

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組



碩士論文

Executive MBA Program in International Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

從共演化觀點探討有線電視公司企業經營模式的轉變

An Insight of the business model transition of a CATV operator from

Co-evolution perspective

林皓昱

Hao-Li Lin

指導教授：謝明慧博士

Advisor: Ming-Huei Hsieh, Ph.D.

中華民國 102 年 6 月

June, 2013

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



論文中文題目

論文英文題目

本論文係林皓昱君（P99746039）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組，所完成之碩士學位論文，於民國一百零二年六月十三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：

江明昇 (指導教授)
周錦榮
隋俊忠

系主任、所長

江明昇

誌謝



決定回校園念 EMBA 是我生命中的偶然，努力修課寫論文拚畢業是我個性中的必然，人生不就是這一連串的偶然與必然交替輪迴的無常嗎？倏忽之間，一千多個日子伴隨著老師的諄諄教誨以及同學們的相知相惜終於要畫下句點了。在國企 98 迎 99 的晚宴上，第一次見到恩師謝明慧教授，因為是次擔任活動主持人，與老師有了初次的互動，我對這位身材不高，但說話中氣十足、充滿活力的老師就有了深刻的印象，後來從決定論文的題目開始到接下來的幾次請益討論，老師敏捷的思考及淵博的學識深深地令我折服，不過我雖然好學卻實在算不上是一個勤勉的學生，中間又經過公司組織轉型及職涯的改變，從溽暑到初夏，整整度過了快一個年頭才申請口試，感謝老師的耐心與鼓勵，讓我能堅定地撥開重重的迷霧，終於完成了我的論文寫作。

此外，也要謝謝陳俊忠以及周韻采兩位老師的指導，感謝你們在這麼倉促的時間內花功夫讀完我的論文，陳老師幽默風趣又內容豐富的策管課程帶給我競爭及策略上新的視野，周老師在媒體產業和數位匯流的見解著實對我的寫作過程頗有助益。

謝謝我的父母從小到大給我滿滿的愛，還有不求回報的付出與支持，謝謝幫我找資料、打字的依臻、詩評、雪卿、志祥，你們的努力真的省了我不少時間，還有要謝謝我那群電機系的好同學們，還沒畢業就幫我訂好時間辦慶功宴，鞭策我一定要如期完成。當然最最重要的是我親愛的老婆一路以來的陪伴，除了要照顧兩個大寶貝，還要陪我這個大公子讀書，雖說實際上我挑燈夜戰時，她多半是抱著小雪寶貝窩在電腦前研究她的投資組合，還常常輔以驚叫聲及嘆息，不過結縭近半輩子，這樣的Existence感與習慣已經變成生活中的必然，除了婚姻神聖的盟約，這大概也算是我們家庭經營模式的成功要素吧！

看到最近的吳寶春上學記乃至於立委對 EMBA 落榜生的選民服務引起社會上



種種的紛擾與討論，我想以蘇軾的「然天下學者，寅夜競習詩賦，舉業率皆成就」和考取的、落榜的、還在考慮報考的芸芸眾生分享，處在碩士滿街跑的現代社會，求知上進固然是好的，不過畢竟教育貴在自覺自習，有心進修的話，社會上「何人不為師，何處不為校」呢？最後，祝福我那位比我早入學，現在還在為博士頂戴努力奮鬥的老妹，早日修成正果，成為我們家第一位博士。

林皓昱謹識

于台大管理學院

民國一百零二年六月

中文摘要



有線電視在台灣的發展歷史已逾 40 年，尤其在 1993 年正式立法開放後，不論是網路系統，還是頻道節目製作都吸引了大量的投資，收視戶的快速普及亦帶動了整體傳播產業的蓬勃發展，至今更成為民眾日常生活中最主要的娛樂來源。而有線電視因其特殊的準公用事業特性所形成的地區壟斷在近幾年除了因為受到技術進步引進的網路電視等新服務的挑戰外，其上下游整合所形成的產業高集中度導致的不公平競爭也成為主管機關管理及法令調整的重點。

本論文從共演化的觀點出發，因著路徑及歷史相依的特性，藉由長期背景資料的收集與歸納，將其以產業發展及個案企業成長的過程區分為四個階段，剖析企業-產業-環境三者之間彼此回饋影響、互相驅動的歷程以及演化發展的因果關係，同時透過探討顧客的價值定位推演市場變化與顧客需求間的關係，從技術的不可模仿性和互補性資產的資源要素角度討論個案企業如何維持獲利經營，並且分析動態能力的構成推論企業如何成長和維持競爭優勢，進而形塑不同階段的企業經營模式，加以解釋其轉變的前因後果，了解其回應內外組織和環境的動態影響，持續產生反饋進而形成平衡的流程與要素。

本論文以個案廠商為例，探討其由於共演化的推動，而處在持續變動的動態環境中，需要不斷的尋求採取新策略並更新資源要素及動態能力以求取企業的成長。我們藉著分析其過去的歷程，了解企業經營模式的可行性與延續性，也提出從不同的五個面向的發現，並針對有線電視系統經營者最近幾年因受到數位匯流趨勢的影響，發生成長停滯的現象擬出未來發展的建議，最後，因為跨產業的融合造成不同的共演化現象是否影響整體產業以及個別企業的發展也值得產學界繼續觀察與探討。

關鍵字：共演化、企業經營模式、動態能力、數位匯流、有線電視、凱擘



Abstract

Over the last four decades, the high growth of Taiwan's CATV industry has made it a cardinal business sector and primary supplier of people's daily entertainment. The legitimacy of "Cable Act" in 1993 not only accelerated billions of investment in network infrastructure and also materialized the debut of many new programs and channels. Subsequently, the wide penetration of CATV subscription also resulted in the prosperity of the mass communication industry as well. Being a semi-public enterprises holding franchise permits from the government, CATV firms enjoyed their monopoly which were naturally evolved in designated geographic areas. Nevertheless, certain status quo has been broke by the maturity of challenging technology such as Internet TV which has offered a competitive service in parallel with CATV operators in recent years. Besides, the accusation of unfair competition owing to the entwining of MSO and channel providers also brought inward the investigation of official authorities in responding to public appeal of anti-monopoly and law changing.

This study adopted the view of Co-evolution, which is in conformity with its path and history dependence to collect and sum up data over long period of time. By dividing the evolution of CATV industry and Kbro into four stages following their historical progress, we are able to analyze the inter-influence, feedback and driving forces, as well as their causality among three aspects of enterprise, industry, and environment. Meanwhile, we try to figure out the relationship between market variations and customer needs, explore how enterprises maintain their profitability from the angle of technology limitability and complementary assets, analyze the formation of dynamic capabilities to the best efforts of maintaining corporate growth and competitive advantages. Hence, based on the above to develop a mechanism of how the loop

feedback and balance works to consecutively shape adaptive business model during four different stages in responding to the dynamically fast changing surroundings.

In order to verify our assumption of the transition of business model while being motivated by co-evolution, we take Kbro as an example to examine its strategies as well as how it reallocates its resources and regenerates the dynamic capabilities in pursuit of corporate growth. All these said analysis lead us to understand the feasibility and continuity of business model. Furthermore, we also come out 5 findings and then suggest how CATV MSO can react to the stagnancy affected by digital convergence. Finally, owing to the unprecedented co-evolution caused by the fusion of different industries, it will be a good topic worthy of keeping observing and analyzing on the emerging threats, impact and future development from academic perspective.

Keywords : Co-evolution, Business model, Dynamic capability, Digital convergence, CATV, Kbro

目錄



口試委員會審定書	i
誌謝	ii
中文摘要	iv
Abstract	v
圖目錄	viii
表目錄	ix
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	6
第二章 文獻探討	7
第一節 企業經營模式	7
第二節 共演化	24
第三章 研究方法	32
第一節 研究流程	32
第二節 次級資料研究	35
第三節 訪談與分析	37
第四章 個案敘述	39
第一節 有線電視產業市場	39
第二節 有線電視產業沿革及未來發展	49
第三節 凱擘多媒體營運結構轉型歷程	61
第五章 個案分析	67
第一節 第一階段：環境驅動的共演化機制	68
第二節 第二階段：外部組織驅動的共演化機制	78
第三節 第三階段：內部組織驅動的共演化機制	92
第四節 第四階段：環境及產業雙元驅動的共演化機制	106
第六章 結論與建議	120
第一節 研究發現與結論	120
第二節 研究建議	124
參考文獻	131



圖目錄

圖 2-1 : David J.Teece 之企業經營模式建構圖	10
圖 2-2 : 可模仿性 VS 互補性資產對企業獲利的影響	22
圖 3-1 : 研究流程	33
圖 3-2 : 研究架構	34
圖 4-1 : 有線電視產業上下游產業關聯圖	40
圖 4-2 : 有線電視產業價值鏈	43
圖 4-3 : 我國廣告市場規模	48
圖 4-4 : 傳統有線電視價值網的組成	59
圖 4-5 : 數位匯流下有線電視價值網的組成	60
圖 4-6 : 可模仿性 VS 互補性資產對企業獲利的影響	72
圖 5-1 : 第一階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析	77
圖 5-2 : 有線電視顧客價值定位	89
圖 5-3 : 第二階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析	91
圖 5-4 : 第三階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析	105
圖 5-5 : 第四階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析	119
圖 6-1 : 有線電視策略類型與經營模式	126
圖 6-2 : 聯網電視應用之主張與境界	128
圖 6-3 : 多方業者競逐線上影音服務商機	129



表目錄

表 2-1：國內有線電視產業相關研究文獻	15
表 2-2：自然選擇與管理適應代表理論.....	25
表 2-3：組織與策略領域中共演化定義彙整表.....	27
表 2-4：共演化學術報告主要文獻方向彙整表.....	30
表 4-1：2012 年 1~4 季台灣有線電視系統營運概況	44
表 4-2：2009~2012 年台灣有線電視普及率	45
表 4-3：2012 年第四季較 2011 年第四季訂戶數增減之系統家數分布	45
表 4-4：2012 Q4 年 MSO 與獨立業者概況	46
表 4-5：國內有線電視大事記	54
表 4-6：凱擘四階段演化發展歷史	63
表 5-1：第一階段動態能力構成要素分析	73
表 5-2：第一階段企業經營模式轉變分析	76
表 5-3：第二階段動態能力構成要素分析	87
表 5-4：第二階段企業經營模式轉變分析	90
表 5-5：第三階段動態能力構成要素分析	99
表 5-6：第三階段企業經營模式轉變分析	103
表 5-7：第四階段動態能力構成要素分析	114



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、背景與源起

在一切都必須求新求變的年代，對管理者最大的挑戰，乃在於如何面對瞬息萬變的十倍速市場，帶領企業維持獲利並持續的成長。管理學者與企業家公認，廿世紀最偉大的CEO—奇異電器的傑克·威爾許在任職奇異公司執行長二十年期間，開創了獨到的企業文化與管理模式，他曾說過「即便你不想改變，我敢保證，會有其他人想要改變。」，這個改變的驅動力不一定源於企業間的競爭，也可能是來自於內部的自發推動或產業結構的改變，甚或是整體社會或經營環境的變化。企業為了避免因競爭力低落而被淘汰，勢須找出制勝之道以能生存並勝出，因此必須審時度勢，發展出自己的經營模式。

在網際網路公司於西元兩千年前後的上市熱潮中，企業經營模式在短短的幾年間，成了投資人及私募基金朗朗上口的顯學。上自大型跨國企業，如IBM、HP、Cisco等國際企業，下至兩三人的新設小公司，不管是實體市集的虛擬化，乃至於遠端資料的存儲、搜尋與應用，大家紛紛以發前人所未有的創新模式與想法，提出各種各樣的解決方案，期望能獲得投資人的青睞而得到資金的挹注。究其實際，企業經營模式乃是一個重新包裝的舊商業名詞，Business Model這個詞最早出現在1970 年代的電腦科學雜誌上，是被用來描寫資料與流程之間的關連與結構 (Konczal, 1975; Dottore, 1977)，後來則被用來形容電子商務時代的企業經營活動，以和傳統企業的經營做出區隔。其實平心而論，不論是開發中國家的小店老闆，還是向創投基金呈上營運計畫書的創業人士，不同階層及規模的商場贏家，很多是憑著直覺來塑造及實行自己的經營模式，而且早已行之有年，不過也因為網際網路及電子商務的

興起，企業經營模式才成為正式的商業用語而廣為人知。。。

我們都知道，企業的經營目的乃是在透過雇用員工、吸引客戶和投資者，並在保證盈利的前提下向市場提供產品和服務。更精確一點來講企業經營模式就是企業為了實現價值定位、傳遞顧客價值所施行一連串的活動與過程，並希望能創造最大價值且延續發展。我們藉由觀察成功的企業，了解到決定企業經營成功與否的要素是多方面的，除了經營模式，還需要有執行力（領導力）和具體的實施工具，而且它的經營模式也絕不是一成不變的，不同的產業經常在不同的時間經歷環境或技術的改變，Afuaah&Tucci認為經營模式是動態的，為了能制敵機先或是避開對手的競爭，企業需要發展動態能力以不斷創新經營模式。

傳統的觀點多認為企業在受到外在產業或環境的影響，例如典章制度、法令規章的修纂，技術規範的變革等等，會據以做出改變，這樣的改革推力是企業本身回應外在因素所做出的可適應性轉變，以提昇存活機率及競爭力，進一步則產生優勝劣敗，淘汰掉競爭力低落的廠商。反之隨著企業經營規模的擴大，其發展出的能力，如新的技術或服務亦會產生回饋，成為對產業或環境的發展驅動力，這樣子在廠商-產業-環境三方之間彼此角色的轉變，互相影響反饋作用而演進的情形即是所謂的共演化(co-evolution)。

共演化是一種多層級的結構，其存在於各個不同產業與組織中，發生在組織內個別部門或群體間、跨組織間、或產業與組織間，如此的互動結果是一種動態的循環，而非某單一因素單向演化所構成，企業在發展過程的不同階段會考量其所擁有的人力、技術、資源等關鍵要素，採行不同的策略與方法，以創造良好的經營績效，所形塑而成的就是企業經營模式。

過往的研究多以產業或環境的角度探討企業的經營，較少融入這兩者間與企業互相影響，共同轉變的思維。舉例而言，蘋果公司推出的iPod MP3數



位音樂播放器結合編輯存儲軟體i-Tune，其方便好用的操作介面與海量的音樂資料庫，吸引了無數的消費者，幾乎完全改變了四大唱片公司製作並販售CD的產業營運模式，正是企業創新帶動產業轉變的具體明證。又比如歐洲各國政府注重環保，大力發展潔淨能源，因此編列高額預算補助裝設太陽能設備，導致太陽能相關產業在前幾年一片欣欣向榮，吸引許多廠家前仆後繼的投入，但自2010年起，因歐債危機而大幅度縮減補助，整體產業急凍，結果造成多家廠商因擴產過速，卻不及因應而倒閉就是環境影響產業的實例。

綜上所述，我們認為單純的只對個體的特性加以分析及預測，有其狹隘性，相較之下，共演化納入個體、產業、環境間的動態交互作用與反饋，是一種比較全面性且完整的思維。不過這三者間的動態交互作用所呈現出來的宏觀現象十分複雜，乃是一種高度非線性且無法事先預測的體系，難以用數學工具加以分析，因此本研究採質性研究方式進行相關探討。

二、數位匯流趨勢下的媒體產業

隨著社會文明的不斷進步，收看電視已成為現代生活不可或缺的一環，台灣的電視產業起源可溯自六零年代老三台的開播，歷經五十年的演進，從黑白到彩色，從無線三台到第四台有線電視、直播衛星電視，甚或新興的網路電視等等，收視方式更趨多元化，2012年7月，政府全面停播類比無線電視，全台改採數位技術播送，同時也政策性推動在2013年底前有線電視數位化普及率達到50%，2015年達到全面數位化，在在都宣告媒體數位播送時代已經來臨。

早期的有線電視是以改善無線電視收視的輔助服務者之身分導入國內，之後因著時空背景的轉換，經過多次的更迭，包括；政府解嚴致使第四台如雨後春筍般在全省設立、開放有線電視系統合法經營、外資採行高財務槓桿



模式收購國內有線電視公司並組成多系統經營者(Multiple System Operator, MSO)、中華電信MOD的加入競爭等等...都對整個產業的發展產生質變或量變的深遠影響。

從產業的角度來看，有線電視因其資源寡占特性，可視為一種準公用事業，因此政府的各項法規措施、行政執行方式自是影響深遠；而企業的配合與響應，如網路的升級、用戶服務及消費者保護也是牽一髮而動全身，對整體產業的發展都形成一定程度的驅動力。早年因尚未有法規管制，經營者囿於資金、技術限制及地理特性自行劃地為王，形同獨占或寡占，彼時市場的需求仍在萌芽，業者因不合法，並不敢大張旗鼓的招收用戶，消費者多由口耳相傳才知道這項服務，顧客價值主張不明顯，專業人才亦不願投入，各地坐擁山頭的經營者多為土法鍊鋼，設備因陋就簡，躲避有關單位的查緝都來不及了，更談不上發展關鍵資源與流程並形成具體的經營模式。時至今日，地方化的組織已擴充為跨全國服務的集團化運營，服務內容也更加多樣化，比之當年實在不可同日而語。

最近這兩三年，隨著網路環境漸趨完善，數位匯流的趨勢也愈加明朗，用戶已從傳統的單向傳播、被動接收的收視型態轉向為以電視為家庭娛樂中心的多媒體雙向互動的服務模式，此外因為行動寬頻通訊的成熟，用戶除了在家裡定點收視以外，以行動裝置如手機、平板電腦等收視也漸漸蔚為風潮，成為另一個新興的收視通道。我們可以斷言，在可見的未來，電視、網路和行動通訊間的界線越來越模糊，三網融合的數位匯流趨勢已沛然不可擋了。

行政院在2010年訂定的數位匯流發展方案的願景指標中，明確提出有線電視數位化及高速寬頻上網的目標，另外也將消費者保護的概念落實到政策中，2012年7月更開放有線電視跨區經營，且要求以全數位技術播送，這樣子的政策引導與管理對整個產業的影響既深且廣。主要因為有線電視產業的經



營生態經過去二十多年來的演化已經自成一格，甚至形成寡占式的經營型態，且其身為國內用戶的收視主體，家戶普及率已逾七成，成長空間有限，如今遭逢政府管制方式的改弦易轍，政經與媒體環境的改變，還有新進業者的競爭與網路技術創新所帶來的威脅，收視戶甚至可能不增反減，儼然腹背受敵。因此業者萬不能再以偏安心態看待未來發展，除了強化本身的技術與推出新產品與服務外，也要深入思考在面對異業競爭對手挾著龐大資源侵門踏戶遂行競爭時，如何藉由成本管理、策略結盟、產業整合或者是多角化的方式，創造新的經營模式以求能勝出並再現新貌。



第二節研究目的

根據上述的研究背景與動機，本研究擬針對凱擘有線電視公司進行個案分析，以共演化觀點探討其企業經營模式的演進，了解其受外在環境的變動影響及與相同產業的其他成員間的互動和因應對策，而且在數位匯流的趨勢下，探討有線電視系統經營者在面對新進業者及電信公司的跨業競爭所引起的動態平衡的轉變，如何依據變化找出經營要素，運用或創造關鍵資源與流程，產生新的適應能力，以維持自身的經營優勢，甚至能成為下一波共演化的推力。本論文集運用實證研究的方法，預計達成以下的研究目的：

- 一、了解外在環境的變遷如何驅動產業的質量變化
- 二、探討個別企業的變動如何影響產業的發展
- 三、分析有線電視產業的過往沿革，探究影響要素；研究企業如何依據產業及環境的變化，建立或調整其關鍵能力，適性發展其企業經營模式

第二章 文獻探討



第一節 企業經營模式

一、企業經營模式的基本定義

一個公司的成功與否，常常取決於其經營模式，傳統的交易發生是由兩造雙方，提供對方認為有價值的東西，進行溝通與商談，最後協議出一個雙方都接受的交換條件，使彼此交換後獲得的比交換前好，這也是一種價值的傳遞與創造。最基本的經營模式就是低買高賣，從中增加價值並獲取差額，誰能取得低廉成本的貨品並加價販售給其他需要的人，就能賺取利潤，古代中國的鹽商及歐洲的絲綢、瓷器買賣商賈皆是如此。隨著時代的進步，工業革命帶動了大量生產與大量消費，例如福特以生產線大量生產的方式將汽車變成人人負擔得起的商品，就是一種劃時代的創新。而便利的運輸則讓人員財貨的移動更加快速與容易，商家得以跨越地理區域的限制，此外買賣的標的也延伸到各項服務，包括人力、經驗、資訊及構想等等，而不僅限於實體的財貨，使得交易形式日趨複雜。

新的機會固然帶來了新的挑戰，面對市場的經營導向也不斷在改變，從最基本的生產觀念一路轉變到行銷觀念的興起，這樣的變動讓企業的經營型態早已超越傳統的買賣交易而需要隨之改變。再加上資訊科技的發展引爆了數位革命，網際網路的興起導致新的經營模式不斷出現，不管是傳統既存或是新冒出頭的商家為了能在激烈的競爭中脫穎而出，就得接受市場的嚴苛驗證並持續修正，以能適應源源不斷出現的挑戰，否則只有退出一途。

由於市場環境的變動及技術創新的速度越來越快，交易的國際化和市場的全球化以及顧客需求的多樣化，更造成了競爭內容的複雜化，企業要延續競爭優勢的難度越來越高，為了能有效地掌握變化萬千的商機，以及持續地

建立、調適、重組其內外部的各項資源與智能來取得競爭優勢，企業必須建立自己的經營模式並適時地加強或改善其動態能力。

到底甚麼是「經營模式(Business Model)」呢？實務上也有人把它直翻成「商業模式」，Konczal 在1975年最早使用「Business Model」這個名詞，直到90年代中期，電子商務平台興起後，大量的新創公司採用不同以往的方式經營他們的事業，為了和「傳統事業」做出區隔而廣泛的使用經營模式一詞。隨著企業界的廣為使用，亦逐漸引起學術界的關注並投入研究。時至今日，無論在Business Week、Forbes等雜誌或是Journal of Business、Harvard Business Review等管理期刊上，經營模式這個詞也經常的被引用（Porter, 2001；Magretta, 2002）。不過，雖然人們在談論新創事業的時候經常會引用「經營模式（Business Model）」這個詞語，但細探其究竟時，其定義多半不夠明確。從學理觀之，基本上它應該詮釋了企業如何因應環境變化，進而不斷改變自己、創造商業價值的能力，也就是一個企業如何透過將價值傳遞給客戶以創造營收與利潤的手段與方法，其中最重要的關鍵為經營模式必須能夠為企業帶來獲利，因為持續獲利證明該經營模式創造了企業內外各種連結的良性循環；而為達此目的，企業必須掌握核心能力並建立競爭優勢，取得有效的支援性之活動及資源，進一步為顧客創造價值，然後實現企業的獲利。

Afuah & Tucci認為經營模式是企業用來建立並使用資源，以提供比其競爭對手更好的價值給顧客，並藉此賺取利潤的方法。Magretta (2002)對經營模式的定義為：「一個好的經營模式足以回答彼得·杜拉克(Peter Drucker)提出的問題，即顧客是誰？顧客重視的是什麼？經營模式同時也回答每個經理人必然會問的基本問題，例如如何從這項業務賺錢？如何以適當成本傳遞價值給顧客？根本的經濟邏輯是什麼？」Osterwalder & Pigneur (2002)則



認為經營模式乃是企業策略與資產間的聯結關係，是一種觀念與企業策略結構方案，代表企業資產與資訊系統的方案基礎，所以經營模式描述的是企業為維持收益與獲利而提供給顧客的價值，還有與企業結構、創造市場與傳遞價值以及關係資本的夥伴網路，其應包括企業組織通過其產品和服務所能提供給顧客的價值主張、目標族群、配銷通路、顧客關係、價值活動、資源配置、核心能力、合作夥伴網路、成本結構和收益模式等九大部分。。

以經營模式的組成來看，Timmers (1998) 認為經營模式涵蓋物流、服務流及資訊流等三種結構的組合，也是描繪商業各種參與者及其所扮演的角色、分析參與者潛在利益及收入來源的方法。Hoque (2001) 提出的經營模式，則包括競爭、產品和服務、客戶、供應商和分銷商、合作夥伴、行銷策略、流程和組織等八個要素。Alt &Zimmermann (2001) 把經營模式區分為六大要素，包括任務、結構、過程、收入、法律議題以及技術，其中法律議題必須同時與商業模式中的所有層面一起考量，因為它可能會影響整體展望，而技術問題會影響商業模式的每一個面向，包括整體任務、結構、過程及收入模式。

至於經營模式的類型區分，Timmers (1998) 從產品、服務和資訊流的結構以及價值鏈的分解與重構出發，提出11 種電子商務經營模式，即電子商店、電子採購、電子購物中心、電子拍賣、價值鏈服務供應商、虛擬社群、合作平台、第三方市場、價值鏈集成商、信用服務以及資訊中介等。

David J. Teece則將「企業如何將價值傳遞給客戶，驅使客戶付錢並將其轉換為獲利的過程」定義為經營模式，它反映了企業經營者對客戶需求和如何滿足該需求，以及企業如何提供最佳方案以滿足客戶的需求且能從中賺取利潤的假設，並認為差異化、難以複製性、成功的執行會使其更能持久。依照這樣的定義，他提出了設計建構企業經營模式的方法如下：

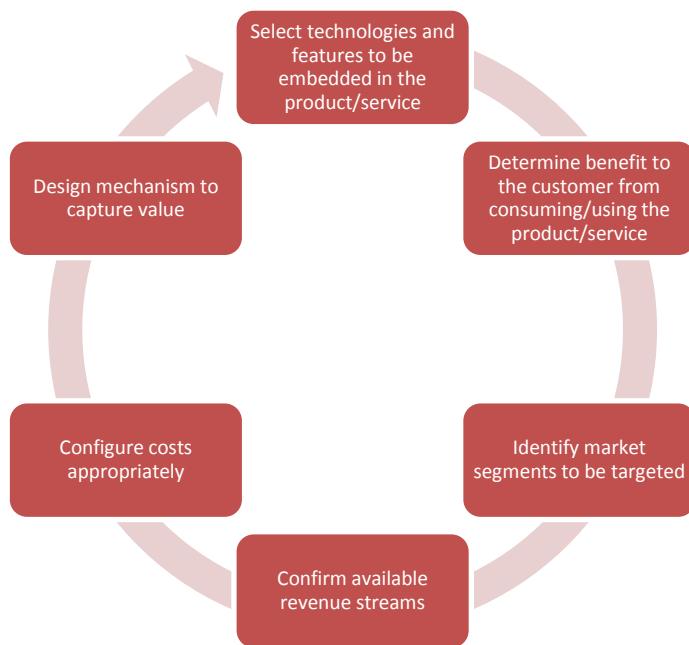


圖 2-1：David J. Teece 之企業經營模式建構圖

綜合言之，本研究定義「經營模式(Business Model)」為：企業為實現其所確認的價值定位，根據其經營者為滿足顧客需求所訂之宗旨及策略，透過資源配置養成核心能力，且能隨著外部環境的變化動態進行調整，以維持競爭優勢並持續獲利。其中包括企業為實現價值定位所訂定的業務範圍，企業在產業鏈的位置，以及在這樣的定位下能實現價值的關鍵要素、核心能力和執行方法。

由上述定義可以看出，經營模式的內涵包含三方面的內容：一是確定企業實現什麼樣的價值，也就是在產業鏈中的位置；二是企業的業務範圍；三是企業如何來實現價值，採取什麼樣的手段。所以企業首先要清楚本身的價值定位。在現有的技術條件下，企業實現價值的方法是通過直接交換、還是通過間接交易？是直接面對消費者、還是間接面對消費者？企業位處在產業鏈中的不同位置，實現價值的方式也不同。其次要找出實現價值所需要的關鍵要素，進行合宜的資源配置，整合相關的關鍵活動，而進一步建立企業的核心能力



換從與所處產業和環境的關聯性上看，經營模式的建構可分為兩大型態：相對穩定環境下的微調改善，以及劇烈變動環境下的不斷更新。因為在動盪的產業環境之下，企業無法死守一成不變的經營模式，而必須隨著消費的多元型態、產銷連結的改變、市場競爭策略的變異，資源有效整合等改變而改變，方可達到維持獲利之目的。

也因為環境善變，企業組織必須經常檢視自己獲利的源頭何在？業者除了檢查產業的價值鏈連結與善用各種交易合作關係外，更需要針對產業的變動，推敲更為基本的問題-在動態的環境下，企業擁有的資源基礎和核心能力足以維持競爭優勢嗎？Peter Drucker在1995年指出，在劇烈變動的時代中，想要成功的企業都需要形成自己的經營理論。這裡所謂的經營理論，便是合宜的經營模式之依據。由此他認為企業應該檢視下列三點，並以所得到的訊息來調整經營模式：

- (1) 有關該組織對於經營環境的假設是否合於新的現實？
- (2) 有關組織之使命的假設是否仍然合於新的現實？
- (3) 有關組織達成其使命所需之核心能力的假設，是否仍然合於新的現實？

二、動態能力

相對於「資源基礎論」認為，同時具備“有價值、稀有、無法模仿、不可替代”四個特徵的資源能夠使企業獲得持續的競爭優勢，是企業維繫業績的泉源，但由於其過分強調企業內部而不夠重視企業外部，因此產生的企業策略不見得能適應市場環境的變化；「動態能力理論」的發展補充了靜態的「資源基礎論」，將競爭優勢置于動態的環境背景下討論。

Afuah & Tucci認為經營模式需不斷的創新，才能制敵機先或避開競爭對手的威脅，所以經營模式是動態的。1997年Teece為彌補「資源基礎論」的不



足提出了核心能力理論，即動態能力理論。他把企業的資源分為四類：

- (1) 公共資源
- (2) 專有資源
- (3) 組織與管理能力
- (4) 創新能力

企業的動態能力不是憑空而來的，它需要經過開發、學習以能獲得，是組織經營積累下來的一系列作業過程和程序，有形或無形的存在於組織內；這些過程和程序既是已經深深扎根其中，亦可被用於重組資源基礎。重組資源既可以去除腐舊不合用的資源，也可以通過將原有資源重新組合，發展出新的能力，更重要的是組織必須具有創新能力，它也是企業發展最為關鍵的能力。

動態能力理論強調為適應不斷變化的外部環境，企業必須不斷取得、整合、再確認內外部的行政組織技術、資源和功能性能力。Helfat(2007)將動態能力定義為“企業有目的地創造、拓展、變更它的資源基礎的能力”，因為動態能力可以使企業在給定的路徑依賴和市場定位條件下，不斷地獲得新的競爭優勢。Teece的理論對企業經營模式的轉變與企業的成長方法納入了動態調整的觀念，因為經濟環境不斷進化，僅僅依靠企業本能的反映是遠遠不足以回應外部環境的不斷變化，所以企業必須不斷地進行能力創新，也可以說環境的壓力和企業的動態學習將促使企業不斷創新以成為企業成長的動力。

Ambrosini、Bowman 和Collier在前人對動態能力構成及能力層級問題的研究基礎上，提出三種不同類型的動態能力，分別是：

- 1、漸進的動態能力
- 2、更新的動態能力
- 3、再生的動態能力

管理者會根據對企業內外部動態環境的認識，將不同類型的動態能力運用到企業的實務管理中。

Pavlos (2004)提出動態能力是一多構面之資源重新構型能力的觀點，所謂「重新構型能力」(reconfigurability)係一種動態能力之重新配置程序(deployment process)，並且有能力達成新的或創新之構型功能能力，以回應外部環境之變化。王友民及張宏榮在『動態能力與市場導向之構成因素比較』一文中參考其架構，整理出動態能力具有下列五項主要構成要素：

- (一)市場感應(sensing)：感覺環境變化、了解顧客之需要之市場回應能力；
- (二)學習(learning)：對知識有鑑別、轉換、探索以產生新知識之吸收能力；
- (三)協調(coordinating)：對資源和任務加以管理，以產生新的活動績效之協調能力；
- (四)整合(integrating)：藉著深度之整合多樣投入要素，專注心態於成果之貢獻與呈現的能力；
- (五)網路關係(networking)：因應高速環境變化之網路組織，價值網路之動態能力。

三、有線電視企業經營模式轉變的探討

近幾年來，人們在談論新創公司時，尤其是以網路科技應用為發展主軸的公司，幾乎是言必稱經營模式，彷彿這就是描述企業營運本質的代名詞，學術界對這方面的研究也是不遑多讓，尤其是常出現在兩種類型的研究中，一種是利用資訊科技進行的商業活動，也就是電子商務方面的研究，另一種則是研究具有突破性質的創新及其帶來的機會及市場，如二十四小時營運的便利超商或是像台積電首創的晶圓代工模式等...；前者多集中在國際網路



業中電子商務模式及資訊科技應用的導入對企業影響的探討，像是Amazon、Google、Dell等等，至於其他產業則較少著墨，後者則多偏重個別企業及單一模式，缺乏面對當今科技產業的快速發展和瞬息萬變的市場環境的宏觀探討，甚至是深入衡量企業經營模式的轉變時，加入環境—企業—動態能力的互動分析。

本研究彙整國內對於本產業的相關研究文獻，發現相關的研究探討在有線電視合法化經營後才漸漸出現，大致可歸納為幾方面：傳播相關法規的研究、消費者需求及行為研究、頻道及內容的發展與管理、產業經營規劃及管理。茲將相關的研究列舉如下表：



表2-1：國內有線電視產業相關研究文獻

(一) 傳播法規相關研究：

作者	名稱	年代	主要內容
中央研究院 人文社會科學研究中心 研究員/施俊吉	有線電視市場結構與經營區調整政策	101年《人文及社會科學集刊》第二十四卷第二期(101/6) p. 165-191	本研究旨在探討台灣有線電視系統市場的產業結構，並分析NCC之經營區調整政策。
莊春發、柯舜智	論臺灣有線電視產業的競爭政策	99年12月臺灣銀行季刊第六十一卷第四期	依據產業競爭文獻的研究，「競爭」基本上可區分為：市場競爭、產業競爭與潛在競爭等三種層次。 本文根據上述競爭理論為基礎，探究我國長期以來有線電視的競爭政策發展。
國立政治大學/法律學研究所/李岳霖	有線電視產業市場之管制與競爭	89	本論文主要探討在國際化及資訊科技朝向整合的發展環境中，為促進有線電視的健全發展，如何對傳統的命令管制方式加以改革，朝向以市場導向為主的管制方式，並妥善顧及公共利益的增進。
國立中正大學/電訊傳播研究所/吳祥寬	政治、金權、線纜： 台灣有線電視產業的政治經濟分析	88	本研究以傳播政治經濟學為研究基調，試圖將產業結構與集中程度等經濟性指標，與傳播政治經濟學研究相結合。探討當代有線電視產業的面貌是如何在國家機器與資本利益團體的脈絡中被形構出來的。



(二)消費者需求及行為研究：

作者	名稱	年代	主要內容
國家通訊傳播委員會	電視使用行為及滿意度調查	99	透過電話調查，了解不同背景的閱聽眾近用不同電視平台的使用行為及滿意度，以及對於各項匯流環境下之監理政策的理解及滿意程度。
國立中正大學 / 電訊傳播研究所 / 王漢銘	我國有線電視系統行銷策略之研究	84	以郵寄問卷與深入訪談的方式來探究有線電視系統的行銷策略及擬定行銷策略的情形。

(三)頻道及內容的發展與管理：

作者	名稱	年代	主要內容
淡江大學 / 大眾傳播學系研究所 / 周岳曇	台灣有線電視頻道外國節目之經營策略與現況分析	90	本研究以「結合現象與經營策略」的角度切入，期盼透過兩個面向的相互比較與分析討論，深入瞭解台灣有線電視頻道於外國節目經營上的現況與特性。
國立台灣大學 / 商學研究所 / 吳基逞	有線電視產業系統業者頻道組合與訂價策略之研究	85	本論文以賽局分析的模式，分析有線電視產業系統業者間的競爭問題，主要目標有二，第一為探討系統業者如何選擇其頻道組合與訂價策略；第二個目標為分析決定產業結構的因素
國立台灣科技大學 / 管理研究所企業管理學程 / 盧琪生	有線電視頻道定價分析	83	本研究模擬分析在不同的需求情況下，有線電視系統經營者應採行節目分級個別定價、純粹組合定價、或是混合組合定價，對業者的利潤才會最大。



(四) 產業經營規劃及管理：

作者	名稱	年代	內容
林道燊	有線電視系統產業概況	99年03月 台灣 工業 銀行	本文介紹有線電視系統產業概況。
國立政治大學 /經濟學系研究所/林瑋庭	台灣有線電視產業獲利率影響因素之探討	99	本文以台灣地區有線電視系統業者為研究對象，研究期間涵蓋 2006 年至 2008 年，第一階段以三階段資料包絡分析法 (data envelopment analysis, DEA) 分析系統業者的經營效率，第二階段以獲利能力來源理論、財務指標、股權結構與公司組織制度三面向建構複迴歸模型，分析台灣有線電視系統業者的獲利率影響因素。
臺灣大學/資訊管理學研究所/蘇瑛玟	台灣有線電視產業之競合分析	95	本研究主要於分析國外電信與有線電視產業之發展經驗與趨勢，並確認台灣現行有線電視產業現況與競爭之後，以歸納國外資料與個人經驗，提出台灣有線電視業者未來可能策略方向，並以個案—X 集團進行相關產業策略分析與探討。
世新大學/傳播研究所/吳峻安	有線電視產業的「全球—地方」之爭：跨國(媒體)集團進入台灣市場的競爭與合作	92	本研究以台灣有線電視產業為觀察對象，從「結構、通道、網絡、鍊局和消費」等五個觀察面向，探討跨國集團在頻道市場與系統市場實際運作情況。
國立中山大學 /傳播管理研究所/蕭小軍	有線電視跨區整併對系統業者影響之研究	92	本研究採兩種研究方式進行研究。一為問卷調查法，針對台灣本島 62 家系統業者發出問卷，取得有效樣本 54

			份；二為深度訪談法，針對在產、官、學界人士進行訪問，探討有線電視跨區整併對業者之影響。
臺灣大學 / 資訊管理學研究所 / 江世祺	有線電視產業的發展與競爭策略	92	本研究主要是針對國內有線電視產業的現況與科技的發展趨勢，透過質化的研究方法，從三個主體調查分析 （一）美國有線電視發展與國內有線電視產業的整體概況 （二）國內多系統經營者 （三）以及新競爭者（中華電信推出的 MOD），無線媒體業者。
國立政治大學 / 行政管理碩士學程 / 張美惠	台灣有線電視系統業者經營效率之探討	91	本研究依據 2003 年「行政院新聞局廣播電視白皮書」、「公開上市、上櫃資訊觀測網站有線電視系統業者財務報告書」等文獻資料，先以資料包絡分析法評估個別系統業者的技術效率，再應用 Tobit 截斷迴歸方法，探討影響台灣有線電視系統業者經營效率的因素。
國立成功大學 / 政治經濟學研究所 / 張瑜明	我國有線電視費率制度之分析：一個歷史制度主義的觀點	91	本研究利用歷史制度主義中關於制度維持下路徑依賴作用的機制來試圖解答我國現行的有線電視費率制度是一種「成批訂價式」的費率制度。
逢甲大學 / 經濟學所 / 葉淑媛	有線電視垂直整合之影響 - 台灣有線電視產業之實証	91	本研究以民國九十年有線電視系統商之各項變數資料為研究樣本，分析台灣有線電視垂直整合所帶來的各項影響效果。
國立臺灣大學 / 經濟學研究	有線電視市場之垂直整合與競爭	90	故本文嘗試建構一個有線電視三階段的賽局模型，用以

所 /陳家瑋			分析在一個雙占市場結構下，兩個垂直整合的有線電視集團間的競爭行為。
逢甲大學/經濟學系研究所 / 程齡葵	台灣有線電視系統台之經營效率評估	90	本研究主要是衡量台灣有線電視產業在經過合併及整合後各廠商的經營效率(或稱X效率)。同時分為四個主體進行分析：首先，以整體產業來分析；再區分為北、中、南三區；第三，區分為集團經營和獨立業者；最後，區分為一區一家和非一區一家。採用無母數線性規劃方法及生產力變動指數分析各系統台之技術效率、規模效率、配置效率及總要素生產力。
國立臺北大學 / 企業管理學系 /劉貞萍	企業集團經營有線電視競爭策略之研究	89	本研究目的有以下三點：(1)透過策略管理的分析架構，了解影響有線電視經營之重要內/外在環境因素。(2)探討企業集團經營有線電視的競爭策略，以及對於產業發展之影響。(3)在大媒體時代中，有線電視經營者如何利用現有的競爭優勢，提供資訊、網路、電信的整合服務。
國立中央大學 / 產業經濟研究所/謝美如	市場之進入障礙分析 ---以有線電視跨業經營電信業為例	88	本文在理論與實務之相互印證之下，得知進入障礙並非絕對會阻礙新廠商進入市場，會因潛在競爭者的本質不同而有不同的影響程度。
國立臺灣大學 / 國際企業學研究所/任惠光	企業集團進入有線電視產業之競爭與併購策略規劃	88	本研究以個案研究的方式來闡明企業集團進入有線電視產業之競爭與併購策略規劃。

元智大學/資訊社會學研究所/張欣玲	臺灣有線電視產業垂直整合發展影響面之研究—從價值鏈觀點分析	87	本論文以波特（Porter，1980；Porter，1985）提出的價值系統、價值鏈及五種競爭力分析法做為整合性分析工具，建立參考模型，同時以深度訪談方式作為模型中策略模擬的依據，探討有線電視產業的競爭問題。
國立東華大學 / 國際經濟研究所/王秀玉	台灣地區有線電視系統產業結構及需求特性分析	87	研究透過市場結構調查問卷的設計，來取得相關資料來進行產業分析及需求與供給函數的預測。
國立中興大學 /都市計劃研究所/王志文	臺灣地區有線電視系統經營者定價模式之研究	86	本研究目的：(1)探討影響有線電視定價之主要因素；(2)建立台灣地區有線電視定價模式；(3)研擬有線電視定價相關政策之建議。
淡江大學/ 大眾傳播學系研究所/鍾麗華	臺灣有線電視系統併購:1994-1997	86	臺灣有線電視 MSO 併購的動機與背景因素可歸類為經濟的與非經濟的因素。
國立台灣大學 / 會計學系研究所/周有志	有線電視系統業者成本描述及價格管制	85	本研究從成本加成的角度來對這個有線電視收費計價問題作一探討，不僅分別討論了全部成本加成法與變動成本加成法的不同，也為了反應物價水準的變動，對長期性資產也從歷史成本法或現時成本法二方面分別考量。
國立中山大學 /企業管理研究所/余政宗	我國有線電視系統經營者產業結構分析與預測：產業前景分析法之應用	84	本研究首先對有線電視的發展歷程做一個回顧和整理，區分出早期和目前的不同類型的經營者。並對整體有線電視系統經營者的未來，分別就各方面的因素做一個全面分析。
國立臺灣大學 /商學研究所/	臺灣地區有線電視之產業及經營	83	從產業競爭角度分析有線電視，整理出台灣地區有線電

高立學			視產業的特殊性
國立清華大學 /工業工程研 究所/楊靜芬	台灣有線電視系統經 營者應用 ISO9000 強 化企業品質系統方法 之研究	83	本研究旨在瞭解台灣有線電 視系統經營者之營運模式， 並探討 ISO9000 系列國際標 準之實施適用性，研擬一套 完整之施行重點說明、實施 評估方法與推行步驟， 以期藉由 ISO9000 標準品質 系統的應用，建立與強化企 業的品質管理體系，使其更 趨完善，以提昇客戶滿意度 與企業競爭實力
國立臺灣大學 /商學研究所/ 林逢春	有線電視之產業競爭 分析	83	運用 Porter 的五力分析(新 進入者、供應者議價力、產 業內競爭力、買者議價力、 替代品)分析國內有線電視 產業
文化大學/新 聞學系研究所 /黃朝琴	有線電視經營管理之 研究	83	探討有線電視經營管理層面 的重要議題；範圍包括客戶 服務、社區服務、節目經營 管理、廣告經營管理、工程 研發管理以及人事組織六 項，在理論上以新媒體相關 理論、媒介生態系統理論以 及電視媒介管理模式為基 礎；在方法上採用文獻分析 法。

綜觀上表的文獻研究，先前有線電視系統經營者由於政府發放特許經營執照而具有區域的獨佔性，幾乎沒有產業競爭的問題，因此其經營模式是單一而穩定的，所以大多數的著作及論文多偏重於政府法規的研究、閱聽模式的分析、以及消費者保護的議題，或討論產業結構及競爭帶來的影響，反而對探討經營模式的議題鮮少觸及，例如：

1、企業的發展歷程及相關成敗佐證因素的探討

2、對產業、環境變化時的企業策略進行探討，以及其間互動的影響。

3、明確的評估方式以探討企業的關鍵能力及成功要素。



David Teece認為決定公司如何能經由創新或技術而獲利是由下列兩項要素決定：

1、**可模仿性 (Imitability)**指技術能被競爭者複製、取代或超越的程度。

2、**互補性資產 (Complementary Assets)**泛指所有其他非用來支撐技術或創新的能力，但卻是公司在開發技術時所需，包括品牌、製造、行銷、配銷通道、服務、商譽、與客戶或供應商的關係及互補性的技術等。

本文主要研究對象是有線電視產業的系統經營者，因為其身為政府特許之準公用事業，就可模仿性部分，可進一步加以探討並解釋為包含關鍵資源之可模仿性如：特許執照的取得、網路工程技術、管道孔位及線纜佈放許可等等。

		互補性資產取得難易	
		可任意獲得 或不重要的	難以取得 且重要的
關鍵資源 可模仿性	易	I 難以獲利	II 擁有關鍵能力者 獲利
	難	IV 創新者獲利	III 具有經濟規模或 是議價能力的一 方獲利

圖 2-2：可模仿性 VS 互補性資產對企業獲利的影響



有線電視在台灣歷經數十年的發展，已經建立起一套完整的產業生態體系，但是在數位匯流的趨勢下，政府法規的改變及新的技術將帶來衝擊，不只是新進業者的加入造成競爭者量的增加，產業也會隨之發生質的改變，我們的觀察發現台灣的數位媒體產業現正處於劇烈的轉變之中，若以淺顯的詞彙描述，可謂是「新舊交鋒、各顯神通、人人有想法、個個沒把握」。在這當中不僅有產品和企業的更迭起伏，還有不同產業間因技術融合而不斷更新或開發出新的經營模式，其改變所帶來的衝擊尤其銳利而廣泛。其中尤以有線電視系統經營者感受特別強烈。主要肇因於社會整體性與結構性的改變，而資訊科技運用則尤有推波助瀾之效。

在對動態能力的討論中，企業乃處於核心地位，因為環境是管理者認識和判斷的，動態能力是管理者使用和發展的。本研究將分析對有線電視公司而言，動態能力的意義及獲利基礎所在，延續討論有線電視公司未來如何在複雜多變的動態環境中孕育出更多創新可行且能夠持續的經營模式以求勝出並維持競爭優勢。



第二節 共演化

一、演化學說 (Evolution)

英文的「evolution」一詞，源起於拉丁文的「evolvere」，原本的意思是將一個卷在一起的東西打開；中文則翻譯作「演化」或「進化」，直接解釋為在地球歷史上，不同種類的生物怎樣從早期的形式發展出來的一個過程。在生物學的傳統定義，演化意指生物物種為了因應時空的嬗變，隨著時間推移而漸次改變開展的過程，而在形態和行為上與遠祖有所差異的現象。拉馬克在（1809）提出他對物種演化的觀念，他認為環境的變動會改變生物的需求，進一步造成生物行為的改變。越頻繁的使用使該部位更發達，反之使該部位退化。拉馬克稱這為用進廢退（use and disuse），並且認為所有的這些改變都是可以遺傳的，物的演化是基於生物為了適應環境所產生連續且漸進式改變的結果。而達爾文的物競天擇學說則持不同觀點，他認為物種的改變純粹為環境選擇的結果，優勝劣敗適者生存。

演化論不僅是自然科學上的一大發現，在十九世紀末，二十世紀初也逐漸推及到社會、人文等不同領域的應用，國父孫中山先生即深刻受了達爾文演化論那積極進取的思想的影響，並呈現在他的三民主義、建國方略等學說中，而在管理與策略領域也不例外，關於組織和策略更新之演化，有一派依循達爾文的理論，認為組織及策略的改變主要源自於環境的驅動與約束，組織及管理者乃是被動因應而做出抉擇，相對使得其意圖及作為影響不顯著、甚至微不足道；而另一派則偏向拉馬克的想法，認為改變是因為組織或管理者為了適應環境而導致的結果，強調管理者的自發性及主體性，因此管理者能自主地打破組織慣性並進行策略變革。

而在經濟學與管理學領域有許多理論目前兼採這兩種理論的基本精神，下表為自然選擇與管理適應的代表理論：

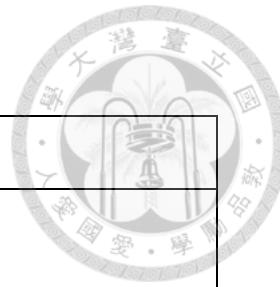


表2-2：自然選擇與管理適應代表理論

自然選擇	管理適應
組織生態學 主要在於探討物種族群如何適應所處的環境並且相互作用 (Hannan and Freeman, 1977、1984、1989)	企業行為理論 由組織寬裕之可獲得性與控制以及寬裕分配至創新之策略意圖所決定 (Cyert and March, 1963)
資源基礎論 企業之獨特核心能力是構成企業持久之競爭優勢的來源(Wernerfelt, 1984)	策略選擇理論 同一競爭產業中，不同組織會採取不同的行為，藉由對環境的變化，產生內部的技術、結構與程序(Miles and Snow, 1978)
制度理論 探討組織結構中隊體制條件的影響，並且規劃更新之流程，導致強制、規範與模仿同型化(Scott, 2001; Tolbert and Zucker, 1996)	動態能力理論 企業透過調整、重組與提昇內外部資源，加以因應環境變動之能力 (Teece et al, 1997)

資料來源：Volberda et al (2001)、張凌嘉 (2004)

雖然「自然選擇—管理適應」的辯證隨著兩個領域的相關研究成果越來越多而持續累積，但由於學理基礎與研究方式的侷限，不論任一方因為僅從單一方向研究演化的模式，缺乏雙向互動的探討而逐漸面臨瓶頸，自然選擇學派之理論僅能解釋組織內部能力及制度如何與時俱進，但未進一步解釋對組織外部產生的回饋；而管理適應學派則過度專注於組織內部之變革及對外

部產生之影響，沒有詳加討論產業、環境引領所造成組織的變革，皆缺乏足以描繪全面之系統性架構，因此亟待引入相互間之反饋的探討，以彌補其單向研究的不足。



二、共演化學說及相關文獻回顧

所謂共演化，則可以看作是存在於兩個不同的無序狀態間的一種複雜性的演化，系統透過重新建構、合併和整合既存事實、觀念、技能、技術，而創造出在質上有顯著差異的新事物之能力和特性，其常常是將兩種或多種矛盾對立物或完全不同層級互相影響的結果，通常會帶來創新(創造全新的事物)與革新(以新的方式處理舊的事物)的結果。

就共演化而言，Jacobson(1992)指出，環境變遷的大部分因素是組織間或系統間相互競爭的結果，亦即組織的策略行動影響環境再回饋至組織。而且系統和環境中的其他系統之間亦存在著競爭和合作的互動關聯，系統自環境中獲取其生存所需資源(合作)，但當系統使用該資源時，環境中的其他系統將減少該資源的使用性(競爭)，也因而呈現出多樣化的互動關係(Haken, 1977; Jantsch, 1980)。系統即在此種共演化的「生態動力」(ecological dynamics)中和其他系統進行競爭和合作，因而共演化是系統進行創造性演化的外部動力。環境的變遷會引起共演化方式的變遷，進而透過外因和內因的相互聯繫相互轉化，導致系統內部聯繫方式發生變遷，最後導致系統整體特性的變遷。Organizational Science在1999年專刊中發表多篇演化及共演化的研究，認為環境與組織兩股力量絕非對立，並指出前述的自然選擇與管理適應兩個學派並非無法相容，反而應該結合。因為單從組織或管理者採取適應行動的結果、或者單純環境的選擇過程並不能夠全然操縱市場的轉變，這股驅動改變的無形力量應該是組織意圖和環境影響的共同產出，



也就是兩者間持續的共同演化 (Co-evolution)。

華頓商學院針對市場動態策略研究的專書¹指出，探討企業競爭中僅以經濟與行為理論來解釋市場競爭是不足的，必須加入第三個觀點『共同演化』，將焦點放在相互依存的適應性，包含適應情境的競爭、初期優勢及情勢的重要性上，他們認為率先確認並充分利用環境中各種機會的有機體或企業將會在競爭及淘汰的競賽中勝出，而相較於競爭者，若個體無法產生相應的修正、調適等機制，將會面臨退出市場的風險。

Norgaard (1984) 將共同演化的觀念應用在社會文化、生態經濟領域，他認為共同演化是人類物質、思想和價值觀與非人類環境相互依賴、相互交織的變化。延續Norgaard的研究，策略與組織學派的學者開始以共演化分析組織與產業環境的競合。不同學者根據研究內容與需求，賦予共演化不同定義，至今學界尚未形成對共演化一致的看法，本文主要以組織與策略領域中相關定義為依據納入參考，整理如下：

表2-3：組織與策略領域中共演化定義彙整表

作者	定義
Erich(1980)	共同演化是指兩個或兩個以上獨特的物種持續的互動與演變，使其演化途徑(Evolutionary trajectory)互相糾結的現象，當兩個物種互相適應，其結果即為部份相依(Interdependent)
Levinthal & Myatt(1994)	共同基金產業的巨演化行為乃是產業市場的作為與組織的特定能耐所共同演化

¹李璞良譯，George S. Day，David J. Reibstein 編，2005)，華頓商學院-動態競爭策略，商周出版



Barnett & Burgelman(1996)	以演化的觀點來研究策略，這些觀點包括動態模式(dynamic model)及路徑相依模式(path-dependent model)等，在演化觀點下建構動態模式，可以預估變革的型式，包括變革的速度、變革的替代路徑。例如可建構模型來說明組織如何經由何種途徑、並且以多快的速度改變其績效，或是解釋組織的策略性作為，例如組織重整、產品創新、購併、技術變革及死亡
Barnett & Hansen (1996)	以美國依利諾州的銀行業為例，指出廠商學習與適應，以及更高層次的競爭與選擇間具有動態的互動關係
Levinthal (1997)	針對穩定的環境及動態起伏的環境進行模擬適應，指出不同層次之廠商適應與族群選擇的相互影響關係
McKelvey(1997)	共同演化強調企業、競爭對手與可獲得利基資源之間的相互依存關係，即他們都隨著其他主體的變化而變化
Koza & Lewin (1998)	策略聯盟策略乃鑲嵌於廠商策略組合之中，其乃與廠商策略、環境及管理意圖等共同演化
Lewin & Volberda(1999)	管理者意圖、環境及制度因素影響下的共同產出，具備了多項性、循環性的因果關係，以及非線性、路徑與歷史相依的特質
Huygens (1999)	組織的能耐與競爭是共同演化
Aldrich(1999)	共同演化說明組織與族群不僅對環境做出反應，更能影響環境
McKelvey(2002)	共同演化互為因果、誤差擴張與正反饋的過程，因此 A 對 B 做出反應，B 也產生對 A 的反饋，而誤差擴張可能產生蝴蝶效應



Volberda & Lewin (2003)	演化上的「選擇-適應」現象，可解釋演化的進行方向，若運用於管理問題上，演化應考慮一個組織的管理適應和環境選擇的共同結果
Malerba(2006)	共同演化包括知識、學習、需求以及行為主體特徵、行為、策略間不同層級的互動
Porter(2006)	共同演化是物種間變化的相互調適，而非計劃性的適應，具備專門性、互適性與同時性
Wilson, J. & Hynes, N. (2009)	Analogies of evolution and co-evolution within a business context. Specifically it examines some of the essential underlying assumptions of these theories including the unit of change, the unit of selection; the mechanism of selection, and the ability to change an organisational form. Co-evolution of firms and strategic alliances : theory and empirical evidence. Technological Forecasting and Social Change, 76 (5). pp. 620-628

資料來源：黃怡婷，以共演化觀點探討企業經營模式的轉變，台灣大學國際企業學研究所及方亮淵，資源基礎、跨組織間知識共同演化行為與創新績效之研究，政治大學科技管理研究所

共同演化的範疇相當廣泛，總括來說，本文歸納定義如下：共同演化是組織內、組織彼此之間以及所處環境間自發地、持續地趨向越來越複雜的改變，非僅是適應環境以及增加生存機會而已，除了外在環境改變造成的複雜變化外，還有個體組織的管理行為、策略執行等形成的因去影響總體的果，因而產生的路徑或軌道相互依存的結果，在演化過程中建立的回饋機制及學



習能力，將使演化系統的內外變化形成平衡。透過共同演化的觀點，可以觀察系統內成員以及環境隨著時間演進而發生的衝突、適應、調整進而契合等之行為，並讓組織研究能開展更廣泛層面的分析。

茲列舉部分國內外研究報告關於共同演化的主要文獻方向，劃分如下：

表2-4：共演化學術報告主要文獻方向彙整表

	文獻方向	學者及研究成果
層級	個體—組織	<p>※Lazer(2001)探討個人及網絡的共同演化，探討組織彈性及個人受影響之程度，指出環境受到個人的影響是有限的</p> <p>※Bowles, Choi&Hopfensitz(2003)以健身產業為例，針對個人及社會群體的互動，探討跨層級的互動集群體內的衝突，認為受到群體的影響可能促使個體從事利他行為</p>
	組織—組織	<p>※Koza&Lewin(1998)認為策略聯盟鑲嵌在廠商的投資組合之中，透過組織間的互動，會隨著管理者的意圖、廠商的策略以及制度與競爭環境共同演化</p>
	產業—組織	<p>※Weick(1979)認為組織成員參與並制約於所屬的環境</p> <p>※Levinthal&Myatt(1994)提出共同基金產業的宏觀演化行為，由產業市場作為和組織的特定能耐而共同演化所形成</p> <p>※Levinthal(1997)針對穩定及動態起伏的環境進行模擬適應，指出不同層次間廠商適應和族群選擇的相互關係</p>
領域	組織策略	<p>※Tan&Tan(2005)以中國近十幾年的經濟改革、產業變遷，實證廠商的策略和組織環境在時間上呈現共同演化</p>

	※Volberda(2003)以環境交互選擇、管理譯涵與體制等影響分析英國、荷蘭、法國之財政領域的策略創新行為
組織能力	※Nelson&Winter(1982)認維護學習模式可強化組織的學習力，並提高組織例規的漸進式改善個體的能力

資料來源：黃怡婷，以共演化觀點探討企業經營模式的轉變，國立台灣大學國際企業學研究所

本研究將針對產業—組織巨觀及微觀相互影響之共同演化著手探討，並進一步討論涵蓋層次更廣的環境因素，形成環境—產業—組織三方互動之分析。再針對個案廠商凱擘，以企業經營模式為主軸，同步分析企業策略之形成及所衍生之能力更新與轉換，以此為架構探討企業資源的運用、組織變革等因素。



第三章 研究方法

第一節 研究流程

本研究旨在探討企業經營模式的轉變，與其和所處產業以及外在環境間的互動及演化，擬採取兩種研究方法，分別是次級資料研究及訪談法。所進行的研究流程如圖3-1所示。第一章先說明本研究的背景、動機與目的。第二章進行文獻探討，將「共演化」、「企業經營模式」相關的理論以及有線電視產業相關文獻作詳細的說明並賦予清楚的定義。第三章說明研究方法，將論文分成兩個部分進行。於第四章一則透過現有次級資料的研究、整理、分析出國內有線電視產業的發展歷程與企業經營模式的轉變為何，另外則是透過收集個案廠商-凱擘的歷史資料，將其企業成長過程依照組織型態的轉變，整理區分為四個階段；為了能獲取較豐富詳盡的關鍵性資料，也藉由訪談幾位專家學者及業界高階從業人員，希望能擷取他們的經驗知識以更完整描繪個案廠商，並探究其對產業未來發展的內在觀點與想法。在第五章則進行個案分析，探討前述四個階段環境-產業-企業的共演化行為，推導其驅動要素並與歷史資料驗證，再從客戶的價值定位出發，討論凱擘的資源配置以及動態能力，得到企業經營模式的形成要件以及轉變關鍵因素之命題，最後，第六章提出本研究的結論以及建議。研究結構則如圖3-2。

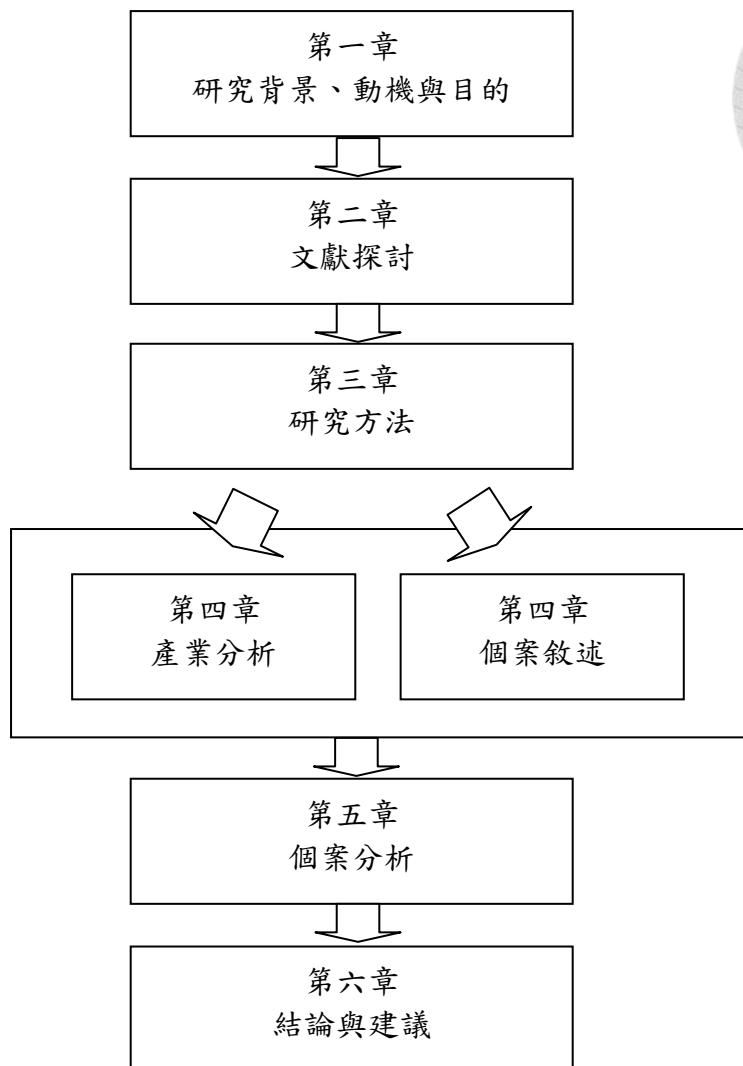


圖 3-1：研究流程

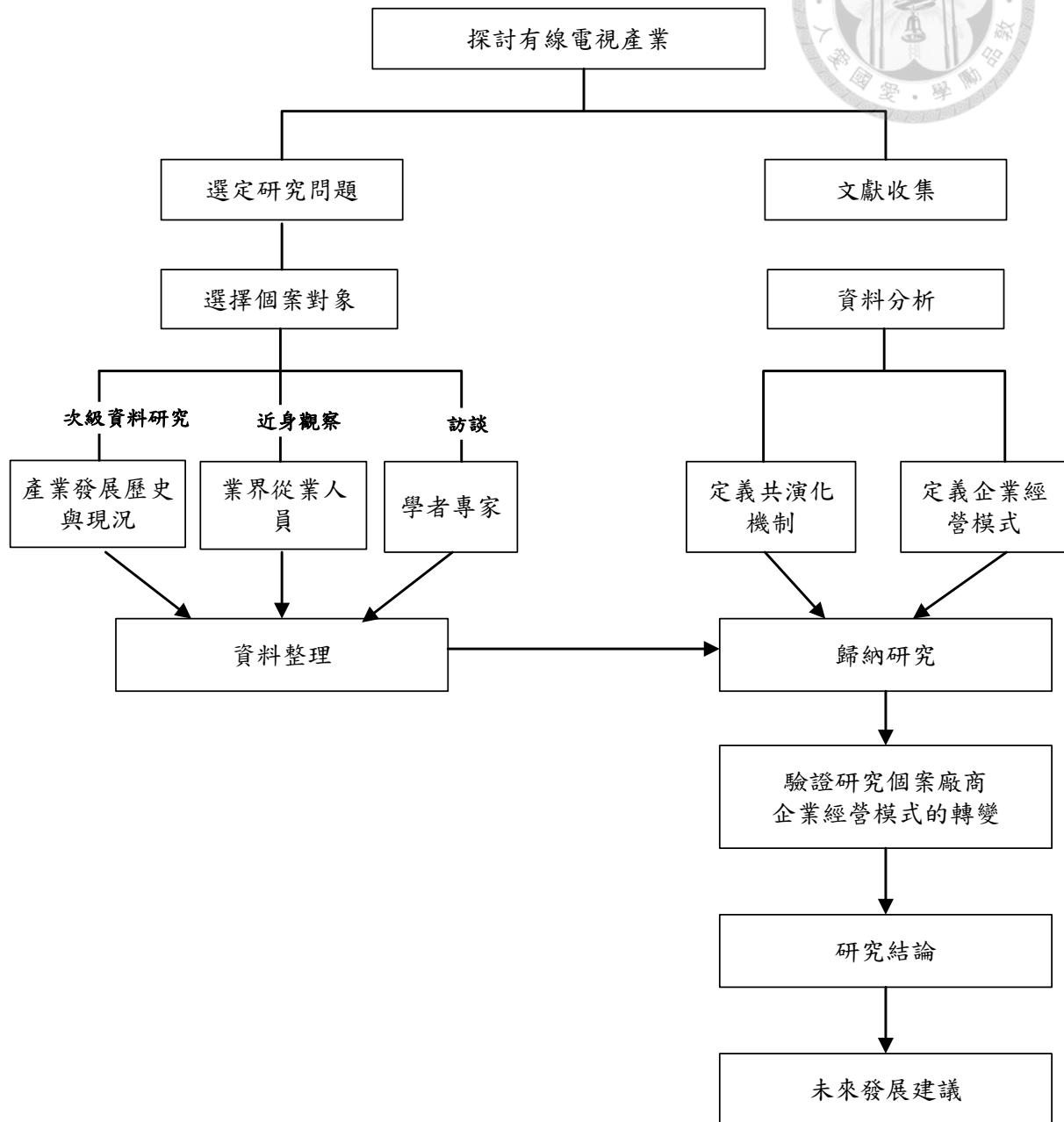


圖 3-2：研究架構



第二節 次級資料研究

本研究將採取的主要研究方法為次級資料研究法。

一、次級資料定義

次級資料顧名思義是相對於一級資料而言的，也就是第一手資料。次級資料在名稱上已經清楚的指出它的特徵，它是第一手資料經二次以上利用、引用的資料形式。次級資料由於其種類繁多、數量巨大，對其分類的方式也有多種多樣。從方便資料收集來看，一種最有效的方式是按其來源來分，可將其分為內部次級資料和外部次級資料。

內部次級資料是指來自於我們所研究的個體如企業或公司內部的資料。就企業或公司而言，內部次級資料可分為會計帳目、銷售記錄和其他各類報告等等，例如：採購招標紀錄、財務報告、重大訊息公告、產品與技術資料等。外部次級資料則是指從公司外部獲得的次級資料。例如：市售出版物、資料庫、市調報告等等。

依據 Hyman(1972)指出使用次級資料研究的因素，首先是方法學因素 (Methodological Factors)，如果次級資料是可靠和精確的，是可以在研究上被複製的；其次則是成本因素(Cost Facotrs)，因為收集次級資料比原始資料省時省錢，而且使用現成整理過的資料，比較沒有隱私權問題，再次則因為次級資料經整理過，所以較容易作比較分析，此外它還有一個好處，能輔助研究者通過收集次級資料進一步幫助原始資料的收集。

考量資料取得成本及難易度，本論文採取次級資料研究法，除了謹慎處理手上所收集到的資料，也會依據研究邏輯及寫作需要作適當的處理和解釋以符合次級資料研究法的六個要求：



(一)真實性，對收集到的次級資料，要認真的進行判別和篩選，避免個人偏見和主觀臆斷，堅持實事求是的精神。

(二)及時性，及時收集市場變化的數據資料並分析市場變化的最新趨勢。

(三)同質性，圍繞本論文主題所獲取的資料必須同質、相關並可相互比較。

(四)完整性，所蒐集的資料應力求全面性、不只要反映主題也要完整地包含各時期情況及其發展趨勢。

(五)經濟性，次級資料的收集、處理必須符合經濟利益的要求，期望通過正確使用資料使研究成果達成學術上的貢獻。

(六)針對性，資料的收集必須有確定的指向和目標，而且應為日後學術研究提供參考價值。

二、次級資料分析之限制

次級資料研究法就如同其他研究方法一樣，也有其限制。第一個限制在於次級資料常有偏差(bias)存在，此來自於不同調查者因為各自為特定調查目的而去收集原始資料，不可避免地都會以自己的需要及立場加入自身主觀的認知及觀點，因此而產生資料引用的差距。第二個限制在於資料的取得難易度，第一手資料多半不容易取得，相對就會限縮資料的廣度和深度，減少收集者深入瞭解的機會。本研究將會注意上述問題，試著審慎客觀地克服以上限制。



第三節 訪談與分析

有線電視產業在台灣發展這數十年來，歷經變遷，本研究希望透過訪談產業的專家學者與業界從業人員，了解過去如何演變、為何演變，並就現在數位匯流趨勢下有線電視公司如何自處與因應，提出他們的看法。

一、訪談對象

- (一) 凱擘有線電視公司技術長揭朝華
- (二) 前東森多媒體公司營運長施朝福
- (三) 世新大學新聞傳播學院院長陳清河

二、訪談問題

- (一) 環境影響有線電視發展的關鍵因素：政治、法規、文化、主管機關心態與作為等等，在不同時期的影響孰輕孰重？
- (二) 產業的高集中度對有線電視數位化推行的影響
- (三) 有線電視數位化與有線電視公司推行 IPTV 是否可並行？關鍵成功因素？政府應扮演甚麼角色？
- (四) Michael Porter 的競爭優勢三做法適用於數位化的市場競爭嗎？
- (五) CATV 公司未來藉由發展網路關係(集團化與 Mobile 固網、IPTV 結合)是否會影響產業競爭秩序？正面或負面呢？如何善用以突破現有市場停滯的狀況？
- (六) 外資在有線電視市場的高佔有率對產業未來發展的影響？尊重市場機制抑或以政策引導呢？外人持股及跨業開放的政策是否應有所調整？



三、資料分析

Miller和Crabtree在1992年將不同的資料分析分為四種分析類型，其中包含內容分析（Content analysis）、模板式分析（template analysis）、編輯式分析（editing analysis）和融入／結晶化分析（immersion／crystallization analysis）。內容分析法又常被稱作「類統計分析（Quasi-statistical analysis）」，根據研究者的主題及目的先做登錄手冊，根據登錄手冊之號碼將訪談內容的字句分門別類歸納，加以計算頻率或進行深入的統計分析。樣版式分析法主要是建立在既有的理論、行為模式等等架構觀念下所發展出來的分析方法，它並沒有固定的登錄手冊，此法必須一再地回到訪談逐字稿進行文字、情境等檢視及修定，再進入詮釋的階段，將內文安插至所詮釋的架構內加以表達，所以稱之為樣版式分析法。編輯式分析是指當研究者採取編輯式分析法時，可以依照研究的目的以及需求自行擷取、安排內容，然後再對照研究的需求，取得與本研究有意義的關聯，作為解釋佐證的資料。融入化分析方法最常被使用在個人深度的質性研究的分析方法，如傳記、回憶錄、人物誌等，研究者必須長期回顧研究對象之經驗，經過不斷洞察相關經驗，融入整體的分析再加上因洞察經驗所獲得的新的領悟。

在了解以上四種不同的分析模式並深入考慮撰寫過程的需要之後，本論文選擇以編輯式分析作為主要的資料分析方式，將訪談所獲得之資料整理成為文字檔案，再與次級資料所得之結論進行資料的分析以及比對，分析歸納出一致的結論。最後根據研究目的，將資料統整歸納到相關的主題中，作為本論文之研究佐證。



第四章 個案敘述

第一節 有線電視產業市場

一、市場簡介

台灣有線電視市場不論在技術發展或內容取得與製作上都已邁入數位時代，藉由媒體的宣導及消費者的親身體驗，一般社會大眾對數位化的播送方式與內容應用多已視為理所當然，而年輕一代的收視族群尤其偏好影像聲光效果更佳的收視設備和頻道內容，加上影像傳播技術網際的日新月異及網路雲端儲存應用的推波助瀾，促使有線電視市場從上游的內容供應者到下游的系統經營業者都面臨結構性的重大轉變。

我們把有線電視產業的整體活動以其掌握資源及彼此間的買賣關係加以分析，可區分為下列四類族群並以下圖說明其上下游間的關聯性：

- (一)內容提供者
- (二)代理商
- (三)系統經營者
- (四)終端消費者

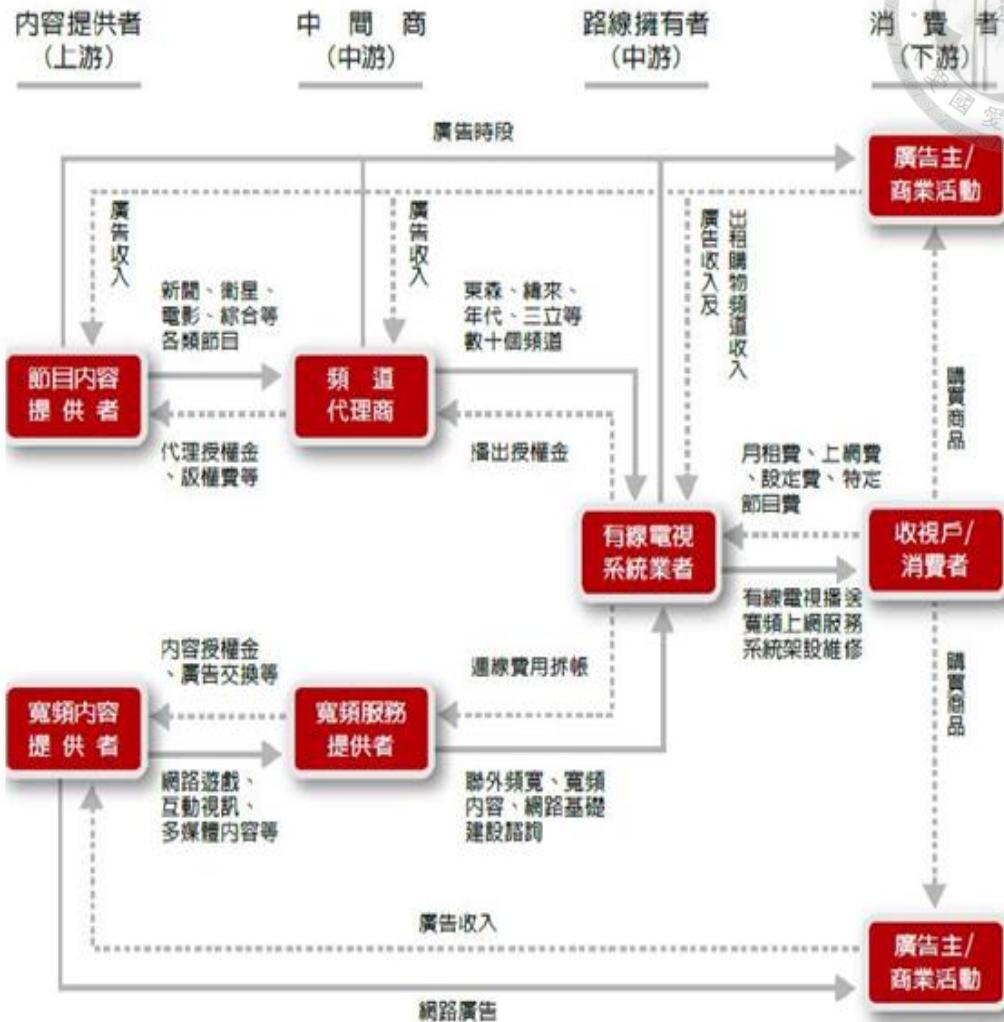


圖 4-1：有線電視產業上下游產業關聯圖

(一)內容提供者

以有線電視傳統的影音娛樂功能而言，內容提供者主要從事節目與廣告製作，並將這一序列的節目與廣告整理成連續性的完整內容，交由下游代理商發行或播送，依其經營業務的不同，尚可進一步區分為節目供應商及頻道供應商，前者如一些外置外包的獨立製作公司，後者則如無線五台、八大、三立、年代、HBO等等... 其除了擁有完整的製播能力，也會向前者採購，以豐富頻道內容。



由於網路技術的進步，現今的有線電視系統不單只有影音娛樂，也是一個寬頻上網平台，提供消費者除了電信業者以外，另外一個網際網路的接取方式，因此網際網路上的應用服務，如電子商務、線上遊戲、網路市集也都可以透過有線電視網路操作，自然的這些應用服務的開發商也是有線電視公司的內容提供者。

未來有線電視數位化程度更深後，有可能結合三網融合的應用，將無線裝置納入數位家庭的一環，而目前眾多的手機及平板上使用的APP軟體，將可以連接電視，甚至專為電視螢幕而開發的應用軟體也會應運而生，這些軟體開發商因此也將成為有線電視產業的內容提供者。

(二)代理商

在內容提供者下游的頻道代理商，係指代理內容提供者的頻道節目，銷售給系統經營業者，乃是內容提供者與系統業者間的仲介，並促成頻道播送與授權之交易行為。其透過人工跑片或是經由租用衛星鏈路或寬頻電路傳送至各地系統台，系統業者再以纜線傳送到各家各戶；以現有大多數業者採用的750MHz系統為例，扣除提供客戶上網的頻寬，通常一條線纜剩餘可容納的頻道數約為90個，而目前國內頻道代理商可提供的頻道數目則多達100多個，因此頻道商之間為了爭取上架，卡位好的頻道位置所衍生的競爭日趨激烈，為求勝出，操作的手法五花八門，包括了發展頻道特色、提升製作品質，也有將頻道集合套裝，採統賣或聯賣方式同時出售多個頻道，國內甚至有系統業者形成MSO後，也介入頻道代理業務。

另外在寬頻上網的營運部分，有線電視公司宥於規模，無法自建大規模的資料存儲交換中心及跨國海纜，因此需要透過中間商購買或租用



聯外頻寬及資料中心，以提供用戶一個穩定的上網環境，國內如和宇寬頻、Hinet、亞太電信皆屬此類。

(三)系統經營者

有線電視合法化後，經營有線電視系統除需斥巨資鋪設纜線建置系統之外，尚需與節目供應商或頻道商簽約購置節目，另外也要提升用戶服務水平且開始繳納稅負，所獲利潤較納入管理前自然不可同日而語，加以申設有線電視系統有最低2億元資本額之門檻限制，所以系統業者間經過數年的營運與競爭後，多進行整合以達到規模經濟。

有線電視系統經營者過去由於法規限制分區經營，且因網路建設成本高昂，又屬資本密集行業，進入門檻高，幾乎是處於壟斷或寡占的環境之中，因此為投資人帶來相當可觀的利潤。然而近年來反媒體壟斷及自由化的呼聲越來越高，政府乃改弦易轍，以政策導引大力推行數位化，並開放新業者加入及既有業者申請跨區經營，期望藉由新競爭者的加入，加速推動全面數位化的時程，進一步帶動更完善的數位匯流的基礎建設。如此一來自然造成各系統台更新設備、擴大投資的壓力，換個角度來看，由於網路視頻的日益普及所造成的收視戶流失、消費者對頻道內容及品質的要求及中華電信MOD的興起等等，在在都是系統經營業者不得不正視的挑戰。

(四)終端消費者

有線電視公司的使用者可分為一般家戶及企業用戶，依照使用服務的不同可進一步分為有線電視收視戶、上網用戶及網路電話與其他加值服務用戶。



二、產業價值鏈與價值網

綜上所述，我國有線電視產業價值鏈，可以下圖說明：



圖 4-2：有線電視產業價值鏈

(1)衛星上鏈業者：負責將頻道業者的節目內容傳送至衛星，提供節目上鏈及衛星中繼等服務。

(2)頻道業者：頻道業者購買、代理、自製取得頻道所需各項節目內容，編排成為專屬頻道，提供系統經營者播放，主要的收入來源為電視頻道授權收入及電視廣告收入。

(3)有線電視系統業者(或稱系統台)：有線廣播電視法第 35 條定明系統經營者之營運許可，有效期間為九年。各系統台給付費用向頻道業者取得頻道授權，透過其建置的網路將頻道節目提供給消費者(收視戶)收看，並收取收視費用。

(4)多系統經營者(Multiple System Operator，簡稱 MSO)：系統經營者為提升其競爭力並達成規模經濟，透過融資收購進行水平整合而形成多系統經營者，台灣現有五家 MSO，用戶數自數十萬戶到一百多萬戶不等，未加入 MSO 者則稱為獨立系統台(SO)。



三、產業規模與成長性

依照國家通訊傳播委員會(NCC)的統計資料，截至2012年底，市場上實際領有NCC核發執照的有線廣播系統業者有59家，有線播送系統業者有3家，付費的總收視戶為498.9萬戶，較2011年減少7.2萬戶，付費訂戶的家戶普及率為 60.9%。

數位機上盒有104.9萬戶，佔有線電視訂戶數比21.03%，其中，數位付費頻道訂戶有58.6萬戶，約佔有線電視訂戶數比11.7%。

表4-1：2012年1~4季台灣有線電視系統營運概況

季	有線電視系統						數位付費頻道 訂戶數
	有線電 視播送 系統	有線電 視系統	訂戶數	家戶普 及率 (%)	數位機上盒訂戶數	占有線電 視訂戶數 比率(%)	
2012 Q1	59	3	5,041,259	62.38	644,097	12.78	476,363
2012 Q2	59	3	5,017,881	61.84	749,357	14.93	530,499
2012 Q3	59	3	4,995,568	61.16	907,258	18.16	539,149
2012 Q4	60	3	4,989,155	60.94	1,049,321	21.03	585,655

資料來源： 國家通訊傳播委員會 2013 年 2 月，本研究整理

有線電視系統播放服務已經是一個穩定成熟之產業，訂戶數起伏變動不大，惟因線上影音環境之蓬勃發展以及MOD的搶佔市場，近三年來呈現訂戶緩降的現象，這也符合先進國家如：美國、日本等地的發展趨勢。

此外2012年有線電視業者與政府大力推廣有線電視數位化，依 NCC 統計資料，2010至2012年，數位機上盒訂戶自39.1萬戶，成長至109.9萬戶。



表4-2：2009~2012年台灣有線電視普及率

	2009	2010	2011	2012
總收視戶數	4,980,251	5,084,491	5,061,737	4,989,155
年成長率(%)	1.9	0.3	-1.3	-1.9
全國總戶數	7,805,834	7,937,024	8,057,761	8,186,432
普及率(%)	63.80	64.06	62.82	60.94

資料來源：國家通訊傳播委員會，本研究整理

相較於2011年，2012年有44家系統業者收視戶數減少。只有部分縣市的系統經營者收視戶增加，分別為：台北市、新北市、桃園縣、新竹縣、苗栗縣、台中縣、彰化縣、雲林縣、臺南市、高雄市、台東縣、花蓮縣等區。

表4-3：2012年第四季較2011年第四季訂戶數增減之系統家數分布

<(-999,-1999)	<(0,-999)	(0, 999)	(1000 , 2000)	(2000 , 2999)	(3000 , 3999)	(4000 , 4999)
22	22	12	4	1	1	1

資料來源：國家通訊傳播委員會，本研究整理

就經營區看，區內收視戶總數增加的有：台北市萬華區、新北市板橋/中和/樹林區、桃園南區、新竹縣、苗栗縣北區、台中市大里區、彰化縣北斗區、雲林縣、臺南市北區/永康區、高雄市北區、岡山區、台東縣、花蓮縣玉里區等區。其中桃園縣的南桃園、臺南市永康區的新永安、高雄市岡山區的南國都有增加2,000戶以上收視戶。

收視訂戶數減少3,000戶以上之系統有11家，其中，新北市新莊區的永佳樂減少10,551戶，高雄市鳳山區的鳳信減少9,887戶，高雄市北區慶聯減少8,698戶，新北市瑞芳區的觀天下減少5,827戶，宜蘭縣的聯禾減少5,485戶等都是用戶流失較多的系統業者。



四、MSO概況

國內現有五家大小規模不一的 MSO，分別為：凱擘、中嘉、台灣寬頻、台固媒體、台灣數位光訊。

其中，凱擘、中嘉無論是在控制的系統家數與基本頻道訂戶數，均大大地高過其他三家，台灣寬頻、台固媒體、台灣數位光訊 3 家控制系統家數接近，但因所處經營區地理位置的差異導致前兩者訂戶數規模屬中等，而台灣數位光訊之訂戶數只有三十出頭萬戶，屈居末位。獨立經營的業者合計有二十五家，佔全國系統之42%，訂戶數佔26.94%。

凱擘與中嘉基本頻道訂戶數全國市佔率分別為20.99%與21.81%(依據業者自行向NCC申報資料，與實際情形有部分出入)，在各自經營區內市佔率分別為44.31%與49.78%。台灣寬頻(區內市佔率68.17%)、台固媒體(區內市佔率59.17%)在其所有經營區內均為獨家經營，台灣數位光訊在其所有經營區內亦有49.14%之市佔率。

表4-4：2012 Q4年MSO與獨立業者概況

MSO	凱擘	中嘉	台灣寬頻	台固媒體	台灣數位光訊	獨立業者	播送系統
大股東	凱雷集團	MBK	麥格理集團	台灣大哥大	台灣科技		
系統數	12	10	4	5	4	25	3
基本頻道用戶數	1,047,344	1,088,334	694,151	510,394	294,171	1,344,134	10,627
基本頻道用戶數佔比	20.99%	21.81%	13.91%	10.23%	5.90%	26.94%	0.21%

資料來源：國家通訊傳播委員會 2013 年 2 月，本研究整理

備註： NCC 之有線廣播電視系統經營者基本資料未將雙子星納入中嘉



比較起來，中嘉和凱擘的規模相近；訂戶都超過百萬，中嘉總體訂戶數稍多，平均經營區的佔有率比凱擘稍優。但以數位化程度來比較，中嘉的數位化程度僅20.15%，遜於凱擘的23.99%。

TBC (Taiwan Broadband Communication, 台灣寬頻通訊)，它的系統數雖少，總經營戶數不及前兩大MSO，但全部四個經營區皆為獨占，所以佔有率最高（68.7%），而數位化程度也居MSO之冠（26.06%）。

過去幾年，全國的有線電視訂戶數呈下降趨勢，不過TBC轄下四家系統只有「群健」略為減少212戶，其多年來在台中市經營獨門生意，訂戶約為三十萬戶上下，是全台最具規模的系統業者。

在施俊吉教授101年6月所著的《有線電視市場結構與經營區調整政策》一文中的統計，根據系統經營業者呈報予NCC的用戶數計算，2009年有線電視系統的營業總額，營業收入約達372餘億元。而根據NCC公布的資料，2012年前三季為274.36餘億元，故全年營業收入預估約為370餘億元，縱使總收視戶數及每月收費標準皆呈微幅的下降，但總營收仍逐年走高，其可能的原因有：

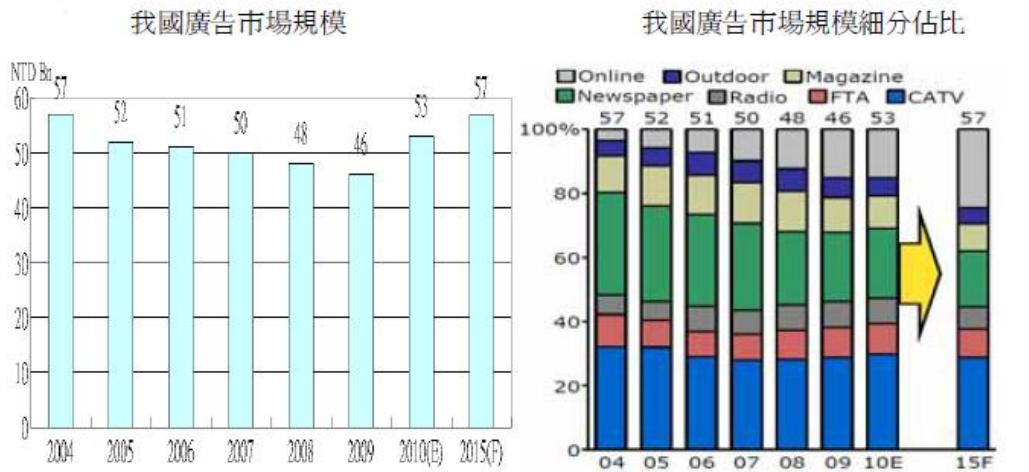
- 1、各集團完成收購及整併後，經營績效提昇，合併效益顯現。
- 2、增加各項新服務帶來新收益
- 3、數位化的地區盜接戶減少，導致營收增加

而內容提供者，也就是各頻道業者，其收入以廣告為主，版權費為輔。2010年台灣廣告市場規模約530億，其中有線電視相較於各式媒體均為最主要的廣告市場媒介，占比約3成左右。

此外版權費為向系統業者(MSO或SO) 固定收取之穩定收入。各頻道商間的分配比例採取以收視市佔率為計算基礎。一般而言，目前MSO/SO平均共支付NTD 240元/月/戶之費用給所有頻道業者。各電視頻道商佔240元/月/戶之比率，按當年度之收視市佔率或高或低，由各電視頻道商或代理商與MSO/SO



商議後決定。



資料來源：Nielsen、Bain 2010 年 資料來源：Euromonitor、IATA、Nielsen、Bain 2010 年

圖 4-3：我國廣告市場規模



第二節 有線電視產業沿革及未來發展

一、產業沿革

有線電視在台灣的起源甚早，從非法播送到納入合法管理，自戒嚴時期的高度媒體控制到如今追求言論自由、內容商百家爭鳴，一路發展至今已有逾四十年歷史，經過這段篳路藍縷的日子，現在台灣已擁有近七成的有線電視服務普及率，雖然目前許多的有線電視業者已經提供連網服務且有數位電視的節目播送，但是其所提供之節目內容，大都是一般畫質的電視標準，再加上許多收視戶仍舊採用類比訊號方式收看，品質差強人意。今年無線數位電視開播之後，許多人皆已親身體驗其清晰的畫質帶來的收視經驗，可惜國內無線數位電視頻道數有限，節目內容更是乏善可陳。相對地，本身擁有豐富頻道資源的雙向有線電視系統，若能再進一步完成數位化，不僅能提供高解析度的全高畫質(Full High Definition)收視品質，還有其他新的互動功能亦能完整呈現。這也就是為什麼在最近幾件收購案中，NCC特別對收購人訂下數位化的營運與技術指標而且重新開放採數位技術申請有線電視的運營執照，因為台灣身為電子大國，在這方面卻已經落後美日韓甚多，再不急起直追，恐怕不利於國內相關產業的發展。

二、產業發展歷程

從產業經濟的觀點來看有線電視經營模式的演化其實有其脈絡可循，由於這個產業是政府高度管制且具有期初需有快速的高額資本支出特性，因此我們可以把系統業者的競爭型態和經營模式依不同時間點分成四個時期來分析其演化發展：

(一)市場草創期



台灣地區的有線電視起源甚早，大約在民國六十年代初期，在花蓮地區為了改善當地收視不良的情形而以共同天線的型態興起，到了民國65年左右，台北市北投區出現了另外一種純粹以播送錄影帶節目娛樂觀眾的線纜系統，此即第四台的濫觴。

民國七十年代錄影帶業迅速崛起，成為國人除了三台以外最受歡迎的資訊與娛樂來源。與此同時第四台亦順勢興起，其經營者從錄影帶出租店取得廉價的播放片源，以吃到飽的型態向用戶收取固定月費，由於當時法令未盡周延且著作權觀念不顯，因此業者完全沒有支付版權費用的概念，使得用戶收視節目的平均價格比租片價格便宜許多。而業者為推廣業務，多標榜其片源豐富，還有與院線同步的影片，民眾不只節省荷包還可嚐鮮。因此，由錄影帶所刺激出來的視聽市場便逐漸轉由第四台接手。

之後儘管是非法經營且因政府尚未放寬媒體管制而無時不刻面對檢警調的強力取締，「第四台」挾著其平均價格低於錄影帶租金的優勢，仍在各地大量興起設立，勢如大火燎原一般，一發不可收拾，很快地就席捲了全台灣的家庭視聽市場，最多時全國有近千家左右。另一方面，由於衛星傳送技術成熟及幾個大型活動賽事，例如88年漢城奧運的帶動，在那個封閉的年代，這些製作精美的節目不只帶給台灣觀眾耳目一新的視覺享受，進而帶動台灣觀眾對新型態節目的熱愛，也因此造成境外頻道大量湧入台灣，加上時值股市房市狂飆、金錢遊戲風行的年代，買賣股票幾乎成為全民運動，股票族對股市行情需求若渴，於是本身具備傳播上述資訊之功能的有線電視，得以藉此時空環境快速擴張與成長。

在這個時期，有線電視的發展主要得力於解決無線電視收視不良及



民眾渴望在老三台以外增加節目及資訊來源，其後隨著威權政治的解構及經濟的快速發展，用戶數更是不斷攀升，而政府在民國82年頒訂有線電視法，將其納入管理，正是整個產業發展的分水嶺。在合法化後，資金與人才源源不絕的投入，將有線電視產業推向另一個高峰。

(二)快速成長期

民國82年8月11日「有線電視法」公佈施行，「有線電視法施行細則」亦於同年12月20日發佈施行；行政院新聞局並於82年11月9日依「有線電視法」之授權制定「有線電視節目播送系統暫行管理辦法」，以便於讓既有業者就地合法轉型並辦理登記，計有607家系統業者取得營運登記證。, 整個產業就此進入不完全競爭市場狀態，某些區域由於爭逐者眾且業者為了在整併前佔有有利位置，採取差異化或割喉式的價格競爭；個體經濟學中的各種課題如壟斷性競爭、價格領導，乃至互相勾結、卡特爾聯合壟斷、瓜分市場等活生生的躍然於現實世界，中間又穿插著黑白兩道及利益團體間的糾葛，就這樣熱熱鬧鬧上演了若干年。

而最著名的莫過於和信與東森兩大集團為了爭取更多的收視戶以達到經濟規模並擴大產業影響力，於是無所不用其極的以各種手段展開激烈的競爭，在系統經營上。除了繼續在全省各地購併及整合系統台以直接增加收視戶，藉此充分掌握通向家庭的「最後一哩路」外；另一方面則以系統台的總收視戶數為後盾，不斷提昇其頻道代理的質與量，以加強本身的談判力，加速佈局產業的上下游，和信更結盟木喬（綜合頻道商）聯手對抗東森，雙方彼此旗下的系統台都不購買對方擁有的頻道，而其他同區的系統經營者則被逼的非得選邊站而不得不就範，甚至以此為威脅合併對手的手段，結果這樣的惡性競爭越演越烈，終於引起軒然大波，八十七年初的全省大斷訊結果使消費者與業者都蒙受嚴重的損失，



最終在政府的介入下才解決，但也因此引起社會各界開始正視媒體集團化造成的壟斷現象。

雖然斷訊風波結束了，但是許多亂象依然存在，仍然有許多的頻道被冷凍，雙方幾乎都將對方頻道忽略、併頻或者排在很差的位置。而一些其他的頻道商也在此事件中遭到波及，不肯歸順者連帶的遭到某一集團的封鎖，不過因為競爭帶來的產品區隔及新觀念，除了驅動消費者的需求外，整個市場規模也因此大幅擴增，形成一個年營收逾新台幣千億元的產業價值鏈。

(三)外資崛起期

歷經前面你爭我奪的春秋戰國時期，業者間的征戰終告一段落，全國五十一個有線電視分區中多數地方經過整合後形成獨占經營，用戶數也達成穩定平衡的狀態。而市場上順勢形成的媒體集團勢力，包括和信、東森、太設等多系統經營者也開始進行水平及垂直整合。當時台灣正處安渡亞洲金融風暴後的成長期，網路熱潮方興未艾，這樣龐大的商機自然吸引國際大型投資機構如：凱雷、霸菱、麥格里、安博凱…等基金的目光並挾著雄厚的資金大舉來台，而他們引入專業人力與帶來新的融資收購(LBO)概念皆對這個產業後續的發展帶來深遠的影響，其經營績效及品牌形象的建立雖未造成即時的變革，也成為影響下一階段經營模式的潛在要素。

這個時期發生的幾個重大併購案有：

- 1、凱雷收購南桃園、群健、吉元等系統台組成台灣寬頻(TBC)



2、霸菱媒體基金結合太設集團收購全省多家系統台組成太平洋聯網，後出售予台灣大哥大並更名為台媒

3、澳洲麥格理集團從凱雷手上買下 TBC

4、凱雷賣出 TBC，隨即收購東森媒體集團並更名為凱擘

5、梅鐸的新聞集團透過轉投資的星空傳媒(Star TV)投資和信媒體集團，後和信將旗下的 MSO- 中嘉賣給安博凱

6、富邦蔡明忠董事長成立大富媒體收購凱擘，凱雷仍持有 20%股權。

(四)跨產業競爭期

伴隨網路科技的不斷創新，近幾年來有線電視面對的經營環境迥異於從前單純的媒體中介角色，三網融合、數位匯流的趨勢已如大江大海一般沛然莫之能禦。中華電信在取得寬頻上網用戶數的絕對優勢後，更進一步在2005年開播MOD服務，跨入多媒體服務的市場，而其它如Netflix、Youtube、Hulu及不計其數的P2P影音網站的興起，加上行動上網的普及，不只突破地理疆界的藩籬，也模糊了產業間的界限，這一波由科技帶動的網路革命與跨業競爭，勢將對有線電視產生結構性的衝擊，傳統靠收取用戶收視月租費及廣告費的獲利模式將難以持久，業者勢必要尋求創新的經營模式以突破現有窠臼。

因為看好寬頻網路所隱藏的龐大商機，有線電視各大財團目前爭的並非只是單純的收視戶，而是未來能帶來的龐大電信及生活服務市場，目前產業正值轉型期，開放的競爭環境已不可免，可以預見的是各大集團仍將繼續在產業中向上下游進行整合，甚而積極的進行跨產業及多角化經營就是為了迎接該局面的到來，另一方面也會快馬加鞭的投入大筆

資金鋪設寬頻網路及投資多媒體互動服務以厚積競爭本錢，可以說此產業儼然已成為各大集團未來的競技場。



三、有線電視發展大事記

表4-5：國內有線電視大事記

58 年	第一家共同天線系統設立在花蓮，士林、北投首見第四台
62 年	公布施行『社區共同天線設立辦法』
68 年	基隆地區開始取締非法第四台
71 年 6 月	修正『廣播電視法』，將錄影節目帶業及非法架設有線播送系統納入管理
72 年 4 月	新聞局設立順風一號專案取締第四台
72 年 9 月~73 年	順風二號、順風三號繼續強力進行剪線
76 年	解除戒嚴
79 年	國民黨及和信集團分別籌備成立有線電視公司，另在全國各地都有反對黨人士以民主台為名設立開播，國內有線電視形成政黨、財團、獨立企業三種型態
79 年 7 月	新聞局通過違法播送系統取締工作要點
82 年 8 月	『有線電視法』公布施行
82 年 12 月	公布實施『有線播送系統暫行管理辦法』，全國共計發放 606 家登記證
83 年 1 月	有線電視區域正式劃分為 51 區
83 年 11 月至 85 年 4 月	新聞局完成有線電視申設籌設許可審查，總計六梯次，229 家提出申請，有 156 家獲核發籌設許可證。
86 年 10 月	和信集團買進傳訊電視，力霸友聯更名為東森電視，同步跨入系統經營及內容提供業
86 年 12 月	行政院出面協調頻道業者與系統業者之斷訊、停訊問題 新聞局制訂有線電視節目播送系統收費標準並完成有線電視節目播送系統暫行管理辦法修正
87 年 1 月	行政院實施『有線電視節目播送系統暫行管理辦法修正案』，並公告有線電視的收費標準上限，期望對不斷提高的有線電視收費具有遏止的作用，以保障消費者的權益



87 年 6 月	十家有線電視播送系統通過交通部工程查驗；基隆市『吉隆有線電視』取得新聞局核發第一張系統執照
88 年 2 月	『衛星廣播電視法』公布施行，『有線廣播電視法』完成修正，開放有線電視及電信業互跨經營
88 年 8 月	核發 107 家衛星廣播電視事業及境外衛星廣播電視事業執照
89 年	東森購物台開播，為國內首家採衛星直播方式之購物台 有線廣播電視法修正通過，解除跨業經營禁令，有線電視系統可合法提供寬頻上網服務
90 年	道生集團收購傳訊電視，成立中天電視家族
91 年	新聞集團以新台幣 80 億入股和信，取得 20% 股權，雙方合資設立中嘉網路公司 時報集團收購中天電視 新聞局研議廣電三法合併修正為『通訊傳播基本法』
92 年 12 月	『通訊傳播基本法』制定修法，黨政軍 2 年內退出媒體，期望建立統一管理體制；客家電視台成立
93 年 1 月	『通訊傳播基本法』公布施行
95 年 2 月	『國家通訊傳播委員會』(NCC)正式成立
95 年 3 月	凱雷將台灣寬頻(TBC)售予麥格理集團，交易金額達到美金 9 億元
95 年 7 月	凱雷宣布收購東森媒體集團，交易金額高達新台幣 476 億，之後並更名為凱擘
95 年 10 月	MBK 宣布收購中嘉網路 60% 的股權，總金額達新台幣 309 億元
96 年 12 月	NCC 提出『通訊傳播管理法』草案報請立法院審議，擬整併『電信法』及廣電三法(『有線廣播電視法』、『廣播電視法』、『衛星廣播電視法』)為單一法典
97 年 8 月	『通訊傳播管理法』草案被行政院會退回，第二屆 NCC 委員會將此匯流法草案擱置，不再採取一步到位，而是多步到位的方式，漸次修正各項法規
98 年 9 月	台灣大哥大宣布收購凱擘，但本案最後因違反黨政軍不得投資媒體的規定而未獲核准，富邦集團因此改由蔡家兄弟私人成立的大富公司為收購主體才於 99 年通過

資料來源：本研究整理



四、未來發展

以往有線電視業者經營的重點多著重於提高用戶的普及率、爭奪熱門頻道節目的代理、地方政商關係的經營以求用戶費率的穩定和營收利潤的增長，乃至水平與垂直端的整合以擴大規模，在過去二十多年，有線電視產業也的確蓬勃發展，形成穩定的產業聚落；隨著政府的法令日趨開放以及新科技的成熟與導入，台灣的有線電視產業正面臨前所未有的挑戰，姑且不論大環境的經濟景氣榮枯，網路電視的興起、無線技術的應用和新一代收視習慣的改變都使得有線電視的將來更加難以逆料，其過程會有如當年有線電視的興起加速淘汰了錄影帶出租業者？抑或為有線電視開拓了更寬廣的市場仍在未定之數。證諸國外同業的因應之道，加速寬頻技術的引進及提供多樣化的加值服務是一個可能實現的方向。此項服務推廣之主要目的，乃使有線電視不僅限於提供電視節目的娛樂，更可藉其寬頻互動的特性進行多項加值服務，諸如：線上教學服務、在家購物服務、生活資訊之交流等等。

現在成熟的網路技術已使上述之服務內容得以實現且未來會更精進，相對於固網及無線寬頻電信服務業者，有線電視擁有兩大優勢：

- 1、首先是優越的寬頻網路技術，使用樹狀分支架構的光纖同軸電纜混合網路(HFC, Hybrid Fiber Coaxial)，不僅達到雙向互動的基本架構條件，亦能提供大容量的頻寬，有如一條資訊的超高速公路。未來如發展到光纖到家(Fiber to the Home)時，優勢更加明顯。
- 2、其次則為不易受外界干擾，有高度的穩定與信賴度，這是無線網路完全無法匹敵的。

整體而言，有線電視系統經營者的作法仍是採用光纖同軸混合式網路為基礎架構，在傳送傳統的類比廣播電視信號之外，增加數位訊號雙向傳輸和數位互動視訊的功能。在類比與數位頻道雙載的架構上，服務區域內的所有收視戶



可繼續以原有的電視機收視原來的頻道，另外將以頻寬分享的方式共同使用雙向的數位頻道來做上網、網路電話等應用。所以使用者愈多，每個家戶能享用的頻寬資源就愈少，為此而進行的網路提昇，不只要克服技術面的問題，服務的擴充性也是一大重點，其最主要的關鍵點乃在於如何擴大頻寬、增加服務並相容於原有技術，現行網路大都是設計每個光纖投落點涵蓋 500個住戶，最新的趨勢將規劃為250個收視戶甚至更少，以增加擴充性，當然最佳的解決方法就是全面數位化，空出類比播送所佔用的頻率資源，不過對現有業者而言，為了不中斷服務，雙載仍是不得不的選擇。由於鋪設有線網路將耗費龐大成本和時間，經營者在大舉投入之前，需詳做規劃，瞭解市場需求及產業變動以使其網路系統的生命週期夠長。若網路的擴充性不足，將導致服務品質的下降，使收視戶轉向其他競爭對手。反之預留的擴充空間太大則造成投資浪費，導致回收成本遙遙無期。未來業者在進行收購及投資時，切忌躁進或是盲從，也就是說服務的擴充性要恰如其分，方能在充分滿足收視戶需求的前提下，在最短的時間內，回收成本，。

至於異業網路的競爭方面，固然在可攜性及行動接收上，有線電視網路有其物理侷限，但是若結合WiFi網路搭配纜線數據機，也可以在家庭及辦公室室內提供小區域內的行動應用，對收視多媒體和上網的消費行為應已足矣。為了能在激烈競爭的市場中找出差異性的定位，國外也有業者嘗試將有線電視系統經營和網際網路Internet結合，成為網路資訊提供之服務平台。

基於上述之分析，不難想見國內各大集團之所以會在有線電視版圖上互不相讓的主要原因。事實上，大家看重的並不僅止於傳統的有線電視服務，而是看好未來有線電視結合寬頻網路的數位匯流市場加上掌握資訊傳播管道及從中衍生出來的消費者行為。事實上由於有線電視必須投資龐大的資金建設網路，加上鋪設網路路權的稀有性，使其具有如瓦斯、自來水等準公用事業的特性，



一旦鋪設完成即很容易形成自然壟斷，而有線電視獨具的寬頻特性，更提高了它的網路價值。以美國為例，目前美國大部分的有線電視系統皆已組成多系統經營方式，其最終目的乃藉以擴大經濟規模並控有有線電視的網路架構。也就是，誰可以掌控市場通路發言權，誰就有更大的機會貼近消費者搶占市場。根據NCC的資料顯示，國內有線電視的網路建設百分之百皆已是750MHz以上、雙向化，有部分業者已將頻寬提升到870MHz，新進業者更是直接採用1GHz的設備，上網功能更是必備的服務。因此，有線電視早已超脫傳統的傳播媒體角色，堂堂跨入資訊科技的領域，而將所謂的三C改變為五C (Computer 、 Communication 、 Consumer Electronic 、 Content 、 Cable)。可預見的是，未來由傳播科技創新所帶動的數位匯流將會帶來以下趨勢(劉幼璉、陳清河，民 85 年)：

1. 媒體之間的界線將更趨模糊：

於一九八〇年代初期，卜爾(Pool)就預測印刷、廣播電視、與電信等媒體將會整合，而媒體之間的界線將更趨模糊。如今此種趨勢已漸明顯。有線電視雙向互動服務的專家認為，未來甚至會走向二C的時代，亦即傳播與電腦 (Communication & Computer，王建勳，民 85)整合的時代。於此種整合時代，收視大眾在家不但可藉由有線電視上網路，亦可在個人電腦上享受資訊服務及欣賞電視節目。

2. 跨媒體經營是擋不住的趨勢：

儘管國內外的傳播法規為避免媒體壟斷市場，都對跨媒體經營有所限制。然而，隨著國際法規鬆綁 (Deregulation) 的潮流，一些限制也逐漸被打破。以國內有線電視而言，頻道經營者兼為系統經營者的情形比比皆



是。因此，市場上不但有有線電視的水平整合、垂直整合，更有大小不等的多系統經營者(MSO, Multiple System Operator)存在。同理，有線電視的經營空間也將不會僅限之於電視，諸如，電信與保全、教學等。

從三 C 到五 C 又歸納為二 C 的演變中，環境及產業變遷扮演著極為重要的推手，有線電視因位居其間，所扮演的角色也因而隨之調整。而其中較為顯著的應屬單向變成雙向的傳播模式，以及閱聽人由被動轉為主動閱聽人的模式。甚易於想像的是，未來的有線電視收視戶與有線電視系統之間的關係，再也不僅限於電視節目的供應，而是介入生活中更多的娛樂、消費及守望、更成為提供資訊以及交換言論意見的廣場。

3. 價值網的轉變

傳統有線電視及數位匯流下有線電視價值網的轉變及差異如下二圖：

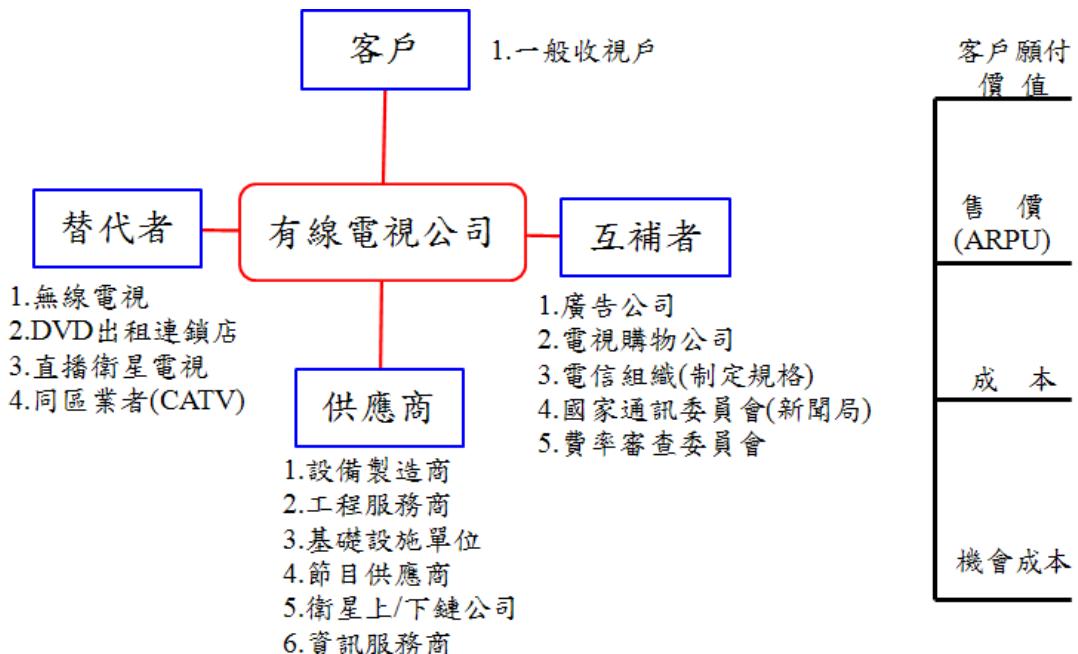


圖 4-4：傳統有線電視價值網的組成

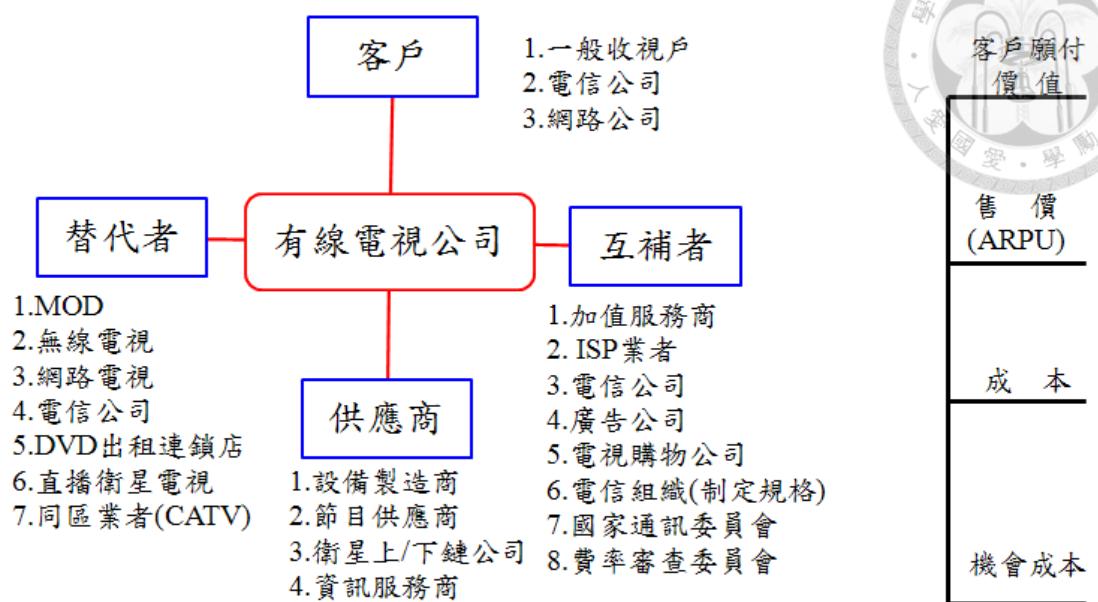


圖 4-5：數位匯流下有線電視價值網的組成



第三節 凱擘多媒體營運結構轉型歷程

正如國外的有線電視產業發展軌跡一般，台灣在數十年來的成長歷程中，經過產業內企業間彼此的合縱連橫及不斷淘汰更替，也建立了數家頗具規模的廠商，如：早期的和信、力霸、木喬到現今的中嘉、凱擘等等，分別在不同時期扮演了舉足輕重的地位與角色。其中和信集團可說是國內發展有線電視的先驅，從一開始就不惜巨資每年花費數千萬元聘請國外的專業顧問公司從事營運規劃與人員培訓，由於該集團金融界出身的背景，行事嚴謹，不管是在市場規劃或是技術的導入，乃至整個產業的布局，一切按部就班、循序漸進。加上辜家在國內政經界的龐大影響力，其同時設立了緯來及行健，分別負責頻道及系統的經營，透過與領有合法執照的共同天線業者尋求合作，先建立灘頭堡，等到有線電視合法化後，再一步一步的在全省收購播送系統執照並依照人文、地理、政治等環境因素形成完整的經營區域，不只深耕地方基層收視民眾，也掌有全國性媒體的優勢。這樣子同時跨足頻道與系統的經營策略，後來證明是非常成功的，也在九十年代將其推上產業龍頭的地位。

相較於和信從一開始就傾集團之力跨足有線電視產業，另一現今業務同樣橫跨頻道與系統的大型業者-凱擘，其前身為力霸東森，它的崛起與開展就充滿了董事長王令麟個人濃厚的色彩，其早年成立時名為力霸友聯公司，從事影片版權的買賣，後來以跑片的方式提供第四台業者播送，該公司在經營一陣子後，逐漸嗅到市場轉變的氣息，發現擁有終端客戶才有談判籌碼，掌握通路才能成為未來最大的贏家，因而決定跨足有線電視系統經營。不像和信集團挾帶雄厚資金橫掃全省進行全資收購，因為力霸集團王又曾董事長，即王令麟的父親不贊成這項投資且不予金援，因此初期僅能採取購買各地第四台的少數股權或就地結盟等方法，和系統業者間產生低度連結。當時在有線電視法送進立法院審議期間，王令麟以其身兼立法委員及全國商業總會會長的身份，居間折衝樽俎，大力協助業者爭取



有利的立法條件，就此逐漸建立個人的產業聲望和影響力，並與國內相關產業龍頭及有志從事網路發展之企業，如華新麗華集團合資成立東聯先進多媒體公司，希望透過新科技及觀念的引進，輔導旗下系統台升級網路建設、規劃新的服務，以求擺脫過去地攤式的經營，朝向企業化、集團化的永續經營。

2000年前後，由於法規對外資投資有線電視業的規定鬆綁，多家國際知名的大型私募基金開始向台灣叩關，探詢可能的投資機會，它們所帶入新的財務融資觀念及多層次控股操作結構，對整個產業產生深遠的影響，也刺激本土業者以不同的思維看待本身及產業未來的發展；東聯先進多媒體在經過不斷擴張和合併後更名為東森多媒體，該公司仿效國外大型有線電視集團的經營方式，也就是現今大家熟悉的MSO(Multiple System Operator)模式，在系統台的整併上，東森依地理區域的連結，多所著力於都會區，包括台北市、新北市、桃園、新竹等區都依序整合完成納入旗下，並聘任專業經理人，提高水平整合和共同管理的力度，以降低營運成本、發揮產業經濟規模利益。除了有線電視產業，東森並積極搶進固網及行動通訊領域，分別拿下全國性的固網及3G行動電話特許經營執照。

此外東森也戮力發展周邊相關的產業，與國內外大型媒體集團結盟，代理引進並設立新頻道，跨入平面媒體，如報紙及廣播事業，轉投資成立網站，並以衛星直播方式顛覆傳統購物台的銷售方式，致力於上下游產業間的合作，企圖增加其產業影響力，以建立一個跨媒體的傳播集團，這樣的整合的確帶來產品線相關性的完整效益，有助於整體集團經營績效的提昇。

在王令麟的帶領下，東森集團在短短數年內迅速壯大，很快就成為國內第一大媒體集團，但是期間關於其資金吃緊，財務調度捉襟見肘的傳聞從未間斷，2006年，凱雷繼出售TBC後，以迅雷不及掩耳的速度轉進收購東森集團，消息一出，震驚各界，不只因其規模之大、決定之速，而且收購價再創業界新高。隨後在當年年底，台灣爆發有史以來最大的集團掏空弊案，王令麟的父親王又曾先生事發後



遠避國外，留下一個大爛攤子，各方因此質疑王令麟出售東森的動機及時機點是否是為了規避責任，在檢調單位的強力調查下，王令麟最後還是身陷囹圄，造成其所擁有的東森國際發生財務危機，因此不得不出售旗下最賺錢的購物頻道，至此王令麟一手建立的媒體王國完全拱手讓人。

凱雷身為全球數一數二的私募基金，不改其快狠準、短期獲利的操作本色，在完成東森多媒體的收購程序後，將其改名為凱擘，聘請前台灣大哥大總經理范瑞穎擔任執行長並組織經營團隊進行大刀闊斧的改革，不只進行網路升級，提供更多服務外，也以靈活的經營手腕，大幅提升其財務績效，在短短三年內再度以換股方式高價售予台灣大哥大，但是這回卻一波三折，由於台灣大哥大有政府持股，依法不得投資有線電視事業，因此被NCC駁回本項收購案。富邦集團隨後改由富邦金控董事長蔡明忠與台灣大哥大董事長蔡明興兩兄弟成立的大富媒體為收購主體，以求避開爭議，但由於外界擔心市場壟斷，最後在公平會以附加有史以來最多的十三項負擔條件方式，再由富邦金董事長明忠向NCC提出15項具體承諾，以減低限制競爭的疑慮，終於獲得審核通過，掌握近一百八十萬收視戶，成為全台最大的系統經營業者。以下參照產業發展歷程以及凱擘的規模成長區分為四個階段。

表4-6：凱擘四階段演化發展歷史

第一階段：企業設立期(1991~1996)		
1991	4月	王令麟與幾位有線電視系統業者合資創辦「友聯全線傳播事業股份有限公司」（中文簡稱「友聯全線」，英文簡稱「UAC」），專門供應合法版權的錄影帶給有線電視系統業者。
1992	6月	王令麟收購台北市中山區業者金頻道公司 6%股權，創當時收購天價，正式進軍都會區系統經營，其後陸續向全省多家有線播放系統業者參股投資。
1993	6月	友聯全線傳播事業股份有限公司更名為「力霸友聯全線傳播事業股份有限公司」（中文簡稱「力霸友聯全線」），旗下擁有「翡翠國片頻道」、「星鑽洋片頻道」、「水晶卡通頻道」等頻道。

1995	8 月	力霸友聯全線成立力霸友聯 U1 電影台、力霸友聯 U2 綜合台，跨足衛星頻道經營，U2 台開始製播新聞節目。
1996		力霸友聯全線成立力霸友聯 U3 台，現場轉播中華職籃賽事及播映多項運動及球類比賽之體育節目，另也播映部分境外動畫；之後，成立「友聯衛星電視台」(UTV)，U1 改名為「UTV 電影台」，U2 改名為「UTV 綜合台」，U3 改名為「UTV 體育台」。旋即又將 UTV 體育台改名為「UTV 育樂台」。
	5 月	5 月，力霸友聯全線成立新聞部，增資新台幣 2 億元，將資本額擴增至新台幣 5 億元。

第二階段：集團企業擴張期(1997~2005)

1997	9 月 1 日	1、由於王又曾反對擴大電視發展、且不准王令麟使用力霸名稱，王令麟只得將力霸友聯全線更名為「東森傳播事業股份有限公司」，同時把「友聯衛星電視台」正式改名為「東森電視台」(Eastern TV，中文簡稱「東視」，英文簡稱「ET」)，並逐步拓展電影、戲劇、綜藝、幼教等節目領域；同時，UTV 電影台改名為「東視電影台」，UTV 綜合台改名為「東視綜合台」，UTV 育樂台改名為「東視育樂台」。 2、在系統台經營方面，東森整合旗下投資的台北市八家有線電視系統業者（陽明山有線電視、新幹線有線電視、金頻道有線電視、大安文山有線電視、眾樂有線電視、今文山有線電視、新台北有線電視、富視有線電視）共同組成「新台北邁視歐傳播股份有限公司」(Multiple System Operator)，並製作開播台北市專屬有線電視頻道「台北電視台」(簡稱「台北 TV」)。
	1 月	東森與 CNBC 亞洲台合作成立「東視新聞台」，英文名稱為「ET-CNBC」，每天直播 CNBC 亞洲台節目 6 小時；另外新成立「東視卡通台」。
1998	5 月	東視新聞台轉型，廢除「ET-CNBC」名稱。
	7 月	1、「東森電視台」中文簡稱改為「東森」，英文簡稱改為「ETTV」，改用「ETTV」商標，原本以「東視」為名的頻道全部改為以「東森」為名，而「東森卡通台」則更名為「東森幼幼台」。同時，另外成立「中都衛星電視台」(簡稱「中都」，數年後併入東森電視台)，旗下設有「中都電影台」、「中都戲劇台」與「中都卡通台」，以實行「雙



		「品牌」（「東森」、「中都」）策略。 2、首推有線電視寬頻上網。
1999		東森與 CNBC 亞洲台正式結束合作關係。
	12 月	新成立「東森購物台」，採衛星直播方式，正式跨足電視購物市場。另外，東森也代理英國廣播公司世界頻道、法國 TV5 、德國之聲、澳洲 Australia Network 、韓國阿里郎電視台、新加坡亞洲新聞台等六家境外頻道。
	12 月 31 日	中華電視公司（華視）與東森媒體集團簽訂策略聯盟合作意向書，全面展開包括節目製作、場棚出租與寬頻網路租用等多項合作。
2000	2 月	東森投資南台灣第一大報紙《民眾日報》。
	4 月 2 日	華視以一年租金新台幣三千五百萬元，把該公司閒置多年的「攝影大樓」租給東森電視。
	5 月 1 日	東森綜合台等六個頻道及東岳傳播（王鈞與東森合開的公司）都搬進「攝影大樓」辦公。
	5 月 15 日	新聞網站《東森新聞報》(ETtoday.com) 開站。
	8 月	東森新聞台進駐美國有線電視新聞網 (CNN) 。
	10 月	新成立「東森新聞 S 台」。
2001	7 月 6 日	東森與快樂廣播電台策略聯盟，創辦廣播聯播網「東森廣播網」(ETFM 聯播網)，東森成為台灣唯一「4 合 1」（電視、報紙、網站、廣播）媒體集團。
2002	1 月	東森成立「海外事業委員會」，進軍全球華文媒體市場。
	9 月	東森合併超級電視台。
2003		東森媒體科技 (EThome) 正式推出付費數位電視服務，包括 6 個境外免費頻道及「東森女性學苑」、「東森醫療健康」等 5 個付費頻道。
	3 月	東森華榮傳播取得美國世華電視網經營權，世華電視網改名為「東森美洲電視公司」(ETTV America Corp.) 。
	4 月 29 日	東森華榮傳播於香港設立之「森鼎國際媒體有限公司」(Mostrend Limited) 改名為「東森亞洲衛視有限公司」(Eastern Broadcasting Asia Co., Limited)
	9 月	東森美洲衛視開台。
2005	6 月	獲小巨蛋 9 年經營權
	7 月	東森新聞 S 台遭撤照
	8 月 23 日	東森電視接手經營原住民電視台（今原住民族電視台）。
	9 月 23 日	行政院新聞局審核通過東森代理越南電視台國際頻道



		(VTV4) 。
12 月	5 個購物台合計年營收突破新台幣四百億元	

第三階段：外資收購經營期(2006~2009)		
2006	7 月 6 日	凱雷集團 (Carlyle Group) 宣佈收購東森媒體集團，並取得東森媒體科技經營權。
	12 月	東森華榮傳播改名為「東森電視事業股份有限公司」。購買力霸企業集團成員-嘉新食品化纖的關渡麵粉廠舊址，擬開發成為東森媒體集團總部，然力霸案爆發後，該計劃已經暫停。
2007	11 月 9 日	東森媒體科技改名凱擘股份有限公司 (KBro) 。
2009	9 月	富邦集團旗下行動通信公司台灣大哥大以 5.89 億股庫藏股與新台幣 4 億餘元現金對價，併購凱雷集團旗下有線電視系統商凱擘，取得凱擘 110 萬用戶與東森電視、超視等 10 個頻道代理權，並概括承受凱擘負債新台幣 240 億元；凱雷集團則取得台灣大哥大 15.5% 股權。但本案最後未獲主管機關核准通過。

第四階段：跨產業融合期(2010~迄今)		
2010	11 月 17 日	NCC 通過核准富邦金控董事長蔡明忠與其胞弟台灣大哥大董事長蔡明興共同成立的大富傳播以新台幣 650 億元收購凱擘股權。



第五章 個案分析

針對本研究的個案對象-凱擘公司，本研究擬分成兩部分，依照其從創立至今不同階段與產業-環境三者間所展現出的共演化行為進行研究，進一步則歸納分析其所形成的經營模式。

我們首先依照 (Griffiths, Hart & Blair, 1991) 所提的回饋平衡機制以及林欣美教授所做的研究架構中的三大構面，分別整理其從平衡的前置狀態到期中不平衡而產生的共演化，乃至在該階段最後回復到平衡狀態的結果。其後探討其參與並回應前述變動環境之共演化，從而整合、建立及重新配置內部與外部能力所發展出來之動態能力以及探究其獲利根源基礎的轉變，依照分析結果歸納得出平衡狀態下的企業經營模式，並比較不同階段之動態能力的構成要素，藉著分析企業演化成長的內在動力，是否把握知識的累積和核心能力的開發、運用與維持？進而了解其經營模式是否足敷企業所需或尚有需要調整修正或改善創新的地方。



第一節 第一階段：環境驅動的共演化機制

一、環境—產業—企業三者間的互動關係

依前章所述，本研究將第一階段定義為企業設立期，時間為自1991到1996年，產業在進入本階段之前以及本階段前期仍處於渾沌狀態，其後因為社會環境的開放及新法令的制定，相關成員透過組成聯盟或策略結合而產生反饋，逐步建立起屬於自己的秩序並漸漸形成產業聚落，企業則從中開始尋找發展的契機，此階段雖然還沒有明顯的關鍵能力發展，但是已經可以看到構成經營模式的各項要素正在逐漸成熟，奠定下一階段發展的基礎。

(一) 前置狀態：自發性平衡

在這個階段之前，有線電視產業已經存在十餘年了，第四台與共同天線系統遍布全台各地，但欠缺法令的引導和規範，各方面條件都不成熟，業者多為家族或師徒制的經營方式，從業人員沒有接受過專業訓練，不管是在器材購置、網路架設乃至客戶服務的觀念都是因陋就簡，加以網路技術的落後使其營業地理區域受限，且因為政府的密集查緝，讓業者無法也不願大力投資及進行業務行銷已推廣市場，消費者因此資訊不足而對這個產業一知半解，收視族群有其侷限性。直到有部分業者不願處於長期妾身未明的情形而一再蒙受損失，因此自發性的成立協會組織，向政府進行遊說，希望將有線電視經營合法化，另外因為錄影帶業者利益受損嚴重，有部分影視圈舉足輕重的人士與地方勢力結合聯手介入，開始建立產業秩序。使得環境—產業—企業三者間呈現一種由企業發動的自發性平衡。



(二) 共演化機制:環境驅動共演化

1、環境驅動共演化(環境->產業)

在民主化帶動的媒體開放風潮之下，政府也了解到與其嚴懲不貸，不如提供一個合理環境將本產業納入正規管理，不僅增加國家稅收，抑且讓產業發展有所依循，能步上正軌。構成本時期共演化的環境因素主要有三：

- (1)民主化帶來的媒體解構
- (2)國際化帶來的文化衝擊
- (3)合法化帶來的民眾需求

九十年代台灣正處於解除戒嚴、兩岸逐步開放、國民所得快速增加、股市狂漲等引起之社會結構性的轉變，在這樣的浪潮衝擊之下，原本的媒體高度管制備受反對黨攻擊，一般民眾也由於開放出國觀光及大量國外節目的引進而接受到國外文化的洗禮，傳統無線三台所提供的節目內容以及輿論觀點已無法滿足閱聽大眾的需要，雖然這一切仍因收入水平、城鄉差距而有所歧異，不過消費需求和意識一旦興起就很難走回頭路，對業者的要求更勝以往，不只是有良好的收視品質還要有優質多元的節目內容，正和業者亟欲建立的核心能力不謀而合。此外，政府相關法令的制定與推行營造了一個更有秩序及發展潛力的市場環境，不只鼓勵原有的業者加碼投資，也開始吸引大型集團積極投入。

2、產業回應共演化:水平整合(產業<->環境)

在本階段產業因環境改變所驅動的共演化回應相當明顯，就系統經營業者而言，本來小區域村里式的小本經營在有線電視法通過後擴大以縣市為單位，網路品質也要通過主管機關的查驗；這樣一



來，投資金額就遠遠超過原來單一公司負擔的起的了，因此業者開始進行談判協調，透過換股或併購的方式逐一整合同一經營區的各個系統，在這個過程中衍生出不少交易與消費者糾紛，相關主管機關因此配合修正了部分法令，不過第四台也因此汰弱留強，為產業日後外資介入以及集團式經營模式的產生奠定了基礎。

另一方面在內容產業方面，由於上述系統經營業者數量及規模的改變，有部份的傳統錄影帶業者嗅到這項轉變帶來的商機，跳脫原來購片跑片的思維，開始成立頻道自製節目或是代理國外的節目進軍市場，並透過與系統業者友好的業務人員賣給各地系統業者，產業價值鏈中的供應商及通路商於焉逐漸成形。此外就大環境的經濟與文化層面來看，此時正當解嚴的後期，社會大眾對"知的權利"已從原本的有進化到要求"速度"、"數量"、"深度"，在此如此氛圍下，業者大多增加投資以回應消費者需求的轉變，縱使還沒有明確的資源與能力養成，但本產業的快速成長依舊提供了很好的發展機會。

3、組織回應共演化：學習型組織、資源開發（企業→產業）

王令麟在 1991 年創立了"友聯全線"，也就是"凱擘"的前身，一開始囿於資金的不足，乃是以錄影帶代理發行為主，談不上甚麼發展策略及目標作法，更遑論願景規劃，然而王令麟對產業脈動頗有其獨到看法，他掌握到本產業轉型快速發展的契機，利用有線電視穩定及快速成長的現金流，以有限的資金進行高度財務槓桿操作，分別在系統經營及內容製作上投資。在這個時期，友聯的經營模式初現，其營運範疇雖廣，卻仍在資源養成階段，因此透過業務交流、國外考察等方式以發掘人才並培養主要經營幹部；此外前有和信集團的發展作法可供學習，亦足資"友聯"作為未來發展的借鏡。

(三)結果:漸進式的平衡



在這個階段從前置的自發性平衡狀態，經過社會、經濟、文化、消費型態等環境因素帶來的轉變，透過共演化機制，在產業、企業及環境三者間形成新的平衡狀態，由於本產業的政策高度相關性和區域壟斷經營的特性，政策的開放以及制度規範影響產業策略至鉅，也創造了新的發展空間與機會，這樣子的變化是與時俱進，非一朝一夕可成，因此我們將本階段的終態定義為漸進式的平衡。

二、企業動態能力與經營模式的轉變

我們在這個階段看到"友聯"雖然發展出基本的經營模式，不過尚未由此建立明顯的核心能力或競爭優勢，但是其對市場敏銳的觀察還有快速精準回應市場的能力，相較於其他業者的確有其獨到之處，由於這時期產業發展條件漸趨成熟，吸引多家業者投入，相較於其他人，我們觀察友聯的策略活動歸納如下：

1、技術可模仿性 vs. 互補性資產

首先，由於該階段初期缺乏法令的規範且沒有前例可循，而消費者對收視品質的要求亦是懵懵懂懂，業界普遍是摸著石頭過河，各憑本事畫地盤求生存，另外為了減少警方查緝的損失，系統業者多不願投資提升網路品質，而且許多第四台業者都是徒弟離開後自立門戶，技術來源仰賴原來師承，設備供應商則看準這個商機，聲稱買設備就協助技術安裝，實則僅有簡易口訣教導，技術門檻非常低，也就是技術可模仿性高，難以此鑑別業者的競爭能力強弱。

至於在其他營運相關的投資，如行銷、客服、品牌建立等更幾乎是



付之闕如，為了爭搶地盤，業者多以低價預繳方式吸收客戶，收視費低到每月不到100元，連維持系統營運基本開銷都有困難，惡性競爭的結果造成大家都不賺錢，消費糾紛不斷，甚至發生暴力事件，禍延產業而蒙上惡名。從下圖來看是落在區域(I)。

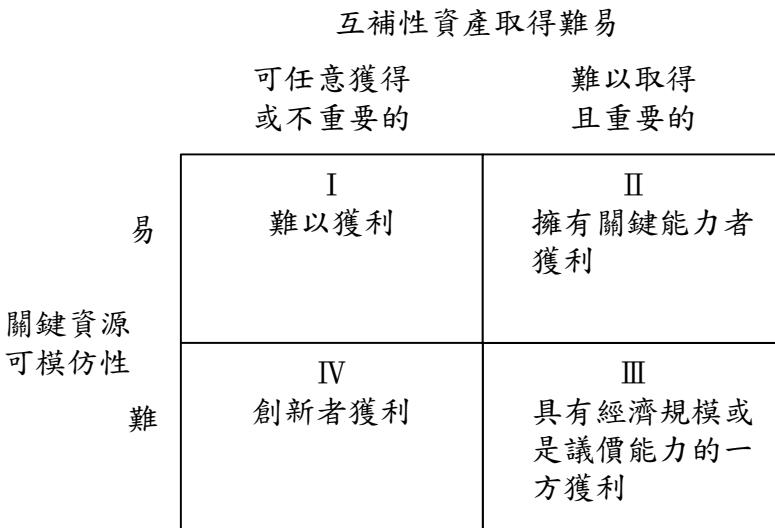


圖 4-6：可模仿性 VS 互補性資產對企業獲利的影響

隨著有線電視法的施行，政府正式發放了全省各經營區的有線電視經營籌設許可證，每區發放數量最多為五張，是屬關鍵珍稀資源，業者因此可據以開始投資建設網路，原有的第四台經營也因法規訂立了落日條款，在當地的有線電視系統正式開播後即不得繼續營運，所以全省數百家業者乃開始進行整併。此外因為經營區擴大，需要引進新的光纖同軸混合網路的技術，其傳輸品質才能符合法令規範，為了都市景觀，不論架空、貼牆網路或是管道挖埋都要主管機關核准，同時也要有專門的技術人員來安裝、測試及維護，而衛星壓縮傳送技術的興起又進一步提高了技術的不可模仿性。

而在邊建設網路邊洽談合併的過程中，為了能爭取到有利的合併條

件，每個業者無不使出渾身解數以增加用戶數，希望能在合併後的公司取得較高的股權比例或是領導地位，除了增加網路投資，引進最新的光纖傳送技術，訴求提供更好的收視品質吸引用戶訂閱外，有些業者則推出創新的行銷方案及用戶服務，例如：異業結盟，預付費用贈送國外旅遊、與熱門節目及明星合作舉辦地區性活動、設立專人服務的電話客服系統、鎖碼系統以區隔限制級節目等等，以今日眼光觀之，或許不足為奇，但在當年封閉的民情社會推出時，卻是頗具成效，這樣的創新的確提升了競爭力並成功的創造可觀的話題與業績並得以超越其他競爭者，適可視為落在區域(II)。不過如此的創新容易被模仿因此無法持久，本階段歷經大整併到市場回復穩定期間，為時短暫，僅有數年。

在正規的經營環境及法規體制下，業者要達到經濟規模後才有足夠的籌資及還款能力，但這樣的投資確實所費不貲，因此大型財團得以在資金取得、人力養成、市場行銷上佔有優勢，而經濟規模又使其在採購設備及節目頻道時提高議價能力，如此循環使得企業的經營能力漸漸往上圖的區域(III)靠近。

2、動態能力分析

本文依照王友民及張宏榮提出動態能力的五項構成要素加以分析"友聯"在本階段的核心能力，

表5-1：第一階段動態能力構成要素分析

項次	構成要素	說明	強度
1	市場感應	企業管理者敏銳感應到消費者對媒體產業的需求將勃然發展，對環境及市場發展的主觀認知非常清楚，在有線電視合法化前即明確劃定	強



		了本階段公司發展的範疇經濟，包含系統經營及頻道代理，並投入資金化諸實際行動。	
2	學習	個案公司本身不是市場領導者，進入時間短，產業知識累積不足，外在環境還沒發展成熟，產業鏈也正在醞釀發展中，力霸身為後進者，一則派員蒐集國內外相關經營知識外，再且觀察並模仿產業先導投資者的投資及經營行為，並且依照自己的需要加以鑑別、分析、學習，清楚訂出產業定位，進一步建立起屬於自己的經營模式。	強
3	協調	企業經營者以其政商關係及個人魅力在行政機關政策制定及協調上擁有相當的影響力，也因此成為部分業者的領導者，但是因為規模不大，資源有限，雖然有清楚的發展定位，經營團隊仍在摸索可行的經營策略和模式，還看不到明顯的績效。	略弱
4	整合	集團尚未完整成型，各個投資事業彼此間沒有完整的聯合或統屬關係，有集中管理的初步雛形，沒有實質執行的依據，因此也無法進行深度的資源整合以發揮更大的效益。	略弱
5	網路關係	本階段尚無網路關係之發展	弱

3、企業經營模式

本階段從百家爭鳴的局面到系統台間初步完成地區整合並取得正式

的有線電視經營執照，歷經數年時間，在環境變遷的過程，友聯從初涉入時的頻道經營轉變到投資系統台營運，雖然屬於產業的後進者，不過分析其本期動態能力的形成，我們看到友聯的應變學習能力讓其對市場資訊的掌握和回應非常迅速，像是投資系統台以掌握通路的變化、開啟體育賽事直播以回應球迷及賭盤的需要、或是成立多個頻道搶占頻道區塊，乃至設立新聞部都很精準的切進市場需求的變化。而由於產業規模的變化迫使其開始培養出協調與整合資源的能力，在技術變遷中，定位出所需的互補性資產來追求獲利及成長，厚植下一階段發展的基礎。



表5-2：第一階段企業經營模式轉變分析

價值定位	
產品	基本的有線電視頻道收視及簡易互動，滿足民眾「知」的需要及提供穩定的收視品質。
價格	從市場競爭及市場結構的制約中轉為需求導向定價。與民眾日常生活深度結合，融入日常休憩活動中，價格彈性低。
資源要素	
技術	主管機關清楚訂定技術規範及擴大經營區地理區域的緣故，大幅提高技術的不可模倣性。
互補性資產	在清楚界定的市場區隔中，擁有明確的價值鏈定位、水平及垂直整合的能力、以政領商掌握法規動向、結合地方勢力、良好的供應商關係
競爭態勢	
動態能力	敏銳的市場感應及快速學習，有效擴大企業規模，欠缺產業知識的完整養成，業務管理財務等資源未發展健全，雖有集團雛形，未見明顯長期發展策略。
獲利&投資	產業的快速發展及明確的法規，帶來獲利的增長，為實現集團企業的開展，持續大量投資以維持甚至提高市場地位。



本研究將本階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析如下圖：

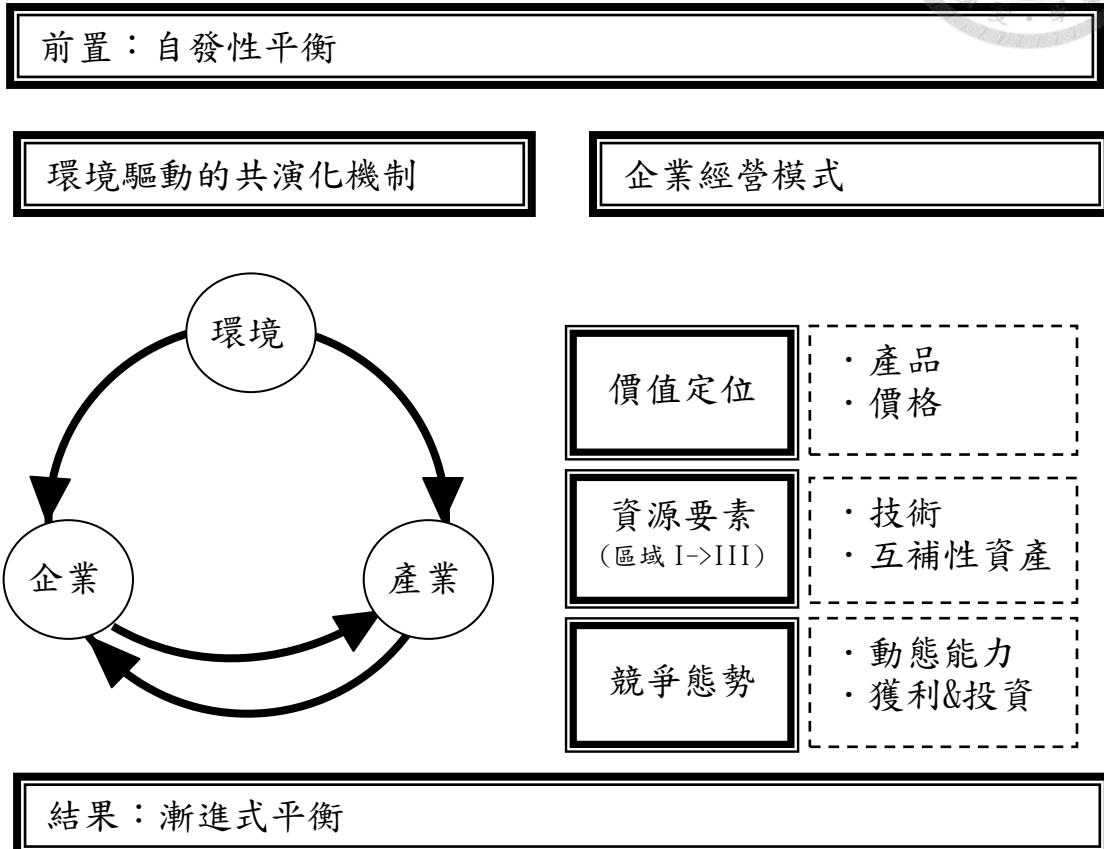


圖 5-1：第一階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析



第二節 第二階段：外部組織驅動的共演化機制

一、環境-產業-企業三者間的互動關係

本階段期間為1997~2005，為時近十年，在系統業者的戮力作為下，網路建設已發展成熟，而不管是社會氛圍及消費者需求都有利於推升收視普及率快速增加，國內有線電視發展進入高昇期，企業爭相擴大規模以爭取市場佔有率，並形成企業集團，引進豐厚資金，開發創新服務，跨足資本市場，企圖成為產業領導者，其間的激烈競爭對產業產生強大的回饋；也由於競爭破壞了原來自發性的平衡，甚至成為社會問題，影響廣大的閱聽族群，驅使政府必須正視產業的變化，在政策及法令上進行相對的調整，而因為動態能力可以使企業在給定的路徑依賴和市場定位條件下，不斷地獲得新的競爭優勢，個案公司就在這樣多方交疊，互相為用的情形下適性發展出新的經營模式，成為市場的領導者。因此我們將第二階段定義為集團企業擴張期

(一) 前置狀態：漸進式平衡

延續上一階段共演化的初步整合結果，產業呈現漸進式的平衡，同一經營區內的第四台在正式取得經營執照後，進一步彼此合併擴大營運規模並形成了獨佔式的經營，而大集團與外資的介入進一步深化了這個現象，頻道經營業者在面對客戶茁壯變大的同時，也逐漸形成家族式的聯賣組合，以對抗系統業者以經濟規模之名，行要求降價之實，這樣彼此互相箝制與攻伐扭轉了原本的平衡狀態，之後政府的強力介入，以政策導引更清楚擘劃出一個產業可循跡發展的空間。

(二) 共演化機制：外部組織驅動共演化

1、外部組織驅動共演化



在這個時期，有線電視開始從單純的電視事業逐步與資訊網路接軌，雖然如此的演進是由科技發展主導，不過對整體傳播環境而言，卻產生了結構性的影響。本階段可說是台灣有線電視蓬勃發展的黃金時期，對後續整體產業及環境的變化有極為深刻的影響，主要驅動力來自於和信與東森兩大集團爭相擴大規模及進行水平垂直整合的“兩強相爭”，與前階段相較，有線電視不只收視普及率及市占率節節增加，產業集中度提高，而且藉由穩固的收視戶基礎，和信率先推出創新的有線電視上網業務並且將其分拆成為和信超媒體公司，易地在美國納斯達克上市，成功套利數億美金，因此還掀起一陣網路公司籌資的熱潮，眼看著和信藉由資本市場壯大自己的實力，對競爭對手-東森、太平洋等等...不只起了示範作用，亦造成很大的「有為者亦若是」之營運壓力，與此同時，有鑑於業者推出寬頻上網服務已超出原有法令的規範，也促使主管機關加快腳步，修改相關規定，開放電信與有線電視互跨，以跟上時代的潮流。

由於本產業的快速成長及豐厚的獲利，開始吸引國外大型私募基金業者來台叩關，其中最積極的就是凱雷集團，早在 98 年就分別接觸前幾大系統業者，最後則決定自行招募經營團隊籌組公司，為了符合法令限制外資投資有線電視的持股比例和突破營運上的重重管制，凱雷找上新光集團合資，聘請大型國際會計師與律師事務所設計出多層次控股結構以提高其股權的影響力，並據以向銀行辦理聯貸融資以進行收購，凱雷首開先河，以高度結合營運績效與財務槓桿的操作手法，搭配前瞻網路技術和創新服務的思維，為業界注入許多前所未聞的營運要素，其所帶來的進化激勵了其他業者起而仿效之，東森率先聘請摩根史坦利規劃引進外資，太平洋邀請霸菱等媒體基金加入股東陣容，和信則引進新聞集團投資其 MSO。



除此之外，在本階段中後期，中華電信經過數年的研發，以 ADSL 上網技術為基礎推出了 MOD 多媒體隨選視訊的服務，在市場上投下了一顆震撼彈，面對來勢洶洶的網路電視，有線電視業者無不嚴陣以待，加速相關投資及整合的脚步，以抵擋或避開中華電信的強勢來襲。

如上所述以集團為首陸續推動市場融合及產業變革，更加讓政府看重本產業的發展，指定相關部會制定產業政策並研修相關法令，我們清楚看到，這樣由外部組織所引導的共演化確實對於整體業界生態及環境影響甚鉅。

2、產業回應共演化

隨著有線電視經營日漸穩固，逐漸成為傳播媒體的主導者，面對這樣的轉折，傳統媒體也跟著起了根本的改變，被迫在產業價值鏈上重新找尋自己的定位。從良性互動的角度觀之，影響最直接的就是有線電視多頻道的特性導致收視多元化的發展，促使無線電視的經營策略必須相因應做調整，而兩者間的良性競爭也使消費大眾能享受到更多、更好、更精緻的節目。其次從電視收視習慣的角度來看，有線電視全天候、多次重播又多樣化播出的方式，使得平面媒體事業也受到強大的衝擊，所謂的重複性與保留性已不再是平面文字媒體的專利，為了配合閱聽大眾接收媒體的習慣、時間因此做出的改變，國內的報業、雜誌紛紛改弦易轍，嘗試跨業投資，企圖經營頻道，以避免在這場眼球革命中被邊緣化。

其次從廣告市場的改變加以分析，顯見的是因為有線電視的收視戶日益增加，因此吸收了不少無線電視與報紙的廣告量，特別是地區的廣告，使得有線電視成了廣告市場新的通路；在初期雖然其內容和形式與全國性的無線電視仍有頗大的區隔。但仍起了資金的排擠作用，而隨著衛星播送及有線電視用戶的更加普及，新興的頻道商，如三立、



八大、TVBS、年代等以更彈性的製作風格，做出更符合觀眾口味的節目快速搶佔收視率，市場的廣告板塊起了更大的挪移，有線電視因此攫取了絕大多數的廣告預算。

再其次則是因為網路連網技術的建立與通信以及網路技術的標準化，使得中華電信，還有新興起的網路串流電視得以介入這個原本獨屬於有線電視的市場，其實無論採取光纖同軸混合傳輸或電路交換傳輸，視其應用的不同其結構或有優劣之分，但本質並無二致，都在於能達到高品質大量與快速傳送資訊的目的；有線電視在科技變遷下，面臨新的挑戰與機會，必得迅速回應找出適宜的互補性資產並且尋求創新，發展動態能力，以建立新的經營模式並塑造產業典範。

3、環境回應共演化

(1) 娛樂形式的改變與多元化服務

九零年代的台灣歷經第一次總統直選、亞洲金融風暴、兩千年的政黨輪替等等重大的政治經濟事件，整個社會處於一種快速變動的氛圍中，經過前階段第四台間的整合及有線電視公司的努力推廣行銷，扭轉了一般民眾以往對有線電視常斷訊、品質不佳、非法營運的刻板印象，有線電視收視戶數快速攀升。

根據 2005 年中央大學經濟發展研究中心所做的調查，臺灣民眾在日常生活中最重要的資訊娛樂排行依序是有線電視（23.7%）、行動電話（14.8%）、家用電話、上網、報紙、雜誌等等；其中，平均每人每日使用有線電視時間約 87.68 分鐘，其次是網路約 1 小時，書籍和雜誌各約半小時。由此可見，從合法化後經過十餘年的推廣，加上各類頻道及服務百花齊放，選擇性大幅增加，有線電視在本階段已成為臺灣民眾日常生活



中不可或缺的必需品。而技術的演進搭上了千禧年前掀起的網路熱潮，民眾對有線電視扮演傳播媒體的角色需求已轉變成為家庭的娛樂中心及服務提供者。

(2) 法規面的發展

科技的進步讓資訊傳播得以超越地域空間及時間的限制，無遠弗屆的傳送到全球的每個角落，自由化、國際化是媒體產業未來的潮流。然而，技術的發展和人們的創意思考往往遠遠領先法規的制定，在本階段期間，企業的成長及寬頻產品的開發，甚至是影音內容的製作及國外節目的引進一直是走在法令的前面，而由於法規的修訂茲事體大，為求周延並妥納各方意見確實是曠日廢時。因此，如何適度導引法規面與市場機制同步，成為此時期法規制定的重要課題，歸納其發展著重於下述方向：

(a) 加強主管機關管理機能，避免壟斷情事發生

學者林亦堂認為，從有線電視系統「一」與「多」家的爭辯，乃至立法院改為一區五家系統的決議，所持理由大多為了避免獨占經濟利益及壟斷傳播資源。就獨占經濟利益而言，有線電視系統經營乃是公認資本及技術密集的產業，它的投資大、回收慢、風險高，若無足夠利多的誘因，將會使投資人卻步，更何況各類媒體種類繁多、資訊充裕，而且受眾選擇力甚高，因此政府應揚棄防堵心態，調整作法，加強有線電視管理俾免壟斷之虞。

(b) 開放外資與跨媒體經營

為因應傳播科技的變革，並兼顧「自由化」、「國際化」開放政策可能帶來之衝擊，政府在考量國內產業需求及加入



WTO 的期望下，對於無線電視、有線電視作出了階段性的調整與鬆綁。在不影響本國有線廣播電視產業發展及便於管理之實際需要，適度開放外人投資比例並放寬部分跨媒體經營之限制，輔以適當的配套措施，以將開放的不利影響及對關聯產業的衝擊降至最低。

(c) 強化收視戶權益的保障

訂定明確的管理規範且頒布定型化契約供消費者及系統業者參考遵守，將斷訊處理、頻道變更、系統經營權轉換等可能影響收視戶權益的項目清楚入法，且明訂罰則，藉由契約的簽訂，減少紛爭且保障收視戶權益。

為因應上述課題及科技發展趨勢並有效兼顧國民權益、消費者利益及產業發展，以能事權統一迎向數位匯流時代，行政院國家資訊通信發展推動小組於2005年10月提案，由立法院立法通過通訊傳播委員會組織法，據以協調、整合、推動國內視訊與通訊發展事宜。同時依據通訊傳播委員會組織法，於隔年正式成立國家通訊傳播委員會（NCC），做為統籌通訊傳播相關監理事項，全面監督及推動臺灣傳播科技的升級，成為臺灣數位電視發展的官方推動與監督單位。

(3) 經濟面的影響

傳統的總體經濟學多較為偏向探究國家層面的經濟制度運行。然而，隨著媒體市場的自由化與國際化，民族和地理國家的界限越來越不明顯，研究方法也更加趨向從區域或全球的層面上探討。在本階段我們看到產業高速成長後伴隨而來的競爭與壟斷、在環境變化下企業進行調整以追求成長，以及政府政



策對於整體產業消長的影響。

而從個體經濟學的觀點出發來觀察本產業中有線電視公司和消費者的市場行為，我們發現在這個時期，諸如購買決策、價格行為、財務流程、成本結構以及財務績效都有了質量上極大的轉變而更成熟了。基本而言，媒體產業在這時候已經自成一個完整的經濟體系；內容提供者創造及供應產品，系統經營者扮演中介為消費者提供內容產品和服務，同時也是廣告商與消費者交流的平台，換言之，傳媒產品和服務具有雙重性，它同時服務於受眾和廣告商，而由於受眾和廣告商的需求不同，造成不均衡的經濟影響力，消費者保護意識於焉興起，證諸本時期正是如此。

(三) 結果：組織驅動力提升的平衡

在這個階段從前置的漸進式平衡狀態，經過社會、經濟、文化、消費型態等環境因素帶來的轉變，透過共演化機制，在產業、企業及環境三者間形成新的平衡狀態。個案公司在本階段逐漸形成集團模式，與和信間形成兩強相爭的態勢，在彼此競爭的刺激下，不但擴大經營規模，更進一步完成上下游間的整合，此外引進寬頻類新產品，切入電信業獨佔的上網業務市場，配合環境改變的催化，加強消費者的品牌認知，提高市場接受度，促使產業繼續維持增長。究其實際，外部組織實際作為所帶來的競爭，對產業施以改變的壓力，是本階段企業成長的良性催化劑，環境法規落後於產業而產生的制約容或延緩了企業的發展，但卻使整體產業能在一個更健康的環境長期發展。相較於上階段，由於市場的增長，大大提升企業的營利狀況，發展出更強的學習與整合能力，也有足夠充裕的資金進行投資，吸納高階人力加入，良好的經營績效更進一步。



步吸引國外大型基金的挹注，整個產業因此形成一個正向的循環，甚至成為下一階段重要的共演化因素，這其中，組織驅動力的提升時扮演重要的推手，因此我們將本階段的終態定義為組織驅動力提升的平衡。

二、企業動態能力與經營模式的轉變

在這一階段，個案公司已更名為「東森多媒體」，堂堂發展成為一個營運區域橫貫全國，包含節目製作、經紀、代理，跨足電視、網路及型錄購物，結合平面、廣播、電視、網路的媒體集團，整體架構與運作能力日趨健全，我們觀察其策略活動歸納如下：

1、技術可模仿性 vs. 互補性資產

經歷上個階段的整合，各地區的有線電視多成為一區一家或兩家的獨佔式經營，幾年下來，業者的獲利狀況良好也累積足夠的資金做大規模的投資。拜傳輸技術進步之賜，光纖電纜及光電傳輸設備大幅降價，相較於電信公司的ADSL上網技術，有線電視採用的纜線壓縮與傳輸技術更適宜寬頻的應用，因此縱使前幾年興建的網路仍在折舊年限中，系統經營者仍開始大量採用來改建系統以符合用戶對品質及可靠度日益提高的要求，這也帶來了其他好處，因為寬頻上網是植基於HFC網路架構共享上，如此一來，不僅開拓新的營收來源且降低營運成本，進而拉升了營運效率。而網際網路應用的多元化更進一步激發了客戶的需求，為了提供更快速、先進、穩定的服務以和電信公司競爭，業者必得不斷地更新設備，這就像一場永無止境的軍備大賽一樣，由技術密集牽動資本密集的趨勢，讓有線電視公司網路技術的不可模仿性越來越高。

為了持續提升競爭力，除了系統台的水平整合外，東森對頻道內容



的投資也不偏廢，以代理、合併、策略聯盟等方式陸續取得多個頻道及節目內容的主導權，還透過合資的手段與多家國外大型媒體集團建立中長期的合作關係，藉此吸收經驗、進行人才培訓以養成內部核心能力。在客戶服務方面，東森除了遵循相關法令的規範外，還依地區別成立營運中心、設置大型客服中心(Call center)、改善客服流程、申請服務品質認證以提升市場的觀感並增加消費者信心。在這些條件都齊備後，看準國內在家購物即將興起的契機，東森揚棄舊有地區台購物頻道跑片式的播送，首採衛星直播方式經營電視購物，而且砸下巨資，導入印度TaTa集團最先進的資訊管理系統，搭配後端物流配送通路的建立，短短數年內累積數百萬名會員，業績突破四百億元，成為國內電視購物的領導者，儼然是流通業的後起之秀。

集團經營帶來的規模效益至此發揮的淋漓盡致，與和信集團相較之下，雙方都不斷投資更新網路並推出創新產品與服務，以繼續維持本身的技術領先優勢，但是在轉投資方面，雙方的策略與做法卻大相逕庭，和信繼推動「和信超媒體」上市後，引進新聞集團的投資，大力布局網路事業，包括ISP上網服務、網路遊戲、音樂等等，東森則側重多角化、加強媒體影響力以及產生的綜效，各自發展出專屬的互補性資產，因此都是落在圖5-1的區域(III)。

2、動態能力分析

本文依照王友民及張宏榮提出動態能力的五項構成要素加以分析"東森"在本階段的核心能力，

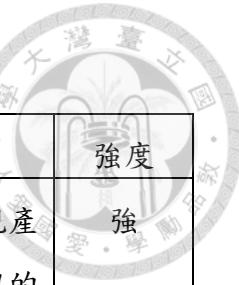


表5-3：第二階段動態能力構成要素分析

項次	構成要素	說明	強度
1	市場感應	東森集團在本階段緊緊掌握台灣有線電視產業發展的黃金時期，消費者對媒體及資訊的需求與愛好不論在質與量上都有急遽的變化，東森除了大力投資收購系統台，並且加速HFC網路建置以提供收視戶更好更多的節目收視，而且領先業界將服務項目拓展到周邊產業以迎合消費者的需要。	強
2	學習	不同於前一階段的模仿學習，東森在本階段進用了來自不同領域及背景的專業經理人，納入不同的思考與行為模式，因此發展出一個學習型的組織，因為公司規模擴大，其取得與收集資訊的管道與能力皆增強了，但因為擴展迅速，經營涵蓋層面牽涉甚廣，反而力分則散，使其對資訊的鑑別與探討，進而處理使用的能力不如前一階段。	略強
3	協調	有線電視本業有很強勁的成長並且是貢獻集團各樣業務增長擴大的根源，而相關上下游衍生的轉投資多且雜，聘用的經理人良莠不齊，集團與轉投資企業間之資源共享不見得有高度關聯性，彼此間目標與做法也未必一致，總管理處力有未逮，因此並非都能產生績效良好之收益。	略強
4	整合	「資源整合」是促成東森跨媒體、跨產業發展的核心概念，透過集團各公司間溝通、合作，將同一目標做有成效的運作，許多新頻道、新服務的產生也是因為資源整合下，發	強



		現新需求再造而得，資源整合理念已是東森組織文化的一部份。	
5	網路關係	產業的價值網已然成形，由於企業的壯大導致產業逐漸的集中化，上下游間的轉投資控股關係則大大增加了 MSO 對整體產業的影響力，使兩者之間的界線日趨模糊，在法令規範未臻完整之下，MSO 常藉由操縱系統經營及節目供應求取自身利益，卻讓外部消費者及環境未蒙其利，先受其害。	發展中

3、企業經營模式

前一階段因有線電視法對單一經營區發放執照限制不得超過五家，使市場出現大規模併購整合的現象。地區型單一系統的經營型態不再，集團業者介入市場逐漸取而代之。1999 年有線電視法修正為「有線廣播電視法」，取消同一經營區域以五家為限的規定，並開放電信與有線電視跨業經營、外資與跨媒體經營等規定，使這一階段有線電視的發展跨出了一大步，不論收視戶及頻道供應數都呈現十分明顯的成長。

在“路徑依賴”的基礎上，我們彙整前述分析來探討個案公司在這個階段經營模式的轉變：

首先，有線電視的顧客價值定位產生很顯著的轉變，不只成為傳播媒體的主要通路，也深刻融入民眾的日常生活中。傳播學者陳清河提出消費者主動接近的特質與黏著性是經營有線電視服務的關鍵成功要素，也唯有在此一目的得以達成的情況下，永續經營的企圖才可推動。有線電視除了採用線纜傳送信號的封閉性可免除干擾之特質外，在傳播理念中另具有個人化、多頻道化、主動化以及多元化等特質。更重要的是，

由於此一傳播通路具有與社區資源共享，以及生活同質的理念，其產品規劃、定價策略及行銷方針皆須建構於顧客價值定位上，其如下圖所示。

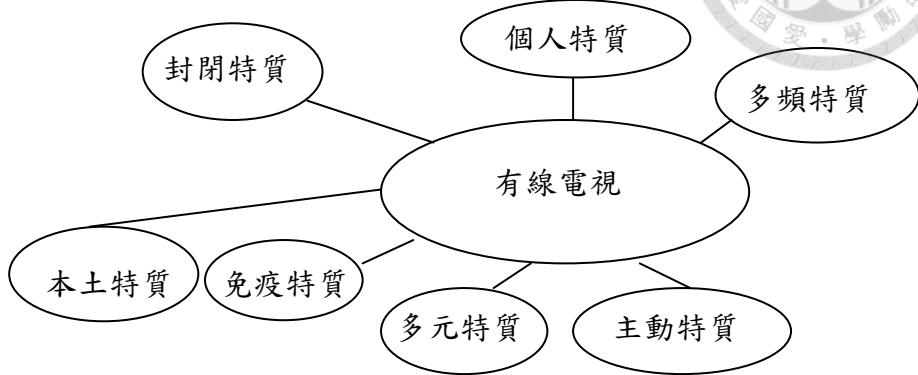


圖 5-2：有線電視顧客價值定位

本時期的法令與主管機關的管理日趨成熟，因營運區域及收費標準受限，系統經營者在定價上缺少彈性，除了想辦法降低成本外，開發新產品與服務以迎合客戶需求並追求盈餘的成長是業者最重要的課題。

其次是資源要素的重新配置，從上述「有線電視經營結構的特質」的架構得知，為因應顧客價值定位的改變及市場機制的調整，東森從科技的應用乃至市場特質更新了資源基礎，將一連串的資產和資源做轉變與再組合，透過在組織內的學習、整合，重新發展出新的動態能力。從產業多角化及服務多元化的角度加以探討，其核心能力與行為模式也隨之有所調整，不同於上一階段，這樣的行為不只是漸進的、持續的改變，它們涉及對資源基礎的調整，加以協調及整合，從而改變動態能力，使利潤得以維持甚至增長。

綜合而言，市場需求的興起和民眾的高接受度導致普及率大增是本階段推升產業成長最重要的因素，在企業組織推動下，部份環境與產業的變動，如開放外資、跨業經營，無線及有線網路融合技術的發展等等，不僅帶來即時的變革，也成為下一階段共演化潛在的變動因素，對日後發展產生深遠的影響，直到2006年集團分割出售之前，東森已經成為國



內綜合媒體集團中營運範圍最廣，合併營收最高的霸主，但是其財務高度槓桿化及急速擴充多角化，集團下的公司盈虧互見，亦造成經營失焦的問題，間接導致下一階段的分拆求售。

表5-4：第二階段企業經營模式轉變分析

價值定位	
產品	因應客戶需求的提升，有線電視基本頻道數增加至超過 100 個，推出數位頻道及互動服務、直播電視購物、寬頻上網服務。
價格	整合後形成地區性壟斷的市場結構，僅提供固定價格吃到飽的收費方式，政府訂定收費上限，每年之收費標準須經審查，需求彈性低。寬頻上網屬加值型服務，收費不需事先核定，仍維持需求導向定價。
資源要素	
技術	大量建置光纖系統，引進最新 HFC 網路以提升網路品質並降低營運成本，技術門檻高。
互補性資產	在清楚界定的市場區隔中，擁有明確的價值鏈定位、水平及垂直整合的能力、以政領商掌握法規動向、經營規模帶來的品牌效益、議價能力及媒體影響力。
財務資源	經營效率提高，每年不斷拉高的 EBITDA 代表充足穩定的現金流，使業者得以持續投資拓展新業務。
競爭態勢	
動態能力	敏銳的市場感應能力並能開產業之先拓展新業務，產業知識快速累積養成，輔以學習型組織，及相較同業較強之協調與整合能力，並與集團內公司互相為用，業務管理財務等資源發展完全，但公司治理觀念未及時建立；初步發展的網路組織。
獲利&投資	產業的快速發展及明確的法規，帶來獲利的增長，為實現集團企業的開展，持續大量投資以維持甚至提高市場地位。



本研究將本階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析如
下圖：

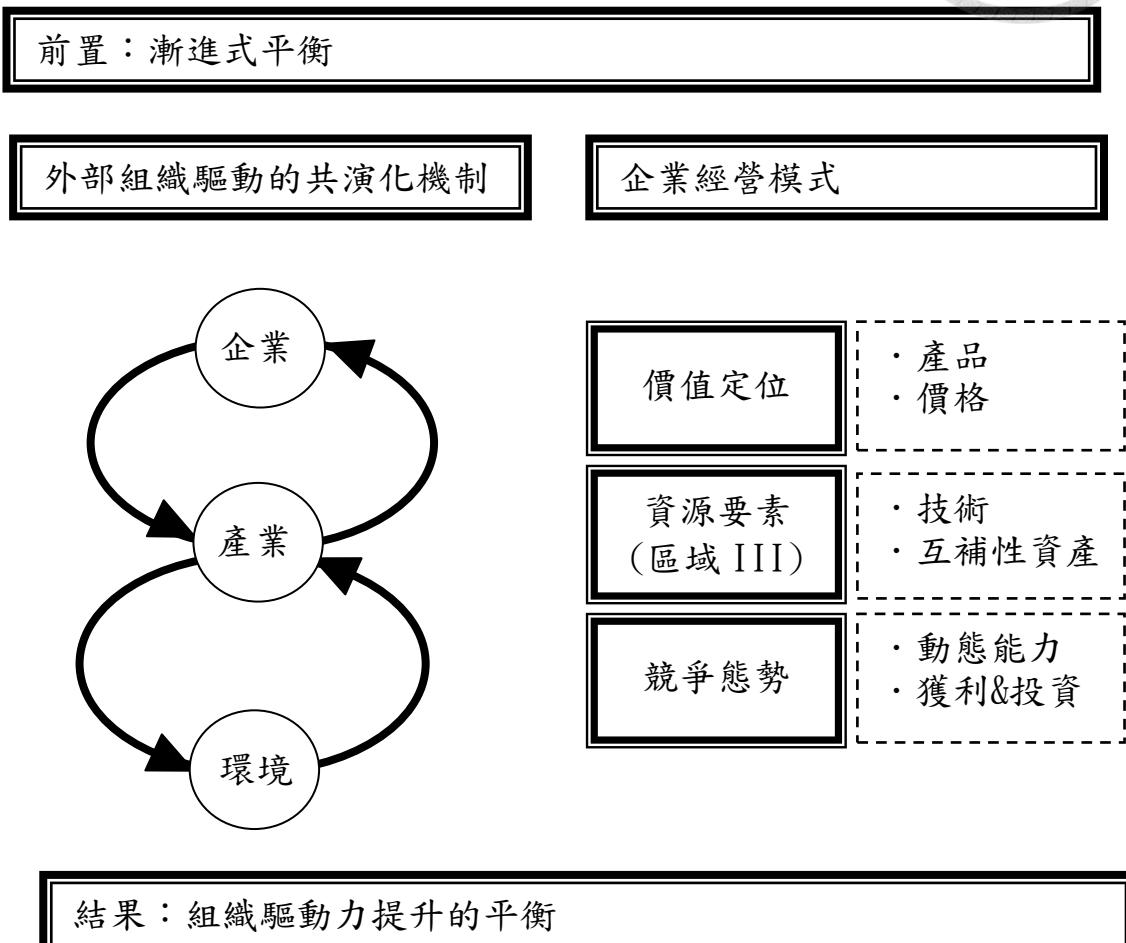


圖 5-3：第二階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析



第三節 第三階段：內部組織驅動的共演化機制

一、環境-產業-企業三者間的互動關係

本階段期間自2006到2009年，在前兩個階段，個案公司累積了雄厚的經營基礎，在本階段獲利了結並進行分割出售，買方為國際大型私募基金，接手之後，經營團隊大幅換血，銳意推動多項變革，在短短三年內又再高價出售，這整個過程對國內的相關產業及環境產生巨大的衝擊和急遽的影響，外資對台灣有線電視產業的影響力在這個時期達到巔峰，因此我們將本階段定義為外資收購經營期。

(一) 前置狀態：組織驅動力提升的平衡

由於經營的慣性及路徑相依的關係，本階段的前置狀態延續前一階段最終的組織驅動力提升的平衡狀況，消費者對本產業的認知日趨成熟、產業環境與市場結構穩定、普及率已跡近飽和；而組織的集團化、大型化造成不管是個別系統或頻道，還是由企業集團掌控的系統與市場，結果都是呈現高度集中的市場，其中以集中程度最高的凱擘集團與中嘉集團對台灣有線電視市場的影響力最為強大（柯舜智、莊春發，2008；陳炳宏，2000）。因為傳媒特性使然，它們也掌握了主要媒體的發聲管道，對社會大眾及政府的影響尤其有力而直接，環境-產業-企業三者間的互動明顯偏向由企業主導。

(二) 共演化機制：內部組織驅動共演化

1、內部組織驅動共演化

(1) 帶動外資投資有線電視風潮

2006年是國內有線電視市場發展很重要的分水嶺，外資積



極進行收購並且一舉拿下超過六成的市場，凱雷首先將台灣寬頻的股權賣給了澳洲麥格里集團，隨後旋即自王令麟手上買下東森，另外經過激烈的競標過程，韓國安博凱（MBK）集團打敗KKR、新橋等知名國際私募基金奪下和信集團旗下中嘉網路的經營權，在短短一年間，買賣價金一路飆升到每戶逾新台幣五萬元。

(2)經營績效快速提升，真正榨出市場價值

凱雷接手東森後將其更名為凱擘，立即延攬以總經理范瑞穎為首的前台灣大哥大經營團隊，為了破除系統台過往因循偷安的弊病，除了引進電信公司更為嚴謹的管理思維，採高度集中的中央管理方式重整業務，訂定標準作業流程及 KPI 指標、裁除冗員，取締私接戶外，也聘用財務高手重建採購流程、降低費用及成本、找出隱藏性收入以提高 EBITDA。在高挺曄對 2006~2008 年有線電視系統經營績效的統計分析中，凱擘的整體經營效率維持年年提高且連續超越其他 MSO。

因為投資成本高、銀行聯貸金額龐大，不同於以往的外資只是提供資金，擔任提供技術與經驗移轉的角色，本階段的外資才算真正深入市場，擔起整個集團經營的重責大任，賺取更多獲利以回報基金投資人。

(3)數位化進度緩慢

大型國際投資機構因具有專業之投資研究與分析能力，並利用其多年累積之管理經驗及技能，能放眼全球佈局、達成資源共享並創造經濟規模。對台灣的有線電視市場而言，其帶來的主要影響是豐沛的資金投入，績效導向的經營方式，還有技術較能與國外接軌。但論其缺點，外資進入台灣的目的顯然不



在於協助產業的發展，從其質押系統台資產遂行高額融資、買低賣高的操作手段就知道其著眼於投資的獲利，這不免令人擔憂其對產業結構的影響所導致行為與績效上的偏差（陳清河）。

事實上，自 2006 年 NCC 設立以來，即積極推動無線及有線電視數位化，但由於市佔率超過一半的外資消極以對，甚至以借新還舊的手法將資金套出分配給境外的投資人而不願增加投資以推動數位化，相較於鄰近國家，如韓國、香港、新加坡，台灣在這幾年在有線電視數位化的緩步投資，正是造成不管是上網速率、數位內容、網路應用創新之數位落差最主要的原因。

(4)市場機制失靈，無法滿足民眾需求與外部性問題

有線電視產業以其身為準公用事業的特性，在既有法規規範下形成自然的獨佔，民眾的選擇因此受限，而外資追求高經濟利益的經營手法讓這個現象更加雪上加霜，雖然業者提供的服務不足以滿足民眾的需求，卻囿於現實而無法有效的改善，兼之少數人掌握了大多數的資源導致市場無法發揮應有的調整機制，這些少數受益的族群並未承擔應負的義務而讓外部的不效益更為明顯。而且網路傳輸及影音科技在此階段愈趨成熟，也造成部分用戶轉換使用而形成取代性，為產業未來的發展埋下一個不確定變數。

2、產業回應共演化

凱擘的改變也刺激了其他 MSO 起而仿效，在各個收購案的交易塵埃落定後，先後分別有不同程度的回應，除了在組織及管理層的調整以外，還包括內部制度和績效管理上的變革。凱擘首先推動將網路提升為 870MHz，不僅解決數位/類比雙載造成上網頻寬不足的問題，也因此可提供更高速上網以增加營收，在看到凱擘的成效後，

同業間紛紛跟進擴建網路，連獨立系統台也派員到凱擘參訪學習，
凱擘儼然成為產業龍頭。

此外，各大 MSO 在 2002 年共同成立了台灣有線寬頻產業協會 (CBIT)，宗旨在於致力推動法規的鬆綁，及突破數位環境的阻礙，2006 年 NCC 成立以後，全省各地的獨立系統台也陸續加入，CBIT 的產業代表性更加確立；在凱擘的積極參與及帶領下，陸續推出了幾個業界合作計畫，包括機上盒統購、網路互連、數位機房互為備援、收視率調查等等... 同時在面對 NCC 時，CBIT 更擔起政策溝通及遊說的角色。

由於凱擘的營運橫貫產業的上下游，具備系統經營者及節目代理供應商的雙重角色，且都擁有高市場佔有率，本來在產業中就佔有舉足輕重的地位，動見觀瞻，加上外資陸續高價收購幾個 MSO 引起社會大眾側目的效應，如今再透過協會的力量影響同業及法規環境，不只讓企業與產業間的界線愈趨模糊，也引來了社會大眾對媒體集中化、外資化、財團化的疑慮，縱使凱擘在本階段引領產業升級以及管理上的變革推動了產業的演化，卻沒有如上一階段東森帶入足夠的創新活動而對產業結構及發展產生大規模的影響，反而因產業的集中化，最終在出售時還是遭受輿論強大的批判壓力以及主管機關對本案嚴格的審查。

3、環境回應共演化

在凱雷接手後僅經過短短三年，凱擘有線電視系統經營權再度易手，本案初始即因收購方台灣大哥大違反黨政軍條款而未獲通過，直到公平會及 NCC 分別對新的收購主體-大富媒體提出破紀錄的十多項附擔保條件，才在支持、反對意見並陳下勉強過關。雖然 NCC 試圖在這項交易總額近 700 億元的併購案中，從既有法理觀點出發，



據以進行個案審查，並希望由此建立通案規範，但其過程間之種種曲折正凸顯出政府對跨媒體合併管理上力有未逮與相關法規(廣電三法-廣播電視法、有線廣播電視法、衛星廣播電視法)不足之處。

包含：

- (1)黨政軍退出媒體條款的規範方式不合宜且過時，實有必要適度修正以免過度規範而適得其反。
- (2)對媒體的監管架構，缺乏競爭管理規則。NCC 開給大富的條件中，主要就是要防止凱擘濫用市場力量。凱擘加上台固媒體所掌握的有線電視用戶數已近全台的三分之一，這樣的高市占率所帶來的市場力，一方面影響與其他電視或多媒體平台間的水平競爭；另一方面則是它可以自有或控制的頻道，即利用頻道授權，讓其他系統台或多媒體平台難以與之競爭；再者，也可以藉此操弄言論內容，甚而誤導決策，帶來傷害層面更大的不公平競爭。但是在相關法規中，除規範用戶及自有頻道數上限外，並無防止系統業者濫用市場力量的競爭條款。在此案中，NCC 是以主管機關要求業者接受確保競爭承諾的方式解決，其法律基礎是薄弱而有爭議的，而且這些個案式的承諾，無法約束其他具市場力量的業者，也無法涵蓋未來在數位匯流下跨網路、跨技術可能發生新的競爭行為。
- (3)系統與頻道節目商間的交叉操作。握有高收視率、受歡迎黃金節目的業者，自然擁有較強的市場力量，並可透過洽談節目授權加以利用行使。凱擘同時擁有系統平台與節目頻道，更可能交互使用這兩種工具，延伸其市場影響力，造成不公平競爭。
- (4)言論市場的集中性與競爭議題。在此案中，NCC 限制凱擘設立新頻道，例如不得新設新聞台、財經台及購物頻道等，或正是基於這種考量。



凱擘的併購案誕生了一隻前所未有的媒體巨獸，由於國內的法制並沒有針對上述相關跨業跨媒體整合的行為予以明文規定，NCC只能被動因應，淪入與業界「各抒己見、各說各話」的窘境。此外對於社會各界關切的焦點，如：集團利用系統平台與頻道的優勢控制權，遂行追求私益的行為，或是壓抑其他言論內容的做法，也缺乏相關規範。因此檢討言論市場集中度、規範市場力量與如何防止其濫用等問題，並制訂出一體適用的規則乃成為本階段產業變動轉型中，主管及立法機關刻不容緩且需嚴肅面對的課題。

(三) 結果：停滯型的平衡

本階段個案公司兩度易手，由經營權的轉換帶動產業的部分變革，透過共演化機制的調適，在環境-產業-企業間產生新的平衡結果，但是由於各項因素間複雜的牽葛，導致不管在有線電視產業、或是中華電信MOD、IPTV網路媒體，都未能實質發揮驅動力，成為推動的要角，結果使得相關媒體及網路應用產業雖有改變但並未發生明顯的「演化」，在低度的生態循環互動下，呈現出進程遲滯的狀態。藉由上述分析國內發展有線電視之環境-產業-企業間之互動影響，發現政策法規實為影響國內有線電視生態及發展的重要「關鍵因素」之一，也因為整體產業鏈，包括科技、市場、消費者都未見明確政策的引導，業者則是太過利益導向，加上缺乏誘因驅動因此怯於投資，導致生態性與結構性的矛盾衝突未獲解決，整體呈現出國內推動有線電視數位化的生態系統停滯不前的現象。

二、企業動態能力與經營模式的轉變

1、技術可模仿性 vs. 互補性資產



本階段有線電視公司的經營已逐漸脫離純粹媒體傳播的角色，拜網路技術發展之賜，有線電視也開始提供可與電信公司相匹敵的服務，不僅可高速上網，也能撥打網路電話，而電信公司採用新的IP網路技術，也開始提供線上影音多媒體的服務，以前互不相屬的兩個網路系統，在數位匯流技術成熟當下，開始彼此競爭。在原有的系統架構下，凱擘再斥數十億元巨資提升整體網路的頻寬與品質，不只縮短與電信公司間的技術差距，也增加更多的創新服務，雖然因種種因素造成其數位化進程遲緩，但相較市場上的競爭者而言，以其網路基礎建立起的技術不可模仿性更高了。

凱擘在王令麟時代就已建立起龐大的媒體通路，除了掌握終端收視戶外，從上游的節目和廣告製作及代理、經紀業務、電視購物、旅行社、不動產仲介等，幾乎有線電視產業及周邊的業務無所不包，也以此作為商業談判時雄厚的後盾。凱雷接手後，雖然少了電視購物業務的運營，但是其以更精細的分工、更嚴謹的流程與財務操作、更細膩的供應鏈和同業關係管理，聚焦有線電視系統台本業營運的獲利，架構出一個服務創新、產品創新的媒體集團，其中所形成的互補性資產顯然更為卓越且架構起更難以超越的門檻，因此仍是落在圖5-1的區域(III)。

不過在凱擘取得有線電視產業霸主地位的同時，另一方面，網路收視影音多媒體也隨著技術的成熟，醞釀出新的商業模式進而發展成可行的公司盈利方式，新興的網站以嶄新的互動模式，讓使用者間彼此分享內容，再結合社群網絡的經營，蔚然成為另一種不同型式的傳播媒體。不像有線電視及電信公司需耗費高額資本支出以建設網路，其資金門檻遠遠不及且其提供之服務乃架構於寬頻網路之上，隨著高速寬頻網路的普及，消費者不只可以較低廉的價格訂取服務，改善後的使用經驗，進



一步吸引更多人使用，交叉推動下又創造了更多更豐富的內容，形成「網絡效應」的正向循環，更大大衝擊傳統有線電視單向傳送固定頻道內容的模式，在這個階段，逐漸對有線電視公司產生威脅性。凱擘在面對因技術變革而改變的產業環境以及新興媒體的競爭時，過去所掌握的網路最後一哩優勢不再，經營網路媒體所需的互補性資產，如：良好的用戶經驗、內容來源的多樣性、消費者重複使用的黏著度、完善的後台資料管理與運用等等，顯然完全不同於凱擘以往所建立並擁有的互補性資產，為了應付接踵而來的挑戰，凱擘必然要培養並發展或向外取得新的互補性資產，所以在其與新興媒體的競爭是落在圖5-1的區域(II)。

2、動態能力分析

表5-5：第三階段動態能力構成要素分析

項次	構成要素	說明	強度
1	市場感應	在有線電視經營上已取得優勢，也掌握到消費者希望有較合宜價廉的寬頻上網選擇而進行網路升級，推出相關的產品並且大力推廣，取得相當的市佔率，對公司的營利頗有挹注。而在數位化上雖然也有相關投資，但未積極回應消費者對高畫質節目及創新服務，尤其是頻道分組付費的需求，推究其原因可能是政策推動力不足，商業模式不明顯且對營利貢獻有限。	略強
2	學習	改組後的團隊成員多來自於電信產業，維持學習型組織的型態，將電信公司更為嚴謹的制度及管理導入既有系統台的日常營運，適性的依照產業特性做修正且加以轉換及融	強



		合，創造了突出的經營績效。	
3	協調	不像前一階段遍地開花的轉投資方式，凱擘去除掉綜效低、不賺錢及低相關性的企業，從事經營的產業範圍更集中、更清楚，且以總管理處的方式，貫徹內部資源的協調、分配與運用，不只對內對外的作業管理更確實、更順暢，也提升了經營效率且反映在股東投報率上。	強
4	整合	新團隊延續上一階段資源整合已融入企業文化中的信念，更深度的繼續推動集團內的整合活動，包括組織變革、業務推展、客戶服務等等，因此得以領先同業推出新的產品與服務，扎實地將成果呈現給消費者。	強
5	網路關係	在有線電視產業的價值鏈上有很清楚且強勢的定位，除了更進一步厚植資源外，也充分運用其優勢加大對系統營運及產業的影響力，而且因為有母集團凱雷的奧援，取得了更多關鍵資源。 不過在寬頻上網及數位化的發展上，凱擘並非市場的領導者，中華電信推出的光世代及MOD服務繼續在數位化服務上維持領先，雖然在使用戶及提供的頻道內容尚不如有線電視公司，但是在數位電視的發展模式及高畫質內容的推廣上，中華電信以其掌握電信用戶迴路和網路經營的豐富經驗展開了密集的結盟及業務行銷活動，搶占了數位化的先機。	略強



3、企業經營模式

本階段凱擘發起多項改革活動，有部分對產業帶來較大幅度的影響，彙整本階段企業-產業-環境三者間的互動與共演化結果，探究凱擘在本階段經營模式的轉變，可歸納出其源自於兩個型態，一是其本身能力與資源的增強推動的微型調整，另一則是新技術改變外在競爭環境導致的動態調整。前者來自於新加入的經營團隊引進的管理制度與執行方式，強化了本業業務的推行並且創出良好的績效，後者卻是在技術匯流下，因勢利導而進入的電信網路新市場，因為之前就錯失了起步先機，雖然新團隊來自電信產業，但是其思維、作法及經營模式並未創新到足以大幅度改變市場態勢。

從客戶的價值定位來看，本階段的顧客需求明顯不同於之前階段，有線電視部分已從求有、求多到求好，多元的收視需求，即使NCC核發的頻道供應商執照不斷攀升，但真正能反映客戶需要的卻少之又少，本來這是以數位技術引進如高畫質內容、互動加值服務並據以發展新經營模式的大好契機，證諸美國、日本的成功經驗確實是大有可為，但是凱擘選擇推動短期相對投資報酬率較高的寬頻上網業務，因此導致未獲滿足的客戶逐漸轉向新興的線上影音串流服務，部分則選擇使用中華電信的MOD服務，換言之，前述所言客戶主動接近的特質與黏著性已漸漸不如前一階段，雖然凱擘的經營績效是卓越的，業務範圍也擴大了，不過對客戶價值定位的掌握卻是在悄然消退中，當供給無法滿足需求時，新的競爭者即趁勢而起。

由於資源的路徑與歷史相依特性，本時期凱擘在新團隊的管理下，對資源要素的配置與運用，不論是在資金、技術與營運規模上仍是非常成功的，對產業的影響力也大大的提高，進一步鞏固既有的互補性資產



且增加其運作空間，從而創造了更多可引導共演化的元素，可惜的是凱擘並未在數位化的進程中利用其既有優勢，配合政府的政策，一舉搶占市場。而另一方面，在新興的網路市場部分，凱擘在策略上選擇扮演基礎設施提供者，在既有的有線電視收視戶中開發寬頻上網的用戶，不論在產品或行銷策略上都沒有採取任何突破性的創新，因此也沒明顯見到新的互補性資產的形成。

在前述之外在環境變化的驅動下，的確讓凱擘做出了相對的回應，因為其在有線電視經營領導者的地位下，延續之前發展而成的動態能力已深深存在於組織中，因此仍足以維持其領先的態勢，有線電視本業的成功使得經營者在面對變動的環境時，依舊採取同樣的方式與做法應對，但是在跨技術、跨產業的競爭時，光是倚靠企業本能的反應是不夠的，此時創新能力的重要性就顯現出來了。

綜上所述得到以下推論，有線電視業者在穩定的產業環境中，延續前階段累積形成的關鍵資源以及核心能力，交叉運用其價值鏈的定位，提供多樣的產品與服務以滿足客戶需求，提升其滿意度，並且以之形成競爭優勢持續獲利。

凱擘更是其中出類拔萃的佼佼者，在本階段更達到顛峰，而數位匯流帶來的衝擊在本階段尚未顯明，但其對日後產業、環境乃至企業經營模式產生的影響則埋下一個不可知的變數。



表5-6：第三階段企業經營模式轉變分析

價值定位	
產品	從基本的有線電視頻道收視到各種速率的寬頻上網，開始提供數位電視服務並且以「往上加」的方式提供分組收費的機制供客戶選擇。顧客需求顯然已不同於有線電視以往身為媒體中介定位下所能提供的服務，除了頻道數多，內容也要精采多元，服務要多樣化。
價格	有線電視服務繼續維持壟斷式的經營，缺乏市場競爭且需求彈性低，僅提供固定單一價格「吃到飽」的定價方式，導致價格僵化，只有透過每年一次的費率審查，由主管機關決定次年的收費標準，市場調整機制幾乎不存在。 寬頻上網服務因為是後進者，採取競爭取向定價，約為中華電信定價的八折，而且採折扣定價策略，配合行銷活動給予更多轉換或新裝誘因。 數位電視服務則因政策導引不明顯且須增加網路及機上盒成本，業者都未積極推廣，而分級付費機制亦受限於因為可能減少頻道經營者的營收而難以推動，凱擘在數位基本頻道定價比照原類比播送之收費標準，至於付費頻道則採拆帳方式與頻道經營者拆分收入，偏向市場需求導向的訂價策略。
資源要素	
技術	有線電視網路部分率先升級至 870MHz 並導入 DOCSIS 3.0 最新技術，穩定性及可靠度都提升，可提供媲美中華電信之高速上網服務，持續領先業界，數位服務部分引進高畫質頻道及少數互動服務，但缺乏創新。
互補性資產	在有線電視的市場區隔中，其依舊擁有明確的價值鏈定位、水



	<p>平及垂直整合的能力、並且善加交叉利用其擁有的大量系統台用戶及在頻道供應商間的影響力，對互補性資產的掌握及運用更發揮的淋漓盡致。</p> <p>在網路市場上，凱擘仍然扮演電路提供者的角色，在網路影音串流的新興競爭下，尚未有清楚積極的因應策略，因此也沒有建立明顯可見且可用的互補性資產。</p>
競爭態勢	
動態能力	<p>本階段個案公司位處成熟的產業及消費者市場，市場感應能力未如前兩個階段明顯影響其經營模式的改變，但對新興的網路影音應用市場顯然不如之前敏銳的感應並隨之發展相關的動態能力。</p> <p>來自電信產業的新經營團隊不管在組織管理、業務拓展上都增強了其學習、協調、整合的能力，因此創造了良好的經營績效。而主要控股股東凱雷挹注了大量關鍵資源，並且清楚的定出未來的出場策略以尋求戰略合作夥伴，孕育了初步的網路發展能力以及隨後階段出售的動因。</p>
獲利&投資	<p>清楚的策略與確實的執行力使凱擘在這一階段更進一步提升其獲利能力，EBITDA 利潤率再度攀高至接近 55%，凱雷在期間再透過借新還舊的融資手段，進一步壓低取得成本，最後成功出售給大富媒體，其投資報酬率預估超過兩倍以上。</p> <p>由於凱雷的策略是專注於有線電視產業，本階段凱擘除了為擴大營運規模而採取的系統台併購活動外，並未進行任何轉投資。</p>



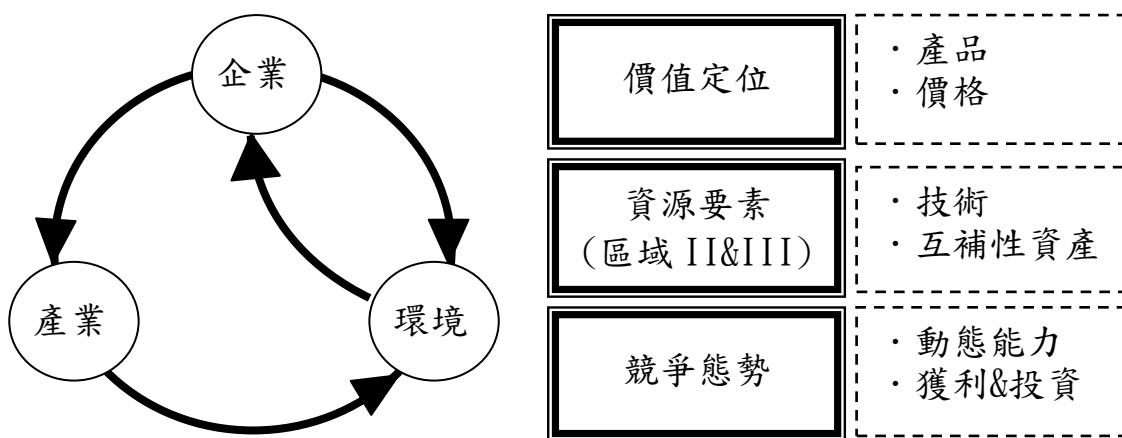
本研究將本階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析如

下圖：

前置：組織驅動力提升的平衡

內部組織驅動的共演化機制

企業經營模式



結果：停滯型的平衡

圖 5-4：第三階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析



第四節 第四階段：環境及產業雙元驅動的共演化機制

一、環境-產業-企業三者間的互動關係

承前一階段凱擘在凱雷接手後的大力整頓，將公司的營運及獲利又進一步推升，期間凱雷完成一次借新還舊的融資操作，降低取得成本，隨即在市場上尋找買家，最後由已有四十多萬有線電視用戶的台灣大哥大以庫藏股及現金交易方式勝出，但其屬於富邦金控的集團色彩和合併後對市場的控制力引起極大的爭議，也凸顯出法規的不完整導致主管機關沒有相因應的法條足供處理數位匯流帶來的跨產業和媒體間合併的問題，最後台灣大哥大宣布放棄收購計畫，改由蔡明忠兄弟成立的大富多媒體完成本樁併購案，雖然主管機關設下了層層限制，台灣大哥大和凱擘還是在隨後展開了一連串資源共享與整合的活動，跨出數位融合的第一步。本階段從2010開始迄今，不管是企業、產業抑或整體環境，其中的諸般變化仍在發生進化中，我們預期在可見的未來，有線電視產業在新元素的加入推動下，將在質與量上產生根本的改變，故可稱之為跨產業融合期。

(一) 前置狀態：停滯型的平衡

接續前一階段的平衡狀態，環境-產業-企業三者間的互動明顯偏向由企業主導，雖然消費者觀念以及社會文化更趨成熟，但由於有線電視持有政府核發的特許執照，經過開放後十餘年的演進幾乎成為壟斷性產業，產業集中度大為提高，外資持有的幾大MSO，緊緊掌握了產業的資源，乃至於媒體的發聲權力，不只對產業，甚至對政府法規的遊說都產生極大的影響力，卻因為它們汲汲於爭取商業投資利益，疏於對數位化的投資，幾次購併案不只引起極大的爭議，甚至導致產業呈現發展停滯的現象。



(二) 共演化機制：

1、企業驅動共演化

本階段以凱擘出售案揭開序幕，在歷經波折後，該案終於獲得主管機關核准，蔡明忠董事長隨即將原台灣大哥大技術長兼台固媒體(台媒)董事長的鄭俊卿調任凱擘擔任董事長，由於受到 NCC 提出的十多項附擔保條件之限制，因此兩家公司雖然合計有接近一百七十萬用戶，逼近法規不得超過全國總戶數三分之一的限制並且擁有五十多個頻道的代理權，在媒體及有線電視系統營運上實有莫大的影響力，對外台媒與凱擘卻必須維持各自獨立的營運，難以大張旗鼓地進行相關組織管理上的整合，和台灣大哥大推展無線及有線通訊融合的匯流服務也因此受限，雙方曾嘗試在骨幹電路及聯外頻寬上合作，不過與消費者息息相關的數位匯流服務則尚未見推出，隸屬同集團之整合綜效至今仍無法清楚顯現出來。

而國內另一有線電視產業龍頭-中嘉也在 2011 年與旺旺集團所屬的旺中多媒體簽訂買賣意向書，並向 NCC 提出股權轉讓的申請，由於旺旺集團已握有中視、中天等有線、無線電視台及中時等多家報刊雜誌的多數股權，是以本收購案牽涉到的跨產業，跨媒體結合及其合併後規模、營運涵蓋範圍之大可說是史無前例，殊屬複雜，不只在學術界掀起廣泛論述，也招來社會各界對本案若通過所造成的「跨媒體集中度」的高度關注；旺中的股東們則透過各種方式，試圖表明這個投資的正當性與適法性，在一片紛擾聲中，NCC 終於在延宕經年後，於 2012 年 7 月 25 日宣布「有條件通過旺中併購案」，並提出 3 項停止條件及 25 項承諾；3 項停止條件包含申請人及關係人應該和中天新聞台完全切割，中視數位新聞台應該申請營運計畫

變更為非新聞台，中國電視股份有限公司應設立獨立新聞編審制度，制度相關資料和文件要送到 NCC 確認。

這樣的決議一出，各界的爭議卻未隨著 NCC 委員的更迭而終止，民進黨大動作出面疾呼，要求 NCC 應撤銷決議，以防止媒體怪獸的誕生；同年 9 月 1 日，台灣記者協會等民間社團舉辦了國內新聞界 22 年來最大的「反媒體壟斷大遊行」，學界也連署支持 NCC 竭力捍衛自身所做的決定。旺中集團在社會各界排山倒海的反對聲浪下則是試圖扭轉頹勢，先將中天新聞台交付信託再宣布由專業經理人接任中天電視台董事長，隨後將 3 條件成就申請書送交 NCC 進行實質審查，不過 NCC 委員會最後認為 3 項停止條件尚未成就，旺中併購案還無法生效。

由以上發生之事件觀察，我們可以歸納出：

- (1) 凱擘及中嘉兩大 MSO 均試圖在現有未盡完整的法規架構下進行商業交易與移轉，縱使它們各擁強大的媒體操控及影響力，卻忽略了媒體的併購不單牽涉到交易雙方的商業利益，就算高舉產業升級的大旗，其大眾傳播的自由多元本質以及獨立性依然是社會關注的焦點，更不能有違反公眾訴求的不利益行為。
- (2) 消費者的權益在整個交易過程中，並未獲得清楚而足夠的保障，幾百萬用戶身為利害關係人，被當成交易標的賣來賣去，不單在交易過程中沒有發言的機會，相關的消費者選擇權利、交易過程間的保障、交易後是否承諾更新更好的服務內容等等... 幾乎付之闕如。而輿論的導向加上消費者的低度自覺更加重了這個情形。
- (3) 行政院在 2010 年 7 月提出了「數位匯流發展方案」，明白揭示數位匯流的意義及效益，並提出包括基礎建設、環境建構、應用服務等六大主軸的推動方向，政策立意雖好，不過相關法案的訂立



和管理措施卻未與時俱進，管理單位亦呈現多頭馬車的狀況，未能事權統一，造成產業發展的不確定性提高，亦無力於解決上述如媒體集中度及跨產業合併的困境。

(4) 產業的高集中度造成資源握在少數幾個團體及個人手上，產業價值鏈淪為純粹利益交換的場所，渾不似早年第四台遍佈全省時，系統業者為了爭取收視戶使出渾身解數，以技術本位、優質服務或促銷活動等訴求推出各種不同的行銷方案，比起網路上百家爭鳴的網站及新創經營模式更是遠遠不如。本階段明顯缺少了創新的動力，上下游業者彼此交征利的結果，導致整個產業成為類似貿易買賣業，幾乎不見經營模式的開創或調整。

2、產業回應共演化

相較於先進國家，台灣的有線電視數位化的進度是明顯落後的，況且以有線電視在國內的高普及性及民眾的收視需求來看，本階段的有線電視產業本應該是全面迎接數位化時代的來臨，提供新的商品與服務，讓消費者可以享受數位化帶來的瑰麗影音效果及多元的應用，不過實際上，如前所述，幾個扮演產業領導者的 MSO，在這方面的投資意願不高，而且由於幾樁交易案衍生了諸多業者與主管機關間的爭議，使得業者更是裹足不前。

在前一階段，凱擘首開先河，將網路頻寬提升到 870MHz，之後業界也紛紛跟進，就網路傳送信號的本質而言，這樣的網路基礎架構已足敷滿足收視戶所需，比較大的問題乃存在於數位機上盒的提供方式，機上盒乃是收視戶接受數位匯流服務的樞紐，其可以提供信號加解密及分組付費的控制機制，在數位化完成後，收視戶家中的每一台電視機都需要連結一台機上盒才能獨立收視節目。

依據 NCC 於 2010 年的委託調查結果顯示，若有線電視機上盒等



設備費用完全由民眾自行負擔，偏向願意採用者，僅佔 1090 分電訪調查受訪者之 26%，且以年齡 15-19 歲受訪者採用意願較高。若機上盒費用採部分補貼，偏向願意採用的比例提高至 42.8%，以年齡 29 歲以下的受訪者比例較高，而若機上盒費用全額補助，偏向願意採用的比例再提高至 83.4%。由此觀之，機上盒支付費與否，實是有線電視數位化的關鍵議題。(2010 台灣通訊學會，我國數位電視服務市場及未來需求研析期中報告)

NCC 為提高既有收視戶的轉換意願和加快普及速度，因此希望系統業者能免費提供一台機上盒給每一收視戶，第二台則是有條件的免費提供或租售，以全台灣平均每家戶兩台電視機計算，系統業者至少要投資新台幣兩百多億元在機上盒的裝設，這樣子的補貼方式將使得業者短期內背負為數龐大的資本支出，況且隨著技術的發展成熟，在未來數位匯流服務的增生過程中，機上盒的擴充彈性更成為服務推陳出新的關鍵，以資通訊產品汰換的速度來看，相關的更新費用自然也不在少數，更會直接影響每年的獲利。

其實 NCC 的立意乃在於保障民眾的基本收視權益，促進數位匯流服務的發生與普及，其出發點本無不妥，但僅宣示推動目標，空有口號政策，相關的管理做法與配套措施卻未盡明確周延，因此業者也樂得和主管機關打迷糊仗，拖延不前。

除了機上盒的補貼與普及問題外，頻道供應商的抗拒也是一大障礙，數位化後大量新增的頻道固然能容納更多的頻道節目，但分組收費的機制將揚棄吃到飽的收費模式，使民眾得以自行選擇想看的節目來付錢，如此一來，目前國內頻道供應商習以為常的家族頻道聯賣，廣告收費機制乃至系統業者的上下架收費機制都將產生根本的改變，甚至有可能出現逆選擇導致劣幣驅逐良幣的情形發生，



而產業利益的重分配自然是目前已然密不可分的上下游業者最不樂見的。

此外以機上盒為中心的經營模式上需要有大量的數位內容與服務，國內在產業發展上一向偏重硬體開發，軟體及內容製作上則相對顯得貧乏，加以有線電視數位化進度落後，缺少消費市場的推動，應用在機上盒的相關服務自然沒有開發與使用的動力，反觀行動應用 APP 的開發商與使用者，不管是質與量，都在電信業者悉心推廣行動上網市場的快速推升下，呈現一片欣欣向榮的景象，配合可攜式裝置的相關多媒體技術與內容製作，如：微廣告、微電影等也漸次發展，成為產業價值鏈的一部分，其中衍生出的企業經營模式和未來的商機是不可限量的。

在其他競爭者中，中華電信持續增加光纖網路及 MOD 的投資，此外為了突破無法取得有線電視熱門頻道的限制，也跳過本地代理商，直接和國外頻道業者洽談授權，並且直接以搭售大電視實現高畫質訴求，雖然其播送內容尚無法與有線電視一價吃到飽的一百多個頻道比敵，但採取分組收費的方式已逐漸取得消費市場的認同。可以說在數位匯流服務上，電信業者順應民眾的需求已搶占先機，並且逐步修正經營模式回應市場的變化，有線電視業者若不加緊數位化的腳步急起直追，市場發展傾斜的情形將會越來越明顯。

3、環境回應共演化

本階段正是歷經金融危機，全球經濟嚴重受創後開始緩步復甦，由於消費者可支配所得減少，消費信心下降，各行各業都普受影響，而有線電視身為國內居民主導的娛樂來源，受到的衝擊相對較小，反而是新科技帶來的取代效應，例如線上影音串流、MOD、平板電腦及手機收看行動電視等等的興起，正在逐步改變消費者的使用態度



與行為。我們觀察到國內有線電視的總收視戶在 2009-2011 年呈現成長停滯，甚至在 2012 年還較前一年度萎縮，中華電信的 MOD 用戶卻是一路成長到突破一百萬戶，這中間的消長正好釋出數位匯流將改變媒體及消費市場的訊息，而且威脅與機會並存，有線電視產業的相關業者若是繼續忽略這股潮流帶來的變化，無法緊抓客戶需求，不積極調整資源配置、加強動態能力的更新並創新經營模式的話，恐怕只能眼睜看著市場流失。

從前三階段的發展歷程來看，政府的政策與法規對有線電視產業實在是影響巨大的關鍵因素，而在媒體匯流及數位服務興起帶動的變革下，世界各國無不以降低跨業競爭與市場參進障礙為主軸，以促進競爭，再利用競爭機制的優點，降低管制機關之管制成本，進而避免管制誤判的風險。（論有線電視系統經營區域、結合上限與數位化，劉孔中、江耀國）

如前所述，台灣有線電視管理的相關法規在歷經十八年的社會環境變遷與政府組織調整，已不符時代進步所需，NCC 因此在 2012 年公告了有線廣播電視法修正草案，就有線電視整體市場結構及其管制架構，進行通盤性、結構性之修正。修正案內容主要可分為三個層面，

- (1) 擴大系統經營者經營區及鼓勵新進業者進入市場。
- (2) 鼓勵創新匯流服務。
- (3) 朝向平台化發展，將原為垂直整合之系統經營者執照調整為單純的營運平台執照。

秉此原則，NCC 隨後在同年 7 月底公告經營區域劃分及調整並受理業者以全數位化技術申請經營有線電視業務，引進競爭並為國內數位化發展注入一劑強心針。



(三) 結果：

本階段有線電視市場規模並無明顯的變動，唯有外資控股的系統經營業者在政府漸次修改法令，開放跨區及新業者申請的壓力下，紛紛求售。但因為環境變動因素尚未消除，不確定性仍高，而且其出售價格之基期甚高，除了凱擘處分部分股權由大富接手外，其餘皆未成交。

承上述原因，由於投資者急於出售，因此對網路基礎設施及數位化相關的投資都大幅減少，創新之處寥寥可數，提供予收視戶的產品與服務和前一階段幾乎大同小異。兼之有線電視系統網路的地區壟斷特性，用戶流動性不高，前階段的停滯性平衡依舊延續到本階段。透過共演化機制，環境-產業-企業間仍彼此持續不斷的互動調適，本時期初由企業驅動共演化，對產業及環境面都產生劇烈影響，因為凱擘的併購案，產業集中度再度提高，促使主管機關介入，繼之旺中購買中嘉案更掀起社會各界對「媒體壟斷」議題的關切，進一步推動法規的改變，而因為法規對系統經營執照發放的鬆綁，加上電信業者與新興網路多媒體服務的跨業競爭，雖然還有其他諸多限制以及其他潛在因素，但開放競爭的結果必然將會讓消費市場產生根本的轉變，也就是說目前尚未形成新的平衡狀態。

二、企業動態能力與經營模式的轉變

1、技術可模仿性 vs. 互補性資產

在歷經前一階段網路頻寬提升帶來新的營收成長動力之後，凱擘在本階段前期由於併購案的不確定性，資本支出因此大幅減少，等到併購案塵埃落定，新團隊就位後，為了能快速看到經營成效，馬上厲行節約，進行人員精簡及降低費用與成本，不過在推動數位化普及與新服務的開

發上，或許宥於年度經費編列問題或集團發展策略，反而不見大刀闊斧的投資，從有線電視網路系統建置非一蹴可成以及過去累積下來穩定的收視戶之基礎來看，其技術可模仿性之門檻短時間(幾年)內仍難以複製乃至超越，但是跨業競爭的壓力卻是迫在眉睫，中華電信MOD及網路多媒體服務的使用者越來越多，而有線電視本業過去累積建立的互補性資產在跨業融合的競爭下，也面臨挑戰，所以凱擘在與跨業新興媒體的競爭依舊是落在圖5-1的區域(II)。

2、動態能力分析

事實上，個案研究對象在本階段的動態能力與上一階段幾乎殊無二致，但由於環境及時間點的改變，評估其動態能力之競爭強度也要隨著競爭者能力的更動或提升重新作相對比較。

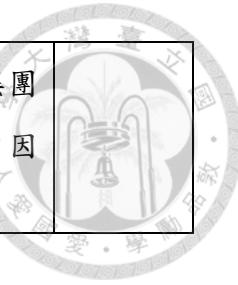
表5-7：第四階段動態能力構成要素分析

項次	構成要素	說明	強度
1	市場感應	維持原來有線電視經營的方式，但消費市場及客戶需求的改變並未因此帶動其感應而隨之改變，策略上較偏向節流甚於開元。而在政策驅使下開始加速數位化的相關投資，但針對消費者有興趣的高畫質節目及道分組付費需求卻仍未有明顯改變，推究其原因可能是誤判政府政策開放的方向，認為現有商業模式已足以應付未來競爭，此外因推動數位化拉高資本支出，不利本次收購投資人的財務操作，且對營利貢獻有限甚至會造成負的投資績效。	弱
2	學習	來自台灣大哥大的新團隊加入，雖然維持凱	弱



		<p>肇原來組織的型態，但囿於 NCC 的附擔保條件使其無法實際去進行組織的合併調整，而多個團隊間彼此的融合也不順利，加上過度的績效導向以及一味的降低成本造成部分經理人出走，原有組織的學習能力不復以往。</p>	
3	協調	<p>凱擘在併購案通過後，成為富邦集團成員之一，該集團橫跨銀行、保險、證券、百貨、電信、有線電視，稱得上是與民眾息息相關的生活集團，凱擘加入的時間相對較晚，需重新發展與集團其他成員間資源分享與管理的互動模式，且政府對金融與媒體業皆採取嚴格管制，尚難以之協調產生新的活動績效。</p>	發展中
4	整合	<p>從富邦集團的成長歷史來看，其能成功的以併購擴大營運規模的主要原因就是因為擅長整合。延續前面兩階段凱擘完成的資源整合，包括供應鏈、MSO 與地方系統台間的組織、寬頻產品技術、客戶服務等等，使其仍得以保持在有線電視業界領先，不過承前所述，受到併購時承諾主管機關的條件限制，其與集團的其他成員尚未達到深度的整合，難謂之有成果貢獻。</p>	發展中
5	網路關係	<p>富邦集團深度布局於多個民生消費相關產業，並與國內各大集團多有往來，擁有許多關鍵資源足資發展數位匯流服務。</p> <p>不過在寬頻上網及數位化的發展上，凱擘並未善用市場領導者的優勢大舉投入，反而因投資遲緩，讓中華電信推出的光世代及 MOD 服務繼續在數位化服務上維持領先，由於凱</p>	發展中

		肇加入的時間相對較晚，需重新發展與集團其他成員間資源分享與管理的互動模式，因此這部分的動態能力開發仍待觀察
--	--	---



3、企業經營模式

歸納本階段共演化的驅動力，主要來自於個別業者的變動與事件，而且由於其對產業的高度主導性，因此引發後續對整個產業乃至外部環境的效應。相較於前三階段個案公司經營模式的轉變有跡可循且清楚易辨，本階段凱擘的經營模式尚無明顯的改變。

凱擘在過去短短數年內，經營權兩度易主，經營團隊也隨之大幅更動，其頻繁的改組動作並非來自於為了促進內部能力的成長，也不是配合外部環境的改變，結果並未增進速度及機動優勢，更沒有反應市場需求的變化。以本論文定義企業經營模式的構成要件分別來剖析，

(1) 顧客價值定位

凱擘固守有線電視公司的傳統視訊以及寬頻上網業務，有線電視的價格費率受到主管機關上限管制和投資股東對投資報酬率的要求，幾乎沒有變動空間；寬頻上網服務則是緊盯領導品牌中華電信的費率調動，是屬價格追隨者，市場規模一則受法令對經營區域的限制，二來是類比有線電視市場已經飽和因此無法擴大。此外數位化進度推展緩慢，不見產品創新，這一切和上一階段可說是維持原狀，沒有任何改變。

(2) 資源要素

技術方面維持上一階段提升後的網路狀況，數位機上盒硬體規格略有提升，增加部分的功能性，如 PVR、VOD，原有之互補性資產

維持不變，足以因應有線電視競爭之需、但不見明顯的培養或發展新的互補性資產以面對數位匯流的競爭。

(3) 動態能力

以動態能力對環境的敏感性看來，從靜態觀之是整合和協調，其反映出企業運用、重覆或複製某種資源或任務以產生績效的能力；從動態觀之則是感應市場、學習和新資源或能力的開發，如前所述，針對外界環境較前一階段劇烈的變動，本階段新進駐之經營團隊採取偏向「守成重於成長」的策略，未明顯看到其根據環境的變化，重新在企業內分配和使用內部與外部資源，也表示該公司尚未因應環境變動而發展出完整的調整機制，並能以之更新或再生動態能力並維持競爭優勢。

總而言之，凱擘合併台灣大哥大之收視戶數依舊冠於全台所有系統經營者，掌握及代理了三分之一以上的頻道內容供應商，周邊轉投資布局完整；觀察其財務狀況，現金流量亦是強勁而穩定，獲利狀況良好，目前仍保有業界領導者的地位，的確是業界的翹楚。就本論文對企業經營模式的定義，從資源基礎的角度看，企業的專屬資源為企業帶來價值，而資源的「異質化」使得競爭企業彼此間的獲利程度不同，由於經營效益的差異，結果擁有優勢資源的企業因此能夠獲取超出平均的收益，長期而言，為了維護優勢地位，其必須不斷地增加策略性投資，同時在壟斷利潤趨微的現實驅使下，企業又不得不投入新的發展領域，實現多元化或多角化的經營。本階段富邦集團蔡明忠董事長成立大富媒體收購凱擘的併購動機以及後續的發展與上述若然相符，再從凱擘超越同業且持續獲利的經營績效而言，無疑它是成功的，但是換另一個角度看，在經濟學上，有線電視產業因為其持有政府特許的身分，這種因資源稀少而造成的競租行為，還





牽涉到壟斷及獨占是否侵蝕公眾利益的意涵，對照這兩年社會大眾呼求改變的聲浪越來越高漲以及主管機關端出了一連串的新措施，表示在以前壟斷架構下造成的不利益，包括：毫無選擇的系統台、吃到飽的費率定價方式、陳腔濫調的節目內容、緩慢的數位化進度已經不符社會各界對新時代有線電視服務的期待，而這樣子的期待反映在社會環境的演化與法規及管理方式的轉變，將使得業界的經營方式不能再墨守成規而必得有所改變及突破。

怎麼能突破這樣的困境呢？資源基礎理論強調企業成長的動因是企業本能的一種反映，由不間斷的生產性活動推動企業經營知識的積累，造就更多的專屬資源，進一步加強推動生產性活動，從而獲得更多的利潤，這個循環過程成就了企業內在的成長動力。但在變動的環境中，因為經濟不斷進化及產業快速的變化，光靠企業本能的反映是遠遠不夠應付的，外部環境的不斷變化迫使企業必須不斷地進行能力創新。企業要透過動態學習以及不斷創新，才能獲得源源不斷的成長動力。凱擘在過去以專屬的資源基礎發展出獨有的互補性資產，加上其適時發展的各項動態能力，輔以充足的財務資源及有效率的操作，成功的達成高速成長並擁有現在的企業規模，表示其企業經營模式經過現實環境的驗證，確認是可行且可持續發展的，不過面對數位匯流的新局，用戶需求的轉變，還有新技術、新業者的競爭，正是考驗凱擘如何調整組織、人員、公司資源、動態能力，並據以創新企業經營模式才能突破滯礙的現狀，開創新局。



本研究將本階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析如
下圖：

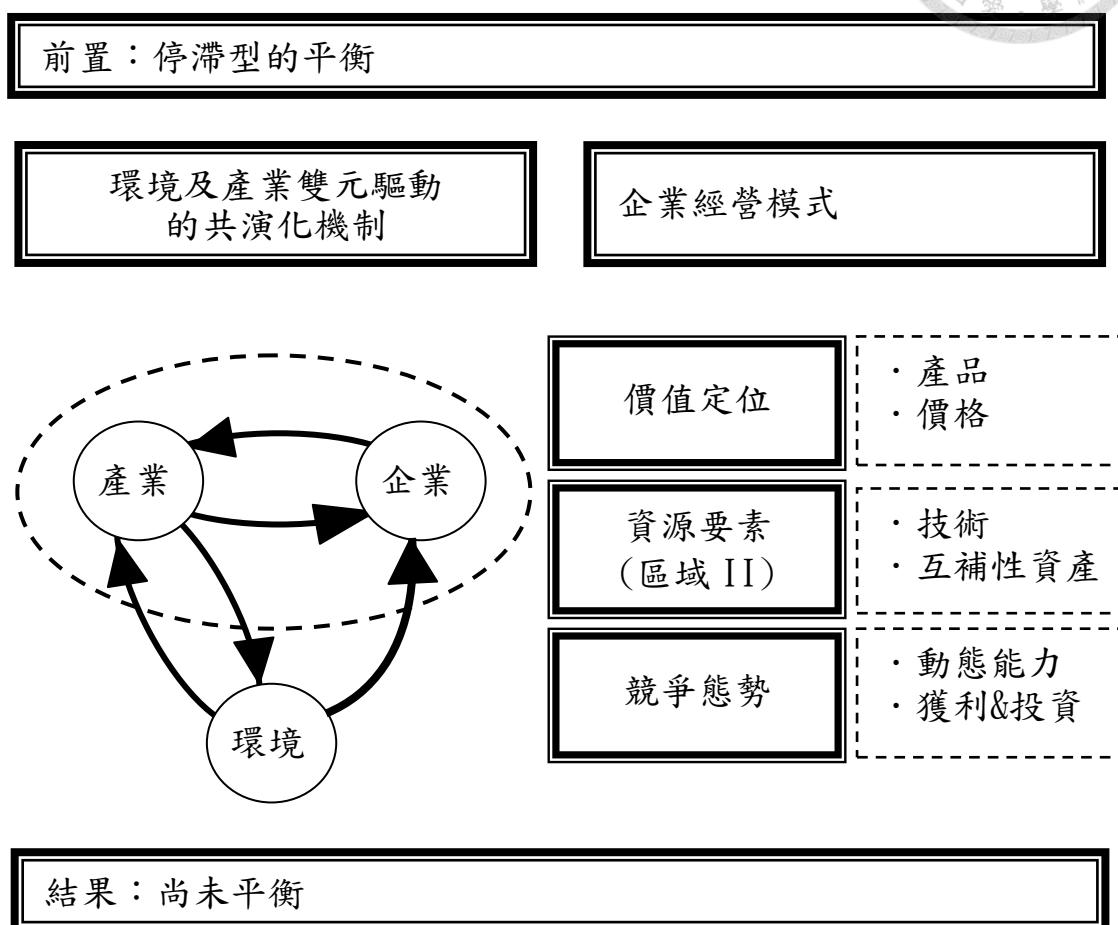


圖 5-5：第四階段共演化的起終狀態以及企業經營模式的轉變歸納分析



第六章 結論與建議

第一節 研究發現與結論

藉由彙整截至目前為止，有線電視與其他平台發展數位化所形成之數位匯流趨勢下的互動關係及競爭之生態轉變，本論文主要有下面五點發現與結論：

一、共演化影響產業融合

不同平台朝向同一方向，發展相似或相同的服務時，因為追尋類似的顧客價值定位，其所需資源及其配置並不因原處不同產業而相異，而形成產業融合之現象。正如電信及有線電視產業本質上都是以纜線傳送信號，但一個是提供窄頻的語音服務，另一個是寬頻的是傳播視訊服務，本來是各自分屬完全不相關的產業，卻在科技的進步成熟下，電信產業經由寬頻上網技術及用戶迴路發展出廣播或隨選視訊等多媒體傳播服務，相較於有線電視以重新規畫的寬頻光纖網路以及連結家家戶戶的同軸纜線而推出寬頻上網之數據及語音業務，不管是寬頻在先、視訊在後或順序顛倒，雖然發展時間有別，但最後提供的產品與服務、業務的推廣方式和客戶關係的維繫都無二致。這樣子的發展和自然界的演化頗多相似之處，不同的物種在相似的環境發展出相似的功能，縱使外貌互異，為適應環境而發生的進化卻是循著相同方向演進。

二、政府政策是環境變動的關鍵因素

從有線電視開放合法以來，政府的所作所為，相當大程度的影響了經營環境的營造，對產業的發展可說是動見觀瞻，實際上放眼世界各國的通訊傳播產業，幾乎都被視為與國家利益、消費者權益高度關聯的民生公用事業，適用高度管制，包括經營權審查、限制市場進入、經營區塊、服務及費率管



制等(Wirth & Bloch, 1995)，如此的管制相當程度上決定了市場結構，而廠商往往是在政府設定的市場結構下經營。國內的有線電視法歷經多次增修，對經營區域、開放外人投資、系統經營管理、消費者權益保障等規範已經越來越完整，也促進了整體產業以往的粲然發展，不過針對跨業結合、產業的水平垂直整合、與電信產業的匯流管制、數位化等議題卻未盡齊備，造成經營環境的不確定因素。除了法令之外，政策引領工具的運用以適時適度提供誘因及獎勵措施，也會影響產業運作效率提高與否，進而增加生產力及促進公眾利益，並激勵業者加強投資。

三、特許事業追求績效推動產業高集中度

我們套用產業經濟學中常使用的結構-行為-績效之分析模型(SCP)，來評估有線電視的產業狀態，有線電視系統經營乃是由政府劃定經營區域並核發有限數量之特許執照，並以其纜線系統架設區位及進入家戶最後一哩路的纜線與管道獨佔之地位延伸而具備了準公用事業的性質，亦即在法令規範以及高額系統架設之資本支出下具有高進入障礙，系統經營者在合法初期面對同經營區內多家就地合法之播送系統，為求勝出，採取了技術差異化、價格策略等方法，甚至是勾結地方勢力、買斷節目供應商、訴訟等非市場手段，而經整合留存的業者，再由大型投資機構介入經營，以提高效率、追求利潤的手段遂行高財務槓桿進行併購之目標，提高了產業的高集中度。如果採用赫芬達爾—赫希曼指數(Herfindahl-Hirschman Index，簡稱 HHI)來衡量過去有線電視系統經營的產業集中度，計算得出 2006-2012 年有線電視市場 HHI 值如下：

$$HHI = \sum_{i=1}^N (a_i/A)^2$$



年份	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HHI	1971	1972	1935	1945	2477	2446	2415

按照美國司法部衡量市場集中度的指標，凡HHI指數超過1800的產業，均屬高集中市場。以此觀之，在凱擘結合案(2010)前的HHI指數為1945，表示有線電視產業進入障礙本來就高，經過多年的整併，顯然已經是一個高度寡佔的市場，結合後的HHI指數為2477，大幅增加了532，代表產業集中度更高，廠商形成的卡特爾組織因為成員更少、彼此牽制力強、市場需求彈性低，使得整體運作益發穩固了。

四、網路外部性在消費者端漸不明顯，卻成為產業群聚整合的催化劑

網路外部性也就是網路效應(Network Effects)，意即導向需求面的規模經濟與正回饋循環，表示其價值隨著成員數目的增加而增加，然後價值的增加又吸引更多成員加入。正如有線電視的收視戶增多，會吸引更多節目供應商製作或提供更多更好的精彩節目內容，而好的節目內容則會吸引更多人訂閱加入收視群，因此形成正向循環的網路外部性。在有線電視產業早期的發展的確如此，不只收視戶成長迅速，主管機關核發的衛廣執照也多達兩百七十多張，各類型的節目如雨後春筍般快速增加，但隨著民眾資訊取得管道及娛樂形式的多元化，還有部分節目粗製濫造造成的逆選擇，帶來了不小的負面影響，其外部性已越來越不明顯。反之，系統經營者集結成MSO後，挾其收視戶規模跨入節目內容領域，以此為利益競逐的籌碼與其他系統經營者談判取得更多利潤，甚至加以併購擴大規模，再回頭介入代理或節目供應商，成為產業群聚整合的推手。



五、企業的資源與動態能力具延續性

傳統的「資源基礎觀」主要適用處於穩定環境中的企業，觀察凱擘這二十年來的發展歷程，正是位處未經歷顯著變化、相對穩定的產業環境中。在「路徑依賴」的基礎上，其過去長時間建立起來的競爭優勢給企業持續帶來了穩定的利潤。雖然外部環境也會有變化發生，例如法令規章、社會人文的改變，但是有線電視因屬政府高度管制的特許行業，產業的變化相對於國內其他產業在所處環境所經歷的變化來看，可說是緩慢的，而且其變動多為漸進並是可預測的，在這樣的環境條件下，可認為資源基礎乃是具延續性亦是基本穩定的。

但是當企業面對環境快速的改變或是預期外事件的發生時，其資源優勢可能會迅速被削弱甚或不復存在，在這種情況下，企業需要更新它的資源基礎以獲得競爭優勢，動態能力的發展觀點由此產生。同時動態能力因為是奠基於企業的過去決策和現有資產而形成的，故也被認為具有「路徑依賴」的特性，也就是具有延續性，從這個角度更深一層來思考其代表的意義，表示企業的發展軌跡與範圍不僅受限於過去累積的經驗與知識，也隱含限定了企業利用內部資源在未來的發展潛力。惟透過學習可成為動態能力形成的基礎，其對動態能力的發展會起導向作用，在動態能力的形成和發展過程中，它同時也被看做是一項動態能力，其交叉作用代表的意義可以「動態能力是在它與學習機制的協同發展中形成的」的來表示，也可說是企業可藉由學習來突破過去的窠臼，更新現況或進入新領域。



第二節 研究建議

一、企業實務建議

(一) 政府政策與管理應有一致性

拜科技進步之賜，讓有線電視、電信網路與網際網路彼此交融成了「數位匯流產業」，換言之，在實務上，跨平台及載具的使用已經不再是個限制，而因為這三者的發展有先後不同的時空背景，各有其不同之適用法律、主管機關及營運規範，經此一匯流之下，在在凸顯出目前國內相關法令規章未盡之處。而且在現行分割的管制環境下，容易產生政策與管理不一致，甚至造成競爭者間不均等之競爭條件，因此又戕害市場自由機制，不僅無助於技術與商業創新，也無法保障消費者福利，此為主管機關應慎思之一。

其次，在產業融合過程中，生態會因為個別平台的各自擴展及追求最高效益，出現衝突與矛盾，進而衝擊產業的轉變，此時政府應帶頭建立具「生態概念」的數位化發展環境，除整體考量生態結構，制定清楚的法規，明確闡述電視數位化發展模式，並促成傳播生態和網路資源的有效運用，讓業者在公平的環境下競爭外，也要在政策引導上有一致的作法，扮演「關鍵驅動因子」的角色，在科技應用、消費者需求、媒介市場等因素間求取平衡並發揮互補性。第三，面對匯流帶動的高度動態化且不確定性的生態後果導致的產業變遷，考量整體性的均衡發展，由政策來調節不同平台之間的平衡，建立更廣泛之「互利共生」意識，引導產業結構與業者之間隨之產生良性競合演化。換句話說，唯有政府站在維護國家利益及促進產業發展的立場，敦促不同媒體匯流平台從追求自身最高利益的「競爭性」概念，轉化為「整體性」、「互補性」、「調

節性」的動態均衡成長，才能達到消費者-產業-政府都贏的新平衡。

最重要的是，針對過去幾個併購案發生的問題，政府應儘速明文化有線電視及關聯性產業經營權移轉的審查要件，因在數位匯流下，有線電視網路已成為一種關鍵的寬頻基礎設施，且將與其他的基礎網路互通互連，因而在審查時，應該訂定一致的標準，以免失衡。

(二) 覺察市場變化，回應數位化服務下的顧客價值定位

國內有線電視產業在走過共同天線與第四台的年代，成長至今成為完整的產業聚落已有二十多年的時間，因著人口結構及民眾需求的改變、科技的日新月異、產業結構的日益複雜以及傳播政策的大幅調整，使得有線電視產業除了扮演傳統媒體中介的角色，還加入了多媒體平台、網路服務等功能性，更為突顯其在數位匯流下的多元特質。根據調查，雖然有其他收視方式的興起，收看有線電視依舊是國內民眾閒暇娛樂的主要來源，其成為社會大眾生活的必需品已是不爭的事實。雖然有線電視置身在環境-產業-企業共演化推動的動態結構中，面對多種新興網路媒體之不同經營型態的挑戰，不過分析現有市場結構，有線電視以類比服務累積的龐大收視戶基礎，在數位化轉換過程中，仍有較大的發展空間，為了能繼續維持這個優勢，有線電視產業上下游業者迫切需要共同面對的課題除了與電信業者及新興媒體間的競合關係外，最重要的是如何提高消費者的接受度而轉換至數位化服務，我們有以下幾點建議：

1. 以精準的探索策略，感應市場的變化，了解消費者對轉換數位化服務的想法與需求。
2. 有效地創造更具價值的提供品，推出具誘因的差異化產品與行銷方案。
3. 增加基礎設施及核心能力的實質投資，包括：傳輸網路及 IT 設備、客



戶服務、人員訓練等等...。

4. 綜上，將提供予顧客的產品分為有線電視服務及數位匯流加值服務，顧客取得服務的方式分為有線電視網路以及網際網路，依客戶需求區分不同的策略類型並發展相應的經營模式以求取最大推廣涵蓋之客戶層。

提供之產品及服務		
	有線電視服務	數位匯流 加值服務
顧客取得 服務方式	傳統有線電視需求 保持目前定位 Status Quo	基本電子化創新 開拓新營收
網際網路	開發虛擬通路 跳脫地理限制 結合行動網路 整合之經營模式	IT驅動之實體與虛 擬合一的網路商機 服務及知識導向的 創新經營模式

圖 6-1：有線電視策略類型與經營模式

5. 以己之長，擊彼之短，善用有線電視網路適合廣播的優勢，以數位化技術以及相對豐富的內容加速推廣收視戶轉換。此外應加強投入 IPTV 相關應用服務的開發與導入，尤其是 OTT 及 Hybrid STB 的成熟將促使有線電視業者可以個別獨立分跨兩種服務，搶占先機。而 4K 乃至於 8K 高解析度電視廣播技術的成熟會更凸顯有線電視網路寬頻廣播的好處，加以結合網際網路的高度用戶互動性及各種應運而生的新應用服務 App，將成為增加有線電視公司競爭力的利器。

(三) 企業須發展再生動態能力以因應產業與環境的變動

證諸凱擘過去因應產業變化而發展出來的動態能力，可被分解為兩



種類型：漸進的動態能力和更新的動態能力，其單一產業的可預測性以及環境和產業的微調都使得經營環境相對單純，因此其擁有之動態能力足資應付當時逐步改變的產業和環境。但最近身處數位匯流下的劇烈變動，包括重新開放新業者及跨區申請系統經營執照、電信公司的跨業競爭、媒體自由化的訴求、線上多媒體服務的興起等等...，其衝擊不可謂之不大，若是繼續緊抱過去的成果卻不圖改變，恐怕在競爭上難以為繼。基於以上分析，目前的凱擘在更新一系列動態能力的時候，需要發展第三種動態能力，那就是再生的動態能力，主要由四個主要過程組成：學習、重組、槓桿化、整合。

建議個案廠商針對過去的失敗和成功進行反思和總結，並對數位匯流服務採行市場調查研究及深入與使用者互動的學習以能更快更好的研擬未來方針；重組是指轉變和重新組合目前握有的資產和資源；槓桿化是指通過將類比服務發展的過程、優勢的業務強點，如：內部管理系統、集團動員優勢複製到數位匯流服務的推展，或者嘗試將這些資源運用到新的領域，例如網路品牌服務的延伸；最後，整合意味著整合和協調各項資產和資源，開創出一個新的、再生的動態能力。

在2012年的MWC(行動世界展)，展示主題為行動新視野(The New Mobile Horizon)，預告未來生活將進入全新的數位行動世界，2013年的NCTA(美國國家有線暨通訊展)，更清楚的揭示，娛樂、技術、電視、網路，新舊之間的融合將推升有線電視系統運營商在數位革命中更專注於新業務內容的開發而爆出亮點，而這些趨勢也將體現在下面的三個面向，當運營商面臨業內業外新舊業者的競爭，唯有開放與合作，提升核心競爭力，創造新價值才是王道，藉由開創新的商業模式，才能實現利潤最大化，最終達成消費者滿意、企業成長、健康的產業環境之三贏。



圖 6-2：聯網電視應用之主張與境界

資料來源：資策會





圖 6-3：多方業者競逐線上影音服務商機

資料來源：資策會

二、後續研究建議

本研究針對企業的經營模式，納入環境及產業的影響，以共演化觀點剖析其歷程及三者之間互動的轉變，並針對個案企業進行研究，多側重在對其過去發生事件的敘述分析及推導，除了探討資源要素的配置以及動態能力的發展對企業的成長與經營模式構成的影響外，未來可納入經營績效的分析比較，從經營區域、時間長短、競爭程度、營運規模、水平垂直整合程度、集團化集中度等等不同維度來研究不同階段企業經營模式的轉變與經營績效間之關係，也可以進一步比較組成MSO和獨立系統營運間之差異。

回顧國內過去有線電視產業的蓬勃發展到今天面臨成長遲滯的瓶頸及數位匯流的挑戰，由於數位匯流的概念乃是這幾年間方始崛起，以傳輸方式而言，其橫跨了無線電視、有線電視、有線及無線通訊產業，以應用而論，則包括了多媒體影音、遊戲、購物、電子商務等等...，而用戶的需求與偏好則仍在探索開發中，尚無一個明確的方向，這裡面牽涉的層面非常廣泛，跨產業的結構殊為複雜。目前對於企業經營模式的討論與研究文件多集中於電子商務及其實際應用，與數位匯流相關者並不多見。而本研究是以有線電視產業的角度切入，仍有未盡之處，未來的研究可加強著墨於對網際網路上發生的現象，如：網路效應、長尾效應、社群行為等是否會在數位匯流後發生在有線電視的經營上，或是有線電視產業的高集中度是否也會發生在數位匯流的發展進程中？IPTV、有線電視、網路電視彼此的競合關係會如何發展？還有網路超越國界疆域覆蓋之特性、Web 2.0時代大量用戶自製內容上傳對於有線電視供應商、互補者、替代者之價值鏈將會產生怎樣的衝擊？法令環境的改變又會帶來甚麼樣的產業限制抑或給予突破的新風貌？藉由整理歸納以上種

種，又如何讓企業足資用來發展動態能力及新的經營模式以維持競爭優勢，在在都是值得深入追蹤研究的課題。

最後，因為本研究已經針對有線電視產業提出完整的發展脈絡，並討論個案廠商凱擘身處其間的改變歷程，未來的研究可以繼續追蹤在數位匯流趨勢下的「新凱擘+富邦集團」，在「路徑相依」原則下，觀察並探討其如何把在類比時代建立起的收視戶群以及相關的資源與動態能力，加以轉移或更新甚或發展出新能力以因應未來的競爭。



參考文獻

中文部分：

- 莊春發、柯舜智(2003)。〈論臺灣有線電視產業的競爭政策〉。《臺灣銀行季刊》第六十一卷第四期。
- 簡嘉威(2010)。〈有線電視MSO發展數位化之關鍵成功因素：以中嘉網路的資源整合應用為例〉。國立政治大學廣播電視研究所碩士學位論文。
- 李建勳、朱南勳、黃怡娟(2013)。〈台灣大哥大購併凱擘有線電視議題評析〉。財團法人資訊工業策進會產業情報研究所產業焦點評論。
- 高挺曦(2010)。〈有線電視廠商經營績效之探討-以資料包絡分析法評估〉。銘傳大學管理研究所在職專班碩士論文。
- 鄭允達(2002)。〈有線電視發展互動寬頻影音服務之研究〉。國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 王素鸞、邱誌偉(2009)。〈中小企業創新經營模式之研究〉。《中小企業發展季刊》第11期。
- 施俊吉(2012)。〈有線電視市場結構與經營區調整政策〉。《人文及社會科學集刊》第二十四卷第二期。
- 李怡暉、張靜怡、林美蓮(2011)。〈臺灣有線電視市場競爭分析之研究〉。《文化創意產業研究學報》第一卷第四期。
- 陳清河(1998)。〈台灣有線電視系統營運結構轉型之研究〉。中華傳播學會年會論文。
- 劉孔中、江耀國等著，周韻采彙編(2012)。〈數位匯流下的競爭與管制〉。21世紀基金會出版。





- 劉孔中、江耀國。〈論有線電視系統經營區域、結合上限與數位化〉。
- 李璞良譯，George S. Day，David J. Reibstein編，2005)。華頓商學院-動態競爭策略，商周出版。
- 方世榮主編(1999)。《策略管理》。台北：五南。(原書：Alex Miller & Gregory G. Dess [1996]. Strategic Management: McGraw-Hill, Inc.)
- 王井煦等(2008)。〈數位匯流時代下有線電視業者之經營〉。《電工通訊》。2008年第四季。頁34-45。台北：中國電機工程學會。
- 林茂陽(2000)。〈有線寬頻服務產業競爭策略分析〉。國立政治大學廣播電視研究所碩士論文。
- 林景易(2006)。〈光纖到府服務對有線電視產業競爭優勢影響之研究：以東森媒體科技為例〉。國立台北科技大學光電與通訊產業研發專班碩士論文。
- 柯舜智、莊春發(2008)。〈再探台灣有線電視市場集中度〉。《新聞學研究》。第94期。台北：國立政治大學。
- 李靜宜(2006)。《數位有線電視經營策略之研究：以中嘉互動TV為例》。世新大學傳播管理研究所碩士論文。
- 施俊吉等(2005)。〈有線廣播電視市場結構調查與競爭政策分析研究〉。行政院新聞局委託研究計畫。
- 張美娟(2002)。〈國內有線電視發展數位電視服務經營策略之研究〉。國立台灣師範大學圖文傳播研究所碩士論文。
- 張峻安(2004)。〈有線電視產業的全球-地方之爭：跨國媒體集團進入台灣市場的競爭與合作〉。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 劉幼璉、陳清河(1996)。《雙向互動服務在台灣有線電視系統應用之研究》。

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。

- 劉幼璿主編(2004)。《電訊傳播》。台北：雙葉書廊。
- 劉幼璿主編(2005)。《數位時代的有線電視經營與管理》。台北：正中書局。
- 國家通訊傳播委員會官方網站 <http://www.ncc.gov.tw/>
- 行政院新聞局廣電處官方網站 <http://info.gio.gov.tw/mp.asp?mp=5>
- 中嘉網路公司官方網站 <http://www.cns.net.tw/>
- 凱擘公司官方網站 <http://www.kbro.com.tw/>
- 台灣寬頻通訊公司官方網站 <http://www.tbcnet.net/>
- 台固媒體(台灣大寬頻)公司官方網站 <http://www.twmbroadband.com/>
- 台灣有線寬頻產業協會官方網站 <http://www.cbit.org.tw/>
- MBA智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/>
- 行政院經濟建設委員會 <http://www.cepd.gov.tw/>



英文部分：

- Afuah and Tucci, 2001. Internet Business Models and Strategies: Text and Case, NY: McGraw Hill.
- Afuah, A. (2004), Business Models: A Strategic Management Approach, McGraw-Hill , New York.
- Alt, R., & Zimmermann, H., 2001. Preface: Introduction to Special Section-Business Models. Electronic Markets, 11(1):3-9.
- Konczal, E. F. (1975), Models Are For Managers, Not Mathematicians,

Journal of Systems Management, vol. 26, no. 1, p12.

- Matthew J. Eyring, Mark. W. Johnson, Hari Nair (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review.
- Osterwalder Alexander and Pigneur Yves, 2002. An E-Business Model Ontology for Modeling E-Business, 15th Bled Electronic Commerce Conference.
- Philip Kotler, 1999. Marketing Management, ISBN, 10th ed.
- Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.
- Teece, D., G. Pisano & A. Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18 (7) ,50.
- Tucci, Christopher L & Afuah, Allan. (2001). Internet Business Models and Strategies: Text and Cases. McGraw-Hill.

