

# 電視購物頻道市場之進入障礙 與競爭策略分析

陳炳宏、許敬柔\*

## 《摘要》

有鑑於近幾年電視購物頻道產業的高產值，使得包括東森集團、富邦集團、中信集團等企業集團紛紛搶進電視購物頻道市場。1999年東森挾其有線電視市場垂直水平整合之優勢率先搶進，而2005年初富邦集團推出MOMO購物台卻頻遭先占者東森集團有意無意的杯葛，導致富邦決定併購有線電視系統，以確保其頻道的上架，這些都益發使得電視購物頻道市場的集團爭霸戰備受矚目，而市場先占者如何構築進入障礙，而新進者如何擬訂突破策略，都頗值得深入探究與解析。

本研究即由市場進入障礙理論的觀點，分析電視購物頻道市場的進入障礙問題，進而探討進入障礙對市場新進者與產業發展的影響，以及新進者可能的因應策略等議題。研究發現，東森集團構築的進入障礙包括：（一）創造規模經濟；（二）推動產品差異化；（三）善用垂直整合優勢；（四）搶占銷售通路。富邦集團方面，因缺乏電視平台通路，因此以掌握通路為首要策略，計畫買下有線電視系統，自有電視購物通路，以掌握與東森談判通路的籌碼。中信集團則因本身即為有線電視系統產業的主要投資者，其策略焦點在如何於最短時間內，利用其平台通路優勢搶占市場，因此採取併購既有電視購物頻

---

\* 作者陳炳宏為台灣師範大學大眾傳播研究所教授，e-mail: pxc24@ntnu.edu.tw；  
許敬柔為中天電視台記者，e-mail: vstarhsu@mail2000.com.tw。

道，作為其突破進入障礙，搶占市場的首要策略。

關鍵詞：市場進入障礙、有線電視產業、媒體產業經濟、媒體集團、電視購物頻道

## 壹、前言

自從 1982 年全球第一家電視購物公司「家庭購物網」(Home Shopping Network, HSN) 在美國佛羅里達州成立後，二十餘年來電視購物產業蓬勃發展，銷售總額年年上升，甚至被視為「零售業的第三次革命」，並與網路、型錄共同被喻為「現代家庭購物新模式」，並已成為最具潛力的無店面行銷模式，不僅潛在商機不容小覷，加上其已發展出成熟而有效的新型商業銷售策略，因此在零售業中已佔有舉足輕重的地位(彭若菁，2003；蔡易靜，2005)。以發展電視購物最早的美國來說，最大的兩家電視購物業者 QVC 與 HSN 在 2004 年的銷售總額已超過 30 億美元，而 2004 年歐洲地區的電視購物產業總營收達 67.7 億美元，較 2003 年增加 17%；在亞洲地區，2002 年日本電視購物產業營業額達 21 億美元，另開始於 1996 年的韓國電視購物產業，2001 年營業額是 15.8 億美元，2002 年則達 30 億美元，一年間成長一倍，預估 2006 年韓國電視購物產業總營收將達 53 億美元(蔡易靜，2005)。

至於電視購物產業在台灣的發展現況，中時電子報民調中心針對 1,037 位台灣民眾進行電話調查結果顯示，超過三分之一(36.3%)的受訪者每週都收看電視購物節目，有 4.3% 則表示每週的收視時間更高達三小時以上，而值得注意的是，有近兩成(17.8%)曾經買過電視購物頻道所販售的商品，這數字對應於 36.3% 的收視比例，顯示每兩位收看電視購物節目的民眾中，就有一位成為電視購物業者的客戶，比率相當的高(胡智銘，2005 年 3 月 30 日)。另在電視購物消費方面，蓋洛普調查公司曾針對消費者進行「實體通路與虛擬通路消費滿意度」調查，結果發現，在 1,443 位受訪者中，最近半年內有 71% 曾到量販店購物，44% 曾到百貨公司購物，另有 40% 表示曾有電視購物的經驗，而在滿意度方面，消費者對電視購物的整體滿意度將近 93%，遠高於百貨公司購物的 59.55%，以及量販店的 70.89%

(曹秀雲, 2003 年 2 月 20 日: 37; 彭若菁, 2003)。由前述調查結果可看出, 收看電視購物節目已成為台灣民眾新興的娛樂方式, 而看電視買東西的購物模式也已經成為台灣民眾購物行為中的重要類型。

由於各界都看好電視購物的發展潛力, 因此紛紛傳出大型企業集團有意搶進電視購物頻道市場, 繼東森集團後, 富邦集團、中信集團、統一集團等早已摩拳擦掌, 其中又以富邦集團在 2005 年 1 月推出的 MOMO 購物台聲勢最大且最具行動力, 富邦集團挾其龐大的企業實力, 宣稱已投資 100 億元打造 MOMO 購物台, 在市場上頗受矚目。富邦在同年收購有線電視系統台, 以富邦集團旗下台灣固網取得太平洋聯網主要股東富洋投資, 而富邦在收購有線電視系統台之後, 除了可以保留較好的頻道以供自己使用外, 同時可強化富邦 MOMO 台全省定頻策略, 增加頻道定頻之談判實力, 至今富邦 MOMO 台收視戶約有 380 萬戶(何伯陽, 2005 年 4 月 16 日: 12)。

其次, 中信集團以 10 億元購入市場既有業者富躍購物台 85% 股權, 亦企圖積極搶占市場(葉慧心, 2004 年 7 月 29 日; 曹秀雲, 2004 年 12 月 30 日: B1), 顯示富邦與中信兩集團將會是東森集團坐穩台灣電視購物產業盟主最強的挑戰者, 因此當富邦推出 MOMO 台時, 市場即傳出其頻道推廣計畫似遭到東森集團有意或無意的杯葛。就市場競爭來看, 當強力新進者進入市場時, 既有業者當然不樂見其爭食市場大餅, 因此東森集團勢將利用其市場先占等優勢, 研擬市場競爭新策略, 以阻擾富邦 MOMO 台的搶占市場。因此在富邦推出 MOMO 台, 甚至中信集團併購富躍台後, 新進集團如何擬訂搶占市場策略, 而先占集團如何調整市場策略, 以構築進入障礙, 來削弱新進者的競爭力, 對峙情勢備受矚目, 難怪 2005 年已被喻為是台灣電視購物大戰元年(劉映蘭, 2004)。

依市場進入障礙理論而言, 當市場出現強力新進者, 先占者會致力構築進入障礙, 以排拒新進者搶占市場, 而新進者亦將擬訂因應策略以突破進入障礙, 雙方短兵相接勢所難免, 這正是當前台灣電視購物頻道產業的市場生態。其次, 過去十餘年間, 台灣電視購物頻道產業的市場結構轉變快速, 由起初的幾近百家的完全競爭型, 到東森集團加入後轉型成獨占性競爭型, 而在富邦與中信兩大集團加入後又可望再轉型成寡占型, 產業結構如此迅速轉變, 對產業發展、市場生態, 以及經營績效等的影響頗值得關注。因此, 本研究將以新興電視購物頻道產業為對象, 探討台灣電視購物產業發展歷程與趨勢; 並以市場進入障礙理論解析東森集團作為市場先占者, 如何構築進入障礙, 以削弱新進者的競爭力或迫其退出市場; 最後, 再由新

進者的角度，探究其排除進入障礙的市場競爭策略。簡言之，本研究之研究目的有三：

- 一、解析台灣電視購物頻道之產業結構與市場競爭的變遷與發展。
- 二、探討先占者如何構築市場進入障礙，以阻擾新進者搶占市場。
- 三、分析新進者如何擬訂競爭策略，以突破市場進入障礙。

本研究屬於初探性研究（exploratory study），並兼具描述性研究（descriptive study）的特性，因相關學術與實務研究文獻相當缺乏，尚未有以市場進入障礙理論，探討新興電視購物頻道產業議題，加上本研究之進行正值電視購物市場激烈競爭之際，相關業者對於本研究欲進行市場競爭策略之深度訪談的要求，都以事涉敏感而加以婉拒，因此僅能利用官方統計、報章雜誌報導、產業市場資料，以及相關經營者之公開發言等資料，來進行文件資料描述性分析，再套用市場進入障礙理論與概念，以探討與解析電視購物之產業結構與市場競爭議題，實為本研究之主要限制。

台灣電視購物頻道市場因東森、中信、富邦等數個大企業集團爭食市場而導致先占集團與新進集團的對抗與競爭，其對產業與市場發展的影響值得關注，因此本研究欲由市場進入障礙理論的觀點，來分析台灣電視購物頻道市場的進入障礙因素，進而探討進入障礙因素對新進者與產業發展的影響，以及市場新進者的因應策略等議題，主要研究問題如下：

- 一、台灣電視購物頻道市場的進入障礙類型與障礙因素為何？
- 二、既有業者針對新進業者所構築的市場障礙為何？
- 三、市場新進者如何運用企業資源優勢擬定市場競爭策略，以突破市場進入障礙？

為解答上述三個研究問題，本研究採用文件分析法（document analysis）作為主要研究方法。首先整理相關研究文獻，整理市場進入障礙理論與概念，並加入媒體產業特性的思考，作為分析媒體市場進入障礙之基礎；接著蒐集有線電視產業與市場資料，探究有線電視集團水平垂直整合市場的實況，以此作為電視購物頻道市場進入障礙之分析基礎；最後再透過文獻與資料之搜集，解析新進者在面對進入障礙時，會採取何種競爭策略，突破先占者所構築之障礙，以進入其認為有利可圖的產業市場。

總體而言，本研究可以分析台灣電視購物頻道市場之進入障礙類型及其因素，進而探究電視購物產業遭集團壟斷之問題，同時探討市場先占者與新進者間的市場

競爭策略，不僅可以將市場進入障礙理論與概念，與傳播媒體產業研究作結合，也可透過本研究之進行，解讀電視購物頻道市場的進入障礙，提供業者在規劃市場策略，以及政府決策者擬定政策規範時的參考。

## 貳、相關理論與文獻探討

產業經濟學者認為研究產業結構有四大議題，包括賣方市場的集中程度、買方市場的集中程度、產品差異化程度，以及市場進入的限制條件等，其中又以市場的進入障礙是研究產業結構最重要的議題（Koch, 1974）。不過，過去不管是實務界或學術界都過度重視市場競爭本身，而忽略阻礙市場競爭的因素，亦即忽略研究市場進入障礙的重要性，但是由於市場進入障礙是造成各產業結構互異的主要原因，也是企業決定進入新市場的重要考量因素，而進入障礙的高低也決定產業市場競爭活力的強弱，因此研究市場進入障礙對市場既有業者、新進業者，以及潛在競爭者等，都有著相當重要的影響性，是研究產業結構與市場競爭議題者不能不重視的主題（Bain, 1956; Harrigan, 1985）。

進入障礙（entry barrier）被認為是「阻止企業進入到一個有利可圖之產業的一股力量」，是指企業在決定是否進入新產業時可能面臨的阻礙或力量，亦可泛指所有阻撓潛在進入者進入特定市場的結構性因素（Harrigan, 1985: 12; Gorecki, 1976）。另外，進入障礙也是市場領導業者用來保護自己利益的方式之一，因此一般而言，進入障礙很高的產業，長期來看都是有利可圖的，而如果有業者企圖進入障礙高的市場，雖然可能會有有利可圖，但其付出的代價也將會很高（Porter, 1980; Shepherd, 1997）。因此，整理研究文獻對進入障礙的解釋，可以廣義地定義為造成新進業者與既有業者不對稱競爭的因素，凡是有可能減緩企業進入產業腳步的要素，或是阻止新進業者進入產業參與競爭的原因，皆可歸納為「進入障礙」（余朝權，1994；謝美如，2000）。

Bain（1956）是研究市場進入障礙的先驅學者，他提出的市場進入障礙因素計有資金需求（capital requirements）、經濟規模（economies of scale）、（絕對）成本優勢（absolute cost advantage），以及產品差異化（product differentiation）等四項。其後的研究者再加入制度因素，形成市場進入障礙五大因素（Waldman & Jensen, 2001；余朝權，1994；蕭峰雄、黃金樹，1997）：一、成本優勢，是指既有業者因擁有特殊的生產技術、專利、控制稀少性資源，因而取得較低成本的投入，使得平均單位成本低，其低成本的優勢導致對潛在競爭者產生進入市場的嚇阻力

量。二、規模經濟，係指某一種產品或投入生產的作業與功能在「某段時間」內絕對數量增加時，單位成本下降的現象；換言之，潛在競爭者在進入某產業後，必須達到一定的市場佔有率，才能達到最小經濟規模，以與既有業者競爭。三、產品差異化，亦即既有業者可利用促銷、服務、產品等特色，或先占市場的特性，透過廣告與服務以建立品牌認同度，導致新進者必須投注大量資金，才能打破顧客既存的產品忠誠度。四、資金需求，係指必須投入大量資本的產業，可能因龐大的資本需求使潛在競爭者卻步，而形成進入障礙的原因。五、制度因素，是指政府政策所產生的市場進入障礙，如反托拉斯法、政府採購政策等。

除前述的五項市場進入障礙因素之外，其他學者提出的市場進入障礙來源，還有：一、移轉成本（switching cost），指從一家供應商更換到另一家供應商所產生的一次成本，如重新訓練員工的成本，或增加輔助設備的成本等；二、取得配銷通路（access to distribution channels）；三、與規模無關的成本劣勢（cost disadvantage independent of scale），指既有業者就是擁有他人無法仿效的成本優勢，如獨家技術或原料的取得；四、政府政策（government policy）；五、獨占性資產（proprietary assets）等五項（Karakaya & Stahl, 1989; Poter, 1980 / 周旭華譯，1998；Poter, 1998 / 高登第、李明軒譯，2001；Han, Kim & Kim, 2001）。

整理探討市場進入障礙來源的相關研究，Shepherd（1997: 210）將市場進入障礙因素分成兩大類：一是外在因素（exogenous causes），二是內在因素（endogenous causes），共計有 22 項，除前述五大因素外，其餘包括（Shepherd, 1997; Waldman & Jensen, 2001；余朝權，1994；蕭峰雄、黃金樹，1997）：外在因素，強調障礙的來源乃是根基於市場的限制，共有八項：一、沉入成本（sunk cost），即業者決定結束營業時，其已經投資的有形與無形資產，無法回收且產生巨大虧損，此種損失即稱為沉沒成本，而沉沒成本高的產業比沉沒成本低的產業會讓有意進入的業者更謹慎。二、研發密度（research and development intensity），係指新進者在新科技與產品研發等方面需要高額的支出。三、資產特殊性（asset specificity），係指將資金投資於某個交易活動，但因缺乏市場流動性，資金不易轉換於其他用途，如果失敗則須承擔大量的成本。四、垂直整合（vertical integration），是說垂直整合可使既有業者更有效率，而新進入者則必須花兩倍以上的成本才得與之競爭，間接提高進入風險。五、既有業者多角化程度（diversification by incumbents），是指既有業者有效的運用各種自我資源來對抗新進入者。六、特別風險與不確定性（special risks and uncertainties of entry），係指

新進者對於市場限制的知識有限，因此比既有業者有著更高的風險。七、資訊不對稱（gaps and asymmetries of information），指既有業者資訊擁有優越的資訊來源，相對的新進者必須花費較高成本以獲得資訊。八、政府機關或產業團體所設置之障礙（formal, official barriers set by government agencies or industrywide groups），係指有些產業受到政府或該產業團體所設立的規則所保護，主導的業者往往會設置許多規則，以拉高新進者的進入門檻。

其次，內在因素指易受市場先占者所影響，或完全被先占者所控制的障礙，主要有九項：一、既有業者採取先發制人或報復的行動（preemptive and retaliatory actions by incumbents），指既有業者運用降價等方式阻止或延緩潛在競爭者進入該產業。二、超額產能（excess capacity），指既有業者利用超額產能去展現其競爭或嚇阻的實力。三、廣告費或其他銷售花費（selling expenses, including advertising），指企業利用廣告與行銷活動，以增加產品差異化程度。四、市場區隔（segmenting of the market），係指領導廠商依照消費者的屬性與態度，以及不同的價格策略，去區隔產品市場。五、專利權（patents），指掌握獨家的低成本技術或產品。六、策略資源的控制（exclusive controls over other strategic resources），指控制特定資源，如最佳的原料來源、最佳的管理者或投資者。七、提高對手成本（raising rivals' costs），指增加新進者或潛在競爭者的成本開銷。八、產品包裝（packing the product space），指某些產業十分重視產品的包裝，使新進者無法獲得利基點。九、機密資訊（secrecy about crucial competitive conditions），指主導廠商擁有或控制對於新進者而言十分重要的市場競爭機密資訊。

整體來說，不論是資金或產品，不論是內部或外部，市場進入障礙因素可整理分成四大類型：一是技術因素，例如投資額；二是結構因素，例如既有業者家數；三是政治因素，例如政府法規；四是經濟因素，例如投資報酬率（余朝權，1994）。

至於各個市場進入障礙因素，其影響性比重為何的問題，Karakaya 與 Stahl（1989）曾訪問美國 49 家主要企業的 137 位重要經理人，影響其進入市場決策的障礙因素比重為何？調查結果顯示，在這些主管心目中，最重要的市場進入障礙是既有業者的成本優勢，其餘如產品差異化、資金需求、顧客移轉成本、通路的取得，以及政府政策等也都有著不同程度的影響；不過這項研究結果也強調，市場進入障礙因素會隨著不同的產業特性與研究議題而有所不同，很難確認哪項因素有著較強的影響關係。例如有學者認為進入市場的主要障礙來自政府政策，即政策才是

左右市場進入障礙的主要因素 (Demsetz, 1982; Gustafsson, 1993)，特別是探討進入外國市場的相關研究，政府政策都是進入障礙的重要因素 (Taylor, Zou & Osland, 2000)，例如有關中國大陸市場進入障礙的相關研究，都發現政府政策是跨國企業進入中國市場的主要障礙來源 (Walton, 2001; Sun, 1999)；另有學者指出，以境外雜誌媒體企業進入美國市場為例，其最大的市場進入障礙即是須有雄厚的資金，以及完善的配銷通路規畫作後盾 (Cabell, 2000)。其次，有研究發現，對進入相同產業市場的跨國企業與國內企業來說，跨國企業受市場進入障礙的影響反而比國內企業要來得小 (Gorecki, 1976)；甚至單就跨國企業而言，市場進入障礙因素也會因跨國企業的產權結構及其進入策略的不同而有所差異 (Almor, 2001)。

此外相關研究亦強調，各個市場進入障礙因素間有時也是彼此影響，未必是獨立存在。例如學者曾檢視既有業者是否具有成本優勢，而足以形成市場的進入障礙，但這其實與政府對該市場的相關管制政策有關，兩者是互相影響的 (Eaton & Lipsey, 1980)。其次，有時某項因素是否會形成進入市場的障礙，也會因定義的不同而有不同的解讀，例如 Cubbin (1982) 認為，雖然多數研究認為產品差異化是市場進入障礙的主要因素，不過他的研究發現，產品差異化反而是鼓勵新進者搶占市場的利器，根本談不上是進入障礙，而這項研究結論的差異主要在於研究者對名詞的定義不同所致。

經綜合整理相關理論概念分析與學者專家研究文獻後，本研究將影響市場進入障礙的因素整併為七項：規模經濟、產品差異化、資本需求、通路優勢、成本優勢、既有業者多角化，以及政府政策等主要類型。主要市場進入障礙因素及其意涵整理如表一。

表一：主要市場進入障礙因素及其意涵

進入障礙因素	意 涵
規模經濟	在既有業者的產品產出量及公司規模擴大，致長期平均成本下降後，提高新進者進入市場的困難度。
產品差異化	透過廣告促銷、服務、產品特色等，以建立品牌認同度與顧客忠誠度。
資金需求	須投入大量資金的產業會使潛在競爭者卻步。
通路優勢	當既有業者先佔據有利的配銷點或通路，或當通路愈有限，競爭者與通路的關係則愈密切，甚至新進者必須取得配銷通路才能進入時，進入門檻則愈高。
成本優勢	既有業者因擁有優良的生產技術、專利、控制稀少性資源，取得較低成本的投入，是新進者無法仿效的優勢。
既有業者多角化	既有業者有效的運用相關企業資源以對抗新進入者。
政府政策	政府限制或阻止局外人進入產業的管制手段。

資料來源：Bain, 1956；余朝權，1994；Shepherd, 1997；蕭峰雄、黃金樹，1997；Poter, 1980 / 周旭華譯，1998；Poter, 1998 / 高登第、李明軒譯，2001；Waldman & Jensen, 2001；本研究綜合整理。

## 參、電視購物頻道產業發展與市場概況

台灣有線電視服務在 1993 年合法化後，整體產業成長快速，據統計資料顯示，截至 2003 年底，台灣有線電視普及率達 84.8%（交通部電信總局，2005），市場由東森、中嘉、卡萊爾、太平洋聯網、台基網等五大集團寡占，各自擁有的系統數與訂戶數整理見表二。

表二：有線電視集團之系統與訂戶市場佔有率\*

集團	系統數	系統數百分比	訂戶數	訂戶數百分比
東森	13	20.63%	1,032,965	24.28%
中嘉	13	20.63%	1,033,936	24.30%
卡萊爾	5	7.95%	583,777	13.72%
太平洋聯網	6	9.52%	413,734	9.72%
台基網	6	9.52%	309,003	7.26%
獨立系統	20	31.75%	881,644	20.72%
總計	63	100%	4,255,059	100%

\* 市場資料顯示，美商凱雷（原譯名卡萊爾）集團出資入股東森科技旗下有線電視系統（余麗姿，2007年2月8日：A3）；澳洲麥格里銀行出資收購卡萊爾旗下有線電視系統的股權（胡采蘋、林淑惠，2005年12月20日：A2）；南韓私募基金安凱博買下中嘉集團60%股權（林淑惠，2006年12月29日：A13）；另行政院新聞局資料顯示，太平洋聯網旗下系統已由富邦集團取得經營權。

資料來源：行政院新聞局內部統計資料，2005；本研究製表整理。

近來電視購物頻道日益增多，觀眾時有怨言，行政院新聞局原本有意限制電視購物頻道的數量，但2005年初有線電視頻道位置調整案，卻反而使電視購物頻道數量不降反升，平均每一有線電視系統增加1.15個購物台，新聞局對購物頻道的立場頗引發爭議，但另一方面也顯示電視購物頻道產業之發展蓬勃。目前所有集團中只有台基網平均購物頻道數量微減，其餘都是增加，其中又以中嘉網路的系統增加最多，其數量變化見表三。

表三：2004-2005年有線電視集團提供電視購物頻道數量比較

	2004年	2005年
東森	8.46	9
中嘉	6.69	9
卡萊爾	8.6	9
太平洋聯網	6.67	8.17
台基網	7.67	7.33
獨立	6.65	8.05
平均	7.29	8.44

\*單位：個

資料來源：新聞局廣電處，2005；本研究綜合整理。

台灣電視購物服務出現在 1990 年代初期，台灣電視購物真正發展時期乃源自於有線電視 1993 年合法化之後，在原有三家無線台之外另增加 20 至 50 個頻道，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台灣發展的雛形（陳聖暉，2000）。當時媒體通路業者每月以 10-20 萬元租金向第四台業者租用專用頻道來播送電視購物節目，算是台灣電視購物頻道產業的源起。剛開始時電視購物頻道是以播放預錄節目帶的方式來推銷商品，每家第四台業者平均都有 2 至 3 個購物頻道，最多則有 6 至 7 個（黃鳴棟，2003）。1992 年全台首家電視購物頻道「無線快買電視購物頻道」正式推出，以有線電視廣告專用頻道的型態來經營，一年後，「無線快買」的年營業額達 1 億 2 千萬元，其高營業額造成市場一陣跟風，使得在產業發展初期，全台就有上百家業者。當有線電視服務合法化後，電視購物產業即進入發展的黃金時期，1994 年全台電視購物業者已多達 300 餘家，市場進入激烈競爭期，到 1995 年，台灣地區電視購物產業產值已達 36 億元，至 1998 年更高達 50 億元以上，不過整體市場還是以地區型獨立企業經營型態為主（應菁，1995；葉華鏞，2001）。1999 年東森集團決定經營電視購物頻道，引發電視購物產業大震撼，因為東森集團挾其擁有有線電視通路平台的優勢，迅速全面取得廣告專用頻道，推出第一年的營業額即高達 5 億元，到 2002 年更激增至 70 億元以上。接著從 2003 到 2005 年陸續再推出四個購物頻道，目前共擁有 5 個電視購物台。

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的惡性競爭外，還要面對提供電視通路平台的有線電視系統的變相加價，因為購物頻道數量不斷增加，但是電視通路平台卻很有限，因此有線電視系統業者紛紛改以競標的方式，變相提高頻道租金價格，使得電視購物業者獲利率大受影響（應菁，1995）。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，比重很大的一項支出（劉映蘭，2004）。以一個 300 萬收視戶的購物頻道而言，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）。

另外，1998 年立法院通過「食品衛生管理法」，其中第三章「食品標示及廣告管理」針對食品廣告標示詞句是否涉及虛偽、誇張或醫藥效能都有嚴格規範，慣於誇大產品療效的購物台業者為避免觸法，宣傳策略便逐漸趨向保守，營業額自然就受到影響。因此，在產業結構、市場競爭、政策法規等因素的影響下，加上電視

購物商品種類少、重疊性過高，以及過於誇大不實的產品宣傳策略，都導致電視購物市場逐漸萎縮，自此電視購物市場年營業額便穩定維持約在新台幣 50 至 100 億元間（葛珮育，1996 年 9 月 16 日；李秀珠，1999；王韻茹，2000 年 9 月）。

根據市場分析，韓國電視購物頻道市場全年營收約新台幣 1,500 億元規模，韓國人口數約 4,000 萬人，收視戶近 900 萬戶，與台灣人口 2,300 萬人、收視戶 400 多萬戶相較，台灣電視購物市場規模估計約是韓國的一半（葉慧心，2004 年 7 月 29 日），但台灣市場總營業額尚遠低於韓國，顯示台灣電視購物市場還有極大的發展空間，也難怪會有越來越多的企業集團會積極盤算搶占電視購物市場，而有意進入電視購物產業的業者多以企業集團為主，尤其是下游廠商或提供類似技術而產品不同的廠商，如擁有電視通路的電信公司、處理產品流通的物流公司，以及最後一環的金流 / 金控公司。

除東森集團外，2005 年富邦集團 MOMO 台正式加入電視購物產業行列中，同年 8 月，另一同時擁有有線電視頻道與系統的中信集團亦併購經營規模較小但已先占市場的富躍電視購物台。

嚴格來說，東森集團並非台灣電視購物產業真正的市場先占者，但以本研究的議題重點與研究時點而言，本研究當下關注的角度主要係以市場進入障礙為主軸，檢視經營電視購物頻道之企業集團間的市場競爭策略；亦即以東森集團進入電視購物產業，到富邦與中信集團跟進後，三大集團在這期間的市場競爭策略，並特別聚焦於市場進入障礙策略分析。因此在富躍被中信集團併購前，本研究視其為電視購物市場的先占者，但當它被中信併購並更名為 VIVA 購物台，成為企業集團市場競爭的主要角色後，本研究則視其為新進者而作為研究分析的主要對象，這是基於本研究重點在於購物頻道集團之市場競爭策略的角度的考量，才做如此的區分。雖然諸多小型與地區型購物頻道業者是真正的市場先占者，但因其市場佔有率、營業額，以及影響力都遠不及稍晚進入的東森集團，且本研究焦點在於集團間的市場競爭行為，因此由探討市場進入障礙的角度來考量，本研究即以 1999 年進入市場的東森集團為先占者，以 2005 年進入市場的富邦與中信為新進者，作為分析市場進入障礙與競爭策略等議題的研究對象。以下將針對市場先占者（incumbents）與新進入者（new entrants）等兩類業者進行市場競爭者分析。

## 一、市場先占者：東森得易購、富躍台、廣通台

東森集團專責電視購物業務的東森得易購公司成立於 1999 年 12 月 21 日，資

本額 5 億元，根據天下雜誌調查，2004 年東森得易購名列全國 500 大服務業的第 72 名，百貨批發零售業的第 11 名（天下雜誌編輯部，2005 年 5 月）。在營業額方面，東森得易購第一年營業額即達 5 億元，2001 年達 27 億，2002 年達 70 億，2003 年增闢第二台後達 150 億元，到 2004 年再增闢第三台後，總營收共 230 億元，五年來營收成長 46 倍。面對如此快速的市場成長，東森集團在 2005 年又增加二個購物頻道，總共有 5 個電視購物台。東森集團宣稱，2005 年五個東森電視購物台的總營收將突破 460 億元，而 2007 年的總營收目標是 1,000 億元，2010 年的目標則為 2,000 億元（戴國良，2005；蔡明洵，2005 年 5 月；郭奕伶，2004）。

富躍台、廣通台則是由地區性購物台轉為全國性購物台。富躍電視購物台資本額 2 億，經營 10 餘年，以引進國外著名化妝、保健、瘦身商品，以及自營 SUVAL 等化妝品，都在電視購物市場享有名氣。廣通國際行銷股份有限公司經營電視購物頻道已 10 年，旗下包括頻道行銷部以及電視購物，結合電視購物以及門市部事業經營，2004 年由傳統地區型擴大為全國性購物台（吳光中，2004 年 12 月 10 日；曹秀雲，2004 年 12 月 30 日）。另外中信集團已併購富躍電視購物台，正式進軍電視購物產業，將在下節討論。

## 二、市場新進者－富邦 MOMO 台、中信 VIVA 台

2005 年富邦集團所推出的 MOMO 電視購物台，以集團旗下富邦創投公司為主要投資者，約占七成以上股權，另外引進韓資股東 WOORI 公司持股一成多，其餘股東尚有怡昌投資公司、東元宅配通等知名企業或個人股東。其中外資部份的 WOORI 為韓國第四大電視購物頻道業者，年營收規模約在新台幣 150 至 200 億元之間（葉慧心，2004 年 7 月 29 日）。富邦 MOMO 台在推動之初，即與韓國購物頻道業者及台灣大哥大客服中心合作，並和五百多家廠商簽約，商品以獨家首賣方式銷售，鎖定 25 至 45 歲女性為主要消費客層，其物流則交由由東元電機投資的安悅國際負責（沈美幸，2004 年 11 月 23 日；黃尚智、曹秀雲，2004 年 11 月 23 日）。

另外，擁有金流優勢的中信集團早已有意進軍電視購物產業，策略係以超過 10 億元的總金額，取得資本額 2 億元的富躍電視購物台 85% 的股權，原富躍董事長周世綸則保有 15% 的股權，以確立電視購物市場為東森、富邦與中信三大集團鼎立的態勢，而富躍台在被中信集團併購後，不僅更名為 VIVA 購物台，以全新姿態搶占電視購物市場，並挾中信集團系統平台的實力，預估今年的收視戶可達三百

萬戶，業績應可上看 30 億元，甚至更高。此外，除併購富躍台之外，中信集團亦計畫與緯來電視網合作，開放部分頻道時間充作電視購物節目，希望展現其金流、金控，以及電視製作與頻道平台的優勢，並透過新行銷平台增加和通路業者的互動，為進軍電視購物市場積極準備（許秀惠，2005；曹秀雲，2004 年 12 月 30 日）。

整體來看，自從 1992 年台灣第一個電視購物頻道出現以來，到 1999 年東森媒體集團開始進軍電視購物產業，再到 2005 更多的企業集團搶占電視購物市場，本研究比較電視購物頻道產業特性的變遷見表四。

表四：台灣電視購物產業特性變遷分析

	1992-1998	1999-2005
產業結構	接近完全競爭型	獨占性競爭型
市場規模	小	大
進入障礙	低	高
經營策略	短線操作	永續經營
產業形象	地區型、信賴度低	企業品牌、信賴度高
商品特性	低單價多、種類少	高單價多、種類豐富
節目形式	播放錄影帶	現場直播
銷售風格	主持人單向叫賣式	購物專家與消費者互動

資料來源：本研究整理。

## 肆、台灣電視購物頻道產業特性

本研究借用產業經濟理論（industrial economics）的結構—行為—績效（Structure-Conduct-Performance Paradigm）研究模式三要素，分析台灣電視購物頻道產業特性如下：

### 一、從完全競爭型轉獨占性競爭型而趨向寡占型市場結構

獨占競爭型產業是指市場中競爭者眾多，但少數業者因其商品的差異性而在市場競爭上能與多數業者有所區隔，形成優勢；寡占型則指市場內有少數幾家公司，以三至六家最為常見，彼此密切注意對方的行為，要進入寡占市場的障礙極高，完

全寡占市場中的產品可能具有同質性，不完全寡占市場的產品可能差異甚大（Albarran & Chan-Olmsted, 1998: 8; Gomery, 1998: 48; Picard, 1989 / 馮建三譯，2001: 57-127）。有線電視購物產業在東森媒體集團進占市場後，其產業結構逐漸由接近完全競爭轉變為獨占性競爭，因為媒體集團同時擁有電視頻道與通路平台的競爭優勢，自然在市場競爭上容易搶得領導地位，進而導致體質較差的電視購物業者將因利潤降低與平台取得不易等因素而紛紛退場，加上目前部份媒體或企業集團也積極計畫搶進電視購物產業，預計 2005 年後，在富邦、中信等集團搶進後，電視購物產業市場可望更趨近於寡占型結構。

## 二、市場集中度提高

市場集中度（concentration ratio）主要在描述市場內各業者的規模分布（size distribution）情形，所以市場集中度指標常被用來呈現產業的市場集中情形，一般常用前四大（CR4）或前八大（CR8）的市場集中度數字來指涉市場前四大企業的總市占率，以呈現產業市場的寡占程度，而集中度的測量方法，可將市場內排名前四或前八大企業的營業額或資產總額，占該產業整體所有營業額或資產總額的比率來計算（Albarran, 1996; Shepherd, 1997）。以虛擬購物通路產業的產值來看，台灣 2002 年電視購物、網路購物、型錄購物等虛擬通路的市場產值約 300 億元，其中電視購物市場的總產值約 143 億元，而東森電視購物台的營業額即占 72 億元；也就是說，2002 年東森集團電視購物頻道的營業額即等於當年整個電視購物產業總產值的一半（吳佳容，2004；曹秀雲，2003 年 2 月 20 日：37）。到 2003 年，台灣虛擬通路的總產值突破 500 億元，其中電視購物市場的總產值約為 300 億元，而東森電視購物的營業額約 153 億元，仍占總體產值的一半（郭奕伶，2004；吳佳容，2004 年 6 月 20 日；尤子彥，2003 年 12 月 24 日），東森一家企業營業額即已經超過前四大集中度（CR4）評定市場高度集中的標準。這些統計結果顯示，東森集團介入電視購物產業後對產業結構的影響，即台灣電視購物頻道市場已經是高度集中化。

## 三、市場弱肉強食，虛擬通路聚人氣

當電視購物產品日趨同質化以及彼此削價競爭的衝擊下，採短線操作的傳統地區型業者陸續退出市場，使得業者總數由 1994 年的 300 多家，迄今僅剩約 43 家左右；再加上在企業集團進入市場後，傳統業者的生存空間更是頓時萎縮，現在賣方

(購物頻道業者)必須不斷強化自身優勢,包括物流、節目製作、電話中心及採購等具高度專業性的經營技能,或將觸角延伸至網路、型錄等虛擬通路,市場競爭已迫使賣方提升其經營專業性,地區型獨立業者只好被迫退場。根據 AGB 尼爾森媒體研究資料顯示,東森購物台從開台至今平均收視率約在 0.01 與 0.02 之間,收視率雖不高,但每月收看購物台的總人口數卻逐年大躍進,從 2000 年的 249 萬、425 萬、680 萬,到 2005 年 2 月的 1,445 萬,收視人口成長約 6 倍(邱莉玲,2005 年 3 月 1 日)。另外,據 E-ICP 調查顯示,從 2001 年到 2004 年底,在過去一年中利用電視購物通路進行消費的比例,從 2% 成長到 8%,亦即在四年間,電視購物消費者成長達四倍(劉映蘭,2004)。這些統計資料皆顯示,電視購物已經逐漸成為消費者購物的選擇型態,電視購物台亦逐漸成為消費者購物的主要管道之一,而其銷售服務也受到消費者的肯定。

#### 四、整體產業產值可望逐年激增

就台灣電視購物產業之產值來看,1995 年電視購物產業的營收為 36 億元,1998 年增加為 50 億元以上,不過後來因多數業者以誇大不實的廣告行銷販賣劣質產品,導致整體市場萎縮,但市場產值仍維持 50 億至 100 億元的規模(應菁,1995;李秀珠,1999;葉華鏞,2001)。接著電視購物產值在 1999 年東森集團加入後再向上激增,目前台灣電視購物產業營業總額,可以根據韓國電視購物市場產值來推估,韓國電視購物的市場規模約有 1,500 億元新台幣,而韓國人口是台灣的二倍,依照此比例推估,台灣電視購物市場規模估計應有 750 億元。其中 2005 年東森營業額據估計應有 450 億元,而富邦則是 50 億元,其他地方性頻道亦約 50 億元,因此總體來說,2005 年台灣電視購物約可達到 550 億元的市場規模(陳曉菁,2005)。據此與韓國電視購物市場相較,台灣電視購物產業應該還有 200 億的成長空間,甚至到 2008 年,若數位電視機、數位機上盒等雙向互動設備能夠普及化,電視商務產值應可達 2,000 億元的市場規模,但若仍停留在類比電視階段,電視商務的成長或會受限,預計約只有 1,000 億元的規模(劉宗志,2005 年 4 月 16 日)。

#### 五、頻道上架不易,經營成本提高

台灣有線電視產業遭水平與垂直壟斷的情況嚴重,少數集團壟斷有線電視資源,以系統數來看,東森等前五大集團所擁有的系統比例約占七成,若以訂戶數來

看，前五大集團則擁有約八成。在電視購物頻道發展之初，由於頻道業者都需支付上架費給系統業者，因此從營收的角度來看，系統業者對電視購物頻道的發展應該是樂觀其成的。但是受兩個主要因素影響後，電視購物頻道與系統業者的關係隨之發生變化。首先，購物頻道經營獲利頗豐，市場新進者不斷出現，電視平台開始產生求過於供的現象，因此系統業者趁機以價制量，提高購物頻道的上架費，使頻道業者營運成本增加。

其次，當擁有 13 個有線電視系統的東森集團決定加入購物頻道經營戰局後，集團所屬的系統必須騰出頻道位置供東森購物頻道之用，因此頻道空間再度遭到緊縮，電視購物頻道業者所面臨的市場困境，已經不只是日漸飆高的上架費問題。再加上面對系統台購物頻道數量日益增加的情況下，行政院新聞局決定從法規面限制電視購物頻道的數量，自 2005 年 1 月 1 日起實施「頻道區塊重整」政策，主要政策內容在將同質頻道集結於同一區塊，而廣告專用頻道（亦即購物頻道）則擺在頻道區塊與區塊之間，並根據各系統提供的頻道總數去規定每一系統的購物頻道數量，最多不得超過 7 個（溫智平，2004 年 12 月 31 日：34）。因此基於法規對於購物頻道數量的限制，結果則是有錢也買不到頻道位置。這也就是為什麼雖然許多企業集團看好電視購物產業發展，但因為頻道位置的取得困難，使得進軍電視購物沒有具體進展，或紛紛打退堂鼓（陳怡君，2004 年 11 月 23 日）。

## 伍、電視購物頻道產業之市場策略分析

自 1980 年代以來，許多研究市場競爭策略之文獻強調，構築進入障礙對掌握市場競爭優勢的重要性（Robertson & Gatignon, 1991），顯見進入障礙分析對既有業者與新進業者擬訂市場競爭策略有重大的意義。其次，Waldman & Jensen（2001: 146-147）認為，企業決定進軍某產業的主要考量，除市場進入障礙外，市場本身的誘因也很重要，雖然學術界與實務界對市場誘因的研究並不多見，但可概略分成兩部份，一是預期的獲利率（expected profitability），二是市場成長性（market growth）；也就是說，如果產業具備這兩種市場特性，那業者排除障礙進入該市場的動機便會更強烈。由前述市場分析可以看出，台灣電視購物頻道產業正具備 Waldman 與 Jensen 所強調吸引進入者的市場特性。基於這樣的市場特性，就如同 Kotler 與 Achol（1984）所強調，市場競爭好比戰場作戰，不管是構築市場障礙或是突破市場障礙，競爭雙方無不傾力擬訂完美的市場競爭策略，以謀制敵於機先，台灣電視購物頻道業亦不例外。

## 一、先占者構築進入障礙之策略

從相關理論與文獻可以發現，台灣電視購物頻道產業的市場先占者在面對企業集團搶占市場，但可供利用的電視平台卻有限的情形下，擁有有線電視系統的東森集團構築市場進入障礙的策略包括：

### （一）創造規模經濟：發揮通路多角化優勢，擴大經營規模

根據文獻分析顯示，這是最常見的進入障礙因素，也是先占者最常用以構築進入障礙的策略。在擴大經營規模與增加市場占有率，進而達成降低成本的考量下，東森集團從 1999 年推出電視購物台後，陸續於 2003 與 2004 年開播第二及第三台，然後在 2005 年一舉推出熱銷台與第五台，並從 2005 年元月起分別依序定頻於有線電視系統的第 35、第 47、第 48、第 59，以及第 60 台。東森同時經營五個電視購物頻道除搶占市場意味濃厚外，實質上也有降低成本、發揮綜效，以創造規模經濟的效益。市場資料亦顯示，東森購物的營業額從 2000 年的 5 億、27 億、70 億，到 153 億元逐年快速成長，四年間營收增幅幾乎達到 30 倍，預估 2004 年總營收將達 350 億元，比前一年再增加一倍以上（郭奕伶，2004）。

另一方面，由於東森集團擁有有線電視系統、衛星頻道、報紙、雜誌、廣播，以及網路等多樣性媒體，因此東森集團可利用其電視、型錄、購物報、網路及廣播等五大優勢媒體通路，經由策略聯盟自生產、行銷、資訊、倉儲、物流、宅配形成完整產銷售供應鏈。除此之外，東森購物並於 2002 年成立專屬 ET MALL 購物網站，發行 5 萬份的東森購物報，2003 年並發行購物型錄，每月發行六十萬份，後來增加至 100 萬份，此外並與全家便利商店進行合作，推出「東森全家 SHOPPING」，希望結合虛擬與實體銷售通路，發揮跨媒體、多通路的優勢宣傳與配銷管道（梁任璋，2003 年 6 月 24 日、施馨雯，2003 年 12 月）。

### （二）推動產品差異化：經營自營品牌，建立品牌忠誠度

根據研究文獻分析，此策略即是結合進入障礙因素的產品差異化、投注成本、資金運用、獨家技術與專利，以及創造或強調市場區隔等因素，達成提高市場進入障礙的競爭策略。

在占有平台與頻道優勢後，東森購物並推動產品差異化策略，除逐步區隔各購物頻道之銷售商品與潛在消費者外，並推動經營自創品牌商品，成立品牌事業部，負責品牌開發與設計、品牌行銷，以及品牌整體發展與管理等業務，推出自創品牌商品，在 2003 年，東森購物台自有品牌的營收占全體總營收的 1%（王慧馨，2004

年 12 月 13 日)。東森集團預估，到 2005 年，自有品牌總營收比重，將由 2003 年的 1%，增加到 10% 以上，成長率將達 10 倍，期望以自有品牌提高獲利率，並拉大與競爭對手的差距，以鞏固電視購物市場的冠軍寶座（張嘉伶，2004）。簡單說，東森購物自創品牌除自有品牌的較高獲利外，還有兩大優點，一是建立銷售模式，吸引名牌商品進駐，並帶來廣告效益；二是利用品牌與消費者產生連結，黏著度會比通路概念更好（施馨雯，2003 年 12 月：91）。這些策略都顯示東森集團正依恃其先占市場的優勢與頻道品牌知名度的優勢，利用自營商品所創造的產品差異化策略，建立品牌忠誠度，並增加營收與提高市場佔有率。

### （三）善用垂直整合優勢：提高平台租用費，增加新進者成本

根據研究文獻，這項策略主要係結合市場進入障礙因素中的配銷通路與優勢通路策略、提高對手成本策略，以及既有業者多角化經營優勢等，一方面嚴格管控集團所屬的電視通路平台，一方面同時增加通路平台的費用，以提高新進者的市場進入門檻，增加進入市場的困難度。

進入障礙研究指出，產業垂直整合可以使既有業者能更具競爭效率，因為如此一來，市場新進者必須花兩倍以上的成本才得與既有業者進行競爭，同時也間接提高潛在競爭者的市場進入風險（Shepherd, 1997）。當東森集團決定以五億資本額的優勢進軍多是由資本額頂多三千萬的中小企業所經營的電視購物頻道市場時，除在創造其資金優勢外，也是在構築市場進入障礙，以保障其投資效益。隨著東森集團從電視購物市場獲取高額利潤，造成大型企業集團紛紛表態搶進後，東森集團因擁有有線電視平台資源，因此在面對日益增加的電視平台需求時，一方面即壓縮購物頻道租用費的議價空間，另一方面亦藉此調高頻道租用費，甚至以標售方式變相加價，導致電視購物頻道租用費已上漲約兩成左右，從每戶每月六元至每戶每月八元（江煒琦，2004 年 4 月）。如此一來，藉由購物頻道租用費的調高，直接增加其他電視購物頻道業者的成本支出，削弱競爭者的競爭力，但同樣地，亦間接提高新進入者與潛在進入者的市場進入成本，提高市場進入門檻，形成市場進入障礙。

### （四）搶占銷售通路：卡位策略，爭取先占者優勢

根據研究文獻來看，本項策略主要係結合資本需求、配銷通路、成本優勢、超額產能，以及創造或強調市場區隔等創造先占市場的優勢，利用雄厚資金搶占通路，並以超額產能突顯其滿足市場需求的能力，再輔以市場區隔的服務優勢，提高消費者的品牌忠誠度，以逐步構築進入障礙。

在市場競爭策略上，東森推動先行者卡位經營（first-mover），以先行卡位與先占先贏的策略，連續開播五個購物台，有搶占銷售通路的優勢（戴國良，2005），加上行政院新聞局有意管制每一有線電視系統的電視購物頻道數，導致市場上所能提供給電視購物業者使用的平台數量已日益緊縮。以目前一個有線電視系統最多僅能容納平均九個電視購物頻道的前提下，東森即佔有五個頻道，只剩下四個電視平台供幾十家地區型業者與新進者等共用，難怪統一集團即便是財力雄厚，最後都不得不宣佈放棄籌劃多時的電視購物事業，只宣稱會採取不同於現行業者的方式來經營虛擬通路事業（陳曉菁，2005：197）。

根據目前東森與富邦電視購物頻道的分布情形可以看出，除獨立系統未將東森熱銷台與第五台全面上架外，其餘各有線電視集團對東森的五個購物頻道都是百分之百上架，但是在富邦 MOMO 台方面，除台基網因受限於系統頻道總數較少而未上架，以及獨立系統約 80% 的普及率外，其餘的中嘉、卡萊爾、太平洋聯網也都是百分之百上架，但明顯與富邦集團形成競爭對手的東森集團所屬的有線電視系統則只有六成左右的普及率。至於獨立於東森與中嘉等兩大系統集團外的富躍購物台，在兩大集團所屬的系統台中則是百分之百上架，反而是其他中小型系統集團的普及率並不高，甚至在卡萊爾系統與台基網系統都是掛零，不過在中信集團併購富躍台後，其在各大集團系統台的普及率是否會有所改變，則值得觀察。有關東森、富邦，以及富躍等電視購物台在各集團的普及率見表五。

表五：有線電視集團系統台載播東森與富邦電視購物頻道之分析

集團	載送系統百分比						
	東森購物 一台	東森購物 二台	東森購物 三台	東森購物 熱銷台	東森購物 五台	富邦 MOMO 台	富躍購物 台 ( 中信 VIVA 台)
東森	100% (13/13)	100% (13/13)	100% (13/13)	100% (13/13)	100% (13/13)	61.5% (8/13)	100% (13/13)
中嘉	100% (13/13)						
卡萊爾	100% (5/5)	100% (5/5)	100% (5/5)	100% (5/5)	100% (5/5)	100% (5/5)	0% (0/5)
太平洋 聯網	100% (6/6)	100% (6/6)	100% (6/6)	100% (6/6)	100% (6/6)	100% (6/6)	67% (4/6)
台基網	100% (6/6)	100% (6/6)	100% (6/6)	100% (6/6)	100% (6/6)	0% (0/6)	0% (0/6)
獨立	100% (20/20)	100% (20/20)	100% (20/20)	80% (16/20)	75% (15/20)	80% (16/20)	45% (9/20)
普及率	100% (63/63)	100% (63/63)	100% (63/63)	94% (59/63)	92% (58/63)	76% (48/63)	62% (39/63)

本研究綜合整理。

資料來源：新聞局廣電處，2005。

## 二、新進者突破進入障礙之策略

當前最受矚目的電視購物頻道產業新進者包括，未擁有電視平台的富邦集團，以及擁有電視平台的中信集團等，本研究針對富邦與中信兩大電視購物市場新進者，探討其市場進入模式為何？其突破市場進入障礙之策略為何？

對於競爭日益激烈的電視購物產業，新進者無不需挖空心思以取得立足之地，其中，垂直整合成爲業者最常使用的市場策略，整合產品供應、播映平台，以及金流或物流，或與有線電視系統合作，以強化經營利基。嚴格說，市場新進者富邦與中信兩集團在資金來源、產品配銷、成本優勢、集團多角化等主要的市場進入障礙因素上，與東森集團並無明顯差異，東森只是擁有先占者優勢，兩者主要差異在於市場垂直整合與平台通路優勢等方面，因此這成爲富邦與中信進軍電視購物市場首要突破的困境。

### （一）富邦 MOMO 台

以未擁有有線電視平台的富邦集團來說，其進入市場最大的障礙在於有線電視平台通路的不易取得，一方面是因先占者的防堵策略，另一方面則是因政府政策對電視購物頻道平台數量的管制，因此為突破競爭者與管制者的限制，並避免長期支付高於先占者 40% 的頻道租用費（陳怡君、黃正凱，2004 年 10 月 22 日），如何擁有自己的系統平台，解決取得通路的困境，出資併購有線電視系統，保障自我電視購物頻道可以上架，即成為沒有媒體通路的新進者突破進入障礙的重要策略。

依據研究文獻指出，最直接快速的市場進入模式是運用併購或部分持股，或是成立一個新事業體，進入該市場與先占者直接競爭，而這個新事業體背後若有關係企業支撐，較易有資金挹注與共用內部資源（謝美如，2000），而富邦集團即以併購有線電視系統的模式進入電視購物頻道產業。2005 年年初富邦集團旗下台灣固網的關係企業台固多媒體公司，以合併換股的方式，投資新台幣 14 億 6,000 萬餘元，收購太平洋聯網關係企業富洋投資公司超過五成的股權，正式跨足有線電視通路系統，成為有線電視集團四強之一（曹秀雲，2005 年 2 月 1 日）。太平洋聯網是繼東森、中嘉、卡萊爾等之後的第四大有線電視集團，目前全台擁有六家有線電視系統，占系統總數的 9.52%，訂戶數約有 41 萬 3 千多戶，占全台總戶數的 9.72%。隨後市場又傳出富邦旗下台灣固網有意收購第三大有線電視集團卡萊爾，而且開出 200 億的天價收購卡萊爾旗下五家有線電視系統，其總訂戶達 58 萬 3 千多戶，約占全台有線電視總訂戶的 13.72%，此舉若屬實，這將使得富邦集團從第四大有線電視集團成為第三大，且足以與東森、中嘉相抗衡的有線電視集團（李盛雯、曾仁凱、費家琪，2005 年 4 月 26 日；曾仁凱、費家琪，2005 年 4 月 26 日）。

### （二）中信 VIVA 台

另一個以併購策略解決進入障礙的例子，即是擁有有線電視系統的中信集團併購既有業者富躍電視購物頻道。自電視購物市場經營方式轉型，現場直播節目化的製播方式，需要完整金流、物流後援搭配，這些由先占者建立的營運模式，造成經營電視購物台需財力雄厚的財團在背後支撐，因此在面對企業集團的大軍壓境，資本額為 2 億元、營業總額約為 10-12 億元的富躍電視購物台，終於被中信集團子公司中國信託創業投資公司所轉投資的中購媒體科技公司，以約 10 億元買進資產，並更名為 VIVA 購物台，在 2005 年 8 月正式推出（康堃皇，2005 年 8 月 21 日；呂郁青，2005 年 7 月 9 日）。中信集團擁有有線電視系統與頻道，在絕對成本優

勢上兼具電視製作以及頻道播出的能力，中信集團的電視投資事業體系將併購八成五的富躍股權，在收視戶方面，原本富躍擁有 200 萬戶左右的收視戶，因為中信集團旗下的中嘉有線電視系統擁有 100 多萬戶收視戶，富躍即可望從地方型購物台成為全區性的電視購物頻道業者，2005 年營業額可望上看 30 億元（許秀惠，2005；陳怡君，2005 年 1 月 2 日）。

此外除系統平台的競爭外，產品差異化也是新進者所必須面對的重要市場障礙議題，當東森採取多頻道市場區隔與自營品牌等銷售策略時，富邦亦決定採取產品差異化策略，因為富邦現有廠商與東森重疊不到 20%，富邦不僅要作金融商品，未來主打商品都會標榜有品牌，以開拓現階段非購物台消費者的新客層，達成產品差異化的目標（楊菁菁，2005）。

最後，本研究以市場進入障礙因素為分析主軸，比較三家全國型電視購物頻道業者的市場競爭特性，綜合整理見表六。

表六：集團業者市場競爭特性分析

	東森得易購 (東森集團)	富邦 MOMO 台 (富邦集團)	中信 VIVA 購物台 (中信集團)
規模經濟	具備	尚不明顯	尚不明顯
產品差異性	開發自創品牌	金融理財產品	開發自創品牌
資本額	5 億	5 億	2 億
通路優勢	頻道、系統	併購電視系統	頻道、系統
成本優勢 (策略資源的控制)	電視頻道 (媒體集團)	金流 (金控集團)	電視頻道 (金控集團)
多角化程度 (範疇經濟)	五大虛擬通路，並 與報社合作	金控集團，跨產業 優勢	金控集團與系統業 者，跨產業優勢
政府政策	通路數量、衛生醫 療等法規	通路數量、衛生醫 療等法規	通路數量、衛生醫 療等法規

資料來源：本研究整理。

## 陸、結論與結語

1982 年美國成立全世界第一個電視購物頻道「家庭購物網」，1992 年台灣出現首家電視購物頻道「無線快買電視購物頻道」，當前全球電視購物產值大幅成長，台灣大型企業集團紛紛搶占市場，電視購物已被視為是現代家庭購物的新模式，電視購物產業的發展潛力令人側目。

台灣電視購物頻道市場原是由一群使用傳統叫賣式銷售法的地區型購物業者所開拓出來的，雖小本經營但卻有令人羨慕的利潤，造成全台曾有超過 300 家業者的紀錄，後來由於市場競爭激烈、產品與服務品質受到詬病，致產業發展稍受阻礙，不過當 1999 年東森集團決定介入電視購物市場後，則為電視購物產業帶來新契機。東森集團利用其成本優勢、擁有配銷通路，與集團規模經濟等優勢，突破市場進入障礙後，立即倍受矚目，獲利同樣令人欽羨。但隨後有意進入電視購物市場的業者所面對的，則已不是一批散兵游勇的地區型業者，而是擁有電視平台通路優勢的大型企業集團，這些新進者所面對的市場進入障礙與東森當年所面對的已經不可同日而語。

市場進入障礙是探討產業結構與市場競爭議題的重要焦點 (Koch, 1974)，產業結構與競爭策略都是市場進入障礙的重要影響因素，例如買賣雙方的數量與產品差異化程度等，而構成進入障礙的因素會因產業特性的不同而不同，因此本研究即試圖經由整理市場進入障礙理論概念與研究文獻，再結合電視購物頻道產業之特性，試圖整理出電視購物頻道產業的市場進入障礙因素。本研究整理電視購物頻道產業之市場進入障礙因素可分成以下七項，分別為規模經濟、產品差異性、資本額、通路優勢、成本優勢、既有業者多角化程度以及政府政策等。

利用市場進入障礙理論與概念作為探討台灣電視購物頻道產業發展與市場競爭情形，有助於了解此產業的產業結構變遷、市場競爭策略，以及業者經營績效等。對於擁有電視平台、垂直整合市場、跨媒體通路等優勢的東森集團而言，進軍電視購物頻道產業可謂毫無進入障礙，其優勢不僅讓東森得以在極短時間內搶占市場，提高佔有率與獲利率，也使得東森本身即成為其他有意進入電視購物頻道市場業者的進入障礙。根據本研究分析所得，東森集團的競爭優勢，或其構築的市場進入障礙包括：一、創造規模經濟：發揮多角化優勢，擴大經營規模；二、推動產品差異化：經營自營品牌，建立品牌忠誠度；三、善用垂直整合優勢：提高平台租用費，增加新進者成本；四、搶占銷售通路：卡位策略，爭取先占者優勢。

富邦集團與中信集團有意進軍電視購物頻道產業，當然得盡力排除其拓展新事業版圖時所遭逢的市場進入障礙。在富邦集團方面，同樣挾其資本優勢，投資五億成立電視購物台，但由於電視平台通路掌握在其他集團手上，特別是同樣擁有電視購物台的東森集團，因此為增強市場競爭力，同時也能掌握電視購物台的通路命脈，富邦集團祭出大手筆，計畫買下第三大卡萊爾與第四大太平洋聯網有線電視系統集團，此舉不僅可打通其電視購物台的通路命脈，也將立即成為台灣第三大有線電視系統經營者，掌握與東森談判電視購物通路的籌碼，算是一舉數得。富邦打通其電視購物通路而併購有線電視系統的動作，不僅將影響電視購物產業的發展，也勢必牽動台灣有線電視產業競爭的新契機，值得密切關注。

其次，中信集團的策略則與富邦集團略為不同。由於中信集團本身即為有線電視系統產業兩大龍頭之一的中嘉集團的主要投資者，因此其策略焦點不在於電視平台通路的被壟斷，而是如何在最短時間內，利用其平台通路的優勢搶占市場佔有率。因此中信集團在萬事皆備，只欠東風的思考下，決定併購經營體質不錯的既有電視購物業者—富躍購物台，作為其突破進入障礙，立即搶占市場的首要策略。

從 2005 年起，東森、富邦、中信等三大集團將在電視購物頻道產業展開頭對頭（head-to-head）的競爭，勢必會在電視購物產業激盪出激烈的火花，但由於三大集團各有所長，到底會鹿死誰手，目前實難斷言。

面對大型企業集團搶占電視購物市場，未來有些關鍵因素值得業者注意。一是集團化經營利基是致勝的關鍵。不管是跨媒體水平整合，或是產製、銷售垂直整合，集團化經營是未來決勝的關鍵因素，在資金與成本優勢下，如何掌控電視平台通路，創造產品差異化，結合金流物流與產銷通路，未來電視購物大者恆大已是競爭趨勢，最主要的目的在提升市場佔有率，長期平均成本的下降，以發揮規模經濟效益，形成集團掌控的市場競爭局勢，地區型與中小型電視購物業者恐怕會在此波集團競爭的浪潮下退出，寡占型市場趨勢是可以預期的。

其二，數位化是產業轉型與發展的契機。要思考電視購物頻道產業的未來，必須注意台灣電視產業的數位化政策，有線電視系統數位化後，透過壓縮技術，未來將可擴充達到至少六百條數位頻道，全球媒體匯流與整合，無線、有線以及衛星電視，甚至傳統電信業者憑藉寬頻網路可承載多媒體數位內容的特性，都將投入數位電視的市場；也就是說，在科技化、數位化潮流席捲之下，家庭電視勢必逐漸走向數位電視時代，屆時，電視將不再是用戶單向收視的媒體，而是與現場人員雙向直接互動與溝通之傳輸平台，在科技化服務模式推波助瀾下，相信電視購物服務必將

創造另一波電視商務高峰（卓美玲，2003年11月；蔡易靜，2005）。

因此，擁有通路平台之業者目前佔有廣大收視戶之優勢，在電視數位化後應繼續以「通路業」為其核心價值，強化顧客忠誠度，持續擴展商機；其次未擁有通路平台之業者，則應在電視數位化後使平台通路限制減至最低限度後，更著力於內容產製品質與商品產製銷垂直整合策略，以取得市場利基。

最後，多元化的跨媒體平台，以及虛擬通路與實體通路的結合，將是不可忽視的制勝前提。電視購物頻道只是虛擬通路產業的經營型態之一，未來如何掌控多元化媒體平台，並運用各類虛擬通路的優勢，將是市場競爭決勝關鍵。例如，東森集團同時擁有電視、型錄、購物報、網路，以及廣播等五大通路（廣播通路約在2006年8、9月時已經結束），結合實體與虛擬通路，經由策略聯盟自生產、行銷、資訊、倉儲、物流、宅配形成供應鏈，都是因應未來購物產業發展的基本致勝要件，而富邦集團在併購通路平台後，未來亦規劃網路、型錄以及手機購物，預計將在明年上線。這些掌握致勝先機的計畫都顯示出虛擬購物產業之競爭，勢將由傳統的廣播與電視平台延伸至網際網路、型錄、購物電子報，甚至手機等新興傳播科技上。除此之外，當然也不能忽略虛擬通路與實體通路的結合，包括零售商與產品展示店面，如何整合資源以最小成本在不同通路上發揮效用，是經營虛擬購物業者所須重視的。

根據台灣電視購物產業的生命週期來分析，當前電視購物已經由成長期，發展至要進入成熟期前的震盪調整期，而在此一時期，市場勢必會有新的遊戲規則與競爭策略出現，而市場進入障礙的攻防戰應該是其最具體的展現。不過就市場競爭的現實面來說，進入市場的攻防戰其實就是一種交換（trade-offs）的過程，先占者與新進者在攻防過程都可能必須犧牲一些利益（例如獲利率）（Kotler, Fahey & Jatusripitak, 1985: 251），但是就如同Robertson與Gatignon（1991）所強調，當所有業者的市場策略過度聚焦於構築或突破進入障礙的攻防戰時，其結果可能會讓業者忽略市場競爭本質應在於滿足消費者的需求，或導致業者無法發揮其在技術或營運等方面的創新研發，這些對台灣發展電視購物產業的負面影響，業者不能不慎思明辨。

## 參考書目

- 天下雜誌編輯部（2005 年 5 月）。〈服務業排名總表、服務業行業別排名〉，《天下雜誌》，5 月號：358-406。
- 尤子彥（2003 年 12 月 24 日）。〈虛擬通路破 500 億元〉，《經濟日報》，第 14 版。
- 王韻茹（2000 年 9 月）。〈電視購物前景堪慮〉，《動腦》，58-61。
- 王慧馨（2004 年 12 月 13 日）。〈東森購物跨足嬰童商品〉，《經濟日報》，A15 版。
- 交通部電信總局（2005）。〈電信相關統計：有線電視普及率〉，《交通部電信總局網站》。上網日期：2005 年 5 月 14 日，取自  
<http://www.dgt.gov.tw/chinese/Data-statistics/11.3/annual-report-92/Cable-TV.shtml>。
- 江煒琦（2004 年 4 月）。〈廖鎮漢、徐璐、中華電挑戰東森霸業〉，《財訊》，326-331。
- 吳光中（2004 年 12 月 10 日）。〈TVBS-N 東森新聞台搶破頭〉，《民生報》，C2 版。
- 吳佳容（2004 年 6 月 2 日）。〈虛擬化妝品通路，全方位攻堅〉，《中天電視網站》。上網日期：2005 年 1 月 10 日，取自  
<http://www.ctitv.com.tw/new/news/news02.html?id=7&cno=3&sno=62242>。
- 呂郁青（2005 年 7 月 9 日）。〈中信金迂迴搶進電視購物，透過孫公司中購媒體買進富躍資產〉，《經濟日報》，A3 版。
- 李秀珠（1999）。《有線電視購物頻道與觀眾特性研究》。台北：文化總會電研會。
- 李盛雯、曾仁凱、費家琪（2005 年 4 月 26 日）。〈蔡明忠出 200 億要買台灣寬頻〉，《經濟日報》，A1 版。
- 沈美幸（2004 年 11 月 23 日）。〈富邦購物頻道 元旦開台叫賣〉，《工商時報》，第 4 版。
- 何伯揚（2005 年 4 月 16 日）。〈富邦取得頻道 有助搭售 MOMO 購物台〉，《工商時報》，第 12 版。
- 余朝權（1994）。《產業競爭分析專論》。台北：五南。
- 余麗姿（2007 年 2 月 8 日）。〈凱雷申請加碼東森股權〉，《經濟日報》，A3

版。

周旭華譯（1998）。《競爭策略 產業環境及競爭者分析》，台北：天下文化。

（原書：Porter, M. E. [1980]. *Competitive strategy—Techniques for analyzing industries and competitors*. Boston: The Free Press.）

卓美玲（2003年11月）。〈從數位化多頻道市場之競爭談消費者保護〉，「第一屆數位國際學術研討會」論文。嘉義，民雄。

邱莉玲（2005年3月1日）。〈捉住千萬人目光就能做千億元生意〉，《工商時報》，第27版。

林淑惠（2006年12月29日）。〈MBK入主中嘉 每戶四·七萬元〉，《工商時報》，A13版。

胡智銘（2005年3月30日）。〈電視購物火拼，客廳浴血戰〉，《台灣商會聯合資訊網》。上網日期：2005年5月3日，取自  
<http://www.taiwanchambers.net/newslist/009300/9328.htm>。

胡采蘋、林淑惠（2005年12月20日）。〈吃下台灣寬頻，麥格理找40%股東〉，《工商時報》，A2版。

施馨雯（2003年12月號）。〈吃的、穿的、用的、玩的，東森什麼都賣〉，《廣告雜誌》，151: 90-91。

高登第、李明軒譯（2001）。《競爭論（上）》，台北：天下文化。（原書 *Porter, M. E. [1998]. On Competition. Boston: Harvard College*）

郭奕伶（2004）。〈一天營收一億的電視購物傳奇〉，《商業週刊》，854: 81-86。

許秀惠（2005）。〈蔡明忠與辜仲諒開打!!〉，《財訊》，275: 200-203。

曹秀雲（2005年2月1日）。〈富邦進軍電視系統三強〉，《中國時報》，A11版。

曹秀雲（2004年12月30日）。〈中信購併富躍購物〉，《中國時報》，B1版。

曹秀雲（2003年2月20日）。〈電視購物台 虛擬通路大整合〉，《中國時報》，第37版。

陳聖暉（2000）。《淡水有線電視購物頻道之塑身廣告文本公示研究》。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。

陳怡君（2005年1月2日）。〈富邦東森中信 三雄廝殺〉，《經濟日報》，A7版。

陳怡君（2004年11月23日）。〈富邦跨足電視購物，下月試播〉，《經濟日

- 報》，A6 版。
- 陳怡君、黃正凱（2004 年 10 月 22 日）。〈電視購物，兩強廝殺時代來臨〉，《經濟日報》，D3 版。
- 陳曉菁（2005）。〈電視購物大餅快被吃光了?!〉，《財訊》，275: 196-199。
- 康堃皇（2005 年 8 月 21 日）。〈ViVa TV 女性專屬，34 頻道開台〉，《經濟日報》，A8 版。
- 張嘉伶（2004 年 10 月 5 日）。〈電視購物三分天下，富邦統一來勢洶洶，挑戰東森大哥地位〉，《蘋果日報》，B3 版。
- 梁任瑋（2003 年 6 月 24 日）。〈東森創造電視購物傳奇〉，《經濟日報》，第 37 版。
- 馮建三譯（2001）。《媒介經濟學》，台北：遠流圖書。（原書：Picard, R. G.. [1989]. *Media economics: Concepts and issues*. London: Sage.）
- 曾仁凱、費家琪（2005 年 4 月 26 日）。〈台固想併台灣寬頻〉，《經濟日報》，A6 版。
- 黃尚智、曹秀雲（2004 年 11 月 23 日）。〈電視購物，財團大戰〉，《中國時報》，A1 版。
- 黃鳴棟（2002）。《虛擬通路產業的經營模式與競爭策略分析：以「電視購物」為例》。台灣科技大學管理研究所碩士論文。
- 彭若菁（2003）。〈電視購物引爆媒體通路戰〉，《管理雜誌》，347: 48-50。
- 溫智平（2004 年 12 月 31 日）。〈元旦凌晨兩點 頻道大搬家〉，《自由時報》，第 34 版。
- 楊菁菁（2005）。〈富邦還沒站穩，中信又來進來湊熱鬧〉，《商業周刊》，894: 74-76。
- 葛珮育（1996 年 9 月 16 日）。〈電視購物走向店頭市場〉，《聯合報》，第 3 版。
- 葉慧心（2004 年 7 月 29 日）。〈富邦籌設電視購物頻道〉，《經濟日報》，A4 版。
- 葉華鏞（2001）。《有線電視收視戶對於「購物頻道」收視動機、收視行為與購買行為之關聯性研究—以大台北地區為例》。國立中山大學傳播管理所碩士論文。
- 蔡明洵（2005 年 5 月）。〈顧客王朝大崛起〉，《天下雜誌》，326-332。

- 蔡易靜 (2005)。〈順應數位化潮流，電視購物備受矚目〉，《資策會電子商務研究所焦點短評》。上網日期：2005年5月24日，取自網址  
[http://www.find.org.tw/0105/focus/0105\\_focus\\_disp.asp?focus\\_id=314](http://www.find.org.tw/0105/focus/0105_focus_disp.asp?focus_id=314)。
- 劉宗志 (2005年4月16日)。〈王令麟:購物頻道 國人接受度很強〉，《中國時報》，A16版。
- 劉映蘭 (2004)。〈決戰千億商機，電視購物時代來臨，在家血拼〉，《新台灣新聞週刊》，第456期。上網日期：2005年5月13日，取自  
<http://www.newtaiwan.com.tw/bulletinview.jsp?period=456&bulletinid=21096>。
- 戴國良 (2005)。〈東森購物確保第一品牌的競爭優勢分析〉，《東森電視台媒體特刊》(2004-2005): 59-60。
- 應菁 (1995)。〈有線電視購物頻道〉，《衛星與有線電視》，5月號：31-33。
- 謝美如 (2000)。《市場之進入障礙分析—以有線電視跨業經營電信業為例》。國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。
- 蕭峰雄、黃金樹 (1997)。《產業經濟學》。台北：國立空中大學。
- Albarran, A. B. (1996). *Media economics: Understanding markets, industries and concepts*. Ames, IW: Iowa State University Press.
- Albarran, A. B. & Chan-Olmsted, S. M. (1998). *Global media economics: Commercialization, concentration and integration of world media markets*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Almor, T. (2001). Towards a contingency view of market entry strategies: Contextual and strategic factors. *Journal of Euro-Marketing*, 10(1), 5-25.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cabell, J. T. (2000). Coming to America folio: The magazine for magazine. *Management*, 29(13), 26-31.
- Cubbin, J. S. (1982). Can product differentiation deter entry? *International Journal of Advertising*, 1(4), 361-373.
- Demsetz, H. (1982). Barriers to entry. *The American Economic Review*, 72(1), 47-57.
- Eaton, B. C. & Lipsey, R. G. (1980). Exit barriers are entry barriers: The durability of capital as a barrier to entry. *Bell Journal of Economics*, 11(2), 721-729.
- Gomery, D. (1998). *Media Ownership: Concepts and Principles*. In A. Alexander, J. Owers, and R. Carveth (Eds.). *Media economics: Theory and practice (2<sup>nd</sup> ed.)* (pp. 45-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Gorecki, P. K. (1976). The determinants of entry by domestic and foreign enterprises in Canadian manufacturing industries: Some comments and empirical results. *Review of Economics and Statistics*, (November, 1976), 485-488.
- Gustafsson, K. E. (1993). Government policies to reduce newspaper entry barriers. *Journal of Media Economics*, 6(1), 37-43.
- Han, J. K., Kim, N., and Kim, H. B. (2001). Entry barriers: A dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective. *Journal of Marketing*, 65(1), 1-14.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategic flexibility: A management guide for changing times*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Karakaya, F. and Stahl, M. J. (1989). Barriers to entry and market entry decision in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing*, 53(2), 80-91.
- Koch, J. V. (1974). *Industrial organization and price*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. & Achol, R. S. (1984). Marketing strategy and the science of warfare. In R. B. Lamb (Ed.). *Competitive strategic management* (pp. 94-133). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., Fahey, L. & Jatusripitak, S. (1985). *The new competition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Robertson, T. S. & Gatignon, H. (1991). How innovators thwart new entrants into their markets. *Planning Review*, 19 (September/ October), 4-11, 48.
- Shepherd, W. G. (1997). *The economics of industrial organization* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Sun, H. (1999). Entry modes of multinational corporations into China's market: A socioeconomic analysis. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 624.
- Taylor, C. R., Zou, S. & Osland, G. E. (2000). Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. *International Marketing Review*, 172, 146-163.
- Waldman, D. E., & Jensen, E. J. (2001). *Industrial organization: Theory & practice*. (2<sup>nd</sup> ed.). Boston, MA: Addison Wesley Longman, Inc.
- Walton, C. (2001). Moving into media. *Campaign* (July), 28.

# Barriers to Entry and Competitive Strategy of Taiwan's Home Shopping Channel Industry

Ping-Hung Chen, Ching-Jou Hsu\*

## ABSTRACT

The home shopping channel market has become remarkably prosperous in terms of its high revenues over the past several years in Taiwan. As a result, several business groups have high interest in this market and continually set up home shopping channels or even buy out existing channels in order to increase their market shares.

This study aims to analyze the market barriers of entry in Taiwan's home shopping channel market. In addition, it examines how market incumbents construct market barriers to prevent newcomers from entering the blooming market. Meanwhile, this study also tries to explore how newcomers strive to survive by practicing competitive strategies. This study finds that the strategies of incumbents to build up market barriers are as follows: economies of scale, product differentiation, vertical integration, and multiple sales channels. As for newcomers, their strategies include: buying out existing channels or acquiring existing cable systems as channel platforms.

**Keywords:** barriers to entry, competitive strategy, cable television industry, home shopping channel, Taiwan's media

---

\* Ping-Hung Chen is Professor at the Graduate Institute of Mass Communication in National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. e-mail: pxc24@ntnu.edu.tw.  
Ching-Jou Hsu is a reporter of the Chinese Television International (CTI) in Taiwan. e-mail: vstarhsu@mail2000.com.tw.