第肆章　研究結果分析

本研究先收集和東森媒體集團相關的次級資料，再訪問東森媒體集團內部和本研究議題相關、不同領域的重要相關職務負責人，並根據本研究之研究目的與問題，將每一位受訪者的意見形成具體的概念，再將其分成品牌形象、品牌定位及品牌形象、定位的傳播等三個方面，彙整每一位受訪者的意見後所得到的研究結果依照研究問題敘述如下，並對每項的研究結果，結合相關的文獻進行研究的討論和分析。

第一節　品牌形象

本節以品牌形象的塑造、品牌形象的決策過程和東森媒體集團內部對品牌形象的檢視三方面來說明東森集團的品牌形象。

一、品牌形象的塑造

在品牌形象的塑造方面，可藉由 Biel(1992)所提到建立品牌形象的三要素：製造者的形象(企業形象)、產品形象和競爭者品牌的形象來檢視東森媒體集團在塑造品牌形象上的各項措施。

(一)製造者的形象(企業形象)

東森媒體集團強調以公益活動來連結東森媒體集團和「慈善」、「公益」等概念，進而提升一般民眾對整體集團的觀感。東森媒體集團的公益形象是每一位受訪者都有提到，而有過半數的受訪者都強調的(請參見表 4-1)。

表 4-1 受訪者對於東森媒體集團整體形象描述的整理

受訪者傾向 品牌形象的特質	曾經提到的受訪者	加以強調的受訪者
公益	A、B、C、D、E、F、G	B、D、E、G
國際化	C、D、E、F、G	D、E、G
專業	C、E	E
受消費者喜愛的	C、D	D
受消費者信任的	D、G	G

按表 4-1 可知，受訪者對東森媒體集團的整體企業形象特質描述可分為：公益、國際化、專業、受消費者喜愛的、受消費者信任的的五種。而其中公益形象又是所有的受訪者都有提到的，即此形象特質特別受到東森內部的重視。而國際化的特質亦有五位受訪者提到，可能亦為東森媒體集團所重視的整體形象。其他的形象特質，如專業，提到和強調的受訪者皆任職於東森電視，可能表現出東森電視本身對於專業特質的重視。以下是節錄一位對公益特質強調的受訪者的論述：

、、*我們表現形象透過許多不同的方式，像是慈善公益就是一個主要的方式，公益形象就是東森品牌獲得認同的主因。像我們王總裁設有王令麟獎學金，這個部分推廣的層面非常廣，不論是小學到大學，從貧童到精英我們都有設立相關的獎學金。*(受訪者 G) (請參見附錄二訪談資料 5)

東森媒體集團似乎對於公益形象對於集團整體形象的加分相當的看好和樂觀，並把此視為一個相當有利的形象塑造點，認為此可以帶動整體形象的提升。不止是以公益活動來宣傳東森的品牌形象，甚至是東森媒體集團的許多單位的貴賓室和室內空間也在佈置上將此類慈善活動的照片擺設於其中，讓來訪的賓客和本身的員工亦能身處於這樣的一種氛圍(請參見附件二訪談資料 5)。

而東森整體企業形象的另一項特質—國際化，亦有三位受訪者相當重視，認為是東森媒體集團的主要形象訴求，希望民眾對東森的認知能視其為一個國際化的媒體。

、、、所以今天我們講到東森，除了希望是台灣最大的媒體集團之外，也希望讓國際認識我們，認為我們是國際級的媒體、、、我們希望塑造東森是一個很龐大、很成功的媒體集團，國際化、被人家所喜愛的媒體集團，這都是我們想塑造的形象。

(受訪者 D) (請參見附錄二訪談資料 5)

(二) 產品形象

東森媒體集團亦相當重視其產品的形象，企圖藉由消費者(觀眾)的實際消費(收視)的經驗或參與經驗建立對其的觀感。而產品形象的建立表現在其集團旗下不同的機構和單位即有不同的作法。以東森電視為例，其希望讓大眾認同其在節目製作上的專業，

、、、我想電視的話我們第一個當然就是專業嘛，你必須讓別人能夠認同你的專業，首先在節目的製作上是能夠讓大眾覺得歡迎的，我們自己也必須精亦求精，我想這個核心的 core value 是必須去掌握一個電視品牌的一個專業的形象、、(受訪者 E)(請參見附錄二訪談資料 4)；

而以東森購物而言，則以不同的機制來建立其「保障消費者」的正面形象，

、、我們有很多不同的機制來保護消費者的權益，、、。

(受訪者 D)(請參見附錄二訪談資料 3)

、、、我們建立了好幾個新的商業模式，像 12 分期付款、、10 天的鑑賞期、、，以這些機制來建立東森購物的品牌形象，希望消費者認為東森是一個可以信賴的品牌。(受訪者 C)(請參見附錄二訪談資料 2)

而在東森購物的新聞稿上亦回應了受訪者的說法，說明東森購物的主旨是「將顧客放在上帝的位置，因此，除了致力提升購物頻道的節目品質外，更聲稱要提供消費者「六心級」的服務 (東森購物，2006)。」

(三) 競爭者品牌的形象

受訪者對於競爭者品牌的形象此點大多未多加著墨，多強調東森在各方面的領先，但未清楚說明和其他媒體集團的差異點。但有幾位受訪對於東森和其他媒體之間，存在的一種既競爭又合作的關係加以描述。

、、我們跟媒體間的互動，講起來很好玩，我們跟媒體之間維持的是一種緊張的平衡關係，這話怎麼說呢，像譬如說跟 TVBS 好了，我們今天大家為了收視率拼的你死我活的，為了 0.1 的收視率大家在那邊拼，但事實上大家又是好朋友，有私交的，很多時候都會互相幫忙的、、。(受訪者 D)(請參見附錄二訪談資料 3)

、、、我們跟其他媒體也有合作的，所以我們在很多的推廣上面不見得是完全不跟其他媒體合作的。我們也會在其他的媒體上面刊登廣告，或是跟別的媒體一起合作刊物，所以主要的宣傳主軸當然是在我們自己的媒體平台裡面，但是我們還是有很多的領域是跟其他的媒體是合作的，希望把一些觀念、想法能夠做更有效的推廣。(受訪者 E)(請參見附錄二訪談資料 4)

在此部分，受訪者皆未明確描述出東森媒體集團的主要競爭者，及其和東森在形象上的差異點，但可由受訪者的回答中發現東森媒體集團和其他媒體上存在的競合關係。

二、品牌形象的決策

(一)集團各部分之品牌形象決策

東森媒體集團在品牌形象的決策上透過許多不同的機制和單位形成。

表 4-2 受訪者對於東森媒體集團品牌形象決策描述的整理

受訪者傾向 決策單位	曾經提到的受訪者	加以強調的受訪者
管理階層	A、B、C、D、E、F、G	A、D、G
公共事務委員會	C、D、E、F	D、E
東森公關	D	D
智庫、顧問	C、D、E、G	C
民意調查	E、G	G
員工意見	E	E

依表 4-2 可得知，受訪者對於東森形象的決策單位主要有六種意見，而最多受訪者仍認為是以管理階層為主。而公共事務委員會和智庫、顧問的意見亦分別有四位受訪者提到，顯示此兩個單位亦為決策時重要的依據。而依受訪者訪談內容可得知，在東森集團整體、東森電視和東森購物等受訪者提到較多的三方面又稍有差異。

在東森集團整體的部分，在品牌形象的決策上主要是以管理階層和公共事務委員會為主，整個集團和各個公司又分別設有發言人室來統一處理其所面臨的不

同問題，而東森媒體集團旗下的東森公關也佔有其中一部分的重要性。

、、我們集團裡面每個公司都有專職的部分在做這件事(形象塑造)，我們每個公司都有不同的領域，當然我們集團也是有一定的主軸啦，我們集團的主軸就像我剛講的專業、公益、關懷等，在集團有一個集體性的做法，各公司再依照這個自己來做。、、另外我們有一個公共事務部，它是在發言人室裡面，除了公關、對外發言之外，也有負責公司公關策略的擬定，這些公關策略的擬定都會在董事會裡做討論。(受訪者 E)(請參見附錄二訪談資料 4)

在東森電視的部分，主要包括了內部管理階層和公司顧問、智庫的討論，再參考其他的民意調查，有時候也會參考內部員工的建議。

、、、我想一個大的方向當然是透過管理階層的討論，當然我們也透過外面的一些，像我們有智庫、有諮詢委員，那我們也不斷的做一些民意調查，社會的調查，甚至我們在 slogan 的訂定上也讓所有的同仁來投票，加以參與。(受訪者 E)(請參見附錄二訪談資料 4)

而在東森購物的部分，除了內部的管理階層外，相當重視民意調查的數據所提供的資料，亦與外面的廣告公司合作，量身打造東森購物的品牌形象。

、、我們透過很多機制，主要是有三點：第一是由總經理室會檢視每季的顧客滿意度調查，和每年我們做的市調；第二是會找廣告公司的合作；第三是來自公司本身對市場的了解，和對市場的觀察，對消費者的問題、需求等等元素的配合。(受訪者 G)(請參見附錄二訪談資料 5)

(二)東森媒體集團的內部整合機制

整理受訪者所談到的東森媒體集團的內部整合機制，如下表 4-3 所示，主要為以下三種：

表 4-3　受訪者對於東森媒體集團整合機制描述的整理

受訪者傾向 整合機制	有提到的受訪者	強調的受訪者
會議	C、D、E、F、G	C、D、G
部門協商	C、D、E	D
營隊活動	G	G

因為東森媒體集團包括許多不同的機構和單位，如何執行集團的決策成為相當重要的課題，而幾位受訪者皆在訪談當中討論到東森媒體集團內部的資源整合。許多受訪者皆談到東森內部的「會議文化」，認為藉由開會來協調不同部門的意見，並建構出統一的決策是東森相當重視的一點。

、、、在我們東森有一個很特殊的文化，業界都知道，那就是我們開起會來，我們從早上九點開到晚上十點，通常我們的會要兩三間很大的會議室，裡面兩三百人坐在裡面，總裁可以透過這個會議來傳達他的理念跟想法，會議包括各單位各部門的人，只要你的業務是跟這個會有一些關連性的，就讓你來參加這個會議、、因為母公司、子公司、孫公司人太多了，他常常要藉由會議來領導，他之所以這樣的作法是希望大家都能夠，觀念都能夠溝通，資源都能夠整合。他把會議發揮的淋漓盡致，這已經變成一個東森的特色、、。

(受訪者 D)(請參見附錄二訪談資料 3)

而東森媒體集團的內部資源整合不僅僅透過定期的會議進行內部的意見統合，亦透過不定期的專案會議和營隊的舉辦來統整內部成員意見，並凝聚向心力。像受訪者提到的一季會舉辦一次的「卓越團隊」的訓練營，將不同階層的管理人員分為三隊，透過三天兩夜的行程讓不同階層、單位的員工能有意見上的交流。

、、、我們內部還有，現在是每兩個禮拜召開的大會，經營決策委員會，所有各公司的主管都一起開會，讓各部門互相瞭解對方的資源、目標、問題，相互運用。另外各種專案會議也相當多，像品牌事業部的工作會報，、、、，所以很多議題我們都是放在平台上來討論、互相運用資源。碰到有問題產生時，個案式的會議也很多，透過電話、開會等方式討論，自然而然產生相乘效應。(受訪者 D)(請參見附錄二訪談資料 3)

如此重視內部的資源、意見相互運用的作法尚不止反應在東森集團內部的行政體系上，亦可由東森購物和東森電視的多元平台得知。東森電視充分的運用旗下媒體平台，如新聞部分以大編輯台的概念運作，編輯台編輯好的新聞內容除了電視頻道上播送，在東森新聞報網站同時以串流媒體和文字的形式供閱聽眾瀏覽(東森新聞報，2006)，在 ETFM 聯播網也會聽到新聞內容(東森廣播網，2006)。曾任東森新聞報總編輯暨東森電視台副總經理的嚴智徑表示，「東森的所有新聞來源，是透過一個大編輯台分發至電視、廣播、報紙以及網路等不同平台，這種人力凝聚的方式能提高產值，在行銷通路上更能整合實體及虛擬的媒體達到最大的效益(張士杰，2002)。」

東森購物的部分亦運用這個概念在販售通路上，不但以主業—電視購物為主要的販賣通路，也在型錄、網路、廣播上等東森媒體集團旗下的各媒體平台供消費者購買，讓同一個資源做最大的發揮，並以方便吸引消費者購買。

而東森購物和東森電視亦會相互運用資源，不但在東森電視的網站上提供連結到東森購物的線上直播(東森新聞報，2006)；東森的各個重要入口網站上皆會提供到幾個重要單位的連結，如東森媒體集團、東森電視、ET-Today 新聞報、

東森巨蛋等，表現出東森媒體集團對資源的充分利用。

三、品牌形象的檢視

如前所述，東森媒體集團在品牌形象的建立有時會參考民意調查。而東森媒體集團亦會定期的檢視一般民眾對於其品牌形象之觀感，受訪者提到以下幾種不同檢視民意的方式。

表 4-4　受訪者對於東森媒體集團檢視民意描述的整理

受訪者傾向 檢視方式	曾經提到的受訪者	加以強調的受訪者
東森民調中心	C、D、E	無
學者調查	D、E、G	D
外部民意調查	B、D、F、G	G
AC Nelson	B、C、E	C、E

由表 4-4 可以得知，東森媒體集團檢視民意的主要方式不僅是透過其內部東森民調中心的調查；亦透過包括蓋洛普、委託學者調查等方式，及像天下雜誌等外部既有的民意調查，並藉由外部較公正、中立的團體來提升調查的可信度及客觀度。由各項方式提到的受訪者人數相似可以得知，這幾項檢視方式可能皆為東森內部常使用或重視程度相似的方式。

而在東森電視的部分，除了上述的調查外，亦可配合 AC Nelson 的收視率瞭解閱聽眾對東森電視節目的認同度。

專業化當然是有幾個專業的評鑑，譬如說你的收視率，或是民意調查當中受觀眾、客戶歡迎的程度，這當然都是一個檢驗的標準。那觀眾

最直接的反應就是你受不受到歡迎，這當然是反映在民意調查，或收視率等等。(受訪者 C)(請參見附錄二訪談資料 4)

、、、像現在 AC Nelson 每天都在做收視率的調查，每 15 分鐘就有一個數據出來，所以這就是一個指標，節目受不受歡迎一下就看得出來；另外我們也有一些配合的部分，像做一些市調、民調，我們也有請市調公司幫我們做深度、質化的部分，找出我們可以再加強的部分；另外，我們還聘了新聞智庫，這個定期開會，他們都是學者專家，包括各校、各領域的教授，定期來檢討東森有什麼不足的地方，要改進的地方、、。(受訪者 B)(請參見附錄二訪談資料 2)

四、小結

在東森媒體集團的品牌形象上，可依品牌形象的塑造、品牌形象的決策和其對自身品牌形象的檢視三個部分來瞭解其品牌形象的建立過程。

第一個部分為品牌形象的塑造，端視其品牌形象的塑造可以可藉由 Biel(1992)的建立品牌形象三要素理論說明。東森媒體集團在製造者的形象(企業形象)上致力於塑造一個良好的公益形象，主要以成立兩個基金會和參與許多公益活動來提供其企業形象和大眾觀感。而在產品形象上東森電視和東森購物分別有不同的作法，前者企圖以專業的形象訴求吸引閱聽眾；而後者則是提出許多希望獲取消費者信賴的口號措施，希望建立一個值得消費者信賴的形象。在競爭者品牌的形象上，受訪者多未明確點出東森媒體集團的主要競爭者和其品牌形象，但其與其他媒體之間的巧妙競合關係亦可做為參考。

第二個部分為品牌形象的決策，東森內部建構形象的機制和單位主要是由管理階層、智庫、顧問決策，再配合民意調查的數據等方式。在東森集團整體的品

牌形象的決策上，公共事務委員會佔有重要的部分，旗下的各個公司又分別設有發言人室來解決突發狀況；在東森電視方面，除了上述的過程，有時候亦會調查、統合內部員工的意見做為參考；而在東森購物的部分，較不同的則是有時會與外面的廣告公司來合作，量身打造東森購物的品牌形象。而東森媒體集團內部相當重視意見、資源的整合，透過許多定期的大會讓總裁直接傳達意見，並依專案需求召開的專案會議，和不定期的訓練營隊來集中集團資源，凝聚員工的向心力。

而在第三部分品牌形象的檢視上，東森媒體集團透過許多內部、外部的方式瞭解消費者(閱聽眾)的觀感。內部的方式包括東森本身的民調中心等單位；外部的方式則透過包括與蓋洛普等其他民意調查機構的合作，或委託學者調查等，並參考天下雜誌等既有的民意調查，並藉由外部較公正、中立的團體來提升調查的可信度及客觀度。

第二節　品牌定位

在品牌定位的部分，在東森媒體集團整體及東森電視、東森購物這兩個主要的部分都有不同的發展，故以下將品牌定位分為東森媒體集團、東森電視和東森購物三點說明。

一、集團整體的品牌定位

在訪問到集團整體的定位時，沒有受訪者明確說明其定位。受訪者僅提到因為東森媒體集團是一個囊括甚廣的集團，不止有媒體的部分，也包括了如東森保代、東森媒體科技、東森房屋、東森旅遊、東森休閒育樂等不同的領域，故定位無法如其他的電視台或媒體一樣明確，

、、因為它的範圍太廣了嘛！在不同的部分有不同的訂位，東森電視的定位，它訴求的audience就不一定適合東森巨蛋，因為我們集團太龐大了，沒辦法像一般的電視台，譬如說三立電視台，他除了電視台就沒有別的了，所以定位非常的清楚，我們就沒辦法了。不同的公司根據它不同的服務的項目，自然就有所謂的定位存在、、。

(受訪者D)(請參見附錄二訪談資料3)

也就是說東森在其下的各個公司以其不同的目標市場、服務項目來決定定位，而因囊括範圍太廣而沒有一個明確的定位存在。

二、東森電視的品牌定位

東森電視基本上的品牌定位可分為三個層面說明。首先以廣泛的來講，受訪者認為東森電視希望其定位為一個較中性的品牌，不具任何政治色彩或預設觀點，

、、東森在媒體上來說的定位是較中性的，以東森新聞來說，其他新聞頻道都把所謂的政論節目放在晚間的熱門時段，但以我們來說，都把政治談話性節目擺在非熱門時段，因為社會上分割已經這麼厲害，我們不希望媒體好像在加溫一樣、、。

(受訪者 B)(請參見附錄二訪談資料 1)

如果以 Michael Porter 的定位理論(高登第、李明軒譯，1983/2001)來檢視東森電視的定位策略，可以發現東森電視主要的定位策略是屬於其理論中第二和第三種的，即：

(二)以需求為基礎的定位：以服務特定族群顧客的所有需求，或大部分顧客的需求為導向的定位。

(三)以接觸為基礎的定位:以顧客所在的不同地理位置或規模來接觸顧客，或提出各種相關的配套措施、活動，以滿足顧客需求的目標。

以前者而言，東森電視的針對大部分觀眾推出其所需要的節目內容，在推出新的頻道、節目前即會以此規劃，

、、我們基本上開任何的頻道一定是經過市場上的一個調查、、畢竟我們是一個企業，所以說做哪一個頻道都是根據市場最大的一個觀眾群的量。像我們有做過調查，全台灣所有觀眾收看最多的是綜合台，第二個是新聞頻道，第三個是電影頻道，接下來就是有關兒童的頻道。所以從每個頻道開始籌設的時候一定是依據觀眾群的喜好度、年齡層跟需求，做一個最大公約數，我們才會去做這樣的一個頻道。

(受訪者 E)(請參見訪談內容 4)

即東森電視會以符合最多觀眾需求的一個頻道、節目內容來開設新的頻道和節目。

而東森電視的收視年齡層相當廣，依頻道屬性不同有不同的頻道來提供其需求，如受訪者 C 提到：

、、 *我們在 content 的部分，總裁當時制定的目標就是要帶給全家人歡樂，所以東森的頻道從 2-7 歲看的幼幼台，到年輕人喜愛的電影台，到青壯族喜歡的洋片台，或婦女、女性喜歡的綜藝台，我們的產品線非常完整，不是只要帶給一個人歡樂，而是要帶給全家人歡樂，都在東森服務的範圍內。*(受訪者 C)(請參見附錄二訪談資料 2)

而 Michael Porter 定位理論的第三點，即反映在東森強調其國際化方面，針對世界各地不同閱聽眾的需求製作不同的新聞及節目內容。

、、*目前台灣的新聞以社會新聞掛帥，這種新聞如果在美國播沒有人要看，所以我們今天美國洛杉磯的華僑看的新聞是跟台灣不一樣的，我們會有一些當地的僑社的新聞，國際新聞的量也比較大。我們會做區隔，有些新聞跟台灣一樣，我們會直接連線；有些新聞是直接在當地做的，不這樣的話是不會有收視率的、、。*

(受訪者 D)(請參見附錄二訪談資料 3)

也就是說，東森電視在各地播送時，其定位是依據當地觀眾的需要和喜好，以這樣的方式來區隔不同的市場，並吸引更多的閱聽眾。

而進一步探究東森電視在國際化方面的定位，可以用 Medina and Duffy (1998)的定位理論來說明，Medina and Duffy 以產品的規格化程度和適應力做為區分，認為全球化的品牌在不同市場常有四個不同層次的品牌定位策略分類，包括規格化的品牌、適應力強的品牌、訂作的品牌和全球化的品牌。以 Medina and Duffy 的品牌定位分類可以發現，東森電視屬於第四種--全球化的品牌，其為前幾種的綜合，有一個規格化的核心和屬性，但面對不同地區的需要和差異時做小

幅度的調整。

三、東森購物的品牌定位

檢視東森購物的品牌定位，符合學者黃俊英(1996：30-69)所提出的七項品牌定位，他認為企業多以此七項特質來做為品牌定位的決策，或結合其中的某幾項。而東森購物即符合其中的兩點---即以產品屬性定位和結合定位，以下將以這兩個層面的分述東森購物的品牌定位。

(一) 以產品屬性定位

以產品屬性定位即依據自己所擁有，競爭者較缺乏的某些特色或屬性來定位；這些特色除了為自己的企業獨有，亦應該在消費者的心中佔有一定程度的重要性。在東森購物一開始經營時，其即以「東森嚴選」的形象來打破消費者以往心中對於電視購物的成見，因為當時存在著許多誇大不實的節目讓電視購物的前景蒙上一曾陰影(財團法人中華民國消費者文教基金會，2005)。故東森購物希望抓住顧客心中可信賴、實在的概念，區隔自己和其他的電視購物節目。

、、東森嚴選的提出是為了要提升電視購物的這個形象，因為大眾對電視購物比較缺乏安全感，所以提出了這個形象希望讓消費者瞭解東森對商品的決策都是透明化的選擇過程，能夠在購買上沒有後顧之憂。我們有四道品質審查的門檻，從供貨廠商的規模到商品獲得認證等各項，在品質上也有專人控管、、。

(受訪者 G)(請參見附錄二訪談資料 5)

而東森亦推出了許多創新的措施讓其能區隔以往的電視購物業者，並使其更符合其形象，成為「值得信賴的品牌」。

東森在這一點上就在第一個五年配合了幾項措施來實施、推廣東森嚴選的這個概念，包括：無息分期付款、七天送貨到府、十天鑑賞期、退貨不收運費等等。東森這個十天鑑賞期的措施主要是打出了獨有的

「消費零風險」的口號，強調只要是跟東森買的商品都可以在十天內，

不須任何理由，百分之百退換貨，也不用負擔退貨、換貨的運費。、、。

像美國最大的電視購物的電視台，他們退貨也是要自己負擔運費的，

但是我們首創了退貨不用運費，讓消費者更安心。

(受訪者 G)(請參見附錄二訪談資料 5)

(二) 結合定位

結合定位即將自己的產品、企業、商店結合其他的實體(品牌、商品、公益團體、通路等)，期待以其的好印象轉移到自己的企業上，以求消費者認知的好感度上升。東森購物在此處的結合有兩個層面，分別是和廠商品牌的結合及和東森集團整體形象的結合。

首先是和廠商品牌的結合，受訪者 E 認為因為東森購物的基本面貌為虛擬通路，在一開始發展的時候並沒有自營的商品，故和廠商的合作和招商相當重要。好品質的廠商可以促進東森的商譽和口碑，反之亦然，所以東森在這方面強調其透明化的品質控管，

、、我們有四道品質審查的門檻，從供貨廠商的規模到商品獲得認證

等各項，在品質上也有專人控管。

(受訪者 E)(請參見附錄二訪談資料 3)

而東森購物亦努力爭取和知名品牌的合作，如電子產業方面的 HP、ACER(《真情愛台灣：東森登峰之路》，2006)，希望在起步時藉由知名品牌本身的高知名度來獲得消費者的信任和購買，由這些知名品牌帶動其他商品的消費。

而第二個方面是和東森媒體集團整體的形象結合，因為東森購物屬於東森媒體集團的一部分，以集團的既有品牌吸引消費者，故較一般的電視購物節目更能獲得民眾的認同，

、、、因為東森電視台讓東森購物一開始就擺脫了地攤的形象，讓大眾

覺得是名門正派來做的生意。我們第一個有強大的品牌在做支撐，再加上我們配合了許多保證、特殊的部分，讓東森購物扶搖直上，這個是品牌自動產生的效應。(受訪者 C)(請參見附錄二訪談資料 2)

而東森購物本身亦以東森媒體集團和公益活動的連結做為訴求。除了以東森媒體集團本身投入公益的好形象出發，東森購物本身亦舉辦一些相關的公益活動；甚至和創世基金會合作，鼓勵會員在東森購物消費後捐發票就是做公益(鄭郁萌，2004；東森購物媒體公關，2006)，充分符合民眾希望參與公益的心理，這種方式亦讓東森購物有了公益方面的清楚定位。

故東森購物以知名媒體集團出發，再輔以從事公益活動的良好形象，造成東森購物的形象加乘和結合定位的效果。而從蓋洛普所調查的次級資料中可得知(蓋洛普調查中心，2005)，在與零售業者的比較部分，東森購物台在「公益形象良好(37.89%)」、「客戶服務良好(29.71%)」、「商品品質有保障(29.13%)」三個項目上排名第一，即為品牌形象和定位明確的展現。

(三)東森品牌定位的其他發現

在目標市場方面，東森購物會依據其消費主力市場調整其定位和形象的呈現。如主要的消費者是 30-49 歲，並且是以女性為主，故東森購物在考量品牌的形象，甚至是品牌代言人也會因為目標市場的定位而擬定，如受訪者 G 所說明的：

、、我們選上他(代言人)也是因為喜歡他的族群跟我們的消費者有很大的重疊，像我們的消費者有七成是女性，而女性絕大多數對他的觀感都蠻好的、、。(受訪者 G)(請參見附錄二訪談資料 5)

而東森購物在安排購物頻道節目內容、型態、商品等項時，皆會考慮到主力消費者的需要，白天因為婦女觀眾多，就販賣保養化妝品、珠寶首飾或服飾等女性商品；到了晚上 7 至 11 時的黃金時段，因為收視群擴張至夫妻或全家，就專賣 3C 用品、家電或家具等單價較高的主力商品。「一來符合家庭共同收視的習慣，二來也可供觀眾與家人共同決定，」東森得易購行銷企劃部協理陳建宏陳建宏表示(溫珮妤，2002)。

但另一方面來說，東森購物的目標消費者亦相當廣泛，似乎希望能囊括各種年齡層，此點不但從其商品內容的廣泛可發現(東森購物網站，2006)，

、、像東森購物也是，我們提供各種商品，要服務各式各樣的顧客。

像平常上班繁忙的人可以透過東森找出時間來買東西；、、還有像東森旅遊、保險等等，我們是第一個在電視上賣旅遊、保險的，開風氣之先。(受訪者 C)(請參見附錄二訪談資料 2)

四、小結

在品牌定位的部分，可分為品牌定位分為東森媒體集團、東森電視和東森購物三點，針對其不同的特性進行說明。在東森媒體集團整體的部分，因在其下的各個公司以其不同的目標市場、服務項目來決定定位，而其囊括範圍太廣而沒有有一個統一的定位存在。

而在東森電視的部分，以 Michael Porter 的定位理論來檢視東森電視的定位策略，可以發現東森電視主要的定位策略是屬於其理論中第二和第三種的，即以需求為基礎的定位和以接觸為基礎的定位。以前者而言，東森電視在開設頻道、節目前會先做調查，以符合最多觀眾需求的一個頻道、節目內容來開設新的頻道和節目。而在後者的部分，以接觸為基礎的定位，即反映在東森強調其國際

化方面，其也針對世界各地不同華人的需求製作不同的新聞及節目內容。另外，以 Medina and Duffy 的理論產品的規格化程度和適應力做為區分，東森電視屬於第四種--全球化的品牌，有一個規格化的核心和屬性，但面對不同地區的需要和差異時做小幅度的調整。

檢視東森購物的品牌定位，其符合黃俊英(1996)所提出的七項品牌定位中的兩點---即以產品屬性定位和結合定位。產品屬性定位指的是東森購物在一開始經營時，企圖以「東森嚴選」的形象來打破消費者以往心中對於電視購物的成見，推出了許多創新的措施讓其能區隔以往的電視購物業者，強調其產品的品質。而結合定位則分別是東森購物和廠商品牌的結合及和東森集團整體形象的結合。東森購物一方面以篩選廠商來強調自己的「嚴選」，並努力爭取和高知名度廠商的合作；另一方面則結合和東森媒體集團的公益形象，提高民眾的好感。另外，東森購物在建立形象、尋求代言人、安排購物頻道節目內容、型態、商品等項時，皆會考慮到主力消費者的需要。

第三節　品牌形象及品牌定位的傳播

受訪者認為東森媒體集團傳播品牌的方式主要可歸納為以下四種，將受訪者意見整理如下表 4-5 所示。

表 4-5　受訪者對於東森媒體集團品牌傳播方式描述的整理

受訪者傾向 傳播管道	提到的受訪者	強調的受訪者
東森旗下媒體	A、B、C、D、E、G	A、B、D、E
公益活動	A、B、E、F、G	A、B、G
其他媒體	C、E	E
消費者口耳相傳	C、D、E、G	D、G
舉辦活動	D	無

從表 4-5 可以發現，東森媒體集團傳播其品牌形象及品牌定位的管道相當多，但主要是以下列三個管道，包括本身的媒體頻道、慈善的公益活動和消費者(觀眾)的口耳相傳等。表示由其他媒體傳播的受訪者皆為東森電視的成員，可能顯示在東森電視方面和其他媒體有較多的互動，但在其他部分則無；而舉辦活動僅有一位受訪者提出，而無強調，故不列為主要的傳播品牌方式。以下將分別就主要三項的傳播方式進行說明：

一、東森媒體集團旗下的媒體

品牌形象及定位的傳播常藉著大眾媒體的播放，而東森媒體集團本身即擁有許多不同形態的媒體，故可以旗下的媒體做為播放、宣傳的平台。旗下的媒體不但可為形象加分，當做建立形象的平台，在發生負面消息時也可以藉此做為一個管道，藉自家的媒體來澄清，如受訪者 D 所說：

、、那身為一個媒體、、好處是我們自己可以發聲，如果被人家誣蔑了我們可以在自己的媒體上面澄清，反覆的播、、。

、、我們今天要幫東森宣傳一個好的形象的時候，如果你今天東森自己說自己好，那效果絕對是有限的，人家想你老王賣瓜，可是我們還是要做，我們當然要做、、。(受訪者 D)(請參見附錄二訪談資料 3)

二、以參與公益活動來傳播正面形象

近年來各企業皆投入公益活動，企圖提升自我形象，而東森媒體集團特別強調其在這方面的付出，並希望以此建立一個較佳的企業形象，在每位受訪者的訪問中皆相當強調東森媒體集團投入的人力、物力和其收到的成效，

、、東森的宣傳形象透過相當多不同的方式和部門，像是東森慈善基金會、東森文化基金會持續在做很多公益的活動；而公共事務委員會則處理其他像獎學金等事宜，像清寒獎學金每個縣市發放，還有跟外交部合作對海外華人及中南美洲學生發放獎學金等；這是實際上在做的部分，一年 365 天常年的在做，直接跟大眾接觸，不一定有新聞或電視的播放、、。(受訪者 B)(請參見附錄二訪談資料 1)

、、我們會做一些公益的事業，一個大的企業、大的品牌在這方面的經營勢必是很重要的，我們有慈善基金會、、我們辦了很多活動來幫助原住民，像我們有送二手的電腦到原住民的小學、部落，二手的樂器到原住民的部落，還有教他們怎麼做麵包。另外，我們有跟國內的十所大學合作，還包括美國的南加大，王總裁個人捐了五十萬獎學金，平均一年台幣來講，王總裁要拿出六千萬左右的獎學金，我們有各種各樣的獎學金，從小學到大學，還有清寒的啦、優秀的啦，我們的慈善的部分還有基金會的部分對我們來講，在集團整體形象上有非常大

的幫助、、。(受訪者 D)(請參見附錄二訪談資料 3)

、、我們透過許多不同的方式宣傳，像是慈善公益就是一個主要的方式，這個公益形象就是東森品牌獲得認同的主因。像我們王總裁設有王令麟獎學金，這個部分推廣的層面非常廣，不論是小學到大學，從貧童到精英我們都有設立相關的獎學金、、。(受訪者 G)(請參見附錄二訪談資料 5)

公益活動本身即可透過與人群的直接接觸來達到為東森媒體集團宣傳的效果。而第一、二點亦會有許多重疊使用的範圍，一方面旗下的媒體即可以做為宣傳慈善活動的平台，或播放相關的影片，

、、另外就是透過影片的播放，因為我們有媒體、有頻道，我們可以用相當的時段或節目來關懷弱勢族群，像「有一個島」、「一個說法」這類的節目，或是像「有緣一家人」這種的影片。我們希望透過影片來傳達我們的關懷和一種公益的形象。這個東西是慢慢累積的，不是說今天做下去明天就會有效果的、、。(受訪者 A)(請參見附錄二訪談資料 1)

另一方面可以使相乘作用的產生，東森媒體集團以慈善基金會來舉辦相關的活動，再利用旗下的媒體來播送做為宣傳，會產生更大的正面效益。

、、另外還有公共事務部在負責獎學金的部分，我們一年發放獎學金的金額相當高，或許有一些企業也有，但是在其他的媒體上很少見的；當然我們自己是媒體，也會透過一些頻道來播出影片或相關的新聞讓民眾知道東森的努力、、。(受訪者 B)(請參見附錄二訪談資料 1)

三、觀眾(消費者)的口碑

雖然此部分未如前兩個部分受到多數受訪者的討論，但亦有受訪者說明消費者的口碑亦為一個重要傳播東森媒體集團形象的管道。在東森購物方面即是一個很重要的管道，

> 、、、東森購物所累積起來的三百萬消費者，他們的口碑又回饋給東森，讓更多的消費者來購買，品牌相乘的效應就出來了，所以品牌在東森是成為一種族群效應在發酵中。(受訪者 C)(請參見附錄二訪談資料 2)

東森購物在這個部分不僅被動的期待消費者累積對東森購物的好觀感，亦配合了許多的相關行銷手法，例如讓原有的會員可以藉由推薦親友成為東森會員而獲得購物金(東森電視購物網路商城，2006)，藉此讓原本累積的消費者主動推薦親友加入，加速消費者口碑的傳播。

而在東森電視方面，在東森電視邁向國際化的歷程上，因為海外多是採衛星頻道的訂戶制，海外觀眾的口耳相傳變得格外重要。

> 、、、那另一方面我們在國際化的宣傳當中，我們台灣大家很多人的親戚朋友在國外的，不管是中國大陸、亞洲、美洲，我們在國外的區域其實是有很高的知名度的，那他們看到之後會有很多的口耳相傳。因為我們是一個整合的平台，任何的一個國際化的推廣跟成績都會在我們的頻道上播放，去 promote 他，那看到的人會口耳相傳。(受訪者 E)(請參見附錄二訪談資料 4)

這種以觀眾(消費者)的口碑來傳遞東森媒體集團之品牌形象和定位亦成為一個重要的管道。

四、小結

東森媒體集團傳播其品牌形象及品牌定位主要是以下列三個管道，包括以旗下的媒體做為主要播送平台、以參與公益活動來傳播正面形象和消費者(觀眾)的口碑等。

東森媒體集團以旗下的媒體當做建立形象的平台，當發生有利於東森的消息時反覆播放；在發生負面消息時也可以有一個管道，藉著自家的媒體澄清。而參與公益活動來傳播正面形象上，近年來各企業皆投入公益活動，企圖提升自我形象，而東森媒體集團特別強調其在這方面的參與和投入，以成立基金會舉辦各種慈善活動，並發放多種獎學金，並希望以此建立一個較佳的企業形象，並透過與人群的直接接觸來達到為東森媒體集團宣傳的效果。而東森參與的公益活動又可以在旗下的媒體平台播送，讓更多的人可以間接認知東森在公益上的努力。而消費者(閱聽眾)的口碑亦為一個重要傳播東森媒體集團形象的管道，特別是在東森電視和東森購物的部分，東森電視在海外閱聽眾方面可以口耳相傳的力量增加訂戶；而東森購物則是以消費過的會員為基礎，搭配相關的優惠吸引會員再將東森購物推薦給親友，以口碑的力量讓會員數量再提升。