

第五章 資料分析與討論

本章內容將根據研究者經由參與觀察和深度訪談所蒐集取得之資料，並配合相關學理進行分析。分析與討論的脈絡呈現依照本研究架構圖（參照圖3-1），首先將針對【超級星光大道】節目綜效策略的運用與執行過程作探討，接著再討論此節目為「新三中」集團所創造的綜效價值，另外也藉此節目的綜效運作瞭解「新三中」資源整合的現行模式，以及相應產生負面綜效的種種問題。而關於資料的彙整與歸納邏輯，採用本文在第二章文獻探討部分所建構的綜效類型與應用策略作為分析依據（表2-1）。

第一節 【超級星光大道】節目綜效策略分析

本節分從行銷綜效與營運綜效兩層面探討【超級星光大道】節目的經營與行銷策略，並關照新三中在此節目為綜效所能進行的資源整合方式與實際運作的過程。

一、 行銷綜效面

（一）跨媒體交叉行銷與宣傳

跨媒體集團最大優勢即在於擁有豐富多樣的媒介通路與平台，因此當一節目推出之際，若能廣為利用集團整體通路資源進行推廣，便能產生相互拉抬的加乘效果。前章有關【超級星光大道】之背景介紹已提到中視、中天與中時對此節目動用大規模的整合行銷手段。不過，深究其中，首屆節目播出前期的行銷策略並無立即執行資源整合，也無完整、按部就班的規劃合作，而是呈現漸進發展的過程，各方資源投入的實際情況也相當轉折多變。直至第二屆才逐步培養出固定的資源合作模式。

根據訪談得知，原為中視總經理兼中天董事長周盛淵，是促進新三中在【超級星光大道】執行資源整合策略的關鍵領導人物。此節目當初便是在他於中視任內所推出，後在2007年3月份調度升任至中時總管處，並兼任中國時報發行人，

即開始著手進行集團整合的規劃工作，【超級星光大道】便成爲第一個實際演練的對象。³⁵ 以下劃分成整合前後兩階段作說明。

1. 整合前期

首先，在中視與中天兩方電視媒體的部分，最初原訂的雙播策略（中視正播、中天延播），最大目的在於增加節目曝光機會。

因為你過去 image，整個台可能播的都是比較成熟觀眾所看的東西，但是你自己再怎麼宣傳，都達不到延伸的效果，可能了不起中國時報來幫你一點，但中國時報跟蘋果比起來，也是屬於比較成熟的報紙，那他就覺得中天本來節目取向比較年輕一點，所以就請中天的宣傳部來作，包括重播，因為它那邊重播的話，可以有三個線都打預告！所以在頭三個月，很多觀眾不曉得這個節目首播在中視，都以為是在中天，這就是整個集團的效益！（受訪者D，2008/02/20）

這樣的思維邏輯，代表雙方資源共享，相互利用、拉抬造勢的意涵。然而，此項口頭協議，隨著主管人事的調動曾一度產生變卦：

那就推出了，退出後因為我已經到中天，結果中天節目部反悔，說為什麼我們要播，後來還是又再去找周總、找誰去講，中天才勉強安排在禮拜天下午重播。（受訪者J，2008/06/08）

因為那時候大家都認為，中天播，是「幫忙」中視，幫中視打宣傳。你了解嗎？所以那時候我真的是希望能多一點露出來幫他（超級星光大道），我甚至還想說要不要找其他像八大那些頻道來播，這是我的心態。因為週一到週五這些綜藝區塊是收視最高的地方，所以我一定要有個地方露出，因為他是屬於綜藝區塊底下喜歡的觀眾愛看的節目。（受訪者J，2008/06/08）

³⁵ 我們家周老闆，後來調升。他本來是中天跟中視的，董事長跟長官，就是跨組織的長官，可是超級星光大道會成功，我覺得跟他的調任有很大的關係！因為這個節目是他在中視、中天的任內催生的節目，後來他調升了中時總管理處，那時候我在跑的時候，他還沒調升，後來他中途，大概十幾強的時候吧，他調升了中時總管理處的處長...然後總管就變成很重要啦，就是因為他作的一件事情叫做「集團整合」，他再把所有的部門，他希望中時是平面平臺，然後中時、中天，一個是有線平臺、一個是無線平臺，再結合網路平臺，整個做一個整合，然後作宣傳。他第一個try的節目就是「超級星光大道」（受訪者F，2008/05/30）

【超級星光大道】前製作業正值中視被收購交易完成，經營團隊甫轉換交替階段，雖然經營者有心進行集團資源整合，但尚未實際落實。由訪談資料可知雖同為集團相關體系，對於行銷綜效的合力作用意願度不高，甚至出現反對的聲音。

然後第一集的前面，六部突然開會，所有的業務員都認為這是無限的商機，對中天就是非常具有業務收入的節目。所以他們當時，節目部是想說我為什麼要幫他們播？可是業務部想說這個節目，我們不可能作這樣子的節目的，因為中天都很省！所以這一定要把握住。所以他們就去進行，說希望禮拜六晚上播，然後禮拜天再播。（受訪者J，2008/06/08）

那你播到最後，人家看到這個節目的需求性越來越大的時候，他一定看首播！所以我們就想說算了，沒關係！其實那時候中視節目部內部有很多反對的聲音，就說他們播那麼多，一下子就爛掉了！但我最後的裁決是說OK，就讓他們這樣做。（受訪者J，2008/06/08）

至於在中時報系的情形，則較為特殊，最初幫忙【超級星光大道】作報導並非編輯台指定，而是出於記者個人採訪意願，所以常發生因不具新聞性而未被採用，故節目播出數月，在平面通路並無任何顯著宣傳效果。

這個節目的族群在媒體平台上，我覺得是在「網路」佔很大的一個因素，網路是最大的因素。反而你在平面或電子上面沒有這麼出來，那當時我在報導的時候呢，我坦白說我被退稿很多次...（受訪者F，2008/05/30）

所以我就開始會去很push星光這個節目，然後push到說長官可能就會告訴我說：好！你就試著寫寫看，。一開始我們是先try，比如說給你一個小小的版面，是300（字）而已...（受訪者F，2008/05/30）

隨著節目發展漸入佳境，加上整個中時媒體集團開始調整方向，人事重新佈局，準備為集團整合作規劃，中時報系這才正式加入【超級星光大道】的跨媒體平台行銷的陣容，由上而下開始為此節目作各種宣傳手法。

其實越大後面黏著力變強的時候，長官也開始注意的這個節目，然後整個集團其實一開始的跑，坦白說有點單打獨鬥，只是因為純粹個人喜歡。然後到後面...一直到十強的時候，可能已經有那個契機了...我們開始作集團整合的事情...（受訪者F，2008/05/30）

2. 整合後期

【超級星光大道】第一屆開播至第四個月，收視成績開始迅速攀升，而自家集團的中國時報更是開始以大篇幅與重要版面作相關專題報導，甚至安排在頭版A3（焦點新聞）的位置，之後當節目創下極高收視紀錄，更曾在社論版面以此節目現象作為主題。

後來我們就開始，他對中時要求的是：中時給一個顯著的全版版面，報導這個節目...（受訪者F，2008/05/30）

那時候開始寫A3的時候，蘋果是還沒加入的，所以我們可能用「男生」，就是七個男生來包裝..那時候是七強！就用七箭客來寫..那時候其實有一定的那個東西了，就是剛剛開始有一點曙光的時候，只是你要去push它！那個時候長官也下令了，所以我們中時就用很極大的版面去push！...那時候我們在呈現報導的時候，版面很重要，那當然你寫A3，它是「焦點新聞」，其實報紙很看版面前面的或後面的位置，A3焦點新聞一直是一個報紙很大的命脈！而且能放在那個版的，幾乎都是國家大事！我覺得那是因為我們最大的長官，他很push這個節目（受訪者F，2008/05/30）

對報紙媒體而言，頭版位置十分重要，利用在此版面作節目的宣傳，背後用意便是希望能吸引讀者注意，一來提高節目知名度，二來希望能讓更多潛在閱聽眾能產生一探究竟的好奇心態，幫助增加節目的收視。

此外，明顯看出編輯室政策的轉變，只要有關【超級星光大道】節目的新聞稿會特別編排。由於一屆操作策略奏效，到第二屆節目的時候，從賽程初期便開始長期的專門報導，並且運作方式更加多元，甚至不時結合節目內容的特別企畫。像是中國時報除了在影劇版的新聞報導之外，第三屆也曾經在時尚版，以一整版的篇幅刊登參賽者穿著知名品牌之改造單元，受訪者表示時尚版通常必須要具備一定知名度的明星藝人才能登上版面（受訪者F，2008/05/30），代表集團欲藉由平面媒體提高參賽者名氣的用意。此時，已和整合前期的狀況明顯不同。

可是，這就跟我之前跑200、300不一樣了，這時候長官會給我不錯的版面，還有頭題。...其實蘋果有一個理論是星光十強以後再做新聞。那我們是從百人開始就在push這些人，所以你在早期的時候，大家就比較只會看到我的報紙。這是因為在政策之下。（受訪者F，2008/05/30）

其實第二代一開始大概3點多吧（收視率），那會怕！討論度不高會怕... 那時候長官就有找我商量。問我說，現在二代好像有點退燒了，有沒有什麼方式，因為上面交代問說有沒有什麼方式，可以讓這個東西再起來？然後我就跟長官說，可以阿！我們可以來試試看。...一般來說你素人，不會有一個這麼大的報紙，會提供500字的版面放在上面，你又不認識他，對不對？那其實長官要支持你這麼做，你才能做！（受訪者F，2008/05/30）

中時報系最先投入的支援是以中國時報（包含電子報新聞）的新聞版面，後續雜誌媒體：時報周刊也開始持續刊登報導，或是製作專門特刊的形式。學者指出電視與平面媒體訊息彼此能夠互補，運用在電視節目的交叉行銷策略形成最佳的行銷組合，遠勝於各自分開的獨立宣傳效果（Tang, Newton & Wang, 2007）。從另一個角度而言，中時報系這方在此節目確實提供非常龐大的資源，可說是為此節目扮演「免費」對外宣傳的平台，也代表新三中跨媒體在行銷資源上的結合可能。

在電視媒體方面，除了繼續雙播策略外，中視新聞與中天新聞也時常報導節目訊息，固定在每集節目播出前、後報導最新賽況與預告，特別是在幾次節目發生重大事件之時，更是作密集播報。

要看節目的情況，都是上頭交代的，像之前楊宗緯那時候，就報的比較勤，那一般我們通常就是星期四、五會報比賽預告、比賽結果，還有星期天的夜線新聞會報那天錄影完的最新消息。（受訪者A，2008/01/18）

由於屬於自家集團的電視節目，中視、中天有現場採訪權，取得獨家的新聞畫面，但採訪時會與製作單位作協調，在獨家的新聞角度和節目宣傳的預告之間取得平衡。

製作人會來關切記者會怎麼作這則新聞，例如當天下午採訪為總決賽選手們綵排畫面，作為晚間7點新聞的一則報導，製作人便會口頭表示哪幾段為節目精華，不希望新聞先播出畫面，以免影響節目的可看性。而記者也會在之後過帶剪接時，注意此點。（第二次參與觀察，2008/01/18）

此外，中視與中天新聞部會進行資源共享，當中天新聞部無法派人前來採訪時，便由中視提供新聞畫面的素材，有時候亦提供給其他中時報系旗下的網路媒體，作為網路影音的畫面素材。

記者會過一卷帶子給其他各家媒體業者使用，然後另外剪自己要用的版本，而當天中天記者便來拿一卷。記者表示是各家新聞台可能需要畫面，所以中

視新聞部便基於同業給大家帶子。另外屬於中時報系體系下的Miolife網站亦派人來向攝影記者索取新聞帶。（第二次參與觀察，2008/01/18）

在網路行銷方面，中時報系旗下的網路公司：妙活（網站名稱爲Miolife），於【超級星光大道】第一屆賽程後期成立（2007年4月），而在第二屆節目開始加入，以「星光加油站」的形式作爲有別於節目官方網站或部落格之外的另一網路平台，在此平台提供許多特別的、獨家的影音畫面，像是節目幕後花絮、貼身採訪等，而與節目相關的新聞稿同樣在此平台引用露出。

譬如說「星光幫加油站」在星光大道的旁邊跑馬燈，所以因為我們在星光幫加油站裡面，星光二班的戒指在上面，你必須要去在裡面問答，答對，要答對吳忠明的問題，才能抽這個戒指。中國時報隔天也寫，時報周刊在下一期也有，因為星光熱！吳忠明的戒指在我這邊，那網友、讀者，是雜誌的讀者、報紙的讀者，還是電視的閱聽人，都不重要，他是對吳忠明的戒指。（受訪者E，2008/02/22）

（二）廣告銷售策略

【超級星光大道】在廣告業務的部分，以傳統販售廣告時段的方式爲主。因爲節目的收視佳績難得一見，電視台的業務部門對此在販售策略上做出許多因應變化。首先，此節目開闢許多重播時段，所以除了檔購（廣告檔次與秒數的販賣）、CPRP的方式，多半是採用「包裝組合」的聯賣策略，針對不同客戶作設計，對雙方而言較爲划算。

我們也考慮到『包裝銷售』。我週五晚上首播，跟其他重播的時段，我怎麼包裝起來對客戶能夠效益大，這都要package來銷售的... 因為他需要上這節目，他可能需要有些重播，這是包裝的問題。那你要包裝，會跟你節目怎麼落有關，會跟你節目排序策略有關。（受訪者I，2008/06/06）

由於【超級星光大道】第一屆賽程後期，收視率呈現迅速倍增的情況，因此在售價上首度採取「機動調價」的策略，每星期提高廣告價碼，善加利用【超級星光大道】這項產品資源的廣告效益。而且不只是單檔次的售價提高，包裝組合同樣趁勢調整，促進業績銷售。

我們那時候就是作了中國電視史上第一次彈性，每個禮拜調整售價的方式來因應市場。以前沒有過，10秒26400就固定，現在不是，我這節目可能這個月可能是8萬、下禮拜10萬、12萬，再上去就是14萬...（受訪者I，2008/06/06）

我們那時候是機動調價，就是收視率高我就賣更貴一點，再高就再貴一點。我如果收視率高了，我賣人家太便宜，我就浪費公司資源。所以公司給我1百萬，我就要把它賣成110萬、120萬嘛，讓他產值更大一點！（受訪者I，2008/06/06）

到了第二屆開始，考慮到價格每週更動造成廣告購買主的不便，則改為「固定售價、調整包裝內容」的策略，價碼固定在17萬元的行情，然後視每週收視表現的高低起伏狀況，去改變廣告包裝搭配選項的豐富度。另外，在單獨檔購的價碼上，過去無線台的行情是10秒鐘26400元，而第一屆節目到最後總決賽則調升到30萬元的價碼（第一次參與觀察，2007/06/10），待至第二屆固定售價之後，是維持在10秒鐘79200元的價格，將近傳統價格的三倍，而收視表現較低時則會附帶幾個檔次的其他節目。

初期時是用調整售價，第二屆就是維持17萬的這個售價，然後調整包裝，因為你不斷的調整售價，對客戶他們其實也是相當的困擾...他每次都要問你現在賣多少錢？...那只要每個禮拜收視多少都有點起伏，那我們就調整包裝...如果在比賽初期收視率比較低的時候，我就讓他包裝豐富一點，送他更多的其他節目，提整包裝比較快，調整售價對於很多人是每一次都要應變一次你漲幅多少錢，是比較困難的事情。（受訪者I，2008/06/06）

第三屆也是一樣，還是17萬，那個是指保證CPRP的部分。那整套買17萬，那也有單買檔購的方式，就是10秒7萬塊，79200，然後也會送兩個節目。第一屆以後，這三種賣法價格固定後，我們就根據17萬的、8萬的、有不同價格的去調整其中內容。（受訪者I，2008/06/06）

此外，當市場反應良好呈現廣告滿檔的狀況，有時也延長節目時間，擴大廣告檔數的空間。

值得一提的，根據受訪者表示業務部亦經常收集廣告市場反應的資訊，對節目內容的製播提供建議，顯示廣告主對節目的影響，竟能改變節目後製呈現的方向。例如第一屆節目某集參賽者感動落淚的內容，因為廣告主反應熱烈，便促使節目多增加落淚感性畫面，從此也成為此節目的一大賣點（受訪者I，2008/06/06）。

再來於中天電視這方，有別於無線市場，一般有線市場絕大多數都是以「CPRP」，賣收視點的方式，除非是最招牌、有收視保證的節目才能使用「檔

購」的販售方式，根據受訪者表示【超級星光大道】是中天電視台極少數能以權購，即以秒計價販售的節目（受訪者J，2008/06/08）。

至於其他的廣告銷售策略，例如「專案銷售」³⁶，因為【超級星光大道】節目屬性以及無線電視的法規限制較多，故多半是以「廠商贊助提供獎品」的方式作畫面露出。同樣地，在置入行銷的企畫案，必須在不違反法規的範圍之下，與節目內容作巧妙結合，故發揮的空間有限，目前以第三屆節目中商品知名口號結合當集主題名稱，為最具代表性之例。³⁷

因為這節目在唱歌，沒有辦法一個東西一直出來。如果你主題跟商品slogan沒辦法結合，這東西我們可能就作不進去...硬生生的結合進去，觀眾看了討厭你這商品也不行的...你現在隨便一台手機要來作這節目的置入，我們可能沒有辦法接受，不是他錢開多或開少的問題，而是你置入性合不合理...廣電法規定是很嚴格的，那怎麼樣能夠結合進去對收視率有幫助，又對商品有幫助，就必須要去動腦筋，不然很多廣告商品硬要置入，我們想不出來的話寧願不要作...（受訪者I，2008/06/06）

（三）公關操作

公關策略的執行，往往與節目受歡迎程度密切相關，如果節目的表現普通，那便只需慣常的例行作業，這種情況也同樣發生在【超級星光大道】節目身上，開播之後的前三個月，沒有特別對此節目作任何的議題製造，而當公關人員開始觀察到此節目的潛力後，也曾試圖製造一些話題來吸引其他媒體，但成效不彰。

開始頭三個月我們並沒有花力氣去作公關，因為它的收視並不是很高，我們就花平常的力氣，regular的宣傳，我們開始給他發稿子，主持人有一個歌唱比賽、交代一些規則、型式等情形...（受訪者D，2008/02/20）

³⁶ 專案銷售方式，即將客戶商品，與頻道內合適的節目，做不同方式的搭配與結合，以期提供在廣告片以外的傳播效益（劉幼琍，1997）。

³⁷ 那個案子，參賽者唱是要自我挑戰，跟主題剛好match到，然後也符合品牌形象，統一純喫茶的形象。是我們主動談的，我們覺得跟他商品屬性合，那他這個期間也有行銷預算，所以你有看到他那個純喫茶的包裝，也是一部份，那廣告時段也有在上廣告，就是增加觀眾印象，因為節目裡面根本沒有講到純喫茶，只是說你在試試看、try try看，你努力挑戰自我，那純喫茶也是在這樣自我挑戰的slogan。那我們也利用純喫茶的包裝作宣傳，他們也利用包裝作SP活動...（受訪者I，2008/06/06）。

真正進行後的三個月，在PTT網站裡面的討論，相當熱烈！所以我們就覺得這個節目的potential很大，發揮的空間很大。那我剛剛講了，傳統文宣就是把節目風格，發發稿子而已，裡面要產生就很難再去琢磨出什麼東西了！那我們試圖把網站裡面的議題拿出來以後，報社也不會有大的興趣！報社社會選擇收視比較高的，因為它也要增加它的報量、閱讀，大家所關心的，寫下去之後，它的報紙有比較多人看，所以除非你們有什麼特殊不同的。（受訪者D，2008/02/20）

爾後隨著節目收視提升，根據訪談結果，受訪者皆一致認為第一屆參賽者發生「謊報年齡」的事情是整個讓公關力量得以大加施展的轉折點（受訪者B，2008/01/18）。所以，藉此事件開始炒作，放消息給其他媒體業者，開放媒體入內採訪，稱得上是以負面宣傳的策略迅速提高節目的知名度。

該紅的節目就是這樣，運氣好，就出現一個楊宗緯，然後網路上的討論，慢慢一直發酵，剛好楊宗緯又發生這麼多事情。其實說真的，他歌唱的好，是大家都認同的，真的唱得很好！可是他又發生這麼多事情，那這些事情，你說，對新聞來說，雖然是負面的，可是它還是達到宣傳的效果！（受訪者C，2008/02/04）

你想想一般電視台，像三立、其他台，他們很少會去播，你是中視、中天的節目很少去播...新聞，那一段時間，所有電視的新聞台都在播，尤其是東森新聞！透過好多關係希望我們提供給他...，這是從來沒有的現象。一般來講，你中視有新聞、中天有新聞，你又有報紙，我憑什麼要去播你的節目、為什麼要幫你宣傳？幫你造勢？可是星光大道是第一個打破這種慣例！打破這種觀念！（受訪者J，2008/06/08）

正因為節目相繼話題不斷，加上賽程接近最末階段，讓【超級星光大道】能趁機利用集團外的其他媒介資源，增加節目曝光宣傳的機會，但也因為眾家媒體一窩蜂地爭相報導，各方皆希望取得「獨家」，爲了不影響節目與集團自家新聞媒體，公關人員對採訪事宜作新的安排，確保集團內部媒體的先天優勢。

每一個人都在搶！而且連中視跟中天都會吵架！說什麼給中視沒給中天、給中天沒給中視...最後我們採取什麼方式？就是攝影棚裡其他台的人不准進去，只有中視跟中天可以進去，是電子新聞。平（受訪者J，2008/06/08）

那我們中天video的要求，我們也已經有透過特殊的管道，讓他可以很容易拿的到，那別人還是拿不到的！因為我們還是給自己的媒體獨家...其他業者來，就只能現場看什麼拿什麼，有時候靠私下餵一點點，那就牽扯到公關室的操作了。（受訪者D，2008/02/20）

另一方面，爲了因應集團內部各媒體成員的需求，中視的公關部門（公關室）特別建置【超級星光大道】的專門資料專區：智庫（受訪者D，2008/02/20），以資料庫的檔案資源作分享服務。而在接觸外界媒體，公關必須視對象不同餵養不同的消息，各自給特別的「獨家」透露，才能保持節目良好的外部關係。

我們有時候要調資料就跟他要，例如說收視率阿、例如說分集集數阿這種比較專業的東西，他們內部有跟Nielsen談，才作得出來的東西、數據，或是小玉他會上網去蒐集一些，這些小朋友的一些側面的網友的討論、發言阿，因為我們作記者的一整天都在外面跑，不太可能每天掛在網上，所以他們會提供這方面的協助...（受訪者F，2008/05/30）

二、 營運綜效面

（一）重置應用節目內容

「重置應用」爲媒體內容用途的重置，同樣的內容可能生產出不一樣的格式，重組之後進行不同的運用，每多一種格式就多一種通路，贏得收入的機會也愈多。而「重播」爲節目資源的再利用，節目成本隨重播次數越多而遞減，這是重置應用策略的最常見、最簡單一種方式。當一個高收視的節目在兩個電視台播出，雙方自然有業務的大量需求，再者，基於近乎零成本的考量，讓中視與中天先後挪出許多時段密集重播【超級星光大道】。雖然，中視、中天在業務上各自分立，但站在使雙方皆獲利的立場，彼此會以公司對談形式作協調。

那中天有需求提出來，我們有需求提給他們，那他們的會議去作決策。那他們提出來建議，在我們的會，因為這是完全分開的兩家公司，同集團，可是實際上是完完全全分開的，是公司對公司的一種對話。那中天業務部也是討論完後覺得他們包裝，要重播4次、5次，問我們可不可以..那我們可能說不行喔，重播這麼多次影響我們收視率...那我們業務部覺得重播多次對節目宣傳有幫助，那收視率上去之後，節目部又可能覺得重播太多次，那我們覺得這根本是歌唱的節目，歌唱根本很好聽，重播很多次，人家繼續看...事後證明重播這麼多次收視率還是很高阿！（受訪者I，2008/06/06）

據受訪者的說法，因這節目的收視大幅顯著的改變，所以內部在斟酌中視與中天二方重播策略的決策時，考慮的角度便有所不同。最大的爭議點在於擔憂重播次數過多反倒降低節目熱度，後來認爲節目本身性質適合，多次重播較不受影

響。但若從經濟的角度觀之，電視台在節目資源的利用，自然以業務需求為導向，只要在對收視率無太大影響的前提下，密集重播所帶來的可觀廣告效益應是最大的策略目的。

所以我們業務部的角度是說，你可以重播，重播是種宣傳...而且播很多次，說不定是很正面的...所以中視用了好時段重播、中天也用好幾次時段在重播...那開始收視率低，那中間重播很多次對我們是宣傳嘛！那我們希望他多播...是這樣子。（受訪者I，2008/06/06）

此外，電視台也對此節目資源作內容的切割組裝，如挑選各集節目市場反應最好的演出片段彙整在一起，配上後製畫面特效修飾，再作穿插短播（如「經典好歌再聽一遍」），或者在特殊假期（如農曆春節）選擇其中數集，冠上一個主題名稱作包裝「再度播出」，而網路媒體平台也向中視取用，再作格式轉換，將節目的精彩片段上傳作線上點選等，皆屬於內容重製應用的操作策略。

（二）節目品牌與授權

媒體集團對節目產品的運用，不只在播映策略的多元變化以賺取多次廣告利潤，尚包括設計增值延伸的服務，以求產品周邊經濟效益的最大值。受歡迎的節目往往會接連帶動與其相關產品的銷售（Hulls, 2005），其中的關鍵即在於節目品牌與各類版權的開發，節目品牌或版權都屬於無形的資源，且市場反應左右價值高低。最簡單的便是直接以「授權」型式，版權直接計價，授以他人使用，交由相關業者自行負責開發事宜。

【超級星光大道】節目屬於委製模式，所以電視公司擁有節目版權。中視主要使用授權策略，舉凡各屆節目的播放權、聲音檔的版權，³⁸ 還有海外市場的版權販售。實為電視台帶來額外的收入來源。³⁹

像華研就花了好幾百萬買掉，我們第一屆1到26集，他都買去了，他自己剪接、剪歌去賣、發行。中視這部分歸文化公司管，買賣帶子，他們拷好就賣。

³⁸ KKBOX向中視相關企業取得超級星光大道第一季二十集的所有聲音檔，提供給消費者線上聆聽。（何英煒，2007年7月17日）

³⁹ 問：版權銷售的反應如何？答：星光大道嗎？不錯！非常好。通常我們大概一年約是1億2千萬的營收，整個文化公司光版權的部分，星光大道應該很明顯的增加了一些。至今版權收入，超級星光大道第1、2屆約計為3千6百萬元，仍持續推售中。（受訪者G，2008/06/03）

文化公司專門作的。那網路的電視，應該是我們企畫室有人負責在管的...(受訪者C，2008/02/04)

此節目的品牌優勢，使得官方部落格（第二屆、第三屆）的權利亦可向業者收取授權費用，是較為特殊的地方。

因為節目紅的不紅就差很多，官網official的，一定是中視，所以這整個經營是我們在做，那它可以賣一點點，就是當你紅了有個品牌的時候，你當然可以販售一點點價值，這也是少見的，因為它（星光大道）很紅，紅到一個水準之後，就能販賣它的價值。...所以Yahoo第一次在台灣成立這麼久，付費購買官網權利，而且還沒有獨家播映。（受訪者D，2008/02/20）

另外，【超級星光大道】節目內容中，「音樂」佔了最大的份量，也因而帶動許多內容加值服務的銷售商機，據受訪者表示特別是電信服務相關業者皆主動前來洽談合作，所以中視便決定以「包底」作為拆帳原則，即不論賺賠，最後皆須支付中視一筆固定費用（受訪者J，2008/06/08），一來能先行過濾尋求合作公司的素質，二來也能確保中視的基本獲利。這也說明了中視對【超級星光大道】品牌資源的善加應用。

我這邊是站在上風，節目是我們的，所以我們就要求要包底，就說我們是兩個月的期間，那你不管怎樣，我就是最少要拿到一百萬，你現在開票給我，如果你到時候我分不到一百萬，我還是要拿到一百萬！超過當然還是要，你沒有談包底的話，他五五最後搞不好只有分到20萬給你，因為他這家特別差，所以你沒本事就不要「假勞」，就不要來跟我談合作。他們有很多人來找，有的一聽到你的條件就知難而退，那這種小公司太多了！像星光大道是一定有把握談的到！（受訪者J，2008/06/08）

（三）外部資源的引進整合

尋求外部資源，進行策略聯盟，是媒體企業經營常見的合作模式。當集團本身資源不足時，必須利用外部資源與內部整合，共同創造雙贏互利，這也是綜效策略運用的一環。【超級星光大道】最主要的策略聯盟為「節目製作公司」與「網路公司」，唱片公司則是透過製作公司接洽的三方合作。

台灣電視台的節目製作由外界製作公司承包已演變成業界常態，電視台少有自製節目。【超級星光大道】最初企畫便是交由金星製作負責，金星製作在過去與中天電視台有良好的合作關係，最高層的經營者王偉忠更身兼中天電視

的節目顧問一職，而當時中視的新經營主管，同時跨組織管理中視與中天，因此直接委託金星製作替中視打造此節目。另一方面，也因為這家製作公司經營多年，在業界累積一定的名聲與正面評價，對新三中集團而言，是非常重要的外部資源方。

因為王偉忠！這是金字招牌。基本上，對各個電視台來說，他基本上就是金字招牌，他作的節目不會差太遠...他們在中天耕耘多久了，本來跟中天關係一直很好，跟中視沒有很好，就大概只有一個我猜這節目，然後一直都在中天，沒想到中天居然買了中視...（受訪者C，2008/01/18）

由於雙方皆對此節目寄予厚望，中視負擔高額製作成本，⁴⁰ 還出動最好的硬體設備與人力資源與製作單位配合，而製作公司也投入其最好的資源，

基本上王偉忠在做這個節目，他從頭到尾，都是給最好的。你了解我意思嗎？樂隊他也是找最好的，保證是台灣最頂尖的，評審也是台灣最頂尖的，他找來的製作人啦什麼，都是最頂尖的。（受訪者J，2008/06/08）

你可以去看比較，兩邊一看，從導播開始到什麼這些人，設備啦、攝影機什麼的，真的是台視是差一截，尤其是我們中視的導播，表現都很好。而且如果去看大螢幕數位電視的話，你可以發覺中視的燈、那個鏡頭用的多好！那你看總冠軍賽現場，誰能做這樣的事情？所以過去的導播真的很厲害！以前的導播是很清楚，不同節目take不一樣，AD也知道這種節目要準備什麼...（受訪者J，2008/06/08）

而在網站經營方面，中視與中天電視皆無足夠的資源支援官網的經營，必須委託外界幫忙營運。第一屆是由中天專門負責（行銷企畫處），對外與無名小站策略聯盟，合作模式是中天無須付費，附帶條件為節目必須以口頭提及、跑馬燈與結尾畫面明列網站名稱等方式為其露出，算是一種資源交換的協議。到了第二屆開始，節目已經具備極高的知名度，中視認為可以作為一項收入來源，故與中天協商，將此部分業務轉由中視自行負責。⁴¹

第一屆他們幫我們操作網頁，那個是需要一整個team的力量去，我們沒有這樣的人力去維繫...到第二屆、第三屆我這節目已經紅了，所以我對網站是

⁴⁰ 【超級星光大道】第一屆製作預算為每集 90 分鐘 68 萬元（節目延長與收視獎金另計）；第二屆增為每集 120 分鐘 90 多萬（收視獎金另計、換景費用另計）；第三屆增為 100 多萬元（海外選秀費用另計）。（受訪者J，2008/06/08）

⁴¹ 第二屆與天空傳媒（yam天空）合作；第三屆授權雅虎奇摩，與其子公司無名小站合作。

有幫助的，所以會有授權權利金的情形... 第三屆的時候，各家網站都提出企畫，那就是老闆評估作決定... (受訪者I, 2008/06/06)

中天很早就有單位在做網路宣傳的事情，中視過去沒有人在做阿，所以到後續它已經成熟了，我們覺得它可以是一個另外的收入，除了幫我做好網站設計、管理之後，他還能增加很多它自己的利益，那我就應該把它收回來作完自己的收入。(受訪者I, 2008/06/06)

承上，電視媒體與網路媒體的策略聯盟，雙方互相利用各自資源，魚幫水、水幫魚，如此整合你我資源的過程中，其實同時亦是一種交叉行銷與平台的延伸策略，可促進行銷綜效的效益。

對他來講網路流量增大，看了星光大道去上他網站，然後回來看星光大道，他的參與度更高，而且參賽者也進到裡面回答問題... 他作活動、我們跑馬燈.. 這是一個互動的活動，這都是幫忙黏度裡提到的。活動多也是在增加我們的宣傳，所以就是利益個結合，雙方獲利。(受訪者I, 2008/06/06)

其他像是和唱片公司、經紀公司等策略聯盟關係，也屬於外部資源的運用，但多半屬於短期合作且較為零散，本研究便一併整理，以圖(5-1)呈現說明。

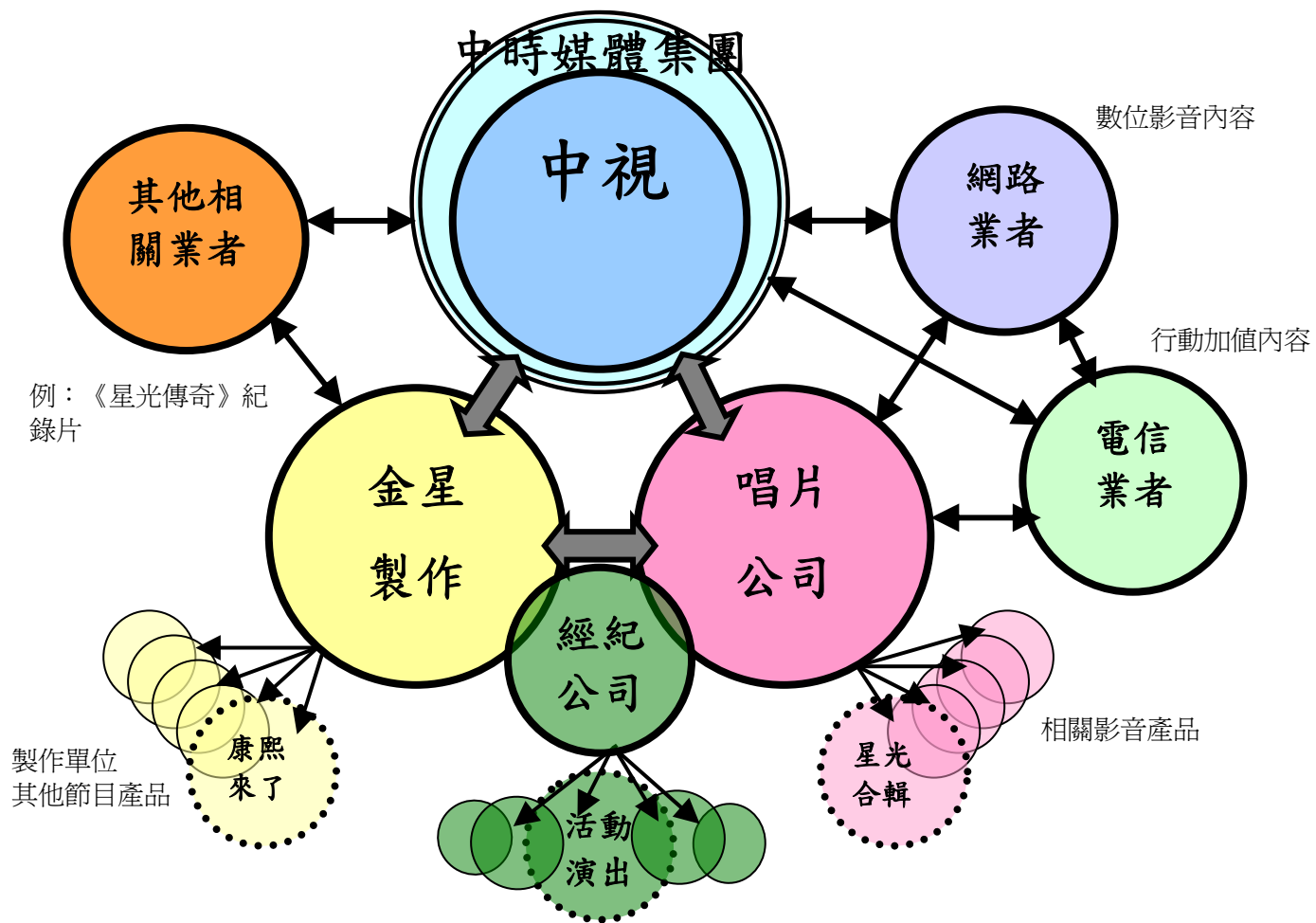


圖 5-1：【超級星光大道】主要策略聯盟概況圖 註：本研究自行整理

第二節 「新三中」集團資源整合之綜效

上節主要以資源整合的觀點闡述【超級星光大道】節目的綜效策略，而本節重點放在該節目為新三中創造的綜效價值，並且探究新三中藉此所試行的集團資源整合方式與相關影響。本研究按照第二章文獻之分類，從「行銷綜效」、「營運綜效」及「管理綜效」作分析，另有關「負面綜效」的討論則在下節說明。

一、行銷綜效

整體而言，【超級星光大道】為新三中帶來極大的行銷綜效價值。因為三方資源的共同置入，使得三方均因節目經營的成功而獲利。以下從三點來細究行銷綜效的效益。

(一) 平台與通路聯結共享

整個中時媒體集團最明顯的優勢就是握有各個分屬不同市場範圍的媒體公司，形塑了一個完整的橫向結構、一條無形的資源流通管道，若能集結整合起來，那股力量不容小覷。以【超級星光大道】而言，不論是在中視、中天與中時，能直接免費的多重露出，且將節目訊息觸達不同媒介通路的閱聽眾，等於串連所有頻道、版面等通路資源，以達跨媒體平台的宣傳效益。而當新節目的知名度越大，越能加強閱聽眾的印象，提高收視意願。

因為開始的時候已經有大量的文宣幫你炒起來了，是原因之一，等於幫你很多宣傳，使得這個知名度打的很大！所以剛開始很多人不曉得星光大道的首播在中視。所以這是共同平台的資源去創造最高的效能...。（受訪者D，2008/02/20）

譬如說中視有新聞露出一分鐘，中國時報有一篇報導、時報周刊有一頁報導，這就是廣告。這些的整合就比較是例常事，前面的議題發起那個會是共同。（受訪者E，2008/02/22）

待節目發展至成熟階段（收視達一定水準），甚至成為電視台收視表現最突出的節目，開始轉為藉此節目資源而回收或產生利益。像是中視不僅本身節目收視率增加，連帶整點新聞的收視也明顯提升，甚至屬於冷門時段的夜線新聞，因

為固定播報節目最新錄影畫面與節目預告，吸引許多節目忠實觀眾收看，讓收視率明顯倍增。而在網路平台的部分，更因此增加大量的網站流量，而且是以非常驚人的速度在短時間內竄升。

那也是那一段時間夜線新聞，收視率飆高的原因...夜線和早上都有播，而且在新聞很熱的時候，他們午間，什麼都會增加這方面...所以中視夜線新聞就因為這節目起來，而且最少有2倍以上的收視率。(受訪者J, 2008/06/08)

那個時報周刊的網站叫Miolife，他們原來是沒沒無名，沒幾個人會去上...結果他們真的轉了很多影像啦，在他的網站上，結果流量就增加了60倍。結果他們非常感謝我們，因為這樣，把Miolife帶起來！然後我們別的節目也都有打Miolife。(受訪者J, 2008/06/08)

從訪談資料得知Miolife網站是在節目市場反應正熱的時間點加入，扮演新延伸出的網路平台，那麼在幫【超級星光大道】作網路露出的同時，網站也是在其他平台露出，結果便因此從一個少為人知的新網站躍升成為瀏覽率極高的網站⁴²，足見【超級星光大道】的拉抬效果。

我們合作的默契是，Miolife他們自己去拍他們想拍的東西，然後他們會丟一篇稿子，給我們上。所以會提供稿題給我們...就等於是我們幫Miolife露出、也幫星光露出！然後Miolife網路平台上面會放上我們的報導，這是新聞交換。這個就是一個集團整合的，在這個「星光大道」這個題材上面我們有一些交流。(受訪者F, 2008/05/30)

另一方面，新三中於此節目所行的跨媒體整合行銷，通路與平台能夠如此相互連接並多方受益，如此資源取用與分享的方式，也象徵往後繼續如法炮製，在追求行銷綜效效益上，是可行的運作模式。

這所有過程中，大家都參與、都投入很多，媒體投入人力進去...所以大家來共同營運這件事情，然後當他成長起來，大家都獲利，我是從這角度來看。而且，未來類似的情形我們還會在這樣持續做...是正面的！(受訪者I, 2008/06/06)

⁴² 流量上成長最明顯，我們的排名大幅躍進，所以才開始獲得網際網路一些市調單位的認同，我們要進到市調單位的認同裡面，才有可能去跟廣告主談預算，所以那次是一次衝上去(受訪者E, 2008/02/22)

不過，本研究認為，跨媒體集團雖然經由分享共用平台或通路的資源，能強力宣傳節目，確實能幫助節目建立起一定的知名度，但節目產品本身的品質才是最不可或缺的關鍵要素，否則縱使再怎麼進行跨媒體的整合行銷，節目內容不夠受歡迎，也無法長期維持收視熱度，更遑論利用節目來創造利益的後續動作了。

那對於一個收視率這麼高的節目，對於大家合作的情況跟分配，都會以自己相關企業為主，這都OK的！最快可以拿到最重要的訊息。但是反過來，低收視的節目，變成我們公關很需要大家的幫忙，那時候可能就沒人理你。（受訪者D，2008/02/20）

豪門本色那時候也是中視很重視的一檔八點檔自製戲劇，然後我知道我們報紙是用很大的版面在做這個節目...可是這個收視率沒有起來，就腰斬了！我覺得當集團要很大力作一個東西的時候，命運就是兩個，就是成功，要不然就是成仁，而且你可能死得更快，就是看績效（受訪者F，2008/05/30）

（二）廣告聯賣之競合關係

由於中視、中天是兩家獨立公司，在節目廣告的銷售業務上，也是各自承擔。現在台灣媒體廣告時段販售的型態，不外乎CPRP、組合包裝以及檔購制度，並且是以前二項為最常採用的方式，即使是檔購，以秒計價，通常也多會附帶其他節目檔次。因此，無法對單一個節目的實際廣告營收額作計算。⁴³ 而據受訪者表示，【超級星光大道】的銷售情況，不管是中視、中天都帶來很大助益，整體廣告業績因而拉高許多。

對中視而言，【超級星光大道】的高收視成績，提高廣告主下單意願，讓廣告包裝的聯賣銷售業績顯著抬升，價格也跟著供需反應順勢調高。另外，【超級星光大道】的收視族群相當平均分佈，與各種廣告產品的訴求對象設定範圍幾乎都涵蓋，成為廣告搭配上很容易能達到業主需求的籌碼。

我沒有這節目，我還是會有很多節目要把它賣掉，那有這節目，那我就賣的更好、賣的更貴一點。銷售的CPRP談的條件對公司更好一點這樣。...他收視

⁴³ 當他買一檔星光大道的時候呢，譬如說他買到17萬，我就要做到17萬該給他的數字，那我星光大道重播、惡作劇之吻正播、重播什麼的，我會包一個包裝給他，這些數字還不夠，再送他，再送他到為止。所以說純粹靠星光大道的產值，應該是說實際上是我公司的業績，是整個中視24小時的產值換算出來的。（受訪者I，2008/06/06）

率高對我業務的搵量、搶量是很有幫助的！那對業務的操作，也是能包裝的比較能幫公司多賺錢...比較吸引廣告主上門。（受訪者I，2008/06/06）

那剛開始在0.8、0.9到1點多時，一樣他年輕人已經到1點多有了，它已經蠻不錯了。那時候主要一定是以年輕人為主...一直到4月以後，全年齡層都高以後，我們觀察到他整個都是闔家觀賞，所以我們所有年齡層在銷售上都是OK的。（受訪者I，2008/06/06）

同理，【超級星光大道】在中天電視的播出，也造福其廣告銷售，廣告時段的議價條件更好，產值更大。

問：那中天的廣告如何？答：價碼會比較高！而且中天很多節目是沒有辦法賣檔購的，可是它有辦法。（受訪者J，2008/06/08）

問：那中天這邊，播出這個節目所帶來的效益是？答：業績幫助真的非常大！非常大！（受訪者J，2008/06/08）

此外，這節目的收視人口分層內，平均收視率最高的收視族群，是廣告市場中最主力的消費層（年齡 25 至 39 歲，有職業、女性觀眾），以廣告業務的角度，是最能拉攏廣告主或代理商購買意願的一大賣點。

因為target的關係，有太多產品，那個星光大道的收視量，最大的是什麼，收視族群是25到39歲，工作的女性。最大的消費群，這個永遠是最高的！所以是廣告非常需要的（受訪者J，2008/06/08）

由上述討論，【超級星光大道】節目在中視、中天雙播，使其成為雙方業務作業上一起握有的重要資源，雙方也因此獲益良多。不過，中視、中天節目資源共享、業務分營的關係之下，等於是你我皆有這項產品，但是因為各自承擔業績，仍必須以自身利益為先，故其實雙方是處在一種競爭又合作的位置。

換言之，共享資源的狀況代表須放棄其中一方獨佔資源的機會，那麼確實也會損失某些效益，尤其當節目產品的市場行情極高的時候，對廣告開價較高者，在無法單方限制廣告客戶的選擇下，廣告價格漲幅與市場議價的空間勢必受到的影響也較大。此為競爭而產生某部分資源價值衝突的的觀點。

廣告收入，它大到連中視的人，業務部，都很火大！因為無線會賣比較貴，如果中天一播的話，中視業務部原本會因為這個節目，在代理商那邊會很踐，我就是多少錢，然後人家不得不還。那現在中視業務部的反應就說，

我們現在不能叨這些人，他們會說好！沒有，中天有！我就上中天的就好！
（受訪者J，2008/06/08）

可是中視原來這個節目是可以非常的叨，你要上檔購就一定要多少錢，可是現在因為有中天，他沒辦法叨。有線你現在要賣檔構的節目不多，所以星光大道在中天播，對中視有沒有影響？有影響，不然中視也許這個節目，它會非常突破性的那種收入，會出現！不過一開始要在中天是有策略，所以現在也沒話講。（受訪者J，2008/06/08）

如果改由互相幫助的角度觀之，新三中能進行廣告業務整合的可行方式，為廣告跨媒體的聯合銷售，但在現實中，此種整合策略的實際應用十分有限，畢竟以台灣廣告市場而言，出現同時需要平面、電視、網路資源的大型廣告案的機會並不常見。

廣告銷售完全不一樣、要分開...除非有案子有需要，中天、中視、中時的人可以一起談，那這種情形不多。在不同channel，屬性不同，廣告銷售也不一樣阿...那像統一純喫茶這個案子，因為這節目也有在中天播阿，我們在跟客戶談的時候，客戶說我也要上中天，那好，我就跟他一起拉進來賣....
（受訪者I，2008/06/06）

跟中時，現在大部分是宣傳上的合作，實質上的還在找方式。目前是在說有沒有更好的案子，大家可以在一起合作，因為你所有的合作都是要有案子。
（受訪者I，2008/06/06）

所以，雖然中視、中天同為電視媒體，也必須完全看購買方的意願，才有聯賣的合作可能。就整體集團來說，在廣告銷售的綜效，現階段最主要能發揮作用的是客戶資訊的分享交流，互利雙方在市場動態的訊息蒐集與掌握，而接續的業務洽談，則自行承擔，

業務上互通有無，實際上是完全分開的，可以互通訊息，我給他訊息是對它有幫助，對我也有幫助...因為我們的錢一定要親兄弟明算帳，要清清楚楚，我們對外收10萬塊...對他也是要賣10萬塊...可是他跟我說現在哪裡有一個客戶的案子，他去我也去搶！（受訪者I，2008/06/06）

（三）品牌與形象相互延伸

【超級星光大道】節目的優異表現，除了創造高收視率的經濟效益外，也受到金鐘獎的肯定，這對播出的電視媒體，以及與節目有所關連的集團其他媒體，

在企業品牌形象上帶來極為正面的提升，這是種透過某一內容產品資源的強勢「品牌」的延伸作用，不僅增加所屬媒體的品牌價值，其他參與方也產生牽引效果。

現在終於出了一個星光大道，我們身為中視的人，當然感到很高興，聽到外面一直有人向我們詢問許多關於超級星光大道的事情，你會覺得還滿與有榮焉的！你看，這次金鐘獎又拿了很多獎，就覺得對中視的「品牌」形象有幫助，人家會直接記得「中視」的「超級星光大道」。（受訪者A，2008/01/18）

除了收入以外，聲譽，形象。因為中天喔，應該是兩年前，有一次金鐘獎，新聞局就請金鐘的評審大家投票，說他們認為所有頻道裡面形象最好的，結果中天是第一名。那在代理商也曾經，有一個組織，他們去評選，我們中天一直是所有頻道形象的前三名，所以中天一直會把持在某一個形象上面…（受訪者J，2008/06/08）

而且，新成立的媒體因為參與此節目的行銷專案之故，建立起自身品牌識別與知名度，吸引許多其他業者的注意，主動前來洽談業務案，有助往後事業的經營發展。同時證明，當節目產品本身品牌極具影響力，對其他較不具知名度的品牌發揮拉抬效果，達到無形的綜效效益。

（問：是不是大多數的人知道你這網站是因為超級星光大道的關係？）可以這麼說。就像你找到我們一樣，所有的廣告主、代理商、女性精品的這些窗口，他們也都會講這句話。（受訪者E，2008/02/22）

其次，在品牌定位或頻道印象的層面，受訪者普遍認為【超級星光大道】的節目屬性讓各家媒體在年輕族群的市場經營上均相獲益。以往中視、中天及中時三方的消費閱聽眾，是屬於中、高年齡層的範圍，現則因為集團共同推動【超級星光大道】，促使年輕族群前來收視或收看，擴大年輕族群這塊市場版圖。

那你有了星光大道以後，因為原來中天的頻道，年齡層都偏高，尤其是娛樂台，年齡層都偏高，教育程度也比較差，從有了星光大道以後，這個頻道平均年齡層往下降...因為原本什麼大陸尋奇、櫻桃小丸子這些都是舊的，都是老頭子在看的，以前在八點的老戲、大陸劇，都是年齡層高的，九點什麼全民亂講，也是偏高。所以不只營收幫助，品牌上幫助非常大，而且「年輕化」！使兩個頻道，甚至於我們新聞台都年輕化...新聞台本來年齡也很高。因為它有太多素材可以播，所以變成年輕人也會來看中天新聞，影響很大！就算是只有在中天娛樂播，這形象感覺是一樣的，而且他們也有常上中天綜合台的節目。（受訪者J，2008/06/08）

其實我覺得超級星光大道對中時的效益，坦白說是年輕族群的增加，讀者群，有一些性質上面的改變。你在那個閱讀、訂報率的分析數據上，原本中時都是40歲以上的男性、知識份子喜歡的報紙…年輕族群就是看你這家報紙有哪些明星就買，那影劇版就是搶這塊市場的，那超級星光大道其實有很多的年輕族群…那這個增加的是什麼？增加的是中國時報在年輕族群上的能見度，就是品牌方面的能見度。（受訪者F，2008/05/30）

綜合來看，【超級星光大道】的品牌綜效的發揮是非常成功的，不但對新三中個別的企業品牌有所助益，對整體中時媒體集團而言，更是藉此展現旗下資源整合的成果，讓集團品牌更為鞏固與強化，是無形的綜效價值。

我個人覺得它比較指標性的效益，讓廣告主，或者是閱聽人突然之間意識到「中時集團」有「電視」。我們整併中視或中天這些動作，只是我們一直保留他原來品牌形象，還有它原先的創意跟作法，都一直延續，那就額外的加分效果，在整個集團的綜效，那一定是自然產生的！可是之前不太有人會覺得「中視」是中時的公司，那一直到超級星光大道，大家覺得說，原來是中時加入了，原來是中時在背後，所以中視能夠做這麼棒的節目，會有這種聲音！包括廣告主。所以廣告主那邊會直接跟我講：「你們集團現在整合在一起」。…他找到一個指標性的節目可以講。（受訪者E，2008/02/22）

二、 營運綜效

大型跨媒體集團追求營運綜效是指透過資源的整合配置，讓資源多重使用，力求降低成本負擔，以達營運效能的最大化。以下便分由三點來分析【超級星光大道】在營運綜效層面的價值創造。

（一）槓桿內容資源

由於中視屬於上市公司，股權結構除了最大股東，尚有其他投資公司和散戶持有股權，任何的對外業務往來，不論集團內外其他公司使用任何名義取用公司內容產品，均必須按照正規合約簽訂的途徑。【超級星光大道】節目由中視出品，在中視播出，所以屬於中視公司體制下的節目產品，而在中天作重播，是以「節

目資源交換」的方式，⁴⁴ 即中視的【超級星光大道】節目交換中天的節目，而無須付費。⁴⁵

從經濟的角度，中視、中天的節目資源互換是無需支付額外的費用，況且中天未參與節目的製作，不負擔營運成本，所以「重播」幾乎完全是「零成本」的情況下，卻能不斷產生「純利潤」的實質廣告營收。

原來中天兩個頻道，六日是零成本，就全部重播，而且業務部的人講，我們主要是賣一到五，那六日很多廠商是不上廣告的，所以他們會採取什麼策略，比如說康熙來了播一到五對不對？然後六日是重播前面的，然後要求廠商說我就幫你排一到日，那排一到日以後，再來平均收視率跟你收錢。可是基本上，六、日在中天原來是零成本，換句話說他沒什麼收入也沒關係... 那你想想看，一開始星光大道是零成本，只是交換節目，六、日突然間有了這樣的節目，等於就說增加兩天的收入！而且他兩天的收入，搞不好還比過一到五的收入。所以你看那個比例有多高！增加出來的收入...（受訪者J，2008/06/08）

「重播」是以整個「節目」作槓桿操作。但其實單一電視節目所能創造價值之處，還包括「內容資源」的多元應用，而在這個部分，新三中均有許多與【超級星光大道】相關的資源槓桿，並且也實現多重利潤的產出。例如在第一屆後期推出的衍生節目（名稱：【星光幫同學會】⁴⁶），同樣為中視首播、中天重播，另外還有春節特別節目，以及中視、中天新聞部所製作的節目專題節目⁴⁷ 等等，都獲得不錯的收視成績。

值得一提的是發生在中時的綜效經濟，中時開始意識到【超級星光大道】是極具經濟價值的資源，便主動與中視、出資唱片公司洽談海報專案，由中時發行部這方負責印製節目中較受矚目之參賽者的大型海報，以「限量、隨報附贈」的

⁴⁴ 第一屆、第二屆雙方「節目交換」，第三屆則改為中天出資購買。

⁴⁵ 因為他們把我們星光大道拿去播了，那我們也會看中天的節目好不好，那我們只要求兩個，一個是「冰冰好料理」、一個是「康熙來了」。只要求這兩個而已，大家交換，不用付費的，反正都是長官的錢。（受訪者C，2008/02/04）

⁴⁶ 2007年8月播出，一共四集。節目性質為音樂性節目，第一屆參賽者選出的「星光幫」為固定班底，比賽評審為主持人，每集邀請特別來賓出席，節目內容是以歌唱演出為主，穿插與來賓的交談互動等談話。

⁴⁷ 第二屆【星光大道之無間道】，中天新聞部負責；第三屆【星光幫的孩子們】，中視新聞部負責。

促銷策略，刺激零售的銷量。而中視、中天則幫忙在節目播送時以跑馬燈的方式，告知觀眾有關中時海報發送的訊息，唱片公司也同意免費授權（肖像權）。由於海報所使用的照片資源由中視提供，中時自行所負擔的支出成本僅有印刷費用（據受訪者J透露印刷成本極低）⁴⁸，加上利用中視、中天的免費訊息露出，確實相當符合營運綜效的需求。在如此資源槓桿與應用之下，中時也因而增加了零售業績。

因為中時不是年輕人的報紙，那你今天要人家買中時，你一定要有年輕人喜歡的東西，那他們覺得星光大道，是最好運用的一個資源…所以我們第一次用報紙去夾說，有那個楊宗緯海報的海報，用夾報的方式，結果銷售，只要有夾報，最高是增加大概平均10萬份左右的量，全省。…我們電視有打，其他節目也有打，整個頻道都有打，說有這個夾報。…那他們開始這樣送，效果非常好！後來就越印越多！…這樣就一直累積…這樣子的經營方式，而且每次他們都有斬獲，就每次送，當天增加都很明顯！後來就漸漸轉，想作訂戶，其實他們做了好幾次訂戶，只有訂戶可以得到什麼。那些也全都是由時報自己負擔，因為是幫他們的忙，幫他們促銷。我們電視台對他的貢獻，因為這個力量很大，非常大！（受訪者J，2008/06/08）

之後陸陸續續，中視、中天與中時旗下各媒體組織一直持續在【星光幫同學會】節目相關內容資源上作各種延伸運用，在此無法逐項列出。總而言之，新三中在此節目的資源進行許多嘗試，對整個媒體集團而言，這般資源多樣化的槓桿綜效，既符合營運成本效益，又能產生範疇經濟。

（二）集結市場力量

【超級星光大道】節目多方的整合行銷，展現了新三中資源整合的規模潛能，讓外界知道此集團綜效運作的優勢所在。同時，亦代表新三中是能夠共同凝聚一股整合力量，也自然在媒體市場內樹立極具份量的市場地位。

以廣告客戶、廣告圈，都知道我們是同一個集團了。未來應該可以更發揮綜效，星光大道是一個嘗試，那他很成功！那每一個成功案例，關鍵因素在那邊都會提供我們來試…（受訪者J，2008/06/08）

⁴⁸ 所以那一段時間，其實印那個海報阿，非常便宜，那都是時報自己印的，他們自己來，印刷廠去印阿，那個非常便宜的！所以我們每次向他們要幾千份、上萬份，他們都會給，說這個『就俗（ㄊ一又ㄨ）啦』（受訪者J，2008/06/08）

他找到一個指標性的節目可以講。他本來可能很模糊，想說中時集團會有電視公司嗎？那買了之後能做什麼？能產生什麼？…所以我想比較具體的在這個部分。（受訪者E，2008/02/22）

這對集團成員在往後經營上有很大的影響，任一成員在和外部業者進行任何業務往來之時，擁有大型媒體集團作強勢的資源後盾，在企業進行談判或協商上是很有利的條件，有助增加業務談成的可能性。

那我就是用三中（新三中），我就是用中視、中時跟中天，整個媒體力量去送案。（問：你覺得這個對談成很有幫助？）當然，因為你是這麼大的一個網，你等於是線、無線、平面通通都有。雖然那個案子後來沒有成，但我會利用這樣的一個概念去送案。…因為你送案沒有細節，只是有些作法，比方說一些切入的角度，我只是告訴他，中視新聞收視率是多少、中天收視是怎麼樣，就是告訴他我的強勢！那細節是一定要等到案子成行之後再去談。…我們每個專案幾乎都會用到，但是就是每個專案都是不一樣，就個別談。（受訪者G，2008/06/03）

（三）其他資源配置重整

媒體企業的營運綜效，常見的是針對人力、技術、設備等營運資源作重新整合來達成。【超級星光大道】在節目尚未開播之前，中視便因被中時併購，而進行部門高層人事的重新佈局，而這批新進中視的主管們絕大多數是從中天電視調派過來，並且大多身兼中視、中天二職位，雖然領取雙份薪水，但根據受訪者的說法，⁴⁹ 中視這邊是象徵性的領取低額。本研究認為站在集團的立場，為了作集團整合所進行的跨組織管理，一來能便於行事作業，二來也降低人事成本的開銷。

而在【超級星光大道】的節目營運，新三中最主要的便是部門之間的相互支援，像是第一屆節目便由中天負責網路行銷的工作。

⁴⁹人事兼任沒關係，只要薪水劃分清楚就好了。而且一般來講，這種情形下，中視都佔便宜，比如說你中天的董事長兼中視的總經理，其實他在中視阿也許只能3萬塊，那他主要的薪水是中天付，他不敢由中視付，一定是這樣。比如說目前中視的一個特助是中天製播部的協理過來兼，他在中視只能2萬還3萬，其他主要薪水是中天付，可是他百分之九十的時間是做中視的是事情。那中天沒有上市，就不會有人講話。（受訪者J，2008/06/08）

那時候因為在中天的時候，我們前面有一個節目全民大悶鍋，跟著蕃薯藤配合的非常好！…結果我們就請中天的那個企畫處，就管宣傳的，也由周總下令，就說這個節目雖然是中視的，可是麻煩那邊去進行網路上的業務。（受訪者J，2008/06/08）

另外，中時過去曾經支援中天的網站建置，這次也出動人力幫忙中視網站的管理和技術指導。

中視討論區那邊所有的節目，影迷、歌友都在上面回應，所以我們也曾經派人去幫他們維護他的戲劇類的討論區。我們派人幫他們當版主維護，因為那維護起來很吃力，那總有些搗亂的，討論區最大的學問就是管理，我們也支援過那個管理。尤其中間有一些管理技巧，或是系統技術上的支援，這部分我們會提供協助，他的強項在電視螢幕上，不是網路螢幕上，所以必要時候我們要派人來幫忙。中天也是類似的狀況，中天網站有一個視頻直播，早期還是我去幫他們去架的。（受訪者E，2008/02/22）

事實上，目前新三中的集團整合計畫，已朝部門合併的方向作規劃。現階段是在中視、中天二家公司，將相同性質的部門分配在同一棟樓，必要時能迅速作資源調度。而原本中視公司的舊址大樓，則由中時媒體集團進行處理，土地資源變賣轉換成現金資源。像是中視和中天的節目部辦公室便處在同一棟大樓，雖說各自分開作業，但中視也經常調派人力支援中天。

基本上，七樓還是作中天的東西，我們作我們的東西，只是說大節目我們可能要支援，因為他們的導播沒辦法做到像中視的導播這種功力，終究中視的導播養成時間很長，我們隨便一個導播都比他們老闆還要老了，他們沒有辦法、經驗還是不夠。所以大節目都還是需要我們來，像上次就幫中天作過「兩岸知識大賽」，相反的，他們的人力就不太能支援到我們什麼。（受訪者C，2008/02/04）

綜合觀之，新三中除了內容資源外，在其餘的營運資源整合上，最能互相提供的便是人力資源，由此可見人力資源在集團綜效所扮演的重要性。從另一個角度來看，本研究認為，在人力上的互相支援，其實也同時是一種知識資源的交流，因為媒體經營，不同屬性的媒體類性、不同的部門單位都有各自的專業知識與經驗訣竅（know-how），換言之，人力資源不但能機動調度，彌補人手或技術面的不足，也是藉之傳遞知識資源，交流組織經驗。

三、 管理綜效

跨媒體集團於管理綜效所能創造的最大價值，是研擬出一套最合適的管理模式，讓集團內所有關係事業體在基於相互受益的基本前提下，能夠有效、方便地進行跨組織或跨部門單位的策略合作。就一個初步完成三方到位不久的中時媒體集團的狀況，在此部分的綜效運作效益實在有限，本研究便根據訪談結果，針對「知識資源」與「組織結構」兩方面來了解其運作現況。

(一) 經驗累積與知識建立

【超級星光大道】是新三中嘗試資源整合的第一個案例，在此之前，對於實際該如何共同執行分工的理解是模糊的，特別是中視為新加入的成員，和其餘二中的合作關係生疏是無可厚非的，因此必須在實際操作過程當中，相互認識對方並了解對方可用資源的各項優缺，進一步的累積實務經驗，然後再作改進。

那這就是我們三個企業在謀合的過程當中，無線有無線的市場、衛星有衛星的、報紙有報紙...海陸空三軍不一樣，那我們現在正在交叉學習。我能幫你什麼、你能幫我什麼。(受訪者D, 2008/02/20)

我覺得以前我們集團還沒有這節目之前，不太懂媒體集團整合行銷的，就是所帶來的一些效應。自從這節目之後，大家會開始想說，我就知道發行部就天天到晚打電話來中天問說其他節目，還有什麼可以作?(受訪者F, 2008/05/30)

那透過這次，我們也開始瞭解網路宣傳的好壞之處...所以我們也開始很著重這塊，你看我們中視官網現在也開始有大大小小的網路活動...那也是因為星光大道所學到的事情。一開始也不知道網路宣傳這麼重要!(受訪者I, 2008/06/06)

所以，【超級星光大道】的整合經驗對參與三方也是一種組織學習，待幾次經驗累積一段時間後，這些經驗便成為集團在綜效概念的先備知識，提供未來類似合作案的沿用參考。像是同樣由中視發動的「四川賑災」專案，根據受訪者的反應，正是吸收【超級星光大道】的成功經驗，複製到此專案上，故整合集團資源的速度變快，彼此溝通也更加流暢。

我們最近最大的一個案子就是「四川賑災」...然後那時候就是整合中天、中視、中時全部整個集團的資源來作，包括時報奧運特刊、時報周刊，因為時

報集團裡面有很多刊物…所以你放在上面push，就網站上，我覺得還沒有很徹底是因為，其實這集團實在太大了！還在try…（受訪者F，2008/05/30）

其實整合需要「磨合」..很多事情你不同的人、不同的單位元都需要溝通，那像我們作過星光大道之後，我知道我賑災晚會絕對可以出來..而且需要有案例跟有那個case，因為這種案例不一定是誰發動，星光大道是中視啟動、中視發動，可能將來以後會有其他，根據不同的case來作整合。那從這個案例，我們增加的綜效是很正面的... 你看賑災三四天就做出來了，為什麼？因為本來就有這樣運作流程跟聯絡都在...（受訪者I，2008/06/06）

（二）集團管控的組織機制

目前整個中時媒體集團，主要是「中時總管理處」去負責規劃集團資源整合的事情，是設在集團董事長之下的中央機構，表面上此機構是歸在中時報系集團的體制內，但實質的權力位階，屬於新三中共同的上級管理單位。

現在其實有，就是那個周總，總管理處，可是他總管理處，只管最後的報表，那個細目沒有，就只有你賺多少錢、虧多少錢這樣。除非你發生什麼重大事情，不然他不會管。（受訪者J，2008/06/08）

集團旗下任何成員可透過總管理處提案，接著召開會議，一起針對某專案作協調分配，即以個案合作的模式進行資源整合。

那我們會透過中時總管理處，他們有需要的案子提到那邊去，那中時集團整個大家一起開會，為整個集團運作來努力。你中時總管理處提召集會議，大家一起來作，或是我中視有需求，我找中時、中天，都可以運作。（受訪者I，2008/06/06）

另外，由於中視是上市公司，在本研究第四章提過中視與中時的關係，嚴格上應說是由容麗投資所控股經營，因此中視和中時、中天關係企業之間的合作，法規限制較為嚴謹，在形式上必須作業透明化，和中天的情形不同。

那跟中天就比較寬鬆，因為中天沒有上市…獨得中視不行，一定要透明化、互惠，而且要簽約。跟中天可以直接用交代，可是跟中視，任何事情一定要有白紙黑字、要有合約留存下來，這裡面一定要很清楚的說明權利義務的對等。（受訪者J，2008/06/08）

那因為股東結構的問題，中時是獨資的公司，中視是個股票上市的公司，他股東結構不太一樣，那我們中視也是中時集團的一份子，所以在財務上要完

全分的清清楚楚，這是法律問題。管理上也是可以溝通，站在集團合作的立場，都可以溝通。（受訪者I，2008/06/06）

故在檯面上，中視和其餘二中的任何接觸，皆是以「個案合作」之名義，基於互惠原則的企業正式往來。

開會都是為了個案，絕對不可能說一起來決議某家公司的政策，不可能。尤其是中視是裡面最難的公司，第一個上市，第二個他會檢舉你，所以大家不敢去造次，所以你說開會，都是為了個案，比如說中時想辦個什麼活動來找，或中時想發展旅遊業，希望電視台怎麼配合。可是這中間一定會有互惠，比如說中天跟中時旅遊合作，他出什麼錢，然後另一邊去做個節目。（受訪者J，2008/06/08）

延續前述討論，與下面的訪談對照，可知中時總管理處的會議為定期召開，而與會主管階級，有些應為跨兼中視、中天二職的雙重身份。由此可以判斷，在進行集團決策上存在許多操作空間，後續再經由成員之間的大小往來會議，執行細部作業的溝通。因此，中時媒體集團的資源整合與管理，特別在中視這方，是以這樣的方式來突破法規層面的限制。同時，再度證明總管理處在新三中的真正權責。

每個星期就會開一次會，經理階級以上都會參加，會根據很多東西、專題，比如說跨年晚會、奧運...很多小案子都在做了....周盛淵他調過去就在做這件事情，已經運作一陣子了..（受訪者J，2008/06/08）

因為很簡單嘛，鄭家鍾是中天的董事長，是中視的總經理，他就已經整合了。（問：你說跨部門管理？）..事實上在所有相關的業務上，都已經可以整合了...除了時報以外..對不對？作主的兩個人，都是兩大集團的最主要負責人嘛...（受訪者G，2008/06/03）

第三節 負面綜效的問題與影響

跨媒體集團資源整合的企業邏輯即在於綜效價值的創造，可是在發展的現實過程中，時常出現許多過度評估或利益衝突等種種問題，這些問題可能潛藏在任一層面的綜效運作之內，嚴重甚至導致整合失敗的結果。本研究在此節以【超級星光大道】的經營之例，並拉高層次至整個新三中集團現在資源整合的狀況，綜觀來談，此番運作背後所引發「負面綜效」的問題點與潛在影響。

一、 整合管理的難處

前面曾提到目前新三中的組織管理，除了安插跨公司的部門主管外，還有中時總管理處的單位屬性。事實上，新三中集團所包括的中視、中天與中時，本來各自都是各自為政的公司，在中視尚未併購進入之前，中時與中天，一為平面媒體、另一為有線電視，是完全不同領域的媒體市場，雙方的合作主要是在新聞資源的交換分享。中視加入之後，集合在一起成為「中時媒體集團」。在這集團底下的三大企業體，除中天電視屬於成立時間較短的年輕公司，中視、中時皆為國內歷史久遠的資深媒體，早已是「集團」等級的事業規模了，而現合成一個大型集團，可想而知，光是在結構的組成已非常龐雜，何況是部門與部門、員工與員工之間的對等關係，以及沿襲已久的固有企業文化等，該如何有效管理實在非常不容易。

原則上，整個集團的資源整合，必須先一律經過總管理處的裁示，再交由各公司的相關單位來執行。所以，總管理處是採用中央集權的治理方式，但後續執行是要再經過層層機構體系與不同組織單位的相互溝通和協調，因而這樣的分層控管，有時候卻也造成部門行事的不便。

像現在他們都是聽大老闆的，大老闆說好，就去作，去跟大老闆報告，好。我們現在的模式是這樣。我們就是大老闆說要作，然後下面的人動這樣子。（受訪者F，2008/05/30）

那你現在管的人太多了！因為這樣的分工，比如說負責宣傳的公關部，他也會給你出意見，用某個人他反應，認為沒有新聞點，現在的記者不喜歡看，你做這節目找他們來看不可能的，那節目部會講說需要，這種事情常常發生...業務部會跟你講，這個題材，代理商不喜歡...這些也不是都沒道理，但就是會影響到我們作業。你看有多少人講話？從最大的董事長到總經理，甚至可能還有兩個副總，然後又不同公司，所以你們可能覺得越龐大越好，但實際上我們在操作的人會覺得越小越好！增加這麼多人在影響節目以後，影響這節目的企畫案完成率，過去作節目幾乎就幾個人討論討論，評估一下就給企畫會議通過，現在不是，做一個節目翻來覆去，差很多。（受訪者J，2008/06/08）

另外，在一個這麼龐大的跨媒體集團之間，爲了達成集團綜效，這些來自不同公司的人員必須接受新的管理方式，又要與公司體制外的其他單位合作，過程中亦產生了所謂「綜效殺手」的現象。以下分述二點作說明。

（一）部門的爭奪紛爭

中視、中天同爲電視媒體，在部門單位的分置幾乎大同小異，所以雙方的分工，難免會因部門屬性相似而有所重疊，而在【超級星光大道】的經營，曾因此出現部門相互較勁而引發的衝突。比對受訪者的相關說法，中視、中天在網路行銷工作的歸屬產生爭奪。

因為這節目畢竟是中視的節目，可是，中天它作成功這個行銷企畫案，但是中天的掌控慾望又特別的強烈，然後製作單位跟中天關係很好，東西有時候都是從中天發出去的...然後中視就有點...（受訪者F，2008/05/30）

就因為這樣的情形，中視那段期間，跟中天，尤其是掌握網路這塊，中視一直很不服氣，說我們也可以做！爲什麼一定要中天？所以到第二屆以前，我就想辦法，建議上面，慢慢轉由中視去談，（受訪者J，2008/06/08）

中視負責這塊的，都有！公關室也有、我們企畫室也有一個專門在網路上作討論的、設討論區的。那當然，都放在中視作，是比較方便，只是關鍵是說爲什麼你不早想到？之前爲什麼都沒想到，怎麼幫節目作廣告？人家都做好好的，你才覺得說不行，我們非要回來不可....。（受訪者C，2008/02/04）

本研究認爲正因爲【超級星光大道】的優異成績，加上又是集團首度資源整合的施行節目，使得整個集團格外看重此節目的往後發展，當相關部門單位亟欲在此節目作更多的參與，力求表現之時，基於維護自身權益的立場，便容易演變成相互爭奪的狀況。如此問題對未來雙方的合作意願勢必造成影響。

我覺得一個集團，一定會爸爸交代大兒子、二兒子作什麼，可是明明就是大兒子的功課，那大兒子就會覺得說不行，這樣爸爸就會越來越喜歡二兒子，就是那種感覺。那大兒子會說，那我們也可以作，這也沒有什麼難的，我來作！這種東西也沒有什麼難的，只是我當時沒有什麼時間作，我不太願意作。所以後來二兒子這個企畫就交給大兒子作，那中天自己就會覺得說，我知道他們也會有些聲音，就是爲什麼..把女兒養大了送給別人養？...後來鬧一鬧以後，首播就是在中視阿，後來第二屆就是中視接回去作。然後從此你在中天，就很少聽到他們在談論這個節目了。（受訪者F，2008/05/30）

(二) 領導適任的質疑

中視被收購之後，主管階層幾乎撤換，改由中天或中時體系的人員進入接替。而先前中天換中時接掌經營的時候，同樣也是從中時調派人馬作整頓。不過，受訪者對這樣的跨界、跨部門管理型態，表達了質疑：

因為我們現在的老闆，他不是親自操作的，他也交給專業經理人，那他現在交給的專業經理人，在我的評斷來說，是「信任」而不「適任」。基本上老闆的態度是這樣，他先取其信任，但有沒有專業？專業我們看什麼？專業一定看年資嘛、看你的成功事件，績效對吧？那他才兩年，我們不探討這個問題，兩年內換了兩個人，一個是只有四年經驗、一個只有一年經驗，我只能這樣講到這裡為止。對不對？至於其它的見人見智。(受訪者D, 2008/02/20)

不曉得是不是他們來的，真正主其事者都是報社來的人，基本上不是在電視圈內混過的...現在換了一個鄭總，他一天電視台也沒幹過，連中天也沒幹過，他是報社的，就來當老闆啦..所以他完全是用財務來領導運作...從余紀忠開始，他們是百分之百家族企業，包括這些他帶來的人，都是老家臣，他們不太能相信，我這樣一個新來的企業，就另外找一個人來當。到目前為止沒發生過，他們是養自己家族的人，只相信這些人。(受訪者H, 2008/06/03)

基本上來的，都不是總經理就是董事長，要不就副總。不能講無法溝通，就說在認識的領域上本來有落差。比如說我們常常都會很懊惱的講一句話，為什麼都沒有碰到原來是這一行的總經理？像八大那些高層，都是老電視人，幹這行幹了十年，所以講話一講就通。就那個溝通上，不能說無法溝通，是變成非常的繁複，而且每件事情都要反覆的溝通再溝通！還有一個很討厭的就是，他們不太願意相信你們這些老做節目的人，他們寧願出去問朋友，等他們問完一兩個禮拜之後，問問回來之後才做回答。(受訪者J, 2008/06/08)

從上面幾段談話可以觀察，上層主管與下層員工之間相互的不信任，領導階級使用自身的管理經驗作治理，但畢竟事業屬性有別，員工則反過來對空降主管的專業產生質疑，如此也會影響企業組織的內部溝通。

二、新聞專業義理的妥協

嚴格說來，跨媒體集團的行銷綜效，透過不同新聞平台的報導宣傳，是與新聞專業義理相違背的。實際上，一個大型跨媒體集團，旗下新聞媒體為其他媒體

幫忙宣傳的情況已不足為奇。這些參與其中的新聞從業人員便會時常產生自身定位上的矛盾心理，這在【超級星光大道】的案例中也發生這樣的現象。

即使是中視，同一個老闆，新聞人員會說，你會損了我新聞的信譽，新聞就是新聞，新聞怎麼可能為了某一種利益去寫新聞？所以這是一個問題，我多寫了，偶爾還可以，我多寫的話，我這個中國時候就變成公關報了，那我這信譽受損，所以相對的，他有一定的矛盾在。但是碰到重大事情的時候，別人罵楊宗緯等一堆的，寫得一塌糊塗，中國時報也下不了這個筆，他怕說下下去之後，傷了你。所以新聞經營跟娛樂經營，有時候是相輔相成，有時候互相衝突（受訪者D，2008/02/20）

尤其是碰到負面新聞事件，此時新聞人員更會在報導與否或報導的角度上產生猶豫，在「新聞義理」與「集團利益」之間作擺盪。

我猶豫我要不要寫，可是我知道聯合是來不及、自由是寫電子報，蘋果一直在問這件事，當時我告訴我自己說：「我是一個記者？還是一個集團的公關？」其實這是有衝突的，然後我當下決定是，我是記者。可是我要打電話跟我長官商量。所以我打電話給他，問他覺得這要不要寫，他說如果是事實你就寫。就是在他們的角度，你就不要寫捏造的東西，可是你要小心求證。就是你在負面的新聞上面，小心求證得出來的結果是事實，就寫。（受訪者F，2008/05/30）

另外，從受訪者的談話，可以感受到新聞媒體，在處理關係企業的新聞，不論在報導角度、篇幅版面的取捨等各方面所做出的妥協。

我們就決定說，我們來寫一篇這樣子。因為通常，你寫了一篇負面的，一般的報紙不會再用一個版面去還你的解釋了。我就寫了你能怎麼樣？大家都是這樣子。可是呢，因為這個事情，這個節目也是中國時報的節目，所以我們願意在「前面的版面」去還給這個節目一個解釋，這其實也是因為是「集團」的問題，所以我們才有這樣子的版面。聯合跟蘋果隔天都不管了！（受訪者F，2008/05/30）

那過去我是負面、正面都寫，可是現在我會變得盡量偏正面。就是因為我覺得，長官畢竟還是會有一些顧忌，但是我認知裡面，我認為負面新聞也是宣傳！...所以我後來取得一個平衡點跟共識就是：我覺得是就寫！該還他們公道，也該還。這是後來長官的態度。（受訪者F，2008/05/30）

但我覺得我們長官心裡還是有一把尺，就是新聞跟商業之間的平衡在。有！我們會作！我們作的就是在於說，可能你這則新聞在蘋果是300，在我們這邊我就給你500字，就是給你比較大的版面，差別就是在這個而已。那你這

新聞，完全沒價值，在別報不會上，在我們這邊就是200字給你。例如說，本來是這樣子的東西，你知道，我就可能把它加大，但是如果沒有的話，我就幫你「加上」，可是不代表它會變這麼大...（受訪者F，2008/05/30）

當媒體集團同時擁有屬性不同的媒體成員的時候，新聞媒體若欲嚴守分際秉持新聞公正，卻又不時需顧及大局，為集團之利著想，兩端拉鋸之下難以兩全。縱使新聞媒體有意捍衛，仍無法將集團高層之命置之不理。尤其自身畢竟受母集團所控管，作為「子企業」角色的新聞媒體，在經濟現實上得做出讓步，盡量在兩端之間尋求妥協的平衡機制。所以，跨媒體集團運用整合行銷策略來促進綜效，卻也反向衝擊，影響新聞媒體的獨立自主性。

三、 追求綜效的顧此失彼

媒體集團為了節省成本，將所有能用的資源作最大程度的利用，以實現綜效的效益。這樣的邏輯之下，卻也可能在別處衍生問題，甚至犧牲某些原有價值。同樣地，新三中的跨媒體資源整合，亦有類似的現象浮現。

（一） 市場排擠與劃分

雖然跨媒體集團能以本身擁有的多種媒體通路與平台達到行銷綜效，讓旗下的內容產品能有曝光機會的保障。不過，這樣也容易造成其他同業媒體的排擠效應。新三中於【超級星光大道】大力施展行銷綜效策略，其他媒體業者感受到這是一個「集團」的整合力量，站在市場競爭的立場，自然會有不涉入的傾向，甚至採對立的角度。除非市場需求性大到影響自身利益的程度，否則不會幫助對方的任何宣傳。

他知道你們是三大媒體事業集團的一個集合，中時是它的一個對手，所以一開始的時候，蘋果是封鎖所有的新聞（星光大道），就是盡量不提。但是沒想到，我們這節目收視習慣已經養成，開盤就是4點多，所以它鎖了好久，本來還想養這個Super Idol，盡量不寫我們，去寫Super Idol，後來也都擋不住！他們如果不寫，可能會減低他們報量。（受訪者D，2008/02/20）

因此，這樣的界線劃分與市場排擠反倒是讓內容產品的宣傳空間受限，無法延伸到集團之外的媒體通路。故在行銷綜效的運作上，必須謹慎拿捏來避免這種副作用的生成。

自從中時媒體集團開始作「整合行銷」這塊之後，集團色彩越來越濃厚，其他報紙會怕，像我在跑中天這條線的時候，他們也很明白告訴我說，他們現在上其他報紙也很難上，報紙跟報紙之間是會有競爭的，他們會覺得這個東西就是中國時報的，我們幹嘛要幫。所以我們有時候反而太用力，反而會幫倒忙，你知道嗎？反而讓他們跟別的報紙不好相處。那也不行...所以我覺得對他們也不好，就是不能夠只有我這家報紙在露出...本來他們是可以很中立的四家都放，這樣子是不好的。（受訪者F，2008/05/30）

（二） 資源投入與分配的落差

中視自從易主中時之後，經營團隊便是以跨中視、中天的兼任管理模式，據受訪者透露，自此中視和中天在節目資源上的交換情況頻繁。

中天本身也沒有什麼自製的大型節目，所以中視製作的大型節目，他們都願意重播，那老闆都是同一個老闆！老闆就決定反正中視播的大型節目，都會在中天重播。（受訪者C，2008/02/04）

就【超級星光大道】的例子，整體來看，因為是中視出資製作的節目，投入的相關資源與負擔的成本當然最多。雖然一開始的理由是希望透過中天的頻道窗口來增加節目的曝光機會，故雙方以「節目交換」的方式在中天作重播，但中天提供的節目是已播出者，等於是節目的「再播」。況且，有線電視台的綜藝節目多半是小成本製作的規格，如此實在不適用於與無線電視的大型節目去作對價衡量。換言之，對中天這方而言，是沒有額外的開銷成本的，並且能保有選擇權（不需交換或購買中視收視較低的節目）。

縱使第三屆開始，改為節目購買的方式，但仍比起自己出資製作節目來得划算，加上此節目已經建立起一定水準的收視保證，廣告利潤仍可維持不錯的經濟效益。

那你節目，你等於是只要出錢的都是包中的..你已經看到中視做的不錯的，才來參一腳，或者是中視播的不錯的，你選了把它拿過去播..所以基本上不至於太差...你過去要買10個節目，可能才有1個收視率好，你現在可以挑，那你只要說要，中視不可能賣給別人，一定賣給你...（受訪者H，2008/06/03）

相對於製作成本來講，是很小的錢，但是就是我們經營電視台，可能作十個節目，只有一個會紅！那它已經避開那九個節目的失敗成本啦...對不對？

看看你哪一個節目紅，我就加入，你不紅的就不加入了。（受訪者H，2008/06/03）

此外，據受訪者透露，在海外市場的販售上，也同樣必須授權中天的國際衛星頻道作播出，並且也是以節目交換的方式。但那時【超級星光大道】的市場行情已經大幅增漲，形同雙方投入作對價交換的資源的價值是不相等的，而中天仍能以零成本獲取純利潤的廣告營收。

我們本來在北美有一家公司簽約，他是拿中視的content，在那邊上衛星的。那他一看到，這節目星光大道紅起來了！他一定要把星光給北美中天阿，那這家公司現在就是在告中天阿！說我跟你中視有簽合約，你怎麼可以把東西給別人？北美中天在當地是它的競爭者阿，就會產生這樣子的狀況... 那我們就會很為難阿... 但是為難也沒辦法... 那家公司本來要付錢跟我們買的，結果變成他拿去播，他拿去播他不用付我們錢，他說用「節目交換」！（受訪者H，2008/06/03）

反之，以中視的立場，卻難以同等的去槓桿運用中天的資源。

另外，回歸到中時收購中視的方式，在本研究第四章即談及是迂迴控股經營的型態，而中視的股權結構，除了中時為最大宗股東外，其餘的大半股權是外部投資股東持有，其餘二中則是中時獨資。本研究認為，站在集團整體的角度自然傾向讓中天能多加利用中視這方資源來強化營收、增加額外獲益為決策原則，才是對集團整體最有利的策略分配。但是跨公司、跨組織的綜效合作，必須建立在互惠與互利的原則（Eisenhardt & Galunic, 2000）。資源分配的差異，讓中視這方有所犧牲，卻難以同等收到回饋，此番問題極容易引起員工的強烈反彈與不滿，這對一個大型集團的經營治理來說，必須盡量去避免這種危機才是。

（三） 資源整併轉換的損失

延續前項論點，中視本身的負債問題，並未因為被收購而解決，反而必須不斷進行企業瘦身，出清資產，將原有的中視大樓土地變賣折現，部門辦公室也跟著搬遷，以節省營運成本。根據訪談得知，這樣的資源轉換處理，其實損失了原大樓裡頭硬體設備資源的重要價值：

那個大樓，因為中視本身負債還有30幾億，賣掉那個，大概了不起只能收個20幾億，當然賣掉那個是每個人心裡的痛！因為你再要蓋的話，那是價值連

城，因為中視那個攝影棚，是照全世界標準蓋的，目前只剩下中視跟公共電視，就原來中視，現在要打掉的那個，它是超低干擾的攝影棚，現在台灣只有這個跟公共電視那個，公視因為是用國家的錢。那攝影棚連你聽不見的訊號，都無法進去！現在我們在大理街蓋戲劇棚...如果要蓋這樣，一個棚要增加一億多！這種棚現在本來就沒有人再投資了...（受訪者J，2008/06/08）

除此之外，負債問題亦讓中視經營力求成本的節制，以財務為經營導向，便開始不斷利用像是節目重播來多次賺取廣告利潤，或是購買成本負擔較低的節目來作播出等作法經營。事實上，綜效的效益產生，不應僅侷限於成本的計算，還有「價值創造」與「營收強化」的概念，並且有些是包含無法化為數字的無形綜效（Martin & Elisenhardt, 2001）。而媒體事業只專注於填補債務，不斷的資源整併和縮編，將導致企業的競爭能力喪失，影響企業成長的發展。

所以我們現在就變成是「財務掛帥」，你要作什麼事情，不管是那個部門，財務部說你不能作，就不能作。...一律用帳管...但是從企業經營的角度來講，有時候有些領域，你譬如說要去開發，它才會開花結果，但是你要去開發以前，你一定會產生一些前製成本...像這種他們都不會幹！所以你說變成這樣的話，就是固守既有的疆域了...（受訪者H，2008/06/03）

另一方面，人事縮編、減薪的動作，還有大幅裁員的傳言不時耳聞，亦會造成從業人員的心情與辦公室氣氛，⁵⁰ 這對企業的經營，特別是講求創意的媒體企業而言，皆會影響組織作業的成效與企業文化。嚴重恐導致資方與勞方的衝突對立，引起罷工抗爭，除了再度重創企業營運，也讓企業品牌聲譽受損。

⁵⁰ 其實士氣蠻渙散的... 尤其他們最近一直急著要作down-sizing，他們把所有所謂「三高」，年齡高、薪水高、資歷高這些人名單全列出來，全部約談，設定15年以上全部約談... 我現在聽說中視有400多名員工，屬於這三高level，15年以上的有200多個，他們好像準備要幹掉一半吧！當然他賣掉大樓資金的運用怎麼用，我們是不知道啦！（受訪者H，2008/06/03）