

三立：思考建立視頻網站可能性

資深研究員何國華 2014年10月

《三立電視》以「堅持原創」做為自我發展定位，官網上的說明也強調，《三立》從1983年創立至今，「堅持原創」精神，節目自製高達100%。《三立》第一部偶像劇《薰衣草》，開創台灣原創偶像劇之先。2008年《命中注定我愛你》以13.64的收視率，打破台灣偶像劇節目最高記錄，至今共製作近四十部偶像劇。¹

《三立電視》2013年營業額57億元，成績亮麗，現有《三立都會台》、《台灣台》、《新聞台》、《財經台》，並於2011年買下台灣《MTV台》經營權，同時進入雜誌經營，接連創刊包括《華流》、《愛玩客》、《文創Life》。不少人很好奇，《三立》是如何自我定位？策略上，又是如何拉開與競爭者的領先差距？

2001年開始，《三立》在總經理張榮華領軍下，清楚認識到電視台不能只靠廣告，必須增加自製戲劇節目的授權收入，所以《三立》始終致力於發展原創偶像劇，公司的產值也因此不斷增加。以2012年為例，《三立》自製戲劇總營收已經達到15億元新台幣，約占《三立》當年總營收的27%。²

在新媒體發展上，《三立》也持續衝刺，2011年就提出電視、手機、網路三網合一匯流概念，新聞網站排名從500、600到100名，到最新的84名，成績同樣突出。

面對中國大陸包括《優酷》等視頻網站，可能來台競爭態勢下，《三立》開始思考建立視頻網站的可能性。這樣的決策和市場開發挑戰不小，網站流量的經營也不輕鬆。《三立》組織文化強調創意和創新，負責主管也有著持續不斷的未來想像空間和心得分享：

- 《三立》正在思考建立視頻網站的可能性，多面向合適性的思考，也就是合適的市場、合適的成本、合適的時機，而大陸視頻網站，例如《愛奇藝》等都是我們版權銷售的平台之一，可以透過此接觸到更多的華人市場——張正芬（《三立》行銷公關部資深副總經理兼《文創Life社長》）
- 《三立》並不會將新聞網當成電視台的附屬，直接將電視台的新聞放上網站，我們是有專屬團隊，針對網友閱讀習慣，重新編排文字、圖片，同時搭配《三立新聞台》影音內容——林慧珍（《三立》新媒體事業部副總經理）

面對媒體產業變化，《三立》持續看好今年成長，《岩花館》九月訪問《三立》副總張正芬和林慧珍，訪談主題包括原創思維、產銷策略、雜誌效益、電商操作、

¹三立官網。

<http://www.iset.com.tw/portal/index.php>

²彭博商業周刊每週精選（2014年6月3日）。三立電視台，不務正業最賺錢。

<http://techorange.com/2014/06/03/bloomberg-talking-about-iset/>

組織擴張、網路創新，以下是訪談摘要。

一年產製 4000 小時自製節目 占全台三分之一

「以《三立電視》來講，為什麼我們現在的所有成績上和發展上，似乎比整個業界來講，成績還算不錯，最主要的原因，應該是我們當初的定位就非常的清楚，我們的經營理念一直非常堅持自製」，《三立》行銷公關部資深副總經理兼《文創Life》社長張正芬指出，「《三立》的自製內容相當龐大，一年產製 4,000 小時節目，數字的意義在於，就是全台灣有三分之一的節目內容，都是《三立》做的，其中 1,500 小時是戲劇，等於台灣每兩部戲劇，就有一部是《三立》所製作。」

同時，《三立新聞網》從 2013 年 11 月 12 日開站到今天，網站排名一路衝刺到現在的一百名之內，《三立》是如何做到的？《三立》又是如何評估資源的投入和效益產出？

圖一



資料來源：三立新聞網

《三立》新媒體事業部副總經理林慧珍表示，《三立電視》最強的就是自製內容，怎麼樣在新媒體上達到「一源多用」目的，就是可以善加利用的地方，「《三立》新媒體事業部，一開始就採取和其他電視台很不一樣的策略做法，這也是何以《三立新聞網》的流量，可以在這麼短的時間，衝得這麼快的原因。」

「我們一開始就是正面面對網路發展，善用《三立電視》的媒體資源，一般電視台的網站，就是一則影音，搭配很短的文字，其實很多年輕人的網路行為，是不一樣的，為了節省時間，不一定先看影音」，林慧珍指出，《三立新聞網》就透過系統自動化功能，將影音、圖檔和文字，三合一產製運用，「目前多數媒體網站，都缺少影音這一塊，其他電視台則是缺少圖文這一塊，《三立新聞網》則是全部都有。」

「我們的跨部門協調，相當靈活，同時快速」，行銷公關部針對每天戲劇發展，都會產製片花和幕後花絮，提供新媒體應用，《三立》很快就能抓到年輕人希望看到的內容，「我們也找了年輕同仁進來，瞭解網友喜歡的內容會是什麼，同時，《三立新聞網》九月的 Alexa 排名已經衝到 84 名，甚至已經大幅超前不少既有媒體的排名，《三立》並不會將新聞網當成電視台的附屬，直接將電視台的新聞放上網站，我們是有專屬團隊，針對網友閱讀習慣，重新編排文字、圖片，同時搭配《三立新聞台》的影音內容。」

張正芬表示，《三立》是百分之百自製的電視台，「而且我們的自製是建立在原創的自製內容上，以《三立電視》來講，這麼龐大的內容，我們的經營上就較其他電視台具有更多的優勢，《三立》做大量的內容，在整個影視產業鏈上，就可以完整的內容呈現，吸引更多人觀看。」

「除了可以豐富頻道經營，我們現在有《三立台灣台》、《三立都會台》、《三立新聞台》、《三立財經台》、《國際台》、《MTV 台》，《三立》有這麼多的頻道，所需要的內容都是來自於百分之百的自製，這些戲劇和節目外銷的相當好」，張正芬強調，五大洲 30 個國家，都有《三立》的戲劇節目，「當我們在製播內容的時候，就可以同時將明星和產品、文化、音樂、場景、觀光景點，透過戲劇輸出到這麼多的國家，這也是為什麼台灣《三立》會這麼有影響力的原因。」

產銷合一 Marketing 共同 Brain Storming

業界認為《三立》很會行銷，清水都可以變雞湯，大家也很好奇，《三立》是如何包裝藝人？如何規劃節目和周邊商品行銷？如何建立品牌價值？組織上又是如何分工？

張正芬強調，在其他國家，《三立》也是很有影響力的，也就是在內容上，有很強的海外行銷能力，「為什麼《三立》的節目內容，常常都能贏得行銷獎，版權也能賣得這麼好，關鍵就在於，我們在製作節目的時候，就採取『產銷合一』的做法，製作內容之前，Marketing 的人就進來了，共同 Brain Storming。」

「我們會一起想像，這個產品如何能在市場上引起話題，同時思考產品製作的適當定位，也就是，我是要做給誰看的？」張正芬表示，在行銷專業操作上，不管是「行銷 4P」（亦即「產品 Product」、「管道 Place」、「價格 Price」、「促銷 Promotion」），或是「行銷 4C」（亦即「消費者需求 Consumer」、「顧客滿意價值 Cost」、「通路便利性 Convenience」、「溝通 Communication」）的價值，《三立》團隊都會在產品誕生過程中，加以完全的落實。

以《命中注定我愛你》為例，這部曾經是 2008 年台灣最紅的偶像劇，平均收視率達 10.91%，創下偶像劇收視率之冠，成本約 4,700 萬，回收達到 13 億元。

「也因為在這樣的情況下，我們的產品，很容易在市場上就能引起很大的回響，而且很容易創造話題」，張正芬指出，從早期的《命中注定我愛你》的便利貼女孩、《犀利人妻中》的小三，到《小資女孩向前衝》當中的小資，《敗犬女王中》的敗犬，包括很紅的《世間情》，「其實很多的話題，都是因為我們掌握到了市場

的脈動。」

逆勢而為？《三立》接連創刊三本雜誌

當平面媒體發行量持續下滑的同時，《三立》繼 2012 年發行《華流》、2014 年初推出《愛玩客》，除了做為戲劇延伸，並強打「粉絲經濟」，連創閱讀高峰，現在又推出全台第一本文創雜誌《文創 Life》，《三立》打破了一般人認為雜誌已經沒人看的想法。

「我們既自製，又是產銷合一，這些都很容易創造話題，刺激收視」，張正芬表示，除了《三立》之外，在衍生性的媒體集團發展上，大概可以分為幾大部分，「首先是，我們有平面媒體，前年創刊的《華流》，其實就是報導所有娛樂明星的月刊雜誌，就是將內容做『一源多用』的衍生性應用，因為我們自製的戲劇非常多，其中，有很多的獨家影劇新聞，或是吸引人的幕後花絮等等，這些都會在《華流》雜誌中出現。」

張正芬表示，雜誌內容和封面，都是以當紅，正在播出的戲劇男女主角為主，「與其說《華流》是平面雜誌，應該說是『粉絲經濟』的一個產品，去年，我們再創辦《愛玩客》雜誌，其實也是在『粉絲經濟』原則下誕生的，跟市場上的吃喝玩樂雜誌很像。」

「但是我們多了一個殺手級的應用」，張正芬指出，就是由明星帶領大家去吃喝玩樂，這位明星也是來自原生戲劇內容的男女主角，或是戲劇中的演員。

第三本雜誌就是今年九月創刊的《文創 Life》。張正芬表示，《文創 Life》在《三立》強大的影視音發展策略下，擴及到文創內容，文創在文化部的文創各個次產業類別有「15+1」，其中最重要的就是影視音，「我們希望將影視音擴大到『15+1』，包括出版、設計、藝文等等，這些都是屬於文創內容，我們所賣的《文創 Life》雜誌，關鍵就在『創』，希望透過雜誌，報導很多有關創意、創新，和成功創業的明星案例。」

圖二



資料來源：網路

張正芬強調，《文創 Life》希望傳達的中心思想，就是美好的生活，「我們所謂的『美』，很重要的，就是透過雜誌，傳遞大家什麼是美好的事物、有美感的、過得更美好，這就是《文創 Life》雜誌的定位想法，第一期就賣得很好，全省 7-11 和書店反應，甚至超過市面上知名的老牌雜誌。」

「同時，《文創 Life》第一期，就創造了話題，封面就是『倒立先生』，這張照片，讓台北市獲選為 2016 年的設計之都，這張照片是非常關鍵的出線因素」，張正芬表示，倒立很重要的觀點，就是倒立 180 度，換個角度看世界，觀點就會很不一樣，「其實《文創 Life》的『創』，如果換個角度看，你的創意就出現了，我們希望這樣的封面故事，和封面照片，傳遞給大家的是更多的創意，以及提供不同的視野。」

《三立愛買客》 創新電子商務模式

《三立》在 2013 年成立《愛買客》，投入電子商務，總經理張榮華曾經指出，「以後『看』內容的傳統行爲，將會轉變成『用』內容的創新模式。」

「《三立》電子商務《愛買客》，還是來自『一源多用』的定位，大量的內容，大量的明星，其實《三立》戲劇中有非常多的商品，這些商品是爲了戲劇量身訂做的，也有可能是記錄的內容，明星也會推薦商品」，張正芬表示，這些都在《愛買客》，看的同時，也可以讓你使用，「可以透過明星資源，推薦、設計、置入等等，都在《愛買客》，《三立》有六個頻道、三本雜誌、電子商務，以及新媒體的投入和發展，我們還有《三立新聞網》和自行開發應用的 App。」

「《三立》差異化的競爭優勢，就是『自製』，其他電視台多數採取傳統的購片方式，或是不做黏度很高、難度也很高的戲劇節目」，張正芬強調，《三立》選擇了一個最困難的路，但是這條路只要堅持走下去，「我們的優勢，就可以在同業中間突顯出來。」

「除了堅持自製，還堅持自製最難的產品，但是它是有很高的黏度，也有很高的版權收入，戲劇，是很容易外銷到世界各地的」，張正芬指出，如果只是做成本很低的談話型節目，它的外銷可能性將是很有限的，「為什麼要這樣做？因為我們有興趣，因為我們不會做別的，就堅持下去，一路走過來了。」

「因應轉變，我們有新媒體、有電子商務，《三立》的多元發展策略，就是因應數位匯流，或是社會變化，以及受眾年輕化」，張正芬表示，受眾收視行為的改變，都會影響到台灣媒體的發展，這也是為什麼《三立》會創辦雜誌，「這其實是落實『粉絲經濟』，電視台年輕人已經越來越少了，我們希望透過其他的媒材，新創通路，觸達年輕觀眾，創造更多的產值，不管是從電子商務、平面媒體，或是新媒體，這些都是《三立》努力的方向。」

三立的電子商務策略很簡單，也很清楚，還是「一源多用」概念，以明星為核心，明星推薦、明星設計、明星有關的內容置入，張正芬指出，「我們很清楚，就是要這樣的電商產品，定位也很清楚，使用者很容易就可以搜尋到，也能夠很容易的上網購買，我們必須瞭解，這個網站要長成什麼樣子，而且只做自己會做的事情，不可能賣衛生紙、賣油品，我們很清楚自己做什麼和想做什麼。」

《愛買客》2013年1月起正式上線至今，整年度的營業額約2,000萬元新台幣，毛利率大約30%，會員遍及台灣、中國大陸、香港、星馬、以及歐美等地，目前販售商品已達5,000樣以上，其中最受歡迎的是專為《三立》戲劇開發的周邊商品。³

組織變形擴張 核心價值不變

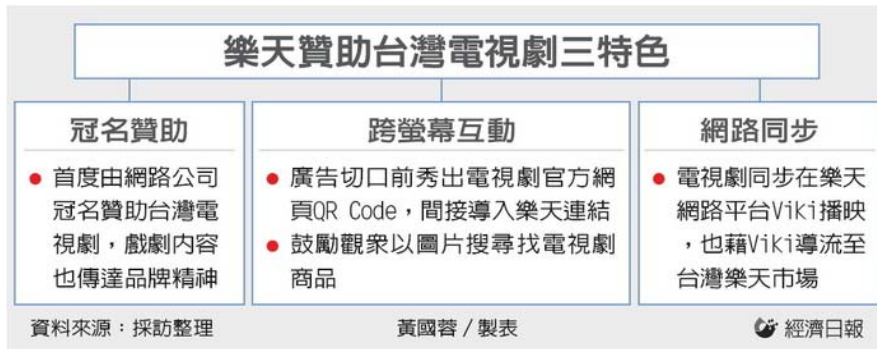
「《三立》的組織結構，也相應的進行快速調整，出版部門，是從行銷公關部門衍生出來的，另創新部門，新媒體事業部緊接著再衍生成立《三立新聞網》」，張正芬指出，《三立》持續的變形擴張，核心價值仍然不變，「就是自製的內容，和重視市場反應，以及落實產銷合一的概念和做法，以《樂天》冠名贊助電視劇《樂天幸福兌換券》為例，這也是落實這一個概念和做法的方向之一。」

《三立》採取「電視看到商品、手機即刻下單」策略，周邊產品同時可以在《愛買客》購買，成為一條龍的商業模式。

張正芬表示，《三立》的組織文化，強調內容創新，不一定是複製過去的相同成功模式，「只能說，這個產品很適合《樂天》冠名，故事的背景，男主角就是網路購物公司的老闆，以這樣的故事結構和題材，結合《樂天》，就是一個完美的合作，但是不可能每部戲都和《樂天》結合，主要關鍵還是在好看和好玩，不一定會複製，但一定會創新。」

表一

³ 同2。



《樂天》與《樂天幸福兌換券》的合作模式，可以分為三個方面，第一，《樂天》除了品牌名稱出現在節目中，戲劇內容包括男主角身分是網購公司總經理，強調全心全意款待顧客，帶有《樂天》的品牌精神；第二，藉戲劇知名度，鼓勵消費者使用《台灣樂天》及《樂天》旗下時尚穿搭網站 OShang's Re「以圖搜商品」功能，透過「第二屏」消費，內容結合電子商務。《樂天幸福兌換券》並在廣告中提供節目 QR Code 連結，觀眾可以直接拍攝電視螢幕中感興趣的商品，將照片上傳，就能直接購物；第三，讓戲劇內容，在網路播放平台上進一步擴散影響力，《樂天》以旗下的全球社群影音平台 Viki 同步取得《樂天幸福兌換券》海外地區播映權，Viki 平台上播映時也會導引觀眾至《樂天》平台消費。⁴

《三立新聞網》提供網路專屬節目

《三立新聞網》提供不同於主頻的專屬節目，也提供宅男們影音需求，這是很成功的網路內容策略，同時創造了很高的點擊量。

「《三立新聞網》今年開站，八個月時間有這樣的成績，的確很不容易，我們還在努力往前衝，上個月總造訪次數，已經超過 4,000 萬次，不重複訪客數，也超過 2,300 萬次，這個月又再創新高」，林慧珍強調在「一源多用」前提下，必須考量如何整合網友喜歡觀看的內容，網路上同時也強調多元觀點的內容提供。

「《三立》給了我們很大的內容 Pool，包括《三立台灣台》、《三立都會台》，以及行銷公關部所整理的戲劇中心內容之外，我們還邀請了外部名家，提出很多新的看法，並推廣到粉絲團」，林慧珍表示，《三立》的新媒體發展成績，從數字上就可以顯示出來（表二），「《三立新聞網》在全國社群排名已經站上前幾名，目前新聞網站第一名是《蘋果日報》，第二名是《ETtoday》，《三立新聞網》的粉絲數也許沒有很高，但是黏著度則是已經超越《中時電子報》，我們很有策略和方法，利用社群操作，透過分享方式，所以流量衝得很快。」

表二

⁴黃國蓉（2014 年 9 月 3 日）。樂天贊助戲劇 讓你邊看邊買。

http://money.udn.com/storypage.php?sub_id=5612&art_id=299146

| 名次(前一天) | 網站 | 分數 | 成長 | 檢驗 |
|---------|---------------|-------|-------|----|
| 1 (1) | 蘋果日報 | 146.0 | 3.7% | 📊📈 |
| 2 (2) | ETtoday 東森新聞雲 | 138.7 | 0.8% | 📊📈 |
| 3 (3) | LIFE 生活網 | 136.0 | 5.5% | 📊📈 |
| 4 (4) | You Tube | 134.3 | -1.1% | 📊📈 |
| 5 (6) | 自由時報電子報 | 129.0 | 5.6% | 📊📈 |
| 6 (5) | 救命阿 SOS.tw | 128.6 | 0.3% | 📊📈 |
| 7 (7) | TEEPR 趣味新聞 | 128.4 | 1.9% | 📊📈 |
| 8 (8) | PTT | 128.0 | -0.8% | 📊📈 |
| 9 (9) | UDN 聯合新聞網 | 125.2 | 2.4% | 📊📈 |
| 10 (10) | 放泥就可 | 124.2 | -0.7% | 📊📈 |
| 11 (11) | boMbo1 | 122.8 | -4.8% | 📊📈 |
| 12 (12) | 三立新聞網 | 122.6 | 4.5% | 📊📈 |
| 13 (14) | We Talk | 121.6 | 1.1% | 📊📈 |
| 14 (13) | Giga Circle | 121.4 | -1.3% | 📊📈 |
| 15 (16) | Bitly 縮網址 | 120.9 | 2.9% | 📊📈 |
| 16 (17) | 投資網誌 | 120.6 | 4.1% | 📊📈 |
| 17 (15) | Disp BBS | 120.5 | -2.4% | 📊📈 |
| 18 (19) | 關鍵評論網 | 118.2 | 7.3% | 📊📈 |
| 19 (18) | apple.com | 117.8 | 0.0% | 📊📈 |
| 20 (20) | sport01.tv | 115.8 | -0.0% | 📊📈 |

資料來源:台灣社群榜

「《Facebook》和《YouTube》都只是管道，我們不能老是把自已的稻子種在人家的田上，應該想辦法把稻子回收在自己的田裡」，林慧珍很用心經營《三立新聞網》，希望透過不同的分享方式，導流回到自己的網站。

林慧珍指出，就宣傳觀點而言，不論是《YouTube》，或是《Facebook》，都是《三立》很重要的宣傳管道，「但是將來自己的完整內容，《三立》都會放在自己的家裡，我們也是第一家內容網站，將內容放在雲端上的媒體，《三立》全部內容都放在微軟公有雲 Windows Azure 上。」

「《三立新聞網》前些時，舉辦了《華劇四帥記者會》，《三立》過去有很多的內容，是無法放在電視螢幕，但是可以放在網路上，以及透過 4G 接觸年輕用戶」，林慧珍表示，「因為他們在外面是無法收看電視的，上個月都會台的《完全娛樂》電視和網路直播交流，《完全娛樂》在電視 Live 播出，《三立新聞網》在網路上 Live 同步播出，透過直播聊天室社群和粉絲溝通，還會在直播聊天室中回答問題和贈送禮品，線下同時進行互動，留言還可以放在電視上，網台互動，面向網友和年輕人，這是很重要的新興溝通管道，我們希望透過這樣的互動，能夠找到新的商業模式。」

圖三



資料來源：網路

思考建立視頻網站的可能性

中國大陸第一大視頻網站《優酷》總裁魏明，九月底在台北表示，《優酷》每天線上收看達到 1.2 億人次，每月不重複觀眾有 5 億人，台灣許多偶像劇，都是透過視頻進入中國大陸市場。面對《阿里巴巴》、《百度》、《騰訊》旗下視頻網站，可能進軍台灣，《三立》也有一些策略想法。

「《三立》正在思考建立視頻網站的可能性，多面向合適性的思考，也就是合適的市場、合適的成本、合適的時機，而大陸視頻網站，例如《愛奇藝》等都是我們版權銷售的平台之一，可以透過此接觸到更多的華人市場」，張正芬強調，跟中國大陸合作視頻這件事，絕對不會是《三立》的第一考量，或是唯一考量，「但是如果有更多的中國大陸視頻業者來台發展，對《三立》而言，可能代表的是，將有更多的平台需要內容，這應該是我們要思考的，因為《三立》是很重要的內容供應者，可以樂觀想像，也許機會會更多。」

林慧珍同樣表示，「我們已經有越來越好的流量，也可以協助《三立》對於未來可能的視頻網站評估預做準備。」

表三

| 網路三巨頭影視布局 | | | |
|-----------|---|---|---|
| 公司 | 百度 | 騰訊 | 阿里巴巴 |
| 時間 | 2014年2月 | 2014年9月 | 2014年3月 |
| 內容 | 1.斥資人民幣4000萬元打造亞洲最大動畫電影《悟空》 2.與中信信託和中影集團達成影視文化產業金融眾籌平台戰略合作 | 1.騰訊互娛影視主打內容智慧財產權優勢，涉及文學、動漫、遊戲等四大領域 2.成立影視業務部門，風險低 | 3.砸港幣62.44億元，收購文化中國傳媒60%股份 4.推出「娛樂寶」，投資《小時代3》、《狼圖騰》等影片 |
| 資料來源：每經網 | | 蔡敏姿 / 製表 | |

資料來源：經濟日報⁵

針對新媒體發展，林慧珍同時指出，「我們現在配置有新媒體業務人員，也會提出專案型合作企劃，建立電視和網路的全媒體行銷模式，這是我們的努力方向，因為電視有電視觀眾，網路也有自身的使用者，手機更能精確鎖定目標觀眾，《三立》透過全方位思考，接觸到不同的使用者，在業務推廣上，也可以超越其他媒體，這就是我們的強項。」

林慧珍表示，「我們很清楚電視手機和 PC 的收視眾在那裡，他們想要看什麼樣的內容，我們都有這些數據，讓廣告客戶、行銷客戶，可以更精準的投放預算，這是我們目前全力在發展的業務。」

無論媒體如何發展 平台都需要內容

電視收視率正在鬆動，多數業者也在思考可能的因應做法。但是張正芬有著另一層觀察心得，「目前大家都是想像和合理推測，因為新媒體平台增加了，所以收視率下滑，但是目前並沒有非常科學的依據指出，收視率從 5 到 3，當中的 2 是跑到新媒體，我覺得沒有。」

也許正如張榮華接受《彭博商業周刊》專訪時所說的，以前電視收視率 6% 或 7% 很正常，現在 2% 就第一了，收視人口其實沒有太大改變，但因為媒介變多，大家都跑去新媒體看了。2017 年之後，台灣有線電視將會全面數位化，數位化帶來更多挑戰，第一，有線頻道的增加；第二，新媒體成長更快。因此收視率被更多頻道稀釋，或是觀眾跑去看平板，都是有可能發生的事，不管怎麼樣，有線電視的收視率一定會慢慢下降，這是很清楚的事情。⁶

「對觀眾而言，可能有很多的內容，是因為平台選擇多了，所以不會透過傳統

⁵ 蔡敏姿 (2014 年 9 月 5 日)。騰訊進軍影視 擁智財優勢。

<http://udn.com/NEWS/MAINLAND/MAI3/8916264.shtml>

⁶ 同 2。

電視收視」，張正芬認為，當然也有可能是因為節目不受到歡迎，或是做節目的人少了，新媒體的增加只是可能的原因之一，還是要回到好看和好玩的內容上，這才是關鍵。

張正芬強調，「不管是平台變多，或是年輕觀眾下降等可能的原因發生，最重要的還是內容，因為每一個平台都需要內容。」

結論：《三立》核心價值就在百分之百自製

《三立電視》一年產製 4,000 小時節目，版權行銷 30 國，商業模式影響到兩岸三地電視產業，同時在新媒體發展上更是進展快速，一年不到的時間裡，《三立新聞網》九月的 Alexa 排名衝到 84 名，為此，對於《三立》的組織文化和策略定位，大家都存有很高的好奇。以下就《三立電視》所面對的挑戰、目標、策略三個方向，試做一簡單結論如下：

《三立電視》挑戰、目標、策略

挑戰：1. 新媒體平台增加

2. 年輕觀眾逐漸游離
3. 建立新商業模式
4. 組織因應產業變化

目標：1. 持續爭取 Alexa 網站排名

2. 善用社群媒體，增加黏著度
3. 達到全媒體產出的內容服務
4. 增加雜誌影響力和獲益率
5. 持續投入電子商務開發經營

策略：1. 強調自製核心價值

2. 一源多用效益極大化
3. 評估建立視頻網站
4. 將影視音擴大到『15+1』
5. 持續新媒體開發和應用

《三立》總經理張榮華曾指出，台灣有線電視 20 年來都是很傳統的經營方式，以廣告為主，但面臨新媒體崛起，收視率下滑，加上政府也不允許電視台增加太多頻道，《三立》開始思考，核心競爭力是什麼？戲劇一直都是《三立》的強項，因此認為《三立》可以多製作戲劇節目，再運用這些資源往外擴充，例如發行雜誌，或是成立購物網站《愛買客》⁷。

這些努力都已日見成績，如今《三立》評估建立視頻網站的可能性，在產業發

⁷ 同 2。

展上，更顯得《三立》的影響力正持續擴增和產業的前瞻能力。當然，正如張正芬所說的，《三立》的核心價值還是在於「《三立》百分之百的自製率上」。

受訪者：

《三立》行銷公關部資深副總經理兼《文創 Life》社長張正芬 2014年9月25日

《三立》新媒體事業部副總經理林慧珍 2014年9月25日

PTS R&D
PTS R&D