

## TVBS、東森電視 迎戰新媒體

資深研究員 何國華 103年8月

今年初(2014)的農曆年，部分電視台的全月廣告業績只有二、三千萬元，這是過去從未見的情形，今年中更有廣告主提前示警，明年廣告預算的50%將下到新媒體，令各台主管警覺到必須加快轉型腳步因應變局。

《東森電視》副總經理潘祖蔭表示，「在廣告爭取上更不能稍有鬆懈」。幾年來在新媒體投資上一直引領各台的《TVBS》腳步也未放緩，總經理楊鳴指出，「現在爭取廣告都是電視業務和新媒體業務共同出去提案」。

《東森電視》和《TVBS》長期以來收視競爭激烈，彼此互有消長，但在今年4月《TVBS》全面HD化後，「收視率直到現在都還大幅領先各台」，楊鳴認為台灣HD起步仍然太慢，「因為隔壁的日本早已跑在前頭。」

《東森電視》新聞台和財經台的六個HD棚，今年(2014)11月也將完成全面換裝，潘祖蔭強調，「面對互動需求，仍有不少的製播設備必須加碼投資」。可預見的是兩台的收視率大戰，又將進入另一番競爭新局面。

從建立新部門，外聘新人才，改造組織文化，到利用手機社群媒體發稿等的實驗性嘗試，兩台主管都有著深刻的體悟：

- 集團越大轉型壓力也越沉重，但是《東森電視》非轉型不可——潘祖蔭
- 成功轉型的背後，可能是九千九百九十九次的失敗，但是《TVBS》仍然鼓勵勇於創新實驗——楊鳴

《岩花館》八月走訪《東森電視》副總經理潘祖蔭和《TVBS》總經理楊鳴，以及才從《TVBS》轉任《東森電視》的新媒體總監陳世明，訪談電視產業現況與未來、組織變革挑戰、廣告移轉效應等的轉型陣痛，以及三人對收視率的看法。

### 2015年起50%廣告預算下到新媒體

《國家通訊傳播委員會》(NCC)於2014年8月公布今年第二季有線電視統計，普及率首度跌破六成<sup>1</sup>，訂戶數從2010年最高峰的508萬戶，持續下滑，到2012年跌破500萬戶；普及率從2006年65.01%，到2014年第二季的59.89%，少了5.12個百分點。

普及率下滑，無疑影響到廣告成長，2012年和2013年有線電視廣告市占率也是互有消長。《2014年MCEI行銷傳播白皮書》<sup>2</sup>指出，2013年無線台廣告市占率

<sup>1</sup>張為竣(2014年8月12日)。MOD戶5倍速成長 有線電視跌破6成。

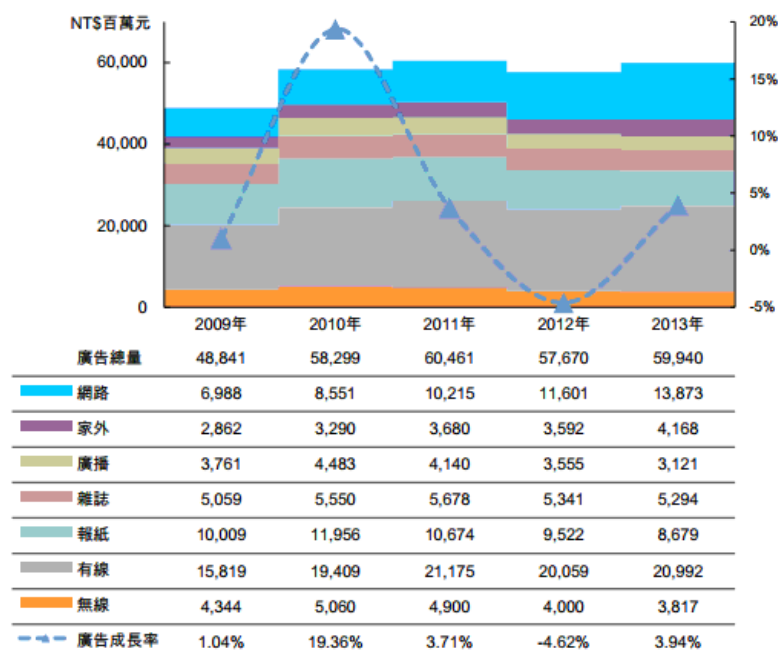
<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN1/8865979.shtml>

<sup>2</sup>《2014年MCEI行銷傳播白皮書》。

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/hwa3031/My%20Documents/Downloads/download.pdf>

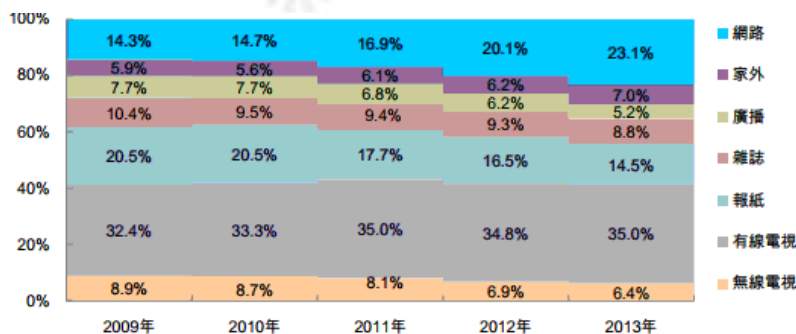
持續下滑至 6.4%，有線台廣告市占率維持在 35.0%，網路廣告則是大幅成長（圖一），2012 與 2013 年網路廣告都呈二位數成長，分別是 13.6%、19.5%，其中影音廣告及行動廣告漲幅最為明顯，網路廣告市占率達 23.1%，已接近台灣總廣告量的四分之一（圖二）。

圖一：台灣 2009-2013 年主要媒體廣告量



資料來源：MCEI 行銷傳播白皮書 P.114。

圖二：台灣 2009-2013 年主要媒體廣告量占比



資料來源：MCEI 行銷傳播白皮書 P.115。

「我覺得台灣不論是紙媒或是電子媒體，現在的商業模式都已遭遇瓶頸，以《東森電視》為例，廣告營收占 70%，新媒體出現，我們當然必須面對可能的廣告流失，據聞某一家大型廣告客戶已經決定明年起調整預算分配，50% 預算下給新媒體，這是商業台長期以來很重要、很重要的民生用品客戶」，《東森電視》副總經理潘祖蔭表示，像《蘋果日報》已經找到了網路獲利模式，多數媒體仍停留在傳統營運競爭當中，「面對可能的廣告流失，各台未來在節目製播和設備投資上，

都將面臨重大壓力，東森在廣告爭取上更不能稍有鬆懈。」

「這應該是兩個不同的廣告預算，實在不應該合併計算」。即使如此，《TVBS》總經理楊鳴仍提出因應策略，積極開拓新媒體廣告，「《TVBS》的『新媒體營運中心』訂有自己的廣告達成目標，現在當然無法和三個頻道廣告相比，但是我仍然要求營運中心的收入目標，必須達成自負盈虧，廣告提案也是由頻道業務和新媒體業務共同出去爭取。」

「至於採取收視率和網站流量配搭爭取廣告的做法，不一定有利於現有頻道和新媒體發展，各個媒體現在都還在做各項新嘗試的階段，因為新媒體的想像空間實在很大」。楊鳴表示，很多事情仍在摸索當中，「沒人敢保證自己的做法一定會成功。」

「電視收視人口持續下降，年齡層也越來越高，年輕人轉向新媒體，廣告商跟著移轉，電視台是不能不隨之挪動的」。剛接任《東森電視》新媒體總監的陳世明指出，電視台跟著調整必須有兩層考慮，「首先是跟著去真的能夠賺到錢嗎？要投入多少資源才可能獲利？其次是內容移轉到新媒體，是不是會影響到主頻的收視？」

楊鳴提出個人的觀察，「大家會擔心，新媒體是不是會分食廣告大餅？營收是不是會受到影響？現有的觀眾是不是會被拉走？事實上，兩者應該是彼此互補的綜效關係，而不是你死我活的競爭。」

## 東森六個 HD 新聞棚 11 月完成換裝

傳統電視廣告的行銷概念已經改變，連結目標觀眾的做法上，關鍵在 1% 的「內容創造者」(Content Creator)能否影響 9% 的「貢獻者」(Contributor)，願意透過網路平台傳送訊息給剩下的 90% 消費大眾<sup>3</sup>。潘祖蔭指出，「傳統廣告客戶是依賴收視率下廣告的，新媒體要依靠什麼樣的數據才能說服客戶下廣告？點閱率？還是網站流量？東森知道必須要改變，但是如何跨出這一步則必須仔細思量。」

潘祖蔭表示，《東森電視》在台灣有八個頻道，系統台數位化後，要做的不只是 HD 化，還必須具備互動功能，很多的製播設備都必須跟著調整，必須要加碼投資，「《東森電視》新聞台、財經台，合計六個 HD 棚正在逐步換裝，預計今年（2014）11 月完成，這部分投資的回收目前還看不到，集團越大轉型壓力也越沉重，但是《東森電視》非轉型不可」。

「系統台數位化，有線台如果還不 HD 化就會遭到淘汰」，潘祖蔭指出，「電視當年是由黑白轉彩色，現在是從類比轉 HD，觀眾感受很強烈，以《TVBS》為例，《TVBS》今年轉播巴西世足賽，提供 16:9 的 HD 畫面，快速拉抬收視，（世足賽 14 日凌晨 3 時開踢的德國對阿根廷冠軍戰，《TVBS》平均收視率 2.47，延長賽收視率更達到 3.26），過去和東森收視競爭還在伯仲之間，現在《TVBS》已明顯領先。」

---

<sup>3</sup>馨怡、黃逸旻（2014 年 8 月 15 日）。行銷為何要經營網路影響者關係？  
<http://www.brain.com.tw/News/RealNewsContent.aspx?ID=20559>

楊鳴表示，世足賽的 HD 轉播得確提供了很好的機會和展示的平台，「具體呈現了《TVBS》的用心和努力，也促使各台加快 HD 的建置時程，當然也加快了台灣數位匯流的發展。」

潘祖蔭指出，畫質優劣確實會影響觀眾收看點選意願，觀眾擁有多種載具，包括電視換裝時，也都要求能夠收看 HD 的內容，「所以，HD 不能不走，也不能不投資。」

電視台擴大 HD 投資的同時，又要忍受同業的競爭和少子化的衝擊，收入將呈現逐步下滑的壓力，當新媒體分食市場之際，電視台已經體會到報社轉型當時的窘況。陳世明認為，「電視台必須借鏡報社轉型經驗，報社是第一波遭到網路打擊的媒體，從 1988 年報禁開放時的蓬勃，到面臨新聞台和網路瓜分時的處境，如今台灣僅存的四家主要報系，也不得不跨足網路求存」。

陳世明指出，紙媒從當年將內容投放網路新聞時的掙扎和憂慮，到現在見到甜美的果實，兩相對比，點滴在心頭。「例如《蘋果日報》官網的廣告收入一個月可以有三千萬到四千萬，*《聯合新聞網》*也有一千萬到二千萬元收入，*《中時網站》*也差不多是這個收入，*《自由電子報》*的網站排名和流量也很高，電視台就差很多了。」

## 東森網站改版 提供直播新聞

潘祖蔭指出，《東森網站》正在進行全面改版，這次改版的重點包括：

- 1.增加互動功能，使用者可以跟版主增加互動頻率。
- 2.提供股市直播訊號，財經台的股市即時資訊和線型圖必須要 real time 呈現，這樣才能滿足不同載具使用者需求，使用者不是僅止於收看稍早的開盤新聞，要求的是最新的股市行情走勢。
- 3.提供重大新聞網站直播服務，以『北捷殺人事件』為例，當時正值下班時間，使用者透過手機就可以看到即時新聞的最新發展。
- 4.發揮新聞整理功能，以『太陽花學運』和『復興澎湖空難』為例，《東森網站》必須能夠拉出一條新聞時間軸，為使用者清楚整理新聞事件始末。
- 5.增加官網流量，過去只是將新聞丟到《YouTube》上，又不能做廣告。

潘祖蔭強調，「東森現在要將流量導回自己的官網，這樣才有助於業務拓展。」

陳世明表示，「電視台現在必須改變的原因，是部分廣告商已經講了，『明年開始的廣告預算是 50:50，傳統電視 50%，新媒體 50%』，電視台必須趕緊把這些錢追回來，加快轉型腳步，否則必將逐步萎縮」。

## 女人我最大 年營收 2.8 億元

《東森電視》在 2012 年總統大選時曾經開發手機新聞 App，提供即時開票資訊。潘祖蔭表示，「當時東森 App 流量衝的很高，Android 整體排名在第五、第六左右，成績很不錯，這是新媒體應用上的成功模式」。

潘祖蔭強調，《東森電視》在社群媒體的應用上，希望節目主持人、主播和節

陳世明也舉過去的《TVBS》服務經驗為例指出，電視台設計 App 和思考網站必須具備的創意思考，「一是必須製作符合網路使用者需求的電視內容。二是提供電視台做不到的服務內容。以個人過去在《TVBS》服務經驗為例，當時評估『女人我最大』和『時尚玩家』兩個節目，最適合設計成電子資料庫形式，發展可利用的獲利衍生內容，這正是電視做不到的地方，這些都是可以發展成為電子商務的成功模式，『女人我最大』（圖三至圖六）授權《PayEasy》，一年可以創造出 2.8 億元的營收，《TVBS》可拆帳獲利 3 千萬元左右。」

圖三：女人我最大經營美妝電子商務



資料來源：陳世明

圖四：女人我最大網站討論區暴量

| 討論內容   |   | 一般主題 | 討論  | 作者  | 回覆     | 參與人數 | IP |        |         |    |      |     |     |      |   |     |     |     |     |     |    |                      |
|--|---|------|-----|-----|--------|------|----|--------|---------|----|------|-----|-----|------|---|-----|-----|-----|-----|-----|----|----------------------|
| 請看6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問一下我的天A/22晚上看到年會介紹那時候...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的...<br>請問6/22年會介紹介紹的到那時候的... | Kevin要讓的台球大改裝...<br>他原想給你最想要的...<br>美體減肥...<br>美「體」...<br>可能嗎? (原裝)...<br>數碼萬物外...<br>收購...<br>Kevin要讓的台球...<br>女人我最大介紹! 要越越多...<br>A/22年會...<br>發現安全又自然的紅薯式雙眼...<br>發現安全又自然的紅薯式雙眼... | ebi  | 雪之翼 | ivy | cccccc | 毛毛   | 維尼 | sophia | malissa | 橘子 | blue | 2   | 8   | 20   | 0 | 7   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0  |                      |
|  |   |      |     |     |        |      |    |        |         |    |      | 223 | 180 | 4558 | 9 | 983 | 119 | 215 | 706 | 101 | 82 | IP: 2008/09/01 10:10 |

資料來源：陳世明

圖五：女人我最大跨足雜誌發行



資料來源：陳世明

圖六：女人我最大在中國大陸淘寶網引領購物消費潮



資料來源：陳世明

「It was the good old days」。楊鳴表示美好時光已不再，「女人我最大」是《TVBS》電子商務發展的極佳成功個案，結合網路購物，透過與《PayEasy》的合作成績更是令人驚豔，「但是山寨版實在太多了，違法使用『女人我最大』Logo，另外是網路購物平台也多，競爭激烈，難以再創新高。」

楊鳴表示，「《TVBS》的 Guideline 很簡單，商業置入不是不可以做，因為對電視這一行來說，這是必要之惡，是重要的營收之一，但是希望做到 in a good taste（好品味），也就是自然不突兀，不會令人不舒服，但是有些台的做法則是顯得突兀、刻意、不搭調、怪異、不舒服，所以觀眾很少看到《TVBS》的節目冠名，就算法令已經允許冠名，我們還是採取比較保守和謹慎的態度。」

## TVBS 整合部門 建立 KPI 指標

「面對新媒體發展，大家都還在學習，經營者必須跟公司的年輕人學習，總經理和部門主管會經常找實際操作新媒體的年輕同仁一起討論，我們都是被教育的對象，同仁會將最新資訊傳遞給大家，『東森經營決策委員會』也會討論新媒體發展方向」。潘祖蔭指出，過程中，東森也發現傳統 IT 部門和新聞部門中間少了

潘祖蔭表示，「新媒體部門目前有 14 人，9 位是編輯，負責將新聞台產製的內容，重新編輯後上傳網站，同時處理即時新聞，但是不會另外製作，下一步將是提供傳統媒體所沒有的內容，考慮未來發展，新媒體部門將朝持續擴充方向規劃」。

《TVBS》長期投入新媒體研發，早在 2009 年即成立「數位發展委員會」，下設「設備組」、「平台組」、「內容組」、「TVBS-E 化組」。2012 年成立「新聞部網路新聞編輯組」、「節目部網路組」以及「數位媒體發展部新媒體營運發展中心」。2014 年起整併成爲「新媒體營運中心」的獨立組織。

楊鳴指出，2009 年成立的「數位發展委員會」，主要有兩個目標，首先是推動 HD 的升級，「因爲香港 TVB 已經著手建置，雖然台灣當時在 HD 傳輸的基礎建設上尚未準備好，《TVBS》內部也有過一番爭辯，但是最終共識仍是加速《TVBS》的 HD 化進程」。其次則是討論建置《TVBS》的新媒體平台，「五年前，大家已經預見新媒體的發展潛力，考慮的重點是，電視與新媒體是 head to head competition（競爭關係）？還是可以擴大收視版圖的支持力量？」

楊鳴表示，《TVBS》的「新媒體營運中心」是獨立於頻道之外，採取利潤中心制的新設部門，除了運用既有的節目素材等資源外，就是要掌握本身的自主性，自主範圍包括人力進用、編輯流程、營運規劃、後台管理等都是由中心主責處理，即使新媒體業務組也不是歸屬傳統業務部門管理，完全獨立爭取廣告業務。

「新媒體營運中心」的 KPI 目標，就是在最短時間內讓《TVBS》網站重新站上百大。楊鳴強調，「十年前我們的官網排名曾經到達第 27 名，《TVBS》將先以百大爲努力目標，新聞類別網站，則是希望擠進前五名，這些都是很具體的 KPI 考評指標。」

陳世明指出，多數電視台的節目部門，都是採取抗拒新媒體的態度，當各台都以收視率做爲 KPI 的唯一指標時，大家都只願意操作《臉書》，因爲《臉書》的粉絲團對收視率是有幫助的，其他的新媒體應用就不願意積極投入，「因爲工作量的增加，當然會引起同仁的反彈。」

## TVBS 開發行動 APP 和傳輸實驗

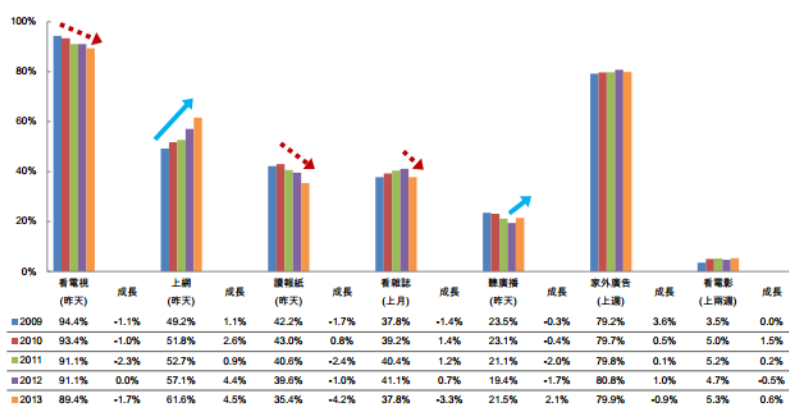
調查數據顯示，「昨日使用網路民衆的比例」已超過 6 成，2012、2013 兩年分別增加 4.4%、4.5%，受到智慧手機普及影響，上網不受時空限制，也讓「昨日上網比例」在 2013 年達到 61.6%（見圖七），台灣人智慧手機每日平均使用 197 分鐘，排名居世界第一<sup>4</sup>。

---

<sup>4</sup>郭芝榕。(2014 年 8 月 13 日) 台灣人滑手機世界第一，每日平均使用 197 分鐘。

<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/33403>

圖七：台灣 2009-2013 年媒體接觸率



電視、報紙、雜誌等媒體接觸多顯衰退。根據 2013 年媒體接觸率顯示：昨日收看电视觀眾降至 9 成以下(89.4%)；昨日閱報讀者降 4.2 百分點至 35.4%；上月看過雜誌讀者減少 3.3 個百分點至 37.8%。

資料來源：MCEI 行銷傳播白皮書 P. 97

楊鳴認為，新媒體的優勢就在網路傳輸能力上，「過去電視台常受限於無線、有線、衛星的覆蓋率，網路是沒有限制的，現在連頻寬、速度都不再是問題，以我才從美國帶回來的這本書為例，這本由 Wheeler W. Dixon 所寫的《Streaming》（串流影音）當中所指出的，只要 1 秒鐘就可以 transmit upward（上傳）2.56T (Terabyte = 1000 Gigabyte)檔案，70 部電影，也只要 1 秒鐘就可以下載完畢，相當的驚人。」

楊鳴指出，「為因應台灣 4G 發展趨勢，我曾在 2012 年的『數位發展委員會』上提起討論，迄至目前，《TVBS》仍然持續開發行動 App 和傳輸實驗，同時和電信公司合作，但是規模仍然有限」。事實上，資策會調查國人上網行為，60.3% 的人最常使用線上影音，行動上網也使得民眾視訊行為更為活躍，其中以 10 歲到 39 歲的上網族群所占比例最大。<sup>5</sup>

## 建立節目雲 結合主頻聯賣

陳世明指出，各台新聞都是跟著報紙走，除非網站影音新聞具有絕對的收視必要，否則看文字新聞就夠了，「現在紙媒也都在製播影音新聞，所以電視台轉型時間已經落後，更何況電視新聞大幅落後紙媒的即時新聞，當使用者收看各台新聞都是每小時重播畫面時，就會思考不如回頭看紙媒新聞。以蘋果為例，每天發稿量超過一千則，新聞台每天平均一百則左右，兩者是有一段落差的。」

「東森三年前率先各台，每天上午送出 10 則新聞到《Yam 天空》網站，讓使用者票選最喜歡的新聞，吸引相當多人投票，一天當中有人可能想看高雄氣爆新

<sup>5</sup> 2012 年我國家庭寬頻現況與需求調查

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=345>



聞，有人可能想看正妹新聞，或是伊波拉病毒，投票結果產生的統計數據就會做為東森新聞排播依據，增強觀眾黏著度」。潘祖蔭表示，東森創造這樣的新聞操作模式已有一段時間，其他電視台曾想跟進，但是都沒有成功，三年後這樣的票選方式也因為落伍取消。

「目前的創新做法是讓觀眾上網答題，透過數位化系統台，可以瞭解有多少人在收看這一個節目，因為 50% 以上的系統台機上盒家庭接收戶已經具備互動功能」，潘祖蔭舉東森每周一播出的《關鍵時刻》節目操作方式為例，「在播出之前，我們就會先設定議題，在節目播出後的 10 分鐘跳出題目，畫面就會縮框成為互動回答框，提供三個選項，觀眾可以點選進入，藉此測得觀眾對新聞內容的喜好度，從流量和點閱率也可以提供新聞節目參考。」

潘祖蔭指出，東森新聞 App 分類很快，做得也很不錯，例如災難性突發新聞或是重大選舉新聞，目前是採取 VOD 方式，已規劃增加直播功能，因為頻寬費用已經下降，「我們寄望平台成本可以降低，例如 Amazon 費用也一路下滑，東森正在等待新的機會出現」。陳世明也認為，「各台節目因為頻寬和伺服器成本過高，因此將節目放上《YouTube》，但趨勢是成本將持續下降，包括雲端也在降低，當到達電視台可以接受的時間點，就可以移回自己平台經營廣告，同時結合主頻聯賣。」

楊鳴則有不同的組織運作邏輯，「如果架設網站或是開發 App，還停留在結合現有頻道資源共享想法，成功就會有限，我們要切斷這樣的臍帶關係，不要一直想我是一家電視台，我是電視媒體，以致拖慢進度，找一批真正懂新媒體的人才，打造獨立作業流程，只有這樣做才有成功的機會」。楊鳴進一步指出，TVBS 的配套做法還包括將部分的 App 開發、程式撰寫委外，IT 部門支援網站架構的規劃和開發。」

## 未來將是 1 號手機、2 號手機直播

「蘋果的成功關鍵因素就是即時新聞，從廣告收入就可以看出蘋果是成功的，對新聞台而言，即時新聞本來就是東森新聞的強項，不應該輸給蘋果，記者既可以透過 SNG 傳送，也可以電話報稿，甚至手機也可以傳送照片和影音，東森新聞製播流程確實要逐步調整，我們正在討論日關獎勵辦法」。潘祖蔭認為，東森記者到了新聞現場陸續發出即時新聞，可以持續提供主頻新聞和網站內容，「晚上六點和七點製作完整的 SOT 播出，我希望制訂獎勵辦法增加即時新聞的則數，新聞台必須推出即時新聞，滿足使用者需求，不調整遲早要滅亡。」

「策略上，我很欣賞《紐約時報》推出短文的作法，就是搶快、搶流量，要將這樣的想法系統性的導入新媒體載具，尤其手機拍了就傳，未來 4G 流量將會更快，以後可能就不再是 SNG1、SNG2 新聞直播，而是 1 號手機、2 號手機直播」。潘祖蔭表示，觀眾不會在意非要拍得多好才行，觀眾要知道的是現場究竟發生了什麼事，這就是東森下一步要做的，「透過激勵，調整編輯流程，我認為東森記者接受度應該很高，因為即時發出新聞是新聞台記者的天職，每一刻、每一時都

潘祖蔭強調，「東森記者年輕，面對轉型的接受度和機動性也高，以太陽花學運新聞為例，東森記者都會在網路上與正反意見支持者進行多元互動，我認為記者就是應該要進入這樣的新聞氛圍裡。」

潘祖蔭表示，記者持續 follow 重要的新聞事件，不但可以增加使用者的黏著度，同時可以加強觀眾忠誠度，「例如今早新聞報導國軍部隊準備進入高雄氣爆災區（8月7日訪談當天），記者就可以搶發報導部隊的任務屬性？抵達現場要做什麼？記者現場搶拍一張照片、一段短文，或是進行電話連線，就可以吸引眼球，讓觀眾願意繼續看下去。」

網路影響力逐漸超過電視。潘祖蔭特別舉《鳳凰網》為例，「《鳳凰網》是一個很成功的新媒體個案，既在紐約上市，同時創造出可行的商業模式，2014年2月《鳳凰網》CEO 劉爽出任《鳳凰衛視》COO，一舉顛覆都是由電視台管理網站的傳統思維」。《鳳凰網》旗下包括《手機鳳凰網》和《鳳凰視頻》，《鳳凰網》每日不重複訪客數逾 3,500 萬次，《手機鳳凰網》每日點擊量更超過 2 億次。

「現在 30-39 歲的人中有 70% 是不看傳統電視的，這些人都是在網路上找新聞的，我們必須認清一個事實，台灣第一屆選修電腦概論的大學生，現在已經 50 歲了」。潘祖蔭談到《東森電視》的優勢和劣勢時，認為「東森優勢是既有內容的產製功力，只要微調即可，劣勢是娛樂節目自製比率仍待增加，以及外電和網路版權的取得，所以東森除了要增加節目自製比率，也要積極和電信商合作共創雙贏。」

## 收費方式改變 挑戰有線生存

電視台已經面臨了替代服務的潛在和實質市場競爭態勢。陳世明指出未來有線電視還將面臨收費方式改變的衝擊，分組付費究將如何分組（向上、向下）？資費上限要放寬到何種程度？「對所有頻道而言，這都會是一場生存挑戰，基本頻道和加值頻道的歸屬將會影響電視台收視率、普及率、拆帳金額、廣告營收等等，左右各台的生存和發展」（見圖八）。


圖八：數位有線頻道收費調整

**Digital Cable TV 收費變革**

**現行：單一價格**

100個頻道，每月NT\$550元

精選授權費：每月240元



Below the screen are logos for various channels: HBO, STV, CET, 八大電視, 非凡電視, TVBS, 中文台, ctv, Discovery, AXN, and others.

➔

**未來：分級付費**



Below the screen are logos for various channels: 非凡電視, 八大電視, 中文台, ctv, STV, TVBS, 中文台, ctv, HBO, AXN, and others.

30~80個基本頻道，  
每月NT\$200~500元？  
加值套餐或自選頻道，額外付費

資料來源：陳世明

收視率一直是電視台的重要評量指標。但是 潘祖蔭認為 收視率已經不能完全反應實際收視情況，「比方我今天做了一檔節目，尼爾森(AC Nelsen)統計的是在電視頻道上同步觀看收視率，這樣的數字無法呈現錄影收視，也無法呈現手機、平板、網路上的收視狀況」。潘祖蔭認為這是 老問題，過去處理不了，現在更無解，「即使逼尼爾森將樣本數增加到 3,000 戶，也是無法真實反應收視，面對現在收視分眾情況，尼爾森統計會讓一些有心想做好節目的人十分受挫，實在不公平。」

楊鳴指出，「《TVBS》收視率一向不錯，新聞台更是大幅領先各台，數據顯示收視人口並沒有減少，收視時間也在增加，從收視率是看不出新媒體對我們的影響，但是從廣告業務上看還是有影響的，還是會遇到廣告業績挪動的問題」。楊鳴認為，「觀眾使用行動載具的同時並沒有關掉電視，而是同時使用兩個不同的視頻，或是運用平板進行社群互動，對使用者而言，大頻幕在視覺、聽覺、環境上，都是優於行動載具的。」

潘祖蔭強調，在收視率不可信的情況下，「業務部門必須知道如何利用流量分析去招攬廣告，必須清楚分眾的輪廓，熟悉數據分析的方法，增加廣告提案創意等等，以前電視台只能賣 CPRP(Cost Per Rating Point)，依靠收視點數吸引廣告主，現在必須移轉為結合網路流量和創意提案，當新媒體移轉比例越高，媒體就越有希望，如果仍然沉迷在每天增加 0.1 或是 0.2 的誤差範圍內收視率，期待廣告可以因此多賣一點，這樣的媒體一定完蛋。」

媒體改變早已發生，陳世明認為轉型關鍵還是在人，「當決策是由上而下時，所有人都是被老闆帶著走，老闆必須能夠提出大的發展願景和藍圖，當決策是由下而上時，則是透過仔細規劃和向上說服的過程，如果一家公司沒有天縱英明的老闆，就必須要有夠努力的員工，鼓勵員工創意提案，上層必須要有人能夠判斷提案可行性，才有成功轉型的可能。」

## 結論：挑戰、目標、策略

楊鳴表示，「英文裡有一句話『size doesn't matter』，這是成人間的一句玩笑話，但是放在台灣媒體市場觀察，2,300 萬人的市場規模得確很尷尬，說小不小，說大不大，難以和中國大陸、日本、韓國、印尼、印度等國的『size』較量，『size』在無國界的媒體環境裡『it does matter』，因為這是關鍵因素。」

陳世明也指出，傳統電視要轉型，「只能賣廣告和衍生性服務，最容易做的就是購物，或是服務的服務，也就是 more detail, more content 的概念，就是要有更多的資訊量提供，電視台可以透過主觀角度側拍和蒐集更多的資訊內容，整理提供給使用者，豐富節目內容」。

以下就《TVBS》和《東森電視》的挑戰、目標、策略三方向做一簡單結論：

### 《TVBS》和《東森電視》的挑戰、目標、策略

挑戰：

1. 觀眾收視行為持續移轉
2. 2015 年起廣告預算移轉

目標：

1. 全面 HD 化
2. 確保廣告營收持續成長
3. 增加新平台觸達率和點閱數
4. 爭取網站排名

發展策略：

- 《TVBS》
1. 成立新媒體部門，業務獨立
  2. 檢視組織，持續變革
  3. 提供即時新聞服務
  3. 開發多元商務營運模式
  4. 持續開發手機 App
  5. 研發建立專屬節目雲
  6. 開發網路專屬節目內容
  7. 爭取網站排名，列入 KPI

- 《東森電視》
1. 成立新媒體部門
  2. 新聞台、財經台六個 HD 棚完成換裝
  3. 提供網路直播新聞
  4. 建立專屬節目雲，拓展新媒體業務
  5. 開發多元商務營運模式
  6. 持續開發手機 App

## 7. 持續組織變革

## 8. 製作網路專屬節目內容

媒體轉型，一直是很辛苦的一件工作，成功或失敗也常是難以推論和預測的。最後僅以楊鳴受訪時的一段話做為結語。楊鳴指出，傳統媒體平台曾經是存在著界線的，各自擁有不錯的營運和生存空間，但是新媒體打破了這樣的界線藩籬，傳統媒體驚覺發現，這是一個玩不起的遊戲，需要龐大的市場，才能支持可能的高成本投資，「可以預見的是，台灣媒體轉型將會很辛苦，也會很勉強，因為部分傳統媒體在思維、工作流程上，迄今仍然跳脫不出原有的框架。」

### 受訪者

潘祖蔭，《東森電視》副總經理，2014年8月7日，台北總公司。

陳世明，《東森電視》新媒體總監，2014年8月7日，台北總公司。

楊 鳴，《TVBS》總經理，2014年8月19日，台北總公司。

