

論文題目：數位匯流下無線電視台之競爭策略與競爭優勢分析

The Analyzing of Competitive Advantage and Competitive Strategy of  
Terrestrial Broadcasting Companies in Digital Convergence Age

作者：

侯銘罡	民視電視公司 企劃室組長兼數位內容小組召集人
Hou,MingKang	Head of Digital Content Team Planning Department
梁朝雲	元智大學 教授兼學務長
Liang,Chaoyun	Professor Student Affairs Department of Information Communication Yuan Ze University

聯絡住址：

105 台北市八德路三段 30 號 14 樓

電話傳真：

聯絡電話：02-25702570 轉 8775 傳真：02-25700752 手機：0935-090-296

Email ; kang.hou@ftv.com.tw

數位匯流下無線電視台之競爭

策略與競爭優勢分析

The Analyzing of Competitive Advantage and Competitive Strategy of  
Terrestrial Broadcasting Companies in Digital Convergence Age

摘要：

無線電視自 1930 年代開播以來，不斷影響著人類的生活方式及生活作息，且成為每一個家庭必備的娛樂及資訊來源，漸漸的成為生活中的必需品，直到 1990 年代，即是網際網路發展的重要時期，有了網路傳遞訊息的便利，漸漸的上網也開始成為人們生活中重要的部份。

在數位匯流的時代下，數位電視、網路與電信三大領域在網路頻寬提升及影音壓縮技術發展成熟下，使得通路及服務得以跨界，網路可以提供跨界媒體服務如影音服務，所有的電視業者都會面臨如何因應數位匯流而產生的衝擊。在此數位匯流的潮流中，無線電視台該如何找出在數位匯流時代的競爭策略，進而強化競爭優勢，是非常重要的課題。本論文主要的研究重點便在於探討無線電視台業者，如何在數位匯流時代中找出正確的競爭策略。本研究使用文獻分析法與深度訪談法進行資料蒐集，以 Porter (1980) 競爭策略的五力分析理論，分析出傳統電視台在數位匯流下最大競爭威脅，其階段性結論為：無線電視台在數位匯流時代，內部組織基本要建立低成本及差異化和焦點化的影音節目供應能力，以維持競爭優勢及競爭地位，對外在環境變化更應該朝服務多元平台合作發展，才能進一步追求成長與多角化的經營。

關鍵詞：無線電視台、五力分析、數位匯流、競爭優勢

Abstract

Terrestrial TV has been launched since the 1930s, the impact on human life style and the daily routine of life, and every family must become the source of entertainment and information, gradually become a necessity of life, until the year 1990, that is, the Internet network routers in an important period of development, a message transmission network facilities, the Internet also began gradually become an important part of life.

In the era of digital convergence, digital television, Internet and telecommunications in the three major areas of network bandwidth upgrade and video compression technology developed, making access channel and services become to cross-border, cross-border network can provide media services such as TV programs, television broadcasters are all to reflect on how to respond to digital convergence and the impact. In this digital convergence trend in the terrestrial TV stations to find the digital convergence era in the core expertise and value, further strengthen the competitive edge to enhance wireless television stations in the media industry value chain in the function and value, it is very important issues. This paper will focus on the major terrestrial TV industry is to explore, how in the digital convergence era find the right competitive strategy. This study documents the use of depth interviews and analysis of data collection to Porter (1980) of the five competitive strategy analysis theory of a traditional television in the digital convergence of the greatest competitive threat, the initial conclusion is: terrestrial TV in the digital convergence era, the internal organization of the basic differences and to build low-cost and the focus of the audio-visual programmes supply capacity, in order to maintain competitive advantage and competitive position, changes in external environment should also be multi-platform cooperation in the development of services, in order to further the pursuit of growth and diversification operation.

Key words: terrestrial TV, five competitive forces strategy, digital convergence, competitive advantage

## 壹、 研究動機與目的

Kotler (2003) 管理大師在《Marketing Insights from A to Z》書中指出，「科技帶來創造性毀滅」，每一種新科技都代表了「創造性毀滅」。所以企業被科技毀滅的機率，比被同業的競爭者擊敗的機率大的多。有如數位相機威脅軟片的銷售，MP3 音樂威脅 CD 唱片的銷售，那是否也說明「網路頻寬科技的成長，帶來了傳統媒體的毀滅」，這是否也在警告媒體產業的電視台必須轉型前進，否則就等著被新科技淘汰毀滅。

賴德剛 (2007) 認為 2007 年德勤在 TMT ( 科技、媒體、電信 ) 30 大趨勢報告中，著墨最多之處，還是在網路科技。只因網路快速變動性以及破壞性的創新，讓傳統的科技、媒體與電信產業產生質變。以過去兩年 Flickr , Myspace 與 YouTube 分別被 Yahoo!、媒體大亨梅鐸的新聞集團 (News Corp.) 以及 Google 以數億到十幾億美金的價格買下，可證明社交網路的影響力不可小看。

我國無線電視近年來遭受衛星電視與有線電視的收視率及廣告預算分配的侵蝕，現在網路服務因為技術創新，所產生更多的網路媒體興起如影音網站 YouTube、中華電信推出的光世代網路及網路電視服務 MOD，預計五年內要鋪建所有光纖網路到府，電視產業的服務對可能產生的重大變革，需要有適切的競爭策略，方能順利因應產業結構與環境的變化。

本論文以民視電視台為研究對象，透過文獻分析及媒體經營主管訪談，試找出台灣數位匯流下，無線電視台的競爭策略，以提供未來相關研究的參考。根據上述，本研究目的為：

- (1). 瞭解數位匯流下媒體市場的發展概況。
- (2). 分析數位匯流下電視產業無線電視台的競爭策略。
- (3). 探討數位匯流下無線電視台需發展的競爭優勢。

以民視為例，統整歸納出數位匯流下民視電視台數位影音的發展方向建議。貳、文獻與理論探討

#### 一、台灣媒體市場的發展與現況分析

在 1962 年台灣電視公司，1968 年中國電視公司，1971 年中華電視公司，三家電視台共寡占市場達 25 年，直到 1997 年民間全民電視台成立，及 1998 年公共

電視台成立，才算打破壟斷的市場。從 1993 年有線電視合法化以後，隨著經濟自由化與生活水準提升在休閒娛樂時間的增加下，使得看電視時間也隨之增長，相對無線電視台，在提供各種多元內容，如 1994 年 3 月 1 日 HBO 美國家庭票房電影院開播，5 月 1 日衛視電影台開播，11 月 204 家系統業者向新聞局申請「有線電視系統籌設許可執照」，陸續推出全天候 24 小時播出頻道，讓有線電視的家庭戶數占有率快速成長（彭芸，2004）。根據國家通訊傳播委員會網站資料（2007）統計有線電視訂戶截至 2006 年 12 月底止為

4,807,437 戶，占全國總戶數的 65%。

網路自 1990 年代開始，因為電腦工業發展、數位科技、網路壓縮技術及網際網路科技普遍運用，使得「通訊」與「傳播」市場間固有的界線日趨模糊，而產生科技匯流、產業匯流及市場匯流之現象。Baldwin and McVoy (1996) 在《大匯流》一書中曾提到，「寬頻通訊系統」(broadband communication) 已經形成，它將聲音、影像及資料整合起來，儲存龐大訊息供隨時選取 (on demand)，並集互動功能於一身。在 1990 年之前，電話、有線電視、無線及電腦工業都還是壁壘分明，現在這些產業卻可以匯流 (convergence) 成一個整合寬頻系統 (integrated broadband system)。

1997 年時代雜誌選出年度人物是英特的負責人 Andrew Steven Grove，理由是微晶片的強大的潛力，雜誌中提及「數位革命現在轉變二十世紀的末期，正如工業革命改變前一世紀末一般」，可將全球傳輸透過量與速度的擴增，如大家熟知「寬頻潮」(bandwidth boom)，根本的改變人類生活型態，所謂二十一世紀是「匯流的世紀」(彭芸，2004)。然而根據經濟部資策會統計，台灣上網人口調查報告 (2007) 截至 2006 年 12 月底止，我國寬頻網路用戶數達 455 萬。

媒體依賴的主要市場廣告收入，洪平峰 (1999) 在《電視事業經營管理概論》其中指出，根據潤利公司的調查，1997 年台灣地區的總廣告金額達新台幣 1507 億 3473 萬元。從 1997 年到 2006 年共十年間，台灣地區的廣告業總營業金額萎縮達新台幣 424 億元，約縮減 1/3 市場規模。根據動腦雜誌統計，2006 年與 2007 年台灣媒體廣告量 (表 1) 的調查報告中，得知 2006 年網路廣告量 35.8 億，是 2006 年台灣媒體廣告量成長率 (27%) 第一名，2007 年網路廣告量

47.93 億，其他主要媒體電視、報紙及雜誌等的廣告量皆為負成長 (-5% ~ -8%)，2007 年台灣媒體廣告量成長率 (33.87%) 第一名，其他主要媒體電視、報紙及雜誌等的廣告量皆為負成長 (-1% ~ -10%)，由此可知電視台的廣告市場呈現負成長，使得電視產業原本的產銷方式 臨挑戰，然而現在網路廣告大都局限在關鍵字及橫幅圖標廣告，但網路互動影音的發展可以讓影音廣告有成長的空間。

表 1：2005 年至 2007 年台灣總廣告量統計表 (單位：億元)

媒體別	2005	2006	成長率 %	2007	成長率 %
無線電視	83.69	79.49	-5.02	78.70	-1.00
有線電視	187.46	176.21	-6.00	165.64	-6.00
廣告製作	24.00	22.80	-5.00	19.38	-15.00
報紙	157.08	144.51	-8.00	134.39	-7.00
雜誌	86.70	79.58	-8.21	71.62	-10.00
廣播	29.66	33.00	11.44	31.35	-5.00
網路廣告	29.40	35.80	21.77	47.93	33.87
行動廣告	15.60	17.47	12.00	18.87	8.00
派夾報廣告	125.23	139.00	11.00	125.10	-10.00

資料來源：根據 2007 年 2 月及 2008 年 2 月動腦雜誌備註：

廣告製作 2005 年 10,978 支廣告片，2006 年有 10,362 支。

網路廣告包括橫幅 (巨幅) 廣告、影音多媒體廣告、內容整合式廣告、電子郵件廣告、社群贊助式廣告、關鍵字等。

行動廣告包含簡訊、語音廣告、多媒體互動簡訊等。

在 2003 年《新世紀媒體經營管理》中，谷玲玲 (2003) 認為台灣過去十幾年來，台灣媒體產業從未遭逢前所如此的挑戰與競爭，媒體生態由封閉走向開放，由單一走向多元，由壟斷走向高度競爭。媒體產業的結構也因傳播科技快速發展使產業界線趨於模糊等，媒體總廣告量經過多年的持續成長，2000 年開始逐漸萎縮。根據台灣的 AC 尼森公司 2006 年媒體收視率調查，網路媒體到達率已經高達 68%

僅次於電視媒體，也超過第三名平面媒體的報紙 63%。但廣告客戶對於網路廣告的預算分配，到達率的落差比較，網路廣告未來幾年應該還有很大的成長空間。

根據彭芸 (2004) 認為 21 世紀的閱聽眾成為使用者，使用者主動的特質，加速了新媒體的成長始於 20 世紀末，到了 21 世紀初對傳統電視的衝擊，現正上演著傳統媒介的無線電視台 臨觀眾減少、廣告流失、利基不再的情景。數位浪潮已改變了人們收視電視的習慣，寬頻網路一直挑戰傳統電視業者的經營理念與價值鏈思維。

根據李天鐸 (2003) 認為在全球大媒體潮的趨勢下，影視產業是整體經濟活動的一部分，媒體匯流可促使降低成本、共享資源、創造產業群聚的綜效。基於產業科技特性，台灣媒體產業應朝向電信及網路事業進行相關多角化的動作，已達成綜效。數位寬頻時代對於影視企業最大意義在於，經由聯盟、合資、整合的策略以吸納相關產業支援，強化本身的競爭實力，數位化的媒體生態將改寫媒體產業的價值鏈，實體與虛體產業進行策略聯盟，將新興網路與傳統媒體結合，可以創造娛樂產業的高附加價值，開創無限可能的營收模式。

## 二、 Porter 的競爭策略與五力競爭分析

根據 Porter (1980) 在《競爭策略》一書中提出，競爭策略是要使企業在最基本的產業戰場上，找出有利的競爭位置。因此，競爭策略的目的在於：針對產業競爭的決定因素，建立能獲利、又能持續的競爭位置。所以競爭策略的選擇，涉及兩個中心議題。

第一個中心議題是，「如何由長期獲利能力觀點，以及決定長期獲利能力的關鍵因素，來了解產業吸引力」。Porter (1980) 提出決定企業獲利能力的首要因素是「產業吸引力」。在擬定競爭策略時，務必要深入了解決定產業吸引力的競爭法則。競爭策略的最終目的是：因應這些競爭法則，進而影響這些法則使它們對企業有利。無論國內或國際的任何產業，生產商品或提供服務，競爭法則都可以運用五種競爭力來具體描述。一個產業的競爭情形主要和五股競爭作用力有關，而產業的競爭情形及利潤應由五力來綜合評估，所以將複雜的產業競爭因素，歸納為五力競爭模式如 (圖 1)，正好可以用來分析企業如何根據產業結構的特性，以運用

本身的資源來執行策略。五力是指：供應商、客戶、競爭對手、替代產品及潛在新對手。由五力模式可知產業獲利能力取決於五力互動的結果。而這些作用力當中最強的一股或數股作用力，將會影響產業整體的結構而顯得重要且關鍵。

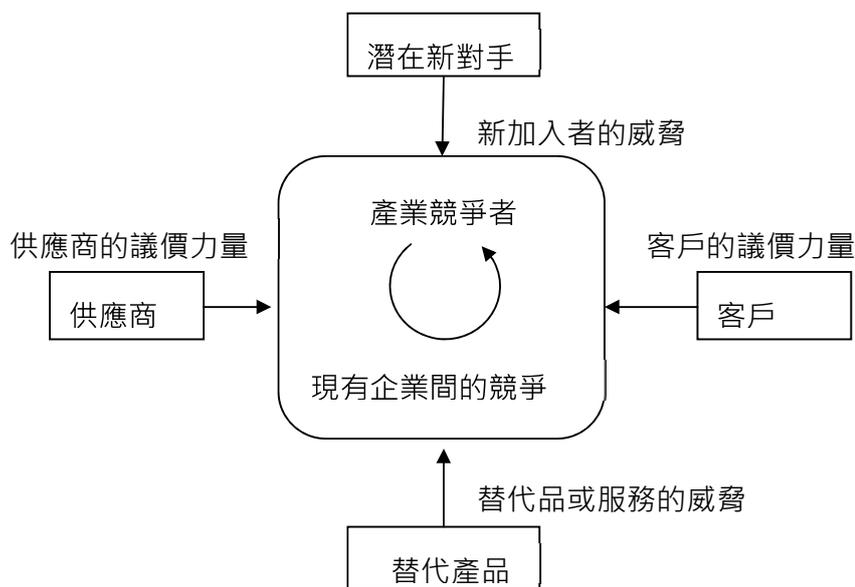


圖 1：產業競爭的五股競爭力資料來源：  
Porter,1980

第二個中心議題是「產業中，決定相對競爭位置的因素有哪些」，企業在產業中的相對位置。競爭位置會決定企業獲利能力高出或低於產業平均水準。企業的競爭位置適當，即使所屬產業的結構不佳、平均獲利能力差，它們仍能享有較高的回收率。低成本及差異化是企業的基本競爭優勢，將此兩種競爭優勢，與企業為爭取者兩種優勢所採取的行動範疇相結合，就導出獲得水準以上表現的三種「一般性策略」：成本領導、差異化和焦點化如（圖 2）。

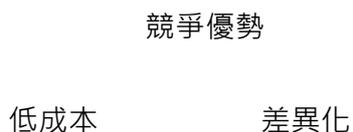




圖 2：三種一般性策略資料來源：

Porter, 1985

將複雜的產業競爭因素，歸納為五種作用力，並提出三種競爭策略為成本領導、差異化與焦點化，為企業的明確指引方向。總而言之經營策略的目的需取得市場有利的競爭位置，用最低成本策略，做差異化的產品，為替市場上使用使用者創造價值，進一步取得長期獲利的商業機會。

### 三、無線電視台現有的競爭優勢分析

根據谷玲玲 (2003) 認為分析企業內部環境，是為了找出組織的競爭優勢，因為外在環境需要，並為消費者創造價值。為了創造消費者的價值，企業必須整合其資源與技能，以建立其核心能力。媒體組織如何為閱聽人創造價值？如民視藉著「產品差異化」策略，掌握了本土化特性，有效地與「老三台」區隔。以下將以資源、核心能力、外包制度三個方面說明媒體組織應如何整合資源與技能，以建立核心能力。

#### (一) 現有資源分析

1. 有形資產：根據谷玲玲 (2003) 認為媒介有形資產包括：機器設備、智慧財產權、組織正式架構、作業流程及控管制度，與籌款能力等。
2. 無形資產：人力資源、知識、管理能力、品牌形象、節目品質、非正式組織與互信基礎等。
3. 技能：組織成員應用其知識與技術發展特殊技能。特別是知識因為文化產業以知識為核心，而媒介產業即是文化產業。

#### (二) 核心能力

核心能力是企業用來發展競爭優勢的資源與技能。媒體產業是典型的以知識為基礎的產業，其最有價值的部分即在於知識，就是生產幫助閱聽人創造價值的內容知識。經由 Porter (1985) 的價值鏈分析，媒體組織可以由下列幾方 去分析主要活動與支援活動所可能產生的價值。

1. 主要活動可能產生的價值：

- (1). 輸入流程：將投入的原料用於生產內容的活動。媒體的原料可以是創意、文字及影音資料蒐集和處理等。
- (2). 作業方式：將投入轉換為最終產品的過程，比如編輯、排版、校對等。
- (3). 輸出流程：將最終產品送到消費者手中的過程，包括零售鋪貨、訂戶郵寄、影音內容透過有線或無線的傳輸等。
- (4). 行銷與銷售：透過廣告與促銷將內容推銷給閱聽人，以及將廣告版 或時段賣給廣告主。
- (5). 服務：維持或增加內容價值的活動，比如設備的維修、人員的訓練等。

2. 支援活動可能產生的價值：

- (1). 採購：購買生產內容所需的固定資產及消耗品。
- (2). 技術發展：改進內容或改進生產內容過程的活動，包括：節目設計、閱聽人研究等。
- (3). 人力資源管理：包括員工招募、訓練、進修、福利等。
- (4). 組織正式結構：正式結構包括管理、規劃、財務、會計、法律、人事等部門，以支援整個價值鏈的所有活動。

(三) 外包制度

谷玲玲 (2003) 由於一個企業不一定擁有所有可以建立競爭優勢的資源與技能，他可以選擇將比較缺乏的技能外包，而將資源集中於發展少數的核心能力。長期而言，外製外包制度固然替電視台節省成本，卻是將最能生產價值的活動拱手讓人，也抑制組織成長的空間。

透過價值鏈分析，核心能力必須能幫助媒體生產品質較佳的內容，或幫助媒體生產附加價值的內容，才能成為該媒體的競爭優勢。因此建立核心能力有賴管理者做出正確的分析與決策，並有效整合特殊資源與技能。特別注意的是，企業的核心能力並非在每個市場都能使該企業具有競爭優勢。如民視的競爭優勢在於其所建立的本土化形象，也就是本土市場的競爭優勢，若論及全球化，民視的本土化形象可能反而是個阻礙，也就是沒有競爭優勢。

根據 Nielsen 資料 2000 年至 2007 年各無線台全時段收視率暨收視排名 (表 2)，民視自 2001 年開始至 2007 年都是第一名，可見民視電視台播出的節目如八點檔連續劇與 2007 年美國職棒大聯盟體育節目等在產業內的差異化優勢。

表 2：2000 年至 2007 年各電視台全時段收視率暨收視排名

年度	第一名	第二名	第三名	第四名	第五名
2000	CTV (1.50%)	CTS (1.39%)	FTV (1.30%)	TTV (1.28%)	SANLI(0.35%)
2001	FTV (1.44%)	CTV (1.35%)	CTS (1.18%)	TTV (1.06%)	SANLI(0.61%)
2002	FTV (1.29%)	CTV (1.20%)	CTS (0.93%)	TTV (0.84%)	SANLI(0.69%)
2003	FTV(1.32%)	CTV(1.04%)	SANLI(0.94%)	CTS(0.84%)	TTV(0.79%)
2004	FTV(1.17%)	CTV(1.04%)	SANLI(0.89%)	TTV(0.74%)	CTS(0.66%)
2005	FTV(1.26%)	CTV(1.01%)	SANLI(0.83%)	TTV(0.59%)	CTS(0.42%)
2006	FTV(1.06%)	CTV(0.89%)	SANLI(0.88%)	TTV(0.59%)	CTS(0.47%)
2007	FTV(1.04%)	SANLI(0.96%)	CTV(0.83%)	TTV(0.71%)	CTS(0.45%)

資料來源：民視，根據 Nielsen,2008

### 參、 研究架構與方法

本研究依據所擬定的研究目的，本研究之研究架構如(圖3)所示，並簡述如下：先行透過現有文獻收集分析，以了解數位匯流發展趨勢，另引用五力分析架構以了解媒體產業環境競爭現況，探討民視電視業者對現有競爭者對立態勢、潛在新進入者的威脅、替代品的威脅、客戶及供應商議價力的分析，並對數位匯流下網路電視對各作用力的影響，根據所獲的資料，藉由與民視無線電視台的業者訪談，以了解民視無線電視台的因應已具備和所缺乏的核心資源與技能，以作為民視電視台發展目標市場未來之競爭策略建議。

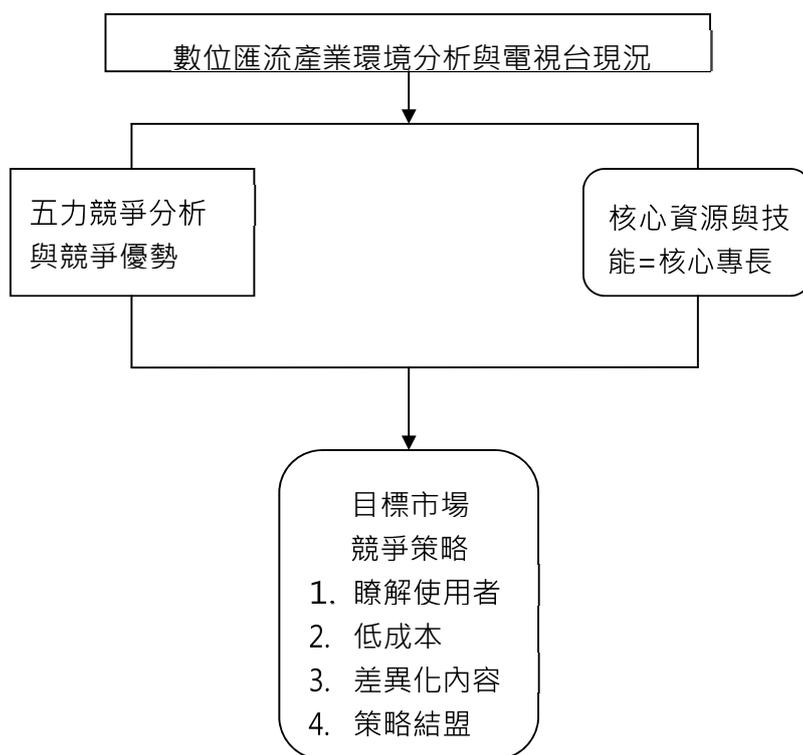


圖 3：研究架構圖

資料

來源：本研究整理

因本研究是屬於新的研究領域，故以探索性研究對此研究問題有基本了解，探索性研究可以使用質性或量化方法，但通常較著重使用質性方法 (qualitative techniques)，質性研究是指對事物的基本特性或本質進行分析；定量研究則是指對數量化的資料進行分析。質性指「事件的本質是什麼」，將影響方向指引出來；而定量則指「事件的數量是多少」，將影響方向及影響程度指引出來，因此本研究將選擇質性方法來研究此題目。

本研究主要為探討國內數位匯流下無線電視台的競爭優勢，擬採用個案研究為研究方法，設定以文獻分析及深度訪談法為工具進行，因為通常文獻都只包含某部分領域的片段知識，為了得到較完整及進一步的研究資訊，必需找到有經驗的專業經理人參與訪談，從他們得到的資訊將對本研究更有助益。

一、文獻分析法：

本研究主要是思考數位匯流後對無線電視產業的競爭優勢分析與探討，因此在第二章文獻探討中，先就 Porter 於 1980 年與 1985 年所提出的五力競爭分析與競爭優勢理論為架構，套用電視產業的競爭優勢與「五力競爭分析」理論架構、套用電視產業後的「無線電視產業五力競爭分析」，以及從網路服務平台對電視產業結構因素來分析與無線電視的競爭關係，後的研究則根據這些得出的因素進行分析。

二、深度訪談法：本研究輔以「深度訪談」研究方式的原因，由於文獻資料往往是過去資訊，藉由訪談來彌補文獻資料上的不足，深度訪談可以擷取受訪者個人內在觀點的經驗知識，研究者可以從不斷變動的現實狀況中獲得最新的資料與訊息，內容更為精確完整，使本研究更清楚完備。

本研究對象以具無線電視台代表性之民視電視公司為主，其公司簡介如下：根據民視網站描述，民視以傳承台灣本土文化為使命，民視以本土化節目為主軸，市場區隔成功，奠定良好發展基礎。民視以本土化節目為主軸，市場區隔成功，奠定良好發展基礎。自 1998 年底「春天後母心」八點檔的連續劇，一炮而紅後，帶動民視節目全性的飛躍成長，不但八點檔節目獨霸群雄，長年盤據全國收視第一寶座，黃金時段收視率也多位居全國冠軍。叫好又叫座的精彩節目刺激廣告業務大幅成長，民視在開播兩年後即能出現單月平衡，在 2000 千禧年更邁向新高峰，首度出現年度盈餘，這對於一個開播剛滿三年的電視台，實在難能可貴。難怪外界都以台灣傳播史上的奇蹟，來形容民視在短短的三年內迅速竄起，並展現力爭無線電視台龍頭寶座的優異表現。根據民視收視率調查八點檔黃金時段的經營堪稱翹楚。在 95 年度創下播出 260 天，收視第一長達 251 天、總平均收視為 6.58 的記錄，到了 96 年度，仍處於高峰，收視第一的天數有 170 天。九十五及九十六年度版權銷售總營業額約為新台幣一億五千萬元。

展望未來，對網際網路及數位化高科技時代，民視除了固守傳統媒體產業精益求精外，也積極朝視訊產業轉型發展。充分利用數位電視所帶來的無限商機，促使民視朝向多角化企業發展，並掌握知識經濟的脈動及資訊創新發揮最高產能，以迎接資訊時代的來臨，是民視下一階段奮鬥經營的目標。期使民視能成為二十一世紀最閃爍耀眼的電視台。

本研究依據波特競爭策略及競爭優勢提出對民視無線電視台的訪談問項包括有：

1. 請問民視電視台在媒體產業中，現有的競爭者有那些？
2. 請問民視電視台節目與廣告訴求的主要觀眾族群有那些？
3. 請問民視電視台是否擔心無線數位頻譜的開放競爭？
4. 請問民視電視台是否擔心未來電視的娛樂與行銷等服務被網路服務替代？
5. 請問民視電視台的核心資源與專長有那些？
6. 在數位匯流時代，請問民視電視台內部擁有的核心能力是競爭優勢嗎？
7. 在數位匯流時代，請問因應環境變化民視電視台需發展的核心競爭力為何？
8. 在數位匯流時代，請問網路平台業者在電視產業擁有那些競爭優勢？
9. 在數位匯流時代，請問網路平台業者會是最終的數位匯流平台嗎？
10. 在未來全球化媒體及個人媒體時代下，對民視電視台的發展競爭策略建議？

#### 訪談對象

受訪者代號	公司	職稱	背景專長
甲	民視電視公司	高階主管	電視媒體業務經營
乙	民視電視公司	高階主管	電視經營策略
丙	民視電視公司	中階主管	無線電視台資訊業務經營
丁	民視電視公司	中階主管	無線電視台工程系統維運
戊	民視電視公司	高階主管	無線電視台新聞製作
己	民視電視公司	中階主管	無線電視台節目製作

#### (四) 研究整理發現與討論

##### 一、 數位匯流下民視電視台的五力分析與競爭優勢

本研究根據 Porter 之五力分析模式，依數位匯流下無線電視產業之相對應情況，調整如（圖 4）。以民視無線電視台在產業競爭中相對五力分析架構分析如下：

1. 現有產業的競爭者：現有產業中衛星、無線電視台的競爭者為數眾多，各家電視台規模也都不相上下，是一個競爭激烈的零散型產業的市場，雖民視電視台長年來保持收視及獲利能力第一，但未來也無法保證繼續持盈保泰。
2. 新加入者的威脅：針對開放無線頻譜，民視並不擔心因為台灣行動電視市場規模並不大，進入障礙又很高，且市場有線電視具有供應鏈的規模經濟，未來民視電視數還是會繼續和有線電視數位化互相合作。而網路電視業者的加入雖可具有資金、配銷通路及客戶，但也必須先取得供應鏈上的優勢才具威脅性，但也考慮小規模的合作開始，供應部分戲劇節目。
3. 供應商的談判力量：硬體廠商雖少較有議價的能力，但目前市場資訊透明且透過大量合購解決，軟體節目內容方由於民視自製節目多、委製或購片較少，可說自己能掌握供應商。
4. 客戶的議價力量：由於廣告市場整合後買方家數不多議價能力較強勢，但可經由買賣雙方議定，現在市場價格已定一個公開價格。至於觀眾方，現在觀眾使用有線電視的習慣較不容易被轉換，然而要注意未來年輕觀眾在網路觀看免費電視的行為是否成為趨勢，也會降低觀眾的議價能力。
5. 替代性產品的威脅：由於寬頻網路的發展，中華電信目前已經可以提供多頻道、隨選電視、高畫質電視透過寬頻網路收看。其擁有的雙向互動功能及價格優勢也造成有線電視及無線電視的很大衝擊威脅，尤其以年輕族群的電腦使用者為主的影音網站提供各種節目類型網路影片免費服務。

根據上述資料分析得知，在數位匯流下無線電視台所臨最大的困難在於寬頻網路平台對電視服務替代性產品的再一次威脅，中華電信發展的網路電視 MOD 會開始侵蝕現有有線或無線的客戶，就如同 1993 年有線電視合法化後替代大部分無線電視收視客戶市場。再根據研究論文中所依據五力分析綜合探討發現無線電視數位化之產業分析在替代品的威脅部分，由於有線電視數位化及其他相關有線、無線寬頻網路平台的同步發展，替代品威脅作用力有日增之現象（陳忠勝，2002）。

根據訪談得知民視自 2001 年開始至 2007 年在傳統媒體收視率都是第一名，受訪者認為競爭優勢為品牌、創意、製播技術及製作節目能力等，雖民視本土戲劇觀眾大都集中在台灣中、南部非都會區的年紀較長的觀眾族群，主要觀眾輪廓在 55 歲以上，但以邊拍邊播方式審查劇情效果成功占有市場龍頭地位，2007 年開始往年輕觀眾喜好的節目發展如美國職棒大聯盟球賽、偶像劇、時裝劇、時尚資訊節目等。以達廣告客戶的主要目標族群 15 至 44 歲觀眾，可以接近年輕觀眾族群，發展核心節目提供差異化產品及低成本製作，以賣片、賣劇本、合製等三種方式往多元通路平台及華人區域市場前進。現在大陸電視市場的變化也對民視發展有利，如廣電政策鬆綁，與大陸合拍的戲劇在晚間八點到十點的主要時段可以播出。

彭芸 (2004) 認為，現在傳播媒體產業的電視台進行的競爭策略，該從組織調整、精簡組織、多角化經營與集團化經營策略，及思考開發數位內容市場等方進行。

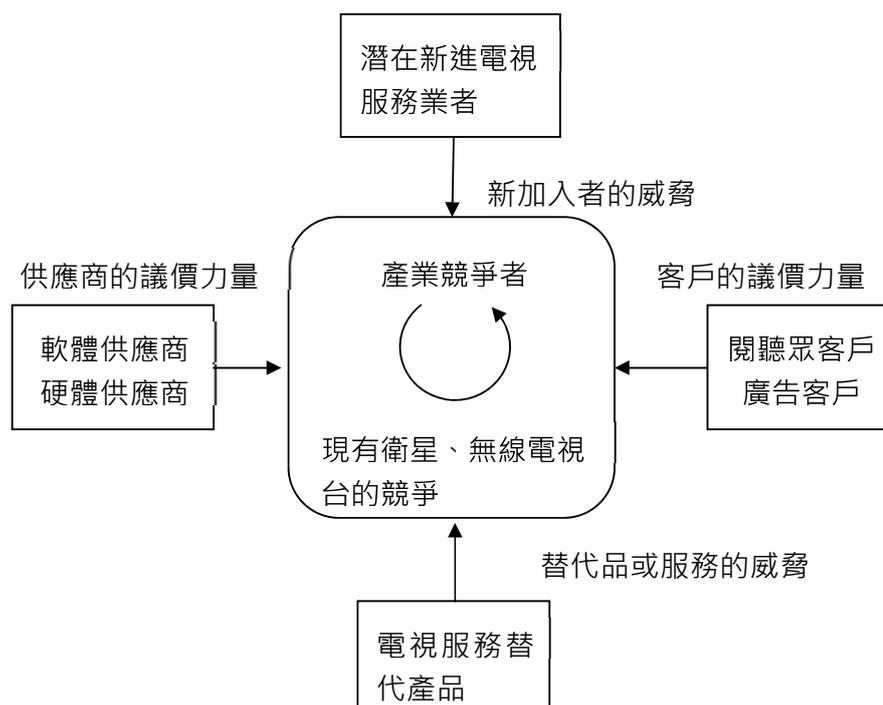


圖 4：電視產業競爭的五股競爭力

資料來源：本研究整理，修改自 Porter,1980

## 二、 因應策略建議進行分析

由於數位匯流下五力分析的結果替代性產品服務作用力最強，民視在產業中有線電視頻道仍是主要競爭者該如何定位？採用何種競爭策略，以便能應付未來最關鍵的作用力，以創造對公司有利的產業新結構。以下幾種策略建議分析如下：

1. 為公司定位：在產業競爭作用力最弱的地方找到公司的定位。
2. 善用產業變化：電視產業的通路因網際網路而變化，MOD 網路電視平台是否能取代有線電視系統強勢平台，不管結果如何？若依照網路音樂的發展，最後強勢的內容平台及大品牌唱片公司必定會生存下來。
3. 塑造產業結構：電視產業要借由數位匯流重新分配利潤，必須有許多競爭對手電視台 進才可能。如能與現有競爭者與有線電視數位化業者共同合作改善產品，增加互動或高畫質節目，必能改善產業結構。
4. 界定競爭場域：電視產業的產品就是節目，競爭的地理範圍是台灣市場。

根據李天鐸 (2003) 認為台灣缺乏大媒體集團與國際媒體競爭，因此影視集團化的整合是當今媒體可以思考的競爭策略，透過跨媒體、跨產業、跨國際的集團化經營，形成整合行銷通路資源的營運綜效，將使資訊與影視產品透過各種管道，如無線電視、有線電視、衛星、網路、戲院等通路，行銷至全球市場，創造利潤極大化、成本極小化的營運綜效，並可促使產業升級、技術提升與傳播效能的增加。

對未來數位匯流的多元平台（數位電視平台、網路平台、電信平台）競爭發展，廣告主對各種產品宣傳的媒體預算分配也會隨著市場而改變，網路的頻寬提升、價格降低、使用者增多，進而變身為新媒體影響了傳統媒體的市場，網路改變了使用者，使用者則將改變行銷者，行銷者必會影響廣告主的決策。這也就是為何在 2005 和 2006 年總體廣告量並未有明顯萎縮的情形下，傳統媒體的廣告量萎縮，而網路新媒體的廣告量卻成長的最好證明。原本在傳統媒體上最大的獲利來源 臨挑戰，使其影響了現在傳統電視台這個內容供應業者必須重新思考發展核心競爭優勢，電視台思考經營數位內容時不再只是為了數位電視平台播出的目的，必須思考數位內容如何製作及行銷到多元通路上，以增加電視台數位內容的效益。

## (五) 結論與建議

由於目前電視產業在數位匯流後是否由網路電視發展取代尚未有明確定論，根據訪談資料強調新媒體並非取代傳統媒體，應該是朝向互相競合、互補合作的關係發展，以降低替代性產品的威脅。合作關係可以分為三個階段：

- (1). 銷售節目版權
- (2). 加值包裝新頻道
- (3). 合製新節目

最後建議民視以競爭優勢繼續發展多元通路及華人市場，以台灣為品牌創意中心基地，大陸為市場，隨時注意大陸電視市場發展，保持正確資訊，以新節目提供差異化產品及低成本製作，以賣片、賣劇本、合製等三種方式往新媒體多元通路平台及華人區域市場前進。

根據司徒達賢 (2007) 指出，

“在台灣不管新或舊媒介的發展都走向「多角化」發展，但中型企業若要進行多角化經營，主要因素為預見產業趨飽和的生存空間，因而試圖將經營重心，逐漸轉移至新的領域。所以對中型企業多角化往往是內部資源重新配置的過程，是一種企業生命週期交替的現象，也是一種再度創業，因此應該以再度創業的態度與方式，來進行多角化”。

## 參考文獻一、中文書目

### (一)、書籍及期刊論文

Baldwin, C. Y. (2001)。價值鏈管理 (Managing the Value Chain) (巫宗融譯)。臺北市，哈佛商業評論精選。(原作出版年：2000年)

- Baldwin, F.T. & McVoy, S.D. & Steinfield, C. (1997)。大匯流：整合媒體、資訊與傳播 (Convergence : Integrating Media, Information & Communication) ( )。台北：亞太。(原作出版年：1996年)
- Donald R. Cooper & Pamela S. Schindler,(2003)。企業研究方法 (Business Research Methods, 8<sup>th</sup> ed) (古永嘉譯)。台北市：麥格羅·希。(原作出版年：2003年)
- Joseph Straubhaar & Rabert LaRpse, (1996)。傳播媒介與資訊社會 (Communications media in the information society) (涂端華譯)。台北：亞太圖書。(原作出版年：1996年)
- Michael E. Porter,(1996)。國家競爭優勢 (The Competitive Advantage of Nations) (李明軒、邱如美譯)。台北市：天下文化。(原作出版年：1990年)
- Michael E. Porter,(1998)。競爭策略：產業環境及競爭者分析 (Competitive Strategy ; Techniques for Analyzing Industries and Competitors) (周旭華譯)。台北市：天下文化。(原作出版年：1980年)
- Michael E. Porter,(1999)。競爭優勢 (Competitive Advantage) (李明軒、邱如美譯)。台北市：天下文化。(原作出版年：1985年)
- Michael E. Porter,(2008)。波特新論競爭五力 (The Five Competitive Forces That Shape Strategy)。台北市：天下遠見。(原作出版年：2008年)
- Peter F. Drucker & Joseph A. Maciariello, (2005)。每日遇見杜拉克 (The Daily Drucker : 366 days of insight and motivation for getting the right things done) (胡瑋珊、張元嘉、張玉文譯)。台北：天下遠見。(原作出版年：2005年)
- Peter Steven,(2006)。全球媒體時代 (Global Media) (孫憶南譯)。台北市：書林。(原作出版年：2003年)
- Philip Kotler, (2004)。行銷是甚麼？ (MARKETING INSIGHTS from A to Z : 80 concepts every manager needs to know) (張振明譯)。台北：商周。(原作出版年：2003年)

Wimmer, R.D. & Dominick, J.R. (2002)。大眾媒體研究 (Mass Media Research and Introduction) (黃振家譯)。台北市：學富文化。(原作出版年：2000年) 司徒達賢 (2007)。〈中型企業多角化等於再度創業〉。今週刊，547期，18。

谷玲玲 (2003)。〈媒介組織經營策略〉，彭芸、關尚仁 (主編)，《新世紀媒體經營管理》。台北市：雙葉書廊。

辛俊武 (2002)。〈傳播文化的革命與報刊業的發展〉，社科縱橫，03期，2002年。

洪平峰 (1999)。《電視事業經營管理概論》。台北市：亞太圖書。

陳忠勝 (2002)。《我國無線電視數位化之產業分析研究》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

梁朝雲 (2005)。〈數位化對電視產業的影響從媒體特性與節目製播談起〉。  
《2004~2005年中華民國廣告年鑑第十七輯》，85~92。

彭芸、關尚仁 (2003)。《新世紀媒體經營管理》。台北市：雙葉書廊。彭芸 (2004)。《匯流時代的電視產業及觀眾》。台北市：五南圖書。

資策會資訊情報中心 (MIC)、野村總合研究所 (NRI) (2005)。《解讀產業成功密碼》。台北市：資策會資訊市場情報中心。

賴德剛 (2007)。〈德勤 TMT30 大趨勢報告--網路將主宰媒體電信〉。《今週刊》，539期，89~93。編輯部 (2007)。《動腦雜誌》。370期，47。編輯部 (2008)。《動腦雜誌》。382期，54。編輯部 (2007)。《天下雜誌》。370期，2007年5月。

## (二)、網路資源

內政部戶政司 (2007)。戶籍人口統計資料。取自戶政司網站：  
<http://www.ris.gov.tw/ch4/static/st0-0.html>。

交通部電信總局網站 (2007)。有線電視普及率。取自：  
<http://www.dgt.gov.tw/chinese/About-dgt/Publication/95/11.htm> 民視網站 (2007)。  
民視使命。取自：

<http://www.ftv.com.tw/>

國家通訊傳播委員會 (2007)。95 年有線電視 ( 播送 ) 系統訂戶數統計表。取自

NCC 網站：<http://www.ncc.tw/ncc/nccmain.asp>

袁櫻珊 (2003)。華語地區無線電視產業競爭策略研究。取自

[http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/detail\\_result.jsp](http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/detail_result.jsp) 傳播文化的革命與

報刊業的發展 (2007)。取自：[http://scholar.ilib.cn/A-](http://scholar.ilib.cn/A-skzh200203030.html)

[skzh200203030.html](http://scholar.ilib.cn/A-skzh200203030.html) 維基百科 (2007)。全球化定義。取自：

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%85%A8%E7%90%83%E5%8C%96&variant=zh-tw>

維基百科 (2007)。傳播媒體定義。取自：

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%AA%92%E4%BB%8B&variant=zh-tw>

經濟部 (2005)。數位內容產業白皮書。

取自：[http://www.digitalcontent.org.tw/dc\\_p5\\_2005.php](http://www.digitalcontent.org.tw/dc_p5_2005.php)

經濟部資策會 (2007)。2006 年 12 月底止台灣上網人口調查報告。取自資策會

FIND 網站：<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&cal=上網人口&p=1>。

經濟部資策會 (2007)。IPTV06Q2 較前年度增加一倍。取自資策會 FIND 網站：

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=news&id=4622>。

經濟部資策會 (2007)。HD 高畫質試播新加坡 IPTV 用戶受惠。取自資策會

FIND 網站：<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=news&id=4710>。

經濟部資策會 (2007)。棄電視、擁網路 消費者轉向新興媒體擁抱。取自資策會

FIND 網站：<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=news&id=4711>。

## 二、英文書目

### (一)、書籍及期刊論文

Caves, R. E. (1987). *American industry: structure, conduct, performance*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

- Dess, G. G., Gupta, A., Hennart, J. F., & Hill, C. W. L. (1995). Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions. *Journal of Management*, 21,357-393.
- Hitt, M. A., Harrison, J.S., & Ireland, R. D. (2001a). *Creating value through mergers and acquisitions: A complete guide to successful M&As*. New York: Oxford University Press.
- James R. Walker and Douglas A. Ferguson. (1998). *The broadcast television industry*. United States: Allyn & Bacon.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. CA : Sage Pub.
- Murdock, Graham. (2000). *Digital Futures: European Television in the Age of Convergence*. London: Sage.
- Schendel, D. (1994). Introduction to competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 1-4.
- Shrivastava, P. (1994). *Strategic management: Concepts & practices*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- WeiB, M. (2003). *Media Management: Leveraging content for profitable growth* (pp.133-136). NewYork: Springer-Verlag.