

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

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

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2412-H-003-002-

執行期間：92 年 08 月 01 日至 94 年 01 月 31 日

執行單位：國立臺灣師範大學大眾傳播研究所

計畫主持人：陳炳宏

計畫參與人員：陳炳宏

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2 年後可公開查詢

中 華 民 國 94 年 4 月 26 日

壹、研究計畫摘要

（一）中文摘要

隨著兩岸貿易交流的日益頻繁，進軍中國大陸市場已成為台灣多數企業求發展的重要策略，不過由於中國政府對外資媒體企業進入大陸媒體市場向來有著相當嚴格的規範，因此導致台灣媒體企業在進軍中國大陸市場，受到不少限制，但是即便如此，兩岸媒體還是透過各種非正式管道在進行「交流」，近來更因著兩岸的加入世界貿易組織，中國大陸雖然並未全面開放媒體市場，但至少已經核准少數衛星電視得以在中國大陸境內落地，因此中國的逐步開放媒體市場措施早已引發台灣媒體企業以及跨國媒體集團的高度關注。

不過隨著這股開放熱潮，為搶佔中國大陸媒體市場大餅，台灣媒體企業進入中國大陸市場的方式亟需從「非正式」管道，轉型成為選擇最適之市場進入模式，以求取最大的經營效益與利潤。基此，本研究擬運用市場進入模式理論及其決策影響因素分析，並綜合考量媒體企業之特性，與中國政府對台灣媒體企業進入大陸市場之規範等相關因素，以探討最適合台灣媒體企業的中國大陸市場進入模式，及其決策考量的影響因素組合，還有解析台灣媒體企業進軍中國大陸市場之具體規劃與策略，以及建構適用於研究媒體企業之市場進入模式理論及其決策影響因素等議題。

兩岸媒體業者認為目前影響兩岸影視產業交流與發展的主要困境，在於兩岸對影視節目交流的法規限制，例如大陸對國產劇、合拍劇的限制，或台灣對兩岸人民與商品交流的限制等。除依法規限制與政治問題外，目前大陸在節目產製技術、營運資金，以及市場規模等方面，已經不是兩岸剛開始交流時期的水準可以比擬的，因此台灣在這方面也漸漸失去優勢，但是台灣業者在創意型態、藝人經營、管理行銷技術等方面還是有著較強的優勢，如何強化兩岸各自的優勢而加強

產製銷合作，應該是兩岸影視持續交流與互助的重要課題。

關鍵字：市場進入模式、台灣媒體企業、中國大陸媒體經營、中國大陸外資媒體、媒體經濟學

（一）英文摘要

The investment in Mainland China has become more popular to Taiwanese corporations seeking for foreign markets in recent years. However, the wave of investment to Mainland China has prevented Taiwanese media corporations due to severe regulations enacted by Chinese government on foreign ownership of media. Aiming at the attractive media market, Taiwanese media corporations tried every possible ways entering China under the name of “strategic” or “informal” partnership with Chinese media.

After China becomes a member of the World Trade Organization (WTO), Chinese government has forced to lift bans on some forms of media foreign ownership. For instance, Chinese government has allowed some satellite televisions to be received within the Mainland. The affirmative progress encourages not only Taiwanese media corporations, but also transnational media corporation, to pay more attention to the imperative media market. Thus, Taiwanese media corporations are on the right time to select a most advantageous entry mode for themselves, rather than those informal modes, to penetrate Chinese media market for their own good and, in the future, to make it a profitable business. In order for Taiwanese media corporations to practice the best entry mode strategy to Mainland China, this study conducted for the following purposes: finding an optimum entry mode to Mainland China for Taiwanese media corporations, demonstrating influential factors of

selecting market entry modes, revealing market plans and strategies of Taiwanese media corporations, and revising market entry mode theory for further studies on media.

Keywords: Market Entry Mode, Taiwanese Media Corporation, Chinese Media, Foreign Ownership, Media Economics

貳、計畫緣由與目的

本節將分研究計畫之背景、目的，以及相關理論與文獻等三部分來說明。

一、研究背景

根據經濟部的統計顯示，2002 年台灣對中國大陸的總投資金額達 38.5 億美元，較 2001 年成長 38.6%，再度創下新高；亦即在 2002 年，台灣企業赴海外投資每 100 元中，就有 53 元係流向中國大陸（李誠偉，2003）。另根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，大陸成為台灣最大出口市場和最大的貿易順差來源地，2002 年台灣加計轉經第三地的對大陸投資，高居中國大陸外資的第二位，佔外資總額的 20%，且兩岸貿易額也在 2002 年首度突破 400 億美元，達 446 億 7 千萬美元，比 2001 年同期增長 38%（大陸新聞中心，2003）。上述統計資料都證實，海峽兩岸的經貿活動越趨熱烈，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，但近些年來，登「陸」早已經成為台灣企業的熱門話題，說成是爭先恐後應該也不為過，而這些商貿統計資料亦顯示，中國大陸已經成為台灣企業赴海外投資的首選地區。

雖然登「陸」已成為多數台灣企業追求成長與發展的主要策略，但是對於不同性質的台灣企業而言，進軍中國大陸恐怕還是有著不同程度的障礙。例如媒體企業，因為其產製品的「特殊性」，登「陸」的限制可能比其他企業還要來得嚴

格，這可從中國大陸迄今不肯全面開放外資經營媒體的堅定政策可以看出，在中國政府一片歡迎海外企業到大陸投資聲中，唯獨對媒體企業的登「陸」仍有諸多的嚴格限制。不過在商言商，所謂上有政策，下有對策，台灣媒體企業面對同文同種的大陸市場，當然不會輕易放棄或甘願被限制，因此即使大陸市場有著諸多的環境與法令的限制，台灣媒體企業還是不斷利用各種可能的方式與管道，努力進軍大陸，企圖搶攻市場。

根據中國大陸媒體產業專家估計，中國大陸傳媒市場的產值，理論上可以超過 1000 億元人民幣，且還有很大的增量空間（曹鵬、王小偉，2002:4；喻國明，2002:25）。因此，中國大陸的加入 WTO 已經引發港台與西方傳媒對中國傳媒市場的憧憬與行動（陳韜文，2002:24）。就中國大陸媒體產業與市場發展現況來說，中國大陸對於各類媒體產品的需求已隨著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有所修正，因此在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，已經到應修正過去以「合作」、「交流」等非正式途徑進入大陸，而需積極研議如何因應中國大陸媒體市場及其規範的變化，期能以最適宜的進入模式進軍中國大陸市場，來加強營運績效以獲取最大商業利益的時候了。

二、研究目的

中國大陸電視事業在 1990 年代不斷的擴張增加的結果，造成電視節目需求量的大增，相對地就形成自製節目不足的窘境，例如在 1990 年中國大陸電視台平均每週向外取得的節目播出時數是 14024 小時，到 1998 年向外取得的節目時數則增加到 18277 小時，8 年來平均每週電視台需要向外取得的節目時數增加 4200 小時以上，增加數量相當可觀，顯示大陸電視台對外來節目的依賴度越來越高，這當然就迫使電視台必須積極向海外採購影視節目，以滿足其節目量的需求，這其中自然也包括對台灣電視節目的需求（呂郁女，2000；賴祥蔚，2001）。

其次，中國在加入 WTO 後，許多方面都必須進行大規模的結構改革，媒體市場將面臨立即開放與品質競爭等壓力，傳播媒體政策勢必須作有限度的調整，例如大力推動廣播影視媒體集團化，以整合中國大陸現有的影視資源與資產，並確保對廣電機構的掌控與抗拒國際傳媒的競爭等，而這些轉變都將直接或間接對媒體產業發展造成威脅與衝擊，因此媒體企業如何因應經營環境的改變以調整現有的經營策略已成為最迫切的重要課題，而中國大陸的廣電媒體產業的市場開放與政策變革，同樣亦將牽動台灣媒體企業赴中國大陸發展的市場進入模式與投資策略（楊志弘，2002；李自如、陳東園，2001；賴祥蔚，2002；劉現成，2001）。雖然有學者強調，中國大陸加入 WTO 對傳媒產業的影響是潛移默化，不可能有根本改變，但卻也同意中國大陸「入世」的承諾確實對外資進入大陸媒體市場是有正面助益的，而大陸亦將引進更多境外的大眾文化產品（俞旭，2002；陳韜文，2002）。

管理學大師 Philip Kotler 將企業參與海外市場的過程，也就是國際行銷的主要決策分成幾個步驟：首先是決定是否進入國外市場，接著是決定進入哪些市場，然後是決定如何進入市場，再來是決定行銷方案，最後則是決定行銷組織（方世榮譯，1998:458）。因此，就如同 Hill, Hwang, and Kim（1990）等學者所強調，企業如果擇定欲進入的市場後，就必須擇定最適宜的進入模式，以展開其市場策略；據此理論來看台灣媒體企業進入大陸市場策略，當前台灣媒體企業在中國大陸逐步開放媒體市場的過程中，除應謹慎選擇進入大陸市場的模式外，同時也應評估市場進入模式的決策影響因素，如企業本身的內部資源、經營策略，與產製能力等因素，此外，也需考量中國大陸對台灣媒體與台灣資金進入大陸媒體市場的相關規範等。

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，亟需精準評估中國大陸對媒體企業開放之決策意涵與規範內容，以掌握進軍大陸市場之最適進入模式及評估其決策影響因素，故本研究將以研究一般企業之市場進

入模式理論與概念作為研究理論依據，除分析市場進入模式及其決策影響因素外，再將一般企業之市場進入模式理論套入媒體企業之特性來綜合分析，以建構適合媒體企業之市場進入模式指標，然後再探討中國大陸媒體相關法規，最後解析台灣媒體企業進軍大陸之最適市場進入模式其及影響因素等。也就是說，本研究首先先探討修正市場進入模式理論，然後再加入媒體企業特質與中國對外資媒體之規範等考量，進而建構台灣媒體企業進入中國大陸市場的最適模式，以及影響其決策的因素。本研究目的分述如下：

- (一) 透過市場進入模式理論之探討，考量媒體企業之特質分析，以修正原適用企業體之市場進入模式，建構媒體企業之市場進入模式類型。
- (二) 考量商管理論對媒體企業之適用性，與中國大陸對外資媒體企業之相關規範，建構台灣媒體企業進入中國大陸市場之模式類型。
- (三) 了解進入中國大陸市場之台灣媒體企業的經營現況。
- (四) 整合市場進入模式之類型與中國大陸相關媒體法規之規範，探討影響台灣媒體企業進入中國大陸市場的決策考量因素。
- (五) 統整台灣媒體企業之經營策略、進入模式類型之考量，以及中國大陸相關媒體法規之規範，進而建構台灣媒體企業進入大陸市場之最適模式。

三、相關理論與研究文獻

當企業發展到一定規模時，基於各種成長理由，在評估各種內外條件與環境後，通常會有擴張的動機，而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去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是其中重要的依據。

（一） 市場進入模式（models of entry mode）

國際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一種制度性安排（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，也是企業在從事海外投資首先該面對的重要議題，因為進入模式的選擇除反應出企業內在之經營動機即其發展歷程外，也將會對企業日後的經營管理與營運績效產生重大的影響（Brouthers, 2002；Bennett, 1998；Root, 1994；Hill, Hwang, and Kim, 1990；Young, Hamill, Wheeler, and Davis, 1989；翁景民、曾義明，1995；吳青松，1999；李文瑞、曹為忠、陳旭銘，2001）。甚至有研究者強調，選擇最適宜的海外市場進入模式是經營跨國公司最具挑戰性的決策之一（Young, Hamill, Wheeler, and Davis, 1989:253；Terpstra, 1987:333）。

（二） 影響市場進入模式之決策考量因素（determinants of entry modes）

在分析企業廠商的市場進入模式類型後，本節將分析討論影響企業選擇市場進入模式因素之相關文獻與研究；也就是說，在理解企業可以選擇的進入模式類型後，本研究將進一步探討企業選擇某類型進入模式的考量因素為何？或者說，企業係基於哪些考量而選擇某類型的進入模式作為其進入海外市場的依據？研究者認為任何企業在決定進入海外市場前，都應先考量其企業本身是否具備若干優勢，然後再根據自身的優勢去選擇市場的進入模式（Agarwal and Ramaswami, 1992；Jones, 1996）。

參、研究方法與步驟

本節將分研究對象、研究問題，以及研究方法等三部份來說明。

一、研究對象

本研究以台灣地區電視媒體企業，包括電視平台業者與節目內容產製者為研究對象。根據行政院新聞局網站的統計資料顯示，台灣地區的電視媒體企業，包括無線電視、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 家電視企業是電視平台經營業者，其餘如電視節目製作與供應事業卻不在此範圍內，但其業務卻與本研究議題極為相關，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。根據行政院新聞局（2003）統計資料顯示，截至 2002 年底，全台灣的電視節目製作與廣播電視節目發行兩類企業共有 4050 家，如果再加上錄影帶節目製作與發行業者，總數量更是高達 11673 家。

總數超過 15000 家的企業資料的蒐集便成為本研究極難以克服的困難，更何況這些也只是登記有案的相關媒體企業而已，未必是市場的全貌，因此如何界定本研究之研究對象與範圍成為焦點。經本研究小組多方與新聞局主管單位與相關業者（王碧蘭，台北市廣播電視節目製作公會常務監事，2004.0828，深度訪談）的研議與討論，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作為研究調查對象。以台北市廣播電視節目製作商業同業公會作為研究對象的主要原因有三：一是公會提供的會員資料係目前市場上可以獲得最完整與研究相關的業者資料；二是目前進入中國大陸的台灣媒體企業，其公司登記絕大多數是在台北市；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。

故本研究決定以台北市廣播電視節目製作商業同業公會會員作為選取研究對象的來源，接著進行初步的篩選工作，排除不符合研究目的的企業，篩選原則為只要符合下列任一條件，即被認定為研究對象：（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；（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，共取得與本研究相關的電視企業共 315 家。本研究即以此 315 家電視相關企業作為研究對象。

二、研究問題：

根據研究目的與議題，本研究的主要研究問題分述如下：

- (一) 適用於媒體企業之市場進入模式類型為何？
- (二) 台灣媒體企業進入中國大陸市場之模式類型為何？
- (三) 進入中國大陸市場之台灣媒體企業的經營現況為何？
- (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？
- (五) 台灣媒體企業進入大陸市場之最適模式為何？

三、研究方法：

本研究同時運用資料分析法 (document analysis)、深度訪談法 (depth interview)、問卷調查法 (questionnaire survey)，以及焦點團體討論法 (focus group discussion) 等四種研究方法。概言之，本研究選用這些研究方法的目如下：(一) 藉由資料分析法與深度訪談法，分析相關理論與研究文獻，建立市場進入模式之類型並使之適用於分析媒體企業，以及蒐集中國大陸最新媒體投資與經營的政策法規，即解答研究問題一與二；(二) 藉由深度訪談法與問卷調查法，一方面透過業者之深度訪談，以修正得自文獻之市場模式類型，以形構問卷之議題與選項，另一方面透過調查問卷，以建構台灣媒體企業進入大陸市場之模式類型，及了解影響其進入決策之因素，即解決研究問題三與四；最後(三) 藉由焦點團體討論法，結合深度訪談與問卷調查結果，以進行業者與學者專家之焦點團體討論，檢討修正一般企業之市場進入模式及其決策影響因素組合，建構適用於研究媒體企業之市場進入模式類型及影響其決策因素組合，亦即解答本研究的問題。

五。

肆、結果與討論

本研究首先利用深度訪談法與文獻分析法，建立市場進入模式類型與影響市場進入決策之因素分析，然後根據訪談與文獻資料，進行問卷設計與問卷前測。至於研究調查對象方面，本研究根據台北市廣播電視節目製作商業同業公會所提供之433名會員名冊，根據五項與本研究相關之營業項目進行篩選後，共取得與研究對象共315家。

本研究問卷於2004年11月4至5日進行前測，在修正問卷後，於11月8日正式寄發315份問卷，然後經11月12日至12/24約一個半月的五次不斷親訪與電話催收後，終於在2005年1月3日完成所有問卷回收工作。經過回收之問卷整理後，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，因此無法聯繫，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之商業活動（例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，因此在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，本研究之問卷回收率達四成尚屬正常結果（Yu and Cooper, 1983）。

一、市場進入模式研究對於媒體企業之適用性修正：

本研究經由理論與文獻分析，並進行專家業者深度訪談後，針對商管理論之市場進入模式進行適用於研究媒體企業之修正，共計研究整理出九種適用於研究媒體企業市場進入模式類型：（一）獨資、（二）與台灣企業合資、（三）與大陸企業合資、（四）併購當地媒體公司、（五）投資當地公司並參與經營、（六）投

資當地公司但無參與經營、(七)與當地公司策略聯盟、(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、台灣媒體企業之大陸市場進入模式選擇：

根據問卷調查結果，台灣媒體企業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(36.7%)；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，約佔三成三(33.3%)；接著則是選擇獨資方式進入中國大陸媒體市場者，計有三成(30%)；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，再不然就是去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(16.7%)，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。

由於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，結果顯示採取一種進入模式者最多，超過五成三(53.3%)，其次是兩種與三種者，各有二成，但是也有兩家(6.7%)似乎是以散彈打鳥方式，採用五種進入模式進軍大陸媒體市場。結果列表如下：

表一：台灣媒體企業進入大陸市場採用模式之數量

進入模式數量	家數	百分比(%)
1種	16	53.3
2種	6	20
3種	6	20
5種	2	6.7
總和	30	100

本研究調查結果製表

三、進入大陸市場之台灣媒體企業經營現況分析：

在成功填答的 86 家企業中，有 33 家（38.4%）經營海外媒體市場，有 30 家（34.9%）的業者已進入中國大陸媒體市場，其中只有三家經營海外市場的業者沒有進入大陸，顯示中國大陸市場應該已經是台灣媒體企業經營海外市場的重點地區。至於還沒有進入大陸市場的企業中，回答已計劃進入（32.7%）不會進入（34.6%），以及表示意向未定者（32.7%），各約有三成。在已經經營海外業務的企業中，其近兩年之平均年度海外營業額占總營業額之比率約為三成四（34.3%），其中大陸業務的營業額則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，其次的東南亞地區的營業額也僅占海外的二成。

在已進入中國大陸市場的業者中，有近四分之三（73.3%）的業者在台灣的公司都設有專責單位與人力專門處理大陸業務，其中編制在五人以下者有八成，但也有近一成的企業（9.1%）編制有超過 16 人以上的人力在專責處理大陸業務。至於這樣的編制規模未來會不會擴編或縮編，有近三成（27.3%）認為會擴編，不過也有近六成（59.1%）認為尚未決定。

其次在進入大陸市場的台灣企業中，在大陸設有專責業務單位者有七成（70%），其中設立一個據點者有六成二（61.9%），兩個據點者有三成八（38.1%），其中在北京（52.4%）或上海（57.1%）設置專責單位者都超過五成，其設置據點的形式，在北京者以成立辦事處或派駐專人的形式較多，各約三成六（36.4%）；在上海者則以新設公司者較多，約四成二（41.7%），其次則是設立辦事處者約四分之一（25%）。至於尚未在大陸設置專責單位的企業中，有約三分之一（33.3%）表示計劃在未來三年設置，主要形式為派駐專人者有近三分之二（66.7%）。

此外在大陸經營業務方面，有近四分之三（73.3%）的台灣業者在大陸進行節目產製，其中以合拍方式進行者最多，占一半（50%），採是自製大陸國產劇，

占二成七 (27.3%) , 兩者兼營者則近二成三 (22.7%) 。其次是有五成 (50%) 台灣業者進行節目代理業務 , 其中進口大陸有視節目製台灣者有一成三 (13.3%) , 出口台灣影視節目製大陸者占二成七 (26.7%) , 兩者兼營者則有六成。第三種業務則是有四成七 (46.7%) 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 (35.7%) , 大陸媒體主動要求授權者占一成五 (14.3%) , 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 (13.3%) , 最後採其它方式(如節目仲介業務) 者亦約有一成七 (16.7%) ,

以上調查結果發現 , 有九成以上經營海外市場的媒體企業都有經營中國大陸市場 , 其中有近四分之三在台灣有設置專責單位與人力在負責大陸業務 , 在大陸當地設有專責單位者也有七成。在尚未進入大陸市場的台灣媒體企業中 , 則有近三分之一表示計劃在未來三年內進入大陸市場。沒有任一企業認為其負責大陸事務的單位與人力會縮編 , 顯示大陸市場業務似乎沒有萎縮的可能性。至於已進入大陸市場但未設置專責單位的企業中 , 有近四成 (37.5%) 表示計劃在未來三年內設置專責單位。統整研究結果顯示 , 從是否調整台灣本地或大陸當地的專責機構與人力的角度來分析 , 幾乎沒有任何企業認為這些單位與人力會有縮編的可能性 , 凸顯台灣媒體企業樂觀面對大陸媒體市場的發展 , 以及其經營大陸媒體業務前景的期待。

四、影響台灣媒體進入大陸市場之決策考量因素：

針對影響台灣媒體企業進入大陸市場之決策考量因素 , 問卷提供包括政治因素、經濟因素、法規因素、媒體市場因素、節目產製因素 , 以及企業本身因素等六大項因素 , 依其重要性排列 , 1 為非常不重要 , 5 為非常重要 , 探詢台灣媒體企業之意見。研究調查結果發現 , 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) , 以及企業本身因素 (3.53) 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，至於企業本身的因素則做不重要。

其次，本研究根據市場進入模式理論與相關研究文獻分析結果，整理出影響市場進入模式決策考量之因素，並依上述法規等六大要項細分，總計分成 40 個小項。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、與台灣政府的行政效率等六小項。（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、與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、與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、與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、與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。最後是（七）其他因素：包括兩岸文化接近度、與新科技的影響等二小項。

同樣的，問卷提供包括影響決策考量因素的 40 項考量因素，依其重要性排列，1 為非常不重要，5 為非常重要，探詢台灣媒體企業之意見。調查結果發現，各項影響因素得分從最高 3.82 到最低 3.43，並沒有太明顯差距，其中最高得分項目為公司對大陸廣電媒體市場的熟悉度（3.82），其次依序是大陸對外（台）資媒體企業的規範（3.81）、大陸廣電媒體市場規模（3.81），以及公司節目產製

能力 (3.80), 這四項算是第一領先群影響決策考量因素。另外介於 3.79 與 3.70 間的項目有大陸媒體政策與法規的完善程度 (3.79)、大陸政治穩定度 (3.76)、大陸廣電媒體市場成長潛力 (3.76)、兩岸關係穩定度 (3.75)、公司與大陸媒體企業的合作經驗 (3.75)、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), 以及台灣政治穩定度 (3.70), 這八項算是第二領先群因素。

接著得分在 3.69 與 3.60 間的影響因素包括大陸金融機構與制度的完善程度 (3.69)、公司國際化經驗 (3.69)、台灣對赴大陸投資媒體企業的規範 (3.68)、大陸節目產製成本 (3.67)、台灣節目製作資金充裕度 (3.67)、大陸政府的行政效率 (3.66)、大陸經濟發展潛力 (3.64)、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), 以及大陸經濟景氣情況 (3.60)。而得分在 3.59 到 3.50 間的影響因素依序有新科技的影響 (3.58)、台灣節目產製效率 (3.57)、台灣節目產製能力 (3.56)、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)、與台灣媒體政策與法規的完善程度 (3.55)、台灣廣電媒體市場競爭情況 (3.55)、公司營運規模 (3.54)、公司在大陸的知名度 (3.54)、在大陸的黨政關係 (3.53)、台灣廣電媒體市場規模 (3.52)、與台灣廣電媒體市場成長潛力 (3.52)、大陸節目產製能力 (3.52)、台灣政府的行政效率 (3.51)。最後得分在 3.50 以下者則有台灣經濟發展潛力 (3.48)、與台灣經濟景氣情況 (3.47), 以及兩岸文化接近度 (3.43)。

至於已進入大陸市場之企業與尚未進入大陸市場之企業, 兩者對於影響其進入大陸市場之決策考量因素, 是否有所差異的問題, 調查結果經統計分析比較後顯示, 兩者間在以下九項考量項目的差異非常顯著($p < .01^{**}$): 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 項考量因素是沒有差異，顯示台灣媒體業者是否進入大陸市場，與這些因素無關。

綜合而論，兩岸媒體業者認為目前影響兩岸影視產業交流與發展的主要困境，在於兩岸對影視節目交流的法規限制，例如大陸對國產劇、合拍劇的限制，或台灣對兩岸人民與商品交流的限制等。除去法規限制與政治問題外，目前大陸在節目產製技術、營運資金，以及市場規模等方面，已經不是兩岸剛開始交流時期的水準可以比擬的，因此台灣在這方面也漸漸失去優勢，但是台灣業者在創意型態、藝人經營、管理行銷技術等方面還是有著較強的優勢，如何強化兩岸各自的優勢而加強產製銷合作，應該是兩岸影視持續交流與互助的重要課題。

伍、計畫成果自評

本節依研究成果與研究貢獻來說明。

一、研究成果：

- (一) 透過市場進入模式理論之探討，考量媒體企業之特質分析，修正原適用企業體之市場進入模式，建構媒體企業之市場進入模式類型。
- (二) 考量商管理論對媒體企業之適用性，與中國大陸對外資媒體企業之相關規範，分析台灣媒體企業進入中國大陸市場之模式類型。
- (三) 探究進入中國大陸市場之台灣媒體企業的經營現況。

- (四) 整合市場進入模式之類型與中國大陸相關媒體法規之規範，了解影響台灣媒體企業進入中國大陸市場的決策考量因素。
- (五) 統整台灣媒體企業之經營策略、進入模式類型之考量，以及中國大陸相關媒體法規之規範，建構台灣媒體企業進入大陸市場之最適模式。

二、研究之貢獻：

(一) 理論建構方面，本研究修正適用研究一般企業之市場進入模式理論，因為本研究雖然運用管理行銷理論來探討媒體企業經營行銷議題，但經由管理行銷理論與概念是否適用於研究媒體的問題的探討，修正適用於一般企業體的市場進入模式理論，進而建構適合於研究媒體企業的經營與管理行銷分析架構與理論概念的研究基礎。

其次，本研究成果可作為建立媒介經濟學獨立研究領域之基礎，因為傳播媒體產業議題對於新聞傳播研究領域來說，尚屬新興研究次領域，大多數研究所依據的理論概念與分析架構都只是引自企業管理與行銷領域，因此本研究藉由此此次研究之進行，不僅修正一般企業之研究理論與概念，使之能適用於媒體企業研究，並得以逐步推動傳播產業之基礎研究與建立傳播產業研究之基本資料，最終得以建立有獨立研究概念、分析架構，以及理論基礎的媒介經濟學研究領域。

(二) 在實務貢獻方面，本研究探討台灣媒體企業赴大陸市場之進入模式及其決策影響因素，有助了解媒體企業的市場進入模式及其決策影響因素，並藉由市場進入模式之討論、大陸媒體產業發展之分析、媒體產業開放相關法規之蒐集，亦對台灣媒體企業開拓大陸市場有所助益，因為台灣媒體企業可根據企業本身之資源優勢、企業發展目標，以及選擇進入模式之影響因素分析等等研究結果，進而建立企業本身的進入大陸市場策略，有助台灣媒體企業擬定市場策略，避免市場盲從與投資風險。

其次，本研究結果可供台灣媒體企業規劃進入大陸市場策略之重要參考，因為中國大陸逐步的開放其媒體市場，中國大陸市場進入模式研究應會引發有意進軍中國大陸市場的台灣媒體業者的注意與重視，而本研究結果希望可以提供台灣媒體業者可行的考量方案，以強化業者評估市場的判斷基準，並增強競爭力與避免誤判而錯失商機，因此研究結果對業者應有實務上的具體助益。

參 考 書 目

- 大陸新聞中心 (2003.01.29): 台資躍居大陸外資第二位 ,《聯合報》, 第 13 版。
- 方世榮譯 (1998):《行銷管理學—分析、計畫、執行與控制(第三版)》, Philip Kotler 原著。台北:東華書局。
- 行政院新聞局 (2003):《中華民國九十二年廣播電視白皮書》。台北:行政院新聞局。
- 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。
- 呂郁女 (2000):《衛星時代中國大陸電視產業的發展與挑戰》。台北:時英出版社。
- 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。
- 李自如、陳東園 (2001): WTO 情勢下中國電視事業的變革與發展 ,《空大人文學報》, 10:183-202。
- 李誠偉 (2003.01.24): 海外投資高度集中大陸, 比重逾五成 ,《中國時報》, 第 2 版。
- 俞旭 (2002): 「入世」對中國傳媒衝擊有限 ,《明報月刊》, 436:20-22。
- 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。
- 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。
- 劉現成 (2001): 面對 WTO, 中國大陸傳媒產業的發展新趨勢 ,《廣電人》, 84:21-27。

- 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。
- 賴祥蔚(2002): 中國大陸廣播影視集團政策的政治經濟分析 ,《廣播與電視》, 18:115-139。
- Agarwal, S. and 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.
- 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.
- 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.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international market: Revised and expanded*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Terpstra, V. (1987). *International Marketing* (4th Ed.). New York: The Dryden Press.
- 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. and Cooper, H. (1983). A quantitative review of research design effects on response rates to questionnaires. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 36-45.