

「跨媒體」產業的營運之道

朱宗軻

東森媒體科技集團顧問

媒體經營管理是一門深入的管理課題，著名的管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）一生中關於管理的著作非常多，對全球企業管理的影響也非常深遠，尤以美國及日本方面所受影響最大，所以彼得·杜拉克被稱為今日的管理學大師。

彼得·杜拉克認為管理不是一門精確的科學，是實務的印證，所以沒有管理的公式，而是一門非常藝術化的學問。今天這個主題「跨媒體產業的營運之道」在精神上是符合Peter Drucker的觀點，此涉及到個人過去在工作領域上的經驗和想法，可以與大家分享，幫助大家對媒體經驗做些了解。

媒體經營管理本就是一門複雜的科學，而企業管理不過是

近代的一種潮流與趨勢。早年家族企業是家族化經營，也談不上企業管理，即使有談到企業管理與媒體的經營管理，在個人看來也與事務上有著相當的距離。一般企業有一貫的作業及生產程序，在管理層面上較為簡單。例如：早上員工八點打卡，下午五點下班，在人員管理上有連貫性，在產品的生產上有一致性。著名的品牌如Hitachi（日立）的冷氣，Panasonic（國際牌）的電視，品牌佳、價錢合理，市場上銷售好，這是企業用最少的成本，創造最高效益的最基本管理哲學。

媒體的專業性

狀媒體的管理問題，並不與企業相同。第一點是媒體深具專業性；媒體的問題在社會常常引起爭議，如曾發生的相關事情，不管是電視主播刷卡事件，或是璩美鳳光碟事件等，經媒體大幅報導後，就會引起爭議與許多的評斷。媒體本身也要不斷的檢討，媒體處理新聞時是不是有問題，應如何改進，這就表示出媒體與一般企業的差異性。媒體是以公眾利益為最大前提，並以此為出發點的一種事業。媒體有社會的責任，這社會責任為何當然見仁見智，但基本上媒體要替社會負責，媒體的道德要求比一般企業高。企業生產產品雖然很重要，但產品銷售結束，這個企業也可能消失了；消費者將產品拿回家但無法使用、也找不到企業說明，這是一個企業道德問題。一個有品

牌的企業所生產的產品在社會上，賺錢是最大利益，在賺錢的前提下，如何維護產品品質與品牌形象，這是一般企業所要求的社會道德責任，如同曾經發生過醫院發生管理的問題致使打錯針事件是相同的。不過相較之下，媒體是同時重視道德倫理跟專業的精神，單就此點就可看出媒體與企業的不同。

媒體專業如何解釋？媒體是具專業性，但也一樣需要追求商業的利潤。大眾認為媒體既然是為社會公眾服務，就不應有營利導向，但如果媒體事業不要賺錢，便沒有經費聘請專業人員，用最好的工作人員、新聞記者，來報導最好的新聞，所以媒體還是要營利。因此媒體是一個商業的有機體，但更重視的是在營利時所要賦予教導社會的責任。

媒體組織的特性

第二點是媒體組織的特性；一般企業組織都設有生產部門、研究部門等許多分工不同的部門，媒體組織也同樣設有節目部、新聞部、工程部、財務部，但是媒體的組織是特別複雜，這種複雜還有其衝突性和矛盾性。報紙媒體有發行、廣告、編輯部門，編輯部門和業務部門衝突性不大，所以報紙的問題比較少。以電視媒體為例，電視組織上常發生衝突與矛盾，如一個新聞部門採訪到的新聞希望能完整詳細報導，廣告部的人當然希望有最多的廣告利益，希望能在新聞中間插播廣

告為公司爭取利益，因此在雙方的要求上就常常會產生爭執。廣告部希望多賣廣告十秒鐘，就能多賺二、三萬，新聞部希望能有多一點時間對觀眾報導清楚，所以這時內部之間常常會有很多爭議，特別是在媒體受大眾關注時，媒體跟商業之間就會有一些難以區隔的問題發生，舉例來說，今天有一家食品公司，在產品上出了一些問題，如食品中出現了蟑螂之類的東西。發生了這樣的事情，新聞會去報導出來，為什麼產品中會有這樣的東西出現，是否在品管中出現問題；但廠商得到這個訊息時，會透過公關部門向電視廣告部門施加壓力，希望能保留此則新聞報導。廣告部門就會向新聞部反應不要報導這則新聞，如果報導出去的話，明天廠商就會拒絕跟我們登廣告。像這樣的事情，在媒體界不斷發生，當然內部的爭議也相當大。一般企業的生產部門和銷售部門有一致性，配合得很好，生產部門負責生產，銷售部門規劃銷售通路，且預計達到的組織績效為何，這就是媒體與企業組織性的不同。

在電視公司有工程部門，許多人員負責器材維修保養等等。比方現在新聞報導流行的SNG(新聞轉播車)，一個電視台約有十輛左右的轉播車。但是當新聞部門在新聞發生時，往往十輛是不夠調配的，在調配的過程中又有很多的爭議和衝突，同時發生的事件是火警新聞要緊，還是自殺新聞要緊，於是主管在調度時要決定何件新聞較重要，讓SNG到那一處事件發生

現場去轉播新聞事件。這些都是隨時需有內部的協調機制，沒有像其他企業那麼單純。因此媒體在管理上很難，作一個主管在一剎那間要決定到底怎麼做，要符合公眾利益也無違於媒體經營的原則，同時還要替媒體賺錢。

產品特性之差異

第三點是產品特性不同，一般的產品如電視機、錄影機，整年便是銷售這些產品。但是電視的產品就是螢光幕上放映的東西，即節目。電視上的節目是千變萬化、天天要變的，不像一般產品，可以維持二年後再開發新的產品，電視節目天天播出的產品到底好不好，往往也是見仁見智。所以觀眾看電視可以批評電視，因為觀眾對每一則新聞、每一個節目都可以有不同的看法和意見，這時在內部的管理上相當困難。受到時間的壓力，分秒必爭，在這種情形下，必須作精確的判斷，確實是複雜與困難的問題，所以媒體的產品跟一般企業不一樣。

第四點是經營特性的不同，一般的產品假使生產出一萬台電視機，如果賣掉八千台，尚餘二千台可以放在倉庫，隔年再打八折促銷，就可以把庫存的東西廉價賣掉，因為東西擺久了也會損壞，所以廠商就把東西廉價賣出去，雖然是廉價賣出但還是有收入。報紙和廣告、電視不一樣，產品是一天的壽命，或是當時的壽命，一個小時的節目有十分鐘的廣告，如果這十

分鐘廣告沒有進來，那就是沒有收入。十秒鐘在有線電視依時段不同約一萬到二萬的價格，十分鐘沒有廣告進來收入就是零。媒體競爭激烈就是為了要爭取廣告；如果沒有廣告，電視台就會以當天晚上要播出的預告片，或拿自己的廣告去填充原有的廣告時段，所以媒體的經營是稍縱即逝。以中視為例，以前一天的開支是八百萬，要一千多萬以上才能賺錢，所以電視的廣告和市場是沒有辦法掌握的，不像一般的商業產品，因此在管理上可以想像有多艱難和複雜。市場特性也完全不一樣，一般產品受歡迎就很受歡迎，如果不好很快就不好，但電視的節目，今天是好的，明天是不好的；今天的新聞受到歡迎，明天的新聞被罵；今天的連續劇有很多廣告進來，明天卻根本拿不到廣告，這就是市場變化太大，沒辦法用任何有效的方式來掌握。以上簡單提一提這些特性，可以讓各位了解媒體內部的複雜性，因為在這些複雜性、市場問題及組織特性，還有專業的道德壓力之下，讓媒體的經營上非常困難。到現在我個人都不敢說如果一個電視台讓我經營我會如何如何，因為這是沒有辦法掌握的。可是話講回來，一個媒體交給一個人，經營者就得負這個責任，就得用較低的成本創造最高的利益，同時還要為社會公眾提供最好的服務，這是媒體管理唯一的境界。除了要為公司爭取適當的利潤，將利潤回饋同仁之外，還要作回饋社會的事。現在慈善事業很多，主要是得到利潤後必須回饋。所以媒體在經營上，有幾個特性是與一般管理不一樣的。

把重點放在電視上來說，有幾點要注意，經營者到底要追求什麼？以電視的經營來說，一個好的電視台經營的目標應該是很清楚，第一個一定要考慮到收視率。社會常常批評電視台只要收視率，不管收視的後果和影響，所以有許多八卦、犯罪的新聞受到批評，比方王筱蟬的事件像連續劇一樣播出，不可否認地它爭取到相當的收視率但同時也被各界批評。但是做為一個管理者，卻不能忽略收視率的存在。如果甲台播而乙台不播，那麼乙台怎麼辦，說要媒體負擔社會責任，結果便宜了那個沒有社會責任的，誰來管制它？這是一個開放多元的社會，就會產生很多分歧。所以我提出三個原則，就是要三者並重，收視率、業績和形象是電視台三者不可或缺的一個目標。換言之，在追求收視率的同時，當然會提昇業績，可是如果只有廣告，造成媒體的社會形象不好時，對媒體的永續經營是會產生很大的傷害。觀眾可能因此喜歡某個台而不喜歡另外某個台，雖然觀眾不一定了解它背後的緣故。可是觀眾感覺那個台不好，一定有他的道理。有的是過度商業化，有的是報導過度偏頗，所以，形象是什麼？形象是觀眾的口碑，社會的輿論。所以一個電視台的經營一定要三者並重，如果只顧收視率、業績，這個台可以存在一時，但絕不能永久，這些都是由過去的事實可以找出答案的。如果只要業績為公司賺錢，那就會傷及形象，反過來，如果只要形象，這個台也不能生存，公共電視就是最好的典型。從這個角度來看，公共電視一定重形象，所做的節目是正經八百的，一定是環保、原住民、

少數民族等，擴大觀眾視野。可是公共電視一年花了十二億，在AC尼爾森調查的五十九家電視台中，公共電視的排名在三十二、三十三，收視率從早到晚一天的總收視率不過六到七；相對的資料，像TVBS-N一天的收視率可以到二十七、二十八，換句話說，那就是公共電視的五倍。公共電視台絕對有形象、是對公眾的服務，可是收視效果就不好。所以我覺得收視率、業績、形象這三者，對電視台的管理者而言，是不可忽視，永遠需做適當調配的。

電視是一個大眾媒體，某些節目是給某一個層次看，另外一個節目給另外一個層次看。對於中下層次或是中南部地區的人，當然是要滿足他們的精神生活，所以像八大電視台的本土戲劇收視率很高，台灣的電視台最高收視率就是三立台，三立台一天的收視率是六十，是公共電視的十倍，雖然是賺錢，可是業務收入不見得全國排名最高。因此收視率最高不一定代表業績最高，因為有一些廠商會說節目收視對象不等於要推銷的對象，所以不給它廣告。收視率高是一種業績的象徵，但不絕對表示有收視率就有業績，因為對象不同。有些產品是針對中年男性，如汽車或高級品等，那一定是工商界或是社會層次高的人，如果這些人不看這些節目，那廠商在這些時段打廣告，就像把錢丟在水裡面，所以三者是不可或缺的。完全只顧社會形象，只要社會鼓掌，什麼都不管，是經營不下去的，除非有

人每個月提供資金經營，就像大愛頻道是由慈濟維持經營，因為是宗教台，節目很正經，偏重在信仰上，這樣的節目當然收視率低，信眾不一定每天看宗教台的節目，而非信眾也不一定會看。這樣的宗教台現在也要作社會化包裝，讓收視群能夠擴大。這樣的宗教台有一個好處是沒有業務壓力，靠信眾的捐款作節目。在節目的廣告上，不期望回收多少，那這也是另一類型的公共電視。所以電視台沒有業務壓力，不表示收視率很好，也不表示節目受廣大的歡迎，它可能受部份人的肯定。因此，追求收視率、業績、形象的平衡，我認為是媒體管理最要緊的一點。

第二個是知名度、公信力、影響力。知名度很重要，像選舉時，大家都知道是看選民對候選人的認識夠不夠，所謂的認識，並不一定表示對他的操守品德政見具有深刻了解，只要是大家耳熟能詳，如很多明星很容易當選，因為他平常的知名度很好。做媒體也是一樣，觀眾印象裡或許也會有這樣的電視台，媒體知名度不夠或是名聲壞的話，觀眾就不一定認同它，所以除了要知名度高以外，還要有公信力。今天電視新聞是大家競爭最主要的一個頻道，台灣有五、六個電視新聞頻道，每天二十四小時在搶新聞，但是那一個電視台的新聞，比較能得到社會的公信力，這是電視台在經營上要去追求的。如果大家都知道這個電視台，卻不一定認同它，那是因為對電視台的信

賴度不夠。

不單只是信賴，媒體最重要的是要對社會具有影響力。在混亂的社會裡怎樣創造一個價值觀，創造一個影響社會的主流價值。在王筱蟬和鄭余鎮的事件中，事情本身的事實不斷呈現在電視上，可是很少有電視台做一個有影響力的價值判斷。需要用客觀的方法來找尋一個主流的價值，才能讓鄭余鎮、王筱蟬的事件對社會產生一個導引的影響，這就是價值判斷。電視台因為運作倉卒，沒有時間是一個藉口，或者工作太忙是一個理由，實際上在這一方面我們做得不夠。像現在少數幾個新聞專業頻道，慢慢往這個方向開始做新聞分析。過去還有做Call In節目，常常是找兩極化的人物來做一個辯論，或是一種各自表述，不能產生社會共同的價值標準。但是慢慢很多客觀的新聞分析透過專家、現場報導評論，希望讓節目有影響力。前陣子TVBS對南韓大選的專題報導做得非常深入，一般觀眾對韓國也不是很了解，只知道韓國經濟這幾年很不錯，金大中打通了跟北韓的關節等等。但是該節目用二十分鐘的時間，把韓國這幾年各方面經濟快速的發展及金大中當政以後政治的走向，用非常完整深入地作報導，讓一個外行人在看過節目後成了一個韓國通。這就是電視的責任，替公眾作服務。所以我覺得今後在知名度、公信力、影響力的追求上，電視台需要不斷的加強。

第三個是品牌、品質、品味。電視台得不得到社會的認同，內部在做什麼？電視台賺不賺錢？都不是大眾所關心的問題，社會大眾所關心的是，呈現在螢光幕前的是什麼，強調軟體上的重視，就是產品的重視，而不是機器多買一點或少買一點。全世界都一樣，只要有錢就可以買SNG，只要有錢就可以買Digital數位化的設備，當然錢很重要，電視台如果沒有錢那根本不要談。每個節目都是幾十萬，出一個活動上百萬，如果沒有資金是不行的。可是怎樣把一個產品創造出一個品牌。觀眾在這麼多電視頻道中，最愛看的是那一個節目，大概那個節目是有品牌。像Discovery探索頻道或國家地理雜誌，那種節目的精緻深度和帶給觀眾精神上的滿足一樣。所以電視節目要好，涉及到製作。製作要好就涉及人、錢、資金、人才、技術；企業是這樣，媒體也不例外。所以要怎樣創造品牌，品質一定要提昇。「怎麼今天看電視時螢幕暗暗的？」那是因為製作時燈光沒打好；「那個主播為什麼今天臉有點花？」是因為妝沒化好；這都是非常專業的事情。如果製作時稍不注意，想說來不及就算了，但是日積月累就成了電視台的形象。

第四個是在電視媒體的經營上，講求效果、效率、效益。效果就是節目播出後，可以馬上產生迴響，三台電視劇每天搶，今天第一檔連續劇播出去，收視最高，就會產生迴響，本來不看的觀眾都來看。節目要經得起考驗，就是要用很好的

人，要很用心且要有創意，這樣才能完成一個好的節目。第二還要效率。同樣的事情，創造了百分之二的收視率，花了一百萬；可是另一個節目，一樣創造百分之二的收視率，但只花十萬，當然要講求製作的效率。第三當然要有效益，效益就是盈餘。賺了多少錢使收支平衡，這都是要追求的。所以在管理上，效果、效率、效益，資金、人才、設備，缺一不可。一個媒體要做到很好，人才當然是最重要的，資金當然很重要，設備也是不可少的。我這裡再加一點，活力、能力跟魅力，這是一個領導人、一個管理人本身的形象，激發員工的士氣與溝通能力是很重要。所以一定要有專業的能力，而且要展現活力，不是坐在辦公室不去管，所以現在有所謂走動式的管理，要深入基層。像政治一樣要深入基層、了解民情。媒體也一樣，每個角落都有人，在暗房裡、在攝影棚裡，那裡都有員工。我在中視經營的時候，有個電機房放置馬達機器，一天二十四小時要有人管理，如果不管的話，機器一停止，中視節目就播不出去了，可是卻是由一個專科畢業的人，天天守在裡面，好像公司沒有看到他的人，也沒有人知道他在幹什麼。我去了一年多之後，才知道有這個地方，有一天我就跑去那裡跟他打招呼，我發他獎金，他得到很大的激勵，他說在這裡五六年了，從來沒有一個主管來看他，我想這就是領導人走入基層的一種做法。管理就是除了自己的能力、展現活力之外，還要創造領導者的魅力，大家喜歡向著你，因為當全體的員工都喜歡你、親

近你的時候，他工作的目標就會建立起來。總和來說，媒體愈受歡迎，愈受到社會的好評，愈受到社會的肯定，這個電視台在管理上就愈會呈現好的結果，也就是收視率、形象、業績會同時達到一個目的。

中視總經理的經驗之談

我於民國七十九年六月到中視擔任總經理的工作。在那時，中視的財務相當困難，雖然沒有虧本，但經營困難，節目也平平淡淡，我在那裡待了快四年的時間。中視為國民黨的事業機構，我身為中視的總經理，當然要遵守中國國民黨的政策，如果不能配合它的政策執行，它可以說：「你回家不要做了吧！」當年國民黨有一句口號：「中國國民黨跟民眾在一起」，可是事實上它不一定跟民眾在一起，所以政權就丟了。但在那時，我想到「中國國民黨跟民眾在一起」，而今天交付我任務的是中國電視公司，於是就聯想到中國電視公司如何跟觀眾在一起，這樣的想法不但不違背黨的政策，也是很冠冕堂皇，就是當觀眾對中視認同時，間接地也是對國民黨認同；如果當觀眾不喜歡中視，那我也就對不起國民黨，這是從一個經營的哲學來看。著眼於此，我就根據這個理由去推動業務。在當時還未解嚴、只有三台時，經營中視二年之後，在當時華視收視最差，台視第一，中視新聞超越了華視，接近了台視收視

率。邁近了這個里程碑，我雖追求收視率，但沒有放棄電視台的形象。在這段期間，新聞是一個指標，現在五十幾個台，排名前十名的，大概有五名是新聞台，TVBS-N、東森新聞、民視新聞、三立新聞、中天新聞，所以可見社會大眾對新聞還是最關注，如果電視新聞經營得好的時候，電視台的聲譽就會起來。當時我們怎樣把中視新聞做出來的？我舉一個例子，波斯灣戰爭，全世界對中東的戰爭很重視，我於是把中視晚間新聞從半小時擴大為一小時，這個作法在內部引起很多爭議。那個時候不像現在，沒有那麼多新聞，而且是正面的新聞居多。新聞是看你怎麼做，當時擴大為一小時的決定，另外二台還諷刺嘲笑認為是灌水，把一分鐘拉長為三分鐘不就有一小時新聞。可是事實證明，一小時的新聞不到幾個月以後，二家電視台紛紛跟進，中視的收視從第三名變到第二名。

舉一個例子來說明我的堅持。那時我讓沈春華出來播報一小時新聞，可是沈春華是一個特約人員，並不是中視的人，她早期做兒童節目，後來去美國唸傳播，回來之後，她竟然不要去做百萬、千萬年薪的兒童節目，要來做新聞工作。我覺得這女孩子相當有志氣，她口齒很清楚、長得很甜、反應很機靈，我們就決定讓她來做一小時的主播。這個時候，內部同仁有很大的反彈，他們的理由是，老闆你怎麼可以待遇不同，為什麼她拿那麼多錢？因為她是特約的，當然給她不同的代價。一般

人看來不公平，但我有所堅持，因為給她二十萬的薪水，她創造的是什麼效益。如果我給她五萬塊可創造第二名的效益，為什麼要花二十萬？這樣的抗爭到後來非常嚴重，工會組織聯合要來跟我談判。我承認她的待遇是高了點，與一般員工不一樣，但她沒有領年終獎金。當時我去的時候中視才發四個月獎金，我走的時候是發八個月年終獎金。環境在變，不能說這是我的績效，但我講的是事實。她沒有年終，沒有其他的福利，她今天請假不播，她就沒有待遇，所以她不是三十天的待遇。當時中視已經拉到第二名，收視率在三台從第三名變第二名是非常困難的，新聞說起來不完全是沈春華一個人的功勞，她不過是個門面，但她卻是個代表。我告訴他們，如果可以公推一個人，在現有人裡面、或是外面的人，願意跟他們拿一樣的待遇，而且能夠保持中視第二名的話，我明天就把沈春華解僱。他們沒有人敢講話，這次的談判就不了了之，到現在為止三台裡面，沈春華還是相當受歡迎的。

我們講一個主播受不受歡迎，是個人特質，不是她漂不漂亮。沈春華的魅力在於能拉近跟觀眾的距離，所做的大家都接受。我在東森電視時，就罵主播「愛造勢」。因為電台小，剛開始每個人想要成名，我們的公共關係室就把她們找來，這個梳長頭髮，那個梳短頭髮，穿奇裝異服，找攝影記者拍一拍，第二天報紙登主播的怪樣。他們說這是宣傳，替東森造

勢、宣傳，我下令說不可以這樣做，主播有他永遠的一個莊嚴的形象。不是像演藝人員、主持人天天換衣服、天天換頭髮是正常的，而新聞主播是一貫的。

我那時跟美國的CBS合作，CBS是美國晚上七點鐘的新聞，當地的晚上是台灣的早上，我用CBS的晚間新聞同步在台北播出，台北是早上七點鐘，那時華視是跟ABC簽約。我那時想，美國晚上發生的事，我們這裡早上的觀眾就可以看得到。這不是對美國親善，而是美國對世界的影響太大，美國的新聞對我們而言是國際化的開頭。那時宗毓華是CBS主播，是華人也是CBS的台柱，她是中國面孔，我想用一個中國面孔的到台灣來，距離就不會太遠，所以那時也頗受到一些觀眾的肯定。而且我把這節目跟晚間節目再結合。當CBS播出一個醫療的問題或是醫療上新的知識，例如早上播出來的新聞有新藥物對癌症有新的幫助，我便要求新聞部立刻從台北去訪問各大醫院的主管，對這個事件有什麼看法，然後在晚間新聞裡播出，那我的步調就比人家快。健康新聞有很多人重視，政治只是大家鬥一鬥、鬧一鬧，但健康是切身之痛。像這樣的做法，使得我的新聞多起來。從約五月中的波灣新聞到年底，我的新聞一直維持一小時，這一年七點到八點的晚間新聞，光這一小時的統計，一年業務增加八千萬，所以中視的盈餘大幅上升。那時三家電視台一年大概是五十億左右的盈收，電視台只靠廣告。我

在中視大概從七十九年待到八十三年，前後四年，我每年為中視淨賺十二億到十四億，那是三台少有的紀錄。我們在加強軟體的同時，盈收會增加，而且會增加電視台的形象。果然那年，沈春華得到了新聞主播金鐘獎，她是第十座金鐘獎。所以這些因素使得中視新聞往上提昇，這是在新聞方面的成功，在業績上也是如此。

再舉一個例子，日本的連續劇 阿信，是描寫一個孩子從小到大的奮鬥，她的遭遇悽慘無比，在日本NHK播出時是全國最受歡迎的節目。當時的台灣廣電處對日本的節目還相當排斥，在開會時，我們的行銷就提出意見，現在有個阿信的節目在三台兜售，行銷說，總經理要的話就要快，台視拿去就完了。那我說，你告訴我為什麼要買這個節目？他說，阿信在日本播出是第一名，轟動全日本，在其他國家也是第一名，而且它是一個成品。那時我們的八點連續劇，八點要播，七點半還在拍，所以有人罵很粗糙。拍攝的劇本好，但拍攝出來的東西不一定是你要的。電視的產品是非常困難的，買電視機時，消費者一定是看到電視機才決定要買這台。

可是電視節目不能說觀眾看完了再說，那來不及了。阿信的好處是已經是完整的作品，最後我用十萬元台幣買一小時的節目，因為這在日本播過，他們第一次到台灣銷售也不太講

價，我只花十萬，說多不多。當時八點檔電視連續劇一小時要做到一百萬到一百二十萬，瓊瑤的戲當時一小時要一百二十萬，一小時的成本要一百二十萬。我只花十萬元買阿信，拿回來後我們作一些剪接，配國語字幕，每一集加四萬元，大約十幾萬一小時，所以我播出去的成本是百分之二十，成本省了。結果阿信一播出，收視第一，連播了幾個月，那時我已經離開了。我離開那年，中視的年終獎金是七個月，我離開後第一年發了八個月，就是因為阿信。阿信為中視賺了四億新台幣，二億是廣告賺進來的，二億是節省成本來的，換句話說，如果一集是用一百萬去做，怎麼會有四億盈收。所以我舉這個例子說明在電視節目製作控制上，如何能注意到成本效益概念。

阿信影片很清楚，所出來的畫質及演出人物的那種感受性，再加上在全世界播出的收視紀錄，這都是有案可查的，沒有懷疑的餘地。今天一個製作人說戲有多好多好，每個人觀點不同，如何去判斷。所以真正講到電視製作，我們要加以嚴格控制，台灣現在還沒有辦法做到產品拿出去賣錢，都是電視台要拿錢出來去做產品，而產品做好了拿來交還給你。當時，全台灣一個電視台大約要播八到九檔連續劇，我大概一年六檔都是收視第一，因此盈餘當然增加。電視要注意到業績收視，賺到這些錢及中視的形象，都是有資料可查，中視沒有不良的評價。我很少跟人家吃飯，跟記者保持以誠相待，我也不送禮，

可是輿論對我很好，因為大家認同中國電視公司，我對國民黨也沒什麼不能交待的，因為我把民眾帶進中視，帶進國民黨的懷抱，在理論上是對的。可是三台的問題真的很多，我們在新聞的處理上會有一些障礙，政治力的干預恐怕隨時隨地都在，在國民黨時代，黨外人士要求黨政退出三台，民進黨現在還在談這個問題，但是執政以後，是不是就不會有政治參與，我想我不必提供太多的答案。

最近可以看到報紙報導，政治干預對新聞媒體造成的傷害。這不是民主政治健全的一套，所以傳播媒體一直在面對這個問題。我們當年也有這樣的情形，當年趙少康參加新黨，他要選台北市長，我們高層就告訴三家電視台，絕對不能報導。真是不可思議，這是一個多元開放的社會，我也曾做過國民黨的黨員，怎麼可以在新聞立場上封殺這樣的新聞？這時做為一個媒體人會有一些掙扎，強力抗拒不表示就可以解決這樣的問題，但是不去抗拒，又有失作為一個媒體人的立場。所以當時堅持，雖然談到政治時，國民黨選舉要為候選人多做一點正面的報導也是應該的，但是我說不能這樣做。因為趙少康當時是環保署署長，他出現在很多場合或很多活動是跟環保有關的，怎麼可能要我連環保署長為他的施政所出現的活動都可以不登呢？所以這一點我從頭堅持到底。至於趙少康他的政治言論，在政治上有強力的批判、批評，對執政黨有不服，我必須作適當的保留，除非政治與媒體

二個體制劃分。所以我們講媒體的經營當然會遭遇到這些因素，但我們還是要有所為，有所不為。以上是我在中視的一個經驗，提出來談電視台的管理，當然中視成功失敗不單單是一個總經理的功勞，但是領導者的態度、立場，對專業的認知及選擇是導引一個事業往正確的或是好的方向的一個重要因素。

東森電視

後來我進入東森電視台，當時東森電視台已經做了三年卻一蹶不振，花了六、七億起不來，這樣搞下去怎麼行。去東森之前我也做了一些準備的工作，先了解東森現在經營狀況，所以為什麼我去了短短半年就可以改善。東森有那麼多頻道，有綜合台、新聞台、卡通台等，可是新聞台養了一、二百人，就是起不來，根本沒人看。我建議先從新聞頻道著手。第一點，新聞是絕大多數人愛看的東西，所以它好的話電視台很容易就好，如果不好那也沒辦法，第二是新聞台有指標作用。所以沒有新聞台的那些電視台，社會的知名度和地位都不高，三立或八大電視台的業務是做得很好，可是傳播科系畢業的人不會想到他們，總是會先想到TVBS，因為TVBS代表了一個電視的指標。所以能把新聞台經營起來是最重要的，而且會帶動東森其他台。我到東森的時候，新聞的收視率全天加起來只有百分之三的收視率，我半年以後就衝到一天百分之十三的收視率。八

十七年到東森時，每個月新聞台的廣告是新台幣五十萬，半年以後是一個月六千萬，短短六、七個月就到這個程度。收視率和業績成長的同時，東森的社會形象沒有不好的批評，所以我一直顧到收視、業績、形象的平衡。為什麼成長會很快，當然電視台要成功，老闆第一是一定要有錢，做有線電視沒有錢不可能。有錢他就肯花設備，我去的時候，東森SNG已買了六部，老闆說再買，我說SNG這麼多沒用，還不如把錢拿來給我充實專業的人力。人是決定品質是重要的因素，所以我到東森後，引進了相當多的專業人才，新聞的專業人才各台都有，從民間的或從三台陸陸續續的引進，現在的班底大都是那時建立的中堅幹部，因為有這些人，便能創造好的成績。當然有許多錢就要看怎麼調配，東森老闆很好，你用人歸用人，SNG還是要買，也是他成功的地方，就是他不在乎花這個錢，所以SNG加到十幾部。

第三，東森頻道本來是沒有定位的，現在放在第四十頻道，就放在TVBS的旁邊。這個很有用，觀眾很容易看看TVBS，隔壁就是東森，這也是東森收視率起來不可否認的力量，這是跟系統及運作甚至建立機制的關係。但是如果把頻道搬到很遠就跳不回來了，所以觀眾很容易轉台，轉台了以後要讓觀眾能認同，觀眾才會繼續看。

以前東森都沒有新聞的定位及定向，一下子是地方新聞，一下子又是省政府，新聞組合有問題。而新聞主播衣服也不好穿，頭髮不好好梳，層次零亂，不像個專業頻道。頻道需要包裝，所以我到東森的時候就先定向。更重要的是早年經營不得法，請了一個專業的人來經營，認為東森力量不夠，想跟TVBS拼是不行的，想想算了，就跟美國CNBC合作把頻道整個轉播過來。美國CNBC是一個以商業為主的頻道，就在台灣台北這裡全天候播報美國的新聞，那怎麼會有人看，距離很遙遠。於是就把CBS黃金時間的新聞轉播過來，然後再加以運用。那現在把美國新聞全部搬過來，中間再插入地方新聞，這樣人家看了很奇怪，所以這就造成沒有收視率的最大原因。為什麼會這樣，我也可以理解，因為當時的團隊資歷很淺，又沒有專業經營經驗，不會跑新聞，總經理壓力很大，所以把外國的節目買過來。但內容不符合觀眾的需求，所以後來把這個合約停了，統統自己做。台灣的人當然要看國內的新聞，從國內看國際，而不是把美國那套搬過來。某些新聞如股票消息觀眾可能會有興趣，但某些事情跟觀眾沒關係，他們國會吵架關觀眾什麼事，除非伊拉克打仗，是由布希下令，這就跟大家都有關。我們經過定位、定向及添購設備、器材，而且把頻道定頻，這都花了很多時間。

我當時所做的是，怎樣把電視新聞跟TVBS區隔。那時候

TVBS已經受大家歡迎了，所以東森走多元化，TVBS那時偏政治，東森則要地方上的、多元化的經營，各行各業各層次的新聞東森都要，讓觀眾覺得東森很豐富。第二個是要快速，我們想辦法怎麼樣把新聞做快一點。因為快，就是新聞搶先了一點，諸如此類把東森跟TVBS做一個區隔。第三是東森要平和，不要激進。政治上東森也不是很極端，東森比較平衡，所以我們要求同仁在這樣的原則下做新聞。更重要的是新聞片頭，從音樂開始，這很重要，那時候東森沒有片頭就跑出個主播來了，請問要怎麼看。這片頭要有音樂，他們說要找名家，那要花一百萬；我說沒有那麼嚴重，這是一個讓你感覺的問題，只要讓大家知道是東森就好。我找到前教育部長郭為藩的女兒，聽說她從法國學音樂回來，我說讓年輕人給我們做幾秒鐘的音樂，結果我給她二萬元她就做了，現在聽到的就是郭為藩女兒做的。因為有這樣的音樂再加上電腦動畫的設計，有片頭有LOGO。而東森不像個電視台的名稱，但有七、八個頻道，觀眾怎麼知道有這麼多個不一樣的頻道。所以現在ETTV這四個字是我想的，我想東森，就East TV，就有ETTV，這四個字的設計。還有如地球滾動的LOGO，設計好了後我要求所有的東森台通通擺上去，現在綜合台、幼幼台、新聞台通通有LOGO，因為觀眾看到這裡是ETTV那裡也是ETTV，如此把你的家庭組織起來，勢力才會增大，大就有影響力，而且我有目標，所以這就是頻道的包裝，包括主播。美國的電視，或是各

位看過美國CBS宗毓華的報導，她永遠是穿套裝，頭髮永遠是一成不變，她保持端莊的形象，沒有嘻皮笑臉，沒有很多肢體語言，她成為美國CBS最紅的主播。我跟東森的主播講，女孩子都愛美，頭髮梳這樣，耳環戴那樣。可是，一個電視主播這樣多變，觀眾對妳是會產生不信賴的，認為妳是不可靠的，所以電視新聞是永遠一致性。最近主播方念華，我覺得她很好，她永遠給你冷冷的感覺，她永遠是端莊的形象，穿著不會花花綠綠，因為主播的一致性代表新聞的權威感，長得漂不漂亮那是另外一回事。所以一個專業的主播，在服裝、髮形，及表達方式是非常重要的。

所以現在看東森這一群主播，好像每個都差不多，這些都是造成東森頻道能夠穩定下來最重要原因。最後當然是內容要多元豐富，這些都是決定頻道發展很重要的因素。之前在中視時從第三名趕到第二名，趕了一、二年，趕得滿頭大汗；出乎我意料之外，沒想到東森半年多就起來了，因為那時候只有TVBS有新聞頻道，所以東森成為大家可以選擇的對象。以前三台不看大概就是看TVBS，所以現在觀眾多了一個選擇，包裝夠就會吸引觀眾過來。我認為還有相當的空間可以走，最後最重要的就是內容的問題，內容上要五花八門，內容到底要做什麼，這個很要緊。所以我常說應該把各方面的新聞都納進來，比方對弱勢的新聞，對文化藝術的活動要加強。剛開始東

森說SNG是要播社會新聞，因為這是最簡單，最不需要動腦筋，只要把鏡頭一放，看到人跳樓，主播不必講太多話。但是作文化藝術活動，可能需要經過設計，還需要經過解讀，這需要記者的涵養，這些訓練都很重要。最後我找了在三台或是有過電視實務經驗的人，這是造成東森收視快速上升的原因，當然現在也不錯，在第二名。到上個月為止，TVBS收視大約在百分之二十七左右，而東森是百分之二十一、二十二，還差五個百分點。

在宣傳上超越TVBS，聲勢當然提高。東森新聞台現在收入大概一個月可以八千到九千萬，是相當高，當然成本也很高，全國大概四百個同仁，薪水支出很可怕的。全部收入是八千萬。但如果能賺一千萬已經相當不錯了，所以電視經營很辛苦，因為不是真的賺八千萬，因為新聞頻道賺八千萬，其他頻道會跟著搭配進來。比如一檔二萬元廣告，爭取業務時會以那一個東森台比較容易拿到業務，就二萬元十秒，另外只要再加一點錢，綜合台、電影台就可以搭配播出。客戶會覺得只要多加一萬元，結果有多個頻道播出很划算，如此業務就容易成長。也就是新聞台起來，其他台的廣告也起來。東森現在創造的經營規模力量確實快速在提昇，這是不可否認的事實。所以新聞是一個很重要爭取公眾及服務公眾的頻道。

經過三年以後，我又提出了東森 S 台的計畫，最近王育誠就是從那裡出來選上市議員。王育誠選上市議員跟他的觀眾緣、知名度也有關係。那時已經有一個新聞台，我為什麼又創一個 S 台，S 就是 Service，即新聞節目服務。那時新聞台有五、六個台在競爭，只報導現象，不知道事件的真相。大家看到鄭余鎮事件，會想到底怎麼回事？政治上也是罵來罵去。因為新聞是立即的報導，如果能做成一個節目，把一件事情的來龍去脈說清楚，有更多時間針對未來的發展或是新聞的本質可以作深入的探討。觀眾今天看新聞的現象後，為什麼批評新聞，是因為他不能滿足於新聞的真相。所以我就想做一個 S 台，像雜誌、報紙寫專欄。報紙新聞是報導，專欄是分析，因為分析可以幫助觀眾對事件的了解。社會的、經濟的、文化的，無所不可做。分析當前最敏感的，或是最關注的新聞，去做這樣的節目，應該有觀眾喜愛。當然這些可能是社會比較中高階層的人，可是不要讓這群人失望，因為今天批評社會很亂、媒體很亂，就是這些人。為了要讓這些中高教育程度的這些人從這些節目去獲得滿足，所以我創辦了 S 台。這個台原來是娛樂台、體育台，一年的廣告只有六、七百萬，支出一千五百萬，每個月虧一半，所以我把娛樂台做改型。

在我經營的觀點上，我是受雇者並不是老闆，花錢要小心！我就想，原來的台成本一千五百萬，我當然在這個基數上

改換S台；第二個，我希望從基礎上創造更高利潤，所以我規劃那個台要用哪些人，原來這些是作節目的人，跟跑新聞不一樣。跑新聞只要去立法院，吵架打架的隨便講講就可以，可是作節目的要有很多認知。比方說南韓大選，相關的來龍去脈，要有素養去製作，所以要去找資深的人，在人才上面花點錢，然後讓他們生產節目。第一個，我用原來的價碼基礎來創造一個新的台，因為新聞台為求節省成本，每天播的新聞從早上播到晚上後便不再播了，幾乎沒有什麼時候會再重用。所以我做S台是新聞雜誌型的台，不用重新採訪資料，相關資源從倉庫裡再拿回來用。例如李登輝昨天在哪裡講話，今天在哪裡講話，串在一起就是一則報導。所以在新聞資料的成本上，等於減少了一大堆。第二個我想到的是廣告效益的互捧。新聞台已經有許多廣告了，客滿時沒有時段怎麼辦，便可以告訴客戶說還有一個新聞台，廣告可以疏解到這裡，所以可以吸引廣告界。當然我坦白說，S台目前不是很成功，因為節目規劃各方面，不夠扎實，也不夠符合社會需求，現在收視率大約百分之四，可是業績因為這樣可以做到三、四千萬，扣掉成本二千萬，換言之，我從原來虧本六、七百萬變成賺錢一千多萬。

像這樣新聞台的創設，對社會應該沒有負面的影響，因為觀眾有這個需求，我個人覺得如果S台節目還更加強化的話，一定成為主流，因為五、六個台全是新聞台，卻沒有一個分析

新聞、解釋新聞或是歸納新聞的頻道，那東森 S 台就是獨一無二的、獨家的頻道。

再來我要講的是小朋友都喜歡的東森幼幼台。現在幼幼台快速的成長，早年的幼幼台只作卡通，而且是買日本卡通。所以迪士尼頻道一直是國內小朋友最受歡迎的，因為是美國卡通，大家都很喜欢米老鼠。但日本卡通有很多問題，有時候為了刺激，有很多色情暴力，家長都不讓孩子看，可是我們買來買去都是這些內容。那時幼幼台起不來，因為第一是播卡通，又有家長的阻力，所以並不是很好。但幼幼台的確是一枝獨秀，台灣沒有一個兒童頻道，迪士尼算是，但卻是純西方的，再加上都是美國卡通。我們播的是日本卡通，我認為既然是獨立的兒童台，就應該從教育文化的觀點來看，把幼幼台部份的節目作篩選，然後強化自製節目，自己做親子的節目、做兒童教育性的節目以及兒童喜歡的節目。這樣一來果然很快就得到認同，現在幼幼台的收視率已經到了十八或二十，所以非常順利。我的小孫女從外國回來都會看幼幼台，這個頻道的形象改變了，業績提昇了，收視率也提高了，所以幼幼台成為東森很重要的一個品牌。說實話，東森王家是作生意的，外面的人對他們的形象可能有些看法，可是這些會改變企業的文化。所以聖誕節或兒童節做一些慈善的工作，都有助於整個企業形象的改變，就經營來講確實也提昇了。第二個是廣告也增加了，以前廣告只有小孩看，家長不會看，就算是卡通，家長也是把小

孩擺在電視機前自己進廚房，現在因為有親子的教育，會讓母親帶著孩子或姐姐帶著妹妹看節目，如此它的影響力也變大了。所以廣告商願意把廣告送進來，因為他們知道這個廣告是媽媽們會看的，以前卡通台沒有這些廣告是因為兒童不會買。兒童台很難經營，三家電視台的兒童節目一直做不好，因為不肯花錢，也沒有廣告。沒有廣告就不願意花錢做節目，沒有花錢做節目，兒童節目也做不好，所以幼幼台也是一種典型。

以上把個人的經驗做一些重點的敘述，在做媒體經營管理時，必須隨時隨地以公眾的利益為優先考量。當一個東西推出去，不會被公眾接受，反而會受到嚴重反彈的，我寧可不。換句話就是有所為，有些錢不該賺就不賺，這個堅持不容易，但是我們必須有這樣的想法。第二個是進到一個公司，當然以這個公司為考量，我個人從來沒有要求多少待遇我才做，公司給多少就多少。我轉戰到東森時，別人要我先拿錢再做，以免到時會拿不到，但我從來不提這個。我對王先生說：「既然你這麼誠懇，我就來投效，你覺得我值多少錢，我現在在某某公司多少錢，其他由你決定。」我的意思是，做為一個管理者，一定要有共識。電視非常複雜，有很多利益關係可以讓你去對對自己有利，可是會傷害公司或社會的事情。當我有一個朋友想做節目時，當然不是說朋友的節目不能做，雖然這朋友很資深，條件很好，可是我會想，你如果幫我做這節目，我是不是能替公司創造最好的利益？如果不是的話，我絕對不會、也不

敢因為有交情，就輕易答應朋友去做節目。這樣去思考也是一種自我保護，否則讓朋友做個東西，卻把節目弄得一塌糊塗，人家馬上講他是利用私人的關係，說不定分了多少好處等等。電視台這些事情是非常複雜的，所以要做到問心無愧，第一個是做事要以公司利益為優先。

另外，我覺得成為一個專業的媒體工作者，要無私並且實在。我看過老闆聘請一個人，那個人什麼都好，可是作風不一樣。如果認為老闆是聽我的，要先拿二千萬，接著指示要做這做那，老闆不懂就走開，這樣的經營當然不可能，因為他是老闆，除非你每一件事都要和他溝通。我在東森做幾年，每個星期一定有一個日記，做了什麼事、哪些需要支援、哪些該不該做、用一個人及為什麼要用他，我都有白紙黑字做紀錄，每一個星期都送給老闆。因為沒有那麼多時間，他們也很忙，但留下這白紙黑字的紀錄，不用等到事過境遷時，大家搞不清楚。比如我曾經引進一個人，花了一百萬，我會跟老闆說清楚理由，包括合約內容等，這一定要搞清楚，因為是有關錢財的事。你受雇於老闆，明天你離開了，老闆說你這傢伙污了多少錢，這犯不著，同樣的，你對他也是個責任。

所以經營管理是個困難複雜的事，面對這麼混亂的媒體生態環境，大家價值標準不一的時候，作為一個媒體人，作為一個管理者，要如何去思考。每天那麼多事情，我想五個W和一

個H，從我幾十年的工作中給我一個啟發，五個W一個H用在每個人的生活、工作上都是可用的。換句話說，當我做這個事情，第一個我問為什麼要這樣做？我為什麼要做？比方說這部連續劇，為什麼要做這個連續劇？因為知道為什麼去做，你才知道要誰去做。同樣一個劇，張三來演跟李四來演就是不一樣，演員不同，就算同樣大牌，演的內容不一樣，有的能演喜劇，有的能演老太太，所以誰來做？什麼時機做？你在什麼時候推出什麼東西是最叫座？這很要緊。三立台在阿扁當總統時，推出「阿扁與阿珍」，"Timing"時機捉對了，收視率創新高。所以什麼東西都要抓到"Timing"，抓到時間後，知道為什麼要做，要做什麼。戲雖不好看，但卻引燃中南部人對阿扁的狂熱。所以從五個W一個H去想，當你要去做時，要想"How"，如何去做，如何就是一個步驟、一個方法。所以我前面的工作經驗，也是跟這樣的思維模式有關係。我去了東森新聞，我也沒那麼大本事說我去了一定贏。但我事先想過，我看過東森現有頻道的問題以及思考我去時要如何去做。當我有這個想法，我就有這個把握。

最後提出幾樣東西要注意：產品一定要生活化。最近很紅的節目「二一 全民亂講」，這是一個模仿秀的節目，因為生活化且是綜藝節目，但話題是當今時事，是大家所關心的話題。觀眾看到政治人物今天早上講的話，晚上就在那亂講模仿，時效性很好，於是節目很受歡迎。所以在生活面有很多題

材是發掘不完的，問題是你沒去找。過去三台除了愛情還是打鬥，這些製作人是早期沒有媒體素養，他們就從酒家經驗寫劇本，所以戲劇出來大家不喜歡，大家認為不應該，因為這是他們的生活體驗。不像國外，文化層次比較高，有些外國小說家是為了寫小說進監獄，他體驗監獄才能寫出人性與感性，否則沒有看過看守所就寫出看守所，我想小說賣不出去的。所以不管是新聞、節目、脫口秀，從這裡去著眼就會找到比較正確的方向。

第二是所用的人才。今天講專業的時代，有些老闆會說你沒錢我看你怎麼專業，當然有錢沒有專業，就只好去做別的事情。所以做媒體和做別的事業不一樣，要有替社會公眾利益貢獻的理念，以此為出發點來做媒體，賺錢就應該。像CNN就是專業，CNN在美國的媒體裡也不被看好，但它的經營是只做媒體不做別的事情，美國媒體素養比我們好，恐怕這也是重要因素。美國的新聞記者，一輩子只做主播，五、六十歲仍在主播台，但是他有重要的任務，他要去跑越南戰爭，要去跑伊拉克戰爭，因為他必須親身參與，才能在主播台上充份把事情的真相與感受播出來給大家，這就是人才的專業化。不像台灣的媒體記者這邊跑立法院，三天後跑別的地方，因此美國記者的成熟度很好，這也是我們媒體今天需要學習的。

第三個是經營一定要企業化。一個企業就是要有組織、有

領導，有這些建構後分層負責。管理從人性本善出發是一種管理，是人道、人性化的管理。還有一種是人性本惡，老闆說人都是壞的，所以我要以高壓獨裁來統制。說實在話，很難說哪一種管理對或是不對，當然我們一般傾向人性化的管理。一個專制的管理者會說，我不小心他就偷懶，我一不注意他就喝咖啡去了，所以要隨時隨地釘住。這種管理當然有一定的績效，最後可能不是很理想。不過話很難說，我在媒體服務看過，有些管理者很專業，因為太懂了，從採訪編輯什麼都來，對政治的敏感又高，因為他太懂，很自然會專制，這種管理的方式使他底下的人不高興。所以管理是複雜的，這裡面人性本善或人性本惡的管理，我認為很難說。但是如果要採取人性本惡的管理的話，最起碼要夠專業，就怕不懂又專制堅持的話，那這個管理是很麻煩的。

基本上在一個現代化多元的社會，覺得人性的管理比較好，多尊重員工，但這不表示不要求品質的建立，所以要善於溝通，要幫他們解決困難，我個人是重視這方面的。在中視幾年，每一個員工生日，我都親自寫卡片給他，到今天我的同仁還有這印象，這種管理是有用的，其實領導有很多東西是很微妙的。

管理也要科學化，要數據也要很多證據，要科學的管理。有的主管打考績，高興給甲等，不高興給乙，我覺得這樣不

行，後來考核表裡有一欄，自我評估，這一年你做了什麼，做了什麼有功勞的事，這是很具體的。這時候主管去考核時就不能用太多的私心，必須加以肯定，另一欄人事室填上出勤，如果一直請假怎能拿甲等？再加上主管對他的考核，這樣的考核表就比較清楚。在管理上，如何建立一個公平合理競爭的制度，如何人性化並加以運作，促進整體專業的提升，然後才能創造一個員工共同遠景的目標。同時，一個和諧的環境也是讓一個領導過程能順暢的原因。