

報紙產業組織結構分析與再形塑 ——組織理論的觀點

張文強*

《摘要》

現代報業經營面臨許多商業邏輯與新聞專業間的矛盾衝突。許多學者擔心利潤至上的商業原則將嚴重摧殘新聞專業，使報紙徹底商品化。從組織理論角度來看，傳統報業受限於生產技術，為節省龐大的交易成本，提升生產效率，因而具有高度垂直整合特性，並以機械科層構形設計組織架構。這種組織架構與報業發展歷史有關，但似乎並不有利於新聞專業運作。

而本研究大膽認為，現今報紙組織架構已到更新的時刻，藉由將垂直整合關係解組，在市場中以網路方式進行各項生產要素交易，配合新聞工作的專業化組織構形，將有機會使新聞專業與商業邏輯分開，減少商業行為對新聞工作的不當干預。

關鍵詞：報紙產業、報業管理、組織理論、組織架構、垂直整合

投稿日期：1997年7月1日；通過日期：1997年11月20日。

* 張文強為國立政治大學新聞研究所博士班候選人。E-mail:g4451503@grad.cc.nccu.edu.tw

壹、前言

生存在資本主義的遊戲規則裡，報紙似乎天生就具有人格分裂的特質，一方面，它被視為一種社會公器，具有服務社會的責任，但另一方面，它又不折不扣是一種可在市場上自由交易的商品，如同其他企業一樣必須追求利潤，否則便得面臨倒閉關門的危機（Koch, 1991）。在商業運作邏輯滲入報社經營，傳統新聞專業節節敗退的今日，許多學者與新聞工作者都在擔心，商業化將對報紙品質以及新聞專業造成嚴重傷害，戕害其做為社會公器的使命（張錦華，1995；彭家發，1995；Squires, 1993；Underwood, 1993）。

在台灣，發生於民國83年的自立報系經營權轉移問題，便讓我們清楚看到報業在資本主義中面臨的窘境，在商品與社會公器間的游移與徘徊（台北自立報報，1994；台北自立快報，1994）。因此許多人訴諸道德或制度，例如主張內部新聞自由，建立新聞室民主（翁秀琪，1992；林佳和，1996），企圖以此阻絕商業對新聞專業的傷害。但弔詭的是，這些制度能否成功推行，往往取決於報社高階管理者，特別是報老闆的態度，當商業邏輯凌駕一切時，要落實這些制度似乎如登蜀道，困難重重，從德國報業七〇年代開始推行的「編輯室規章」運動便可發現其困難（蘇正平，1996）。

但如果我們換個角度，不單從新聞專業觀點，改從組織角度看問題，將會發現造成報業內部矛盾衝突的主因，可能與其組織架構方式失當有關。因此我們或許可以利用組織理論，重新檢討報業行之多年的組織架構方式，並試圖尋找一種新的、更適用於報業現況的組織架構。

換言之，商業與新聞專業的角力似乎遙指一個重要，卻少為人思考的問題，也就是傳統報紙產業的組織架構是否適當？是否符合報紙的產業特性？在過去，傳播學者多半停留在現行報業組織架構中，從新聞學理的框架進行研究，甚少從組織角度出發，質疑傳統報業的組織架構方式是否適當，會對新聞專業的運作產生什麼影響。從報業實際運作的層面來看，大規模的組織架構變動勢將引發難以預計的影響，所以使這個問題更加成為無人觸碰的地帶。

因此，本文將首先探討報紙產業特性，隨後從組織理論角度，討論現行報紙產業架構的適當性及其限制，最後則試圖提出一種新的產業架構以因應報業面臨的問題。

貳、報紙產業的雙重特性

每個產業都有其產業特質，會影響組織與管理方式，報業也不例外。而報紙所具有的雙重產業特質不僅使其無法如同大部份產業般盡情追求利潤，同時更成為許多衝突與矛盾的根源。接下來我們便先來探討報業這種雙面特性。

一、社會公器與私人商品間的掙扎

從歷史來看，早在一百五十年前，當現代大眾報業前身「便士報」出現，報業便逐步擺脫來自政黨或政治勢力的控制，但卻也在同時落入商業經營的模式中，使報紙成為一種追求利潤的私營企業（Hage et al., 1983；Schudson, 1978）。自此以後，報紙成為一種商品，與其他產業遵循一樣的資本主義邏輯，利用各種方法滿足利潤極大化的目標。十九世紀末，美國的赫斯特等報系，以黃色新聞滿足大眾口味的經營方式，便將報紙這種商業特性表達得淋漓盡致（漆敬堯譯，1992）。

隨時發展，這種情形未曾稍加減退，廣播、電視以及其它新傳播科技的出現，不斷瓜分傳統報業利潤，使其在大眾傳播媒介中的獨佔地位不復存在，面對其他媒體來勢洶洶的挑戰，報業更加商業化，以娛樂導向爭取讀者（Fink, 1995；Willis & Willis, 1993）。

從歷史的另一面來看，無論英、美，報紙都曾被當做對抗獨裁統治與爭取言論自由的利器（李瞻，1993），到了二十世紀初期，現代報業追求事實，強調公正、客觀，不受任何外在形式控制的新聞專業倫理形成，加上社會責任論的提出，以及六〇年代的調查性報導，使報業一直背負著監督社會、服務社會的使命，而大多數新聞工作者在新聞專業薰陶下，也懷抱相同理念，認為應該公正客觀的報導新聞，對社會問題提出分析解釋（Weaver & Wilhoit, 1991）。

在這兩股歷史脈絡的相互衝擊下，「好」報紙具有著兩種不同的定義，其一，好報紙是指遵行新聞專業，善盡社會責任的報紙。其二則是銷售量大，賺錢的報紙。理想上，兩者兼具當然是最佳選擇，但實際上，這兩種「好」卻往往不能密切配合，有時甚至反其道而行。因為，銷售量要大，通常需要訴諸一般讀者的口味，讓新聞報導娛樂化，因此，英國的小報上便有著許多挖人隱私的小道消息，將社會責任放在兩邊，利益放中間（林添貴譯，1992）。相對地，一份以新聞專業為號召的報紙，對讀者而言似乎又有些曲高和寡，往往不能為大多數人接受，而發行量少就必須面對財務

赤字危機。因此，爲了應付競爭，維持生存，許多報紙便開始向讀者靠攏，改變編輯政策，以讀者需求，而非新聞專業做爲新聞工作的標準，生產讀者想看的新聞。這種轉變影響甚廣，就連一向以新聞專業著稱的紐約時報，在市場壓力下也不得不強調親近讀者的編輯政策（林添貴譯，1995）。

換言之，當報業面對這種無法割捨的糾纏情結時，絕大多數在最後關頭仍會選擇利潤，放棄新聞專業，也因此，社會公器似乎便成爲報業背負的最大原罪。

二、利潤的兩個來源：廣告市場與讀者市場

換個角度來看，與其他產業相同，報業經營也同樣必須對股東、消費者、員工、社會利益團體等團體負責（Turow, 1992；McManus, 1995），可是在傳統資本主義邏輯下，特別是英、美，股東財富極大化往往是企業經營的唯一目標（莊武英譯，1995），對員工福利、社會責任並不十分重視，遵循相同法則的報業，也以利潤爲優先考量。然而一般企業追求利潤的行爲，多半只需透過商品販售，直接訴諸消費者便可取得利潤。但報紙產業的主要利潤卻非來自消費者，而是源自廣告主的廣告經費（Fink, 1995; McManus, 1995），一家報社是否賺錢將取決於廣告收入，而非販賣報紙的所得，這種情形在八〇年代今日美國報（USA Today）發行之初，即可察知，當時今日美國報雖然擁有極大的發行份數，但因廣告主不願意刊登廣告，而使該報在創刊前幾年虧損連連（李端珺、李淑珺譯，1996）。

進一步來看，報業這種在讀者與廣告兩個市場中取得利潤的雙元特性（Picard, 1989），促使讀者身兼二職，除了是直接付費買報的消費者外，更是報社轉賣給廣告商的商品。也就是說，報紙先後生產兩樣商品，第一種是一張張印有新聞的報紙，但在整個營利過程中，這似乎只是一種居中媒介，藉由報紙提供的資訊，報業生產了更重要的第二道商品，也就是讀者，閱報群，然後再把讀者轉賣給廣告主，賺取龐大的廣告費用。因此對於報業而言，讀者存在的重要性在於他們可以吸引廣告主，而廣告主才是報業真正的衣食父母，影響力極大，爲了不得罪他們，所以報社多半以隱惡揚善的原則處理與大型企業相關的新聞，淡化對其不利新聞，以免影響報社廣告收入（Underwood, 1993），藉此，商業勢力對新聞專業產生負面影響。

其次，廣告主決定刊登廣告的因素通常有二，一是該報閱讀人口是否夠大，二是其讀者是否合於該商品的行銷定位。因此，我們不難想像爲何報業會卯足全力在版面內容上力求改變，生產大多數讀者想看的東西，或以各種行銷促銷活動爭取讀者，放棄以新聞專業處理新聞的理想與原則。因爲，如果他們能「生產」更多消費者，將更

能吸引廣告主，賺取更多廣告費用，利潤將更多。也因此，新聞工作者擔心這種作法將使報業是社會公器的觀念逐漸消失，完完全全成爲一種迎合消費者需求的商品。

從以上討論可以發現，對報業經營者而言，按商業邏輯謀取利潤似乎是理所當然的事，但對接受傳統專業訓練的新聞工作者來說，這種觀念將挑戰其新聞專業價值觀，因而在報社內部引發衝突，民國83年的自立報系經營權轉移事件便可觀察到這個現象。在企業高層主管眼中單純的經營權轉移問題，卻遭到內部新聞工作者的強烈挑戰，認爲商業勢力已嚴重傷害新聞專業的運作。

總的來說，資本主義報業除了與一般產業一樣，以賺錢爲主要目的外，在歷史安排下，因爲社會公器的角色，使他被賦予更多的責任，而這也正是衝突來源。雖然解決衝突的方式很多，諸如在法律制度方面的設限，增加更多新聞專業教育訓練。但無論如何，除非我們可以全然放棄社會公器的要求，否則在商業宿命下，利潤似乎仍是報社擺脫不掉的必要罪惡，衝突將層出不窮。

如果我們暫且跳出新聞專業的框框，從組織理論觀點來看，修改報紙現行產業組織架構，似乎不失爲解決之道，具有改變報業爲謀求利潤，犧牲讀者與新聞專業意理的潛力。同時，延用傳統組織架構的現代報業，在生產技術與社會環境快速變遷的今日，似乎也該重新思考傳統組織架構適當性的問題，透過組織理論的探討，應可爲報紙產業找出更合乎效率，並能善盡社會責任的組織架構。接下來，將從組織理論討論一般組織設計的原則，然後再對傳統報業進行分析，提出新的對案。

參、組織架構設計原則

組織之所以出現，及其設計基本原則都在於極小化生產成本與交易成本。前者是指從事某項生產活動所需投入的成本，後者是指在生產要素或產品交易過程中所需花費的成本。以報業爲例，生產成本包含記者、編輯的薪酬，紙張油墨、印刷機具費用等，交易成本則包含紙張油墨的運送費用，以及完成交易前、中、後，所需付出的蒐尋、訂約、控制等成本。

本節將先討論組織出現的原因，並進一步說明企業爲何要進行垂直整合，最後則探討組織設計的幾種構形。

一、組織交易與市場交易

在傳統經濟學概念中，生產所需的各種要素都可在市場內，藉由價格機能進行協

調，使買賣雙方完成交易。市場由無數個體戶組成，並完成所有交易活動，因此，廠商並沒有存在的必要。但在現實生活中，我們卻可以輕易發現這樣的假設並不正確，市場中存在著很多組織與廠商，在其內部完成許多生產要素的生產與交易，而非交由市場完成。針對這種情形，經濟學家高斯（R. H. Coase）在1937年寫了一篇名為「廠商的本質」（The nature of the firm）的經典之作，在文章中，高斯認為使用市場價格機能完成每筆交易是有成本代價的（Coase, 1937），買賣雙方進行每筆交易前需要蒐集所有相關資訊，在交易過程中需要討價還價，簽定契約，事後則需監控對方履約，而這些代價將產生所謂的交易成本，而組織的出現也就在於將交易內部化，自行生產所需要素，以進行更有效率的資源配置，藉以減低逐筆交易所需的成本，也就是節省交易成本（Besanko, Dranove & Shanley, 1996），而這也正是產業進行垂直整合的主要原因。

一般來說，企業往往需要與市場中其他組織交易，買進各種生產要素從事生產工作，或把產品賣給其他組織，如果這些交易所需的交易成本不高，企業將會持續採用市場方式買進生產要素，反之，如果交易成本過高，企業將會採取垂直整合，把需要交易的商品交由企業內部自行生產（Lowe, Pass & Sanderson, 1994）。換言之，廠商所需的生產要素可由市場購得，也可在組織內部自行生產，市場與組織是兩種可供互換的選擇，而決定使用哪一種，主要以交易成本多寡為考量。以報業生產為例，報社其實並不需擁有自己的印刷設備或發行車隊，只需藉由市場交易即可買到印刷與發行服務，但是，當報社進行市場交易時，將花費很多交易成本去蒐尋合適的印刷廠商，與他們簽約，並且還要每天監控他們可以準時出報，因此，報社多半放棄市場交易形式，改由組織內部自行生產印刷，將其垂直整合至報社內部，以節省交易成本。

而交易成本影響垂直整合之程度，可以從底下幾個構面進行討論（Douma & Schreuder, 1992）：

（一）企業專質性資產（asset specificity）

企業從事生產時，需要投入某些特定生產要素或資產才能有所產出，有時，這些資產可任意在市場內進行交易，取得容易，同時可供不同生產活動使用，而且每種用途的價值相等。但有些資產卻具有專質性，特別適用於某個企業的生產活動，如果轉做它用將減損其原有價值，也就是說，這些資產投入此項生產活動的價值最高，轉移他用將減低其價值。以印刷設備為例，它可在各種用途間進行轉換，可用來印書、印海報，其價值並不會有所改變，但如果某種印刷機具是專門開發供某家特定報社使用

時，這種印刷機具便成爲此報社的專質性資產，因爲這種設備無法利用到其他用途上，或者說移轉他用時，其價值將大幅減低。

一般來說，資產專質性愈高代表買方愈依賴賣方所提供的特定資源，而賣方也會害怕若買方放棄購買該項資源，將會因資產轉移他用造成價值上的損失。所以交易雙方雖彼此互賴，但卻也會害怕在交易過程中，對方會藉各種理由威脅暫停契約關係，使交易風險與成本提高，因此企業對於專質性愈高的資產，愈有整合意願，企圖自己擁有該項資產，以便充份利用與確保專質性資產的取得，減低交易成本。

（二）不確定性與複雜程度（uncertainty / complexity）

環境不確定性愈高，或者交易所涉及的事項過於繁雜時，交易成本也將提高，因爲買賣雙方將花費更多尋找資訊的交易成本，敲定詳細的買賣契約內容，並進行監控。同時也因受限理性（bounded rationality）關係，買賣雙方無法計算到交易中的每個細節，亦使風險提升。舉例來說，在紙漿波動快速，或貨源供應不穩定時期，紙業市場不確定性以及交易複雜度都將增加，交易成本因此提高，如果這種情形預期將持續數十年，報社則會提高垂直整合紙業製造的意願，以確保紙源供應不斷，減少每筆交易的交易成本與風險，但若在平時，紙價波動平緩，加上紙張的專質性較低，報社則可能維持市場逐筆交易的型態，依照市場價格機能決定購買哪家的紙張。

（三）交易頻次（frequency）

除前兩項因素外，如果企業生產活動中，某項生產要素交易頻次極高，那麼，交易成本也將提高，企業將更願意進行整合工作，例如說，報紙印刷工作需要每日進行，因此傳統報業將趨向垂直整合印刷工廠，成立專屬的印刷部門以減低每日在市場中交易的成本。

總言之，企業取得各項生產要素，完成生產的方式不只一種，至少擁有市場交易或垂直整合兩種策略，然而採行哪種策略通則常取決於交易成本的多寡，從這來看，傳統由一家報社同時負責編採、印製等各項報紙生產工作的方式並非是絕對的，市場交易似乎也是另一種選擇。但值得注意的是，上述討論只是產業垂直疆界的分析，可供我們重新思考報紙產業垂直整合的問題，可是單是考慮交易成本所造成的影響並不足以分析報紙產業的諸種問題，因此我們有必要從組織內部出發，觀察不同的組織構形，探討報社內部衝突發生的可能原因。

二、組織構形的設計

從單一組織架構型態來看，並沒有一種適用於各種產業與情境的組織構形，好的

組織設計需要考慮許多相關因素的影響，也就是說，傳統耳熟能詳，依功能別劃分的機械科層組織並非唯一的組織構形，在很多情境中，也不是最好的選擇（李仁芳，1993）。因此，接下來將就組織理論學者Mintzberg（1979, 1989）所提出的六種組織構形加以說明，以利進一步討論報社的組織構形問題。

- （一）簡單結構（The Simple Structure）：很多企業創業之初都曾經歷這種組織結構。簡單結構適合規模較小，生產技術較不複雜的組織使用，由老闆負責所有決策，主控全局，並將生產活動分工，對員工進行直接監督。因此在面對較混亂的環境時，老闆可直接做出對應決策，快速進行反應，彈性很大。以蘋果電腦公司（Apple Computer Company）為例，在其初創時期，史蒂芬·傑伯（Steven Jobs）便是組織的核心，一人掌控全局，其組織便呈現出簡單結構形態。
- （二）機械科層構形（The Machine Bureaucracy）：隨著企業規模擴大，簡單結構以及策略層峰，也就是高階管理者，將不足以應付日益複雜的組織活動，因此中層主管出現，分擔部份管理任務。但權力仍集中在策略層峰手中，可隨時對組織進行控制。同時，組織的生產工作流程也逐漸標準化，有依據可循，並可依照不同功能將其區分成幾個部門，合作同完成組織目標，而這也就是一般通稱的單元型結構（U-form）組織。一般來說，報社便是採取機械科層構形，依功能劃分成印製、編輯、發行等部門（Willis & Willis, 1993；張宏源，1996），各有所司，共同完成出報任務，同時，雖有部門主管存在，但權力仍集中於報老闆手中，對組織進行控制，影響各種活動，甚至包含編輯政策、新聞內容呈現。
- （三）專業科層構形（The Professional Bureaucracy）：一般來說，律師事務所、醫院都可說是專業科層，此類組織面對的外在環境較為穩定，工作成員事先都受到良好專業技能訓練，因此可以快速培養彼此合作的默契，而每位工作成員獨立性很高，依專業知識各自進行工作，管理者基本上只負責協調工作，控制督導情形很少發生，權力分散在工作者身上。如果我們把新聞工作者當成專業，那麼報社中的編輯室「應該」是屬於這種構形，記者可依其新聞專業完成工作，獨立性高，管理階層，包括報老闆對記者的干預減少，使新聞可發揮公器的責任。
- （四）事業部化構形（The Divisionalized Form）：當企業開始進行多角化，組織將更行分化，形成多個事業部，由各事業部負責本身的業務，策略層峰居於總管

理處中，負責整體策略發展，資源配置的工作。以報團為例，如果我們把聯合報系當成一個企業體，那麼，它設有一個總管理處，策略層峰居此，而聯合報、經濟日報則是不同事業部，並負責各自的工作。總管理處可用集權方式控制每個事業部，但也可以用分權的方式，讓事業部成為準自主性組織。

(五) 暫時性組織 (The Adhocracy)：在某些產業中，因為環境變動快速，每次工作必須面對不同情境，所以專家們將組成暫時性構形，以團隊工作的方式快速解決問題。在此構形中，專家一方面以其專長加以分組，一方面又依各任務需要被分配到不同的暫時性專案小組中，藉由他們事前接受的專業訓練，進行工作協調，以團隊完成目標。而策略層峰或高階管理者的工作不在於監控，而只是與外部聯絡而已，專家才是組織中的重心。一般來說，電影製作、航太工業中便存在此類型組織。

(六) 傳道式構形 (The Missionary)：在某些組織形成過程中，意識形態扮演主要的角色，教會的形成便是如此，組織成員受到社會化的浸染，深受意識形態影響，使其依使命進行工作，因此，管理階層並不重要，成員自會依其規範工作。

綜合來說，任何組織的垂直整合程度及其構形都是可變動的，並沒有一定標準，需要依情境而定，就報業而言也應如此。下一小節中，我們將進一步探討傳統報紙產業垂直整合程度、組織構形，以及因而產生的問題。

肆、傳統報紙產業的組織架構

一、報紙產業的組織特徵

回溯十九世紀的早期報業，報紙的印刷、發行、編輯工作集一人之手，幾乎由一人完成產製工作 (Turow, 1992)，隨著規模擴大，報業如同其他企業一樣，組織開始進行分工，逐漸形成機械科層，而這種組織構形也一直保留至今。以現今報社組織來看，除人數增加、新添部門，以及報團出現使其成為事業部化構形外，傳統報社有以下兩項組織特徵：

(一) 高度垂直整合

分析現存報紙產業將會發現，報紙是一種高度整合的產業，從編輯部門的新聞採訪編輯，印製部門的報紙印刷，到最後發行部門的發行工作，再配合廣告行銷，報紙

展現出高度整合的氣勢。可是如果將這些部門一一從報社中拆解出來，形成功能各異的獨立公司，藉由市場交易進行生產，讀者也能看到同樣的報紙。換言之，現行報業是將可由市場交易完成的各項工作，整合到單一組織內部進行。

從上節分析可知，傳統報業進行垂直整合除有助減低繁複的交易成本外，也有著現實考量。報紙產業有個很大特色，就是他們必須每天從頭到尾完成一遍報紙產製工作，而且產品每天都不相同，無法存貨保留。在每日必須準時出報的壓力下，新聞截稿時間、印製完成時間、發行配銷時間需要配合的很好，才能順利完成產製工作。但對新聞工作而言，最大的難處在於他們無法掌控新聞發生的時間，加上傳統印報方式耗時耗力，編輯畫好的版面需經人工排製版面，再送至刷廠印刷最後才能出報，不但交易成本高，而且任何環節出問題都將影響全局。因此，報社如果整合編輯、印製與發行等部門，將可以節省每天各項生產要素間的交易成本，也爭取更多時間，使截稿時間延後。同時，在某些需要重新更換版面或臨時延後截稿時間的關鍵時刻，在組織內部即可解決所有問題，不需要在緊急時刻還得花額外時間與其他組織進行協商，使垂直整合更有其必要。

（二）機械科層構形

現存報社組織架構與大多數製造業大同小異，為機械科層組織，依生產功能區分為編輯、印製、發行等部門，藉由部門間協調以及高層主管控制，完成報紙生產的任務（Engwall, 1978）。

這種報紙組織架構有其歷史根源，我們可以發現，十八世紀初期的報業多半還只是一種定期出刊的印刷品，內容以廣告與評論居多，直到1830年代便士報出現，「新聞」才逐漸成為報紙主要內容，現代形式報紙也因此出現。同時也因為「新聞」並不重要，所以早期的報社也沒有記者編制（Schudson, 1978），加上當時並沒有新聞專業規範，報紙更像是一種商業印刷品，而報社則像是印刷公司，日後隨著發行量擴增，報社規模擴大，加入編採部門，組織架構也依循一般製造業模式朝向機械科層發展。換言之，報業延用至今的組織架構可說是印刷業的一種變形，本質與一般製造業相同，而非以記者或新聞工作為主體，新聞專業意理為依歸所設計的組織構形。在記者出現後，報社組織並未加調整，只是將他們直接納編到舊有機械科層組織中，形成一個新的部門而已，用相同的方式經營報社。

二、報紙產業組織方式的缺失

由前面討論可知，報社組織架構的發展與其它產業相同，隨規模擴大逐步採用機

械科層構形。但在記者地位提高，新聞專業逐漸建立並受社會認可後，很多問題便逐漸浮現出來。公器與商品的矛盾，新聞專業與商業邏輯的衝突，使報社組織內部衝突增加。如果我們可以完全認同報業是一種商業，以追求利潤極大化為目標，那麼，這樣的組織架構自有其道理，但是只要我們無法放棄社會公器的觀念，矛盾衝突必將存在，組織構形也有重新思考的必要，以找出更合適報業特性的組織架構。在討論這個問題之前，我們先來看看現行報業組織架構可能有哪些問題：

（一）高度垂直整合的缺點

報紙因為必須每日出報，所以藉由垂直整合將可節省高額交易成本，並使報紙產製流程直接受到組織內部監控，進行協調，確保按時出報。但垂直整合也可能帶來以下缺失（Besanko, Dranove & Shanley, 1996）：

1. 較難達成規模經濟（Economics of Scale）

一般而言，由市場生產某項生產要素，將比交由垂直整合公司進行生產更易達成規模經濟，降低生產成本。以報社自有的印製設備而言，如果該報發行份數不夠多，那麼，龐大的印製固定成本便很難分攤掉，同時生產設備與人員的技術效率無法發揮，造成資源閒置情形，反之如果藉由市場交易，因獨立印刷公司可同時替多家報社印報，印製份數多，較易發揮規模經濟優勢。因此，為了達成規模經濟，降低生產成本，垂直整合報紙除了設法增加發行量外，多半會也同時發行早、晚報的方式，以分攤固定成本。

姑且不論發行量較大，同時發行早晚報是否真能為報社帶來規模經濟，但垂直整合的確不利於一些針對特定讀者，或受限於資金無法同時發行早、晚報的報社，因為相較之下，這些報紙更無法達成規模經濟，生產設備與人力大量閒置，使生產成本過高，缺乏競爭優勢。也就是說，垂直整合除不易達成規模經濟外，也可能造成新聞產業的進入障礙，對於無法投入相對龐大資金，或欲以新聞專業辦報的新進者，往往無法在市場中生存，也因此可能使報紙家數減少，並喪失其應有的多元性。

2. 代理成本與影響成本的問題

一般來說，由市場內獨立廠商專門從事某項要素的生產，它們將有更強烈的誘因設法減低生產成本，反過來說，如果由組織內部生產所有必須生產要素，則會產生代理成本與影響成本，使生產效率降低，成本提高。代理成本是指為避免員工在從事生產活動時有怠惰情形，管理階層進行控制工作所花的成本，而影響成本是指組織各部門為了分得更多資源，所花費的遊說時間成本，或者因為錯誤資源分配所浪費的成本。就高度垂直整合的報紙產業而言，管理者需要花費許多時間對各個部門進行協調

控制，控制幅度極大，例如要監控印刷工人的印刷品質，得費心發行工人是否準時出報等，調解部門間的衝突，同時，不同部門也會爲了爭取更多預算而花費許多額外遊說成本，使得報社增加代理與影響成本，如果這些工作交由獨立廠商完成，則可節省這些成本。

（二）內部控制與內部新聞自由

資本主義的企業擁有者本來就是組織資源的分配者，有權掌控企業運作，在現行報業架構下，報老闆往往是擁有龐大資金的企業家，而非新聞工作者，在利潤第一的原則下，報老闆會對組織進行若干掌控，例如任命總編輯人選，左右編輯政策或新聞內容等，但對新聞工作者而言，這些掌控往往代表對新聞專業的不當控制（徐紹銘譯，1996；Underwood, 1993）。加上報老闆有時也會以解雇方式達成新聞控制目的，因此，新聞工作者往往憂心報老闆的種種作爲會影響新聞工作的專業自主。在自立報系經營權轉移，以及報業大亨梅鐸欲購併英國觀察家報（林添貴譯，1992）這兩個例子中，報社編輯部擔心的正是新老闆會影響其原有編輯風格，任意開除員工。因此，自立報系編輯部便仿效德國部份報業的作法，企圖以編輯室公約爭取編輯權自主，利用與新聞工作有關的知識資本與道德意識，對抗報老闆的金融資本，要求老闆不得以人事獎懲方式干預新聞專業與自主（涂建豐，1996）。

但是就算在德國，編輯室公約也不算成功，1991年，在德國四百一十家報社，一千六百七十三種報紙中，只有七家訂有這些規約。這些私人性質規約，必須雙方同意才可能簽定，對於出資的報老闆而言，在商業運作邏輯之下，爲維持其經營權的完整性，要其放棄人事甚至政策主導權是極爲困難的一件事，所以很難會有簽定編輯室規約的意願。單從德國的案例來看，很多編輯室規約在報紙經營權轉移後便遭廢除，也就是說，想要以產業民主、編輯室規約方法要求出資的大老闆自廢武功似乎不是一件容易的事情（蘇正平，1996），在自立報系事件中，也是不了了之，新聞工作者的知識資本終究還是敵不過報老闆擁有的金融資本。

換言之，雖然在其他產業中，擁有者對其企業的掌控似乎是理所當然，但在報紙產業裡，報老闆對報社進行的若干控制往往會被視爲傷害新聞自主的舉動，形成新聞工作者與資本家老闆，商業邏輯與新聞專業間的對立，而這種情形在現代資本主義報業中似乎很難得到有效化解。

（三）部門間的文化衝突

商業特質除了造成新聞工作者與報老闆的對立外，也可能在部門間引發衝突（Krieg, 1987; Underwood, 1993）。在報社中，以新聞專業倫理爲主的編輯部門，與

其他以商業邏輯運作的部門，諸如廣告、發行、印刷等，有著不同的組織文化，也因此容易導致衝突，對管理工作而言，這將增加額外的管理成本，進行部門間協調，同時對組織生產效率也有不良影響。

從組織設計來看，報業現行的機械科層組織是反應早期以印刷為主的組織構形，用於現代以新聞工作為主的報業會產生不適用的問題。一般來說，機械科層構形運用在印製或發行部門中並無太大問題，這些部門的工作重覆性高，流程容易標準化，可藉由工作流程分析，將其分解成一個個標準步驟，寫成工作說明書，讓員工可依樣畫葫蘆，並有利於他們彼此進行工作協調。而中央集權的管理方式，由高階管理者掌控全局也可以節省許多溝通成本，增加效率。但是值得注意的是，機械科層構形似乎不適用在編輯部。

我們可以發現，新聞工作雖經百餘年經驗累積，也產生若干工作標準化原則，增進新聞工作效率，例如客觀性，倒寶塔寫作（Glasser, 1986），但是由於新聞是極需與情境互動的工作，不同的新聞事件往往要用不同的策略，因此，新聞工作無法像印製工作一樣，可將其工作流程標準化成幾個步驟，寫成工作計劃書，而後依步驟每日反覆進行。同時，新聞專業倫理對於工作自主性的要求，中央極權管理方式並不適當，因此，機械科層組織並不符合編輯部門工作要求，專業性構形似乎才是最適合的組織設計，在專業構形中，記者可以藉由新聞專業知識獨立進行工作，減少管理階層的控制，如此一來，新聞自主性增加，更能發揮其新聞專業。

（四）利潤中心概念的影響

在追求利潤過程中，很多企業會採用利潤中心制度，讓各部門控制自己的經費，但是這樣的觀念卻對編輯部門帶來許多困擾（Fink, 1995），因為編輯部門生產的新聞很難具體量化其價值，同時它也不會為報社帶來直接收入，通常被視為只會花錢而不會賺錢的部門，因此，當報社必須緊縮財務時，編輯部門往往是第一個被開刀的對象，要求他們儘可能降低成本。同時，為了控制成本，對於一些需要花費較多人力與金錢的採訪方式，如調查性報導，因其成本太高而會大幅減少，代以成本較低的純淨新聞為主要新聞內容（McManus, 1995），甚至像記者會、公關稿這些不需太多成本即可取得的新聞更容易見報，換言之，在利潤至上的指導原則下，報社會設法以較少的人力生產同數量的新聞，摺節成本開支，也因此，報紙與記者將喪失其監督社會的功能，成為單純的新聞事件報導者。

上述討論反映出現行報業組織架構的問題，使其很難發揮社會公器使命，因此，或許我們應該重新思考報紙產業組織設計問題，以改善這些缺失。

伍、部份回歸市場機能的報紙產業

Chandler (1977) 分析美國產業發展史發現，隨著生產技術、運輸與傳播方式的改變，企業組織的垂直疆界與水平疆界都會改變。在報紙產業中，大眾報業的出現使其組織規模不斷擴大，但基本上，編輯、發行、印刷合一的組織架構並沒有太大改變，然而沒有改變並不代表這種產業組織架構是最好的，不需調整的。

以美國汽車產業發展為例，適時變更組織架構將有助生產力提升。二十世紀初，由通用汽車和福特汽車共同發展的大量生產方式，曾讓美國汽車產業獨領風騷數十年，其組織設計也一直被視為該產業的最佳方案，但這種行之多年的組織架構與生產方式，卻在1950代被日本豐田汽車採用的臨界生產方式 (lean production) 打敗。研究指出 (李裕昆譯，1994)，豐田汽車的成功便在於他們適當地變更汽車產業的生產與組織架構方式。1950年豐田汽車工程師豐田英二參訪當時位於底特律，據稱是世界上最有效率，規模最大的福特汽車羅治廠後，他認為當下的汽車廠並沒有採用最佳的組織架構與生產方式，因而他提出臨界生產方式，改變傳統生產方式與組織結構，也因此大幅提升豐田汽車的生產效率，逐步打敗美、歐的汽車廠。到最後，連當時質疑臨界生產方式的福特汽車，也不得不改弦更張，進行改變，以臨界生產方式生產部份車輛。

換言之，組織架構並非不能變動的，相對地，如果能隨環境適時調整，對生產效率將有正面影響。就報紙產業而言，近年來主客環境的改變，似乎也展現出組織變革的契機。前一節提及，報業高度垂直整合有助減低繁複的交易成本，並確保每日出報。但我們也發現垂直整合有其缺點，同時也非報業生產的唯一方法，藉由市場交易同樣也能完成報紙生產工作 (Lowes, Pass & Sanderson, 1994)。以新聞紙為例，現今報業的印刷用紙便是藉由市場交易，向紙廠購買，紙廠與報社是相互獨立的公司，幾乎沒有報業針對紙業進行垂直整合，擁有自己的紙廠、林區。這也說明報紙產業的垂直整合程度並非不可改變，也有可能分解成爲一家家獨立的新聞編輯、印刷、發行公司，再藉市場交易共同完成報紙產製工作。

換個角度看問題，生產技術改變似乎也使報業垂直整合的必要性大幅降低。以今日美國報為例，衛星傳送技術的出現，使他們可在東岸的華盛頓以電腦編排新聞版面，而後再由衛星傳送至西岸，在西雅圖、洛杉磯當地印刷廠印製發行，印製技術改進也使各地生產的報紙有相同水準，不會一地一個樣 (林添貴譯，1994)。換言之，

生產技術的改進縮短傳統人工排版、製版，印刷時間，更重要的是新聞版面可以不需進行實體傳遞，藉由衛星或電腦傳輸將可大幅縮減傳遞時間以及大量的生產與交易成本，例如中國時報與聯合報的中南部印製中心，便可減少在台北印報，以車隊送至中南部所需的運送成本與時間，也間接使發行範圍擴大。

這些改變讓我們看到報紙產業變動的契機，傳統爲了節省大量交易成本以及確保每日準時出報而採用的垂直整合，將有解組的可能性，重新回歸市場交易，分解成市場中各自獨立運作的印製公司、發行公司與新聞產製公司，取代傳統整合在單一報社中印刷部門、發行部門與編輯部，合作完成現存報業進行的工作。而這種作法將帶來以下的好處：

（一）規模經濟的追求

回歸市場交易將提高各項生產要素達成規模經濟的可能性。印製公司只要能確保品質及準時出報，將可能承接不同報社的印報業務，同時接印多份早報與午報，充份發揮印刷設備與人力的技術效率，並分擔印製工作的龐大固定成本。發行公司也可同時負責多家報紙的發行工作，充份利用車隊與人力。新聞產製公司將可專心於新聞製成工作，將製作好的新聞版面交由印刷公司印製，也可配合新興的電腦網路，採用另一種形式，即電子報直接向讀者發行。同時，各自獨立的組織也將有更大誘因進行製程改善的工作，藉由大量生產累積生產學習曲線，改進製成效率，以節省生產成本。

（二）新聞內部控制減少

傳統報業的組織構形使得經營報業需要投入高額資本，不利於小規模報社生存，因此降低新聞人員自行辦報的可能性，報業由擁有龐大金融資本的資本家依利潤原則掌控，新聞專業相對不受重視。當報紙產業解組成獨立公司運作後，從事新聞工作所需資本將大幅減少，新聞工作者將有更多機會組成專門的新聞產製公司，以其專業經營新聞產業，同時，削減傳統報老闆挾其金融資本的力量對新聞專業進行控制。

（三）合適的專業化構形

對重新導入市場交易，以獨立公司運作的報紙產業而言，各自擁有適合的組織構形。印製與發行等公司仍可保留機械科層構形，將工作流程標準化，從事生產管理工作，傳統報社的編輯部則可以擺脫機械科層束縛，採取用專業化組織構形，組成新聞產製公司，使記者在組織內當家做主的機會大爲提高，避免報老闆與管理者的不當干預，擁有更多自主權，依專業能力生產新聞。換言之，每個組織將找到最合適的組織構形，不必因擠在同一組織內而彼此遷就，降低內部衝突發生機會，各公司可依各自組織文化進行生產。其實藉由獨立公司運作以解決組織內部衝突的情形，也發生在國

內流通業龍頭，7-Eleven的發展過程中。當擁有7-Eleven的企業母體統一企業發現，流通業與製造業組織文化、組織結構有所不同，為避免隨後孳生的管理問題，而將7-Eleven自企業母體獨立出去，成為「統一超商股份有限公司」（李仁芳，1995）。

（四）知識蓄積

知識蓄積對現代企業愈來愈重要，企業組織若能將策略焦點集中，發展專質性人力資產，將更有可能取得領導優勢。以個人電腦中央處理器為主業的英代爾公司、以「行動中人與車的通訊系統」為策略焦點的摩托羅拉公司，之所以可在日本企業環境下取得優勢地位便在於他們的策略焦點集中，同時不斷關注於人才的培養，使相關知識蓄積在組織中，可隨時進行創新工作，應付外來挑戰（虞有澄，1995；蔡淑梨、溫肇東譯，1994）。

相對地，回歸市場後的獨立新聞產製公司，除了可依專業行事外，將更有機會將焦點集中在新聞採訪編輯工作上，不需分心於印製與發行等生產活動，花費額外的管理與協調成本。組織內部將更有可能蓄積新聞產製所需的知識，例如消息來源網路的建立，新聞採訪知識的傳遞等，培養企業內部的專質性人力資產，提高其競爭優勢。

從上述分析可以發現，新聞專業無法在傳統報業內充份發揮的主因之一，或許便是因為組織設計不當，加上近年來報業生產技術的改變，鬆動了過去需要垂直整合的理由，因此，如果我們可以大膽放棄傳統垂直整合的組織構形，重新引入市場交易機能，或許將有可能解決這些問題。但值得注意的是，回歸市場交易雖有其好處，但這種作法本身也存在若干問題。例如說，傳統報紙產業藉由高度垂直整合可節省大量交易成本，並使生產環境較為穩定，確保每日出報，如果回歸市場，新聞產業環境將相對變得較為複雜、不確定，雖然生產技術的改變可以解決部份來自技術面的問題，也使交易成本的問題比以前小，但是仍有許多問題，例如交易過程中雙方的信賴程度仍有待解決。

針對這種情形，企業合作網路模式或許將是更好的一種報紙產業組織形態。近年來，學者們將市場與層級組織視為位於一條連續帶兩端的經濟組織型態，中間存在著其他混合的組織類型，網路組織便為其一（Jarillo, 1988; Thorelli, 1986）。以台灣的自行車工業為例，便是一種以網路模式經營的產業，在網路中包涵了網路中心，即不同的自行車廠，如生產捷安特的巨大企業，還有許多週邊相關產業，如變速器廠、鍊條廠、腳踏板廠（簡岳佐，1994）。基本上，網路成員為各自獨立經營的公司，但彼此具有相關的生產營利關係，以合作而非競爭方式，共同完成一項生產活動，以長期契約與人情法則維繫交易關係（吳思華，1996）。換言之，網路組織兼具市場交易與

層級組織的特色，在網路之中，網路成員雖然各自獨立，但彼此熟識，關係穩定，形成一個穩固的經營網路，相互支援，成為其他成員的專質性資產，生產符合網路其他成員所需的產品，因此生產契約與環境的複雜度及不確定性將減低，各項生產要素間的交易成本因此大幅縮減，不須逐筆評估，承擔風險，同時網路各個成員更可以因此專注在專長領域上，累積經驗與知識，改善製程，提高生產效率。

如果以網路模式看待新型態的報紙產業，傳統垂直整合的報業模式將解組成市場中各自獨立的公司，例如新聞產製公司、印製公司、發行公司、廣告代理公司等，彼此間以長期契約與相互信賴維持合作關係，形成一個新聞產業網路。新聞產製公司負責現行編輯部門的工作，將新聞製作成完整的電腦版面，交由網路夥伴印刷與發行，其可以依地理區域為劃分標準，於各地選擇合適的印刷與發行公司做為網路夥伴，擴大其發行範圍，而各地印刷、發行公司也可以同時成為其他新聞產製公司的網路夥伴，承接不同業務，藉以追求規模經濟帶來的利益。如此一來，新聞產製公司將有可能回歸新聞專業領導，化解來自傳統報老闆對新聞專業不當干預，屆時新聞工作者將取回部份新聞產製的主導權，在專業化構形中不當控制將減少，自主性將更能發揮。

陸、結論

傳統高度垂直整合以及機械科層構形的組織特徵，雖有其發展淵源，但卻替以新聞為主，而非印刷為主的現代報業帶來相當困擾，使其在社會公器與私人商品間擺盪不定。如果我們停留在傳統報紙產業的舊框框，不願跳出來進行大刀破斧改變，在商業邏輯運作下，新聞專業將逐步退卻，而各種對應方案在利潤壓力下也將很難奏效，最後，新聞工作者不是放棄理念，消極融於商業勢力中，就將不斷與報老闆進行長期零星的抗爭。

而本文試圖暫時跳離傳統由新聞專業觀點看問題的方式，改從組織理論觀點分析現行產業結構的缺失，並提出另一種新組織方式，主張部份回歸市場交易，以網路方式架構新型態的報紙產業，在這種型態下，報紙新聞將是由專門的新聞產製公司生產，配合各自網路中的發行與印刷公司共同完成報紙的生產工作。新聞產製公司將由專業人員領導，更能發揮新聞專業理念，從事競爭，內部新聞自由的觀念將得到較多的保障。

但是，網路型態的報紙仍須進一步琢磨才能真正落實，更值得注意的是，這種組織方式只能提供新聞專業更多發揮的空間與可能，如果新聞工作者自身與一般商人無

異，同樣以商業邏輯經營新聞產製公司，放棄新聞專業，那麼，無論是哪種組織構形似乎都難以挽救報紙商業化的危機。無論如何，對於一直關注新聞專業受利潤法則迫害的新聞學者而言，從企業組織理論觀點解決報業問題，或許是以子之矛攻子之盾的一種方法，將更能讓我們看到問題核心，打開另一扇更有效解決問題的門。

參考書目

- 台北自立報報1-26號（1994.7.4 -1994.8.2）。
- 台北自立快報1-26號（1994.8.3 -1994.8.31）。
- 吳思華（1996）：《策略九說》。台北：麥田。
- 李仁芳（1993）：《管理心靈》。台北：輔仁大學管理學研究所。
- 李仁芳（1995）：《7-Eleven統一超商縱橫台灣》。台北：遠流。
- 李裕昆（1994）：《臨界生產方式》。台北：中華企業管理發展中心。
- 李端瑄、李淑瑄譯（1996）：《混世自白書》。台北：智庫。
- 李 瞻（1993）：《世界新聞史》。台北：三民。
- 徐紹銘譯（1996）：《媒體帝王：紐豪斯傳》。台北：智庫。
- 林佳和（1996）：〈內部新聞自由的幾點法學觀察〉。《新聞學研究》，52:3-20。
- 林添貴譯（1992）：《跨國報業巨人梅鐸》。台北：允晨。
- 林添貴譯（1994）：《步步為贏》。台北：正中。
- 林添貴譯（1995）：《紐約時報》。台北：智庫。
- 涂建豐（1996）：〈編輯室公約運動〉，《新聞學研究》，52:35-48。
- 翁秀琪（1992）：〈工作權與新聞記者之自主性〉，翁秀琪、蔡明誠（主編），《大眾傳播法手冊》。台北：政治大學新聞研究所。
- 莊武英譯（1995）：《兩種資本主義之戰》。台北：聯經。
- 張宏源（1996）：《媒體經營與規劃管理實務》。台北：風雲論壇出版社。
- 張錦華（1995）：〈商業考驗報紙〉，汪琪（編），《世界傳播媒介白皮書1995》。台北：遠流。
- 彭家發（1995）：〈錢、榮譽、報老闆〉，汪琪（編），《世界傳播媒介白皮書1995》。台北：遠流。
- 虞有澄（1995）：《我看英代爾》。台北：天下。
- 漆敬堯譯（1992）：《赫斯特報系的新聞文化》。台北：遠流。

- 蔡淑梨、溫肇東譯（1994）：《優勢領導》。台北：遠流。
- 簡岳佐（1994）：《台灣企業網路——由交易成本經濟學的觀點出發》。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 蘇正平（1996）：〈新聞自主的理論與實踐〉，《新聞學研究》，52:21-33。
- Besanko, D. Dranove, D. & Shanley, M. (1996). Economics of Strategy. New York: John Wiley & Sons.
- Chandler, Jr. A. D. (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4.
- Douma, S. & Schreuder, H. (1992). Economic Approaches to Organizations. New York: Prince-Hall.
- Engwall, L. (1978). Newspapers as Organizations. London: Gower.
- Fink, G. (1995). Media Ethic. Boston: Allyn and Bacon.
- Glasser, T. L. (1986). Objectivity precludes responsibility. In Agee, W. K., Ault, P. & Emery, E. (Eds.), Maincurrents in Mass Communication. N.Y.: Harper & Row.
- Hage, G., Dennis, E., Ismach, A. H. & Stephen, H. (1983). New Strategies for Public Affair Reporting. Englewood Cliffs, New Jersey: Prince-Hall.
- Jorillo, J. C. (1988). On strategic networks. Strategic Management Journal, Vol. 9.
- Koch, T. (1991). Journalism for the 21st century: Online Information, Electronic Database and the News. N.Y.: Prager.
- Krieg, A. (1987). Spiked: How Chain Management Corrupted American's Oldest Newspaper. Old Saybrook, CT: Peregrine Press.
- Lowes, B., Pass, C. & Sanderson, S. (1994). Company and Market: Understanding Business Strategy and the Market Environment. Oxford: Blackwell.
- McManus, J. (1995). A market-based model of news production. Communication Theory, No. 5 (4).
- McManus, J. (1994). Market-driven Journalism: Let The Citizen Beware? Thousand Oaks, C. A: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, New Jersey: Prince-Hall.

- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management. New York: The Free Press.
- Picard, R. G. (1989). Media Economics. London: Sage.
- Schudson, M. (1978). Discovering News: A Social History of American Newspapers.
New York: Basic Books.
- Squires, J. D. (1993). Read All About It: The Corporate Takeover of American's
Newspaper. New York: Times Books.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between market and hierarchies. Strategic Manage-
ment Journal, Vol. 7.
- Turow, J. (1992). Media Systems in Society. New York: Longman.
- Underwood, D. (1993). When MBAs Rule the Newsroom. New York: Columbia press.
- Weaver, D. H. & Wilhoit, G. C. (1991). The American Journalists: A Portrait of U. S.
News People and Their Work. Blooming: Indiana University Press.
- Willis, J. & Willis, D. B. (1993). New Directions in Media Management. Boston:
Allyn and Bacon.

Analyzing and Restructuring the Organization of Newspaper Industry — the Perspective of Organization Theories

Wen-Chiang Chang *

ABSTRACT

The current newspaper industry is faced with the severe paradox between business function and journalistic professionalism. Many professionals worry about that the latter will be covered with the nature of business and newspaper will be completely treated as "commodity". From organization theories, the traditional newspaper industry is vertically integrated and the structuring of organization is machine bureaucracy. Such situation could be limited by old product technology and try to reduce enormous transaction costs. However, this traditional newspaper organization seem not to suitable for journalistic professionalism.

This essay would boldly suggest that the structuring of newspaper organization should be changed now. We should transact with each product element by networks in market, not the vertically integrated organization, and propose the new organization structure of newspaper industry. This provide a chance to prevent journalistic professionalism from the undue interefence of business operation.

Keywords: newspaper industry, newspaper management, organization theory, structuring of organization, vertical integration

* Mr. Wen-chiang Chang is working for his Ph. D in the Department of Journalism, National Chengchi University, Taipei, Taiwan.