

媒體企業之集團化與多角化研究 ——以中國電視公司為例*

鄭麗琪、陳炳宏**

《本文節要》

本研究旨在探討台灣媒體集團的形成與發展，首先從多角化與集團化理論切入，並探討全球性媒體集團形成的因素、台灣媒體環境的演變，以及全球化潮流的影響等；其次，以「中視媒體集團」為案例，運用個案分析法分析其由單一企業發展成為媒體集團的過程與經營現況。

中視的個案分析，含括集團化與多角化兩方向，前者包括集團形成過程、股權比例分配，以及少數股權投資之分析等；後者則包括多角化動機、多角化進入方向，以及多角化進入方式等面向分析。

研究結果發現，中視公司受到政經環境與市場因素變動的影響，以及廣告市場被有線電視及其他媒體瓜分，導致經營競爭激烈與公司獲利下降，遂推動企業轉型計畫，包括公開發行股票上市，並積極發展轉投資活動，因而逐步發展成為中視媒體集團。

關鍵詞：中視媒體集團、多角化、無線電視、集團化

* 本文改寫自鄭麗琪與陳炳宏發表於中華傳播學會 2001 年會暨論文研討會的論文「傳播媒體之集團化與多角化研究——以中國電視公司為例」(香港, 2001 年 7 月)。

** 本文作者鄭麗琪現為國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士, E-mail: leekey@ms21.url.com.tw; 陳炳宏現為國立台灣師範大學大眾傳播研究所副教授, E-mail: pxc24@cc.ntnu.edu.tw

壹、研究目的與方法

本節包括研究動機與目的、研究問題，以及研究方法。

基於各種不同的經營考量，近幾年全球各行各業企業體不斷展開合併與收購，使得集團型式的企業體逐漸增多，而傳播媒體企業亦然，自從 70 年代起，全球媒體開始其企業整合與集團化的發展，而這股潮流至今仍未稍歇（魏均，2000）。事實上，大型的媒體集團企業，從單一的企業體藉由合併（mergers）、收購（acquisitions）或合資（joint venture）等策略逐漸發展成企業集團的背後，係受到不同的政治、經濟，以及科技等因素所影響。

台灣在國際化以及自由化的政策推動下，企業組織的規模及其經營方式也明顯地朝向集團企業的發展方向（中華徵信所，1996）。而台灣傳播媒體生態受到解除管制潮流的影響，從過去戒嚴時代至今已趨向自由與開放，吸引許多企業集團投入媒體市場，亦促使傳播媒體集團形成。國內多位研究者即發現，有線電視產業因為企業集團的積極介入經營，早已經有集團化的現象（陳炳宏，1999；官智卿，1999；鍾明非，1998；柯慧貞，1998）。

傳播媒體集團化發展的結果，對傳播媒介生態造成不小的影響，例如財團介入經營報業後，即造成整個報業市場的改變（廖錦清，1998）；再如媒體產業市場集中度的提高，已使得資訊的內容日趨於單一化（馮建三，1992；周月英，1997；黃淑蕙，1998）；另外，國內有線電視產業在 1997 年至 2000 年間的斷訊事件，說明了傳播通路為有線電視集團所壟斷與控制，已對閱聽眾權益造成相當的損害（陳炳宏，1999；官智卿，1999；孤筆，1998；魏均，2000；江聰明，2000/1/3）。

因此，面對目前台灣媒體產業逐步朝向跨媒體與跨產業經營的集團化趨勢發展，加上媒體企業之間也有策略聯盟以及持續整合的態勢，例如東森集團與華視將共同製作電視節目（江聰明，2000/1/5），以及中視媒體集團則與和信超媒體合資成立網路公司（鄭淑芳，2000/1/27），本文將分析媒體集團形成的歷程，並從多角化與集團化的理論觀點，以國內第一家媒體上市公司「中國電視公司」為例，探討國內傳統媒體跨業整合，朝向集團化發展的過程。

因此簡單來說，本研究的目的在於了解國內傳播媒體集團企業的形成過程以及媒體集團多角化發展的經營現況。基於此研究目的，本文探討主要的研究問題如下：

(一) 中視媒體集團的發展歷程。

(二) 中視媒體集團的多角化動機、多角化方向，以及多角化進入方式。

至於研究方法，本研究採用個案研究法 (case study) 進行，以了解中視公司在多角化經營中朝向集團企業與多角化的發展過程，並分別運用文件資料分析法 (document analysis) 以及深度訪談法 (depth interview) 以蒐集研究所需資料，希望能透過中視個案來解析國內媒體集團形成及其經營方式。

本研究個案的選取以中國電視事業股份有限公司 (以下簡稱中視公司)，及其子公司與關係企業體為對象。中視公司於民國 88 年 8 月 9 日，股票公開上市，為國內第一家媒體在股票集中交易市場上市，與亞洲第八家上市之傳播媒體 (經濟日報，1999/8/9)，相較於東森與和信等集團企業由其他事業領域跨入媒體產業之經營，中視公司為專業之媒體公司。

本研究蒐集的分析資料包括中視公開的營運資料，以及中視相關的研究文獻等，而深度訪談的對象則包括中國電視公司集團化發展與多角化經營相關業務的高層主管，包括主管關係企業業務的中視副總經理陳車 (2000/10/12)，以及負責關係企業財務的主管孫復中與徐正衍兩位主任 (2000/11/30)。

貳、多角化經營理論

在資本主義的發展影響下，經濟朝向自由化、國際化的趨勢邁進，企業為了求生存、成長及本身的利益，朝向大型化、多元化與專業化的方向發展 (中華徵信所，1996；李維斌，1998；馮建三 (譯)，1994)。本節將以多角化經營為核心理論，包括企業成長以及企業多角化、多角化之定義、動機及策略；以及國內外媒體集團化與多角化相關文獻整理。

一、企業成長與企業多角化的關係

企業成長是指在多數限制條件下，經過長期逐漸擴大規模的過程 (王泓仁，1998)。由於企業的經營規模擴大後，可提高在市場的占有率及市場集中度，進而影響市場結構，企業成長即是企業的主要目標之一 (蕭峰雄、黃金樹，1997；涂吟儀，1997)。Hax & Majluf (1991) 認為企業成長可以在考慮內部資源以及外部環境條件下，將企業成長區分為兩個途徑，分別為自既有產業加以擴充，以及藉由多角化方式進入新產業等兩種途徑 (轉引自涂吟儀，1997)。故多角化即為企業成長

過程中的發展途徑策略之一，並可區分為相關多角化及非相關之複合式多角化兩種方式。

二、多角化定義

產業經濟學所稱之多角化即是「範疇經濟」(scope economy)的概念，可從企業體之廠商規模的角度來探討之。一家公司擁有多個工廠生產相同或不同的產品，此種多廠所達到之規模經濟(scale economy)並非來自於工廠規模的擴大，而是經由多廠間共同分攤管理費用、財務上相互支援，或產品有上下游關係而得以節省交易成本，此即為多角化(蕭峰雄、黃金樹，1997)。另一方面，Ansoff(1988)以產品行銷的觀點定義之，認為企業成長方式可以透過新市場與新產品的開發予以達成(見表1)而形成一個市場擴張矩陣。在企業擴張過程中，若同時涉及新市場的開發與新產品的創新，即對應至表格右下角區塊，即是多角化的成長策略，其餘則僅為市場滲透或市場開發與製程開發，而非多角化。

表1：產品—市場擴張矩陣

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透	擴大化(製程開發)
新市場	擴大化(市場開發)	多角化

資料來源：Ansoff(1957)，轉引自Kotler, Ang, Leong & Tan(1996), p.90.

Ramanujam 與 Varadarajan(1989)從供給面來定義多角化策略，認為一個企業或是事業單位是藉由內部事業的擴張，或外部的併購、合併的方式來進入新的經營領域。

三、多角化動機

Teece(1982)以經濟學的角度來分析多角化的動機，他認為由於市場結構的關係，因此某些廠商無法將自己剩餘的資源在市場上轉讓或出售，或因為轉讓、出售的成本很高，所以企業便將剩餘的資源利用在新的市場上，而進行多角化。Lauenstein(1985)則指出企業進行多角化的三個主要動機：降低風險、促進融資、以及達到綜效。Ramanujam & Varadarajan(1989)認為除了總體環境，例如政治經濟情勢以及產業競爭狀況以外，尚有以下三個形成多角化的重要原因：為達到科技與規模經濟效果與市場綜效(synergy)；為降低成本；為達經濟上分散經營風

險與財物資源之適當配置。

四、多角化策略

多角化的進行策略可以從「多角化方向」(direction of diversification)以及「多角化進入模式」(mode of diversification)兩個方向來分析。多角化方向是指企業多角化所進入的新產業與本業在技術上與市場上的關聯性，可分為以下四種：垂直整合(結合上下游生產技術、分配、銷售等經濟流程)、水平整合(在相同的顧客市場中推出不同的產品)、集中式(在生產技術與行銷上有相關聯者)、複合式多角化(推出新產品或進入之市場均與舊有不相關者)等四種(Ansoff, 1965; Ramanujam et al., 1989; Kotler et al., 1996)。多角化進入模式則是指公司進行多角化轉投資時進入新市場的方式為何，可分為內部發展或是外部收購等方式。內部發展的方式可運用內部現有的資源進行相關產品之多角化，亦可創立新的子公司進入新市場；外部發展則能迅速地進入新的產品市場，但其缺點在於對新的產業可能缺乏足夠的認識，或與外界合作的企業產生衝突(Ramanujam & Varadarajan, 1989; Simmonds, 1990)。

參、媒體企業之集團化與多角化

台灣在國際化以及自由化的政策推動之下，企業在規模以及經營的方式上顯著地朝向集團企業的方式發展，集團企業的多角化經營理念，更被視為是企業發展的重要方法之一(中華徵信所, 1996)。在傳播產業方面，也可從國際上主要的媒體聚合的現象觀察到集團化的現象。

一、傳播媒體集團的形成

自 70 年代開始，傳播媒體產業即開始有整合以及集團化的趨勢產生(魏均, 2000)，而媒體企業之間基於綜效及強化競爭力等因素而起的併購活動，可以說是近年來企業成長，以及媒體集團快速出現、整合的主要方式。集團整合的結果，使得目前全球主要的大型媒體集團，例如：美國線上時代華納(AOL Time Warner)、新力(SONY)、博德曼(Bertelsmann)、迪士尼(Walt Disney)、新聞公司(News Corporation)等媒體集團皆為多角化經營的大型媒體集團公司，跨足平面及電子媒體等各項傳播領域，並造成市場佔有率的集中化現象(Gershon,

1996；Ozanich & Wirth, 1998）。

工業革命造成傳播活動工業化，帶來大量的生產模式，並促使大眾傳播的產生。而 1980 年代發展至頂峰的自由化（liberalization）潮流更使得傳播媒體得以不斷地整合、跨業經營而朝向集團化發展。自由化潮流之下可以觀察到解除管制、私營化、全球化三個主要的現象，這些因素並促成了傳播產業間活絡的併購活動（Herman & McChesney, 1997）。

（一）自由化（liberalization）

在自由化潮流下，有三個議題與媒體集團的出現有相當的關聯性，包括私營化（Privatization）、解除管制（De-regulation），以及全球化（Globalization）。首先是私營化。在資本主義的影響之下，英國、歐盟、蘇聯以及日本媒體的公營媒體開始產生私有化的全球性潮流；而美國則是逐步地解除對於廣電媒體的限制與管制，再加上媒體與電信媒體在技術上的進步，全球媒體的版圖產生了變化，也促成了媒體的集團化以及全球化。（馮建三，1992；Gershon, 1996）。

二是解除管制。在國家法規及政策的管制方面，傳播媒介歷經了 1960-1980 年代的再管制時代，以及 1980 年代的開放政策。1980 年代起，美國在雷根政府下即開始經濟政策上的解除管制，並以開放市場所達到的競爭性來取代政府的介入管制。於是美國政府與聯邦傳播委員會（Federal Communications Commission, FCC）於 1980 年代起制定了許多解除電信媒體的管制（Gershon, 1996）。

第三是全球化。全球化的潮流是第二次世界大戰由美國大量向海外投資而形成。二次大戰之後，在美國的刺激下，商業和工業朝向全球化發展，跨國公司重要性增加，政治、經濟和社會文化事物中的跨國合作增多；同時，政治、貿易與商業的全球化，都支持著傳播的全球化，而傳播的全球化亦促進了政治以及貿易、商業的全球化，並進而影響了傳播媒介的組成形態（潘邦順（譯），1996）。

（二）科技匯流（Technological Convergence）

影響媒體集團出現的因素，除自由化潮流引發的三大趨勢外，科技匯流也是另一項重要的影響因素。傳播科技的匯流，意指傳播產業透過科技的整合達成中上下游垂直整合，以及不同媒介訊息間的水平整合所帶來的新的媒體事業，特別是指 1990 年代開始蓬勃發展的數位化科技，加上壓縮技術發展與網際網路的發明普及，使得任何傳播資訊都可以透過電腦網際網路經由數位化的格式傳輸，無論文字、圖片、聲音以及影像等訊息都可以快速的被擷取、傳送以及運用，因此平面、

電子等不同的媒體公司間，以及通訊、資訊與娛樂等產業之間，都由於科技匯流的緣而出現整合的現象（蘇采禾、李巧云（譯），1996）。此種科技所開創的匯流之路，使得媒體企業的經營在不斷的跨媒體、跨產業的多角化經營之下，亦逐漸朝向集團企業的形態發展。

二、傳播媒體集團的併購

政策的自由化、市場全球化與科技匯流等因素，為產業奠定了整合發展的背景，使企業間得以透過併購，快速有效地擴張，且進入不同產業成為集團。因此，最近數年內，傳播產業可觀察到許多顯著的併購活動，企業集團對各類的媒體都有介入經營的興趣，透過不斷的垂直以及水平整合結果，傳播產業中出現了許多大型的併購活動，而這些併購活動的主要原因即在於促使企業成長（Clement, 1975；Ozanich & Wirth, 1998）。

Bagdikian（1992）指出美國當時的媒體產業主要掌控在 23 家企業集團手中，他當時甚至預測至西元 2000 年時，由於企業集團之間的併購活動之影響，掌控美國主要媒體的集團，會結合成只有六家，雖然他的預測仍未實現，因為在 2000 年以後至今，美國掌控媒體的企業集團仍多於六家，不過集團間的併購活動依然持續進行著；例如有文獻即指出 90 年代以來，全球的媒體集團更縮減整合為四家（董更生，1999/9/13），可見企業集團併購傳播媒體或媒體集團間的併購都是普遍的現象。

二十世紀至今，美國境內一共發生過五波的併購熱潮。每一波併購的主要原因以及併購的活動皆使得企業經營的形態朝向了集團化的方向發展（高源清，1990；吳迎春、傅凌（譯），1994；Steinbock, 1995；黃金印，1999；今日經濟，1998）。

近年來以美國為發展基地的全球跨國媒體集團的出現，是在 1980 年代以後的美國第四波與第五波併購風潮影響下而產生的。第四波併購熱潮起因於解除管制政策，並帶動全球併購風潮，為期十年之間，包括廣播電視公司與有線電視系統的併購案共計有 2,000 件，而併購的總金額高達 890 億元，占個別產業併購案總金額之第三位（Steinbock, 1995）。第五波併購風潮期間的併購案件為策略性質之併購，其目的為取得關鍵技術或進入市場，而有龐大集團之間相互合併。如：迪士尼併購美國廣播公司（ABC）、英國電信（BT）併購美國的 MCI 傳播公司、博德曼集團蘭燈書屋及 Bantam Doubleday 等大型出版社、新聞公司買下香港衛星電視（Star

TV)、維康(Viacom)併購派拉蒙(Paramount)以及CBS、AT&T併購TCI等。

1995年,時代華納公司花費75億美元,進一步買下同時擁有美國有線電視新聞網CNN、HBO、TNT的透納公司,再度刷新傳播公司規模(黃西玲,1998);2000年1月,全球最大網路服務提供者美國線上(AOL)購併了時代華納公司,形成一個3500億美元的新公司美國線上時代華納(AOL Time Warner)。

綜上所述,現今世界上大型的傳播媒體集團在自由化與科技匯流等的世界性潮流影響下,自1980年代起快速地併購與整合,使得媒體產業展現出集團化與多角化發展的特性,而大型媒體集團之間的合併更使得原本已經多角化經營的集團企業變得更加巨型化,亦使得全球傳播產業更加集中地操控在少數跨國媒體集團手中。

三、國內傳播媒介集團化與多角化

台灣的企業過去以中小企業的形態為主,但根據行政院主計處的統計中小企業的營業額有逐年下降的趨勢,取而代之的是集團企業所佔的比例,因此集團企業逐漸成為國內經濟發展的重心(中華徵信所,1996)。而近年來傳播、電信、電力等公用事業的市場逐漸開放,由於上述產業具有資本密集的特性,因此只有具有雄厚財力的集團企業才能介入這些產業,其結果將使得現有的集團企業在介入電信傳播產業後更為壯大(沈嘉信,1999)。

受到全球自由化潮流的影響下,法規逐漸開放以及經濟市場的自由開放,國內傳播產業亦逐漸朝向集團化方向發展。台灣的傳播生態從過去管制嚴格的時代演變至今,趨向自由與開放,吸引以商業經營為主要目的的民間財團投入媒體市場,促使傳播媒體集團的形成。例如,在有線電視產業中,國內多位研究者即指出,主要的業者早已經有集團化的現象(陳炳宏,1999;官智卿,1999;鍾明非,1998;柯慧貞,1998)。而在傳播法規以及傳播政策方面,自從1987年解嚴以後歷年來也有數次重大的開放措施,包括:1988年的解除報禁(限張、限印、限證);1993年的開放廣播頻率申請與「有線電視法」的公佈實施;1998年交通部公佈開放固定通信業務申請;到1999年「衛星廣播電視法」的公佈實施,以及「有線廣播電視法」修正,解除跨媒體經營限制,並放寬外人投資限制等等。

從國內傳播政策以及法規的演變觀之,自從1987年解嚴以後,媒體的經營開始有較為自由化的趨勢。報紙方面,1988年解除報禁,亦即解除了報業限證、限張、限印的三大限制,而使得台灣的報業可以蓬勃發展,並有中國時報以及聯合報兩大報團的形成(廖錦清,1998);廣播方面則自1993年起陸續開放新的頻率申

請，使得類型化、分眾化以及多元化的廣播電台產生，然而頻率開放後電台數增加所帶來的高度競爭環境，使得電台之間開始以策略聯盟的方式來進行聯網經營（張德娟，1999）。

另外，1993 年「有線電視法」公佈實施，使得非法的「第四台」合法晉升為有線電視，而有線電視系統台具有線纜通路以及「資本密集」產業之特性，更吸引了國內他業財團的介入投資，在經過不斷的併購（Merger & Acquisition, M&A）及整合之後，形成了和信以及力霸兩大財團掌控有線電視市場並使得有線電視產業朝向集團化的方向發展（陳炳宏、鄭麗琪、楊雅雯，2000）。而在有線電視頻道方面，除了有和信與東森兩大集團垂直整合跨入頻道經營及代理的市場外，擁有 TVBS 等五個頻道的年代公司亦以多角化之方式經營而形成年代集團（動腦雜誌編輯部，1999a）。而在無線電視方面，1997 年第四家無線電視台「民間全民電視公司」開播；1998 年公共電視開播，使得國內的無線電視台增加至五個頻道。另外，行動電話開放民營，也使得國內集團企業包括力霸、和信以及太平洋等集團加入競爭的行列，並使得電信產業產生結構性的變化（交通部，1999）。

「衛星廣播電視法」以及「有線廣播電視法」也分別公佈施行以及修正完成，而「廣播電視法」亦在 1999 年完成修正，其中「有線廣播電視法」與「衛星廣播電視法」並解除了跨媒體經營的限制，以及擴大外國人直接投資及間接持有系統經營者之股份，更使得媒體企業得以擴大經營，以多角化的經營方式追求企業之成長（王銘義，1999/1/15）。此外，廣電法第 14 條，對於廣電媒體股權之轉讓應經新聞局許可之限制，於其施行細則中另訂「股票已在證券交易所上市或於證券商業處所買賣之廣播、電視事業，不適用之」，使得中視電視公司得以順利釋股進行股票之上市。

而「有線廣播電視法」中第五條、第六條並增列關於系統經營者自行鋪設網路的相關規定，第二十四條又已刪除第一類電信業者跨業經營系統的限制；加上交通部於民國 87 年底宣布自 1999 年起推動固定通訊網路開放申請，使得大型多系統經營者（MSO）跨入線纜媒體與通訊網路「匯流」的營業型態。而東森媒體事業群以及和信傳播集團積極佈建寬頻網路爭取固網的動作，則為有線電視系統另一次的轉型，並使得傳播集團更加擴大（石世豪、官智卿，1999）。

在總體傳播環境方面，由於受到國際間自由開放潮流影響，行政院經建會自 1995 年開始籌設的「亞太營運中心」，其中「媒體營運中心」即為計畫中的六大專業營運中心之一，其整體的發展目標中，亦包含了開放跨業經營之集團化及多角

化的發展方向（行政院新聞局，1998）。

台灣之傳播媒體企業在上述的相關法規政策以及逐步開放之下漸漸形成集團企業，而且朝向集團化之方向發展。例如，在平面媒體方面，以報業為核心事業的中國時報系與聯合報系，兩者皆擁有數份報紙、出版雜誌、經營出版公司，並皆跨入網際網路資訊提供事業發展。而以電腦雜誌起家的「網路家庭集團」（PC home），旗下擁有數份雜誌，並領先進入網路事業，共經營 16 個提供資訊的內容網站，並成立網路原生報「明日報」（彭慧明，2000/1/3）。

在無線電視方面，中視電視公司於 1999 年 8 月公開發行股票，是為國內第一家上市媒體，以及亞洲第八家上市傳播媒體（經濟日報，1999/8/9）。而中視在上市前後也積極地成立子公司，進行多角化的經營，並跨入有線電視頻道業以及資訊科技業，也與國內其他媒體集團合資成立網路電視的服務，並轉投資 DVD 發行代理公司，而轉型成為「中視媒體集團」，並在上市後投資固網事業，加入新世紀資通團隊競標固網執照，而中視公司股票的上市也刺激帶動了其他媒體集團的上市準備（季欣麟，1999；動腦雜誌編輯部，1999b；黃如萍，2000/3/20）。台視電視公司則繼中視電視公司集團化發展後，亦已提出計劃，有意朝向集團化方向經營，例如台視公司前總經理胡元輝在任時即強調，台視未來的發展將朝向「多頻道、多媒體、多通路」的「資訊集團」化經營模式（張守一，2000/10/17），雖然提出台視集團化的胡元輝已不在任，但是集團化已經是媒體企業發展的潮流趨勢，任何媒體經理人似很難不去嚴肅以對。

而有線電視產業在經過數度的整合之後，頻道方面由和信集團、力霸集團、年代公司、木喬等公司主導了大多數的頻道資源（周月英，1997）。其中，力霸集團之東森媒體事業群、和信集團之整合傳播服務事業群，此兩大集團皆具有家族企業的特色，並皆在有線電視產業中同時經營系統台以及頻道，且兼具頻道代理的身份，且經營行動電話業務並投資固網。而和信傳播集團是國內近幾年才新興崛起的傳播集團（伍本新，1997）。力霸集團則於 1996 年下半年起，在有線電視水平、垂直整合，而漸漸形成大媒體的形式（謝香，1997）。而太平洋集團除了有線電視頻道經營外，亦投入行動電話之電信業務以及固網等通信業務（沈嘉信，1999）。

而年代影視集團、象山多媒體集團則經營有線電視頻道或經營頻道代理業務，此四家公司另外或擁有廣告公司，或經營平面媒體，或經營寬頻網路事業，並有其他非媒體事業之子公司或轉投資事業（伍本新，1997；廖添財，1999；動腦雜誌編輯部，1999a）。此外，國內廣告公司亦有集團化的發展趨勢（季良玉，

2000/4/4)。

故台灣的媒體生態已朝向跨媒體、跨產業之多角化經營方式，達到企業成長的目的並形成媒體集團的趨勢，且媒體企業之間有策略聯盟合作以及持續整合的態勢，如東森集團與華視將聯盟共同製作電視節目（江聰明，2000/1/5）；中視集團則與和信超媒體合資網路公司（鄭淑芳，2000/1/27），而更有集團化發展的趨勢。

肆、中視媒體集團發展歷程

本節將說明研究對象中視媒體集團之組成，以及其成為媒體集團的發展歷程。

一、中國電視公司簡介

中國電視公司在中國國民黨總裁蔣中正的指示下於民國 57 年 9 月成立，並於翌年 11 月正式營運。中視為一以國民黨黨營事業中廣為核心之電視公司，公司成立之初期資本額一億元，黨營資本佔 50%，但由於成立初期經營虧損，民股退出而國民黨收購退出之民股，因此其資本結構有所更動，使得黨營資本超過 50%。其後，經過幾次增資，至今之資本額為八億三千萬元（實收資本為三十億元）。

中國電視公司所本業經營之主要業務，以製作播出電視節目為主，主要產品包括：電視劇、綜藝節目、電視、新聞性節目等節目。中視公司之經營，營收主要來自於廣告收入，佔全營收 90%，公司成立後營業額呈現穩定成長。然而，面對有線電視之競爭，電視台的主要收入來源廣告市場受到瓜分，中視公司之營收受到相當影響。

中國電視公司自從創立以來一直有很濃厚的國民黨營色彩，然而基於整體廣電環境的變化，外界要求黨政軍退出三台的輿論壓力，以及提升企業競爭力等因素，中視於民國 85 年申請公開發行股票，開始分三階段釋出黨營事業所持有之股份。而國民黨對於黨營事業的態度亦認為企業間的競爭已由單一企業走向集團化的競爭（曾建華，1996/1/24）。

在公開釋股之前，中視公司為中國國民黨之黨營事業之一。經營受到國民黨影響，民國 89 年 5 月民進黨執政之前，國民黨一直為執政黨，因此中視公司之經營長久以來受到黨、政掌控。中視釋股過程，是國營事業的民營化，更是黨營事業的民營化。

中國國民黨黨營事業持股比例由 1992 年的 68.23% 降低到釋股後的 41.16%，達到民營化的目標。中國國民黨及其相關企業一直為中視公司之最大股東，對中視

的營運亦具有控制權，國民黨執政時期亦將之納入黨營文化事業系統，由文工會負責督導。及至公開發行股票之後，雖然國民黨及其投資事業的持股比例已經低於50%，但仍然是中國電視公司的最大股東（王振寰，1993；中國電視公司，1999）。

二、中視媒體集團及其轉投資事業

（一）中國電視公司轉投資事業

中國電視公司自70年以後開始轉投資成立子公司，民國85年規劃股票公開發行之後，轉投資多角化經營之活動愈趨活絡。中視公司除本業之外，近三年內中視媒體集團之子公司及長期投資之轉投資事業。截至民國89年9月30日止，中視之轉投資事業共有34家公司，大部分轉投資活動為89年6月結帳時才發生。民國87年6月時，中視僅轉投資7家公司，88年6月時轉投資公司數增為12家，且新增4家持股比例超過20%之子公司；89年同期，總轉投資公司家數達到34家之多，且股權在20%以上之子公司增為11家，且同年中視亦退出三家小額投資公司之持股。

而由各轉投資計算日期可發現，其中24家轉投資事業為中視股票上市以後才進行之轉投資，即在89年6月30日計算時所多出來之轉投資事業，顯見公開發行股票之後，中視之投資活動活絡。符合中視副總經理陳車所言：「中視釋股之後，許多投資活動更加靈活，亦較以往活絡許多」。

中視公司在股票公開上市前後，轉投資活動的多寡有明顯差別。在中視公司自民國85年開始規劃股票上市以及有線電視開放之前，轉投資事業保守，所經營之子公司變化不大。分析中視公司近五年內積極投入多角化發展原因，主要為規劃公司轉型與股票上市而準備，且由於中視規劃股票上市，將成為一家財務透明的上市公司，也吸引了許多廠商前來邀請參與各項投資計畫案，而中視成功上市前後，公司內部之投資小組亦積極地規劃各項投資計畫，主動向外尋求多角化機會及活動。（孫復中，2000；徐正衍，2000）。

另一方面，中視公司決定公開上市之時程與有線電視開放時間接近，時值國內電視媒體產業變動之際，市場生態改變，無線電視面臨前所未有之競爭壓力，原本寡佔之營收優勢銳減，面對有線電視衛星頻道之開放，中視營業收入下滑，營運受到影響，此亦是促使中視公司開始轉投資多角化發展主因，透過多角化投資經營，一方面可使公司成長，另一方面則可增加收益來源並分擔營運風險。

(二) 中視媒體集團

中視公司轉投資的各個事業中，中視公司在被投資公司中具有實質經營權者，認定為中視之關係企業，亦即中視媒體集團之一員。實質經營權的掌握可區分為「主導經營權」與「參與經營權」兩種。根據中視公司之認定標準，主導經營權為中視公司持股權比例在 50% 以上之子公司，或不及 50% 以上者，但該被投資公司之負責人由中視公司派任者。參與經營權認定標準則是，中視公司在被投資公司中擁有 20% 以上但不及 50% 之股權比例，被投資公司之負責人並非中視公司所派任，但其他經理人中有中視所派任之人員，即僅具有部分經營權者，則認定中視公司在該被投資公司中具有參與經營權。而中視投資股權比例不及 20% 者，為中視公司純投資業務，無任何經營權力，因此並非中視媒體集團之一員。

故中視媒體集團成員共 11 家子公司，如表 2 所示。其中，大部分子公司皆為傳播相關產業，中視公司具有主導經營權的子公司共有六家。

表 2：中視媒體集團主要子公司

	轉投資事業	主要業務	持股比例	負責人	經營權限
1	中視投資公司	成立於民國 88 年，經營業務為一般投資活動。	99.99%	鄭淑敏	主導經營
2	中視公關顧問公司	成立於民國 88 年 6 月，主要業務為電視製作、傳播媒體產品行銷及推廣、安排演出活動。	99.88%	江奉琪	主導經營
3	中視資訊科技公司	成立於民國 88 年，主要提供資訊軟體服務，發展數位電視以及寬頻網路。由中視公司之工程部門發展成立。	99.87%	裘恩偉	主導經營
4	中視文化事業公司	成立於民國 73 年 10 月，經營業務主要為代理國內外中視節目之銷售，以拓展中視節目在市場上之佔有率。	97.79%	江奉琪	主導經營
5	大中國際多媒體公司	節目製作及發行。	76.64%	江奉琪	主導經營
6	中視衛星傳播公司	與木喬公司合資成立於民國 86 年 4 月，業務包括有線廣播電視節目、廣告、錄影帶之製作發行及買賣。	47.88%	江奉琪	主導經營

	轉投資事業	主要業務	持股比例	負責人	經營權限
7	潑墨仙人事業公司	電視製作、錄影帶發行、演藝人員活動安排。	40.00%	徐進良	參與經營
8	國際視聽傳播公司	代理銷售北美地區三台之節目，與台視、華視共同經營。	33.24%	賴國洲	參與經營
9	颯網科技公司	與和信超媒體進行策略聯盟合作組成之公司，成立於 89 年 3 月。將中視節目數位化上網。	29.00%	辜啓允	參與經營
10	騰達國際娛樂公司	與太極影音集團合資成立，主要業務為電影製作。	28.00%	黃寶雲	參與經營
11	雙中傳播公司	與中時報係、象山集團共同投資成立之傳播公司。業務包括電視節目錄影帶製作發行及演藝人員之訓練。	25.00%	吳林林	參與經營

資料來源：中國電視公司，1999；陳車，2000；孫復中，2000；徐正衍，2000；中國電視公司網站。

伍、中視媒體集團之多角化經營

一、中視媒體集團之多角化

受到媒體生態環境的轉變，包括有線電視開放，數位時代的來臨，無線電視台已失去舊有時代的壟斷寡佔利益，公司獲利逐漸下降；加上民間對於政黨在電視台之股權持有比例過高，進而影響電視台新聞之產製，形成「政黨退出電視台」之輿論壓力，中視為提升公司於電視產業之競爭力，尋求公司轉型並開拓公司收益來源等相關因素，於民國 85 年透過公開發行股票方式，將國民黨所持股權逐步釋出，低於 50% 的多數門檻。

中視公司自 85 年起開始規劃股票公開發行上市，並於 88 年成功上市。而中視公司為一有 31 年歷史之老公司，公司內部管理經營及人力資源制度僵化，人事成本過高，由於公開發行股票，為吸引投資大眾，公司本身需具有遠景及發展性，故必須進行企業轉型並精簡人事，並跨業經營，朝向媒體集團方向發展，陸續成立子公司進行多角化經營。

二、中視公司水平與垂直整合產業

中視公司在電視生態中所面對之垂直整合，以及目前中視轉投資多角化在水平整合及非相關之產業方面，整理分析如表 3 所示。垂直面為該企業從原料、產品製造到銷售產品的流程，換言之，產品由上游製造到下游輸出的過程，即為垂直剖面的分析；若與該產業產品生產、銷售無關之其他經濟活動，則可再區分為水平、集中多角化與非相關兩類（Ansof, 1965；周旭華，1998）。

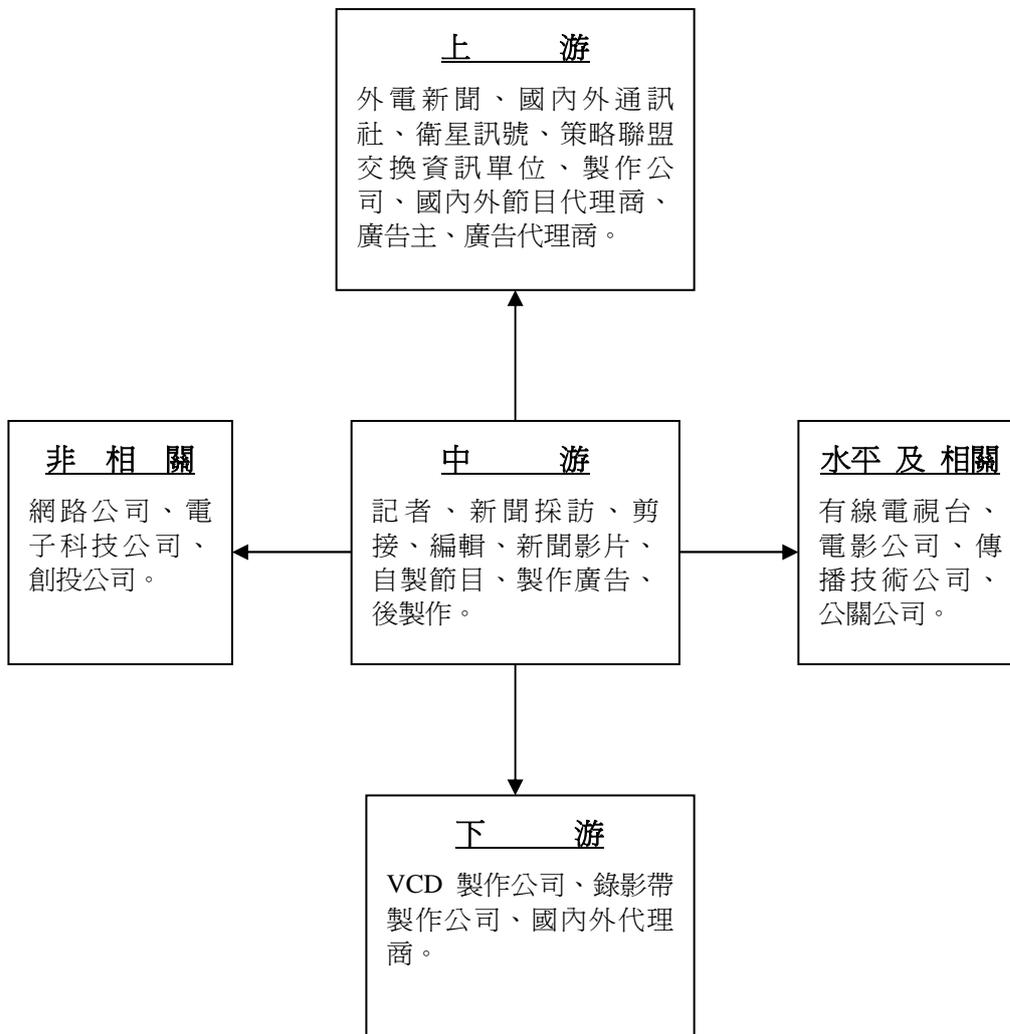


表 3：中視媒體集團水平與垂直相關產業

資料來源：本研究整理繪圖。

圖中垂直面之上游代表中視公司製作生產過程中原物料來源，即新聞與節目來源，因此包括國內外通訊社，以及影片輸入購買之其他傳播公司；中游部份則是指中視組織內部本身，包括新聞與節目製作人員及其製作流程；下游則為中視產品銷售之對象，如錄影帶公司與其他節目購買公司。

水平方向之多角化意指，無論生產技術與原本的產品技術是否與母公司相關，只要是在相同的市場中推出不同產品皆是水平多角化（Ansof, 1965；Kolter 等人，1996）。橫向的兩端分別代表與母公司之業務屬性直接相關之「水平與集中式相關」多角化產業，以及與本業屬性無直接相關之「非相關」多角化產業。前者包括有線電視台、電影公司與公關公司等公司屬性與本業相關之組織；後者則指網路公司或創投公司等與本身電視新聞節目事業在技術上較無直接相關之範疇。

（一）中視媒體集團多角化動機

根據訪談及相關資料，中視公司多角化之動機包括電視產業「追求垂直整合綜效」、「水平擴展市場」、「公司內部剩餘資源的利用」、「締結關係」與「提昇競爭力」等，一子公司成立之動機通常不只一項。其中垂直整合綜效追求的是透過上游與下游的整合，達到降低成本的目的；水平擴張市場則可進入不同通路與事業領域；公司內部資源的再利用則通常伴隨疏通人事升遷管道之動機；締結關係則是為維繫與對象之間目前或未來可進一步達到相互合作或交換的利益關係。

依據成立時間先後順序，中視媒體集團各個子公司成立之主要動機、次要動機整理如表 4 所示。

表 4：中視傳播集團多角化動機

	子 公 司	成立時間	多角化動機	
			主要動機	次要動機
1	國際視聽傳播公司	70/2	配合政府部門指示	追求垂直整合綜效
2	中視文化事業公司	73/10	擴張事業領域	追求垂直整合綜效
3	中視衛星傳播公司	86/4	先佔卡位 擴張事業領域	水平擴張市場
4	潑墨仙人事業公司	86/10	締結關係	追求垂直整合綜效
5	中視資訊科技公司	88/3	運用公司剩餘資源 疏通人事升遷管道	擴張事業領域

	子 公 司	成立時間	多角化動機	
			主要動機	次要動機
6	雙中傳播公司	88/5	追求垂直整合綜效	以合約締結關係
7	中視公關顧問公司	88/6	運用公司剩餘資源 疏通人事升遷管道	擴張事業領域
8	中視投資公司	88/8	增加公司獲利	擴張事業領域
9	大中國際多媒體公 司	88/12	締結關係	追求垂直整合綜效
10	飆網科技公司	89/3	先佔卡位 擴張事業領域	締結關係 追求水平整合綜效
11	騰達國際娛樂公司	89/9	擴張事業領域	締結關係

資料來源：本研究整理製表。

中視公司多角化活動在民國 70 年間便已展開，但當時的轉投資目的及動機受政府部門影響，轉投資活動亦較少，民國 86 年之後多角化之經營漸趨活絡。

中視轉投資活動可依時期區分為兩個階段，以民國 85 年中視開始籌備公開上市為區分點，85 年籌畫股票公開上市前，中視公司之股權超過半數以上之股權為中國國民黨及其相關事業所有，中視公司之多角化投資活動較少。85 年以後至 89 年間，中視公司開始轉型朝向民營化發展，國民黨掌握股權低於 50%，且由於公開上市後投資營運較為靈活，其轉投資活動數量增加快速，該期間四年內共新增 9 家有實際經營權之子公司，以及 23 家少數股權之轉投資。並將公司剩餘資源作更有彈性之運用，而成立中視資訊科技公司與中視公關顧問公司，同時亦將使公司內部人員得以轉任子公司而同時達到人事升遷與疏通等目的。

（二）多角化進入方向

中視公司之轉投資事業中，考慮到電視產業之垂直整合與水平整合等經營因素，而在具有主導經營或參與經營的子公司方面，其多角化方向以相關多角化為主，分別有垂直、水平方向及集中式之多角化。而在沒有實質經營權的純投資方面則多為非相關之多角化，如博達科技等投資。其多角化經營方向整理如表 5 所示。依照多角化方向分析，垂直整合的多角化方向所佔的比例最高，且以作為支持本業

的上游傳播公司為主要投資對象。

表 5：中視傳播集團多角化方向與進入方向

	子 公 司	成立時間	多角化方向	多角化進入方式	合資伙伴
1	國際視聽傳播公司	70/2	垂直整合多角化	合資	台視、華視
2	中視文化事業公司	73/10	垂直整合多角化	內部發展	—
3	中視衛星傳播公司	86/4	水平多角化	合資	木喬公司 (象山集團)
4	潑墨仙人事業公司	86/10	垂直整合多角化	合資	徐進良(製作人) 永豐餘集團
5	中視資訊科技公司	88/3	技術相關集中式多角化	內部發展	—
6	雙中傳播公司	88/5	垂直整合多角化	合資	中國時報 象山集團
7	中視公關顧問公司	88/6	技術相關集中式多角化	內部發展	—
8	中視投資公司	88/8	複合式多角化	內部發展	—
9	大中國際多媒體公司	88/12	垂直整合多角化	購併 (長樂製作公司) 合資	黃義雄
10	颯網科技公司	89/3	水平整合多角化	合資 (以節目出資)	和信超媒體
11	騰達國際娛樂公司	89/9	複合式多角化	合資	太極影音集團

資料來源：本研究整理製表

(三) 中視媒體集團多角化進入方式

多角化的進行模式，可區分為內部發展以及外部發展兩個類別。內部發展包括內部創業，外部發展則包括購併、授權、合資等方式。內部發展的方式可運用內部

現有的資源進行相關產品之多角化，亦可創立新的子公司進入新市場；外部發展則能迅速地進入新的產品市場，但對新的產業可能缺乏足夠的認識，或與外界合作的企業產生衝突（Ansoff, 1988; Ramanujam & Varadarajan, 1989）。中視媒體集團多角化進入方向包括內部發展、合資、併購三種（見表 4）。

中視公司多角化的進入模式，主要考量為中視公司本身業務、技術、既有知識是否支援子公司之成立，若母公司內部資源得以支應子公司之成立，則採取內部發展，亦即由中視公司獨資成立子公司；若多角化所進入的產業領域與中視母公司原有之技術、企業知識不相同，則會向外尋求合作伙伴共同創立新公司，以互相取得彼此優勢資源，或是向外購併其他既有公司的方式來進行多角化（陳車，2000）。

若依照成立方式分析，中視公司多角化方式多以合資與內部發展為主。與近年全球媒體產業透過併購快速達到集團化的方式不同，中視之子公司僅一家透過併購方式而得。而七家合資成立之子公司中，有六家子公司為母公司電視產業之垂直整合。以垂直整合方式進行之多角化，有節省成本的好處，同時透過契約之締結，與對方建立關係，為將來更進一步之合作計畫預作準備。

由中視公司成立子公司的多角化進入方向看來，垂直方向的整合一直是中視公司的發展重點。在上游方面，中視公司未來並會進一步與其他製作人合組公司，以持續吸納優良節目製作人才；下游方面則會前進大陸開設據點，以拓展中視節目銷售市場（陳車，2000）。因此，雖然中視媒體集團宣稱本身朝向多角化發展，但仍以維持本業之發展為子公司成立方向。

陸、結論

一、研究結果

本研究對於中視公司朝向集團與多角化發展之探討，主要可歸納以下幾點結論：

（一）環境對電視生態與中國電視公司之影響

由於媒體生態的改變，在傳播科技的發展與頻道開放的潮流下，使得無線電視產業面對有線電視與衛星頻道之競爭，營運獲利明顯下降，加上外在對於政黨退出電視台之輿論壓力等因素政治經濟環境因素，促使中視公司改變其營運方式，一方面縮減經營成本，一方面開發業外收入。因此中視公司在國內政治、經濟、科技發

展等因素之影響下，於民國 88 年公開發行股票，朝向多角化、集團化方向發展。

頻道開放前，三台營收穩定成長，中視公司僅與其他兩頻道競爭，沒有其他競爭壓力，豐厚的廣告市場由三台瓜分，但這種優勢在頻道市場開放後消失，面對激烈的電視廣告市場競爭，如其經營策略「追求第一、名利雙收」所言，中視公司開始積極地以提升競爭力、增加公司獲利為主要經營目標，而朝向集團化與多角化方向發展，其動機主要來自於對外在環境變化而產生的反應動作。

（二）中視公司之集團化發展

1. 中視公司股票公開上市對集團化之影響

中視公司受到環境因素影響而開始轉型，同時並公開發行股票，而開始改善公司體質，自此吸引投資、增加獲利來源及獲利能力遂成為中視公司主要發展及轉型的重點。故中視公司於民國 86 年後積極地開始轉投資活動，對其邁向集團化與多角化發展過程中有所影響與助益。

2. 中視媒體集團發展以電視頻道產業為核心

中視公司長期轉投資以傳播類為主，共有 10 家子公司。且其成立多以支持本業之發展為主要方向，包括朝向上游節目來源以及下游發行通路兩個方向之整合；水平方面，則透過中視衛星傳播公司之發展，朝向有線電視多頻道方向整合，目前共經營三個有線電視頻道。

3. 集團之間透過合資結盟擴大事業範圍

與中視合作之集團包括「象山多媒體科技集團」、「和信集團」、「太極影音集團」與「永豐餘集團」等，皆透過合資成立子公司方式達到結盟目的，利用彼此營業優勢而更加擴展集團之事業範圍，並增強集團勢力，而集團之間除了合資成立子公司外，並經由互相持股的方式，進一步建立關係。

（三）中視媒體集團之多角化發展

中視公司成立子公司之多角化動機多樣，主要為「追求垂直整合綜效」、「擴張事業領域」、「以合約締結關係」等三項。其中，追求垂直整合綜效之子公司即為前述垂直整合上下游而成立之子公司，如此發展，中視一方面可充分利用公司內部既有資源技術、疏通 30 年來眾多人員的升遷管道，另一方面則與可透過垂直整合與其他公司合作結盟，透過上游、下游之結合發展，降低營運成本。此外，若深入探討中視公司集團化的深層動機，則有線電視發展瓜分無線電視產業利益與黨政軍退

出三台等迫切壓力，更是促使中視積極推動股票上市與多角化發展的兩大主因。

然而，中視多角化進入方式除了內部發展外，則以合資為主，僅一家子公司由併購而得，與文獻顯示之大型傳播集團的併購手段並不相同，故中視公司多角化進入方向以垂直整合為主，傾向發展電視產業之上游產業，以作為支持本業的內容來源。因此，在中視的個案中，其多角化方向仍屬保守，並未大膽進入電視以外之傳播產業，如廣播、報紙、電影或唱片等產業。

在中視轉投資事業中，共有 23 家為少數股權之轉投資，多為民國 88 年之後所進行之活動，且少數股權之投資事業，多為非傳播相關者。中視而對於不熟悉之產業，包括網路電子科技類、創業投資類、電信類、休閒類等產業透過少數持股之方式，在該領域之汲取經驗，並與投資對象建立合作關係。包括華彩科技公司、新世紀資通等公司，皆是新興數位、通信等產業，中視與之合作主要著眼於未來進一步合作的可能性。

二、研究限制與後續研究建議

本研究為一個案型研究，僅針對中視公司為研究對象，探討其集團化與多角化發展相關議題，中視公司為一成立超過 30 年之無線電視公司，本文並無分析其他不同媒體產業之個案，因此其他媒體產業集團化、多角化之發展情形，僅能經由本研究獲得部分參考，尚待進一步之研究加以分析。

且中視為一成立年資較久之電視公司，在釋股前為國民黨之黨營事業，公開發行股票過程，如同民營化，其後政治經濟因素，由於本研究著重在集團企業多角化行為之探討，故該議題在本文中並無深入討論。此外，本文之研究範圍止於對中視公司集團化與多角化發展之描述分析，對於媒體產業朝向集團化發展，可能為傳播環境以及閱聽眾所帶來之影響，則尚待後續研究進一步探討。

由於台灣媒體集之發展其背景差異甚大，有從其他產業跨入傳播通訊業者，如和信集團與力霸集團由其他傳統產業跨入傳播業，也有以併購媒體及成立各類媒體的象山集團，而不同媒體集團之形成與多角化發展，由於其成立背景、動機皆不相同，因此可透過不同媒體集團發展比較，而更清楚台灣媒體生態之變化。

其次，將來其他無線電視台數位化後，將增加為 4 至 6 個頻道而成為多頻道之電視公司，無線電視台將面臨龐大的成本投資，於是在如何增加公司獲利，將成為營運最主要的重點，未來並可能朝向多角化發展以開闢業外之收入來源，故可持續探討中視及其他無線電視台該方面之發展。

此外，在中視公司的帶動下，媒體股票公開上市發行成爲潮流，股票公開上市將爲傳播產業帶來的影響及變化爲何，亦待分析。而其他媒體未來將陸續公開產業資料，更有助於傳播產業之研究分析，因此，未來仍可持續探討中視與其他無線電視產業之發展。

三、結語

台灣的媒體生態自電視頻道開放以來，電視產業競爭空前激烈，但電視媒體仍是所有媒體中，擁有最大的廣告市場佔有率者。根據動腦雜誌的推估，1999年電視媒體廣告量達362.4億元，在台灣1163.7億元的總廣告量中，佔31.14%，爲台灣的第一大媒體（動腦雜誌編輯部，2000）。

其中，無線電視產業雖面對競爭者增加的威脅，且無線電視產業之廣告佔有率有降低的趨勢，但民國88年無線電視頻道之平均有效廣告量爲44億元，比起有線電視台廣告收益最高之無線電視台TVBS的10.6億（潤利公司，2000/1/13），仍有四倍強。

另一方面，若依照廣告量來看，有線電視的產值有逐漸年成長的趨勢，無線電視台之產值則無穩定成長之勢，且有線電視台尚有收視費用一收入來源，因此，若按照此一發展趨勢來看，無線電視台未來之廣告優勢，恐怕將被瓜分得更徹底。

且無線電視台使用之頻率屬於全民所有，佔用該共有資源而營一企業之利，爭議仍在，未來若公民媒體素養及意識抬頭，無線電視電波頻率公共化之議題，對無線電視台仍是潛在威脅。

中視公司經營股票公開上市發行，將國民黨之持股降低至41.6%，但仍爲中視之最大股東，中視之經營權是否真的脫離政黨控制，而由人民持股所監管，仍存在甚大疑問。且國民黨透過中視衛星公司轉投資象山集團，以併購傳訊電視，表面上，似乎是集團兩子公司增資擴大營運領域，然則仍有政黨的運作在內，因此目前偏國民黨色彩之頻道一共增加爲四台。

再者，普及率與影響力廣大的大眾媒體如無線電視台，其發行股票的商業行爲，可能會對媒體內容造成負面影響，如商業化的節目，及日漸缺乏公益議題等；此外，由中視釋股行爲觀之，雖中視本身對於持股的比例降低，但仍然爲最大股東，仍可達到「少數控制」的目的（林照真，1999/8/16）。

中視爲一歷史悠久之電視公司，隨著台灣經濟起飛而享受廣告市場擴大帶來的龐大獲利，然而隨著解嚴以及媒體管制的解除，開始面臨產品生命週期衰退、營利

減少的經營競爭壓力，遂公開發行股票，力圖企業轉型，並跨業朝向集團化與多角化發展，而形成「中視媒體集團」，該集團之母公司成立年資超過 30 年，但成為集團卻是最近五年的發展，為一在環境變動之下所產生新興之媒體集團，若非環境變化使媒體競爭激烈因素之刺激，或許中視公司尚未公開發行股票而成為媒體集團。

然而，若從中視積極成立子公司的動機觀之，其中不乏以疏通內部人事升遷、配合政府政策為目的所成立之子公司，這些子公司之成立可減輕母公司負擔，但其獲利有限甚至虧損，對集團而言卻可能有負面影響。

產業變動本瞬息萬變，傳播產業亦不例外。經由中視個案，可看到媒體企業在環境變動中的應變與發展，而其他媒體在競爭愈趨激烈的媒體環境中，該如何求生存，抑或是不敵競爭退出市場，仍待關注。媒體產業一方面在在 globalized 的經濟管制開放下，朝向網路、電信、行動通訊等方向整合發展，另一方面又由於科技發展，使傳播媒體通路更加多元化與多樣化，而傳播媒體之內容則深入現代人的生活核心。傳播媒體的產業面因素，影響其所產製之內容，而媒體內容又可能影響人類文化價值與閱聽眾認知，因此，傳播產業領域仍是為研究者所應持續關注之課題。

參考書目

一、中文部分

- 中華徵信所（1996）。1996/1997 年台灣地區集團企業研究。台北：中華徵信所。
- 中國電視公司（1999）。中國電視事業股份有限公司公開說明書（股票上市用）。台北：中視公司。
- 中國電視公司（2000）。年報--中華民國八十八年度報告。台北：中國電視公司。
- 中國電視公司網站。<http://www.chinatv.com.tw/>。
- 王泓仁（1998）。《企業成長與資源基礎關係之研究—以國內企業集團為例》。中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 王銘義（1999/1/5）。〈有線衛星廣播電視法三讀通過〉。中國時報，26 版。
- 王振寰（1993）。〈廣播電視媒體的控制權〉，解構廣電媒體--建立廣電新秩序，頁 75-128。台北：澄社。
- 今日經濟（1998）。〈國際企業購併風潮及對我產業未來發展可能影響〉。今日經濟，373：75-91。

- 石世豪、官智卿（1999）。《我國有線電視相關產業結構概況》。月旦法學，46：20-24。
- 行政院新聞局（1998）。發展台灣成為亞太媒體中心。行政院新聞局。
- 交通部（1999）。交通業務電子化白皮書。台北：交通部。
- 伍本新（1997）。〈和信集團辜啓允：傳播電訊適合信未來的發展重心〉。廣告雜誌，72：64-65。
- 江聰明（2000/1/3）。〈斷訊風波，集團對抗搞怪〉。聯合報，8版。
- 江聰明（2000/1/5）。〈東森高層赴華視交流訪問〉。聯合報，26版。
- 池祥蓁（1996）。《台灣唱片事業國際化之研究》。台灣大學國際企業研究所碩士論文。
- 吳迎春、傅凌（譯）（1994）。大未來。二版，台北：時報。
- 李維斌（1998）。《產業結構、多角化策略與績效：臺灣企業集團實證分析》。中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 沈嘉信（1999）。〈集團分直強化母集團〉。天下雜誌，220：204-211。
- 季良玉（2000/4/4）。〈市場大洗牌，無線電視廣告量驟減〉。聯合報，20版。
- 季欣麟（1999）。〈鄭淑敏：二〇〇七年，無線電視全面數位化〉。遠見，157：258-260。
- 周月英（1997）。〈老媒體的新時代〉。廣告雜誌，72：34-40。
- 林照真（1999/8/16）。〈電視台掛牌，愈多節目向錢看〉。中國時報，6版。
- 孤筆（1998）。〈和信、力霸有線大戰餘波蕩漾〉。衛星與有線電視，113：20-24。
- 官智卿（1999）。《論台灣地區有線電視「垂直整合」問題及其規範--以「斷訊」事件爭議為核心》。政治大學新聞研究所碩士論文。
- 柯慧貞（1998）。《台北市有線電視市場集中化趨勢分析》。1998 傳播管理研討會：傳播管理新思潮會議實錄，頁 117-137。高雄：中山大學傳播管理研究所。
- 徐正衍（2000）。中國電視公司總管理處關係企業室主任。面訪。
- 徐佳士（1997）。資訊爆炸的落塵。台北：三民。
- 高源清（1990）。企業收買合併術—各國併購經驗大公開。台北：故鄉。
- 孫復中（2000）。中國電視公司總管理處帳務室主任。面訪。
- 涂吟儀（1997）。《我國企業多角化與對外投資行為關係之研究》。台灣大學商學

研究所碩士論文。

陳 車（2000）。中國電視公司副總經理兼總管理處處長。面訪。

陳炳宏（1999）。《台灣有線電視產業集團化趨勢研究—以和信力霸企業集團為例》。廣播與電視，14：89-110。

動腦雜誌編輯部（1999a）。〈多角化經營的年代影視〉。動腦雜誌，281：87。

動腦雜誌編輯部（1999b）。〈媒體圈—媒體爭相股票上市〉。動腦雜誌，281：96。

動腦雜誌編輯部（2000）。〈台灣媒體大勢〉。動腦雜誌，290：26-28。

張守一（2000/10/17）。〈胡元輝：一切以利潤為導向。指出台視必須走三多集團化經營〉。中國時報，26版。

張德娟（1999）。《台灣地區中小功率電台策略聯盟研究》。中山大學傳播管理研究所碩士論文。

黃西玲（1998）。〈由美國大公司的合併看媒體的壟斷問題〉，掌握資訊—談媒體經營與問題。台北：正中。

黃如萍（2000/3/20）。〈固網經營執照新世紀資通、台灣固網、東森寬頻三家得標〉。中國時報，21版。

黃金印（1999）。〈企業併購與企業再造—跨世紀競爭策略〉。經濟情勢暨評論，4：2，頁170-199。

黃淑蕙（1998）。《全球傳播集團併購新趨勢及其對台灣電視媒體之意義》。廣播與電視，3(3)：1-19。

曾建華（1996/1/24）。〈劉泰英：擴大與黨友企業合作〉。中國時報，4版。

彭慧明（2000/1/3）。〈網路新聞原生報，即將登台〉。聯合報，24版。

馮建三（1992）。資訊、錢、權—媒體文化的政經研究。台北：時報。

馮建三（譯）（1994）。媒介經濟學。台北：遠流。

楊志弘（1994）。大陸傳播事業投資環境之研究—廣電部份。台北：行政院大陸委員會。

董更生（譯）（1999/9/13）。〈維康購併 CBS，傳媒拭目以待〉。聯合報，21版。

經濟日報（1999/8/9）。〈中視股票今掛牌上市〉。經濟日報，12版。

廖添財（1999）。〈力霸集團五年前已做好二代接班布局〉。商業週刊，582：73-74。

- 廖錦清 (1998)。《報業管理與報業競爭之關連性研究》。中國文化大學新聞研究所碩士論文。
- 潤利公司 (2000/1/13)。潤利公司 1999 年《電視媒體》【有效廣告量】表，
<http://www.rainmaker.com.tw/ad/sub1/B-1-1/1999.htm>。
- 潘邦順 (譯) (1996)。大眾傳播理論。台北：風雲。
- 鄭淑芳 (2000/1/27)。〈電視節目上網，中視、和信超媒體結盟〉。工商時報，25 版。
- 鍾明非 (1998)。《有線電視系統業的形成：法制化與集中化》。交通大學傳播研究所碩士論文。
- 魏均 (2000)。〈傳播媒體的市場化、數位化與全球化〉。當代，151：4-13。
- 蘇采禾、李巧云譯 (1996)。大媒體潮。台北：時報文化。
- 謝奇任、唐維敏、甘尚平 (譯) (1997)。大匯流—整合媒介、資訊與傳播。台北：亞太。
- 謝香 (1997)。〈力霸集團王令麟：讓每個收視戶都是力霸的股東〉。廣告雜誌，72：66-67。
- 蕭峰雄、黃金樹 (1997)。產業經濟學。台北：空中大學。
- 譚天 (譯) (1996)。資訊媒體狂潮。台北：遠流。

二、英文部分

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. NY: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Bagdikian, B. H. (1992). *The Media Monopoly* (4th Ed.). MA: Beacon Press.
- Berry, C. H. (1975). *Corporate Growth and Diversification*. NJ: Princeton University Press.
- Clement, W. (1975). *The Canadian Corporate Elite: An Analysis of Economic Power*. Toronto: McClelland and Stewart Ltd.
- Gershon, R. A. (1996). *Deregulation, Privatization, and the Changing Global Media Environment*, The Transnational Media Corporation Global Messages and Free Market Competition (pp.20-37). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Herman, E. S. & McChesney, R. W. (1997). *Global Media: The Missionaries of Global Capitalism*. Washington, D.C.: Cassell.
- Kamien, M. I. & Schwartz, N. L. (1975). Market structure and innovation: a survey. *Journal of Economics Literature*, 13, 1-37.

- Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M. & Tan, C. T. (1996), *Marketing Management, An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Lauenstein, M. C. (1985). SMR Forum: Diversification—The Hidden Explanation of Success. *Sloan Management Review*, 27(1), 49-55.
- Ozanich, G. W. & Wirth, M. (1998). Mergers and acquisitions: A Communications industry overview. In Alexander, A., Owers, J., and Carveth, R. (eds.). *Media Economics: Theory and Practice* (2nd Ed.), pp.95-107. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pitts, R. A. & Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 7, 620-629.
- Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Simmonds, P. G. (1990). The combined diversification breadth and mode dimension and the performance of large diversified firms. *Strategic Management Journal*, 11, 399-410.
- Steinbock, D. (1995). *Triumph and Erosion in the American Media and Entertainment Industries*. CT: Quorum Books.
- Teece, D. J. (1982). Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- Turow, J. (1997). *Media Systems in Society: Understanding Industries, Strategies, and Power*. NY: Longman.

Conglomeration and Diversification of Media Firms —A Case Study of China Television Company

Lichi Cheng、Ping-Hung Chen

《Abstract》

This study employed a research method of case study to analyze conglomeration and diversification of mass media in Taiwan. First of all, the study began to review theoretical aspects of conglomeration and diversification of mass media, followed by exploring its causes and results. Secondly, this study investigated the research case, China Television Company (CTV), including its shareholders, organizational structure, market competition, and its motives and strategies of conglomeration and diversification. As a result, this study found that conglomeration and diversification of CTV was mainly resulted from dramatical reduction of its profits since more terrestrial television stations and cable television channels share total advertising expenses. In addition, Taiwan's changing media environment such as the legalization of cable television and gradually harsh competition occurred in the multichannel market also led to CTV's conglomeration and diversification.

Keywords: Terrestrial television, Conglomeration, Diversification, China Television Group