

國營新聞事業走向民營化之歷程－以台灣 新生報業股份有限公司為例

THE STATE-OWNED JOURNALISM TOWARD THE COURSE OF PRIVATIZATION: THE CASE OF TAIWAN SHIN SHENG DAILY NEWS

黃冠傑*

國立中央大學企業管理學系博士候選人

洪德俊

國立中央大學企業管理學系副教授

Kuan-Chieh Huang

Ph. D. Candidate, Department of Business Administration

National Central University

Der-Juinn Horng

Associate Professor, Department of Business Administration

National Central University

摘要

由於時代環境的變遷，使國營事業無法與私人企業競爭，虧損連連。政府於民國 85 年「國家發展會議」上，就整體公營事業達成五年內完成民營化之議案，民國 90 年起，公營事業即陸續走向民營化。本研究以第一家民營化的台灣新生報業股份有限公司作為研究對象，專訪報業前董事長黃金文先生，分享其任內經歷個案公司經營上面臨的瓶頸、民營化與清算階段的處理方式，和其心路歷程。盼本研究結果能提供將要民營化之國營企業作為參考。

關鍵字：台灣新生報業公司、民營化、新聞業、資產清算

*通訊作者，地址：桃園縣中壢市中山東路三段 414 號，電話：(03)4361070 轉 5602
Email：kchuang@tiit.edu.tw

ABSTRACT

Due to change of the time and environment, the state-owned enterprises with a continuous loss have become difficult to compete with private enterprises. In 1996 on “National Development Conference”, government passed a motion that planed the next five years to privatize state-owned enterprises. Since 2001, the state-owned enterprises started gradually toward privatization. In this research, we will study the first privatization, Taiwan Shin Sheng Daily News, and interview the former president Huang Ching-Wen to talk about the bottlenecks by faced of company, the process of privatization, and his experiences. We hope our research can be used as an important reference for the state-owned enterprises which are planning to privatization in the future.

Keywords: Taiwan Shin Sheng Daily News, Privatization, Journalism, Liquidation of Assets

壹、緒論

報紙是生活中不可或缺的必須品，這句話在現今的時代已經有所不同了。網路時代還未開啟之前，接收資訊最主要的來源，除了電視就是報紙，而報紙又有其吸引人的優點，包括篇幅較長且完整、廣告數量繁多且能清楚介紹、以及收藏保存之價值。甚至在網路人力銀行還未營運前，報紙是社會人士求職的重要資訊來源。報紙是一個重要的歷史見證產物，它的發展有其重要的歷史依據及價值，記錄時代歷史所刻劃的事件，也背負著不同時代的使命。

在台灣這塊土地上，報紙隨著日治時期、抗戰勝利國民政府的遷台、戒嚴時期、解嚴後的解除報禁、到電腦資訊化的電子報，都有著不同面貌的產生。無論國營及民營的報社，包括一些主要的報紙如中央日報、台灣新生報、聯合報、中國時報、以及自由時報，也因為時代的變遷而有所改變。中央日報向來以所謂的國民黨黨報著稱，而台灣新生報業（包括新生、新聞兩報社）是以台灣省政府所屬的單位來發行，在黨政軍一體的時代，加上台灣省為反共復國的基地，使中央日報與台灣新生報業成為新聞輿論社會中的依據，也是政府最好的化妝師。當時國營報社的記者，

甚至有著無冕王的稱號，具有使用筆桿來報導及評論的權利，在戒嚴時期更是讓人敬畏。

隨著解嚴後的市場開放，民主社會的形成，要求黨政軍退出媒體的聲浪，以及精省的確定，使國營報社不再擁有往昔優勢的地位，面對民營報社的競爭，國營報社也面臨轉型的挑戰。在大環境的改變之下，原先是國營報社的台灣新生報業也轉變成民營化的經營方式，從戰後國民政府接收所成立的台灣新生報，到民國 90 年的民營化，為台灣人民服務超過半個世紀的歲月。而在民營化後，原先的行政組織縮減為資產清算小組，配合政府政策來處理台灣新生報業公司所留下的資產與債務。

台灣新生報業公司是唯一國營的新聞事業機構，在台灣所有公、民營企業中，歷史最久遠，經營的範圍遍佈海內外，員工包含臨時工多達二千人，是最具權威性的報業，員工素質高，薪水福利優渥。擬想進入報社工作者，難如登天；擬想投稿者，如過江之鯽，且不是專家學者，就是國內外知名人士；擬登廣告者，大排長龍，不論公、民營機關或民眾，均須耐心等待，甚至還要請客拜託，才能有機會捷足先登。奈何時代的變遷與科技新貴的發達，迫使權傾一時、規模宏大的報業公司，被潮流吞沒而解散營業，令人感到惋惜。

對於台灣新生報業公司近代的轉變，我們有著高度的興趣，它代表著從威權到民主，從國營轉變為民營的歷史過程。在台灣新生報業公司民營化後，政府繼續積極的推動其他國營企業的民營化，甚至今年（民國 101 年）油電價格雙漲的政策確定後，台灣中油股份有限公司以及台灣電力公司也被討論未來民營化之可行性。然而，國營企業的規模往往十分龐大，並且有著穩定社會的功用，轉成民營化實屬不易。我們以台灣新生報業公司民營化過程的例子，並透過主要執行者的角度，來了解國營報社在歷史環境下的發展，以及轉為民營化的歷程，希望藉由本研究給未來準備民營化之國營企業作為參考依據。我們將藉由訪談前台灣新生報業公司董事長黃金文先生，來了解國營企業面對歷史的轉變，並將此寶貴的經驗記錄下來。

貳、文獻探討

根據研究顯示，至九十年代，國營企業轉為民營化已經成為世界的趨勢，超過上千家涵蓋非洲、亞洲、拉丁美洲、西歐及東歐的國營企業已成為民營企業，由於國營企業的績效不佳與政治因素考量，形成民營化舉動的關鍵因素（Kikeri, Nellis, & Shirley, 1992; Boycko, Shleifer, & Vishny, 1996; La Porta & Lopez-De-Silanes, 1999）。學者 Lieberman（1997）的研究指出，在俄羅斯因為政治的情況，使得超過 15,000 個大型及中型企業在短短 2 年的時間中邁向民營化；而在捷克共和國也有如此情形，超過 1,800 家公司在不到 4 年的時間裡完成民營化。學者 Mueller（1989）以及 Vining and Boardman（1992），在調查數十家全世界主要的國營企業和民營企業後，發現大部分的民營企業比國營企業更有效率。此時，績效不佳的國營企業多數是邁入企業老化階段，或是產生官僚化的現象，最常見的問題就是只依規定辦事，而不問為什麼。企業將失去把事情做好、推動改變與團隊作業的觀念，因為，企業將只有制度、表格、程序和規定（Adizes, 1988）。民營化現象的蔓延，有很大的程度是期望能提升企業績效或是促進創業發展，以達成創造價值的目標（Baumol, 2002）。研究顯示，世界上最大的電訊公司之一，西班牙的 Telefonica 企業，在民營化後公司於研究發展的支出增加了一倍，同時也增加了 50% 以上的專利註冊數量（Romero-Martinez, Fernandez-Rodriguez, & Vazquez-Inchausti, 2010）。學者 Zahra（1996）也指出，民營化伴隨著企業所有權和治理結構上的轉變，而這兩項條件被證明是影響創業發展的重要行為。

民營化是將一間國營企業的股權全部或部分出售於民間企業來經營，或將國營企業藉由租賃或契約的方式交給民間企業管理（Vuyksteke, 1988）。國營企業除非本身做出企業內部的改革與創新，加上政府政策及財務上的支援，不然企業將走向生命的終點，退出原有的市場宣告破產。而民營化則是使國營企業能重生的另一項方式，藉由民營化改變原本的經營文化與策略，達成增加競爭力的效果。民營化之必要性在於部分國營事業以獨占方式經營，違反市場機能，造成經營效率低落；又配合我國加入世界貿易組織，部分市場務須開放競爭，經濟自由化勢在必行。但國營事業決策程序冗長，法令限制繁瑣，又往往兼負政策性任務，導致經營績效不彰；民營化後事業得以靈活應變，增加經營自主權，有助於因應當前激烈競爭環境，追求事業的永續經營（薛琦，1997）。除此之外，政府推動國營事業民營化可增加國庫收入，提升經濟效果，減少政府對經濟的干預，分散股權，提供導入競爭的機會，

以及發展國家資本市場（Megginson & Netter, 2001）。

民營化與政府在經濟活動中所應該扮演的角色有密切關聯性，而經濟學派各自提出其不同的觀點。古典經濟學派認為除非市場失靈，否則政府不應介入任何經濟活動，這一派的觀點強調除非市場無法運作，否則民營化是必行之路；福利經濟學派認為由於完全競爭市場的缺陷及衍生的資源配置失當，因此政府可介入經濟活動；公共經濟選擇理論學派認為政府的運作可能失靈，因此藉由民營化將公部門服務移轉到私部門，避免因政府失靈導致的服務品質低落，或資源不當配置的問題（Rhods, 1985；管康彥，1997）。我國的國營企業在成立之初，多有著穩定戰後社會環境的意義，多數的國營事業也承接戰後日本政府所遺留下的產業，在國共內戰爆發後，這些國營事業也成為穩定後方的重要支柱。以台灣新生報業公司為例，便是扮演著政府最好的發言人，來傳達政府的政令，導正思想。然而，隨著經濟及社會環境的變遷，國營事業也需要轉為讓民間有參與競爭的機會，以符合自由競爭市場的運作。

國營事業民營化的原因有五種：第一種為政府財政壓力（如高額的預算赤字、國內公共債務及外債）；第二種為高度依賴國際財務組織（如世界銀行）；第三種為總投資金額中，國營事業所佔的比例過高；第四種為國營事業的經營績效較私有企業差；第五種為國營事業的長期成長呈現遲緩或下降（Ramamurti, 1992）。而 Savas（1987）指出民營化有撤資、委託及替代三種。撤資是由出售、無償移轉以及清理結算等策略進行；委託則是政府委託私人部門，部分或全部參與財貨與服務的生產活動，但仍然承擔監督之責任；而替代是大眾認為政府所提供的生產和服務不能滿足社會之需求，而民間部門則意識到此種需求，並提供生產和服務，以滿足社會大眾。如果以台灣新生報業公司民營化的情況來看，是屬於撤資的一種，出售其商標與商譽的無形資產，並執行清算工作，處理土地房屋等有形資產、以及債權與債務。但是，民營化畢竟不是一項簡單的任務，不但影響甚大，也曠日費時，絕對不是一時便可完成。我們將在下一章節敘述，台灣新生報業公司從國營走向民營化所採用的研究方法。

參、研究方法

一、研究方法

為能夠深入了解國營新聞事業走向民營化之歷程，本研究採質性研究之個案訪

談進行探討。質性研究主要是藉由文本、書面文字、詞句、以及符號等方式描述研究對象之人、行動與事件。雖然，質性資料分析不同於量化或統計分析的方法，但是，仍然以系統化及嚴謹性來達成邏輯推理（Neuman, 2003）。質性研究者須收集多方面經驗性的資料，包含：個案研究、個人經驗與回顧、生活故事、面談、手工藝品、文本、觀察、歷史文獻等。這些經驗素材可用來描述關鍵的研究問題，而質性研究者也能將所獲得的資料加以分析及詮釋問題（Denzin & Lincoln, 1994）。因此，本研究選擇以個案訪談為主，次級資料為輔，進行研究問題與目的之探討，從中探討「如何（how）」與「為什麼（why）」的問題（Yin, 1994；王文科，2001）。藉由個案訪談的方式，透過歷史文獻資料了解個案公司的背景及時代變遷所造成的影響，並以受訪者一高層經營者之經驗與回顧了解公司的轉型歷程與資產清算的過程。

二、研究對象與設計

本研究選定台灣新生報業股份有限公司作為個案研究對象。選擇台灣新生報業的主要原因包括：(1)台灣新生報業為台灣第一家本土化報紙，且是第一家民營化之公司，其轉型歷程有其歷史意義。(2)民國 90 年元月台灣新生報民營化後，轉型為「兩岸經貿專業媒體」，在民營化市場獨特性上，具有參考指標。(3)本文作者之一與台灣新生報業前董事長熟識，且對台灣新生報業之轉型歷程有相當程度之了解，因此，能夠對研究問題有較深入的觀察和取得較豐富資料。

本研究依據文獻資料設計半結構式問卷進行深度訪談，共設計了七個問題，訪談重點著重在外環境變化如何影響內部轉型歷程，組織內部如何面對轉型發展、組織老化、組織再造與人事調整等問題，以從中了解推動民營化之內外部條件與作為（詳細訪談題目，請見附錄表 1）。本研究訪談對象以曾參與台灣新生報業轉型過程之黃金文董事長為主，輔以次級資料、個案公司內部資產清算紀錄，作為個案資料之呈現。

受訪者前台灣新生報業公司董事長黃金文先生，於民國 67 年被徵召參加中央公職台灣區立法委員增額補選，至最後五天，因中美斷交而宣告停止選舉。民國 68 年被聘出任台灣新生報業股份有限公司董事，當時年僅三十五歲，實屬年輕，在董事中，除黃董事長之外，均為黨國前輩大老，如：李白虹先生、李煥先生、秦孝儀先生、葉明勳先生、吳三連先生、黃得時先生等人。他在擔任董事二十二年期間，負責省政府、省黨部、省議會、黨外人士四方的連繫協調工作，並至全國各地推展業務，於民國 89 年接任董事長之職，民國 90 年奉中央政策將公營事業轉為民營化，開始處理清算工作，至民國 100 年 10 月 31 日，台灣新生報業公司的清算工作全部結束。黃董事長在台灣新生報業公司服務三十二年，對該報業之興衰瞭如指掌，由

表 1 訪談對象與次數表

受訪者職稱	訪談時間	訪談次數
黃金文董事長	民國 101/03/18、03/25，各約 2 小時	2

他來談論國營新聞事業民營化之情形是最佳人選。

本研究於訪談前先將訪談問題寄給黃董事長，訪談時間為民國 101 年 3 月 18 日及 3 月 25 日兩天，每次訪談時間約為二小時，訪談時以錄音方式記錄訪談內容。期間對資料有不清楚或必須再探究之問題，則再次約訪或以電話、電子郵件方式請教受訪者，力求資料概念清晰與釐清問題。並於 4 月 1 日及 4 月 15 日兩天將完成後的訪談內容與黃董事長做確認（詳細受訪者資料和訪談次數見表 1）。本研究於訪談後，依據實際訪談內容進行逐字稿整理，再蒐集有關個案公司的次級資料進行個案文本撰寫，透過不同資料來源的多方檢驗，以進行個案分析。

三、個案公司簡介

根據台灣新生報編輯部（1990）以及台灣新聞報編輯部（1989）的資料，在民國 33 年，時為對日抗戰的後期，日本政府為了更有效的控制台灣地區人民的新聞及言論思想，將台灣日日新報、興南新聞、台灣新聞、台灣日報、東台灣新聞、以及高雄新報等六家報社合併為台灣新報。對日抗戰勝利後，中華民國政府於民國 34 年 10 月 25 日，由前行政長官公署委令新聞事業接收專員李萬居先生來台接收台灣新報資產，謝東閔先生以代表台灣重回祖國懷抱為意，提議將原台灣新報易名為「台灣新生報」。台灣新生報隸屬於台灣省行政長官公署（後改組為台灣省政府）宣傳委員會，並任命李萬居先生為社長，此為台灣光復後第一家報社。李萬居先生並請當代書法大師于右任先生親筆揮毫「台灣新生報」五字，作為創刊後的報頭。

在民國 34 年 10 月 25 日的創刊詞中，清楚標明台灣新生報三項主要任務：第一為介紹祖國文化，第二為傳達及說明政府法令，第三做台灣人民喉舌。有鑑於台灣受到日本統治 50 年之久，在封鎖之下對中國了解不多，因此以標準國語介紹中國文化，更重要的是驅除日本的皇民化思想。另外，傳達當時仍然位於中國的中央政府或是台灣省政府的政策於台灣人民，也作為人民與政府間溝通的橋樑為台灣人民發聲。以上為台灣新生報創刊詞中所闡述的主要發行目的。

民國 36 年 9 月台灣新生報改組為「台灣新生報股份有限公司」，並根據公司組織法成立董事會。於民國 41 年 4 月 21 日確定公私股權，並召開首次股東大會，完成董事會之法定組織。民國 50 年 6 月 1 日，公司改組為「台灣新生報業股份有限公

司」，其轄下共有兩社一廠，為台灣新生報、台灣新聞報、以及台灣新生印刷廠（負責出版品之印刷）。台灣新聞報創刊於民國 38 年 6 月 20 日，當時的名稱是：台灣新生報南部版，於民國 50 年 6 月 20 日改制更名為台灣新聞報，從此無論在採訪上，或在言論上，都正式脫離台北的總社新生報的支援，成為南部獨立的第一大報。民國 75 年 4 月 16 日新聞報又接辦新聞晚報，而成為日、晚報連線報系。

在民國 38 年 5 月 19 日，時任中華民國台灣省政府主席兼台灣省警備總司令的陳誠先生頒布戒嚴令，內容為宣告自同年的 5 月 20 日起在台灣省全境實施戒嚴，至民國 76 年 7 月 15 日零時起，由時任總統的蔣經國先生宣佈解除戒嚴令。民國 77 年元旦起，報業政策丕變，政府同意解除限張並開放新報登記，使報業進入戰國時代。戒嚴時期由於報禁的因素，國營報社有著無法撼動的地位；然而報禁的解除也宣告著國內報業市場競爭的增加，國營報社不再享有獨占或寡占的優勢。台灣新生報業公司的主要讀者或是客戶為村里鄰長、船期版客戶、政府公家機關、及圖書館等，也因為開放市場所形成的自由競爭，造成營收減少與赤字增加的情況。

在大環境的改變之下，台灣新生印刷廠於民國 82 年 11 月停止營運。爾後在精省及國營事業民營化的政策之下，台灣新生報與台灣新聞報在民國 89 年 12 月 31 日完成轉移，出售其商標與商譽的無形資產，自 90 年 1 月 1 日起正式完成民營化作業。原台灣新生報業股份有限公司進入清算階段，設置清算小組，下設秘書、會計、行政、總務、南部辦公室等五個單位，約有二十人執行清算工作，處理土地房屋等有形資產、以及債權與債務。

肆、個案分析

一、國營報業擁有之資源挹注、限制與發展背景

(一)豐厚的政府資源與菁英薈萃，造就國營報業榮景

台灣新生報的前身，是日據時代台灣總督府為加強他們戰爭思想、皇民化宣傳而興辦的「台灣新報」，是一份唯我獨尊的官報。國民政府於民國 34 年 10 月 25 日接管台灣新報，易名為台灣新生報，且於同日發行創刊。光復之初，大部分台灣人民都不識中文，因此當時及隔年所陸續出刊的新生報，維持一半日文版面；直到民國 35 年底，日文版面才全部取消。在台灣新生報大力推行國語、國字的情形下，輔以台灣人民熱烈學習，國語與國文大有進步。光復後的報紙，報人良莠不齊，對新聞自由沒有深切的體認，所以在新聞的處理上，往往越出法律和道德的範圍，若干

評論不盡詳實，且感情用事，而報紙登載卻繪聲繪影，唯獨台灣新生報堅守新聞正確與言論公正的要求，以至奠定了往後在讀者心目中不可動搖的根基。

「時勢造英雄，英雄造時勢」雖然已經老生常談，但是用來描述台灣報業，卻也十分貼切。戒嚴時期，台澎金馬各家報社，在當時的政策下，都自有一套生存的方法，而新生、新聞報的經營環境卻是得天獨厚，因為是官報，所以中央及地方各級單位，包含黨、政、軍、警等所有單位大小事情，如人事發佈令、軍事的發佈、國慶文告、國情咨文等國家重要消息，均以台灣新生報為主流。黃董事長回顧當時的榮景：「...過去我國與新加坡、沙烏地阿拉伯、埃及的航空公司開航，都必須先邀請新生報採訪人員參加；前台灣省主席黃杰先生乘坐直升機出巡時，要等新生報省府特派員葉建麗到達，直升機才起飛巡視；每當台塑企業公司董事長王永慶先生召開記者會，絕對等候新生報財經記者周基斗到場，才開始記者會；新生、新聞報的廣告登都登不完，廠商要登廣告，甚至要請客廣告組人員；本報員工曾每個月發三次薪水，羨煞同業。」

在六十年代，台灣新生報業廣場大樓興建完工，美輪美奐，樓高十五層，成為西門町的新地標。民國 68 年，新生、新聞兩報率先改為彩色印刷版面，使新聞報紙更加「光彩燦爛」。政府宣布：民國 76 年 7 月 15 日零時起，解除戒嚴令；民國 76 年 11 月 2 日起，開放國人赴大陸探親；民國 77 年開放報業公司的登記；民國 79 年台灣新生報創刊四十五週年，報社著手規劃，以最直接的史料與圖片編纂「衝越驚濤的年代」專集，把台灣光復以來的國家發展、地方建設，與台灣新生報的報導、評析，緊密的結合在一起，成為一部有價值的現代台灣發展史。這些振奮人心的消息，接二連三在報上披露，並熱烈地討論，報紙內容不再死氣沈沈，不再官樣文章。這些現象也激勵了台灣新生報業員工，帶動報紙內容之多元化。黃董事長提到：「公司同仁們也產生革新理念，發揮省政新聞專業媒體的功能，為廣大省民服務，那時就決定增闢省議會新聞版，充實省政建設版與專業版、地方版。...身為報人一分子，回想六、七十年代這些事件，感受特別深刻。」

由於黃董事長相當年輕就於台灣新生報業擔任董事，卻也因此增添一些趣事及藉由活動來凝聚員工情感的作為。黃董事長回憶：「民國 68 年，政府各機關還在保密防諜之際，本公司門禁森嚴，我第一次去公司，因無識別證，站在門口的警衛，不讓我進門，當我拿出開會通知書給他看，還是不得其門而入，因為他不相信眼前這個年青小伙子是本公司董事，最後請來董事會主任秘書，確認身分後，才能進公司開會，此事當場引起大家哄堂大笑。...民國 71 年為紓解同仁的壓力，由沈岳社長率團浩浩蕩蕩來到本人中壢老家的鄉下池塘釣魚，並舉行比賽，但是大家的成績不理想，魚獲都不多，為了不讓同仁掃興，特僱人下池用網撈魚，參加者通通有獎，

晚餐在餐廳請客三桌，當天一日遊有吃、有喝、有拿，大伙高興萬分。」

台灣新生報創刊之初，有許多菁英跟隨政府來台進入該公司；在六十年代初期，曾招考記者五人，報名者兩百多人，均是大專以上新聞科系畢業，研究所程度者為四分之一，人才濟濟。黃董事長回想歷任社長之媒體專業背景：「那時，我初生之犢不畏虎，進入公司與他們共事，慢慢認識、了解他們，知道他們的經歷故事後，打從心裡佩服、尊敬他們。像葉建麗社長，於民國 51 年 3 月 1 日隨副總統陳誠先生訪問越南總統吳廷琰先生，倍受禮遇；於民國 59 年 7 月隨副總統兼行政院院長嚴家淦先生訪問日本，並採訪我國少棒隊在日本的比賽；於民國 70 年 1 月 20 日獲美國新聞總署邀請函，參加雷根總統就職大典；於民國 70 年 1 月 31 日受邀參加帛琉共和國的獨立建國慶典，及首任總統就職大典，他在新聞工作崗位上四十年，採訪過無數位總統、院長、總司令、將軍，為人溫文儒雅、謙遜有禮，完全沒有架子。又如嚴重則社長，民國 47 年八二三炮戰時，他正在金門前線採訪，不幸他們的船被炮彈打翻，不少記者喪命，他則在海上漂流數日，靠著吃紙張、名片、喝海水撐過來；本報徐搏九記者亦在此役中罹難於金門料羅灣。戰地記者置個人生死於度外，在槍林彈雨中工作，告訴世人前線的消息，是多麼令人敬佩。」黃董事長回憶起當時，印象中許多記者學養俱佳，談吐詼諧，帶著他全省走透透，管制區都通行無阻。黃董事長藉此對報業媒體之經營視野大開，增廣見聞，也逐漸了解採訪、發行、編輯、打字、排版、校對、印刷以及送報等業務。

(二)國營報業面臨之發展限制

在擁有相當資源挹注的同時，卻也面臨國營事業發展的限制。戒嚴時期，台灣新生報業公司董事會及報社全體同仁，均奉行國策，宣導政令，依中央指令而行，以免觸法，洩露國家機密或為匪宣傳。當時科技方面不發達，未使用錄音機、電腦、手機，完全以人工來採訪、編輯、排版，印刷設備又簡陋，需要特別謹慎，如：中央令印成中「共」令、中華民國印成「中華人民國」、跟總統視察印成「踢」總統視察、蔣總統印成「菜」總統、十月十日國慶日印成十月「一」日（十月一日是中共國慶）、或某軍械彈藥庫報廢印成「爆」廢，毛匪澤東印成「毛澤東」也不行，隨即會被情治人員或警總人員調查，有否涉及匪諜嫌疑。

除了在當時不能報導與中共有關之新聞外，連報紙之圖案顯示、電影用詞等皆受管制。黃董事長回顧此歷史：『台灣新生報有新生兒童版，剛開始用向日葵做刊頭版面，隨即引起警備總部的糾正，謂：不能有向日葵的圖樣，主編感到很納悶，最後真相大白，原來向日葵是中共的國花。電影廣告收入使公司財源滾滾，不久，政府通令全國各公、私營新聞媒體，刊登電影的片名中，若涉及敏感的片名，均改為「xx、問號、空白」來刊登，如：「消滅」城市、「孤島」生活、世紀「滅亡」、

「獨裁」君王、「暴君」焚城錄等字眼，皆不可使用，這也是一種白色恐怖吧！」

隨著民主政治的進步，政府開放報禁，民營報社如雨後春筍般成立，加上言論的開放，百家爭鳴，報業市場被民營媒體大肆瓜分，雄心萬丈的報社不斷擴大版圖；但是由於官報的限制，言論與新聞尺度皆不能與民營報紙相競爭，生存空間不斷被擠壓，員工精神上受著無限的壓制與痛苦。之後大眾傳播新聞媒體的進步，諸如電腦、網路及電子報的發展，取代落伍的平面媒體；又因政府政策的改變，及兩岸交流關係的變化，唯一的官報，既無維護反共國策、又無宣導政府政令的功效，影響最大。在時代的變遷與現實報業的競爭下，公營的台灣新生報業難以匹敵，處於劣勢，報份驟減，入不敷出，債台高築，江河日下，只好鳴金收兵，走向民營化一途，這也是大勢所趨。如今這唯一的官報業已吹熄燈號了，心有戚戚焉，不勝唏噓。因此，黃董事長回憶那時的心境，就如同蘇東坡詞：「大江東去浪淘盡」，當年多少風流人物，只有留待人們去追憶。

二、國營事業轉型民營化所面臨之問題與解決作為

一般來說，國營企業轉成民營化的型態，依性質可歸納為七種，包括：(1)出售股份及標售資產。(2)以資產作價與民間合資成立的民營公司。(3)公司合併，但存續事業由民間公司經營。(4)辦理現金增資，由民間認股，須超過總資本額的 50% 以上。(5)全部移轉民營，含經營權、資產，全部由民營公司承受。(6)經營權移轉民營，剩餘資產自理解散。(7)其他經行政院核定者。而台灣新生報業之轉型屬於第(6)、(7)種類型。在執行民營化活動上，台灣新生報業先標售無形資產（即品牌、商譽）轉為民營，繼續經營；進而分次標售有形資產（含動產、不動產），了結現有資產業務後，辦理公司清算解散。黃董事長提到：「當時，有數個國營事業單位曾先後來本公司諮詢考察，但是每個國營企業有其不同的歷史環境背景，所經營的方式與業務的項目內容各不相同，每個公司的人員多寡，有無股票的發行，無形資產、有形資產的情況都不同，應該研究出最適合自己公司民營化的方式，俾能圓滿達成任務。」因此，國營事業轉民營化涉及到整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為上的移轉，使組織更有彈性地及時反應環境各種變化，以能夠在經歷一段時間的努力後，改善組織績效和維持企業競爭力（Shaheen, 1994）。組織必須衡量自己的內部條件，搭配環境因素以能夠成功轉型。

台灣新生報業自報禁解除後，在同業間百家爭鳴，多方競爭下，經營逐漸呈現赤字。為了生存，必須汰換老舊機器，增加設備。因此，黃董事長於民國 84 年與蘇玉珍社長等同仁至省政府、省議會磋商增資案，終於獲得十億元資金挹注，解決燃眉之急。在民營化前，為能解決債務、開源節流的辦法包括：(1)向貸款銀行要求降

息，以減輕利息支出。(2)向供貨新聞紙的廠商大殺價，節省經費支出。(3)精簡人事，並採多角化經營，如增加兒童服務部，出版兒童書刊；設置手工藝品中心，販賣工藝品；開辦畫廊，以收取租金。(4)將出租給力霸百貨、力霸餐廳、愛買公司、環保署、補習班、證券公司等房屋，調漲租金。(5)向公家單位及私人企業爭取廣告刊登，尤其航運版及電影版，收入頗豐。(6)全體員工努力推銷報份，各單位舉行業務競賽，以資鼓勵。黃董事長並與員工一起跑遍全省各鄉鎮的黨政軍機構，向他們推銷訂閱台灣新生報或台灣新聞報，使營業收入增加，讓同業刮目相看。

然而，面對社會環境的變遷以及增強國家競爭力考量，台灣新生報業公司奉行行政院 88 年 10 月 22 日台 8839087 號函核定，被納入民營化。因官股佔 94%，係屬公營事業機構，雖與一般民間公司一樣，依公司法成立，但因受政府體制預算、結算的節制，在整個運作上就有很大的區別，除了有最高權力組織之股東會外，尚有多層的上級主管機關新聞局（行政監督）、行政院主計處（預算、結算編訂與審核）、監察院審計部（預算、結算執行稽查）、立法院（預算審查）等權責單位，因此，在民營化與清算解散過程，自然要比民營公司繁雜而費時。其解決的方法如下：

1. 經費籌措

- (1)出售台灣新生報、台灣新聞報無形資產，補充經費的短絀。
- (2)向行政院經建會特種基金告貸，辦理員工年資結算金之發放。
- (3)報請行政院動用第二預備金，支應從業人員公保、勞保之權益補償金。
- (4)短期出租及標售有形資產，清理債務。
- (5)主動召開貸款銀行集體座談，協調降息及掛帳，以疏減財務壓力。

2. 員工遣散處理，分成二梯次作業

- (1)第一梯次：於民營化前，依「專案精簡人員處理要點」，對約聘雇人員於民國 89 年 12 月 28 日辦理優退完畢。
- (2)第二梯次：依退休或資遣方式，於民國 89 年 12 月 31 日辦理年資結算，並於民國 90 年 4 月前發放完畢。如屬從業人員，依「公營事業移轉民營條例」規定辦理年資結算，並加發六個月薪資及一個月的預告工資，並同時發放公保、勞保之權益補償金，以及公務員福利互助費；如屬契約人員，則依勞基法，不受年齡與年資限制，按年資並以前六個月之平均工資結算退休或遣散，但不加發六個月薪資及一個月之預告工資。

3. 動產處理

- (1)公共財如：新生、新聞兩報之原始歷史文獻，極為珍貴，經報請行政院核定，捐贈給國史館，並提報股東會核備。

- (2)分保管、使用年限、有無殘值、稽查限額等級，依採購法、事物管理規則、審計法等之相關法律，或行政補充命令，上網公告，分別依比價、議價、標售等方式，依法處理。
- (3)投資之有價證券如：日本電通社股票、台電股票，參酌本益比，尋找非特定對象，並公告標售。
- (4)堪用而多餘不用的財物，依法捐贈給其他公務機關或公立學校。

4.不動產處理

- (1)編訂財產目錄。
- (2)依政府公告價格，公告現值，或參考市價，或委託徵信單位評估，並提報估價委員會，評議委員會訂底價，列冊報請審計單位審核，依法公告標售。
- (3)交付信託管理處理，此為最簡捷也最專業的處理方式。
- (4)部份機關用地，或大坪數之建物，則建請上級主管機關召集國有財產局等單位協商，以撥用方式，由他機關編列預算向本公司價購，此途在此不景氣時機較不被賤買，亦較能彌補債務，是最佳的財產處理方式，但仍須提報股東會通過。

由於台灣新生報業是國營事業轉型民營化之首例，且進行清算之公營企業。因此，轉型民營化期間，組織內部先成立「清算小組」，進行國營事業之清算規劃與執行，成功的經驗，成為後續許多國營事業轉型民營化之參考，紛紛派員前來觀摩及研討。然而，清算初始，亦曾遭遇抗爭及激烈的反對，其困難與障礙無數。黃董事長回憶當時：「...那時上級單位全力支援和協助，清算小組成員也各自發揮專長，謹守職分，依循情理法原則進行清算業務，使得清算工作步入正軌，在一片不景氣聲中，仍以高價出售資產（其中有一筆土地尚以高於底價約一億三千多萬元之標價售出），出售金額涓滴歸公，增加國庫收入；另有追繳應收帳款亦達六千萬元以上，績效顯著。又在無正常營業收入之條件下，本人積極與貸款銀行協調，經多方奔走，最後說服各貸款銀行調降利率，共計結餘八百多萬元利息，為政府節省公帑甚鉅。」清算期間，黃董事長也面臨許多的棘手障礙，幸好報業同仁善於協調與溝通，使得問題迎刃而解，例如：化解民股股東之疑慮，使反對者轉為支持清算的進行；在處理送報生權益爭議期間，報業同仁遭對方粗暴人身攻擊，但卻能忍辱負重，最後圓滿收場，建立良好的勞資紛爭處理模式。由此可知，組織運作活動和經營者之態度是推動轉型之關鍵。如 Joyce and Tim（1995）指出，組織無法自己轉型，除非改變組織的運作方式，包括組織內的心智活動、觀念開發、學習及技巧改進、訊息交換、策略方向改進、計畫、溝通、市場調查、問題解決與過程改善等而構成組織的整體知識活動。

因此，黃董事長建議，未來若有國營企業轉型民營化時，上級業務主管單位若能於平日與工作小組執行單位就各類業務多作充分有效的溝通與了解，並就清算期程、決策及方向取得共識，將有助於工作小組及承辦人員能知所依循，設法排除障礙，依計畫進行清算。在清算小組工作人員部份，黃董事長建議要善盡本分職責，解決公司大小事宜，致力開源節流，既不額外增添國庫負擔，更不輕易賤售國產。為能有效應用資源，改善清算償債能力，除延續原有租賃業務，增加租金收入，維持日常清算開支外，並視業務情況，自動精簡清算工作人力。若是遇到勞資紛爭事件，需情法兼顧，依勞工法或公司法，儘量以有利於勞方者幫其爭取權益，若無法條規章可依循為其爭取，又難以協調溝通，為使雙方不傷和氣，則委由法院裁決。如此既能維護國策及公司權益，且不延滯清算進度的情形下，以平和理性、皆大歡喜的方式解決問題。

三、籌組資產清算小組，推動與執行民營化業務

五十餘年來，新生、新聞兩報肩負宏揚省政、宣導政令、溝通民意及反映輿情之政策性使命，配合政府完成諸多階段任務，對促進社會祥和，增進國家經濟與民主發展，功不可沒。惟因政治解嚴及報禁開放，民營報業競爭激烈，報社面臨空前考驗及挑戰；加以公營體制，經營政策無法靈活應變；復因歷史久遠，人事包袱日益沉重，加上宣導政令及宏揚社教之新聞取向，使商業價值遞減，業務無法有效成長，形成惡性循環之經營困境。鑑於媒體開放，為民主國家潮流之所趨，並配合政府推動公營事業移轉民營之既定政策，經主管機關新聞局報請行政院核定，以出售有形資產兩報商譽及公司結束營業解散清算之分離處理原則，業於民國 89 年 12 月 31 日，將無形資產作價讓售予特定對象「名客多科技公司」及「網赫科技公司」，完成移轉民營；同時成立清算小組，專責處理結束營業及清理善後作業有關事宜，並依據「公營事業移轉民營條例」規定，對公司留任或離退員工辦理優惠資退及權益補償作業。由於兩報員工有一千多人，累積資產龐大，且因報業移交民營清點業務較一般事業繁瑣，又有些重要文獻檔案分類交相關機關如國史館保存，故仍需留置少數人員，處理公司內外業務點交，辦理員工年資結算離退作業，及資產處理、清償負債、勞務、法務善後事宜。

清算小組工作人員循序研議法令，確認法定程序，清點資產，報核資產標售計劃，成立資產評價委員會，建立核定資產底價機制，定期召開清算會議，考核業務處理進度。其清算作業法定程序如下：(1)召開董事會，決議公司解散。(2)召開股東會，決議公司解散，指定清算人，並委託律師、會計師辦理清算事宜。(3)結束公司營業。(4)清算人開始進行清算事宜，處分資產，確定負債（清算開始日）。(5)向法院申報清算人就任。(6)向經濟部申請公司解散，並撤銷公司執照。(7)清算人連續登

報三次，公告債權人於三個月內申報債權。(8)清算人以書面通知各別債權人。(9)向國稅局發函催發核定以前年度之營利事業所得稅。(10)向稅捐處註銷營業登記證。(11)清算人編製截至解散日止之財務報表，並向法院申報。(12)申報截至解散日止營利事業所得稅。(13)清算人開始清償負債。(14)計算可分配予股東之剩餘權益。(15)清算完結。(16)清算人編制清算期間之財務報表。(17)召開股東會，核准清算期間之財務。(18)申報清算期間之清算所得。(19)向法院申報清算完結並報備帳簿保管人，保管十年。(20)向國稅局催發核定清算所得申報。(21)將剩餘權益分配予各股東。

(一)清算作業程序

在清算期間，鑑於清算作業為短期性質，各作業階段所需人力條件不一，視業務需要，由約聘臨時人員處理。因清算時段及人力規劃，除清算人外均為臨時任務編組，依階段逐次遞減，其過程如下：

- 1.依各階段工作性質，擲節支出原則，用人力求精簡，可分為三個階段。
 - (1)第一階段為交接期：因公司原有董事會、台灣新生報、台灣新聞報三大體系，及八個分佈北、中、南之辦事處，須大批人員對點給新買主，對內原有一千多人的業務須轉交給清算小組人員，故此階段所需人力約三百多人。
 - (2)第二階段為整合期：為統合三大體系之財務，以利統籌統支，並整編人力，除清算人、監察人外，餘臨時定期契約人員為五十人，依業務分工分成行政、會計、總務、秘書及南部辦公室等五室，分別處理債權、債務、法務、勞務、員工退休、資遣、檔案、動產出售等事項。
 - (3)第三階段為清算期：人力縮減至二十人，依五個課室運作，除持續處理第二階段未完成之事項外，重點工作在於不動產含建物共 110 筆之標售，以及轉投資之股票的處理等，如無法依限完成，則依法向法院申請展延。
- 2.因清算作業涉及層面深廣，原留用在職人員專業能力無法負荷作業需求，須延攬具專才及經驗人士襄助處理，故在預算員額範圍內，以顧問名義延攬，負責規劃、督導及處理日常法務、會計、會務等有關事項之專業人士，以利業務進行。
- 3.為使人員之有效運用及充分發揮作業效率，達成任務目標，人員編派及其工作任務，依作業需求採機動調整方式，人事費用及待遇支給標準，除依法令辦理外，清算人在預算範圍內依實際需求指派，並於核定之預算內勻支。

因此，台灣新生報業依九十年度股東會議，通過員工優惠資退金籌措方案，於二個月內，順利且平和地完成員工的資退金發放作業、公司間業務點交、清算工作人員之編制、及業務移交等工作，使民營化任務畫下完美句點，順利進入清算。台灣新生報業公司是國內第一個完成全部移轉民營的公營事業，也是第一個進行清算

的公營事業，此清算工作，並無前例可循或參考，又受限於政府採購法及相關事務管理規則，如動產之處分與不動產之標售，手續極為繁複，資產之處分極為不易，但在清算工作人員的努力下，均能逐一克服困難。黃董事長回憶：「...清算工作同仁的業務相當繁重，常須於例假日加班，卻從未報領加班費。在資產管理及處分上，工作同仁亦極為用心，舉凡清查財產、登記債權、催收帳款、標租土地、標售動產及不動產，均能妥為規劃與處理，如標售前新生報一部舊印報機，帳面殘值不過幾十萬元，但在工作同仁用心下，最後竟以五百多萬元完成標售作業；又如標售一部前新聞報社長使用之轎車，部分投標者原先認為該車只有幾千元之價值，但最後仍以七萬多元完成標售，顯見清算工作同仁對每一件資產均用心處理。」由此可知，國營事業轉型民營化歷程中，資產清算小組扮演著極為重要之角色，才能使員工權益獲得保障，資產不被賤賣。

(二)執行清算業務面臨之困難與挑戰

台灣新生報業因歷史久矣，人事、組織繁雜，在清算工作的過程中，遭遇諸多困難，法律、勞務紛爭在所難免，其面臨的問題包括：

- 1.法律訴訟：有員工欠帳、結算基準不同、身分認定不同、催收款抵賴、租賃違約、不依合約履行等等問題，因公司已步入歇業解散階段，他造易持觀望而興訟，以情理走不通，即依法行事。
- 2.勞務紛爭：勞工身分，年資認定，勞工本身較易擴張解釋，以致經常產生一些額外加班費、不休假獎金、年終獎金等之認定的不同，而演成激烈的抗議行動，必須以法來認定。
- 3.身分認定：公司提事實憑證，是否勞工由勞工局解釋，是否從業人員由法院判決。

因此，黃董事長建議：「...主事者立場要堅定，避免語出多門，易生動搖，需求越多，紛爭不停。此外，誠實溝通可軟化敵意，且最主要的是，凡事必須依實認定，以法辦理。」此外，黃董事長從執行民營化業務和清算過程中，建議一些注意事項，包括：

- 1.編列預算，務須召集各部門研討提列彙整，不能僅靠會計部門，更要預見將來可能產生的費用，否則極易疏漏，造成無法支付，難予結報。
- 2.電腦按鍵手誤，對金額、數目經常會誤植增多或減少，應多人驗算，否則會做出誤判或誤發，造成極大的紛爭或困擾。
- 3.公營企業人多，身分亦雜，不像一般公務機關單純，往往忽略了按公務員銓敘退休，事業體或主管機關尚須補貼銀行有關員工優惠利息之差額。
- 4.員工經常組「自救會」與資方抗爭，其中不乏勞資雙方協調、折衝等案例發生，資

方經常不察其代表性，是全體，或一小撮，而與之達成結論，如非全體，千萬不要下定論，否則此波平息，另批又起，仍舊沒完沒了。

- 5.若有非原建制之勞工或臨時人員，無升職升等之機會，亦無公務人員的身分，約束力極為薄弱，故盡量以溝通代替領導。
- 6.精選會計、總務及檔案人員，因此類人員往往與業務息息相關。
- 7.各類罰款，無法編列科目納入預算，尤其逾越時限罰鍰的條款甚多，故須謹慎依法行事，依限完成，否則責任歸屬須自行繳付，無法報銷。

由台灣新生報業國營事業轉民營化之歷程中可得知，所有國營企業其經營均是歷史久遠，而業務項目也十分龐雜，因此在經營或處理國營企業的程序上，既需依據政策及相關法令，遵守有關審計及政府採購法規定，尚需考量資產市況，維護公司權益，免遭賤售或圖利特定對象之議。而推動民營化之高層管理者，則應秉公論事，大公無私，廉潔自持，為人處事圓融、誠懇，以身作則，愛護員工，關懷員工的權益與福利，隨時注意提升員工的工作士氣及良好的工作環境，使其心悅誠服，安心工作，快樂從事，以降低民營化過程中面臨之抗拒和提昇組織效率。

伍、結論

常言道：不登高山，不知山之高也，不臨深淵，不知水之深也。此次能有機會與前台灣新生報業公司董事長黃金文先生訪談，始知該報業經營的歷程，從韋路藍縷，經過不同年代與社會環境的考驗，艱苦奮鬥而邁向蒸蒸日上，成就輝煌，歷經五十多個寒暑歲月，終因時代的變遷而結束營業，並完成整個清算業務走入歷史，真是創業維艱，守成不易，令人感慨。與黃董事長詳談，讓我們在學術的領域上獲益良多，也使得本研究增添光彩。

台灣新生報業公司民營化時，所有員工依退休、資遣、勞工等不同資格，分別優惠遣散，金額全部一次發放。許多記者離開公司後找不到好工作，或改行推銷保險，或寫書出版銷售，或投資做生意而血本無歸，政府當初並未輔導這些中壯年即失業的優秀記者，任由他們凋零。而民營化之後的台灣新生報，營業情形大不如前，逐漸式微，慘澹經營；有南台灣第一大報之稱的台灣新聞報，在民營化之後不久，無法經營已關門收攤，殊覺可惜。

企業生存的目的就是創造利潤，透過價值創造的流程，以達成企業永續發展的

使命，不斷為股東創造投資價值。而國營企業成立的目的則是：防止私人壟斷，穩定國家經濟發展，發達國家資本，兼顧社會大眾福祉，提供全民普及而便利的服務。在戒嚴時期，國營企業均由政府出資興辦，統籌經營，而且人員的進用與升遷、退撫等制度，均納入公務人員的任用辦法條例裡，也是公務員。然而隨著社會環境的變遷，以及經濟自由化與國際化趨勢，國營企業卻受到層層的法規限制，以及政治干預、組織僵化、民代關說、決策遲頓等因素，因而缺乏創造性與競爭力，經營一落千丈，除非是獨占性的行業，否則要達成盈餘目標是不大容易的事。近年來國營企業走向民營化之後，受到外界干擾的因素銳減，營運靈活，因此要達成盈餘目標較往常容易。過去被視為必須獨佔之菸酒、郵政等國營事業，在開放民營之後，經營規則明確訂立，不但無損物價之穩定，更能增加政府歲收。

國營企業因時代環境的變遷而轉為民營化，但要從本身存在的價值和外部形勢多方面評估，不應經營困難就棄之，而無視其可能產生的後遺症。台灣新生報業公司走向民營化，政府若能事前籌備周全，或可避免某些問題的發生而早日達成任務，如：(1)員工上街頭抗爭與向法院控訴權益受損，可事先溝通加以防止。(2)退休金一次給付改為以優惠利息每月發放，可保障員工的生活安定。(3)青壯年即失業的優秀記者，應輔導轉業，以免身心受創。(4)公司往年向銀行借貸以擴展業務，如今龐大利息使清算工作人員窮於應付，政府卻視若無睹。(5)員工宿舍收回之搬遷費，總是有人不滿意而爭吵，應酌情調漲補助費或給予充分時間遷出。(6)處理動產、不動產受限於政府採購法及相關事務管理規則，使清算工作長達十年之久始完成。繼台灣新生報業公司之後，陸續有國營企業民營化，如：中華郵政、台灣汽車客運公司、台灣農工企業公司、台灣中興紙業公司、台灣機械公司、彰化銀行、第一銀行、華南銀行、台灣菸酒公賣局、中華電信等，它們民營化的型態，與台灣新生報業公司不同，將作為繼續研究的對象，亦期望本研究發現的問題，可提供政府今後將國營企業民營化之參考。

參考文獻

一、中文部分

- 1.王文科(2001)，教育研究法，台北：五南圖書。
- 2.台灣新生報編輯部(1990)，衝越驚濤的年代，台北：台灣新生報社。

3. 台灣新聞報編輯部(1989)，不惑的歲月：台灣新聞報創刊 40 週年紀念特刊，高雄：台灣新聞報社。
4. 管康彥(1997)，台灣新生報業公司之營運診斷與改革對策，台灣省政府新聞處委託研究計畫報告，8701-1833。
5. 薛琦(1997)，中小企業生產特性與效率之研究：台灣製造業之分析，經濟論文叢刊，25(1)，1-26。

二、英文部分

1. Adizes, I. (1988). Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. NJ: Prentice Hall.
2. Baumol, W. J. (2002). The Free Market Innovation Machine: Analyzing The Growth Miracle of Capitalism. Princeton: Princeton University Press.
3. Boycko, M., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1996). A theory of privatization. Economic Journal, 106(435), 309-319.
4. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of Qualitative Research. CA: Sage Publications.
5. Joyce, W., & Tim, R. (1995). Transformation Thinking. NY: Berkley Publishing Group.
6. Kikeri, S., Nellis, J., & Shirley, M. (1992). Privatization: The Lessons of Experience. Washington, DC: The World Bank.
7. La Porta, R., & Lopez-De-Silanes, F. (1999). The benefits of privatization: Evidence from Mexico. Quarterly Journal of Economics, 114(4), 1193-1242.
8. Lieberman, I. (1997). Mass privatization in comparative perspective. In I. Lieberman, S. Nestor & R. Desaid (Eds.), Between State and Market: Mass Privatization in Transition Economies, 1-18. Washington, DC: World Bank.
9. Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. Journal of Economic Literature, 39(2), 321-389.
10. Mueller, D. C. (1989). Public choice. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Neuman, W. L. (2003). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Boston: Allyn and Bacon.

12. Ramamurti, R. (1992). Why are developing countries privatizing? Journal of International Business Studies, 23(2), 225-249.
13. Rhords, S. E. (1985). The Economist's View of The World: Government, Market, and Public Policy. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Romero-Martinez, A. M., Fernandez-Rodriguez, Z., & Vazquez-Inchausti, E. (2010). Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. Journal of World Business, 45(1), 2-8.
15. Savas, E. S. (1987). Privatization: The Key to Better Government. NJ: Chatham.
16. Shaheen, G. T. (1994). Approach to Transformation. Chief Executive, 3, 2-5.
17. Vining, A., & Boardman, A. (1992). Ownership vs. competition: Efficiency in public enterprise. Public Choice, 73, 205-239.
18. Vuylsteke, C. (1988). Techniques of Privatization of State-Owned Enterprises, Volume I: Methods and Implementation. Washington, DC: World Bank.
19. Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.). CA: Sage Publications.
20. Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. Academy of Management Journal, 39(6), 1713-1735.

2012 年 07 月 17 日收稿

2012 年 09 月 14 日初審

2012 年 10 月 24 日複審

2012 年 11 月 22 日接受

附錄

附表 1 訪談問題設計

問題	目標與欲了解的內容
一、請問董事長在台灣新生報業公司任職時有何印象深刻的事蹟？	期望藉由本問題來了解與記錄受訪者對台灣新生報業公司較為印象深刻的歷史或特殊事件，以及本人對公司人、事、物的回憶。
二、目前仍然有些國營企業是政府將要來推動轉成民營化，您是否以台灣新生報業公司的例子給予建議？	了解國營企業轉成民營化的基本類型，以及推動過程中，可能產生的問題與解決方案，以供未來之參考。
三、往昔台灣新生報業公司也是主流的平面媒體，面對社會環境的變遷使報業結束走入歷史，您有何感觸？	藉由受訪者在公司服務多年的所見所聞，了解外部環境對公司之影響，可作為時代變遷的依據。
四、台灣新生報業公司在民營化後，原行政組織成立的資產清算小組，主要的工作項目為何？	了解民營化後的資產清算小組的機制、清算作業法定程序、以及資產清算小組的工作內容。
五、台灣新生報業公司在組織結構與人事問題上，產生了一般大型企業或歷史悠久企業所謂組織老化的情況，面對這問題，組織再造及人事精簡是多數企業所採取的方式，請問您採用的方式與遭遇困難是如何處理？	人事可能是許多國營企業面對轉型或民營化時的棘手問題，期望藉由本問題來了解受訪者的處理方式、處理過程、以及困難之處，
六、台灣新生報業公司曾經因為財務上的問題，面臨到如許多國營企業的困境，就是舉債度日，甚至是以債養債的現象。您上任後如何來面對？如何解決此問題？	財務是許多國營企業另一個頭疼的問題，期望藉由本問題來了解受訪者處理民營化前，以及民營化後資產清算階段的債務解決方式與開源節流的辦法，以供未來之參考。
七、對於現任以及未來有機會擔任國營企業董事長的人，請您以過來人的經驗給予寶貴的建言？	受訪者任內經驗的總結與建言，作為日後民營化的參考依據。