & \vdots \\ F(K_i, s_M) & \text{for } s_M.start \leq t \leq s_M.end \end{cases}$$

在這裡  $s_j.start$  和  $s_j.end$  指的是場景單元  $s_j$  在  $d$  日  $t$  時之新聞節目中開始與結束的時間。

由於單一新聞節目中故事片段的關聯頻率分佈不足以代表全面性的趨勢，因此長時間統計是有必要的。透過一段長時間（例如說幾個月）對新聞主題之關聯頻率統計，新聞電視台的喜好就可以被發掘出來了。如圖 5-1 所示，透過選取與政治，社會，和體育相關的關鍵字集，並計算新聞主題出現的頻率。如圖 5-1 中的範例，該新聞電視台對政治新聞的愛好要高過社會與體育新聞。

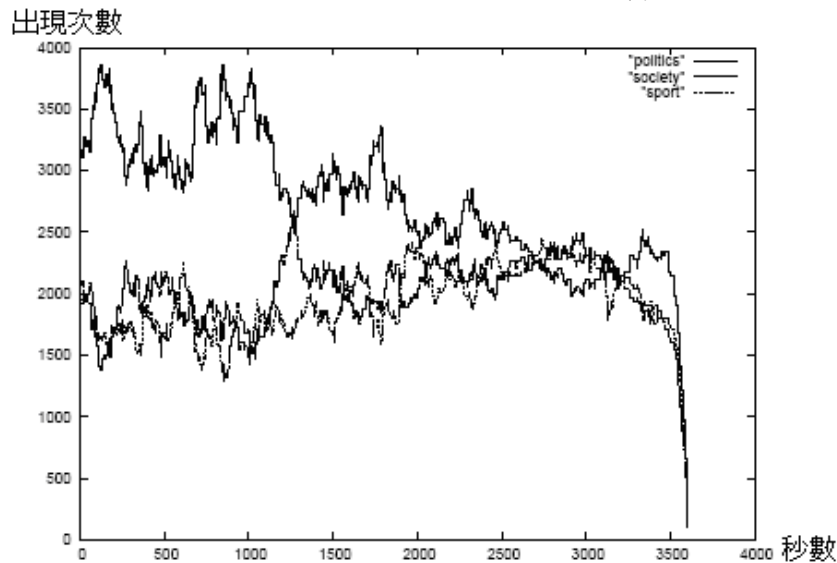


圖 5-1：政治，社會與體育三個代表性的關鍵詞集合被使用來偵測其在特定新聞電視台的出現頻率。

## 二、系列新聞事件的演化與追蹤

新聞故事的演化也可以自新聞資訊樹中探勘出來。透過與特定事件相關的關鍵字集來統計一段時間內相關的新聞場景，統計出來之符合場景單元之關聯頻率便表現了特定事件的發展過程。圖 5-2 展示了立委選舉前，選舉新聞出現的頻率

變化。除此之外，特定事件之散佈地的情形，例如：城市，郡縣，國家等，也可以由比對到之場景單元相關連之地名得到。舉例來說，某人可以透過尋找使用特定的人名來自新聞資訊樹搜尋新聞相關的地名，來得到某人每日的行程。

次數

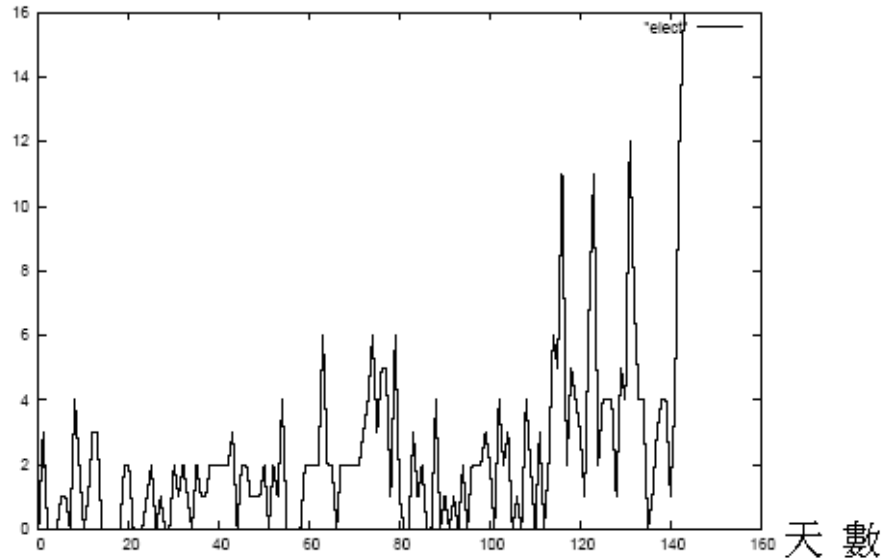


圖 5-2：立委選舉前三個月，選舉新聞出現次數的狀況。

### 三、 電視廣告探勘

除了背景故事外，廣告紀錄也是很有價值的資訊。Lai, P.-S., et al. (2004, August) 提出了一個電視視訊片段上廣告偵測與辨認的方法。當視訊畫面中的廣告的畫面包含了影像關鍵字，視訊光學文字辨識技術便能被使用來自相對應的視訊片段中抽取作為標籤用的關鍵字。在其他方面，以關鍵區塊為基礎的影像檢索的方法 Zhu, L., Rao, A., and Zhang, A. (2002, April) 可以很有用的來表現與辨認每個廣告片段。然而，關鍵區塊的標籤需要人工來標注。透過在新聞節目中收集這些標籤與關鍵字的統計資訊，電視廣告，即時評比以及新聞故事間交互的關係能夠被觀察與分析以完成一個有用的市場資料庫。接下來將討論「客戶模型」與「交叉銷售」兩個市場資料庫的範例。

1. 客戶模型 顧客（即，電視廣告買家與觀眾）模型的基本構想是要透過鎖定特定廣告可能反應來預測最佳期望增進觀眾的反應率。這可以透過建立一個可能性預測模型來將喜好同類型之新聞節目，在相同時間觀看新聞的觀眾聚集在一起。除此之外，透過更有效率的鎖定期望以及現有的廣告買家，電視台的營運者能夠增進並強化顧客關係。

2. 交叉銷售 交叉銷售的基本概念是透過槓桿作用於現存有顧客來銷售額外的產品（即，廣告時段）或提供更多的新聞服務。透過分析一起購買之產品或服務的群組，並使用歷史資料預測每個顧客對不同產品的共同點，電視台可以最大化他的銷售潛力至現存顧客。交叉銷售是近年來資料庫市場中一個重要的領域，基本上可利用預測資料探勘技術來達到這個目的。使用顧客資料庫中不同產品的歷史購買資料（如觀眾喜好的新聞型態，觀看時間與電台頻道），廣告買家能夠辨識出他們之產品最能夠吸引那類新聞的觀眾。同樣地，對每種產品型態（即，廣告或廣告群），一個排序過的不同「新聞型態」或「觀眾群組」的列表，可顯示出最可能被該產品吸引的人群。接著，安排伴隨著符合該類型新聞的廣告來達到一個高可能性的觀眾回應率。

#### 四、 Web 2.0 時代的資料檔案

隨著 2001 年互聯公司 (dot-com) 泡沫的破滅，互聯的轉捩點—基於 Web 2.0 概念的互聯公司漸漸的冒出台面，開始佔領互聯舞台的中央。例如 Google 公司以搜尋來服務互聯上的客戶，互聯上的資料愈多，Google 的服務便顯得越好—資料愈多 Google 越可以在其中找到使用者想要的資料。同樣的 YouTube 網站公司提出視訊分享的概念，要大家上傳視訊短片來供大家瀏覽。在很多人瀏覽的情況下，熱門短片便很容易的冒出台面，許多人也樂於將自己個人的或喜歡的短片上傳到 YouTube。為了便於搜索，YouTube 提供用戶短片的標誌機制，因此到 YouTube 便可以很容易的搜尋到想找的短片。YouTube 無意間，將多年來許多專家學者想解決的視訊短片搜尋的難題，利用眾人合作分享的機制輕易的達到了。

本系統也將利用 Web 2.0 的概念，將已初步整理標誌過的電視節目的資料檔案，讓上線的大眾來分享的同時，也請眾人幫助做一些目前難以自動化的資訊處理或分析工作。同時也可從眾多上線的使用者，分析出許多寶貴的資訊，如觀眾的喜好、年齡層、性別、教育程度、甚至收入水平。從而取得許多在 Nelsan「收視率」中從沒能提供的資訊，讓電視台節目製作人、業務經理人、廣告購買者、代理商獲得更多的節目與廣告間互動及關連資訊，產生更多的商機。

## 陸、結論

本論文提出電視節目多媒體資料庫之資料探勘與可能的應用。本文以電視新聞為例，來解說可能的資料探勘包括：(1) 將錄製的電視節目錄影訊分割成一則則的場景片段，(2) 使用視訊文字辨識技術來自視訊取出字幕與影像文字以供每個場景產生關鍵字之用，(3) 使用關鍵字來幫每個場景產生語意標籤，以及(4) 自節目片段中分離出廣告。這些標籤以及場景資訊（例如：場景的開始與結束時間）都儲存在提出的節目資訊樹中。利用資訊探勘技術將節目資訊樹中許多的隱藏資訊，例如 電視頻道喜好的節目類型以及節目故事的演變等資訊發掘出來。這些資訊可幫助觀眾找到想看的電視台及節目，讓從業人員瞭解最常被觀眾注意的新聞人物及節目演員，讓學者專家得以追蹤研究新聞事件或節目故事的發展，來探討相關後續效應等。也可以提供商業客戶在購買節目廣告時的重要參考資訊。



## 參考文獻

- 包曉天、徐永煜、傅心家（印製中）。自動化多媒體電視節目檔案之資訊探勘。 *資訊科技國際期刊*。
- 賴柏伸、曾政龍、陳岳宏、包曉天、傅心家（2005）。電視新聞多媒體資料庫之自動化資訊探勘。 *資訊傳播與圖書館學*。 **11**。 1-10。
- Xu, Y., Chen, Y., Tseng, C., Lai, P., Hsieh, R., Lu, Y., Shen, Y., & Fu, H.-C. (2004, June). *Multimedia TV news browsing system*. In Proceedings IEEE International Conference on Multimedia and Expo, Taipei, Taiwan, ROC.
- Informedia*. [Online]. Available: <http://www.informedia.cs.cmu.edu/>
- Vace-II*. [Online]. Available: <http://www.informedia.cs.cmu.edu/arda/vaceII.html>
- Lai, P.S., Lai, L.Y., Tseng, T.C., Chen, Y.H., & Fu, H.-C. (2004, Dec). *A fully automated web-based tv-news system*. in Proceedings of PCM2004, Tokyo, Japan.
- Feinstein, C.D., & Morris, P.A. (1988, May/June). Information tree: a model of information flow in complex organizations. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions*, *18*(3):390–401.
- Lai, P.-S., Huang, Tzu-Yang, & Fu, H.-C. (2004, August). *A shot-based video clip search method*. in Proceedings of CVGIP 2004, Taipei, Hualien, ROC.
- Fraley, C., & Raftery, A. E. (1998). How many clusters? which clustering method? answers via model-based cluster analysis. *Computer Journal*. *41*, 578–588.
- Sun, S.-Y., Tseng, C.L., Tseng, Y.H., Chuang, S.C., & Fu, H.C. (2004). *Cluster-based support vector machine in text-independent speaker identification*. in Proceedings of International Joint Conference on Neural Networks, Budapest, Hungary.
- Zhu, L., Rao, A., & Zhang, A. (2002, April). Theory of keyblock-based image retrieval. *ACM Trans. on Information Systems*, *20*( 2), 224–257.

# Information Mining on Multimedia TV News Archives

**Yeong-Yu Xu**<sup>1</sup>

**Hsin-Chia Fu**<sup>2</sup>

**Hsiao-Tien Pao**<sup>3</sup>

**Tai-En Yang**<sup>4</sup>

## Abstract

This paper addresses the construction of multimedia TV content archive and information mining techniques. The utilized techniques from the fields of acoustic, image, and video analysis, for text information on TV program story, actor tracking and scene identification. The goal is to construct a compact yet meaningful abstraction of broadcast TV program, allowing users to browse through large amounts of data in a non-linear fashion with flexibility and efficiency. By using acoustic analysis, a TV program can be partitioned into content and commercial clips, with 88.8% accuracy on a data set of 400 hours TV program recorded off the air from March 2007 to August of 2007. By applying speaker identification and/or image detection techniques, each content scene can be segmented with an accuracy of 89.4%. Screen captions are recognized by OCR techniques to produce the keywords associated with each TV program. The extracted key words can be used to link or to navigate more related contents on the WWW. By using the Web 2.0 based archive, the information browsing system can collect users' click activities and web post messages, which are useful information for TV business people and advertising commercial in addition to the Nelson Rating.

**Keywords: Information Mining, Multimedia, TV Archives, TV News, Information tree.**

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Dept. of Computer Science, National Chiao-Tung University

<sup>2</sup> Professor, Dept. of Computer Science, National Chiao-Tung University

<sup>3</sup> Associate Professor, Dept. of Management Science, National Chiao-Tung University

<sup>4</sup> Associate Professor, Institute of Communication Technology, National Chiao-Tung University



# 台灣遊戲公司策略聯盟夥伴評選之影響因素

洪聰明<sup>1</sup>、梁朝雲<sup>2</sup>、張文山<sup>3</sup>

## 《摘要》

本研究以核心資源觀點為基礎，個案研究為方法，探討台灣遊戲公司在進行策略聯盟時，評選聯盟夥伴的影響因素。研究群依據相關文獻歸納出深度訪談大綱，並於近六年間台灣遊戲公司曾進行過策略聯盟的案例中，選出四家較具代表性的業者進行個案研究，進行分析並提出研究結論與建議。本研究發現，台灣遊戲公司依產業價值鏈的角色不同，有不同的核心資源，而共同擁有的核心資源有：經營者的領導與動態能力、產業垂直整合能力、穩定的線上遊戲營運能力、深厚的中華文化背景、便宜且高創意的人才，以及挑剔且狂熱的消費者。依據聯盟成員核心資源雙向關係的不同，本研究整理出核心資源互補和核心資源類似的系列考量。

**關鍵字：**台灣遊戲產業、核心資源、策略聯盟、夥伴評選、影響因素

---

<sup>1</sup> 泰偉電子專案經理

<sup>2</sup> 元智大學資訊傳播學系教授兼學務長

<sup>3</sup> 國立雲林科技大學數位媒體設計學系講師

## 壹、緒論

台灣自八十年代先後成立了精訊科技、智冠科技與大宇資訊，便奠下了台灣遊戲產業的基石。直到 1999 年由雷爵資訊發表大型多人線上遊戲《萬王之王》之後，正式進入網路遊戲時代。近幾年，線上遊戲經營已在亞洲市場驗證為成功的網際網路可獲利之商業模式之一。隨著線上遊戲的急速發展與亮麗的獲利能力，吸引了許多企業相繼投入該產業，多數廠商大張旗鼓的投入龐大的人力、物力與資金，從海外高價代理遊戲或自建研發團隊開發產品來經營，一時市場上充斥著各式各樣的大型連線多人遊戲及經營公司，高度且激烈競爭的產業環境隨之而到。

洪宗慶與蕭嘉農（2005）指出，線上遊戲顛覆了傳統遊戲的設計方向，也改變了其經營方式，遊戲業者需要更快速地累積知能，才能因應產業環境的變化。苗豐強（2002）指出，要因應經營環境變化而不混亂地成長，其中一個好辦法，就是「策略聯盟」。吳思華（2000）亦認為，在環境變化快速的高科技產業中，事先很難預知誰是競爭者，與其處心積慮與人競爭，不如兢兢業業、反求諸己。這種以厚植本身實力為基本理念的策略理論，學者將它稱為「資源基礎論」。當資源不能有效透過市場交易或併購取得時，策略聯盟便是企業之間共享或交換有價資源的方法；此即，企業可運用其現有資源與其他企業進行融合，從而創造更大的價值。掌握有價值的關鍵資源是建立策略聯盟的前提，學者稱之為「核心資源」。

遊戲市場在經過數年的經營與競爭後，國內業者已深深體認目前環境已無法單打獨鬥，必須透過策略聯盟的方式與同業、異業，或甚至是產業價值鏈上下游廠商來交換核心資源，以共享競爭優勢與生存機會。根據上述背景與動機，本研究的目的如下：

1. 探討台灣遊戲公司之核心資源。
2. 探討台灣遊戲公司在進行策略聯盟時，其核心資源對於夥伴評選的影響。
3. 為國內遊戲公司提出在進行策略聯盟的思考方向與策略建議。

## 貳、文獻探討

### 一、核心資源

Wernerfelt (1984) 指出，透過對公司資源的瞭解與整合，便能極佳化其產品市場的活動。一個公司的主要任務是要去創造與應用該公司的資源，使得其他企業無法直接或間接地取得此一優勢。Dierickx 等人 (1989) 認為，管理者應專注分析自己公司的獨特性與資源；Prahalad 等人 (1990) 亦呼應，企業必須擁有核心能力才能創

造出核心產品。核心能力後來與前述資源整合，被擴張成核心資源，Wernerfelt (1984) 認為所謂的核心資源是指，與企業連接的有形與無形資產，例如品牌、技術知識、員工、交易、作業程序、資本等。吳思華 (2000) 指出，要讓企業具有競爭力，必須長得像大樹，而企業的核心資源就是提供養份、生命力及穩定力的根部組織，企業競爭力的強弱來自於其核心資源。

Collis and Montgomery (1995) 指出，每家公司都可被視為是有形資產、無形資產，及能力這三大類資源的異質組合。Barney (1991) 綜合學者看法後將核心資源分為：(一) 實體資本資源：公司所使用的技術、廠房與設備、地理區域及取得原料與接近原料等；(二) 人力資本資源：公司內部員工之訓練、經驗、判斷力、智能，以及工人和管理者個人的見識與洞察力；(三) 組織資本資源：公司的正式報告結構、正式與非正式的規劃、控制與協調系統，以及內部成員和外部成員的非正式關係。吳思華 (2000) 則將資源分為資產與能力兩部份：前者指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分為有形資產與無形資產；後者則是指企業建構與配置資源的能力，亦可分成組織能力與個人能力，如表 2-1 所示：

表 2-1：核心資源內涵

|    |      |  |           |
|----|------|--|-----------|
| 資產 | 有形資產 | 實體資產                                       | 土地廠房、機器設備 |
|    |      | 金融資產                                       | 現金資產      |
|    | 無形資產 | 品牌、商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記的設計）、執照、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

Peteraf (1993) 認為核心資源強調的是：有價值、且具有不可移動性與黏著性的生產要素，若要取得及累資這些資源必須耗費相當的時間與成本（黃銘章，1999）。Barney (1991) 認為核心資源有下列四個屬性：(一) 企業資源必須是有價值的；(二) 資源必須具有稀少性；(三) 無法被完全模仿：其獨特的歷史條件、因果關係的模糊性，或者是作業的複雜性；(四) 缺乏類似的策略性替代資源。張秀屏 (2000) 認為，核心資源的內涵重點已由「非人」的類項，逐漸轉向與「人」有關的資源；且由「資產」逐漸轉向到「能力」。也就是說，無形資產的資源才是企業本身應開創與深植的，因其建立的門檻較高，也較不易為競爭者所仿效，故以此為基準所建立而核心資源，

才能真正地培養出優於其他業者的競爭優勢。

## 二、遊戲產業體系

根據遊戲執行平台而言，遊戲產業可分為大型遊戲機（Arcade Game）、電腦遊戲（PC Game）、電視遊戲（TV Game）和行動遊戲（Mobile Game）共四大區隔（林于勝，2004）。遊戲產業從上游到下游有三個核心角色，一為研發商（上游），其負責遊戲製作，關鍵因素包含研發技術、專案管理與開發經驗；二是代理商（中游），將遊戲研發商所產出的產品商品化，重點在於其行銷能力；三為發行商（下游），負責將遊戲配送至各零售點，關鍵在其通路的廣度及掌控能力，並能快速得知銷售狀況及補貨（傅鏡暉，2003）。

雖然每一個角色大不相同，但依廠商的能力及財力不同，往往會同時具有多重身份，譬如智冠集團及遊戲橘子都是集研發、代理發行和通路於一身；而緯創集團子公司玩酷科技則定位於研發商，英特衛則是代理及發行商。而在線上遊戲興起後，由於需要 24 小時不斷運行的伺服器來提供遊戲服務，於是出現了新的營運需求：包含網路系統、機房管理及維護、收費金流機制、遊戲管理和更新，及客戶服務等（如圖 2-1）。

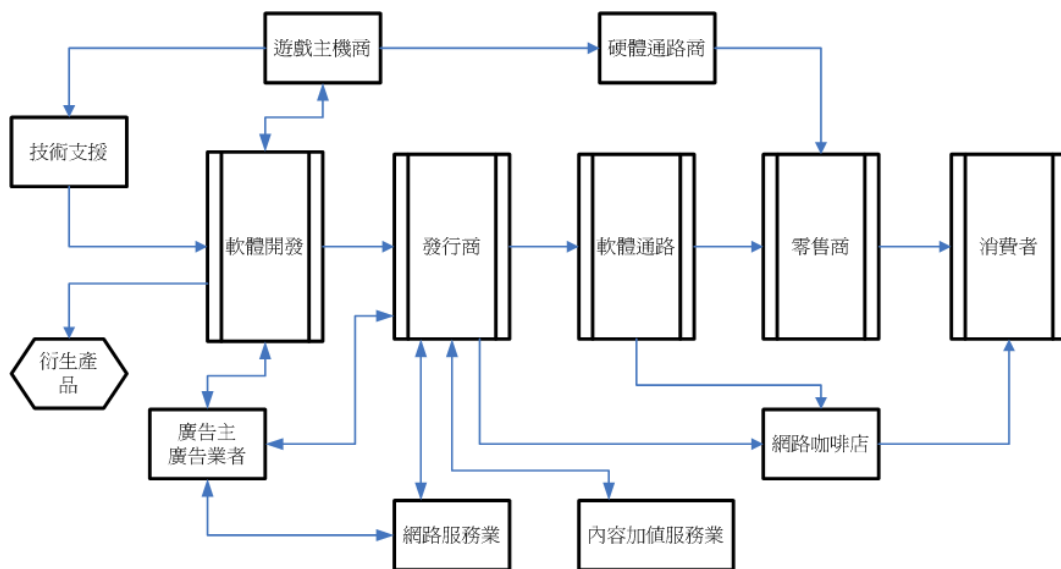


圖 2-1：遊戲產業體系（資料來源：林于勝，2004）

Porter（1985）認為，當企業以協調一致的價值鏈在相關產業中競爭時，可以透過交互關係來創造競爭優勢，此一優勢可能因從內部擴大獲益範疇而產生，也可能經由與其他企業的結盟而形成。遊戲研發商、代理商、發行商，以及其它新的營運組織在市場中，亦依循此一原則運行。

### 三、策略聯盟

劉小菁（2003）針對策略聯盟整理出各方學者之定義如表 2-2：

表 2-2：策略聯盟的定義

| 學者              | 年代   | 定義                                      |
|-----------------|------|---|
| Jorde and Teece | 1989 | 透過兩家以上之公司承諾以達到需要匯集資源和能力的目標。             |
| Lewis           | 1990 | 企業因相互依賴與風險分擔而合作，藉以達成共同目標。               |
| Aaker           | 1992 | 兩個以上公司間基於長期合作關係，結合彼此的優勢藉以達到策略目標並產生策略價值。 |
| Kumar           | 1997 | 與廠商相互學習競爭者無法獲得的產品、技藝及技術。                |
| Das and Teng    | 2000 | 公司間自願性的合作，力求夥伴的競爭優勢。                    |

王宇晨（2003）另針對策略聯盟的動機，歸納出數家說法：

1. 價值說：與夥伴連結價值行為，進而創造或增加顧客認知的價值。
2. 效率說：傳統企業欲取得原物料或專有技術通常會自製或向外購買，但若要在兩者間取得平衡之道，則會選擇策略聯盟。
3. 資源說：當企業無法從內部發展出需要的資源時，便須與外部進行交換。
4. 結構說：若合作夥伴屬於同一產業，則可運用策略聯盟以達到規模經濟所帶來的成本優勢。
5. 統治說：乃是一短暫的臨時組織型態，當聯盟伙伴完成或已確定無法達到目的時，即可透過協商解散聯盟，這對企業是極為有效的彈性組織。
6. 互賴說：公司間為了共同經營而簽訂的合約，介於非正式「握手協定」與正式長期合約之間。
7. 風險說：藉由聯盟來有效分擔營運或專案所帶來的風險。
8. 社會說：企業間進行社會關係的交換，使組織更緊密的結合在一起，既可整合組織資源，又可用以降低經營的不確定性。

就策略聯盟類型而言，Porter and Fuller（1986）認為聯盟型態可分別依其價值活動、地理位置、聯盟方式來分類。其中，聯盟方式又可分成 X 聯盟（企業分別執行不同的價值活動，為一種垂直分工聯盟）與 Y 聯盟（企業間擁有同樣或相似的價值活動的聯盟關係）兩類。Badaracco（1991）將組織間的聯盟區分為產品聯盟和知識聯盟兩類。司徒達賢（1995）將策略聯盟行為分成垂直式、水平式、戰鬥品牌等三種模式。策略聯盟夥伴的評選並沒有一套既定的準則，陳哲堯（1990）將各家學說整理如表 2-3：



表 2-3：策略聯盟伙伴評選準則

| 學者       | 年代   | 評選準則   |
|----------|------|--|
| Lewis    | 1990 | 結合優勢、相容性、承諾。   |
| Geringer | 1991 | 分為「任務相關準則」及「夥伴相關準則」，「任務相關準則」代表能確保雙方競爭力所需的營運技術與資源；「夥伴相關準則」則是指能提高夥伴間合作效率與效能之變數。「任務相關準則」的權重大小和產業關鍵成功因素，以及廠商自行由內部發展的困難度呈正相關；和廠商自身競爭優勢呈負相關。 |
| Beamish  | 1994 | 資本化項目、人力資源需求、接近市場需求、政治需求、知識需求。   |
| Allen    | 1998 | 夥伴是否擁有本公司所需之特殊專門技術或資源、雙方的成立年數及和諧狀況，以及雙方文化背景的考量。  |
| 李文瑞、吳美珍  | 2000 | 國內資訊電子業在選擇策略聯盟夥伴時，主要評估準則有：「行銷能力與資源」、「品管、交貨能力與人力資源」、「獲取政府資源與投資能力」，以及「創新與改良能力」。  |

### 參、研究方法

考慮進行策略聯盟時，應對自我進行體質檢測與分析，了解公司內擁有何種核心資源為思考基準，進一步了解本身在產業價值鏈中的定位，並確定聯盟動機，在決定聯盟類型。最後依據聯盟動機、核心資源、產業價值定位及夥伴評選準則來掃描目前產業價值體系中最有價值的聯盟伙伴進行結盟，以組成策略聯盟最佳組合。本研究即以核心資源為出發點，探討遊戲產業之聯盟型態及個案聯盟夥伴評選之影響因素，本研究的研究架構如圖 2-2。

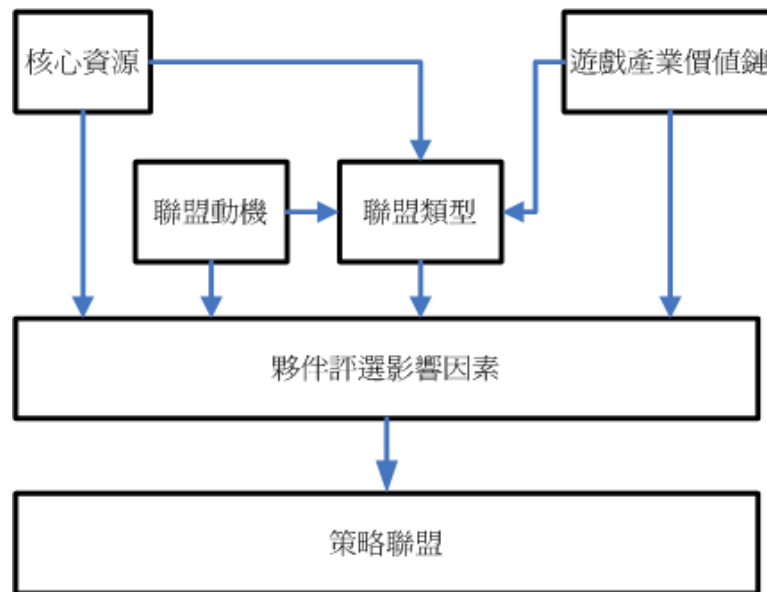


圖 2-2：本研究架構圖

本研究採用質性之個案研究法，個案公司的篩選係從 2000 年 1 月到 2006 年 12 月間，曾經參與過同業或異業策略聯盟的台灣遊戲公司進行研究。研究群先從相關媒體整理出台灣遊戲公司的策略聯盟事實，從資料中挑選具知名度及代表性之企業做為個案標的，再針對個案公司進行更進一步的資料收集與分析，收集到的資料計有訪談影音檔、訪談紀錄、相關文獻，和產業新聞等，最後根據分析的結果提出研究結論。個案公司的深度訪談對象係以聯盟主要執行者為主，受訪者參與過公司的經營發展及變革，了解公司在不同時期核心資源的變更及演化，同時對策略聯盟的規劃及執行有相當層度的參與，了解策略聯盟評選時的脈絡及決策過程。本研究受訪者如表 3-1：

表 3-1：本研究訪談名單

| 受訪公司 | 受訪者      | 訪談日期       | 訪談方式 |
|------|----------|------------|------|
| A 公司 | 高階主管 a1  | 2006.08.14 | 親訪   |
| A 公司 | 高階主管 a2  | 2006.08.14 | 親訪   |
| B 公司 | 高階主管 b1  | 2007.04.22 | 親訪   |
| B 公司 | 高階主管 b2  | 2007.04.24 | 親訪   |
| C 公司 | 高階主管 c1  | 2007.04.03 | 親訪   |
| C 公司 | 高階主管 c2  | 2007.04.10 | 親訪   |
| D 公司 | 高階主管 d1  | 2007.05.21 | 電話訪問 |
| D 公司 | 公司發言人 d2 | 2007.05.25 | 親訪   |

訪談採用半結構式訪談，問題大綱根據文獻探討發展，問項包含四大部分：(1) 公司基本資料與產業定位——定位該公司在遊戲產業價值鏈的角色與價值活動、公司發展沿革、主要產品及企業文化；(2) 核心資源分析——確認受訪公司的核心資源，並了解該核心資源建立的背景因素、如何認定與維持；(3) 策略聯盟執行過程與影響——了解受訪公司進行策略聯盟的設計與執行過程，聯盟設計包含進行策略聯盟的動機、目的、架構，及夥伴評選準則規劃；執行過程包含夥伴評選、成員間溝通與控制事項及聯盟過程中特殊事項描述等；(4) 企業未來發展策略——針對受訪公司目前已擁有的核心資源及經營團隊在執行策略聯盟後，對企業未來核心資源的規劃與調整。

## 肆、個案公司核心資源分析

### 一、A 公司

該公司成立於 2001 年，目前資本額為新台幣 1.3 億，長期雇用員工為 40 人，八成員工為遊戲研發人員，擁有 3D 繪圖、網路即時互動技術與遊戲專案管理整合經驗，屬於典型的中小型軟體開發公司。由於 A 公司係由國內知名大型 IT 集團的轉投資公司，資產有來自母公司的資源，相較於其他同業，較可迅速站穩腳步。雖然該集團對遊戲產業並不熟悉，在公司發展上並無法提供直接助益，但因中小企業資金有限，如果能善用集團成熟且完整的企業營運支援系統，該公司自身的資金與人力資源就可以專注運用在主要的營業項目上。A 公司於 2001 年成立至今，研發團隊已累積單機遊戲一套及線上遊戲兩套的完整開發經驗，而自行規劃與建置的資訊系統也讓該公司在營運及專案開發上得益許多，包含內部訊息或文件交換、軟體版本控管、程式備份等功能，均能讓專案在開發過程中減少無謂的風險，這也是 A 公司在經歷多次危機後，得到的寶貴經驗，進而內化為該公司的組織能力。A 公司之核心資源彙整如表 4-1：

表 4-1：A 公司之核心資源

| 核心資源分類 | 資源項目                      |
|--------|---------------------------|
| 無形資產   | 大型 IT 集團股東之支援             |
| 個人能力   | 遊戲開發技術、遊戲開發經驗、高度向心力的員工    |
| 組織能力   | 穩定的管理制度、開放的組織文化、功能完善的資訊系統 |

### 二、B 公司

該公司成立於 1995 年，2002 年上櫃，資本額為新台幣 15 億，目前員工為 579

人。公司成立初即以單機電腦遊戲的開發與銷售為主，後經歷線上遊戲浪潮，B 公司大膽投資，順勢而起，並於南韓及日本等地先後成立海外分公司。該公司定位於：線上遊戲數位娛樂平台，業務範圍包含電視節目製作、雜誌出版、遊戲開發、代理及營運等，目前會員超過 450 萬人。B 公司雖有自製產品，但目前營收大多來自於代理產品，在產業價值鏈上仍將其定位於產品營運。在有形資產方面，B 公司於 2000 年四月，斥資一億七千萬，建構亞洲最大的遊戲機房，並架設 5 條 T3 專線，加上嚴密的進出管制與中央控制系統，為其線下遊戲產品提供穩定的網路頻寬與安全的營運基礎環境，而且充沛的資本也為該公司運作及投資計畫提供了足夠的資金。

在無形資產方面，B 公司數年來透過線上遊戲的經營與行銷操作，至今亦累積達 450 萬以上的會員資料庫，對其自行做行銷分析或產品測試，均可達到相當準確的數量規模。再配合 B 公司透過媒體運作及產品行銷所表現出來年輕而鮮明的公司品牌及其營業通路，無論是自製產品的營運發表或是與其他想要與年輕消費族群打交道的業者談合作，均為談判的一大利器。在個人能力方面，經營團隊能夠適時掌握線上遊戲浪潮或是近幾年的免費遊戲趨勢，精準地下定調整決策，是其存活與成長的一大關鍵。在組織能力方面，B 公司自 2000 年代理第一套線上遊戲運作至今，已成功維持 15 萬人以上同時在線的營運 know-hows，其中包含大型機房管理、機房資訊安全防護、會員資料管理、客戶服務系統及收費金流系統等，皆是組織長期累積的經驗與知識。此外，B 公司於國內遊戲產業首創找影視明星代言其產品，引領台灣其他業者仿效，蔚為風行。而其著名的行銷方式，就是將所有的行銷焦點控制在同一時點全部引發，再配合媒體與通路，形成整體行銷戰略。多年來產品行銷的操作經驗，加上該公司充足的資金及龐大的會員資料，使其產品上市，均能引領時下風潮。B 公司之核心資源彙整如表 4-2：

表 4-2：B 公司之核心資源

| 核心資源分類 | 資源項目                                |
|--------|-------------------------------------|
| 有形資產   | 亞洲最大的遊戲機房、充沛的資金                     |
| 無形資產   | 龐大的會員資料庫、年輕鮮明的公司品牌、廣大的營業通路          |
| 個人能力   | 經營團隊的領導與動態能力 (Dynamic capabilities) |
| 組織能力   | 營運能力、行銷力                            |

### 三、C 公司

該公司成立於 1995 年，為國內知名的遊戲開發公司，主要業務為 PC 版遊戲軟體開發，曾多次獲得「軟體之星」獎，後來也切入線上多人及休閒遊戲的開發，專

長於策略模擬、角色扮演及益智等遊戲開發。C 公司與 A 公司相似，是專注於遊戲開發的中小型企业，不具有形資產的核心資源；但在無形資產方面，該公司發表過不少賣座的遊戲系列作品，在玩家間累積下很好的口碑，消費市場對其產品亦信心十足。此外，C 公司對遊戲開發工具的設計與開發持續投入，並不斷修正及改善，已逐漸發展成自屬、具有高度友善界面與符合遊戲需求的開發利器。

在個人能力方面，C 公司專注於特定類型遊戲的開發，經營層也多為遊戲研發專業，理解技術人才及經驗累積的珍貴，為了使員工認同公司，會運用產品售後獲利的固定百分比作為獎金發放，並有公司股票分紅，以增加員工的向心力。由於遊戲開發是腦力密集的工作，人才培育是遊戲公司能否面對未來挑戰的一大重因，也因此投注相當大的心力於此，甚至列為公司最重要的工作。C 公司延聘管理顧問公司給予管理階層適當的管理及商業教育，進而提升團隊的營運效率；對於技術人員方面，則提供機會讓其到國外參展以開拓視野，了解世界其他遊戲公司目前使用的技術及產品開發程度，同時也培養其對於全球市場的敏銳度。

在組織能力方面，C 公司對產品的市場性及品質控管設計有嚴格的審核流程，以免過多的開發失敗導致公司的經營危機。為了避免遊戲設計師個人的喜好，讓產品偏離市場，在遊戲設計初期，會利用產品原型（Prototype）來初現設計師的想法，並徵詢其他同仁及顧客的想法，最後根據這些回饋意見進行修改與調整，並在每個開發階段，均不斷反覆進行同樣的意見收集，同時確保產品的開發週期皆能有效產出可執行的版本，以降低開發風險。C 公司之核心資源彙整如表 4-3：

表 4-3：C 公司之核心資源

| 核心資源分類 | 資源項目                              |
|--------|-----------------------------------|
| 無形資產   | 產品系列作及口碑、不斷更新的開發工具                |
| 個人能力   | 利用獎勵制度留住充足且有經驗的的開發團隊、計劃性培育管理及研發人才 |
| 組織能力   | 產品開發審核流程與品質管控                     |

#### 四、D 公司

該公司成立於 1988 年，為國內具指標性的老字號遊戲廠商，資本額為 5.2 億，目前員工約 300 人，於 2001 年八月上櫃。D 公司多年來一直以開發自創產品及掌握自有品牌為主，研發超過 100 款各種受歡迎的產品，近年來也跨足行動遊戲市場。D 公司與日本大廠建立有深厚的關係，也成為該公司重要的無形資產之一，在經過十多年的人脈經營，該公司負責人暨總經理於 2001 年已加入由日本各大頂尖遊戲企業

CEO 所組成的 Software Technology and Communication 事務局 (STAC)，同時也是唯一的日本境外會員。也因此，D 公司產品在進軍日本市場時會減少許多溝通與談判的心力，透過與其他會員的交流與合作，亦可減少許多摸索的障礙。由於高層的一貫堅持，D 公司長期經營的健康形象也是其重要的無形資產，該形象也相對影響消費者或其父母在購買時的觀感及決策。

在個人能力方面，D 公司自單機遊戲開始即建立起強大的研發團隊與技術，該公司 300 多位員工中有超過一半以上是研發人員，這些都是其透過專案開發與經驗分享的研究結晶。在組織能力方面，D 公司在產業初期就投入遊戲研發，但產品開發出來後，卻苦無正式的經銷管道，只好自行成立行銷及業務部門，並由業務人員去拓展零售管道及據點。在這種時空背景下，反而讓 D 公司自行建立起完整的產業垂直整合能力，此一能力讓 D 公司得以將產品迅速地販售到市場的最終用戶，不須透過經銷或代理商，除了增加營業利潤之外，亦可直接面對市場，收集消費者的意見。D 公司之核心資源彙整如表 4-4：

表 4-4：D 公司之核心資源

| 核心資源分類 | 資源項目                            |
|--------|---------------------------------|
| 無形資產   | 產品系列作及口碑、與日本遊戲廠商的深厚關係、健康的企業品牌形象 |
| 個人能力   | 成熟的開發與技術團隊                      |
| 組織能力   | 產業垂直整合能力                        |

## 伍、策略聯盟分析與討論

### 一、策略聯盟的動機分析

A 公司在經歷幾套遊戲成功發行後，體認到該公司雖有開發能力，卻無發行與經營產品之競爭優勢，也認定在遊戲產業中單打獨鬥不可行，希望透過策略聯盟，與具有通路與經營能力的夥伴合作。A 公司選擇進行策略聯盟的動機包括：可獲得產品的發行通路與經營商；可獲得完整的市場情報與營運資料，將來可據此研發更符合市場需求的產品；以及因分工明確，對內可集中研發能量。B 公司雖擁有營運的核心資源，但本身在產品研發卻居於弱勢，爲了強化自身體質，也選擇策略聯盟作爲其成長的手段。B 公司採行策略聯盟主要是因爲需要透過合作以取得具市場潛力的產品來營運，以及藉合作以取得遊戲產品開發技術和能力，並累積研發實務經驗。在國內市場逐漸飽和之際，C 公司透過共同出資的策略聯盟來經營大陸市場，

並結合各方資源，快速提昇實力與市場規模。D 公司爲了要進軍國際市場，及因應大陸要求 100%內資企業的政策改變，因此須採行策略聯盟。

## 二、策略聯盟之類型分析

企業會因產業價值鏈的角色定位、互動關係及規模的不同，產生互異的聯盟組合；而在產業價值鏈的角色定位差異，又會影響企業發展的核心資源。因此，聯盟成員的核心資源與參與動機，亦會影響聯盟負責人採取不同的聯盟方式。A 公司擁有諸多產品研發的核心資源，期望透過策略聯盟來與產業價值鏈的下游取得連結，取得產品的營運發行及市場情報。就價值活動而言，此方式屬於上下游整合的垂直式聯盟。B 公司則擁有產品營運的核心資源，自身雖然也有研發產品的能力，但是尚未成熟完整，未能有效產出具市場吸引力的產品，故與上游研發商進行策略聯盟，亦爲上下游整合的垂直式聯盟。C 公司與 D 公司則是體認大陸市場的重要性，然而本身的產品量卻不足，如在當地市場獨自設立公司，僅能發行公司本身的遊戲，除了市場火力難以延續外，亦浪費行銷資源。因此，決定聯合其他具有研發產品能力的同業一起加入，一方面擴大產品線，以發揮規模經濟的優點，二方面亦可共同分享發行公司所收集到的市場情報，故採用水平式聯盟。

## 三、聯盟動機、核心資源與聯盟類型對夥伴評選影響因素之分析

本研究四家個案公司的聯盟動機、核心資源與聯盟類型，可呈現如表 5-1。

表 5-1：本研究四家個案公司的策略聯盟分析

|       |   |
|-------|---|
| 價值鏈定位 | A 公司爲研發商；B 公司爲營運商；C 公司爲研發商；D 公司爲研發商。  |
| 動機    | A 公司：獲得產品的發行通路與經營商；獲得完整的市場情報與營運資料；集中研發能量。<br>B 公司：需要透過合作取得產品來營運；取得產品開發與技術能力。<br>C 公司：拓展海外市場；結合資源以快速提昇實力與規模。<br>D 公司：拓展海外市場。   |
| 核心資源  | A 公司：大型 IT 集團股東之支援；遊戲開發技術；遊戲開發經驗；高度向心力的員工；穩定的管理制度；開放的組織文化；功能完善的資訊系統。<br>B 公司：遊戲機房亞洲最大；資金充沛；會員資料庫龐大；公司品牌年輕鮮明；營業通路廣大；經營團隊的領導與動態 |

|      |   |
|------|---|
|      | <p>能力；營運能力；行銷力。</p> <p>C 公司：產品系列作及口碑；開發工具不斷更新；利用獎勵制度留住有經驗的開發團隊；計劃性培育管理及開發人才；產品開發審核流程與品質管控。</p> <p>D 公司：產品系列作及口碑；與日本遊戲廠商的深厚關係；健康的企業品牌形象；成熟的開發與技術團隊；產業垂直整合能力。</p> |
| 聯盟類型 | A 公司採垂直式聯盟；B 公司採垂直式聯盟；C 公司採水平式聯盟；D 公司採水平式聯盟。  |

策略聯盟的動機會影響到聯盟結構與夥伴評選的準則，當其動機是要：獲得產品的發行通路與經營商、獲得完整的市場情報與營運資料、集中研發能量、取得產品來營運、取得產品開發與技術能力時，表示該廠商需要互補性的核心資源來連結產業價值鏈的上下游廠商，以降低企業的營運風險，為典型的垂直型聯盟。而當動機為拓展海外市場、提昇實力與規模時，則需要與該廠商類似的核心資源，才能聯合成員的力量，擴大企業規模，同時降低單一廠商的營運成本，以提高競爭力，為明顯的水平式聯盟。以下即針對核心資源的互補與類似來分析對夥伴評選原則的影響：

(一) 核心資源互補

當企業體認以自己的力量無法達成經營目的或是解決營運危機，又無法透過交易市場來購買時，通常會考慮採用策略聯盟來取得其所沒有的核心資源，也就是互補性的核心資源。在資源互補的狀況下，公司可在較低成本的狀況下取得其所需的資源，也由於聯盟雙方的主要價值行為不同，各自也可集中資源以強化其自有專長。策略聯盟僅是為了要達到彼此經營目的之臨時商業組合，但企業經營是長久的，為了增強企業本身的競爭力或是未來的發展需求，能否藉由合作就近觀察、學習，甚至是吸收聯盟伙伴的核心資源亦是影響評選夥伴的影響因素之一。但相對的，如何防止聯盟夥伴利用機會竊取自身核心資源，也是聯盟負責人在評選夥伴時應考量之處。

此外，夥伴核心資源的強度是否足夠也是影響評選的因素之一，例如在大陸市場，由於當地政策規範非完全內資的公司無法自行營運遊戲，使得台灣遊戲公司必須與具有發行權的當地廠商合作才能接近市場。但就算對方具有發行權，仍須考量其是否具有營運的能力，若無足夠的營運經驗及配套能力，對於聯盟本身也具有一



定的風險。就產業結構上而言，擁有互補性資源的合作夥伴通常不會是競爭對手，爲了強化彼此的合作關係，可考慮藉由財務上的投資關係，深化雙方的互動程度與合作誠意。另一方面也可藉由進入聯盟夥伴的經營團隊或是董事會，以瞭解其發展規劃的藍圖，提早預防競爭者的產生。

(二) 核心資源類似

由於台灣遊戲公司多屬規模較小的中小企業，因此就企業發展來說，無論是人才、資金、產品或企業營運等必要的技能或知識，常會有資源不足的狀況。藉由聯盟來整合其他具有共同目的之業者，協商結合彼此的資源以達到經營目的，即成了策略聯盟的動機之一。因爲彼此的核心資源相同或接近，在產業上多屬於競爭者。競爭者間的合作不像聯盟成員核心資源互補者關係來得單純，往往會因爲應付義務或是利益分配不均，而影響到彼此競爭力的消長變化，進而造成不愉快與不信任，甚至是影響爾後其他合作的機會。因此，在評選過程中對於潛在聯盟成員的信任感與誠意的展現，便相對地重要。

陸、結論與建議

一、研究結果

分析台灣具代表性的遊戲公司之核心資源，並過濾與企業本身發展背景相依性太高的核心資源後，可以歸納出台灣遊戲產業的核心資源如表 6-1。

表 6-1：台灣遊戲產業之核心資源列表

| 核心資源分類 | 研發爲主  | 發行營運爲主                                 |
|--------|---|--|
| 有形資產   |   | 穩定的機房設備；充沛的流動資金                        |
| 無形資產   | 暢銷有名的遊戲系列作品與口碑；成熟的開發工具                        | 龐大的會員資料庫；交織深遠的人際網絡；準確有效的市場資訊；廣大的營業通路   |
| 個人能力   | 先進的研發技術；成熟的遊戲研發專案管理能力；豐富的遊戲開發實務經驗；經營者的領導與動態能力 | 經營者的領導與動態能力                            |
| 組織能力   | 產品開發審核流程與品質管控；產業垂直整合能力                        | 穩定的遊戲營運能力(包含客服系統)；準確有效的行銷推廣能力；產業垂直整合能力 |

本研究亦發現，台灣遊戲公司相較於其他地區或國家的核心資源尚有：

1. 穩定的線上遊戲營運能力

穩定的線上遊戲營運能力可提供消費者良好的遊戲體驗與品質，亞洲地區線上遊戲較為發達的國家除了南韓外，技術與經驗最先進者即屬台灣。國內玩家具有積極尋找且運用外掛程式來攻擊遊戲弱點的特質，台灣遊戲營運廠商也因此都累積了強大的資安防駭能力與豐富的緊急處理經驗。

2. 深厚的中華文化背景

充沛的文化可以增加遊戲設計的深度，而在全球主要華人地區中，台灣因中央政府播遷來台時，隨軍帶來龐大的歷史文物，累積了相當深厚的文化能量；中國大陸則因文革及貧窮之故，無論是硬體或人文素養上皆有斷層；而香港及澳門則因多年的殖民化及高度商業化，中華文化的保存及延續皆不如台灣完整。

3. 高創意且薪資不高的人才

有創意的人才是產品研發的命脈，而薪資不高的人才更是降低企業獲利門檻的關鍵要素。台灣地處太平洋交通與商業要點，對海外文化極具包容性，無論是東方或西洋的商業訊息和文化產物皆能兼容並蓄。透過發達的網際網絡與科技運用能力，台灣創意人才的實力與潛能並不亞於國外的研發團隊，且相較於日本或歐美人士，台灣人才的薪資水準也極具競爭力。

4. 挑剔且狂熱的消費者

相較於其他地區或國家的玩家，台灣玩家對於相互廝殺並不特別愛好，反而對遊戲本身的攻略極有熱衷，往往遊戲設計師規劃半年的任務或是玩法，國內玩家大多只運用一半的時間就已達成，使得遊戲團隊必須提高本身的研發產能與遊戲品質才能滿足這些狂熱的消費者。

研究個案公司的核心資源與其評選策略夥伴的影響因素，亦可說明聯盟動機與聯盟夥伴是否擁有本公司所需求的核心資源，此方面結果整理如表 6-2。

表 6-2：台灣遊戲公司聯盟動機、核心資源需求與聯盟類型之關係

| 聯盟動機  | 核心資源需求  | 採用聯盟類型 |
|---|---------|--------|
| 可獲得產品的發行通路與線上遊戲經營商；可獲得完整的市場情報與營運資料；因分工明確，可以集中研發能量；需要透過合作取得產品來營運；取得產品開發與技術能力 | 互補性核心資源 | 垂直式聯盟  |
| 拓展海外市場；結合資源以快速提昇實力與規模   | 類似的核心資源 | 水平式聯盟  |

根據本研究分析，策略聯盟動機可歸納出聯盟成員之核心資源有互補及類似兩種組合。需要互補性核心資源來達到聯盟目的及滿足聯盟動機時，其聯盟成員之核心資源對於夥伴評選準則的影響因素有：(1) 聯盟夥伴是否擁有自身所需要的核心資源？(2) 可否藉由策略聯盟，學習或轉移得到夥伴的核心資源以增加競爭力？(3) 其互補性核心資源的強度是否足夠？(4) 是否可透過投資加強與聯盟夥伴的合作關係？而需要相似核心資源來達到聯盟目的及滿足聯盟動機時，其成員核心資源對於夥伴評選準則的影響因素包括：(1) 聯盟成員是否有共同的需求與目標？(2) 是否能結合成員的核心資源以達到完成聯盟目的？(3) 聯盟成員間的信任度與合作誠意是否足夠？

## 二、研究建議

本研究以核心資源觀點為基礎，分析台灣遊戲公司參與策略聯盟的個案後，提出以下三項建議：

1. 台灣遊戲公司應根據自身角色及未來經營策略，及早規劃並發展可確保產品能夠有效產出的核心資源，如先進的研發技術、成熟的開發工具、成熟的遊戲研發專案管理能力、暢銷有名的遊戲系列作品並創造口碑，以及確保產品開發審核流程與品質管控等。
2. 具有價值的會員及營運能力是確保營收獲利的基礎，因此台灣遊戲廠商應培養必要的營運核心資源，如穩定的機房設備、穩定的遊戲營運能力、龐大的會員資料庫、準確有效的市場訊息、有效的行銷推廣能力及廣大的經營通路。
3. 在進行策略聯盟之前，應先了解本身與聯盟伙伴擁有及缺乏的核心資源，再根據聯盟動機與評選準則，進行評選以建立最佳聯盟組合。台灣遊戲公司應注意：週期性的盤點與規畫自身的核心資源；瞭解自身在產業價值鏈中的地位及分析上下游網絡所需求的核心資源；聯盟成員應在合理範圍之內保護本身的核心資源；聯盟目的及策略應在設計初期即定義與確認；策略夥伴間亦應積極建立彼此的信任感及自身的企業信譽；聯盟成員應在評選過程間，邀請彼此參訪公司及活動，實際體驗雙方的企業文化。

## 三、研究限制與未來研究

本研究有研究對象與研究方法之兩個限制，在研究對象的限制方面，台灣遊戲產業自有正式公司營運至今已 20 餘年，但在社會形象不佳且產業前途未明的狀況下，能夠屹立至今的公司仍屬少數。在線上遊戲興起之後，有眾多競爭者受到龐大利潤的吸引爭相加入，卻在高度競爭的情況下，倖存者寡。在此嚴峻的產業環境下生存，

已屬不易，又須符合研究條件的研究對象非常罕見，故在案例選擇上有其難度。研究群為使研究對象具有代表性，在選擇上盡量挑選經營時間最久、市場占有率最大或是具有代表性核心資源的廠商，因此也造成本研究在研究對象的限制。

而在研究方法的限制方面，本研究為了瞭解台灣遊戲公司在進行策略聯盟時，夥伴評選團隊在評選時的思維脈絡及影響因素，故採用個案研究法，並輔以深度訪談及次級資料分析等方法，然經營策略往往涉及到企業機密與商業保密協定，故在資料收集的過程中，難免有資料不臻齊全及未盡全貌的缺憾。此外訪談的過程中，受訪者容易受到主觀意識的影響，因此在研究資料分析與解讀的過程中，盡量輔以客觀的次級資料交互參考，以維持研究結果的完整與中立性。

基於本研究結果與產業發展趨勢，研究群對於台灣遊戲產業未來的相關研究，提出以下四點方向建議：

1. 大中華市場之策略聯盟

由於本研究重心在於台灣遊戲產業的核心資源與策略聯盟，因此主要集中在台灣的遊戲業者，然大陸市場的蓬勃發展，兩岸之間的貿易往來日漸白熱，加上在經營數十年之後，台灣遊戲市場已漸成飽合，開發及深化兩岸及其他華人市場成了大中華地區遊戲業者的必然考量。兩岸之間的合作將日趨頻繁，對於未來有意從事相關課題之研究，建議可針對大中華地區及兩岸之間的遊戲業者之策略聯盟進行探討。

2. 不同遊戲平台之產業價值鏈下的策略聯盟

台灣遊戲業者因歷史發展因素，大多集中在電腦遊戲的開發及營運上，當大型遊戲機、電視遊戲和行動遊戲陸續開始發展之際，對於台灣遊戲業者策略聯盟的後續研究，亦可針對其他遊戲平台或是擴大至台灣從事數位互動娛樂的業者進行研究。

3. 不同聯盟類型

策略聯盟因不同的決策因素及思考角度會有互異的聯盟類型產生，本研究選擇以核心資源觀點來探討台灣遊戲公司在產業價值鏈上價值行為之整合方式，並分析其聯盟類型，後續研究應可參考公司經營權歸屬、股權關係、聯盟成員競合關係，及互動程度等其他聯盟方式，進行更多元的探索。

4. 策略聯盟設計之決策模型推導

策略聯盟乃為企業在激烈的產業環境中，一種於營運成本及競爭優勢間平衡的有效商業工具，其中涉及諸多的商業決策及成員間的利益考量，如能根據

充足之研究樣本及相關資料，當可歸納出足以提供企業經理人在進行決策時的關鍵模型。本研究未竟全功之處，可由後續者繼續完成此一決策模型的推導研究。

## 參考文獻

- 王宇晨 (2003)。電子商務策略聯盟之研究—以 B2C 資訊商品為例。台北大學企業管理學系博士論文，未出版，台北。
- 司徒達賢 (1995)。策略管理新論。台北：遠流。
- 吳思華 (2000)。策略九說—策略思考的本質。台北：臉譜。
- 林子勝 (2004)。遊戲產業現況與發展趨勢分析。台北：財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心 (MIC)。
- 苗豐強 (2002)。棋局雙贏—苗豐強的全球化策略。台北：天下雜誌。
- 洪宗慶、蕭嘉農 (2005)。線上遊戲，網路社會學通訊期刊，48。2008 年 2 月 20 日，取自：<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/48/48-13.htm>。
- 陳哲堯 (1990)。台灣地區電子商務業者策略群組與策略聯盟夥伴選擇之研究。淡江大學國際貿易學系碩士論文，未出版，台北。
- 黃銘章 (1999)。核心資源累積的策略思考模式。合作發展，232，13-23。
- 傅鏡暉 (2003)。線上遊戲產業 Happy 書—帶領你深入了解 On-Line Game 產業。台北：遠流。
- 劉小菁 (2003)。旅行業策略聯盟績效之研究—以資源基礎觀點。中國文化大學觀光事業研究所碩士論文，未出版，台北。
- Badaracco, Jr. J.L. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Collis, D.R. and Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competition advantage, *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.

Porter, M.E. and Fuller, M.B. (1986). *Coalitions and global strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 315-344.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

# The Influential Factors for Taiwan's Game Companies to Evaluate the Strategic Alliance Partners

Tsung-Ming Hung<sup>1</sup>

Chaoyun Liang<sup>2</sup>

Wenshan Chang<sup>3</sup>

## Abstract

On the basis of the core resource view, this study adopts a case study approach for research method and explores the influential factors for Taiwan's Game Companies to choose up the strategic alliance partners. The researcher team comes up with the outline of in-depth interviews based upon the relevant literature, and makes conclusions and suggestions after conducting case studies. Four delegated Taiwan's game companies are chosen for conducting this study. The results show that these companies hold different core resources depending on their role on industrial value chain. The core resources on common include: Chinese culture background, industrial vertical integration ability, steady operation capability for online game, cheaper and more inventive human capital, and picky but zealous consumers. According to the difference of bidirectional relationship on alliance's members' core resources, this study concludes the influential factors which for complementary core resources and resemble core resources.

**Keywords: game industry, core resources, strategic alliance, partner evaluation, influential factors.**

---

<sup>1</sup> Project Manager, Astro Corporation

<sup>2</sup> Professor and Dean of Student Affairs, Yuan Ze University

<sup>3</sup> Lecturer, Department of Digital Media Design, National Yunling University of Science and Technology





## 民視工程部人力資源管理與組織學習之關聯性研究—以創新文化為中介變項

陳佳慧<sup>1</sup>、陳光毅<sup>2</sup>、李金霓<sup>3</sup>

### 《摘要》

眾多學者認為，人力資源是企業持久競爭優勢最重要的基礎（Becker & Gerhart, 1996），許多人力資源管理者建議應將傳統的人事功能聚焦於在鼓勵學習上，這將會幫助他們達到組織目標，可藉由訓練和選擇性僱用吸引有創造力以及渴望分享、學習的人。

民視電視公司於2004年5月1日推動「飛來訊」，並致力於數位電視接收機之研發製作、行銷規劃；另外，民視電視台也與手機業者推動「台灣手機電視台」，跨足視訊服務市場，民視公司高層指出，在數位化推動下，工程部的地位更顯重要。

本研究針對人力資源管理、創新文化與組織學習之影響性進行研究，以了解創新文化是否具有中介效果。本研究以民視工程部為研究對象，共發出114份問卷，回收86份，回收率為75%。

主要研究發現為：

- 一、人力資源管理中策略性訓練與權變性獎酬對組織學習皆有顯著影響性。
- 二、貳、在迴歸模型中發現加上創新文化，能增加人力資源管理對組織學習的解釋力。
- 三、參、民視工程部應著重於策略性訓練、權變性獎酬，並營造出新知分享的文化，以提升組織學習。

**關鍵字：**民視工程部、人力資源管理、創新文化、組織學習

---

<sup>1</sup> 銘傳大學傳播管理研究所助理教授

<sup>2</sup> 銘傳大學數位傳播系副教授

<sup>3</sup> 銘傳大學傳播管理研究所研究生

## 壹、緒論

隨著環境快速劇烈的變動，企業應厚實自己的實力，以堅強的根本因應瞬息萬變的環境。企業內部的組織能力、資源和知識累積是解釋企業獲得超額收益，保持競爭優勢的關鍵。由此可知，塑造企業持久競爭優勢的基礎來自企業內部本身的資源。

Hoff (2008) 認為當企業面臨了步調的改變、世界的複雜化和全球化，便會促使企業學習，也就是當企業處於高度複雜和不斷變化的競爭環境，為了在此環境中生存和獲得競爭優勢，「學習」成為必須的。眾多學者認為，人力資源是企業持久競爭優勢最重要的基礎 (Becker & Gerhart, 1996)，許多人力資源管理者建議應將傳統的人事功能焦點於在鼓勵學習上，這將會幫助他們達到組織目標，可藉由訓練 (training) 和選擇性僱用 (selective hiring) 吸引有創造力以及渴望分享、學習的人。人力資源管理在組織學習上所扮演的角色已有許多研究，而知識或智慧資本的創造、累積、分享以及應用與人力資源管理活動是密切相關的，但人力資源管理與組織學習的關聯性探討並不充足，以及探討此關聯性，也僅從主管角度研究 (López, Peón, & Ordás, 2006；黃家齊、林憶明，2006)，未能了解員工真正的想法，因此本研究以管理階層和非管理階層為本研究對象，期望透過人力資源管理的運用，增加組織學習。

企業文化是靠「人」才能傳承，人力資源實務的運作即是要形塑成員共同的價值觀，強化組織文化的深度。因此當組織欲塑造創新性文化時，在招募、訓練、績效評核、報酬、發展等人力資源實務方面著手，以促進公司營造創新文化 (Alex & Sharon, 2000；Davila, Epstein & Shelton, 2005/2006)，故人力資源管理與創新文化具有極大的關連性。

學術研究中發現，組織文化塑造了組織成員彼此看待各項知識的態度，進而影響相互分享的意願，因此在高度經驗分享文化下，組織成員知識分享意願也會提昇 (蔡櫻枝，2000；王思峰、林于荻、陳禹辰，2004)。根據王怡文 (2005) 對創新標竿企業研究發現，創新文化的產出即強調組織學習，實證結果得知創新文化對組織學習具有影響性。

在 López et al. (2006) 研究中，我們發現，在人力資源管理上，無論是招聘新員工、策略訓練、員工參與均會影響組織學習；但在薪酬制度上的人力資源管理，卻對組織學習沒有影響。因此若欲影響組織學習，須透過「文化」來增加組

織學習。

隨著傳播科技數位化浪潮下，廣電產業從傳統類比系統轉換成數位系統已經成爲一種全球的趨勢。民視致力於推行各項訊號錄製及發射設備的更新，以提供更優質視訊服務，包含：攝影設備及轉播器材數位化、無線發射台及基地台建置耗資數十億元之硬體投資，民視率先於 2003 年五月起採用 AVIDNEWS 系統，是台灣各電視台中，新聞作業數位化的先驅（黃兆璽，2003；葛傳富，2006）。除了硬體投資之外，更於 2004 年 5 月 1 日推動「飛來訊」，並致力於數位電視接收機之研發製作、行銷規劃；另外，民視電視台也與手機業者推動「台灣手機電視台」，跨足視訊服務市場。

民視工程部分爲四組，分別爲主控組、副控組、工務組和後製組。民視公司高層管理者指出，在數位化推動下，工程部的地位更顯重要，因此民視工程部在這場科技數位化浪潮下，其人力資源管理、創新文化、組織學習的運用上勢必更是重要。故本研究主要以民視工程部爲研究對象，探討人力資源管理、組織學習以及創新文化相關性之研究，以做爲企業擬定相關策略之參考依據。因此，本研究主要目的在於

- 一、探討是否可藉由人力資源管理增加員工的組織學習。
- 二、探討是否可藉由人力資源管理增加組織的創新文化。
- 三、探討是否可藉由創新文化增加員工的組織學習。
- 四、透過創新文化，探討人力資源管理是否會透過創新文化而間接影響組織學習。

## 貳、文獻探討與研究假設

### 一、人力資源管理

「人力資源管理」的概念是從 1920 年代開始，且漸漸取代傳統「人事管理」的本質，其本質及在企業整體的運用，於不同的階段各有不同的角色定位、職責與目標特性，導致企業對於「人」的管理，由作業或事務層，提昇至行政事務，再提升到策略層次（黃素娥，2006）。在綜合 Dessler(2005)、Ebert & Griffin(2005)和 Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright(2007)的說法，人力資源管理是以人爲核心概念，進行一系列的僱用、訓練、酬償員工及員工參與的過程，以影響員工的行爲、態度和績效之政策，進而有效率地達成組織的目標以及強化組織的核心競爭優

勢。

人力資源管理其理論模式包括組織員工的取得、發展、薪資、激勵和維持，它的功能活動便是整合、連結和策略取向以達到組織目標，這些功能活動包括人力資源工作分析和設計、選擇僱用、職業培訓、績效評估、薪資和紅利以及健康安全的評估 (Stone, 2002)。López et al. (2006) 則將人力資源範疇分爲：選擇性僱用 (selective hiring)、策略性訓練 (strategic training)、權變性獎酬 (contingent compensation)、員工參與 (employee participation)。參考各學者對人力資源管理之分類及對重要人力資源管理措施之具體描述，由於 López et al. (2006) 探討人力資源管理與組織學習關聯性，與本研究目的相符，因此擬採用 López et al. 的構面，將人力資源管理構面分爲選擇性甄選、策略性訓練、權變性獎酬、員工參與四大構面。

## 二、創新文化

組織文化是組織中一項看不見的基礎建設，也是一項極爲抽象的基礎架構，亦是企業成敗的關鍵 (亢建勛，2006)。Wallach (1983) 依「組織的氣氛」及「工作環境」等兩個構面爲基礎，將企業文化分成官僚型文化 (Bureaucratic Culture)、創新型文化 (Creative Culture)、支持型文化 (Support Culture) 三種類型。組織文化當中，創新型與支持型都是目前組織文化的主要特性，但其中以創新型組織文化的貢獻性高於支持型的組織文化，而這也反映了高科技產業中員工創新的重要 (亢建勛，2006)。民視工程部跟高科技產業一樣，強調技術的創新，在面臨了環境激烈的變動，創新文化在民視工程部內是不可缺少的。

創新文化至今尚未有完善的定義與解釋，綜合 Cameron (1985)、O' Reilly, Chatman & Caldwell (1991) 與王怡文 (2005) 對創新文化之看法，本研究認爲「創新文化」爲重視革新、願意接受風險和改變的心智模式及信仰，充斥於組織內。Moran & Volkwein (1992) 用文化取向說明氣候的形成，文化是指成員間共享的價值觀，氣候則是指成員對組織環境的知覺與解釋，兩者的概念與層次是不同的，但由兩者的關係極度密切，故經常被視爲可互相替換的。因此在探討組織文化時，經常會觸及組織氣候，故本研究在探討創新文化時，將組織氣候納入文化範疇的範圍內。

另外，根據 Dutton (1972)、Knowles (1980)、Raudesep (1987)、Tushman & O' Reilly (1996)、Davila et al. (2005)、賴姿蓉 (1998)、林維熊 (2002) 等學者針對

創新文化所提出之內涵，可知「組織鼓勵改變」、「順暢的溝通」、「良好的互動」、「嘗試錯誤（允許失敗）」等為創新文化的主要內涵。

### 三、組織學習

由於企業環境日漸複雜且趨向多元化，使得組織必須運用學習來因應環境所帶來的快速變遷，也正因為環境迅速變動，科技、技術與知識急遽增加，所以組織更需要學習。組織學習的意涵經由不斷的擴充與演變，看法不僅多元也相當分歧。學習是循序漸進的，因此從「知識觀點」來說明組織學習進行的過程。Huber（1991）、Helleloid & Simonin（1994）、Slater & Narver（1995）與 Tippins & Sohi（2003）提出組織學習不外乎包括四大構面：知識的取得（knowledge acquisition）、資訊的擴散（information distribution）、資訊的解釋（information interpretation）、組織記憶（organization memory）。也有學者將組織學習過程整合為三個階段知識取得、知識分享及知識的使用或是組織創造、獲得與傳遞知識的過程（Garvin, 1993；Nevis, Dibella & Gould, 1995）。López, Peón, & Ordás（2006）採用 Huber（1991）等人之觀點，將組織學習分為四個構面：知識取得（knowledge acquisition）、知識散佈（knowledge distribution）、知識詮釋（knowledge interpretation）、組織記憶（organization memory）。由於本研究認為組織學習是有階段性的，會先藉由知識的取得，再分享及詮釋，而形成組織記憶，因此採用 López et al.（2006）的構面，將組織學習的構面分為知識取得、知識散佈、知識詮釋、組織記憶四大構面。

### 四、人力資源管理、創新文化和組織學習之關係

#### （一）人力資源管理對組織學習之影響

Huselid（1995）提出創新性人力資源管理主張，其實就是涵蓋了人力確保、人力開發以及人力報償三個有關人力資源管理的執行層面，而其中一個構面「資訊共享」則有限程度的點到了「組織學習」的策略層面。蔡櫻枝（2003）實證研究發現，利誘策略與投資策略對於組織知識分享的意願有顯著的正面影響，且利誘策略的影響大於投資策略。在投資策略中，招募是一個強調長期的雇用關係的策略，員工工作保障高可以員工產生對企業的認同感，他們較會願意進行知識分享；在教育訓練方面，組織成員常有機會參加教育訓練，透過教育訓練增加組織成員與其他員工的互動機會，員工分享的意願就會較高。在利誘策略下，知識分享與薪資有連結機制的話，員工分享意願也會跟著提高。黃家齊、林億明（2006）也發現藉由團隊績效評估及團隊獎酬等激勵措施，以及互動技能的甄選與訓練等

人力資源管理活動的實施，將可能提升員工的員工知識分享能力及意願。López et al. (2006) 研究發現，組織對新進員工的甄選過程，不只能為組織帶來不同的觀點，而且也能透過個體和員工的凝聚力來刺激學習；以及策略性的訓練在維持和發展能力上扮演重要的角色，使得個人和組織持續對組織變革的過程中有所貢獻。綜合上述，本研究提出的假設如下：H1：人力資源管理對組織學習上有正面影響。

### (二)人力資源管理對創新文化之影響

企業文化是靠「人」才能傳承、改變與拋棄；組織的人力資源策略是樹立創造與維持創新關鍵的推手。首先除了要招募對的人上車，如何管理他們維持創新力以及組織領導人如何扮演推手的角色，都是重要的人力資源管理課題(Davila, Epstein & Shelton, 2005/2006)。在人力資源各項措施中，最能營造和持續公司的創新文化，即是提供一套獎酬系統支援(Tidd, Bessant, & Pavitt, 1997)。Alex & Sharon (2000) 研究發現，當組織欲塑造創新性文化時，在招募、訓練、績效評核、報酬、發展等人力資源實務方面，以促進創新活動與人員創造力為目標。所以，要建立創新必須有系統的設計適當的獎酬與表彰系統及訓練政策等。胡秀華(2007)認為為使組織形成一個學習型的組織，訓練與發展是提升人力主要的措施，而結合工作績效與激勵報償系統，是提高員工生產力與創新力的最佳方法。整體而言，企業可以藉由招募、訓練、報酬、員工參與等人力資源管理，強化創新性文化，故人力資源實務對組織創新行為與創新性文化具有很大的關連性。綜合上述，本研究提出的假設如下：H2：人力資源管理對創新文化有正面影響。

### (三)創新文化對組織學習之影響

在高度經驗分享的文化下，使用參與策略的程度越高，則組織成員知識分享意願越高；以工作流程方面來說，使用參與策略的企業鼓勵員工發揮適度的創意，所以，員工便有較多的機會能夠發揮所長，同時和其他同事進行經驗的交流；以招募方面來說，除正式的管道外，還會以非正式化的人員互動，讓新進人員對公司更有認同感，此時若組織文化強調經驗分享，這種非正式的互動將會更頻繁，同時增進員工知識分享的意願(蔡櫻枝，2003)。王怡文(2005)歸納出創新性文化的產出強調組織學習、嘗試錯誤與異質聲音，創新文化的運作是因為員工的參與，創新文化的產物便是促使組織學習，因此組織為增加組織學習，可藉由創新性文化來提升。綜合上述，可推論出本研究假設為：H3：創新文化對組

織學習有正面影響。

綜合上述文獻整理，可以發現人力資源管理對創新文化、組織學習有影響性，且創新文化對組織學習有影響，因此本研究認為人力資源管理、創新文化與組織學習三者間應具有密切的關聯性，人力資源管理能營造和持續公司的創新文化，透過創新文化再進一步提升組織學習，由此推論出假設為：  
H4：人力資源管理會經由創新文化增強組織學習。

## 參、研究設計

### 一、觀念性架構

根據研究動機、目的及文獻探討，提出本研究觀念性架構如圖 3-1 所示。

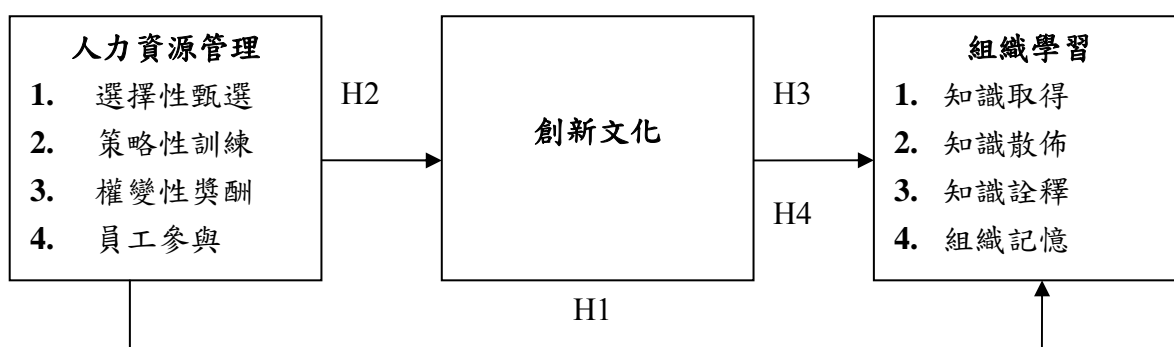


圖 3-1 觀念性架構

### 二、變項操作型定義與衡量

本研究以問卷作為初級資料的蒐集方法，問卷共分為「人力資源管理」、「創新文化」、「組織學習」、「員工基本資料」四部份。量表採用 Likert 五點量表，其中「非常不同意」為 1、「非常同意」為 5 等五個選項，以 1~5 分評量，5 分為最高分，1 分為最低分，數字越高表示認知程度越高，反向題則反之。主要研究變項分別加以說明如下。

#### (一)人力資源管理

本研究在人力資源管理衡量題項是參考 López, Peón, & Ordás (2006) 的問卷，其人力資源管理因素分析值 0.4 以上，但由於其研究結果發現權變性獎酬並未對組織學習產生影響，在和四位專家學者討論後，參考「人力資源管理措施對組織績效之影響探討—以人力資源效能為中介變項」(黃素娥, 2006) 的問卷，加入了第 10、11 題，將人力資源管理的評量分成四個構面，分別為「選擇性甄選」、



「策略性訓練」、「權變性獎酬」以及「員工參與」共 14 題。其操作型定義分別為：

1. 選擇性甄選：招聘和留住有價值的員工的程度。
2. 策略性訓練：訓練員工將資訊轉變成有用的組織知識的程度。
3. 權變性獎酬：確保薪資福利的設計與實行，能吸引、激勵並維持組織內所有員工的程度。
4. 員工參與：公司授予多少權責與權力給員工的程度。

## (二) 創新文化

本研究在創新文化的衡量題項係參考謝正裕（2002）和王聰輝（2004）的問卷，在和專家討論過後，修改而成，後續進行因素分析，以確定適合的題項並建構構面。創新文化操作型定義為：重視革新、願意接受風險和改變的程度。

## (三) 組織學習

本研究在組織學習衡量上是採用 López, Peón, & Ordás（2006）問卷，其效度均超過 0.5 以上，和四位專家學者討論後，將組織學習的評量表分成四個構面，分別為「知識取得」、「知識散佈」、「知識詮釋」以及「組織記憶」共 30 題，均為正向題，其操作型定義分別為：

1. 知識取得：組織當中的成員可獲得的資訊之方法和程度。
2. 知識散佈：組織當中的成員共享其所獲得的資訊之方法和程度。
3. 知識詮釋：賦予資訊意義的過程，藉此解釋事件發生的緣由，並發展出共同的理解及概念架構。
4. 組織記憶：公司知識的存取，以及提供公司未來使用的方法。

## 三、研究對象與調查之進行

本研究主要研究對象以民視工程部的主管與非主管員工為主要的研究母體。民視工程部員工共計 176 人，由於遍及全台各地，因此本研究僅以總公司工程部員工為受訪對象，共計 114 人，於 96 年 11 月 15 日至 11 月 29 日止進行問卷發放，回收 86 份，回收率為 75%，有效問卷為 86 份。有效樣本(民視工程部員工結構)分佈情形：以男性居多（佔 86%），並以 31-40 歲族群為最多（佔 54.7%），而薪資結構又以 30001-40000 元為最多（佔 36%），服務年資則是以服務 6-10 年的員工為最多，佔 53.5%，教育程度大多為大專（70.9%）。

97 年 4 月 27 日針對問卷統計結果，於民視工程部內進行深度訪談，受訪者為民視工程部資深工程師劉燈祥先生以及工程部主控副組長方和光先生。

#### 四、前測

由於研究對象為一個部門，其員工數不多，因此從回收的問卷中抽取 30 份，做為本研究的前測問卷，以利確定量表及進行信效度檢測。檢測結果可知，人力資源管理四個構面，選擇性甄選的  $\alpha$  係數為 0.838，策略性訓練的  $\alpha$  係數 0.912，權變性獎酬的  $\alpha$  係數為 0.869，而員工參與的  $\alpha$  係數為 0.922；創新文化量表之  $\alpha$  係數為 0.929；組織學習各構面之  $\alpha$  係數：知識取得構面為 0.949，知識散佈為 0.94，知識詮釋為 0.95，組織記憶為 0.93，皆高於 0.8，表示本研究量表測驗程度甚佳。

#### 五、量表構面之建立

本研究問卷之衡量題項以理論文獻為基礎，並徵詢專家學者的建議修改而成，因此，本研究的量表應該具有相當的內在效度。在構面的建立上，組織學習維持 López, Peón, & Ordás (2006) 的構面，人力資源管理則是依原構面加上題目，最後創新文化以因素分析法重新將問卷目予以歸類，並找出其構面，賦予新名稱。

學者 Kaiser (1974) 認為，KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 統計量小於 0.5 以下，是不宜進行因素分析，本研究的創新文化量表經由因素分析後，其 KMO 值為 0.851，屬於良好的程度，Bartlett 檢定為顯著，表示適合做因素分析，其累積解釋總變異量為 62.799%。創新文化採用主軸因素法 (principle component analysis) 萃取共同因素，根據 Scree test 特徵值大於 1 的共同因素數目，以斜交轉軸處理，並剔除少於三題衡量題目的構面，經過重覆測試，刪除第 1、2、12、15、16、17、20、21、29、30、31 題，最後得出四個主要因素，依據其題意，分別命名為：「組織支持」、「新知分享」、「新知創造」、「失敗容忍」。表 3-1 所示，各構面將操作型定義如下：

- 一、組織支持：員工意見受尊重的程度、公司是否鼓勵創新、工作的自由度、決策參與程度與授權程度。
- 二、新知分享：同事間知識的分享程度。
- 三、新知創造：員工間不斷討論，以介紹、挑戰、處理和整合出屬於他們的資訊與想法。
- 四、失敗容忍：允許員工犯錯的程度。

表 3-1 創新文化的因素分析

| 題目                          | 因素負荷量 | 解釋變異量 (%) | 因素命名 |
|-----------------------------|-------|-----------|------|
| 公司會鼓勵員工嘗試有創意、新穎的工作方法        | .908  | 18.221    | 組織支持 |
| 我感覺公司歡迎員工提出不同的想法與意見         | .779  |           |      |
| 超越過去的工作上的成就是帶給我最大的快樂        | .631  |           |      |
| 突破與創新是公司的特色                 | .579  |           |      |
| 我覺得在公司裡可以自由發揮創意             | .549  |           |      |
| 在公司裡我與工作夥伴時常會出現新奇的想法        | .543  |           |      |
| 在開會討論時，能充分表達自己的意見與想法        | .541  |           |      |
| 我的同事在我工作發生困難時會給予我支持         | .838  | 17.855    | 新知分享 |
| 本公司的資深員工會主動幫助資淺員工           | .81   |           |      |
| 工作夥伴會給我中肯的建議                | .798  |           |      |
| 同事會主動把重要的資訊傳遞給需要的同僚或其他需要的部門 | .602  |           |      |
| 在我所屬的工作團隊中，成員間的彼此討論是創意的主要來源 | .6    |           |      |
| 針對方案的好壞與可行性可以互相討論以及分享評價     | .443  |           |      |
| 主管會帶領我們腦力激盪                 | .69   | 15.082    | 新知   |

(接下頁)

|                                   |      |        |          |
|-----------------------------------|------|--------|----------|
| 主管會主動協助我發現問題                      | .668 |        | 創造       |
| 在本公司內如果部屬意見不被主管接受，那麼部屬將據以力爭到底     | .663 |        |          |
| 如果之前你的創意提案屢被主管否決，你下次開會將會再度提出      | .655 |        |          |
| 我的部門可以自由推行新方案，不受過去部門績效的影響         | .724 | 11.642 | 失敗<br>容忍 |
| 即使過去工作上有失敗表現，並不影響我在未來能得到工作上所需要的資源 | .670 |        |          |
| 即使資源有限，公司仍會支持有創意的方案               | .637 |        |          |
| 我的部門可以自由變更工作的作法，而不必擔心受到懲罰         | .412 |        |          |

(續上頁)

(n=86)

## 六、資料分析方法

在問卷回收後，本研究以 SPSS 第 12 版統計軟體為主要的資料分析工作，採用下列幾種的統計方法：描述統計分析 (Descriptive Statistic Analysis)、信度分析 (Reliability Analysis)、因素分析 (Factor Analysis)、相關分析 (Correlation Analysis)、迴歸分析 (Regression Analysis) 及層級迴歸分析。

## 肆、實證資料分析

### 一、信度分析

人力資源管理四個構面的  $\alpha$  係數：選擇性甄選為 0.795；策略性訓練為 0.855；權變性獎酬為 0.823；員工參與為 0.905。創新文化量表四個構面之  $\alpha$  係數：組織支持為 0.893；新知分享為 0.89；新知創造為 0.823；失敗容忍為 0.844。組織學習量表之知識取得構面的  $\alpha$  係數為 0.942，知識散佈的  $\alpha$  係數為 0.927，知識詮釋的  $\alpha$  係數為 0.917，組織記憶的  $\alpha$  係數為 0.944，各構面均在 0.7 以上，

表示有相當高之信度。

## 二、人力資源管理對組織學習的影響

首先進行初步的相關分析(如表 3-2 所示)，以確定兩者之關聯性，進而採用多元迴歸分析法驗證本研究所提之假設。在進行迴歸分析之前，必須要確定變數間共線性的程度，讓迴歸分析之結果不會因共線性過高而失去意義，「人力資源管理」變項下的「選擇性甄選」、「策略性訓練」、「權變性獎酬」及「員工參與」之變異數膨脹因子分別為 2.661、2.397、3.384、4.484，均未超過 10，顯示出並無嚴重共線性問題，均在可接受範圍內。

表 3-3 中，人力資源管理與組織學習迴歸分析結果發現，人力資源管理對組織學習各構面的解釋度均達顯著水準 ( $p < 0.001$ )，其中以對「知識取得」的解釋變異程度最高(調整後  $R^2 = 0.696$ )，對「組織記憶」的解釋變異程度最低(調整後  $R^2 = 0.478$ )。人力資源管理中的「策略性訓練」( $\beta = 0.334$ )、「權變性獎酬」( $\beta = 0.341$ )、員工參與 ( $\beta = 0.107$ ) 對於知識取得具有正向的影響；「策略性訓練」( $\beta = 0.283$ )、「權變性獎酬」( $\beta = 0.407$ ) 對於知識散佈具有正向的影響；「策略性訓練」( $\beta = 0.229$ )、「權變性獎酬」( $\beta = 0.482$ ) 對於知識詮釋具有正向的影響；對於組織記憶則僅有「權變性獎酬」( $\beta = 0.482$ ) 對其具有正向的影響，其中又以權變性獎酬對組織學習各構面的預測力較高。本研究假設 1 得到驗證，而其結果部份成立，人力資源管理對組織學習有顯著的影響，其中人力資源管理中的權變性獎酬和策略性訓練對組織學習各構面有正面的影響，而選擇性甄選則完全未對組織學習產生影響。

表 3-2 人力資源管理與組織學習相關分析

|          | 平均數  | 標準差  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      | 15 |
|----------|------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 1.人力資源管理 |      |      | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 2.選擇性甄選  | 3.48 | .88  | .887*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 3.策略性訓練  | 3.76 | .78  | .841*** | .686*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 4.權變性獎酬  | 3.47 | .94  | .909*** | .695*** | .696*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 5.員工參與   | 3.4  | 1.01 | .932*** | .765*** | .733*** | .831*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 6.組織學習   |      |      | .795*** | .636*** | .705*** | .763*** | .741*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 7.知識取得   | 3.48 | .85  | .821*** | .644*** | .746*** | .775*** | .782*** | .959*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 8.知識散佈   | 3.47 | .83  | .738*** | .562*** | .661*** | .721*** | .699*** | .954*** | .892*** | 1       |         |         |         |         |         |         |    |
| 9.知識詮釋   | 3.48 | .86  | .738*** | .595*** | .639*** | .727*** | .672*** | .944*** | .881*** | .919*** | 1       |         |         |         |         |         |    |
| 10.組織記憶  | 3.39 | .82  | .703*** | .591*** | .612*** | .665*** | .643*** | .933*** | .844*** | .842*** | .818*** | 1       |         |         |         |         |    |
| 11.創新文化  |      |      | .539*** | .444*** | .497*** | .52***  | .47***  | .706*** | .662*** | .738*** | .664*** | .666*** | 1       |         |         |         |    |
| 12.組織支持  | 3.36 | .69  | .346*** | .283**  | .337*** | .345*** | .276**  | .519*** | .493*** | .562*** | .445*** | .527*** | .807*** | 1       |         |         |    |
| 13.新知分享  | 3.52 | .74  | .495*** | .357*** | .549*** | .454*** | .448*** | .639*** | .608*** | .661*** | .603*** | .575*** | .808*** | .511*** | 1       |         |    |
| 14.新知創造  | 2.98 | .77  | .433*** | .403*** | .326*** | .402*** | .399*** | .559*** | .497*** | .721*** | .617*** | .492*** | .804*** | .526*** | .538*** | 1       |    |
| 15.失敗容忍  | 3.15 | .8   | .486*** | .405*** | .418*** | .496*** | .409*** | .596*** | .574*** | .699*** | .509*** | .593*** | .864*** | .651*** | .604*** | .562*** | 1  |

\* $p \leq 0.05$ , \*\* $p \leq 0.01$ , \*\*\* $p \leq 0.001$  (n=86)

表 3-3：人力資源管理對組織學習、創新文化的迴歸分析

| (β 值)     | 組織學習      |          |           |           | 創新文化   |          |          |          |
|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|--------|----------|----------|----------|
|           | 知識取得      | 知識散佈     | 知識詮釋      | 組織記憶      | 組織支持   | 新知分享     | 新知創造     | 失敗容忍     |
| 選擇性<br>甄選 | -0.37     | -0.78    | .058      | .122      | .059   | -.139    | .212     | .111     |
| 策略性<br>訓練 | .334***   | .283*    | .229*     | .22       | .196   | .487***  | -.012    | .16      |
| 權變性<br>獎酬 | .341**    | .407**   | .482**    | .354*     | .341   | .183     | .191     | .447*    |
| 員工參與      | .107*     | .213     | .059      | .094      | -.209  | .046     | .087     | -.165    |
| F 值       | 49.558*** | 1.283*** | 26.967*** | 20.465*** | 3.265* | 9.581*** | 4.839*** | 7.338*** |
| R2        | .71       | .586     | .571      | .503      | .139   | .321     | .193     | .266     |
| 調整後<br>R2 | .696      | .565     | .55       | .478      | .096   | .288     | .153     | .23      |

\* $p \leq 0.05$ ，\*\* $p \leq 0.01$ ，\*\*\* $p \leq 0.001$  (n=86)

### 三、人力資源管理對創新文化的影響

表 3-3 中，人力資源管理與組織學習迴歸分析結果發現，人力資源管理對創新文化各構面的解釋度均達顯著水準 ( $p < 0.05$  以上)，其中以對「新知分享」的解釋變異程度最高(調整後  $R^2 = 0.288$ )，對「組織支持」的解釋變異程度最低(調整後  $R^2 = 0.096$ )。人力資源管理的「策略性訓練」( $\beta = 0.487$ )對於新知分享具有正向的影響；「權變性獎酬」( $\beta = 0.447$ )對失敗容忍具有正向的影響，但人力資源管理的構面皆對組織支持和新知創造均無顯著預測力。經由上述分析的結果，本研究假設 2 得到驗證，其結果部份成立。

### 四、創新文化對組織學習的影響

此部份主要探討創新文化對組織學習之預測力。「創新文化」變項下的「組織支持」、「新知分享」、「新知創造」、「失敗容忍」變異數膨脹因子分別為 1.85、1.746、1.681、2.233，顯示出並無嚴重共線性問題，均在可接受範圍內。

表 3-4 中，創新文化與組織學習迴歸分析結果發現，創新文化對組織學習各構面的解釋度均達顯著水準 ( $p < 0.001$ )，其中以對「知識散佈」的解釋變異程度最高(調整後  $R^2 = 0.474$ )，對「組織記憶」的解釋變異程度最低(調整後  $R^2 = 0.422$ )。創新文化中的「新知分享」( $\beta = 0.357$ )對於知識取得具有正向的影響；「新知分享」( $\beta = 0.411/0.343$ )、「新知創造」( $\beta = 0.205/0.379$ )對於知識散佈與知識詮釋具有正向的影響；「新知分享」( $\beta = 0.283$ )、「失敗容忍」( $\beta = 0.265$ )對於組織記憶

具有正向的影響。創新文化中的，其中又以新知分享對知識散佈與知識詮釋的預測力較高 ( $\beta=0.461/0.314$ )，而新知創造對知識詮釋的預測力較高 ( $\beta=0.424$ )。經上述分析結果，本研究假設 3 得到驗證，而其結果部份成立，創新文化中的新知分享對各構面有正面的影響，而組織支持則完全未對組織學習產生影響。

表 3-4：組織學習對創新文化的迴歸分析

| (β 值)              | 組織學習      |           |           |           |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                    | 知識取得      | 知識散佈      | 知識詮釋      | 組織記憶      |
| 組織支持               | .08       | .049      | .019      | .138      |
| 新知分享               | .357***   | .411***   | .343**    | .283**    |
| 新知創造               | .134      | .205*     | .379***   | .119      |
| 失敗容忍               | .232      | .172      | .076      | .265**    |
| F 值                | 16.875*** | 20.173*** | 19.275*** | 16.495*** |
| R <sup>2</sup>     | .455      | .499      | .488      | .449      |
| 調整後 R <sup>2</sup> | .428      | .474      | .462      | .422      |

\* $p \leq 0.05$ ，\*\* $p \leq 0.01$ ，\*\*\* $p \leq 0.001$  (n=86)

## 五、創新文化對人力資源管理與組織學習的中介效果

從前述研究結果得知，人力資源管理對創新文化、組織學習具有影響性，而創新文化亦對組織學習具有影響力，因此可推測創新文化在人力資源管理與組織學習間具有中介效果。本研究將創新文化納入迴歸方程式中。人力資源管理和創新文化是自變項，應變項則是組織學習以及其各構面。其影響性分析分為三個模式探討，第一模式：人力資源管理對組織學習的影響；第二模式：納入創新文化探討；第三模式：納入創新文化的四個構面，探討人力資源管理與創新文化對組織學習的影響性。

### (一) 創新文化對人力資源管理與知識取得間之中介效果

表 3-5 的模式 1 是以人力資源管理的四個構面為自變項，知識取得為依變項。模式 2 加入創新文化，對知識散佈的解釋力由 69.9% 提升為 75.6%，增加 6% 的解釋變異量，並達到顯著水準 ( $p < 0.001$ )，顯示加入創新文化能發揮中介效果。此模式中，策略性訓練、權變性獎酬、員工參與和創新文化都對知識取得有正向顯著影響，其中預測力高低依序為「員工參與」( $\beta=0.302$ )、「創新文化」( $\beta=0.295$ )、「策略性訓練」( $\beta=0.258$ )、「權變性獎酬」( $\beta=0.239$ )。模式 3 是以



模式 1 加入創新文化的四個構面為自變項，對知識取得的解釋力由 69.6%提升為 74.8%，增加 5.2%的解釋變異量，並達到顯著水準 ( $p<0.001$ )，創新文化中各構面則對知識取得無顯著影響。

#### (二)創新文化對人力資源管理與知識散佈間之中介效果

表 3-5 的模式 4 是以人力資源管理的四個構面為自變項，知識散佈為依變項。模式 5 加入創新文化，對知識散佈的解釋力由 56.5%提升為 67.1%，增加 10.6%的解釋變異量，模式達到顯著水準 ( $p<0.001$ )，顯示加入創新文化能發揮中介效果。但此模式中，人力資源管理中，僅權變性獎酬和創新文化對知識散佈有正向顯著影響，而創新文化 ( $\beta=0.39$ ) 預測力較權變性獎酬高 ( $\beta=0.272$ )，顯示出一個越具有創新文化的公司，採取績效獎賞，越能促進員工分享知識。模式 6 是以模式 4 加入創新文化的四個構面為自變項，對知識散佈的解釋力由 56.5%提升為 66.8%，增加 10.3%的解釋變異量，達到顯著水準 ( $p<0.001$ )。此模式中，人力資源管理構面中也僅有權變性獎酬 ( $\beta=0.298$ )，創新文化中也僅有分享新知 ( $\beta=0.227$ ) 對知識散佈產生正向顯著影響，顯示出一個具有分享文化的公司，若在人力資源管理作為上，採取績效獎賞，越能促進員工知識分享。

#### (三)創新文化對人力資源管理與知識詮釋間之中介效果

表 3-5 的模式 7 是以人力資源管理的四個構面為自變項，知識詮釋為依變項。模式 8 加入創新文化，對知識詮釋的解釋力由 55%提升為 63.7%，增加 8.9%的解釋變異量，模式達到顯著水準 ( $p<0.001$ )，顯示加入創新文化能發揮中介效果。但此模式中，人力資源管理中，僅權變性獎酬和創新文化對知識詮釋有正向顯著影響，而創新文化 ( $\beta=0.357$ ) 預測力和權變性獎酬 ( $\beta=0.358$ ) 預測力只差了 0.001，顯示出一個越具有創新文化的公司，採取績效獎賞，越能幫助員工將知識發展出同理解的概念。模式 9 是以模式 7 加入創新文化的四個構面為自變項，對知識詮釋的解釋力由 55%提升為 66.8%，增加 11.8%的解釋變異量，模式達到顯著水準 ( $p<0.001$ )。此模式中，人力資源管理構面中也僅有權變性獎酬 ( $\beta=0.416$ )，創新文化中也僅有創造新知 ( $\beta=0.317$ ) 對知識散佈產生正向顯著影響。

#### (四)創新文化對人力資源管理與組織記憶間之中介效果

表 3-5 的模式是以人力資源管理的四個構面為自變項，組織記憶為依變項。模式 11 加入創新文化，對知識詮釋的解釋力由 47.8%提升為 58.8%，增加 1.1%

的解釋變異量，模式達到顯著水準 ( $p<0.001$ )，顯示加入創新文化能發揮中介效果。但此模式中，僅整體創新文化對組織記憶有正向顯著影響，而人力資源管理任一構面在此模式下，並未對組織記憶有影響。模式 12 是以模式 10 加入創新文化的四個構面為自變項，對知識詮釋的解釋力由 47.8% 提升為 57.8%，增加 1% 的解釋變異量，模式達到顯著水準 ( $p<0.001$ )。但創新文化各構面均未對組織記憶有影響。

模式 2、3、5、6、8、9、11、12 調整後  $R^2$  均比模式 1、4、7、10 高，表示創新文化在人力資源管理與組織學習產生中介效果，假設 4 得到驗證。另外，我們可發現以人力資源管理與創新文化對組織記憶的調整後  $R^2$  增加最多（調整後  $R^2=0.11$ ），知識取得增加最少（調整後  $R^2=0.06$ ）。從模式 3、6、9、12 發現，就創新文化的四個構面來看，僅新知分享、新知創造對組織學習具顯著性，其他則無顯著性。

表 3-5：創新文化對人力資源管理與組織學習間之迴歸分析

| 依變項<br>自變項           | 組織學習    |         |        |        |        |        |         |         |         |        |         |        |
|----------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|
|                      | 知識取得    |         |        | 知識散佈   |        |        | 知識詮釋    |         |         | 組織記憶   |         |        |
|                      | 模式 1    | 模式 2    | 模式 3   | 模式 4   | 模式 5   | 模式 6   | 模式 7    | 模式 8    | 模式 9    | 模式 10  | 模式 11   | 模式 12  |
| 人力資源管理               |         |         |        |        |        |        |         |         |         |        |         |        |
| 選擇性甄選                | -.037   | -.06    | -.049  | -.078  | -.108  | -.086  | .058    | .031    | .023    | .122   | .091    | .108   |
| 策略性訓練                | .334*** | .258**  | .241*  | .283*  | .183   | .150   | .229*   | .137    | .152    | .22    | .117    | .091   |
| 權變性獎酬                | .341**  | .239*   | .24*   | .407** | .272*  | .298*  | .482*** | .358**  | .416*** | .354*  | .215    | .207   |
| 員工參與                 | .282*   | .302**  | .309*  | .213   | .239   | .212   | .059    | .083    | .017    | .094   | .121    | .141   |
| 創新文化                 |         | .295*** |        |        | .39*** |        |         | .357*** |         |        | .399*** |        |
| 組織支持                 |         |         | .128   |        |        | .086   |         |         | .039    |        |         | .181   |
| 新知分享                 |         |         | .11    |        |        | .227*  |         |         | .177    |        |         | .139   |
| 新知創造                 |         |         | .054   |        |        | .145   |         |         | .317*** |        |         | .037   |
| 失敗容忍                 |         |         | .068   |        |        | .031   |         |         | -.087   |        |         | .128   |
| F 值                  | 49.558  | 53.566  | 32.544 | 28.654 | 35.716 | 22.377 | 26.967  | 30.895  | 22.393  | 20.465 | 25.248  | 15.554 |
| P                    | .000    | .000    | .000   | .000   | .000   | .000   | .000    | .000    | .000    | .000   | .000    | .000   |
| R <sup>2</sup>       | .71     | .77     | .772   | .586   | .691   | .699   | .571    | .659    | .699    | .503   | .612    | .618   |
| 調整後 R <sup>2</sup>   | .696    | .756    | .748   | .565   | .671   | .668   | .55     | .637    | .668    | .478   | .588    | .578   |
| Δ 調整後 R <sup>2</sup> |         | .06     | .052   |        | .106   | .103   |         | .089    | .118    |        | .11     | .1     |

註：1.\*p≤0.05，\*\*p≤0.01，\*\*\*p≤0.001

2.模式二的「Δ 調整後 R<sup>2</sup>」是與模式一比較，模式三也是與模式一比較

3.n=86

## 伍、結論與建議

### 一、研究結果與討論

#### (一)人力資源管理對組織學習之影響

在人力資源管理四個構面中，我們可發現策略性訓練和權變性獎賞會刺激員工進行組織學習，其中以權變性獎賞最具解釋力，而選擇性甄選對組織學習完全不具影響性，這和 López, Peón, & Ordás (2006) 的研究發現有所不同，可能是國情不同，以及公司文化不同，產生不同的研究結果，劉燈祥和方和光均認為，公司甄選人才，著重專業知識、對廣播電視是否有興趣以及可否接受輪班，至於學習態度則難以從甄選中發現。

此外，發現策略性訓練、權變性獎酬和員工參與對知識取得具有顯著性，代表員工在公司的訓練過程和參與決策過程，可促進員工獲取新資訊，尤其是給予員工適當的獎勵，更能刺激員工求知的動機，如員工獲得越多證照或有好的績效表現所核發的獎金，都會使得員工更有學習的動機。

過去研究認為員工參與公司的決策與運作，當專業與開放的文化越強烈時，主管將越重視其他員工的意見，同時員工也能無拘無束的發表意見時，便能促使知識分享意願的提升（蔡櫻枝，2003）。但本研究卻發現，只有策略性訓練和權變性獎酬對知識散佈有顯著影響。員工在參與訓練的過程就是一種知識散佈的形式，資深員工將他們所知透過訓練的過程傳遞；另外，若公司對散佈知識的員工提供獎勵，能有助於公司的知識傳佈。

經過實證分析發現，策略性訓練和權變性獎酬對知識詮釋有顯著影響。代表透過對員工的訓練和獎賞，可促使將知識發展成員工都能理解的概念，也就是在訓練時，訓練者已將知識透過上課的方式將組織的知識，傳遞給其他員工，無形之中，接收者對知識的理解便會和傳遞者用一樣的方式來理解此事件；另外，若公司提供獎金誘因，也會促使員工願意對知識進行理解。

本研究發現，僅有權變性獎酬對組織記憶有顯著影響，代表透過對員工的獎勵，員工才會將他所習得的知識存放在組織內的資料庫，而不會藏私，使得其他員工也能方便取得。

#### (二)人力資源管理對創新文化之影響

本研究發現，僅有權變性獎酬對創新文化有顯著影響，代表透過對員工的獎勵，能營造出創新的組織文化。而新知分享上，公司則可透過訓練，鼓勵員工分享；若想增加公司對失敗的容忍，則可透過獎勵的方式，來減少員工的失敗。

### (三)創新文化對組織學習之影響

過去的研究均發現創新文化對知識分享具有影響（林建雄，2003；蔡櫻枝，2003），本研究創新文化四個構面中，我們可發現新知分享和新知創造會刺激員工進行組織學習，其中以新知分享最具解釋力。

### (四)創新文化對於人力資源管理與組織學習的中介效果

從創新文化和人力資源管理的四個構面來看，僅有人力資源中的策略性訓練、權變性獎酬和員工參與對知識取得有影響性，這代表公司在固有的人力資源管理，越加強公司分享新知的文化，越能增加員工間的知識取得。但若公司想看人力資源管理和創新文化的單一項目增強員工間的知識取得管道，仍從對員工專業訓練、依績效核發獎金和增加員工參與感，便可增加員工之間的知識取得。

從創新文化和人力資源管理的四個構面來看，僅有人力資源中的權變性獎酬和創新文化中的分享新知識對知識散佈有影響性，這代表公司在固有的人力資源管理，越加強公司分享新知的文化，越能增加員工間的知識散佈。但若公司想看人力資源管理和創新文化的單一項目增強員工間的知識分享，仍從對員工依績效核發獎金和營造分享的文化，便可增加員工之間的知識分享。

從創新文化和人力資源管理的四個構面來看，人力資源中的權變性獎酬和創新文化中的新知創造對知識詮釋有影響性，這代表公司在固有的人力資源管理，越加強公司分享新知、容忍員工失敗的文化，越能增加員工嘗試將知識融合，成為公司的共同概念。但若公司想看人力資源管理和創新文化的各別項目增強員工對知識詮釋，仍從對員工依績效核發獎金和營造討論、挑戰的文化，便可增加員工將知識整合，發展成公司的共同概念。

## 二、管理意涵

### (一)加強訓練以增加員工學習意願

人才是現今知識經濟時代組織內最珍貴的資源，而員工的訓練發展也被視為組織永續經營的競爭利器，訓練發展已不再是組織的成本及支出，而是成為組織發展的策略夥伴，成為提升組織競爭力之重大關鍵因素（陳旻宰，2007）。依據本研究結果，公司也可透過職前訓練、專業訓練都對於員工的學習上是有明顯的提升效果，在這些制度下可繼續維持，另外也對民視工程部提出訓練上的建議：

1. 探索自我激發潛能：藉由工作職能適性量表（Career Appraisal Potential Personality, CAPP）測量，此量表是運用職能概念於人力資源之選、用、育、留所開發的人才評鑑工具，它可測量「工作態度」、「對人的工作能力」、「對事工作的能力」、

「領導管理能力」等四項主要的工作職能，有效協助組織了解個人的潛在職能特質，以加強自身的職能發展，符合工作需要（洪淑娟，2008）。

2.快樂學習的體驗式訓練：藉由 game 的形式帶進課程環境。Game 著重在想像的激發，並透過互動過程，跳出框架，一步步將問題具體化，並將潛意識念頭引導出來，這就是體驗式學習的一種，以活動為開始，先行而後知，以「自我教導」的活動設計，讓員工在學習環境中感到舒服自在（丁永祥，2007；林家欽，2007）。民視工程部的訓練主管必須研究、開發更有效的學習方法或工具，來提升個人或組織的學習力。

#### (二)建立知識分享的回饋制度

過去研究發現知識分享最大的阻力來自於，組織成員做完知識分享之後卻得不到他人回應，因而感到無法成長（蔡櫻枝，2003）。此外，本研究也發現新知分享和權變性獎酬都對組織學習有正向影響，因此建議公司可將知識分享行為相關之評定項目納入績效評估，將知識分享的行為與獎酬及升遷制度連結，透過明確的評估與獎勵制度，引導知識分享行為文化之建立（胡龍騰、楊仁鈺，2007），以促進組織學習。

#### (三)架構高架價值的網路環境，加強 My FTV 的使用感

本研究發現，民視工程部組織學習認知上，以對組織記憶的平均數較低。而過去，員工學習知識必須透過參與公司會議或參加學校課程，但在科技發展的現今，員工可藉由公司網路和同事互相討論，IBM 的員工便是透過公司網路相互討論，一起解決問題，組織若能善用社群的設計及功能，將眾人智集成寶貴的經驗與知識庫，並透過資訊網路系統傳達給員工學習，則員工必能參與考以往的智慧結晶，進而激盪出清晰的創意（王誕生、林柏章，1999；Hoff, 2008），因此設立資料庫是組織學習的要項之一。現在的網路發達，員工們也可透過 Web2.0 進行學習，加上民視工程部已有 My FTV 的平台，為加強員工使用率，可以善用其平台的優點，並豐富此平台的資訊。另外，當組織結構越扁平，越有彈性時，組織成員對組織記憶的維持，也較機械式組織容易，因此組織成員會越常對組織記憶進行更新和維持的動作（陳詩淨，2005），這對於每位員工在知識取得、知識散佈上將更具效益。

#### (四)重視公司的創新文化

研究中發現，創新文化能增加員工的組織學習，因此民視更應重視營造創新文化。每一位員工代表一座多樣化的知識的礦產，因此員工須多元化（Vona & Demarco, 2007），以豐富公司的“資源”。Vona & Demarco（2007）提出領導者如何提升創新

文化的幾種作法，包括：即使案子最後不成功，仍認同員工具有風險承擔者；認同、重視案子構想過程，而非結果；將失敗視為學習經驗，甚至是建構一種學習活動；將“有理想的”和“具風險承擔”的員工升遷到較高的職位，這顯現出創新和公司利潤一樣重要；提供獎勵並讚揚創新者。也建議民視可採以下做法。

### 三、研究限制與未來研究建議

在研究時間以及個人學識的限制上，雖然本研究在研究設計上力求符合科學的原則，然而仍受到以下研究限制，使得研究結果作一般化的解釋受到限制。

#### (一)研究工具及對象的限制

本研究採取李克特量表的方式來衡量民視工程部的所有員工在各相關變數項目上的知覺情形，受測者基於主觀判斷與認知且事後回溯法，因此所收集的資料可能會因為每人知覺不同而發生某種程度的偏差或扭曲。此外，本研究僅針對單一公司單一部門研究，研究結果可能因產業的不同而有所偏差，因此本研究僅能代表民視工程部的研究結果，並不能完全概推其他公司或產業，建議未來研究者可進行某一特定公司或產業進行調查，以進行全盤調查研究。

#### (二)橫斷面的限制

本研究屬橫斷面的研究，對於推論的解釋仍受限，因橫斷面的研究結果僅能顯示變項間的關連性，且人力資源管理活動和創新文化實行效果須要一段時間，而組織學習仍需靠組織成員間的互動方能建立，因此建議未來研究者可使用縱斷面更能確立變項間的關係。

## 參考文獻

- 丁永祥 (2007)。快樂學習的體驗式訓練。管理雜誌。399。80-81。
- 王怡文 (2005)。組織創新與人力資源管理之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄。
- 王思峰、林于荻、陳禹辰 (2004)。組織文化如何影響知識分享之探索性個案研究。臺大管理論叢。13(2)。59-100。
- 亢建勛 (2006)。運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織學習、工作滿足及組織績效之關係研究—以高科技產業為例。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。花蓮。
- 王誕生、林柏章 (1999)。促進組織知識分享之策略。管理雜誌。323。114-118。
- 王聰輝 (2004)。創新文化對半導體良率績效的影響-台灣半導體產業分析。國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。台北。
- 林建維 (2003)。國際企業研發人力資源策略、創新管理對組織創新能耐影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄。
- 林家欽 (2007)。注入活力。動起來！談活動帶領。提升訓練成效。人事月刊。44(2)。47-50。
- 林維熊 (2002)。競爭性策略。台北：春暉。
- 洪淑娟 (2008)。放眼國際—談菁英領導之倫敦政經學院班訓練績效。研習論壇。85。43-50。
- 胡龍騰、楊仁鈴 (2007)。公部門組織知識管理績效衡量指標之建構。人事月刊。44(2)。3-16。
- 陳旻萃 (2007)。從組織著眼的學習成效評估。研習論壇。82。38-41。
- 黃兆璽 (2003年5月6日)。民視新聞六歲更順遂。星報 (台灣)。
- 黃素娥 (2006)。人力資源管理措施對組織績效之影響探討—以人力資源效能為中介變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄。
- 黃家齊、林億明 (2006)。團隊導向人力資源管理活動及社會資本對團隊知識分享與創新之影響。臺大管理論叢。16(2)。101-130。
- 葛傳富 (2006)。台灣電視新聞產製數位化的研究—以民視、年代、大愛電視台為例。私立世新大學傳播管理研究所碩士論文。台北。
- 蔡櫻枝 (2003)。人力資源策略、知識導向文化與知識分享阻力對組織成員知識



- 分享意願影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄。
- 賴姿蓉 (1998)。組織創新對人力資源管理角色影響之研究。國立政治大學公行所碩士論文。台北。
- 謝正裕 (2002)。成員創造力、組織創新氣候、組織文化與組織創新之關係-以高科技公司的實證研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文。台北。民視官方網站 (2007)。關於民視。上網時間：2007 年 11 月 20 日 <http://www.ftv.com.tw/index.aspx?par=aboutftv>。
- 民視飛來訊官方網站 (2005)。關於飛來訊。上網時間：2007 年 11 月 20 日 [http://www.flyvision.com.tw/about/about\\_01.asp](http://www.flyvision.com.tw/about/about_01.asp)。
- Alex, A., & Sharon, M. (2000) Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status. *Total Quality Management*, 11, 554-561.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organization performance: progress and prospects. *Academy of Management Review*, 39(4), 779-801.
- Cameron, M. (1985). Theory practice: An awkward fit. *European Journal of Marketing*, 19(5), 54-59.
- Dutton, R. E. (1972). Creative use of creative people. *Personnel Journal*, 51, 818-822.
- Ebert, R. J. & Griffin, R. W. (2005). Business Essentials (5th ed.) .New Jersey: Pearson Education Inc.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Helleloid, D., & Simonin, B. (1994). *Organizational learning and a firm "s core competence"*. Competence-Based Competition, New York: John Wiely and Sons.
- Hoff, T. (2008, April) Learning in the 21st century: Abrave new world. *Chief Learning Office* , 46-48.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Sciences*, 2 (February), 88-115.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Kaiser, H. F.(1974). An index of factorial simplicity.*Psychometrika*, 39, 31-36.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern Practice of Adult Education Form Pedagogy to Andagagy*,New York: Cambridge Book Company .
- López, S. L., Peón, M. M. & Ordás., C. J. V. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. E. (1992) The culture approach to the formation of organization climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organization as learning system. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. &Wright, P. M. (2007).*Fundamentals of Human Resource Management (2nd ed. )* . McGraw-Hill Companies Inc.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Alegre, J. (1991). A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *People and organization Culture*,34(3), 487-516.
- Raudsepp, E. (1987). Establishing a creative climate. *Training and Development Journal*, 4, 50-53.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(July), July, 63-74.
- Stone, R. (2002).*Human resource management*. Wiley, Milton.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? . *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Vona M. K., & DeMarco M. (2007, April). Strategies to enhance innovation. *Chief Learning Office*, 28-34.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.

# **The relationship between human resource management and organizational learning at engineering department of FTV: Innovation culture as the mediating variable**

**Chia-Hui Chen<sup>1</sup>**

**Kuang-Yi Chen<sup>2</sup>**

**Chin-Ni Leei<sup>3</sup>**

## **Abstract**

Moreover, many human resource supervisors suggested that businesses should focus on the traditional personnel function in encouraging leaning, which will help them to achieve the organizational goal. Therefore, understanding how the enterprise implements human resource management (HRM) to build the innovation culture, and affects organizational learning has become an important issue.

The FTV promoted the “fly vision” and the “Taiwan mobile television station” and was devoted to the research and development in manufacture, marketing of digital television receiver. The ideas came from the engineering department of FTV.

The main purpose of the study is to understand the influence of HRM, innovation culture, and organizational learning. The interviewees are the engineering department staff of FTV. With a 75% response rate, 86 valid feedbacks were received. Research results are listed below.

1. Strategic training and contingent compensation of HRM has a significant impact on organizational learning.

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Graduate School of Communications Management, Ming Chuang University

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Information and Communication, Ming Chuan University

<sup>3</sup> Graduate Student, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

2. To add innovation culture in the regression model can increase relationship between the HRM and organizational learning.

3. FTV should emphasize that strategic training and contingent compensation, and build knowledge share culture to promote organizational learning.

**Keyword: innovation culture 、 human resource management 、 organizational learning 、 the engineering department of FTV**



## 影音部落格廣告效益之研究

劉忠陽<sup>1</sup>、徐海吟<sup>2</sup>

### 《摘要》

YouTube 的興起，帶動網路影音的風潮，Web 2.0 的概念開始興起，為網路應用服務開創新的趨勢，在強調使用者貢獻內容 (user-generated content) 下，Vlog 是以往傳統 Blog 網站在 Web2.0 的概念下的新興的影音部落格。現今寬頻影音技術成熟，Vlog 平台的發展，也將會帶動網路影音廣告商機。

本研究欲從影音部落格使用者的角度出發，去探討影響影音部落格使用者收看影音廣告的因素。本研究以 Davis(1986)的科技接受模式(Technology Acceptance Model, TAM)為基礎，並且根據 Mitcheel & Olson (1981) 所提出廣告態度為影響購買意願之「中介變數」的概念，透過問卷調查法進行量化統計分析。

本研究目的在探討影音廣告的「資訊性」、「可信性」、影音部落格的「知覺有用」、「知覺易用」、「互動性」、「社會影響」與使用者的「個人創新特質」七個構面是否影響 Vlog 使用者的「廣告態度」與「廣告效果」。並根據相關文獻探討，嘗試擴大科技接受模式理論架構，加入「資訊性」、「互動性」與「社會影響」三個外在變數來看對「知覺有用性」的影響程度。

研究結果發現：「資訊性」、「互動性」與「個人創新特質」是正面影響使用者影音廣告態度因素。「資訊性」、「互動性」與「知覺易用」則是正面影響「知覺有用」的重要因素。「廣告態度」顯著能顯著預測「廣告效果」。

**關鍵字：**Vlog、影音部落格、影音廣告、科技接受模式、廣告態度、廣告效果

---

<sup>1</sup>銘傳大學數位資訊傳播學系助理教授

<sup>2</sup>銘傳大學傳播管理研究所研究生

## 壹、緒論

現今寬頻網路日益普及、網路活動多元，以及使用者經驗豐富，使得網路逐漸成爲日常生活的必需品。加上近年來由於網路特性使得使用者轉換成本低，當新興功能或服務興起，網路使用者便迅速轉換至新興業者。在市場競爭日趨激烈下，網路成爲極具潛力的行銷通路與廣告新媒體，而寬頻普及也帶動影音產業的發展。

目前影音部落格 (video blog, 簡稱 Vlog) 和影音廣告 (video advertising, 簡稱 Vad) 成爲網路使用者和廣告業者新的傳播溝通工具，本研究在探討影音部落格和影音廣告的特性，以及使用者特徵是否會影響到影音部落格使用者對影音廣告的態度，並進一步影響其廣告效果。

### 一、研究背景與動機

在網路環境日趨成熟及普及下，網際網路業者得以藉由寬頻網路提供更豐富且整合的圖像、影片、聲音、互動功能等服務，網友上網行爲也產生改變，上網時間大幅提昇以及網路活動多元化，使網友的網路使用經驗更加豐富。資策會 2006 年 11 月所公佈的「台灣網路娛樂行爲分析」資料顯示，目前國內網友前十大上網活動中，大多涉及「網路娛樂內容」，第一名爲「線上遊戲」，達 52.4%，第二名是「線上音樂」，佔有 51.8%，第三名則是「部落格」的使用，有 38.1%，且停留時間超過一小時的網友比例相當高。顯示寬頻普及後，網路娛樂內容的龐大使用人口所帶來的商機。

2005 年 Google 和雅虎先後推出影片搜尋 (video search) 的服務，鼓勵網路使用者將自己的影片上傳到網站來分享給所有人，開始帶領網路進入影音紀元。再加上可以儲存多媒體的行動裝置 (Portable Media Player, PMP)，像是影音 iPod、PSP 等硬體產品的熱賣，也大幅增加了消費者取得網路影音內容的意願。

除了消費既有的影音內容之外，另一股同步成長的力量，是使用者自行製作的短片 (homemade video clip) (數位時代，2006 年 10 月)。有愈來愈多人靠著簡單的器材和編輯技巧，拍攝自己的家用短片。近二年來，具有社交網絡性質 (social networking) 的網站如雨後春筍般冒出，由於網路使用者的分享精神和多媒體娛樂混合的結果，開始出現許多相片分享網站 (如 Flickr、無名小站)、影音部落格 (如 YouTube、I'm Vlog) 以及影片分享網站 (如 Google Video Search)，也帶來許多市場上的機會。2006 年 Google 以 16.5 億美元收購影片分享網站 YouTube，並計畫推出搜尋結果的網路影音廣告，併購行爲顯示出越來越多人在網路上收看影片，相對地也爲網路影音廣告帶來更多的契機。有別於傳統廣告，網路影音廣告不僅能讓網路

業者、廣告商以視覺、聲音和動態效果吸引目標顧客，更能替代網路廣告欄位(banner)的傳統效果，網路影音廣告逐漸成為網站的收入來源。

台灣興起建置寬頻影音網站的風潮，是在 2000 年由 Hinet 與愛爾達科技合作推出的 HiChannel 影音網站開始，接著台灣各大 ISP 業者、入口網站與有線電視業者，也紛紛加入寬頻影音市場。目前國內主要兩大寬頻影音服務頻道為 HiChannel 和 Web-tv，其主要獲利模式為網路廣告，不論在線上直播球賽或是戲劇節目時，以插播的方式播放影音廣告，並且根據消費者選擇的影音節目類型，廣告主可以掌握消費者的喜好，做更準確的行銷評估。

由此可見，網路型態已朝向多媒體影像的方向發展，部落格的營運模式與網路廣告的行銷機制已非傳統的運作方式，寬頻影音的應用勢必是網路廣告行銷的新趨勢，可帶動相關產業的發展與利基，網路影音廣告的未來也將有無限發展的可能性與商機。

然而，實際上寬頻影音網站的消費人數卻停滯不前，根據創市際市場研究顧問公司於 2006 年 10 月公佈「台灣地區線上影音使用行為」的研究顯示，僅有 6.9%的網友曾經在網路上付費觀賞線上影音內容，更進一步地拓展到主動提供內容，僅有 17.3%的網友表示曾經在個人的部落格或網路空間放置影片檔案。Stewart (1997) 曾言新的互動式媒體勢必會對傳統媒體過去所採用的效果衡量產生極大的挑戰，而影音部落格與部落格一樣，都是以經營分眾市場為取向的新興互動式媒體，對部落格服務商 (Blog Services Provider, 簡稱 BSP) 而言，他們需要一簡單的方式來了解和溝通在其網上傳遞的廣告的結果；對企業主和廣告主而言，若是能對影音媒體的分眾化有更清楚的輪廓，就可利用市場區隔來開發新的市場商機。對於付費的影音平台而言，針對不同屬性族群設計行銷方案，將可使服務的推廣更加有效；而免費的影音平台則更可以利用族群偏好，吸引廣告主投放廣告，創造更多的獲利機會。

而且，網路媒體的特性讓使用者具有主動選擇與過濾各種訊息的自主能力，連廣告內容觀看與否的決定權更是直接掌握在使用者本身，網路使用者可以完全不理會橫幅廣告的內容，直接略過閱讀本文或被消費者直接關閉，不但無法達到預期的廣告效果，甚至會引起消費者對該網站或該產品的反感。在如此以網路使用者為使用導向的行為模式下，廣告的呈現型式該如何有效的吸引網路使用者，就成為廣告主的最主要考量。尤其在現今大小媒體到處充斥、資訊氾濫的社會中，社會大眾接觸的媒體更為多元化，所接觸到的訊息也比以往要多。而這樣的媒體習慣是否會轉移網路廣告效果，導致對網路上廣告注意力可能沒有我們所預期來得高，也是本文



所欲探究的。

## 二、研究目的

雖然網路被認為是一個極具潛力的行銷通路與廣告媒體，其互動溝通的效益也受到重視，對整體傳播生態與行銷手法都產生某些程度的影響。然而，目前各廣告主對網路媒體的投資仍持保守的態度，目前遭遇到的問題是，廣告主花了廣告費在網路上，但是卻不知道使用者有沒有接收到，所以對其所能達到的廣告效益也有較多的保留。

因應現代資訊科技強調以人為本，以使用者需求為導向，因此本研究主要針對「Vlog使用者的影音廣告態度」與「Vlog使用者的影音廣告效果」兩大主題，了解影響Vlog使用者影音廣告態度因素及Vlog使用者的影音廣告效果。其次則探討Vlog使用者的特質，作為分析資料與後續研究基礎。

本研究嘗試使用科技接受模式（TAM）作為瞭解新傳播科技採用模式的理論基礎，找出影響Vlog使用者影音廣告態度的主要因素，並了解其對Vlog使用者之影音廣告態度與影音廣告效果的解釋能力。綜合上述因素，本研究嘗試回答以下問題：

- （一）影響Vlog使用者影音廣告態度的主要因素為何？
- （二）Vlog使用者的特質與使用行為為何？

## 貳、文獻探討

### 一、科技接受模式（Technology Acceptance Model, TAM）

Davis（1986）為有效解釋與預測資訊科技民眾之使用行為，以Ajzen & Fishbein（1975）提出的「理性行為理論」（Theory of Reasoned Action, TRA）為基礎，配合資訊系統使用的應用情境，提出「科技接受模式」（TAM）。從使用者內在認知的觀點來解釋使用者採用資訊科技的接受行為，是目前最常被用來研究使用者科技接受的理論模式之一，也是預測使用者對於資訊系統的行為意願的有效工具（劉書蘭，2002）。

科技接受模式建立目的是為了解外在變數（external variable）對使用者內部的信念（Beliefs）、態度（Attitude）與意圖（Intention）的影響，以及這些內部因素進一步影響科技使用的情形（Davis, 1986；Davis, Bagozzi, & Warsaw, 1989）。其包含兩大主軸（1）「知覺有用性」（Perceived Usefulness；PU）：衡量個體相信使用特定系統可以提升工作的績效；與（2）「知覺易用性」（Perceived Ease of Use；PEU）：為個體知覺特定系統易於使用的程度。該模式認為知覺有用性及知覺易用性兩種概念會影響使用者對使用科技的態度，進而影響使用行為意向，最後行為意向會影響實際使用行

為的發生。

科技接受模式的理論基礎來自於 Ajzen 跟 Fishbein 的理性行為理論。Davis 認為理性行為理論中的「主觀規範」構面影響不大，且具有相當的理論不確定性與心理測量的困難 (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989)，因此將之排除在外。排除了主觀規範，「態度」成為科技接受模式的理論核心。經由研究證明，Davis (1989) 認為影響態度的最主要的信念即是兩個認知構面—「知覺有用性」(PU)與「知覺易用性」(PEU)。這兩個因素是影響使用者最後採用的關鍵因素，而且不僅僅是平行的兩個變因，「知覺易用性」對「知覺有用性」存在著顯著且正向的影響關係，並且兩者對「行為意向」皆有正向影響。

綜合以上所述，科技接受模式基本架構下圖 2-1 所示：

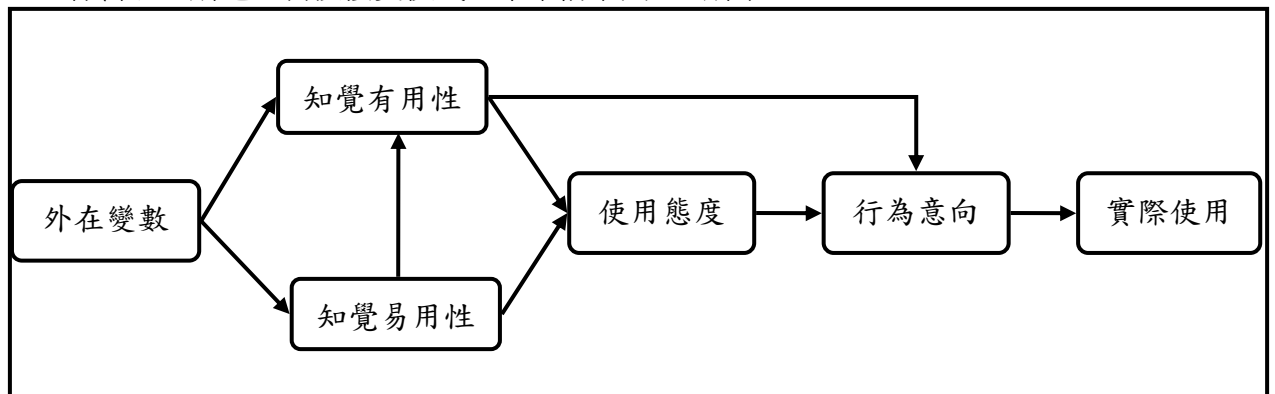


圖 2-1：科技接受模式架構圖

資料來源：Davis (1989)

本研究嘗試擴大科技接受模型的架構，除了探討「知覺易用性」對「知覺有用性」的影響外，並參照上述實證研究，另外加入「資訊性」、「互動性」與「社會影響」為擴增的三個外在變數，來探討此三項變數對「知覺有用性」的影響程度，做為對影音部落格使用者的觀察，以瞭解科技接受與創新擴散的現象，並參考以往學者所測量的構面來研究影音部落格使用者的廣告態度。

## 二、影音部落格 (Vlog)

當網際網路的頻寬隨著基礎建設的發展就緒，及部落格開始產生其巨大的吸引力時，影、音雙模的部落格技術發展，便成了部落格的新技術，也就是影音同流的 Video Blog 網站，網路上簡稱「Vlog」(Video Blog，簡稱為”Vlog”或”Vblog”，大陸譯為：視頻部落格)。

Vlog 其實就是 Blog 的其中一種分支，它利用與 Blog 相同的原理來散佈並連結資訊的內容。在 Vlog 裡，人們不再只是單純的使用文字、圖片這些靜態的媒介來傳

遞訊息，而是可以進一步的使用更貼近真實的影片，更容易滿足窺探慾望的多媒體影音視訊，來建構自己的存在訊息。黃信誠（2006）指出 Vlog 讓原本用文字寫日記的 Blog 搖身一變成爲無需文筆的影像日誌，只要用一台 DV 加上寬頻網路，任何人都可以在網路上輕鬆地呈現自己的實體形象。因此，Vlog 跟 Blog 最大的不同在於 Blog 是一個可以作爲日記文章發表、網站連結、綜合行事曆等特殊功能的網路發表媒介，但是隨著科技產品推陳出新，影像拍攝錄製的工具使用也越見廣泛，網路日誌的型態由文字發表到聲音播放，一直到現階段結合了影像元素、以 Video 的形式發布個人 Blog，便成就了所謂的 Vlog。基於上述對影音部落格的探討，本研究將影音部落格定義爲「可以將影音內容錄下，作成串流格式播放內容的部落格服務，並且藉由使用者分享和交流的過程而形成的即時影音部落格社群」。而每一位以影音紀錄發表的作者，便稱之爲 VLOGGER（影音部落格使用者）。符合本研究定義的影音部落格網站有：「I'm Vlog」、「Xuite」、「天空部落」、「Google Video Search」、「Yahoo Video Search」、「Pchome 影像日誌」，而目前國內使用者最多的「無名小站」，因其分享平台仍以傳統文字、圖片爲主要交流資源，所以不包含在此範圍內。

Vlog 是由國外開始發展起的，在台灣還算是剛起步而已，台灣目前已開放的 Vlog 空間申請中，年代電通是台灣現今屬一屬二的影音部落格業者，其提供的影音部落格名爲「I'm Vlog」，服務範圍廣及大陸，除了 I'm Vlog，其他知名入口網站 Yahoo! 奇摩、蕃薯藤、中華電信等，也紛紛投入 Vlog 服務的開發，並且提供免費影音部落格的服務。雖然並沒有對使用者收費，當部分會員要求增加容量或是提供進一步功能時，便會針對 VIP 會員收費，另外部份服務商會在部落格網頁上刊登廣告。可見對於入口網站或社群網站而言，部落格成爲另一種繼電子郵件、網頁空間與相簿服務之外的吸引人潮方式，而且正持續成長中。

### 三、影音廣告

由於科技的演進與寬頻固網的架設，讓包括影像與聲音（video and audio）的多媒體訊息可以被大量地運用，因此未來在全面寬頻的建置下，將能發展更多元的網路廣告，來吸引消費者。

近年來，即時影音串流（streaming）技術與影音壓縮技術的提昇，使得網路影音播送的服務，包括隨選視訊（video on demand）、網路直播（live casting）大行其道，甚至還能設計瘋狂創意及互動廣告。由此可見，多媒體（rich media）可利用影音串流搭配多媒體網頁製作技術，將傳統的網路廣告轉換成互動模式，除了可以使用錄影播出外，更能使用現場直播攻佔觀眾焦點。

強調互動性的廣告有別於以往強迫觀看的方式，特色在於廣告創意與訊息必須經由網路使用者的主動點選才會完整呈現，可因維護網路使用者的選擇權而增加品牌好感度，網路使用者點選廣告後，在電腦螢幕上同步播放廣告片或 Flash，搭配網路媒體的高流量，就像在黃金地段中的一面電視牆，兼具傳統電視播放功能及網路互動效果。隨著技術的精進，廣告主可以更加利用網路的特性來進行網路行銷。

Narative (1999) 將多媒體影音廣告定義為是一種目前在網路上由 2D 或 3D 的 Video、Audio、JAVA、動畫等效果所製作的一種高頻寬資料的技術，可以將網頁中的線上廣告轉換成一個互動的格式，而不僅僅是一個靜態的廣告訊息。蔡念中(2001)認為影音廣告 (Video Advertising, Vad) 是業者運用網路播送廣告 CF、或影音內容，另外亦有以 e-mail 傳送 video 影像，稱之為影音郵件 (Video Mail, Vmail)。寬頻影音廣告的播放型態致可分為三種：下載、直播、VOD (Video-on-dmand)。分述如下 (蔡念中，2001)：

下載：下載是一般網路影音廣告的播出形式之一，網路影音廣告因聲音影像所佔的容量大，因此 網路使用者若需一影音網頁的資料，透過下載，需等候下載的時間，才能看到影音廣告。

直播：影音廣告採用網路串流技術，透過寬頻，可以讓網路使用者一邊下載一邊觀看，不需等待下載的時間，成爲一種新型態的影音網路廣告。

VOD 隨選視訊：網路使用者連上寬頻電視網站，可藉由 VOD 隨選視訊的方式，24 小時全天候反覆點選收視，可收看來自世界各國超過 200 個頻道的節目、網路電影、網路連續劇等，目前國內網路上包括網路數碼國際、中華電信 Hinet、網路動員等公司，皆有提供網路電視節目的服務。

這種多元多樣變化的影音互動模式只有在寬頻網路多媒體中才能被呈現出來，網路影音廣告的需求必然是寬頻網路一般傳統廣告未來發展的趨勢。基於上述各學者定義與網路影音特性，本研究將影音廣告定義為「在網際網路上，企業為特定行銷目的，利用影音串流技術提供影音內容、即時、互動的呈現，提供個人可以根據需求直接操控廣告，以選擇廣告內容」。

根據研究機構 Jupiter Research 的調查顯示，串流播放的影片形式廣告在 2004 年的廣告收入達美金 1 億 4 千多萬，並在 2005 年成長到美金 2 億 5 千萬元，估計 2006 年會達到 3 億 4 千多萬，對比傳統的文字與圖像廣告，在 2006 年估計有 88 億的網路廣告收入，顯示出影片式廣告還有非常大的成長空間。因此許多大集團紛紛進軍寬頻多媒體影內容提供者市場，目前國內有關寬頻廣告的服務機制，以和信多媒體

為例，於 2000 年 6 月即推出寬頻服務，預期取代窄頻網路僅能用文字圖片或檔案不大的動畫廣告業務。所以網路影音廣告要崛起，首要條件便是要具備多樣化的寬頻影音內容。業者主要獲利目標在商業運作方面，目前台灣業者的主要模式是網路直播電視頻道內容不收費，以廣告和隨選視訊等增值服務獲利。利用影音網站平台播放網路廣告影片、圖片或設置連結，目前也著手規劃「網路電視廣告插播系統」，當網路直接轉播電視台節目時，可以把原來的電視廣告抽掉，換上網路廣告，讓廣告主可以針對網友族群，規劃專屬的廣告行銷策略（韓啓賢，2007）。

#### 四、影響影音廣告態度其他相關因素

##### （一）資訊性（Informativeness）與可信性（Credibility）

網路廣告所提供的內容（資訊豐富）與形式（娛樂）也會影響到其網路廣告的價值，以及決定網路廣告是否具有效果的重要因子（Aaker et al., 1992；Ducoffe, 1996）。Schlosser（1999）研究推論網路廣告所提供的娛樂性、資訊性是會影響使用者對網路廣告的態度，進而去增進購買決策的機率。

爲了研究上述因素會影響消費者對網路廣告的態度。Brackett & Carr（2001）修正幾個網路廣告的模型，然後發展出整合性的網路廣告模型。認爲消費者對廣告所感受到的娛樂性、資訊性、干擾性、可信性會影響到消費者對廣告價值的評估，其中此四項因素再加上相關的人口統計變數即可看出消費者對廣告的態度。而娛樂性、資訊性、可信性更會影響到消費者本身態度。

Lutz（1986）認爲當個體接受廣告刺激後，其對廣告所產生之喜好程度，即爲廣告態度，也就是消費者對廣告的正面或負面評價反應，與 Brackett & Carr 所提出之「娛樂性」定義有相似之處，所以本研究排除「娛樂性」。而影音廣告因爲兼具電視與 Banner 之特性，且有較高的廣告吸引力與視覺焦點，能提供較符合消費者期望的功能與訊息，所以本研究也排除「干擾性」探討。因此本研究採用 Brackett & Carr（2001）網路廣告態度模型中的「資訊性」、「可信性」兩個廣告特質進行探討，藉以了解不同的廣告特質對閱聽人之廣告態度是否產生影響性。本研究將廣告特質定義爲：

「Vlog 所播放的影音廣告具有娛樂性與可信性，使用者收看影音廣告時，認爲播出的影音廣告可提供即時的產品資訊，並信任廣告所描述的事實」。

##### （二）社會影響（Social Influence）

社會影響指的是「個人所感受到受周遭人影響」的程度，Venkates（2003）將影響努力期望的構面分爲主觀規範（Davis et al., 1989）、社會因素（Thompson et al., 1991）、公眾形象（Moore & Benbasat, 1991）。社會影響會因爲性別、年紀、經驗以及

自願而有所差異。

社會影響相關研究近來開始應用在新科技之上。Wellman(2001)認為新科技（包括行動電話、電腦、WWW 等等）一步一步的改變了傳統社會，使人類的傳播模式漸漸不受地域限制，進而產生了個人與個人（person to person），和角色與角色間（role to role）的傳播。

科技讓傳統地域的限制完全解開了；人不需要停留在特定場所才能夠近用人際網路和社群（無線移動性），只要一機（筆記型電腦、手機、PDA 等）在手，人際網路和社群就隨時在螢幕中待命，當然也包括了可以從中獲取的資源，不但獲取的速度快、豐富、可以即時反饋（寬頻），而且獲取的資訊源來自全世界（全球連結性）、可以自主決定要獲取的資訊種類（個殊化）。另外一個重點在於，人成為資訊中介的主要節點（node）：不再是「到一個地方去找一個人」，而是「從一個人幫忙找另一個人」，Blog 就是以這樣的概念在重塑人際網路。

有鑑於 Blog 逐漸有串起網路社會的潛力，本研究主題影音部落格因為本身的傳播能力，具有網路的外部性，因此將社會影響納入影響因素之一，探討影音部落格的社會影響力。

### (三)互動性(Interactivity)

Rogers（1986）指出，新傳播科技的互動性，帶來使用者導向、資訊個人化的潮流，新媒體不僅容易接近(access)，更使得使用者在資訊的傳送和接收過程中，擁有更多自主性和選擇權。Meyer & Zark（1996）定義網路上的互動性為使用者用來進行動態選擇、處理、整合及格式化資訊，以求能符合本身特定需求的能力，據此可以進一步擴大顧客化的能力及獲得高度差異化的產品特色。綜合上述學者的定義，本研究認為網站上的互動性是指「使用者在網站上可以和系統與其他該網站上成員相互即時溝通的程度，其中亦包含使用者對於溝通訊息、內容、方式的控制程度」。

自有部落格研究開始，部落格的互動程度就一直是部落格研究社群爭辯不休的議題(Herring, 2005)。有研究認為部落格的互動性很低，連結到其他部落格的超鏈結也很少(Herring, 2004)。也有人指出部落格逐漸出會話的實踐（conversational practices）正在逐步發展中(Efimova & de Moor, 2005)，社群形成效應也顯現在部落格之中(Efimova L, Hendrick S., 2005)。對部落格使用者來說，部落格的互動性高並且有社群特性。Marlow（2004）提出雖然部落格基本上是一種對於個人出版的創新型式，但同時也產生了一種新的網路社會互動模型：一個大量分散，卻又完全連結的對話，包含了所有想像的到的話題及喜好。

本研究在探討使用者認知影音部落格的互動程度（perceived interactivity），也就是指使用者瀏覽完影音部落格網站後，對於影音部落格所提供互動功能的認知，企圖了解影音部落格所提供的互動程度，和消費者使用後所認知的互動程度之間的關係。由於網際網路讓使用者的主動性提高，使得使用者對於網際網路互動的認知成爲一個研究網際網路互動程度的一個新面向，在網路廣告的效果中亦是一個重要性的因素。

#### (四)個人創新特質

新事物傳播研究一向是各種不同領域學者關注的重點，而 Rogers（1995）的創新傳布理論（Innovation Diffusion Theory）是學術界中最爲廣泛應用創新科技採用的理論。Rogers 以動態流程的觀點，去解釋一個新產品、新概念或新產品，從知曉到最後個人使用，如何擴散到整個社會體系，進而形成廣爲人知的社會過程。而影音部落格爲傳統部落格上新的串流影音應用，且影音技術及各種相關服務一直不斷推陳出新，因此本研究將本研究加入創新採用的特性來測量目前的影音部落格使用者特性。

TAM 在資訊科技相關領域被廣泛的應用，亦被證明其有效性；許多其他相關研究也證實「創新特質」在個人對新事物的採用上，多具有顯著的影響。新事物的創新特質，在影響創新的因素中一般而言有 49%到 87%的解釋量（Rogers, 1995）。

新傳播科技採用研究中強調採用者個人特質的相關文獻相當豐富（Taylor & Todd, 1995a；Neuendorf et al., 1998；Jeffres & Atkin, 1996；Atkin, 1993；Atkin & LaRose, 1994；Lin & Jeffres, 1998）而檢視其他新傳播科技採用的文獻發現，除了研究創新特質外，也會結合個人特徵來分析新科技的採用（Dupagne & Agostiono, 1991；Jeffres & Atkin, 1998；Busselle et al., 1999；Leung & Wei, 1999；Lin, 1998）。不同的人具有的創新性程度上會有差異。在新事物的採用上，亦有實證研究的結果顯示採用者的創新性明顯高於非採用者，且創新性較高的人採用新科技的時間比創新性低的人要早，因此個人之創新性能夠有效預測新事物的採用（Lin, 1998；Busselle, 1999；楊淑貞，2002；黃宇寰、劉忠陽，2004）。以影音部落格這一項創新科來看，目前還處在黃金推廣時期的早期市場階段，使用者多數爲創新者與早期採者，使用人數尚未跨越鴻溝進入主流市場的一般大眾，因此針對目前 Vlog 使用者個人創新特質研究，可以有效幫助學界 Vlog 與影音廣告的發展，並讓業界制定適宜的策略來加速創新的擴散。

#### 五、廣告態度與廣告效果

態度是人們對於某些事物或觀念所持較長期的認知評價、情感體會及行動傾向(Krech, Richard & Ballachey, 1962)。MacKenzie & Lutz (1989) 認為廣告態度是指在特定的時間觀看某一個特定的廣告後，消費者產生認同或不認同的反應，同時指出廣告態度會影響消費者對廣告本身的感覺，進而影響品牌態度和購買意願。

過去廣告態度研究中，多著重於傳統媒體廣告態度的研究，但是對於網際網路此一新興媒體上的廣告而言，Bartos & Dunn (1974) 認為消費者對廣告的整體態度會影響其對特定廣告的態度，故對網路廣告態度之構念仍大多延伸自一般廣告的概念。有些研究發現 WEB 網站的複雜度會影響消費者的態度，因為對 WEB 網站的態度而言，複雜度是負面的影響，而有趣性則是正向的影響因素 (Stevenson, 2000)。與此發現有關的是，較簡單的 WEB 網站背景，與消費者對廣告態度、品牌態度、對 WEB 網站態度及購買意願，越有顯著正相關 (Stevenson., 2000)。可見網路廣告態度與一般廣告態度有一重要不同的是，使用者對網站的態度會影響其網路廣告態度。綜合上述文獻發現，網路超媒體能力較強、訊息內容多富變化、瀏覽者主動性高、廣告效果立即性較高、成本效益較好；此外，民眾對不同媒體亦有不同類型的廣告態度，因此對網際網路這種新興媒體而言，大眾對它的廣告態度的結構性辨認，可說是一極為重要的議題。

國內外探討網路廣告效果影響因素的實證研究大多是以態度效果為主要探討對象，如回憶、再認、廣告態度、品牌態度等。而根據吳肇銘等 (2005) 的整理，目前網路廣告效果影響因素的探討，主要可包括：網路廣告之呈現方式、尺寸、擺放位置、訊息豐富程度、資訊量、互動程度以及涉入互動程度及資訊豐富等。而對於學術研究中衡量廣告效果的指標可以分為以下四點 (王君豪，2003)：廣告態度 (Attitude Toward the Advertisement)、品牌態度 (Attitude Toward the Brand)、廣告記憶 (Memory of the Advertisement)、購買意願 (Purchase Intention)。上述四個指標雖皆為衡量廣告效果的指標之一，但彼此間並非皆無關係。Mitchell & Olson (1981) 為了更了解消費者從廣告刊登到購買行為之反應，提出了廣告態度為影響購買意願之「中介變數」的概念，且為形成與改變品牌態度的重要因素；亦即廣告態度對品牌的好惡具一定之影響力。

此外，消費者在做出購買決定前，經常不單憑藉著眼見的信息刺激，反而是將過去長時間累積，有關商品的「信息」，自記憶中抽離出，再予以統整合理出最後決定，此種「先經過儲存在被取用」的過程，便是廣告中「信息」最常被人類大腦處理的方式 (楊中芳，1989)。衡量廣告記憶的方式有兩種，一為「回憶」(Recall)，



另一為「確認」(Recognition)，其中對於廣告的回憶指的就是，讓消費者從腦海中的品牌做選擇，讓消費者記得廣告的產品及品牌，以進行廣告溝通的下一步，進而達到銷售目的(du Plessis, 1994)。本文主要探討使用者在影音廣告的刺激與影響之下其對廣告產品及廣告品牌的回憶程度，故根據上述文獻，本研究將採用王君豪(2003)的廣告效果指標衡量廣告效果，除了「廣告態度」作為中介變數外，將採用「廣告記憶」、「品牌態度」、「購買意願」作為測量廣告效果的衡量指標，並根據以發展成研究模型與假說。

綜合上述文獻討論，本研究發展出假說如下：

表 2-1：本研究之假設檢定

| 本研究之假設檢定 |  |
|----------|--|
| H1       | 影音廣告之「資訊性」對「Vlog使用者的影音廣告態度」有正向關係         |
| H2       | 影音廣告之「可信性」對「Vlog使用者的影音廣告態度」有正向關係         |
| H3       | 影音部落格之「知覺有用性」對「Vlog使用者的影音廣告態度」有正向關係      |
| H4       | 影音部落格之「知覺易用性」對「Vlog使用者的影音廣告態度」有正向關係      |
| H5       | 影音部落格之「互動性」對「Vlog使用者的影音廣告態度」有正向關係        |
| H6       | 影音部落格之「社會影響」對「Vlog使用者的影音廣告態度」有正向關係       |
| H7       | 影音部落格之「知覺易用性」對影音部落格之「知覺有用性」有正向關係         |
| H8       | 影音部落格之「知覺有用性」對「Vlog的影音廣告效果」有正向關係         |
| H9       | Vlog 使用者之「個人創新特質」對「Vlog 使用者的影音廣告態度」有正向關係 |
| H10      | 影音廣告之「資訊性」對影音部落格之「知覺有用性」有正向關係            |
| H11      | 影音部落格之「互動性」對影音部落格之「知覺有用性」有正向關係           |
| H12      | 影音部落格之「社會影響」對影音部落格之「知覺有用性」有正向關係          |
| H13      | 「Vlog 使用者的影音廣告態度」對「Vlog 的影音廣告效果」有正向關係    |

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究架構是以科技接受模式 (Technology Acceptance Model, TAM) 為基礎，用來探討影響 Vlog 使用者的影音廣告態度的因素，並且根據 Mitcheel & Olson (1981) 為了更了解消費者從廣告刊登到購買行為之反應，提出廣告態度為影響購買意願之「中介變數」的概念，也就是廣告態度是影響廣告效果的一個中介因素，且為形成與改變品牌態度的重要因素。所以本研究特將廣告態度特別挑出來看對其他指標的影響，並看其直接對廣告效果的影響。

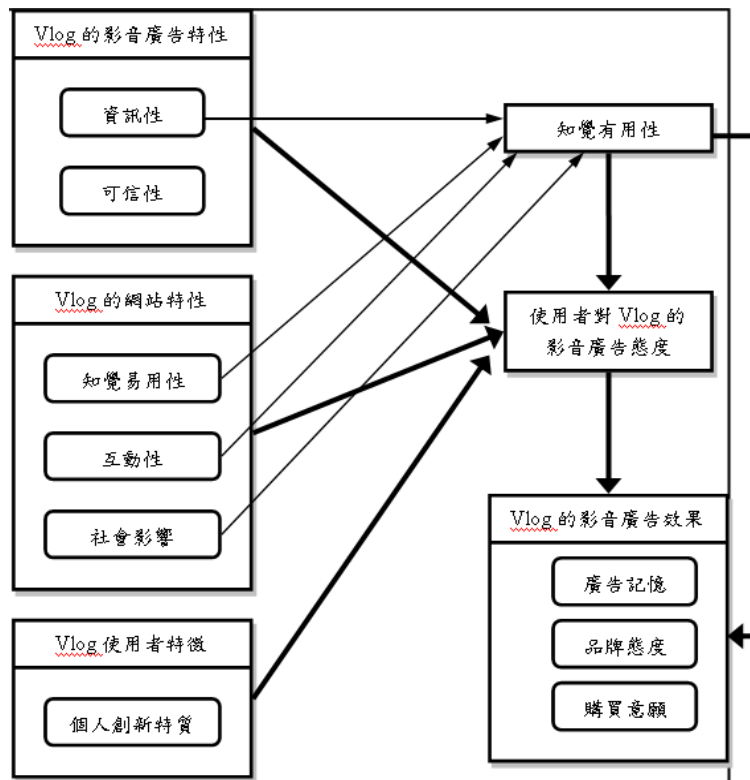


圖 3-1：本研究架構

## 二、網路問卷問卷調查法

本研究欲了解 Vlog 使用者對於 Vlog 的影音廣告態度。因 Vlog 的使用必須透過網路際網路，影音廣告也須線上收看，可合理推估 Vlog 使用者應有網路使用習慣，並且對網路的操作有熟悉度，所以利用網路問卷將較能夠測量到 Vlog 的使用者，樣本的代表性已足夠。

目前 Vlog 使用者仍屬於小眾團體，為了能準確選取到符合本研究的受訪對象，且排除掉不合標準的對象，本研究乃採用非隨機抽樣（Non-probability Sampling）中的立意抽樣（Purposive Sample）來宣傳問卷網址，問卷放置於專業的問卷製作網站 MY3Q，並到影音部落格網站（I'm Vlog、Xuite、天空部落、Yahoo 奇摩影片分享）、全國各大校園 BBS 站的部落格討論版（批踢踢實業坊、KKCity、不良牛牧場、蛋捲廣場等）以及其他 www 的部落格討論區（如微風論壇、卡提諾論壇等部落格討論站）張貼問卷連結。施測期間共計 10 天（2007/4/20-2007/4/30）。為了避免重複填答的現象發生，最後在樣本回收時會進行 IP address 欄位的檢查，如有發現重複填寫的狀況發生將予以刪除，以維持問卷的可信度以及改善網路問卷調查自願性填答模式的缺失。本研究總共回收 311 份問卷，其中「未曾收看過影音廣告者」計有 44 份，無效問卷 5 份，有效問卷總計 262 份，有效率達 84.2%，

本研究問卷設計分成四大部份。第一部份為「網路使用經驗、影音部落格使用

情形與收影音廣告收看行爲」，採用順序尺度和名目尺度；第二部份爲「影響 Vlog 影音廣告態度之因素」，構面量表的計分方式皆採 Likert 五點量表（非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意）等距尺度測量；第三部份爲「購買行爲」採用名目尺度衡量；第四部份爲「基本資料」。

### 三、資料分析方法

本研究以統計軟體 SPSS13.0 進行分析樣本之描述性分析，及採用線性結構關係模式統計軟體 LISREL8.54 以驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis,CFA) 進行問卷信效度及平均抽取變異分析，並依本研究觀念性架構所建立之各觀察測量變項，建構出各變數間因果關係的線性結構關係模式，進行研究假設之檢定分析。

## 肆、研究結果與分析

### 一、樣本結構分析

從調查可以發現 影音部落格的使用者女性多於男性，女性使用者比例爲 52.7%，男性則爲 47.3%，在年齡層的分佈上 20~29 歲爲影音部落格的主要使用族群，且多爲大專院校以上學歷。職業則以學生居多，其次爲資訊業，各佔有效樣本的 47.3%與 10.7%，顯示影音部落格的使用者仍以學生族群爲主。平均月收入則集中在 15,000 元以下，佔有 50%的比例。受測者的基本資料如表 4-1 所示：

表 4-1：個人基本資料次數分配表

|         | 次數分配      | 百分比 (%)  |
|---------|-----------|----------|
| 性別      | 男         | 124 47.3 |
|         | 女         | 138 52.7 |
| 年齡      | 15 歲以下    | 6 2.3    |
|         | 15 - 19 歲 | 23 8.8   |
|         | 20 - 24 歲 | 86 32.8  |
|         | 25 - 29 歲 | 112 42.8 |
|         | 30 - 34 歲 | 22 8.4   |
|         | 35 - 39 歲 | 3 1.1    |
|         | 40 - 44 歲 | 4 1.5    |
|         | 45 - 49 歲 | 2 0.8    |
|         | 50(含)歲以上  | 4 1.5    |
|         | 教育程度      | 小學       |
| 國中      |           | 4 1.5    |
| 高中/高職   |           | 26 9.9   |
| 專科      |           | 13 5.1   |
| 大專/大學院校 |           | 119 45.4 |
| 研究所     |           | 91 34.7  |
| 博士      |           | 6 2.3    |

|       | 次數分配              | 百分比 (%) |      |
|-------|-------------------|---------|------|
| 職業    | 漁牧礦業              | 5       | 1.9  |
|       | 服務業               | 20      | 7.6  |
|       | 資訊業               | 28      | 10.7 |
|       | 製造業               | 18      | 6.9  |
|       | 金融保險不動產           | 2       | 0.8  |
|       | 通信運輸              | 6       | 2.3  |
|       | 營造業               | 0       | 0.0  |
|       | 傳播廣告公關            | 15      | 5.7  |
|       | 軍公教研究人員           | 16      | 6.1  |
|       | 農林                | 0       | 0.0  |
|       | 自由業               | 6       | 2.3  |
|       | 家管                | 1       | 0.4  |
|       | 退休或待業中            | 9       | 3.4  |
|       | 學生                | 124     | 47.3 |
|       | 其他                | 12      | 4.6  |
| 平均月收入 | 15,000 元以下        | 132     | 50   |
|       | 15,001 - 25,000 元 | 27      | 10.2 |
|       | 25,001 - 35,000 元 | 56      | 21.5 |
|       | 35,001 - 45,000 元 | 22      | 8.5  |
|       | 45,001 - 55,000 元 | 11      | 4.3  |
|       | 55,001 - 65,000 元 | 4       | 1.5  |
|       | 65,001 - 75,000 元 | 3       | 1.1  |
|       | 75,001 - 85,000 元 | 1       | 0.4  |
|       | 85,001 元以上        | 6       | 2.3  |

資料來源：本研究整理

## 二、信度效度分析

在問卷信度分析方面，本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數來進行分析，其中 Nunnally (1978) 指出  $\alpha < 0.35$  時代表低信度， $0.35 < \alpha < 0.7$  代表中信度； $\alpha > 0.7$  則代表高信度。本研究所得問卷量表之構念變數的信度係數中，資訊性、可信性、知覺有用性、知覺易用性、社會影響、個人創新特質、Vlog 的影音廣告態度、Vlog 的影音廣告效果這些構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數皆在 0.8 以上，顯示量表具有良好信度，只有互動性的 Cronbach's  $\alpha$  係數稍低，為 0.797，而整體信度達 0.9420，亦即表示量表具有良好信度。

效度意指測量工具能正確地測得研究所欲測量之變數的特質程度。效度愈高表示測量的結果愈接近所欲測量之變數的真正特質。由於本研究之所有變數及其關係均係依據理論及相關研究而決定，而且衡量所有這些變數及其關係的測量題目皆係依據先前研究的實證題目加以修改，並在實測後再經過信度分析，仍然顯示各變數

具有可靠性，因此由這些調查工具所蒐集的資料應能使本研究具有相當程度的內容效度與表面效度。

### 三、驗證性因素分析

驗證性因素分析中，觀察變項對應潛在變項（因素）的顯著性考驗是以 t 檢定來進行，t-value 越大表示強度越強，當 t-value > ±1.96 (p 值 < 0.05) 即可視為顯著。由表 4-2 可以發現，各測量變項之 t-value 皆大於 3.291 (p 值 < 0.001)，因此達到顯著水準，表示各觀察變相具有統計上的意義，整個問卷的測量品質良好，各題項的適切性頗高。

表 4-2：變項之因素負荷量與 t 值表

| 因素    | 測量變項 | 標準化因素負荷量 | t-value  | 因素   | 測量變項 | 標準化因素負荷量 | t-value  |
|-------|------|----------|----------|--|------|----------|----------|
| 資訊性   | IF1  | 0.83     | 16.05*** | 個人創新特質   | IN1  | 0.75     | 13.73*** |
|       | IF2  | 0.87     | 17.27*** |  | IN2  | 0.82     | 15.60*** |
|       | IF3  | 0.84     | 16.27*** |  | IN3  | 0.77     | 14.28*** |
| 可信性   | CR1  | 0.94     | 17.16*** |  | IN4  | 0.84     | 16.22*** |
|       | CR2  | 0.68     | 11.60*** |  | IN5  | 0.71     | 12.65*** |
|       | CR3  | 0.72     | 12.33*** | AT1  | 0.84 | 16.40*** |          |
| 知覺有用性 | CU1  | 0.83     | 15.59*** | Vlog 的影音廣告態度   | AT2  | 0.73     | 13.49*** |
|       | CU2  | 0.81     | 14.95*** | AT3  | 0.79 | 14.86*** |          |
|       | CU3  | 0.79     | 14.62*** | AT4  | 0.85 | 15.61*** |          |
| 知覺易用性 | EU1  | 0.76     | 13.39*** | AT5  | 0.78 | 14.66*** |          |
|       | EU2  | 0.83     | 15.06*** | Vlog 的影音廣告效果   | AE1  | 0.78     | 14.65*** |
|       | EU3  | 0.76     | 13.24*** | AE2  | 0.83 | 16.11*** |          |
| 互動性   | IT1  | 0.56     | 9.38***  | AE3  | 0.85 | 16.80*** |          |
|       | IT2  | 0.70     | 12.25*** | AE4  | 0.86 | 16.98*** |          |
|       | IT3  | 0.76     | 13.89*** | 註：*表示 t-value > ±1.96，p 值 < 0.05；**表示 t-value > ±2.576，p 值 < 0.01；***表示 t-value > ±3.291，p 值 < 0.001 |      |          |          |
|       | IT4  | 0.84     | 15.89*** |  |      |          |          |
| 社會影響  | SO1  | 0.62     | 10.50*** |  |      |          |          |
|       | SO2  | 0.65     | 11.13*** |  |      |          |          |
|       | SO3  | 0.72     | 12.80*** |  |      |          |          |
|       | SO4  | 0.82     | 15.34*** |  |      |          |          |
|       | SO5  | 0.67     | 11.58*** |  |      |          |          |

資料來源：本研究整理

#### 四、結構模式分析

##### (一)整體模式配適度分析

在完成驗證性因素分析之後，接下來探討潛在變相的因果關係，並探討其影響效果，測量結果彙整如表 4-3。

表 4-3：整體模型配適度評估結果

| 適合度指標        | 建議數值  | 本研究測量值 | 是否適配   |
|--------------|-------|--------|--------|
| $\chi^2$     | --    | 960.39 | --     |
| d.f.         | --    | 532    | --     |
| $\chi^2/d.f$ | <3    | 1.81   | 是      |
| GFI          | >0.9  | 0.83   | 否，但可接受 |
| AGFI         | >0.8  | 0.79   | 否，但可接受 |
| SRMR         | <0.1  | 0.052  | 是      |
| CFI          | >0.9  | 0.98   | 是      |
| RMSEA        | <0.06 | 0.056  | 是      |
| NFI          | >0.9  | 0.95   | 是      |
| NNFI         | >0.9  | 0.98   | 是      |
| IFI          | >0.9  | 0.98   | 是      |

資料來源：本研究整理

由表 4-3 可發現，Chi-square 值/自由度 (960.39/532) = 1.81 小於門檻值 3。除了 GFI 與 AGFI 接近配適標準外，其他各項適配指標結果，包括 CFI = 0.98、NFI = 0.95、NNFI = 0.98、IFI = 0.98 均大於判斷值 0.9，SRMR 為 0.052，而最常被使用的判斷指標 RMSEA 為 0.056 小於 0.06，更顯示出本研究結構方程模式的適配度已達到一般研究所要求的適配標準。

##### (二)研究假設驗證

經 LISREL 分析，各潛在變數之路徑係數結果如表 4-4 所示，而結構模式標準化路徑係數圖則如圖 4-1 所示。研究結果發現，就「影音廣告態度」而言，此變項之解釋能力為 69%( $R^2 = 0.69$ )，而可信性、知覺有用社會影響對影音廣告態度無顯著影響，知覺易用對影音廣告態度有負向影響，因此 H2、H3、H4、H6 假設不成立。而資訊性、互動性與個人創新特質對影音廣告態度之路徑關係皆達顯著水準，因此 H1、H5、H9 假設成立。

就「影音廣告效果」來說，此變項之解釋能力相當高，達到 83%( $R^2=0.83$ )，而知覺有用與影音廣告態度對影音廣告效果之路徑關係皆達顯著水準，因此 H8、H13 假設成立。而「知覺有用性」的解釋能力為 67% ( $R^2=0.67$ )，資訊性、知覺易用性與互動性對知覺有用性之路徑關係皆達顯著水準，因此 H7、H10、H11 之假設成立。社會影響對知覺有用性產生負向影響，因此 H12 不成立。

表 4-4：結構方程模式路徑係數

| 依變數/自變數   | $R^2$ | 標準化路徑係數 | t-value  | 檢定結果          |
|---|-------|---------|----------|---------------|
| Vlog 的影音廣告態度 AT   | 0.69  |         |          |               |
| 資訊性 IF  |       | 0.32    | 2.95**   | H1 成立         |
| 可信性 CR  |       | 0.05    | 0.98     | H2 不成立        |
| 知覺有用 CU   |       | -0.05   | -0.43    | H3 不成立        |
| 知覺易用 EU   |       | -0.13   | -2.08*   | 有影響，但 H4 不成立  |
| 互動性 IT  |       | 0.48    | 3.24**   | H5 成立         |
| 社會影響 SO   |       | 0.00    | 0.03     | H6 不成立        |
| 個人創新特質 IN   |       | 0.33    | 5.66***  | H9 成立         |
| Vlog 的影音廣告效果  | 0.83  |         |          |               |
| 知覺有用 CU   |       | 0.12    | 2.47*    | H8 成立         |
| Vlog 的影音廣告態度 AT   |       | 0.85    | 12.32*** | H13 成立        |
| 知覺有用性   | 0.67  |         |          |               |
| 資訊性 IF  |       | 0.69    | 7.98***  | H7 成立         |
| 知覺易用 EU   |       | 0.19    | 2.76**   | H10 成立        |
| 互動性 IT  |       | 0.43    | 2.89**   | H11 成立        |
| 社會影響 SO   |       | -0.35   | -2.11**  | 有影響，但 H12 不成立 |
| 註:*表示 t-value > ±1.96, p 值 < 0.05; **表示 t-value > ±2.576, p 值 < 0.01; ***表示 t-value > ±3.291, p 值 < 0.001 |       |         |          |               |

資料來源：本研究整理

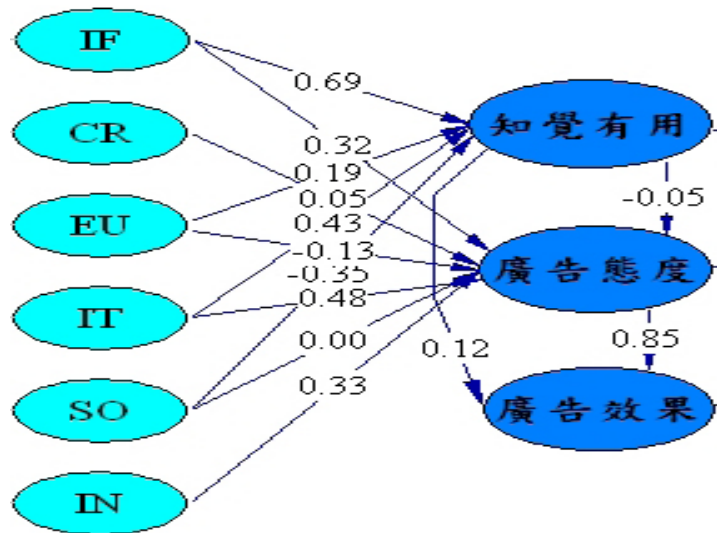


圖 4-1：結構模式標準化路徑係數圖

資料來源：本研究整理

## 伍、結論與建議

### 一、研究發現

#### (一)「資訊性」、「互動性」與「個人創新特質」皆正向影響影音廣告態度

由研究結果顯示，「資訊性」、「互動性」與「個人創新特質」皆正向影響影音廣告態度，也就是說採用 Vlog 網站使用者皆屬於高度創新特質的族群，當 Vlog 使用者知覺到影音廣告所提供的資訊內容越強、Vlog 網站的交流程度越高，對於影音廣告呈現喜好的程度也越高。

目前網路影音廣告資訊因為串流技術的發展，在內容表現上更為多元，能夠提供更多與產品高相關度的廣告資訊，滿足消費者的好奇心。網路影音廣告不僅可以在網路上達到播放時，搶佔視覺注意力的效果，還提供更多相關資訊連結、重複播放等延伸性服務，強化產品、品牌資訊的溝通深度，也更進一步提高使用者的廣告態度，這也可以說明廣告創意人員在設計廣告內容時，要不斷地以創新、有趣的內容來吸引使用者的注意力。

就使用者創新特質而言，Vlog 使用者因其個人創新特質，所以採用 Vlog 的意願較高。而且使用者點選影音廣告的原因除了本身感興趣的主題外，有創意與動畫音樂吸引人的廣告，因此廣告主應更注重資訊的多媒體呈現方式，如音樂、動畫等輔助性工具，以吸引消費者的關注。

另外在「可信性」、「知覺有用」、「社會影響」方面則對影音廣告態度無影響效果。可能由於廣告過於氾濫，所以造成閱聽眾對於廣告產生嚴重的不信任感，加上



現代人上網目的以瀏覽網頁為主，看見網路廣告也只是隨意點選，並不會在意其可信度。另外使用者認為 Vlog 網站為有用的，是屬於 Vlog 網站系統所帶給使用者的知覺價值，以及使用者感覺 Vlog 網站與其他類似的網路服務(如 BBS、個人新聞台)，在發表內容上的相對優勢，因此與廣告態度無關。目前 Vlog 型態的影音日誌多屬於個人使用，因此在使用意向上有較高的主動性與自主性，不容易受到他人的影響。

研究也顯示「知覺易用性」負向影響影音廣告態度，本研究推論知覺易用性對廣告態度產生負向影響的可能原因是，消費者對於 Vlog 網站，此種新型的部落格溝通型態還在觀望，因此能接受 Vlog 網站不一定就會對 Vlog 網站上的影音廣告產生正面的態度。

## (二)「資訊性」、「互動性」與「知覺易用」正向影響「知覺有用性」

研究結果顯示影音廣告的「資訊性」與 Vlog 網站的「互動性」對知覺有用性具有顯著的影響力，由於網站的內容是吸引使用者進入的最大因素，因此網站內容的互動性以及影音廣告的資訊性，能讓使用者覺得 Vlog 網站本身是有用的，並且吸引使用者增加瀏覽時間及再度來訪。當 Vlog 網站上互動、回饋的特性，使流通的資訊變得有生命，使用者就有繼續留在 Vlog 網站的慾望，提高了 Vlog 使用者的參與度，也大幅提高了網路影音廣告的效果。

而另外研究結果證實「知覺易用性」會透過「知覺有用性」的中介，影響影音廣告的態度。本研究推測當 Vlog 使用者越能了解如何使用 Vlog 網站，在 Vlog 網站的操作使用上更易上手，則 Vlog 使用者認知 Vlog 社群所帶來的效益與好處後，也影響使用者對 Vlog 網站上的影音廣告呈現正向的態度。

此外，研究發現「社會影響」負向影響「知覺有用性」，誠如前面所述，目前 Vlog 型態的影音日誌多屬於個人使用，因此在使用意向上有較高的主動性與自主性，不容易受到他人的影響，使用者認為此系統是否有用，是否能加快工作完成的速度、改善績效等多屬於使用者個人的觀感，因此影響有限。

## (三)「知覺有用」與「廣告態度」皆正向影響廣告效果

尤其以廣告態度的影響最為顯著，由此可知當使用者感受到使用 Vlog 觀看影音廣告的效益愈高，將會直接影響到使用者的廣告效果。而且網路影音廣告以多媒體的方式呈現，對於使用者在廣告記憶與品牌記憶的效果上也較佳，使用者能藉由動畫或影音效果，深刻的把廣告內容印在腦海中，影音廣告對於廣告記憶效果有較佳的正面影響，進而引發消費者的購買意願。

## 二、研究限制與未來研究方向

在研究理論與方法上，本研究以科技接受模式為主，再透過 Mitcheel & Olson (1981) 所提出廣告態度為影響購買意願之「中介變數」的概念發展構面與研究問卷，將科技接受模式應用於解釋廣告態度與廣告效果之間的關係，嘗試找出影響影音廣告態度的因素。考量 Vlog 與影音廣告兼具資訊科技與傳播媒體的雙重特性，本研究增加「資訊性」、「可信性」、「互動性」、「社會影響」、「個人創新特質」五個構面，以了解各構面對於廣告態度與廣告效果的預測與解釋。研界結果證明「資訊性」、「互動性」、「個人創新特質」對廣告態度的影響程度，也增添傳播科技接受度研究的內涵。在實務上，可做為企業主（廣告商）、寬頻影音業者的建議。

然而本研究修正 TAM 模型探討影廣告態度的因素，僅能就有限的資源與文獻處理本文的架構，未能面面俱到的探討各種影響資訊科技或影響廣告態度可能產生影響的變數。由於 Vlog 為一個較新穎的研究主題、其發展情況仍有待觀察，目前仍缺乏嚴謹的學術論文，因此本研究主題之相關理論資料，僅能藉由網際網路的相關理論支持，及報章雜誌輔助。建議未來可以擴大使用者層面，可向上擴大研究網路使用者的年齡層與職業。寬頻影音勢必是未來繼續發展的趨勢，建議可加入質化研究或深度訪談，加入 Vlog 平台業者或是廣告代理商的意見，以其更能了解影音市場的瓶頸與現況。

## 參考文獻

- 王君豪(2003)。行動廣告表現方式對廣告效果影響之探討。國立成功大學電信管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 吳肇銘(1999)。影響網站使用意向之因素研究-以入門網站為例。國立中央大學資訊管理學研究所博士論文，未出版，桃園。
- 黃信誠(2006)。Vlog將成爲明日之星？解讀Vlog的前(錢)景。取自：  
<http://v2.ectimes.org.tw/searchshow.asp?id=8343&freetext=vlog&subject=>。
- 楊淑貞(2002)。創新特質與網路購物採用之研究。國立交通大學傳播研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 劉書蘭(2002)。消費者採用行動商務之行爲研究—以行動銀行爲例。國立雲林科技大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，雲林。
- 劉忠陽、黃宇寰(2004)。應用科技接受模型對行動上網服務使用者行爲之研究。數位媒體的發展與再造。2004傳播管理研討會，銘傳大學。
- 蔡念中(2001)。寬頻網路廣告新趨勢；影音廣告之應用與其未來性之探討。世新大學廣播電視電影學系出版。
- 韓啓賢(2007)。網路電視—個人化媒體時代來臨。取自：  
<http://www.rti.org.tw/News/NewsContentHome.aspx?NewsID=58828&t=5>
- 蘇伯方(2004)。網誌採用模式之研究。中山大學傳播管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- Aaker, David A. (1992). Managing the Most Important Asset: Brand Equity. *Planning Review*, 20, 56-58.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975). *Beliefs, Attitude, Intentions and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addition-Wesley.
- Atkin, D. J. (1993). Adoption of cable amidst a multimedia environment. *Telematics and Informatics*, 10, 51-58.
- Atkin, D., & LaRose, R. (1994). Profiling call-in poll users. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 38 (2), 217-227.
- Bartos, R. & T. Dunn (1974). *Advertising and Consumers : New Perspectives*. New York : American Association of Advertising Agencies.
- Brackett, LK & Carr, BN. (2001). Cyberspace advertising vs. other media : consumer vs.

- mature student attitudes. *Journal of Advertising Research*, 41, 23-32.
- Busselle, Rick, Joey Reagan, Bruce Pinkleton & Kim Jackson (1999). Factors Affecting Internet Use in a Saturated-Access Population. *Telematics and Informatics*, 16(1-2), 45-58.
- Davis F.D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. Unpublished Doctoral Dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.
- Davis, F. D., R. P. Bagozzi and P. R. Warshaw.(1992). Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1111-1132.
- Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi & Paul R. Warshaw. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Du Plessis, E.(1994), Recall versus Recognition. *Journal of Advertising Research*, 34(3), 75-91.
- Ducoffe, R. H. (1996). Advertising Value and Advertising on the Web. *Journal of Advertising Research*, 21-35.
- Dupagne, M., & Agostino, D.E.(1991). High-Definition Television: A survey of potential adopters in Belgium. *Telematics and Informatics*, 8 (1), 9-30.
- Efimova, L. and Aldo de Moor(2005). *Beyond personal webpublishing: An exploratory study of conversational blogging practices*. The 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Efimova, L. and S. Hendrick (2005). *In search for a virtual settlement: An exploration of weblog community*.
- Eighmey, John & McCord Lota. (1998). Adding Value in the Information Age: Uses and Gratifications of Sites on the World Wide Web. *Journal of Business Research*, 41,187-194
- Herring, S., Kouper, I., Mercure, S., Paolillo, J., Scheidt, L. A., Bonus, S., Welsch, P., & Wright, E. (2005). *Social Network Dynamics in the Blogosphere*. The Blog Research on Genre (BROG) Project.
- Herring, S., Scheidt, L. A., Bonus, S., & Wright, E. (2004). *Bridging the gap: A genre analysis of weblogs*. IEEE Press.
- Jeffres, L. W. & Neuendorf, K. A., Atkin, D. (1998). Understanding adopters of audio information innovations. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 42, 80-93.

- Jeffres, L., & Atkin, D. (1996). Predicting use of technologies for communication and consumer needs. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 40 (3), 318-330.
- Krech, David, Richard S. Cratchfield, & Egerton L. Ballachey. (1962). *Individual in Society*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Leung, L., & Wei, R. (1999). Who are the mobile phone have-nots? Influences and consequences. *New Media and Society*, 1 (2), 209-226.
- Li, S.S., & Yang, S.C. (2000). *Internet shopping and its adopters: Examining the factors affecting the adoption of Internet shopping*. Paper presented at the 35<sup>th</sup> Anniversary Conference by the School of Journalism and Communication at the Chinese University of Hong Kong.
- Lin, C. A. (1998). Exploring personal computer adoption dynamics. *Journal of broadcasting and electric media*, 42, 95-112.
- Lin, C.A., & Jeffres, L. W. (1998). Factors influencing the adoption of multimedia cable technology. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 75 (2), 341-352.
- MacKenzie, S. B., Lutz, R. J., & Belch, G. E. (1986). The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations. *Journal of Marketing Research*, 23, 130-143.
- Mackenzie, Scott B., and Richard J. Lutz (1989). An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretest Context. *Journal of Marketing*, 53(2), 48-65.
- Marlow, C. (2004). *Audience, structure and authority in the weblog community*. [Online]. Available : <http://web.media.mit.edu/~cameron/cv/pubs/04-01.pdf>
- Meyer, M.H. & Zack, M.H. (1996). The Design and Development of Information Products. *Sloan Management Review*, 37, 43-59.
- Mitchell, A. A. and Olson, J.C. (1981). Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude? *Journal of Marketing Research*, 18, 318-332.
- Moore, G. C. & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perception of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Narative.com (1999). *What is rich media advertising?* [Online]. Available : <http://www.narative.com/technology/richmedia.htm>
- Neuendorf, K.A., Atkin, D. J. & Jeffres, L. W. (1998). Understanding adopters of audio

- information innovations. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 42, 80-93.
- Nunnally, J.C. (1978) . *Psychometric Theory*. New York: McGraw.
- Rogers, Everett M. (1995) . *Diffusion of Innovations* (4<sup>th</sup>ed) . New York: Free Press.
- Schlosser, A. E., S. Shavitt, & A. Kanfer. (1999) . Survey of Internet user's attitudes toward Internet advertising. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 34-54.
- Stevenson, J., G. C. Bruner II, & A. Kumar. (2000) . Webpage background and viewer attitudes. *Journal of Advertising Research*, 40(112), 29-34.
- Stewart, M. F. (1997) . Production of a multimedia CAL package in basic physics. *Physics Education*, 32(5), 332-339.
- Taylor, S., & Todd, P. (1995) . Understanding household garbage reduction behavior: A test of an integrated model. *Journal of Public Policy & Marketing*, 14(2), 1-28.
- Thompson, R. L., Higgins, C. A., & Howell, J. M. (1991) . Personal computing: toward a conceptual model of utilization. *MIS Quarterly*, 5(1), 124-143.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., and Davis, F. D. (2003) . User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Wei R. & Leung . (1998) . Factors influencing the adoption of interactive TV in Hong Kong. *Asian Journal of Communication*, 8(2), 124-147.
- Wellman, B & Hampton, K. (2001). Long distance community in the network society: Contact and support beyond netville. *American Behavioral Scientist*, 45(3), 476-495.

# A Study of Vlog's Advertising Effectiveness

Chung-Yang Liu<sup>1</sup>

Hai-Yin Hsu<sup>2</sup>

## Abstract

The rise of YouTube drives the popular of online video. And the concept of Web 2.0 begins to develop, promoting the new trend of internet application server. Because the emphasis on user-generated content, having rewritten the media ecology of network. The internet users begin to share the short film made by themselves through the internet. And Vlog is a new developing video blog under the concept of Web2.0 of traditional Blog website in the past. Today the mature technique for wide-band video, and the development of Vlog will drive the business opportunity of online video advertising, too.

This study aims at vbloggers, for the main purpose of understanding the factors in affecting vbloggers' behavior and advertising attitude. The basis of research framework is based on the "Technology Acceptance Model" (Davis, 1986). And according to the concept of advertising attitudes is an "Intervening variable" that can influence purchasing intention (Mitchell & Olson, 1981), especially choose the advertising attitude to see the impact on other indicators and the direct impact on advertising effect. A questionnaire survey and purposive sampling was conducted to collect 262 samples for quantitative analysis.

On the basis of research framework, the research purpose is the seven construct: "Informativeness", "Credibility", "Perceived of Usefulness", "Perceived Ease of Use", "Interactivity", "Social Influence" and "Innovativeness" will affect vlogger "Advertising Attitude" and "Advertising Effect" or not. And according to the relevant literature discussion, the research tries to expand TAM theory structure. Adding three external variables: "Informativeness",

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Communication Management, Ming Chuan University

<sup>2</sup> Graduate Student, Department of Communication Management, Ming Chuan University

“Interactivity” and “Social Influence” to see the influence degree of “Perceived of Usefulness”.

The result of study is found : “Informativeness”, “Interactivity” and “Innovativeness” are positive factors to influence vlogger’s video advertising attitude. “Informativeness”, “Interactivity” and “Perceived Ease of Use” are positive factors to influence “Perceived of Usefulness”. Finally, the “Advertising Attitude” is apparent to predict the “Advertising Affect”.

**Keywords: Vlog, video advertising, Technology Acceptance Model (TAM), advertising attitude, advertising effect.**





# 銘傳大學 傳播學院

## 《傳播管理學刊》 徵稿啟事

《傳播管理學刊》為傳播學院之學術刊物。本刊鼓勵以嚴謹的學術研究精神，探討傳播管理相關議題，本期刊為一年三期刊，每年 3 月、7 月及 11 月出版。

### 壹、本刊內容

- 一、徵稿範圍：傳播管理領域之研究、理論、方法、實務分析、評論等各類學術論著，凡未發表或出版於國內外期刊，並符合本刊主題之研究論文均歡迎投稿。
- 二、本刊主題：
  - (一)媒體產業相關議題
  - (二)傳播生態相關議題
  - (三)數位產業相關議題
  - (四)國際傳播相關議題
  - (五)整合行銷傳播相關議題
  - (六)其他傳播管理相關議題

### 貳、審查制度

- 一、審稿及刊登：本刊設有審查制度，所有稿件均經編輯委員會送請相關領域專家學者審查通過後刊印，經錄用之稿件，不發放稿費，本學刊登載之論文，版權歸本院所有，唯文責由作者自負。
- 二、來稿之評審由編輯委員及傳播管理相關研究領域學者擔任。
- 三、送審稿件均需匿名，由兩位專家學者進行匿名審查；每位評審於評審意見上陳述意見，並於下述四項勾選其中一項：
  - (一)不必修改，直接刊登。
  - (二)略加修改（敬請說明建議）。
  - (三)大幅修改（敬請說明建議）。
  - (四)退稿（敬請說明建議）。
- 四、編輯委員會得就第三位評審之意見，決定是否刊登或退稿。
- 五、是否刊登文件，事關投稿人權益，應將評審意見等函送投稿人，說明處理方式。

## 六、處理方式

| 處理方式        |      | 第二位評審意見 |       |      |       |
|-------------|------|---------|-------|------|-------|
|             |      | 刊登      | 略加修改  | 大幅修改 | 退稿    |
| 第一位<br>評審意見 | 刊登   | 刊登      | 寄回修改  | 寄回修改 | 第三位評審 |
|             | 略加修改 | 寄回修改    | 寄回修改  | 寄回修改 | 第三位評審 |
|             | 大幅修改 | 寄回修改    | 寄回修改  | 退稿   | 退稿    |
|             | 退稿   | 第三位評審   | 第三位評審 | 退稿   | 退稿    |

## 參、投稿須知

### 一、來稿應注意事項：

(一)來稿內文可用中、英文寫作，皆須附中、英文摘要。

(二)來稿請備紙本一式三份(包括封面頁、標題、摘要、關鍵字、正文、圖表及參考文獻)，以及 Word 電子檔一份。寄至台北市士林區中山北路五段 250 號 銘傳大學傳播學院《傳播管理學刊》編輯委員會收。

二、每篇論文長度約一萬五千字以內。

三、語文：中、英文均可，唯英文稿須附中文題目及摘要。

四、本刊對撰寫格式擁有修改之權利，以保持編輯水準。

五、截稿日期：文稿審查(包括初審、作者修改、複審)約需三至四個月，文稿之截稿日期為該期出刊前四個月。例如：三月出刊之文稿，其截稿日期為十一月底。

## 肆、稿件格式

本刊為統一文稿規格，編訂撰稿體例，來稿須合本刊徵稿格式，以便本刊作業。稿件格式請參照銘傳大學傳播學院《傳播管理學刊》網頁 <http://www.mcu.edu.tw/departement/comm/2005/index.htm>。

# **Journal of Communications Management**

**Vol.9 No.1 March 2008**

---

- Research on Strategic Alliance of Mobile News Content Services
- Information Mining on Multimedia TV News Archives
- The Influential Factors for Taiwan's Game Companies to Evaluate the Strategic Alliance Partners
- The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Learning at Engineering Department of FTV: Innovation Culture as the Mediating Variable
- A Study of Vlog's Advertising Effectiveness

Published by School of Communication  
Ming Chuan University

ISSN 1993-6516

傳播管理學刊

第9卷 第1期

銘傳大學傳播學院

傳播管理學刊 第九卷 第一期 中華民國九十七年四月

*Journal of Communications Management* Vol.9, No.1, April 2008