

台灣媒體企業之中國大陸市場進入模式 及其決策影響因素研究¹

陳炳宏*

投稿日期：2005年11月8日；通過日期：2006年8月14日

* 作者陳炳宏為台灣師範大學大眾傳播研究所教授，e-mail: pxc24@ntnu.edu.tw。

《摘要》

本研究運用市場進入模式理論，利用問卷調查法、文件分析法、深度訪談法、焦點團體討論法解析台灣媒體企業進入中國大陸市場的模式類型及其影響決策考量因素。調查發現，超過九成有經營海外市場的台灣媒體企業都以中國大陸為主要目標市場，而尚未進入大陸者則有近三分之一表示未來三年內將搶進大陸市場，顯示大陸已是台灣媒體企業經營海外市場的重點。本研究顯示，台灣媒體企業固然樂觀面對大陸媒體市場的發展，但大陸法規的鬆綁與否才是其能否登陸的關鍵。

關鍵詞：中國大陸媒體市場、中國大陸外資媒體、市場進入模式、台灣媒體企業、媒體產業經濟學

壹、研究背景與目的

近年來，台灣與中國大陸的經濟交流隨著兩岸關係情勢的轉變而愈趨熱絡。據經濟部經貿統計數據顯示，2001 年台灣對中國大陸投資金額首度突破海外投資總金額的五成（達 53.38%），2002 年總投資金額為 38.5 億美元，較 2001 年成長 38.6%，再度創下新高；也就是說，2002 年之台灣企業赴海外投資，每 100 元就有 53 元投資在中國大陸（李誠偉，2003）。

另據中國外經貿部統計指出，台灣為中國大陸的第四大貿易夥伴，也是台灣最大出口市場與最大貿易順差來源地。2002 年台灣加計轉經第三地的對大陸投資高居中國大陸外資第二位，占外資總額的 20%，且兩岸貿易額也在 2002 年首度突破 400 億美元，達 446 億 7000 萬美元，較 2001 年同期增長 38%（聯合報大陸新聞中心，2003 年 1 月 29 日）。

或許第一家台灣企業進入中國大陸市場的真實年代已不可考，但近年來登「陸」早已是台灣企業對外擴展市場的熱門話題，說「爭先恐後」應也不為過；而這些經貿統計亦證明，中國大陸已經成為台灣企業赴海外投資的重要地區。

至於台灣媒體企業的登「陸」歷程，據學者探究應始於 1980 年代中期。1986 年 2 月，中國廣東省電視台首先試播台灣連續劇【戰國風雲】，反應良好，此後台灣連續劇就開始在大陸流行（楊志弘，2002）。1994 年，一項針對中國大陸十幾家城市有線電視系統的調查發現，有九成以上電視節目來自香港、台灣或是外國進口（賴祥蔚，2001: 33）；而呂郁女（2000: 379）研究亦發現，台灣製作影視產品在

中國大陸極受歡迎，不少代表作品頗能吸引大陸觀眾的注意力。

雖然中國政府有關部門曾在 1980 年代頒布文件禁止民間資本與外資進入傳媒，但是這項禁令已在逐步鬆綁。例如，2000 年中國政府陸續開放新的投資領域以鼓勵民間資本與中小企業發展，包括廣播電視及其他新聞媒體；該年 10 月，中國官方隨即傳出會以有步驟、有限度方式對外開放媒體事業（劉文，2001）。而這些規範在 2001 年 10 月中國獲准加入世界貿易組織（WTO）後，更有加速開放腳步之勢，對積極進軍中國大陸市場的台灣媒體企業來說算是一大助力。因而這幾年間，台灣媒體企業與大陸媒體企業之各種正式合作動作愈來愈頻繁，名目也愈來愈「多元」。

雖然過去台灣媒體企業積極登陸之企圖始終受到中國政府層層的規範所限，多數業者只能私下以各種「交流」或「合作」名義透過第三市場（國）的版權轉售等非正式模式轉進中國大陸市場，無法像一般企業體以海外投資或直接經營等正式管道進入大陸媒體市場。但是隨著中國大陸媒體產業近年來蓬勃發展，台灣媒體企業面對大陸龐大商機，即便有著層層法規限制仍不願放棄登「陸」企圖，廣用各種名義進軍中國大陸媒體市場。

例如，中國電視公司以建立「跨媒體平台」合作為名，與大陸泉州電視台加強兩岸科技新聞報導（中央日報，2003 年 1 月 3 日）。擁有數個衛星電視台的東森媒體集團在 2002 年亦與大陸的重慶、遼寧、北京、蘇州、上海、廣州等多家電視台以「文化交流」模式建立實質合作關係（林南谷，2003 年 1 月 4 日）。而為趕上這股登陸熱潮，創造網路熱門人物「阿貴」的春水堂也透過日本企業計畫進軍中國 63 家電視台（王文靜、楊沛文，2002）。甚至在 2004 年，連被認定具本土色彩的民間全民電視台（民視）亦以考察與參觀上海電視節等名目由節目部

主管與國際事務組成員分批前往大陸與相關影視單位接觸，洽談合作可能，其中包括大陸「亞寰」與「九洲」等知名影視單位（方嬋，2004）。綜合以上實例來看，幾乎有意進軍大陸的台灣廣電媒體都在想盡辦法搶先登「陸」，雖然尚不至於是「全面進軍」，卻也未讓其他台灣企業專美於前。

根據研究中國大陸媒體產業學者估計，中國大陸傳媒市場的產值將超過 1,000 億元人民幣，並有很大增量空間（曹鵬、王小偉，2002: 4；喻國明，2002: 25）。因此，中國加入 WTO 已經引發台灣、香港、西方傳媒企業對中國傳媒市場的憧憬與行動（陳韜文，2002: 24）。

又據投資中國大陸媒體相關產業的業者預估，從 2002 年到 2008 年中國大陸奧運舉辦年間是台灣媒體企業在中國大陸植根與發展的關鍵時期——誰能軟土深掘，就能搶先枝葉繁茂，且台灣媒體企業一定能在大陸市場「出頭天」（楊人凱，2002: 35）。從這類樂觀說法不難看出，面對於早將中國大陸視為廣大產製品出口市場且已以各種非正式「合作」與「交流」等模式登「陸」的台灣媒體企業而言，應不會讓跨國傳媒集團專美於前而放棄任何搶占中國大陸市場的機會。

就中國大陸媒體產業與市場發展現況來說，中國大陸對各類媒體產品的需求已隨其媒體產業蓬勃發展而增加，相關媒體法規也隨著產業發展與加入世界貿易組織而修正。面對中國大陸媒體產業與市場結構轉變之際，台灣媒體企業進入中國大陸市場的策略理應修正過去以「合作」、「交流」、「第三國輸入」之非正式途徑，積極研議如何因應中國媒體市場及其規範變化，期能以最適宜進入模式進軍中國市場，加強營運績效以獲取最大商業利益。

綜合而言，台灣媒體企業在面對中國大陸媒體市場與產業開放變革之際，亟需精確掌握中國大陸對媒體企業開放之決策意涵與規範內容，

擬訂進軍中國市場之最適模式，據以評估影響其決策的因素，乃因進軍大陸傳媒市場不僅與全球華人地區之媒體企業在競爭，也勢必面臨歐美跨國媒體集團之爭食中國市場。

本研究以探討一般企業之市場進入模式理論與概念為理論依據，除分析市場進入模式類型及其決策影響因素外，並將此市場進入模式類型依媒體企業特性加以考量與修正，建構媒體企業之市場進入模式類型。本研究同時探討影響台灣媒體企業進入大陸市場之決策考量因素，藉此了解進入中國大陸市場之台灣媒體企業經營現況與規劃策略。本研究之研究目的分述如下：

- (一) 建構適用於媒體企業之市場進入模式類型；
- (二) 了解台灣媒體企業經營大陸市場之現況及策略；
- (三) 探討台灣媒體企業進入中國大陸市場之模式類型；
- (四) 分析影響台灣媒體企業進入中國大陸市場的決策考量因素。

貳、相關理論與研究文獻

管理學大師 Philip Kotler 將企業參與海外市場的過程（即國際行銷之主要決策）分成幾個步驟：首先是決定是否進入海外市場，接著決定進入哪些市場，然後決定如何進入市場，再來是決定行銷方案，最後則是決定行銷組織（Kotler, 1997 / 方世榮譯，1998: 458）。

除評估是否進入海外市場外，學者認為企業進行市場進入模式決策前還須經過以下幾個考量階段：一是決定目標市場，二是進入目標市場的目的，三是選定市場進入模式，四是行銷策略，最後則是監督營運績效的控制系統（Root, 1994: 3）。

因此對於台灣媒體企業而言，在中國逐步開放媒體市場的過程中，

業者除應謹慎選擇進入大陸市場的模式外，也應考量影響市場進入模式決策的各項因素，如企業本身的內部資源、經營策略、產製能力等，以及中國對台灣媒體與台灣資金進入大陸媒體市場的特別規範。

當企業發展到一定規模，基於各種成長理由，在評估各種內外條件與環境後常有擴張動機，選定市場便成為重要步驟；此時企業需評估各項影響進入該市場的因素，最後始能決定該市場的進入模式。有些理論可以協助有意進入海外市場的企業思考市場進入議題與決定進入模式，其中市場進入模式理論與影響市場進入模式選擇因素的探討即屬重要依據。本節相關理論與研究探討將分為「市場進入模式」與「影響進入模式決策因素」等兩部分。

一、市場進入模式 (modes of market entry)

海外市場進入模式係指將企業廠商的產品、科技、技術、管理，或其他資源移進國外的機構性（或稱制度性）安排（institutional arrangement; Root, 1994: 5）。進入模式的選擇是企業海外投資營運時的重要決策，也是從事海外投資首先面對的重要議題，因為進入模式的選擇除反應出企業內在經營動機及其發展歷程外，也將對企業日後經營管理與營運績效產生重大影響（吳青松，1999；李文瑞、曹為忠、陳旭銘，2001；翁景民、曾義明，1995；Bennett, 1998; Brouthers, 2002; Hill, Hwang, & Kim, 1990; Root, 1994; Young, Hamill, Wheeler, & Davis, 1989）。甚至有學者強調，選擇最適宜的海外市場進入模式是經營跨國企業最具挑戰性的決策（Terpstra, 1987: 333; Young et al., 1989: 253）。

早期相關研究將跨國市場進入模式簡單區分為「所有權式投資」與「非所有權式投資兩種（陳定國，1974），或分成「直接進入」（

direct entry) 與「收購進入」(acquisition entry) 兩種 (Yip, 1982: 9)。近來研究則將海外市場進入模式至少分為「授權」、「合資」，與「獨資」三類 (Hill et al., 1990)，或依投資方式分成「對外直接投資」、「貿易出口」、「契約授權」等 (魏啓林, 1995: 5)。Anderson 與 Gatignon (1986: 5) 另以進入者的控制程度將市場進入模式分成三類：一是高控制類型，如獨資與多數股權；二是中度控制類型，如均等股權與多元股權；第三則是低度控制類型，如少數股權或授權等。

至於李文瑞等 (2001: 64-65) 曾將市場進入模式再細分為五大項與數個細項：一是出口或貿易；二是授權、特約、管理合約等契約性協定；三是少數、均等及多數股權合資；四是併購；五是全資或獨資等。若依股權涉入程度高低，則可分成高涉入程度者 (包括獨資與多數股權合資) 與低涉入程度者 (可續分成均等股權合資、少數股權合資、無股權型式 (如契約性合作經營)) 等；然而無論分成幾類，市場進入之模式類型大都與投資股權多寡有關。

另有學者改以海外市場之經營型態為區分重點，將市場進入模式歸納成三種類型：一是出口型 (export entry modes)，包括間接出口、透過代理商或經銷商、成立分公司；二是契約型 (contractual entry modes)，包括授權、經銷特許、技術合作、服務契約、管理契約、技術轉移、製造契約、共同產製協訂等；三是投資型 (investment entry modes)，包括新設獨資、收購獨資、合資等 (Root, 1994: 6)。

另有學者將技術授權獨立分項而將進入模式區分為四類，包括直接出口、技術授權、合資經營、直接投資等 (翁景民、曾義明, 1995: 27; Berkowitz, Kerin, & Rudelius, 1997 / 吳俊彥、林顯富譯, 2000: 146; Dalrymple, & Parsons, 2000 / 張峻源譯, 2001: 363; Agarwal & Ramaswami, 1992: 1)。

前述 Kotler 的分類則被許多研究者採用，係合併考量股權與經營型態而將市場進入模式分成五類：間接出口（indirect exporting）、直接出口（direct exporting）、授權（licensing）、合資（joint ventures）、直接投資（direct investment）等（Kotler, 1997 / 方世榮譯，1998: 465；周文賢，1999: 595；洪順慶，2001: 722；Kotler, Leong, Ang, & Tan, 1996 / 謝文雀譯，1998: 414；劉玉琰，2001: 667）。而 Erramilli（1990: 50）提出出口（包括直接出口與間接出口）、契約協定（包括授權與特許）、直接投資（合資與獨資）等三種類型，實與 Kotler 分類方式相近。

此外，Ekeledo 與 Sivakumar（1998: 279）係以服務業為研究對象，其研究結果將市場進入模式除授權、出口、合資，與獨資等四模式外，再加上管理契約（management contract）一項，以符合服務業的市場進入模式特性。

除考量股權與在地經營型態特性外，耿筠（2001: 393）根據企業進入市場所需資源與總公司控制幅度來區分六種典型市場進入模式：間接外銷、直接外銷、授權或特許專賣、聯合投資、海外分公司、企業全球化等，各企業可依其市場意圖針對不同市場採取不同進入模式。

榮泰生（2000: 813）則參考 Charles D. Schewe 的分類提出六類市場進入模式，包括間接出口、直接出口、貿易代表、進口機構、不涉及投資的國際參與、涉及國際投資的參與等，其中不涉及投資的國際參與包括授權、特許權、生產契約、管理契約，而涉及國際投資的參與則包括聯合投資與海外製造等。

另從國際行銷策略的觀點，Bennett（1998: 65）將企業進入海外市場的模式歸納成七類：出口、代理或經銷、合資、授權或特許、管理契約、製造契約、成立分公司等。其次魏啓林與陳建維（1994: 363）分析

29 家美國、日本、西歐等跨國性企業之發展策略後發現，雖然跨國企業之海外發展與經營動機各有不同，其市場進入模式大致可分為全資經營、合資經營、技術授權、合作生產協議、合約性安排、出口、策略聯盟、垂直併購、水平併購等九類。

Ali 與 Mirza (1998) 以進入匈牙利與波蘭市場的英國企業為研究對象，將前述兩國市場的進入模式分成十種類型：出口、代理、獨資、多數股權合資、少數股權合資、特許、轉鑰作業 (turnkey, 即替地主國完成廠房設備或基礎設備以收取報酬費用)、管理合約、技術合作，以及授權等。其研究發現，出口、代理，與獨資是英國企業進軍匈牙利與波蘭市場最常選擇的進入模式 (pp. 211-212)。

與前述文獻作者相較，吳青松 (1999: 282-283) 算是將市場進入模式類型作最細部分類的研究者。他先將跨國企業的海外市場進入模式分成四大類型：貿易與相對貿易、契約性協議、策略聯盟、直接投資等，再將這四大類細分成十一類：貿易與相對貿易 (進口及出口和以物易物式的國際商務交易)、技術授權、特許、契約製造、轉鑰作業、管理合約、間接投資、策略聯盟、合資企業、合併與收購、海外投資建廠等。

此外，依據中國大陸國務院於 1986 年 10 月頒布的「關於鼓勵外商投資的規定」，中國大陸將外來直接投資企業分為中外合資經營企業、外資企業、中外合作經營企業等三類，即一般通稱的「三資企業」；前兩類涉及股權投資，最後一類則屬契約型合作。但在外商投資領域，中國當局對合資與獨資企業「鼓勵」與「限制」投資的行業與產品都分子規定，並非任何產業投資想獨資就可獨資 (吳青松, 1999: 296-297)。歷來調查顯示，台商赴中國大陸初期的投資型態以非涉及股權型式居多，佔 34.9%，其次是獨資，佔 33.4%，較合資的 26.8% 還高。但較新調查顯示，合資比重上升，達 68.86%，較獨資的 25.26% 及合作經營

的 5.88% 高出許多（吳青松，1999: 296）。

無論將市場進入模式以何種取向分成哪幾大類或細項，對本研究而言，重要研究問題在於，適合一般企業的市場進入模式是否適用於媒體企業？

錢曉文（2001 年 8 月）曾分析，外資傳媒進入中國大陸市場的模式大致可分為以下七種：一是兼併收購式，典型模式如香港 Tom.com；二是投資控股式，指外商通過投資控股與合作夥伴成立出版公司等形式投資媒體；三是參股式，指境外傳媒企業透過資本運作以參股方式迂迴進入中國大陸市場，如梅鐸的新聞集團；四是品牌合作，係許可經營的商務模式，不涉及任何資本與股權交易，如美國迪士尼集團與中國海虹控股合作的方式即是；五是節目交換，由外資傳媒與中國大陸境內電視台合作產製節目即屬此類，其經營方式有收取版權費與交換廣告時間等兩種；六是直接進入，如境外衛星電視的落地，但仍需通過中國廣電廣理局的審批以取得內地播映權；七是外國滲透，有些外資媒體雖然還沒進入中國大陸市場，但已採取「外圍滲透，逐步推進」策略，為進入大陸市場預作準備，如美國的 CNN。

楊志弘（2002）發現，在中國大陸未全面開放傳播業前，境外媒體集團仍可透過以下三種方式進入大陸市場：一是「境外頻道落地模式」，如部分境外頻道特准在特定區域落地；二是「境內、境外合作模式」，如出售不帶媒體企業品牌的節目素材為最安全的境內外合作模式；三是「境外資本投資模式」，如收購大陸媒體相關企業伺機進入大陸市場，不過這種方式不能涉及直接經營媒體。

呂郁女（2000: 388-389）研究台灣媒體企業產製的電視節目如何進入中國大陸市場時指出，台灣影視機構節目進入大陸市場的管道主要有三：一是透過省級、市級電視台及計畫單列市電視台購片而引進，共約

50 個；二是經由大陸各地有線電視台的對外購片而引進，約有 3,000 家；第三管道則是以銷售錄影帶方式進入大陸市場，中國大陸廣電部門給予的配額是一年 500 小時。

二、影響進入模式決策因素（determinants of entry modes）

在探究企業可以選擇的市場進入模式類型後，本節進一步討論影響企業選擇市場進入模式的考量因素。簡單來說，學者認為任何企業進入海外市場前都應先考量其所具備的條件與優勢，然後再根據自身優勢選擇市場進入模式。此處所稱之「優勢」包括以下幾種：一是所有權優勢（ownership advantages），即評估企業經營規模、跨國企業經營經驗、產品差異化能力；二是區位優勢（location advantages），即評估市場潛力與投資風險；第三是內部化優勢（internalization advantages），即評估進入市場的契約風險等（Agarwal & Ramaswami, 1992; Jones, 1996）。

至於影響因素的區分類型，不同學者因考量焦點不同而有不同分類方式。例如，Kwon 與 Konopa（1993: 61）將影響企業選擇市場進入模式的因素分成企業與產品之特性及欲進入之國外市場特性等兩大組合因素。Davis, Desai, 與 Francis（2000）依企業所在地與將進入之市場所在地來區分，將影響企業選擇海外市場進入模式的因素分成兩大來源：一是地主國的制度性環境（host country institutional environment）因素，二是企業母國內部的制度性環境（internal institutional environment）因素等。榮泰生（2000: 812）將影響市場進入策略的因素簡單分成兩類，一是風險因素，二是市場因素，前者包括所需資本、政治與經濟壓力、貿易障礙，而市場因素則有地主國與本國企業間的關係穩定性、資訊的

可利用性、控制（行銷活動的影響力）等。

此外，Root（1994: 8-15）將影響企業選擇市場進入模式的原因概分為外部因素與內部因素，前者包括：地主國市場因素（市場規模、競爭結構、行銷通路基礎結構）、地主國環境因素（政策法規、空間距離、經濟規模、社會文化、政治風險）、地主國產製因素（原料、勞動力、能源、產製機制）、母國因素（市場規模、競爭結構、生產成本、國外投資與出口政策）等。內在因素則包括：企業產品因素（產品差異性、產品技術密集度、產品適應性）及企業資源與承諾因素（擁有資源多寡、海外市場開發決心）等兩項。

Tse, Pan, 與 Au（1997）針對在中國大陸的美國、歐洲、日本及其他亞洲國家外資企業進行研究，探討其進入中國大陸市場的策略與結盟策略，並建立影響中國大陸市場進入策略的因素，概分為地主國因素、母國因素、產業因素、營運相關因素等四項，其中最重要者是營運相關因素，包括在地營運區域的選擇及與地主國政府互動的層級等。

除強調地區特性的影響因素外，Kogut 與 Singh（1988: 411）亦強調地主國本地文化有其重要影響度，特別是兩國間的文化距離（*cultural distance*）是企業選擇市場進入模式時最不可忽視之因素。此外，他們認為影響企業選擇市場進入模式可分為三個層次，首先是廠商層次，如多角化經營策略、地主國環境的熟悉度、多國企業的經營經驗、資產規模等；其次是產業層次，如技術研發的能力與經費及廣告行銷的費用等；三是國家層次，如文化差異與不確定性掌控度。其研究結果發現，企業母國與其進入市場之地主國間的文化差異程度是影響企業選擇進入模式的主要考量因素（Kogut & Singh, 1988）。

以服務業為研究對象，Ekeledo 與 Sivakumar（1998: 287）將影響企業選擇市場進入模式的因素細分為 16 種類型，包括服務（企業）類

型、市場潛力、在地（地主國）市場的競爭結構、對外來者排斥程度、行銷基礎結構、政治穩定度、文化距離、經濟基礎結構、貿易障礙、母國市場規模、寡占反應（競爭者數量）、對資產保護程度、進入外國市場的動機、企業規模、控制程度、跨國經驗等。

在實證研究方面，李文瑞等人（2001）將影響市場進入因素區分成折衷構面、產業環境、廠商特性等三類：折衷構面包括策略變數（全球化策略、多國導向策略、全球策略動機）、環境變數（國家風險、投資區位的熟悉度、市場需求狀況、市場競爭程度）、交易變數（廠商特有 know-how 價值、know-how 模糊程度）。產業環境包括研發密集度與行銷密集度，廠商特性包括廠商規模、國際化經驗、進入時機，與品質控制能力等。

他們根據上述影響因素為指標，針對赴中國大陸投資的中小型製造商研究結果發現，具有強烈策略考量的台商較傾向採行高涉入程度（如獨資或多數股權合資）模式進入中國大陸市場。若廠商擁有高價值 know-how 又處於高研發密度產業時，傾向以低涉入程度進入模式（如均等股權合資、少數股權合資、無股權型式）赴中國大陸投資（李文瑞等，2001）。

楊維楨與黃治瑋（1997）則以環境因素（包括國家風險、心理距離、資源稟賦與基礎建設、市場需求、市場競爭情形）、廠商特定因素（包括廠商規模、國際營運經驗、管理技能、產品差異化能力、專屬性資產）、策略因素（全球化策略、多國導向策略）、服務業特性（不可分離性、無形性、顧客化程度）等四項指標研究台灣服務業進行海外投資時選擇市場進入模式的影響因素。他們發現，國家風險、產品差異化能力、國際營運經驗、資產屬性程度、廠商規模、服務之無形性等因素均對服務企業選擇高涉入程度進入模式有正面影響；而心理距離、管理

技能、市場競爭情形等因素則有負面影響。

高長與陳威如（1998）則選擇以所有權型態為探討市場進入模式的焦點，分析影響 286 家赴中國大陸投資台商的所有權進入模式決定因素，其後歸納為五個層面：地主國政策限制、投資動機（包括利用當地勞動力、開拓內銷市場、利用當地資源等）、廠商移轉專屬優勢（如主要技術、外銷體制、生產設備、營運資金、內銷體制、廠房土地）、文化距離因素、產業特性因素（包括勞力密集度與技術層次等）。研究結果發現，地主國政府的政策及廠商專屬優勢的轉移對於外商持有股權型態有顯著影響，頗能用來說明台商在中國大陸投資的所有權策略。另外，有關中國大陸市場進入障礙的相關研究也都發現，政府法規與政策是跨國企業進入中國市場的主要障礙來源（Sun, 1999; Walton, 2001）

綜合上述研究文獻可以發現，影響市場進入決策的主要考量因素不外企業母國因素與海外進入國因素等兩項，包括兩地政經環境、兩地政策法規、兩地產業市場、產品特性、企業優劣勢等因素。但上述研究皆根據不同企業體為研究對象，以媒體進入中國大陸市場之考量因素的研究文獻則相當缺乏。

在大陸逐步開放天空之際，楊荊蓀（2002: 84）將影響衛星電視企業選擇最適進入中國大陸市場模式之因素分成四個層面：第一是國家層面因素，包括政治風險、地主國（中國）對海外投資的吸引力、母國與地主國之外交（兩岸）關係、國家政策、投資風險、政府干預等；第二是產業層面因素，包括市場競爭、市場規模、產業成長、市場潛力等；三是公司層面因素，包括公司本身之海外經營意向、公司本身對投資區位之熟悉度、公司本身之權力偏好、公司間之合約風險等；第四則是產品方案層面因素，包括產品之成熟度、產品之品牌價值、產品差異化能力、產品服務密集度、產品通路直接性、產品創新程度，與產品規模

等。

三、小結

本研究透過前述市場進入模式理論與概念的介紹以及相關研究文獻的整理後認為，企業體進入市場模式可依其進入市場之所有權結構與經營型態來區分，包括獨資、合資、授權等三類，或依這三種類型再細分為多數股權、均等股權、少數股權等；此外亦有依企業經營型態分成分公司、代理商、授權、特許、契約、合作、技術轉移等類型，形成多種市場進入模式的組合。

其次綜合整理影響市場進入模式之決策考量因素，計可依其特質歸類為政治因素、經濟因素、法規因素、媒體市場因素、節目產製因素、企業本身因素等，主要項目包括政治穩定度、關係穩定度、行政效率、文化距離、金融制度完善度、經濟景氣情況、大陸對外（台）資媒體企業的規範、媒體政策與法規完善度、媒體政策與法規變動頻率、廣電媒體市場規模、廣電媒體市場成長潛力、廣電媒體市場競爭情況、節目產製成本、節目產製效率、節目產製能力、企業國際化經驗、企業營運規模等。本研究即依此綜合而得的進入模式類型及影響決策考量因素發展成為下節問卷題項。

參、研究方法

本節分以研究對象、研究問題、研究方法與設計等三部份說明。

一、研究對象

本研究以台灣地區電視媒體企業為研究對象，包括電視平台業者與節目內容產製者。行政院新聞局（2003）統計資料顯示，截至 2002 年底止，台灣地區電視媒體企業（含無線電視、有線電視、衛星電視、直播電視等）共計約有 200 家左右。不過這 200 家電視企業僅是電視平台或頻道經營業者，而電視節目製作與供應事業卻不在此範圍，但其業務實仍與本研究議題相關，因此本研究的研究對象還須包括電視節目產製與發行業者。而根據行政院新聞局（2003）之統計資料，全台電視節目製作與廣播電視節目發行兩類企業共有 4,050 家，如加上錄影帶節目製作與發行業者，總數更高達 11,673 家。

因而蒐集數量如此龐大的媒體企業資料成為本研究難以克服的困難，何況這些也只是登記有案的相關媒體企業而已，未必是市場全貌；因此，如何界定本研究之研究對象與範圍成為首要課題。

為解決研究對象問題與了解業者經營現況，本研究曾與新聞局業務主管單位與相關媒體企業業者² 多次研商與討論，決定採用台北市廣播電視節目製作商業同業公會的會員資料為研究調查對象。主要原因有三：一是公會提供的會員資料乃係目前市場上可以獲得最完整且與研究相關的業者資料；二是進入中國大陸的台灣媒體企業公司登記絕大多數在台北市；三是公會下設有大陸事務委員會，積極提供會員相關服務以及資訊交流管道，了解台灣電視業者與大陸媒體市場動態。

因此本研究係以台北市廣播電視節目製作商業同業公會會員為選取研究對象的來源，接著進行初步篩選工作，排除不符合研究目的的企業，只要符合下列任一條件即認定為研究對象：（一）國內外電視節目

之企劃、製作、發行、買賣及代理業務；（二）衛星廣播電視節目供應業者；（三）錄影節目帶製作發行及進出口代理業務；（四）海內外廣告影片、工商節目及紀錄片之企劃製作代理發行與買賣業務之及發行或代理；（五）影音產品之製作及發行。

截至 2004 年 6 月止，台北市廣播電視節目製作商業同業公會共有會員 433 家電視相關企業，經由以上五項營業項目之篩選後，取得與本研究相關的電視企業共 315 家，本研究即以此 315 家電視相關企業為研究對象。

二、研究問題

綜合本研究目的，本研究之研究問題分述如下：

- （一）適用於媒體企業之市場進入模式類型為何？
- （二）台灣媒體企業經營大陸市場之現況及經營策略為何？
- （三）台灣媒體企業進入中國大陸市場之模式類型為何？
- （四）影響台灣媒體企業進入中國大陸市場的決策考量因素為何？

三、研究方法與研究設計

為解答上述研究問題，本研究運用四種研究方法，包括資料分析（document analysis）、問卷調查（questionnaire survey）、深度訪談（in-depth interview）、焦點團體討論（focus group discussion）等，但整體而言仍以問卷調查為主，其他方法為輔。

詳言之，各研究方法操作目的如下：（一）以資料分析法蒐集與分析政府官方文件資料、報章雜誌網路相關研究與報導資料、相關業者訪

談結論、產官學界媒體實務研究報告等，以整理台灣媒體企業進入大陸市場的現況與問題及相關規範等資料。其次配合研究理論與概念分析及相關研究文獻回顧探討，兼而考量企業體與媒體之基本差異，進而整理適用於研究媒體產業之市場進入模式類型，以解答本研究問題一。（二）藉由深度訪談法（輔以問卷調查結果），了解台灣媒體企業進軍中國大陸市場的經營現況與規畫策略，以解答研究問題二。（三）藉由問卷調查法了解台灣媒體企業進軍中國大陸的市場進入模式類型與決策考量因素，以解答本研究問題三與四。（四）藉由焦點團體討論邀請傳播學者、主管機關、媒體業者等參加討論，³ 深入解析媒體企業經營大陸市場之現況、困境與期許，以作為解答問題二與四之補充分析。

本研究首先以資料分析法解析市場進入模式類型與影響市場進入決策之考量因素，然後輔以代表業者之深度訪談，最後結合文獻分析所得與深訪意見並設計完成初步問卷，據此進行前測。

在問卷發放對象方面，本研究根據上述「台北市廣播電視節目製作商業同業公會」提供之 433 名會員名冊依其登記營業項目為判斷基準，以與本研究相關之營業項目為標準進行合適受訪對象之篩選，共取得 315 家合格媒體企業為發放問卷對象。

本研究於 2004 年 11 月 4 至 5 日進行問卷前測，經修正問卷後於 11 月 8 日正式寄發 315 份問卷。經 11 月 12 日至 12 月 24 日五次電話催收或親訪後，在 2005 年 1 月 3 日完成所有問卷回收工作。經整理後，發現在 315 家樣本中有 8 家已經結束營業，68 家因地址與聯絡電話登錄錯誤而無法聯繫，另有 27 家業者因僅登記有與本研究相關之媒體業務但並未實際從事相關商業活動（如僅從事電視廣告相關業務，但未進行電視節目產製買賣等），因此無法填答，另有 2 家業者登記重複。

扣除以上無效樣本後，本研究有效樣本共計 210 家，總共回收 86 家，本研究之有效問卷回收率約 41%。根據學者針對郵寄問卷回收率之研究，本研究問卷回收率達四成屬正常結果 (Yu & Cooper, 1983)。

有關台灣媒體在進入大陸廣電媒體市場前的決策考量因素部分，本研究分別進行信度檢驗及項目分析，採用 Cronbach's α 係數為信度評量標準，若 α 係數愈高表示一致性愈高，即測量工具的信度愈高。一般而言，Cronbach's α 係數值若介於 0.70 至 0.98 間即屬高信度，但若低於 0.35 則須拒絕使用 (Wortzel, 1979)。而有關決策考量因素的部份，整體 α 係數達 0.9903，屬高信度，顯示其穩定可靠。

此外，本研究還進一步利用項目分析對決策考量因素進行適切性評估，採用方法包括同質性檢定法及極端組比較法。透過同質性檢定將相關係數低於 0.5 的題目列入刪除可能名單；然數據顯示沒有任何題項相關係數低於 0.5，故不需刪除任何題項。另透過極端組比較，取全量表總分最高與最低的各 27% 為極端組進行平均數差異檢定，數據顯示所有題項 t 檢定皆達非常顯著水準 ($p < .001$)，顯示這些題目鑑別度很高，故也不需刪除任何題項。

至於測量工具效度，本研究問卷係以相關理論為基礎參酌研究文獻資料研擬而成，各變項亦皆根據理論概念與文獻資料而來，且於問卷正式發放前曾先進行業者與專家之前測，將問卷中易造成混淆部分修正，故具有一定內容效度。

肆、研究發現

本節根據本研究四個研究目的與問題，分成以下四小節說明研究發現。

一、媒體企業之市場進入模式類型

本研究首先根據相關理論與研究分析整理完成市場進入模式類型後，接著參酌媒體業者深度訪談所獲得的實務現況意見，然後再據媒體與企業體在產品產製與企業經營之本質差異，統合後進行建構媒體企業之市場進入模式的適用性修正，最後共計整理出九種適用於台灣媒體企業進入中國大陸市場的模式類型，亦即建構出適用於分析台灣媒體企業進入大陸市場的模式：（一）獨資、（二）與台灣企業合資、（三）與大陸企業合資、（四）併購大陸當地媒體公司、（五）投資大陸當地公司並參與經營、（六）投資大陸當地公司但無參與經營、（七）與大陸當地公司策略聯盟、（八）委託台灣本地代理商在大陸買賣節目、（九）委託大陸當地代理商在大陸買賣節目。

二、進入大陸市場之台灣媒體企業經營現況分析

行政院新聞局曾在 1993 年 7 月頒布「台灣地區大眾傳播事業赴大陸地區採訪拍片製作節目管理辦法」以規範媒體業者登陸事宜的依據，不過這項辦法在實施七年後已於 2000 年 10 月廢止。根據本研究調查，在有填答進入大陸市場時間的受訪企業（ $n = 26$ ）中，有一家受訪業者在 1993 年開放之初即搶進大陸市場經營廣電業務，而在這七年間共有四成六經營大陸市場者係在法律規範期間進入大陸市場，而在 2000 年底開放後才進入者則有五成四，顯示政府開放政策稍有助於業者加速進入大陸市場。至於尚未進入大陸市場的媒體企業（ $n = 56$ ）中，回答「已計劃進入」、「不會進入」、「意向未定」者各約有三成，顯示進入大陸市場應是業者未來經營重點之一，但仍有尚在觀察風向或執意不

經營大陸市場者。

若由已進入大陸市場的媒體企業 ($n = 30$) 的資本額來看，有一成是在 500 萬 (含) 元以下，在 500 萬至 1,000 萬 (含) 元者有四成三，在 1,000 萬元至 5,000 萬 (含) 元者有二成七，而公司資本額在 5,000 萬元以上者亦有二成。另據統計檢定結果顯示，企業是否進入大陸市場與其資本額大小有顯著差異 ($X^2 = 9.84$, $df = 3$, $p < .05$)。

其次，在已經營大陸市場業務的企業 ($n = 30$) 中，其近兩年平均年度海外營業額占總營業額之比率約為三成四，其中大陸業務營業額約占海外總營業額的四成，係所有海外營業額中比例最高者，接著依序是東南亞地區營業額 (二成)、美加地區 (一成六)、港澳地區 (一成二)，以及不到一成的日韓 (8%)、歐洲地區 (2%)、其他國家或地區 (2%)。

在已進入中國大陸市場業者中，有近四分之三業者在台灣的公司設有專責單位與人力處理大陸業務，編制在五人以下者有八成，但也有近一成企業編制有超過 16 人以上人力在專責處理大陸業務。至於這樣的編制規模未來是否擴編或縮編，有近三成認為會擴編，但有近六成認為尚未決定。

在已進入大陸市場的台灣媒體企業 ($n = 30$) 中，於大陸設有專責業務單位者有七成，其中設立一個據點者有六成二，兩個據點者有三成八，在北京或上海設置專責單位者都超過五成。其設置據點形式，在北京者以成立辦事處或派駐專人之形式較多，各約三成六；在上海者則以新設公司者較多，約四成二，其次是設立辦事處者，約四分之一。至於尚未在大陸設置專責單位企業中，有約三分之一表示計劃在未來三年設置，主要形式為派駐專人者較多。

在經營大陸業務 ($n = 30$) 方面，有近四分之三台灣業者在大陸

進行節目產製，其中以合拍方式進行者為最多，占一半，採自製大陸國產劇者占二成七，兩者兼營者則近二成三。其次，有五成台灣業者進行節目代理業務，進口大陸影視節目至台灣者有一成三，出口台灣影視節目至大陸者占二成七，兩者兼營者則有六成。第三種業務則有四成七進行節目發行及授權，其中自行對大陸媒體授權發行占約三成六，大陸媒體主動要求授權者占一成五，兩者皆有者占五成。第四種業務則是不涉及資本投資與股權交易的節目（資源）交換業務，占一成三。採其它方式（如節目仲介業務）者亦約有一成七。詳細業務往來資料見【表 1】：

表 1：台灣媒體企業與大陸往來業務項目之分析

		次數	百分比(%)
節目製作	總和	22	73.3
	自製（國產劇）	6	27.3
	合拍	11	50
	兩者皆有	5	22.7
節目發行 （授權）	總和	14	46.7
	自行對大陸媒體授權發行	5	35.7
	大陸媒體主動要求授權	2	14.3
	兩者皆有	7	50
節目代理	總和	15	50
	進口大陸影視節目至台灣	2	13.3
	出口台灣影視節目至大陸	4	26.7
	兩者皆有	9	60
節目（資源）交換（不涉及資本與股權交易）		4	13.3
其他類型		5	26.7

註：問卷中有關業務項目係複選題，即一家台灣媒體企業可能與大陸有多種節目業務往來關係，而本題總受訪家數 $n = 30$ 。

三、台灣媒體企業進入大陸市場之模式

在成功填答問卷的 86 家媒體企業中，33 家（38.4%）有經營海外媒體市場，30 家（34.9%）業者已進入中國大陸媒體市場，僅有三家業者雖有經營海外市但卻未進入大陸。調查結果顯示，雖然經營海外市場並非台灣媒體企業的重要業務，但只要經營海外市場，中國大陸就是這些台灣媒體企業的海外重點地區。

其次，根據問卷調查結果，在前述九種進入大陸市場模式中，有經營大陸市場的台灣媒體企業（ $n = 30$ ）選擇採取與大陸當地公司企業合資或與當地公司進行策略聯盟這兩種方式為最多，各約占三成七；其次是選擇委託大陸當地代理商在大陸市場買賣其公司產製或代理的節目，約占三成三；接著則是選擇獨資方式進入中國大陸媒體市場者，⁴計有三成；再來就是與其他台灣本地公司合資進入大陸市場，或委託台灣本地代理商在大陸買賣節目，或是投資中國大陸當地媒體企業並參與經營，這三類各占約一成七，至於併購當地媒體公司或投資當地公司但無參與經營這兩種大陸市場進入模式則沒有任何企業採行。詳細市場進入模式與採行家數請見【表 2】。

本研究顧及每家台灣媒體企業可能採取多種進入模式進軍大陸媒體市場，因此進入模式的問題係開放為複選（ $n = 30$ ），結果顯示採取一種進入模式者最多，超過五成三，其次是兩種與三種者，各有二成，但是也有兩家（6.7%）採用五種進入大陸媒體市場的模式，有點像是散彈打鳥式。

表 2：台灣媒體企業進入大陸市場採用的模式

市場進入模式	家數*	百分比(%)
獨資	9	30
與台灣公司合資	5	16.7
與大陸公司合資	11	36.7
併購當地媒體公司	0	0
投資當地公司並參與經營	5	16.7
投資當地公司但無參與經營	0	0
與當地公司策略聯盟	11	36.7
委託台灣本地代理商在大陸買賣節目	5	16.7
委託大陸當地代理商在大陸買賣節目	10	33.3

註：本表家數總和大於受訪家數總和（ $n = 30$ ）係因每家媒體企業可能採用多種模式進入大陸市場。

四、台灣媒體企業進入大陸市場之決策考量因素

根據前節市場進入模式理論概念與相關研究文獻分析，並參酌業者深度訪談意見，本研究共整理出影響市場進入模式之決策考量因素總計 40 項，然後再依其性質歸類為政治因素、經濟因素、法規因素、媒體市場因素、節目產製因素、企業本身因素等六項要素，其中（一）政治因素：包括大陸政治穩定度、兩岸關係穩定度、台灣政治穩定度、大陸政府的行政效率、在大陸的黨政關係、台灣政府行政效率等六小項；（二）經濟因素：包括大陸金融機構與制度的完善程度、大陸經濟發展潛力、大陸經濟景氣情況、台灣經濟發展潛力、台灣經濟景氣情況等五小項；（三）法規因素：包括大陸對外（台）資媒體企業的規範、大陸媒體政策與法規的完善程度、台灣對赴大陸投資媒體企業的規範、大陸媒

體政策與法規的變動頻率、台灣媒體政策與法規的變動頻率、台灣媒體政策與法規的完善程度等六小項；（四）媒體市場因素：包括大陸廣電媒體市場規模、大陸廣電媒體市場成長潛力、大陸廣電媒體市場競爭情況、大陸廣電媒體市場規模經濟、台灣廣電媒體市場競爭情況、台灣廣電媒體市場規模、台灣廣電媒體市場成長潛力等七小項；（五）節目產製因素：包括大陸節目產製成本、台灣節目製作資金充裕度、台灣節目產製成本、大陸節目產製資金充裕度、大陸節目產製效率、台灣節目產製效率、台灣節目產製能力、大陸節目產製能力等八小項；（六）企業本身因素：包括公司對大陸廣電媒體市場的熟悉度、公司節目產製能力、公司與大陸媒體企業的合作經驗、公司國際化經驗、公司營運規模、公司在大陸的知名度等六小項；（七）其他因素：包括兩岸文化接近度、新科技影響等二小項。

針對影響台灣媒體企業進入大陸市場之決策考量因素，問卷首先依上述政治因素、經濟因素、法規因素、媒體市場因素、節目產製因素、企業本身因素等六大決策影響要素請受訪者依其重要性排列，1 為非常不重要，5 為非常重要，藉此了解媒體企業之意見。

研究結果發現，在詢問前述六大考量要素的影響程度時，台灣媒體業者認為法規因素（3.84）最為重要，其餘依序為媒體市場因素（3.76）、政治因素（3.75）、經濟因素（3.74）、節目產製因素（3.68）、企業本身因素（3.53）等（本表未附）。這項結果顯示，中國大陸媒體之法規限制是影響台灣媒體企業進入大陸市場的主要因素，至於企業本身的因素則較不重要。

至於比較已進入大陸市場的媒體企業與尚未進入大陸市場者其考量因素是否差異後發現，兩者在法規與企業本身等二項因素上差異極為顯著（ $p < .01$ ），在政治因素與節目產製因素等兩項因素上有顯著差異（

$p < .05$)，即已進入者比未進入者更認定前述四項因素的影響性；至於經濟因素與媒體市場因素等兩方面，已進入者與未進入者則無顯著差異。

其次，問卷並提供影響業者決策考量的 40 項細目因素，依其重要性排列，1 為非常不重要，5 為非常重要，藉此探詢台灣媒體企業之細部意見。調查結果發現，各項影響因素得分從最高 3.82 到最低 3.43，即業者認為所有因素皆介於普通與重要兩選項，顯示影響業者決策的因素是全面且重要。所有影響業者進入大陸市場決策因素之重要性得分整理詳見【表 3】。

表 3：影響台灣媒體業者進入大陸市場決策之因素

影響層面	影響因素	重要性評分
法規	大陸對外（台）資媒體企業的規範	3.81
	大陸媒體政策與法規的完善程度	3.79
	台灣對赴大陸投資媒體企業的規範	3.68
	大陸媒體政策與法規的變動頻率	3.55
	台灣媒體政策與法規的變動頻率	3.55
	台灣媒體政策與法規的完善程度	3.55
媒體市場	大陸廣電媒體市場規模	3.81
	大陸廣電媒體市場成長潛力	3.76
	大陸廣電媒體市場競爭情況	3.73
	大陸廣電媒體市場規模經濟	3.71
	台灣廣電媒體市場競爭情況	3.55
	台灣廣電媒體市場規模	3.52
	台灣廣電媒體市場成長潛力	3.52
政治	大陸政治穩定度	3.76
	兩岸關係的穩定度	3.75

影響層面	影響因素	重要性評分
	台灣政治穩定度	3.70
	大陸政府的行政效率	3.66
	在大陸的黨政關係	3.53
	台灣政府的行政效率	3.51
經濟	大陸金融機構與制度的完善程度	3.69
	大陸經濟發展潛力高低	3.64
	大陸經濟景氣情況	3.60
	台灣經濟發展潛力高低	3.48
	台灣經濟景氣情況	3.47
節目產製	大陸節目產製成本	3.67
	台灣節目製作資金充裕度	3.67
	台灣節目產製成本	3.64
	大陸節目產製資金充裕度	3.60
	大陸節目產製效率	3.60
	台灣節目產製效率	3.57
	台灣節目產製能力	3.56
	大陸節目產製能力	3.52
企業本身	對大陸廣電媒體市場的熟悉度	3.82
	節目產製能力	3.80
	與大陸媒體企業的合作經驗	3.75
	海外經驗	3.69
	營運規模	3.54
	在大陸的知名度	3.54
其他	兩岸文化接近	3.43
	新科技（衛星電視、網際網路）的影響	3.58

資料來源：本研究整理。

接著，本研究採用因素分析法（factor analysis）來萃取台灣媒體企業進入大陸市場之決策考量因素群，即將一群互為相關的變數濃縮或簡化為少數互相獨立的因素構面，並假定各變數間之相關乃是因為有少數影響這些不同變數的基本因素存在，而因素分析的主要作用即是在設法發現這些共同基本因素。

本研究利用因素分析法中的主成份分析法（principal component analysis）先萃取特徵值（eigenvalue）大於 1 的因素，且選取因素負荷量 0.5 以上的變數。接著，以最大變異法（varimax method）進行直交轉軸（orthogonal rotation），透過轉軸後的成分矩陣（rotated component matrix），抽取直交轉軸後大於 0.5 以上的因素負荷量為解釋因素，使所得之因素結構更為明確並易於解釋，以決定因素項目命名的參考，藉以萃取出台灣媒體企業進入大陸市場之決策考量因素群。從因素分析結果來看可得出三個影響因子，共可解釋 81% 的變異量，顯示本研究影響因素之解釋力頗高。

第一個因子可定義為地主國 / 企業產製與策略因素（解釋 72.85% 的變異量），包括：大陸節目產製成本、大陸節目產製效率、大陸節目產製資金充裕度、公司節目產製能力、公司與大陸媒體企業的合作經驗、公司對大陸廣電媒體市場的熟悉度、大陸節目產製能力、公司國際化經驗、大陸廣電媒體市場規模、大陸媒體政策與法規的完善程度、大陸廣電媒體市場成長潛力、台灣節目製作資金充裕度、大陸媒體政策與法規的變動頻率、大陸廣電媒體市場規模經濟、大陸廣電媒體市場競爭情況、台灣節目產製成本、大陸政府的行政效率、大陸對外（台）資媒體企業的規範、大陸經濟景氣情況、兩岸文化接近、新科技（衛星電視、網際網路）的影響、大陸經濟發展潛力高低、公司在大陸的知名度、公司營運規模等 24 項。

第二個因子可定義為兩岸穩定度因素（解釋 4.33% 的變異量），包括：台灣政府的行政效率、台灣政治穩定度、台灣媒體政策與法規的變動頻率、兩岸關係的穩定度、台灣媒體政策與法規的完善程度、大陸政治穩定度、大陸金融機構與制度的完善程度、在大陸的黨政關係、台灣對赴大陸投資媒體企業的規範等 9 項。

第三個因子可定義為企業母國因素（解釋 3.81% 的變異量），包括：台灣廣電媒體市場競爭情況、台灣廣電媒體市場成長潛力、台灣廣電媒體市場規模、台灣節目產製效率、台灣節目產製能力、台灣經濟景氣情況、台灣經濟發展潛力高低等 7 項。

最後，對於已進入大陸市場之企業與尚未進入大陸市場之企業是否進入大陸市場的決策考量因素差異的問題，調查結果經統計檢驗後顯示，兩者間在以下九項考量因素的差異非常顯著（ $p < .01$ ）：大陸政治穩定度、台灣經濟發展潛力、大陸對外（台）資媒體企業的規範、台灣對赴大陸投資媒體企業的規範、大陸廣電媒體市場規模、大陸廣電媒體市場成長潛力、大陸節目產製資金充裕度、公司與大陸媒體企業的合作經驗、公司節目產製能力等。

其次，兩者間在以下 18 項考量因素之差異達到顯著水準（ $p < .05$ ）：大陸政府的行政效率、大陸經濟景氣情況、大陸經濟發展潛力、台灣經濟景氣情況、大陸媒體政策與法規的變動頻率、大陸媒體政策與法規的完善程度、大陸廣電媒體市場競爭情況、大陸廣電媒體市場規模經濟、台灣廣電媒體市場成長潛力、台灣廣電媒體市場競爭情況、大陸節目產製成本、大陸節目產製效率、大陸節目產製能力、台灣節目產製成本、台灣節目產製效率、公司營運規模、公司對大陸廣電媒體市場的熟悉度、公司在大陸的知名度等。

最後，兩者間亦有台灣政治穩定度等 13 項考量因素沒有差異，顯

示台灣媒體業者是否進入大陸市場與這些因素無關。

至於台灣媒體企業選擇何種進軍大陸市場之模式與其決策影響因素間是否有關聯性，本研究利用迴歸分析來檢驗企業進入模式與決策考量因素兩者間的關係。在分析過程中，本研究先以因素一「地主國 / 企業產製與策略因素」、因素二「兩岸穩定度因素」、因素三「企業母國因素」為預測變項，企業選擇的進入模式為依變項，進行兩者關聯性統計分析。分析結果發現，因素一「地主國 / 企業產製與策略因素」與「與大陸當地公司策略聯盟」有正向的預測效果（ $F = 3.079$ ， $P = .046$ ， $P < .05$ ），其餘因素皆未達統計顯著水準，顯示業者選擇市場進入模式與其決策考量因素間沒有顯著關聯性。詳細分析資料請見【表 4】：

表 4：市場進入模式選擇與決策考量因素之關連性分析

依變項	預測變項			R 平方	F(3,25)
	因素一	因素二	因素三		
獨資	-0.111	0.092	0.067	-0.114	0.045
與台灣企業合資	-0.157	0.168	0.252	-0.046	0.589
與大陸企業合資	-0.095	0.340	-0.022	-0.044	0.610
投資大陸當地公司 並參與經營	-0.388	0.206	0.258	-0.070	0.393
與大陸當地公司策 略聯盟	0.808*	-0.370	-0.069	0.182	3.079*
委託台灣本地代理 商在大陸買賣節目	-0.194	0.266	-0.299	0.001	1.012
委託大陸當地代理 商在大陸買賣節目	0.462	-0.153	-0.054	-0.008	0.928

註（一）因沒有任何台灣媒體企業選擇「併購大陸當地媒體公司」、「投資大陸當地公司但無參與經營」這兩種進入市場模式，因此二者不列入表中。

（二）* $P < .05$ ，** $P < .01$ ，*** $P < .001$ 。

五、小結

本研究整理台灣媒體企業進入大陸市場計有九種可能模式：（一）獨資、（二）與台灣企業合資、（三）與大陸企業合資、（四）併購大陸當地媒體公司、（五）投資大陸當地公司並參與經營、（六）投資大陸當地公司但無參與經營、（七）與大陸當地公司策略聯盟、（八）委託台灣本地代理商在大陸買賣節目、（九）委託大陸當地代理商在大陸買賣節目。

在此九種進入大陸市場模式中，有經營大陸市場的台灣媒體企業選擇「與大陸當地公司企業合資」或「與當地公司進行策略聯盟」兩種方式為最多，其次依序是選擇「委託大陸當地代理商」在大陸市場買賣其公司產製或代理的節目、選擇「獨資方式」進入中國大陸媒體市場者、「與其他台灣本地公司合資」進入大陸市場、或「委託台灣本地代理商」在大陸買賣節目、或是「投資中國大陸當地媒體企業並參與經營」者；至於「併購當地媒體公司」或「投資當地公司但無參與經營」這兩種大陸市場進入模式則沒有任何企業採行。

其次，雖然只有近四成的台灣媒體企業經營海外市場，但經營海外市場者則超過九成都以中國大陸為主要目標，其中超過七成或在台灣或在大陸當地設有專責單位與人力負責大陸業務。而在尚未進入大陸市場的台灣媒體企業中，有近三分之一表示未來三年內將進入大陸市場，如再加上沒有任何受訪企業認為其大陸事務專責單位與人力將會縮編，顯示大陸已是台灣媒體企業進軍海外市場的重點，且未來大陸業務不僅不會萎縮，更可能愈趨蓬勃發展。這些調查結果都凸顯台灣媒體企業樂觀面對大陸媒體市場的發展，並對經營大陸媒體業務之前景有所期待。

至於台灣媒體企業進入大陸市場之決策考量因素，調查結果發現，台灣媒體業者認為法規因素最為重要，其餘依序為媒體市場因素、政治因素、經濟因素、節目產製因素、企業本身因素等。這項結果顯示，中國大陸媒體法規之限制是影響台灣媒體企業進入大陸市場的主要因素，而企業本身的因素較不重要。

伍、研究結論與建議

本研究首先利用資料分析法整理企業海外市場進入模式之類型。由於針對媒體企業之海外市場進入模式的研究文獻頗為缺乏，本研究亦曾進行業者深度訪談，除藉此補充相關研究資料之不足外，並可透過訪談了解產業與市場運作現況，以為問卷題項設計之參考，使問卷內容更為完整可行。此外，本研究在分析調查結果後並也透過焦點團體討論方式邀集學者專家，針對問卷調查無法深入探究的議題或調查結果所呈現而待解決的問題，進一步研商與討論或提出具體建言，以彌補問卷調查法之局限。

在整理相關商管研究文獻再證諸媒體企業經營者訪談內容後發現，台灣媒體企業進入大陸市場或與其他企業之市場進入模式類型差異不大。但由於中國政府並未開放台灣媒體「登陸」以致缺乏合法進入市場的許可情形下，台灣媒體企業便各顯神通，嘗試以各種可能模式進入大陸市場。

例如，雖然本研究發現曾有媒體業者以獨資方式進入大陸市場，但其獨資卻是利用當地人進行公司登記方式進行，與一般企業投資的獨資模式顯有不同。故從表象來看，台灣媒體企業進入大陸市場的模式似與商管研究文獻結論沒有太大差異，但其具體作法實大有不同，主因即是

因爲法規限制，導致媒體企業進入大陸市場的策略有所不同。

而證諸研究結論發現，當前台灣媒體業者多認爲大陸法規係影響考量是否進入中國大陸市場的主要障礙，如大陸政府迄今仍規範外（台）資媒體企業不得以獨資模式進入大陸市場，並對國產劇、合拍劇及對兩岸人民與商品交流均嚴加限制等。但是中國大陸政府雖仍管制境外媒體企業進入大陸市場，但對積極想進入大陸市場的台灣媒體企業而言，所謂「上有政策、下有對策」，業者總會利用各種可能模式進入大陸市場。

而在中國大陸加入世界貿易組織（WTO）後，其相關法律規範是否因此逐步鬆綁，大開媒體市場門戶，恐仍不宜過度樂觀。因爲中國政府是否爲加入世貿組織而願意以開放媒體產業市場爲代價，廣電節目產製的管控機制以及媒體操控的意識型態是否能順利轉換，仍都有待觀察，台灣媒體企業恐只能審慎樂觀以對。

除法律與政治問題外，雖然中國大陸在經濟與生活方面已逐步展現多元發展，使得台灣媒體業者在大陸製播節目與開發媒體市場的可能性亦同時大增，但這並不代表台灣媒體企業就能成功進入大陸市場。雖然本研究調查結果顯示，台灣媒體業者對大陸廣電媒體市場的熟悉度及業者本身的節目產製能力都是其能在大陸市場勝出的關鍵影響因素，但業者亦應體認到，當前大陸在節目產製技術、營運資金及市場規模已非兩岸開始交流時的水準可以比擬，當大陸節目產製實力逐步成長之際，台灣原有優勢便會相對逐漸喪失。而在中國大陸逐步開放媒體市場後，除台灣電視節目外，香港、日本、韓國甚至歐美各國電視節目也都是大陸媒體的選擇素材，台灣媒體的競爭者自然相對增加。

不過值得慶幸的是，當前台灣媒體企業在影視節目創意、藝人經紀與經營、媒體經營管理、企劃行銷策略等方面仍較占優勢，因此在實務

上，建議業者應把握這些優勢，建立台灣媒體企業的不可取代性，以延續台灣媒體在大陸市場的競爭耐力。其次在兩岸影視交流方面，如何強化兩岸各自優勢進而加強產製銷等合作，或如何強化台灣影視產品在大陸媒體市場的銷售，甚至如何透過合作以產製節目內容，來對抗兩岸以外的競爭者（如日本與韓國），應是未來兩岸媒體業者交流與互動的重要課題。

至於在未來研究議題方面，除建議後續研究者持續關注台灣媒體企業進入大陸市場後的營運發展及其影響外，亦可深入探究台灣媒體企業進入大陸市場之優勢資源與利基市場為何？此外亦可以兩岸媒體企業競合為研究議題，分析台灣與大陸媒體業者各自在區域與全球影視市場之定位，以利兩岸媒體企業發展其區域或全球影視市場之競爭與合作策略。

最後在研究限制方面，本研究在進行中發現，由於多數台灣媒體業者對於登陸一事還是抱持著只能做不能說或是少說為妙的保守心態，因此當研究者提出相關議題之問卷調查請求時，業者多表現出敬謝不敏的態度，導致問卷回收率稍微偏低，這種現象亦值得進一步解析。

註釋

- 1 本論文係以行政院國家科學委員會專題研究計畫《台灣媒體企業之中國大陸市場進入模式及其決策影響因素研究》（NSC 92-2412-H-003-002）結案報告為基礎文本，經改寫後在 2005 年 7 月於中華傳播學會年會暨論文研討會專題座談會中發表，然後再參酌新聞學研究評審與編委會意見大幅修改增刪而成。作者要感謝國科會，以及參與本研究計畫的碩士班研究生吳姿嫻、陳冠如、藍鈞達、莊景

和，以及劉尙昀等五位研究助理，謝謝他們在資料蒐集與統計分析，以及研究進行等細部工作所提供的協助；並要感謝新聞學研究的匿名評審以及編委會等提出的寶貴修改建議，讓本論文增色許多。

- 2 為蒐集與了解台灣媒體業者經營大陸市場之概況與意見、配合文獻資料以增補調查問卷之問題與題項，並修正與建構適用於媒體企業市場進入模式類型，本研究進行深度訪談對象包括台灣的台北市廣播電視節目製作公會常務監事王碧蘭（2004 年 8 月 28 號）、台視節目企劃副主任季煒傑（2004 年 8 月 20 號）、民視國際事務組行銷企劃李志堅（2004 年 7 月 28 日）；中國大陸的中央電視台中國國際電視總公司營銷總監（總經理）程春麗、國際海外部項目主管蔡丹翹、國際海外部項目主管王欣、國際海外部項目主管陳力、國際海外部項目主管王喬等（2004 年 9 月 8 日）；中天傳播集團（中國）市場營銷部副總裁林紅、總經理辦公室助理賀秀麗、總經理特別助理袁乃娟（電訪）等（2004 年 9 月 9 號）；上海勝強影視基地有限公司執行藝術總監李偉惠（2004 年 9 月 12 日）；謝晉影視科技有限公司總經理張惠芳（2004 年 9 月 13 日），共計 13 人。台灣部份的深度訪談題目包括：台灣媒體企業進入大陸的現況與發展、台灣媒體企業進入大陸市場採取的模式、台灣赴大陸行銷影視產品的策略、兩岸影視產品交流的模式與限制等；大陸業者方面之主要深度訪談題目包括：大陸企業和台灣媒體企業主要合作模式、選擇與台灣媒體企業合作的標準、與台灣媒體企業在影視節目買賣的合作業務、進口台灣影視節目時的考量因素、與台灣媒體企業合作的政策法規限制、與台灣媒體企業合作的主要困難及如何因應、未來在台灣業務的發展計畫等。

- 3 本研究於 2005 年 1 月 17 日進行焦點團體討論，出席者包括政治大學廣播電視系教授劉幼琍、文化大學大眾傳播系副教授王毓莉、行政院新聞局廣電處一科科長何吉森、群龍傳播公司董事長吳功、良騾傳播公司導演周正隆、中視文化事業股份有限公司副理陳國煌等六人。焦點團體討論題綱如下：（一）請分析台灣與大陸兩地廣電媒體市場的主要差異及目前在大陸廣電市場的經營概況。（二）目前台灣媒體業者在進入大陸市場時所遭遇的主要問題或阻礙為何？如何克服？（三）當前台灣的廣電政策與法規對於媒體企業前進大陸發展是獎勵或限制？對進入大陸市場之相關政策與法規的修訂建議為何？（四）本研究針對業者的問卷統計結果顯示，台灣媒體企業進入大陸市場時，特別強調大陸法規的限制與影響。請問目前大陸相關法規對台灣業者進入大陸市場有何限制？短期內是否會有所改變？（五）本研究問卷調查統計結果發現，台灣媒體企業進入大陸市場多採取「與大陸公司合資」和「與當地公司策略聯盟」，為何這兩個進入模式最常被台灣媒體企業所採用？其主要考量與影響因素為何？（六）請問傳播媒體和一般企業進入海外市場的模式及其考量因素是否有所差異？其主要差異何在？（七）請評估未來影響台灣媒體進入大陸市場的主要因素為何？對未來兩岸廣電產業交流進展的看法？對有意進入大陸市場台灣媒體企業有何建議？
- 4 當前中國大陸對境外資本進入其媒體市場有明確規範，如獨資即被禁止，但本研究問卷保留「獨資」選項係有意了解台灣媒體企業是否能「突破」法規而進入大陸媒體市場。調查結果發現，的確有九家業者以各種不同形式「獨資」模式進入中國大陸，較多選答獨資的企業係利用「在地人頭」方式，即委請大陸當地人出面申設媒體企業以規避外資限制。其次，有媒體業者並未在大陸建立任何合作

或合資關係，乃獨力在大陸派駐專責人力設立非正式辦公處所，進行市場資訊蒐集與業務推廣，然後再視需要由在台公司統籌兩岸媒體事務，因此也自我認定為獨資。另外，還有業者透過其在大陸設立的非從事媒體傳播業務企業（如科技公司）在旗下設立媒體部門，負責兩岸媒體事務，而實際業務再委由在台企業出面。由於本研究之市場進入模式係複選題，因此業者即將前述幾種模式定義為獨資而填答，但也有一家業者並未詳細說明其所謂獨資的實際操作模式為何。

參考書目

- 中央日報（2003 年 1 月 3 日）。〈中視新聞今年更好〉，《中央日報》，第 18 版。
- 方世榮譯（1998）。《行銷管理學—分析、計畫、執行與控制（第三版）》。台北：東華書局。（原書 Kotler, P. [1997]. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, & control* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.）
- 方嬋（2004 年 6 月 27 日）。〈色彩放兩邊，利益擺中間。民視通「陸」，加快腳步〉，《星報》，第 A4 版。
- 王文靜、楊沛文（2002）。〈十年內媒體集團將由網路主導〉，《商業周刊》，756: 140-146。
- 行政院新聞局（2003）。《中華民國九十二年廣播電視白皮書》。台北：作者。
- 吳青松（1999）。《國際企業管理—理論與實務（再版）》。台北：智勝文化公司。

- 吳俊彥、林顯富譯（2000）。《行銷學》。台北：高立圖書公司。（原書 Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., & Rudelius, W. [1997]. *Marketing* (5th ed.). Boston, MA: Irwin.）
- 呂郁女（2000）。《衛星時代中國大陸電視產業的發展與挑戰》。台北：時英。
- 李文瑞、曹為忠、陳旭銘（2001）。〈台商赴大陸投資進入模式影響因素之研究〉，《中山管理評論》，9(1):61-86。
- 李誠偉（2003年1月24日）。〈海外投資高度集中大陸，比重逾五成〉，《中國時報》，第2版。
- 周文賢（1999）。《行銷管理—市場分析與策略規劃》。台北：智勝文化。
- 林南谷（2003年1月4日）。〈四大策略分進合擊大陸集團化〉，《大成影劇報》，第4版。
- 洪順慶（2001）。《行銷管理（二版）》。台北：新陸。
- 翁景民、曾義明（1995）。〈國際進入模式決策之折衷理論暨國際進入模式組合之研究〉，《台大管理論叢》，6(2): 25-60。
- 耿筠（2001）。《行銷管理—理論與架構》。台北：華泰書局。
- 高長、陳威如（1998）。〈台商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析〉，《管理學報》，15(3): 393-418。
- 張峻源譯（2001）。《行銷管理—理論篇》（第七版）。台北：台灣西書出版社。（原書 Dalrymple, D. J. & L. J. Parsons [2000]. *Marketing management: Text and cases*. New York: John Wiley & Sons, Inc.）
- 曹鵬、王小偉主編（2002）。《媒介資本市場透視》。北京：光明日報出版社。

- 陳定國（1974）。《多國性企業經營》。台北：聯經出版公司。
- 陳韜文（2002）。〈開放的限度—「入世」後中國傳媒市場化與政治控制〉，《明報月刊》，436: 23-24。
- 喻國明（2002）。〈中國傳媒業的投資前景〉，《明報月刊》，436: 25-27。
- 楊人凱（2002）。〈兩岸加入 WTO 之後，台灣媒體的去從〉，《動腦》，309: 32-35。
- 楊志弘（2002）。〈中國大陸加入 WTO 後，廣電媒體集團化之分析〉，《亞太經濟合作評論》，9: 73-97。
- 楊維楨、黃治瑋（1997）。〈台灣服務業海外直接投資進入模式之研究〉，《台北銀行月刊》，27(8): 15-28。
- 楊荊蓀（2002）。《衛星電視頻道業進入中國大陸市場模式之研究》。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士學位論文。
- 榮泰生（2000）。《現代行銷管理》。台北：五南圖書公司。
- 劉文（2001）。〈中國媒體難擋外資錢潮〉，《商業新聞》，30: 36-37。
- 劉玉琰（2001）。《行銷學理論與實務》。台北：智勝文化公司。
- 賴祥蔚（2001）。〈中國大陸電視節目供需的政治經濟分析〉，《廣電人》，84: 30-34。
- 錢曉文（2001 年 8 月）。〈外資傳媒在華經營模式及其影響〉，《新聞記者》，225。上網日期：2003 年 11 月 20 日，取自 <http://www.eastday.com/epublish/gb/paper159/8/class015900002/hwz450230.htm>。
- 謝文雀譯（1998）。《行銷管理—亞洲實例》。台北：華泰書局。（原書 P. Kotler, S. M. Leong, S. H. Ang, & C. T. Tan [1996]. *Marketing*

management: An Asian perspective. Singapore: Prentice Hall.)

聯合報大陸新聞中心（2003年1月29日）。〈台資躍居大陸外資第二位〉，《聯合報》，第13版。

魏啓林（1995）。《台灣廠商之國際化進程與市場進入模式實證研究》。行政院國科會專題研究計劃成果報告。

魏啓林、陳建維（1994）。〈美、日、西歐跨國性企業之發展策略分析〉，《管理科學學報》，11: 339-369。

Agarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 1-27.

Ali, S., & Mirza, H. (1998). Entry mode and performance in Hungary and Poland: The case of British firms. In G. Hooley, R. Loveridge, & D. Wilson (Eds.). *Internationalization: Process, context and markets* (pp. 201-219). New York: St. Martin's Press, Inc.

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1-26.

Bennett, R. (1998). *International marketing: Strategy, planning, market entry & implementation* (2nd ed.). London: Kogan Page Limited.

Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2): 203-221.

Davis, P. S., Desai, A. B., & Francis, J. D. (2000). Mode of international entry: An isomorphism perspectives. *Journal of International Business Studies*, 31(2): 239-258.

Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective. *Journal of the Academy of*

Marketing Science, 26(4): 274-292.

Erramilli, M. K. (1990). Entry mode choice in service industries.

International Marketing Review, 7(5): 50-62.

Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.

Jones, G. (1996). *The evolution of international business: An introduction*. New York: Routledge.

Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.

Kwon, Y., & Konopa, L. (1993). Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review*, 10(2): 60-76.

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international market: Revised and expanded*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sun, H. (1999). Entry modes of multinational corporations into China's market: A socioeconomic analysis. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 624.

Terpstra, V. (1987). *International Marketing* (4th ed.). New York: The Dryden Press.

Tse, D. K., Pan, Y., & Au, K. Y. (1997). How MNCs choose entry modes and from alliance: The China experience. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 779-805.

Walton, C. (2001, July). Moving into media. *Campaign*, 28.

Wortzel, R. (1979). New life style determinants of women's food and shopping behavior. *Journal of Marketing*, 43, 28-29.

- Yip, G. S. (1982). *Barriers to entry: A corporate-strategy perspective*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davis, J. R. (1989). *International market entry and development: Strategies and management*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Yu, J., & Cooper, H. (1983). A quantitative review of research design effects on response rates to questionnaires. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 36-45.

Market Entry Modes and Determinants of Taiwanese Media Firms into Mainland China

Ping-Hung Chen *

ABSTRACT

In order to learn how Taiwanese media firms enter the Mainland Chinese market, this study was conducted for the following purposes. Revealing entry modes to China for Taiwanese media corporations and demonstrating influential factors of selecting market entry modes. Additionally, revealing market plans and strategies of Taiwanese media firms and revising market entry mode theory for further studies on media were also conducted. This study found that approximately one third of Taiwan's media companies have entered the Chinese market. Taiwanese media firms have adopted several entry modes to enter the Chinese market depending on media regulations of both governments and their own market strategies. The rankings of influential factors on Taiwanese media firms' entering China are based on media regulations, followed by the atmosphere of the local media market, the political variants, the economic situation, the production capability, and the internal factors of each firm.

Keywords: Chinese media market, foreign ownership of media, market entry mode, media economics, Taiwanese media firms

* Ping-Hung Chen is Professor at the Graduate Institute of Mass Communication in National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.