

媒體大亨

邱復生與他的

TVB 王國

不願意「跟著新聞走」的人

金惟純

高速變遷中的華人社會，議題繁多，但也「消耗」的特別快。

議題不常變成新聞，但當它們因某些相關事件而佔有新聞版面時，却往往正是噪音最多、容易被扭曲的時刻。各種「當事人」和持有特定立場的人，用各種誇張的方式爭奪發言權，往往把大家弄得愈來愈糊塗。謊言比真話更多，枝節比本質更凸顯，話語比事實更惹眼，常是議題變成新聞時的景觀。

在人家一陣指指點點後，新聞落幕。喧鬧歸於平靜，議題也在媒體中隨風而逝。却仍深藏在大家心中，挑動著許多人隱密的神經。殘餘著被扭曲而支離破碎的印象，却不再有訊息，不再有解釋，更別說答案或啓示了。

然而，議題並未真正消失，它們仍然與大家緊密的生活在一起，只不過，好像已不再存在於公眾視野中。這一方面是由於人們健忘，太多膚淺的刺激，取代了深刻的理解和反省；另一方面，則是有些人總希望大家儘快忘掉某些事，以便把腦袋騰空出來，作為其特定目標或利益的運動場。

所幸，相對於其他媒體，書籍出版比較有可能校正這種亢奮和健忘的惡

性循環，使大家除了電視和報紙的速食資訊外，仍有機會吃一頓真正的議題大餐。

當然，商智文化的 TOPICS 系列，就是爲此而設。對於各項大家關切的議題，我們軟硬不拘、生冷不忌，也無意於討好任何人，也不受任何勢力的干擾。我們希望作者不要有立場，但如果有立場，我們希望他能明示於讀者，用點心把話說清楚，不要用些膚淺的說詞來胡亂搪塞。尤其，我們希望作者無論抱持何種觀點，都應該尊重事實真相。說假話，是讀者最厭惡的，也是我們盡一切努力去避免的。

在社會的多元化發展與大眾庸俗文化的流行中，許多膚淺與盲從的現象似乎難以避免。但至少菁英份子與有心人，應該有得到精神與見識的滋養來源，這就是我們編輯 TOPICS 系列的信念。

〈自序〉

可敬之人必有可議之處

年前一份雜誌針對大專院校應屆畢業生，做了就業意願的問卷調查：在大傳媒體部分，拔得頭籌的不是三台也不是兩大報，而是創立不滿兩年的TVBS。邱復生究竟有什麼通天本事，不但讓初生之犢趨之若鶩，連台視當家主播李四端、華視首席主播李艷秋，也甘於投效到他的麾下？

古典小說《西遊記》中，孫悟空從身上拔起一撮雜毛朝空中輕輕一吹，就能幻化出成千上百的分身，煞是厲害。同樣的，探究邱復生之所以成為媒體大亨、TVBS之所以被譽為「台灣CNN」，自然也應該直探「本尊」，而不應被其「分身」所炫惑。本書的目的就在於此。

不過在我著手前卻被兩個問題困擾良久：

第一個問題是該寫「邱復生」還是「TVBS」？這還好解決，因為TVBS其實就是邱復生理想、理念的實踐；無論從哪個角度出發，都殊途同歸。

第二個困擾則是，從平面到電視媒體，我相當幸運地在每個起點都碰到拔尖的啓蒙者，一位是現任《時報周刊》董事長的簡志信，另一位則是邱復生。而假使沒有李濤的引領，我更不可能在電視新聞、節目領域獲得許多歷練。寫TVBS就無法不寫邱復生、李濤，難就難在「非月旦不足以成人物」——他們不可能沒有爭議之處吧？

幸好由於TVBS改朝換代頻仍，下台者境遇雖然可憫但也得罪過不少人，所以流傳一則名言——「可憐之人必有可恨之處」。姑且套用這則名言，以「可敬之人必有可議之處」的心情筆觸TVBS，正因為邱復生、李濤都是可敬的傳播奇才，所以難免有可議的缺陷。換句話說，這本書所要呈現的，不是「完美的」，而是「完整的」邱復生以及他麾下的衆大將。而透過對他們的了解，也更容易窺知TVBS。

八十六年農曆年前由於某些因素，我終於下定決心遞出辭呈。離職當天在新聞部遇見邱復生，當時TVBS正面臨空前未有的斷訊風波，只見他一個人坐在電視機前緊盯著螢幕，這恐怕是他最難忘的一個農曆春節。

但沒有人相信邱復生會被擊敗，理由有兩個：

一、邱復生是個懂得累積失敗來獲取勝利的人。

二、邱復生不斷創造電視新聞的典範，如果台灣少了邱復生，就像課堂上少了課本，上帝不會這樣安排。

離開TVBS後因為和電視的緣份未盡，有幸了解幾家電視台的新聞理念跟做法。這使我更加堅信：與其試圖擊敗邱復生，倒不如向邱復生取經，然後去擊敗其他對手！

媒體大亨

目錄

發行人的話	2
〈自序〉 可敬之人必有可議之處／汪仁玠	4
〈第一章〉 罪選舉財轉虧為盈	1
選舉發財車・業績載卡多	1
〈第二章〉 紅頂商人旱鴨子划水	2
從跑三點半・到跑總統府	1
〈第三章〉 失去對手的媒體寵兒	3
電視葵花寶典・媒體東方不敗	3
〈第四章〉 五三頭的「五」權憲法	4
一李之下・三李之上	5

〈第五章〉	五鬼搬運的主播包裝術.....	6
-------	-----------------	---

主播台角力・螢幕封神榜.....	1
------------------	---

〈第六章〉	新聞教戰守則.....	7
-------	-------------	---

台灣CNN・新聞狙擊手.....	3
------------------	---

〈第七章〉	台灣的SNG導師.....	8
-------	---------------	---

新聞獵報車・勝過裝甲旅.....	5
------------------	---

〈第八章〉	狗仔隊與灑狗血.....	9
-------	--------------	---

收視的吸鐵・媒體獵鹿人.....	9
------------------	---

〈第九章〉	二二〇〇內幕開講.....	1
-------	---------------	---

新聞馬戲班・名人馴獸師.....	1
------------------	---

〈第十章〉	邱復生的用人哲學.....	1
-------	---------------	---

滾石不生苔・倦鳥不下蛋.....	2
------------------	---

〈第十一章〉	香港總部的九五大限.....	4
--------	----------------	---

本土百分百・台灣念真情.....	1
------------------	---

〈第十二章〉

斷訊危機與轉機

..... 153

挑戰系統業・擺脫奶嘴期

〈第十三章〉

建立跨媒體王國

..... 167

危機暗藏・前景堪憂

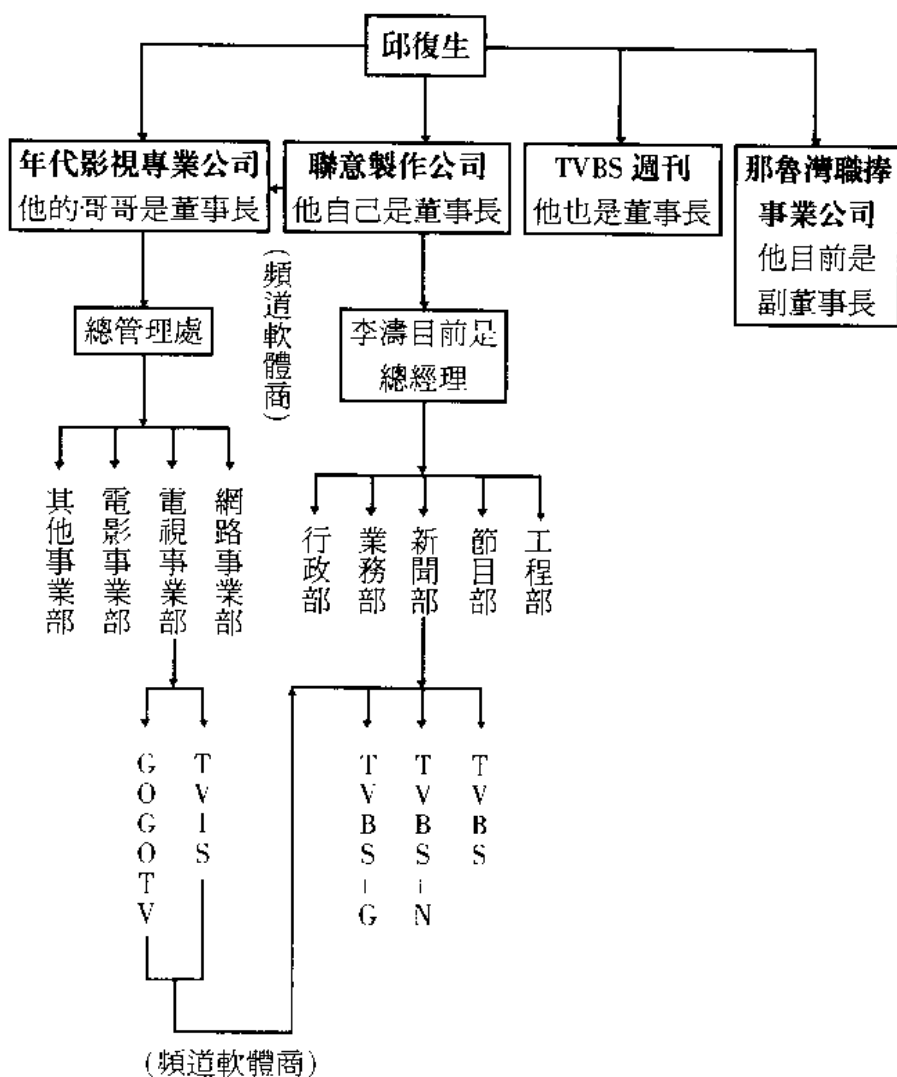
〈第十四章〉

探索TVBS競爭力

..... 181

從李登輝・到媚登峰

邱復生經營專業體系



第一章 靠選舉財轉虧爲盈

選舉發財車・業績載卡多

早在各家電視台前TVBS已經展開極機密的急行軍，
拿下候選人首次電視辯論的「初夜權」。

一時間TVBS儼然成為台灣的「地下選委會」。

八十六年底縣市長選舉前幾個月起，大部分有線電視台開始調兵遣將，準備打場漂亮的選舉廣告戰。然而正當衆將官躍馬啓程時卻赫然發現，早在他們之前兩個月左右，TVBS已經祕密完成嗅不出火藥味的急行軍，跟各縣市重點參選人簽了一紙合約，拿下他們首次電視辯論的「初夜權」。

一時之間，TVBS儼然成爲台灣的「地下選委會」。

TVBS這招釜底抽薪之計狠狠擊中各電視台命門，包括民視、環球在內，幾場超級戰區的戶外開講節目都被迫順延或腰斬；而原定翌年三月才開播新聞的三立台灣台，雖然基於業務考量於十一月趕鴨子上架，推出帶狀新聞性談話節目，業務部門卻陷入一籌莫展的困境，選舉廣告業績扣掉製播成本，進帳相當有限。

十一月二十九日選舉揭曉，李登輝領導的國民黨地方版圖一夕變天；但是在選舉廣告的戰場上，他的好友邱復生卻依然獨占鰲頭。整個算盤撥下來，TVBS家族從兩億元左右的大餅中分走六千多萬，幾乎占整個市場的三分之一；而民視、東森、中天、環球、三立幾家電視台合起來，還不到TVBS的四成。

三台不動筷·養肥邱復生

翻開台灣的電視選舉廣告史不難發現，它既是一部TVBS的「發達史」，更是一部國民黨的「除權史」。

TVBS開台之初邱復生的財務狀況並不寬裕，偶爾還得跟銀行時鐘的指針賽跑；所幸古人自有天相，每逢選戰期間，三家無線電視台對選舉廣告總是抱持敬謝不敏的態度。說得更露骨一點，三台新聞其實就是國民黨惠而不費的選舉廣告。

也就在這種情況下，TVBS充分發揮你丟我撿的「美德」，吸納絕大多數的選舉廣告。恰巧那幾年間台灣進入選舉高峰期，TVBS也就順勢「年年有選舉、歲歲發大財」，在開台不滿兩年的情況下，提早創造轉虧為盈的「TVBS經驗」。

不過吃燒餅總會掉點芝麻，到了第一屆民選總統期間邱復生差點栽了個大魘斗。由於邱復生和李登輝交情匪淺，所以TVBS播出李連的電視競選廣告後，馬上引起不少政治性的聯想和指責。TVBS爲了平息衆怒立刻發表聲明，指出這則廣告純粹只是商業行爲，

其他三組候選人只要付錢照樣來者不拒。

活該三台倒楣，剛巧也播出相同的廣告，TVBS在商言商的聲明轉移了焦點，各界反而轉過頭去質疑：「在黨言黨」的中視播這段廣告究竟有沒有收文工會的廣告費？如果林郝、彭謝或陳王三組候選人支付廣告費，能不能在三台露臉？TVBS的乾坤大挪移讓原本刺向自己的匕首急轉彎，反而把「黨政軍介入三台」的巨獸刺得血流五步。

有人說中國現代史上出了兩個最笨的政黨——國民黨和共產黨。國民黨笨在那麼大的中國大陸竟然搞丟了，共產黨則笨在那麼小的一個台灣都打不下來。而在台灣的選舉廣告市場上，三台以強勢媒體的身段，非但當年沒打垮小小的一個TVBS，後來更坐失一塊特大號的披薩，跟這則笑話頗有異曲同工之妙。

東西南北中：發財在邱董

無可諱言，選舉對台灣的電視台而言是段「勞民發財」的黃金假期；但為何「東西南北中，發財在邱董」總是屢試不爽、讓人又恨又妒呢？

先講個寓言輕鬆一下。一家服飾店到了聖誕節前夕生意應接不暇，尤其是襪子特別暢銷；沒想到平安夜一過顧客就紛紛上門退貨，理由千篇一律是「尺寸太小」。苦惱不已的老闆多方詢問之下才知道，原來大家買襪子並非爲了穿著，而是用來裝聖誕禮物。大家都把聖誕老公公送的禮物太少，歸咎於襪子裝不下。

電視廣告在選戰中扮演的角色就像寓言中的襪子，邱復生跟其他老闆最大的差別在於：後者往往認爲自己的「襪子」（頻道）可以裝下很多「禮物」（選票），而邱復生則爲顧客特製專門裝禮物的大號襪子。

選舉一到，電視台總會穿上無冕王的新衣，它們認爲自己的螢幕可以像催眠大師馬汀一樣左右選民的意志，甚至決定誰該當總統、誰不能當省長。它們志得意滿地告訴所有政黨、候選人：「如果你給我鈔票，我的觀眾會給你選票！」爲了支持自己的論點，他們會援引美國幾個相當典型的例子：

■ 一九六〇年美國大選開了總統候選人電視辯論的先河，由於甘迺迪在螢幕上給觀眾的印象比尼克森從容得體、英俊瀟灑，所以順利入主白宮。

■ 一九八四年雷根問鼎白宮時，競選總部聘請了四十名專業人員處理新聞，製作四十

幾支宣傳短片，最後徹底擊敗對手孟岱爾。

其實這是根據似是而非的統計、理論所擬定出來的錯誤策略。傳統的研究把傳播媒體看成「影響事業」，認為媒體力量足以左右，甚至改變選民的投票行為。不過近十五年來，學界與實務界已經把媒體視為「訊息事業」；換句話說，選民通常只是根據媒體提供的訊息歸納出參考值，進入投票所後再運算出對政黨、候選人的忠誠度。

正因為如此，當電視台老闆認為可以把候選人跟政黨像賣漱口水、三合一麥片那樣兜售時，就犯下一個嚴重的錯誤，忽略自己的本質是品牌「應俱全的「量販店」，而非專門陳列某一個政黨或一組候選人的「專櫃」。

立場放兩邊，話題擺中間

本著這樣的信念，電視媒體如果想發選舉財，最要緊的先決條件不是如何包裝客戶，而是怎樣包裝自己；唯有強勢的頻道、節目才可能成為贏家。在這方面，TVBS的表現的確高人一等。

TVBS成為政黨、候選人的最愛，除了原本已經建立的強勢品牌外，最重要的是掌握「立場放兩邊，話題擺中間」的訣竅。邱復生相當清楚，「沒有立場」和「沒有冷場」間是畫不上等號的；即使在民主先進國家，像美國的《華盛頓郵報》(Washington Post)、巴爾的摩《太陽報》(Sun)、芝加哥《每日新聞》(Daily News)等，並未因它們的民主黨傾向而遜色，英國的《每日電訊報》(Daily Telegraph)、《每日郵報》(Daily Mail)也不因其傾向保守黨，而減損大報的風采。這種現象也可以驗證在電視。其實美國國務院官員早就批評過：「電視台過分玩弄反對者意見，犧牲了決策人士，造成危機。」

收視率才是商業電視台吸引政黨、候選人的磁場，而收視率則靠精采的議題撐腰，可惜精采的議題有時候可能無法顧及中立。例如這次縣市長選舉到了最後關頭，突然爆發台北縣地政局長莊育焜涉嫌貪污瀆職案，「二一〇〇全民開講」就以此跨越新店溪到台北縣做戶外開講。雖然觀眾在call in時曾經質疑這個議題的公平性，但還是創造了頗佳的收視成績。

又例如，台北市議會國民黨團在縣市長選戰期間，發動凌厲的「打扁」攻勢，李四端也在「新聞百分百」中獨家專訪議長陳健治，任其暢談對陳水扁市長的不滿。即使有人認