

第二章 文獻探討

由第一章的說明可以瞭解到，「跨媒體新聞平台」是媒體企業爲了追求最大利潤的經濟目標，而在人員、資源上進行整合運作，以達到營運效果最佳化的綜效效益；然而此綜效策略進而帶動的新聞媒體組織及新聞室作業常規的變動，並對新聞媒體本質及社會功能產生撼搖。因此在試圖就跨媒體的綜效策略進行探討時，本研究即分別從新聞媒體的產製特性及媒介經營管理兩個面向，探討跨媒體新聞平台整合策略可能產生的影響。

爲使本研究的理論基礎及論述依據能夠更綜觀而免於偏失，本章將分別就跨媒體新聞平台整合的背景、目的之相關理論進行整理，並輔以新聞在媒體產業中的特殊定位、產製模式及經營管理模式相關文獻的討論。

第一節首先介紹跨媒體新聞平台整合的背景，源自於數位技術的成熟帶來媒體平台的匯流(Convergence)，爲跨媒體平台(Cross-media news platform)佈置技術環境的背景之後，整合(Integration)將是進入跨媒體平台聯合運作的手段。

第二節介紹跨媒體新聞平台策略所欲追求的綜效(Synergy)目標、做法及負向效果；此節主要是以國內外產業資料文獻的初步檢閱，整理歸納出目前跨媒體新聞平台整合的現況，包括其所設定的目標、採用的做法，及就新聞的特性及媒體經營管理可能產生的影響。

記者在採訪及製作新聞的過程中，必須對所屬媒體的特性有充分的認知，盡可能調整自己的作業方式來加以配合(馮小龍，1996；蔡念中、張宏源、莊克仁，1996)。此順應媒體屬性的差異而採取不同作業模式的概念，在學院及實務上長久以來均被奉爲圭臬，然而在匯流及整合的概念下，不僅媒體的界線亟欲被打破，甚至也希望模糊媒體的個殊性；然而當新聞內容仍以不同的媒體介面傳輸，而媒體卻要新聞記者「工作在一起」，則在其共同產製的過程中，不同的媒體特性是否能被忽略？或加以有效的整合？爲探討上述問題，在第三節的部份將試就

新聞產製特性作一瀏覽，再就各新聞媒體的產製特性分別進行探討，藉由各媒體特性及產製流程的資料整理、歸納比較，作為分析跨媒體新聞平台整合策略的基礎。

由於跨媒體新聞平台策略規劃與執行必然影響到媒體的內部環境，為了能達到策略與規劃的目的，組織架構與內部管理必須改變及調整適應外在環境因素，避免威脅淘汰，並尋求新的機會(Stoner & Freeman, 1992；轉引自張宏源，1999)。故在第四節的部分，將就媒體經營管理模式進行初步的探討，作為探討媒體組織變革及管理調整的依據。

第一節 跨媒體新聞平台整合的背景

數位環境的成熟帶來媒體平台的匯流(Convergence)，為跨媒體平台(Cross-Platform)佈置技術環境的背景之後，整合(Integration)將是進入跨媒體平台聯合運作的手段。

壹、 匯流 (Convergence)

匯流(convergence)的概念，最早是由麻省理工學院媒體實驗室創始人Nicholas Negroponte 於 1978 年提出，他認為資訊數位化技術的發展，將使電腦(computing)、印刷(printing)及廣播(broadcasting)等媒體產業差距日益縮小，範疇也很很快地重疊有如同一產業(Mueller, 1999)。

Baldwin 等人認為匯流的意義是指傳播產業中上下游垂直整合，及不同媒介訊息間的水平整合所帶來的新媒體事業，結合了資訊提供者、設備與軟體設計及製造商以及網路建造者與經營者提供「全方位服務」(full service network, FSN)(謝奇任、唐維敏、甘尚平譯，1997)。

McQuail(1994:22)分析傳播環境的變遷指出，傳媒的激增以及通信技術和生產、傳播組織發生變化，造成原本能清楚加以區分的大眾傳播媒體之間的分野逐漸打破，McQuail 以匯流(convergence)及分化(fragmentation)這兩個特徵加以解

釋，所謂的匯流是指傳播手段的驅同，分化則是提供的服務和內容隨著受眾而分化。其中的匯流，是指印刷媒介、廣播媒介和電信之間原本清楚的界線消失了，因為電子傳輸已能承載各式各樣的傳播型式，包括印刷、聲音、影片、文字及音樂，使得原先各自獨特的技術基礎快速消失(McQuail, 1994:133-134)。

綜上所述，匯流乃指產業間原本清楚的界線模糊了，產業之間相互依存的關係取代了之前的替代關係。對企業來講，如何將原本各自獨立的產業匯集在共同的技術平台進行整合，將是未來產業競爭的基礎(蔡敦浩，2001)。

很長一段時間以來，內容的存在高度依賴著某個媒體，媒體之間的界線難以逾越(竺培芬，2002)。然而隨著媒體之間的相互匯流，數位技術可把內容轉成電子訊號，迅速地在不同媒體間、不同的空間範圍內移動。研究指出，科技融合後，單一功能的傳統媒體在時間蛻變演進中，會遭到併購和淘汰的命運，或隨著融合市場的出現而消失(林培堅，2002)。

各種對媒體匯流的分析顯示，電腦數位化技術乃促成媒體匯流的關鍵因素。文字、聲音、影像訊息的傳播技術、硬體，均以數位化的方式來生產、傳遞之時，傳播的內容彼此間將會具有共通性，使得這些內容可在不同的應用環境中使用，並且在不同的網路設施中傳播(林佳弘，2001)。然而這種整合不僅是技術上、硬體上及傳送接收途徑上的合流，更是內容上的結合。

綜上所述，數位化技術是促成媒體產業匯流的關鍵因素，然此中內容的整合又將快於硬體的整合。而在此之前的媒體市場其內容是以類比形式呈現，故彼此之間的結構相互重直獨立，不同的媒體透過各自獨立的設備、通道及傳輸方式自成格局，媒體間的技術障礙很高，彼此間也不分享資訊，呈現垂直整合的模式(見圖 2-1)(Mueller, 1999)。

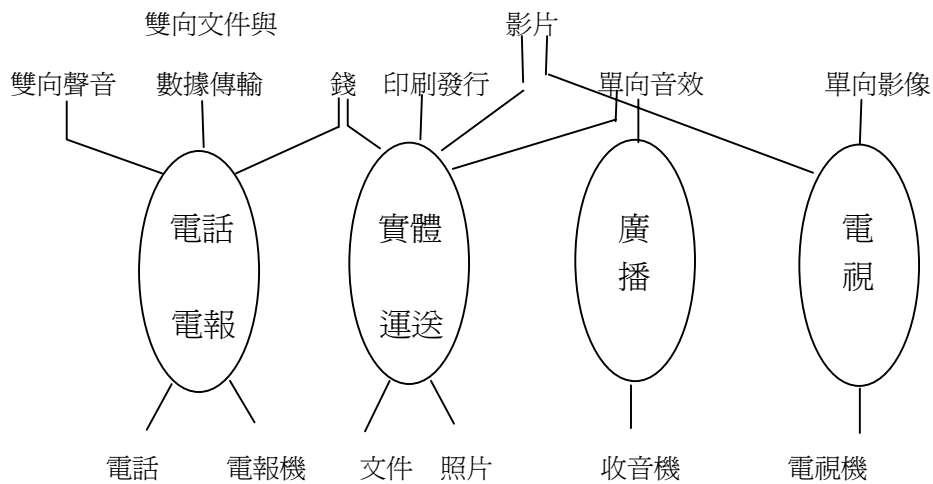


圖 2-1 1950 年代媒體的垂直結構(資料來源：Mueller, 1999)

整個類比媒體市場結構大致可分為電話電報(Telephone & Telegraph)、實體傳送(Physical Distribution)、廣播(Radio)以及電視(TV)等種類，各自有其完整的垂直體系，僅在上游產製有部分的重疊。以影音內容來看，主要的影音媒體是電視媒體，提供單向的影音內容傳輸，而其他媒體也難以提供原本在電視上的影音內容，形成相當明顯的垂直媒體結構，產業內參與者也建立起一定程度的進入障礙 (Mueller, 1999)。

而自數位匯流之後，1993 年各類型媒體大致仍採垂直結構，彼此間僅有少部分有關連，影音媒體部分則幾乎完全獨立於其他媒體之外(見圖 2-2) (Mueller, 1999)。

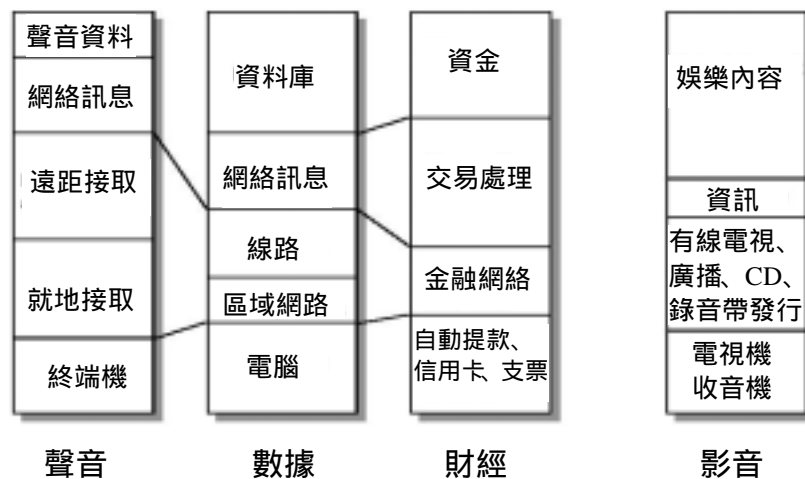


圖 2-2 1993 年起的數位匯流(資料來源：Mueller, 1999)

發展至 1995 年，整個多媒體網路市場已成為水平式的五個部分(見圖 2-3)，這五個層面分別為(Bane, et al., 1995, 轉引自 Mueller, 1999)：

一、**內容(Content)**：指運用媒體傳遞產品和服務的原創者，以一定格式呈現的實質產品，如動畫、電視節目、影片、書籍、音樂及網站資訊等，內容提供者則如 Disney、Time Warner 等公司。

二、**封裝(Packaging)**：指將內容與呈現軟體組合成為完整產品或服務，可提供消費者相關資訊，降低其搜尋成本，並且代為監控產品的品質，如 Yahoo！、AOL。

三、**載具 (Carriage)**：指協助配送或傳輸的實體設備，如有線電視、電話、網際網路線路及相關設備等，提供載體服務的廠商則如 AT & A、TCI、Time Warner。

四、**軟體(Software)**：指互動網路平台、智慧型分送系統的提供者，協助上述傳播網路運作及資料儲存之軟體，包含互動資料之處理，最具代表性的廠商為 Microsoft、Oracle 等。

五、**設備(Equipment)**：指捕捉或顯示資訊的裝置，如電腦、電視、遊樂器、手機等，提供終端設備者則有如 Sony、IBM、Nokia 等廠商。

內容	資訊產品(如文件、電視、廣播、影片、財經資訊、貨幣、寫實藝術、網頁、遊戲、音樂、圖片)。
封裝	服務，指將內容與呈現軟體組合成為完整產品或服務。
載具	實體傳輸設備(如固網、衛星、有線電視、電話、網際網路等設備。)
軟體	提供輸入和輸出訊號和資訊的終端裝置(如手機、電視、電腦、PDA 等)。
設備	輔助網路與個人終端設備，在上述層級運作及資料儲存之硬體與軟體。

圖 2-3 媒體產業環境匯流後五水平層面(資料來源：Mueller, 1999)

從媒體生產模式的演進可歸結出，數位匯流之後，內容產製的模式已有大幅度的改變，原本各自獨立的媒介生產各自所需的內容，在產業水平式的轉向後，內容的產製與載具脫離直接的依附關係，成為獨立運作的生產部門。

貳、 整合(Integration)

媒體間的匯流乃是指媒體界線、功能漸趨模糊的現象，若論及打破界線後的媒體如何跨平台運作，則是以整合(Integration)的手段進行之。整合簡單而言就是「市場經營者對價值鍊中所有價值創造的活動進行整合，以在未來的全新產業環境中取得一席之地(林佳弘，2001；劉家麟，2001)。」

Patankar 認為，企業整合就是一項經由管理相互關連的參與者之間的交互作用，以改善複雜組織的績效工作，著重於人員、部門、組織、服務及資訊系統間的溝通及互動(轉引自李宗嶽，2002)。Vernadat(1996)則從流程的概念出發，認為企業整合主要著重在於企業整體營運的整合(business integration)，亦即清楚明瞭企業中的企業政策，及企業營運流程間的組成與互動，以及其如何有效的使用企業資源，如人力資源、應用系統及實體設備等，來執行相關活動，以有效的溝通、協調與整合企業中的各個企業功能。

Vernadat(1996)將企業整合分成三種層次，各層次之間具有順序關係，每一個階段的整合都是下一個階段的基礎：

- (一) 實體系統整合(Physical system integration)：此部分的整合主要著重在系統之間的連通，如透過電腦網路及溝通系統，來達到資料交換或相互連結的系統整合。
- (二) 應用整合(Application integration)：應用整合則更進一步的關注應用系統的相容性，各種異質平台或入口可以透過不同的應用系統來共享資料。
- (三) 企業整合(Business integration)：企業整合是最終階段，是指企業整體營運的整合，諸如企業經營策略、營運流程等的整合。

此外，企業整合的型態可大致區分為兩大類，一為企業內的整合；另一為企業間的整合(Vernadat, 1996)。跨媒體平台整合的類型包含了結合活動及聯合活動，故整合的型態也包含了企業內的整合及企業間的整合。

第二節 綜效策略

國內外的跨媒體新聞平台整合方案在提出之際，均訴諸於綜效策略所能帶來的效益，然對於策略指標及詳細做法均無進一步的論述，本節就針對跨媒體新聞平台整合方案的綜效策略進行介紹。

壹、 綜效的概念

綜效(synergy)是管理學上常見的概念，最早是由 H. Igor Ansoff 提出的，討論企業在進入一個新的市場或新的業務領域時，期望達到合適性(characteristics of fit)的問題；即公司在進入某一產品市場組合時，所欲追尋的「合力大於分力之合」的效果。綜效概念的產生，是由於許多計畫無法用計算現金流量的方式來評估投資效益，所以用「計質」的估計，來衡量共同的效果(Ansoff, 1988)。

一般企業衡量某一產品所能獲取的投資報酬率，均是以「計量」的方式計算，即以該產品在某一期間內的銷貨金額和營業成本的差，以該產品平均所需的投資金額除之即得。然就大部分的公司而言，由於公司規模較大，往往得享有規模經濟。這就是說金額相等的資金，若由一家大公司單獨運作，以產製全部各項產品，則較之分別由數家小公司作投資，分別產製各項產品時能享有較高的利益，即其銷貨收益可能較高，營業成本則可較低(Ansoff, 1988)。因此在實際運作狀況來看，企業可能因為規模經濟以及事業單位間的資源互相分享，而使得整體投資報酬率，不必然等於個別投資報酬率的加總，而可能是大於個別投資報酬率的總和；若以計質的方式來衡量這種合力大於分力的效果，即是所謂的綜效效益。

以企業管理的概念來看，綜效即是企業在進入新的產品領域時，由公司現有技能和資源的交互貢獻，使得新的事業可以快速發展，不應僅將綜效視為是一種降低銷貨成本的途徑，而應該進一步看做是原公司在無須太大的額外投資的情況下，一種加速成長的捷徑(Ansoff, 1988)。當新業務的部分成本，是由分享企業既有的資源而得以節省成本，即得到所預期的綜效效益。

貳、 綜效的類型

綜效的類型，可依價值鍊活動中的幾項要素將其分成四類(Ansoff, 1988；吳思華，1996)：

一、銷售綜效(sales synergy)：在銷售行為過程中，透過共用銷售通路、資源產生的綜效，包括：

1. 共用同一個配銷通路、同一個銷售行政部門、同一個倉庫。
2. 由於產品齊全，銷售人員採行搭配推銷(tie-in sales)的可能性提升、共同進行廣告與促銷活動。
3. 分享品牌及商譽。

二、營運綜效(operating synergy)：一公司營運流程中的組成因素，包括人力、設備、資訊、經驗曲線的共享，產生營運上的綜效，包括：

1. 人員與設備的充分利用。
2. 間接費用的分攤。
3. 經驗曲線效果的分享。
4. 大批採購的折扣利益。
5. 資訊與資料庫的共享，是現代企業經營中最值得注意的範疇經濟來源。

三、投資綜效(investment synergy)：企業的各项投資活動，若能讓多個業務領域共同使用，則可以產生投資活動上的綜效，包括：

1. 廠房、原料存貨、生產工具的共用。
2. 研究發展經費由某一產品轉入另一產品的便利。

四、管理綜效(management synergy)：管理綜效最難由短期效益中評估出來，但卻對總效果有重大的作用。管理活動較沒有行業間的差異，包括建立經營團隊、設計組織制度、塑造企業文化及處理緊急危機等，都是企業本身既有的能力，在拓展營運範疇後，即可利用此經營上的優勢，如管理階層發現其所遭遇的某些新問題與過去曾經應付過的問題相似，則自能駕輕就熟，將過去的經驗作為因應的準則。且高級管理階層人才求之不易，因此對一個聯合性的企業而言，這項優點無疑地可使經營績效大為提昇。

參、 跨媒體綜效的追求

1996年可謂媒體綜效年，媒體界言必稱綜效。主要是1995年，Disney的前總裁Michael Eisner在併購Capital Cities的美國廣播公司(ABC)無線電視台時，即喊出綜效的口號(Tucher, 1997)。此後在媒體產業間，綜效這個詞就成為一個被慣用的行話。《Columbia Journalism Review》期刊在1997年曾就媒體集團化的問題，指出「綜效」的概念之於媒體產業，乃是當媒體欲從大企業跳升為超大媒體集團時，用來推崇他們擴大媒體力量、獲利能力以及名望的策略的行話(Tucher, 1997)。

《Economist》(2002)對媒體綜效的定義有一段解釋，認為媒體綜效的概念在於融合媒體王朝不同部門所產製的內容，模糊舊媒體的邊緣，而成為一個單一介面的媒體經驗。

更廣義的來看，跨媒體綜效不僅產生於內容的共用，更可能發生於更多其他產製及銷售層面。美國Tribune集團對整合方案的闡述中指出：「媒體匯流的成功之道在於綜效，即事業單位間及跨媒體平台的合作。而達到綜效的方式，就是透過內容共享(sharing content)、廣告搭售(jointly selling advertising)以及互相推銷商品(cross-promoting products)等方式，透過這些方式來整合各媒體事業單位間可共用的資源(Kirk, 2002)。」Rothenberg(2000)更直接指出，綜效是透過多平台

(multiple platforms)的價值鏈垂直整合以實現效率(efficiencies)及營利(revenues)，其價值鏈包含從內容產製(content creation)到運銷(distribution)的整個過程。可見媒體若欲追求跨媒體的整合的綜效，除了在內容上共享之外，通路、廣告案的共享也都是媒體創造綜效的途徑。

媒體綜效目標並非 90 年代才被提出，早在 70 年代，媒體界已開始思考綜效的可能性。隨著全球化的發展，80 年代的美國媒體市場面臨一次轉型，媒體產品的規格不再是單一化、美國化，開始拓展至疆界以外的範圍；再加上 70 年代以來，影音大眾媒體的分化(fragmentation)，威脅到一些存在已久的舊媒體，競爭者的增加，意味著各通路所分得的佔有率將愈低。這些變動改寫了媒體產業遵循已久的市場秩序，「綜效」這個辭開始被用來作為追求廣度與深度的表徵，即藉由公司各部門的合作，讓公司的整體產出會大於個別產出的總合(Turow, 1992)。華德迪士尼就是「綜效」的鼓吹者，透過迪士尼所有的電視頻道推銷迪士尼的主題樂園，而其所販售的錄音帶、錄影帶同樣的亦推銷迪士尼的書籍，在這樣的循環中，又返回來對電視節目產生促銷作用，這就是綜效。

若從較為廣義的綜效來看，自投資、產製、管理到銷售的整個過程，都有追求綜效的空間。更由於媒體產製模式及產業特性，在公司投資新產品市場時，實際的現金流出以及所產生的效益，難以短期的財務報表評估，故媒體往往在多角化經營或者跨業投資時，訴諸於綜效目標的追求。

綜上所述，將綜效的觀念套用於媒體產業，即是獨立的媒體事業單位之間，就彼此的優劣勢相互補強，將剩餘的、無法轉換的資源充分的運用，則整體效益將大於個別媒體的總合，此即媒體企業在建立跨媒體平台時所欲追求的目標，亦即「1+1>2」的效果。

肆、 媒體綜效的目標及做法

本研究即依照上述 Ansoff 對綜效的分類，分別從銷售綜效、營運綜效、投資綜效、管理綜效四個面向，檢視媒體企業進行跨媒體新聞平台整合時，所冀望達到的目標為何？其做法又有何差異？

一、 媒體所追求的綜效目標

本研究檢視國內外相關文獻，對媒體綜效目標的討論文章，依照 Ansoff 對綜效的定義，可歸納整理出銷售綜效、營運綜效及管理綜效的目標，對於投資綜效目標的討論較少。

(一) 銷售綜效

經本研究的歸納整理，可歸結出銷售綜效的目標可細分為追求通路共享、廣告聯賣及品牌延伸等三大銷售綜效目標，本文即分別討論於下。

1. 通路共享

若競爭者握有主要通路的權力，那麼競爭者當然有權力拒絕刊播其他公司的內容，或以索取高價阻礙之，則該公司的獲利必將受到影響。另一方面，若公司本身亦能握有通路，則可確保自家所產製的媒體內容有曝光的通路。此外，媒體規模的擴大亦可累積公司在業界的影響力，並免於當局的限制及操控(Turow, 1992)。

可知再好的媒體內容也需要有展演的通路，當媒體通路的選擇亦趨多樣化，媒體必將追求更多樣的通路，以確保其內容播出的管道。威斯康辛州的 Milwaukee Journal Sentinel 與同公司的 WTMJ 合作關係，最大的動機即在為新聞取得更多的傳播管道(getting wider distribution)(Wicklein, 2001)。又如 AOL Time Warner 的合併案，AOL 是美國電信產業市場占有率最高的撥接服務業者，Time Warner 則擁有強大的媒體內容，兩者的結合使得 AOL 的互動服務將透過 Time Warner 擴大其潛在用戶群，Time Warner 的電影、音樂、節目則可透過 AOL 傳送給網路使用

者(McPhail, 2002)。

2. 廣告聯賣(bundle sale, tie-in sale)

跨媒體新聞平台展現了媒體企業具備多樣化的媒體通路，對廣告主而言，即具備了提供較齊全產品服務的能力，即提供較多樣的廣告套餐(package)給廣告主做選擇，就是所謂的廣告聯賣(bundle，或稱搭配銷售，tie-in)(Turow, 1992)。

80年代初期，美國雜誌業受到市場經濟疲軟，以及產業價值萎縮的影響，廣告量收益大減。在經濟因素的考量下，雜誌業嘗試各種策略提升營利以求自保，廣告聯賣的方式開始被採用、跟進。該時期的聯賣模式包括：與其他同質媒體搭配的廣告套餐(cross-title package)，或與其他非同質媒體搭配的廣告套餐(cross-media package)。如此算來廣告聯賣的每千人成本相較於購買單一公司或其他公司的廣告都來得划算。除了同一公司的廣告套餐聯賣之外，較小的媒體亦尋求合作對象以進行廣告套餐聯賣(Turow, 1992)。

90年代中後期，更為理性的廣告主不再單純追求廣告策劃和廣告創意，轉而關注廣告是否有效、不同通路的廣告是否相互呼應。對廣告客戶而言，相對簡單的媒體廣告已不能滿足有明確營銷目的的需求，若能將有合作基礎、有相似價值特徵的媒體搭配(tie-in)推廣，除了可節省推廣費用之外，還可以藉助對方的品牌價值優勢來豐富自己的價值內涵(矽谷動力，2001)。如美國 AOL Time Warner 公司在 2002 年 8 月份成立了一個「全球營銷解決方案部」(Global Client Solutions)，為 AOL Time Warner 遍佈全球的客戶提供量身訂做的跨媒體的營銷解決方案(AOL Time Warner, 2002)。

3. 品牌延伸(extend the brand)

品牌延伸是利用既有的品牌於新的、不同於以往的產品類別。即公司在推出新產品時，不以新品牌的面貌推出，而以消費者熟悉的既有品牌，推出與公司舊有產品類別不同的新產品；這種作法能讓公司藉著既有品牌在消費者心中的認

知、印象與信譽順利進入新的產品市場(Kotler, 1997)。媒體藉由已建立的媒體品牌識別，來帶動集團下其他媒體的品牌知名度的提昇，即是品牌延伸的運用。

媒體行政主管及編輯們開始致力於「綜效」及品牌延伸的目的，即在於讓他們個別產品不再單打獨鬥，而是資訊提供事業上的夥伴(Auletta, 1998)。透過相互引用其他媒體的報導，並在報導中提及其他媒體的品牌(Kaiser, 2000)，來達到品牌資產相乘的效果。

(二) 營運綜效

80年代以來，有線電視與新傳播科技紛紛出現，美國媒體市場分佈情形有逐漸分化(fragmentation)的趨勢，造成傳統三大聯播網獲利空間降低，三十年來穩固的地位紛紛異主，包括 Capital Cities Communications 於 1985 年併購 ABC，合併後的新公司又於 1995 年被 Walt Disney Company 收購；CBS 也於 1995 年被西屋電器公司購併；NBC 則於 1986 為 GE 收購(顧淑馨譯，1999；McPhail, 2002)。

這些知名媒體整併的個案，反映出媒體專業表現，仍不敵資本市場運作邏輯，媒體產品製作愈益感受到成本的壓力。以固定成本高的電影市場而言，若影片只播放少數幾次已不符成本，因此尋求其他通路或其他市場的播映販售，乃是延長產品生命週期的另一種方式。因為透過在不同的頻道(channels)、介面(windows)、管道(distribution)的發送，每次傳輸介面的轉換，都是一次利潤的提升(Turow, 1992)。即透過不同的電視頻道、不同的媒體介面，以及不同的銷售管道，將產品重複銷售以創造利潤。如電影自院線下檔後，進入錄影帶市場，隨即再登上電影頻道，可提高產品本身的價值；又如高製作成本的電視影集銷售到海外以回收成本。

媒體企業因應環境的變動而採取的應對策略，意謂著若在獲利空間緊縮的前提下，要求媒體的產製品質不受到影響，則提高營運效能是唯一的解決之道。提高營運效能的概念，如關尚仁(2001)提出的「一次生產，多次使用」、李天鐸(2002)

引用「One soft, multi use」論點，都是從媒體營運綜效考量出發。

1. 人員共享

媒體的營運成本中，人事成本佔了極大的比例，若能將同一集團中不同媒體的人力加以精簡，則可節省相當龐大的成本支出。因此，伴隨著跨媒體新聞平台整合策略而來的，而來的，往往是大規模的人事異動及裁撤。東森媒體科技集團董事長王令麟就曾指出，該集團「中央廚房概念」的跨媒體合作方式，光是部門整合的人士精簡，就為東森節省了 25%到 30%的人事費用支出，也就是一年減少約兩億左右的支出(石可欣，2002；黃兆璽，2002)。

2. 議價能力提升

跨媒體新聞平台整合將多個事業體置於同一媒體集團之下，有助於媒體企業在就發行權進行談判時議價能力的提升。此能力的提升，不僅來自於事業項目數量的增加，亦包括新舊媒體之間的屬性互補，如傳統媒體注入了網路新媒體的形象，其行銷行為也將受到網路媒體屬性的感染而活絡起來(Economist, 2002)。

3. 內容共享

不同媒體或許內容呈現的形式不同，但均是以提供內容資訊為主。以往媒體內容呈現的形式與媒體介面存在著高依存度，使得媒體之間的界線難以逾越，媒體間的經驗僅能在同質媒體中轉移，無法在跨媒體間轉移。

關尚仁(2001)指出，在媒體匯流的跨媒體整合平台建構完成後，媒體經營者可透過知識管理的概念，做到一次生產、多元使用，以降低成本、獲取更大的利潤。此即是將媒體企業中最重要的資源—「內容」的價值進行充分的利用。

Maney 在討論大媒體潮的現象即指出，隨著數位化環境的成熟，透過數位化的轉化，電視的影音資料可以順利的在網路上轉播，報紙的文字內容亦得以直接整理成網頁格式，配合寬頻的傳輸環境，使得媒體內容儘管在不同的平台暴露，亦無需太多再製成本(蘇采禾、李巧云譯，1996)。若能以同樣的內容供給不同的

媒體使用，則以集團的整體觀點來看，將能為媒體節省大量的製作成本。當媒體內容可以輕易地在媒體介面間轉換，則媒體內容就成了 Ansoff 所說的原本無法移轉的剩餘資源，在擴張新事業的時候得以將此剩餘資源善加發揮。

(三) 管理綜效

跨媒體平台整合的管理綜效概念，是將原有媒體事業的管理經驗推衍到其他媒體，其優勢是植基於媒體事業間儘管屬性有所差異，但彼此接近性相仍高。再者，由於龐大的媒體集團對管理的需求很高，而媒體的中高級管理人才培養不易，以媒體行業而言，中高級人才包括資深記者、高級編輯、製作人、媒體高級管理人員，這些人才的養成是透過媒體實務經驗的累積，養成具備從事媒體管理的能力實屬不易，故跨媒體平台整合策略若欲尋求跨媒體綜效，將其既有的媒體管理經驗，包括建立經營團隊、設計組織制度及處理緊急危機等應用到新的媒體組織上，將有助於提高媒體的管理績效。

二、 媒體追求綜效的作法

前述乃是媒體所欲追求的綜效目標，而為了達到這些綜效目標，在銷售過程、營運模式及管理策略上有哪些細部做法上的改變，將另外整理於下。

(一) 銷售綜效

為了達到銷售綜效的目標，媒體會在銷售的過程透過資源、經驗共享的方式，或成本分攤的方式來提高效益，即透過通路共享、廣告聯賣以及品牌延伸等方式來達到銷售綜效。

1. 通路共享

Ted Turner 所擁有的媒體集團非常善於運用共同行銷，在 1991 年由出版部門及報業部門共同發行一本情人節的禮物書，內容均是該集團所擁有的黑白電影劇照。在該書發行的同時，該集團所擁有的 TNT 有線電視同時播映了一個與該書及該主題有關的特別節目(Turow, 1992)。此中的策略相當清楚，該公司的影片

資料庫豐富的存檔照片促成了該書的誕生，而該公司所屬的有線頻道就會協助推銷該書。當該書在 TNT 有線電視上播出時，不僅為該書的出版宣傳，也是為該公司所擁有的豐富資料宣傳。

基於通路共享的概念，報紙、電視、廣播的內容多了彼此的通路管道。

Milwaukee Journal Sentinel 主編 Martin Kaiser 認為，觀眾們在電視上看到由報紙提供的新聞就好像是一個引子，促使觀眾想再從報紙中去了解更多(Wicklein, 2001)。

2. 廣告聯賣

媒體公司透過旗下事業單位發揮綜效的方式之一，就是鼓勵他的廣告主購買他們所有的廣告或購買廣告套餐(Turow, 1992)。而其吸引廣告主加碼購買的誘因有二，一種是以多元的媒體平台提供廣告豐富的通路，一種是藉由併購或與其他媒體進行策略聯盟的方式，來擴大市場佔有率及所涵蓋的消費族群類型，藉由提供廣告主較有吸引力的媒體組合方案，這些都是吸引廣告主搭買廣告的作法。

Tribune 集團收購紐約最大的雜誌出版社《Chicago》，接收了該雜誌高收入讀者群，進而具備吸引全國廣告的條件。再加上由《Chicago》提供量身訂做的消費專題或事件報導，提供給廣告主廣告購買的加值服務(Kirk, 2002)。

Washington Post 集團也於 2000 年 11 月推動廣告聯賣方案，由所屬的 NewsWeek 與 MSNBC.com 共同承接克萊斯勒的廣告(Granatstein, 2000)。

整合在一起的媒體事業單位間，藉由互相購買彼此的廣告，使交易成本內部化，亦是創造廣告綜效的方式之一。如時代華納有線電視同意播出 Oxygen 有線電視頻道，而不收取任何費用；相對的，Oxygen 則反過來購買 AOL Time Warner 一億美元的廣告。AOL 提供給 Time Warner 的補償是，再反過來購買 Time Warner Cable 的廣告(Advertising Age, 2002)。

3. 品牌延伸

媒體欲達到品牌延伸的的作法是，透過原媒體的人員或報導在其他媒體管到的曝光，使得原媒體的品牌知名度得延伸到其他整合媒體，使新媒體的出現讓閱聽眾更容易接受。如 Tribune 集團同時擁有報紙及電子媒體，就經常安排芝加哥論壇報的記者到同公司的電視台 WGN 上節目，或將同樣的電視報導放到其他十六個地方電視台播出，或當電視台、電台、有線電視台開始採用論壇報的題材，論壇報的記者或報導在不同的媒體中曝光，品牌延伸的綜效就產生了(Auletta, 1998; Wicklein, 2001)。

(二) 營運綜效

為達到營運上的綜效，媒體在人事、內容、議價等營運層面上，採資源分享或成本分攤的做法來達到提升營運綜效的目的。

1. 人員互用

跨媒體平台對綜效效益的追求，往往伴隨著人員的精簡，但工作量的增加，並沒有帶來薪資的增加(Auletta, 1998)。

2001 年 1 月，CNN 這家全球新聞網的重組，將其電視、廣播、網站三個部門合併，裁撤了 400 人。同年 1 月，Rupert Murdoch 的新聞機構裁撤了數位媒體部門，裁員 200 人，剩下的 200 人則分配到不同的部門，從中再作網站的工作(Outing, 2001)。併購 AT&T 的有線電視事業單位後，Comcast 即裁掉 AT&T 五千名員工，為合併後的公司立即節省了 5 億美元(Stern, 2003)。這些跨媒體平台整合個案，都沒有例外的進行人事的精簡，以收立即降低成本之效。

CLTV 是 Tribune 集團所擁有的有線電視台，成立於 1993 年，人員僅有 146 人，一天中播出七次即時新聞，一次半小時，其餘時間則重複播出舊的新聞。該台的總經理，Barbara Weeks 指出，他們是在人力非常精簡的情況下，維持新聞不斷的播出(Auletta, 1998)。Media General 集團所擁有的網路子公司 TBO 的編制

內並沒有圖片編輯，而仰賴集團內既存的論壇報或 WFLA 電視台的影像管理團隊(Irby, 2001)。CLTV 與 TBO 的例子，均是公司於成立之初，即以精簡的人員編制為策略，其所需的內容大多都來仰賴母公司所提供。

無論是不同媒體部門合併後的人事裁減，或是以既有的編制成立新部門，都意味著工作量的增加，工作的內容也有了改變；電視記者不能僅報電視新聞，現在必得製作廣播節目與撰寫網站文稿；網站的記者也不能像以前僅專注在網站上。論壇報總編輯 Warner 則指出一些綜效的具體例證，他與一個全國新聞記者 Michael Tackett 在每個星期天晚上，在 WGN 主持一個一小時長的廣播節目，他自己則為 CLTV 製作每週一次的「D. C. Weekly」節目。此外，當論壇報的記者終止採訪時，他們就在電視台內接受訪問，或偶爾上節目進行時事評論(Auletta, 1998)，這是都是透過人員互用以達到人力資源充分運用的綜效策略。

然而這種跨媒體工作者並非多數亦非常態。華盛頓郵報的 Rhodes 認為，媒體不可能期待讓一批人接受幾天的訓練，就能披掛上陣並且能夠報導出一些很好的新聞。他並非認為跨媒體工作不可行，而是認為不應該期待一個記者每天都可能有一些影像報導的作品，而應該是一個月能夠提供兩次的報導，而這些報導是只能透過影像來表達的新聞，然後期望這些新聞可以一直放在網站上很長的一段時間，然後不用作很即時的汰換(Trombly, 2000)。

Editor & Publisher 線上專欄作家 Steve Outing 訪問了幾位以融合為業的媒體工作者，有助於我們進一步瞭解跨媒體作業的工作型態，與傳統的採訪報導模式的差異(Outing, 2002b)：

Mark Fagan 為一家報紙商業版的編輯，他被要求每周兩次在母公司的電視台播報「商業報告」，內容包括簡短的视频採訪，但需與報紙的採訪採取不同的角度。Fagan 每天的例行工作是採訪新聞，然後規劃如何印到報紙上與在電視裏播出，現在他參與更多的電視新聞作業，他時常坐上主播台與資深主播共同播報新

聞。大多數的採訪，都製作成印刷與電視兩個版本，以免讀者與電視觀眾，讀到、看到相同的資訊。

Jeff Horwich 是一家電台的記者，當他為電台採訪的時候，總是把網站放在心裏，採訪的配備除了數位錄音機，使他可以可以把錄音訪問在網站上發表。此外，他還隨身攜帶一架數位相機出去採訪，給網站拍攝照片。他採訪的時候，就與單為廣播採訪不同。廣播不需知道被訪者名字怎麼拼，但上網就需要。網站與廣播的有效期限不同，廣播著重當時的感覺，但過了就沒有了，而網站則在留在線上一段很長的時間。

Terry Neal 為 Washington Post.com 的政治組主任，他同時負責為網站寫稿、為廣播製作語音節目、為電視台製作影視節目，以及例行為網站提供語音影視採訪節目，同時在 Washington Post 的合作伙伴 MSNBC 的電視節目裏現場報導。

隨著跨媒體平台方案被越來越多的媒體公司採行，這種為多個媒體工作的新聞從業者也越來越多。但融合記者(convergence journalist)不是新名詞，Peter Zollman 早在 1970 年代就為國際合眾社撰稿，一份給報紙，另一份給廣播，這需要對兩種媒體都有相當的了解。他說他必需學習以不同的語調撰寫與表達，教他對同一新聞作不同的思考。

綜合以上融合記者對其工作性質的介紹可以了解，此種跨媒體的新聞工作者，其工作任務必不同於單一媒體平台，而必須考量不同媒體的特性，為不同的介面重新編寫、製作成不同的版本。

2. 議價能力提升

議價能力的提升是來自於整併為跨媒體平台後，規模的擴大使得媒體企業得享有規模經濟。AOL Time Warner 合併後，其規模是傳統媒體的兩倍，成為最具議價能力的媒體(Economist, 2002)。而併購 AT & T 的有線電視事業的 Comcast，透過電視節目的再議價，節省了 2 億 7000 萬美元的購片成本(Stern, 2003)。

3. 內容共享

人員互用與資源共享的差別在於，前者是發生在人事裁減、共用上，人員共同發派、一人負責多元媒體供稿責任時，必須對各種媒體的特性有所瞭解；後者則不一定經過人事的異動過程，即可做到資源的分享。

媒體企業共享新聞內容的處理方式可分為三種類型(吳建伯，2001)：

- (1) 完全採用：將既有的資訊完全複製。
- (2) 修正採用：因應使用者之需要而加以修正、調整。
- (3) 部分利用：使用者取其適合之部分予以利用，並結合其他資訊予以重組。

藉由有效的、策略性的內容共享，不僅可以降低產製成本，更有助於提升新聞報導的效率及品質。但是過度或全面仰賴共同供稿的方式，也可能產生一致性過高的問題。Tomsen 指出，許多媒體將內容完全移植刊載於網路上，不僅未發揮資料整合的特性，亦無法提供便捷完整的資訊檢索服務(轉引自吳建伯，2001)。

媒體除了可就新聞內容進行共享之外，亦包括互相通報的新聞線索，尤其是在遇到獨家新聞或專題報導新聞的處理。以 Tribune 集團內的合作情形，有時候如果《Chicago Tribune》有一些重大的新聞，且這些新聞不容易被其他媒體搶先抄襲的話，該集團的作法是把這些新聞提供給 WGN-TV、廣播或 CLTV，讓這些媒體在明天報紙出刊前，就先行在晚間媒體報導(Shepard, 2000)。不選擇以網路作為刊載的管道，是因為網路消息複製較快，很快就失去獨家報導的領先地位，故會以電視台作為刊播獨家報導的第一選擇(Outing, 2002b)。

(三) 管理綜效

跨媒體管理綜效的發揮，須仰賴具備多種媒體經驗的人才，就不同媒體的屬性作適合的管理及資源的調度。如任職於 Gannett 集團的 Anthony Moor 以前是電視記者，但熟悉網路。這兩項專長，加強了與電視台的合作，同時也調整編輯部的作業方式，把新發展的新聞盡快放到報紙的網站(Outing, 2002a)。

Tribune 集團在 1993 年由一個九人小組開始其跨媒體管理的嘗試，至今已升格成一個跨部門的組織，他們的主要功能是作為公司電子新聞通道的聯繫。Keith Wheeler 被雇用到 Orlando Sentinel，他的任務是創造有線電視台可以使用的新聞報導，並且訓練平面記者如何用電視的模式去思考新聞。Mitch Locin 則是在該集團中負責芝加哥的電子媒體間的整合聯繫，他的工作就是為電視、廣播、網路創造內容、分享內容。John Owen 的工作即是找出將論壇報的新聞報導，放到同公司其他的媒體裡的可能性(Shepard, 2000)。

綜合上述對綜效目標及做法文獻的整理，本研究亦將各種綜效所欲追求的目標及其對應的做法作一對照整理，統整成表 2-1 於下頁。

表 2-1 綜效目標及其對應作法。

綜效類型		目標	作法
銷售 綜 效	通路共享	1. 確保媒體內容的通路。 2. 追求更多樣的媒體通路。	1. 互相作為彼此通路的延伸。
	廣告聯賣	1. 提供多樣的廣告組合。 2. 搭配推廣以節省推廣費用。 3. 藉助對方的品牌價值來豐富自己的內涵。	1. 藉由併購或策略聯盟，增加媒體通路的類型以供選擇。 2. 藉由併購或策略聯盟，增加各種人口學變項的消費者，增加廣告主加碼購買的誘因。
	品牌延伸	1. 藉由已建立的媒體品牌來帶動其他媒體的知名度。 2. 透過聯合推廣，促使觀眾使用多種媒體產品。	安排記者或報導的交互曝光，使原媒體的品牌知名度得延伸到其他媒體。
營 運 綜 效	人員互用	精簡人力以節省成本。	1. 合併後進行人事的精簡。 2. 以原來的人力成立新公司。 3. 記者兼作評論及新聞節目製作。
	議價能力	對外議價能力提升。	整合其他媒體，共同進行議價
	內容共享	將低生產成本，將一份內容的價值發揮到極致。	1. 共同分享新聞資源。 2. 互相通報新聞線索。 3. 配合不同媒體特性選用獨家新聞的發佈管道。
投資綜效			
管理綜效		運用既有的經營管理經驗，有助於提高媒體的管理績效。	運用具備多種媒體經驗的管理者，加強各媒體合作。

資料來源：本研究整理。

伍、 綜效的問題

追求綜效策略之際，尚須注意到除了正向綜效之外，亦有可能產生負向綜效(negative synergy)。若公司對於某一新興領域所遭遇的問題屬於從未處理過的新問題，則不但正向綜效的效果將降低，而且公司高階管理人在決策時受到負向綜效影響的危險可能增加，結果使其總生產力反而較由兩家獨立公司分別營運的生產力總和為低(Ansoff, 1988)。

負向綜效產生的情況，視不同產業之間業務項目的不同而有差異。Ansoff(1988)以原公司業別的專長，與新增業別的專長兩變項所構成的矩陣圖，來表示不同業別的結合在各項職能所能產生的綜效效益也會有所不同。

表 2-2 業別間按職能區分的綜效效果。

		新增業別			
		職能區分	甲產業	乙產業	丙產業
原有業別	甲產業	總經理 研究發展 製造 行銷	高度 高度 高度 高度	高度 中度 低度 低度	中度 低度 負向綜效 負向綜效
	乙產業	總經理 研究發展 製造 行銷	高度 中度 低度 低度	高度 高度 高度 高度	中度 低度 低度 低度
	丙產業	總經理 研究發展 製造 行銷	中度 低度 負向綜效 負向綜效	中度 低度 低度 低度	高度 高度 高度 高度

資料來源：Ansoff, (1988)。

職能的區別又可分為管理職能、研究發展職能、製造職能及行銷職能。一般而言，只有管理職能一項，如會計、財務、企業關係及公共關係等，在業別增加後，其能力最能由原有業別轉入於新增業別之中，因為這些職能在不同的業別間差異本就不大；但在製造職能和行銷職能兩項，是在組織型態、成本控制合人員技能等方面有較專業化的需要，因此並不必然產生正向綜效。因此正向綜效是否會產生，須視原產業與新產業的職能差異而定(Ansoff, 1988)。

一、 跨媒體新聞平台整合的負向綜效

企業爲了降低生產成本，而尋求透過擴大營運範疇、事業單位間共享資源的方式，使產品的單位成本遠低於其他小規模的競爭者，進一步達到降低生產成本的目的(吳思華，1996)。在商業邏輯的運作下，媒體的經濟層面成爲控制組織表現的大前提(蔡若津譯，1999)。作爲一種企業，媒介產業必須透過競爭牟取利潤，或至少保持不致虧損的局面，而跨媒體新聞平台整合策略即是建立在提昇媒體企業營利的目標上。

雖然當我們在談管理時，不可避免的要將企業的市場面納入討論，但這並不表示新聞的本質將被犧牲或偏廢，故當我們將管理的概念應用到媒體經營上時，仍應以新聞基本價值的追求爲最高目標(Fink, 1998)。此概念說明跨媒體新聞平台整合可能牽涉到的複雜問題，不只是媒體經營管理制度的重新調整，還涉及到新聞價值衝擊的問題。因此，本研究即分別從新聞產製的特性及媒體經營管理兩種觀點分別討論探討跨媒體新聞平台整合策略的問題。

(一) 新聞產製觀點

1. 過度商業化

媒體一方面被視爲一種社會公器，具有服務社會的責任，但另一方面又是不折不扣的交易商品。如同其他企業一樣，媒體企業也必須追求利潤，一個沒有獲利能力的媒體，便得面臨倒閉的危機(張文強，1997；Tucher, 1997)。

跨媒體新聞平台的整合，就是希望透過成本的精簡來達到綜效。此中，商業邏輯領導媒體產製，成爲最高的指導原則，整合後的跨媒體集團利用不同事業體間的「相互造勢」和「相互促銷」，以發揮最大的「綜效」，競爭與多元的精神將被犧牲(夏傳位，2001)。伊利諾大學教授 McChesney 在其著作《Rich Media, Poor Democracy》一書中分析，大集團精於「綜效」，造成文化產品「過度商品化」，扼殺創新、流於媚俗，而且一再重複、抄襲過去的「賺錢方程式」(McChesney, 1999)。如走高品質路線的 Simon & Schuster 出版社被 Viacom 集團併購後，被要

求出版《Beavis and Butt-Head》系列漫畫，以發揮集團綜效(Nation, 1993)。

儘管全球化、自由市場的潮流下，以市場為導向(market-drive)的媒體產業已成為事實，但對於媒體商業化、集團化現象之相關討論卻從未間斷，許多學者都擔心商業邏輯之下，傳統新聞專業義理將消失(張文強，1997)。實由於以追求商業目的為前提的媒體產業，相對之下犧牲了新聞的多元性、公正性，對於新聞專業造成的影響及傷害亦將點列討論於下。

2. 多元性的喪失

多元主義應用在媒體的討論應兼顧媒體各層面(張錦華，1997)。McQuail 在《Media Performance》一書中，將媒體層面的多元化，分為所有權層面(如公營、民營)、媒體企業型態(如早、晚報，印刷、電子媒體等)，以及媒體內容三分面(McQuail, 1994)。

媒體多元性在媒體作為公共財的概念下，一直被認為應就所有權加以限定來維持市場的公平競爭，以達到維護多元意見的目的。跨媒體經營限制的核心管制價值觀在於促進結構的多元化，因為媒體一但出現跨媒體經營的狀況，不但會造成市場競爭關係的隱憂，更有可能削減公共論域的言論多元性(須文蔚，1996)，即透過結構的多元來達到內容的多元，因此先進國家除了一般的反不正當競爭法規範媒體之外，往往另外對跨媒體經營的行為設下限制，以確保言論多樣性。

美國聯邦傳播委員會(Federal Communication Commission，簡稱 FCC)在 90 年代之前，一直堅信同一市場中，不得同時擁有不同性質的媒體，以保留多元聲音的空間。然隨著電視、廣播、網路的多媒體發展，鬆動了媒體管制的正確性，自 1984 年起以一連串的解管制法案，以開放市場機制取代政府的介入管制(Ostrow, 2002; Gershon, 1996)。

美國於 1996 年頒定的電信傳播法案，更打破傳統媒體與新媒體的界線，跨媒體經營的範圍一下子開闊起來。李天鐸(2002)認為，由於各種媒體的界線已漸

趨模糊，應當有限度的開放跨媒體經營，也就是應在跨媒體經營上設有比例限制的開放模式；而須文蔚(1996)認為在以提高媒體競爭力的前提下，允許跨媒體的合作，其他應在維持市場公平競爭的精神下，依照佔有率對不同的跨媒體型式進行限制。可知學者們在認知到在技術發展的前提下，對結構多元的限定有鬆綁的必要，而傾向支持有限度的開放跨媒體的限制。

3. 排他性的問題

觀眾並不期待排他性的產品，媒體業者也強調整合為跨媒體之後，並不會撤掉競爭對手的產品，也不會獨厚自家產品，但事實上，他們的確會偏好自己家提供的內容(Economist, 2002)。如 CNN 所屬的 Time Warner 與 AOL 合併後，CNN 互動事業(CNN Interactive)將與 Netscape Netcenter 及 ICQ 合作，成為獨家新聞供應商(CNN, 2002)，這種排他性的問題在跨媒體新聞平台中的確存在。

4. 品質降低的疑慮

此處所談的品質降低，主要是針對共同供稿的緊迫時間壓力，造成記者在新聞處理上的品質降低問題。即企業為求成本的節省，而在原業別與新業別結合後，採取人員的精簡以節省人事支出，在不增加給薪的前提下，要將人員做充分的運用，勢必增加其在原本工作份量外的額外負擔，對某些人而言，將帶來工作量的增加。則新聞工作者對於每一則新聞報導所投入的精神，是否真如媒體所稱，只有加分效果，沒有減分的問題？

Tribune 集團所有的 CLTV 電視台，即是藉由母集團旗下的《芝加哥論壇報》，作為主要新聞來源，該電台記者兼主播 Bill Moller 承認，每一則新聞平均只能分配到一至兩個小時的時間，他認為這將造成新聞深度不足的問題(Auletta, 1998)。

反對或質疑跨媒體做法的人認為，同一個人不可能同時做好兩種工作，這有違專業原則，會影響內容的質量，報導的深度等，媒體公司不應為了商業利益而犧牲讀者、觀眾的利益。世界最大的新聞從業員組織，代表 106 個國家的 45 萬

新聞從業員“國際新聞從業員聯合會”(International Federation of Journalists)，就曾對這種派同一名記者去同時為視聽媒體和印刷媒體採訪新聞的做法提出嚴厲批評(林任君，2001)。

5. 愈趨集團化

媒體企業在建構跨媒體新聞平台時，為了涵括多樣的媒體通路，不論是透過合併、收購、策略聯盟，或成立新公司等方式，盡可能的擁有各種媒體業別，使得跨媒體新聞平台的極致將導致媒體逐漸走向寡占路途的媒體。

媒體過度擴張的結果，也讓媒體的兩個消費者：廣告主及觀眾感受到威脅，廣告業者擔心媒體集團將操弄廣告費率，市民媒體監看團體則擔心商業利議會影響新聞的公正性(Ostrow, 2002)。

(二) 企業管理觀點

跨媒體新聞平台整合，往往面臨著業務整合、企業文化、人事衝突等等問題。可以說，形式上的整合容易，而整合後的整併則是難點(殷逸健，2002)。

事實上，新舊業別整合是否會產生正向的綜效，應視新增業別整合(integration)到原有業別組織的情況而定(Ansoff, 1988)。故當媒體產業在進行跨媒體平台整合，以追求綜效效果，除了所期待的正向綜效效果之外，可能因業別之間的職能差異，而產生負向綜效，可能產生的影響包括：

1. 缺乏跨媒體人才

CNN 新聞採訪總裁 Eason Jardon 在對全體員工的備忘錄上說：「CNN 新聞採訪人員，必要擁有多重技術，來適應電視、廣播與網上服務的多重需求。沒有採訪人員僅僅採訪電視、或廣播、或網站。電視記者必須知道如何為網站撰稿，為廣播錄音，以便在需要的時候供應(Outing, 2001)。」事實上，的確已有許多跨媒體方案已在進行，但是我們的新聞專業人員尚未能趕得上具備多元技能的能力。

往後要做為一個成功的記者，必須要能包攬電視、廣播、報紙及網路的報導工作，就是所謂的超級記者(super-journalists)，具備各種技能。但要達到這樣的境界，今日的記者仍有一段很長的路要走。今日的記者仍習於只有一天一個截稿期限的工作模式，並侷限於所從事的媒體，相對的不認同其他媒體，如平面記者以深度自豪，而電視記者則以畫面為真(Bergman, 2001)。

如前文所述，許多媒體工作者已是跨媒體工作的先行者，他們有能力為其他媒體提供正式的報導，如報紙的記者，可能被邀上電視，解釋他在早報上寫的報導。報紙的網站，可能邀請報紙或電視台記者提供網上內容，諸如是互動式圖畫、或影視剪集，附加報紙上的文字描述。廣播記者，也可以為網站提供語音稿。這種跨媒體工作的前提是要對各種媒體的內容需求有一定的了解，然而這一直不是傳統的新聞人員的訓練機制所採用的模式，故在業界已先行將工作進行整併後，也開始看到學術單位對跨媒體工作模式有所回應。

針對跨媒體新聞平台整合現象，就課程重新設計的，就屬南加州大學 Annenberg 傳播學院做的最為完整、正式。2002 年秋季開始，該學院新進的新聞系學生，要朝向媒體整合的未來前進。原來打算以報紙為專業的，要具備廣播與電視製作的知識；原來打算進入電視台工作的，要具備撰寫報紙新聞稿的技巧。這兩種學生，也都要學習製作網上新聞，以培養能跨越媒體工作的新聞專業人員 (Outing, 2002c)。

Annenberg 學院院長、也是前洛杉磯時報編輯 Michael Park 說：「這個教學新法，不光是反應業界的變遷，同時也反應讀者與觀眾的變化。」意謂新聞界正順應消費者習慣的改變，他們愈來愈從網上獲取更多的新聞，或者是從舊媒體與網路一齊獲取新聞。但同一時期，媒體業並未完全因應順應消費者行為的改變 (Outing, 2002c)。

然而，該學院也認同極少有頂尖的報紙記者又成為頂尖的電視記者的，他們

課程的重點只是讓學生在工作上有必要轉換的時候，能夠順利的銜接。目前已有超過五十家媒體已開始進行平面、廣播、網路媒體的整合(Merchant, 2002)，相較之下，跨媒體的課程仍是少數，此種跨媒體的人才的勢必將有一段空窗期。

2. 公司文化差異

要真正從達到綜效的利益並不容易，一個最簡單的理由是，公司文化及人員合作的問題，來自不同公司的人並無共事的經驗及共同的目標，在合作上尤其困難(Turow, 1992; Wicklein, 2001)。跨媒體間的合作，仍有文化差異的成見的問題需要克服。

以 AOT Time Warner 這宗天價媒體合併案來看，其創造綜效及廣告收益的承諾，在一開始就遭遇困難，兩家文化與模式截然不同的公司。由於兩家業務模式與文化截然不同的公司，使的結合的成效降低(Kerber, 2003)。

3. 作業模式須重新建立

一位記者同時要供給兩邊稿子的時候，通常是以網站為優先來爭取時效性，除非是獨家新聞要報紙開印後才上網，否則網站稿寫好後就立刻上網。有時候截稿時間緊迫，讓一個記者同時寫兩份文稿，有實際困難。印刷版的文稿，在重大事件發生時，必須優先撰寫，而且時間有限。印刷與網站何者優先，就與新聞發生的時間有關(Outing, 1999)。故若純粹從供稿的優先順序來看，媒體的屬性會影響新聞同時供稿時，以何者為優先的排序。此外，合併自不同媒體的記者，如何排除主觀的觀點，將自己的稿件優先提供給其他媒體，則是媒體整合另一個要克服的困難(Irby, 2001；Outing, 2002b)。

4. 規模的迷思

隨著整合媒體的股價下跌，分析師也開始質疑跨媒體平台「大就是好」的策略。維凡迪以及時代華納都開始承認，如果各事業單位獨立運作，會比其聯合在

一起的好。Friedman 等人(2002)指出，這些媒體集團的問題在於擴張太快，許多事業單位間並無關連，必須重新分成更小的更有邏輯的組合。

人們以為規模就能產生綜效，但事實上綜效應是在能共存的目標閱聽人，以及能共存的品牌資產。維凡迪認為只要透過收購其他公司達到資產的擴大，但最後是使得這些事業單位根本無法融合在一起(Friedman, W. et all, 2002)。

5. 媒體特性的差異

除了規模，業別之間職能差異過大所造成的負向綜效，也是跨媒體新聞平台整合策略必須加以考慮的問題。如報紙報導的內容，對於電視台而言，被認為太過冗長、複雜，而且語句也過於嚴肅，此即因不同媒體特性而產生喜好的差異 (matter of taste)(Auletta, 1998)。

網路快速發展之際，人們傾向認為只要由傳統媒體提供豐富的內容，加上網路原本強大的通路，必定是最佳的組合。然而，把印在報紙上的相同文稿拿來上網，固然是個節省的辦法，但印刷出版的文稿，通常都不適合在網上閱讀(Outing, 1999)。結果證明傳統產業進入網路世界遭挫，損失數百億以及無可計量的股東信心，而這些鼓吹媒體與網路綜效的媒體主管而今紛紛下台。問題在於要傳統媒體轉進網媒體路，而未顧及印刷媒體及電子媒體的文化差異，有如要求福特的工廠開始生產凱迪拉克，缺乏可尋的脈絡及正確的工具(Lowry, 2002; Ostrow, 2002)。

6. 廣告聯賣方案成效不高

廣告聯賣方案能夠確保媒體的廣告進帳，乃是媒體進行跨媒體新聞平台整合的主要動機之一。然而美國研究指出，該國跨媒體廣告聯賣成交個案，一年不過六宗，總金額不超過六百萬美元，仍不足以做為廣告收入來源的全部，個別媒體仍須有獨立的廣告來源。且一般媒體購買者並不看好整合後的廣告聯賣，因為並非所有的顧客都像可口可樂一樣，需要接觸廣泛的大眾(MediaWeek, 2000)。

再者，廣告聯賣策略若真能奏效，亦將面臨內部利潤如何共享的問題。當行銷者對於聯合服務及聯賣的交易模式愈感興趣，則內部資源共享與事業單位間的交易更需簡單透明化。然而我們看到的廣告聯賣模式，往往涉及一連串的成本轉嫁，其牽扯在一起的財務報表極度複雜，既不簡單亦不透明化(Advertising Age, 2002)。

7. 成本負擔過高

綜效的做法也可能產生一些問題，最顯而易見的是債務拖垮營運的例子，許多媒體集團在購併(acquisition)其他媒體時砸下重資，但購併之後的收支卻無法打平，往往是被負債拖著走(Turow, 1992)。

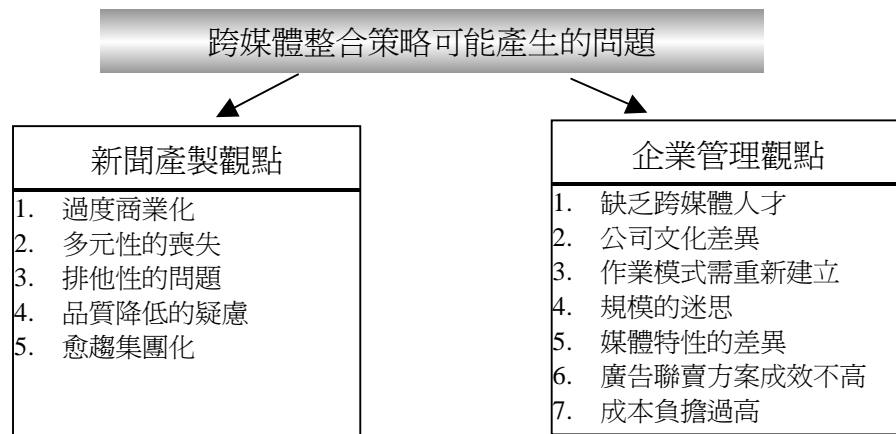


圖 2-4. 跨媒體經營的雙元觀點：新聞媒體的特性與企業管理觀點(資料來源：本研究整理)。

陸、 小結

本節結合理論與產業現況的文獻，整理國外已發展多年的跨媒體平台整合的現況，並以綜效理論基礎就縱效的目標及做法歸納出幾點結論：

1. 偏重銷售綜效及營運從效：媒體企業採行跨媒體平台整合的綜效目標中，訴求較偏重於銷售綜效及營運綜效，在投資綜效及管理綜效上的討論較為缺乏。試究其因，投資綜效未被強調的原因之一，可能是跨媒體平台整合的進入模式，多是由原有媒體收購其他媒體的方式來建立的，只有部分是透過成立新事業的方式來建立其跨媒體平台，如 Tribune 集團以芝加哥論壇報的人力成立 CLTV，又與 Time Warner 合資成立 CFN13，或藉由整合公司公司內原有的媒體事業單位的方式，故在新事業建立初期的投資綜效較少被提及。而管理綜效則因短期內較難進行效益評估，反而需要額外增設跨媒體統籌部門，也不是媒體企業會訴求的綜效目標。
2. 綜效效果是多重的：媒體企業的跨媒體平台整合方案，其策略內容往往兼具多項綜效效益，難硬加區分，如在人力資源這一點上，就兼具了品牌延伸、通路共享的銷售綜效，以及人員互用的營運綜效。
3. 綜效目標仍有實際上的困難：跨媒體平台整合策略是以追求綜效目標為訴求，但整合後的跨平台，仍需面臨著新舊媒體差異、新聞品質、業務整合、企業文化、人事衝突等接踵而至的問題，這些問題是否能夠被解決，決定著綜效目標是否終能被發揮出來。

基於對媒體綜效策略的分析，本研究認為，欲對跨媒體新聞平台整合方案的影響即實際執行的困難點有所了解，尚需進一步的就傳統新聞作業型態、模式及管理制度進行探討。因此分別於後續章節介紹新聞產製特性及媒體經營管理理論。

第三節 新聞產製特性

本節將分別探討報紙、廣播、電視、網路媒體各自的新聞產製特性，以及依其各自內容資料型態、內容產製模式及屬性的差異，而在新聞編採流程上各自獨特的作業型態，作為檢視跨媒體新聞平台整合策略的基礎。然在此之前，將先就本研究所欲探討的「新聞媒體」作定義的界定，再就各媒體分別論述。

對於新聞產製流程的討論，一般將之納作媒體經營管理的一環進行探討，但本文將產製層面與媒體經營管理分開，乃依照張文強(1997)在一篇以組織理論檢視傳統高度整合的媒體產業結構的研究結果中，指出新聞產製部門應獨立成專門的產製公司，讓新聞產製與業務及其他非新聞專業部門解組，以在商業邏輯中保持新聞的獨立性之概念。本文採用此觀點，將新聞產製獨立於經營管理層面之外，而併入新聞產製層面討論。

壹、新聞媒體的定位

新聞媒體是一個很特殊的產業，既是企業組織，需向股東負責，有營利的壓力；另一方面又扮演為閱聽眾建構社會事實的角色，必須審慎「生產」產品，造就新聞必須兼具營利與服務目的的雙元特性(張宏源，1999)，茲將新聞媒體的特性敘述於下(滕淑芬譯，1992；鄭瑞城，1993；蔡念中、張宏源、莊克仁，1996；張錦華，1997；Fink, 1998；張宏源，1999)：

1. 重視社會功能的組織：新聞媒介被定位為社會的「第四權」，獨立於政府行政、立法、司法的三權之外，所以「自由」、「公正」、「獨立」的新聞報導就分外重要。

2. 產品特殊性：新聞主要的產品是資訊，與一般企業所生產的不同，其產品的生命週期很短，記者無法預寫明天的新聞，消費者也不會購買昨天的新聞，造成新聞產業追求時效的特性。

3. 公共財：若就經營面來說，新聞報導的資訊是可以共享的，排他性很低，不太可能禁止他人不付費使用，屬於一種公共財。

4. 產權集中的市場結構：由於資訊蒐集的過程費時，且所蒐集的資訊生命週期極短，唯有快速的傳播給大眾才有價值。故一般的新聞組織規模不會太小，而且具有規模經濟；加上企業的聲譽可能會影響大眾的新聞的認知，造成新聞產業多呈現市場集中的市場結構。

5. 雙元顧客市場：新聞組織以資訊與消費者交換時間，但是不一定交換得到金錢；但是這個消費者用來交換的時間，正式廣告客戶需要的產品。新聞媒體可以這個時間向廣告主換取收益，這個收益往往比來自消費者方面高。因此，一個新聞媒體必須經營兩個不同的顧客市場，滿足其不同的需求。

6. 多元化：Herbert Gans 早在 1979 年就提出「多元化」新聞報導的做法。他認為新聞媒體必要呈現對社會事件不同的認知和理解，多元報導提供不同角度，至少可以平衡單元報導對事實的片面認定合扭曲。鄭瑞城在「解構廣電媒體」一書中，綜合各學者的意見，指出媒體「多元化」的理念具體落實了媒體服務民主社會的目標，而且無論是市場經濟論或者社會價值論的學者均同意，媒體政策的目標是「多元化」，在討論媒體政策的著作中，「多元化」已經超越其他如「自由」、「公正」、「平等」等概念而成為顯學，因為媒體一但多元化，其他問題或多或少均可得以淡化或解決。多元報導應是新聞的基本義理，並不是什麼創見，但要做到幅度較大的多元報導，Gans 認為須對現有的新聞制度作較根本的轉變，其中透過版面、時段的擴增，容納較多新聞來源的意見，以及新聞記者的背景多元化，均是 Gans 認為制度上創造多元的做法。

貳、 各媒體新聞產製特性

我國的新聞作業觀念，多強調新聞作業程序上的需求，較少考慮到媒體的特性(馮小龍，1996)。但事實上，不同的媒介產品有不同的屬性，也有不同的生命

週期，媒介管理者必須徹底認識媒介產品，方能為媒介規劃出最適宜的呈現面貌(蔡念中、張宏源、莊克仁，1996)。故研究者在進而探討跨媒體新聞平台整合策略及其綜效目標時，認為有必要對媒體特性及產品屬性有所了解，始能秉持著符合新聞特性的原則，以作出適切的分析探討。

一、 報紙新聞產製特性

報紙具備印刷媒體的特性，即讀者握有主控權，可自行決定閱讀的時間、地點、速度乃至於方式，並且可以重複使用，對於喜歡的內容可以一看再看，內容亦可保存久遠；同時，報紙的內容也較具深度，正因為印刷媒體是一種視覺媒體，而文字組織的能力較用耳朵的能力強，因此系統性的知識傳播往往要借重印刷媒介；且報紙分門別類的呈現內容，讀者可視自己的興趣、需求以各取所需(鄭貞銘，1984)。

二、 廣播新聞產製特性

廣播電視法第二條第一款規定：「稱廣播者，指以無線電或有線電傳播聲音，藉供公眾直接之收聽」。劉建順(2001)依廣播電視法規的釋意，指出廣播傳播基本上具有三項特質；第一是聲音，廣播事實上就是透過聲音來傳送訊息；第二是廣播乃透過無線電或有線電的傳播，把聲音傳送出去；第三是傳給大眾直接收聽，不是單獨傳送給某一個人或少數幾個人。

若進而與其他媒體相較，廣播新聞具備了幾項特性(楊孝滌，1984；黃新生等，1987；馮小龍，1996；劉建順，2001)：

1. 非獨占性：廣播新聞由於是以聲音的方式傳遞訊息，聽眾在使用廣播的過程中並不影響其持續中的工作，所以是獨占性較低的媒體。
2. 隨身性：相對於電視或報紙媒體，廣播受到地形條件的限制最小，是隨身性最強的媒體。電視需要有固定的收看空間和穩定的電源供應，報紙

雖然不受地形限制，但仍受到取得管道的條件限制，廣播新聞由於收音機硬體的進步及價格愈趨低廉，而可以在任何地點接收使用。

3. 適時性：廣播新聞播出次數較多，遇到有重要新聞可以隨時插播。
4. 接近性：廣播具有發展地方性大眾傳播的特質，亦可以配合地方特殊需要，製作特殊型態的地方性節目，使得廣播在地方性新聞報導和促進基層社會發展上形成相當積極的影響力。
5. 互動性：由於廣播媒介特殊的製作型態，以及聲音傳播的簡易性，較易建立雙向溝通型態。
6. 易得性：電波訊號不受國界、疆域等政治領域限制，電波所及範圍均可進行內容接收；加上收音機的普及化，使得廣播新聞的取得無須昂貴的硬體設備成本。
7. 簡易性：廣播非文字的傳播型態，使得文盲或閱讀較為困難的大眾，以較易接受的語言，發揮其簡易性的特質。
8. 延伸性：由於只聞其聲而不見其影，所以最具想像空間，但同時由於現場聲音的播放，又同時具備臨場感。

廣播新聞雖然具備以上的優點，然廣播媒體作為新聞媒介，也有其不足之處。例如廣播新聞的報導量不足，資訊不夠詳盡，缺乏紀錄性等問題，然劉建順(2001)認為這些缺點可以由頻次較高的新聞快報來彌補報導量不足的問題，並以廣播新聞的精簡快速來彌補資訊不夠深入的問題。

三、 電視新聞產製特性

與各類新聞傳播媒介比較起來，電視新聞最特殊的特性就是「真實感與臨場感」，加上電視以無線電波傳遞訊息，速度快、影響力大，更具備了「即時性」、「具獨占性」、「成本較高」等特性(黃新生編，1987；黃新生，1994；洪平峰，

1999；黃雅婷，1999)：

1. 真實感與臨場感：兼具聲、光、畫面、色彩、動作，而能提供真實感與臨場感。電視新聞的出現，有別於以往「閱讀」報章雜誌新聞，或是「收聽」廣播新聞的方式，而可以讓人們「讀」到新聞，「聽」到新聞之外，還可以把人們帶到新聞中去，做一個新聞發生時的現場目擊者。因此，接收新聞的人，不僅是「讀者」和「聽眾」，但是有別於報紙讀者和廣播聽眾，這群人同時也是「觀眾」。電視新聞的傳播方式，使人們在獲知新聞的途徑，由「間接」接收記者對於新聞事件的描述，轉而進入「直接」看見新聞事件的現場，甚至可以傳播「正在發生」的新聞，在效果上具有臨場感
2. 即時性：由於科技的發展，電視得以在任何時間、任何場所提供現場或立即轉播，將觀眾帶到現場；遇重大事故亦可隨時插播以提供最新消息，而不像傳統媒體，一天只能更新一次新聞。
3. 具獨占性：兼具視覺與聽覺感官，觀賞電視時無法同時進行其他工作，是一個必須手眼並用的媒體，具有獨佔性。
4. 強制性：電視新聞所呈現的視聽訊息在固定的時間裡播出，訊息稍縱即逝，觀眾無法像平面媒體的讀者那樣，配合自己的閱讀速度與理解能力，重複或者是跳躍閱讀。
5. 製作過程複雜：使用的器材較其他新聞媒介更為複雜，需使用到大量的電子器材，包括攝影機、剪接機、電腦、字幕機等等，較平面媒體或廣播新聞而言，製作過程更為複雜。
6. 成本高昂：電視新聞工作涉及人員龐雜，分工細密，無法一人多用，加上使用設備動輒上百萬，整體的投資較廣播或是報紙新聞而言，十分昂貴。可知電視新聞是團隊合作的產物，從企畫、採訪、聯繫、攝影、剪

輯、編輯到正式播出，涉及的人員與工作內容相當複雜，必須靠所有人的共同合作才能順利完成。

電視除了其強大的傳播能力之外，亦有其特性上的限制。美國廣播公司(ABC)的 A. V. Westin 曾就電視新聞先天的不足有一段闡釋：「電視新聞就是一種有圖畫的新聞標題服務，假使觀眾能把他當作報紙的一種重要而快速的輔助物來看的話，則收效也會較大。我知道我們不得不有所遺漏，如果觀眾不讀報紙、新聞雜誌和書籍，則他們也就必然的會上當。」(轉引自洪平峰，1999)

四、 網路新聞產製特性

周晉生(1997)將線上新聞定義為廣義和狹義兩種。廣義的定義是指，凡透過網際網路傳播訊息之刊物；狹義的定義則是指，經由報社及通訊社等新聞訊息提供者蒐集、編輯，以網路文字、圖片、動畫、影音、聲音或圖形介面為基礎，提供新聞性資訊、資料庫蒐集或財經資訊服務，新聞內容原則上一天更新一次以上。在本研究中所指的網路新聞，是指由新聞媒體提供訊息的狹義定義。

網際網路所承載的媒體要素，包含了文字、圖案插畫、照片、圖表、視訊動畫、音效等，而各有其特性，顯示的網頁影音新聞的高豐富性(陳姿伶，1998)。一般來說，網路新聞具有下列特色(彭家發等，1997；蔡淑如，2000)：

1. 立體化：打破平面設計的限制，不再只是文字，含有聲音、動態和影像。
2. 數位化：所有新聞、資料、圖片、照片，甚至動畫、聲音均能整合在同一介面上呈現。
3. 即時性：所有消息均能迅速上網，沒有所謂的截稿時間，亦即每分每秒都是截稿時間，資料隨時增補更新。
4. 互動式：閱聽人由被動接受資訊化為主動選取資訊，隨時隨地可以透過網路寫信給編輯發表意見，作互動式的對談。

5. 超文本：平面媒體只能提供閱聽人做線性閱讀，網路新聞卻是藉交談式和非線性的閱讀設計來編輯資訊。
6. 資料庫的運用：電子報具備提供資料庫的服務，報社將歷年來所報導的新聞、圖片數位化儲存。讀者可以透過資料庫的運用，了解一件事情的來龍去脈。

五、 綜合比較

1. 時效性

比起傳統的印刷媒體，廣播與電視的時效性是十分顯著的。傳統的印刷傳播媒介，必須經過文字處理、編校印刷與運輸發行的過程，在時間上自然無法與廣播電視相比較。且遇到重大事故，廣播與電視可以隨時插播，以密集的次數出現，隨時供應最新的時效性，若單就廣播與電視作比較，因廣播內容的處理過程較電視簡易，故廣播的時效性又更高(黃新生編，1987)。但近年因為 SNG 技術的大量使用，使得電視在時效性上已呈現零時差的狀態。此外，網路新聞的出現，一度對以時效取勝的廣電媒體造成威脅，然後來歷經網路經濟的泡沫化，許多網路新聞均已裁撤自己的採訪團隊。

2. 傳播範圍

廣播及電視由於是透過電波傳送，故在傳遞上可以不受空間的限制；而傳統平面報紙則仍須透過實體的運銷，始得以將產品送達給消費者，先天上就會受到政治疆界上的限制(黃新生編，1987；馮小龍，1996)。

3. 互動性

網路作為新聞媒體的一大特性，即是其超越傳統印刷及廣播及電視媒體的限制，用網路作為新聞接收的管道，閱聽眾由被動接受資訊化為主動選取資訊，與媒體作直接的互動。

4. 資訊格式

閱讀印刷媒介，讀者必須具備相當程度的閱讀能力或教育程度，而廣播電視的傳播訊息則是語言及影像符號，社會大眾可依個人的需求、能力與喜好進行選擇，不受到教育程度的限制。

5. 傳播速度

隨著廣播電視媒體的快速發展，報紙每日出刊的形式，其新聞更新速度實無法與二十四小時播出或每三十分鐘播出的電子媒體競爭。

6. 深度

報紙在時效性與傳播速度上的不足，可以透過內容的深度及報導的觀點予以更深入、多元的報導。電視每天六十分鐘的新聞節目內，所含的新聞內容甚至還填不滿二頁報紙；許多複雜重要的新聞，在電視新聞中僅能略為觸及(洪平峰，1999)。

7. 硬體普及

在資訊發達的今日，收音機及電視機幾乎是家家必備的電器用品，然因收音機的單價較低，一個家庭可能同時擁有數台收音機可供使用，普及率又更高。而報紙因發展的較早，販售據點早已鋪設完成，購買及訂閱均便利，較無普及性的問題。然新興的網路媒體因硬體設備費用較高，進入門檻屬於各媒體中最高的。

8. 製作過程

Westin 即認為，電視新聞的採訪、製作與播出是團隊密切合作的結果，每個工作人員皆受惠於其他人的參與貢獻。而報紙的記者在必要時可以單槍匹馬採訪、寫稿、編輯，甚至利用電腦排版，相較之下，電視新聞必不適合一個人獨立作業。文字記者除了本身的撰稿能力之外，同時要依賴攝影記者拍攝、剪輯新聞畫面，並與之合作串成新聞影帶的完整內容，接著新聞編輯為所有的新聞下標

題、計算時間，並安排適當的播出順序，到了正式的播出階段，在導播的領導下，所有副控室裡，包括音效人員、製作人、剪輯師、美工、助理、燈光師、技術指導與助理導播等人合作無間，由主播播報新聞內容，這樣才算是完成電視新聞的製播流程(轉引自黃新生，1994)。亦即電視新聞是團隊的產物，新聞從業人員分別擔任不同的工作角色執行相關工作，同時運用各種傳播科技電子設備，在固定的時間內以特定的方式播出。

表 2-3 媒體特性比較圖。

	傳播範圍	時效性	互動性	資訊格式	言論箝制	傳播性質	傳播速度	傳播方式	硬體普及
報紙	區域性	異時性	少	圖片、文字	有	大眾	慢	推力	高
廣播	區域性	即時性	少	聲音	有	大眾	快	推力	高
電視	區域性	即時性	少	圖片、文字、影像、聲音	有	大眾	快	推力	高
網路	全球性	異時性 即時性	多	圖片、文字、影像、聲音、數位	難達到	大眾 個人	快	吸力	低

資料來源：工研院經資中心 ITIS 計畫(2000)；轉引自吳建伯(2001)。

參、 各媒體新聞產製流程

新聞的製作涉及了一套規製化的流程，以規約各角色的任務，管制工作的進度(黃雅婷，1999)。Ericson 等人曾就「新聞生產過程模式」，詳細解釋新聞組織內部新聞生產的過程。其把整個新聞生產過程概略分為兩個主要的處理程序，第一程序是新聞消息如何透過新聞記者進入新聞媒體組織內部的程序；第二程序，則是組織內部對記者所提出的新聞初級產品進行加工處理的程序。在第一程序中，記者由消息來源得到新聞線索，並發展出組織內部的新聞初級產品。在第二程序中，透過編輯與內部會議決策，選擇欲發佈的新聞初級產品，並對這些即將發佈的新聞進行包裝處理，以得到最後的新聞播出產品(楊志弘、莫季雍譯，1996)。

至於編採部門的自動化則是近十年來的發展(蔡念中、張宏源、莊克仁，1996；陳萬達，2002)。

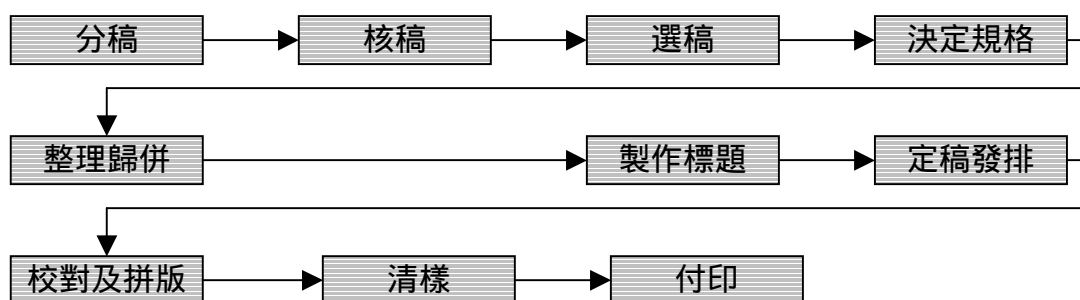


圖 2-6、報紙作業流程(資料來源：蔡念中、張宏源、莊克仁，1996)

在印務的自動化方面，傳統的人工排版、製版已由電腦排版、製版生產取代，節省了許多人力及作業時間(張宏源，1999)。編採部門的自動化，則是由各記者隨身攜帶筆記型電腦，隨採、隨寫、隨發，再透過網路將稿子傳回報社(蔡念中、張宏源、莊克仁，1996)。



圖 2-7 人工貼版與電腦排版之流程比較(資料來源：魏瀚，1993)。

就報業自動化的歷程而言，編採部門的電腦化是最為複雜的一個環節，對於新聞內容產製的影響也最大。因為編採部門牽涉到創作的部分，人文色彩濃厚。由頭端的記者必須改變寫作與思考習慣，以電腦打稿，傳回報社的編輯端開始，一路自編輯台改稿、審稿、編題、落版、全頁編輯，而後全頁組版、傳回印務部門，最後由發行部門配送至各分銷單位，其中牽涉範圍最廣的即是編採部門(陳炳宏、王泰俐，2003)。

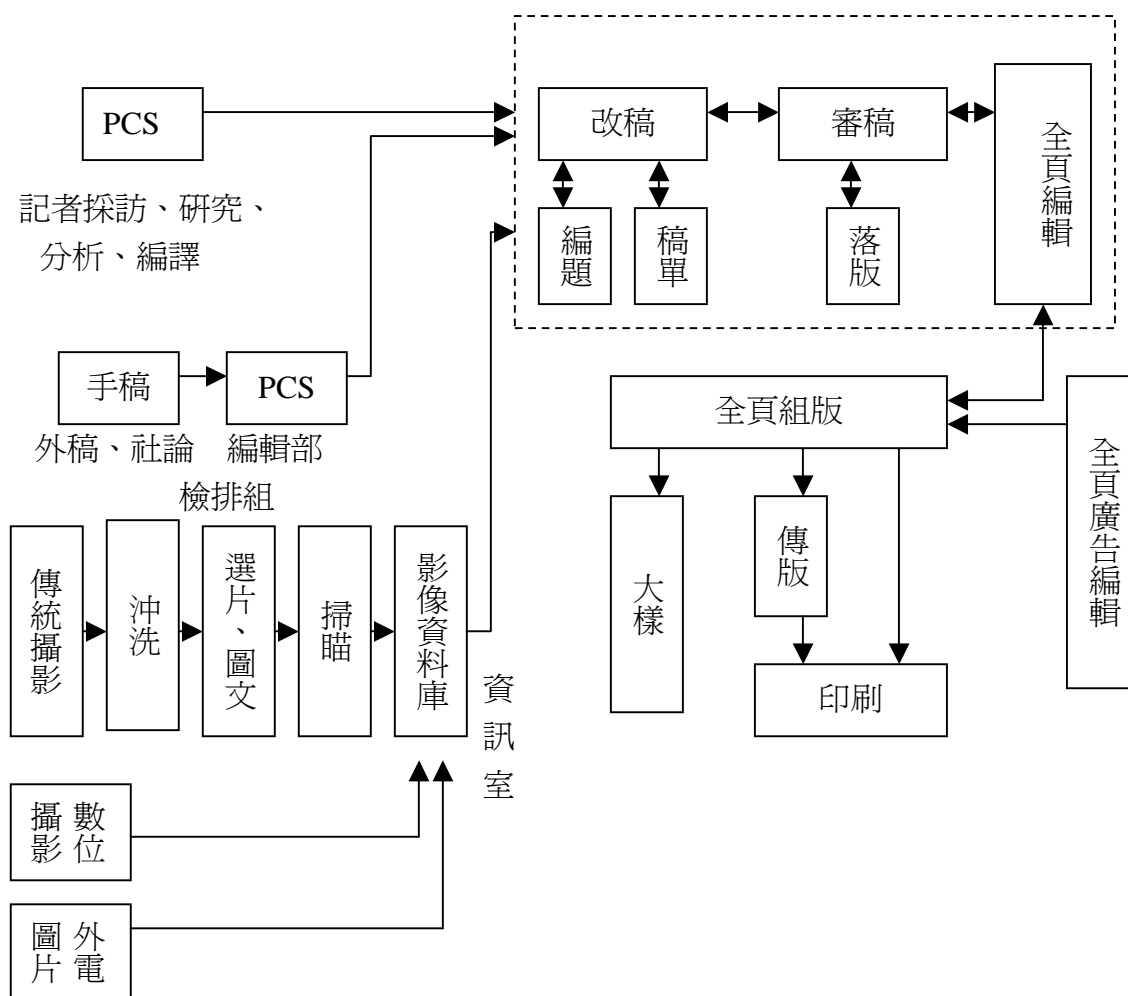


圖 2-8 自動化實施後之編務流程圖(資料來源：陳萬達，1998)。

二、廣播

在整個新聞工作的流程中，廣播新聞的編播過程與其他平面媒體的差異最大。其在新聞的編輯、製作與播出的過程中的主要工作事項包括(馮小龍，1996；劉建順，2001)：

1. 蒐集新聞：除了較具規模的廣播事業，設有新聞部並聘任專任記者從事採訪外，事實上多數電台只有一兩位新聞工作者，負責新聞編播事項，所以其新聞編播的最主要任務之一就是蒐集新聞。故廣播新聞來源，除了本身的記者會就較為重要的新聞作採訪報導之外，亦會尋求通訊社或資料社洽購新聞稿，過去有部分通訊社針對廣播需要而有廣播新聞稿，

但目前都已停辦，所以需加以改寫。除了前述方式之外，透過策略聯盟與其他新聞媒體的合作，以取更豐富的新聞內容，亦是目前常見的內容來源。

2. 選擇新聞稿：新聞蒐集完成後，就得依新聞的客觀性標準進行選擇，並權衡電台服務區域與目標聽眾角度，選擇計畫採用的新聞，通常不會全部加以採用。
3. 改寫與校正新聞稿：廣播新聞的長度與報導詳盡度，無法與平面新聞媒體相較；同時廣播新聞的結構也較簡單，沒有「導言」與「本文」之分，所以都應從廣播寫作的角度加以改寫。另一方面，不同時段時間長短不一，均須針對每一時段新聞的規劃加以改寫或訂正。此外，楊孝滌(1984)另針對廣播新聞強調聽覺的特性，指出廣播新聞的改寫原則，包括：
 - (1) 口語化：為達廣泛性之原則，廣播所用語言，應以簡單易懂此合乎口語的原則。
 - (2) 長句改短：冗長的句子登在報紙上，讀者尚可反覆仔細閱讀，但二十字以上的長句在廣播裡便不易為人聽懂，所以長句必須改短。
 - (3) 勿斷章取義：改寫往往為求簡潔，以提綱挈領為準則，但不可斷章取義造成與原意有所出入。
4. 增添新聞背景或資料：由於廣播新聞多運用其他媒體之新聞資料，故須針對廣播的特性，在播報內容上作補強。
5. 安排新聞次序：安排新聞次序的原則非常多，但衡量重要性的客觀標準還是具有相當的指標性意義。
6. 製作或剪輯新聞：對於確定選用的內容，就要進行製作與剪輯的工作。
7. 播報新聞：廣播新聞最後一道程序是進播音室實際播報新聞，此階段主要需注重播報的技巧。

三、 電視

傳統電視新聞產製流程，可大致歸納出前製、採訪、後製三階段性的流程。參考東森新聞部傳統的新聞產製流程，可看得出前製、採訪與後製三階段的清楚劃分。

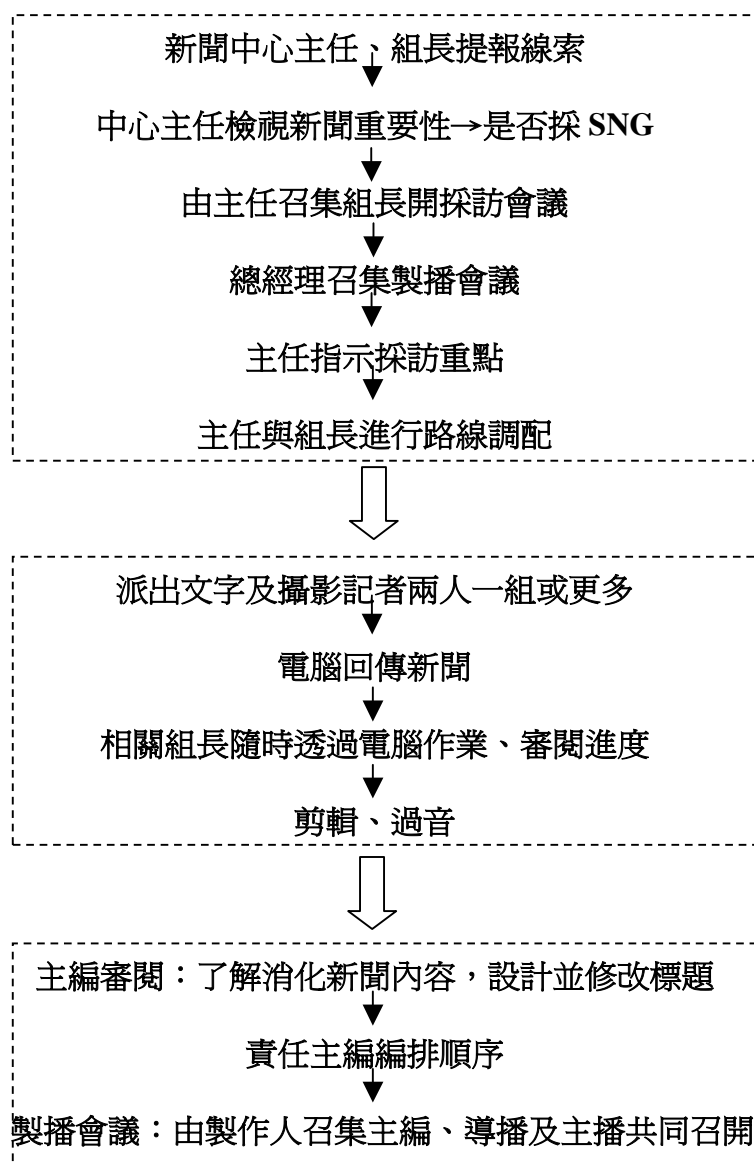


圖 2-9 傳統電視新聞產製流程(資料來源：修改自東森華榮傳播公司內部資料)。

若進而細緻的劃分，可分成五個主要部分：一是採訪會議，二是採訪作業，三是編輯會議，四是影帶剪製，五是播出(陳炳宏、王泰俐，2003)。中視新聞部的工作流程提供了詳細的流程說明，大致是分成採訪作業與製播作業兩大部分，再就其中進行劃分。

表 2-4 中視新聞中心採訪作業與製播作業內容與流程。

採訪作業工作內容		製播作業工作內容	
編採會議	討論當天計畫採訪的事件或新聞內容，同時檢討昨日的新聞與新聞比較報告。 午間新聞的編採會議通常在 8：30 舉行，由全體當班記者參加；晚間新聞編採會議則在 13：00 舉行，由新聞部經理、值班副理、採訪中心主任、副主任、國際新聞中心主任、導播出席。		
記者出動採訪	由採訪中心主任分派當日各組記者採訪工作。		
記者回報	北部記者需隨時接受主任調度，地方記者則固定在每日上午 10：30 及 16：30 前將新聞單傳回公司。	播	由各組主任或副主任報告新聞採訪內容，由新聞部聽取各會議成員意見後選取重要新聞並決定其播出順序(rundown)。接著將選取的新聞稿導言印好後送交導播、副導播、主編、主播、導播、副導播、現場指導、字幕、CG、北部新聞中心。其他還有如廣告帶、大、小片頭及大、小片尾、氣象片頭等例常帶置於副控室內，或由導播或副導播事先收齊置於推車上。
編輯會議決定新聞播報排序	討論新聞內容與播出順序，出席者為新聞部經理、值班副理、採訪中心主任、副主任、國際新聞中心主任、主編、導播及主播，午間新聞在上午 10：30 以前，晚間新聞在下午 5：00 以前確定新聞先後順序。	出	
導言與內容回傳	導言及內容透過傳真或連線的方式傳回新聞中心，每一節新聞僅由一名主任或副主任做統籌，並決定一則新聞的長度。	前	
新聞畫面傳回公司	當接近新聞播出時間前的一小時，得知自己的採訪內容將於稍後播出的記者，都需盡快在播出前將新聞剪輯過音，並把新聞帶送交導播手上，或準備進行 SNG 連線。		
新聞帶剪接與後製工作	記者需使用剪接機，自行將拍攝的畫面剪輯過音，或請代為過音。畫面需要的加工處理或電腦動畫也在此階段進行。		
播出	記者將剪輯完成的帶子交付或傳	播	

<p>送到副控室。</p>	<p>出中</p>	<p>導播：控制時間與畫面，並和主編、現場指導保持聯繫，有權決定下一則新聞帶的播放，上字幕，掌控新聞全局。</p> <p>副導播：負責帶子的放送、計秒，並通知現場指導剩餘時間。</p> <p>ESS(Electronic Still Storage)：負責從電腦內叫出預設的背景圖卡作為新聞背景。</p> <p>字幕：將打好的標題字幕檔案，以磁片形式人工存入副控室的電腦中。</p> <p>成音師：控制音量大小及特效、片頭尾音樂。</p> <p>播報攝影棚——</p> <p>現場指導：上稿至讀稿機；接受副控室命令，作為棚內主播與副控室溝通的中介者，主要任務為控制時間，並透過讀稿機手寫讀秒通知主播、透過讀稿機告知主播任何最新消息，以及控制股市金融行情的電腦畫面。</p> <p>主播：負責播報新聞，也有臨時抽換新聞稿的權力。</p> <p>氣象主播：氣象主播亦透過讀稿機和主播溝通播報剩餘時間。</p> <p>攝影師：接受導播口令，負責攝影機的鏡位調整。</p> <p>編輯室——</p> <p>主編：監看各家電視台的新聞，也有決定臨時抽換新聞稿的權力，並和導播保持聯繫。</p> <p>助理：負責整理加印主編臨時收到的新導言稿與新聞帶，並遞送到副控室以供播出。</p>
	<p>播出後</p>	<p>新聞部經理、副理、主編、主播、導播、採訪中心主任、副主任、國際新聞中心主任、製播中心主任、新聞企畫室主任等人隨時召開檢討會並做新聞比較。</p>

資料來源：整理自陳炳宏、王泰俐(2003)。

最後再以華視新聞部的新聞品管流程圖來視覺化電台新聞的產製流程(陳炳宏、王泰俐，2003)。

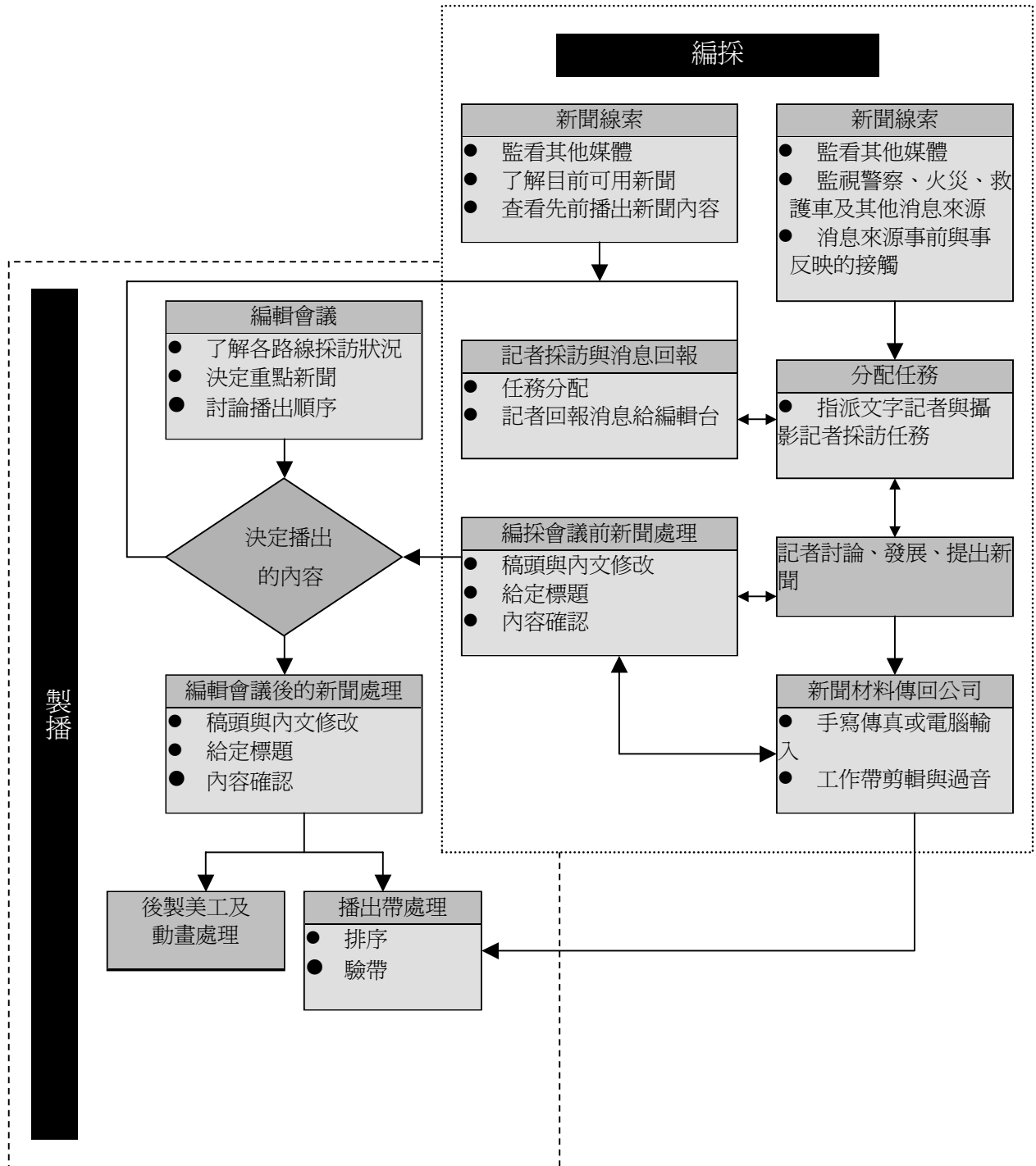


圖 2-10 華視新聞部新聞產製流程圖(資料來源：陳炳宏、王泰俐，2003)

第四節 媒體經營管理

影響企業經營環境的因素極為廣泛，Stoner & Freeman 把這些影響因素歸類為間接因素、直接因素；直接因素又分為外在因素及內在因素，其中內部環境影響企業運作的內在因素即包含人事、生產、研發、行銷、財務、管理等層面(轉引自張宏源，1999)。

故以經營管理的角度而言，媒體的經營管理範疇相當地廣泛，包括組織架構、內容產製、研究發展、人力資源管理、財務管理、廣告行銷、公共關係、資訊管理等面向，都屬於經營管理範疇之內(李秀珠譯，1997；彭芸、關尙仁，2003；洪平峰，1999)。本研究採用經營管理的概念中，涉及媒體經營管理活動的組織架構、人事管理、財務管理及行銷管理四層面來探討。

壹、 組織架構

媒體組織架構層級設計，必須考量所有環境動因素及公司策略，在規劃上需要考量溝通、訊息傳遞的方便性以及部門間協調性，以使企業順利的運作(張宏源，1999)。因此，當企業的經營策略進行調整，其組織規劃往往需進行變革，以順應新的營運模式。以新聞媒體而言，其組織結構須注意下列幾點(Fink, 1998)：

1. 確保組織結構、人員及態度有效的反應市場價值：所有新聞室中的從業人員的職權範圍、職稱、負責的報導類型、寫作風格，均須注意到讀者的需求。
2. 依據市場運作設定一個分工清楚的權責範圍：在高級主管計劃會議中設置新聞行政主管協調各編輯，並確保各編輯的權責範圍不受牽制。
3. 有效管理人力、時間及資本等資源：須將如廣告或銷售等部門所應用的經營方法，落實到新聞室的經營上成為常態。

然而由於跨媒體新聞平台整合所包括的範圍包含了兩種以上的媒體，各媒體的組織型態均略有差異，以下分別就不同的媒體類型介紹其組織架構型態。

一、 報業組織架構

L. Engwall 認為，一個報業組織模式，包含三個重要面向及兩個不同方向的流程，即科技層面、環境層面及人員層面，以及實體流程和產製流程。其中，報業實體流程即是將環境所提供的資源輸入，加上報社內部人員採用組織科技所製造的產品送達給消費者的過程(張宏源，1999)。

在報業實務中，組織架構比較偏向功能性組織，按各部門執行任務之功能分組。若依功能劃分的角度來看，一個報社通常有五大部門，分別為新聞編輯、生產、發行、廣告和管理部門；若再進而細分，尚可分成編輯部、業務部、印刷部、社論部、行銷企劃、海外通訊等部門劃分，再依各部門需求細分為組，其中編輯部分為採訪組、編輯組、攝影組，國際新聞組、文教組等(張宏源，1999)。

歐陽醇(1984)研究早期報業組織型態，即以當時報社的組織架構圖作為報社組織架構的介紹(見圖 2-11、2-12)。

分析整個報社及編輯部的組織圖中各職務所職司的工作任務，報社的董事長、發行人、社長都是決定報社編輯方針、業務政策的人，其中，社長是報社聘請處理日常行政的主管。而實際每日執行新聞報導流程的處理及新聞評論，則分別由總編輯及總主筆負責；總編輯是編輯部的總領隊，指揮、協調編輯部各單位的作業，以及合其他行政、發行部門的聯繫，總主筆則是主持社論版面的新聞評論。每個版面另外設有一位主編，負責整理新聞稿件、製作標題和設計版面。採訪主任則是採訪組的重心，負責統馭採訪組的人力調度，也是與編輯部的溝通橋樑(歐陽醇，1984)。

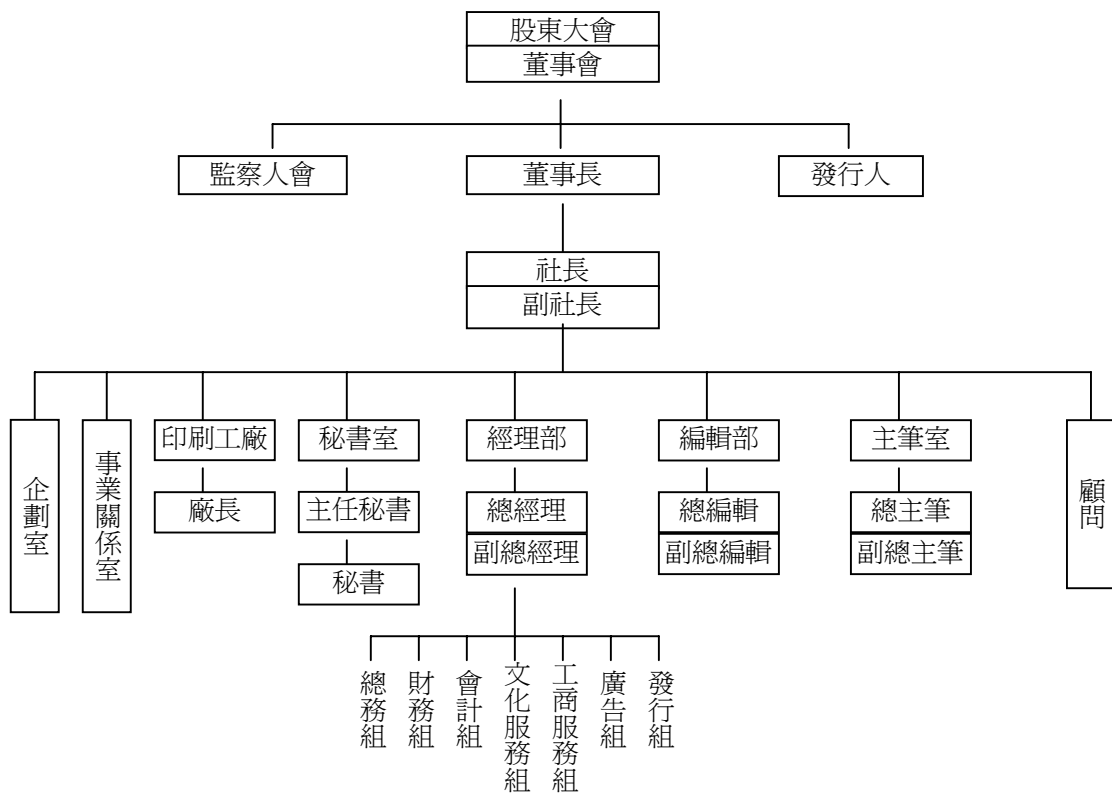


圖 2-11 某晚報組織架構圖(資料來源：修改自歐陽醇，1984)

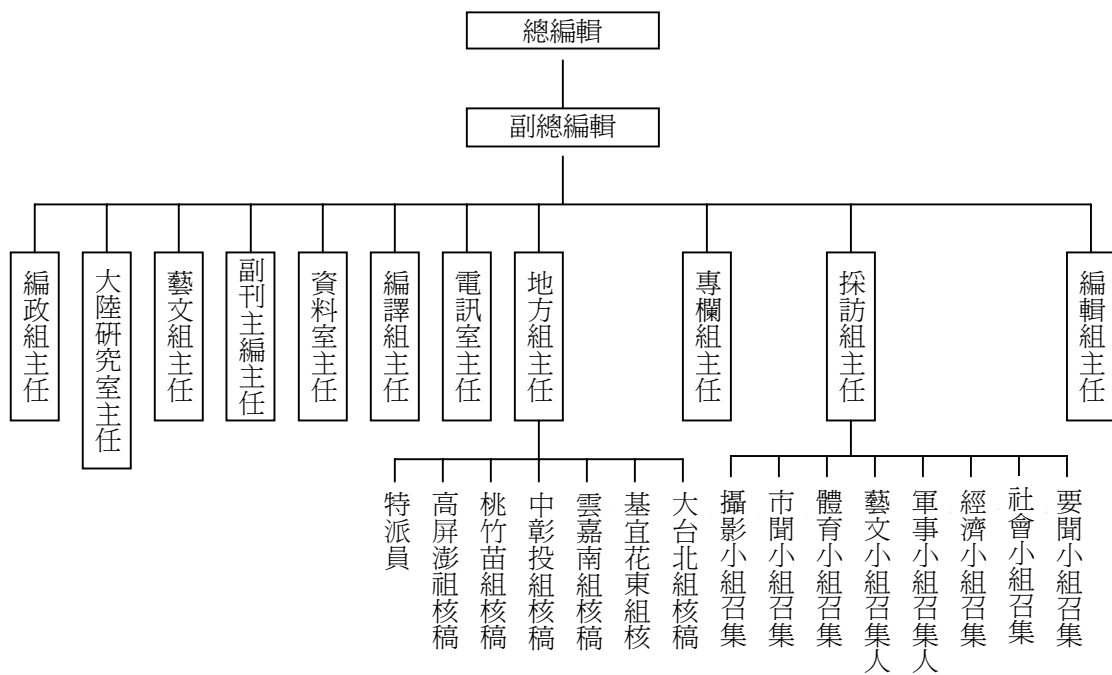


圖 2-12 某日報編輯部組織架構圖(資料來源：修改自歐陽醇，1984)

二、 廣播組織架構

就一般民營廣播電台之組織架構，通常在董事會下設總經理(兼任台長)及副總經理(兼任副台長)，並置節目、新聞、工程、業務、綜合行政等部門主管。新聞的採訪報導及新聞節目的製作，也是屬於廣播節目的一部份，但由於新聞節目在各類型的節目中自成體系，較重視新聞的廣播電台，多將新聞節目的製作編排自節目部門劃分出來，業務部門係因應廣告經營上之需要而增設(楊孝滌，1984；劉建順，2001)。

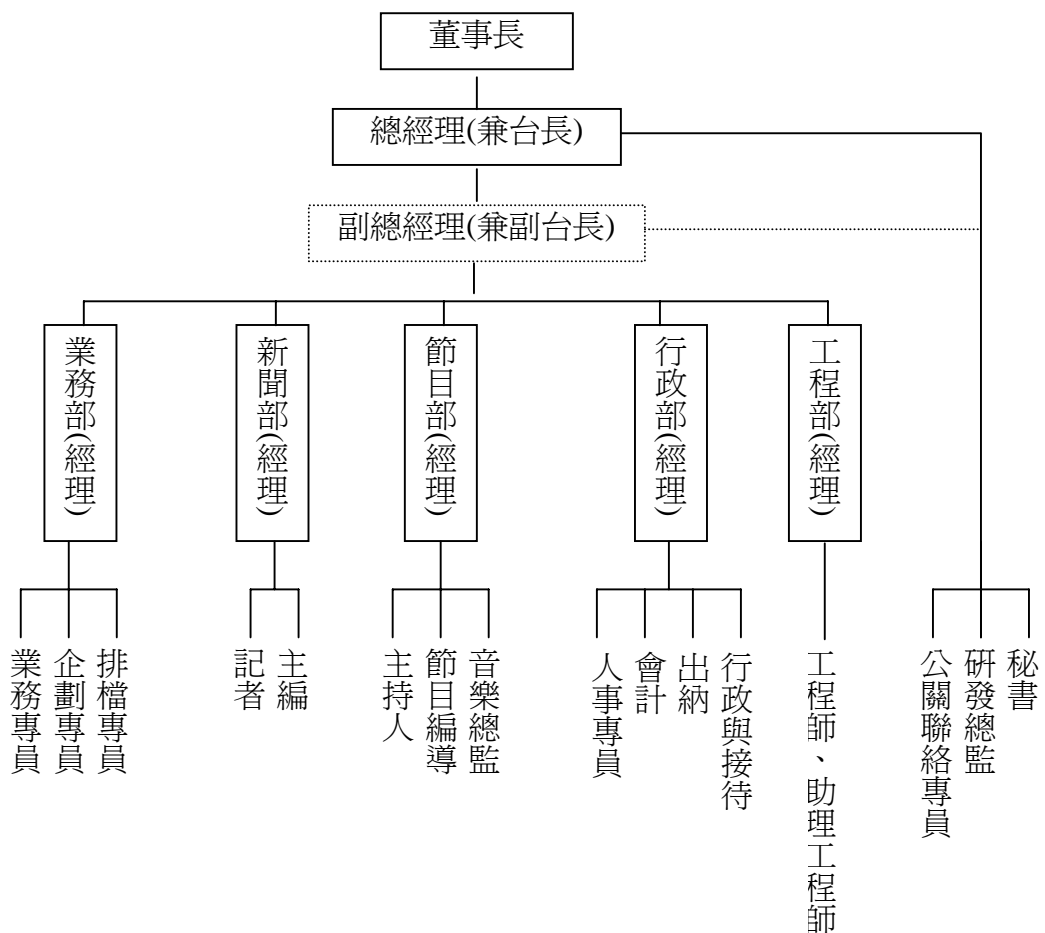


圖 2-13 某廣播公司組織圖(資料來源：劉建順，2001)。

如前所述，除了專業新聞電台之外，新聞部門在廣播媒體中新聞人員的編制往往極為精簡。故廣播媒體的新聞部門中較為重要的角色就屬新聞部門的主管，是總攬整個廣播電台的新聞政策、新聞內容之編選，以及記者及編譯等新聞人員之工作調派與任務指配，責任非常重大(劉建順，2001)。

三、 電視組織架構

在電視媒體組織結構當中，負責新聞產製管理的部門是新聞部，以中國電視公司為例，新聞播分成採訪中心、製播中心、國際新聞室，以及新聞企畫室等四個單位。至於台灣電視公司則將新聞部分成六個單位，包括採訪中心、地方中心、製播中心、企編中心、國外中心，以及行政組。兩電視台編組雖略有不同，但其實台視的採訪中心加上地方中心及等同於中視的採訪中心(陳炳宏、王泰俐，2003)。

一般而言，採訪中心要負責國內外新聞之採訪與撰稿、拍攝與剪輯，以及SNG之使用與調配等；製播中心負責每節新聞之製播、新聞實況與體育性節目之轉播等；國際新聞室主要負責國際新聞之採訪、編譯、剪輯與製作，以及處理衛星接收與傳送事宜；而新聞企畫室則負責新聞性與體育性節目之企畫與製作，以及對外活動之企畫等(陳炳宏、王泰俐，2003)。

四、 網路組織架構

吳建伯(2001)研究影音網站的經營模式，指出現有的影音新聞網站係媒體推行企業電子化之一環，而非獨立經營之網路媒體，故其人力編制均隸屬於各原傳統媒體公司的組織編制下。其組織架構相較於其他獨立的傳統媒體較為簡單，編制亦較為精簡。

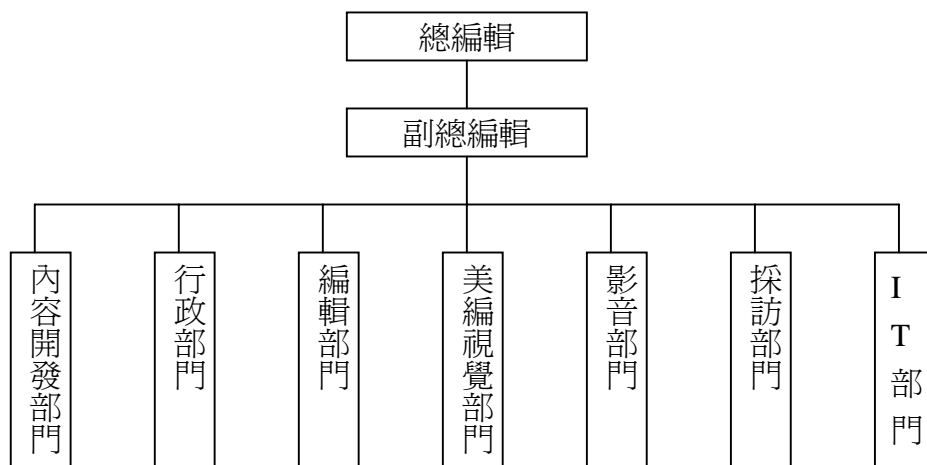


圖 2-14 ETtoday 東森新聞台(資料來源：吳建伯，2001)

貳、 人事管理

人力資源是媒體經營成敗的關鍵因素，而媒體經營中的人力資源管理，即是藉由良好的人員招募、訓練及任用，進而培育具備優秀能力的媒體人才，以達成媒體組織所賦予的工作職務(吳建伯，2001)。由媒體的支出預算中可看出，人事費用佔了相當大的比例(Fink, 1998；張宏源，1999)，可知人員管理、招募及培訓，乃是媒體經營管理非常重要的一環。

媒體人事管理的範圍也相當的廣泛，包括人員管理在傳播事業上的任務及功能；傳播媒介組織的模式；人員的招募、訓練何評估、獎勵、廢止方面的政策；在傳播事業上具有代表性的員工薪資、福利和在職訓練計畫；加強與員工溝通，包括製作工作手冊、通訊錄和其他資料；傳播媒體中，勞工管理關係的地位，包括工會和公約(蔡念中、張宏源、莊克仁，1996)。

以 Sherman(1995)的分類方式，認為媒體之人力資源管理可歸納為以下三類：

1. 組織分工：以「媒體市場大小」及「媒介之所有權」為首要考量面向，建立媒體之組織結構，並依員工的專長予以分配至各級工作單位。員工必須清楚各單位之任務、彼此工作之關連，負責單位之隸屬等，以發揮整體媒介組織之工作效率。
2. 人員培訓：媒體在任聘人員之後，需是其能力及經驗而施予不同之工作訓練，以適應內外之工作環境。訓練內容包含：內在的組織工作訓練、以及外在之專業能力教育等。
3. 人事管理：組織應建立起一套可觀察的行為標準來評估員工表現，以晉升或酬賞而回饋員工，不僅可提高生產力，亦可緩解員工離職的發生。

而在跨媒體新聞平台整合的探討上，人員的任務及功能的變動、組織模式的變動、以及招募及訓練層面是否進行配合調整？這些都是應進一步探討的議題。

參、 財務管理

媒體經營需要相當高額資本的投入，使得媒體產業乃是一高度整合的事業(Fink, 1998)。媒體的財務管理，即是以外在的經濟景氣、科技發展、法規層面、閱聽人品味及偏好等為考量之面向，並且透過控制的手段，來達成媒體所有者與投資者的財務目標(Albarran, 1997)。

媒體財務管理必須根據媒體組織的性質與規模，估計所需資金之數量，然後參酌金融市場的情事，對資金的募集、分配運用等問題，事先予以妥善規劃，並在經營過程中，對資金的調配、運用與管理，做適當的規劃策略、執行措施，以達成媒體組織之營運目的。其主要內容即在於制定媒體的財務計畫、編製財務預算，並募集資金、管理流動資金、評估資本投資效益。主要的職責可概括分為三個部門：一是會計事務，二是成本控制，三是資金管理，並分別由帳務組、審核組與出納組分別掌理(蔡念中、張宏源、莊克仁，1996；洪平峰，1999)。

在財務規劃方面，新聞室主管本身要具備基礎的會計知識，才能建構出新聞組織預算表來控制收支的流程，因此，新聞室主管必須要時時刻刻掌握以下幾個狀況(Fink, 1998)：(1)了解報社財務狀況；包括整體的盈虧為何；(2)建構一個預算支出收入表，掌握每日員工的收支情形；(3)員工人數的控制；(4)加班費；(5)變動成本的掌握，針對新聞室內所有的設備作定期的維修，以降低變動成本。

Fink(1998)並以美國發行量五萬到十萬左右的報社為例，指出一般新聞室財務管理及預算的基準如下：

- 1.全職員工人數：平均每千人發行量需雇用 1.1 至 1.2 人。
- 2.員工配置：員工配置為 24% 的主管、16%的編輯、50%的記者以及 10% 的攝影記者。
- 3.新聞室預算：76%~80%在人事預算上、10%~15%花在新聞設備上。

肆、行銷管理

隨著媒體市場競爭環境的改變，以及廣告客戶對閱聽眾量與質的重視，行銷的概念已成為媒體經營管理所不可忽略的一環。媒體的行銷及促銷，都是為了突顯媒體的特性、形象與定位，其最終的目標可分為：(1)吸引閱聽眾；(2)爭取廣告客戶；(3)建立品牌形象(李政忠，2003)。

Sohn(1999)以時間設計而將媒體行銷策略分為長程、中程、短程三種。長程策略是由組織高層所決定，為媒體的策略性規劃、長期經營目標、組織資源之分配等。中程策略則實際規劃了各部門的工作目標，包括行銷計畫、財務計畫、人力資源管理計畫等。短程策略則是以短期性之事物處理為主，如短期節目策略(轉引自吳建伯，2001)。媒體之經營管理需含括上述長程、中程、短程之策略規劃，並使其內容整合相扣，以構成完善之整體行銷策略。

第五節 國外個案：Tribune 集團個案分析

Tribune 集團最早是以 Chicago Tribune(芝加哥論壇報)起家，在廣播、電視媒體開始蓬勃發展之際，該集團亦積極的拓展觸角至多元領域，於 1983 年正式掛牌上市。在收購 Time-Mirror 集團之後，共計擁有十二家報社、二十四家電視台(總計含括該城 27%的佔有率)，還有四家廣播電台、三家地方有線新聞頻道、一個每月瀏覽人次達到 340 萬人的網站，以及一家電視節目製作公司。

表 2-5 Tribune Co. 旗下媒體資產

年代	報紙	電視	新媒體	廣播	其他
1847	成立 Chicago Tribune				
1924				WGN	
1948		WGN-TV、WPIX-TV			
1963	Sun-Sentinel				
1965	Orlando Sentinel				
1966		KWGN-TV			
1981					Chicago Cubs
1983		WGNO-TV			
1984		WGNX-TV			
1985		KTLA-TV			
1986	Daily Press				
1991			投資 America Online(1%)		
1992		WPHL-TV	Chicago Online		
1993		成立 CLTV cable 新聞頻道	Exitto!		
1994		WLVI-TV			
1995			CareerFinder		WB Television Network 25% 股份
1996		KHWB-TV、KSWB-TV	Chicago.tribune.com		
1997		收購 Renaissance Communications 公司六家電視台	Metromix.com		Orlando Sentinel 與 Time Warner 合資成立 CFN 13
1998		KTWB-TV、WXMI-TV 取得 WTXX-TV 的經營權 KTLA DT(Los Angeles)			
1999		WBDC-TV、WEWB-TV、以亞特蘭大的 WGNX-TV 交換西雅圖的 KCPQ-TV			
2000	收購 Times-Mirror 公司旗下八家報紙	WATL-TV、WNOL-TV	Chicagosports.com		
2001					Headhunter.net
2002		WTTV-TV			

資料來源：本研究整理

該集團報紙的銷售量，僅次於甘耐特的 74 份報紙及 660 萬美元的營業額，騎士報的 31 份報紙及 400 萬美元營業額(Shepard, 2000)。雖然缺乏紐約時報的水準，也沒有如華盛頓郵報、鏡報般獨樹一格，論壇報的獲利空間卻令人羨慕，因為他不同於其他傳統報紙，將報紙設為營運的主力，而在 1997 年即投入報紙廣播及有線電視的整合工作，促使其在媒體融合的腳步一直保持領先(Auletta, 1998；Shepard, 2000)。

壹、 整合的理念

當其他傳統媒體公司仍未正視網路的重要性，而獨尊原有的媒體領域時，Tribune 集團從 1995 年 John W. Madigan 擔任 CEO 以來，就開始投入網路事業的引進。Madigan 及其他主管均相信投入新技術的領域、與公司內的電視事業進行合作，以及為新聞創造新的傳播方式這些目標乃是迫切的。並在兩年之內就快速的投入網路的行列，且也投入了報紙廣播及有線電視的整合工作(Shepard, 2000)。儘管在 1997 年的時候，新媒體的前景仍不明確，然由於該集團對於數位化趨勢的認知，促使其在媒體融合的腳步一直保持領先。

芝加哥論壇報副總經理兼總編輯，Howard Tyner 表示，他們的想法是要透過聯合經營(pool operation)的方式，讓所有的事業單位產品變的更具競爭力，並提供更多資訊給讀者。對 Tyner 而言，他不再是單純的報社編輯，而是一個資訊公司(information company)的管理者(Perrucci, 1998)。人們不再使用「新聞」(journalism)這個字眼，而以「內容」(content)取代之(Journalism is content)(Auletta, 1998)。

再看到各媒體事業單位的調整，以往該集團會將最好的新聞放到報紙上，但現在他們開始嘗試將好的題材放到不同的通道上，目的在於嘗試運用多重的管道來傳送內容，以接觸到盡可能多的觀眾(Shepard, 2000)。Tyner 表示，該集團的策略就是要透過傳播媒介的廣泛傳布，來擴張內容及品牌效益；戰術則會因合作的對象及合作的地區而有所不同(Shepard, 2000)。

貳、 跨媒體新聞平台整合

該集團在 1993 年成立 CLTV(芝加哥地方電視台)，使其追求綜效的方針愈趨具體化。CLTV 的主要攝影棚是設在 Oak Brook，跟 Tribune 的郊區大樓共享一個工作場域。在 CLTV 設立之初，芝加哥論壇報總編輯的辦公室外也架起了一台攝影機，除了可以擷取該大樓外的市區街景，主要的目的就是要讓原本害怕面對攝影機(camera-shy)的論壇報記者們，開始習慣面對攝影機，並有隨時上機的準備(camera-ready) (Perrucci, 1998)。

一、 場域的整合

到了 1995 年，Tribune 集團在華盛頓的廣播及印刷大樓開始整合在一起，成為「Tribune Media Center」。耗資 750 萬美元將芝加哥論壇報的新聞部，建置成一個十萬平方英尺的場域，除了論壇報編輯部之外，並涵括了廣播電視 CLTV、WGN-TV 的攝影棚，以及芝加哥線上(Chicago Online)的編輯部門(Perrucci, 1998)。

走入該媒體中心的新聞室，呈現眼前的是一個多媒體圓桌，環坐在前的則是 WON-TV、WGN Radio、Chicago Land TV、Tribune 的網路編輯，以及 Chicago Digital City 的成員共事一堂。在多媒體圓桌後方是一間 26*24 英尺寬的攝影棚，設有一個播報台及三架攝影機。其新聞編輯部是採多媒體的模式，設有自動攝影機、數位化的影音設備、以及一個中央控制中心，電視、網路及廣播的編輯們可在此相互分享資源，所有媒體都向該公司的影音出版副總，David L. Underhill 負責(Auletta, 1998)。

大部分的媒體公司，不同媒體的工作場域往往都有很明顯的區隔，然論壇報集團的目標則是要作一個綜效團隊，意味著團隊生產(working across group lines) (Auletta, 1998)。

二、 組織的整合

Tribune 所屬的子公司在各地的合作情形，包括洛杉磯的 Los Angeles Times

與 KTLA 的合作；紐約的 Newsday 與 WPIX 的合作；佛州南部的 Sun-Sentinel 與邁阿密州的 WFOR 合作；在康乃迪克州首府的 Harford 新聞報，則尋求與 WTIC 與合作；而 Baltimore 太陽報則在當地尋求合作對象(Wicklein, 2001)。

三、 產製內容的整合

報紙與廣播的合作，乃由論壇報社長 James Warren 及廣播電台台長 Cissy Baker 的推動。Baker 將同樣的電視報導放到其他十六個電視台播出，電視台、電台、有線電視台開始採用論壇報的題材，論壇報的記者在不同的媒體中曝光以達到「品牌延伸」(extend the brand)的效果。例如有線電視上每周一次的理財報導或求職資訊，也會在日報的版面上出現；而 WGN-TV 的氣象主播 Tom Skilling 也開始在報上寫氣象報導。華盛頓的記者每週也固定上 CLTV 一個 DC Journal 的節目，提供對華盛頓的內部觀點(Perrucci, 1998)；Cubs 協助將 WGN-TV 傳送到芝加哥的體育聖地，當 WB 聯播網在一年之中為 Tribune 電視台省下八千萬美元的開支，綜效就產生了(Auletta, 1998)。

他們利用了同一批編輯人員製作各種印刷品、電視和廣播節目，以及網上出版物等。它以屬下的報章作為主要的信息內容處理場，供應產品給本集團的各家網站、電視臺、電臺和電纜新聞網等(林任君，2001)。行政主管及編輯們開始致力於「綜效」及品牌延伸，以讓他們的個別產品不再單打獨鬥，而是資訊提供事業上的夥伴(Auletta, 1998)。這是整合聯賣(bundle)報紙、廣播及線上新聞、資訊的龐大野心的第一步(Perrucci, 1998)。

四、 人員的整合

Tribune 的多媒體嘗試，一開始在 1993 年由一個九人小組在運作，至今已升格成一個跨部門的組織，他們的主要功能是作為公司電子新聞通道的聯繫。以 Tyner 而言，其正式的職稱雖然是報社的總編輯，但他所從事的並非決定一天中的新聞頭條，或參與編輯會議，而是投注於報紙未來的走向、新規劃的版面、多媒體圓桌、焦點團體研究、品牌延伸，或在其他地方建立勢力範圍。Tyner 認為

他的工作並非只是報紙的編輯，而是管理一家內容公司，他們所從事的乃是內容的收集，而非僅報紙而已(Auletta, 1998)。

John Owen 的工作即是找出將論壇報的新聞報導，放到同公司其他的媒體裡的可能性。他認為報紙跟電視合作是非常平常的事情，但若只是純粹的資訊共享(sharing information)則是非常侷限的，應該是要更進一步的從報紙的內容，去產製適合於電視的產品(Shepard, 2000)。

如果 Tribune 有一些重大的新聞，且這些新聞不容易被其他媒體搶先抄襲的話，那麼 Owen 會把這些新聞餵給 WGN-TV、廣播或 CLTV，讓這些媒體在明天報紙出刊前，就先行在晚間媒體報導，以獲得一些回應，並強化電視台的報導，這就是他們的一些綜效模式(Shepard, 2000)。

Mitch Locin，主要是負責 Tribune 在芝加哥的電子通道間的聯繫。他的工作就是為電視、廣播、網路創造內容、分享內容，也協助記者管理他們的時間(Shepard, 2000)。

參、 整合成效

Tribune 集團的作法是試圖在芝加哥及奧蘭大等地，重複他們的多媒體模式(recreate in some fashion its multimedia model)，試圖找出多重運用內容的方式(multiple use for content)。長期的取向是將洛杉磯、芝加哥及紐約這些城市，打造一個以這些地方為中心的媒體網絡，來吸引全國性的廣告主(Shepard, 2000)。整合之初的成果顯示，雖然銷售量下滑 5%，但總收入卻提升 4%(Auletta, 1998)。

然部分的整合不完全，也顯示整合成效未逮。Tribune 集團旗下洛杉磯時報多媒體的助理編輯，Joseph Russin，指出報紙與電視之間所能達到綜效是非常微小的。新聞主播寧可用 Time 的片段畫面，因為 Time 擁有一千人的新聞團隊，相較之下，KTLA-TV 在該城只有十人不到的團隊(Anzur, 2001)。

綜效似乎宣示著人員的精簡，平均每一個駐點 24 個人力，精簡到 20 人；工作量的增加，並沒有帶來薪資的增加。成本的縮減使得論壇報開始調整他們一度自吹自擂的新聞網絡，從 1987 年 11 個辦公大樓及 32 位通訊員，縮減到今日 6 個辦公大樓及 27 位通訊員，海外的辦事處也從 11 個縮減到 10 個。但事實上，真實的狀況顯示，Tribune 的員工人數並沒有減少，在過去的十年之內，全職的編輯雇員，從 613 位增加到 662 位(Auletta, 1998)。可以肯定的是，跨媒體新聞平台必須要有 Mitch Locin 或 Keith Wheeler 這樣的統籌角色，來統馭跨媒體間內容及資源的分享。