

第五章 研究結果與建議

綜合對東森跨媒體新聞平台策略規劃、執行及影響層面的分析，本章則將研究發現對應於第二章探討交互比對，作為論述的基礎，提出本研究的結論及建議。

第一節 個案研究結果

本研究對東森跨媒體新聞平台的分析，乃先就其策略的規劃與執行狀況進行了解，再從綜效的觀點檢視該策略所創造的效益有哪些？另一方面，組織變革所產生的影響，則分別從新聞產製的角度及媒體經營管理的角度進行檢視。整個個案研究結果的探討，亦分成整合現況、綜效分析、策略影響等部分，最後再就跨媒體新聞平台整合模式提出建議。

壹、 整合現況

總結對東森跨媒體新聞平台策略規劃與實際執行狀況的瞭解，可了解該策略推行的進程僅限於內容及資訊交流階段，而未進入完全的組織整合。本研究就其整合現況的分析整理歸納出以下幾點：

1.無實質的共同運作機制，較接近於數位平台整合概念。

依照 Vernadat(1996)對企業整合層次的劃分，東森跨媒體新聞平台策略的落實應屬實體系統整合(Physical system integration)最徹底，2003年12月開始運作的數位平台，使得媒體間資料交換更為迅速；除了實體系統整合之外，東森跨媒體新聞平台也跨入了應用整合(Application integration)的階段，使得 ETTV 與 ETtoday 的編採系統仍可透過不同的應用系統來共享資料。然在企業整合(Business integration)的階段，則只見其在產製流程短暫的整合嘗試，圓桌會議的功能最終仍未徹底落實，僅保留大編輯台稿單的機制；然實際上，這些前置作業的初步整合層次較接近於資訊及內容的分享，包括人脈及新聞線索的分享，及其後的新聞稿共享，人力資源共同調度的綜效功能不顯著，可說該個案目前並無實

質的共同運作機制。

僅透過編採系統的連結來達到資源共享，在實際採訪及尾端的後製等同於獨立作業，其所能發揮的效益在於一則新聞報導剩餘價值的充分運用。無論未來的組織整併是否有其可行性，若僅就目前東森跨媒體新聞平台的重點工作在於建立一個接取容易的內容平台來看，其概念較接近於數位平台的整合，與真正的跨媒體新聞平台仍有一段差距。

2.組織整合程度認知的差異，顯示策略規劃的理想與實質效益間的斷層。

以該策略所設定的階段目標來看，目前已建立有效的資訊通報管道及機制，並跨越第一階段進入第二階段的系統整合，然該策略中第三階段的組織完全整合目標，其執行層級認為難以達到，策略層級則認為主管階級事權的整合，即是其虛擬的新聞平台概念中組織及人員的整合。

策略規劃與實際執行層級對組織整合程度認知的差異，本研究認為主要的原因在於，儘管該策略將中級主管職權進行整合，然在實際的操作上仍是以所屬的媒體為主，跨媒體職權功能仍較少發揮，故執行層級仍不認為主管職權的整合就等於實質的組織整合，距離單一主管指揮多個媒體的概念仍有極大的差距。

3.在組織未整合的前提下精簡人事，影響新聞工作者工作表現。

文獻探討中，Tribune 集團的整合模式與東森華榮的策略規劃，雖然在組織規模的差距無法相比擬，但仍有值得相互參照之處。

從 Tribune 集團整合不同媒體工作場域的做法，可看出其整合策略乃植基於明確的組織整合，進而在此組織整合的前提下進行人員的整合；相較之下，東森華榮雖也嘗試過將電視及廣播的編輯台整合在一起，最後仍回歸傳統的獨立運作模式，顯示東森跨媒體新聞平台僅落實到虛擬的系統整合層次，而無法有效的整合成爲一實體的跨媒體新聞平台。再者，組織尚未有實際的整合，卻要追求人員

上的整合，則整合後的人事配置如何能夠符合各獨立媒體的需求？本研究認為僅是中級主管階級的職權整合，而組織仍維持獨立，則此跨媒體職權仍會受限於組織未整合的影響而無法有效的發揮。對於第一線的新聞工作者，亦無法有效的要求其擔負跨媒體任務，造成跨媒體合作機制聊備一格，僅限於個案合作。

4.核心媒體的選擇，影響資源共享的成效。

再者，由於 Tribune 集團的核心媒體是報紙，而後始陸續加入電視、網路及廣播，該集團在整合後的資源分享上，報紙乃扮演資源供應者的角色，將報紙豐富的內容精簡為電視、網路稿，雖無法避免內容一致性的問題，但在內容的供應上尚能滿足其他媒體的需求。然在東森跨媒體新聞平台則是以電視為其核心媒體，以電視精簡的訊息欲提供給網路、報紙採用，光仰賴後製改寫的機制，仍會產生如項國寧指出的原始素材限制改寫空間的問題，亦會產生弱勢媒體無法提升，強勢媒體也被削弱的問題。

本研究認為，若欲整合為新聞平台，則核心媒體的選擇，不應侷限於既有資源的格局，若原本的核心媒體無法滿足其他媒體的需求，則應重新進行媒體間的資源調配，給予適當的投資。

貳、 綜效分析

東森跨媒體新聞平台在銷售綜效層面所發揮的效益，包括提供該集團多角化發展的業外通路、媒體廣告專案的合作，及以東森電視已建立的品牌帶動其他新興媒體或弱勢媒體，此部分的效益是表現於營利的提升；在營運綜效部分，則反映了該策略背後擷節成本的動機，縮編龐大的採訪團隊，輔以內容共享機制，使各媒體可以在人力較為精簡的編制下運行，降低新聞內容產製的成本。人事精簡是跨媒體進行組織整合時可呈現的立即效益，所節省的成本會立即的反應於帳面上，此部分的效益在於成本的降低；投資綜效顯示在集團籌資能力的提升，使該集團擁有強大的資金能力，而其透過集資而得的資源投入全數位化平台的建立，

其效益是四媒體共享的；管理綜效的效益則是發揮在主管層級的整合，使得管理者的職權擴充，角色提升為跨媒體工作者，其新聞處理的思維及資源將更為多元。

相較於文獻探討所歸納出的綜效效益，本研究得出幾點差異：

1.強調銷售綜效與營運綜效，未強調管理綜效。

東森跨媒體新聞平台的策略目標中，強調四合一媒體平台可有效降低人力成本、提高新聞素材流通使用及交叉宣傳效果等優勢，即綜效效益中的銷售綜效及營運綜效所能創造的效益。反之，在其策略目標中並未強調管理綜效，跨媒體主管的角色功能未被彰顯，顯見該策略在立即效益的追求多過於長期效益的經營。

2.未培養跨媒體工作者，僅仰賴單一型態的供稿來源。

文獻探討顯示，人員共享的營運綜效在於不同新聞媒體工作者的職能交流，如平面記者提供深度報導與評論，有助於增加電視新聞內容的深度。然東森跨媒體新聞平台的組成中，人力資源組成的比例以電視記者為最多，唯一的平面媒體民眾日報已無全國及府院記者，ETtoday 精簡後的採訪團隊所能提供的人力資源也僅限於少數交流個案，人員能交流的層面不多，內容深度與廣度提升的空間亦有限。

3.內容共享未就媒體特性進行考量。

在內容共享部分，該個案已能做到分享新聞資源及新聞線索，但並未重視依據媒體特性來選擇獨家新聞的發佈管道，發揮媒體特性互補的共同效益，顯示該個案儘管有新聞平台之名，四媒體在資源的分配上仍是以處處以電視新聞為依歸，如此資源分配不平均的新聞平台，只是讓四個媒體維持在最低營運成本的前提下運作，無法期待電視之外的新聞媒體品質會有所提升。

表 5-1 文獻探討與東森跨媒體新聞平台綜效效益的比較。

綜效類型		文獻歸納	東森個案
銷售 綜效	通路共享	1. 互相作為彼此通路的延伸。	作為業外通路的延伸。
	廣告聯賣	1. 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。	1. 具備各種媒體通路的類型。 2. 廣告資源相互支援。
	品牌延伸	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。	交叉宣傳
營運 綜效	人員互用	1. 組織合併後進行人事精簡。 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。	1. 策略推動之初進行人事精簡。 2. 記者支援其他媒體新聞報導的需求。
	議價能力	整合其他媒體，共同進行議價。	
	內容共享	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。	1. 共同分享新聞資源。 2. 互相通報新聞線索。
投資綜效			1. 擴大媒體集團集資能力。 2. 投資數位化平台。
管理綜效		運用具備多種媒體經驗的管理者，加強各媒體合作。	管理者仍為特定媒體的管理者，但在職權上做初步整合，使得必要時可進行跨媒體資源調度。

資料來源：本研究整理。

在負向綜效部分則顯示，若未能有效區隔目標閱聽眾，不僅廣告聯賣及品牌延伸的銷售綜效無從發揮，亦可能產生負向的品牌培養效果。在追求營運綜效的過程，若僅著眼於成本的節省，而未能兼顧營運效率，所造成的競爭力弱化，使媒體付出更高的成本。而管理綜效的部分，因其主管階級均無跨媒體經驗者，且均來自於不同的領域，在跨媒體指揮中無法避免各媒體的本位主義，必將面臨指定統籌管理者、無效率的共同指揮等問題。

綜合正向綜效目標及負向影響的討論，跨媒體新聞平台仍有其可行的空間。不論是銷售綜效所追求的提升營利，或營運綜效所追求的降低成本，均是提升企業利得的策略途徑。如何避免因綜效策略而產生的負向綜效，在正向及負向綜效之間取得平衡，本研究認為跨媒體新聞平台之綜效目標，應是建立在創造效益的概念上，而非成本節省的目標。

參、 跨媒體新聞平台策略之影響

在策略影響的探討，本研究則分別從新聞產製作業及媒體經營管理兩面向分別討論。

一、 新聞產製作業面向

東森在推動跨媒體新聞平台策略兩年後，對於個別媒體的特性及定位，其內部亦開始出現省思的聲音，策略目標也進行修正，顯示跨媒體新聞平台整合仍應考量不同媒體的特性。

在產製流程部分，原先規劃的共同產製模式實際上亦包括分流以及整合的部分，整合產製的部分主要是藉由圓桌會議的機制來運作，但最後亦未落實，故推行新聞平台策略後，各媒體仍是分開作業。整體而言，各媒體仍有各自一套產製流程，除了 ETTV 與 ETtoday 透過大編輯台稿單機制，在前製階段有部分的整合之外，四媒體僅在後製編輯階段透過發稿系統連結的方式分享資源。

四媒體在產製上的整合，並不須在前製階段考量其他媒體的需求，而是由各媒體透過後製改寫或加工，改製成符合所屬媒體需求的內容。但專家部分的意見指出，原始資料決定後製改寫的結果，故若未在前製或採訪階段有效的將各媒體內容需求考慮進來，而專為單一媒體產製新聞，實無法滿足各媒體不同的內容需求。

雖然產製流程分立而不整合，可避免工作任務互相排擠的現象，但完全仰賴後製的編輯改寫，則是忽略了各媒體的特性，造成媒體內容一致。專家學者建議，若媒體基於成本的壓力而採取人事精簡的策略，以東森的模式而言，應在主要供稿的媒體 ETTV 及 ETtoday 內，設立 ETFM 及民眾日報的主管專責該媒體的需求，並與 ETTV 及 ETtoday 的記者溝通，使採訪的內容除了適合 ETTV 及 ETtoday 使用之外，亦符合 ETFM 及民眾日報的媒體特性及市場定位。

二、 媒體經營管理面向

東森跨媒體新聞平台的策略已修正為強調虛擬整合的概念，亦即在組織上產生的變革較小。然欲使各媒體編制獨立而仍有合作關係，故新聞平台策略在原有的組織架構上，增設兩層指揮單位，分別是最高指揮的新聞事業總部，以及實際執行的十大新聞中心，雖然這些單位主管仍是由各媒體主管兼任，對相較於新聞媒體組織扁平化的原則而言仍過於繁複。

在人員的管理上，其人事的任用與裁減隨媒體景氣的變動而變動，顯示該政策執行或落實的程度，是視公司經營成本壓力的大小，而有嚴格執行或放寬的差異，並無一套穩定的人事聘任標準及對應的管理機制。

其在財務管理面向上，存在極大的問題是來自於該集團由核心媒體帶動弱勢媒體的模式，營收貢獻無法劃分清楚，而在弱勢媒體未能呈現營利狀態之前，集團亦不積極的投資，則無法期待其品質的提升。

該個案在經營管理上強調虛擬的概念，在對外的行銷仍推崇四合一的平台整合效益，此間的落差，本研究認為，該集團所訴求的整合效益，實質上較接近於媒體集團的力量，而不必然是跨媒體新聞平台才能達到的效益。

整體而言，其整合策略在虛擬與實際整合間游移，其在組織未實際整併的前提下，即已進行人員的精簡與整合，則精簡後的人員編制無一套有效的跨媒體人員管理模式，故跨媒體新聞平台的產製模式變成完全仰賴後製編輯改寫，在前端的採訪則無法呈現多元性。

肆、 跨媒體新聞平台整合模式建議

本研究所選取的研究對象，其整合模式是在四類不同屬性的媒體間，創造一資源分享平台，讓不同媒體之間能夠快速的取用彼此的資源。然跨媒體新聞平台整合的模式之多，非本研究所能涵括，故對未來跨媒體新聞平台整合模式之建議，則是基於對東森個案的探討，尋求其他能避免此弊端的模式建議。

一、 對東森跨媒體新聞平台模式建議

總和對東森跨媒體新聞平台整合模式的分析，本研究試提出四點建議：1.策略應避免在虛擬及實體整合間游移；2.落實圓桌會議的機制；3.產製符合不同媒體需求的多元內容；4.尋求具跨媒體經驗之管理人才。

首先是在策略目標的擬定，應避免策略在虛擬及實體整合間游移。兩種策略目標所對應的作法截然不同，不應隨著外在因素改變而隨之變動。若強調組織不合併，則建構在數位平台上的虛擬整合平台，其所能創造的效益僅限於提升資源的利用程度，難以期待提升內容品質的積極效益；若有人事精簡之實，則應落實實體整合策略，將原本獨立的媒體劃歸為跨媒體新聞平台裡的共同體，在資源的分配上不應有核心及弱勢媒體的差別，造成弱勢媒體無法提升，核心媒體的競爭力亦被削弱。

其次則是落實圓桌會議的機制，建立組織間共同運作的機制，強化主管跨媒體調度的職權及功能，使精簡的新聞工作團隊得發揮較高的工作效益。

在新聞產製面向上，若採核心媒體供給其他媒體新聞的模式，則核心媒體的內容產製不應僅考量單一媒體的內容需求，而應有專人將各媒體的需求考量入內，再責求記者依此執行採訪工作。

另，文獻指出具備跨媒體經驗的管理者，得較適切的關照各媒體的需求，作為各媒體間的聯繫管道。而該個案聯合編輯台的組成，相較於由各媒體的最高主管組成聯合編輯台，本研究認為應尋求具跨媒體經驗的管理人才，依照媒體特性規劃媒體間資源共享之模式，就各媒體不同的需求進行調度分配。

二、 對未來跨媒體新聞平台整合之建議

綜合上述新聞產製面向及媒體經營管理面向的討論，本研究擬就未來跨媒體新聞平台整合模式提出建議。

若為企業內部的整合，最理想的跨媒體新聞平台整合模式，應是各媒體記者編制獨立，後端則以 News Pool 的概念進行新聞資源共享，在各媒體均有各自的記者編製的前提下，分享集團及他媒體所提供的新聞資源，是補充性質而非取代。

除了企業內部的跨媒體新聞平台整合之外，不涉及組織整併的策略聯盟較具可行性，且在聯盟對象的選擇上，選擇強勢媒體進行合作成功的機率較高。

第二節 研究限制

近年國內所推動的跨媒體新聞平台整合個案，包括中時報系財經新聞中心的整合個案、象山集團數位平台整合個案，以及中國時報及中天電視台策略聯盟個案，模式及成效各自不同。本研究結果受限於個案的特殊性，未能推論為所有跨媒體新聞平台整合個案之普遍情形，其整合經驗與模式僅能視為多種媒體新聞平台整合的典型個案，研究發現較適於解釋組織內跨媒體新聞平台整合的情形。

又由於本個案研究大部分的資料來源，仰賴與該個案內部人員的訪談，以描繪出該策略的輪廓。然受訪者可能基於本身立場，傾向於為政策背書，而限制本研究資料取得的完整性及客觀性，故研究者從個案內部人員對象的訪談，主要以了解該策略實際執行狀況為主；對於該策略的分析及評論，則借重專家學者的觀點，輔以文獻探討的理論為論述的基礎。

另一方面，因專家學者群中，極少人對東森跨媒體新聞平台策略完全了解，故研究者須扮演中介的詮釋角色，在訪談前由研究者概略闡述該個案的概況，再請專家學者藉由其專業經驗及學術基礎提供意見，在此轉述的過程中可能產生認知的差距，惟研究者盡量保持中立客觀，將此轉述與真實的落差降到最低。

此外，由於該政策推行時間未長，並歷經多次的策略修正，故本研究僅著墨於策略的描繪與檢視，而未能碰觸到績效評估的層面。

第三節 未來研究建議

本研究著重探討組織內跨媒體新聞平台之整合，然目前有更多的整合個案，是透過企業間策略聯盟的模式進行，如中時報系與中天電視台的策略聯盟，此種策略聯盟的模式不涉及組織及產製流程的整併，然同樣可創造資源共享的效益。建議往後研究者可比較兩種整合模式，對新聞媒體特性及經營管理的影響有何差異？

又因本研究著重對整合策略的探討，然媒體策略制定者的思維傾向於從媒體的立場出發，並未考量到閱聽人使用與滿足的觀感，也是本研究未多加探討的議題。建議往後的研究可從閱聽人的觀點，探討閱聽人對於跨媒體新聞平台內容的接受程度。

承上述的研究限制，由於目前對跨媒體新聞平台整合策略的研究仍缺乏，又推行未久成效難以顯現，故本研究仍以策略的描繪及影響分析為本研究重心，而未涵括執行績效的評估，建議往後的研究能在跨媒體新聞平台績效評估之面向著力。