

第五章 研究發現

第一節 訪談結果分析

以下針對本文所設計的五個問題，分別說明各受訪者對本文設計問題得看法與意見：

一、中央社在面臨全球化浪潮下，經營角色如何轉型與因應？

蘇正平董事長認為，過去中央社是國民黨的黨營事業，另外也是當時台灣唯一的通訊社。因此，在中央社面臨轉型的同時，即存在著到底是要廢除，重新經營一個新的通訊社；還是改變中央社的組織型態與組織性質，讓中央社繼續扮演「台灣媒體的媒體」，以及國家通訊社的角色兩種不同的聲音。

政府最後決定調整中央社的組織型態，並進行中央社的轉型工作，事實上還是有兩種不一樣的聲音。其中之一，是建議讓中央社變成一個國營通訊社，例如俄羅斯的伊塔-塔斯社，或者是像中國大陸的新華社，這些都是國營的通訊社。不過，有另一種說法，就是成立財團法人，期待它扮演一個公共媒體的角色，並且獨立在政府組織之外。可是這個公共媒體，或者是公共通訊社，能夠獨立到什麼程度，與之後的人事到底怎樣安排，資源如何分配等有很大的關係。最後，中央社於 1996 年正式轉型為「財團法人中央通訊社」。

在面臨全球化的浪潮下，蘇正平董事長希望未來中央通訊社的型態，是介於國營通訊社與公共媒體之間，也就是所謂的公共通訊社，或者是說並不需受到政府所管制的通訊社，這是中央通訊社未來應該要再努力發展的一個方向。希望中央社可以藉由提升全球化的新聞專業能力而突破政治或是經濟等不正當的干涉，成為一個企業化經營的媒體。

劉志聰社長也同樣認為中央社必須朝向企業化的轉型，對市場應該要有比較敏銳的嗅覺，照顧客戶的需求。雖然媒體本身有其對專業的堅持，但也不能脫離市場。因此，中央通訊社未來的主要發展方向，是成為媒體的內容供應者（content provider）。同樣地，中央社勢必要隨著媒體環境的變遷來做因應，因為新媒體的浪潮是顯而易見的，一定要隨著媒體環境的變遷，而調整中央社產品的內容與因應策略。

例如中央社過去主要是 B to B（Business to Business），也就是供應其他媒體相關的新聞資訊。而現在中央社也要積極邁向 B to C（Business to Consumer），要跟消費者有一個更好的直接接觸。尤其是在網際網路的時代，希望經由與消費者直接的接觸，創造中央社更多的營收，發揮更大的影響力。

黃東烈副社長則認為中央社從黨營事業轉變為財團法人，首先要思考的是面對全球化浪潮；由於中央社是以中文新聞為主，每天只發約 50 則英文新聞稿、西班牙文新聞稿，要成為全球性通訊社還是有一段差距。所以中央社首先應自我期許為華文媒體的標竿，再進一步發展為全球通訊社。其次，中央社的經營角色為財團法人，並不是完全的民間企業，也非公務單位或黨營事業。從中央社成立到現在總共 83 年期間，扣掉從 1996 年轉型後的 11 年，實際上有 72 年時間都處於黨國一體的狀態，其員工原舊有的企業文化如何轉化成有活力兼具效力的新企業文化，仍是需要努力的方向。

胡元輝前社長認為中央社面臨全球化下的競爭，主要有三個部分需要注意。首先，強調「連結」的重要性，思考如何把世界帶進台灣、把台灣帶進世界。也就是說，全球化代表每個國家或個人彼此之間的互動關係，是越來越緊密的一種趨勢。因此，做為一個通訊社，必須要因應這樣的一個趨勢，必須要有一個連結的概念作為經營的一個基本精神，也就是把世

界帶進台灣，把台灣帶進世界。因為通訊社做為一個國際佈局的媒體，有這樣的條件可以面對全球化的趨勢，來面對一個國際的社群越來越緊密、越來越互動的這樣一個趨勢。舉例來說，中央社的國際採訪據點和人員的部署，基本上應該是未來經營上的一個重點。因為如果沒有這樣的一個佈局，中央通訊社事實上沒辦法跟國內其他的媒體競爭，也沒有辦法面對全球化這樣的一個趨勢。雖然國際的佈局所費不貲，必須具備比較多的預算，但是，國際佈局也是提供中央社優勢的利基，而且有其獨特性。因此，這樣的國際佈局，就有機會產生連結的營運精神。

其次，「思考轉換」亦是相當重要。也就是說，假如我們思考全球化同時代表著傳播科技的革新，使得媒體更有機會能夠面對全球化的趨勢。這種傳播科技的改變，事實上就是數位科技的推陳出新。中央通訊社面對這樣的概念，就必須思考在傳統的經營角色，應該更懂得運用網路，甚至像是一些新的媒體需求來進行轉換。因為傳統形式的企業經營，比較簡單的關係就是把資訊傳給媒體，可是我們把資訊傳給媒體，或者是企業與政府單位的客戶，基本上來講，沒有辦法面對新的傳播科技所導致的一個全球化的趨勢。所以，我們就要更發揮「轉換」的基本精神。

最後，就是「深根」的概念。雖然要有「連結」、要有「轉換」的基本概念，但是這樣的「連結」跟「轉換」，並不代表中央社應該嘗試所有的新媒體，也不是增加更多的國際佈局。因為，中央社可能沒辦法有那麼龐大的預算來支撐。所以，「深根」的意思就是，中央社需掌握幾項重點，深入經營，如此在全球化的趨勢當中，才能夠發揮自己的特色。舉例來說，假如要多注重國際新聞，那麼就要問中央社在國際資訊的提供方面，是不是真的有比較多的資源投入、比較好的產品開發出來。另外，如果中央社注重的是中央部會的要聞，那就真的要研究本身在中央部會的要聞上，是否真的做到能夠讓其他媒體，都能覺得中央社的新聞是夠權威與實用。所

以，面對整個中央社的經營內容，應該去挑選出重點來做深根的考慮。

再舉一個例子，中央社作為台灣新聞照片的入口網站，有沒有真的好好建置起來。所以這個「深根」意思就是說，中央社在第一階段已起了頭，確定了我們角色，那就應該要真的認真耕耘，然後投入更多資源，全力發揮下去。所以，「連結」、「轉換」跟「深根」這三個概念可以用來說明，中央社面對全球化的趨勢，應如何永續經營之道。

呼應之前幾位受訪者的建議，汪萬里前社長認為中央社是華人社會裡唯一處於充分自由、民主環境下的通訊社，因此應該以公正、客觀的報導，成為華人社會最可靠的新聞資訊來源，尤其在政治和經濟方面。這個原則確立以後，中央社的經營與採訪重點，都應該以建立華人社會的新聞權威作為目標。要達成這個目標，一方面加強在華人社會的部署，正確而迅速的報導華人新聞；另一方面與國際通訊社合作，如路透或法新社，取得其他可能與華人相關的新聞。目前中央社雖然可以在台灣發布這些通訊社的新聞，但不能用在其他地區，因此必須另作安排，才能擴大中央社服務的範圍。中央社前管理部總監李清田亦同樣認為，自從 1996 年中央社轉變為財團法人中央通訊社，正式脫離政黨媒體角色，這是因應社會變遷及時代需要的正確轉型與方向。在面臨媒體競爭更為激烈的未來，中央社經濟的方針除要依照法定任務，執行國家對外新聞傳播工作外，更須培養人才，努力建立中央社新聞的特色及品牌，使其成為用戶不可或缺的新聞資料來源，同時亦應走向世界，逐步發展成為全球華人的新聞供應中心，以掙脫國內發展的瓶頸。

而在中央社業務拓展方面，資訊業務部總監袁宗哲認為全球化不只影響媒體，也影響了各個行業。因此，談到媒體如何因應全球化趨勢就必須考慮兩個面向，一個是科技，第二是網路。由於科技的日新月異，目前的媒體，包括平面媒體，廣播電台與電視台，因為數位化緣故，使得個人可

以透過衛星或網路接收各式各樣的資訊。

而目前媒體經營的困境，主要是網際網路普及的原因，使得個人可以免費獲得許多新聞，而中央通訊社也遇到相同的困境。當中央社在推廣社稿、商情時，由於入口網站新聞的普及與便利（例如雅虎奇摩、中時電子報、聯合新聞網等），使得中央社業務量呈現下滑的趨勢。因此，為了要面對網路競爭，中央社將客戶區分為網路、媒體與政府機關，針對不同的客戶提供不同的新聞。由於中央社的主要客戶是媒體或政府機關，因為現在新聞的獲利很低，這也是為什麼中央社通訊社不敢將所有新聞放在網站上的原因。

因此，一個強而有力的媒體內容集成業者（Content Aggregator）是相當重要的，也就是說，過去若廠商要做廣告，先找代理商，代理商再安排找媒體，後來代理商與媒體之間出現媒體採購業者，因為電視或平面媒體的廣告效果無法掌握，所以透過媒體採購業者協助採購，造成媒體閱讀率以及電視台收視率成為廠商購買廣告主要依據的原因。而現在在一般民眾與內容之間出現內容集成業者，以台灣的平面媒體來看，競爭對手不只是自由時報、中時、聯合，包括 TIMES、華盛頓郵報、法國的費加洛日報等，都有可能變成競爭對手。因此，一個需要整合的強大媒體在台灣是需要的，否則容易被全球化的浪潮吞沒。

由上可知，全球通訊社面臨全球化的競爭，要以業務為導向，以客戶需求為依歸，甚至要考慮到如何因應科技與網路的影響，這是相當值得參考的。所以，中央社應該分階段的進行組織調整，強調利潤中心，並且生產出不同產品，注入新元素，加入科技人才，這是中央社必須面對的一個課題。

最後，綜企中心主任曹立明認為，回顧中央通訊社從一個政黨文宣機構演變為政黨經營的事業，再蛻變成公眾所有、獨立經營的媒體，不僅是

台灣傳播史上可以珍視的遺產，事實上也成為國家政治民主化可貴的表徵。因為中央通訊社從扮演具有國家公共媒體的角色開始，一方面要在政治層面逐漸摸索它妥適的角色，另一方面則要在財務的領域面對日益加大的深層壓力。而在全球化的競爭下，中央社因為在媒體的資訊上游，基於以傳播資訊具有的權威地位，就有媒體中的媒體之稱號。但是現在數位時代來臨，媒體環境正急遽改變中，中央社是否能繼續發揮領導功能，鞏固其不可取代的價值，當然不只是無形地位的提升，現在更已經成為深層競爭的基本要求。

雖然中央社從某個角度而言，並沒有全然相同形體、型態、同質的競爭者存在，但是來自潛在的、先進的，客戶與供應商的競爭，例如聯合報、中國時報、自由時報，他們都是中央社的客戶，但在網際網路時代，他們也都是中央社的競爭者，所以他們也構成了對中央社競爭的壓力。因此，中央社必須追求專業品質導向，以市場的顧客導向及善用科技的創新導向，在這基本的三個工作方針下，來提升中央社的新聞品質，加強業務能量以及改善組織體質。

二、中央社如何面對因政府補助減少，所造成財務短絀的挑戰？

蘇正平董事長強調過去政府對於中央社的補助，對中央社而言，造成了不管是組織上編制的包袱，還是人事上人情的包袱，以及政治上的包袱。所以過去政府對中央通訊社的補助是否有充分發揮它的功能，有值得檢討的必要。

然而，目前政府對中央通訊社的補助，絕大部分是補助在人事費用上，但事實上，中央社的內部員工，有部分是因為過去黨營時代，因為人情包袱所留下的。在這種狀況之下，如果政府對中央社的補助減少時，就會影響到中央通訊社的業務費用，這對中央通訊社影響很大。因此，減少

一點點對中央社的補助，對政府的總預算來說雖然是很少的比例，而補助減少卻對中央社影響很大。所以當中央通訊社扮演著國家通訊社角色的同時，也希望政府盡量在對中央通訊社的補助上，維持一個穩定的比例。

當然，中央通訊社也必須清楚體認到政府的補助，是因為通訊社市場規模的關係，是因為台灣在國際地位受到鼓勵，希望能再加強台灣與世界之間的雙向交流的目的，才來補助中央通訊社。在這個基礎上面，中央通訊社應該要維持一個有效率的企業管理經營。所以，中央通訊社經營，應該要建構在新的媒體科技發展，和新市場開發的基礎之上，充分發揮中央通訊社的功能，以此來改善業務狀況，拓展財源。一方面是希望政府能夠成為一個穩定可靠的補助來源，另外一方面，中央社本身要企業化，要強化業務上的努力，才能增加中央社的收入。

劉志聰社長也認為政府對中央社的補助款逐年減少，的確為中央社帶來不少業務上的壓力。因此，首要任務就是要提升中央社的產品競爭力，將中央通訊社的優勢發揮到極致。例如，繼續強化中央社提供即時新聞的能力，因為即時新聞的即時性、權威性與專業性，正是可以增加我們產品的競爭力。

其次，由於媒體市場環境的不斷變化，中央社的產品一定要因應市場的變遷，做好產品的定位，或者是重新的包裝，重新做市場的區隔來因應。簡單的說，因為新媒體的興起，例如手機、網際網路的普及，中央社能否把生產的內容，經由重新組裝或編輯的過程，來為客戶量身訂做，亦即客製化，因為在數位時代下，把產品依顧客的不同需求做組裝、量身訂製是非常容易的，如此一來，隨時保持產品的彈性與靈活，那麼客戶的接受度自然會增加，就可以幫助中央社創造更多的營收。

所以重點就是，由於傳統媒體的優勢逐漸喪失，甚至陷入經營困頓，要如何積極迎戰新媒體的挑戰、新媒體的浪潮，不要在這新媒體的時代當

中缺席或被淘汰，中央社的產品必須要隨著媒體環境的變遷做出因應，行銷策略同時需隨著新媒體的興起做調整，這樣的話，跟客戶的關係才會緊密連結。此外，通訊社的另一個優勢，就是與國際通訊社的關係本來就比較密切，中央社可經由這樣的一個「代理」，取得與國際通訊社交流合作的關係。這樣在產品的行銷上，自然就有比較多的服務，以及可以提供給客戶比較多的選擇，這方面的優勢中央社應該要善加利用、盡情發揮。

黃東烈副社長也同樣認為，因為中央社服務的對象是媒體，經營監督單位是政府，中央社是國家通訊社，實質上有一半以上的補助來自政府，基本上仍要滿足主要任務，可能在政府補助預算未停止之前，服務政府，將政策傳達給大眾及國際，是無法逃避的任務。然而，在面對政府補助不斷減少的趨勢下，而且全球化浪潮及外在環境的改變，中央社在人力上作一個比較有效率的調整，且中央社的經營策略走向多角化經營，不只單純是服務媒體，如行政院公報及最近的文建會英文文化網站都是中央社承攬，表面上與中央社業務無直接關係，但仍有間接關係，因為英文網站也是提供相關台灣資訊與文化藝術活動。

行動通訊業務也做很大的拓展，在手機上也看的到中央社的即時新聞。另外照片資料庫也獲得很多機關團體的採用。中央社的社稿原先只提供電子媒體及平面媒體，現在也進軍企業、機關團體，希望他們能重視中央社所提供有助經營效率的資訊，在這個基礎之上，中央社重視多角化的經營，考慮客戶需求之所在，將新聞資訊加值成可以創造營收的實用資訊。

胡元輝前社長面對政府對中央社補助逐漸減少，建議第一優先還是應該要確認中央社的功能，讓政府確認中央社的功能。也就是說，如何讓社會跟政府都能夠認知中央社的存在，因為中央社可以滿足國內多元社會的發展，可以滿足國內中小型媒體的需求，可以導正若干資訊的偏差現象。如果我們肯定因為有中央社可以把台灣帶進國際又帶進世界，又可以把世

界帶進台灣，可以藉此並透過各種方式，說服政府編列足夠的預算。

其次，關於中央社自籌款部分，運用新的媒體平台開創多角化的經營，這是中央社自己需要努力的。但是，在產品行銷之外，中央社可以藉由加強知名度和社會參與度，爭取贊助款項。因此，胡元輝前社長認為可以透過社會參與，與民眾生活連結來擴大中央社的知名度。台灣十大潛力人物選拔就是一例，因為中央社是一個資訊的傳播管道，參與資訊類活動，訴求贊助款就比較容易。

最後，假如政府無法提供充足適當的預算補助，以及自籌款沒有辦法達到目標的時候，建議與公共廣播電視集團進行整合。由於世界各國通訊社跟公共廣播電視體制結合的其實不多，但是台灣因為有特殊的環境和背景，如果跟公共廣播電視集團整合，也不見得絕對是不能考慮，因為資源可以互補，比如說中央社可以與公共廣播電視集團相互整合海外採訪、公民新聞網的發展，或者在國內新聞的取得上，也可以跟公共廣播電視集團的新聞平台合作，然而中央通訊社本身的獨立或主體性是否會受到影響？這也是必須考慮的。

汪萬里前社長則認為中央社過去面臨訂戶萎縮、政府補助款減少，曾經試圖開發新的財源，因此成為首先向網站、手機等提供新聞的台灣媒體，一度增加很多收益。但由於媒體競爭激烈，這些業務的收入大不如前。因此，中央社應該考慮成為直接供應新聞的網站，也就是說，中央社不再以媒體作為供應新聞資訊的主要對象，中央社固然可以繼續向媒體提供新聞，但這些新聞同樣也全文出現在中央社的網站上，讓大眾點閱爭取廣告。當然，中央社還應該加強對政府機關及工商界的服務，對於各政府及工商機構，可以量身訂製，提供他們需要的新聞，來增加財源。

資訊業務部總監袁宗哲從拓展業務的角度來因應，首先中央社應強調自身在國際傳播的重要性，例如可以向政府提出增加國際宣傳的預算，尤

其中央社的新聞報導公正客觀，這是面對政府預算短缺的情況所因應之道。所以，與政府溝通中央社在國際新聞宣傳角色的不可或缺性，補足相關人力使得中央社更有競爭力。其次，面臨媒體科技進步與網路環境的普及性，中央社應針對不同用戶的需求，將新聞產品行銷給不同的族群，將同一產品銷售給不同客戶，也是增加收入的一種方式，不只賣給媒體或政府機關，也可以推廣到企業或學校。

第三種方式，增加與國際通訊社的合作關係，代理更多新的產品，目前中央社的國際合作對象大約 31 家，但是真正代理國際新聞不過數家，因此面對變化迅速的媒體環境，必須要增加代理的產品，相信在不久將來會有新的斬獲。另外就是中央社過去累積的簡報資料庫、社稿與商情新聞，可以進行異業聯盟，例如目前中央社與科技廠商合作，由廠商提供技術，中央社提供新聞產品相互結合，互相分享利潤，這是異業結盟相當好的例子，透過這種方式來增加中央社營收。最後，中央社應積極開發行動資訊市場，例如提供手機、行動載具或 PDA 即時新聞，並且將這些產品銷售給行動業者，來彌補中央社收入之不足。

中央社前管理部總監李清田則有不同的想法，他認為新聞通訊社業經營之艱困，舉世皆然。中央社處於台灣海島，囿於幅員狹小，訂戶有限；而且國內新聞市場亦趨於飽和，欲增加營運收入相當困難；政府補助款又遭逐年減少，以致財務嚴重短絀，對中央社未來發展影響甚鉅，如何因應已面臨抉擇的關鍵時刻。中央設既為國家通訊社，要執行國家對外新聞傳播工作，就必須要有足夠的經費才能完成，因此建議比照公共電視台的作法，以立法院或由政府訂出對中央社補助款的最低額度，不再逐年減少。倘若此項作法一時有困難，則可請政府各單位訂閱中央社新聞，亦不失為充實中央社財源的好方法。

最後，綜企中心主任曹立明覺得中央社應強調組織調整的重要性，在

改善組織體質中，除新聞及行政兩大群組之外，另設資訊業務部，來提升中央社企畫行銷及市場推廣的能量，同時精簡行政架構，設立網路事業中心，拓展中央社在網路、手機、電信、電訊資訊平台的業務，讓中央社真正擁有一項數位時代的能力。講到數位改造，就會牽涉到人力精實，2003年2月起推動的精實作業時部分同仁優退，但是中央社也在補充新血，來活絡組織的新陳代謝。

三、身為國家通訊社，中央社目前的業務經營策略與困難點為何？

蘇正平董事長與劉志聰社長同樣感覺，中央社雖然做為國家的通訊社，但是它業務的對象不是只有政府，最主要的還是媒體，政府只是其中的一部分而已，所以不是只有政府，也包括媒體。基本上通訊社所經營的型態與服務對象，主要針對媒體以及較大的政府機構。如果按照企業管理來說的話，這是所謂的 B to B 的經營型態，也就是說中央社不是直接面對最後的讀者或是聽眾。而是媒體引用中央社的新聞，然後經由報紙或是電子媒體報導出來，才會到最後面的讀者、聽眾、觀眾。

而中央社優質的新聞，應該要讓更多的社會大眾能夠接觸得到，由於目前媒體本身的報導受各方的批評，社會的信賴度也降低，這個情況下，很多人對於資訊產生一種不信任感，這樣其實對整個社會價值的共識凝聚是不利的，所以中央社可以提供一個足可信賴、優質的新聞資訊，對於促進社會族群之間良性的溝通，對國家意識的凝聚是很重要的。

然而，現今媒體環境產生比較大的變化，最主要是科技和市場發展的結果，因此中央社就是要掌握這種新科技的引進和新市場的開發，努力建構市場和產品的區隔，加強即時新聞的發展，這是一個新的經營方式。另外一方面，更要加強使用者付費的概念，特別要注意保護智慧財產權的問題。也就是說，除了開發新的產品和新的市場，針對不同的市場和不同的

消費者提供差異化的產品之外，也要讓提供服務的中央社獲得收益。

黃東烈副社長認為目前中央社經營的困難點在於市場較窄小，由於中央社自許為華文媒體的標竿，除了台灣本身外，在海外地區，以及兩岸新聞方面還未正常交流之際，中央社短期內難以在中國大陸拓展市場。另外，海外華文媒體經營困難，皆屬狹小型經營媒體，能提供經費訂閱中央社的經費不多，所以中央社面臨市場不大，成本又高的狀況。另外，目前新聞資訊來源太多，中央社雖是即時新聞提供者，但資訊來源太多會影響到客戶花錢訂閱之意願。此外中央社產品競爭力仍有不足之處，因為電視廣播皆有及時性，像台灣 SNG 車密度是世界第一，現場連線報導對中央社造成一定的壓力，中央社即時性優勢確實受到挑戰，在產品上仍有努力之處。在員工心態方面，過去公務型態的文化未完全轉型成為現代企業所具備活力的工作心態，這是值得努力的地方。

胡元輝前社長同樣也深刻體認到將中央社產品直接行銷到最終讀者的重要性。尤其在資訊爆炸與網路普及的時代，資訊是每個人都可以創造的，每個人都可以是創造資訊的來源，每個人都可以是提供資訊的來源。但是資訊太多的話，就太紛雜了，如果有專業的守門員在幫你做資訊的處理或過濾的話，他會讓我們在資訊的大海裡面，能夠有效取得有用的資訊，所以中央通訊社的功能即使是面對社會大眾，也不會因為其他的媒體，或者其他面對社會大眾的網路媒體，而讓中央社沒有可以發揮的空間。然而，最重要的還是使用者付費的問題，如果中央社可以將新聞銷售到網路，或是以行動簡訊的方式直接提供給消費者，如何建立一套合理的收費機制就變得相當重要，而這也是目前中央社未來拓展新業務必須克服的問題。

資訊業務部總監袁宗哲則發現，在直接行銷最終讀者的過程中，個人、企業甚至學校往往都不是很瞭解中央社，80%的企業與學校不瞭解中

央社在做什麼，就因為不瞭解，所以無法直接訂閱中央社產品，這是因為過去沒有把中央社行銷出去，所以這是目前應該要突破的部分。

前管理部總監李清田對於中央社業務的推展則持另一種看法，正因為網路資訊無法直接面對讀者收取費用，為了因應網際網路時代的來臨，不能只侷限於傳統的新聞供應，必須調整腳步，努力經營有特色的新聞網，免費提供廣大民眾閱覽，使中央社由原來僅是新聞的提供者轉變為亦可直接面對讀者，擴大服務面，進而爭取網路廣告的收入。此外商情新聞的內容不須全部放在政府財經政策面上，若想贏得社會民眾與企業界的重視及訂閱，建議應加強台灣高科技與重要產業新聞的報導和分析。在擴充事業能量方面，可加強與政府、企業、民間團體的互動及連繫，接受或協助執行委辦事項，以增加中央社自籌款的收入。

最後，綜企中心曹立明認為在網際網路時代來臨中，電子媒體已很少使用中央社的文字稿，直接從網際網路即可取得資訊。在這樣環境下，中央社要如何因應？最重要的是，中央社一定要創新與變革，如果中央社不能創新，仍停留在賣社稿以及照片，如何能面對這樣一個競爭激烈以及傳統媒體一直在萎縮的環境？所以除了加強改進我們傳統現有產品之外，還要加強與國際間的合作，就是與國際間各大通訊社除了新聞上的合作外，更要做業務上的交流，以往中央社與世界三大通訊社，也就是路透、法新社與美聯社，主要進行文字和圖片的合作，但是為了讓國際上訊息快速的到達台灣，讓台灣一般讀者能得到國際第一手資訊，中央通訊社除了與這三家合作外，也與日本共同社、韓國的韓聯社以及歐新社，繼續跨大國際合作的領域，除了新聞交換可以充實新聞內容外，中央社還可以代銷他們的新聞產品，增加新聞收入。除此之外，中央社也爭取與政府的合作，參與爭取政府的採購標案及專案，在專案上，可以特別說明的就是我們曾經承接僑委會的宏觀週報刊物的編採印送作業，也為外貿協會所主辦的國際招

商大會成立新聞中心，負責所有文宣、新聞發布，或是為政府機關、民間企業協助網站的建構，實際上都已經成為中央社的新時代業務領域。

四、中央社相較於世界其他國際通訊社的經營轉型有無異同點？

蘇正平董事長認為目前世界各國通訊社的型態不一，例如中國大陸的新華社、俄羅斯的伊塔-塔斯社，甚至包括像西班牙的愛斐社，是直接放在政府組織中，受到政府很大的管理和干涉；而像美聯社和日本的共同社，比較像會員制，甚至有點像合作社的組織型態；像路透，差不多完全是市場經濟的正式公司，如果跟法新社比較的話，中央社的狀態和它較接近，同樣都是財團法人，政府所提供的補助占收入很大的比例。所以，這些不同性質的通訊社面對新媒體的改變，事實上都有各自不一樣的調整。

目前世界各國通訊社的共同問題就是經營困難，面對的市場結構不同，因應的策略也就不一樣。例如美聯社、路透、新華社，它們是針對全世界媒體的市場，而日本共同社主要是亞洲市場，德通社主要是歐洲，台灣主要是華文媒體的世界，換言之，所面對的市場的結構都不一樣。台灣目前的媒體大多屬於中央性或全國性的媒體，地方性媒體很難存活。不過很多國家，像是日本、美國，它們有很強的地方媒體存在、地方的報紙、地方的廣播、地方的電視台，因此面對的問題也都不同，所以每一個通訊社要針對本身的性質，面對不同的市場找出最好的解決方法，每一個通訊社面對的問題可能有雷同之處，但是解決方法卻會不一樣。

劉志聰社長比較中央社與法新社的相同點，在於法國政府透過訂閱法新社的社稿，占法新社大約 40% 的收入來源，等於是政府變相的補助預算。就這點來講，法新社跟中央社是有雷同的地方。可是中央社的挑戰在於，媒體的變化之快速超乎想像。基本上中央社要思考如何再做一次轉型，如果說 11 年前是一個由黨營機構轉型為國家的通訊社，那是屬於組織定位的

調整，這次的轉型，中央社面臨媒體的巨變當中，如何在營運上有所突破，保持靈活的策略以呼應市場的需求，畢竟老客戶已經不存在了，取而代之必須拓展新客戶。當然，以中央社的情況來說，華文媒體市場基本上就是那麼大而已，這個情況下，中央社要靠賣資訊產品來平衡預算，絕無可能，也就是說，在可預見的將來，政府編列預算還是必須的；相對而言，中央社預算規模算是很小的，而中央社能做的事情很多，特別是海外的採訪網絡，在台灣這種處境特殊的情況下，很多台灣的正式外交管道，力有未逮的地方，反而借助媒體能為台灣發聲，所以說，你沒辦法完全靠自力更生達到預算平衡，那是絕無可能的，理由是市場規模就是這麼小。

黃東烈副社長認為中央社與美聯社、法新社、路透等通訊社之相同點為，第一，都是屬於專業媒體；第二，都是非營利機構，法人或合作社，不標榜營利，但實質上也要能生存，這幾家通訊社因為媒體環境轉變，網路興起，平面媒體的減少，大家都在思考如何多角化經營求生存，尤其路透，已經轉型為以財經資訊知名的媒體，90%以上客戶為上市公司，其全球財經資料庫更是理財投資者的金鑰匙。可以看出這幾家通訊社為了能生存，以多角化經營思考，希望能有一定成果，他們的共同點雖然都是非營利機構，但是也要強調經營績效，因為唯有生存才有辦法持續發揮影響力以及扮演媒體角色。第三，這些通訊社走向全球化，客戶遍佈全球，美聯社也有影音服務，是個強勢媒體。

不同之處，在於路透是以財經為主的通訊社，非多元化通訊社，但卻是其中經營績效較好的一家，不同點還有他們的市場比中央社為大，以全球性媒體或企業團體為主，雖然中央社也自稱是全世界的媒體，但因文化牆的原因，事實上是華文世界的媒體龍頭。另外中央社經營領導者有任期限制，董事長、社長、副社長，三年一任，最多六年，異動較頻繁，不像美聯社社長任期較長，經營穩定性以及政策延續性都優於中央社，另外美

聯社、法新社有影音服務，在影音服務世界洪流中，有影音較能滿足媒體與一般社會的需求及潮流，這是中央社與其他媒體略有不同之處，然而所有通訊社所面臨的問題，就是平面媒體客戶數下降，媒體客戶都在四成以下，中央社平面媒體客戶也不可倖免地逐年下降，可見通訊社性質與媒體趨勢也有關連性。

胡元輝前社長指出目前世界各國通訊社轉型的相異點，一個是影音的轉型，一個是新媒體的服務的轉型。首先是影音的轉型，例如像美聯社有 APTN，法新社、路透也都有電視部門，就是所謂的服務電子部門，中央通訊社也曾經想要做一些轉型，但是現在已暫停腳步。國外通訊社比較容易成功的原因，是因為他們具有國際性的市場可以來提供，但是中央通訊社要去做這樣的轉型，比較缺乏國際市場，這是第一個限制。

第二個轉型是，目前國際通訊社的轉型，多發現它在新的媒體平台上面開始提供比較具體或鮮明的服務，比如說「網路」服務的轉型，基本上世界其他通訊社也都面臨它們各自的問題，但是相對來說，中央社卻顯得不夠積極，原因在於現階段中央社還未能找到網路獲利的模式。舉例來說，法新社與新媒體連結的相當成功，手機、行動媒體的即時新聞，發展的相當不錯，雖然中央社也有發展手機與行動媒體的新聞服務，但顯然還沒達到可以獲利的模式。

前社長汪萬里指出美聯社採會員制，費用由會員分攤，經費沒有問題；路透靠商情維持，近年來經營比較困難，曾經大量裁員，但在商情方面仍有相當競爭力；新華社是中華人民共和國政府機構，近年來雖然要自負盈虧，但因為營業範圍很廣，而且仍有一些獨佔優勢，轉型不如中央社辛苦；法新社的結構與中央社比較接近，過去政府補助（以訂費的方式進行）占整個費用曾達 60%，近年來據稱已經減為 40% 左右，主要就是改善對訂戶的服務獲得肯定，如加強對東亞相關新聞的報導，內容已經超過美

聯社。中央社不一定要在全球各地都有記者，但是對於華人社會新聞的採訪一定要有過人之處，才能建立權威。

資訊業務部總監袁宗哲提出不一樣的觀點，認為現在全世界的通訊社都面臨經營難題。2003年法新社窮到將自己的大樓辦公室賣給銀行，再從銀行租回來彌補財政赤字。法新社與中央社相同點很多，也是政府補助並且自籌收入，與中央社非常相似。而美聯社與中央社不同，他們是所有媒體投資成立的一個基金會。路透是所有通訊社中最特殊的，是一家獨立公司，曾在2002年虧損累計達4億5000萬英鎊，換了新社長後，一上任先裁員減薪，然後將路透原本的封閉系統改寫成開放系統，利用瀏覽器裝上軟體，透過安全密碼就可以使用內容，2003年在路透訪問時，已經快要損益平衡，2004年時，已經從全球一千大企業之外進入到全球第735名。因此可以發現透過系統改善、產品改良來增加客戶，裁員減薪只是消極的手段。

全世界的通訊社都在做影音新聞，包括韓聯社也在做，然而中央社現階段無法做到，只能累積經驗，雖然中央社目前旗艦型的產品為文字與照片，如果有一天旗艦型的產品不再是旗艦型的產品，那我們下一個旗艦型的產品是什麼？希望政府能給中央社多些補助，來增加影音新聞方面的人才，中央社可以做一些電視台無法做到的東西，做一些好的產品來增加產品內容。而與其他通訊社相同之處，就是全世界的所有通訊社絕對無法輕忽網際網路所帶來的影響，所以中央社也需重視網路這一塊，成立網路事業中心，要找一批與中央社不同思維的年輕人，希望發揮他們的創意與精神，將網路這一部份慢慢經營起來。

最後，綜企中心主任曹立明分析中央社和其他通訊社的異同之點，都是以服務媒體作基本的責任，美聯社、法新社與路透都有文字圖片資料庫的服務，為了增加財源，除了服務傳統媒體外，也服務政府，學校單位，

網路這塊也是他們所要服務的對象。中央社也都面臨相同問題，即傳統媒體式微之下，中央社能夠做什麼？例如德國通訊社除了服務媒體之外，也幫助政府單位寫新聞稿，因為政府部門無專業寫新聞稿的人才，所以為增加財源提供服務。中央社目前與他們不同之處，他們都有影像服務，但中央社基於預算，影像服務需要相當龐大投資才能做好的事業，所以在這一方面，是我們亟待解決及增加的服務，因為人是影像的動物，尤其現在年輕人對於照片影像幾乎是到瘋狂地步，對於文字已經不太重視，他們要的是聲光影像，期待將來電子媒體都是使用中央社的影像新聞。

五、對中央社的感想與未來的經營方向有何期待？

針對中央社未來發展的經營方向，蘇正平董事長提出了四點建議：第一，堅持專業，特別是要讓社會大眾覺得中央社的新聞快速又正確，這是現今台灣媒體經營中最重要的事；第二，放眼國際，在台灣的媒體裡面，中央社是擁有最豐富國際資源的媒體，所以中央社要注意它的國際優勢，充分發揮，才有辦法在媒體環境中展現出中央社的特殊性；第三，研發創新的精神，因為媒體科技、市場結構與經營方式變化的相當迅速，中央社要有創新的精神，加強新產品的開發、針對不同的客戶進行產品的區隔。

第四，雖然中央社是國家通訊社，但是基本上還是需要有效率的企業經營，也就是說，除了政府給中央社的補助外，也要積極的改善產品內容，改善經營方式以拓展新的市場。換句話說，有效率的企業經營才能讓中央社未來不管是在台灣的媒體環境，或是在華文的媒體環境裡擁有競爭優勢，甚至和外國通訊社合作發行外文的新聞，在國際媒體裡受到重視，以及有更大的發展空間。

劉志聰社長仍舊強調中央社對於台灣在國際傳播角色的重要性，既然身為通訊社，政府應當在財務上提供足夠的支援。當然前提是中央社要能

持續不斷的進步與創新，尤其在資訊爆炸的時代，中央社的優質新聞內容，可以作為媒體的標竿，讓社會大眾在紛亂的資訊洪流當中，能夠有一個辨識的指標，這就是中央社的優勢，應該繼續從這方面去發揮。黃東烈副社長認為中央社是一個有歷史傳統的通訊社，期待中央社經營階層不要太頻繁異動，以便能在延續經營中建立新的企業文化，接受新挑戰，開展新的經營方向，在創新轉型過程中成為新媒體，努力變得更符合時代潮流以及滿足客戶及消費者需求的專業媒體。

胡元輝前社長指出中央社目前給予社會大眾的形象仍舊過於傳統，因此希望中央社能夠多展開一些社會的連結、多一些社會的參與，同時用更創新的經營手法，讓社會大眾感受到中央社活力的一面。因此，建立中央社正確、信賴、公正、活力以及創新的形象，是未來可以努力的目標。資訊業務部總監袁宗哲也希望中央社能繼續努力成為獨立、自主與健康的媒體，不受其他外界力量所干擾；過去中央社有沈重的人事包袱，希望未來在人事管理部分能夠更活絡，並且從制度面上改革，用企業經營的角度思考未來中央社的發展，才能成為有競爭力的媒體，而主管更要以身作則，用帶人要帶心的態度來面對員工，並且以公益的角度出發提升中央社的形象以刺激銷售量，在管理上這是中央社應該思考的方向。

前管理部總監李清田強調中央社的核心價值是「新聞資訊」，在新聞處理上，向來秉持「正確」、「領先」、「迅速」等專業原則，所以其新聞資訊一直受到國內外媒體的重視與運用。但因近年來遇到財務短缺瓶頸，經營非常辛苦。若政府能增加經費補助，並強化人才培育，將更能發揮其對外傳播威力，讓全球各地都能透過中央社聽到台灣的聲音。此外，建議中央社針對重大新聞事件，適時製作國內外連線專題報導與分析，發揮中央社國外人力的優勢，強化新聞深度，幫助讀者瞭解事件真相，提供政府及相關單位參考。

最後，綜企中心主任曹立明希望政府能夠支持中央社，給予更多經費上的支持，讓中央社創造更好的新聞，讓社會更祥和，而不是沈浸在一個混亂不講公義的狀況，並且對下一代應有教育責任，如果中央社不存在，那麼人單力薄的中小型媒體將無法立足，間接阻礙多元平衡新聞生態的發展，同樣以辦理國家對外新聞通訊業務促進國際對我國的瞭解而言，若中央社消失，那麼國外 100 多家華文報紙會失去唯一完整、即時的台灣資訊，使海外華人可能籠罩在中國大陸資訊下，甚至還會失去英文與西班牙文新聞閱讀讀者群，進一步會影響國際社會對台灣的瞭解與認同。

第二節 研究結果探討

一、中央社經營角色的轉型與因應

受訪者皆認為中央社從過去的黨營事業轉變為財團法人的這段期間，「組織改造」是首要的任務。由於中央社擔負著國家通訊社的角色，在面臨轉型的同時與全球化的浪潮下，除了自許成為「媒體中的媒體」之外，更要隨著媒體環境的變遷，調整中央社的產品與經營策略。從過去主要供應其他媒體相關的新聞資訊，到現在中央社也要積極與消費者有更好的直接接觸。尤其是在網際網路的時代，可以此創造中央社更多的營收，發揮更大的影響力。

其次，中央通訊社從扮演具有國家公共媒體的角色開始，在全球化的競爭下，因為中央社身處媒體資訊的上游，面對數位時代的來臨，媒體環境正急遽改變中，中央社是否能繼續發揮領導功能，鞏固其不可取代的價值，當然不只是無形地位的提升，現在更已經成為深層競爭的基本要求。雖然中央社從某個角度而言，並沒有全然相同形體、型態、同質的競爭者存在，但是來自潛在的，先進的，客戶與供應商的競爭，例如聯合報、中國時報、自由時報，蘋果日報等，他們都是中央社的客戶，但在網際網路時代，他們也都是中央社的競爭者，所以他們也構成了對中央社競爭的壓力。因此，中央社必須追求專業品質導向，向市場的顧客導向以及善用科技的創新導向，在這基本的三個工作方針下，來提升中央社的新聞品質，加強業務能量以及改善組織體質。

由上可知，中央通訊社面臨全球化的競爭，要以業務為導向，以客戶需求為依歸，甚至要考慮到如何因應科技與網路的影響，這是相當值得參考的。所以，中央社應該分階段的進行組織調整，強調利潤中心，並且生產出不同產品，注入新元素，加入科技人才，這是中央社必須面對的一個

情況。

二、中央社如何面對財務短絀的挑戰

受訪者特別強調目前政府對中央通訊社的補助，絕大部分是補助在人事費用上，但事實上，中央社的內部員工，有部分是因為過去黨營時代，因為人情包袱所留下的。在這種狀況之下，如果政府對中央社的補助減少時，就會影響到中央通訊社的業務費用，這對中央通訊社影響很大。因此，當政府希望中央通訊社扮演著國家通訊社角色的同時，也期待政府對中央通訊社的補助，維持一個穩定的比例。

當然，中央通訊社也必須清楚體認到政府的補助，是因為通訊社市場規模的關係，是因為台灣在國際地位受到鼓勵，希望能再加強台灣與世界之間的雙向交流的目的，才來補助中央通訊社。在這個基礎上面，中央通訊社應該要維持一個有效率的企業管理經營。因此，首要任務就是要進行組織精簡，逐步淘汰不適任的員工，吸引一流的人才。其次，提升中央社的產品競爭力，將中央通訊社的優勢發揮到極致。例如，繼續強化中央社提供即時新聞的能力，因為即時新聞的即時性、權威性與專業性，正是可以增加產品的競爭力。然而由於媒體市場環境的不斷變化，中央社的產品一定要因應市場的變遷，做產品的定位，或者是重新的包裝，重新做市場的區隔來因應。例如中央社能否把產品依顧客的不同需求做組裝、量身訂製。如此一來，隨時保持產品的彈性與靈活，那麼客戶的接受度自然會增加，就可以幫助中央社創造更多的營收。

此外，中央社透過社會參與來擴大知名度。例如贊助資訊類活動，因為中央社是一個資訊的傳播管道，參與資訊類活動，訴求贊助款就比較容易。最後，增加與世界各國通訊社的合作關係，代理更多新的產品；進行異業結盟與科技廠商合作，由廠商提供技術，中央社提供新聞產品相互結

合，互相分享利潤，透過這種方式來增加中央社營收，彌補中央社收入之不足。

三、中央社目前的業務經營策略與困難點

受訪者皆體認到目前中央社經營的困難點在於市場窄小，由於中央社自許為華文媒體的標竿，除了台灣本身外，在海外地區，以及兩岸新聞方面還未正常交流，中央社短期內難以在中國大陸拓展市場。另外，海外華文媒體經營困難，皆屬狹小型經營媒體，能提供預算訂閱中央社的經費不多，所以中央社面臨市場不大，成本又高的狀況。另外，中央社的公務型文化未完全轉型成為現代企業所需具備較活力的工作心態，這是需要再努力的地方。

此外，社會大眾往往不是很瞭解中央社，所以困難點在於對中央社的不瞭解，所以無法來訂閱中央社的產品，因為過去沒有把中央社行銷出去，這是應該要突破的部分。最後，在網際網路時代，電子媒體已很少使用中央社的文字稿，直接從網際網路即可取得他們想要的資訊。在這樣環境下，中央社一定要有創新與變革，除了加強改進中央社傳統現有產品之外，還要加強與國際間的合作，繼續跨大國際合作的領域，除了新聞交換可以充實新聞內容外，中央社還可以代銷他們的新聞產品，增加新聞收入，也可讓台灣一般讀者能得到國際第一手資訊。除此之外，中央社也爭取與政府的合作，也就是爭取政府的標案及專案，在專案部分，過去中央社曾經承接僑委會的宏觀週報刊物的編印作業，也為外貿協會所主辦的國際招商大會成立新聞中心，或是為政府機關民間企業協助網站的建構，實際上都已經成為中央社的新時代業務領域。

四、中央社與世界各國通訊社經營轉型的異同點

目前世界各國通訊社的共同問題就是經營困難，面對的市場結構不同，因應的策略也就不一樣。中央社與美聯社、法新社、路透等通訊社之相同點為，第一，都是屬於專業媒體；第二，都是非營利機構，法人或合作社，不標榜營利，但實質上也要求生存，這幾家通訊社因為媒體環境轉變，網路興起，平面媒體的減少，大家都在思考如何多角化經營求生存。第三，這些通訊社走向全球化，客戶遍佈全球，美聯社也有影音服務，是個強勢媒體。

不同之處，在於路透是以財經為主的通訊社，非多元化通訊社，但卻是這幾家經營績效較好的一家。不同點還有他們的市場比中央社大，以全球性媒體或企業團體為主，雖然中央社也自稱是全世界的媒體，但因文化牆的原因，事實上是華文世界的媒體龍頭。另外中央社領導者有任期限制，董事長、社長、副社長屬委任制，三年一任，最多六年，異動較頻繁，不像美聯社社長任期較長，經營穩定性以及政策延續性都優於中央社。此外，美聯、法新社有影音服務，在影音服務世界洪流中，有影音較能滿足媒體與一般社會的需求以及潮流，這是中央社與其他媒體略有不同之處。然而所有通訊社所面臨的問題，就是平面媒體客戶數下降，媒體客戶都在四成以下，中央社平面媒體客戶也是逐年下降，可見通訊社性質與媒體趨勢存在關連性。

最後，受訪者認為中央社和其他通訊社的異同之點，都是以服務媒體作基本的責任。美聯社、法新社與路透都有文字、圖片資料庫的服務，為了增加財源，除了服務傳統媒體外，也服務政府、學校單位，網路這塊也是服務的對象。中央社面臨相同問題，即傳統媒體式微之下，中央社能夠做什麼？例如德國通訊社除了服務媒體之外，也幫助政府單位寫新聞稿，

因為政府部門無專業撰寫新聞稿的人才，所以為增加財源提供服務。中央社目前與他們不同之處，他們都有影像服務，但中央社基於預算規模，影像服務需要相當龐大投資才能做好的事業，所以在這一方面，是中央社亟待克服及增加的服務項目。

五、對於中央社未來經營方向的期待

針對中央社未來發展的經營方向的期待，受訪者希望除了政府給中央社的補助外，也要積極的改善產品內容，改善經營方式以拓展新的市場。換句話說，有效率的企業經營才能讓中央社未來不管是在台灣的媒體環境，或是在華文的媒體環境裡擁有競爭優勢；甚至和外國通訊社合作發行外文的新聞，在國際媒體裡受到重視，以及有更大的發展空間。此外，期待中央社經營階層不要太頻繁異動，以便能在延續經營中建立新的企業文化，接受新挑戰，開展新的經營方向，在創新轉型過程中成為新媒體，努力變得更符合時代潮流以及滿足客戶及消費者需求。

針對中央社目前給予社會大眾的形象仍舊過於傳統，因此希望中央社能夠多展開一些與社會的連結、多一些社會的參與，同時用更創新的經營手法，讓社會大眾感受到中央社活力的一面。建立中央社正確、信賴、公正、活力以及創新的形象，是中央社未來可以努力的目標。

最後，希望中央社能繼續努力成為獨立、自主與健康的媒體，不受其他外界力量所干擾，才能成為有競爭力的媒體；強化人才培育，將更能發揮中央社對外傳播威力，讓全球各地都能透過中央社聽到台灣的声音。