

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

賽局理論與競爭極限：以有線電視新聞頻道為例 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 95-2412-H-004-014-
執行期間：95年08月01日至96年07月31日
執行單位：國立政治大學廣播電視學系

計畫主持人：曾國峰

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：邱鈺婷、黃聖涵

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 96 年 10 月 12 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

賽局理論與競爭極限：

以有線電視新聞頻道為例

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC-95-2412-H-004-014

執行期間：95年8月1日至96年7月31日

計畫主持人：曾國峰

計畫參與人員：邱鈺婷助理、黃聖涵助理

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開
查詢

執行單位：政大廣電系

中華民國 95 年 7 月 31 日

賽局理論與競爭極限： 以有線電視新聞頻道為例

關鍵詞：賽局理論、競爭極限、有線電視頻道、新聞競爭。

中文摘要

賽局理論主要是以有系統方式計算互動行為，除了已經廣泛的被應用在分析經濟學中廠商的競爭策略外，也應用在政治、資訊、甚至生物學上。過去在傳播領域中的相關研究，大都以電視節目類型編排、公關理論中的衝突、或是頻譜的拍賣應用賽局理論來做有系統的解釋。傳統上普遍認為愈多的競爭可以增加廠商效率與整體社會福利，因此政策上希望市場上有愈多的供應者競爭。台灣的有線電視目前有超過一百個以上的頻道，而其中二十四小時的新聞台也有六家，但是更多的競爭並沒有提昇節目內容品質、增加節目製作成本與多元化等，業者雖然明知如此，但均將責任推給收視率與廣告機制。

本研究將嘗試以賽局理論中的囚犯困境，兩個犯人在所有的選項中，明知所選的並不是最好的選擇，但確非得選擇此納許均衡，解釋為何電視新聞頻道業者雖然明知目前的惡性競爭，導致閱聽人不信任節目內容，但卻陷入這個結構上的困境。希望透過賽局理論的建構，試著提出可能改變遊戲規則、報酬與訊息等要素，找出可能解決有線電視頻道競爭背後的結構問題。

Game theory and the limit of competition: Using cable television news channel as an example

Key words: Game theory, Limit of competition, Cable television channel, News competition

Abstract:

Game theory has been used to interpret the interaction between firms' strategies not only in the economics, but also in the politics, information and biology. In the prior literatures, game theory was also applied in the fields of the television program schedule, conflict of public relation, and spectrum auction.

Traditionally, competition can increase the total social welfare, and more competitors in the supply side can bring more efficiency and welfare. In the multichannel television industry of Taiwan, there are over hundred of channels and eight 24-hours news channels. However, it seems that more competitions from more news channels bring in worse performance, such as low production cost and less diversity.

This proposal will apply the dilemma of prisoners in the game theory to explain why the firms of the news channels can not select their dominant strategy but the dominated strategy in the Nash equilibrium. It tries to modify the rule of the game, payoff and information set to change the outcome of the dilemma of the cable television news channels.

一、前言

記得電影「A Beautiful Mind (美麗新境界)」中的『瘋狂經濟學家納許 (John F. Nash) 嗎』？1994 年，已經 66 歲的納許，以他二十二歲寫成的普林斯頓大學博士論文—納許均衡 (Nash Equilibrium) 和加州柏克萊大學的哈桑尼 (J.C. Harsanyi)、德國波恩大學的賽爾登 (R. Selton) 同時獲得諾貝爾經濟學獎。過去談賽局理論集中在一方得利，另一方就會受害的「零和理論」，納許均衡的突破在於「非零和遊戲」，就是雙方可以找到均衡，但可能是雙贏，也可能雙輸 (李采洪，2003)。納許的論文為不合作賽局理論奠定了基礎，在不合作的賽局中可以找出「均衡解」，此一均衡解就是一組互為最適反應的策略，二十七頁的博士論文展現了天才的光芒。

2005 年，諾貝爾經濟獎再度頒給研究賽局理論有成的奧曼 (Auman) 和謝林 (Schelling) 兩位經濟學者，得獎的理由是：透過賽局理論的分析，提昇了世人對衝突和協調合作的理解。進一步說明了何以有些機關或機關間衝突常在，而有些則可以殺出重圍，使原本陷入極端衝突、競爭的企業變成暨競爭又合作的發展夥伴，他倆的成就有助於理解諸如貿易齟齬、組織犯罪、政治決策、勞資談判以及全面開戰等現象，成為經濟、政治、社會…許多學門的主流思想之一，甚至於可以做為種族歧視、性別歧視的化解靈丹。

賽局理論一般被認為始於 1944 年 J. von Neumann & Morgenstern 出版《賽局理論和經濟行為》之時，引進衝突行為可以用數學的方式來進行分析，緣起於二次大戰後，在數學家以及經濟、政治等社會科學家的努力之下，成為政治經濟決策的重要分析工具，冷戰時期更是廣泛應用於美蘇角力的國際關係領域，因而聲名大噪。賽局理論是數學的一個分支，在社會科學上應用卻極為廣泛，人際關係的互動、球賽或橋牌的出招、股市的投資、乃至國際關係中的戰與和，影響二十世紀人類社會至深。如今，賽局理論已經是企業決策、政治謀略上不可或缺的策略分析基礎，深深影響了二十世紀後半及其後的人類世界。

商場並不同於戰場，戰爭是一種你死我活的零和遊戲，商場卻經常可以追求雙贏。運用賽局理論的分析方法，將有助於我們發展出雙贏的經營策略。在創造雙贏的賽局中，如何改變賽局進行的方式，要比打倒對方還要來的重要。例如，當市場處於供過於求的情況，彼此以降價進行流血競爭，最後必然沒有真正的贏家。在此情境，若能思考如何改變市場環境與競爭規則，使所有有實力的競爭者，都能獲得合理的市場佔有率與利潤空間，這就是一種雙贏的策略。

因此研究者在這樣的時空背景下思考，如果賽局理論已經被廣泛應用在各個學術領域中，未何在台灣的傳播研究中仍然少見？如果改變市場環境與競爭規則是有可能達到所有參賽局雙贏的機會，是否可能運用在目前廣為批評的媒體惡性競爭生態中？因此提出以賽局模型為基礎，並以目前最為垢病的有線電視新聞台為例，試著解決完全競爭的極限！

二、 研究目的

傳統上普遍認為愈多的競爭可以增加廠商效率與整體社會福利，因此政策上希望市場上有愈多的供應者競爭。台灣的有線電視目前有超過一百個以上的頻道，而其中二十四小時的新聞台也有八家，但是更多的競爭並沒有提昇節目內容品質、增加節目製作成本與多元化等，業者雖然明知如此，但均將責任推給收視率與廣告機制。

本研究將嘗試以賽局理論中的囚犯困境，兩個犯人在所有的選項中，明知道所選的並不是最好的選擇，但卻非得選擇此「納許均衡」，解釋為何電視新聞頻道業者雖然明知目前的惡性競爭，導致閱聽人不信任節目內容，但卻陷入這個結構上的困境。希望透過賽局理論的建構，試著提出可能改變遊戲規則、報酬與訊息等要素，找出可能解決有線電視頻道競爭背後的結構問題，並進而提出可能雙贏的策略。

過去普遍認為，只要有較多的競爭，每位參賽者會為了自己的利益，市場這個看不見的手自然會導引，達到社會資源配置最適當的狀況，就是價格機能，調適出一個對大家整體福利最大的結果。(巫和懋、夏珍，2003，p. 24)。但賽局理論挑戰了 150 年來被經濟學界奉為圭臬的 Adam Smith 理論，其對人際互動的看法提出另一個觀點，雖然也接受人們自利的動機，但對價格機能發揮完全作用的環境和條件提出質疑，也就是對「均衡」的看法不同，例如「囚犯困境」中參賽者雖然各謀其利，但結果卻是雙方都困阻在較差的均衡內互耗。

賽局理論是分析參賽者反應策略的方法，比一般策略分析更能有系統的分析市場戰局，尤其在寡占市場中，即可運用賽局理論分析己方的策略如何影響對手，對手的反應又將如何回頭影響自己，賽局理論有嚴謹的思考、分析和推算，也比策略分析有更多的驗證(李采洪，2003)。之前賽局理論應用在台灣傳播相關研究大都為商學院產製，從經濟角度切入分析，研究者發現，過去的研究缺乏對媒介運作的了解，導致無法模擬實際的遊戲規則，同時對影響賽局結果的參賽者報酬也侷限於貨幣單位，對收視率與其他媒介公信力等表現沒有納入，因此，本研究修正後的模型，將可更具體的反應目前有線電視新聞台的競爭策略，希望能對改善新聞惡性競爭有所建議。

三、 相關文獻

(1)、賽局理論的應用

自 1980 年來，賽局理論逐漸成為經濟學的一種重要研究方法。賽局理論本身不涉及經濟問題，這種理論是一種分析工具，它研究「怎樣以數學模型模擬理性決策者之間的衝突與合作」。由於衝突與合作的結果依賴於所有人所作的選擇，每個決策者都企圖預測其他人可能的抉擇，以確定自己的最佳決策。如何合理地進行這些相互依存的戰略策劃，便是賽局理論的主題(Kreps, 1991, p.1-20)。

賽局理論對於經濟分析最重要的貢獻，是幫助人們提出問題，並提供模型解決相應問題。賽局理論的模擬技術使人們把注意力集中於研究競爭性互動的動態特徵以及專有訊息，這些問題的提出使得互動結構（the mechanics' of the interaction） - 誰做什麼？何時做？掌握那此訊息？（Ordeshook, 1986） - 成爲研究重點，長期以來經濟學家試圖理解個人行爲與社會結構之間的關係，而賽局理論爲達成此目的作出了重要貢獻。

以個體經濟學爲例，當經濟學家研究個體行動者（消費者或公司）的行爲怎樣相互結合時，總是以「價格」刻劃系統特徵。但是有關價格機制的許多問題尙未弄清，例如價格是怎樣確定的？價格的形成反映了消費者的行動？未了解這些問題，而要一種理論，以便更爲詳盡地說明個人選擇與他人選擇及其相應後果之間的關係，而賽局理論正是這樣的一種理論。

賽局理論的應用不限於經濟學，在社會科學的其他領域，例如：政治學、法學、社會學等，賽局理論正在成爲極其有用的分析工具。以政治學爲例，現代政治學試圖以數學模型模擬選舉過程、候選人的策略、立法過程、國際關係以及其他政治、經濟發展過程。這些政治形勢的共同特點是，任何個體行動者（選民、議員、黨派或者國家）的決策，都取決於其他行動者的決策及其相應後果。由此可知，政治學理論的核心內容是研究各種相互依賴的決策過程。因此，以合理策劃相互依存戰略爲主題的賽局理論，必然成爲基本的分析工具（Ordeshook, 1986）。

現代政治學的發展之所以得益於賽局理論，另一個重要原因是賽局理論可以預測競爭過程中的均衡狀態，即賽局理論可以告訴人們，選民、議員、黨派與國家怎樣在不同條件下作出各種不同的決策。賽局理論使現代政治學理論具有較大效力，與此相比，傳統政治學則顯得軟弱無力，因爲它只能對事件作類似新聞報導的解釋，或者提供某些政治事件與環境因素之間的統計相關。而從政治學應用賽局分析的例子，在傳播領域中的閱聽人、廣告代理商、電視頻道、有線/無線電視系統與其他媒體，也可以從賽局模型中預測競爭過程中使用的策略，並進而得到均衡結果（Murphy, 1991; Dutton, 1992; 1995; Shields, 1995）。

（2）、賽局理論例子：囚犯困局

了解賽局理論最常提到的便是「囚犯困局」，簡單的故事大致如下：兩個人在一輛汽車上被攔下，警察懷疑他們與附近的一宗武裝搶劫有關。壞運氣找上他們，這兩個嫌疑犯不但符點證人模糊的描述，在他們的車上還搜出一枝未登記的手槍。檢查官知道，即使有槍和證人描述，要將這兩人以武裝搶劫定罪，仍然證據不足，除非他可以拿到嫌犯的認罪。沒有嫌犯認罪，他只能以攜帶未登記的手槍定罪，而罪刑只有一年。他隔兩個嫌犯，給他們一個交換條件，如果只有一人認罪，認罪者坦白從寬，可以馬上獲得自由，而不認罪者必須爲搶案服最高五年的徒刑。如果雙方都認罪，那麼兩人都可減型至三年的有期徒刑。

在表格 1 中，兩個嫌犯（囚犯 A 和 B）各自的報酬呈現在賽局矩陣的四個方格

中，而每個囚犯都有兩個策略：認罪或不認罪。對嫌犯來說，有四個可能的策略組合：兩人都認罪（方格 a），只有囚犯 A 認罪（方格 b），只有囚犯 B 認罪（方格 c），以及兩人都不認罪（方格 d）。每個方格中的第一個數字是囚犯 A 或橫列參賽者的報酬（指監獄刑期），第二個數字是囚犯 B 或縱行參賽者的報酬。

要從 A 的觀點來檢視策略困局，必須比較他兩個策略所產生的報酬。當囚犯 B 認罪時，囚犯 A 認罪的三年刑期會比不認罪的五年刑期為佳。反之，如果囚犯 B 不認罪，囚犯 A 認罪還是比較好，因為他馬上獲得自由，比不認罪的一年刑期為佳。因此，當囚犯 A 比較這兩個橫列的報酬，認罪那一系列的報酬永遠較優。像這樣不管另一參賽者的行動為何，都提供較大報酬的策略，稱為優勢策略 (dominant strategy)，是參賽者當然的行動選擇。相反的，一個策略的報酬如果永遠小於其他策的對應報酬，稱為劣勢策略 (dominated strategy)，理所當然不是參賽者的行動選擇。

在表格中，當對應的報酬在兩縱行中相互比較，囚犯 B 的優勢策略同樣也是認罪，也就是，三年刑期優於五年刑期、獲得自由優於一年刑期。當雙方行使各自的優勢策略時，產生的結果是兩人都服三年刑期的方格 a。但明顯的，都不認罪（方格 d）才是兩人比較喜歡的結果，或是如果囚犯 A 知道 B 不會認罪，則囚犯 A 認罪（方格 b），會得最好的結果。但由於優勢策略放在面前，沒有囚犯可以肯定另一個人會堅守或放棄承諾，每一個參賽者都成了自己優勢策略下的囚犯，導致了較差的結果 (Sandler, 2001, p.51-80)。

表格 1. 囚犯困局

A 的策略	B 的策略	
	認罪	不認罪
認罪	(a)、《納許均衡》 3 年、3 年	(b) 0 年、5 年
不認罪	(c) 5 年、0 年	(d) 1 年、1 年

(3)、賽局理論與傳播研究

上述例子只是用來說明賽局理論所探討的互動行為，其實根據各種參賽者的遊戲規則與不同報酬等因素，將建構各式各樣的賽局模型 (Moothy, 1985; 1988; McAfee, 1996)，而目前除了少數在商管經濟期刊討論電視節目編排策略外，近二十多年來應用賽局理論在傳播領域的研究幾乎是沒有，不過在資料尋找時，卻意外在 1968 年的 *Journal of Communication* 期刊上，找到一篇由 Bostrom (1968) 所寫的 (Game Theory in Communication Research)，以及在 1970 年由 Beisecker (1970) 針對 Bostrom 的論文所回應的 (Game theory in Communication Research: A Reaction and Reorientation)，同時 Bostrom (1970) 也再回應的論文筆戰 (Rejoinder: Games and

Communicative Process) , 點燃了第一把火兩位作者討論是賽局理論是否合適用來解釋人際間的傳播，也曾將焦點集中在閱聽人的效用 (utility) , 不過很可惜的是後繼無力，往後三十年沒有太多與傳播模式有關的論文。不過在是電視節目編排、公關理論中的衝突、或是頻譜的拍賣等，到有應用賽局理論來做有系統的解釋。例如，美國聯邦通訊委員會 (FCC) 運用賽局理論，設計了一個七十億美元的個人通訊服務 (Personal Communication Service) , 而投標者也運用賽局理論參與競爭。

(a)、網路、拍賣雙贏

曾啓智 (2000) 以賽局模型的結論與傳統產品差異化模型所產生的最大差異化的結果有所不同。當網路外部效益強度夠小時，“極大化品質差異”會在廠商以高品質進入市場時發生；相反地，“極小化品質差異”則會在廠商以低品質進入市場時發生。同樣的，在網路外部性的考量下，網路產業廠商有時選擇與對手生產相同的產品，藉網路外部性吸引新使用者的進入，刺激整個網路產業的市場規模；有時卻必須處於相互競爭狀態，搶攻市場佔有率，以避免對手在「大者恆大」之趨勢下，自己面臨被市場淘汰的命運 (王慈韻，2003，吳佩諮，2004) 。這一部分也可以延伸思考何時有線電視頻道內容，何時會聚焦在提昇節目內容品質差異，何時會以大眾品味搶攻市場佔有率的問題。

洪焜森 (2002) 在分析整合寬頻服務產業匯流整合時，多廠商間互補的競爭廠商之間存在「僱傭關係」賽局，而且長期合作的策略選擇存在著雙方的報酬增加的雙贏策略。符合 Brandenburger and Nalebuff 所提出價值創造的雙贏策略。同樣的，陳德明 (2003) 也是依據 Braudenburge 與 Nalebuff 在 1996 年所提出的競合理論中改變企業賽局的方法，探討全球行動通信服務市場發展現況與趨勢，以及領導廠商所採行的市場競合策略，結果所建議之競合策略模式，行動通信服務業者與價值網成員間的純粹競爭行為將不復存在，取而代之的則是互補合作以及既競爭又合作的競合關係 (陳振耀，2000) 。因此，有線電視新聞台應該思考，彼此間的競爭不是「零和關係」，如何把餅做大，或是不同頻道間採取互補方式，例如八個新聞台各有各的 niche (narrowcasting) 如同現在的「非凡新聞」在財經頻道占穩利基，而不是彼此廝殺。

洪文隆 (2000) 探討無線通訊頻譜拍賣制度之設計邏輯與廠商面臨不同的拍賣賽局時可能的競價策略空間等議題，主要目的在於釐清其拍賣制度設計背後之因果關係，進而能對國內之 3G 執照拍賣提出相關之建議。良好的拍賣制度成功關鍵之處則在於，當參與者間之出價能力具有高度不對稱性時，設計者需藉由制度設計克服新舊業者出價能力的差異性來源，藉以維持參賽者之間的公平與競爭性。發現大部分國家亦體認到新進廠商在出價能力與意願上不如既有 2G 業者的不利情況，同時也認同採納輔助機制以調整雙方存在的差異的必要性，其中以導入分期付款機制與降低新業者網路建設成本的作法最為常見 (陳育田，2001) 。因此政府管制的方式讓不同的電視新聞台與新進業者可以在一個公平機制下競爭，並透過制度設計導引出好的節目品質，而不是直接介入新聞產製的內容規範。

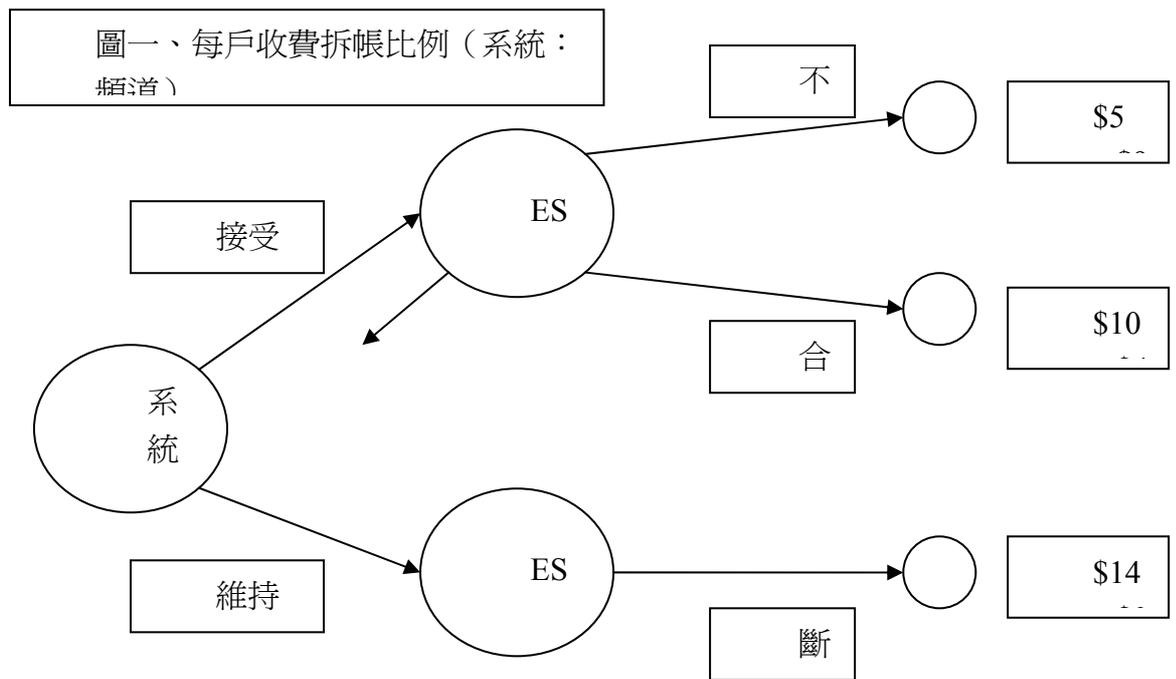
(b)、有線電視垂直整合

隨著大型零售業的蓬勃發展，其所衍伸出上、下游廠商間垂直限制行為中的「上架費」(slotting allowance)問題也日益受到關注，鍾谷蘭(1994)建立一個「上、下游雙佔」模型並透過「兩階段賽局」(two-stages game)的分析方法，由經濟學的角度分析：當下游零售廠商因掌握產品的市場銷售管道與通路而間接取得市場優勢後，對上游製造商收取上架費時所造成的經濟效果(劉瀚榆，1999)。獨家經銷通路之競爭—批發價 Nash 談判解的考量實務上，中間產品的交易往往都是透過買賣雙方的「協商或談判」而完成的。傳統探討通路競爭的賽局理論模型都忽略了此一特性，而將中間產品的批發價設定為製造商單方面的決策變數(Vandenbosch, 1995)。

例如，議價賽局理論中所分析的零售商與製造商的角色行分析，套用在有線電視產業中，將製作節目的內容提供者視為製造商(頻道商)，而經營有線電視系統的業者(系統商)，則等同於經銷商直接提供服給消費者(吳基逞，1996)。謝博皓(2003)分析 ESPN 斷訊事件，系統商在議價理論的第一階段，透過市場調查和收視率得知市場對於 ESPN 的反應，將其歸類為分眾頻道，比較此兩個頻道與其他大眾頻道後認為太過昂貴，因此認定此頻道的價格必須減價從原本每戶 14 元降到每戶 4 元。在第二階段中，系統商將降價的決定反應給上游的頻道商，讓頻道商決定能否接受新的收費或再做更進一步的議價。

如圖一，就 ESPN 在議價賽局時決定維持原價的狀況下，系統業者由於採用策略性行動，在此子賽局當中，沒有任何最適選擇，只有斷訊一條路，而 ESPN 會完全沒有獲利(系統業者獲利每收視戶 14 元的機會成本，不計算因 ESPN 斷訊損失的收視戶)。

另外，ESPN 若選擇可以做決策，當然在兩選項接受系統業者合作的條件(系統獲利每收視戶 10 元，ESPN 獲利每收視戶 4 元)，或不合作挑戰系統業者所定的價格，ESPN 以追求利潤極大化的原則下，當然必須採取不合作並挑戰系統業者的價格，因此才会有許多相關自救活動以及結合觀眾、運動員、新聞局等外力，增加自己的獲利。在圖中以反向箭頭表示所採取子賽局最適策略(系統商獲利每收視戶 5 元，頻道商 ESPN 獲利每收視戶 9 元)(謝博皓，2003)。在有線電視新聞台的競爭中，頻道業者與系統的垂直整合也將會影響頻道間的節目內容選擇，尤其是在上架費用的分擔方面，將可能造成個別頻道業者的成本壓力，在建構賽局模型時也應考慮影響。



(c)、新聞節目間的賽局競爭

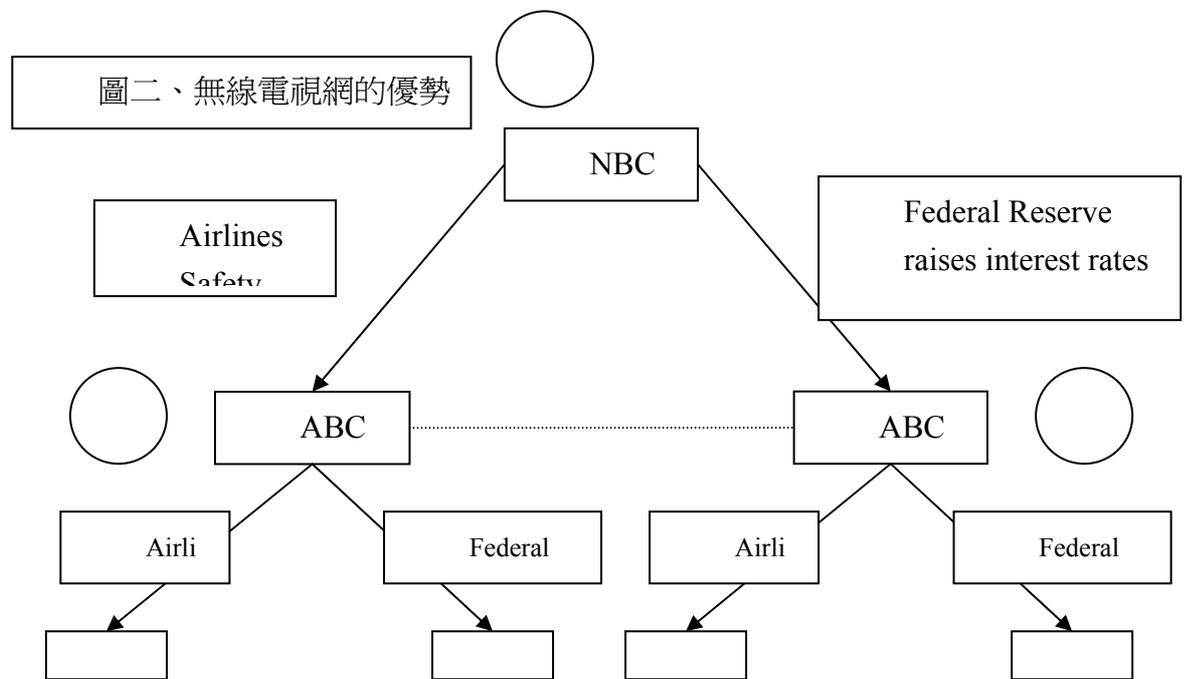
Liu, Putler & Weinberg (2004) 試著建立一個商業電視台間的競爭模型，討論是否頻道愈多愈好。他們發現由於節目製作的高成本，電視台通常在同一時段的節目類型中，選擇中等程度的差異化。而在討論當市場競爭者增加時，也發現並沒有讓閱聽人覺得節目品質有提昇，反而過度的競爭，造成節目品質反而下降，這點類似目前大家對有線電視新聞台過度惡性競爭，所造成的反效果。

黃國棟 (1998) 也發現在多家新聞台成立之後，加上原本的三台與新成立的民視、以及各家有線電視綜合頻道，使得台灣的電視新聞競爭格外的激烈。該研究運用「內容分析法」與「新聞論域分析法」測量電視新聞報導的多元化，並藉由新聞雷同程度與新聞的敘事結構分析，來探討有線電視新聞台的多元化情形，而研究結果顯示五家新聞台在新聞報導的多元化並不理想，且在新聞雷同程度中有五成五以上的新聞是雷同的，可見得多家新聞台的出現，並沒有使得電視新聞報導展現多元的理想；另外五家新聞台在同一新聞報導的敘事結構分析上，大都集中在事件的情節報導，對於事件的結果、情境、評論等較少關注 (劉貞秀, 1994; 朱俊樺, 1994)。

Dixit & Nalebuff (1991, p.60-66) 分析新聞雜誌主編 (例如, *Time and Newsweek*) 決定當期雜誌封面主題，主要是根據何種內容會吸引讀者來買，因而帶來利潤。因此每個主編的優勢策略就是去衡量評估讀者可能決定，什麼是重要有興趣的封面主題。每期封面主題的競爭是同時與雜誌非合作的決策。根據優勢策略均衡 (dominant strategy equilibrium) 的賽局理論，如果玩家有優勢策略就直接使用，不用理會其他競爭對手的選擇，所以雜誌主編每期會選擇他認為最重要與能吸引讀者的封面。

如圖二，Caudill & Mixon (1998) 應用類似的賽局理論分析美國三家無線電視網的晚間新聞，如何採取所謂的“優勢策略” (dominant strategy) 的首要新聞 (cover

story)，也就是閱聽人認為重要的新聞為主要的競爭策略。同樣的根據優勢策略，三家電視網將會選擇他們各自認為當天最能吸引閱聽人的所謂重要新聞。但在利用迴歸的實證研究上發現，了解真正所謂的“優勢策略”基本上是非常困難的，結果指出閱聽人的喜好造成對媒體色煽慳相關議題的轉向。這一部分的結果也與目前的有線電視新聞頻道競爭結果類似，說明理論上應該會採取所謂「重要新聞」為優勢策略，但商品化的節目內容下，所謂的重要新聞，也就如同台灣的八卦內容。



(4)、研究問題意識

傳統上認為市場中有越多的競爭者加入，將會提高產品品質與降低價格費率，不過這些好處卻沒有在有線電視頻道競爭中看到，雖然新的頻道不斷增加，但節目內容卻非常相似，例如已經在中華電信 MOD 播出的靖天兒童台，與即將開播的緯來兒童台與富邦 MOMO 兒童台的營運計畫中，大部分的節目規畫還是以卡通內容為主，但兒童所需要的訊息除了外購的卡通外，業者難道無法製作兒童需要的其他節目？

說穿了，當然還是成本與利潤考量，外購影片的成本遠低於自行製作優質節目，例如靖天兒童台連配音都省了，直接以日語發音上字幕。而其他談話性節目為主的財經台、與不斷重播節目的育樂台，雖然收視率非常低，有些甚至要支付系統業者上架費，但所收的廣告收入扣除這些成本，大部分頻道每年毛利還是在 30% 以上，也因此不斷吸引新設頻道加入。

內容產製基本上還是要有一定的規模經濟，例如從美國、英國與日本的節目收視率來看，無線電視台節目大都還是有十幾百分比，韓國公視的戲劇節目甚至有三四十的收視率，製作成本從每集五百萬到數千萬台幣，遠超過台灣不到百萬的經

費，更不用提幾十萬元的談話性節目。台灣有線電視頻道在大家都有錢賺，但都是以中小企業精神，降低節目製作成本播出，可能數十年過去，看不到製作出一部可以感動的影片。

爲什麼越多的頻道加入卻不能提高節目品質，由賽局理論分析新聞台爲例，雖然大家都知道目前 SNG 使用氾濫，新聞內容八卦化，但卻又擔心在目前的收視率機制下，不敢推出不同產品定位的節目內容，因而陷入類似囚犯困境，新聞台集體選取次佳的優勢策略，而不是對彼此都最好的選擇。然而要突破如此的困境，必須要有改變現有遊戲規則與報酬的決心，開創新的藍海策略，例如之前民視異言堂、TVBS 一步一腳印與最近中天的 BBC 週報等節目，其實就是在試圖找另一片市場，只是最後如果還是要回歸收視率市場的檢驗，也還是充滿了未知數？因此本研究試著從賽局模型中，了解影響互動競爭的背後結構，企圖從改變這些賽局規則與要素，讓電視新聞頻道的競爭可以達到雙贏的可能！

(a)、賽局模型的建構

一個賽局最基本要素是參賽者、行動、報酬和訊息、策略、均衡與結果 (Rasmusen, 2001, p.4-14)。模型設立者的目的是以賽局規則去描述一個情況，有眾所周知的賽局規則 (rules of the game)，解釋在那情況下將會發生什麼。參賽者將設計計畫，依賴隨時傳達到的訊息來選擇行動的所謂策略，試圖去極大他們的報酬，每位參賽者選擇的策略組合即是所謂的均衡。給定一個均衡，模型設立者能看出什麼行動是來自所有參賽者計畫的結合，這就是賽局的結果。

(a)、參賽者 (players) 是作決策的個人，每一位參賽者的目標都是藉由選取行動 (action) 來極大他的效用 (utility)。在這就是指各家的有線電視新聞台頻道。

(b)、參賽者 i 的行動 (action)，以 a_i 表示，是他可以作的選擇，參賽者 i 的行動集合 (action set)， $A_i = \{a_i\}$ ，是對他可行的整個行動集合。例如以各種不同類型的節目內容編排爲選擇的行動。

(c)、參賽者的訊息集合 (information set) 不只包括每個變數的價值，也同時認知之前所有相關行動。電視新聞台業者可能彼此了解對市場的遊戲規則，也知道彼此可能有那些競爭優勢，也就是訊息的完全公開，但也可能某台有不公開的競爭策略，這將會影響均衡與結果。

(d)、參賽者的策略 (strategy) s_i 是一個規則，在給定的訊息集合內，告訴他在賽局的每個瞬間應選擇什麼行動。一個策略組合 (strategy combination) $s = (s_1, \dots, s_n)$ 是在 n 位參賽者的賽局內，每位參賽者所對應策略的順序集合。各新聞台可能採取的競爭策略以爭取最大報酬。

(e)、參賽者的報酬 (payoff) $\Pi_i (s_1, \dots, s_n)$ ，意指 (1)、在所有參賽者選擇他們的策略且賽局已經結束之後，參賽者 i 所得到的效用。(2)、他所收到的預期效用是自己和其他參賽者所選擇策略的函數。這裏可能是指廣告收益、收視率等較易於計劃的報酬，但也可能是媒介公信力等抽象的概念。

(f)、一個均衡 (equilibrium) $s^* = (s_1^*, \dots, s_n^*)$ 是在 n 個參賽者的賽局內，由每位參賽者的最佳策略所構成的策略組合。而均衡策略 (equilibrium strategies) 是參賽

者試圖極大化他們個人報酬所選取的策略，和每位參賽者任意選擇一個策略所得到的許多可能的策略組合是不同的。當達到均衡時，各個電視新聞台將找不到比目前更高報酬的策略。

(g)、例如：參賽者*i*對其他參賽者選取的策略*s_{-i}*的最佳回應與反應 (best response & best replay) 是策略*s_i^{*}*，這能使他得到最佳報酬，即：

$$\Pi_i (s_i^*, s_{-i}) \geq \Pi_i (s_i', s_{-i}) \quad \forall s_i' \neq s_i^*$$

(h)、策略*s_i^{*}*是優勢策略 (dominant strategy)，若他是一位參賽者對其他參賽者可能選擇的任何策略的最佳回應。採取*s_i^{*}*，他的報酬最高。數學表示：

$$\Pi_i (s_i^*, s_{-i}) > \Pi_i (s_i', s_{-i}) \quad \forall s_{-i}, s_i' \neq s_i^*$$

因此，一個優勢的策略均衡 (dominant strategy equilibrium) 是由每位參賽者的優勢策略構成的策略組合。

在實際運用的賽局策略中，最重要的觀念就是如何改變賽局，使之有利於自己。要改變賽局，首先必須要瞭解賽局價值網上組成的成員以及可以改變上述的賽局的要素。而所謂改變賽局就是改變參賽者的角色與地位、改變你的或其他參賽者的貢獻值、運用有利的規則或改變規則、運用手段來改變參賽者的認知或製造不確定平衡、改變賽局的界線。競合網絡中參賽者應設法將餅做大再來分餅，而不是爭奪固定大小的餅，因為參賽者其實可以改變賽局。運用賽局理論而來的經營智慧，有沒有對業界參賽者有些新的啟發呢 (Bradnenburger & Nalebuff, 1996, p.40-80)？

(b)、問題 1：跳脫固定的收視率與廣告 CPRP 的遊戲規則

賽局理論在應用上要求明確無誤的「賽局規則」(rules of game)，如果賽局方案不明確，問題本身便超出了賽局理論的研究範圍。問題由此而來，這些賽局規則從何可來？賽局規則的變動將影響結果，賽局規則的形成取決於外部原因，一但形成，它們便影響賽局結果。但這一因果關係僅僅是單向的嗎？賽局結果是否能夠影響賽局規則？多數應用賽局理論的分析都是把賽局規則作為即定因素，並以其作為分析起點。只有在少數應用賽局理論的實例中，參賽者在賽局過程的最初階段，留心選擇能夠在以後回合發揮效力的賽局規則。

因此，這裏具體的問題便是，目前所有電視新聞台均以收視率調查機制與廣告 CPRP 為遊戲規則，是否有其他決定大家競爭的新的遊戲規則，例如納入新的「收視質」或是類似閱聽人對媒介公信力的排行等，是否可能改變目前的賽局僵局？

(b)、問題 2：創造新的競爭價值

Bradnenburger & Nalebuff (1996) 的著作《競合策略》(Co-opetition) 是一本關於創造價值與爭取價值的書，創造價值的本質是合作的過程，爭取彼此的互補者，但是隨著創造新的餅之後，就會有分餅的問題，也就是競爭。附加價值衡量賽局中每位參賽者能為賽局帶來什麼。先看你和其他人加入賽局時餅有多大，然後再看沒有你的時候餅有多大，其差額就是你的附加價值。一般人以為處於相同地位的人就會有相同的附加價值，因此誤以為自己的附加價值和其他相同地位的人一樣，卻不

知別人比自己更有附加價值（Bradnenburger & Nalebuff, 1996, p76-79）。

互補性的思考是一種不同的商業思維，它的方法是設法將餅做大一點，而不是和競爭者爭奪固定大小的餅（Bradnenburger & Nalebuff, 1996, p35）。商場與其他賽局不同的地方，除了允許一位以上的勝利者之外，另一個不同點是，商場不是靜止的賽局，所有要素不斷地在改變，人們為自己的利益可以自由地改變商場的賽局，改變賽局可以獲得的報酬最大，真正的成功來自於積極地營造自己所參與的賽局（Bradnenburger & Nalebuff, 1996, p29）。

各台新聞台的附加價值是否一樣？將自己置身在其他參賽者的立場，評估你對他們的價值，預測他們將如何對你的行動作出反應，了解他們是如何從他們的觀點來分析這個賽局。如果其他新聞台不斷的在追逐失真的收視率與八卦內容，是否還有其他節目內容是閱聽人有興趣的，但是卻一直沒有被滿足的？例如非凡新聞是否有別於其他新聞台的走向，創造屬於自己的新的競爭價值？

(d)、問題 3：如何納入非貨幣報酬於賽局模型

在經濟學家建構的模型中，參賽者所獲報酬往往成為以貨幣代表的行動動機，通常假設參賽者總是期望獲得較多的貨幣。然而，參賽者也並非僅僅關注貨幣報酬，例如某些參賽者本性熱衷合作，這種本性決定了他拒絕選擇有損於對手利益的策略，或是參賽者所在意的報酬是其他如自尊、榮譽等非貨幣報酬，可何等量轉換不同報酬於所設計的賽局中，便成為主要問題（朱敬一，1986；石之瑜，2003；Kreps, 1996, p.101-148）。

在這要提出的問題是，除了廣告收益與收視率外，是否還有其他報酬可以吸引電視新聞頻道？雖然過去的傳播研究不斷的大聲疾呼媒體要有倫理、道德與自律等，但如果這些報酬無法被納入真正賽局遊戲的規則中，則會造成現今看到的只剩道德勸說，而無法發揮實際功用。例如，閱聽人的公信力排行如果能被廣告主接受，或許也可補足只看量而不重質的問題。

(e)、問題 4：訊息的流通與模仿行為

在訊息不全的情況下，如果某一廠商擁有一些與市場或生產有關的情報，那麼其他競爭者會藉著此廠商的定價或生產行為，猜測情報之內容，並依照猜測的結果，作最適的反應。而坐擁資訊的廠商在考慮其他競爭者的這種猜測行為後，可以決定公開或隱藏此情報，以提高自己的利潤。一個存活多期並擁有私人資訊的廠商（長期廠商），在各期分別與一個只存活一期的廠商（短期廠商）進行競爭時，喜歡隱瞞情報的長期廠商如何模仿？喜歡公開情報的長期廠商如何傳訊？一個模仿型的廠商，固然會裝腔作勢，但是一個被模仿的廠商，並不會任人模仿。被模仿的廠商理應想盡各種辦法傳遞訊息，使對手確定自己的身分，迴避因遭模仿所發生的損失（黃瑞卿，1991）。

電視新聞台另一個經常被批評的問題就是內容差異不大，彼此不斷模仿，同時更趨於單一的節目類型。主要的原因是優質節目製作成高且費時，更擔心精心設計出來的創意很的會被其他業者模仿，如何能夠保有製作私有的訊息，也就是真正的核心競爭力，而不用擔心會很快的被學習，也將是分析各新聞台內容的重點。

四、 研究方法

本研究將應用賽局理論為分析工具，其中不同遊戲規則的訂立，以及不同策略所可能獲得的報酬，將會影響參賽者最後可能採取的策略，導致不同的均衡與結果。由於今年適逢大都數的有線電視頻道六年首次的換照，業者們必需提供近六年的營運表現資料給新聞局，包括詳細的財務報表，因此是一次資料收集的機會（如附錄一）。而有線電視新聞台各節目收視率與閱聽人的資料，則以 AC Nielsen 為參考，因為這也是實際各新聞台每日在決定競爭策略的主要參考。

除了分析節目內容型態與業者所提的換照資料，收集平時無法由問卷獲得的財務等資訊外，本研究還是需要再與各家電視新聞台的主管訪談，以釐清無法單純由數據資料解讀的競爭策略，由於各台如何詮釋所認定的遊戲規則、所謂的報酬除了收視率與廣告收益外、是否還有其他如公信力等、以及彼此之間在競爭時的訊息流動是否完全與透明等影響賽局模型的各種要素，因此與參賽者的深入訪談將可補足與確認這部分的資訊。

五、 結果與討論

(1)、新聞產製流程、資源與權力

要了解目前新聞台彼此競爭的互動策略前，如果能先對其每日運作流程、人力結構、資源與核心權力有基本的認識，將比較容易了解各新聞頻道背後決策的理性選擇。首先，目前 24 小時新聞台內容的品質控管，會和整天播出時間與流程有密切關係。每天早上六點開播至隔天凌晨一點鐘結束，中間凌晨一點到六點為重播時段，一天需要製作十九小時全新的新聞內容。其中，早午晚夜四節是比較重要的新聞時段，而由於製作準備的時間不同，各節新聞也有不同的特色。

例如，晨間新聞由於是早上六點到八點，大部分的內容就是以前一天的精選為主，此外，大量的讀報與交通氣象，以滿足觀眾清晨出門前需要的大量資訊。午間新聞在中午十二點開始，需要快速的將早上發生的新聞訊息傳達給觀眾知道，不容易有製作深入報導的內容。晚間新聞是晚上六點到八點的所謂黃金時段，集結一天內最重要的新聞播出，也是最具指標與競爭的時段，相對於午間新聞，可以有較充裕的時間製作系列的相關新聞。而夜間新聞，由於大部分員工都已經下班，也比較少有新的議題發生，大部分都是重覆之前的重要新聞，或是有即時的社會案件與意外等內容。

在人力結構上，目前各新聞台第一線記者的平均工作經歷大都為二至三年，新

聞工作每日充滿新奇，容易吸引剛畢業的新鮮人，但工作時數高，所得不成比例，如果工作幾年後無法再有新的成長時，流動的狀況就非常嚴重，常常不到三五年資歷就稱做「資深記者」。目前每組文字與攝影記者一天大約要跑三至四則新聞，各台一天約會有 30-40 組記者在線上，約一佰至一佰五拾則新聞，而為了有效率的運用人力資源，幾乎所有採訪回來的新聞都會採用，一天不到五至十則新聞不用。各採訪與製播中心主任認為目前的人力是吃緊，但勉強能應付，要提供內容填滿時段沒問題，但如果要撥出人力製作耗時的深度報導，則相對非常困難。

另外，決定各台新聞議題內容的是在每日的編採會議，基本上一天會有兩次，一次是在早上九點左右，主要是討論中午的新聞內容，另一次是在下午一點至二點後，主要是從上午的新聞發展，決定晚上六點晚間新聞的走向。基本上，參與編採會議的包括採訪中心主任、各組組長、製播中心主任、重要時段製作人、新聞部總編輯、新聞部總經理等。採訪中心是直接面對第一線採訪現場的，而製播中心負責最後新聞呈現與收視率的，兩者經常會由於不同的上級壓力而會有爭執。決策過程雖然是合議制，但基本上還是官大學問大，加上要負節目成敗責任，所以一但需要裁決時，還是要問上級長官。

另外，在早上的編訪會議上，明顯的引導各台整天新聞走向的，是每日早上出刊的平面報紙與部分雜誌。從晨間新聞的讀報開始，報紙與雜誌的議題設定與消息來源就幾乎是每台的絕對參考資料，大家深怕「漏新聞」，而結果是一窩蜂的製作議題類似的新聞。

(2)、對收視率與觀眾的認知

各電視台對觀眾的理解主要還是依靠 AGB Nielson 的收視率調查，在 2007 年四月前，各家電視台會有前一天各則新聞每分鐘的收視率報告，因此第二天都會針對每一則新聞的收視結果來做調整。2007 年四月後，NCC 要求只能提供給電視每十五分鐘的收視率，以避免各新聞頻道過度的競爭。不過各台表示影響不大，各節製作人其實在工作上已經能猜得到是那些新聞收視高或低了，由一分鐘改為十五分鐘並不會影響製作人對新聞題材的選取。

各台從收視率的資料結果，大致可以知道自己與其他競爭者在收視觀眾年齡、性別、地域、社會階層等的差異。基本上，大家認為不同頻道間的觀眾是有差異的，但也沒有大到非常明顯。另外，政黨認同則是這幾年在收視群與頻道定位中，可以用來分辨新聞台的一個變數。有些台不希望被貼上政黨顏色，影響新聞公信力與拓展觀眾市場；但也有些台知道定位清楚的政黨顏色，在強調忠誠度高的新聞頻道上，其實是可以爭取穩定的收視族群，但在目前收視率低且競爭下，強調政黨顏色屬性的似乎在市場略為領先。

目前各台的收視率其實都在小數點之下，測量誤差都比收視率高，不過如果看長期趨勢，倒也不能說是不能分出各電視台收視率的高低，只是由於競爭的是小數點後的變化，極少部分的觀眾選擇就可能影響整個新聞頻道的走向，更何況這是

經過抽樣收視戶所呈現出來的，其實也就是一、二位樣本的改變而已。因此，各新聞台變要想辦法增加觀眾的「黏著度」，希望能看久一點，不輕易轉台或能再轉回來，只要能掌控少數觀眾，就能在收視率上有明顯的成長。

忠誠度高的新聞頻道重度使用者於是成為各台目前收視率的主力來源，而為了能留住這些閱聽人，激烈的競爭使得新聞口味越來越重，社會新聞的強調聲光戲劇效果，甚至製造假新聞等；而近年來，政論節目低製作成本、不錯的收視率，且相對來說觀察的收視時間高、轉台率低，還能帶動前後節的整點新聞，於是政治言論更走偏鋒了。

(3)、各台間主要的競爭對手與策略

雖然目前有線電視系統一共有六家 24 小時的新聞頻道，但大部分的新聞台還是會設定一至二家為主要的競爭對手。通常，如果收視率不是最高的所謂中後段班電視台，會把第一名的當作標桿，觀察其可能的新聞議題，但直接競爭與監看的會是與自己收視率上下差不多的頻道。另外，各新聞台區塊是從 50 至 55 頻道相鄰，由於觀眾使用遙控器轉台時通常會是循序的前後移動，不太會跳過中間的其他台，所以相鄰兩台的節目競爭就會更加激烈。

各台目前的競爭策略大都希望能製作獨家、吸引觀眾的節目內容，不過由於大家的採訪機制差不多，每天並不容易有很多的獨家。訪問何謂吸引觀眾的內容，各台製作人不諱言的表示，從收視率的結果顯示，新奇有趣、戲劇張力、衝突故事性、聲光畫面佳等特質，是普遍認為具吸引觀眾的基本條件。而在各則新聞的排序上，還要隨時考量不要與鄰近各台類似，以免觀眾如果才剛看完別台的，可能會直接跳過本台而直接到下一台。

另外，由於各台進入廣告的時段，通常是導致觀眾流失的主要原因，但是又不能完全沒有廣告，因此在何時進廣告、每次多長的時間、一小時進幾次廣告，以及對手相對廣告的頻率、時間點、長度等，也同樣是製作人必須思考的競爭策略。目前大部分非重點新聞的時段，電視台大致上還是維持一小時共十二分鐘廣告，平均分散在三至四個時段，也並沒有特別避開相鄰頻道的廣告時間。但在競爭激烈的午間與晚間新聞，則各頻道在播出後都不敢進廣告，例如，晚間新聞從五點四十五分開始播出後，在之後幾分鐘的重點提示後，就先進五至八分鐘的廣告，然後一路從六點整至七點二十分左右完全沒有進廣告，然後在最後七點四十左右再將所有廣告清倉。

(4)、編輯台對彼此訊息流動的掌控

在排 rundown 時與新聞節目播出前，理論上各節新聞的製作人並不知道其他頻道的節目 rundown 有那些畫面、故事與編排順序，但卻也都表示，雖然事前不知，但大家競爭這麼久了，每天有那些重要的新聞、彼此如何排順序的策略，也都熟悉對方的處理方式，所以也可以推個大概。

同時，當節新聞開播後，各新聞台的製播中心與副控室內，隨時都有「電視牆」同步監看其他各台的新聞內容。製作人一但發現其他台的故事比自己的有趣，或是別人才剛播出自己待會要播出的內容時，就會隨時抽換各則新聞順序。

另外，雖然在製播中心的訊息流通並不是非常充份，但是在第一線記者部分，則會由於有不能漏新聞的壓力，而會有彼此互動採訪消息的現象。記者會同時有「獨家」與「不能漏新聞」的問題，雖然各家電視台通常每週會要求有一至二則新聞，也會因此有獨家獎勵，但比起「漏新聞」，各家皆有只有你沒有的壓力，所有第一線的記者在當日跑新聞時，大都會知道同業間今天有那些要跑的議題，避免受到長官指責的壓力。

(5)、新聞台是否有合作的空間

以目前各新聞台產製的流程，基本上不可能有太高比例的合作，例如分享 SNG 車、電視台分工成爲專業電視台，像是專跑政治、財經、社會等。目前比較可行的是屬於技術性降低成本的，例如國外現場轉播共享轉頻費；而地方新聞記者間共享影視內容等，則是在有限地方新聞人力下的奇怪現象。目前各新聞台在各縣市大都只有一位駐地的地方記者，由於縣市內大小事不少，一人的地方記者不可能跑遍所有地區，所以六台有六位合作跑全縣市，甚至休息都是由友台支援，調帶子或是老鳥要其他台蔡鳥跑新聞也時有所聞。

新聞頻道間的競爭，講究的就是對訊息的掌控時效與獨家，但要從競爭的「非合作賽局」轉變爲「合作賽局」，需要的是訊息的透明與彼此對合作的承諾。同時，如果沒有足夠的誘因能讓既有的新聞台有利可以結盟成合作解，則需要比較有力的第三方，政府、公會、或是民間等，有權力或是任何方式使得業者願意做更進一步的合作，但目前兩者條件都不易存在。

從納許均衡的條件來說，如果不是在合作時所得的利益會大約競爭的話，沒有任何一家新聞台會願意合作。但通常在合作時各台要放棄原本的獨家訊息，與其他台分享，理論上如果不是整個合作市場變大了，且每一家在「分配」合作市場的利益要大於各自競爭的結果。只要有一家認爲合作的誘引不夠大時，就會相繼破局。

(6)、超越目前過度競爭，開拓未開發市場的可能

另外，從之前蘋果日報吸引一些其他平時不太看傳統三大報的想法，拓展市場規模的方式，是否可能有電視台製作不同現在各台的內容，以吸引現在不看既有新聞節目的閱聽人呢？

由於收視率的考量，各新聞台表示不敢冒然的改變新聞內容結構與類型，認爲平常會是重度觀看電視新聞的，從收視率結果來看，感官刺激的故事與畫面，還是比較吸引人，至於要讓不滿意目前新聞內容的觀眾，願意在其他運動、電影與綜藝頻道的競爭下，還能播出時間停留在新聞頻道，部分主管則顯得不太有信心。

不過，這幾個月來，有些頻道有試著在星期六日，或是部分晨間、下午與夜間時段，根據不同的收視族群，曾製作過國際、生態、美食、健康與時尚等節目，至於會持續多久，很現實的還是要看收視率的反應。

六、 研究計劃自評

本計劃成功訪問了六家主要的 24 小時有線電視新聞台共 18 位的中高階主管，包括採訪中心主任、播製中心主任、重點新聞製作人、主播與主編等，受訪者大都能回應所有的問題，極少數在回答了問題後，對部分較敏感議題希望能匿名。

過去針對新聞頻道的研究，大都集中在第一線的新聞記者與閱聽人相關研究議題，缺乏對製作人、採訪中心與編輯台運作的分析。本研究嘗試在目前新聞內容產製機制的限制下，了解負責最後內容播出的製播主管彼此間是如何看待對方的思維、訊息流通的透明度、與可能使用的競爭策略為何。思考在目前的環境下，各台最佳的賽局均衡解，可能並不是社會期待的合作解，是否有可能改變的空間。

研究發現，各電視台在既有的人力資源、新聞產出流程、與廣告市場有限下，幾乎是不可能敢於改變產製內容品質的。雖然這一二年「非凡電視台」成功的轉型為專業的財經電視台，吸引特定的收視族群，但也因為如此，其他電視台（例如東森 ET Today）要想再擠進類似的財經電視台的門檻就更高了。

而在研究過程中覺得最慘的是大部分的中高階主管覺得無能為力，要就順應上面長官的壓力，一天過一天，或是告訴自己其實節目內容也沒有那麼糟，積極改變的想法並不強。在目前有線電視新聞台的廣告與觀眾市場飽和下，暫時沒有其他新進業者，新聞頻道的產製模式不會有太大的變化的。

附錄一：訪談大綱

有線電視新聞台賽局競爭 訪談大綱

- 1、有線電視新聞台，每天新聞節目內容產製、播出的運作流程為何？
 - 甲、您目前負責的工作範圍與性質，每天大致的運作流程為何？例如早上與下午開編採會（一天開幾次、誰參與？）、決定那些線、誰去跑…，新聞素材回來後，後製播出等。
 - 乙、貴台每天約有多少線上文字記者（地方）、攝影記者、編輯…在運作，每人每天工作量？記者人數是否足夠？
 - 丙、第一線記者（編輯）平均年資？與其他新聞台相較為年輕或資深？
 - 丁、一天所有記者大約會產製多少則的新聞內容素材？
 - 戊、最後約有多少則內容會 on 上，比例為何？沒有使用的會進資料庫？

- 2、每天決定新聞內容會不會 on 的權力在那？
 - 甲、少數或是集體編輯會議決定？採訪主任、主編、製作人、編審委員…之間的權力分配？
 - 乙、不同時段晨、午、晚間與整點新聞，在內容產製時由誰負責，例如主編、製作人、編輯主任…等？
 - 丙、不同時段的新聞是否因新聞發生時間不同，而導致有不同的內容，例如，晨間「讀報」的出現、午間都為即時性、晚間較完整…等？
 - 丁、決定的原則為何？新聞價值、獨家、有趣、爆點、張力、八卦、置入性行銷…，請否舉例說明？
 - 戊、每小時的整點新聞中，如何決定那些需更新，那些會留用，比例大約為多少，那些題材要更進一步的發展？

- 3、收視率對新聞產製的影響？
 - 甲、貴台對收視觀眾的理解？在不同時段是否在年齡、性別、社經地位等有所差別？
 - 乙、貴台觀眾的收視習慣與其他新聞台是否有不同，例如：「黏著度」高低、「轉台頻率」、轉台方向…。
 - 丙、之前與現在是否仍使用每分鐘的收視率調查結果？
 - 丁、會同時比對新聞內容與收視率間的關係，如何做？
 - 戊、內部對這樣的關係有怎樣的信念與認知？
 - 己、改為十五分鐘後，是否對新聞內容與排序有所影響？

- 4、新聞台間主要的競爭策略為何？
 - 甲、有無設定主要競爭的對手（例如，收視率領先、相鄰頻道），會因此監看內容與收視率的變化嗎？
 - 乙、頻道位置是否會影響與對手間的競爭（與遙控器使用的關係）？
 - 丙、各台間的競爭如何差異化，例如：藍綠政治品牌、獨家、主播、內容型式、跑馬燈、鏡面與顏色、下標議題、深度報導…等，那些是你們認為最重要的？

- 丁、不同的競爭策略與新聞內容、收視率與「廣告類型」間的關係？
- 戊、技術性的競爭與差異化，例如：整點新聞提前、廣告破口進出時間、廣告分佈與類型？

5、新聞頻道編輯台間對彼此訊息流動的認知？

- 甲、各台間如何保有「獨家」不被他台知道？
- 乙、編輯台在決定貴台當下的新聞節目內容順序時，是否預先知道其他電視台的播出內容，還是只能側錄內容？
- 丙、是否會因為知道其他新聞台的內容而臨時變動順序，請舉例？
- 丁、是否會放出錯誤的訊息來引導競爭者？
- 戊、是否會因為訊息的不完全與不確定而影響了決策？
- 己、這一小時的整點交手後，會如何影響下一小時的整點新聞內容？
- 庚、長時間與競爭者的互動，是否對彼此的想法與策略相當了解？還是彼此間偶爾會有廣告破口的改變、獨家等競爭策略？

6、新聞台是否有合作的空間存在？

- 甲、彼此間可能有合作的空間嗎？例如，記者間分享新聞素材（地方新聞）、共同圍堵受訪者、共用跨國傳輸媒介平台、各台轉型為專業頻道（財經、體育）…
- 乙、阻礙合作的原因？例如維持信任承諾的可能、影響廣告收入…
- 丙、新聞台是否有其「退場機制」的可能，目前六台那些可以盈虧自付？

7、新聞台是否思考超越現況競爭，開拓未來藍海的可能？

- 甲、心目中所謂「好」的新聞為何，「不好」的新聞為何？影響新聞內容品質的主要原因？新聞工作者與主管機關、社會大眾的認知為何不同？是否認為已經能服務滿足所有類型的閱聽人？
- 乙、跳脫目前各台分食到 1% 以下的所謂大眾，轉而製作滿足較高社經，或是不同需求新聞內涵的可能性？例如，記錄片與深度報導、教育與環保、國際新聞等？美食、旅行、樂活、健康等知性資訊節目較可能？目前的結果已經是最大的極限嗎？
- 丙、財經專業台的可能（體育、生活…）？當初為何沒有非凡的想法？市場不夠大？
- 丁、上層主管對於開拓分眾市場的想法？是覺得生存都有問題了，還想什麼社會公益？還是有放手一擲的可能？

附錄二：受訪者名單

	姓名	公司	職位
1	康進龍	東森	新聞部副總編輯、製作人
2	方瑋	東森	新聞部經理、製作人
3	高政義	東森	新聞部經理、製作人
4	詹慶齡	TVBS	新聞部製作人、主
5	王結玲	TVBS	新聞部副總編輯、製作人
6	邱顯辰	TVBS	新聞部採訪中心主任
7	朱秉恆	三立	新聞部編播中心主任
8	陳美華	三立	新聞部採訪中心主任
9	王若庭	三立	新聞部編輯中心副主任
10	黃鵬仁	中天	新聞部專案中心主任、主播
11	朱緻恩	中天	新聞部編播中心主任
12	陳玟宇	中天	新聞部編播中心主編
13	蘇逸松	民視	新聞部製作中心主任
14	蕭翠英	民視	新聞部採訪中心主任
15	陳國雄	民視	新聞部製作中心副主任
16	周玉琴	年代	新聞部製作人、主播
17	周振候	年代	新聞部採訪中心主任
18	王希文	年代	新聞部編播中心副主任

中文參考文獻：

1. 王慈韻（2003）。《具網路外部性產業之廠商競爭策略-動態演進賽局理論》。國立東華大學國際經濟研究所碩士論文。
2. 石之瑜（2003）。〈政治科學中形式理論的運用與瓶頸--從賽局理論談起〉，《東吳政治學報》，17:1-19。
3. 朱俊樺（1994）。《有線電視頻道業者策略形態、行銷作為與績效關係之研究》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
4. 朱家勳（2003）。《台灣有線電視系統台經營績效之研究-綜合運用DEA與AHP模式》。長庚大學企業管理研究所碩士論文。
5. 朱敬一（1986）。〈經濟學研究方法的解析與批判〉，《通識教育》，3[1]：99-107。
6. 吳大任、彭建強（1998）。〈有線電視產業之區域市場結構均衡及福利分析〉，《公平交易季刊》，6[3]，37-50。
7. 吳佩諮（2004）。《以賽局理論探討網路定價模式》。國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文。
8. 吳基逞（1996）。《有線電視產業系統業者頻道組合與訂價策略之研究》。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
9. 巫和懋、夏珍（2002）。《賽局高手—全方位策略與應用》，台北：時報出版。
10. 李文瑞（1999）。〈臺灣地區衛星電視頻道之競爭環境與經營策略探討分析〉，《傳播管理研究》，1[1]，35-55。
11. 李宛靜（1996）。《市場競爭對有線電視績效影響之研究》。國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。
12. 李采洪（2003年3月）。〈從「賽局理論」看四大經典戰役--「賽局理論」大師約翰·納許訪港掀旋風〉，《商業周刊》，797，104-109。
13. 周岳曇（2001）。《台灣有線電視頻道外國節目之經營策略與現況分析》。淡江大學大眾傳播學系碩士論文。
14. 周善瑜 吳基逞（2000）。〈有線電視產業系統業者頻道組合與訂價策略之研究〉，《管理學報》，17[1]：71-100。
15. 洪文隆（2000）。《第三代無線頻譜拍賣之制度設計研究》。國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
16. 洪焜森（2002）。《台灣地區固網業者與有線電視業者競合關係研究—以經營整合寬頻服務為例》。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
17. 張美玲、王國樑（2004）。〈有線電視系統業者經營效率之探討〉，《管理評論》，23[4]，1-19。
18. 張維迎著、劉楚俊編校（1999）。《賽局理論與信息經濟學》，台北：茂昌。
19. 陳育田（2001）。《執照拍賣與拍賣後市場競爭》。世新大學經濟學系碩士論文。
20. 陳家瑋（2001）。《有線電視市場之垂直整合與競爭》。國立臺灣大學經濟學研究所碩士論文。
21. 陳振耀（2000）。《以賽局方法為基礎之網路服務產業策略行為分析模式》。國立成功大學資訊管理研究所碩士論文。
22. 陳新元（1997）。《有線電視產業之區位競爭與福利效果之研究》。國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。

23. 陳銘煌（1999）。〈我國有線電視產業市場結構-行爲-績效分析〉，《商學學報》，7，163-199。
24. 陳德明（2003）。《我國行動通信市場策略之研究－以競合理論來探討》。國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文。
25. 曾啓智（2000）。《免費軟體與網路外部效益》。國立清華大學經濟學系碩士論文。
26. 黃國棟（1996）。《我國有線專業新聞台之報導多元化研究--以中天、TVBS-N、民視新聞台、環球新聞台、東視新聞台。》。淡江大學大眾傳播學系碩士論文。
27. 黃琬君（2003）。《電視新聞頻道競爭優勢及經營策略之研究》。世新大學傳播管理學系碩士論文。
28. 黃瑞卿（1991）。《傳訊與模仿:訊息不全下的雙佔競爭分析》。國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。
29. 葉淑媛（2002）。《有線電視垂直整合之影響-台灣有線電視產業之實証，逢甲大學經濟學所碩士論文。
30. 劉貞秀（1994）。《有線電視新聞類型節目的使用與滿足研究》。輔仁大學大眾傳播學系碩士論文。
31. 劉瀚榆（1999）。《上架費之賽局理論分析》。國立臺灣大學經濟學研究所碩士論文。
32. 鄭富月（2005）。〈臺灣有線電視系統評選衛星頻道業者策略聯盟夥伴之研究：模糊理論應用〉，《商學學報》，13，327-352。
33. 謝博皓（2003）。〈從賽局理論探討頻道提供業者與系統業者之議價模式--以 ESPN 事件爲例〉，《圖文傳播學報》，3：193-200。

英文參考文獻：

1. Becker, J.U., & Clement, M. (2004, January). The economic rationale of offering media files in peer-to-peer networks. Published in the Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii.
2. Beisecker, T. (1970). Game theory in communication research: A reaction and reorientation, *Journal of Communication*, 20, 107-120.
3. Bostrom, R. N. (1968). Game theory in communication research. *Journal of Communication*, 18, 369-388.
4. Brandenburger, A. M. [1998]. *Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Doubleday. (許恩得譯 (2004)。《競合策略：賽局理論的經營智慧》，台北：培生。)
5. Caudill, S. B., & Mixon, F. G. (1998). Do network news agencies play their dominant strategies? Empirical evidence from lead news stories. *Applied Economics Letters*, 2, 623 – 629.
6. Dixit A., & Skeath, S. *Games of Strategy*. New York: W. W. Norton & Company. (藍兆杰，徐偉傑，陳怡君合譯。(2002)《策略的賽局》。台北：弘智。)

7. Dixit, A. & Nalebuff, B (1991). *Thinking Strategically*, W.W. Norton & Company, New York, NY.
8. Dutton, W. H. (1992). The ecology of games shaping telecommunications policy. *Communication Theory*, 2, 303-328.
9. Dutton, W. H. (1995). The ecology of games and its enemies. *Communication Theory*, 5, 379-392.
10. Eric Rasmusen. *Games & Information-An Introduction to Game Theory*. UK: Blackwell Publishers. (楊家彥、張建一、吳麗真合譯。(2003)《賽局理論與訊息經濟》，台北：五南。)
11. Kreps, D. M.. *Game Theory and Economic Modelling*. Oxford University Press. (鄧方譯(1996)。《賽局理論與經濟模型》，台北：五南。)
12. Liu, Y., Putler, D. S., & Weinberg, C. B. (2004). Is having more channels really better? A model of competition among commercial television broadcasters. *Marketing Science*, 23, 120-.
13. McAfee, R. P., & McMillan, J. (1996). Competition and game theory. *Journal of Marketing Research*, 33, 263-.
14. Moorthy, K. S. (1985). Using game theory to model competition. *Journal of Marketing Research*, 22, 262-282.
15. Moorthy, K. S. (1988). Product and price competition in a duopoly. *Marketing Science*, 7,141-
16. Murphy, Priscilla. (1991). Game theory models for organizational/public conflict. *Canadian Journal of Communication*, 16 (2), 277-289.
17. Ordeshook, Peter C. (1986). *Game Theory and Political Theory*. Cambridge University Press.
18. Sandler, Todd(2001). *Economic Concepts for the Social Science*. Cambridge University Press. (葉家興 譯(2003)。《經濟學與社會的對話》。台北：先覺出版社)。
19. Shields, P. (1995). Beyond individualism and the ecology of games: structures, institutions, and communication policy. *Communication Theory*, 5, 366-378.
20. Shy, Oz (2001). *The Economics of Network Industries*. The University of Cambridge. (邱永和 譯(2004)。《網路資訊經濟學》。台北：雙葉。)
21. Vandenbosch, M. B., & Weinberg, C. B.(1995).Product and price competition in a two-dimensional vertical differentiation model. *Marketing Science*, 14, 224-240.