



開放商業模式創新：以 T 台《女人我最大》為例

Open Innovation in Business Model: The Transformation of Girl First

歐素華 Su-Hua Ou¹

蔡明瑾 Jenny Tsai²

金宏權 Hung-Chuan, Chin³

摘要

商業模式創新已成為近年來組織管理最重要的議題之一。在競爭激烈的環境下，組織商業模式的轉型經常需仰賴外部資源，以開放手法創新營收獲利模式。本研究以 T 台《女人我最大》節目為調查個案，探索節目製作單位與重要利害關係人間特殊的資源交換機制，以逐步改變企業獲利模式。調查結果顯示，該節目透過與置入廠商、達人老師、和跨平台媒體間建構「互惠型」關係網絡，取代傳統「交易型」付費機制，將原本單純的廣告收益，轉化為置入贊助、經紀收益、教育顧問、產品銷售與海外授權等多元營收來源。而節目的專業識別也由女性流行節目轉型為美妝教育平台。

關鍵字：商業模式創新、開放創新、資源轉化、企業識別

Abstract

Nowadays, the transformation of business model is an important strategic issue for organization management. Under fierce competition, organizations need to leverage outside resources to innovate business model. This research investigates a 10-year fashion TV show, “Girl First” and learns the transformation of its multiple profits. We find that, by building the relational networks with other companies, the expert artists, and multi-media platforms, the TV show has a diversified profit base. Also, the identification of TV show transformed from a fashion show into a creative and educational platform.

Keywords: business model innovation, open innovation, resource transformation, identity

¹ 東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡地址:100 台北市貴陽街一段 56 號,聯絡電話:02-23111531 轉 3697, E-mail: suhua.scu@gmail.com)。

² 國立政治大學商學院經營管理碩士學程。

壹、前言

近年來，商業模式創新已重塑整個產業生態。蘋果電腦在 2003 年推出 iPod 結合 iTunes 音樂下載的商業模式，在短短四年間，讓蘋果營收由 10 億美元躍升到 1500 億美元。讓音樂下載更簡單、更方便、付費更合理，是蘋果結合軟硬體技術與服務創新的成果。專注於開放式創新的管理學者亨利·加斯伯(Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2011b) 分析，蘋果電腦的 iPod、iPhone、iTunes 等產品，建構一個開放式平台架構，吸引更多新投資、新服務、新軟體與新器材等互補性資源主動投入，共創價值。這種「平台型」的商業模式，巧妙運用他人的資金與資源獲益成長；相對地，也必須長期而密集地投資建構商模基礎。

管理學界也開始以系統性論述，探討商業模式的創新議題(Berry, Shankar, Parish, Cadwallader, & Dotzel, 2006; Chesbrough, 2011a; Chesbrough, 2006; Chesbrough, 2011b)。所謂「商業模式」，乃是指企業創造價值、並從中擷取價值的方式。因此，商業模式就涉及組織兩個重要功能。功能之一，是組織由工廠到市場的一系列價值創造活動。功能之二，是組織在從工廠到市場的過程中，必須設法取得獨特的資源、資產或利基點，以獲取價值。

造成商業模式劇烈變化的原因主要有二。一是產品開發成本劇升，二是產品生命週期劇減(Chesbrough, 2007)。首先在創新的成本上，近年來，許多行業的技術開發成本激烈攀升。例如，蓋一座半導體廠就要價數十億美金。2006 年，英特爾宣布其在美國亞歷桑納州和以色列蓋的兩造半導體廠，每座成本估計高達 30 億美金。在 20 年前，蓋一座晶圓廠的價值大概只要這個數字的 1%。

另一個主導創新的力量是產品生命週期遽減。在 1980 年代早期，電腦產業的硬碟可以維持 4~6 年之久；但在 1980 年代晚期已縮短至 2~3 年；1990 年代則只有 6~9 個月。高升的開發成本與陡降的產品生命週期，讓企業越來越不敢評估創新的投資報酬。這讓開放的商業模式創新找到切入點。企業可以槓桿利用外部已經投入研發與實驗測試的產品雛形，節省創新的時間與成本。開放商業模式也同樣為企業帶來意料之外的營收成長。例如寶僑引進 Crest 的電動牙刷 (SpinBrush)，在第一年就有 2 億美元的銷售佳績。此外，寶僑也從技術授權中，獲得不少收益。降低成本、縮短時間、進而創造新商機，讓企業越來越願意改變商業模式。

不過事實上，開放商業模式的創新與轉換還涉及更複雜的資源交換與創新綜效議題。本研究特別以《女人我最大》這個長達十年的女性美妝節目為主題，探討在媒體激烈競爭環境下，節目企劃單位如何巧妙運用外部資源以行創新？商業模式又如何巧妙轉換以創造多元營收？以下，本研究將先回顧開放商業模式的文獻，論述本研究之理論基礎，並逐章介紹研究架構與研究發現。最後，則嘗試提出開放商業模式的理論與實務貢獻。

貳、文獻檢閱

本研究特別由開放商業模式創新文獻進行論述，文獻檢閱主要緊扣兩大脈絡。第一是商業模式的創新論述。第二是開放式創新論述。以下分別說明之。

一、商業模式創新

商業模式創新起源甚早。學者提出，早在十九世紀的美國，就有商業模式創新的鮮明個案。在 1870 年代以前，肉品加工包裝業的 Swift 公司重新定義肉品市場的商業模式(Teece, 2010)。傳統肉品加工是把活牛經由鐵路，從奧瑪哈、勳薩斯城與芝加哥等中西部城市運到東海岸，在東海岸城市進行屠宰並在當地市場出售。但 Swift 的創辦人卻發現活牛運輸不但成本高且相當費時，而思考如何在中西部完成屠宰後，以冷藏貨運的方式，將屠宰好的牛肉運送到東岸。如此一來，屠宰活動的集中處理以及冷藏運輸機制，大幅縮減運送與屠宰成本，甚至肉品品質也有一定保障。

近年來，學者開始分析商業模式的內涵(Berry et al., 2006; Chesbrough, 2011a; Chesbrough, 2006; Chesbrough, 2011b; Slywotzky, 1995)。總結來說，商業模式就是組織將價值由企業端傳遞到客戶端的「換價過程」。這涉及三項主要活動，一是企業所要傳遞的價值，涉及價值創造的工作。二是吸引消費者為此價值付費的過程，也就是價值傳達。三是從價格支付到獲利取得的過程，也就是價值擷取 (Teece, 2010)。學者更細部分析，商業模式涉及四項關鍵要素活動 (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008)。第一要素是消費者價值定義，包括目標客群、未被滿足的消費者需求、預定提出的解決方案。第二要素是獲利方程式，包括營收模式、成本結構、淨利基礎等。第三要素是關鍵資源，亦即解決方案所涉及的關鍵技術、人員、設備、資訊、聯盟關係、銷售管道等。第四要素是關鍵流程，包括新產品設計流程、製造行銷活動等。

舉例來說，印度的塔塔集團 (Tata Group) 在 2009 年 3 月推出的塔塔納努 (Nano) 每台售價 10 萬印度盧比 (約 2000 美金)，一推出即造成市場轟動。他的成功被視為商業模式創新的典型。首先在消費者價值定義上，塔塔汽車 (Tata Motors) 發現在印度孟買等大型城市裡，經常可以看到大人小孩，前胸貼後背，全家人以一台機車當交通工具。塔塔評估，一四輪汽車價格約是雙薪家庭一個月薪資的五倍以上，根本負擔不起。因此，提供一台安全、便宜、足以讓全家人遮封避雨的汽車，其實深具市場潛力。初估售價需低於 2500 美元，約為市場行情價的一半以下。

塔塔重組一支年輕的設計團隊，要求把汽車零配件降到最低。塔塔汽車選擇外包 85% 的生產製造，並以模組化組裝元件取代過去的整車製造組裝，大幅降低組裝與上市時間。2009 年 3 月，塔塔汽車推出的塔塔納努 (Nano) 售價僅有 2000 美元，車身長約 3 米，寬 1.5 米，最高時速僅 105 公里。只有一個擋風玻璃雨刷，如果車主想要空調、收音機或助力方向盤，需要額外加錢。這款「人民大眾的汽車」雖然相當陽春，但卻幫塔塔汽車找到全新的商業經營模式。

二、開放式創新

學者提斯 (Teece, 2010) 直言, 在本質上, 商業模式是一個組織概念化的架構, 而不單純僅是財務模型而已。然而近年來, 隨著市場的劇烈變化與高度競爭, 開放式創新思維開始注入商業模式的討論中; 組織如何借助外部力量, 加速商業模式的轉型以應付競爭, 成為顯學。學者亨利·加斯伯 (Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2011b) 便整理幾種開放商業模式類型。第一種是對敵人開放, 第二種是對主要供應商與外部廠商開放, 以縮短市場摸索期。第三種是對下游開放, 以縮短從實驗室到工廠的距離。

在向競爭者開放的類型上, 最有名的例子之一是 IBM。在半導體製程上, 為快速回收投資成本, 自 1990 年代起, IBM 積極扮演晶圓代工廠角色。例如他幫位在美國加州聖塔克拉那州的 Trasmeta 代工製造晶片。此外, IBM 又和日本東芝 (Toshiba)、新加坡特許半導體公司 (Chartered) 等建立研發聯盟, 共同投入高成本的半導體製程研發。過去 IBM 必須負擔上億美元的製程研發虧損, 現在卻能損益兩平。與敵人共享智慧財產, 成為 IBM 擴大商機的重要利器。

其次是向供應商開放的商業模式, 有名的例子之一是全球知名家用品牌寶僑 (P&G)。1990 年代末期, 寶僑面臨成長困境。在無法即時啟動組織變革的情況下, 寶僑執行長 Lafley 與技術長 Gil Cloyd 開始一項「連結與成長」計畫 (Connect & Develop), 從不同領域中找到創新養分。他直接導入 Crest 的電動牙刷 (Spin Brush), 就在一年內創造二億美元營收; 他向義大利的波隆那古都 (Bologna) 麵包店授權取得特殊的印刻技術, 成功開發波卡洋芋片 (Pringles)。

第三種類型是向下游開放, 有名例子之一是工業化學公司, 空氣化工公司 (Air Products and Chemicals)。這家成熟的工業化學公司, 營業規模高達 47 億美元, 但卻面臨成長壓力。一開始, 他打算聯合法國的有氣公司 (L' Air Liquide S.A.) 一起併購英國氧氣公司 (British Oxygen), 結果功敗垂成。後來, 一位年輕的研發人員開始思考如何將公司的技術進行有效授權。他花了六個月的時間學習其他企業的授權之道, 並且成功將一個燃燒技術授權出去, 這項技術可以降低工業燃燒過程中氧化氮的排放。

三、研究缺口

顯然, 商業模式的開放創新不僅是獲利方式的改變而已, 他更是研發端與生產端的創新變革。如何與競爭對手合作以降低研發成本, 如何與供應商合作以貼近市場需求, 如何與下游合作以加快新產品、新服務的上市速度等, 是近年來開放商業模式的重要論述。不過分析現有開放商業模式的論述, 仍有以下不足之處。首先是「換價」過程的探討。現有開放商業模式的討論, 已開始由企業與競爭者、與供應商、與使用者或下游廠商交換、共享資源的角度進行討論。然而, 究竟企業是如何與關鍵利害關係人合作? 雙方各自取得何種特殊資源以維繫「共生」關係? 是目前文獻尚未能深入論述者。換句話說, 商業模式的換價過程, 背後其實應該是資源換價的深層演化。

其次是新資源的產生，如何改變組織的專業識別與價值網絡。在資源轉換以致商業模式演化的過程中，最後往往涉及組織專業識別與價值網絡的根本性變革，影響所及，組織的主要競爭對手與市場利基，也會重新定位。由資源的轉化、交換乃至創新，來觀察商業模式的演化，與組織的全新定位，是本研究嘗試分析的主軸。也希望藉此能對開放創新與商業模式的論述，有所貢獻。

參、研究方法

本研究的調查重點是：企業如何與關鍵對象進行資源交換，以改變商業模式？調查重點在分析企業組織與外部利害關係人間的資源交換過程，並進而剖析商業模式的演化過程。因此，以質性研究方法來發展理論是較為合適的作法(Lee, Mitchell, & Satlynski, 1999)。本研究目的是補強既有理論之不足，釐清商業模式的轉型變革，要如何巧妙借助外部資源，以驅動內部資源與組織架構的演化，屬於理論驅動式（theory-driven）的理論建構方法(Dutton, Worline, Frost, & Lilius, 2006; Orlikowski, 2002)。據此，本研究強調資料的詮釋與解讀，並形之於資料與理論對話(Mitchell, 1983)。以下說明研究整體之設計，解釋案例背景、個案選擇方式、研究架構、資料收集作法以及資料分析方法。

一、個案選擇

台灣媒體產業在亞洲國家已發展地相當成熟。自 1993 年 7 月《有線電視法》通過以來，全台灣的有線電視台數已高達 112 台。其中，由福隆公司與香港無線電視台（TVB）所共同組成的聯意公司在 1993 年 9 月 28 日正式以 TVBS 無線衛星電視台在台灣播映。發展至今，TVBS 的資本額約 8 億 8 千萬元，整體營業額約 30 幾億元（劉幼琍, 2013）。

在台灣，各家電視台的營收結構十分相近。以 TVBS 為例，業務佔總收入約 65~70%，系統授權金大約是 20~25%，其他為海外收入。其中最大一部分收入還是廣告收入；再則為有線電視授權費，亦即向系統台收取購買內容的費用；其他則是將節目賣給國外的版權收入。近年來，包括 TVBS 等有線電視台卻遭遇更嚴峻的挑戰。挑戰之一是數位化的衝擊。在媒體產業數位化的政策下，電視台必須將各項設備更新為高解析度視頻（HD, High Definition），同時需重新進行人員培訓，此一過程估計需有數億元到數十億元資金投入。但電視台廣告營收卻不會因播映 HD 而有顯著增加。挑戰之二是新科技的挑戰。在中華電信 MOD（Multimedia no Demand）、各類網路與各式行動內容載體的加入競爭下，觀眾的選擇性將大幅增加，連帶影響到媒體廣告收益的資源分配。

面對媒體營收資源的激烈競爭，各家有線電視台正在企思創新突圍之道。尤其，如何有效轉化商業模式，以跳脫傳統以廣告營收為主要獲利來源者，更是首要之務。本研究特別選擇 TVBS 的長青節目《女人我最大》（以下或簡稱《女大》）為研究重點，主要基於以下理由。第一，商業模式跳脫廣告收入迷思。《女人我最大》自 2003 年 8 月 29 日節目開播以來，歷經兩次重要節目改版過程。第一次改版是在 2004 年 5 月 24 日，因原來兩性議

題節目不受歡迎，收視不佳，節目被迫改版。製作人李思慧將原本的兩性議題轉換為女性生活資訊與流行彩妝，節目主持人也由藍心湄與九孔，調整為藍心湄一人主持。2005 年 5 月，節目開始加入 Kevin、Tony、Lulu 等專業達人老師，教導女性觀眾具體的美妝保養實務，收視率回升。自轉型為女性生活資訊與流行彩妝節目後，《女大》的營收獲利模式出現特殊的結構性變革，由原本以收視率為主的營收基調，轉為以廣告、美容保養廠商的節目置入收益、海外授權、與產品銷售分紅等多元營收來源。商業模式完全跳脫傳統以廣告收入為主的收視迷思。

第二，特殊的開放創新機制。初步探索《女大》的商業模式後發現，《女大》與置入廠商、達人老師、乃至主要目標觀眾群間，建立相當特殊的互動機制。相較於其他友台以「一次性」交易與老師或廠商合作，《女大》卻以特殊的方式，和合作廠商建立夥伴關係。

第三，節目價值的特殊變革。經長達十年的節目轉型發展後，《女大》節目價值也同步蛻變。由過去單純的女性生活資訊與流行彩妝節目，轉型為國際美容保養品的「教育素材」，提供一線櫃姊專業的教育培訓內容。更進一步者，《女人我最大》也成為國內外保養美容廠商與專業達人的跨媒體經紀平台，特殊的經營模式相當值得探索。

二、資料收集方法

本研究蒐集資料方式是配合現有文獻所點出理論缺口，由組織與主要利害關係人間的資源交易過程，進行資料採集。主要鎖定和《女大》商業模式相關的三個對象，包括：與置入廠商、達人老師以及社群媒體。調查焦點放在《女大》製作單位如何與這三類利害關係人互動？當中有何特殊的資源交換？而《女大》的商業模式又產生什麼特殊變化？

資料蒐集分為兩階段。第一個階段是 2012 年 9 月至 12 月。研究者先採訪熟悉電視節目製作的專業經理人與長期在有線電視台工作的資深主管，了解電視台的主要營收方式、近年來數位匯流的特殊挑戰與機會等。研究人員並參訪 TVBS 電視台的節目錄製過程，並多次參與友台的節目企劃與錄製，以有效區別《女大》與他台的差異。第二階段是 2013 年 3 月至 5 月。研究者密集採訪《女大》的節目製作團隊、贊助廠商、達人老師等，以掌握《女大》與利害關係人的互動模式。此外，研究者定期觀看《女大》節目，掌握節目製作流程。研究者並長期關注相關美妝網站、部落格、《女大》季刊與臉書社群的討論，以掌握《女大》在跨媒體平台應用上的特殊作法。總計調查時數約 76 小時。

表 1：受訪人員角色與工作摘要（2012 年 9 月～2013 年 5 月）

調查方法	說 明				
資料蒐集方式	類別	職稱	人數	次數	時數
正式訪談	TVBS 節目部與友台企劃單位	節目部經理、企劃主管	3	6	16
	其他友台企劃單位	年代、台視等節目部主管	2	4	10
	專業達人老師	美妝保養的專業達人老師	2	2	4
	贊助廠商	國際知名品牌廠商等	3	3	6
非參與式觀察	《女人我最大》與友台節目錄影，每次約 3 小時。			4	12
跨媒體平台社群觀察	追蹤《女人我最大》臉書社群、Pay Easy 購物網站的討論。定期收看《女人我最大》節目與友台節目、《女人我最大》季刊等。				28
時數總計					76

三、資料分析

本文以研究架構來引導資料分析。整個資料分析架構說明如下。首先，本研究先說明《女大》的節目安排。以廠商置入為例，本研究綜合整理節目企劃單位的說法，並參酌廠商意見與達人老師的說明，先解釋製作單位與廠商在節目錄製上的詳細流程規劃，包括：如何以特殊的議題形塑精準打動目標客群、如何安排專家達人示範神奇的步驟、如何教育櫃姊行銷專業以營造商品買氣，乃至如何善用臉書社群，以擴大市場銷售通路等。

其次說明節目製作單位與利害關係人間特殊的資源交換內容。這部份的解析是研究者在綜合各方說法後的特殊解讀，並佐以相關證據，以說明製作單位與特定利害關係人間特殊的資源交換機制。第三，說明商業模式的轉換過程。在介紹《女大》特殊的資源交換方式，本研究嘗試解讀《女大》在商業模式上的轉化過程，幫助讀者釐清《女人》商業模式的變化軌跡。

肆、研究發現

一、對廠商開放：由廣告置入到教育培訓

(一) 節目安排

《女人我最大》的節目製作有相當嚴格的「置入」規定。以每季計算，廠商一個月可以置入的集數是 23 集，佔一季總播出集數 67 集，約佔比達三分之一。按照規定，每一家廠商在單獨一個 15 分鐘的播出時段，只能有 3~5 分鐘的置入。目前廠商是以「包套」的方式洽談節目置入，亦即，同時在 TVBS 週刊刊登廣告，加上在《女人我最大》節目露出約 3~5 分鐘，一集成本約 60 萬元。分秒必爭的置入內容，成為廠商關注焦點。與《女大》有長期合作關係的知名保養品牌，已培養出一套精準的廣告置入策略，讓置入話題，可以延續 1.5 個月以上，遠比一般單純的廣告效果高出三倍以上。以下說明置入作法。

1. 特殊議題形塑：精準打動目標客群。在每一次的廣告置入中，製作單位會與廣告商深度討論關鍵議題，以切中《女大》忠實收戶群。TVBS 主管表示，《女大》的收視戶是一群很懶，工作很認真，但又很愛貪小便宜的女生，年齡層在 25~40 歲間。因此，他們會很在乎能不能有快速保養或上妝出門的秘訣配方。以化妝保養品為例，會特別重視速成、簡單、凍齡等特殊議題。例如，「五分鐘快速出門上妝法」、「讓你年輕五歲的秘訣」等。資深廣告主管說明，並非每一次新產品上市，都需要《女大》這類專業美妝保養節目的置入，只有需要專業講解或是創新科技的產品，才需要特別的議題行銷說明。例如，2013 年初某知名品牌推出泡沫粉底霜的新產品，強調以泡沫狀的粉底型態雕塑「0 毛孔」的特殊效果，就和傳統粉狀或軟條狀粉底的打底作法有不同的步驟，因此需要特殊的講解說明。

2. 指定專家示範：「神奇的」步驟。在擬定好議題後，廣告商會和製作單位討論這關鍵五分鐘的布局。長期和《女大》合作的廠商指出，指定特定專家講解，是整個置入的關鍵；專家就是整個置入過程的主角，演繹得精采會大幅提高討論熱度，更會直接表現在隔天的櫃檯銷售成績上。因此，洞燭機先的廠商，經常排隊指定專業大師的班表，以使置入效果極大化。指定確認達人老師後，接著便是要設計一個神奇的步驟。由於電視的解析度無法像照相一樣，以高畫質的畫面呈現；因此，為突顯新產品的「神奇」效果，廠商經常會設計一個橋段，來說明產品的原料特性或創新成效。例如，為了強調消除斑點的美白效果，廠商會以稀釋的碘酒為材料，不斷加入指定退斑商品與另一家一般品牌進行攪拌實驗。幾分鐘後，指定退斑商品的溶劑會呈現透明狀；而一般品牌商品，還是呈現混濁狀態。透過「實驗組」與「對照組」的說明，觀眾很快就能理解產品的「退斑」功效。

3. 教育櫃姊行銷：營造商品買氣。選定議題、指定專家與討論底稿後，這些細節最後都會轉化為講稿內容，分秒必爭。不過在《女大》的專家顧問群，由於已經是長期合作夥伴，故在腳本撰寫上，並不需要字斟句酌，按表操課；反而只要提綱契領，較容易在專家的自然演繹下，發揮最佳置入效果。臨場反應的節目製作特色，讓廣告商開始派人到節目錄製現場盯梢。除了確認置入時間是否達到 3~5 分鐘外，其實廠商還特別利用這個機會，在

現場節目中學習專家如何推銷產品，如何幫來賓上妝美容，以發揮美妝效果。將節目置入轉化為美妝產品的專業教學影帶，已成為一種特殊的商業模式。還有一個製作單位直接和美妝品牌談中長期置入活動，目的正是在拍攝產品銷售錄影帶。由製作單位提供攝影棚、專業主持人、來賓、達人老師，以 8-10 分鐘來講解每一項美容保養品。

4. 臉書社群經營：口碑行銷擴散。雖然《女人我最大》節目，被視為是教育櫃姊與一般消費者的最佳武器，不過在著作版權規範下，除非雙方有洽談著作授權協議，否則美容保養公司不可以直接將《女人》節目放在公司專屬的官網或臉書上。不過許多美容保養品牌卻學會利用網路的臉書行銷特性，達到「二次行銷」效果。「這就是現在大家經常在說的，由付費媒體（Pay Media）到擁有媒體（Own Media），在到賺到社群媒體（Won Media）的過程。過去美容保養廠商都只會做付費媒體，買廣告、電視、雜誌等；但現在我們卻設法把付出去的廣告費用，透過 Won Media 的方式，賺回來，並且進行產品的社群擴散。」廣告主管指出。

（二）資源交換

《女人我最大》細膩的置入作法，確實是一個廠商與節目互蒙其利的作法。節目取得廠商的贊助資源，以及廠商研發的專業美容知識；而廠商則透過這個平台，取得媒體曝光資源與「櫃姊」教育資源。說明如下。

1. 節目資源取得：有形贊助與無形知識。《女人我最大》以專業的美容保養節目自居，在每一季節目中，廠商可以置入的集數是 23 集，約佔三分之一；其他三分之二節目，必須由製作單位自行規劃，由製作人針對一般消費者關心的美容、美妝、保養、衣服穿搭等議題，結合市場流行趨勢，進行專業製播。對《女大》而言，廠商置入是僅次於廣告收費的重要財源，每 3~5 分鐘的置入時間收費 60 萬元。如果在每一個時段各置入 1~2 家廠商，光是一集播出的置入收費就高達 240~300 萬元。稀有的置入資源，反而成為國際知名品牌的首選，這讓《女大》有穩定的置入來源。另一方面，《女大》透過與國際知名化妝品牌的合作，也不斷吸收最新的美容保養知識。透過細膩的議題企劃討論過程，《女大》也藉此機會豐富節目的內容，大幅提高可看性，甚至形塑流行話題，引領美容保養時尚潮流。

2. 廠商資源取得：有形曝光與特殊教育資源。贊助廠商在《女人我最大》這個專業的美妝平台上，透過特殊議題形塑、指定專家演繹神奇的美妝步驟、加上特殊的社群行銷運作，總是能精準地進行新商品行銷。尤其，透過與節目製作單位詳細討論置入內容，也讓廠商重新思考產品賣點，並學習善用 3~5 分鐘的時間，有效引導櫃檯小姐與一般行銷人員，充分吸收產品知識。有的廠商直接把《女大》的置入節目，作為員工訓練的內部教學錄影帶，讓專業達人老師透過節目，扮演教育培訓師角色。除教育專櫃小姐外，教育一般消費大眾，也是《女大》置入節目特殊的行銷手法。廠商刻意利用社群行銷媒介，將《女大》節目的置入片段上傳到 YouTube，再轉貼到幾個重要的臉書粉絲社群，達到社群擴散的效果。許多年輕消費者，也透過這個管道學習專業的美妝保養知識，也可說是意外的收穫。

(三) 商業模式轉換

和廠商的置入合作，成功改變《女大》的商業模式。過去《女大》和傳統節目一樣，只能仰賴廣告收入，節目收視率表現，會直接影響廣告收益高低。即使《女大》結合 TVBS 週刊，以廣告搭售方式提高多元營收，並豐富廣告呈現方式，但仍難敵電視廣告被其他網路媒體瓜分的整體環境趨勢。廣告營收比率由七成降至三成左右。《女大》節目營收來源，除三成廣告收入外，還有一大比例是置入收益，單一廠商一集置入金額約 60 萬元，最多 3-5 家廠商置入，可有高達近 300 萬營收。一季 23 集置入，總計可有近 8000 萬元置入收益。其實在置入收益中，有一部分是美妝老師透過節目現場錄製，以教育櫃姊如何使用保養品的「專業教育費用」。廣告商還可以請教節目製作單位或專業老師，如何調整美容保養品的廣告行銷作法，或詳細解說產品特點，甚至轉換為專業美容保養的「使用手冊」。從廣告營收到置入收益的商業模式變化中，《女人我最大》的營收來源也產生本質性變化，包括有形的廣告採購、置入費用外，其實還內含教育費以及廠商行銷推廣的顧問費用等。

二、對老師開放：由專業講解到專家品牌

(一) 節目安排

《女人我最大》節目在 2003 年 8 月 29 日開播，原本是由藍心湄與九孔主持的兩性話題節目。後來因節目收視不如預期，在 2004 年 5 月 24 日轉型，由藍心湄一人主持，並轉型為第一個國內針對女性保養彩妝的原創型節目。2005 年 5 月，《女人我最大》開始邀請專業老師達人加入，透過競賽或專業解說方式，提高節目可看性。達人老師成為《女人我最大》節目賣點，收視率在三個月內突破 1%。老師們不但創造流行話題，並教導許多美容保養知識，培養一群忠實的收視群。前節目製作人直言，達人老師才是《女大》的靈魂人物。以下說明老師在《女大》所扮演的角色。

1. 討論節目主題：《女大》除置入廠商美妝保養節目外，有三分之二是自製節目，必須規劃關鍵議題，討論最新流行資訊。《女大》的第一代製作人李思慧出身女性刊物雜誌，累積深厚的美容彩妝專業知識，這也成為《女大》的重要資產。製作團隊每個月都會仔細閱讀 20-30 本專業美容雜誌與海外航空版雜誌，研究流行趨勢。然後在與專家達人討論節目話題製作。將達人老師納入節目製作企劃團隊，成為《女大》的重要特色。一則透過每個月的節目規劃會議，可以有系統地培訓專業老師，建構專業知識；二則透過保養、彩妝、造型等不同類型的專業知識交融，也可以達到腦力激盪與知識互補的功效。甚至，達人老師還必須與置入廠商開會討論保養品內容，而能將最新彩妝知識內化為本身的知識庫存。

培訓專業達人老師，成為《女大》的重要資產。相較於其他節目僅是單純邀請來賓站台，將達人老師視為節目演出的一部分，《女大》則將老師視為重要的合作夥伴，並且有計劃地進行系統性培訓。雖然達人老師群與《女大》節目製作單位並未簽訂經紀合約，但雙方卻在多年的合作默契下，形成不幫其他節目站台的默契。

2. **PK 賽的專業解說：**《女大》在 2004 年 5 月轉型為專業美妝節目初期，有一半以上的時段會詳盡解說關鍵的美容保養過程，因為當初節目製作團隊的目的，就是以彩妝教學為主軸，希望讓輕熟女性知道，要如何保養才能變美。因此，達人老師的專業講解成為重要的節目橋段，也因此成功培養第一代的達人老師，包括以美容保養見長的牛爾、以彩妝聞名的 Kevin、以髮型雕塑聞名的 Tony。不過由達人老師進行專業講解的節目型態持續達 4~5 年後，《女大》的節目型態日漸疲軟，收視率開始下滑。節目製作團隊再度轉型，並以「PK 對抗賽」的型態，推出具潛力的新生代年輕達人，分組進行對抗賽，提高節目可看性，並藉此機會篩選新生代達人。後來，《女大》節目陸續加入「女人軍團」，以改造前、改造後的「變裝」比賽提高節目收視率，又造成一波熱烈討論。不過，在這個階段，達人老師們專業講解的時間開始縮短，許多美妝保養細節與步驟，已不若以前解說的精緻度。

3. **專屬個人品牌：**《女人我最大》有計劃地培養一群達人老師，他們事實上已具備「半個藝人」身分。在擁有高知名度後，包括牛爾、Kevin 等老師，開始推出個人品牌，除了出版專書介紹美容保養秘笈外，還進一步推出個人品牌的美容保養商品。達人老師經營自有化妝保養品牌的作法有幾種。第一種是將獨家專賣權授權給知名的女人購物網站 Pay Easy，由 Pay Easy 負責生產線的所有環節，包括化妝品原料的調配、生產、包裝等細節，老師只要提供對保養品的想法或負責設計品牌、並為產品代言即可。第二種是以企業經營型態，建構專屬品牌，包括從生產端到消費端，全數自主經營。這樣的作法雖能掌控所有銷售環節，並且自負盈虧，但也因此必須擔負起較大的行銷責任。

(二) 資源交換

1. **節目資源取得：專業達人的演藝。**《女大》刻意培養專業達人成為節目的固定班底，甚至成為牽動觀眾心跳指數的靈魂人物；某種程度上，達人老師已成功扮演「藝人」身分，成為收視保證。首先，達人老師具有教育大眾美妝知識的吸睛度。許多女性一邊看節目，一邊實作練習，學習如何瘦身、如何穿搭合宜、如何保養、如何化妝。包括牛爾、Kevin 等老師，已成為節目招牌，如果不是這些老師負責解說，節目收視率就會明顯下滑。其次，達人老師也是廠商選擇節目「置入」的關鍵。許多知名化妝品牌廠商，深知達人老師的演繹能力對產品所能發揮的促銷效用，寧可排隊等老師上節目的時間，也不願意選擇其他老師代言。專業達人不但帶來穩定的收視觀眾群，進而帶來穩定的廣告來源；也成為知名國際化妝品牌選擇置入的關鍵因素。

2. **達人資源取得：專業行銷平台。**對專業達人老師來說，《女人我最大》不但是專業美妝知識的重要來源，也是自創品牌的重要促銷平台。首先，專業達人仍必須與時俱進吸收美妝保養的領先知識。《女大》製作團隊每個月廣泛收集 20、30 本雜誌新知、國際知名置入廠商提供最新科技與美容保養知識、與專業櫃檯適時回饋特殊的使用方式，就成為專業達人持續進修、並取得領先知識的重要管道。其次，專業達人在自創美妝保養品牌後，也亟需有一個媒體露出平台，透過固定的節目演出，不斷加深觀眾的品牌形象。《女大》有一群年齡在 25~45 歲的穩定收視群，又長期接受專業達人老師的美妝保養建議，自然成為目

標客群。

(三) 商業模式轉換

和達人老師建構合作夥伴關係，有效改變《女人我最大》的商業營收模式。除廣告費、置入費、教育費與行銷顧問收入外，《女大》雖然沒有和達人老師簽訂經紀合約，但實則賺取一部分的「經紀收入」。例如，當達人老師想在《女大》節目上推銷自創品牌商品，他也必須支付一定的「置入」費用。又如，達人老師想在《女大》雜誌刊登廣告或以接受專訪方式推銷特定美妝商品時，他也必須以相當隱性的資源交換方式，提供《女大》節目一定的表演內容。發展至今，其他友台直接以簽訂經紀約的方式，和達人老師談定商品銷售分紅、節目表演活動、或其他演藝或廣告代言折帳。「達人經紀」已成為女性美妝節目的另一個特殊營收來源。

三、跨媒體開放：由產品推銷到購物商城

(一) 節目安排

《女人我最大》除了與置入廠商、專業達人老師間，有特殊的開放模式外，在多媒體平台的搭售與跨平台銷售上，也有特殊作法。

1. **發行《女人我最大》季刊**，開始以「套裝方案」，將電視廣告與平面雜誌廣告、置入廠商露出的不同媒體，透過不同專案進行包裝推案。TVBS 主管指出，TVBS 在創立初期就是以製作公司為概念，故登記非以電視台名義，而是聯意製作公司。換句話說，公司負責人在一開始就已經估算，未來所有數位平台會跟著內容走，而不是跟著頻道走。因此，TVBS 延伸成立 TVBS 週刊；《女人我最大》節目走紅後即發行季刊。透過電視與雜誌平台的整合，可以發揮品牌延伸綜效。讓觀眾可以在節目上聽不清楚或看不清楚的內容，有系統地在雜誌上呈現。而廣告廠商也可以從跨媒體平台中，獲得想要的廣告效果，並且與不同族群的觀眾對話。
2. **成立「女人美妝大賞」**：除了建置《女人我最大》官網、粉絲團與部落格之外，《女人我最大》節目製作單位另外成立一個獨立的網站，名為「女人美妝大賞」。過去，在節目播出後，製作單位多在兩天後，才會將節目內介紹的美妝保養商品放在網路上；但在成立「女人美妝大賞」後，節目播出後的當天晚上，就會上網，滿足女性觀眾搜尋產品的慾望。
3. **建立品牌商城**：除了雜誌、官網與「女人美妝大賞」網站外，《女人我最大》也特別與知名美妝網路平台 Pay Easy 合作，成立「女人我最大」專屬商城，專賣節目所介紹的美容保養商品。節目製作人表示，初期合作效果相當好，光是銷售商品抽成，一年就有好幾千萬元；不過隨著牛爾一度出走，整個展館業績也往下掉了不少。《女人我最大》節目製作單位目前也正在思考建構獨立購物商城的可能性。

（二）資源交換

發行《女人我最大》月刊、成立「女人美妝大賞」、建立品牌商城等，這些特殊作為，成為《女人我最大》重要的周邊資源，並經常發揮整合綜效。**首先是串廣告媒體效益。**一般國際美妝保養品牌廠商的年度行銷預算中，仍以廣告預算為大宗。廠商多會以電視廣告為主要投注標的，其次才是網路媒體與平面雜誌。因此，《女人我最大》製作單位在和廠商洽議廣告預算時，除了電視廣告外，經常會同步討論平面雜誌與網路行銷的整合套案。

其次是產品打包的整合綜效。在《女人我最大》節目介紹的商品，多會在隔天，甚至當晚，就會被部落客成功「破解」，詳細介紹每一個品牌的商品名稱。現在則有「女人美妝大賞」直接幫消費者打包，甚至推出優惠方案。另外，也可以在 Pay Easy 的《女人我最大》專屬網路櫃檯上，找到特定商品。多元的商品取得來源，而且是經過精心包裝設計的「商品套案」經常較一般市價便宜，而能迎合喜歡貪小便宜的女人心。**最後則是行銷達人或名人。**在有平面雜誌、電視節目、與多元銷售平台的利基下，一線的美容保養大師也開始回流《女大》節目，或是培養自己的學生開始上節目。因為他們發現，《女大》的平台效益遠較其他節目高出許多。老師在節目中講解商品特色與使用方法後，馬上就可以同步在網路上銷售，最後還可以透過平面雜誌在詳細介紹一次。這種多元行銷方案如果操作得當，就可以讓新上架的商品熱賣達一個月以上。也因為如此，《女大》雜誌近期開始評估將季刊改為月刊的可行性，以擴大跨媒體銷售整合效益。

（三）商業模式轉換

經營長達十年的《女人我最大》已成為國內女性美妝保養節目的第一品牌，在亞洲市場並具有一定的口碑與知名度。節目穩定收視帶來一連串的商模機轉。包括《女大》季刊發行的平面廣告營收、專業美妝網站經營的商品銷售利潤分紅、節目海外版權銷售收益，都成為《女大》製作單位的特殊商機。在 2013 年 4 月，《女大》更將整個節目製播模式和商標權直接授權給新加坡電視台，成為國內少數節目製播授權的成功企劃。未來，《女人我最大》還準備成立專屬網路商城，開始經營美容保養商品的專業平台。從原本的廣告營收，到廠商置入與教育顧問費用，在到專業達人老師的經紀合約；近年來，《女大》的多元營收還擴及節目版權與跨媒體平台收益。從過去的「一次性收費」，到現在的多元而「持續性」收費，是《女大》特殊的商業模式轉換，也相當值得國內其他同業借鏡反思。

伍、討論與結論

商業模式創新論述，過去一直較少由開放式創新的角度，來思考組織如何借助外部資源，以巧妙轉化內部資源，並改變營收獲利模式，進而改變組織的專業識別及價值網絡。以下就理論與實務貢獻，分別論述之。

一、理論貢獻

本研究發現，開放商業模式創新必須先釐清與主要利害關係人間的互動關係。過去學者在論述開放創新的過程中，特別提醒我們必須先釐清企業究竟是與競爭者、與供應商或者是對使用者開放創新資源 (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Teece, 2010)。不過釐清主要互動對象的背後，用意乃是在釐清關鍵資源，以及不同資源間的關係與可能綜效。以《女人我最大》為例，置入廠商背後的資源除了直接的贊助收益外，其實還有更重要的隱性資源，即國際大廠的最新美妝研發知識，這些專業領域知識絕非一般節目製作單位可以輕易取得。透過與國際大廠共同企劃置入節目的細部討論過程，節目製作單位可以即時取得最新美妝保養的流行趨勢與特殊隱性知識。

專業達人老師背後則是特殊演藝資源，或可謂經紀資源。《女人我最大》節目製作單位刻意培養達人老師成為流行趨勢的代言人，甚至成為專業「藝人」，以特殊的演繹手法，持續吸引穩定的收視客群。這些達人老師不但發展出深具特色的個人品牌，還開始推出專屬美妝保養商品、出版專業美妝保養書籍、經營個人網站等，成為《女大》重要的資源佈署。至於跨媒體平台則是多層次傳銷的互補性資源。除了電視節目外，《女大》節目另外發展出雜誌季刊、在 Pay Easy 網站上架設商品專區、經營臉書粉絲頁、甚至發展出美妝部落客的關連網頁。這些跨媒體平台資源亦是逐步演化而來，並非一次到位，且開始形成特殊的互補性傳銷網絡，讓《女大》節目不只是一次性播出，更有產品傳銷的連鎖網絡，形成特殊的跨媒體平台資源。

釐清主要互動對象後，企業組織才能建構特殊的資源交換網絡，這是本研究對開放商業模式創新的第二個貢獻 (value network)。相較於其他美妝保養節目多以「交易型」關係來處理與置入廠商、達人老師或是觀眾間的關係；《女人我最大》發展出特殊的「互惠型」關係網絡，與置入廠商、達人老師、特殊的社群媒體，建立緊密的合作連結，形成共生共榮的夥伴關係。

在一般「交易型」關係中，廠商經常是一次性付費，對置入內容分秒必爭，較少由節目特性、客群屬性、達人老師精緻的演繹內容等進行細部思考。因此，這類「商品置入」往往較為生澀，容易被觀眾發現，而淪為廣告行銷。相較之下，在「互惠型」的關係網絡中，節目企劃團隊在一開始就將置入廠商、達人老師、甚至代表一般消費族群的櫃姊，納入整體企劃討論中。因此，廠商擬置入的商品較能在達人老師對廠商資訊的有效吸收，並轉化為即興演藝下，「融入」整個節目表演中，讓觀眾在潛移默化中自然吸收重要資訊。與利害關係人在互動關係上的本質性差異，形成兩種完全不同的價值網絡，進而影響企業

的商業模式。

最後是改變企業的專業識別 (identity)，是本研究對開放商業模式創新的第三個主要貢獻。與主要利害關係人間建構特殊的互動機制、交換互惠性資源，進而建構特殊的價值網絡後，企業組織在不知不覺中，也逐步改變專業識別。《女人我最大》在導入廠商專業美妝資源與達人老師的演藝資源後，已由一個美妝保養節目轉型為美容「教學」課程，達人老師精采的教學內容，經常會被其他「美容教主」等專業部落客剪輯為 5 分鐘短片，放置在 YouTube 平台上。機靈的廠商則會透過網友連結推薦，轉貼在企業粉絲網頁上，甚至作為內部櫃姊的培訓資源。近幾年來，《女人我最大》更透過多層次媒體資源的巧妙運用，轉化為一跨媒體美妝流行的專屬平台，透過電視節目、臉書社群、季刊雜誌、Pay Easy 網站專區、達人老師的專屬網頁等，連結成一個特殊的跨平台資源。至此，《女人我最大》已不單純是一個美妝保養節目，更是一個跨媒體的流行平台。

總結來說，以開放式創新論點(Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2011b) 來檢視商業模式的創新實務，是本研究在理論上的主要貢獻。透過釐清主要互動對象(interaction)、探索特殊的價值網絡 (value network)、乃至改變企業專業識別 (identity) 是本研究對商業模式创新的主要貢獻。

二、實務貢獻

在實務貢獻上，商業模式創新已成為近年來管理實務的重要議題。然而，對企業組織來說，任何創新實務並無法複製，而在於藉由他山之石來審視個別組織的問題與挑戰。本研究認為，要強化或改變企業的商業模式，必須先檢視組織與主要利害關係人間的關係，並進而透視企業的整體價值網絡。此外，隨著產業環境的變化，企業的商業模式也並非一層不變，而需與時俱進，同步演化。最後，商業模式的動態調整，不但會改變組織與利害關係人間的互動關係，乃至牽動整個價值網絡，甚至會進一步改變組織的專業識別。舉例來說，過去如 7-11 等便利商店多定位在零售商店，提供一般民生消費品的採購服務。但隨著 7-11 等超商提供 24 小時全年無休的便利服務，包括各種與生活飲食相關、繳納稅款、甚至是娛樂消費、線上購物送貨等便利服務，乃至發行 LOHAS 雜誌，提倡「簡單生活節」等新生活運動。7-11 的獲利結構不但有根本性的改變，由商品銷售，轉換為代收費用、周邊商品服務、現煮咖啡、食品供應等多元營收來源，他的企業識別也已由過去的便利商店轉型為生活產業。

三、結論

總結來說，企業必須與時俱進推動商業模式演化，並隨時由開放式創新角度，重新檢視與重要利害關係人間的關係，進而思考各種資源交換與提高資源互補性綜效的可能性。商業模式創新不僅是企業獲利機制的變化，更是一種資源價值網絡的結構性變革。所謂商業模式創新，乃是企業經商之道的創造性演化。

參考文獻

- 劉幼琍主編，2013，電訊傳播：CEO 的經營策略。新北市：威仕曼文化。
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., and Dotzel, T. (2006), "Creating New Markets Through Service Innovation," *Sloan Management Review*, Vol. 47, No.2, pp. 56-63.
- Chesbrough, H. (2007), "Why Companies Should Have Open Business Models.," *Sloan Management Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 22-36.
- Chesbrough, H. (2011a), *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*: Jossey-Bass.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2006), *Open business models : how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2011b), "Bring open innovation to services," *Sloan Management Review*, Vol. 52, No. 2, pp.85-90.
- Drucker, P. F. 1969. *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. London: Heinemann.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., and Lilius, J. (2006), "Explaining compassion Organizing," *Administrative Science Quarterly*, vol.51, pp. 59-96.
- Golden-Biddle, K., and Locke, K. (1993), "Appealing work: an Investigation of how ethnographic texts convince," *Organization Science*, Vol.4, pp. 595-616.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., and Kagermann, H. (2008), "Reinventing your business model," *Harvard Business Review*, Vol.86, No.12, pp.50-59.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., and Satlynski, C. J. (1999), "Qualitative research in organizational and vocational psychology: 1979-1999," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.55, pp.161-187.
- Miles, B., and Huberman, M. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Mitchell, J. C. (1983), "Case and Situation Analysis," *The Sociological Review*, Vol. 31, pp. 187-211.
- Orlikowski, W. J. (2002), "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing," *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 249-273.
- Shane, S. (2000), "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities," *Organization Science*, Vol.11, No.4, pp. 448-469.
- Shane, S. (2003), *A general theory of entrepreneurship : the individual-opportunity nexus*, Cheltenham, U.K. ; Northampton, Mass. : Edward Elgar.
- Teece, D. J. (2010), "Business model, business strategy, and innovation," *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 172-194.