

國立臺灣大學管理學院資訊管理學研究所

博士論文

Graduate Institute of Information Management

College of Management


National Taiwan University

Doctoral Dissertation

跨產業競合關係中的信任 —— 以數位匯流之個案為例

Trust in Cross-boundary Co-opetition

- A Case Study of Digital Convergence



羅嘉惠

Chia-Hui Lo

指導教授：謝清佳 博士

Advisor: Ching-Cha, Hsieh Ph.D.

中華民國 99 年 7 月

July, 2010

國立臺灣大學博士學位論文
口試委員會審定書

跨產業競合關係中的信任——
以數位匯流之個案為例

本論文係羅嘉惠君（學號 F91725054）在國立臺灣大學資訊管理學系、所完成之博士學位論文，於民國九十九年六月二十九日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

謝清佳

翁崇雄

許士軍

陳海嘯

沈佩華

所長：

陳勳枝

誌 謝

~感恩心體驗生活，精進心善用生命~

— 聖嚴師父 法語

記得自己曾經說過，在寫謝辭的時候一定哈哈大笑，沒想到，現在居然數度紅了眼眶、掉下眼淚……因為，太感恩了！

感謝指導教授謝清佳老師。老師是在追求知識一路上的恩師，鼓勵著我，讓我能取得博士學位這漫漫路上，有足夠的勇氣與平靜的心，堅毅的走到終點；除此之外，對我來說，老師更像是個慈愛的母親，牽引我認識了佛，像是重生一般，讓我的生命因此有了光明。感謝老師的寬容與慈悲，在我跌跌撞撞、犯錯的過程中，仍給我最溫暖的關懷與鼓勵！

感謝論文口試委員們的建議，讓我了解研究分析中的盲點與不足之處，在口試的過程中，得聽聞妙語如沐春風。感謝台大資管的翁崇雄老師及諸位老師、助教們，在研究所求學的過程中，給予我的指導與照顧。

感謝千乃學姊，無論在學術研究或生活上給我的建議與協助，學姊就是清秀佳人電影中，Anne 所說的「我的 Kindred Spirit」吧！這樣契合的友情，是我一生所珍惜的。

感謝我的父母親，在我求學的過程中，默默的支持著我，使我能夠自由的追求夢想且獨立的生活，是他們無怨無悔的栽培與付出，才成就了今日的我。

最後，我要感謝 David 一路的陪伴與呵護，並且給了我寶貴的禮物；感謝我的好友們，為我快樂、為我擔憂，妳們的聆聽與支持，是我精神的支柱。你們讓我能夠安心喜樂的度過每一天。

阿彌陀佛

嘉惠 2010.07

摘要

數位匯流使組織間發展出「競合」的關係，它改變了組織的運作與管理；一方面使得跨產業的陌生組織之間的互動變得更頻繁，而與陌生組織的互動中潛藏著許多不確定性與臆度；另一方面，由於跨產業推出的新服務尚未有「市場」或「權威」機制；這兩個現象都使「信任」突顯成為組織間關係發展的重要議題。過去在「組織間信任」的探討與研究，其基本預設都在組織間「合作」的情境下，已不足以說明「競合」關係下的組織互動，故本研究以一典型之跨產業競合的數位匯流個案為例，將既有組織間信任的研究內涵進一步的擴充與延伸以涵蓋「競合」的情境。

透過「促成組織信任之構面」的分析、「不同類別的信任」之深入探討，與對照「階段性信任發展模式」，本研究探索出組織間的信任在競合關係下的發展。在研究方法的使用上，由於研究者相信社會呈現的樣貌及其背後的結構，是由各角色在某情境脈絡下的互動所經營出來的，而對社會的理解，只能透過自身深入的觀察與感受，在體驗中發展出對研究現象的解釋與概念，因此透過參與式觀察，以局內人的觀點，觀察並詮釋跨產業競合下的信任關係發展。

本研究發現在促成組織信任的構面部分，當組織間的關係多了競爭性時，幾乎無法有透明的溝通；跨產業匯流之服務，其本質即是組織個數多、異質且難有共同的價值觀；而即使依存程度高，組織們會置之於主導權的競爭之下，認為組織們會自然依附於權力擁有者；而匯流新服務中，環境的不確定性會使組織間的未來發展也充滿變數；另外，共同利益的多元化反而成為競爭的利器，而無法促成組織間的信任。在不同類別的信任分析中，威懾基礎的工具無法為信任奠基、計算基礎的信任中著重的組織能力則成為威脅、既存的關係信任反有礙於整體信任的發展；因此，審視階段性的信任發展模式時可見，在跨產業組織關係中，先建立制度基礎的信任，方能減少角色扮演的不確定性，也才能奠定組織間信任的基礎，使計算基礎的信任

及關係信任有正面的發展。最後，透過「促成組織信任之構面」、「不同類別的信任」及「階段性信任發展模式」的探討，本研究進一步發現權力關係穩定對信任發展的重要性。納入權力關係的探討，使本研究得以解釋何以促成組織信任之因素未能發揮作用，也發現制度、權力與信任關係三者是連動的，制度明朗化能穩定權力關係，消除競爭的強度，使各類型的信任，能快速的增長。

關鍵字：信任、組織間的信任、競合關係、跨產業競合、數位匯流、權力關係、行動電視



Abstract

Digital convergence brings new challenges to the governance of inter-organizational relationship as it fosters the “co-opetition – that is to cooperate and compete at the same time” between organizations. Under co-opetition, trust emerges to be an important factor for successful realization of new converging services. Despite the prevalence of converging services, development of co-opetition and the importance of trust, research works discussing the issue of “inter-organizational trust under co-opetition” are still rare.

By conducting a participant observation on a co-opetitive case, a mobile TV project, this study examines the factors that facilitate inter-organizational trust under cooperative relationship, analyzes different forms of trust and discusses the **phased model of trust development**. After the field observation and the interpretation of inter-organizational interactions, this study finds out that, 1) “transparent and frequent communications” between co-opetitive organizations are uncommon, 2) converging services usually involve “many organizations” from “heterogeneous backgrounds” that put inter-organizational trust difficult to develop, 3) being aware of “interdependence” between co-opetitive partners does not ensure the development of inter-organizational trust, 4) environmental uncertainty decreases organizations’ confidence in “future inter-organizational relationship”, and thus, negatively influences the development of inter-organizational trust, and 5) “multiplexity of network relationships” can even cause tension between co-opetitive organizations, and deteriorate inter-organizational trust. On the other hand, by analyzing different forms of trust together with the **phased model of trust development** in Shapiro, Sheppard & Cheraskin(1992), this study suggests that the basis for developing general trust between co-opetitive organizations will be building up institution-based trust instead of deterrence-based trust.

At last, the issue of power relationship comes out based on above analyses, and the researcher proposes that the stability of power relationship lessens the competitive tension between organizations, and therefore, significantly helps the development of inter-organizational trust.

This research presents that “the factors that facilitate inter-organizational trust,” “different forms of trust,” and “the phased model of trust development” have different effects and evolutions under inter-organizational co-opetition compared to the scenario under inter-organizational cooperation.

Keywords: inter-organizational trust, cross-boundary, co-opetition, digital convergence, mobile

TV



目 錄

論文口試委員審定書	i
誌 謝	ii
中文摘要	iii
英文摘要	v
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	9
第三節 研究目的	11
第四節 內容概要	13
第貳章 文獻探討	14
第一節 研究信任的源起	14
第二節 信任的定義	17
第三節 信任的類別	19
第四節 促成組織信任的因素	27
第五節 小結	30
第參章 研究方法	32
第一節 角色、互動與社會建構	32
第二節 參與式觀察	34
第三節 詮釋性分析	40
第肆章 研究場域背景	45
第一節 產業環境背景	45



第二節 專案發展歷程	46
第五章 個案分析	61
第一節 組織信任之促成構面分析	61
第二節 初始階段的威懾基礎的信任	71
第三節 角色重疊扮演與不同種類之信任的新發展	74
第四節 環境的影響與制度基礎的信任	85
第五節 再探促成組織信任的構面、階段性信任發展模式與權力關係的探討	90
第陸章 結論	95
第一節 綜合整理	95
第二節 理論與實務之意涵	98
第三節 研究限制與未來研究方向	99
參考文獻	102



圖目錄

圖 1-1：行動電視服務產業中各構成分子的競合關係	8
圖 2-1：信任的階段性發展模型	25
圖 4-1：A 團隊之組織成員	46
圖 4-2：規劃之行動電視服務價值鏈	52



表目錄

表 3-1：文獻資料來源－研討會列表.....	38
表 3-2 本研究之研究方法.....	43
表 4-1：A 團隊共同會議－第一階段.....	47
表 4-2：團隊-A 之角色與任務分配.....	51
表 4-3：A 團隊共同會議－第二階段.....	53
表 4-4：A 團隊共同會議－第三階段.....	55
表 4-5：A 團隊共同會議－第四階段.....	57
表 4-6：行動電視試播聯合團隊會議.....	59
表 5-1 組織信任之促成構面分析.....	69
表 5-2 不同形式之信任的分析.....	88
表 5-3 本研究中的組織信任之促成構面再分析.....	91

第壹章 緒論

第一節 研究背景

(一) 組織間關係的發展

組織間關係(IOR, inter-organizational relationship)的研究日益受到重視(Borgatti & Foster, 2003; Chuang & Fang, 2005)，這樣的研究取向反應了實務環境中全球化的趨勢、愈趨競爭的產品市場及資通訊技術的快速發展(Grimshaw, Marchington, Rubery, & Willmott, 2005)。

組織間關係的研究在探討組織之間為共同從事各種有價值的活動時，形成各式的資訊溝通或資源交換活動的互動模式(Chuang & Fang, 2005)。為了快速回應市場的機會與競爭的壓力，組織間發展出新的關係¹(Borgatti & Foster, 2003)與許多互動的形式，呈現在實務活動上，包括了組織間的策略聯盟、交叉持股、中小企業間聯合以對抗大企業的競爭、全球企業間的合作網路，以及企業間建立起串連互通的資通訊系統(Grimshaw, et al., 2005)。這些活動的研究使組織理論有了更豐富且精緻化的內涵(Borgatti & Foster, 2003)。

然而在既有的組織間關係的研究中，無論是將網路結構的組織間關係與傳統的

¹ 在 Grimshaw et al.(2005)與 Borgatti & Foster(2003)的研究中，稱此新的組織間關係為「網絡組織(networks)」，相對於舊有的市場模式(market)與層級模式(hierarchy)。

市場結構及層級結構作比較時(Chuang & Fang, 2005; Powell, 1990)；在探討分工 (division)、分配(distribution)及協調(coordination)等組織間的管理(Sobrero & Schrader, 1998)，或是研究溝通、社會控制、整合與鑲嵌、共僱員工、或透過系統連結等互動的機制(Grandori & Soda, 1995)時，都是以組織間的「合作」為基本預設，探討組織間生產或交換關係的發展(Chuang & Fang, 2005; Grandori & Soda, 1995; Grimshaw, et al., 2005)。然而，這樣的研究範疇在數位匯流環境中，已不足以說明組織間關係的發展，因為數位匯流促成的產業關係，已非單純的「合作」關係，而是既合作又競爭的「競合(co-opetition)」關係。因此，組織間關係、治理與其相關的研究均需要進一步的擴充與延伸。

(二) 數位匯流與產業競合關係

「數位時代(digital age)」一詞正呈現其更深層的意義。數位技術的應用與產品／服務的開發由著重各獨立功能的效能，到結合多元功能於單一產品／服務，這個趨勢帶來的不僅是新產品／服務的功能多樣化，更進一步影響了個人的生活習慣、組織內的創意管理、產業的競爭與合作，亦促成了法律、經濟環境的變遷(Shin, 2006)。半導體、軟體與數位通訊的發展，配合政府政策的管制放寬，加上企業的管理創意(Yoffie, 1997)，推展著匯流(convergence)的趨勢。數位時代更深一層的發展與意義，即體現在社會生活中的「數位匯流(digital convergence)」。

數位匯流源於數位科技的發展，利用電腦可以將所有形式的媒體數位化(Mueller, 1999)，以致於不同形式的媒體可以互通，這是人類歷史上前所未有的驚人創舉。由於數位匯流廣泛而深刻的影響了社會生活，使匯流的議題數十年來(Yoffie, 1997)持續在學術及產業界引起關切與討論，如 Dyson & Humphreys(1990)所提，自一九八零年

代以來，匯流成為傳播領域的四大概念之一²。

在組織與產業的層面上來看數位匯流，匯流使得文字、圖像、聲音及影像，透過數位化技術，可以整合在相同的平台上(Egan, 1996; Tapscott, 1996)，因此影響了產品或服務的研發設計、生產製造與行銷宣傳的方式，Ithiel de Sola Pool(1992)即認為，數位科技之發展及匯流，使通訊及傳播市場間傳統的界線變得模糊，即是，在技術發展的基礎之上，資訊、電信、傳播及其他可能產業將可透過產業水平間的跨產業價值鏈，使不同背景的組織共同在數位市場上推出新的產品或服務(Baldwin, McVoy, & Steinfield, 1996; Yoffie, 1997)。

由於產品／服務功能的重疊，使產業的疆界變得模糊(Pool, 1992; Yoffie, 1997)，數位匯流使組織有更多進入新市場的機會，因此強化了市場上的競爭(Mueller, 1999)；但另一方面，源於數位匯流技術愈來愈廣泛的被應用在新產品／服務上，快速而複雜的需求變化與創意，使多數組織無法自行發展匯流產品／服務(Grimshaw, et al., 2005)，因此，當市場對產品／服務的要求愈來愈多元(multiplicity/plurality)時，組織間必須要合作以彼此互補(Shin, 2006)。

這樣的情境使得不同產業的組織間不再是單純的競爭或合作。「競合(co-opetition)」一詞由 Raymond John Noorda 提出(Brandenburger & Barry, 1996)，他結合了競爭(competition)與合作(cooperation)，以說明當面臨不確定的經營環境時，組織會在競爭與合作的兩極端間，選擇適合的策略，也就是說，組織之間會同時保持著既競爭又合作的關係(Brandenburger & Barry, 1996)。先於 Noorda，Hamel, Doz & Prahalad(1989)以競爭性的合作(competitive collaboration)來強調異業聯盟的策略意義，隨後，Robins & Finley(1998)也以超競爭(transcompetition)來描述組織間既競爭又合作的多元關係。

²其餘三者為放鬆管制、全球化、綜效。

競合、競爭性的合作與超競爭的概念皆強調組織在彼此競爭之際，試圖以一定程度的合作，來增加利潤並達到雙贏。在數位匯流的趨勢下，這樣的產業關係，變得愈來愈常見，例如：其一，在手機或筆記型電腦裝置上普遍皆有數位相機的功能，大幅的掠奪了視訊攝影機(webcam)原有的市場，但另一方面，在家庭保全系統的市場中，兩項產品卻能夠相互配合，以行動裝置接收家中保全系統之視訊攝影機拍攝的影像，能使使用者隨時隨地監控家中的狀況，兩相配合下使保全系統發揮更好的效果(鄭嘉隆, 2003)；其二，行動網路營運商(mobile network operator)原有各自的手機數據服務入口網站及內容服務，但手機業者紛紛提供的內容服務(如：Apple AppStore 服務、Android 手持設備作業系統上的 Android Market 服務)更吸引使用者，因此，行動網路營運商便與手機業者合作(如：AT&T 與 Apple 兩企業的合作)，由於豐富的內容服務，使手機用戶更喜愛以手機上網瀏覽，實務上增加了行動網路營運商之數據服務收入(陳釗瑤, 2008)。如上既競爭又合作的競合關係，帶來活躍又複雜的組織互動。

本研究即是在數位匯流的環境趨勢下，基於數位技術的發展，匯聚了資訊、電信及傳播的功能，制定了行動電視(mobile TV)的標準，使聲音、影像與資訊能在一行動電視的服務中整合。由於行動電視服務必須由資訊產業、電信產業與傳播產業跨產業共同經營，才能完整的呈現其多元的功能，因此，使原先沒有合作關係的產業組織之間有了合作的機會；另一方面，由於新服務初測試與推出之際，未有明確的商業模式與政府政策，也使新服務中各產業能量重疊的功能區塊，成為彈性的競爭空間，跨產業的競合關係於焉展開。

因此，本研究把數位匯流的焦點集中在媒體服務，以下，本研究透過不同階層中的匯流分析，說明媒體服務匯流下，新的媒體服務透過單一設備與搭接的傳輸通道，所能提供的多樣功能。本研究並接著說明，在媒體服務匯流下，跨產業的組織間的競合關係。

(三) 媒體服務的匯流與其促成的競合關係

數位匯流實踐在媒體服務的領域中，最引起關注的首推行動多媒體的服務。隨著電信網路技術的發展(如：3G 第三代行動通訊技術)，使視訊內容服務在行動通訊應用中愈受重視，與此同時，廣播產業亦開發出以廣播技術為基礎的行動內容服務(如：DVB-T³、DVB-H⁴)。在產業個別的努力下所開發出的技術，正走向功能的匯流，使行動多媒體服務得以同時提供單點傳播(unicast)與廣播(broadcast)的功能。同樣的，在媒體服務應用上的技術發展，除了匯流成新產品／服務之外，也促成新的商業模式並帶動產業間的互動。

在傳統的產業營運環境中，電視（傳播）、通信（通訊）與資訊（網路）產業有各自的服務內容、通道及目標顧客，在匯流的趨勢下，面臨了跨產業競爭與合作，改變了原有的產業生態，如 Collis, Bane & Bradley(1997)所推估的，新的多媒體產業將會由電視、通信及資訊產業組成，更進一步剖析，媒體業的匯流可為三個階層(Kobayashi, 2000)：

1. 傳輸層(transmission level)：不同傳輸通道的整合，使單一的服務，能夠透過不同的傳輸通道提供給消費者，除了傳輸通道的切換外，不同網路間還能夠交換資訊。例如：通話服務，可藉由電信網路或網際網路提供，目前的網路電話系統即能撥打或接聽電信網路電話。
2. 終端層(terminal level)：使用者可用相同設備接收不同服務，使原本需由不同的設備來提供的服務，進展到只需單一設備即可。例如：智慧型手機，即能接收

³ DVB-T: Digital Video Broadcasting - Terrestrial 標準，能支援行動接收功能。

⁴ DVB-H: Digital Video Broadcasting- Handheld 標準，是以手持設備接收廣播服務的技術標準。

廣播、瀏覽網路或接聽電話。

3. 服務層(service level)：可透過多重的通道來傳送多樣的服務。文字、聲音、影像等多樣的資訊內容，能以不同的格式(format)包裝，並透過多重的通道來傳播。例如：股市的數據或圖表，可轉換成不同的格式，在網頁、電視與手機上呈現。

此三階層的匯流，進一步的形成行銷運作(marketing practices)的匯流，即產品與服務的整合(連寶如, 2003)，例如將電訊與資訊網路傳輸服務搭售(bundle)，電信業者即以申請ADSL(Asymmetric Digital Subscriber Line)免費贈市話門號的方式，促銷其網路傳輸服務。另一方面，也形成了產業(industries)的匯流(連寶如, 2003)，使不同的產業整合，例如：Time Warner與AOL於2000年的合併案，結合了媒體與網絡產業⁵。

在行動電視(mobile TV)服務中，實踐了傳輸層、終端層與服務層的匯流，也帶動了產業間的合作與行銷運作的整合，例如：行動電視標準之一的 DVB-H 標準，即是匯流服務典型的例子。DVB-H 標準在 2004 年 11 月正式通過為 ETSI(European Telecommunications Standards Institute)標準，作為提供廣播服務到攜帶型手持設備的協定，標準中促成不同網路的結合：一方面透過衛星或地面廣播網路提供行動電視服務，另一方面，透過電信網路提供互動服務(Digital Video Broadcasting, 2009)，目前已曾在 44 個國家進行測試，並有 14 個國家中已有商業營運(Digital Video Broadcasting, 2010)。其在不同階層的匯流情況如下：

1. 傳輸層(transmission level)：DVB-H 的行動電視應用，將整合、搭接廣播網路與電信網路。供閱聽眾參考的節目內容與相關資訊，即電子服務導覽(Electronic Service Guide, ESG)，將隨著節目內容廣播，而當使用者點選服務後，則透過電信業者的系統與電信網路提供互動服務。

⁵ 兩者已於 2009 年 12 月拆分。

2. 終端層(terminal level)：配備有天線、DVB-H 訊號接收器與解碼器的手持設備，除了能通話外，將具有收看廣播的電視功能，另外也能使用網路上的互動服務。
3. 服務層(service level)：結合了影音內容與資訊服務，DVB-H 標準所支援的行動電視服務功能，可以把文字、圖片、聲音與影像等不同形式的內容，切割成 IP 封包，串流傳送出去，在手持設備端即能同時取得資訊與影音服務。

由於 DVB-H 行動電視服務在傳輸層、終端層與服務層上的匯流，在市場上推出服務時，勢必得透過跨產業的合作，才能呈現出豐富而多元的功能，因此，廣播產業、電信產業、手持設備產業、內容產業與軟體產業皆參與其中並相互配合。在行銷運作上，可將新服務與網路傳輸服務搭售，例如：義大利電信業者暨行動電視經營商 3 Italia 即曾推出搭售方案，以固定費率每月 29 歐元，提供用戶收看行動電視免費頻道、每月 1GB 上限的數據服務、網路社群及每日 60 分鐘免費通話的行銷專案 (Pugliese, 2007, September)。

DVB-H 行動電視標準，即本研究個案中新服務試營運所採用的技術，在其促成的匯流背景下，不同產業間開始了複雜的互動模式。

2006 年 8 月 4 日，國家通訊傳播委員會公告甄選業者辦理手持式電視實驗性試播計畫，於 2006 年底，台灣產業界跨產業組成五個行動電視的試播團隊，每個試播團隊皆由許多不同產業中的企業組成，基本上包括無線電視廣播業者、電信業者、內容提供業者、平台系統開發業者、軟體開發業者、數位版權管理業者及手持設備製造商。將行動電視服務所需的功能，分成傳輸、平台與終端及內容與服務之三層的架構，各層之間是合作的關係，見圖 1-1。

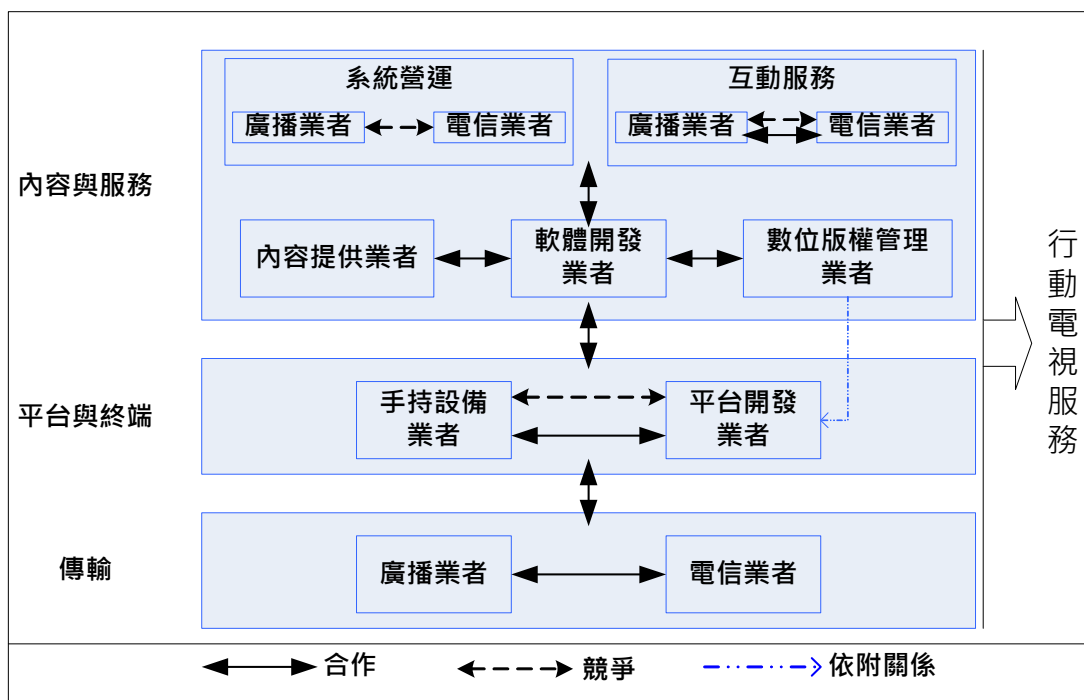


圖 1-1：行動電視服務產業中各構成分子的競合關係(來源：本研究)

在傳輸層上，廣播業者與電信業者各負責廣播網路與電信網路，兩者之間是合作的。在平台與終端層，由於平台與終端必須在內容與服務的格式及參數上相符，服務才能正確的在終端上呈現，因此平台與終端是合作的，但由於其中一手持設備製造商兼為平台系統開發業者，以提供端對端的服務(end-to-end solution)，此外，不同的平台與不同的手持設備間僅部分互通，因此使手持設備業者與平台系統開發業者間亦有競爭關係。在內容與服務層中，內容提供業者是團隊中定位清楚且少與其他產業衝突的角色，源於台灣廣播業為製播合一的經營方式，未來在商業經營時或有與廣播業者競爭的可能，但在本專案期間，內容提供業者是合作的夥伴。軟體開發業者亦扮演支援性的角色，改善手持設備製造商及系統業者系統上的功能，與其他團隊成員和諧的合作，沒有角色重疊或衝突；數位版權管理業者，必須依附在特定的平台上，因此受到平台開發業者間競爭的影響；在內容與服務層，最激烈的競爭，來自系統營運服務角色的角逐，使廣播業者與電信業者之間競爭激烈；互動服務則必須由廣播業者將服務目錄廣播到端終，再透過電信業者的網路，提供使用者

點對點的服務，所以兩者之間必須合作，然而，兩者在爭取互動服務的主導權時，又是彼此競爭的。

以試播團隊整體而言，當中有競爭有合作，使團隊成員間的互動變得複雜，這些互動的過程，在經過深入的理解與分析後，將能浮現出理論與實務上的意涵，豐富對組織間關係的研究，並反饋於競合關係的發展。

第二節 研究動機

匯流的發展根本的改變了組織的運作與管理(Reding, 2006, May)，這些變動的重要特徵之一，是組織與組織之間的互動變得更頻繁(Sztompka, 1999)，且人我之間變得更相互依賴。由於新產品／服務的功能愈趨多元，原先隸屬於不同產業的產品／服務，可能彙集在單一的新產品／服務中，以 Nokia 手機為例，它由單純的語音功能，逐步加入了簡訊、音樂播放功能、電子錶、遊戲、網頁瀏覽功能、相機、廣播接收器與衛星定位晶片等，在匯流的歷程中，Nokia 即必須與更多不同的產業組織溝通協調(Ahonen, 2010)。

除了互動更頻繁外，隨著生活環境中的陌生人不斷增加，我們有愈來愈多的機會必須面對陌生的人，甚至被陌生人包圍(Sztompka, 1999)，因此企業可能在產品／服務推陳出新的過程中，與異業合作。與陌生人的互動在社會生活中已不可避免，然而「陌生人代表著未知……未知的、從我們熟悉的世界中分離出的，由不同文化所限定的世界」(Giddens, 1994)，因此，互動當中便潛藏著許多不確定性與臆度揣測，在這樣的互動本質下，信任便成為重要的社會議題與學問(Sztompka, 1999)。

信任議題除了在推動社會生活時十分重要之外，以組織研究的角度來看，當組織之間的互動日益頻繁時，組織間關係的治理(governance)亦是重要的課題，而信任在當中扮演關鍵的角色。

組織間的互動，包括各種組織之間價值活動的彙集(pooling)(Grandori & Soda, 1995)，然而，如何彙集？如何解決互動中的爭議與衝突？如何分配彙集後的聯合產出？都必須加以治理(governance)，也因此，組織間治理結構的相關論點是研究組織互動的重要課題(Chuang & Fang, 2005)。本研究中，一則由於各組織來自不同的產業背景，增加了互動的複雜度；再者，為了完整的呈現行動電視的功能，各組織間相互依存；最後，在商業經營的遠景下，各組織之間的關係發展是長時而持續的；這些互動的脈絡，使得信任成為組織間合作的基礎(Sobrero & Schrader, 1998)。

Chuang & Fang(2005)整理既有的研究，將組織間的互動關係模式及其治理分為三類：一為市場或契約基礎的治理結構，其交易條件或成果之分配反映在「價格」上，組織間的互動以價格決定彼此是否有意願及能力接受交易；其次是層級基礎的治理結構，由單方面「權威」性的主導權利義務的內涵及產出的分配；介於前述兩者之間，是合作性的治理結構，它的主要運作邏輯是「信任」，為了維持正常的運作，雙方必須彼此協調、調適並以互惠為產出分配的原則。

在本研究中，以整個團隊而言，組織之間呈現合作的結構，組織之間的互動尚未有價格等市場機制，也沒有特定權威性的主導者，跨組織之間沒有整體的策略規劃，也不依層級結構中的指揮與控制系統溝通，在這樣的情境下，組織之間的溝通很重要的是依賴彼此的信任(許士軍, 2009)；除此之外，本研究個案中，組織之間除了合作，同時亦有競爭，各組織自行發展最適合的競爭策略，這樣的競合關係中，組織間的互動變得更彈性，也更不確定，使得信任的研究更形重要。

數位匯流環境所產生的新的互動關係中，目前已有研究開始探討一般網路環境中建立信任(e-trust)的困難度與可能性(de Laat, 2005; Nissenbaum, 2001; Pettit, 2004)，學者甚至以個人分享空間中公開的日誌，來探討人與網路世界中的陌生人的基本信任

(de Laat, 2008)。除了以上一般信任⁶(general trust)關係的探討外，在電子商務領域中，探討如何建立信任機制以使消費者相信線上交易的研究，則已如雨後春筍(Goles, Lee, Rao, & Warren, 2009; Kim, Ferrin, & Rao, 2009; Palvia, 2009; Salam, Iyer, Palvia, & Singh, 2005)，顯示數位發展下生成的新的社會生活中，信任議題已愈受重視。但在組織的分析層次上，探討匯流帶來的組織間既競爭又合作的關係，與相應之跨組織間的信任(inter-organizational trust)研究，則難得一見。

適逢行動電視服務在全球市場上引起關切，台灣政府與產業開始醞釀手持式電視實驗性試播計畫，如前所述行動電視服務，實踐了傳輸層、終端層與服務層的匯流，也帶動了產業間的競合與行銷運作的整合，是觀察組織間互動關係，十分具代表性的個案。其中最精彩處，是其集結許多差異甚大的產業，在服務的模式與規則未定的情況下，一方面合作推出服務，一方面彼此角逐服務的主導地位，因此，本研究欲以此個案之深描及詮釋，耙梳跨產業競合互動中的信任關係。

第三節 研究目的

隨著數位科技的發展，匯流的社會生活已是趨勢，它使產業疆界逐漸模糊，也為組織間的互動治理帶來新的挑戰。在發展市場上新的應用或服務時，彼此迥異而陌生的數個產業有愈來愈多的機會互動，例如：家電冰箱連結線上食品採購的創意，就必須由家電業者、量販業者及系統開發業者共同實踐，諸如此類的創意在數位匯流後，層出不窮。為了成功的經營新服務，企業必須與異業合作，同時，對產品／服務在與異業交集的區塊上保有企圖心，思謀籌略如何在當中取得競爭優勢，這樣的競合互動，對企業的策略管理而言具挑戰性。

⁶ 指沒有針對特定對象的信任，其來源可能是制度、文化認同或個人的人格特質(羅家德 & 葉勇助, 2007)。

在數位匯流帶來的諸多影響中，現有的研究多在探討技術可行性的評估或是對未來的意想[如：Barwise(2001)、Collis, et al.(1997)、Mueller(1999)及其他不可勝數之匯流標準的研究]，而針對實際案例深入說明組織間的互動的研究，則不多見，跨組織信任的探討，也因此更加匱乏。雖然有 Ybarra & Turk (2009)的研究，利用歷史資料整理出 162 個美國企業在資訊技術研發的聯盟個案，探討信任在策略聯盟中的生成與衰減，但其採用的是問卷調查(survey)法，無法針對個案詳細描繪其發展的歷程；另一方面，信任關係的研究，其探討場域局限在同一產業或與上游、下游、外包廠商的合作關係之下(Grossman, 2004; Kelly & Noonan, 2008)，然而，由於當社會網絡(social network)中的角色(actors)增加時，角色間關聯(relations)也會大幅增加，若再考量角色間的差異性而會使網絡關係的分析更加複雜(Wasserman & Faust, 1994)。差異愈大的企業之間，因為彼此歷史、文化、競爭策略、作業程序等的不同，愈可能在互動過程中產生問題與衝突，而不易建立信任(Daskapan & Costa, 2008; Sydow, 1998)，因此既有的研究無法推論異質產業間的互動模式。最後，由於新產品／服務將跨越原有的產業界線，在產業功能區塊重疊、超出既有的法令或經營規則所適用的範疇時，異業間的競合使原先的關係治理更加困難。因此，既有的研究成果將不足以描繪或用以了解在複雜度與不確定性遽增下，組織間的微妙互動。

當我們深入場域觀察數位匯流的實際個案時，競合的企業間的互動關係實難以預測且跌宕戲劇，時而聯繫密切並有相互依存的共識，時而為了取得新服務的主導權而互相角逐。在複雜又充滿不確定性的氛圍中，信任議題浮現，在探討企業間應如何互動的問題時，信任關係至關重要。

本論文，即欲以一典型的因匯流而引伸的競合關係為例，

1. 分析促成組織信任的因素，在競合關係下對發展信任的影響
2. 陳述不同形式的信任在專案的發展中興迭的狀態與衍生的效應

3. 探究源於跨產業競合的特殊脈絡，不同形式的信任間的階段性發展之先後緩急關係
4. 權力關係對跨產業競合中信任發展的影響

期待本研究能在學術上開啟跨產業競合中信任關係的探討；而在實務上，能協助政策制定者與產業在跨業競合情境了解信任關係，從而使數位匯流帶來的潛在應用與服務，能在信任的基石上，透過各產業的合作，實現在社會生活中。

第四節 內容概要

本論文共有六章。第貳章的文獻探討，談信任的研究發展、概念與分類。第參章的研究方法，說明研究者的哲學立場、參與式觀察的資料收集過程，及詮釋的資料分析方式。第肆章為研究場域背景介紹，描述本研究個案所處之產業環境及專案發展歷程。第伍章的個案分析，敘述本研究觀察所聚焦的信任現象，並由「信任之促成構面的分析」、「初始階段的威懾基礎的信任」、「角色重疊扮演與不同種類之信任的新發展」、「環境的影響與制度基礎的信任」、及「權力關係的探討」五個主題予以分析及討論。第陸章為結論，提出本研究對學術及產業之貢獻、研究限制與未來的研究機會。

第貳章 文獻探討

第一節 研究信任的源起

二十世紀後半葉始，社會學中發生了典範的移轉，在本體論上，從對社會較系統的、整體的、「硬」的想像轉變到場域的、流動的、「軟」的想像(Guba & Lincoln, 1994)；在認識論上，形成對軟性變量⁷的重視；而在對人類行動的想像上，則強調文化、人文主義、現象與意義的詮釋(Sztompka, 1999)。這樣的轉變，豐富了人們對觀察與理解社會現象的內涵，使情感的、文化的元素，如：價值取向、社會聯繫、忠誠、認同、依戀等，成為研究關注的焦點(Sztompka, 1999)，而「信任」也是當中重要的議題之一。

信任的主題，有在哲學、社會學、政治思想及倫理學中豐富且連續的傳統，而約在九十年代中期，信任議題在現代人對人文主義的關注中，引起學者們的興趣，成為社會學科研究的前沿(Sztompka, 1999)。

這樣的學術發展，實根源於現代社會生活的特性。Misztal(1996)強調在充滿偶然性、不確定性及全球化的環境下，信任變成一個非常急迫的核心問題，而 Eisenstadt & Roniger(1984)指出信任在人類關係中的普遍存在與必要性，缺乏了信任，現代社會將癱瘓難行。因此，Sztompka(1999)觀察現代社會現象後的歸納與整理，聚焦於信任議題的研究趨勢，主要源於現代社會的特徵如下：

⁷ 指無形的變量，例如：意義、符號、規則、價值、規範、框架等。

1. 現代人多對未來採取積極的態度，因而，世界受到有目的的人類行為的影響愈來愈大。當人們意識到自己的行動能力，了解自己對未來的影響時，便開始主動的參與並推動社會的進展，例如：選舉、參與社會運動或探索發明等，而在社會不斷地被塑造及再造過程中，人類社會需要信任以建設性的面對未來，例如：人們必須相信政策與法律對規範社會生活的效力，而發明家需要相信研發出的新產品是有用的。

另一方面，現代生活中潛在的選擇範圍愈來愈大，也愈多元，在人們各有其目的的情況下，他人的行動變得更難預測，使人們更需要信任來維持人我的關係。例如：信任政治、經濟、科學等領域中代表其利益的代理人 (representatives) 將以其利益為行動的依歸。
2. 社會已高度分工，使人的生活相互依存。一方面，角色、功能、職業、生活品味等不斷地分化和特殊化，另一方面，卻透過社會網絡緊密的聯結，而維持社會的運作。例如：全球化的發展，將世界各地的政治、經濟、文化等生活聯成緊密的網絡，在各種合作關係形成時，也增加了人們對他人的依賴，依賴愈重，愈需要相信他人的可靠性，以維繫合作的關係 (Miształ, 1996)。
3. 制度、組織系統愈趨複雜，使它們對普羅大眾而言，難以理解。例如：沒有人能完全理解全球產業脈動、金融管理機制與法律規章及這些領域行政管理的運行機制。因為這些作業是人們的需求與利益所仰賴的體制，所以人們必須面對這些黑箱，而信任即是人類應對晦暗、不確定環境時不可或缺的策略。
4. 現代人的生活與幸福所仰賴的他人，更常是匿名的，或更趨非人格化，也因此，人們必須與更多陌生人或是機構互動，並接受他們的服務。例如：

我們服用的藥物的生產商、穿著衣物的原料商、房子的建商、乘坐飛機的機長、教育產品的發行商或電話客服人員，在無數的場合，生活中的食、衣、住、行、育、樂，我們總是依靠這些不知名的他人。Sztompka(1999)結語道：要跨越匿名性的鴻溝，只有求助於信任。

5. 文明與技術的發展，使社會生活充滿人們製造出並不斷擴展的新風險。工業發展下帶來了生活的便利也形成全球暖化現象、畜牧業的發展發展了經濟也造成水資源的污染、核子研究提供了能源也形成了武器威脅，或是高槓杆衍生性金融商品刺激了市場也潛伏著泡沫化的危機，這些都是隨現代文明發展浮現的新風險。為了應對這些新的風險，人們需要信任以面對這些不可預期的發展。

其中，關於技術發展在社會生活中增加的複雜及不確定性，即是展開本研究的源起。如同 Stivers(1994)提到的，人們愈是將技術應用於自然與社會，生活就變得越不可預測，當技術對自然和社會產生影響時，它們之間複雜的互動，造成許多非預期的結果；在科技與組織的互動上，Orlikowski(1996)提出動態的情境觀點(situated change perspective)，認為在前所未有的環境、技術與組織的發展下，人們在應用科技並微調工作實務的歷程中，會在組織中形成一連串程序上、意識上及規範上的細微但重要的改變，這些改變進一步引發更多的崩解、創新與不預期的結果，使組織結構與協調機制也跟著改變。這樣的改變是自發的、浮現的、出乎意料的，形成組織無法事前預期與規劃的轉型。

數位匯流引發的想像，吸引企業的關注與嘗試，本研究相信，即使匯流技術並非是另一次改變全球經濟的技術革命(Yoffie, 1997)，源於匯流性質而引起的社會變遷，也將呈現在組織管理的程序、商業模式的策略思考及產業規則的變化上。在企業應用各種匯流技術以開發新產品／服務時，形成一項重要的變遷，即——企業間的關

係不再是單純的競爭或合作，而是複雜的競合模式。由於對所有共同推動新產品／服務的參與者而言，這是未曾經驗過的嘗試，且充滿不確定性與風險，也因此，無法預期競合最終會發展成什麼樣的型態與結構。愈是在不確定的互動情境中，信任扮演愈重要的角色，以與陌生而相互依存的他人，在更有建設性的行動下，實踐數位匯流的想像。

第二節 信任的定義

「在行為結果無法控制的不確定情況下，人們願意承受可能的傷害(脆弱性，vulnerability)，而選擇相信對方會依照預期而行動」是許多學者對於信任的共同看法(Gambetta, 1988; Hardin, 2001; Heimer, 2001)。

基於信任關係中的不確定性、脆弱性及選擇性，Carnevale & Wechsler(1992)整理了信任的概念，即「信任是對某一個人或群體的行為或意圖有信心，預期對方會有合乎倫理、公平且不帶威脅的行為，也關心對方的權益；除此之外，信任也包含了置自身於危險的意願，相信對方不會剝削這份信賴」，因此，信任其實是一種賭博(Sztompka, 1999)。然而，正如同 Williamson(1993)及 Hardin(2001)所探討的，要說信任存在與否，不能只談單次的邂逅、單方面的信心，還要分析反覆(repeated)互動中的回饋(即互惠，reciprocity)與強化(reinforcement)，Ostrom(2002)實驗觀察連續互動下的行為時，發現信任的程度、互惠與信譽之間有正向強化的作用，信譽能促成首次邂逅時信任的傾向，信任的行為在得到正向的回應後，將能進一步提升信譽並加深信任感，信任感的加深則更進一步促進良好的互惠。本研究中對信任的探討，除了分析研究個案對他方的信心、預期及探討其承擔風險的意願外，更著重於雙方來來回回的行動與回應，在行為的觀察與分析中，呈現信任關係消長的始末。

在研究的客體上，信任最原始的形式指的是人對他人及其行動的信任(Sztompka,

1999)，自 Granovetter 提出「鑲嵌理論⁸」後，信任受到組織學者的注意(羅家德 & 葉勇助, 2007)，使信任的客體由具體的個人信任擴展到對抽象的社會客體⁹的信任，而信任議題的研究也由人際關係的領域，擴展到對經濟社會運作之影響的探討。

由於研究客體與觀點不同，心理學、社會學、經濟學等領域的學者，對信任的研究焦點各不相同。心理學上的信任，主要探討個人的信任傾向及值得信任的人格特質(Barber, 1983; Rotter, 1980; 羅家德 & 葉勇助, 2007)，如 Mishra(1996)即指出值得信任的行為，可由四個面向評估，包括：能力(competence)、公開(openness)、關心(concern)及可靠(reliability)；經濟學者的研究則以交易成本理論、賽局理論等，談論信任是理性的利益－成本評估(Sabel, 1993; Williamson, 1993)，Sabel 對信任的定義為「信任是雙方在交易過程中相互信賴，相信彼此不會做出傷害對方的行為」；而社會學關注的焦點在社會網絡的中的人際互動，以信任來增加社會資本(Coleman, 1990; Granovetter, 1985; Luhmann, 1979)，Luhmann 即談到信任是資本的一種累積。

在社會生活中，信任其實是跨學術領域的，「信任他人」有個人心理特質的色彩、經過個人經濟理性的評估，也受到社會化歷程的影響；劃分領域的優點，在能夠集中能量於特定面向，以深入的理解與剖析，貢獻知識全貌之一隅。本研究著眼於數位匯流與組織互動間的交互作用，因此以組織的觀點出發，切割研究的範疇於社會網絡中的組織信任，分析組織的意圖、行為與組織間的互動歷程。

⁸ Embeddedness，指經濟活動無法跳脫社會關係的脈絡，人們會基於過去與他人的互動，決定與所信任的對象繼續交易(Granovetter, 1985; Oxford dictionary of sociology," 2009)。

⁹ 指社會類別(如：佛教徒)、社會角色(如：母親)、機構、制度、技術，與社會系統(如：民主制度)等。

第三節 信任的類別

除了一般化的信任概念，不同的脈絡與指導規則下的互動，需要不同形式的信任(Markova, Linell, & Gillespie, 2007)，例如：宗教團體間的信任與商業聯盟間的信任，在建立信任時的依據便不同。為了更深入探討信任的對象與信任產生的過程，許多學者進一步將信任分類，透過發展這些不同形式的信任，將有助於一般信任關係的建立。

在信任的類別中，社會學與管理學中最常引用並加以延伸的分類有 Zucker(1986)、Shapiro, Sheppard & Cheraskin(1992) 及 Williamson(1993)¹⁰的分類，由 Zucker 的分類中，可見信任類別的梗概。

10 Williamson 則將信任分為三類，包括：

1. 計算型的信任(calculative)

Williamson 探討在商業關係中，其實沒有信任的元素，而是透過風險的評估，計算個人在欺騙中將產生的成本，相較於合作順利中所獲得的利益，進而形成「信任」。

2. 制度中的信任(institutional)

信任契約簽定背後的社會、文化、政治與組織脈絡。必須仰賴諸如政治制度與企業文化等經濟交易環境的穩定與可預測性，方能發展組織間的信任。

3. 人與人的信任(personal)

是針對與家人、朋友等特定對象間的人際關係而產生的信任。Williamson 認為這樣的信任符合信任的核心概念，即信任不待於任何正式的理由，真正的信任只存在於特殊的人際關係。

Williamson 的分類，被應用探討人際關係對交易的影響，見於許多電子商務的研究，如(Gefen, Karahanna, & Straub, 2003; Pavlou & Gefen, 2004; Ratnasingam, Gefen, & Pavlou, 2005)。

(一) Lynn G. Zucker 之信任的分類

Zucker(1986)回顧 1980 年代中期到 1990 年代初的社會現象，在探討美國社會的改變與信任關係的建立時，歸結信任產生的三種不同的基礎，包括

1. 依過程基礎的(process-based)：

過程基礎的信任是最常應用在社會學、人類學及經濟學的領域中。信任來源包括良好的交易歷史、公平的禮物交換(Mauss, 1990)等，透過時間、經驗累積，一方面能建立商譽及品牌形象，另一方面，也隨著時間經過，使組織能累積足夠的知識，以評估合作夥伴是否值得信任。信任是建立在人與人的社會聯繫(social ties)上。

細看依過程基礎建立的信任，不同的研究者對信任產生的時間點看法不一。Zucker(1986)提到可將信任視作社會生活中一種基本的期待(background expectation)，任何形式的合作，甚至只要有「組織」，就一定有信任，這些研究中，將信任視為合作的前提(Farfinkel, 1963)；另一種看法，則認為信任是在組織互動的過程中自然生成的，如：共享的規範及價值觀，是培養出來的(Powell, 1995)，因此互動過程中培養出來的信任程度，將決定合作是否成功。本研究認為這樣的差異或看似矛盾的觀點，主要來自於各研究所探討的信任的種類不同：在合作的過程中，會生成不同信任，如：因恐懼懲罰而信任、因理性計算而信任或因環境制度保障而信任，依合作階段不同生成不同的信任(威懾基礎的信任、認識基礎的信任、認同基礎的信任)的想法，可見於信任之階段性發展模式(Shapiro, et al., 1992)，將於第三段中說明。

2. 依特質基礎的(characteristic-based)

此類的信任建立在社會的相似性(similarity)上，以個人的特徵，如：文

化背景、社會地位、性別或種族等，連結成信任的網路，家族事業即是此類型信任下發展的企業型態。美國銀行早期的授信模式中，即明顯可見貸款人背後的親屬或種族網路(Beveridge, 1985)。

不同社會類型(social category)－性別、年齡、宗教、地域、階級、職業、地位及種族等－各有不同的生活經歷、價值觀、行為模式與生活風格(羅家德 & 葉勇助, 2007)，同一類型的人，由於相似的生活經歷、價值觀等，容易相互理解，而產生信任感。以此觀點來觀察產業，相同產業指的是「一群產品替代性極高的企業」(Porter, 1998)，因為產品、流程、地理市場的相似，而面對著相似的市場需求與供給(湯明哲, 2003)。同一產業中的企業，會因為相似的經營背景，而在企業營運、策略思考與競爭模式上，易於相互理解，但是產業中的基本態勢是相互競爭的。

經本研究觀察，這樣的情態在數位匯流下漸漸的改變了，產業的界定日益困難。由於匯流技術的趨動，企業可以進入不同的產業，而開啟跨產業競合的新局。費孝通(1948)提出差序格局，說明中國人以自我為中心，建立起由近而遠的關係網絡，因關係親疏遠近不同，中國人會以不同的行為方式對待他人。由社會類別的同異或親疏遠近來看跨產業的競合，將可超越現有產業競爭策略分析的視角，探討原來同處於一產業的企業之間，在過渡到跨產業競合時，信任關係的改變，而這改變又將影響競合關係最後的結構。

3. 依制度基礎的(institutional-based)

由於移民或經濟發展引起的人口遷動，使過程基礎的信任崩解(Zucker, 1986)，市場上交易雙方間的社會距離(social distance)愈增，使人們愈來愈無法預期交易對象的期望；另一方面，地理上的距離增加，在無法面對面接觸的情況下，人們需要一些正式的信任象徵，以降低交易的風險；最後，

交易內容愈來愈複雜，一項交易背後結合許多相關的產品與服務，使交易中負責的單位變多，而信用歸於眾多的對象。新的交易環境中，過程基礎的信任無法負荷遽增的複雜度，使依制度基礎而建立信任的重要性日增。

這類的信任跳脫於單一的交易情境與特定的對象。組織能透過加入聯盟、申請認證等方式，建立值得信任的形象，在這過程中，最重要的是媒介的機制(intermediary)，即制度，主要包含第三者認證及法律規章的約束。因為制度的存在，在不需要瞭解雙方過去的信用記錄或個人特質的情況下，就能依個人對制度環境的信心，在交易雙方發展出基本的信任關係。

匯流下的跨產業競合，使組織必須與不熟悉亦不相似的組織互動，使制度基礎的信任更加重要(Zucker, 1986)，但在匯流應用初萌的階段，市場上並沒有跨產業的聯盟、認證機構或社群提供信任的基礎，在市場上缺乏相關機制的情境下，如何從無到有建立起制度基礎的信任，是本研究觀察的重點之一。

(二) Rousseau et al.之信任的分類

前述各研究是研究者依不同的研究旨趣，或探討信任關係的來源、信任關係的循序發展或是針對信任客體的不同，以區分信任的類別與內涵，但彼此之間或有重疊、互補或概念的延伸，Zucker(1986)的分類沒有納入商業利益成本的評估，而 Williamson(1993)認為人際間的信任才是真的信任，則局限了組織間信任發展的可能，因此，本研究採用 Rousseau et al.(1998)的分類。

Rousseau et al.回顧信任的研究，整合不同學域及研究焦點的類別，將信任的形式整理、分類為四：威懾基礎的信任、計算基礎的信任、關係的信任與制度基礎的信任。Rousseau et al.的分類，除了承襲並補充前人的研究，也衍生出更深一層的議題，可作為本研究深入探討信任時的方向，其類別如下：

1. 威懾基礎的信任(Deterrence-based)

以威懾為基礎的信任，強調的是效用主義(utilitarian)，即投機行為造成的成本大於潛在的利益時，組織會相信他方是值得信任的(Rousseau, et al., 1998; Shapiro, et al., 1992)。

既有的研究對因威懾而來的信任有不同的看法，認為它根本不是信任(Sitkin & Roth, 1993)、是低度的信任或不信任(Rousseau, et al., 1998)或是符合廣義的信任(羅家德 & 葉勇助, 2007)。

與威懾為基礎的信任之思辨相關的是權力的議題。權力運作下，雙方會盡力掌握可供報復用的實力，使對方的行為受到控制，而權力低者則因無法承受報復而順從。如同只要有「組織」，就一定有基本的信任，權力是「組織」中另一個自然生成的關係(Wels & Loon, 1999)。權力究竟促成以威懾為基礎的信任？或是帶來不信任(羅家德 & 葉勇助, 2007)？本研究將於下一段中，整理既有的研究中對權力與信任之間關係的看法，並據以拓展本研究的分析。

2. 計算基礎的信任(Calculus-based)

計算下的信任是基於理性選擇，Rousseau et al.(1998)認為這樣的信任不僅只來自威懾效果，還來自可靠的資訊，據此認為他方會有對自己有利的意圖及行動(Lewicki & Bunker, 1995)。

雖然 Williamson(1993)認為計算基礎的信任並非真實的信任，或 Rousseau et al.(1998)提出在計算基礎下的信任程度是很有限的，僅適用於短期內能評估雙方表現的交易情境，但本研究認為這樣的信任在匯流及市場產品／服務快速更新的環境下，企業之間需要一些可靠的資訊與計算，以快速的集結合作對象時，有其重要性。

3. 關係的信任(Relational)

關係的信任源於雙方長期互動下表現出的信賴，進而演變成互惠的人我關懷。Rousseau et al.之關係的信任的概念，囊括了 Zucker 的過程基礎的信任、特質基礎的信任及 Shapiro et al.之認同基礎的信任，這樣的信任會因互動結果的好壞而成長或衰退，但一旦建立後，便具有韌性，不易因單一事件中對方的表現不如期望而消失(Rousseau, et al., 1998)。

為了深入分析關係的信任，本研究在探討跨產業競合專案時，將考量在專案前，同一產業中的組織在原產業環境中建立起的關係，也考量各產業間在專案期間，建立起的新關係。透過分析既有的關係網絡與新關係網絡的相互影響，將可更清楚的照看跨產業間的信任。

4. 制度基礎的信任(Institution-based)

Zucker(1986)與 Williamson(1993)的分類中都研究制度帶來的信任，分析人們在社會法律、規範、懲罰與倫理下會維持合乎預期的行為。Gulati(1995)及 Sitkin(1995)皆指出制度能扮演支援的角色，使人們能進一步冒險或發展信任關係。

本研究除了探討在市場上缺乏相關機制時，如何建立起制度基礎的信任外，也欲以個案發展及結果，反思制度基礎之信任的重要性。

(三) 一般信任與不同形式的信任之階段性發展

一般信任關係的形成，可透過不同形式信任的建立而產生，而透過各種類別的信任的分析，亦得以對信任形成或不形成有更細緻與深入的探討。除此之外，在合作的不同階段中信任來源亦不同，這樣的概念首先整理在 Shapiro et al. (1992)提出的階段性發展模式，首先，她們將信任區分為：

[1] 威懾基礎的(deterrence-based)

這種形式的信任源於人們害怕不遵守諾言後的懲罰，由於懲罰是清楚且可能執行的，人們會維持行動的一致性，實現他們的承諾。

[2] 認識基礎的(knowledge-based)

人們透過收集資訊與溝通互動，能夠更瞭解他人，也因此能夠更正確的預測他人的行為(predictability)，當他人是可預測的，就能夠維持信任的關係。

[3] 認同基礎的(identification-based)

由於人與人之間開始較親密的互動，彼此會開始瞭解並體會對方的想法與意圖，當彼此能夠相互理解且為對方設想時，就產生以認同為基礎的信任。

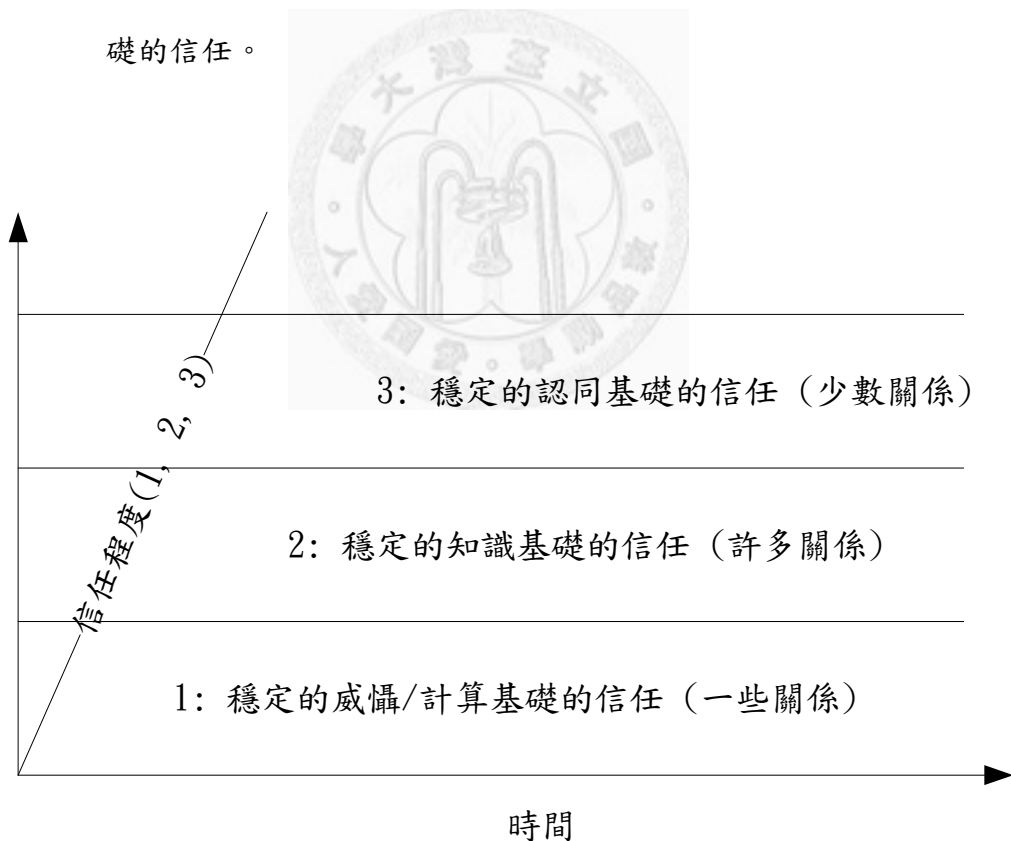


圖 2-1：信任的階段性發展模型(來源：改編自 Shapiro et al.(1992))

Shapiro et al. (1992)認為人際信任的發展是分階段的，以威懾下的信任為基本，而當人與人互動更頻繁後，會有以認識為基礎的信任，最後，彼

此會達到信任的最高層次，即是在認同對方下的深厚信任。而累積足夠的較初階的信任能夠引發(enable)更深一層的信任。

本研究認為 Shapiro et al. (1992)的研究除了提出階段性發展的構思外，也將信任的深淺納入分析。然而，分類標準不一，正因為各種類別間有引發、連帶的關係，使類別間不互斥，例如：即使是威懾基礎的信任，也需要有足夠的資訊或知識來判斷情境，認同基礎的信任亦然；威懾或認同基礎談的是信任的動力，但知識基礎談論的卻是互動過程中經驗的累積。其次，Shapiro et al. (1992)的分類局限於探討人與人之間由理性計算轉向感性的認同過程，無法涵蓋社會環境對信任的影響，例如：制度基礎的信任在 Zucker(1986)與 Williamson(1993)的分類中，於探討現代社會中的信任關係時，皆已是重要的類別，但在 Shapiro et al. (1992)的分類中則未見；最後，Shapiro et al. (1992)談的是信任增厚的過程，無法說明不同類別的信任在互動的過程中你消我長或共存共榮的情境。

因此，本研究將以 Rousseau et al.(1998)的分類為分析的基礎，利用各形式之信任的動態變化，補充 Shapiro et al. (1992)之信任的階段性發展模式所未考量的面向，以描繪競合關係中一般信任的發展。

(四) 信任關係與權力

信任的文獻中，普遍的忽略權力對信任的影響(Cook, Hardin, & Levi, 2005)，然而，權力不對稱是現代社會中普遍存在的現象，因此，任何探討信任的研究都必須嚴肅的看待權力的影響(Hardin, 2002)，信任與權力都是組織間關係的重要面向。

雖然既有的研究中，認為威懾是能夠建立某種信任的(Rousseau, et al., 1998; Shapiro, et al., 1992)，但權力帶來不信任，似乎是學術研究中的多數研究的共識。

Hardin(2002)認為在不對稱的權力關係中，較有權力者毋須期待互惠關係中的利益且有能隨時終止合作關係，也因此使較無權力者隨時有被背叛的風險，因而阻斷了信任發展的可能。權力不對稱亦使互動關係不透明、不公平，傾向保護有權力者的利益，而犧牲沒有權力者的利益，在這樣的關係下不會有真實的信任，甚至帶來不信任(羅家德 & 葉勇助, 2007)。

雖然多數研究者認為權力不對稱是信任的阻力，但本研究認為若以不同的角度看待權力，將能跳脫權力與信任之間因果式的論斷，了解權力與信任間的相互影響。過去的研究通常將權力視為人或組織擁有的屬性或資源，而非人際間或組織間的一種關係(relational constructs) (Cook, et al., 2005)，然而，以關係的角度來分析權力，將有助於解釋信任與權力之間動態變遷的過程(Turner, 1992)。在現有的研究中，信任與權力的探討，多在雇傭或醫病關係的人際脈絡下(Cook, et al., 2005; Granovetter, 2002)，權力是雇主或醫師擁有的特性，是既定而無法改變的。但本研究個案中，權力關係是拉扯的、未定的，因此將權力視為某一組織既有的特質，將不適用亦不足以說明本研究中，權力在變動或穩定的狀態下，對組織間信任發展的影響。

第四節 促成組織信任的因素

社會網絡的基本元素是角色與關係(Wasserman & Faust, 1994)，利用角色與關係的描繪，可呈現組織之間的互動，作為信任分析的基礎。本研究即採 Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd (2000)對組織信任的定義：「組織信任指的是人們基於組織角色、關係、經驗及相互依存性，而對許多組織成員的意圖及行為有正面的預期」，以角色、關係、經驗及相互依存性做為分析個案時的構面，探討當中的信任關係。

由於組織信任能夠協助組織間形成共同策略、促成經濟活動的分工、促進組織間的學習、減少組織間的交易成本並緩和組織間的衝突(Sydow, 1998)，但相對於人際

間的信任，組織間的信任更不易建立(Daskapan & Costa, 2008; Sydow, 1998)，因此，學者們提出組織間信任成型的前提(Ybarra & Turk, 2009)或促成信任的結構特質(Sydow, 1998)，本研究回顧這些文獻，並將這些前提與結構整理如下：

1. 頻繁而開放的溝通

頻繁、重覆、多面向的聯繫有助於價值觀、目標及公開資訊的交換，因此多數的學者都認同溝通的次數愈多、品質愈好，愈能刺激信任關係(Luhmann, 1979)。Sydow(1998)認為因為溝通能增加相互理解的機會，使組織更容易預測彼此的行為；而開放的溝通指的則是有普遍可供依循的行為準則，以作為驗證合法性及獎懲的原則。因此，溝通與信任間是正向相關的(Ybarra & Turk, 2009)。

在行動電視服務的個案中，共同會議是觀察溝通的主要場合，其舉行的次數、會議中各企業代表的參與情況、會議中達成的共識等，可用以說明溝通的境況，而會議中決定的工作分配與執行期限等即是合作的基本準則。

2. 組織的個數、同質性(homophily)與共同的價值觀

Sydow(1998)提出組織數目愈少、同質性愈高，愈容易建立信任。背景愈相似的組織之間，因為彼此歷史文化、競爭策略、詮釋架構等較相似，因此較能夠理解彼此的意圖與行動，而有利於建立信任(Daskapan & Costa, 2008; Sydow, 1998)，也能因此培養出共同的價值觀，促成信任(Ybarra & Turk, 2009)。由於本研究個案屬數位匯流新服務的開發，是集多個產業、多個組織組成的網絡，藉由分析各產業的競爭環境與策略，可說明產業間的差異，並以此探討其對組織信任發展的影響。

3. 相互依存的程度

投資專用的資產會增加投資者在關係中的風險與對合作關係的依賴，因此

象徵對合作關係的承諾，也因此能增加合作中的信任程度(Ybarra & Turk, 2009)。而面對擁有獨特的地位、難以替代的關鍵資源的組織時，依賴的程度愈高(Cook, et al., 2005; Pfeffer & Salancik, 1978)。

為了瞭解企業間相互依存的程度，本研究將整理各企業在合作關係中的投資與承諾，並分析各企業擁有的特殊資源。

4. 關係的未來發展

以賽局理論的角度來看，無限賽局中遊戲者更能彼此信任。由於互動關係會延續下去，考量未來的合作效果，遊戲者會願意繼續遵守遊戲的規則。評估關係的未來發展有助於所有參與者推敲彼此合作的意願，進而評估信任關係能否建立。

本研究進行時，屬行動電視服務的測試階段，期間，對未來是否會商業營運的預期，隨著政策而波動，也因此，使參與其中的企業無法確定彼此關係的未來發展。不確定的情境，也影響了企業對彼此合作意願的評估。

5. 共同利益的多元性(Multiplexity)

多元性指的是組織能在合作關係中，提供多種資源，如：多樣的產品、服務，甚至是資訊與情感。因此，組織提供的交換內容愈有可塑性，愈能顯示自身是值得信賴的，也愈能促進組織間的信任。

本研究個案中，新服務的價值鏈可切分成多個功能區塊，不同產業能夠涵蓋的範疇有交集重疊處；另一方面，不同產業的資訊來源各異，使每個產業各自擁有對整個合作團隊而言很有價值的資訊。本研究將觀察，參與的企業擁有多種可交換的資源，在產業間是既競爭又合作的關係下，將如何影響組織信任的發展。

本研究中，將以這五個構面剖析研究個案中信任關係的消長，瞭解各組織在互

動中為何難以建立信任，這樣的探討亦將有助於瞭解競合互動中信任關係建立的障礙。

第五節 小結

本章的文獻回顧，從研究信任的起源談起，繼而說明信任的定義。組織信任的促成因素與信任類別的回顧，則用以分析既有研究的成果與不足，提供本研究對信任的探討基礎。而信任與權力間的關係，則可用以補充現有信任研究中，對權力關係探討之不足，強調權力關係對建立信任關係的影響。茲將文獻之要點分列於下：

1. 促成組織信任的五個構面，包括頻繁而開放的溝通、組織的個數、同質性與共同的價值、相互依存的程度、關係的未來發展及共同利益的多元性，現有文獻皆探討合作關係下的信任，本研究則利用此五個構面，剖析跨產業競合中信任關係發展的難易之處。
2. 不同領域的學者，站在不同的研究觀點與目的上分類信任的形式。Rousseau et al.(1998)整合不同研究，將信任的形式分類為四：威懾基礎的信任、計算基礎的信任、關係的信任與制度基礎的信任，本研究將以此四種形式的信任為分析的面向，並以之分析、補充 Shapiro, et al.(1992)之階段性發展的觀點，探討跨產業競合中不同形式信任在組織互動過程中的消長。
3. 在回顧關係的信任的研究時，大部分研究在探討兩造雙方基於個人特質或互動過程，發展出深層的信任。本研究延伸關係的信任，納入既有關係網絡與新關係網路產生的關係親疏之別對發展一般信任的影響。
4. 在制度基礎的信任研究文獻中，現有的文獻歸結：缺乏熟悉度與相似性，使制度基礎的信任日漸重要，文獻主要亦在探討既有的機制在信任發展中扮演的角色。本研究除了說明其重要性外，也探討在沒有相關機制下，對

組織互動的影響。

5. 權力不對稱帶來不信任，是研究文獻中多數研究的共識。相較於多數研究探討的對象，皆是權力穩定的不對稱的情境，乃屬靜態的分析，本研究則以「關係」的觀點，看權力關係的變動或穩定，如何作用在組織間的信任上。



第參章 研究方法

質性田野研究適合研究經過一段時間的社會歷程，而其重要優勢之一，即在它能帶給研究者廣博的視野，藉著直接參與所研究的社會現象，加以鉅細靡遺的觀察，使研究者能對其所關注的社會現象發展出更深度且完整的理解(Babbie, 2004)。

數位匯流下的跨產業競合概念，正逐漸成為產業間的共識，實務上，各服務領域中，跨產業競合的應用實例也慢慢出現。正如同社會結構是浮現出來的現象，按自己不可化約的規律和原理運作(Turner, 1992)，跨產業的企業之間亦在複雜而不可化約的互動過程中，發展出獨特的競合結構與模式。此處於初萌階段的現象，在目前缺乏相應的理論下，無法以操作、控制變異呈現現象中因果關係(Babbie, 2004)，而本研究之目的亦不在此。本研究意欲探索性的理解浮現的社會現象，並嘗試提供對現象的解釋，因此選擇以質性的、詮釋性的田野個案研究，深入而完整的剖析此競合現象的過程與意涵。

第一節 角色、互動與社會建構

每個研究者都在一定的背景視域下，建構其學術思想與理論(林千乃, 2003; 黃光國, 2001)。此背景視域包括研究者的世界觀及認識這個世界的方法，前者在本體論(ontology)的層次上，追問「真實的形式與本質為何 (what is the form and nature of reality)?」(Guba & Lincoln, 1994)。「真實」是於獨立於人的意識而存在？或是心外無境，全他即自？久遠以來，實在論(realism)與觀念論(Idealism)的對立，使思想家之間

爭論不休；後者在認識論(epistemology)的層次上，欲了解「認識的主客體間的關係之本質為何 (what is the nature of the relationship between the knower and what can be known)?」(Guba & Lincoln, 1994)。延續對「真實」不同的信念，認識世界的方法可粗分為客觀的立場(objectivist stance)或主觀的立場 (subjectivist stance)。客觀的方法以掌握規律性和變數間的關係為目標，在方法上盡力排除干擾因素；主觀的方法則強調依據情境來瞭解現象，靠研究者深入的參與，以體會被觀察的活動與現象(林千乃, 2003)。

思想派生，十八世紀末、十九世紀初學者開始探討社會生活本質的社會建構性(the socially created nature of social life)，認為社會雖有客觀的存在，但是它是由人們主動地、有創意的創造出來的("Oxford dictionary of sociology," 2009)。在這樣的世界觀下，認識的主、客體之間是相互連結的，認識主體的價值觀(主觀)不可避免的影響了他／她對世界的探索，因此，這個世界的「真實」，是由認識的主、客體間的互動所建構的(Guba & Lincoln, 1994)，探索世界的目的是為了理解並重新建構人們原有的認識，而知識的累積是透過詮釋／對話的過程，找到相對而言較有根據或有經驗基礎的解釋，而知識移轉的重要機制之一即透過個案研究累積相關的經驗(Guba & Lincoln, 1994; Stake, 1994)。

以建構的觀點研究社會現象時，則「社會是一種被建構的現象，它是從個體之間相互調節互動的過程中產生的」(Turner, 1992)。在互動論的基礎上，個體首先要有扮演角色的能力，透過了解對自己所扮演之角色的期望，選擇合適的行為；另一方面，透過對他人行為的期望與觀察，調整自己的行為。這樣一個永不停息的過程，發展出社會制度也推動著它的演變(Turner, 1992)。因此，角色扮演與互動的過程，可作為研究社會現象時首要的切入點。

本研究在研究者自身自有志於學以來的生活經驗與學術薰陶下，由被動接收被

視為理所當然的知識，到反省知識體系及思想典範中的主觀成份，進而在主觀思索下體認「互為主體(intersubjectivity)」對知識建構的重要性。這樣的學思歷程，使研究者自身以社會建構的角度看待世界與知識，將社會是在互動中浮現的本質、主客觀連結的立場與詮釋的方法一以貫之，本研究相信社會呈現的樣貌及其背後的結構，是由各角色在某情境脈絡下的互動所經營出來的，而對社會的理解，只能透過自身深入的觀察與感受，在體驗中發展出對研究現象的解釋與概念。

第二節 參與式觀察

(一) 參與式觀察法

人類生活的大多數層面，或任何需要理解過程、事件、關係和社會脈絡的研究問題都適合使用參與及觀察(Crabtree & Miller, 1999)，它是互動論學者經常採用的方法(Turner, 1992)。參與式觀察是個案研究的資料收集方式中很特別的模式，因為研究者不只是被動的觀察者，且主動的參與其中(Yin, 2002)。

參與觀察法根源於社會及文化人類學，他使人類學家得以在部落的日常生活中，與當地人互動，進而瞭解部落的規範、態度及行為，因此能在自然的情境中取得資訊，克服了真實(real)與報導(reported)行為間的差異(Friedrichs & Ludtke, 1975)。在與研究對象長時間的互動中，研究者謹慎且系統化的搜集研究對象的背景、時間資料、田野札記(Crabtree & Miller, 1999)，透過這樣的觀察、互動與整理過程，引出人們建構現實及組織其世界的方式(Goetz & LeCompte, 1984)，而藉此發展出屬於社會系統實務過程的概念(Turner, 1992)。Jorgensen(1989)以七個特色來定義參與式觀察法：

1. 以局內人的觀點，關注人的意義與互動
2. 以親身、當場的參與場域日常生活，作為研究的基礎
3. 強調詮釋理與理解，以發展理論

4. 以開放、彈性的探索過程，反覆檢視事件
5. 深度、質性的個案研究方法與設計
6. 研究者在場域中扮演角色並與場域建立關係
7. 運用直接觀察及其他方法收集資料

本研究以參與式觀察法探討跨產業競合過程中信任關係的變化，研究者親身造訪研究場域、完整參與專案的執行、扮演專案管理及研究員的角色，觀察實際發生的事件，並收集專案相關之會議與研討會的資料，最後以堅實的經驗為基礎，陳述個案與詮釋之。

(二) 個案選擇與資料收集

一、 個案的觀察

本研究之個案選擇無線電視台-A（代稱）為田野，以 2006 年底，產業界跨產業組成五個行動電視的試播團隊之 A 團隊（代稱）為觀察的對象，這個團隊的形成，源自於技術發展帶來的想像，使產業對新服務感興趣，認為它是值得投資的市場，因此不同的產業聚集到一個專案中，在專案過程中，企業開始與陌生的其他產業中的企業互動。由於跨產業競合的實際個案在研究中仍不多見，因此本研究的個案是難得且珍貴的實例；再者，如前所述，行動電視服務，實踐了傳輸層、終端層、服務層、行銷與產業的匯流，在專案中集結自多個背景差異甚大的產業，一方面合作推出服務，一方面彼此角逐服務的主導地位，是觀察跨產業競合與組織間互動關係，甚具代表性的個案；最後，本研究所選擇的個案，除了具代表性(unusual)外，尚十分有啟發性(relevatory)(Yin, 2002)，除了同時有許多產業參與外，還涵蓋了傳統產業與較現代產業的競合—本個案中的廣播產業與電信產業。廣播產業是以特許執照、應受到政府保護、具公共服務與文化傳承使命的產業，而電信產業是在自由且競爭激

烈的市場營運；兩者來自相異懸殊的產業背景及文化，因為新服務的開發而加入測試專案，形成競合的關係，使相互間的互動複雜，且產生許多不意料的互動結果，對研究跨產業組織間的關係發展有許多啟發與意涵。

本研究主要的資料收集方法為參與式觀察，參與式觀察期間為 2007 年 1 月至 2008 年 6 月，歷時十八個月。研究者以參與觀察者的角色(participant-as-observer¹¹，(Gold, 1958))，在專案中扮演專案管理員與研究員的角色，由於參與的時間甚至大於觀察的時間，研究者成為場域裡的局內人(insider)，透過與場域的親密(intimate)互動，使研究者得以收集到秘密性的資訊(Gold, 1958)，在研究關係與信任的主題時，便能夠以身在當中的立足點去分析。此外，本研究獲得專案負責單位之最高長官的同意，使研究者可全程參與所有技術規劃、系統建置、團隊溝通協調、測試的成果展示與報告的撰寫，因此對專案的發展有深厚的瞭解。資料的收集包括一手觀察後的工作日誌、研究札記、會議的摘要與錄音之抄本。

本研究的觀察可依 Spradley(1980)區分的三個觀察層次來說明：

1. 描述的(descriptive)：剛開始，觀察發生了什麼事？
2. 焦點的(focused)：找出觀察類別，以提供最初的理解架構
3. 選擇性的(selective)：高度集中，觀察比較不同類別的屬性

本研究在研究之初，並無設定觀察的目標，資料收集以團隊成員間的溝通與分工事件最多，因此，得到記錄許多任務分工、資源分配及分組協調的資訊；除此之

¹¹ 田野研究的角色之一。研究者與場域發展人際關係，場域中的他人逐漸將研究者視為同伴。研究者的觀察除了正式的訪談或會議外，也包括非正式的休閒場合。相較於觀察，研究者花更多的時間在參與。

外，企業的角色扮演、關係建立、執行經驗、企業間的互動及依賴關係也記載於研究札記中，專案過程中，重要的事件與里程碑則記錄在工作日誌中。另一項重要的觀察場合是團隊的共同會議，會議中表達的同意／異議、要求／回應及提議，皆以錄音或文字摘要的方式記載人、事、時、地等觀察要素。

在觀察階段中，透過反覆的閱讀工作日誌、研究札記與會議記錄等，本研究逐漸找出浮現的主題，將焦點放在跨產業的企業間，既競爭又合作的互動現象上。與時俱進，本研究發現在互動過程中，除了分工、協調等事件外，更有趣的是團隊中合作氣氛的轉變，於是，研究的重心更集中在信任氛圍的探討上。

二、 二手文獻資料收集

觀察資料之外，本研究也試圖在工作場所之外收集相關的資訊。這類的文獻來自網站上的技術文獻¹²，而手機製造業者與平台開發業者為推動行動電視市場，亦提供團隊許多國際發展經驗之文獻，主要包括：芬蘭行動電視試播結果簡報、芬蘭數位廣播營運執照之政府決策(Ministry of Transport and Communications, 2006)、瑞典之行動電視釋照(Federal Communications Commission ComCom, 2007)、各國行動電視釋照架構之評估(BMCO forum, 2008)。

除此之外，最主要的來源為國內、外有關行動電視發展與政策之研討會，研討會中集結行動電視服務價值鏈上各產業與政府代表，其演說與座談內容主要包含：

- 技術介紹
- 創新服務應用

¹² 主要為 DVB 組織之標準規格文獻，可見於 <http://www.dvb-h.org/technology.htm>；及 MediaFLO 標準之技術與介紹，可見於 <http://www.mediaflo.com/news/resources.html>。

- 營運模式
- 全球營運經驗
- 政府政策

攸關行動電視商業模式的發展，故對本研究而言，亦具有重要價值。茲列出主要的研討會如下：

表 3-1：文獻資料來源－研討會列表

時間	研討會名稱	舉辦地點
2007 年 2 月	2007 數位行動電視趨勢與技術應用研討會	台北
2007 年 4 月	行動電視齊步走	台北
2007 年 4 月	MoTV in NAB 2007	拉斯維加斯
2007 年 5 月	行動數位電視營運模式與技術勢勢研討會	台北
2007 年 9 月	行動應用服務研討會暨 OMI@會員大會	台北
2007 年 9 月	Deploying and managing DVB-H	倫敦
2007 年 11 月	DVB-H 行動電視產業暨商業應用研討會	台北
2007 年 12 月	數位無限大- 2007 數位高畫質及行動電視國際研討會	台北

2007 年 12 月	High Mobility DVB-T/H Demodulator IP H.264 High Profile Decoder IP 技術成果發表暨 IPDC 研 討會	台北
-------------	--	----

2008 年 1 月	NCC 2 年 數位匯流論壇	台北
------------	----------------	----

2008 年 10 月	2008 IPTV Solution Day	台北
-------------	------------------------	----

2008 年 12 月	行動電視發展技術服務創新研討會	台北
-------------	-----------------	----

來源：本研究

以上二手資料的收集，主要在瞭解最新的服務模式、內含的政策與環境趨勢，其影響著本研究個案中團隊成員的預期，也改變成員之間的互動與關係。

(三) 研究倫理議題

研究倫理，大致上可分為三項議題，包括：研究身份的揭露、隱私權的保護及知情同意的取得，茲說明如下。

1. 在參與式觀察法中，研究者可以選擇揭露或不揭露自己的研究身份，在不揭露研究身份時較容易引起爭議，而本研究在研究之初即清楚表達研究的身分與意圖。研究者所在之企業的管理者及參與的團隊代表好奇詢問時，亦直接告知研究的背景及規劃的研究內容。
2. 對田野的隱私權保護上，本研究未觸及個人層次的隱私，相關的組織單位亦皆以代稱稱之。
3. 研究者於進入場域之前，即取得核心企業之同意以進行研究。

第三節 詮釋性分析

(一) 詮釋性分析的程序

依循質性分析由收集資料到提出解釋的過程(Dey, 1993)，本研究在描繪個案背景後，將依選定的主題，分類呈現觀察的結果，並對照既有的理論與研究發現，提出本研究對跨組織競合之信任關係的詮釋。

詮釋學方法，源於宗教改革時，不滿教會獨斷解釋聖經而主張應該由聖經的文字本身來理解聖經(畢恆達, 1996)，它所關切的重點，在透過研究者的分析，理解文本或類文本(text-analogue 如：一個組織)的意涵(Myers, 1994)。Miller & Crabtree (1999)提到詮釋是複雜而動態的，是一種創造性的、藝術的專業，詮釋的過程可比擬為一場舞會。舞會開始於邀請，許許多多的人應邀參加，邀請中說明了目的、建立了情境脈絡，這是詮釋過程中一開始的描述階段；舞會中新的夥伴出現、音樂轉變、非預期的事發生，人與人的關係產生變化，新的訊息不斷浮現，這是詮釋過程中資料蒐集與詮釋二者間的循環反覆；舞會以閉幕舞蹈作結束，像是詮釋者以編碼的分類研究作為結束。在舞會當中，節奏有快、有慢，舞步有緊密、有慢柔，關係有親密、有疏遠，研究者與他／她的文本跳著雙人舞。舞會的比擬，帶出繽紛的情境、翩跹進退的互動、或即或離的關係，在詮釋過程中，研究者必須考量背景脈絡(人、事、時、地)、循環反覆解釋，沈浸或抽離現象，以求理解現象背後的意義，並提出洞見。

按 Miller & Crabtree(1999)，詮釋的過程可分為五個階段：

1. 描述：詮釋的過程開始於研究與描述，並一再的根據新的資料，再次描述。
2. 組織：真正的分析開始於組織類型(organize categories)，將資料簡化、陳列，按順序處理，將相互依賴的文本整合。在界定有意義的單位作為分析的範疇時，可利用文獻中的分類(指前人研究的結果，以作為研究分析的單位)，

自行編輯的（指由研究者界定最貼切於研究問題的訊息而分割資料），或融入／結晶化的組織方法（靠研究者的直覺，此時需注意研究者的反省），以歸納、分類與重新整理資料。

3. 連結：一旦決定文本的組織方式後，但達到發覺意義的新層次，且迅速的進入到連結的階段，此階段特別是指主題與模式的發現，在分類間產生連結。
4. 證實／合法化：在分析之後，再次的檢視文本，確認詮釋的一致性。
5. 再現報導：詮釋的最後階段是分享。它描述分析的過程，並呈現研究者的理解與發現。

本研究視跨產業間的競合現象為分析的文本，研究開始時，研究者以數位匯流的角度，觀察專案中技術匯流、服務匯流與產業匯流；在專案的發展下，逐漸將研究主題集中到產業的競合關係與信任關係，描繪個案匯流的背景脈絡、專案的參與者、彼此的任務分工、角色的重疊與角逐、互動關係的改變。

1. 首先，本研究利用關鍵事件與里程碑，以時序基礎，陳述專案中的互動關係。
2. 以時序事件為基礎，本研究的詮釋循環自研究者所在的場域組織開始，分析其對其他團隊成員的信任，接著將產業內的關係、產業之間的關係及政策環境等不同層次的考量納入信任的分析，以專案與環境為整體(whole)、單一組織、單一產業與產業之間的觀點為不同層次的細部(parts)，利用整體與細部間的反覆分析，深描現象。深描同時，亦借用既有理論的分類，比照文獻與實務間的差異。本研究的詮釋循環，整體與細部的反覆簡述如下：

[1] 以階段性模式看不同形式的信任發展時，專案初始的任務分工與資源

分配，整體而言，符合模式的架構。但角色間的重疊與角逐，為信任架構帶入了新的變數，使信任發展有了戲劇性的改變。

[2] 以單一組織角度出發，觀察企業對專案的期待，基於企業的最大利益，計算基礎的信任開始轉變。

[3] 再延續整體政策、產業環境面向的觀察，政策影響了權力的分配(威懾基礎的信任)，也因此改變了同產業中的企業原本競爭的態勢，關係的信任突顯了重要性。

[4] 產業內關係的信任，再度影響了產業間整體的信任關係。

3. 透過組織、反覆分析與理論對照，發現跨產業競合中信任關係的新意。

4. 研究者以一再的閱讀、反省、對照，確保詮釋的一致性。

因此，本研究的詮釋性分析與釋義循環，首先以研究者所處之研究場域—無線電視台-A 為聚焦的起點，去理解企業在競合關係中的預期與行動，接著著重在整個團隊中不同產業之間的共識與衝突。由團隊整體的互動觀察中，再回歸到相同產業中的企業之間關係的變化（即廣播業者之間、電信業者之間），最後，再觀察環境因素對團隊成員間互動的影響。藉由在不同分析層次的視角，看出部分到整體、整體到部分的影響與連動。

(二) 詮釋性分析的主觀性議題

質性研究的分析「很少能夠有被一致接受的規準...我們沒有既成的公式可以用來確定意義的重要性，無法完美複製研究者的分析思考過程，也沒有可以直接對信度與效度做出檢驗的辦法(Patton, 1995)」。詮釋研究中，濃厚的個人色彩與主觀的判斷，是受爭議之點，但學者亦已提出評估的標準(Klein & Myers, 1999; Patton, 1995)，以確保研究的品質。為核實(verify)本研究中的分析與發現，本研究提供資訊使閱聽

者得以理解本研究發展的脈絡，擬以站在彼此理解的基礎上，使研究者的主觀性得以成為與閱聽者分享的共識，故本研究的研究方法中，清楚陳述如下三點：

1. 哲學立場與研究觀點：本研究於本章第一節中詳細說明研究之背景視域為社會建構典範，並因襲互動論的觀點，以角色、互動切入個案觀察。
2. 個案選擇的理由與觀察的內涵：本研究個案具代表性，涵蓋的數位匯流面向包括眾多產業及傳統與現代產業間的互動。第二節中，亦清楚說明研究初期、中期與後期的觀察焦點。
3. 研究分析的過程：符合資料分析的策略，本研究分別由時間順序、關鍵事件、整體與細部的反覆中，有效地呈現分析的歷程與發現的結果(Patton, 1995)。

表 3-2 本研究之研究方法

	取向	內涵	本研究做法
哲學立場	社會建構論	社會是一種被建構的現象，它是從個體之間相互調節互動的過程中產生的	著重在研究場域，各角色扮演與互動的過程，作為研究時首要的切入點
資料收集	參與式觀察	互動論學者經常採用的方法，親身、當場的參與場域日常生活，以局內人的觀點，關注人的意義與	研究者親身造訪研究場域、完整參與專案的執行、扮演專案管理及研究員的角色

互動

資料分析	詮釋性分析	透過研究者的分析， 理解文本或類文本， 加以描述、組織、連 結、證實並報導	視跨產業間的競合 現象為分析的文本 加以分析，並循環詮 釋
------	-------	--	--

來源：本研究



第四章 研究場域背景

國家通訊傳播委員會主導之「手持式電視實驗性試播計畫」，提供了數位匯流研究的策略研究場域，本章中將介紹產業環境背景與專案的發展歷程，作為個案分析的基礎。為周全各企業可能的隱私顧慮，本研究論及的企業對象，皆以虛擬名稱稱之。

第一節 產業環境背景

全球行動娛樂(mobile entertainment)市場開展後，台灣政府與電信、廣播及內容產業即積極籌備、開發台灣的行動電視市場。在政府推動、市場期待與產業追求利潤的目標下，2006年8月4日，國家通訊傳播委員會公告甄選業者辦理實驗性試播，於2006年底，產業界跨產業組成五個行動電視的試播團隊，進行區域性的試播，試播區域為台灣西部地區，分成北區（基隆以南，苗栗以北）及南區（台中以南，屏東以北）兩區，北區團隊包括中視團隊、公視團隊與台視團隊，南區團隊則有動視團隊與中華聯網團隊。團隊中，除台視團隊採用 MediaFLO 標準¹³，其餘皆採用 DVB-H 標準。試播依各團隊規劃不同，歷時十二個月至十八個月不等。試播的目標可分為三：技術面上建置行動電視的工程並測試參數，市場面上提供服務予使用者試用並蒐集使用者的意見回饋，法規部分，提出未來營運所涉及各種法令的評估分析(國家通訊傳播委員會, 2006)。

試播的主管機關為國家通訊傳播委員會，負責瞭解各試播團隊專案執行的進度與試播成果。每個試播團隊皆由許多不同產業中的企業組成，基本上包括無線電視

¹³ 由 Qualcomm 公司提出的行動電視標準，詳見

<http://www.mediaflo.com/news/resources.html>。

台、電信業者、內容提供業者、系統業者、軟體開發業者、及手持設備製造商。當中，由無線電視台扮演核心角色，負責專案的管理及定期(每月、期中及期末)向國家通訊傳播委員會報告。

第二節 專案發展歷程

本研究之研究場域為五個試播團隊中之 A 團隊，A 團隊的專案規模可由其組織規模說明。

A 團隊之成員來自各產業，包括一家無線電視台、八家內容提供業者、四家電信公司、三家手持設備廠商、兩家軟體/中介軟體開發業者、兩家平台開發業者與一家數位版權管理業者，如圖 4-1，以下將以無線電視台-A、內容供應商-A(B、C、D 等)、電信業者-A(B、C、D 等)、手持設備商-A(B、C 等)、軟體業者-A (B 等)、平台業者-A(B 等)及數位版權業者-A 代稱之。

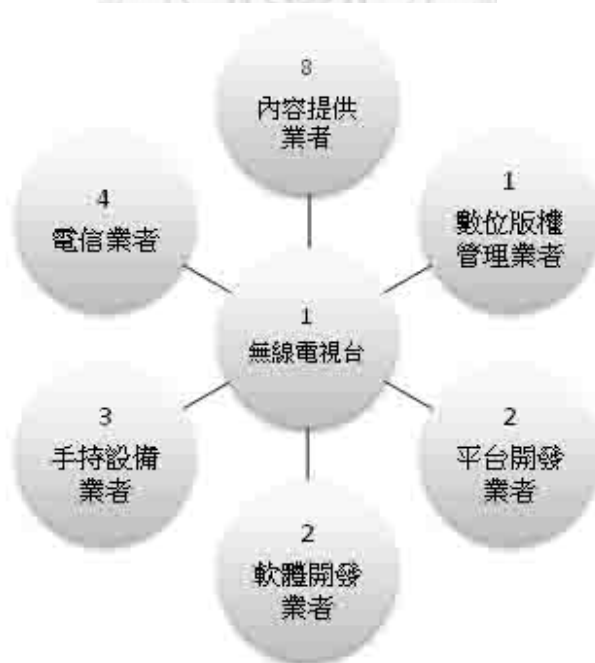


圖 4-1：A 團隊之組織成員(來源：本研究)

本研究將專案的發展歷程，按關鍵事件發生順序切割為四個階段，每階段中的觀察，依循競合與信任關係的研究主軸作為焦點，陳述團隊成員之角色扮演、關聯、合作經驗與彼此的相互關係。

(一) 第一階段：籌備與任務分配期

此階段回溯至試播計畫開始前的準備與團隊籌組，自 2006 年 8 月 4 日之公告甄選開始，持續至 2007 年 5 月。由於相關產業表達關切且有意投資行動廣播服務，無線電視台-A 即在產業的期望下，積極的吸收成員，組成團隊以申請試播。2006 年 11 月，八家內容供應商、四家電信業者、二家手持設備業者、二家平台開發業者、二家軟體開發業者加入後(計畫執行後，新增一家手持設備業者及一家數位版權管理業者)，試播計畫通過申請，專案正式開始。

組織架構上，由無線電視台-A 負責專案管理，對外負責向主管單位報告專案進度，對內負責團隊成員間的溝通協調。由於團隊成員在此專案之前沒有合作的經驗，因此，無線電視台-A 在初始的階段召開了密集的團隊會議，以討論工作內容與任務分派。在這個階段，無線電視台-A 總共召集了五次團隊會議(詳見表 4-1)，各公司皆指派高階主管(如：執行長、副總經理、經理、處長、副理、技術經理、業務經理等)為代表參與會議，除此之外，部分的公司之間也安排許多小型會議討論分工的細節。

表 4-1：A 團隊共同會議－第一階段

會議	日期	參與者	主題
第一次共同會議	2006.09.14	● 無線電視台-A	● 專案財務規劃
		● 電信業者-A	● 測試用戶門號

		● 電信業者-B	分配
		● 電信業者-C	● 客服流程設計
		● 電信業者-D	● 系統漫流設計
		● 軟體業者-A	● NCC企劃書之
		● 內容供應商-A	營運模式撰寫

第二次共同會議	2006.11.15	● 無線電視台-A	● 共同費用專案
		● 電信業者-A	帳戶
		● 電信業者-B	● 工程測試內容
		● 電信業者-C	
		● 電信業者-D	
		● 軟體業者-B	
		● 手持設備商-B	
		● 內容供應商-A	
		● 內容供應商-B	



第三次共同會議	2006.12.21	● 無線電視台-A	● 任務分配一組
		● 電信業者-A	成工作小組
		● 電信業者-B	● 團隊成員異動
		● 電信業者-C	● DVB-H 產品

- 電信業者-D 展示
- 軟體業者-B
- 手持設備商-B
- 內容供應商-A
- 內容供應商-B

第四次共同會議

2007.01.30

- 無線電視台-A ● DVB-H 應用程式展示
- 電信業者-A ● 頻道內容規劃
- 電信業者-B ● 使用者測試市場調查規劃
- 電信業者-C ● 合約內容確認
- 電信業者-D
- 軟體業者-B
- 內容供應商-A
- 內容供應商-B



第五次共同會議

2007.05.31

- 無線電視台-A ● 手持設備商-A之設備分配
- 電信業者-A ● 營運平台建置規劃
- 電信業者-C
- 電信業者-D
- 軟體業者-B

- 手持設備商-A
- 內容供應商-A
- 內容供應商-B

來源：本研究

經過密集的協調與討論，團隊畫分為五個工作小組，分別是：營運平台組、傳輸工程組、內容規劃組、應用服務組、互動回傳組與市場調查組。營運平台組由電信業者-A 領導，負責主控播出系統與 DVB-H 營運平台系統之評估、CA/DRM 系統研究之研究與測試、頻道互動服務的提供及系統介面之整合工作；傳輸工程組由無線電視台-A 主導，負責將來自播出平台之訊號，傳送到使用者之終端設備，其中包含頭端機房到發射台之專線或無線微波傳輸作業及發射台到手持設備之廣播，另負責各地之訊號測試與調整；內容規劃組由無線電視台-A 領導，負責確認頻道與內容提供數量及方式、將頻道及內容壓縮為符合營運平台組需求之規格、協助製作測試所需內容、並確認播出節目之版權無虞。應用服務組由軟體業者-A 及軟體業者-B 負責，必須開發 ESG 及測試、整合應用程式；互動回傳組由無線電視台-A 及電信業者-A、電信業者-B、電信業者-C、電信業者-D 共同執行，負責 2G/3G 回傳通道設定、測試門號提供、相關服務機制（包含收費、用戶認證等）提供、與營運平台系統及終端設備介面之整合。市場調查組，則由外包之市調公司負責。

小組的負責單位及工作內容列於表 4-2。

表 4-2：團隊-A 之角色與任務分配

組別	負責單位	工作內容
營運平台	電信業者-A	<ul style="list-style-type: none"> ● 比較兩個系統平台之成熟度與優缺點 ● 草擬收費機制
傳輸工程	無線電視台-A	<ul style="list-style-type: none"> ● 採購與建置頭端與傳輸設備 ● 評估不同品牌的編碼器、IP 封裝伺服器、多工器及發射機
內容規劃	無線電視台-A	<ul style="list-style-type: none"> ● 規劃頻道內容 ● 規劃互動服務
應用服務	軟體業者-A 軟體業者-B	<ul style="list-style-type: none"> ● 評估不同手持設備上能開發的應用服務
互動回傳	無線電視台-A 電信業者-A 電信業者-B 電信業者-C 電信業者-D	<ul style="list-style-type: none"> ● 開發互動服務 ● 尋找新的手持設備測試互動服務 ● 互動服務與系統平台功能之整合

市場調查 外包

- 手持式電視市場需求調查。
- 使用者測試意見彙整與分析

來源：本研究

團隊成員共同組成如圖 4-2 之行動電視服務的價值鏈，成員們一致認為，透過合作，現有的團隊將能滿足服務營運上的需求。然而，成員間並未討論到服務價值鏈上特定角色將由哪個公司來負責與統制。

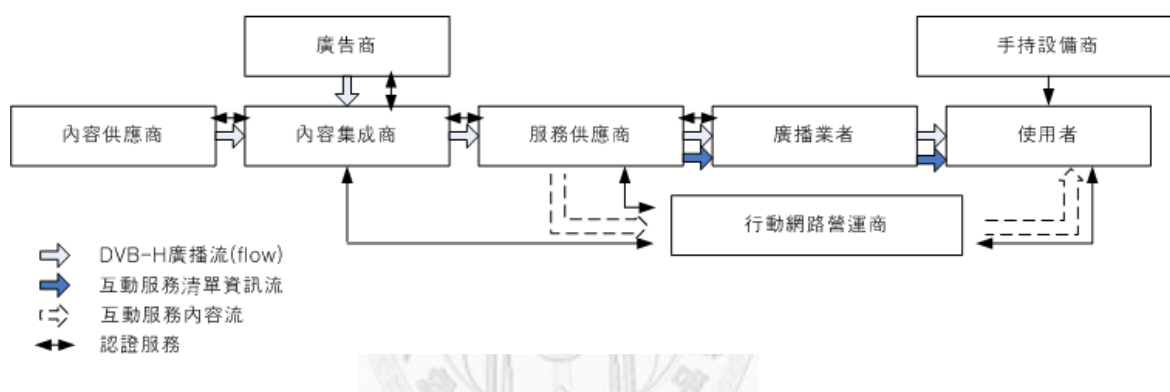


圖 4-2：規劃之行動電視服務價值鏈(來源：改編自 DigiTAG,2005)

為了維持專案的運作，成員們並同意開立共同帳戶，此協議明訂在無線電視台-A 與各成員間的合作備忘錄中，規劃由十二家公司¹⁴各支付三十萬新台幣，並由無線電視台-A 負責帳戶的管理及支用。

由於行動電視服務的系統是架構在數位匯流的發展上，來自不同產業的企業也因此雲集到一個團隊中，共同努力提供一個新的服務。為了要實現所有 DVB-H 標準上能夠提供的功能，團隊中的每個成員都是不可或缺的。團隊成立

¹⁴ 最後共有七家公司支付，即無線電視台-A、無線電視台-A 之 IT 子公司、電信業者-A、電信業者-B、電信業者-C、內容供應商-B、內容供應商-D。

之初在成員招募、意見蒐集及責任分工上的努力，與第一階段後期在系統建置及資金籌募上的成果，使團隊浮現出合作的氛圍，成員間也開始培養默契，團隊的運作逐漸穩定。

(二) 第二階段：工程建置與增值服務的開發

此階段涵蓋了 2007 年的 6 月至 8 月。五月底時，廣播頭端的主控與傳輸設備採購完成，並逐步建置，所有的內容供應商便將他們的訊號連結到無線電視台-A 的系統，以供播出。手持設備商-A 與手持設備商-B 的行動電話交由工程師來測試廣播訊號接收的品質，這些訊號品質的測量項目包括：調變誤碼率、電場強度、多重路徑干擾與鄰頻干擾，測量結果則用以分析訊號的強度與穩定度。工程上發現的問題，由無線電視台-A、平台業者-A、平台業者-B、手持設備商-A 與手持設備商-B 共同解決。

工程測試後得到的數據，由無線電視台-A 整理與分析，並附上最佳的參數設定建議，呈交給國家通訊傳播委員會。至此，專案的執行達到重要的里程碑。

由於工程系統已成功建置，團隊 A 接著開始規劃增值服務，在透過 DVB-H 標準上特殊功能的實作，系統將支援互動服務，如表 4-3 所示之會議主題，此階段焦點在互動服務，如：即時投票、線上下載等。互動服務的清單，也就是電子服務表單(Electronic Service Guide, ESG)，將隨著節目內容一起廣播，而當使用者點選服務後，則透過電信業者的系統與電信網路提供互動服務。

表 4-3：A 團隊共同會議－第二階段

會議	日期	參與者	主題
第六次共同會議	2007.08.23	● 無線電視台-A	● ESG 設計

● 電信業者-A	● 互動程式開發
● 電信業者-B	● 互動服務設計
● 電信業者-C	● 手持設備商-A
● 電信業者-D	● 之使用者測試
● 軟體業者-B	● 設備發送
	● 使用者測試問
	● 卷設計

來源：本研究

由於互動服務必須透過廣播與電信網路兩者，無線電視台-A 與電信業者開始熱切的討論服務模式及收費機制的細節。相較於第二階段初期工程建置上權責畫分明確，互動服務的營運機會，卻是開放給所有與服務供應相關的企業。因此，團隊間針對互動服務相關的議題，包括：帳戶管理系統建置於廣播端或電信端、使用者開通行動電視服務的機制、數位版權管理或條件式存取系統的採用、行動電視服務與手持設備的整合行銷方法，以及由誰來擔任內容集成與服務供應的角色等，不同的產業各有立場與想法。例如，當設計電子服務表單的界面時，無線電視台-A 要求平台業者-A 將電視台的電子服務表單作為單一的標準界面，電信業者卻希望平台業者-A 能進一步開發功能，使不同的電信業者能自行設計獨特的界面。

試播歷經六個月後，每個參與的企業都更清楚自己在價值鏈中能爭取的潛在角色與地位，也因此，更確定企業各自在經營行動電視服務時的目標。此階段中，一方面，由於互動服務的規劃，使團隊 A 的成員之間更體認到彼此的相依；另一方面，成員之間也同時因為各自所認知的角色扮演的重疊，而改變了看待彼此的觀點。

(三) 第三階段：商業模式的規劃與團隊的解散

第三階段開始於 2007 年 9 月，當團隊 A 的成員開始描繪未來商業運轉時的經營模式，直至年底預定的試播計畫終到日。

表 4-4：A 團隊共同會議－第三階段

會議	日期	參與者	主題
第七次共同會議	2007.09.27	<ul style="list-style-type: none"> ● 無線電視台-A ● 電信業者-A ● 電信業者-B ● 電信業者-C ● 軟體業者-B ● 手持設備商-A ● 手持設備商-B ● 內容供應商-B ● 市調公司 	<ul style="list-style-type: none"> ● 手持設備商-C 加入團隊 ● 使用者測試市調開始 ● 互動服務開始

來源：本研究

無線電視台-A 積極的爭取成為服務的供應商，但是，依據廣播電視法的規範，無線電視台無法經營直接向觀眾收費的服務。此時適值市場預期政府將立通訊傳播新法或修改廣播電視法，無線電視台-A 即擬公文函送國家通訊傳播委員會，詢問無線台是否可能經營付費隨選服務。此請求遭否決後，引起無線電視台-A 內部的焦慮，

原先無線電視台-A 期望能拓展業務，利用行動電視新頻道增加收入的希望也逐漸消失。

就在無線電視台-A 的請求被否決後不久，電信業者-C 倏地無理由的退出團隊。而手持設備商-A 也在不久以後，推出可接收行動電視訊號的新機種，為了追求自身最大的商業利益，手持設備商-A 選擇了非團隊中的企業做為新機種的通路商。此舉也使團隊其他成員開始懷疑手持設備商-A 對團隊的忠誠與合作的意願。

試播的末期，除了服務供應商的角色扮演問題外，成員們關注的另一焦點是行動電視廣播頻率的釋出與執照釋出規則的公告。雖然所有成員都期望國家通訊傳播委員會能對釋照有明確的決定，主管單位並未對此有任何的回應。正當無線電視台-A 在行動電視服務中的主導地位逐漸消失之際，市場傳言，未來的釋照方式將較有利於電信業者。因此，無線電視台-A 在期末報告的建議中婉轉的表達，未來的釋照規則需以廣播業者為核心來主導新服務的經營，才能擴大新服務的效益，使最多的使用者有公平近用媒體(Media Access)的機會。而同時，電信業者也公開表達他們對經營行動電視新服務的企圖心。

試播即將結束時，團隊 A 的成員明白新服務不可能在近期內商轉，因此，部分的内容供應商決定試播結束即停止合作，平台業者-B 沒有繼續租賃系統給無線電視台-A 的意願，有些電信業者自行測試不同平台上的功能，而手持設備商-B 不再參與團隊會議，軟體業者-A 制定自己的時程，自行開發軟體方案，鮮少與團隊成員互動。

在此階段中，團隊成員間的相依度變得非常低，彼此也很少合作，成員各自開始依自身的最大利益謀事。即便如此，大多的成員並沒有放棄不久後能啟動行動電視服務的希望，因此，無線電視台-A 申請了六個月的試播展延。基本上，無線電視台-A 希望頻率的釋出規則能在展延結束前訂定，也希望透過不間斷的廣播服務，能在執照的爭取上，占有優勢。

(四) 第四階段：試播展延期

展延期間為 2008 年 1 月至 6 月，這階段中，團隊 A 調整了它的組織，前期的團隊共同費用剩餘款項於一月撥回給團隊各公司。部分內容供應商已離開團隊，新的內容供應商加入；平台業者-B 撤走了它的系統，另一個平台開發業者(平台業者-C)則積極的和無線電視台-A 聯繫，期望能參與試播；許多晶片與手持設備商也聯絡無線電視台-A，取得工程參數以測試他們開發中的產品。

展延階段中，總計僅召開兩次團隊會議，當中也未達成任何共識。而在展延結束後，團隊成員間也少有聯繫。

表 4-5：A 團隊共同會議－第四階段

會議	日期	參與者	主題
第八次共同會議	2008.01.23	● 無線電視台-A	● 試播成果報告
		● 電信業者-A	● 詢問各團隊成員繼續參與意願
		● 電信業者-B	
		● 電信業者-C	
		● 內容供應商-B	● 展延費用分攤
		● 內容供應商-C	
第九次共同會議	2008.01.30	● 無線電視台-A	● 展延測試項目規劃
		● 電信業者-A	
		● 電信業者-B	● 詢問各團隊成員

-
- 電信業者-C 員繼續參與意願
 - 未來服務提供之運作機制疑義
-

來源：本研究

雖然許多的企業仍有意投入行動電視服務，游移未定的政府政策使市場對行動電視服務感到憂慮且挫折。2008 年初，產業最關注的議題是第一屆國家通訊傳播委員會委員的任期屆滿，僅一位續任，其餘皆辭去職位。在第一屆委員任期中，並未確定頻率與執照的釋出的方向，而產業也不清楚新任委員的觀點與態度，團隊成員非常憂慮在試播當中與主管單位間累積的相互理解及溝通許久的想法，會在新、舊任委員交接中被遺忘。事實上，許多成員甚至認為新任委員將會擱置或放棄行動電視方案。

由於政策上的變動及市場上的悲觀預期，展延期間並未產生實質的效益，也因此，當無線電視台-A 向團隊提出請求，希望成員能分擔發射台與行政上的費用時，並沒有得到任何回應。而平台業者-C 最終並沒有加入團隊，其他潛在的內容供應商也採取觀望的態度。

2008 年 1 月，當多數試播團隊決定展延卻未知政策及市場方向下，召開了聯合會議，以推動行動電視服務之商業營運為宗旨；然而，在 2008 年 2 月，當國家通訊傳播委員會提出「開放行動電視服務業務執照」政策規劃方案，並邀請產業於 3 月 17 日前回應意見書時，參與聯合團隊會議的業者，包括無線電視台-A，並未與各團隊中的電信業者討論，而是密切的召開聯合團隊會議(詳見表 4-6)，分工為論述組與

公關組；論述組負責將廣播業者的共識表達在意見書中，公關組則積極拜訪產、官、學界單位，以取得各界的支持。最後，無線電視台-A 直接與其他三個團隊中的廣播與電視服務業者提出業者聯合意見書，意見書中陳述廣播業者對經營行動電視服務的建議。另一方面，部分的電信業者也各自回應他們的期望與建議¹⁵。

表 4-6：行動電視試播聯合團隊會議

會議名稱	日期	參與者	主題
聯合團隊會議	2008.01.09	● 無線電視台-A	● 組成 DVB-H 推廣聯盟
	2008.02.01	● 無線電視台-B	
	2008.03.05	● 無線電視台-C	● 團隊試播經驗分享
		● 電視服務業者	● 政府政策論議
		● MediaFLO 業者 (第三次)	● 建議書內容討論與分工
論述組會議	2008.03.07	● 無線電視台-A	● 建議書內容討論
		● 無線電視台-B	
		● 無線電視台-C	
		● 電視服務業者	

¹⁵ 此次國家通訊傳播委員會之「開放行動電視服務業務執照」政策規劃方案公開意見徵詢，總計收到八份建議書。

- MediaFLO 業者

公關組會議	2008.03.11	● 無線電視台-A	● 爭取公協會之支持與共識
	2008.03.14	● 無線電視台-B ● 無線電視台-C ● 電視服務業者	● 爭取主管機關/民意機關/學者專家支持 ● 增加媒體露出 ● 策擬 NCC 公聽會之提案

來源：本研究



第五章 個案分析

專案結束後，透過對組織間互動的反覆回顧與檢視，本研究在競合關係下的團隊成員的互動中有五點觀察發現，分別以各節說明之。

以第四章之觀察描述為基礎，本章首先探討在專案中信任的意義與關係的起落、分析信任在個案中的必要性，再以各促成組織信任的構面分析一般的信任在個案中的發展。接著，探討不同種類的信任在跨產業競合關係中的發展、新的意涵與階段建立的先後關係，最後回顧組織信任之促成因素在競合關係中的新發展，並提出權力在此個案中對信任關係發展的影響。

第一節 組織信任之促成構面分析

源於文明與技術的快速發展及商業社會重視刺激市場的需求，新匯流技術應用到產品與服務的速度愈來愈快，技術與服務的多元與複雜度，使企業無法獨力開發、及時提供市場如此多元的選擇，因此，產業必須與其他產業合作。為了快速的切入市場，產業必須與陌生的其他產業分工，甚至在新服務推出的價值鏈上相互依存，這樣快速、即時而又複雜、深入的競合模式，也許是數位匯流下愈見頻繁之企業互動趨勢。

然而跨產業的競合，不只是組織分工的問題，企業原計劃以任務分工來滿足技術面上不同的功能區塊，結合所有參與之企業，即可實踐新服務的價值鏈，但實務上，狀似簡單的分工，卻引發了重重始料未及的組織互動衝突。

企業該如何與陌生的合作夥伴互動？如何在不確定的環境中，預測他人的行動？如何相信責任與權力的分配，並確立彼此的角色？如何看待產業間既競爭又合作的關係？這些問題引導本研究深思「信任」在成功的新服務經營中扮演的重要角色。

以下，先就個案之脈絡，以文獻探討所找出的組織間信任的促成因素，逐一分析個案的組織間是否具備了這些促成因素。然後，再綜合討論這些因素與個案組織間信任形成的關係，也就是說，具備了這些因素，到底有沒有促使信任形成，以此，可以增進對組織間信任促成因素之了解。

(一) 信任促成因素之分析

1. 開放而頻繁的溝通

在專案開始之際，團隊成員們透過電子郵件、電話與面對面的會議，密集的聯繫與溝通。在電子郵件中，許多是合作備忘錄及合約、各成員之產品型錄等文件交流為主要內容，電子郵件與電話的溝通另一主要目的，則是敲定各大、小型的會議時間與主題，因此，溝通主要皆為面對面的溝通，依資訊豐富理論而言，面對面溝通能立即回饋，因此可以立即調整與修正彼此的理解與詮釋，此外，面對面溝通可供溝通者觀察多重的線索，包括許多非語文的訊息，如：肢體語言、表情、聲調等，且溝通當下使用的是自然語言，是高個人化的媒介，也是很多元的語言表達，因此面對面溝通是最豐富的溝通方式(Daft & Lengel, 1984)，在專案開始之際，這些會議協助降低團隊運作中的模糊性(equivocality)與不確定性(uncertainty)。

由於成員們過去沒有共同合作的經驗，專案分工又複雜，因此，第一階段中，召開了五次的團隊會議，所有團隊成員皆派高階主管代表參與，會議皆先由無線電視台-A之專案經理對團隊簡報專案進度、重要議題與結論，包括「團隊成

員異動」、「工程進度」、「試播頻道方面」、「應用程式方面」等整體的資訊揭露，團隊討論的內容則主要為「針對目前規劃之財務規劃是否需要調整？參與廠商各應提供什麼資源？共同費用管理方式」、「針對目前規劃之客服流程是否需要調整？」、「系統及接收設備 Interoperability 如何建置與測試？」、「每間電信業者負責提供 55 支門號」供使用者及工程測試之用、「工程測試終端設備之分配」等議題。到 2006 年 12 月，確定每間公司繳納款項並完成工作分組後，各家參與團隊的企業開始產示自家的產品，這階段中，軟體業者-A、軟體業者-B 各展示一次其開發的應用服務，多數內容供應商亦與團隊確定要上架的節目內容。

除了共同會議之外，此階段中無線電視台-A 在本研究計畫開始後(2007 年 1 月)，與單一或部分其他成員為此專案而正式舉行的會議，共計有 41 場，足見此階段溝通之頻繁。

本個案中，頻繁之溝通及會議中開誠佈公之訊息傳達顯示具備了「頻繁而開放的溝通」此一促成因素，應能有助於團隊內組織間信任之發展。

透過第一階段中頻繁而開放的溝通，團隊成員在會議上各自提出能投入的資源，如手持設備商提供測試之手持設備、軟體業者提供軟體功能的演示等，並同意建立共同帳戶，展現對專案承諾(commitment)的意願；其次，任務分工是溝通協調的結果，成員們從了解彼此的能力開始，到願意將重要的任務交與其他成員，此階段中未曾有成員來信或來電，詢問(質疑)其他任務小組的進度；最後，各任務小組的負責人並非全由無線電視台-A 擔任，顯示無線電視台-A 對團隊成員能力的信任；而確定各任務小組後，各小組也各自召開會議、規劃所分配到的工作項目，並在團隊會議中簡報工作進度，共同努力的氛圍使團隊成員間相信彼此是可信賴的。因此，專案之初頻繁而開放的溝通，確實有助於組織間形成信任。

雖然團隊在專案開始時，有密切且透明的溝通，但隨著團隊中服務提供者的主導出現競爭時，雖然無線電視台-A 與電信業者仍明白表達爭取主導的意圖，但各自獨立運作的行動與向主管機關報告及回應的意見，則不再互相流通。

2. 組織的個數、同質性與共同的價值觀

如前所述，A 團隊由許多來自不同的產業中的組織組成，包括一家無線電視台、八家內容提供業者、四家電信公司、三家手持設備廠商、兩家軟體/中介軟體開發業者、兩家平台開發業者與一家數位版權管理業者，組織多，因此，多數組織與同一任務小組中的成員較熟悉，在會議結束後，組織代表間的討論或寒暄，即呈現電信業者與手持設備業者、內容供應商之間、軟體業之間的分群。

且團隊成員來自不同的產業，彼此的文化、歷史、競爭策略、作業程序皆不同，此外，這些跨產業的企業之間僅有少數或甚至不曾有過合作的經驗，因此並不了解陌生產業中的經營策略、模式及產業文化，故基本上，A 團隊整體而言並沒有信任的基礎，也不易建立信任(Daskapan & Costa, 2008; Sydow, 1998)。此外，培養共同價值觀必須經歷長時間的互動過程，這是團隊成立之初所缺乏的，如同在 2007 年 3 月 20 日的會議當中，電信業者-A，即在討論系統平台的選用時，打斷無線電視台-A 的平台優劣分析，提到「也許你們不了解我們的考量……這(鎖碼或數位版權管理系統的選擇)對我們是有很大的差異的」而在 2007 年 9 月，當手持設備商-A 選擇團隊外的通路商時，面對無線電視台-A 的憤怒及質疑，手持設備商-A 回應「…(新機型的市場)沒有你們想像的那麼好啦…通路 A(代稱)現在也很慘，一堆庫存」。產業間的差異，使團隊成員在評估彼此的動機與行動時，常有誤差，也無法理解其他產業中的組織，決策的原則。

由於專案中參與的組織個數多，任務內容差異較大的組織之間自然互動較少，如內容供應商僅與無線電視台-A 有較多的互動，與電信業者或手持設備商之間

少有聯繫。加上不同產業間的決策模式、價值觀不同，因此，使無線電視台-A 在評估系統時，僅做技術上的探討，而無法揣測電信業者在考量不同平台對經營服務與競爭市場時的顧慮；對於手持設備商選擇團隊外的通路商進行新機種，無線電視台-A 無法理解為何手持設備商-A 不選擇無線電視台-A 與團隊中的電信業者，無線電視台-A 的專案最高主管甚至感到憤怒，要求手持設備商-A 解釋，選擇一個「沒有付出努力」的通路商，給予其獨家銷售的「合理性」。這些事件皆顯示在專案開始之後，由於團隊 A 中的組織個數多、同質性低，且沒有共同的價值觀，會造成組織間互動的摩擦，且不利於團隊組織間的信任之形成。

3. 相互依存的程度

在團隊 A 中，產業各有所長，在任務分工中，共分成五個小組，每個小組的任務內容不重疊，而每一個任務都影響專案是否能順利進行；以行動電視此一新服務的角度出發，所有團隊成員都握有關鍵的資源，而彼此互補。無線電視台-A 擁有頻率試播執照、地面廣播網路、頭端與傳輸的設備、節目表單安排等獨特的資源與廣播領域的專業；內容提供業者提供八個頻道的節目內容；電信業者負責直接與顧客接觸，其長久經營建立的用戶群與資料庫，是其重要的資訊資源，另一方面，密佈的行動通訊網路，可支援互動服務，透過電信業者的門號，可支援新服務的開通、帳務管理、售後服務等；手持設備業者在終端設備上的功能設定與開發，即支援新服務的接取；平台與軟體開發業者提供平台運作的基本設定或系統界接時的功能微調；數位版權管理業者雖然在此次的試播當中，功能呈現僅屬實驗性質，實際上功能並未完整在用戶端啟用，但若未來能提供付費電視服務，此功能即是必備的。因此，每個團隊成員都僅滿足新服務一部分的需求，彼此間相互依存。

在國家通訊傳播委員會公告之「甄選業者辦理『手持式電視實驗性試播計畫』」公文中，即明訂試播團隊之組成必須要結合「國內通訊(第一類及第二類電信事業)、

傳播（無線、有線及衛星電視事業）、製造（設備製造商）、服務（加值服務）或內容等業者」，而甄選的評比中，團隊組成之完整性即占 20%，可見團隊 A 中每個產業在匯聚實驗性試播能力之貢獻。此外，無線電視台-A 在完成廣播服務後，專案進行到互動功能測試階段，需要電信業者提供 50 個客戶名單，以供使用者測試行動電視的完整服務，無線電視台-A 此時，即向電信業者提出「請務必提供 MSISDN¹⁶，這是互動需要用到的資料」，而這樣的資料，也只有電信業者能夠提供。

由主管機關公告的公文、團隊成員之間緊密的分工，或某一組織請求其他組織協助提供資源、資訊中可見，成員會對彼此存在的必要性、專案中各成員扮演的角色之重要性，皆有體會，這樣的體會，據既有的文獻分析(Ybarra & Turk, 2009)，將有利於個案組織間信任之形成。

4. 關係的未來發展

試播團隊的組成，是為了短期內能夠正式營運新服務，因此，在第一階段的會議中，團隊成員便開始討論營運計畫書，針對內容發表「營運模式過於保守，需要重新調整方向」或建議「營運模式區分付費與免費服務」、「營運模式需與客服系統一併思考與包裝」等。因此，團隊成立之初，成員預設未來會長久的合作。

這個關係在第三階段中，產生了變化。無線電視台-A 去函國家通訊委員會，提出疑問「在消費者同意之情況下，團隊 A 是否可直接進行收取 DVB-H 月費及透過 3G 下載或提供服務產生的互動相關費用？」收到的回應中，包括「貴團隊提供其他項目服務，應不得收取費用」，而在公開甄選書中所特別列出之「試播成果經本會審定為優良者，得列為本會未來開放相關業務評核之參考」，亦在回函中另作詮釋為「貴團

¹⁶ MSISDN, Mobile Station international ISDN number, 是在公共電話網之交換網路編號中，唯一能識別行動用戶的號碼，主要是儲存在各系統業者的系統中。

隊目前僅獲准參與 DVB-H 之試播，並非當然取得將來正式營運之權利」，使團隊對未來關係的發展與期望開始不樂觀。第三階段中，團隊在每月向通訊委員會詢問釋照規則與時程，遲遲未有答覆，使團隊更加無法確定隔年合作關係是否會延續。

最後，市場預期的改變，也影響團隊間未來關係的發展。在第三階段中，市場開始出現「未來行動電視將由電信業者主掌」的傳言；期末報告時，主持的委員亦詢問無線電視台-A「你認為未來行動電視應依廣播法或電信法發照？」使得無線電視台-A 與電信業者的未來關係，更加的競爭化。

這些發展使得團隊成員未來的關係發展，充滿不確定性，影響所及，使得無線電視台-A 的主管，立即要求組織內的專案成員「check 9 月底電信業者-A 是否會發佈(關於爭取行動電視報照的)新聞稿」；即使 2007 年 10 月，無線電視台-A 的專案最高主管，拜會了電信業者-A 的主管，期待能在會議中，聲明無線電視台-A 仍不放棄主導行動電視服務的希望，在展延階段，電信業者-A 提出的測試計畫中，提到「由無線電視台-A 單純扮演廣播角色，而電信業者扮演內容集成與互動服務提供者」，更進一步，使無線電視台-A 對電信業者謹慎提防。

另外，由於在試播的後半階段，平台業者-A(亦是手持設備商-A)所提供的平台在功能上明顯不足支援新的服務構想，例如：電視畫面不同步即無法提供限時競標或即時投票等服務，因此，電信業者-A 提到手持設備商-A 的「新機種功能並沒有預期中的理想……必須要有新的手持設備及更好的使用者界面」，故要求去尋找其他能支援新功能的手持設備；另一方面，電信業者-A 也積極自行測試平台業者-B 的產品，提高了未來合作對象的不確定性，與對平台業者-A 的不信任。隨著環境的不確定，團隊組織間未來關係不確定性亦提高，愈不利於組織間信任之形成。

5. 共同利益的多元性

專案進行的過程中，各組織成員愈來愈了解本身能在團隊中扮演角色的可能性，其中，無線電視台-A除了能掌握節目訊號編碼到傳輸的功能外，還能管理帳戶系統，設計服務表單，並扮演內容集成的角色；各電信業者除了能提供互動服務所需的網路外，還能夠整合既有的客戶系統，將新服務納入搭售方案之一；手持設備商-A提供端對端解決方案，能夠在系統平台端設計開發相關的應用；而內容提供業者、軟體開發業者及數位版權管理業者提供的功能則十分明確而單純。

電視台-A在專案中扮演的角色很多元。而由於電信業者有經營多媒體傳播服務的經驗，如3G影音服務或甚至是電視節目的經營，因此，有集成內容、訂戶管理與帳務管理的能力。在行動電視服務的測試計畫中，電信業者-A即提出由「電信業者扮演內容集成與互動服務提供者」角色；平台業者-A即手持設備商-A，提出的是端對端的解決方案。在這些產業中的組織所具備之資源或潛力豐富的情況下，各自也積極的想投入資源以發揮潛力，因此，對不同的任務內容也躍躍欲試。電視台-A私下評估未來若要經營顧客群，「Billing部分……需要通過電信業MNC(Mobile Network code,行動網路代碼)來登錄，將來若要扮演服務提供者的角色，可以去申請虛擬的MNC」；而電信業者也期望能夠「每家電信業者自營一到兩個頻道」。因此，就團隊A的部分組織而言，其投入於團隊的資源可以是十分多元的。

依文獻分析，組織提供的交換內容愈能彈性的變化、多樣化，共同利益便愈多元，組織也愈能顯示自身是值得信賴的，因而促進組織間的信任(Ybarra & Turk, 2009)，因此，就此共同利益之多元性而言，團隊A中各成員能夠提供功能的多樣性，應能有利於組織間信任的形成。

(二) 綜合分析促成因素對信任形成之影響

歸結組織間信任之促成因素的分析，在本個案中，組織間具備了兩項有利信任形成的因素，分別是：(1) 「相互依存的程度」及(2) 「共同利益的多元化」。三項不利因素，分別是：(1) 缺乏「開放而頻繁的溝通」、(2) 「組織個數多、彼此相異且沒有共同的價值觀」與(3) 「未來關係的不確定性」高，詳見表 5-1。然而，這些因素綜合起來，到底有沒有形成信任？茲說明如下。

表 5-1 組織信任之促成構面分析

促成構面	理論	現象
開放而頻繁的溝通	溝通的次數愈多、品質愈好，愈能刺激信任關係	專案之初頻繁而開放的溝通，確實有助於組織間形成信任 在團隊中的競爭愈明顯後，就觀察不到有意義的對話，會議中也無法形成共識。組織間各有隱藏的進程，資訊不再透明，無法有開放的溝通
組織的個數、同質性與共同的價值觀	組織數目愈少、同質性愈高、背景愈相似，愈容易建立信任	團隊 A 中的組織個數多、同質性低，且沒有共同的價值觀，不利於團隊組織間的信任之形成

相互依存的程度	對合作關係的承諾與相互依存度，能增加合作中的信任程度	成員會對彼此存在的必要性、專案中各成員扮演的角色之重要性，皆有體會，應有利於個案組織間信任之形成
----------------	----------------------------	--

關係的未來發展	互動關係若會延續下去，則因考量未來的合作效果，會促成信任的氛圍	隨著專案發展至後期，團隊未來關係不確定性提高，愈不利於組織間信任之形成
----------------	---------------------------------	-------------------------------------

共同利益的多元化	提供的交換資源愈有可塑性，愈能因能力而顯示自身是值得信賴的，也愈能促進信任	團隊 A 中各成員能夠提供功能的多樣性，應能有利於組織間信任的形成
-----------------	---------------------------------------	-----------------------------------

來源：本研究

團隊成員在第三階段結束，就觀察不到有意義的對話，再以專案發展到第四階段的團隊氛圍來看，團隊間只舉行兩次共同會議，而且僅有少數成員參與，即使兩次會議探討的議題是相同的，卻沒有形成共識；接續而來的利益衝突，使電視台-A、電信業者與手持設備業者間各有各的規劃，未能相互理解，對未來的合作也未有默契。此外，2008年六月專案結束後，政策方向仍未定¹⁷，新服務的經營充滿著不確

¹⁷於 2010 年 4 月時，仍未公告釋照規則。

定性，原團隊成員幾乎不再互動，僅在新聞報導釋照相關的訊息時將郵件轉寄給各聯絡人，或以電話詢問彼此有無新的進展，維持著淡薄的溝通，顯示團隊成員間並未建立起信任感。

再者，A 團隊形成時，雖然部分的產業彼此之間已有行之經年的合作或互動，如：電信業者與手持設備商、內容業者與廣播業者之間，但以整個團隊而言，每個企業所面對的是更多個陌生的產業，因此，專案開始之際，尚不具備關係上的信任。關係的信任源於雙方長期互動下表現出的信賴，但在快速推出新服務的脈絡下，企業必須在非常短暫的測試過程中協調複雜的關係，以致於企業難以在專案期間培養出關係的信任。雖然行動電視服務已有商業運轉的國外案例，在台灣仍是新的服務型態，市場中尚未有相關的法律、制度或機構的約束，因為制度還在草擬、變化中，企業沒有可供依循的準則，也就無法對制度產生信心。在建立制度為基礎的信任過程中，企業的重心不是在社會法律、規範、懲罰與倫理下維持合乎預期的行為，而是企圖去影響制度與規則之建立，積極遊說主管機關、公協會與學者。因此，依觀察結果顯示，無論是關係的信任或制度基礎的信任在試播當中皆未形成。

因此，本研究歸結，本個案中團隊間的信任並沒有形成。何以相互依存的程度高，以及共同利益的多元化並未能促成組織間一般的信任？以下本研究將利用各類型信任的細部分析，來說明跨產業組織間的競合對各類型信任的影響與新的詮釋，並用以回顧、反省這些促成組織間信任因素失去效力的原因。

第二節 初始階段的威懾基礎的信任

在專案開始之際，多數的企業都表達了對經營行動電視服務的意願與熱衷，但由於各組織來自不同的產業，各企業從來沒有同時與諸多組織共同執行專案的經驗，對團隊中部分成員甚至十分陌生，在不知彼此營運原則與策略下，為了使團隊有凝聚力，無線電視台-A 召集了多次的團隊會議，並以簽訂「合作意向書」及設立「共

同帳戶」為鞏固合作關係的第一步，此二主題是在第一階段的團隊會議中，最常探討的議題。無線電視台-A 的專案經理並在每週的報告及追蹤事項中，提醒專案小組注意「追蹤無線電視台-A 與各合作夥伴之合約」並做成「無線電視台-A 與合作夥伴 DVB-H 契約追蹤狀況」報告。在五個試播團隊中，團隊-A 是唯一成功建立共同帳戶的團隊，可見專案之初，團隊成員對此試播有相當的投入與輸誠。

合作意向書所能涵蓋的是大略的責任與工作項目，如無線電視台-A 與電信業者間的合作契約書中，無線台的負責工作項目僅列八條，電信業者的工作項目僅列十條，而其中有許多項目類似概略的通則，如：「提供參與本計劃所需之相關人力」、「協助進行本計劃相關測試」、「負責與本計劃手持設備進行必要之整合」、「負責與本計劃 DVB-H 應用程式進行必要之整合」，無法規範細節；因此，合作的細節或不在規範中的事件，即是模糊地帶，於模糊地帶，只有道德性的勸說，期待有善意的配合，「雙方於本計劃中所應分工執行之事項概……以本約之規定為準，雙方同意應本諸善意盡力處理該等事項以期行政契約之完整履行」。另外，團隊成員間多是第一次共同執行專案，在合作契約書中，多不願詳述罰則，罰則中僅原則性的訂定「雙方應確實遵守本合約及行政契約之相關規定，任一方如有違反之情事發生時，他方得向其請求損害賠償，若因此遭致國家通訊傳播委員會或任何其他第三人請求損害賠償時，違約方並應無異議賠償之」，此外，團隊中也沒有任何組織取得違反責任義務的懲處威權。由個案中發生的事件看來，各成員雖然完成了所分配的工作事項，團隊成員在模糊地帶中，傾向追求各自的最大利益，並未在擁有彈性選擇空間時，選擇促進團隊其他成員之利益的決策，是以合作意向書，無法激發合作的精神。

事實上，A 團隊以利用契約或共同的投資形塑信任的具體形式，只是法律文件或財務上的約束，而性質上是以威脅為基礎的，這樣的形式，並非真誠的信任(Genuine trust)(Rousseau, et al., 1998)。因此，在面對衝突時，威懾基礎的信任並未能支撐團隊培養信任的氛圍。

這一點由個案中明顯可見，當合作的環境改變時，幾乎所有的企業都會以各自的最大利益為決策的基礎，這樣各謀其利的現象，像是 2007 年 9 月手持設備商-A 選擇了團隊外的賣場來銷售它的新型手機；2007 年 9 月電信業者-D 退出團隊，電信業者-A 則持續進行個自的平台測試計畫；而廣播業者在 2007 年 12 月對主管機關的報告中提出對新服務的營運建議時，則以廣播產業的最大利益為出發點，表示「廣播業者在內容與服務的提供上，態度是開放而中立的，不同於電信市場有互斥的現象，參照歐洲國家釋照的規則，建議未來釋照方式，應以廣播或廣播與電信合作的組織為對象」。而共同帳戶裡的投資，相對於各企業的規模與盈收是小額的，各企業在投入後，除了無線電視台-A 在團隊會議中，報告動支的項目與金額外，完全未見任何成員詢問經費使用的情況，因此，共同帳戶應已被視為沈沒成本或已消耗的費用，並沒有發揮輸誠後滋養信任關係的作用；甚至因為共同費用議案已通過，且明訂在合作契約書中，於是部分不願支付這筆費用的組織，反而離開團隊。

整個團隊所有的合作契約書一直到 2007 年 11 月才全部用印完成，因各組織對合約中的用字習慣不同、對負責工作內涵的預期不同，甚至對「簽約」所必須承擔的責任接受度不同，使合約內容的溝通，幾乎持續到專案的尾聲。本研究觀察，合約內容履經修改後，愈訂愈寬鬆、模糊，因此，合約內容上的長期溝通，並未累積組織成員對投入專案的決心，也未增進組織間的信任。

以契約工具發展組織間的信任還有另一項困難。行動電視在台灣是新的服務，在試播當中，細部的任務浮現，例如：平台無法支援互動服務中的即時投票票數累計，也無法自動將投票結果顯示在畫面或以資料模式廣播，但這部分的任務，並未指派給任一團隊成員，因此，無線電視台-A 臨時將這部分的功能開發，外包給小型的軟體公司。又如：在無線電視台-A 與主管機關簽訂的合約中，承諾提供 200 名測試者的使用者意見回饋研究，而原訂由每家電信業者提供 50 名測試者的會議協定，因部分電信業者擔心服務功能不成熟會影響到客戶的滿意度，故僅提供 30 名測試者，

剩下的名額，則必須重新尋求願意簽約、參與的組織，提供自願參與測試者名單。諸如此類的事件，顯示以契約的約束為威懾的工具，實質上無法反應、滿足專案即時浮現的新需求。

在 Shapiro et al.(1992)的階段性信任發展模式中，威懾基礎的信任可以是形成信任的基礎，以威懾的工具，達到形式的信任，使人們因害怕不遵守諾言後的懲罰，而維持行動的一致性。但在專案的發展中可見，雖然團隊 A 一開始也想利用簽定合作意向書及投資共同費用，以建立基本的信任，但一則，團隊成員初次同時與許多陌生的產業合作，其中甚至與部分組織是彼此競爭的關係，因此，在合約的簽定上，即試圖規避明確的責任與罰則；二則專案發展的過程，有許多新的議題及需求浮現，無法在合約中完整定義；最後，因環境的變動，組織間的關係由於角色的扮演變得更彈性，使彼此有許多衝突，因此在合約中「必要」、「本諸善意盡力處理」便依各組織自身利益的不同，而各有詮釋。所以，威懾基礎的信任既不足、亦無法形成組織間發展信任的基礎。

第三節 角色重疊扮演與不同種類之信任的新發展

專案執行之初，無線電視台-A 在團隊中扮演核心的角色，在專案的管理上，非常積極於規劃專案的進程與協調團隊成員間的分工，由無線電視台-A 所提議的共同帳戶也受到團隊成員的認同而成功設立，足見無線電視台-A 的意見在團隊中舉足輕重。到第二階段建置系統與工程測試時，無線電視台-A 仍是最重要的角色。因此，團隊中隱隱地浮現廣播業者將會是新服務的領導廠商的氛圍，而無線電視台-A 在向 NCC 的月報告資料彙集比較完成後，也會在共同會議中向成員們信心喊話「目前無線電視台-A 團隊是各團隊中進度最快、功能最完整，也是業界呼聲最高的」；在電子郵件往來中，亦提到「貴公司可以打聽看看，業界對於未來商業營運執照取得呼聲最高的便是團隊 A」，經此，展現團隊領袖的風範，也明白的公開的表達它對經營新服務的企圖

心。然而，在無線台無法成功遊說主管機關以營運付費服務之後，再接連著市場上開始有傳言「行動電視執照將依電信法發照與規範」、「行動電視釋照的規則，將最有利於電信業者」，以致於由哪個產業來扮演行動電視服務提供商的爭議，變得明顯。

本節中，先於第一段描繪專案過程中的事件與組織間的對話，觀察合作的組織間在外界情境變化下，開始有明顯的競爭時，各組織之間的互動與信任的發展；再以第一段的觀察為基礎，於第二段探討計算基礎的信任、第三段探討關係的信任之發展，說明計算基礎之信任的崩解與既有之關係信任對團隊信任帶來的負面影響。

（一）組織間的互動與信任

由於跨產業組織互動與信任的現象比較複雜，因此，以下分為三點：(1) 無線電視台-A 與團隊成員之間，(2) 其他團隊成員之間及(3) 無線電視台-A 與其他廣播業者間的互動，分別說明組織間的信任發展之歷程。

1. 無線電視台-A 對團隊成員的信任

互動增值收費的服務，在行動電視服務中，是深具潛力的獲利項目，ESG 中所顯示的服務清單，可提供多樣化的互動，如：隨選視訊、檔案下載、投票及購物，這些服務的經營，是行動服務的重要利潤所在。在無線電視台-A「經營互動增值收費」的請求被主管機關國家通訊傳播委員會正式回文否決後，無線電視台-A 似乎失去了預期的新業務項目，團隊內對於誰將扮演服務供應商的角色明顯地意見不一，市場開始預測，未來的釋照規則將對電信業者有利，這樣的騷動引起無線電視台-A 對團隊成員的猜疑與衝突。

在無線電視台-A 的一線主管會議中，開始要求負責專案的單位，評估無線電視台-A 參與試播計畫及未來新服務實際推入市場時的實質利益。相

關的主管即必須站在企業的立場，以企業的最大商業利益為出發點，提出經營新服務的策略，包括「商業模式的沙盤推演，一家電信業者或多家電信業者聯營等，會是什麼情況？」有些管理者認為應該利用使用者測試階段，串接電視台內的廣播及互動服務系統與電信業者的客戶服務與收費系統，以與電信業者維持聯繫或與之結盟，如與電信業者-C 的單獨合作測試；有些管理者則認為應進行各種不同平台與技術的測試，熟悉技術面上的操作，以建立企業本身在服務提供上，與其他企業（包括其他廣播業者與電信業者）的差異性，盡全力競爭行動電視的執照，並積極估算「爭取行動電視執照的標金」、在傳輸建置成本上要求提出「網路建置(85%覆蓋率)之硬體設備成本預估」，以「規模上推估成本與收入，包括資本投入與營運成本等」，策畫爭取商業營運所需。

(1) 對電信業者

無線電視台-A 與電信業者間最為競爭，加以無線電視台-A 內部對電信業者的經營風格與決策準則並不熟悉，因此，對與電信業者的互動顯得謹慎小心又憂慮，例如：2007 年 9 月，無線電視台-A 專案的主管要求專案管理員注意電信業者是否發佈爭取執照的新聞「9 月底電信業者-A 是否會發佈新聞稿」；在 ESG 的設計中，是否無線電視台-A 設計的服務會被各電信業者的設計所取代，因此，在無線電視台-A 中多次提到「未來 MNO¹⁸可能自行開發程式，或頭端可開放各電信業者自行維護的 ESG block¹⁹，技術上也可能開發出多 layers 的網頁服務應用。我們必須思考這樣的發展對無線電視台-A 可能的負

¹⁸ 指行動網路營運商，即電信業者。

¹⁹ 指 ESG 之內容可切割由各電信業者自行設計與管理的部分。

面影響，也許無線電視台-A 送出的 common ESG 會變成各電信業者獨特的 ESG 的一小部分」、「如何區隔出無線電視台-A 自己要營運的 ESG，專案小組必須要討論置頂 ESG 的可能性」，到 2008 年 1 月，專案主管仍提到未來要「考量 3G ESG 會不會蓋過 common ESG」，避免由無線電視台所廣播出去的 ESG，輕易的可由系統平台操作，直接轉換成各電信業者所設計的 ESG，因而無法將電視台所設計的互動服務傳送給使用者，沒有露出的機會，也就沒有經營的空間；2007 年 10 月，電信業者-A 至無線電視台-A 做互動服務連結測試時，亦透露其有意願「想扮演 content aggregator 及 service provider 的角色」，另外，在無線電視台-A 專案最高主管與電信業者-A 高階主管的單獨會議中，電信業者-A 的高階主管亦表示「站在朋友的立場，奉勸您，這(電信業者主導行動電視服務)已是大勢所趨了」這更使無線電視台-A 確定電信業者的意圖；2008 年 3 月，無線電視台-A 要求專案成員評估「既有平台業者(尤其是電信業者-B，有系統頭端²⁰)爭取到執照後，是否會有獨大於行動電視市場的可能？」

無線電視台-A 擔心資金雄厚、競爭力強的電信業者將會奪去廣播業者在主導新服務的地位，在以上所列的專案會議對談或主管交辦事件中，可看出無線電視台-A 倍感威脅，諸如：注意新聞稿的發佈、關心 ESG 的設計會影響到無線電視台-A 原本計畫要經營的功能，更各方面評估與電信業者爭奪執照的可能性，皆顯示無線電視台-A 在不確定的營運規則下，由於擔憂電信業者奪去無線電視台-A 的新業務，而對各電信業者無法信任。最終，由於無線電視台-A 亦無法評估信任電信業者並與之結盟的不確定性與風險，因此並未與任何電信業者結盟。

²⁰ 指亦有節目採、編、播的系統，有機會能取代無線電視台，成為內容的集成者；並且，若整合行動電視系統平台，將取代無線電視台而控制(傳輸功能外)行動電視服務的系統端。

(2) 對手持設備商

無線電視台-A 對手持設備商的態度，也由開始僅對技術上的質疑，更進一步發展成對其策略意圖的懷疑。手持設備 A 提供的是端對端的解決方案，它在團隊中亦扮演平台供應商的角色。在手持設備端，同時開啟多台同品牌同型號之手持設備的行動電視功能時，各手持設備間的即時畫面不同，延遲時間可至 7-10 秒，這使得無線電視台-A 原本規劃要進行的即時互動，如競標、下注等服務無法實現；連結下載的功能，耗時數小時而未能將簡單的數 MB 的資料下載完成；展現圖形化的 ESG 功能未有，使 ESG 的介面是單調的文字，缺乏吸引使用者的視覺設計等問題。在平台功能端，互動服務的呈現「居然每一筆投票題目，就要 Keying 9 次……一天大概要 keying 280 頁左右」，與畫面連結而推出的商品連結功能，因 ESG 在平台端的更新無法即時套用，使置入性的行銷方案亦不可行等，使無線電視台-A 對手持設備商-A 的平台與手持端技術皆缺乏信心。而手持設備商-B 的測試機型則僅可接收平台業者-B 的訊號，且互動功能尚未開發完成；另一方面，手持設備商-B 在專案初始承諾要「提供 100 台使用者測試用手機、20 台工程測試用手機」在第二階段便確定無法提供，技術面上的功能未及時開發至團隊預期的程度，使無線電視台-A 逐漸失去對手持設備商-B 的信心。

除此之外，2007 年 9 月，當手持設備商-A 發表其新款、能夠接收到行動電視訊號的手持設備時，手持設備商-A 選擇團隊外的通路商合作，使無線電視台-A 的主管不滿，且要求手持設備商-A 回應「通路-A 沒有付出努力，就有得利益，其中的合理性？」，此外，無線電視台-A 懷疑在「IPv4 及 IPv6 的

訊號設定上²¹，手持設備商-A 是否有意阻斷台灣其他手持設備商的機會」，使其其他參與團隊的手持設備商的產品，無法接收到服務。因此，無線電視台-A 認為手持設備商-A 以自身的利益為行事準則，未顧及團隊的需求，而無法對手持設備商-A 產生信任。

(3) 對軟體業者

軟體業者-B 在第一階段即因組織被購併而退出團隊，軟體業者-A 的開發有自己的時程，並未與團隊 A 配合，也鮮少參與正式的會議，或非正式的電話、信件溝通。最後在專案進行中，當平台無法直接支援互動服務的投票之票數累計，必須另行開發軟體時，無線電視台-A 將專案外包給另一軟體開發商。因此，專案中，無線電視台-A 與軟體業者-A 雖有形式上的合作，卻沒有培養任何的信任關係。

在規劃要申請展延，亦即自 2007 年 12 月起，無線電視台-A 即數度在電子郵件及會議中，提及展延費用的分攤，期望各成員能夠回覆意見並商討出合理的費用分攤，但卻未得到任何的回應，使無線電視台-A 的主管認為團隊已失去了凝聚力。因此可見，雖然專案開始之際有「開放、頻繁的溝通」，整個專案過程中「相互依存的程度」高且組織間的「共同利益愈來愈多元」，但並未使無線電視台-A 發展出對電信業者、手持設備商或軟體業者的信任，在競爭氛圍愈來愈盛、利益衝突下各組織各逐其利及各組織運作隱藏的進程(hidden agenda)的情境下，組織信任無以發展。

²¹ 指在行動電視系統平台上的參數設定。由於行動電視訊號是以 IP 封包送出，系統平台端的定址方式(協定)，將影響手持設備端是否能解開此定址，而接收到服務。

2. 團隊 A 成員間互動的觀察

接下來，要討論團隊 A 的成員之間彼此互動，是否形成了信任。團隊中的內容供應商是最沈默的成員，他們在新服務中扮演的角色是相當確定的，因此幾乎不與其他的產業衝突。同樣的，軟體業者也有相同的情況，兩者皆與其他產業和諧共處。

由於團隊 A 的多數成員對各自在新服務的價值鏈中潛在的角色扮演有不同的詮釋與企圖，專案執行之初的和諧氣氛，在第二階段即快速消失。當團隊開始規劃互動服務時，廣播業者與電信業者都明白，必須透過兩者在系統功能與內容資訊的界接，才能夠成功推出互動服務，但另一方面，卻也各自關切自身能在新服務的經營上獲得的潛在利益。無線電視台-A 希望能夠藉由經營服務，建立自己的顧客群，不論使用者是使用哪一個電信業者的行動網路，因此積極的瞭解已裝設的系統平台中，能夠支援帳戶管理功能的程度；而電信業者則希望能保有、甚至因為新服務的推出，得以擴大自己的顧客群，如既有的國外案例中，以搭售方式增加服務內涵，以吸引客戶。因此，廣播業者與電信業者之間的互動與關係變得緊張。

電信業者與手持設備商之間已有長久的合作關係，在整合行銷上，要成功在市場上推出能接收行動電視的智慧型手持設備，必須靠兩者在宣傳與補貼等策略上的合作，但即使長久合作，此專案中兩者的關係，在協調手持設備價格、功能及銷售配額方面，也不盡和諧，電信業者-A 即明言「新機種功能並沒有預期中的理想……必須要有新的手持設備及更好的使用者界面」，而要求手持設備商-A 提供新機種發行的計畫(roadmap)。手持設備商期望電信業者能在試播時，宣傳他們的新機種，而電信業者則持謹慎的態度，極力避免因行動電視服務功能不成熟而傷害他們的商譽，甚至引起顧客轉換

至其他電信網路。另一方面，電信業者期望手持設備商能降低新機種的價格，並給予他們在臺灣市場的獨家代理，但手持設備商希望盡可能透過多樣的通路銷售新機種，以衝刺銷售量，當手持設備商-A 透過團隊外的通路銷售它的新機種，對這種利益衝突更是明白的昭示。

無論是廣播業者與電信業者之間，或是電信業者與手持設備商之間，彼此是高度依存的，但是因為角色重疊而觸發的衝突，或是因策略考量上的衝突，使彼此違背對方的期望，而追求自身最大的利益。

3. 無線電視台-A 與其他廣播業者間的互動

即便團隊以合作試播為成立的宗旨，相同產業的廠商之間，例如：平台開發業者之間，電信業者之間或手持設備業者之間，是相互競爭的。然而，最特殊的是廣播業者間的業內競爭，有著戲劇性的變化。

試播之初，無線電視台-A 密切觀察其他四個試播團隊專案的進展。由於其他團隊一樣是以廣播業者為核心，因此廣播業者視彼此為新服務推出時的主要競爭者。每個團隊在主管機關的每月報告、期中報告與期末報告，無線電視台-A 都積極的蒐集，並依設備建置完成度、頻道數、手持設備種類與數量、互動服務功能及接下來的專案時程等逐項分析，並與自己的進度與成果比較，在內部會議中向上層主管報告。

然而，由於廣播業者與電信業者間的緊張關係，使無線電視台-A 更在意電信業者的競爭力，在必要時，轉而與其他彼此競爭的廣播業者聯手合作。當主管機關在 2008 年二月提出「開放行動電視服務業務執照」政策規劃方案，並邀請產業界回應時，廣播業者間的關係有了顯著的改變，他們開始共同謀求對策，期望能擴大廣播產業的利益。尤其是在展延階段，廣播業者間的合作氛圍特別熱絡，總共召開了三次團隊聯合會議，成立了「公

關組」與「論述組」，論述組另召開一次會議，公關組則另召開兩次會議，積極的協同廣播業界公協會組織向主管機關宣傳廣播業對新服務的營運理念與規劃。而在廣播業者的「業者聯合回應意見書」中，亦提到廣播業者的意見書為「基於關照台灣手持式行動電視產業生態鏈之健全發展與閱聽消費者之媒體近用權益等」的基本立場上，對「『電視』一詞之定義，本身便具有廣播(Broadcast)之要素，電信業者利用電信系統(如3G)提供之影音服務則屬於Unicast服務，在傳播特性上是不同的，且服務對象也具備相當大市場區隔」，以說明行動電視服務與電信業者提供之服務性質的基本差異，最後建議政府「行動電視技術與服務的發展，正是將創新服務與競爭模式導入傳統僵固廣電產業的最佳契機；廣電業者可藉由異業合作邁向數位匯流進程，因而帶動產業競爭、同時活化無線廣電產業」，並且援用國外案例，質疑「國外行動電視發照狀況段落中所引述之國外經驗，皆為使用廣播技術之行動電視服務，何以在此卻嚴重壓縮廣電業者爭取新執照之空間？」在意見書中，顯見廣播業者間的團結，其分工與執行速度之迅速，也可顯示組織之間對彼此能力與意圖的信任。

文獻中以關係的信任為深度的、真誠的信任，但在探討跨產業間的競合關係時，隨著個案涵蓋的範圍擴大，所詮釋的範圍也必須擴大，而由本研究觀察中可見，廣播業者間的關係信任，發展、凝聚成對抗電信業者的力量，並未正面的促成團隊整體的信任。

以上三點關於組織間互動的觀察顯示，專案的脈絡使信任以非預期的方式發展，且引導出對計算基礎的信任及關係的信任，在競合關係中的新意義，茲分析如下。

(二) 計算基礎的信任的崩解

計算為基礎的信任是利用市場上可靠的資訊與計算，使企業在商譽、經營能力

等訊息之上作判斷並快速的集結合作對象，這樣的信任在專案執行的互動過程中會因為資訊的增加而產生變化。首先，廣播業者雖有意願提供互動服務，但受限於廣播電視法的限制及業者內部普遍的財務困難²²，在環境尚未開放業者經營而業者自身亦無力大筆投資新服務型態與內容的開發下，使廣播業者實務上表現得左支右絀，所能發揮的功能有限。其二，手持設備業者雖是行動電視市場的大力推動者，但平台的功能卻尚未成熟，另一方面，消費者對設備的價位、功能仍多疑慮，使新型號的手持設備回響並不如預期。最後，電信業者雖然有豐富的行銷與客戶服務經驗，但對於未成熟的服務卻持十分謹慎而保守的態度，唯恐不成熟的服務將降低客戶的滿意度。因此，成員間在專案初以市場資訊為基礎所建立的微薄的以計算為基礎的信任，在互動的過程中遇到許多考驗，也在互動中更進一步的衰減。

由另一觀點來探討，計算基礎的信任強調合作組織本身的能力。團隊成員組成時，對彼此的了解乃基於市場上經濟相關的能力資訊，合作關係中，愈有能力的團隊夥伴應更能激起團隊成員的信任。但是在競合關係裡，當成員將自身的能力視為競爭優勢，而非強調自身在價值鏈裡的互補價值時，能力反而成為一種威脅，影響信任的發展。當團隊 A 裡較有能力與優勢的成員在與其他成員競爭同一個角色時，引起了其他成員的焦慮，電信業者在團隊中是新的釋照規則趨勢中，資本最雄厚、有既有的客戶資料庫，因此也最有能力取得執照者，在無線電視台-A 專案最高主管與電信業者-A 高階主管的單獨會議中，電信業者的「善意規勸」、或電信業者有意無意透露的訊息，都增加無線電視台-A 感受到的壓力與威脅，原本得以建立信任的商業能力基礎，反而在競合關係中，成為建立信任的障礙。

這樣的觀點可用以回顧並探討，何以促成組織信任的因素中之「共同利益的多

²² 指 2006-2007 年，普遍見於商業電視台之經營困境與財務之盈虧。

元性」，在本個案中無法發揮文獻中促成信任的效果。如第四章第一節中對行動電視服務價值鏈的介紹，團隊成員們雖然認為，透過分工與合作，將滿足服務營運上的各功能需求，然而，成員間並未討論到服務價值鏈上特定角色將由哪個公司來負責與統制，因此，當團隊內組織間的關係不再僅是合作，而是有相互競爭的區塊時，共同利益的多元性愈強，表示單一組織在團隊的各角色中愈有可塑性，也愈能擁有多種資源——以利競爭。無線電視台-A 與電信業者處在不同產業，兩者皆具可塑性，能夠提供的資源與功能涵蓋的範疇有交集重疊處，但反因為如此，使兩者的關係愈趨向競爭多於合作，無法培養信任的氛圍。

(三) 既有之關係信任的負面影響

在本研究個案中，同時存在同業與異業間的競爭，因此，使組織間的關係，不同於異業間為滿足不同需求而結盟的合作，也不同於傳統的產業競爭策略分析，認為組織最大的競爭來自於同產業中的其他提供相似產品／服務的組織。在本研究中，觀察到產業在競合的過程中，會試著聯盟以凝聚力量捍衛共同的地位、抵抗其他產業帶來的潛在威脅。

專案啟始前，企業熟悉自身所在的產業，即使面對產業中的主要對手，仍有過交流的經驗，即便沒有培養出互惠的關懷，卻有一定程度的理解，這樣的理解大部分基於組織間的同質性。團隊 A 的成員在 18 個月的試播期間，沒有足夠的時間建立關係的信任，因此，在同產業與異產業間有了親、疏、遠、近程度的差異。對廣播業者而言，其創建組織至今已四十年左右²³，彼此了解業務的經營、制度與市場條件，即使互動並不熱絡，數十年的交流也建立起基本的關係的信任。

雖然在專案開始時，廣播業者視彼此為新服務主要的競爭對手，但當他們意識

²³ 公共電視台則於 1997 年開台。

到電信業者的威脅時，隨即尋求同產業的支援，密切召開聯合會議，由會議的分工或是廣播業者聯合意見書中可見，無線電視台-A與其他廣播業者開始以產業利益為論述基礎，在未來若由電信業者主導服務下，仍可能互相爭奪內容提供者或廣播者角色時，願意選擇信任彼此，共同合作。電信業者間的合作契機，則見於2010年1月，在台灣通訊學會主辦之「邁向行動多媒體新紀元」研討會中，電信業者-B公開的表示「未來若營運DVB-H服務，電信業者間應該要彼此合作」。

但廣播業者間既有的關係信任，對整個團隊的信任而言，卻有負面的影響。由於異業間強調本身的競爭優勢勝過於強調在價值鏈上的互補，使同產業的組織間相互依賴，無線電視台-A選擇的盟友是其他的廣播業者，而非電信業者。但也因此，團隊A的運作到第四階段時，跨產業組織間的溝通中即多有隱瞞，廣播業者間的會議、分工及最後的意見書，因立場與電信業者相對，所以有關的訊息，並未互通，雖然仍召開兩次共同會議，實際上會議中的溝通已不再透明。在Shapiro et al.(1992)的階段性信任發展模式中，基於長時間互動而培養出的認同基礎的信任，在複雜的競合關係中，顯得缺乏解釋力。由於跨產業競合中，組織對不同組織的熟悉度有差異，使對不同組織的認同也有程度上的差異，差序下，產業內較親、產業間較疏，同產業中原已建立的關係的信任，成為產業對抗不同產業的凝聚力，反而變成整個團隊發展信任的障礙。

第四節 環境的影響與制度基礎的信任

許多環境的因素影響著專案的執行，例如：技術的成熟度、市場對新服務的熟悉度及政府政策等，其中，政府政策隨著專案發展變得愈重要，甚至牽繫著產業間的互動，團隊A成員間的關係也隨著政策發展而改變。

在團隊A中，當廣播工程建置告一段落，開始規劃服務內容時，互動服務與商業模式成為專案中的焦點議題時，互動服務訊息的設計應統一由廣播業者或由各電

信業者負責？使用者點選服務後，應串接行動電視平台的系統(在無線電視台-A)或串接各電信業者各自的加值服務系統？互動服務的收費應由誰負責？如何拆帳？這些議題使原先和諧的合作關係開始產生變化。無線電視台-A 設想自己是新服務的主導者，但受限於廣播電視法明令的營業項目限制，它無法經營收費的互動服務，在通訊傳播新法或廣播電視法修法時程不及所需的情況下，電信業者便積極爭取服務供應的角色。當市場傳言釋照政策將依電信法，且頻率釋出方式則有益於資本雄厚的產業時，廣播業者與電信業者的關係更加緊張與敵對。

釋照規則未決，使產業間為爭取在服務價值鏈上更大的舞台而相互角逐，各自在「開放行動電視服務業務執照」政策規劃方案的意見書中，表達主導新服務的意願。在專案執行過程中，釋照時程一再延宕對團隊關係的傷害最大。懷疑與焦慮試播的努力將會白費，使得部分的內容供應商、電信業者與平台開發業者不再參與展延試播。在本研究個案中，政府在建立制度為基礎的信任裡，扮演重要的角色，它是遊戲規則的制定者，也是執行成效的監督者，企業對快速、一致的制度的期望，轉變成對政府政策的依賴。然而，在專案執行過程中，游移的政策使企業間無法建立制度為基礎的信任，反而使企業角逐權力，而專案中期的混沌，對企業間的信任造成最大的損害。

如同制度基礎的信任在電子商務中的重要性(Ratnasingam, et al., 2005)，它在跨產業競合中亦同等重要。透過對制度的信心，就能減少社會中的不確定性(Zucker, 1986)，這樣的機制，格外適用於類似本研究之數位匯流的個案中。本研究中參與專案的各企業，是因為新技術／服務的發展，才匯聚一處，專案之前，即使部分的企業間已有合作關係，但皆未曾同時與如此多不同的陌生產業合作，在團隊成形之際，成員間並沒有建立信任關係。然而，企業間若要成功的合作，就必須建立信任。但是，本研究分析結果顯示，威懾為基礎的信任無法培養團隊真誠的信任，另一方面，新市場快速發展，使企業間鮮有機會建立關係的信任，最後，在營運規則未定的情況

下，企業能力被視為威脅，又使得計算基礎無法正面的幫助團隊建立信任。在這樣的脈絡情境下，制度為基礎的信任尤其重要。

制度基礎的信任可以透過「第三方認證」而建立，使企業之間在不需要瞭解雙方過去的信用記錄或經營特質的情況下，能發展出基本的信任關係。因此，本研究中，政府主管機關或產、學的協會，應積極建立以制度為基礎的信任，作為試播團隊發展信任的基礎。由於本研究之專案進行時，行動電視服務在產業界與學術界仍未有提供類似第三方認證的制度或組織，因此，此一角色便應及時由政府來扮演。本研究中，由於政府並未有效率的行使職權，釋照政策的游移，對團隊的信任造成很大的影響。在專案進行中，政策方向改變，連帶使成員間的依存關係也改變，例如：平台開發與手持設備商無法決定依廣播業者或電信業者的需求來設定平台參數，將 ESG 的特殊功能開放(不開放)；內容業者無法確定集成業者由誰扮演，也就無法商討更進一步的內容需求與議價；軟體業者與數位版權管理業者在商業營運情形未明下，不願意冒險投資在開發空想的系統功能上，故與團隊十分疏遠。

專案到尾聲，政府政策形成的影響愈大，但由於政府政策仍游移，使團隊內充滿了懷疑的氣氛，「團隊」徒具其名，而此現象愈顯示制度基礎信任的重要性。在本研究的分析中認為，跨產業競合關係中一般性的信任之建立是有階段性的，威懾基礎的信任不具真實作用，計算基礎的能力條件變形成為競爭利器，而關係的信任又在競爭中阻礙團隊信任的發展下，不同形式的信任中，制度基礎的信任有優先確立的必要。換言之，制度基礎的信任是信任的階段性發展中必要的條件(prerequisite)與基石，有賴於制度基礎，才能順利發展計算基礎的信任或關係信任。

表 5-2 不同形式之信任的分析

信任的形式	理論	現象
<p>威懾基礎的信任</p>	<p>在 Shapiro et al.的階段性信任發展模式中，威懾基礎的信任可以是形成信任的基礎，以威懾的工具，達到形式的信任</p>	<p>專案中簽訂「合作意向書」並設立「共同帳戶」，但由於：(1)合約的簽定上，各組織試圖規避明確的責任與罰則；(2)新的議題及需求浮現，無法在合約中完整定義；(3)合約中的詞彙各組織自有詮釋。共同費用的投入則被視為是沈沒成本。所以，威懾基礎的信任既不足、亦無法形成組織間發展信任的基礎</p>
<p>計算基礎的信任</p>	<p>信任基於理性的選擇。對其他組織的評估，來自可靠的資訊，如商譽、營運能力等，能於短期內評估雙方表現的交易情境</p>	<p>成員間在專案初以市場資訊為基礎所建立的微薄的以計算為基礎的信任，在互動的過程中衰減。而在競合關係裡，各組織視能力是一競爭優勢而非在價值鏈裡的互補價值，因此，能力反而是一種威脅，成為建立信</p>

關係的信任

源於雙方長期互動下表現出的信賴，進而演變成互惠的人我關懷。關係信任的概念，囊括了過程基礎的信任、特質基礎的信任及認同基礎的信任，是真誠的信任

專案時間不足以發展團隊整體的關係信任。而跨產業競合中，產業內較親、產業間較疏，差序下，同產業中原已建立的關係的信任，成為產業對抗不同產業的凝聚力，反而變成整個團隊發展信任的障礙

制度基礎的信任

跳脫於單一的交易情境與特定的對象，制度基礎的信任可以透過「第三方認證」而建立，使企業之間在不需要瞭解雙方過去的信用記錄或經營特質的情況下，能發展出基本的信任關係

專案進行時在產業界與學術界仍未有提供類似第三方認證的制度或組織，因此，此一角色應由政府來扮演。而此時政策的游移對團隊的信任造成很大的負面影響。

在跨產業競合的脈絡情境下，由於威懾基礎的信任、計算基礎的信任及關係的信任等三種形式之信任，皆難以協助團隊信任的發展，因此制度為基

來源：本研究

第五節 再探促成組織信任的構面、階段性信任發展模式與權力關係的探討

在第一節中，本研究歸結個案中團隊間的信任並沒有形成，並好奇何以「相互依存的程度高」及「共同利益的多元化」未能促成組織間一般的信任？實質上則見，共同利益的多元化所代表的組織經營能力，反而成為具優勢組織的競爭利器，同時也是其他組織的威脅與焦慮的來源，因此反而無法正面的協助團隊培養信任氛圍。而相互依存關係對競合組織間的信任作用，僅能以反推方式，推敲其在實驗性團隊中的作用是較微弱的。不論組織間是否為某些角色競爭，行動電視的價值鏈不變，其中不能缺乏團隊中任一產業的事實亦不變，因此，產業間仍依賴彼此，以完整實現行動電視服務的功能。雖然各個團隊成員都明白這個既定的依存關係，但卻未因此而信任彼此，反而集中精神在爭取主導地位。以主導地位的確定為優先，似乎認定地位確定後，自然就能號召相關產業加入新服務的營運，如無線電視台-A 在向主管機關的期末報告中提及的「未來行動電視的營運……在各別電信公司的主導下，將不利於把行動電視的市場擴大」或在意見書中退一步提及的「(廣播業者與電信業者)相互以合資或策略聯盟聯營之方式合組『營運團隊』，並以營運團隊之名義申請執照，若取得執照，將可於最短時間內以既有資源為基礎投入市場營運」，皆在說遊己身的主導地位下，設想一個大的市場或最短時間內步入營運正軌為順其自然，即能實現。

於此，再分析於本章第一節中所探討的，本研究中，組織間具備了兩項有利信任形成的因素，分別是：(1) 「相互依存的程度」及(2) 「共同利益的多元化」，但這兩個因素在競合關係中，卻形成新的發展或衍生出新的意涵，詳見表 5-3，因此，無法促成團隊組織間的信任。

表 5-3 本研究中的組織信任之促成構面再分析

促成構面	預期發展	後期現象
相互依存的程度	各組織對專案的發展而言，有存在的必要性與重要性，使彼此相互依存度高，應能促成組織間的信任	組織積極爭取主導地位，似乎認定地位確定後，自然就會以權力為中心，召集相關產業投入未來新服務的營運
共同利益的多元化	各成員能夠提供功能的多樣性，應能有利於組織間信任的形成	當組織間的關係不再僅是合作，而是有相互競爭的空間時，共同利益的多元性愈強，表示單一組織在團隊的各角色扮演中擁有多種資源以利競爭，而不利於發展出信任

來源：本研究

另一方面，Shapiro et al. (1992)所提出的階段性信任發展模式，以威懾基礎的信任為發展信任的起步，但在複雜的競合與衝突，以及新議題如雨後春筍的脈絡下，無法形成組織間發展信任的基礎；而最深層的認同的基礎，在涉入產業眾多的競合關係中，也衍生出因關係之親疏，對整體信任的負面效果。在此情境下，制度基礎的信任因能減少不確定性、穩定組織間的關係，而成為信任的階段性發展中的基石。

在共同利益多元化的變形及相互依存關係被擱置的情境，以及計算基礎的信任、關係的信任的變化與制度基礎的重要性中，本研究分析浮現一呼之欲出的解釋因素——權力關係。

相對於團隊中的各個產業，電信業是其中規模(勞動力)最大、資本最雄厚、擁有客戶資料庫(customer base)資源，為面對競爭激烈的市場而不斷創新的產業。但這樣的資源基礎，並未使其在專案一開始成為核心主導者。基於行動電視中，廣播服務是重點服務，因此，廣播業者才是團隊的核心，擁有統籌專案與向主管機關呈報的權力。由於權力關係穩定，此時的團隊關係亦穩定的發展，關係的信任、計算基礎的信任有萌芽之跡。

但是，專案進行到了第二、第三階段，預估修法的時程無法趕上行動電視市場發展的速度，而現有的法令限制廣播業者的業務經營範圍下，當增值服務與商業模式不確定時，政策與團隊中各產業的預期開始轉變。廣播業者捍衛既有的權力地位，電信業者積極爭取可能的權力，在既得權力者與潛在競爭者間的權力角逐之下，遂使得團隊中的信任氛圍消失。在此二階段中，少有共同會議與溝通，且擁有愈多資源的產業反而成為競爭的威脅，雙方的互動也因權力的角逐，而採取較保守而防衛的姿態，影響了對未來關係發展的信心，相互依存關係被棄而不顧。

專案進行到展延階段，即使無線電視台-A 預估出「互動伺服器軟體改版撰寫」、「CA/DRM 測試」、「發射站租金」與「發射站電費」等所需的費用，並於電子郵件及兩次共同會議中提出，希望團隊成員能夠如專案開始時，願意共同支付這些費用，卻沒有任何團隊成員回覆郵件，未在會議上承諾共同支付，也未主動進行討論與回應。即使仍負責統籌專案與向主管機關呈報的工作，無線電視台-A 已無法重燃專案初始時的熱絡，雖然在展延階段一開始密集在一月連續兩週召開共同會議，但沒有達成任何共識，因此，直到專案結束也未再召開會議。同時，專案結束後，無線電

視台-A 與電信業者之間在行動電視的議題上亦鮮有聯繫。但同時間，釋照的規則愈來愈明確，將依電信法釋出與規範，甚至在 2010 年 1 月，政府與產業再度關切行動電視服務及釋照議題時，通訊傳播委員會之委員在「邁向行動多媒體新紀元」研討會中，發言表示行動電視執照將按電信法規約，政策方向大致抵定且十分明確，權力雖然由廣播業者移轉至電信業者，但彼此的關係又再度穩定下來。

無線電視台-A，於試播初期與電信產業培養的些微對營運能力的信任及曾經合作的關係信任，在歷經互動與權力角逐，以致於近乎消逝；然而，於此時彼此互動驟然重現，無線電視台-A 的高階主管再度積極的與電信業者聯繫(尤其是電信業者-A)，而電信業者亦派高階主管赴會，表現出合作的誠意，雙方的高階主管數度聯繫並商議合作的內容。

此外，制度基礎之信任優先存在的必要性，亦來自它確定了權力關係。在數位匯流的應用個案中，新產品／服務的提供，跨越原本的產業疆界，使原先依據的產業法令與規則，管制範圍無法涵蓋新產品／服務所牽涉的業務型態。如在法令面，無線電視台的經營主要依據廣播電視法，但在數位匯流的影響下，無線電視台有了經營客群的能力，而 DVB-H 標準的應用，更形成傳輸、終端、服務、行銷與產業各層面的匯流，超越廣播電視法或電信法所管轄的範圍；另一方面，新服務的市場也尚未有經營的準則。在這樣的情境中，政府所頒佈的釋照規則及政策，事實上決定了新服務的主導者，也決定了權力的擁有者，而權力關係的穩定，則使競合關係中的競爭性，降低到不影響信任發展的程度。

不同於既有的信任與權力的研究分析，匯流案例中，產業間的競、合比重未定，權力分配亦未定，隨著制度的形成，在穩定到不穩定，又回歸到穩定的狀態。如 Turner(1992)探討互動的規範中提出的：「隨著權力正當化成為權威，互動過程經歷了戲劇性的變化，減少了競爭程度，因而促使群體整合」。在本研究中，制度、權力與

信任關係三者的連動是—當制度不確定時，各方競逐權力，信任關係惡化；制度逐漸明朗時，權力關係穩定，反而消除了競爭的強度，使團隊早期發展的各類型的信任，快速的增長。

正如 Hardin(2002)所提到的任何探討信任的研究都必須嚴肅的看待權力的影響，當本研究以權力關係之穩定與否來省思各促成組織信任的因素何以沒有作用，或檢視計算基礎的信任和關係信任在競合中的變形時，能進一步看出組織間發展信任時的障礙。納入權力關係的探討使本研究對信任與權力不對稱的探討跳脫因果式的結論，並觀察到，隨著時間的推移，互動中權力的穩定或不穩定，將關鍵性的影響信任的發展。



第陸章 結論

第一節 綜合整理

本研究以數位匯流的個案為例，觀察個案中跨產業的組織間，於既競爭又合作的情境下的信任關係發展，從促成組織間信任的因素分析、各形式的信任的發展及信任與權力關係間的相互影響，以說明團隊成員間發展信任的障礙，探討不同形式的信任在競合關係中的新意義，並納入權力關係再度詮釋個案的發展，提出在不同形式的信任間，制度基礎的信任在匯流之競合關係中應優先建立。

在文獻探討部分，本研究：

- 探討近代信任主題在研究社群中受到重視的源起
- 整理社會學、組織學與經濟學對信任研究的切入點、定義及信任的類別(形式)
- 援引組織信任的促成因素，以如上的主題，從一般的信任概念到各形式的信任，一一探討研究個案中的現象
- 指出在非單純的合作關係——競合關係中，這些信任在實務上與文獻探討中的異同。

在研究方法上，本研究：

- 站在社會建構的研究典範上
- 以參與式的觀察作為資料收集的主要方法
- 以詮釋式的分析耙梳資料。

透過由典範到方法，一貫的對角色、互動觀察的重視，到以局內人的觀點親身參與場域生活，最後透過對場域之整體與細部間反覆的循環，鋪陳本研究的詮釋。利用清楚陳述研究哲學觀、個案選擇與觀察內涵以及研究分析策略之分享，期與閱聽者站在彼此理解的基礎上，分享研究詮釋的結果，透過如此的交流，完成一化主觀為共享的詮釋性的研究。

在個案的分析與詮釋部分，本研究首先以蒐集的時序資料為基礎，以會議中的發言及對談為主要判定組織間信任與否的文本，進行如下分析：

在信任的五個促成構面分析中，本研究歸結：

- 相互依存的程度高及共同利益的多元化，應皆能促成組織間的信任
- 缺乏開放的溝通、組織個數多、彼此相異且沒有共同的價值觀與與未來關係的不確定，則使組織間不易有信任

而個案中高依存程度及共同利益多元化，並未使研究個案發展出信任的關係，在本研究將競合關係與合作關係的差異納入後，發現依存程度會被置於主導權的競爭之下，最有趣的是，共同利益的多元化甚至沒有促成信任，反而會為團隊組織間帶來緊張。

在探討各形式的信任在競合關係中的發展時，本研究歸結：

- 威懾基礎的信任在個案中無法激發合作的精神。由於新興服務的分工及合作範疇超過原有的想像，在法律、財務契約無法詳述的模糊地帶中，組織

將傾向追求各自的最大利益，無法為真誠的信任奠基

- 計算基礎的信任所強調的組織能力，在競合關係裡被視為「競爭」優勢，而非在價值鏈裡的互補價值，使能力反而成為一種威脅，影響信任的發展
- 跨產業的組織間存在關係的親疏遠近，同產業間較親近而跨產業間較疏遠，這樣的差序，使競合關係中，部分組織有自己隱藏的進程與對抗，使整個團隊無法培養信任的氛圍
- 而於此時，制度基礎的信任更顯重要，由於新匯流服務中，政府政策的影響力甚大，它可以確定團隊組織中誰是主導者，因此可降低競爭至不影響信任發展的程度。

因此在威懾基礎的信任不具真實作用，計算基礎的能力條件變形成為競爭利器反而妨礙信任形成，而關係信任又在競爭中阻礙團隊信任的發展下，遂使得制度基礎的信任有優先確立的必要。

透過各形式信任的分析，本研究也進一步的帶出權力關係穩定，對信任發展的重要性，納入權力關係的探討，也使本研究得以解釋何以促成組織信任之因素未能發揮作用。另外，透過研究個案中各階段權力關係穩定與否，與團隊組織競爭程度的對照，本研究發現，制度、權力與信任關係三者是連動的—當制度不確定時，各方競逐權力，信任關係惡化；制度逐漸明朗時，權力關係穩定，反而消除了競爭的強度，使團隊早期發展出來的各類型的信任，又能快速增長。

歸結本研究，乃透過參與式觀察，以局內人的觀點，剖析不同於過去所探討的單純的跨產業合作，本研究是探究競合關係下，組織間的信任發展。本研究因而發現促成組織信任的因素在競合關係中有其障礙；制度基礎的信任需作為計算基礎的信任及關係的信任的基礎；而權力關係的穩定，對競合組織間的信任發展有著關鍵

性的助益。

第二節 理論與實務之意涵

在理論方面，本研究透過參與式的觀察、局內人的觀點，看到在組織間的關係由單純的合作，到既競爭又合作的情境時，促成組織信任的因素有不同的作用，也發現階段性發展信任時，制度基礎的信任的優先性。

在促成組織信任的因素中，過去的研究歸納出頻繁而開放的溝通、組織的個數及同質性與共同的價值觀、相互依存的程度、關係的未來發展及共同利益的多元性等五個構面，但探討範疇侷限於合作關係下的信任發展。本研究則利用此五個構面，剖析跨產業競合中信任關係發展的難易之處。

首先，個案的分析中，有符合過去之研究結論者；一則，當組織間的關係多了競爭性時，幾乎無法有透明的溝通；再者，由於匯流新服務經常是由跨產業的組織共同推出，因此組織間是異質的，且難有共同的價值觀；最後，由於團隊是跨產業的，在新服務推出之際尚未有合宜的法律、制度、規則得以規範、指導各組織角色的扮演，因此組織間未來關係的發展充滿不確定性，以上三個構面，使組織間不易發展信任。

其次，本研究發現在「競合」的情境下，促成組織間在「合作」情境下的信任之構面，會引發不同的效果。一者，即使依存程度高，組織們會置之於主導權的競爭之下，認為其他組織們會自然依附於權力擁有者；另外，共同利益的多元化反成為競爭的利器，而無法促成組織間的信任。在考量競合情境後發現，變項間的關係，是會變動的，本研究中，這兩個促成因素即開展出預期之外的效果；此外，促成競合組織間信任發展的關鍵因素，尚有待未來的研究繼續探討。

最後，本研究在探討四類信任的形式時，亦有三點發現。首先，在回顧 Shapiro, et al.(1992) 之階段性發展的模式時，其以威懾基礎的信任，為開展信任的起點，本研究發現在跨產業競合關係下，威懾基礎的工具無法為信任奠基、計算基礎的信任則成為威脅、既存的关系信任反有礙於整體信任的發展，在跨產業組織關係中，制度扮演重要的角色，先建立制度基礎的信任，方能減少角色扮演的不確定性，使計算

基礎的信任及關係信任有正面的發展。

第二，在回顧關係的信任的研究時，大部分研究在探討兩造雙方基於個人特質或互動過程，發展出深層的、真誠的信任。本研究延伸關係的信任，納入既有關係網絡與新關係網路產生的關係親疏之別對發展一般信任的影響。

最後，權力不對稱帶來不信任，是研究文獻中多數研究的共識。相較於多數研究探討的對象，皆是權力穩定的不對稱的情境，乃屬靜態的分析，本研究則以「關係」的觀點，看權力關係的變動或穩定，如何作用在組織間的信任上，發現權力關係穩定，對競合關係中的組織信任發展，有重要的影響。

由於本研究是以實務上的脈絡與細節，透過觀察與詮釋呈現，如此的研究歷程，將跳脫因果式的信任促成因素分析，納入情境特性與整體考量，進而發現形成／不形成組織信任的其他重要影響構面，擴大了既有之組織信任研究的範疇，亦對既有的研究有所調整與補充。

而本研究在實務上，可以提供組織或政府政策許多的參考。由於數位匯流的個案正蓬勃興出，新服務的推動，將牽涉更多的產業、更模糊的疆界，更多現有的法令或市場規則無法涵蓋的範疇，因此，亦將出現更多跨產業的競合的個案。透過對信任的著重、信任關係發展的剖析與建議，本研究將有助於類似的個案，成功的推出新的服務。

制度基礎的信任的優先性與權力關係的穩定，可作為跨產業專案開始前，各組織積極先規劃並確定的面向；對計算基礎之信任中的能力、及共同利益的多元性，可策劃導向互補但不重疊的功能任務分配；在關係的信任部分，專案管理上注意同質組織間的共同利益與可能與其他同質組織間的利益衝突，促使各組織間的資訊公開與透明；專案過程中，即籌畫共同發展的藍圖，如此，將有益於信任的發展，進而促成新服務的順利推出。

第三節 研究限制與未來研究方向

受限於研究方法、所處的場域與觀察的視角，本研究尚有許多努力的空間。

由於本研究採用參與式觀察法，並以參與觀察者的角色在田野中收集資料，基於被視為是所處場域的一份子，一併涉入團隊組織間的競爭關係，故實無法透過問卷調查或深度訪談這些競合關係的組織，以取得信任測量(measurements)等由觀察對象自身填答的資料，以作為多方驗證的資料。但本研究以透過與這些組織代表間的非正式談話、在公開場所發表的言論等，作為補強。行動電視釋照的議題，在2010年1月再度引起關注，預估未來的參與者與原來的團隊成員大同小異，屆時，即可透過問卷調查或深度訪談，取得更多的資料，與本研究的觀察資料相互對照與分析。

其次，本研究關懷的對象是整個團隊的關係發展，但個人所處的場域，只能選擇其中一個組織，透過這個組織參與專案的進行。因此，個案分析中，著墨最多的自然是此一組織的意圖和行動，加上與此組織互動最頻繁或關係最密切的其他組織。所幸，本研究所選擇的組織為團隊的核心角色，負責專案的管理與對主管機關的報告，因此，能集結組織間願意流通的各項資訊。未來，若能得到其他相關研究的成果，以豐富來自其他組織的觀點與資訊，這樣的對照，將是十分有趣的。

再者，本研究所能觀察到的組織互動，受限在會議場所、研究者所接到的電話及電子郵件，與少部分的跨組織高階主管會議，對於其他專案成員所收集的資料，僅能索取到較公開的資訊，對於研究信任議題的私人對話，則僅能觀察、無法蒐集。此外，本研究個案實為規格龐大的試播計畫，總計有五個試播團隊，但本研究僅能觀察單一團隊，基於專案過程中有競爭性的互動下，亦無法深入了解其他團隊中的信任發展現象。未來，收集其他團隊的歷史資料或透過訪談，對照本研究的發現及其他團隊中的信任氛圍，將對跨產業競合中的信任，有更多的理解。

又，在理論的引用與建立方面，由於本研究屬探索性的個案觀察，重點放在個案脈絡的收集與詮釋，故並未引用大理論，將個案中的現象加以對照或檢驗，此外，本研究的發現，亦以單一個案為例，所詮釋的內容尚在初始階段，未來若要將這些發現抽象化或一般化，必須帶入更多的個案，反覆對照異同，以支持或豐富本研究的研究成果。

在未來的研究方向中，有兩個議題值得再深入探討。首先，本研究分析聚焦在競合的情境下，而在競合情境中，本研究導向又以如何透過信任引導組織間的合作

為主，因此，在競合關係中的競爭面向便較少著墨，如：什麼因素會導致組織間更加競爭？競合關係中的競爭能帶給各組織哪些正向效果？團隊中的競爭性對匯流新服務的推出有哪些正面、負面的影響？這個議題對推動匯流新服務時跨產業組織間的關係治理是十分重要的。其二，本研究中權力關係的探討，僅限於關係的穩定與否，它是在各形式的信任之下，所引導出的新解釋構面，實則，本研究個案，若由權力的生成、角逐、移轉切入探討與分析，亦十分適切且精彩，未來研究能按此主題，將個案再次詮釋。



參考文獻

中文文獻

- [1] Babbie, E. (2004)。 *社會科學研究方法* (李美華等, Trans. 9 ed.)。 台北：時英出版社。
- [2] Patton, M. Q. (1995)。 *質的評鑑與研究* (吳芝儀 & 李奉儒, Trans.)。 台北：桂冠。
- [3] Porter, M. E. (1998)。 *競爭策略*。 台北：天下文化出版。
- [4] Turner, J. H. (1992)。 *社會學理論的結構*。 台北：桂冠。
- [5] 林千乃, (2003)。 *組織溝通之領域探討*。 台灣大學資管所。
- [6] 國家通訊傳播委員會, (2006)。 甄選業者辦理「手持式電視實驗性試播計畫」。
- [7] 畢恆達, (1996)。 *詮釋學與質性研究*。 台北： 巨流。
- [8] 許士軍, (2009)。 企業組織變革新趨勢。 *研考雙月刊*, 33(3), 14-21。
- [9] 連寶如, (2003)。 *台灣網路寬頻影音媒體策略聯盟與競合模式之初探*。 中正大學, 台北。
- [10] 陳釗瑤, (2008)。 *全球行動上網產業商業模式*。 台北： 財團法人資訊工業策進會產業情報研究所。
- [11] 湯明哲, (2003)。 *策略精論*。 台北： 天下遠見出版。
- [12] 費孝通, (1948)。 *鄉土中國與鄉土重建*。 上海： 觀察社。
- [13] 黃光國, (2001)。 *社會科學的理路*。 台北： 心理出版社。
- [14] 鄭嘉隆, (2003)。 *數位影像輸入產品競合分析*。 新竹縣： 經濟部技術處。
- [15] 羅家德 & 葉勇助, (2007)。 *中國人的信任遊戲*。 北京： 社會科學文獻出版社。

英文文獻

- [1] Ahonen, T. T. (2010, February, 24). A Study in Digital Convergence: The Nokia Decade.
<http://communities-dominate.blogs.com/brands/2009/01/a-study-in-digi.html>.
- [2] Baldwin, T. F., McVoy, D. S., & Steinfield, C. W. (1996). *Convergence: Integrating Media, Information & Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [3] Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Jersey: Rutgers University Press.
- [4] Barwise, P. (2001). TV, PC, or Mobile? Future Media for Consumer e-Commerce. *Business Strategy Review*, 12(1), 35-42.
- [5] Beveridge, A. A. (1985). *Credit and community change: A case study during early United States industrialization*. Paper presented at the Annual meetings of the American Sociological Association.
- [6] BMCO forum (2008). *The Status of National Licensing Frameworks for Mobile TV- A country-by-country Assessment*.
- [7] Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organization research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- [8] Brandenburger, A. M., & Barry, J. N. (1996). *Co-opetition*. NY: Doubleday.
- [9] Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector. *Administration & Society*, 23, 471-494.
- [10] Chuang, C.-M., & Fang, S.-C. (2005). The study of inter-organizational relationships: A strategic view. *Research in Relational Management*, 1, 85-114.
- [11] Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: The Belknap Press.
- [12] Collis, D. J., Bane, P. W., & Bradley, S. P. (1997). Winners and losers-Industry structure in the converging world of telecommunications, computing, and entertainment. In D. B. Yoffie (Ed.), *Competing in the age of digital convergence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [13] Cook, K. S., Hardin, R., & Levi, M. (2005). *Cooperation without trust?* New York: Russell Sage Foundation.
- [14] Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1999). *Doing Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks: California: Sage Publications.
- [15] Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
- [16] Daskapan, S., & Costa, A. C. (2008). Reengineering trust in global information systems. In T. Kautonen & H. Karjaluoto (Eds.), *Trust and new Technologies* (pp. 244-266). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- [17] de Laat, P. B. (2005). Trusting Virtual Trust. *Ethics and Information Technology*, 7(3), 167-180.
- [18] de Laat, P. B. (2008). Online diaries: Reflections on trust, privacy, and exhibitionism. *Ethics and Information Technology*, 10(1), 57-69.
- [19] Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-friendly guide for social scientists*.

London: Routledge.

- [20] Digital Video Broadcasting (2009). DVB-H Retrieved Aug. 4th, 2009, from <http://www.dvb-h.org/>
- [21] Digital Video Broadcasting (2010). DVB-H services Retrieved Feb, 25, 2010, from <http://www.dvb-h.org/services.htm>
- [22] Dyson, K., & Humphrey, P. (Eds.). (1990). *The Political economy of communications: international and European dimensions*. London: Routledge.
- [23] Egan, B. L. (1996). *Information Superhighways Revisited: The Economics of Multimedia*. Boston, MA: Artech House.
- [24] Eisenstadt, S., & Roniger, L. (1984). *Patrons, Clients, and Friends*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [25] Farfinkel, H. (1963). A conception of and experiments with "trust" as a condition of stable concerted actions. In O. J. Harvey (Ed.), *Motivation and social interaction: cognitive determinants* (pp. 187-239). New York: Ronald Press.
- [26] Federal Communications Commission ComCom (2007). ComCom calls for tenders for mobile TV. Retrieved from <http://www.comcom.admin.ch/aktuell/00429/00457/00560/index.html?lang=en&msg-id=12907>
- [27] Friedrichs, J., & Ludtke, H. (1975). *Participant observation: theory and practice* (N. Derr & A. Gallasch, Trans.). Farnborough, Hant: Lexington Books.
- [28] Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213-237). Oxford: Basil Blackwell.
- [29] Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51-90.
- [30] Giddens, A. (1994). Living in a post-traditional society. In U. Beck, A. Giddens & S. Lash (Eds.), *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order* (pp. 56-109). Cambridge: Polity Press.
- [31] Goetz, J. P., & LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research* Orlando, FL: Academic Press.
- [32] Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, 36(3), 217-223.
- [33] Goles, T., Lee, S., Rao, S. V., & Warren, J. (2009). TRUST VIOLATION IN ELECTRONIC COMMERCE: CUSTOMER CONCERNS AND REACTIONS. *The Journal of Computer Information Systems*, 49(4), 1-9.
- [34] Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- [35] Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- [36] Granovetter, M. (2002). A theoretical agenda for economic sociology. In M. Guillen, R. Collins, P. England & M. Meyer (Eds.), *The new economic sociology: development in an emerging field*. New York: Russell Sage Foundation.
- [37] Grimshaw, D., Marchington, M., Rubery, J., & Willmott, H. (2005). Introduction: Fragmenting work across organizational boundaries. In M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery & H. Willmott (Eds.), *Fragmenting work-blurring*

organizational boundaries and disordering hierarchies (pp. 1-38). New York: Oxford University Press.

- [38] Grossman, M. (2004). The Role of Trust and Collaboration in the Internet-enabled Supply Chain. *Journal of American Academy of Business*, 5(1), 391-396.
- [39] Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- [40] Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Review*, 38, 85-112.
- [41] Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- [42] Hardin, R. (2001). Conceptions and explanations of trust. In K. S. Cook (Ed.), *Trust in society* (Vol. 2, pp. 3-39). New York: Russell Sage Foundation.
- [43] Hardin, R. (2002). *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- [44] Heimer, C. A. (2001). Solving the Problem of Trust. In K. S. Cook (Ed.), *Trust in Society* (Vol. 2, pp. 40-88). New York: Russell Sage Foundation.
- [45] Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- [46] Kelly, S., & Noonan, C. (2008). Anxiety and psychological security in offshoring relationships: the role and development of trust as emotional commitment. *Journal of Information Technology*, 23(4), 232-249.
- [47] Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2009). Trust and Satisfaction, Two Stepping Stones for Successful E-Commerce Relationships: A Longitudinal Exploration. *Information Systems Research*, 20(2), 237-258.
- [48] Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93.
- [49] Kobayashi, K. (2000). The development of media convergence in Japan: A historical perspective In M. Hukill, R. Ono & C. Vallath (Eds.), *Electronic communication convergence : policy challenges in Asia*. New Delhi: Sage Publications.
- [50] Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (Eds.). (1995). *Trust in Relationships A Model of Development and Decline*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [51] Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- [52] Markova, I., Linell, P., & Gillespie, A. (2007). Trust and distrust in society. In I. Markova & A. Gillespie (Eds.), *Trust and distrust* (pp. 3-27). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- [53] Mauss, M. (1990). *The gift : the form and reason for exchange in archaic societies* (W. D. Halls, Trans.). London: Routledge.
- [54] Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1999). *Doing Qualitative Research*. 台北: 韋伯文化事業出版社.
- [55] Ministry of Transport and Communications (2006). *GOVERNMENT DECISION ON AN OPERATING LICENCE FOR A DIGITAL BROADCASTING NETWORK*
- [56] Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In R.

- M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287). Newbury Park, CA: Sage.
- [57] Misztal, B. (1996). *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- [58] Mueller, M. L. (1999). Digital convergence and its consequences. *The Public*, 6(3), 11-28.
- [59] Myers, M. D. (1994). A disaster for everyone to see: An interpretive analysis of a failed IS project. *Accounting, Management and Information Technologies*, 4(4), 185-201.
- [60] Nissenbaum, H. (2001). Securing Trust Online: Wisdom or Oxymoron? *Boston University Law Review*, 81, 635-664.
- [61] Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- [62] Ostrom, E. (2002). Toward a behavioral theory- linking trust, reciprocity, and reputation. In E. Ostrom & J. Walker (Eds.), *Trust & Reciprocity* (pp. 19-79). New York: Russell Sage Foundation.
- [63] Oxford dictionary of sociology. (2009) (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
- [64] Palvia, P. (2009). The role of trust in e-commerce relational exchange: A unified model. *Information & Management*, 46(4), 213-220.
- [65] Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37-59.
- [66] Pettit, P. N. (2004). Trust, Reliance and the Internet. *Analyse und Kritik*, 26, 108-121.
- [67] Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- [68] Pool, I. d. S. (1992). *Technologies without Boundaries: On Telecommunications in a Global Age*. Cambridge: Harvard University Press.
- [69] Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12(295-336), 295.
- [70] Powell, W. W. (1995). Trust-based forms of governance. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 51-67). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- [71] Pugliese, F. (2007, September). *One Year On: How Have Commercially Launched DVB H Services Evolved ?* Paper presented at the DVB-H Conference.
- [72] Ratnasingam, P., Gefen, D., & Pavlou, P. A. (2005). The role of facilitating conditions and institutional trust in electronic marketplaces. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 69-82.
- [73] Reding, V. (2006, May). *Digital Convergence: a whole new way of life*. Paper presented at the Digital Lifestyle Exhibition.
- [74] Robbins, H., & Finley, M. (1998). *Transcompetition: Moving Beyond Competition and Collaboration*. NY: McGraw-Hill.
- [75] Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- [76] Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different

- after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- [77] Sabel, C. F. (1993). Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- [78] Salam, A. F., Iyer, L., Palvia, P., & Singh, R. (2005). Trust in e-commerce. *Communications of the ACM*, 48(2), 72-77.
- [79] Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- [80] Shin, D.-H. (2006). Convergence of telecommunications, media and information technology, and implications for regulation. *Info*, 8(1), 42-56.
- [81] Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- [82] Sitkin, S. B. (Ed.). (1995). *On the positive effect of legalization on trust*. Greenwich, CT: JAI Press.
- [83] Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organizational Science*, 4, 367-392.
- [84] Sobrero, M., & Schrader, S. (1998). Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. *Organization Studies*, 19(4), 585-615.
- [85] Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- [86] Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- [87] Stivers, R. (1994). *The culture of cynicism*. Oxford: Basil Blackwell.
- [88] Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp. 31-63). Oxford: Oxford University Press.
- [89] Sztompka, P. (1999). *Trust-A sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [90] Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- [91] Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- [92] Wels, H., & Loon, J. v. (1999). Making sense of trust and co-operation: theoretical perspectives. In P. Smets, H. Wels & J. v. Loon (Eds.), *Trust and co-operation* (pp. 11-31). Amsterdam: Het Spinhuis Publishers.
- [93] Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.
- [94] Ybarra, C. E., & Turk, T. A. (2009). The evolution of trust in information technology alliances. *Journal of High Technology Management Research*, 20(1), 62-74.
- [95] Yin, R. K. (2002). *Case Study Research, Design and Methods* (3rd ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- [96] Yoffie, D. B. (Ed.). (1997). *Competing in the age of digital convergence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

[97] Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 53-111.

