

中日合資公司之版權行銷模式—以偶像劇「白色之戀」為例

田炎欣

旺旺中時媒體集團總管理處 法務處經理

EMAIL/tain1017@ms46.hinet.net

摘要

西元 2011 年，日本境內媒體排行前三大的 NTV 電視台，選擇在台灣投資成立海外公司，與中天電視合組「黑劍電視節目製作股份有限公司」，跨出該集團成立 60 年來的第一步，也是日本電視界的首創，黑劍要利用中日兩家母公司的戲劇與通路優勢，開創新商業模式。

黑劍拍攝的第一部偶像劇「白色之戀」，在母公司的國際合資優勢下，擬定互相買回、輔助效益、媒體資源、利基回饋四種版權行銷模式，締造橫跨歐、亞、美三大洲的版權銷售，也成功在地行銷日本北海道與台灣高雄市。

在首部戲的四種版權行銷模式下，黑劍計畫將與韓國合作，開拓三國合資合拍偶像劇的全國首例，以黑劍為主要拍攝公司，中韓各別依通路行銷節目版權，期盼再創華語偶像劇版權行銷的市場新領域。

關鍵詞:日本 NTV、中天電視、白色之戀、版權行銷、黑劍公司

壹、跨國公司合資之影視市場新契機

韓國在世界掀起「韓流」，台灣是否能創造「台流」或者「華流」？

文化部長龍應台，今年一月份應邀在「2013 天下經濟論壇」演講「文化軟實力」時，引用英國智庫提出的軟實力 5 項指標，包括企業創新、文化、政治管理、外交、教育。她以韓劇輸出為例指出，台灣的文化飽滿，在海外發行偶像劇版權時，也應該能注入觀光行銷元素，讓企業創新並發展台灣文化軟實力。但是，要創造華流或者台流的基礎，必須是台灣拍攝的偶像劇，在國際版權行銷上，全面突破現有困境。

國家通訊傳播委員會傳播內容處處長何吉森分析，中、日、韓等國單靠自己國內市場就能撐起投資回收，但台灣一個頻道一年的收入平均只有五億多元，大約只有日本的十分之一、韓國的三分之一、香港的二分之一。在收視下降的情況下，頻道的收益降低，製作成本跟著降低，再加上一天數千小時的節目供應量，電視台業者考慮成本，自然走向成本較低的外購。而在電視台相繼引進日、韓劇後，又導致台灣戲劇產製的供需更加萎縮(張瓊方，2011)。

另外，根據央視索福瑞媒介研究公司(簡稱 GSM)調查，相較於近幾年大陸國產劇在晚間黃金時段佔據主流，播出比重逐年攀增。在 80 個城市中，晚間 6 點至 12 點時段播出的國產劇播出量佔整體比重有逐年攀升的趨勢。從 2007 年佔 82.9%，2008 年提高至 84.6%，2009 年則高達 88.9%。反觀引進劇的比重則受到國產劇的擠壓呈現逐年下滑態勢。儘管台灣是中國大陸引進劇主要輸出國之一，2009 年播出比重位居第三(2.3%)，僅次於香港(4.3%)、韓國(3.1%)，但相較於 2007 年至 2008 年的播出比(3%-4%)仍呈現逐年下滑之趨勢(GSM, 2010)。而這個數據的意義，代表台灣引進劇的未來發展十分受到侷促，如果無法改變台灣現在的製作水準，優勢不再。

再則，台灣電視市場狹小、過度競爭，且日漸萎縮，製作資金有限，這些條件皆不利高成本

偶像劇的產製與發展。戲劇界資深導演劉俊傑指出，臺灣偶像劇近年開走下坡路，大陸電視劇市場卻火爆崛起，因為臺灣工作模式以電視臺為主導，導演很少能有自己的想法，因此在創作上創意受限制，人才流失，題材保守；相對地，中國大陸憑藉廣大內需，身為東亞影視市場的中心。然而，除了歷史劇能輸出外，對時裝劇的流行基調掌握不足，台灣的明星、主創人員（製作人、編劇、導演）、行銷人員即成為中國大陸急欲吸納的對象。因此，台灣電視結構的弱勢形成推力，而中國大陸目標進軍亞洲市場的雄心則成為拉力，雙方互補的條件促成以台灣為主創團隊、由中國大陸提供整合資源的偶像合拍劇分工合製模式(張哲，2013)。

國內自製經費的限縮、製作人才與演員的外流、海外市場的受限、各國戲劇的引入，都迫使台灣本身的製作劇面臨危機，因此，引進技術與資金，結合其他跨國通路，才能再創華語劇的新契機(廖福順，2011)，而這也是中天電視與日本 NTV 合作契機的始由。

日本方面，2011 年日本東北大地震、福島核能輻射外洩事件，讓日本全國頓時陷入經濟發展困境，各產業著手往海外投資發展，就連 60 年來從未從事海外投資的日本電視控股株式會社(簡稱日本 NTV 集團)，也開始尋找海外合作公司，做為進軍亞洲，甚至全球市場的起點(畑山篤，2011)。

NTV 是日本電視的三冠王，收視率稱霸全日、黃金、夜間三個時段，在 2012 年曾以松嶋菜菜子主演的「家政婦女王」創下 40% 的日劇史上第三高收視率，但是 NTV 不以此為滿，仍認為要開拓海外市場，必須大膽邁步，以嶄新的商業模式發展新商機。面臨市場壓力，日本娛樂產業出走的首選，自然是文化相似度、滲透度最高的亞洲市場。但這條路走得並不順遂，資金豐沛的南韓與中國，對於日本節目的輸入都有嚴格限制(吳和懋，2012)。

但是，看準中國大陸市場 13 億人口的商機，以及中國大陸在娛樂產業開放的潮流，NTV 採取迂迴的策略，選擇法治環境穩定、言論自由、與大陸互動良好的台灣，作為它跨境中國的跳板。廖福順(2011)表示，中天電視與中國大陸各廣電集團的互動良好，且中天電視新聞以及綜藝節目「康熙來了」、「全民大悶鍋」、「小燕有約」在大陸創造極佳口碑，版權行銷也屢創新高，即使 NTV 的規模是中天電視的 69 倍，中天電視依然成了 NTV 在台灣投資新公司的唯一伙伴，而兩家公司各出資 50% 成立「黑劍電視節目製作股份有限公司」，就是要進軍亞洲、中國、甚至於全球市場。

黑劍製作公司，就在日本提供技術指導、戲劇製作流程 know-how，台灣提供製作環境、創意與通路的合作下，於 2011 年底開拍第一部偶像劇「白色之戀」，選擇日本北海道與台灣高雄市等城市為拍攝地點，並於 2012 年 8 月全劇殺青，成為中日兩國國際合資合製的第一部偶像劇。

學者 Pendakur 曾為國際合製提出定義：「一個電影或電視製作者採用的重要機制，從世界各個地方整集資金或勞工，並藉此掌握全球市場」。Miller, Govil, McMurra & Maxwell 將合製分為兩種，一為經雇參與國政府某種形式之認可，並獲政府津貼或是賦稅減免等優惠計畫。二為跨國民間企業之間的商業行為，沒有涉及政府特定管制措施，稱之為股份合製 (equity co-production) (轉引自魏均，2006)，在此定義下，黑劍公司屬於後者。

既然是跨國合作的產品，其作品的版權行銷就會面臨國際行銷上的課題。學者 Terpstra & Sarathy 將國際行銷定義為執行一個或多個跨越國界的行銷活動。Philip, Doole & Lowe 認為國際行銷跨越市場的經營方式，各自迥異的市場內部差異造成國際行銷的複雜性(轉引自劉啟宇，2006)。而從跨國媒體的國際行銷成果來看，以美國好萊塢挾強勢「內容」與「通路」征服全球

電影市場最具代表性，以電視偶像劇節目取勝的韓流，也有急起直追之勢。

基本上，「國際行銷」的觀點，已指出企業尋求母國以外市場的企圖心，然而，此觀點強調的是國與國之間的實質通路關係，也就是在版權行銷這個通路上，須採取何種授權策略與行銷的策略模式？如何運用標準化與在地化的差異使用，才可以突破單一國家在過去的版權行銷困境？黑劍電視製作公司是否可以在國際合資的有利條件，開拓版權行銷的新領域？今年底黑劍計畫將與韓國再合資合作拍新偶像劇，奠基於版權行銷模式，是否有機會再開創台灣偶像劇版權行銷的新市場？這也是本文的研究動機與目的。

貳、理論基礎與文獻探討

一、國際合資公司的獲利理論

全球經濟環境的改變，跨國集團事業體出現，或者採取跨國策略聯盟、跨國雙邊或多邊的合作形態，不斷因應產業規模的變化而出現，其中國際合資(International Joint Venture; IJV)更被認為是處理國際競爭環境及科技迅速改變的有力工具(Contractor & Lorange, 1988; Gomes Casseres, 1989; Root, 1987)。一般而言，國際合資最常見的方式是股權式合資(Equity Joint Venture)，因為股權在 IJV 中賦予母公司獲取資訊、監督績效和管理決策等權力，它更是合資企業中控制力的主要來源(Blodgett, 1991; Geringer & Hebert, 1989)。其中，經由部份股權控制的合資方式，可以有效移轉科技創新及知識等策略性資源，而這些策略性資源影響母公司的持久性競爭優勢(Barney, 1991)。

學者黃恆獎(1999)研究指出，IJV 的控制類型，包括訴諸契約的正式控制，以及訴諸文化等之非正式控制。

綜合目前文獻的發現，可以歸納出以下幾種控制類型：(1)股權控制(2)資源控制(3)特定活動控制(4)其他。而在這四項類型中，在 IJV 中擁有關鍵性資源(技術、資金、通路、市場、商譽、品牌等有形無形資產)者將握有談判力，進而取得控制力(Pfeffer, 1981)；另外，由於 IJV 乃是合資雙方策略下的產物，因此雙方的投入將會影響合資子公司所能獲得的技術及資源的組合，以及達成目標的策略能力(Tomlinson, 1970; Killing, 1982; Harrigan, 1986)。

日本 NTV 為何選擇台灣作為國際合資公司？除了前面所述公司個別考量因素外，就總體經貿關係而言，日本自戰後以來與台灣保持密切，此一長期且緊密關係，是形成台日經濟共同利益的第一個重要條件。形成台日經濟共同利益的第二個條件，是台灣與日本對於自由民主與市場經濟價值觀的重視。戰後東亞地區，台灣日本發展均曾被西方世界稱讚為「奇蹟」，而台灣與日本在政治上的民主發展也視為亞洲國家的代表，為了維繫自由民主與市場經濟價值，也讓台灣與日本之間有著相互依存共同命運。形成經濟利益第三個條件，是歷史環境下發展出的社經文化同質性。從台灣觀點來看，此一同質性影響台灣產業發展歷程與企業經營模式；從日本的觀點來看，此一同質性讓台灣經常成為日本企業在亞洲投資的第一站(李世暉, 2012)。

另一個值得思索的是，日本 2010 年推出的「新經濟成長戰略」即包含軟實力的部分，提出「酷日本」計畫，向世界推廣獨特的日本文化識別，將文化內涵與經濟成長連結，希望重拾日本的魅力。政策方向包括整體概念的確立、宣傳，以及「酷日本」的推動，強化流行時尚、內容、設計、美食、觀光等跨領域橫向連結，將日本文化產業化，創造內需、開拓海外市場。具體作法則為海外節目的交易、強化數位傳輸、加速節目版權處理等(顧荃, 2011)。在這種政府鼓勵企業跨國的計畫下，日本 NTV 集團往台灣發展，亦是環境使然。

既然黑劍公司是在台灣成立的國際合資公司，就必須以長期經營與獲利為目標，且必須思索目前的市場環境，畢業，就像學者 Chandler (1962) 主張，策略是企業實現長期目標的方法，以採取行動和配置資源來實現企業目標。

二、中國大陸的偶像劇版權市場

偶像劇的前景在於開發廣大的海外市場。

根據經濟學「大內需市場理論」(home market effect)，中國大陸因擁有廣大內需市場，將成為貿易淨出口國。劉立行(2009)就指出，華文影視的主流市場注定在中國大陸。如果就地理、人口、經濟發展潛力看來，中國大陸無疑是全球最矚目的消費市場(田易蓮，2000)。中國大陸擁有 13 億人口、超過 4 億台電視機、11 億的電視觀眾、1500 多家有線電視系統，提供給近億的收視戶；中國已是世界上最大的電視市場(趙佳美，2009)。

文化部影視及流行音樂發展司司長張崇仁(2012)統計指出，中國在推動影視產業方面亦不遺餘力，甚至躋身全球電視劇生產第一大國。大陸許多大型電視劇在台灣頗受歡迎，2011 年台灣引進了超過 185 部的中國電視劇。2010 年台灣電視產業總產值推估為新臺幣 1,234.36 億元，成長率為 8.63%；從業人數為 24,870 人。2010 年主要戲劇節目製作時數為 2,986.1 小時，其中八點檔連續劇為 1,615 小時，偶像劇為 478.5 小時。台灣電視節目 2010 年出口值為 14.93 億元，以銷售中國大陸為主，其次是香港及東南亞地區。台灣電視節目外銷類型以偶像劇為主，中國大陸與日本市場的版權收入金額最高，中國大陸的傳統電視媒體每集版權金額約 1~2 萬美金，日本市場則約每集 3,000~2 萬美金。

據權威媒介調查機構央視索福瑞媒介研究公司(簡稱 GSM)，針對中國大陸主要收視節目調查結果發現，電視劇占了 36%，其次才是新聞、時事類，占 15%。在中國大陸，每三人就有一人收看連續劇，顯示中國大陸的電視劇市場擁有極高胃納量(趙佳美，2009)。劉啟宇(2006)調查台灣自製電視劇的國外輸出實際情況，外銷市場以中國大陸、港澳、東南亞等大中華經濟圈為主，目前仍難打進日韓市場，證實以中國大陸為中心之華語媒體市場，絕對是未來台灣影視產品追求擴張的主要目標市場。更有甚者，劉立行(2009)已指出，在兩岸影視產業交流實務上，已經表現出絕對向中國大陸傾斜的現況。

台灣電視製作產業的機會，在於利用台灣在亞洲流行文化的位階高度，將人才、創意、作品銷售至更廣大的海外市場，而中國大陸市場對台灣電視產業而言，是跨出區域性市場的第一步(吳怡國、姜易慧，2010)。

這些數據與研究報告，都指向一個具體指標，意即中國大陸已成為最大的偶像劇市場。

三、歐、美與亞洲的偶像劇版權市場

東南亞地區的亞洲市場，是台灣偶像劇的基本盤。

自 2001 年至今，偶像劇歷經近十年的發展，製作水準與產銷模式已愈趨成熟(賴聰筆，2007)。不容置疑地，海外市場的銷售成績與其伸展的戲劇張力，決定了台灣偶像劇是否能在收支平衡的良性循環中，成就起「偶像劇產業」的重要關鍵。由於種種搭配因素影響，我國偶像劇自 2001 年闖蕩海外戲劇市場至今，仍以亞洲為主要外銷基盤，包括泰國、越南、菲律賓、馬來西亞、印尼、新加坡等東南亞國家，幾乎成了台灣偶像劇外銷的必然之地，近年來外銷版權價格亦有攀升的趨勢。台灣偶像劇運用這股「東南亞優勢」，已從銷售戲劇播映版權到賣出台灣原創劇本，三立多部偶像劇即是顯著的銷售例子(薛佩玉，2007)。

至於歐美、非澳、中東地區，則是華人新市場。

台灣偶像劇興起之初，八大偶像劇「白色戀曲」曾銷至北歐衛視，TVBS 歐洲衛星頻道也成為台劇向外播送的管道之一。八大、三立積極為台灣偶像劇向外擴張市場的腹地範疇，三立偶像劇成功行銷到南非首都約翰尼斯堡，以平均 1 集 500 至 600 美金賣出；八大也與中東地區國家展開海外播映版權的交易洽談，為台灣偶像劇積極佈局。台灣偶像劇乍似向外超越了亞洲市場版圖，成功銷往歐美和其他地區，但實際服務的觀眾仍然還僅只侷限於海外華人，而非擴及當地國外觀眾(賴聰筆，2007)。

四、進軍中國大陸與歐美版權市場的手法

資金短缺、市場過小，人才又外流對岸，兩岸攜手合拍，似乎是一條解決所有問題的終南捷徑(張瓊方，2011)。目前無論是台灣欲擴展影視產品之華人海外市場，或中國大陸想藉台灣行銷經驗發展時裝劇，兩岸合製合拍相對而言是較佳的策略。所謂合製合拍，主要是指台灣與中國大陸雙方共同集資，降低成本風險的製作模式。

以前的行政院新聞局(現已併入文化部流行音樂及電影產業局)，為因應影視產業環境變化，在 2009 年 9 月發布「兩岸合拍劇要點」，放寬大陸劇組來台拍攝辦法，規定劇組中只能有 1/3 大陸人士來台，且戲劇後製要在台灣完成，目的在保障台灣戲劇創作人才及製作團隊，一直演變迄今，結合韓星，製作亞洲規格戲劇的跨國合作模式，也是一種偶像劇新趨勢。

合拍劇為了尋求更多的政策優惠、吸引更多合資行為、進一步深入當地市場，比起引進劇的單向「輸出(台灣)—輸入(中國大陸)」模式，雙方衍生更複雜、更深層的合作分工關係。事實上，如同「來源國」的相關研究所指出的類似趨勢—因為複雜而彈性的國際分工，使得產品的來源國已越來越難以認定判斷。中國大陸廣電總局自 2008 年 1 月 1 日起，實施兩項惠台政策，使得「港澳臺三地(影視業)所享受到的待遇基本完全相同」。一是 2000 年以來「合拍劇不得登上黃金檔」的禁令終於解禁，「大陸與臺灣合拍的電視劇經大陸主管部門核准後，可視為大陸生產的電視劇(國產劇)播出和發行」。二是簡化合拍劇核准程序，提升作業時效性(張勇、茆雷磊，2009)。

國內電視台與國外合作的案例，早期有八大電視台與韓國 KSB 電視台合資之「浪漫滿屋」(FULL HOUSE)。吳啟綜(2004)指出，八大投資該片的拍攝資金，讓八大順利拿到該劇在台灣播映權，而且版權費低於其他國家的購片費用。這個模式，後來就成為台灣節目製作者者的常態，台灣電視節目製作者透過與大陸或者日韓等國合製戲劇，就是希望藉由合製合拍，整合雙方在市場、創意、人才、技術的互補性，聯手擴展亞洲區域性市場，甚至歐美市場。而兩國合拍採取的合作模式，大約有幾種不同樣態：

第一，純資金合資，由拍攝地區負責全部的版權行銷，再依資金比例拆帳。

第二，投資金合拍，共同享有版權，各自依其通路行銷版權，扣除必要成本後再拆帳。

第三，附買回方式，用投資資金抵版權授權金。

當然，如果台灣與其他國家的合作，只是停留在明星的合拍，這樣的合作方式並無法有效享有跨國合作生產帶來的優勢，純粹想利用明星的知名度並非長久之計，也無法累積經驗，真正需要學習的是合作對象產製電視劇的經驗 know-how(專業技術)，透過觀察學習合作對象的製作手法，來檢視我國電視劇產製之弊端(顏雅玲，2005)

在合拍風潮下，根據官方統計，廣播電視產業位居 2007 年文創產業的榜首，營業額約 1,308

億元，其中又以電視節目製作、有線電視台、無線電視台為主。電視劇 2007 年產值為 797 億元；亞太地區電視劇外銷總值為 251 億 9,465 萬元，亞太電視劇外銷市場占有率為 3.78%。2007 年全年電視劇產製量為 12 萬 4,492 小時，國內、外節目銷售總額為 15 億 8,428 萬元，國外銷售占 62%，國內銷售額佔 38%。海外銷售以美國地區為主，約占 40%，其次為中國大陸地區，約 35%；日韓比例最低，僅占 1.13%。版權銷售總額為 6.04 億元。就業人口數約 3 萬人（經濟部、新聞局、文建會，2009）

五、進軍國際版權市場的困境

近幾年來，台灣偶像劇在國際版權市場，不但沒有太多突破，反而是中國大陸與韓國愈趨限縮。

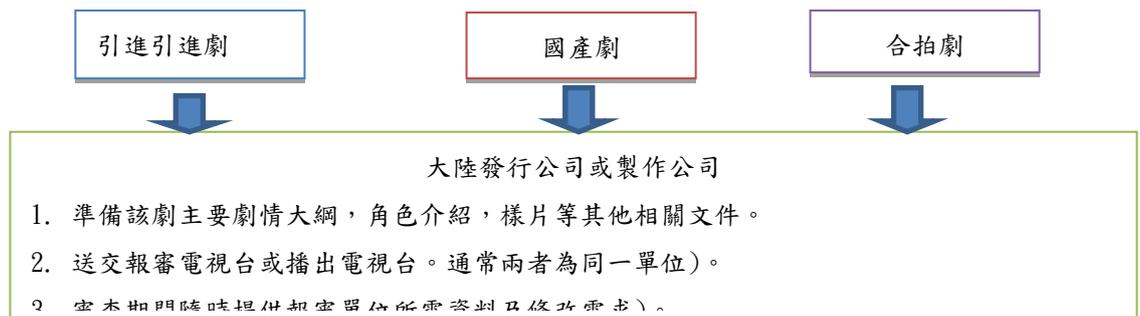
為了避免韓國境內的廣電事業充斥單一國家的節目，韓國特別規定任一廣電事業單位，每個月所播出單一國家的電影、動畫、流行音樂節目總時數，不得超過該單位所播出之電影流行音樂節目總時數的 60%，此乃在保障國際多元文化的交流，相對限縮了台灣偶像劇的市場（文化部，2012）

在日、韓的談判桌上，台灣的電視台高級長官或製作公司的負責人，甚至當地代理商，無不為日本嚴格的品質要求與韓國政府的保護政策而絞盡腦汁。相較於日本，韓國市場更形封閉，在國家的保護政策下，外來電視劇能否播出始終是未知數。前幾年，八大電視台直接與韓國電視台合作，在韓國打出一條可行之路，可說是台灣偶像劇的開路先鋒。透過「對等交換」播出與「雙方持股」合作模式，讓「惡作劇之吻 1」、「愛殺十七」、「花樣少年少女」等偶像劇，一部部躍上無線台 SBS、KBS-N 播出（薛珮玉，2007），但這一兩年榮景不再。

受到外來劇播放比例的法規限制、許可證審查制度、商業行為缺乏保障等因素影響，整個影視收視市場，台灣的偶像劇也逐漸在整個亞洲市場被邊緣化（顏雅玲，2005），尤其最近一兩年來，台灣偶像劇想要進入中國大陸版權市場，遇到通路及審批制度的障礙。

許秋煌(2011)指出，每年台灣許可大陸電視節目與大陸許可台灣電視節目的時數比例大約是 10 比 1(2010 年台灣許可 4,689 小時、大陸每年約以 400-500 小時為許可上限)，大陸電視劇可以在台灣電視頻道的黃金時段播出，也沒有播出頻道數量的限制。現在大陸將台灣電視劇視為境外劇，尚無法在大陸電視頻道的黃金時段播出，也限制可以播出的頻道數量，都是對台灣偶像劇的大陸市場相對縮減。

事實上，若依現行的大陸電視節目審批制度，其大陸境內的發行公司自拍自製的新戲(國產劇)，他國進入後與大陸業者合拍的戲(合拍劇)，或者是從外地引進大陸的新戲(引進劇)，三者之間在審批的過程中，不僅複雜且差異化大，使台灣偶像劇進入中國大陸的門檻愈來愈高。整個流程如下圖：



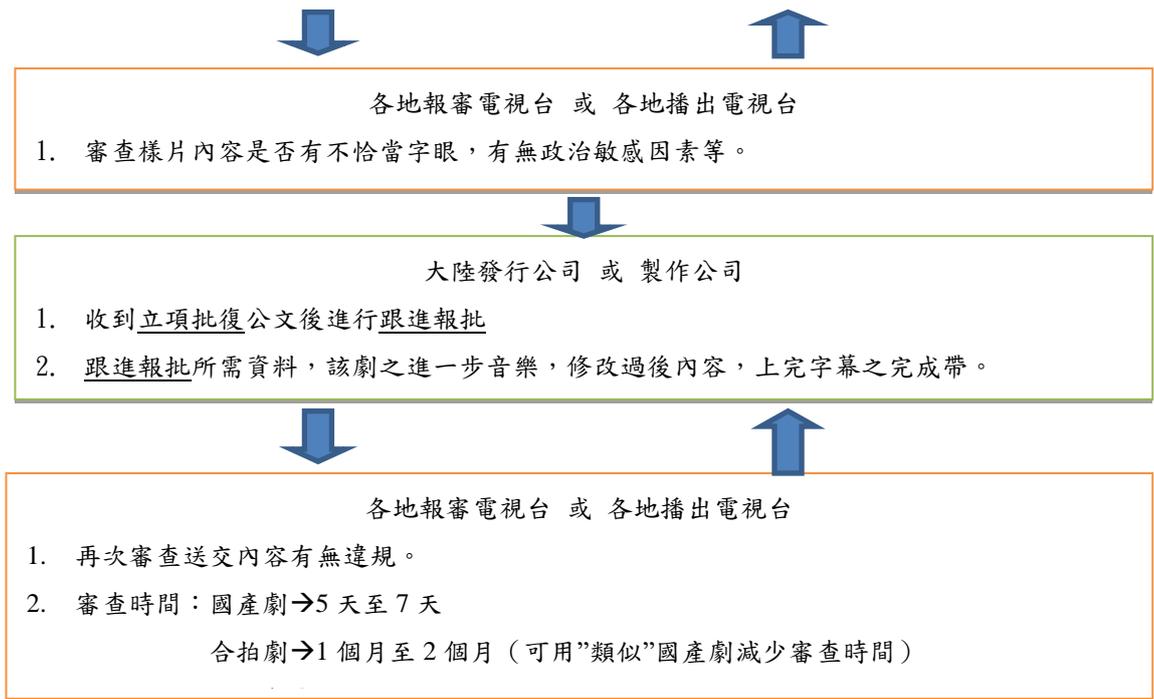


圖 1 大陸戲劇播出審批流程(資料來源:中國大陸廣電總局，作者自行整理)

參、研究方法

在組織與企業管理的研究領域中，個案研究(case study)常被用來做為一種研究策略(Yin, 1984)，它的研究特色在於(1)瞭解單一對象在某些特定事件上的研究(2)可以結合不同資料的蒐集方法，如文獻或者檔紀錄、面訪、觀察，讓證據達到質化或量化(3)除了提供描述性、探索性、解釋性的分析外，也可以檢驗理論(Anderson, 1983)或者發展理論(Gersick, 1988)。

個案研究法的觀點，假定人類的經驗知識，是透過人與社會互動建構而成，反對實證主義的觀點，將人類經驗的事物認定存在客觀共同性，即可將人類經驗量化，經由統計方法加以驗證(張紹勳，2004)。因此，本文試圖以個案研究法，來探索黑劍電視製作公司，在中日國際合資下，如何利用其雙方母公司的內部資源，加上觀察分析外部環境，發展出自己的版權行銷模式與策略，從這樣的歷程並獲得新觀點，作為未來假設檢定的基礎。

個案研究係屬於質性研究，根據經驗為問題尋求解答，而日本 NTV 集團與中天電視，在日本與台灣，均屬於擁有知名傳播媒體品牌的公司，因此，本文以個案研究架構，採取 Aaker 的品牌權益模式，探討黑劍公司在版權行銷策略上的模式，並分析檢視其策略成果，論文的觀念架構如下圖：



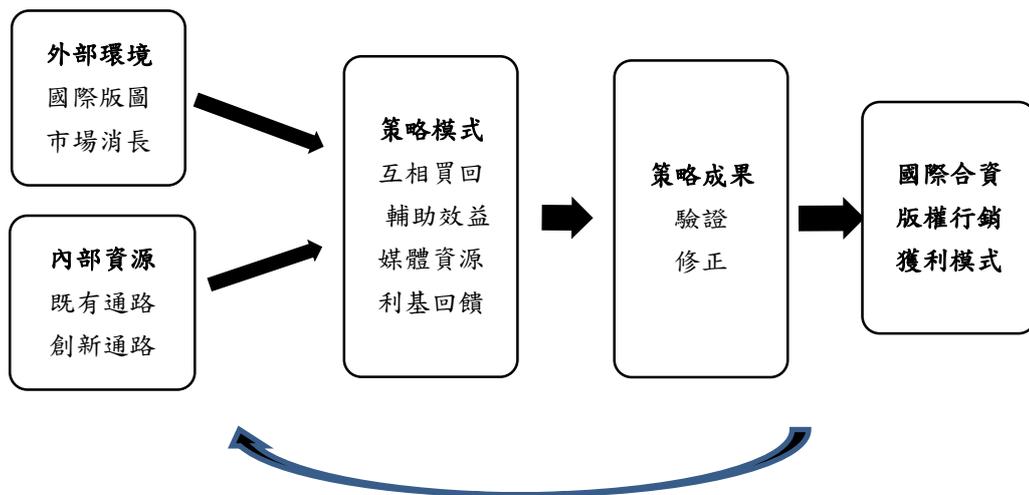


圖 2 研究架構

本文的資料來源分為初級與次級資料。蒐集資料的方法，包括文獻檔案蒐集與直接參與觀察。次級資料來源包括黑劍公司相關的文本。例如：白色之戀結案報告、白色之戀版權銷售與播出報告、白色之戀海外媒體行銷報告、白色之戀國內媒體行銷報告等。

另外，為了提高本研究的效度，於 2013 年 4 月到 5 月間，分別面對面訪談黑劍前總經理廖福順(已改任其他媒體公司)、NTV 集團派任黑劍公司擔任董事兼黑劍副總經理的畑山篤、督導版權行銷的黑劍公司協理邱明琪，以確認黑劍公司這一年來的版權行銷策略與模式，以增加本研究的信度。

肆、中日合資公司的版權行銷模式

根據文化部(2012)盤點，2010 年引進中國大陸戲劇數量(不含網路媒體)為 157 部，引進韓劇數量為 66 部，均大於我國一年自製戲劇數量 48 部，顯示中國大陸以及韓國一年產製戲劇的數量遠大於我國自製的節目數量。因此，我國亟欲拓展海外行銷，必須增加國內自製的數量及品質。

學者蔡念中(2012)分析，提高電視台節目自製率以提昇節目品質，而電視台為了追求投資回收，勢必要考慮節目的產品生命週期與海外市場，無形中可以提高節目製作水準，即使是電視台投資的節目製作公司，也應該朝這個方向思考。

以國內的製作環境，製作任何一部戲，如果沒有銷售海外版權，絕對無法回收成本，更不可能達到所謂獲利的空間，但是，偶像劇的海外市場到底有哪些基本盤?有哪些可開發的新市場?表 1 的資訊，是一個參考值。

表 1 台灣戲劇節目 2010 年海外播出情形 (資料來源：文化部)

節目名稱	收視率	主要銷售國家地區
夜市人生		新加坡
下一站，幸福	7.65	新加坡、香港、中國大陸、日本
偷心大聖 PS 男	4.29	新加坡、香港、日本
家和萬事興	3.68	新加坡

犀利人妻	3.36	新加坡、日本、香港
海派甜心	3.29	新加坡、香港、中國大陸、日本
就想賴著妳	3.00	新加坡、馬來西亞、日本、香港、中國大陸
鍾無艷	2.43	新加坡、香港、馬來西亞
終極三國	1.73	新加坡、香港、馬來西亞、中國大陸
泡沫之夏	1.57	新加坡、香港、中國大陸
愛似百匯	1.2	新加坡
國民英雄	1.1	新加坡、馬來西亞、日本、中國大陸、港澳、越南、菲律賓、紐西蘭
倪亞達	1.1	新加坡、香港、馬來西亞、中國大陸、越南
桃花小妹	1	新加坡、香港、馬來西亞、日本
第二回合我愛你	0.99	新加坡、香港
熊貓人	0.99	新加坡、香港、馬來西亞
愛∞無限	0.95	馬來西亞
女王不下班	0.89	馬來西亞
呼叫大明星	0.69	新加坡、香港、馬來西亞、日本、澳洲

從上面的統計中可以發現，偶像劇的市場，以東南亞、大陸、日本等地居多，但是，播出地區的戲劇多，並不代表該地區的版權行銷收入就是高。依文化部 2012 年公布的最新統計，台灣偶像劇海外銷售市場的版權金額分布，大多是在中國大陸、日本，另外，除了北美外，其他市場幾乎都是東南亞國家(文化部，2012)。

從台灣偶像劇的海外版圖市場與海外版權銷售金額的占比來看，黑劍公司在擬定策略模式時，就須從現況去突破區域市場與版權授權定價策略，利用交叉考量去突破市場與利潤空間。

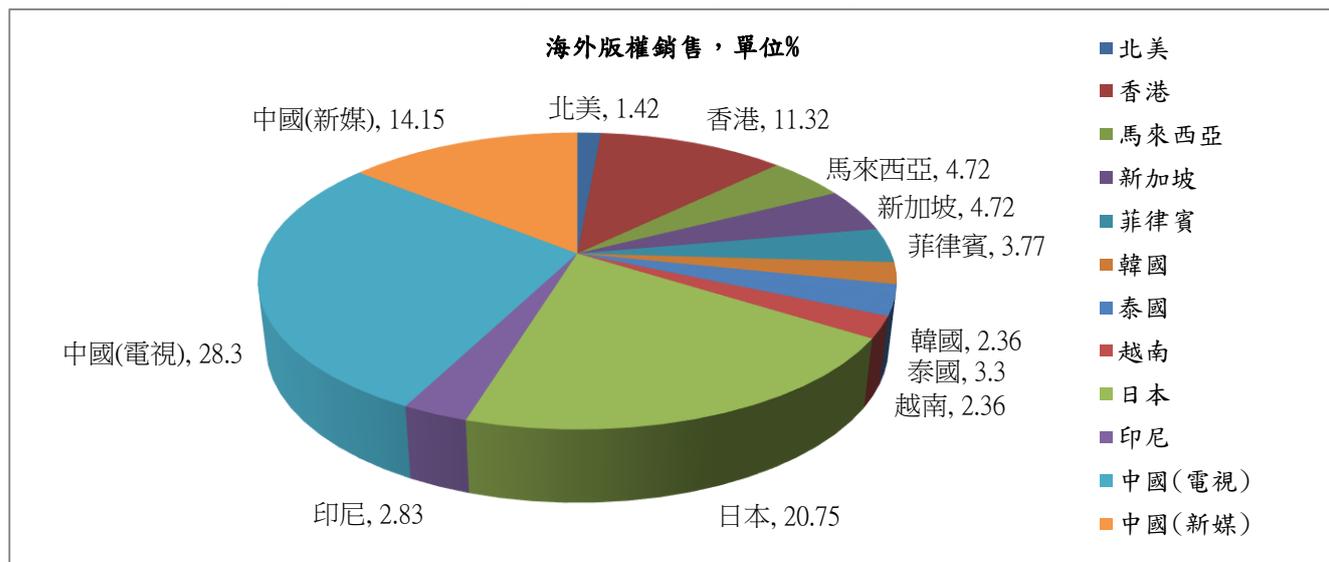


圖 3 台灣偶像劇海外版權銷售金額情形(資料來源:文化部)

一、版權行銷模式一:互相買回

對國外電視劇而言，日本市場是很難進入的，因為無線台非常發達，衛星和有線電視台的規模很小，而在日本的無線電視節目中，國內自製節目占 90% 以上。日本的電視台體系，以無線電視頻道為主，其中除了 NHK 播送範圍涵蓋全國，五大民營電視台（包含東京播放(TBS)、富士電視、NTV 電視、朝日電視、東京電視）播送範圍為關東地區，其他區域則由地方台與五大民營電視台組成聯放網。

日本衛星頻道的部分則分為 BS 和 CS 頻道，BS 衛星多數不需要付費，但要加裝衛星接收器，CS 頻道則需要付費，由 Skyperfect 作為頻道管理者及收費平台。整體而言，2010 年需要付費的 NHK BS1、BS2 和 WOWOW 訂戶數 1,818 萬戶，CS 數位及 110 度 CS 訂戶數為 461 萬戶，日本無線頻道用戶普及率約達 98%，以關東地區為例，用戶數即達 1,808 萬。

台灣偶像劇要打入日本市場並不容易，包括蔡岳勳、柴智屏執導、製作的偶像劇，也是從「衛星頻道」開始排播。2001 年台灣首部偶像劇「流星花園」，因為改編自日本漫畫而有機會打進日本電視市場，剛開始也是先在日本 BS (Broadcasting Satellite) 衛星頻道播出後 3 年，因為收視表現不錯，才有機會在 TBS 電視台播出。

NTV 集團，不僅擁有無線電視頻道，也有 BS 和 CS 的衛星頻道，而中天電視不僅有衛星有線電視，與全國無線的中視也有良好關係，因此，白色之戀想打進日本市場，就朝這兩個母公司的播映平台，發展出第一個版權模式。

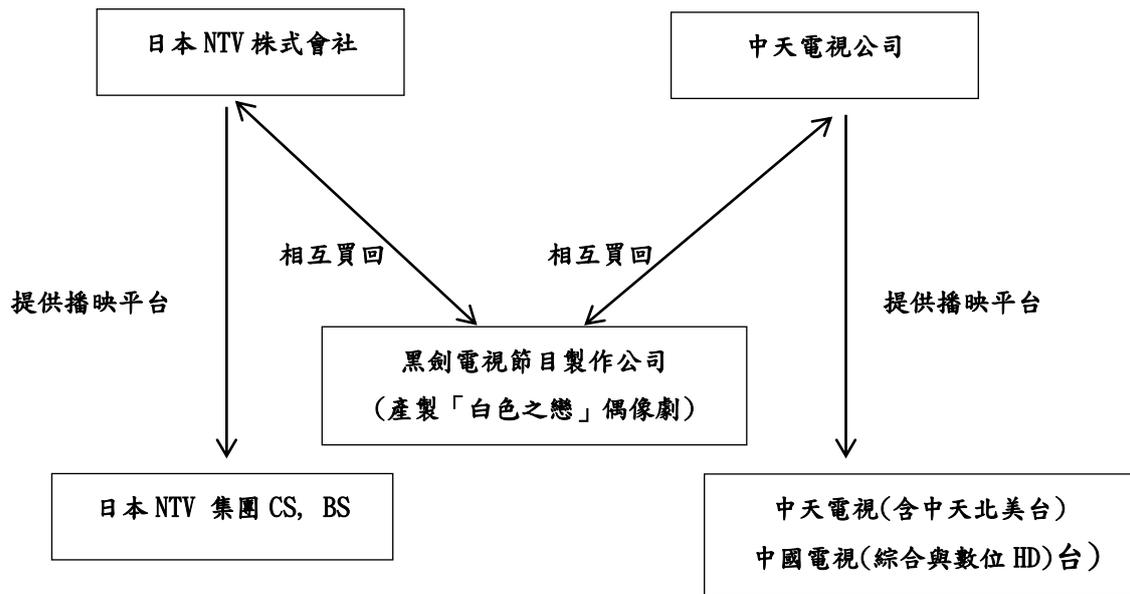


圖 4 合資公司版權行銷模式一／互相買回(資料提供:黑劍，作者自行整理)

相互買回的模式，基本上是確立拍攝資金，可以藉由版權的銷售保證回收，更重要的是直接跨入日本與台灣的有線和無線電視台的播出平台。

但是，影視內容輸出至日本除了電視頻道播出外，還有一個很重要的收益管道，即是日本的 DVD 租售市場。根據日本「電影及影像產業商業白書 2011-2012」的統計，日本的 DVD 租售市場在 2010 年約為 2,665 億日圓，其中出售約 1,851 億日圓，約占 69%。但是隨著日本經濟的不景氣，總體 DVD 租售的出貨金額與出貨量近幾年來均呈下跌的狀態，壓縮到海外戲劇的 DVD 租售市場。不過亞洲電視戲劇租售占總體比重卻是不減反增，出售的部分，從 2001 年的 0.4% 到 2010 年的 11.5%；出租的部分，則是從 2006 年的 8.8% 到 2010 年的 18.2%(文化部，2012)。

過去，台灣的偶像劇比較少可以大量在日本發行，即使發行，數量也都沒有超過上千張，使得整個 DVD 市場的主要貢獻者都是韓劇。日本 DVD（含所有種類）出租的主要客群為 31~40 歲，占比 26.5%，其次是 21~30 歲，占比 24.7%。近年來，40 歲以上的占比逐漸提高，40 歲以下的占比逐漸減少。但是亞洲電視戲劇出租的主要客群是 60 歲以上，占比 32.9%，其次是 51~60 歲，占比 30.8%，再其次是 41~50 歲，占比 17.6%，顯然比其他影劇內容的收視群要高齡許多。而這次，在相互買回的模式中，日本 NTV 集團除了提供播映平台外，還另外採購三萬套的 DVD，使得影片的版權，多了附加產品的價值。跟過去台灣偶像劇只銷售電視和網路播送權利，或者授權包括 DVD 發行，卻無實質大量發行行銷的型態大不相同，這次「白色之戀」在資金效益與實質發行效益上，都是突破歷史。

二、版權行銷模式二：輔助效益

中國大陸主要引進電視劇的管道有二，一是每個省級電視台一年有 20 集的配額，二是中國國際總公司一年有 200 小時配額，因此一年大約是 1520 小時的境外劇核准時數。根據 2004 年以來廣電總局公布的引進劇核准資料，至 2011 年上半年止，台灣戲劇部數平均占比 23.75%，集數占比 24.17%，但大量的引進劇產地仍是香港，台灣排名第二，韓國第三。

仔細觀察趨勢變化，中國大陸核准引進台灣戲劇數量在 2009 年最高，之後開始減少，2011 年上半年銳減；韓劇則至 2008 年達到最高峰後開始減少。而近兩年取而代之的是泰國劇，2010 年達 17 部，2011 年上半年即累積有 11 部(文化部，2012)，這個現象說明，台灣的戲劇競爭對手愈來愈多。

另一個現象是，中國大陸全國廣播電影電視總收入在 2006~2010 年期間成長快速，2010 年達 2,301.87 億人民幣，較 2009 年成長 24.23%，是 2006 年的兩倍多。中國大陸電視劇的產量在 2008、2009 年回跌，開始邁入以質取勝的階段。2010 年獲得中國大陸「國產電視劇發行許可證」的電視劇 436 部，較 2009 年的 402 部增加不大，但是集數卻從 12,910 集大幅成長到 14,685 集，說明大陸本身已著大量著手自拍自製長集數的戲劇節目。

根據「2011 中國電視收視年鑒」，中國大陸省級衛星頻道近年來在電視劇方面投入大量的資源因而取得了收視成長的回饋，2010 年省級衛星頻道電視劇收視占有率達 40.9%，成為觀眾最常收看電視劇的頻道。中國大陸省級衛星頻道近年來採取多家首輪同步播映，拉抬競爭力，且愈來愈多省級衛視開始製作定(自)製劇。在競爭者增加，市場縮減的雙重壓力下，台灣的偶像劇，要順利進入中國大陸，甚至於要取得全中國在電視與網路的播映授權，可說是愈趨困難。

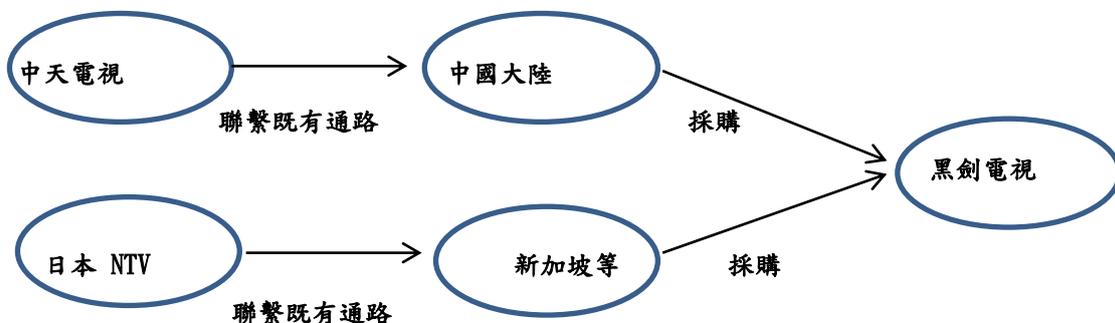


圖 5 合資公司版權行銷模式二／輔助效益（資料提供：黑劍，作者自行整理）

除了中國大陸，東南亞其他國家，如新加坡、泰國、越南、緬甸、馬來西亞、柬埔寨等國，近年來在政府保護本土媒體影音產業下，「限播外來偶像劇」不斷被變成媒體產業政策，都使得

台灣偶像劇的版權通路更形限縮。另一方面，部分國家境內大小不同規模的電視媒體眾多，以台灣現有的版權行銷人力資源，根本無法逐一去洽談版權授權業務。因此，如果可以運用母公司既有的通路，先行連絡新拍戲劇的情況，再由黑劍承接通路資源，洽談版權採購事宜細節，不僅具有傳承意義，更可以達到事半功倍的效益。

中天電視，在過去靠著許多知名節目，如康熙來了、小燕有約、全民大悶鍋、全民最大黨，和中國大陸各廣電集團建立很好的版權通路，也因為有著不錯的品牌，這次的白色之戀偶像劇，就由掌握中國大陸通路而且與中天電視關係良好的克頓集團，採購整個中國大陸地區的電視與網路電視授權。這樣的既有通路，在全劇剛開拍時，就已經簽定，即使後來有其他大陸的版權代理商或者個別的媒體想要採購，也都只能無功而返。

同樣地，日本偶像劇過去橫掃東南亞市場，日本媒體與新加坡、泰國、越南、馬來西亞等國，也都建立不錯的通路關係，日本 NTV 也提供了通路資源，讓白色之戀，在日趨限縮的東南亞版權市場，順利建立基本部位。

三、版權行銷模式三：媒體資源

(一) 首度打進歐洲的英國版權市場

在英國市場方面，由於英國在 2004 年 9 月將市售電視機貼上數位化標籤提醒民眾，並於 2005 年公布最終版之數位轉換時程表，並且採取分區關閉類比訊號的型式，並從收視費中提撥經費協助弱勢族群進行轉換，截至 2011 年第一季，數位電視的家庭普及率，已經高達 93.1%(劉幼琄，2012)，因此，對於高畫質的電視節目，透過 IPTV 網路電視的輸送，是一個有利的管道。雖然說英國在有線電視的普及率較低，但是，卻有高密度的網路電視收視戶，加上英國本身的電視節目自製率高，排擠其他海外節目，因此，任何一個國家的電視節目，只要能打進英國市場，就是版權市場行銷的大突破。

白色之戀男主角鳳小岳，留學英國三年，這次黑劍在版權行銷時，就利用這部戲男主角與英國的因緣作訴求，在台灣的媒體，以及海外的媒體宣傳活動中，例如韓國電視節、香港電視節、上海電視節、日本電視節、法國電視節等場合，利用國際媒體宣傳的資源，成功地授權給英國的有線電視業者與 IPTV 網路電視，成了第一部在首映第一年內，就進入英國版權市場的台灣偶像劇。

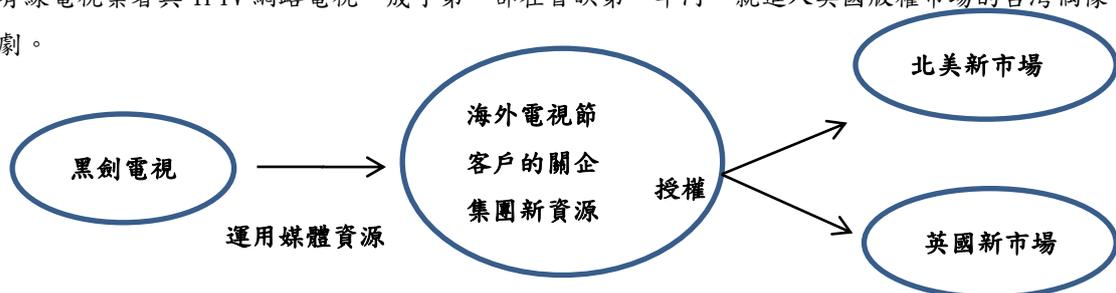


圖 6 合資公司版權行銷模式三／媒體資源(資料提供:黑劍，作者自行整理)

(二) 開拓北美地區其他的有線與無線電視版權市場

中天電視原本在北美就有一個北美台電視頻道，過去，中天電視自製或者採購的外製節目，都只在中天北美台的頻道播映，但是，這次黑劍製作公司的「白色之戀」，透過版權銷售給馬來西亞電視台的合作基礎，開發出該集團在北美的有線電視國際台(廣東粵語配音)，以試金石低價策略，搶進北美地區的第二個華語電視頻道以及網路電視系統，也是打破了過去所有台灣偶像劇的北美版權行銷市場。

特別的是，過去，台灣的偶像劇即使進入北美地區，也都只停留在有線電視的系統，這次，白色之戀，就利用中天電視與原所屬集團關係(現在的中天已交付信託，切割旺旺集團)，跨足北美無線電視台的中旺台，使得美國不管是東岸或者西岸，都能看到台灣產製的偶像劇，跨出過去只有華語市場的偶像劇框架。

四、版權行銷模式四:利基回饋

台灣近年來在影視產業上，持續要求戲劇的製作品質，以行銷文化創意為重，結合了許多文創元素，包含食、衣、住、行，各種生活層面的物件，讓我們印象中的偶像劇不再只是一個戲劇，而是可以走出電視，行銷各種文化創意，將台灣生活型態透過戲劇傳遞到國際市場，並帶來新的文創經濟效益(顏雅玲，2005)。

學者李政忠(2003)提出混合型在地化的觀念，亦即國外媒體業者藉由與當地媒體業者合作，以進入當地市場，這種跨國合作生產方式，主要是為了有效整合雙方的資源，以擴大生產規模並增加競爭力，利用串聯各地發行通道的結合，以擴大產品市場規模，締造規模經濟。



圖 7 合資公司版權行銷模式四/利基回饋(資料提供:黑劍,作者自行整理)

白色之戀這齣偶像劇的拍攝地點，分別在日本北海道與台灣的大高雄地區，對節目製作單位來說，遠赴北海道拍片長達兩個月，在成本支出上，是個龐大的負擔，因此，製作單位規畫在地化城市行銷的作品，與北海道廳合作，由其協助安排拍攝景點、交通工具、各種店家拍攝協調，日本地方政府除挖掘地方文化與特色，重新賦予地方新價值之外，從傳統文化保育、維護，到新時尚品牌打造，也扮演了文化創價、商業、傳統與藝術結合的橋梁，同樣的，在大高雄拍攝時，也與高市府合作城市行銷，大幅降低拍攝成本。

每一部電視劇，皆可帶動畫面中景點的觀光與文化，北海道利用這次的拍攝，結合北海道觀光業者，與台灣的旅遊業者，結合白色之戀的版權行銷，高雄市府也利用這次城市行銷的機會，推動地方文化與新景點，達成雙方互利的局面。

但是，真正的利基，在於從雙方合作以及成果展現後，彼此建立合作的默契，開展新的合作機會。例如，高雄市府的海外行銷，小型活動就由黑劍公司協辦，大型或者一案多國的城市行銷案，則透過黑劍與母公司，共同參與。

北海道與日本境內的其他各地方政府，來台舉辦城市行銷，或者開辦其他商業活動，也是委由黑劍公司負責在台灣協辦，其在日本境內的媒體採購案，在合作默契下，直接向黑劍的日本母公司 NTV 集團洽談。

另一個利基回饋，則是因為版權行銷而建立的新通路，海外電視業者從黑劍獲悉中日母公司的其他節目，經由黑劍搭起溝通橋樑後，海外業者轉向日本 NTV 或者中天電視採購其他節目版權，替母公司開拓新的購片買家。今年五月，包括兩檔娛樂節目、旅遊節目，透過黑劍轉回饋給中天和 NTV，就是來自這樣的利基。

表 2 白色之戀全球三大洲授權與播映情形 資料來源:黑劍公司 (作者研究整理)

地區	授權業者	排播日期
台灣	中視	播出日期:101 14 Oct - 102 14 Feb
台灣	中天	播出日期:101 21 Oct - 102 02 Mar
大陸(電視)	已授權，播映電視台未定	
大陸(新媒)	樂視網	播出日期：101 14 Oct - 102 14 Feb
馬來西亞	國際台 101.5	播出日期：5 May - 1 Nov
美國	中天北美台	播出日期：102 26 Apr- 102 05 Jun 每週二至五西岸 19:00 東岸 22:00
美國	北美中旺台	播出日期：102 21 Jun 美西時間晚上 20:00 週一至五
美國	國際台 101.5	播出日期：6 Jun - 12 Jan (14) 星期日播出，時段：2230-2330)
香港	NOW101	播出日期：8 Feb - 21 Mar (已播出)
英國	kingstone	播出日期: 102 Aug
日本	BS 台	播出日期:102 Aug
越南	越南電視台	播出日期:待確認
緬甸	緬甸電視(國際台)	播出日期:待確認
柬埔寨	已授權，播映電視台未定	
新加坡	合約議定中	
泰國	合約議定中	

五、台韓合作，再開創版權行銷模式

白色之戀，雖然成功的開拓英國與北美的無線電視，也進入台灣偶像劇鮮少搶進的緬甸與柬埔寨市場，但是，對於大舉進口來台但台灣出口甚低的韓國電視市場，白色之戀挾帶國際合資的優勢下，可惜仍無法短期內攻城掠地。

雖然，韓國影視內容市場較為封閉，電視頻道有播放韓國劇的最低比重限制，加上業者之間自律且有共識，因此外國影視內容很難輸入，而根據韓國文化振興院(KOCCA, 2010)的統計，以2009年韓國引進國外的影視內容共計1.22億美元，其中以美國1.08億美元占89.09%的比重最高，其次是日本，約600萬美元(4.94%)、英國約300萬美元(2.52%)、台灣影視內容僅占0.1%，約9.5萬美元。而輸入韓國的影視內容中最主要為電影，約占七成，其次是娛樂節目，占比13.4%，第三才是電視劇，占比7.18%，其中，電視劇，也是目前台灣的節目製作公司最有機會可以攻佔的領域版圖，但是，如何有效突破韓國影視市場的限制，是最辣手的問題。韓國的戲劇節目製作公司，在製作方面成功創造許多佳績，因此，黑劍計畫與韓國業者合作，合資合拍新偶像劇，不單單可以提高節目品質，更可以讓台灣的戲劇節目外銷到韓國這個海外市場，以及藉由韓國既有通路，打進中亞、俄羅斯、東歐等台灣戲劇版權一直無法進入的地區，另一個與韓國合作的利基是，韓劇在2010年的海外輸出中，大陸市場的比例僅佔6.08%(文化部，2012)，韓國與台灣合

作，可以植基於兩岸合作的利基，幫助韓國進入大陸市場，但是，雙方的合作，是否真的可以在目前發展出的四個模式下，再為彼此創造出版權行銷的新模式與新版圖，仍待檢驗。

伍、結論與建議

國際合資公司，除了資金外，最大的資源，應該是創意與技術，不論是中日或者中韓，或者是中日韓的合資合作，在整個全球各國搶拍戲劇製作的潮流中，第一要件，應是結合彼此之間的技術與創意或專長。例如，日劇擅取景，韓劇擅流暢，台劇擅創意，唯有彼此整合與融入，才能締造合資共拍的成果，也才能以優質內容與畫片質感，在全球的戲劇節目市場中勝出，畢竟，決戰版權通路的關鍵之一，還是在節目品質本身。

第二，整合發行資源、建立國際行銷通路。將國際合資國各自最有把握的版權行銷市場，作明顯切割以及責任畫分，視全球的影視媒體市場為一整個完整市場，將各自直線式的版權行銷通路，整合成為輻射狀的全球通路新模式，才能完整攻城略地，搶下台灣與韓國或日本，過去從未開發過、全球各國的偶像劇節目市場。

第三，結合該國的流行文化與該國的在地本土品牌。例如，偶像劇中的流行文化，與台灣本土國際品牌如華碩、鴻海、HTC 或醫美行業相結合，建立影視與企業的互相幫助行銷模式；日方或韓方同樣結合該國適合偶像劇的流行文化產品，在三個合資方彼此互利而不衝突的模式下，建構第二圈，由企業推動版權行銷的網絡模式。

第四，尋找新商業模式或鼓勵新播映平台。歐美國家不斷在發展與整合付費頻道、網路電視、MOD、社區電視等不同型態的播映平台，新興國家地區在電視和網路這塊產業上，也都逐漸發展數位電視，全球市場的播映平台多元不一，但是，唯有追蹤與掌握各個國家的播映平台，才有機會開創新的銷售模式。

第五，國家產業與世界接軌。政府主管機關除了建立公正客觀的產業關鍵數據統計，如電視收視率、節目版權銷售量統計，藉由數據作為改善和強化的依據外，更應該了解其他國家電視產業的相對發展趨勢，讓我國電視頻道營收占全國 GDP 比重，可以從文化部統計出的 0.73%，有機會藉由國際合資合拍的版權行銷，而超越日本的 0.81%、韓國 0.78%、英國 0.81%與美國的 0.91%，讓台灣真的成為偶像劇的戲劇王國。

參考文獻

- 文化部(2012)，2010 影視產業趨勢研究專題研究報告——電視及電影產業，2012 年 4 月
- 甘兆欽(2012)，策略與企業成長之研究——以統一企業為例，國立虎尾科技大學學報，第 30 卷第 4 期，63-77
- 田易蓮(2000)，兩岸電視劇由抗爭到交流的歷史社會分析，私立輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 央視索福瑞媒介研究公司(GSM)(2010)，2009 年電視劇播出與收視盤點，收視中國，2010 年 4 月 23 日，取自
<http://www.csm.com.cn/download/ratingchina201023/201002.pdf>
- 吳怡國、姜易慧(2010)，初探兩岸合拍偶像劇之發展與困境，淡江人文社會學刊，第 44 期，2010 年 12 月
- 吳和懋(2012)，台日首度合資拍新戲，商業周刊，1270 期，2012 年 3 月 26 日，參考網頁
<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?id=46126&path=e>

- 吳啟綜(2004)，八大戲劇 韓情脈脈，民生報，CS4 版，2004 年 2 月 18 日。
- 李世暉(2012)，台日經貿策略聯盟之研究，台灣國際研究季刊，第 8 卷第 3 期，165-83
- 李政忠(2003)，以「連結」觀點思考媒體業者在全球化趨勢中的經營策略，新聞學研究，75，1-36。
- 畑山篤(2011)，往大中華市場挺進，黑劍電視節目製作公司成立宣詞，2011 年 5 月 15 日。
- 許秋煌(2011)，兩岸影視出版產業合作交流，國家政策研究基金會，2011 年 4 月
- 張 勇、茆雷磊(2009)，大陸推出影視產業惠台政策，2009 年 11 月 7 日，參考網頁
<http://www.china-embassy.or.jp/chn/zgbk/t380437.htm>
- 張紹勳(2004)，研究方法，台中，滄海書局。
- 張崇仁(2012)，韓流、陸流、華流、台流-如何建立台灣的影視音國際網絡，文化部論壇會議，2012 年 7 月 10 日
- 張 哲(2013)，台偶像劇之父解密藝人大陸撈金，四川新聞網，2013 年 4 月 10 日，參考網頁
<http://ent.newssc.org/system/2013/04/10/013757390.shtml>
- 張瓊方(2011)，不信偶像喚不回——台灣戲劇保衛戰，台灣光華雜誌，2011 年 10 月號，44。
- 黃恆獎(1999)，資訊科技對跨國合資企業控制與績效的影響，能力雜誌，517，1999 年 3 月，124-128
- 經濟部、新聞局、文建會(2010)，創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫 98-102 年，2010 年 4 月 12 日，取自 http://cci.cca.gov.tw/page/p_11.php#
- 趙佳美(2009)，兩岸合拍劇正風行登黃金檔爭食戲劇大餅，非凡新聞周刊，第 188 期。2009 年 11 月 18 日
- 廖福順(2011)，中日攜手打造新華流，黑劍電視節目製作公司成立宣詞，2011 年 5 月 15 日。
- 劉立行(2009)，論兩岸影視產業交流所衍生之政策溝通與制度問題，2009 台北電視節——海峽兩岸電視論壇暨第十四屆海峽兩岸影視文化交流與合作座談會特刊，13-15。
- 劉幼琍(2012)，數位電視與新媒體平台政策白皮書，台北：政治大學，2012 年 3 月
- 劉啟宇(2006)，台灣電視劇節目跨國輸出之研究，私立世新大學傳播管理研究所碩士論文。
- 蔡念中(2012)，如何提升電視新聞與節目品質，中天電視台教育訓練講座，未出版，2012 年 9 月
- 賴聰筆(2007)，從台灣的戲劇市場看韓流的消長與華流的未來，第 12 屆海峽兩岸影視文化交流與合作座談會特刊 6-15。
- 薛佩玉(2007)，亞洲起華流瘋—偶像劇的海外市場，哈台偶像劇國家影像資訊平台，2007 年 11 月 1 日，參考網頁 <http://tavis.tw/files/15-1000-1348.c170-1.php>
- 韓國文化振興院(2010)，韓國 2010 內容產業統計 (2010 콘텐츠산업통계)，參考網頁
<http://translate.google.com.tw/translate?hl=zh-TW&sl=en&u=http://www.kocca.kr/eng/&prev=/search%3Fq%3Dkocca%26biw%3D1536%26bih%3D691>
- 魏 均(2006)，合製文化：反思全球化下的國際電影合製，新聞學研究，89 期，127-164。
- 顏雅玲(2005)，創造文化經濟的角度論台灣電視戲劇產業之革新：以韓劇發展模式為例，政治大學廣播電視研究所碩士論文。
- 顧 荃(2011)，亞洲通膨與經濟整合趨勢下的台灣，2011 年「亞洲政經景氣展望研討會」側記，2011 年 5 月 5 日
- Anderson, P. (1983), Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis , Administrative

Science Quarterly, 28, 201-222.

Barney, J. B. (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Blodgett, L.L. (1991), Partner Contributions as Predictors of Equity Shares in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 22, 63-78.

Chandler, A. D., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, Harvard University Press.

Contractor, F. & P. Lorange (1988), *The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures*, in F. Contractor and P. Lorange (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Toronto, Canada: Lexington Books, 1-28.

Geringer, J. M. & L. Hebert (1989), Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Summer

Gersick, C. (1988), Time and Transition in Work Team: Toward a New Model of Group Development, *Academy of Management Journal*, 31, 9-14

Gomes-Casseres, B. (1987), Joint Venture Instability: Is It a Problem?, *Columbia Journal of World Business*, 97-107.

Harrigan, K. R. (1986), *Managing for Joint Venture Success*, Lexington, MA: Lexington Books

Killing, J.P. (1982), How to Make a Global Joint Venture Work, *Harvard Business Review*, May-June, 120-127.

Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman.

Root, F. R. (1987), *Foreign Market Entry Strategies*, New York: AMACOM.

Tomlinson, J.W.C. (1970), *The Joint Venture Process in International Business*, Cambridge, MA: M.I.T. Press.

Yin, R.K., (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Calif: Sage Publications.