

媒體事業經營

石永貴 / 著



為何《新生報》
能轉虧為盈，煥然一新？

為何臺視在七年之間，
成為「新聞王國」，
盈餘增加四十倍？

為何中視能在兩年內，
賺進三十六億元？

G211
20051

港台書

媒體事業經營

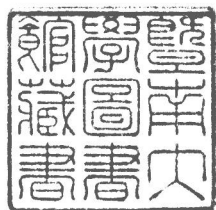
石永貴 / 著



為何《新生報》
能轉虧為盈，煥然一新？

為何臺視在七年之間，
成為「新聞王國」，
盈餘增加四十倍？

為何中視能在兩年內，
賺進三十六億元？



國家圖書館出版品預行編目資料

媒體事業經營 / 石永貴著. — 初版一刷. — 臺北市；三民， 2003
面；公分

ISBN 957-14-3682-8 (平裝)

1. 大眾傳播業—管理

541.83

91020727

網路書店位址 <http://www.sanmin.com.tw>

◎ 媒體事業經營

著作人 石永貴
發行人 劉振強
著作財產權人 三民書局股份有限公司
臺北市復興北路三八六號
發行所 三民書局股份有限公司
地址 / 臺北市復興北路三八六號
電話 / 二五〇〇六六〇〇
郵撥 / 〇〇〇九九九八——五號
印刷所 三民書局股份有限公司
門市部 復北店 / 臺北市復興北路三八六號
重南店 / 臺北市重慶南路一段六十一號
初版一刷 西元二〇〇三年一月
編號 S 89087
基本定價 拾壹元陸角
行政院新聞局登記證局登字第〇二〇〇號

有著作權 不得侵害

ISBN 957-14-3682-8 (平裝)



事業躍升與下滑，道理在哪裡？

我不能說時來運轉，因為在傳播經營的道路上，我吃過不少苦，苦到正如松下幸之助所言，「連小便都會變色」，但確實是風雲際會，因為民國六十五年到八十五年，二十年間，我連續主持四個不同性質的大眾傳播媒體。那就是：

民國六十五年至七十年，《臺灣新生報》社長。

民國七十年至七十七年，臺灣電視公司總經理。

民國七十七年至八十三年，《中央日報》社長。

民國八十三年至八十五年，中國電視公司總經理。

有人就好奇地問，「你又沒有三頭六臂，你是怎樣做到的？」

同樣的問題，「你是怎樣把所經營的媒體，轉弱為強，轉虧為盈？」這就是晚近解釋新聞寫作中所強調的「為什麼」(Why) 以及「如何」(How)。

基於這二個答案的追求，《新聞鏡周刊》總編輯湯宜莊先生曾在民國八十七年八月八日，打電話給我，很具體地又誠懇地希望我能把從事新聞傳播工作歷程寫出來，以回憶錄方式發表。湯先生說：「你是國內外少有的新聞傳播教育出身，主持四個傳播媒體，不只是一般人所罕見的經驗，也創造了『反敗為勝』的紀錄，其心路歷程，值得提供出來，具有『現實價值的教科書』。」

湯先生並進一步提出具體寫作重點：「你有你的風格，更有別人所沒有的經驗，值得寫，應該寫。」他要求我把做事的精神，用真話寫出來，並注重整體性以及事業興衰的因果性，起伏的道理。

這個題目太大了，這個壓力也太大了，因為《新聞鏡周刊》

每週出版一次，湯先生又規定：每期標準交稿量為四千字，以便於版面的處理。

我一時不敢應命，因為千頭萬緒，不知如何下筆？

湯先生就提供一個方法：「把稿紙攤在桌子上，保證你會思潮不絕於筆。」

果然靈驗。這也是湯先生慣用的「催稿」方式，他用同樣的方式，至少「逼」出三個專欄：張慧元〈在美國寫社論的故事〉、龔選舞〈記者生涯點滴在心頭〉、薛心鎔〈編輯生涯半世紀〉。

當定下一個題目的時候，當年一起工作的伙伴，就一一出現在你面前，真是充滿「感恩的心」。因為必須完成四千字，所以在寫作的時候，就要任寬度與深度去發展，這樣產生意想不到的效果：能適合更多人閱讀，不侷限於文中的人與事，或能達成主編的苦心：「把寶貴的經驗和心得傳承下來」。

這也是責無旁貸，因為經驗累積，是人類獨享的文明成果。特別是，臺灣新聞與傳播教育之發達，已成為世界之奇觀，以密度分布而言，先進國家也望塵莫及，有多種不同名稱的七十餘科系所之多。而有關大眾傳播書籍中，不乏理論探討、採訪寫作甚至科技網路之書，但獨獨缺乏經驗實務之書，或可略補不足。

特別是：我從國內外新聞傳播教室中走出來，受過將近十年的專業新聞教育，究竟新聞教育有沒有用？究竟新聞教育與新聞事業有何關連？

我從新聞教室踏入新聞戰場，所憑藉的就是：理論化為原則，原則付諸實現。

有沒有用？靈不靈？四個傳播媒體實戰，就是證明。

事業之躍升與下滑，必有基本道理，按著道理全力去做，假以時日，必會顯示其成果，反之就會遭受挫折甚至淘汰。

序

所謂事業，就是一群人所組合，根據既定目標，透過產品或服務，完成經營之使命。簡言之，就是組織與人才之發揮也。

組織必須嚴密，人才必須具備專門的知識與才能，運作必須分工合作。

專才與專業尤其重要。

經營《臺灣新生報》，我運用簡單的原則，成為起死回生術：

把公家報當成民營報來經營。

把公家錢視同自己錢一樣珍惜。

把公家時間，當成自己時間一樣使用。

把公家事情，當成自己事情來辦。

經營《中央日報》，我運用二項簡單原則：

把它當成一份報紙來經營。

把它辦成一份有價值的報紙。

電視臺的除舊布新，我建立三個制度：製作人（節目）、新聞主播（新聞）、代理商（業務）；三者循環不息，使電視經營越滾越強。

無論報紙或電視，我重視人的重要與力量發揮、產品的品質。

對內重視員工，對外重視讀者與觀眾。

報紙重視內容，電視重視節目。

市場重視發行與廣告，業務行銷。

當員工受到重視、尊重，並賦予使命，而且知道一旦具有經營成果時，得以分享，他們不只是知道，並且至為珍惜。如臺視期間，就是一例。當時的兩位新聞與體育部門戰將，當他們自工

作崗位退休後，分別反映他們的心聲：

在臺視三十六年間，盛竹如說最令他難忘的是石永貴總經理，臺視的主播制度就是在他的任內建立，而石永貴也是使臺視轉虧為盈的功臣（陳惠妍，《中央日報》）。

他並感嘆昔日臺視在石永貴當家時代，曾創下一年領三十六個月薪水的極盛時期（粘端鈺，《聯合報》）。

臺視體育主播長青樹傅達仁在臺視四十大慶晚會秀了一段順口溜：「慶生回到老東家，見了同仁笑哈哈，金字招牌快擦亮，臺視四十一枝花。」傅達仁在〈頻道觀測站〉專欄中寫道：「四句當中，最重要的是金字招牌。」「過去臺視，曾經黯淡也曾經輝煌，黑暗時期，薪水發不出，我們用的桌椅板凳，都因負債而貼上了合庫的封條，後來憑著同仁的上下一心，團結奮鬥，終能創出新聞體育收視冠軍，節目戲劇也高掛頭牌的紀錄；業務更是轉虧為盈，分享利潤，年終獎金竟然發到十二個月，鈔票厚厚一捆，年年肥年，羨煞人也！」（傅達仁，《大成報》）

一個人成不了什麼事，但一個人的想法與作為，卻能帶動全軍，成為不但能打仗，而且能打勝仗的隊伍。

在中國現代史中，吾師王雲五先生由於苦學自修成功而成為「博士之父」。《王雲五傳》一書中有這樣的一句話：「本人半生為社會服務，時時視為誠律的話，便是義務不辭，權利不爭。」

很巧合的，這八個字也正是師徒血脈的源流。

在臺灣曾使不少艱困事業而發皇，一生因提倡圍棋揚名的企業家應昌期先生，在《應昌期傳》中有這樣一段話：「應昌期想把某件事辦好，他就會以獨到的眼光去找尋問題的癥結，然後對症

序

下藥地去各個擊破，務求將問題徹底解決，讓企業之舟端正航向，憑風借成，向著既定目標揚帆遠航。」

由於圍棋結緣，自《臺灣新生報》以來，就有機會追隨應先生，但無能與應先生對弈，引為終身憾事，但很驕傲地，我有資格在事業經營領域中追求應先生的精神。

二十年的艱辛閃亮歲月，要感謝的長官長輩工作伙伴太多太多，敬以這本書作為報答。本書自催稿至出版，歷經四載，能有機會完成，要感謝《新聞鏡周刊》湯宜莊總編輯以及上官美博女士，《中央日報》林黛嫻主編，以及她的「中副」團隊，公信會仝婉霖小姐。內人張淑芬女士在稿件處理過程中，費心不少，手都寫酸了。三民書局創辦人劉振強先生，對我工作的關心與鼓勵，以及不斷催促本書出版，是我不敢怠慢的動力。

當然，如果由於本書的出版，能對在海內外傳播崗位上工作的朋友以及在新聞教室中的學子有一絲幫助，那是作者最大的期待也是在事業道路上，對於提攜、教導、鼓勵與協助的師長長輩工作伙伴以及友好，最好的報償。

石永貴 敬識

九十一年十月二十一日

媒體事業經營

序：事業躍升與下滑，道理在哪裡？

第一篇：個性與環境使然

第一章	簡單、自然	3
第二章	職業生涯與事業道路奇蹟	6
第三章	只問是非、不畏權勢	11
第四章	「全力以赴」與「路是無限寬廣」	16

第二篇：臺灣新生報時期

第五章	捨不得的「出嫁女兒心」	27
第六章	香蕉、蓬萊米與《新生報》	34
第七章	不要爭名於朝	41
第八章	展現編採藍圖的壯志	48
第九章	蔣院長：「很少人看《新生報》了！」	55
第十章	《新生報》這個門，走對了！	62
第十一章	社長任命的曲折過程	68
第十二章	謝主席的真言與實話	75
第十三章	展現「向讀者報告」的時代	81
第十四章	人才，人才從哪裡來？	88
第十五章	事業軀幹與新葉並茂	94
第十六章	作省政府的無形報紙	101
第十七章	《新生報》的人事結構	107

第十八章	新聞陸戰隊成軍	114
第十九章	新聞與行政管理	122
第二十章	省議會現象（上）	129
第二十一章	省議會現象（中）	135
第二十二章	省議會現象（下）	141
第二十三章	報紙生命的延續	149
第二十四章	新聞與權力之間	158
第二十五章	未實踐的藍圖	166

第三篇：臺視時期

第二十六章	新聞界人事起浪花	175
第二十七章	人轉山不動的臺視人事	182
第二十八章	決心與徹底	188
第二十九章	轉換電視的環境	195
第三十章	單槍匹馬上任	201
第三十一章	診斷、處方與行動	207
第三十二章	溪釣者的好釣場	213
第三十三章	總經理沒有薪水的日子	220
第三十四章	董事長的「鴻門宴」	227
第三十五章	事業無它——加減而已	233
第三十六章	令人神傷的「七七」	240
第三十七章	《巴黎機場》誕生序曲	248
第三十八章	《巴黎機場》主角現身	254
第三十九章	向《巴黎機場》挺進	260
第四十章	〈感恩的心〉與〈讓他們都知道〉	266

第四十一章	《巴黎機場》風暴	272
第四十二章	林福地——八點檔紅不讓	279
第四十三章	《君在前哨》與《十億個掌聲》	286
第四十四章	臺灣電視新聞第一主播盛竹如	294
第四十五章	錢復義救杜可風	304
第四十六章	苦煉成金的《大陸尋奇》	311
第四十七章	臺灣之寶——楊麗花與黃俊雄	317
第四十八章	日本大導演為三臺節目把脈	324
第四十九章	是誰發現沈春華與馬景濤？	331
第五十章	險遭滑鐵盧的新聞界訪沙團	337
第五十一章	合理標擺脫了工程招標的糾葛	344
第五十二章	臺視總經理易人經緯	351

第四篇：中央日報時期

第五十三章	《中央日報》的經營藍圖	359
第五十四章	加入《中央日報》的幾個插曲	365
第五十五章	四度擦身而過的中央社	371
第五十六章	變中求勝的時代	378
第五十七章	報格與報風	384
第五十八章	十二年前的「陳」總統	390
第五十九章	臺灣，我們來看妳了！	396
第六十章	亞銀北京年會暗潮洶湧	402
第六十一章	向新聞界拜師	407
第六十二章	向國際進軍	413
第六十三章	同學們，我們來晚了！	418

第六十四章	事實與瞭解	425
第六十五章	《中央日報》的地位與價值	431
第六十六章	「副總統五條件」說	438
第六十七章	報業批評與電視把脈	445
第六十八章	叮嚀與祝福	451
第六十九章	尋尋覓覓的「高層人才庫」	457
第七十章	未能實現的夢	463

第五篇：中視時期

第七十一章	吳俊才復出與《易經》潛研	477
第七十二章	曲曲折折的人事案	483
第七十三章	《阿信》風靡臺灣（上）	489
第七十四章	《阿信》風靡臺灣（下）	495
第七十五章	三臺一場「鴻門宴」	501
第七十六章	信心讓人有更好的表現	508
第七十七章	人生不是一條直路	514
第七十八章	人事更易與工程招標	520
第七十九章	「包青天」落難	526
第八十章	星雲老母慨送愛子	532
第八十一章	陳松勇總統官邸「開講」	538
第八十二章	人生得意事 重獲自由時	544
第八十三章	臺海導彈演習人事惹浪潮	550
第八十四章	回到清靜的春天	556

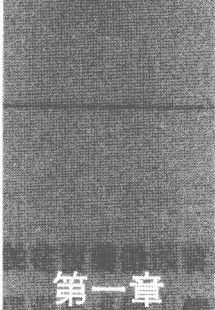
第六篇：人物篇

第八十五章	現代臺灣第一人 謝東閔	563
-------	-------------	-----

第八十六章	為人所不能為 吳俊才	570
第八十七章	圍棋結緣 應昌期	575
第八十八章	廣耕心田 吳尊賢	581
第八十九章	陶醉在書法天地 孫法民	587
第九十章	寶島怪傑 陳重光	593
第九十一章	和氣生財 高清愿	599
第九十二章	堅持與實踐理念 殷允芃	605
第九十三章	太空人 王贛駿	609

《第一篇》

個性與環境使然



第一章

簡單、自然

我有幸學新聞又做新聞工作，這樣學做合一，應是現代新聞教育與新聞事業理想的實現。

民國六十四年加入新聞事業，六十五年六月正式主持《臺灣新生報》至八十五年六月離開新聞傳播界轉入出版事業。

我一路走下來，固然引人好奇；而突然從一個熱鬧事業轉入另一個靜寂事業，更令人不解。我的中學老師以及大學教授，都在不同場合提出這個不解的問題，我都不作解答，一切視為當然與自然。事實上非常簡單：

個性與環境使然。

我的一生，無論所受教育與所從事事業，可用兩個字概括一切：簡單。

第一個發掘我，並賦予我新聞事業經營重任的謝前副總統東閔先生就說：「工作對你來講，到哪裡都是一樣。」

一生所學所做，都和新聞事業有密不可分的關係，這可能就是西方所說的「專業」。

我是用我一時也是一生的力量，專心從事一個行業。

這是我的幸運。

新聞事業的梦想，透過新聞教育來完成，而且得到一些成果與肯定。如果不是個案，倒是值得肯定的新聞教育的成果，這也符合現代新聞教育之始，就是適應新聞事業的急切需要。記得我國現代新聞教育鼻祖馬星野先生民國二十三年自美國密蘇里學成歸來的時候，先總統 蔣公就問他的志趣。馬先生毫不猶疑地報告蔣先生，希望能學以致用，投入新

聞工作行列去辦報。

事與願違，蔣先生要他先辦新聞教育，培養更多的人才，才能有人才辦報。這固然是雞生蛋，蛋生雞的問題，但也是蔣先生的遠見，沒有足夠人才哪有事業！（馬星野，〈我在南京辦報的回憶〉，《馬星野先生紀念集》，臺北：中央日報，頁二七一）

當然，我的新聞事業歷程，要比馬先生幸運的多：

民國四十八年國立政治大學新聞學系畢業。

民國五十一年國立政治大學新聞研究所畢業。

民國五十六年美國明尼蘇達大學新聞與大眾傳播研究所畢業。

這是我的一生全部所學的學歷。



圖 1-1 筆者榮獲母校明尼蘇達大學「傑出校友成就獎」，右為時任校長的哈塞爾莫博士

民國六十五年至七十年，
《臺灣新生報》社長。

民國七十年至七十七年，臺
灣電視公司總經理。

民國七十七年至八十三年，
《中央日報》社長。

民國八十三年至八十五年，
中國電視公司總經理。

這是我所做的新聞傳播的
經歷。

民國八十四年十月二十四
日晚上，美國明尼蘇達大學校長
尼爾斯·哈塞爾莫博士 (Nils
Hasselmo) 所率領的明大訪問團
一行十五人，在臺北市國際貿易
中心所舉行的全體在臺校友晚
宴中，頒發「傑出校友成就獎」