

# 媒體變革環境下電視購物頻道的轉型策略研究 ——以東森電視購物台為例

彭振東\*、邱琪瑄\*\*

## 摘要

20 世紀後，科技的日新月異帶動了整體傳播產業的快速變遷，過去以資源基礎觀點探討企業多角化轉型的研究相當多元，也有著不同的探討面向與定論。研究媒體多角化的研究雖不在少數，但若以資源基礎觀點進行多角化轉型策略的討論仍舊相當缺乏。本研究採用 Grant (1991) 以「資源基礎理論」提出的五步驟策略規劃分析架構為主要理論架構，以東森電視購物台為個案，根據其不同轉型階段，進行個案研究，並以深度訪談法、二手資料分析等二種方法進行資料收集。本研究發現，東森電視購物台有影像互動廣告、電子商務平臺、社交電商等三次轉型。東森電視購物台轉型歷程和資源配置，可發現受到「科技環境變化」及「企業生命週期」影響最大。近二十年來媒體產業生態，因為科技的發展，產生巨大的改變，觀眾也在各媒體型式間產生了消長。若是媒體產業不順應環境而進行多階段的轉型，可能就無法維持媒體企業的永續經營，這或許是與其他企業轉型最大的不同。

**關鍵詞：**轉型、資源基礎理論、電視購物、東森、社交電商

---

\* 中國傳媒大學廣告學院博士生。

\*\* 本文通訊作者。玄奘大學研發長、教學發展中心主任、傳播學院副教授。  
E-mail: chchiu223@hotmail.com。

## 壹、研究背景與動機

目前全世界的媒體企業都面臨外部與內部的變化與挑戰，這些變化包含了整體競爭加劇、原本傳統的觀眾與廣告商逐漸流失、原本市場經營的方式改變，進而可能會改變整體企業的潛力。因此不管是外在的環境變遷，亦或是內部的調整與變動，都一再考驗企業是否能夠迅速調整自己去符合這些變化讓自己能夠存活。媒體企業也開始探討企業擴張成長的策略、資金來源、到整個財務的擴張、或是整體企業未來的發展與走向等議題（Picard, 2004; Picard, 2011）。再者，因著當前經濟自由化與國際化的趨勢，企業為了生存及企業成長，可能採取垂直整合、水平整合或多角化經營等不同策略經營，或以成立新事業或併購其他事業體的方式來達成目標（陳炳宏，2001）。

媒體產業雖然有其特別之處，但是績效表現仍是多數企業最重視的項目。許多美國媒體進行跨媒體的經營，尋求並創造自己的競爭優勢並獲得較好的獲利能力，過去學者也以內容做為比喻，認為一篇報紙文章能夠擴展成雜誌裡的文章，進而做為一本書的題材，延伸出電視劇，甚至發展成電影，這正是媒體企業想要進行多角化轉型的原因（Jung & Chan-Olmsted, 2005）。Croteau 和 Hoynes（2001）將媒體情勢走向分為四個面向，解釋媒體企業相關策略及組織的未來發展。併購促進成長：媒體成長（Growth）多數會靠著併購的方式進行；事業活動的整合：透過水平方式在不同的媒體平臺移動，或可以垂直整合擁有不同的產製（Production）或通路（Distribution）；全球化：大型的媒體公司透過行銷進行滲透；擁有權集中化：許多企業透過合併掌握更多事業及市場。

多角化轉型一直是許多產業採用的策略方式，然而媒體產業卻有著相當不同於其他產業的地方，資訊與文化都是不可或缺的一環（Achtenhagen, 2005）。媒體有三點別於其他產業的特殊性。第一、媒體產業中廣告扮演相當重要的角色，使得媒體並不只是對閱聽人負責。換言之，雙元市場便是媒體產業相當特殊的結構（Picard, 1989）。第

二、媒體是具有教育意義、能夠提供資訊並使社會融合。第三、媒體具有相當大的影響力，可以影響言論，甚至改變人們行為，因此得要訂定出特殊的法條與規定去做進一步的規範（Croteau & Hoynes, 2001）。有鑑於此，探討媒體產業時，考慮的方向與採用的策略也可能會與其他產業有所不同。

以策略管理觀點分析市場競爭，主要可分為兩大取徑切入。過去策略管理的外部分析觀點，即產業組織理論取向（Industrial Organization, IO）。產業組織理論學者多數認為產業環境會決定企業表現，包含其中著名的 SCP（Structure—Conduct—Performance）架構，說明一個企業會受到其外在結構的影響，外在環境的許多因素會導致企業採取不同的措施，進而影響市場表現（Bain, 1968；陳炳宏，2001）。然而，許多研究也指出，環境變動時常在，因此只能當作是影響企業表現的其中一種因素（Landers & Chan-Olmsted, 2004）。此時，各個企業內部所擁有的資源以及資源的應用也變成影響市場表現的關鍵因素。策略管理領域中的「資源基礎觀點」（Resource-based View），認為企業會因為自己可掌握的不同資源而有不同的市場表現與持續性競爭優勢（Sustained Competitive Advantages）。而當公司的外在環境逐漸動盪不定，資源彈性（Flexibility）是十分關鍵的。如果一個企業無法針對改變而調整自己的資源基礎，那麼最後資源也會變得無關緊要，而使得公司市場表現不佳（Landers & Chan-Olmsted, 2004）。

過去以資源基礎觀點探討企業多角化轉型的研究相當多元，依著產業不同，也有著不同的探討面向與定論（Rumelt, 1982; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Miller, 2006; Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2011）。放眼媒體產業研究，多角化的研究雖不在少數（Dimmick & Wallschlaeger, 1986; Albarran & Porco, 1990; Picard & Rimmer, 1999；鄭麗琪、陳炳宏，2003），但若以資源基礎觀點進行多角化策略的討論仍舊相當缺乏（Chatterjee & Wernerfelt, 1991）。再者，隨著目前外在環境不斷變遷，企業集團為了在市場中求生，增加企業營收，許多媒體企業不斷地追求成為大型媒體集團，而為了因應外在多變的環境，內部調節以及資源的掌控與應用，便成為企業生存的關鍵。

## 貳、電視購物與媒體轉型策略相關研究

臺灣電視購物起源於 1992 年有線電視頻道興起後，當時業者使用頻道租用的方式，每月固定以新臺幣 10 至 20 萬的租金向系統台業者租用頻道，零星的利用頻道以播放預錄節目帶方式推銷產品（虞積祥，2004）。彭玉賢（1999）研究指出，電視購物自 1992 年起至 2002 年歷經十年發展，由於業者良莠不齊，產品種類少，重疊性過高，且集中美容、豐胸、增高、保健藥品等商品，宣傳手法誇大不實，不斷發生交易糾紛，以致市場逐漸萎縮。2000 年，臺灣通過「衛生食品管理法」，讓電視購物台內的藥物商品有了法律規範，同時也提高了臺灣電視購物產業的進入障礙。當時的東森媒體集團執行長王令麟投資二億資金，並引進韓國最大電視購物頻道業者 LG 技術合作，開發資訊系統，成立專屬購物頻道，自此臺灣電視購物也進入專業、固定頻道且企業化經營之里程碑。不少學者亦以東森購物台為個案，進行研究。陳炳宏、許敬柔（2006）發現，東森集團構築的進入障礙包括創造規模經濟、推動產品差異化、善用垂直整合優勢、搶佔銷售通路等。蔡孟修（2006）的調查結果顯示，消費者在購物前的考量因素以服務品質為優先，產品品質其次，而促銷推廣則墊底。虞積祥（2004）針對大高雄地區東森電視購物頻道消費者進行問卷調查發現，品牌形象對於品牌權益之影響皆達極顯著水準，尤其以功能性影響品牌權益最為顯著。品牌權益對於顧客終身價值各構面的影響皆達極顯著水準，尤其以知覺品質與品牌聯想影響顧客終身價值最為顯著。品牌形象對於顧客終身價值各構面的影響皆達極顯著水準，尤其以功能性與經驗性影響品牌權益最為顯著。陳懿信（2004）發現，消費次數越多者與購買金額越高者越能在各方面感受到東森客服提供的服務與效益。除了每月所得、喜好接觸方式、就業狀況此三項消費者特性外，性別、年齡、每月所得、平均消費次數與平均消費金額變項皆部份影響了顧客對東森提供服務的感受程度。

組織由於外在及內在因素，無時不處於一種改變狀態之中。非組織本身所能控制的是非規劃性改變，而組織有意識、努力的改變則為規劃

性改變。Spence & Robbins (1992) 把組織變革認為是一種計劃性變革，組織變革具有預備性及目的性，而非偶然情況下產生的變革。組織變革的目的是組織尋求增進本身因應環境的能力，以及員工行為改變的能力。Cummings & Worley (2015) 提出組織轉型是一種創造組織超越既有更好或更適配的狀態，其著眼於改變組織功能和相關環境現有假設。陳明璋 (1992) 更進一步提出，轉型是透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。Shaheen (1994) 則清楚的說明轉型的目的，他認為轉型是整個組織在價值、態度、型態、技巧及行為上的移轉，使組織變得更有彈性，能即時反映環境各種變化，主要希望企業在經歷一段時間努力後，能大幅改善競爭績效，持續維持企業競爭力。

張淑宜 (2017) 對於組織為何需要轉型，歸納出以下三大理論方向。1、系統理論：組織是一個複雜的系統，必需與外在環境不斷互動。當系統中的任一部份發生變化，系統就會因此改變。不論是從內而外 (inside out) 或是從外而內 (outside in)，系統就是必需經常性的改變。觸發轉型的因素包括國際情勢變化、科技改變、社會改變、競爭壓力、消費者需求、股東要求、民營化壓力等。2、E 與 O 理論：有時為了經濟 (Economic) 或組織 (Organization) 能力因素而必需變革。從經濟觀點來看，組織必需讓股東或其他利益關係人感覺有利可圖，因此必需採取成本降低、組織精簡等措施。如果從長期觀點來看，組織會採取激勵員工、改變員工行為與態度、塑造企業文化等措施來提升組織能力。3、混沌與複雜理論：對組織來說，不論多簡單的系統都可能產生複雜的行為，長期而言總會有一些隨機或不可預期的狀況發生。因此，系統必需找出該改變與該保持不變之處。

森口八郎 (1991) 將企業轉型分成行業轉型 (由一種行業轉型至另一種行業)、產品轉型 (行業不變，惟產品改變)、市場轉型 (因幣值升值等因素，因外銷市場轉型為內銷市場)、事業轉型 (行業及產品雖未改變，但事業內容的性質卻發生改變)、經營轉型 (行業及產品雖未改變，但經營型態卻發生改變) 等五種型態。另有全面轉型 (由 A 行業/產品全面轉變為 B 行業/產品)、部份轉型 (舊行業/產品仍部份保

留，但大幅度轉變成新行業／產品）、多角化經營（持續舊行業／產品的經營，但另外加入新事業或產品）等三種方法。除非企業管理者能夠瞭解所屬產業正在如何變革，否則企業無法在組織內部展開有益的投資。如果產業正處於徹底變革（radical change）中，企業必須放棄陳舊的業務。如果整個產業經歷一波循序漸進的變革（incremental change），那企業就可能必須針對核心業務進行再投資。D’Aveni（2004）認為選擇市場定位時，除了傳統的規模經濟、綜效與市場力量外，還需考慮「策略意圖」（strategic intent）與「競爭衝擊」（competitive impact）這兩個因素（李彪，2015）。如果改以資源運用角度觀之，Fleisher 與 Bensoussan（2003）認為策略是一種衡量企業內外情勢後，對資源運用的抉擇結果，並整合與協調企業內各種不同的營運活動。湯志民（2009）亦認為策略是資源配置之整合與協調的型態，是對不確定的未來，分析內外資源優劣，因應整體環境變遷，提出達成組織目標最適合之方式的歷程。袁素萍（2003）整理出影響企業轉型成功與否的關鍵因素有管理機能、經營策略、產品行銷、人力資源、國家產業環境、製造與研發、財務與控制等七項。

把媒體當作為商品，主要因為它包括幾種基本屬性：公共產品（public goods）、體驗產品（experience goods）及兩者的混合。所謂「公共產品」是指媒體內容承載了各種觀念，即使不付費也能消費它，但私有產品則必須付費才能消費。當媒體集團化與媒體產權集中成為傳播產業發展趨勢後，傳播學術研究領域愈發重視媒體產權集中對媒體產制內容多元性的影響。陳炳宏（2010）發現，中國時報對中天電視，民眾日報對東森電視等相關報導的「量」與「質」都有顯著的增加，相對而言則使非集團媒體企業相關報導大大的減少，顯示出媒體集團化與產權集中確實對媒體內容多元化有顯著的影響（陳炳宏，2010）。諸多傳播研究指出，掌控媒體的企業對民眾新聞資訊取得、公共輿論模塑、通俗文化成形，以及民主政治發展，都有著相當重要的影響（Bagdikian, 1997; Gershon, 1997）。部份學者認為，關注媒體產業發展不應該只有業者或經濟觀點，而更應該從閱聽眾的角度觀察（Meier & Trappel, 1998），媒體集團對意見自由市場的控制，導致新聞自由流通與多元資

訊管道的發展基礎陷入危機中（Albarran & Dimmick, 1996; Bagdikian, 2000）。媒體多元的研究議題可分成內容多元與結構多元兩大類，其中內容多元議題包括近用多元、意見多元，以及產品多元，結構多元則分組織資源、法規，以及政策等三面向來探討（陳一香，1999）。鄭瑞城（1993）指出，媒體多元議題可以分成上下兩層結構來探討，上層結構包括內容與文化等，而下層結構如媒體產業結構與所有權，為達成媒體多元的目標，最重要且有效的方法便是從產權著手，將產權結構予以分化，才能保障媒體多元發展。

綜上所述，本研究對於「轉型」採取廣泛性的見解，將其視為一種努力或優化的過程，任何可以將組織從現在這端提升到高績效一端的作為都泛稱為「轉型」。不使用「變革」這個字眼，是以免讀者認為必需採取規模很大、拔根式的改變才能提升績效。

## 參、資源基礎理論相關研究

資源基礎觀點（Resource-Based View, RBV）認為，公司是資源而不是產品的組合，廠商間資源的異質性，會產生不同績效，競爭優勢是來自於廠商獨特的、有價值的、競爭者無法複製的資源（Barney, 1986; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993）。與 Porter（1985）所認為，廠商的異常利潤可以歸因於產業或其他特別因素的看法不同，是一個互補觀點，Day（1994）進一步指出，為廠商帶來競爭優勢與績效的來源是資產（Assets）與能力（Capabilities）。

資源基礎論者 Pickett（1998）、Del & Gonzalez（1999）認為，組織未來的競爭力建立在核心能耐（Core Competencies）上，能耐（Competence）為組織所累積的管理經驗、知識或價值觀，是企業得以因應外在考驗，獲取利潤的潛能。綜合過去學者的看法，廠商擁有獨特的能力，是技術與知識累積的複雜組合，這種能為企業帶來競爭優勢的資源，可以是人力、研發、知識、品質管制、技術、管理效率、創新、創業家能力或與私有部門、行政部門的網路關係（Wernerfelt, 1984; Sitkin & Pablo, 1992; Day, 1994; Farjoun, 1994; Helfat, 1994; Maijoor &

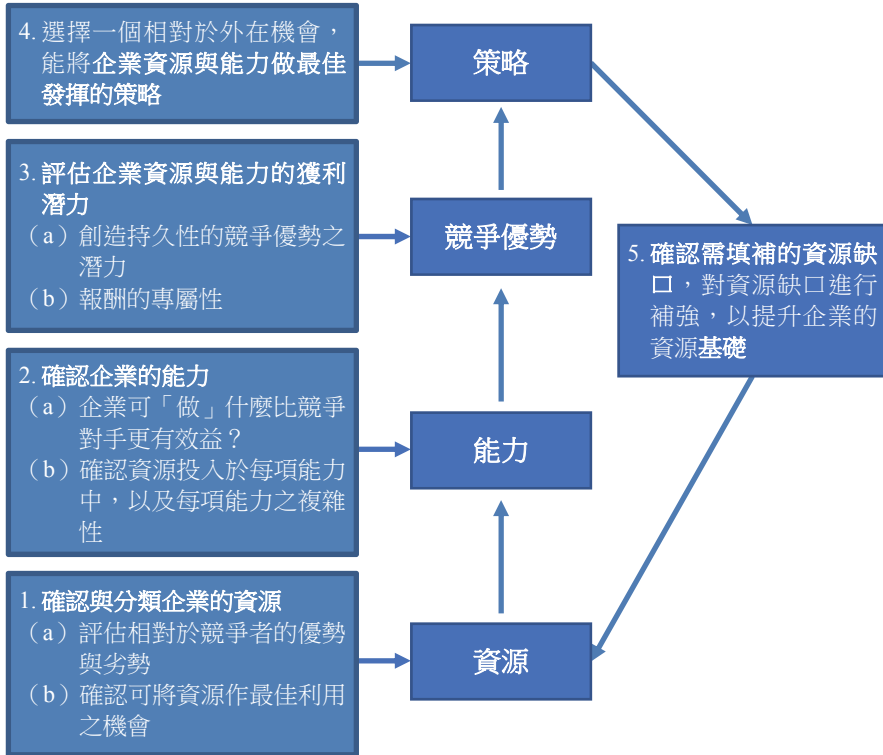
van Witteloostuijn, 1996; Mehra, 1996; Makhija, 2003)。組織要在市場上持續保有競爭優勢，最重要的即是組織本身必須具備比其他競爭對手更強大的資源。Barney (2002) 認為一個公司企業的範疇經濟 (operational economies of scope) 是可以透過相關多角化來達成的，進而讓企業中不同的事業體能夠相互加強。Hitt、Ireland 和 Hoskisson (2003) 也認為採取相關多角化經營策略便是想在單位之間發展並運用範疇經濟，彼此分享廠房、設備等有形資源以及專業技術、品牌名稱等無形資源。因此在多角化策略與資源的討論中，幾乎都是談論到資源與多角化方向「相關與非相關」的課題，時至今日已近 25 年 (Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2011; Barney, 2002; Barney & Hesterly, 2010)。許多研究也指出相關多角化經營比起非相關多角化經營在資源運用上，會產生較佳的市場表現 (Hill & Hoskisson, 1987; Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Jones & Hill, 1988)。

在資源基礎觀點中，除了前述的資源分享理論外，資源類型是另一個探討的重點。最早提出 RBV 觀點的學者 Penrose (1959) 認為資源是由有形事物 (如：工廠、設備、土地、自然資源、原物料、半成品廢棄物，甚至是未售出商品的存貨) 所組成，同時也包括可以利用的人力資源 (如：員工、牧師、行政、財務、法律、技術與管理人員)。Penrose 進一步主張，資源在文法上是一個「名詞」，它們會睡著 (They Could Lie Dormant)，就像閒置的工廠或沒有使用的知識。相對地，它們也可以被使用來提供一連串的服務，就像文法上的「動詞」一樣。Wernerfelt (1984) 相信廠商的資源在一個特定時點，可以定義為廠商半永久 (Semi-permanently) 的有形與無形資產，例如：品牌名稱、內部的科技知識、技能性員工之雇用、貿易接觸、機械、有效率的程式與資本等。許多資源基礎觀點的研究都強調了無形資源的重要性，如 Chan-Olmsted 和 Chang (2003) 認為媒體產業在知識資源的應用便顯得格外重要。傳媒資源包含人力資源、資金資源、技術資源、物質資源等「硬資源」，以及品牌資源、資訊資源等「軟資源」。傳媒資源具備以下特徵：第一，傳媒資源是一種稀缺資源，如頻道、頻率等必需接受國家相關部門的統一管理與調配。第二，傳媒資源的用途是可以選擇的，

具有產業開發和拓展的價值。第三，傳媒資源更新頻率快，特別是節目、技術與人力資源。第四，不同國家地區的傳媒資源因其控制者不同，其特點也有所不同，這點在人力資源上表現得相當明顯。

傳媒內部資源整合可以分為傳媒資源的相鄰擴張（根據原來核心產業的發展需求，完全依託傳媒資源優勢進入與核心產業相關行業）、領域跨越（傳媒發展具相當規模後，進入新的、陌生的行業領域，如展覽業、房地產等業）、重組（針對傳媒原有資源，基於新的現實而重新調整結構）等三項內容。傳媒外部資源整合包括兩個方面：一、吸納外部資源，並將之轉化為內部資源，主要是指傳媒間的併購。二、與別的傳媒共同利用雙方的相關資源，主要表現在傳媒間的聯盟。2015年，李彪以經濟政治學角度解析東森媒體集團的組織變革與擴張途徑，發現東森與其他領導媒體集團如 News Group 在發展途徑上有其相同性，但它的產品勢力範圍及影響力卻不如國際媒體，可看出東森媒體集團的擴張途徑受到區域與市場的限制。Grant（1991）認為企業組織應發展內部資源，形塑他人難以模仿或取得的專屬獨特能力，創造持續性的競爭優勢，企業組織藉此充份善用資源與能力，以發展競爭策略。這也顯示組織存在創造性的價值，以降低外在影響因素的重要性，有別於過去受限於環境的被動性理論。對此，Grant（1991）以「資源基礎理論」提出一個五步驟的策略規劃分析架構（如圖 1）。首先，確認企業資源基礎並評估企業能力，再依資源和能力分析獲利潛力，選擇策略，最後提升企業的資源和能力。此規劃分析架構因符合本文分析東森電視購物台轉型的動態策略，以及考慮東森媒體集團擁有豐富資源的特性，故選用它為本文主要的研究分析架構。

圖 1：以資源基礎理論發展基本策略規劃之分析架構



資料來源：“The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation” by R. M. Grant, 1991, California Management Review, 33(3): 114-135.

## 肆、研究問題

有鑒於目前臺灣跨媒體集團的產生與競爭加劇，本研究企圖採用策略管理內部分析的資源基礎觀點，針對媒體產業多角化策略進行探討，瞭解媒體企業在多角化轉型的執行上如何進行資源的應用與配置，以及資源上的流通與分享。媒體集團多角化除了本業之外，也有選擇進入不同產業的狀況，即非相關多角化。直銷產業具有人際傳播的特質，媒體集團原來的大眾傳播資源是否有所幫助，亦是值得探究的議題。本文除了瞭解東森購物台所採用的多角化轉型策略為何以及其如何執行之外，

更探究執行策略時的資源應用，瞭解資源及策略是如何相互作用使得東森購物台得以在市場上創造競爭優勢。

- 一、東森電視購物台為何轉型？轉型策略為何？
- 二、東森電視購物台擁有何種資源？企業在多角化經營時如何使用這些資源？資源又如何進行流通分享？
- 三、東森電視購物台進入直銷產業的誘因為何？如何運用集團資源進入直銷產業？集團資源與直銷產業績效關連為何？

## 伍、研究方法

本文根據東森電視購物台不同轉型階段，進行個案研究，並以深度訪談法、二手資料分析等二種方法進行資料收集。本文因為以下三項原因選擇東森電視購物台作為研究對象，進行個案分析。

- 一、東森電視購物台於 1999 年成立專屬購物頻道，首創臺灣電視購物現場直播型態，自此臺灣電視購物進入專業且固定頻道企業化經營之里程。東森電視購物台在臺灣電視購物產業，具有舉足輕重的重要地位。
- 二、東森電視購物台為臺灣媒體轉型的典範，經歷三台時代的封閉到有線電視的開放、媒體聚合、科技進步，法令政治變遷，東森電視購物台經營型態從電視廣告轉為電視購物、到智慧零售新零售、社交電商，隨著臺灣傳播環境的變化，歷經多次轉型。
- 三、東森電視購物台轉型經驗豐富多元，除現存成功轉型經歷外，亦曾進行其他不成功的轉型嘗試，例如一系列自營品牌商品、紅利點數公司、O2O、大陸跨境電商、大陸電視購物、兩岸商貿公司等，兼具成功、不成功多重經驗，是具有深度且資訊豐富的個案。

本研究將深度訪談對象分成轉型前東森電視購物台轉型策略經營管理相關主管（14 位），以及轉型後東森天美仕社交電商轉型策略經營

管理相關主管（4 位）這二組對象，共 18 名做為訪談對象（如下表所示）。

表 1：深度訪談對象一覽表

訪談者類型	編碼	訪談對象	訪談時間	備註
轉型前臺灣東森電視購物台轉型策略經營管理相關主管				
高層管理主管	A1	東森購物執行董事	2019 年 1 月	進入集團 28 年，專長整合行銷、會員經營、營運分析與管理，帶領東森購物團隊從創台第一年 5 億營收，歷經七年創下營收超過 300 億元的跳躍性成長
會員服務主管	A2	東森購物會員經營部協理	2019 年 1 月	針對集團會員互導，服務會員及安排客戶體驗活動，將會員資源整合運用，提升會員整體滿意度
商品開發主管	A3	東森購物商品部執行長	2019 年 1 月	掌舵集團零售商品平臺的推動，企業廠商與異業結盟合作，開發自營商品
商品開發主管	A4	東森購物商品部協理	2019 年 1 月	美妝美容保養品的商品開發、銷售及規劃
通路運營主管	A5	東森購物 OB 副總	2019 年 1 月	運用會員資料分析，主動帶給會員需求的商品，開啟銷售新通路
通路運營主管	A6	東森購物電子商務事業部營運長	2019 年 1 月	法務長到電商營運長，不同領域帶動新商模，今年雙 11 刷新業績紀錄
通路運營主管	A7	東森購物型錄部協理	2019 年 1 月	紙本型錄到電子型錄推出，屢創營收佳績
通路運營主管	A8	東森購物節目部副總	2019 年 1 月	跨公司節目資源整合
技術研發主管	A9	東森購物研發中心技術長	2019 年 1 月	整合集團資訊綜效運用，研發新技術規劃及與外部技術合作
通路運營主管	A10	東森購物網路部營運長	2019 年 1 月	東森購物商開到網路營運，以及專案合作規畫執行
集團行銷主管 公司運營主管	A11	東森集團行銷長 自然美執行長林燕玲	2019 年 1 月	集團資深行銷主管，東森電視到東森購物，再扛起美容界老品牌自然美集團的執行長，線上、線下開創新商機

訪談者類型	編碼	訪談對象	訪談時間	備註
業務運營主管	A12	自然美副總經理 黃美玲	2019年1月	專長美容商品營運，曾為東森購物自營商品部營運長，轉至美容界老品牌自然美服務，再與東森一起打造老品牌新包裝
業務運營主管	A13	東森新聞雲寵物雲經理	2019年1月	專攻毛小孩互動的寵物雲，粉絲數節節升高
業務運營主管	A14	東森整合行銷 O2O 事業部營運長	2019年1月	O2O 事業營運規劃與執行
轉型後東森天美仕社交電商轉型策略經營管理相關主管				
公司運營主管	B1	東森天美仕電商事業部資深副總	2019年1月	轉型後東森天美仕社交電商
公司運營主管	B2	東森天美仕營運事業部營運長	2019年1月	轉型後東森天美仕社交電商
公司運營主管	B3	東森天美仕國際事務中心副總	2019年1月	轉型後東森天美仕社交電商
業務運營主管	B4	東森天美仕營運事業部業務部經理	2019年1月	轉型後東森天美仕社交電商
消費者代表	C1	A 級會員	2018年11月	消費 30 萬元以上
消費者代表	C2	C 級會員	2018年11月	消費 5 萬-15 萬元
消費者代表	C3	D 級會員	2018年11月	消費 5 萬元以內

資料來源：本研究整理。

由於受訪者對於問題面向與角色不同，為了深入瞭解受訪者的經驗歷程與感受，並將訪談資料進行比較，因此採用「半結構式訪談」(Semi-structured interviews)來進行資料收集工作。訪談大綱如下所示。

- 一、東森電視購物台的經營模式、遭遇困難與轉型狀況為何？
- 二、東森電視購物台為何轉型？多角化轉型情形為何？其多角化事業有多少？事業之間的相關性？
- 三、東森電視購物台擁有何種資源？企業在多角化經營時如何使用這些資源？資源又如何進行流通分享？
- 四、東森電視購物台進入直銷產業（社交電商）的誘因為何？如何運用集團資源進入直銷產業（社交電商）？集團資源與直銷產業（社交電商）績效關連為何？

五、東森電視購物台轉型的挫折與實績為何？

六、東森電視購物台轉型前後資源、能力、競爭優勢、策略等面向呈現與互動關係為何？

本文因涉及企業經營策略面向，故亦會檢視公司營收資料、內部會議紀錄、內部檔案等二手資料，共計 1,285 件，明細整理如下：

表 2：二手資料整理一覽表

類型	學術論文	報紙	雜誌	網路媒體	內部文件	內部會議紀錄	統計資料	相關網頁
小計	92	49	128	475	154	43	17	327
總計	1,285							

資料來源：本研究整理。

## 陸、東森電視購物台轉型分析

東森電視購物台自開台以來，基於不同的時代背景與原因，共歷經三階段的轉型。

### 一、第一次階段轉型分析：影像互動廣告

#### （一）轉型背景與原因：破壞型創新

自 1998 年臺灣主管機關通過「衛生食品藥物法」後，由於這些小型電視購物頻道原本主要是以男性壯陽藥物、跌打損傷藥膏以及減肥食品販賣為主，因政府管理取締而一下子減少許多，連帶系統商可收取的通路費也跟著減少。東森購物商品部執行長 A3 談到，東森電視購物台創建時，衛星電視購物廣告受到法令影響，引起有線電視臺廣告收入大幅縮水，所以想要從購物台廣告這個概念重新出發，去韓國考察。一開始，東森面臨運營困難，因此調整成全廣告頻道。在 1999 年，全頻道都是廣告台的概念，東森是首例（A3，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。

第一階段的轉型策略即以新的「影像互動廣告」內容手法及商品開發為主軸。當時東森電視購物台進行了二場革命，第一場就是「節目製作的革命」，也就是節目製作的創新，並建立新的「影像互動廣告」模式。以前一集電視節目大概要拍一個禮拜，一部電影大概要拍兩三年，而電視購物則是使用模組化、區塊化、程序化的方式，透過作業流程 40 分鐘就把一個商品拍攝完成。當時很多製作人、銷售專家，其實並不瞭解商品本身的特色，而是不斷的使用同樣一套流程：介紹商品到某個時間點就進某種字卡，上某類內容，銷售專家在那時該說某些臺詞，其實它幾乎是一樣的。東森電視購物台的第二場革命，就是所謂的「Live 現場即時直播」這個概念，這個經營模式是透過電視製作人加以實現的。當觀眾打電話進現場訂購時，他可能看不到衣服的背面，就可以透過客服人員傳達給節目製作人知道，讓製作人下達口令請模特轉身，讓訂購者跟對產品有興趣的消費者可以直接看到產品的全貌，這就是第二場革命，這也是所謂的資訊回饋閉環管理（Closed-loop Management）（東森購物節目部副總 A8，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。東森集團從 1975 年航運倉儲事業上市控股母公司開始，在 1995 年轉進有線電視 MSO 東森媒體科技，開始了東森與媒體產業的不解之緣。當時有線電視系統業者為了填滿頻道數量，在自製或影片頻道中穿插出現電視購物的影帶廣告，成為電視購物廣告在臺灣發展的雛形。第一階段轉型前，東森集團擁有眾多的有線電視系統業者並已經開始自製節目，亦即同時擁有有線電視系統業者以及頻道業者的雙重身份，這也成為東森購物電視臺第一階段轉型最重要的「資源」。1993 年，臺灣地區有線電視經營樣態也產生改變，從早期違法的「第四台」時期漸漸轉變為政府管制、需申請審批的「限制型產業」。當產業進入形成門檻時，東森購物電視臺的「資源」便轉換成企業的「能力」，甚至更加形成突顯與競爭業者差異的「競爭優勢」。

## （二）轉型策略：百貨樓層策略、自創品牌與高價策略、核心廠商策略

東森電視購物台採取了包含「百貨樓層策略」、「自創品牌與高價

策略」、「核心廠商策略」等三種多元的產品策略。「時間就是金錢」，電視購物頻道所販賣最重要的商品就是時間。「平均每分鐘的營業額至少要達 3,500 元，以每天 20 小時 Live 節目播出來算，一天至少要有 420 萬進帳」（A3，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。如何在這個時間就是金錢的通路中，安排多元的商品，創造最大營業額，是東森電視購物台第一階段轉型所要面對的最大課題。就像百貨公司依據消費者逛街購物的動線，配置各樓層所應販賣的商品，東森電視購物台也根據不同時段的收視族群，規劃出合適的商品。百貨公司消費主力為女性，因此特別將所有高單價與高利潤的商品，如化妝品與女性服飾等，集中在一至三樓這個黃金地段。電視觀眾收視習慣也有所謂的黃金與冷門兩種時段之別，東森電視購物台因為婦女觀眾多，白天就販賣保養化妝品、珠寶首飾或服飾等女性商品。到了晚上 7 至 11 時的黃金時段，因為收視群擴張至夫妻或全家，就專賣 3C 用品、家電或傢俱等單價較高的主力商品。「一來符合家庭共同收視的習慣，二來也可供觀眾與家人共同決定是否購買」。A3 表示。對照起當時一般電視購物台的产品單一化現象，東森電視購物台採取了與眾不同的產品策略。東森電視購物台定位自己的角色，像經營百貨公司一樣，一層、二層、三層、四層各有不同的商品。

當時東森電視購物台自創所謂的「白牌商品」，另外也採取「多頻道」的經營概念。東森電視購物台從開台第三年就開始生產東森的自營商品了，東森購物執行董事 A1（2019 年 1 月深度訪談紀錄）表示，「我們做自營商品是因為早期電視購物頻道的供貨單價都很低，消費者不敢買貴的東西，供應商也不敢拿貴的東西來賣，所以品項單價受到限制。為了突破這件事情，以前的自營商品全部走高價路線」。A1 進一步說明，「大家都在賣平價面膜的時候，東森購物自己的品牌商賣高價，服裝也一樣，一般服裝 3 件 990 元，我賣 1 件 3,000 元。我們的好處是那個時候失敗很有限，從 2003 年開始做，一直做到 2007 年，雖然有庫存，可是比例不高。老闆那時的目標是做 10 個品牌，一直沒改變過，從美妝開始，又做年輕的保養品牌，後來又做服裝，做珠寶，都偏女性，都做高價。當我們把價格區間拓出去之後，廠商就會有很多空

間，以前公司永遠都在賣 1,000 多元、2,000 多元的美妝品，後來逐漸有 6,000、7,000、8,000，甚至 10,000 元的產品，也敢導入更多的大品牌，更好的產品。對東森購物來說，我們比較沒有價格限制，會員也沒有價格限制的問題，我們可以賣收藏品一次賣 4、500 萬，也沒有爭議」（A1，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。林中一曾經在 1999 年受命「背水一戰」，嘗試販賣單價四萬多的 Toshiba 筆記型電腦，最後以超乎預期一倍以上的銷售業績，重振東森電視購物台的信心。

東森電視購物台期望為那些供應商們開創一片新藍海，甚至在東森購物台販賣珠寶的都是那些不曾做過珠寶的供應商。東森購物商品部協理 A4 談到相關細節，「要這些供應商進來的時候，都會取決於你這個市場有沒有帶給它業績，所以招商其實是有初期的困難。與其這樣還不如培養自己供應商的能力，把培養的人跟夥伴的能力，把它變成獨一佔有性的業績來源」（東森購物商品部協理 A4，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。到目前為止，東森電視購物台已經擁有七、八百家供應商，而且是東森購物的獨家供應商。很多供應商也隨著東森電視購物台的發展，而逐漸擴充成長。發展早期，老闆曾給予東森電視購物台蠻明確的政策就是「大力扶植主要的供應鏈或所謂的核心廠商」。因為這些廠商才可以配合你的發展去進行投資，也等於是東森電視購物台力量的延伸。在企業進行轉型或有所震盪的時候，這些核心廠商也「很難跑掉」，因為它們對東森電視購物台的依賴性很高。東森電視購物台第一階段的轉型策略或可歸屬為所謂的「產品策略」，然而在東森電視購物台的個案中發現其隱含了「通路策略」的意涵，因為這些策略的成功是奠基在東森集團強而有力的系統經營上。如果東森電視購物台無法擁有多頻道經營權，「百貨樓層策略」可能就無法成功，就像統一集團若不是擁有 7-11 這個通路，部份的自營商品可能也不會獲得成功的機會。東森電視購物台在頻道內容經營、商品開發上的努力，最終也成為下一階段轉型所具備的資源之一。

## 二、東森電視購物台第二次階段轉型分析：電子商務平臺

### （一）轉型背景與原因：頻道泛濫、市場萎縮

由於電視購物頻道數量大增，頻道經營者除要面對同業商品削價等惡性競爭外，還要面對有線電視系統業者的變相加價。應菁（1995）的研究也提到，因為購物頻道數量不斷增加，但電視通路平臺卻很有限，有線電視系統業者紛紛改以競標的方式，變相提高頻道租金，使得電視購物業者獲利大受影響。以頻道租用價格為例，在媒體集團經營電視購物頻道前，電視購物頻道業者必須支付有線電視系統商，每個月每一收視戶 1.5 到 7 元不等的上架費，成為電視購物頻道經營成本中佔比很大的一項支出。以一個 300 萬收視戶的購物頻道為例，一年的頻道租用費即可能高達 1.8 億元，如此高的頻道租用價格已經不是過去地區型業者可以負擔的（陳曉菁，2005）。由上述東森購物電視臺第二階段轉型的背景與目的可推估「資源基礎理論」前三步驟對應的「資源」、「能力」及「競爭優勢」。東森電視購物台依據相關策略成功的進行第一次轉型，也成為電視購物產業的龍頭老大。東森電視購物台所建立的製播方式、服務流程、購物專家培養、自製商品等機制，也成為東森電視購物台第二階段轉型的重要「資源」。再隨著有線電視系統經營愈來愈集中化，東森、中嘉集團似乎已成為市場中的唯二，也使得以上資源能快速轉化成企業的「能力」。以上種種的「資源」與「能力」讓東森電視購物台成為一個真正的「品牌」，也產生了與其他購物台有所區隔的「競爭優勢」。由以上二手資料可知，東森電視購物台啟動第二階段轉型，並非電視購物經營產生嚴重的困境，而是因為經營後期，頻道泛濫，市場逐漸萎縮，再加上網路發展所啟動的行銷改革。

### （二）轉型策略：水平式科技轉型策略、垂直式品牌商發展及多角化經營策略、集團國際化策略

東森電視購物台的「水平式科技轉型策略」是東森媒體集團一種廣

度擴張策略，此次策略轉型的重點在於把原本東森購物電視臺的會員，擴充發展為型錄、網路、手機商務等業務的消費者。臺灣 2,300 萬人，就有 800 萬人曾經購買過東森購物，比例上相當的高。東森購物執行董事 A1（2019 年 1 月深度訪談紀錄）表示「臺灣是一個飽和型的市場，基本上它會隨著年齡老化而衰退，有點像日本的狀況。這個市場就是一個博弈的零和遊戲，哪個管道少了，哪邊管道就多。我們在 2008 年時自稱，我們已經做了超過一個百貨公司的營業項目。當時這個類比，就表示我們是在跟實體線下做競爭」。東森電視購物台後來發現電視通路跟會員之間的接點太短了，一次只有一個商品。因為這樣，東森電視購物台才擴張成五個頻道，把綜合百貨的規模用頻道的方式呈現，讓消費者一次可以接觸到這麼多品項。A9 說明相關思考邏輯，「東森一開始就是鎖定讓品類品項變廣，跟客戶接觸的時間點，從原本的一個頻道只能賣一個，變成是同樣晚上八點檔可以同時賣十件商品，就是十個頻道」（東森購物研發中心技術長 A9，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。科技的興起也讓電視流量轉移到網路上，根據上述的策略方向讓東森電視購物台轉型到網站上是十分順利的，幾乎是無縫接軌（東森購物研發中心技術長 A9，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。網路購物是以廣度為主，東森購物網有 4、50 萬件商品，可滿足廣大會員需求。電視購物經營是以深度為主，商品品項少，透過節目銷售將商品本身的产品力詳盡解說，只不過有三成客戶會透過網路下單購買電視購物的商品。為滿足廣大消費者需求，網購需上架許多毛利率低的商品例如 3C、家電等。電視購物銷售品項因為沒有網路多，則選擇家用品、紡品、美保等品類為主力。

東森電視購物台另一種轉型邏輯即是以垂直的方式，往品牌商方面發展，包含品牌商的服務公司、商貿公司、化妝品公司、保健品公司、服裝公司等等。在這段期間雖然多多少少也有一些成功的案例，但目前累積下來除了「蝶蒙 D'Amour SPA」等公司，大多數百分之九十幾乎都已經清算結束。東森電視購物台很多自營品牌都隸屬於同一公司，供應商可以在裡面創業，也就是商品多角化跟商品轉型的供應鏈轉型。早期東森電視購物台生產自營商品不是為了差異化，而是為了創造通路的

營業環境，所以占比沒那麼大。營業額 300 億的時候，自營商品其實只占了 10 億，並不算很多。當時因為風險比較高，廠商不願意生產精品，所以東森電視購物台去建構高價的市場。現在因為電視購物商品同質性愈來愈高，反而東森電視購物台生產高價商品是為了差異化。因為老年化社會的趨勢，東森電視購物台從原本多品類、多品項的商品，到選擇製作專業的美妝保健及抗衰老產品。A10 解釋，「之所以做這樣的選擇一方面是被高毛利商品所驅動，另一方面也是使用效率的問題。預測消費行為是通路裡面非常重要的能力，東森之所以能經營好是因為知道客戶需要甚麼。在客戶轉型過程中，消費者可能沒有那麼愛穿也沒有那麼愛玩了，但他開始講究健康、講究抗衰老、活力，這也是趨勢。加上我們在這方面的投入，供應鏈的完整度也夠高，與發展良好的生技環境正好結合，所以才有這樣的結果。當然我們一開始在做這些商品，女性的需求量也是最明顯的，所以從女性切入，是我們會走美妝保健一個重要的基礎，因為我主要的客戶是女生」（東森購物網路部營運長 A10，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。

東森電視購物台因為品類多、品項多，也塑造了網路轉型前期的資源基礎。東富資訊、東森旅遊、東森保險、東森資產、東森公關包含經紀等十幾家企業，都曾是東森電視購物台的子公司（東森購物型錄部協理 A7，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。目前東森電視購物台多角化事業，包括電視、網路、型錄、直銷、MOD 等，這是管道的多角化。東森電視購物台也曾進行過產品供應鏈多樣性的多角化，比如先前提到的五條、十條頻道，就有不同的產品品類。A1 表示，「事實上，我們不算是一個 IT 技術非常先進的公司，我們大量是靠人去補強的…IT 很容易複製，所以我們企業除了 IT 之外，又有點不一樣，我們是靠人作差異化…「人」在東森的占比蠻重，這件事情說實話，有點難複製…我們很早就去發展會員關係、供應鏈關係、我們的廠商經營做的非常早…我們必需去計算供應商在我們通路的營業占比，對「它」而言的營業占比，那時候我們是希望我們對供應商至少能做到 20 到 30%，這個通路就非常穩健。這是當時老闆給的指令，我們也搞不清楚，東西有得賣、天天都有人來排隊，可是老闆不喜歡這樣。以前我一點都不缺商品，一

個禮拜可以提報 1、2000 項商品，可是每一家都很小，老闆反對這件事情」（A1，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。

東森電視購物台的轉型思考，很多時候是為了業績成長，其次就是考慮東森電視臺國際化的角色，當時東森購物的政策是「無所不在，無微不至」。隨著東森電視臺馳名東南美洲、亞洲、還有香港，東森電視臺在國際市場中有了固定的收視受眾之後，國際的廣告主及企業家也開始想在東森電視臺投放一些廣告，並銷售商品。透過東森電視購物台可以將時段轉化成一般品牌廣告外，也因為東森購物能直接提供金流、物流、資訊流的對接，所以東森電視購物台也能嘗試國際化的角色。當時，東森電視落地美洲台，將部份時段規劃成電視購物節目，一開始都還沒有在地供應鏈的流通分享，而是採用臺灣接單，商品再由臺灣運送到美國的方式處理。東森整合行銷 O2O 事業部營運長 A14（2019 年 1 月深度訪談紀錄）表示，「我們商品都從臺灣過去，營業額美國的，我們幫他接單，他委託給我們，他只有作出貨…有點像郵購，因為他們買的是小城市，不像我們是全省覆蓋的，一個城市一個城市買法，比較點狀買法。」草莓網也是為了國際化，推展整個集團資源，讓東森電視購物台的商品也能夠透過這個管道販賣到國外去。從趨勢上來看，這也是符合現今線上廠商的競爭態勢，不是只有國內競爭，而是全世界在競爭。如果要能夠在當地獲得絕對優勢，必須接地氣，必須線上線下結合，這也是東森媒體集團去做這件事的原因。當東森購物進行異業結盟時，最先能進行的就是供應商，其次要觀察市場大小與會員能不能導入。東森集團投資的自然美或是寵物店，在資訊平臺打通之後，就可以形成所謂生態鏈的導客壁環（東森新聞雲寵物雲經理 A13，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。

公司資源通常會左右公司的成長與發展，因此當一個公司有著多餘的資源，便能進行多角化投資。東森電視購物台在第二次轉型階段，已累積相當資源，也開始了企業多角化經營。「水平式科技轉型策略」主要隨著科技發展，建構相似但不同通路的企業。「垂直式品牌商發展及多角化經營策略」則是期望東森電視購物台能增加對上游供應商的掌握度，並建立相關企業。「集團國際化策略」主要擴張不同區域的市場，

在組織上同時也建立新的子公司。這三個策略都是屬於多角化策略，也是屬於企業成熟期才會發展的策略，這些策略規劃的主要目的在於降低成本、增加收益、擴大影響力，持續強化東森電視購物台的核心競爭力。

### 三、東森電視購物台第三次階段轉型分析：社交電商

#### （一）轉型背景與原因：科技因素、社交趨勢

數位時代的特色之一，為新興商業模式持續衍生及不斷竄出。2003年 SARS 事件爆發，產生到店購物的不安情境，讓以宅經濟搶攻消費市場的電視購物，業績瞬間成長數倍。2018 年，黃寶祚、陳麗貞實證發現東森購物的商務鏈結構出現問題，即此時期的東森展現富後勤優勢的後向影響度，卻發生前向鏈結失衡之感應度問題。當前，新的行動商務持續增生，大數據分析為主的商業生態網路（business ecosystem）已逐漸形成，顯見當前網路世代與電視世代的消費隔閡正悄然擴大。消費者 C3 即表示，自己沒有使用傳統東森購物台的習慣，但媽媽較常使用。媽媽說有一個專門服務她的客服，有生日金或其他問題都可以直接打電話給那個專員（2018 年 11 月 23 日訪談紀錄）。

面臨成熟期的東森電視購物台若處理不慎，恐會落入退出頻仍（shake-out）之成長混沌期（chaos period），但也可能是淬煉轉型與蛻變商機（黃寶祚、陳麗貞，2018）。根據 TVBS 2012 年報導，曾創下年營收 340 億的東森購物，每月有 4,500 萬的虧損及高達 40 億的債務。2012 年 9 月東森電視購物台易主後，決定改變營運模式，不再「現場播出」，不用購物專家推銷，直接播出廠商提供的商品介紹錄影帶，並於 10 月 18 日通報裁員，總員工 779 人，會分批裁撤 77 人，購物專家全數不留。東森購物發言人曾雅玲發言表示，「我們在營運模式，還有節目型態做了一個調整，就是要去大幅降低我們的營運成本。」東森購物網一直到 2016 年都還只是損益兩平，有一大部分的原因是因為東森購物沒有持續在科技上發展「集團改組，停下來，也是跟人有關。」這些轉變也促使東森電視購物台加快第三階段轉型的腳步。

東森購物會員經營部協理 A2（2019 年 1 月深度訪談紀錄）談到東森電視購物台未來的方向與趨勢時表示，「我們大概估計有幾點，第一個就是做品牌，要就是從頭鎖住一個年齡層，隨著從 20 歲做到 45 歲、做到 50 歲和老去，不然就是第二層，就是永遠鎖定在這個新興的市場，做年輕的族群，消費者長大了就不會再回頭，像以前美國做詹姆斯的書包是一樣的」（東森購物會員經營部協理 A2，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。

臺灣電子商務零售平臺在 2016 年，新加坡商蝦皮進入臺灣市場時，產生了巨大變化。當時，蝦皮僅靠一個「補貼運費策略」，每件補貼 80 塊的免運費，吸引了大量的供應商，大量的電子商務使用者也同時轉移到蝦皮平臺。臺灣電子商務的零售管道龍頭 Pchome、Momo 等公司都面臨了嚴峻的挑戰。當時電子商務線上流量的攫取，都還要依靠臉書投放廣告，還有 Google SEO 關鍵字投放來獲取，整體流量費用幾乎已經佔商品成本的 10~29% 左右。東森天美仕電商事業部資深副總 B1 表示（2019 年 1 月深度訪談紀錄），「我印象很深刻，在獲取一個 PC 版 Twitter 新用戶的成本就高達 2,400 塊台幣，獲取一個新的 APP 下載用戶的成本大約要 80 塊到 60 塊不等，但如果公司是使用遊戲或者相關廣告衝下載量，之後的卸載率又相當高」。電商發展驅動本質是零售，以更低的成本獲取用戶是電商發展的關鍵要素之一。智慧移動終端的普及，4G 的普及和 5G 的研發，網路資費的下降，為臉書、微信、微博、短視頻、APP 等多樣化社交媒介的蓬勃發展奠定了技術基礎。社交平臺集聚了大量用戶，成為商家新的流量來源。東森天美仕國際事務中心副總 B3（2019 年 1 月深度訪談紀錄）談到東森電視購物台進入直銷產業的原因是，「臺灣的市場已趨近飽和，既有新客戶的爭取，在別的管道已經滿載，電視普及率 8、90%，電子商務的觸及率跟上網人口也是 8、90%，所以我們進入直銷產業。以既有的東森集團資源優勢，從原本 B2C 消費平臺模式，進入到 B2B2C。東森電視購物台透過資料分析，發現仍然有高達 87% 東森購物的停滯會員與新會員，這些變成充實東森電視購物台新增會員的增量，這部份資源整合，也是當時踏入直銷產業的一個誘因。再加上，臺灣是一個經濟跟電子商務閉鎖的社會，

臉書跟 Google 盤據社交電商，線上流量也愈來愈貴，這也是東森電視購物台發展社交電商的重要因素之一」。第三階段轉型時，在「資源」部份，東森電視購物台已累積相當豐厚的有形資產及品牌權益等無形資產，也新增了電子商務的相關「資源」。雖然隨著環境變遷，「能力」在某些區塊有所衰退，但總體還是增加的。這些「能力」在長久累積下，便成了東森電視購物台的「競爭優勢」。

## （二）轉型策略：會員社交策略、品牌後勤策略、多通路策略、資料化趨勢預測策略

以上這些環境因素就是當初東森電視購物台發展直銷產業的主要誘因，東森電視購物台發覺透過直銷的方式，就是針對東森購物既有存量的會員名單，進行重複再銷售。東森電視購物台在本階段採取「會員社交策略」、「品牌後勤策略」、「多通路策略」、「資料化趨勢預測策略」。東森購物當初是因為「返利分潤」這件事，才想到進入直銷這個產業。在直銷產業之前，最早發展的是紅利積點的概念。紅利積點同時也是日本跨業會員忠誠計畫的一部份，當時線上下也累積很多的經驗，包含第一個線下實體店的設定。之後東森購物慢慢開始瞭解整個運作模式，更重要的是，也分別依照這樣線下的發展，投資了臺灣禮物卡公司、墨攻科技票券公司，提供線下店資源的展現。

圖 2：東森天仕美網聯通會員制度

### 制度



資料來源：東森天仕美網聯通內部文件，2018。

東森天美仕電商事業部資深副總 B1 表示，「東森電視購物台階段，我們就發現了如果用人當成單位的話，其實包含性是有限的，所以後來用家戶當成單位。因為一個家庭裡面，雖然一個人來買東西，但是賣給他的不是那一個人的商品，賣的是一個家庭裡面的商品，所以後來婦女占比為什麼那麼大的原因，是因為婦女代表家裡面的購買者，也是決策者，比例很重。社交電商有一部份概念來自於此，我們先前做過一陣子人推薦人，也沒有不好，可是後來發現用不著，我們只要把家戶的核心人物掌握到的話，它整個家庭都在這個人身上。所以，階段是個人化以後到家戶，家戶到電商後又轉成個人化，其實有幾個階段的」（東森天美仕電商事業部資深副總 B1，2019 年 1 月訪談紀錄）。2017 年 3 月徐協理、楊特助針對「直銷事業相關進度及獎金制度結合東森員購建議案」提出報告，並得到「商品極大化是我們持續要努力的，一個公司的轉型非常重要」這樣的結論（2017 年 3 月 15 日，東森集團直銷專案會會議記錄）。隨後即決定 4/14 董事會提報成立直銷公司，資本額登記為 5,000 萬元，其中東森電視購物台出資 60%，餘 40% 由子公司先認購，後續直銷領袖加入後再將子公司認購股份分配給他們（2017 年 3 月 24 日，東森集團直銷專案會會議記錄）。因為東森電視購物台已經經營 20 年，會員也從粉領族變成銀髮族了。年輕新用戶的攫取變成刻不容緩的任務，這個客戶增量的優化過程，最主要的想法也期望其他管道的會員能夠漸漸轉移到數位載具上來經營。

東森購物會員經營部協理 A2 說明，「其實我們很早就作 VIP，線上很少人作 VIP，可是我們很早就作 VIP 了。VIP 在我們這裡的產值、穩定度，那天還有一份報表，就是到目前為止東森購物已經 20 年了，今年進入第 20 年，2017 年往回頭算，17 年來每一年都消費的客戶還有 13,000 多人…當時我們主要是鎖定在直銷這個業務上面，希望透過銷售員直接對我們的會員進行二次的行銷，三次的行銷，也是針對會員的粘著度來進行銷售。另一方面，也想到經營加盟體系的拓展，東森品牌其實在資源的品牌上，相對於其他的直銷同業來比，是有足夠的品牌力量。我們也鎖定在購買行為上面，分享、廣告，還有曬圖等等，這是社交的常態」（東森購物會員經營部協理 A2，2019 年 1 月深度訪談紀

錄)。

近期，東森電視購物台做了另一件事，叫作「分潤」，就是把公司利潤分享給他的客戶，所以做了直銷，你是我的客戶還可以分潤。自然美副總經理 A12 黃美玲表示，「我不是賺自己的錢，而是讓更多人用這個平臺，一起獲利」。這樣的機制是東森電視購物台這個階段的轉型重點，例如：OB（電話行銷）、直銷、自然美等都是類似的狀況。自然美是加盟系統，而且已經發展成熟，它可以把商品維護、行銷包裝、會員經營都管理的非常好。自然美不把降下的利潤一家獨享，而是分享給它的供應商、會員朋友、員工（東森集團行銷長自然美執行長 A11，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。消費者 C1 認為，透過東森購物 APP 消費不但可以自購省錢，分享連結也可以賺錢，的確能增加消費者的使用意願（C1，2018 年 11 月 24 日訪談紀錄）。C2 也覺得，東森購物的消費者比較被動，但是有現金回饋後，就會想化被動為主動（2018 年 11 月 24 日訪談紀錄）。

整個東森電視購物台在社交電商（也就是天仕美網聯通）的發展，在不到一年的時間內，創造了 6,000 多個經銷店主，以及 47,000 多名實習店主，並且獲取 87% 的新客率，符合此次東森電視購物台轉型的需求。天仕美網聯通規劃之初，公司最擔心的就是，如果這個經銷商原本就是東森購物的忠誠會員，而如今卻要返利給他，反而造成東森購物營業上的虧損。如今天仕美網聯通擁有這麼高的新客率，也使得先前的疑慮不復存在。反而針對這樣一個新的加盟品牌，原本 B2B2C 的行銷方式，在依託東森社交平臺人際網的銷售之後，另外開創了 B2C2C 的行銷方式（東森天美仕營運事業部營運長 B2，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。

再者，東森天仕美網聯通以既有的媒體資源跟造勢能力，給予加盟商相關的榮譽和品牌支持，也就是所謂的經銷商網紅製造機。例如，某某加盟商是一個銷售達人或所謂的網紅，他除了忙著社交，導流量之外，他如果想要把流量變現，通常他要搞定物流、自己批貨、忍受庫存，最後自己執行貼標封箱等雜事，最後換取 15 至 20% 淨利，或者 30 至 40% 的毛利。但是網紅在加入東森天仕美網聯通這個直銷體系之

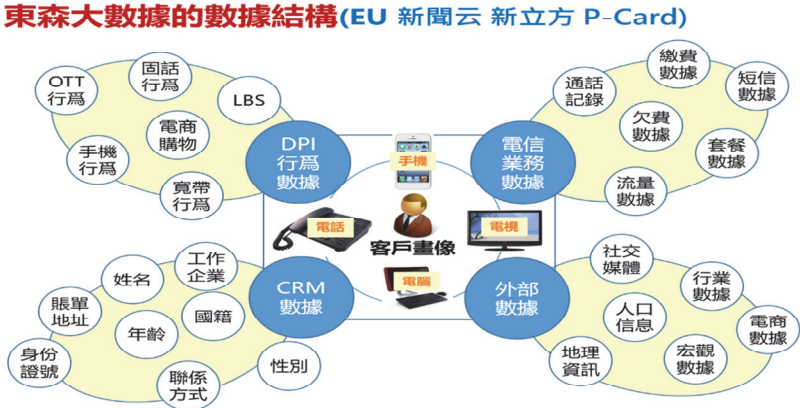
後，他完全不用顧慮到販賣的商品品牌、金流、物流等事，而只要專心的發展自己最獨特的賣點，也就足夠了。譬如，口紅相關的網紅達人，他可以專門撰寫口紅、打扮相關知識的文章。營養師或藥師可以變成一位保健食品的專家，他能夠把自己在東森購物網中精選的商品，「拉」到他東森天仕美網聯通平臺的個人網店中，不需另外考慮金流、物流、資訊流等問題，他只要具備創業經營所該有的態度跟自己的分享心態，就可以馬上執行創業（東森天美仕營運事業部業務部經理 B4，2019 年 1 月深度訪談紀錄）。

過去社交電商無法完全符合用戶需求的原因之一，就是太過注重推銷特定商品。東森購物暨香港草莓網執行長 A6 表示，東森創新社交電商，與過去最大不同就是整合集團內豐富的資源，尤其東森購物網站上擁有超過 50 萬品項，2019 年又增加很多自營品，包括與大廠合作開發衛生紙，注重品質且單價較低，入手沒有門檻。年營業高達 40 億以上的草莓網，則有 3 萬多美妝保養品項，有兩大購物網站提供龐大資源支援社交電商，讓用戶推播商品的選擇更具多元性。A6 表示，日常生活中不論食衣住行，在東森都能找到，並且讓用戶自由挑選想賣的商品，此外，社交電商另一大特點，就是即使出國旅遊照樣可以分享經營。社交電商趨勢大會吸引超過千人共襄盛舉，若每個人再各自介紹給 10 個人，等於將有上萬個、甚至 10 萬個下線幫忙推廣網站上的商品，這是其他電商做不到的，2019 年也計畫在社交電商持續成長下，營業能占東森購物約 10~15%。

東森購物 2017 年獲利為臺灣電商第三高，在劇烈的市場競爭下，東森購物藉由發展多通路的經營模式，已擁有 4 個電視購物頻道、2 個購物網站、行動購物 App、型錄、電話行銷等，同時也是第一家進駐中華電信 MOD 以及 OTT 服務的電視購物業者，欲以全通路接觸不同族群的消費者。一直以來，東森電視購物台持續進行最關鍵的一件事情就是，他們在過程當中，所有的事情都記錄在系統內，都記錄下來了。現在資訊發達之後，便可以將存檔的記錄找出來，解剖這些行為背後的因素，作成推測。例如：人的行為偏好，比如現在有多少人看手機？有多少人加入付費的流量 IP 電視？東森電視購物台的轉型就是在消費者行

為上看到趨勢，把這些趨勢用來預測未來發展，擬定計劃後，就去做了。東森總管理部全體同仁會議會議記錄也記載了主管當時的談話，「電視不會退流行，差異在於消費行為的改變。資訊及大數據人員應懂得利用工具，以免做白工。以型錄為例，因為能善用 Line 等工具因而能成長 10% 以上，且增加了會員的消費次數及消費金額。新的一年在作戰時應將錢花在刀口上」（2017 年 1 月 17 日，東森總管理部全體同仁會議會議記錄）。東森購物從資料的觀點而言，都是一直深耕自己既有的收視戶，東森購物 OB 副總 A5（2019 年 1 月深度訪談紀錄）說，「我只服務我的忠誠會員，而且不斷的增加他的口袋佔有率、增加我的營收、以及他們的家庭佔有率，這是一個很紮根的方向。」

圖 3：東森大數據資料結構



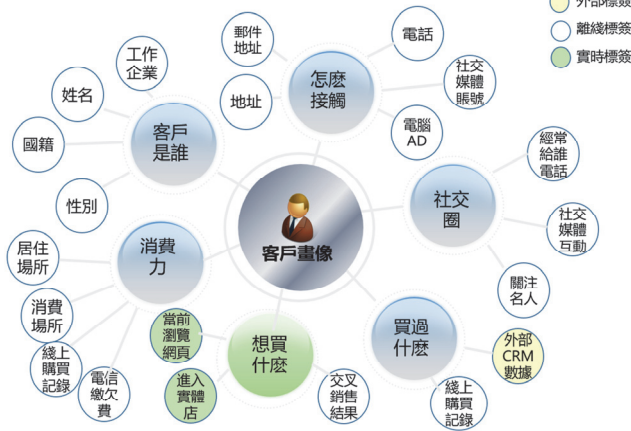
資料來源：謝邦昌，2018。

過去，電子商務還沒有辦法完成像電視購物這樣的資訊回饋系統。現在，東森電視購物台與北醫大團隊合作研發 AI 語音辨識貼標，即時將客服同仁與使用者對話的電話內容進行大數據分析，快速掌握使用者輪廓與喜好，推薦最適合客戶需求的商品，帶動電話行銷有效提升成交率，達 120% 以上。東森購物網執行長 A6 表示，東森購物除了網羅各大國際品牌合作，持續擴展商品品項外，不定期推出各種優惠活動，還特別針對消費者使用介面與優化服務不斷努力，「商品推薦功能」對消

費者而言，能快速找到自己想買的商品，縮短找尋商品的步驟和時間，利用 AI 演算法，針對線上瀏覽的消費者輪廓，預測出其可能會喜歡的商品，呈現在推薦商品頁面中，進而提高購買成交率。

圖 4：東森大數據的客戶畫像

東森大數據的客戶畫像(新聞云 新立方 P-Card)



資料來源：謝邦昌，2018。

東森天美仕營運事業部業務部經理 B4 進一步說明，「一開始就是不斷的收集不放棄，但也不知道怎麼用，可是現在大數據技術發展，可以做預測，預測之後作分享。我們的分享是不是社交的方式？有點像又不完全像的原因，因為我們是加上分潤的，所以所有人在這生態圈裡面，互相的生存，就是我也供給、我也生產、我也消化」（東森天美仕營運事業部業務部經理 B4，2019 年 1 月訪談紀錄）。

東森直銷執行董事胡殿群（許展溢，2020）認為，東森直銷和和競業最大不同是「教育系統」，東森著重人才培育，透過經銷商培訓經銷商，也就是由公司授證培養，由經銷商領導人、講師等有認證者在各地開班授課，培養跨越組織的經銷商。「會員社交策略」與「資料化趨勢預測策略」皆是因為科技發展及社交媒體興起而規劃的策略，比較屬於為保持企業永續經營，而進行的調整性策略。以企業生命週期來說，這些策略就是延長東森電視購物台待在成熟期的時間，避免企業進入衰退

期所進行的努力。「品牌後勤策略」、「多通路策略」則是根據東森電視購物台強大的品牌權益，進行跨域及多角化的異業結合，甚至併購，更加強東森電視購物台的核心競爭力。

## 柒、總結：轉型評價與策略步驟理論修正

根據 Grant (1991) 提出的「資源基礎理論」五步驟策略規劃分析架構，針對臺灣東森電視購物台的三大階段轉型進行探討，瞭解東森電視購物台在轉型實際執行上如何進行資源的應用與配置，以及資源上的流通與分享。

表 3：東森媒體集團各階段轉型的資源基礎理論分析架構

五大步驟	第一階段實際做法	第二階段實際做法	第三階段實際做法
1. 確認與分類企業的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>有線電視系統業者</li> <li>頻道業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有線電視系統業者</li> <li>頻道業者</li> <li>製播方式</li> <li>服務流程機制</li> <li>購物專家培養機制</li> <li>自製商品機制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有線電視系統業者</li> <li>頻道業者</li> <li>製播方式</li> <li>服務流程機制</li> <li>購物專家培養機制</li> <li>自製商品機制</li> <li>電子商務運作機制</li> </ul>
2. 確認企業的能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>進入門檻高</li> <li>限制型產業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進入門檻高</li> <li>部份限制型產業</li> <li>累積的有形、無形資產</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進入門檻高</li> <li>部份限制型產業</li> <li>累積的有形、無形資產</li> </ul>
3. 評估企業資源與能力的獲利潛力	<ul style="list-style-type: none"> <li>具寡占性質，獲利高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部份具寡占性質，獲利高</li> <li>品牌權益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部份具寡占性質，獲利高</li> <li>品牌權益</li> </ul>
4. 企業資源與能力做最佳發揮的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>百貨樓層策略</li> <li>自創品牌與高價策略</li> <li>核心廠商策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水準式科技轉型策略</li> <li>垂直式品牌商發展及多角化經營策略</li> <li>集團國際化策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>會員社交策略</li> <li>品牌後勤策略</li> <li>多通路策略</li> <li>資料化趨勢預測策略</li> </ul>
5. 確認需填補的資源缺口	<ul style="list-style-type: none"> <li>加大寡佔優勢</li> <li>新增其他通路</li> <li>增加特殊商品</li> <li>加強品牌區隔力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業結合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業結合</li> </ul>

資料來源：本研究整理。

本研究發現，東森電視購物台轉型歷程和資源配置受到「科技環境變化」及「企業生命週期」影響最大。近二十年來媒體產業生態，因為科技的發展，而產生巨大改變，觀眾也在各媒體型式間產生了消長。若是媒體產業不順應環境而進行多階段的轉型，可能就無法維持媒體企業的永續經營，這或許也是媒體企業轉型與其他企業轉型最大的不同。東森電視購物台的轉型歷程，也能發現東森電視購物台從萌芽期、成長期、成熟期、部份衰退期等企業發展軌跡。萌芽期的資源、能力都較為缺乏，但擁有其中很關鍵的資源：東森電視購物台同時為系統經營者與頻道經營者。隨著成長期、成熟期的到來，東森電視購物台資源及能力愈來愈多，也建立紮實的核心競爭力，所需填補的資源也相對愈來愈少。

本文個案東森電視購物台轉型過程多半能夠依據 Grant (1991) 以「資源基礎理論」所提出的五步驟策略規劃分析架構進行：確認與分類企業的資源、確認企業的能力、評估企業資源與能力的獲利潛力、企業資源與能力做最佳發揮的策略、確認需填補的資源缺口。然而，對照東森電視購物台轉型的實際過程卻發現以下幾點：第一、因應現今社會動盪變化的環境，東森電視購物台轉型的動態策略有時並沒有辦法一步一步的向下規劃，而是呈現步驟簡化或步驟順序調換的可能性。此為對原始「資源基礎理論」模式資源、能力、競爭優勢及策略單向順序發展的挑戰。在新媒體時代，做為第一順位因素的「資源」可能不在策略的起點，也可能先形塑策略，再尋求資源。再者，各因素間也可能產生雙箭頭式的相互影響模式。第二、在東森電視購物台轉型過程可發現「科技決定論」具有相當重要的地位，也就是說東森電視購物台轉型發展很多時候並沒有太多策略思考空間，而是被新科技「逼的」不得不然的情況。綜論麥克魯漢「媒介即資訊」的核心意思是說，媒介不僅決定了資訊樣式，更決定了資訊的內容。在媒體環境決定論下，現今個人即是媒介本身、面對本研究媒體的經營策略，更提出了社交電商的個人即廣告，也就是說個人自己也將成為是廣告獲利方，而不只是消費者的位子，也是私領域流量的經營者。第三、在東森電視購物台轉型個案中，發現高於策略及資源的一個重要影響因素即「企業文化」及「體制」。

在研究中可以發現兩岸電視購物業者遭遇到的困境都差不多，但是不同的體制給予轉型發展中比較決定性的不同。同樣的，在臺灣的電視購物業者雖然資源的確不如東森集團，然而其他業界之所以不像東森電視購物台如此積極的轉型、多角化及創新，最主要的原因確是東森集團有「領頭羊」的習慣與企業文化。

## 參考書目

- 李彪（2015）。《臺灣傳媒產業發展與集團企業策略分析—東森媒體集團個案》。國立中山大學中山學術研究所博士論文。
- 袁素萍（2003）。《企業轉型成功關鍵因素之研究》。國立成功大學高階管理碩士在職專班學位論文。
- 許展溢（2020年01月16日）。讓更多人享有經濟上獨立美安前老總要幫東森經銷商創造時間自由。ETtoday 東森新聞雲。取自 [www.ettoday.net/amp/amp\\_news.php?news\\_id=1627082](http://www.ettoday.net/amp/amp_news.php?news_id=1627082)
- 黃寶祚、陳麗貞（2018）。〈前推電視商務之新商業發展模式：東森購物為例〉，《管理評論》，37(1): 55-70。
- 張淑宜（2017）。《國營事業轉型關鍵成功因素之研究—以某公司訓練所為例》。國立中正大學高階主管管理碩士在職專班學位論文。
- 陳一香（1999）。〈媒介多元化意涵之初探〉，《新聞學研究》，58: 141-169。
- 陳明璋（1992）。《企業轉型經營策略文獻與實證探討》。台北市：華泰文化。
- 陳炳宏（2001）《傳播產業研究》。台北市：五南出版社。
- 陳炳宏（2010）。〈媒體集團化與其內容多元之關聯性研究〉，《新聞學研究》，104: 1-30。
- 陳炳宏、許敬柔（2006）。〈電視購物頻道市場之進入障礙與競爭策略分析〉，《廣播與電視》，27：25-56。
- 陳曉菁（2005）。〈電視購物大餅快被吃光了?!〉，《財訊》，25: 196-199。
- 陳懿信（2004）。《虛擬通路產業運用顧客關係管理之研究—以東森電視購物為例》。世新大學資訊管理學系碩士論文。
- 塗師孔譯（1991）。《開拓中小企業的活路：業轉型成功實例》。（原作者：森口八郎）。新北市：前程企管公司。
- 湯志民（2009）。〈學校的策略管理〉，《國教之友》，60(4): 1-15。

- 彭玉賢（1999）。《從區位理論探討網路購物與電視購物對臺灣店鋪購物的影響—由消費者角度分析》。交通大學傳播研究所碩士論文。
- 虞積祥（2004）。《品牌形象、品牌權益、顧客終身價值關聯性研究—以東森電視購物頻道為例》（未出版之碩士論文）。義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 謝邦昌（2018）。DMP-Eit for Your Business。東科研究團隊-Eit 輔大+北醫大資料中心。
- 鄭瑞城（1993）。〈頻率與頻道資源之管理與配用〉，鄭瑞城等編《解構廣電媒體》，頁 1-73。台北市：澄社。
- 鄭麗琪、陳炳宏（2003）。〈媒體企業之集團化與多角化研究—以中國電視公司為例〉，《廣播與電視》，20: 135-162。
- 應菁（1995）。〈有線電視購物頻道〉，《衛星與有線電視》，5，31-33。
- Achtenhagen, L. (2005). Media portfolio development: Strategic and organizational challenges. In R. G. Picard (Ed.). *Media product portfolios: Issues in management of multiple products and services*(pp. 41-61). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Albarran, A. B., & Dimmick, J. (1996). Concentration and economics of multiformity in the communication industries. *Journal of Media Economics*, 9(4), 41-50.
- Albarran, A. B., & Porco, J. F. (1990). Measuring and analyzing diversification of corporations involved in pay cable. *Journal of Media Economics*, 3(2), 3-14.
- Bagdikian, B. H. (1997). *The media monopoly (5th Ed.)*. Boston, MA: Beacon Press Books.
- Bagdikian, B. H. (2000). *The Media monopoly (6th Ed.)*. Boston, MA: Beacon Press Books.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization (2nd Ed.)*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business. *Strategy Management Science*, 32(1), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage.

*Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage (2nd Ed.)*. NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Chan-Olmsted, S., & Chang, B. H. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
- Croteau, D., & Hoynes, W. (2001). *The business of media: Corporate media and the public interest*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization development and change (10th Ed.)*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- D'Avanni, R. A. (2004). Corporate sphere of influence. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 38-46.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Del, C. J., & Gonzalez, I. S. (1999). A resource-based analysis of the factors determining a firm's R & D activities. *Research Policy*, 28(8), 891-905.
- Dimmick, J., & Wallschlaeger, M. (1986). Measuring corporate diversification: A case study of new media ventures by television network parent companies. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 30(1), 1-14.
- Farjoun, M. (1994). Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification, and resource-related industry groups. *Organization Science*, 5, 185-199.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gershon, R. A. (1997). *The transnational media corporation: Global messages and free market competition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Associates Publishers.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M., Jammine, A. P., & Thomas, H. D. (1988). Diversification, and profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 771-801.
- Helfat, C. (1994). Firm specificity in corporate applied R&D. *Organization Science*, 5, 173-184.
- Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *The Academy of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic management: competitiveness and globalization (5th Ed.)*. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.
- Jung, J., & Chan-Olmsted, S. M. (2005). Impacts of media conglomerates' dual diversification on financial performance. *Journal of Media Economics*, 18(3), 183-202.
- Landers, D. E., & Chan-Olmsted, S. (2004). Assessing the changing network TV market: A resource-based analysis of broadcast television networks. *Journal of Media Business Studies*, 1(1), 1-26.
- Maijoor, S., & van Witteloostuijn, A. (1996). An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal*, 17(7), 549-569.
- Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 24, 433-451.
- Mehra, A. (1996). Resource and market-based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 307-322.
- Meier, W. A., & Trappel, J. (1998). Media concentration and public interest. In D. McQuail & K. Siune (Eds.). *Media policy: Convergence*,

- concentration & Commerce* (pp. 38-59). London: SAGE Publications Ltd.
- Miller, D. J. (2006). Technological diversity, related diversification, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(7), 601-619.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Picard, R. G. (1989). *Media economics (1st Ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Picard, R. G. (2004). Environmental and market changes driving strategic planning in media firms. In R. G. Picard (Ed.). *Strategic responses to media market Changes*. Jonkoping, Sweden: Jonkoping International Business School, Ltd.
- Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media(2nd ed.)*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R. G., & Rimmer, T. (1999). Weathering a recession: Effects of size and diversification on newspaper companies. *Journal of Media Economics*, 12(1), 1-18.
- Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. *Public Personnel Management*, 27(1), 103-115.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Shaheen, G. T. (1994). Approach to transformation. *Chief Executive*, March, 2-5.
- Sitkin, S., & Pablo, A. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-38.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and

opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.

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

# **A Study on Media Transformation Strategies: A Case Study of Eastern Home Shopping & Leisure Co., Ltd. (EHS)**

Zhen Dong, Peng      Chi-Hsuan, Chiu

## **Abstract**

Due to the advancement of ICT technology, the Taiwanese media showed the ambitious development of cross-media convergence. It also led to the strong competitions and media transformation. This paper adopted five steps “Resource Based Theory Strategic Plan Framework” proposed by Grant (1991) as main research framework to examine EHS’s transformation strategies and processes. This study chose EHS as target case and adopted five different methodologies (case study, in-depth interview, questionnaire, group interview and second data analysis) to collect rich data, according to different periods of transformation in EHS. This research found that EHS has three transformations including video interactive advertising, e-commerce platform, and social e-commerce. The transformation process and resource allocation of EHS can be found mainly affected by “Technological Environment Changes” and “Corporate Life Cycle”. Because the media industry ecology has undergone tremendous changes in the past two decades due to the development of technology. The audiences also experienced behavior changes among various media types. If the media industry does not adapt to the environment and undergoes a multi-stage transformation, it may not be able to maintain the sustainable operation of media enterprises. This may be the huge difference between the transformation of media enterprises and other enterprises.

**Keywords:** Transformation, Resource Based Theory, Home Shopping, EHS

