

電訊傳播 CEO的經營策略

劉幼琍 主編

朱詣璋 李泰臨 李彬 何薇玲 呂學錦 林東民 吳健強
陳怡君 陳建銘 楊鳴 廖福順 劉幼琍 賴弦五 嚴曉翠 合著

The Management and Strategies
of Telecommunication and Media CEOs

吳思華 (政大校長)
鍾蔚文 (政大傳播學院院長)
盧希鵬 (台灣科技大學管理學院院長)
楊仁烽 (聯合報系金傳媒集團執行長)
陳清河 (世新大學傳播學院院長)
別蓮蒂 (政大商學院副院長)
陳春龍 (政大商學院副院長)
范陽松 (大人物知識管理集團董事長)
溫肇東 (政大科技管理研究所教授)



強力推薦

新聞



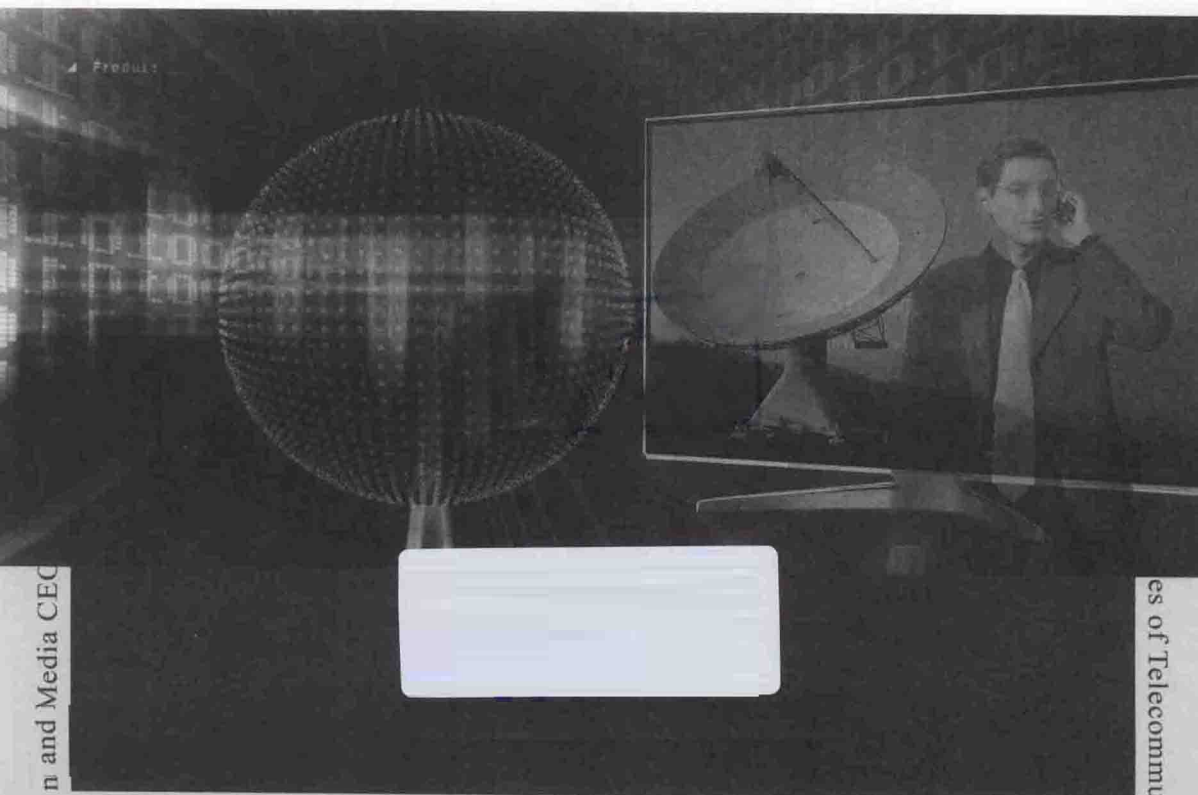
傳播

電訊傳播 CEO的經營策略

劉幼琍 主編

朱詣璋 李泰臨 李彬 何薇玲 呂學錦 林東民 吳健強 合著
陳怡君 陳建銘 楊鳴 廖福順 劉幼琍 賴弦五 嚴曉翠

The Management and Strategies
of Telecommunication and Media CEOs



電訊傳播 CEO 的經營策略

主 編 / 劉幼琍

作 者 / 朱詣璋、李泰臨、李彬、何薇玲、呂學錦、林東民、吳健強、陳怡君、陳建銘、楊鳴、廖福順、劉幼琍、賴弦五、嚴曉翠

出 版 者 / 威仕曼文化事業股份有限公司

總 經 銷 / 揚智文化事業股份有限公司

發 行 人 / 葉忠賢

總 編 輯 / 閻富萍

特約執編 / 鄭美珠

地 址 / 22204 新北市深坑區北深路三段 260 號 8 樓

電 話 / (02)8662-6826

傳 真 / (02)2664-7633

網 址 / <http://www.ycrc.com.tw>

E-mail / service@ycrc.com.tw

印 刷 / 鼎易印刷事業股份有限公司

I S B N / 978-986-6035-13-5

初版一刷 / 2013 年 4 月

定 價 / 新台幣 550 元

* 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換 *

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

電訊傳播 CEO 的經營策略 / 朱詣璋等合
著；劉幼琍主編.-- 初版.-- 新北市：威仕
曼文化, 2013.04

面； 公分.-- (新聞傳播叢書；10)

ISBN 978-986-6035-13-5 (平裝)

1.電信產業 2.電信管理 3.電訊傳播

557.7

102004927

主編序

本書的緣起來自2011年秋天，筆者在政大開的一門課「廣電大講堂：電訊傳播CEO的經營策略」。本課程經過周詳的規劃，原來預計邀請16位國內電信與傳播企業知名的董事長或總經理。在邀請過程中，除了3位資深及傑出的總經理因為時間或不同因素無法應邀，13位應邀者均排除萬難，熱心貢獻經驗與智慧。為了避免他們臨時有會無法前來演講，本課特別開在晚上。修課的同學非常踴躍，除了傳播學院的大學生及碩士生，還有其他學院包括企管系的學生，甚至有大陸來的交換生。為了保存及傳播這13位業界管理者的演講精華，筆者說服他們將演講內容改寫出書。在撰寫過程中，本書每一位作者都慎重其事、反覆推敲，甚至重新改寫。多半的作者因為工作忙碌，斷斷續續花了一年的時間才算完成。好在沒有一位中途退出。

放眼望去，國內外有關經營管理的書很多，然而針對電信與傳播媒體經營管理的書卻相當有限，尤其是由各電信與傳播企業CEO親自執筆者更是前所未見。本書邀請13位國內重要的電信與傳播的董事長或CEO共同剖析台灣的電信及廣電媒體的市場生態及管理策略，藉此讓讀者瞭解此一行業的精髓。首先是由國內三大電信業者中華電信的董事長呂學錦，以及台灣大哥大總經理賴弦五與遠傳電信總經理李彬，分別以不同的角度分析電信產業發展與溝通領導，接著由無線寬頻接取的電信業者全球一動董事長何薇玲分析電信加

值服務市場之發展與經營策略。

電視媒體方面則分別邀請中視的總經理李泰臨、TVBS的總經理楊鳴、年代的總經理吳健強、Discovery的總經理林東民，以及前中天總經理暨黑劍總經理廖福順，以各自不同的領導風格來解析電視媒體的經營與管理。新興媒體則以愛爾達執行長陳怡君及Yahoo!奇摩總經理陳建銘為代表，對於新媒體的營運方式提出深入的論述。最後，結合媒體購買公司凱絡總經理朱詣璋以其代表廣告客戶在媒體下預算播送廣告之經驗，加上利眾公關公司董事長嚴曉翠（前精英公關集團執行長）以其與客戶及媒體的互動及策略，都是本書涵蓋的主要內容。

本書13位董事長、總經理或執行長在其代表的業界，都是非常資深且傑出的管理者。從其親身經驗及掌握的第一手資料現身說法呈現給讀者，對於國內的產官學研都非常有參考價值。本書的內容對整個產業的輪廓有完整的分析，例如對各產業的收入、支出，或媒體收視率、廣告營收都有做趨勢性的整理，也提供經營管理方面實證的經驗，可說是一本電信與傳播經營管理兼具實務與理論的書。

本書所設定的讀者群主要包括電訊與傳播相關的產官學研人士。本書雖然以電訊傳播CEO的管理實務經驗為主，也希望提供讀者對電信、電視、新媒體、網路、公關、媒體購買業界生態資訊的瞭解。本書不只希望有實用價值，也希望有保存價值。所以除了提供經營理念，也提出一些組織架構或市場分析的資料。歡迎讀者對本書未來的再版提出指教與建議。

本書的出版要謝謝上述13位作者的鼎力支持與全心投入，也要謝謝政大傳播學院鍾蔚文院長對「廣電大講堂：電訊傳播CEO的經營策略」課程的支持，助理李敬豪、朱思慶與葉俊延的聽寫整理，在媒體工作的位明宇及崔舜華的讀後建議，揚智文化閻富萍總編輯

的編輯建議。本書除了要感謝上述人士的付出，還要感謝一位耐心幫忙整理的助理：世新大學傳研所博士生徐也翔。另外要謝謝為本書寫推薦文的政大校長吳思華、政大傳播學院院長鍾蔚文、政大商學院副院長陳春龍、政大商學院副院長別蓮蒂、政大商學院教授溫肇東、台灣科技大學商學院院長盧希鵬、世新大學傳播學院院長陳清河（曾任台視董事長及總經理）、聯合報系金傳媒集團執行長兼經濟日報社長楊仁烽及大人物知識管理集團董事長范揚松教授。

劉幼琍

2013年2月20日

政治大學廣電系

本書結合十三位高階經理人的經營策略，深刻的內容與精準的思維，完整剖析電信與媒體產業的現狀，並針對市場的趨勢加以把脈，明確指出經營管理的重點。這本有關電信與媒體的重要著作，提示了電信與媒體經營的最高指導原則，誠為關心電信與傳播產業的產官學研必讀的經典著作。

國立政治大學校長 吳思華

電信傳播正面臨轉型，只有站在CEO高度方可綜觀全局。但這些知識通常只是默會之知，難以窺其堂奧。這次劉幼琨教授邀請13位CEO齊聚一堂，感謝他們毫不吝惜地將經營智慧傾囊以授，將掌握趨勢、發展策略的默會之知化為文字。這絕對是一場千載難逢的知識盛會。

國立政治大學傳播學院院長 鍾蔚文

我喜歡聽故事，如果有一天，《三國演義》中的曹操、諸葛亮、周瑜、小喬受羅貫中之邀親自出來講述赤壁之戰的故事，那肯定很精彩。這本書，就是由傳播界大師劉幼琨教授親自出馬，邀請了十三位英雄好漢為大家說自己的故事，真的是太精采了。

台灣科技大學管理學院院長、特聘教授 盧希鵬

這本書的內容，有對理論的探研，但是，是架設在實務的基礎上；這本書更多的是業者的現身說法，他們的經驗其實就是台灣電訊傳播的真實發展史，所以說服力強。建議一般的讀者，好好從中分享業者、編者的觀點，就可以一窺台灣電訊傳播發展的全貌。

聯合報系金傳媒集團執行長兼經濟日報社長 楊仁烽

身為傳播學界的一份子，衷心期盼見到一本屬於全方位探討本地電信傳播產業相關議題的著作。劉幼琨教授在電信傳播領域是國內外知名學者，更是在國內難得具有產官學經驗的研究者。以劉教授的高度，邀請到13位產學經歷的友人，齊同為此一產業論述與建言，確實是值得大家所期盼的大作！

世新大學傳播學院院長 陳清河

華山論劍引人入勝之處，不在爭取武林盟主之位，而在各派宗師對電信業的歷史發展、經營之道、未來期許的觀點與論述，以及彼此間激盪出的火花。此書集13大家之大成，讓觀劍者對電訊傳播業瞬間增加一甲子功力。

國立政治大學商學院副院長 別蓮蒂

數位匯流時代的蓬勃發展與不斷蛻變，已然跨過了科技、通信與媒體產業的界線。本書匯集國內各大電信與傳播業界龍頭的觀點，讓您站在CEO的高度，從跨越國界、領域、平台、裝置等的嶄新互動模式中，為您勾勒出未來產業最先進的發展契機與願景。

國立政治大學商學院副院長、資管系主任 陳春龍

電信傳播產業蓬勃發展，蔚為顯學。劉幼琍教授洞悉此沛然莫之能禦的潮流，編輯此書，深具其開創性意義；所邀撰寫者均為一時俊彥，篇章中有導引全球趨勢的洞察力，有經營策略中轉折跌宕的感悟；更有面對市場競合之間靈活應變的真知灼見……，總之，劉教授是一位有智慧的串珠人，至盼企業界、媒體界、通訊界都能人手一冊，智珠在握。

大人物知識管理集團董事長、瑞士歐洲大學商學院教授 范陽松

政大的傳播學院一直是國內的翹楚，培育很多傳播界的人才，但過去似乎比較重視專業本身的訓練。「廣電大講堂」將格局提升到CEO的經營策略，並借重業界資深實務經營者的經驗，對傳院，甚至商管學院的師生都有幫助，講述內容也兼顧數位匯流，網路世代及跨國經營，非常貼近時代的脈動。

國立政治大學科技管理研究所教授 溫肇東

目 錄

主編序 i

第一章 電訊傳播經營管理導論／劉幼琍 1

前 言 3

第一節 影響電訊傳播經營之因素 3

第二節 CEO的職掌：董事長制或總經理制 9

第三節 電訊傳播CEO的理論與分析工具 12

第四節 電訊傳播CEO的實務 24

結 語 35

第二章 電信產業的領導者經營策略／呂學錦 41

前 言 43

第一節 從企業領導人談起 43

第二節 電信傳播的經營策略 50

第三節 決策、溝通與領導：中華電信的經營實例 55

第四節 領導哲學與經營理論：前瞻與創新 62

結 語 68

第三章 電信產業的創新經營策略／賴弦五 71

前 言 73

第一節 電信產業的生態觀察 73

第二節 電信事業的特殊性質 78

第三節 全球電信事業的發展趨勢 82

第四節 台灣電信產業的環境與挑戰 89

第五節 三大電信業者的組織架構 98

第六節 經營管理實務案例——台灣大哥大的經營管理
策略 105

結 語 118

第四章 電信產業的轉型經營策略／李彬 129

前 言 131

第一節 電信產業演進趨勢概說 131

第二節 台灣電信產業的現況、趨勢及挑戰 137

第三節 他山之石的借鏡 145

第四節 環境變遷與組織文化的發展與調整 149

第五節 企業的經營責任——遠傳電信的經營願景與
營運策略 157

結 語 158

第五章 電信增值服務的靈活經營策略／何薇玲 161

前 言 163

第一節 電信增值服務的現況與發展 163

第二節 行動通信系統的演進與應用發展 170



第三節	台灣無線寬頻服務的利基	176
第四節	電信加值服務的經營策略	180
第五節	APP熱潮	187
第六節	管理理論及風格	192
結 語		194

第六章 無線電視的應變經營策略／李泰臨 197

前 言	199
第一節	無線電視的生態環境 201
第二節	收視率調查的盲點及影響 207
第三節	數位化對無線電視的衝擊 211
第四節	無線電視的經營策略——以中視為例 214
第五節	萬全準備，創新應變——管理者的必備思維 219
第六節	思考議題 222
結 語	225

第七章 多頻道電視的跨國經營策略／廖福順 229

前 言	231
第一節	多頻道電視的經營評估策略 231
第二節	中天電視的經營策略 233
第三節	多頻道電視的發展與挑戰 238
第四節	多頻道電視的未來發展——跨國經營策略 240
第五節	經營理念與管理哲學 244
結 語	246



第八章 節目製播的發行與管理經營策略／吳健強 249

- 前 言 251
- 第一節 電視節目製播 251
- 第二節 數位時代的影響 262
- 第三節 電視台的組織營運 265
- 第四節 管理理論及領導風格 268
- 結 語 269

第九章 數位時代的電視媒體經營策略／楊鳴 273

- 前 言 275
- 第一節 台灣電視產業的發展現況 275
- 第二節 數位匯流時代對媒體的影響 277
- 第三節 TVBS在數位時代面臨的挑戰 283
- 第四節 數位匯流帶來的商機 284
- 第五節 新聞及節目資源配置與經營策略 288
- 第六節 經理理論及經營哲學 291
- 結 語 293

第十章 跨國媒體的區域經營策略／林東民 295

- 前 言 297
- 第一節 跨國媒體生態與台灣市場概況 297
- 第二節 Discovery傳播集團概說 301
- 第三節 Discovery亞太電視網的地域市場攻略 304
- 第四節 個案分享：Discovery的在地化經營 312

第五節 管理理論及領導風格：穩定掌舵，明確定錨 315

結 語 318

第十一章 新媒體平台的經營策略／陳怡君 321

前 言 323

第一節 影視環境的改變與趨勢 323

第二節 新媒體的竄起與演進 337

第三節 OTT TV的發展現狀 341

第四節 新媒體應用對傳統的衝擊 348

第五節 新媒體的經營之道——以愛爾達電視為例
353

第六節 應用範例——2008年北京奧運及2012年倫敦
奧運 362

結 語 365

第十二章 網路媒體的經營策略／陳建銘 369

前 言 371

第一節 網路媒體與傳統媒體之異同 371

第二節 網路媒體經營策略：Yahoo!奇摩的經營之道
382

第三節 網路媒體的商業模式：Yahoo!奇摩的實際操
作 387

第四節 網路媒體的經營策略與發展趨勢 389

第五節 管理理論及領導風格 392

結 論 394



第十三章 媒體服務代理商的整合服務經營策略／朱詣璋 397

前 言 399

第一節 媒體服務產業之發展模式 399

第二節 台灣廣告媒體的市場環境 410

第三節 數位匯流之媒體發展趨勢 415

第四節 媒體代理商的整合服務 421

第五節 管理理論及領導風格：步調穩健，樂在做事 427

結 語 430

第十四章 公關顧問產業的發展經營策略／嚴曉翠 433

前 言 435

第一節 公關顧問產業的定義 435

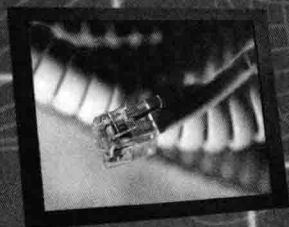
第二節 各類公關顧問的發展 444

第三節 台灣的公關顧問市場 447

第四節 台灣公關產業的服務專業 452

第五節 公關領導經營哲學 456

結 語 459



1

電訊傳播經營管理導論

國立政治大學廣播電視學系教授 劉幼琄

生活哲學

活到老，學到老。把握生命的每一刻。永遠要求自己比別人要求的多一點。

作者簡歷

劉幼琍，國立政治大學廣播電視系教授暨國際傳播英語碩士學位學程主任。美國印第安那大學電訊傳播博士。曾任國家通訊傳播委員會第一屆委員、行政院消保會委員、交通部電信總局「電信自由化工作小組」委員、中央電台董事、美國傅爾布萊特訪問學者、喬治華盛頓大學訪問學者、政治大學廣播電視系主任、文建會「文化白皮書」諮詢委員及撰述委員、中華民國新聞評議會委員、消基會媒體委員會委員、外交領事人員「大眾傳媒研究班」講座、民視評論主筆兼主持人、華視「國際瞭望」執行製作、顧問、華視記者與主編、中廣海外部記者與主持人、民視「台灣空中文化藝術學苑」總主持人。專長包括電訊傳播政策與法規、新媒體經營模式、媒介經營管理、數位媒體與寬頻網路、數位匯流政策與管理。著有《多頻道電視與觀眾》、《有線電視經營管理與頻道規畫策略》、《有線電視》等書及相關學術論文。現任 *Telecommunications Policy*、*Human Communication Research* 等國際知名學術期刊編輯委員會委員。