

第四章 東森跨媒體新聞平台研究

本章第一節先就東森華榮傳播公司概况做介紹，了解該個案由單一媒體擴張為多媒體的過程，以及整合為跨媒體新聞平台的策略考量，再進而就新聞平台整合策略內容做介紹。

在了解該策略的目標及規劃後，第二節則分別從新聞產製及媒體經營管理兩面向，檢視該策略實際推行的狀況，了解該策略在新聞產製層面及媒體經營管理層面變革的實際情形，以作為綜效分析及影響分析的基礎。

在同時對策略規劃及實際執行狀況有全盤的認識後，始就該策略產生的效益及影響進行探討。第三節乃先就整合效益進行分析，本研究是以 Ansoff(1988)的綜效理論為架構，分別從銷售、營運、投資及管理四面向，檢視不同媒體間資源及經驗相互轉移及共享，所能創造的綜效有哪些？並輔以專家學者的觀點，探討在追求綜效的過程可能產生的負向影響為何？

第四節進而分析組織變革所產生的影響。此部分亦對照於第二節的分析架構，分別從新聞產製及媒體經營管理的理論架構，探討該策略的影響為何？

綜合對該策略的規劃、執行、效益分析及影響層面的探討，本章最後一節進而徵詢專家學者對於跨媒體新聞平台模式之建議，試圖歸納出較符合新聞媒體特性的整合模式。

第一節 東森跨媒體新聞平台策略規劃

東森媒體科技集團由東森媒體科技公司、東森華榮傳播公司、東森得意購三子公司所組成。本研究所探討的跨媒體新聞平台策略的推行範疇，是以東森華榮傳播公司（以下簡稱東森華榮）中的新聞媒體為主，以下僅就東森華榮做介紹。

壹、 東森華榮傳播公司概况

東森華榮傳播公司成立於 1997 年，其前身力霸友聯原先是有線電視系統業者，在有線電視開放之際轉型為系統商兼營頻道，而後更開始跨媒體經營，陸續進入網路、廣播、報紙市場，然有線電視仍為其主要的媒體事業。

東森華榮於 2003 年完成興櫃，時資本額為 30.4 億(中華民國證券櫃臺買賣中心，2003)。其組織架構乃以事業別進行劃分，共分新聞、節目、業務行銷、幼教及數位頻道五個事業總部。跨媒體新聞平台策略涵蓋的媒體類型包括電視、網路、廣播、報紙，此四類媒體均劃歸於東森華榮之下的「新聞事業總部」。

若以營運範疇來劃分，東森華榮主要營運範疇分為國內頻道事業、海外媒體事業、國內其他媒體事業以及幼教商品事業(東森華榮傳播公司，2003)。若以媒體屬性來劃分，東森華榮傳播公司旗下的媒體資源可分為全國電視媒體、地方電視媒體、平面媒體、網路媒體及廣播媒體五類(彭嘉慧，2002)。

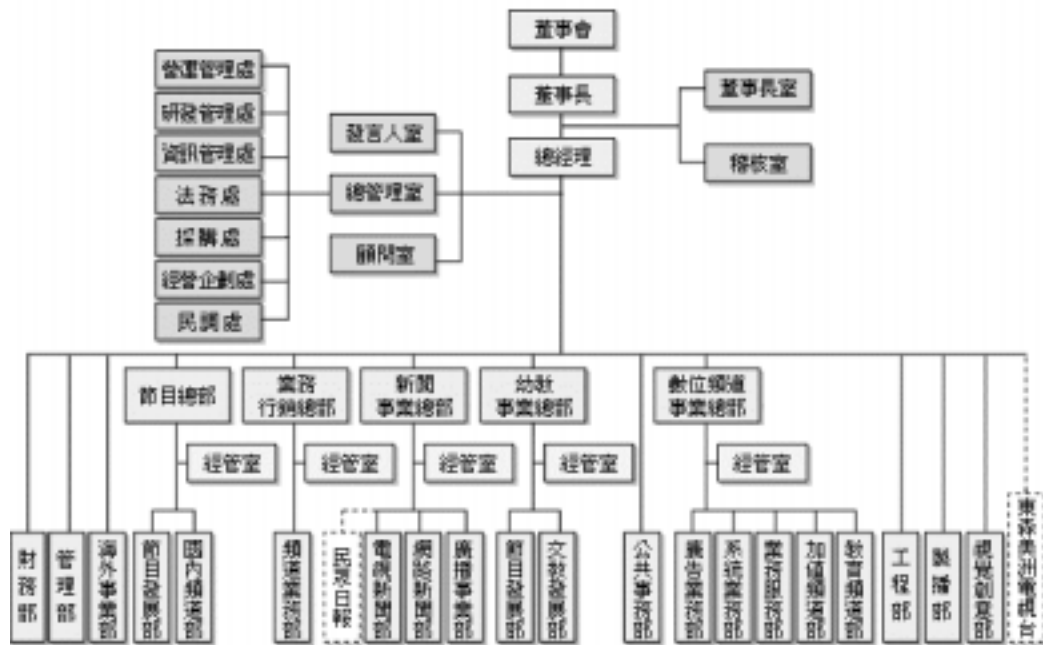


圖 4-1 東森華榮傳播公司事業組織圖。(資料來源：東森華榮傳播公司，2003)

由於組織不斷的擴充，原組織架構已不敷需求，東森華榮的新聞事業總部於 2003 年 12 月進行改組，在既有的新聞委員會之下，擴大新聞事業總部的編制，

新聞事業總部之下增設新聞戰略和新聞管理兩幕僚單位，以及七大新聞平台及七大新聞產製部門兩執行單位（馬詠睿，2003/12/19）。新聞戰略部的組織，包括新聞戰略規劃處、政治新聞企劃處、財經新聞企劃處、國際新聞企劃處、專案新聞企劃處；新聞管理部則分為企編處、營運管理處、總務資財處、人力資源處、資訊管理處。七大新聞平台則分別為電視新聞台、電視新聞 S 台、美洲新聞部、亞洲新聞部、廣播新聞部、網路新聞部、民眾日報；七個新聞生產部門則包括國內採訪部、國際採訪部、中國採訪部、新聞編輯製作部、專題部、製播部、主播部（黃玉珍、呂郁青，2003；張文輝，2003）。

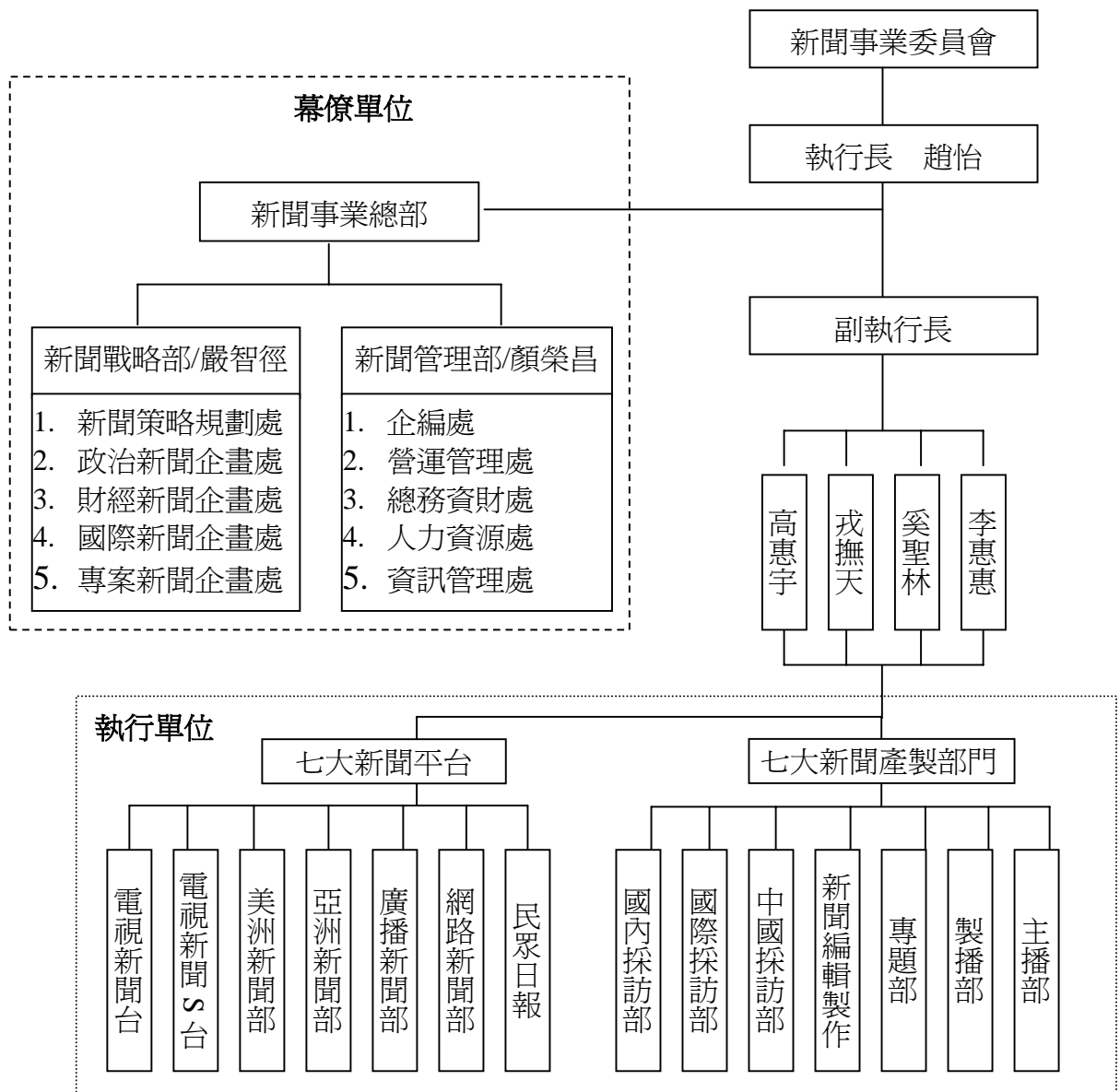


圖 4-2 東森華榮新聞事業委員會改組後架構(資料來源：本研究整理)。

東森華榮於 1999 年年底開始推動跨媒體新聞平台整合，由集團總裁王令麟提出新聞資源整合的構想，並由總管理處企畫中心開始規劃相關事宜，是時東森的跨媒體通路尚未健全，且並未列為集團重要政策，並未積極的規劃推動（李宗嶽，2002）。2001 年初此計畫再被提出，交由東森華榮傳播公司企畫部正式接手推動工作，此階段並成立了新聞事業委員會，有較為明確的組織及主事者出線，開始較為正式化的推動。此階段東森集團也開始積極拓張媒體版圖，於 2000 年成立 ETtoday，2001 年開始投資民眾日報，2002 年正式併購民眾日報，取得 75% 的股權；此間亦於 2001 年併購快樂聯播網，改組為東森聯播網，使其媒體事業部門具備了四種不同屬性的媒體通路。在具備多種媒體規模之際，於 2001 年 7 月正式推動跨媒體新聞平台，東森內部稱之為「大編輯台」計畫。

表 4-1 東森跨媒體新聞平台整合年表

年	月	東森跨媒體新聞平台整合年表
1997	9	力霸友聯正式更名為東森傳播，成立七個衛星頻道。
2000	5	成立東森新聞報(ETtoday.com)，隸屬於東森媒體科技公司。
	6	東森傳播更名為東森華榮傳播股份有限公司。
	11	東森媒體科技公司以換股方式，將 ETtoday 併入東森華榮傳播公司。
	10	成立東森新聞 S 台。
2001	2	成立國際、財經、政治三新聞中心。
	6	併購快樂聯播網。
	7	正式啟動大編輯台整合計畫。
		ETFM 開播。
	9	東森娛樂中心統一發稿。
2002	9	併購超視
	10	投資民眾日報三億元，取得 75% 股權。

資料來源：本研究整理

東森華榮以有線電視為基礎開始擴張，以成立新公司輔以併購的模式，至 2002 年東森華榮的媒體版圖已具備跨四媒體平台的規模。

表 4-2 東森跨媒體新聞平台各媒體之整合情形

	納入時期	納入模式	所有權移轉	
			整合前	整合後
ETTV	1996 年 5 月	成立	東森華榮	東森華榮
ETtoday	2000 年 5 月	成立	東森媒體科技	東森華榮
ET FM	2001 年 7 月	併購	快樂聯播網	東森華榮
民眾日報	2002 年 10 月	併購	東豪公司	東森華榮

資料來源：本研究整理。

貳、 東森跨媒體新聞平台策略規劃

東森新聞平台策略目標中指出，四合一媒體平台可創造有效降低人力成本、提高新聞素材相互流通使用、提升交叉宣傳效果等優勢(東森華榮傳播公司，2003)。即在資源整合的概念下，各媒體的新聞資源透過有效的交換、分享，進而加以編輯改寫，後製成符合各媒體需求之新聞，以節省人力、降低成本、增加新聞產值、擴大新聞媒體的影響力(陳孝凡，2001a；戎撫天，2002/04/17；戎撫天，2003/11/07；馬詠睿，2003/12/19)。然負責策略規劃的東森電視台企畫部副總戎撫天亦指出，四媒體各有不同的操作模式，甚至對新聞的定義都未必相同，整合的困難可想而知(陳孝凡，2001b)。故本研究便欲瞭解在所設定的策略目標之下，其對應的策略規劃為何？以下分別從組織、規劃進程及作業流程進行探討。

一、 新聞平台組織

東森新聞平台組織規劃的概念，乃欲打破媒體工作場域的界線，將各媒體獨立的採訪中心統一編組成一「新聞供應平台」，由各媒體總編輯或主任組成跨部門的「聯合編輯台」統籌指揮，下設十大新聞中心，各新聞中心再設主任、副主任，各中心編有網路平面組、廣播電視組記者及攝影記者；編輯部門則維持獨立，各媒體的編輯部門從此單一新聞供應中心取得內容來源後，再依各自的編輯政策分別改寫、重製(戎撫天，2002/04/17；馬詠睿，2003/12/19)。

聯合編輯台的功能，是希望透過工作場域的整合，使得各媒體編輯台得共同運作，有效的進行採訪調度，避免人力的浪費(馬詠睿，2003/12/19)。欲創造此種效益，必得建立有效的協調機制，故該策略推動初期成立了一個「新聞事業委員會」，是由各媒體高級主管共同組成的跨部門組織，固定舉行跨媒體會議，統馭新聞平台策略制訂及執行的狀況，層級在各媒體之上。

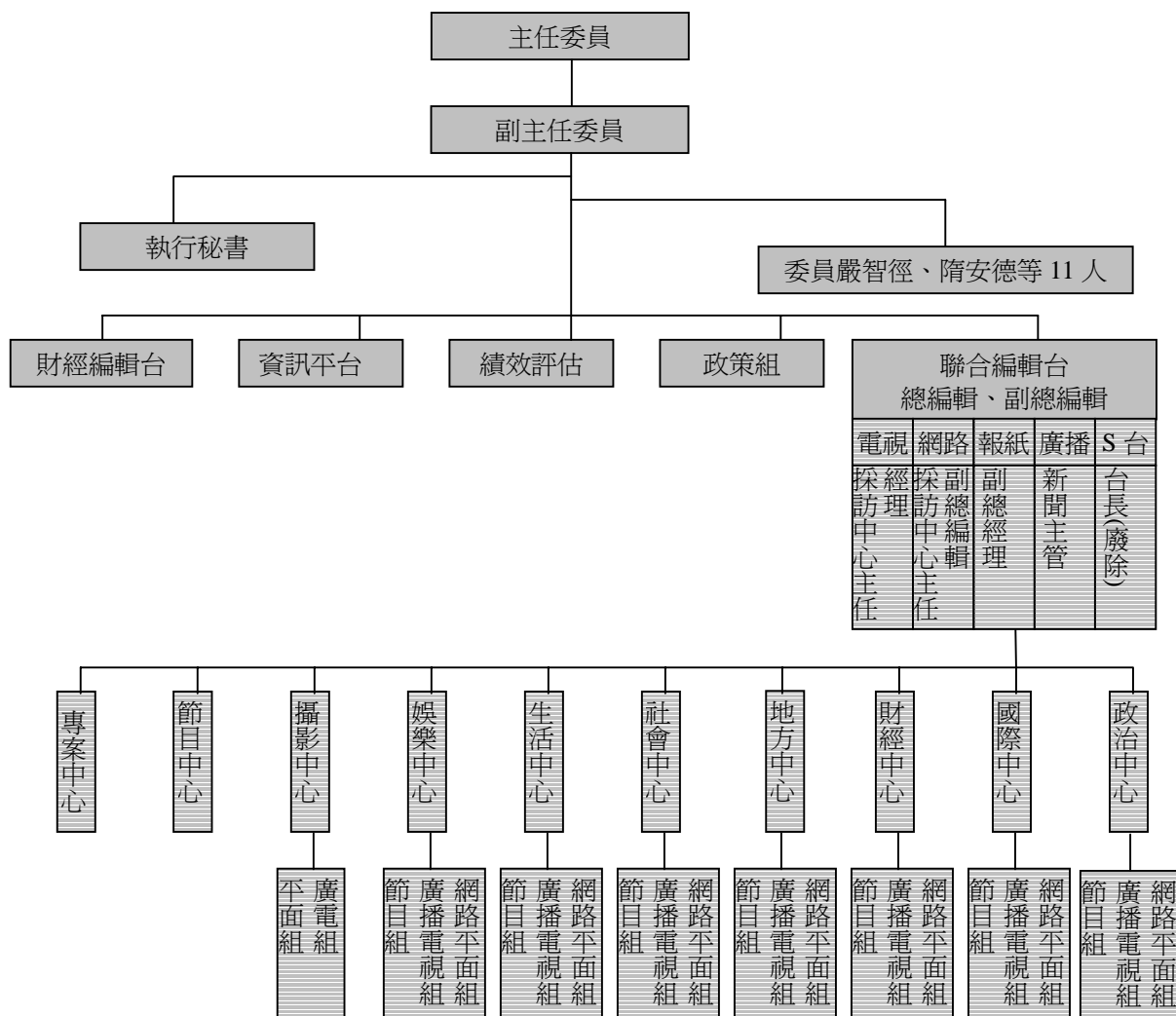


圖 4-3 新聞事業委員會初期組織圖(資料來源：東森華榮傳播公司，2002)。

二、新聞平台整合策略時程規劃

新聞平台整合策略規劃的進程，依整合層次可分為通報系統整合、發稿系統整合及組織人員整合三階段（戎撫天，2002/04/17）：

(一) 第一階段：通報機制

第一階段的工作目標在建立跨媒體新聞通報系統，主要在培養各媒體主管階級之間的共識。此階段各部門之間並未進行真正的整併，而僅止於主管階層間聯絡管道的建立，使不同媒體事業部門間的主管習於在新聞作業流程中，與其他部門主管相互配合。此階段建立的互動機制包括「總編輯熱線」、「跨媒體新聞速報系統」及跨媒體新聞專題合作。

(二) 第二階段：系統整合

第二階段的工作目標在建立虛擬新聞平台。主要是發稿系統的連結，讓各事業部門的記者、編輯習慣分享資源。在此階段不同媒體事業之間的資料交換，因系統不相容的問題，故在資料交換分享此工作僅 30% 可藉由電腦自動化處理，其餘仍需依賴人工。

(三) 第三階段：實體整合

第三階段的工作目標在建立實體新聞平台，即人事及組織實際整併為一體。真正的人事整併在此階段才開始真正運作，即打破以組織為人事隸屬的劃分，改以十大新聞中心為人事劃分的單位，原本隸屬於不同媒體的記者歸併到以路線劃分的新聞中心。

三、新聞平台作業模式

配合組織整合的規劃，東森新聞平台策略在作業模式上也就整合後的組織設計一套整合作業流程，除了在編輯、後製階段分流進行之外，在前製及實際採訪階段，均是在整合的概念下共同運作。

新聞平台策略中設置「圓桌會議」的機制，由聯合編輯台召開以協調各媒體的需求。在新聞的前製階段即召開一天中第一次的圓桌會議，彙整各中心對當天新聞的需求及建議後，始分派記者進行採訪。此時在新聞室留守的電視、網路、報紙、廣播主管需共同召開編播會議，為當天的編輯及播報作準備。第二次的圓桌會議是在新聞陸續回傳到新聞室後，此階段的圓桌會議則是當日新聞素材的回報，共同分享記者所傳回的稿件，再視稿件與該媒體屬性的適切程度，交由各自的編輯台進行改寫。東森所設定的理想運作機制中，包含兩階段的改寫，若第一階段的改寫已能符合媒體刊播的需求，即予以審核刊播；但若仍未能符合需求，則可再透過第三次的圓桌會議，協調十大新聞中心及各媒體的編輯台，進行追加採訪或進行後製補強(戎撫天，2002/04/17)。

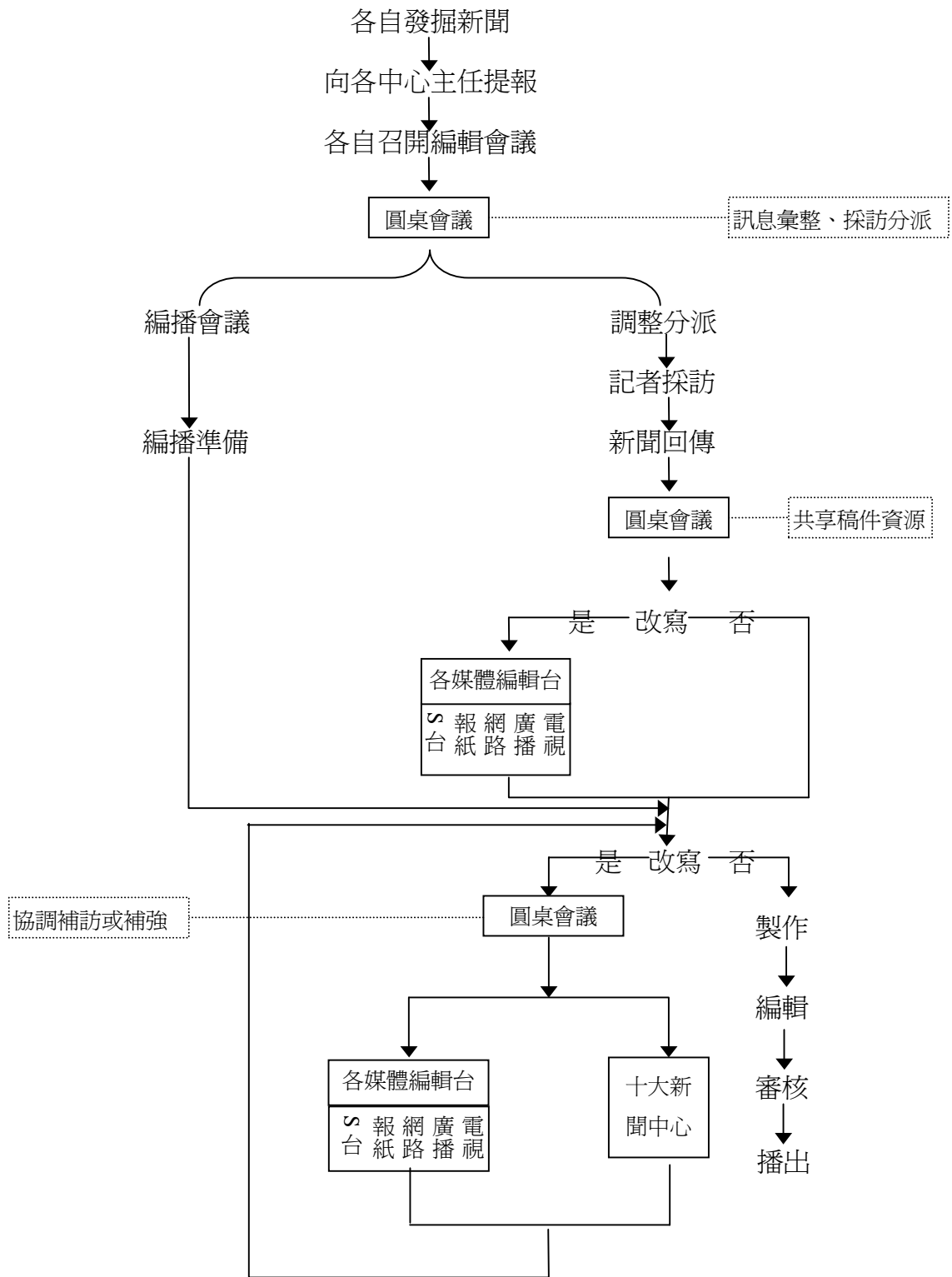


圖 4-4 東森跨媒體新聞平台作業流程 (資料來源：東森華榮傳播公司，2002)。

第二節 東森跨媒體新聞平台策略執行現況

相對於策略面的規劃，本節另就東森跨媒體新聞平台策略實際執行的狀況做介紹，並分別從新聞產製及媒體經營管理兩面向檢視之。為了解該策略執行現況，本研究訪談實際參與執行的新聞部門中級主管及記者，層級包括採訪中心主任、記者、編輯中心副主任及廣播新聞製作人。

壹、新聞產製層面

在新聞產製層面，分別從就各媒體特性及新聞產製作業兩部分進行討論。

一、各媒體特性

該個案所擁有的四類媒體各有其不同的媒體定位，其中，電視乃屬於大眾媒體，其在內容及編排策略會傾向於大眾化路線；電子報的定位傾向於年輕族群，故網路稿相較於平面稿較活潑，標題也會較簡短俐落；廣播的聽眾需要快速的資訊，以 ETFM 而言是定位在娛樂及生活資訊類型的電台；民眾日報是一個南部性的報紙，並非全國性的大報，讀者群年齡層偏中老年，故該報的定位是以地方新聞為主，人力部屬亦偏重於地方新聞(吳育玟，2003/10/01；陳素秋，2003/10/08；戎撫天，2003/11/07)。本研究據訪談資料，將各媒體的市場定位整理如下表：

表 4-3 東森四大媒體定位

媒體	訴求的閱聽眾	媒體定位
ETTV	25-54 歲	大眾化
ETtoday	年輕族群，上班族	年輕化，用詞活潑
ETFM	學生、上班族	娛樂及生活資訊(2003 年 10 月轉型為購物電台)
民眾日報	南部中老年人	以南部新聞為主

(資料來源：本研究整理訪談資料及東森網站資料)

新聞平台的理想是期望由精簡的採訪團隊供稿給多個媒體，然各媒體市場定位各有差異，供稿來源一致如何滿足不同定位的媒體之內容需求？該個案內部人員指出，以各媒體不同的編輯政策，從內容的選擇、後製的處理作區隔。

因為整合的過程中，大家先看到的都是整合的部分，那每個媒體去維持自己特性的部分是大家比較看不見的，因為他是隱藏在我們整個編輯策略裡面，你比較看不見，但是他是有的，譬如說 ETtoday 跟民眾他的供稿可能是同一批人，可是你看 ETtoday 的頭版跟民眾的頭版呈現出來是不一樣的，所以就是靠編輯政策，還有每一個媒體的經營者，每一個媒體的決策者去做這個決定(陳素秋，2003/10/08)。

廣播有我自己的編輯政策，比方說我在早上的九點到十二點，我的財經跟國會新聞佔了較大的部分，但是到了下午一點，到下午五點的時候，民生、娛樂跟財經佔了大部分，國會新聞跟政治新聞就會減少(洪海音，2003/10/06)。

二、新聞產製作業變動

整合為四合一平台後，各媒體產製作業並未如規劃整併為共同的產製流程，而在各自原本的產製作業之上加以變動調整，其中編採系統整合及後製改寫等機制，乃是整合後產製模式較重要的改變。故在產製作業變動的介紹，則分別從產製流程的變動及內容分享機制兩部分進行討論。

(一) 產製流程變動

馬詠睿將產製流程的整合分成三個層次，第一個層次是在前製階段的新聞線索分享，平台中任一媒體取得獨家新聞向採訪中心回報時，其他媒體亦可同步獲知訊息，而立即派遣所屬記者前往採訪；第二層次則進而協調採訪人力的派遣，各媒體僅派遣一組記者前往採訪以精簡採訪人力；第三層次除了採訪任務由一人擔負之外，後製改寫成不同的稿件形式也交由同一人完成(馬詠睿，2003/12/19)。然馬詠睿指出，東森目前僅作到第一層次的產製流程整合，第三層次的整合因牽涉到專業訓練及器材更新的問題，以及記者工作量增加的問題，目前並未推進入到第三層次。策略推行後個別媒體新聞產製流程的變動，本研究整理訪談結果分別介紹如下：

1. ETTV 新聞產製流程變動

在四媒體中，ETTV 仍為主要核心媒體，記者編制超過 60 組，故 ETTV 在平

台中的策略地位偏向於支援其他媒體，本身的產製流程與傳統電視新聞產製流程無太大的變革，僅在編輯階段需要較深度的新聞文稿時，始向 ETtoday 採稿(陳素秋，2003/10/；馬詠睿，2003/12/19)。

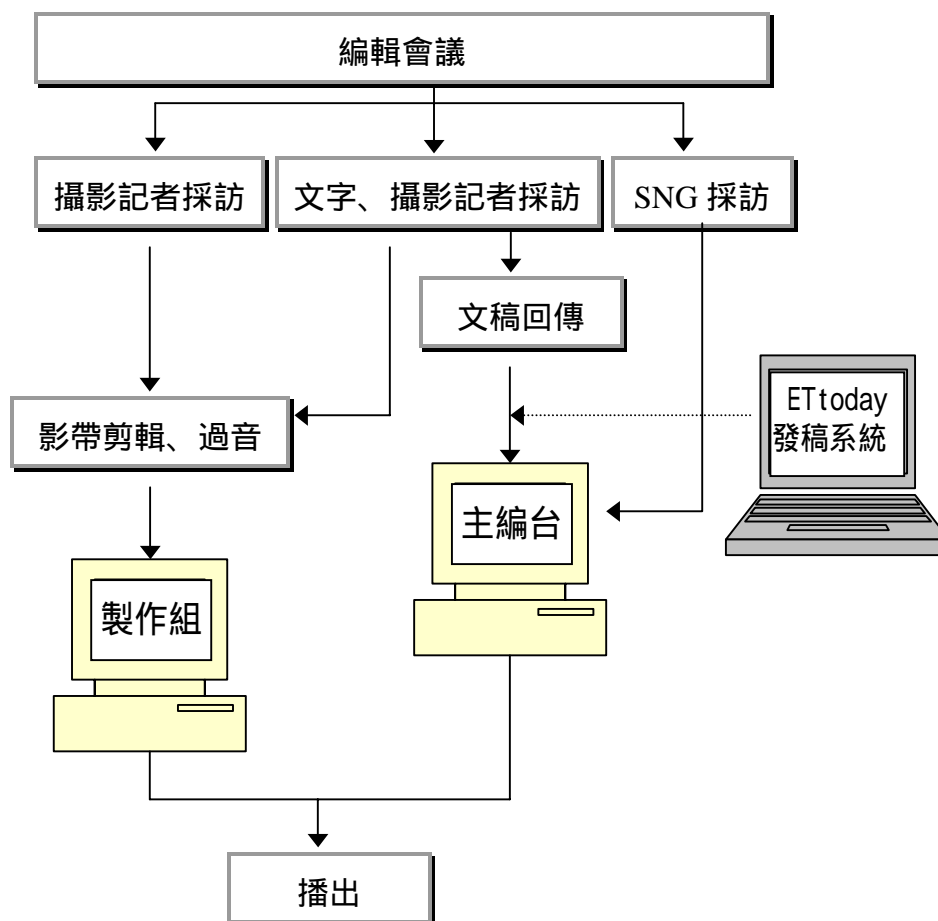


圖 4-5 ETTV 新聞產製流程簡圖。(資料來源：本研究整理訪談結果)。

2. ETtoday 新聞產製流程變動

ETtoday 的作業模式強調機動性及時效性，除了例行性的採訪任務之外，若記者一掌握到獨家消息或極具時效性的新聞，記者可略過編輯台的審稿流程，直接透過個人編輯系統上傳至網頁(吳育玟，2003/10/01；張育誠，2003/10/06)。

又因 ETtoday 的採訪團隊較為精簡，在影音及圖片方面極高比率是直接擷取 ETTV 的影像，直接加掛到網頁上，此部分的流程是透過編輯中心內部的影音中心處理(張育誠，2003/10/06)。

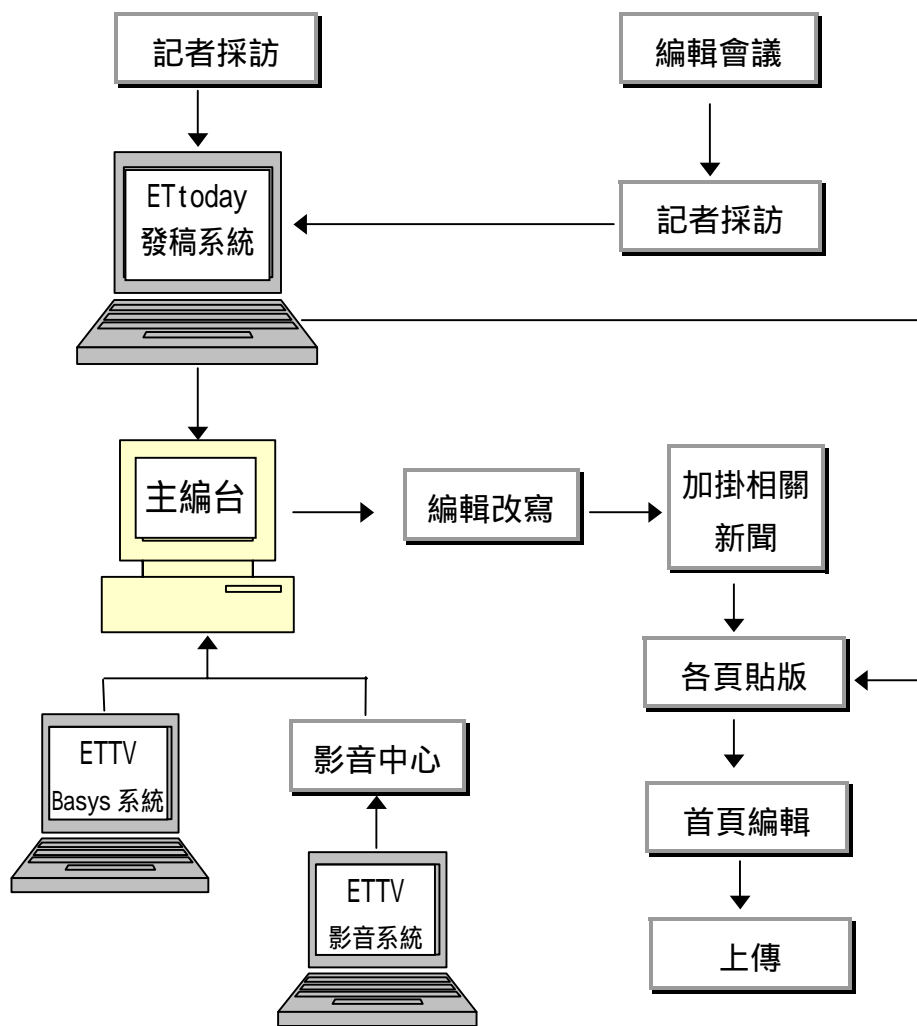


圖 4-6 ETtoday 新聞產製流程簡圖。(資料來源：本研究整理訪談結果)

3. ETFM 新聞產製流程變動

ETFM 成立之後即納入新聞平台行列，產製流程本以編播為主。例行的編播流程可分為聲音擷取以及文稿擷取兩部分，聲音來源是以 ETTV 的影音系統為主，文稿來原則包括 ETTV 及 ETtoday 兩發稿系統。突發新聞的處理方式，則是以請求記者連線的方式，達到新聞的即時性(洪海音，2003/10/06)。

4. 民眾日報新聞產製流程變動

民眾日報的新聞產製分兩部分，在府院及北部新聞的稿源主要來自 ETTV 與 ETtoday，地方新聞則由南部新聞中心獨立產製(戎撫天，2003/10/07)。

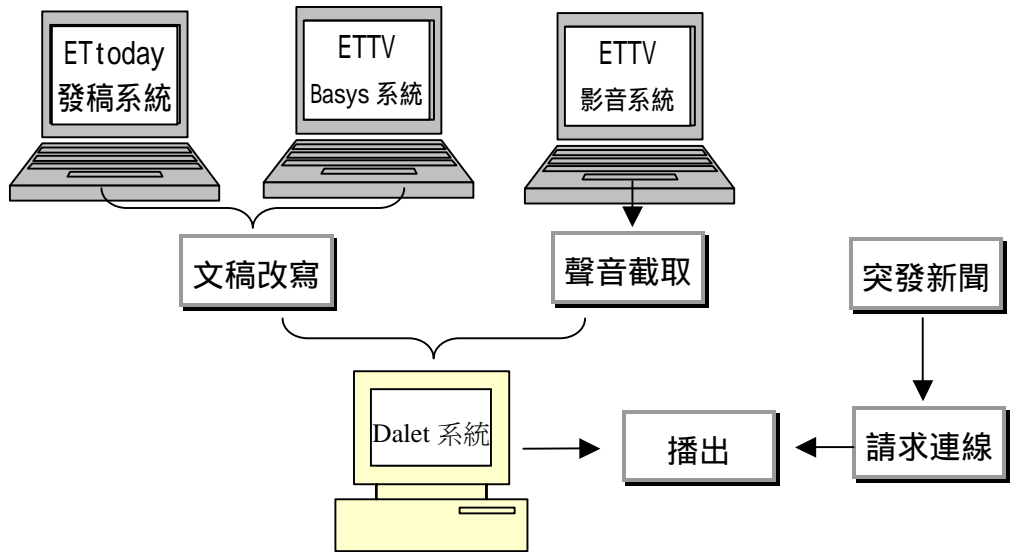


圖 4-7 ETFM 新聞產製流程簡圖。(資料來源：本研究整理訪談結果)

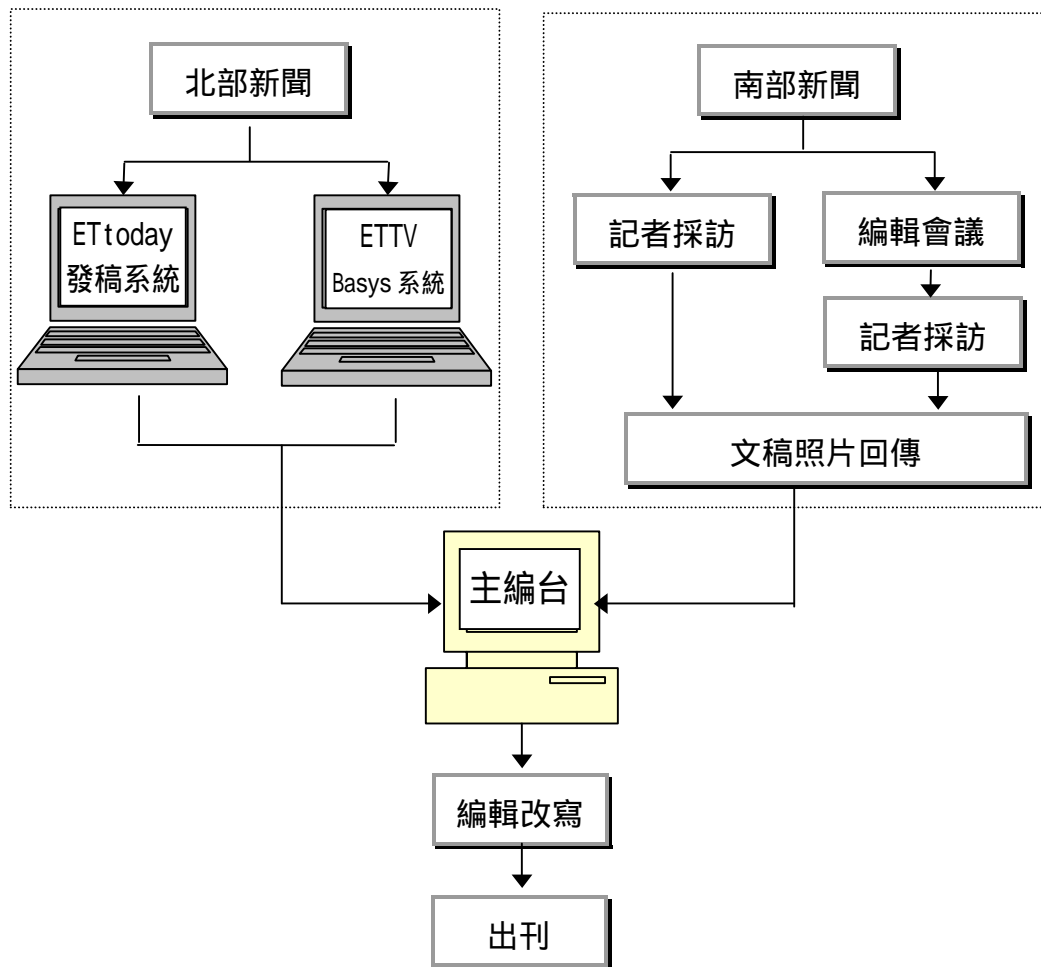


圖 4-8 民眾日報新聞產製流程簡圖。(資料來源：本研究整理訪談結果)

由整合後各媒體產製流程可知，四媒體的新聞產製流程並未如規劃整合為共同的產製流程，而是在原本的產製流程中，透過系統的連結採用其他媒體資源。針對這種產製流程的變革，以下則分別從前製作業、採訪作業及後製作業三個階段，綜合討論四合一新聞平台在產製流程上的資源共享模式。

1. 前製作業

跨媒體之間作業較明確的整合，是在前製作業階段透過「大編輯台稿單」的機制，統合 ETTV 及 ETtoday 兩個媒體之資源，協調各路線人力的派遣。此大編輯台稿單是按中心別設計，各媒體的記者依照各自的路線進入系統填寫，包括主題、內容、時間、撰稿人、出稿單位，稿單並內註明本週重點及週日專題負責人。

編號	主題	內容	時間	撰稿人	Today	ETTV	SNG
1	XXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXX	全天	XXX	✓	✓	
2	XXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXX	下午	XXX		✓	
...

圖 4-9 大編輯台稿單簡圖(資料來源：東森大編輯台稿單)。

在此之前，ETTV 與 ETtoday 各自有各自的發稿系統，作業流程均分開進行。在整合為新聞平台後，透過大編輯台稿單的機制，兩媒體新聞部主管及各中心主任可就彙整的稿單，進行新聞線索的比對及人力協調。人力派遣的判斷標準並無制度化的準則，而是依各自的需求進行考量。

其實我們是各做各的取捨，有些新聞是平面比較需要，有些新聞是電視比較需要，有些新聞是電視一定要到場 我們先考量我們自己的需要，在我們遇到困難，遇到人力不足的時候，我們再去看對方可以幫我們什麼，真正需要的時候就跟對方提出需求(陳素秋，2003/10/08)。

一般在重點路線上，兩大媒體均會派記者採訪。然若為突發新聞，大編輯台稿單的機制則不敷時效性的需求，需由各中心主管透過電話通知此種非制度化的機制來互通訊息，這也是新聞平台整合第一階段希望建立的主管通報機制，然因

爲這個政策仍是鼓勵多於強制，且爲了新聞的時效性各媒體仍是以本體爲優先，未能做到即時的通報。

有時候電視台會等我們（網路）的機率可能不多，他掌握到他不立刻處理，可能就被別台進出來（張育誠，2003/10/06）。

除了每日例行的採訪之外，大編輯台稿單會有本週重點，作爲兩媒體間交換一些獨家訊息的機制，透過大編輯台稿單協調採訪日期、分工模式，增加該集團獨家新聞的影響力。

因為每個人觀看的角度不一樣，掌握到的人脈不一樣，可以交換情報，這樣的話他就心裡有個譜，可是如果說這是你的獨家，我們就約好哪天一起出來，你不能先把我爆料，甚至像 ETtoday 掌握到一個獨家，在新聞策略的運用上，我們不會立刻就匆匆忙忙出手，以前是不管的，以前是什麼時候想出就出，那現在就是我要讓你電視台準備好了再出，這樣威力更大（張育誠，2003/10/06）。

ETTV 新聞部副理陳素秋指出，訊息整合是媒體整合中最容易完整整合的部分，也是目前東森做的最好的部分（陳素秋，2003/10/08）。

以目前來講的話，我覺得資訊平台這個東西已經很 ok，至少最需要資訊的 ETtoday 跟電視，我們的資訊平台完全是接軌的（陳素秋，2003/10/08）

2. 採訪作業

跨媒體新聞平台策略推動初期，曾於 2002 年嘗試推動採訪作業的整合，要求記者打破媒體的界線，同時發稿給不同的媒體。然因執行上的困難，目前仍維持 ETTV 與 ETtoday 各自有獨立的記者，負責所屬媒體的新聞採訪，亦直接向所屬的媒體負責。

以前是規定到很硬生生的就是說，你發完電視三百字的稿子，你要再發一個六百字稿給 ETtoday （張育誠，2003/10/06）。

當初還要求我們會寫電視稿 你可能跑完這個新聞，你可能要去做廣播稿，你可能要去做電視稿 我們後來沒有學成，後來公司就是有興趣的就去學（吳育玟，2003/10/01）。

儘管採訪資源未整併，但透過每天的人力協調以及稿件分享機制，使得 ETtoday 可以維持較為精簡的人力編制，相較之於 ETTV 記者的完整佈線，ETtoday 的記者編制只佈設在重點路線。

若遇到突發新聞，ETTV 會以跑馬方式處理，ETtoday 則是以電話報稿的方式搶先以短稿的形式發稿，然 ETFM 若欲插播由 ETTV 或 ETtoday 所報導的突發新聞，由於無法直接就電視新聞所下的短標或短稿逕行播報，就必須請求 ETTV 或 ETtoday 的記者提供電話連線的支援（洪海音，2003/10/06）。

3. 後製編輯

跨媒體新聞平台後製編輯流程最大的變動，在於須額外向其他媒體採稿並改寫重製。ETTV 跟 ETtoday 編輯中心的編輯，每天早上九點會就大編輯台的稿單一起開會討論，瞭解各媒體記者派遣的狀況，判斷該則新聞的稿源及編輯處理方式。若有直屬記者出去採訪，則編輯台的任務就以審稿為主；若所屬媒體未派遣記者，則編輯台就必須到其他媒體採稿並進行改寫。

假設是有電視台出的話，那這個新聞就由 ETtoday 的編輯中心去抓電視台的稿子，他就放棄 ETtoday 的記者在現場觀看，而藉由電視進行網路的採稿，綜合改寫（張育誠，2003/10/06）。

除了內容稿件共享之外，各媒體在編輯階段的工作流程均是分開作業，透過各自的發稿系統進行編輯，需要彼此的資源時，再透過系統連結到其他的媒體蒐集資源。

回來之後就各做各的，因為在作業系統上的文字是各自發各自的，但是其他周邊的取稿，譬如說像我 ETtoday 的稿子要搭配影音的時候，那就是由編輯去處理（張育誠，2003/10/06）。

編輯作業雖分頭進行，但由於新聞平台要求要相互配合，兩媒體編輯作業內容仍有些許改變。ETTV 編輯中心副主任洪國貴及 ETtoday 編輯中心副主任張育誠均共同指出，在後製編輯的處理上，編輯中心的主管需相互通報。

以前我可能不用管他們(ETtoday)做什麼,現在變成說他們有的東西,一方面他們會主動通知我們,一方面我們要自己去看!另一方面,我這裡有什麼獨特的東西我覺得他們有需求的,或者他們可能用得上的,我會打電話跟他們說(洪國貴,2003/09/18)。

ETFM 的後製作業是以純粹的編播為主,編播人員透過 Basys 系統及「東森新聞報編採發行系統」分別向 ETTV 及 ETtoday 採稿,然因不同的作業系統所產製的新聞資源各有差異,從不同來源取得的稿件會有不同的處理需求(洪海音,2003/10/01)。又由於廣播新聞強調聲音及快速,電視新聞的內容產品較符合 ETFM 的需求,故 ETFM 大部分的新聞多來自於 ETTV(洪國貴,2003/09/18)。

民眾日報與 ETtoday 的內容均是以文字新聞為主,由於內容性質接近,因此 ETtoday 與民眾日報的稿子往往可互通採用。然因為網路新聞要求即時發稿,與晚上才發稿的報紙作業程序無法配合,相對而言民眾日報的資源較往往不敷供應 ETtoday,而以 ETtoday 提供給民眾日報的比率較高。

我們(網路記者)的稿子通常會上民眾,因為他們在台北各路線不怎麼養記者,我們的稿子他們都會抓去用,中南部地方新聞我們的電子報就靠他們。可是出現一個問題就是,因為民眾是日報,所以他們寫稿子時間通常在晚上傍晚的時候,所以他白天進行的工作到了傍晚才寫,對我們來講是不行的,就變成我們自己都要處理(吳育玟,2003/10/01)。

(二) 內容分享的機制

如前所述,東森新聞平台的資源整合,是藉由系統的連結讓所有新聞資源有效的分享(洪國貴,2003/09/18),而此資源分享需透過系統的整合及後製改寫機制來進行。

1. 系統整合

新聞平台一開始由於系統未互通,最初的資源交換並未完全自動化,而需透過人工的方式來處理(戎撫天,2002/04/17)。各媒體可透過內部網路進入東森新聞報編採發行系統,然 ETTV 所使用的 Basys 系統為電視文稿處理系統,與其他媒體的編採系統不相容而無法直接取用,而後為因應需求,透過該集團內部資訊

工程人員的開發，ETTV 的 Basys 文稿系統正式於 2002 年底匯入 ETtoday 的發稿系統，轉為 window 介面，使 ETtoday 的編輯可以直接取用電視稿，ETTV 與 ETtoday 最早在系統上做到互通。

以前 ETTV 報一條很棒我們很想用，但是沒有文字，我們還要去 Basys 抓稿，因為文字要很精確，現在幾乎都不用 Basys，系統會轉過來（張育誠，2003/10/06）。

我們這個編輯系統，ETtoday 就算抓到他也不能用！他沒有辦法貼到網頁這邊來，他們就開發了一個編採系統，那個編採系統可以把所有的文稿轉成 ETtoday 可以用的介面，那是藉由我們自己內部工程，由資訊人員去開發，他們自己開發一套適合他們用的系統（洪國貴，2003/09/18）。

沒有記者編制的 ETFM 以及在南部的民眾日報，最早是透過 Basys 系統及「東森新聞報編採發行系統」分別抓取新聞文稿。而 ETFM 採用的是 Dalet 播音系統，民眾日報則是平面發稿系統，各系統之間並不互通，內容的分享需透過幾次的轉檔程序始可採用，無法滿足新聞媒體所欲追求的時效性。在 2003 年 12 月之後，新聞平台四媒體統一改採 Avid 系統，整合各媒體的發稿系統，此系統整合了影音及文稿系統，四媒體資源的交換將全面數位化。系統整合前後資源交換的模式整理如表 4-4：

之前他要看這個帶子有兩個方式，一個是我守在電視一直等，一個是我派人來下面借帶子回去上面看，以後他完全都在線上，那什麼時候看、你要看哪一段隨便你喜歡（洪國貴，2003/09/18）。

表 4-4 媒體系統整合情形

時間	整合程度	
2001/07 ~	文稿	各媒體透過 Basys 系統及「東森新聞報編採發行系統」，分別抓取 ETTV 及 ETtoday 的文稿。
2002/12	影音	透過 Tape view 影帶查詢系統查詢內容，再以人工方式調閱帶子。
2003/01	文稿	Basys 文稿系統匯入「東森新聞報編採發行系統」，Ettoday 及其他媒體可直接透過本身的系統抓取 ETTV 文稿。
	影音	透過 Tape view 影帶查詢系統查詢內容，再以人工方式調閱帶子。
2003/12	文稿&影音	Avid 系統整合 Basys 文稿系統及影音數位檔案，各媒體可直接於網路上存取 ETTV 的文字及影像檔。

資料來源：本研究整理。

2. 後製改寫

在互相取用新聞稿時，一般無法直接採用而需加以重製改寫，以符合自身媒體的特性。在網路部分，若採用電視稿子，首先需重新將口語化的文稿改寫成適合閱讀的文字，此外，尚需將影音畫面的資訊以文字記錄出來。

我們去抓電視的稿子，雖然你掌握了他原始的 source，可是你還是要改寫，大編輯台提供的稿子可能只有短短的三百字，網路可能要六百字比較適合深入閱讀，所以編輯就會聽影音來補他的來龍去脈（張育誠，2003/10/06）。

電視的音源可以直接轉入廣播中播出，然因廣播無法呈現影像的元素，故在採用電視音源時，編輯需加入旁白的說明。且電視語言是以視覺的描述方式進行闡述，廣播編播人員就必須將之轉換為以聽覺主導的旁白。也因這種後製的需要，ETFM 的編播人員需接受將畫面語言轉化為廣播語言的能力訓練（洪海音，2003/10/01）。

Basys 他一個電視作業型態，所以其實他所有的稿子跟所有的編輯方式都是電視新聞，所以對我們來講，我們需要把裡面的東西拿出來以後改成廣播適合用的語言，所以其中需要經過潤稿跟潤飾的部分 電視記者講的是電視的語言，比方說「你現在看到的是」，但是對聽眾而言，他沒有辦法去看到，所以我必須透過一個中介者，那個中介者是廣播的主播，那個中介者告訴你你現在聽到的東西是什麼東西？（洪海音，2003/10/06）

電視新聞不是廣播的單一新聞來源，網路亦可提供廣播較為深入的新聞內容，但為符合廣播新聞簡潔及迅速的特性，廣播編播人員需將長篇的網路新聞稿化繁為簡。

ETtoday 他是平面稿的寫作方式，比方說他前面會有一段導言，大概陳述一下，真正的精華是在第二段第三段，可是對我廣播來講，我一則稿子大概五十秒我就要把他完全的意義呈現出去，所以廣播的主播他必須把 ETtoday 裡面的文字稿三段全部擷取下來，變成一個五十秒的稿子呈現出去，但對我們來講，我們需要聲音，當我拿到一個稿子下來的時候，我自己必需去找電視新聞他 support 的重要的音源來輔助我的文字稿（洪海音，2003/10/06）。

ETtoday 及民眾日報取用電視的資源分為影像及文字兩部分。圖片可從新聞影片中逕行擷取靜態圖片，文字則需經編輯的重新改寫，甚至需到其他電視台採稿，以將電視稿有限的資訊擴充為適合平面及網路的稿子。

貳、 媒體經營管理變革

依照第一節對跨媒體新聞平台策略規劃的介紹可知，其在組織架構及作業流程上的變革，必將伴隨著媒體經營管理模式的改變，以下便分別就東森跨媒體新聞平台的組織、人事、財務及行銷管理變革加以討論。

一、 組織管理變革

策略規劃中整合成一個「新聞供應平台」的概念並未真正落實，而是採用虛擬的概念來進行。所謂虛擬的概念是組織上沒有實際的整併，而在現行的組織中採人員交流、主管職權重整等方式來進行跨媒體合作。故該策略目前並未有實質的組織整併，各媒體仍維持獨立的組織架構以人員編制。

我們後來沒有採實體的而採虛擬的概念，用人事的交流 不是完全實體，並沒有一個大編輯台的組織，大編輯台下面有哪些單位（戎撫天，2003/11/07）。

實際的統籌單位，則是在各自獨立的媒體組織之上，另設新聞事業總部，由 ETtoday 的最高主管嚴智徑擔任。新聞事業總部主管可以統籌各媒體的資源，但並不影響到各媒體原有的組織編制。

原來有的電視新聞部、網路新聞部、廣播新聞部、報紙新聞部都是各自獨立的，我們現在在這些上面設一個新聞事業總部，新聞事業總部的主管可以動用所有的資源（戎撫天，2003/11/07）。

既採虛擬的概念，原先的十大新聞中心的規劃亦未真正的成形，只將十大新聞中心的概念置入到各媒體原本的組織架構中。即 ETTV 及 ETtoday 兩大媒體採訪中心的組織，自 2001 年起開始成立不同的新聞中心。在中心建制完成後，兩大媒體的中心主管即開始進行整併，使得兩媒體的中心編制雖各自獨立，然在主

管階級的職權則有實質上整併。

我們並沒有把所有的政治中心變成一個政治中心，財經中心變成一個財經中心，沒有，電視台還是有他的政治新聞中心，ETtoday 還是有他的政治新聞中心，都還有，可是這個主管他可能是兼兩邊的主管，也有兩邊各自有主管（戎撫天，2003/11/07）。

除了新聞事業總部及十大新聞中心的機制之外，戎撫天(2003/11/07)強調，東森新聞平台雖然是虛擬的概念，但也有其實際的整合，其中人事交流是其組織整合的機制之一。他認為，透過主管階級的流動，可以有效的整合雙邊的資源。戎撫天指出一些較明顯而成功的人事交流個案，如東森的新聞事業總部最高的主管由原 ETtoday 的主管兼任、ETTV 財經新聞中心的主任由原 ETtoday 財經中心主任調任、ETTV 編輯中心主任由原 ETtoday 編輯中心主任調任、ETTV 社會新聞中心主任由原 ETtoday 社會中心調任。

透過虛擬的新聞平台組織，以及實際的人事交流，所形成的組織樣貌，即是在各媒體原先的組織上增設一新聞事業總部，作為媒體事業與集團之間聯繫的中間管道。由下至上意見的反應，從記者開始依序有組長、中心主任、採訪中心主任、經理、新聞事業總部副總等層級，情節重大者再到集團總裁。

記者會反映給各組組長，組長會反映給採訪中心主任，中心主任會反映給他的協理或者經理，協理之上還有新聞事業總部，他會跟總裁報告，這個是一個組織的層級（戎撫天，2003/11/07）。

由上述可知，各媒體原則上仍維持傳統新聞室的組織結構，再透過主管層級的職權整合進行跨部門指揮。以下將分別從採訪中心及編輯中心的組織概況，瞭解各媒體在整合後的組織管理模式。

（一） 採訪中心

採訪中心由主任、副主任、組長、召集人、文字記者及攝影記者所組成，整合後的四大媒體，除了廣播之外，均維持有採訪中心的編制。ETTV 與 ETtoday 兩核心媒體在記者及編輯的編制上各自獨立，但在新聞部主管的編制權責則有部

分的整合，在兩媒體須進行協調時可有明確的主事者負責指揮。兩媒體十大新聞中心主管的編制在 2002 年底做了統合，以新聞中心為單位，各個新聞中心僅設一位主任，視媒體定位及特性決定將主任設在 ETTV 或 ETtoday，另一媒體則僅設副主任。原則上，中心主任的管轄範疇涵蓋電視及網路，但實際運作上則授權副主管以方便運作，僅當兩媒體間需要協調時，再由中心主任統一指揮。

譬如說他們把財經中心的主任放在 ETtoday，他也是管到電視台，因為他不可能分身，所以他如果多數在 ETtoday 的話，那電視台那邊的財經中心他就授權給財經組組長，或是中心副主任（張育誠，2003/10/06）。

在記者編制方面，東森跨媒體新聞平台策略原欲打破媒體的分界，而以路線劃分成十大新聞中心。然在推行之後，因為媒體特性的差異，以及記者職能亦未能順利轉換等問題，故實際上並未落實。

因為每個媒體有每個媒體自己的特性，所以如果說電視，我們的操作方就是就是以畫面拍攝為主，可是 ETtoday 和報紙的操作重點是以寫稿為主，所以當然是沒有辦法在一起（陳素秋，2003/10/08）。

平面記者他們都擅長處理電腦上的文書，電視台擅長處理影像，所以你叫他做文字他做不太來，除非就是雙邊的技術更進一步融合，那這個最近也在做，性質相近的組織在進行（張育誠，2003/10/06）。

廣播新聞因為新聞量的需求較小，就傳統廣播新聞的製作模式，均偏向編播為主，極少有廣播電台的新聞部有記者的編制（馮小龍，1996）。一般的廣播新聞來源有二，一是透過中央社或綜合改寫報紙新聞，一則是與其他媒體合作取得穩定的新聞來源。以 ETFM 而言，原本亦欲招募專屬記者，又因成本考量及效益問題而作罷（洪海音，2003/10/06），故其新聞資源全部仰賴東森媒體集團提供，其新聞部門即以編輯播報為主。

對廣播來講，新聞組是非常小的，我現在編製已經五個人，如果再加兩個記者，你一定會想記者要去跑什麼線對你的貢獻會最大，一定是國會新聞、台北市政府，可是我們自己單打獨鬥跟東森新聞有兩百個記去採訪一個新聞，他可以 support 我，而且他們又有經驗、又有人脈（洪海音，2003/10/06）。

裁撤北部新聞中心後，民眾日報主要仰賴 ETTV 及 ETtoday 供給稿件與圖片。

民眾日報主要的中心在南部，他可以透過我們的編輯系統來知道我們所有的文稿，然後再加上記者的補充去發，所以他報紙的發行，其實裡面事實上百分之九十，電視裡面都有(洪國貴，2003/09/18)。

由於電視新聞強調畫面，四媒體中屬 ETTV 有較完備的攝影記者編制；ETtoday 雖亦有攝影記者的編制，但仍屬精簡，在圖片及影音資源亦部分仰賴 ETTV，由 ETtoday 的影像中心，專伺擷取電視新聞畫面及動畫影音，再輔以鼓勵記者配戴相機的方式，增加本身圖片的來源。

我們會派駐自己的網路攝影記者，但是他也不可能全部跑，所以影音的部分其實電視會產出 video 跟相片，那如果照片是我們攝影記者拍的，那我們就優先用攝影記者(張育誠，2003/10/06)。

(二) 編輯中心

基於人員交流的概念，東森曾嘗試將性質較為接近的電視及廣播編輯部門整併，於 2002 年初起持續約半年的時間，兩編輯部在工作場域上實際整合，但之後又恢復獨立運作的模式。

那個時候半年的時間被納入那邊的時候，我們非常了解他們的作業流程，那個時候我們也培養了很好的個人或工作上交往的情形，所以那半年蠻大的訓練跟磨合期，後來我們就發現說，其實廣播的特性本來就跟電視不一樣，後來我們又回到廣播的部門(洪海音，2003/10/06)。

二、 人事管理變革

除了初期有大幅的人事精簡之外，東森跨媒體新聞平台後續的人員整併工作並不明顯。陳素秋談到人員整併涉及到人員的素質及人事流動的變數，故無法明確劃分整併時程及精簡的人數。

人員的精簡涉及到人員的素質，我們都認為說，當所有人已經進步到一半的時候，他已經會做對方一半的工作，我們以為到這裡應該人員就要精簡三分之一，或各精簡二分之一，如果用數學算是這樣，但是很多事情沒有辦法這樣算，第一個，我們電視的人也是會有流動，我們一樣會有新人進來，新人一樣要從頭訓練他去熟悉其他媒體的工作內容，所以

這些東西會是這樣抵銷的，所以他的人員精簡的進度沒有辦法像你怎麼算就怎麼樣，但是並不是沒有（陳素秋，2003/10/08）。

在人事精簡後的人事編製仍有直接隸屬的主管單位，只在部分的工作任務上交互支援。在例行的工作任務方面，新聞工作者仍是對所屬的媒體負責；在跨媒體合作的任務中，該個案的做法是賦予新聞工作者擔負集團任務的使命，使其新聞工作者所效力的單位除了個別媒體之外，更往上訴諸集團的層次。

而且這是他的工作，他除了寫稿之外，他還要提供集團所有的媒體平台最新的消息（洪海音，2003/10/06）。

除了人事的精簡外，戎撫天指出，新聞平台的人事整合使得人才的流動成爲可能，等於創造了每個人發揮所長的機會（戎撫天，2003/11/07）。

跨媒體新聞平台策略在推行了兩年之後，目前在人員的編制上有回補的趨勢，從 2003 年開始擴編工作團隊，戎撫天指出：

我們從今年開始又放鬆了大編輯台的原則，所以人力又擴充了 原因就是第一個，財務的狀況允許比較寬裕的費用，更重要的原因是現在電視競爭的更激烈（戎撫天，2003/11/07）。

三、 財務管理變革

在業務部門的組織包括獨立與整合兩層級，目前各媒體均有專責的業務部門負責該媒體的廣告營收，在各媒體之上另設一業務行銷事業總部，專責整合方案。在此之前，各媒體的業務獨立於內容產製體系，納在東森行銷公司，直至 2003 年 2 月始將業務部門整合到各媒體的組織架構裡，使業務部門與內容生產團隊相互負責。

一開始是互相分開的立場，譬如說 ETtoday 原來他是建構在東森華榮底下，然後業務部門他是在整個業務團隊下的東森行銷，所以這兩個公司是不一樣的，所以立場是對立的 在今年二月份合併的，合併之後就慢慢走出一個模式就是，生產 content 的人他也有一種危機意識就是要全力 support，不像以前生產出來有沒有賣掉，每個月業績多少不關他的事（王耀宗，2003/10/09）。

分析東森新聞平台內各媒體的財務狀況，目前在僅有 ETTV 已進入獲利階段，跨媒體平台中其他三個媒體仍在虧損階段，需靠集團其他收入來弭平。

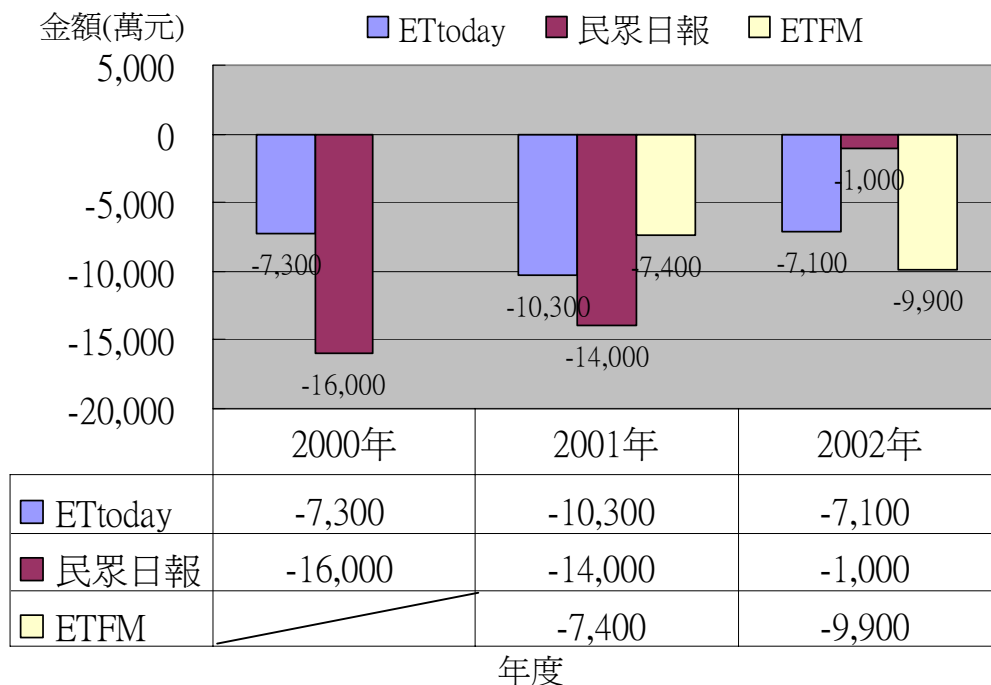


圖 4-10 ETtoday、民眾日報及 ETFM 的營收狀況(2000~2002)(資料來源：東森華榮企業資料)。

四、 行銷管理變革

在媒體的行銷上，除了對消費者的行銷之外，更偏重對廣告主的行銷，亦即在爭取廣告預算方面，跨媒體平台可提供的多樣通路，此即東森華榮四合一平台作為吸引廣告主的誘因。東森華榮的四合一媒體通路，可藉由通路及內容的優勢，除了提供客戶傳統的廣告服務之外，尚包括整合行銷及公關活動服務，以及在電視、廣播、報紙、網路等四類廣告媒體一次購足的購買服務(東森華榮傳播公司，2003)。戎撫天指出，由於擁有強大的媒體通路，使得該集團廣告來源已趨於多元化，而這些方案需要該媒體有非常強的整合機制。

所謂的廣告不是你在電視上放 CF 或者是報紙全版、半版，這種廣告已經佔整個媒體收入可能現在已經低於百分之五十，有差不多百分之五十或者左右，是屬於專案，那這個專案他是一個活動的概念來看行銷的行為，所以他可能是在街頭辦一場演唱會，或是辦一場專案的活動，然後

藉著活動去做宣傳，那這個你就要有足夠的新聞力量去執行（戎撫天，2003/11/07）。

廣告整合方案的運作模式，是透過專案會議的機制，協調各媒體之間的資源分工。王耀宗指出，該集團在此方面有相當完備的機制：

會有一個專案會議來做分工，我們這邊可能在網路上做網頁的設計、新聞的撰寫、特殊的廣告方式，或是他要做投票、要做討論區、要做留言板，全部分到我們這邊做，全部都是 by case 看，配合的結果之下預算是多少（王耀宗，2003/10/09）。

目前四媒體業務行銷狀況是分由個別的業務部門及業務行銷總部共同負責。故對於預算較大的廣告，該集團常常提供客戶跨媒體整合的企劃案（戎撫天，2003/11/07）。然此類廣告整合案在各媒體的廣告業務所佔的比重並不高。

整合的案子並不是佔大部分，因為整合要牽動的人、部門比較多，然後他的時效也比較差，像我們現在很多事情都是短打，很少做長程規劃，除非客戶是簽長約的（王耀宗，2003/10/09）。

參、 小結

東森初始的構想是希望將上游採訪整合為一新聞供應平台，由一組記者供稿給四大媒體，各媒體的編輯再就各自的需求各取所需；在施行一段時間後，目前是以電視、網路維持有記者的編制，電台與報紙則以採稿的方式取得新聞資源，而這中間的資源交換是透過系統互相連結來進行。即原先的策略規劃在實際執行後，已從最初期望的完全整合修正為柔性、虛擬的整合概念（戎撫天，2003/11/07）。

若以其規劃的三階段進程來看，可說已完成第一階段的資訊通報系統整合，進入第二階段的發稿系統整合。第三階段的人員整合是否可行？陳素秋認為因為涉及較為廣泛的人員訓練問題，到目前為止確實未落實，但仍設定為可期的目標。而戎撫天則認為，主管階級的整合即代表東森新聞平台已達到人員及組織整合的目標。目前所推行的跨媒體新聞平台策略，在組織上並未有實際的整併，而是以增設統籌部門的方式，進行統合的工作。其他在人事、財務、行銷面向的管理，多承襲既有的管理模式，並無明顯對應於整合策略的具體管理變革。

第三節 東森跨媒體新聞平台策略綜效分析

依照 Ansoff 所提出的綜效類型，包括銷售綜效、營運綜效、投資綜效及管理綜效四類，然若資源轉換不當，亦可能產生負向綜效影響。本研究除了分析其正向綜效，肯定跨媒體新聞平台確可發揮部分綜合效益，亦借重專家學者的觀點，檢視該個案的整合策略是否對媒體的運作產生負向影響。

壹、 正向綜效

跨媒體新聞平台的策略目標之一在追求綜效效益，即透過四合一平台中有效的資源的交換與共享，將新聞傳播效益提升到最大。本研究分析東森新聞平台策略所能產生的正向綜效，其效益包含銷售綜效、營運綜效、投資綜效及管理綜效，於下文逐項討論之。

一、 銷售綜效

東森跨媒體新聞平台所能達到的銷售綜效包括通路共享、廣告聯賣以及品牌延伸的效益。

(一) 通路共享

以東森華榮而言，由於所屬母公司的多角化經營，媒體通路成爲業外通路的擴充，如東森華榮旗下的新聞媒體挪出版面或時段，移作東森得意購的通路之一。該個案除了在電視頻道中開發東森購物台之外，民眾日報並於 2003 年 2 月改版，開闢東森購物報版面，ETtoday 也於 2003 年 4 月導入電子商務(東森華榮傳播公司，2003)，利用網路空間開發了東森得意購專屬網頁，這些新增通路目前僅佔東森得意購營業額比例的極小部分，但 ETtoday 業務部經理王耀宗預估在網站上的電子商務仍有發展的空間(王耀宗，2003/10/09)。

(二) 廣告聯賣

東森華榮由單一媒體擴充為跨媒體規模，目的之一即欲在已飽和的電視廣告收入之外，開發其他的媒體通路，以爭取較多的營收（專家學者 A，2003/11/03）。開發了各式的通路後，多樣媒體通路以及豐富的時段內容，即媒體對於廣告主的服務能力擴大，使之成為東森華榮吸引廣告主購買廣告的誘因。東森華榮可透過廣告聯賣的方式，以優勢媒體的廣告時段或版面搭售一弱勢媒體，使該集團整體廣告營收明顯提升。世新大學廣電系教授黃新生及民生報社長項國寧均指出，跨媒體平台間的廣告整合，相較於單一媒體，對廣告主較具吸引力。

他對廣告商有誘因，我同樣是有線電視，但是我在推的時候，我就可以說我有四個媒體，你上我這個，我另外送你三個，這個對廣告會有幫助，但是他廣告的部門必須要能整合在一起（黃新生，2003/11/05）。

廣告整合方案的資源合作模式不限於廣告版面或時段的切割，尚可透過內容合作的方式，避免預算瓜分的問題。

譬如說上個月我們 handle 了一個 XX 的專案，那個專案就是用 ETtoday 的內容，再加上電視新聞的出機採訪，S 台的節目置入 像這種方式就是用新聞時段，他就用不到廣告時段，所以他就不用把預算切出去，但事實上他還是一個廣告行銷的個案（王耀宗，2003/10/09）。

若從實際的廣告營收量來看，該集團在推動跨媒體新聞平台策略後，其廣告營收的表現得在低迷的廣告量中逆勢成長，當有線電視市場整體廣告量在 2001 年度減少 8.87%，同年東森電視台的廣告營收仍正向成長了 8.9%。

表 4-5 東森電視台七頻道廣告量

年度	有線電視整體廣告量（億）	成長率	東森電視台廣告量（億）	成長率
1999	102		11.1	
2000	124	21.56	19.0	71.17%
2001	113	-8.87%	20.7	8.9%
2002	156	38.05%	26.7	28.98%

資料來源：本研究整理東森華榮法人說明會資料(2003)

(三) 品牌延伸

東森四合一媒體平台的目的之一在強調交叉宣傳效果，即藉由各媒體在內容上相互推薦，例如在電視新聞打出 ETtoday 的網址，在 ETtoday 上刊載民眾日報專題，在 ETFM 中推薦欲瞭解詳情的聽眾可上網瀏覽 ETtoday，期望藉此達到互相宣傳的效果（戎撫天，2002/04/17；專家學者 A，2003/11/03）。

媒體間的相互宣傳，乃是基於品牌延伸的概念。由於東森旗下的媒體僅 ETTV 已呈獲利狀態，ETtoday 屬於新興媒體，市場前景未趨成熟，黃新生認為東森目前的策略即是先搶占市場先機，以東森集團的品牌培養網路這個新媒體。

他基本上的構想就是卡位，因為他想的就是說，我必須先卡位，我至少要讓 audience 知道說我有這樣的媒體，但是現在這個媒體還沒成熟，我不能做過度的投資，但是我可以去培養他的品牌，所以在這樣的情況之下，他當然就是我有就好，但是我不會做過份的投資，過份的投資最後就是泡沫化。在這個卡位過程我培養我的讀者，然後培養我的經驗，一旦這個媒體成熟之後，我就可以很快進入（黃新生，2003/11/05）。

二、 營運綜效

新聞媒體的營運要素包括人員、產製的內容以及新聞資訊，其中，人事預算占媒體營運成本近 80%（Fink, 1998）。專家學者指出，當成本的負擔是為媒體經營的壓力時，不得不擲節支出來維持營運（項國寧，2003/11/12；專家學者 A，2003/11/03），而東森新聞平台即欲透過營運綜效來降低產製的成本。

(一) 人員共享

東森跨媒體新聞平台策略的概念之一即是基於成本的考量，故其目的在於減少用人，以期降低營運成本。新聞平台在整合之初，即以整合運作的概念進行人事的精簡，並創造立即的成本節省效益。

東森媒體科技集團總裁王令麟就曾指出，該集團的跨媒體新聞平台整合策略，光是部門整合的人事精簡，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）。戎撫天亦指

出在整併為新聞平台初期，人事即精簡了百分之二十(戎撫天，2003/11/07)。

我們前年開始推，那時候後人事精簡了百分之二十，成本就有效的降低了(戎撫天，2003/11/07)。

精簡後四媒體的員額編製，ETtoday 從成立之初 200 人的團隊，精簡將近一半的員額；ETFM 維持無記者編制的狀態；民眾日報已無全國性記者，在政治新聞、財經新聞、全國性的新聞均仰賴 ETtoday 供應，人力成本降低了非常多；新聞節目製作部份則打破節目的單位，成立新聞節目中心，要求製作人增加製作的份量（戎撫天，2003/11/07）。

學者黃新生則指出，透過有效的協調機制，針對每天不同的人力派遣狀況進行協調，可以達到節省人力的目的，但僅是作為補充性質，而非完全取代。

我今天要採訪的東西，我都可以送到編輯群去，不同媒體的編輯群他就可以知道，這個新聞已經有人去採訪，我是不是可以 skip 掉？我就協調一下，請你幫我多做哪一個訪問（黃新生，2003/11/05）。

（二） 內容共享

在內容分享上，因為媒體屬性的差異而有所不同。電視可以提供給其他媒體的資源，包括聲音直接轉成廣播的音源，影音檔直接放到網路上，或擷取靜態的圖像檔供給 ETtoday 及民眾日報，而其文稿也可提供給網路、廣播及報紙進行改寫，即各媒體可以從 ETTV 獲取相當豐富的資源（張育誠，2003/10/06；陳素秋，2003/10/08；洪海音，2003/10/06）。而 ETtoday 能提供給其他媒體的較多是深度的文稿內容，可供作報紙的文字內容直接刊出。（張育誠，2003/10/06；洪國貴，2003/09/18）。

他們（網路）常有一些東西是我們（電視）不足的 電視的東西很短，做的東西可能就比較短、比較淺，ETtoday 的記者因為他有很強的資料庫，我們很多比較深入的東西都是從 ETtoday 這邊來的(洪國貴，2003/09/18)。

除了每日新聞的內容共享之外，ETTV 與 ETtoday 所累積的豐富的資料庫，

也是集團媒體新聞節目內容的豐富來源。

節目如果需要分析新聞，或者是做比較深入的東西的時候，他可以跟大編輯台的主管連線或者是做訪問。有時候有重大新聞我們會推薦給負責的主持人（戎撫天，2003/11/07）。

（三） 資訊整合

除了新聞內容交換、共享之外，採訪前的新聞線索分享，亦有助於提升新聞傳播效益。

電視的記者對資訊的掌握比較弱一點，平面的記者他對資訊的掌握是比較快一點，平面的記者你有什麼資訊立刻傳達回來，然後電視新聞會更快的掌握動態新聞（戎撫天，2003/11/07）。

資訊分享的綜效模式，是基於提高資源利用的概念，但採訪人力並未相互取代（專家學者 A，2003/11/03；項國寧，2003/11/12）。專家學者認為，基於新聞線索共享所創造的營運綜效，乃新聞平台所能貢獻的最大效益。

新聞資源的運用，這個就叫做節省成本，這個是包括了無形的成本，你原來訪問不到的，現在變成你得到不用花任何的力量，只要你這個人把他錄影帶問答寫清楚，照報紙的規格去處理，而不是按照電視的規格，電視給你的可能是經過剪接，ETtoday 也是，這個叫資源共享（專家學者 A，2003/11/03）。

三、 投資綜效

運用資本市場籌資的概念募集資金，使東森集團得以快速集資擴張媒體版圖（專家學者 A，2003/11/03）。東森華榮自 1996 年成立至今不斷增資，從最初的新台幣 2 億增資到上櫃時登記的 30.4 億新台幣資本額，尚不包含其在達興櫃門檻後，隨即取得 30 億聯貸得金額。東森華榮在四媒體整合為新聞平台後增資的狀況可見表 4-6。

東森華榮在取得 30 億新台幣的鉅額聯貸後，部分資金投入媒體作業系統數位化工程，導入採訪、編輯、製播三大中心及四大媒體的數位化作業系統，總投資金額為新台幣 2.7 億元，其投資效益是各新聞媒體均得共享。

表 4-6 東森媒體集團增資事項

日期	增資事項	增資金額
1996/05	增資為 5 億	2 億
1998	增資為 20 億	15 億
2002/07	東森華榮傳播事業股份有限公司正式興櫃，時資本額為 30.4 億	--
2002/08	獲第一銀行主辦、二十家銀行參貸之 30 億元長期聯貸。	30 億

資料來源：本研究整理

四、 管理綜效

東森新聞平台的聯合管理機制，是由聯合編輯台負責日常的運作，上設新聞事業總部統馭跨媒體的管理，聯合編輯台是由各媒體的總編輯或主任所組成，新聞事業總部則由各媒體最高主管擔任。

傳統新聞室主管職權限於單一媒體，整合後新聞平台的主管角色則打破以媒體組織為職權劃分的界線，而須進行跨部門的指揮。陳素秋指出，新聞部主管間的通報系統，使得主管的角色不僅限於單一媒體的主管，陳素秋認為這樣的角色擴充對工作的推動有幫助。

除了內部的工作分派、規劃之外，還要跟 ETtoday 跟節目相關單位去做溝通，等於你的角色比較多一點，所以你還是一個溝通的窗口，我目前感覺比較明顯的就是角色部分，對於整體工作的推動是很有幫助的，包括多一些可以溝通的對象，包括一些可以分工的管道(陳素秋，2003/10/08)。

貳、 負向綜效

組織變革可能產的效益及影響乃一體兩面，除了正向的綜效效果之外，亦可能產生負向綜效。本節綜合專家學者對東森新聞平台策略可能產生的負向影響之意見，歸納出負向銷售綜效、負向營運綜效及負向管理綜效等影響。

一、 負向銷售綜效

在整合銷售層面上，黃新生指出，廣告方案選擇性增加並不代表廣告收益增加，因為各媒體所訴求的對象不同，廣告主仍會依據自己的廣告需求購買最有效益的廣告時段或版面。

你看電視的廣告，最主要就是在晚上六點半到晚上十一點，可是你就廣播來講，他最重要的時段是在早上或者是剛好下班的時候，我客戶要買的時段，媒體的對象是不一樣的，除非有人去做整合的東西(黃新生，2003/11/05)。

另有專家學者指出，此種廣告整合方案縱使帶來廣告量的增加，廣告收入不見得相對增加。媒體爲了吸引廣告主購買更多的廣告而提供的廣告整合方案，廣告主支出相對較少的廣告費用即獲得更多的廣告服務，對媒體而言雖然達到廣告滿檔或滿版，但實際上各媒體是以相對低價售出廣告版面及時段，實際的營收並沒有增加。

(原本)你給我一千萬，現在你在給我一千兩百萬，我給你四個媒體都登，會不會呢？不會！有的人就說你要幫我做，好啊順便吧！結果這裡電視花十秒，網路劃一塊廣告，民眾日報去掉幾批給你，結果對你來講是沒有收入的，實際上的效益沒有(專家學者 A，2003/11/03)。

又因廣告整合方案會牽涉到預算分配的問題，耗時也較長，故廣告整合案在比例上仍屬少數，各媒體業務部門的立場也不傾向於向客戶推薦整合方案，而以所屬的媒體業務爲主。

我在 ETtoday 一年多，沒有接過要求一定要電視秒數的，因為他買電視秒數，他直接找電台就可以(王耀宗，2003/10/09)。

廣告購買需考量媒體目標閱聽眾的問題，品牌的互相宣傳效果亦同。由於不同媒體的使用者有所不同，即使不斷地在自身的媒體通路上爲另一種類別的媒體宣傳，品牌效益不見得增加。

看 ETtoday 的人跟看電視的人是不一樣的！我既然看到這個新聞在這裡，我還要去看看 ETtoday 嗎？所以這兩個東西不是互相，不是說你今天打他就會增加(專家學者 A，2003/11/03)。

黃新生更指出，以東森目前在媒體事業投資的佈局來看，爲了卡位或擴充媒體通路而吸納的媒體，品質未做相對的投資，則品牌培養效果可能不增反減(黃新生，2003/11/05)。

二、 負向營運綜效

企業追求營利，可透過降低成本或提高營收的兩種方式來達到。專家學者 A 指出，新聞平台整合的功能應該是降低成本、提高效率，若降低成本的結果連帶影響到效率的降低，則所降低的成本造成競爭力的降低，可能讓企業付出更多的成本。

如果你做的事情只降低了成本，卻不能達到效益的話，那其結果叫做什麼？那不叫降低成本，那是降低效益，那一個企業如果降低效益的話，不管成本是多與少都是不對的 既無生產力還降低生產力，降低競爭力（專家學者 A，2003/11/03）。

人事精簡造成運作上的問題，專家學者 A 指出，基於成本的考量所做的人事精簡，使得新聞工作者負擔增加，強勢媒體支援弱勢媒體的結果，造成弱勢的專業人才，將更弱化媒體的競爭力（專家學者 A，2003/11/03）。

人減了，編輯、採訪、攝影都減了，減了以後他的觀念就是，ETTV 去採訪給民眾日報，Etoday 就拿這個東西變成文字，ETFM 也拿這個變成廣播，去掉影像，這樣的動作下來讓弱者更弱（專家學者 A，2003/11/03）。

三、 負向管理綜效

項國寧則指出，由單一管理者統籌跨媒體新聞平台，必不盡符合其他媒體的需求，也會面對如何指定管理者的問題（項國寧，2003/11/12）。

第一個可能的問題就是誰來指揮這個隊伍，然後你怎麼知道是不是能夠確實提供我的產品的需求（項國寧，2003/11/12）？

以東森新聞平台的情形而言，雖然聯合編輯台的組成仍是由各媒體最高主管所組成的，但專家學者 A 進一步指出，共同指揮的模式相較於傳統單一窗口、單一流程的作業模式，會延誤新聞的時效性；而集體領導模式，在跨媒體指揮的過程也會產生不專業的問題（專家學者 A，2003/11/03）。

這個地方（聯合編輯台）的人他變成指揮官，於是每天早上要開會來決定這個，請問這個可能嗎？我每天早上決定你要採訪什麼，那你變成企

畫室了嘛！你怎麼企畫？報紙新聞大家在手裡，本來大家直接就出去了，你要等你這裡開會再來決定，電視注意這個，跟他互相支援，疊床架屋，時效性都沒有了（專家學者 A，2003/11/03）

以東森新聞平台現行管理機制的設計，各媒體的最高主導權從媒體本身抽離，責任轉移至聯合編輯台，各媒體的責任感消失，造成無效的管理（專家學者 A，2003/11/03）。

這個大編輯台的人會比電視人更高明嗎？所以我常常講他非專業來控制專業 集體領導的效果不可能專業，最後變成十個中心，國際中心、社會中心、地方中心、政治中心、生活中心，更複雜，中心有中心的主管，十個中心跟你大編輯台去接軌，請問怎麼操作我不懂？最後還是回到各自（專家學者 A，2003/11/03）。

第四節 東森跨媒體新聞平台策略的影響

本節進而分析組織變革所產生的影響。此部分亦對照於第二節的分析架構，分別從新聞產製及媒體經營管理的理論架構，探討該策略的影響為何？

壹、新聞媒體產製層面的影響

東森跨媒體新聞平台整合期望縮編採訪團隊，輔以後製加工、改寫機制，以大幅降低人力成本，提高新聞素材相互流通使用(東森華榮企業資料，2003)。從新聞產製面向來看，不同媒體平台之間因內容屬性的差異，故在產製過程均獨立而分流，則其在新聞產製層面的變動則是首當其衝，以下便分就媒體特性及產製作業進行探討。

一、媒體特性的影響

不同媒介產品有不同的屬性，所能達到的傳播效果亦不同。在個案的實際運作中，東森兼有電視、網路、廣播、報紙此四種媒體，專家學者 A 指出，此四個媒體雖均為新聞媒體，但只有觀念是直接互通的，在運作上卻有所差異；若能加以整合之處，應是就各媒體特性互補之處加以整合，如電視新聞言簡意賅，

報紙則可處理長篇的報導，電視報導不夠深入的部分，即可由隔日的報紙補足。

因為你電視不可能看全文，轉播也是一剎那看不到，我可以請你看全文，這個時候你去做電視宣傳才有意義，所以我想媒體特性的組合跟運作是你所謂的降低成本 創作效益可以做的(專家學者 A, 2003/11/03)

今天平面媒體面臨的壓力是說，當我們的觀眾、讀者在前一天已經把電視新聞看得差不多了以後，我們的新聞還要拿什麼東西來給人家？(項國寧，2003/11/12)。

電視新聞比較習慣於現場新聞，你同一個現場我就要一組記者去，我把新聞的 body 筋骨帶回來，然後把皮肉稍微做一點調整，我就可以給 ETFM，也可以給 ETtoday，基本上沒有什麼太大的問題，可是這是你按照流程跑的新聞、按照鐘點跑的新聞，如果我今天要花力氣去挖一個獨家的時候，不能這樣子做 我必須要停留在這個現場更長久的時間去挖掘瞭解分析，這個現場幕後的東西，如果是你要強調這樣子的訊息，你就要有記者專職在這個上面花精神(項國寧，2003/11/12)。

不僅因為媒體特性的差異，而有媒體內容多元化的必要性。陳素秋亦指出，閱聽眾可能同時使用多種媒體，若媒體間內容同質性太高則無法滿足這些使用多種媒體的閱聽人。

因為很多觀眾他既看電視也看報紙，他也上網路，但是他在每個媒體上想要得到的東西不一定完全相似，所以媒體還是要從你自己的特性出發，所以我們在整合的過程中，我們也必須考量到這一點 (陳素秋，2003/10/08)。

其實整合這件事情，其實我們經過這麼多經驗之後我們也有一些反思，就是說媒體還是要發展媒體自己的特性，媒體還是要有媒體自己的特色(陳素秋，2003/10/08)。

二、產製流程的影響

專家學者 A 指出，各媒體對新聞稿量的需求不同以及截稿時間的差異，是使得各媒體的作業無法完全整合的因素之一。各媒體新聞需求量與截稿時間之比較，本研究整理於表 4-7。

媒體爭取時間、分秒必爭的特性是不會變的，雖然你民眾日報是晚上出報，ETTV 是二十四小時運轉，ETtoday 也是即時的，那 ETFM 廣播也是，

他各有時效（專家學者 A，2003/11/03）。

表 4-7 東森四大媒體截稿時間比較

媒體	新聞需求量	截稿時間
ETTV	30 則/1 小時	整點
ETtoday	400 則/1 天	即時
ETFM	一小時 5 分鐘	整點
民眾日報	24 版（14 版為新聞版面）	每日晚上十點

（資料來源：本研究整理訪談資料）

再者，跨媒體新聞平台的作業流程，各媒體為了保護自己的獨家新聞，而不願分享所握有的資訊，造成無效的資源分享。

對於記者搶獨家的這樣一種情況，是造成反效果的。譬如說我是這個電視的新聞記者，我採訪來我希望他是獨家，放在晚間新聞來播，那我怎麼可能會讓他在即時的網路新聞裡面就出來，我可能會擔心到別的台會去追，所以在運作上要怎麼樣讓他的負面效果降為最低（黃新生，2003/11/05）。

然在 2003 年 12 月之後，東森華榮整個發稿系統將轉為數位化，所有的資訊將可在網路上流通，各媒體取得新聞資料將無時差，則須考量的問題不再是時效性的問題，而是媒體採用新聞素材優先順序的選擇。

這個新聞在影音編輯台裡面，但是他究竟是要在 ETtoday 上面先露出，還是要廣播先露出，還是要在電視先露出，到底是先給廣播來播還是電視，這是一個公司政策，這就不是編輯政策（洪海音，2003/11/06）。

因為我今天作一個獨家，我稿子一來我就讓你.com 上，明天誰買我的報紙？所以他有一個先後次序的問題（馬詠睿，2003/12/19）。

若欲在採訪階段進行整合，由一位記者兼做多個媒體新聞的提供者，則首先會面臨任務衝突的問題。

最主要的是他打來的時間你已經在進行下一個記者會，就比如說他一點的節目，他談的是你早上發生的事情，有時候是你還在寫稿的狀態，有時候是你即將要進入下一個採訪的時候，如果真的這樣落實下去的話，那就變成說你是要按你的行程去排人，而不是按你的路線去這個人（吳育玟，2003/10/01）。

我舉個例子來講，你現在到立法院採訪，你現在趕快回來啊！ETtoday 也要做個東西啊！都在你手裡，所以你採訪完就要回來，結果你沒有回來，王金平下面又出事了，你人回來了路上又耽誤了（專家學者 A，2003/11/03）。

我以前電視新聞的記者，我發完電視稿以後我又去做另外一則，但是現在我要留下來再來寫 today、再來寫報紙的稿，變成原來我要去跑這個變成別人去跑，他人力上還是會增加，但是會比全部大家都去跑要減少很多（馬詠睿，2003/12/19）。

媒體屬性不同造成內容需求的差異，也是各媒體無法完全整合的部分。電視重視現場影像的捕捉，而網路及報紙則要有較為深入、持續的追蹤報導，不同的內容需求難以由同一個人包攬不同的採訪任務。

他（電視）要的是 Timing，我們（報紙）要的是內容，Timing 對我報紙來講不重要，因為報紙不管怎麼樣我到明天才能呈現，怎麼樣我也沒辦法跟你這個電視去競爭，我能夠跟你競爭的地方是我的 content，這樣子你如果要在 content 上競爭的話，你需要付出很多的時間跟資源（項國寧，2003/11/12）。

跨媒體平台在產製流程上的改變，黃新生(2003/11/05)指出，仰賴其他媒體供應新聞來源，則後製、改寫的角色相對加重；然項國寧更進一步指出，改寫需是在有充分的素材下方可順利進行，即改寫的品質勢必受到原始素材的牽制。

你那個採訪的東西是你要採訪的到你才有改寫的空間，你連採訪都採訪不到你怎麼改寫？ 你不能夠說我跑個八百字，交給大編輯台你後面去後製，幫我去調整加工，我沒有材料我怎麼調整加工？（項國寧，2003/11/12）

貳、 媒體經營管理層面的影響

以下分別從組織、人事、財務及行銷管理四個面向，藉由對媒體內部人員的訪談，描繪出該個案新聞平台策略在經營管理上所做的改變；並輔以專家學者的意見，歸納出此些經營管理模式的調整對於媒體的影響為何？

一、 組織管理的影響

上述組織的改變可知，原規劃中整併為單一新聞供稿中心的概念並未落實，

其功能由後來在各媒體上設的新聞事業總部來代替。然專家學者 A 與黃新生均指出此組織的設計，並不符合新聞媒體追求組織扁平化的原則，層級過多對於講求時效性的新聞媒體而言並不合適。

這裡也派人、這裡也派人，成立一個聯合中心，在這裡來運作，造成第一個，指揮體系疊床架屋，新聞爭取時間，結果你現在多一層，就是垂直化，新聞的東西要扁平化，層次越低效果越快（專家學者 A，2003/11/03）。

現在我們就希望組織要扁平化，好指揮好運作。我一個採訪主任，他可以指揮各個路線，指揮、協調、運作，互相支援就可以運作了（黃新生，2003/11/05）。

二、 人事管理的影響

人事精簡的概念是建立在人力資源共享的概念上，組織精簡後的人員管理模式，使得新聞工作者在工作上負責的對象，不僅包含所屬媒體，更往上訴諸於集團層次，專家學者指出新聞工作者，對所屬媒體的歸屬感及認同感被打破後，會直接影響到媒體工作者的工作表現。

黃新生認為，新聞人員的忠誠度，首先是對自己的新聞使命忠誠度最高，談不上對集團的忠誠（黃新生，2003/11/05）。因其認為相較於傳統新聞室主管與員工直接互動的模式，在組織整併及人員交叉使用之後，這種直接負責的關係會消滅：

你在運作上，每個人到底應該是向誰報告，這個主管跟員工之間，他彼此會有一種責任的一種概念在運作，也就是說一種責任，那我到底是要向誰負責，那這個指揮就會很混亂（黃新生，2003/11/05）。

項國寧亦指出新聞工作者忠誠度(loyalty)的問題，新聞記者需是為所隸屬的媒體而工作，針對特定的目標閱聽眾產製所需的新聞，當隸屬的媒體不再單一時，記者不曉得真正要服務的對象是誰，則傾向產製有如通訊社記者的通稿（項國寧，2003/11/12）。

除了隸屬單位的模糊化會直接影響新聞工作者的表現之外，整合後如何設計一套有效的績效評估，也會是人員管理上會面臨到的問題。跨媒體運作如果無法

有效的激勵記者追求工作上的表現，或績效評估無法公平，也將間接影響到新聞工作者的表現。

每一個媒體都有我一套運作的方式，我都有一套怎麼樣去鼓勵我的記者做最好表現的方式，所以你如果把這個打破的話，那這種獎賞的方式、或者你運作的方式就失掉了，他覺得我回來的東西不是我自己要用的，我必須要 share 出來，那對他來想，一定會影響他的表現 如果他是為集團來做新聞，而不是為各自的媒體作新聞的話，你要他的表現怎麼去評估？（黃新生，2003/11/05）。

績效評估很重要 我記者今天去採訪回來，他回來之後他會跟製作人講今天新聞的狀況，我採訪到誰，然後製作人就會鼓勵他說這個做得好，他會有這個成就感，他有管道表達，這個又會回歸到他日後新聞的表現，這個是互為因果的。今天你如果是為集團作的時候，他要跟誰去表達？（黃新生，2003/11/05）。

三、 財務管理的影響

如上述財務部門的建置情形，ETtoday 業務部經理王耀宗指出一個在實際運作上的困難，是跨媒體間廣告案的合作當牽涉到預算的分配時，以各媒體業務部門的立場都是極欲避免的。

整合之下其實有一個問題就是，各個單位都有業務部門，業務部門最看重的是錢、預算，那錢跟預算的分配就是，我今天如果要包電視台的廣告秒數，我就必須要把我要到的預算割一部分出去購買他的廣告秒數，所以變成對這個業務來說，他相對拿到一百萬，實際上計算只有四十萬，因為他六十萬要拿出去購買廣告秒數(王耀宗，2003/10/09)。

而黃新生則指出，將業務部門分立的概念，一方面要求各媒體之間資源合作，一方面要求各媒體為各自的營收負責，後者利潤競爭只會造成無效的資源分享。

他是要去區分每個部門收支的情況，所以他這樣分的話，很顯然可以看得出來，我要你各個媒體去表現 他又希望你運作上整個可以整合在一起，可是你在財務上面，在收支方面你又希望各自負責 這是你自相矛盾的地方，很明顯他對整個媒體的評估是用你最後賺多少錢，那在你運作上，你又把大家和在一起，那會影響我的利潤的情況之下，我怎麼願意拿出來（黃新生，2003/11/05）。

專家學者 A(2003/11/03)更指出，跨媒體的合作無論是否創造了營收的效益，都會面臨營收貢獻無發劃分清楚的問題，造成跨媒體合作效率降低。

四、行銷管理的影響

對個別媒體而言，整合行銷方案對於弱勢媒體具拉抬效果，有助於提升弱勢媒體的廣告量，但大媒體如電視、網路在個別的廣告業務上仍為主體。

單獨一個民眾日報不到十萬份的報份要去做業務是非常困難的，可是他把電視的資源整合在一起，bundle 在一起的時候，這個當然就不同了，所以民眾日報能夠維持他還不錯的業務，這個都是因為東森整體的資源，跟整體整合的行銷是非常大的關係（戎撫天，2003/11/07）。

對於企業整體而言，項國寧指出媒體整合的力量，不僅是發揮在新聞內容上，一部分的效果是表現在行銷層面。尤其是對媒體收入影響甚巨的大筆廣告預算，運用整合行銷的力量就會出現更強大的力量。若集團所擁有的各媒體有其不同的定位，可以提供不同的通路組合來符合廣告主的需求。

大編輯台的概念不見得是用在編輯部上面，而是用在業務跟發行。我以前各個廣告部門都只賣我一家的廣告，可是現在不是，現在我做一件事情，我們拿出報系的名目，今天你的廣告商你的 target 在哪裡？我跟你談，你覺得你的廣告是影劇方面的，我可能把聯合報跟民生報 bundle 在一起，如果你是在企業方面的，我可能把經濟日報跟聯合報 bundle 在一起，我完全 tailor 你的需求(項國寧，2003/11/12)。

第五節 跨媒體新聞平台整合模式建議

綜合對新聞平台綜效分析及影響的討論，專家學者均共同指出，跨媒體合作在組織整併上的不可行，然並不表示跨媒體之間並無合作的空間。專家學者 A 認為，媒體特性有其相通之處，本有可合作的空間。

跨媒體若干的合作是可以的，那怎麼去創造？在我看來就是各自獨立，共享資源，運作是獨立的，這樣不能裁員（專家學者 A，2003/11/03）。

項國寧指出，東森新聞平台所整合的是四種不同類型的媒體，因呈現的介面不同，較不會產生同質性的問題，而有較高的可行性。然若東森華榮旗下的電視、網路、報紙、廣播的內容完全相同，則閱聽眾應不可能同始使用該集團兩個媒體，即無法期望其產生品牌延伸的效果。

他（東森）做媒體平台的可能性在實際操作方面可能高一點，他是不同的類型的媒體 你可以把 FM 的新聞跟 TV 的新聞完全一個字不改 如果東森作這個大編輯台，他可以這樣想，我看電視的可能就不會再去看別的同型的媒體 你如果新聞雷同性太高的話，讀者是會有意見的（項國寧，2003/11/12）。

基於正、負面營運綜效的討論，若欲創造人員共享的營運綜效，又要避免因人事精簡產生營運效益降低的問題，專家學者 A 認為，企業在進行人事重整時，不應基於成本的考量，而應基於人員對企業的貢獻來裁補，較接近人事換血、去蕪存菁的概念。

依照各媒體裡面去裁補，把差的人裁掉，去三個用兩個也是裁，而不是說裁五個，再叫電視去支援他就不對了（專家學者 A，2003/11/03）。

基於負面管理綜效的討論，專家學者 A 認為越是要創造效益，越是要強化每個媒體的自主性，並直接為媒體的營利負責。

你要降低成本，我的想法剛好背道而馳，你每個單位我要課以他責任，我教你做什麼你就得給我經營、創造利潤，但是我要授權你責任，我唯你是問，因此你節目要做好（專家學者 A，2003/11/03）。

在跨媒體可發揮的綜效價值不容否認的前提下，專家學者 A 提出較為適宜的整合模式，應是不涉及組織整併的策略聯盟，或強勢媒體之間的合作等做法較具可行性，前者可以避免權責變動的問題，後者則不會造成強弱不均的問題。

我覺得強勢媒體的組合是未來可能要走的取向，但這不叫做大編輯台，電視還是電視的指揮，報紙還是報社指揮，他這個大編輯台是大編輯台指揮各媒體，這個不一樣，這不叫大編輯，策略聯盟跟媒體的結合，跨媒體經營不是不可能，你講中時跟中天，可以，兩個特色不同，力量對等，互相結合創造成功，但是一個強一個弱，那是強支援弱，強支援弱的目的如果是讓他成長也可以，如果支援的目的不但不讓你成長，還把自己拖下去（專家學者 A，2003/11/03）

強勢媒體的合作絕對不是人事上的裁減，他可能沒有成本降低，創造了更高的效益，這個效益起來了，廣告就跟著來了（專家學者 A，2003/11/03）。

黃新生則提出，組織內整合為一新聞平台的概念，應是基於新聞資源共享的概念，讓採訪獨立，而在後端進行資源共享，始得有效提升競爭力。並應在整合的變革後，輔以一套有效的激勵機制，促進組織間有效的合作。

我認為應該讓各個部門獨立，但有些部分可以整合，然後有那種整合的機制，讓他有重疊的地方就重疊 各自還是為各自的媒體去在那個範圍裡面去運作，然後有一個 News Pool，讓大家去分享，這樣的話，一方面他可以獨立去運作，為自己的業績，為自己的表現去做，同時他也能夠為整個集團、大編輯台提供一些貢獻 但是基本上，我是為我各自去做採訪，這樣他才能達到每個媒體運作競爭的效果（黃新生，2003/11/05）。

若以東森的個案模式而言，實際上是仰賴 ETTV 及 ETtoday 兩大內容來源，項國寧指出，仰賴特定媒體為其他媒體的供稿來源，則在此供稿來源的組織中，應設置專人專責於無採訪編制的媒體在新聞內容需求上的規劃。

我事情是歸你管，可是你底下要設專人來 tailor 我的需求。不管你是後製的改寫也好，或者採訪的規劃也好 一定要有這樣的機制在那邊，他才能夠做到即時按照你的需求提供東西（項國寧，2003/11/12）。