

Logical Correspondences: Lessons from the Digital Transformation Case Study via Institutional Logic Perspective

邏輯符應：制度邏輯視角的數位轉型個案啟示

Hui-Fen Chen, Department of Education, National Taipei University of Education
陳蕙芬 / 國立臺北教育大學教育學系

Received 2022/11, Final revision received 2024/9

Abstract

Digital transformation is unstoppable, and how to successfully transform an organization is the key to the competition of modern enterprises. Relevant literature points out that digital transformation leads to changes in the institutional logic behind various practices in the organization. This study intends to explore the shift of the dominant logic during the organization's digital transformation and how to increase the compatibility of the multiple institutional logics in the organization. Recent literature on institutional logic indicates that logical hybridization allows organizations to face multi-institutional logical conflicts. However, the shift and hybridization of institutional logic within organizations have not been discussed in depth in the context of digital transformation. This research employs the qualitative case study method to examine the selected case — Commonwealth Education Media and Publishing from a practice lens. I conduct 14 personnel interviews and two onsite participation observations, and adopt the model induction method of institutional logic to analyze the data collected. I find that before and after the digital transformation, in terms of the daily practices of content production and sales, customer interaction and partner connection, the dominant logic of each practice has shifted. After examining the shifts happened in these three practices, I derive three types of hybridization from the hybridity of the old and new institutional logic within each practice. This study coins the hybrid approach “correspondence” and discusses theoretical and practical contributions from this new point of view.

【 Keywords 】 institutional logic, digital transformation, logic hybridization, qualitative case study

摘要

數位轉型勢不可擋，組織如何轉型成功為近代企業競爭關鍵。相關文獻指出，數位轉型導致組織內各項實務背後的制度邏輯產生變化。本研究意欲探究組織數位轉型時主導邏輯的更迭，以及如何增加組織內多元制度邏輯的相容性。近期制度邏輯文獻指出邏輯複合為組織面對多制度邏輯衝突之手法，但對於在數位轉型的情境下，組織內制度邏輯的更迭與複合還未見深入探討。本研究以質性個案研究法，以實務觀點切入親子天下個案，進行 14 場人員訪談、2 場實地參與觀察，並採用制度邏輯的模式歸納法分析所得資料，結果發現個案於數位轉型前後，在內容產銷、顧客互動與夥伴連結三方面的實務運作上，發生主導邏輯的更迭，也由此推導數位轉型前後三種新舊制度邏輯的複合手法，此手法本研究稱之為「符應」，並由此新觀點討論理論與實務貢獻。

【關鍵字】制度邏輯、數位轉型、邏輯複合、質性個案研究

壹、緒論

後疫情時代，「數位轉型」(Digital Transformation) 是不可逆轉的趨勢 (Hanelt, Bohnsack, Marz, and Marante, 2021; Nadkarni and Prügl, 2021)。數位轉型是數位科技進入社會後，社會層級的變革 (Faik, Barrett, and Oborn, 2020)，發生在各行業與各類型組織，也對組織內成員造成影響，以下分述之。

數位轉型顛覆產業或領域的發展，重新定義、模糊甚至消除領域疆界，隨著科技的演化，原本主導的產業邏輯在數位轉型後不再有效 (Sabatier, Craig-Kennard, and Mangematin, 2012)，造成跨業間競爭 (Nadkarni and Prügl, 2021)。例如，Amazon 推出 Amazon Fresh、Uber Eats 跨足生鮮雜貨運輸，都威脅到超級市場的生意；Spotify 影響了音樂產業 (e.g., Wlömert and Papies, 2016)，TiVo 和 Netflix 影響了電視和電影產業 (Ansari, Garud, and Kumaraswamy, 2016) 等。科技帶來的不只是作業方式的改變，也會加快作業的速度。雲端與線上平台將創新想法轉化為實體營運的過程與速度 (Vey, Fandel-Meyer, Zipp, and Schneider, 2017)，在幾天內就能實現一個創新，成立公司可能縮短為一夜之間，業者間競爭從贏者通吃變成爭取先發優勢，既有企業雖有先發優勢，卻也剩下更少時間面對新的威脅 (Grover and Kohli, 2013)。

在組織內，數位轉型不只是數位科技的導入應用，亦需要組織同步展開變革。數位轉型在組織內呈現階段性轉變，即從數位化、數位優化到數位轉型 (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian, and Haenlein, 2021)；大部分文獻認為，須經前兩階段才漸進式實現到第三階段 (Loebbecke and Picot, 2015; Matt, Hess, and Benlian, 2015; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, and Teppola, 2017)，成為組織回應外部環境與創造競爭優勢的利器。Gurbaxani and Dunkle (2019) 則提出數位轉型獲得成功競爭地位的六個面向，包括：策略願景、創新文化、專業技術和智慧財產權 (IP) 資產、數位能力（人才）、策略一致性與技術資產。此外，數位轉型對組織內工作者造成衝擊，工作者須配備相關能力，像是數位敏捷性、數位網絡能力等 (Verhoef et al., 2021)。

承此，數位轉型隱含成員、組織、領域與產業遊戲規則的改變，是跨越社會、組織與個體不同層級的整體性變化。近年來組織研究以「制度邏輯」(Institutional Logic) 觀點，作為貫穿社會現象、組織作為與個體實務三者連帶變動性的有力視角 (Faik et al., 2020)。制度邏輯的觀點起源於 Friedland and Alford (1991) 的文章，呼籲在研究組織現象時要將「社會」納入考慮，並將社會視為一個跨制度、由多制度秩序組成的系統，每個制度秩序都有其獨特的邏輯，而提出市場、國家、民主、家庭和宗教等五種制度邏輯 (Friedland and Alford, 1991)。Thornton (2002) 將此五種分類修改為市場、公司、職業、國家、家庭和宗教等六種邏輯，後有學者添加社區/社

群為第七種制度邏輯 (Thornton, Ocasio, and Lounsbury, 2012)。

當組織在多制度邏輯共存的領域運作時 (Kraatz and Block, 2008; Pache and Santos, 2010)，多邏輯對組織運作施加不同甚或不相容的規範和規定 (Friedland and Alford, 1991; Pache and Santos, 2010)。當邏輯不相容時，組織會將重要的邏輯和位於組織外圍不太相關的邏輯加以劃分，透過主導邏輯定義關鍵實務，以減少內部張力 (Jones, Maoret, Massa, and Svejenova, 2012)，此衍生出邏輯「相容性」(Compatibility) 與邏輯「中心性」(Centrality) 的議題 (Besharov and Smith, 2014)。例如，商業邏輯與社會福利邏輯相容性低，社會企業常面臨此兩邏輯之衝突；新聞業者在數位轉型時，面對專業、市場、管理與技術各邏輯的協商，技術邏輯會引起專業、市場和管理等邏輯的變化，但專業邏輯仍是記者主要作為的指南 (Lischka, 2020)。

綜上，不少文獻關切數位轉型下，組織內制度邏輯的變化。研究指出，數位科技導入組織帶出新實務，造成組織內制度邏輯兩種改變：一，主導邏輯變化，如 Gawer and Phillips (2013) 分析英特爾公司 (Intel) 在 1980 年代末和 1990 年代，在環境變化下，將電腦製造業進行了根本性轉變，從以電腦組裝商為主導的「供應鏈邏輯」，轉為遵循相當不同的組織原則——「新平台邏輯」。二，邏輯間相容性的變化，如 Berente and Yoo (2012) 分析美國國家航空暨太空總署企業資源規劃系統上線後，新系統隱含的「管理理性主義」邏輯，與該組織內「科學專業主義」邏輯格格不入，產生相關作業的衝突。

因此，本研究目的為：藉由制度邏輯視角，釐清一個組織在數位轉型時，各種新舊實務背後主導原則的轉變與動態，掌握組織數位轉型成功的關鍵。本研究採質性個案研究法，以實務觀點 (Practice Lens) 搜集資料，以制度邏輯的模式歸納法 (Pattern Inducing) 輔助分析。

貳、文獻探討

以下提出關於數位轉型促成制度邏輯改變、多元制度邏輯競合與交替及多制度邏輯的複合之論述，並提出文獻缺口與研究問題。

一、數位轉型促成制度邏輯的改變

大部分企業對數位轉型的概念模糊，對其既期待又怕受傷害，他們普遍認為，將科技導入原有業務就是數位轉型 (Davenport and Westerman, 2018)。然而，數位轉型遠比將科技導入既有業務更為複雜，此可從組織內外部兩觀點來看。

首先，組織外部：數位環境已趨成熟，驅動組織須數位轉型以調適。功能強

且價格合理的數位基礎設施普及，有線和無線網絡、移動技術－智慧手機、雲端計算－人工智慧和機器學習等應用軟體的服務，組織運用數位轉型重塑公司的願景和策略、組織結構、流程、能力和文化，以適應外部不斷發展的數位商業環境。易言之，管理者用數位技術為公司創造和獲取價值 (Gurbaxani and Dunkle, 2019)。如傳統汽車製造商的數位轉型不只是將汽車產品數位化（如，建構自動駕駛模式），而是須確保公司有技術能力和人才，預備符合未來趨勢的車型 (Mocker and Fonstad, 2017)。此外，數位技術使得競爭全球化 (Verhoef et al., 2021)，新數位技術不只將消費行為轉為線上，也改變消費者行為結構 (Hoffman and Novak, 2017)，消費者有更多主導性作為，如透過客製化產品來共創價值，或分享評論以幫助其他消費者等。

其次，組織內部：除妥適運用導入的新科技，優化原有商業模式 (Hess, 2014; Hess, Matt, Benlian, and Wiesböck, 2020) 才是重點。優化時一併更新作業流程，是數位轉型成功企業的基礎工作。無論產業，數位轉型者在管理、行銷、客戶服務、人力資源、技術等功能部門間，須有新的調適合作模式，建置多種數位化資料庫，使不同單位間達到更有效率的合作。因此 Verhoef 等人主張數位轉型分三階段：數位、數位化與數位轉型，數位是指將類比資訊製碼、數位化是指運用數位科技改變既有的商業流程，而數位轉型是全面的組織變革，引領出新的商業模式 (Verhoef et al., 2021)。

承上，文獻上對數位轉型的定義為「改變公司使用數位技術的方式，以發展新的數位商業模式，幫助為公司創造和獲取更多價值。」(Kane, Palmer, Philips, Kiron, and Buckley, 2015; Liu, Chen, and Chou, 2011; Schallmo, Williams, and Boardman, 2017)。

以大量運用資訊科技的銀行業為例，數位轉型不只延續企業的數位化工作，其核心業務模式會因使用數位技術而變化 (Agarwal, Gao, DesRoches, and Jha, 2010; Iansiti and Lakhani, 2014)，公司的業務邏輯或價值創造流程 (Gölzer and Fritzsche, 2017) 也隨之改變 (Li, Su, Zhang, and Mao, 2018)，引領新商業模式的發展 (Iansiti and Lakhani, 2014; Pagani and Pardo, 2017)。根據 Sia 等人對新加坡星展銀行的研究，數位轉型除了將科技內嵌的流程與企業作業調適校準外，還須將企業實務與科技融合 (Fusion) (Sia, Weill, Zhang, 2021)。

再以媒體業為例，線上各式開放與免費的資訊，使過去以產出內容換取營收的媒體業積極轉型 (林照真, 2017)，後疫情時代更催化轉型步伐。然而，數位化不只是科技導入媒體後作業方式的改變，如紙本印刷改為線上發行，而是不同邏輯的更替與價值觀的轉變。首先，當一般民眾也能輕易透過社群媒體創造與傳播內容，新聞不再限於組織專業人士操作，此帶來「專業控制」與「自由參與」兩邏輯之爭 (Lewis, 2013)。持專業控制想法者，認為「自由參與」者攻擊「專業控制」者之權

威性。因此，探索數位轉型必須從「意識形態」角度切入才能理解 (Deuze, 2005)。其次，Raviola and Norbäck (2013) 發現數位轉型導致新聞的價值觀產生微妙變化，紙本報紙頭版是最重要的內容，但線上新聞每頁都是單獨的新聞版面，感受不到首頁跟第六十頁的差別，對線上來說，「最新」跟「最多人點擊」的新聞反而更重要。

綜合上述，數位轉型不等於組織推動數位化的延續 (Tabrizi, Lam, Girard, and Irvin, 2019)，而是一個科技與現有策略、人員與作業流程的交纏過程，不斷思考要既有技術還是引進新科技、是深思熟慮還是依狀況浮現策略、關注內部還是外部環境脈絡等 (Wimelius, Mathiassen, Holmström, and Keil, 2021)，數位轉型更引發組織內制度邏輯之爭與價值觀轉變。因此，對數位轉型的理解不能停留在技術層面、只看工具性與理性行為，應全面考慮組織的運作調適，引進制度邏輯的觀點，深入數位轉型的社會性內涵 (Friedland and Alford, 1991)，才能掌握其運作有效的關鍵。故本研究對數位轉型的定義「組織為了調適於外部數位環境的轉型，包括引入科技後優化的新商業模式，組織內各個功能部門間的新合作模式，以及核心邏輯的改變。」

二、多元制度邏輯的競合與更替

制度邏輯是社會秩序對組織與成員思考及行為的規範，定義為「經由社會建構的物質實務、假設、價值觀、信仰和規則的歷史模式」(Thornton and Ocasio, 1999)。制度邏輯跨世界、社會、領域、組織與個體等多層次存在 (Sadeh and Zilber, 2019)，較早文獻關注「領域邏輯」對行動者行為的影響，對制度邏輯的定義為「視為理所當然之社會指示，引導行動者之行為來進行領域的活動」(Friedland and Alford, 1991; Jennings, 2004; Ocasio, 1997; Suddaby and Greenwood, 2005)。新近文獻將行動者分為組織與成員，重視制度邏輯對思維面的影響，定義制度邏輯是「組織目標與價值觀的基礎，影響組織內部運作跟外部互動，是組織成員對什麼是合適的、有意義的認知和偏好的基礎，影響成員感知、關注、評估及應對環境的刺激。」(Almandoz, 2014)。制度邏輯像是組織與成員看待外部現實的濾鏡，工作安排或組織走向皆隱含制度邏輯的牽引及影響 (涂敏芬與洪世章, 2016; Friedland and Alford, 1991)。

基於制度邏輯對人們思考與行動的強大影響，制度邏輯成為近年來組織制度研究重心，文獻上提出「制度多元主義與複雜性」(Institutional Pluralism and Complexity) 的討論。制度多元主義指行動者面臨多樣的制度邏輯，它們可能彼此衝突或互補、促進合作或競爭 (Alsaid and Ambilichu, 2021)。制度複雜性則是指個體或集體的行動者，如何回應不同邏輯帶來相衝突的要求 (Greenwood, Díaz, Li, and Lorente, 2010; Kraatz and Block, 2008; Pahnke, Katila, and Eisenhardt, 2015; Thornton and Ocasio, 2008)。

在此背景下，組織內多制度邏輯的競合是研究重心，Besharov and Smith (2014) 依據邏輯的相容性及中心性兩向度，提出競合類型有四：一，邏輯間相容性低、爭奪主導性，造成組織的核心備受爭議，參與者間會有嚴重衝突，稱為「爭議」(Contested)。二，多邏輯具有高相容性與高中心性（邏輯間已有共識，此共識居主導地位），衝突會最小，稱為「對齊」(Aligned)。三，邏輯間具低相容性與低中心性，稱為「疏遠」(Estranged)。四，邏輯間具有高相容性與低中心性（有主導邏輯），稱為「主導」(Dominant)，衝突較小，若出現第二個主導邏輯，又因相容性高，和平共處。

除了組織內多邏輯競合眾所關注，當組織內外部環境大幅轉變時，組織內新舊主導制度邏輯如何交替，也是重要議題。有時，舊制度邏輯會慢慢被新制度邏輯取代，如 Lewis (2013) 的研究發現，舊新聞邏輯為「新聞領域的價值在判斷甚麼資訊能被稱為新聞內容，並由新聞領域的專家進行散佈。」然而，隨資訊科技進步，新的開放參與邏輯主張為：「運用集體智慧產生好的新聞內容，並快速散佈。」已然慢慢取代原本的專業控制邏輯。有時，舊制度邏輯會伺機加入新制度邏輯中。如，對荷蘭精釀啤酒業的研究，發現在產業現代化（工業釀造取代手工釀造）的制度變遷過程，手工釀酒的邏輯分解後的殘餘 (Remnants) 又復生且融入於新制度邏輯之中 (Kroezen and Heugens, 2019)。

在管理新舊制度邏輯更迭上，Ozdamar Ertekin, Atik, and Murray (2020) 探討時尚產業的主導邏輯：藝術與商業，如何順利移轉到永續邏輯，來降低前兩者對環境與社會的不良影響，他們發現永續邏輯與前兩者並非取代關係，而是運用永續邏輯擴展藝術與商業邏輯 (Ozdamar Ertekin et al., 2020)。Slavova and Karanasios (2018) 對迦納小農的研究顯示，資通訊科技有助於連結嵌入在小農邏輯中的農民活動，與促進價值鏈邏輯農業發展行動者的活動，數位化促進了制度邏輯的更替。

Ramus, Vaccaro, and Brusoni (2017) 進一步以社會企業實證案例，說明環境變動時，多元邏輯間競合可能產生的變化，結果發現，金融風暴的環境動盪，導致四家社會企業增加互不相容邏輯的中心地位，組織內張力與衝突隨之而來。為解決衝突，不同邏輯透過「形式化的合作」(Formalized Collaboration) 促進相容性；合作使不同邏輯的支持者找到共享的解決方案，增強邏輯的相容性。隨著時間的推移，有新規則和程序的發展，再透過「合作的形式化」(Collaborative Formalization) 機制，將競爭邏輯整合到新邏輯中。研究者主張，合作與形式化任何一種機制都不足以解決張力，透過合作和形式化間「結構化互動」(Structured Interaction)，使組織能夠融合不同的邏輯並調和衝突的需求。該文建議組織可以透過連續制定不同的結構，來管理靈活性和效率之間的平衡，而非試圖找到單一、穩定和最佳的平衡。

承此，外部環境變動時（如：數位轉型），如何找出組織內多制度邏輯的合作

空間與方式，及妥善管理新舊制度邏輯的更迭，成為組織管理者的重要任務。制度邏輯是剖析組織現象的有力視角，面對環境的變動與衝擊，組織內現存的多元邏輯間的衝突形成組織內作業的張力，能駕馭制度邏輯更迭與張力的組織，才能掌握數位轉型之道。

三、制度邏輯複合與文獻缺口

組織內多元制度邏輯並存現象已不可免，組織內的制度邏輯更迭也屬常見現象；近期文獻指出，透過「複合」(Hybridize) 來結合多種不相容的邏輯 (Battilana and Lee, 2014)。以下將釐清什麼是複合、複合的可能性、複合的手法，以提出文獻缺口與本研究問題。

首先釐清邏輯複合的內涵。與複合類似的概念是「混搭」(Blending)，但混搭與複合不同，邏輯混搭是「結合不同邏輯的面向」(Thornton, Ocasio, and Lounsbury, 2012)，讓多個邏輯共存，混搭並非是整合不相容的邏輯 (Battilana and Lee, 2014)，混搭的例子像是律師事務所將德國和英國法律的元素納入實務，以滿足不同客戶需求 (Smets, Morris, and Greenwood, 2012)。邏輯複合則不僅是多邏輯共存，而且是將不相容邏輯的目標整合為互補的。例如：微型金融組織將銀行邏輯與扶貧的社福邏輯進行互補整合 (Battilana and Dorado, 2010)。複合也將不同邏輯的目標建構可同時實現的，不讓任一種邏輯占主導支配地位，複合改變不相容邏輯間關係，整合成相容的新複合邏輯。

本研究根據文獻提出三種複合樣態。首先，複合是「發展結構化的彈性」。Smith and Besharov (2019) 歷時十年的研究指出，社會企業 DDD 在組織發展的不同時期，透過管理階層對組織識別 (Organizational Identity) 的體察，朝向該識別側重的制度邏輯，並影響實務（如，管理階層認為組織須自給自足，偏向商業邏輯，因此會改變雇用來源，用高品質低成本的人力，而不在乎是否符合原先的社會使命），但這會使兩種制度邏輯產生不平衡的張力，撞擊另一端制度邏輯的使命護欄（如社會使命），為了讓兩種制度邏輯回歸平衡，組織會重新定義自己的身分，改變實務的方向。長此以往，組織實務會在兩邊護欄中間游移，避免其中一種制度邏輯佔主導地位，此稱為結構化彈性 (Structured Flexibility)。

其次，複合是「創造模擬兩可的解讀」。如 Gümüşay, Smets, and Morris (2020) 對德國銀行的研究，發現複合宗教邏輯與金融邏輯有兩機制，分別為多義性 (Polysemy) 與複調 (Polyphony)。多義性指組織保持模糊、創造兩種制度邏輯都可解讀的空間，如，個案最初的使命宣言為「德國的一家符合伊斯蘭教的金融產品與服務供應商」，最終的版本卻模糊為「做為一家道德銀行，本銀行股份公司以伊斯蘭宗教道德準則和普世價值為基礎，致力於可持續的商業策略。」多義性也呈現在視

覺符號，如銀行的標誌，綠色底中有黃色的椰棗樹。對沒有伊斯蘭背景的人來說，綠色以及樹木可能喚起「環境」或是「經濟永續」的概念，然而熟悉伊斯蘭的人卻能解讀出「綠色是伊斯蘭的顏色」，且喚起古蘭經中椰棗的故事。複調則指組織與行動者創造不同邏輯共同存在的彈性，使兩邏輯能同時存在，不會有過度張力產生衝突 (Gümüşay et al., 2020)。

最後，複合是「策略引導反思能動性」。組織有目的地將相互衝突的制度邏輯結合並非易事，Dalpiaz, Rindova, and Ravasi (2016) 研究義大利家居用品製造商 Alessi，發現個案將此衝突視為組織變革的機會，透過將工業製造和文化生產的邏輯結合起來的多重努力，成功創造出新市場。Alessi 個案展示三種策略來重組不同邏輯的元素，分別是透過結構化的實務變革重構遞迴能動性、透過實務評估能動性回應挑戰、透過策略反思重新動員投射能動性。可見新舊邏輯元素的重組，並非僅是外表（行動）的重新組合，而是需要透過策略引導、實務轉變、人員反思與動員組織的能動性，才能在兩制度邏輯的歧異中擺脫困境，創新以追求新市場機會。

無論是發展結構化的彈性、創造模擬兩可的解讀、或是策略引導反思能動性，都顯示出複合是組織有意識的作為，創造思維與行動的彈性、從僵固的實務思維激發出反思與能動性。複合手法涉及組織內多層面的動態，有實務面、策略面，有符號性、有實體物件，有結構但也須彈性，有制約但也需動員能動性，須在兩難中尋找第三條出路；邏輯複合研究方興未艾。

綜上所述，本研究主張深入組織數位轉型的內部動態，釐清組織對新舊制度邏輯更迭與組織內多制度邏輯的掌握。文獻對組織內多制度邏輯複合，雖有不少個案研究，但對在數位轉型情境下，組織內制度邏輯的更迭還沒有深入探討；因此本研究欲彌補文獻缺口有二：首先，從組織數位轉型實務上的變化探究組織內主導邏輯的更迭；其二，探討數位轉型的過程中，組織內新舊制度邏輯如何複合，以利推動數位轉型。本研究提出之研究問題為：首先，探討個案數位轉型前後，組織內主導邏輯的變動；其二，探討個案數位轉型前後，新舊制度邏輯如何複合增進相容性，以完成數位轉型。

參、研究方法

本研究探討數位轉型前後制度邏輯的轉變，及新舊制度邏輯的複合情形，是持續發生的實務動態，須透過大量的質性實證資料加以分析與解讀。本研究採質性個案研究法，選擇《親子天下》為個案，以下說明個案背景與選擇理由、資料搜集與分析的做法。

一、個案背景與選擇理由

親子天下成立於 2008 年，初期以發行雜誌與出版書籍為主，近年發展為教育教養品牌與親子社群平台。親子天下在學校和家庭教育上，以固定頻率提供教育教養解決方案，從線上 (Online) 到實體 (Offline)，透過分齡分眾，提供符合親子家庭需求的教育內容、活動、產品與服務。如下表 1：

表 1 個案基本資料

公司名稱	親子天下股份有限公司	創立時間	2008 年
產品服務	出版服務、書籍、有聲書、線上學校、電子書、社群平台、議題經營、策展活動、IP 經營、親子天下 Club。	登記資本總額 (元)	NT\$ 120,000,000
官網網址	https://www.parenting.com.tw/	代表人	何琦瑜
企業理念	傾聽、陪伴、支持，幫助每個孩子成功，做最好的自己。成為最值得信賴的教育教養品牌，影響力最大的親子社群平台。	客群類別	家長、教育工作者

註：資料來源：本研究整理自親子天下官網、經濟部商業司

親子天下屬分眾型媒體，過去遵循傳統媒體與出版作業方式，規劃產品、生產、行銷及服務。數位化帶來許多衝擊，個案發現原本在「有價值的內容」(雜誌)與「讀者」間的中介價值逐漸消減，因而追求轉型。在 2014 年，雜誌業務與出版收入雖仍各約一半，但已警覺到數位化帶來的危機，在天下母集團專業人才協助下奠定基礎，實施五年數位轉型計畫。

個案數位轉型的重要進程為：2015 年是數位轉型元年、2016 年成立電商平台、2019 年設數位編輯檯、2021 年成立會員中心。個案打造一個以使用者為核心的「親子教養生態圈」，利用品牌累積的影響力，在政府、學校、家長，及教育工作者中擔任串連者的角色，整合各界資源成為具有影響力的親子社群平台。目前，個案涉及的領域有教育、教養、出版、媒體、策展、電商等，經營的刊物、網站與書籍有《親子天下》雙月刊 (2021 年)、《親子天下》季刊 (2022 年開始)、《小行星幼兒誌》雙月刊、《翻轉教育》網站、親子天下書籍等。本研究將 2015 年 (含之前) 訂為「轉型前」，2021 年 (含之後至資料搜集終止) 稱為「轉型後」。

本研究選擇親子天下為個案有三理由：首先，個案從 2008 年發行紙本雜誌開始，歷經數位化、數位優化到數位轉型，由高階主管規劃帶領數位轉型，陸續達成設定的數位轉型目標。詳言之，個案引入科技協助相關作業，全面提供數位產品與服務，包括：親子天下官網，內有教養與教育相關內容、影音、線上學校等各式網路內容；翻轉教育網站以教師為對象，採訂閱制，內有教師研習與備課相關電子資源；親子

天下電商，是親子購物平台；有聲故事 APP，給幼童家庭一起聽的故事 APP。另經營五大臉書粉絲團、六大 LINE 群組、INSTAGRAM、會員電子報。其數位社群超過兩百萬個粉絲與會員，背景為教師、家長、教育產業、教育主管機關、關心教育人士與學生等。

其次，個案屬於天下集團，主要成員也來自於天下集團的資深同仁，在橫向面上，組織對於專業邏輯（新聞邏輯）有其堅持，但又須面對嚴苛的市場挑戰（商業邏輯）；在縱向面上，以媒體、教育背景人才為主的組織成員，經歷數位轉型時，科技引入對其思維與行為的衝擊，組織內多元制度邏輯的動態值得關注。

最後，本個案在歷經數位轉型五年後，完成數位轉型的里程碑，這包括：成立數位編輯台、電商平台與會員中心，數位人才數佔整體人員百分之三、四十左右；營收成長且組織定位有所轉變（不再是雜誌跟出版，而是社群平台）；所建立的泛教育工作者生態圈漸趨成熟，並透過定期大型活動凝聚生態圈向心力，成員包括教育工作者、產官學界、家長學生等，除了資訊內容的交流、對教育議題建立共識，並延伸出後續商務行為。以《翻轉教育》為例，2022 年採訂閱制，聚集學校教師、教育產業、主管機關等，透過此平台各方各取所需。例如，教育產業提供有價值的活動資訊給訂閱老師免費參與、教案資源共享，或主管機關訂閱贈送學校教師等共創價值等，以取得相對較為穩定的營運型態。

二、資料搜集

本研究期間為 2020 年至 2023 年，先透過次級資料確認個案符合研究主題，遂於 2021 年 4 月提案後正式進入田野。本研究參考 Thornton and Ocasio (1999) 對高等教育出版業制度邏輯的研究，其資料搜集重點在執行長 (CEO) 的技能及專注力，以區辨出組織內制度邏輯的演變。本研究欲探知個案的制度邏輯更迭，故受訪者須對組織內制度邏輯有一定的了解，亦即需掌握各作業背後的價值觀、準則等，而這通常不是組織作業層級、而是主管才有的體會，因此本研究以訪談個案的管理階層為主。

資料搜集分為三個部分：第一部分重點為與個案組織確定研究關係，提交田野調查與約訪對象計畫，以及執行訪談。訪談重點係由研究問題延伸，分為三方向：首先，是數位轉型歷程中，各項重要作業的變化情形；其次，由內容 (Content) 到商務 (Commerce)，如何運用既有基礎至數位作業；最後，轉型後的新作業型態，所遇到的挑戰與如何回應。2021 年 5 月後因疫情之故，皆為線上訪談，在大量人員訪談後，由於數位轉型變動快速，本研究於 2023 年底追加一場訪談，共採集 14 場訪談資料，製作成訪談逐字稿，供後續分析之用，訪談日期、對象、方式、訪談重點與時間長度等詳細資訊請參見表 2。

表 2 田野調查一覽表

類別	日期	訪談對象	搜集工具	調查重點	時間	
訪談	2021.04.06	何○瑜 執行長	面訪，錄音記錄重點轉逐字稿	親子天下的數位轉型脈絡、面對挑戰與回應方式	60 分鐘	
	2021.04.06	陳○慧 總編輯		編輯邏輯與商業邏輯的互動，理念與盈利間的衝突與平衡	40 分鐘	
	2021.04.23	媒體中心 邱○雯 主編		負責內容產製與銷售，是數位轉型的關鍵單位，媒體中心自產自銷文章內容，與社群中心分工	60 分鐘	
	2021.05.19	媒體中心 蘇○崙 副總編		內容產製作業的變化，記者與編輯的交流	60 分鐘	
	2021.05.19	游○雪 總經理		業務部門的變化，品牌影響力與獲利之間的平衡	60 分鐘	
	2021.06.03	整合傳播部企劃組 陳○瑄 總監		行銷部門的變化，企劃與業務之間的溝通與協調	60 分鐘	
	2021.06.04	整合傳播部 方○ 經理		行銷部門的變化，整合傳播部如何經營與客戶關係	50 分鐘	
	2021.06.04	行銷企劃部 林○菁 副總監		行銷企劃在跨部門間作為溝通的橋樑	40 分鐘	
	2021.07.15	社群中心 林○瑄 行銷經理		線上訪談，錄音記錄重點轉逐字稿	社群中心為數位轉型後新單位，對會員的定義與結構，社群經營與跨部門合作方式	60 分鐘
	2021.10.04	社群中心 杜○如 數位營運長 黃○評 會員經營經理		顧客忠誠度、會員生命週期與會員標籤系統等經營社群手法	72 分鐘	
	2021.10.11	品牌策展部 李○穎 資深經理兼執行長特助		品牌策展部為數位轉型後新單位，如何進行議題操作、從商務到平台的發展歷程	88 分鐘	
	2021.10.18	教育創新專案江○滿 秘書長		教育生態系的建構與資源分配邏輯，以及內部整合的歷程	54 分鐘	
	2021.11.08	人資部 蔡○玲 總監		人才招募及培訓優化相關措施	36 分鐘	
	2023.12.29	數位研發長 駱○欣		數位轉型的進程與實務	60 分鐘	
參與觀察	2021.04.12	記者編輯週例會	實地參與，觀察、記錄重點，錄音轉逐字稿	媒體中心編輯與記者彙報	60 分鐘	
	2021.06.03	雜誌產宣銷會議	討論下期雜誌宣傳與出版	30 分鐘		
合計		訪談場數：14 場 訪談總時長：900 分鐘		實地觀察：90 分鐘		

表 3 主要文本資料搜集表

形式	資料取得量	調查重點
學位論文	2 篇	親子天下的議題設定
雜誌	7 期	親子天下的報導與編輯
個案簡報	3 個	親子天下營運的歷程
媒體報導（文字）	4 篇	親子天下營運的困難與數位轉型
媒體報導（影音）	4 則	親子天下營運的困難與數位轉型
合計		共 20 個

第二部分為參與觀察，藉由個案背景資料爬梳，與第一部分的人員深度訪談所揭露的內容，進一步鎖定相關工作活動作為田野標的；參與觀察範圍包含個案組織在網站公開的活動，類型包括研討會、展覽、電子商務的營運等，並在個案同意下，讓研究人員進入公司實體場域進行重要會議（記者編輯週例會與雜誌產銷宣會議）的觀察、錄音與紀錄等。

第三部分為次級資料的蒐集，包括個案出版雜誌、刊物，重要主管演說簡報與媒體受訪公開資料、企業內部的組織資料等、以個案為研究對象的碩博士學位論文等資料，本研究將媒體採訪報導的影音轉為文字資料，並不時關注個案官網與臉書粉專等網路資源。次級資料功能有三：首先是進入個案田野調查時，對個案背景能有相當程度的了解；其次可補足人員訪談、參與觀察所缺資訊，最後作為資料來源三角檢證之用。主要文本資料明細參見表 3。

三、資料分析

本研究目的為找出組織制度邏輯，採模式歸納法 (Pattern Inducing) (Reay and Jones, 2016)，亦即透過訪談、觀察所得到的資料進行分析與編碼來抽取邏輯，從資料中尋找特定邏輯的行為與信念。本研究以三角驗證法 (Triangulation) 提升資料信實度，以訪談稿整理為例：為降低處理觀察或訪談時可能有的偏誤或遺漏，提升資料正確度，訪談進行錄音，並將錄音檔與逐字稿紀錄交叉比對（資料三角驗證），再請研究助理確認紀錄（調查者三角驗證）；最後，將訪談逐字稿傳給訪談對象確認後定稿（調查者三角驗證）。資料分析的編碼過程，含代碼、類別與面向的產出，均經兩位研究者確認，有分歧則重回資料內涵討論，直到達成共識（分析三角驗證）。

本研究依據 Gioia 學者的資料分析做法 (Corley and Gioia, 2004; Gioia, Corley, and Hamilton, 2012; Gehman, Glaser, Eisenhardt, Gioia, Langley, and Corley, 2018)，以紮根理論 (Glaser and Strauss, 1967; Locke, 2003) 為基礎的歸納途徑 (Inductive

Approach) (Miles and Huberman, 1994)，進行分析、萃取與收斂。第一層級資料分析 (First-order Analysis)，相當於開放性編碼 (Open Coding)，研究者逐句逐段檢閱觀察記錄與訪談逐字稿的文本，抽取意義單元並給予代碼。閱讀時以開放態度，讓代碼（概念）從資料中浮現，產出眾多概念，再將相關概念歸納為類別 (Category)。分析結果呈現出代碼清單，為初步淬煉資料內涵、層次較低的概念，表達時以現場被觀察者與受訪者視角與用語為主。

第二層級資料分析 (Second-order Analysis)，相當於主軸編碼 (Axial Coding)，由代碼清單，將類別進一步聚斂為主軸 (Theme)，允許研究者更多詮釋空間，展現出研究者（或稱理論）觀點。此階段研究者雖運用「制度邏輯」與「數位轉型」等視角，但也保持對資料浮現新穎意義的敏感與尊重，並放較多注意力於理論未出現的概念、類別與主軸上。最後，當資料完成「描述」與「分類」，便進展到資料「連結」(Dey, 1993)。當概念聚斂為類別時，我們找出類別間的連結並形成理論，相當於「選擇編碼」(Selective Coding)。

透過人員訪談、現場觀察與文件資料等，發展出客製化的資料分析途徑 (Gehman et al., 2018)。首先，研究者從親子天下的訪談與觀察資料，歸納個案作業實務的大宗，分別跟內容產製、讀者互動與利害關係人連結有關。此三面向實務的數位科技概況為：在內容產製，引進 AI 工具輔助將編輯好的內容自動抓出關鍵詞與分類，以及提供該內容上網後的流量、引流、觀看時間、長度、觀看人數等關鍵資訊給編輯後續參考。在讀者互動上，由於資訊內容即為親子天下的服務內涵，使用第三方工具（包括客戶管理、數位足跡分析等）了解瀏覽者的行為。在利害關係人連結上，以網路影音直播處理大型活動、經營社群平台與粉絲專頁等，擴大平台上的參與者。上述科技與作業流程的密合程度，不僅是使用數位工具來完成（取代）原本作業，包含組織重新定位與內部管理因應調適，各部門的合作流程、績效指標、工作心態、組織文化等，都必須對準協調出設定的目標。

接著，統整觀察與訪談紀錄，文本資料與文獻理論的來回重構，歸納個案數位轉型前後的變化，就文獻理論角度對比個案脈絡；最後，根據前述資料，研究者經由統整個案回應邏輯衝突的策略，並於歷程中不斷與理論來回滾動思辨，從中抽出個案數位轉型前後的制度邏輯內涵，分類與歸納這些制度邏輯。資料分析的節錄請見下表 4，資料結構請見下圖 1。

我們觀察到親子天下在數位轉型前後主導邏輯的變化，以及轉型前後的新舊制度邏輯的複合情形，於下一章節詳述之。

表 4 資料分析節錄

事例舉證（來自觀察記錄、訪談紀錄或敘事）	第一級概念 （以受訪者視角與 用語為主）	第二級主軸 （以研究者視角 與用語為主）
<p>我記得在天下當記者時，記者是最大的，因為我們創辦人就是記者出身，在過去的成功經驗裡，只要把內容做得好，廣告就會來。我在天下離開時是副主編，也會負責某些刊期的封面故事，或者一些大型專題，印象很深刻就是當我做那一刊的總編輯，但我從來都不會知道那一期的零售是多少，公司的文化很刻意不讓我們知道，不會把那當成是我的 KPI，我覺得是一種保護，就是你賣得不好也不用自責、你賣得很好，你也不用覺得很 Proud，因為公司不是用這個來 Judge 你的，我們每一期都會做讀者的閱讀率跟喜不喜歡、有沒有讀完，我記得每一個月都會刊你文章的排名，就只看這個，從來不會拿銷售數字來看。</p>	<p>在公司，記者是最大的。只要內容做得好，廣告自然會來。 記者不知道該期零售多寡，公司也不把零售業績當作 KPI，而關注讀者閱讀率與喜好度。</p>	<p>媒體邏輯對內容產銷的主導結果</p>
<p>我們早期做雜誌，看到的讀者回饋來自後面的讀者問卷，其實回覆的都非常少，所以寫文章有點像是對空氣講話那種感覺。 可是今天在網路上，透過一些數據，或是在社群上的貼文會有留言，我們就知道這篇文章出後，讀者對這篇文章的想法跟回應是什麼，或者他們真正關心的是什麼，有什麼盲點？</p>	<p>早期讀者回饋透過問卷，回饋很少，現在透過數據與留言得知</p>	<p>媒體與讀者的互動，在數位工具協助下有所轉變</p>
<p>以前跑客戶會跑得很勤，我 2006 年做 AE，跟現在同事做 AE，很大的差別是，網路的比重跟以前差很多，現在親子天下有六到七成都是網路廣告占比。以前平面很單純，跑客戶見面很（頻繁），我每天一定在外面。也因為是網路的關係，我感覺客戶比較不愛讓我們做拜訪，熟悉的當然沒有問題。可是新客戶拜訪，客戶會說：「沒關係，你先寄給我看看，我先看看數據、先做比評」。</p>	<p>業務員與廣告客戶的互動與關係改變</p>	<p>商業邏輯主導下對客戶的互動做法</p>

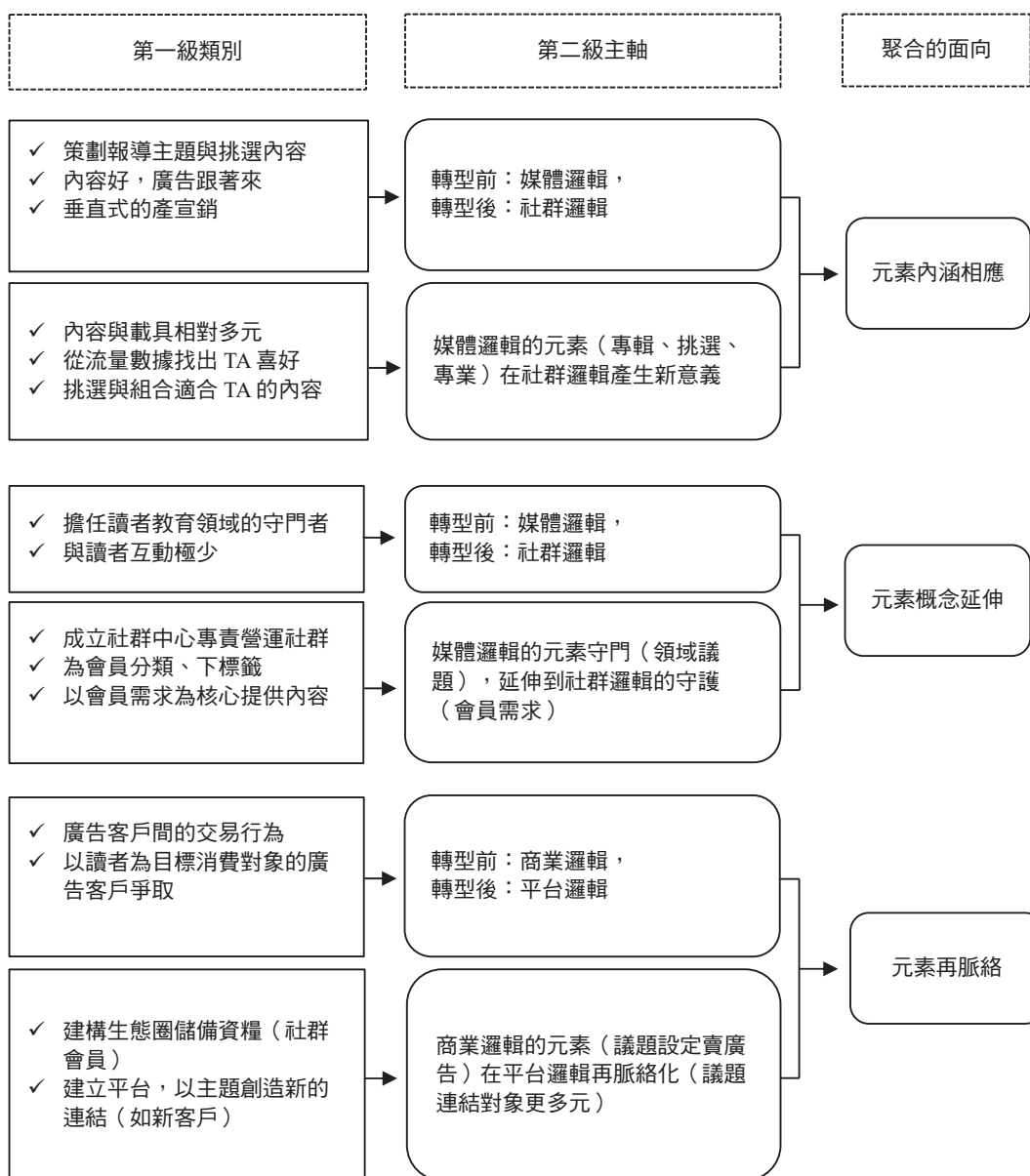


圖 1 資料結構

肆、研究發現

本研究分析親子天下數位轉型前後的實務，發現在內容產銷、顧客互動與夥伴連結三方面的實務，主導邏輯有所轉變，並整理出三種新舊制度邏輯複合的樣貌，本研究稱之「符應」(Correspondence)，以下依三方面實務的轉型前、數位轉型（著重於數位科技賦能的數位實務）與轉型後析論，提出邏輯符應的內涵。

一、內容產銷：元素內涵相應的符應

數位轉型前後，內容產銷實務明顯轉變在報導素材的挑選重心不同，轉型前由「媒體邏輯」、轉型後由「社群邏輯」主導相關實務，比較新舊邏輯時，發現舊邏輯元素與新實務相扣合的情形，以下分述之。

（一）轉型前：媒體邏輯重在主題策劃與內容挑選

媒體主要任務為產銷「內容」，當期封面主題策劃、分線採訪與撰稿、行銷推廣是核心流程，是垂直式的內容產銷流程。封面主題會提早策劃，從一年前到兩個月前都有可能，組織安排人力投入。個別新聞由記者判斷其重要性來決定是否報導，展現出內容產製以「主題策劃」與「內容挑選」為重心。總編輯陳○慧表示：

以前就是很單純在做雜誌稿，想的都是每個月的封面故事主題，因為我們是比較深入的專題，蠻多專題都需要提早佈局，像封面故事大多都要提早兩個月做，有時候更大型的議題，可能都是年度的規劃，或是半年前就要開始規劃人力，國外採訪也要預先約。（總編輯陳○慧）

提早佈局代表媒體對環境趨勢的嗅覺與主導議題的前瞻性，展現其對主題內容的掌握度。親子天下將重心放在主題策劃與內容挑選，來自於媒體邏輯：有優質的內容，廣告繼之而來，記者與編輯努力工作，卻不會知道當期銷售量，銷量也不會是工作的 KPI，陳○慧回憶道：「在過去的成功經驗裡，你也會看到只要你把內容做得好，自然廣告就會來，在以前就一直是這樣子。」（總編輯陳○慧）

（二）數位轉型：數位編輯、推播與商務

數位轉型是將內容產銷實務，改以數位方式進行編輯、推播與商務，運用的數位工具包括輔助內容抓關鍵詞與分類的 AI、追蹤內容流量、引流、觀看時間長度、人量等第三方工具等，數位科技讓記者編輯更能掌握內容產出的方向，如下分析。

1. 數位內容同步編輯

個案初期的數位轉型是把紙本媒體的內容數位化，將網路視為雜誌內容的「倉庫」。由於讀者有轉進與轉出 (Check In and Check Out) 特質（小孩年齡為 0 歲到 15

歲的家長為其目標讀者，當小孩脫離此年齡層，家長會逐漸轉出），2014年個案察覺成立後第一批讀者群將漸「退役」，要有大躍進與改變，回應即將進來的新讀者群屬性，配合網路分秒必爭的節奏，開始改為設置專門人力，從數位讀者的需求角度思考，產銷數位內容。

2019年個案成立數位編輯檯，全面提供數位內容。記者採訪的報導內容，由記者出身的編輯進行後製與推播，專輯內有文字內容，再包裝出共同視覺形式，讓數位內容看起來有一致的樣貌。此外，隨當期主題，會同步推出網上社群活動，如，以「世代共好」為主題，會做特效框，鼓勵不同世代網友上傳大頭照放進框內，創造網友間的互動，並且同步推出「共好學校」電子標章活動，動員學校申請，協助此一議題擴散。媒體中心主編邱○雯表示：

媒體中心的主要工作原本是採訪、寫作以產製內容，不管是放上網路或刊登於雜誌。後來又多了新任務，我們自產的內容要自己推銷，就是『自產自銷一條龍』的概念，之後比較多的工作是做編輯，前端記者的內容到了我們這會後製編輯，然後下標。（主編邱○雯）

2. 數位內容趁機推播

個案產製內容根據數位科技的分析進行調整，精準抓住用戶喜好並符合其需求，引進顧客關係管理系統完成相關作業。編輯透過數據分析，搭上時事熱潮推播內容，注重推播的時機點。如，世界地球日時網路上熱烈討論節能減碳、碳排放議題，個案趁機推出相關內容，搭上時事熱潮。不過從數據判讀到內容回應間並非完全線性的流程，單篇文章比較會根據趨勢來對接，專題會有綜合性的考量。社群中心會員經營經理黃○評表示：

公司需要做數位行為辨識的基礎建設，瞭解用戶現在需求有什麼？我知道他需要的，我要如何提供 Solution 給他，讓它可以介接起來。我們內部有媒體內容團隊，同時思考怎麼樣讓內容剛好提供給有需求的用戶，並且以他們喜歡的方式、在剛好在意的時間點提供。我們需要 CRM 系統，它可以幫助我們做到自動化行銷。（經營經理黃○評）

3. 用信任經營電商

個案推出電商平台，販售編輯群挑選出適合家長與小孩的書或用品等，除了自有雜誌與書籍影音出版品，也有他牌的教養或教育商品。電子商務的客戶，是被媒體內容、資訊被吸引而來的，大部分是官網的讀者；與實體商務不同，他們不是被

商品行銷所打動，而是基於信任個案而衍生商務行為，願建立更深的連結。社群中心會員經營經理黃○評表示：

大部分來自官網的人，是被我們的媒體內容、資訊所吸引而來的，他們不一定知道，我們有個有聲故事書 App，或是我們也有電商平台，賣很多精心挑選給家長，適合現在小朋友的書、用品、商品等。這些用戶一開始認識我們，只是知道我們提供給他們很有價值的資訊，最後因為他們信任我們，願意掏錢出來，跟我們產生更深的連結。（經營經理黃○評）

（三）轉型後：社群邏輯重在適配挑選與組合集選

轉型後，個案將核心能力定位在了解讀者需求跟熟悉教育場域的脈絡，需要了解老師、教育決策制定者或父母最關心的是什麼，再將相關內容以讀者理解的角度，或是跟讀者有關聯的角度，傳遞精選後的內容。內容跟載體的形式相對多元，也不限於自家產品，例如：書、桌遊、影音、文字報導等。執行長何○瑜說明核心目標與價值：

我的電商同樣也賣外部的產品，例如，我對閱讀這件事情的供應，就不只供應我家的商品，而是供應大家的一個優選、一個集成的選擇，我們的核心價值，是一個精選 (Select) 與集成 (Collect) 的概念…我的核心目標不是為了推我的產品，我的核心目標是服務我的讀者。（執行長何○瑜）

要做到適配挑選與組合集選的基礎，是更了解目標對象的需求，從親子天下的產宣銷會議也能觀察到與會者各自提出對目標對象的理解，及站在目標對象角度思考需要什麼樣的報導內容，如下為觀察記錄節錄：

會議中，大家都會提出對於 TA 的理解，以及站在 TA 的角度去思考，親子天下要給出什麼樣的報導內容？有的站在家長端、有的則是在政府端或教師端，○慧總編輯則是扮演了重要的角色，不斷要求同仁去思考主題跟 TA 的關係。（執行長何○瑜）

（四）邏輯符應：舊元素扣回新作業，產出新意義

數位轉型不只是原有業務的數位化，因傳遞資訊服務的脈絡改變（媒體中介價值消失、傳統載具退場），以媒體邏輯為主導的實務須轉到以社群邏輯為主導的實務，此轉進看似突兀，在策略上卻有專業的延續。本研究發現，轉型前後的主導邏

輯有相符應的情形，這表現在內容產製的實務上，即個案舊制度邏輯（媒體邏輯）的重要元素，在新制度邏輯（社群邏輯）主導的實務中持續，並產出新意義，以下分三點說明。

首先，將媒體邏輯「專輯」的概念，扣回數位內容的統整，形成數位專輯。延續雜誌原本擅長的專輯製作，統整各文章理出主題與脈絡，讓讀者容易理解與吸收。數位轉型後記者雖然產出單篇的稿件，數位編輯檯會將個別散落文章，結合想要探討的議題收在一個包裝 (Package) 內，而非將各文章散落在各網站，此舉之目的在傳遞讀者完整的概念。

其次，內容產製的數位轉型，展現「挑選」概念的延伸。媒體邏輯的「挑選」，是媒體人員根據自身專業做的挑選——專業本位，重視資訊服務載體帶來的價值。數位時代去中介化之後，載體價值逐漸消失，新制度邏輯站在社群角度思考，記者編輯掌握充分數據，含：觸及率、點擊率、流量、留言、聲量等工具，目的是精確的掌握讀者需求，記者與編輯根據讀者需求與關心的角度，提供相對應的資訊內容服務，由原媒體人員據專業對內容的挑選，再加上以讀者需求為主的適配挑選。

最後，是「專業」概念的轉進。個案原本倚賴的媒體邏輯，是優質內容帶動雜誌的銷售與流通，進而以廣告為收入來源；數位轉型後，專業仍是關鍵，透過個案「專業的解釋與選擇」，再將內容運用社群力量，帶出商務銷售。例如，親子桌遊 100 選活動，結合桌遊意見領袖的社群，挑選一百種分齡分眾的優質桌遊，成為雜誌與網路的專輯，不僅內容獲得好評、商務上也很成功。

二、顧客互動：元素概念延伸的符應

個案與顧客間的互動，在數位轉型前後也有顯著變化，主要是互動本質的改變，由「媒體邏輯」主導下，對讀者間的守門型的互動，改變為「社群邏輯」下，以會員需求為核心的關係型互動。

（一）轉型前：媒體邏輯主導守門型互動

傳統媒體以守門人身份與讀者互動，看守媒體內容所屬領域（本個案為教育）重要議題，看守之意是不漏掉重要議題，根據出刊週期提供給讀者專業分析的內容。互動節奏穩定、跟外部動態較為無關、及偏單向互動，雜誌雖設有讀者問卷，但回覆非常少，媒體中心副總編輯蘇○崙表示：

我們早期做雜誌，看到的讀者回饋就只有來自後面的讀者問卷，那其實後來回覆的都非常少，所以基本上寫文章有點像是對空氣講話那種感覺。
(副總編輯蘇○崙)

媒體根據經驗，預測未來刊期的互動內容，由於本個案為雜誌，更重視內容深度與分析，個案主管會要求記者產出不同於報紙、網路的報導，要有分析性，發揮守門功能。總編輯陳○慧表示：

我們會期待記者寫得跟報紙、電視台、網路是完全不一樣的（內容），因為報紙、電視們的節奏很快，是假設讀者每天都在跟這則新聞的進度，甚至是過去三個小時的更新。可是我們在寫這則報導的話，會更長遠、更完整一點，是假設讀者在這個時間週期，或者針對這件事情，只要看我們的報導就夠了。（總編輯陳○慧）

（二）數位轉型：了解數位讀者、建立有效互動

數位轉型的重要基礎建設是了解數位讀者，作為設計後續有效互動的基礎，運用的數位工具包括顧客關係管理系統 (CRM)、電子郵件工具、數位足跡分析、分割和測試工具 (A/B Test)，數位科技在轉型扮演溝通利器的功能，讓社群管理者能掌握會員的互動，以下列兩種方式進行。

1. 建構數位讀者行為輪廓

傳統媒體讀者存在於記者編輯心中，但其形象並不清晰。數位技術設計許多方式搜集數位讀者行為與想法，建構清楚樣貌。個案的第一步是了解目標讀者的喜好，透過每日觀察觸及率高與點擊率高（流量勢必高）的文章，了解讀者喜歡的文章類型。其次，持續搜集使用者需求，方式包括：追蹤貼文的分享情形，觀看貼文的留言內容，觀察讀者在意哪些點，回覆讀者私訊，及同仁間人際交流綜合運用。每週一下午「記者題目會」上，編輯提供分析的結果，給記者提題目參考。媒體中心蘇○崙副總編輯說明在數據協助下，如何點滴建構出樣貌：

從社群上的回饋，數字、分析，或是貼文下面很多人的留言，大家每個禮拜分享，或是隨時隨地在工作群組裡的分享，或是像是執行長、公司的長官們，他們也有自己的同溫層去分享看到的事情，透過這樣子的訊息交流跟分享，點滴的建構起對 TA（目標對象）的理解跟認知。（副總編輯蘇○崙）

2. 辨識需求與痛點，創造有效溝通

個案運用數位技術搜集用戶行為輪廓，辨識讀者需要、現在痛點是什麼後，在適當的時間點提供給他們真正想要、並能接收到的內容，創造有效溝通。背後機制就是會員經營單位，中介讀者需求與媒體內容，讓媒體內容「剛好」對接有需求的

用戶。會員經營經理黃○評表示：

用戶每天接觸的資訊是非常繁雜的，因為資訊量很大，所以用戶記憶也會很短，他真正記得的事，就像金魚一樣是七秒前的東西，所以怎麼樣去辨識用戶真正需要的東西，現在痛點是什麼後，在對的時間點提供他需要的事情，才可以創造有效溝通。（經營經理黃○評）

科技協助新服務的設計，不只是改變載體，而是運用使用者需求與痛點的數據重新打造。例如，親子天下在轉型前的有聲故事書，原本以 CD 為載體，隨潮流改為 APP，收費為價格與故事數量的不同組合。但後來從數據上，發現客戶多為死忠型，收聽數量很高，因此再推出訂閱型 APP，用戶量大幅提升，更增加黏著度。

（三）轉型後：社群邏輯引導關係型互動

數位轉型後，個案設計出以會員（不一定是讀者）為中心的各種互動，可分為三部曲，從建立關係、定位關係到深化關係。

1. 建立關係

個案設置《社群中心》負責開發新會員，社群中心在社群通路設計互動活動，例如：LINE 裡的小遊戲、心理測驗等，藉此增加會員數。疫情期間，個案因敏銳察覺讀者需求、回應需求，使後續會員導入、社群推動達到事半功倍且加乘的效果。社群中心行銷經理林○瑄表示：

五月居家工作時，我們跨部門整合很快做了『神奇故事安親班』講故事給小孩聽，後來察覺防疫過程有些疲態，又推出『神奇身心修護班』給大人，累積了相當可觀的會員數，也給我們帶來很大的學習，當你的內容站在使用者的角度思考、設計時，後續不管是會員導入或社群推動，都可以事半功倍。（行銷經理林○瑄）

「以使用者為中心」是會員經營的成功之道，佐以個案擅長的內容操作，不論是記者的報導文稿、童書商品、教育書商品等，都以強有力內容為目標，此價值主張是拓展新顧客、賺取流量的關鍵。社群中心行銷經理林○瑄表示：

我覺得成功之道就是使用者為中心，永遠讓內容去說話。內容一直以來都是親子天下所擅長的，例如：記者寫的稿子，或是我們的童書產品、教育書產品，這都是我們很強而有力的內容，所以，我覺得要把我們想要彰顯的核心價值主張，盡量地放在第一位，這是比較容易成功的方式。（行銷

經理林○瑄)

透過「以使用者為中心的內容設計」去拓展關係，數位轉型後對如何將顧客引導成為會員進而創造營收，是社群中心的核心議題。

2. 關係定位

社群中心的重要任務之一，是透過數位行為或標籤，辨識會員生命週期的階段，操作手法有二：其一為分割和測試工具 (A/B Test)，用兩種不同訴求來看會員的反應，藉此了解會員的需求。例如，運用促銷與故事包裝兩種區隔較大的溝通內容，觀察會員對哪一種訴求較有反應，再幫會員貼標籤，以此設計後續的溝通策略。其二是借重天下母集團的標籤系統進行會員分類，將會員設置燈號（紅、綠、黃）」判斷會員狀態，紅燈代表警惕、綠燈代表互動良好等，建立會員的「儀表板」(Dashboard)。其三是透過設計精密的標籤系統，有大中小三層級的分類，用閱讀行為來給予標籤，辨識會員對什麼事情感興趣。不同的關係定位決定下一步溝通重點，社群中心數位營運長杜○如表示：

會員標籤對我們來說非常重要，我們可以從標籤去辨識這個會員他們處在什麼樣的階段。…紅燈代表他要離開我們；綠燈代表互動頻次高，關係良好；黃燈是在中間地區，應該可說快要睡著了。（營運長杜○如）

3. 關係深化

在關係定位之後，個案以會員生活面、軟性的主題去互動。方式包含：發文、社群企劃、發送電子報，也會配合節慶或社會氛圍籌畫社群企劃或網路活動。雙方互動節奏並沒有定時，而是依附於生活脈動。在數位轉型之後，透過數位科技蒐集用戶行為輪廓，藉此了解用戶的需求以對接適合的內容，建立忠誠度，深化雙方關係。社群中心行銷經理林○瑄表示：

在數位媒體時代建立顧客忠誠度，最重要是在對的時間點提供給用戶需要的東西。我們要做到數位行為辨識，讓我們了解用戶現在的需求到底是什麼？我們內部有媒體內容團隊，我也要想讓這些內容可以剛好提供給有需求的用戶，而以他們喜歡的方式，他們剛好在意的時間點提供。（行銷經理林○瑄）

數位轉型後，個案以會員需求為核心提供相關內容，不再以內容提供者角度來供應服務；並以設計顧客體驗的角度，導入相關作業。品牌策展部資深經理李○穎

表示：

你要變成把客戶當成獨立的個體，在用戶體驗的旅程裡面，客戶有沒有被滿足；以前，我們不是在滿足他的用戶體驗，我們是在滿足我們的銷售體驗，我覺得這個是對待我們自己的事業體或商品的時候，或是我們整個經營和服務的邏輯思維的轉換。（資深經理李○穎）

（四）邏輯符應：舊元素延伸新內涵，產出新實務

媒體邏輯主導下，個案是讀者所處真實社會的守門者 (Gate Keeper)，在教養議題的前鋒角度，提供關鍵內容，跟讀者間是一種守門型互動；社群邏輯的引導下，個案轉換到會員需求的角度，更像是會員的守護者 (Guardian)。主導原則從媒體邏輯轉到社群邏輯，也改變了焦點，原本媒體邏輯聚焦於議題與內容，現在則聚焦於目標受眾 (TA)，構築一個以 TA 為中心的閉環，開拓業務（出版與媒體）更多可能性。個案從媒體邏輯萃取出守門的元素，但守門的內涵已有所轉變與延伸，原本的守門是以「領域議題」（教育領域）為主軸，後來的守護，則以「會員需求」為中心，設計各種服務。

在關係與互動的本質上，原本媒體與讀者間是單向，個案很少取得讀者回饋資訊，而是居於媒體天職、掌握議題與趨勢；數位轉型後，個案需要掌握讀者或會員的需求，藉由數位工具的協助，擴增多元互動管道、取得雙向資訊，增進互動品質與加強彼此關係。

最後，媒體邏輯主導實務下，個案讀者或閱聽人特徵是模糊的，也是記者編輯想像的；現在數位會員，他們未必是媒體內容的讀者，可能因為多元接觸點與個案建立關係，他們在網路上的數位軌跡成為個案進一步分析的資料，透過釐清其特徵，掌握行為的動態需求，提供相對應與符合需求的內容服務。

三、夥伴連結：元素再脈絡的符應

親子天下與利害關係人的連結實務，數位轉型前後有明顯轉變，連結的性質與對象都不同，從單一對象間的交易性質，展現出「商業邏輯」的影響，到經營一個生態圈的有機性質，顯示出主導邏輯已轉變為「平台邏輯」。

（一）轉型前：商業邏輯隱含交易型連結

除讀者與作者，個案主要利害關係人是廣告客戶，商業邏輯主導下，個案產出內容給讀者購買閱讀服務，創造銷量，再以銷量為基礎爭取廣告客戶。廣告客戶來自廣告代理商與陌生開發直接客戶，客戶類別從早期的教育產業，到以家長、孩童與家庭為主的消費需求。廣告主購買廣告後，個案再協助廣告主展開整合傳播。原

本只發行紙本雜誌，網路興起後也增加網路的廣告，但是兩造間（媒體與利害關係人）連結的疆界是明確的，以交易性質為主。媒體事業群游○雪總經理表示：

我們開拓了很多商業客戶，基本上以消費者為核心，包括家長、孩子與一個家庭，他們需要什麼東西，販售這些東西的廠商就會是我們的廣告客戶。（總經理游○雪）

據本研究分析雜誌內容也發現，廣告出現於雜誌版面，常與名人專欄搭配，以增加廣告主曝光度。

（二）數位轉型：線上影音、線上活動

近年來個案有六到七成的廣告是網路廣告，因比重提升，相關同仁在辦公室進行廣告的內部作業時間變長，也減少跟廣告客戶親身接觸的情形。個案陸續開辦兩項重要實體活動，並投資線上影音設備，運用實體與線上同步，虛實整合、展開綿密的利害關係人連結。所運用的數位工具包括以網路影音直播、社群平台與粉絲專頁等，數位科技在轉型中扮演連結的功能，虛實整合擴大平台上的參與者。

1. 2015 年起開辦「教育創新國際年會」

個案每年舉辦國際年會，邀請國內外相關議題領袖，討論教育創新重要議題，成為年度教育界盛事。教育創新國際年會由整合傳播部企劃組承辦，年會目標是開啟人才、產業與教育的跨界對話，號召更多擊劃教育未來的先行者，跨界鏈結、賦能共好，形塑正向循環的生態圈，讓教育創新持續發生。個案守住內容的界線，媒體中心是個案原創性內容的火車頭，整合傳播部企劃組則是以客戶為核心來規劃多管道的曝光與形象建立，出現的廣編稿均在左上角標示由整合傳播部製作，與新聞報導區隔。

2. 2017 年起開辦「教育創新 100」

個案自 2017 年開始，每年邀請從小學到高中，體制內外的教育工作者、政府、民間公益組織、社會企業，提出教育創新實踐方案，經過評審團選出 100 個個人 / 團隊 / 組織，一起來共創教育的新局，稱為「教育創新 100」，藉著媒體品牌力量，創造教育界「明星」，也提供豐富的內容源頭，一方面他們的事蹟成為媒體報導內容的來源，傳遞教育創新價值，另一方面他們也成為其他內容的來源，像是專欄作家或出書，成為個案出版業務的作者。個案以此重要活動累積公信與聲量，串接資源，也成為利害關係人合謀並進的夥伴。教育創新秘書長江○滿表示：

親子天下作為教育創新的角色，2021 年教育創新 100 募集的主題—跨域、連結、探索新學習，它很像台語裡講的「湯樞」，也就是集結各方，不管

是體制內、學校、實驗教育、NPO、企業、社會企業或公部門，它串接的就是改變教育生態圈裡的利害關係人，形塑未來可能的教育。（秘書長江○滿）

（三）轉型後：平台邏輯帶動有機型連結

1. 儲資糧

個案策略性地建構生態圈連結所需儲備的資糧。例如，運用媒體的力量與數位、社群、商務連結，展開多元經營方式，也設定打造教育最大入口之目標等。執行長何○瑜表示：

數位化之後，UGC (User Generated Content) 的部分要進來，社群的部分要進來，社群跟媒體的力量要 Equal、磨合，甚至要循環連結，這對我們來說是初步嘗試，也是媒體很大的轉型。（執行長何○瑜）

以會員為中心的商務模式，提昇會員量到一定規模與增加黏著度是其主要工作，社群中心行銷經理林○瑄說明其工作目標與展開工作：

主要目標是要打造教育的最大入口，策略是要建立一個以會員為中心的商務模式，在這個模式下，主要展開的工作是提升會員規模，現在會員數是四、五十萬，當然還是要提升到一定的規模量，增加這些會員跟我們的黏著度，就有很多事情可以展開。（行銷經理林○瑄）

2. 養連結

教育創新國際年會的主題跟雜誌同步構思，以年會主題為重要議題的發聲跟著力點，業務人員根據年會主題，連結到廣告客戶提案內容，並擴大廣告客戶的業種範疇。例如，資訊硬體、資訊軟體等，這些原本不是個案的廣告客戶群，但因為跟年會的議題上（如：科技導入教育）有所關聯，引領業務人員因應活動主題內容開發出新的客戶群，新客戶群也會成為教育生態圈的一部分，客戶群自然地延伸成長。整合傳播部方○經理表示：

我們設想參與教育創新一百的廠商、客戶，是不是有機會來親子天下做廣告，或是我們十月要舉辦的教育創新國際年會，也是一個機會，我們知道年會要談什麼，所以對廣告客戶提案，就不會是一般食品、家電或是文化學習客戶，反而會把我們的客戶群轉移到生態圈裡面，比如說是資訊硬

體、資訊軟體、創意，我們因應活動主題去尋找新的客戶群，新的客戶群就會放在生態圈的一塊。（傳播部經理方○）

個案透過議題倡導，逐漸集結一群關心教育改變的利害關係人，隨著時間發酵，教學現場中出現了領頭羊、年輕 NPO 等角色，逐步孵化出教育創新 100 的想法，一起倡議往前走。教育創新秘書長江○滿：

親子天下透過議題的關心跟報導，它影響也集結這一群關心教育改變的一群 Stakeholders，慢慢形成了社群，發現有一群這樣的人，散布在各種不同的地方，在不同的學校，這群人被選出來時，可能成為一個特種部隊，透過親子天下搭建的平臺、生態圈，幫助他們被看見，也媒合他們，促進他們的資源交換。親子天下也透過媒體影響力的發揮，讓改變成為可能。（秘書長江○滿）

（四）複合邏輯：舊元素的再脈絡，養出新連結

傳統媒體有議題設定 (Agenda Setting) 的功能，意指媒體報導的主題會成為社會大眾關注的焦點，「設定」人們須重視與討論的「議題」，建構我們的世界觀；議題設定功能也使媒體在社會上有舉足輕重的地位，吸引廣告客戶購買廣告，成為重要收入來源。個案與數量有限的廣告客戶間連結是交易性質，是商業邏輯主導的作業。隨著主流載體改變，紙本式微而以數位內容為主，與重要利害關係人的連結等相關實務轉為平台邏輯主導；親子天下藉由大型活動實體與線上形式操作，帶動相關重要議題的討論，達成議題倡導功能，議題設定觀點的脈絡也有所改變，展現舊制度邏輯元素在新制度邏輯的再脈絡化 (Recontextualization)。

議題設定過程中，媒體重視產出擲地有聲的報導，建立權威地位，以此吸引廣告主青睞。數位轉型後，報導內容要創造流量，才能以內容帶動商務。然而個案明知道有些內容不容易有流量，卻守住媒體天職，也注意聲量，兼顧品牌，產出流量不高、但有聲量的文章。數據提供了記者與編輯「出菜」的比例，知道讀者喜歡什麼、進而提供相關內容。個案原本與利害關係人之間的連結，以「交易」性質為主，對象也較為單純，例如與廣告客戶間的關係。雖然這些交易，可能讓兩造形成長期的關係，但仍以單次交易為主；對象們也較為固定，跟教育學習與親子教養議題有關的供應商為主。

數位轉型後，個案朝平台發展，連結對象更為多元、也更有機，因為更多的連結會隨議題自然地長出來。因議題或事件的新連結對象，後續可能成為廣告主或內容產生者，而產生後續的互動，如教育創新 100 的得主成為出版社或雜誌文章的作

者、研討會活動講者成為線上課程的主講者等、教育創新年會的議題（如 AI）帶入更多可能的廣告客戶，這些廣告客戶在原本的教育媒體中並不會投放廣告，在與時代相應的氛圍中，建構正向互動的連結。

伍、討論

本研究發現親子天下數位轉型前後實務的轉變，由此分析出數位轉型前後主導邏輯的更迭，與多元邏輯間複合的內涵，以下討論理論與實務意涵。

一、理論意涵

本研究發現數位轉型促成新舊邏輯交替，在內容產銷與顧客互動上，由媒體邏輯轉到社群邏輯，在夥伴連結上，由商業邏輯轉到平台邏輯。數位轉型後的新實務雖與舊實務不同，但個案會設法找出雙方交集，達成新舊邏輯互相回應的情形，此一新舊邏輯複合情形，本研究稱之為「符應」(Correspondence)。在新舊邏輯互相回應的情形，以內容產銷與顧客互動兩面向較多：內容產銷上，多運用個案原本專業與核心能力；顧客互動上，以科技協力，達成原本價值觀的轉換。至於夥伴連結上，則涉及更多外部環境脈絡的營造。茲以表 4 呈現研究發現的摘要。

表 4 制度邏輯的符應

作業面向	內容產銷		顧客互動		夥伴連結	
實務轉變	主題策劃與內容挑選	適配挑選與組合集選	守門型互動	關係型互動	議題設定	議題倡導
邏輯更迭	媒體邏輯	社群邏輯	媒體邏輯	社群邏輯	商業邏輯	平台邏輯
複合手法	元素相應的符應		概念延伸創造改變		元素再脈絡的符應	

數位轉型後，個案在內容產製與顧客互動面向，均展現由社群邏輯取代媒體邏輯、成為主導邏輯的情形，此一邏輯在兩面向展現出不同的實務內涵。在內容產製上，社群邏輯是以會員社群為焦點，對焦要提供的資訊內容服務，而提供的內容上，也不限於自家產品或服務，而以會員角度優先、透過專業的精選組合為主。社群邏輯在顧客互動上也有其獨特內涵，科技工具協助顧客互動成為日常，除了顧客產生內容 (User Generated Content; UGC) 的引入，個案能描繪出顧客的數位形貌與足跡，提供相對應服務，增加會員黏著度。而在夥伴連結的實務上，展現平台邏輯取代商業邏輯主掌利害關係人連結，藉提出教育議題、舉辦相關活動等方式，個案提供在教養、教育領域的平台，連結與議題有關的相關人士，除資訊交流、自然產出更多

連結，及後續可能的商務行為。

本研究發現對制度邏輯複合文獻有所啟示，「符應」手法有別於文獻上所討論的複合手法。現有文獻所提的複合，結構中尋找彈性，是透過管理階層所認知的識別引發組織作為的擺盪；模糊中找歸屬，是創造更大的空間來兼顧兩種制度邏輯的存在，但能讓成員找到依歸；策略引導能動性，是透過反思，刻意引導組織引發能動性來反制制約。本文提出的符應，則是在不同的兩個制度邏輯，設法找出在對方相同之處設法回應，達成新舊制度邏輯元素的扣合，以複合發揮綜效。

對於新舊邏輯更迭或是邏輯複合的相關研究，本研究發現也能提出新觀點。Kroezen and Heugens (2019) 曾提出制度邏輯的再生，他們經由對荷蘭精釀啤酒的研究，發現制度邏輯於「領域層面」的再生性，領域中曾被分解的制度邏輯，可以藉由喚醒制度殘餘 (Institutional Remnants)，使得人們再次關注到過去的制度邏輯，引發懷舊情懷將分解邏輯的殘餘得以被重新蒐集，並利用新的科技或技術創造合法性 (Legitimated)，打造新的物質成分（例如建築物、酒的稱呼等），使分解邏輯重新活化。Andersson and Liff (2018) 發現行動者會從別的制度邏輯中選擇其策略元素，進而鞏固自己的利益或是自治權，稱為「吸納」(Co-optation)，將其他取制度邏輯的策略元素進入自身的制度邏輯，進而產生複合性。「符應」與「再生」跟「吸納」均有所不同，再生須藉由制度殘餘來復活，吸納是策略性選擇納入其他制度邏輯元素，然而符應卻是指新舊元素的相互回應。以下逐一比較分析其差別。

符應跟再生有所不同。首先，研究場域層級有別，前者在組織內、後者在領域內；其次，在連續性上，再生是過去殘餘的制度邏輯，它們是已經被遺棄的做法或丟棄的物品，透過某些形式，如文本、口耳相傳的記憶或是人工製品來保留，到再生之前並不連貫，也因此操作性可能不足；而符應是舊邏輯元素，在外部帶來的轉變（數位轉型）下，在相同的組織（成員）持續存在，因此組織具備操作（舊元素）的能力；最後，是舊元素與新元素的組合流程不同，再生須先將守護舊制度邏輯的人聚集、重生出意識型態元素、再重生出物質元素。符應則是在相同的人具備熟練的操作技巧下，從數位科技引導展開的新實務中，設法回應到舊元素。

符應跟吸納也有所不同。首先，研究場域層級有別，前者在組織內、後者在個人層級；其次，符應會根據組織的利益，例如，提供同樣有專業性的資訊服務內容，而吸納會由行動者從其他制度邏輯中選擇要素，在不同制度邏輯中進行調整，以支持自己的利益。最後，在策略性上，吸納更富有策略意涵，吸納是一種面對特定個人或團體控制住必要資源、取得影響力之下的反應，用以限制某一派控制主要任務的力量，符應則可能是一種延續既有專業到新實務的自然回應。

另一同樣強調舊元素融入新邏輯的研究則能呼應本研究發現。新聞業在追求效率下的情況下引進人工智能於新聞寫作，然而新聞產出強調專業規範與手作技

巧，人工智能科技導入者需要將新聞邏輯的元素融入新的自動化效率邏輯，才能成功優化此人工智能的寫作工具科技，發揮效益 (Sirén-Heikel, Kjellman, and Lindén, 2022)。這暗示數位轉型後的新舊邏輯的更迭並非一切兩斷或是各居端點，保持適當的延續性更能讓組織發揮轉型的作業效益。

本研究發現也對數位轉型文獻有所啟示，本文提出制度邏輯觀點，作為解構數位科技進入組織後較深層動態的新視角，以窺探新舊作業背後，價值觀、業務重心、實務主導原則等如何重新組合。近期數位轉型研究，已帶入科技與既有作業如何融合的議題，本研究提出的制度邏輯，更可一窺在作業層面背後的主導價值觀、原則等，如何達到新舊交融。除了深度以外，數位轉型帶來的改變涉及組織內各個層面的廣度，以及在縱貫面上，新舊作業的大幅轉變，如能仔細疏理在廣度上各層面作業背後邏輯的相扣，在縱深上，新舊元素的相扣，能加強數位轉型研究可帶來的洞見。

二、實務意涵

本研究發現個案組織數位轉型中，內容產銷、顧客互動與夥伴連結上，新舊制度邏輯的互相回應，包括：舊元素新形式、舊概念新延伸、舊觀點新脈絡，對於媒體組織與一般組織進行數位轉型時，有以下啟示。

對媒體組織而言，自網路興起後，傳統媒體面臨前所未有的挑戰，從內容的來源、讀者或閱聽人的定義、獲取收益的來源、媒體於社會上的定位等，都需要顛覆性的思考與行動，才能在數位時代調適成長。以「使用者生成內容」(UGC) 為例，媒體若堅持原本的專業思維，認為內容應來自媒體專業，即便作業數位化，也很難用此方式創造新的商業模式，「使用者生成內容」新實務必然來自於媒體組織價值觀、作業準則、人員思維上的轉變。同時，社會上有更多新媒體的出現，它們少了傳統媒體的包袱，更能用數位的思維與步伐行動。然而，新舊是相對的，變動環境恐會帶來未來更多的新衝擊。本研究結果指出，對新舊制度邏輯交替產生的衝突，要將其帶來的張力化為成長動力，數位轉型的成功關鍵在找出邏輯複合的手法。本研究發現的複合手法，強調新舊制度邏輯的元素重組，並且做到彼此「回應」，回應不是使兩者一致，一致的是兩者維持互動與相互應答，用複合讓兩者間的張力轉為協力（綜效）。

對一般組織數位轉型而言，數位轉型不是口號，更不宜淪為形式上的符合，例如，採購數位科技設備，或是商務上增加數位通路，因為無助於組織競爭力。數位轉型須留意組織內部作業上所遇到的深層衝突，那來自於制度邏輯的影響，而數位轉型帶來新的制度邏輯，加上原本組織內的制度邏輯，例如商業邏輯、專業邏輯等，恐會在作業層級上產生衝突，然而，要解決此類衝突不能從衝突本身下手，須回到

作業差異背後的主導價值觀與作業原則等，並從增進制度邏輯間的相容性切入，設法找出雙方或多方的相扣應之處，可能是概念或結構的對應，可能表現出不同的實務，不必刻意追求相同的實務，且邏輯間衝突的張力可能會帶動組織的成長。

陸、結論

本研究發現制度邏輯複合的符應手法，說明數位轉型並非須追求轉型前後一致 (Consistence) 或匹配 (Match)，那不但在實務上很難辦到，也減損科技應帶來的新價值。組織在處理新科技所帶來營運與作業變化時，若遵循傳統，就很難進步，若全然推翻舊有、改用新的原理原則，有較高的運作風險，且可能營造更多的衝突。

本研究提出的符應，說明數位轉型是新科技進入組織實務，是新舊制度邏輯在互動，管理者不應該讓新舊邏輯交戰，引發衝突與消耗組織能量，管理者須設法在新舊邏輯元素，找出相互回應的點，達到新舊制度邏輯的複合效果，帶動組織的成長。

雖然本研究對於制度邏輯與數位轉型文獻均有貢獻，但仍受到一些研究上的挑戰。首先，因本研究為一個案研究，且個案屬於分眾型媒體，會因讀者或消費者族群而有所差異，個案雖具有代表性，但研究發現或許無法套用在所有的媒體組織上，建議未來研究以大眾型媒體組織進行探究，或能歸納分析出更完善的複合策略。

其次，本研究發現的複合手法是否為制度邏輯更迭 (Institutional Logics Shift) 的必經歷程，此有待商榷。除因單一質性個案研究途徑偏向「探索」，無法推論為此為所有邏輯更迭的必經歷程外，文獻對制度邏輯移轉有不同情境的探索，也有多元的發現，例如 Gawer and Phillips (2013) 探討 Intel 施行制度工作 (Institutional Work) 從供應鏈邏輯移轉到平台邏輯；Dalpiatz et al. (2016) 發現 Alessi 運用策略管理，從文化生產邏輯移轉到結合工業製造的邏輯等等。此類研究多以質性個案研究法探索，也說明此一議題的重要性，有待未來更多研究投入。

第三，在研究方法上，本研究為期三年有餘，其中有大部分時間在疫情期間，研究者無法親赴個案進行資料搜集，須透過線上方式，觀察時間長度也因疫情而縮減，後續研究若能長期蒐集第一手資料，有助於理解個案數位轉型期間、面臨不同制度邏輯時的掙扎與因應，提升研究結果的豐富度。此外，由於個案公開文件較少，本研究僅能儘可能地蒐集不同來源的資料，以進行三角驗證，提高資料之品質。未來研究若有機會取得更多組織裡的文件及資料，或能參與觀察內部決策過程，更能提升研究品質。

最後，本研究焦點放在轉型前後主導邏輯更迭與多元邏輯複合，並未特別探討「轉型中」階段制度邏輯的動態，除主題有別之外，也跟「轉型中」資料搜集困難

度有關。轉型中通常是一段不短的時間量（本個案五年有餘），若僅以訪談透過人員回想、捕捉五年多的實務與歷程變化，實有操作困難度。然而轉型中可能是實務轉變的關鍵歷程，建議未來研究以此為主題，搭配長時間於田野搜集資料的方法，更掌握數位轉型成功的關鍵。

Logical Correspondences: Lessons from the Digital Transformation Case Study via Institutional Logic Perspective

Hui-Fen Chen, Department of Education, National Taipei University of Education

1. Purpose

Digital transformation does not simply include the introduction and application of digital technology; rather, it requires the organization to carry out simultaneous changes (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian, and Haenlein, 2021). Digital transformation also entails a holistic change across different levels of society, organizations, and individuals (Faik, Barrett, and Oborn, 2020). Recently, scholars of organizational research have adopted the "institutional logic" perspective as a powerful lens that runs through the interlocking variability of social phenomena, organizations, and individual practices (Faik et al., 2020). Numerous literature concerns the shift in institutional logic within organizations under digital transformation. These studies point out that introducing digital technology into organizations while bringing in new practices may alter the institutional logic within the organizations: first, changes in the dominant logic, and second, changes in the compatibility between different types of logic. Therefore, through the perspective of institutional logic, this study aims to clarify the changes and dynamics of the dominant principles behind various old and new practices during an organization's digital transformation. This understanding is crucial in seeking to grasp the key to the organization's digital transformation success.

2. Methodology

This study employs the qualitative case study method and chooses Commonwealth Education Media and Publishing (hereafter as CWEMP) as the participant for the following three reasons. First, CWEMP begins publishing children's books in 2006 and the bimonthly magazine in 2008. Starting from 2015, its senior managers plan, lead and successively achieve the goals of digital transformation within 5 years. Secondly, during the transformation, in terms of the institutional logic of the organization, while CWEMP

adheres to professional logic (news logic), it faces severe market challenges (business logic) if viewing horizontally. On the vertical level, the organization's talents with media and education backgrounds are the main members undergoing digital transformation; the introduction of technology impacts their thinking and behavior, and the dynamics of multiple institutional logics within the organization deserve their attention. Finally, after five years of digital transformation, CWEMP has completed essential milestones in its digital transformation plan, including a digital editing desk, an e-commerce platform, and a member center. Meanwhile, digital talents account for 30 - 40% of the total staff and revenue growth. Moreover, the organizational positioning has changed (no longer a magazine and publication, but rather an educational platform), and the ecosystem of pan-educators established by CWEMP has gradually matured.

The research period is from 2020 to 2023. This study first collects secondary data in seeking to understand CWEMP's investment and actions in relation to digital transformation and confirm their consistency with the research theme. The study then collects primary data. A total of 14 sets of interview data is collected, and the total interview duration is about 900 minutes. The on-site observation of the meeting lasts for 90 minutes, and 20 pieces of secondary data are collected.

This study uses the pattern-inducing method (Reay and Jones, 2016), which involves analyzing and coding the data obtained through interviews and observations to extract the underlying logic. This study specifically looks for behaviors and beliefs that are logically specific using grounded theory (Glaser and Strauss, 1967; Locke, 2003) based on the inductive approach (Miles and Huberman, 1994; Gioia, Corley, and Hamilton, 2012) for the analysis, extraction, and convergence, ensuring the research methodology's robustness.

3. Findings

This study analyzes CWEMP's practices before and after the digital transformation and reveals that the dominant logic has changed, which reflects on the practices of content production and marketing, customer interaction, and partner connection. This study also sorts out the hybridization of old and new institutional logic and finds that digital transformation has led to alternating old and new logic. Specifically, there has been a shift

from media logic to community logic in the practices of content production and marketing, and customer interaction. Regarding partner connection, there has been a shift from business logic to platform logic.

Besides, this study finds that although the new practices of digital transformation conflict with the old practices, CWEMP still tries to find the nexus between the two parties to achieve a situation where the old and new logic correspond to each other. I coin this hybridization of the old and new logic “logical correspondence”. More elaborately, this study discovers that in a situation where the old and new logic respond to each other, the practices of content production and marketing and customer interaction are the two most important aspects. In content production and marketing, the original professional and core capabilities of the case are mostly used; in customer interaction, technology is used to work together to achieve the transformation of the original values. In terms of partner connection, the creation of more external environment contexts is involved.

Moreover, after the digital transformation, in the practices of content production and customer interaction, community logic has replaced media logic and become the dominant one. This new dominant logic shows different practical connotations in two aspects. In terms of content production, the community logic focuses on the member community, specifically various information content services to be provided, including those that members can understand and meet their needs; the content provided is not limited to the products or services, given priority from the perspective of members, and is mainly selected through professional selection. Secondly, community logic also has its own unique connotation in customer interaction. With the help of technological tools, customer interaction has become a daily routine. In addition to introducing user-generated content (UGC), individual cases can depict customers' digital profiles and footprints, provide corresponding services, and increase members' ‘stickiness’. As for the practice of partner linking, it shows platform logic has replaced business logic and controlled stakeholder linking. By raising educational issues and organizing related activities, CWEMP provides a platform for education to connect relevant people related to the issue. In addition to information exchange, it generates more links and possible subsequent business activities.

4. Research Limitations/Implications

This research has three limitations. First, because this research is a case study, the findings may not apply to all media organizations. Second, since the research approach is more exploratory, it cannot be inferred that this hybridization method can be used for all institutional logic changes. Third, regarding research methods, this study lasts for more than three years, most of which is during the pandemic. The researcher can hardly conduct in-person interviews and has to proceed online mostly; thus reducing the time length of data collecting. Finally, this study focuses on the change of dominant logic and the hybridization of multiple institutional logics before and after the digital transformation. It does not explicitly explore the "within transformation" situation because there are operational difficulties in the fieldwork.

Nonetheless, the findings have some implications for the literature on hybridizing institutional logic. The *logical correspondence* proposed in this article seeks to find new ways to respond to the similarities between two different institutional logics, achieving the coupling of the elements of the old and new institutional logics and giving full play to synergistic effects.

More elaborately, logical correspondence differs from the other two similar concepts—"regeneration" (Kroezen and Heugens, 2019) and "co-optation" (Andersson and Liff, 2018). Regeneration must be resurrected through the institutional remnants; co-optation is a strategic choice for incorporating other institutional logic elements; logical correspondence refers to old and new elements of mutual responses.

Furthermore, the differences between logical correspondence and regeneration are significant. Logical correspondence focuses on activities within an organization, while regeneration involves a broader field. Regeneration revives institutional logic from the past, including discarded items transformed through texts, oral memories, or artifacts. Meanwhile, logical correspondence transforms old elements, like symbols, using digital technology, while still retaining the same organization and members. Lastly, regeneration involves preserving and regenerating the logical elements of the old institution, while logical correspondence guides new practices using digital technology and relies on skilled individuals.

Further, logical correspondence and co-optation also differ significantly. Logical correspondence occurs within an organization, while co-optation occurs at the individual level. Compliance in logical correspondence is based on the organization's interests, while co-optation involves actors from other organizations adjusting institutional logic to support their own interests. Co-optation has a more strategic meaning, as it is a reaction to control necessary resources and gain influence, limiting the power of a particular faction.

5. Originality/Contribution

This study finds a novel approach to hybridize different institutional logics, which shows that the whole transforming process involves more than pursuing consistency or matching before and after transformation. Not only because it is difficult to achieve in practice, but also it detracts from what new value technology should bring in. When an organization deals with the operational changes brought about by new technologies, it will not be easy to progress if the organization only follows the tradition. Suppose it completely overthrows the old and uses new principles. In that case, the organization will have higher operational risks and likely encounter problems.

The logical correspondence proposed in this study is a new perspective on solving the conflict of institutional logic. Digital transformation is the entry of new technologies into organizational operations and the interaction between old and new institutional logic. Managers should prevent old and new logic from competing, which will cause conflicts and consume organizational energy. Managers must find points that correspond to each other among the new and old logic elements to achieve the hybrid effect of the new and old institutional logic and drive the organization's growth.

References

- 林照真，2017，*新聞，在轉捩點上：數位時代的新聞轉型與聚合（第1版）*，臺北，臺灣：聯經出版公司。(Lin, Chao-Chen. 2017. *At the Turning Point: News Transformation and Convergence in the Digital Era (1st ed.)*. Taipei, Taiwan: Linking Publishing Company.)
- 涂敏芬與洪世章，2016，建構服務創新的制度工作，*臺大管理論叢*，27卷1期：129-154。(Tu, Min-Fen, and Hung, Shih-Chang. 2016. Institutional work in building service innovation. *NTU Management Review*, 27 (1): 129-154.) <https://doi.org/10.6226/NTUMR.2016.FEB.C102-005>
- Agarwal, R., Gao, G. G., DesRoches, C., and Jha, A. K. 2010. The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21 (4): 796-809. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327>
- Almandoz, J. 2014. Founding teams as carriers of competing logics: When institutional forces predict banks' risk exposure. *Administrative Science Quarterly*, 59 (3): 442-473. <https://doi.org/10.1177/0001839214537810>
- Alsaid, L. A., and Ambilichu, C. A. 2021. The influence of institutional pressures on the implementation of a performance measurement system in an Egyptian social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18 (1): 53-83. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2020-0027>
- Andersson, T., and Liff, R. 2018. Co-optation as a response to competing institutional logics: Professionals and managers in healthcare. *Journal of Professions and Organization*, 5 (2): 71-87. <https://doi.org/10.1093/jpo/joy001>
- Ansari, S., Garud, R., and Kumaraswamy, A. 2016. The disruptor's dilemma: TiVo and the US television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37 (9): 1829-1853. <https://doi.org/10.1002/smj.2442>
- Battilana, J., and Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6): 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., and Lee, M. 2014. Advancing research on hybrid organizing: Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8: 397-441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Berente, N., and Yoo, Y. 2012. Institutional contradictions and loose coupling: Postimplementation of NASA's enterprise information system. *Information*

- Systems Research*, 23 (2): 376-396. <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0373>
- Besharov, M. L., and Smith, W. K. 2014. Multiple insitutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39 (3): 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Corley, K. G., and Gioia, D. A. 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2): 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Dalpiaz, E., Rindova, V., and Ravasi, D. 2016. Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61 (3): 347-392. <https://doi.org/10.1177/0001839216636103>
- Davenport, H., and Westerman, G. 2018. Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>
- Deuze, M. 2005. What is journalism?: Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6 (4): 442-464.
- Dey, I. 1993. *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London, UK: Routledge.
- Faik, I., Barrett, M., and Oborn, E. 2020. How information technology matters in societal change: An affordance-based institutional logics perspective. *MIS Quarterly*, 44 (3): 1359-1390.
- Friedland, R., and Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In Powell, W. W., and DiMaggio, P. J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 232-263. Chicago, IL: University of Chicago Press. Gawer, A., and Phillips, N. 2013. Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34 (8): 1035-1071. <https://doi.org/10.1177/0170840613492071>
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., and Corley, K. G. 2018. Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27 (3): 284-300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gioia, D. A., Corley, K., and Hamilton, A. 2012. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*,

- 16 (1): 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
- Gölzer, P., and Fritzsche, A. 2017. Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*, 28 (16): 1332-1343. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375148>
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., and Lorente, J. C. 2010. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21 (2): 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Grover, V., and Kohli, R. 2013. Revealing your hand: Caveats in implementing digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37 (2): 655-662.
- Gümüşay, A. A., Smets, M., and Morris, T. 2020. “God at work”: Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63 (1): 124-154. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481>
- Gurbaxani, V., and Dunkle, D. 2019. Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18 (3): 209-220.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., and Marante, C. A. 2021. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58 (5): 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hess, D. J. 2014. Sustainability transitions: A political coalition perspective. *Research Policy*, 43 (2): 278-283. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.008>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., and Wiesböck, F. 2020. Options for formulating a digital transformation strategy. In Robert, D., Galliers, D. E., and Leidner, B. S. (Eds.), *Strategic Information Management: Theory and Practice*: 151-173. New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286797>
- Hoffman, D. L., and Novak, T. P. 2017. Consumer and object experience in the internet of things: An assemblage theory approach. *Journal of Consumer Research*, 44 (6): 1178-1204. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx105>
- Iansiti, M., and Lakhani, K. R. 2014. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/11/>

- digital-ubiquity-how-connections-sensors-and-data-are-revolutionizing-business
- Jennings, P. D. 2004. Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher educational publishing. *Administrative Science Quarterly*, 49 (4): 661-665.
- Jones, C., Maoret, M., Massa, F. G., and Svejenova, S. 2012. Rebels with a cause: Formation, contestation, and expansion of the de novo category “modern architecture,” 1870-1975. *Organization Science*, 23 (6): 1523-1545. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0701>
- Kane, G. G., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., and Buckley, N. 2015. *Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise (Digitalevolution Reprint Number 57181)*. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kraatz, M. S., and Block, E. S. 2008. Organizational implications of institutional pluralism. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., and Sahlin-Andersson, K. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 243-275. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>
- Kroezen, J. J., and Heugens, P. P. 2019. What is dead may never die: Institutional regeneration through logic reemergence in Dutch beer brewing. *Administrative Science Quarterly*, 64 (4): 976-1019. <https://doi.org/10.1177/0001839218817520>
- Lewis, S, C. 2013. The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries. *Information, Communication & Society*, 15 (6): 836-866. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.674150>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., and Mao, J. Y. 2018. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28 (6): 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Lischka, J. A. 2020. Fluid institutional logics in digital journalism. *Journal of Media Business Studies*, 17 (2): 113-131. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1699764>
- Liu, D. Y., Chen, S. W., and Chou, T. C. 2011. Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49 (10):1728-1742. <https://doi.org/10.1108/00251741111183852>
- Locke, K. 2003. *Grounded Theory in Management Research*. London, UK: Sage Publications Ltd.

- Loebbecke, C., and Picot, A. 2015. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24 (3):149-157. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>
- Matt, C., Hess, T., and Benlian, A. 2015. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5): 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Mocker, M., and Fonstad, N. O. 2017. How AUDI AG is driving toward the sharing economy. *MIS Quarterly Executive*, 16 (4): 279-293.
- Nadkarni, S., and Prügl, R. 2021. Digital transformation: A review, synthesis, and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71 (2): 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18 (supplement 1): 187-206.
- Ozdamar Ertekin, Z., Atik, D., and Murray, J. B. 2020. The logic of sustainability: Institutional transformation towards a new culture of fashion. *Journal of Marketing Management*, 36 (15-16): 1447-1480. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1795429>
- Pache, A. C., and Santos, F. 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35 (3): 455-476.
- Pagani, M., and Pardo, C. 2017. The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67: 185-192. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009>
- Pahnke, E. C., Katila, R., and Eisenhardt, K. M. 2015. Who takes you to the dance? How partners' institutional logics influence innovation in young firms. *Administrative Science Quarterly*, 60 (4): 596-633. <https://doi.org/10.1177/0001839215592913>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., and Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 (1): 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

- Ramus, T., Vaccaro, A., and Brusoni, S. 2017. Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60 (4): 1253-1284. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0394>
- Raviola, E., and Norbäck, M. 2013. Bringing technology and meaning into institutional work: Making news at an Italian business newspaper. *Organization Studies*, 34 (8): 1171-1194. <https://doi.org/10.1177/0170840613492077>
- Reay, T., and Jones, C. 2016. Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14 (4): 441-454. <https://doi.org/10.1177/1476127015589981>
- Sabatier, V., Craig-Kennard, A., and Mangematin, V. 2012. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 79 (5): 949-962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.12.007>
- Sadeh, L. J., and Zilber, T. B. 2019. Bringing “together”: Emotions and power in organizational responses to institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 62 (5): 1413-1443. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1200>
- Schallmo, D., Williams, C., and Boardman, L. 2017. Digital transformation of business models - best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21 (8), Article 1740014. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Sia, S. K., Weill, P., and Zhang, N. 2021. Designing a future-ready enterprise: The digital transformation of DBS bank. *California Management Review*, 63 (3): 35-57. <https://doi.org/10.1177/0008125621992583>
- Sirén-Heikel, S., Kjellman, M., and Lindén, C. G. 2022. At the crossroads of logics: Automating newswork with artificial intelligence — (Re)defining journalistic logics from the perspective of technologists. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74 (3): 354-366. <https://doi.org/10.1002/asi.24656>
- Slavova, M., and Karanasios, S. 2018. When institutional logics meet information and communication technologies: Examining hybrid information practices in Ghana’s agriculture. *Journal of the Association for Information Systems*, 19 (9): 775-812.
- Smets, M., Morris, T., and Greenwood, R. 2012. From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55 (4):

877-904. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013>

- Smith, W. K., and Besharov, M. L. 2019. Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64 (1): 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Suddaby, R., and Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50 (1): 35-67. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., and Irvin, V. 2019. Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Thornton, P. H. 2002. The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 81-101.
- Thornton, P. H., and Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3): 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- _____. 2008. Institutional logics. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., and Sahlin-Andersson, K. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 99-129. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., and Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., and Haenlein, M. 2021. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122: 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., and Schneider, C. 2017. Learning & development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10 (1): 22-32. <https://doi.org/10.3991/ijac.v10i1.6334>
- Wimelius, H., Mathiassen, L., Holmström, J., and Keil, M. 2021. A paradoxical perspective on technology renewal in digital transformation. *Information Systems Journal*,

31 (1): 198-225. <https://doi.org/10.1111/isj.12307>

Wlömert, N., and Papies, D. 2016. On-demand streaming services and music industry revenues — Insight from Spotify's market entry. *International Journal of Research in Marketing*, 33 (2): 314-327. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.11.002>

Author Biography

*Hui-Fen Chen

Hui-Fen Chen is currently a Professor in the Department of Education and the Master's Program in Educational Innovation and Evaluation at National Taipei University of Education. Her research interests include educational innovation, institution, and innovation, and cultural and creative industry innovation. Her academic papers have been published in *Sun Yat-Sen Management Review*, *Journal of Management*, *Organization and Management*, *Journal of Human Resource Management*, *Journal of Library and Information Science*, *Journal of Information Management*, and *Journalism Research*. She is also the author of *Tradition in Circulation: The Way of Festival innovation*, *Local Practices of Mentoring and Social Innovation: Lai Qingsong and Huang Shengyuan*, *Creativity Knocks on the Door: Building an Old House for Your Talent Selection*, *Robust Design: Educational Innovation Principles that Overcome Constraints*.

*E-mail: huifen@mail.ntue.edu.tw

The author sincerely thanks CommonWealth Education Media and Publishing for their assistance during the research process and the anonymous reviewers for their valuable comments. The research funding for this paper comes from the National Science and Technology Council's project grant, project number MOST 109-2410-H-152-012-MY2.