

第一章 緒論

During the 1980s four key words have come to dominate the communications sector – deregulation, globalization, synergy and convergence....Synergy stresses the advantages of both vertical integration and diversification as means of extracting the maximum value from the assets of the company.

八 0 年代的傳播媒體出現解除管制(deregulation) 全球化(globalization) 綜效(synergy) 和匯流(convergence)的四大趨勢 其中，綜效是以垂直整合和多元化等方式發展，從事跨媒體合作事業以將企業的利益最大化。

—Dyson and Humphreys, 1990, P.1.

第一節 研究背景與動機

隨著媒體、電信的界線打破，電信和傳媒的結合愈來愈緊密，媒體的質性有了改變，媒體不再是單一介面的概念。Nicholas Negroponte 在《Being Digital》書中指出，一旦資訊數位化之後，各種不同的資訊型態(文字、聲音、動畫、影像、圖形)都能經由相同的管道傳送，即傳播的內容將不再受到傳播型的限制，Negroponte 稱之為數位匯流(Digital Convergence)(齊若蘭譯，1995)。若其所稱的資訊匯流時代真的來臨，則隨著寬頻環境的成熟，下一個世代的課題將是以內容為主。Moschella 在《Waves of Power》書中即指出，1995 年至 2005 年以網路為中心的時代，當進入 2005 年一直到 2015 年這十年中，將以內容為中心，即不再以科技功能為核心，而會以特殊受眾及他們選擇的內容為重心(蘇昭月譯，1999)。

在這「內容為王」的傳媒時代所呈現的景象，是透過盡可能多的媒體通路，將媒體內容的展現極大化。《Megamedia Shakeout》一書的作者 Kevin Maney 即在書中預言，數位科技、寬頻及雙向互動的發展，將把媒體帶往一個「軟體、硬體、內容、消費者全部整合為一體」的「大媒體時代」(蘇采禾、李巧云譯，1996)。如 Maney 所描繪的「大媒體」景象，媒體平台之間資源得以轉換順暢，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呈現，亦無需太多再製成本。

媒體產業長久以來由於生產成本提高，基於延長產品生命週期的概念，內容共享或直接轉用的情形由來已久，只是這樣的改變僅限於資源分享的層面，未涉及管理、產製及銷售階段的整合(Integration)；然以目前產業界的發展狀況可知，媒體企業間尋求整合的層面不僅停留在資源分享，更擴及到管理、產製層面的整合，藉由成本節省以及效益的提升，將企業的利益極大化，即 Dyson & Humphreys(1990)所指出的「綜效」趨勢。

克服了技術的障礙，媒介之間的界線愈趨於模糊，對應到今日傳播產業的發展，媒體匯流的現象有加快的趨勢。審視當今媒體環境，集團規模業已形成，美國《商業週刊》就曾預測，全球媒體產業將為六大媒體集團所壟斷，包括：Time Warner、Disney、Viacom、News Corp.、Sony 以及 Seagram¹(夏傳位，2000)，可知媒體逐漸走向集團化的趨勢已被驗證。但在二十一世紀之初的產業變動顯示，媒體集團之後尚有媒體巨獸，AOL 及 Time Warner 的兩強聯姻、Vivendi Universal 投下重資收購網路公司的數位野心，都透露著媒體集團不是終點，只是另一個轉向綜效追求的開始。

媒體集團走向大媒體，以及媒體產業對綜效的追求，開啓了跨媒體平台整合的動因。在學界方面也開始回應跨媒體平台整合的潮流，美國南加州大學 Annenberg 新聞學院的課程，將隨著媒體環境的變動，修正為全方位的新聞課程，包括印刷、廣播及網路新聞(Merchant, 2002)。可見非僅產業界走在跨媒體平台整合的前頭，學界已體認到媒體間的整合乃是數位時代媒體產業的趨勢。

面對這樣的趨勢，近年國內諸多新聞媒體積極研擬共構新聞平台共策略，讓新聞資訊能同時提供給所屬的電子媒體、平面媒體和網路媒體來共享，使取得的

¹ Time Warner 與 AOL 於 2001 年合併成為 AOL Time Warner；Seagram 於 2000 年被 Vivendi Universal 收購。

新聞資訊能充分運用(黃湘玲、林炳宏、陳炳宏，2002)。最早是象山集團於 1999 年開始整併中天、大地、中視二台三頻道、勁報、Power989 及勁財網、勁學網，積極籌劃數位媒體平台；緊接著有中國時報系成立統一調度與供稿的「中時財經新聞採訪部」；東森集團整合為新聞平台的策略則是於 2001 年 7 月正式推動。

從企業資源統合的角度來看，資源的合併與共享雖是企業展現高度競爭力的必經過程，然而新聞產製過程並不能只置於商業競爭面向下來檢視其是否合乎企業經營目標，更應針對新聞內容呈現有否體現公共服務、新聞多元化等高標準的媒體責任上來加以評斷(黃湘玲、林炳宏、陳炳宏，2002)。

嘗試將不同媒體平台整合的做法，並非近一、二年才出現的，但近年這個議題卻在國內媒體界被炒的漫天響，主要的觸發點可說是導因於 AOL 與 Time Warner 的天價合併案。

以 AOL Time Warner 的例子來分析跨媒體平台整合所能創造的綜效利基，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)。基於為網路用戶提供更具吸引力的內容，而為傳統媒體豐富的內容提供高滲透力的通路，此種雙贏的思考模式，在分析家的眼中看來簡直就是無懈可擊。

然 AOL Time Warner 在 2002 年第一季的財報中出現了 542 億美元的虧損後，隨即傳出管理高層人事變動(郭和杰，2002)。如同看壞這種組合的分析家所預言的，AOL 不再不可一世，原本擔任美國線上總裁的 Robert Pittman，在同年七月底宣布辭去營運長的職務，而由 Time Warner 的兩位主管接任(Kerber, 2003; Howe, 2002)，媒體喻之為舊媒體勢力的時代華納人馬，取代 AOL 人馬掌握經營權的象徵(Howe, 2002)。

審視美國線上與時代華納這宗史上最大的跨媒體合併案，儘管一切外在條件都顯示兩家公司的合併必可創造更高的綜效，但卻不敵實際合併的結果。兩家企業目標、組織結構、產製模式、人員背景都截然不同的媒體無法為共同的目標奮鬥，是在過度樂觀的情況下被忽略的事實。

AOL Time Warner 的挫敗，反映了跨媒體平台整合除了樂觀的綜效目標之外，尚須思考可行性及負面效果的問題。儘管跨媒體新聞平台將是未來媒體發展的必然趨勢，但在通過資本運作、成立跨媒體集團的過程中，其實際效果往往還要受到組織整合、企業文化衝突的影響(殷逸健，2002)。

儘管數位化的技術已打通平台間的圍牆，然而實際的整合仍存在諸多的困難，其成效更難以衡量。一如 Moschella 對媒體進程的劃分，舊經濟的議題是傳統媒體間的購併與結盟；新經濟的課題將是接續在產權整併後的內容整合問題，以及如何串連平台的問題。但目前相關研究多著眼於媒體集團化及多角化等議題，極少討論到媒體的界線愈來愈模糊後，不同屬性的媒體事業單位如何能在管理、產製、行銷層面整合為一？共同生產的整合模式所追求的綜效目標為何？又如何創造綜效？將對新聞產製作業產生什麼影響？又媒體經營管理模式是否將隨之調整？企業管理的基本要素，如組織文化、人員整併這些議題是否被妥善的規劃？此等關於整合管理、產製及行銷的議題均未被觸及。

綜上所述，本研究針對東森跨媒體新聞平台整合策略，先就其策略規劃及執行現況分別進行瞭解，進而分析出該策略所能創造的綜效效益，並從新聞產製作業及媒體經營管理兩面向探討該策略所產生的影響，兼而檢視該策略所產生的效益及影響，並嘗試在研究結果中歸納提出跨媒體新聞平台整合模式之建議。

第二節 研究問題界定

Power would accrue not just to those who owned vast media holdings but to those who could use them synergistically to play out materials across a gamut of holdings for the most value possible.

媒體集團的力量不僅在於其規模最大，更在於能夠運用個別媒體事業的綜效力量，來使產品價值最大化。

—Turow, 1992.

壹、 跨媒體新聞平台定義描述

跨媒體平台整合簡單而言就是不同媒體平台(platform)在資訊、人員、財務上的結合，而跨媒體新聞平台整合則是特別針對新聞媒體間的整合情形。將整合的概念首先帶入媒體產業的，是由前華納公司總裁 Steve Ross，於 1973 年提出將旗下事業整合(brought together)的概念，期望藉由公司中不同事業部門的共同運作及相互拉抬，產生綜效來刺激華納股價的上揚(King, 2000; 轉引自 Benz, 2001)。

跨媒體平台整合的模式各有差異，須文蔚(1996)將之定義為「媒體間以結合或聯合行爲從事市場競爭」，是為跨媒體整合。其中，「結合行爲」是指爲了擴張企業、排除競爭、壟斷市場或挽救企業本身所發生的困境，所採取的結合(merger)或收購(acquisition)的做法。而「聯合行爲」則是指企業透過企業協議或其他方式，聯合起來影響市場競爭的行爲。依照聯合或結合的整合模式爲一分類向度，再以是否在同一媒體市場中之事業爲第二個分類向度，將跨媒體經營分爲四種類型(見表 1-1)：(1)同一媒介市場中事業的聯合；(2)同一媒介市場中事業的結合；(3)不同媒介市場中事業的聯合；(4)不同媒介市場中的事業結合。

表 1-1 跨媒體經營類型。

同一媒介市場中的事業聯合	同一媒介市場中的事業結合
不同媒介市場中的事業聯合 → 策略聯盟	不同媒介市場中的事業結合 → 媒體集團(併購)

資料來源：須文蔚(1996)。

學者及媒體工作者對於跨媒體平台有不同的詮釋(見表 1-2)，這些對跨媒體定義或有些許差異，但均共同指出跨媒體平台的綜效目標，即跨媒體新聞平台不僅僅是將不同媒體歸於同一集團旗下，更是產製層面、管理層面實際運作的融合。而潘燕輝(2001)更指出，跨媒體平台整合的概念其實就是植基於提升營利，不論這個利益是透過節省成本實現，或是透過擴大收益實現的。

表 1-2 跨媒體新聞平台定義整理。

提出者	定義
關尚仁(2001)	跨媒體平台的五個本質：平台上是一次生產、多次使用、多元加工、多頻傳輸、個人化的多工服務。即透過資料的儲存與擷取功能，讓資訊可以提供給好幾個不同的通道使用，並透過適當的切割、重組再生，成為新的商品。
林任君(2001)	跨媒體的整合就是將報紙、電視、廣播及網路的編採作業結合起來，資源共享，集中處理，衍生出不同形式的信息產品，然後通過不同的平台傳播給受眾。透過媒體的內容互動和整合以發揮綜效，使媒體資源用途多樣化，同樣的資訊透過不同的形式，包裝成適合不同媒體的產品，以相對節省的成本獲取較大的利益。
王冉(2002)	跨媒體的核心內涵主要表現在兩個方面，一個是內容上形成「一魚多吃」的綜效效應，以及「你中有我，我中有你」的串聯拉抬效應。一個是利用跨媒體平台為廣告客戶提供全方位的、量身訂做的營銷解決方案。
錢曉文、陳超(2002)	跨媒體經營的實質是整合內容資源與渠道資源，從中取得最大的效益。換句話說，就是以最小的成本將最好的內容與服務透過最大化的渠道送到最需要的消費者手中。其核心競爭力，是不同媒體之間的關聯性和協同效應，即透過各種媒體之間的協作、互動，追求市場的最大化；同時在跨媒體的規模化優勢下，每個媒體細分市場，使之能在自己的領域裏發揮優勢。

資料來源：整理自關尚仁(2001)、林任君(2001)、王冉(2002)、錢曉文、陳超(2002)。

綜上所述，本研究所欲探討的跨媒體新聞平台，乃指「不同屬性的新聞媒體運用各種組織結合或聯合的方式，形成具多種媒體通路的規模，進而在銷售、營運、投資及管理層面進行整合，以追求降低成本或提升營利之綜效目的，是為跨媒體新聞平台」。但同一媒體集團內同性質媒體間的整併，並不納入本研究的討論範圍，而集中檢視不同屬性的新聞媒體整合情形。

此處所談的跨媒體平台整合，並非著眼於存在已久的媒體併購現象。早在 1980 年代以前，一連串的媒體購併已經激起媒體所有權重整的熱潮，這些併購案僅止於產權的整合，與我們所欲探討的跨媒體平台整合並不相同。而 1980 年代以後主要的改變，不僅在於整合後誰擁有規模最大的媒體，而是誰能夠透過綜效使媒體產出的價值最大化(Turow, 1992)。

若以此定義來看，部分的跨媒體平台整合個案基本上停留在簡單並存階段，還沒進入實質性的整合階段，只有「做大」，而未見「做強」(錢曉文、陳超，2002)。李宗嶽(2002)以東森大編輯台為對象進行個案研究，結論指出該個案並未做到真正的整併，且存在著諸多的問題。

總結上述對跨媒體平台整合綜效效益的正反論點，可知整合為一跨媒體平台的目標仍處於試水探路的階段，尚無清楚規則可依循。故本研究將就跨媒體新聞平台的目標及做法進行了解，進而探討其在新聞產製及媒體經營管理模式的改變及影響，以描繪出跨媒體新聞平台整合方案的全貌。

第三節 研究問題

媒體在發展成形的過程中，不同媒介彼此相互獨立，各自建立一套適合其媒體特性的組織管理模式及產製流程，故以往的媒體經營管理鮮少涉及部門整合或企業間合作的探討。然隨著多媒體時代的來臨，跨媒體策略儘管未在理論上被正式的探討、驗證，業界往整合的方向推進已是勢在必行。

獨立與整合之間的過渡，凸顯了自由經濟社會中的新聞媒體，一直處在社會功能及經濟目標的雙重規範下(馬岳琳，1999)。然而一些針對媒體市場結構對新聞內容影響的研究顯示，經濟因素的影響確實存在，使得不同報紙在市場運作的結果，均沒有能夠呈現多元觀點及內容；然而專業規範的有無與新聞記者準繩的高低，卻遠比經濟結構來的重要，是決定這些報紙內容表現良窳的因素(黃東烈，2002)。即新聞專業性與媒體的經濟目標的追求應要能並行不悖。

本研究認為，當新聞媒體在就產製模式進行調整時，實不應僅以企業管理理論及一般企業發展模式全然套用，而應慮及新聞媒體的特性，做適合於新聞媒體特性的調整。本研究希望兼由新聞專業及媒體企業經營管理的兩種觀點，同時檢視跨媒體新聞平台整合策略實際的目標、做法及其影響，使得媒體企業在提升整體競爭優勢的目標下，仍能以媒體特性為根基。

綜合以上研究動機與目的，本研究希望探討下列研究問題：

- 一、 跨媒體新聞平台的策略規劃為何？
- 二、 跨媒體新聞平台策略的執行現況為何？
- 三、 跨媒體新聞平台策略所創造的綜效效益有哪些？
- 四、 跨媒體新聞平台策略在新聞產製及媒體經營管理層面的影響為何？
- 五、 建立跨媒體新聞平台較為可行的整合模式為何？

第四節 研究流程

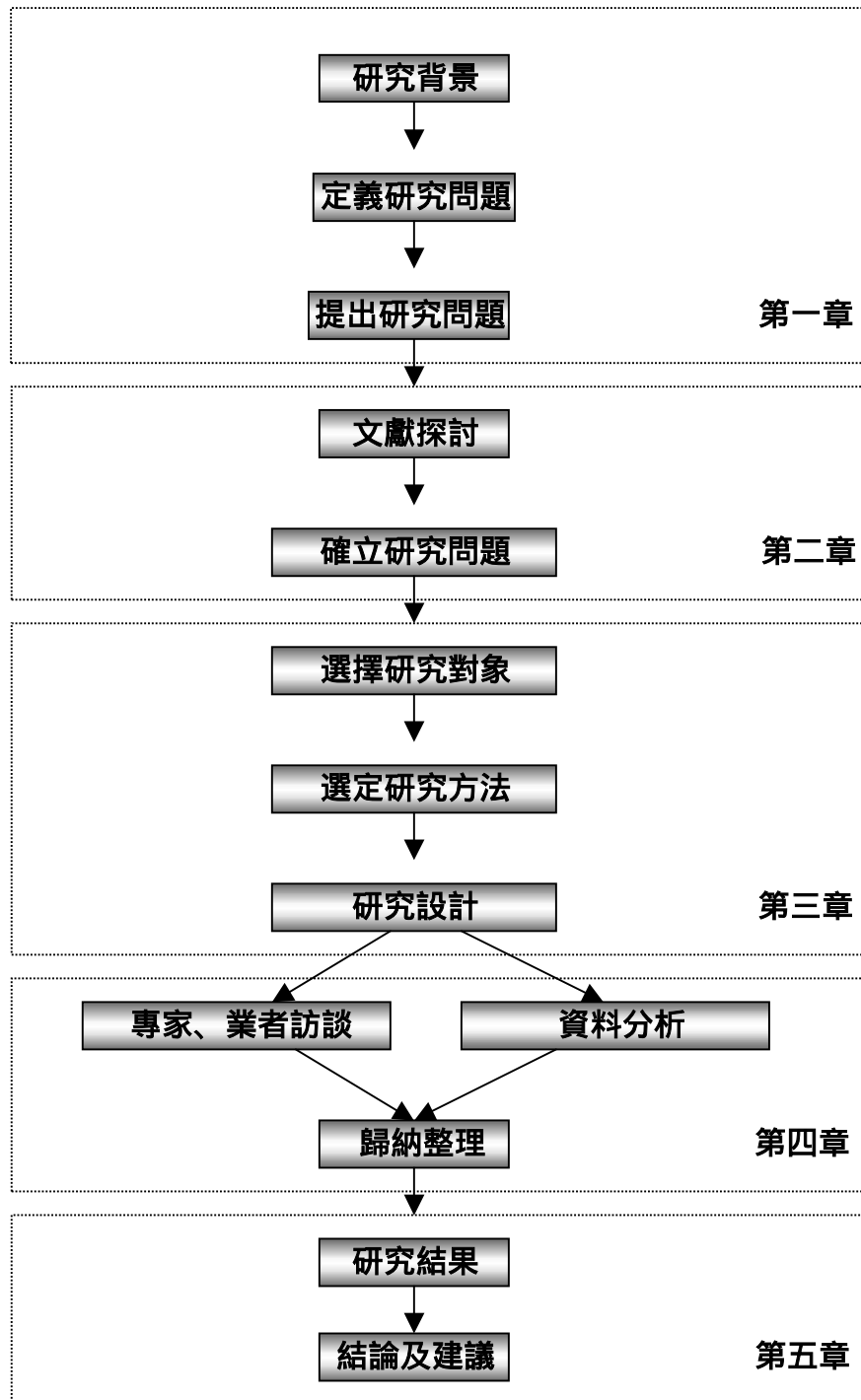


圖 1-1 本研究流程圖。