

國立政治大學傳播碩士學位學程

碩士學位論文

從「資源基礎論」看 LINE TV 合併案後
之內容策略—以 BL 自製劇為例

An Analysis of LINE TV Content Strategy from the
Resources-Based View :
The Case of Boys' Love Production

指導教授：曾國峰 博士

研究生：蘇郁琇 撰

中華民國一〇九年七月

謝 誌

在這本論文研究與寫作進行得非常挫折的時候，我常常會想像謝誌要如何下筆，一定要好好答謝所有在我生命中駐足的好人們。好不容易，終於到了論文寫就之際，謝誌卻比想像中還難下筆，原因大概還是要感謝的人太多了。

本論文的完成，首先要感謝亦師亦友的指導教授曾國峰老師，給予我論文耐心盡力的指導，在我寫作困頓時鼓勵我，包容我許多不成熟的想法。感謝口試委員王亞維老師及江亦瑄老師，百忙之中願意擔任我的口委，在兩次口試中給予我許多寶貴又犀利的建議及意見，卻又同時鼓舞了我，讓我對於自己的研究更有信心。此外，感謝本研究的受訪者，願意跟我分享你們的經驗及想法。

感謝政大傳院所有教導過我的老師及認識的好朋友們。一起寫論文、當研究助理的好戰友黃于軒，在寫論文的過程中一直推坑我追劇，某種程度上也算是呼應了我們論文的主題吧。一起腦粉好不黑皮的黃家茹、處女座糾結的點總是很有共鳴的吳內克、體貼包容我的杜遙、總是很崩潰(?)但還是耐性安撫我的趙敏雅、半夜一起煮泡麵看星星的隔壁房客賴禹安、兩次口試都到場然後把場面弄得很好笑的林家齊、球友兼最好的異男朋友林桓。另外還有總是溫柔耐心聽我說話的Yomi、張弛，帶我出去玩的雅慧、愷羚。從上班族回到學生身份，很多時候我都顧慮太多了，感謝這一路上陪伴的人們，這個同溫層、這些相遇真是太好了。

另外，感謝小胖的馬麻陳佑禎，總能很恰當的給予我回應；還有義不容辭幫我尋找、聯繫受訪者的阿拉丁助教；過去在職場上的好朋友張瀨文、楊文輝。以及許多不及備載的朋友，請原諒有限的篇幅及我有限的記憶，但你們對我的意義，我經常在生活的某些時刻想起。

最後要感謝我的父母與家人，給予我經濟上的支援，並給我時間及空間，讓我的求學之路沒有後顧之憂。雖然意見相左的時候也變多了，但你們還是包容我，做我最堅強的後盾。

一切都謝謝了。

2020 很熱的夏天

中文摘要

本研究以個案研究的方式，以「資源基礎論」來探討 CHOCO TV 以及 LINE TV 之合併案，了解 LINE TV 在資源的轉換及影視內容策略的改變，並加入 BL 劇閱聽人的想法進行討論。

本研究整理出合併後的 LINE TV 核心資源包括：資金、品牌知名度、BL 自製劇的成功經驗及口碑，此外，母公司 LINE 的社群資源、LINE 旗下週邊集團、LINE 對於用戶的瞭解等，都是其他國內外 OTT TV 業者難以仿效的競爭優勢。也由於 LINE 在台灣的高市佔率，LINE TV 在平台整體的策略上採「本土化」的策略，影視內容以「購片本土化、製片多元化」為大方向，盡可能地補足檯面上所有的台劇片庫，製片上則暫緩 BL 劇【HIStory】系列的進行，改嘗試更多樣的題材，LINE TV 特有的「BL 館」採購片方式維持。另外，LINE TV 也預計將推出藝文、語言學習的影音專區，擴張影視服務內容。

本研究認為，LINE TV 與 CHOCO TV 合併之後，主打台劇並暫緩製作【HIStory】系列，使得平台的特色較不鮮明，但多元開發自製劇題材，對影視市場來說是一個好的嘗試，不過應該更善用母公司 LINE 的豐沛社群資源，加強對目標受眾的了解，進而增進其自製內容的能力，而非僅將資源發揮在宣傳上。此外，BL 劇雖不能代表真正的男同志處境，但亦有其社會意義，【HIStory】系列更是一個具有國際口碑的 BL 劇招牌，業者在處理此類題材時應該更為謹慎。

關鍵字：LINE TV、CHOCO TV、OTT、資源基礎論、BL、內容策略

Abstract

This study applies case study methods to explore the merger between CHOCO TV and LINE TV from a resources-based view, and to reveal the modification of resources and the strategy of film and television content. The discussion also includes the opinions of an audience targeted to boys' love content.

The core resources of LINE TV after merger include funds, brand awareness, and the successful experience and reputation in making original boys' love series. Besides, its parent company LINE provides resources such as social media service, other groups under the company, and the understanding of users. These are competitive advantages hard to duplicate for other domestic and foreign OTT TV service providers. Due to LINE's high market share in Taiwan, LINE TV as a platform adopts the strategy of "localization." "Localization of purchasing and diversification of producing" is the main direction of its film and television content. LINE TV endeavors to fill its library with Taiwanese drama on the market, and postpones the production of boys' love series *HIStory* to try multiple subjects. Meanwhile, LINE TV maintains exclusiveness by adding purchased content to their boys' love collection. In the future, LINE TV will also roll out art and language learning sections, expanding the content of their service.

After the merger between LINE TV and CHOCO TV, the platform is less distinctive since it postponed the *HIStory* series and featured Taiwanese dramas. In terms of market, it is a valid attempt to develop multiple subjects for original productions. But it should make the best of social media owned by its parent company LINE. Resources of social media should be utilized to deepen its understanding of target audience and enhance its ability to produce original content, rather than merely to promote. Although boys' love drama cannot represent the real situation gay men

face, the genre has its social significance. *HIStory* series is a signature boys' love drama with an international reputation. Thus, the company should be more cautious when dealing with such subjects.

Keywords: LINE TV, CHOCO TV, OTT, resources-based view, boys' love (BL), content strategy



目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 個案背景及研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	6
第一節 OTT TV的內容策略.....	6
第二節 從資源基礎論看LINE TV合併案.....	16
第三節 LINE TV合併案背景說明.....	23
第三章 研究問題與研究方法.....	28
第一節 研究問題及研究架構.....	28
第二節 研究方法.....	29
第四章 研究發現.....	34
第一節 LINE TV的競爭優勢資源.....	35
第二節 LINE TV的市場及內容競爭策略.....	48
第三節 從資源基礎論及閱聽人反饋看LINE TV策略.....	57
第五章 研究結論與建議.....	64
第一節 研究結論與討論.....	64
第二節 研究限制與未來研究建議.....	67
參考文獻.....	69

表次

表 1	OTT TV 產業營運策略分析.....	8
表 2	台灣現有 OTT 業者類型.....	12
表 3	LINE TV 內部人員訪談大綱.....	30
表 4	BL 劇主要閱聽人訪談大綱.....	33
表 5	受訪者基本資料.....	34



圖次

圖 1 企業核心競爭力三層次.....	19
圖 2 本研究架構圖.....	28



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

進入多螢時代，手機、平板等行動裝置增加了閱聽人收看影音的方便性，OTT TV (over-the-top TV) 因此呈現爆炸性的成長。OTT TV 不限時間、地點、隨選、跨境、跨領域且多螢整合的特性，不僅改變了人們的收視方式，也使得影視產業來到了「後電視」時代 (post-television age) (羅世宏，2018)。因此，OTT TV 在商業市場的發展備受看好，根據 2019 Digital TV Research 之研究，亞太地區 OTT 電視節目和電影收入將在 2024 年達到 480 億美元；在資誠聯合會計師事務所發布的「2019 全球與台灣娛樂暨媒體業展望報告」分析中，台灣 OTT TV 營收將在未來 5 年以 15.6% 的年複合成長率增加至 2023 年的 11 億美元，且台灣數位影音市場營收將在 2019 年超越實體家庭影音市場 (中央通訊社，2019 年 6 月 30 日)。OTT TV 儼然成為影視產業的明日之星，也是當前網路產業及數位經濟的重要來源。

2016 年被稱為台灣 OTT 元年，除了全球串流影音霸主 OTT TV 品牌 Netflix 正式進入台灣，中國 OTT TV 龍頭、百度旗下的愛奇藝亦成立愛奇藝台灣站 (透過代理商營運)。此外，國內早已使用者眾多的 Youtube、法國影音分享平台 Dailymotion、母公司為韓國 NAVER 的 LINE TV、集合雅虎奇摩影音服務的 YAHOO TV、宏達電投資的 CATCHPLAY On Demand、KKBOX 旗下的 KKTV、早在台灣本土卡位的 LiTV、酷瞧和 CHOCO TV 等平台都紛紛加入戰局。頻道業者如公視 (公視+)、民視 (四季線上影視 4gTV 平台)、三立 (Vidol)、愛爾達 (ELTA OTT 影視)、有線電視業者凱擘 (SuperMOD)、電信三雄中華電信 (Hami Video)、台灣大哥大 (myVideo)、遠傳 (friDay) 亦開啟影音布局，提供 OTT TV 服務。簡言之，傳統影視產業鏈從版權擁有者、創作者、內容聚合業者、網路業者、傳輸平台到裝置業者，均搶佔 OTT TV 這塊市場大餅，也宣告台灣 OTT TV 正式進入戰國時代。

經過這幾年台灣 OTT TV 市場的競爭及變化，OTT TV 平台或許找到屬於自己的市場定位、或許還在摸索嘗試、或許失敗收場；其中 CHOCO TV 和 LINE TV 選擇以合併的方式來創造更大的競爭優勢。CHOCO TV 是巧克科技新媒體有限公司（CHOCOLABS）旗下台灣原生行動串流影音平台，曾為台灣本土影音串流業者中市佔最大、自製戲劇率最高的 OTT TV，也是首個結合電商業務的追劇平台。LINE TV 則是韓國 NAVER 旗下子公司 LINE 通訊軟體推出的行動影音串流平台，影音內容主要針對行動用戶，多設計為短篇網劇，方便用戶通勤時觀看（蘋果新聞網，2015 年 4 月 1 日）。

2018 年 11 月，CHOCO TV 獲得韓國 NAVER 集團旗下日本 LINE 公司透過 Mirai Fund 投資千萬美金，巧克科技新媒體有限公司納入 NAVER 集團旗下，於同年 11 月 20 日終止服務，併入 LINE TV，此後，由巧克科技原班人馬營運 LINE TV（數位時代，2019 年 6 月）。兩平台合併迄今已超過一年半，研究者感到好奇的是，CHOCO TV 和 LINE TV 原本是定位及特色極為不同的兩個平台，合併的考量為何？合併後資源的轉換及改變，對該平台影視策略的影響又是如何？

從傳播角度來看，閱聽人是影視產業中極為重要的角色，合併雖然是業者的商業考量，但不該忽視閱聽人的想法，CHOCO TV 曾經以自製 BL¹劇

【HIStory】殺出市場重圍，擁有一群死忠的【HIStory】系列粉絲，這些閱聽人對於業者合併後影劇表現上的想法又是如何？

研究者認為，LINE TV 與 CHOCO TV 結合後，理應擁有更多的資源做更好的影視內容，開創更多的市場利基。LINE TV 與 CHOCO TV 合併之後有哪些優勢資源？如何改變了他們在影視內容上的策略？LINE TV 是否善用了這些優勢？本研究希望藉由現有產業資料分析，結合業者與閱聽人兩造的訪問，了解 LINE TV 合併後資源及策略的改變、閱聽人是如何看待此樁合併案，進一步探討 LINE TV 可以如何利用其資源發展優勢。

¹ BL 即「Boys' Love」的縮寫，用以代指男性間的戀愛的創作類型。指由愛好此事物之作者創作之「虛構幻想的男同性戀」作品，內容以男性同性之間的愛情為主。

第二節 個案背景及研究目的

OTT 有許多種不同的服務型態，本研究選擇的是提供線上串流影音的 CHOCO TV 以及 LINE TV，此二平台在 2018 年 11 月完成整併、更名為 LINE TV，是台灣第一個與境外 OTT TV 平台合併的案例。

如第一節所提到的，CHOCO TV 在合併前以自製 BL 劇【HIStory】系列成功創造市場利基，不僅曾創下全台戲劇募資金額新紀錄（數位時代，2018 年 4 月 23 日），還入圍過第 53 屆電視金鐘獎「迷你劇集獎」，可見【HIStory】系列不但成功吸引腐男／腐女的目光，戲劇品質亦受肯定，叫好又叫座。而 LINE TV 進入台灣 OTT TV 市場後，雖然夾帶韓國母公司 NAVER 的國際資源、知名度以及通訊軟體 LINE 的龐大用戶基礎，也曾自製戲劇【同樂會】，但與其他 OTT TV 相較之下，在影視內容方面並無太大的特色。勤業眾信媒體與電信產業負責會計師陳明輝觀察到，原 CHOCO TV 是新創公司，為了保持市場競爭力，積極加強影音內容，不僅開發自製劇，還跨足至電商、版權發行及經紀業務；LINE TV 則挾帶社群軟體的流量優勢，擁有大量會員，在消費者需求上，兩者的確互補（財訊，2018 年 12 月 12 日）。

兩平台合併後內容型態的擴展，用戶從年輕族群延伸至中年族群（ETtoday 新聞雲，2019 年 03 月 28 日）。此外，LINE TV 上架至台數科的智慧電視盒「哈 TV+」，這是 LINE TV 在亞洲地區首度跟有線電視業者合作，正式跨足家庭市場（中時電子報，2019 年 06 月 26 日）。但 CHOCO TV 成功創造市場利基的 BL 劇是個具有爭議的題材，並非每個收視族群都可接受；【HIStory】系列曾在 2018 年暑假於華視八點檔播出，便被質疑在黃金時段選播小眾作品不符合公廣集團的精神，且考量到電視播出限制，最終播出的內容有許多刪減。此外，研究者觀察到，或許是考量到 BL 的爭議性，LINE TV 目前在 Facebook 除了官方粉絲團外，另外有「HIStory Global_Official」粉絲團，專門經營【HIStory】系列及採購的 BL 戲劇線上影視及線下實體活動的推廣，「LINE TV」粉絲團則較多外購戲劇的宣傳，可見即使【HIStory】系列曾經是 CHOCO TV 殺出市場重圍的利器，在與 LINE TV 合併為更大的 OTT TV 平台、欲吸引更多收視族群

時，可能就需要與 BL 劇做適度的區分，發展上有所限制。當然，從另一個角度來說，此種區分也可能是 LINE TV 經營 BL 族群的策略，透過更精實的區分（建立專屬的粉絲團），深耕【HIStory】系列及外購之 BL 劇，對喜歡 BL 劇的閱聽人來說，可以有更多討論及參與粉絲活動的空間，亦能在這粉絲團中找到同好，建立歸屬感。

2019 年，LINE TV 推出的自製戲劇包括了驚悚懸疑劇【靈異街 11 號】以及第三季【HIStory】－【圈套】、【那一天】。在第三季【HIStory】播出時，宣傳方面如媒體露出、社群廣告、演員見面會場次等都明顯增加，加上 LINE 集團各方資源的匯入，可看出 LINE TV 對【HIStory】的注重；但在第三季

【HIStory】播映完後，LINE TV 對於【HIStory】系列是否繼續發展的態度卻轉趨保守。LINE TV 是否是因為考量到家庭族群用戶而不打算繼續發展

【HIStory】系列？抑或是 BL 戲劇內容在發展上遇到了什麼困難？若放棄

【HIStory】這個品牌，LINE TV 在自製影視的規劃是什麼？還有什麼市場利基及優勢？據此，本研究擬以資源基礎論做為分析框架，初探合併後的 LINE TV 如何運用組織的核心資源，發展其影視內容策略，進而與其它 OTT TV 平台創造差異，建立競爭優勢。

此外，黃暖雲（2006）觀察到，過去影視產品的相關研究，若是以閱聽人角度出發，多是著重在效果論的討論；若以產銷模式的角度切入，則以行銷策略為主要的研究取向。本研究認為，研究影視產品對閱聽人的影響，是將閱聽人放在一個被動接收且易受影響的位置，但在 OTT TV 時代，閱聽人絕對不只是被動的接收者而已，甚至是業者在制定策略時不能忽視的聲音；而以行銷角度來探討影視產品的產銷，著重在行銷「策略」而非產品本身，也就是說，影視作品的成績（如收視率、點閱率）究竟是行銷策略發生了作用，抑或是作品本身品質優良、符合閱聽人喜好？研究者認為，在 OTT TV 時代，要評判影視產品是否成功，無論是以閱聽人或是行銷角度進行研究，都須更注重閱聽人的反饋。因此，本研究除了以「資源基礎論」做為分析業者合併後資源及策略的架構，也加入了閱聽人的意見，探討閱聽人對業者策略改變的想法。

在閱聽人的選擇方面，【HIStory】系列是 LINE TV 相當具有特色及知名度

的自製劇，許多用戶為了 BL 戲劇內容而付費訂閱平台；加上截至本研究進行之前，LINE TV 除了【靈異街 11 號】，沒有其他非 BL 劇種的自製戲上映，所以在閱聽人的選擇上，本研究鎖定喜愛【HIStory】的 LINE TV 用戶。

綜上所述，本研究的研究目的整理如下：

- 一、以資源基礎論探討 CHOCO TV 和 LINE TV 合併案資源的轉換及改變，進一步了解此對自製戲劇內容策略的影響。
- 二、了解 LINE TV 極具特色的收視族群－【HIStory】閱聽人的收視感受及對合併案的看法、建議。
- 三、依資源基礎論探討 LINE TV 是否善用了自己的優勢資源，並比較 LINE TV 的影視製作策略是否符合主要閱聽人期待，進一步探討 OTT TV 需要怎樣的影視內容。

本研究以資源基礎論作為理論分析基礎，藉由結合業者與閱聽人兩造的訪問，探討合併後的 LINE TV 有哪些資源上的轉換、依此制定了哪些內容策略，並了解閱聽人對內容策略改變的看法，期提供 OTT TV 業者在自製影視內容策略上的參考。

第二章 文獻探討

本研究以「LINE TV 合併案」為研究主題，希望能了解 CHOCO TV 和 LINE TV 合併後有哪些資源的轉換、如何改變該平台的影視內容策略，並與閱聽人的想法進行對話。因此本研究選擇以「資源基礎論」做為主要核心理論架構，分析 LINE TV 合併案資源的轉換與策略規劃。本章主要分為三節，第一節先探討目前 OTT TV 平台的內容策略；第二節先說明資源基礎論的核心概念，並依此了解 OTT TV 平台擁有的各種資源；第三節針對 LINE TV 合併案的背景進行說明，以及對 BL 劇的特殊性進行探討。

第一節 OTT TV 的內容策略

研究者認為，CHOCO TV 以成功的 BL 劇【HIStory】系列創造市場利基，進而被較無自製劇經驗的 LINE TV 合併，近年來全球 OTT TV 產業蓬勃發展，也有越來越多的平台投入自製內容。做為網路影音串流平台而非傳統的影視內容產業，OTT TV 為何紛紛投入自製內容？有哪些需要考量的因素？本節就 OTT TV 自製內容與否的問題進行討論。

一、自製內容成為 OTT TV 之趨勢

目前全球 OTT TV 的第一品牌，大多數人會想到來自美國的 Netflix，該品牌服務模式採用會員付費訂閱制，以自產原創吸引劇迷目光，打造的知名影集包括【紙牌屋】、【勁爆女子監獄】、【安眠書店】、【怪奇物語】等。與其他 OTT 平台相比，Netflix 的優勢在於歐美影集及其聲名遠播的原創劇，且會依據不同地區、市場、文化拍攝不同題材之內容，如著名的韓國喪屍劇【屍戰朝鮮】。在台灣的部分，2018 年 Netflix 曾與凱擘影藝及葉天倫導演合作，拍攝原創影集【雙城故事】，入圍第 54 屆金鐘獎多項獎項；此外，Netflix 也與【通靈少女】製作團隊 IFA Media 合作，拍攝首部華劇【罪夢者】，之後也陸續推出【極道千金】，以及 2020 年初上檔的【彼岸之嫁】。Netflix 不但積極拉攏台劇用戶，也替台劇搭建了極為欠缺的國際出口（娛樂重擊，2017 年 9 月 26 日）。Netflix 透過原生創作以及對外合作等方式深耕原創內容，其成果也反映在它不斷增長的訂

戶數字上，Netflix 全球用戶人數已於 2017 年突破一億人，並開始於海外市場獲利，規模足以支撐其營運（數位時代，2018 年 1 月 23 日）。

另外與台灣較具地緣性且強勢的 OTT TV 品牌是來自中國百度集團旗下的影片網站愛奇藝，在中國龐大市場需求及政策控管之下，愛奇藝的規模能夠有一定的保證（關鍵評論網，2016 年 8 月 10 日）。愛奇藝的影視內容挾有豐沛的中國影劇、綜藝資源，也積極自製原創節目，如【中國有嘻哈】、【偶像練習生】、【熱血街舞團】等；2016 年愛奇藝台灣站正式上線（因投審會尚未允許愛奇藝於台灣成立子公司，目前採取轉投資歐銻銻娛樂的方式），對於發展台灣在地化的節目內容也非常積極，推出多部合法授權的台灣影集，如植劇場系列【荼靡】、【天黑請閉眼】、【High five 制霸青春】等。根據愛奇藝財務長王曉東日前表示，目前愛奇藝內容成本占總收入 70%至 80%，對於內容的投資也成了愛奇藝的勝出關鍵（數位時代，2018 年 9 月 11 日）。從流量上來看，愛奇藝 2018 年在台年度總流量達 15 億，其中又以【延禧攻略】在 2018 年下半年以黑馬之姿衝出 1.5 億流量、占了全站 1/10 的流量最為驚人，海內外聲量持續居高不下，更帶動訂戶數的增長（娛樂重擊，2018 年 12 月 27 日）。無論從平台流量或訂戶數來看，愛奇藝台灣站無庸置疑的成為國人追劇的重要平台。

分析兩大 OTT TV 平台 Netflix 以及愛奇藝，二平台都主打內容至上策略，除了持續上架大量優質的影視內容外，也積極以投資或合作的方式參與台灣本土自製內容，減少因文化不同產生的隔閡，創造市場差異性，且投入的資金資源都相當可觀，成為台灣的影視產業的重量級新玩家（娛樂重擊，2017 年 9 月 26 日）。

二、OTT TV 選擇自製／不自製影劇之考量

不同 OTT TV 業者因為所擁有的資源及發展策略的不同，對於是否自製影視內容有不同的考量，本研究主要想探討 LINE TV 未來在產製影視的策略，在

此部分先就 OTT TV 平台選擇自製／不自製影劇的原因進行討論。

(一) 選擇自製之原因

(1) 市場差異性

巧克科技新媒體創辦人暨 LINE TV 前執行長劉于遜曾在訪問中表示，「我今天買得到的東西，別人也買得到。所以採購只是基本盤，但是自製可以讓我們拿下一些破局的機會。」(數位時代，2016 年 10 月 14 日)。

從產業鏈端來看，OTT TV 平台的產業鏈包括內容供應商 (content providers)、平台業者 (platform operators)、網路供應商 (IP Network provider)、終端設備供應 (devices providers) 四層面 (陳苑筑，2017；Network Manias,2013)。曾俐穎、陳人傑 (2015) 將這四大類業者面臨的挑戰與營運策略整理如下表 1：

表 1 OTT TV 產業營運策略分析

產業鏈	內容供應商 (Content)	平台業者 (Platform)	網路供應商 (IP Network)	終端設備供應商 (Devices)
代表業者	BBC、20th Century Fox、Walt Disney Studio、Discovery	Netflix、Apple、 Amazon Prime、 BBC iPlayer、 LiTV、Youtube、 myVideo	Akamai、Limelight Network、Level 3、 Google、 Open Connect	Apple、Samsung、 HTC、Sony、 Google、Roku、 LG、Panasonic
OTT業者 面臨挑戰	1. 版權成本過高 2. 網路侵權&盜版 內容散佈	1. 影音市場競爭激烈 (傳統廣電服務 &IP服務) 2. 版權爭奪 3. 網路侵權與盜版 內容平台猖獗	1. 傳輸成本過高 2. 傳輸品質難控管 3. 供應商無法配合 擴建傳輸網路	1. 電視設備供應商 掌握OTT平台上架權 2. 部分設備未支援 4K超高畫質技術
OTT業者 營運策略	1. 購買內容版權 2. 自製原創內容 3. UGC	1. 提供高畫質影音 2. 取得首播與獨播 權 3. 強化內容獨特性	1. 自建或併購CDN 2. 與ISP業者合作	1. 創造用戶對於收 視品質的需求 2. 積極與終端業者 合作

資料來源：曾俐穎、陳人傑 (2015)

從表 1 中可看出，對內容供應商及平台業者來說，內容版權不僅成本高昂，且有版權爭奪激烈、盜版平台猖獗的問題，因此自製影視內容便成為業者創造市場差異的策略之一。

相對於電視做為家庭娛樂中心，在播放尺度上必須闔家觀賞，不管在法規或是商業考量上都侷限了節目內容，OTT TV 平台保障了觀看者的私密性，而且目前網路內容審查相對寬鬆，OTT TV 平台自製影劇的題材也得以多元發展，與其他平台建立內容上的差異。

(2) 內容版權成本高昂

「在影音串流產業中，『content is king』（內容為王）是永遠不敗的圭臬，但也正是內容，讓業者得承受難以想像的巨額支出。」

（數位時代，2019 年 6 月）

以 OTT TV 龍頭品牌 Netflix 為例，該平台 2019 年光是購買經典影集【六人行】的獨家播映版權，便花費了 1 億美元（數位時代，2019 年 6 月），可見內容版權成本之高。

Scylla Tsai (2017) 則從價值鏈剖析 OTT 產業：

「OTT 用戶每付出 100 元，從產業最上游開始，內容產製者（Content Producer）至少可分得 60 元以上，再來是內容代理商（Content Aggregator）與網路提供者（Network Distributor）各自約可分得 5 元至 10 元，剩下的就是服務提供者（Service Provider），也就是我們一般認知的 OTT 業

者，約可分得其餘的 5 元至 30 元，但若用戶是經由 App Store 付費，還得支付 Apple 25 元，如此一來，OTT 業者幾乎血本無歸。」

（數位時代，2017 年 10 月 31 日）

OTT 產業是個極為燒錢的產業，而從 Scylla Tsai 的分析可看出「內容產製者」在整個價值鏈可以獲得最多的收益；加上表 1 的分析，OTT TV 向外購買內容版權不但無法建立市場差異，也可說是一種「有去無回」的投資，當內容業者不再願意販售版權，或是無法購買到具有市場競爭力的內容，OTT TV 平台就很可能被其他平台或管道所取代，這或許也是各領域業者開始爭相投入自製內容的原因。

(3) 對內容的掌控性

如前所述，OTT TV 平台若只對外購買內容版權，並不具有對內容的掌控性。根據尼爾森市調機構資料顯示，Netflix 2018 年最受歡迎的 9 部影集中，7 部來自 NBC 環球、華納媒體與迪士尼，但這些熱門版權將隨著各家開始經營自家的影音串流服務而被收回或終止（數位時代，2019 年 6 月）。

自製影視內容除了讓 OTT TV 平台不再「受制於人」，若打造出成功的 IP、建立品牌形象，自製影製的內容版權不但可向外販售（無論是其他平台或是國外），延長影視作品的生命週期，周邊商品及活動的商機也是平台「開源」的方式之一。如本研究的研究對象 LINE TV，該平台在與 CHOCO TV 合併前，CHOCO TV 便以 BL 劇【HIStory】成功創造話題性並建立了鮮明的品牌形象，並開設 CHOCOSHOP 網路商店，販賣【HIStory】周邊商品如寫真集、DVD 及其他小物，不但滿足喜愛戲劇的影迷想收藏周邊商品的需求，亦增加了平台的收入；在兩平台合併之後，【HIStory】系列作品的粉絲見面會及海外宣

傳活動不但場次數增加，規模也更加盛大，【HIStory】系列建立的 BL 品牌形象已非競爭對手可以輕易超越的了。此外，【HIStory】系列在海外平台（含 Netflix）、電視平台上都有播映，不同平台的播出擴大了【HIStory】的收視族群，版權的收入亦能回到平台本身，使影視市場得以正向循環。

(二)選擇不自製之原因

選擇不自製的業者亦有不同的考量。如台灣本土 OTT TV 品牌 LiTV 強調的是「在地化」，其發展模式則偏向有線電視頻道 OTT TV 化，也就是於各頻道中插播廣告，再與頻道商拆帳，與有線電視、MOD 的差別僅在傳輸技術的不同（工商時報，2016 年 12 月 11 日）。與一般印象中 OTT TV 的使用族群不太一樣，LiTV 的使用族群較為年長，多居住在中南部，也因此擁有台灣獨家【天王豬哥秀】版權的 LiTV 並不擔心外商，LiTV 董事長錢大衛認為，除了語言之外，還有更多文化的東西難以翻譯，「在地化」才是 LiTV 最無可取代的致勝關鍵（數位時代，2016 年 10 月 19 日）。

此外，近幾年各大 OTT TV 平台為了爭奪版權，使得內容版權費用不斷被抬高，也因此 OTT TV 能投入自製影劇的費用就被壓縮了。如酷瞧曾在 2016、2017 年製作過幾部自製網劇，但酷瞧執行長蔡嘉駿表示公司帳面仍然呈現虧損（信傳媒，2019 年 5 月 27 日），酷瞧也在 2020 年三月底停止服務，可見自製戲劇並非是獲利的保證。

綜上所述，平台所擁有的資源、資金、技術、片庫及收視族群的偏好都是業者在決定是否自製影劇時會考量的因素。

(三)小結

對影音平台來說，自製影視內容不僅可以有效節約成本、創造內容差異、增強使用者忠誠度，進而提升品牌知名度，甚至輸出海外市場，打造新的媒體

格局（劉真，2014）。張舒斐（2016）亦認為，相對於購買的節目內容，自製影視可以更精準的掌握觀眾樣貌並穩固觀眾群，因此避免同質化、創造差異化內容，已是影音平台的核心策略。但在目前傳播科技及影視蓬勃發展的時代，台灣 OTT TV 業者的競爭者並不會侷限在國內業者，自製戲劇也可能受到觀眾偏好、市場趨勢等變項的影響，並非是無風險的投資，且若自製影劇的品質及受眾數量不足以和其他國際 OTT TV 品牌、外來劇、電影、電視等平台競爭，貿然自製影劇可能只是石沉大海的投資，因此，OTT TV 業者在決定是否自製影視、自製何種內容時，都應謹慎評估。

三、台灣 OTT TV 平台之影視內容概況

本研究欲探討 LINE TV 與 CHOCO TV 合併後，在自製影視策略上的調整，因此了解台灣其他競爭 OTT TV 平台擁有的資源及營運策略有助於了解業者如何做決策。考量到目前 OTT TV 平台及種類過多，故參考涂敏怡（2018）的分類，選擇「新興內容整合型」平台深入了解。涂敏怡（2018）依照台灣 OTT TV 平台的母公司來源及平台服務特性，將台灣現有的 OTT TV 業者分為三類，如下表 2：

表 2 台灣現有 OTT 業者類型

類型	母公司／起源	服務特色	OTT 業者
利基型	頻道內容業者、版權商	提供高品質獨家內容	Vidol、愛爾達、 CATCHPLAY、 GagaOOLala
加值型	網路營運商(含電信業者、有線電視業者)	OTT TV 為其眾多加值服務一環	Hami Video、 myVideo、SuperMOD、 LINE TV
新興內容整合型	新創影音平台(多來自於 IT 集團、自行創業)	重視網路 IT 技術應用	KKTV、酷瞧、LiTV、 (CHOCO TV)

資料來源：改編自涂敏怡（2018）

本研究分析的 LINE TV 是韓國目前最大的網際網路服務公司 Naver 旗下推出的行動影音串流平臺，涂敏怡（2018）將其分在「加值型」類型中，但 CHOCO TV 則屬「新興內容整合型」類型。研究者認為，LINE TV 與 CHOCO TV 的合併是「加值型」與「新興內容整合型」的整合案例，合併後製作規模及影視資源、集團影響力都更具市場競爭力，但自製劇仍是其平台重要的特色之一，且該平台整合後是以原先 CHOCO TV 的頁面及功能進行整合及升級，整體來說服務特色還是較符合「新興內容整合型」的狀況，因此以下就台灣目前「新興內容整合型」OTT TV 平台現況及其自製影視狀況進行說明：

(一) KKTV

KKTV 為日本 KDDI 集團旗下 KKBOX 所成立的 OTT TV 品牌，主打日韓、台灣與中國戲劇，南韓綜藝及音樂節目為輔。除了購買海內外影劇內容版權外，KKTV 亦投入自製原生內容，目前已上架五部自製劇：【重新。沒來過】、【紅色氣球】、【第一次】、【美男魚澡堂】，2020 年 2 月推出由周美玲導演執導的 BL 劇【2020 因為愛你】，以每集 10 分鐘的模式推出，演員包括來自韓國的李時剛，創造話題性也增加受眾。在自製內容部分，KKTV 善用母公司 KKBOX 集團的音樂資源，如自製的 BL 劇【紅色氣球】，每集內容輕薄短小，原聲帶在海內外均非常受歡迎。

(二) 酷瞧

酷瞧股東包括母公司遊戲橘子以及野火娛樂總經理詹仁雄與執行長蔡嘉駿。由酷瞧企劃節目、遊戲橘子支援技術（網站營運及 APP 開發），野火娛樂製作節目，此三方的資源亦為其他業者難以模仿的部分。酷瞧曾推出五部自製劇，包括【富錦街－這條街上的那些故事】、【女大生宿舍】、【恐怖高校劇場之直播中二間】、BL 劇【深藍與月光】、影遊互動【可惡！把我的青春還給我】。

此外，酷瞧成立藝人經紀部，整合多元娛樂資源，提供旗下藝人內容展演平台與行銷資源。整體來說，酷瞧嘗試透過內容合製、網台聯動、版權銷售、跨國製作等方式，推動 OTT TV 跨平台合作（數位時代，2017 年 12 月 27 日）。但該平台已在 2020 年 3 月底終止服務。

(三) LiTV

LiTV 是由立視科技股份有限公司所經營的線上影音平台以及品牌，為現階段台灣市場上唯一在各載具平台上可同時提供電視頻道（Live Channel）以及隨選影片 VOD（Video-On-Demand）的串流影視內容的服務平台，吸引的收視族群年齡更廣泛。

LiTV 董事長錢大衛認為，「收看傳統電視媒體會受到時間和空間限制、還需要綁約，而一般 OTT 服務缺乏電視頻道內容，相較之下，LiTV 則有『整合傳統電視和新媒體的優勢』」（數位時代，2016 年 10 月 19 日）。不同於其他 OTT TV 業者大都朝自製內容方向走，LiTV 則持續開發商業模式，以 OTT TV 模式經營頻道，透過技術與頻道商密切合作，進而建立獨樹一格的內容，也成為跨國 OTT TV 業者進入台灣後較難跨入的門檻（工商時報，2016 年 12 月 11 日）。

(四) GagaOOLala

由表 2 的分類來看的話，GagaOOLala 屬「利基型」業者。GagaOOLala 是全亞洲首個為 LGBTQ²同志酷兒族群打造的專屬線上影音平台，【HIStory】的閱聽人雖不完全只有同志族群，但兩者的閱聽人重疊率極高，故將此平台納入介紹。

² LGBTQ：包含 Lesbian（女同志）、Gay（男同志）、Bisexual（雙性戀）、Transgender（跨性別者）、Queer 或 Questioning（酷兒或疑性戀者，性少數群體的代稱或是對自己性別／性向感到疑惑的人）。

GagaOOLala 由台灣國際酷兒影展前策展單位杰德影音所創立，擁有上千部獨家及熱門同志電影、記錄片、短片、影集和原創內容。除了網羅世界各國的同志創作內容，GagaOOLala 亦開發原創影音內容，目前約有 6%原創影音內容，包括榮獲金馬獎最佳女配角的【我的靈魂是愛做的】、台灣女同志導演周美玲所執導的愛情喜劇【帥 T 空姐】(LalaTai 拉拉台，2019 年 12 月 19 日)。2020 年 GagaOOLala 推出原創影視【幸福選擇題五部曲】，以五個全然不同角度切入同志相關議題，每支短片以開放式結尾讓觀眾決定主角的結局，創造互動與討論 (LEZS 女人國，2019 年 12 月 06 日)。

與其他平台以自製 BL 劇創造市場差異性的立基點不同，GagaOOLala 的平台定位便是 LGBTQ 主題，因此決定了購片或製片的主軸，這也是該平台與其他製作 BL 劇的 OTT TV 平台最大的差異。

從上述台灣「新興內容整合型」OTT TV 平台發展可看出，目前台灣本土各家 OTT TV 持有資源雖不盡相同，但大多是選擇自製內容來創造市場差異，且與「利基型」、「加值型」平台相比，「新興內容整合型」本身並非頻道業者，沒有既有電視或是電信的資源，如基礎設施或影視內容，因此多以「自製劇」作為主打，包括獨家網路劇及網路綜藝節目。也因為無法與國際 OTT TV 品牌的大成本、大製作正面對決，台灣 OTT TV 業者自製的網路劇精簡許多，類型也多集中在耽美劇 (BL 劇)、都會寫實、校園愛情、搞笑喜劇等較小眾的題材 (涂敏怡，2018)。「新興內容整合型」平台目前僅剩下 LiTV 尚未推出自製內容，不同於其他業者試圖以內容創造差異，LiTV 朝技術方面發展，提供使用者更好的觀看體驗。

當「利基型」、「加值型」平台也開始自製，或是與其他平台或管道合製影劇內容時，「新興內容整合型」平台試圖靠特殊題材創造市場差異性進而獲利的難度也就更高了，這也代表 OTT TV 平台的競爭終將回歸到內容的表現。

第二節 從資源基礎論看 LINE TV 合併案

如前所述，LINE TV 在 2018 年與 CHOCO TV 合併，但 CHOCO TV 母公司為台灣本土的 APP 開發商，LINE TV 則是韓國 NAVER 集團旗下日本 LINE 通訊軟體推出的行動影音串流平臺，二公司的規模是有落差的，擁有的資源並不對稱，組織結構、公司文化也都相差甚大，在合併之後，要如何整併資源、減少磨合時間、建立策略方向並執行，是 LINE TV 的首要任務。

誠如 Teece (2010) 所言，商業模式創新乃是一系列價值創造、傳遞與擷取的過程，因此，組織引入資源後，資源是如何變換、加值便不能不細究。本研究想了解的是，在二平台合併之後，有哪些資源的流動、制定了什麼策略？是如何運用跨域資源來抗衡不斷變動且競爭激烈的影視環境？本節首先了解資源基礎論的概念，並結合策略聯盟的角度來探討此一合併案，進一步分析台灣與 LINE TV 性質相近的 OTT TV 平台資源及策略。

一、資源基礎論介紹

媒介經濟 (media economics) 主要是在研究媒體產業如何在各種資源均有限的情況下，生產出能夠滿足閱聽人、廣告主及社會的內容 (Albarran, 1996)，而資源基礎論可以幫助連結組織的核心資源與公司長期績效之間的關係。

1985 年波特 (Michael E. Porter) 提出了「五力分析」(five forces analysis)，從公司的角度往外 (市場) 看，分析一家公司與同業、其他業者 (可能的進入者或替代者)、顧客、供應商之間的關係，從產業經濟學角度分析公司在產業中的競爭狀態。五力分析的競爭策略是建立進入障礙以阻止競爭者入侵，但隨著科技進步的速度越來越快且競爭強度越來越高、產品生命週期縮短，五力分析的策略架構受到挑戰 (吳克，2011)。資源基礎論在 1991 年由學者 Barney 正式提出，與五力分析由內往外看的策略觀點不同，資源基礎論從組織內部的資源進行檢視，別於傳統上以產品為核心的思考模式，透過切入角

度、組合及運用方式的變化，重新審視並評估組織的內部資源，進而找出可以與對手競爭的資源及優勢，提供組織在執行策略上的參考及依據，並獲得可持續性的競爭優勢；當外部環境複雜且充滿變數時，策略制定者便必須從組織內部著手了解，進而檢討組織有哪些特色、條件及資源（黃暖雲，2006）。也因為資源基礎論可以用來檢視業者所擁有之核心資源的特性，近幾年國內外均有利用此理論分析影音業者、寬頻網路、數位內容等經營者所擁有的資源及核心資源對競爭的影響等研究（陳菀筑，2017）。

資源基礎論有兩個基本假設：資源異質性（resource heterogeneity）及資源不可移動性（resource immobility）；資源異質性即「不同公司擁有的生產資源不同」，資源不可移動性則是「只有少數公司擁有這些資源，且模仿成本高或者無供給彈性，這些資源就可能是公司的優勢」。

但上述的假設太過抽象，Barney 進一步提出「VRIO 架構」，認為判斷公司的資源競爭優勢包括了「價值（Value）、稀少性（Rare）、不易模仿性

（Imperfectly imitable）、組織鑲嵌（Organizational embeddedness）」四項標準：

(一)價值（Value）：公司的資源是否能使公司應對環境的威脅或機會？這個問題

結合了公司內部的優勢與劣勢資源與環境的威脅及機會，與傳統的 SWOT 分析有互補的作用。當資源能夠為公司帶來價值時，它們就可以成為競爭優勢。

(二)稀少性（Rare）：若是普遍存在於各個公司的資源，便不算是公司的競爭優勢，也就是說，與競爭對手相比，資源需可以提供獨特的戰略來為公司提供競爭優勢。

(三)不易模仿性（Imperfect imitability）：公司所擁有的資源，競爭對手不容易模仿或複製。若競爭對手無法輕易獲得資源，該資源便可以帶來持續競爭的優勢。

(四)組織鑲嵌（Organizational embeddedness）：公司內部的結構、管理系統、薪資政策、作業程序等有其獨到之處，使競爭對手無法模仿，並協助公司發

揮潛力及價值。

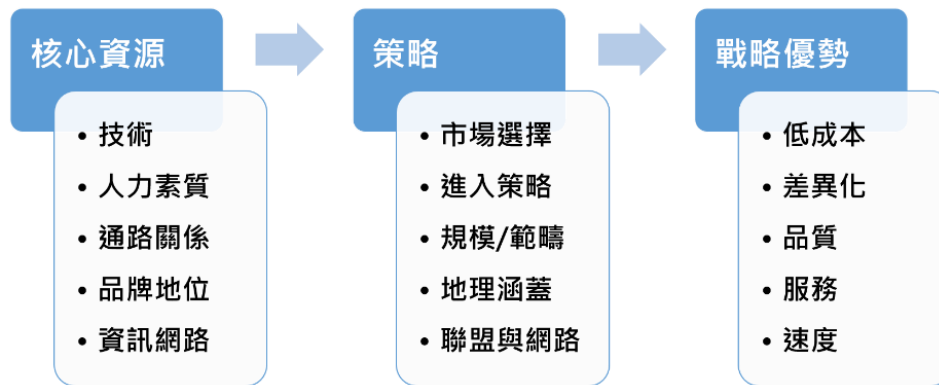
Barney 認為，若公司擁有的資源符合以上四項標準，加以累積及培養，將可替公司帶來長期且持續性的競爭優勢。何為「持續競爭優勢」？Barney 對此下的定義為：「組織目前正在執行的策略，不會被現存或潛在的競爭對手立即仿效、執行，且即使對手企圖模仿也無法複製該組織在這項策略上的利益。」

Chan-Olmsted (2006) 曾運用資源基礎論提出媒體產業的策略分析架構，他認為影響媒體組織策略研擬及執行的因素包含：(1)外部環境，包含一般環境（經濟、科技、政治、社會）及媒體產業環境（供應商、廣告商、閱聽人、競爭者、潛在新進者、替代者）。(2)公司內部的能力與資源，含企業結構、事業單位等。媒體組織在市場上的策略與表現便是受到這些外部與內部的因素所影響。

許士軍 (1994) 則根據資源基礎觀點，加入了消費者的觀點，提出一套系統性的策略分析架構。他認為，企業要能夠建立核心競爭力有三層次：

- (一) 有效協調與整合核心資源：了解或建立核心資源，企業長期經營、培養這些資源，以制定對應的策略，即第二層次。
- (二) 發展策略：如市場選擇、進入策略、規模／範疇（整合與組合策略）、地理涵蓋（國際化策略）、策略聯盟等。
- (三) 戰略優勢：即從消費者角度思考企業要讓消費者感受到的特色，如低價、差異化、品質、服務、速度等。三層次圖示如下圖 1（轉引自陳弘軒，2016）：

圖 1 企業核心競爭力三層次



資料來源：轉引自陳弘軒（2016）

許多研究指出，資源與策略之間的關係相當密切。Hitt、Ireland、Hoskisson（1999）便認為，組織與其他組織的表現有所不同，原因在於組織獨特的資源和能力，而資源和能力就是制定及執行策略的重要基礎，換句話說，資源的差異性就是組織建立優勢的來源。因此，資源不僅是競爭優勢的來源，也是企業在擬定策略時的重要基礎，因此在擬定策略時也必須以資源為基礎，進而有效的利用核心資源（黃暖雲，2006）。據此，本研究將「資源」視為組織投入生產或是創造價值過程中的資產，且需符合 Barney 提出的「VRIO 架構」，才能成為「核心資源」，進而成為組織競爭優勢的條件。

二、從資源基礎論及策略聯盟看 LINE TV 合併案

面對觀眾分眾化且收視管道多元、平台選擇眾多的收視環境，歐素華（2015）認為，在現實產業環境中，組織未必總能有足夠資源，因此必須向外爭取資源或是進行合作。當傳播科技的匯流使得媒體產業走向整合時代，媒體產業之間的界線逐漸模糊，在競爭激烈的媒體環境中，媒體組織之間藉由策略聯盟來創造雙贏的案例也越來越普遍，因為一個組織無法擁有所有資源，因此組織間經常進行合作及策略聯盟來進行資源交換（Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 1991; 2001）。

策略聯盟的相關研究已發展數十年，但不同產業、不同學者對於策略聯盟的定義與觀點不盡相同，如 Williamson (1975) 認為策略聯盟乃是一種臨時性組織，當聯盟目的達成後，聯盟即宣告結束，是一種短期合約的關係；Porter 與 Fuller (1986) 則認為聯盟是連結各組織活動的一種正式、長期但非合併性的關係（轉引自鄧詩韻、陳炳宏、黃協弘，2006）。

在台灣部分，鄧詩韻、陳炳宏、黃協弘（2006）在對於網際網路服務供應商運用策略聯盟的研究中，將策略聯盟定義為「企業間經由不同合作形式結合彼此資源、技術及核心優勢等，簽訂正式合約，以互利互惠為原則來達成公司之策略性目標」。鄭貴月、李秀珠、朱秋萍（2009）在研究台灣廣播電台策略聯盟與媒體組織運用之研究中則將策略聯盟定義為「兩家或兩家以上的公司基於共享或互補的合作原則，共同協商彼此的資源和技術，以達成雙贏或自身利益之策略性目標」。

或許沒有一個定義可以將策略聯盟的特質完整描述。吳克（2011）歸納出策略聯盟的定義大多包含幾項特質：(1) 聯盟是由兩個或兩個以上的組織自願組成的；(2) 聯盟合作的範疇可以是垂直或水平合作，或是涉及產品、科技或服務等方面的運作，而合作的規模大小也會影響聯盟合作的困難程度與結果；(3) 聯盟的形式多樣，如人員訓練、行銷、製造、研發、服務、合資等；(4) 聯盟的目標是參與者的共同目標；(5) 兩個或兩個以上的組織願意組成聯盟，是因為各組織所擁有的資源有限且不盡相同。以上五點特質雖然無法完全說明，但已勾勒出策略聯盟的複雜性，且聯盟的特質會因其類型而不同。

根據 Lorange & Roots (1992) 的說法，策略聯盟可達成以下四種效果：

- (一) 藉由建立長期契約以及參與者之間的夥伴關係，取得較大的議價空間及競爭優勢；
- (二) 透過聯盟，提供消費者較完整的產品組合，提高銷售力；
- (三) 結合互補或研發新技術，來獲得超越對手或拉大與競爭者差距的跳蛙效果 (leap frog)；

(四) 透過策略聯盟取得較大的市場規模，同時也對想要進入該領域的後進者設下進入障礙，或是減少產業中的競爭者。

簡言之，策略聯盟是組織快速進入新市場，降低成本與經營風險的有效方式。LINE TV 在 2015 年進入台灣市場後，並沒有因為集團優勢找到屬於自己的定位及獲利模式，投資 CHOCO TV 並與之合併，或許便是希望能獲得上述效果。

但策略聯盟不一定是成功的保證。本研究選擇的案例是以併購的方式結合，較無外部市場競爭的問題，但在內部管理及組織之間的磨合上又會有哪些難處？如本節一開始提到的，CHOCO TV 跟 LINE TV 二公司規模、公司文化、組織結構並不對等，雙方的合併可能遇到什麼問題呢？Doz (1988) 認為大公司與小公司的結盟有幾個關鍵問題：

- (一) 大公司與小公司結盟，代表這家小公司有獨特的技術，且是大公司缺少的。大公司透過結盟取得關鍵技術，小公司則須努力維護自身的獨特性。而當大公司取得技術之後，不是把小公司一腳踢開，便是出資併購。因此在結盟之初，雙方考慮的是能力與技術上的互補，但在合作之後，為了學習技術，兩公司可能會有策略上的分歧，而造成聯盟失敗。
- (二) 大公司成立時間較久、組織結構龐大、上下階層嚴謹，甚至內部可能存在派系對立的問題；反之小公司較具創業家精神，組織較有彈性，當大小公司結盟時，這些情況都增加了結盟溝通合作上的困難，也就是說大、小公司組織文化上的距離會造成合作的障礙。
- (三) 大公司往往由高層決策，中層經理人或專家負責執行，高層不易感受到執行策略的困難或阻礙；小公司則不了解大公司組織內部運作的方式，導致合作易產生誤解，這些原因都可能毀壞雙方的合作。

以商業角度來看，企業選擇併購當然是希望能取得更多的利潤或是發揮一加一大於二的綜效，但合併後兩邊該如何磨合，才是合併案是否能成功重要的關鍵。

回到資源基礎論的觀點，選擇合作夥伴時，資源是否能夠互補是首要條件，也才能透過相互學習，強化公司的競爭優勢，創造最大的綜效。以本研究的案例來看，LINE TV 以投資的方式併購了 CHOCO TV，或許就是希望可以有更多的資源得以應用、發展，如購買片庫、實體活動、自製影劇等方面。確實可觀察到，二平台從 2018 年 11 月合併至今，推出的自製劇【靈異街 11 號】及【HIStory】第三季二單元劇，拍攝規模及宣傳活動都較 CHOCO TV 時期龐大許多，例如【HIStory】舉辦了多場演員見面會，地點甚至擴及海外。但在 2019 年 12 月【HIStory】第三季播畢之後，平台在自製劇的消息轉趨低調，片庫方面也少有具吸引力或話題性的影視內容。二平台在合併之後如何應用核心資源來發展平台策略？是否因此找到自己的競爭優勢？都是本研究所關心的重要議題。

第三節 LINE TV 合併案背景說明

本章前兩節分別針對 OTT TV 選擇自製的考量及資源基礎論了解 LINE TV 選擇與 CHOCO TV 合併的考量，本節則針對本研究個案之背景進行深入的說明。

一、CHOCO TV 及 LINE TV 合併背景

CHOCO TV 是巧克科技新媒體有限公司 (CHOCOLABS) 旗下台灣原生行動串流影音平台，2015 年起與海外各大電視台與製作公司合作，除了不斷擴充片庫內容，CHOCO TV 也著重於自製原生戲劇 (中央通訊社，2016 年 11 月 2 日)。CHOCO TV 善用母公司 CHOCOLABS 在 APP 發展上的技術優勢，在購片及製片的策略都立基於實際數據上的分析，相較於國際正版影音平台的大資本，CHOCO TV 採取「小而美」的購片及製片策略，透過大數據分析找出其客群的喜好 (娛樂重擊，2017 年 2 月 24 日)。

2017 年 2 月，CHOCO TV 搶先其他本土業者，推出首部原創自製 BL 劇【HIStory】，第一季包括【My Hero】、【離我遠一點】、【著魔】三單元劇，成本只有 540 萬台幣，靠著廣告和版權銷售已獲利。第二季【HIStory】系列【是非】、【越界】二單元劇在 2017 年 10 月開鏡拍攝，同時發起群眾募資，共募得新台幣 257 萬 8,029 元，創下全台戲劇募資金額新紀錄；在 2018 年 3 月播出時，討論幾乎佔了 PTT 台劇版三分之一的版面 (數位時代，2018 年 4 月 23 日)；此外，【越界】還入圍了第 53 屆電視金鐘獎「迷你劇集獎」，可見【HIStory】系列不但成功吸引腐男／腐女的目光，戲劇品質亦受肯定，CHOCO TV 以原創自製 BL 劇殺出一條血路，叫好又叫座。除了【HIStory】系列之外，CHOCO TV 自製戲劇還有 2016 年的【我們是歐爸】、【X 情人】、【志明與春嬌】，2017 年【咕啞小姐】、【東區小巷的大廟】、【老爸上身】，2018 年

【愛情教會我的事－秘密情人】、【搖滾畢業生】，可看出 CHOCO TV 在自製戲劇方面嘗試過不少題材，但這些戲劇的知名度、討論度都不若【HIStory】來得高，可以說 CHOCO TV 在其他題材的戲劇製作上還未受到觀眾青睞。

LINE TV 是通訊軟體 LINE 韓國母公司 NAVER 於 2015 年在台灣推出的串流影音平台，而 LINE 在台灣月活躍使用用戶超過 2,100 萬，這也為 LINE TV 創造了「社群 x 影音平台」的加乘效果。在自製劇方面，LINE TV 曾在 2015 年推出自製網路劇【同樂會】，但並未引起太大的討論度。徐子媛（2016）曾針對 LINE TV 在台灣的發展挑戰進行研究，認為當時 LINE TV 面臨到「三立電視台停止將版權分銷給 LINE TV」、「資金不足」、「後續沒有發展自製劇的計畫」、「拉不到廣告」、「競爭對手強大」等問題，使得 LINE TV 在市場上沒有足夠的競爭力。也因為 LINE 集團太過龐大，LINE TV 的問題與限制逐漸浮現，例如 LINE TV 無法快速因應 LINE 「全球需求」的策略，這表示 LINE TV 需要一個專業且成熟的團隊來經營，於是 CHOCO TV 與 LINE TV 這場備受新創圈及影視圈矚目的合併案便發生了（數位時代，2019 年 6 月）。

在兩平台合併之前，CHOCO TV 靠 BL 自製劇創造出市場利基，擁有 BL 自製劇的成功經驗，也因為母公司為 APP 開發商，在購片及製片的策略都立基於實際數據上的分析，具有大數據技術的口碑，但在公司規模、國際知名度、影視資源及資金等方面是較其他平台弱勢的，而 LINE TV 進入台灣 OTT TV 市場後，雖然夾帶韓國母公司 NAVER 的國際資源、知名度以及通訊軟體 LINE 的龐大用戶基礎，但與其他 OTT TV 相比，LINE TV 在內容方面的表現並不出色。徐子媛（2016）便指出，LINE 是通訊軟體，屬於另類電信通訊跨足 OTT TV 市場的例子，但做為一個影音平台，後台數據技術、版權談判、內容建置、規模投資等層面都須兼顧，面對不熟悉的領域，LINE TV 並沒有發展出自己的市場優勢及商業模式，也成為 LINE TV 在台灣 OTT TV 市場發展的困境。綜上所述，CHOCO TV 和 LINE TV 各自有不同經營發展上的優勢及困境，或許就是此整併案的契機。

二、BL 劇在影劇市場上的特殊性

瀚草影視總經理湯昇榮在報導中指出：「因為科技、因為競爭者眾多，現在是一個平台弱化、內容強勢的時代。」(馬岳琳，2017)。由此可看出，無論平台之間的競爭如何激烈，平台是否具有吸引閱聽人的內容才是 OTT TV 營運的重點。Mosco (1996) 認為，現今影視產業的主要收入來源為廣告費，因此節目製作是一個以閱聽人做為市場導向的商業經營模式，但若從更大的社會脈絡與歷史意義中去觀察、檢視傳播產品，便要強調其在資本主義社會中的功能性(張舒斐，2016)。因此，在競爭激烈的 OTT TV 平台中，只要有市場潛力，便可能成為製作的題材，但市場的產生必有其背後的文化及社會脈絡。如第一章所提到的，本研究欲加入 LINE TV 自製 BL 劇【HIStory】系列閱聽人的想法討論此一合併案，BL 劇的特殊性在哪？為何能創造出如此佳績？BL 劇是有爭議性的題材，但這種非主流且具爭議性的戲劇類型，是如何在異性戀霸權的社會中誕生，進而成為 CHOCO TV 創造市場差異的利基？本研究欲了解 LINE TV 合併後的影視策略，亦關心自製的【HIStory】系列是否會繼續發展？而無論是否繼續發展，BL 劇帶給市場上的意義又是什麼？

(一) BL 成為 OTT TV 的熱門自製題材

在台灣，BL 已經成為一塊明顯可見的市場，無論是網路上由愛好者自行創作分享的文字及圖像，或是每年舉辦數場的同人創作販售會 CWT (Comic World in Taiwan)，都可看出台灣 BL 市場是隱性而龐大的(張婕妤、林奇秀，2015)。隨著傳播科技及影視產業的發展，BL 的文本也從漫畫、小說擴張至廣播劇、動畫、遊戲、真人電影等領域，近年來 OTT TV 平台蓬勃發展，加上上網人數的增加，影音網站流量持續上升，網路劇開始爆發式成長。2014 年，BL 題材的作品開始以網路劇的形式出現，但直至 2016 年初中國網路 BL 劇【上癮】播出，才真正引爆了 BL 網路劇的熱潮。【上癮】首播日逾一千萬人次觀看，打破了網路劇首播紀錄，不到一個月該劇的點擊數已超過一億人次，但這

波熱潮隨即被中國廣電總局盯上，僅播出12集即遭下架，不過也因為這樣大動作的禁播，使得不少過去未接觸BL題材的觀眾因好奇而翻牆觀看，【上癮】熱度不減反增。雖然劇情不合理、剪輯粗糙且演員演技不足，【上癮】高顏值的主角、清新校園風、大尺度的直白台詞、跨越性別界線及戀人間甜蜜激情的互動，不但讓腐女圈沸騰，也深受同志圈喜愛（屈博洋，2017）。

對未接觸BL文本的閱聽人來說，很容易認為BL劇即同志劇，把「腐」和「同」畫上等號，但BL較偏向是「幻想中的世界」，與貼近現實的同志劇不同，兩者觀眾族群雖有重疊但不完全相同。也由於BL文本的爭議，過去台灣社會對於女性喜歡BL的接受度普遍不高，尤其可能受到長輩責怪或同儕的異樣眼光，BL作品只能在小眾市場內流傳，停留在次文化中（劉品志，2014）。但隨著台灣社會風氣開放，認同性別模糊、性別流動等概念的年輕世代開始進入主流社會，大眾對於同志與性別議題的接受度逐漸提高，媒體對於BL的禁忌也開始鬆綁；【上癮】爆紅之後，腐女開始勇於「出櫃」（承認自己是BL愛好者），公眾人物如星座專家唐綺陽更在直播中大秀腐女珍藏，BL不再是個需要隱藏的嗜好。此外，2016年台灣同婚釋憲通過、2019年台灣成為亞洲第一個同婚合法國家，都為BL影視內容的發展推了一把。

BL劇反映了腐女內心的幻想世界，但劇中多有裸露甚至性愛畫面，相對於電視做為家庭娛樂中心，在播放尺度上必須闔家觀賞，不管在法規或是商業考量上都侷限了節目內容，OTT TV平台不僅保障了觀看者的私密性，也因為目前網路內容審查相對寬鬆，網路劇的題材得以多元發展。因此，不同於電視平台多以「擦邊球」的方式處理同志議題，OTT TV平台能夠直接且專精的處理BL內容，觀眾的黏著度更強。也因為題材特殊，BL影視內容在行銷和後續IP經營，甚至是海外版權銷售上都佔有優勢，如中國對同志影視內容控管嚴謹，但在華人社會裡，台灣對於題材和尺度的開放程度較高，BL劇在亞洲市場中便是內容定位的好機會（數位時代，2017年11月3日）。

目前選擇BL題材製作自製劇的台灣OTT TV平台，包括KKTV的【紅色氣球】、【2020 因為愛你】，酷瞧【深藍與月光】，GagaOOLala【幸福選擇題五部曲】，以及CHOCO TV的【HIStory】一、二、三季，第一季包含【My Hero】、

【離我遠一點】、【著魔】三個單元；第二季包含【是非】、【越界】二個單元，與 LINE TV 合併後推出第三季【圈套】、【那一天】二單元，並預告將拍攝【越界】電影版－【跨界】。就點擊率及討論度來看，【HIStory】系列算是最為成功，甚至被海外觀眾翻譯為十幾種語言（數位時代，2018年4月23日），在 CHOCO TV 與 LINE TV 合併之後，線下的實體粉絲見面會也擴點至海外，不僅推廣了戲劇，演員的知名度及人氣也水漲船高。

不但台灣的 OTT TV 平台選擇 BL 題材，在日本及泰國，亦有多部討論度極高的 BL 劇，如日劇【大叔之愛】、【情色小說家】；泰劇【一年生】、【愛情理論】、【他在清明來看我】、【與愛同居】等，可見 BL 確實是亞洲影劇市場中具有潛力的戲劇類型之一。

綜合本節討論，研究者認為，CHOCO TV 一開始成功掌握台灣 BL 劇的市場商機，打造了 BL 劇【HIStory】系列招牌，在與 LINE TV 合併後，有了 LINE 集團的資源及資金，更是將第三季【HIStory】推上台灣 BL 劇的新高峰。但在 2019 年【HIStory】第三季告一段落後，LINE TV 便無官方公布的

【HIStory】系列規劃，也因為推動【HIStory】系列的内容長張庭翡離開 LINE TV，PTT 台劇版甚至有【HIStory】將停拍的消息傳出。研究者好奇的是，若不繼續發展【HIStory】系列，LINE TV 便會失去已在 BL 界建立口碑的市場優勢，是否兩公司在合併後有不能發展 BL 劇的阻礙出現？若放棄【HIStory】系列這個招牌，LINE TV 還擁有什麼樣的資源、可以發展怎麼樣的自製內容？

第三章 研究問題與研究方法

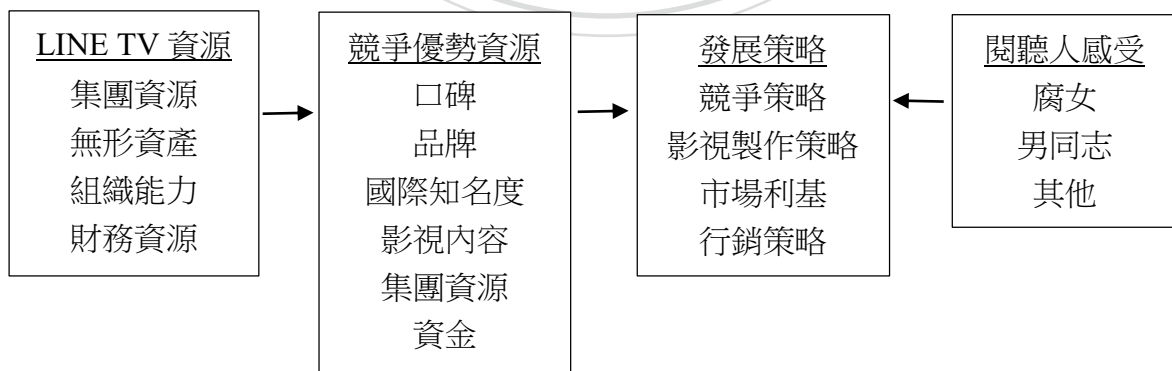
第一節 研究問題及研究架構

本研究觀察到本土 OTT TV 平台 CHOCO TV 因自製 BL 劇，成功創造市場差異，樹立品牌特色，進而與 LINE TV 整併，LINE TV 躍升為台灣最大影音串流平台，成為更具有影視發展競爭力的國際品牌。在整合了 CHOCO TV 的資源後，未來 LINE TV 將會如何發展？本研究在文獻探討中探討了 OTT TV 選擇自製影視的原因，並以資源基礎論及策略聯盟探討此合併案，進而說明了 LINE TV 合併案的背景。本研究的研究問題整理如下：

- 一、業者方面：CHOCO TV 與 LINE TV 合併後，有哪些資源上的轉換，進而改變其發展策略？是否影響到該平台在自製影劇的策略？
- 二、閱聽人方面：合併後的【HIStory】系列有什麼改變嗎？BL 劇的意義為何？【HIStory】系列還有什麼可以改進的部分？
- 三、比較一、二部分，也就是業者的自製影視發展策略及閱聽人的感受、期待是否有落差？原因為何？CHOCO TV 和 LINE TV 合併案的優勢與限制？

據此，本研究的研究架構繪製如下圖 2：

圖 2 本研究架構圖



透過了解 LINE TV 合併案的原因及目前的發展策略，以及閱聽人的觀影感受和對平台的看法，探討此合併案帶給業者及閱聽人的影響。

第二節 研究方法

本研究屬於個案研究法，欲探討 LINE TV 在與 CHOCO TV 合併後資源的改變及未來自製影視發展策略，並了解該平台極有特色的 BL 劇之閱聽人收視感受及期望。個案研究屬描述性的研究，是在可能的情況下獲得最多的資料以研究某個事件，針對該事件進行詳細的討論，因此觀察、訪談、調查、文獻等都是個案研究法中常使用的方法（李天任、藍莘譯）。

本研究在第二章文獻探討中已針對過去資源基礎的相關研究，聚焦媒體產業相關理論，整理過去相關文獻及近年來的 OTT TV 產業報導。由於 OTT TV 屬新媒體，本研究欲探討 LINE TV 合併後資源及策略的改變，需探究組織內部資源、相關管理決策等面向的情況，因此在研究方法上先藉由文獻及次級資料了解產業狀況，再透過半結構式訪談了解個案之核心資源及策略。

一、次級研究法

本研究透過次級資料蒐集與訪談來解析 LINE TV 的發展現況，並以資源基礎論的理論基礎整理出訪談問題，藉由訪談找出 LINE TV 競爭能力、發展問題與挑戰。次級資料是以過去的研究資料為基礎，來源包括了政府部門報告、工商業界的研究、文件紀錄、企業組織資料及書籍、期刊等。為了瞭解 LINE TV 的發展現況和產業狀態，本研究將以下述的相關資料做為研究分析的基礎，對研究對象有基本的了解：

（一）報業相關期刊文章、報章雜誌：包括「數位時代」、「鏡周刊」、「動腦雜誌」、「INSIDE」…等產業報導，凡有關 OTT TV 產業動態或各自對此合併案相關的看法，掌握 LINE TV 在 OTT TV 產業發展的動態。

（二）國內外碩博士論文：國內關於 OTT TV、影音平台等相關產業策略發展研究的相關論文。

次級資料分析法的優點是比一手資料調查便宜且快速、並可看出事件在時間序列上的長期發展；缺點是資料不夠詳實，可能效度不夠反映事實（徐子

媛，2016)。因此，本研究除了次級資料分析之外，輔以 LINE TV 業者及閱聽人的深度訪談，希望能盡可能的補充次級資料無法回答的問題。

二、深度訪談

由於本研究會問及閱聽人私人感受及業者在策略上的規劃，受訪者可能會有所顧忌或是不願回答，因此本研究的訪談將採取「半結構訪談法」進行，可根據受訪者願意回答的範圍進行臨場的調整，不僅可以獲得豐富且詳細的資料，還可藉由受訪者的回答延伸問題，擴大了解受訪者的想法。

(一) LINE TV 業者

本研究為 CHOCO TV 及 LINE TV 合併案的個案探討，研究者認為 CHOCO TV 藉由 BL 劇創造市場區別，進而受到 LINE TV 的青睞並投資，是個成功的自製戲劇策略。在兩者合併後，有了更多的影視資源及宣傳管道，後續的自製戲劇及發展策略為何？這些問題訪問 LINE TV 的內部人員最能了解合併案背後的因素及考量，因此與 LINE TV 前執行長劉于遜（已於 2020 年三月底卸任 LINE TV 執行長）及行銷部門不具名人士進行訪談。

針對 LINE TV 內部人員的訪談大綱如下表 3：

表 3 LINE TV 內部人員訪談大綱

層面	問項
資源基礎論	合併前的 CHOCO TV 及 LINE TV 是否分別遇到了經營上的問題？合併後有解決這些問題嗎？
	合併後的 LINE TV 創造了什麼價值、資源或是優勢是其他平台較沒有的？合併後，除了有形資源的結合，有什麼無形的資源產生？
	您認為合併之後 LINE TV 的核心資源是什麼？
	呈上，貴公司依據這些資源及優勢訂定了哪些策略？與其他平台相比的優勢？
	LINE TV 現在是由巧克科技團隊經營，在商業／獲利模式方面有什麼不同嗎？
綜上討論，這些資源及商業模式的改變是否對貴平台未來的製片方向產生影響？	

內容／平台經營策略	LINE TV 是否因為看中 CHOCO TV 成功的 BL 自製經驗而與貴平台合併？
	CHOCO TV 合併前有想進軍東南亞，現在這邊的規劃是？
	與 LINE TV 母公司 LINE 的其他部門是否會進行跨部門的合作（如 LINE、LINE PAY、LINE MUSIC）？如何進行？對應前面所問的，這是否開拓了 LINE TV 的商業獲利模式？
	自製的 BL 劇【HIStory】系列成功以小眾題材引起矚目，在 CHOCO TV 與 LINE TV 合併、擁有更多的資金及影視資源後，在自製戲劇策略上是否會有所改變？
	在見面會上提到 H4 將會休息一陣，但 H 系列現在有了更多資源，為什麼不趁勝追擊呢？是否與 LINE TV 合併後自製戲劇的空間反而變小了？另外想請問【跨界】進度？
	H3 引起的爭議（BE），您的想法是什麼呢？為何會做這樣的嘗試呢？這對後續 H 系列是否會有影響？
	整體影視發展的策略為何（購片策略、自製戲劇策略等）？未來 LINE TV 打算如何經營內容？自製戲劇和購片的比例會怎麼分配？
內容／平台行銷策略	BL 這塊市場可以如何經營下去？目前已舉辦多場粉絲見面會，包括中國地區，之後會以自製劇培養藝人、進而帶動粉絲經濟嗎？
	呈上題，LINE TV 合併後規劃了藝人經紀部，未來除了以戲劇包裝藝人之外還有什麼規劃？
	您認為 OTT TV 平台除了購片／自製影劇，還可以往哪些服務面向發展，產生市場區隔？
市場／整體發展方面	您認為 OTT TV 未來的發展趨勢為何？貴平台將如何因應？
	您認為台灣 OTT TV 現在的困境是什麼？需要什麼資源？政府可以如何協助？
	就市場成績來看，截至目前為止，您認為此合併案是成功的嗎？

資料來源：本研究

（二）BL 劇【HIStory】系列閱聽人

Carroll&Davis（1993）主張，節目策略即市場行銷，也就是「產製一體」的概念，節目製播應遵守「市場導向」的原則，而「市場導向」的核心概念便是了解受眾的需求和慾望，依此製作符合受眾需求的內容。在這個前提之下，我們不可忽略受眾研究的重要性，透過市場區隔（Marketing segmentation）、產品區分（Product differentiation）等概念，區隔出目標受眾（Target audience）、核心受眾（Core audience）等，進而導出節目產製的概念已及塑造內容差異性及競爭力（黃暖雲，2006）。黃暖雲（2006）亦認為，電視戲劇節目的產製，從

上游的創意、中游的產製到下游的行銷，是具有整體性及不可分割性的，也因此電視台的定位對整個偶像劇的生產、行銷、播映策略具有相當大的影響，當節目具有強勢的品牌形象，便可能不斷地創造價值。同理用於 OTT TV 產業，平台本身的定位便會對其自製影視內容有決定性的影響，當樹立了成功的品牌形象，不僅可以提高競爭者進入市場的門檻，後續的價值創造亦相對容易。

由上可知，了解閱聽人需求及喜好對於影視內容乃至行銷、競爭都是非常重要的。此外，本研究雖然以資源基礎論做為分析依據，也會針對 LINE TV 業者進行訪問，但考量到業者可能因為市場競爭，不方便透漏太多策略規劃，因此加上了閱聽人的訪談，希望藉由閱聽人的角度，擴展對 LINE TV 自製影劇策略的了解。

在閱聽人的選擇方面，【HIStory】系列是 LINE TV 相當具有特色及知名度的自製劇，許多用戶為了 BL 戲劇內容而付費訂閱平台；以 Facebook 粉絲團人數來看，台灣「LINE TV」的粉絲數為 19.6 萬人，專門宣傳 BL 戲劇及活動的「HIStory Global_Official」則有 3.5 萬人（統計至 2020 年 7 月 17 日），雖無法判斷二粉絲團粉絲的組成及重疊狀況，但若排除盜版及非收看首播的族群（【HIStory】在首播結束後會將版權販售至其他平台），用戶要觀看【HIStory】就必須使用 LINE TV 平台，可以說 BL 劇閱聽人是 LINE TV 輪廓最為鮮明的一群使用者。因此，雖然不能代表全部 LINE TV 用戶的想法，但是 BL 劇閱聽人是 LINE TV 用戶中最具有代表性的一個閱聽族群，加上截至本研究進行前，LINE TV 除了【靈異街 11 號】，沒有其他非 BL 劇種的自製戲上映，所以在閱聽人的選擇上，本研究鎖定喜愛【HIStory】的 LINE TV 用戶。

為了與業者有更多的意見交流，本研究先針對喜愛【HIStory】系列的閱聽人進行訪問，再將閱聽人的意見整理後訪談 LINE TV 業者，提供業者在自製戲劇的參考，並根據閱聽人的建議進行交流。

本研究針對 BL 劇主要閱聽人的訪談大綱如下表 4：

表 4 BL 劇主要閱聽人訪談大綱

層面	問項
文本涉略	除了觀看BL劇外，您是否也會觀看其他BL文本？
	您收看過的真人 BL 劇有哪些？ HIStory 系列和您曾經接觸過的 BL 文本有什麼不同？
收看動機	為何會開始接觸BL？覺得BL吸引您的地方是？
	為何收看該戲劇？觀看BL劇追求的是？
	您是如何接觸到HIStory系列的？
收看感受	HIStory系列與您的期待是否相符合？如何解讀該戲劇？
收看感受	HIStory 系列是否滿足您收看的動機？和您看過的其他 BL 戲劇作品相比（國內外均可），您覺得 HIStory 系列的表現如何？
	HIStory 系列是否反映出您對愛情的嚮往／感情觀／產生共鳴嗎？
	您會覺得 HIStory 系列／BL 劇物化男同志嗎？覺得 BL 劇和現實男同志的差別在？
	您覺得從 H1 到 H3，巧克科技在 BL 劇的製作上有什麼改變或進步嗎？若有，是什麼部分？若無，您覺得可以如何改變？
	H3【那一天】的結尾有些爭議，您對這方面的看法為何？會影響您之後繼續收看該系列的意願嗎？
	整體來說，你／妳認為 LINE TV 的 BL 劇可以改善／發展的部分為？期待 LINE TV 如何發展 BL 劇？如果不繼續拍的話？
平台合併	您是否知道 CHOCO TV 與 LINE TV 合併的事情？覺得二平台合併後在自製戲劇、宣傳、活動、LINE 周邊等方面有什麼改變嗎？
	您是該粉絲團的頭號粉絲，有無參加過實體活動呢？有什麼感受？
觀後感	您覺得BL劇對您在接受不同性傾向的想法有沒有改變？HIStory系列是否影響你／妳原先的價值觀？或有什麼影響、心得、體悟？
	對於 OTT TV 上甚至主流媒體上越來越多 BL 橋段，你／妳的看法是？
	您期待 OTT TV 平台可以提供怎樣的服務？有什麼給 LINE TV 的建議嗎？

資料來源：本研究

第四章 研究發現

本研究希望能了解 LINE TV 在與 CHOCO TV 合併後在資源、自製影視策略的改變，及主要閱聽人對平台內容策略改變的想法。也因為考量到業者可能礙於市場機密，對於資源及策略的回答會較為保守，因此透過對主要閱聽人的訪問，從受眾的角度了解更多關於 LINE TV 在合併前後的改變。

本研究先針對【HIStory】系列粉絲進行訪談，受訪者分別來自臉書粉絲團「HIStory_Global Official」的頭號粉絲（A）、研究者自身交友圈（B）以及 PTT 台劇版曾參與過【HIStory】系列相關討論的網友（C、D、溫悟淨、F）。受訪條件為觀看過【HIStory】三系列，訪問內容包含戲劇內容、感受、收看動機、未來發展等面向。受訪者基本資料如下表 5：

表 5 受訪者基本資料

化名	生理性別	性向	年齡	職業	訪問時間
A	男	異性戀	23	工程師	109.01.05
B	男	同性戀	29	研究員	109.01.19
C	女	異性戀	34	行政人員	109.02.04
D	女	異性戀	26	社工	109.02.05
溫悟淨	男	同性戀	35	公務人員	109.02.07
F	女	異性戀	47	文書處理	109.02.13

資料來源：本研究

受訪者「溫悟淨」是部落格「一腐成主顧」的經營者，專門分享國內外 BL 劇的動態及個人看法，故受訪者希望以部落格筆名做為化名。此外，研究者在進行訪問前不確定女性受訪者是否會介意「腐女」這個稱呼，但在訪談過程中發現她們不僅大方承認自己就是個「腐女」，也不認為「腐女」是個負面的詞彙，故以下對於女性受訪者的總稱便以「腐女」稱之。

在彙整【HIStory】閱聽人感受及意見後，研究者訪問了 LINE TV 前執行長劉于遜及行銷部不具名同仁。劉于遜是巧克科技新媒體創辦人，在 2018 年 11 月 CHOCO TV 與 LINE TV 合併後擔任 LINE TV 執行長，於 2020 年 3 月底

卸任，接受本研究訪談時間為 2020 年 4 月 16 日；行銷部不具名同仁受訪時間則為 2020 年 5 月 1 日。訪談分為三大層面：「資源基礎論」、「內容／平台經營策略」、「市場／整體發展面向」，希望從合併前 CHOCO TV 和 LINE TV 的經營狀況切入，了解此合併案的契機及業者的考量，進而針對合併後的資源、業者在內容及平台經營策略的改變，以及在策略執行及平台發展時遇到的困境進行了解。

本章透過報章雜誌的產業報導、業者及閱聽人兩邊的訪談，了解合併後的 LINE TV 有哪些資源的轉換及改變，並依此做了哪些策略上的規畫及執行，再利用資源基礎論檢視 LINE TV 是否善用其競爭優勢資源並發展策略，並加入閱聽人對 LINE TV 內容策略改變的看法。

第一節 LINE TV 的競爭優勢資源

本研究在第二章文獻探討已對 CHOCO TV 和 LINE TV 合併之前的背景進行說明，二平台在 2018 年 11 月合併，LINE TV 成為台灣月活躍用戶最大的 OTT TV 業者，由巧克科技原班人馬營運 LINE TV。

一、LINE TV 集團資源整合

(一) LINE 集團資源與知名度

在文獻探討中已提到 CHOCO TV 藉由特殊的 BL 戲劇題材，成功創造市場差異，在整個蓬勃發展的 OTT TV 市場中異軍突起，奠定了一定的市場基礎。但 CHOCO TV 是一個新創團隊，對於新創團隊來說，最重要的便是能夠找到資金，在有了一定的片庫量及【HIStory】成功的自製戲劇經驗基礎後，CHOCO TV 在新一輪的資本規劃需要更多的投資金額，而這金額已非一般的投資規模可以滿足的了。也因此 CHOCO TV 將新的資本規劃資訊透漏到市場上後，許多投

資方都是希望能以過半、併購為前提來進行，因而促成了 CHOCO TV 與 LINE TV 的合併。劉于遜提到，團隊選擇了在所有的合約中長期競爭優勢較大的 LINE TV 的原因是：

「LINE 做為台灣最大的通訊軟體，如果我們成為 LINE TV 主要的經營者，那應該會有很多的 synergy 綜效可以...相比我們是一個 stand alone，做為 CHOCO TV 而言，會有更多的發展機會可以控制，除了錢以外。」

簡而言之，LINE TV 較其他欲投資者多了一個「社群」的優勢。此外，LINE TV 做為 LINE 旗下的子集團之一，集團的資源可以讓 LINE TV 有更多的發展的可能，例如與 LINE Today（新聞露出、系列報導）、LINE Points（看劇送 LINE Points）、LINE Music、LINE 貼圖等集團部門合作，都讓 LINE TV 的宣傳面向更全面。也由於台灣 LINE 廣大的用戶數，LINE TV 可以更精準、有效率的觸及到目標受眾，大大降低了行銷成本，劉于遜提到：「因為 LINE 裡面有很多的廣告版位嘛，或者是 LINE 裡面有官方帳號，那個的確都是我們以前可能做為一個外部的、不可能使用的，因為要使用的話，它的行銷成本很高。」。

也因為 LINE 通訊軟體在台灣的高使用率，劉于遜認為「LINE TV 這個品牌就具有優勢」，自 2015 年在台推出 LINE TV 至合併之前，LINE 已教育市場「LINE 裡面有 LINE TV 這個服務」的觀念；而原本「小卻有特色」的 CHOCO TV，雖有死忠的【HIStory】系列粉絲，但在整體 OTT TV 市場上的知名度較低，甚至會被誤認為盜版平台，行銷部同仁便指出：「以前人家看的就是 CHOCO TV，那看完就忘記了，因為可能以為它...因為有一陣子不是很多盜版

平台嗎？你也搞不清楚那是 LOVE TV 什麼什麼...」。因此在品牌的能見度、知名度方面，合併後都更加鮮明。

也因為 LINE 在台灣的使用者眾多且服務多元，不同於國外 OTT TV 平台多專注在影視內容的經營，LINE TV 在面對國際 OTT TV 大品牌如 Netflix、愛奇藝的競爭時，可以透過其他的服務來提升用戶黏著度，並透過有熱度的戲劇帶動粉絲活動。簡言之，LINE TV 母集團 LINE 在台灣的高使用率就是競爭對手無法模仿的極大優勢。

（二）影視內容與資金

從合併前 LINE TV 的角度來看，合併前的 LINE TV 僅有一部自製影劇作品，是否是看中 CHOCO TV 成功的【HIStory】自製影劇經驗而與之合併？劉于遜表示，合併之前的 CHOCO TV 和 LINE TV 都是獨立的主體，若不合併其實也都能繼續營運，合併的原因是包括財務、團隊、營運規模、未來發展性等等的綜合評估決定，並非只有自製劇經驗的考量。本研究訪問到的行銷部同仁並未參與到合併的決策，但他認為就表面上兩邊的條件看來，確實 LINE TV 原先自製影劇的能力較差，但當 OTT TV 市場越來越大、競爭越來越激烈時，就需要更多具差異化的片庫來競爭，這可能也是 LINE TV 投資 CHOCO TV 的原因。

劉于遜認為，原本的 CHOCO TV 是個「比較小，但很有個性」的平台，瞄準的是一群不看電視的年輕人，市場相當明確。但從另一方面來看，這也代表 CHOCO TV 要提供不同於電視平台的影視內容，且所能觸及到的閱聽眾有限。對照第二章文獻探討中對 CHOCO TV 及 LINE TV 的分析，研究者認為，原 CHOCO TV 的會員人數或許已達瓶頸，需要社群的傳散力來觸及更多的閱聽人，在影視內容上也需要更多的跨國資源、資金投入來創造新的利基，擴展收視群；而 LINE TV 雖有跨國集團的資源及 LINE 的廣大用戶，但面臨內容版權

費日益增加，購買不到具有競爭力的片庫，且沒有成功的自製劇經驗及大數據技術分析用戶喜好，逐漸失去市場獨特性。因此雖然兩方營運上沒有重大或是迫切的危機，但以長遠發展來看，兩平台各自有經營上的資源優勢及困境，這或許就是此合併案的契機。

因此，影視內容便是二平台合併後 LINE TV 布局的重點。劉于遜曾在合併時的新聞訪問中表示，二平台合併後會有更多獨家大戲的採購與授權；自製劇方面則預計每年推出 4-6 部的自製戲劇，以精緻化為目標，從過去每集製作費 100 萬至 150 萬提高到每集三百萬為基準；也因為過去與 Youtuber「白癡公主」合作的影片點擊率與口碑都不俗，LINE TV 將嘗試自製綜藝節目（鏡周刊，2019 年 1 月 21 日）。可見初併購時，有了 LINE TV 資金的挹注，劉于遜除了希望藉由獨家的版權採購來吸引用戶外，也因為過去 CHOCO TV 時期【HIStory】的成功經驗，在自製影視這塊是相當具有信心及野心的。

2019 年，LINE TV 在自製劇方面推出了【靈異街 11 號】及【HIStory】第三季—【圈套】、【那一天】，分別獲得文化部超高畫質電視節目製作補助 2,000 萬元，以及新媒體跨平台創意影音節目補助 1,490 萬元。【靈異街 11 號】平均每集預算超過三百萬，超過過去的製作費一倍以上。而第三季【HIStory】不僅製作規模、劇情長度都更加擴大，在戲劇宣傳上更是多管齊下，除了更多的網路廣告及官方粉絲專頁、Instagram 的宣傳，也結合 LINE 的周邊集團進行推廣，如 LINE TODAY、LINE 貼圖等。此外，【HIStory】也多次登上台灣娛樂新聞節目【完全娛樂】，觸及到更多且異質的閱聽觀眾。在線下活動方面，【圈套】在播畢後展開「圈套亞洲巡迴見面會」，地點包括台北、台中、成都、杭州、曼谷、首爾；【那一天】播畢後也在台北、成都、高雄、天津等地舉辦見面會。從上可見，CHOCO TV 與 LINE TV 合併之後能夠運用的資金確實提高許多，無論是在自製戲劇的製作規模、宣傳管道及實體活動中都明顯體現。LINE TV 也透過戲劇包裝演員，以見面會的形式，將戲劇推廣到亞洲其他地區，讓整

個【HIStory】系列的聲勢銳不可擋。

二、【HIStory】的利基及優勢

除了兩平台合併產生的優勢，研究者認為，BL 劇本身也是極具有優勢的劇種。本研究六位受訪者中有四位是 PTT 台劇版的網友，由於影劇作品具聲光效果且可以輕鬆閱視的特性，他們喜愛 BL 真人戲劇的程度大於其他 BL 文本，且會因為考量到製作成本而對 BL 劇各方面的包容度較高，如演員演技、劇本結構、故事情節等。不過即便閱聽人受訪者對【HIStory】系列都可說出許多需要改進的缺點，甚至有多位受訪者表示對【HIStory】第三季【那一天】的悲劇結尾感到相當失望，但對於未來【HIStory】系列的發展，他們仍抱持期待且表示「一定會看」。這讓研究者不禁納悶，BL 題材的魅力何在？為何腐男腐女如此死忠？包容度如此之高？

受訪者溫悟淨解釋到：「腐是一種需求，它必須要被滿足，它跟別的劇到底好不好根本就是獨立發展的。」。對非腐族群的人來說，BL 劇的劇情可能不合理、牽強，但或許就像受訪者溫悟淨經營的部落格名稱「一腐成主顧」一樣，一旦成為「腐男」、「腐女」，「腐」就成為了一種「癮頭」，BL 劇對他們來說不僅僅是娛樂產品、興趣而已，而是一種「需求」。研究者在訪談後，認為 BL 劇對閱聽人是有其意義所在的，這也是 BL 閱聽人對此種文類如此死忠的原因。

（一）BL 劇對閱聽人的意義

過去有許多文獻批評 BL 作品，包括不符合男同志現況、缺乏自我懷疑與掙扎的描寫、旁人普遍接受同性戀愛、世界觀太過平等夢幻、通常是浪漫、美好的結局等問題（張庭芳，2018）。蔡欣芸（2019）認為，BL 作品的缺點跟著時代在轉變，逐漸為閱聽眾帶來正面影響。這些影響或許也因為越來越多的 BL 作品出現而越來越明顯，不管是 OTT TV 平台選擇以 BL 劇做為自製戲劇的劇

種，或是主流媒體越來越多同志群體身影的出現，本研究的受訪者都持正面態度，認為除了可以滿足腐男腐女的對戀愛的期待，也因為 BL 劇以一種較輕鬆、大眾化的方式呈現，不同於同志劇的沉重氛圍及孤獨感，BL 劇反而可能有助於社會大眾願意瞭解同志：

「至少能夠讓人家初步了解它，不要把它複雜化、妖魔化。」(A)

「當一個群體能不能得到公平的對待的時候，往往就是看媒介再現是怎麼樣的，有時候是媒介有一個刻板印象的再現，可是對於男同志女同志這樣的群體來說，它連給你再現的機會都沒有，何提我們去做怎麼樣的改變？所以我覺得再現是第一步，就是無論是好是壞，它一定要出現在媒介裡面。你必須要先出現，我們才有討論的餘地，它必須作為一個基礎。因為男同志的作品太...不僅僅說太沉重，而且太過於嚴肅了，因為我們一提到男同志，立刻就會拉近好多男同志的歷史來，無論是美國的那個石牆風暴，還是台灣的新公園的歷史，它總是有這些歷史的東西，而且它往往跟政治相關，所以它在上的時候往往就會更加艱難，而 BL 是以一個非常輕鬆的方式，我覺得它是一個非常好的途徑去改變人的觀點，而它可能是做為一個前線部隊，所以它要先出現，之後我們才有可能把真正跟同志有關的東西拉進來做討論，我覺得這是個非常好的方式。」(B)

「我覺得對整體社會大眾對於同性感情的接受度應該會有一定程度的幫助，因為其實會去看這些劇的人通常都是...我覺得都是三四十歲以下的人，然後這個年紀的人其實思想相對來說會是比较開放的，就我會覺得越來越多人公開、然後越來越能公開談論，就會覺得它沒什麼好奇怪，它就是很自然的事情。」(C)

「BL 還是讓他們（男同志）有一些想像的、很美好的部分是可以去完成的，很多同志作品都太苦悶了，第一它其實大多是 BE（Bad Ending）嘛，然後第二它其實會有一種孤獨感吧。我覺得同志作品都會特別映出孤獨感，就是最後好像只會剩一個人，就是孤獨的，然後沒有辦法是一直都是很幸福美滿的，就從個人到家庭然後到整個社區、社會，就是即使可能個人是幸福的，可是某個部分不會是幸福的，我覺得那種感覺很強烈。」(D)

「我還是蠻肯定腐劇的價值，因為我覺得這個媒介在把同志族群的愛恨情仇推播出去，有一定的貢獻。他（閱聽人）看到男男之間的愛恨情仇，他才有機會去思考到底跟男女之間有什麼不一樣。」(溫悟淨)

因此，不同於 1990 年代日本男同志對於 BL 作品物化男同志的憤怒（溝口彰子著，黃大旺譯，2016: 108），現今的男同志反而認為，就算 BL 劇並不符

合男同志的現況，還是樂見這類的作品多出現在主流媒體，讓大家更可以意識到「同志」群體的存在。

此外，BL 劇也有助於男同志對自我的認同。在受訪者介紹部分有提到，溫悟淨是腐劇部落格「一腐成主顧」的經營者，身為男同志，他認為社會對同志身分的污名化，讓他從小不知道如何和別人討論感情，想法也變得負面，「從小到大所有的感情沒有跟任何人透漏，而且沒有任何祝福喔，甚至你連談的資格都沒有喔，這麼長的時間，所以就是在這樣子的狀態之下，有了這個劇讓你可以在網路上...不管是透過介面的方式，或是讀者朋友的方式，去互動，這是一種解放，是一種更認同自己啦，而不是被別人認同。」。且透過 BL 劇這個媒介，他在網路世界中發現很多男同志都需要抒發，進而理解到自己原先不敢坦蕩的討論感情的行為是一種「恐同」，這種「恐同」並非對自己男同志身分的不認同，而是「你那種不正常跟人家講什麼？人家不想聽」的自卑心理。在經營腐劇部落格的過程中，他發現到：

「我們不會講到說怎麼處理感情，但是你會透過這個虛擬的過程，你會交到朋友嘛，然後你也會有討論對象，不管是以明的方式討論或暗的方式討論，然後虛擬的空間是有安全感的，但你在一步一步 promote 你的意見出去的時候，會有人認識你，可是你可以確保認識你的人都是正面的，就覺得還不錯。」

受訪者溫悟淨的經歷也驗證了劉品志的研究。劉品志（2014）認為，BL 作品是從女性觀點出發，主要描寫女性的情慾，未必會處理到男性的情慾，但是

BL 作品依然可以讓男同志摸索、建立自己的身分認同，並且作為男同志建構自我認同需要的資源。而對腐女來說，BL 劇除了是娛樂產品，也能讓她們對生活中遇到的同志有更多的理解，如受訪者 D 會藉由 BL 劇來了解身邊的男同志友人，劇中涉及的議題如霸凌、出櫃，都幫助她更了解同志處境，進而與朋友討論相關議題，應用在自己社工的工作情境中。

回到 BL 文本本身，受訪者 B 認為：「看男男的故事並不是說換一個性別就不無聊了，而是說它換了一個性別之後可以造成非常非常大的戲劇性，可以把這個劇往下推，我覺得這是讓它變得有趣的地方，即使它有些地方邏輯不合理、情節不合理，還是會覺得僅僅換了一個性別就有那麼大的戲劇張力，其實這也是很值得反思的，為什麼換了一個性別就可以造成這麼大的戲劇張力？可見我們的社會對性別還是有太多的刻板印象。」。當然，從文本的深度及意義來看的話，BL 劇是稍顯淺薄的，但或許就像受訪者 B 說的：「台灣現在幾部好的作品，像【我們與惡的距離】、【噬罪者】等等，這些作品都很沉重啊，人不可能只喜歡一類作品，也不可能只喜歡非現實的作品，BL 作品它已經有自己的市場在。」。

在本研究第二章「BL 成為 OTT TV 的熱門自製題材」的討論中，我們已知 BL 真人戲劇在亞洲的發展已行之有年，但直到陸劇【上癮】爆紅，亞洲影劇市場對 BL 劇的需求才浮上檯面，因此 CHOCO TV 選擇 BL 做為自製戲劇題材並獲得成功其實是有跡可循的。從本研究多位受訪者的親身經歷也說明了閱聽人在享受 BL 劇帶來的娛樂之外，也是很有意識地觀看作品的，除了思考自身的性別認同、性傾向，他們也更願意去了解不同性傾向族群的處境；讓這個社會有更多關於性別議題的討論及認知，或許就是 BL 劇的意義所在。

從文獻探討到閱聽人的訪談，研究者認為，BL 是因為女性在性別關係中的弱勢及不平等而誕生，發展至今，BL 除了帶來視聽娛樂的滿足，也帶來許多關

於自我認同、性別議題、社會現象的討論。以此一觀點來看【HIStory】系列，業者一開始嘗試 BL 題材或許是商業考量，但【HIStory】系列確實帶來了許多文本以外的意義，在本研究的閱聽人訪問中，BL 的出現及發展對於閱聽人幾乎都是正面的意義，但其中隱藏的性別不平等、性別刻板印象，以及社會對於同志的歧視、排斥，或許才是 BL 文本發展中，我們應該反思、進而改善的面向。

（二）造星效果

【HIStory】系列以 BL 為主軸發展，目前已推出三季、共七個單元劇，不僅具備其他文類難以取代的優勢，也與其他 OTT TV 平台推出的 BL 劇創造出差異。本研究有多位受訪者提到對【HIStory】系列的選角是相當驚艷的，無論是在演員外型或是演技方面，觀看【HIStory】成為他們認識新演員的方式之一。此外，【HIStory】系列在 BL 圈已具有相當的知名度，加上實體見面會的舉辦，演員的知名度水漲船高，與其他平台推出的 BL 劇相比，【HIStory】系列的演員在演出後的知名度提高許多。LINE TV 透過戲劇包裝演員，加上見面會的舉辦，將戲劇熱度延伸至海外，LINE TV 在「造星」方面是相當成功的。

從 BL 劇對閱聽人的意義到造星效果，可看出 LINE TV 確實透過 BL 這個特殊的利基點，成功引發了話題性及討論度，進而打造【HIStory】的成功口碑，對閱聽人及業者都發揮了其影響力（閱聽人的反思及業者的商業利益），也成為目前 LINE TV 擁有的資源之一。

三、從「VRIO 架構」看 LINE TV 的資源競爭優勢

在前兩部分的討論已初步利用次級資料及業者、閱聽人的訪談整理出 LINE TV 目前所擁有的資源，這一部分將利用 Barney 提出的「VRIO 架構」檢視這些資源是否具有競爭優勢。Barney (1991) 指出，資源包含了所有「資產、能

力、組織流程、公司屬性、知識等有形與無形的資源」，綜合前一部分對 LINE TV 合併後資源的整理，以「VRIO 架構」分析如下：

（一）價值（Value）

簡單來說，只要資源能夠為組織帶來價值，就是競爭優勢。LINE TV 原先採 AVOD 經營，但在 2016 年徐子媛的研究中便已提到 LINE TV 有「拉不到廣告」的問題，在與 CHOCO TV 合併後，LINE TV 不但充實了原有的片庫，也因為兩平台合併後，是由巧克科技團隊營運 LINE TV，原 CHOCO TV 的營運及管理都直接納入 LINE 之下，在技術、片庫、人力上直接銜接，平台可以全力專注在影視內容發展上。因此，面對市場版權購買、競爭的問題，巧克科技有【HIStory】系列成功的自製劇經驗及死忠粉絲，面對國際大品牌如 Netflix 重金買斷片源的資金戰，LINE TV 可以靠自製劇避開正面衝突，進而創造更多周邊效益。此外，合併後 LINE TV 的商業模式改為「付費訂閱制」，並與台數科合作上架有線電視平台，加上【HIStory】粉絲見面會活動等周邊收益，平台收入更多元。

再者，合併後可運用的資金也變多了，這明顯反映在第三季【HIStory】的宣傳上。不像一、二季【HIStory】多是靠著網路上相關的 BL 社團或粉絲專頁的「同好相傳」，第三季【HIStory】除了大量的網路廣告外，還有更多電視節目的露出，受訪者 B 便提到：「我覺得【圈套】真的加大超多的欸，妳看【完全娛樂】從第三季就開始就很認真在幫他們宣傳，見面會也辦到海外，幕後花絮也變很多，還有映後直播。」。當然，這也可能是【HIStory】一、二季已闖出名號，加上 BL 劇禁忌的特性，具有報導價值，才成為娛樂新聞報導的題材。整體來說，因為【HIStory】在 CHOCO TV 時期所創造的口碑，讓主流媒體注意到 BL 劇是具有新聞性的，加上合併之後 LINE 集團的資源和資金，平台有能力將戲劇推動到電視平台上，兩者相輔相成。無論電視觀眾是否會因此收

看【HIStory】，都不能否認 BL 劇已進入大眾視野，進而讓社會大眾有了解 BL 甚至同志的可能。而宣傳的效益會直接反應在點擊率甚至訂閱率上，死忠的粉絲還會願意花錢參加見面會、購買周邊商品，為 LINE TV 帶來收入上的價值。

（二）稀少性（Rare）

與競爭對手相比，資源須可以提供獨特的戰略來為公司提供競爭優勢，才算具有「稀少性」。劉于遜在選擇與 LINE TV 合併時，看中的便是 LINE 在台灣的高市佔率，LINE 目前在台用戶超過 2,100 萬，短時間內很難被別的通訊軟體所取代，這使得 LINE TV 在制定、執行策略時，「社群」就成為他們極為重要的資源。無論是用戶之間的分享，或是 LINE 旗下組織如 LINE TODAY 新聞、「看劇送 LINE POINTS」的相互搭配，只要有使用 LINE 的台灣用戶，很難不接收到這環環相扣的 LINE「生活圈」訊息。這也是其他 OTT TV 平台，無論是「利基型」、「加值型」、「新興內容整合型」業者（參閱表 2），或是國際品牌 Netflix、愛奇藝、OTT TV 界極為關注的 Disney+ 與 HBO Max 想打進台灣市場，目前都不具有的資源。

此外，除了 LINE TV，台灣的其他 OTT TV 平台如酷瞧、KKTV、GagaOOLala 都有推出自製的 BL 劇，但國際知名度及討論度都不若【HIStory】系列，加上 LINE TV 舉辦過多場粉絲見面會，結合線下實體活動，相較於其他 BL 劇多了「造星」的效果。也因為【HIStory】系列已發展至第三季，「已經是台灣 BL 劇的代名詞」（受訪者 D），具有國際知名度及口碑，亦是 LINE TV 擁有的競爭優勢之一。

（三）不易模仿性（Imperfect imitability）

「不易模仿性」指的是競爭對手不易模仿或複製的資源。在對業者的訪問中，業者認為 LINE 在台灣普及率高，在短時間內很難被其他的通訊軟體所

取代之外，LINE 透過旗下集團的相互搭配，打造用戶全方面生活圈的服務，亦是競爭對手難以模仿的優勢。此外，LINE TV 是個較廣為人知的品牌，有知名度才有被點擊觀看的可能，亦是 OTT TV 平台發展最重要的第一步。

此外，LINE TV 母公司雖是韓國 NAVER，但是由台灣本土的巧克科技所經營，既有國際集團的資源及資金，影視內容又能與台灣接地氣；研究者在訪問 LINE TV 行銷部同仁時討論到 Netflix 推出的自製台劇（【罪夢者】、【極道千金】，統計至訪問日期）都是選擇黑道做為題材，且台詞多用台語，可能是對台灣的刻板印象，行銷部同仁認為，並非台語就代表黑道、黑道就代表台灣，「我們也可以很浪漫的台語」、「台灣是很多種聲音的，有新住民，還有很多原住民」，而這是國際 OTT TV 品牌想做台灣本土內容較難快速理解的。因此，LINE TV 對國際 OTT TV 品牌劇有「本土化」的優勢，對台灣本土 OTT TV 品牌又有「國際化」的優勢，是其他平台難以模仿的。

（四）組織鑲嵌（Organizational embeddedness）

如前所述，LINE 旗下有許多的服務，LINE TV 的推動可以跟其他子公司相互合作，「比如說我們有時候會跟 music，我們戲正在推的時候，他們有什麼音樂我們可以合起來一起做一些 event，或公司有規定，比如說在看要走什麼樣的一個風格的時候，我們也會配合推出類似這種風格，比如說運動風或是什麼什麼風，就可以配合集團的政策，那也很多東西可以靈活運用，讓你整個生活圈都被 LINE 包圍了！」（LINE TV 行銷部同仁），此外，LINE TODAY 的影劇版、LINE 貼圖等，都是 LINE TV 推動戲劇時常會搭配宣傳的管道。換言之，與其他國內外的 OTT TV 平台相比，其他平台大多只有串流影音服務，而 LINE 集團可透過旗下多個子集團互相搭配、合作，讓用戶的「生活圈」全部被 LINE 包圍，競爭者難以仿效。

此外，也因為 LINE 做為台灣最大通訊軟體的優勢，LINE TV 在宣傳上可

以更精準地觸及到目標受眾，劉于遜解釋到：「以前譬如說我想要打一群...我隨便講，打一群家庭主婦，那家庭主婦其實對我來講我可能在 Facebook 上面可以找得到一些、在 IG 上面找得到、在 Google 上面找得到一些，就很發散，或者資源比較少。那在裡面我可以很清楚的透過這個母集團知道說，喔 LINE 上面有這麼大的一群用戶，那我可以透過精準的溝通方式跟這群人溝通。」。簡單來說，LINE TV 能透過 LINE 廣大的用戶資料庫，比競爭對手更了解用戶的需求與喜好，精準的推播用戶感興趣的內容，進而提高用戶使用 LINE TV 的可能。

綜上所述，合併後的 LINE TV 擁有的優勢資源包括：片庫、資金、品牌知名度、BL 自製劇的成功經驗及口碑、LINE 在台灣的高市佔率、社群資源、LINE 旗下組織資源、對用戶的瞭解等，幾乎都與 LINE 母公司相關，可以說「社群」就是 LINE TV 目前最大的優勢。

第二節 LINE TV 的市場及內容競爭策略

上一小節已整理了 LINE TV 目前所擁有的資源，並用「VRIO 架構」整理出 LINE TV 的競爭優勢資源，在本節則針對 LINE TV 目前的市場及內容競爭策略進行分析。

一、商業模式及平台策略

在商業模式方面，LINE TV 原本採 AVOD 模式，在與 CHOCO TV 合併後，劉于遜將 CHOCO TV 時期便已推動的「付費會員制」引進 LINE TV，「獲利模式大致跟 CHOCO 時代...併購前是約當的，但是 scale 就長很大」，採取類似愛奇藝的「分層觀看」制度。為了吸引用戶付費成為 VIP 會員，LINE TV 推出了 VIP 會員「獨家內容、多屏觀看、粉絲活動、衍生周邊」等專屬好康（科技新報，2019 年 3 月 28 日）。此外，LINE TV 在 2019 年 11 月與台灣數位光訊（台數科）合作，上架至台數科的智慧電視盒「哈 TV+」，將服務擴張至有線

電視系統，也是 LINE TV 在亞洲地區首度與有線電視業者合作，台數科集團四個新聞台製作的地方新聞亦可同步在 LINE TV 觀看（工商時報，2019 年 7 月 26 日）。

LINE TV 透過母集團 LINE 的資源以及異業合作，在內容以外創造了與市場競爭對手不同的服務及選擇，也擴大了觸及閱聽人的可能。本研究閱聽人受訪者中，A 原先是 LINE TV 的會員，與其它原本就非常關注 BL 戲劇的受訪者不同，他並不是因為 BL 劇而訂閱平台，台灣 OTT TV 平台眾多，CHOCO TV 雖然在 BL 圈已聲名大噪，但對於不關心 BL 劇的觀眾而言，不一定會關注到 CHOCO TV，從受訪者 A 接觸到【HIStory】的原因來看，這樁合併案確實成功使【HIStory】推廣到更大眾的視野中，觸及到原本非腐圈的閱聽人。

在平台策略調整的部分，CHOCO TV 原為獨立營運的公司，與 LINE TV 合併後成為 LINE 旗下的子集團之一，因此在整體策略上需以 LINE 為主。例如 LINE 目前主打的是生活圈，旗下部門包括 LINE Today、LINE Music、LINE Taxi、LINE Bank、LINE 購物、LINE 旅遊等，都是 LINE 對用戶整個生活圈的布局，部門之間經常交互合作、靈活搭配，目的便是希望能夠滿足用戶生活上的各種需求。

而單就 LINE TV 平台本身營運的部分，劉于遜並不認為在執行上的策略上有太大的差異，主要還是集團帶來的綜效型優勢：

「在當時併購的時候，整個市場其實已經走到這整個競爭期的三分之一到一半，所以你說真的在策略上有多大差異化，我覺得機率不大，因為我們已經是市場選擇過了，所以我們反而是在一些譬如說內容的差異化的策略，或者是平台裡面

有跟 LINE 綁定的這些策略差異化。」

但兩平台自 2018 年 11 月合併至今，在策略的執行上仍有一些調整。LINE TV 在合併時成立了電影發行部及活動經紀部，並找來陳樂融擔任策略顧問，希望能擴大影視事業經營版圖（鏡周刊，2019 年 1 月 17 日）。劉于遜表示這兩個部門的設立及與陳樂融的合作是合併之前就已規劃的，「那時候其實是希望有一個 OTT 平台，往整個娛樂的核心去串聯。」；不過合併至今，行銷部同仁表示這兩個部門的工作都處於暫緩的狀態，電影發行部較多是版權的交涉，沒有電影拍攝的規劃；活動經紀部則適逢新冠肺炎疫情爆發，許多實體活動被迫取消，旗下藝人亦僅剩一位（紀欣伶），二部門的發展都需要重新規劃、調整。

對比劉于遜和行銷部同仁的說法，雖然劉于遜認為平台營運策略沒有太大差異，但其實仍有部分的策略在執行上是被暫緩的。如上述為了擴大影視版圖規劃的電影發行部及活動經紀部，或許是與 LINE 打造整體「生活圈」的策略較無直接相關，加上全球新冠肺炎的大流行，兩部門的發展都被限縮、停擺。可見當平台做為獨立營運的個體時，可以以「影視版圖擴大」做為 OTT TV 策略上的規劃，但成為大集團下的子集團後，這樣的規劃就需放在集團的整體目標之後。此外，CHOCO TV 在合併前的規劃是進軍東南亞，還成立了東南亞的臉書粉絲團「CHOCO TV-GLOBAL」，並在新加坡成立了「多國語言翻譯暨版權銷售中心」（數位時代，2018 年 4 月 23 日），但在此次訪問中劉于遜則回答「加入 LINE 之後就是把台灣經營好」，已暫停平台向東南亞發展的規劃。

二、內容策略的改變

(一) 組織部門的擴張

為了擴大 LINE TV 的影視內容及涉略範圍，LINE TV 在初合併時成立了電影發行部及活動經紀部，電影發行部會以策略聯盟的方式，利用平台對用戶觀影喜好的分析，在電影上片前找出目標族群進而導入電影院購票消費；活動經紀部除了舉辦粉絲見面會之外，也跨足藝人經紀範疇，當時旗下共有 7 位男藝人（鏡周刊，2019 年 1 月 17 日）。也因為過去 CHOCO TV 是靠著數據分析的能力來尋找具有市場熱度的影劇內容及自製題材，但若要深耕娛樂圈，就欠缺了判斷優質劇本、演員及導演的能力及人脈，因此 LINE TV 找來陳樂融擔任策略顧問，希望能擴大影視事業經營版圖。整體來說，LINE TV 除了以採購獨家大片及增加自製劇數量來進行內容的橫向擴張，也希望藉由藝人經紀、實體活動等線下活動的縱向發展，上下游的整合、發展影視市場（今周刊，2019 年 1 月 23 日）。

但這兩個部門的工作及與陳樂融的合作如前一段所述，目前都是處於暫緩、需重新規劃的階段，發展不如預期。

(二) 【HIStory】系列何去何從？

本研究觀察到本土 OTT TV 平台 CHOCO TV 以【HIStory】系列建立市場利基，進而被國際 OTT TV 品牌 LINE TV 投資、合併。研究者關心的是，BL 這種特殊卻非大眾化的戲劇題材，是否會因為合併之後、業者想要觸及更多的閱聽眾而被放棄？從文獻探討以及對 BL 劇閱聽人的訪問我們得知：雖然 BL 不代表真正的男同志處境，但它反映了男女羅曼史的僵化與性別不平等的問題，也帶給男同志在感情上的慰藉，成為他們與他人討論感情的一個重要媒介；而真人演出的 BL 戲劇，也可能因為演員魅力、故事情節及輕鬆地觀看方式，成

為人們「願意了解」同志處境的入門方式，具有它的社會意義及重要性。

LINE TV 在 2019 年推出了【HIStory】第三季－【圈套】、【那一天】，但是在【HIStory】第三季播畢之後，官方便無後續系列作品的消息。回到題材本質，即便如前一節所提到的：BL 有其社會意義，台灣社會近年來也因為同婚法案有了許多關於性別氣質、性傾向、同志處境、同性婚姻等議題的討論，但 BL 仍是相當具有爭議性的題材。這讓研究者不禁質疑，是否在合併之後，

【HIStory】系列在 LINE 集團「生活圈」的策略之下，發展受到了限制？換句話說，做為新創公司的 CHOCO TV 可以利用 BL 這種非典型、次文化的劇種來創造市場差異，但成為 LINE 集團下的 LINE TV 的營運者後，在自製劇題材的選擇上是否會趨於保守、選擇較大眾化的題材？

關於【HIStory】系列是否還會繼續發展的問題，劉于遜和行銷部同仁都表示一定會繼續進行，雖然市場上還尚未有消息，但內部一直都有相關的討論及計畫，希望在 BL 劇的題材上可以更成長、多元；也因為 LINE TV 已宣布會推出【越界】電影版【跨界】，LINE TV 勢必要繼續發展【HIStory】系列。行銷部同仁亦提到，BL 劇雖然是小眾題材，但是是含金量很高的劇種，除了可以讓演員快速累積知名度之外，平台的訂閱人數也會因此明顯成長，進而得到更多跨國合作的機會，是個平台和演員都受惠良多的劇種。也因為業者從大數據中發現有一群粉絲訂閱 LINE TV 就是為了 BL 劇內容，戲劇播畢便會退訂，因此平台仍會持續開發 BL 劇片庫。研究者觀察 LINE TV 臉書粉絲專頁的貼文，發現 BL 劇貼文的回應數（包括按讚數、留言數）明顯較其他戲劇來的高，例如今年五、六月發布的韓國 BL 劇【在你視線停留的地方】、泰國 BL 劇【只因我們天生一對】預告，都引起粉絲的廣大迴響，按讚、留言數都高出其他戲劇的貼文許多，可見確實有許多 LINE TV 的用戶是受 BL 劇內容所吸引。

但行銷部同仁也表示，BL 劇有其限制，「它在市場上也是有一點受限的，

它可能上不了電視，它只能在海外。」，這也是雖然 BL 劇含金量高，但 LINE TV 卻轉而開發自製其他劇種的原因，「你要更大市場你可能還是得拍普通的戲」。行銷部同仁承認，合併後平台在自製影劇的規劃上：「沒有像以前以 BL 為重」，而是想多方嘗試新的戲劇題材：

「每個都得再成長啊！那如果以後可以、我含量夠的話，我也可以一年三部（BL）啊，一年三部、兩部就給他拍下去，固定嘛，可是你還是得綜合性發展，就以前可能是專科，現在我已經變大學了，那你變大學之後你不太可能永遠說只在 BL 這件事情上面。」

關於 LINE TV 未來在購片／製片方面的策略，行銷部同仁表示有所調整，但細節不方便透漏。就官方已釋出的自製影劇新聞來看，今年 LINE TV 與酷斯本媒體聯合自製了【黑喵知情】，是以寵物溝通師為背景，探討人性與家庭關係（中時電子報，2020 年 4 月 26 日），另外還有由貝唐賀製作的推理劇【金愛演真探團】；不同於【HIStory】系列大多是啟用較無演出經驗的演員，【黑喵知情】及【金愛演真探團】有多位知名演員出演，可見 LINE TV 在自製影劇上確實有更多的資金可以運用，能夠請到較有演出經驗的演員，並藉由演員知名度來帶動戲劇討論度。也因為 LINE TV 今年已拍攝了【黑喵知情】及【金愛演真探團】，【HIStory】系列在時間的安排上就相對延後了，除了人力，行銷部同仁也提到資金是個問題：「我們還有很多要做的事情，錢是有變多，但是不見得說多到有多少」；且 OTT TV 的內容主要還是購片為主，因此並不能如閱聽人所期待的大量且快速地推出 BL 劇。

因此，雖然 LINE TV 的【HIStory】系列極具特色，但目前暫無明確的下一步規劃，LINE TV 的 BL 館改以外購其他國家的 BL 劇來維持。

（三）影劇內容的發展狀況

在 2019 年第三季【HIStory】聲勢浩大的播畢之後，LINE TV 對後續 BL 自製劇的態度轉趨保守。截至 2020 年 6 月，LINE TV 在官方網站上釋出的自製戲劇消息，包括以「寵物溝通師」為背景的【黑喵知情】及推理喜劇【金愛演真探團】，但由於這兩部自製劇截至本研究進行之前尚未開播，未能根據戲劇內容或市場反應進行觀察，不過整體來說，LINE TV 在自製影視上的策略已開始轉變，不再以【HIStory】為發展重心，轉而開發其他題材。

二平台自 2018 年 11 月合併，自製劇推出的速度及數量都不如業者合併時所計畫的「每年推出 4-6 部劇」，研究者質疑合併之後應有更多資金及資源可運用，為何自製劇推出的數量及速度反而減緩了？是否在 LINE 集團之下，製片的自由度受到限制？劉于遜表示是需要與股東有更多的溝通，在評估上花了較長時間：

「我覺得大部分時間沒有太多限制，但是我們對內容的判斷上有不同的想法，對，所以他不是說，『喔我告訴你不要幹嘛』，大部分時候是『我要了解你是怎麼判斷的』？那他們覺得應該怎麼判斷，所以說並不是說你不行。」

LINE TV 從【HIStory】系列以 BL 為主軸、【靈異街 11 號】選擇靈異題材，今年則選擇以寵物主題及推理劇做為自製劇主題，希望靠自製劇與市場創

造差異，但行銷部同仁認為，面對 Netflix 採資金戰，買斷獨家播映權的競爭方式還是很難與之抗衡：

「等於說讓你在用錢在 PK 的時候，就是看誰錢多，因為這個跟市場買賣有一點關係，因為我也可以買獨家啊，Netflix 都買獨家，而且它買獨家是從根源就開始買了，就你在拍的時候我就買了，所以你拍完了要給別人買我都不給你機會。」

也因為無法與國際 OTT TV 大平台用資金對決，劉于遜認為要採取本土化的策略創造市場差異，「台灣的業者如果單純以採購內容要能夠擊敗這些大平台，我覺得機率不大啦！所以一定還是要想辦法差異化，那差異化的元素就是越 local，就是不管你的內容的製作上面越 local，或者你的商業模式上越 local，或者是你的推廣模式上越 local，其實你的成功的機會在這裡。」，這也是 CHOCO TV 選擇與 LINE TV 合作的原因，因為「LINE 這個 messenger 就夠本土了」。因此，劉于遜在任內加強了台劇的購買，這個策略的成效也在流量表現上獲得驗證，2019 年 LINE TV 用戶喜愛的前十名戲劇，除了 LINE TV 獨家播映的陸劇【知否知否應是綠肥紅瘦】外，其餘九部皆為台劇（中時電子報，2019 年 12 月 12 日），可見使用 LINE TV 的用戶大多是為了觀看台劇而來。

整體來說，雖然業者不方便透漏內部策略，但就訪談內容及新聞報導來看，合併後的 LINE TV 大致是採取「購片本土化，自製多元化」的策略。

(四) 跨界合作

2020 年新冠肺炎疫情蔓延全球，行銷部同仁認為這反而為 OTT TV 帶來更多的可能：

「過往娛樂就是娛樂，藝術就是藝術，但是我覺得這個藩籬好像有點被打開了，在 OTT 裡面反而包容性比較大，所以才說他有更多種商業性的可能。」

因此，在 2020 年七月中 LINE 年會中，LINE TV 預告即將推出「藝文特區」，將近 20 家表演團體的戲劇表演上架至平台上；此外開設「語言學習館」，鎖定社會新鮮人、小資族和上班族語言進修的需求（中時電子報，2020 年 07 月 13 日）。從 LINE TV 下半年的布局來看，跨界合作、增加跨領域的影音內容，都是 LINE TV 積極發展的方向。

綜合本小節討論，初合併時的 LINE TV 在自製影視上是相當具有野心的，發展至今，LINE TV 較多是與 LINE 子集團合作的綜效，影視內容則採取「購片本土化、自製多元化」的策略，並與不同領域的產業進行影視上的合作，拓展服務內容，也符合業者「滿足用戶生活圈所需」的目標。

第三節 從資源基礎論及閱聽人反饋看 LINE TV 策略

從資源基礎論來看，製作方在制定策略時，須先了解組織本身的資源，這也是組織競爭優勢的來源。在本章第一節已以 Barney 的「VRIO 架構」檢視了 LINE TV 的優勢資源，上一節則根據現有的產業新聞及業者的訪問，推估 LINE TV 目前的影視內容策略為「購片本土化，自製多元化」，並跨界合作，推出不同領域的影音內容。本小節則用資源基礎論來檢視 LINE TV 的影視內容策略，並加入閱聽人的反饋來討論。

Chan Olmsted (2006) 曾運用資源基礎論提出媒體產業的策略分析架構，他認為影響媒體組織策略研擬及執行的因素包含外部環境（包含一般環境及媒體產業環境），以及公司內部的能力與資源。依這兩個因素來看 LINE TV 目前的影視內容策略，分析如下：

一、外部環境

外部環境包含了一般環境及媒體產業環境，一般環境包含經濟、科技、政治、社會等因素；媒體產業環境則包含了供應商、廣告商、閱聽人、競爭者、潛在新進者、替代者等因素 (Chan-Olmsted, 2006)。

如本研究第一章所提到的，全球 OTT TV 產業不僅蓬勃發展，在商業市場上也備受看好，傳統影視產業鏈從版權擁有者、創作者、內容聚合業者、網路業者、傳輸平台到裝置業者，均搶佔 OTT TV 這塊市場大餅。面對國際市場上越來越多且強大的競爭者，LINE TV 選擇以「本土化」的策略來因應。根據行銷部同仁表示，目前 LINE TV 幾乎囊括了市面上現有的台劇，但研究者質疑的是，台劇近幾年已難與外來戲劇抗衡，少有的幾部佳作多是公視出品，LINE TV 較難買到播映權，如【通靈少女】是與 HBO Asia 合製、【我們與惡的距離】由 Catchplay 拿到獨家播映權（及公視自家影音平台「公視+」），LINE TV

上雖然也有許多口碑不錯的作品，但少有像上述兩部這種具國際知名度及討論度的「大片」。LINE TV 希望朝本土化發展，但一來台劇難以與外來劇抗衡，再來 LINE TV 難以買到具話題性及國際知名度的台劇，用戶願意付費觀看台劇的意願有多少呢？

本研究在文獻探討中討論了 OTT TV 平台選擇自製／不自製的原因，要如何透過影視內容找到市場利基，是每個 OTT TV 平台經營者最大的課題。如上一小節所提到的，LINE TV 今年改變自製戲劇的主軸，已推出預告的【黑喵知情】及【金愛演真探團】，雖有較多知名演員的出演，但這類戲劇題材及明星陣容會讓閱聽人願意在第一時間付費觀賞嗎？以【HIStory】系列的經驗來看，LINE TV 在首播之後會將版權賣至其他平台，未付費的普通會員過一陣子也可免費觀看，喜愛 BL 劇的腐男腐女會為了在第一時間追首播而願意付費訂閱平台，寵物題材的【黑喵知情】及推理題材的【金愛演真探團】是否也有這種吸金能力？

曾監製三部 BL 劇（【紅色氣球】、【第一次】與【美男魚澡堂】）的 KKTV 內容長楊志光曾在報導中提到，BL 劇的付費轉換率高於外購的日、韓劇，認為類型劇有固定市場（鏡周刊，2020 年 4 月 11 日），本研究訪問到的行銷部同仁在舉辦實體見面會時也發現 BL 是含金量很高的一種劇種，粉絲不僅願意付費訂閱平台，也很願意花錢在粉絲見面會以及周邊商品上，這或許也是各家平台相繼投入製作 BL 劇的原因之一。如本研究多次提到的，BL 劇是相當特殊的一種題材，而【HIStory】系列之所以可以創造市場差異並獲得許多死忠粉絲，是因為不管在國際或是國內影視市場上都少有製作方製作 BL 題材，且亞洲多國對性別議題及影視題材不若台灣開放，LINE TV 才得以以此題材開拓市場。除了影視市場上較少競爭者之外，國外的 BL 劇作品礙於民風或是製作成本，多是以成本較低的「校園劇」做為題材，【HIStory】系列雖然成本也不高，但在題材上卻相對多元，如【圈套】以警匪做為角色設定，就讓國際的 BL 劇粉絲

相當驚豔（受訪者 F）。此外，【HIStory】也因為是本土製作的作品，具有語言及文化上的優勢，受訪者 B 認為 LINE TV 應該把握這些機會，加快 BL 劇的產出：

「我覺得現在不是做飢餓營銷的時候，因為現在就沒有什麼平台在跟你競爭啊，你現在就是要給出越多的作品，然後就是名留千古...然後你就是要讓大家記得你這個先行者，是這個的時候，你如果這個時候有一個其他的平台出來了，然後超過了你，你很快就被忘記。」

且雖然【HIStory】是台灣目前 BL 劇最為成功的系列，本研究的閱聽人受訪者都是喜歡【HIStory】的粉絲，但他們均認為【HIStory】有許多需要改進的部分，如感情鋪陳不夠完整、演員之間火花不夠、劇情牽強需靠「腦補」等。以【HIStory】目前最後一部作品【那一天】為例，【那一天】與前幾部【HIStory】系列作品很大的不同是以悲劇收尾，此一嘗試亦在網路上掀起譁然。無論是網路上的討論或是本研究的受訪者，大多數閱聽人對急轉直下的悲劇結尾相當不能接受，甚至因此退訂 LINE TV。受訪者 C 便憤怒在 PTT 發文表示：「滿心期待被餵糖吃，結果卻被塞了一嘴屎！」，可見其不滿程度。受訪者 B 則是認為【那一天】在感情處理上的手法相當粗糙，期待看到更多感情發酵的鋪陳：「我不介意悲劇結尾，但我介意整個感情的發展，就是他們能夠相愛的原由就讓我覺得非常的匪夷所思，然後關係的轉折也讓我覺得匪夷所思，就是整篇我都不理解？」，可見無論是在閱聽人的觀影期待或是劇情的鋪陳上，【HIStory】都沒有完全的滿足閱聽人。據此，研究者認為，【HIStory】之所以可以獲得粉絲的喜愛，是因為 BL 特殊的利基點，並非完全是因為 LINE TV 的

影劇自製能力，LINE TV 在自製能力還尚未成熟的情況下發展新題材，其實是有點冒險的。

LINE TV 行銷部同仁認為，OTT TV 適合嘗試一些小眾題材，但今年 LINE TV 推出的自製劇題材卻相對 BL 劇大眾化。目前全球 BL 影視作品並不多，BL 閱聽人不但具有跨國性，對 BL 影劇作品也相當死忠，甚至到「非腐不看」、「只要出一定看」的程度，因此，LINE TV 暫緩【HIStory】系列的製作，也需承擔流失 BL 觀眾的風險，此一作法亦未發揮本章第一節「VRIO 架構」中「稀少性」的競爭優勢（【HIStory】系列口碑）。

目前 LINE TV 由巧克科技團隊所營運，巧克科技曾打造出成功的【HIStory】系列，做為台灣本土的團隊，能否在 LINE 這個國際品牌中兼顧全球化與本土化、並讓 BL 這類次文化的題材得以繼續發展？研究者認同 LINE TV 多元開發戲劇題材的嘗試，但 LINE TV 是否能藉由國際 LINE 集團的資源，找出與 BL 劇黏著度、吸睛／金程度相似，並能像 BL 劇輕易跨出台灣市場的題材？本研究受訪者礙於市場機密，無法告知 LINE TV 是如何決定自製題材，但 LINE TV 是否能利用其最大的「社群」競爭優勢，找出具市場潛力的題材，讓人拭目以待。

二、公司內部的能力與資源

（一）自製戲劇的能力

在本研究閱聽人受訪者中，有幾位受訪者表示 LINE TV 與 CHOCO TV 合併後推出的【圈套】及【那一天】是第三季【HIStory】以來最不滿意的作品，研究者對此感到意外，認為 LINE TV 在這兩部作品中投入了較前兩季多出許多的資源及資金，就市場表現來看，應該是將【HIStory】系列推上了巔峰。對此受訪者 F 認為跟合併後經營者的思維有極大的關係：

「我覺得 H3 有一個很嚴重的問題，不知道這個跟合併有沒有關係，因為我覺得 H1、H2 純粹就是 BL，但是我不知道為什麼到 H3，他們突然腦筋一轉，覺得說我們不要拍 BL，我們要來拍正劇，拍男生女生都可以看的戲，我真的不懂！我有想過說會不會是合併之後才變成這樣？因為原本 H1、H2 都很純粹，所以我在想說很純粹是不是因為反正他們小公司，他們自己的資金，所以他們要怎麼做就怎麼做，不會受到影響，但是當你公司一大，錢一多，你資金來的時候他們那個手就會伸進來了，他們可能會覺得說「你們是不是應該顧及到其他觀眾或什麼之類的？我覺得他們絕對不是想要砸招牌才這樣做的，他們一定覺得說我這樣建議是讓你客群能夠更增加什麼什麼，自以為對這個區塊是好的，但其實他不知道 BL 的觀眾群要的不是這個，因為上面的大頭肯定就是不了解 BL。」

簡言之，以腐女的角度來看，合併後的【HIStory】急於擴張受眾族群，未考量到收看【HIStory】系列的觀眾仍為期待粉紅泡泡、Happy Ending 的腐女及注重感情鋪陳、敘事邏輯的男同志，本來非 BL 劇族群的人也不會因為戲劇涉及到的議題多元而關注到同志作品，在兩邊都不討好的情況下，第三季【HIStory】才無法獲得 BL 劇閱聽人的肯定。換言之，【HIStory】系列原先的鮮明特色似乎在合併之後反而減少了。

【HIStory】第三季【那一天】於 2019 年 12 月 18 日播畢，本研究訪談時間在 2020 年一、二月份，算是【HIStory】系列階段性的研究。雖然【HIStory】確實替業者帶來實質的訂閱用戶、點閱率及討論度，BL 劇閱聽人

也從此類文本獲得許多娛樂、自我認同，並將同志處境以一個比較輕鬆、可入門的方式引渡到大眾視野中，但 BL 並非是真正的同志處境，似乎也不該鼓勵業者大力發展 BL 劇，LINE TV 在【HIStory】有了一定口碑基礎後嘗試加入現實同志可能遇到的處境，如面臨出櫃、家庭的反對等現實元素，這是值得肯定的嘗試，但如何在「BL 劇」及「同志劇」間求取平衡，需要對目標受眾有更多的了解。

魏鈞（2015）觀察到，網路平台盛行使得「短小淺薄」的內容增加，但這不代表長一點、深刻一點的內容沒有市場需求，重要的是如何善用網路來進行更好的流通及行銷企劃，且網路觀眾的回饋即時、直接，是製作方了解觀眾反應很有用的方式，也降低過往收視率對電視節目的影響力。本研究業者受訪者大多提到 LINE 母集團資源帶來的宣傳效果，著重在如何讓戲劇觸及到目標受眾上，但回到 LINE TV 自製戲劇的表現，對 BL 閱聽人來說，【HIStory】系列還有許多不足之處，可以說【HIStory】的成功是因為 BL 題材的特殊性，而非 LINE TV 優異的自製能力。目前 LINE TV 也努力嘗試、開發不一樣的劇種及題材，研究者認為，LINE TV 應該善用 LINE 集團豐沛的社群資源，多多聆聽、了解閱聽人的需求及回饋，降低自製戲劇失敗的風險。

（二）公司資源

在公司的資源方面，LINE TV 業者受訪者認為 LINE 在台灣的普及率高，LINE TV 是個較廣為人知的品牌，加上 LINE 子集團多，宣傳管道多元，配合 LINE 旗下其他平台的活動，可以使更多人接觸到 LINE TV。簡單來說，LINE TV 擁有 LINE 在台灣社群上的優勢，不但擴大了 LINE TV 的知名度及觀看流量，也使市場上的競爭者難以仿效。

謝承斌（2020）針對 AT&T 與時代華納的併購案進行研究，他認為現今的併購案與過去不同，除了財務方面的考量外，越來越多的企業考量的是合併後

的策略走向，這也使得合併案綜效的評估及二組織後續的整合方式要隨之調整。黃雅惠（2017）研究 Google 併購 Nest 案亦發現，合併案的失敗可能是因為想開拓市場，忽略管理組織的重要性，但本研究的併購案是 CHOCO TV 成為 LINE 旗下集團 LINE TV 的經營團隊，整體公司的營運或管理納入 LINE 之下，較無組織管理的問題；但因為 LINE TV 在不同國家的經營團隊不同，沒有一個母公司統一洽談版權及發展策略，LINE TV 在不同國家的發展狀況、片庫內容都不同；加上 LINE 在其他國家不一定是主要的通訊軟體，在其他國家可能就不具有「社群」這個優勢，這可能也是 LINE TV 無法成為像 Netflix 這樣的國際 OTT TV 平台的原因；LINE TV 只是 LINE 旗下提供的眾多服務之一而已。

整體來說，LINE 希望藉由其「社群」優勢滿足用戶生活圈的一切所需，但在各種 APP 發展瞬息萬變的時代，用戶在選擇 APP 時考量的不一定是社群的連結性。回到 OTT TV 平台性質本身，相對於電視做為傳統家庭中客廳的主要角色，OTT TV 是較私人的媒介；以 BL 劇為例，BL 劇反映了腐男／腐女內心的幻想世界，但劇中多有裸露甚至性愛畫面，是具有禁忌性的題材，並非人人都可接受，但 OTT TV 保障了觀看者的私密性，這或許也是 BL 劇在 OTT TV 如此蓬勃發展的原因。也因為 OTT TV 私人化的特性與 LINE TV 最大的「社群」競爭優勢是矛盾的，LINE TV 在自製戲劇時反而不適合發展小眾題材。

LINE TV 與 CHOCO TV 合併至今，在台灣 OTT TV 市場上的擴張是顯而易見的，不僅擁有更充足的片庫，亦有集團資源及資金做更全面的宣傳，平台也開始與不同領域合作，打造更全方位的內容。巧克科技在做為新創團隊時發展自製獨特內容吸引小眾觀眾，與 LINE TV 結合後選擇較安全的自製題材、較低風險的購片方式來擴張片庫，以「資源基礎論」來看確實善用了其最大的「社群」資源優勢，但就特殊影視題材發展的角度來看就稍嫌可惜了。

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論與討論

CHOCO TV 與 LINE TV 於 2018 年 11 月合併，是台灣第一個與境外 OTT TV 平台合併的案例。本研究以「資源基礎論」做為分析依據，探討此合併案在資源的轉換及改變，加上主要閱聽人對合併案的看法，分析合併後的 LINE TV 在內容策略上是否善用其資源優勢。

台灣的影視市場並不大，本土 OTT TV 規模無法與國際品牌抗衡，因此須找出自身核心優勢、創造差異化以建立競爭優勢。本研究透過次級資料及對 LINE TV 業者的訪問，以 Barney (1991) 提出的「VRIO 架構」檢視 LINE TV 擁有的資源，整理出 LINE TV 的競爭優勢資源包括：資金、品牌知名度、BL 自製劇的成功經驗及口碑，此外，由於母公司 LINE 在台灣的高市佔率，社群資源、LINE 旗下週邊集團、LINE 對於用戶的瞭解等，都成為其他 OTT TV 業者難以仿效的競爭優勢，可替公司帶來長期且持續性的競爭優勢。

簡而言之，LINE TV 與 CHOCO TV 合併後最大的優勢就是「社群」。合併前的 LINE TV 無法善用並發揮這些優勢，一來是片庫不足及較少吸引用戶的內容，加上本來的 LINE TV 是由總公司營運的人在主導（劉于遜，本研究訪談），對台灣本土的影視情況可能較不了解。合併之後 LINE TV 由原 CHOCO TV 團隊來營運，除了更了解台灣的影視環境及市場、購片可以更精準之外，也因為 CHOCO TV 的母公司 Chocolabs 曾是全台最大的行動 APP 品牌發行商及新媒體平台商，對於新媒體的整合能力強，加上 CHOCO TV 製作的

【HIStory】BL 劇已闖出知名度，兩平台的合併確實補足了彼此的不足，也因此 LINE TV 躍升為台灣最大影音串流平台。

Turba (2001) 認為，企業品牌是重要的核心資源，對於新的商業機會能夠

帶來槓桿作用，且難以被競爭對手取代。現在的 LINE TV 號稱是全台最大的影音串流平台，靠著 LINE 在台灣的高普及率及【HIStory】BL 劇建立了鮮明的品牌形象，使得競爭對手難以與之競爭。也因為有了更多資源優勢及資金，LINE TV 在影視內容採取「購片本土化，製片多元化」的策略，以台劇為主，盡可能的補足平台上台劇的片庫。對此研究者感到疑慮的是，電視台為了掌握收視率，大多還是將首映權放在電視平台上，且台劇近幾年已難與外來戲劇抗衡，LINE TV 以台劇做為購片重心，是否足夠吸引閱聽人付費訂閱平台？此外，Netflix 及愛奇藝等國際 OTT TV 平台，近來也都積極發展台劇內容，LINE TV 要如何以台劇創造市場差異？

在自製影劇部分，雖有過去成功的【HIStory】BL 劇口碑，但 LINE TV 在 2020 年預計推出的自製劇【黑喵知情】、【金愛演真探團】都不是 BL 題材，根據 LINE TV 業者表示，【HIStory】系列仍會繼續發展，但不再是平台主力發展的重心，未來 LINE TV 在自製劇方面希望能多嘗試不同的題材。綜合 BL 閱聽人受訪者的訪問，研究者認為，BL 劇並非現實男同志的處境，雖然具有極高的吸金能力及粉絲忠誠度，但似乎也不是個值得鼓勵發展的劇種，不過 BL 劇確實以一個比較輕鬆、好入門的方式引渡到大眾視野中，讓這個社會可以有更多關於性別議題的討論及認知，是 BL 劇的貢獻所在；但從合併後推出的

【HIStory】第三季表現來看，LINE TV 在自製戲劇的能力上還有待加強，LINE TV 是否能找到和 BL 一樣具有跨國性、話題性、吸金度的劇種，也值得觀察。

除了購片、製片的策略改變外，LINE TV 也與藝文團體及線上學習平台進行跨界的合作，預計於 2020 年下半年推出藝文、語言學習的影音專區，擴張影視服務內容。

整體來說，研究者認同 LINE TV 在合併後多方面嘗試戲劇題材的策略，即便無法與國際影音平台的大成本製作抗衡，也提供了市場上不同的選擇。也期

待 LINE TV 能夠善用 LINE 母集團的資源優勢，多多了解目標受眾的收視期待及反饋，進而改善自製內容，而非只是擴大宣傳觸及範圍。若之後想繼續發展【HIStory】系列，則可以嘗試更多不同的劇情設定、或是加入關於性別議題的討論，在衝刺訂閱用戶的同時也能使閱聽人有所啟發。

綜上所述，本研究的研究發現如下：

- 一、LINE TV 與 CHOCO TV 合併後的優勢競爭資源包括：資金、品牌知名度、BL 自製劇的成功經驗及口碑、LINE 集團的社群資源。也因為母公司 LINE 在台灣的高市佔率，LINE TV 可以藉由與 LINE 子集團的合作，創造與競爭對手不同的服務。
- 二、【HIStory】系列雖然成功引發討論度，並具有跨國的 BL 劇口碑，但在製作、劇情架構上都還有許多進步的空間，LINE TV 可以善用 LINE 母集團的社群資源優勢，多多了解目標受眾的收視期待及反饋，進而改善自製影劇的內容及品質。
- 三、就目前 LINE TV 的影視內容表現可看出大致是採「購片本土化、製片多元化」的策略。此外，LINE TV 即將推出藝文專區及語言學習專區，擴大影視服務內容，整體服務符合 LINE 集團「生活圈」的策略。

第二節 研究限制與未來研究建議

本研究為個案研究，針對 CHOCO TV 與 LINE TV 合併後在影視內容策略的改變進行了解。過去的併購案多以市場股票表現做為是否成功的判斷依據，但由於 LINE 在台灣並無上市，此合併案自 2018 年合併至本研究開始約一年半多的時間，在影視市場上也尚未能看出明顯的策略及優勢，因此難以此合併案提出有根據的成功模式典範。

此外，本研究以「資源基礎論」做為分析理論架構，除了蒐集相關產業報導外，並訪問 LINE TV 業者，期勾勒出合併後資源及策略改變的因果關係，但 OTT TV 的發展尚未成熟，牽涉層面包括網際網路、影視內容等，資源項目評估不易。此外，本研究在研究過程中經歷了劉于遜前執行長的人事異動，加上在研究方法上，本研究針對業者的訪談涉及到部分商業機密及策略發展層面，業者不方便詳實透漏，或是回答得較為保守，也可能有「報喜不報憂」的狀況，如合併前二平台是否真的如劉于遜前執行長所說的沒有經營上的問題？這可能影響到研究分析之信度，也成為研究限制之所在。

在閱聽人的選擇方面，本研究選擇 LINE TV 用戶輪廓最為鮮明的【HIStory】BL 閱聽人，但這些閱聽人大多是因為喜好 BL 劇而訂閱該平台，並不能代表 LINE TV 的所有用戶，這也使得訪談內容較偏向 BL 閱聽人的喜好，是本研究限制之所在。

在未來研究建議方面，本研究選擇「資源基礎論」做為分析架構，此一理論是由組織內部檢視自身資源，進而建立競爭優勢，但較少針對其他業者之資源進行了解，未來研究可納入其他 OTT TV 平台之資源來進行討論。此外，OTT TV 是個新興且蓬勃發展的產業，有許多服務模式及內容，可以從使用者觀點、不同的付費模式、各平台的利基及特色來切入、分析。本研究探討的是

合併案對自製影視內容的影響，但就台灣目前 OTT TV 平台發展的狀況來看，似乎呈現各家都有獨播劇，卻沒有一個平台可以滿足全部閱聽人的情況；換句話說，台灣影視市場小，卻無法整合成一個大的平台與國際平台競爭，業者雖喊出「OTT 國家隊」的口號，卻仍是分頭競爭，導致正版影音版權四散在各個平台，盜版平台反而成為最大獲利者。在本研究中，兩位 LINE TV 業者受訪者都認為此合併案以市場表現、商業獲利等方面來看是成功的，閱聽人也認同 LINE TV 確實做出格局更大的自製劇，看來合併對業者及閱聽人都是好的結果。台灣其他家 OTT TV 平台能以怎樣的方式合作，創造市場及閱聽人的雙贏？這或許是目前台灣 OTT TV 業者以及之後研究可以著墨的部分。



參考文獻

中文文獻

Berton、Becky (2017 年 9 月 26 日)。〈電視已死，電視永生？花開燦爛的本土 OTT，離結果有多久？ | OTT 產業系列報導(一)〉。娛樂重擊。取自：

<http://punchline.asia/archives/46457>

LalaTai (2019 年 12 月 19 日)。〈台灣為同志影視內容打開寬敞大門！

GagaOOLala 盼成為 LGBTQ 版 Netflix〉。LalaTai。取自：

<https://reurl.cc/20gWdr>

LEZS 女人國 (2019 年 12 月 06 日)。〈「幸福選擇題五部曲」孔雀眼主唱飾演劈腿女社長，《三人行不行》周旋男女間〉。LEZS 女人國。取自：

<https://reurl.cc/Aq8dV3>

Maple (2017 年 2 月 24 日)。〈專訪 CHOCO TV 執行長劉于遜：試圖以自製劇殺出一條血路的本土 OTT〉。娛樂重擊。取自：

<http://punchline.asia/archives/40224>

Scylla Tsai (2017 年 10 月 31 日)。〈富邦影視娛樂媒體王國全面解析〉。數位時代。取自：<https://www.bnnext.com.tw/article/46723/fubon-ott-momo>

Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. 著，李天任、藍莘譯 (1998)。《大眾媒體研究－導論》。台北：亞太圖書。

中央通訊社 (2016 年 11 月 2 日)。〈本土影音平台新功能 開放用戶追劇截動圖〉。中時電子報。取自：

<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20161102005914-260410>

王子承 (2019 年 5 月 27 日)。〈內容產業病人膏肓？台灣線上 OTT 平台戲劇自製率僅 1% 的警訊...〉。信傳媒。取自：

<https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/15650>

- 朱正庭（2015年4月1日）。〈LINE TV 在台試營運 用戶免費看〉。蘋果新聞網。取自：<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20150401/585155/>
- 江明晏（2019年6月30日）。〈國外影視巨擘長驅直入 本土業者嘆台灣大門沒裝〉。中央通訊社。取自：
<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201906300065.aspx?fbclid=IwAR2VnxLYpqM63MA0YSUftP7WjNznbq396MhTzd4MM3MLbcRRaRQnlYzJIDg>
- 吳克（2011）。《策略聯盟的兩難》。台北市：聯經出版。
- 屈博洋（2017）。〈讓酷兒酷異起來：歪讀 BL 網絡劇《上癮》的男男性／別角色關係之基礎與實踐〉。《中華傳播協會》。取自：
http://ccs.nccu.edu.tw/paperdetail.asp?HP_ID=1852
- 林淑惠（2019年06月26日）。〈LINE TV 上架至台數科 創 LINE TV 與亞洲有線電視合作首例〉。中時電子報。取自：
<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20190626002182-260410?chdtv>
- 林淑惠（2019年7月26日）。〈台數科攜 LINE TV 攻數位匯流〉。工商日報。取自：
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20190726000344-260204?chdtv>
- 姚惠茹（2019年03月28日）。〈LINE 擴大 OTT 在台服務 再推 LINE TV 自製劇、引進 LINE MUSIC 做專屬鈴聲〉。ETtoday 新聞雲。取自：
<https://www.ettoday.net/news/20190328/1410351.htm#ixzz5wU0VmxS0>
- 姚惠茹（2019年12月12日）。〈LINE TV 揭曉 2019 流量排行榜 台劇佔據榜單九成超夯〉。ETtoday。取自：
<https://www.ettoday.net/news/20191212/1600856.htm>
- 唐子晴（2018年4月23日）。〈3年靠 BL 自製劇打了勝仗，下一個3年，CHOCO TV 要替台灣向東南亞說故事〉。數位時代。取自：
<https://www.bnxt.com.tw/article/48876/choco-tv-go-south-bl-ip>

- 唐子晴（2018年9月11日）。〈內容才是王道！愛奇藝廣告收入超越會員費，自製綜藝節目吸金30億贊助〉。數位時代。取自：
<https://www.bnext.com.tw/article/50557/iqiyi-have-about-2-million-daily-active-users-in-taiwan>
- 唐子晴（2019年6月）。〈影音串流大未來〉，《數位時代》，301:38-43。
- 徐子媛（2016）。〈影音平台在台灣發展挑戰研究－以LINE TV為例〉。國立台灣藝術大學廣播電視學系應用媒體藝術碩士論文。
- 涂敏怡（2018）。〈台灣OTT影視平台生態系統之研究〉。世新大學傳播博士學位學程博士論文。
- 馬岳琳（2017年9月24日）。〈專訪《麻醉風暴2》製作團隊 霸氣外露！全力衝撞台劇產業〉。天下雜誌。取自：
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5084620>
- 張庭芳（2018）。《男性BL讀者的閱讀樂趣研究》。國立臺灣大學圖書資訊學研究所碩士論文。
- 張婕妤、林奇秀（2015）。〈BL（Boys' Love）閱讀的「治癒感」及其發生情境〉。《教育資料與圖書館學》，52:4，頁359-388。
- 張舒斐（2016）。〈新媒體內容產製之研究：以中國大陸視頻網站為例〉。2016年中華傳播學會年會。取自：
http://ccs.nccu.edu.tw/paperdetail.asp?HP_ID=1755
- 許政榆（2020年4月26日）。〈《黑喵知情》簡嫚書邊哭店貓趁機吃魚…不能喊卡笑翻！〉。中時電子報。取自：
<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200426000714-260404?chdtv>
- 陳弘軒（2016）。〈多平台時代下台灣電視頻道業者的競爭優勢與策略：以資源基礎觀點分析〉。2016年中華傳播學會年會。取自：
http://ccs.nccu.edu.tw/paperdetail.asp?HP_ID=1806

- 陳苑筑（2017）。〈以資源基礎觀點探討我國 OTT 經營策略－以酷瞧為例〉。國立台灣藝術大學廣播電視學系應用媒體藝術碩士論文。
- 曾俐穎、陳人傑（2015）。眼球經濟新藍海：影音 OTT 平台產業發展模式之研究。財團法人電信技術中心(編號：RPD-2015-002)。取自：
http://www.ttc.org.tw/userfiles/file/20150903/20150903055744_88013.pdf
- 黃雅惠（2017）。〈企業併購案例分析：以 Google 併購 Nest 為例〉。國立政治大學企業管理研究所（MBA 學位學程）碩士論文。
- 黃暖雲（2006）。〈台灣偶像劇之優勢資源與產製策略分析〉。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
- 黃靖萱、洪綾襄（2016 年 8 月 10 日）。〈眼球戰爭再起：境外 OTT 大軍壓境，傳統電視台決戰新媒體〉。關鍵評論網。取自：
<https://www.thenewslens.com/article/45998>
- 黃慧雯（2019 年 12 月 12 日）。〈2019 LINE TV 榜單揭曉 網友大力支持台劇〉。中時電子報。取自：
<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20191212004150-260412?chdtv>
- 黃慧雯（2020 年 07 月 13 日）。〈LINE 年會 LINE TV 台劇《黑喵知情》8 月開播 再開兩檔短影音財經節目〉。中時電子報。取自：
<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200713003169-260412?chdtv>
- 楊安琪（2019 年 3 月 28 日）。〈LINE TV 娛樂體驗再升級！推 VIP 四大限定好康、電視機上盒〉。科技新報。取自：<https://technews.tw/2019/03/28/line-tv-to-announce-its-exclusive-vip-features/>
- 楊安琪（2020 年 5 月 18 日）。〈集結力量推正版影音！KKTV、愛爾達等 12 家台灣 OTT 平台首度社群串聯合作〉。科技新報。取自：

<https://technews.tw/2020/05/18/12-taiwan-ott-streaming-platforms-started-a-facebook-hashtag-campaign-against-video-piracy/>

溝口彰子原著，黃大旺譯（2016）。《BL 進化論》。台北：麥田。

廖君雅（2018年12月12日）。〈台灣新創小兵被 LINE 併購的能耐〉。財訊。取自：<https://www.wealth.com.tw/home/articles/18995>

廖佩玲（2017年5月25日）。〈從音樂平台到影音串流 KKTV 在地化戰略突圍 OTT 戰場〉。鏡周刊。取自：

<https://www.mirrormedia.mg/story/20170519ent004/>

廖佩玲（2019年1月17日）。〈巧克科技成立這兩個部門 只為擴大經營版

圖〉。鏡周刊。取自：<https://www.mirrormedia.mg/story/20190114insight005/>

廖佩玲（2019年1月21日）。〈巧克科技獲 3 億融資 LINE TV 整軍強攻影音版圖〉。鏡周刊。取自：

<https://www.mirrormedia.mg/story/20190114insight001/?fbclid=IwAR1QQ6PqyKKHGpNR1aoZ5jwgV0-DBS1DM2WCdkbofwgGk9I51LiWqkHuJuk>

劉品志（2014）。〈「腐女」的幻想與望／妄想〉。國立高雄師範大學性別教育研究所碩士論文。

劉真（2014年9月5日）。〈視頻網站自製節目存續之道〉。青年記者。取自：

<http://www.cqvip.com/qk/82782x/201408z/81787490504849525051485549.html>

劉慧茹（2020年4月11日）。〈BL 劇有多受歡迎？ 高層爆內幕：付費轉換率比日韓劇還高〉。鏡周刊。取自：

<https://www.mirrormedia.mg/story/20200406insight008/>

歐素華（2015）。〈喚醒沈睡資源：《女人我最大》背後的商業模式創新〉。《中山管理評論》，第二十三卷第一期，頁 225-267。

蔡欣芸（2019）。〈臺灣耽美劇閱聽眾觀看意圖之研究— 以網劇《HIStory》系列為例〉。國立臺灣藝術大學廣播電視學系碩士論文。

蔡曉松（2018 年 12 月 27 日）。〈愛奇藝台灣站年度數據曝光！50% 流量來自劇集，到底使用者都看了些什麼？〉。娛樂重擊。取自：

<https://punchline.asia/archives/51936>

鄧詩韻、陳炳宏、黃協弘（2006）。〈網際網路服務供應商運用策略聯盟之研究〉。《傳播與管理研究》。6(1)：49-78。

鄭貴月、李秀珠、朱秋萍（2009）。〈策略聯盟與媒體組織資源運用之關聯性研究—以台灣廣播電台為例〉。《廣播與電視》。30：29-57。

謝承斌（2020）。〈企業併購個案分析：以 AT&T 併購時代華納為例〉。國立政治大學企業管理研究所（MBA 學位學程）碩士論文。

鍾曉君（2016 年 12 月 11 日）。〈跨國 OTT 業者競爭下之台灣本土 OTT 影視服務突圍策略分析〉。工商時報。取自：

https://www.iii.org.tw/Focus/FocusDtl.aspx?f_type=1&f_sqno=6DiZj0XTIUzDwR7qjxMARw_&fm_sqno=12

顏理謙（2017 年 12 月 27 日）。〈花了一億學到的三堂課，酷瞧跨入自製劇後的深刻體悟〉。數位時代。取自：

<https://www.bnext.com.tw/article/47601/three-lessons-coture-learned-from-original-contents-production>

顏理謙（2016 年 10 月 14 日）。〈內容決勝負！台灣 OTT 百家爭鳴〉。數位時代。取自：<https://www.bnext.com.tw/article/41346/taiwan-ott>

顏理謙（2016 年 10 月 19 日）。〈LiTV 整合電視頻道和隨選影片，董事長錢大衛：不做自製，因為我們內容夠多〉。數位時代。取自：

<https://www.bnext.com.tw/article/41432/litv-will-not-produce-original-content>

顏理謙（2017 年 11 月 3 日）。〈小眾的逆襲——為什麼台灣 OTT 業者今年都開始投資 BL 耽美劇了？〉。數位時代。取自：<https://bit.ly/2CbZHe4>

魏环 (2015 年 11 月 29 日)。〈坐看雲起時 行到水窮處 臺劇的現況與未來〉。

共誌。取自：<http://commagazine.twmedia.org/?p=1925>

羅世宏 (2018 年 9 月 3 日)。〈當「追劇」已成潮流 文化部、NCC 可有扶植本土 OTT TV 攻略?〉。媒體改造學社。取自：

http://twmedia.org/archives/2495?utm_source=Facebook_PicSee&fbclid=IwAR07yATKYsrgAFkRWkjsU5LUEC9fWOCFilfJgQk1KLZimPN5j9C-17BbCck

譚偉晟 (2019 年 1 月 23 日)。〈LINE TV 新舵手 用「三倍成長」挑戰愛奇藝〉。今周刊。取自：

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80408/post/201901230038/LINE%20TV%E6%96%B0%E8%88%B5%E6%89%8B%20%20%E7%94%A8%E3%80%8C%E4%B8%89%E5%80%8D%E6%88%90%E9%95%B7%E3%80%8D%E6%8C%91%E6%88%B0%E6%84%9B%E5%A5%87%E8%97%9D>

英文文獻

Albarran, A.B.(1996). *Media Economics: Understanding Marketings, Industries and Concepts*. Ames, Iowa State University Press.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Carroll, R. L. & Davis, D. M. (1993) . *Electronic Media Programming*, New York: McGraw- Hill, Inc.

Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.

Doz, Y.L. (1988). Technology Parternerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 17, No. 4, 31-57.

Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Ireland D. R. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances, *Journal of Management*, 27, 679-690.

Lorange, P.& Roots, J. (1992) . Strategic alliances. Cambridge, Mass: Blackwell.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, 172-194.

Turba, L. (2011). A resource based approach to strategy analysis in the new digital television arena. *Technology analysis & strategic management* 23 (5), 545 566.

