

# 以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素

## 以「ePaper 電子報聯盟」為例

李佳純

### 《中文摘要》

本研究從資源基礎理論出發，強調公司間的「合作」關係，以 Barney 提出的資源基礎模式，以及 Grant 對資源基礎理論的觀點，針對國內入口網站「PC home Online 網路家庭」旗下事業單位之「ePaper 電子報聯盟」進行個案描述及持久競爭優勢之分析。

資源基礎理論認為，競爭優勢是由公司的異質性資源所產生，強調競爭優勢的持續性。因此，本研究依 Barney 的「資源基礎模式」分析國內最大的電子報發報中心--「ePaper 電子報聯盟」的異質性(heterogeneity)資源、不可移動性(immobility)資源，以及部分資源所具備的價值性(value)、稀少性(rareness)、不可模仿性(imperfect imitability)和不可替代性(insubstitutability)等特質，探討其持久競爭優勢形成之因素。

關鍵詞: 資源基礎理論，電子報，競爭優勢，發報中心。



## 壹、緒論

在全球經濟整合區域化的趨勢中，企業已經由過去追求規模經濟逐漸地被強調綜效(synergy)的組織間聯盟之「合作競爭」所取代，企業之間經由策略聯盟創造「雙贏」的效果，在今日競爭激烈的商業環境，已經相當普遍(Kanter, 1994)。

一般說來，策略聯盟的成員必須投入一些有形或無形的資源，而聯盟大部分是建立在資源的互補基礎上。Doz, Y.L.和 Hamel, G. (2000) 指出，策略聯盟的主要目標在於：(1)擴大經營規模，提高在某一市場的競爭力；(2)得到新的資源，創造新的機會或進入新的市場；(3)結盟後藉內部的學習彌補技術上的不足，提高競爭力。換言之，聯盟的目的就是在創造價值。

八〇年代，Michael Porter 提出的「價值鏈」、「五力分析」、「鑽石模式」是策略領域最爲人所熟知的產業競爭分析模式；九〇年代以來，著重公司內部觀點的「資源基礎理論」，逐漸受到策略管理學者的青睞。T.K. Das 和 Bing-Sheng Teng (2000) 即認爲，企業所有者選擇策略聯盟時的目的是在整合彼此資源以獲得最大價值。也就是說，公司的價值達到最大化是在於聯合並利用有價值的資源以達到一加一大於二的綜效。依照 T.K. Das 和 Bing-Sheng Teng 的觀點，科技及知識是達成以資源爲基礎進行策略聯盟的主要原因。

目前媒體環境不斷整合以提高在市場的競爭能力，雖然許多網站紛紛倒閉，美國那史達克指數下挫引發網路經濟泡沫化的說法甚囂塵上，但業者及網路趨勢專家均認爲，這乃是網路邁向成熟型產業的表徵，無力競爭的網站只得退出市場。同時網路公司與實體公司，乃至於網路公司之間的合併及結盟，也顯示出網路公司唯有透過資源共享的合作方式，才能在網路叢林中生存下去。

除了少數的網路公司之外，目前絕大部分的網站尚處於未能獲利的階段，在開關財源方面，大多數的網站仍仰賴廣告收入支持網站營運，雖然業者逐步傾向收費的做法，但因擔憂因此流失消費者而裹足不前。因此如何在經營方面維持現有的營利模式並開關廣告財源便成爲值得關切的課題。國內 PC home Online 網路家庭是少數得以獲利的內容網站，其旗下三大事業單位之一的 ePaper 電子報聯盟即囊括了該網站百分之四十的廣告營收，倘若使之獨立，已經是一家得以獲利的網路公司了。

ePaper 電子報聯盟的經營方式除了原本著名的資訊科技類電子報之外，其他電子報內容之提供皆與內容供應者策略聯盟，目前已有近百份的電子報可供讀者

自由訂閱。對 PC home Online 網路家庭而言，結盟促使它得以強大自身內容提供(是網站本身的重要資產)的實力，各種類型的電子報可吸引不同喜好的讀者，藉由簡易使用的訂閱平台供讀者選擇感興趣的內容，並藉此吸納其他網站的會員，累積會員人數對於促成網站報酬遞增的動態循環有其正面助益(Hagel and Armstrong；朱道凱譯，1998)。對結盟夥伴的益處則是利用 PC home 本身龐大的會員數，提高讀者訂閱率及造訪網站之機會。

目前 ePaper 電子報聯盟為國內最大的電子報訂閱網站，本研究擬以之為研究個案，對其發展及現況進行個案描述，同時以學者 Barney 發展之資源基礎模式分析電子報訂閱網站持久競爭優勢形成之因素。

## 貳、 文獻探討

### 策略聯盟

技術的快速變化和市場全球化的影響，企業已經無法僅憑本身既有的資源進行單打獨鬥式的競爭，透過合作為手段的經營方式獲取重要資源進而達成策略目標，已逐漸為許多企業所採行。吳思華（1993）認為，合作對企業間之競爭是一種良性的回應，畢竟社會資源有限，過度競爭會耗盡資源，合作才能共享、交換彼此的資源，開創企業新的生存空間。

#### （一）策略聯盟之定義

諸多學者對策略聯盟提出許多不同的定義，但不外乎以下三種特性：1.「公司間合作與互賴的關係」、2.「策略目標的考量」與 3.「契約關係」。簡而言之，策略聯盟即是企業之間的合作活動，通常以訂定書面契約而成立，有特定的存續期間，且不包含另一新企業個體的創立。

本研究以國內入口網站 (Portal Site) PC home Online 網路家庭旗下事業單位之「ePaper 電子報聯盟」為研究個案，對於策略聯盟之定義乃參考吳思華(1993)的觀點，以「合作」來闡明策略聯盟之關係：「兩個以上的組織，在策略目標的考量下，自主地進行資源交換或創造的過程，並形成一持續而正式的關係」。

## (二) 策略聯盟之動機與目的

當策略聯盟能帶來市場交易或組織內部化所不及的利益時，策略聯盟就有可能建立。一般來說，降低風險、分攤成本、資源互補及進入障礙等四項優勢是學者認為企業間策略聯盟最常考量的動機。

## (三) 策略聯盟的模式及合作型態：

T.K. Das 和 Bing-Sheng Teng (2000) 提出策略聯盟是企業之間的合作活動，通常以訂定書面契約而成立，其類型包括：公平聯合企業、少數公平結盟、相對簽約結盟和不對稱簽約結盟。

綜合以上對策略聯盟的定義及目的，本研究對策略聯盟的觀點係以公司間之「合作」為基礎，以本研究之研究個案為例，「ePaper 電子報聯盟」與各內容供應網站間之合作關係係以訂定書面契約的形式，契約的效力具有一定的存續時間，兩造之間係基於資源的交換及共享。內容供應網站只需依契約簽訂的固定時間提供內容給「ePaper 電子報聯盟」，「ePaper 電子報聯盟」的專責人員將之編輯成一定的格式，再以其自行研發的發報機制定期發送至訂閱者的電子郵件信箱。因此兩造間的關係屬於相對簽約結盟，以資源互補為目的的合作，或策略聯盟關係。

## 資源基礎理論(Resource-Based Theory ; RBT)

### (一) 「資源基礎理論」(Resource-Based Theory ; RBT)與

### 「資源基礎觀點」(Resource-Based View ; RBV)

「資源基礎理論」是策略管理領域的新名詞，之所以受到策略管理學界的重視，主要是因為以下兩項原因：

外部環境面的分析(如：五力分析)在八〇年代中經多位學者研究之後，在解釋公司績效於環境面的關係上已經獲得相當成就；

在資訊科技及全球化帶動下，公司競爭的變遷變得更加快速而激烈，因此公司對於外在環境的動態分析與掌控更加困難，相較之下，公司內部的資源與能力反而較能為公司管理、掌控，因此更適合作為企業策略方向擬定時之參考依據。

此外，「資源基礎理論」亦充分地解釋了兩個在策略管理學門懸宕已久的基本問題：「為何各公司間是彼此不同的？」，以及「為何有些公司可以領先同業並持續其競爭優勢？」。

但是何謂「資源基礎理論」(Resource-Based Theory；RBT)或「資源基礎觀點」(Resource-Based View；RBV)？至今仍缺乏明確的定義。欲了解「資源基礎理論」的歷史，必須先了解策略管理學門的發展。Hoskisson 認為 Barnard 於 1938 年首開策略管理研究之先河，過去四十年來策略管理之研究方向大致可分為四個時期：早期發展時期、產業組織經濟學時期、組織經濟學時期和資源基礎觀點 (Resource-Based View；RBV) 時期。因著研究方法的進步和競爭環境的變遷，其研究方向不斷地在由內而外進行策略分析的「公司面」觀點與由外而內策略考量的「產業面」觀點中擺盪。顯然地，策略管理研究進入九〇年代資源基礎觀點 (RBV) 時期，其內涵著重的探討焦點即在於「以公司內在(內省)的觀點來探討公司競爭優勢的取得」。

最早提出 RBV 觀念可追溯到 1957 年 Selznick 提出組織的獨特能力一詞。1959 年 Penrose 賦予 RBV 經濟學上的理論基礎，可說是此理論之先驅。Penrose 認為，企業要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源 (resource)，更要發揮有效利用這些資源的「獨特能力」(unique)。1984 年，Wernerfelt 依循 Penrose 的論點，提出「資源基礎觀點」，並獲得學術界的正式肯定。Wernerfelt 指出，「資源」和「產品」就好比是一個銅板的正反兩面，大部分產品的完成必須要藉助資源的投入及服務，而大部分資源也被使用在產品上，換言之，公司的主要任務即是創造與把握資源的優勢情境，使得在此情境中所擁有的資源地位是其他企業無法直接或間接予以取得的。Prahalad 和 Hamel (1990) 則提出企業必須擁有核心能力 (Core Competence) 才能創造出「核心產品」。由以上學者的見解可知，企業必須認清核心能力是企業最主要的資產與資源。1991 年，Grant 首先提出「資源基礎理論」(Resource-Based Theory；RBT)，激發了後續學者興趣和討論，RBV 終於由一個觀點發展成爲一個理論，Conner (1991)、Pandian (1992)、Montgomery (1995) 等學者認為 RBT 可以說是集合了策略管理過去四十年來研究精髓的成果。

## (二) 資源基礎理論 (RBT) 之思考架構

Grant (1991) 指出過去策略分析過度重視組織與環境的配合，而忽略了資源與策略的連結。近年來，資源在企業策略上所扮演的角色開始受到重視，並且在策略管理研究領域上獲得下列進展：

在公司策略方面：範疇經濟與交易成本理論關心的重點，已轉移至公司資源在決定企業活動或地理疆界上所扮演的角色。

在事業策略方面：探討資源、競爭與獲利績效之間的關係，包括了競爭模仿的分析、創新報酬的專享、資訊不完全造成公司獲利性差異、累積資源的程序與方法，來獲取持續性競爭優勢。

資源基礎理論的思考架構建立在兩大基本假設前提之上，假設前提一是：「在同一產業或策略群中，各公司所掌控的策略性資源是不同的，而且這些相異的資源將導致各公司彼此間之差異」；假設前提二是：「這些相異性會因為這些策略性資源並不容易被其他公司模仿而延續下來」。RBT 若延續前述兩項假設前提進行研究，將可找出使公司競爭優勢得以持續之理由。

表 2-1，競爭優勢環境模式與資源基礎模式之基本假設前提比較表

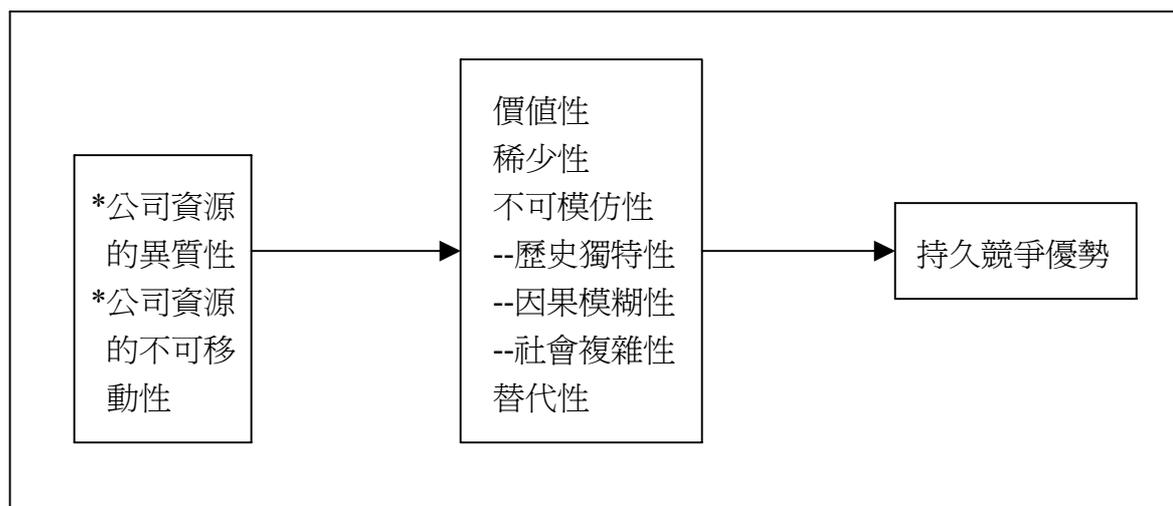
模式類型 基本假設前提	競爭優勢環境模式 Environment Models of Competitive Advantage	資源基礎模式 Resource Based Model
假設前提一	在同一產業或策略群中，各公司所掌控的策略性資源以及各公司所採取的策略基本上都是彼此相似的	在同一產業或策略群中，各公司所掌控的策略性資源是不同的，而且這些相異的資源將導致各公司彼此間之差異
假設前提二	各公司應該在產業或策略群中，以不同的方式來運用這些資源，以建構該公司與其他公司間的差異性，但因為這些差異很容易因為競爭對手的模仿而消逝，因此這些差異性往往不會持久	上述的相異性會因為這些策略性資源並不容易被其他公司模仿而延續下來

資料來源：Barney(1991)

資源基礎理論認為公司的超常利潤—「租」(rent)是來自於其競爭優勢，而競爭優勢則是由公司的異質性資源所產生，並強調競爭優勢的持續性，而非短期的競爭優勢。因為資源基礎理論認為企業競爭力的提昇雖可在短時間內透過內製或外購等方式取得資源來建立，但任何僅利用這些可輕易獲得之資源所發展出的競爭力，無論效用如何巨大，都將因為競爭者可以輕易取得這些資源並快速地加以仿效，而造成競爭力無法持久。因此，RBT 所強調的便是如何建構持久性的競爭優勢，其觀念見圖 2-2：

依據下圖顯示之關係，Barney(1991)認為競爭優勢之所以能夠持久，是因為公司所擁有之異質性(heterogeneity)及不可移動性(immobility)資源中，有部分的資源尚具備有價值性(value)、稀少性(rareness)、不可模仿性(imperfect imitability)以及不可替代(insubstitutability)等特性，並認為資源是否具有持續性競爭優勢的潛力，取決於這四項特質，此即稱為「資源基礎模式」。

圖 2-2，資源特性與持久競爭優勢間之關係—資源基礎模式



資料來源：Barney(1991)

## 核心技術

核心技術、核心資源、核心能力等都是屬於概念性的名詞，其共同特性便在於「難以明確定義」。隨著策略理論的演進，目前學界對技術之定義傾向較寬廣的見解，劉平文(1995)在綜合多位學者的看法之後，認為技術有三層意義：(1)就本質上而言，技術即為一種資訊（執此見解之學者為 Souder）；(2)對廠商而言，技術乃是一種能力(此見解之學者有 Alder、Burgelman、Rosenbloom 與 Steele)；(3)技術是廠商得以創造競爭優勢的一項競爭利器（此見解之學者有 Porter、Alder、Ansoff、McDonnell 與 Gaynor），並認為競爭優勢的取得乃為核心技術的最終目的。

隨著學界不斷關心核心技術的策略層次，導致「核心技術」與「關鍵成功因素」兩者之見解日趨一致，均以創造公司「持久競爭優勢」為最終目標。因此本研究以「核心技術是一項競爭武器」的觀點為基礎，將核心技術定義為「組織為了達成其經濟目的，必須應用適當的技術，將投入的資源轉換成產品或服務並加以銷售，完成此項資源轉換所需的技術即為核心技術」。

本研究認為，「ePaper 電子報聯盟」的核心技術為其自行研發之「電子報發報機制」。雖然目前國內已有兩大 ICP 業者—「數位聯合電信 Seednet 電子報聯盟」和「易達網電子報發報中心」(前身為智邦生活館，1999 年與中華網合併)，以及後起之秀，如奇摩站、GiGiGaGa 電子報等皆投入電子報發報平台的經營。第一家投入電子報發送平台經營市場的「Seednet 電子報聯盟」認為，電子報發送平台建立得愈早，成本就愈低，而 ICP 業者在不可能增加的情形下，想要介入發送平台的業者，在拆帳模式、附加價值的提供上，必須能提出具吸引力的條件。在此前提之下，第 3 家、第 4 家業者的成本將會愈來愈高，他們可能爭取的部份，目前只剩下個人電子報的市場。最早進入此一市場的 ePaper 電子報聯盟認為，它們已經對電子報平台的遊戲規則累積了四年的經驗，後進者無法在壓縮之下成長，再加上網路世界特有「大者恆大」的雪球效應，ePaper 已經在這個市場中佔據了有利位置。

## 競爭優勢與持久競爭優勢

Barney (1991) 為「競爭優勢」與「持久競爭優勢」提出解釋。所謂「競爭優勢」指的是「該公司目前與潛在之競爭對手無法同步執行該公司現在所執行的價值創造策略」，而「持久競爭優勢」則是指「該公司目前與潛在之競爭對手不僅無法與該公司同步執行該公司現在所執行的價值創造策略，同時也無法複製並取得該公司在此項策略中所獲得的利益」。簡言之，持久競爭優勢即為「可持續一段長時間(a long period of calendar time)」的競爭優勢。

Barney (1991) 同時說明所謂「一段長時間」之意涵。他認為持久競爭優勢雖然會因為產業環境產生意料之外的革命而喪失，但卻不會由於競爭對手的複製而喪失，因為持久競爭優勢是無法被競爭者所複製，並認為競爭優勢的持續和競爭力複製有相當大的關係。Lippman (1982)、Rumelt (1984)、Coyne (1986) 等學者的見解傾向於公司的競爭優勢會隨著競爭對手的仿製而消失。Caves (1977, 1995) 則認為各公司所具有的有形資產與無形資產與其所建構的競爭優勢是會隨著時間的經過而有所增減。再加上資源基礎理論認為資源的異質性是公司競爭優勢之所在 (Barney, 1991)，因此有些學者便對核心資源本身之特性、公司內外環境、阻絕機制等議題提出討論，本研究將針對核心資源與核心能力的部分進行探討。

### (一) 核心資源與核心能力

目前學界對資源與能力的定義仍然十分模糊，Grant (1991) 等學者認為公

司「資源」是公司獲利力的基礎，也是組織「能力」的主要來源。他同時指出，核心能力往往是數個核心資源的展現，且比核心資源本身更具有價值性與耐久性。Barney 在結合了各個學者（Daft、Learned、Christensen、Andrew、Guth、Porter）的論點之後，將公司資源定義為：「在公司之控制下，可以協助公司建構並執行策略，以提昇公司之效率與效能的一切事物，包括了公司所具有的全部資產、能力、組織流程、公司屬性、資訊及知識」。

由於目前學界對核心資源的內涵無統一的分類角度與範疇，相關學者各有不同見解，Grant 建議將資源分為財務性資源、實體資源、人力資源、技術性資源、商譽及組織性資源等六大類。Barney 則將資源分為實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源。

吳思華（1993）歸納 Barney、Coyne、Hall 等多位學者的看法將資源分為資產與能力兩部分，其中資產指的是「企業所擁有或可控制的要素存量」；能力則是指「企業建構與配置資源的能力」。

林晉寬（1995）則參考 Barney、Collins、吳思華等學者的架構，將資源分為屬於組織擁有的資產類項，包括實體資產、無形資產、財務資產三類；以及屬於組織執行的能力類項，包括個人能力與組織能力兩部分。

根據以上之討論，本研究擬援引吳思華（1993）與林晉寬（1995）之見解，做為核心資源組合/分類之基礎。

## （二）核心資源與持久競爭優勢

Barney 與 Grant 等學者認為，競爭優勢的持久是因為公司所擁有的核心資源具有某些特質，使得競爭者難以模仿、建構類似的核心資源或是無法使類似的資源產生應有的價值，進而維護了該公司的競爭優勢。

針對此一觀點，Grant 從耐久性、透明度、移轉性與複製性等四個面向來探討核心資源的持久性。Barney 則提出「資源基礎模式」，見表 2-2。由於本研究認為持久競爭優勢來自於企業所持有的異質性資源，並透過公司間合作的模式達到資源互補的目的，相較之下，Barney 的見解較符合本研究之研究目的，因此本研究將以 Barney 的「資源基礎模式」為架構，以 PC home Online 網路家庭的「ePaper 電子報聯盟」為研究個案，針對其異質性資源進行分析。

## 參、 研究方法

本研究以國內最大之電子報訂閱網站「ePaper 電子報聯盟」為研究對象，以 Barney 的「資源基礎模式」為基本架構，採用個案描述及次級資料分析「ePaper 電子報聯盟」持久競爭形成之因素。資料蒐集期間自 1998 年 5 月「電腦家庭」出版集團進軍網路至 2000 年 12 月底為止。

## 肆、 個案描述

### 一、 國內電子報訂閱市場概述——從一份市調談起

根據智富網 SmartNet 與貝達市場研究中心共同主辦，在 2000 年 10 月 12 日公布的「2000 年全民電子報使用行為大調查」中顯示，有九成三的受訪者訂閱電子報，其中高達五成四訂閱的電子報超過 5 份，顯示電子報在台灣已經進入成熟階段，接受程度極高。同時在調查中也發現，有三成受訪者每日閱讀六到十份電子報，有四成四每日閱讀時間超過二十分鐘。這項數字也透露了在電子報興起後，國人閱讀習慣正悄悄改變中。受訪者對於現有發送電子報系統的服務品質最滿意的是 PC home Online 網路家庭的 ePaper 電子報聯盟，佔三成八，推出時間不長的奇摩站電子報位居第二，佔三成四，至於數位聯合電信 Seednet 電子報聯盟則排名第三，與前兩者差距較大，佔不到一成。一般來說，網友對電子報發送系統滿意的主因在於「種類多」（三成七），「訂閱、取消方便」（三成三）。

根據資策會公佈國內上網人口的統計數字顯示，2000 年 8 月上網人口已達 640 萬人左右。對照國內兩大電子報聯盟的發行數字來看，PC home Online 網路家庭的 ePaper 電子報聯盟總發行量已達到 550 萬份（截至 2000 年 9 月底止），訂閱會員超過百萬人，平均每人訂閱 5 份電子報。數位聯合電信 Seednet 電子報聯盟總發行量將近 210 萬份，訂閱會員將近 80 萬人，平均每人訂閱 2.7 份電子報。再加上其他內容網站各自的電子報發送系統，例如易達網總發行量約 150 萬份、奇摩站約 60 多萬，再加上魅力站、GiGiGaGa 等個人電子報訂戶數，保守估計每位網路使用者平均電子報訂閱數超過 2 份以上。

以實際的統計數字來看，電子報在台灣似乎真的頗受歡迎。ePaper 電子報聯盟從 1999 年 5 月的 46 萬份開始，至 2000 年 12 月達到發行量 600 萬份；從 23 萬份電子報做起的 Seednet 電子報聯盟，至 2000 年 9 月底正好滿一年，發行量亦達到近 210 萬份左右。兩者的起步時間雖有 4 個月左右的落差，但在一年的時間內發行量皆成長近 10 倍，顯示電子報的確是國內一個新興成長的網路服務領

域。

電子報平台業者主要的合作對象是 ICP (Internet Content Provider)，在電子報發送平台多了以後，ICP 愈來愈強勢。這一點也可反映在 ePaper、Seednet 與 ICP 簽約時條件的改變。兩大電子報聯盟原本與 ICP 業者所簽訂的都是獨家代理合約，但在發報平台愈來愈多後，ICP 也認清了內容製作成本較高，發報平台業者需要他們的合作，而且加入愈多的平台，能接觸到的讀者層面愈廣，對 ICP 愈有利，紛紛要求改變獨家條款，ePaper、Seednet 也只好順應時勢做出改變。由於 ICP 本身大多資源豐富，在掌握電子報的發送 Know-how 之後，有部分也會收回自己發送。如燦坤原本和 ePaper 合作，期滿之後就收回自行發送。也有 ICP 由於發行量大，除了發送系統平台之外，也有本身的發送機制，如 EZ Talk 美語會話誌、SmartNet。

至於傳統媒體起家的網路媒體，例如中時電子報，一向是採自行發送的方式。另一家以傳統媒體起家的 UDN 在經過長期籌劃後，也推出電子報入口網站 UDNPaper，目前已開發了七、八十份電子報，格式有純文字和圖文版，此外，UDNPaper 也和無敵科技合作，合作推出 PDA (個人數位助理) 以及 WAP 版電子報，讓電子報無所不在。

## 二、PC home Online 網路家庭及其組織結構

### (一) PC home Online 網路家庭經營現況

1998 年 5 月，「電腦家庭」出版集團進軍網路，將原本隸屬於 PC home 電腦家庭雜誌公司下的網站，擴大成爲一家獨立的公司，這就是「PC home Online 網路家庭」，服務範圍涵蓋了 3S 及 1C，分別是：網路搜尋 (Search)、網路服務 (Service)、網路購物 (Shopping) 及網路內容 (Content)。2000 年度創下單日最高流量超過 250 條 T1 專線，超越 Kimo 成爲台灣最大的入口網站，截至 2000 年 12 月，會員人數已經突破 450 萬，每日網頁瀏覽量 (pageview) 高達 4000 萬，儼然成爲當今華文世界中最大的網路媒體公司。PC home Online 網路家庭是少數能在網路世界中獲利的網路公司，主要的營收來自廣告，其中四成的廣告營收來自旗下事業單位「ePaper 電子報聯盟」，本文將在下一專節中討論。以下爲「PC home Online 網路家庭」之經營及投資現況，參見表 3-1。網站每日瀏覽量及會員數參見表 3-2。

表 3-1，PC home Online 網路家庭經營及投資現況(截至 2000 年 12 月止)

經營團隊	董事長：詹宏志 PC home(電腦家庭出版集團發行人、城邦出版集團執行長) 總經理：李宏麟
資本額	新台幣一億六千萬元，並計劃在台灣上市上櫃
每日流量	4000 萬個頁次(Pageviews)
會員人數	450 萬人
員工人數	260 位專業網路工作者 60 位技術團隊
廣告收入	根據台灣資策會市場調查中心於 1999 年的調查，「PC home Online 網路家庭」該年度的廣告營收三千萬元，囊括 1999 年台灣網路廣告市場(1 億台幣)的三分之一，是 1998 年網路廣告收入最多的網路經營者。 1999 年十二月份，「PC home Online 網路家庭」廣告單月收入突破千萬，該年度的廣告總收入達六千萬元，公元 2000 年的廣告收入目標為 2 億元。
投資事業	成立六億元的創投基金，投資大中華區的網路及媒體公司，包括： 以技術服務為主的「網路原力」(Net Force) 財經專業入門網站 Smart Net 華文世界第一份綜合性網路原生報「明日報」 <sup>1</sup> 等。

資料來源：PC home Online 網路家庭，本研究整理

表 3-2，PC home Online 電腦家庭每日網頁瀏覽量及會員數

日期	每日 Page View	會員數	員工人數
2000 年 12 月 18 日	4000 萬	450 萬	260 位專業網路工作者 60 位技術團隊
2000 年 9 月 25 日	3000 萬	370 萬	250 位專業網路工作者 60 位技術團隊
2000 年 8 月 30 日	3000 萬	353 萬	250 位專業網路工作者 60 位技術團隊
2000 年 4 月	1700 萬	260 萬	200 位專業網路工作者

資料來源：PC home Online 網路家庭，本研究整理

## (二) PC home Online 網路家庭之事業單位

目前「PC home Online 網路家庭」旗下有三大事業單位，分別是「入門網站」、「IT Home 電腦報」及「ePaper 電子報聯盟」。共擁有近 20 個網站、40 個

<sup>1</sup> PC Home Online 網路家庭投資之網路原生媒體「明日報」已於 2001 年 2 月 28 日停刊。

電子報頻道，服務的範圍涵括入門網站、資訊內容網站、電子報網站及電子商務網站等等。

#### 1. 事業單位一：入門網站 (<http://www.pchome.com.tw>)

其前身爲 todo 入門網站，除搜尋引擎功能外，尚提供多元的網路服務，包括：免費電子郵件、免費網路空間、免費網路硬碟、免費網路書籤、線上討論區、線上聊天室、各類新聞及電子賀卡。

#### 2. 事業單位二：IT home 電腦報 (<http://www.ithome.com.tw>)

其前身爲 PC home 電腦報，台灣第一個網路原生媒體，提供電腦產業相關新聞。2000 年改版定位爲 IT Portal，朝 News、Database、Service、Community、EC 等五大架構前進，以提供高科技相關訊息爲主要訴求。

#### 3. 事業單位三：ePaper 電子報聯盟 (<http://www.epaper.com.tw>)

1996 年 12 月，PC home 網路家庭發送第一份電子報「PC home Daily 電腦報」。1999 年 5 月，PC home Online 網路家庭正式成立「ePaper 電子報聯盟」，從一開始的「PC home Daily 電腦報」，首月發行量已達到五萬份網路報紙，成長至今提供近百份電子報，每日發行量達 450 萬份，並持續以每日一萬份的數量繼續成長，爲華人世界最大的電子報。

#### 4. 其他事業單位

以提供電子商務及娛樂休閒情報服務爲主，包括：

**DecoBook 網路書城** (<http://www.decobook.com.tw>)

**APPIO 購物網**(<http://tw.appio.com>)，台灣最大的加盟店入門網站。由 PC Home Online 網路家庭與美國 Intertop 公司合作，引進 eBay、Amazon 等著名線上商店來台，藉著國際間網際網路商業合作的大門，加速台灣電子商務的全球化。

**City Guide 台北情報**([www.cityguide.com.tw](http://www.cityguide.com.tw))，主要提供都會生活資訊。

### 三、ePaper 電子報聯盟

ePaper 電子報聯盟於 1999 年 5 月 3 日正式成立，2000 年 1 月 7 日首度大規模改版走向「媒體電子報」、「公益/機關電子報」、「公司電子報」及「DM 電子報」。同年 5 月 15 日再度改版。目前透過 Pc home Online ePaper 電子報聯盟發行的電子報類型，共分爲「媒體電子報」、「商業電子報」及「個人電子報」

等三大類。ePaper 電子報聯盟提供的是 One-Stop-Subscription 的服務，讀者只要上一次網站，就可以訂閱所有工作或生活上所需要的資訊。

截至 2000 年 12 月底為止，ePaper 電子報聯盟之每日發行量已突破 600 萬份，有 130 萬訂戶，並積極與各內容供應者策略聯盟，提供近百種電子報供讀者訂閱，儼然發展成爲非 web 型態的媒體勢力。表 3-3 爲 ePaper 電子報聯盟經營及發展之匯整。

ePaper 電子報聯盟的經營方式在全球網站經營手法上堪稱殊例，大部分的網站多半自行處理讀者之訂閱服務，除 eGroup 之外，將電子報訂閱服務獨立成一網站經營並開闢廣告營收者，ePaper 電子報聯盟可說爲網站開啓個人化服務之先鋒角色。1999 年，國內第二大 ISP 業者—Seednet 及 E-Direct 易達網 (智邦生活館與中華網合作改版成立)均成立此類免費發報中心，並且不斷擴充供讀者訂閱的電子報類型和數量。

目前 PC home ePaper 電子報聯盟爲國內最大的電子報訂閱網站，是華人世界最大的電子報通路。PC home 網路家庭董事長詹宏志認爲，ePaper 電子報聯盟成立不到一年即突破 200 萬發行量的成績，代表電子報這樣一個透過 email 來收取閱讀訊息的行爲模式已經成熟，也代表者中文創作價值的擴大與擴散。該公司總經理李宏麟進一步指出，ePaper 電子報的成功，證實了網路上大者恆大的經濟效應。ePaper 電子報聯盟的經營已經突破市場臨界點，此後將獲得滾雪球般的加速度成長。

ePaper 電子報聯盟的服務特色在於直接、快速且涵蓋率廣，所以能獲得廣告主的青睞。PC home Online 網路家庭廣告部副總經理陳麗足表示，電子報夾帶的廣告優勢，可以從「涵蓋率」及「效益」來看，目前發行量已超過 600 萬份的 ePaper 電子報，已是非常大眾的發行量；透過互動式的廣告模式，廣告主可以更精確的掌握廣告效益，並從中取得客戶資料，進一步的進行許可性的直效行銷。

從廣告營收分析，陳麗足指出，目前 PC home ePaper 的廣告營收，已達整個 PC home Online 總廣告營收的四成，倘若將 ePaper 獨立成一家公司，依該部門 50 個人力來評估，它已經是一家得以獲利的網路公司。目前透過 ePaper 此一訂閱平台刊登廣告的前 5 大產業，依序爲網路、資訊、娛樂、人力網站及通訊。

本研究整理 ePaper 電子報聯盟自成立至 2000 年底每日發行量、會員數及電子報種類之成長記錄，詳見下表。

表 3-3，ePaper 電子報聯盟大事記

日期	每日發行量	會員數	電子報種類	附註
2000年12月18日	600萬份	130萬訂戶	100種左右	發行類型：「媒體電子報」、「商業電子報」及「個人電子報」
2000年9月25日	533萬份	110萬訂戶	83種	
2000年8月30日	517萬份	107萬訂戶	80種	
2000年5月15日	400萬份		60種	改版走向「媒體電子報」、「商業電子報」及「個人電子報」
2000年5月2日	350萬份			
2000年3月20日	300萬份		60種	「EZ Talk 美語會話誌」、「和風日語基礎報」、「和風日語學習報」
2000年1月7日				改版走向「媒體電子報」、「公益/機關電子報」、「公司電子報」、「DM 電子報」
1999年12月10日	200萬份			
1999年11月				
1999年10月20日	150萬份		38種(繁體/簡體)	
1999年9月14日	120萬份		40種(繁體/簡體)	
1999年8月11日	100萬份		38種(繁體/簡體)	
1999年7月6日	80萬份		38種(繁體/簡體)	
1999年5月3日	46萬份		6種	ePaper 電子報聯盟成立
1996年12月				PC home Online 發行第一份電子報「PC home Daily 電腦報」

資料來源：PC home Online 網路家庭，本研究整理

ePaper 目前提供的電子報形式除了純文字格式還有圖文並茂的 HTML 格式，該技術研發單位亦嘗試在電子報內附加聲音檔，以便提升語言學習、童詩歌謠類之影音電子報的視聽服務品質。同時，PC home ePaper 電子報策略發展部門指

出，女性上網人數的激增，將使電子報鎖定女性族群，加強女性電子報的內容。未來計畫擴增 175 至 200 種電子報供讀者選擇。

ePaper 電子報聯盟三大類型電子報各有不同訴求：「媒體電子報」的內容來自各個類型的媒體，強調提供有價值的資訊，是 ePaper 電子報聯盟主要的訴求點。「商業電子報」則是提供所有商品資訊、各項訊息等通知服務；「個人電子報」則塑造出一個個的社群，以達到提供網路使用者服務的目的。以下為本研究對其現況之分析整理：

### （一）媒體電子報

1996 年 12 月 PC home Online 發行第一份電子報「PC home Daily 電腦報」，當初由於頻寬有限，網友上站往往飽受塞車之苦，為了服務讀者，當時電腦家庭雜誌社發行人詹宏志和總經理李宏麟便起而辦一份可以送到網路使用者家中的電子報，節省使用者上站的不便。「PC home Daily 電腦報」在 1996 年 12 月第一次發行，是第一份由商業機構所發行的電子報。

1999 年 5 月 3 日「ePaper 電子報聯盟」正式成立，發行之初即以媒體電子報為主，後續繼續針對不同的服務功能擴增其他型態的電子報服務，ePaper 電子報聯盟的亮麗表現均是由媒體電子報所建立。

媒體電子報的特色是集結各種優質內容的服務，PC home ePaper 電子報聯盟的表現（見表 3-3）已成為網友訂閱各類型電子報時的入口，並順勢成為華文世界最大的電子報發行平台。技術上的提升讓多媒體的應用使得電子報的內容更富娛樂及實用性，而帶動了娛樂及教育類電子報的訂閱量。2000 年 3 月，「EZ Talk 美語會話誌」（PC home ePaper 電子報聯盟中增長速度最快的電子報）、「和風日語基礎報」、「和風日語學習報」的加入，使得 ePaper 電子報聯盟在 2000 年 3 月份突破 300 萬發行量之後，2 個月後發行量又突破了四百萬。這樣的成績一方面反映了網站經營者提供了符合讀者需求的服務，龐大的會員人數也顯示了網路上「通路」的實力。

訂戶數的增多，相對使得內容製作的成本變得太高，網路家庭因而在策略上作了調整，ePaper 電子報聯盟遂轉成媒體發送者的角色，不再侷限於本身的內容，而是廣泛和其它內容生產者策略聯盟，由 ePaper 電子報聯盟負責發送電子報。網路家庭副總經理陳善達指出，ePaper 電子報聯盟與其他的電子報發送機制不同的地方，在於 ePaper 是一個媒體守門者，負責將合作的媒體內容提供者的電子報內容，加以審核、編輯及排版，以確保電子報發送的品質。

## (二) 商業電子報

商業電子報定位在企業跨足電子商務(EC)的服務入口。高發行量及高廣告點閱率，促使企業界逐漸重視電子報的行銷功能，因此 PC home ePaper 電子報進一步與各企業廠商合作，推出專屬於企業的「ePaper 商業電子報」。參與 ePaper 第一階段發行「ePaper 商業電子報」的知名企業及單位共有十家，產業別含括了百貨、金融、3C 資訊、電腦、網路、行銷服務、電腦軟體、電視等各業種及政府機關。

PC home Online 總經理李宏麟指出，雖然所有的企業都搶著做電子商務，但目前的電子商務經營仍欠缺一個前端的行銷環境，「ePaper 商業電子報」正可以做為電子商務前端的行銷交易平台。他進一步指出，商業電子報與媒體電子報同樣採取免費訂閱模式，因為是由讀者主動訂閱，所以可以直接接觸到對該份電子報有興趣的讀者，而這些人正是企業最精準的潛在消費群。「ePaper 商業電子報」不僅提供讀者商品服務訊息，更可以透過連結將人潮導入 EC 網站，將閱讀行為轉變為消費行為，讓讀者轉變為消費者，對於行銷來說，等於是得到一條市場反應神經，是電子商務最好的一種行銷方式。

廣告部副總經理陳麗足也認為，「ePaper 商業電子報」的發行，正代表電子報的廣告成效受到業界的肯定。該電子報的廣告業務，自 1999 年底開始已呈現滿檔狀態，因此自 2000 年 1 月起，PC home Online 已經將 email 電子報的廣告業務獨立推廣。這種現象代表著兩種意義：一是 ePaper 電子報在廣告效益上獲得廣告主的認同，同時意味著電子報媒體廣告的力量可以成為廣告的主流類型。根據紐約時報的報導，網頁橫幅廣告(banner ad)的點閱率是 1%，email 廣告的點閱率達 10%~20%，明顯高出許多；另 Business 2.0 雜誌報導也指出，email 廣告點閱率達 15%，由此可見，email 電子報廣告是重要的網路行銷方式。

因此，我們可以發現，電子報廣告的高點閱率，是促使廣告主進一步發行商業電子報的驅力。「ePaper 商業電子報」具有減低寄送或配送人力成本的功能，可以以訂閱族群為基礎，累積忠誠度，更進一步進行客戶服務，企業可以花更少的成本，接觸、服務更多的客戶。

## (三) PC home ePaper 個人電子報

於 2000 年 9 月 25 日推出，未限定發行人資格，於該網站註冊之後即可免費開始發行個人的電子報，換句話說，人人都可以是總編輯。編輯者可以選擇使用單向或雙向發行電子報，即開放訂戶回應發行電子報的功能，訂閱戶回應的內容

將隨此電子報傳送到所有訂閱者手中，讓雙方的互動醞釀成一種社群 (community) 的互動效應。

PC home ePaper 個人電子報同時提供「智慧型發送系統」，編輯者可預先編輯電子報及預定發行時間，屆時再由系統自動發送電子報。PC home Online 副總經理陳善達指出，編輯者在設定時選擇發行頻率，即可一次將一週或是一整個月的內容編輯上傳至系統中，系統即會自動產生「電子報發送行事曆」，讓總編輯可清楚掌握所有發送紀錄與內容。

爲了使發報流程便於使用，PC home ePaper 個人電子報將發報流程簡化爲三個步驟，並備有五種顏色的三個版型，讓不會使用 html 程式語言的使用者也能依既有的版型編輯刊物。此外，ePaper 個人電子報尚提供「讀者分析」功能，提供編輯者了解讀者喜好，並取得訂戶的年齡層分布、性別及學歷等統計資料，精確的掌握訂戶族群及屬性，作爲編輯內容時的參考依據。

## 廣告及人力

### (一) 電子報發送機制

ePaper 部門目前有 50 人，其中 8 位是廣告業務，專責 ePaper 廣告行銷，另外 42 位是專業的美編、企畫人員，平均 1 人要負責 3 份電子報的編排。每一份電子報的內容大約是 5,000 字至 1 萬字之間，約需要 30 分鐘左右時間運作，ePaper 的寄送時間是在晚上 6 點至隔天早上 7 點鐘左右，因爲電子報的量太大，因此必須採取交叉寄送的方式才能克服 ISP 的干擾，其背後運作的機制很複雜，整個過程都由 ePaper 所研發出的系統自動執行。

### (二) 廣告計價及服務

PC home Online 總經理李宏麟指出，就廣告主而言，ePaper 電子報就如同實體的 7-eleven，ePaper 的訂戶，就如同 7-eleven 每日匯集的人潮。PC home Online 網路家庭在 2000 年 10 月 4 日宣布推出新的廣告販售服務「eChannel」，運用目前發行 550 萬份的電子報，將廣告主的網站直接推進 (push) 訂戶手中，將行銷模式由被動轉爲主動。這事實上即是一種「通路」概念的延伸，透過 eChannel 的形式，廣告主可直接且輕易的接觸到目標市場。商業電子報廣告部副總陳麗足表示，「eChannel」初期規劃在 56 種媒體電子報中，帶入 6 種不同產業的文字廣告，透過超連結直接將網友導入該網站，電子報的社群分類，讓廣

告主能更精確的掌握客戶。

網路廣告能夠提供點閱率（Click through rate）數字分析，是網路媒體不同於傳統媒體廣告之處。以 ePaper 這樣的發報平台機制，會賺錢的原因是每一份電子報的廣告皆是深入每位訂戶手中，而且與廣告信函不同的是，電子報的展信率高，根據 Seednet 的統計，電子報的點閱數高於網頁廣告 10 倍左右，就電子報的廣告效益分析看來，它的廣告效果並不輸給網站的橫幅廣告。

負責 PC home Online 廣告部門的陳麗足也指出電子報的分眾特性使得接觸讀者群的目標很精確，所以點閱率很高，但也會因發行量的增加而沖淡點閱率。即使如此，電子報的廣告點閱率還是呈現上升的趨勢，大約是千分之二，不輸給網站的橫幅廣告。也就是因為上述的各項因素，使得電子報廣告效益有逐漸高過網頁廣告的趨勢。

ePaper 廣告分為全版與分版兩種。全版廣告每天 2 則，一則是 12 萬元，所有的電子報都看得到；分版廣告每天 5 則，根據資訊產業、政經理財、休閒生活消費娛樂及數位學習等五個版做區分，同一種類別只看得到一個分版廣告，每則廣告的價格是 6 萬元。

為了滿足廣大廣告主的需求，ePaper 自 2000 年 10 月起增加全版廣告數量至每天 4 則，價格為 14 萬元、12 萬元、10 萬元至 8 萬元，以電子報上方第一則算起，以區分價錢。同時亦提供 6 個 eChannel 方案，以每月 45 萬元為一單位，置於電子報報頭下方。若以前述的數字作為計算基礎，ePaper 每天的廣告收入達 68 萬（不包括廣告為一周一次計價的數位學習版），其中不包涵以每月、每週、每次為計算單位的 eChannel、橫幅廣告及商業電子報等的廣告收入。

從媒體經營者角度出發的 ePaper，除了發報系統之外，還負責為電子報內容進行編輯，平均每一位 ePaper 編輯要負責三份電子報。ePaper 與電子報內容提供者之間的拆帳模式也採取比較高的 7：3 比例，同時也要扣除 20% 的管銷費用。因此若以全版廣告一則 12 萬來計算，扣掉 20% 管銷費用的 2.4 萬元，剩下的 9.6 萬元中，ePaper 每則可收到約 6.72 萬元左右。與 ePaper 配合較緊密的內容提供者，例如發行量大及獨家合約關係，一旦訂閱量衝高到 10 萬份以上，每月亦將近有 4、5 萬元以上的進帳，因此合作雙方都有益處。

## 六、合作之內容提供者

### (一) 南方電子報

「南方社區文化網路」是國內較早也較具體運作的電子報(electronic newspaper)，自 1995 年 5 月開始即透過高雄中山大學發行台灣第一份 Newsletter，以人文社區為服務對象。1999 年 7 月與 Seednet、PC home Online 及 e-direct 等三大商業網站合作，藉由其電子報發信中心的資源擴大影響層面。該電子報負責人陳豐偉表示，以「南方」在網站上的知名度約保持五萬個訂戶，與 PC home Online 這種擁有高流量的商業網站結盟，無異是提高讀者，讓更多人認識並接觸「南方」的好方式。

### (二) SmartNet

SmartNet 是目前電子報總計發行量超過 31 萬的內容網站，廣告部經理常嘉媛認為，電子報是不同於網頁的另一個宣傳管道，透過電子報等於是多了一個更有效的行銷方法，利用 ePaper 龐大的發行量及集客功能，可以找到 SmartNet 網站所沒有接觸到的社群與網路使用者。

### (三) Z Talk 美語會話誌

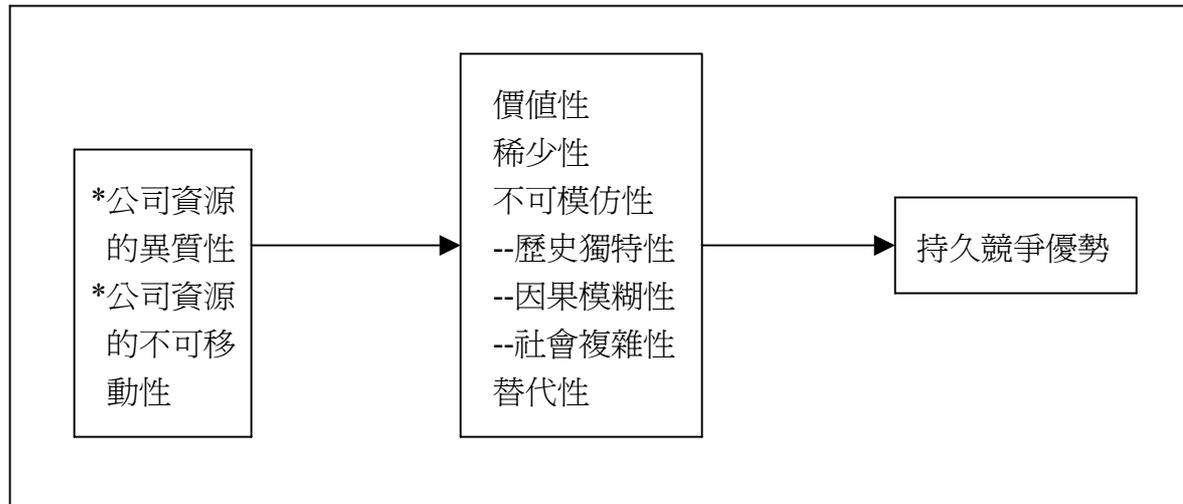
負責經營「EZ Talk 美語會話誌」電子報的經典傳訊網路事業部經理張維志說，EZ Talk 電子報主要是服務網友，同時作為發佈訊息之用。該電子報吸引網友的原因，在於它的內容配合了說、聽功能的聲音檔，符合網友學習的目標，再加上網路即時與互動的特性，提供網友個人化的服務。

根據經典傳訊的統計，「EZ Talk 美語會話誌」電子報目前的訂戶超過 16 萬份，其中與「ePaper 電子報聯盟」合作的部份就佔有 14 萬份。經典傳訊表示，網站剛成立之時，平面讀者群與純網友的比例大約是 3：1，隨著電子報的發行後，目前的比例為 1：3，使得族群的領域擴大不少，而對於網站本身的知名度也有提升的效果。

## 伍、持久競爭優勢之分析

依據前述對 PC home Online 網路家庭「ePaper 電子報聯盟」的個案描述，本章節將結合 Barney 提出資源特性與持久競爭優勢間之關係模式分析「ePaper 電子報聯盟」持久競爭優勢形成之因素。

資源特性與持久競爭優勢間之關係—資源基礎模式



### 一、公司資源的異質性

ePaper 電子報聯盟資源的異質性主要來自其訂戶數，截至 2000 年 12 月，ePaper 電子報聯盟的會員有 130 萬，電子報每日發行量 600 萬份，在目前國內電子報發報服務經營者中獨占鰲頭。

### 二、公司資源的不可移動性

PC home Online 網路家庭及「ePaper 電子報聯盟」本身建立起來的商譽、決策人員(詹宏志、李宏麟)、創意團隊，均為公司不可移動之資源。

#### (一)部分資源具有價值性

資源的價值來自資源是否能使公司在執行特定策略時增進其效率及效能。這可以說明「媒體電子報」長期以來為 ePaper 累積的亮麗成績，促使其後續發展「商業電子報」、「個人電子報」之優勢。以及 PC home Online 網路家庭在 2000

年 10 月 4 日宣布推出新的廣告販售服務「eChannel」（商業電子報所提供的廣告服務），運用當時發行 550 萬份的電子報，將廣告主的網站直接推進(push)訂戶手中。這個活動的成立即導因於 ePaper 所累積的發行量，方能為廣告主精確地找出潛在消費者，為公司另闢財源，據該部門負責人陳麗足表示，該服務推出時仍是免費服務的方式，在第四季時將開始向需要發送商業資訊的業者收費。

## (二)部分資源具有稀少性

指公司現有或潛在競爭者並未擁有該項資源，廣義來說，凡市場中對於特定具有價值之資源的擁有者少於需求，則該項資源即具有稀有性。對 ePaper 來說，PC home 本身即相當著名的資訊科技類內容(IT Home 電腦報)之提供即可視之視為稀少資源。

## (三)部分資源具有不可模仿性

ePaper 每一份電子報的內容大約是 5,000 字至 1 萬字之間，約需要 30 分鐘左右時間運作，ePaper 的寄送時間是在晚上 6 點至隔天早上 7 點鐘左右，因為電子報的量太大，因此必須採取交叉寄送的方式才能克服 ISP 的干擾，其背後機制相當複雜，整個過程都是由 ePaper 所研發出的系統自動執行，因此本研究認為此項發報機制為其所具有不可模仿特性之資源。

### 1. 歷史獨特性—專屬性

資源基礎理論認為公司是歷史與社會的綜合體，使用或取得資源的能力視所處的時空而定，一旦時空組合消逝則無法再獲得該項資源。入門網站的高流量及電子報發送中心的高發行量，在網路生態「人潮等於錢朝」的鐵律及「大者恆大」、「先佔先贏」的叢林生存法則中，PC home 皆可謂奪得先機。

### 2. 因果模糊性—模糊性

模糊性指的是資源持有者與持續性競爭優勢創造之間的關係無法清楚釐清。因此，競爭者無法清楚得知何種資源導致公司之持續性競爭優勢，當然無法藉由相同資源及策略之模仿而得到相同的競爭優勢。在 PC home Online 出具透過 HiNet、Seednet、APOL 等三家 ISP 統計出來的「頻寬流量」此等廣被外界認同為「公正數據」之流量偵測表，宣布網站單日流量已超過 250 條 T1 專線，總和突破 400MB，顯示 PC home Online 已經超越市場龍頭 Kimo，成為台灣最大入口網站。社群經營形態的 ePaper 電子報聯盟 600 萬發行量的成績，或可達到臨界會員的數量，是否將產生促成網站報酬遞增的動態循環？值得觀察。以 Kimo 為

例，盧大為一直主張橫幅廣告為廣告來源之主流，電子報只能算是一種客戶服務，但是當 PC home ePaper 電子報聯盟創造出佔 PC home Online 四成營收的廣告佳績時，Kimo 欲切入免費電子報發送行列的服務已經錯得機先，只得進軍僅剩的個人電子報市場。因此本研究認為，入門網站與電子報網站人潮之交相作用對於其資源之模糊性具有相乘作用。

### 3. 社會複雜性—複雜性

複雜性係指資源之所以無法完全模仿，部分源於非常複雜、無法系統化的管理與控制，如組織關係、商譽等，此資源與持續性競爭優勢之連結雖然非常清楚具體，但卻非常複雜而難以複製。本研究認為，一個訂戶訂閱多份電子報之後使得業者本身的廣告收益增加，訂戶對品牌忠誠度的提升，以及網站本身整體會員人數及發行量的提高對於品牌知名度等等效應的加成，均提高了資源的複雜性與不可複製性。

### 4. 部分資源的替代性

所謂替代性係指當競爭者可以用相似的資源執行相同的策略，或以完全不同的資源達成策略替代的效果時，公司之競爭優勢將無法持續。有關「資源的替代性」部分，ePaper 挾 PC home Online 網路家庭在匯集人氣上的優勢以及採行分眾化策略的高發行量，帶來高成長的廣告收益，促使國內兩大 ICP 業者及其他 ISP 業者亦進軍電子報發送服務的行列。在由 SmartNet 智富網和貝達網路共同主辦的「2000 年國人電子報使用行為大調查」中顯示，網友最喜歡的電子報排行中，經營電子報歷史最悠久的 PC home ePaper 為最大贏家，在前 20 名網友的最愛中，有高達 16 份電子報是由 ePaper 所發行。印證了網路世界中「先行者優勢」、「大者恆大」的特性。因此本研究認為，ePaper 本身在會員數、發行量及品牌方面的資源，足以成為促使其持久競爭優勢之不可替代性。

## 陸、 結論與建議

### 一、 結論

1. 在網路人潮等於錢潮的鐵律下，大門網站(Portal Site)藉由本身之品牌、服務並提供符合讀者個人化需求之服務，對於匯集人氣所需之資源有其正面助益。

2. 電子報訂閱網站以提供免費服務給買方，同時提高對賣方的議價能力，對提升網站賴以經營的廣告收益有正面助益。
3. ePaper 電子報聯盟所擁有的會員資料，及每日發送的電子報中所挾帶的廣告已經成為該網站的主要收入來源之一。在網站經營普遍難以獲利的情況下，PC home 仍有盈餘，可見在與其他內容網站進行策略聯盟方面有正面助益。
4. ePaper 電子報聯盟驗證網路上「大者恆大」、「先佔先贏」的經濟法則。

## 二、建議

1. 以資源基礎探討策略聯盟及持久競爭優勢形成之討論範圍，在學界的應用相當廣泛，本研究以 Barney 的「資源基礎模式」對網路公司間的資源合作進行分析，後續研究者可再針對其他學者或相關模式進行分析研究。
2. 本研究之研究個案於 2001 年 3 月開始，在電子報的內容方面推出收費服務的「有料電子報」，為網站獲利來源另闢一局，後續研究者可觀察此類型電子報之經營成效，及此一經營策略與網站持久競爭優勢形成間之相關性。

## 三、研究限制

1. 本研究分析研究個案持久競爭優勢之形成，資料蒐集以 1998 年五月「電腦家庭」出版集團進軍網路開始，至 2000 年 12 月底之資料為主，研究個案本身後續經營策略之變動，恐因研究者本身人力、物力及時間因素之影響，無法一併列入討論。
2. 本研究之研究個案是首家跨入電子報訂閱服務之經營者，亦是國內最大之電子報發送服務經營者，其經營成效促使其他業者投入此一市場。本研究以「資源基礎理論」分析研究個案持久競爭優勢之形成，著重於公司內部的觀點，對於外部產業環境之競爭力分析(如五力分析)雖非本研究之重心，但對於此一新興網路服務領域之整體產業分析，應可提供後續研究者進行競爭力分析時之思考。

## 參考文獻

### 中文部分

莊尚平(1999)：《資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探》。國立台灣科技大學工業管理系碩士論文。

陳昌墉（1999）：《不同產業技術特性與競爭策略之研究》。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

黃崇岩（1999）：《有線電視多系統競爭優勢形成之研究》。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

史大化（1998）：《創新、資源特性與成長策略之研究—以網站經營廠商為例》。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

蔡書瑋（1999）：《服務業實行資料庫行銷之策略研究—資源基礎理論的應用》。私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文。

林晉寬（1995）：《從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係》。國立政治大學企業管理研究所博士論文。

劉平文(1995)：《技術策略、組織之資訊處理機制與技術能力關係之研究—國內資訊硬體工業之實證》。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

吳思華（1993）：《迎接由競爭邁向合作的時代》。《世界經理文摘》，83:40-51。

謝龍發、林晉寬(1995)：《以資源基礎理論探討策略聯盟之管理機制》。《明志工專學報》，27:131-143。

吳思華（1998）：《策略九說》。台北：臉譜文化。

吳思華（1993）：<策略九說—總論：策略管理的內涵>。《世界經理文摘》，85。

吳思華(1994)：<策略九說—資源說>，《世界經理文摘》，89。

李文瑞、曹為忠、林志豪(2000)：<策略聯盟類型與績效影響因素之研究>，《中山管理評論》夏季號，8(2):273-302。

彭玫瑜(1999年12月20日)：<epaper 電子報聯盟突破 200 萬訂戶，電子報閱讀行為已趨成熟>。《PC Home 電腦報》，

[http://www.ithome.com.tw/news/881220/19991220-4\\_fpe.html](http://www.ithome.com.tw/news/881220/19991220-4_fpe.html)

黃晨哲(2000年4月9日)：<電子報成爲網路廣告的獲利來源>。《PC Home 電腦報》，[http://www.ithome.tw/news/890409/20000409-3\\_fpe.html](http://www.ithome.tw/news/890409/20000409-3_fpe.html)

藍浩益(2000年6月14日)：<攤開入門網站的財務報表----奇摩站、蕃薯藤、網路家庭>，《台灣 C Net》，

<http://taiwan.cnet.com/briefs/news/asia/2000/06/14/20000614am.html>

《PC home Online 網路家庭》：<ePaper2000 年大事記>，

<http://www.epaper.com.tw/adm/history2000.htm>

《PC home Online 網路家庭》：<關於 PC home>，

<http://www.pchome.com.tw/profile/about.html>

《PC home Online 網路家庭》：<PC home Online 大事記>，

<http://www.pchome.com.tw/profile/bigthing.html>

《PC home Online 網路家庭》：<ePaper1999 年大事記>，

<http://www.epaper.com.tw/adm/history1999.htm>

## 英文部分

Hagel,J.&Armstrong,A.G.(1996). Net Gain : Expanding Markets Through Communities.McKinsey & Company.

Barney,J.B.,Firm.(1991). Resourse and Sustained Competitive Advantage.Journal of Management,17(1):99-120

Grant,R.M.(1991).The Resource-Rased Theory of Competitive Advantage:Implications for Strategy Formulation,California Management Review,33(3): 114-135

Frankel,E.G.(1990).Management of Technological Change,Kluwer Academic.

T.K. Das and Bing-Sheng Teng.(2000).A Resource-Based Theory of strategic Alliances,Journal of Management,26(1):31-61

Collis,D.J. and C.A.Montgomery.(1995).Competing on Resource Strategy in the 1990s,Havard Business review,73:118-128Coyne,K.P.(1986).Sustainable Competitive Advantage-What It Is,What It Isn't,Business Horizons,29:171-174

Caves,R.E.and M.E.Poeter.(1977).From Entry Barry to Mobility Barriers:Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New Competition,Quarterly Journal of Economics,91:241-261

Rumelt,R.(1984).Towards a Strategic Theory of the Firm,Competitive Strategic Management,Prentice-Hall,NJ:556-570

Lippman,S.,and R.Rumelt.(1982).Uncertain Imitability:An Analysis if Interfirm Differences in Efficiency Under Competition,Bell Journal of Economics,13:418-438

# **The Resource-Based Theory of Sustained Competitive Advantage : The Cases of ePaper Web Site**

**Lee Chia Chung**

## **ABSTRACT**

The changes of economic environment have prompted the web sites to evolve. Cooperation, partnership, and integration have replaced competition. Competitive advantages of enterprises are generated by incorporating and internalizing exterior resources, and the complementation and sharing of resources constitute the resource-base.

Barney(1991) considers that heterogeneous resources can create advantages for the competition of firms and emphasize its sustained. He used Resource-Based Model to analyze the competition of companies. In Barney's model, there are many kinds of resources in corporations such as heterogeneity 、immobility 、value 、rareness 、imperfect imitability and insubstitutability which would be influenced by competition. The purpose of this study is to use Barney's model to discuss the factors of an advantageous position of the competition in ePaper newsletters subscribed on the web site that commanded the portal site PC home Online.

Keywords : Resource-Based Theory , strategic alliance , newsletters , subscribed web site , PC home Online.