

第六章 結論

本研究關注於跨媒體集團在綜效目標的前提下，執行資源整合的經營策略所產生的綜效價值的過程與影響。目的在透過個案節目【超級星光大道】的實務分析，作為檢視中視、中天與中時所形成的「新三中」媒體集團資源整合之對照，瞭解新三中資源整合的策略意涵與產生的綜效價值，同時思考跨媒體集團於電視節目市場的綜效邏輯與整合模式。

一、 研究發現

首先，有關【超級星光大道】節目的經營策略，從首屆至今，便在不同的細部分項策略上陸續相繼的運行著，尤其是中視，有些更是特地對此節目所執行的新方式。而本研究發現，不論在行銷綜效或營運綜效的各項細部運作，節目的收視表現影響著策略的變化，節目的收視表現越好，相關策略的變動就越大。【超級星光大道】是中視的節目，因而相關策略的研擬與操作是以中視作最多的投入，至於其餘二中在此的參與，最主要是發揮在跨媒體交叉行銷與宣傳的策略上。特別的是，除了節目的收視表現，集團政策與高層命令也是影響二中在此節目所投入資源與配合意願的關鍵因素。

整體觀之，本研究認為新三中在【超級星光大道】的經營，由於最初並無徹底執行集團資源整合的發展政策，加上起先收視表現並不出色的交相影響之下，因此新三中在此節目的策略運作狀態是一路不斷摸索、嘗試，且依市場情勢變化而不時須迅速作因應調整策略的漸進發展過程。所以這也代表三方並非事先就遵行按部就班的整合行銷或營運支援的統籌計畫，而是類似且戰且走的方式作綜效策略的評估與決定。

其次，來看【超級星光大道】為新三中所創造的綜效價值。在行銷綜效的部分：第一，新三中最大優勢即為平台與通路的資源能夠相互聯結與共享，進行跨媒體的整合行銷，於【超級星光大道】展露無遺，不僅能在節目推出時強力造勢以培養知名度，反過來這些提供平台與通路的媒體也因而受惠，互相產生拉抬效果。第二，在廣告販售上，【超級星光大道】的高收視率與符合廣告普遍需求的

收視屬性為中視、中天的業務皆帶來可觀的廣告營收。不過雙方業務分立的關係，其實彼此是處於既競爭又合作的位置。第三，【超級星光大道】的高收視與好口碑，產生節目品牌與形象牽引作用，中視、中天與中時，以致整個媒體集團均於品牌價值上獲得正面提昇，並且品牌屬性有年輕化的趨勢。

在營運綜效方面：第一，新三中分別在【超級星光大道】這項內容資源的槓桿操作極多且多元，特別是中天播出此節目的近乎零成本、高利潤，中時低成本印製海報促銷拉高零售量，更是因為集團奉行資源整合的緣故，才能使用關係企業的資源產生實質經濟效益。第二，【超級星光大道】讓新三中有了一次三方資源整合的嘗試，優異的成果在媒體市場也建立起一定的影響力量，這股競爭優勢對往後集團營運極有幫助。第三，從【超級星光大道】的節目營運發現，最常見的便是部門之間的相互支援，而人力也往往是最易於作調整調度的營運資源。

而在管理綜效的層次，新三中在【超級星光大道】的資源整合是一次成功經驗的累積，有助於加深對彼此的認識，更重要的是能提供未來其他合作機會的示範。此外，研究得知在新三中資源整合的幕後推手，是隸屬在中時報系集團之下的最高單位—中時總管理處，推動的方式為透過總管理處，以「個案合作」之名來召開會議。

再來，若藉著【超級星光大道】的案例，以一個較為全面的綜合角度去思考新三中資源整合所產生的負面綜效問題與潛在影響。先就整個集團的組織結構而言，集團旗下關係企業成員為數眾多，其中的上下分層更是龐大複雜，在經營管理上便有很高的困難度，況且為了追求整合的綜效，不同企業或公司的必須進行合作，根據研究得知，便曾發生部門爭奪紛爭、對領導階層適任的信心危機等狀況，皆為與「人」的因素有關的負面問題。

接著，跨媒體集團行銷綜效的運作，新聞媒體往往扮演極為重要的功能角色，不過，這樣的角色位置也同時透露在新聞專業義理的必須妥協，產生是新聞媒體還是集團公關的雙重混淆，這在負面新聞的處理上的矛盾特別明顯。

以綜效來作集團經營之考量前提，有時候雖然確實在某方面的達到綜效，卻因而引發其他面向的負面問題產生，或是獲得的僅為短期效益，反倒犧牲了更多其他價值，甚至演變為長期潛藏的嚴重危機。在新三中的跨媒體資源整合，本研

究便嚴重察覺到到這般「顧此失彼」的負面綜效問題的存在。最顯而易見的是出現「市場排擠與劃分」現象，由於新三中的共同整合行銷和大力宣傳，讓外界明顯產生【超級星光大道】雖為中視的節目，卻與中天、中時都有關係的感受，尤其是其他媒體業者，基於競爭心態，在市場上便產生排擠現象。雖說【超級星光大道】的高收視與話題性，讓其他媒體有報導的必須性，但對以後新三中集團的內容產品欲在集團外的管道作宣傳的可能性便隨之降低。

另外，就【超級星光大道】節目上，資源投入最多的中視單方的角度而言，本研究發現中視與中天「資源與利益分配的落差」現象，其實背後隱含經營集團移轉資源與利益的操作痕跡與策略邏輯。就企業體質來看，中視，身為資深無線電視公司，與屬於有線電視的中天，不論在資本額、公司規模、硬體設備、人力資源等各方面相較之下，顯然擁有較多的資源，甚至可說中間差距是極大的。所以，在現實面，兩方資源的落差，便會呈現在互相往來、分享資源的不對等地位，換言之，中天能善加利用關係企業的豐厚資源作補強，而中視這方卻難以在中天的資源享受回饋。

於是在【超級星光大道】的情況是，高層做出「節目交換」的決策，雖在最初具備幫忙強打宣傳的策略原因，但其實不足掩蓋其他不合理的對價關係，而節目價值的日益增加，此時繼續採用同一決策的理由似乎更難說服。本研究認為這樣的操作，確實是一種為達集團整體利益的綜效策略。但是，這樣的策略邏輯，從另一個角度來說，卻是犧牲中視員工與其餘投資人的權益。況且，中視是上市公司，有部分營運資金是來自其餘投資方的挹注，因此經營者理應不得忽略，以免降低投資信心與意願，反而影響日後營運。

二、 研究建議

本研究先就【超級星光大道】節目經營方面，提供一些建議。本研究認為在「品牌與授權」策略的部分，先姑且不論中視甚至集團其他成員的資源能否足以支援，未來可以試著參考 Bertelsmann 集團於【Idols】系列節目的作法，為「超級星光大道」、「星光幫」等相關名稱申請商標專利，甚至成立專門部門、組織，或委外開發品牌週邊商品，亦可能是外部業者主動提出需求，也可對其合法收取商標授權使用的費用。

除此之外，可成立類似「經紀公司性質」的部門單位，或是直接在公關部門之下增編小組，專職負責參賽選手的經紀規劃工作，讓優秀的參賽者在比賽結束後仍屬於電視公司握有的資源，再加上擁有整體集團的後援優勢，是非常適合朝「經紀」這塊領域作業務開發，也能讓電視公司增添另一項營收來源。

至於**集團跨組織經營的模式**，本研究認為現階段藉由「總管理處」的中央機制，集團結構複雜難以真正有效管理與彈性運作。參考 Bertelsmann AG 集團的案例，新三中的綜效經營與管理應當成立一個類似「綜效中心」的特別單位，在新三中各自結構分立之間，扮演虛擬中介的連接平台，取代原本中央集權、由上而下的治理方式。讓「綜效中心」專門負責規劃集團合作案，安置應具備跨媒體經營的專業人員，對集團之內各項合作計畫進行評估、研擬相關配套流程。

「綜效中心」的單位性質是一個橋樑角色，讓新三中在此平台上進行互動，就綜效合作案的資源投入作協調，綜效中心負責訊息的蒐集整理與傳遞。最重要的是，集團成員各方仍能保有決策自主權，換言之，綜效中心的主要作用便為媒合，任一綜效合作案是立基在各方皆能合理獲利的原則上，取得多方共識而行。

最後，總結所有論述，本研究認為【超級星光大道】確實是一個成功創造綜效價值之例。但也必須思考，最大的必備前提是此節目的一項極佳的資源，故新三中在此節目的資源整合與綜效，都是圍繞在此條件之下所作的策略運用與創造各類綜效的價值。假設缺乏良好的節目資源，縱使於行銷、營運及管理綜效層面欲行資源整合的策略，不但運作的空間會因節目表現而受限，連帶地創造出的綜效價值的效益也不大。

此外，也不得忽視新三中集團資源整合的負面綜效，像是中視在加入中時集團之後，原本負債問題，未因資方易主繼承債務而解決，即使【超級星光大道】的節目帶進不少的廣告營收，但仍難以彌補財務漏洞。因此，中視仍必須進行資源整併的選擇，並且一切以節省營運成本為原則來經營。本研究認為應盡快尋求解套，不然長久下來，反倒影響原有競爭優勢的維持。

總結，新三中目前尚處於集團整合的初步磨合階段，後續發展仍等待經營者能克服種種問題，找出最適合讓集團綜效得以發揮的專屬經營模式。本研究藉由探討【超級星光大道】之例，希望提供一些學術見地與可行參考之建議。