

# 網路廣告代理商創業策略之研究

## Research On Entrepreneurial Strategy Of Taiwan Internet

### Advertising Agency

翁珮玲 ( Weng, Pei-Ling )

銘傳大學傳播管理研究所 研究生

地址：台北市士林區社子街22 巷60 弄14 號三樓

電話：0952013180

E-mail：Lynn3868@yahoo.com.tw

### 網路廣告代理商創業策略之研究

#### 摘要

鑑於網路廣告代理市場面臨高風險且獲利不明等挑戰，網路廣告代理業者如

何在此興新市場與眾多競爭對手間站穩腳步，創業策略成為達到長期發展目標的

重要因素。本文研究目的在於為網路廣告代理商產業建構一套評估創業策略之模

式。由於從策略決策過程包含了企業內外部環境分析，故以定位理論與資源基礎

理論為發展基礎，再搭配網絡理論做為機會開發之依據，建立評估創業策略之模

式，以提供網路廣告代理商在創業決策上參考之用。同時，由於在決策過程中，

存在多人多準則的模糊性問題，故本文導入模糊多評準決策，輔助決策之發展。

本研究以台灣網路廣告代理商為研究對象。首先，由參考文獻整理出創業策

略評選準則。再針對實際從事網路廣告代理商決策職務或相關產、官、學界專家

進行問卷訪談，篩選出次準則並得其權重。而經由模糊多評準法，以語言變數轉換三角模糊數對次準則之重要性與才能方案滿足次準則之滿意度之評分進行運算。最後，藉由層級整合得到各項創業策略之綜合評價，並利用Chen 模糊數排序法，求出創業策略。希冀提供台灣網路廣告代理商評選創業策略模式，以利其發展。

關鍵字：網路廣告代理商、創業策略、模糊多評準決策

## **Research On Entrepreneurial Strategy Of Taiwan Internet Advertising Agency**

### **Abstract**

This paper studies on the internet advertising agency. Due to the internet advertising agency is a new market, there are high risks and unclear profits. Entrepreneurial strategy is a very important factor that keeping exist in new market and competing with many rivals. The purpose of this paper is to provide a decision-making method to evaluate the entrepreneurial strategy of the Internet advertising agency. Because the strategy-making includes analysis of external and internal environment, thus, two theories are employed: market position and resource-based..

First, according to the literature review, we find 6 criteria and 34 sub-criteria. Second, by the investigation of internet advertising agency experts in Taiwan, we get 5 criteria and 26 sub-criteria. Then, the hierarchical structure for evaluating entrepreneurial strategy of the internet advertising agency is established. The purpose of this research is to apply a model of the evaluation of the entrepreneurial strategy for the internet advertising agency in Taiwan to assist their strategy developing.

**Keywords:** Internet advertising agency, entrepreneurial strategy

### 第一章 緒論

近年來，傳播科技的發展帶動了許多產業快速變化，其中網際網路(Internet)

的發明是影響最大且最深的工具(Oetama,1997)。如今，網際網路已成為新興大眾

媒體，使用者的極速增加，廣告主也愈趨重視網路廣告的影響力，因此，網路廣

告成為新的廣告戰場。然而網路廣告市場在顧客需求不明確、利潤不明、風險極高的新興市場市場特性下，失敗的風險相對較高，網路廣告代理商要如何在這廣告處女地取得競爭機會、優勢、如何運用創業策略取得市場絕佳位置，為本研究所探討的對象，並為網路廣告代理商建立創業策略準則，期望能提供給網路廣告代理商以及學者研究之參考。

## 第一節 研究背景與動機

隨著網際網路科技的發展與網路使用的普級化，網路市場潛藏的商機，成為眾人所關注的焦點。根據資策會創新應用服務研究所FIND 所做的「2007 年我國家庭寬頻、行動與無線應用現況與需求調查」發現，至2007 年8 月，我國有64.4% 的人曾使用過網際網路，較2006 年提升約0.6%。推估曾經使用過網際網路之人口數約為1,476 萬人。使用行為調查上也發現，平均一人每週上網時數為16.0 小時，平均每天在家上網超過2 小時。以輕度網路使用者、中度網路使用者和重度網路使用者三者區分上網民眾，可發現每天在家上網超過二小時的重度網路使用者高達43.0% ( 表1.1-1 )。由上述可知，網際網路成為集聚消費者與擁有高媒體達到率的消費市場。

表1-1 家戶網路使用分類

分類	每週平均在家上網時間	2007 年	2006 年
輕度網路使用者	每天不到1 小時	31.9%	27.5%
中網路使用者	每天1 小時-不滿2 小時	24.3%	24.6%

重度網路使用者 每天2 小時以上 43.0% 45.0%

資料來源：資策會FIND / 經濟部工業局「電信平台應用發展推動計畫」，2008年1 月14 日。

此外，網路具有便利性、互動性與資訊性，為有別於傳統媒體單向性的新興媒體，對於廣告商而言是一新型態的廣告平台。過去，網路市場發展受限於頻寬與技術的限制，無法完全發展網路特性。Ben Macklin 認為對寬頻用戶來說，網路不只是一個互動的娛樂平台，用戶們也會自行創造內容（eMarketer，2007 年5 月20 日）。

寬頻的出現打破人們過去單純、被動地接受與回應訊息，轉由主動性的參與創造訊息與內容，這顯示消費者的行為轉變，對廣告主與廣告業者建立行銷目標時的挑戰。（資策會，2007 年6 月20 日）網路寬頻帶領網際網路更進入網路使用者的生活，成為重要的資訊媒介（黎榮章，2003）。根據資策會調查，至2007 年九月底前，我國有線寬頻網路用戶數達458 萬戶，較上一季增加約5 萬戶，與2003 年270 萬的寬頻用戶相比，明顯看寬頻使用者的成長，網路市場的運用也將更將成熟，更進帶動網路廣告的發展。

1995 年網路廣告在台灣開始發展（戴軒廷，2004），至2003 年網路廣告約新台幣13 到15 億元的營收（黎榮章，2003）。然而到了2006 年，根據台北市網際網路廣告暨媒體經營協會調查，台灣網路廣告市場規模已達新台幣36.98 億，關鍵字廣告為10 億營收，網站廣告則有26.98 億。2007 年網路廣告持續成長至

49.5 億，廣告成長率33.87%。調查研究發現，2007 年關鍵字廣告成長59.4%，達到新台幣15.94 億營收，網站廣告則有33.56 億。網站廣告與關鍵字廣告市場從2006 年的73:27，走向2007 年的68:32 拉鋸局面。

相較之下，傳統五大廣告媒體電視、報紙、雜誌、廣播與戶外媒體廣告量則走下波趨勢。根據台灣尼爾森媒體廣告量監播服務調查顯示，台灣五大媒體廣告量從2004 年的545.7 億元逐年衰減至2007 年453.78 億元，2007 年較2006 年又減少了24 億元，廣告量下滑了5%（圖1.1-1）。由各媒體相比較來看，2007 五大媒體中僅雜誌微幅成長了1.3%，其於皆為縮幅走勢，其中戶外與報紙最多，分別下滑8.2%與7.5%（表1.1-2）。

54577

49043

47778

45378

0

10000

20000

30000

40000

50000

60000

2004 2005 2006 2007

廣告量

圖1-1 2004-2007 年台灣廣告量 (單位：百萬台幣)

資料來源：尼爾森行銷研究顧問公司，2008 年1 月31 日。

表 1-2 2007年媒體廣告量 (單位：千元)

媒體 2006 廣告量 2007 廣告量 成長率

無線 4,125,130 4,094,286 -0.7%

有線 14,906,171 14,047,843 -5.8%

報紙 14,771,396 13,667,979 -7.5%

雜誌 6,359,225 6,444,759 1.3%

廣播 3,965,920 3,770,654 -4.9%

戶外 3,650,537 3,352,166 -8.2%

小計 47,778,379 45,377,686 -5.0%

資料來源：尼爾森行銷研究顧問公司，2008 年1 月31 日。

由上述所知，網路廣告市場是一個充滿競爭和利潤發展的新興產業。然而，

在市場競爭下，黎榮章表示網路廣告經營走向極大與極小的兩極化發展。跨國入

口網站，如Yahoo、MSN 與Google 運用了其人力與資源相對豐富的優勢，掌握

了多數台灣網路廣告市場，或是選擇利基市場的微型公司如Very Wedding、

Mobile01、Fashion Guide (黃倩茹, 2007)。根據市場研究機構eMarketer (2007) 所公布的研究數據顯示, 美國2005年時, 其線上廣告營收達125億美金, 四大入口網站Google、Yahoo!、AOL及MSN占全體線上廣告營收53.7%, 並預計2007年將有三分之二的營收囊括在這四大入口網站中。從此研究可發現, 網路廣告市場的分配偏重於大的入口網站。網路廣告代理商的出現, 則可以打破網路廣告資源分配過度集中的趨勢。

然而網路廣告代理商身處在全球化競爭的網際網路市場, 因此在風險極高下, 失敗的機率相對較高, 而如何在事業開創中站穩腳步, 對網路廣告市場的創業策略建立準則是本研究的目的所在。故本研究利用文獻分析獲得創業策略之次準則, 再將所得到的次準則運用德菲法, 由網路廣告代理產業之相關專家做一評估, 得到網路廣告代理商之創業策略之準則評估架構。

## 第二節 研究目的

根據上述, 本研究之目的有:

- 一、整合相關創業策略之相關文獻, 獲得創業策略之準則
- 二、由網路廣告產業相關專家之意見, 取得建構網路廣告代理商創業策略指標與架構。

## 第三節 研究對象

本研究以問卷調查來進行次準則評估篩選之工作, 針對台灣網路廣告代理商產業之相關產、官、學界人士, 做一問卷調查, 以建構網路廣告代理商創業策略

模式。

## 第二章 文獻探討

此章介紹網站廣告產業現況和相關研究之發展。再說明何為創業策略，並根據市場定位理論、資源基礎理論做為研究理論。

### 第一節 網路廣告產業現況與文獻探討

#### 壹、廣告的定義

廣告(Advertising)是由拉丁文”Advertere”而來，原意為「轉移」。Wells 等人(1989)為廣告下了個定意「廣告是一個明確的贊助者，透過大眾傳播媒體，企圖去說服或影響人們的非人員溝通」。美國市場營銷協會(1984)將廣告界定為「在由廣告主付費的情況下，對一項商品，一個觀念或一項服務，所進行的傳播活動。」，因此我們可以說廣告是由廣告主付費於大眾傳播媒體，進而由媒體進行商品資訊的傳遞給消費者，以提高消費者對產品或服務的接受程度，並改變消費者的消費行為。

#### 貳、網路廣告定義

網路廣告是一種以電子資訊服務的使用者為溝通對象的電子化廣告(Hawkins,1994)。網路廣告和傳統廣告相比，其具有傳統廣告藉傳遞訊息來影響消費者的消費行為外，它還結合了直效行銷的廣告優點，還能以多媒體的動態畫面呈現外，最重要的是可以提供進一步的互動能力，顧客可以在任一時間和地點，經由點選動作，真接進入閱讀產品相關訊息。(戴軒廷，2003；黃馨瑤，2001)

網路廣告具有帶來人潮和低成本的特性，故使網際網路被視為廣告通路上  
的另一個新管道。

#### 參、網路廣告的特性

Hawkins (1994)與Zeff & Aronson (1999)提出了八個網際網路廣告的優點，  
包括一、具有龐大的視聽眾；二、即時性；三、消費者導向；四、互動性；五、  
線上交易；六、精確區隔觀眾群；七、追蹤記錄用戶反應；八、網路廣告的傳送  
與替換具彈性。此八個優點建構出網路廣告的與其他廣告平台的獨特性，對於網  
路廣告業者可以有多種不同的創意激發於其中，而廣告主也可以更貼近消費者的  
生活型態做出特殊的廣告吸引消費者的目光。

然而網路廣告也具有其限制表達受到限制。由於在網路平台上，消費者具有  
主動性，因此無法達到如電視媒體般的直接傳達收看廣告。因此網路廣告除了需  
要在創意的發想外，也需程式的設計配合，加上資料壓縮技術與頻寬的限制，使  
得網路廣告再一開始時，無法達到預期的互動與創意效果。然而，對於廣告主最  
困擾之處即在於評估標準，網路媒體統計出各式評估參考數字，而廣告主和媒體  
人員需了解這些網路廣告名詞與背後的公式，如此才能做一客觀的比較。然而目  
前用來評核廣告效果的數字仍有無法完整提供評估效果的爭議。（戴軒廷，2004）

#### 肆、網路廣告的類型

網路廣告隨著網路科技的發展，網路廣告的類型也愈來愈多元Zeff &

Aronson (1999)提出之網路廣告類型有電子郵件廣告(e-mail)、橫幅廣告(Banner

ads)、按鈕廣告(Buttons)、文字連結、贊助式廣告(Content sponsorship)、社論式廣告(Advertorial)、推送科技(Push technology)與插播式廣告(Interstitial ads)等八種

#### 伍、網路廣告發展概括

根據Interactive Advertising Bureau ( IAB ) 及PricewaterhouseCoopers ( PwC )

的「線上廣告營收報告」( Internet Advertising Revenue Report ) 表示2007 年前九

個月(前三季)的營收即達到152 億，與2006 年前三季營收121 億相比，增加了

26%。而市場研究機構eMarketer 也根據報告數據來預測，2007 年美國的線上廣

告營收將達195 億美元，2008 年則達238 億美元，至2011 年時，則將較2006

年倍增為365 億美元，顯示美國線上廣告的成長潛力驚人。

而ZenithOptimedia 也預估，支出總額將從2006 年的271 億美元成長至2008

年的445 億美元( 表 2.2-1 )。若根據以2006 年網路廣告支出占全部廣告支出6.4%

的比率來推估，2007 年將成長至8.1%，2008 年則將成長至9.4%。至2010 年，

全球的網路廣告預估支出將達到11.5%。網路廣告將成為除戶外與戲院外，唯一

成長的廣告媒介。

表2-1 全球廣告支出費用 ( 百萬美元 )

	2006	2007	2008	2009	2010
報紙	123,031	124,047	127,366	130,955	134,829
雜誌	52,959	54,393	56,427	58,518	60,588
電視	160,356	168,359	180,335	189,110	198,894
廣播	35,347	36,472	37,782	39,437	41,032
戲院	1,870	1,984	2,180	2,414	2,691
戶外	23,516	25,126	27,145	29,099	31,249
網際網路	27,185	35,999	44,583	51,963	60,888

總合 424,264 446,381 475,818 501,496 530,171

資料來源：ZenithOptimedia, 2007, 12, 31

表2-2 全球廣告支出費用比例表(%)

2006 2007 2008 2009 2010

報紙 29.0 27.8 26.8 26.1 25.4

雜誌 12.5 12.2 11.9 11.7 11.4

電視 37.8 37.7 37.9 27.7 37.5

廣播 8.3 8.2 7.9 7.9 7.7

戲院 0.4 0.4 0.5 0.5 0.5

戶外 5.5 5.6 5.7 5.8 5.9

網際網路 6.4 8.1 9.4 10.4 11.5

資料來源：ZenithOptimedia, 2007, 12, 3。

資策會跟據美國國家廣告協會 ( Association of National Advertisers, ANA )

與產業調查機構Forrester Research 所進行的調查發現，有78%的美國廣告主認為

電視廣告的影響力已經逐漸衰退，而相對的，廣告主認為網際網路具有更大的廣

告影響力，進而將廣告預算下放至這新興媒體上。

網路廣告可以成長如此快速，黎榮章 ( 2003 ) 認為形成因素包括了網路寬頻

的普級，對網路廣告創意發展與效果上有重要的影響。而網站使用的行為改變也

<sup>2</sup> 此資料為2006 年資料之平均值推估。

增加了網站廣告的效果。創市際市場研究顧問公司與資策會電子商務應用推廣中

心共同舉辦的「台灣網友生活行為研究」中發現，收發電子郵件為最重要的活動

之外，有74%的人以瀏覽資訊為目的，網友接觸訊息的機會增加，則廣告接觸率也會相對提高。

此外，隨著入口網站開始發展出各自的特色和提供多元的服務內容，其分眾的經營方式，有利於廣告主接受網路廣告，而網站提供了多元的版面和給予靈活運用空間，使得網路廣告代理業者得以在行銷技術與創意上獲得更多的發揮之處。

#### 陸、網路廣告代理商

廣告代理的概念是建立於專業分工，而廣告代理的服務可分為三種：一為諮詢顧問，也就是對市場和媒體做一分析，並擬定媒體計劃；二是廣告的執行與控制，也就是創意提案、廣告刊登和成效評核；三是其他如網頁/廣告製作、資料庫行銷和跨媒體行銷等服務。(王美惠，1999)

#### 圖2-1 網路廣告作業流程

資料來源：資策會MIT Online AD'99，1999年5月、王美惠，1999。

#### 柒、網路廣告相關研究

自1995年網路廣告開始在台灣發展，相關各式研究也開始受到欽睞。本研究從整理相關研究發現，研究多以網路廣告的效果分析為主，除此之外，多是以

傳統代理商

網站代理商

網頁製作公司

/資料庫行銷

廣告主 網路媒體 消費者

諮詢顧問：

市場分析

媒體分析

媒體計劃

廣告處理：

創意提案

廣告刊登

效果評量

其他服務：

網頁/廣告製作

資料庫行銷

跨媒體行銷

網站廣告平台為主要分析對象。然而網路廣告代理商所扮演的角色在網路廣告市

場上的推展有重要地位，確少受到研究者的關注。收錄於國家圖書館中的125

篇網路廣告相關研究，只有7 篇提到網路廣告代理業者，包括鄭謝雄（2000）廣

告主/代理商選擇網路廣告聯播機制重視因素之研究、林婷婷(2002)台灣、香港、

中國大陸三地華文網路廣告型態與訊息特性研究、蔡淑美(1999)網路廣告與消費

者保護民事法律問題之研究、許嘉惠(2000)寬頻入口網站之內容服務研究---以和信GiGiGaGa.com 與東森ETWebs.com 為例、蔡佩珊(2003)網路廣告效果評估方式之探討、王美惠(1999)網路廣告聯播網之經營策略分析-以DoubleClick 為例、馬方哲(2001)影響網路廣告量之因素建構。

王美惠 ( 1999 ) 提出網路廣告聯播網為廣告主搜集許多網站，將其Banner 廣告一次在不同的網站平台播送，是一個代理資訊收集的角色。其以Double Click 為研究對象，研究結果認為網路經營行銷業者需要提供全方位的行銷服務，其中以購併的方式是最快達到市場產品完整與領導地位的方法。而在產品上，要在網路市場上擁有一片天地，需要有不斷推出新的網路廣告產品，由其在寬頻與無線網路的開拓下，是必為網路廣告產品帶來新的發展。此外，網路廣告的效果評估一直為廣告主所質疑，需要一個公正的第三機關來做一廣告稽核的動作，以利網路廣告的推展。鄭謝雄 ( 2000 ) 研究廣告主/代理商在選擇網路廣告聯播機制時所考慮的因素，分為服務人員、網路廣告聯播機制屬性、附加服務、廣告設計、廣告價格與成本、一般網站屬性、行銷效果、廣告聯播機制之聲譽等八個因素。另外在使用廣告聯播機制後的滿意度的探討上，其將滿意度分為服務人員、附加服務、行銷效果、廣告監控、分析功能、廣告效果等五個指標

## 第二節 創業策略相關研究

Peter F. Drucker 在 *Innovation and entrepreneurship* 一書中首要到創業策略

( entrepreneurial strategy ) 一詞。其認為在新科技的發展下，帶來了創業型經濟，

而組織為了面對此一改變，故需要形成一系統性的管理，也就是創業型管理。

## 壹、創業策略定義

創業策略是為了有效達成創業目標的手段，策略將決定經營方向與經營路

徑，策略也將影響重要的經營決策（劉常勇，2003）。策略本身並無對錯，但一

個策略運用的錯誤將使企業在創業初期即遭遇困境。創業策略必須是具體的、長

期性的，否則公司將陷入短線操作中，而無法建立與累積企業的核心能力，因此

創業者必須要能清楚了解與說明如何達到創業目標之策略。創業策略必須快速反

應環境的變化，以降低變化對組織成效的影響和風險與威脅。

整理創業策略相關研究，不同的學者提出不同的定義。Hitt, Ireland, Camp和

Sexton（2001）認為廠商在成長過程中必須執行具有結合策略管理與創業精神思

維之「策略創業」行動。Hitt和Ireland（2000）則指創業策略為策略性觀點執行

創業活動，其可促使廠商將心力投注於「辨識」（identify）到最佳的機會，然後

使用策略性的企業規劃行動以「開發」（exploit）這些機會，達到具有持續追求

價值創造的目的。而John, A. M. (1984)視創業策略是組織與環境關係基礎的建立

和重建。其不是永遠的事前準備，它是頻繁地回應組織和環境的不適合，威脅生

存的持續惡化的表現證據。劉子歆（1994）表示「策略創業」是強調的結合創業

精神（機會追求）與策略管理（優勢追求）的觀點，追求價值創造。

由上述可知，創業策略是一策略性行為，目的在達到持續追求價值創作之

目的。而此策略性行為是由組織內部資源與外部資源做為機會追求之基礎。

本研究根據創業策略相關文獻，找出34 個次準則，整理如表2.1-1：

表 2.1-1 創業策略準則

學者 創業策略準則

Alvarez, S.

A.&Busernitz, L.W.

(2001)

識別市場利基、前瞻性思考、對不確定性容忍度、成就

需求、創業者先前經驗

Begley, T. M., Tan,

W. L., & Schoch, H

(2005)

建立法規、識別市場利基、設備、資金

Bonn, I. (2001) 建立公共關係、組織變革、識別市場利基、組織文化、

培養人力素質

Dess, G.. G, Lumpkin,

G. T. & Covin, J. G.

(1997)

行銷導向、組織變革、前瞻性思考、對不確定性容忍度、

競爭精神、創業者先前經驗、新技術研發、新產品開發

Freeman, J., & Engel,

J. S. (2007)

建立法規優惠採購、產業輔助、建立公共關係、建立資

訊共享系統、組織變革、前瞻性思考、創業者先前經驗、

設備、廠房、資金、新技術研發、取得專利權

Hemphill,T.A. (2005) 建立法規、資金、新技術研發、新市場區隔

Hitt, M. A., Ireland,  
R. D., Camp, S. M.,  
& Sexton, D. L.  
(2001)

建立法規、產業輔助、建立公共關係、建立資訊共享系  
統、組織變革、開發國際化市場、組織文化、對不確定  
性容忍度、成就需求、競爭精神、設備、廠房、投資報  
酬率、資金、損益平衡、稅後淨利、市場占有率、毛利  
率、新產品開發、創新服務、培養人力素質

Hoang, H. &  
Antonicic, B.(2003)

建立公共關係、建立資訊共享系統、創業團隊大小

Korunka, C., Frank,  
H., Lueger, M., &  
Mugler, J. (2003)

識別市場利基、資金、新技術研發

Kreft, S. F. & Sobel,  
R. S. (2005)

產業輔助、建立公共關係、新技術研發、新市場區隔

Mosakowski, E.  
(1998)

組織文化

Pech, R, J., &  
Cameron, A.  
(2006)

識別市場利基、成就需求、競爭精神

Styles, C. &  
Seymour,R.G. (2006)

組織變革、創業者先前經驗、新技術研發、新產品開發

Teece, D. J. (2007) 顧客導向、組織變革、組織文化、新技術研發、新產品

開發、產品流程革新、創新服務、新市場區隔

學者 創業策略準則

Teng, B. S. (2007) 組織變革、新產品開發、產品流程革新

Theodorou, P. &

Florou, G. (2004)

投資報酬率、資金、新技術研發

Wiklund, J., &

Shepherd, D. (2003)

顧客導向、前瞻性思考、對不確定性容忍度、新技術研

發

Yahaya, S. Y. &

Nooh, A. B. (2007).

顧客導向、識別市場利基、組織內部計劃整合、管理型

態、對不確定性容忍度、新產品開發、產品流程革新

Yiu, D. W. & Lau, C.

M. (2008)

建立法規、優惠採購、產業輔助、建立公共關係、建立

資訊共享系統、組織變革、對不確定性容忍度、新技術

研發、新產品開發、產品流程革新

資料來源：本研究整理

第三節 資源基礎觀點

資源基礎論 ( Resource Based Theory View ) 由Prahalad & Hamel (1990)提出

者，其將資源基礎觀點定義為「認為策略不應僅是被動適應環境，而是應去發展、培養組織核心能力再去發展策略，才能可長可久而且一致性。」也就是企業對於核心能力(core competence)的確認與培養，是種由內而外的發展策略，也是指一個組織創造其競爭優勢的共同基礎。故一初創業之公司，需要由內而外來建構自身利基，成為進入市場的後盾，因此本研究引用資源基礎理論做為研究理論之一。

資源基礎理論之組成要素可分為資源與能力二類，其中資源又可分為有形資源和無形資源；能力又分為組織能力與個人能力。

而資源基礎理論的規畫程序為評估組織現在資源 - 設定與建立核心資源 -

擬定策略 - 執行策略 - 策略控制。有關資源的運用，以下探討資源運用效率、整合、資源槓桿及結合外部資源四個主要的課題；

#### 1、 效率：

有些資源運用在A 之後，就無法運用在B，就必須注重其分配問題，資

源密度指企業想藉由執行某項價值活動而產生競爭優勢，就必須投入某程度

以上上的資源，才會有效果。EX.以新產品廣告而言，每個產業都會有些規

範，投入過少的預算，無法在市場上造成影響，故將焦點集中在獲利潛力較

高的產品線，因此集中資源、產生足夠的密度對企業而言，是一項重要的策

略決策。

#### 2、 整合：

即資源的整合，有形的資源必須結合無形的資源，才能發揮優勢，豐田

汽車的剛好及時生產系統是一項優勢，其背後支持的資源包括了協力廠的全力配合、看板制度的運作順暢、現場佈置的設計及員工技能與心態等，此種資源整合代表系統複雜程度的提升，競爭者模仿相對困難度增加，而資源整合也意謂重新盤點各種資源（技術），並加以整合運用。

### 3、 資源槓桿：

Prahalad 及Hamel 兩位學者提出的資源槓桿即善加利用資源，增加企業價值的意涵；有些資源可以同時運用在許多產品線、經營範疇，而資源並不會耗損，例如品牌、資訊系統、智慧財產權及經營能力等。EX.品牌延伸就是一種槓桿的做法，利用品牌優勢推出新產品，增加品牌資源的附加價值。

### 4、 結合外部資源：

在近年來的產業變革中，合作策略是一項重的工具，以合資及非合資性質的策略聯盟為例，兩家或更多家企業，藉由資源的整合而達到雙贏，提升競爭力，這種成本較低的作法，如果單就合作夥伴的一方來看，資源結構並沒有增加或改變，卻因為在雙方的資源之間搭建了一座橋，使得在某個限度內，企業資源可以互通而整合運用，因而提升了競爭力。

故本研究根據劉子歆（1994）之研究，利用資源基礎論來做為分析之因素，利了解內外部資源之運用對於策略之影響。

## 第四節 市場定位理論

Porter ( 1980 ) 提出的「市場定位」源自於傳統的產業組織 ( industrial organization ) 學派在產業結構分析上的延伸。傳統的產業組織學派主張產業結構會影響到廠商的策略行為，進而影響到產業的績效 ( Bain, 1956; Mason, 1939 )。

在此一學派中，強調產業結構對於產業績效所產生的重大影響力，並探討各種決定產業結構的構面，包括產業集中度 ( industry concentration ) ( Bain, 1956, 1959; Caves, 1972 )、產品差異化程度 ( degree of product differentiation ) ( Bain, 1956, 1959; Caves, 1972 )、進入障礙 ( entry barrier ) ( Bain, 1956, 1959; Caves, 1972 )、市場需求成長率 ( growth rate of market demand ) ( Caves, 1972 ) 等構面。

Porter ( 1980, 1985, 1990 ) 承襲此一學派，但將關注的績效自產業績效移轉至廠商績效，亦即產業環境分析對於廠商績效的分析是影響的重要因素。Porter ( 1980 ) 進而提出以五力分析架構 ( 包括供應商的議價能力、買方的議價能力、新進入的威脅、現有競爭者的競爭、替代性產品或服務的威脅等五種力量 ) 分析廠商所處的產業環境，後決定市場定位，使廠商的可以取得一個或一連串具有競爭力的市場定位，因為市場定位可產生具有優勢且持續的財務績效 ( Porter, 1994: 425 )。因此，從Porter 的觀點而言，廠商的獲利能力是受到產業中市場定位的影響。

對於在動態環境中廠商市場定位的異動，Porter ( 1994 ) 指出，「過去對於解釋廠商如何在不同時點獲致不同的競爭優勢已有顯著的研究進展，但是我們對於廠商的動態過程及最終如何取得具有優勢的市場定位的瞭解卻顯得非常不

足。更進一步而言，由於廠商與其所處的環境始終保持在改變的狀態，因此對於產業結構及其他外生條件如何影響廠商績效與其在策略選擇上的限制，未來值得進行更多的研究以為探討。」據此，在本論文中，吾人以為廠商在動態的成長過程中，應將「機會辨識」結合至其市場定位之「建立」與「調整」的分析過程中。

### 第三章 研究方法

本章將介紹研究之觀念性架構與研究方法和對象。

#### 第一節 觀念性架構

本文利用德菲法來建立網路廣告最適創業策略，如下圖3-1所示。本研究架構分為三層。第一層為總目標，為決定進入網路廣告代理產業後，所尋求的最適創業策略；第二層為 $k$ 個用以評估創業策略之準則；第三層為公司之創業策略方案，經由準則之分析可尋求最佳之策略。

$C_t$ ：評估準則( $t=1,2,K,k$ )

$A_i$ ：替代方案( $i=1,2,K,m$ )

圖3.1-1 本研究之觀念性架構

資料來源：本研究整理。

本研究為尋找網路廣告代理業者的創業策略，研究分為兩階段。第一階段為由創業策略文獻中尋找出創業時的評估準則。根據研究理論做為準則之依據。

第二階段為發放問卷，尋求網路廣告代理商之創業策略之評估相關準則與次準則。此階段的研究對象為網路廣告代理業相關專業人士，就本文所初步文獻整

理出的評估指標，利用李克特七點尺度 ( Likert Seven-point Scale ) 做不同重要性

...

尋求最適創業策略

$C_t$

$C_1$

$A_i A_1 A_m$

$C_k$

目標

準則

方案

...

... ..

評比，從而篩選出重要的評估指標，以作為後續評估創業策略之準則與次準則。

## 第二節 抽樣設計

本研究以網路廣告代理商為研究對象，採立意抽樣，抽樣分成兩階段。第一

階段乃就文獻回顧整理出6個主要準則，針對台灣網路廣告代理商之主管進行問

卷發放。本研究問卷採用李克特七點評量尺度，問卷發放9家公司問卷發放共30

份，扣除無效問卷後，得有效問卷23份，有效回收率達77%。

第二階段就文獻回顧整理出之34項評估次準則，針對台灣網路廣告代理商之

主管階層進行問卷施測。此研究問卷亦採用Likert七點評量尺度，問卷發放9家公

司共30份，經扣除無效之問卷後，得有效問卷23份，有效回收率達77%。

## 第四章 研究結果

本研究以重要性分析做為判別各準則與次準則之依據，剷除不重要之準則與次準則。

### 壹、門檻值設定

此二階段皆由網路廣告代理需依照個人專業認知及經驗，就6個準則予以重要性評分，以1~7分作為評量尺度，分數愈高表示重要性程度愈高。分析中以幾何平均數為基礎，並運用德菲法的觀念，在問卷回收後，找出專家群對準則重要性評估之極小值、極大值與幾何平均數進行門檻值設定，門檻值以上之因素予以保留，亦即篩選出重要性較高的主要準則。

門檻值影響篩選之影響因素的個數，若門檻值設立太高，則篩選後的影響因素會太少；反之，則太多。故要篩選出具有代表性與適合性的影響因素，設立適當的門檻值是相當重要的。本研究以75%為門檻值，換算成Likert七點尺度，則門檻值為5.25。

### 貳、分析結果

本階段所探討的6個主要準則包括政府政策、商業伙伴、內部管理、決策者個人特質、財物表現、創新能力。經過重要性分析之後，除政府政策幾何平均數為4.17472低於門檻值5.25外，其餘皆高於門檻值。

表4-1 準則重要性分析

準則	幾何平均數	門檻值	接受與否
----	-------	-----	------

政府政策 4.17472 5.25 N

商業伙伴 5.837671 5.25 Y

內部管理 6.033124 5.25 Y

決策者個人特質 6.538209 5.25 Y

財物表現 6.018363 5.25 Y

創新能力 6.408061 5.25 Y

資料來源：本研究整理

經由第一波問卷剔除政府政策後，得到5 個主要準則，分別是商業伙伴、內

部管理、決策者個人特質、財物表現、創新能力。第二階段問卷分別由5 個準則

下的30 個次準則之重要性評估過程與結果，門檻值為5.25，分述如下：

#### 一、商業伙伴

此準則下包含3 個次準則，經過重要性分析後，皆高於門檻值，故得次準則

包括良好公共關係、資訊共享系統、異業合作3 項。

表4-2 商業伙伴次準則重要性分析

準則	幾何平均數	門檻值	接受與否
----	-------	-----	------

良好公共關係	6.159044	5.25	Y
--------	----------	------	---

資訊共享系統	5.472939	5.25	Y
--------	----------	------	---

異業合作	5.614607	5.25	Y
------	----------	------	---

資料來源：本研究整理。

## 二、內部管理

此準則下包含8 個次準則，經過重要性分析後，篩除了管理變革、國際化2 項，得次準則6 項包括顧客需求、行銷研究、市場利基、組織文化、管理型態、組織內部計劃的整合。

表4-3 內部管理次準則重要性分析

準則 幾何平均數 門檻值 接受與否

顧客需求 6.223287 5.25 Y

行銷研究 6.215669 5.25 Y

管理變革 4.717926 5.25 N

市場利基 6.208061 5.25 Y

組織文化 6.181717 5.25 Y

管理型態 5.530025 5.25 Y

國際化 4.957339 5.25 N

組織內部計劃的整合 5.862385 5.25 Y

資料來源：本研究整理。

## 三、決策者個人特質

此準則下包含5 個次準則，經過重要性分析後，皆高於門檻值，故得前瞻性性思考、風險承受度、成就需求、競爭精神與創業者先前經驗等5 項次準則。。

表4-4 決策者個人特質次準則重要性分析

準則 幾何平均數 門檻值 接受與否

前瞻性思考 6.299548 5.25 Y

風險承受度 5.834461 5.25 Y

成就需求 6.132908 5.25 Y

競爭精神 5.834461 5.25 Y

創業者先前經驗 6.096224 5.25 Y

資料來源：本研究整理。

#### 四、財務表現

此準則下包含6 個次準則，經過重要性分析後，篩除了實體資本與資金後，

得次準則4 項包括投資報酬率、損益平衡所需時間、市場佔有率和毛利率。

表4-5 財務表現次準則重要性分析

準則 幾何平均數 門檻值 接受與否

實體資本 4.991642 5.25 N

資金 5.06799 5.25 N

投資報酬率 5.427791 5.25 Y

損益平衡所需時間 5.862385 5.25 Y

市場佔有率 5.761939 5.25 Y

毛利率 5.544818 5.25 Y

資料來源：本研究整理。

## 五、創新能力

此準則下包含8 個次準則，經過重要性分析後，篩除了專利權後，得次準則

7 項包括新技術研發、新產品開發、產品流程革新、創新服務、新市場區隔、資料庫和人材培育。

表4-6 創新能力次準則重要性分析

準則 幾何平均數 門檻值 接受與否

新技術研發 5.851989 5.25 Y

新產品開發 5.742691 5.25 Y

產品流程革新 5.587864 5.25 Y

創新服務 6.299548 5.25 Y

新市場區隔 5.685219 5.25 Y

資料庫 5.594712 5.25 Y

人材培育 5.934223 5.25 Y

專利權 5.144364 5.25 N

資料來源：本研究整理。

故由重要性分析後，得到創業策略層級架構圖：

圖4-1 網路廣告代理商創業策略架構圖

資料來源：本研究整理

創業策略

商業夥伴 內部管理 創業者個人特質 財務表現 創新能力

異業合作

資訊共享系統

良好公共關係 顧客需求

行銷研究

市場利基

組織文化

組織內部計劃

的整合

管理型態

前瞻性思考

競爭精神

創業者先前經

驗

成就需求

風險承受度

損益平衡所

需的時間

投資報酬率

稅後淨利

市場占有率

毛利率

資料庫

人材培育

新產品開發

新市場區隔

產品流程革

新

新技術研發

創新服務

## 第五章 結論

網路廣告產業隨著寬頻與科技技術的發展快速成長，加上網路使用者的使用

習慣之改變使得網路市場成為一個具有人潮與錢潮的新市場。然而網路廣告的型

態與運作型式有別於傳統廣告，網路廣告代理商的出現幫助了廣告主如何選擇進

入網路廣告市場中，以更貼進消費者生活的方式達到廣告效果。

自1995 年後，台灣網路廣告市場開始發展，突破了網路泡沫化的陰霾，台

灣網路廣告代理商也愈趨競爭，對於入口網路的高網路廣告市佔率，更增加了其

競爭風險，故本研究希望建立一個創業策略評估架構，以利網路廣告代理商在進

入市場後選擇一有利的策略，獲得其生存利基。

本研究經由回顧相關創業策略相關文獻，並以資源基礎理論與定位理論做為研究基礎，整理出6項網路廣告代理商之主要準則與34項次準則，經由問卷彙整網路廣告代理業者之專業意見後，利用重要性分析篩選出5項主要準則與26項次準則，建構出網路廣告創業策略評選模式之層級架構。包括：

一、商業伙伴：良好公共關係、資訊共享系統、異業合作

二、內部管理：顧客需求、行銷研究、市場利基、組織文化、管理型態、組織內部計劃的整合。

三、決策者個人特質：前瞻性思考、風險承受度、成就需求、競爭精神與創業者先前經驗

四、財務表現：投資報酬率、損益平衡所需時間、市場佔有率和毛利率

五、創新能力：新技術研發、新產品開發、產品流程革新、創新服務、新市場區隔、資料庫和人材培育。

## 參考文獻

王美惠（1999）。網路廣告聯播網之經營策略分析-以DoubleClick為例。國立台灣大學商學研究所，台北市。

吳佳倫（2003）。25億元的網路商機。廣告雜誌，152，86-95。

柯啟馨（2006）。付費排廣告量對搜尋引擎滿意度之影響-以3C產品為例。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，台北市。

黃倩茹 ( 2007 ) 。 台灣網路市場多行?廣告雜誌 , 199 , 27。

劉子歆 ( 2004 ) 。 策略創業與價值創造：一個比較性個案研究。國立清華大學工業工程與工程管理研究所博士論文 , 新竹市。

蔡佩君 ( 2006 ) 。 網路廣告態度與不同媒體廣告態度之比較-以國內大學生為例。國立交通大學經營管理研究所碩士論文 , 新竹市。

鄧振源、曾國雄 ( 民 78 ) 。 層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)。中國統計學報 , 27 ( 7 ) , 1-19。

黎榮章 ( 2003 ) 。 2003年網路廣告創下約新台幣 13-15億元營收。廣告雜誌 , 142 , 92-95。

戴軒廷 ( 2004 ) 。 網路廣告效果之因果模式。中華大學博士論文 , 新竹市。

龔俊霖 ( 2002 ) 。 我國網路廣告新場發展現況與趨勢 ( 上 ) 。 資訊工業透析：電子商務 , 10-23。

龔俊霖 ( 2002 ) 。 我國網路廣告新場發展現況與趨勢 ( 上 ) 。 資訊工業透析：電子商務 , 2-9。

2006年9月底止台灣上網人口 ( 2007年 1月 9日 ) 。 台北市：資策會 FIND /

經濟部技術處「創新資訊應用研究計畫」。2007 年6 月10 日 , 取自:

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=159>

**2007**我國家庭寬頻、行動與無線應用現況與需求調查 - 家戶連網應用 ( 2008年1月14日 ) 。 台北市：資策會FIND / 經濟部工業局「電信平台應用發展推動計

畫」。2008年2月16日 , 取自 :

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=190>。

尼爾森公司(2008 年1 月31 日)。尼爾森媒體研究調查：2007年台灣廣告量萎縮

5%。全球華文行銷知識庫。2008 年2 月21 日，取自：

<http://www.cyberone.tw/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx?MContentNoID=48274&MMediaType=ACNielsen>

未來五年營收倍增，美國線上廣告營收成長驚人（2007年6月4日）。資策會。2007

年6月7日，取自：<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=news&id=4881>

何英煒（2006）。網路廣告市場明年挑戰50億。工商時報。2007年6月7日，取自：

<http://www.cyberone.com.tw/ItemDetailPage/PDAFormat/PDAFContent.asp?MContentNoID=35702>

美四大入口網站流量驚人，賺走近七成線上廣告營收（2007年 3月 26日）。台

北市：資策會。2007 年6 月7 日，取自：

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=news&id=4741>

寬頻用戶連網時間越多，對網路行銷市場將造成影響（2007 年6 月20 日）。台

北市：資策會。2008 年2 月21 日，取自：

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=news&id=4897>

廣告主心意轉向，美網路廣告市場規模將漸增長（2005年 8月 23日）。台北市：

資策會。2007 年6 月10 日，取自：

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=news&id=3873>

Alvarez, S. A.&Busernitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* ,27,755-775.

Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley.

Begley, T. M., Tan, W. L., & Schoch, H (2005). Politico-Economic Factors Associated with Interest in Starting a Business: A Multi- Country Study.

*Entrepreneurship Theory And Practice*, 35-55.

Caves, R. E. (1972). *American Industry: Structure, Conduct, and Performance*. 3rd ed. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Caves, R.E. (2000). *Creative industries : Contracts between art and commerce*.

Harvard University Press.

Dess, G.. G, Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models.

*Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.

Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: startups and mature corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.

Hemphill, T.A. (2005). National technology entrepreneurship policy: foundation of a network economy. *Science and Public Policy*, 32(6), 469–478.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-491.

Hoang, H. & Antoncic, B.(2003). Network-based research in entrepreneurship A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165–187.

Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., & Mugler, J. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process—A Configurational Approach. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 23-42.

Kreft, S. F. & Sobel, R. S. (2005). Public policy, entrepreneurship, and economic freedom. *The Cato Journal*, 25(3), 595-616.

Peace, J.A., & Michael, S.C.(1997). Marketing Strategies That Make Entrepreneurial

Firms Recession-resistant. *Journal of Business Venturing* 12, 301-314.

Pech, R. J. , & Cameron, A. (2006). An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. *European Journal of Innovation Management*, 9 (1), 61-78.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Macmillan.

Porter, M. (1994). Toward a dynamic theory of strategy. In *Fundamental Issues in Strategy*. Rumlet, R. P., Schendel, D., and Teece, D. (eds.). Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 423-461.

Styles, C. & Seymour, R.G. (2006). Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(2), 126-145.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.

Teng, B. S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies* 44(1), 119-142.

Theodorou, P. & Florou, G. (2004). Manufacturing strategies and financial performance—The effect of advanced information technology. *Omega*, 36, 107 – 121.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307–1314.

Yiu, D. W. & Lau, C. M. (2008). Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 37-57.

eMarketer: Internet Captures Half of Spare Time (May 15, 2007) Retrieved Feb 21, 2008, from the World Wide Web:  
<http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1004916>

eMarketer: Online Ad Spending Hits New Record. Retrieved June 7, 2007,  
[http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1004963&src=article1\\_home](http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1004963&src=article1_home)

eMarketer: Portals to Capture Two-Thirds of Internet Ad Revenues (March 19, 2007). Retrieved June 7, 2007, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1004704>

Interactive Advertising Bureau & PricewaterhouseCoopers: Internet Advertising Revenues in Q3 '07 Surpass \$5.2 Billion, Setting New High (November 12, 2007) Retrieved Much 2, 2008, from the World Wide Web:  
[http://www.iab.net/about\\_the\\_iab/recent\\_press\\_releases/press\\_release\\_archive/press\\_release/64544](http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/64544)

ZenithOptimedia: Global ad market to accelerate in 2008 despite credit squeeze (Dec 3, 2007) Retrieved Much 2, 2008, from the World Wide Web:  
[http://www.zenithoptimedia.com/gff/pdf/Adspend%20forecasts%20December%202007.pdf\\_\\_](http://www.zenithoptimedia.com/gff/pdf/Adspend%20forecasts%20December%202007.pdf__)