

## 第四章 個案背景介紹

### 一、「新三中」跨媒體集團

2005年12月24日，由中國時報集團董事長余建新掛名設立的「榮麗投資公司」收購了原由中國國民黨黨營投資事業握有的中國電視公司、中國廣播公司及中央電影公司（簡稱「中視」、「中廣」、「中影」，合稱「三中」）<sup>20</sup> 股權。隔年，榮麗投資公司將「中廣」、「中影」股權轉售，獨留「中視」自行經營。<sup>21</sup> 因此，連同中時較早以前收購的中天電視台，使得中時報系在台灣媒體的版圖上，進入無線電視，形成跨報紙、雜誌、衛星電視、無線電視的跨媒體所有權（洪貞玲，2006）。以下分述「新三中」—中時報系集團、中天電視台與中國電視公司（以中時、中天、中視作簡稱），三方關係的形塑過程。

#### ● 中時 vs. 中天

中天電視的經營權曾經多次易手，最初原為港商于品海之傳訊電視集團來台創設CTN電視網，共有「中天」與「大地」兩個頻道，1994年正式開播。雖然建立起不錯的節目品質與口碑，也擁有相當基礎的收視群，但因大舉重金投資卻無法有效回收，導致不堪虧損（周冠印，1996），便在1997年賣給和信集團經營。和信集團接手後，頻道表現卻大幅下滑，2000年和信集團放棄經營，以股權交換的模式<sup>22</sup>將傳訊電視轉售給當時想建立跨媒體新聞平台的象山集團。<sup>23</sup> 不過，易

---

<sup>20</sup> 「國民黨在2005年依照廣播電視法有關政黨退出媒體經營的法制要求，於2005年十二月二十四日，在律師見證下訂立「收購股份合約書」，將三中股權隨同華夏投資公司股權全部轉讓予榮麗投資公司。」（中央社，2007年10月27日）

<sup>21</sup> 「去年五月間，榮麗又將華夏投資信託給律師陳明暉管理，並由陳代表處理中廣與中影股權買賣事；而中視則由榮麗自行經營。」（陸倩瑤、蘇位榮，2007年10月26日）

<sup>22</sup> 和信雖僅以當年購價十分之一的六億元，將傳訊電視轉售給象山集團，雙方亦進行股權互換，和信獲得象山在木喬的50%股權，共計占木喬75%股權，成為最大股東，取得台灣最大頻道代理商木喬傳播的經營權，象山則取得和信的傳訊電視經營權，而擁有中天、大地兩頻道（傳學門電子報編輯室，2000）。

<sup>23</sup> 象山集團最早以代理有線電視頻道的木喬傳播起家，2000年開始企圖雄厚地展開跨媒體平台建構計畫，並陸續轉投資其他事業，旗下涵蓋房地產、文教事業及媒體公司（象山多媒體、木喬傳播、中視衛星）。短時間內版圖大幅擴張，經營橫跨電視、廣播、報紙、網站等媒體（張婉

主後的中天，實際背後股權結構是象山集團與中國國民黨持股各半（莊嘉台，2002），國民黨之中視集團、中影等黨營機構前後參與出資。<sup>24</sup>

象山集團與中視公司在2000年底共同增資，整併傳訊電視的中天與大地頻道之後，結合象山集團旗下木喬傳播與中國電視公司在1996年合資成立的「中視二台」，將三大頻道統整為家族頻道，公司名稱定為中視衛星電視公司（張婉珍，2000；谷玲玲，2003）。2001年，象山集團把傳訊電視與中視衛星合併為「勁道數位電視股份有限公司」（Power TV），並將中視衛星、中天頻道改名劃分為「中天新聞台」、「中天資訊台」與「中天娛樂台」。「大地」頻道則併入緯來電視網，更名為「緯來戲劇台」。

然因經營狀況持續無法改善，財務虧損與經營權紛爭等問題，加上國民黨逐漸退出媒體經營，決意撤資將黨產出脫，導致象山集團與國民黨先後撤出股權。2002年，由台灣大哥大董事長孫道存、中時報系集團董事長余建新等七位股東以個人名義共組的投資團隊，以「榮麗投資公司」法人代表擔任董事來接手經營。後因其餘股東退出榮麗投資公司董事，余建新便成為大股東和擔任董事長。中天電視正式進入中時集團經營時代至今（劉德蕙，2004）。

歷經多次轉手的中天電視，在中時集團入主後，全新整合改版，目前共有娛樂、新聞、國際、綜合等四個頻道。此外，為了營建跨媒體平台，中時集團亦讓中國時報與中天電視締結相輔相成的合作關係，以新聞資源共享的方式，為中天電視節省成本，並創造最大利基（王皓正，2002）。而在母集團資源挹注下，中天電視的頻道表現，除新聞收視率節節升高，也推出頗具創意的綜藝節目「康熙來了」和「全民大悶鍋」，頗受觀眾歡迎，已逐漸走出營運低潮（江妍慧，2005）。短短三年之內，成功轉虧為盈。

### ● 中時 vs.中視（三中交易案始末）

---

珍，2000）。除頻道代理商之外，尚經營包括平面勁報、廣播Power989 電台；勁財、勁學網站，以及整合中天、大地頻道、中視衛星頻道之電視家族。

<sup>24</sup> 中天電視由國民黨的中視集團，與江道生象山集團旗下的木喬公司共同出資的中視衛星公司經營。前年十二月，國民黨再由黨營事業機構（含華夏投資公司、中央投資公司）增資六點八億，加上中影出資一億元，象山集團增資六億元，總資本額達十四億元（萬蓓琳，2002）。

配合黨政軍退出媒體運動的落實，立院於 2003 年通過廣電三法修正案，內容明定政府、政黨不得經營媒體事業，過去投資的部分需在規定時限內處理完畢。因此依據這項規範，中國國民黨便趕在黨政軍退出媒體最後期限，出脫手中的「五中」媒體持股，並確定由中時集團接手（林政忠、李盛雯，2005）。<sup>25</sup> 中時集團對中央日報、中華日報的承接意願不高，附帶協商日後由國民黨旗下之中央投資公司（中投）再花約 3 億元購回，是故中時集團真正涉入的實為三中（中視、中廣、中影）交易的部分。

若仔細研究，其實三中轉讓的過程與方式相當迂迴與複雜，因為嚴格來說，是中時集團董事長余建新所設立的「榮麗投資公司」以新台幣四十億元全數買下國民黨中投公司旗下的「華夏投資公司」全數股份，亦即中投將華夏賣給了榮麗。而華夏投資公司本身的主要資產，扣除由中投購回之中央與中華日報的部分，即為中視（34%）、中廣（97%）與中影（50%）的持股（林沂鋒，2007）。隔年，原為中視大股東的華夏，以鉅額交易方式轉讓所有股票給榮麗，榮麗公司董事長余建新因此取得中視 34% 股權，成為最大股東。華夏擁有的六席董事也全部轉移給榮麗指定的代表人。<sup>26</sup> 至於其餘二中，則因中時集團籌資不易、經營意願不大等問題，再度轉手易主，<sup>27</sup> 因此榮麗公司真正擁有經營權者獨留中國電視公司。

---

<sup>25</sup> 聯合報：「國民黨趕在黨政軍退出媒體最後期限，出脫手中的『五中』媒體持股，並確定由中時集團接手。……國民黨副秘書長張哲琛昨（26）日舉行記者會，宣布國民黨黨營事業華夏公司握有的『五中』媒體已經出售股權給中國時報董事長余建新設立的榮麗投資公司，整筆交易金額約 93 億元。這筆交易的標的包括：華夏公司持有的中視、中廣、中影、中央日報以及中華日報等所謂的『五中』媒體的股權。交易內容包括：交易議定價格 40 億元及承接華夏公司約 53 億元的負債。不過，由於協商過程中，榮麗承接中央日報和中華日報意願不高，中投日後將再花約 3 億元購回。」（林政忠、李盛雯，2005）

<sup>26</sup> 李盛雯（2006, 3 月 29 日）。〈華夏鉅額交易中視股票 轉讓 58,150 張股票 約 5.23 億元〉，《經濟日報》，A9 版。

<sup>27</sup> 榮麗所持中影股份由中投公司出面購回，再轉售予正威集團（董事長郭台強）；中廣股份則轉讓給前飛碟電台董事長趙少康之「好聽」、「悅悅」、「播音員」、「廣播人」等四家股份有限公司。不過，中廣、中影的再度轉售，後因牽涉資金來源、經營權正當性等法規層面的因素，故衍生出其他爭議問題，截筆至此尚未定案，相關單位仍在審理當中。

事實上，國民黨與榮麗公司之間的這筆交易，遭到諸多批評與非議。國家通訊傳播委員會（NCC）指出三中交易案涉及黨政軍退出媒體、跨媒體經營、外資涉入疑義及股權集中等四大議題（韓青秀，2006）。首先，對於中時集團 2004 年停刊中時晚報，面臨虧損的情況卻在隔年大動作收購三中，隨即中廣與中影又歸還中投另謀買主，使得引起外界質疑幕後動機：三中包裹交易只是利用中時集團做為國民黨脫產的白手套（洪貞玲，2006）。況且近達 90 億的交易案（包含 40 億收購價與承接負債 53 億），也曾引起是否有外資涉入，幕後挹注資金的疑義，但後經調查澄清外資疑雲。然而，影響最大的其實是跨媒體經營與股權集中的問題。

依據《廣播電視法施行細則》第 18 條規定，廣播、電視股份轉讓時，相關媒體的法人持股不能超過 50%、媒體股東個人持股不能超過 10%，相關媒體之董事、監察人及經理人亦不能成為受讓人。條文的精神是為避免跨媒體集中化的壟斷問題。因此，華夏擁有中廣 97% 股份，無論是先前轉手給中時、或者二度易手給買方趙少康，都違反了這樣的法律精神（洪貞玲、劉昌德，2006）。

另外，第十九條規定廣電事業股權轉讓時，若新聞紙、無線電視或無線廣播事業之股東持股或與其相關企業共同持股達各該事業總股數百分之五十以上，新聞局不予許可。此為廣電法對於跨媒體所有權的規範。但此規範無法涵蓋經營行為的所有可能樣態，如果投資方之董事、監察人、經理人，縱令未擔任被購公司的董事、監察人或經理人，但其持股超過一定比率，另行選任法人代表之董事、監察人或經理人，則亦可達到控制該企業的目的（須文蔚，1998）。學者指出，業者往往以商業機密為名掩蓋實際持股細節，或以各種間接投資的方式大鑽法律漏洞，達成跨媒體壟斷之實（洪貞玲、劉昌德，2006）。中時董事長余建新便是透過轉投資公司接手的方式，以榮麗公司法人代表身份來正當取得中視股權，並且已獲主管機關NCC以「形式外觀上無違反現行法令」之判核准通過。<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> 「《中時》以余建新所投資設立的榮麗投資公司接手中視股權，以規避廣電法令中『防跨媒體壟斷』規定。惑於這種國內業者習以為常的轉投資與大鑽法律縫隙的手法，主管的NCC在去年三月間的決議中幾乎是雙手一攤，做成『在形式外觀上雖無違反現行廣電法令，但此議題深值委員會未來加以重視』的特殊決議。」（劉昌德、洪貞玲，2007）。

由上述所及種種爭議來看，由於中時董事長余建新擁有榮麗投資公司 99% 之股份，所以雖然名義上是以「榮麗投資公司」控股的身份來接管中視，但顯然易見地，實質上即等同於「中時報系集團」入主經營。<sup>29</sup>

中時集團投入電視媒體的營運是傳統報業的一大突破。2002 年入主中天電視，是其邁向跨媒體集團的第一步。中天電視在三年內即轉虧為盈，同時間原本自有的平面媒體《中國時報》卻逐年虧損，面臨整體報業市場環境的衰退，2005 年《中時晚報》停刊，更是讓中時集團決定重新定位與進行企業轉型。收購中視之後，余建新發表未來中時集團的電子媒體佈局策略，將是讓中時報系改造成「中時傳媒」，《中國時報》轉型「質報」型態，並同步整合中視與中天，朝一個全新的新傳媒王國發展（吳修辰，2005）。

2007 年 3 月 3 日，中時董事長余建新對外名正言順的宣布「中時媒體集團」正式成立，<sup>30</sup> 中時媒體集團以報紙媒體為中心，水平整合電視媒體、網路媒體、雜誌媒體及出版媒體等五種媒體，成為同時擁有電影、收費頻道、免費頻道以及其餘多角化經營事業<sup>31</sup> 的超級跨媒體傳播集團（參考圖 4-1）。

本研究以「新三中」（見圖 4-2）作為「新三中」跨媒體集團（中視、中天、中時）的簡稱，一方面代表原始分屬不同經營權，現全歸屬中時媒體集團旗下的「中時報系集團」、「中天電視」與「中國電視公司」三方之新集合，另一方面也象徵此三方在整個中時媒體集團中相互位置的構成，並為整個中時媒體集團主要在運作【超級星光大道】節目的三股經營主力。

---

<sup>29</sup> 「眾人皆知中視已變成中時集團成員，NCC 卻無法可辦、無力可管？主管機關消極行事令人興嘆。」（劉昌德、洪貞玲，2007）。有關三中交易之法規層面問題，不屬本研究之研究範圍。

<sup>30</sup> 「為了因應未來集團事業運作的順暢，以及提升媒體集團產品競爭力，中時媒體集團董事長余建新 3 月 3 日宣佈，中時媒體集團即日起正式成立；由周盛淵擔任中時媒體集團總管理處總經理，並兼中國時報發行人。」（方可佳，2007 年 3 月 4 日）

<sup>31</sup> 中時媒體集團之關係企業的整合方式是垂直整合與水平整合同時採用，以因應集團的不同需求：除了前文所述水平整合外，垂直整合以報紙媒體為中心，整合了上游的廣告和下游的送報運輸。以雜誌及出版媒體為中心，則整合了下游的印刷製版與通路。而以網路媒體為中心的資訊流垂直整合，則有來自報紙、電視與雜誌的上游資訊，與下游的資料庫及其行銷（孫琦蓉，2005）。

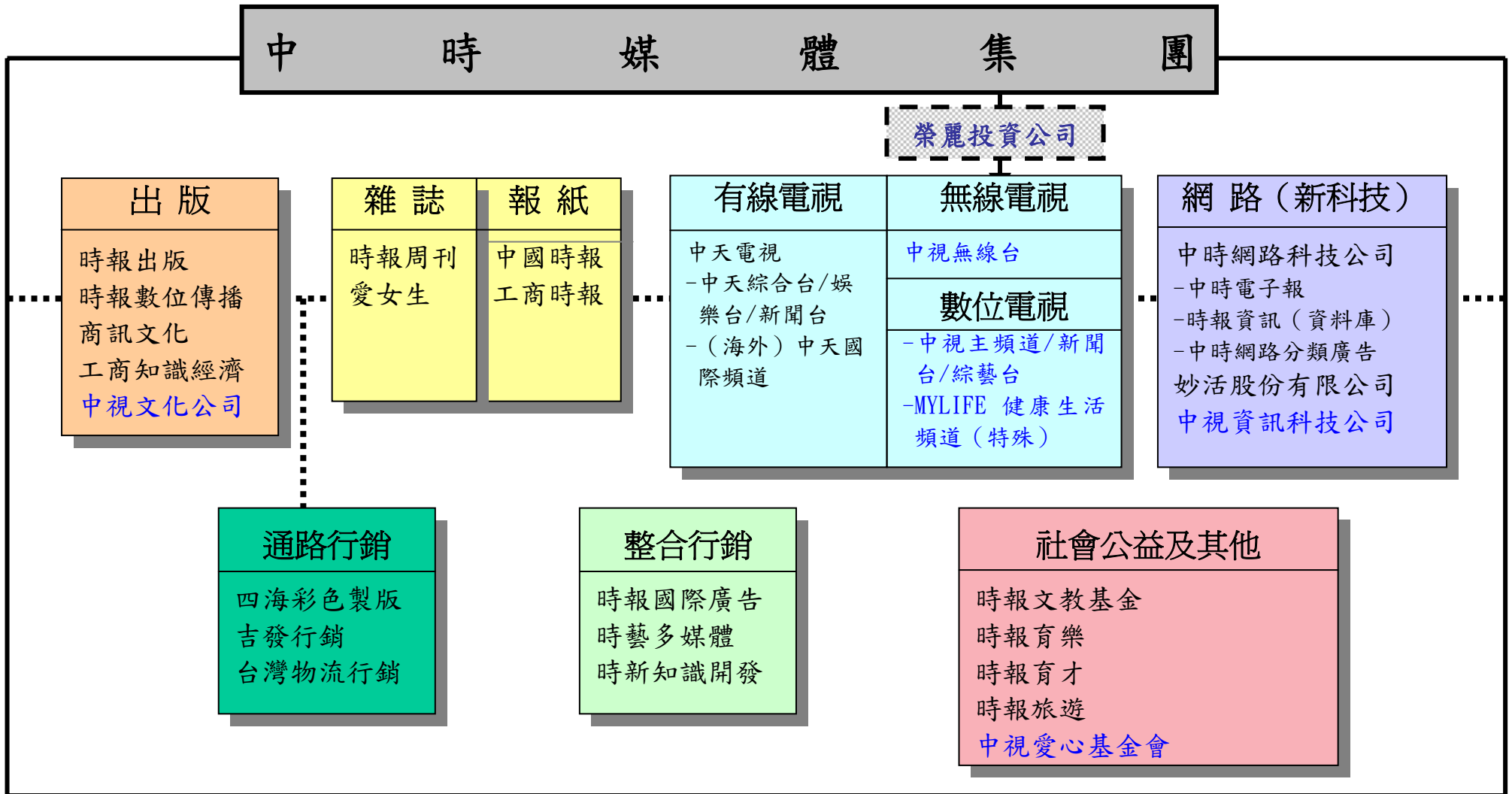


圖 4-1：中時媒體集團關係企業 註：本研究自行繪製

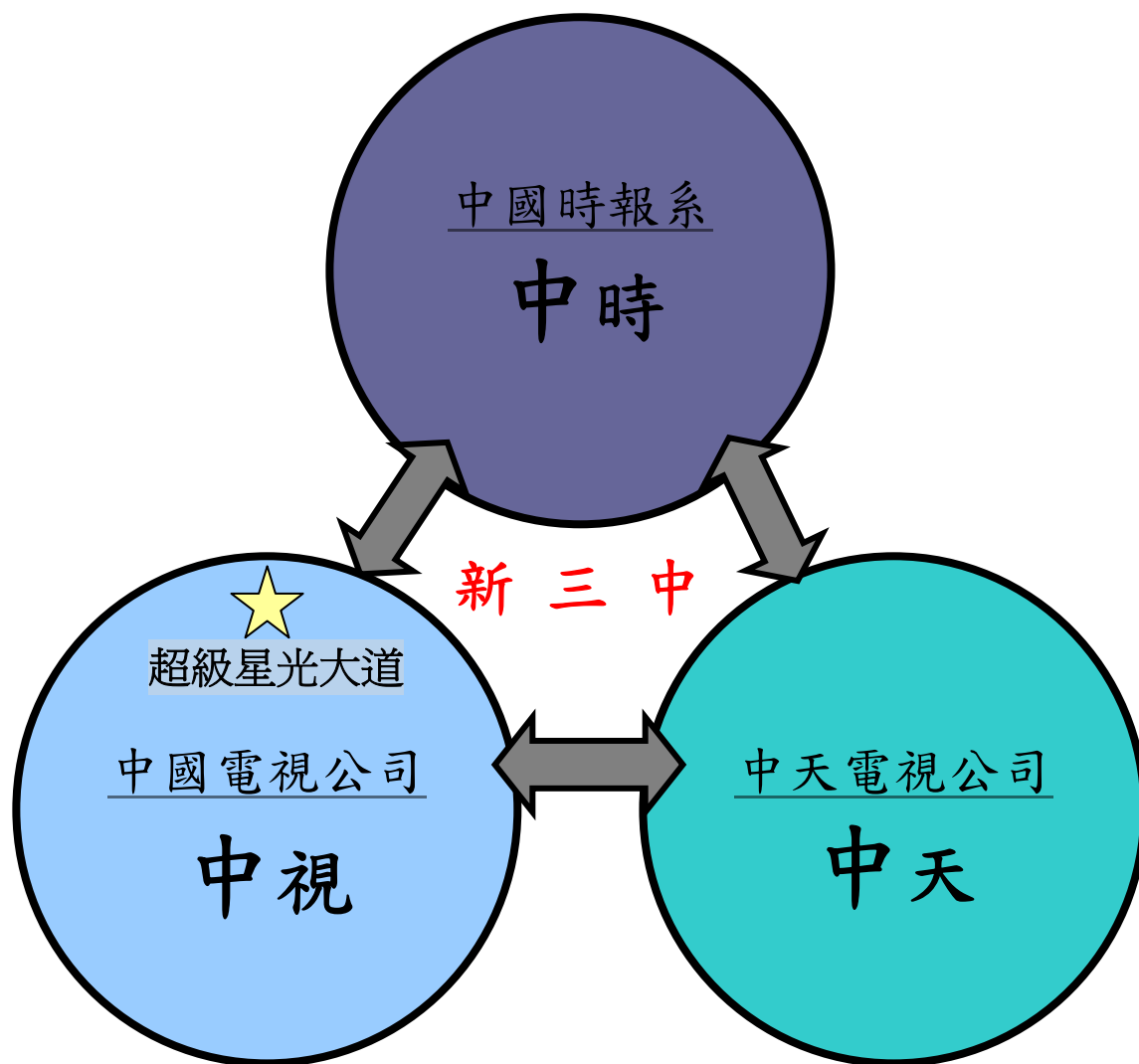


圖 4-2：「新三中」

## 二、 電視節目：【超級星光大道】

本研究先概要陳述有關【超級星光大道】節目的運作背景，有助於認識「新三中」在此節目的相互角色意義與其他外部資源方的策略關係，以利後續章節在分析集團整合綜效能理解背後發展脈絡。故採用部分訪談資料作為說明依據。

### （一）基本介紹

【超級星光大道】為中國電視公司於2007年1月5日首播的競賽類型綜藝節目，為中視委託金星娛樂事業公司製作（委製），固定於每週五晚間在中視無線台首播、週末則於中天娛樂台重播。節目設計主要由：主持人、評審、參賽者與觀眾等四大元素構成，內容調性則強調真實、感動與追求夢想，作為製播概念。每集節目會有不同關卡主題，並採積分淘汰制，最後總決賽脫穎而出的冠軍者，將可以獲得高達一百萬的參賽獎金、唱片合約及高規格唱片宣傳預算，堪稱史上最大規模的歌唱選秀節目。

第一屆開播三個月的整體收視表現並不理想，但在網路開始引起網友的關注與討論且漸漸累積話題熱度，加上隨著賽事的發展，第四個月收視率開始上揚，加上媒體的大量曝光和一些新聞事件的發生，使得此節目收視率不斷攀升，甚至打破過去該時段的收視紀錄，自此收視成績便持續維持在一定的水準。<sup>32</sup>

【超級星光大道】至今一共播出三屆，每屆賽程為期約半年。第一屆的播出時間為2007年1月5日至7月13日，共播出27集（收視率最高為7.11，當次節目為第一季總決賽）。第一名為林宥嘉獲得獎金100萬元。此外，第一屆節目獲得第42屆電視金鐘獎「娛樂綜藝節目獎」，主持人陶晶瑩獲得「娛樂綜藝節目主持人獎」。

第二屆的播出時間為2007年7月20日至2008年1月25日，共播出28集，收視率最高為6.60，當次節目為第二季總決賽。第一名為賴銘偉，獲得獎金100萬元。第三屆的播出時間為2008年2月1日起，第一名獎金提高到300萬。<sup>33</sup> 首屆參賽選手

---

<sup>32</sup> 「一個節目要像星光大道這樣，我從事電視工作三十幾年了，也是第一次看到，這麼長維持的，以前綜藝大哥大，有衝過這種高峰，大概一個階段就沒有這麼高了。星光大道平均值維持在4，是很高的！」（受訪者D，2008/02/20）

<sup>33</sup> 資料參考：Wikia中文台( <http://zh.tv.wikia.com/wiki/%E9%A6%96%E9%A0%81> )



被冠上「星光幫」的暱稱，之後則依屆數順序被稱作「星光一班」、「星光二班」與「星光三班」的稱號。

在競爭對手方面，競頻同為歌唱競賽節目者，在第一屆時為華視週日8點【快樂星期天：校園歌喉戰】，後期則於第二屆賽程中段，台視與三立電視台共同推出【超級偶像】，於台視週六晚間10點首播，其餘密集於週五至週日在台視、三立都會頻道作重播。相較之下，【超級偶像】因為節目型態風格雷同加上正對有線、無線播出時段，故較具威脅性。

## 1. 生成背景與前製作業

中視公司經營權易主改為中國時報集團掌控之後，隨即進駐新任管理團隊，首批經營團隊由中天董事長周盛淵帶領，兼任中視總經理。【超級星光大道】便是在其任內所推出之綜藝節目，並將此節目視為「新三中集團資源整合」最先試水應用的案例。另外，中天電視的節目顧問王偉忠也一併請來擔任中視的節目顧問。中視委託王偉忠<sup>34</sup> 旗下製作公司：金星娛樂事業有限公司（簡稱：金星製作），在週五晚間時段開闢一個全新大型的綜藝節目。

周盛淵就很大力的推動集團整合這件事情，因為現在的媒體，他有一個企圖心，他希望能把中時媒體集團變成未來最大的媒體平台。這是他在這個集團上規劃的企圖心，當時周盛淵他推了兩個東西，一個是「超級星光大道」，一個是中視自製戲劇「豪門本色」，就是這兩個東西。那超級星光大道是比豪門本色先上檔，是在12月的時候，然後他們是大手筆的，等於是說邀請王偉忠，大手筆的去製作這個節目。（受訪者F，2008/05/30）

根據本研究訪談得知，決定推出此節目的最主要原因，在於高層主管認為此節目的屬性頗為合適讓集團資源整合得以發揮，藉此為其他二中帶來相關效益。所以，此節目在前製作業時即備受重視，中視不但在軟體、硬體皆動用最好的資源，並且投入極高成本的製作費用。

因為那個時候他希望有一個節目能夠幫助「時報」，因為時報又虧了，想幫助時報，所以那時候他就想，如果在無線來辦個歌唱比賽，那這個是不是需要很多什麼票選、剪報？所以他想說這一定對時報那些很有幫助...所以他

---

<sup>34</sup> 王偉忠為金星娛樂事業公司的總經理。

就因為很多這樣的想法，而且人家講說這個雖然是個素人的比賽，可是他很可能會製造一些新聞爆點，很可能多幫助宣傳，所以他在猶豫之間，也經過王偉忠一再地說服...王偉忠就跟他講，我會去製造新聞點、會製造什麼什麼宣傳點...（受訪者J，2008/06/08）

中視他們派出最好的導播，而且超級星光大道的FD是一個導播，不是一般的FD，是比較菜的導播，他也是作到導播，他願意帶著inter-com在現場作一些事情，那中視最資深的劉導播來運鏡，所以我知道他們AD也是中視最強的AD。等於說他們已經出動很大的人力。而且全力配合，Live就Live，Live的預算多高阿！那中視給最好的棚！（受訪者F，2008/05/30）

## 2. 時段放置與重播策略

由於過去中視在週間（週一至週五）的綜藝節目時段，長久以來收視成績不佳，故最初決定在此區塊開設新節目。不過，顧慮到綜藝時段觀眾主要聚集於有線頻道，因此便利用中天電視旗下頻道資源，在中天娛樂台作重播，不但讓節目有更多露出機會，也能名正言順的在中天頻道強打預告為節目作宣傳。

當初中時去接中視以後，一直希望有突破，那中視在那時候的星期六、日，三個綜藝節目，一直都是在所有頻道理最強的...所以六、日是很好的，可是一到五被打的很慘，一到五簡直就是有線電視的天下，無線已經很難生存了...所以他們都對中視喔，我們都講「東山再起」...那一定要開在禮拜五，原來這節目就是要打一到五，中視一到五原本收視很慘，什麼都不行。（受訪者J，2008/06/08）

那周總就想，不能打沒有把握的帳，那個時候就來中天節目部，找我、協理還有經理三個人一起講，他說因為中視要開一個這樣子的節目，可是很擔心！它如果孤孤單單在中視打，成功的機率搞不好很小，所以我們中天節目部是不是同意，就是說中天找個時間來重播，希望在這個綜藝區塊裡得到一個露出的機會，讓人家知道中視有在辦這個節目...（受訪者J，2008/06/08）

之後因為節目的高收視成績，節目長度也由初期規劃的90分鐘延長至120分鐘，曾經有的集數甚至延長至150分鐘。另外，中視亦開始挪出其他時段作重播，中天娛樂台也增加重播的時段。

### 3. 各集平均收視率紀錄

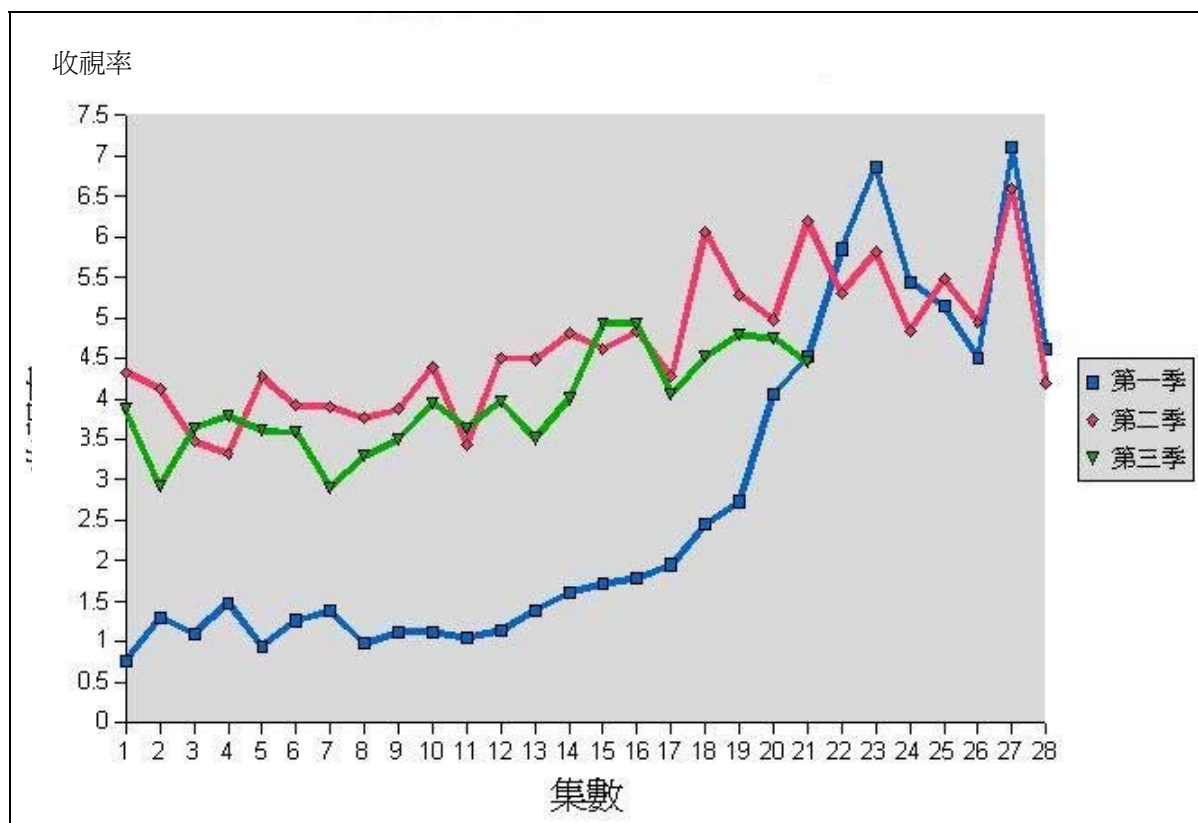


圖 4-3：超級星光大道收視比較圖

資料來源：【Wikia中文台】 <http://zh.tv.wikia.com/wiki/%E9%A6%96%E9%A0%81>

## (二) 行銷策略

【超級星光大道】節目大規模的利用集團各種資源實行「整合行銷」策略，節目在中視、中天作前後播出，而有關節目的新聞或訊息便透過新三中的豐富新聞媒體作宣傳的各種管道，不但在中視新聞與中天新聞作露出或是上其他節目宣傳，中國時報影劇版更長期釋出版面刊登專題報導。待節目發展愈臻成熟，投入的資源也與日倍增，各種行銷活動與異業合作接踵而至。如同集結包含無線、有線電視，以及平面、網路等所有媒介力量。

除了傳統的宣傳策略外，特別在「網路行銷」方面格外注重，因此【超級星光大道】每屆都與網路公司合作，量身設置部落格型態的官方網站：由電視台提

供相關內容素材，網路公司負責架設、規劃執行與後續管理。第一屆是由中天電視公司的行銷企畫處負責，而第二屆開始則轉由中視的相關部門共同負責（公關室與節目部）。

### （三）策略聯盟

由於此節目設定為歌唱選秀型態，因此與唱片公司進行策略合作，由唱片公司提供獎金與合約簽訂權。【超級星光大道】第一屆是與華研國際音樂合作，第二屆合作單位則是環球音樂，第三屆則改為由製作單位金星製作提供經紀約，再行擇選唱片公司簽約。另一方面，在官方部落格網站的部分，【超級星光大道】第一屆網路公司是與無名小站（尚未被收購）、第二屆是與天空傳媒（yam天空），第三屆合作對象為雅虎奇摩，實際執行則交由被其併購而納入旗下體系的無名小站負責。

中視於每屆固定舉辦「人氣王」簡訊票選活動，計票系統則找電信業者合作。除此之外，大部分的合作活動案多屬於短期計畫，有廣告代言、商業演出等性質不一，視各屆情況不同而定。