



跨國出版集團 在臺灣市場的進入模式

——出版集團系列報導之二——

◎ 徐宜君

◆ 前言

如何進入某一個國家或區域市場是企業跨國經營策略中的重要一環（吳青松，1999），所謂的進入模式（entry mode），是指企業為將產品、技術、人力資源管理及其他資源等，進入到國外市場的機構性安排（institutional arrangement）（Root, 1982），這些方式通常在企業評量地主國之政治環境、市場規模以及企業本身特性後做出進入方式的決定，一般說來進入模式以成立分公司、授權、合資經營及出口等最為普遍（Davidson, 1982；Agarwal & Ramaswami, 1992；翁景民、曾義明，1995）。

而學者Gershon（1997）認為，國外出版集團在其他國家的進入模式上，多採取購買已存在的媒體資產、授權或獨佔一個特殊產品、尋求合資伙伴、成立子公司或透過書報攤直接出口等。

本文將以筆者於2002年10—12月間針對部分跨國出版集團之深度訪談及所蒐集之資料，分析跨國出版集團在臺灣市場的進入模式。

◆ 跨國出版集團在臺灣市場的進入模式

跨國出版集團在臺灣市場的進入模式，大致可以分為4種類型，一是獨資在臺設立分公司；二是透過購併現有市場廠商，成立控股公司；三是與臺灣本地廠商合資成立新的公司；四為授權臺灣本地廠商發行雜誌國際中文版或翻譯圖書。

至於跨國出版集團選擇進入模式的考量因素，因其產品特性不同而所有差異，大部分的跨國公司以地主國的環境因素、母國公司的本身經營能力及目標、跨國相關經驗及成本花費等為主要考量因素。

茲就各種類型及其考量因素等敘述如下：

一、獨資設立分公司

日本角川書店在臺灣市場的進入模式屬於以獨資方式在臺灣設立分公司。目前日資所佔股權比例依照外國人來臺投資相關規定，約為70%。以成立分公司模式進入臺灣市場，主要的優點在於獨資可以取得公司經營主導權，而且角川有可以用新的編輯模式及出版形式進入臺灣市場。此外角川的經營有日本「贏」的策略，透過設立分公



司，除可運用母國公司原有經營情報誌的經驗，又容易接受地主國文化的調整。

加上角川書店在海外擴張的策略上，希望以正規的方式進入國外市場，因此會因應地主國的法令規範情形做進入模式之調整，其主要考量因素包括地主國的環境（包括法令、地主國市場潛力、市場投資風險）、投資地之都會特質以及母國公司本身的經營能力及經營目標，另外投資地的活力與資訊輪替的速度，以及讀者對文化接受程度、消費能力等也是該公司選擇進入模式的主要考量因素。

法國樺榭媒體集團亦以獨資方式在臺設立分公司，法方所佔股權比例亦接近70%。該公司認為獨資成立分公司是最好的進入模式。優點在於有利母公司政策的推行，經營理念較容易溝通。

美國麥格羅希爾出版集團也是以獨資方式在臺灣成立分公司，該公司除在大陸地區受限於法令規定採取合資經營外，在其他跨國市場都採用獨資設立分公司模式進入。

二、購併本地廠商成為控股公司

Tom.Com（香港和記黃埔集團）自2001年起陸續購併臺灣市場上現有廠商，包括PCHome電腦家庭集團、城邦出版集團、商周集團以及尖端出版社等，並於2002年10月22日正式宣佈將所購併廠商整合為「城邦出版集團」，母國公司則以控股公司形式進行相關運作，母國公司持有股份初步計算約在70%。目前城邦集團旗下擁有42本雜誌，發行量超過2,500萬冊，同時又經營23個圖書出版品牌，每年發行量也達1,000千萬本，為了能儘快達到華文跨媒體集團的目標，該公司認為直接購併現有廠商是最快達成目標的進入模式。

三、與本地廠商合資

法國美麗佳人集團與儂儂集團合作，共同出資成立「國際亞洲週刊公司」，發行《Marie Claire美麗佳人》雜誌國際中文版，合作雙方各出資50%。以合資方式運作，對美麗佳人集團來說，除了可以對產品有更高掌控力、溝通更順暢外，因為跨國公司與本地廠商各出資一半，本地廠商要承擔較高成本風險，因此會與跨國公司共同努力開創市場，以尋求雙方有更高的獲利。

儂儂集團與美國Weider集團合作出版的另一本雜誌《Shape新纖有型》，亦是採取此種進入模式。

美國赫斯特集團則是以部分資金投資華克文化集團發行《Cosmopolitan柯夢波丹》及《Bazaar哈潑時尚》。澳洲傳播集團ACP於1997年也採取與本地廠商合資的進入模式，與華克文化集團合資成立華思文化公司，合作發行《Cleo蔻麗》中文版。

四、授權臺灣本地廠商發行國際中文版或翻譯圖書

授權發行通常是由跨國出版集團與本地廠商簽訂契約，本地廠商需支付一定比例的權利金以取得授權，此種方式為雜誌國際中文版進入臺灣市場最常見的方式。選擇此種方式的跨國出版集團，認為通常授權是跨國公司最穩當的方式，因為不用投注資



金，可以直接向臺灣本地廠商抽成。當然對代理商而言，會有較大的風險，因為合作一段時間後，如果授權發行之產品有不錯的市場口碑，而母國公司開始認為可以有更高的發展性時，則會轉而採取合資方式進入。

目前市場上除法國費加洛集團授權時報週刊公司發行《Madame Figaro費加洛》雜誌國際中文版外，日本主婦之友社也是以授權發行方式進入臺灣市場，包括授權青文出版社發行《CaWaii卡娃衣》少女雜誌，授權華文網發行《'ef東京衣芙》國際中文版；日本寶島社亦以授權發行方式，授權愛賣客網路流通公司發行《Spring春天時尚》雜誌。

美國時代集團透過授權發行形式，授權經典傳訊公司發行旗下出版產品，包括《Time Express時代解讀》以及《Popular Science》。另外，日本講談社及小學館也透過授權青文出版社出版其產品，尤其是廣受青少年歡迎的漫畫書等。

跨國出版集團在臺灣市場的進入模式整理如表一。

表一 跨國出版集團在臺灣市場的進入模式

進入模式	跨國公司名稱	母國公司（國家別）
獨資成立分公司	臺灣角川國際書店股份有限公司	株式會社角川書店（日本）
	樺榭文化事業股份有限公司	樺榭媒體（Hachette Filipacchi Medias）集團（法國）
	美商麥格羅希爾出版公司	麥格羅·希爾（McGraw Hill）國際出版公司（美國）
購併本地廠商成為控股公司	Tom.Com（城邦出版集團）	和記黃埔和旺投資公司（香港）
與本地廠商合資	國際亞洲股份有限公司	美麗佳人（Marie Claire）集團（法國）
	臺灣中華書局、華克文化集團	赫斯特（Hearst）集團（美國） ACP集團（澳洲）
授權臺灣本地廠商發行國際中文版或翻譯圖書	時報週刊股份有限公司	費加洛（Madame Figaro）集團（法國）
	華文網有限公司	主婦之友社（日本）
	經典傳訊文化股份有限公司	時代（Time Inc.）集團（美國）
	青文出版社股份有限公司	主婦之友社（日本）
	愛賣客網路流通股份有限公司	寶島社（日本）





在跨國出版集團進入模式資料整理過程中，顯示有三家集團曾轉換過在臺灣出版市場的進入模式，轉換模式的原因以與原合作廠商間的理念不合及尋求市場更高的發展性為主。

法國美麗佳人集團，1993年首次進入臺灣市場，係採用授權發行方式，由時報週刊公司代理，2001年3月法國美麗佳人改與儂儂集團合資成立「國際亞洲週刊公司」，改以合資方式重新發行《Maire Claire 美麗佳人》雜誌。在臺灣市場進入模式的轉換與法國美麗佳人集團的跨國經營整體策略有關，當然與本地代理廠商間契約未能有共識也是原因之一。

通常法國美麗佳人集團在跨國發展的第一階段，公司會採用授權發行，而且尋求當地最強而有力的媒體，像是在澳洲授權梅鐸集團發行；在英國授權IPC媒體集團；在美國授權Hearst集團。這些媒體集團在當地市場已有一定的市場佔有率，因為口碑好的媒體，可以取得較好的配銷通路，再加上如果本地廠商的經理人對市場十分熟悉、具國際觀以及容易接受新媒體，使彼此可溝通順暢，則可使產品高度成長。另外一個原因，是因為媒體產業與其他產業不同，無法以相同的內容物進入每個市場。

而跨國發展的第二階段，是尋求本地廠商以合資方式發行，一來是母國公司尋求更強的掌握力，或者雜誌原進入模式遭遇瓶頸，以及當地市場有更大的發展可能性。基本上法國美麗佳人集團都不考慮以獨資方式進入跨國市場。

另一個轉換模式的跨國公司為法國樺榭集團，主要原因也是與本地合作廠商理念不合及尋求市場更高發展性。

1991年該公司的產品《ELLE她》雜誌初進入臺灣市場時，係透過與臺灣本地廠商合資方式發行，當時由樺舍公司劉炳森等4位股東投資49%，法國樺榭公司投資51%，合資成立「法商樺榭國際文化公司」，一段時間後因母國公司與本地合作廠商，產生經營理念不同的問題，母國公司希望能開發新的產品，但本地合作公司評估資金投入與回收期間的後不願意再投資，因此結束合作關係。本地廠商於1996年2月將擁有股權轉售給春暉影視公司，同年7月法國樺榭集團將所有股權買回，改以獨資方式在臺設立分公司，直接經營《ELLE她》、《Car & Driver 人車誌》以及《俏麗情報》等產品（陳文芬，1996a；陳文芬，1996b）。

美國赫斯特集團轉換進入模式的原因主要尋求更高的市場發展性，初進入臺灣市場時是以授權發行方式，1990年授權華尚文化公司發行《Cosmopolitan 柯夢波丹》國際中文版，1992年授權發行《Bazaar 哈潑時尚》國際中文版。1995年7月赫斯特集團改變其進入模式，與原先授權代理之華尚文化公司合資成立華克文化公司，共同合作發行赫斯特集團公司之產品（陳文芬，1997）。

美國赫斯特集團與該公司合作之本地廠商華克文化集團，以及後來與澳洲ACP集團合作時，也採取合資方式（趙曼君，1996）。



◆ 結語

從上述跨國出版集團在臺灣的進入模式來看，未來本土出版業者要走向國際化或進軍大陸市場，由於出版產業的文化特性，初進入一個市場時如果先以授權發行為主，一來可以藉機熟悉當地市場，又可節省成本；一段時間後，如認為市場有發展潛力，即可採取與當地廠商合資發行方式，以取得更多的主導權，並再行考慮是否以獨資方式進入。

當然在跨國進入模式的選擇上，還是因先考量地主國環境因素，包括法令限制、市場發展潛力以及成本花費等進行評估，依據不同市場特性做進入模式的調整，才能在跨國市場中佔有一席之地，並進而發展出臺灣特有的出版品牌。

參考文獻

- 1.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）：25-59。
- 2.陳文芬（1996a）。〈台灣春暉法國樺榭分手了〉，《中國時報》，7月2日，第24版。
- 3.陳文芬（1996b）。〈時尚、紳仕進駐臺灣〉，《中國時報》，8月17日，第23版。
- 4.陳文芬（1997年9月20日）。〈華克和澳洲最大出版集團攜手引進澳洲最受新世代歡迎的「CLEO」國際中文版〉，《中國時報》，第23版。
- 5.陳信元（2001）。〈在全球化的浪潮下一臺灣國際中文版雜誌〉，《誠品好讀》，12：25-26。
- 6.趙曼君（1996年8月22日）。〈美國CNP集團來台進駐中文雜誌市場〉，《經濟日報》，第18版。
- 7.Agarwal S. & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- 8.Davison, W. H. (1982). *Global strategic management*. New York: John Wiley.
- 9.Gershon, R. A. (1997). *The transnational media corporation: Global message and free market competition*. Mahwah (NJ): Lawrence Aerialbaum Associates.
- 10.Root, F. R. (1982). *Entry strategies for international markets*. Lexington(MA): D.C. Health.

深度訪談及基本資料提供單位

- 1.Tom.Com和記黃埔和旺投資公司
- 2.臺灣國際角川書店股份有限公司
- 3.青文出版社股份有限公司
- 4.時報週刊股份有限公司
- 5.時報週刊股份有限公司
- 6.國際亞洲股份有限公司
- 7.麥格羅希爾國際出版公司
- 8.華文網有限公司
- 9.華克文化集團
- 10.愛賣客網路流通股份有限公司
- 11.經典傳訊文化股份有限公司
- 12.樺榭文化事業股份有限公司