

客家網路社群資源之比較： 以臺灣、中國和馬來西亞為例

黃靜蓉*

國立交通大學傳播與科技學系副教授

資訊化的社會中，分佈於全球的客家人如何借重傳播科技提升我群認同感成為客家網路社群的首要課題。因此本研究聚焦於經營績效良好的客家網路社群，深度訪談14位居住於臺灣、中國和馬來西亞的網路社群負責人，以媒體策略管理學中的資源基礎觀點切入，比較三個地區所屬的17家網站、論壇、部落格、社群的經營現況。研究結果，依地區來分，臺灣客家網路社群較具備獨特財產資源、中國客家網路社群則較善於累積系統財產資源，而馬來西亞客家網路社群則擁有較穩固的系統知識資源。依類型分，網路原生型客家社群多是站長獨立經營，長時間既出錢又出力，風險較高；依附實體社團型的客家網路社群之經營模式多數有專人負責，且有輪替制度，較能永續。

關鍵字：客家網路社群、資源基礎觀點、臺灣、中國、馬來西亞

* E-mail: soniahuang@mail.nctu.edu.tw
投稿日期：2015年9月5日
接受刊登日期：2016年12月30日

A Resource-based View of Hakka Online Communities: A Comparative Study across Taiwan, China and Malaysia

J. Sonia Huang^{*}

Associate Professor, Department of Communication & Technology,

National Chiao Tung University

With the advancement of information and communication technologies at the end of the 20th century, increasing numbers of Hakka communities have created a new presence on the Internet. However, we wanted to determine how well the Hakka online communities manage the Internet to strengthen ethnic identity. The present study adopted a resource-based view framework, commonly used in media strategic management, and interviewed 14 owners or webmasters of Hakka websites, forums, blogs, or social media based in Taiwan, China, and Malaysia. Results show that Taiwan's Hakka online communities were better at collecting discrete property-based resources than those in other countries; China's Hakka online communities possessed more systematic property-based resources; and Malaysia's online Hakka communities were equipped with more systematic knowledge-based

^{*} Date of Submission: September 5, 2015
Accepted Date: December 30, 2016

resources. Moreover, Hakka online-only communities operated and sponsored by certain individuals were more risky; whereas Hakka online communities backed by real-world associations were more sustainable because of their rotation system.

Keywords: Hakka Online Communities, Resource-based View, China, Taiwan, Malaysia

一、前言

客家族群分布於全球 5 大洲、95 個國家，預估全球客家人口約有 8,000 萬（廖經庭 2007）。中國（China）作為全球客家人的原鄉，全國約有 5,000 萬客家人，廣東省的人口數最多，約有 2,000-2,200 萬，江西省的客家人主要居住在贛南地區，約有 1,000-1,200 萬，居次，廣西壯族自治區有 500-560 萬人，名列第三¹。至於海外部分，臺灣約有 460 萬人居首，馬來西亞與印尼各約 120 萬人並列二、三²。然而人數不等於認同，舉臺灣為例。根據臺灣客家委員會（以下簡稱客委會）2014 年的調查，在「客家基本法定義」的條件下，客家人佔 18.0%，約 420.2 萬人，其中人口比例最高的縣市為新竹縣 69.5% 和苗栗縣 62.2%，至於人口數最多的縣市則為桃園縣 79.8 萬人、新北市 53.4 萬人及臺北市 46.0 萬人。在臺灣四大族群單一自我認定的分布上，「福佬人」最多，佔 66.4%；「客家人」佔 13.5%；「中國各省市人」佔 7.0%；「原住民」佔 1.8%。而且值得注意的是：2014 年有高達 8.3% 民眾堅持自我認定為「臺灣人」，調查結果比例較 2008 年成長超過一倍，顯示有愈來愈多民眾對於「臺灣人」具有自我認同（客委會 2014）。換句話說，有些人雖有客家血緣或客家淵源卻不自我認定為客家人，而是以居住地域或國家作為認同的基礎，認定自己是中國人、臺灣人或馬來西亞人。另一方面，客委會（2011）的調查也發現年齡越小的客家民眾（0-39 歲的年輕族群），對於客家文化的重視程度也越低。有鑒於年輕族群對於客家文化的疏離

1 參見中國客家博物館官網 <http://www.zgkjbgw.com/>

2 參見世界客屬總會官網 <http://www.hakka360.org/>

感，可能影響未來客家意識、語言與文化傳承，因此本研究企圖針對最受年輕族群喜愛的網路社群進行研究。

要了解網路社群的概念或許得從傳統的「社區」與「社會」的關係開始。社會學者 Tonnie (1957) 認為傳統「社區」存在血緣、地緣與心靈凝聚的時空脈絡，侷限在固定地域；「社會」則是在客觀理性與法律規範下運作，強調結構理性化的模式。因此「社群」的概念，正好是一種超越傳統社區概念的想像空間，同時又比社會的理性規範更具情感凝聚的元素，可以視為社區與社會的平衡基礎與構成單位（王雯君 2005）。有了這樣的定義就不難理解時空分離的社會結構如何讓網路社群成為可能，網路社群的特色在於超越社區固定時空領域的關係和具備營造吸附力的能力。Rheingold (2000) 將「虛擬社群」定義為透過電腦網路彼此溝通的人們，藉由彼此分享知識與資訊，相互關懷而有某種程度的認識，進而形成一種友誼關係的團體。因此，虛擬社群成員間不再像傳統社區一般需要固定的聚會時間或實體的聚會場所，隨時隨地皆可進行資訊的溝通、交流與分享。然而這種可以穿越時空的特性仍不足以構成社群概念，社群的認同感才是關鍵因素。黃厚銘 (2000) 認為網路空間雖以物質為基礎，但物質載體內卻是充滿資訊、位元、思想、心靈與想像，人們進入網路空間時，身體並不需要跟著移動，卻可察覺到一種多維度的心靈空間的存在。然而，網路社群的發展對分散於各地的客家族群具有何種意義？

網路的獨特在於它可以互聯各種內容來源，在單一平臺上呈現，臺灣的網路環境讓上網收看電視或是收聽廣播相當便利，網路不但是獨立製作者的天堂，也是主流媒體得以突破市場壟斷的新興市場。不少學者

提出傳播科技的創新對於傳統已具規模的主流文化是一大挑戰，但對於方興未艾的族群文化則是一大機會（Mengin 2004；彭文正 2009）。話雖如此，范振乾（2005：93）認為客家網路是全球化時代客家的「轉機」，但也可能是「危機」。比方說，「客家網站的設置者，似乎都野心勃勃，企圖網羅一切資訊，因此不免有想要面面俱到，卻因此而有點到為止或掛一漏萬的情事出現。」。DiMaggio 等人（2001）也曾說網路無法發揮社會互動和公民參與的先天效果。網路不是光靠編輯及記者就可以提供讀者量身訂做的訊息，經營者必須在網站的規劃上加入許多設計，讓使用者能很自由地出入並和其他人交換意見，如此慢慢的建立起有別於傳統媒體的優勢。再者，將客家呈現在全世界面前，任何有意或無意的網路族都可以有機會接觸、認識、欣賞、檢驗、接納或拒絕，這些客家網路的資訊接收者可能因此喜歡上客家，也可能因此對客家留下不好的印象。因此，本研究認為客家團體應積極了解和運用多元的傳播科技資源，諸如網際網路、電子報、社群媒體、行動通訊等，發展其文化與語言，以期使客家人，尤其是年輕的客家族群，在新媒體架構裡獲得應有的空間。

然而，全世界的客家網路社群究竟有哪些、分布在哪裡？由於網路興滅速度甚快，網站無預警關閉現象十分普遍，所以沒有一個正確數字可供紀錄，但是過去客家相關研究多引用中國《客家風情》嚴修鴻的貼文資料（王雯君 2005；范振乾 2005）。范振乾依據該份資料發現，客家網站有超過半數設在臺灣，將近三成設在中國，其他網站則分別設置在亞洲、澳洲、歐洲、非洲和美洲。王雯君在整理該資料也發現，客家網站分布在中國、香港、臺灣、馬來西亞、泰國、美國、加拿大、新加

坡、澳洲與南非，種類包含官方或學術的綜合性網站、客家社團、旅遊休閒、客家語言、飲食、教材、建築、文學、戲劇歌謠、媒體傳播等。基於以上資料，本研究選擇客家人口最多和網站數量最高的臺灣、中國和馬來西亞作為研究範圍，並且以民間（即非官方且非學術）設置的客家網路社團為研究對象。

過去關於客家的網路社群（online community, virtual community, community in the cyberspace）研究，多數採用社會學或人類學取徑中的族群認同（ethnic identity）、族群再現（ethnic representation）或想像共同體（imagined communities）作為理論框架，文本分析（textual analysis）或論述分析（discourse analysis）作為研究方法，研究目的為探究客家網路社群如何建構與增強（如，王雯君 2005；廖經庭 2007；張維安、邱淑如 2013；Chew and Huang 2014; Damm 2011）。不同於過去研究將客家網路社群視為一個「社會團體」，本研究企圖將之看作一個「網路媒體」，因此以媒體管理學中的資源基礎觀點進行分析（Chan-Olmsted 2005）。由於資源基礎觀點假設不同媒體擁有不同的稀少和有價資源，這些資源是可轉變為媒體的獨特競爭力，且這些資源是不可模仿和難以取代的，因此本研究假設經營績效良好的客家網路社群也具備某些不可模仿的資源，形成其凝聚客家人與客家文化的競爭優勢。具體來說，本研究將針對客家網路社群負責人或管理人進行深度訪談，探討績效優良的客家網路社群之資源投入現況、地區差異和可能的外部影響因素，期望研究成果能擴展資源基礎觀點的解釋場域，同時能提供散佈於世界各地的客家網路社群經營者，未來管理網站之參考。

二、理論探討

(一) 資源基礎觀點

談論資源相關的管理學理論以資源基礎觀點 (resource-based view; RBV) 最常被運用，也受到媒體管理學者的高度重視 (Chan-Olmsted 2005)。資源基礎觀點源自企業管理中的策略管理，80 年代時期，策略管理學的分析重心放在市場結構與競爭位置的關係，著重在組織外部的環境分析，以調整組織本身的競爭優勢，如 SCP 分析，SWOT 分析，以及五力分析 (five forces analysis) 模式。自 90 年代開始，有些策略管理學者開始將分析重心轉向組織內部，探討組織如何建構核心資源，對抗外在環境的變化，進而形成長期且持續性的競爭優勢。以下將針對資源的定義、類型和媒體相關研究等面向，進行探討與描述。

1. 資源定義

如 Wernerfelt (1984) 所說，對組織而言，資源和產品是一體兩面的概念。大部分的產品需要資源的運用，而大部分資源在產品中可供使用。Wernerfelt 指出，清楚說明資源的內涵，有助於幫助組織找到最理想的產品市場活動。Wernerfelt 認為資源是組織裡可被認定為優勢或劣勢的任何事物，資源的例子包括：品牌、組織內部的技能知識、有經驗員工的運用、交易合約、機械裝置、高效率程序、資本等等。然而有些學者對資源有較嚴格的定義。如，Caves (1980) 定義資源為「在一段限定時間內，與組織之間存在非永續性關係的有形和無形資產」。另外根據 Barney (1991, 2002) 所定義的組織資源是指「組織所擁有的有助

於組織發展和執行策略的資產、能耐、競爭力、組織程序、組織屬性、資訊及知識等」。關切這些議題的原因在於我們想知道在何種情形下，資源能在較長的期間內帶來較高收益。Penrose 在提出關於如何了解組織成長的限制時，主張「應該把組織視為連節和協調各種不同的個人和群體之活動的管理架構；也應將組織當作是一組有生產力的資源（a bundle of productive resources）」。Penrose（1959）打破了傳統經濟學家（如 Ricardo）對於資源侷限於「供給無彈性資源」的想法（如土地），拓寬對資源的定義：如管理團隊、高階主管、創業家技能等等也算進資源範疇，同時也具備競爭意涵。

Barney（1991）在過去的研究中，依據策略性資源隨著公司不同，會產生差異性，卻不會隨時間改變的基本假設，檢視資源和持續性競爭優勢的關聯為何，並指出能產生持久競爭優勢的公司資源潛力有四個先驗指標，分別是價值性（value）、稀有性（rareness）、不可模仿性（imperfect imitability）和不可取代（nonsubstitutability），也可簡稱為 VRIN 模式。Barney 認為分析公司內部優勢和內部所需必須思考的問題包括：（1）公司資源是否足以回應環境的威脅或機會、（2）某資源是否由少數公司控制，公司欲取得或開發該資源時是否會面臨成本劣勢、（3）公司是否已組織其他政策或程序，做為具備價值性、稀有性、不可模仿和不可取代性特質資源的支援等。

2. 資源類型

不同學者對於資源定義有著歧異的看法，如 Wernerfel（1984）指出有些人會以是否帶來高利益做為標準劃分資源的種類，而 Chan-Olmsted（2005）曾列舉學者們對於資源不同的分類，如 Hofer 和 Schendel

(1978) 分成財務性、物質性、人力性、科技性、組織性資源以及聲望六類；Porter (1980) 則分成活動、技能或慣例，以及包含聲望或關係此類的外在資產。若以資源內容的觀點分類，則有 Habann (2000) 劃分的能力和策略資產兩類，前者是指組織特有的能力，而策略資產則指策略重要性的有形及無形資產；若以功用性分類，則 Ahuja (2000) 把資源分成技術資源 (technical resource)、商業資源 (commercial resource)、社會資源 (social resource) 三類。

Wernerfelt (1984) 對於資源的觀點偏向物質層面，劃分的三種資源分別是勞力、資本和土地。而 Barney (1991) 起先把組織資源分成三類：實體資本資源 (physical capital resources)、人力資本資源 (human capital resources)、以及機構性資源 (organizational resources)。而 Barney (2002) 在之後的研究則又細分為四種：財務資源、實體資源、人力資源、組織資源。其中，Black 和 Boal (1994) 提出一種觀點，認為資源應該在網絡形式或群組結構下的觀點討論，因為不同資源彼此之間具有交互作用之功能，因此他們把資源分成被包含資源 (contained resources) 和系統資源 (system resources)，分類的根據是資源所處位置的網絡複雜性。而後 Miller 和 Shamsie (1996: 520) 以及 Das 和 Teng (2000) 認為資源分類只有在能切合某些資源屬性時才具備競爭優勢。Miller 和 Shamsie 拿出其中的「不可模仿性」作為發展後續理論依據，並指出不可模仿性可以作為預測表現的重要指標，「當某公司的資源無法被模仿時，他們才能得到特殊的收益和回饋。」，因此從模仿門檻的觀點切入，有的資源無法被模仿是因為財產權的保護，例如國際性著作權公約要求著作權保護期間至少為著作人終身及其死亡

後 50 年³；有的資源則是被知識門檻保護，競爭者不知道如何模仿某公司的流程和技術或者公司內某人才의思想和作為。因此，依據財產權的不可模仿性和知識門檻，Miller 和 Shamsie 把資源分成財產基礎資源（property-based resources）和知識基礎資源（knowledge-based resources），然後結合 Black 和 Boal 的概念之後，前述兩種資源又可各自再劃分成獨特性（discrete）和系統性（systematic）兩類。獨特性資源可以獨立存在，能從組織脈絡中獨立出來；而系統性資源的價值在於它們的成分是網絡或系統的一部分（Chan-Olmsted 2005）。換句話說，財產基礎資源和知識基礎資源有可能獨立存在，也有可能是一個網絡資源中的一環，於是形成系統性財產、系統性知識、獨特性財產和獨特性知識四種資源類型。

3. 媒體相關研究

資源基礎觀點主要是幫助公司認清自身優勢和劣勢，並找出最佳方法應用有利資源，以面對外在的機會與威脅。自從 1980 年代被提出來後，以資源基礎觀點做為理論架構的延伸研究很多，切入討論的面向也具多樣性，如公司的策略聯盟、併購策略、多角化策略、科技創新、人力創新等等⁴。

然而以資源基礎觀點分析媒體要到 2000 年以後才陸續出現，主要偏重於策略聯盟、多角化和市場表現的分析（如 Liu and Chan-Olmsted 2003; Chan-Olmsted and Chang 2003; Landers and Chan-Olmsted 2004；鄭貴月、李秀珠、朱秋萍 2009；Wirtz, Pelz, and Ullrich 2011）。如 Liu 與

3 參見世界知識產權組織 <http://www.wipo.int/portal/zh/>。

4 參考 Chen and Li (2008)、Capron and Hlland (1999)、Leiblein and Madsen (2009)、Beltrán-Martín et al. (2009)、Narasimhan et al. (2006)、Chatterhee and Wernerfelt (1991)、Markides and Williamson (1996) 等研究文獻。

Chan-Olmsted 以資源基礎觀點的框架，分析 1998 到 2001 年美國的主要廣播電視聯播網和網路公司（如 AOL 和 Yahoo）在匯流脈絡中的策略聯盟；在聯盟過程中，電視聯播網主要貢獻以財產為基礎的資源，而網路公司則大部分貢獻以知識為基礎的資源。這種尋求互補性資源對於電視聯播網而言是結盟的必要因素。同樣聚焦於策略聯盟，臺灣則有鄭貴月、李秀珠和朱秋萍分析 11 家廣播電臺，結果發現無論同業或跨業策略聯盟都是希望尋求互補性資源，而同業之策略聯盟則是以獲得有形財產為主。Wirtz、Pelz 與 Ullrich 則是取得 196 家德國雜誌社資料，以資源基礎觀點分析行銷資產與能力對廣告收入的影響，結果發現行銷資產和能力可以正向促進雜誌社的市場表現。整體而言，媒體若能善用財產性基礎資源與知識性基礎資源之間的互補關係來形成競爭策略，通常可以為自身帶來競爭優勢。

直到 2010 年，以資源基礎觀點分析網路媒體或新媒體才開始出現（如 Huang and Sylvie 2010; Yoo et al. 2012; 林艾潔、黃靜蓉 2014; Huang and Dai 2015）。Huang 和 Sylvie 連結產業組織經濟取徑以及資源基礎觀點兩種架構，以問卷及次級資料分析美國 208 家新聞網站，研究發現產業因素和財產性資源顯著影響市場表現。Yoo 等人研究 56 個韓國遊戲產業新創公司的資源類型，結果發現科技能力和關鍵人才為應想市場價值的關鍵因素。在臺灣，林艾潔和黃靜蓉研究主流媒體（含網路媒體）的科學新聞產製時則發現，無論財產基礎或知識基礎資源的分配都每況愈下，且新興媒體的資源投入顯著低於傳統媒體，意味著科學新聞的沒落。根據文獻脈絡，「財產 vs. 知識」為基礎的資源分類最常被使用在媒體分析上，誠如 Chan-Olmsted 和 Chang（2003）所述，傳播

產業與其他產業相當不同，媒體最重要的功能就是內容產製，因此「內容」被視為媒體最重要的財產性資源，「內容產製者」則是媒體最關鍵的知識性資源。

(二) 研究問題

有鑑於客家網路社群多以提供客家文化、歷史、語言等內容為主題，本研究將客家網路社群視為網路媒體，企圖從媒體策略管理的角度評估客家網路社群的資源投入狀況。整合 Barney (1984) 的 VRIN 模式、Miller 與 Shamsie (1996) 的資源分類，以及林艾潔和黃靜蓉 (2014) 的資源操作化定義，本研究以不可模仿性資源的四種類型，亦即系統性財產基礎資源、系統性知識基礎資源、獨特性財產基礎資源和獨特性知識基礎資源，檢驗客家網路社群。透過系統性的分析，本研究期望客家網路社群的負責人或管理人更加了解可運用資源的類型與其作用方式。具體而言，本研究提出下列四個研究問題：

研究問題一：經營績效良好的客家網路社群之系統性財產基礎資源為何？

研究問題二：經營績效良好的客家網路社群之獨特性財產基礎資源為何？

研究問題三：經營績效良好的客家網路社群之系統性知識基礎資源何？

研究問題四：經營績效良好的客家網路社群之獨特性知識基礎資源為何？

雖然資源基礎觀點主要是分析組織內部優勢與劣勢非常有用的工具，然而沒有一個組織可以自外於社會、國家而存在，因此本研究增加一個開放式研究問題，企圖探索影響客家網路社群的組織外部因素有哪些。

研究問題五：影響經營績效良好的客家網路社群之組織外部因素有哪些？

三、研究方法

本研究根據資源基礎觀點，檢視客家網路社群，探究其如何將具備不可模仿性的有價資源做有效的分配與利用，同時比較不同地區網路社群之不可模仿資源。本研究選取臺灣，中國，馬來西亞三地經營績效較佳的客家網路社群，深度訪談〈in-depth interview〉其負責人或管理人，並對其資源投入與利用進行評價。

(一) 研究對象

為了瞭解客家網路社群的經營現況，本研究以網站和社群媒體作為研究對象，分析這些網路社群的經營績效和資源投入。研究對象的產生經過以下幾個步驟：首先，由於「全球客家網站 630 個大比拚」的網站名單公佈至研究進行時已超過 5 年，因此本研究重新搜尋這 630 個網站，將仍然有效營運的網站，依臺灣、中國、馬來西亞三地登錄下來，並根據其在 Alexa 的全球排名排序。再者，有鑑於 2010 年以來，社群網站的到訪人數高居多國第一，本研究將全球最大的社群網站 Facebook 列

入搜尋範圍，以客家或 Hakka 作為關鍵字，搜尋粉絲數、社員數、朋友數較多的社群，並按照數量排序。最後，本研究從以上經營績效最佳的網站和社群開始，進行負責人深度訪談邀約，每個地區以 5 人為限，最後共計 14 人受訪，代表 17 個客家網路社群（表 1），數量上不對等主要是因為不少網路負責人同時經營網站和社群，這個現象又以馬來西亞最普遍，如斗湖客家公會的站長同時也負責 Tawau Hakka Association 的 Facebook 粉絲頁。

整體來說，臺灣經營績效較佳的客家網路社群以網站和社群為主，且網路原生型和依附實體社團型兼具；中國清一色以論壇為主，且都沒有依附在實體社團內；馬來西亞的客家網路社群則是網站、部落格和社群各類型都有，而且皆屬依附實體社團型。相較之下，臺灣的客家網路社群類型較為多元，且社群以 Facebook 粉絲頁和 Facebook 社團形式呈現，應用較為成熟⁵。中國客家網路社群較為同質，且不像臺灣或馬來西亞積極經營社群。至於馬來西亞的客家網路社群也屬多元，但社群多以 Facebook 個人頁為主。

5 Facebook 粉絲頁主要是讓真實的組織、企業、名人及品牌與喜歡他們的用戶充分交流，Facebook 的所有用戶都可以看見；Facebook 社團目的是為用戶提供空間，讓他們就共同興趣進行交流，在私密與不公開社團中，只有社團成員才能看見貼文；Facebook 個人頁則是集合了個人相片、動態及經歷，娓娓道出個人故事，有朋友數 5,000 人和管理員 1 人的限制（參見 facebook.com）。

表 1 網路社群列表

地區	網站名稱（網址）	類型	依附實體社團	創立時間	受訪者代號
臺灣	臺灣客家文經協會 (http://hi-taiwan.ecserver.com.tw/eip/front/bin/home.phtml)	網站	是	2001	A
	客家世界網 (http://www.hakkaworld.com.tw/)	網站	否	2003	B
	臺灣客家電子報 (Facebook 粉絲頁： https://www.facebook.com/臺灣客家電子報-212855222093233/?fref=ts)	社群	否	2004	A
	高雄市客屬美濃同鄉會 (http://haka.travelnet.com.tw/webeip/HT00558/)	網站	是	2009	C
	好客棧有閒來寮 (Facebook 社團： https://www.facebook.com/groups/hakka_good.inn/?fref=ts)	社群	否	2012	D
中國	客家風情 (http://www.hakkaonline.com/)	論壇	否	1997	E
	饒平客家網 (http://www.sr0768.com/)	論壇	否	2005	F, G
	大客家網 (http://www.dahakka.com/)	論壇	否	2008	H
	贛州客家網 (http://www.jxkjr.com/)	論壇	否	2011	I
馬來西亞	斗湖客家公會 (http://www.etawau.com/Organization/Association/Hakka.htm)	網站	是	2006	J
	檳州客屬公會 (http://www.penanghakkaheritage.com/hakka.asp)	網站	是	2009	K
	巴生客家公會 (http://hakkaklg.blogspot.tw/)	部落格	是	2010	L
	Tawau Hakka Association (Facebook 粉絲頁： https://www.facebook.com/Tawau-Hakka-Association-155606874558791/?fref=ts)	社群	是	2009	J
	Penang Hakka (Facebook 個人頁： https://www.facebook.com/penang.hakkas?fref=ts)	社群	是	2010	K
	Kuantan Hakka (Facebook 個人頁： https://www.facebook.com/kuantan.hakka?fref=ts)	社群	是	2010	M

隆雪客總 (Facebook 個人頁: https://www.facebook.com/hak-kaklssel?fref=ts)	社群	是	2010	N
Hakka AssocKlang (Facebook 個人頁: https://www.facebook.com/hakka.klg?fref=ts)	社群	是	2011	L

資料來源：整理自客家風情網、Alexa.com、Facebook.com 和訪談資料。

(二) 深度訪談法

深度訪談法是一種資料蒐集的方式，也是質性研究中最常被採用的資料蒐集法 (Marshall and Rossman 1995)。深度訪談的功能是去發展一個人與人之間的看法，尤其當問題意識逐漸明朗的階段，進行深度訪談有助於進一步釐清問題。深度訪談法也深受組織研究的青睞，策略管理學者 Porter (1980) 提出有效的實地訪談過程，儘管相當費時，但對產業研究而言，卻可從中蒐集到許多關鍵資料和證據。深度訪談的類型可依據雙方交流的方式分為直接面對面和間接透過其他媒介，如電話，也可依據人數多寡分成個別訪談和團體訪談，另外較多社會研究採用的分類方式乃依據對訪問過程的控制程度來分，由高至低為結構式訪談、半結構式訪談和非結構式訪談 (Berger 2013)。有鑑於本研究欲探討客家網路社群的資源投入與運用，問題相對複雜且無固定模式，因此採用直接（一個例外）、個別、且半結構式深度訪談法。本研究於 2013 年 6 月到 10 月間成功訪問臺灣 5 位、中國 4 位、馬來西亞 5 位，共 14 位客家網路社群管理人，訪談地點遍及臺灣、中國和馬來西亞三地 9 個城市。多數依附實體社團之網站管理人也是實體客家社團的成員，擔任職務包含理事長、理事、秘書長、總務、執行秘書等，至於網路原生的客

家網路社群，網站管理人大多也是網站的創始人。受訪者資料請參見表 2。

表 2 受訪者列表

受訪者代號	所屬網路社群	職稱	訪談地點	訪談時間
A	臺灣客家文經協會 臺灣客家電子報	理事長 社長	桃園，臺灣	2013/06/11
B	客家世界網	創始人	臺北，臺灣	2013/06/03
C	高雄市客屬美濃同鄉會	理事長	高雄，臺灣	2013/07/02
D	好客棧有閒來寮	創始人	臺北，臺灣	2013/06/03
E	客家風情	管理人	廣州，中國	2013/10/14
F	饒平客家網	創始人	東莞，中國	2013/10/16
G	饒平客家網	語言薪傳師	(電訪)，臺灣	2013/10/02
H	大客家網	創始人	梅州，中國	2013/10/13
I	贛州客家網	創始人	深圳，中國	2013/10/15
J	斗湖客家公會 Tawau Hakka Association	秘書長	文德甲，馬來西亞	2013/08/24
K	檳州客屬公會	執行秘書	檳城，馬來西亞	2013/08/27
L	巴生客家公會 Hakka AssocKlang	青年團理事	文德甲，馬來西亞	2013/08/24
M	Kuantan Hakka	總務	文德甲，馬來西亞	2013/08/24
N	隆雪客總	秘書長	文德甲，馬來西亞	2013/08/24

至於訪談大綱，本研究以資源基礎觀點為架構，參考林艾潔和黃靜蓉（2014）對系統性財產基礎資源、獨特性財產基礎資源、系統性知識基礎資源以及獨特性知識基礎資源的操作化定義，再針對客家網路社群特殊性而設計。系統性財產基礎資源通常在系統的形式裡，比較像是交雜的成分物組成。基本上實體的設備及設施是容易模仿的，其不可模仿性是存在於這些設施在系統裡面的角色、連結性、以及整合方式，這樣的系統綜效才是真正難以模仿的地方（Barney 1991; Black and Boal 1994）。林艾潔和黃靜蓉在過去研究舉出的例子是新聞產製所需的財務

和設備配置、作業流程、新聞規範等。因此，在系統性財產基礎資源方面，訪談問題包括客家網站之財務和設備、組織架構、以及網路社群的建構流程等。獨特性財產基礎資源是指擁有所有權和合法條約，受到法律的保護，能給予機構能力得以控制稀少且珍貴的投入、設備、位置和專利，林艾潔和黃靜蓉在過去研究舉出的例子是特殊新聞器材和獨家授權合約。根據以上定義，在獨特性財產資源方面，訪談問題包含客家網站所擁有且受到法律保護的資源，如商標、著作權、專利、契約等。

系統性知識基礎資源則採用整合性或協調性的技能形式，而這些都需要多學科的團隊合作（Fiol 1991; Itami 1987）。資源被投入在建構和協調團隊的努力以增進適應性和彈性。舉凡組織策略、組織教育訓練、組織團隊合作和與外部策略聯盟等都屬此類資源（林艾潔、黃靜蓉 2014）。在系統性知識基礎資源方面，訪談問題企圖了解客家網站的人才管理方式和獎懲制度，以及網站如何帶領團隊吸收新知和從事創新活動。獨特性知識基礎資源是各自獨立存在的資源，可能的表現形式包括特殊技術性、創意性和功能性技能（Itami 1987; Winter 1987）。這類技能因為不確切的不可模仿性而有價值（Lippman and Rumelt 1982），而且通常很難分辨究竟是這類技能還是顧客忠誠帶來經濟收益，因此競爭者不知道該買什麼或模仿什麼。這種資源優勢是基於它本身存在一種模稜兩可、不可言喻的情形，有時就連擁有者自己也搞不清楚（Lado and Wilson 1994; Reed and Defillippi 1990），而林艾潔和黃靜蓉（2014）在過去研究舉出的例子是主管的領導風格、記者個人特質、和獲頒獎項等。獨特性知識基礎資源方面，訪談問題是關於客家網路社群負責人和管理人的學經歷和專業技能，領導風格以及人際網絡，並詢問曾經獲得

的補助或獎項。此外，關於組織外部因素則以開放式問題詢問是否有競爭者或其他因素影響其網站經營。最後，本研究也蒐集網站和網站管理人的基本資料。

四、結果與分析

透過深度訪談，本研究結果與分析分成五個部份，分別回答五個研究問題。由於本研究企圖探究組織應該如何進行資源投入和配置才能擁有持續性競爭優勢，因此第一到四部份的研究結果將依據系統財產、獨特財產、系統知識和獨特知識共四項資源，分析客家網路社群在每個項目上的投入現況和比較。第五部分的結果則是依據本研究開放式問答的內容，呈現客家網路社群經營者主觀提出的組織外部因素。

（一）客家網路社群之系統性財產基礎資源

在系統性財產基礎資源方面，本研究關切客家網路社群的財務和設備、組織架構、以及網路社群的規範或建構流程等。研究結果發現中國的網路原生型客家社群，也就是所謂的論壇，由於成立時間較早，且基於資料儲存和資料安全的考量，均自行註冊獨立網域、擁有伺服器，有的甚至將伺服器放置海外。因此時下相當流行的社群媒體，在中國如微博、微信，反而不受到當地客家網路社群的青睞。

我最早的用意是為了要儲存資料，因為網站上面資料很多，如果有一天大家要討論或運用資料的話，我們這個網站上面就可

以永遠保留下來，不像依附其它網站可能會突然就沒有了。

（受訪者 E，中國客家風情，2013/10/14）

中國這邊的話要轉移到博客不是這麼好轉，因為博客不是自己的，所以資料儲存不是這麼容易，而且如果他〔泛指政府〕要關的話，我們就也不行了。（受訪者 I，中國贛州客家網，2013/10/15）

一位不願具名的客家網站站長就表示「像是不當的人發佈不當的帖子，導致我們好幾次被關閉，所幸網站是自己的，所有資料皆存在自己的伺服器內，只要將問題帖子刪除，即可恢復營運。」或許是因為當地較嚴密的政治控制，造就了中國網路原生型客家社群較具備系統性財產基礎資源。

其他地區的客家網路社群則普遍沒有系統性財產資源的投入，因為站長或管理人多屬自願性質，使用的有形財產亦屬個人財產。「如果要算的話就是家裡的一臺電腦」（受訪者 D，臺灣好客棧有閒來寮，2013/06/03）。「（你們會用到公會電腦嗎？）不會，都是個人的，所以連上網費什麼的都是個人給的，馬來西亞的很多都是自力更生」（受訪者 L，馬來西亞巴生客家公會／Hakka AssocKlang，2013/08/24）。

此外，各地的客家網路社群也普遍面臨財務資源拮据的問題，無論在政府補助、民間捐款或者會費收入等方面都相當有限，多數是由負責人或站長自己掏腰包。「完全是靠我以前的老本」（受訪者 B，臺灣客家世界網，2013/06/03）。「所有的資源所有的一切，都是我們自己出錢，

可以說是我自己一個人出錢」(受訪者 A, 臺灣客家文經協會／臺灣客家電子報, 2013/06/03)。「這個網站是理事自己出資的, 所以他〔理事〕也是免費、義務性的」(受訪者 L, 馬來西亞巴生客家公會／Hakka AssocKlang, 2013/08/24)。「每年的網站花費由秘書長自費」(受訪者 J, 馬來西亞斗湖客家公會／Tawau Hakka Association, 2013/08/24)。雖然自行架設的網站或論壇可以出售廣告欄位營利, 但是多數無法支應所有開銷。

廣告可以做到支出的七八成, 剩下的就由我個人負擔。怎麼說呢, 一開始做大家也是想做出一些事業, 但是說發展到這樣, 我們也是盡力而為, 若做了幾年後沒辦法、放棄掉, 其實說發展了那麼多資料, 我相信他的作用還是會有的, 如果一夜之間就沒有話, 我會覺得很可惜。(受訪者 F, 中國饒平客家網, 2013/10/16)

靠這個網站的收入其實都很微薄, 像是廣告之類的, 大概是我開銷的百分之五吧。現在做客家這個不是很容易能拿到經費的。(受訪者 H, 中國大客家網, 2013/10/13)

(二) 客家網路社群之獨特性財產基礎資源

在獨特性財產基礎資源方面, 本研究關切客家網路社群所擁有且受到法律保護的資源, 如商標、著作權、專利、契約等。由於客家網路社群多為非營利社團, 幾乎沒有商標、專利和契約的持有, 但擁有著作權

資源的多寡值得關注。根據著作權的定義，因著作完成所生之著作人格權及著作財產權皆受到著作權的保護，因此客家文史語言資料就成為受到法律保護的財產性資源。此外，原創內容在本質上又具備獨一無二的特性，因此這個部分關注的焦點是客家網路社群是否具備原創內容。研究結果發現臺灣網路原生型客家社群最引以為傲的應該就是其獨特性財產資源。這些負責人大多對客家的某個面向有特殊偏好，費盡心思蒐集、發布資料，因此在內容獨特性上，較其他地區為優。而這樣的獨特性或許該歸功於臺灣多元文化社會的本質，讓人民可以自由追求所愛。

很多人問我說你電子報怎麼會有那麼多消息，那我是有很多這個來源，我是想盡辦法去蒐集資料，因為蒐集資料是我的專長，所以我每天都發啊，確確實實的，我們每天記著的一件事，就是電子報一定要做。（受訪者 A，臺灣客家文經協會／臺灣客家電子報，2013/06/03）

現在我花最多精神時間就是分類。因為我把客家文化分為四大類，第一是客家語言，第二是客家歌謠，客家歌謠絕對是很特殊的，像山歌等。第三類就是客家美食，因為客家美食還是有它的特殊點。第四個就是比較特殊的客家文物，像藍衫、花布那些。所以〔網民〕從這四大分類的話就可以走入客家。（受訪者 B，臺灣客家世界網，2013/06/03）

基本上我是學《大家說英語》或《空中英語教室》，他們都會

結合時事，譬如說那個地震阿，就會跟英語雜誌一樣把單字選出來啊，做很簡單的〔客語〕陳述。我們社群有一個中心思想，就是我們要成立一個客語保護區，實體的、區域性的一個〔全客語〕環境（受訪者 D，臺灣好客棧有間來寮，2013/06/03）

相較之下，中國網路原生型客家社群雖然內容包羅萬象，如文化、音樂、新聞、語言、文學藝術、聯誼、影視等版塊，或許因其包山包海的特性，且多數資料為用戶發貼或轉貼，有價值的原創內容較少，論壇和論壇之間差異性不大。「我們這個網站是論壇的風格，我們覺得自己的網站跟其他人大致上是差不了多少，像是結構、功能之類的」（受訪者 H，中國大客家網，2013/10/14）。至於依附實體社團型的客家網路社群，不論是網站、部落格或社群，皆以公布實體社團資料或活動照片為主，最不具備獨特性財產基礎資源。

我覺得這部分〔原創內容〕是需要加強，這是價值性的東西，很花時間，而且還要到海外像是中國、臺灣去參考一些資料。（受訪者 N，馬來西亞隆雪客總，2013/08/24）

〔客家文史資料〕通常都意思意思啦，像是世界客家資料或者一些客家山歌之類的東西，像是用 youtube 直接連結過去。（受訪者 M，馬來西亞 Kuantan Hakka，2013/08/24）

我們現在比較以同鄉會裡頭例行的事務為主，較少針對一些我

們客家的相關資料去做連結跟報導。（受訪者 C，臺灣高雄市客屬美濃同鄉會，2013/07/02）

（三）客家網路社群之系統性知識基礎資源

在系統性知識基礎資源方面，本研究關切客家網路社群的人才管理方式和獎懲制度，以及組織如何帶領團隊吸收新知和從事創新活動。換句話說，此面向的觀察重點在於了解客家網路社群經營團隊的是否具有組織性或系統性。研究結果發現馬來西亞依附實體社團型客家網路社群，不論是網站、部落格或社群，由於負責人多是實體社團的特定幹部，這些幹部雖然在位時出錢出力，但都依實體社團運作具有任期和改選制度，因此這些網路社群的系統性知識資源相對穩固。「凡上網資料由〔公會〕秘書處監控」（受訪者 J，馬來西亞斗湖客家公會／Tawau Hakka Association，2013/08/24）。「以理事會幾位成員來經營，有資訊組、署理組和客青組，我們都有各個組自己的 po 文」（受訪者 M，馬來西亞 Kuantan Hakka，2013/08/24）。

我們有分像這個資訊的東西，我們會分到資訊組裡，母會沒在管網站，都是青年團在管，目前網站是由青年團理事和資訊組主任在負責。（受訪者 L，馬來西亞巴生客家公會／Hakka AssocKlang，2013/08/24）

至於其他地區的客家網路社群，無論有無依附實體社團，負責人或管理人多沒有任期制或改選機制，通常負責人仍然是當時的創始人。

「網站沒有組織，我就是主宰嘛」（受訪者 A，臺灣客家文經協會／臺灣客家電子報，2013/06/03）。「無管理者改選的問題，我是唯一的網站管理者」（受訪者 B，臺灣客家世界網，2013/06/03）。「沒有任期跟改選制度，現在大部分都我在做，02 年到現在，有個十多年了吧」（受訪者 E，中國客家風情，2013/10/14）。「站長就是我，之前版主的任期是一年制，但是大家都是業餘的，沒有時間持續的做」（受訪者 F，中國饒平客家網，2013/10/16）。

當被問及如何帶領團隊吸收新知和從事創新活動，多數負責人表示客家網路社群的傳承比創新還困難。其中有位負責人語重心長地說，其實他最怕的不是沒錢，而是沒人。

當初我設定就是自己要花錢，但我希望更多的人能加入。目前有個 immediate 危機，萬一我不能動的話，那就垮掉了、就不能繼續了。我有一個 hope-- 有一個人能受這網站的影響，用網路推動客家文化，假如有那個心的話，他就會走這條路，有這個理想的話，就能傳承這個 mission。（受訪者 B，臺灣客家世界網，2013/06/03）

此外也有負責人不諱言網路原生型客家社群有組織鬆散、人力不足的缺點，主張要和真實世界緊密結合，才有影響力。

我們對這個社會介入愈深、幫助愈大，也就是從虛擬走向真實，虛擬固然重要，但是我們要讓大家知道在網上互動的人都是真實的人…如果有可能的話，我希望能把我們網站建得更

加強大、更加正規化，而不是像我們現在這麼隨意。（受訪者 E，中國客家風情，2013/10/14）

（四）客家網路社群之獨特性知識基礎資源

在獨特性知識基礎資源方面，本研究關切客家網路社群的負責人和管理人的學經歷和專業技能，主管的領導風格和人際網絡，以及曾經獲得的補助或獎項。若說獨特性財產資源關切的是原創內容，那麼獨特性知識基礎資源想探究的則是一個組織中的獨特個人。訪談的過程中發現，各地的客家網路社群都有些特殊人物，他們不一定是客家網路社群的負責人或管理人，但這些負責人都能透過個人資源網絡吸引這些獨特個人長期在客家社群中活動。這些社群的關鍵人物，在語言、文化上宣揚客家不遺餘力，也因此構成其所屬網路社群重要的獨特性知識基礎資源。比方說，中國《客家風情》的客家話版版主是廣東外語學院教授嚴修鴻，學術上從事漢語方言學、漢語音韻學、對外漢語及普通話教學的研究，加上客家人的身分，對客家語言資料的匯整貢獻甚巨。

客家語言全世界沒有什麼網站可以超得過我們的。因為我們很多語言學的資訊，只要有什麼新的資訊我們就會立刻放上去。
（受訪者 E，中國客家風情，2013/10/14）

中國《饒平客家網》的饒平客家文化版主要由臺灣桃園客語薪傳師許時娘擔任版主，祖籍廣東饒平的他對於饒平客家話的保存和傳承不遺餘力，他同時也是臺灣饒平客屬聯誼會會長。

根據本網站成立多年來的經驗，多數饒平文史資料與知識大多由臺灣連絡人許時焯提供，著作權、智慧產權原則屬原製作者，透過網站將相關文史資料與知識傳播，為饒平網站所獨有。（受訪者 F，中國饒平客家網，2013/10/16）

《臺灣客家電子報》則非常仰賴一位客家白話文講師廖金明，人稱阿廖伯，他擔任電子報屏東新聞主任，同時也是臺灣屏東客語薪傳師，以自編的客家白話文教材，在社區裡免費開課，希望做到客家話會說也能寫，致力於推動客家話書寫。

廖金明，他應該是在客家電視非常有名，他有語言的薪傳師，也有文學的薪傳師，那他在做地方報導是有文必有字，有話必有字啦，有語言就有文字啦，那他寫的這個東西就是用客家話寫的。（受訪者 A，臺灣客家文經協會／臺灣客家電子報，2013/06/03）

馬來西亞檳州客屬公會在會長，同時也是著名時政評論家，在拿督謝詩堅博士的帶領下，不僅《檳州客屬公會》網站內容豐富，還成立首座馬來西亞客家文物館，記載著客家人在馬來西亞土地上的奮鬥故事。

文物館的資料大多是我們拿督〔謝詩堅〕提供的，還有請一些客家學者幫我們研究，我們會對一些會館、博物館請教一些東西，然後我們也會給另一位拿督，他是研究客家歷史，給他鑑

定一下，民間的資料比較少。（受訪者 K，馬來西亞檳州客屬公會／Penang Hakka's，2013/08/27）

最後，本研究將經營績效較佳的網路社群之不可模仿資源整理如表 3。整體來說，臺灣經營績效良好的客家網路社群有依附實體社團型，也有網路原生型；中國以網路原生型居多；馬來西亞則是以依附實體社團型為主。其中，臺灣的網路原生型客家社群，在橫跨三個地區、兩種網站類型中，較具備獨特財產資源。中國網路原生型客家社群較善於累積系統財產資源。而馬來西亞依附實體社團型客家網路社群則擁有較穩固的系統知識資源。至於以人為本的獨特知識資源則是零星分布在不同形式的客家網路社群中，形成該社群的不可模仿資源。

表 3 客家網路社群之不可模仿資源整理

	臺灣		中國	馬來西亞
	網路原生型	依附實體社團型	網路原生型	依附實體社團型
系統 財產 資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人的電腦、印表機、掃描器、傳真機等 2. 伺服器自行維護或委外管理 3. 財務拮据 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人的電腦、印表機、掃描器、傳真機等 2. 伺服器自行維護或委外管理 3. 財務拮据 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人的電腦、印表機、掃描器、傳真機等 2. 伺服器自行維護或委外管理 3. 均有註冊網址 4. 成立年代早 5. 財務拮据 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要是個人的電腦、印表機、掃描器、傳真機等 2. 伺服器委外管理 3. 財務拮据
系統 知識 資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 負責人均為業餘，且出錢出力 2. 除了負責人外，協助者屈指可數 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由實體社團的理事長負責 2. 維運出於志願，沒有任期制 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 負責人均為業餘，且出錢出力 2. 除了負責人（站長）外，還有管理員、版主、會員等人力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由實體社團的理事長、秘書處、總務、青年團等人負責 2. 任期比照實體社團
獨特 財產 資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網站內容以客家文史語言資料、時事為主 2. 社群內容以客語圖文交流、客家新聞為主 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網站內容以社團資料為主 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 論壇內容由各式討論區組成，以會員貼文為主 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網站、部落格內容以社團資料為主 2. 社群內容為活動照片、情感交流為主
獨特 知識 資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 廖金明：《臺灣客家電子報》新聞主任、客語薪傳師、客家白話文講師 		<ol style="list-style-type: none"> 1. 嚴修鴻：《客家風情》管理人、廣東外語學院教授 2. 許時娘：《饒平客家網》版主、臺灣饒平客屬聯誼會會長、客語薪傳師 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 謝詩堅：《檳州客屬公會》會長、時政評論家

資料來源：作者整理

(五) 影響客家網路社群之外部因素

本研究觀察客家網路社群是否有顯著外部因素影響其網站經營。研究結果發現，客家網路社群間的競爭關係不顯著，「我們沒有競爭對手，我自己就是我自己的競爭對手」（受訪者 A，臺灣客家文經協會／臺灣客家電子報，2013/06/03），至多只是對新成立的類似網站表示遺憾：「我很遺憾的就是為什麼不在我們這個框架下發展起來，而是要另起爐灶呢？」（受訪者 E，中國客家風情，2013/10/14）。這些回應或許牽涉到客家人團結的特質，也或許是網路社群多出於自願、非營利而成立，使得那些在商業領域中屬於市場結構或競爭者的因素較不明顯，反而是政府態度和政策普遍被提及，且不同程度影響著各地客家網路社群的資源投入。各地結果分述如下：

臺灣隨著解除黨禁、報禁和推動民主化、本土化，各式各樣的政治社會運動風起雲湧，1987 年《客家風雲雜誌》創刊、1988 年「還我母語運動」、到 2001 年正式成立「行政院客家委員會」，是全球唯一的中央級客家主管機關，各地方政府之後也紛紛設立專責單位，客家社團在數量上大幅成長，都會區如臺北市的客家社團與歌謠班就有近百個，不過也造成社團間資源掠奪和搶食的問題（葉日嘉，2006）。總體上來說，臺灣政府資源仍然集中投放在實體社團手中。

以 [實體] 社團來講，客委會一年補助一次國內的城鄉交流活動，希望我們走出去跟一些鄉鎮做交流…以網站經營方面，目前都是單打獨鬥，要你有這個觀念你才會去做，沒有政府能協助。（受訪者 C，臺灣高雄市客屬美濃同鄉會，2013/07/02）

網路是非常重要的，交給年輕人去蒐集資料，這就是資源分配，不是說給那些僑領吃飯而已，要做些實際的。他們[客委會]沒辦法像我一樣瀟灑，但它們有資源有錢，不是辦一兩天的聚會吃吃喝喝，沒什麼意思。(受訪者 B，臺灣客家世界網，2013/06/03)

中國做為客家族群的祖籍地，理應有相當多元的客家組織，然在 1950 年代到 1978 年改革開放前，中國境內的各種社團組織數量非常少，1989 年才在廣州成立「廣東省客屬海外聯誼會」和「廣東省梅州客家聯誼會」，成為中國檯面上首要客家團體(葉日嘉 2006)。中國的客屬聯誼會扮演類似臺灣客委會的角色，但對於網路社群經營這方面，抱持著既不支持也不反對的態度。

每個有客家人的城市，都有客屬聯誼會，雖然是民間社團，但官方管控，會長或秘書長都是官方的…但〔我們〕網站跟他們沒有關係。(受訪者 H，中國大客家網，2013/10/13)。

(網站曾經獲得政府補助?)政府的話沒有…我做了那麼久基本上是沒有，沒有人找我，也不知道找誰。(受訪者 F，中國饒平客家網，2013/10/16)

一位不願具名的負責人表示中國政府不反對我們就很好了：「其實我更想他少影響我一點，像是之前有幾次…能放心讓我們做就好」。

馬來西亞建國後，政府與英殖民政府時代的華人政策，其實差別不大，主要是依靠華人社團管理華人社會（蔡志祥 2009），因此各地的客家會館或公會就肩負起繼續照顧族群的責任，而且不少客家會館有自己的資產，可以靠租金或孳息照顧會親。

固定的收入，像是我們會館是四層樓的會所，一二樓租出去，這就是維持基本運作，像是水電、執行秘書。另外，每進一個會員，要繳會員費 128 馬幣（終身），還有捐款的部分以個人為主，不過也不多，都是樂捐，資金主要來源是會親。（受訪者 L，馬來西亞巴生客家公會 / Hakka AssocKlang，2013/08/24）

或許是政策使然，馬國政府對客家社群（實體或虛擬）的資助微乎其微。

馬來政府對於保存客家這部分，是完全不存在。是這樣的，如果今天有個活動，有國會議員或是內閣成員，他的這個角色可以爭取一些贊助，要透過他們去爭取，政府不會直接的撥出這個款項，也沒有固定部門。（受訪者 N，馬來西亞隆雪客總，2013/08/24）

歸結以上，影響客家網路社群經營的外部因素以政府態度和政策為最關鍵。在政治控制較嚴密的中國，客家網路社群迴避談政治，更不會

奢求經濟支援；在政府較漠視少數族群的馬來西亞，客家網路社群依賴民間會館／公會，自力更生；在政府資源較多的臺灣，客家網路社群希望資源能平均分配，不要集中在實體社團當中。整體來說，各地客家網路社群的心聲不約而同：希望政府給予最少的控制和最多的支持。

五、結論與建議

隨著網際網路不斷蓬勃發展，客家族群的認同與想像從「真實世界」大量溢散到「虛擬世界」，網路中的客家社群正在形塑客家人共同的歷史記憶和文化符號。然而，如何借重傳播科技提升我群認同感成為客家網路社群首要的課題。因此本研究聚焦於經營績效良好的客家網路社群，深度訪談 14 位居住於臺灣、中國和馬來西亞的網路社群負責人，以媒體策略管理學中的資源基礎觀點切入，比較三個地區所屬的 17 家網站、論壇、部落格、社群的經營現況。研究結果發現臺灣的網路原生型客家社群較具備獨特財產資源、中國網路原生型客家社群則較善於累積系統財產資源，而馬來西亞依附實體社團型客家網路社群則擁有較穩固的系統知識資源（表 3）。正如同資源基礎觀點著名學者 Barney（2002）所說：不同的組織有不同的資源和能耐，而這些差異將會持續，本研究認為不同地區和不同社群特性也具備不同的資源和能耐，各個客家網路社群應該因地、因性制宜，專精於不可模仿性資源的累積和優化，相信臺灣、中國和馬來西亞都有機會發展出具備持續競爭優勢的客家網路社群。

此外，本研究也發現客家網路社群的共同隱憂：各地政府尚未意識

到網路社群對族群認同的重要，對網路社群的支持相當有限。臺灣的客家網路社群，多為少數人出錢又出力，隨時可能面臨關門的命運；中國的客家網路社群雖能善用會員發貼之集體智慧，但是站長是唯一經濟支柱，亦有倒閉的風險。在其他條件不變的情況下，本研究看好馬來西亞的客家網路社群，因其由專人負責且具任期機制，最能永續經營。然而馬來西亞網路社群必須自我提升，尤其在內容提供上應超越社團簡介和歷任理監事名錄等，否則社群成員無法擴大，更無法肩負推廣客家文化、凝聚客家認同與想像的功能。當然，若各地政府企圖在族群文化政策上有所作為，本研究認為政府補助（government subsidies）應可協助客家網路社群紓解經濟壓力，使其專心於內容開發和社群經營，很多國家為了扶植文化創意產業，如電影、動畫和出版，也會採取類似措施（Hoskins et al. 2004; Fernandez-Blanco and Gil 2012; McChesney 2012; Schnell 2013）。

在研究限制部分，過去客家網路社群的相關研究多聚焦於族群認同和想像共同體，鮮少有研究以媒體相關理論切入，探討客家網路社群的經營現況與績效，因此本研究在文獻整理上備受挑戰，主要以爬梳特定理論作為起點，以理論邏輯帶出研究問題，再以研究結果驗證理論的解釋力，日後研究者不妨加入其他理論視野的討論，尤其可以納入可能的組織外部影響因素，如環境優劣勢分析、五力分析、市場經濟的價值、網路資源的使用者、外部資源的依賴性等，讓本研究更加豐富。再者，過去研究多採用文本分析，因此在進行深度訪談時因人際線索過於稀少，導致困難重重，許多客家網路社群屬封閉型，若沒有任何人際網絡，很難聯繫上負責人或管理人，因此也建議未來研究者先以參與式觀察法

與客家網路社群互動，等關係建立後，再進行深度訪談或問卷調查等工作，相信研究進行會更加順利。最後，本研究發現有愈來愈多客家網路社群投靠社群媒體平臺，過去的 BBS、網站、部落格、論壇等形式逐漸式微，然而社群媒體雖然提供免費的平臺、易用的介面和廣大的使用者，但是在資料保存和資料安全上存在隱憂，建議未來研究可針對此特定類型之客家網路社群進行較深入的研究。

謝誌：本研究為臺灣客家委員會補助大學校院發展客家學術機構之「客家知識體系天弓計畫」之部份研究成果，在此特別感謝客委會、交通大學客家文化學院、匿名審查人和研究助理群：黃怡潔、周芳和林凱元。

參考文獻

- 王雯君，2005，〈從網際網路看客家想像社群的建構〉。《資訊社會研究》9：155-184。
- 林艾潔、黃靜蓉，2009，〈科學新聞之基源基礎觀點分析：以臺灣主流媒體為例〉。《傳播與社會學刊》28：23-61。
- 客委會，2011，〈全國客家人口基礎資料調查研究〉，《全國客家人口基礎資料調查研究：中華民國客家委員會全球資訊網》。<http://www.hakka.gov.tw/ct.asp?xItem=43944&ctNode=1894&mp=1&ps=>。取用日期：2015 年 7 月 18 日。
- _____，2014，〈臺閩地區客家人口推估及客家認同委託研究成果〉，《公布 103 年度臺閩地區客家人口推估及客家認同委

- 託研究成果》。<http://www.hakka.gov.tw/Content/Content?NodeID=34&PageID=25776>。2015年7月18日。
- 范振乾，2005，〈客家網路與網路客家〉，《吳三連臺灣史料基金會》。
http://www.twcenter.org.tw/g03/g03_09_03_05.pdf。取用日期：
2013年11月21日。
- 張維安、邱淑如，2013，〈臺灣與海外客家想像社群的建構：以客家委員會網站為例〉。論文發表於「2013全球化新視野 II：聚落、族群與社會發展國際學術研討會」，臺中：國立臺中教育大學主辦，11月。
- 彭文正，2009，《客家傳播理論與實證》。臺北：五南。
- 黃厚銘，2000，〈空間地圖：從但丁的空間到網路的空間書評〉，《網路社會學通訊期刊》11。Retrieved from <http://itst.ios.sinica.edu.tw/itst/paper/huang-3.htm>。取用日期：2015年7月18日。
- 葉日嘉，2006，《兩岸客家研究與客家社團之政治分析：以「世界客屬懇親大會」為中心》。臺北：臺灣師範大學中國大陸研究所碩士論文。
- 廖經庭，2007，〈BBS站的客家族群認同建構：以PTT「Hahha Dream」版為例〉。《資訊社會研究》13：257-293。
- 蔡志祥，2009，〈靈魂信仰、儀式行為與社群建構：以馬來西亞檳榔嶼的廣東季汀州會館為例〉。頁93-108，收錄於江明修、丘昌泰編，《客家族群與文化再現》。臺北：智勝文化。
- 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：以臺灣廣播電臺為例〉。《廣播與電視》30：29-

58 °

- Ahuja, Gautam, 2000, "The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Inter-firm Linkages." *Strategic Management Journal* 21(3): 317-343.
- Barney, Jay B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- _____, 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Berger, Arthur A., 2013, *Media and Communication Research Methods* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Black, Janice A. and Kimberly B. Boal, 1994, "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage [Special Issue-Strategy: Search for New Paradigms." *Strategic Management Journal* 15: 131-148.
- Caves, Richard E., 1980, "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure." *Journal of Economic Literature* 58: 64-92.
- Chan-Olmsted, Sylvia, 2005, "Issues in Strategic Management." Pp. 161-180 in *Handbook of Media Management and Economics*, edited by Alan B. Albarran et al. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chan-Olmsted, Sylvia and Byeng-Hee Chang, 2003, "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants." *Journal of Media Economics* 16(4): 213-233.
- Chew, Daniel and J. Sonia Huang, 2014, "The Timorese Hakka in Australia:

- Community and the Internet.” *Global Hakka Studies* 2: 301-336.
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery, 1995, “Competing on Resources: Strategy in the 1990s.” *Harvard Business Review* July-August: 118-128.
- Damm, Jens, 2011, “Taiwan’s Ethnicities and Their Representation on the Internet.” *Journal of Current Chinese Affairs* 40(1): 99-131.
- Das, T. K. and Bing-Sheng Teng, 2000, “A Resource-based Theory of Strategic Alliances.” *Journal of Management* 26: 31-61.
- DiMaggio, Paul et al., 2001, “Social Implications of the Internet.” *Annual Review of Sociology* 27: 307-336.
- Fernandez-Blanco, Vicyor and Richard Gil, 2012, “Underneath the Red Carpet: Governemnt intervention in the Spanish Movie Industry.” *Journal of Media Economics* 25(1): 54-72.
- Fiol, C. Marlene, 1991, “Managing Culture as a Competitive Resource: an Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage.” *Journal of Management* 17: 191-211.
- Habann, Frank, 2000, “Management of Core Resources: the Case of Media Enterprises.” *International Journal on Media Management* 2: 14-24.
- Hofer, Charles W. and Dan Schendel, 1978, *Strategic Formulation: Analysis Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Hoskins, Colin et al., 2004, *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huang, J. Sonia and Jia Dai, 2015, “Comparing the Competitive Advantages

- of Leading News Sites in Mianland China and Taiwan.” *Chinese Journal of Communication* 8(2): 142-159.
- Huang, J. Sonia and George Sylvie, 2010, “Industry and Firm Effects on Performance: Evidence from the Online News Industry in U.S.” *Journal of Media Business Studies* 7(1): 1-20.
- Itami, Hiroyuki, 1987, *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lado, Augustine A. and Mary C. Wilson, 1994, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-based Perspective.” *Academy of Management Review* 19(4): 699-727.
- Landers, Daphne E. and Sylvia M. Chan-Olmsted, 2004, “Assessing the Changing Network TV Market: A Resource-based Analysis of Broadcast Television Networks.” *Journal of Media Business Studies* 1(1): 1-26.
- Lippman, Steven A. and Richard P. Rumelt, 1982, “Uncertain Imitability, an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition.” *Bell Journal of Economics* 13: 418-438.
- Liu, Fang and Sylvia M. Chan-Olmsted, 2003, “Partnerships between the Old and the New: Examining the Strategic Alliances between Broadcast Television Networks and Internet Firms in the Contexts of Convergence.” *The International Journal on Media Management* 5(1): 47-56.
- Marshall, Catherine and Gretchen B. Rossman, 1995, *Designing Qualitative*

- Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- McChesney, Robert W., 2012, "Farewell to Journalism?" *Journalism Studies* 13: 682-694.
- Mengin, Françoise, 2004, *Cyber China: Reshaping National Identity in the Age of Information*. New York: Palgrave Macmillan.
- Miller, Danny and Jamal Shamsie, 1996, "The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965." *Academy of Management Journal* 39(3): 519-543.
- Penrose, Edith T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Porter, Michael E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Reed, Richard and Robert J. DeFillippi, 1990, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage." *Academy of Management Review* 15: 88-102.
- Rheingold, Howard, 2000, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Schnell, James A., 2013, "A Historical Interpretation of Lei Feng: Government Subsidized Role Model in the People's Republic of China." *China Media Research* 9(2): 59-63.
- Tonnies, Ferdinand, 1957, *Community and Society*. New York.
- Wernerfelt, Birger, 1984, "A Resource-based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.

Winter, Sidney G., 1987, "Knowledge and Competence as Strategic Assets."
Pp. 159-184 in *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial
Innovation and Renewal*, edited by David J. Teece. New York:
Harper and Row.

Yoo, Changsook et al., 2012, "Key Value Drivers of Startup Companies in the
New Media Industry - The Case of Online Games in Korea." *Journal
of Media Economics* 25(4): 244-260.