

寬頻網路媒體之資源基礎聯盟觀點分析

以盈動年代為例

李思賢

國立中正大學電訊傳播研究所

研究生

嘉義縣民雄鄉三興村 160 號

(05)2721176

(05) 2721186 (fax)

g8837006@ccunix.ccu.edu.tw

寬頻網路媒體之資源基礎聯盟觀點分析

《中文摘要》

媒體內容配合寬頻網路技術已逐漸成為下一代網路之中產業的主要合作方式，隨著產業生命週期的演進，網路產業在策略聯盟的合作型態上也發生了顯著的變化。

傳統對於企業策略聯盟的動機架構在解釋網路產業聯盟上已出現與現實衝突的情況，透過本文，筆者試圖從資源基礎（Resource-Based）以及統合（syncretic）觀點並配合盈動年代之個案研究，探討傳統諸多學者前輩所累積的策略聯盟動機架構是否適用於解釋網路產業中日益興起的跨平台整合現象，並提出幾個理論及實務上的議題，分別是：

1. 資源基礎與交易成本的一體說
2. 資源基礎論融入統合典範可能的思索
3. 網路產業中策略環境分析的困境

關鍵詞：盈動年代、統合理論、策略聯盟、資源基礎觀、寬頻網路

壹、前言

千禧元月，全球第一大的網路服務提供者美國線上（American Online）宣佈將以一千五百億美元的金額收購娛樂媒體帝國—時代華納（Time Warner），這項破天荒的合併，除了新公司總市值將高達美金三千五百億元而格外引人注目外，未來使用新公司服務的全球人數也將突破一億，不啻為網際網路的發展重新立下一座里程碑。

無獨有偶的在亞洲，挾著併購香港電訊的餘威，盈科數碼動力公司（PCCW），宣佈了與台灣年代公司（ERA）成立跨網路平台的策略聯盟，並將目標著眼於華文市場。

顯然以媒體內容配合寬頻網路技術的合作方式已逐漸成為下一代網路之中產業的主要合作方式，從廣義網路市場的角度來看，過去產業的聯盟類型，大多屬於同性質的產業範疇，例如 ISP 間的購併整合，入口網站或者內容網站的整合，其策略考量目的不外乎透過上述手段來加速規模化或者提昇市場佔有率。

但隨著產業生命週期的演進，在策略聯盟的型態上也發生了顯著的變化，歸納其原因，首先，寬頻技術的進展、多樣化以及市場化速度日益加劇，在美國 DSL 以及 Cable Modem 規格同時被 MSN 及 AOL 接受，過去 DSL 製造商間的不同規格爭議也在技術標準確立後立即獲得釐清，根據美國甘耐特集團（Gartner Group）的估計，到 2004 年美國寬頻網路用戶將達到 2,900 萬，屆時台灣的使用者也將達到 240 萬。

其次，寬頻網路的普及大為降低使用網路的成本，就如同另一個莫爾定律，頻寬的速度與費用呈現反向的移動，高速轉換及高速區域網路等技術也使得每單位 Mbps 傳輸成本下滑。這一切技術上的變化，致使產生更多的網路容量來容納公司間的資料傳輸應用，並且將有更多買、賣雙方之間的電子商務往來。也因此有助於帶動寬頻相關服務的提供。

而根植於寬頻基礎上的服務，從 B2B 至 B2C 的電子商務、娛樂、醫療以及教育等市場需求，也會逐漸在寬頻基礎設施的建構完成以及市場普及化後，成為一般市場所能接受的產品，屆時產業競爭將由現階段建立垂直產業的平台（例如 B2B 的供應鍊）、專業供應環境的提供（B2B 的企業非耗材採購等）；以及各種特定商品的專賣網站（如拍賣、書籍、手機等 B2C 網站等）等同類型競爭轉而成為同時掌握服務內容以及控制寬頻通路的競爭方式¹。

因此，若是我們視前述兩件合併事件為現階段網路產業中新企業模式的序曲，策略聯盟（Strategic alliances）行動的採取應該是此一新企業模式產生的最大推手，從早期 NII 推動後不同產業間試圖建立共同通訊標準，以及其後的共同研發技術、產品配送，其中的三大產業—資訊、娛樂、通訊等共築多媒體產業架

¹ 陳怡之從購併金額以及資產類型兩點宣稱此為新企業模式，並引證「媒體豐富 (Media-rich)」及「寬頻服務 (broadband services)」的結合是為網路產業階段的另一開始

構，而策略聯盟的活動正是能夠協助身處產業其中的企業創造及分食更多市場利益的主要方式，因此更能肯定在網路產業不同週期中策略聯盟活動實行的必要性。

但是透過單一理論架構顯然已不足以解釋網路產業中策略聯盟產生的原因，以往對於企業策略聯盟的動機架構甚至在解釋網路聯盟上出現與現實衝突的情況²，透過本文，筆者欲從資源基礎（Resource-Based）以及統合（syncretic）觀點探討過去諸多學者前輩所累積的策略聯盟動機架構是否適用於解釋網路產業中日亦興起的跨平台整合現象，過去數年來，透過對於跨國性的企業在於策略聯盟上的動機探討，新興的統合理論已提供在思索策略聯盟成因鉅觀思維上的一個方向，而承襲傳統經濟學中稟賦要素的資源基礎論，則提供探討企業在進行策略合作時的微觀思考方向，本篇論文試圖透過上述兩種觀點進行對既有文獻及個案的探討，並歸納數項未來在研究網路產業策略聯盟動機上的議題。

貳、 策略聯盟動機論典範

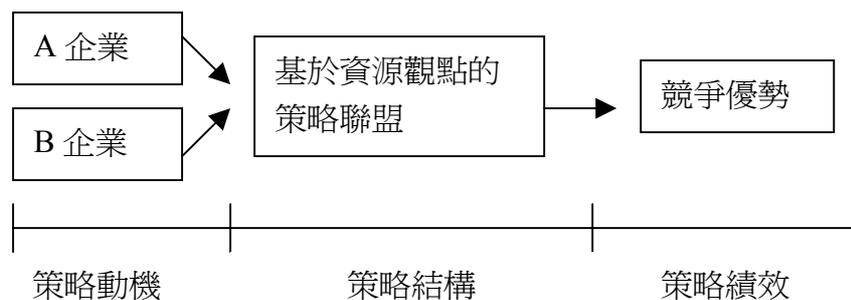
一、 資源基礎聯盟動機理論的傳統

採取資源基礎作為聯盟動機的論述，是基於組織發展過程中面臨運作必要資源上的匱乏，為求降低對特定資源需求的不確定性以及依賴性，會與環境中掌握特定資源的他人進行交換的假設。國內學者呂鴻德認為企業進行策略聯盟的動機是交換互補性資源，用以解決問題並規避風險，更進一步延伸探討企業資源交換後的運作結果，Das and Teng 則認為策略聯盟是透過企業間的合作來達到創造價值的潛力，John W Medcof 透過資源組合的觀點解釋企業進行技術能力交換的現象，並視其為市場策略之一。

而Eisenhardt, Kathleen M; Schoonhoven, Claudia Bird以延伸資源基礎觀點進行對於產業的實證研究則發現，在處理危機或高度競爭的環境，以及試圖建立技術領先的策略意圖下，企業會採取策略聯盟，透過實地的市場研究，Michael A Hitt 等人在發展中國家發現企業在徵選合作夥伴時的考量為資源匹配性以及組織學習考量。

作為企業運作之必要資源，不僅提供企業運作之必要能量外，透過企業間不同形式的合作甚至能夠產生綜效（synergy），而歸納企業資源，其一般特性則應該包括 1.不可變動性 2.不可模仿性 3.不可取代性，企業間對於相關特質的資源運用產生乘數效果，進而在產業中建立競爭優勢，就是資源基礎論的運作邏輯。

² Peter Lorange and Johan Roos 以企業市場定位及企業投資組合的策略重要性兩構面來解釋策略聯盟的動機，其中防禦性以及保守性策略動機難以解釋網路企業在技術制定、研發、產品配送的策略聯盟



圖二 資源基礎觀點的聯盟邏輯

二、策略行為及交易成本的資源基礎觀點

眾多實證研究發現資源基礎觀點的聯盟行為本身已具有策略行為的意涵，越來越多的研究著作將企業視作為一「資源複合體」，競爭優勢並非建立在透過環境分析進而採取策略行為抉擇的正確性，而是取決於企業對於資源使用效率以及與週遭相關產業的資源整合情況（Gary. Harmel , C.K Parhalad）。

相較過去強調對於基本環境偵測的策略行為觀點³（Porter 1985），資源基礎觀點分別從企業資源間的輔助、剩餘、互補、不經濟四種關係來描繪產業結構，而後依據該資源的重要性與否決定競合形式。

而環境分析作為抉擇策略行為的挑戰在於視環境為靜態的先驗假設，從生態學角度，其運作邏輯中心思維為強調競食以求避免與其他生物共食，所以在策略管理的層次上，提出合作觀點的學者少，競爭觀點的學者眾，在生態圈中享有最終的獨大地位，落實到產業環境之中，尋求獨占地位成為企業最終目的。

但策略行為觀點支持者顯然忽略解答幾個問題，首先，如何克服環境分析以及策略決策間存在的策略鴻溝（Strategic Gap），若是以靜態觀點觀察產業環境，在決策以及進行環境分析的兩個時間點上並不會產生過多的落差，這或許適用於產品生命週期長或者產業進入成熟期的狀況，若是面對產業環境變化，如網路產業一日千里的情形，適用性則容易大打折扣，在此作者對於透過策略手段即能弭平策略鴻溝保持懷疑。

其次、策略行為對於相關產業中競爭者以及夥伴關係採取命定觀點⁴，因此在解決靜態環境分析的產生另一窘況，也就是無法透過策略行為的理論架構表現出產業中的競合關係（co-competition），但是 David Lei 等人的研究則發現經由組織間動態性合作/策略聯盟，在知識的交換上有助於建立起企業的優勢，Lorange and Roos 則由四個方面推論如何透過策略聯盟產生競爭優勢：

- （一）藉由長期契約建立與供應商間的夥伴關係，獲取較大的議價權力以獲取競爭優勢。

³ Porter 的五力觀點; Bartlett 與 Ghoshal 認為環境需求、組織架構以及企業結構間的匹配與企業績效極為相關

⁴ Porter 五力中的關係

- (二) 在滿足顧客需求的定位下，透過聯盟提供較為完整的產品組合，來獲取較大的銷售力，藉此獲取競爭優勢。
- (三) 透過聯盟夥伴結合互補性技術或者進行新技術研發，來獲得超越對手或者拉大與競爭者間差距的跳蛙效果（leapfrog）。
- (四) 透過策略聯盟獲取市場規模，同時對後進者建立進入障礙或者減少產業中其他的競爭者（Lorange & Roos 1992）。

這種在環境分析的架構下，試圖透過聯盟形式建立競爭優勢的手段，在構成產業的三個層次上分別顯示出以資源作為策略行為觀點的幾個意義，首先、企業在產業中的定位以及重要性首先並非是策略行為的抉擇，而在於擁有資源的重要性。

其次與環境中其他相關企業的關係是建立在四種資源關係之上的考量，而非策略手段考量，換句話說，聯盟間關係強弱是由資源驅動而非策略驅動，尤其當全球競爭日亦白熱化，過去採用一般性策略的功效將越顯失效，因為全球競爭中的對手行為以及資源將非靜態模型所能預測，不幸的是環境分析式的模型卻暗示對手將固守其策略定位。

第三、在進行整體環境的分析時，應更注重企業本身的資源屬性以及與其他相關產業間的資源配合問題，也就是透過動態的資源觀取代靜態的策略環境觀，避免靜態環境分析的侷限。

三、交易成本的資源觀

交易成本觀點的運作邏輯在於公司內化本身可透過有效率進行的活動，而將無效率的活動透過他人完成，為一種基於比較利益原則（comparative advantage）決策下的分工模式，而選擇內化或者與他人合作，其經濟考量如下表。

企業策略	主要經濟利益
垂直整合	整合經濟
相關多角化	範疇經濟
非相關多角化	內部資產市場經濟

表一 內部化與公司策略之經濟利益

source: G.R. Jones and C.W. Hill (1988)

所以交易成本的思維可以說是企業間對於彼此資源運用上的權衡，以求機會成本的最低，Koght 認為這是公司在學習或者尋求保持公司資產的手段，這也是企業之所以採取策略聯盟的原因，透過要素稟賦（factor endowment）理論的解釋，在不同資源的邊際轉換率遞增的狀況下，雙方會選擇對彼此最有利的活動進行生產而後交易，這也足以解釋國家間何以進行國際分工，同理交易成本觀點的策略聯盟亦是基於此項考量，從國界逐漸消失，跨國企業戰場延伸至國際，從降低交易成本獲取利益的觀點從八零年代後漸獲得重視，實業界中的微笑曲線便是

一個很好的例證⁵。

Andrew L Zacharakis發現中小型企業試圖進入國際市場時彼此的策略聯盟動機，適合以交易成本觀點解釋，原因在於中小企業無法直接透過資源的競爭在全球市場獲得快速成長，這種以交易成本為出發的運作邏輯卻符合資源基礎對於藉由他人資源以求利潤最大的精神（Madhok. 1997; Ramanathan et al..1997）。

小結

交易成本觀與資源基礎觀雖然對於公司採取策略聯盟的動機有著意見上的分歧，不過就實質內涵上仍可歸納出幾個交集。

首先、達到企業資源/資產運用價值極大化上，雖然在決策評估方式上不同，但卻具相同目的，交易成本論講求機會成本，將機會成本較高的活動交由他人以較低的成本代勞，企業本身再將節省後的資源投入再利用，這正是資源互補或輔助關係所追求的結果。

其次、皆強調企業資源的重要性，而決策思維亦是以使用資源最具效率的觀點出發，資源基礎論開宗明義即以一種「資源複合體」的態度看待企業，而交易成本強調稟賦要素，包括人力、資產等等皆為稟賦要素的一部份，這與資源基礎處論強調的資源實無二致。

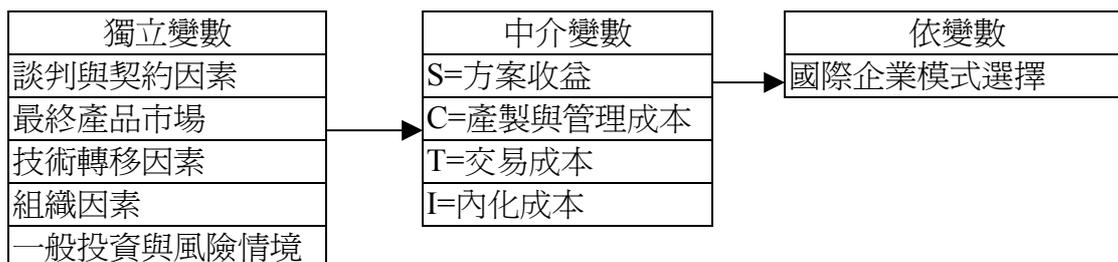
第三、交易成本觀從成本極小化的概念進行與他人的合作，這可視為將企業內無法透過有效運用資源處理的活動交由他人代之，與資源基礎觀點認為不同企業間資源存在著輔助、剩餘、互補、不經濟的交相關係不謀而合，皆是以企業為一「資源複合體」角度出發。

綜合資源基礎、策略行為以及交易成本的觀點，作者認為策略取決於企業資源定位及應用，而交易成本作為一個思考原理，對於資源的配置使用有著正面效果，同時在此提出企業策略的決策，首先必須了解資源的定位，以及與週遭產業資源間的彼此關係，環境分析最終將只是作為產業策略決策的輔助。

⁵ 施振榮以微笑曲線解釋關鍵性零組件代工的供應鏈，各活動附加價值的高低

四、 統合典範 (syncretic) 策略聯盟觀的傳統

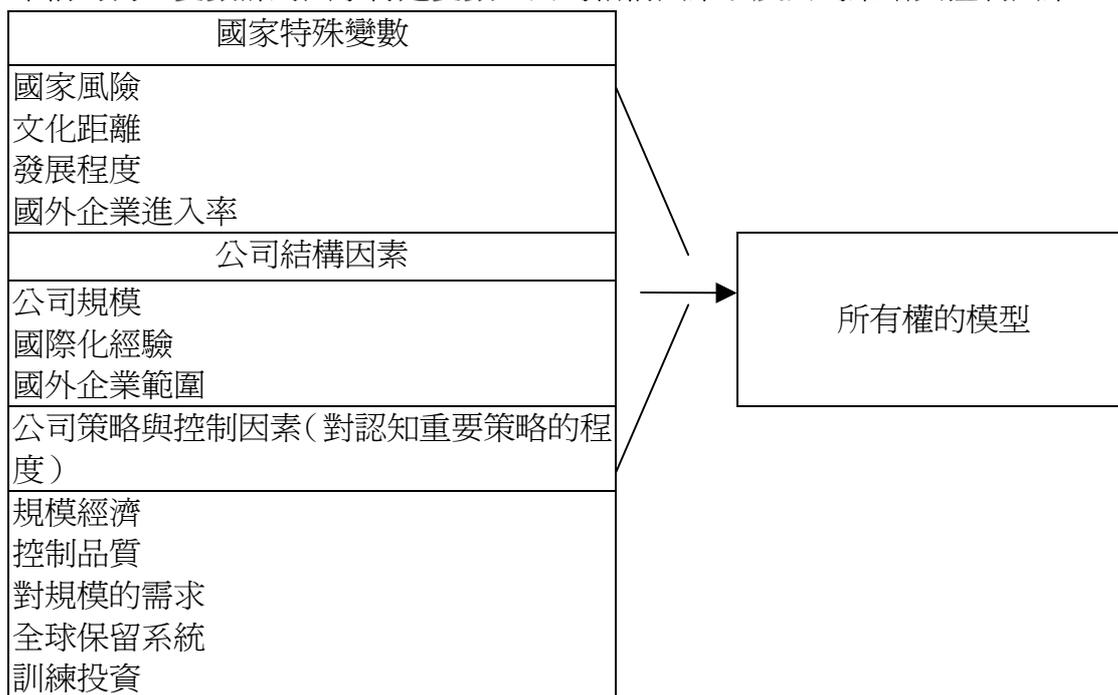
統合理論兼容多種觀點，從內化理論、交易成本理論到組織間的關係策略 (Contractor 1990)，最終整合出一套可供作於聯盟形式以及策略選擇的一套架構，結果發現在工業國家以及開發中國家以及選擇聯盟形式上，不同變數影響各有差別，其主要貢獻在於在策略—結構傳統中找出權變因素，有助於企業在不同環境中選擇聯盟形態的決策。



表二 Factor affecting the International Business Modal Choice

source: Contractor F 1990

既然是以權變觀點作為分析架構，統合理論所採用的變數也就持續的有所變化，在研究國際飯店部門的組織形式變數的選取上，Contractor 簡化了初創統合架構的獨立變數群為國家特定變數、公司結構因素以及公司策略與控制因素，



圖四 Determinant of the Organizational Modal Choice In Foreign Operation

Source: Contractor, F

這反映出統合理論持續變化的過程，統合典範建立在新變數的投入而非舊變數的保留，誠如 Contractor 所言國際競爭環境下跨國企業並非是單獨國家企業的總和，因此更需要從不同面向加以觀照，以統合觀點來提昇統合理論。

統合理論的優點在於試圖兼顧組織選擇策略決策時的各種考量，兼顧了鉅觀（國家變數）及微觀（組織內及組織間變數），更重要是藉由一個明晰可操作的

架構，將過去僅限於紙上操作的理論原理原則轉化為實務決策的重要考量依據，但也因此在變數的抉擇上就顯得格外重要，而變數的抉擇又與看待企業合作形式的觀點有絕對相關，統合理論的變數抉擇從過去融合內化理論、市場失靈、交易成本及企業策略到採取國家、交易特殊性以及代理理論、公司策略，其中除表示統合架構的彈性外，未嘗不是提供其他理論觀點一個進行對話機會的可能。

因此，在下章個案部分中，將透過資源基礎觀點中對於資源結合的概念，並結合統合理論對於鉅觀環境的分析架構，對個案公司—盈動年代，由跨國企業盈動數碼動力及國內媒體 TVBS 合作成立的公司進行合作動機研究。

參、 個案分析：盈動年代的亞洲夢與國際願景

一、 成立過程

去年五月，盈科數碼動力（PCCW）與台灣和信集團旗下本土有線電視寬頻業者和信超媒體（GIGA）、及年代傳播集團（TVBS）計劃合資成立以全球華人市場為主的寬頻網路及內容公司，預計藉由網際網路雙頻雙向互動網路提供多媒體內容服務。

此項合作案主要分為技術層面及多媒體內容兩大主軸架構來進行，早期計劃以台灣為主的和信超媒體、和信集團與年代傳播集團先將會組成由和信集團主導的華文多媒體內容為主之全球行銷公司。之後此一新公司再與香港盈科數碼動力組成合資公司，持股各為 45%、55%，並以網路寬頻技術平台為發展方向，成立後將是定位在兼具華文多媒體內容製作、行銷能力、網路建設及上網服務等多項競爭優勢的跨國企業。

而後於兩千年九月、和信超媒體正式確定將不參與投資年代影視，電訊盈科仍會投資年代集團 5,000 萬美元，而與年代合資成立的新公司，名為「盈動年代」，和信超媒體則與盈動保持策略聯盟夥伴關係，彼此所製作的多媒體內容仍舊透過對方寬頻網路播送，不過市場咸信和信超媒體退出之原因在於未取得合資公司之主導權。

二、 公司資源分析

本篇個案分析主要是以資源基礎論角度探討企業間結盟的動機，企業間資源相互關係主要可以分為四種形式，以下便針對電訊盈動、年代以及中止合作的和信超媒體進行企業資源相互形式分析及比較，試圖推論「盈動年代」成立背後的企業動機及意義。

（一）電訊盈動,盈科數碼動力有限公司（Pacific Century CyberWorks Limited）：

主要業務為電訊業，網際網路相關的高科技投資，風險基金，香港數碼港建設，經由衛星寬頻傳輸系統（DBS），向各類 ICP，Cable 業者提供寬頻全方位服務。

目前旗下所直接擁有及間接投資在各產業包括有：

電訊：香港電訊（HKT）、與微軟、思科、美國在線(AOL)等入股美國互聯網基建公司 Equinix 股權、Pacific Century softNet⁶。

網際網路事業群：Outblaze⁷、Star East Information、網上控股公司 CMGI⁸、美國高速寬頻互聯網內容供應商 SoftNet、新加坡互聯網商 SilkNet、購入中國 QICQ.com、Legend-NOW⁹、NOW、香港金力國際、Tom.com、盈動年代

資金控股：香港「得信佳集團有限公司」、盈動創業基金 CyberWorks Ventures(CWV)

媒體：附屬公司 Starbucks (HK)獲得港府發出衛星電視上行及下行牌照 12 年，可在上半年推出一個區域性免費衛星電視頻道。

與全球最大體育節目製作包裝及發行商 Trans World Intel.結盟，後者將為 NOW 提供達一萬小時的節目內容。

其他合作：與澳洲最大電訊公司 Telstra 建立亞太區策略聯盟

盈動業務主以電訊起家，網際網路事業群大多透過入股、合資方式與現有網站內容提供者建立夥伴關係，並未由企業直接建立入口網站，若是視電訊事業為實體產業。網路事業為虛擬產業，盈動經營兩者的方式可為說是虛實相輔，而非一般所認知的虛實分立。

在擴展企業經營範疇的過程中，透過股份的交換以及爭取投資是盈動短期內迅速成長的關鍵，但從事業部門的分配可看出在媒體內容的經營確實偏弱，除了爭取到衛星直播的執照外，自製媒體內容相當缺乏，多依賴投資網站的提供，對於寬頻網路的未來佈局有著極為不確定的因素，強化媒體內容的資源提供顯然將會是未來所要克服的障礙，例如大手筆斥資 10 億台幣在台建立媒體製作中心，以及與國內媒體巨人年代無線建立合資關係等。

（二）年代（TVBS、ERA）

年代早期由代理影片進口，而後跨入衛星頻道節目傳輸，並擴展為擁有五個頻道、多數並在台灣擁有前五收視率。

目前旗下所擁有的企業有

電視媒體：TVBS、Era news、Much TV、ERA Life、ERA Sports

平面媒體：TVBS 周刊

網路事業群：高速衛星、直通網路 ISP、年代資訊（EraInfo）、盈動年代

⁶為亞洲區有線電視提供高速上網技術及相關服務

⁷以經營「即時網站」(Instant portal)為主，擁有 150 萬名註冊用戶及 7000 個網站，預計 2001 年每月收費會增至 100 萬美元。

⁸ CMGI Asia 將引進美國 CMGI 旗下 18 家互聯網公司，於亞洲發展業務

⁹配合盈動發展的數碼視象及寬頻上網，使用聯想電腦，可直接聯往盈動 PCC 提供的節目內容。

通路：年代售票

其他：年代媒體綜合園區

從企業事業單位的定位，明顯可以看出年代企業群的主力是置於媒體，事實上在媒體的經營方面，年代的確有著傲人的成績，除了頻道外更跨足平面媒體。

加上邱復生未來將於數位年代媒體園區投資約 200 億元，數位年代媒體園區包括：影視製造中心、通訊傳輸中心、多媒體製造中心、遠距教學中心、國際視訊會議中心、主題娛樂中心、電視製作公園、外景區。透過光纖通訊網路的聯結，可以讓全球各地的電影、電視、唱片皆在台灣完成製作，再進一部強化年代媒體實力上，前景可期。

但直到北市系統商大戰後，年代驚覺缺乏自有播送通路將是未來的一大挑戰，進而跨足個人直播衛星電腦（Direct PC），但現實台灣地區有線電視佔有率高達八成以上，而且透過 ADSL 以及有線寬頻用戶多於使用衛星上網，所以在直播衛星以及衛星上網的領域上，年代並未獲得預期成果，評比排名也不盡理想¹⁰。

在網際網路內容部門的經營上，過去年代各網站並未有效整合而呈現各自獨立的情況，但在盈動年代（ERACOM）成立後以獲得解決，目前以提供了各頻道節目線上播放，並由新成立的 TV park 提供娛樂功能，並同時強調影音寬頻的價值。

在過去未自有實體傳播線路的問題上經由這次合資案以獲得解決，過去香港電訊在台主力單位台灣電訊（TTN）在盈動合併香港電訊後，成為盈動在台單位，未來台灣電訊將提供年代傳輸網路，過去 DTH 效果不彰的情況可獲得極大改善。

（三）和信超媒體（GIGA Media）

和信超媒體為和信企業團旗下之次集團，是自和信企業團跨足電訊產業後，展現寬頻網路時代來臨另一企圖心，和信超媒體之優勢在於整體和信企業團結構完整，旗下企業橫跨金融保險、地產建設、電訊、媒體傳播、社會服務等，具有充沛資源以及相互配合產生的綜效，旗下各產業集團包括：

金融保險：證券投資、人壽、信託、期貨、投顧

地產建設：建設、仲介、保全、建物管理

社會服務：台經院、和信防癌醫院

媒體傳播：傳訊、緯來、中天等頻道，聯廣、聯太等廣告公司

電訊：和信電訊、新世紀資通（合資）、泛宇國際衛星、行建電訊（有線電視部門）

其他：台泥、中信飯店等

根據和信超媒體目前的作法，主以台灣市場為重心，透過旗下各企業團之整

¹⁰ 根據資策會 2000 年第四季調查發現，年代網路在第一次撥通率，下載國內外網頁速度上大多敬

合，如水蓮山莊全區鋪設纜線寬頻、金融事業部門的 B2B 及 B2C 商機無疑將也是由和信超媒體負責，而金融事業單位更是提供金流服務的不二選擇。

而在擴張內容服務上，旗下有線電視頻道已可透過寬頻服務獲得，在去年與亞洲媒體大亨梅鐸（Rupert Murdoch）旗下之衛視合資成立公司以發展雙向互動電視，而與網絡數碼國際目前推出「寬頻電視網」，使用者更可以收視全世界 173 個電視節目，

其實不難發現，和信與盈動極為相似，首先在於雙方集團產業皆極度多角化、都試圖在『新經濟時代』佔有一席之地，其次都完成基本佈局不論事固網或者是網際網路寬頻事業，但顯然極為不同的是擴張策略，和信保守穩健，不似盈動藉由財務槓桿短期急速成長，相較於此盈動之國際化腳步極為快速，但也因此其國際化腳步往往遭人質疑過慢。

三、資源基礎分析

依據圖二的架構，是以資源角度解構企業結盟動機，並以此看待盈動年代，而從盈動以及年代個別所擁有的資源出發，筆者相信在幾個重要面向上，盈動年代的合資產生綜效。

- （一）技術能力方面透過盈動與西方企業合資關係，提供相關技術平台，解決在寬頻影音方面年代能力之不足，免卻自行投入高昂成本之代價。
- （二）其次解決年代受限於無自有網路的窘況，透過台灣電訊的先進網路設施，降低傳播通路被系統商阻絕的風險。
- （三）在媒體內容的產製方面，盈動多數以合資或入股方式取得，企業體本身近來取得直播衛星執照，卻仍未正式營運，透過未來年代旗下頻道節目提供，在投入華文市場的影音服務內容可以大幅度的增加，這同時實踐了傳播產業的多層窗口發行的概念—從電視到網路，加上配合以年代媒體產製的經驗以及來台建立數位媒體產製中心，將為盈動帶來知識傳遞學習的效果。
- （四）市場經驗的互換極為可貴，盈動目前在經營西方市場頗有經驗，NOW 入口網站以經營有成，但在缺乏未來著眼的華文市場經驗，相對於此，年代透過衛星傳送頻道節目於華文市場已具基礎，經驗價值更是不可多得，透過彼此的合作，在於促進雙方在尚未著力的市場上可以免除不必要的學習成本。

而以交易成本進行企業內化分析，盈動在中文化媒體內容以及年代在網路建置上都透過了合資達成了最低交易成本的期望，同時未因此而降低了媒介內容的品質，可視做兼顧資源基礎又為交易成本的合併。

四、和信超媒體退出的資源基礎分析

從資源觀點看待和信超媒體的退出，無疑的，資源重複性太高是其中因素之一，從技術的重複性；自有網路的重複性；電信產業的重複性；甚至媒介內容的重複性，和信與盈動之間有著太多重複以及合資後不經濟的可能存在。

從年代的資源對和信之重要性來看，中文媒介內容是和信較為缺乏的一環，若能配合年代經營有成的頻道，勢必在中文媒介內容上可以做到更有效的整合，更為擴大市場規模，因此對於新公司缺乏主導權或許可以作為退出此一合資計劃的另一可能解讀。

尤其在未來的競爭關係上，『聯合次要敵人打擊主要敵人』的狀況並不存在於盈動及和信之間，盈動在亞洲市場規模稱作第一無可置疑，但在華文市場未必如此，和信超媒體與衛視共同發展互動電視平台實際上與盈動利益是相衝突的，尤其衛視中文以經營中國市場數年，和信又以中文市場作為遠期目標，顯然目前彼此在華文市場即有可能短兵交接，更遑論合作了，這一次合資案的退出或許可以視作為和信考量 Yoshino 所謂策略退守點（fallback position）後的動作執行。

第四章：環境變動挑戰下的典範思索

通用汽車企業策略與知識發展部總經理—文森.巴拉巴（Vincent P. Barabba），早在網路概念再思索前即一針見血指出網路企業的幾個面貌，未來的企業屬於感測反應型；以彈性與反應取代效率與預測；利潤焦點在於投資與多角化經濟；尤其將策略視作為適性的企業設計，指的是對於不可預期的變化要預知的早，十足挑戰對於以往策略學派將策略視為規劃，是針對確定市場明確的產品與服務。

由個案公司的行動回應文森先生的論點，在變化快速的網路市場中，反映快速以及預知正確成為了競爭激烈的產業時空中企業圭臬，這與過去產業環境穩定的經濟時代，以規劃擬定策略的方式有著極為顯著的不同，尤其是在面對跨國間企業合作頻繁、市場間疆界模糊以及所謂新經濟的時代，在思索企業策略聯盟的動機上，需要更廣泛的思索，也就是以多種觀點出發，而非命定式的決定動機。

因此此次個案的分析，筆者提出幾個對於網路產業策略聯盟管理未來思考的方向：

一、資源基礎與交易成本的一體說

透過現有的資料分析，就網路寬頻產業而言，結盟關係極為複雜，任何實力雄厚之企業顯然都無法做到產製過程完全內部化，唯有透過企業形式的改變，如結盟、合資獲取夥伴資源，產製過程才得以持續，這過程的定義顯然既是資源基礎的，也可由內部化過程的交易成本觀點出發，過去強調垂直整合的傳統可純粹由資源基礎或者交易成本定義出聯盟動機，但在這連分析師都無從定義網路產業

的年代¹¹，動機考量因素的明確化顯然需要思考，尤其在資源基礎與交易成本為一體兩面的論述上。

二、資源基礎論融入統合典範可能的思索

這個時代需要統合理論兼顧權變及實證可操作優點的管理典範，從前項論點所延伸第二個問題即是，如果資源基礎論與交易成本論為一體兩面，以交易成本作為理論基礎的統合典範是否必須考量納入資源基礎論。

如果證據顯示資源基礎與交易成本在本質上極為不同，以現有證據顯示出的資源基礎論點的確被眾多企業聯盟所採用，以權變角度證明資源基礎的確是有成為測量變數的價值，總而言之，統合典範必須與資源基礎論進行更深入的對話，以探求融合空間上的任何可能。

三、對手在哪裡？—論策略環境分析的困境

策略環境分析著實遇到挑戰，網路空間中任何兩家虛實合作的公司都會可能成為競爭對手，從個案公司的動作以及一日千里的擴張速度，任何對於競爭對手的預測及為可能落於紙上談兵，雖然有學者提出動態競爭觀點解決靜態環境分析¹²，但在結構上仍不出為靜態，未來在寬頻網路產業中策略思維應逐漸朝向反應快速為主，預測正確為輔，而隨之改變的將是組織結構而非分析架構。

¹¹ 產業分析師在 AOL 與時代華納通過合併案後，一時間無從定義此史上最大購併案所產生新企業的產業歸屬，最後只得將其定義為傳播媒體。(CNET 台灣 2001/1/13)

¹² 超競爭優勢作者以新 7S 架構取代舊 7S

參考文獻

中文部分

1. 《頻寬加速數位經濟成長--網路經理人如何運用頻寬管理來獲取利潤》；
《AOL 合併 Time Warner：新企業模式之觀察》 InformationWeek 1999.5.10
國科會
2. 吳青松（1996）：《國際企業管理》。智勝
3. 呂鴻德（1996）：《企業策略聯盟》。商業周刊
4. Gary Hamel, C.K. Prahalad（1995）“Competing For Future”：【競爭大未來—掌控產業、創造未來的突破策略】智庫 台北 p62-64
5. C.A. Bartlett; S. Ghoshal： *Managing Across Border*（1990）【無國界管理】李宛蓉譯 遠流 台北 p109-111
6. 張清溪等 經濟學—理論與實際 p.271-275
7. 《新經濟：數位時代的新遊戲規則》美商麥格羅希爾 p.60-61
8. Richard A. D'Aveni《超競爭優勢》許梅芳譯遠流 台北 p20-30

英文部分

1. Randall L. Carlson（1996）.The information Superhighway：strategic Alliances in Telecommunication and Multimedia. ST.MARTIN'S PRESS New York P.36-39
2. Michael A Hitt et al.（2000） Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. Academy of Management Journal Jun 2000
3. David Lei; John W Slocum, Jr. and Robert A. Pitts（1997） “Managing Strategic Alliances to Promote Organization Learning” Journal of World Business 32（3） p.203-222
4. Peter Lorange and Johan Roos（1992） “strategic alliances” Cambridge, Mass. :Blackwell p38-39
5. Yoshino Rangan（1995） Strategy Alliances. Harvard Express, Boston p51-62
6. Kogut, Bruce（1998）.Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*; Chichester; Jul/Aug 1988
7. Kogut, Bruce（1989）.A Note On Global Strategies. *Strategic Management Journal*; Chichester; Jul/Aug 1989
8. Candace Young-Ybarra; Margarethe Wiersma（1999）.Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory., *Organization Science*; Jul/Aug 1999
9. Andrew L Zacharakis（1997）.Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective *Entrepreneurship Theory and Practice*. Waco

10. Contractor, Farok J. (1990) Contractual and Cooperative Forms of International Business. Management International Review, Wiesbaden; First Quarter 1990
Farok J Contractor; Sumit K Kundu (1998) .Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector” Journal of International Business Studies; Lo

個案部分

1.電子時報 Digitimes

- Excite@Home 盈動 寬頻服務佈局 和信超媒體值得參考 2000/8/4
網絡數碼 和信超媒體致力寬頻電視網 將提供 173 個頻道 2000/5/12
和信超媒體 衛視斥資 1 億美元組新公司 預計 2001 年 Q2 開始營運 發展寬頻互動電視平台 2000/10/05
盈科數碼動力迅速擴張 vs 和信超媒體保守集中 2000/8/3
盈動 和信超媒體 年代集團結盟成立新公司 加速華人區寬頻事業 2000/05/06
和信超媒體成立 GIGIGAGA 網站 整合影音資料 提供跨類別寬頻入口功能 2000/06/23
和信超媒體與雅虎策略聯盟 將在台灣開發聯名網站 2000/09/06
數位年代媒體園區開發案底定 邱復生：10 天內決定是否在台掛牌 2000/5/25
網路服務品質測試報告出爐
ISP 以數位聯合表現最優 ICP 以奇摩網排名第一 2000/9/8
數位年代媒體園區開發案底定 邱復生：10 天內決定是否在台掛牌 2000/5/25

2.明日報 Ttimes

- 和信超媒體與南韓 Thrunet 攜手拓展寬頻網路事業版圖 2000/5/5
和信終止與年代及電訊盈科合作計劃 2000/09/11

3.智富網 Smartnet

- 李嘉誠、李澤楷父子的謀略－亞洲電信市場威力無限 (2000-03-11)
和信超媒體、盈動和年代合資案，凸顯多媒體內容的價值 2000-05-05
盈動匯訊斥巨資進軍台灣寬頻網路市場 2000/9/7

4.It home 電腦報 and eb NEWS

- 定位華文寬頻內容提供者，「盈動年代」預計 9 月開張 2000/8/9
和信、年代與盈動合資 40 億台幣，攜手打造華文寬頻內容 2000/5/5
寬頻多媒體內容行情看俏 電訊盈科、東森先後跨足 2000/9/20
盈動年代以娛樂性內容應用，強攻本土寬頻服務市場 2000/12/5
電訊盈科、年代與和信超媒體積極推動新合作計劃 2000/9/5

華文寬頻市場戰局激烈 Giga 與 Yahoo!聯手搶進 2000/9/5

辜啓允：創新技術與豐富內容為寬頻互動電視成功關鍵 2000/10/4

電訊盈科副主席張永霖出任台灣電訊董事長 2000/12/11

盈科時空：<http://www.spacetime.com.hk/>

盈科電訊：<http://www.pccw.com/>

The resource-based prospect analysis of broadband media alliance

Si-shan Li

ABSTRACT

A media content tied in with broadband technology has become a major collaborative style in industry of internet . by the industrial lifecycle process, a strategic alliance style has strong change in industry.

A traditional viewpoint of strategic alliance has not suitable in practice, this article try to discuss the motive framework of strategic alliance, from Resource-based to syncretic, and also tied up case study—PCCW. A conclusion provide some issue to discuss the motive framework of strategic alliance can apply to convergency of internet or not

A viewpoint of resource-based and transactional cost are unity
Resourced-based can combine with syncretic or not
A strategy school is not suitable in internet industry

Keywords: broadband network strategic alliance, resource-base, syncretic, PCCW