

## 中視：規劃產製 4G 專屬節目

資深研究員何國華 2014年10月

根據凱絡媒體週報 2014 上半年廣告監播統計，無線電視廣告量持續呈現下滑。《中視》副總經理兼中華民國電視學會理事長郭人杰指出，無線台只靠廣告是回收不了成本，廣告量持續衰退，明年新媒體成長趨勢下，無線台運作將會很辛苦。

不只是廣告疲弱壓力，閱聽人收視習慣也在移轉。凱絡媒體最新調查指出，近四成受訪者每天透過網路收看電視，較 2012 年增加 12.2 個百分點，從年齡來看，2014 年網路影音使用行為，15 歲至 24 歲受訪者每天從網路收看電視的比例已超越電視機，15 歲至 24 歲的男性收看網路影音的時數，已超越從電視收看影音節目的時數，15 歲至 24 歲女性的不同來源收看時數也即將面臨交叉點。<sup>1</sup>

台灣數位文化協會理事長商台玉認為，閱聽人使用媒體的時間有限，傳統媒體應該放大格局，競爭對象應該思考的是時間分配概念，但媒體還是局限在同業競爭概念，這樣的思考模式無疑是自我設限。

面對電視產業發展困境，兩位受訪者皆持正向態度，提出行動方案，期待台灣影視產業能夠跨過鴻溝，再創新氣象。

●在增加自製比例的要求下，過去的管理者，就必須要跳下來，補足製作人力的需求——郭人杰（《中視》副總經理兼中華民國電視學會理事長）

●部分電視台如果還是不讓內容在網路上收視，不做改變，未來是沒有人會理這些電視台的——商台玉（台灣數位文化協會理事長）

無線台除了面對新媒體轉型，以及投資和回收不對等困境，還必須思考新的商業模式和中國大陸視頻網站可能的威脅。《岩花館》九月和十月分別訪問《中視》副總經理兼中華民國電視學會理事長郭人杰、台灣數位文化協會理事長商台玉，訪談重點包括無線電視所面對的挑戰、轉型策略、商業模式，以及中國大陸視頻網站發展等議題。

### 郭人杰：無線台持續面臨內外部挑戰

無線台持續面臨收視率和廣告量下滑壓力，郭人杰表示，「台灣的市場規模，並沒有大到可以支持這麼多的電視頻道，從實務面來看，也沒有退場機制，到現在仍有科技業者或是事業有成的企業家，仍在積極投入電視產業，從企業家轉換

---

<sup>1</sup>資料來源：Carat CCS 2014

為媒體經營者，可以擁有影響力，但是也要面對獲利模式越來越困難的挑戰。」

郭人杰表示，電視台每一次的投資都相當可觀，HD 走了十年，到現在才投資完成，對電視台而言，任何一次的系統轉換都很痛苦，現在無線台的經營狀況，投資回收都會是一項挑戰，其他友台也投資很多，本業是否能夠相應回收，其實壓力都不輕，「事實上，無線台 HD 化早已完成，只是觀眾看不到，除非透過 MOD 或是無線接收才行，這是對業者最不公平的地方。」

郭人杰指出，有線業者不加入中華電信 MOD，無線台才有空間進入 MOD，「因此，唯有增加自製比例才能擁有全球發行權，購片是無法發展新媒體業務的。」

喬台玉則是認為，台灣有線電視獨大，已經影響了 OTT 和 MOD 的發展，獨大就不會給網路媒體存活的空間，以致台灣網路媒體發展失衡，「這不是只有市場大小的問題，主要是有線台獨占的影響。」

「台灣可以發展 OTT 產業，但是自己也不爭氣，中華電信 MOD 採取封閉架構，必須逐步對外連網，中國大陸中央台或是美國 Netflix 等只有收費方式的不同，採取網路概念，而不是封閉式機上盒，不管是樂視盒子、小米盒子，4 個 input，可以當螢幕，可以當封閉式機上盒，也可以連網，可以收看視頻，4、5 種功能都整合在一起」，喬台玉很惋惜的指出，MOD 只有一個，完全無法連網，以致無法擴大。

### 喬台玉：中國大陸視頻正分食台灣市場

「中華電信三個分公司各自為政，行動分公司 Hami TV、數據分公司 Hichannel、MOD，Brand Map 都不一樣，有線獨大已經很糟糕，中華電信有資本、有技術，是可以做為視頻運營商，但是 Hichannel 還是 IE only，中國大陸視頻卻是各種瀏覽器都可以看，網友現在也不說話了，因為已經放棄 Hichannel」，喬台玉恨鐵不成鋼的指出，中華電信再不努力，競爭對手可能來自中國大陸，是收廣告，也可能來自美國，是付費收視，「到時候，台灣連 OTT 都沒了，電信商只能提供頻寬等基礎設施，這些是賺不到錢的，廣電三法與分級付費也只會一直拖下去。」

「中國大陸中央台視頻 Apps，將省市衛星台全部納入，Streaming on Demand 都可以收視，部分台灣的電視台播出內容只是 for 電視，受限於版權和平台經營，節目都無法完整在網上收視，因為收視率偏低，以致觀眾觸達有限」，喬台玉強調，中央台的視頻連台灣也不封鎖，視頻收視比部分台灣電視台的網上收視還容易，確實是很諷刺的現象。

喬台玉指出，現在沒有人會準時坐在客廳收看電視節目，有人說 MOD 等部分平台授權金太低，不願上架播出，但是必須思考的是，「越不給，授權金越低，如果五年前開始，可能今天會很不一樣，美國 Netflix、中國大陸視頻剛開始一定也很辛苦，也是賠錢，但是只要開始，就會找到商業模式，不管是廣告收入或是付費收看，一定要開始才有發生的可能。」

「台灣廣告在中國大陸視頻上已經是很普遍存在，來自星星的你在台灣熱播

時，第一次在《愛奇藝》看到台灣繁體字廣告出現，先是衛生棉廣告，再來是飲料廣告，現在看到的是信用卡廣告，已經是全商品播出」，商台玉認為，中國大陸視頻已經在播台灣的廣告，台灣媒體為什麼還沒有思考要如何因應？

### 商台玉：應跳脫電信思考，強調媒體思考

商台玉指出，4G 發展的影響，將使得瀏覽速度加快，下載速度加快，最終還是內容決勝負，電信商做為一個平台，目前提供的內容仍不足以吸引消費者的黏著度及付費誘因，「不能再是電信商的思維，中國大陸視頻網站持續調整和改變，以使用者為核心，提供一個很電視思維的平台，五億人習慣視頻收視，首頁設計都是以使用者為第一思考對象。」

「中華電信、遠傳在影音內容上的採購思維，也必須思考內容是什麼？如何行銷？如何推播？整個規劃都要跳脫電信思考，更必須是媒體思考，但是受限於預算規模，電信商與媒體的互動，常是姿態很高」，商台玉認為，媒體在內容經營上的 Knowhow 仍然強過電信商，「電信商要經營 OTT 等新媒體發展，還是要網羅有媒體概念的媒體人 Join 進來，才有可能做到中國大陸的發展水平，不能否認的是，部分中國的影音 Apps 的 UI 介面，或是操作已更為 Friendly，更為優化。」

### 郭人杰：資源有限，無力投入大量自製內容

「新媒體發展既快速又多元，政府持續測試新媒體發展，從 HD、WiMAX 到 DVB-T2，除了有線電視業者，現有無線業者轉入 DVB-T2 意願很有限，DVB-T2 無法行動接收，商業模式也只能依靠傳統做法」，郭人杰強調，如果在數位系統上無法扮演關鍵角色，就會落入 WiMAX 市場現況，業者投資將完全無法回收，這都涉及到實務面上的操作困難。

郭人杰認為，面對新系統、新規格，勢必要做新的前置研究，因為獲利模式不確定，如果貿然開放業者投入，可能會攪亂既有的市場。

「未來 DVB-T2 的開放必須先做測試，因為頻譜相鄰，可能會干擾既有無線業者，因此頻譜分配就是一門大學問」，郭人杰表示，這次的 4G 釋照，A7 就是一個例子，必須待測試結束才能定案，不能只有開放，沒有管理與輔導機制，政府應該加強現有業者的輔導，提供公平競爭的環境。

郭人杰指出，全世界沒有一個國家，有線頻道和無線頻道的市占率是一樣大，衛星電視業者可以從系統拿到收入，從廣告獲得收入，「無線台只能靠單一頻道廣告收入，但是政府要求的投資一個都沒有少，政府在沒有退場機制情況下，無線台是沒有能力投入大量自製內容的。」

### 郭人杰：重新討論共同傳輸公司

郭人杰表示，對所有電視業者而言，目前經營環境相當惡劣，無線台面對提高自製率壓力的同時，仍要維持工程傳輸的龐大人力成本，這已不是各台現有營運規模所能夠支撐的，「傳輸、播控作業必須要進一步討論，應該要有新的整合模

式產生。」

「無線台曾經提案成立共同傳輸公司，當時未能促成，以電視學會的角度，接下來勢必要重新討論，電視台規模也必須重新檢討和調整，才有可能集中資源在自製內容上」，郭人杰指出，很多台灣戲劇連引進到大陸播出都有困難，海外版權的回收也受到市場規模的限制，以致回收有限，如果沒有海外市場和大陸市場的支撐，這檔戲就賠定了，「好慘，唯一的機會，就是提供多元載體（手機、平板、網路）的內容需求，回歸媒體人創意，增強產品核心價值，才可能存活下去。」

郭人杰表示，NCC 也在討論製播分離，播控、傳輸平台可以如何做好資源整合，「以我個人來看，六、七年前已經談過這個概念，當時涉及到鑑價和土地等議題溝通，我認為，五家無線業者應該重新思考，怎麼做？怎麼轉換人力？如何增強製作能量？才可能有突破的機會。」

### 郭人杰：推動有線必載，成立修法委員會

「針對有線必載，電視學會已經正式成立『修法推動委員會』，希望藉由廣電三法及數位匯流大法，讓無線台擁有一個公平競爭的平台」，郭人杰強調，法令已經給無線台許多的限制，過去 10 多年的遊戲規則也一直是如此，無線台在有線系統的頻位定位也是被集中在前端，「但是現在的觀眾收視習慣是根據類型，新聞、戲劇區塊是根據分眾市場做有效的區隔，當無線台只能經營一個頻道時，當然無法支應整體管銷成本。」

商台玉也同意，台灣媒體最大的問題，還是要回到法源及法令的修改，才能帶動整體產業發展，所有的議題進入立法院後常是無疾而終，政府部門只好扮演開倉賑糧角色，提供補助，建立銀行文創貸款等等，法令完善化競爭環境和建立好遊戲規則這部分，做得並不好，「第四台獨占迄今仍難徹底處理，永遠都是小修小補，當法令有利於特定產業，產業即可受惠，台灣民主制度是不可能快速達成修法目的，但還是要做，提出行動方案，我現在看不到做法，仍然是平均分配預算，沒有政治人物敢於挑戰這些問題，壓力團體持續施壓，這才是最大的問題。」

商台玉指出，政策上的改變或推動，涉及到政府官員擔心會多做多錯的心態，決策上是否敢於作為，「這都涉及到人性，難度更高，只能依循既有框架打轉。」

「《中視》希望能夠將新聞台納入新聞區塊當中，這也是當時新聞局的思考方向，不是將無線台都集中在一起」，郭人杰認為，各台內容還是有所不同，更何況各家無線台也都成立了新聞台，未來的頻位定位還是重要關鍵。

郭人杰指出，台灣現在收視習慣都是透過有線業者，特別是 HD 數位元年時，政府機上盒補助對象是弱勢家庭，與整體市場規模仍有一段差距，無線電視業者沒有結合電視機業者做好系統整合，提供全台觀眾機上盒，讓大家可以馬上看到無線節目，「當時的時間點沒有做，也造成無線電視普及率的受限，影響到整體無線台的經營規模。」

### 郭人杰：無線台觀眾老化，廣告回收不了成本支出

郭人杰表示，現在無線台只有廣告收入，另外就是衍生性服務收入，例如商品銷售、版權授權、平台收入，除此之外，沒有其他的收入，這是現況上難以突破的發展瓶頸，「現在廣告 TA（目標觀眾）都鎖定在 20 到 44 歲階層，對無線台而言，這是很辛苦的 TA 目標，無線台觀眾基本上偏老，但是消費能力上可能是最強的一群人，這勢必要和廣告代理商進行觀念上溝通。」

「現在的電視廣告都是 CPRP 販售，廣告代理商是選節目，不是選整個頻道的」，郭人杰認為，除了新聞頻道較能獲得廣告代理青睞，一般的節目則依賴內容特色，例如中視的萬秀豬王、中天的康熙來了、八點檔戲劇、韓劇都是各有分眾市場，但是廣告仍難以全部回收，這是營運上很現實的問題。

### 商台玉：政府標案，延緩廣告下滑速度

商台玉則是認為，電視台廣告仍能維持暫時穩定，這是企劃導向的結果，電視台專接政府標案，做整合行銷，政府標案可以說是台灣第一或第二大的廣告代理商，延緩了廣告下滑速度，「所以電視台還是沿用舊策略，採取廣告代理商 16.7% 的抽成做法。」

「網路廣告是沒有抽成的，這也是為什麼傳統廣告商在新媒體上走得都不夠快，都是提供客戶附帶服務，很多客戶希望整合行銷，但常常是網路要找一位代理商，傳統媒體要找另一位代理商，對客戶來講，就無法達到綜效」，商台玉認為這樣的做法很不合理。

郭人杰表示，現況下，只靠廣告是回收不了成本的，因為廣告量正持續衰退，面對明年新媒體可能成長趨勢下，無線台運作會很辛苦，有線台同樣面臨相同的困境，賺錢的都是擁有新聞台的頻道業者，「綜合頻道、戲劇頻道、體育頻道營收，也都受到廣告份額減少的影響，今年上半年意外事件頻傳，就影響到廣告投放意願，到目前為止，今年只有母親節檔期，其他的傳統旺季廣告都沒有收入。」

「戲劇開放冠名權是一個趨勢，因為廣告投放已經越來越精準」，郭人杰指出，即使開放冠名權，大家也會發現量仍然很有限，冠名預算都不會太高。

「置入要提供各式各樣的服務，才有辦法得到廣告代理商預算，包括戲劇置入，新聞即使不置入，廣告主也會希望在報導上的篇幅能夠多一點，這是廣告代理商都會提出來的要求」，郭人杰表示，過去一件商品可能賣 10 元，現在 10 元得賣出 5 件商品才能拿到這筆預算，單價也都下降，因為電視台時段有限，產製量也很有限，收入就有限，「電視台黃金時段就是晚上的 4 個小時，其他時段都是補 CPRP，主力還是在晚上的 4 個小時，成功或失敗就會影響到整體收入，幾乎占了 90%。」

郭人杰透過實務觀察指出，還是家族頻道比較占優勢，因為各類型廣告都可以消化，有各類型的廣告 TA，有年輕的、有年長的，所有廣告都可以刊播，頻道又多，加總起來才能夠有不錯的收入，「相對而言，單一頻道的收視率必須非常高，才有可能回收成本，無線台只靠單一頻道，難度就更高。」

### 商台玉：重新思考時間分配概念

「多數電視台仍停留在收視率的節目表框架，思考競爭者還是另一個頻道的節目，事實上，應該是鎖定消費者需求」，商台玉表示，閱聽人使用媒體的時間有限，競爭對象應該思考的是時間分配概念，但是媒體還是局限在同業競爭，這樣的思考模式無疑是自我設限。

商台玉表示，影視音產業屬於在地化、分眾化，呈現模式也有可能不一樣，台灣實體演出（演唱會、舞台劇場）等多元娛樂形態就相當蓬勃，「以我為例，我是籃球迷，買了 NBA 的 League Pass（NBA 聯盟通行證），就可以觀看季後賽直播的賽事，透過 IP 識別，一年收視費 \$179 美金，將近 5,000 元新台幣，半年球賽隨選收視，吸引死忠球迷訂閱。」

「NBA 是在 2011 年終開始推出 OTT 服務，年年進步，第一年只能看轉播，分月付費或整季購買，第二年增加視頻內容，第三年做到主場和客場不同的轉播源，完全客製化思考」，商台玉指出，OTT 上都是全商品和多樣性的台灣廣告，而且播出品質相當好，介面隨時都可以看到數據分析。

「透過不同載體收視，NBA 又為 NBA Game Time 帶來內容更新，可以每日收看多達 50 條的精華片段」，商台玉表示，擁有 NBA 聯盟通行證，就可以直接使用手機直播或者點播所有賽事內容。

### 郭人杰：補足製作人力，管理者必須跳下來

郭人杰表示，新媒體對內容需求很大，無線電視台第一要能夠提供及時快速的內容服務，偏向新聞類、圖文資料，同時要提供專屬內容，未來電視台扮演製作角色比重將會更吃重，「《中視》內部會朝向增加自製比例，從營運管理面，怎麼樣維持一個電視台的營運，大量人力要轉移到製作上，要投入多大的製作份額，也必須看能有多少的回收而定，必須要嘗試看看，不試，就不知道新的商業模式樣貌。」

郭人杰指出，電視台本來就是有很多經驗豐富的人，居中協調運作，過去較偏向管理面，採購同仁就是購買好的片子，綜藝節目製作編審同樣必須投入討論和溝通，過去節目多數採取委製，未來仍然會存在，「但是在增加自製比例的要求下，過去的管理者，就必須要跳下來，補足製作人力的需求，培養自製能力的平衡點，畢竟，對《中視》營運來說，人事支出是很大的一塊成本，這點勢必要再思考，評估適當的人力規模。」

### 商台玉：著眼粉絲經濟，進行調整改變

商台玉指出，業者思維一定要改變，提供使用者隨選視訊，盡快觸達分眾閱聽人，現在應該反轉思考粉絲經濟，「部分電視台如果還是不讓內容在網路上收視，不做改變，未來是沒有人會理這些電視台的。」

「以日本媒體的思維為例，假設今天有一萬人購買 League Pass，每人 200 美元，就是 200 萬美元，相當可觀，以後將會是美國或中國的影視音產業的壟斷，因為可以一次購足所有的內容產品，提供使用者需求」，商台玉表示，台灣的內

容產業，要就完全在地化，要就有一個華人的想像、或是亞洲的想像、中國的想像，「假設這個想像的利基觀眾是一萬人，一萬人願意付出 1,000 元，就是 1,000 萬新台幣，必須思考多少時間提供給閱聽人 1,000 萬價值的內容，或是 800 萬價值的內容，200 萬的利潤，生產內容會以使用者導向回推，這才是真正的粉絲經濟，必須先找到目標觀眾，NBA 就找到了全球的收視觀眾。」

「收看 NBA 就占了我早上的時間，晚上則是翻牆看中國大陸所有的視頻節目，周一到周日，每天都有六到七種類型的節目播出，利用 Time Table 點選收視，我喜歡看美劇，日劇次之，所以沒時間看韓劇、台劇、大陸劇，每天都有兩部戲可以收看，兩個小時就耗掉了」，喬台玉認為，現在的關鍵是，每個人的時間都有限，「我家五年來都沒有接有線電視，不是不願意付費，而是沒有 OTT，中華電信如果能夠提供像中國大陸視頻那樣豐富多元的內容，我認為，一年 200 美金的收費都不會有問題。」

「NBA 與時代華納簽下每年 29 億美金的電視收視天價合約，NBA 必須具體告訴時代華納實際的觀眾人數，以及美國本土觀眾是多少，會用 OTT 看的人又有多少，時代華納要反推提供 OTT 內容，進一步拆分製作費」，喬台玉認為，NBA 首先必須知道全球的粉絲人數，才能掌握成本結構、運營模式、不同的分眾結構，以及內容需求、付費方式、帶入廣告方式，瞭解營收來源，才能充分瞭解支出和預測收入狀況。

### 郭人杰：4G，將促成媒體生態更大改變

面對新媒體發展和新商業模式，《中視》也積極提出對應方案。

郭人杰表示，《中視》2009 年就成立數位媒體部，以集團角度看，擁有電視、報紙、雜誌，也就是圖文和影像資源，這些內容的整合對新媒體發展將會益形重要。

「包括未來和手機播映平台的合作，或是透過 Apps 等方式，對《中視》發展而言，社群本來就是經營的一部分，具有宣傳動能和廣告營收功能，例如透過 YouTube 就會產生一些營收」，郭人杰也指出，未來內容是否就放在 YouTube 上，或是選擇放在其他的載具上，就必須進一步思考，因為這涉及到內容的獨特性和影音版權。



因應 4G 即時影音互動時代的到來，文化部影視及流行音樂產業局與資策會、中視共同開發《金鐘獎 2014》第二螢互動式 APP，讓觀眾在觀看頒獎典禮時，可以自由隨選最喜歡的角度。圖文：資策會／中視

郭人杰表示，《中視》新媒體部，目前編制只有八個人，另外就是派遣同仁和工讀生，主要負責剪接擷取等技術性的工作，「編內的八位同仁，角色則類似種子教官，當業務成熟時，未來就可能獨立建置。」

「現在的同仁都比較有經驗，負責創意開發和資源整合，必須加速新媒體平台連結」，郭人杰認為，首先是針對網站、臉書、YouTube、MOD、LG、IPTV 等的合作，都要進行有效的業務整合；其次是新媒體版權銷售，《中視》長期運作已有豐富的經驗，藉由這些經驗，整合手機等行動裝置的播控平台；必須預做規劃的是，最後可能會因為所有人都熱衷下載，使得通路業者承擔很大的壓力，「電視、報紙永遠不會消失，因為不同分眾族群會有不同的媒體需求。」

凱絡媒體 2014 年調查指出，52%的受訪者在收看電視同時，會經常上網聊天、討論節目、查詢產品…等，而這樣的跨螢行為，可為品牌增加與消費者交流的機會。調查亦指出，電腦、智慧型手機是電視跨螢行為的最佳拍檔。未來，行動裝置將會更加普及，也將更往高齡族群滲入。<sup>2</sup>

郭人杰指出，新媒體部要提供客戶需要的客製化內容，利用新媒體部現有的攝

<sup>2</sup> 同 1。

影棚、製播人力，滿足客戶需求，或是透過委外方式，結合專屬團隊量身製作，例如廣告、微電影等等，「《中視》就是做為一個平台資源的管理者，這一塊業務逐年都有成長，同時，4G 手機也將會造成影音業者比較大的翻轉，《中視》目前聚焦在手機業務上，未來將會與電信業者合作，專門產製 4G 所需要的節目內容。」

「這當然也牽涉到法令，假設未來《中視》在手機上擁有一個頻道，這要歸類為電信業者？還是由 NCC 管理，法令面未來仍待釐清」，郭人杰表示，手機整體的使用人數，不會低於傳統有線電視的觀眾人數，管理機制會是什麼？每一家電信商未來都會擁有本身的專屬頻道，或是播控平台，「因為電信商掌握頻寬，掌握機房，同時掌握內容，4G 之後的媒體生態會有更大改變，手機和大電視的網螢也已經結合，在外的手機行動接收，到家時只要連上大電視網絡，就可以繼續無縫收看，這已經是存在的事實。」

### 郭人杰：增加自製內容 吸引觀眾回流

郭人杰表示，現在要注意的是，觀眾不只收看傳統電視台的節目，可能也收看手機下載內容，電視台傳統的頻道排檔策略將受到更大挑戰，「這就是為什麼自製內容很重要，電視頻道必須要有內容的獨特性，別的地方是看不到的，觀眾才願意回到電視機前。」

「LINE 可以在收看傳統電視時形成一個群組，分享討論，甚至將互動內容投射到電視螢幕上，這將可以確保觀眾的黏著度，電視台必須思考要不要這樣的互動連結，同時必須進入系統產生連網功能」，郭人杰指出，服務不代表會成功，服務本來都該做，但是要怎麼做？做到什麼程度？這才是對現有電視業者的最大考驗，特別是無線電視業者，「因為法規和經營面的限制，十多年來無線台已經落後有線業者，一年 500 億的廣告預算，有線台分配了 300 億，包括版權和廣告收入，有線電視早已經超前無線業者，無線業者的傳統負擔，卻是大於有線業者，無線業者要想辦法的是，可以如何跨越這道鴻溝？」

「直接從廣告主投放的數字就清楚顯示出，廣告已經向新媒體移轉，無線台整體廣告量正在快速下滑，對各台都是沉重的壓力」，郭人杰同時指出，從廣告代理商的組織調整也可以看得出來，廣告代理商也有新媒體業務人員在服務廣告客戶，Buy Team 是分開的，有電視、平面、戶外的不同人員，各個公司在新媒體上增加更多人力，服務更多的客戶。

「五家無線台都努力在自製內容上的經營，所以才會喊出『1+1』的概念，無線台剛完成 HD 系統升級，又要增加自製內容產製，但永遠只有一個頻道可以被看到，這是完全不合理的競爭」，郭人杰認為，政府在法律面，應該協助無線台業者爭取更高的能見度，否則就是放任無線台只能自求多福。

郭人杰表示，新經營者的加入，讓無線頻道業者見到一些生氣，例如台視黃董事長、旺旺中時蔡董，大家也願意投入更多的資源製作內容，「《中視》仍然堅持製作大型綜藝節目，支出高成本留住觀眾，過去只靠收視率，追求 6、8、10 以上的收視數字，現在是有 2、有 3 就很開心了，2、3 的收視率換算成本，不計

算人員和管銷費用，連直接製作成本都不夠。」

## 結論：中視正面迎接產業變局

面對內部和外部挑戰，《中視》持續加強同仁教育訓練，正面迎接產業變局。郭人杰強調，《中視》中階以上主管，定期都會邀請內部和外部的專家進行論壇式訓練交流，同時將最新的國內媒體產業資訊和報導文章，發給所有同仁研習，「專業訓練部分，例如非編、NRCS 系統、動畫、虛擬棚等都列入教育訓練，因為新器材、新科技已經改變每一個人的工作方式，我們的線上教育訓練將會持續不停。」

以下就《中視》面對的挑戰、目標、策略三個方向做一結論概述：

- 挑戰：
1. 收視率下滑
  2. 廣告量下滑
  3. 媒體轉型
  4. 組織調整
  5. 人資方案
  6. 獲利模式

- 目標：
1. 審慎評估 DVB- T2
  2. 建立傳輸、播控分離機制
  3. 推動有線必載

- 策略：
1. 增加內容自製比例
  2. 努力全球版權發行
  3. 加強新媒體多元發展
  4. 人員調整
  5. 提供獨特內容，吸引觀眾回流
  6. 成立必載修法委員會
  7. 討論成立共同傳輸公司
  8. 持續與廣告代理商溝通
  9. 加強內部教育訓練

無線電視面對挑戰不斷，也許正如商台玉指出的，影視音產業轉型將不會停止，一切都應該從使用者為中心思考。

## 受訪者

郭人杰，《中視》副總經理兼中華民國電視學會理事長，2014 年 9 月 4 日  
商台玉，台灣數位文化協會理事長，2014 年 10 月 8 日

## 商台玉：即時新聞就是紅海戰場

這幾年來，平面媒體廣告收入的流失比起電子媒體更為嚴重，針對之前報導《聯合報》、《旺旺中時》、《自由時報》、《蘋果日報》、《ETtoday》即時新聞服務，《岩花館》也請問台灣數位文化協會理事長商台玉，對於四報彼此競爭狀況，以及五家媒體所擁有的優勢，商台玉提出個人的觀察。

媒體轉型過程，報社紛紛搶進即時新聞市場，商台玉指出，媒體推出即時新聞，觸達到的是網路使用者，「但是不管是網站或是 App，第一個跳出來的畫面都是廣告，媒體希望從中找到更好的收入來源和商業模式，這就是一個紅海戰場。」

商台玉同時表示，電視收視率下滑，電視台主管更不願意將內容授權到 OTT 平台上，但是觀眾是不會回到電視螢幕前的，報紙也是一樣，所以一定要發展出新的商業模式

針對即時新聞，商台玉給予《蘋果日報》高度評價，「《蘋果日報》是跑得最快的媒體，持續保持領先地位，也是最早在臉書上開闢粉絲頁，另外三家報紙當時都沒有相對應的動作。」

### 蘋果導流 始終保持領先

「蘋果在 PTT 上徵求小編進入編輯檯，而不是當工讀生使用，目的就是為了網路原生族群服務，很快就達到 40 多萬的粉絲數」，商台玉認為，蘋果從臉書上導流量的成績相當驚人，《中時電子報》是最早建立的，《聯合新聞網》接著跟進，但是，蘋果始終在導流上保持領先，蘋果不是按照傳統發稿流程，而是依新聞發生同時就發布。

「蘋果結合了 16 家獨立媒體，開放自家後台，提供獨立媒體上稿，也不在乎流量導出，因為蘋果的網路思維就是來來去去，彌補蘋果在分眾趨勢下的新聞不足」，商台玉表示，蘋果妥善規劃好準備工作的同時，正好碰上 318 學運，部分獨立媒體與學運有著深度連結，為蘋果產生內容加乘效果。

「蘋果同時洽談了 50 多個擁有一定粉絲數的臉書粉絲團，形成策略聯盟的合作關係，蘋果和粉絲團可以彼此使用對方內容，互蒙其利」，商台玉透露，蘋果流量，很多都是從粉絲團帶進來的，大家都有一個印象，就是蘋果的新聞量最大，時效也最快，「台灣人很喜歡看新聞，在即時新聞上，蘋果可能已經取代過去的龍頭雅虎。」

### 自由擁有言論市場獨占地位

商台玉認為，《自由時報》即時新聞的優勢，是言論市場上的獨占地位，不管策略怎麼走，仍有部分人對自由維持著高忠誠度，自由在即時新聞上施力有限，但是成績不差，尤其 318 學運之後，看得出來自由在臉書上的投資，臉書粉絲團發稿量明顯成長很多，「中時即時新聞這一陣子小編發文內容，常和紙本沒有多

大關係，也不能算是即時新聞，比較像是小報文化，轉載內容多數是聳動的小報來源，包括中國媒體、西方媒體翻譯的文章，純粹是為了臉書流量操作，《中時電子報》一、二個月前，部分內容是很煽情的，連《ETtoday》都不會轉載的小報內容也刊出，目的就是為了衝高流量。」

### 聯合良心辦報 綜合力不足

「《聯合報》是最有良心的報紙，真的是良心辦報，但是組織太龐大，以致綜合力不足，無法分進合擊，蘋果的經營策略很簡單，報紙就是衝發行量，即時新聞就是衝點擊率」，商台玉指出，《聯合報》有udn，又有電視台，不知道是不是要上有線台，報紙記者又要拍攝視頻，內容品質很好，「有些報紙放棄的新聞，《聯合報》仍然會照顧到，這點就很不容易。」

### 對王令麟而言 ETtoday 很重要

商台玉表示，《ETtoday》就是網路的小報文化，它的優勢包括，第一，部分人以為《ETtoday》是屬於現在的《東森電視台》，所以在中國也沒有被封鎖，吸引不少台商上網閱讀，網路新聞的瀏覽率也列在前幾名，王令麟的東森業務部包括購物平台，業務量夠大，《ETtoday》可以配合業務進行整合行銷，不是以媒體帶動業務的傳統思維，「對東森體系而言，這是必須具備的一個業務配合媒體，在王令麟還沒有重返電視新聞之前，《ETtoday》會是很重要的新聞媒體，《ETtoday》不能單純的從媒體概念思考，成本壓力也低很多。」

商台玉認為，平面媒體都將數位發展視為唯一轉型的可能，各有條件優勢，商台玉也提出個人的觀察推測，例如《聯合報》辦活動的能力很強，常態性舉辦表演、展覽活動、拍戲劇，擁有房地產，資金雄厚，「報紙未來將成為報系多角化經營當中的一項，也許報紙在萎縮，但是其他產業都是蓬勃發展。」

### 只要老闆支持 中時不會有問題

「只要老闆支持，《中國時報》是不會有什麼問題的，《自由時報》有房地產、有銀行，同樣占有集團優勢，黎智英支持《蘋果日報》的轉型和發展，資源豐富，我想也會運作的很好」，商台玉強調，媒體除了營利賺錢，還代表對政府的影響力，也只有四大報才能維持常態性的記者規模，報份和廣告收入也會維持在一個合理範圍，並不會無限制的下滑。