

南華大學社會科學院傳播學系

碩士論文

Department of Communication

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

網路新聞新趨勢對電視台產業的衝擊

—ETtoday 新聞雲的個案分析

The Impact of New Trends in Online News on the
Television Station Industry--Case Analysis of ETtoday
News Cloud

吳瑞興

Rui-Xing Wu

指導教授：張裕亮 博士

Advisor: Yu-Liang Chang, Ph.D.

中華民國 111 年 6 月

June 2022

南華大學
傳播學系
碩士學位論文

網路新聞新趨勢對電視台產業的衝擊
— ETtoday 新聞雲的個案分析

The Impact of New Trends in Online News on the Television Station Industry – Case Analysis of ETtoday News Cloud

研究生：吳瑞興

經考試合格特此證明

口試委員：柯聖輝
黃彥穎

指導教授：張裕亮

系主任(所長)：莊如軍

口試日期：中華民國 111 年 6 月 23 日

謝 誌

終於到了寫謝誌的時刻，能在工作多年後，回到大學校園重拾書本進修，是一件非常幸福的事情。承蒙許多老師的指導，能順利完成學業，繼續邁向人生的下個階段。這段求學的記憶更讓我每次想起時都能會心一笑。此篇論文的完成，要感謝的人很多，尤其是張裕亮院長，不管是對研究問題或建議，總是耐心指導鼓勵及口考委員杜聖聰教授和黃彥穎教授也都費心指正；另外系主任施伯燁和劉平君老師的傾囊相授都讓我銘記在心。

這篇論文主要針對網路新聞新趨勢對電視台產業的衝擊－ETtoday 新聞雲的個案分析，從東森電視台的蛻變到 ETtoday 新聞雲的開創新局做完整的探究，研究期間 ETtoday 新聞雲創辦人王令麟的全力協助，更是使我論文順利完成一大關鍵。在訪問王令麟總裁及前東森媒體集團副總裁趙怡、ETtoday 新聞雲副董事長馬詠睿、ETtoday 新聞雲總經理陳安祥、前東森電視台發言人室主編陳淑芬、ETtoday 新聞雲副總編輯譚志東、ETtoday 新聞雲記者吳奕靖、台視新聞南部中心特派員崔易江等人士後，更能了解東森電視台與 ETtoday 新聞雲，這二個集團決策的考量及作業上的差異，同時更能深入了解不同媒體報導上的差異，及更清楚知道公司不同的文化、經營和品牌策略。最後，也要感謝我的家人給予我生活上及精神上的支持，在我訪談碰到瓶頸時給我信心喊話跟鼓勵。這三年多的經歷成長及研究成果都要感謝身邊每個陪伴我的人。

吳瑞興 謹致于

南華大學 傳播學系碩士班

摘要

網路新媒體的崛起，降低了人們對舊媒體(電視、報紙、雜誌)的喜愛，同時也改變既有的閱讀習慣。一般傳統媒體的記者在寫稿時，多以報紙排版形式呈現單一故事且全面報導；而網路媒體不僅報導多元化，偏向即時又輕、薄、短、小的貼文或文章更容易獲得喜愛。

當人們注意力從傳統媒體電視、報紙和雜誌等轉向新興的網路媒體後，傳統媒體受到嚴重衝擊，廣告收益和整體營收也跟著下滑，造成節目品質下降，不僅加速觀眾流失，更使舊媒體價值下降，形成惡性循環。本文以東森電視媒體集團總裁王令麟創立東森電視台等媒體多年後，在 2011 年 11 月整合集團資源成立的「ETtoday 東森新聞雲」自 2022 年 1 月更名為 ETtoday 新聞雲為探討對象。

第一章將介紹「ETtoday 新聞雲」的發展背景，了解其產業概況及網路新聞媒體的變化歷程；第二章將闡述電視新聞與網路新聞的特性及產製流程，發現電視新聞與網路新聞製程之差異性；第三章使用個案研究法，針對「ETtoday 新聞雲」的發展，對營運管理高層提出相應問題，結合深度訪談法驗證「ETtoday 新聞雲」經營策略之成功，設定本文研究架構；第四章將分析「ETtoday 新聞雲」如何從產製節目到品牌運營去開拓市場，剖析「ETtoday 新聞雲」經營策略；第五章將總結「ETtoday 新聞雲」成功所在及如何整合市場面對未來挑戰。本文以「ETtoday 新聞雲」實際案例與關鍵人物深度訪談作為基礎，加以科學理論分析，為傳統媒體轉型和網路新媒體發展提供實質建議和參考。

關鍵字：新媒體、網路傳播、東森電視台、ETtoday 新聞雲

Abstract

The rise of new online media has reduced people's preference for old media (televisions, newspapers, magazines), the comprehensive coverages in every single story are shown with newspapers composing majority when ordinary traditional media journalists, not only the multiplicities of reports in online media but also trend to light, thin, short, tiny real-time posts or articles that can be got preference easier.

When people paid their attention to the rising online media from the traditional media (televisions, newspapers, magazines), the traditional ones have been taken serious impacts, their advertising revenues and overall revenues also declined, leading to a decline in program quality, which not only accelerates the loss of viewers, but reduces the value of the overall old media, that caught a vicious circle.

This thesis takes the ETtoday News Cloud, which was established by Wang Ling-lin, the president of Eastern Broadcasting Co., in November 2011, the ETtoday Eastern News Cloud, integrated corporations' resources, it has changed name ETtoday News Cloud since January 2022, that was explored.

Chapter one will introduce the growing background of ETtoday News Cloud, to realize the change process of industry and online news media.

Chapter two, I will talk about the feature and the production process between TV news and online news, I observe the discrepancy between TV news and online news production process.

Chapter three, using case study, focus on the developing of ETtoday News Cloud, offer the questions of corresponding to the senior managements, combining in-depth interview to verify the success of the managerial strategy in ETtoday News Cloud, setting the study structure of this thesis.

Chapter four, analyzing ETtoday News Cloud how it produced programs to branding and then market access, analyzing the managerial strategy of ETtoday News Cloud.

Chapter five, conclusion ETtoday News Cloud, the success and how integrated marketing and face the challenges in the future. This thesis is based on the reality cases and in-depth interview of key men,

analyzing with scientific theories, provide the substantive recommendations and references for the transformation of the traditional media and the online new media developing.

Keywords: new media, network propagation, Eastern Broadcasting Co., Ettoday News Cloud



目 錄

謝 誌.....	I
摘 要.....	II
Abstract	III
目 錄.....	V
表目錄.....	IX
圖目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機及目的.....	5
第三節 研究架構.....	7
第二章 文獻探討.....	8
第一節 電視新聞特性及產製流程.....	8
一、電視新聞特性.....	8
二、電視新聞產製流程.....	9
第二節 網路媒體新聞特性及產製流程.....	11
一、網路媒體新聞特性.....	11
二、網路新聞產製流程.....	12
三、網路新聞的疑慮.....	13
第三節 媒體經營管理理論.....	16
一、策略管理理論.....	16

二、結構理論	17
第四節 媒體行銷與品牌理論	18
一、網路媒體的經營策略	18
二、網路媒體的品牌策略	19
第三章 研究方法.....	22
第一節 研究對象.....	22
第二節 個案研究法.....	23
第三節 深度訪談法.....	24
一、結構式訪談(structured interview).....	24
二、無結構式訪談(unstructured interviews).....	24
三、半結構式訪談(semi-structured interviews).....	24
第四節 內容分析.....	25
一、系統化的資料分析	25
二、訪談資料與文件檔案	25
第四章 研究分析.....	26
第一節、東森電視台到 ETtoday 新聞雲的變革歷程.....	26
一、東森媒體史	26
二、ETtoday.com 東森新聞報.....	28
三、ETtoday 新聞雲.....	30
四、ETtoday 寵物雲.....	33
第二節、ETtoday 新聞雲之網路新聞的特性及產製流程	35
一、採訪	36

二、組織	37
第三節 ETtoday 新聞雲的經營策略	39
一、靈活應變	39
二、募求賢才	39
三、多元發展	40
四、分類串聯	41
五、專業堅持	42
第四節 ETtoday 新聞雲之網路新聞內容分析	46
第五節 ETtoday 新聞雲之興起對電視台產業的衝擊	48
一、紙媒無創新難抗衡	48
二、短閱讀	49
三、對於電視產業的影響	49
第六節 ETtoday 新聞雲之未來經營展望	51
一、ETtoday 新聞雲運作	52
二、娛樂產業	53
三、寵物市場	53
四、擁抱新媒體	53
第七節 東森媒體集團的成功要素	54
一、前瞻經營	54
二、正向精神	54
三、多元發展	55
四、整合市場	56

第五章 結論與建議.....	58
第一節 研究問題回應.....	58
一、對應探討東森電視台到 ETtoday 新聞雲的變革歷程以及 ETtoday 新聞雲的經營策略	58
二、對應探討 ETtoday 新聞雲產製流程及 ETtoday 網路新聞的呈現.....	61
三、對應探討 ETtoday 新聞雲對電視台產業的衝擊及 ETtoday 新聞雲未來的經營展望.....	62
第二節 ETtoday 新聞雲的隱憂與建議.....	64
一、ETtoday 新聞雲人力佈建不完整.....	64
二、ETtoday 新聞雲所屬集團產業大恐淪為置入性行銷的工具.....	65
三、ETtoday 新聞雲領導者的指標策略，攸關未來發展.....	65
第三節 對傳統媒體及未來產業的建議.....	66
參考文獻.....	68
一、中文文獻.....	68
二、英文文獻.....	70
附錄一、東森集團總裁王令麟採訪逐字稿.....	71
附錄二、前東森媒體集團副總裁趙怡採訪逐字稿.....	85
附錄三、ETtoday 新聞雲副董事長馬詠睿採訪逐字稿.....	91
附錄四、ETtoday 新聞雲總經理陳安祥採訪逐字稿.....	98
附錄五、前東森電視台發言人室主編陳淑芬採訪逐字稿.....	110
附錄六、ETtoday 新聞雲副總編輯譚志東自述逐字稿.....	124
附錄七、ETtoday 新聞雲南部中心組長兼記者吳奕靖採訪逐字稿.....	132

表目錄

表 1-1：以 Lasswell 模式比較傳統傳播理論與網路傳播內涵差異	3
表 2-1：以「小資女被一張大學公告嚇回台灣」辨別假新聞	14
表 2-2：品牌之六種層次意義	20
表 3-1：受訪者基本資料一覽表	22
表 4-1 東森媒體初期時間電視節目	26
表 4-2：ETtoday 之粉絲團與追蹤數.....	31
表 4-3：「ETtoday 新聞雲」獲獎經歷.....	32
表 4-4：台灣新聞媒體網站 2016 年 8 月觸擊率排行榜	32
表 4-5：寵物之市場商機	34
表 4-6：觀察時間與新聞數據（2019/05/31~06/06）	46
表 4-7：全網點擊數前十高（2019/05/31~06/06）	46
表 4-8：全網點擊數前五低（2019/05/31~06/06）	47

圖目錄

圖 1-1 東森集團總裁王令麟在尾牙宴與幹部舉杯向同仁致謝	2
圖 1-2 東森集團總裁王令麟頒獎給表現優異的同仁	2
圖 1-3 2007 年到 2015 年台灣媒體廣告收益分布	3
圖 1-4 前美國總統柯林頓參訪東森電視台，與東森集團總裁王令麟等主管合照	5
圖 1-5 研究流程圖	7
圖 2-1 無線電視台老三台新聞產製流程	10
圖 2-2 有線電視新聞台新聞產製流程	10
圖 2-3 網路新聞產製流程	13
圖 2-4 網路新聞的疑慮 PPT PO 文	15
圖 2-5 網路新聞的疑慮通報	15
圖 4-1 前美國總統柯林頓在觀賞東森為他設計的照片牆時，興奮地指著其中一張老照片說故事	27
圖 4-2 2005 年 2 月 28 日，東森總裁王令麟(左 2)、副總裁趙怡(右 2)向柯林頓(中)說明東森的全球發展；右為當時東森電視董事長張樹森，左為張修律師.....	27
圖 4-3 2004 年 12 月 9 日東森媒體集團與英國 BBC 結盟合作	29
圖 4-4 《ETtoday 東森新聞雲》獲獎獎牌.....	32
圖 4-5 ETtoday 寵物雲現已從虛擬平台延伸至實體店面.....	34
圖 4-6 香港反送中抗議現場	35
圖 4-7 總編輯與社群中心、各單位、影音中心關係	37
圖 4-8 總編輯與組織各處關係	37

圖 4-9 ETtoday 星光雲製作的聲林之王勇奪 2019 第 54 屆金鐘獎最佳綜藝節目.....42

圖 4-10 2021 年《ETtoday 新聞雲》是台灣網路數位新聞報告.....52



第一章 緒論

第一節 研究背景

早期無線電視只有老三台，台視、中視、華視，1993 年開放廣播和有線電視台設立後，新增的 TVBS、東森、三立等有線電視台，是大眾接受資訊和娛樂的來源，以更穩定訊號及更多元化的節目吸引觀眾。而東森電視台的前身，為 1991 年 4 月力霸企業集團第二代王令麟與有線電視系統業者合資創辦的友聯全線公司。1999 年 9 月 21 日凌晨發生 921 大地震時，其有紀律及快速真實的新聞 SNG 現場實況畫面呈現，讓當時對外訊號中斷的災區畫面清楚且完整的呈現在國人眼前，即時影像與完整報導深入民眾心理，使得東森新聞台的平均收視率點數大幅度成長，並獲得 AC Nielsen 2005 年第一季與第二季媒體大調查結果「台灣民眾最常收看的電視新聞頻道第一名」。

2007 年力霸案爆發，王令麟將一手創建且收視率和營收如日中天的東森電視台及金雞母東森購物總和營收達 650 億元的產業股份部分賣出。

服刑出獄的王令麟須面對電視、報紙、雜誌等傳統媒體產業日漸萎縮、亮麗的整體營收不再的挑戰，但也趕上網路新媒體是媒體未來趨勢的時代。2011 年創立的 ETtoday 新聞雲，2016 年營收達 4.2 億元，2018 年營收更達 7.63 億元，同年 12 月轉型為控股公司，除了原有的 ETtoday 新聞雲媒體，另外成立 ETtoday 星光雲、ETtoday 電競雲和 ETtoday 寵物雲，合併總營收高達 142.11 億元；而 2019 年東森集團的整體營收更推進到 272 億元，獲利 13 億元，年增加 18%，其中 ETtoday 新聞雲的東森新媒體控股公司併寵物雲的營收更高達 18.2 億元，增加 117，故東森集團總裁王令麟在 2019 年尾牙宴與幹部舉杯向同仁致謝及表揚公司優異同仁（參見圖 1-1 及 1-2）；2020 年 10 月，ETtoday 新聞雲，獲得國家品牌玉山獎四項大獎肯定；2021 年，其「打破常規、快速行動、鼓勵創新」的準則與長久經營線上與線下的全方位實務操作，營收高達 40 億元，促使 ETtoday 新聞雲的臉書總粉絲數已達 2000 萬及網站日平均瀏覽量已達 1850 萬，早已遙遙領先所有網路媒體，成為台灣網路新媒體龍頭。

2022年1月更名為ETtoday新聞雲，原始於2000年3月1日的東森新聞報(ETtoday.com)，5月15日上線，2011年11月1日改名ETtoday新聞雲，2013年1月改為ETtoday東森新聞雲，2017年5至10月改為ETNews新聞雲，2017年11月再更為ETtoday新聞雲，2022年1月宣布正式以ETtoday新聞雲為名，所以本文皆以ETtoday新聞雲作為稱呼。



圖 1-1 東森集團總裁王令麟在尾牙宴與幹部舉杯向同仁致謝



圖 1-2 東森集團總裁王令麟頒獎給表現優異的同仁

由 ETtoday 新聞雲的案例可知，網路不但改變了我們認知世界的角度，也逐漸地在影響我們的日常生活與社會互動的型態。此外，網路也對資訊的意涵與價值、以及媒體傳播的模式產生巨大的影響力。在資訊社會的脈絡下，網路的崛起與發展正逐漸在改變人們得到的資訊內容、獲取資訊的管道、以及人與媒體間的關係。傳統新聞媒體的訓練非常扎實，記者具有高度採訪及撰稿的能力，重要的是，長期實務經驗培養出靈敏的新聞鼻，因此能在短時間內產出質量兼具的新聞。而網路新聞的特性可以結合平面與立體的媒介內容，使文字、圖像、與影音內容互相連結在一起，成為一個以多媒體為特色的「複合式多媒體」(Multi Media)。以 Lasswell 模式比較傳統傳播理論與網路傳播內涵差異為二者比較（參見表 1-1），傳統媒體的記者在寫稿時，多是以報紙排版的形式呈現，但是報紙的形式並不適合在網站或是社群媒體上露出，因為網路上的貼文或部落格等文章內容及形式上偏向輕、薄、短、小，習慣閱讀此類文章者，便無法忍受長時間閱讀¹。

¹ 林珊如（2010）。數位時代的閱讀：青少年網路閱讀的爭議與未來。圖書資訊學刊，8（2），29-53。

表 1-1：以 Lasswell 模式比較傳統傳播理論與網路傳播內涵差異

Lasswell 模式	傳統傳播理論	網路傳播
誰	傳播者	網路使用者
說什麼	訊息	網路訊息
對誰	閱聽人	網路使用者
透過什麼管道	各種傳播媒體	網際網路
產生什麼影響	對認知/態度/行為的影響	建構虛擬社區、虛擬文化

資料來源：林東泰，大眾傳播理論（台北：師大書苑，1997 年）

隨著智慧型手持裝置的蓬勃熱銷，更加速新媒體發展。其中影響最大的就是吸取新知的管道，早已跳脫傳統的電視新聞和報章雜誌，根據 2012 年資策會產業情報研究所（MIC），對台灣民眾的新媒體和網路社群使用行為研究顯示，台灣網友使用臉書（Facebook）後，60%的網友認為對於使用傳統媒體有影響；其中有 32.8%的使用者表示「減少收看电视的時間」，31.6%認為「減少閱讀報紙的時間」28.8%「減少閱讀雜誌的時間」。傳統媒體，或者說紙媒的黏著度下降、觀看人數下降，使得置入性廣告收益下降，進而裁員或倒閉（參見圖 1-3）。

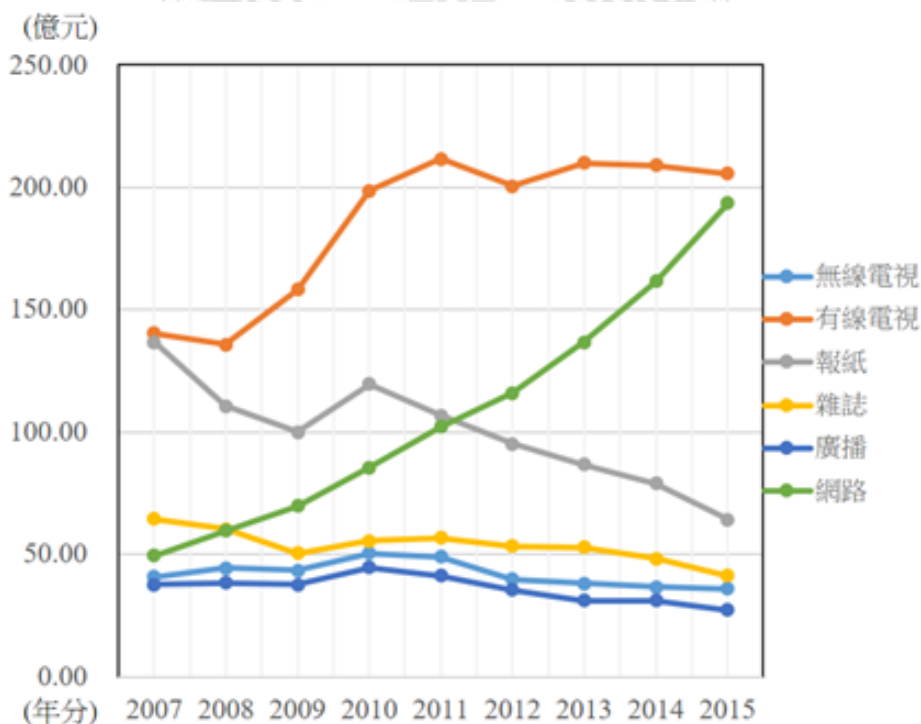


圖 1-3 2007 年到 2015 年台灣媒體廣告收益分布

資料來源：MAA 台北市媒體服務代理商協會²

² 2016 年起數位廣告量更改調整方式與廣告分類方式，因此 2016 年後無呈現總廣告量。

根據過去幾位學者針對台灣的研究，可以發現大部分民眾在日常生活中普遍依賴且無法離開手機。銀髮族平均每天使用智慧型手機超過 3 小時，未達退休年齡的民眾使用更多智慧型手機的功能項目³。年輕族群中，因為大學生有廣泛的人際互動，用手機拍照、上網、使用社群服務等等，大幅改變大學生的生活習性，手機依賴已然成為一種普遍現象⁴。對他們而言，手機、網路具有相當的影響力。其影響的層面，擴及人們的關係維持、溝通表達以及社會互動方式。毋庸置疑，這項新科技是人們加強其社會網絡的重要資源之一。而 2007 年第一支智慧型手機 **iphone** 出現，促使人人都具有移動式網路，且隨著臉書（facebook）、推特（twitter）蓬勃發展，每個使用者都可以經營自己的頁面，將自己當作網路紅人分享生活或任何事情，也因為這樣的變化，使得「記者」身分不再侷限在電視台的工作者，人人都可以是新聞的提供者甚至報導者。在網路傳播的時代，不只加速資訊的傳遞，更壓迫過去的傳統媒體產業的收視及廣告收入下降，進而使舊媒體轉型。

網路的興起打破了我們認知世界的角度，改變人們閱讀的習慣及獲取資訊的管道，從過去的電視報紙，轉變成攜帶型閱讀器，而智慧型手機更是使網路閱讀蓬勃發展的一大主因；過去的資訊傳播講究特定地點及管道，而現在一機在手就能不出門而知天下事。當注意力轉移到網路上，傳統電視媒體收視、廣告營收皆因此而下降，產業萎縮也是可預期的，而要如何扭轉這樣的劣勢，則是筆者想藉由 ETtoday 新聞雲來了解的課題。

本研究即針對國內的傳統媒體「東森電視台」到 ETtoday 新聞雲的崛起演變，了解傳統媒體發展歷史及它在每個世代的轉型，並探究行動科技對新聞產業之現況、未來發展與轉型帶來的衝擊。

³ 林伶璇 (2018)。智慧型手機之使用擴散與媒介依賴關聯性研究-以銀髮族為例。臺北市立大學休閒運動管理學系碩士論文。

⁴ 薛建良(2021)。有利或有害—大學生手機依賴影響因素研究。國防大學資訊管理學系碩士論文。

第二節 研究動機及目的

綜上所述，筆者想了解網路新媒體對電視台產業的衝擊，並以王令麟創立東森電視台的興衰到眼光獨特開創 ETtoday 新聞雲、創造出傲人的營收與效益的案例，為本文研究動機與目的。筆者自 1985 年報禁期間，就與民聲日報結緣，隨後在台灣新生報任職，但後因凍省緣故轉換職場，恰逢立委王令麟在許多有線電視台業者的請求下成立的力霸友聯電視台開出缺額，於 1997 年 5 月轉進成為駐嘉義縣市記者，並經歷了 U2、東視、東森、ETTV 東森電視台等台名，到現在的 EBC 東森電視台，總共在電視台服務 24 年。期間，筆者不僅看到公司草創時期的艱辛，也看到東森媒體集團總裁王令麟所領導的東森電視團隊不僅揚名國際、連美國總統柯林頓都親臨東森電視台參觀（參見圖 1-4），也創下許多年都營收二百億元以上的佳績，即使受到其父王又曾的拖累而入獄仍不失影響力。又因網路新聞平台是未來的媒體主力，將取代電視台和報紙等傳媒，王令麟於 1998 年成立 EThome、2000 年成立東森新聞報，並於 2011 年成立 ETtoday 東森新聞雲；ETtoday 東森新聞雲在 2018 年就已突破單日 1500 萬次點閱，以及最高日均流量三千萬流覽量的佳績，營收達 7.63 億元。2019 年，包括 ETtoday 新聞雲所屬的東森新媒體控股公司併寵物雲總合營收更高達 18.2 億元，年營收增加 117%，2021 年達到 40 億，成為全台灣網路新聞平台的霸主。另外，隸屬 ETtoday 星光雲的網路節目「聲林之王」更勇奪 2019 年第 54 屆金鐘獎最佳綜藝節目獎，創下極高的收視點閱量，幾乎追過了電視台的節目，而從虛擬市場轉成實體店面的東森寵物雲，也成營收的主要來源。這種種震撼的表現，成為筆者想探究從東森電視台的興衰到 ETtoday 新聞雲開創新局的主因。



圖 1-4 前美國總統柯林頓參訪東森電視台，與東森集團總裁王令麟等主管合照

台灣自 1987 年媒體解禁後，報社、廣播電台、電視台等如雨後春筍般設立，而東森新聞在 921 大地震時，以即時、客觀的報導深獲大眾信賴，進而發展電視購物等等。後東森集團的老闆以敏銳眼光觀察到臉書（facebook）興起、帶起網路新聞風，重操媒體產業且創立 ETtoday 新聞雲，於 2018 年開始到 2022 更名為 ETtoday 新聞雲，成為台灣網路新聞平台的霸主，這箇中變化值得探討與研究。作者將針對以下三項進行論述：

- 一、探討東森電視台到 ETtoday 新聞雲 的變革歷程 以及 ETtoday 新聞雲的經營策略。
- 二、探討 ETtoday 新聞雲 網絡新聞 產製流程以及 ETtoday 新聞雲網路新聞的呈現。
- 三、探討 ETtoday 新聞對電視台產業的衝擊以及 ETtoday 新聞雲未來的經營展望。



第三節 研究架構

本研究流程如圖 1-5 所示。本研究先確立主題，並尋找探討的相關文獻與前行研究，並將文獻與相關理論運用於設計訪談題目上，進一步確立研究架構。透過訪談 ETtoday 新聞雲的創辦人王令麟董事長及陳安祥總經理，逐一探討從東森電視到現今的 ETtoday 新聞雲的網路世代如何搶得先機。訪談結束後，再進行內容分析，最後提出本研究的結論與建議。

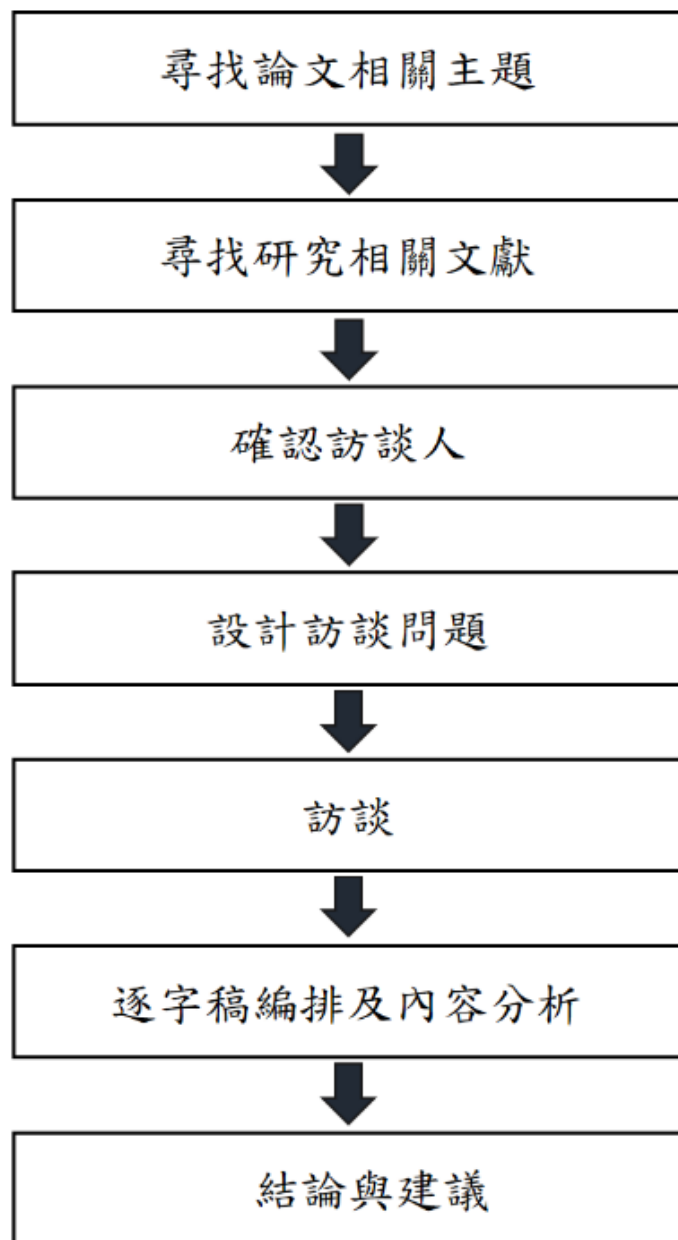


圖 1-5 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 電視新聞特性及產製流程

一、電視新聞特性

電視新聞最大的特性為「真實感與臨場感」，加上電視以無線電波傳遞訊息，速度快、影響力大，具備「獨佔性」、「成本較高」、等特性⁵。

一、直觀性：具聲光、畫面、色彩、動作，且能提供真實感與臨場感。能把觀眾「拉到」事件現場，讓他們「親眼」見到現場景象、「親耳」聽到現場聲音，看不清、聽不明的地方，則由記者做補充性與解釋性說明。受眾不受文化水平約束，透過畫面和記者的表情，了解電視新聞所傳播的內容，甚至嬰兒或孩童都可能對電視新聞的聲光效果感興趣，此部分其他媒體無法比擬。此種直觀性，對人的感官刺激最為強烈，容易引起大眾的情感共鳴與情緒波動，是電視傳媒吸引受眾的「先聲奪人」之處和重要誘因。

二、重點性：電視新聞受眾群廣，觀眾年齡與知識接受程度不同，電視新聞無需長篇大論、無需過多詞彙點綴，且要做到每個人都能看懂的程度，故最重要的乃是畫面。畫面生動程度往往重於字詞上的描繪，只要夠畫面精彩，配上記者重點式講解，便能將事件重點核心傳達給所有觀眾。因此，在這樣的框架下，電視新聞必須是「看圖說故事」；相對的，沒有畫面的事件，或許能成為報章雜誌與廣播新聞的頭版，卻難以成為「電視新聞」。三、即時性：有別於報章雜誌新聞半天到一天時間的更新頻率，電視新聞有其時間壓力，講求快、狠、準，必須把握每次播出時間，更新事件最新內容、最新進度，故長篇故事並非電視新聞的追求。在一至兩分鐘的典型電視新聞裡，記者必須完整勾勒事件，將最準確的重點傳達給觀眾，有別於報章雜誌新聞。

四、強制性：電視新聞所呈現的視聽訊息在固定時間裡播出，訊息稍縱即逝，無法配合觀眾自己的閱讀速度、閱讀時間和理解能力。

⁵ 黃新生（2002）。媒介批評－理論與方法（2版）。五南文化，頁 29-34。

五、成本高昂：電視新聞工作人員較多，包括採訪、過音、剪輯、後製、編輯等，分工細密，加上攝影、剪輯、後製、傳輸等設備，器材動輒上百、千萬，整體投資較廣播或報章雜誌而言，昂貴甚多。

二、 電視新聞產製流程

關於無線電視台「老三台」（台視、中視、華視）的產製流程，現任臺視南部新聞中心特派員的崔易江曾提到早期記者不多、跑新聞的人很少，記者自己會做功課，有較敏銳的新聞觀察力，也會培養出自己的人脈，並將這些人脈轉換成新聞事件線索（或稱新聞線民）的能力，也會透過平面媒體搜尋符合公司的新聞題材。反觀現在記者的新聞訊息，大多靠某些特定單位及警方通知，有一部分訊息來源則是從網路社團、臉書、群組找新聞，兩者有明顯差異。

早期記者要自己找新聞，哪裡有線索哪裡去、不必等長官分配，文字和攝影為一組，先將自己找到的新聞題材向中心特派員報告，出門後二人充分溝通，一起了解要去採訪的新聞重點和切入主題的角度；攝影記者會拍攝符合需要的畫面，如有拍到獨特的畫面也會先告知文字記者，強化新聞的重點，文字記者和攝影記者間的合作默契較強。現今新聞產製法大多是兩者未經討論，由攝影記者外出拍攝畫面，回來交給文字記者後，直接製成新聞了。

無線電視台老三台新聞產製流程簡述：記者採訪完畢返回公司，文字記者寫稿、過音，攝影記者進入剪接室處理畫面及剪輯新聞需要的素材，並由攝影記者將畫面與文字記者過音處理完成後之成品交給負責把關的特派員進行畫面與內容確認，特派員確認內容無誤且符合公司的規定後，利用微波傳送回台北公司新聞部，再經過編輯處理後，呈送長官審核安全、符合台性後再行播出（參見圖 2-1）。

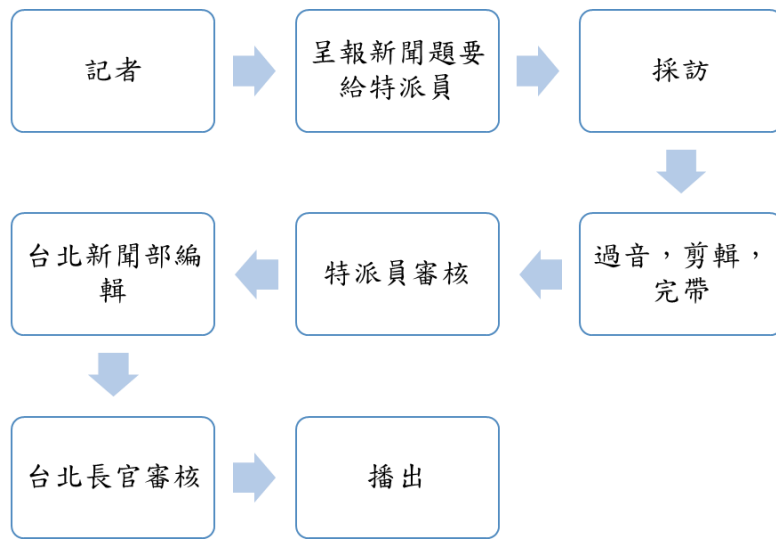


圖 2-1 無線電視台老三台新聞產製流程

資料來源：東森、TVBS、中天、三立新聞官網

前述為無線電視台「老三台」的新聞產製流程，有線電視新聞台（東森、TVBS、中天、三立新聞）的產製過程也值得我們探討。有線電視新聞台大多將電視新聞產製流程分為前製、採訪、後製等三階段（參見圖 2-2）。



圖 2-2 有線電視新聞台新聞產製流程

資料來源：東森、TVBS、中天、三立新聞官網

從上兩圖片可知大致了解台灣電視新聞的編採運作模式。新聞是由編採中心主管在編採會議中，從記者主動提出的新聞稿單、記者主播會通知以及中央社、報紙新聞等種種資訊中，篩選出重要或是主管認為觀眾有興趣的新聞，再指派記者前往採訪。採訪完畢仍要經過書面整理，確認事件的真實性後，才能播出。

第二節 網路媒體新聞特性及產製流程

一、網路媒體新聞特性

網路新聞特性如雙向互動、大型資料庫、隨時更新訊息、超連結、多媒體內容等。在網路上新創的新聞媒體，不僅增加了原先媒體新聞內容較難完整表達的豐富度，亦善加利用也許能開創新型態的敘事文本，除了靠內容差異化達到與舊媒體間的市場區隔，也仰賴於內容品質(quality of information)⁶展現差異。一般來說，網路新聞具有以下特性⁷：

一、立體化：打破平面設計的限制，不再只有文字，還有聲音、動態、影像。

二、數位化：所有新聞、圖片、動畫、音效均能整合在同一個介面上。

三、即時性：所有消息皆可迅速上網，沒有所謂截稿時間，資料可以隨時更新。

四、互動性：閱聽人由被動接受資訊，轉變成主動選取資訊，隨時可以留言回復表達意見，完成互動式對談。且若是搭配社群軟體（如臉書）的轉發分享，根據社群軟體的演算法，極有可能讓討論度高的新聞，有機會推薦給更多閱聽人，甚至閱聽人的留言或關注也能透過後台演算法推薦給閱聽人的好友，進而發展成更為複雜、多元的網絡圈，閱聽人也能一鍵轉發新聞網址，快速將事件渲染到個人社交圈。總體而言，網路新聞互動性佳，勝過其他傳統媒體。

五、超文本：平面媒體僅能提供閱聽眾做直線式閱讀，網路新聞則可提供互動式及相連式的閱讀設計來編輯資訊，若某事件有連續性發展或者雪球般滾動式的情形時，就非常需要相連式的閱讀設計輔助閱聽眾，例如在新聞本身下方，提供有關聯的新聞網址，供閱聽眾更了解事件；或是常見到網路媒體製作的懶人包，其整理事件始末，讓原本不了解事件本身的「新閱聽人」更快速進入新聞狀況。反觀平面媒體，若是想處理滾動式情形新聞，需花費大量篇幅，才能將事件一次說清楚；一般而言僅會描述最新發展，不曉得事件頭尾的新閱聽眾，難以進入狀況。相形之下，網路新聞則可以透過互連式及相連式做法，滿足讀者需求，滿足傳統媒體難以做到的追求。

⁶ Chyi, H. I., Sylvie, G.(1998). Competing with whom? where? and how? A structural analysis of the electronic newspaper market. *Journal of Media Economics*,11(2),1-18。

⁷ 彭家發、陳憶寧（2007）。現代新聞學。國立空中大學。

六、海量性：網絡媒體的每日發稿量（包括條數和篇幅）遠遠大於傳統媒體，點擊打開任何一條網絡新聞網頁，呈現給讀者的除該新聞的內容之外，還有關鍵詞、相關新聞和新聞專題等連結，廣為集納追蹤報導和相關信息，全面報導事件始末，極大地豐富了新聞外延和背景資料，讓讀者充分享受新聞盛筵。除非人為清理、或伺服器在沒有備份的情況下遭到破壞，網絡媒體所發稿件將以數字形式長期保存在資料存儲容量巨大的伺服器上。在這種層面上，網絡媒體成為一個浩瀚的新聞資料庫。

七、多媒體性：網絡傳播的多媒體性是指網際網路運用數位技術，兼容報紙、廣播和電視多種媒體的傳播手段，全面刺激受眾的多種感官。網絡傳播採取文字、圖片、音頻、視頻、FLASH 動畫等多種形式，豐富了報導手段，使新聞更為直觀、形象、生動，增加了新聞的現場感和衝擊力。

ETtoday 新聞雲副總編輯譚志東提及網路新聞與傳統媒體不一樣的地方很多，其中一項就是可以即時看到線上人數：什麼新聞有多少人看？什麼新聞推出沒有人看？在操作網路新聞時，一定都會確認後台數據，根據流量作即時調整。反觀，平面媒體無法知道印出的版面到底有多少人看？挑選的頭條，讀者是否掃瞄過去而不看內文？至於電視新聞台，可以知道收視率，但得等到次日的尼爾森數字出來，再一一回推哪些時間播什麼內容的新聞時「觀眾最多」。亦即，網路新聞可以透過點擊率流量，即時知道讀者的喜好，這也是網路媒體新聞即時的特性，以及它與平面媒體及電視台新聞特性不一樣之處。

二、網路新聞產製流程

網路新聞隨著智慧型手持裝置蓬勃發展，人們無時無刻都看著手機，而即時新聞因此大量充斥於人們生活中。根據政治大學新聞學系教授劉昌德所說，「網路市場與流量有關，只要不斷推陳出新，流量就會越來越高。」而媒體在追求速度、點擊率時，將部分的新聞產製流程加以省略（參見圖 2-3）。

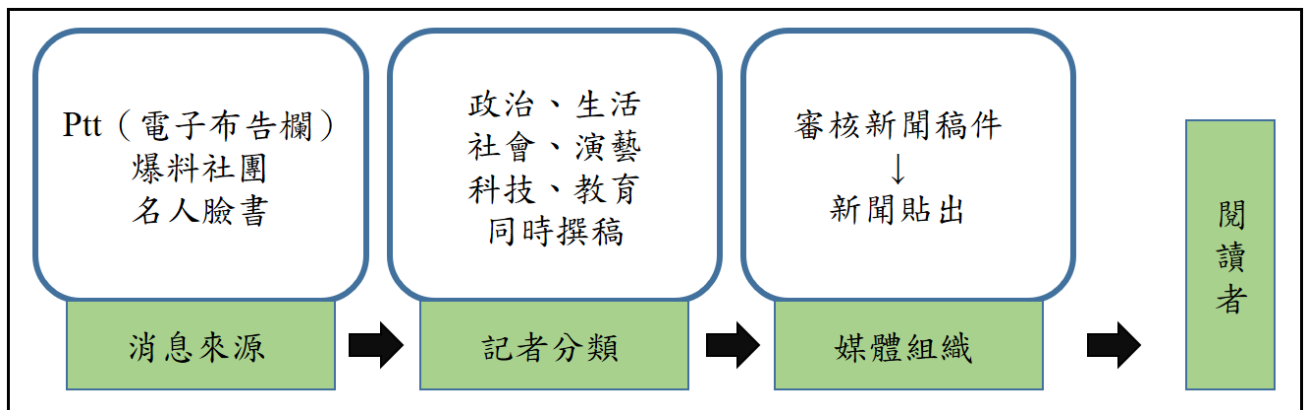


圖 2-3 網路新聞產製流程

由圖 2-3 網路新聞產製流程可知，新聞的來源大都從民眾或開放性社群得知，新聞的選擇大多由記者本身決定，記者必須判斷新聞來源是否為觀眾有興趣的內容、有討論的熱度？簡而言之，正是新聞界常說的「要有『梗』」，畢竟網路新聞依靠的是點閱率，點閱率高的消息若能維持熱度、延伸更多主題，能創造的價值無限。然而，記者在採訪過程中需同時抓出關鍵字、立即寫稿，發布即時新聞，加上網路新聞篇幅小，無法完整報導整個事件，不僅導致新聞片面化，其「搶快是關鍵」的製作流程，導致媒體組織收到撰稿後，沒有時間再次確認事件的真實性或持續追蹤案情，就發表並傳遞給閱讀者，導致新聞資訊有誤、錯字連篇、亦或是冷飯熱炒，並非當下發生之事件，甚至假新聞層出不窮等網路新聞的缺點。

三、網路新聞的疑慮

網路媒體雖然具備許多優點，但本身的部分特性，也是業者與觀眾需要注意的。例如：網路媒體為了新聞多元化，而有嚴重的抄襲複製現象，也常發生為了求快、未經過本人同意而刊登訊息的情形，陷入記者認為事件內容並無侵犯他人隱私、但事件當事人卻抱持相反態度，因而引發官司問題的窘境。舉例而言，筆者曾聽某網路媒體旗下記者表示因為新冠肺炎主題，採用某位留學生在國外公共場合錄製下的畫面，同時也在新聞內標註來源，卻引發當事人不滿，在 PTT 轉發記者個人臉書網址，聯合友人到記者個人臉書留言撻伐，此事件正是因認知不同造成；且智慧財產權定義有灰色地帶，加上民眾若不清楚情況，更容易有糾紛產生。此外，網路新聞同業競爭激烈，為講求新聞消息快速吸睛往往沒有查證完全就發布資訊，誘惑所屬的社群軟體為了維持滾動熱度，常由「小編」撰寫文案搭配轉發新聞，但「小編」往往未受過專業記者訓練，發表的

言論常有不妥、挑釁甚至有失公允，導致網友留言撻伐、批評，使媒體的公信力令人質疑。

ETtoday 新聞雲副總編輯譚志東舉例：2018 年 6 月曾有同仁在 PTT 上看到爆料，想製作相關新聞，因為很多媒體也有做。但東森的寫法就與這些媒體不一樣⁸，東森的文章試圖告訴讀者這可能是假新聞。當時，有許多媒體報導「小資女被一張大學公告嚇回台灣」的新聞，但照片沒有學校名稱、沒有公告文件編碼，連基本的公文章都沒蓋，基本上是明顯的假新聞（參見表 2-1）。因此，即便法律對假新聞有相當的約束、民眾對假新聞觀感亦不佳，仍然有許多網路媒體製作與複製假新聞，使假新聞氾濫，且成為網路媒體的隱憂。

表 2-1：以「小資女被一張大學公告嚇回台灣」辨別假新聞

	新聞內容	辨別其為假新聞之漏洞
1.	PPT「小資女被一張大學公告嚇回台灣」的文章。	沒有學校名稱、公告文件編碼與公文章。
2.	新聞內容提及「抱怨兩句就被查水表，喝完咖啡就消失迄今。」	大陸與台灣雖對新聞內容及假消息有所管控，但若任何言論皆須判刑或管束，監獄容量也不可應付此類需求。
3.	鄉民在 6 月 11 日(本周一)的 PO 文說：「這個朋友……在那也工作兩三年……前兩天看她回台灣又在臉書上說不打算回中國繼續工作……她一看到公告馬上丟辭呈買機票回台灣。」	小資女如果真的在上海「工作兩三年」，所有家當會僅有一只皮箱？上周四才貼出的公告，小資女當天看到立刻丟辭呈，必須一天搞定離職、退租……，那麼才能「前兩天看她回台灣」(周六)，這樣的效率是否符合常理？就算有照片有所謂的當事人，都有可能作假。

由表 2-1 可知該則網路 PPT 訊息有很多資訊是不明確的，如沒有學校抬頭、沒有公告文件編碼，更沒學校單位印章，此外，內容有提到台灣小資女已在上海工作一兩年，因看到這則來路不明的公告，就立馬請辭工作。從各方面推斷，無論是觀看時間還是職場倫理皆不合理。從各種線索推斷該則網路 PPT 訊息是假新聞(參見圖 2-4、2-5)。目前平面媒體，電視台新聞和網路媒體新聞，為了搶快搶、即時，往往在尚未查證屬實、甚至都未查證，就搶先發布新聞，令民眾感到疑慮的地方。

⁸ 孫若蜜 (2018 年 06 月 12 日)。假消息傳成新聞引熱議！小資女赴陸 3 年被一紙嚇返台？。ETtoday 新聞雲，網搜新聞。 <https://www.ettoday.net/news/20180612/1189116.htm#ixzz7UmG58Wga>。【擷取日期：2021 年 05 月 10 日】

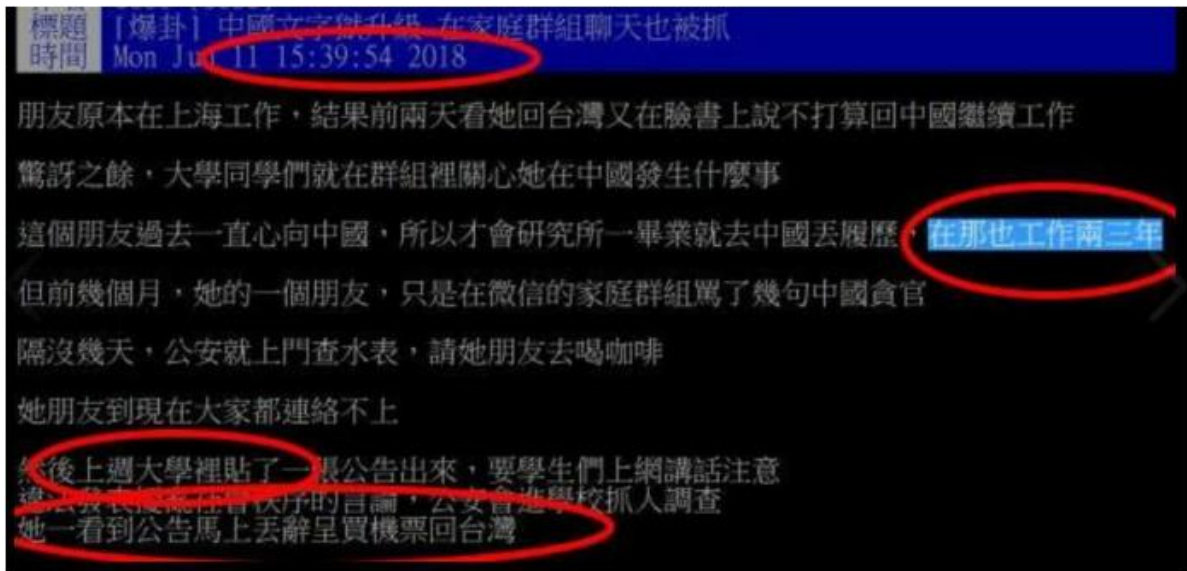


圖 2-4 網路新聞的疑慮 PPT PO 文

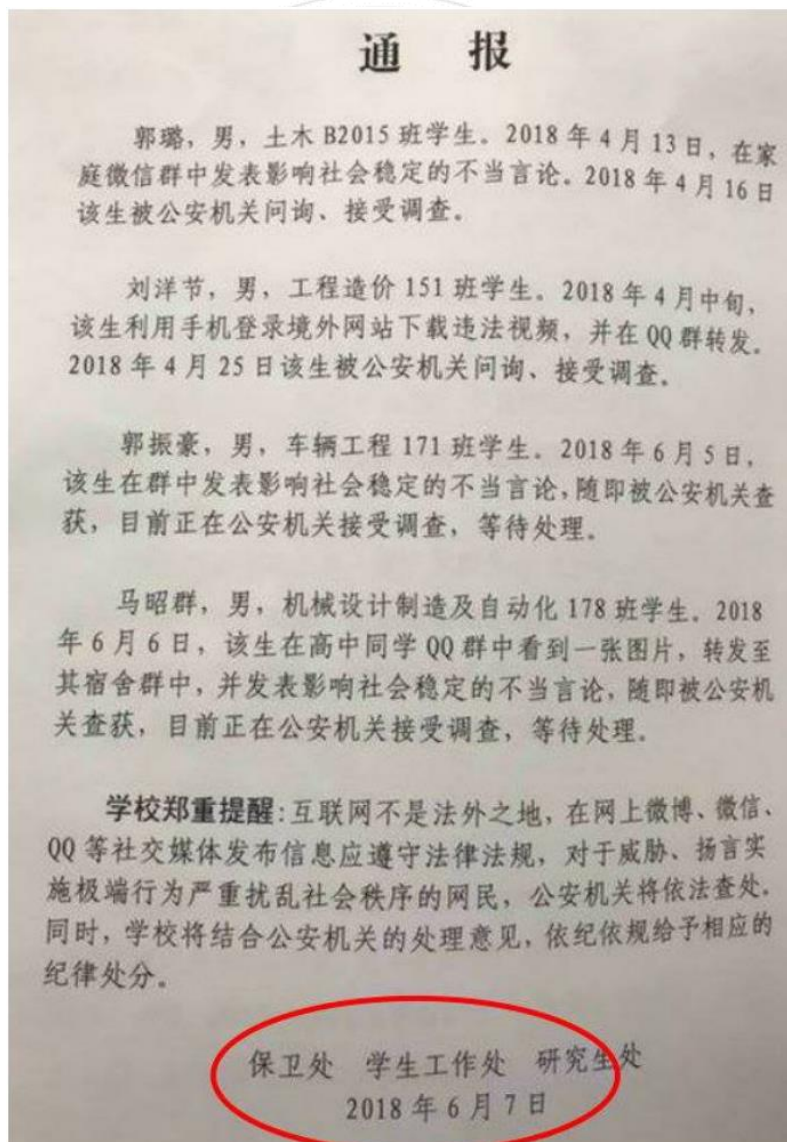


圖 2-5 網路新聞的疑慮通報

第三節 媒體經營管理理論

媒體管理大多數理論和概念架構是從媒體相關學科：媒體經濟學、政治經濟學、新聞學和傳播等組織研究為基礎開始。由於產業的特性是以訊息為產品而非有形產品，加上訊息的潛在經濟特徵與其他類型的有形產品的經濟特徵有很大不同，使媒體管理領域的研究面相與眾不同，媒體產業的經濟特徵與需求、生產、市場和銷售條件的關鍵差異有重要關聯，因此創造了與許多其他行業截然不同的管理環境，而訊息和媒體內容在經濟、政治和社會發展過程中亦具備高度的核心作用，也使媒體產品具有極高的社會外部性價值。除此之外，由於媒體是社會中關鍵的基礎設施行業之一，媒體管理實踐的影響遠遠超出了企業投資者純粹的經濟關注。因此，雖然媒體管理研究與組織研究一樣關注財務結果，但該領域將其重點擴展到研究組織管理對媒體內容和社會的影響上。因此，本研究以媒體管理理論中的「策略管理理論」及「組織理論」進行文獻探討，以進一步了解 ETtoday 新聞雲實務營運管理方式的理論論證。

一、策略管理理論

策略管理是媒體管理研究中最常使用的理論與概念架構。Albarran 於 2002 年、Compaine & Gomery 於 2000 年皆針對媒體市場集中策略問題進行研究，從中進行策略管理中的重點研究：分析探討一些媒體公司營運表現優於其他媒體同業的理由、如何適應不斷變化的市場條件以及探索在媒體公司的策略如何選擇各種市場和面對進行所屬經營環境的分析與監控 Chan-Olmsted 於 2003 年的研究整理，策略管理有兩個主要研究架構：其一為建立在工業組織及許多媒體行業的研究的「SCP 架構」結構-行為-績效。SCP 側重關於產業結構之間的聯繫以及組織績效和行為。根據 SCP 架構，行業的「結構」(如，相關公司的數量、規模等)影響公司的決策方式(或其個人或公司集體「行為」)，而企業的「業績」與企業的決策有關。Fu 於 2003 年針對媒體管理的研究顯示，「績效」既代表經濟績效(組織研究中的傳統衡量標準)也代表媒體為改善民主社會而需要履行的社會責任。其二為以資源為基礎的觀點 (the resource-based view, RBV)，RBV 建立在一個假設之上，即每個公司都是獨特資源的集合，使其能夠構思和實施策略。RBV 策略表明公司應該發現組織特有且不能模仿的資產和技能，從而保護具有知識壁壘的組織；這個方法在

媒體行業尤為重要及具有意義，因為訊息「產品」具備獨特的經濟特性。而 Dimmick 於 2003 年提出第三種媒體管理領域中的策略管理架構---基於生物科學的「生態位理論」，研究顯示，工業佔據市場生態位，就像生物物種佔據其他生態位一樣，媒體公司之間對於廣告商和觀眾等稀少資源的競爭所帶來對於管理方式的影響已被證明是具有高度營運參考的價值。它也幫助解釋媒體行業的各個部門如何適應新的競爭，例如來自網路或其他新媒體和技術的引入。

另外，媒體管理的研究在考量媒體行業和組織營運所在的特殊經濟、社會和環境分析下尚有應用其他主題：例如市場進入策略、品牌建構方式、合資企業管理以及新產品開發等。

二、結構理論

組織研究中研究組織結構問題的主要方法是結構的權變理論。結構權變理論描述了組織結構和績效結果之間的關係。基於經濟假設合理性，結構權變理論認為，組織市場環境中存在的特定意外事件將使組織採用最大化效率和優化財務績效的結構來因應。因此，不存在對所有公司都同樣有效的單一組織結構管理方式。在媒體管理研究中，由於媒體的整合與跨媒體的發展，媒體組織的結構變得越來越複雜且更難在媒體之間進行績效差異分心，這種情況在未來資訊科技或媒體的快速發展下可能變得更加明顯。因此，媒體管理學者較少投入探索組織結構對經濟績效的影響，而針對涉及媒體所有權結構對媒體的影響內容和組織間的發展次序進行研究。首先出現在 1970 年代開始到如今仍是研究的焦點：報業整合。該領域主要集中在報業整合的影響與獨立媒體內容之間的比較及報業供應與經營鏈對媒體內容的所有權。

與獨立所有權相比，它主要關注報業供應與經營鏈以及所有權對媒體內容的影響。對所研究內容的影響類型包括對政治候選人的認可、對當前問題的編輯立場和專題新聞報導，以及對社區衝突和爭議的報導。儘管存在一些相互矛盾的發現，但大多數研究得出的結論是所有權結構確實會影響內容。

Picard & van Weezel 於 2008 年對媒體管理的研究結構已從比較鍊式所有權和獨立所有權的影響轉移到比較公有和私有所有權的影響。這項研究顯示，金融市場對媒體投資者的投資回報多寡正在影響公有媒體公司投資於新聞編輯室和內容製作的資源，雖然新聞編輯室資源減少與

內容質量降低之間的關聯尚未完全確定，但如果報酬減少，自然會降低這些公司生產的新聞和娛樂產品的質與量。

關於媒體所有權結構影響的另一個相關研究則是著重於新聞經理人的職業價值觀和其優先考量事項(例如個人價值觀、對於媒體事業的態度等)的影響，假設這些價值觀和優先考量事項會影響新聞決策和投資於新聞報導的組織資源的多寡。而大多數關於所有權結構對媒體內容影響的研究大都集中在報紙內容中而廣播產業的研究則較少。造成這樣的原因在於，電視和廣播內容相比，這與作為分析主題的報紙內容的可負擔性和可訪問性有很大的關係。鑒於國外針對組織理論的研究，透過本研究也可以針對由別於傳統報業而以網路新聞公司的所有權經營進行深入研究與分析。

第四節 媒體行銷與品牌理論

一、 網路媒體的經營策略

媒體行銷是指企業為了行銷目的，在網站上創造特定的訊息或內容來吸引消費大眾的注意，引起討論，並鼓勵讀者透過其個人的社會網路去傳播散佈這些行銷內容，以打造品牌認同、增加曝光度，達成品牌溝通，進而提升與客戶的關係與滿意度⁹。

近幾年來，網路媒體行銷卻比電視與平面媒體行銷來的更競爭，發展更快速，起因於網路時代崛起，觀眾對於 3C 依賴程度非同以往。人手一手機，能知天下事，網路影響群眾的速度與範圍，早已遠超過傳統媒體；相較於傳統媒體，網路觀眾群年齡層更加年輕化，也代表年輕族群對 3C 熟悉度高，使訊息傳播速度更廣更快，偌大的網路世界中，網路媒體如何經營、使客戶對自己產生黏著度，成了重要關鍵。

媒體對於企業行銷的助益，也包括了引起使用者對品牌社群的投入；洞察消費者行為、生活型態與動機；鼓勵激發社會性影響的消費決策¹⁰。Lee (2010)認為社群媒體可以四種方式運用在行銷面：(1) 當作直接銷售管道，企業可以運用社群媒體主要社交特色來和顧客建立關係以增加

⁹ 林東清 (2018)。資訊管理: e 化企業的核心競爭能力。元照出版。

¹⁰ Lung-fei L., Xiaodong L., Xu L. (2010). Specification and estimation of social interaction models with network structures. *Econometrics Journal*,13(2), 145-176.

公司營收；(2) 代替客服中心，作為顧客連絡和服務的工具；(3) 作為口碑行銷的擴散器；(4) 作為社交化的商業空間。

在網路媒體的營收中，點閱數或流量是相當重要的，要如何在海量數據之下，找到群眾喜愛的主題或關鍵字，需利用電腦進行數據分析，能比傳統人工整理方式更快、更清楚，網路媒體利用大數據分析當作經營策略，及達到精準投放的效果及節省人力。了解數據分析資料，能有三個優點：改進工作效率、增加行銷效益、改進使用者體驗。

在網路媒體經營績效研究中，所採用的量化經營績效標準有兩種，一種為粉絲數，一種為談論度(People talking about this)。雖然粉絲數是最直接可衡量的績效指標，但 BrandGlue 在 2011 年的調查顯示 96% 的 Facebook 用戶在按完「讚」後再也未回到該粉絲專頁。由此可知，粉絲數量並不能作為判斷經營績效的唯一指標。

網站成立後的「社群經營」相當重要¹¹，唯有藉由持續創造出足以刺激觀眾參與的小篇章，並重視觀眾的回應與評量，才能逐漸領略其成果的浮現。因此近年來，貼文「讚」數、留言數等粉絲互動數據漸漸開始受到重視。如 2011 年年末 Facebook 在專頁洞察中新增「談論度」，根據粉絲對發文按「讚」、回應、分享、點選連結等反應去計算，管理者可據此瞭解發文的接收情形，而記者與媒體管理者也能透過這些計量工具隨時調整與修正發布新聞的選擇標準與內容。

二、 網路媒體的品牌策略

創新模式容易被複製，成功的商業策略容易被模仿，只有建立品牌價值，才能展現與其他媒體不同之處，並且進一步將閱聽眾對於品牌的偏好與信任轉換為媒體品牌的資產¹²。Kotler(1991) 的研究指出，品牌是生產者提供給消費者的訊息，一個品牌所要傳遞給消費者的有以下六種不同層次的訊息，分別是：屬性 (Attributes)、利益 (Benefits)、價值 (Values)、文化 (Culture)、個性 (Personality) 與使用者 (User)，六種層次意義 (參見表 2-2)：

¹¹ 劉襄儀 (2008)。社群時代的博物館教育展望。博物館學季刊，22 (2)，97-123。

¹² Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

表 2-2：品牌之六種層次意義

層次	意義
屬性 (Attributes)	指品牌給消費者的第一印象。
利益 (Benefits)	一個品牌擁有一些屬性，顧客並非購買這些屬性，屬性必須被轉換為功能性或情感性利益，而消費者主要是購買利益。
價值 (Values)	品牌可傳達生產者的價值，並配合消費者延伸提供出其價值。
文化 (Culture)	品牌通常代表某種特定的文化。
個性 (Personality)	品牌也可以反映出某種特定的性格，並可藉由廣告代言人來表現。
使用者 (User)	品牌可看出購買或使用該產品之顧客類別。

資料來源：黃士軒(2018)。自媒體與品牌經營個案研究。臺北實踐大學企業管理學系研究所碩士論文。

媒體品牌化的優勢不僅有助於閱聽眾在眾多的媒體選擇中找到最值得信任的媒體品牌，另一方面，媒體以品牌化的方式經營也有助於廣告商更精準的找到目標群眾。媒體品牌化能夠將產品從一般性的商品層次提升至品牌層次，建立媒體品牌在使用者心目中的地位。從東森電視台起，「東森」以二十五年的光陰陪伴電視機前的觀眾無數個寒冬與暖陽，打出知名度、建立消費者信賴度；甚至，東森新聞台裡時常出現的東森某記者、某主播也成了建立品牌信賴度與黏著度的重要角色，讓觀眾「習慣」東森這個品牌。隨著媒體轉型，自 ETtoday.com 東森新聞報，到 ETtoday 東森新聞雲、東森星光雲、東森電競雲、東森寵物雲和東森購物等等，可見一路以來就是發揮「東森」這二個字的品牌優勢的成果，充分發揮品牌屬性、品牌利益、品牌價值、品牌文化、品牌個性，創造出傲人的成果，這也是其他網路媒體同業所無法比擬的。

媒體產品是體驗性產品，需要經過閱聽眾體驗後才能判斷產品的品質，再加上媒體產品同時具備著容易被抄襲、模仿的特性，因此，媒體品牌化有助建立與其他媒體產品的差異性。建立媒體品牌不但能區隔與其他媒體產品之間的差異性，更使得媒體品牌更具有獨特性。品牌所創造的價值通常是無形的，但卻為消費者所重視。對於消費者而言，品牌代表對產品的信任，而媒體品牌傳達了對新聞產品的品質保證與可信度，讓閱聽眾單從知道節目頻道、報紙的標題或雜誌的封面的品牌名稱，即開始對該媒體品牌產生期待；而對於企業而言，品牌則能為公司帶來相較於缺乏品牌所不能取得的助益以及實質上的財務收入。

知名品牌顧問公司 Interbrand 每年皆根據品牌的市值排名，公布世界百大品牌的名單。蘋果 (Apple) 連續六年 (2013 年至 2018 年) 蟬聯全球品牌第一名的寶座，值得注意的是，在百大

品牌中媒體品牌僅占兩位，分別是排名 13 的迪士尼與排名 67 的 MTV；同樣入選百大品牌的網路品牌，則分別有：Google（谷歌）、Amazon（亞馬遜）、ebay、microsoft（微軟）和 Facebook（臉書）。由此可知，建立品牌不但足以在充滿變動性的市場環境中保持領先地位，且可透過擴大服務範圍帶給消費者更多的品牌體驗機會，進一步增加獲利機會。



第三章 研究方法

第一節 研究對象

現名為 ETtoday 新聞雲，始於 2011 年 11 月 1 日成立的 ETtoday 東森新聞雲，總部位於臺北市大安區，目前為台灣社群新聞網站流量的龍頭，2018 年合併營收達 142.11 億新台幣，員工數約為 700 人。主要的經營範疇為社群新聞網站，產品亦以數位形式呈現，如新聞圖文資料庫、數位影片資料庫、新聞圖文授權服務、網路廣告服務、電子商務服務、行銷宣傳活動服務、社群操作服務、APP 系統開發服務。與傳統媒體產業的不同在於，其服務根據不同的新聞類型或不同事物而有差異，粉絲團主要針對食、衣、住、行、育、樂六大方面去區分，如新聞雲、ETtoday 星光雲、ETtoday 寵物雲……等等類別，2018 年擁有 26 個各式粉絲專頁，粉絲數更高達 1640 萬，2019 年更達到 1800 萬，2021 年已達到 20000 萬。ETtoday 新聞雲的事業版圖，是拓展在臉書(facebook)的平台上，利用台灣人使用臉書的高黏著度增加曝光度。近年來，為了增加自己曝光率，ETtoday 新聞雲更開始了網路直播貼近使用者。

本研究主要藉由探討 ETtoday 新聞雲的發展史和產業概況，了解從傳統媒體到網路新聞媒體的變化歷程，及探討網路新聞媒體產製及營運的生態影響和發展。故訪談對象的設計與選擇時，針對並著重為參與東森媒體改革的管理者。

在確立本研究所要訪談的問題後，選出七位對 ETtoday 媒體之創立有重大貢獻或投入參與者，受訪者分別為：王令麟、趙怡、馬詠睿、陳安祥、陳淑芬、譚志東、吳奕靖（受訪者資料如下表 3-1）。訪談方式為邀約後進行面對面深度訪談，並以聽取錄音檔方式編寫逐字稿，再與受訪者進行電子郵件確認。

表 3-1：受訪者基本資料一覽表

受訪者	現任職務	年資	訪談日期	地點	訪談方式	性別
王令麟	東森集團總裁	30 年	108.02.15 109.03.10	ETtoday 新聞雲總公司	面談	男
趙怡	永慶慈善基金會董事長	36 年	109.03.10	永慶慈善基金會辦公室	面談	男

受訪者	現任職務	年資	訪談日期	地點	訪談方式	性別
馬詠睿	ETtoday 新聞雲副董事長	25 年	108.04.01 109.03.10	ETtoday 新聞 雲總公司	面談	男
陳安祥	ETtoday 新聞雲總經理	22 年	108.02.15 109.03.10	ETtoday 新聞 雲總公司	面談	男
陳淑芬	兩岸雜誌主筆	27 年	109.03.10	ETtoday 新聞 雲總公司	面談	女
譚志東	ETtoday 新聞雲副總編輯	32 年	108.03.19 109.03.10	ETtoday 新聞 雲總公司	電子 信件	男
吳奕靖	ETtoday 新聞雲 南部中心組長兼記者	16 年	109.03.05	ETtoday 新聞 雲南部中心	面談	男

資料來源：由東森新聞雲提供且自行整理。

第二節 個案研究法

個案研究以描述性方式討論特殊案例，透過由淺入深探討的系統性過程，進而了解個案特質。此外，個案研究是由許多資料連結及歸納而得，是相對客觀的研究方法¹³。個案研究法次序如下：(1) 問題定義 (2) 個案選擇 (3) 資料收集 (4) 進入研究範圍 (5) 分析個案資料 (6) 找尋跨個案方式 (7) 形成假設 (8) 回顧文獻。

Merriam(1988)提出的個案研究法有四個特性¹⁴：

1. 特殊性(particularistic)：個案本身具有的特殊情況、事件或現象。
2. 描述性(descriptive)：個案的原因為故事性的描述報告。
3. 啟發性(heuristic)：研究發現有助於了解研究主體，進而產生新的觀點。
4. 漸進性(inductive)：研究結果來自於大量資料的歸納推論而得。

Ogrizek(1999)認為：「個案研究為最方便了解危機的研究方法，透過轉型事件的深入分析，可獲取深層的心理，並可作為培訓教材。許多危機處理證實研究顯示，個案研究方法所引用的實

¹³ Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

¹⁴ Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

務經驗法則，可歸納出不同危機管理階段的操作準則。¹⁵」

第三節 深度訪談法

深度訪談法是獲取對問題的理解和深層瞭解的探索性研究，透過在訪問過程中的提問與回饋，用以揭示對欲研究之問題的潛在動機、信念、態度的資料收集方法。此研究過程中，研究者可以有機會發現更多新的問題，且研究者為消除受訪者的自我防衛心理，可以採用各種如文字聯想法、語句完成法、角色扮演論之類的技巧來更深入受訪者世界，了解受訪者的主觀看法與意義詮釋。而此研究法是種訪談者與受訪者面對面的社會互動過程，訪談資料則為社會互動的產物。深度訪談依嚴謹程度可分為：結構式訪談(structured interview)、無結構式訪談(unstructured interviews)、半結構式訪談(semi-structured interviews)共三類。

一、結構式訪談(structured interview)

結構式訪談又名標準化訪談，是種對訪談過程中高度控制的訪談，包括提出的問題、提問次序和方式，以及記錄方式完全統一。受訪者被要求回答一系列預先準備好的題目，訪問者會預先設定好情境，不允許研究者依現場狀況或受訪者興趣加以改變。此種訪談法的好處是可以充分掌握訪問內容，而且訪問結果方便量化，可作統計分析。不過結構式訪談的缺點就是過於僵化，受訪者無法回答超過問卷的設定內容，此外在訪談過程中，無法修改訪談內容與題目。

二、無結構式訪談(unstructured interviews)

又稱非標準化訪問，事前不預定問卷、表格和提出問題的標準流程，只給受訪者一個題目，由研究者與訪談者依這個題目自由交談，所提問題皆是在訪問過程中邊談邊形成。此外，訪談過程中，訪談者可以視情況，採用任何他們想用的方式去進行訪談。

三、半結構式訪談(semi-structured interviews)

半結構式訪談則是在事前設定好的主題及相關問題，在進行一系列訪談前，已擬好一份訪談大綱，作為訪談的參考用，原則上訪談是依順序一致有次序的題目進行，必要時，仍可以離題，鼓勵受訪者多回答，藉此能得到非標準的答案。而且半結構性訪談後所獲得之資料常會趨於繁

¹⁵ Ogrizek, Michel et al.(1999). *Communicating in Crisis*. New York : Transaction Pub.

多與冗長，為了防止訪談內容的遺漏，需藉由錄音、錄影或拍照方式幫助記錄，以達到資料的完整性與準確性。

本研究選用深度談法中的半結構式訪談，具有受訪者不會被限制回答方向之優點，亦不會偏離本研究主題。

第四節 內容分析

內容分析是應用於書本的材料，而非研究者自己發展的材料，特別是對已發表的材料都適用於內容分析。內容分析法(content analysis)有多種定義：Walizer & Wienir (1978)將內容分析法定義為檢視資料內容的系統性程序，krippendorf (1986) 將其定為具有可重複性及深度探尋資料的特性，而最常被引用的則是 Krilinger (1973)所下的定義：「內容分析」是一種以系統、客觀及量化的方式。

進行深度訪談法之目的，在呈現受訪者的敘述，傳達其個人體悟和感受。研究者不僅將所聽見的故事、說詞作為二次驗證，對比於所收集到之資料，同時亦將其當作個人經驗的再次體現。因此，研究者必須在進行深度訪談與逐字稿撰寫之後，反覆閱讀受訪者資料，並且尋找適合與重要的資訊，依據所得到之資料進行系統性的歸納與分析。

一、系統化的資料分析

透過系統化的歷程分析，以及資料中的事例作持續性的比較，驗證假設並進一步推衍擴充。

二、訪談資料與文件檔案

發展研究分析架構與脈絡，並將受訪者提供之資料內容當作佐證，輔以所收集的資料，最後提出研究發現及結論。

第四章 研究分析

第一節、東森電視台到 ETtoday 新聞雲的變革歷程

一、東森媒體史

王令麟成立東森電視公司，是因為當時「第四台」盜版商遍地林立，合法業者尋找當時身為商業團體立委的王令麟為他們爭取生存空間。於是，王令麟於 1991 年成立「友聯全線公司」，供應系統台播送有版權的錄影帶節目，而後開辦自製節目（如下表 4-1）。東森媒體自製節目被接受度如此高，是由於早期經營錄影帶事業所帶來的知名度。

表 4-1 東森媒體初期時間電視節目

類型	自製節目
體育	U3 體育卡通台
音樂	U4 Rock TV 音樂台
卡通	東森卡通台
電影	中都電影台
戲劇	中都戲劇台
卡通	中都卡通台

資料來源：由東森新聞雲提供且自行整理

1998 年，在新聞頻道的製播上，「東森新聞台」比有線電視的 T 台落後 2 年推出，因此在收視率上產生明顯差異。戰略上採取「新聞在哪裡，東森就在哪裡」的理念來服務觀眾，投入大筆資金，採購當時最先進的科技設備，且在 1999 年 921 大地震時，以嚴謹、有紀律及快速的新聞 SNG 畫面，讓當時對外訊號中斷的許多災區畫面，清楚且完整的呈現在國人眼前，也使政府救災人員及時了解尚未發現的災情。因為其「即時影像、完整報導」特性深入民眾心理，使得「東森新聞台」的平均收視點數由 1998 年的個位數，到 2001 年已經成長至 20。除了收視率的傲人成績外，東森電視台的國際化經營，使得當時連美國 CNN 電視台都引用東森的 SNG 現場畫面向全世界播送 921 地震的相關新聞，讓台灣在最短的時間內獲得許多國際友邦的搜救小組及救災物資的支援。根據「AC Nielsen 2005 年第 1 季與第 2 季媒體大調查」結果，「東森新聞台」連續榮獲台灣民眾最常收看「電視新聞頻道」第 1 名，同時也成為台灣最受信賴的電視台。

1999 年起，東森率先跨入電視購物領域，伴隨著 921 的外溢效應，使得電視購物營業額蓬勃發展。雖然開設了跨領域的節目，台灣 520 萬戶有線電視收視戶仍難以形成經濟規模，因此「從台灣走向國際、進軍國際華文媒體市場」，成為「東森電視台」必然的選擇。自 2001 年起透過節目版權分銷、國際頻道推廣、跨國同業結盟等方式，在短短的時間內，「東森」品牌的節目已在亞、美、澳等洲 10 多個國家落地播出，更在 2004 年 11 月 26 日「電視金鐘獎」在全球 50 多國同步播出時達成王令麟對東森發展媒體事業的最高期許：「讓台灣走入世界，讓世界參與台灣！」。2005 年 2 月 28 日更邀請前美國總統柯林頓蒞臨東森電視台參訪（參見圖 4-1、4-2），ETtoday 和東森電視台工作團隊也幾乎以同步方式，向全世界傳播報導這場舉世矚目的盛會，將東森的國際名聲又向前推進了一大步。



圖 4-1 前美國總統柯林頓在觀賞東森為他設計的照片牆時，興奮地指著其中一張老照片說故事

圖 4-2 2005 年 2 月 28 日，東森總裁王令麟(左 2)、副總裁趙怡(右 2)向柯林頓(中)說明東森的全球發展；右為當時東森電視董事長張樹森，左為張修律師

東森集團除了營利外，更肩負社會責任的重擔，其幼幼台則幫東森肩負公益角色的使命，矢志做為零污染的「空中兒童園地」。東森幼幼台獲得 2003、2004 年「亞洲電視大獎最佳兒童節目」入圍，以及「2004 年國際艾美獎最佳兒童節目」入圍的肯定。另外，2000 年成立的東森慈善基金會和文化基金會，長年贊助台灣多個縣市偏鄉學童的營養早午餐經費，贊助獎學金協助國家培育國際級優秀選手如詹詠然、詹皓晴姊妹等公益活動。2003 年 5 月 15 日是 ETtoday 東森新聞報 3 周年社慶，當時隨著 SARS 疫情攀升，ETtoday 全體同仁決定把 3 周年慶的活動，轉化為對醫護人員及隔離病患家屬的關懷，將來自各界關懷的物資，包括 Ezonics PC Camera、PC game 等，提供網友居家隔離之用，為防疫作戰獻上最貼心的服務。2004 年東森媒體集團在蓋洛普公司針對「台灣公益形象」調查中，奪得「對社會公益活動貢獻良多」的企業項目。在電視媒體公

益形象項目高居榜首、獨占鰲頭。2020 年新冠肺炎疫情肆虐全球，台灣農漁產品內外銷皆受到嚴重衝擊時，東森所屬之東森購物和網路購物等通路，亦將業績視為次要，號召會員發揮愛心一起做公益，幫助農漁民們渡過疫情難關，提升了東森集團的美好形象。

除諸多獎項與榮譽肯定外，東森的營收更不落人後。2005 年，其廣告業績高達 38.2 億元，佔有線電視 190 億元廣告市場 20%，總營收額達 58.3 億元，在天下雜誌年度「五百大服務業—媒體娛樂業」中名列第一。在這 15 年間，東森成功建構起以電視為核心的上、中、下游媒體垂直整合產業鏈。為了突破台灣媒體市場趨於飽和的困境，東森媒體集團極早確立「從台灣走向國際、進軍國際華文媒體市場」的藍海策略，並朝向成為「華文媒體第一品牌」的目標努力，藉由與國際知名媒體長期密切合作佈局全球市場，透過節目版權分銷、國際頻道推廣、跨國同業結盟等方式，進行更精緻的橫向及縱向的資源整合。

二、ETtoday.com 東森新聞報

當年，東森媒體集團以有線電視為核心，展開多角化媒體事業經營，先後創立台灣點閱率最高的新聞網站「ETtoday.com」、成立「ETFM 東森廣播網」，並轉投資南台灣第一大報「民眾日報」，組成台灣唯一且成功的「四合一」跨媒體平台經營公司，使東森正式邁入「電視+報紙+網站+廣播」等四合一多媒體事業集團。建構整合媒體平台，將記者所取得的新聞素材全部彙整，再由編輯平台的資深新聞人員，依各個媒體的需求提供新聞內容。媒體整合成功、成本有效控制，就是東森的競爭優勢。東森所有的生產都以行銷為主軸，新聞部是其中負責生產的工廠，在這樣的觀念下，東森所有的媒體都可以組合或拆解，針對不同的目標，提供不同的行銷及廣告服務，從品牌包裝、廣告行銷到媒體曝光，提供垂直整合式的連結。

ETtoday 新聞網站採用「複合式多媒體」(Multi Media) 型態」提供數位新聞，並且借重「東森新聞台」的資源，推出即時 (Live Broadcasting) 與隨選 (VOD) 的影音新聞，成為全球華人第一個影音新聞網站，其網站囊括政治、財經、生活、社會、國際、體育、綜藝、消費、旅遊，以及重大新聞事件等專版頁面。「ETtoday.com 東森新聞報」亦莊亦諧的文筆，以及多元的新聞版面規劃，累計無數的影音新聞、節目內容、資料庫、圖檔及資料。此外，與知名國際媒體 BBC

(英國廣播公司新聞)、CNN(美國有線電視新聞網)及VOA(美國之音)等主流媒體合作，將全球權威性媒體觀點在「ETtoday.com 東森新聞報」的國際新聞版面一次呈現(參見圖4-3)，不僅提供讀者便利，亦強化了東森新聞的國際鏈結與能見度。(東森登峰之路 2006.03)。



圖 4-3 2004 年 12 月 9 日東森媒體集團與英國 BBC 結盟合作

追隨王令麟多年的前東森電視台發言人室主編陳淑芬提到，早在 2002 年 3 月 30 日，ETtoday 就已經開啟直播先河，邀請當時的總統陳水扁上「阿扁總統影音聊天室」——也就是現在流行的「網路直播」。當天東森整合了廣大的人力和物力，出動 66 名工作人員、22 部電腦及 2 部 SNG 車前往總統府製播，並透過 ETtoday.com 的網路聊天室、東森新聞 S 台及 ETFM 直播。東森整合集團內所有資源，首創多媒體表現的阿扁總統影音聊天室，並以全媒體的規模來執行整個活動案；期間經過半年的規劃，以及事前邀請羅文嘉、高志鵬、陳其邁等人參加聊天室，經過 3 次演練及反覆檢討，東森團隊將原本僅適用於個人電腦瀏覽的鏡面，成功的轉化、整合，使觀眾也可以透過電視輕鬆觀看網路影音聊天室進行的內容。該次陳水扁總統在知名主播林青蓉的引導下，成功完成網友的點歌下，甚至在節目尾聲時主動要求再次安排時間上網聊天，顯見當年東森經營網路平台的用心，堪稱是網路媒體的先驅。

好景不常，2007 年力霸案發生後，當時正輝煌的東森媒體集團，面臨分崩離析困境，而王令麟也被羈押，「ETtoday.com 東森新聞報」甚至被外資出售。隨著時代趨勢演變，人們擁簇智慧型手機及 facebook 興起，都是以網路來接受資訊，與過去方式大相逕庭。王令麟復出後再次投入網路媒體的產業中，並在 2011 年創辦 ETtoday 新聞雲，創造日均流量突破 1500 萬的佳績。

三、ETtoday 新聞雲

以 ETtoday 東森新聞雲網頁為經，ETtoday 東森新聞雲粉絲專頁為緯，分別於 2011 年至 2013 年期間成立 25 個不同的實驗性網頁與社群網站，而 ETtoday 東森新聞雲、ETtoday 寵物雲也是在此期間成立。要成為新社群媒體，每個社群網站都要有其主要的客群目標；由於現代人看新聞就是希望即時獲取各式資訊，若能分類各式各樣的粉絲團、使用戶能更便捷找到想什麼議題的新聞或影音視頻，便容易增加使用者的黏著度，且能觸及到與過去電視時代不同的年齡人。此外，當使用者在其一粉絲團產生黏著性後，更容易對「ETtoday」類似的粉絲團好感度上升，增加點閱的機率。

回顧 ETtoday 新聞雲的發展，1998 年就已成立網路先驅 EThome¹⁶，2000 年成立 ETtoday 東森新聞報。王令麟找來懷著共同夢想的新聞媒體主管，包括嚴智徑、方怡仁、范立達、蔡慶輝等人，及許多來自中時、聯合、自由等各大媒體的資深編輯和記者，在網路環境尚未成熟下嘗試各種可能，並於 3 月 1 日測試版上線。創站測試版推出時，系統設計尚未完成，是利用「跑片¹⁷」的方式呈現即時新聞。開站第 4 天，3 月 4 日前中研院院長吳大猷過世的新聞，不僅在幾分鐘內上了頭條，連相關生平等配合稿也同時貼出，一炮打響了 ETtoday 東森新聞報新聞的即時性與深入性，亦讓當時的電視台和平面媒體都刮目相看。為了攀向另一個高峰，2005 年 2 月進行整體大改版，6 月推出部落格(Bloguide)，邁向以新聞為核心的網路社群經營；為了豐富內容，當時的東森電視台主播群盧秀芳開設「傳說手繪本」系列，趙心屏勇於面對網友回應「不要再罵記者了」，以及王佳婉、谷懷萱、王時齊、黃文華、李娜亞等人的「生活寫真」都參與賣力演出，不曾因為外在困難而放棄網路世界的寬廣未來。其後，2008 年初，外資凱雷集團掌握的東森電視，將品牌已經成熟的 ETtoday.com 東森新聞報售予 NOWnews.com。

在王令麟董事長號召下，2011 年一群因理念因素離開 NOWnews 的媒體人重新回到懷抱網路願景的團隊，一起打造網路媒體之路。在短短兩個月內成立 ETtoday 新聞雲，拋開傳統大步邁

¹⁶ 參考本文附錄五：前東森電視台發言人室主編陳淑芬採訪逐字稿。

¹⁷ 所謂跑片指的是跑磁片，也就是將稿件存在磁卡裡，一關核過一關，再送到視窗手上貼版。

向數位，至 2019 年 ETtoday 東森新聞雲所屬東森新媒體控股公司併寵物雲的年營收高達 18.2 億元，2021 更創下年營收 40 億元的輝煌成果，已成為網路新媒體龍頭。

根據林祐安研究，東森傳統媒體名聲仍在，其所具備的母品牌優勢更能協助發展新聞網站。當再次成立網路新聞平台 ETtoday.net 時，第一天日流量卻只有 309,127 人，表示單純具備媒體聲量是不足的，需要落實網路宣傳，及建立起屬於新媒體企業的新聞文化「信賴、即時、創新」，才能使 ETtoday 成為台灣第一個擁有社群專責單位的媒體。以深化分眾社群互動，整合新聞、資訊、知識、娛樂的平台方向經營，並為呈現有溫度、有深度的新聞內容而努力，才能打造平易近人、豐富的網站內容，以及成立屬於各族群的粉絲團（參見表 4-2）。

表 4-2：ETtoday 之粉絲團與追蹤數

名稱	追蹤數(人)	名稱	追蹤數(人)
ETtoday 新聞雲	4,134,987	ETtoday 餓勢力	270,502
ETtoday 星光雲	2,106,554	ETtoday 筋斗雲	142,729
ETtoday 寵物雲	1,605,024	ETtoday 看電影	80,185
ETtoday 分享雲	1,346,754	韓星爆爆	423,254
ETtoday 美女雲	1,295,475	ETtoday 雲論	8,221
ETtoday 即新聞	1,345,971	ETtoday 健康雲	116,187
ETtoday 運動雲	467,428	播吧	201,560
ETtoday 旅遊雲	598,800	ETtoday 好棒棒	25,390
ETtoday 科技雲	217,769	ET Play 新聞	133,112
ETtoday 姊妹雲	538,643	大家來說鬼	51,827
鍵盤大檸檬	791,528	ETtoday 車雲	100,863
ETtoday 遊戲雲	148,396	ETtoday 社畜時代	196,386
ET Fashion	278,553		

資料來源：由東森新聞雲提供且自行整理 2019 年 1 月 16 日統計

ETtoday 的網路新聞平台在 2012 到 2018 年囊括各式大獎(見表 4-3 及圖 4-4)，顯示「ETtoday 新聞雲」成功做到在網路世界佔居重要地位，並求新求變，在報導內加入文字、圖片、相關連結，甚至影音，藉此符合使用者需求，不斷增加與穩固使用者的黏著度。而「圖文報導」轉型加入影音和直播，在強調分享、影音、互動的品牌精神支持下，更讓日均流量突破 1500 萬，2021 年突破 1850 萬，總粉絲數超過 2000 萬，亦有六個粉絲團超過百萬追蹤，經營方式可作為網路媒體的學習對象。

表 4-3：「ETtoday 新聞雲」獲獎經歷

	得獎	主辦機構
2012 年	年度創新大獎	Google
2013 年	最佳典範大獎	Google
2014 年	新聞網站第一名	台灣網路服務 100 強
2016 年	前瞻性大獎	google
2018 年	年度創新大獎	Google
2020 年	國家品牌玉山獎	中華民國國家競爭力發展協會

資料來源：由東森新聞雲提供且自行整理



圖 4-4 《ETtoday 東森新聞雲》獲獎獎牌

此外，在 2016 年的觸及率曾面，ETtoday 不論是總接觸人口或是各式載具皆奪得第一（參見表 4.4），表示在用戶的黏著度方面，呈現良好狀況；其前期率先建立起的新媒體文化，讓使用者更加信賴。根據牛津數位新聞報告，ETtoday 新聞雲是台灣民眾最常使用的數位新聞品牌。

表 4-4：台灣新聞媒體網站 2016 年 8 月觸擊率排行榜

Ranking	Media	媒體名稱	% Reach		
			Total Digital Population	Desktop	Mobile
1	ETTODAY.NET	東森新聞雲	77.9	30.1	89.4
2	Next Media Taiwan	台灣壹傳媒	76.3	34.7	86.5
3	UDN.COM	聯合新聞網	72.3	34.2	77.6
4	Liberty Times Group	自由時報電子報	62.7	27.2	66.7
5	China Times Group	中時電子報	57.3	23.0	58.5
6	SETN.COM	三立新聞網	39.1	10.9	41.3
7	NOWNEWS.COM	今日新聞網	36.5	12.1	37.2
8	TVBS.COM.TW	TVBS 新聞網	36.0	8.9	38.7
9	CNA.COM.TW	中央通訊社	30.8	10.3	30.8
10	Storm Media Group	風傳媒	30.0	8.9	31.0

* Exclude weather sites

資料來源：東森新聞雲提供 2016 年 comScore 全球網站

從英國牛津大學「路透新聞學研究所」(Reuters Institute)之前發布《2018 數位新聞報告》，ETtoday 在台灣受訪者最常使用的網路媒體中排名第 1，並在最受信任的媒體品牌中排名第 5。

《iWIN 網路內容防護機構》發表的調查統計中，收到申訴內容不當的數量統計排名，第 1 名到第 5 名排名依序是 Yahoo 新聞(新聞聚合)、蘋果電子報、鏡週刊、三立新聞、自由時報；而 11 至 18 歲的孩子最常看的新聞平台，第一名是 ETtoday 新聞雲(25%)，第二名是蘋果電子報(19%)，第三名是 Yahoo 新聞(14%)。經營媒體是良心事業，透過國內外研究機構的數據，可見 ETtoday 新聞雲作為可信賴的媒體之虞，亦能承擔起更多的社會責任。

四、ETtoday 寵物雲

《ETtoday 寵物雲》的成立時機，剛好遇到人們寵物飼養的觀念開始轉變，從視寵物為顧家的「工具」到近年來視寵物為「家庭」的一份子；除了觀念改變外，外在環境也有不少助力，如單身化、少子化，使得飼主更願意把較多的時間與金錢投注在寵物身上¹⁸。此外，網路時代的急遽轉變促使現代人際關係逐漸疏離¹⁹。上述因素，皆導致飼養動物人口大量增加，也使得《ETtoday 東森寵物雲》在 2018 年累積 157 萬粉絲。

在《ETtoday 寵物雲》的網站內，全部的新聞皆與寵物相關，其中更包含影音訊息。此網站最初的營收主要就是靠線上的高觸擊率，進一步提高置入性廣告價格，但是線上的廣告營收有其上限。《ETtoday 寵物雲》入主寵物實體零售市場的契機，是台灣知名寵物連鎖店「動物王國」無預警倒閉，《ETtoday 寵物雲》藉此延攬已瓦解的「原動物王國」專業團隊，降低進入新產業的門檻。因寵物市場商機龐大，台灣毛小孩商機年產值高達 500 億(參見表 4-5)，東森寵物雲透過開展 O2O (online to offline)新商模，結合線上線下及店中店，2021 年已有 120 家直營門(參見圖 4-5)，成為台灣最大的線下寵物通路。結合實體零售門市與《Ettoday 寵物雲》157 萬的粉絲，進行線上、線下虛實串連。精準的粉絲目標族群、強大的社群擴散能力與東森購物的便利化服務，使得廣告投放更有效率，並與傳統實體寵物店有所區隔；不僅價格、服務、資訊都更加清

¹⁸ 鄒嵩棟(2010)。寵物前景看漲公會整合用心經營。哈寵誌秋季號期刊。11，64-65。

¹⁹ 袁翠苹(2006)。『寵物於家庭』：另一個家人與寵物死亡事件之探討。網路社會學通訊期刊，58。

晰明瞭，打造全方面寵物平台生態鏈，亦能提供飼主和毛小孩更專業、更完善的服務，並進一步將粉絲數量轉換成獲利來源。

此外，一個良好的公司，背後亦有針對員工友善的公司文化。《ETtoday 寵物雲》每月都有例行的寵物日，讓員工可以帶寵物至公司一同上班，總裁王令麟也親自參與，與毛小孩近距離接觸；不僅讓員工有良好的上班心情，更可透過「養寵物的人才知道飼主們需要什麼」的專業優勢，知己知彼，百戰百勝，使寵物雲持續蓬勃發展。

表 4-5：寵物之市場商機

項目	比例	金額(億)
飼料	50%	250
醫療	15%	75
服裝配件住行花費	14%	70
美容	11%	55
娛樂	10%	50
共計		500

資料來源：吳書緯（2018年6月9日）【寵物最大咖】毛孩經濟正夯。自由時報，生活週報。



圖 4-5 ETtoday 寵物雲現已從虛擬平台延伸至實體店面

第二節、ETtoday 新聞雲之網路新聞的特性及產製流程

ETtoday 新聞雲的網路新聞特性，是由電視台新聞即時性與報紙等平面媒體深入性，以及新聞雲旗下記者自行採訪的題材、隨時注意公民網路平台的爆料與訊息，加以後續求證報導所融合而成。近幾年來，電視台新聞即時性的優勢已被網路媒體的影音即時新聞或直播所取代，多數人較不會透過電視關注新聞，反而是透過手機或電腦即時快速的掌握所有國內外各種新聞和節目。ETtoday 新聞雲的編輯作業相當重視即時新聞，這也是所有網路媒體都重視的，不過 ETtoday 新聞雲更重視訊息的正確和照片或影音的品質，甚至現場直播的效果，因此建立了一套完整的編輯產製流程。一為記者可以自發性挖掘出自己的題材、不必經長官同意就可以採訪發稿，並自訊息傳遞到拍攝之照片或影像處理都能內外勤相互支援配合；二是由編輯台提出要求，意即參考其他網媒或電視台新聞評估其點閱率後，透過採訪中心傳遞出稿需求並指派記者採訪；三是遇上國際重大事件時，也會派記者前往採訪，即時傳回現場實況畫面，如韓國的川金會和香港反送中事件（參見圖 4-6）等。



圖 4-6 香港反送中抗議現場

此外，採訪中心也會從網路上搜尋具有可看性、議題性或有梗的題材，在基礎上發揮並製做出不同的新聞，滿足網媒民眾的特殊感受。ETtoday 新聞雲的編輯工作流程，是由總編輯為指揮中心，並負責指揮及調度。從以下的敘述和圖 4-7、圖 4-8 可知：

一、採訪

(一) 受命或者自行採訪，直接寫稿：

- 1、 主管過稿
- 2、 快訊或者一般新聞稿則自貼，事後審稿。

(二) 拍攝影片

- 1、 僅需簡單處理的影片，再交由各中心影音編輯處理（必要時由文字內勤協助）
- 2、 部分較精彩需要加工或精製的片段，則轉由「影音新聞中心」接手。

(三) 通報訊息

- 1、 主管決定撰稿與否。
- 2、 交由各中心內勤文字編輯負責寫稿。

(四) 內勤文字

- 1、 各中心都有自己的採訪記者與內勤文稿編輯，各中心的內勤負責處理外勤通報的訊息或相關後續。
- 2、 ETtoday 仍有兩個單位是純內勤，一個是國際中心，一個是網路新聞中心。

(五) 網路新聞中心：

- 1、 自行專門在網路上搜尋較有吸引力之事件。
- 2、 接受總編輯指派，處理某些特定的整理稿。
六、國際中心：
 - (1) 看外電自己寫稿。
 - (2) 少數特殊情況下出國採訪，如川金會或香港反送中抗議活動。

(六) 影音新聞中心：

- 1、 承接並且精製（加工）各中心傳來較複雜，具備高度可看性、議題性的影音。
- 2、 自己在網路上找「梗」（需問到版權）。
- 3、 主管輪派同仁外出拍攝記者本身想製作的題材。

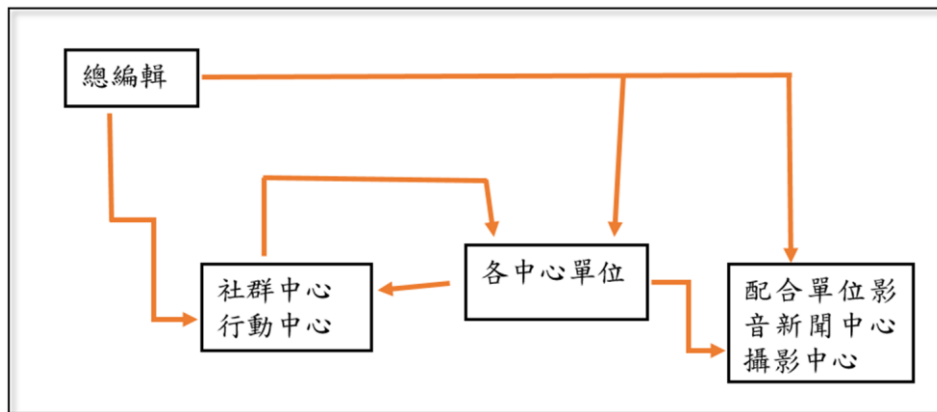


圖 4-7 總編輯與社群中心、各單位、影音中心關係
 (資料來源：ETtoday 新聞雲公司提供)

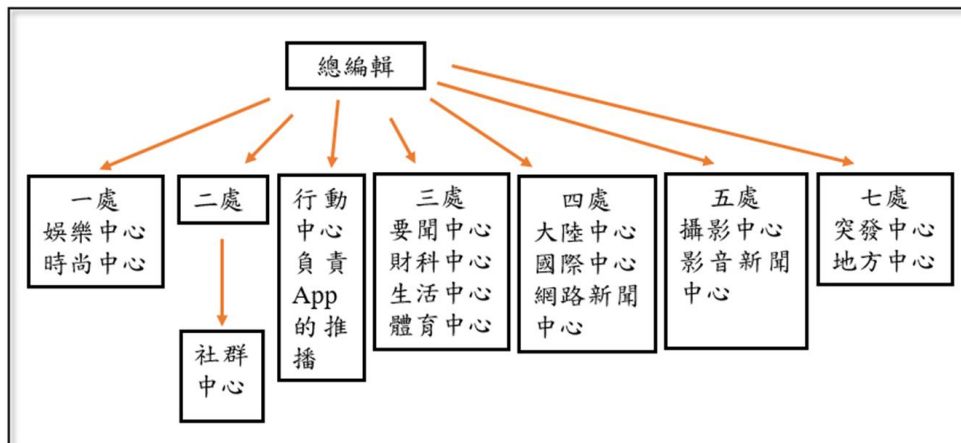


圖 4-8 總編輯與組織各處關係
 (資料來源：ETtoday 新聞雲公司提供)

二、組織

- (一) 目前設有 7 個處，處之下有中心，第六處與新聞較無關聯，幾乎獨立運作。
- (二) 總編輯可以指揮調動各中心製做的新聞方向，並由總編輯決定 App 推播內容。
- (三) 各中心可以上報有發生之重大新聞，由中心主任或者處長通報。
- (四) 總編輯與社群中心、行動中心可以提出需求，告訴各中心想要推送的題材。同理，各中心也可通報總編輯，同時直接「建議」社群與行動中心現在哪些值得報導的題材。
- (五) 運作方式是因為網路新聞為 24 小時，內勤分晨班（5 點到），早班（7 點到）、正常班、中班、晚班（傍晚到），故無法樣樣都經過總編輯許可，有些時候必須由各中心彼此直接聯繫

接洽。

從 1988 年開始，歷經中時晚報、聯合晚報和自由時報的編輯歷練，2000 年進入 ETtoday.com 東森新聞報至今的 ETtoday 新聞雲副總編輯譚志東，堪稱是最了解 ETtoday 新聞雲編輯作業的人。他提到編輯作業重視即時新聞，先以搶快為主，再進一步更新和發展配稿；這是所有網路媒體都重視的即時性，也是目前各平面媒體和電視台的作法，只是 ETtoday 新聞雲的編輯功力早在各家之上。

ETtoday.net 從 2011 年開始成立，每天規劃數人搶發即時新聞（包括與外勤聯繫，當外勤不方便發稿時，內勤可以整理傳回的訊息並出稿）。如何「搶快」也與科技的進步有關，2000 年成立 ETtoday.com 時，是透過新聞台的 SNG 直播，邊觀看邊錄稿打寫新聞，內外勤彼此溝通訊息則使用 ICQ 傳遞。隨後，ETtoday.net 2011 年成立，FB、Line 等也相繼發展，藉由設立各種群組，依照新聞類別與不同組織單位，傳遞各種訊息；外勤回傳訊息、照片、影音等，再交由內勤處理。此外，網路媒體重要的流量來源是所謂的「網文」，其內容涵蓋網路梗、網路整理文、網路考古文、爆料文……，也有專職負責的編輯群處理。與報社、電視台不一樣的地方是，網路媒體的編輯是動態的，幾乎都以寫稿為主。

網路媒體的編輯重書寫不重編輯，比較像過去報社的「在家記者」，其原因亦是受網路操作逐步修正。隨著 4G 到來，傳遞影音方便、FB 等社群平台亦有直播與影音分享，故影音新聞中心的運作比照網路媒體編輯，內勤影音編輯也會搜索相關新聞亮點並尋求授權、編輯（製作）影音。網路媒體的流量來源多半來自編輯，這點可能與他們隨時在網路上看最新網文與尋找新聞內容有關。

ETtoday 新聞雲的編輯都經過一套嚴謹的編輯的訓練，至少要持續一年以上，二或三年才能真正的成熟，抓到 ET 的編輯要點。現在是「人人都是記者」的時代，媒體工作者時常陷入「知道的有時比網友還慢」的困境；因此，在獲取新聞消息後，重要的是如何包裝，ETtoday 新聞雲在新聞加影音的即時快速效率，和正確完整的報導及多元配稿，以及良善的組織規劃整合下，當然成為網路受眾的最愛穩坐龍頭寶座。

第三節 ETtoday 新聞雲的經營策略

剛創辦 ETtoday 新聞雲時，「東森電視新聞」的品牌名氣尚未轉移到新聞雲上，因此只能選擇順勢而為，依附當時最受矚目的社群網站「臉書(facebook)」，利用人與人的關聯以及觸及率不斷的擴散。當粉絲眾多時，仰賴單一粉絲團會有成長極限，因此 ETtoday 新聞雲陸續根據不同的新聞類型或不同事物打造差異化，讓旗下粉絲團針對食、衣、住、行、育、樂六大方面去區分，更有效的觸及目標的群眾（市場），並藉由使粉絲數大量上升，達到最大的市占率。

一、靈活應變

王令麟深入仔細的瞭解全球媒體集團的發展軌跡並引為借鏡，其中，全球最具規模已有上百年歷史的「時代華納 Time Warner 集團」的經驗，對他相當具有啟示意義。從該集團百年的發展軌跡中可以發現，它並不是一開始就規劃好腹案、擬定下一步要如何前進，而是像變形蟲一樣，隨著時代潮流的變化，不斷改變自己去適應環境。因此，王令麟帶領的企業同樣不給自己設限或定位，隨時因應整體政經及產業環境的改變，不斷調整腳步創新策略，充分發揮效益，形成持續性的競爭特色與優勢；歸因於此，他從不怕被抄襲模仿，而且歡迎同業模仿、共同拓展市場；而當他人投入紅海競爭時，他早已另闢藍海市場。王令麟勇於創新，他認為「開創五件新事業，成功三件、失敗二件，還是贏」，如果不創新求改變，最後只能坐以待斃，因此，ETtoday 新聞雲成為其他企業無法輕易複製貼上取代的領頭羊。

二、慕求賢才

王令麟帶人帶心，禮聘有願景菁英，具備「疑人不用，用人不疑」的肚量，更不怕被挖角。因此，許多紙媒市場菁英紛紛投入旗下，更有部分資深媒體人願意放棄即將可領到的高額退休金、投入網路媒體第二春並加入王令麟團隊。王令麟完全信任專業並充分授權，隨時添購或更新最先進的設備和補足人才，並且完全承擔好與壞的結果、為自己的決定負責到底。其經營管理和領導統御的特色，使得短短 8 年間，ETtoday 新聞雲所屬的東森新媒體控股公司併寵物雲的營收就達到 18.2 億元，年增 117%，2021 年營收更達到 40 億元，將勁敵三立新聞網和蘋果新聞網

等網路媒體一一打敗，成全台網路媒體龍頭。王令麟自豪的說：「東森始終是最敢開出高薪的媒體龍頭，我們的精神是：『大膽追夢。』創造公司價值，絕不原地踏步也不會墨守成規，只要你願意挑戰、認真努力，東森是有志者最佳的舞台。²⁰」王令麟憑著永不放棄的精神，在 56 歲創立 ETtoday 東森新聞雲，2021 年全網日均流量超過 1850 萬，臉書粉絲數超過 2000 萬，是台灣數位媒體第一名，營收亦獨占鰲頭，促使新媒體事業成為東森集團營運新動能軸心，未來朝向多角化方向經營，並以求新求變為其事業經營方針。

王令麟過去因力霸案入監服刑，2015 年假釋後員工僅餘 1,500 多人，至今已達近 5,000 人，可見隨著事業版圖擴增，東森創造大量就業機會，帶著集團與員工向前穩定成長。

三、多元發展

在新零售事業上，其戰略為多元發展。東森購物採取多通路經營，從電視、MOD、網路、APP、OTT、電話行銷到型錄等，使其 2019 年 12 月營收達 18 億元年度高點，創下 13 年來新高峰。正因為勇於挑戰、嘗試新的商業模式，成功養出 4 隻獨角獸，並於 2019 年陸續展現亮麗成果：電話行銷營收 40 億，成長幅度高達 70%，MOD 通路營收 10 億，直銷及社交電商網連通創立第 2 年即繳出 9.3 億創紀錄的傲人佳績。東森亦併購全球行銷 210 個國家的美妝電商平台「草莓網」及已擁有 49 年歷史的「自然美」，經過大刀闊斧改造，使得台灣直營店在 2019 年一口氣增加 7 家，達到 9 家直營店，並在多重優勢下，台灣加盟店數快速成長達到 272 家。另外，東森至 2021 年已開設 120 直營門市成為台灣最大的線下寵物通路。王令麟以宏碁董事長施振榮不會電腦卻創造了全世界最大的電腦製造工廠為例，他個人雖不會上網卻能夠認真並堅持與網路有關的市場王令麟自 2000 年進入網路事業，至今超過 18 年，帶動其他上下鏈，開創出傲人的業績。因此，王令麟在 2020 年提出 5 大策略，將以「品牌再造與活化」、「拓展海外市場」、「消費者導向」、「自營商品開發」、「東森幣打造東森生態圈與新零售商業模式」邁向全球，預估集團營收目標將達 388 億、獲利 20.8 億；其中，2024 年集團營收將達到 1300 億，獲利挑戰 128 億，東森購物目標 223.4 億，自然美目標 27.7 億，新聞雲 21.9 億，寵物雲 20.6 億，東森直銷 35.7

²⁰ 參閱附錄一：東森集團總裁王令麟採訪逐字稿。

億。

四、分類串聯

ETtoday 新聞雲總經理陳安祥表示，ETtoday 新聞雲初期規模小、較少人知道 ETtoday，只能附藉由 facebook 經營粉絲，透過內容吸引更多人去按讚、尋求認同，讓更多人在臉書大平台看到東森新聞雲，再藉由 facebook 去擴散。2011 年 11 月正式開站時得到建議，觀察後發現應將平台分門別類，因此東森新聞雲開始使用不同粉絲團經營不同群組，猶如紙媒的報導版面一樣有社會新聞、體育新聞、星光新聞等不同節目（參見圖 4-9：ETtoday 星光雲製作的聲林之王勇奪 2019 第 54 屆金鐘獎最佳綜藝節目）。目前 ETtoday 新聞雲已有 26 個粉絲團，粉絲數達到 2000 萬；考量粉絲數重複情形，ETtoday 新聞雲又成立一個主站，再由各粉絲團中挑選內容和主站上的用戶互動接觸，臉書粉絲團的用戶看到訊息後則會點選連結主站，透過串聯進一步掌握增加公司收益的主要客源。

東森藉由網路新媒體，突破傳統電視媒體的藩籬，開創嶄新的藍海市場；此外，結合線上粉絲團並進入實體店，二者皆屬 O2O(online to offline)透過線上帶動線下消費；而增加不同服務，影音、直播、社群、互動、個人化服務，以貼近使用者，更使 ETtoday 新聞雲具有附加價值，不可取代性更高。



圖 4-9 ETtoday 星光雲製作的聲林之王勇奪 2019 第 54 屆金鐘獎最佳綜藝節目

五、專業堅持

從東森電視起，東森便強調以下基本原則：第一是東森電視公正客觀，且新聞一定要真實；第二強調速度，速度一定要快，藉此建立品牌對於觀眾的信賴感。除此外，亦將新聞報導所建立之信任感，連結到東森相關的產業，如一開始的電視購物，到 ETtoday 新聞雲，甚至延伸到寵物、娛樂、電競、生技、房屋等產業，朝向線上線下多元方向經營，使得品牌效應產生最大影響力。

前東森媒體集團副總裁趙怡和現任 ETtoday 新聞雲副董事長馬詠睿皆表示東森電視這個品牌的成功建立與王令麟投資買進共 15 套 SNG 等相關先進設備，以及 1999 年 9 月 21 日凌晨 1 點 47 分台灣發生 921 大地震時、東森新聞立即啟動重大突發事件應變機制有關。東森餘 921 大地震時配合 10 部 SNG 車和數百名記者及工作人員，在台灣中部成立前進指揮所，統一調度所有新聞採訪資訊；其嚴謹、有紀律及快速的新聞 SNG 畫面，在其餘電視台的新聞無法傳遞、政府救難單位尚不知何處需要救援時，讓許多對外訊號中斷的災區畫面清楚且完整的呈現在國人眼前；此外，東森與國際媒體的深耕交流，促使 CNN 在第一時間即時將東森 SNG 畫面 921 的

災情呈現給全世界，進而使友邦國家足以立刻動員派遣搜救小組及物資援助台灣²¹。

東森電視台經過 921 大地震之後，成功建立其知名度、信賴感及品牌形象，東森購物台亦因信任感帶動觀眾購物收益。「東森」二字，從早期王令麟創立東森電視台，到更名 ETTV 東森電視台，甚至將所有股份全數賣出給茂德集團更名為 EBC 東森電視台時皆未更動，顯見「東森」品牌地位已深入觀眾內心裡。根據前述經驗，王令麟從東森電視到 ETtoday 新聞雲採取幾乎一樣的做法。ETtoday 新聞雲對於各項軟硬體設備投資皆走在其他網路媒體的先端，其國際化亦不可或缺。東森電視台為了讓 CNN、CBS、NHK 等國際媒體注意到東森新聞，2000 年總統大選時花了數百萬改造國際媒體中心，不僅讓所有國際媒體都引用東森新聞，也因此打響了東森電視新聞的名號；而東森新聞雲為走向國際化，同時深耕台灣及海外華人地區、中國大陸，目前東森新聞雲是唯一在大陸可以瀏覽的台灣新聞網站，可見東森新聞雲確實已成為世界華人新聞網站的第一品牌，有不可忽視的媒體傳播與行銷實力。

趙怡認為，東森電視台及早轉型、跨入網路新媒體，及不斷創新和靈活發展，不僅是 ETtoday 新聞雲異軍突起的因素，更是另一個永續發展的關鍵²²。目前東森新聞雲股份有限公司更名為「東森新媒體控股公司」，並且設立 4 間子公司，分別為「新聞雲股份有限公司」、「星光雲股份有限公司」、「電競雲股份有限公司」、「寵物雲股份有限公司」，宣示 ETtoday 新聞雲除了新聞、影音與廣告之外，未來將深耕寵物、娛樂、電競等產業，朝向 O2O(online to offline)線下多元方向經營，也同時連結「東森」原有的品牌，持續發揮品牌影響力。

發展新聞之外的其他產業，一是分散風險；二是受限於新聞產業產值或廣告效益的最大值，藉由利用 ETtoday 新聞雲帶來的品牌信任感，轉移到其他產業、進一步突破產值天花板，並且增加收益；三是提高進入新聞產業的門檻，雖然 ETtoday 新聞雲經營模式容易被模仿，但若有其他附加價值，不僅能創造出更高的黏著性，也能降低其他媒體模仿的機會。

從東森媒體集團由有線電視、專業頻道、電視購物直到網路新聞的發展歷程來看，媒體經營者經由獨特資源累積擴大經營效能，建立其他同類型組織無法模仿的資產及營運規模，

²¹ 參閱附錄二：前東森媒體集團副總裁趙怡採訪逐字稿；附錄三：ETtoday 新聞雲副董事長馬詠睿採訪逐字稿。

²² 參閱附錄二：前東森媒體集團副總裁趙怡採訪逐字稿。

進一步使管理效能優於其他媒體同業，這樣的運營方式與前述章節媒體管理理論中 Chan-Olmsted 於 2003 年的研究「以資源為基礎的觀點」(the resource-based view, RBV)之策略管理概念相符。從資源的觀點來看，企業經營與策略管理者會選擇相對於外部機會最好的內部優勢和能力來面對競爭市場。東森跨足多媒體的營運模式，透過結合相互關聯的資產和能力的複雜網絡，搭配組織實際運作執行的常規與實踐，如組織聲譽、文化、知識或專業技術、積累的經驗、與客戶、供應商或其他關鍵利害關係者的串聯來超越競爭對手。在這樣的優勢下引領媒體領域 20 年，以獨特的媒體企業營運資源作為可持續競爭優勢的潛力並以組織流程獲得長期競爭優勢，創造有別於競爭者的價值性和稀有性。

另外，從 Donaldson 於 1996 年的研究顯示，由於媒體組織不同於一般性的企業組織，組織結構因為媒體發展越來越複雜的狀況下，跨媒體的經營績效也更難以進行差異分析。由於媒體是訊息產製的企業，在經營上存在較一般企業更高的困難度，無法用單純的績效數據來評斷媒體產業的營運效能，加上身為社會公器的角色，若媒體所有權過度集中也易危及存在許多不同聲音的媒體多元性及媒體內不同的政治觀點和文化表現形式的媒體多樣性。而過去媒體經營管理研究中發現，媒體所有權結構會影響媒體產出的內容(Glasser, Allen, & Blanks, 1989)。在本研究的個案中，東森媒體集團在總裁王令麟的領導下，透過多元發展的企業營運模式、尊重專業經理人的經營方針、及加入專業媒體營運外資的投入，使整體媒體經營存在形式和議題的多樣化，除了在傳統的媒體報導領域外，也在娛樂、教育和文化等主題中均有相當多的經營績效與成績；其次，多樣化及多元化的內容也全面而真實地涵蓋社會中呈現的不同意見，使媒體真正呈現非單一化且不以領導者意志為主來呈現訊息內容。因此，減少許多媒體經營研究中所提到的所有權集中的疑慮，更因為許多媒體專業人員投入集團奉獻心力，強化了東森媒體集團的多元發展，創造同業不及的榮景。

從前述文獻中顯示，訊息多樣、具市場競爭性的媒體體系是媒體多元化的先決條件。媒體所有權者的專業經營理念與新聞經理人的職業價值觀與態度也進一步影響新聞決策與報導內容(Fedler & Pennington, 2003)。在媒體營運涉及廣泛的社會、政治和文化價值觀的複雜因素下，東森媒體集團於尊重多元性發展的前提，並在總裁王令麟的所有權統一管理之下如

何永續發展並建立媒體營運所有權集中卻能展現專業報導與中立內容的典範，是未來東森媒體集團走入國際成為世界領先媒體機構的重要指標，唯有透過堅持領導者創立初始的理念與遠景，累積所有集團內專業經理人、媒體與新聞工作者對於組織高度認同與信念堅持，才能成為社會公器的指標產業。



第四節 ETtoday 新聞雲之網路新聞內容分析

筆者觀察 2019 年 5 月 31 日到 6 月 6 日一週時間，並將統計數據以新聞類型來分類，初步可分為「政治、生活、社會、旅遊、寵物、地方」等六種（參見表 4-6）。其中，政治與社會佔據最多各佔據 27%、其生活佔據 18%、旅遊 8%、寵物 9%、地方 11%，人們對於生活品質愈來愈重視，其中對於生活趣事（包含生活、寵物）也越來越受到現代人的關注。若分析 ETtoday 新聞雲公司提供的數據，一周新聞數量共有 1,906 則，平均一天有 318 則。

表 4-6：觀察時間與新聞數據（2019/05/31~06/06）

	政治	生活	社會	旅遊	寵物	地方	一天發佈則數	平均則數 (四捨五入)
2019/05/31(五)	87	49	96	19	39	25	315	53
2019/06/01(六)	52	39	98	21	15	18	243	41
2019/06/02(日)	48	12	46	34	26	29	195	33
2019/06/03(一)	60	58	34	21	21	35	229	38
2019/06/04(二)	68	53	57	16	32	38	264	44
2019/06/05(三)	82	62	111	26	22	36	339	57
2019/06/06(四)	110	61	79	21	22	28	321	54
一週發佈則數	507	334	521	158	177	209	1906	318
一週發佈比例	27%	18%	27%	8%	9%	11%	100%	

資料來源：東森新聞雲提供自行彙整

伴隨現代人的閱讀喜好，人們對於生活周遭有趣的事件較為有興趣，或是標題名稱下非常「有梗」，對於這類的新聞內容光看到聳動的標題就會引其人們好奇，如「遊地府見到過世阿公！國二女奈何橋被牛頭馬面擋下，醒來才知出大事」，但這樣類的新聞可能在陳述內容極為平淡無奇，甚至多半都是從網路社群平台轉發而來。依據筆者一週（2019/05/31~06/06）的觀察全網點閱率即高，都是標題較為「有梗」或是有趣的（參見表 4-7），最高點閱次數有 1,279,088 點閱，像這類的標題多半都是屬於生活類的新聞，除了標題吸睛以外，內容大多是與我們生活周遭息息相關的事件，如鄉野奇談、生活趣味及娛樂新聞等等，這些內容都是人們休閒時間會想觀看。

表 4-7：全網點擊數前十高（2019/05/31~06/06）

日期	類別	標題名稱	點擊數
2019-06-03	生活	影／遊地府見到過世阿公！國二女奈何橋被牛頭馬面擋下醒來才知出大事	1,279,088

日期	類別	標題名稱	點擊數
2019-06-02	生活	影／騎 2 小時山路回家...4 歲女兒尿尿說一段話 媽飆到天公廟「磕頭磕紅了」	1,091,558
2019-06-04	地方	影／穿粉色「內衣褲」去沙灘！她一轉身網看傻...小腹還貼著衛生棉	593,380
2019-06-03	社會	快訊／賀一航大腸癌病逝！享壽 64 歲 老婆悲痛大哭	564,770
2019-06-01	寵物	影／高中畢業起認養 33 隻流浪！他遭鄰居抱怨搬家 8 次 動保員進屋一看超驚訝	552,469
2019-06-05	地方	影／14 歲被闖屋性侵！ 荷蘭少女接受安樂死：我已經累了	551,639
2019-06-06	社會	快訊／林志玲閃婚！ 新郎是放浪兄弟 AKIRA	522,604
2019-06-04	生活	影／男友太嗨！25 歲女肛門「爆出粉色鮑魚」...醫一摸狂噴血：好心疼	515,324
2019-06-02	生活	影／下午 1 到 3 點不洗衣、吹冷氣最省錢！台電推新「即時電價」價差 10 倍技巧大公開	497,677
2019-05-31	生活	影／不爽直接嗆出來！天生「撿到槍」星座 TOP5 獅子我就不多說了	495,702

資料來源：ETtoday 新聞雲公司提供

至於對於標題陳述平淡無趣，或是比較沒「有梗」的新聞事件，人們就比較沒興趣，或是點閱數就沒有這麼高（參見表 4-8），因此現代網路新聞著重於「標題」呈現，要即時抓住人們的眼睛，吸引人們點進來觀看。

表 4-8：全網點擊數前五低（2019/05/31~06/06）

日期	類別	標題名稱	點擊數
2019-06-05	生活	小紅書點評「最值得入手」平價唇彩！完美十色試給你看~	107
2019-05-31	生活	搞曖昧還是真的愛上你？12 星座行為大解析 用 6 點看穿心思	112
2019-06-06	生活	《FreeFire》獵殺月活動將登場 官方宣佈 6/14 將公布重大訊息	210
2019-06-06	生活	12 星座如何對付職場惡人！獅子直接開罵、惹到天蠍最倒霉	451
2019-06-06	生活	控烤魚有肺線蟲！他吃免錢 PO 文公審 店家狠打臉：是魚腥線...起底怒告	475

資料來源：ETtoday 新聞雲公司提供

第五節 ETtoday 新聞雲之興起對電視台產業的衝擊

台灣的媒體自 1988 年 1 月報紙解禁、1990 年衛星電視台陸續開放，以及 1993 年開放有線電視後，進入戰國時代。由於整體營收的資源無法增加，最後能存留在新聞媒體界的平面媒體和電子媒體屈指可數。

2000 年開始，東森電視媒體集團總裁王令麟於 3 月開啟網路新聞先驅——ETtoday.com 東森新聞報；2000 年 4 月那斯達克崩盤，至 2001 年 2 月網路泡沫化到了最高點，連同知名的《明日報》也宣告打烊。然而 ETtoday.com 東森新聞報在創立之初，以建立華人世界第一份「即時、完整、深入、專業、多媒體」的新聞網站為共同目標、成為台灣地區最多人上網流覽的新聞網站，更透過網際網路無遠弗屆的特性，成為全球華人掌握新聞動態的重要媒體，不受網路泡沫化的影響。其影音新聞網站，已在報紙、廣播、電視、雜誌等 4 大媒體之外，成為閱聽人的另一最佳選擇，並在傳播科技及數位科技匯流衍變下，創造「最大經濟邊際效益」，從政治、財經、生活、社會、國際、體育、綜藝、書架和重大新聞事件等專版頁面，促成產業版圖重整的關鍵。

2011 年 11 月成立的 Etoday 東森新聞雲，是目前台灣唯一的純「網路媒體」，而 Etoday 新聞雲此一新興媒體在 10 年期間，迅速在電子媒體、平面媒體競爭當中竄起，點閱率成長驚人、擠進了世界主流媒體行列，成為公家單位列為「重要輿情對象」，成功原因為閱聽眾的收視習慣改變。現在人手一台智慧型手機，再加上網速提升、不限流量吃到飽、便於攜帶，不受限於「使用空間」等優勢，所以閱聽眾已經習慣將智慧型手機隨身攜帶，搭車、上廁所、辦公之餘都會使用手機，看電視、看新聞、追劇以及人際溝通亦是透過手機；而 ETtoday 新聞雲早在九年前已看準此媒體趨勢、提前準備進入市場，順利結合閱聽眾的使用習慣改變，形成閱聽眾會使用 ETtoday 新聞雲為訊息獲取來源對象的現況，且慣用手機的年輕、都會受眾，也是 ETtoday 新聞雲設定的主要對象。

一、紙媒無創新難抗衡

其他紙媒雖然在報導上加入影音，但效益增加有限。以將羶色腥狗仔文化帶進台灣、改變台灣媒體生態的《蘋果日報》收費情形為例，堅持以卡收費，重挫報社營運，最終以裁員及停

止發行收場。

台灣民眾過去的消費習慣，一向都是「便宜又大碗」或是「免費」為主，而《蘋果日報》在 2019 年採取會員制度，凡是訂閱報紙或是訂閱網路新聞都需刷卡繳費，此舉衝擊民眾的消費習慣；由於《蘋果日報》的內容並沒有讓大眾有「必須性消費」的需求，加上 ETtoday 新聞雲有新聞、影音、節目、直播、社群個人化服務及 APP 等都深獲網友喜愛之服務設計，造成大量讀者轉向 ETtoday 新聞雲。相較於《蘋果日報》未經思索的收費經營，ETtoday 趁機推出回饋讀者的行銷活動，讓 ETtoday 點閱數順勢攀升，在台灣網路觸及率超過八成，日均流量 2021 年已達 1,850 萬。

二、短閱讀

ETtoday 新聞雲將受眾設定為都會、年輕者，而這個族群的閱讀習慣從過去的「圖像編輯學」轉為「短文」。相較於以往寫新聞的「長篇大論」，為了方便都會型受眾在最短時間內了解整件事情，ETtoday 新聞雲將事件切成數個重點，不會力求完整，而是「小題大作」，讓閱聽眾能夠迅速了解整個新聞大綱；此外，新聞仍會搭配圖片、影像，保留部分過往圖像編輯學之特色，切合「目標群眾」需求。

三、對於電視產業的影響

(一) 推播訊息的威力

ETtoday 新聞雲透過 app 將重點作為快訊推播，提醒民眾有「重大事件發生」，且不限次數，所以足以在最短時間內推出數個重點新聞，這種方式更貼近新聞要件當中的「即時性」。相行之下，電視產業無法在一分鐘之內多次「快訊」，因此更新速度是電視無法比擬的，也因此對電視台的編輯政策造成一大衝擊，導致本應報導迅速的電視台反倒必須依據推播「跟進」新聞。

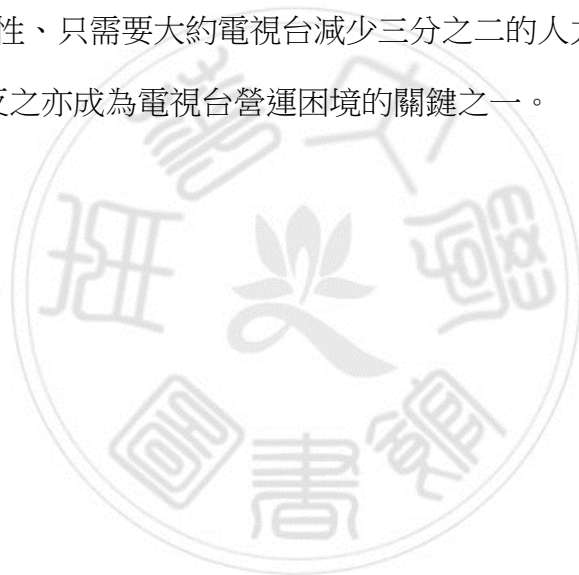
(二) 廣告板塊的移動

ETtoday 新聞雲的每一則新聞都有明確的點閱率數字，而且這個數字代表「真實點閱數」；不同電視過往的收視率是以大數據來推估，對廣告主而言廣告決策的參考可以更加明確。即使

目前各家電視台皆有成立影音部門、配合電視台運作，但廣告收益有限；且現今收視習慣由電視轉為手機，網路廣告的受眾更為明確，故過往電視廣告的收入已經大幅減退，廣告主都轉向網路來投入預算。

(三) 人事成本的減少

ETtoday 新聞雲的外勤記者如同平面記者，不同於電視台記者必須是兩人一組的搭配，ETtoday 新聞雲的單一記者透過手機即可採訪、錄影，並視情況交由內勤小編接手撰稿或是由記者自己寫稿；而內勤小編則可依據「其他同業報導」改寫相關新聞，也可在「網路」搜尋發稿，故「消息來源」較電視產業「豐富多樣」。由於受眾並不關心「新聞來源」，只在乎「多樣性」，因此能夠創造多樣性、只需要大約電視台減少三分之二的人力即可運作，減少成本支出的網路媒體佔據優勢，反之亦成為電視台營運困境的關鍵之一。



第六節 ETtoday 新聞雲之未來經營展望

當其他競爭者尚透過新聞內容在網路上進行銷售時，ETtoday 新聞雲的銷售與經營已跨足更多面向，除了 ETtoday 新聞雲，亦囊括娛樂產業、寵物市場、電競產業、生技產業、房屋產業等，提高產業模仿門檻，更讓其他業者們無力競爭。但 ETtoday 新聞雲更應以 Netflix、亞馬遜電商為借鏡，選擇做對的事情，不受眼前利益或虧損所侷限，提高投資金額並維持或擴大與第二競爭者的差距，進而成為產業贏家。ETtoday 新聞雲總經理陳安祥以 Netflix 的財報為例，2019 年的第四季其已經佔有美國所有用戶十分之一的時間，即大者恆大的市場。如果新聞業者沒有辦法擴大其市場，將侷限為單一的內容平台，提供的只是內容新聞、部分影音，對於大眾並無迫切需求；而東森是以新聞起家，從圖文到影音、再隨著網路頻寬進化及科技不斷進步，一直走在前端，並更快速的反應市場的需求，以及多面向滿足客戶的需要²³。

陳安祥強調，ETtoday 新聞雲在 2017 年廣告收入六億元、卻虧損四千多萬元，2018 年廣告收入近八億元、業績成長了卻虧損一億多元，主因在於設備更新及人力投資。這表示 ETtoday 新聞雲不只是追求營利的公司，而是要成為領先第二名的公司。當東森的商業模式更豐富、提高門檻，其餘原地踏步的新聞同業只能望塵莫及。

ETtoday 新聞雲副董事長馬詠睿指出：「線上本來就是賺錢的，如果線上線下整合在一起的話，等於全部都賺錢。」²⁴除了商品的品質、行銷電訪人員的努力外，東森購物 800 萬會員的經驗加上成功運用大數據的結合才能創造利潤；意即以東森購物、ETtoday 新聞雲、星光雲、電競雲、寵物雲等，加上東森房屋，東森自然美等總和的大數據，相互運用、累積經驗及法則，並分別導向各個客戶的需求，便能擴大獲益。利用線上與線下資源的整合，藉由大數據整理會員資料，了解會員過往的購買紀錄、購物傾向，再利用訊息、電話、電子郵件達到精準投放，不僅可以減少廣告費用，更能有效提高收益；利用複合式的經營方式，讓顧客在集團內流動，達到利益最大化。

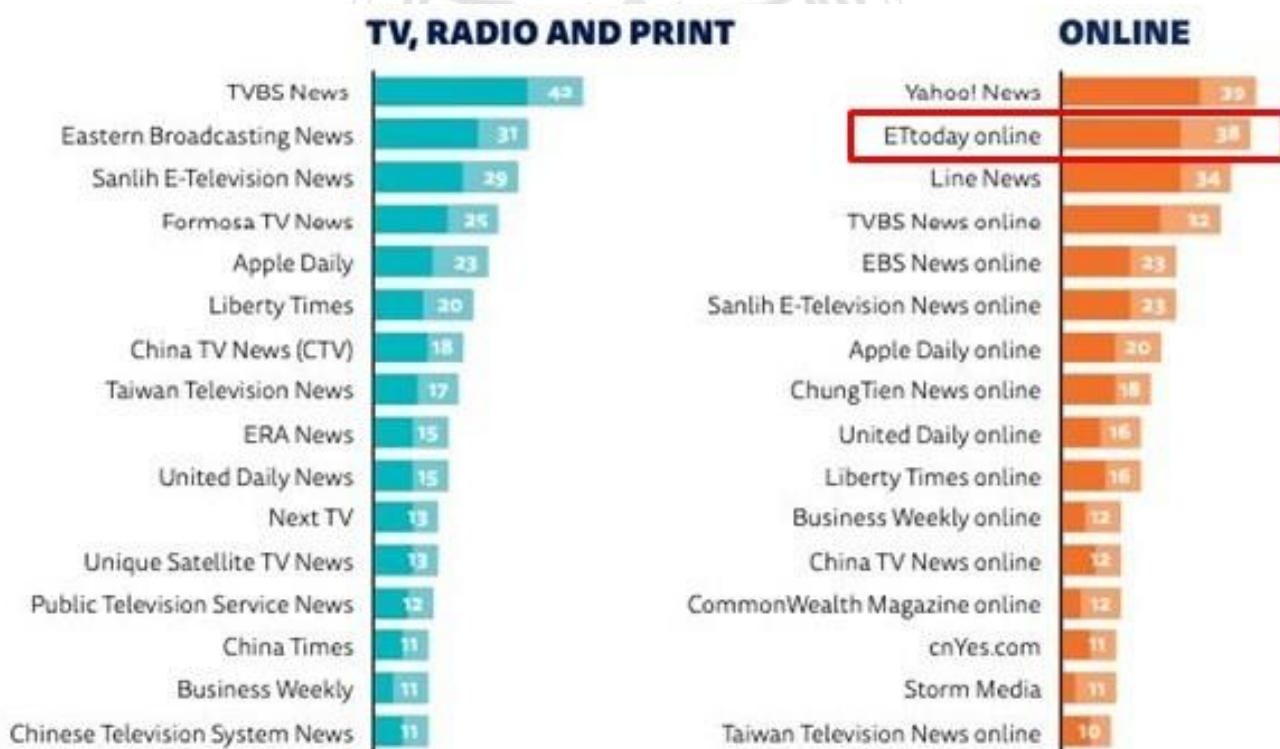
²³ 參閱附錄四：ETtoday 新聞雲總經理陳安祥採訪逐字稿。

²⁴ 參閱附錄三：ETtoday 新聞雲副董事長馬詠睿採訪逐字稿。

一、ETtoday 新聞雲運作

ETtoday 新聞雲成功的關鍵，是從圖文報導形式轉型，加入影音和直播，成為整合文字、聲音、影像、跟直播的網路資訊平台。資訊的分享已經轉向「精準投遞的分眾」，由用戶自行選擇想看的文章。一方面代表用戶的時間為重要的考量因素，另一方面發布新聞的媒體亦可以從科技上改進，以用戶看過的網站、買過的東西蒐集資料、進行數據分析，進而找出「真正的閱聽眾」，對雙方皆有益，形成雙贏。

2018 年，ComScore 調查新聞媒體網站觸擊率，與 2016 年調查相比，不管在觸及人數還是載具之使用率上，皆大幅度下降（見圖 4-11）。其原因為創新不足，因將報導整合影音與連結的模式，在兩年內已被複製、甚至超越；若要繼續保持領先，ETtoday 新聞雲未來必要想辦法增加與使用者的互動感，以 O2O 的虛實串聯作為未來的發展趨勢。



資料來源：ETtoday 新聞雲 2021 年 06 月 24 日報導（翻攝自：Reuters Institute Digital News Report 2021）

圖 4-10 2021 年《ETtoday 新聞雲》是台灣網路數位新聞報告

（不含入口網站 Yahoo!新聞，媒體使用率第一）

二、娛樂產業

在「娛樂」方面，有鑑於全球娛樂暨媒體產業目前正處於蓬勃發展階段，台灣未來 5 年娛樂暨媒體業的總營收亦將以 2.8% 的年複合成長率，並於 2022 年將達到 181 億美元，ETtoday 新聞雲應在娛樂此一區塊投注額外心力。未來將植基於 ETtoday 星光雲超過 400 萬以上的日均流量，以及其超過 200 萬熱情粉絲支持的基礎上，再加上 2018 年首度網羅蕭敬騰、林宥嘉兩大天王主持的「聲林之王」選秀播出後佳評不斷的強大市場聲量，持續發揮與拓展，並專注於娛樂媒體、演藝事業發展，朝全方位娛樂公司邁進，打造華人泛娛樂領先品牌。

三、寵物市場

目前台灣的寵物市場高度碎片化，並無具規模之企業經營，「東森寵物雲股份有限公司」將善用寵物雲近 160 萬的粉絲支持基礎，專注於寵物市場開發，陸續提供多元服務。截至 2021 年更已達到 120 家直營店，成為台灣最大的線下寵物通路。未來應結合其擅長之電商、媒體、粉絲團及社群操作，藉由線上線下的整合，打造全方位寵物生態鏈，提供飼主和毛小孩更專業、更完善的服務。

四、擁抱新媒體

東森於 2017 年出售舊媒體（東森電視），目的並非退出媒體業，而是要加速擁抱新媒體。將 ETtoday 新聞雲定義為媒體與零售二合一之新零售。「精準投遞」為大數據的初級版，未來應邁向「藉由蒐集資料，開發出新產品給用戶使用」之升級版，形成正向循環。

未來新媒體的競爭勢必更加激烈，除了全面朝向行動化升級、讓旗艦版 APP 後發先至外，面對未來全球性的競爭及挑戰，必定將以「影音、直播、社群、互動、個人化服務」為決勝新媒體的關鍵。除了虛實串連外，將結合多元化與高品質的商品，預計發行「東森比特幣」，讓顧客可以線上購物、領取回饋金；有別於一般通用貨幣，將由每個粉絲團發行屬於自己的貨幣，限制顧客在相關集團花用，進一步成為促使顧客不斷回流線上的關鍵。

第七節 東森媒體集團的成功要素

東森企業的成功，可分類為四大點，並各有其案例為佐證。

一、前瞻經營

(一) 先行者，佔據市場優勢

早期 ETtoday 新聞雲筆路藍縷，扮演網路報先行者角色，雖是製作同時學習，但也正因為如此，ETtoday 新聞雲有市場先佔優勢，擁有廣大網友的品牌忠誠度。

(二) 危機即轉機

2000 年 4 月美國那斯達克股市崩盤，即便國內外很多網路事業面臨泡沫化的危機、在當時最熱門的網路「明日報」宣告結束，ETtoday.com 仍成立，可見其「化危機為轉機」。

(三) 創新求改變，永不懈怠

ETtoday 新聞雲剛創立時，王令麟受訪曾說：「我創新開創 5 件新事業，成功 3 件、失敗 2 件，我還是贏。如果不創新求改變，最後只能坐以待斃！」而此精神正為 ETtoday 新聞雲在經營上領先其他媒體的重要因素。

二、正向精神

(一) 帶人也帶心，高薪禮聘有願景的菁英

王令麟願意付出高報酬以及值得期待和充滿機會的願景，讓紙媒市場菁英與資深媒體人放棄高額退休金、投入網路媒體「第二春」。東森始終是最敢開出高薪的媒體龍頭。王令麟的精神是：「大膽追夢，創造公司價值，決不原地踏步、也不墨守成規，只要你願意挑戰，認真努力，東森是有志者最佳的舞台！」

(二) 東森嚴選無法取代，團隊向心力強大

東森團隊向心力強，別家企業無法「複製貼上」取代；此外，王令麟強調「東森嚴選」精神，讓東森人向心力更強，也避免「魔鬼都在細節裡」的失誤。

(三) 伯樂識良駒，用人唯才

一個人的成功，需要團隊來鼓舞扶持，更需要伯樂的賞識。王令麟信任專業，對於 ETtoday 新聞雲新聞專業上的事，他總是充份授權，並且願意承擔結果。

(四) 人才是企業載具，用心打造卓越團隊

東森團隊每 2 周 1 次的主管會議，大家集思廣益，也呈交各部門「產值」成績；每季的「卓越團隊」研習，總裁祭以高額獎金鼓勵前 3 名。如此的人才培育與腦力激盪，正是打造卓越團隊的重要關鍵。

(五) 不放棄的精神，打造台灣數位媒體第一名

王令麟雖曾面臨事業版圖慘遭易手之困境，但憑著不放棄的精神，他在 56 歲創立的《ETtoday 東森新聞雲》，2021 年全網日均流量已達 1,850 萬，臉書粉絲數超過 2,000 萬，是台灣數位媒體第一名、營收亦傲視群雄。

三、多元發展

(一) 多平台、多角化經營，靈活運用

多平台、多角化經營，一直是東森集團的核心價值所在。集團成員靈活運用，彼此相輔相成的多媒體平台，也是其他傳統媒體所不及的。

(二) 支持年輕人圓夢，培植新秀

2019 年第 54 屆電視金鐘獎，由 ETtoday 新聞雲製作的《聲林之王》，拿下最佳綜藝節目獎。王令麟找來王偉忠等資深電視人，一起加入東森團隊打拚，才能藉由網路新媒體，突破傳統電視媒體的藩籬，開創嶄新的藍海市場。其大手筆製播之超級選秀節目《聲林之王》，大力培植新秀歌手，不僅深受海內外廣大年輕人支持，擁有超高討論聲量，也給年輕人圓夢的機會。

(三) ETtoday 寵物雲，看好毛小孩市場

新媒體事業，儼然已成為東森集團營運新動能軸心。在新零售事業上，王令麟的戰略朝多元發展。投入毛小孩市場創立 ETtoday 寵物雲，2013 年至 2021 年已創設達 120 家直營店，成為台灣最大的線下寵物通路。

(四) 網路微公益，善盡媒體責任：

透過網路平台，「微公益」聚少成多。ETtoday 跟隨東森慈善基金會腳步，善盡媒體責任，無條件支持報導社會光明面，闡揚人性真善美！

四、整合市場

(一) 不怕被模仿，隨時另闢藍海市場

王令麟不怕被同業模仿，希望大家一起拓展市場；而當別人投入紅海競爭時，他亦準備好隨時另闢藍海市場，正是東森作為領頭羊的契機與原因。

(二) 競爭國際盃，邁向全球

王令麟帶領東森集團打「國際盃」的決心，愈挫愈勇。他提出 6 大策略，將以「品牌再造與活化」、「拓展海外市場」、「消費者導向」、「自營商品開發」、「東森幣打造東森生態圈」、與「新零售商業模式」，邁向全球發展。

因受全球新冠肺炎影響延期的 2020 東京奧運，於 2021 年 7 月 23 日揭開序幕。33 項運動、339 場賽事一路進行到 8 月 8 日。此次國際體壇賽事，ETtoday 新聞雲也派出 10 多組記者，飛往東奧現場，為全球網友，將最新、最即時的賽事資訊，同步作報導。當時，對於心掛念著奧運賽事的全球閱聽者，只要下載 ETtoday 新聞雲 App、Facebook 搜尋《ETtoday 運動雲》並按下追蹤，ETtoday 新聞雲就能陪伴大家一起為運動健兒們加油，獲得各界的讚賞！根據 ETtoday 新聞雲的統計，7/23~8/8 東奧期間 APP 的流量於 8/1 最高達 6,797,910，全網日均流量更高達 17,146,973 的點閱數，已是歷年國際賽事的最高點。根據 Alexa 及 comScore 等國際知名網站流量評比之分析指出，ETtoday 運動雲廣受讀者支持，多次奪下台灣地區運動資訊類新聞網站之冠

訪量、造訪網友數冠軍。顯見 ETtoday 新聞雲已在國際網路媒體上受到相當的關注，已具備打國際盃，邁向全球的資格。

(三) 擴大市場規模的事業

王令麟所領導的企業集團，一直就是依循著創新模式發展出來的，不給自己做設限定位，而是將集團資源做最有效的整合，因應整體政經及產業環境的改變，不斷地調整腳步，創新策略。

(四) 最有效的整合集團資源

東森媒體集團並不是一開始就規劃好腹案、下一步要如何走，而是像變形蟲一樣，隨著時代潮流的變化，不斷改變自己去適應環境，進而創造出對自己最有利的局面。在這樣的經營理念之下，東森集團的運作主軸是「整合多媒體平台」，也就是「資源整合，充份發揮效益」，形成持續性競爭特色與優勢。

(五) 媒體整合成功的典範

媒體整合成功，成本有效控制，是東森的競爭優勢。譬如，當年「民眾日報」在南部市場的新聞採訪能量相當豐富，但是難以負荷北部的財經及政治新聞採訪成本，「東森新聞台」是恰好具備其所需的居於優勢；因此，兩者「截長補短」，由「東森新聞台」提供北部的政治及財經要聞，而「民眾日報」則提供南台灣的地方新聞，讓資源發揮更大的效益。此外，東森透過四合一新聞「大編輯台」運作，新聞資源得以整合運用，製播成本較原先下降 20%，而營收額卻成長 20%；東森成功地整合電視、網路、報紙及廣播 4 大媒體，形成整合行銷的優勢東森所有的媒體都可以組合或拆解，針對不同的廠商，提供不同的行銷及廣告服務，從品牌包裝、廣告行銷到媒體曝光，提供垂直整合式的連結。「多頻道、多媒體的整合行銷業務模式」，以及「全球華文媒體」的目標定位，使得東森媒體集團與其他國內媒體業者產生差異化區隔，形成獨特的企業核心競爭力，讓東森在策略佈局上位居有利的位置。檢視當年東森媒體集團的經營績效，即可以明顯地看出「多媒體平台的整合行銷」，為集團業務拓展以及全球化發展，所帶來的深遠效益。ETtoday 新聞雲的成功，就是此效益下，所孕育出來的成功典範。

第五章 結論與建議

綜合前四章內容研究與分析，我們可以了解到東森電視台如演變到 ETtoday 新聞雲，以及王令麟先生如何用宏觀遠見來面對傳統的電視台困境，開創全新網路新聞平台；那網絡新聞（ETtoday 新聞雲）是如何運作？是如何衝擊傳統電視台新聞？兩者差異又是如何呢？

第一節 研究問題回應

回到本文的研究問題：一、探討東森電視台到 ETtoday 新聞雲的變革歷程以及 ETtoday 新聞雲的經營策略。二、探討 ETtoday 新聞雲 網絡新聞 產製流程以及 ETtoday 新聞雲網路新聞的呈現。三、探討 ETtoday 新聞對電視台產業的衝擊以及 ETtoday 新聞雲未來的經營展望。

一、對應探討東森電視台到 ETtoday 新聞雲的變革歷程以及 ETtoday 新聞雲的經營策略

談到王令麟的 30 年媒體路要從 1991 年 4 月談起，頂著力霸企業集團第二代又是商業團體立委的身份，為了打擊盜版商，在合法有線電視系統業者請出，合資創辦友聯全線，專門供應合法版權的錄影帶給有線電視系統業者。1993 年 6 月更名為力霸友聯全線，跨足有線電視頻道。1995 年 8 月，力霸友聯全線正式跨足衛星電視頻道經營，成立 U2 NEWS，成立新聞台、體育台、綜合台等。

1997 年 9 月 1 日，由於力霸集團創辦人王又曾反對擴大力霸友聯全線發展、同時不准力霸友聯全線使用「力霸」名稱，遂更名為東森傳播事業股份有限公司；同時改名為「東森電視台」，並在 1998 年成立「東森新聞台」製播新聞，雖然比有線台 TVBS 落後 2 年推出，在收視率上產生明顯的差異，但是王令麟戰略上採取「新聞在那裡東森就在那裡」的理念來服務觀眾，並投入大筆資金採購當時最先進的 15 套 SNG 等科技設備，所以在 1999 年 921 大地震時就以嚴謹、有紀律及快速的新聞畫面讓當時對外信號中斷的許多災區畫面 清楚且完整地呈現在國人眼前也使得政府救災人員及時了解尚未發現的災情立即出動救災。因為即時的影像完整的報導特性深入民眾心理使得東森新聞台的收視率，由 1998 年的個位數竄升到雙位數，除了收視率傲人的成績外東森電視台的國際化經營也使得當時美國 CNN 電視台都引用東森的 SNG 現場畫面向全

世界傳送 921 地震的相關新聞，讓台灣在最短時間內獲得許多國際友邦搜救小組及救災物資的支援，而成為台灣電視新聞頻道裡最受信賴的電視台及榮獲台灣民眾最常收看的「電視新聞頻道第一名」。在加上 1999 年起東森率先跨入電視購物領域，伴隨著 921 的外溢效應使得電視購物營業額蓬勃發展，同時王令麟也開始從台灣走向國際進軍國際華文媒體市場，成為東森電視台的必然選擇。自 2001 年起透過節目版權分銷、國際頻道推廣、跨國同業結盟的方式，在短短的時間內「東森」品牌的節目已經在亞洲美洲、澳洲等十多個國家落地播出，並且在 2004 年 11 月 26 日主辦電視金鐘獎時在全球 50 多個國家同步播出，達成王令麟對東森發展媒體事業的最高期許，讓「台灣走入世界，讓世界參與台灣」，更令人引以為傲的是 2005 年 2 月 28 日邀請到前美國總統柯林頓蒞臨東森電視台的參訪當時 ETtoday 和東森電視台工作團隊也幾乎以同步的方式向全世界傳播報導這場舉世矚目的盛會，將東森的國際名聲向前推進了一大步。

2021 年王令麟捨棄了一手創辦且營收非凡的東森電視台後，更專心於東森新媒體 ETtoday 新聞雲的經營。回顧 ETtoday 新聞雲的發展，其實王令麟在經營東森電視台後就洞燭先機發現網路媒體將是未來的趨勢，1998 年就已成立網路先驅 EThome，2000 年更發現電視台和平面媒體產業營收即將面臨高科技 3C 產業網路的衝擊，因此在 2000 年 3 月 1 日就成立 ETtoday、com 東森新聞報開始試刊；同年 5 月 15 日正式上線。2002 年 3 月 30 日還邀請到當時的總統陳水扁上「阿扁總統影音聊天室」開啟網路直播的先河，堪稱是網路媒體的先驅。更以東森電視為核心，展開多角化媒體事業經營，結合 ETtoday、com 東森新聞報、ETFM 東森廣播網、南台灣第一大報「民眾日報」組成台灣唯一且成功的「四合一」跨媒體平台，使東森正式邁入〔電視+報紙+網路+廣播〕等四合一多媒體事業集團，新聞資源成功整合，有效控制成本，且針對不同目標提供不同的行銷及廣告服務，從品牌包裝、廣告行銷到媒體曝光，提供垂直整合式的連結，效益頗大受到廣告主的青睞，營收大漲，成為全球第一個影音新聞網站，當時還與國際知名主流媒體 BBC（英國廣播公司新聞網）、CNN（美國有線電視新聞網）及 VOA（美國之音）等主流媒體合作，將全球權威性媒體觀點在〔ETtoday、com 東森新聞報〕的國際新聞版面一次呈現，不僅提供讀者便利亦強化了東森新聞的國際鏈結與能見度。

王令麟認為網路新聞平台是未來的媒體主力，將逐漸取代電視台和報紙等傳媒，在 2011 年成立 ETtoday 東森新聞雲的時候。他就以東森新聞的網頁為經，東森新聞雲的粉絲專頁為緯成立社群網站擴大粉絲團再依附東森的品牌優勢和當時最受矚目的社群網站「臉書 (facebook)」上，利用人與人的關聯及觸及率不斷的擴散，並根據不同的新聞類型或不同事物打造差異化，讓旗下粉絲團針對食、衣、住、行、育、樂等六大方面去區分，更有效的觸及目標的群眾 (市場)，並藉由粉絲數大量上升，達到最大的市佔率。

王令麟又靈活應變，以上百年歷史的「時代華納 Time Warner 集團」的經驗及發展軌跡引為借鏡，擬定策略，像變形蟲一樣，隨著時代潮流的變化，不斷改變自己去適應環境，帶領企業不給自己設限或定位，隨時因應整體政經及產業環境的改變，不斷調整腳步創新策略，充分發揮效益，形成持續性的競爭特色與優勢更勇於創新，讓其他企業無法輕易複製貼上取代的領頭羊。同時他也慕求賢才，帶人帶心具備「疑人不用、用人不疑」的度量，信任專業充分授權，其經營管理和領導統御的特色，10 年間就從 2018 年突破單日 1500 萬次的點閱數以及最高日流量 3000 萬瀏覽量的佳績，營收已達到 7 點 63 億元，甚至到 2019 年包括 ETtoday 新聞雲所屬的東森新媒體控股公司併寵物雲綜合營收高達到 18 點 2 億元，到 2021 年營收更已達到 40 億元，總粉絲數達到 2000 萬，網站日平均瀏覽量高達 1850 萬以上，早已成為台灣網路新聞平台的龍頭。而且隸屬 ETtoday 星光雲的網絡節目〔森林之王〕更勇奪 2019 年的第 54 屆金鐘獎最佳綜藝節目創造極高的收視率，幾乎追過電視台節目。從虛擬市場轉成實體店面的寵物雲，也成為營收的主要來源。重新市場轉變成實體店面的東森叢林也在成為營收的主要來源。能夠有這樣的成績，顯見他的多元發展和分類串聯，透過線上帶動線下消費增加附加價值，已讓王令麟在 2020 年提出的 5 大策略〔以品牌再造與活化、拓展海外市場、消費者導向、自營商品開發、東森幣打造東森生態圈與新零售商業模式〕邁向全球一一實現。顯見王令麟在媒體經營、策略管理結合媒體行銷與品牌策略相當成功。

二、對應探討 ETtoday 新聞雲產製流程及 ETtoday 網路新聞的呈現

近幾年來電視台新聞即時性的優勢已被網路媒體的影音即時新聞或是直播所取代。多數人已不會透過電視來關注新聞反而是透過手機或是電腦即時快速的掌握所有國內外各種新聞和節目。ETtoday 新聞雲的編輯作業相當重視即時新聞，這也是所有網路媒體所重視的，不過更重視訊息的正確和照片及影音的品質，甚至現場直播的效果，因此建立了一套完整的編輯產製流程：

- 一、記者可以自發性地發覺自己的題材不必經過長官的同意就可以採訪發稿並且訊息傳遞到拍攝的照片或是影像處理都能內外勤相互支援配合。
- 二、由編輯台提出要求，立即參考其他網路媒體或是電視台新聞，評估其點閱率後，透過採訪中心傳遞出需求並指派記者採訪。
- 三、發生國際重大事件時也會派資深記者前往採訪，立即傳回現場的實況畫面並在現場做相關的報導及分析解說，如韓國的川金會 和香港反送中事件。

另外採訪中心 也會從網路上搜尋具有可看性、議題性或是有梗的題材發揮做出不同的新聞，來滿足網絡媒體民眾的特殊感受。ETtoday 新聞雲的編輯工作流程都是由總編輯作為總指揮，並負責指揮調動各中心製作新聞方向，決定 APP 推播的內容。轄下設七個處，包括第一處娛樂中心、時尚中心。第二處社群中心。第三處要聞中心、財經科技中心、生活中心、體育中心。第四處大陸中心、國際中心、網絡新聞中心。第五處影音新聞中心、攝影中心。第六處行動中心專門負責 App 的推播屬於獨立運作。第七處為突發中心及地方中心。各中心發現有發生重大新聞時由中心主任或處長負責通報給總編輯。總編輯與社群中心和行動中心可以提出需求告訴中心想要推送的題材，中心則也可以通報總編輯直接（建議）社群中心與行動中心現在有哪些值得報導的題材，形成一個相當通順的聯絡網相對運作。

由於網絡新聞是 24 小時 運作，所以他們內勤分成晨班（5 點上班）、早班（7 點上班）、正常班、中班及晚班。因無法樣樣都經過總編輯許可，有些時候必需由各中心直接接洽連繫，形成一個相當完整的溝通管道。編輯作業重視即時新聞，先以搶快為主，再進一步更新和發展配稿，這是所有網路媒體都重視的「即時性」，也是目前各平面媒體和電視台的作法，只是 ETtoday

新聞雲的編輯功力早在各家之上。

新聞雲的編輯都經過一套嚴謹的編輯訓練，至少要持續一年以上，甚至二、三年才能真正的成熟，抓到 ET 的編輯要點。從獲得新聞消息後，要在最短的時間內進行查證、在新聞加影音或特效和完整的報導及多元配稿，即使難免因搶快、訊息查證不周而出錯，由於有良善的組織規劃整合下，終能成為網路受眾的最愛及最信賴的網路新聞平台，還是 2021 年台灣網路數位報告中，不含入口網站 Yahoo 新聞，媒體使用率第一名，穩坐龍頭寶座的網路新聞媒體。

根據作者的研究，自 ETtoday 新聞雲 2011 年成立後，FB、Line 等也相繼發展形成助力，ETtoday 新聞雲所發送出的新聞比其他的新聞平台多樣化，則數也較多，它從設立的各群組依照新聞類別與不同組織單位，傳遞回各種訊息，外勤單位和記者回傳的訊息、影音、照片，加上網路媒體重要的流量來源，所謂的「網文」內容包括網路梗、網路整理文、網路考古文及爆料文等等，題材眾多包含政治、社會、財經、影劇、運動、生活、旅遊、寵物、論壇、名家、健康、遊戲、網搜、房地產、軍事武器、法律、新奇事物、消費、運勢、3C 家電、時尚、親子、車雲、保險、探索、和大陸新聞、國際新聞及地方新聞分類眾多，不過經過作者的新聞內容分析，民眾最青睞的新聞仍以社會 27%、政治 27%、生活 18%、為最多，再來是地方新聞 11%、寵物新聞 9%和旅遊新聞 8%。寵物新聞的受到重視，應該歸功於時代和環境的改變，如單身化、少子化後，剛好遇到人們對飼養寵物的觀念開始轉變，從視寵物為顧家的「工具」到近年來視寵物為「家庭一份子」，使得飼主願意把較多時間與金錢投注在寵物上，卻促使現代人人際關係逐漸疏離，這樣的變化確實值得國人的重視與關切。

三、對應探討 ETtoday 新聞雲對電視台產業的衝擊及 ETtoday 新聞雲未來的經營展望

王令麟在 1995 年創辦東森電視台六年後營收開始在穩定中持續發展，進入每年 100 億營收時已洞燭先機，發現隨著 3C 科技產品的發達，網路新聞將成為未來的趨勢。

2000 年 3 月 王令麟開啟了網路新聞先鋒 創設 ETtoday 新聞雲的前身，ETtoday.com 東森新聞報。王令麟在創設 ETtoday.com 東森新聞報之初，就以建立華人世界第一份「即時、完整、深入、專業、多媒體」的新聞網站為共同目標，成為台灣地區最多人上網瀏覽的新聞網站，更透

過網際網路無遠弗屆的特性，成為全球華人掌握新聞動態的重要媒體，不受網路泡沫化的影響，其影音新聞網站已經在報紙、廣播、電視、雜誌等四大媒體之外成為閱聽人的另一個最佳選擇，並且在傳播科技及數位科技匯流衍變下，創造出「最大經濟邊際效益」，從政治、財經、生活、社會、國際、體育、綜藝、書架和重大新聞事件等專版頁面，促成產業版圖重整的關鍵。

王令麟於 2011 年 11 月再成立了 ETtoday 東森新聞雲，是目前台灣唯一的純「網路媒體」，這個新興媒體在 10 年期間，就迅速在電視媒體和平面媒體競爭當中竄起，點閱率成長驚人，擠進了世界主流媒體行列，不僅成為各公家單位列為「重要輿情對象」，其成功的原因，應該歸功於閱聽大眾的收視習慣改變。現在人手一台智慧型手機加上，上網速度的提升、不限制流量，吃到飽又便利攜帶，不受限於「使用空間」等等優勢，所以閱聽大眾已經習慣將智慧型手機隨身攜帶，搭車、辦公之餘使用手機看電視、看新聞，追劇，甚至已成為人際溝通的重要橋樑。王令麟十年前就看到媒體的趨勢所以提前進入市場，順利結合閱聽大眾的使用習慣改變，並成為 ETtoday 新聞雲所設定的主要對象。

當各電視台和平面媒體，發現閱聽大眾已大量受到 ETtoday 新聞雲衝擊，紛紛開設影音新聞急起直追之際，但在 ETtoday 新聞雲所能看到的影音直播、節目、綜藝品質、新聞時效、社群個人化服務及 APP 品項多元化的服務設計上已難以抗衡，效益增加有限。就連將「羶色腥狗仔文化」帶進台灣，摧毀台灣「新聞倫理」、改變台灣媒體生態的蘋果日報，也無法招架，最後終在「政治因素」干擾下，不得不終止營運收場。即使僅存的「蘋果新聞網」也岌岌可危。

尤其是 ETtoday 新聞雲的人事成本相對比電視台少約只 3 分之 1，外勤人員人手一機即可採訪、錄影，並視情況交由內勤編輯接手撰稿、製作播出，總部的製播設備經費也不及電視台多；卻能創造出「豐富多樣」的內容，加上 ETtoday 新聞雲透過 APP 將重點作為快訊推播，提醒民眾有重大事件發生且不限次數，足以在最短時間內推出數個重點新聞，這種方式更貼近新聞事件當中的「即時性」，相形之下電視產業無法在一分鐘內多次「快訊」，因此更新速度是電視無法比擬的，這對電視台的編輯政策造成一大衝擊，導致本應報導迅速電視台反倒必須依據推播來「跟進」新聞。

再者，ETtoday 新聞雲的每一則新聞都有明確的點閱率數字，而且這個數目代表「真實的點閱數」，電視過往的收視率是以大數據來推估對廣告主而言，廣告決策的參考可更加的明確。雖然目前各家電視台都有成立影音部門，配合電視台運作，但是廣告效果有限，現今的收視習慣已由電視轉成手機，所以網路上的廣告受眾更為明確，固定式廣告的收入，已經大幅減退，紛紛轉向網絡媒體來投入預算，致電視台營收幾乎年年縮減，這對電視台產業的衝擊和影響可說嚴重，令人擔憂。

第二節 ETtoday 新聞雲的隱憂與建議

本論文作者特別關注 ETtoday 的發展與動態，進行研究一方面給本文業者參考、檢討、改進，另一方面則作為其他業者的借鏡。

一、ETtoday 新聞雲人力佈建不完整

ETtoday 新聞雲已經成立 11 年，相較於電視媒體或是平面媒體來說，目前在人力編制方面尚嫌不足，不像電視台本部需要大量的製作、播映人員，還有總部及分佈各地的記者，同樣跟傳統平面媒體來比較也是如此，即使目前中國時報、聯合報、自由時報等平面媒體，經營上面臨極大困境，但都還在各縣市設有一定編制數量的專職記者。ETtoday 新聞雲雖然早已確立了品牌、形象、點閱率及營收之冠，成為網路媒體龍頭。根據作者的研究，ETtoday 新聞雲除編輯本部的內外勤人員充足及在大台中採訪中心設有 4 名專職外勤記者和大高雄採訪中心設有 5 名專職記者外，其他各縣市都僅設 1~2 名的〔特約記者〕，指揮及調度量能不足，將嚴重影響新聞品質甚至新聞內容準確性。

ETtoday 新聞雲的員工幾近有 3 分之 2 以上都是屬於「內勤」，真的在外勤的記者並不到 1/3，同時也因為要符合網路「即時性」，所以記者屬性都是「搶快」，所以深度不足，而內勤的編輯往往在資訊不完整的情況下有時難免遺漏重要新聞點。雖然電視台也是有內勤記者，不過偶而還是會有「外勤」經驗，所以對於新聞事件的了解相較 ETtoday 新聞雲會較為深入，ETtoday 新聞雲的內勤編輯如果缺乏外勤採訪經驗，或對於相關知識不足，為了搶快，只好「改寫、抄襲」，

很容易造成「錯誤的複製」而不自知。

這個部分就跟新聞講求的「真實」價值背道而馳，所以容易出錯，造成被告的風險，（如同已停刊威震台灣新聞界的蘋果日報常常被告一樣）或者是新聞媒體「公信力」低落遭人質疑，就如同華視新聞近期多次錯字出包，造成社會「放大檢視」，而且在網路世界當中，常成為閱聽大眾酸言酸語的出口，不可不慎。記者的訓練是需要社會經驗的累積，培養出特殊的「新聞眼」，進而追求新聞的深度與廣度，但是 ETtoday 新聞雲的快打旋風式的報導，長期下來恐怕僅能培養「日產性」或稱為「速食性」的記者，很難產出「全能性」記者，無法有深度性報導、專題式報導，現有的報導內容容易流於膚淺，同時追求點閱率的目標下，「騙標」、「跟風」以及「腥羶色」的內容，就成了主流，雖然贏得了「量」，但卻恐怕輸了「質」，長期下來對媒體的正面形象、道德價值以及公信力，將受到影響。

二、ETtoday 新聞雲所屬集團產業大恐淪為置人性行銷的工具

近年來電視台和平面媒體的營收受到網路媒體的嚴重衝擊，為了求生存殺出血路，已經常常出現相當露骨又不避嫌的置人性行銷的新聞或畫面，雖然是時勢所趨不得已的作法，但看在閱聽人的眼裡和要求新聞品質的衛道人士眼中，是否新聞與廣告行銷要有界線值得探討，尤其是 ETtoday 新聞雲所屬的東森新媒體集團產業品項眾多，如何排除完全不為亦或是有節制性替自家企業或產品做置人性行銷，成為自家產品的宣傳工具，將成為新聞人及眾多媒體業者關切的對象，也是值得 ETtoday 新聞雲業者探討的問題。

三、ETtoday 新聞雲領導者的指標策略，攸關未來發展

求新求變，一直是王令麟先生事業經營不變的方針。多年來，由王令麟領導的東森新媒體事業體系，不斷擺脫傳統束縛，朝向事業藍海策略方向前進，在業界屹立不搖，強人領導有其成功之優勢。ETtoday 新聞雲至 2021 年，已創造出全網日均流量達到 1850 萬，總合各平台臉書粉絲數超過 2000 萬，營收更創下 40 億元的輝煌成果，已成為網路新媒體龍頭。

根據 Alexa 及 comScore 等國際知名網站流量評比之分析指出，ETtoday 運動雲廣受讀者支持，多次奪下台灣地區運動資訊類新聞網站之造訪量、造訪網友數冠軍。ETtoday 新聞雲身為國

內市場龍頭老大的地位，已無庸置疑。不過在台灣閱聽市場已達飽和之際，是否應放眼全球華人市場，如何在亞洲（包括中國大陸）、美洲、歐洲，甚至非洲等地的佈局，爭取更多的市場，乃是其未來發展的契機與商機。

綜觀東森企業發展，一直都是依循著創新模式發展出來的。ETtoday 新聞雲的發展，是其中的佼佼者，我們更期許它成為「華人之光」。雖然，本文作者在幾年論文研究當中，外界不斷有評價兩極的聲音出現。研究方向，也因時空更迭，有諸多的考驗。支持作者繼續研究的動機，在於作者希望秉持著為歷史作見證的心態，以客觀角度，記錄與研究這段超過 30 年的台灣有線電視史及現代網路傳播發展史。今天的新聞，就是明天的歷史。本論文，希望能為日後研究媒體傳播者，提供參考。

第三節 對傳統媒體及未來產業的建議

雖然知名度仍在，但於點閱率卻不必然有正相關之關聯性。建議傳統媒體與平台合作，擴大自己的網上的知名度或特殊性，推動使用者的黏著度上升，才能使品牌價值有更進一步的提升，進而找到在網路市場的定位、再次發展。

此外，傳統媒體亦可仿照 ETtoday 的成功案例，跨足其他展業。如 ETtoday 新聞雲以所具有的品牌效應及廣大的粉絲當作基礎，發展其他產業時可使客戶具有更多的熟悉感、無須花費額外的廣告費用；亦可提高進入媒體產業的門檻，降低被模仿的可能，建立獨特且不容易被複製的特點。經營其他產業更能連結品牌知名度，並把線上廣大粉絲變成實際收入，透過公司多元發展如寵物產業鏈、電競產業與選秀，ETtoday 新聞雲營收並非只依賴點閱率、流量之置入性廣告，還經營線下交通媒體，包括高鐵、北捷、公車街道家具、樓宇廣告(分眾媒體)，從線上媒體到線下媒體創造新的商業模式，進一步蓬勃發展。

未來新零售重視顧客數據與平台演算法，二者與點閱率、觸及率息息相關，更會對行銷成本產生極大影響。未來的新零售將以線上流量為基礎，由其延伸定義為一個生態系，新媒體事業將走向手機媒體和生活媒體，而不是固定在特定地點。

賈伯斯接受美國《商業周刊》專訪時說：「我們有很多客戶，也做了很多研究，但是很難靠焦點團體來設計產品。很多時候人們不知道自己想要什麼，除非你秀給他們看。你必須觀察他們，找出他們想要的東西。」賈伯斯認為自己的專長是具有「發現」的能力，產品一直都存在，只是沒有人看過，這席話同樣可以應用在多媒體產業裡。雖然實體產品跟多媒體產品型態不一樣，但其共通點皆是為了讓消費者買單；許多消費者對於他們想要了解的多媒體資訊並無自覺，而媒體產業透過觀察閱聽眾的興趣、嗜好並結合大環境的熱潮，較能展示與發佈閱聽眾感興趣的多媒體內容。例如：由荷蘭 Talpa 公司的 John de Mol 和 Roel van Velzen 於 2010 年創造的《荷蘭之聲》，刷新觀眾對於歌唱節目一貫的比賽節目看法，該歌唱節目結合多媒體、現場道具與創新的比賽方式，打造嶄新的歌唱節目風潮。若網路多媒體產業也能多觀察消費者動態，設計出創新的呈現模式，而不是跟隨現今平台潮流，將能讓產業往另一個更廣闊的領域去發展。

綜上所述，ETtoday 新聞雲實為發展新媒體與媒體產業整合、多元化發展的良性參考案例。未來，作者將持續關注 ETtoday 新聞雲及其集團的發展，亦將追蹤各媒體產業是否能藉由此案例調整發展方向，以彰顯本文之研究價值。

參考文獻

一、中文文獻

1、專書

李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998。社會科學研究方法。時英。(原書：Earl Babbie, 1998, *The Practice of Social Research*, Wadsworth Pub. Co.)

東森報編輯小組，(2006)。《真情愛台灣-東森登峰之路》，鼎森管理顧問出版。

林東泰(2008)。大眾傳播理論(3版)。師大書苑。

林東清(2018)。資訊管理:e化企業的核心競爭能力。元照出版。

洪平峰(1999)。電視事業經營管理概論。亞太圖書出版社。

袁方(2002)。社會研究方法。五南。

畢恆達(1996)詮釋學與質性研究。於胡幼慧主編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。東大。

郭良文(2002)。網路傳播。資訊社會研究(2)。

彭家發、陳憶寧(2007)。現代新聞學。國立空中大學。

黃光玉、劉念夏、陳清文譯(2004)。媒介與傳播研究方法：質化與量化途徑。風雲論壇。

(原書：Arthur Asa Berger, 2000, *Media and Communication Research Methods*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.)

黃新生(2002)。媒介批評—理論與方法(2版)。五南文化。

黃新生(2015)。電視新聞感官主義(3版)。五南文化。

2、學術期刊

林珊如(2010)。數位時代的閱讀：青少年網路閱讀的爭議與未來。圖書資訊學刊，8(2)。

袁翠莘(2006)。『寵物於家庭』：另一個家人與寵物死亡事件之探討。網路社會學通訊期刊，

58。

黃美利、林修慶、鄭榮祿(2014)。應用科技接受與使用整合模式中學生之數位閱讀行為意圖和使用行為。高雄師大學報，36。

鄒嵩棣(2010)。寵物前景看漲公會整合用心經營。哈寵誌秋季號期刊，11。

劉襄儀(2008)。社群時代的博物館教育展望。博物館學季刊，22(2)。

3、博碩士論文

李育華(2007)。探討影響消費者採用數位閱讀服務關鍵因素之研究。華梵大學資訊管理學系碩士論文。

周岳曇(2002)。台灣有線電視頻道外國節目之經營策略與現況分析。淡江大學傳播學系研究所碩士論文。

林伶璇(2018)。智慧型手機之使用擴散與媒介依賴關聯性研究-以銀髮族為例。臺北市立大學休閒運動管理學系碩士論文。

林祐安(2013)。媒體品牌延伸—探討傳統新聞媒體發展網路品牌的相互回饋效果。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

陳尊鈺(2011)。非營利組織社群媒體行銷運用之研究—以 Facebook 為例。中台科技大學文教事業經營研究所碩士。

黃士軒(2018)。自媒體與品牌經營個案研究。實踐大學企業管理學系研究所碩士論文。

黃雅婷(1999)。電視新聞製播品質管制—ISO 9002 應用之研究。政治大學廣播電視碩士論文。

蔡淑如(2000)。新聞網站互動性功能設計與使用者感知行為之初探-以聯合新聞網為例。國立交通大學傳播碩士論文。

薛建良(2021)。有利或有害—大學生手機依賴影響因素研究。國防大學資訊管理學系碩士論文。

4、網路報導

孫若蜜 (2018 年 06 月 12 日)。假消息傳成新聞引熱議！小資女赴陸 3 年被一紙嚇返台？。ETtoday 新聞雲，網搜新聞。

<https://www.ettoday.net/news/20180612/1189116.htm#ixzz7UmG58Wga>。【擷取日期：2021 年 05 月 10 日】

曾俊豪(2019 年 09 月 11 日)。中華新媒體產業發展協會成立，致力推動產官學合作。ETtoday 新聞雲，大陸。

<https://www.ettoday.net/news/20190911/1533810.htm#ixzz7VJTMbNY0>【擷取日期：2021 年 05 月 10 日】

二、英文文獻

Chyi, H. I., Sylvie, G.(1998). Competing with whom? where? and how? A structural analysis of the electronic newspaper market. *Journal of Media Economics*, 11(2), 1-18。

Eisenhardt, K.M.(1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Kotler, P. (1991). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.

Lung-fei L., Xiaodong L., Xu L. (2010). Specification and estimation of social interaction models with network structures. *Econometrics Journal*, 13(2), 145-176.

Merriam, S. B. (1988). Case study research in education: A qualitative approach. *San Francisco: Jossey-Bass*.

Ogrizek, Michel et al.(1999). Communicating in Crisis. *New York: Transaction Pub*.

附錄一、東森集團總裁王令麟採訪逐字稿

問題一：東森集團的 ETtoday 新聞雲，去年勇奪金鐘獎最佳綜藝節目，令人見識到，王總裁果然是「聲(森)林之王」！

王總裁：

今年 1 月 17 日，東森集團在世貿 1 館封館舉辦集團尾牙活動，集團員工與嘉賓約 3,000 人共襄盛舉。當天，包括「樹導師」林宥嘉、《聲林之王》歌手李友廷、李艾薇、Gail 等熱情演出，現場氣氛嗨翻天。我常形容，東森是個大家庭，就像森林裡的獅子、老虎、飛鳥等，大家在這個 Family 裡共生共榮，發展出自己的一片天。2019 年第 54 屆電視金鐘獎，由 ETtoday 新聞雲製作的《聲林之王》，拿下最佳綜藝節目獎。頒獎典禮當晚，我與 Gail 等新秀走金鐘紅毯，也在上台領獎時，感謝王偉忠等資深電視人，一起加入東森團隊打拚，才能藉由網路新媒體，突破傳統電視媒體的藩籬，開創嶄新的藍海市場。值得一提的是，第 54 屆電視金鐘獎頒獎典禮收視率，典禮收視最高點 4.5，落在邰智源、洪都拉斯、郭子乾擔任頒獎人，將「綜藝節目獎」頒給《聲林之王》節目，當時由我上台領獎發表感言...。那一刻，收視率創最高點，我與有榮焉！

當年，大手筆製播超級選秀節目《聲林之王》，大力培植新秀歌手，不僅深受海內外廣大年輕人支持，擁有超高討論聲量，去年更榮獲電視金鐘獎肯定，這對我來說，也是莫大的鼓勵。



《聲林之王》獲獎，東森集團總裁王令麟上台發表感言。

(圖／翻攝自 2019 第 54 屆金鐘獎三立電視轉播畫面)

問題二：ETtoday 未來展望如何？

王總裁：

2019 是東森集團的轉變年。去年，東森及相關企業集團營收共 272 億元，獲利 13 億元，營收年增 18%。東森新媒體控股併寵物雲，年營收 18.2 億元，年增 117%。2020 年，將是我們全面推展業務大躍進的成長年。今年集團營收，目標挑戰 388 億，獲利 20.8 億。2024 年集團營收將達 1300 億，獲利挑戰 128 億！東森購物目標 223.4 億、自然美目標 27.7 億、新聞雲 21.9 億、寵物雲 20.6 億、東森直銷 35.7 億。

東森始終是最敢開出高薪的媒體龍頭。我們的精神是：大膽追夢，創造公司價值，決不原地踏步、也不墨守成規，只要你願意挑戰，認真努力，東森是有志者最佳的舞台！2019 年，我們各公司的年終發放優於同業，願意兼任 17 大中心不同任務的同仁，也加發獎金。例如：東森保代年終最高 6 個月、東森直銷 5 個月、東森國際 4 個月、東森購物 3.5 個月、ETtoday 新聞雲 3 個月、東森自然美 2 個月。

問題三：ETtoday 東森新聞雲的品牌價值及影響力？

王總裁：

我曾 4 進 4 出監獄(2 次入監服刑、2 次被羈押)，2015 年 11 月獲得假釋後力拼事業。雖然有些事業版圖慘遭易手，但憑著不放棄的精神，我在 56 歲創立的《ETtoday 東森新聞雲》，目前全網日均流量超過 1,500 萬，臉書粉絲數超過 1,800 萬，是台灣數位媒體第一名、營收也是第一。新媒體事業，儼然已成為東森集團營運新動能軸心。

過去因力霸案入監服刑，我於 2015 年假釋回來後，當時員工僅 1,500 多人，至今已達近 5,000 人。隨著事業版圖擴增，創造大量就業機會，帶著集團與員工向前穩定成長。

在新零售事業上，我的戰略朝多元發展，東森購物採取多通路經營，從電視、MOD、網路、APP、OTT、電話行銷到型錄等，去年 12 月營收達 18 億元年度高點，創下 13 年來新高峰，也因為敢挑戰嘗試新商模，成功養出 4 隻獨角獸，並於去年陸續展現亮眼成果，電話行銷營收 40 億，成長幅度高達 70%、MOD 通路營收 10 億，直銷及社交電商網連通才創立第二年，即繳出 9.3 億創紀錄的傲人佳績。

東森也併購全球行銷 210 個國家的美妝電商平台草莓網，以及已擁有 49 年歷史的自然美。尤其接手自然美後，大刀闊斧改造，台灣除原有 2 家直營店外，在 2019 年一口氣增加了 7 家直營店，達到 9 家直營店。自然美品牌，力與集團資源整合。在多重優勢下，吸引不少加盟店主加入，台灣加盟店數快速成長達 272 家。

另外，投入毛小孩市場創立東森寵物雲，短短一年已有 91 家直營門市，成為台灣最大的線下寵物通路。曾有媒體形容我是台灣司法史上最有意義的「更生人」、「更生人企業家」，但因為被當「司法績效」，連續 5 年限制出境，無法出國拚經濟，讓我只能大感無奈。雖然無奈，但我帶領東森集團打「國際盃」的決心，卻未因此遭受打擊。在 2020 年，我提出 6 大策略，將以「品牌再造與活化」、「拓展海外市場」、「消費者導向」、「自營商品開發」、「東森幣打造東森生態圈」與「新零售商業模式」邁向全球。

問題四：東森新聞雲今非昔比，您認為和當年 ETtoday《東森新聞報》創辦時，有何差異？

王總裁：

當年，我創辦的東森媒體集團，以有線電視為核心，除了東森媒體科技、東森電視台、東森購物之外，也進一步展開多角化媒體事業經營，於 2000 年創立新聞網站「ETtoday.com」，結合電視、報紙、廣播及網站，成功打造台灣最完整的跨媒體平台。

如今，昔時的東森電視已易主，東森國際子公司之「東森新聞雲」ETtoday，旗下設立 4 間子公司，分別為「新聞雲股份有限公司」、「星光雲股份有限公司」、「電競雲股份有限公司」、「寵物雲股份有限公司」，顯示東森新聞雲除了新聞、影音與廣告之外，未來將深耕寵物、娛樂、電競等產業，朝向多角化方向經營，而這也是目前時勢之所趨。求新求變，一直是我的事業經營方針。多年來，我所領導的東森事業體系，不斷擺脫傳統束縛，朝向事業藍海策略方向前進，我不怕被模仿、也不怕員工被挖角，因為我就我，由王令麟所帶領的「東森團隊」，是獨一無二，無法被複製的。

問題五：標竿企業的經營策略，決定未來的成敗？

王總裁：

是的。舉例來說，1995 年，我看準網際網路(Internet)的興起，成立東聯先進多媒體公司，自 1997 年起陸續斥資共數十億元，將混合光纖同軸網路，從 550MHz 升級至 750MHz 雙向網路，建構台灣第一條民間資訊高速公路。因為有這條「台灣寬頻網路高速公路」的建設，也才有後來東森媒體科技旗下系統台 1 百多萬收視戶。台灣市場很小，要把規模做大不容易，但我旗下的東森集團，一直在做擴大市場規模的事業。

目前，國內許多寵物店經營者，已把東森新聞雲的「寵物雲」，視為勁敵，為什麼？根據統計，台灣的寵物市場規模達新台幣 500 億元，除寵物食品、用品，更涵括了各種創新的服務商機，如專業寵物旅館、長照安養、安寧照護、殯葬禮儀等，但是，目前台灣的寵物市場很零散，並無具規模之企業經營，「東森寵物雲」走入市場後，不但有新聞雲 160 萬的粉絲支持基礎，更有東森購物等集團資源作後盾，有助於寵物市場開發。

問題六：因應時勢所趨之創新策略，才能立於不敗之地？

王總裁：

我所領導的企業集團，一直就是依循著創新模式發展出來的，不給自己做設限定位，而是將集團資源做最有效的整合，因應整體政經及產業環境的改變，不斷地調整腳步，創新策略。記得 1998 年時，我有鑑於「東森新聞台」，比「TVBS 新聞台」落後 2 年推出，為了迎頭趕上先天環境的競爭劣勢，我決定投入大筆資金，採購當時最先進的科技設備，一口氣買下 10 套 SNG 車、2 套 Fly Away、2 部大型 OB 戶外轉播車及微波傳送設備，以「新聞在哪裡 東森就在哪裡」的理念來服務觀眾，擴大地方鄉親對新聞資訊的需求。

1999 年 9 月 21 日凌晨 1 點 47 分，台灣發生 921 大地震，「東森新聞」立刻啟動「重大突發事件應變」機制，即時召回編、採、製、播人員歸隊，於清晨 5 點開棚播出，並配合 10 部 SNG 車及數百名記者及工作人員，在台灣中部成立前進指揮所，統一調度所有新聞採訪資訊。東森嚴謹、有紀律及快速的新聞 SNG 畫面，讓當時對外訊號中斷的許多災區畫面，清楚且完整的呈現在國人眼前，使政府救災人員及時了解尚未發現的災情，同時也因為東森與國際媒體的深耕交

流，因此在第一時間，CNN 即取得東森 SNG 畫面，將 921 的災情呈現給全世界(等於幫台灣向全世界喊“救命”)，所以友邦國家立刻動員派遣搜救小組及物資前來援助台灣。經過 921 地震之後，「東森新聞台」成為國人最信賴的新聞頻道，從此也在收視率上突飛猛進、攀向高峰。

問題七：危機有時也是轉機？

王總裁：

2000 年 4 月，美國那斯達克股市崩盤，國內外很多網路事業，面臨泡沫化的危機，如當時最火紅的網路「明日報」收攤時，曾有國內報紙以斗大標題揶揄說：「明日已死，Today 將如何？」意指 ETtoday 不久也將收攤了。但事實證明，東森新聞報 ETtoday 一路走來，的確是「化危機為轉機」，愈挫愈勇，歷久彌新。

問題八：東森新聞雲是國內數位新媒體翹楚，請問東森新聞雲之架構與營收、廣告量？

王總裁：

東森國際旗下子公司「東森新聞雲」，2018 年 12 月 26 日召開第 4 屆第 4 次董事會，通過東森新聞雲股份有限公司更名為「東森新媒體控股公司」，旗下設立 4 間子公司，分別為「新聞雲股份有限公司」、「星光雲股份有限公司」、「電競雲股份有限公司」、「寵物雲股份有限公司」，宣示東森新聞雲除了新聞、影音與廣告之外，未來將深耕寵物、娛樂、電競等產業，朝向 O2O(online to offline)線下多元方向經營。本次董事會也通過「東森新媒體控股公司」2019 年營運計畫與預算。

2018 年 ETtoday 在廣告營收、日均流量、日活躍人數、粉絲數，都有超過 2 位數以上的成長率，再加上從 2018 年 10 月開始經營台北捷運廣告，跨足線下市場，新聞雲 2018 年 11 月份總營收，首次突破 1 億元，打敗稱霸數位新媒體多年的《蘋果日報》，正式成為數位新聞營收第一，同時受惠於影音收入擴增，以及線上、線下廣告整合效益逐漸發酵，預估至 2023 年，包含數位、線下廣告在內，營收可望達 30 億元。

為持續維持競爭力，「東森新媒體控股公司」成立後，積極為旗下各項優勢業務引進策略性合作夥伴，致力發展「娛樂」、「電競」、「寵物」等新事業。在「娛樂」方面，有鑑於全球娛樂暨媒體產業，正處於蓬勃發展階段，台灣未來 5 年，娛樂暨媒體業的總營收，將以 2.8%的年複合

成長率，於 2022 年將達到 181 億美元，新成立的「東森星光雲股份有限公司」，未來將植基於 ETtoday 星光雲超過 400 萬以上的日均流量，以及超過 200 萬熱情粉絲支持的基礎上，再加上 2018 年首度網羅蕭敬騰、林宥嘉兩大天王主持的《聲林之王》選秀，播出後佳評不斷的強大市場聲量，往後將繼續做強做大，並專注於娛樂媒體、演藝事業發展，朝全方位娛樂公司邁進，打造華人泛娛樂領先品牌。

問題九：ETtoday 東森新聞雲的品牌價值以及影響力？

王總裁：

東森新媒體控股公司之前身為「東森新聞雲股份有限公司」(一般習慣簡稱為 ETtoday 或新聞雲)，成立於 2011 年 11 月，經過 8 年多的努力，已經成為全台第一的新媒體。根據市調公司 comScore 調查，在原生新聞媒體中，ETtoday 在 2018 年 9 月、10 月連續兩個月的跨平台總瀏覽量、總造訪次數、每位訪客觀看頁數，以及行動裝置月不重複訪客、總瀏覽量領先其他新聞媒體，同時，新聞雲深受 Z 世代(18 至 24 歲)喜愛，是年輕族群常看的新聞平台第一名。根據牛津數位新聞報告，新聞雲是台灣民眾最常使用的數位新聞品牌。目前新聞雲在臉書社群總粉絲數，已超過 1 千 6 百萬人。

問題十：當年創立 ETtoday 的經過？投入多少人力、設備，經過幾年才進入穩定成長及獲利？

王總裁：

2000 年，ETtoday 正式上線傳向全世界，那是台灣網路新聞，歷史性的一刻！當時，我找來一票有著共同夢想的新聞媒體主管，包括嚴智徑、方怡人、范立達、蔡慶輝等人，還有好多來自聯合、中時、自由等各大媒體的資深編輯、記者，這些一流的媒體工作者，加上東森媒體集團資源的挹注，快速的讓 ETtoday 竄起，不到兩年時間，就成為台灣第一大網路新聞媒體。

根據 NetValue 2002 年的調查顯示，「ETtoday.com」是前 10 名網域中「唯一新聞屬性的網站」。此外，「ETtoday」的點閱率，2000 年 5 月為 90 萬人次，至 2003 年已成長至 550 萬人次，點閱率呈現高度成長態勢。根據「創市際市場研究顧問公司」自 2004 年 9 月份至 2005 年 2 月「ARO 網路測量研究」，顯示「ETtoday.com」為台灣新聞網站排名第二。台灣及海外華人社區，每天都有幾百萬人次點閱「ETtoday.com 東森新聞報」的即時新聞內容，「ETtoday」

還是唯一在中國大陸可以瀏覽的台灣新聞網站，可說是華人新聞網站的第一品牌，具有不可忽視的媒體傳播與行銷力量！「ETtoday 東森新聞雲」2018 年 11 月份總營收，首次突破 1 億元，打敗稱霸數位新媒體多年的《蘋果日報》，正式成為數位新聞營收第一。

問題十一：當年，東森媒體集團旗下之東森電視台與 ETtoday，如何合作？包括新聞資源、人力、設備和市場營收？經營管理和文化差異有何不同，是否有衝突點？

王總裁：

當年，東森媒體集團以有線電視為核心，除了東森電視台之外，也進一步展開多角化媒體事業經營，先後創立台灣點閱率最高的新聞網站「ETtoday.com」、成立「ETFM 東森廣播網」，並轉投資南台灣第一大報「民眾日報」，組成台灣唯一且成功的「四合一」跨媒體平台經營公司。繼經營 7 個衛星電視頻道之後，東森電視在 2000、2001 年成功跨足報紙、廣播及網站。

2000 年 2 月，我從「全球統一集團」手中買下「民眾日報」；2000 年 5 月在網路熱潮中，成立「東森新聞報 ETtoday.com」；2001 年更與「高雄快樂廣播電台」策略聯盟，自 7 月 1 日起製播「東森全省聯播網」ETFM。在我的擘劃下，統合四大媒體，成功打造台灣最完整的跨媒體平台。使東森正式邁入「電視+報紙+網站+廣播」等四合一多媒體事業集團。

「ETtoday.com 東森新聞報」的創立目標，是要建立華人世界第一份「即時、完整、深入、專業、多媒體」的新聞網站。後來事實證明，「ETtoday.com 東森新聞報」已經成為全球華人掌握新聞資訊的重要媒介。

2000 年 4 月，美國那斯達克股市崩盤，網路事業面臨泡沫化的危機。同年 5 月 15 日「ETtoday.com 東森新聞報」卻在此時開站，所有員工回憶起當初來此工作，幾乎都是抱著「知其不可為而為之」的心情，破釜沉舟，只為一圓網路的夢想。開創過程艱辛，每個人卻充滿憧憬，使得「ETtoday.com 東森新聞報」有了嶄新的面貌以及更寬廣的未來。

ETtoday 新聞網站採用「複合式多媒體（Rich Media）型態」提供數位新聞，自正式成立以來，即號召資深的報業媒體從業人員，組成 1 支最專業的新聞工作團隊，每日產生數百則網路原生新聞，並且借重「東森新聞台」的資源，推出即時（Live Broadcasting）與隨選（VOD）的影音新聞，成為全球華人第一個影音新聞網站，包括政治、財經、生活、社會、國際、體育、綜

藝、消費、旅遊，以及重大新聞事件等專版頁面。

「ETtoday.com 東森新聞報」亦莊亦諧的文筆，以及多元的新聞版面規劃，獲得網友的喜愛。累計無數的影音新聞、節目內容、資料庫、圖檔及資料。此外，為因應風靡網友的「部落格」風潮，「ETtoday」也於 2005 年 6 月推出 Bloguide，邁向「以新聞為核心」的網路社群經營，獲得廣大迴響，尤其以東森主播在個人專區的工作花絮，以及生活趣事分享，更大大吸引網友的目光，點閱率狂飆！

問題十二：ETtoday 早期曾和那些國際媒體策略聯盟？您如何統合不同屬性的媒體，其經營策略、產業競爭策略、品牌策略？

王總裁：

由於「ETtoday」在華人新聞網站具有先佔優勢，全球知名的 BBC（英國國家廣播公司）特地於 2004 年 12 月 9 日與「ETtoday」簽署新聞合作計畫，雙方在網站上相互授權呈現彼此內容。「ETtoday」透過那次與知名國際媒體「BBC」的合作，讓台灣觀點行銷全球，並帶給全球網友更寬廣的國際視野。

此外，「ETtoday」也與 CNN（美國有線電視新聞網）及 VOA（美國之音）等主流媒體合作，將全球權威性媒體觀點，在「ETtoday.com 東森新聞報」國際新聞一次呈現，是網友及讀者可以完整了解全球新聞訊息通路的最佳媒介。「ETtoday」還積極跨入電子商務購物平台領域。2003 年，「ETtoday.com」創新營運模式並整合集團資源，結合「ETMall.com」推出購物平台，與 3G 業者「亞太電信」合作，持續加強開發各項資訊內容，並以跨平台的服務，提供大中華地區與海外華人更多元、更豐富、更迅速的新聞及購物資訊服務。

2002 年起，「ETtoday」積極與手機業者合作，發展手機增值服務內容，與「大眾電信 PHS」、「遠傳電信 i-Mode」、「遠傳電信 i-Style」、「臺灣大哥大 CATCH」、「中華電信 emome」及「亞太電信 Qma」等 6 家無線手機業者進行新聞閱覽合作，增加「無線上網通訊內容服務」，讓網友們可以從手機上隨時閱覽「ETtoday」即時的彩色影音新聞。而在此 6 家手機提供的新聞增值服務中，「ETtoday」的圖文服務總是排名第一，顯示網友對「ETtoday」的支持與喜愛。

另外，因應「東森電視」數位化資料庫作業，「ETtoday.com 東森新聞報」更全面升格成為「影音入口平台」，在 3G 業者開台及數位電視普及之後，搶佔數位影音互動增值服務的商機版圖！隨著上述的經營佈局，「東森媒體集團」的事業王國已然成形。接下來，「如何治理這個王國」，成為我當時的思考重心。我深入仔細地瞭解全球媒體集團的發展軌跡，以為借鏡。其中，「時代華納」(Time Warner) 的經驗，對我相當具啟示意義，我認為時代華納與東森的發展模式頗為相似。全球最具規模的媒體集團--「時代華納集團」，縱觀它上百年的發展軌跡，可以發現，它並不是一開始就規劃好腹案、下一步要如何走，而是像變形蟲一樣，隨著時代潮流的變化，不斷改變自己去適應環境，進而創造出對自己最有利的局面。

其實，我所領導的企業集團，一直就是依循著這樣的模式發展出來的，不給自己做設限定位，而是將集團資源做最有效的整合，因應整體政經及產業環境的改變，不斷地調整腳步，創新策略。在這樣的經營理念之下，東森集團的運作主軸是「整合多媒體平台」，也就是「資源整合，充份發揮效益」，形成持續性競爭特色與優勢。

東森電視公司在 2005 年時，共有 1 千多名員工，新聞部即有 7 百多人，在沒有整合之前，1 個新聞現場，東森新聞、ETtoday.com、民眾日報和 ETFM，全都派出採訪人員。因此，光是東森集團旗下的媒體，就會出現 4 組人馬，浪費了不少人事成本及採訪成本。

基於成本效益考量，東森電視從 2003 年起，花了 2 年的時間，建構整合媒體平台。經過整合後，記者所取得的新聞素材，全部彙整到平台，再由編輯平台的資深新聞人員，依各個媒體的需求提供新聞內容。媒體整合成功，成本有效控制，就是東森的競爭優勢。譬如，當年「民眾日報」在南部市場的新聞採訪能量，相當豐富，但是以其地方報紙的市場規模，難以負荷北部的財經及政治新聞採訪成本，這方面，「東森新聞台」是居於優勢。因此，兩者「截長補短」，由「東森新聞台」提供北部的政治及財經要聞，而「民眾日報」則提供南台灣的地方新聞，讓資源發揮更大的效益，成本亦可大幅降低。透過四合一新聞「大編輯台」運作，新聞資源得以整合運用，製播成本較原先下降 20%，而營收額卻成長 20%。

東森四合一新聞媒體資源整合成功的案例，在國內是 1 項創舉，也成為「東森媒體集團」的獨特優勢，為長遠新聞事業的發展，奠下穩固堅實的基礎。

CNN 成為全球新聞頻道領導品牌的秘訣在於「多頻道多媒體」的整合行銷服務。在美國本土，CNN 與 CNN Headline News 廣告是聯賣的，另外，CNN 多角化經營也為 CNN 帶來獲利（同一套新聞，賣海外、變廣播、變網路新聞、變西語新聞、賣到機場、進到醫院）。同樣地，2005 年時期，華語世界的 CNN--「東森電視」，亦是循此模式發展，東森成功地整合電視、網路、報紙及廣播 4 大媒體，形成整合行銷的優勢。

東森所有的生產都是跟著行銷走，新聞部只是其中負責生產的工廠，在這樣的觀念下，東森所有的媒體都可以組合或拆解，針對不同的廠商，提供不同的行銷及廣告服務，從品牌包裝、廣告行銷到媒體曝光，提供垂直整合式的服務。「多頻道多媒體的整合行銷業務模式」，以及「全球華文媒體」的目標定位，使得東森媒體集團與其他國內媒體業者產生差異化區隔，形成獨特的企業核心競爭力，讓東森在策略佈局上站在有利的位置。檢視當年東森媒體集團的經營績效，即可以明顯地看出「多媒體平台的整合行銷」，為集團業務拓展及全球化發展，所帶來的深遠效益。

問題十三：您認為東森新聞雲不變的核心價值是什麼？

王總裁：

「人生就像蒲公英，看似自由，卻身不由己。」對我而言，人生沒有「如果」，而且，我勇於承擔後果和結果。2007 年初，東森媒體集團因受力霸案波及，許多事業受到巨大衝擊，包括 ETtoday 東森新聞報。我個人在艱難的環境下，勇敢地扛起責任和壓力，讓集團事業絕處逢生。2011 年 11 月，ETtoday 東森新聞雲重返市場。那時，我們在上線前作了市場調查，在 2000 年到 2008 年這段時間經營的 ETtoday.com 品牌還有很高的知名度，所以我們以為一上線讀者就回來了、就會有令人振奮的流量表現。結果上線第一天，流量只有 309,127，我們當下認清現實，必須一步一腳印，重新來過。多年後的現在，因為我們的努力，ETtoday 早已超過「千萬流量」的目標。

當然，我們深知，流量不等於信任度、不等於影響力，我們所致力方向，在於建立讀者的「信賴感」，而這也是新聞媒體最難的一件事情。事實上，我們已做到了！

你問我：「東森新聞雲不變的核心價值是什麼？」

我可以英國牛津大學的報告回覆你。英國牛津大學「路透新聞學研究所」

(Reuters Institute) 之前發布《2018 數位新聞報告》，我們在台灣受訪者最常使用的網路媒體中排名第 1，而在最受信任的媒體品牌中排名第 5。最受信任的媒體品牌，排名依序為公共電視、天下雜誌、商業周刊、TVBS 新聞網、ETtoday、中央社、聯合報、中國時報、報導者 The Reporter、蘋果日報、民視新聞、中天電視、風傳媒，自由時報。

同一時間，《iWIN 網路內容防護機構》發表了一份調查統計，他們收到申訴內容不當的數量統計排名，第 1 名到第 5 名排名依序是 Yahoo 新聞(新聞聚合)、蘋果電子報、鏡週刊、三立新聞、自由時報；而 11~18 歲的孩子最常看的新聞平台，第一名是 ETtoday 東森新聞雲(25%)，第二名是蘋果電子報(19%)，第三名是 Yahoo 新聞(14%)。經營媒體是良心事業，國內外研究機構的數據，讓我們更有信心，也讓我們更相信 ETtoday 能承擔起更多的社會責任。

問題十四：ETtoday 利用網路新聞平台傳遞真善美，也是公益精神的實踐？！

王總裁：

ETtoday 具體公益事蹟，例子不勝枚舉。每年在東森「送愛到部落」活動中，遠從全國各地部落偏遠地區的孩子們，都會特別帶著才藝北上出席活動，藉由 ETtoday 的報導，透過網路，讓全世界看到他們的精彩表演。東森文化基金會 10 多年來，所舉辦的「兩岸小天使」活動也一樣，ETtoday 善盡媒體公器力量，責無旁貸。

2019 年 6 月初，ETtoday 新聞雲曾報導一則新聞，這則「夫妻雙載 慘遭攔腰撞飛 1 死 1 重傷 3 幼子趴母屍旁痛哭」的報導，不只網友愛心爆棚，湧入大量捐款，我也立刻透過東森慈善基金會發放急難救助金 10 萬元。透過媒體愛心報導，募款金額於 1 週內火速達標，3 幼子所就讀的國小家長會急喊卡，希望外界停止針對該案帳戶捐款，將愛心轉予更需要的家庭。網路力量無遠弗屆，台灣最美的風景真的是人。

問題十五：最近新冠肺炎疫情肆虐全球，東森有何因應措施？

王總裁：

新冠肺炎疫情衝擊台灣農漁產外銷，我響應農委會政策，近期東森購物接連多波強勢促銷，力挺全國各地農漁產品，包括鳳梨釋迦、午仔魚、龍虎斑...，皆在開賣後立即狂賣。許多滯銷農產品，在電視購物、網路購物等通路，創下銷售佳績。不過把業績擺一邊，我是「別人做生意，

我們做公益」，更重要的是，號召會員一起發揮愛心，幫助農漁民們渡過疫情難關。

不收取任何費用協助農產品行銷，這是東森購物經常在幫農民「拚內銷」的義舉，例如過去就多次舉辦小農公益義賣，曾與新竹縣峨眉鄉合作銷售滯銷桶柑，訂購爆量到農會沒紙箱裝；得知雲林高麗菜產地價格崩跌，我二話不說立即收購 111 噸高麗菜，全力搶救菜農；聽聞屏東社福團體「慈惠善導書院」栽種鳳梨面臨盛產，恐影響收入來源以及照顧偏鄉弱勢兒少的基金來源時，東森隨即主動發起認購，並將所得全數捐贈回饋。

日前，新北市長侯友宜盛讚東森集團是雙北模範企業，不僅成立東森慈善基金會，長年對弱勢族群伸出援手、防疫救災，同時也用最大力量支持新北經濟產業發展，像是東森最近更拿下林口國際媒體園區開發案，計畫投入超過百億、創造 1 萬 3 千個就業機會，帶動新北經濟發展。

問題十六：東森這次防疫期間，幫助全國各地農民的義舉，有點類似 SARS 疫情期間，東森購物的「戶外開賣」？

王總裁：

2003 年 5 月，SARS 疫情蔓延，我發動企業集團防疫救災、捐贈物資為第一線醫護人員打氣；並以商總理事長名義，向政府提出防疫措施建言，為工商界請命。脆弱的人類面對瘟疫不敢言勝，只有用最謙卑與謹慎的態度防疫，祈求台灣平安度過。

2003 年 5 月 15 日是 ETtoday 東森新聞報 3 週年社慶。當時隨著 SARS 疫情攀升，ETtoday 全體同仁，決定把 3 周年慶的活動，轉化為對醫護人員及隔離病患的關懷，把來自各界關懷的物資，包括 Ezonics PC Camera、PC game 等，提供網友居家隔離之用，為防疫作戰獻上最貼心的服務。這就是我的團隊，平常工作認真、遇到困難愈挫愈勇的「東森登峰」團隊！

問題十七：東森集團在您率領下，也是一支有情有義的公益傳播勁旅！

王總裁：

東森集團以關愛、溫暖、幸福的理念，成立東森慈善基金會。自 2000 年 4 月成立以來，東慈已送愛 20 年。過去，從我的個人公益捐款開始，到後來透過東森購物會員，每年捐助 500 萬張發票的愛心支持，長期關注偏鄉教育並發展愛的早餐，為孩子補足晨間營養，開啟滿滿學習力。也在東森購物網站上發起愛心募資平台，募集電腦、運動用品等物資，直接將東森購物會員

愛心直送全台各個角落。

今年開始，東森慈善基金會公益活動也全面升級，不僅前陣子邀請吳宗憲一同做愛心陪伴偏鄉小朋友，同時也加入「救愛助老」關懷全台長輩的計畫，以及東森購物雙 11，捐贈長照專車等實際行動，將累積超過 900 萬名東森會員的愛心，化作滿滿愛的能量，陪伴更多弱勢團體與小朋友，繼續邁向下一個 20 年。近期東森特別成立了愛心公益平台，許多會員響應，陸續募集了電腦、直排輪、排笛、足球...等，大家共襄盛舉，幫助弱勢小朋友。

透過網路平台，「微公益」聚少成多，多年來，ETtoday 跟隨東森慈善基金會腳步，善盡媒體責任，無條件支持報導社會光明面，也是闡揚人性真善美、公益精神的實踐者！



筆者訪談東森集團總裁王令麟



與東森集團總裁王令麟合照



訪談完成與東森集團等幹部人員合照

總裁王令麟(中間)；總經理陳安祥(右二)；訪問者(左三)

附錄二、前東森媒體集團副總裁趙怡採訪逐字稿

問題一：趙博士是東森海外佈局，很重要的推手。請問過程中，有哪些難忘的回憶？

趙怡：

2005年2月28日，前美國總統柯林頓蒞臨東森媒體總部訪問。那天我陪著王令麟總裁及新聞部主管、主播群們，在崇聖大樓一樓大廳，迎接柯林頓先生的到來。ETtoday和東森電視台工作團隊，也幾乎以同步方式，向全世界傳播報導這場舉世矚目的盛會。

柯林頓先生和王令麟總裁，可說是一見如故。會談中，當柯林頓知道王令麟34歲擔任立法委員，年輕時具有愛「打抱不平」的衝撞性格，他更顯得惺惺相惜。

柯林頓受訪時說，他32歲擔任州長，56歲卸下總統職務後，成立基金會為全世界提供人道援助，因為「政治有時不快樂，但助人只有快樂」、「成功不是建立在別人的失敗，而是建立在協助別人的成功」、「曾經身為總統，是美國人民送我的大禮，所以必須在卸任後有所回饋。」

蒞臨東森受訪，柯林頓真情流露，從頭到尾笑口常開。在觀賞東森為他設計的照片牆時，他興奮地指著其中一張老照片，問在旁的我說：「這張照片很珍貴，我自己沒有，能不能請攝影師幫我跟這張照片拍一張合照？」看到自己帥氣的照片被放大懸掛電梯口，柯林頓凝視許久、開心直笑...訪談結束，還主動拉著東森電視工作人員及ETtoday攝影師徐文彬等人合照，展現親民風範。

問題二：當年前美國總統柯林頓來訪所談內容，您印象深刻之處？

趙怡：

柯林頓在與人的談話中，他總是專注而用心傾聽。那天他對我們到場訪問的一位美國同事石傳德，特別關心，還頻頻詢問他在東森的工作情況。柯林頓曾經擁有全世界最高權力，所享受的物質生活也是最頂級的，但物質的東西永遠無法取代愛。從他身上，我看到一代政治領袖對人類的熱情和大愛。

其中，柯林頓在受訪時提到：「政治上的對手，正是我們的朋友，因為他們顯露了我們所犯的錯誤。」他以和競選對手老布希為例，鼓勵台灣朝野傾聽對方的聲音，化解歧見，因為：「當

人們對彼此憤怒時，就聽不到對方的聲音。」除了兩岸議題外，柯林頓在受訪中強調，民主的珍貴就是要忍受彼此的差異。他認為，形容 21 世紀最重要的詞彙不應是「全球化」，而是「相互依存」，也就是如何由不穩定的相互依存關係，達到族群融合。

那些年，東森佈局全球，邁向華文媒體第一品牌：「We Are The World！」（四海一家）的信念，一直是整個東森媒體集團努力的目標。誠如柯林頓說的，在這多元的社會中，人與人之間首重包容與溝通。當然，我們也希望透過傳播科技形成地球村，讓世界越靠近、人心沒距離，擁抱人類共同價值。

問題三：當年，東森美洲台、東森亞洲台與東森電視台、ETtoday 等媒體，善盡傳播力量，為華人發聲，也是台灣之光！

趙怡：

從 1990 到 2005 年，15 年間，東森集團的總營業額從每年不到 1 億元，躍升至 6 百億元。當時在台灣，東森擁有 13 家有線系統台、8 個自製衛星電視頻道、2 個政府委製頻道（原民台及客家台）、4 個數位頻道以及 5 個電視購物頻道，成功建構起以電視為核心的上、中、下游媒體垂直整合產業鏈。在海外，東森有亞洲衛視頻道、美洲衛視頻道、美洲購物頻道、紐約美東台、中南美洲衛視等電視頻道，成功進入全球 50 多個國家地區播出。海內外共有 36 個頻道，服務全球華人，也為國拚外交。

問題四：您以傳播學者角度，如何看東森之發展？

趙怡：

其實，社會本身就是一所大學。離開學校，踏入社會，才是人生真正學習成長的開始。一直以來，由王令麟總裁領導的東森媒體集團，猶如一所大學，是學習與奉獻的極佳場所。ETtoday 之所以多元發展，是東森卓越團隊的傑出表現之一。而卓越團隊背後的舵手，正是集團總裁王令麟先生。20 多年前，有鑑於台灣媒體市場的規模狹窄而競爭激烈，一般廣電業者均感受到經營的壓力。一批批傳播界的菁英之士，紛紛轉而投效到由王令麟總裁所領導的東森媒體集團旗下，在這個嶄新而優質的專業領域中，再展長才。1991 年我在華視服務時，就受邀加入「有線電視

協進會」，並擔任理事。由於接觸的早，對於有線電視坎坷路程，也了解較多。早期的有線電視形象不佳，更需要專業人士加入，從此，就一步一步跨進這個有待深耕的荒蕪田園，耕耘出一片天。

問題五：趙博士曾擔任過新聞局長，之後又回東森服務的轉折為何？

趙怡：

記得 1999 年，我從東森媒體科技公司的副董事長轉赴新聞局服務，離開東森的「最後一夜」，向王總裁辭行，兩人依依不捨。王總裁反應快、企圖心強，個性中有其豪情、浪漫，但也有年少輕狂的一面。其實，那些年，我和一批當年在電視界呼群保義所結交的朋友，在職場上起起伏伏，並不是那麼順利。感謝王令麟總裁總是伸出援手，可謂情深義重；他最可貴的，是對新聞人的禮遇和尊敬。我一向對金錢名利的慾望不高，但對尊嚴與精神層面的價值卻很重視。過去，我在就任新職時，對每一位長官都強調，我願意放棄對待遇與地位的要求，以換取本身努力與發揮的空間和對尊嚴的堅持。我想，王總裁就是做到充分的授權與尊重，才能讓一群媒體菁英，鞠躬盡瘁全力付出吧。

問題六：東森因為不斷創新成長，所以如今 ETtoday 東森新聞雲，也才能蔚然成林，您的看法？

趙怡：

從以前東森電視的王令麟，到現今 ETtoday 東森新聞雲的王令麟，都有一個共同點，就是不斷的創新，走在別人前面。ETtoday 東森新聞雲現在對於各項軟硬體的設備投資，走在其他網路媒體的先端，這也是當年東森電視台的特色。

ETtoday 東森新聞雲和當年的東森電視台一樣，都朝著國際化發展。記得當年在經營東森電視台時，王令麟總裁為了讓 CNN、CBS、NHK 等所有的國際媒體，注意到東森新聞。在 2000 年總統大選時，把一整層樓的人員撤走，並且花了數百萬元改造成「國際媒體中心」，就是要讓所有國際媒體，都引用東森新聞。也就因此，打響了東森電視新聞的名號。現在 ETtoday 東森新聞雲的作法，不僅走向國際化，同時深耕台灣及海外華人地區。在網路媒體抬頭的今天，ETtoday

東森新聞雲指日可待。

問題七：ETtoday 的歷史，趙博士是筆路藍縷的先驅，請問其歷程？

趙怡：

1998 年之後，東森轉投資的東豐網路衛星公司，旗下的「ET home」，就是 ETtoday 的前身。當時，我是該公司副董事長。1999 年，王令麟成立東森國際網路公司(ET Webs)，推出有線電視寬頻上網服務。2000 年 1 月，東森電視購物公司展開營運；同年 5 月，「ETtoday.com 東森新聞報」開站。2001 年 10 月，東森寬頻正式更名為「東森寬帶」，東森全體總動員，全力推動 Cable Modem 雙向寬頻上網服務。

2002 年 1 月，東森所屬 10 家系統台：陽明山、金頻道、新台北、大安文山、振道、南天、新頻道、觀昇、豐盟、新唐城等，囊括全省電路出租執照；屏南、全聯也隨後完成網路審查，取得營運許可。多平台、多角化經營，一直是東森媒體集團的核心價值所在。靈活運用的多媒體平台，也是其他傳統媒體所不及的。

問題八：及早轉型，以及不斷創新發展，也是 ETtoday 異軍突起的因素？

趙怡：

東森在王令麟總裁的帶領下，不斷靈活發展，這是永續發展的關鍵。2003 年 6 月，東森媒體集團旗下各公司董事長王令麟，為了整體企業的長遠發展，6 月 20 日決定交棒給專業經營團隊，由他擔任集團總裁，並邀請我擔任副總裁。6 月 30 日完成董事會改選，會中由王令麟提案推選新加坡匯亞基金總裁梁家鏘出任東科董事長職務，並推選吳中立擔任執行長兼總經理，完成公司治理制度。

2003 年 7 月，東森電視美洲台與美國直播衛星雙雄之一的 Echo Star，於 7 月 11 日在洛杉磯舉行簽約儀式，同時宣佈啟用東森在洛杉磯的 250 人多功能大攝影棚，王令麟親自赴美主持。東森家族多頻道，全美播出。2003 年 9 月 12 日，東森美洲衛視在洛杉磯開台，東森媒體集團特別包下長榮客機，王令麟親率 3 百多名貴賓與夥伴，赴美舉辦盛大晚會。包括加州州長戴維斯等上千全球嘉賓，親臨祝賀。道瓊新聞、路透、美聯社等各大國際媒體，紛紛專訪王令麟，對東

森佈局海外的用心，多所肯定。

2003 年 10 月 29 日，東森 5 大頻道正式於全美最大的 Comcast 有線電視網開播，目標提供北加州舊金山市與灣區 50 萬華裔居民，完整的中文頻道服務。2004 年 4 月 28 日，東森媒體集團與上海交通大學，簽約建教合作，為海峽兩岸產學交流揭開新紀元。在美念完博士學位後，我曾受命籌辦美洲中國時報。之後回台，曾主持中華電視公司新聞部，以及擔任中天電視、環球電視首任總經理職務。2003 年，我受命擔任東森媒體集團副總裁後，在王總裁授意下，大力推動集團全球化計畫以及媒體公益。及後，也曾擔任上海交通大學媒體設計學院教職，往來大陸與台灣之間，積極推動兩岸文化交流事務。

問題九：您曾擔任多年東森文化基金會董事長、東森慈善基金會董事，請問這兩個基金會，和 ETtoday 有何關聯或互動？

趙怡：

王令麟於 2000 年 4 月，成立東森慈善基金會及東禾教育基金會(東森文化基金會前身)。我於東森文化基金會成立後，即擔任該基金會董事長，及至 2019 年底，因接任政大副校長職務，請辭東森文化基金會董座，由王令麟董事長接任。若要說 ETtoday 與東森慈善、東森文化的互動關係，我只能以「微公益的力量」來形容。

因為 ETtoday 銜著傳播媒體使命，藉由雲端報導各項公益、文化新聞，闡揚人性光明面，對人間真善美，有潤物細無聲的貢獻。公益文化的傳播力量，無遠弗屆。2002 年 3 月，東森電視成立新聞諮詢委員會，敦聘社會清流學者為新聞諮詢委員，由我擔任召集人。長年來，我們這些傳播教育工作者，無不秉持文化播種的熱情，善盡媒體責任，教化人心。

問題十：可見柯林頓當年來台，指定東森媒體集團為參訪對象，是因為之前有播過公益文化的種子？

趙怡：

沒錯。2004 年 4 月，東森在北美成立東森慈善基金會(The Dong Sen Charitable Foundation)。以「愛無藩籬，愛無疆界」為主題，為弱勢團體與兒童教育付出與貢獻。2004 年 5 月，東森媒

體集團與城邦集團結盟，透過東森美洲衛視(ETTV AMERICA)，將旗下的好書、好雜誌，推廣給北美地區的華人。2004年6月，美洲東慈與 Red Cross 紅十字會，共同主辦 Savor the Flavor 活動，在 Pasadena Rose Bowl 進行美食公益展演。同時大舉招募創始志工，以深入各團體，為所有亞裔弱勢族群及需要幫助的人獻上愛與關懷。在這之前，王令麟曾在美國南加州大學，與該校安納堡傳播學院，簽立 5 年的學術交流合作協議，成立東森傳播獎學金(ETTV Scholarships in Communication)，總金額 50 萬美金。

2004年6月，東森電視台製作的紀錄片「有緣一家人」，入圍上海電視節「白玉蘭獎」最佳人文紀錄片，我應邀以貴賓身分出席頒獎典禮，並參加在上海舉行的「全球媒體高峰論壇」。曾經，蓋洛普公司針對「台灣企業公益形象」調查顯示，2004年，東森媒體集團在「對社會公益活動貢獻良多的企業」項目，高居榜首；東森電視台在「電視媒體的公益形象」項目獨佔鰲頭，領先第 2 名 5 個百分點...在最輝煌時期，王令麟曾把東森媒體集團，打造成有情有義「東森登峰」團隊，這支傳播界的勁旅，或有沿途脫隊者，但「東森 Family」的精神，是歷久彌新，足為研究典範的。



筆者與前東森集團副總裁趙怡合照

附錄三、ETtoday 新聞雲副董事長馬詠睿採訪逐字稿

問題一：因為你也在東森電視台待過又來這邊，先請教您東森電視台的品牌管理策略有無帶動到東森新聞雲？

馬詠睿：

我們從東森電視開始講，當年東森電視起來的時候，他強調一些基本的原則，第一就是東森電視公正客觀，所以在東森新聞裡面找不到藍綠，就說他不會很明顯我是藍的或很明顯我是綠的，他找中間的一個，他建立一個觀眾的信賴感，第二個呢東森強調速度，新聞一定要真實，第二速度一定要快，所以那時候我記得東森新聞那時候我在操作的時候，老闆就說你 SNG 給我買足，你一次買 12 台 SNG，然後我就跟他們講，我做新聞就是要比人家快，快一秒鐘也可以，但我一定要比人家快，我要建立一個我是最具有速度感，最具有真實性，然後，最公正客觀的新聞，那東森新聞當初就是一個這樣的一個指標，所以他在最短的時間增加了觀眾的信賴感，然後再加上他的科技，他用 SNG，所以他在 921 的時候，他整個的信賴感就建立起來了，所有的人包括那時候副總統連戰在南投的災區，他沒辦法跟中央聯絡，他就在東森新聞的 SNG 前面講說：我是副總統連戰，現在這裡非常困難，請你們趕快派人來支援，支援完以後呢，透過我們的播出以後，全部的軍方的空投物資就往那邊去，基本上呢其實東森他佔了一個什麼他佔了一個他搶快。

因為那時候我記得很清楚我記得是那時候是晚上 1 點 47 分凌晨第一次震的時候，我打電話回辦公問值班的人員說有沒有災情？他們說目前沒有就掛了，掛了以後沒幾秒鐘，啪又震了第二次，第二次就是上下，上下震以後就開始有地鳴然後完了以後呢，我再打電話，電話就不通了，電話就已經不通了，我一想不對我就穿了衣服就進辦公室，我進辦公室時我還記得就是所有的幹部全部都回辦公室，都聯絡不到噢，都沒有聯絡到噢，因為都不通了嘛，但是，所有的幹部就是當他發現就是這個地震很大的時候他都回辦公室，因為平常的訓練，因為我時常要求幹部就是不用辦公室聯絡你，你覺得問題大的時候，你什麼都不用管就是回辦公室，因為那時候我常在講說那跟成吉思汗在點兵一樣，就是人，車子，SNG..全部都慢慢回來了，回來以後我就跟他們講說你們出去，他們說去哪裡？我說我不知道你們要去哪裡，往中部走，中部有災情，因為那時

候中部有過電話回來說他們那裡有災情，但是後來就斷掉了，那電話進來以後，知道中部有災情，但就不知道在哪裡，我就說你們先往中部走，我們那時候就 SNG 一組文字攝影，SNG 一到以後帶一張 A3 的紙，上面就寫我要連線一分鐘，我要連線 30 秒，我要連線 10 秒，然後呢時間到了自己就講，也不知道有沒有收到，就連，然後所有的帶子我們都把它收起來，然後就照順序一直播，那一次就把東森新聞的整個品牌形象建立起來，其實這是什麼，這是一個速度嘛，別人的新聞都不知道怎麼回來的時候，我們的新聞一直在出來，第二個就是因為我們客觀中立，所以建立了那個品牌形象。s 東森整個集團靠的其實最主要就是新聞，當年我不知道你記不記得東森購物，東森購物起來靠的是東森新聞起來的，因為東森新聞它的這個讓人家的信賴感，讓購物台賣的東西透過新聞的 POMO 讓大家信賴它第一次嘗試去買，買了以後東森嚴選，然後 24 小時 7 天免費鑑賞然後呢分期付款，它一連串的措施讓大家對於，哇~電視購物產生了信賴感它整個做起來，也創造了東森集團的整個影響力!那現在東森新聞雲事實上，東森新聞雲的緣由我想你也應該知道，老闆把東森電視台賣掉以後，它所有的資金它就要在新媒體裡面去投資，那東森新聞雲我們強調的一樣，因為東森以前電視台靠的是電視傳播的力量，東森新聞雲靠的是社群，靠 FB，靠網路社群，它教聚合擴散，我把東西聚合起來以後，我用我的 FB 去擴散，所以呢當你一個新聞出去以後，我呢看了覺得這新聞不錯，我一按讚，我一分享，我所有的朋友就看的到，我朋友裡面可能有幾個人也按了分享，他的朋友又看到，就一直散出去，所以東森新聞雲能夠在這麼短的時間內得到肯定，得到這個消費者的肯定，最主要也是因為我們當然就是我們跟東森新聞秉持一樣的態度，我們現在剛開始的時候東森新聞雲呢因為自己沒有記者，我們都編輯為主體，把所有的新聞拿來以後改編改寫求證以後，然後擴散出去。現在我們開始要做原生性的新聞，我們自己的記者開始在起來，那記者做的新聞我也要求你們的時間要快速，以前我們到一個記者會，譬如今天是一個例行性的記者會，記者是到了現場以後開始拍，拍完以後錄，錄完以後回家以後開始寫稿，過音一條串起來，現在網路新聞不是，其實以前稿子大概的東西已經寫好了，剩下的數字在現場聽，聽到以後把數字填一填，啪!就發出去了。它比電視還要快，所以現在網路新聞很要求的就是第一個要快，你一定要快，所以大家看到新聞的時候，它不要很長但它要很快，你要第一個時間知道這個事情，詳細的可能後面再有第二波的報導，然後再把它出

來，那當然這樣的新聞，你當然就是要正確，所以我們也發現網路新聞從網路裡面有很多就是編輯從網路拿到的新聞有很多是假的，所以那些的話對求證方面我們我也是非常的小心，所以現在東森新聞雲跟東森新聞同樣的一個態度就是第一個要快，第二個在政治上面我們立場要非常中立，然後第三個呢就是王老闆在做東森這個品牌時，他一向是不吝嗇投資，所有最新的最好的東西我們一定都投資，當年我們買 SNG 我們做這個所謂這個 HD，包括我們做這個大數據，數位的這個儲存，還有這些全部都是這在所有的媒體裡面走得最快，那現在新聞雲也是一樣，新聞雲現在我們對於整個硬體的投資，甚至包括現在攝影棚什麼我們也在投資，所有傳輸的設備各方面我們都盡量的，現在根本沒有人在用 SNG 啦，現在都用 4G 包，現在 5G 以後會更好用，像我們都會走在最前面去使用這些東西，這也是東森的一個特色，那當然還有一點是東森新聞跟東森新聞雲都一樣不可或缺的一個就是國際化，東森新聞當初老闆為了要讓所有的國際媒體注意到東森新聞，我們有一年總統大選的時候把一整層樓的人全部搬走，把路線花了幾百萬喔，把所有那一層裡面所有的線路、區塊劃分出來以後成為國際媒體中心，讓所有的國際媒體到這來都不要錢，他們其他國際媒體到別家去還要收這個，我都不收錢你全部都進來我花了好幾百萬，他做什麼？他要讓所有國際媒體都引用東森新聞，那你這做下去就整個都打響了嘛，所以為什麼這柯林頓到台灣來時要來看東森，因為他認為東森就是一個國際的品牌，那東森新聞雲現在也是一樣，東森新聞雲我們現在也是走向整個國際化，我們有一個慧眼看天下，現在剛訪問一個馬來西亞總理馬哈地，也都在安排像美國的採訪，甚至就是跟大陸領導人的採訪，我們都安排，因為你做為一個媒體你一定要讓所有的人能夠信任你這個媒體嘛，所以你看蔡英文也來上過我們的直播，馬英九也來上過我們的直播，政治人物都是經常都是到我們這裡來，接受我們的採訪，最主要就是我要建立一個國際的品牌的形象，我覺得這些是其實東森新聞跟東森新聞雲在很多的經營理念上是一致，這老闆向來的經營理念，他要求能夠做到速度，做到中立，做到國際化，還有就是他勇敢的投資，他不斷地在創新，所以老闆常講說：打破常規，快速行動！以前一家任何的公司要這個話要評估，評估完後要寫報告，報告完以後呢財務要有意見，什麼意見我記得老闆以後講過一句話：你們今天就給我去買，簽呈後補，(馬上就後補)速度要快，因為新聞本來就是一個要快速的行動。

問題二：記得 921 的那個時候我去斗六支援完到草嶺那邊，我們 SNG 帶過去，結果我們開始報的時候，所有救難單位才到？

馬詠睿：

我記得那時候哪裡啊，那時候中興新村那裡死了 20 幾個人，然後都已經挖出來了在路旁邊，然後用白布幡蓋著，都沒有東西可以弄，東西也進不來，整個都斷掉路都斷，然後我們的 SNG 車從裡面開出來，繞繞繞，繞到那邊去，一到那裏去，民眾都夾道歡迎都歡呼，他們已經快要斷糧了，我們 SNG 就架，他們幫我們弄，我們一播我們記者現在在哪，過了大概不到半小時，直升機轟轟轟就在空投了，從那次完了以後，第一個政府買了一百多台的 SNG 車，但它不是畫面的，它是數碼的數位的，就是直接可以用 SNG 走衛星然後聯繫的，為什麼？因為他發現所有的拐拐，就是無線都斷掉，部隊呢你當過兵都知道，當部隊沒辦法跟外面聯繫時一定是一級戰備，然後堅守營區安全，不能出去，不能往外跑，堅守陣地等候命令，那時候外面很慘的時候部隊都出不去，不敢出去阿，沒有命令，命令下不去阿，所以其實後來 921 以後政府做了很多的改變包括連戰，連戰是那時候的副總統，到了災區去，他沒辦法跟中央聯絡，你們可能還不知道，那時候我私下跟國防部談呢就是直升機，國防部運補的直升機他要我的 SNG 的參數，他要看我的所有的連線，我說：因為參數是我們各自的機密，我們平常沒有對外，你要我的參數可以，我要你直升機，所以那時我跟國防部談就說國防部答應我只要沒有別台，只有我們一家在的時候，我們電話跟國防部聯絡，國防部就讓我們上直升機，我們後來有好幾個獨家就是這樣來的，我就把我們參數給國防部，國防部看了我們的連線的畫面以後，他馬上就派，他才知道他怎麼樣派兵，他不知道他的部隊要怎麼調度，人要到哪裡去救，哪裡有災情他都不知道，所以那次是還蠻等於算是台灣有史以來最大的一個災難，對政府來講也是一個經驗(因為以前他們也是不知道)

問題三：那現在來講我們 ETtoday 他在這個品牌的管理這個部分有沒有跟東森這邊以前我們電視台這邊稍微有個區隔或什麼？

馬詠睿：

因為其實東森這個品牌呢其實經營得非常久，不只是在台灣或在大陸，東森的品牌都非常的好，那現在呢當然因為東森電視我們是賣掉了，但是東森購物還是東森的，東森國際還是東森的，東森新聞雲還是東森的，所以呢我們跟東森電視那邊有個默契，那張高祥董事長跟王老闆也算是後來變成好朋友，那他也很尊重東森這個品牌，他買去以後呢，照理講他可能把他改成他，因為他叫茂德嘛，他可能就叫茂德阿，但他沒有改，為什麼？因為他覺得「東森」這個品牌經營得非常好，然後也非常有影響力，所以他也就用「東森」，現在我的了解他們現在對外都說他們是 EBC 東森電視集團，我們都是叫東森集團，那事實上其實是兩個都是「東森」的品牌，一個在電視這一塊領域，一個是在其他的領域，所以現在是兩個品牌互相在走，老闆也常常講說東森電視好我們才會好，我們要一起好，所以其實我們沒有分的那麼清楚。

問題四：那現在我們那個東森新聞雲會在比如說美國或哪一個地方設點嗎？

馬詠睿：

我們現在東森新聞還是主要先以華人地區為主，所以我們在大陸地方設了 3 個點，一個在上海一個在北京一個在廈門，對於海外的點的話因為大部分都是跟通訊社合作，海外大部分都是跟通訊社合作，目前海外是沒有設記者站，但是在上海北京跟廈門我們設記者站，最主要是因為東森新聞雲他主要的受眾還是華人，所以呢我們在為人為主體的地方的話我們優先來設點

我們老闆現在很著急阿，他在裡面耽誤了幾年他現在一出來以後非常著急，所以他現在你看都我們的新聞阿，他要把東森房屋也買回來啊，東森房屋，東森自然美，東森草莓網，分眾傳媒就是在那個電梯門口電視機那個，老闆也把他併購了，現在也是我們的，還有一個那個動物王國倒掉了，現在變成我們東森寵物雲也買進來，所以變成說我們的集團現在是跨著線，線上是指東森新聞雲網路媒體，線下就是實體店，包括線上線下的整合，我有一個東森寵物雲我就有一個東森寵物雲的店，我有東森購物那同時我就有東森購物線下等於說店，可是我現在沒有店阿怎

麼辦?所以將來東森房屋會變成複合式的店，就是說東森房屋將來它不會只有在房屋仲介它裡面可能有很多電腦你進去你可以在裡面買東森購物上面所有的東西，你要買寵物的東西你也可以在那裡做線上的訂購，就說老闆的概念是現在你做單一的一個商模的話它是不可能獲利的，譬如說我舉個例子，現在百貨公司，現在百貨公司的生意一蹋糊塗，為什麼?因為所有人進去百貨公司都是去逛，看到這個很喜歡，拍照，拍完以後上網找，找到以後就在網上買，便宜嘛!根本不會在那個百貨公司買，燦坤也是，燦坤也很慘阿，燦坤現在一直在辦活動阿，那不然都不行啊，它一不辦的話，網路一下就把他所有的這個，網路等於把它所有的生意都吃掉啦，所以燦坤現在譬如說東元，你的電冰箱要擺在燦坤賣它要跟你收上架費，因為你在我這裡賣沒有人會跟我買阿，都還是跟你剩下網路去買阿，所以你給我上架費，那老闆現在還是不放心嘛他會到線下的店先去看一看，看一看這個東西看功能看大小好不好看，看了不錯到網路上去訂，所以你看個單一的話很難生存，百貨公司現在都做什麼?做 FOOD CO，全部都是賣吃的，百貨公司現在最賺錢的就是他的美食街，現在很多百貨公司都開始做一些玩的東西，小孩子玩的東西，然後做什麼做像我們的自然美，現在就進了那個 ATT 百貨，在裡面做了一個自然美的實體店，就是你去逛街逛一逛很累到那裡面做個 SPA，類似這樣複合式的一些經營，東森寵物雲也在那個百貨公司裡面開店，就是進這百貨公司裡面就是你可以讓他所有的東西都可以在裡面完成，它變成一個複合式的經營，這樣就等於是上下鏈等於一個，線上線下完成整合就都賺錢了。那我們現在其實東森在新媒體的運用上面和新科技的運用上面其實是一直都是非常走在很前面，像我們的 OUTBON 打電話的 OUTBON，去年呢做了 15 億台幣，呃不!前年做了 15 億台幣，去年做了 25 億台幣，今年要做 45 億台幣，今年要做 45 億台幣目前都達標，就打電話噢你還沒有看到任何東西就我打電話跟你講說有個東西不錯你要不要買?做了 45 億台幣，現在有 1200 個打電話的人，他是整個很有系統的教他們在怎麼做，當然這裡面就牽涉到幾個，第一個當然你東西要好嘛，所以老闆現在做自營商品，尤其做美容保健，那為什麼人家會接受說你打電話來我就買東西呢?最主要是因為第一個我們用大數據，我們現在所有東西都用大數據來做，那這個大數據是從東森購物的購買的這麼多年下來的一些購買的一些經驗，經驗值出來，因為東森購物有 800 萬個會員，那這 800 萬會員裡面譬如說:你到我這個購物台裡面買過什麼東西，我知道你買的習慣，我

從這裡面抓出來你的習慣，然後我電話就開始跟你聯絡，聯絡完以後等於我可以再把折扣給你，那你就可以直接享受到最好的服務，而且我專人來幫你服務，類似這樣的概念，那現在這個東西呢也開始擴散到其他的東西裡面去，譬如說自然美，開一家店在永和，新北市的永和，那我東森購呢在永和這家店方圓一公里裡面所有買過東森購物美容化妝產品的，我全部把它標出來，就等於是用大數據呢把你的受眾最可能的都標出來了，我們是這樣的概念在弄，甚至就說東森房屋現在你在這裡你在信義區你有個店，信義區一樣你的店方圓一公里二公里以內所有要買房子買屋需求的人我可以幫你標出來，那問題你怎麼知道他有沒有買屋需求呢？你只要打電話來我這買東西的時候或 OUTBON 的時候我就問你你最近有沒有要買房子？那東森房屋，我現在有東森房屋阿要不要他給你介紹一下？好啊沒關係啊你叫他跟我聯絡啊！馬上就接上去了，就是複合式的一個經營方式，然後利用大數據，把所有有需求的人全部結合在一起，所以老闆現在要把所有跟東森有關的這些店家在同一個區域的變成一個聯誼會，LINE 裡面社群組要互相導客，我把我現在在寵物店裡面買過東西的人導客到自然美，自然美把自然美導客到東森購物，東森購物導到哪裡，整個導起來，現在一直在做。

另外這個在大陸就叫做叫做大陸叫做什麼鏈，大陸也是流行這樣子就是一個就好像一個食物鏈一樣，這樣鏈起來的，像最近王老闆又把東森房屋拿回來經營，希望再找回當年的榮耀，再把東森房屋整個做起來，其實王令麟主要還是在做整個整合工作。



與 ETtoday 東森新聞雲副董事長馬詠睿合照

附錄四、ETtoday 新聞雲總經理陳安祥採訪逐字稿

問題一：王令麟總裁的網路敏感度如何？

陳安祥：

我分幾段講，就是對於補充剛剛總裁講的那段，的確是站在網路泡沫化的那個時期，那時候東森新聞在西元兩千多年到兩千零三年做了幾件事，包含那時做了美洲海外拓點、範圍擴大海外頻道，那這兩件事情跟我比較有關。那第二件事情就是內容多面向的總和，當然包含在當時的購物台已經開始去從電視購物做到型錄，後來沒多久開始去做網路，甚至他買了聯合報，固定每天一個版面專門給我們做購物報，所以王令麟是一個多想法的一個投資者，他嗅覺很敏銳，當然不是每件事情都做的可以立刻有收割，但他呢，又是一個非常急性子的人，所以做的每件事情他都全程投入，百分之百把籌碼推出去，有時候呢，其實現在回頭看，那時候先丟一兩個籌碼，再丟一兩個籌碼，可能會比較好。

問題二：中間的轉折為何

陳安祥：

可是這是事後論者，有可能是你籌碼推進去之後你會搶到先機，衝到別人的最前頭，後面很難追。所以這個有不同的組合，可是王令麟他個性就是他堅持的做法是要馬就是全程投入，拉回來講，當時在東森電視做了幾件事，廣播，記得那時候買廣播嘛，還有民眾日報，然後我們有電視，接著做了網路新聞，所以那時候我們號稱是第一個整合四個的，那當然做後來是電視做了最成功，可是現在看起來，廣播報沒有成功，那代表了過去的一段過程，那時候的網路新聞其實做，簡單講做太早。那時候網路泡沫的時代，很快就泡沫化，所以那個時候有沒有 facebook 有沒有 google，都沒有，當時真正厲害的還是 yahoo，可 yahoo 到今天呢，雅虎已經排名到很後頭了，因為 yahoo 沒有跟上一件事沒有跟上手機，雅虎還在做 PC 的搜尋，最後他覺得搜尋不重要，他開始去做內容，他不要做入口網站，他要做內容網站，他要做平台，所以呢，專注去做搜尋的 google，反而覺得說我先把入口做好搜尋做好，而且他面相手機市場，所以你打開手機去做搜尋的時候，全部都是 google 嘛。

所以用這個邏輯就會發現，一個生意要做的長久，其實疊帶很重要，你可能現在成功了，可是因為你太成功，你在疊代的過程沒追上，就是你沒有辦法去做一個大的改革，那你就沒跟上，那現在問題就在電視，電視業者都很成功嘛，TVBS 也好、三立也好，三立其實應該是最成功的。理論上，過去多年三立獨占鰲頭，然後東森是第二個，這兩家目前都交換領先，以收入來講就是大概伯仲之間，東森電視大他一點點，為什麼，東森電視在多年前，老外的末期，曾經開始去做數位，所以他布局比較早。

三立布局比較晚，所以東森在整個評分上我認為稍微領先，其他的業者幾乎沒追上，原因就在什麼太成功了，成功到他沒有辦法快速地去發展新的新業，所以你說王令麟，王令麟我開玩笑講，平常在做自然美的投資，給了大陸的一個負責業務的主管來，強調自然美產品的療效很好，他舉了一個算是繞口令的講法，人證物證科學做見證，你看我們的產品有多好有多好，那我戲稱，老闆他做好這件事情的成功有一部分是因為他歸功於上帝，我個人認為我常這樣想，你能歸功於上帝代表你是常做好事，因為上天保佑善良的人，我個人認為，後來我就改用了一個字他不知道，人證物證上帝做見證，我覺得他現在常常講上帝做見證，其實反過來說，其他都看的到我們公司蠻獲得福報，就是王令麟從基金會做起，回饋社會的事，好現在拉回來講，我們在講這個發展過程裏頭，我覺得也是因為，你可以說是上帝做見證，但我覺得更該說他敏銳的嗅覺。

問題三：王令麟總裁一開始所創造的網媒受挫後如何重生？

陳安祥：

所以就是當時有一群，再被外資買走之後做網路新聞的人，外資覺得 BBC 不需要網路新聞，這個投資很難看到賺錢，就把他切去賣給了 Nownews，Nownews 做了幾年做不起來，所以就想要縮小，那一部分人就要被開除，所以我們創社的社長蔡慶輝先生，他帶著幾個元老，這幾個元老就從創立網路新聞的那個時期，就從聯合報過來的，那這群人呢輾轉到外資凱雷，凱雷在丟給了 Nownews，現在 Nownews 要結束這一幫人，那他們就決定自己創業，因為他們覺得說這個方向是對的阿，我們做了那麼多年也是懂得市場趨勢阿，決定要自己做，那就在一個機緣巧合跟王令麟先生碰上了面，王令麟先生問他們：你們這群人現在幹嘛阿，那些人就是跟他講說可能要離

開 Nownews 了，然後想要自己創業，王令麟聽著他講就覺得這是以前我們想做的事啊，那如果是這樣，我支持你們做，第一他覺得這個方向對，第二個他還是虧欠這群人，就是回到他最後的那個原則，他支持了這群人，可是這個時候我們已經做了比較不一樣了，這樣講好了所有事情就是要做到 B to C 嘛，但在有線電視的環境裏頭，頻道商必須透過凱擘，凱擘必須播他嘛，才能到用戶嘛。

問題四：王令麟總裁經營網媒的概念及目前的作法？

陳安祥：

所以是 B to B to c，那網路呢平台在哪裡，除非你很大，大到現在可以直接 B to C，可是以前都還是有平台的問題，還有覆蓋率的問題，那這群人想了一個法子，我們初期那麼小，叫 ETtoday，誰知道 ETtoday，那好我們就附在 fb 的上頭，在 fb 上我好好的去經營粉絲，用我的內容去吸引更多人按讚、認同我，更多人看到我之後，因為現在很多人上臉書，臉書是大平台，在臉書上頭去擴散，所以最早期他們就跟王令麟講，我想要透過粉絲的方法來經營新媒體，王令麟說：我不懂但聽起來有點道理，那就投吧，之後 2011 年 11 月正式開站，所以到現在我們 7 年多，這原來可能是源起於一部分的善念，對這群人的照顧，再加上他的嗅覺，他決定要往這裡做，那這們多年來我們靠著跟別人不一樣，因為沒有人認識你，你靠臉書去經營一個粉絲團，然後獲得很多人讚許，有的人喜歡星光娛樂、有的人喜歡硬一點的新聞我們叫新聞雲，但我們用不同的粉絲團去經營我們現在的不同群組，就好像在做版面那樣，有社會新聞有體育新聞讓你轉，我們有 25 個粉絲團，最近成立了第 26 個，是我們寵物雲門市，開始一些商店，然後第 27 個是很難歸類所以我們又成立了一個，但我們現在有的粉絲數有 1640 萬一定會有重複，可能有的人像我，我是新聞雲、又是寵物雲，我可能好幾個。

可是呢，如果不重複，我們最大的是東森新聞雲的主雲，名稱就要做東森新聞雲，各類新聞都會在裏頭，傳遞最新的消息出去，這個 400 多萬人，只輸 EBC 哦，EBC 最大，但是他的成長比較慢，他做得早，很用力推，所以她就所有的力量就只放在東森新聞的這個主雲上，那我們因為經營了 25 個，但是我們有追上現在大概 410 萬左右，東森大概 450 萬左右，那他成長的速

度比較緩慢，可能最遲明年初會追上東森新聞，就可以看那個增數的曲線，這個不討論，拉回來講，我們用這樣的方法去接觸到了很多的用戶，這個時候我們在開始成立了一個主站，主站裡不同的內容，但是呢挑精選內容去跟粉絲團上的用戶接觸，臉書的用戶只要看到有訊息就會點進來連結到主站了，我們用這個方式來經營，但是呢，有好有壞好是好在擴散很快，壞是壞在有點依靠臉書，臉書變得我的流量來源最多的時候，曾經到了六成多七成，現在佔到五成，其實比較健康的應該是自己直接去搜尋進到你主站來，或是透過手機下載東森新聞雲 app 的人，因為他是 B to C，直接進來了，我們某種角度還是 B to B to C。

問題五：東森新聞雲與其他網媒的現況差異？

陳安祥：

我們的內容透過臉書再傳給網友，然後再連結進來，可是這還有一個壞處，他們進來了只看一頁，就因為他看到臉書上一則新聞有趣嘛點進來看，然後就回到了臉書頁面，去跟他的好友交換意見，所以點擊的只有一頁，但是相對於我們另外一個業者做的比較好，就是目前做網路新聞做得最成功的，不能說成功，做最大的是蘋果，蘋果的流量平均應該是 2100 萬左右，我們去年做到總平均是 1500 多萬，那順利的話今年我們應該可以做到 2000 萬，但我覺得打個折有 1800 萬，但是蘋果有掉下來，從以前 3000 萬到現在 2100 萬左右，我覺得快被我們超過，但收入我們確定是超過蘋果，收入在去年 5 月超過，我看過他的財報，那他的財報在台灣掉很兇很兇，他在台灣的收入比起前一個掉了百分之 24.7，包含報紙到了網路，我覺得蘋果還是回到了我們之前的說法策略上的錯誤，他還太聚焦於成功的經驗，然後他就認為我還是用我原來的的方法，導到網路來就好，可是呢，他忽略了一個事實，如果有一個網路途徑可以看，那幹嘛還要跑到你這裡看，向臉書也是比你大，臉書上也是可以看到新聞，就像昨天有一則消息，有一個女生跟她男友吵架，然後跳下來，假設這個新聞臉書上你就看到了，東森新聞你就看到了，你還會特別跑到蘋果的網站上看這些新聞嗎，我覺得比較少，所以我覺得這是他遇到的一個瓶頸，就是關中的使用被一些大業者拿走，那這件事情呢，是蘋果成功之後所面對的現實，是臉書、google 用戶使用的一個習慣。

問題六：東森新聞雲目前的經營概況與如何超越同業？

陳安祥：

netflix 剛公布了他新的財報他去年的第 4 季他已經佔有美國所有的用戶十分之一的時間來看 netflix，你看這個多可怕，他佔了你看螢幕的十分之一的時間，那這個就是大者恆大的一個市場，那你蘋果沒有辦法大至這個程度，你只是個內容平台，你提供的只是內容新聞為主 一部分影音，那相對來講你不是那麼的需求，跳回來這個問題，我覺得我們一直在改變，多的資源放在不同的平台，所以最早我們是從新聞起家，報章的圖文，變成網路化，可是從網路頻寬進步，科技不斷在進步，以前下載影音很難現在下載很容易，而且以前記不記得還不能 HD，還會卡住，現在呢很難想像以前那種撥接上網的時期，現在影音已經不是問題了，所以 5G 上網來臨使這些都更佳的便利，可以使一部電腦在一兩分鐘的時間傳給你，所以在做網路的時候你必須注意一些事情，能夠做影音不要只做圖文，沒錯吧，這個時候我們必須快速地去反應市場的需求，能夠做影音不要只做圖文，新聞影音在這幾年王令麟講得沒錯，我在 2017 年我們的收入是 6.07 億虧 4900 萬，去年我們是 8.45 億，成長了兩億多，將近兩億四千萬，可是我們虧了一億六千萬，為什麼，都用在投資，所以光是新聞部比起 2017 年我們多了 100 多人，這就是說我們不要希望只做賺錢的公司，要做一個領先很多第二名的公司，那我們好容易在營收上超過蘋果，那我們只剩流量沒超過蘋果，我們為什麼不加把勁，流量也把蘋果幹掉呢，我們再多做一點事情，讓我們的商業模式更豐富，來讓我們來超過其他的競爭對手呢，門檻變高了嘛，當今天這個聯合線上、中時、自由、蘋果都還只能新聞內容在網路上做生意的時候，如果我們今天做的更多面向門檻變高的時候他們怎麼辦，所以我們在講的就是這件事，所以王令麟剛剛講的說：唉...其實我們在虧錢。那其實我是東森購物總經理，我要做這個財報分享給別人看。

問題七：王令麟總裁的產業創舉有哪些值得一談？

陳安祥：

你知道全球市值最高的亞馬遜，他 2016 才賺錢，他做了那麼多年 2016 年才賺錢，可是他的股票從來沒有掉過，為什麼，他都認為他在做對的事，亞馬遜的老闆講了一句話，他只要留足

夠的資金留給公司就可以了，他多出來的通通都拿去做投資，多聰明，就是我只要留足夠的現金支持公司，把多餘的錢都拿去投資，因為他要讓第二名永遠追不上，顯然第二名這個連他的車尾燈都看不到，所以我覺得王令麟事想做這個事，那其實我們身為他的部屬我們是很幸運的，那包含在做東森電視，那其實你不知道我們在做東森電視前幾年，是很虧的，他那時候像發年終獎金有一度要去請銀行特別撥款給我們發年終獎金，所以他的確是這樣的人，換個角度講，我們換一個老闆是安全的老闆，所以你可能只能做的平平甚至還有可能會下滑，傳統產業就這樣嘛，所以王令麟是不斷在創新的人，所以我們跟著他不斷在創業創業在創業，也學到了很多新東西，所以剛剛我來講，東森新聞以 2017 年當分水嶺好了，其實 2016 年我們虧 6000 多萬那首輪做 4 億兩千七百萬，那我們到了 2017 年做了 6.07 億多了 1.08 億嘛，虧損降到了 4900 多萬，我到了 2018 年多了兩億多，理論上我應該是要賺錢才對，可是沒有，我們繼續踩油門，但是一樣我們留了足夠的現金，有點虧損沒關係，這無傷大局，那有沒有可能讓我的公司大於我數倍的資本額，我們做了一件事在去年的 9 月 27 號，那是我們第一個想到的事情，我們不要只有想到在流量上想辦法去掙錢，就進到人的生活，網路是你非用不可的啦，可是你還是會進到實體店面消費嘛，那我們有沒有可能線上線下的整合，就像亞馬遜、阿里巴巴，阿里巴巴不是買了河馬先生，所以他做了線下的生意嘛，因為大家知道線上已快到了極限，網路生意能快速成長的，因為用戶在增加，雙倍數的在增加，使用智慧型手機的越來越多，再來使用時間增加，以前可能一天上網五分鐘，之後可能一天 10 分鐘，上次我去跟同學做一個調查，情問妳們可以一個手機 24 小時用到尾都不充電的舉手，沒有人，每個都要帶充電器，代表用得很兇嘛，可是你一個手機用了兩個小時至少還 ok 吧，顯然你超過兩個小時，所以當時的數位紅利有兩個，一個使用時間再增加越來越會用，第二個用戶在增加，可是這兩件事最後會遇到瓶頸嘛，你一天只有 24 小時，看電視還是 3 小時嘛，假日 3.5 小時嘛一定會有個瓶頸，那第二件事就是你的用戶都會到頂了嘛，全部 2300 萬人都用智慧型手機了，到頂了嘛，所以大家都驚覺到這個問題，就往線下整合了，我們也在做這個事情，流量跟頻道不一樣，頻道你打開電視兩三百個頻道了嘛，以前是 100 個頻道，那有總量，跟網路不一樣可以不斷地開哦，所以我可以不斷地做，所以新聞在那裏我可以隨時都找的到哦，所以他的可怕就是他可以幾億、幾十億、幾兆，所以你變的還是要做線下，我

們在做的幾件事，比方我們再標台北捷運的廣告，但是捷運就這麼多站，所以廣告就這麼多而已，他不會再增加，所以我們把線上廣告跟線下有極限的線下廣告，因為我們發現這幾年線下廣告逆勢有成長，電視都在衰退哦，大部分地區的電視在衰退，報紙、廣播衰退更多，那電視全球大概還長了百分之 2.多，為什麼呢因為落後國家還在看電視，所以呢我們去做了第一個線下整合做了台北捷運的廣告，讓廣告署買我的廣告，在線上點擊的時候看到的廣告，去線下做捷運的時候也可以看到我的廣告，所以兩者整合，這是第一個事，第二個就是去年 9 月我們去買下了一個寵物連鎖店，他正好倒閉，我們就接收他的人 100 多個人，然後就成立東森寵物的門市，所以今年有 13 個店，然後我們希望今年能做 55 個店，然後希望明年能做到 100 個店，然後成為台灣的第一名，然後寵物的這個生意很有趣，全台灣有 500 多億的這個寵物的生意，然後現在又少子化，我們發現了一點，寵物跟出生率的比例，出生率低的那一年，寵物的比例就多，就很有趣，因為陪伴商機，無聊人變多，就好好笑我們那鋸齒型，我們從農委會從全民健康署去調資料來看，2017 年全台灣有晶片的寵物數量差不多是 15 歲以下兒童的數量，預計明年寵物的隻數是 18 歲以下加起來的數量，現在大概 280 萬，很可怕哦，而且貓的成長比狗多。

但是我們算過他的消費，包含飼養、健康之類的，大概 500 億商機，所以我們做這件事是線上線下整合的開始，因為我們寵物雲有 159 萬的粉絲，我可以去做活動導客到我的門市，我可以去讓更多人去領養寵物，做一個正向循環，有流浪狗、流浪貓被領走，這個我們 12 月開始只在新莊店做，認了 36 隻，25 隻貓 11 隻狗，目前只在新莊店做，阿認走的人呢可能來你這家店消費，這是一個正向循環，所以東森新聞已經可是在做不同的生意了，這個讓我們跟聯合線上、中時、自由、蘋果不一樣，不但不一樣而且很不一樣，當大家還在搶網路廣告的時候，我已經播了，廣告主來買我們的廣告，捷運可以看到我們的廣告，像小 7 斜對面那裏以前的那個環亞，很高 10 層樓的樓面，我們標下來了，是我們的廣告，王令麟先生投資了分眾傳媒，是電梯的廣告，相當於大陸的江南春，全台灣 900 多棟大樓裡面有裝他的電視，我們買下來了，這也一樣你想想看還會更多嘛，不會更多了而且進大樓越來越難，不是每一棟都會讓你進去的，越來越難所以這是稀有的，然後我們掌握了數位的優勢還有線下版面的廣告，那這就是我們跟別人不一樣的東西啊，廣告主可能付蘋果一百萬，可能就付我 150 萬或兩百萬，因為我能遍布各地被看到，而

且說可能可以更科技化怎麼科技化，掃一個 Qrcode 啟動程式，有一個短片可以看之類的，有太多可以玩的事了，所以這是我們現在在做的事，這是包圍消費者的一個 O 策略，做到一個線上線下都做到 O 型的方式，所以這是我覺得東森新聞還蠻值得講的，我們現在人數的確還蠻多的，我們現在公司有 670 幾人。

問題八：請談一下東森新聞雲蛻變的過程和創造營收的作為？

陳安祥：

那一開始投入的人力跟經費，一開始只有少少的幾千萬起家啦，後來東森國際去通知了我們的資本額 3 億，那時成立主要的人數我記得只有二三十人，那二三十個老臣一直都在我記得都沒離職，從那時二三十到現在 600 多人，從 2011 年到現在，我加入時事 2016 年的 8 月那時候是 400 人，你看現在又多了 270 人，人事費用也是蠻兇的，但是我們還是再做件事就是築門檻這件事，所以我回頭說，我們跟三立、聯合報、中時、蘋果已經不一樣，為什麼，我們編輯起家，透過社群擴散，舉例昨天跳下來的那個女生，我們絕對不會有相片以前，消息第一個可能蘋果最快，那我們就去查相關背景，蘋果可能很快，但他很難深，我們可以很快得到消息然後查找資料然後寫出一片範圍廣的新聞，所以別人可能是現場直擊，現場有一個女性，從哪裡下來而我.....，可能我們已經知道那個男生的背景是郵差，然後已經去查找資料了，做一個深度分析，所以東森新聞雲不會最快，面可能很廣，切入的題材可能切入不同的語言，可能社會的喜歡辛辣一點，然後用不同的角度給不同的標題，所以我們以前是編輯見長，可是編輯的壞處讓人感覺你不是最即時，從去年我們從蘋果挖了一個總編輯叫林文淳，他就引進了蘋果的一些作法，就像你剛剛提到的我們駐立記者變多了，變得現在我有廣又很快，所以養了更多，快這件事情代價很高，但會讓人信賴，以前大家認為你是一個大媒體，會尊敬你的媒體，如果快會贏得尊敬跟怕，對不對，以其大家都會怕蘋果嘛，但絕對不會怕東森新聞雲，但是當你會快的時候出去，當第一時間出去的時候那是最多人看的時候哦，所以當然會怕，所以怕很尊敬你這件事情會換成廣告對不對，長榮如果出一個壞消息，隨便說啦，你跟第一手很常這樣子嘛，要不要幫我打廣告，可是你大到一個程度我可以不要你的廣告就修理你。讓你怕，所以我覺得王令麟要的就是中間

的一個改變啦，在後來我們把東森電視賣掉了，那就心無旁騖了，互壓影響力靠東森新聞了，我們就分兩個邏輯了，一個就是就是賣掉東森電視我們把新聞雲變成一個受人尊敬的媒體，所以我就需要更快的新聞更多的人才更廣的角度，第二個賺錢這件事情不能少，所以我要多面向去經營嘛，所以我要做整合線下嘛，做北捷廣告嘛，怎麼把那麼多的粉絲數變錢呢，寵物店嘛，他還可以跟東森購物合作欸，所以說有的東西很重，你一到店裡看這個東西很種很難搬，沒關係，你就可以在這裡下單送來你家，或者是店裡有的商品你沒有的你可以來這裡看，下次來這裡取，我還可以給你折扣，我希望你常來店裡，就是你在這裡下單，店頭取貨，這個是現在沃爾瑪的方法，沃爾瑪快被亞馬遜打的快受不了了，但是他最近翻身，他靠的是什麼你知道嗎，就是可以在店頭取貨，就是店取，而且他店多，可是你一個店再大也沒有網路大嘛，你的店面在大不如網路大，因為他的商品無限嘛，pChome 現在上面有 250 萬個商品，現在沒有一個店面可以容納這種數量商品，對不對，好事多大概一兩萬個商品而已，他最多只能放這麼多啊，所以這個就是他成功的法門，所以這件事情我們也可以說，所以現在我們在跟對手拉開差距的時候，我們不再聚焦內容供應、我不再聚焦只有新聞，像王先生講的，我們去年還投資了森林之王，王偉忠來嘛，提了好多個案子，那我也在查，有大案子小案子，小案子就像電視台一般的小節目，還有大案子，我說我寧可要大，才可以引起別人的注意，所以你帶來的會讓人同時下載了東森新聞認識這品牌，但是相較於你慢慢推廣的行銷費用，這個你可能會有點虧損，但是換成行銷跟廣告會比較值得嘛，但是感覺上是用內容吸引你，而不是激勵你看一下東森新聞雲，你看一下可能沒什麼感覺，可是我主動來看你的內容，變的是你的用戶這個比較重要，所以我們才說我們投資了更多的娛樂內容，我們希望在數位內容尚不只是供應新聞而已還有娛樂類型，不只是圖文內容還有影音，所以我們在 youtube 開了森林之王的頻道，然後開了星光雲的娛樂頻道，你知道我們現在幾個頻道加起來的戶數有 120 幾萬，今年底我們希望做到 200 萬，我們現在追 EBC 了，EBC 以前 youtube 頻道做的早，所以他以前一個月可以有 6 至 7 百來自主帳號，尤其是關鍵時刻，因為他訂閱數夠多，那我們一個月大概可以有 200 萬，所以我們也很厲害在追了，所以你的收入來源會變多，而且不光是廣告，你還可以影音分潤更多，所以源頭是你要做內容，而且是娛樂性的內容，那再來就是我做的商業模式不一樣，我不再只是靠廣告，所以在未來我們的收入有幾個，我

們的線下廣告變多，今年 2018 年我們台北捷運的廣告戶外廣告我們預計的收入是 4.75 億，那我們傳統的數位廣告只剩 7.1 億，就是我們自己拉來的廣告，那我們透過聯播網，聯播網就是我們剩餘的流量，透過谷歌去賣給廣告主，那這個呢我們今年會做到 1.5 億，那我們從 youtube、臉書錢是賺了 5000 萬，那我們收入就很多元，那這還不含寵物哦，如果寵物拉出去我今年要賺 6 億的生意。

問題九：請談談未來的展望？

陳安祥：

我們今年做了 16 億了，然後到了 2021 年我們會做了 34 億。但這還要看我的寵物店開的速度，但是我還沒有很急著開，因為還有一個方法就是去合併嘛，寵物這個生意是很獨特的生意，因為她有陪伴商機，嚴智徑他家裡那隻從小養到老的狗，因為狗跟人都會生病嘛，他光是救這隻狗花了 30 萬。我是這麼認為，以前動物對人它就是動物甚至是畜生，到後來就是慢慢把他們養成家畜嘛，到最後變成了寵物啦，現在變成了毛孩，從畜牲變毛孩經過了四個世代，從家畜變寵物再來變毛孩，再來我們做個調查在我們東森購物裡頭，因為購物的人比較有錢吧，接近 20% 是有養寵物的，但是一般民眾家裡是 6% 有養寵物。

現在我們不管去百貨公司也好商城之類的，有看到一些女孩子推推車，他不是推小孩而是推貓狗。我之前去高雄看一個我們一個新開的店，我們想要開一個店，後來我們看到一個競爭對手，他做一個寵物旅館，你知道兩隻狗米格魯住在那一天，大概兩個沙發大，然後會有食物的供應，也有監視器監視照顧，然後一隻是算 1000 的第二隻 500，她住到 2 月 13 號，他的帳單就在上頭，然後這個傢伙還有六折，因為他之前拿了一個 6 折券是一個寵物醫院，然後他付 2 萬 3500 元，驚人吧，只是為了養兩隻狗，所以我們做這個事情很有趣，這只是個開始，王令麟現在開始做了電競，我們也成立了一家公司，為了星光雲成立了一家公司旗是現在星光雲佔了我們 25 到 30%，我們每天進來 1600 萬流量，我們星光雲全台灣最厲害了，娛樂做到最厲害了，但這能不能做成一門生意不知道，但我們獨立出來了，所以跟王偉忠合作是在思考經濟一些人等等的事，所以回到我剛剛說寵物因為是最快要有實體商店，故事最好講，你知道我們現在估值就兩億，這

公司資本額 5000 萬，才剛成立 3 月一號才剛掛牌，我是董事長兼總經理，然後呢我們又有線上的支援 150 幾萬粉絲，然後我們流量又夠大，然後我們又有自己的實體商店，現在的估值已經兩億了。你仔細想 20 年前的雜貨店跟便利商店怎麼比，時代的浪潮來了你最終會變成 7-11，像超商的東西又更多了，你像寵物店我們也有在賣保險，醫救下來很貴，我們就賣 4000 塊左右的保險，然後讓我們的員工去考照他大概能拿 600 塊獎金，現在唯一願意做保險的是那個明台產險願意做這個寵物險，你看我也在做這個多元服務，像以後寵物往生做喪葬我們也有再談，所以我以後要做一個寵物的產業鏈，生老病死，食衣住行育樂沒錯嘛，我們也有寵物旅館。

所以你講這個產業鏈有多大，所以王令麟做個所有都說這個人眼光太強了，我在分享一件事，就是那個現在寵物的數量越來越多了，回到我們的說法我們在築堡壘，那堡壘是我們整個強盛的堡壘，就像萬里長城這樣，匈奴很難壓境自己也能變的很強盛，所以我們現在在堆疊一層一層我們與別人不一樣的地方，你看聯合頂多是做展覽，中時呢什麼也沒做，你看中時以前到現在就 udn 購物嘛可是購物你很難拚，再來就是策展，然後去年初還是前年底他下市了阿，你知道聯合線上本來市上櫃的阿，可是現在撤銷了阿，我的意思是說你說的對手如果只會做這些事情的話，做久了不如預期的話就會撤掉了，因為以前 udn 市上櫃的嘛，所以她的收入來源我都有分析嘛，後來她就撤銷了，所以我說聯合只能做兩件事策展跟 udn 購物嘛，從以前到現在只做兩件事嘛，那蘋果呢，蘋果現在還把報紙的價格調高，我就查了一下他的財報，跟前年度筆調了百分之 24.7，全台灣掉最兇，全壹傳媒在香港上市公司掉了 14%多，可是在台灣掉了 24.7%，廣告掉、訂閱掉連數位都掉，所以你不能只靠一個絕招就想打遍天下，這樣很難，所以我覺得這個就是王令麟喜歡的，這樣我們變成變形蟲，就是他變成是一個基礎，你的流量是一個基礎，那你每天接觸的用戶數是一個基礎，我們現在每天不重複接觸到的人 470 萬人，很厲害了，每個月不重複接觸到的人 1349 萬人，這很厲害，那這些人能不能透過接觸她讓轉化他去做其他事情，轉化想養寵物去寵物門市買東西，轉化喜歡星光的去星光那裏買票，所以他變的流量只是一個基礎，往下倒進不同的商業和生意，這我們現在在做的事，我相信我比他們都還認真，至少比我同學，當老闆也很爽快，他時間市多誇張阿拜託，他時間是 5 分鐘 5 分鐘排法，而且事先還聽我們講，他不是今天坐下來跟你談而已，我們有好幾個同仁值得講的，包含技術人才去作社群之

類的，像很早期就在這裡的譚志東、林蕙涓副總編，他是跟嚴之奇很早期就來了。



與 ETtoday 東森新聞雲總經理陳安祥合照



附錄五、前東森電視台發言人室主編陳淑芬採訪逐字稿

問題一：東森新聞雲以網路新媒體之勢，對電視台產業造成那些重要的影響或衝擊？

陳淑芬：

隸屬東森新媒體的《ETtoday 新聞雲》，2020 年 10 月，榮獲國家品牌玉山獎 4 項大獎肯定。由於東森一向以「打破常規、快速行動」鼓勵創新，而且受惠於長久經營「線上」「線下」的實務操作，網路媒體現已進入收割期，穩佔新媒體霸主地位。東森新聞雲線上＋線下的全方位操作，自然對傳統的電視台產業，無論收視率或廣告各方面，都造成巨大的衝擊和影響。

東森新聞雲線上經營方面，臉書總粉絲數及 2020 年 9 月網站的日平均瀏覽量，雙雙近 2 千萬；至於線下部分，2018 年起進軍北捷、新北環狀線、淡水輕軌、桃捷、高鐵等戶外交通廣告，市占已高達 69%，另看準寵物商機而成立的「東森寵物雲」，全台門市也有 103 家。第 17 屆國家品牌玉山獎頒獎，東森集團旗下《ETtoday 新聞雲》獲頒傑出企業全國首獎與最佳人氣品牌首獎雙冠王，另《ETtoday 新聞雲》與「東森自然美」還拿下 4 項大獎，再締獲獎佳績。

東森集團總裁王令麟表示，東森集團已經 30 年，無論在新零售、新媒體經營上持續創新再創新，持之以恆，此次榮獲國家品牌玉山獎 6 大獎項，要將這份榮耀歸功於全集團 5,000 名員工。至於，邁向 50 年的東森自然美，以新零售的方式，持續推出的自營產品深受消費者喜愛，此次獲獎，也將成為集團更大的成長動力。

東森新聞雲總經理陳安祥也透露，2020 上半年雖受新冠肺炎疫情影響，廣告收入成長放緩，但 9 月單月營收仍創歷史新高，預估達 3 億元，年增 133%，顯示不僅流量有票房，營收更亮眼。陳安祥表示，東森於 10 月 23 日每周五晚間 9 點，推出全新廚藝選秀節目「料理之王」，是國內新媒體的新創舉，也是網路媒體翻轉傳統傳播產業的實例證明之一。

問題二：王總裁是東森的靈魂人物，帶人也帶心？

陳淑芬：

ETtoday 剛創立時，我曾訪問王總裁對「創新」的看法，他當時霸氣地說：「我創新開創 5 件新事業，成功 3 件、失敗 2 件，我還是贏。如果不創新求改變，最後只能坐以待斃！」2000 年

初，王總裁在為 ETtoday 招兵買馬時，一批批紙媒市場菁英，紛紛投效他旗下。有些當年在國內平面媒體呼風喚雨的資深媒體人，之所以願意放棄即將可領的高額退休金，投入網路媒體「第二春」，那是因為他們相信，王總裁給他們的願景和機會，是值得期待的。一個人的成功，需要團隊來鼓舞扶持，更需要伯樂的賞識。信任專業，是王總裁領導統御的特色之一。對於新聞專業上的事，他總是充份授權，給足打仗需要的"糧草"，至於結果如何，不論好壞，他總是直下承擔，完全為自己的決定負責到底。

問題三：人才是 ETtoday 成功的關鍵之一？

陳淑芬：

是的。以前在東森，每 2 周 1 次的主管會議，動輒數百人與會，大家集思廣益，也呈交報告各部門"產值"成績。副理級以上主管，除了每個月要繳交 1 篇「讀書心得報告」外，每季的「卓越團隊」研習，總裁祭以高額獎金鼓勵前 3 名(獎金都在 6 位數以上)。有時「卓越團隊」研習營，選在風光明媚的風景區飯店展開，員工訓練+眷屬旅遊，一兼兩顧。

有些東森同仁，「學成」之後被挖角，王總裁也樂觀其成。甚至「春去春又回」的舊屬，只要公司有需要，他也展臂歡迎。「疑人不用，用人不疑」的肚量，是我很敬佩王總裁的。「氣度決定一個人的高度」，再加上他強調的「東森嚴選」精神，讓東森人向心力很強。這股愛的力量和嚴謹紀律，也正是東森屹立不搖的成功關鍵。

問題四：妳在東森集團，有多年的公共事務經驗，請問 ETtoday 給妳印象最深刻的的事情是什麼？

陳淑芬：

曾有好幾年時間，我和 ETtoday 同仁，在崇聖大樓同一層樓上班。早期 ETtoday 筭路藍縷，扮演網路報先行者角色，很多時候都是摸著石頭過河，邊走邊學習。但也因為走在前頭，所以 ETtoday 有市場先佔優勢，擁有廣大網友的品牌忠誠度。

ETtoday 早在 18 年前，就已開啓直播先河了。2002 年 3 月 30 日，ETtoday 邀當時的總統陳水扁，上「阿扁總統影音聊天室」，也就是現在流行的「網路直播」。記得活動當天，東森整合了

廣大的人力、物力，出動 66 名工作人員、22 部電腦、2 部 SNG 車，前往總統府製播，並透過 ETtoday.com 的網路聊天室、東森新聞 S 台、ETFM 直播。

那次東森整合集團內所有資源，首創多媒體表現的「阿扁總統影音聊天室」，是以全媒體的規模來執行整個活動案，由於此項活動的成功，東森新聞事業總部對未來的新聞競爭，充滿信心。ETtoday 那次活動，規劃了半年，為慎重起見，工作人員事前特別邀請民進黨籍立委羅文嘉、高志鵬、陳其邁等人前去參加聊天室，經過 3 次操練及反覆檢討，東森團隊將原本僅適用於個人電腦流覽的鏡面，成功的轉化、整合，使觀眾也可以透過電視，輕鬆觀看網路影音聊天室進行的內容，突破了不同介面的限制。

至於主持人的挑選，事前經過雙方的溝通，由「身經百戰」的林青蓉主播出線，林青蓉以親和力強著稱，臨場充分掌握快慢節奏，陳總統還在網友的點歌下，高歌了一曲客家歌謠。阿扁總統甚至在節目進行到尾聲時，主動希望再安排時間上網聊天。當時，我跨部門協助 ETtoday 完成使命。看到東森人與總統府公共事務部人員，彼此避免「魔鬼都在細節裡」的敬業精神，印象很深刻。

問題五：有一張妳和 ETtoday 掌牌小男孩的歷史照片，請問當時的背景故事？

陳淑芬：

那是 2002 年 3 月 13 日，東森集團 9 大部門公益志工，在 921 受災最嚴重的中寮鄉植樹護林。照片中是，當時為 ETtoday 掌牌的東森慈善基金會小志工，也是我家小兒子。那時，我主編「東森報報」，受 ETtoday 主管之託，順便在南投會場幫他們採訪報導這則新聞。那時，才誕生不到 2 周歲的 ETtoday，在集團中還是小 baby，人力也不足。

因此，負責採訪的我，就成了 ETtoday 的公益代表。誓師時，東森購物及東森電視幼幼台、洋片台等，都有代表掌牌帶隊，ETtoday 就由我小兒子，舉牌前進植樹區。18 年忽焉過去了。當年東森在災區，種下的數千株咖啡樹幼苗，如今已茁壯結實纍纍，成為當地特產咖啡，而昔時東森集團「小老弟」ETtoday，也壯大為網路媒體龍頭了！

2002 年 3 月東森集團九大部門公益志工，在 921 受災最嚴重的中寮鄉植樹護林，圖為當時為 ETtoday 舉牌的東慈小志工，就是受訪者的兒子，現已長大成人。



問題六：多平台、多角化經營，一直是東森媒體集團的核心價值所在。集團成員的互動，彼此相輔相成？

陳淑芬：

以 2003 年 11 月 5 日，由東森電視台承辦的「92 年電視金鐘獎」為例，當天金鐘盛會，東森在馬詠睿副總掌舵下，首開全球播出，由東森電視綜合台、美洲台、亞洲台和東森廣播 ET FM、ETtoday 同步放送。如此靈活運用的多媒體平台，也是其他傳統媒體所不及的。記得 2004 年，東森玉山登峰團隊，克服地形限制，在玉山主峰、台北新聞總部、洛杉磯攝影棚，做三地現場連線，當時台北雖有派 SNG 車和採訪人員下去，但吳大哥仍以嘉義駐地記者角色，主動前往阿里山賓館協助採訪。在團隊中，能與擁有相同目標的人同行，更能快速地到達目的地，因為彼此間能互相扶持推動，尤其自動自發的精神最難得。我覺得王總裁就像領頭雁，帶我們以 V 字形結隊飛行，而飛行在後的雁群，以行動叫聲，鼓勵前面的同伴保持速度前進，就這樣到達了目的地...

問題七：這點，我追隨東森慈善公益的腳步，有深刻體驗！

陳淑芬：

2004 年東森捐贈 120 萬元給嘉義縣教育局，做為該縣年度偏鄉學童營養早餐，由縣長陳明文代表接受。當時，我與瑞興兄聯合採訪這則新聞，除了東森新聞台，也提供 ETtoday 新聞採訪中心使用。這也是跨部門同事，一起出錢出力，合作公益的美好經歷！

2004 年捐贈 120 萬元給嘉義縣偏鄉兒童營養午餐的代表，左起：東森慈善基金會執行長張國祥、專員葛婷婷、東森新聞記者吳瑞興與東森報報主編陳淑芬。



問題八：談談妳為《東森新聞報》ETtoday 寫稿的經驗？

陳淑芬：

《東森新聞報》(ETtoday.com)，於 2000 年 3 月 1 日，開始試刊；同年 5 月 15 日正式上線。由於我過去在聯合晚報和雜誌社，採訪過不少名人和明星，因此，當這些名人，有重大議題發生時，東森新聞台或談話性節目，有時會找我上節目，而訪談內容，則由我自己撰稿，在 ETtoday 報導或連載。當年，東森新聞台和 ETtoday，新聞上相互為用，同仁彼此合作無間。整個「東森 Family」，形成極佳的團隊精神和默契。記得 2004 年，股市名人黃任中過世時，現任東森新聞雲副總編輯譚志東的太太王偉芳，特地前來向我約稿，待我答應寫稿給 ETtoday 之後，王偉芳又拜

託我上她在東森電視台製作的節目「青蓉 K 新聞」。

那天，我在節目上，當場開黃任中送我的紅酒” 遙祭’ ’ 這位傳奇人物。那一集創下該節目開播以來最高收視率。該系列連載文章，在 ETtoday 也創下當時最高點閱率。東森鼓勵「同事變夫妻」的風氣，根據統計，2004 年間，東森媒體集團就有 57 對夫妻檔，除了譚志東和王偉芳外，ETtoday 的林南嶽和黃仁芬，也是夫妻檔。當時，由於我所主編的「東森報報」，擴大業務範圍，黃仁芬從 ETtoday 轉調到我所屬的部門，負責集團網站等內容建置，而硬體部份，則由 ETtoday 美編及後端工程人員負責。2005 年 8 月，東森新聞報 ETtoday 推出部落格平台 Bloguide (Bloguide.ETtoday.com)，採取會員認證與試寫文章，作為雙重審核制度。那時，知名會計師張福淙，以「釋道」為筆名，在 ETtoday 發表不少政論性文章，也引發熱議與話題。

問題九：妳曾在 2006 年編撰出版「東森登峰之路」一書，該書內容，有 ETtoday 的相關報導嗎？

陳淑芬：

2006 年，蔡慶輝時任 ETtoday 總編輯，以下是他在「東森登峰之路」自述的文章，如下：

ETtoday 開創部落格之春

2000 年 3 月 1 日，ETtoday 測試版上線，很多工作同仁感動得哭了！

當年，一堆傻蛋懷著同一個夢想，包括嚴智徑、方怡人、范立達…，還有好多來自聯合、中時、自由等各大媒體的資深編輯、記者，這些一流的媒體工作者，加上東森媒體集團資源的挹注，快速的讓 ETtoday 竄起，不到兩年，就成為台灣第一大網路新聞媒體。

記得創站測試版推出時，系統設計尚未完成，是用「跑片」的方式呈現即時新聞。所謂「跑片」指的是「跑磁片」，是將稿件存在磁碟片裡，一關核過一關，再送到視創手上貼版。在台北市館前路的 ETtoday 辦公室裡，4 樓到 6 樓的樓梯，就經常發生「撞人事件」。

2000 年 3 月 4 日，前中研院院長吳大猷過世的新聞，在幾分鐘內，不僅新聞已上了 ETtoday 頭條，相關生平等配合稿也同時貼出，一炮打響 ETtoday 新聞的即時與深入。

為了攀向另一個高峰，2005年2月，ETtoday 整體大改版，6月推出部落格 (Bloguide)，邁向「以新聞為核心」的網路社群經營。這是一個企圖，這也是5年經驗的累積，40幾個人，要挑戰最初百餘人沒有達成的目標，唯有調整策略、改變作法。

經營每一個企業，都要有一個願景 (vision)，而這個願景不僅是企業員工努力的方向，更是消費者認同的形象，我們討論出一個共同的願景「Click your heart！」，要讓網友每點一次滑鼠都會得到感動。

龐雜繁瑣的網路操作，儘管人力吃緊，大家還是忙得不亦樂乎，因為網路的機會已不遙遠。

值得一提的是，部落格 (Bloguide) 的開發，參與的集團同仁賣力演出，例如：主播盧秀芳的「傳說手繪本」系列、趙心屏勇於面對網友回應「不要再罵記者了」，以及王佳婉、谷懷萱、王時齊、黃文華、李娜亞等人的生活寫真，原來，東森主播們這麼可愛。

ETtoday 企圖以更多樣的面貌來挑戰不可能的任務，許多工程眼前或許看不到立即營收，但 ETtoday 同仁們，仍將繼續往前邁進，攀向下一個顛峰！

問題十：能否見證一下 ETtoday 早期的人事架構和故事？

陳淑芬：

2003年5月15日是 ETtoday 東森新聞報3週年社慶，由於 SARS 疫情，當天，該報同仁戴著口罩齊唱 Happy Birthday，形成一場別開生面的慶生會。以下是我在該期《東森報報》，所登載的內容報導，如下：

(嚴智徑／總編輯)

3年前在網路事業才剛要進入寒冬時，所有同仁都是以「知其不可為而為之」的心情，破釜沈舟，來一圓網路的夢，回憶起來真是點滴在心頭。

經過3年的打拼，目前 ETtoday 每日點閱率已經達到1千萬，遙遙領先國內其他網路新聞媒體，而且營收節節高升。

非常感謝大家的努力，未來將擴大領先差距，並持續開發三G手機內容，讓更多的

民眾了解並愛用 ETtoday 提供的優質內容。

(方怡人／副總編輯)

ETtoday.com 東森新聞報創立之初，東森人都有一個共同的目標，就是要建立華人世界第一份「即時、完整、深入、專業、多媒體」的新聞網站，經過了3年多的努力，ETtoday 不僅已成為台灣地區最多人上網流覽的新聞網站，透過網際網路無遠弗屆的特性，ETtoday.com 更已成為全球華人掌握新聞資訊的重要媒體，在5大目標之外，更先一步的達成了東森新聞「全球化」的目標。

ETtoday 影音新聞網站，已在報紙、廣播、電視、雜誌等4大媒體之外，成為閱聽人的另一最佳選擇。

(譚志東／編輯中心副主任)

與之前所待過的3家平面媒體相比，在網路媒體真的很辛苦。人少事情多，所以工時超長；強調要即時，所以神經緊繃；充滿實驗性，所以變數多多。可以說，3年來，ETtoday 一切都是摸著石頭過河，如今逐漸走出具有網路特色且具有影響力的媒體。連我以前的同事也開始說，還好你們不是報紙，否則會讓平面媒體更慘。

(吳慧娟／影音中心組長)

剛進 ETtoday 時，我正好懷著3個月的身孕，才一轉眼，寶貝兒子就上了幼稚園。可能是「胎教」做得好，兒子現在最愛的就是上幼幼台網站玩遊戲看影音，讓我心裡不禁竊喜～哈哈～這份工作真好，讓我變成超勺一尤、的媽咪，永遠不怕跟不上e世代！

(林佳慧／採訪中心記者)

這3年的新聞經驗很特別，政黨輪替、水災、旱災、戰爭、恐怖份子、瘟疫...都遇到了。希望，以後的大新聞都跟災難無關。

（俞肇球／內容開發中心主任）

我是在 2000 年告別舊時代，奔向網路新世紀，雖然幾個月後面臨的是網路泡沫化，新聞同業冷眼旁觀，連串的橫逆與打擊，可我們熬過來了，這 3 年有著寒天飲冰水的得意與失意。

回首來時路，數不盡的午夜在辦公室趕工，有時白天來，迎著第 2 天的曙光走出公司，回去洗個澡再回公司，無暇顧及崇聖 12 樓朝暉夕陰的美景，心裡只有「一千年太短，只爭朝夕」的想法。如今網路事業從谷底爬升，我們面臨不同的對手與挑戰，「拔劍四顧心茫茫」然而做為一隻過河卒子，沒有退路，只有奮力向前。

（林南嶽／內容開發中心副主任）

以全世界華人為通路的 ETtoday，在彈指間可以傳播訊息到千里之外，一如長官預期，在第 2 年就穩坐台灣網路媒體的冠軍寶座，是集團最好的傳播通路之一。過去 3 年來，ETtoday 和新聞台、ETFM 及民眾日報等單位相互支援，成效良好，很感謝新聞台的幫忙，這種兄弟之情沒齒難忘。

（林淑玲／採訪中心記者）

過去最常聽到同業這樣的關切：「淑玲，稿子寫好了沒？寫快一點喔！」隔日就見到部分同業寫的新聞中，依稀有我稿子的影子，這也是絕大多數同仁的共同經驗。顯示 ETtoday 新聞受到肯定，而且也突顯即時新聞不僅讓讀者最快收到新聞，也影響同業作業，在台灣新聞生態引起改變。

（陳東龍／政治組召集人）

來到 ETtoday，網路媒體無限的揮灑空間，讓我感到亢奮與緊張。亢奮的是，這裡沒有版面的限制，可以讓我多年來的研究心得與讀者共享。但緊張的是，深恐自己的學能會因此而快速枯竭。現在 3 年過去了，網路媒體的快節奏，我強迫自己要比過去更用

功，這種自我成長的要求與動力，是一般傳媒所無法給予的。

（游明珠／編輯中心副主任）

ETtoday 從無到有，如今打出名氣，更印證網路無國界的功力。3 年來同在一起作戰的同仁，大家不眠不休的付出播種，現在我們可以驕傲地大聲說～我們永遠是傳媒界豎起大拇指的翹楚。

（黃振國／資訊中心主任）

對資訊工程師來說，來 ETtoday 上班是個極大的挑戰！國內的統獨人士，會為了一個投票問題，以電腦灌票，將我們的資料庫拖垮。由於 ETtoday 是唯一在中國大陸可以瀏覽的台灣新聞網站，我們彷彿就代表臺灣，孤軍深入，常有大陸駭客三不五時來騷擾一番，長期下來，我們資訊人員都練就了一身抗壓功夫。來 ETtoday 也快 3 年了，看著她由小流量成長到目前高達 200MB 大的流量，還能以有限的設備讓她持續成長，心裡也很高興，祝福 ETtoday！

（黃振球／視覺創意中心總監）

記得 3 年前，第一次見面的嚴總編輯告訴我：「我希望 ETtoday 首頁的感覺像報紙的頭版，讓習慣看報紙的人也能習慣看新聞網站…」這個方向決定了 ETtoday 的獨特風格，成功的獲得了可觀的瀏覽率，成為台灣新聞網站的第一品牌。

3 年來 ETtoday 隨著網路環境做了幾次改版，完成了各階段任務，遙遙領先其他新聞網站。今年的任務是「提升廣告營收」與「電子商務導入」，我相信所有陪著 ETtoday 歷經網路寒冬的同仁，絕對有能力達成任務，因為我們已經身經百戰了！

(黃曼瑩／生活組副組長)

「ETtoday 元老」叫起來很尊榮，一千多個日子走來，卻有血有淚、甘苦與共。誰能從「紙上畫鴨」開始，勾勒出各版的未來宏偉版圖；誰能在重要新聞搶獨家，搶到別的媒體不追都不行；誰能為搶發稿時間，練就出拼命三郎的「移形換影」本事。誰能在同業電腦都關機了，還揉揉迷離雙眼，繼續打稿；誰能時時扭緊讀者的閱讀神經。別人不能，ETtoday 的記者才能！「跑新聞全天不打烊」的苦差事，卻培養出卓越的記者；「發稿及時」的要求，也讓記者成為同業的追隨者；「求真求實」的精神，讓記者「更有新聞使命責任感」。

如果要問：「ETtoday 記者為何硬撐到現在？」答案很簡單：「打斷筋骨顛倒勇！」

(葉素萍／採訪中心記者)

「電子報是啥米碗糕？」年過 50 的警察勺勺勺一邊泡著老人茶，一邊笑咪咪地問。忙著追問搶案進度的我，只能在心裡苦笑，從來沒想過，到高雄擔任地方記者還得肩負資訊教育工作…這是 3 年前甫成為 ETtoday 高雄地方記者時的窘況，每次採訪前，還得先費力解釋電子報是什麼，碰到「資深」一點的受訪者，連電腦都不會用的那種，就成了雞同鴨講的慘痛經驗。

所幸，一切的尷尬在轉換國會路線後有了改變。「啥米？你不看電子報？厚～落伍了！」碰到不夠 e 化的立委、助理，終於可以理直氣壯地「嫌棄」對方：「跟不上時代，小心被年輕選民淘汰。」碰到資深立委竟然會上 ETtoday 時，眼裡

的驚訝可不是騙人的。日前，在新店往烏來的共乘計程車上，碰到一名不諳中文的東京美女，拿著列印下來的 ETtoday 春秋烏來溫泉報導，藉以和不懂日文的計程車運將溝通。網路真的是無國界呢！

（林獻堂／政治組召集人）

多少優秀新聞同業曾經駐足、經營……人來人去，新聞圈內蜚短流長。但是 ETtoday 還是 ETtoday。儘管人力有限，但 ETtoday 一直努力創造「最大經濟邊際效益」，從政治、財經、生活、社會、國際、體育、綜藝、書架，以及重大新聞事件等專版頁面，ETtoday 亦莊亦諧、多元的新聞版面規劃，就是要給你「好看」。

（葉樹昇／視創中心副主任）

剛到 ETtoday 時，懵懵懂懂的，也沒有想到這會發展成這樣的大站。3 年是一個新的起點，在大家的努力下，期待 ETtoday 有無數個 3 年。

（蔡慶輝／採訪中心主任）

放棄 12 年聯合晚報的資歷，並不是件困難的事，因為懷抱著對 ETtoday 的夢想。從趴在地上討論網頁的設計，從零開始建構這個網路媒體。3 年多來，做中學、學中做，與大伙兒一起創造這個第一大網路新聞媒體。身兼 ETtoday 採訪中心主任與大編輯台的財經中心主任，時間往往得向上帝去借，體力也得向菩薩去挪，未能盡善之處，只有向同仁說聲抱歉。

尤其是結構性難以改變的問題，更只有多一點忍耐、多一點期待。

ETtoday 3 周年，有笑聲、有哭聲，有讚美聲、有幹譙聲，感情在拚命中很濃，卻也在壓力下有許多的遺憾。給彼此一個讚美，我們創造了流量的奇蹟，給彼此一個笑容，是最大的支持力量。很多的苦還要去吃，很多的壓力還要去承受，但 3 年奠下的基礎，正是要開始豐收的時刻！

（盧成德／財經組記者）

身為一個即時媒體，我們不時鞭策，要以公正客觀的報導，呈現在讀者眼前；也期許再接再厲，為讀者提供新知，創造一個無污染又充實的新聞天地。

(顏佳宏／編輯中心編輯)

ETtoday 第一年，2000 年，4 月，那斯達克崩盤，網路變成笑話；5 月，開站，除了記者會上的鮮花，我們有的只是模糊的期待。那天晚上和老貓聊天。「怎麼回事？這個時候，我們居然可以站在走廊聊天？」老貓抽著煙：「對啊，怎麼那麼閒？」ETtoday 第 2 年，2001 年，2 月，網路泡沫到了最高點，碰，破了。跟我們同年級的《明日報》打烊，我寫了一段筆記：「探索明日媒體的實驗…」告一段落的同時，留下來的倖存者，也許更該好好想想，一分網路報該是什麼樣的面貌？如果循廣告是一條行不通的路，那麼又該往那裡走？

ETtoday 第 3 年，2002 年，5 月，網路的燕子像月夜裡婆婆的影子，看似有又似無，不過，我們已停止追問古老的問題，管他呢，反正我們還活著。活著，就對了。我想起老舍的《掌櫃》，那句：「老掌櫃，你要硬硬朗朗著啊～」，如果老掌櫃今天在我們這兒，我想他會說：「託您的福，我好得很哪～～」

(編輯中心主編吳增煌)

「我愛月...我愛夜…」美麗的月夜所散發出的閑思，往往不是大太陽底下忙碌生活所能取代的。兩年 8 個月來，在 ETtoday，我擁有這份工作上的逸致。網路新聞，標榜 24 小時提供最新訊息，ETtoday 能夠擁有近千萬點閱率，憑藉的就是同仁這種備戰心理，隨時將稿子給他「貼」出去。

我負責在半夜銜接作業的後半段，晚間工作的好處是：不吵，但是壓力大；人力少，構思卻豐富。許多白天想不出來的好詞句，晚間猶如泉湧般。上班途中，我是踩著夕陽直奔台北市忠孝西路，下班歸途，一輪明月掛當空，我並不需要與人爭先恐後，嘴叨一根煙，漫步走過中正一分局前，警員看我一眼，我也看他一眼，都是夜生活下的小人物，想必是與我同時享受著月夜的美麗。

(張育誠／編輯中心副主任)

ETtoday 是網路新聞媒體中的「行者」。在傳播科技大匯流下，如果數位科技的衍變，是促成產業版圖重整的關鍵；那麼 ETtoday 這樣的網路新聞媒體，就是大媒潮所沖刷出來的一片海埔新生地。ETtoday 從「原生性網路新聞報」一步一步整併電視、廣播、報紙的精髓，成為傑出的 content provider；近來並搶進 e-commerce，將網友的購物慾望與廣告商的服務，巧妙鏈結起來，並提供聊天室、電子報等「入口網站」的相關服務。

網路是一面反射社會現實的鏡子，最終更成為通往另一個虛擬世界的螢幕。我們希望在全球網友的關心與全體同仁自我鞭策下，努力將「新聞常規」、「內部控制」、以及「專業意理」發揮到極致，與您一起為台灣守望，發展出一個虛擬現實交織、高度品味的網路文化！



筆者與前東森電視台發言人室主編陳淑芬合照

附錄六、ETtoday 新聞雲副總編輯譚志東自述逐字稿

請教 ETtoday 東森新聞雲副總編輯譚志東先生以下問題：

- 一、東森新聞雲的編輯作業情形為何，與之前的報社或電視台作業有何不同。
- 二、在網路新聞戰場上如何贏得先機並吸引網群的關注並增強點閱率。
- 三、與其他網路新聞同業的編輯方式有何差異。
- 四、能否請您談一談十幾年來從事編輯工作的心路歷程。

一、東森新聞雲的編輯作業情形為何，與之前的報社或電視台作業有何不同。

編輯作業重視即時新聞，搶快為主，這是所有網媒都重視的，也就是新聞即時，壓縮報紙份量。

ETtoday.net 從 2011 年開始成立，剛開始人少，但每天就規劃數人搶發即時新聞（包括與外勤聯繫，當外勤不方便發稿時，內勤可以整理傳回的訊息而出稿）。搶快，也與科技的進步有關。2000 年成立 ETtoday.com 時，那時新聞台狂用 SNG，我們就看東森新聞台、TVBS 等等的直播，邊看邊錄稿打寫。內外勤彼此溝通訊息，都是用 ICQ 傳遞。

隨後，ETtoday.net 從 2011 年開始成立，FB、Line 等也接替發展，我們設立各種群組，依照新聞類別與不同組織單位，傳遞各種訊息，外勤有訊息、照片、影音等等，只要回傳，內勤就能處理。不過，不是所有的即時新聞都有流量。網路媒體很重要的流量來源是所謂的一一網文，可能是網路梗、網路整理文、網路考古文、爆系文……，這些也有一群編輯在處理。

與報社、電視台不一樣的地方是，網路媒體的編輯是動態的，幾乎都以寫稿為主，他們就算寫網文、廢文等等，只要可以，都必須私訊或者電訪當事人（包括相關單位），做進一步求證。

為何可以如此？因為除了 FB 的 Messenger 可以隨時聯繫外，Google 搜尋功能實在太強大，只要用心，都可以找到可以電訪的人。簡單說，網路媒體的編輯重寫不重編，幾乎是以寫稿為主，比較像當年報社的「在家記者」。這麼做，也是多年網路操作逐步修正的。

2000 年開始，ETtoday.com 的運作是照搬報社那一套，記者寫稿，編輯過稿，調整每個版

面（頻道），很快的，我們發現報紙有截稿，但網路沒有，也就是人根本不夠用。

記者下班或者休假，怎麼辦？新聞不能等第二天，沒有記者來稿，內勤也沒稿可看。因為剛好那時新聞台特別愛用 SNG，所以就叫編輯來聽打，結果發現挺管用的，又快又好（一般而言，多數外勤比較不會下標抓哽），流量甚至比外勤還好。所以，沒有一、兩年，內勤編輯就幾乎都開始輪番上陣寫稿了。

影音方面也是，隨著 4G 到來，傳影音方便，FB 等等也有很多直播與影音分享，所以我們的影音新聞中心的運作也一樣，內勤影音編輯也會去找哽邀授權，自己編輯（製作）影音。當然，外勤文字也要開始攝影，有空時就自己製作影音，沒空就交給內勤影音處理。順著前面的脈絡，有一點必須說的，網路媒體的流量來源，多半是來自編輯，這點可能與他們隨時掛在網路上、隨時看最新網文、隨時在茫茫網海中找哽有關。ETtoday 有個鍵盤大檸檬，負責的年輕主管就在受訪時也說，百分之二十的菁英編輯扛起八成的流量，基本上是如此。

當然，這些文章因為「上自太空，下自子宮」，這一篇寫本土台灣，下一篇跳到大陸歐美，所以有時也會出現錯誤，畢竟沒有人什麼都知道。

回過頭，為什麼編輯可以寫？還是回到有了 Google 與 FB 等等，讓大家可以快速查證與找資料。而這種寫稿上的錯誤，一般是邏輯上的問題，也就是靠著經驗累積，可以慢慢知道哪些「哽」藏著哪些地雷，該如何閃避？

順著前面的脈絡，有一點必須說的，網路媒體的流量來源，多半是來自編輯，這點可能與他們隨時掛在網路上、隨時看最新網文、隨時在茫茫網海中找哽有關。ETtoday 有個鍵盤大檸檬，負責的年輕主管就在受訪時也說，百分之二十的菁英編輯扛起八成的流量，基本上是如此。

一般而言，編輯的訓練至少要持續一年以上，二或三年才成熟是很正常的。在這兩三年內，他（她）們會遇到形形色色的新聞，碰到各種匪夷所思的地雷，踩過炸過受傷過，自然就會成熟。

我舉一個例子，去年曾有同仁在 PTT 上看到一個爆卦，想做，因為很多媒體也有做。但我們的寫法就稍微與這些媒體不一樣（<https://www.ettoday.net/news/20180612/1189116.htm>），我們是告訴讀者這可能是——假新聞。當時，我告訴同仁說——很多媒體報等「小資女被一張大學公告嚇回台灣」的新聞，但照片沒有沒有學校抬頭、沒有公告文件編碼，連基本的公章都沒蓋，基

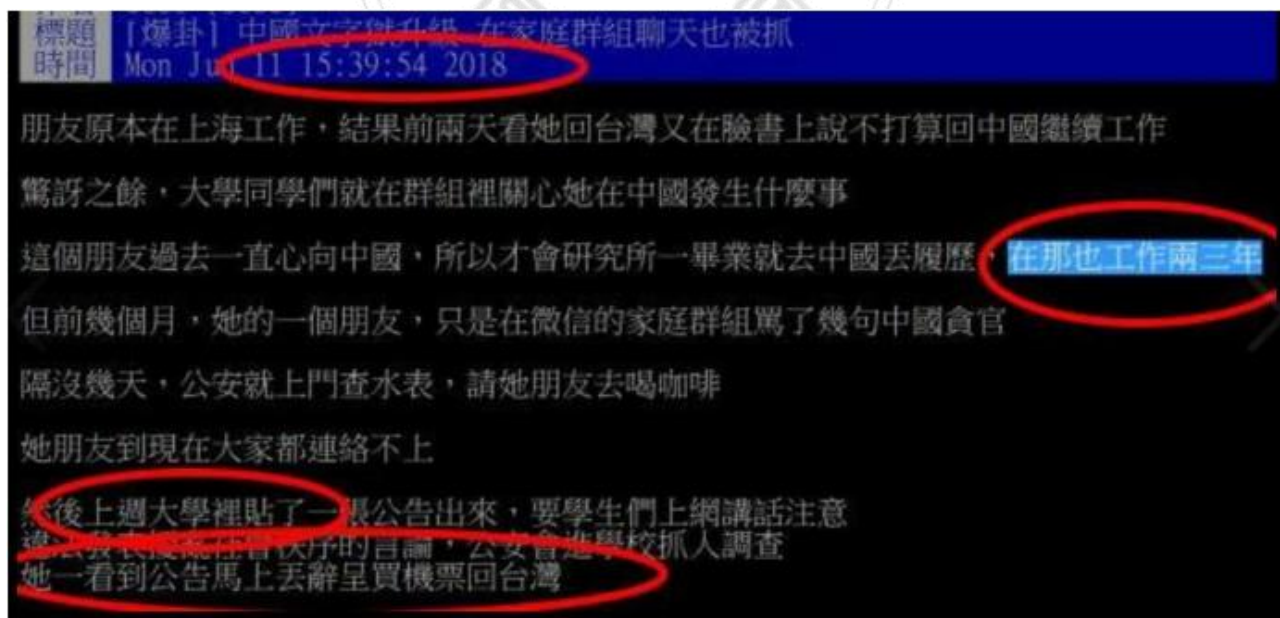
本上就非常假。這種新聞還有一個很假的地方，就是抱怨兩句就被查水表，喝完咖啡就消失迄今。

大陸的確有管控，但真要做到這樣，監獄多蓋 100 倍也不夠關。就如同台灣如果厲行「散播假新聞關三天」，監所多蓋 10 倍也胃納不了，因為媒體工作者就不知道要進去多少。

PTT 上的這一 PO，還有一處很不合理，那就是用基本的邏輯推論就可判斷出來。照片底端的日期是 2018 年 6 月 7 日，這天是周四（上周四）。

鄉民在 6 月 11 日（本周一）的 PO 文說，「這個朋友.....在那也工作兩三年.....前兩天看她回台灣又在臉書上說不打算回中國繼續工作.....她一看到公告馬上丟辭呈買機票回台灣。」

小資女如果真的在上海「工作兩三年」，所有家當就一只皮箱？上周四才貼出的公告，小資女當天看到立刻丟辭呈，必須一天搞定離職、退租.....，那麼才能「前兩天看她回台灣」（周六），這樣的效率也太「中國」了吧！我寫這些，只是告訴大家，就算有照片有所謂的當事人，都有可能作假。我只是憑著基本邏輯判斷，如果一個上班族要搬家換工作退租，有沒有可能這麼快？有沒有可能快到兩天就可以搞定？我憑藉著，就是照片上的日期與當事人文字上的日期，就像「鍵盤柯南」推敲種種可能。



通 报

郭璐，男，土木 B2015 班学生。2018 年 4 月 13 日，在家庭微信群中发表影响社会稳定的不当言论。2018 年 4 月 16 日该生被公安机关问询、接受调查。

刘洋节，男，工程造价 151 班学生。2018 年 4 月中旬，该生利用手机登录境外网站下载违法视频，并在 QQ 群转发。2018 年 4 月 25 日该生被公安机关问询、接受调查。

郭振豪，男，车辆工程 171 班学生。2018 年 6 月 5 日，该生在群中发表影响社会稳定的不当言论，随即被公安机关查获，目前正在公安机关接受调查，等待处理。

马昭群，男，机械设计制造及自动化 178 班学生。2018 年 6 月 6 日，该生在高中同学 QQ 群中看到一张图片，转发至其宿舍群中，并发表影响社会稳定的不当言论，随即被公安机关查获，目前正在公安机关接受调查，等待处理。

学校郑重提醒：互联网不是法外之地，在网上微博、微信、QQ 等社交媒体发布信息应遵守法律法规，对于威胁、扬言实施极端行为严重扰乱社会秩序的网民，公安机关将依法查处。同时，学校将结合公安机关的处理意见，依纪依规给予相应的纪律处分。

保卫处 学生工作处 研究生处
2018 年 6 月 7 日

二、在網路新聞戰場上如何贏得先機並吸引網群的關注並增強點閱率

基本上，就我所知，台灣各家網路媒體搞到最後，多半是靠內勤編輯來拚流量。也許 ET 在這方面是先行者，各家做法經過多年的淬煉，其實應該都大同小異。簡單說，就是緊盯 PTT、Dcard、爆料公社等等找梗。

為何這麼說？舉蘇迪勒颱風為例，這個颱風風力超強，有機車被騰空吹起、郵筒「歪腰」、美麗華摩天輪狂轉、「巨大蘋果」在台中市區沿路滾等等，這些都曾經上過新聞，上過新聞台，全台灣幾乎都是使用網友上傳的 YT、自己 PO 在 FB 或者分享到爆料公社的影片等等。

不是記者不認真不跑新聞，而是想要捕捉那「一瞬間」的過程，聘用在多的記者都不夠用，因為發生的地點誰也無法預料。所以，在車車有行車紀錄器，人人有手機的時代，加上台灣人特別愛用 FB，所以，網路上的訊息多到寫不完，又快又多。

又例如，內湖小燈泡事件，第一時間也是「路過」網友拍到，即時上傳到到爆料公社，而媒體知道後，立刻查證並報導，我的意思不是說媒體一定得靠爆料公社等等，因為像小燈泡事件，

沒有網友上傳到爆料，再過個幾分鐘，警方也會獲報並趕到現場，所有媒體也會知道。但是，現在人人都是記者，警察再多也無法守在每個路口，警察知道的網友還慢的困境，就如同媒體工作者一樣。當然，有了新聞後，剩下的就是包裝。

我們錄用編輯後，都會經過 3 個月的寫稿訓練，然後就放生，至於她能否成為所謂的「流量編輯」，就看自己的悟性。這點，快一點的人經過半年或一年就可可能，慢的話可能要兩年，如果超過兩年還無法，那大概就與「流量編輯」無緣了。當然，各種新聞都要有人出，每人都還是可以找到自己的定位。

三、與其他網路新聞同業的編輯方式有何差異。

一般而言，我個人習慣會要求多看《聯合報》前三版，要新人多看這些媒體怎麼寫稿，看懂他們的「標點符號」怎麼用，哪裡用對，哪裡用錯。只要能看懂這些小細節，寫稿時就能清楚自己的身分，知道什麼是第一人稱、第三人稱等等，就不會寫出很夾敘夾議的文章（如果別家這麼寫，編輯也能看出哪些句子是被加工過的，不是當事者的話）。

這一點，我認為這是 T 雲與其他媒體比較不一樣的地方。所以，我們除了招募剛畢業的學生外，也會酌收一些其他媒體的同業，只要不是工作太久（三、五年內），我們都會要求他們重新看報，看懂怎麼寫。

在這種情況下，我們也遇過曾在其他媒體跑過新聞的人，過來 T 雲後適應不良，因為過去她們可能沒有被強迫這麼做，但現在她們被要求重新看報，要看懂其他記者哪裡的標點符號用對用錯。另外，我們也會要求某些編輯學會上網查判決書、比對資料、學會看影片中的細節等等，並且要求能電訪或者私訊當事人，儘量問一些不一樣的內容。因為多了這些工作，我們並未像某些媒體要求記者一天要出 9 篇 10 篇，我們寧可少兩篇三篇，但每個月下來也有七至八百則。

四、能否請您談一談十幾年來從事編輯工作的心路歷程。

我是 1988 年報禁解除時進入媒體。那時剛退伍，受到報禁解除的鼓舞，各媒體都紛紛擴張，我最初報考《中時晚報》當編輯，不到兩年轉到《聯合晚報》，10 多年後又轉到《自由時報》，

2000 年才進網路媒體，也就是 ETtoday.com 《東森新聞報》。

當時同一時間成立的是詹宏志的《明日報》，但因台灣的網路建置還不完全，加上 2000 年起發生網路泡沫化，很快的在一年時間就收掉。此後幾年，很多走紅過的網站也陸續不見。回頭想，這樣的情形，不就是報禁解除後「百家爭鳴」情況？大大小小的報紙一堆，然後就一一不見。

在《中時晚報》是標準的新人，學到的是對新聞的判斷與如何吸收並過濾資訊。在《聯合晚報》學到的是對文字的拿捏與掌握。在《自由時報》時，因為編輯經驗已經算成熟，所以開始當主管，要帶十幾位的編輯，因為教學相長，我們必須提升自己（包括思索這些編輯為什麼這樣想？要如何讓他們想些其他的梗等等？）所以，在《自由時報》的時間不長，但真正讓我覺得打通任督二脈的時間是在這裡。

簡單說，《中晚》讓我蹲馬步，《聯晚》是積蓄內力與練招，到了《自由》因為帶人而自我打通任督二脈，之後轉到網路，才有辦法應付快速變化的新媒體，成為台灣少數從 2000 年起，就一直在網路媒體的新聞工作者。

必須說，在晚報當編輯真的很輕鬆，下午 1 點 30 分降版，上午 11 點半之前幾乎無稿（有時還是要看版面，有的還是會比較早來稿與降版），所以 9 點多到班的我們每天要看至少 2 小時的報紙，什麼都要看。新聞看多看久了，就慢慢知道什麼是真的「新聞」，什麼是「舊聞重包裝」。另外，晚報作業時間很短，從真正來稿到降版，常常壓縮在兩個小時內，你得從 20 多則新聞中挑出 10-12 則上版面。

如果碰到大事，最緊張的時候，稿子一則又一則「丟過來」，經常就是掃瞄幾秒鐘，就得決定要不要用該則新聞（包括標題抓什麼梗，字體配置大小，要抽換哪一則已經要上的新聞）；排版時候，文章太長塞不下，要砍文，我們得當機立斷，決定哪些不要，砍了之後要怎麼順？要不要補句給個交代？長期如此，所以我挺相信新聞直覺。

我覺得，做網路新聞與傳統媒體不一樣的地方很多，其中一項就是可以即時看到線上人數，什麼新聞有多少人看？什麼新聞推出沒人看？我們在操作網路新聞時，一定都會看後台數據，根據流量作即時調整。反觀，平面媒體無法知道印出的版面到底有多少人看？你挑的頭題，讀者是否掃瞄過去而不看內文？至於新聞台，可以知道收視率，但得等第二天的尼爾森數字，然後一

一回推什麼播什麼新聞時「觀眾最多」。回過頭來說，網路新聞可以即時知道讀者喜號，但我們的流量能比其他傳統老牌的媒體網站還高？為何會在 FB 上更受歡迎？

ET 剛爬起時，很多傳統媒體人都說「網路新聞不可信」、「網路新聞靠誇大來搏眼球」、「ETtoday 就是靠……」，「現在的讀者已經分不清楚好壞，也不重視可信度，才會看網路而不看報紙（或電視新聞）……。」說實在，早幾年，這種言論很多（現在少多了，因為這些同業的所在媒體也都有網路了，網路也成為一切重心，他們的類似發言不在報紙電視，全部在網路）。當時，我看到很多傳統媒體人這麼說，其實心中都很高興。因為，這代表他們所在的媒體老闆不重視網路操作，如果哪天這些媒體因為收視率下降或報份下跌而將重心轉向網路時，他們很可能也會在內部轉進網路部門，那也不足為患。

所以，我過去有段時間常說，2011 年起，《ETtoday 新聞雲》快速崛起，不是我們特別厲害，而是我們從 2000 年起，有很長的時間讓我的思維網路化、讓我的新聞選材能夠網路在地化。至於很多同業為何做的比較辛苦？因為他們的學習時間不夠長，以為把文字或影像放到網路就是網路化。這點，就如同當年新聞台剛剛成立時，很多報社媒體人跳槽過去，也是要經過一段時間才能改變平面思維。

我認為，網路操作當然一定要看數字，數字決定一切，但我們不能每一則都當「事後諸葛」，有些新聞真的要靠「直覺」，也就是你要知道怎麼包裝，要知道切什麼角度，這樣才能跑出相對較好的流量，只要在社群上一開始能散播，取得「開門紅」，就能一路壓制對手：由於讀者時間有限，除非特別有興趣，否則一定是看了某家就不會看另一家的新聞。

用個譬喻好了，棒球有投打對決，投手面對打者要用於對決，不能閃躲：你可以投直球投變化球去誘使打者出棒揮空，但絕不可能因為怕而閃躲。對決，才能讓新聞好看。對於網路媒體的未來，哪一家會好，我覺得主要取決於誰的科技含量比較高。媒體人基本都靠筆桿（文字），難免文人相輕，或者認為新聞好壞才是媒體成敗關鍵，但我很早就認為，網路媒體的科技屬性更強，媒體人的角色沒有那麼重要，真正重要的是有沒有資訊好手，讓網站優化，隨時跟得上最新變化。因為決定網站成敗的在科技含量，加上現在 5 G 也到來，所以，未來的媒體人必須加強這一塊。而這些，我們已經屆退，很快的就是能掌握新科技的年輕人天下。

我的意思不是傳統的文字、調查報告、採訪等等不重要了，而是說，新科技可以帶我們看見傳統方式看不到的地方。舉一個例子，因為我念歷史，過去歷史研究者就是翻二十五史等史料，從中找資料、歸納、綜合，最後成一家之言。但是像以前我上過黃一農教授的課，他懂電腦懂天文，自己寫程式，輸入古代各種「五星聯珠」、「熒惑守心」等等星象災異，最後發現很多顛覆過去的觀念，例如精確計算發現古代 23 次「熒惑守心」的紀錄，竟然有 17 次根本沒有發生（部分是寫錯時間或位置），這麼高的比例代表都是虛構的，那為何會如此？因為這是政治需要，基於政治鬥爭需要的「宮心計」。在報禁解除前後，我們看過台灣最重視文字的年代，但時代變遷如此之快，背後都是科技在推移，轉眼就是 5 G 來臨。所以，新聞工作者也必須跟著勢走。



ETtoday 新聞雲副總編輯譚志東工作紀錄

附錄七、ETtoday 新聞雲南部中心組長兼記者吳奕靖採訪逐字稿

問題一：從報社記者到電視台記者又轉到東森新聞雲的網路記者的工作型態不同的地方，如何調適因應。

吳奕靖：

2005 年起就進入報社服務，當時記者的採訪模式，就是會有固定路線，每天上班採訪就是在自己路線上經營，以警政新聞為例，記者一上班後，就到派出所或是偵查隊了解前一晚發生什麼狀況，幾乎說是把派出所或偵查隊當成「自己的辦公室」。報社的出版模式也通常是紙本，通常要見報也是隔天的事，所以有充分的時間對事件本身及相關人事物有充分了解跟掌握。因此整個新聞的報導會比較完整。

電視台記者的採訪模式，除了一大早參考報紙發的新聞，由文字記者找出相關線索後，跟採訪對象聯絡，確定後就跟值班主管報稿，經過編採會議之後，再出發採訪，這通常是有「目標」性。有時候也要自己找新聞發「獨家」。另外電視台的駐地記者採訪新聞模式，主要分成兩種，一種是警政社會的突發新聞，這是屬於大多數的情況，駐地記者會依照突發新聞拍攝畫面後，提供給中心文字記者來進行作帶，另外一種是任務型，就是依照中心主管指派必須處理的新聞，這通常比較像是專題性新聞或是政治性新聞為大多數。

不過駐地記者在採訪時，還必須要考量到同業情況，因為通常一家電視台僅有一名駐地記者，若同時間發生狀況，各家駐地就會分工合作，一起來完成。當然這也有可能發生同時間協調「消失」新聞。後來，隨著 SNG 的普及化，電視新聞走向「即時」以及「現場」，所以文字記者的反應訓練跟口條也相對重要，報社因應這樣的趨勢，也發展出一套即時新聞，也就是隨時隨地在更新，而且目前透過網路直播，也能夠跟電視媒體有相同的即時性，這個部分也讓過往平面記者也要開始接觸「動態攝影」。

網路記者就是因應即時性而生的記者，有電視跟平面記者兩種不同特性結合下的產物，要兼顧新聞突發性、也要著重深入性。另外也要隨時注意其他公民網路平台的一些「爆料」或訊息加以後續求證報導。至於東森新聞雲的作業方式則是由記者「自發性」採訪，挖掘自己題目後，不用經過長官同意，就可以採訪。另外一種是由編輯檯點菜，也就是參考其他網媒或是電視台新

聞，評估其點閱率後，透過採訪中心傳遞這條新聞是必需要出稿。

問題二：為何要從電視台轉到網路新聞台，是否有發現新的契機。

吳奕靖：

電視台新聞優勢在於即時性，但是即時性可以被網路直播給取代，另外現在大部分的人較不會透過電視關注新聞，反而是「網路成癮」，透過手機成為重要的媒介來源，更是最即時最快速的傳播媒體。東森新聞雲集團總裁王令麟就是掌握到這個契機創立東森新聞雲，同時在強大的內外勤記者和編輯群做後盾下，因此能在短短幾年內就勇奪新聞網路平台的點閱率冠軍，當然業績收入也無人可比。當然這樣的工作環境也符合我的工作理念，因此成為我轉進的契機。



ETtoday 新聞雲記者吳奕靖奉派到香港採訪反送中新聞