

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

檢視台灣電視產業之模仿同形：

以台灣兒童電視頻道為例

研究生：朱秋萍

指導教授：李秀珠 博士

中華民國九十八年一月

檢視台灣電視產業之模仿同形：

以台灣兒童電視頻道為例

研究生：朱秋萍

指導教授：李秀珠 博士

國立交通大學傳播研究所

中文摘要

新制度理論的組織同形概念認為處於相同場域的組織，在面臨市場不確定性時會模仿彼此的行為，形成組織同形化的現象。根據上述論點，本論文希望了解台灣兒童電視頻道市場不確定性是否會造成彼此的模仿行為，並採用內容分析法、深度訪談法與次級資料分析法進行分析，分析了「東森幼幼台」、「MOMO 親子台」、「迪士尼卡通頻道」、「卡通頻道」與「Animax」五家兒童電視頻道 2008 年 5 月至 8 月下午 4 點至晚上 10 點的節目內容，並訪談「東森幼幼台」與「卡通頻道」兩家頻道的節目企劃人員，輔以 1998 年至 2008 年的相關新聞報導與學術報告作為參考。

研究結果顯示，五家兒童電視頻道在面對市場不確定性時，確實存有相互模仿的現象，且以從型式模仿表現最常被採用，然而從效式模仿在本論文中未得到顯著支持。其中又以東森幼幼台與 MOMO 親子台二者的節目內容與行銷策略的模仿程度最高，代表市場定位愈相似的電視頻道，最有可能採取模仿同形的策略。此外，本論文也發現在面臨高度的市場不確定性時，電視頻道可能受制於頻道定位的不同與頻道資源的限制等因素，模仿與創新的程度也會有所差異。

關鍵字：組織同形、模仿理論、新制度理論、不確定性、兒童頻道

**Examining the Phenomenon of Mimetic Isomorphism in Taiwan's TV Industry: A Study
on Taiwan's Children's TV Channels**

Student: Chiu-Ping Chu

Advisor: Shu-Chu Li, Ph.D.

Institute Of Communication Studies

National Chiao Tung University

Abstract

Mimetic Isomorphism theory assumed that organizations would mutually imitate behaviors under a highly uncertain market. According to the mimetic isomorphism theory, organizations tend to imitate other organizations' behaviors when facing market uncertainty. Adopting this as the theoretical framework, this study examined the phenomenon of mimetic isomorphism in Taiwan's Children's TV channels. This study used content analysis, secondary data analysis, and intensive interviews as the research methods.

Data analysis shows that the phenomenon of trait-based imitation was the most evident among YOYO TV and MOMO Kids, which was congruent with the assumptions of mimetic isomorphism theory. On the other hand, this study also found that the imitation and innovation of children's TV channels were restricted by their market positions and resources.

Keywords: Isomorphism, Imitation theory, Children's TV channels, Uncertainty

誌 謝

終於到了寫謝辭這一刻，當我開始回想研究所二年半的生活時，心中雖然訝異時間過得很快，但同時也有一種「苦盡甘來」的喜悅。兩年半的研究所生涯，首先非常感謝我的指導教授李秀珠老師，她不但在課業上給予我許多的指導，建立我在媒體產業與傳播法規紮實的基礎，同時也經由擔任李老師的兼任研究助理，讓我學習到如何籌備、舉辦大型研討會，執行電訪計畫等寶貴的研究經驗，讓我體驗以前未曾接觸的人事物，擴展了我的視野，雖然過程中時常感到非常艱辛，但如今回想起來，卻覺得是非常難能可貴的經驗，對於老師嚴格的訓練心中充滿感激。

我還要感謝從大學時期就一直非常照顧我的李峻德老師，謝謝李峻德老師的提攜與指導，讓我能順利推甄上交大傳播所，更幫助我在研究所過程中找到自己所喜愛的研究領域，真的很感謝他。我也非常感謝傳播與科技學系的陶振超老師，陶老師是我修習統計課程的指導老師，在學業上，他嚴格的訓練建立我統計的厚實基礎，在日常生活中，陶老師更不吝表達對學生的關懷與幫忙，感謝陶老師大方地借予我錄影的硬體器材，讓我能順利完成我論文的錄影資料搜集，在此獻上我最大的感謝與敬意。還要謝謝所辦小姐林姐這二年半對我的照顧，同時也謝謝我的口試委員陳炳宏與江靜之老師，謝謝你們的指導與建議。

在生活中幫忙我最多，也最讓我感謝的，就是一直陪伴在我身邊的研所同班同學，「新竹」這個一度讓我感到無聊、物價相對較高的城市，正是因為有了你們，才讓我感到不捨與眷戀。非常感謝二年半來一直與我同居的好室友、好同學兼好朋友恩綺，每當我心中煩悶、鬱鬱寡歡時，妳總是願意聽我傾訴，幫我打抱不平，當我需要幫忙時，妳也總是不吝伸出援手，熱情地鼓勵我幫忙我。傳播所 95 級最美麗的竹塹公主雅婷，同為水瓶座的我們總是有聊不完的話題，妳也總是很貼心的聽我訴苦，分享我的喜怒哀樂，當我受到委屈或是遇到難題時，妳總是積極地幫我想辦法，對我付出全方位的關懷，謝謝妳。不鳴則已一鳴驚人的孟潔，雖然平常妳都是默默的在旁聆聽，但其實是個直接又熱情的好女孩，說話會一針見血的點出重點，謝謝妳一直在身旁給我鼓勵，幫我加油

打氣。還要謝謝 95 級最多才多藝與最具搞笑天份的智先，每次只要與你聊天，總是能放鬆心情，盡情地開懷大笑，聽你說話與看你唱歌跳舞，都是一種享受，想到以後不能看到你誇張的表情，就覺得很捨不得，研究所期間真的很謝謝你們四個人常常陪我聊天，分享我的喜怒哀樂，與你們一同「趴趴走」的時光，都是我珍貴的回憶。此外謝謝研究所期間一直與我搭檔的貴月，還有雖然不常見面，但每次聊天總是能暢所欲言的小貴，謝謝妳們的幫忙與陪伴

還要感謝傳播所最美麗的研究助理迎綺，雖然我們認識才短短不到一年，但是我有一種已經和妳認識了好久好久的感覺，與妳也總是有聊不完的話題，不管是課業或是生活上，妳都給予我許多鼓勵與幫忙，真的很慶幸能夠認識妳，讓我感到新竹在地人的溫暖與熱情，妳的陪伴更幫助我能順利度過難熬的撰寫碩論過程。還有充滿傻大姐氣息的可愛學妹育倩，謝謝妳幫忙分擔助理工作，更謝謝妳每次都幫我加油打氣，讓我對於自己的論文能再度充滿信心。謝謝口試當天義務幫忙我們打掃教室與準備茶水的學妹育凌，雖然平時不常見面，但妳總是會適時表達對我的關心。謝謝義務幫忙我錄影的好學弟志華，謝謝你總是不厭其煩的幫我解決錄影器材的問題，幫我想辦法搜集到完整的錄影資料，而你風趣幽默的談話，總是讓我哈哈大笑。

當然也少不了我從大學時期的好朋友容瑩，從大學時，我們就是好搭檔，更是互相加油打氣的好朋友，每次我遇到難題，心情低落，妳總是敞開胸懷，聽我傾訴、讓我盡情發洩我的情緒，積極幫我想辦法，還常常擔心我吃不飽，總是買好吃的東西給我吃，我只能說，妳真是我換帖的好姐妹，謝謝妳。謝謝大學好友雅宣與詩茹，謝謝妳們總是適時地給予我關懷與鼓勵。謝謝我的大學好室友璿文與欣怡，妳們也總是幫忙我，陪我大吃大喝，分享我的心情。謝謝羅老爹，研究所期間每次遇到美工設計的難題，你總是不厭其煩的幫我解決，當我滿肚委屈，你也會耐著性子聽我抱怨。還有大學就認識的晉譽，研究所期間你總是定期關心我，陪我聊天，幫我加油打氣，謝謝你。研究所快畢業時才認識的季青與一峻，謝謝你們幫我加油打氣。

認識超過 9 年，與我患難與共的高中好姐妹雨文、翠雪、玉冠，從以前妳們就是我的最好聽眾，總是無條件的幫忙我，支持我，尤其是雨文，對我只能用肝膽相照四個字

來形容妳我之間的情誼，妳們會是我永遠的好朋友好姐妹，真的很感謝妳們。

最後要感謝我生命中最重要的家人，謝謝我的父親與母親，你們總是包容我的火爆脾氣與任性的要求，讓我能衣食無虞的讀書、旅遊，做自己喜歡做的事，每當我感到壓力，你們也總是給我最溫暖最熱情的鼓勵，心中對你們的感激，已無法單單用「謝謝」二字表達。謝謝我最斯文的哥哥，每當我電腦有問題，你總是排除萬難幫我解決，每當我生活上有所困惑，你也總是扮演心靈導師的角色，給予我中肯的建議，有你真好。還要感謝與我同年同月同日出生的雙胞胎妹妹，從小到大妳就是我最好的朋友、同學與姊妹，生活中的每一件事我都會與妳分享，每當我壓力過大想要放鬆時，妳也總是義無反顧的陪伴我支持我，妳與哥哥都時常金援我，滿足我的購物慾，真的很謝謝你們。

正是因為我擁有這麼多人的支持與幫忙，才能讓我順利完成碩士學業，真的很謝謝你們。



交通大學 2009/2/17

目 錄

中文摘要	I
ABSTRACT	II
誌 謝	III
目 錄	VI
圖 表 目 錄	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	3
第二章 文獻探討	7
第一節 新制度理論	7
一、組織同形概念	7
二、組織模仿的動機	12
(一) 尋求正當性 (Legitimacy)	12
(二) 降低不確定性 (Uncertainty)	14
第二節 組織間模仿行為與組織表現	17
一、組織模仿行為	17
(一) 從眾式模仿	18
(二) 從型式模仿	18
(三) 從效式模仿	19
(四) 信心式模仿	19
二、模仿對象之選擇	20
(一) 競爭位置	20
(二) 參考團體	21
(三) 社會網絡	23
三、模仿行為與組織表現	24
四、小結	25
第三節 組織同形與模仿理論之相關實證研究	26
一、組織進入新市場之研究	27
二、組織順應產業制度之研究	29
三、市場競爭與組織模仿之研究	31
四、小結	34
第四節 台灣的兒童頻道與研究問題	34
一、台灣兒童頻道發展簡史與現況	34
二、研究問題	36
第三章 研究方法	38

第一節 內容分析法	38
一、抽樣設計	39
(一) 側錄節目內容	39
(二) 兒童節目之抽樣	40
二、類目建構	42
(一) 分析單位	42
(二) 類目建構	42
第二節 深度訪談法與次級資料分析法	44
第三節 信度檢驗	45
(一) 公式	45
(二) 結果	46
第四節 資料分析方法	46
第四章 研究發現與討論	49
第一節 研究發現	49
一、基本資料	49
(一) 節目播出時數	49
(二) 節目種類	50
(三) 主要類別	50
(四) 呈現型態	50
二、區位寬度	52
(一) 五家兒童頻道的區位寬度	52
(二) 節目種類區位寬度變化	53
(三) 節目主要類別區位寬度變化	53
(四) 節目呈現型態區位寬度變化	54
(五) 整體區位寬度比較	55
三、區位重疊度	56
四、兒童節目的模仿程度	57
(一) 三個頻道的兒童節目播出時數	57
(二) 兒童節目的整體區位寬度	57
(五) 兒童節目的區位重疊度	59
第二節 研究發現之討論	63
一、兒童頻道的從眾式模仿	63
(一) 「日本卡通」是熱門時段首選	63
(二) 善用名人代言與活動宣傳的行銷策略	64
二、兒童頻道的從型式模仿	66
(一) 節目製作內容	67
(二) 熱門節目的競爭	72
(三) 兒童偶像與品牌圖像	73

(三) 小結	74
三、兒童頻道的從效式模仿	74
(一) 成功策略才是各家頻道的模仿指標	75
(二) 頻道定位決定模仿的目標與強度	76
第三節 整體討論	77
(一) 制度正當性與效能導向促使組織進行模仿	78
(二) 組織具有主動選擇模仿的能力	80
(三) 組織資源多寡影響模仿策略	81
(四) 台灣兒童頻道整體內容趨勢	82
第五章 結論與建議	84
第一節 結論	84
一、電視產業經常運用模仿同形之策略	84
第二節 研究限制與建議	86
一、研究限制	86
(一) 分析類目之限制	86
(二) 研究樣本取樣有所偏差	87
(三) 深度訪談之限制	87
二、研究建議	87
(一) 未來研究建議	87
(二) 給兒童頻道經營者的建議	88
【附錄一】	90
【附錄二】	93
【附錄三】	94
參考書目	95

圖 表 目 錄

表 3-1 節目內容錄製抽樣結果	40
表 3-2 兒童節目抽樣結果	42
表 3-3 信度檢驗	46
表 4-1 五家兒童頻道 5-8 月播出節目時數總計	51
表 4-2 五家兒童頻道 5-8 月節目種類播出比例	51
表 4-3 五家兒童頻道 5-8 月節目主要類別播出比例	51
表 4-4 五家兒童頻道 5-8 月節目呈現型態播出比例	52
表 4-5 五家兒童頻道 5-8 月的區位寬度	52
表 4-6 五家兒童頻道 5-8 月頻道區位重疊度	56
表 4-7 兒童節目播出時數	58
表 4-8 招牌節目 5-8 月區位寬度	58
表 4-9 招牌節目 5-8 月區位重疊度	60
表 4-10 綜合型態兒童節目 5-8 月單元播出比例	60
表 4-11 娛樂型態兒童節目 5-8 月單元播出比例	62
表 4-12 報導型態兒童節目 5-8 月單元播出比例	62
圖 4-1 節目種類的區位寬度變化	53
圖 4-2 主要類別的區位寬度變化	54
圖 4-3 呈現型態的區位寬度變化	55
圖 4-4 五家頻道的區位寬度比較	56
圖 4-5 招牌節目區位寬度變化	59
圖 4-6 五家兒童頻道的收視率報告 (資料來源：卡通頻道提供)	71

第一章 緒論

第一節 研究背景

將電視比喻為二十世紀以降的「大眾傳播之神」，一點也不為過。電視媒介如水，可以載舟亦可覆舟，一直是人們又愛又恨的宣傳工具（洋洋得意報，2008）。根據動腦雜誌在 2007 年台灣媒體影響力調查發現，有線電視是台灣民眾接觸率最高且最具影響力的媒介（動腦雜誌，2008）。回顧台灣有線電視產業，最早是從 1993 年 7 月有線電視法三讀通過後正式開放，自此超過百家的有線頻道紛紛湧現，宣告台灣電視產業邁向「多頻道環境」（黃漢淮，2002：1）；隨著有線電視蓬勃發展，市場競爭日趨激烈，開始建立「分眾市場」概念，分眾化的頻道類型陸續出現，許多類型化頻道專為特定族群服務，例如新聞台、戲劇台與電影台等等，其中亦包含了專屬於兒童收視的兒童頻道。

回顧兒童頻道的發展史，世界上最早的兒童頻道是由有線電視業者所經營，如：法國在 1985 年成立 Canal J、加拿大於 1988 年成立 YTV 等；亞非方面則有：印度德里於 1998 年設立兒童頻道，西班牙 Antena 3 電視台於 1999 年推出 Megatrix 兒童頻道，同年 11 月，以色列 Matav 電視網推出幼兒頻道（李秀美，2003）。台灣則於 1995 年美國迪士尼（Disney）公司正式加入台灣有線電視市場，國內才擁有第一個兒童專屬的卡通頻道（簡佩瑋，2003：9）。

繼美國迪士尼卡通頻道在台灣成立後，有線電視市場開始成立兒童頻道，如：木喬卡通頻道、TNT 卡通頻道（Cartoon Network）、KERMIT、首華卡通、兒童百科頻道、探索頻道等（簡佩瑋，2003：9）；2004 年台灣兒童頻道主要為東森幼幼台、迪士尼卡通頻道、卡通頻道與 Animax；2006 年新增富邦 MOMO 親子台與 QTV 緯來兒童台，2007 年 MOMO 親子台整併 QTV 緯來兒童台。目前台灣兒童頻道主要有東森幼幼台、迪士尼卡通頻道、卡通頻道、MOMO 親子台與 Animax 五個頻道；其中，東森幼幼台與 MOMO 親子台為台灣本土兒童頻道，其餘 3 家為外商入境投資的境外頻道。

台灣迪士尼卡通頻道成立於 1995 年，目標觀眾為 4 歲到 14 歲兒童與青少年，最早

只播放美國卡通，近幾年受到東森幼幼台的競爭壓力，除引進日本卡通節目外，也開始自製節目，例如當紅影集孟漢娜、歌舞青春等；東森幼幼台則為台灣第一個本土兒童頻道，成立於1998年，原名東森卡通台，2000年改名為東森幼幼台，除了播放外購的卡通影片外，還自製許多兒童節目，如：YOYO晚點名、YOYO新樂園等節目，目標閱聽族群有三群，第一群為學齡前（4—9歲）的學齡前兒童，第二群為10歲到14歲的青少年，再次之為陪伴兒童觀看的家長（李怡慧，2004：2）；MOMO親子台成立於2006年，是台灣第二家本土自營的兒童頻道，針對兒童與婦女兩個族群，包括學齡前兒童（0到9歲）、25-39歲的婦女與0-9歲兒童的陪伴者，節目同樣以卡通與自製節目為主軸，如：MOMO歡樂谷（浩騰媒體，2006）；卡通頻道與Animax皆無自製的兒童節目，主要都以播放卡通為主，前者的目標觀眾群為4-14歲的兒童與青少年，後者為15歲到24歲的青少年與成人。

雖然這些兒童頻道彼此目標族群略有差異，仍處於相同的競爭區位，根據A.C. Nielsen 2007年收視調查資料顯示，在這五個兒童頻道中，以東森幼幼台收視率最高，且最受歡迎的兒童節目類型以卡通節目為主。而MOMO親子台雖然成立時間較晚，但仍以東森幼幼台為主要競爭對手，積極地挖角幼幼台知名主持人，並自製專屬該台的標竿節目；迪士尼卡通頻道亦將卡通頻道與東森幼幼台視為主要的競爭對手（黃漢淮，2002：132）。

承上所述，可看出台灣兒童頻道市場競爭日趨激烈，理論上來說自由競爭市場應可為閱聽人帶來更多的選擇，然而，目前國內兒童頻道仍以卡通節目為主，且播出卡通的來源單一，多數為日本與美國卡通（莫季雍，2001：16），競爭的增加並未增加節目的多元化，反而強化了節目的同質性與「一窩蜂」的模仿現象。再者，根據尼爾森2007年台灣電視市場回顧的調查報告指出，2007年台灣電視台播出兒童與卡通節目比例為8.3%，在所有的電視節目類型中播出比例排名第5；在分眾接觸媒體與收視時數的部份，4歲以下與4歲到14歲的台灣兒童平均每月都會收看電視比例高達92%，而且他們每天平均收看電視時數為1至2小時（蔡婉蓉，2008：8）。綜合上述資料可知，有線電視對兒童具有相當影響力，亦即，看電視已成為兒童的主要活動，電視在兒童的日常生活

中，扮演著學習與提供資訊的重要角色，且兒童能否健全成長是決定國家未來發展的關鍵，因此值得深入探討兒童頻道的相互模仿情形。

第二節 研究動機與目的

承上所述，台灣有高達九成的兒童幾乎天天都看電視，此亦突顯兒童節目對兒童的高影響力，電視中所傳達的訊息會直接影響他們的認知與行為（簡佩瑋，2003：1）；再者，兒童亦是最不具辯識事物真假能力的一群閱聽眾（李怡慧，2004：3），兒童若長期觀賞電視，對他們的生活、休閒活動與人際關係等都有深遠的影響（吳知賢，1988）。所以，兒童必須被視為特殊收視族群，兒童頻道無論對傳播產業或是學術領域而言，其影響的不僅止於商業層面，更廣及教育領域，故製作兒童節目必須是負責而有意義的（楊雅琇，1998），基於此，兒童頻道此一主題極具發展空間與研究價值。

過去國內外對於兒童與廣播電視方面已有許多相關研究，1966 年到 1999 年主要側重於「強勢媒介—電視」對「弱勢閱聽眾—兒童」之影響效果（簡佩瑋，2003：2），如：吳翠珍（1996）、吳知賢（1997）、李秀美（2002）等皆以電視內容對兒童認知與行為影響作為研究主題，探討兒童之媒體識讀能力；然而，國內以兒童頻道為主的學術研究相對稀少，僅有四篇相關研究，其一為黃葳葳、林紀惠（2001）的國科會研究計畫「台灣幼教頻道收視行為及幼教產品未來發展趨勢分析」，從閱聽人層面及幼教頻道訊息之呈現，分析幼教收視行為和幼教產品未來發展趨勢；其二為黃漢淮（2003）以迪士尼卡通頻道為主，了解國小學童的收視行為與迪士尼頻道節目規劃管理等；其三為簡佩瑋（2003）以東森幼幼台為研究對象，企圖了解幼教頻道閱聽眾之收視行為、分析幼教頻道節目規劃、策略運用及相關影響因素；其四為李怡慧（2004）以東森幼幼台為主題，探討其節目時段編排及節目內容對幼兒收視與模仿行為之影響情形。不過，上述這些研究並未探討兒童頻道在競爭日趨激烈的環境中，跨頻道間為了降低不確定性、趨避風險、節省成本與維持組織正當性等因素，所採取的相互模仿或不模仿之競爭策略，引起研究者之好奇。

事實上，兒童頻道在台灣電視產業中佔有重要的市場，從前述研究資料可知電視是兒童接觸最頻繁的媒體，而台灣兒童頻道初期皆以境外頻道（迪士尼頻道與卡通頻道）為主，直至 1998 年才出現第一個本土兒童頻道—東森幼幼台、2004 年 Animax 卡通頻道加入戰局、2006 年則增加了第二個本土頻道 MOMO 親子台。其中，東森幼幼台從 2001 年到 2008 年連續 7 年在兒童頻道的收視稱王，成為兒童頻道的領導者。基於此，迪士尼卡通頻道開始引進自製影集與兒童節目，並加入中文字幕與配音；MOMO 親子台因成立較晚，收視率處於落後狀態，但成立之後積極挖角東森幼幼台節目主持人，並模仿東森幼幼台自製兒童節目與舉辦大型戶外親子活動。

綜上所述，台灣兒童頻道市場正邁向競爭激烈的戰國時代，頻道間必須在各種潮流中做出選擇、不斷變換。在這一波又一波的競爭策略改變與跟隨的潮流中，有些組織處於主動的地位、勇於嘗試新作法，但更多的組織則是先採取觀望的態度，待早期採用者獲得成功後，再紛紛模仿跟進；也有組織在新趨勢剛興起時並沒有意願跟隨，但當其環境中幾乎所有的外部關係者都跟進之後，這些組織才開始考慮是否要跟隨。

事實上，媒體產業間的模仿現象並不僅止於兒童頻道，黃佑安、王秉均（2001）的研究發現，台灣商業廣播電台在處於高度競爭情境下，會採取一窩蜂的模仿決策；劉怡靖（2007）亦指出台灣無線電視台在競爭激烈的黃金時段，亦常會播出同質性極高的戲劇；蘇蘅等（1999）分析報禁解除以來國內報紙在版面上的變化時指出，「各報改版亦步亦趨，彼此模仿移植」乃是國內報業調整版面的趨勢；Li 與 Lee（2006）研究台灣從 1992 年報禁解除後至 2003 年香港蘋果日報進入市場，所帶來的激烈競爭環境對本土報紙之影響，結果發現在面對激烈競爭與高不確定性環境中，報紙會傾向「模仿同形」，採取相似的改版策略。

許多學者主張上述跨組織的模仿情形可以用新制度理論的觀點來解釋，Dimaggio 與 Powell（1983）所提出的「組織同形」觀點認為，同形化是經由制度的壓力使組織變得越來越相似的過程（Dimaggio & Powell, 1983）；意即，組織生存的環境是一種「制度化的環境」，會從外部結構強加給所有正式組織制度性壓力，而此制度性壓力導致組織產生「同形改變」，以維持組織在制度環境中存在之正當性。Dimaggio 與 Powell 認為最

能抓住同形程序的構面即為「模仿」，模仿行為強調不確定性機制，模仿過去經驗或他者之行為，能提供組織資訊，降低不確定性，亦可提供組織正當性（吳東穎，2004：4）。組織同形觀點強調，當競爭增加時會增加組織不確定性，組織為了降低風險並確保組織的正當性與表現，就會朝向模仿同形。

過去在管理領域中已有許多學者以組織同形觀點進行企業模仿研究，可分為四個主要研究主題：第一、用以探討銀行業者開設分行之模仿決策，如：Haveman（1993）、Haunschild與Miner（1997）等；第二、探討大型集團開設海外子公司之模仿決策，如：Lu（2003）、Barreto與Baden-Fuller（2006）等；第三、探討企業進入新市場之模仿決策，如：Yang與Hyland（2006）、Haunschild與Grewal（2007）等；第四、研究企業採用新結構之模仿情形，如：Galaskiewicz與Wasseran（1989）、Lee與Pennings（2002）等。

在媒體產業中，探討模仿同形的研究相對較少，多數出現於競爭與多樣性相關的文獻中，例如Lin研究1980年代，有線電視與三家美國電視網的競爭，發現當處於高度競爭時，三大電視網會傾向於模仿過去成功的節目形式，其研究發現節目多樣性會隨著競爭增加而減少。Li, Chiang與Liu分析台灣無線三台的節目多樣性，發現在面臨有線電視激烈競爭時，無線三台會互相模仿其他成功的節目形式（轉引自Li & Lee, 2006:7）。

以組織同形觀點進行媒體組織模仿的研究，國外曾有Greve（1996; 1998）對美國廣播電台採取新節目類型之模仿決策進行研究、Lablebici等人（1991）以制度理論探討美國廣播業經營形式變革與模仿行為等（轉引自黃葳葳、樊誌融，2004）；在國內則僅有少數相關研究，目前有四篇相關研究：其一為Li與Lee（2006）以組織同形理論探討國內報業面臨激烈競爭時，所採取之相似的改版策略；其二為黃葳葳、樊誌融（2004）從跨組織模仿探討台灣廣播電台對數位化趨勢之因應決策；其三為黃佑安、王秉均（2001）以組織同形理論探討台灣商業廣播電台的模仿同形決策；其四為周世豐（2004）從競爭關係中的攻擊與防禦策略，以及組織同形的力量等研究蘋果日報在台發行後，對台灣三大報造成的策略改變之影響。

然而，處於競爭與高不確定性的環境中是否會正面強化組織間模仿同形的程度，以

及模仿決策能否提升組織之表現在文獻中尚未有一致的結論。Rhee 等人(2006)、Barreto 與 Baden-Fuller (2006) 的研究均發現在高不確定性環境中，組織會選擇與自身處於相同產業之公司作為模仿對象，不過，Greve 與 Taylor (2000) 研究卻發現，組織在面臨高不確定性的環境時，有更高的可能性會放棄模仿市場領導者之決策，反而會堅持既有之策略以維持競爭力。綜上所述，到底促使組織進行模仿的動機為何？組織間的模仿行為如何產生？組織如何選擇模仿的對象？模仿決策所帶來的組織表現如何？這些都是研究者所關注之議題。

進一步反思現有的媒體產業環境，可發現當媒體組織處於激烈的競爭壓力時，它們會愈來愈重視市場利潤而非文化品質，競爭會降低節目內容的多元性，因為各家頻道會競相播出市場上絕大多數人所能接受通俗內容，然而在人格成長的過程中，兒童時期就像是一張張的白紙，最容易學習周遭的一切事情，形塑他們未來的人格發展（簡佩瑋，2003：1），兒童是國家未來的主人翁，能否健全發展影響國家之興衰，兒童頻道若一味地播出同質性的商業化內容將有礙兒童的身心發展。因此兒童頻道的節目內容必須是多元的，此有助於兒童創造力的發展，同時亦能傳達社會上不同族群的聲音與觀點，教導兒童社會民主的真諦與對多元文化的尊重，讓兒童從小就能培養多元的社會觀。

簡言之，兒童頻道必須肩負傳達兒童多元觀點的教育責任，然而國內對於兒童頻道相互模仿現象的研究卻付之闕如，因此，本研究將援引新制度理論中組織同形的觀點，分析台灣兒童頻道處於市場競爭等不確定性的環境中，頻道間相互模仿之程度，以此探討跨組織間的模仿動機、它們如何選擇模仿對象、與模仿行為所帶來之表現是否符合組織同形等論點，盼望能將電視頻道經營與兒童節目的研究同時置於媒介管理與傳播理論領域中進行深入探討，替兒童頻道的相關研究盡棉薄之力。

第二章 文獻探討

本論文主要引用新制度理論中組織同形的觀點，探討台灣兒童頻道在不確定性與競爭壓力下，彼此模仿同形的現象。本章共分為四節，第一節介紹組織同形概念，作為本論文理論架構，並說明組織模仿的動機。第二節探討模仿理論與模仿所帶來的組織表現，本論文將模仿區分為從眾式模仿、從型式模仿與從效式模仿，認為模仿有助於組織風險趨避與確保組織維持可接受的市場表現。第三節回顧國內外相關實證研究，進行文獻綜合討論。第四節從台灣目前兒童頻道的發展現況，配合上述文獻討論提出四個研究問題。



一、組織同形概念

組織理論的學者長久以來很好奇，「為何處於相同市場區位或相同場域中的組織會存在著相似的組織結構與組織慣例？」(Lee & Pennings, 2002)；組織理論學者稱此現象為組織朝向齊一化的過程，而「組織同形」正是補捉組織結構與慣例同質化過程的最佳概念。Lawrence 與 Lorsch (1967) 主張同形的發生是因為漸增的環境分化必須有相似的分化型態來配合；Hawley (1968) 指出，同形化是一個限制的過程，會迫使群體中的某一單元在面臨相同的環境情境時，會與其他類似單元相似化；Hann 與 Freeman (1977) 延續 Hawley 的觀點，認為同形可能是因為組織彼此妥協而產生，或可能是因為決策者在環境中學習到最適當回應方法，且此方法已獲得正面回應之產物；Oliver (1988) 主張組織同形為組織在相同的集群中擁有相似的組織特質；Deephouse (1996) 認為組織同形化是組織為了符合外在社會期望之最適組織形式的過程。過去已有許多學者針對組織同形概念作了許多闡釋 (Hannan & Freenman, 1977; Meyer & Rowan, 1977; Dimaggio & Powell, 1983; Oliver, 1988; Deephouse, 1996) 。

新制度理論學者 Dimaggio 與 Powell 認為組織間的同形是來自於社會制度化的力

量，其中一個重要的概念為「組織場域」(Organizational Field)，場域是指構成一個制度生命的組織集合，包括關鍵的供應者、資源、產品消費者、法定機關與其他生產相似產品服務的組織所共同組成，身處於場域中的組織，構成了一個被認同的制度生活 (Lune & Martinez, 1999)。

Dimaggio 與 Powell 主張在組織場域的形成初期，存在著許多不同的形式與取徑，一旦組織場域被完整建構，就會有許多外部力量促使組織朝向同質化。過去的相關實證研究皆發現，組織場域形成初期，有許多不同的結構與慣例，但此場域若完整建構後，則同一組織場域的組織會朝向同形化，例如醫院結構的相似性、教學場域中的主流教學模式等。這是因為組織場域是一個制度集合體，因此會產生相似的服務或產品，場域的概念主要強調連結性與結構的對等性。當處於同一商業市場的不同的組織被建構為同一實質的場域時，就會有權威性的力量出現引導它們朝向更為相似的過程，組織間可能會改變既有的目標，發展新的慣例以進入此場域，但長期來看，場域中的組織會受限於場域環境的限制，能做的改變有限，採用新慣例並非為了提升組織表現與效能，而是要達成組織在場域中的正當性，因為此慣例已被場域中多數組織所採用，已經被規範式的同意；根據此觀點，同一場域中的組織會朝向同形化過程。過去研究亦證實此現象，Zucker 與 Tolbert (1981) 研究發現美國在採取市民服務改革的過程時，早期主要受到城市特質的影響，像是社會經濟的組成、城市大小等，但到了晚期採用時，則組織間的採用則受到制度化的影響，在結構上愈來愈相似。

根據上述論點，Dimaggio 與 Powell 認為在特定場域中的組織為了求得生存，對於正當性有強烈的需求，為達此目的，許多組織結構與行為的產生都是以外在社會環境為主要考量，因此，新制度理論強調「政治權力與制度的合法性」與「社會與文化的適應性」(蔡詩元，2005：7)。如前所述，同形可能是因為組織彼此妥協而產生，或可能是因為決策者在環境中學習到最適當回應方法，且此方法已獲得正面回應之產物 (Hannan & Freeman, 1977)，而社會環境本身就擁有此種制約力量，可以形成鐵籠 (iron cage) 現象，使其內部組成份子行為產生同形。Meyer 與 Rowan (1977) 認為組織同形提供組織一項掩護，組織可以藉由同形化結構與策略獲得正當性 (legitimacy)，避免其舉止

與策略受到外部質疑。Dimaggio 與 Powell 將來自於制度中的影響力量區分為三種類型，同一場域內的組織便會透過此三種力量而逐漸趨於同形，這三種制度力量分別為：

(一) 強制同形 (coercive isomorphism)

強制同形是指組織在相同的社會場域內有共享的文化期望，它們之間相互依賴所產生正式與非正式的壓力，這些強制的壓力可能來自於強迫力、說服力與邀約共同參與的力量。在某些情況下，組織改變可能來自於政府管制規範，例如製造業公司會採用新的防汙染科技以符合法定的污染標準、非營利組織雇用會計師以符合稅法規定等；合法管制機關會影響組織的行為與結構，強制它們順從這些壓力以獲得在場域中存在的合法性。Meyer 與 Rowan (1977) 亦認為組織結構會反應場域中的制度化規則與存在此場域內的正當性，因此組織在既有的主流場域中會朝向同質化，且其組織結構會順從更廣義的制度儀式，意即，組織在結構上主要是受到社會環境中儀式性的控制力量，較少受到技術層面上的影響。此種標準化與正當性的程序與儀式亦可能來自於同行間的既定標準，過去研究發現聯合企業增加其規模與營業範疇並非只為了提升組織表現，主是受到其他同行也採用多樣化策略，迫使它們必須採取相似的決策。此外，強制同形並非只來自直接壓力的影響，組織亦有可能受到隱晦的、間接地影響，例如場域內其他組織若採用較自由的經營結構，亦會影響組織採用平等開放的經營結構，以獲得在環境中的支持與正當性。在強制同形的情況下，不同方向的环境壓力可以轉化為說服力或是參與能力，組織為求生存則必須對這些強制性的力量加以回應並服從。

(二) 模倣同形 (mimetic isomorphism)

當組織面對市場的不確定性或技術風險提高時，會藉由模倣或複製其他成功或較具正當性的組織結構與行為，以降低不確定。換言之，不確定性會造成組織間的模倣行為，當組織面臨某一新科技不容易被理解、組織目標具高度模糊性或者市場具有高度不可預測性時，組織所欲建構的行為及策略因此面臨較大的不確定性和風險，此時可能會藉由其他典範組織的既有成功運作模式作為參考依據，以此降低決策判斷的錯誤，進而透過學習模倣而自然地使組織彼此產生同形的現象 (March & Olsen, 1976; 轉引自 Dimaggio & Powell, 1983)。根據 Dimaggio 與 Powell 觀點，模倣同形所帶來的最大好處在於經濟

效益，藉由模仿降低組織搜尋與決策錯誤的成本，而場域中的典範模式是組織用來降低不確定性的回應策略，被模式化的組織本身可能未知覺它們已被形塑為模仿的目標，事實上它們被其他組織用作是模仿的共通來源，而組織間的典範模式可能是無意間被散佈的，例如透過員工的離職、相同顧問公司所提供的建議等關係網絡所傳遞；Haveman (1993) 亦認為當制度環境變動過大與資訊不充份的情況下，組織為降低風險，會利用組織間的關係網絡學習其他在同一制度環境下的成功者，以幫助組織完成預期的目標。再者，組織間的同質化現象主要源自於場域中可供選擇的模式有限，新進組織會參考既存組織的經營模式，例如大型組織會從市場上主流的顧問公司中選擇合作對象，因此大型組織彼此會存在著經營模式的相似性。當場域中某幾個特定組織被視為是具正當性或成功時，其他組織會參考、模仿它們的經營模式，這主要是為了尋求組織在場域環境的正當性。

(三) 規範同形 (normative isomorphism)

規範同形源自於專業化過程，可被詮釋為是組織成員集體努力、共同定義他們的工作條件與方法，建立職業自主的認知基礎與正當性的過程；規範同形來自於專業化的二個面向：其一為藉由相同的教育背景與專業化的訓練，另一為透過專業化網絡的成長與擴張，使得專業化的訓練規範快速地傳佈。大學機構與專業化的職業訓練中心是發展專業化規範的中心，達成規範同形的重要機制為組織成員的過濾機制，在組織場域中成員的過濾源自於相同的產業，相同產業的組織通常會徵募特定範圍的訓練體系之成員，或者是透過共享的升等慣例等，例如組織會從經濟或法律部門僱用高階管理者。透過相似的進入層級與職業的升等，組織間的專業化人才會制定相似的決策，產生規範同形的現象。例如，March 與 March (1977) 研究發現威斯康辛州的學校管理者其背景與決策傾向非常類似；Hirsh 與 Whisler (1982) 研究前 500 大公司的董事會成員亦發現相同的情形，這種過濾成員的作法被稱為「同質式」的管理方法，因此當管理者與組織中核心成員來自於相同的教育體系與訓練背景，且因為相似的特質被雇用時，他們在面對問題時會有相同的看法、過程與處理方式，因而被視作是具備正當性的標準解決方式（轉引自 Dimaggio & Powell, 1983）。

場域中組織地位的形塑可透過正式與非正式之方式達成，政府機關若以合約或授權方式賦予核心組織正當性的地位，則賦予這些組織專業化的象徵，同一場域中的其他組織會競相模仿它們的組成結構與運作程序，期望能獲得相似的成果。因此，這些組織的上層管理者透過此正當化的過程穩固其地位，參與產業間或跨產業的會議，成為政府的顧問等等，這些皆有助於鞏固他們在產業的專業化規範地位，其他人員若想成為專業化的管理者，大多會遵循其既定升遷或進入模式。簡言之，藉由這種專業化的觀念與過濾、修正動作的機制，使得這些專業化人才受到適當保障。規範同形就是源自於專業化的規範及專業本身之凝聚力與共識和專業人員團體對組織所帶來的壓力，而讓周遭個體自然同質、同形（洪世章，陳忠賢，2000：78）。

從上述三種同形化機制的討論可歸納出，組織同形並不保證能有效地提升組織之效能，相反的，組織朝向同形化最主要的動機在於獲得場域中存在之正當性與降低不確定性，組織同形只是向大眾確保組織亦能提供其他競爭者所能提供的利益與服務。本論文將上述三種組織同形的類型整理如下表：

	強制同形	模仿同形	規範同形
適應的因素	依賴性	不確定性、競爭	義務與責任
媒介	法規、政策	創新、可視性	專業化、證照
社會基礎	合法性	文化支持與正當性	道德

資料來源：Daft (1998)，轉引自戴志聰，2005。

歸納新制度理論的觀點，組織同形源自於環境中的制度環境，組織間同質化的程度會受到場域結構化與相互連結性之影響。新制度理論強調在面臨外在壓力時，組織會複製或模仿既有的組織結構、活動與慣例；換句話說，新制度理論多數是從宏觀的角度分析制度環境所造成的同形現象（DiMaggio & Powell 1983; Galaskiewicz & Wasseran, 1989; Haverman, 1993），因此常被批評為忽略從微觀角度觀察組織在環境中的主動角色以及抵抗組織環境之能力。然而，後來的新制度理論學者辯駁過去的批評論點，認為組

織同形的概念可延伸至探討組織主動回應與創造它們自身的環境(陳惠芳, 1998: 24), 承上述論點, 本論文欲探討台灣兒童頻道模仿同形之現象, 將以新制度理論之模仿同形概念為理論基礎。以下將進一步探討影響組織進行模仿之動機。

二、組織模仿的動機

組織理論的學者們認為相同場域中的組織為了尋求組織存在的正當性, 降低環境的不確定性, 組織管理者在進行決策制定時會受到社會過程的影響, 產生模仿同形的現象。而新制度理論的學者主張組織間模仿同形機制主要起因於組織欲尋求正當性與降低不確定性 (Galaskiewicz & Wasseran, 1989), 據此歸納出促成組織模仿同形的二個主要動機: 尋求組織正當性與降低不確定性, 以下作進一步之探討。

(一) 尋求正當性 (Legitimacy)

關於正當性的相關論點, 在近代主要的組織理論包括組織生態學、資源依賴理論與制度理論等都曾提及; 而馬克思韋伯是第一個強調正當性之重要性的社會學者, 他將正當性解釋為:「被社會行動者視為義務的或是模範性的模式」, 並強調組織正當性屬於權威性的架構, 主要來自於官方的管制性壓力, 個體必須遵守其規定才能在場域中擁有存在的正當性。Parsons (1960) 則將韋伯對於正當性的概念延伸至文化制度, 他指出正當性不僅止於權力系統, 在廣義的社會結構下, 組織有追求稀少資源的正當性需求, 必須追求符合廣義社會價值的目標, 意即, 正當性的概念在於強調組織目標與社會功能的一致性 (Ruef & Scott, 1998)。

新制度理論學者 Meyer 與 Rowan (1977) 率先提出組織為了尋求正當性與支持, 因此組織必須融合已廣被接受的組織結構與過程, 他們指出正當性是因為社會價值觀與組織行動所結合產生的; Pfeffer 與 Salancik (1978) 認為正當性是組織活動相關的社會價值與整體社會系統中所接受規範的適切性, 意即, 正當性是一種被社會環境賦予的地位, 這種地位通常受制於外在的機構(陳惠芳, 1997: 29); Suchman (1995) 認為正當性是一個普遍性概念, 擁有正當性的組織行動者在已建立的社會系統中, 其價值、規範與信念等是恰當的、正確的且被認可的。

Scott (1995) 曾將制度環境分成三個維度, 即法規性、規範性與認知性, 每一個維

度提供不同的正當性基礎，又如同 Suchman (1995) 主張正當性是一個普遍化的概念，代表了組織觀察者對於組織行動的回應，而組織正當性的觀察者即為組織的關係利益人，一個組織有許多的利益關係人，形成不同的正當性團體與評估準則 (Ruef & Scott, 1998)。Deepphouse (1996) 則將正當性定義為一種狀態，他認為組織正當性是被其所屬的社會行動者所授予的地位，而社會行動者分別為政府官方與一般大眾的意見，此二者對於組織在社會上的正當性扮演重要角色；一個具正當性的組織其價值觀與行為必須與其社會行動者的價值觀和期望一致，被社會行動者接納或認可的組織在方法與目的是有效、合理與理性的。因此，從制度化的觀點來看，正當性反映了文化結合、環境規範支援以及相關規則或法律相互和諧一致的條件 (陳惠芳，1997：29)。

歸納上述討論，本論文將從新制度理論的觀點探討組織正當性，根據制度學者的看法，制度環境壓力會迫使組織尋求正當性，以獲得生存 (Meyer & Rowan, 1977)，意即，組織正當性的產生與制度環境壓力有直接關連，所以本研究認為組織模仿的動機在於尋求組織正當性。再者，國內研究陳惠芳 (1997) 延伸 Scott (1995) 對制度環境中正當性的觀點，將制度環境分成政治面、法規面、規範面與競爭面四個維度，認為組織在面臨不同維度的制度壓力下，組織也應有四種不同的正當性基礎加以回應，也就是說，組織正當性應該有四種構面，即政治正當性、法規正當性、規範正當性與表現正當性。

據此，本論文將組織正當性界定為「外在環境對組織的接受程度，組織正當性是不同制度環境所授予組織的地位，確保組織在制度環境中的合法性」。從此定義可看出不同制度構面的組織正當性其實就是各種不同制度團體對於組織的認同，因此，本文援引陳惠芳對正當性的解釋，認為政治正當性是政治團體對組織的認同，法規正當性是法律團體對組織的認同，規範正當性是社會團體對組織的認同，表現正當性是競爭團體對組織的認同 (陳惠芳，1997：30)。

此外，組織正當性來源並非是單一的，會隨著組織與環境的連結程度、組織內部不同的功能運作與目標而有所差異，例如，Ruef 與 Scott (1998) 長期研究美國加州醫院結構的正當性，該研究著重於探討規範正當性此一構面，並將正當性區分為管理正當性與技術正當性，研究結果發現組織正當性源自於不同構面，不同的組織部門與目標會有

不同正當性來源。

相關實證研究亦支持組織模仿同形的動機為提升組織正當性，組織採取符合社會環境所期望的策略與活動會被正當性團體視為具有正當性，意即，組織正當性是一種源自規範的、管制的或認知的標準，使得組織必須接受某個廣被社會環境所接受的慣例，組織間因而漸趨同形。當組織的行動或結構未能符合社會期望時，組織的正當性會被質疑與挑戰，更嚴重者，它們可能會被視為是不正當的；例如市場導向的組織可能會因為他們太過著重市場利益而面臨組織正當性的挑戰，在該產業中會被管制當局視作是不合法的組織 (Deephouse, 1996, 2005)。

(二) 降低不確定性 (Uncertainty)

Oliver (1991) 指出社會環境對於組織的模仿同形動機有決定性的影響力，這主要受到不確定性與組織間相互關連程度的影響；環境不確定性被定義為環境未來能否被精準預測與期望的程度 (Pfeffer & Salancik, 1978)；組織間交互關連程度則被定義為在一個組織場域中，跨組織關係的相關程度 (DiMaggio & Powell, 1983)。過去研究皆認為組織管理者期望擁有確定的、穩定的與可預期的組織環境 (DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1977)，因此在處於高度不確定的情境中，組織為了達成穩定與確定性，多會採取順從制度壓力的方式，而這種順從方式會藉由組織間的相互模仿來達成。

從上述觀點可知，「不確定性」代表了組織對於政治、市場特性、產業規範等各種環境因子的不熟悉，組織的不確定性來自於組織本身不同的焦慮來源 (王稚婷, 2004: 20)，焦慮來源可能有政策面、產業面、組織特定層次等不確定性，這其中亦包含環境競爭的增加也會提升組織的不確定性；在過去的組織文獻研究中指出其中一個降低不確定性的方法就是組織間的模仿行為，這些實證研究亦發現不確定性與組織採取模仿行為有正向的關連 (Henisz & Delios, 2001; Greve, 1998; Galaskiewicz & Wasseran, 1989)。

根據組織同形的觀點，當不確定性存在時，組織會增加社會性思考的重要性，它們可能會藉由模仿環境中多數組織所採取的行動以獲得正當性，亦可能依照過去的經驗，採取相同的決策，以提供降低不確定性的線索 (Henisz & Delios, 2001; Meyer & Scott, 1983)。再者，組織在進行投資決策時，必須有效處理社會環境的不確定因素，才

能有高成長、高獲利的表現，同時具備存在的正當性。Pfeffer 與 Salancik (1978) 指出組織回應不確定性的方法為將組織交易從既有市場轉移，將交易行為轉移至更強而有力的關係中，或者將交易附著於社會環境的階層中 (Williamson, 1996; 轉引自 Henisz & Delios, 2001)；由以上觀點可發現，環境中的不確定性愈高，組織在進行決策制定時愈會依賴社會性考量。此外，過去研究歸納出不確定性主要來自於市場與政策制度上的不確定性，其中市場不確定性包含了組織本身與產業層次兩部份，本論文以下將區分為政策不確定、組織特定不確定與產業特定不確定性作進一步的探討 (Henisz & Delios, 2001; 王稚婷, 2004 : 20)。

1. 政策不確定性

政策不確定性主要是技術性過程所產生，政策的不確定性會導致組織在改變投資策略與進入新市場時需面臨高不確定成本。當組織不確定管制當局未來在該產業市場的法規管制、稅制改變或甚至是廣義的政治經濟策略時，它們較不可能投入高額的投資成本 (Henisz & Delios, 2001)。因此，本論文認為當一個國家或特定產業區塊缺乏穩定政策規範時，就被視為是具有高度的政策不確定性。再者，組織若面臨環境的政策轉變，它們就必須承擔極高的成本損失風險，此時政策協商的角色更為重要，有助於組織扭轉在市場中的投資劣勢，因此，特別是對於營利組織而言，它們可能會積極投注實質資源於政治性的游說，或直接參與管制機關的法規制定，設法參與建立產業規範與標準，維持政策環境的穩定性 (王稚婷, 2004 : 21)。

相較之下，組織若面臨高度集中的管制壓力時，例如政府的法律規範制定非常明確時，則它們會傾向於順從制度壓力，此時組織面臨的政策不確定是相對較低的；另一方面，若環境中的制度壓力與規範已明確規定，組織仍會視其傳佈的程度以決定它們是否順從。例如 Fligstein (1985) 研究發現組織會因為產業中多數的競爭者皆已採用多角化的經營模式，進而跟隨採用，此亦突顯已被廣為傳佈的制度期望或慣例會讓組織有更高的可能性朝向順從；換言之，環境中的政策規則若已被廣為傳佈採納，則組織會採取模仿同形的策略，因為這些規則與規範在社會環境中已具備合法且正當的地位 (Oliver, 1991)。

2. 組織特定不確定性

組織同形理論強調模仿行為是一種不斷改變的過程，且會依照環境不確定而有不同的行動，模仿行為有助於組織能以較少的成本降低環境的不確定性。而組織特定的不確定性可概念化為「組織經驗」，即來自於組織是否具備相關的經營經驗，因此組織在新開發的市場會面臨較高的組織不確定性，因為無相關經驗，無固定經營模式可供參考，組織會傾向於透過社會性過程模仿其他組織的經營決策。一旦組織從外部獲得參考經驗後，它們會開始強化組織定型作用，影響組織之後的進入模式，相對的，跨組織間的模仿行為反而會因為組織經驗的累積而減弱，組織會不斷地重覆過去的相關決策，產生「組織慣性」，組織特定不確定性因而降低 (Lu, 2002)。

組織特定不確定性已廣被運用來探討跨國企業投資海外子工廠的相關決策、大型集團的併購決策與策略聯盟等 (Lee & Pennings, 2002; Guillen, 2003; Greve, 2000)，這些研究均指出組織特定不確定源自於組織本身的投資經驗，組織本身若屬於開發新市場，或是市場的新進者，它們從未擁有相關投資經驗，根據組織同形理論，則它們會依賴社會線索（觀察其他組織行為）以制定決策。然而一旦公司具備投資經驗後，它們主要仰賴自身技術經驗，而非社會線索，因為具備經驗之公司能從過去經驗獲知投資國的消費者習性、文化及當地可能的政策改變等。

3. 產業特定不確定性

組織文獻亦指出當產業整體銷售表現呈現高度波動，或者產業中競爭者數量增加時，則產業就處於高不確定性狀態，組織的管理者會確認在同一產業中其他組織的行動，以及產業市場如何回應此行動，即市場的回饋（例如較佳的績效表現等）。市場回饋的結果對於管理者而言是具有高度資訊性的，特別是當市場偏好某一特定的行為決策時，會合理化此決策行為的正當性；此外，產業市場的回饋有助於形塑管理者進行決策制定的認知地圖，若產業市場回饋是正面的，則組織會相互模仿以降低產業不確定性。

Lee 與 Pennings (2002) 提出以市場回饋的概念評估產業特定的不確定性有二個優點：首先，市場回饋會讓管理者確信採用模仿行為能增強組織的表現，特別是產業呈現波動時，市場的回饋能讓管理者確定採用此模仿行為是具備正當性且理所當然的，但

需留意的是，組織採用此模仿行為多數是因為早期採用組織的優異表現，而非此行為對它們而言真得較具效能。第二，產業模式的潮流設定者例如學者、顧問公司等，會利用市場的回饋創造共享知識與信念系統，也就是說，專家們會利用市場回饋的資訊合理化與正當化某一特定的經營模式或結構，再透過多重的媒體管道，影響管理者的認知地圖，讓他們確信此經營模式在產業中是正確的，有效地降低產業的不確定性；過去實證研究亦支持相同產業不確定性會正面影響組織的模仿行為 (Yang & Hyland, 2006)。

綜合上述的論點，新制度理論認為組織在高度制度化的場域環境中，為了尋求組織正當性與降低環境不確定性，會強化組織社會性考量的重要性 (Dimaggio & Powell, 1983)，環境中的不確定性愈高，組織愈需要強化自身存在的正當性，組織有愈高的可能順從已被接受的慣例與規則，形成組織間模仿同形之決策。

根據 Cyert 與 March (1963) 的看法，模仿行為所帶來的優勢為組織在面對複雜情境與無法確定何為最佳的解決方式時，藉由模仿可以用極少的成本獲得有效的解決策略與正當性 (轉引自蔡詩元, 2005: 8)。在 Dimaggio 與 Powell 提出三種組織同形的機制中，模仿同形機制強調在市場競爭壓力下，組織會傾向模仿大型與成功的組織，以降低不確定性與獲得正當性；從以上想法可知，組織間確實存在著模仿動機，且模仿同形觀點值得用來研究組織在市場競爭下所採取的模仿行為，因此，跨組織間的模仿行為是藉由何種方式進行，模仿所帶來的改變又是如何，對於組織的表現有何影響？引起研究者之好奇，故本論文期望能了解跨組織模仿的模式與模仿所帶來的結果，第二節將深入探討模仿行為與模仿所帶來之組織表現。

第二節 組織間模仿行為與組織表現

一、組織模仿行為

過去已有許多理論被用來闡釋不同的模仿模式，其中 Haunschild (1993)、Haunschild 與 Miner (1997) 將組織同形的過程中，其他組織採用典範模式的同形化現象稱之為跨組織模仿 (inter-organization imitation)；Haunschild (1993) 認為跨組織間的

模仿行為必須滿足三項條件：(1) 在某時間點 t 存有一模範廠商；(2) 模仿廠商與模範廠商間存有顯著的模仿證據；(3) 在某時間點 $t+X$ 存有一模仿廠商， X 為一未知正數。這三項條件的成立才能證明跨組織間的模仿行為，而非是新科技的創新採用行為；Haunschild (1993) 以董事會成員重覆出現於模範組織與模仿廠商從事併購活動為主題進行研究，研究結果支持模仿的條件：(1) 在某時間點 t 存有一模範廠商從事併購條件；(2) 模仿廠商透過董事會成員的重覆出現與模範廠商間存有顯著的模仿證據；(3) 在較晚的時間點，模仿廠商從事與模範廠商相同模式的併購活動 (黃佑安、王秉均，2001：4)。

Haunschild 與 Miner (1997) 結合組織學習理論中替代學習與模仿同形的概念，提出三種跨組織模仿的模式：從眾式模仿 (frequency-based imitation)、從型式模仿 (trait-based imitation)、與從效式模仿 (outcome-based imitation)。這三種跨組織模仿的模式已廣被用來探討組織間之模仿決策 (Lowrey, 2005; Rhee et al., 2006; Williamson & Cable, 2003; Barreto & Baden-Fuller, 2006)。

(一) 從眾式模仿

根據從眾式模仿，組織會企圖模仿場域中其他多數組織所採用的行動，新制度理論認為組織會採取很多其他組織已實行的結構或活動，因為從眾式模仿能有效強化組織的正當性。從眾式模仿亦可能發生在組織視為「理所當然」的潛意識行為中，這主要是受到環境制度的社會影響過程，當場域中多數組織已採取某一特定行為時，此行為已被制度化，組織會受制度壓力的影響，變得同形於制度規定之期望 (DiMaggio & Powell 1983)。此外，從技術的理論觀點來探討從眾式模仿，某些學者亦注意到愈常被採用的活動愈具有技術性價值的指標，Rogers (1995) 等創新採用的學者也認為使用具有利益性的創新活動次數愈頻繁，愈能提供該創新活動更多正確的資訊，進而影響其他組織之跟隨採用；不過也有學者批評，從眾式模仿過於強調組織間一窩蜂採用的數量，忽略了某些活動被採用後的正面或負面效益所帶來之影響 (Haunschild & Miner, 1997)。

(二) 從型式模仿

組織在選擇模仿對象時，會根據其特質進行選擇性的模仿，根據早期新制度理論觀

點，組織大多會選擇模仿場域中與自身相似的組織，例如相同規模與市場定位的組織；再者，組織也會選擇模仿市場中地位較高的組織，意即，從型式模仿的正當性源自於其他大型或成功的組織，因為其他組織會想與高地位的組織有所聯繫，以取得同等的地位，創新傳佈理論的學者也認為高地位的意見領袖對於他者有特別的影響力。此外，若某一組織在場域中的特性屬於較成功的組織，它們所使用的活動會被視作是技術性的指標，此時從型式模仿會被視為技術傳佈的過程，因此，在特殊環境中生存下來的組織，亦是模仿的對象（戴志瓏，2005：17）。

（三）從效式模仿

從效式模仿與從型式模仿一樣，都是選擇性的模仿，但不同之處在於從效式模仿是依據效益來決定是否採取與其他組織相同的結構或決策，所以模範組織被模仿的組織數量與特質就不那麼重要，組織主要是模仿模範組織有正面效益的活動，負面效益的部份則會被避免。因此，從效式模仿比較像是技術性的傳佈過程，而非社會影響的過程。Haunschild 與 Miner（1997）認為，從效式模仿可被視作是替代學習的過程，因為組織活動所產生的正面效益是由一連串試誤（trial and error）的學習所組成。Bandura（1977）的社會學習理論中曾針對個人的替代學習作說明，認為個人會模仿產生正面效益的行為，避免負面效益的行為；而組織學習理論中亦運用此概念，認為從效式模仿就是一種替代學習，僅模仿正面效益，避免負面的部份。此外，創新傳佈理論中創新的相對利益高低會決定該創新是否能普及化，此亦隱含了從效式模仿的概念，組織若藉由觀察市場中的新進者採用創新後所帶來正面效益，因而跟隨採用，屬於一種從效式模仿，意即所謂的跟隨者優勢（黃佑安、王秉均，2001：3）。不過有學者認為從效式模仿是上述三種模仿形式中，風險最高的模仿型式，因為同樣的組織行為並不一定會帶來相同的正面效益（Lu, 2002）。

（四）信心式模仿

除了上述三種型式的模仿外，Rhee 等人（2006）則認為組織在進行從眾式、從型式與從效式模仿時會受到組織信心的中介影響，意即，雖然處於不確定性的環境中會促使組織進行模仿，但組織可以選擇模仿的程度，且會根據他們對模範組織的信心來進行

模仿行為。組織會預測環境中這些已被採用之同質性的行為其數量多寡，決定其模仿行為與信心；若環境中已採取的組織數量不多，且此行為所帶來的效益並非全然是正面的，則組織會傾向認為這些模仿行為屬於不合法的、危險的行為；大型、同質化的市場會增強信心為主的模仿行為，而小的、異質性的市場會降低組織進行模仿的信心。

二、模仿對象之選擇

雖然組織在面臨高不確定性的環境會強化其模仿行為，然而如同前述已討論過從型式與從效式二種選擇性模仿之概念，組織的模仿行為屬於動態的過程，它們在選擇模仿來源時有不同的標準，意即位處不同競爭位置、參考團體、社會網絡的組織可能會有不同程度的模仿行為 (Han, 1994; Mcnamara et al., 2003)。

模仿行為是組織進行替代學習的一種特殊型式，組織會觀察已被其他組織採用過的相似決策作為模仿的判定標準，且從組織模仿與學習的文獻中又可歸納出組織有許多不同的模仿來源，過去曾有學者以地理區域遠近探討組織如何選擇模仿對象 (Greve, 1998)；有研究以組織特質，例如組織傾向於模仿相似規模的組織等變項進行研究 (Haveman, 1993)；還有些學者以組織間是否具備直接關係網絡進行研究 (Lee & Pennings, 2002)；亦有研究從經濟學與認知理論的角度區分不同的競爭團體，認為不同競爭位置的組織會有不同程度的模仿行為 (Han, 1994; Mcnamara et al., 2003)；不過目前仍未發展出一個具系統性的整合觀點，本論文將延伸從型式與從效式模仿之概念，結合產業經濟學中策略團體的觀點，將組織的模仿對象區分為競爭位置、參考團體與社會網絡。

(一) 競爭位置

根據 DiMaggio 與 Powell (1983) 所提出的場域層次假設，他們認為組織間的模仿同形主要受到產業分層結構的巨觀影響。以跨組織的場域結構來說，組織場域結構階層化的程度與其同形化程度有正向關係，更具體來說，組織環境若屬於高穩定性且具有明確的結構中心，場域內的組織彼此會有更高程度的互動，因此會朝向更多的同質化。從上述觀點可推論，產業間的階層結構愈分明，在產業內的公司其同質化慣例愈明顯，場域中地位的不平等會導致不同地位的組織其行為呈現同質化，意即，在高度階層化的結構

中有很明確的領先者與追隨者之角色畫分，不過二者關係追隨關係是曲線的，當頂尖與中度位置組織的差距過大時，此種社會性參考的過程就會停止，同質化因而降低。

Han (1994) 亦指出組織間的模仿行為會受到所處的競爭位置影響，組織會持續觀察相同環境中的他者之行為，意即，同儕團體的相對位置會影響組織的模仿行為；根據 Han 的觀點，當組織在當地與全球性的社會位置比較過程中，行動者在地方環境中所處階層的相對位置較能夠影響他們的模仿行為。過去相關研究亦發現，在組織場域中位於中間層級的組織會面臨最激烈的競爭壓力，最容易受到同形化現象影響，換言之，若產業中並未出現階層結構，則不會產生角色區別化，不會有產業中領先者與中間者之區別，因此同質化程度相對較低；另一方面，若產業結構過度的階層化，領先者與中間者的差距過大，落後者所需付出的成本太高，會降低組織間產生同形化現象。因此，中度競爭的產業階層結構可以給予領導者與追隨者之間最佳機會，處於中間地位的組織有最佳的效能朝向同形化。學者們認為當產業為中度競爭市場時，產業間的公司面臨最高度之不確定性，最易產生模仿同形的現象 (Han, 2000, 1994)。

過去研究多數亦發現在中度競爭環境中，同一產業內跨組織的模仿情形最明顯，組織通常會與同一產業或同一市場區位之競爭者採取相似的行為與決策，以避免他們在競爭市場與資源供給等優勢地位被對手所奪取；然而處於高度競爭的環境中，模仿行為反而不顯著，因為企業間反而會採取區別化的策略以維持領先的優勢 (Guillen, 2003)。

再者，Haveman (1993) 指出組織規模會影響組織互動的模式，他認為中等規模的組織會面臨最激烈的競爭壓力，因為小型組織的競爭對手為小型組織，但在較少的程度中，它們亦會與中等規模組織有競爭關係；大型規模的組織競爭對手包含大型組織與中等規模的組織；而中等規模組織在競爭關係中就需包含大型組織與小型組織，它們會承受最大的風險與競爭壓力，因此有最高的可能性採取模仿同形的行為。

(二) 參考團體

組織同形觀點認為在處於不確定性的環境中，組織會進行互相模仿，但模仿是具有選擇性的。產業經濟學與認知理論的觀點則認為組織在同一個產業中會產生群集現象，它們會遵循相似的策略，形成策略團體，根據 Porter 的觀點一個策略團體被定義為產業

中的一群公司它們所追求或使用的策略是彼此相似的，他認為團體結構非常重要，因為它們對於組織策略行動與表現的影響效果很大，換言之，同一群體中的公司會變得愈來愈相似，因為它們所面臨的情境相似，所以同一策略團體間的公司會隨著它們自身認同的差異，有不同的分類，組織若緊密跟隨著策略群體的策略方向，則被稱為核心組織，若沒那麼密切的跟隨，稱之為中間組織；此外，在策略群體中有自身獨特決策的組織稱為孤立組織。

承上所述，產業組織學與經濟學觀點皆認為同一策略團體的組織會朝向合作，以此區別自身與其他團體之組織，這些合作行動有助於建立起策略團體的流動障礙，限制外來組織模仿此策略團體的策略定位。因此，共謀的行動有助於同一策略團體內的所有組織都能有相似的表現；相對的，不同策略團體之組織，由於其策略環境差異頗大，會形成不同策略團體間的表現差異。

組織同形理論認為在策略團體中的核心組織因為受惠於正當性優勢，使得它們成為交易夥伴中的優先選擇合作與模仿的對象，此優勢可歸納為三點：其一為潛在的交易夥伴會比較願意與具有產業正當性之組織進行交流，它們會認為此交流是理性的；其二為交易夥伴會因為彼此皆具皆已具備產業正當性，而感知其合作是比較有價值的；其三為策略團體中的中間組織與孤立組織因為缺乏產業正當性，其表現與競爭力較差，交易夥伴若與團體間缺乏具正當性的組織交易，它們會承受較大的風險，因為其失敗的潛在可能性較高 (Mcnamara et al., 2003)。

組織認同管理理論、社會比較理論與策略管理理論也都認為組織會模仿策略性的參考團體以對抗其競爭對手；由於現今的市場競爭非常激烈，因此組織的管理者會傾向將市場中的組織依照不同的特質劃分群體，此種認知分類的過程有助於管理者處理環境的不確定性與複雜性，並劃分出其參考團體；而參考團體的建立有三種功能：首先是規範性的功能，組織主要依賴參考團體所建立的規範去評估組織的行為與表現；其次為認知的功能，組織會依照參考團體的行為詮釋產業市場現況；第三是比較的功能，組織會以此設定比較的基準點 (Lee & Pennings, 2002)。

Porac與Thoma (1990) 指出組織最常以可觀察性與可比較性作為參考團體的模仿

標準。過去研究也發現組織傾向模仿它們的競爭對手，這多數是因為市場競爭壓力與對手組織在市場上的可觀察性與可比較性，例如 Greve (1998) 的研究發現廣播產業市場中，電台會傾向模仿與自身相似規模的電台，因為它們所擁有的資源與策略都比較相似。這種模仿相似它者的行為與之前所提的從型式模仿及模仿同形概念一致，組織會將環境中相似他者視為是模仿的參考團體 (Rhee et al., 2006)。Haverman (1993) 也認為組織有更高的可能性會模仿相似規模組織的行為，例如，當處於同一群體中的相似組織他們採用多樣化策略進入新市場的數量愈多，就代表了在此市場中競爭的正當性與可行性，然而當進入此市場的組織數量已達一定程度後，也反應了市場競爭的困境，反而會降低進入新市場的正當性。Lun 等人 (2008) 研究亦支持組織會藉由模仿相似組織以取得產業正當性，並增加組織在市場存在的信心。

組織除了將相似規模的他者視作模仿的參考團體外，Baum、Li 與 Usher (2000) 認為組織亦傾向模仿大型的成功組織，此觀點結合了模仿理論中所提到的從型式與從效式的模仿模式，因為大型組織在市場中的顯著性較高，且根據他們所獲得的規模亦可說明他們確實已在市場上達到成功，所以在高度不確定性與競爭的環境中，模仿大型組織的行為有助於組織獲得較高的生存機會。

(三) 社會網絡

根據 DiMaggio 與 Powell 觀點，組織為降低風險，會利用組織間的關係網絡學習其他在同一制度環境下的成功者，以幫助組織完成預期的目標。將此論點結合至社會網絡的概念，組織若與同一場域中的他者有強烈地連結，則它們更容易受到其行為的影響，因為社會網絡可以提供組織間資訊管道的流通與實際施行的壓力，簡言之，社會網絡是組織行為廣為擴散的主要機制，因此，社會網絡對於組織同形有二個主要的影響：其一為組織中若包含其他組織的相關成員，則這些成員會提供他者的相關資訊與經驗，組織可以與其他組織互相交流、分享相關資訊，形成社會網絡之連結。其二為社會網絡亦會影響組織中的個人，有助於向組織中的個體傳達模仿行為所帶來的順從與正當性，會影響網絡中組織上層管理者採用模仿行為的可能性 (Lee & Pennings, 2002)。

Lun 等人 (2008) 以貨櫃運輸產業為研究對象，亦認為組織間的網絡連結建立了組

織的標準、規範與期望，在此規範標準下的組織會產生相似的行為。例如已採用 RFID 技術的貨櫃運輸組織不可能與未採用者建立夥伴關係，因為彼此間的技術與知識有所差距，因此採用相同貨櫃技術的組織在營運行為會漸趨同形化。Guillen (2003) 延伸社會網絡的概念，指出市場中商業團體對於組織模仿行為的有正面的效果，他認為商業團體主要源自於一群公司希望能彼此共享、交換資源，商業團體內的組織有共同的市場定位，會推派一位共同的主席，團體中的成員會互相分享經驗，進行相似的決策制定與採取共同的市場標準。

歸納上述針對不同模仿對象的討論，有三點結論：首先，就競爭位置而言，中度結構階層的產業與在產業中位處於中間位置的組織，有最高的可能性進行模仿決策；其次，在參考團體部份，相似規模與大型組織最有可能成為被模仿的目標；第三，組織間彼此若存在社會網絡的連結關係，亦會增強模仿同形的可能性。承上述討論可知，組織會藉由模仿參考團體之行為以降低不確定性、提升本身正當性與獲取所需資源，因此能提升組織在環境中的生存率，然而，模仿行為確實能達成上述的目標嗎？本研究將繼續探討模仿行為所帶來之結果。

三、模仿行為與組織表現

新制度理論認為組織順從制度規範是為了提高本身的正當性、獲取資源、增加生存的能力，而非為了提升效率或效能 (DiMaggio & Powell 1983; Mayer & Rowan, 1977)。對於市場導向為主的組織而言，在其既有環境之中生存下來往往比達到最佳效率還要重要 (Powell, 1991)，組織為求生存而必須暫時犧牲其經濟效率，但卻可藉由順應制度規範而使組織失敗的風險降到最低以增加存活機會，因此對於多數組織而言，也許它們並非處於一個最佳的運作狀態，卻是一種能與環境產生適當連結的狀態 (Baum & Oliver, 1991)，此即組織的風險趨避原則，有些在短期看起來無效率的行為，在長期來看卻是最適當或最有效率的策略 (賴靖雯，2003：15)。

因此，組織表現被轉化為相對的概念，場域中有許多組織雖然其市場表現不佳，但卻還是能在市場中生存，這主要是因為它們在場域中擁有被認可與被接受的存在地位。若組織場域已高度同形化，則場域內的組織會因為模仿壓力有相似的運作模式，產生相

似的表現，降低它們表現較差的風險；換言之，模仿同形的過程如果很成功，場域中組織的表現會非常相似。組織表現被場域環境所制度化，在不同場域內，組織會建立不同的可接受之經濟標準 (Kondra & Hinings, 1998)。

Kondra 與 Hinings 認為組織會比較相同產業中其他組織的表現，當組織的表現低於產業中的表現標準時，組織的上層管理者就會面臨被撤換的風險，只有當上層管理者可以跟得上產業的步伐時，他們才能有效確保其工作。就算組織的上層管理者發現了短期內可提升組織表現之新方法，管理者會基於風險趨避原則，長期來說，他們仍不願意冒險嘗試尚未制度化的新方法。意即，組織的上層管理者為了避免被撤換的風險，他們必須符合產業中的表現規範，在進行決策制定時，有更高的可能性傾向於制定符合制度規範的決策。

承上述討論，組織若順從制度環境的規範經營，有較高可能性能獲得場域中可接受的經濟表現，因為這些表現是被場域中的利益關係人所接受的。換句話說，同一產業場域中的利益關係者，他們會將產業中其他組織的表現視作目標組織表現的基準點，以此判定目標組織之表現是否合乎產業的標準。組織間的模仿行為雖然犧牲了效率，但組織卻可以藉由順應制度規範來增加他們存活下來的機會，將組織死亡的風險降到最低，對這些組織來說，它們仍然處於「最佳」狀態。

近來的相關實證研究亦指出，當組織採取適應及順從的態度來調和環境所造成的壓力以獲取存在的正當性之際，雖然會降低組織的效率與獲利率，但卻能有效降低市場不確定性，合理化組織存在的正當性，降低組織失敗的風險，同時也可以藉由與其他制度成員的模仿同形過程，迅速學習及累積所需要的知識及技術來提升自身創新能力 (Barreto & Baden-Fuller, 2006; Shiller, 2005; Mathews, 2002)。

四、小結

透過對組織同形與模仿行為的探討，可發現當組織在市場環境中面對高度不確定性、高度依賴外部資源、經營行為或競爭策略非常模糊時，為了取得外在環境的正當性，組織最常運用模仿同形的機制順應整體的制度環境以趨避風險，使組織能在高不確定性、競爭激烈的環境中安然生存，也因此同一產業市場的組織會具有相似的特質。

不過，組織同形理論雖常被用於檢視同一場域內組織間朝向同形化的現象，此理論卻有三個主要的限制，第一，組織同形觀點無法解釋在同一場域內的組織為何仍存在不同的行為模式，意即，儘管它可用來評估組織間的相似性，卻無法解釋為何有少部份的組織仍採取不同的運作方式；第二，組織同形無法解釋一個場域的制度規範如何轉變，該理論可以解釋在一個固定的時間點中，組織的同形現象，但卻無法探討這些規範如何隨著時間而改變；第三，組織同形認定組織會朝同形，卻忽略了組織在回應市場不確定性時，可能有其他的決策方式 (Townsend & Compbell, 2007; Powell, 1991)。

事實上，組織同形概念亦可延伸至解釋場域內組織的改變 (Hambrick et al., 2005; Kondra & Hinings, 1998)。組織雖會運用模仿行為在市場中佔有一席之地，但組織間的模仿並非是盲目跟隨，相反的，組織是有選擇性的主動進行模仿行為；制度化作用不一定會使得組織愈來愈相似，或是只能用來解釋組織愈來愈相似，對於相同場域內組織區別化現象的討論，一樣可以制度理論進行闡釋 (Powell, 1991)。換言之，組織在適應與順從的抉擇中，雖會因為遭受到制度壓力的影響，產生組織同形現象，不過組織是主動的選擇順應與模仿，組織同形的主要動機在於尋求存在的正當性，畢竟組織在市場中須先求得生存與穩定發展，其次才會考量如何提升組織的經濟表現。

綜合上述討論，就如同吳思華 (1996) 所提出的策略概念，組織在異質或同形的競技場中，「異中求同」與「同中求異」的模仿策略必須經常交互使用，才能在競爭激烈的市場長久生存。

第三節 組織同形與模仿理論之相關實證研究

近年來新制度理論已成為用來探討組織形式與行為的重要理論之一 (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983)。目前組織同形與模仿理論在實證研究運用可區分為三個領域，其一為探討「組織進入新市場」；其二為探討「組織順應產業制度」；其三為探討「市場競爭與組織模仿」。

一、組織進入新市場之研究

Haunschild 與 Miner (1997) 結合制度理論與學習理論，區分出三個選擇性的組織模仿形式，分別是從眾式、從型式與從效式模仿，用以探討 1988 年到 1993 年美國企業雇用投資型銀行進行併購之模仿決策；研究結果發現公司會善加利用從眾式、從型式與從效式模仿，且此三種模仿的模式會受到不確定性與結果顯著性所中介影響。

Rhee 等人 (2006) 同樣以從眾式、從型式與從效式模仿檢視英國汽車製造產業從 1894 到 1981 年區位寬度變化與進入新市場的模仿情形，研究結果與過去研究相符，汽車產業會模仿與自己相似的製造商。他們的研究結果強調儘管不確定性會促使組織進行模仿，但組織本身可以選擇模仿的強度，且會根據他們對於參考團體的信心來進行模仿行為，該研究增加了另一種型式的模仿—信心為主的模仿，此有助於了解產業間組織運作的模仿動力。

Barreto 與 Baden-Fuller (2006) 以葡萄牙 1988 年到 1996 年銀行開設分行為研究樣本，探討模仿同形與其形塑組織正當性之間的關係，研究發現：第一、銀行會模仿它們具正當性的參考團體；第二、銀行為了取得正當性會模仿參考團體過去具吸引力與不具吸引力的分行決策；第三、由尋求正當性所帶來的模仿行為對於銀行的獲利率有負面的影響。該研究指出模仿同形主要是為了尋求正當性，突顯了正當性的模仿行動更勝於組織本身所評估的獲利資訊，這個發現提供了強而有力的正當性、模仿同形與制度的概念，再次驗證新制度理論中社會正當性的力量更勝於經濟力量。

跨國開設海外分公司的研究還包括：Lu (2002) 以交易成本理論與制度理論探討 1999 年日本企業在 12 個國家的投資行為，研究發現，組織同形中所提出的三種模仿模式其解釋力比交易成本理論還強，使用從眾式、從型式與從效式的模仿概念更能解釋日本海外子公司的進入模式；企業在進行海外直接投資行為時，除了會複製它們本身過去的進入決策，同時亦會模仿其他組織的進入決策，意即，組織內部與跨組織的模仿行為會同時產生。

Henisz 與 Delios (2001) 以新制度理論與管制機關概念，研究日本跨國企業在 1990-1996 年這 7 年間，日本企業的投資行為之模仿同形現象，該研究將不確定性區分

為市場不確定性與政策不確定性，當企業所面臨的不確定性屬於市場不確定性時，該企業本身的跨國投資經驗可提供組織進行新投資決策的正當性參考行為；然而目標投資國的政策不確定性並不會增加企業本身的不確定性，亦不會影響組織如何採用模仿策略。

Li 等人 (2007) 結合制度理論與生態學觀點，檢視了完全控制的進入策略 (Wholly owned foreign subsidiaries, WOFSs) 如何利用模仿行為在目標投資國獲得正當性的過程。研究調查了 1979 年到 1995 年跨國公司投資在中國的子公司如何受到二種來源正當性之影響：分別是外國直接投資社群 (foreign direct investment, FDI) 與投資國當地的大眾意見。研究發現組織間共享的身份認同組成了組織社群，會相互影響以採取相似的組織形式，研究結果顯示 FDI 社群與中國當地組織的接受度兩者會正面影響外國企業採用 WOFSs 海外投資策略的意願。

Greve (2000) 探討 1894 年到 1936 年日本銀行產業開設分行之決策，以經驗學習與對未來結果之理性思考觀點進行調查，研究發現企業在市場區位的進入決策會受到競爭對手的影響，特別是同一競爭區位中大型組織的行動以及組織過去的投資經驗。Guillen (2002) 以生態學觀點與新制度理論中跨組織模仿的觀點探討 1995 年南韓企業進入中國的投資決策，研究指出在進行海外擴張決策時，相同投資母國的企業會彼此相互模仿，不過此一模仿效果會隨著市場競爭增加而減弱。

Chan 等人 (2006) 則以社會學觀點解釋模仿行為，該研究以探討日本企業在全球的直接投資擴張決策為主題，將模仿來源區分為四個層級：投資目標國、全球產業、當地產業與投資母國進行模仿行為的分析。研究發現在海外市場的進入決策中，組織正當性與競爭是促成模仿行為的兩個重要因素。Delios 等人 (2008) 結合制度理論的社會學觀點與經濟學的競爭理論觀點，研究日本公司 1980 年到 2002 年海外擴張的模仿行為，研究結果雖然支持從眾式模仿效果，但並未支持從型式模仿。該研究主張目標公司在產業內的競爭程度會正面影響公司模仿競爭對手的跨國擴張決策，意即從型式模仿會受到產業競爭程度的影響。

國內研究的部份則有何雍慶、方慧臻 (2007) 以資源基礎與制度理論探討台灣壽險業新產品進入市場的順序，研究發現壽險業新產品進入市場的順序主要會受到制度正當

性的影響。曾真真、何雍慶(2006)探討產業層級與企業層級對於金融併購活動的影響，研究發現，產業領導者若率先從事金融整合活動，會促使他金融機構進行相似的整併活動，形成模仿同形化的現象。吳東穎(2004)以組織同形觀點探討模仿行為與不確定性對於企業海外投資之影響，研究結果支持市場不確定性與政策不確定性會正面強化組織採用模仿策略。同樣的，王稚婷(2004)以模仿同形與關係鑲嵌為理論基礎，探討台灣銀行業者之海外據點設立考量，研究結果發現不確定性對於組織模仿行為有正向影響。

二、組織順應產業制度之研究

Williamson 與 Cable (2003) 以社會感染理論與組織同形理論，用於檢視在 Fortune 500 公司在雇用高階管理者團隊 (Top Management Team) 的模仿模式。研究結果顯示，社會環境因素的考量確實需納入人力資源管理的理論中，該研究指出公司在雇用高階管理者時，由於它們擁有共享的組織網絡，且當多數的其他公司過去都從同一來源雇用 TMT 成員時，目標組織就有較高的可能性雇用同一來源的 TMT 成員。從這個研究結果可知，當其他公司過去多數都從某一特定的來源選擇 TMT 成員時，會建立目標公司對此來源所提供的 TMT 成員品質有信心，讓更多的公司從相同的來源尋求 TMT 成員。

同樣的，Galaskiewicz 與 Wasseran (1989) 以組織同形觀點，探討當組織處於不確定的情境下，組織決策制定者如何模仿相同環境中其他組織投資決策的過程。該研究以美國明尼蘇達州 75 家企業從 1980 年到 1984 贊助 198 家非營利組織為研究對象，研究結果發現當企業間有相同跨界員工的參與該非營利組織 (NPOs) 的成立時，企業會贊助更多的金錢；再者，組織會傾向贊助被當地精英所認可的 NPOs，且若組織管理者曾參與過該 NPO 的董事會，組織亦有較高的可能性給予贊助。總括來說，當組織面臨不確定性時，決策制定者會模仿環境中的相似他者，但若尚未存在清楚的參考標準時，則決策制定者會嘗試已具備效用的模式；社會網絡亦會影響決策制定者的行為，組織會傾向模仿信任的參考團體。

Lee 與 Pennings (2002) 結合了新制度理論與族群生態學理論探討荷蘭商業服務公司在 1925 年到 1990 年採用新的股份夥伴結構之模仿傳佈過程；研究結果顯示，市場回饋 (在該研究中被轉化為公司有較佳的獲利表現) 若支持此新形式的採用，則有助於組

織競相模仿採用此新的商業結構；Lee 與 Pennings 認為組織規模的相似性、社會網絡與組織所在的地理位置等皆有助於組織採用新的商業形式，並增強組織間模仿採用的行為。

Salmeron 與 Bueno (2006) 著重於中小型企業採用 IT (Information Technologies) / IS (Information Systems) 技術的同形化現象，該研究認為制度理論提供了產業環境之影響概念，認為組織改變受到環境因素之影響，同一產業中的組織最終會趨於相似，因為它們擁有相似的外部環境壓力。研究結果發現外部環境特質與組織採用 IT/IS 技術有密切的關聯，相同產業間的組織會傾向採用相同的 IT/IS 技術，根據此論點，新制度理論提供了重要的時間因素，組織會採用已在市場中存在一定時間與普及度的 IT/IS 技術，因為這些技術已具備一定程度的正當性，因此時間因素與組織同形有正向關係。

組織順應產業制度之研究還包括 Arndt 與 Bigelow (2000) 探討醫院在採用新結構時，組織會受到模仿同形的壓力影響，會採用相似的媒體宣傳策略合理化新的結構，正當化醫院採用新結構的合理性；Glynn 與 Abzug (2002) 則以新制度理論探討 1980 年代企業名稱彼此模仿的趨勢，研究結果支持組織在命名或改變名稱時，會受限於制度環境的壓力，使得組織名稱呈現同形化現象，且組織間的模仿同形有助於組織獲得正當性。

國內研究的部份則有洪世章、陳忠賢 (2000) 探討台灣 10 大企業集團的發展是否漸趨同形，該研究援引經濟學的市場與技術命定論，輔以代理理論、資源基礎理論與組織社會學觀點，研究結果發現，台灣 10 大企業集團在過去 20 年的發展就如同組織同形理論所主張的，同一社會環境下營運的廠商確實是朝向同形化發展。相關的研究還包括戴志聰 (2007) 的研究發現組織同形對於組織的創新能力有中介效果，組織會透過社會網絡之連結，在創新能力上呈現同形化的現象。

上述的文獻都是以探討組織進入新市場與組織順應產業制度作為研究主題，研究結果多數支持組織在受到外部環境壓力時，會建立不同的參考團體，採取不同模式的模仿行為。然而，也有許多研究是探討市場競爭所帶來組織間模仿或不模仿行為的改變，以下將針對這個部份進行文獻回顧。

三、市場競爭與組織模仿之研究

Han (1994, 2000) 研究檢視美國集團雇用市場中前 8 大會計公司模仿同形的情形，該研究歸納出組織場域中位於中間層級的組織會面臨最激烈的競爭壓力，最容易受到同形化的壓力影響。該研究認為當產業為中度的競爭市場時，產業間的公司面臨最高度之不確定性，最易產生模仿同形的現象。

Greve (2000) 研究美國廣播市場中創新節目類型的傳佈是否具有模仿現象，該研究認為創新的出現會提升產業環境的不確定性，而產業中的決策制定者為了回應此不確定性，只好從有限的資源中尋求改變。比較特別的是，Greve 認為創新採用並不會只造成組織間的模仿行為，相對的，創新亦有可能會造成組織採取不模仿的回應方式。該研究發現，廣播電台在面臨市場競爭的壓力下，反而會以不模仿策略回應，Greve 認為這是一個有趣的中間地帶，因為過去組織同形理論認為當組織間充滿不確定性，且其他組織擁有相對的競爭優勢時，目標組織就會受限於同形化的壓力，但該研究指出，組織在面臨創新節目形式時，由於其充滿模糊與不確定性，它們的回應方式有可能會是採取其他策略或固守既有方向，而不一定會朝向模仿同形。

同樣的，Haveman (1993) 結合族群生態學理論與新制度理論，以美國的儲蓄與放款協會為研究對象，探討市場結構如何影響企業的市場進入決策，該研究認為組織在特定市場的營運數量會呈現曲線分佈。有三個主要的研究發現：首先，研究者原本認為新市場中相似規模的組織數量會正面影響潛在相同規模之公司進入市場的速率，然而其研究結果卻不顯著，意即，互助儲蓄銀行並不會模仿相似規模的公司。第二，研究認為新市場中成功組織的數量會正面影響其他組織進入該市場的速率，此假設獲得支持。第三，在交互作用的部份，該研究發現大型組織對於其他大型組織之模仿決策有較大的影響力，但是獲利組織則是所有組織的參考團體，而非僅是獲利組織的參考團體。

上述的研究結果顯示，成功組織會相互模仿彼此的行動，成功組織若開發了新市場，則會賦予該市場正當性，讓這些市場對於其他潛在進入者而言更具吸引力，但是當新市場中成功組織的數量愈來愈多時，代表該市場的競爭增加，反而會降低其他組織進入該市場的意願，簡言之，若市場競爭超過一個臨界值之後，反而會降低組織間的模仿

行為。

另一方面，將節目多樣性視為探討市場競爭與模仿同形指標的研究則有：Park (2005) 以內容分析法分析韓國 1989 年到 2002 年有線電視每週的電視節目表，研究主要探討市場競爭與節目多樣性之間的關聯性。研究結果發現在競爭的情況下，節目整體多樣性下降，不過市場競爭對於資訊性節目、文化性節目與戲劇性節目的影響程度有所差異，其中戲劇節目多樣性與競爭呈顯著負相關，競爭的增加使得戲劇節目多樣性下降，節目間的同質性顯著提升，表示競爭者間存在模仿行為。

Becker 等人(2006)旨在探討新聞媒介市場競爭與媒體表現間的關聯性，針對南歐、高加索山脈、俄羅斯、西歐亞大陸與中亞等開發中國家進行調查，該研究主要利用過去的實證資料，以新聞產品多樣化作為研究指標，研究者認為這些國家的新聞媒體處於高度發展與競爭的市場。研究結果發現，競爭與媒體產品多樣性呈現曲線關係，過度競爭反而會降低新聞內容的多樣性，導致新聞報導呈現同質化的意識形態。

國內以組織同形探討媒體組織模仿情形的相關研究並不多，只有少數研究以模仿同形的觀點針對媒體產業進行研究，例如：黃佑安、王秉鈞(2001)從新制度理論和策略選擇理論探討台灣商業廣播電台跨組織模仿決策的相關影響因素，研究發現當組織面臨的市場變革風險愈大時，組織愈會採取模仿行為以降低組織風險；再者，組織間社會網絡的經驗交流(例如聯播網)是進行跨組織模仿的重要資訊來源；此外，部分獨立或新進的組織，為取得正當性資源必須反對既有的運作模式，它們願意建立新制度以取得組織正當性，這些組織比起市場中既存組織有更高的可能性採取創新決策。

周世豐(2004)從競爭關係中的攻擊與防禦策略，以及組織同形的力量等研究蘋果日報在台發行後，對台灣三大報造成之影響，旨在調查蘋果日報創刊前後，四份報紙的頭版版面與視覺化素材的變化。研究結果發現，三報在蘋果日報發刊前都採取了加大照片及標題的版面變化等模仿策略；但在蘋果日報出刊後，只有自由時報依舊模仿蘋果日報的版面風格，聯合報和中國時報則逐漸恢復原本的策略，這說明了競爭環境與策略是動態的過程，組織會因為市場反應與對手動作修改所使用的策略。

同樣的，Li 與 Lee (2006) 研究分析 1992 年到 2003 年台灣三大報的新聞內容，探

討報業市場競爭和模仿同形之間的關係，研究結果顯示，當自由時報進入報紙競爭市場時，聯合報和中國時報在新聞主題、新聞報導形式、新聞圖像比例變得很相近，說明了此二者在面臨環境的不確定性時，由於彼此長久以來的競爭關係造成二者會互相檢視彼此的行動；當香港蘋果日報進入台灣報業市場時，三家報紙在新聞主題、新聞報導形式、新聞圖像比例處理上很雷同，顯見模仿同形策略的確被媒體組織所運用。該研究結果也支持「從型式模仿」概念，當面臨競爭時，報紙容易模仿相似報紙的決策，然而該研究並未支持「從效式模仿」，台灣本土三報並沒有如預期地增加他們的圖像比例來對抗蘋果日報的競爭，這可能和報紙本身在組織資源上的限制有關，也可能因為台灣和香港市場不同，意即，台灣本土的三家報紙認為蘋果日報在香港市場的成功經驗，並不一定確保它們亦能在台灣市場獲得極佳的效益。

葉碧華（2008）以內容分析法分析台灣三大報—聯合報、中國時報與自由時報的地方版，並以「新聞搭配照片的比例」、「報導方式」、「新聞主題」、「消息來源」和「一則新聞有 2 個消息來源以上的比例」五個指標，測量市場競爭與新聞的多樣性表現。研究發現在市場競爭最激烈的台北縣市其地方版新聞的同質性最高，顯見市場競爭確實會造成模仿行為的產生。

劉怡靖（2007）以內容分析法分析 1986 年至 2000 年無線電視台晚間六點至十二點的戲劇節目表，以垂直多樣性、水平多樣性、年平均集數、男女演員人數、製作人人數、來源多樣性等六項指標衡量節目多樣性。研究結果顯示，市場競爭與節目多樣性呈現負相關，競爭增加造成了節目品質降低，電視台不敢負擔創新的風險，反而會採取相互模仿的保守策略。

然而，李秀珠、王佩華與江靜之（1998）的研究卻有不同的結果，該研究旨在了解市場競爭與媒體多樣性之間的相關性，收集了 1990 年到 1997 年台灣黃金時段連續劇資料進行內容分析，並以平均集數、節目類型多樣性及 8 點檔主要男女演員重複性作為多樣性指標。研究發現市場競爭提升了節目類型多樣性，使得電視劇平均集數減少，男女演員重覆率降低，市場競爭反而降低節目模仿與同質的程度。

四、小結

一般而言產業在面環境競爭增加，導致市場呈現高度不確定性，它們會傾向採取模仿同形策略以降低風險和搜尋成本，意即市場競爭會增加跨組織的模仿行為。但若從廣播電台、電視節目與報業等相關媒體產業研究作進一步探討，可發現當環境慢慢被組織所掌控，或者市場競爭達到飽和時，或可能受限於組織本身的資源，以及動態環境變化等，組織不一定會繼續採取模仿行為，它們有可能會發展區別化的策略以回應市場挑戰，例如李秀珠、王佩華與江靜之（1998）的研究發現。因此，本論文歸納出雖然市場不確定性會影響媒體產業的模仿行為，然而此影響是正相關或負相關則尚未有一致的結論，兩者間的關係可能會受到組織特質，例如組織規模、組織年資與組織經驗所中介影響。



第四節 台灣的兒童頻道與研究問題

兒童電視節目與頻道集文化、教育、娛樂於一體，世界各國無論貧富強弱，皆十分重視兒童節目的製播與媒體對兒童的影響等相關研究（李秀美，2001）。因此，本論文聚焦於探討台灣兒童頻道彼此間模仿同形的現象，目前台灣專屬的兒童頻道，主要有東森幼幼台、MOMO親子台、迪士尼卡通頻道、卡通頻道與Animax五個頻道，此小節將簡介台灣兒童電視頻道的發展簡史與現況，並結合前述的文獻探討，提出本論文的研究問題。

一、台灣兒童頻道發展簡史與現況

所謂兒童節目是針對兒童需求和發展，考量收視影響，以寓含教育意義的內容為經營策略，節目形式多元，包括動畫、紀錄片、益智競賽、綜藝、家庭生活劇、實景報導與卡通等（李秀美，2002a）。兒童頻道則是專門播放兒童節目的類型化頻道，在其定義上，本論文認為在台灣地區的有線電視系統中所播放的幼教兒童電視頻道，包括卡通頻道及兒童教育頻道，不分是否為本土頻道或是境外頻道之別，皆稱之為兒童頻道，不用再刻意加以區別。

回顧台灣最早的兒童電視，可追溯至 1960 年代初期，當時的兒童電視節目遵循教育部指示，配合當時政府推行的新生活運動，節目是以小朋友擔任話劇中角色所演出的電視劇、歌舞表演，節目內容主要以加強國民生活教育、提倡我國優良傳統，例如台視製播的「兒童世界」節目。

台灣的兒童電視節目從 1980 年代開始其節目內容不再只是教育性、啟發性的社教形態，這個時期兒童節目的製作方向開始朝多元化發展，像是中視推出的「優良兒童劇展」，台視以兒童演員為主角的電視劇「都市小遊俠」，以及公共電視節目製作的「孫叔叔說故事」等。到了 1980 年代後期，我國兒童電視節目出現第一次的轉變，根據行政院文建會和新聞局委託信誼基金會在 1987 年完成的我國兒童電視節目現況調查報告發現，國內兒童每天收看電視的頻率甚高，其中以卡通節目和自製的兒童節目最受歡迎。

1990 年代台灣的兒童頻道出現第二次轉變，過去電視台在主要時段所播出的電視節目，多數是不適合兒童收視的，因為三個無線電視台屬於綜合性頻道，多以連續劇和綜藝節目為主要經營目標，兒童電視只能以單一節目播出的帶狀方式進行，但自從 1993 年我國有線廣播電視合法化，開啟了多頻道競爭的時代，有線電視的開放，帶來可容納無限頻道的傳播科技變革，完全播放兒童節目的頻道想法得以實現（李秀美，2002a），逐漸朝向更專業、分眾化的兒童電視頻道市場發展。

台灣專屬的兒童頻道最早是由 1995 年迪士尼卡通頻道與卡通頻道此二個境外頻道率先進入台灣有線電視市場，開啟全天候播出卡通節目頻道之風潮。爾後和信集團的緯來公司也代理了美國透納電視網的「TNT 卡通頻道」，廣電基金在 1995 年也成立專為兒童設計的「兒童百科頻道」跨足有線電視市場。

2000 年由東森華榮傳播集團獨立出資經營的「東森幼幼台」開播，以幼教節目為經營方向與區隔，學齡前的幼童與年輕的父母親為主要收視群，成為台灣本土第一個專屬的兒童頻道，之後因為經營的相當成功，除了收視率稱霸兒童頻道市場外，更連續拿下許多優良兒童節目的獎項，吸引了許多新業者的進入，開啟了兒童電視頻道市場競爭的戰國時代。迪士尼頻道因此加強本土化的經營，例如其製播的台灣本土化跨國節目「The Wiggles 快樂搖擺秀」；AXN 集團的 Animax 卡通頻道於 2005 年進軍台灣，富邦集團的

「MOMO 親子台」於 2006 年正式開台，成為國內第二個本土兒童頻道，同時亦以自製兒童節目為主要內容。

綜上所述，台灣兒童頻道市場正快速地蓬勃成長，已成為各電視集團的重點發展項目，各台企圖以不同的節目類型與訴求、目標觀眾群來獲得青睞。再者，近年來國內生育率降低，每個孩童都是父母的寶貝，家長願意花費更多金錢在孩子的教育和娛樂上，整體兒童市場的大環境已經成熟，再加上頻道進行數位化後可進行更多加值、互動與多媒體視訊的服務，以及本土市場先驅者東森幼幼台的全方位經營，開拓並奠定了兒童頻道的市場基礎與觀眾接受度，整體的有利條件背景下吸引了許多新業者的投入，讓兒童頻道市場呈現蓬勃發展、激烈競爭的情況（林培淵，2006）。

二、研究問題

根據前述文獻及相關實證研究結果顯示，市場競爭導致的環境變動或不確定性與模仿同形之間彼此有關聯性。新制度理論認為組織在面對高度不確定性與競爭激烈的環境中，為了取得外在環境的正當性，組織最常運用模仿同形的機制改變組織形式以趨避風險，使組織能在高不確定性與競爭激烈的環境中安然生存，也因此同一產業市場的組織會具有相似的特質。

Haunschild 與 Miner (1997) 認為組織在競爭激烈的環境中，可能會依照從眾式、從型式與從效式三種模仿模式進行決策制定。首先，根據從眾式模仿的觀點，組織會模仿同一市場內多數組織已實行的決策，強化組織的正當性，增加其生存機會，過去研究已發現在高度競爭的環境中，組織會採取相似的決策 (Haunschild & Miner, 1997)，研究者觀察台灣兒童頻道市場，認為這五家頻道在節目內容與行銷策略等具有相似性，因此提出第一個研究問題：

研究問題一：(從眾式模仿)「東森幼幼台」、「迪士尼卡通頻道」、「卡通頻道」、「Animax」與「MOMO 親子台」是否存有模仿行為？

第二，從文獻探討可歸納出不同的頻道定位，其競爭強度會有所差異，且從型式模仿的觀點認為組織在選擇模仿對象時，會根據其頻道特質進行選擇性的模仿。根據節目的市場定位，這五家兒童頻道可區分為東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道

是國內三家擁有自製兒童節目的頻道，又根據收視率調查報告發現，三者的主要收視群皆是 4-14 歲的孩童，這其中又以東森幼幼台與 MOMO 親子台皆將自身定位為本土兒童頻道，二者在自製節目、電視台 Logo、節目主持人與行銷策略上具有最高度的相似性；再者，根據文獻探討可知，市場不確定性亦是促使組織進行模仿的主要動機，在兒童頻道市場中，MOMO 親子台屬兒童頻道市場的新進者，其面臨的市場不確定性最高，承受的競爭壓力最強，因此，研究者推論定位相似的頻道彼此會存有模仿情形，且 MOMO 親子台會是最常採取模仿策略的兒童頻道，提出第二個研究問題：

研究問題二：(從型式模仿) 相同市場定位的頻道 (「東森幼幼台」、「MOMO 親子台」與「迪士尼卡通頻道」) 是否會相互模仿？且面臨高度不確定性的頻道 (「MOMO 親子台」) 是否會最常採取從型式的模仿策略？

第三，雖然卡通頻道與 Animax 兩者的目標收視群不同，前者的收視群以 4-14 歲的孩童為主，且以東森幼幼台與迪士尼卡通頻道視為主要競爭對手，MOMO 親子台為次要競爭對手，後者則為 15 歲至 24 歲的青少年與成人，自身的頻道定位為動畫頻道，但兩者皆屬於全天候播出卡通與電影的境外頻道，推論二者會有較高的模仿程度，提出第三個研究問題：

研究問題三：(從型式模仿) 相同性質的頻道 (「卡通頻道」與「Animax」) 是否會相互模仿？

最後，東森幼幼台是帶動台灣兒童頻道自製節目風潮的先驅者，不管在收視率與節目製作品質等，皆曾獲得新聞局與媒體觀察基金會等兒童權威機構所肯定，根據從效式模仿的觀點，企業會模仿成功組織最具正面效益的活動，而負面效益的部份則會被避免，因此研究者推論東森幼幼台會成為其競爭對手—MOMO 親子台、迪士尼頻道、卡通頻道與 Animax 所模仿效法的對象，提出第四個研究問題：

研究問題四：(從效式模仿)「東森幼幼台」是否會成為其他四家頻道的模仿指標？

第三章 研究方法

本論文旨在探討兒童頻道的模仿情形，選擇國內五家兒童頻道，東森幼幼台、MOMO 親子台、迪士尼頻道、卡通頻道與 Animax 為研究對象；由於研究範圍包含五家兒童頻道每天播出之節目內容，因此本論文擬以較具系統性、客觀且量化的內容分析法作為研究方法，藉以觀察五家兒童頻道在各個觀察時段中其節目內容的模仿程度；本論文並輔以深度訪談與次級資料分析法，更進一步了解兒童頻道所採用的模仿策略。本章共分為三節，第一節為內容分析法之相關程序，包含抽樣、類目建構及信度檢驗；第二節為深度訪談與次級資料分析法，研究者訪談其中兩家頻道的節目企劃人員，並輔以分析 1998 年至 2008 年相關的兒童節目新聞報導與學術報告，以期能更深入了解兒童頻道的模仿策略；第三節為資料分析方法，包含區位寬度與區位重疊度的計算方式，以此分析兒童頻道節目內容的模仿程度。



第一節 內容分析法

內容分析法常被用作傳播內容的描述性分析，過去的研究多以內容分析法觀察一個或多個時間點上傳播內容的特性（劉怡靖，2007:40）；再者，就大量樣本而言，內容分析法可對整體樣本做相同的描述性分類，能在一組資料內提供比較和分類的基礎（蔡佳玲，2006：40）。Wimmer 與 Dominick（黃振家等譯，2002）曾指出內容分析法的三個特性：首先，內容分析法是系統性的，選擇分析的內容必須清楚明確，按照一定的規則，同時每個項目的選擇和分析的過程都必須系統化。其次，內容分析是客觀的，研究者的個人特質與偏見不能影響結果，不同研究者重複同樣的標準與程序，應該獲得一致的結果。最後，內容分析法是定量的，其目的是將實體訊息正確的反映，因此將研究資料以量化的方式進行描述有助於研究的精確性，內容分析法也是提供研究者解釋與分析量化資料的統計方法。

本論文以台灣兒童頻道的節目內容為研究對象，以此觀察各頻道播出的節目類型比例與內容的相似程度，欲了解在市場不確定性的環境下，彼此相互模仿的程度。而內容分析法具有系統性、客觀性和定量分析等特點，適合本論文之研究目的，因此本論文將以內容分析法來檢視兒童頻道節目內容的相似性，以此了解台灣的兒童頻道是否存有模仿的現象。

一、抽樣設計

(一) 側錄節目內容

本論文主要探討兒童電視頻道的模仿行為，綜合過去的收視調查報告（浩騰媒體，2006；蔡婉蓉，2008）與 NCC 所規劃之兒童頻道區塊，發現東森幼幼台、MOMO 親子台、迪士尼卡通頻道與卡通頻道皆被歸類為專屬的兒童頻道，所以將這四家電視頻道納為分析對象。此外，Animax 在有線頻道中，雖然位於後半段的頻道數，但節目屬性仍為全天候的動畫卡通頻道，因此，研究者在此亦將 Animax 歸類為兒童頻道，納入研究範圍。

抽樣設計部份則區分黃金時段的節目內容與兒童節目兩部份，首先，在黃金時段節目內容錄製的部份，根據尼爾森 2006 年兒童頻道 24 小時收視率調查報告指出，週一至週五兒童頻道的平均收視率以晚上 6 點到晚上 10 點收視率最高，週末則區分兩個時段，分別為早上 8 點至下午 3 點以及晚上 6 點到晚上 10 點；黃威葳、林紀慧（2001）研究亦歸納出下午 4 點至晚上 6 點為兒童節目播放之尖峰時段。

承上述資料，本論文歸納出兒童頻道週一至週五的黃金時段為下午 4 點至晚上 10 點，週末則區分為早上 8 點至下午 3 點以及下午 4 點到晚上 10 點，但礙於本論文在人力與財力的限制，故不刻意區分週間與週末的黃金時段，統一以隨機抽樣的方式側錄這五家兒童頻道在 2008 年 5 月至 8 月共 4 個月份中，星期一至星期日下午 4 點至晚上 10 點的節目內容。在側錄過程中，因遭逢錄影器材不穩定與颱風天斷訊等突發因素，導致有些頻道的錄影中斷，若遇此情形，研究者就補錄該頻道下週的節目內容，例如 MOMO 親子台 5 月 20 日訊號中斷，研究者就補錄下週 5 月 27 日的節目內容；此外，研究者所在地的系統供應商為新竹振道有線電視，該系統供應商在 6 月份所提供的卡通頻道訊號非常不穩，因此僅搜集到卡通頻道 6 月 1 日至 6 月 5 日（週一至週五）5 天的節目內容，故其他四個頻道亦統一分析 6 月份週一至週五的節目內容。抽樣結果詳見表 3-1。

表 3-1 節目內容錄製抽樣結果

頻道錄製時間	星期一至星期日 16:00 pm~22:00 pm		
頻道名稱	年份	月份	日期
YOYO	2008	5	5/16、5/17、5/18、5/21、5/26、5/27、5/29
		6	6/15-6/21
		7	7/21-7/27
		8	8/1、8/2、8/4-8/7、8/17
MOMO	2008	5	5/16、5/17、5/18、5/21、5/26、5/27、5/29
		6	6/15-6/21
		7	7/21-7/27
		8	8/1、8/2、8/4-8/7、8/17
迪士尼	2008	5	5/16、5/17、5/18、5/21、5/26、5/27、5/29
		6	6/15-6/21
		7	7/21-7/27
		8	8/1、8/2、8/4-8/7、8/17
卡通頻道	2008	5	5/16、5/17、5/18、5/21、5/26、5/27、5/29
		6	6/1-6/5
		7	7/21-7/27
		8	8/1、8/2、8/4-8/7、8/17
Animax	2008	5	5/16、5/17、5/18、5/21、5/26、5/27、5/29
		6	6/15-6/21
		7	7/21-7/27
		8	8/1、8/2、8/4-8/7、8/17

(二) 兒童節目之抽樣

五家兒童頻道所播出的節目內容，包含了自製節目與外購節目兩部份，其中研究者將電視台自製的真人節目，內容包含主持人與小朋友，或主持人、小朋友與家長進行互動的節目定義為自製的兒童節目，又根據研究者的觀察，發現這部份的兒童節目有較明顯之模仿現象，因此，研究者將針對兒童節目進行深入模仿分析。

在兒童節目的抽樣部份，根據研究者對五家兒童頻道的觀察，發現只有東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道會播出兒童節目，因此，研究者同樣以 5 月至 8 月份這 4 個月份所播出的節目內容為抽樣範圍進行兒童節目的挑選，期望能進一步分析這三個頻道所播出兒童節目的模仿程度。

為了挑選出相似的兒童節目進行分析比較，研究者先根據這三家兒童頻道 2008 年 5 月至 8 月份的側錄內容與節目表，統計這三家頻道所播出的兒童節目總數量，東森幼幼台在這四個月份中共播出「YOYO 晚點名」、「YOYO 新樂園」、「塗丫森林」、「音樂爆米花」、「大頭小狀元」、「創意大發現」、「YOYO 甲蟲小百科」與「長毛象來了」七個兒童節目；

MOMO 親子台則播出「MOMO 歡樂谷」、「東摸摸西摸摸」、「狗狗週記」與「台語小學堂」四個兒童節目；迪士尼卡通頻道則有「迪士尼信箱」、「單挑迪士尼」、「迪士尼你最酷」、「跟著夢想起飛」與「迪士尼動物世界」五個兒童節目，承上述資料，這三家頻道所播出的兒童節目總計有 16 個節目。

為了挑選出研究樣本，研究者所設定的挑選標準共有三個：第一，為了搜集到完整固定播出的節目內容，研究者先刪除在這四個月的觀察期中，播出時間不固定，且僅播出一、二次的節目，而迪士尼的「跟著夢想起飛」在研究者的觀察期間僅播出過二次，且播出的時間並不固定，也未出現在頻道所提供的節目表中，因此予以刪除。第二，研究者欲了解高收視率與同時段競爭的節目是否存有高度模仿的情形，因此依照 2008 年尼爾森收視調查報告挑出收視率最高的兩個兒童節目，「YOYO 晚點名」與「MOMO 歡樂谷」，且這兩個節目在七、八月份屬於同時段競爭的節目。

第三，研究者會反覆觀看節目的側錄內容，以此挑選節目內容與呈現型態有高度相似的兒童節目，這部份的挑選分為四個步驟，首先在觀看側錄內容的過程中，研究者發現「YOYO 晚點名」、「YOYO 新樂園」與「MOMO 歡樂谷」這三個節目的單元內容、主持人造型風格與呈現方式高度相似，將此三個節目歸納為第一個比較群體。其次，根據節目側錄內容，研究者發現「創意大發現」、「塗丫森林」、「東摸摸西摸摸」與「迪士尼信箱」這四個節目皆屬於 DIY 手工藝術節目，將這四個節目歸納為第二個比較群體。接著，研究者透過側錄內容發現「YOYO 甲蟲小百科」、「長毛象來了」、「狗狗週記」與「迪士尼動物世界」都是以動物及昆蟲為主題的科學類節目，將此四個節目歸納為第三個比較群體。最後，由於東森幼幼台「音樂爆米花」與「大頭小狀元」這兩個節目的內容與呈現方式較為特殊，前者主要在介紹古典樂曲、樂器與世界知名的古典音樂家，後者則以發掘台灣的各行各業為主要內容，研究者發現其他兩家頻道並未播出相似的兒童節目，故決定在進行後續的模仿分析時，刪除這兩個兒童節目，因此，根據上述的挑選標準，研究者最後區分為三個比較群體，共挑出 11 個兒童節目。抽樣結果詳見表 3-2。

表 3-2 兒童節目抽樣結果

Group	頻道	節目名稱	抽樣日期
Group1	YOYO	YOYO 晚點名	5/16、5/17、5/21、5/26、5/27、5/29； 6/16-6/19；7/1-7/26；8/1、8/4-8/7
	YOYO	YOYO 新樂園	5/26、6/16、7/21、8/4
	MOMO	MOMO 歡樂谷	5/16、5/17、5/21、5/26、5/27、5/29； 6/16-6/19；7/1-7/26；8/1-8/2、8/4-7
Group2	YOYO	塗丫森林	5/29、6/19、7/24、8/7
	YOYO	創意大發現	5/18、6/15、7/27、8/17
	MOMO	東摸摸西摸摸	5/16、5/17、5/21、5/26、5/27、5/29； 6/16-6/19；7/1-7/26；8/1-8/2、8/4-7
	迪士尼	迪士尼信箱	5/16、5/18、5/21、5/26-5/29； 6/15-6/19；7/21-7/25；8/1、8/4-8/7
Group3	YOYO	YOYO 甲蟲小百科	5/21、5/26、5/27、6/16、6/18、6/19
	YOYO	長毛象來了	7/26、8/1
	MOMO	狗狗週記	5/16、5/21、5/26、5/27、7/27、8/17
	迪士尼	迪士尼動物世界	5/26、5/29、6/17、6/18

二、類目建構

(一) 分析單位

Wimmer 與 Dominick (黃振家等譯, 2002) 曾指出選擇分析單位是內容分析最小卻最重要的元素；而在電視分析中，分析單位可能是角色、行為或是整個節目。一般而言，相關戲劇研究從事內容分析時多以「單集」為分析單位 (蔡佳玲, 2006: 54)，但也有研究是以「一個節目」作為分析單位 (葉美怡, 2006; 劉怡靖, 2007)。因此，本論文選擇以「一個節目」作為分析單位，以清楚區分出五家兒童頻道在下午 4 點至晚上 10 點節目播出類型、型態與節目內容的相互模仿程度。

(二) 類目建構

楊孝滢 (1994) 指出建構類目的方法主要有兩種，其一是根據理論或過去的研究結果發展而成，另一種則是依據研究者自行發展而成。綜觀國內相關研究，目前並無研究專門探討兒童頻道節目內容的相互模仿現象，但曾有許多研究是針對兒童與卡通節目的播出類型進行分析，因此，本論文在擬定兒童與卡通節目之分析類目時參考吳翠珍 (1995)、電研會 (1995)、黃明月 (1995)、吳知賢 (1997)、黃葳威與林紀慧 (2001)、簡佩璋 (2003) 等人之研究，並依照研究者對兒童頻道之觀察與瞭解，建構出本論文之內容分析類目。在本論文中，每一個節目需要登錄的資料分別為「節目基本資料」，包

含「節目種類」、「播映電視台」、「播映日期」、「節目來源」、「目標對象」、「主要類別」、「呈現型態」，其中主要類別共有 13 類、呈現型態則有 12 類，「主要類別」與「呈現型態」編碼內容敘述如下，詳細的類目定義請見附錄一：

1. 主要類別包括：(1) 生活類 (2) 科學類 (3) 藝術類 (4) 常識類 (5) 故事類 (6) 新聞類 (7) 遊戲類 (8) 綜合類 (9) 歷史類 (10) 時裝類 (11) 未來科幻類 (12) 神話類 (13) 童話類。

2. 節目型態則包括：(1) 娛樂型態 (2) 競賽型態 (3) 戲劇型態 (4) 報導型態 (5) 訪談型態 (6) 綜合型態 (7) 生活寫實 (8) 俠義偵探 (9) 科幻打鬥 (10) 特異功能 (11) 神話傳說 (12) 教學卡通。

此外，本論文所挑選出的 11 個兒童節目，則依據前述的挑選標準與節目網站所提供的相關訊息，將這 11 個兒童節目依照編碼手冊中呈現型態之編碼類目，區分為綜合型態、娛樂型態與報導型態三個比較群體，並以此建構出節目內的單元類目敘述如下，詳細的類目定義請見附錄一：

1. 綜合型態節目：承前述的挑選標準，研究者將第一個比較群體的三個節目（表 3-2），依照本身的觀察與節目網站所提供之資訊，細分為 10 個單元類目，包含 (1) 生活小常識：節目的核心議題。(2) 律動唱跳：唱歌跳舞。(3) 動畫短劇：以動畫或真人所扮演的人偶短劇。(4) 神奇變變變：利用毛線、石頭或數字等圖形製成動畫。(5) 唱跳同樂會 (6) 寶貝你最棒：競賽猜謎的互動方式。(7) 偵探小玩家 (8) 寶貝愛地球 (9) 親子同樂會 (10) 唐詩教學。

2. 娛樂型態節目：承前述的挑選標準，研究者將第二個比較群體的四個節目（表 3-2），依照本身的觀察與節目網站所提供之資訊，區分為九個單元類目，包含 (1) 創意 DIY：主持人親自動手 DIY 物品。(2) 美食 DIY：主持人親自動手 DIY 美食。(3) 想像力發功：每集有不同的主題，讓主持人以競賽方式，在限定的時間內完成任務。(4) 塗丫簡單畫：每集有不同的繪畫技巧，由主持人親身示範。(5) 萬事通博士：由主持人扮演萬事通博士，根據小朋友信件中所提的問題，作出詳細解答。(6) 彩色小子：每集提供不同的成語，由主持人以饒舌歌手唱 Rap 方式，在歌詞中教導小朋友該成語的意涵。(7)

成果展示(8)科技創意大發現：主持人利用新的數位科技，製作出特別的生活用品。(9)趣味創意大發現：主持人利用日常生活中看似不起眼的物品，製作出實用的生活用品。

3.報導型態節目：承前述的挑選標準，研究者將第三個比較群體的四個節目(表 3-2)，依照本身的觀察與節目網站所提供之資訊分成四個單元類目，包含：(1)成長記錄：動植物或昆蟲的成長記錄。(2)種類與外觀：動植物或昆蟲的種類與外觀介紹。(3)食物與訓練知識：動植物或昆蟲的飼養與訓練知識。(4)小測驗：針對該集節目內容，以選擇題的考試方式，與小朋友進行互動。

第二節 深度訪談法與次級資料分析法

除了內容分析法之外，為了更深入了解這五家兒童頻道在台灣電視市場的發展現況、相互競爭與模仿之情形，本論文另採行「深度訪談法」與「次級資料分析法」。首先，在深度訪談的部份，本論文採半結構式問卷，針對本論文之研究問題進行深入訪談，並適時加入受訪者回答內容所延伸的相關問題，以獲得更完整的資料，最後將訪談資料進行統整分析；在訪談對象的選擇上，以五家兒童頻道的節目企劃編輯為主，訪談內容著重於了解兒童頻道的節目定位、主要競爭對手、節目製作、節目排程與競爭對手的競爭策略等，最後經聯繫確認，有東森幼幼台與卡通頻道兩家頻道願意接受採訪，共訪問兩人，訪談對象皆為負責頻道節目規劃的專職人員(分別為節目企劃組組長與資深節目企劃)，訪談時間為 2008 年 12 月 3 日至 2008 年 12 月 30 日截止，每次訪談時間約 30 分鐘至 1 小時，訪談過程皆全程錄音，製成逐字稿，以確保資料的完整性，訪談名單詳見附錄二，訪談大綱詳見附錄三。

其次，在次級資料的部份，研究者收集 1998 年迄今為止的兒童頻道相關報章雜誌資料與學術論文作為參考，以補資料不足之缺憾。在報紙資料搜集方面，由於近年來國內電子資料庫建立相當完備，「聯合知識庫」與「中時報系—知識贏家」兩大新聞資料庫更是具備即時標題與全文檢索的功能，對學術研究而言，有助於提升資料收集的效益，因此，本論文將以這兩大電子資料庫作為兒童頻道新聞報導主要收集來源，在檢索

過去新聞時，本論文將關鍵字設定為五家兒童頻道的名稱，並將檢索時間設定為 1998 年至 2008 年。

第三節 信度檢驗

信度即可靠性，是指測驗結果的一致性或穩定性，而信度亦是內容分析的重要概念，如果內容分析是客觀的，測量方法及進程序就必須是可信賴的，所以，內容分析的信度是指獨立編碼者使用相同編碼工具對相同內容進行編碼，而產生的相互同意程度（王石番，1989；Wimmer & Dominick，黃振家等譯，2002）。

本論文在進行正式的內容分析信度檢驗前，實施了兩次的編碼者訓練，首先由研究者與編碼者依照本論文之四個主要類目：節目主要類別、呈現型態、節目種類與兒童節目內的單元分類，進行討論與編碼，再針對定義不佳或無法分類的節目作出修正；第二次前測為正式的編碼者訓練，隨機抽取 2008 年 5 月 29 日的東森幼幼台節目內容進行編碼練習，待所有節目類目確定可進行編碼時，依照 Wimmer 與 Dominick（黃振家等譯，2002）的建議，抽取 10% 的樣本進行內容分析之交互信度檢驗。

本論文的交互信度檢驗分成兩部份，首先在節目內容的部份，以隨機抽樣方式抽取總樣本 720 小時節目內容的 10% 即 72 小時，刪除已練習過的節目內容，進行編碼者信度檢驗；其次，在兒童節目 4 個月共播出 24 天節目的總樣本數（兒童節目主要集中在週一至週六帶狀播出）中，亦刪除已練習過的內容，再隨機抽取 10% 的樣本即 3 天的節目內容，進行編碼者信度檢驗。

（一）公式

內容分析的交互信度可由好幾種不同公式計算而出，第一種公式是 Holsti 在 1969 年提出了一個以同意度百分比來確定名目資料的信度，計算公式為： $2M / (N1 + N2)$ ，M 代表兩位編碼者同意的編碼數，N1 與 N2 分別指第一及第二編碼者的編碼總數，假如有 50 個單位的節目內容需要編碼，而兩位編碼者編碼相同的節目有 40 個，則其交互信度為 0.9，這種計算方式雖然簡單，但卻被批評未考量編碼者意見偶然一致的機率。第二

種廣被使用的公式為 Scott 在 1995 年所提出的 Pi 值計算公式，該公式考量了類目的數量與編碼者間的偶然一致性，解決了 Holsti 公式的缺點，因此本論文擬以 Scott Pi 值進行信度檢驗，Pi 值計算公式為： $(\text{實際一致性} - \text{預期一致性}) \div (1 - \text{預期一致性})$ ，且根據 Wimmer 與 Dominick 的建議，Pi 值最小不可低於 0.75。

(二) 結果

本論文先從節目內容錄製的總樣本數 720 小時中抽取 10% 即 72 小時的節目內容進行信度檢驗，其次，本論文再從兒童節目總樣本數 24 天中，抽取 10% 即 3 天節目進行單元分類的信度檢驗；信度檢驗的結果顯示本論文在節目種類與兒童節目的單元分類有完全一致的相互同意度，因此 Pi 值達到 1，而節目的主要類別與呈現方式，信度在 0.92 至 0.93 之間，編碼員間的交互信度檢驗詳見表 3-3。



表 3-3 信度檢驗

	主要類別	呈現型態	節目種類	兒童節目單元分類
抽樣數目	72 小時	72 小時	72 小時	3 天
實際一致性	0.94	0.94	1	1
預期一致性	0.22	0.18	1	1
Pi 值	0.92	0.93	1	1

第四節 資料分析方法

目前針對傳播領域進行模仿測量之研究並不多，且本論文是以內容分析作為主要的研究方法，過去 Li 與 Lee (2006) 也曾以內容分析法，探討台灣三大報在報導內容上的模仿同形現象，而該研究在測量報業的模仿程度時，主要是利用區位理論中區位寬度與區位重疊度的概念，進行報業模仿之測量。

區位理論是從資源利用的觀點，分析組織如何利用有限的資源，與其他族群在同一環境中共存與競爭 (Hannan & Freeman, 1989; 彭玉賢, 1999)。區位是指組織利用資源的型式，區位寬度是用來測量一個組織運用資源的數量與強度，區位重疊度是指兩個組織間對於相同資源的依賴程度，兩個組織間的區位重疊度愈高，則代表此二者的相似

程度愈高，競爭愈激烈。承上所述，研究者認為區位理論的概念適用於評估兒童頻道節目內容的模仿程度，因此將計算五家兒童頻道於 2008 年 5-8 月間「節目種類」、「主要類別」、「呈現型態」與「兒童節目單元」這四個類目的區位寬度與區位重疊度，以此評估台灣兒童頻道的模仿情形。

目前計算區位的公式主要有 Levins (1968) 與 Dimmick (1993) 二種，然而 Levins 的公式是以組織利用資源的百分比進行計算，因此使用這個公式計算的區位寬度與區位寬度，前提是必須取得能化作百分比的數據帶入此公式 (Wimmer & Dominick, 1997, 彭玉賢, 1999)，而本論文主要是透過內容分析法所取得的研究資料，屬於名目尺度，可以轉換成百分比的數據，因此本論文將採用 Levins 的區位寬度與區位重疊度公式，進行五家兒童頻道模仿程度的測量。Levins (1968) 所提出的區位寬度公式如下：

$$\text{區位寬度} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n P_i^2} ; \text{區位寬度} \geq 1$$

在這個公式中，n 代表可用的資源種類，組織所使用的資源，可能有 1 到 n 種資源，Pi 則代表組織在 n 個資源類目中，可以使用的資源比例。區位寬度的計算方法為假如組織 A 對資源 X 的使用比例是 40%、對資源 Y 的使用比例是 60%，代入公式可得組織 A 的區位寬度為 $1 / \left[(0.4)^2 + (0.6)^2 \right] = 1.92$ 。區位寬度數值最小是 1，最大值則等於組織可使用資源種類的數目 n，區位寬度的數值越大，代表該組織的區位寬度愈寬，資源的使用較多元化，屬於通才；數值愈小，代表組織的區位寬度愈窄，資源的使用較專一化，屬於專才。

Levins 的區位重疊度也是由在 1968 年所提出，公式如下：

$$\text{區位重疊度} = \sum_{h=1}^n (P_{ih} - P_{jh})^2 ; \text{區位重疊度} \geq 0$$

在這個公式中，P_{ih} 代表組織 i 所使用資源 h 的比例，P_{jh} 代表組織 j 所使用資源 h 的比例，h 代表組織 i 與組織 j 資源使用的距離，區位重疊度就是指組織 i 與組織 j 使用資源重疊的距離。區位重疊度的計算方法為假如組織 A 對資源 X 的使用比例是 40%、資源

Y 的使用比例是 60%，組織 B 對資源 X 的使用比例是 70%、資源 Y 的使用比例是 30%，代入公式可得兩者的區位重疊度數值為 $(0.4-0.7)^2 + (0.6-0.3)^2 = 0.18$ 。區位重疊度的數值最小為 0，代表兩個組織的資源利用完全重疊。



第四章 研究發現與討論

本章共分成三小節，第一節研究發現主要是內容分析 2008 年 5 月到 8 月份東森幼幼台、MOMO 親子台、迪士尼卡通頻道、Animax 與卡通頻道下午 4 點至晚上 10 點所播出節目內容的資料結果呈現。第二節為研究發現之討論，研究者欲藉由前一節的實證資料，輔以訪談結果與次級資料分析，配合文獻探討所歸納出的觀點，試圖回答本論文所提出之問題，對本論文的研究結果提出合理的解釋與觀點。第三節則為整體討論，期望從研究結果回歸到新制度理論與模仿理論，以此探討組織的市場定位、市場不確定性、資源限制與模仿策略四者之間的關係。



本論文以台灣目前現有的五家兒童頻道作為研究對象，側錄這五家頻道 2008 年 5 月至 8 月份下午 4 點至晚上 10 點的節目內容，本節共分成三個部份，第一部份描述五家頻道 5-8 月份所播出節目的基本資料。第二部份以 Levins (1968) 所提出的區位寬度與區位重疊度的公式，分析這五家頻道 5-8 月份所播出節目的節目種類、主要類別、呈現型態的區位寬度與區位重疊度，以此進行這五家頻道間的模仿比較。第三部份則進一步統計有播出兒童節目的東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道的兒童節目播出時數，並將兒童節目區分為綜合型態、娛樂型態與報導型態，計算兒童節目單元內的區位寬度與重疊度，以此進行自製兒童節目單元的模仿分析。

一、基本資料

(一) 節目播出時數

表 4-1 為播出五家兒童頻道 5-8 月份的總播出時數，本研究扣除重播的部份，共搜集到 686.5 小時的節目內容，其中以東森幼幼台的首播時數最長，共有 154.62 小時，其他四個頻道則依次為卡通頻道 147.5 小時、Animax 134.5 小時、迪士尼卡通頻道 130.13 小時，以及 MOMO 親子台 119.5 小時。

(二) 節目種類

根據表 4-2，在節目種類的部份，整體來說五家兒童頻道仍以播出卡通節目為主（佔 77.1%），其中迪士尼卡通頻道在節目種類的表現最多元，除了播出卡通外（佔 40.6%），還播出少量的兒童節目（4.3%）、影集（22.7%）、電影（30.9%）與綜合類節目（1.5%）；東森幼幼台與 MOMO 親子台則以卡通（約各佔 80%、70%）與兒童節目（約各佔 13%、21%）為主；Animax 與卡通頻道則全部都是卡通節目與電影。

(三) 主要類別

在節目主要類別方面，從表 4-3 可知整體而言五家頻道都以播出「時裝類」的卡通節目為最多（佔 37.8%），其次是「科幻類」的卡通節目（佔 16.5%），再次之為「童話類」的卡通節目（佔 16%）。進一步區分東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼頻道的卡通節目與兒童節目的類別比例，則可發現前二者以播出「童話類」的卡通節目為最多數（各佔 39.8%與 31.9%），在兒童節目的部份，這兩家頻道以播出「綜合類」的兒童節目佔最多數（各佔 8.1%與 10.9%），迪士尼頻道以「藝術類」佔多數（4.5%）。Animax 與卡通頻道所播出的卡通節目則以「時裝類」佔最多數（各佔 54.3%與 68.1%）。

(四) 呈現型態

分析節目的呈現型態，從表 4-4 可知整體來說以「生活寫實」卡通節目為最多（佔 29.2%），次之為俠義偵探與特異功能的卡通節目（各佔 15.5%）；進一步區分東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼的卡通節目與兒童節目的呈現型態比例，可發現前二者除了播出「生活寫實」的卡通節目之外，「教學卡通」亦佔相當的比例（各佔 23.6%與 20%），在兒童節目的呈現型態上，這兩家頻道以「綜合」的呈現型態為最多數（各佔 9.4%與 9.2%），而迪士尼頻道則以「競賽」的呈現型態為主（佔 1.7%）。

表 4-1 五家兒童頻道 5-8 月播出節目時數總計

頻道 月份	YOYO	MOMO	迪士尼	Animax	卡通頻道	合計
5	42.05	30.50	35.59	35.50	39.50	183.14
6	30.55	23.00	22.84	26.00	28.00	128.88
7	41.52	32.25	36.02	36.50	40.00	186.29
8	40.52	35.50	35.69	36.50	40.00	188.20
總計	154.62	119.75	130.13	134.50	147.50	686.50

表 4-2 五家兒童頻道 5-8 月節目種類播出比例

頻道 類別	YOYO	MOMO	迪士尼	Animax	卡通	整體
兒童	13.3%	21.3%	4.3%	0.0%	0.0%	7.5%
卡通	79.5%	69.5%	40.6%	98.5%	93.2%	77.1%
影集	1.0%	5.0%	22.7%	0.0%	0.0%	5.4%
電影	6.1%	1.7%	30.9%	1.5%	6.8%	9.3%
綜合	0.0%	2.5%	1.5%	0.0%	0.0%	0.7%

表 4-3 五家兒童頻道 5-8 月節目主要類別播出比例

頻道 類別	YOYO	MOMO	迪士尼	Animax	卡通	整體
科學	0.1%	1.9%	1.5%	0.0%	0.0%	0.6%
藝術	3.9%	8.6%	4.5%	0.0%	0.0%	3.2%
常識	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
故事	1.0%	6.7%	52.6%	1.5%	6.8%	13.1%
綜合	8.1%	10.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%
歷史	4.2%	5.4%	0.0%	16.7%	2.4%	5.7%
時裝	13.3%	20.5%	31.7%	54.3%	68.1%	37.8%
科幻	23.9%	14.2%	8.3%	17.5%	16.9%	16.5%
神話	4.5%	0.0%	0.4%	10.0%	0.0%	3.1%
童話	39.8%	31.9%	1.0%	0.0%	5.8%	16.0%

表 4-4 五家兒童頻道 5-8 月節目呈現型態播出比例

頻道 類別	YOYO	MOMO	迪士尼	Animax	卡通頻道	整體
娛樂	3.9%	9.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%
競賽	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.3%
戲劇	0.0%	7.3%	31.1%	0.7%	4.1%	8.2%
報導	0.1%	1.9%	2.6%	0.0%	0.0%	0.8%
綜合	9.4%	9.2%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%
生活寫實	24.6%	28.4%	30.5%	41.3%	22.7%	29.2%
俠義偵探	10.3%	2.5%	8.6%	10.4%	42.4%	15.5%
科幻打鬥	0.0%	0.0%	1.0%	19.3%	5.1%	5.1%
特異功能	13.6%	5.4%	8.6%	28.3%	20.3%	15.5%
神話傳說	14.6%	16.1%	13.4%	0.0%	5.4%	9.8%
教學卡通	23.6%	20.0%	2.3%	0.0%	0.0%	9.3%

二、區位寬度

(一) 五家兒童頻道的區位寬度

表 4-5 五家兒童頻道 5-8 月的區位寬度

頻道 區位寬度	YOYO	MOMO	Disney	Animax	卡通頻道
節目種類	1.51	1.73	3.19	1.03	1.14
主要類別	4.11	4.80	2.59	2.64	2.02
呈現型態	5.25	5.15	4.13	3.23	3.41

本論文根據 Levins 所提出的區位寬度公式，將這五家兒童頻道所播出的節目內容區分成「節目種類」、「主要類別」與「呈現型態」三個類目計算其區位寬度，從上表 4-5 可知，首先，在節目種類的部份，計算後發現以迪士尼卡通頻道的節目種類區位寬度最寬 (B=3.19)，顯示其包含最多元的節目類型，播出的節目種類囊括兒童節目、卡通節目、電影、影集與綜合類節目；再者，在主要類別的方面，則以 MOMO 親子台的區位寬度最寬 (B=4.80)，表示其播出的兒童與卡通節目的類別最多元；最後，東森幼幼台

在呈現型態的區位寬度最寬 (B=5.25)，代表該頻道的節目有最多元的呈現方式。

(二) 節目種類區位寬度變化

本論文進一步計算 5-8 月各個月份這五家兒童頻道在節目種類的區位寬度變化，從圖 4-1 可知，整體而言，MOMO 親子台、東森幼幼台、卡通頻道與 Animax 在 7 月與 8 月份的節目種類區位寬度較 5 月與 6 月份寬，顯示兒童頻道為了迎接暑假的到來，會提高節目種類的變化。此外，雖然迪士尼卡通頻道在節目種類的區位寬度最寬，但與其他四個頻道最不相似，而 Animax 與卡通頻道的節目種類區位寬度變化不大，兩者的區位寬度最相似，MOMO 親子台與東森幼幼台的區位寬度數值亦彼此相似。



圖 4-1 節目種類的區位寬度變化

(三) 節目主要類別區位寬度變化

從圖 4-2 可發現，整體而言 MOMO 親子台在這 4 個月的觀察期中，呈現型態的區位寬度變動程度最大；再者，東森幼幼台與 MOMO 親子台在 5 月份的呈現型態區位寬度非常相似，Animax 與卡通頻道 5 月份的呈現型態區位寬度亦非常相似，這五家頻道

呈現型態的區位寬度在 6 月份達到最高的相似度，然而隨著 7 月份暑假的到來，五家頻道的區位寬度開始出現差異，直到 8 月份差異度才逐漸縮小。

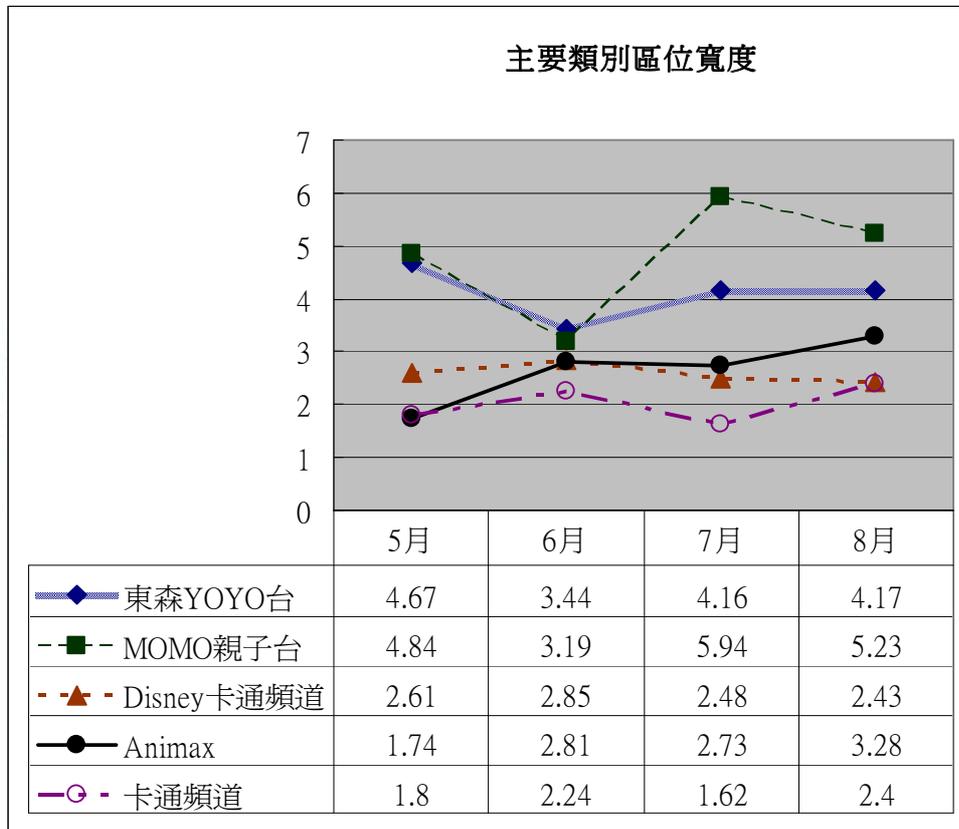


圖 4-2 主要類別的區位寬度變化

(四) 節目呈現型態區位寬度變化

本論文計算 5 至 8 月各月份五家頻道節目呈現型態的區位寬度變化，整體而言 MOMO 親子台與東森幼幼台的區位寬度數值相似，Animax 與卡通頻道區位寬度數亦非常相似，然而迪士尼卡通頻道與其他 4 個頻道則未有明顯的相似趨勢，從圖 4-3 可發現，5 月份迪士尼卡通頻道與東森幼幼台的區位寬度數值最相似，6 月份與 MOMO 親子台區位寬度相似，7 月份則與卡通頻道的數值相似，到了 8 月份又與 Animax 有最相似的區位寬度。

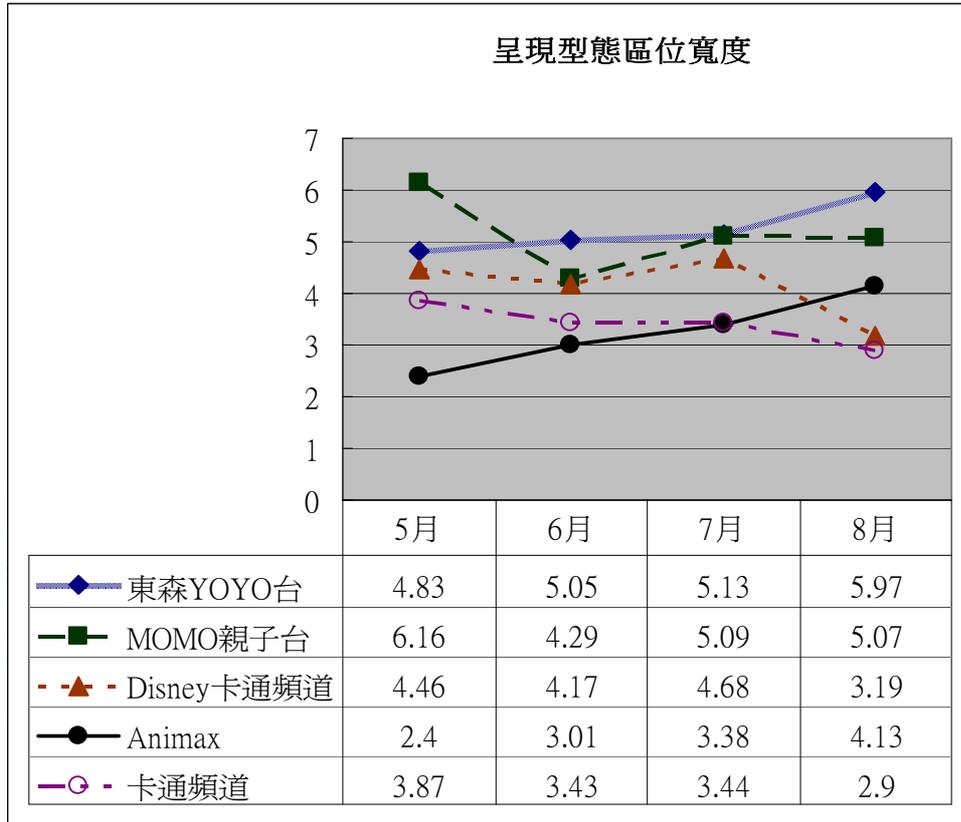


圖 4-3 呈現型態的區位寬度變化

(五) 整體區位寬度比較

最後，本論文整合五家頻道 5-8 月份在各個類目的區位寬度，以此分析五家兒童頻道整體區位寬度的相似度，發現東森幼幼台與 MOMO 親子台的區位寬度非常相似，特別是在呈現型態與節目種類這兩個類目上，幾乎呈現相同的區位寬度。再者，Animax 與卡通頻道的區位寬度相似度也很高，它們在呈現型態與節目種類的區位寬度表現非常相似。相較之下，迪士尼卡通頻道除了主要類別的區位寬度與 Animax 高度相似外，在另外兩個類目的區位寬度與其他四個頻道並未有非常明顯的相似度，詳見圖 4-4。

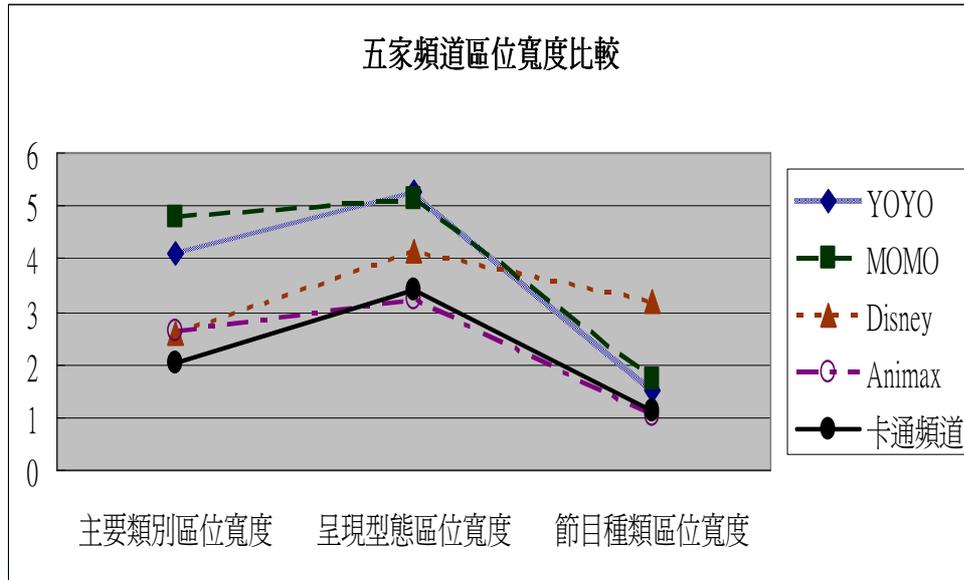


圖 4-4 五家頻道的區位寬度比較

三、區位重疊度

表 4-6 五家兒童頻道 5-8 月頻道區位重疊度

頻道 \ 類目	節目種類	主要類別	呈現型態
YOYO/MOMO	0.02	0.05	0.08
YOYO/Disney	0.28	0.54	0.20
MOMO/Disney	0.24	0.41	0.18
YOYO/Animax	0.05	0.39	0.30
YOYO/卡通	0.04	0.45	0.21
MOMO/Animax	0.14	0.31	0.28
MOMO/卡通	0.11	0.37	0.30
Disney/Animax	0.49	0.38	0.22
Disney/卡通	0.41	0.37	0.26
Animax/卡通	0.01	0.09	0.21

表 4-6 是利用 Levins 的區位重疊度公式，所計算出五家頻道在三個類目的區位重疊數值，整體而言東森幼幼台與 MOMO 親子台在節目種類 (O=0.02)、主要類別 (O=0.05) 與呈現型態 (O=0.08) 的重疊度均高於其他頻道，顯示這兩家頻道所提供的節目資源非

常相似，資源競爭最為激烈；Animax 與卡通頻道則在節目種類 ($O=0.01$) 與主要類別 ($O=0.09$) 的重疊度數值最高，代表這兩家頻道的節目種類與節目類別有極高的相似程度，不過在呈現型態的部份，這兩家頻道的重覆程度並不特別高。相較之下，迪士尼卡通頻道與其他四個頻道的區位重疊度較為平均，並未有特別低的區位重覆度數值。

四、兒童節目的模倣程度

(一) 三個頻道的兒童節目播出時數

研究者根據文獻探討與親身觀察節目的側錄內容後，發現東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道是目前在台灣擁有自製兒童節目的三個頻道，因此研究者進一步統計東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道這三家頻道 5-8 月份播出的兒童節目時數，從表 4-7 發現以 MOMO 親子台播出的兒童節目時數最多 (25.5 小時)，東森幼幼台次之 (20.62 小時)，迪士尼卡通頻道最少 (5.61 小時)，且 MOMO 親子台與東森幼幼台兩者所播出的兒童節目總時數較為相近。

(二) 兒童節目的整體區位寬度

如前一章研究方法所提及的，研究者依照收視率、黃金時段與對節目側錄內容的觀察，挑選 11 個招牌兒童節目，將其區分為綜合型態、娛樂型態與報導型態，並進一步計算區位寬度，以此比較這三家頻道兒童節目的相似程度，整理如表 4-8。研究發現可分成三部份說明，首先，在綜合型態的三個兒童節目中，以東森幼幼台每週一晚間播出的 YOYO 新樂園，其節目區位寬度最高 ($B=7.63$)，節目屬性相似的還包括週一至週六每天都播出的帶狀節目，MOMO 親子台的 MOMO 歡樂谷與東森幼幼台的 YOYO 晚點名，其中以 MOMO 歡樂谷區位寬度較高 ($B=7$)，次之為 YOYO 晚點名 ($B=6.83$)。第二，娛樂型態的兒童節目則以東森幼幼台的塗丫森林的區位寬度最寬 ($B=6$)，其次為東森幼幼台的外購節目創意大發現 ($B=4$)，再次之為 MOMO 親子台的東摸摸西摸摸 ($B=3$)，最後才是迪士尼卡通頻道的迪士尼信箱 ($B=1$)。第三，報導型態的兒童節目以迪士尼頻道的迪士尼動物世界區位寬度最寬 ($B=4$)，次之為 MOMO 親子台的狗狗週記 ($B=2.98$)，最後才是東森幼幼台的 YOYO 甲蟲小百科與長毛象來了 ($B=1$) 這兩個節目。

表 4-7 兒童節目播出時數

頻道 月份	YOYO	MOMO	迪士尼
5	5.545	8.5	1.53
6	4.545	4	1.28
7	5.515	6.5	1.445
8	5.015	6.5	1.36
總計	20.62	25.5	5.61

*播出時數以小時為單位。

表 4-8 招牌節目 5-8 月區位寬度

節目名稱	區位寬度
YOYO 新樂園	7.63
MOMO 歡樂谷	7
YOYO 晚點名	6.83
塗丫森林	6
創意大發現	4
迪士尼動物世界	4
東摸摸西摸摸	3
狗狗週記	2.98
迪士尼信箱	1
YOYO 甲蟲小百科	1
長毛象來了	1

研究者進一步分析這 11 個兒童節目在 5-8 月各個月份的區位寬度變化，整理如圖 4-5，整體而言，YOYO 新樂園、MOMO 歡樂谷有相似的區位寬度，迪士尼信箱、YOYO 甲蟲小百科、長毛象來了與迪士尼動物世界有相似的區位寬度。再者，在這 4 個月份中以 YOYO 晚點名的區位寬度變異程度最大，原本在 5 月與 6 月份 YOYO 晚點名的區位寬度低於 MOMO 歡樂谷，然而到了 7 月與 8 月份，YOYO 晚點名的區位寬度高於 MOMO 歡樂谷；區位寬度變動程度第二高的節目為創意大發現，從 5 月到 7 月份可以明顯看出該節目的區位寬度有顯著的上升，相較之下，其他節目的區位寬度則呈現穩定的狀態。從上述結果可看出，區位寬度變動較大的兩個節目皆為東森幼幼台的兒童節目，顯示東

森幼幼台會隨著播出月份的不同而對招牌節目之單元進行調整，節目單元有較高的變化性。

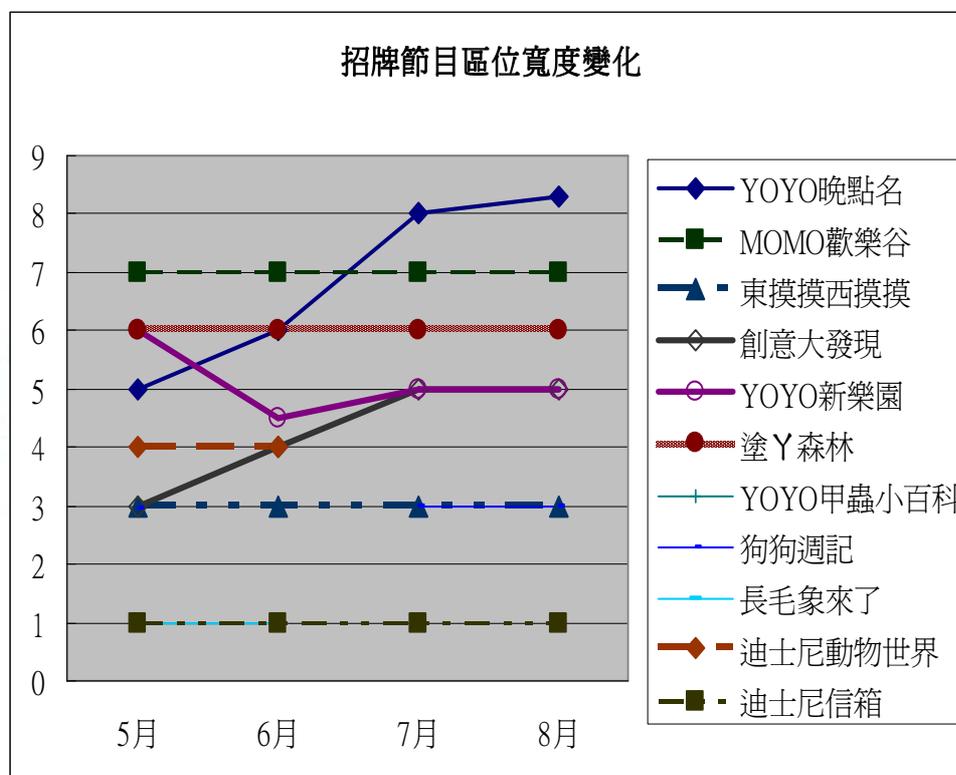


圖 4-5 招牌節目區位寬度變化

(五) 兒童節目的區位重疊度

研究者將所挑選的兒童節目區分為綜合型態 3 個節目，娛樂型態 4 個節目，報導型態共 4 個節目，以此進行兒童節目間的區位重疊度計算，整理如表 4-9。研究結果發現，在綜合型態的部份，YOYO 晚點名與 MOMO 歡樂谷區位重疊度最高 ($O=0.06$)，其次為 YOYO 新樂園與 MOMO 歡樂谷 ($O=0.1$)；在娛樂型態方面則以創意大發現與東摸摸西摸摸的區位重疊度最高 ($O=0.14$)，次之為塗丫森林與東摸摸西摸摸 ($O=0.16$)；在報導型態方面則以狗狗週記與迪士尼動物世界的區位重疊最高 ($O=0.34$)。

1. 綜合型態節目

從表 4-10 可以發現，整體而言，MOMO 歡樂谷與 YOYO 新樂園重覆的單元在總計 10 個單元中，共有「生活小常識」、「律動唱跳」、「動畫短劇」、「神奇變變變」、「寶

貝你最棒」與「親子同樂會」6個單元重複，而MOMO歡樂谷與YOYO晚點名則有「生活小常識」、「律動唱跳」、「動畫短劇」、「神奇變變變」、「寶貝你最棒」與「親子同樂會」共6個單元重覆。從表4-11還可發現，在這三個節目重複的單元完全相同，其中又以「生活小常識」、「律動唱跳」與「動畫短劇」是出現比例最高的兩個單元(各佔14.9%)，排名第二的為「寶貝你最棒」(14.2%)，第三為「神奇變變變」(13.9%)，第四是「親子同樂會」(12.0%)。

表 4-9 招牌節目 5-8 月區位重疊度

節目名稱	區位重疊度
YOYO 晚點名/MOMO 歡樂谷	0.06
YOYO 新樂園/MOMO 歡樂谷	0.10
創意大發現/東摸摸西摸摸	0.14
塗丫森林/東摸摸西摸摸	0.16
狗狗週記/迪士尼動物世界	0.34
長毛象來了/狗狗週記	0.67
YOYO 甲蟲小百科/狗狗週記	0.74
YOYO 甲蟲小百科/迪士尼動物世界	0.75
塗丫森林/迪士尼信箱	0.83

表 4-10 綜合型態兒童節目 5-8 月單元播出比例

節目 單元	YOYO 晚點名	MOMO 歡樂谷	YOYO 新樂園	整體
生活小常識	15.0%	14.3%	18.2%	14.9%
律動唱跳	15.0%	14.3%	18.2%	14.9%
動畫短劇	15.0%	14.3%	18.2%	14.9%
寶貝你最棒	14.3%	14.3%	13.6%	14.2%
神奇變變變	12.1%	14.3%	22.7%	13.9%
親子同樂會	10.0%	14.3%	9.1%	12.0%
唐詩教學	0.0%	14.3%	0.0%	7.0%
唱跳同樂會	7.9%	0.0%	0.0%	3.5%
偵探小玩家	7.9%	0.0%	9.1%	3.5%
寶貝愛地球	2.9%	0.0%	0.0%	1.3%

在這三個綜合型態的兒童節目中，其中以 YOYO 晚點名開播的時間最早，於 2000 年開播，次之為 2001 年開始播出的 YOYO 新樂園，MOMO 歡樂谷開播的時間最晚，2007 年才首度播出。其中，YOYO 晚點名與 MOMO 歡樂谷在 7、8 月份皆安排在晚間 9 點播出，屬於同時段競爭的節目，因此兩者的區位重疊度數值最小 ($O=0.09$ ，表 4-13)，是所有兒童節目中重疊度最高的兩個節目，顯示此兩個節目的相似度極高，且競爭亦最為激烈。

再者，YOYO 新樂園自開播以來曾二度獲得電視小金鐘獎的肯定，雖然 YOYO 新樂園播出的時段為每週一晚間 8 點半，未與 MOMO 歡樂谷在同一時段直接競爭，但 YOYO 新樂園對於 MOMO 歡樂谷而言，亦屬標竿的學習指標，因此兩者的區位重疊度也很高 ($O=0.1$)。此外，從表 4-9 可發現，這三個綜合型態的兒童節目在所有的兒童節目中，區位重疊度最高，由此可知這三個節目間的相似程度極高，彼此資源競爭情形亦最為激烈。

2. 娛樂型態節目

從表 4-11 可知，整體而言，四個娛樂型態的兒童節目都以 DIY 為主題，其中最常出現的單元為「創意 DIY」與「想像力發功」(各佔 27.1%)，其次為「美食 DIY」(23.5%)，且在四個娛樂型態節目中，有三個節目中曾播出「創意 DIY」與「想像力發功」這兩個單元。

根據表 4-9，本論文進一步分析區位重疊度最高的創意大發現與東摸摸西摸摸兩個節目 ($O=0.14$)，從表 4-11 可知這兩個節目在「創意 DIY」、「美食 DIY」與「想像力發功」這 3 個單元重覆；區位重疊度第二高的節目為塗丫森林與東摸摸西摸摸 ($O=0.16$)，共有 2 個單元重覆，分別是「創意 DIY」與「想像力發功」。

根據研究者的觀察，在「創意 DIY」、「想像力發功」與「美食 DIY」三個具重疊度的單元中，節目內容的表現方式非常相似，皆以兩位主持人親身示範與競賽為主要呈現方式，顯示上述 3 個兒童節目在單元選擇與表現方式上確實存在相互模仿的情形。相較之下，在娛樂型態節目中，區位重疊度最低的是塗丫森林與迪士尼信箱 ($O=0.83$)，僅有「成果展示」此一單元重覆，推究其原因在於迪士尼信箱每日僅播出 5 分鐘，僅包含

主持人介紹小朋友的投稿畫（成果展示）此一單元，與其他相同型態的節目重覆度相對較低。

表 4-11 娛樂型態兒童節目 5-8 月單元播出比例

單元 \ 節目	創意大發現	東摸摸西摸摸	塗丫森林	迪士尼信箱	整體
創意 DIY	23.5%	33.3%	16.7%	0.0%	27.1%
想像力發功	23.5%	33.3%	16.7%	0.0%	27.1%
美食 DIY	23.5%	33.3%	0.0%	0.0%	23.5%
成果展示	0.0%	0.0%	16.7%	100%	6.8%
塗丫簡單畫	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	3.6%
萬事通博士	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	3.6%
彩色小子	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	3.6%
科技創意大發現	17.60%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%
趣味創意大發現	11.80%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%

3. 報導型態節目

從表 4-12 可知，整體而言，報導型態兒童節目的四個節目都是以動物植物為主題，其中以介紹「種類與外觀」的單元出現比例最高（36.3%），且這四個節目中皆包含此單元，其次為「成長記錄」（29.4%），再次之為「食物與訓練知識」（26.3%）。

表 4-12 報導型態兒童節目 5-8 月單元播出比例

單元 \ 節目	甲蟲小百科	狗狗週記	動物世界	長毛象來了	整體
成長記錄	0.0%	36.8%	25.0%	0.0%	29.4%
種類與外觀	100.0%	31.6%	25.0%	100.0%	36.3%
食物與訓練知識	0.0%	31.6%	25.0%	0.0%	26.3%
小測驗	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	8.0%

從表 4-9 可知區位重疊度最高的是「狗狗週記」與「迪士尼動物世界」（ $O=0.34$ ），表 4-12 指出這兩個節目在 4 個單元中有「成長記錄」、「種類與外觀」、「食物與訓練知

識」共 3 個單元重覆，根據研究者的觀察，這兩個節目播出的長度都是 15 分鐘，都是以主持人旁白配音的方式配合畫面傳達相關的動物知識，因此彼此的相似度最高。區位重疊度次之的是長毛象來了與狗狗週記 ($O=0.67$)，再次之為 YOYO 甲蟲小百科與狗狗週記 ($O=0.74$)，最後才是 YOYO 甲蟲小百科與迪士尼動物世界 (0.75)。事實上，YOYO 甲蟲小百科與長毛象來了都是東森幼幼台所製作的節目，兩者互為接檔節目，前者安排在 5-6 月播出，後者則於 7-8 月播出，每次播出的時間大約 1 分鐘，因此僅包含「種類與外觀」一個單元，節目的呈現方式亦為主持人化身成動物與昆蟲主角，並以配音方式介紹此主題，但由於播出時間較短，播出的次數較少，所以與其他兩個節目的重覆度相對較低。



第二節 研究發現之討論

本論文共提出四個研究問題，根據上述研究發現的內容分析結果，輔以訪談、新聞報導與學術報告等次級資料進行分析，以下區分為從眾式、從型式與從效式模仿進行研究發現之討論。

一、兒童頻道的從眾式模仿

根據從眾式模仿的論點，當市場競爭激烈時，組織會模仿多數已被採用的模式，以此降低不確定性與獲得正當性，而本論文的第一個研究問題為探討「東森幼幼台」、「迪士尼卡通頻道」、「卡通頻道」、「Animax」與「MOMO 親子台」五家頻道間的模仿程度。研究結果顯示，五家兒童頻道都以「生活寫實類」的卡通為主要節目內容，以下區分「節目內容」與「行銷策略」二部份進行探討。

(一)「日本卡通」是熱門時段首選

在節目內容的部份，根據表 4-2 與表 4-4 可知，除了卡通頻道與 Animax 這兩家全天候的動畫頻道外，其他三家兒童頻道播出的節目種類仍然以卡通節目佔最多數比例，且播出的節目呈現型態主要是「生活寫實」類的卡通，從表 4-3 則可發現在節目主要類別的部份，每家頻道前三名的播出類別中都包含了「時裝類」的卡通，且從圖 4-4 則可

歸納出這五家頻道中，除了迪士尼卡通頻道外，其餘四家頻道在節目種類的區位寬度相似，從表 4-6 可知，這四家頻道在節目種類的區位重疊度數值皆偏低，代表它們所播出的節目種類具有高重覆性，都以播出「卡通」節目為主要節目內容。

在卡通片源的選擇上，除了 Animax 本身為日本的動畫頻道，播出的卡通全部皆為日本卡通外，東森幼幼台與 MOMO 親子台在卡通片源的選擇上，也都以日本卡通為主，且多將日本卡通放在黃金時段播出，例如受訪者 A 就指出，目前東森幼幼台在晚間七點半的黃金時段安排播出「名偵探柯南」，收視反應非常好，MOMO 親子台在晚間時段也以「大嘴鳥」、「麵包超人」等日本卡通為主打內容。再者，迪士尼卡通頻道與卡通頻道雖然都屬來自美國的境外頻道，但在台灣的兒童市場中，日本卡通非常受歡迎，因此它們會針對台灣觀眾的喜好，在黃金時段引進日本受歡迎的卡通（摘引自黃漢淮，2002），受訪者 B 更具體指出最近的例子為迪士尼頻道開始播出在台灣收視率很高的日本卡通「我們這一家」最新一季的內容，卡通頻道也持續播出「火影忍者」等廣受小朋友喜愛的日本卡通。從上述資料可知，五家兒童頻道都以卡通為主要的節目內容，且它們將「日本卡通」視為是維持頻道收視率的重要武器。

（二）善用名人代言與活動宣傳的行銷策略

兒童頻道的行銷策略也存在著模仿的情形，可區分為二點說明：首先，在節目配唱與代言的部份，東森幼幼台在其自製卡通「YOYO Man」、「森林總動員」以及日製卡通「真珠美人魚」、「光之美少女」這四個節目皆請台內兒童節目的主持人配唱中文主題曲，MOMO 親子台則替卡通「小小機器人」配唱中文主題曲，卡通頻道則有「飛天小女警」、「Ben 10」這兩個節目由真人配唱中文主題曲，其中「Ben 10」更邀請到目前的當紅團體「黑 Girl」（原名黑澀會美眉）代言與獻唱，迪士尼卡通頻道亦曾在原創的電視電影「跳躍青春」請來藝人歐漢聲代言，並將原版的英文主題曲翻唱為中文的「Hy Jump 把世界當掉」，Animax 則請藝人郭品超代言卡通「飛輪少年」（梁岱琦，2007 年 7 月 16 日；唐在揚，2007 年 1 月 26 日）。上述配唱中文主題曲與名人代言的策略雖然無法具體指出是由那家頻道首開風潮，但卻可發現兒童頻道在進行節目宣傳時，其實會一窩蜂地引用其他媒體產業常用之行銷策略，例如電視台在引進外國戲劇節目與電影時，經常利

用名人配唱與代言的行銷策略，兒童頻道也仿效它們的作法，透過在地化的語言、音樂、藝人拉近與觀眾的距離，達到宣傳自家節目的效果。由此可知，從眾式模仿行為確實能提升組織的市場效益。

其次，在週邊活動的部份，這五家頻道中除了 Animax 較少舉辦大型活動外，其餘四家頻道皆曾與跨業結盟，舉辦大型活動以此建立與觀眾互動的管道，進行節目促銷。例如，東森幼幼台過去曾發起 YOYO 全省大點名、YOYO 故事屋與 YOYO 童話城遊園等大型活動（謝婷、蔣安國，2007），MOMO 親子台也會不定期舉辦巡迴演出與活動，像是 MOMO 親子唱跳秀、MOMO 歡樂 FUN 暑假等活動，迪士尼卡通與卡通頻道過去在推出新的卡通動畫時，也曾與市立動物園、百貨公司或環保署等政府部門合作，成立短期的卡通探索樂園等同樂活動（林秀芳，2007 年 8 月 2 日；吳正弘，2003 年 4 月 22 日）。此外，抽獎與 call in 的方式也常被用作兒童頻道的節目宣傳策略，過去東森幼幼台、MOMO 親子台、迪士尼卡通頻道與卡通頻道皆曾以 call in 或抽獎的方式宣傳頻道的新節目，上述這些例子顯示兒童頻道會從眾式模仿媒體產業中經常採用的活動行銷策略，透過這些大型活動的舉辦，一方面鞏固既有的收視群體，另一方面吸引更多新的收視群體。

（三）小結

從上述分析可以歸納出，首先，在節目內容的部份，除了卡通頻道與 Animax 原本就將自身定位於全天候的卡通動畫頻道外，東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道則屬於綜合性的兒童頻道，播出內容包括兒童節目、卡通節目與影集，然而台灣的兒童市場長期以卡通節目最受歡迎，因此這五家兒童頻道儘管在收視族群與節目定位上有所差異，但整體而言，仍以播出卡通節目為主，這項發現也呼應了過去的研究發現，Delios (2008) 研究日本的製造業公司進行海外分行的開設決策，結果發現企業間確實存有從眾式的模仿行為。

再者，迪士尼卡通頻道與卡通頻道這兩家來自於美國的境外頻道，為了順應台灣兒童市場中偏好日本卡通的特殊現象，因此除了播出自製的美式卡通外，在台灣也破例播出日本卡通，這也突顯了在相同市場環境中，外來組織會採用符合市場主流制度的模仿

策略，以取得它們在產業中的市場效益。Deephouse (1996) 研究也指出組織間的模仿形態能促進組織在場域中的正當性，降低市場不確定性，因此對於上述這兩家美國的頻道而言，順應市場的主流文化，長期而言能穩定它們在台灣兒童市場中的收視表現。

第三，在行銷策略的運用上，節目代言、活動宣傳與製作節目預告動畫等策略，早已廣為其他媒體產業所採用，這五家兒童頻道中東森幼幼台、迪士尼卡通頻道、卡通頻道與 Animax 這四家頻道所屬的母集團（分別為東森集團、迪士尼公司、華納公司與日本新力公司）都已擁有經營媒體產業的豐富經驗，所以前述所討論的兒童頻道採取多樣化之行銷策略，其實早已成為它們進行節目宣傳的基本策略，因此，上述的發現雖然符合從眾式模仿的觀點，但也有學者認為，這樣的模仿行為應該稱之為「組織定型」

(organizational imprinting) 的效果，例如，Lu (2002) 指出組織定型是指組織內部制度化的過程，當一個慣例或決策被施行的次數愈多，它會降低組織日後進行跨組織模仿的可能性，逐漸成為該組織「理所當然」所採用的策略。Lu 在研究日本製造業開設海外跨國公司的研究中發現，當組織本身擁有海外投資的豐富經驗時，組織會藉由模仿母集團過去的經營經驗，降低市場不確定性，意即組織定型的效果愈強，反而會降低組織外部模仿行為，促使組織一再重覆過去的決策，但若組織為產業市場的新進者，缺乏相關投資經驗，反而增加它們進行跨組織之模仿行為。

上述論點在本研究中得到相符的結果，東森幼幼台、迪士尼卡通頻道、卡通頻道與 Animax 這四家頻道所採用的多樣化行銷策略，其實算是組織內部的模仿，主要是模仿母集團過去經常採用的行銷經驗，然而 MOMO 親子台為經營電視產業的新進者，母集團過去經營電視產業的經驗不足，因此會主動模仿東森幼幼台的行銷經驗，推敲出頻道宣傳的策略，降低不必要的失敗風險，且根據次級資料分析也可發現，MOMO 親子台的活動行銷策略與東森幼幼台的相似度最高，兩者都經常舉辦以家族藝人為主的園遊會等活動，所以，研究者認為在行銷策略的模仿運用上，整體而言兒童頻道確實存在從眾式模仿現象，不過組織內部模仿（組織定型作用）的效果大於跨組織間模仿。

二、兒童頻道的從型式模仿

從型式模仿認為當市場競爭激烈，組織為了降低不確定性與獲得正當性，會模仿市

場中其他相似的組織，因此本論文第二個研究問題探討相同市場定位的頻道（「東森幼幼台」、「MOMO 親子台」與「迪士尼卡通頻道」）是否會相互模仿，且面臨高度不確定性的頻道（「MOMO 親子台」）是否會最常採取從型式的模仿策略；第三個研究問題則探討相同性質頻道之間（「Animax」與「卡通頻道」）的相似程度。以下區分「節目製作內容」、「熱門節目的競爭」與「兒童偶像與品牌圖像」三點進行討論。

（一）節目製作內容

關於節目製作內容的從型式模仿，可區分為整體節目內容與自製兒童節目兩部份進行探討。

1、整體節目內容

從表 4-6 可發現，整體來看，東森幼幼台與 MOMO 親子台在節目種類、主要類別與呈現型態這三個類目的區位重覆度很高，顯示整體而言此二家頻道的節目內容有高相似性，相較之下，迪士尼卡通頻道與上述二者的重覆度較低。這項發現符合從型式模仿的概念，由於東森幼幼台與 MOMO 親子台皆將自身定位為台灣本土的兒童頻道，播出的卡通以外購的日本卡通為主，在自製節目的部份，則以播出自製的兒童節目為主，也就是說，東森幼幼台與 MOMO 親子台彼此頻道定位的相似度本就高於迪士尼頻道，彼此的模仿情形會較為明顯，相較之下，迪士尼卡通頻道則為來自於美國的境外頻道，有自身的頻道經營理念，與上述二者的模仿情形較不顯著，這項發現與過去研究相符，Rhee 等人（2006）分析英國汽車製造產業進入新產品市場的模仿情形，研究結果指出汽車製造商在研發新車款時確實會模仿與自身相似程度較高的廠商；Yiu 與 Makino（2002）研究 10 家日本大型跨國企業之海外進入決策，結果發現這些跨國企業會模仿相似他者的海外進入決策。Li 與 Lee（2006）的研究也發現，聯合報與中國時報長期處於競爭的狀態，造成二者會互相檢視彼此的行動，由此可知，東森幼幼台與 MOMO 親子台是目前台灣僅有的二家本土兒童頻道，彼此的競爭關係明確，雙方檢視彼此的行動與模仿的程度也較為顯著，因此從研究數據可發現這二家頻道存在明確的從型式模仿現象。

其次，從圖 4-4 可看出 Animax 與卡通頻道雙方所運用的資源區位寬度相近，表 4-6 也發現 Animax 與卡通頻道在「節目種類」與「主要類別」這兩個類目有極高的區位重

疊度，但卻不能以此推論兩者間存有從型式模仿的現象，可能的解釋原因有二，首先，卡通頻道與 Animax 兩者皆屬於境外的全天候卡通與動畫頻道，頻道性質本就相近，能運用的節目資源都以卡通與動畫電影為主，所以兩者的區位寬度當然會比較相似，而在本研究所區分的 13 項節目種類中，這兩家頻道的區位重疊度很高，只能說明這兩家頻道所播出的卡通節目類別相似，並不能代表兩家頻道所播出卡通節目有相互模仿的情形，舉例來說，「灌籃高手」與「魔法咪路咪路」在本研究中同樣都被編碼為時裝類的卡通，但所針對的目標年齡層並不相同，前者的年齡層較廣，後者則主要給年紀較小的兒童收看，因此未來研究可能需卡通的節目分類上加入年齡考量，或許可得到更精確的結果。第二個可能的解釋則可以從頻道定位的差異進行探討，卡通頻道與 Animax 的頻道定位並不相同，前者將自身定位為 4-14 歲的卡通頻道，後者則為 15-24 歲的青少年與成人動畫頻道，且兩家頻道都強調它們所針對的年齡層並不相同，例如受訪者 B 表示卡通頻道所提供的卡通節目都是普遍級，不同於 Animax 所提供的動畫是成人的、孩童不宜的；Animax 也表示，它們主要的競爭對手是 MTV 與 Channel 等成人頻道，並非是年齡層較低的兒童卡通頻道。是故，從本研究的結果無法推論卡通頻道與 Animax 存在從型式模仿現象。

2、自製兒童節目

研究者進一步探討東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道的自製兒童節目之模仿情形，首先，從表 4-7 可知，東森幼幼台與 MOMO 親子台 5-8 月份這 4 個月份中兒童節目的總播出時數非常相近，且從表 4-9 可知，在研究者所挑選出的 11 個兒童節目中，以綜合型態的 3 個兒童節目彼此的區位重疊度最高，這 3 個節目分別是東森幼幼台的 YOYO 晚點名、YOYO 新樂園與 MOMO 親子台的 MOMO 歡樂谷，次之為娛樂型態的「創意大發現」、「塗丫森林」與「東摸摸西摸摸」，前 2 個節目為東森幼幼台的節目，而後者則為 MOMO 親子台的節目，從上述的研究結果再次確定東森幼幼台與 MOMO 親子台兩者的從型式模仿現象確實高於迪士尼卡通頻道。以下區分「綜合型態」、「娛樂型態」、「報導型態」兒童節目進行深入分析。

(1) 綜合型態兒童節目

整體來說，YOYO 晚點名、YOYO 新樂園與 MOMO 歡樂谷這三個兒童節目皆屬於音樂律動的節目，迪士尼卡通頻道則並未製作這類型的兒童節目。分析這三個節目所重覆的單元可發現，目前台灣的兒童音樂律動節目中基本上都包含了「生活小常識」、「律動唱跳」、「動畫短劇」、「神奇變變變」、「寶貝你最棒」、「親子同樂會」這六個單元，顯示這些個節目都偏好以唱跳與動畫戲劇的互動方式，傳達兒童正確的生活知識。在節目內容的部份，這三個節目的節目佈景設計配色飽滿，節目的情節比較簡單，都是將音樂結合律動，讓小朋友聽到不同風格的歌曲時，可以很自在的擺動身體，藉此訓練小朋友的平衡感與身體的協調能力，且這三個節目都會邀請幼稚園的小朋友參與節目的現場錄影（謝婷、蔣安國，2007），除了以兒童歌曲與人偶劇吸引小朋友的注意力外，這些節目也強調提供親子互動的平台，例如 YOYO 晚點名與 MOMO 歡樂谷在節目中會設計家長與小朋友一起動手製作物品與唱歌跳舞的單元，並利用電腦動畫訓練小朋友的圖形能力，同時也藉由這些活潑互動的單元，培養節目的忠實觀眾群，擴大頻道的影響力。

事實上，YOYO 晚點名與 YOYO 新樂園的開播時間皆早於 MOMO 歡樂谷，且這兩個節目皆曾多次獲選為新聞局與媒體觀察基金會的優質兒少節目之肯定，相較之下，MOMO 親子台屬於兒童頻道的新進者，對於兒童市場充滿不確定性，從節目開播時間的先後順序可知，MOMO 親子台在製作招牌兒童節目時是模仿定位最為相似的東森幼幼台，以降低其不確定性，這也說明了為何 MOMO 歡樂谷同時與 YOYO 晚點名、YOYO 新樂園存有高相似度。上述的發現符合過去研究的論點，Lee 與 Pennings (2006) 的研究發現組織會傾向模仿環境中的已獲成功的相似他者，換言之，模仿相同市場定位大型組織的成功決策有助於市場的新進者降低其不確定性。

(2) 娛樂型態兒童節目

從表 4-11 可知，整體而言仍以東森幼幼台的「創意大發現」、「塗丫森林」與 MOMO 親子台的「東摸摸西摸摸」這三個節目彼此的區位重疊度最高，再次突顯這二家本土兒童頻道的高相似度。分析其節目內的單元呈現方式可發現，娛樂型態的節目偏好以「競賽 DIY」的方式呈現，上述三個節目都是由二位主持人的競賽與示範教學為主軸，並以生動緊湊的表達方式吸引小朋友的興趣，然而台灣迪士尼頻道所自製的「迪士尼信箱」

與其他兩家頻道的相似度較低，僅有「成果展示」單元與塗丫森林重覆，推究其原因為「迪士尼信箱」僅屬於迪士尼頻道的串場單元，每天只播出 5 分鐘，對於頻道整體的重要性較低，且不同於上述東森幼幼台與 MOMO 親台的這三個節目旨在融合藝術教學於戲劇及競賽的表達方式，「迪士尼信箱」主要是鼓勵小朋友進行繪畫創作，節目的宗旨本就不同，因此與其他二家頻道在相同型態的節目其重覆度相對也比較低。

(3) 在報導型態兒童節目

從表 4-12 可以看出，這三家兒童頻道報導型態的自製節目在題材選擇上有高度相似性，研究者所搜集到的 3 個報導型態的節目皆以「動植物」知識傳達為主，顯示這三家兒童頻道均偏好以報導的方式建立兒童正確的動植物觀念。從表 4-12 還可知道，「狗狗週記」與「迪士尼動物世界」的重疊度較高，如同前一節研究發現所提及的，這兩個節目在播出長度（15 分鐘）與呈現型態（旁白配音）的相似度皆高於東森幼幼台所製作的「YOYO 甲蟲小百科」與「長毛象來了」，這是因為「YOYO 甲蟲小百科」與「長毛象來了」屬於東森幼幼台的串場單元，前者安排在 5、6 月份週五播出，後者安排在 7、8 月份週五播出，每次僅播出 1 分鐘，節目只包括 1 個單元，模仿的比例當然較低。

歸納上述之討論，這三家頻道的自製兒童節目相互存有模仿的情形，符合從型式模仿所認為的組織會偏好模仿相似他者之決策，不過這三家頻道彼此的模仿強度有所差異，例如在綜合型態與娛樂型態的兒童節目中，都以 MOMO 親子台與東森幼幼台的模仿程度較高，不過在報導型態的兒童節目中，則以 MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道的相似度較高，由此可知 MOMO 親子台是採取模仿策略最積極的頻道。對於這項研究發現，研究者認為可以從競爭壓力的觀點進行解釋，首先，圖 4-5 為 2007 年 12 月到 2008 年 11 月的收視率調查報告，從這份報告可發現，在這三家擁有自製兒童節目的頻道中，以 MOMO 親子台的收視率最低，且落後的幅度很大，而東森幼幼台與迪士尼卡通頻道兩者的收視率較為相近，雖然互有消長，但整體說來仍以東森幼幼台的收視率最高，迪士尼卡通頻道次之，也就是說 MOMO 親子台在這三家兒童頻道中長期居於落後的地位。

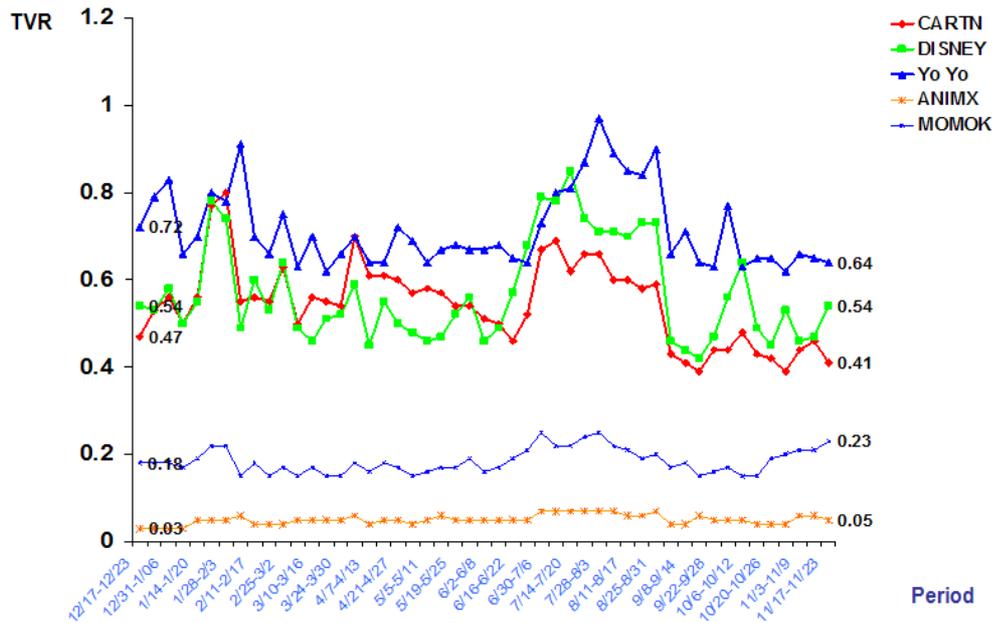


圖 4-6 五家兒童頻道的收視率報告 (資料來源：卡通頻道提供)

根據市場競爭壓力與模仿行為的觀點，Haveman (1993) 與 Han (1994) 皆認為在組織場域中處於中間地位的公司，因為它們同時與大型公司、小型公司存有競爭關係，面臨最高度的不確定性與競爭壓力，因此最容易採取模仿同形的策略，同樣的，MOMO 親子台在這 3 家兒童頻道中收視率長期處於落後的狀態，面臨了沉重的收視壓力與市場不確定性，Haveman (1993) 也強調當組織承擔最大的風險與競爭壓力時，有最高的可能性會採取模仿的行為，這也解釋了 MOMO 親子台最常採取模仿策略之動機。

此外，從圖 4-5 可看出 YOYO 晚點名與創意大發現在 5-8 月份相較於 MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道所製作的兒童節目有較明顯的區位寬度變化，代表東森幼幼台在面臨市場變動與競爭時，會對節目內的單元主動進行調整與創新，相較之下 MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道所製作的兒童節目就顯得較為保守，節目內的單元設計非常固定，不會隨著不同月份進行調整。研究者從節目表與節目內容的質化分析發現，東森幼幼台在 6 月份底要進入 7 月暑假強檔假期時，針對招牌節目「YOYO 晚點名」進行較大幅度的單元調整，新增了「安全小天使」、「偵探小玩家」與「寶貝愛地球」這三個單元，在報導型態節目中則安排「長毛象來了」接檔「YOYO 甲蟲小百科」，且東森幼幼台也是

本土頻道中唯一有擁有自製動畫「YOYO Man」、「森林寶貝」與「魔法寶貝」的兒童頻道，換言之，東森幼幼台勇於創新自身的節目內容，相較之下，MOMO親子台在製作節目上傾向承襲東森幼幼台的節目內容與風格，較為謹慎保守(摘引自廖容瑩、崔煒璋，2007)。這項發現可以結合模仿理論與策略選擇理論的觀點進行解釋，Haveman (1993)認為組織會依照可觀察性與可比較性來選擇模仿與自身相似的成功組織，相對的，Oliver (1988)則主張根據策略選擇理論，組織在面臨競爭時，有主動進行創新的能力，而不一定會朝向模仿同形，Rhee 等人 (2006) 研究則認為組織本身可以主動決定模仿策略的強度，綜合上述學者的觀點，研究者認為由於東森幼幼台屬於兒童頻道市場中的成功組織，多年的領先優勢讓它們已累積一定的頻道資本，當市場競爭激烈時，它們除了選擇模仿其他頻道外，有較高的意願去承擔創新節目單元的潛在風險，因此會較勇於嘗試創新策略，替自身創造區別化的競爭優勢。

(二) 熱門節目的競爭

除了自製兒童節目的模仿外，東森幼幼台、MOMO親子台與迪士尼卡通頻道在熱門卡通節目的播出上亦存在競爭與模仿的情形。事實上，在搶奪熱門卡通節目的部份，仍以MOMO親子台的模仿策略最為激烈，例如MOMO親子台在2008年11月宣佈正式取得日本的合法授權，將於11月5日起每日帶狀播出麵包超人卡通版，在此之前東森幼幼台曾播出麵包超人電影版，而才剛在東森幼幼台播畢的人氣卡通「齊天烈大百科」也被MOMO親子台所搶下，將改由該台播出(古詩玲，2008年11月5日)。再者，雖然迪士尼卡通頻道一直堅持提供普遍級、優質的自製卡通與美式影集給其目標閱聽族群，但近來也受到收視競爭壓力的影響，在2008年11月宣佈成功取得日本人氣卡通「我們這一家」最新一季的播映權，而這部人氣卡通過去幾季的舊內容目前仍由東森幼幼台帶狀播出。受訪者A表示過去兒童頻道競爭節目的情形比較少見，片商大多會固定和同一家頻道合作，但最近這兩年由於整體市場景氣不佳，頻道間開始會出現高價競標熱門卡通的策略，而MOMO親子台因為仍處於創台的早期階段，所以在競標熱門節目的預算會比較高，競爭的動作也會比較積極。

從上述的次級資料與訪談內容可發現，兒童頻道在熱門卡通的選擇上確實有相互競

爭與檢視彼此行動的情形，過去研究亦有相似的發現，Li 與 Lee (2006) 的研究發現台灣的聯合報、中國時報與自由時報在 1999 年面臨蘋果日報即將進軍台灣報業市場時，由於三報感受到巨大的競爭壓力，三報會互相檢視彼此的策略，因此在新聞主題、新聞報導形式與新聞圖像比例產生相互模仿、高度相似的現象，也就是說，台灣的兒童頻道在面臨收視率的競爭壓力時，所採取的模仿策略為搶奪定位相似的頻道曾播出或正在播出的高收視率外購節目，期望透過這些熱門節目的播出刺激自家頻道的收視率與擴大頻道的影響力。

(三) 兒童偶像與品牌圖像

如前所述，東森幼幼台是台灣首開自製兒童節目風潮的頻道，在其自製的兒童節目中以 YOYO 晚點名推出的時間最早，且該節目於 2000 年開播時，特別設計了水果家族——蘋果姐姐、水蜜桃姐姐、西瓜哥哥與香蕉哥哥等在節目中帶領小朋友一起唱歌跳舞，後來隨著節目的走紅，於 2002 年新增昆蟲家族的蜜蜂姐姐與蜻蜓哥哥，之後又在 2005 年透過公開甄選與訓練新增了水果生力家族，包括柳丁哥哥、草莓姐姐與鳳梨哥哥；而東森幼幼台所培養的家族藝人受到小朋友的熱烈歡迎，成為許多小朋友的偶像，也成為自製兒童節目的活招牌，他們除了是自製節目的靈魂人物外，更常在電視台所舉辦的活動中與小朋友互動，還會藉由本身的高知名度出版書籍與影音產品，例如水蜜桃姐姐過去曾出版過個人專輯「水蜜桃宣言」等等（摘引自謝婷、蔣安國，2007）。

同樣也以本土兒童頻道為主要號召的 MOMO 親子台，雖然起步較晚，但開台後亦積極模仿東森幼幼台塑造自家兒童偶像的策略，公開徵募家族藝人，透過新秀選拔的方式，進行家族藝人的才藝培訓與選拔，包括焦糖哥哥、布丁姐姐、糖糖姐姐與奶油哥哥等兒童偶像。再者，MOMO 親子台更採取激烈的人才挖角策略，2007 年首度推出 MOMO 歡樂谷時，力邀前東森幼幼台的當家台柱蘋果姐姐接下主持重任（唐在揚，2007 年 5 月 4 日），2007 年 10 月更重金挖角東森幼幼台最受歡迎的女主持人水蜜桃姐姐，跳槽後改名為小蜜桃姐姐，安排小蜜桃姐姐與蘋果姐姐搭檔主持 MOMO 歡樂谷與東摸摸西摸摸這兩個招牌節目。再者，東森幼幼台與 MOMO 親子台除了在家族偶像的培訓方式與人才挖角上相互競爭與模仿外，兩家頻道也各自設定頻道本身的幸運人偶，例如幼幼台

的招牌人偶為 YOYO、MOMO 台的招牌人偶則為 MOMO，且這兩家頻道在自製的招牌節目中同樣都透過多位兒童偶像搭配招牌人偶的對話與唱跳等生動的表達方式，吸引小朋友的注意，創造忠實的閱聽眾。

此外，這兩家頻道品牌的圖像概念亦非常相似，例如東森幼幼台的英文名稱為「YOYO TV」，透過幼幼的英文諧音「YOYO」強調對幼教族群的重視，且「YOYO」的英文原意為須經過學習的「溜溜球」，代表幼幼台是帶給兒童歡樂與學習的頻道（李怡慧，2004）；同樣的，MOMO 親子台也利用英文名稱「MOM」+「O」的品牌圖像，強調頻道對親子關係的關注（摘引自廖容瑩、崔煒璋，2007）。

（三）小結

歸納上述對於「節目製作內容」、「熱門節目的競爭」、「兒童偶像與品牌圖像」三個部份的討論可知，在台灣的兒童頻道中擁有相同市場定位與相似性質的頻道確實存有從型式模仿的現象，這種情形尤以東森幼幼台與 MOMO 親子台最為顯著，這是因為兩者皆屬台灣本土的兒童頻道，都以優質的自製兒童節目為主要開台理念，所以彼此會檢視對方的行動，相互模仿，且 Barreto 與 Baden-Fuller (2006) 探討荷蘭銀行開設分行地點，研究發現組織進行模仿的動機在於取得生存的正當性，雖然模仿不一定能帶來較佳的經濟表現，但卻可藉由順應制度規範來增加其長期存在的正當性，許多研究也已發現從型式模仿常發生在學習相同場域中成功組織之策略（Galaskiewicz & Wasseran, 1989；Greve, 2000；Guillen, 2002）。

再者，MOMO 親子台屬於兒童頻道的新進者，承受了最大的市場競爭壓力與不確定性，因此從研究數據與次級資料分析可知，它也是這五家兒童頻道中最常採取模仿策略的頻道，雖然收視率目前仍居於落後狀態，但從圖 4-5 可知，其收視率長期來看有緩慢上升的趨勢，顯示透過從型式模仿的策略，長期看來有助於新進組織在市場中取得生存的機會；受訪者 A 也指出，MOMO 親子台在採取許多激烈的競爭與模仿手段後，今年度（2008 年）的收視率已有顯著的提升。

三、兒童頻道的從效式模仿

從效式模仿認為企業會模仿成功組織最具正面效益的活動，避免其負面效益的部

份，而東森幼幼台從 2001 年起直至今年 2008 年 11 月底有長達 7 年的時間在兒童頻道的收視稱王，其招牌節目「YOYO 點點名」更是帶動國內製作唱跳兒童節目風潮與開啟兒童偶像熱潮的先驅，因此本論文第三個問題欲了解「東森幼幼台」是否會成為其他四家頻道的模仿指標。

（一）成功策略才是各家頻道的模仿指標

在從效式模仿的部份區分為「節目內容」、「節目片源」與「行銷策略」等三個部份進行探討。第一，在節目內容的部份，研究結果顯示，從表 4-6 可知，東森幼幼台除了與 MOMO 親子台的區位重疊度最高外，與其他三家頻道在本論文的三個研究類目中並未有特別高的區位重疊度，顯示東森幼幼台在節目內容上並未成為迪士尼卡通頻道、卡通頻道與 Animax 的模仿指標。從表 4-2 還可看出這五家頻道都以播出時裝類的卡通為主要的節目內容，且以傍晚時段是兒童頻道的黃金時段，根據尼爾森收視率調查報告所製作的兒童頻道分析中，也指出「卡通」仍是兒童頻道中收視率最高的節目類別，且這些高收視率的卡通多數被安排在傍晚時段播出（浩騰媒體，2006），而東森幼幼台並非是率先安排播出時裝類卡通的頻道，且傍晚時段播出熱門節目主要是依照兒童與青少年的作息時間加以安排，因此無法依此認定東森幼幼台的領導效果，只能說明各家頻道在進行節目編排時，仍以收視率高的節目為最優先考量。

第二，在節目片源的部份，雖然迪士尼卡通頻道與卡通頻道確實因為收視率因素開始播放日本卡通，但無法依此判定這兩家頻道是受到東森幼幼台的影響，因為它們也可能是受到其他頻道熱播日本卡通之影響；此外，受訪者 A 表示，東森幼幼台也感受到迪士尼卡通頻道與卡通頻道擁有豐富動畫資源的競爭壓力，從二年前開始與美國的尼克兒童頻道合作，播出它們熱門時段的節目，像是熱門卡通「海綿寶寶」就是一個成功的合作案例。還有，比較特別的是東森幼幼台是台灣兒童頻道中首創從歐洲尋求片源，並引進丹麥、英國、荷蘭等動畫與幼兒節目的電視台，然而模仿其選擇從歐洲外購兒童節目的只有 MOMO 親子台。從上述的實例可知，兒童頻道彼此間會主動地選擇已具市場效益的節目策略，但卻並非完全以東森幼幼台的策略作為主要模仿的指標。

第三，在行銷策略的部份，舉辦活動與善用偶像藝人代言等行銷策略早已廣為各大

媒體集團所運用，而東森幼幼台、台灣迪士尼頻道、台灣卡通頻道與台灣 Animax 頻道各自屬於不同的大型電視母集團，各自擁有母集團本身的行銷策略，彼此的行銷宣傳策略經常會相互競爭與模仿，呈現動態的變化，每當有新的代言活動，例如舉辦與地方政府或百貨業者的合作活動時，最先採用的也不一定是東森幼幼台。因此歸納上述的研究發現，研究者認為在台灣兒童頻道市場中雖然存在著從效式模仿的現象，但收視率表現最佳的東森幼幼台並非全然是扮演各家兒童頻道模仿指標的角色，相反的，已具市場效益的成功策略才是各家頻道決定其模仿策略的參考指標。

(二) 頻道定位決定模仿的目標與強度

從上述的討論可知，台灣兒童頻道間的模仿策略與本論文所提出以東森幼幼台為主的從效式模仿觀點並不完全相符，研究者認為可能的解釋為，兒童頻道在決定模仿策略時，主要還是取決於自身的頻道定位，也就是說雖然東森幼幼台一直以來在收視率擁有相對的領先優勢，迪士尼卡通頻道、卡通頻道與 MOMO 親子台皆將其視為主要競爭對手，但由於迪士尼卡通頻道與卡通頻道屬於來自美國的境外頻道，其中迪士尼卡通頻道以播出美製的影集、卡通節目與電影為主，這些節目其實就是迪士尼的自製節目，雖然迪士尼卡通頻道在面臨東森幼幼台的本土競爭優勢與在地化的壓力下，有嘗試向台灣其他電視台租借攝影棚，自製本土化的兒童節目，但這些兒童節目的長度大多只有 5 分鐘（如迪士尼你最酷、迪士尼信箱等節目），僅屬於串場的小單元，對於台灣迪士尼頻道而言，自製的兒童節目並非是頻道的發展重點（摘引自黃漢淮，2002）。同樣的，受訪者 B 表示，由於東森幼幼台的自製兒童節目的口碑甚佳，卡通頻道在 2008 年初亦引進印度卡通頻道的自製兒童節目 M.A.D.，但也因為播出後的收視反應不佳，且台灣卡通頻道的觀眾仍偏好動畫卡通，因此僅播出一季的節目後就未再繼續播出。上述的發現雖然符合從效式模仿的觀點，企業在面臨市場競爭與不確定性時，會模仿成功組織已獲效益的策略，黃佑安、施秉均（2001）認為這樣的模仿能夠帶來跟隨者優勢，藉由模仿成功策略以避免不必要的失敗風險，Haveman（1993）也認為獲利組織會是市場中所有組織的模仿指標，不過 Lu（2002）認為從效式模仿是上述三種模仿模式中風險最高的，因為相同策略不一定能替組織帶來同樣的正面效益，當此模仿策略的成效不佳時，組織就

會放棄模仿的行為，也因此在本研究中這兩家境外頻道雖曾嘗試模仿東森幼幼台的本土節目策略，最後仍受限於頻道定位的差異，雖然採取了相同的節目策略，卻不見得能獲得同樣的正面效益。

最後，Animax 主要是提供 15-24 歲的青少年與成人全天候的卡通動畫，其設定的競爭對手為 MTV、Channel V 等青少年頻道，除了在卡通節目的播出類別與東森幼幼台偶有相似的情形外，Animax 並不會主動去模仿東森幼幼台自製兒童節目，因為兩家頻道的定位全然不同。相對的，由於 MOMO 親子台的頻道定位與東森幼幼台高度相似，兩家頻道皆以服務幼兒與家長兩大閱聽族群為主，強調本土節目的自製率，且自製節目都以親子互動、律動、教學類型兒童節目為主，在外購節目的部份則以日本卡通為主，搭配少許的歐美節目等，因此這兩家頻道一直存在著高度的模仿現象。此與過去的研究發現相符，Garcia-Pont 與 Nohria (2002) 研究發現跨國汽車產業在選擇策略聯盟對象時，會傾向模仿其競爭對手與相似他者選擇聯盟對象之決策，也就是說，組織並不會盲目地模仿市場中所有的成功策略，相反的，它們會主動選擇模仿與自身定位最相似的組織所採用之成功策略。

第三節 整體討論

根據 2007 年尼爾森的收視率調查報告可知，兒童每天都會固定收看電視 1 到 2 小時，看電視已成為兒童社會化的主要場所之一，兒童頻道間必須不斷地檢視對手的競爭策略，推陳出新，才能在競爭激烈的市場中求得生存，而在相互競爭的過程中產生了高度同質化的節目內容，因此本論文從新制度理論中所提出的「模仿同形」概念出發，以「從眾式」、「從型式」與「從效式」三種模仿的模式測量市場的不確定性如何導致台灣兒童頻道的模仿行為。研究結果顯示，整體而言市場的不確定性確實造成兒童頻道的從眾式、從型式與從效式模仿現象，然而其中以從型式模仿最常出現，且以東森幼幼台與 MOMO 親子台的模仿情形最為顯著。以下針對上述四個研究問題進行整體討論。

(一) 制度正當性與效能導向促使組織進行模仿

首先，在台灣兒童頻道的市場中確實存在從眾式模仿的情形，研究結果顯示，五家頻道播出內容都以卡通節目為主，且都偏好播出日本卡通，就連兩家美國境外頻道的迪士尼卡通頻道與卡通頻道也都入境隨俗的播出日本卡通，由此可看出兒童頻道市場的制度化力量，正因為台灣社會長期受到日本文化的影響，日本卡通與漫畫在台灣兒童動漫市場中一直是居於主流地位。事實上，日本卡通文化在台灣市場中的優勢地位可以用 Straubhaar (1992) 的文化接近性 (cultural proximity) 概念加以說明，他肯定閱聽眾的主動性，認為閱聽眾會比較偏好與本國文化相似的節目內容。Straubhaar (1992) 在所做研究中指出，由於文化接近的因素，當本國自製節目不足時，各國觀眾會較偏好來自鄰近國家與自己文化較類似的節目，而不喜歡與自己文化距離太遠的節目。而台灣曾有長達五十年的時間被日本所殖民統治，深受日本文化的影響，再加上日本與台灣的地理距離較近，人民交流頻繁，本就比較偏好日本的節目內容，而卡通節目又是兒童最喜愛的節目類型 (整理受訪者 A 訪談)，因此這五家兒童頻道偏好在傍晚的黃金時段中播出日本卡通，簡言之，在兒童頻道的制度環境中，受到文化接近性與產業制度化的影響，於黃金時段安排日本卡通的播出已成為兒童電視產業的常規。過去的文獻也發現在相同場域中某一特定策略或技術的被採用次數愈多與存在的時間愈久，愈能賦予該策略或技術存在的正當性，成為該產業整體的制度化環境 (Dimaggio & Powell, 1989; Salmeron & Bueno, 2006; Delios et al., 2008; Barreto & Baden, 2006)。

此外，這也是迪士尼卡通頻道與卡通頻道降低其頻道節目文化折扣的積極作法，文化折扣是指當某個文化產品其風格、價值、信念、組織等無法被觀眾所了解時，它們的吸引力會大幅降低 (Hoskins & Mirus, 1988)，大部份的境外頻道會透過「在地化」策略，例如配上當地民眾熟悉的語言或引進他們喜愛的節目內容等，降低文化折扣的現象，因此，雖然播出日本卡通並非是高收視率的保證，但最起碼能拉近境外頻道與在地閱聽眾的距離，確保電視台能在激烈的市場中佔有一席之地。

其次，從研究結果發現從型式的模仿策略最常被兒童頻道所運用，其中 MOMO 親子台是採取模仿策略最主動積極的電視台，且又以東森幼幼台與 MOMO 親子台兩者在

自製兒童節目的相似度最高，顯示高度相似的頻道定位會帶來激烈的模仿現象。換言之，雖然東森幼幼台、MOMO 親子台與迪士尼卡通頻道在頻道定位上皆屬綜合性的兒童頻道，但迪士尼卡通頻道因其擁有美國境外頻道的文化背景，儘管近年來一直強調本土化、在地化的節目經營策略，但對於兒童頻道的新進者 MOMO 親子台而言，東森幼幼台才是最具指標性的模仿對象，因為兩者的頻道定位、品牌宗旨非常相似，再者，東森幼幼台長達 7 年在兒童頻道的收視市場稱冠的輝煌戰績，更加深了 MOMO 親子台的模仿信心與模仿強度。過去文獻也指出市場競爭會導致組織劃分自身的參考團體，參考團體的建立通常是來自於相似的競爭對手，且若競爭對手在組織場域中屬於成功組織，則會加深組織的模仿行為，因此，從型式模仿策略確實是兒童頻道用以克服市場進入障礙，快速建立市場優勢的捷徑 (Mcnamara 等人，2003)。

不過，值得注意的是，本研究結果也顯示當市場競爭激烈時，收視表現最佳的東森幼幼台並未如模仿理論所預期的成為迪士尼卡通頻道、卡通頻道、Animax 這三家兒童頻道所模仿學習的指標，意即以東森幼幼台為指標的模仿效果並不顯著。研究者認為這是因為組織在選擇模仿對象時，會依照其競爭位置與參考團體選擇模仿的對象，也就是說屬於相同競爭位置的組織才會傾向相互模仿，Haunschild 與 Miner (1997) 主張，雖然從型式與從效式是兩個不同的模仿模式，但實際在進行研究時應結合這兩個模式，因為組織大多會選擇模仿相同參考團體中的成功組織已具效益的策略。Lee 與 Peenings (2002) 研究荷蘭的商業服務公司在採用新的股份夥伴形式時，發現企業會傾向模仿相似規模與處於相同社會網絡的成功組織，且當這些成功組織所採用的策略已獲得優異的市場效益，更會強化它們的模仿行為。Gimeno 等人 (2005) 研究美國電訊傳播產業中長途電話公司、地方電話公司與手機業者在美洲各國家的擴張策略之模仿情形，研究結果發現電訊業者特別會去模仿競爭對手已開發成功的地點，在相同的地點開設分公司，用以維持組織的營利表現。

上述的學者論點與研究發現在本研究中得到相符的結果，本研究發現對於 MOMO 親子台而言，東森幼幼台與迪士尼卡通頻道皆為收視表現較佳的頻道，且都屬於同一個競爭群體，不過由於東森幼幼台與 MOMO 親子台因其頻道定位的相似性較高，所以

MOMO 親子台會非常積極的模仿東森幼幼台的節目製作策略，但在較少的程度中，MOMO 親子台會參考迪士尼卡通頻道在報導型態的節目製作策略。同樣的，迪士尼卡通頻道在娛樂型態的節目製作上，與東森幼幼台亦有輕微的模仿情形，從上述討論可知在相同參考團體間，確實存有從效式模仿的現象，也就是說，從效式模仿在多數情況下其實是存在於從型式模仿之中，而且我們也可發現模仿的強度會受到對組織的信心所影響，正因為東森幼幼台長期優異的收視表現，給予 MOMO 親子台強烈的模仿信心，因此模仿的程度最高，同樣的，迪士尼卡通頻道也因為對東森幼幼台的自製兒童節目具備信心，因此在自製節目的部份，會參考東森幼幼台的製作策略。Rhee 等人（2006）研究特別提出組織在進行從眾式、從效式與從型式模仿時，其實會受到組織對於該策略的信心程度所中介影響，所以，研究者認為未來研究可嘗試結合從型式與從效式模仿，輔以對組織的信心程度進行探討，或許可以獲得更精確的實證結果。

（二）組織具有主動選擇模仿的能力

過去大多數組織模仿的文獻都認為不確定性是促使組織採取模仿策略的動力，有部份的學者認為針對不確定性所引發的模仿行為，其帶來的好處是能提供組織存在的正當性，正當性是組織能在新的場域中求得生存重要因素。也有部份的學者認為造成不確定性的其中一個因素就是市場競爭，而適度的競爭會促使組織採取模仿策略，因此相同產業環境的組織會朝向同質化的現象，然而過度的競爭反而會降低市場模仿行為，競爭會促使組織採取區別化的創新策略（Gullin, 2002；Greve, 2000；Haveman, 1993）。換言之，市場競爭所帶來的同質化或異質性的策略一直是學者們所關注的議題，其實在面臨市場競爭時，並非所有的組織都會採取激烈的模仿策略，像在本論文中就得到混合的結果，例如 MOMO 親子台開台接近 2 年的時間，長期處於收視落後的狀態，因此最常採取模仿策略，然而收視率居 2、3 名的卡通頻道與迪士尼卡通頻道，雖然因應收視需要引進適量的日本卡通，但整體而言仍遵循自身的頻道定位，主要播出的節目內容還是以母集團所提供的片庫為主，至於 Animax 雖然收視率一直居五台之末，但因其頻道定位本就不同於其他四家頻道，根本不會採取模仿策略，而收視稱冠的東森幼幼台雖然會受到 MOMO 親子台、迪士尼卡通頻道與卡通頻道的競爭影響，但整體而言仍盡力於推出

創新的節目單元與持續地更新自製動畫，競爭反而有助於該頻道推陳出新。

Powell (1991) 認為過去的制度理論過於強調制度與競爭會帶來組織的同質化表現，事實上市場中所存在的主流策略與環境的連結是寬鬆的，組織在面臨競爭與不確定性的壓力時，絕非是被動地受制於環境的主流影響，因為每家組織所需的資源與市場定位皆不相同，組織可以主動選擇要反抗或是順從外在的制度壓力。Oliver (1988, 1991, 1997) 亦抱持相似的觀點，他認為組織雖會受制於制度同形的壓力，但同時組織也擁有資源選擇與分配的主動性，換句話說，競爭環境與策略選擇是動態的過程，組織會考量自身的頻道定位、市場反應與對手動作，思考其所採用的策略，有時候組織可能是採取模仿策略，然而有時卻會選擇堅守既定策略，有些時候則會大膽地進行創新。

(三) 組織資源多寡影響模仿策略

除了上述三種模仿模式會影響組織進行模仿的決策外，事實上組織資源的多寡也會影響組織進行模仿的行為，雖然過去的文獻大多認為在中度競爭的產業中，由於其擁有明確領先—跟隨的產業階層結構，產業中處於落後的競爭者會採取相似的行為與決策，期望能迎頭趕上領先者 (Han, 2000, 1994 ; Guillen, 2003 ; Haveman, 1993)，而在本論文中，東森幼幼台雖長期擁有明確的領先優勢，但近 2 年來收視率已明顯下滑，居 2、3 名的卡通頻道與迪士尼卡通頻道在收視率上則互有消長，而收視落後的 MOMO 親子台其收視率長期來看，其實有逐步上升的趨勢，不過研究結果卻顯示，這四家頻道中只有 MOMO 親子台與東森幼幼台的模仿情形最顯著，其他三家頻道並未有明顯跟隨東森幼幼台之趨勢，與理論所預期的並不相符，可能的解釋原因為除了各自擁有不同的頻道定位與目標族群外，組織所擁有的資源限制，也是決定模仿策略強弱的主要因素。Tsui-Auch (2003) 曾以深度訪談與次級資料分析法探討新加坡兩家不同規模的家族企業如何順應產業制度的需求，進行技術上的提升，研究結果指出企業在面臨全球科技提升的趨勢與政府政策壓力下，雖然都會以模仿的策略提升企業的專業化技術，但對於大型企業而言，由於其擁有較佳的產業資本與競爭優勢，讓它們能徹底的提升自身的科技水準，相較之下，屬於較小規模的另一家家族企業則受限於本身的資本限制，僅能對公司既有的管理系統做部份的技術更新。

本論文也獲得相似的研究結果，首先，對於迪士尼卡通頻道與卡通頻道而言，兩者皆為境外頻道，在台灣分公司的人事分配相當精簡，且受訪者 B 表示，卡通頻道的中文字幕與配音全部在香港完成，也就是說，這兩家頻道在台灣並未擁有專屬攝影棚與完整的節目製作團隊，且每個月的節目表有部份的節目也都是由美國總公司所決定，儘管他們知道自製兒童節目有助於提升頻道的形象與聲望，但資源的限制使得它們無法完全仿效東森幼幼台的招牌兒童節目。其次，MOMO 親子台則是屬於台灣本土的兒童頻道，其母集團為富邦集團，有紮實的資本作為頻道的後盾，且它們在台灣擁有專屬的節目團隊及攝影棚，因此能夠完全模仿東森幼幼台的經營模式，在棚內錄製相似的招牌兒童節目。最後，由於東森幼幼台與 MOMO 親子台在有線電視產業中同時擁有有線電視系統商與頻道的經營權，因此其他三家兒童頻道每個月反而都必須事前提供它們下個月的節目表，受訪者 B 表示，幼幼台與 MOMO 台常藉此修改它們的節目表，避免它們失去在黃金時段的競爭力，換句話說，影響組織進行模仿的因素並非只有市場競爭與不確定性，組織資源的限制也會影響兒童頻道採取模仿策略之行動。

(四) 台灣兒童頻道整體內容趨勢

李秀美 (2002) 指出，過去廣電基金曾多次針對 3 至 18 歲閱聽眾媒體使用行為進行調查，研究結果發現 3 歲至 12 歲兒童最喜歡收看的前十名節目均為魔幻卡通、連續劇與綜藝節目，而根據尼爾森所製作的 2008 年 11 月 17 日至 11 月 23 日一週的兒童節目收視率報告亦可發現，最受歡迎的前五十名的節目全部都是卡通與動畫電影，非卡通形式的兒童節目無一上榜。受訪者 A 表示，就現階段而言，自製兒童節目的經營是比較辛苦的，因為兒童多數還是喜歡色彩豐富、聲光效果強的動畫卡通，從上述的資料可知，目前台灣的兒童頻道仍然以播出卡通動畫為主流的節目內容。

然而值得注意的是，卡通節目並不同於兒童節目，並非所有的卡通都適合兒童觀看，這五家兒童頻道所輸入的卡通節目來源其實非常狹窄，東森幼幼台、MOMO 親子台與 Animax 都以日本卡通為主，迪士尼卡通頻道與卡通頻道則以美國卡通為主，且在黃金時段所播出的卡通內容都是比較暴力與激情的，雖然東森幼幼台與 MOMO 親子台有針對學齡前的幼兒製作兒童唱跳節目，然而適合 10 歲到 14 歲青少年所收視的兒童節

目仍付之闕如。不過比較值得慶幸的是，若把國外進駐的卡通頻道擺一邊，台灣本土的兒童頻道所自製的兒童節目其實並未有兒童暴力與缺乏文化呈現的隱憂（李秀美，2002），且目前兩家本土兒童頻道都積極提升自製節目的內容比例，例如受訪者 A 表示，明年度（2009 年）東森幼幼台將致力於針對 10 到 14 歲的大朋友與家長自製新的節目，而最近剛推出的新節目黑蕉 FUN 輕鬆就是針對 10 到 14 歲青少年所製作的節目。MOMO 親子台也表示明年度會將節目的自製率從 17% 提升至 35%，會新增 MOMO 說故事等與小朋友互動的單元（曹家琪，2008 年 11 月 5 日）。

基於培育國家未來主人翁等教育因素，兒童必須被視為是特殊的收視群體，與其進行一場「兒童為什麼不愛看兒童節目」的檢討會（李秀美，2002），不如積極投資與製作吸引兒童觀看的節目，過去東森幼幼台所推出的自製卡通「YOYO MAN」與「森林寶貝」等 3D 動畫其實已成功地吸引了許多兒童的喜愛，而自製節目所培養的家族藝人更是成功打響了電視台的名聲，也就是說，電視台所願意付出的投資成本愈高，就愈能製作出優良的兒童節目，且能在競爭激烈的市場佔有一席之地。然而能自製符合當地需求兒童節目與兒童動畫往往只有少數財力雄厚的電視公司，在競爭激烈的有線電視市場中，除了資本雄厚的頻道能提出創新的節目策略外，資源有限的頻道除了選擇模仿領先者的策略，會如何從有限的資源中尋求創新，發展區別化的頻道定位，可以留待後續研究作更進一步的探討。

第五章 結論與建議

本章共分為兩小節，在第一節中，主要針對本研究之相關發現與討論提出結論；在第二節中，則提出本論文的研究限制，並根據研究結論對後續研究與實務界提出具體建議。

第一節 結論

一、電視產業經常運用模仿同形之策略

過去族群生態學與新制度理論的學者們雖然在組織模仿與同形化的來源之觀點並不相同，但基本上都同意組織外部的制度環境與競爭壓力會造成組織的模仿同形，然而後來有部份的學者則以策略選擇觀點出發，認為環境的壓力會減少組織間的相似度，競爭會帶來組織的差異性與創新（Hannan & Freeman, 1977；Dimaggio & Powell, 1983；Oliver, 1988）。事實上，競爭會帶來組織間之模仿或是創新在實證研究中尚未有一致的結論，不過，社會學家 Gabriel Tarde 曾在「模仿定律」一書中指出，社會起源於模仿，社會的過程就是無數周而復始的模仿運動，且社會就是由能夠模仿的人們所組織起來的群體（Tarde, 1969；轉引自 Rogers, 2003）；而電視此一傳播媒介所具有向大眾傳播之優勢，使得電視頻道在製作節目的模仿與被模仿成為傳播活動中一種自然與普遍的現象，大陸知名的電視人崔永元也曾說道：「如果你研究電視節目，你會發現這樣一個套路，美國的電視學北歐，日本的電視學美國，港台的電視學日本，內地的電視學港台。」（趙靖，2005），崔永元的觀點即傳達了電視產業中普遍存在的模仿同形現象。

本論文承上述學者與業界人士之觀點出發，根據新制度理論與模仿理論所提出的市場競爭與不確定會造成模仿同形現象，輔以策略選擇理論中組織擁有主動決策之能力，探討當電視此一媒體環境在充滿高度不確定性時，台灣五家電視兒童頻道是否會採取節目內容、節目排程與行銷策略等全盤的模仿策略，一方面以此維持組織在產業制度環境生存的正當性，另一方面透過模仿的策略減少它們在試誤（try and error）過程中的潛在風險，維持它們的頻道競爭力。故本論文所提出的研究問題有四，分別為：「（從眾式模

仿)東森幼幼台、迪士尼卡通頻道、卡通頻道、Animax 與 MOMO 親子台彼此間的相似程度為何?」、「(從型式模仿)相同市場定位的頻道之間是否較為相似?且面臨高度不確定性的頻道(「MOMO 親子台」)是否會最常採取從型式的模仿策略?」、「(從型式模仿)相同性質的頻道之間(Animax 與卡通頻道)是否較為相似?」、「(從效式模仿)東森幼幼台是否會成為其他四家頻道的模仿指標?»。

本論文以台灣電視市場中的五家兒童頻道作為研究對象，側錄這五家頻道 2008 年 5 月份至 8 月份共 4 個月份下午 4 點至晚上 10 點的節目內容，以「節目種類」、「主要類別」、「呈現型態」與「兒童節目的單元」四項指標內容分析節目內容的模仿程度，再輔以電視頻道之企劃人員的深度訪談與相關學術論文、新聞報導等次級資料分析，對兒童頻道的行銷策略與節目內容等模仿策略之運用作更深入之探討。本論文主要有三個研究結果：第一，在從眾式模仿的部份，根據研究者所側錄之節目內容，五家頻道都以播出「卡通動畫」佔最多數比例，播出兒童節目與影集的比例相對較少，在行銷策略的部份，五家兒童頻道中有四家兒童頻道的母集團本就擁有豐富的媒體經營經驗，連帶影響它們採用名人代言與活動行銷等常見的策略，而這部份的模仿又可稱為組織定型的作用，即為組織內部的模仿，不過對於 MOMO 親子台而言，由於母集團缺乏經營媒體的經驗，所以會跨組織地模仿其他頻道的行銷策略。第二，在從型式模仿的部份，以東森幼幼台與 MOMO 親子台的從型式模仿現象最為顯著，兩者的節目內容與行銷策略等有極高的相似度，且由於 MOMO 親子台長期處於收視落後的競爭壓力，因此它也是這五家頻道中採取模仿策略最積極的電視台。第三，在從效式模仿的部份，東森幼幼台雖然有長達七年的時間在兒童頻道的收視稱王，但研究者發現只有成功的節目與行銷策略才是各家頻道的模仿指標，換言之，其他四家頻道並不會盲目地複製與模仿東森幼幼台之策略。

根據以上的研究結果，本論文作出三點研究結論：首先，五家兒童頻道都以收視率為主要的節目考量，在黃金時段均安排「卡通動畫」作為主要的節目內容，且台灣兒童的市場受外國文化的影響頗深，當紅的卡通動畫多數為日本卡通，其次則為美國卡通，在行銷策略上，則經常運用名人與家族偶像代言的方式，並舉辦大型活動，透過與小朋友的互動，培養忠實觀眾與擴展頻道本身的知名度，由此可證實，組織在面臨市場的激

烈競爭時，在節目內容的選擇上確實會形成從眾式模仿現象，不過在行銷策略的運用上則主要是承襲母集團本身的經營經驗，組織定型的作用大於跨組織之模仿行為。其次，由於東森幼幼台與 MOMO 親子台兩者的頻道定位非常相似，皆為本土的幼教頻道，因此兩者在整體節目內容、自製兒童節目、行銷策略、品牌圖像與家族藝人的培訓上皆有高度的相似性，顯示組織會模仿最相似他者（特別是競爭對手）之策略，以降低市場的風險與不確定性；再者，由於 MOMO 親子台是兒童頻道市場的新進者，故最常採用模仿策略，企圖快速建立自身的市場利基。最後，本論文發現東森幼幼台雖然在收視率上長期領先其他四家頻道，但其他的頻道並不會完全複製東森幼幼台的頻道策略，相反的，在市場上已獲成功的策略會吸引各家頻道的採用，例如在晚間的黃金時段播出受歡迎的日本卡通等策略，最重要的是，不同的頻道仍會因為頻道定位的差異與組織資源的多寡，決定它們所要採取的是模仿或是不模仿之應對策略。

第二節 研究限制與建議

一、研究限制

（一）分析類目之限制

本論文主要分析兒童電視頻道在面臨市場不確定性時，是否會採取模仿行為，使用內容分析法評估五家頻道節目內容之模仿程度，考量過去研究並無針對兒童節目內容的模仿進行分析，僅有少數研究針對兒童節目與卡通節目播出類型與內容進行分類，因此本研究參考吳翠珍（1995）、吳知賢（1997）、黃明月（1995）與電研會（1995）等研究來編製兒童節目與卡通節目之類目；在自製兒童節目單元編碼的部份，則因過去研究從未針對兒童節目單元進行分析，研究者僅能藉由個人對節目內容之觀察與節目網站所提供之訊息，進行前測與修改，以萃取出兒童節目的單元類目，因此在類目建構上缺乏系統性與量化的分析檢視工作，在類目建構上仍有許多缺漏之處，此為本論文第一個研究限制。

其次，本論文在分析節目內容的模仿時，雖然區分為兒童節目與卡通節目兩部份，但在類目分析上，受限於時間與人力，僅針對兒童節目細分單元，進一步分析兒童節目

的模仿程度，在卡通節目的部份，則無法進行深入的模仿分析，此為本論文第二個研究限制。

第三，在類目編碼的部份，雖然研究者已盡量將每個類目作詳細之操作型定義，但由於兒童節目的單元分類會隨著個人對節目內容的瞭解深淺與主觀認定而有所差異，因此在單元編碼上僅針對明確單元進行分類，省略模糊不清的單元。此一作法可能會造成本論文在分析兒童節目模仿程度有所偏差，此為本論文第三個研究限制。

(二) 研究樣本取樣有所偏差

本論文搜集五家兒童頻道在 2008 年 5 月到 8 月份共四個月份的節目內容，試圖了解市場不確定性與兒童頻道模仿之間的關係，然而過去針對模仿行為之研究大多屬長期研究，研究時間短從數年至數十年都有，本研究礙於時間與人力，僅能搜集四個月份之研究數據，其中六月份只有搜集到五天的節目內容，在進行模仿分析時可能會有所偏差，亦無法長時間觀察各家頻道模仿的動態變化，此為本論文第四個研究限制。

(三) 深度訪談之限制

為了更深入了解五家兒童頻道現行所採用之經營策略，研究者另採用深度訪談法，訪問現有兒童頻道的節目企劃人員，訪談著重於瞭解兒童頻道的節目製作、節目排程與行銷策略，然而礙於電視台機密與時間限制，最後僅能訪問到東森幼幼台與卡通頻道，無法對其他三家頻道有更深入的了解，此為本論文第五個研究限制。

二、研究建議

(一) 未來研究建議

從研究結果可知，雖然卡通節目的內容難以進行量化的分析測量，不過在兒童節目的部份，則可以細分單元類目，進行深入的模仿分析，且兒童頻道的模仿對象並不僅限於專門的兒童頻道，無線四台與公視等也會製播兒童節目，因此未來研究可以針對電視市場中所有的兒童節目進行製作內容與行銷方式之分析，以了解市場競爭與不確定性對於電視頻道經營兒童節目之影響。

再者，本論文援引區位理論中區位寬度及區位重疊度概念作為「模仿行為」的測量指標，然而區位理論原是從資源利用的觀點，分析組織如何利用有限的資源，與其他族

群在環境中共存與競爭，換言之，組織間區位重疊度很高並不一定能確切反應兩者存有高度的模仿現象，未來研究可朝向發展電視節目內容的模仿指標這個方向努力，有助於媒體產業在評估同業間模仿行為之參考。

最後，回應本論文的第四個研究限制，未來研究可針對電視頻道作長期、跨越年份的比較觀察，且本論文主要是以「收視率」作為評估組織模仿表現的指標，然而二位受訪者都認為收視率並不能完全解釋電視台所採取之節目策略，因為收視調查可能是主觀與偏頗的，因此建議未來研究除了參考收視率報告作為組織表現的評估指標外，還可加入電視台歷年得獎記錄、閱聽眾對電視節目反應的問卷調查等，作為組織模仿表現的參考指標，以補本論文不足之處。

（二）給兒童頻道經營者的建議

自 90 年代末期開始，隨著有線電視的蓬勃發展與電視數位化的風潮，電視產業的競爭愈來愈激烈，電視頻道間的區隔性也愈來愈模糊，電視的節目內容不論是綜藝節目或是卡通節目皆開始走向情色、暴力等充滿腥色羶的重口味內容，兒童福利聯盟和新聞局在 2000 年的「台灣地區兒童觀看電視行為調查報告」便指出，有超過 70% 的兒童最愛看卡通，有 11.3% 愛看戲劇節目，有 6.4% 愛看綜藝節目，而專門為兒童製作的兒童節目，則只有 2.4% 的人愛看（林培淵，2006）。換言之，兒童頻道的競爭者並不僅止於專屬的兒童頻道，無線電視台、綜合性頻道與戲劇頻道等都可能成為兒童頻道的競爭對手，而上述這些綜合性的頻道擁有雄厚的資本可以製作綜藝、戲劇節目，或是外購熱門卡通節目吸引小朋友收視，在此競爭激烈且充滿眾多可替代性節目的情況下，這五家兒童頻道除了模仿市場上已獲成功的節目策略外，事實上，模仿也是最好的學習方式，因此電視節目的模仿應該是借鑒性的模仿、創造式的模仿，在模仿的過程中應加入頻道自身的創意，根據自身的頻道定位去作添加、刪減或改造性的處理，從而獲得創新的傳播效果，讓觀眾產生「似曾相識」但卻耳目一新的感受（趙靖，2005）。

台灣的三家境外頻道，迪士尼卡通頻道、卡通頻道與 Animax 目前都已充份利用母集團本身豐沛的片庫資源，播出自製的卡通節目，不過在卡通節目播出的部份，迪士尼卡通頻道與卡通頻道所播出的節目內容事實上具有高替代性，因為閱聽眾對這二家頻道

的認知都是美國的頻道，但迪士尼卡通頻道所擁有的相對優勢在於它們還播出自製的招牌影集與經典電影，換言之，對於全天候都播出卡通的卡通頻道而言，雖然其目標族群很明確，但也很容易就被他台同性質的節目內容所取代，所以，研究者建議卡通頻道，可以嘗試自製適宜台灣本土文化的兒童節目，擴展節目類型的多樣性，創造專屬於自身的招牌節目。

對於迪士尼卡通頻道而言，研究者認為其現有的本土化節目仍嫌不足，建議未來應製作更多的兒童節目，並利用優良的動畫科技嘗試針對亞洲地區兒童製作動畫，有助於強化頻道在地化的特色。對於 Animax 而言，雖已將自身定位為 15-24 歲的成人頻道，所以播出的動畫節目已有高區別性，但該頻道尚未定頻，且在有線電視系統中的頻道數落於後半段，在台灣的知名度不高，活動行銷策略仍嫌不足，研究者建議未來要善用「整合行銷」的策略，與其他業者進行策略聯盟，藉由活動宣傳方式，提升與觀眾的互動，增加頻道的曝光率與知名度。

對於東森幼幼台與 MOMO 親子台這兩家本土頻道而言，境外兒童頻道所擁有豐富的動畫資源一直是它們難以克服的技術障礙，因此這兩家頻道主要都是播出外購的卡通節目；在自製兒童節目的部份，兩家頻道所針對的年齡層相似，且招牌節目的性質雷同，都是以唱跳與 DIY 節目為主，並且都有家族藝人與小朋友進行互動，不過從研究結果與訪談資料可知，東森幼幼台是比較積極採取創新策略的電視台，除了既有的收視族群，也積極擴展、製作其他年齡層的節目，並投入高資本自製動畫，而這樣的努力也已反應在東森幼幼台長期的高獲利與高收視之表現，由此看來，本土兒童頻道本身已擁有較佳的在地化優勢，雖然在動畫技術上不及境外頻道，但若積極投入資本自製本土化的節目，發展創新的單元內容，反而有助於頻道的長期發展，換言之，建議 MOMO 親子台可善用模仿策略，學習東森幼幼台的成功策略，並從模仿中尋求創新之元素，而非全盤的抄襲複製，如此才能發展出頻道的區別性與特色，在競爭激烈的市場中佔有一席之地。

【附錄一】

節目內容編碼表

一、節目基本資料

1. 節目種類：_____ (1) 兒童節目 (2) 卡通節目 (3) 影集 (4) 電影 (5) 綜合 (真人演出結合卡通動畫)。
2. 頻道：_____ (1) 東森 YOYO 台 (2) MOMO 親子台 (3) Disney 卡通頻道 (4) Animax (5) 卡通頻道。
3. 播出日期：_____
4. 節目名稱：_____
5. 來源：_____ (1) 台灣 (2) 英美 (3) 日本 (4) 中國 (5) 韓國 (6) 跨國合作 (7) 其他。(以影片之片頭片尾字幕區分)
6. 目標對象：_____
 - (1) 兒童 (情節、畫面及內容簡單者)。
 - (2) 青少年 (內容包括愛情及暴力呈現)。
 - (3) 成人 (內容煽情惹火或暴力充斥，形式特質相當複雜者)。
 - (4) 皆可 (指內容老少咸宜，適合全家觀賞者，有些影片可能適合兩種收視群，比如青少年及成人，或兒童及青少年)。

二、節目內容編碼表

1. 主要類別：_____
 - (1) 生活類：指導兒童應有的生活態度，如人際關係、社會適應、情緒、行為習性等節目。
 - (2) 科學類：介紹大自然現象、動植物知識等節目。
 - (3) 藝術類：介紹美術、詩詞歌賦、音樂、民俗工藝、DIY 等節目。
 - (4) 常識類：介紹基本生活上能應用的常識，如交通常識、如何保護自己、各地風光、職業介紹等節目。
 - (5) 故事類：童話、民間傳說等各類戲劇與電影。
 - (6) 新聞類：報導時事、新聞等節目。
 - (7) 遊戲類：以遊戲娛樂為主的節目。
 - (8) 綜合類：綜合上述各類，不以任一類為主要內容的節目。
 - (9) 歷史類：卡通內容描述歷史故事或古裝場景。
 - (10) 時裝類：卡通內容描述現實生活。
 - (11) 未來科幻類：卡通內容無既定時間背景，或描述超時空能力，或主角擁有法術可穿越不同時空。
 - (12) 神話類：卡通內容以神怪傳說為主。
 - (13) 童話類：卡通以擬人等動物為主角，內容描述童稚故事或改編自世界名著。

2. 節目型態：_____

- (1) 娛樂型態：以唱歌、遊戲、勞作、音樂欣賞為主要表現方式。
- (2) 競賽型態：以比賽（表演或搶答題目）計分為表現方式。
- (3) 戲劇型態：以戲劇為主要表現方式，表現方式為真人飾演與真人演出的影集、電影等。
- (4) 報導型態：以影片、旁白、新聞播報或主持人講解作品等側錄之表現方式。
- (5) 訪談型態：以主持人訪問現場來賓、主持人與小朋友或家長輕鬆對談為主要呈現方式。
- (6) 綜合型態：綜合各類呈現方式。
- (7) 生活寫實：卡通內容呈現日常生活發生的狀況（愛情故事、生活趣事等）。
- (8) 俠義偵探：卡通內容呈現以俠義行俠之士為維護治安而與不法之徒發生衝突或打鬥事件。
- (9) 科幻打鬥：卡通內容呈現高科技武器互相抗衡，或主角身處外太空或具備穿梭不同時空的能力。
- (10) 特異功能：卡通內容呈現以主角有法術或超能力。
- (11) 神話傳說：卡通內容呈現以神話故事、民間傳說或大自然如森林部落中所發生的故事。
- (12) 教學卡通：以卡通方式呈現教學知識，包含色彩教學、畫畫教學、英語教學、動植物辨別等。

三、兒童節目之單元編碼表

1. 綜合型態節目：_____

- (1) 生活小常識：主持人藉由對話或演戲的方式，指導兒童應有的生活態度與常識。
- (2) 律動唱跳：主持人、人偶娃娃與小朋友一同唱歌跳舞。
- (3) 動畫短劇：以動畫或真人所扮演的人偶短劇教導兒童正確的生活態度與常識。
- (4) 神奇變變變：利用毛線、石頭或數字等圖形製成動畫，指導兒童動植物或生活物品等知識。
- (5) 唱跳同樂會：主持人實地探訪幼稚園，與小朋友一起唱歌跳舞。
- (6) 寶貝你最棒：主持人以競賽猜謎的互動方式，藉由競賽中的正確答案指導兒童應有的生活態度與常識。
- (7) 偵探小玩家：主持人以戲劇方式，扮演偵探，指導兒童正確的圖形、物品知識，並以此訓練小朋友的思考能力。
- (8) 寶貝愛地球：主持人化身為地球小天使，指導兒童珍惜地球資源，並進行資源再利用。
- (9) 親子同樂會：家長與小朋友共同學習唱歌跳舞，或共同完成作品。
- (10) 唐詩教學：以動畫的方式吟唱中國古代唐詩，幫助小朋友了解唐詩內容。

2. 娛樂型態節目：_____

- (1) 創意 DIY：每集有不同的創意主題，由主持人親自動手 DIY 完成，並針對每個

步驟詳加說明，讓小朋友能快速了解與學習。

- (2) 美食 DIY：每集有不同的美食主題，由主持人親自動手 DIY 完成，並針對每個步驟與食材詳加說明，讓小朋友能快速了解與學習。
- (3) 想像力發功：每集有不同的主題，讓主持人以競賽方式，在限定的時間內完成任務。
- (4) 塗丫簡單畫：每集有不同的繪畫技巧，由主持人親身示範，讓小朋友能快速了解與學習。
- (5) 萬事通博士：由主持人扮演萬事通博士，根據小朋友信件中所提的問題，作出詳細解答。
- (6) 彩色小子：每集有不同的成語，由主持人以饒舌歌手唱 Rap 方式，在歌詞中教導小朋友該成語的意涵。
- (7) 成果展示：主持人展示小朋友所完成的作品。
- (8) 科技創意大發現：主持人利用新的數位科技（例如數位沖印技術），製作出特別的生活用品。
- (9) 趣味創意大發現：主持人利用日常生活中看似不起眼的物品，製作出實用的生活用品。

3.報導型態節目：_____

- (1) 成長記錄：動植物或昆蟲的成長記錄。
- (2) 種類與外觀：動植物或昆蟲的種類與外觀介紹。
- (3) 食物與訓練知識：動植物或昆蟲的飼養與訓練知識。
- (4) 小測驗：針對該集節目內容，以選擇題的考試方式，與小朋友進行互動，強化兒童對該動物的印象與知識。



【附錄二】

受 訪 者 名 單

受訪者編號	受訪者名稱	職位	任職之電視公司	受訪時間
A	林旻樺	企劃組組長	東森幼幼台	2008/12/30
B	周以屏	資深節目企劃	卡通頻道	2008/12/3



【附錄三】

訪 談 大 綱

- 一、可否請您談談貴頻道的頻道定位與設定的競爭對手為何？貴頻道節目的自製率大約佔多少比例？
- 二、可否請您談談貴頻道的黃金時段為何？在黃金時段偏好安排那一類型的節目？
- 三、可否請您談談貴頻道大約每隔多久會調整頻道的節目排程？節目異動的原因為何？
- 四、可否請您談談貴頻道在面臨對手的激烈競爭策略（比方說搶奪熱門節目、挖角頻道藝人等），會有什麼因應策略嗎？
- 五、可否請您談談貴頻道在推出新節目或欲宣傳自家頻道時，大多採取那些行銷策略呢？
- 六、可否請您談談貴頻道未來的發展方向？



國立交通大學傳播研究所

研究生朱秋萍 敬致

聯絡電話：0972397826

E-mail：07jocana@gamil.com

參考書目

一、中文部份

- 王石番 (1989)。 「傳播內容分析法—理論與實證」。 台北：幼獅文化事業公司。
- 王稚婷 (2004)。 《多國籍企業海據點設立之策略性考量因子—以我國銀行業為例》。 暨南國際大學國際企業學系碩士論文。
- 李梅芳 (2007/05/04) 〈水蜜桃跳槽 改名「MOMO 姊姊」〉， 《中國時報》。 上網日期：2008年8月11日，取自 http://kmw.ctgin.com/kmw_v2/main.aspx。
- 古詩鈴 (2008/11/05) 〈電信資源分享電視台—台灣大哥大和 momo 親子台結合串連〉， 《PC Home 新聞》。 上網日期：2008年12月21日，取自 <http://news.pchome.com.tw/entertainment/nownews/20081105/index-12258596450553362006.html>
- 李貞怡、李秀珠 (2006)。 〈台灣媒體競爭市場之報紙內容多樣性研究〉， 《新聞學研究》， 88:135-172。
- 李怡慧 (2004)。 《台灣本土幼教電視頻道節目內容及時段編排對幼兒收視與模仿行為之研究》。 南台科技大學資訊傳播系碩士論文。
- 李秀珠、王佩華、江靜之 (1998)。 〈市場競爭與媒體表現之相關性研究〉， 「1998 中華傳播學會研討會」。 台北。
- 李秀美 (2004)， 〈全球兒童電視工業—成長中的市場〉。 《媒體與兒童》， 1(2)。
- 李秀美 (2002a)。 〈兒童節目面面觀—台灣電視兒童節目探討〉。 《媒體識讀教育月刊》， 22: 1-4。
- 李秀美 (2001)。 〈新媒體時代電視兒童節目的經營趨勢〉。 《廣電人》， 81: 4-9。
- 吳東穎 (2004)。 《模仿行為與不確定性對海外投資影響之探討》。 暨南國際大學國際企業學系碩士論文。
- 吳翠珍 (1995)。 《國內自製兒童節目內容呈現方式與學習效果研究報告》。 台北：文化總會電研會。

- 吳翠珍 (1996)。〈學齡前兒童對兒童電視節目的注意力研究〉。《教學科技與媒體》，30:11-23。
- 吳知賢 (1988)。《不同類型國民小學兒童對兒童電視節目內容評價及收視習慣之分析》。台南：文山書局。
- 吳知賢 (1997)。《電視卡通影片中兩性知識與暴力內容分析及兒童如何解讀之研究》。台北：文化總會電研會。
- 吳知賢 (1997)。〈兒童如何解讀電視的探討〉。《視聽教育雙月刊》，39(1):14-23。
- 吳思華 (1996)。《策略九說：策略思考的本質》。台北：麥田。
- 吳正弘 (2003/04/22) 〈環保觀念 向下扎根 環署與卡通頻道合辦飛天小女警環保 X 行動創意作品比賽〉，《經濟日報》。上網日期：2008年7月13日，取自 <http://udndata.com/library/>
- 林培淵 (2006)。〈台灣兒少節目頻道系列 (1-4)〉。上網日期：2008年5月13日，取自 <http://blog.yam.com/oiviv0526/article/5876775>
- 林秀芳 (2007/08/02) 〈探索小熊維尼 小朋友頻尖叫〉，《聯合報》。上網日期：2008年7月13日，取自 <http://udndata.com/library/>
- 何雍慶、方慧臻 (2007)。〈以資源基礎理論與體制理論觀點探討台灣壽險業新產品進入市場順序之研究〉。《企業管理學報》，73:95-124。
- 周世豐 (2004)。《學什麼？像什麼：報紙版面設計之競爭意涵—以蘋果日報出刊前後中時聯合自由三報為例》。中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
- 洪世章、陳忠賢 (2000)。〈台灣企業集團的發展是漸趨同形嗎？〉。《台大管理理論叢》，11(1):73-97。
- 施懿玲 (2000)。《組織間學習行為與制度同形現象之研究》。國立政治大學企業管理學系碩士論文。
- 莫季雍 (2001)。〈兒童、青少年與傳播媒介：我們所知與不知的閱聽行為〉。《廣電人》，81:14-19。

浩騰媒體 (2006/8/30) 〈兒童頻道分析〉, 《全球華文行銷資料庫》。上網日期: 2008年7月13日, 取自

<http://www.cyberone.tw/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx?MMediaType=OMMEDIA&offset=-1&MMContentNoID=35779>

陳惠芳 (1997)。《組織正當性、組織學習與組織同形之關係研究-制度理論整合觀點》。國立台灣大學商學研究所碩士論文。

唐在揚 (2007/05/04) 〈蘋果姐姐復出 主持 MOMO 歡樂谷 與老東家對打〉, 《聯合晚報》。上網日期: 2008年7月21日, 取自 <http://udndata.com/library/>

唐在揚 (2007/01/26) 〈飛輪少年太猛 飛輪青年郭品超怕怕〉, 《聯合晚報》。上網日期: 2008年7月21日, 取自 <http://udndata.com/library/>

動腦雜誌 (2008/6/2)。〈2008年台灣媒體廣告營收調查 創意決戰媒體未來〉, 《動腦雜誌》。取自 <http://www.brain.com.tw/News/RealNewsContent.aspx?ID=10598>

郭倬真 (1998)。〈兒童媒體教育〉。《廣電人》, 39:4-7。

梁岱琦 (2007/07/16) 〈我跳! 跳躍青春 電影帶動花式跳繩風歐漢聲代言〉, 《聯合晚報》。上網日期: 2008年7月21日, 取自 <http://udndata.com/library/>

彭玉賢 (1999)。《從區位理論探討網路購物與電視購物對台灣店鋪購物的影響—由消費者角度分析之》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

黃佑安、王秉鈞 (2001)。〈跨組織模仿決策影響因素之研究—以台灣商業廣播電台為例〉。《管理評論》, 20(3):1-20。

黃葳威、林紀慧 (2001)。〈台灣幼教頻道收視行為及幼教產品未來發展趨勢分析〉。台灣有線視訊寬頻網路發展協進會專案研究計畫。

黃葳威、樊誌融 (2004)。〈從跨組織模仿探析台灣廣播電台對數位化趨勢之因應〉。《廣播與電視》, 22:47-78。

黃振家 (2002)。《大眾媒體研究導論》。台北: 學富。〈原書 Wimmer, R. & Domnick, J. [1983]. Mass media research: An introduction. Wadsworth, Belmont: Wadsworth Publishing Company.〉

- 黃明月 (1995)。我國電視卡通影片內容價值取項研究報告。台北：文化總會電研會。
- 黃漢淮 (2003)。《兒童頻道收視行為與節目規劃管理分析之研究—以台北縣市國小學童收看迪士尼頻道為例》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 葉碧華 (2008)。《市場競爭與媒介表現之研究：以台灣三大報地方版為例》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 葉美怡 (2006)。《電視卡通主角呈現價值之內容分析》。國立台北教育大學幼兒教育學系碩士論文。
- 曾真真、何雍慶 (2006)。〈產業層級及企業層級因素對併購活動之影響—以金融整合為例〉。《管理評論》，1:97-118。
- 費家琪 (2008/11/05) 〈momo 台 明年拚損益兩平 台灣大旗下，主打學齡前與中低年級兒童，未來要提高自製節目，發展資訊台、戲劇台。〉，《經濟日報》。上網日期：2008 年 12 月 21 日，取自 <http://udndata.com/library/>
- 電研會 (1995)。收視行為與親子互動的關係研究報告。台北：文化總會電研會。
- 經濟日報 (2007/05/14) 〈原創電視動畫影集 東森電視新藍海〉，《經濟日報》。上網日期：2008 年 7 月 21 日，取自 <http://udndata.com/library/>
- 楊雅琇 (1998)。〈給兒童一個淨化的收視空間〉。《廣電人》，39:24-26。
- 楊孝滌 (1994)。《傳播研究方法總論》。台北：三民書局。
- 廖容瑩、崔煒璋 (2007)。《電視頻道之品牌經營—以東森 YOYO 台與 MOMO 親子台為例》。國立交通大學傳播研究所小論文。
- 蔡詩元 (2004)。《併購、策略聯盟與策略同形：以石英晶體元件產業為例》。國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。
- 蔡婉蓉 (2008/2)。〈2007 年度電視市場回顧〉，《尼爾森媒體新知》。上網日期：2008 年 7 月 13 日，取自 <http://www.stba.org.tw/download/Nielsen9702.pdf>
- 蔡佳玲 (2005)。《韓劇風潮及韓劇文化價值觀之相關性研究：從文化接近性談起》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 趙靖 (2005)。〈解讀電視競爭中的模仿趨同〉。《人民網》。上網日期：2009 年 1 月

2 日，取自 <http://media.people.com.cn/BIG5/40628/3733056.html>。

賴靖雯 (2003)。《企業國際市場佈局同形、集團屬性與績效偏離之研究》。暨南國際大學國際企業學系碩士論文。

簡佩緯 (2003)。《台灣本土幼教頻道節目規劃策略之初探—以東森幼幼台為例》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

劉怡靖 (2007)。《檢視電視產業市場結構與戲劇性節目內容多樣性之相關性：以台灣地區無線電視台為例》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

戴志聰 (2006)。《從網絡學習的觀點探討組織同形對創新能力之影響-以中小企業為例》。國立中正大學企業管理所碩士論文。

蘇蘅、牛隆光、黃美燕、趙曉南 (1999)。〈台灣報紙轉型的問題與挑戰—提供讀者更好的選擇？〉，《新聞學研究》，64：1-32。

謝婷、蔣安國 (2007)。〈自制幼教類電視節目的發展策略〉，《新聞記者》。上網日期：2008 年 9 月 21 日，取自 <http://udndata.com/library/>。

二、外文部份

Arndt, M., & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494-522.

Barreto, I., & Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1559-1581.

Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.

Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1991). Institutional linkage and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-218.

Benson, J. K. (1978). External control of organizations - Pfeffer, J., Salancik, G.R. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 358-361.

Becker, Lee., Jacobsson, A., Jacobsson E.A., Hollifield, C.A., & Vlad T. (2006). *Examining the Suspected Adverse Effects of Competition on Media Performance*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Germany

- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2006). Interdependent behavior in foreign direct investment: the multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 642-665.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- Delios, A., Gaur, A. S., & Makino, S. (2008). The timing of international expansion: Information, rivalry and imitation among Japanese firms, 1980-2002. *Journal of Management Studies*, 45(1), 169-195.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction in the New Institutionalism in Organizational Analysis, Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited - Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Fligstein, N. (1985). The spread of the multidiversification form among large firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50(3), 377-391.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic process within an interorganizational field - an empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454-479.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Gimeno, J., Hoskisson, R. E., Beal, B. D., & Wan, W. P. (2005). Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the US telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 48(2), 297-319.
- Greve, H. R. (1996). Patterns of competition: The diffusion of a market position in radio broadcasting. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 29-60.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 58-86.
- Greve, H. R. (2000). Market niche entry decisions: Competition, learning, and strategy in Tokyo banking, 1894-1936. *Academy of Management Journal*, 43(5), 816-836.
- Greve, H. R., & Taylor, A. (2000). Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80.
- Guillen, M. F. (2003). Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 185-198.

- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., & Jackson, E. M. (2005). Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion. In *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 26, 307-350.
- Han, S. K. (1994). Mimetic Isomorphism and Its Effect on the Audit Service Market. *Social Forces*, 73(2), 637-664.
- Han, S. K. (2000). Inducing homogeneity in the audit services market: A cross-industry analysis. *Sociological Forum*, 15(3), 511-540.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). Population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Haunschild, P. R. (1993). Interorganizational imitation - the impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 564-592.
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472-500.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Henisz, W. J., & Delios, A. (2001). Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 443-475.
- Hollifield, C. A., Vlad, T., Becker, L., Jacobsson, A., & Jacobsson, E.-M. (2006 Annual Meeting). *Examining the Suspected Adverse Effects of Competition on Media Performance (Top Faculty Paper)*. Paper presented at the Conference Papers -- International Communication Association.
- Hoskins, C. & Mirus, R. (1988). Reason for the US dominance of the international trade in television programs. *Media, Culture and Society*, 10, pp.499-515. Kondra, A. Z., & Hinings, C. R. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, 19(5), 743-767.
- Lee, K., & Pennings, J. M. (2002). Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45(1), 144-162.
- Li, S. S., & Lee, C. H. (2006). *Market competition and mimetic isomorphism in the newspaper industry: An examination on the content of Taiwan 's three newspapers from 1992 to 2003*. Paper presented at the Conference of Modernization, Modernity, and the Media in China by the China Media Centre, University of Westminster in London , June 15-16, 2006.
- Lowrey, W. (2005). Commitment to newspaper-TV partnering: A test of the impact of institutional isomorphism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82(3), 495-515.

- Lu, J. W. (2002). Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37.
- Lun, Y. H. V., Wong, C. W. Y., Lai, K. H., & Cheng, T. C. E. (2008). Institutional perspective on the adoption of technology for the security enhancement of container transport. *Transport Reviews*, 28(1), 21-33.
- Lune, H., & Martinez, M. (1999). Old structures, new relations: How community development credit unions define organizational boundaries. *Sociological Forum*, 14(4), 609-634.
- Mathews, J. A. (2002). The origins and dynamics of Taiwan's R&D consortia. *Research Policy*, 31(4), 633-651.
- McNamara, G., Deephouse, D. L., & Luce, R. A. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary and solitary firms. *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Oliver, C. (1988). The collective strategy framework - an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 543-561.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Park, S. (2005). Competition's Effects on Programming Diversity of Different Program Types. *JMM: The International Journal on Media Management*, 7(1/2), 39-54.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis in the New Institutionalism in Organizational Analysis, Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Rhee, M., Kim, Y. C., & Han, J. (2006). Confidence in imitation: Niche-width strategy in the UK automobile industry. *Management Science*, 52(4), 501-513.
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation*. 5nd ed. New York : The Free Press.
- Salmeron, J. L., & Bueno, S. (2006). An information technologies and information systems industry-based classification in small and medium-sized enterprises: An institutional view. *European Journal of Operational Research*, 173(3), 1012-1025.
- Scott, W. R., 1995. *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Shiller, R. J. (2005). Behavioral economics and institutional innovation. *Southern Economic Journal*, 72(2), 269-283.
- Srinivasan, R., Haunschild, P., & Grewal, R. (2007). Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market. *Management Science*, 53(1), 16-28.
- Straubhaar, J. D. (1992). Asymmetrical Interdependence and Cultural Proximity : A Critical Review on the International Flow of Television Programs, 台北：《第三屆電視電影錄影國際學術會議－電視：文化與批判的探討》。
- Townsend, S. M., & Campbell, R. (2007). Homogeneity in community-based rape prevention programs: Empirical evidence of institutional isomorphism. *Journal of Community Psychology*, 35(3), 367-382.
- Tsui-Auch, L. S. (2003). Learning strategies of small and medium-sized Chinese family firms - A comparative study of two suppliers in Singapore. *Management Learning*, 34(2), 201-220.
- Williamson, I. O., & Cable, D. M. (2003). Organizational hiring patterns, interfirm network ties, and interorganizational imitation. *Academy of Management Journal*, 46(3), 349-358.
- Yang, M., & Hyland, M. (2006). Who do firms imitate? A multilevel approach to examining sources of imitation in the choice of mergers and acquisitions. *Journal of Management*, 32(3), 381-399.
- Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13(6), 667-683.
- Zucker, L. G. (1977). Role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.