airiti

・廣播與電視・　第三十七期
民103年12月　頁101-111

【傳播媒體新趨勢】

報紙面對數位化衝擊的對策
—以朝日新聞為例*

曾淑芬**

---

* 本文為 2014 年暑假政治大學傳播學院在職專班研究生與廣電系劉幼琍老師赴日考察電信媒體產業之參訪心得。

** 作者為國立政治大學傳播學院在職專班研究生，E-mail: coco0121@gmail.com。

airiti

壹、前言

一、參訪背景

面對著全球化、數位化的巨大浪潮衝擊，「新興裝置的快速發展」及「消費者的閱聽習慣改變」的快速轉變，加速傳統平面媒體與網路、音訊、視訊媒體之間的整合，發展出多媒體的閱讀情境。傳統報紙媒體《聯合報》與旗下的網路公司《聯合線上》，正努力尋找轉型契機以求突破，靠著垂直與水準整合，統一資源運用，節省作業和營運成本，使其效益最大化，開創全新的經營模式和贏利模式，期望在數位元洪流中，踏穩腳步、展望未來，呈現媒體匯流後的新價值。

同處亞洲的日本，具有獨特的讀報教育與文化，當全球報業受到新媒體的衝擊時，日本《讀賣新聞》和《朝日新聞》依舊維持全世界第一和第二的發行量，儘管如此，數據顯示，日本報紙印刷版報紙的市場也正在加速萎縮，日本五大全國性報紙（讀賣新聞、朝日新聞、每日新聞、產經新聞、日本經濟新聞）中，目前除了讀賣新聞較少涉獵電子版外，其餘四家正積極在數位中尋找適合的商業模式。

朝日新聞社的媒體匯流可以說是新媒體時代日本報社生存與發展狀態的一個縮影。在日本，大型報社往往同時掌控報紙、電視臺和廣播電臺，媒體又各自營運自己的網站，因此，在新媒體時代，掌握充分資源的傳統媒體相對容易走上全媒體之路，實現網路媒體與傳統媒體乃至通信行業的全面互動。朝日新聞集團麾下有《朝日新聞》、朝日電視臺、朝日廣播電臺、新聞網站等媒體，遇到重大事件，網路、電視、廣播和報紙相互支援，交織出具有深度及廣度的全方位報導。

同是年代久遠的傳統報業，同樣面臨全球不景氣及新興媒體競爭熱烈之際，日本怎麼做的，而台灣又能怎麼做呢？

二、參訪原由

在新媒體來臨的時代，傳統報業該如何生存呢？中日無論所處背景以及面臨狀況都十分近似，透過海外見習的機會，實際瞭解日本報業現況與發展，並分享傳統報業在數位匯流下的媒體經驗，也能各自針對包括如何經營在地化市場服務策略及如何找到網路的商業機會等不同的議題進行交流。

朝日新聞擁有 135 年的報業歷史，資源豐富，近幾年不僅橫向形成系列報刊

群，縱向形成上下游產業鏈，更穩步朝向跨媒體、跨地區、跨行業發展，通過資本運作和內部市場化，建立一個以朝日新聞為核心產品的現代傳媒集團，積極探索和挺進新媒體傳播與行銷產業領域，逐步形成以傳統媒體為支撐，以電視臺、廣播電臺、網路和行動技術的新媒體為發展方向的綜合性媒體機構。朝日新聞不論背景與發展策略都和聯合報十分近似，透過彼此交流可做為雙方發展新媒體之參考。

三、參訪單位

《朝日新聞》（日語：あさひしんぶん，英文：Asahi Shimbun）是日本具有相當影響力的全國性報紙之一，由朝日新聞社發行，每日合計發行量高達 750 萬份，爲日本國內日報發行量第二名，也是全世界發行量第二的報刊（第一名爲《讀賣新聞》）。

《朝日新聞》不僅僅是報紙，也是一家大型綜合性媒體。集團麾下有《朝日新聞》、朝日電視臺、朝日廣播電臺等媒體。1995 年，朝日新聞社開設了自己的新聞門戶網站 asahi.com，成為全世界最早的大型新聞網站之一。當遇到重大事件發生，網路、電視、廣播和報紙等不同型態的載具相互支援，全方位的報導逐漸成為常態。

朝日新聞社擁有 135 年悠久的歷史，既有其他網路媒體所不具備的巨大資料庫，也擁有專業且迅速的多媒體新聞網 asahi.com，為個性化新聞訂製、歷史文獻查閱等服務提供了基礎，從 asahi.com 的資料庫中調取一條有文獻價值的報導是需要收費的。朝日新聞社於 2011 年 5 月推出收費的「朝日新聞 Digital」，建立數位收費與多平臺的商業模式。

四、訪談對象

1. 西村陽一（朝日新聞社　デジタル・国際担当取締役兼デジタル本部長）
2. 汲田和久（朝日新聞社　データベース事業部営業担当次長）
3. 坂尻顕吾（朝日新聞社　国際報道部次長）

五、研究問題

1. 在新媒體的衝擊之下，全球報業哀鴻遍野，能否談談日本報業的現況？身為世界最大報刊之一，貴報的策略思考方向為何，採取了哪些實際行動？

2. 面臨新媒體的挑戰，貴報在 1995 年成立了新聞網站（asahi.com），積極發展網絡媒體，目前發展的情況如何？能否談談貴報對於新媒體的看法？在報業轉型和數位化方面有什麼因應或措施？
3. 朝日新聞和美國著名媒體網站「赫芬頓郵報」合作日文版，可否談談合作的模式是什麼呢？
4. 對於傳統的報紙媒體，很擔心的是網路媒體的發展可能會衝擊到原有紙本銷售市場，貴報是如何看待呢？
5. 針對年輕人越來越少看報，貴報有沒有這種困擾？有何因應之道？
6. 最後，美國新聞學教授 Philip Meyer “The Vanishing Newspaper（消失的報紙）” 一書，預言報紙會在 2043 年消失，貴報如何看待未來報業發展呢？

貳、考察報告

一、日本報業現況（紙本、數位）：

全世界 120 個國家參與的世界新聞大會當中顯示，日本數位閱讀量五年間成長 2091%，比去年多 60%，報紙廣告收入五年間減少 13%，數位廣告五年間成長 47%，雖然實體報紙收入下降，數位收入漸漸上升，但全世界 93% 收入仍然來自實體報紙。

世界報業發展有兩個方向：第一是從紙張轉到數位，第二是從個人電腦轉換到手機和平板電腦。由於科技快速進步，此兩個方向持續進行中，現今使用者已經慢慢地習慣使用手機和平板電腦等各式電子載具閱讀新聞。

二、朝日新聞 digital 的現況：

2008 年 9 月美國雷曼兄弟公司倒閉破產引起的金融風暴，造成經濟萎縮、廣告投放減少，日本報業同樣面臨壓力，朝日新聞 digital 趁勢轉型，當時有兩個重大的革命正急速發展中。第一個革命是和外埠網站的連結，第二個革命則是與智慧型手機和平板電腦的對應連結。

因應上述變革所推出的朝日新聞 digital，除了豐富原有網站資訊和資料庫外，也針對特定領域或族群推出專屬的新聞，像是：教育相關、年輕族群等等，並且提供多元載具的服務。目前，朝日新聞 digital 的瀏覽量（pageview）一個月是 3-5 億

次，不重複使用者（Unique user）約 2000 萬-2300 萬之間。

朝日新聞 digital 走的是收費和多平臺的路線，未註冊的使用者只能閱讀新聞記事開頭的一小部分，免費會員的權限是一年間的新聞一天 3 則全文，其它報社的權限大多是一個月 10 則全文。

三、朝日新聞 digital 的劣勢：

朝日新聞 digital 分析既有劣勢，歸納兩個問題，第一個問題是免費會員人數過多，免費會員數有 150 萬份，現有付費會員數卻只有 17 萬份，免費會員人數遠遠大於付費會員數；另一個問題是閱讀者年齡層偏高，朝日新聞 digital 主要的客層是 40-50 歲左右的人。朝日新聞的對手是日經產業新聞電子報，主要的客層是 30 歲左右的人，yahoo.japan 的主要客層則是 20 歲的年輕人。因此，朝日新聞 digital 下個目標是希望能加強權限的區隔，讓使用者願意付費閱讀新聞，並希望能加入年輕元素，讓年輕人願意來閱讀朝日新聞 digital。

四、朝日新聞 digital 的策略：

針對朝日新聞 digital 的劣勢，朝日新聞提出四個主要的策略，分別如下：

（一）內容結合：

朝日新聞仿效《紐約時報》獲得普立茲獎的作品 snowfall 的方式來製作類似的作品，圖像、聲音、影片、照片、電腦圖形結合，分別以「日本滑冰皇后淺田真央」、「震災 1000 日」經典案例做說明。

1. 淺田真央：http://www.asahi.com/olympics/sochi2014/lastdance/lastdance.html
   這是朝日新聞特別為日本滑冰皇后淺田真央貼身採訪所累積下來的資料，包含數據、照片、flash 動畫、訪問，完整呈現的報導。觀看者 60% 以上是 20 歲的年輕人，一個月的瀏覽數（pageview）是 300 萬，創下極佳的記錄。
2. 震災 1000 日：http://www.asahi.com/shinsai_fukkou/otsuchiad/?iref=digisptop
   朝日新聞把 311 大地震當時的廣告傳單整理分析做成主題式報導，總共分析了 5500 份，當中以分析當地的便利商店名產營業額，最受好評。此網站提供不同角度的主題分析，為歷史回顧與研究建立不同的方向。

（二）外部合作：

朝日新聞和赫芬頓報紙（The Huffington Post）合作推出赫芬頓報紙日文版（The Huffington Post Japan），全是網路原生新聞，策略上和朝日新聞 digital 不同，不收會員費，主要收入來源是以廣告為主。赫芬頓報紙在世界上發行 11 個國家，日本是和朝日新聞合作，共同經營媒體。發行之後，一年間，不重複使用者（Unique user）從 0 到 1,300 萬人，主要的客層是團塊世代年輕人，成功地把朝日新聞品牌打入年輕人中。

（三）分眾推廣：

針對年輕人所建置的網站 withnews.jp，不同於朝日新聞 digital 和赫芬頓報紙的發展策略，此網站主要是是由 20 歲的年輕人結合技術、業務、記者全部多重角色所組合而成的團隊。主要的工作是以使用者為導向的採訪服務，貼近年輕使用者的生活，讓年輕人做自己想做的事，這是一個全新的嘗試。

（四）幼兒教育：

在日本，從幼兒教育開始採用平板教學，朝日新聞 digital 特別針對不同類型的教育議題製作多元主題，內容獨特且專業，獲得老師們很大的信賴，也深受小朋友的喜愛，透過數位和實際紙張交互的討論，讓同學們實際感受共同作業的樂趣。

五、朝日新聞 digital 的未來媒體：

（一）協力產出新專案：

http://www.asahi.com/miraimedia/sympo/hackathon/

朝日新聞的新專案模式是利用協作方式尋找技術人員、記者、年輕人等各個不同世代的人組成不同團隊，將難懂的社會問題找出解決的方法，再透過數據、圖表等方式進行專案發表。

*圖片取自於日本「朝日新聞」網站：http://www.asahi.com/

（二）每年召開學術論壇：http://www.asahi.com/special/mit/

朝日新聞的麻省理工學院 MIT 媒體實驗室的年度論壇從 2013 年開辦，每屆都由朝日新聞社長親自開場，並且由 MIT 媒體實驗室主任主持，邀請海外產學專家簡報，一同探討媒體的未來可能性。MIT 媒體實驗室以不斷開發各種尖端的媒體技術與應用、引領媒體最先進發展而著稱，透過論壇方式，充份顯示朝日新聞對於媒體未來的迫切渴求。

*圖片取自於日本「朝日新聞」網站：http://www.asahi.com/

（三）發展穿戴式技術：

http://www.asahi.com/articles/ASG3T5630G3TULZL005.html

在 2014 年的東京可穿戴技術展覽會上，朝日新聞開發出名為「AIR」的概念產品。它的原理是源自於 Google Glass，此產品可根據讀者在報紙上看到的內容提供更多的數位體驗資訊。按照朝日媒體實驗室的說法，「AIR」的目標是要以科技更好地傳遞「富有情感的」內容。

*圖片取自於日本「朝日新聞」網站：http://www.asahi.com/

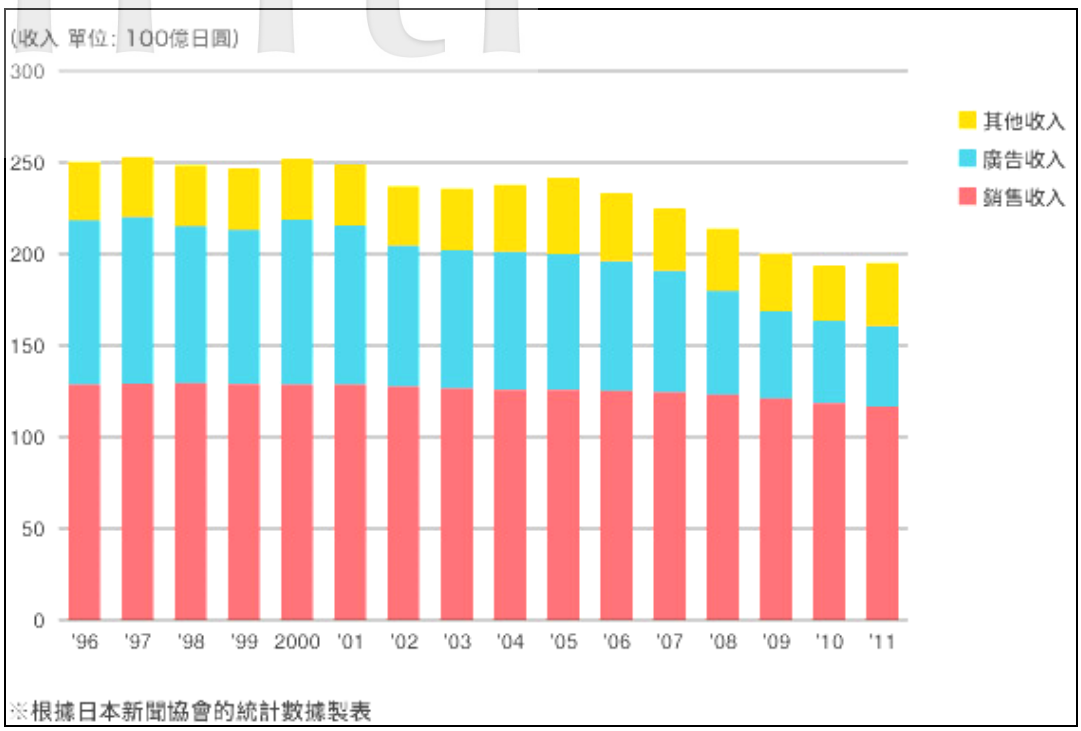
叁、結論與學習

2013 年 8 月曾經以「水門案」享譽國際的華郵，不敵網路數位化的浪潮，因大量流失讀者和廣告，導致營運持續下滑，終至難逃出售的命運。就在華郵出售兩天之前，紐約時報也將「波士頓環球報」以七千萬美元賣給波士頓紅襪隊老闆亨利，紐時在 1993 年買下環球報的價格高達十一億美元。《經濟學人》報導，美國報業的行情只有十年前的十分之一，前景不如以往。

世界潮流是如此，新科技正快速改變了閱聽眾消費媒體的習慣，不同載具的傳播平台充斥，全媒體時代，顛覆傳統媒體的產業運作模式，傳統報業正面臨發行大幅下跌、廣告急遽萎縮、閱讀人數快速流失，而陷入競爭力弱化的困境，被迫轉型，走向改革之路。

在新媒體影響之下，日本紙媒無疑不能獨善其身。據日本新聞協會統計，從 21 世紀初開始，日本報業的收入也逐漸下降，圖一為日本報社銷售額的變化，從實際數據中可以得知，雖然較國外規模不同，但報業本身也呈現萎縮趨勢。銷售額在 1997 年達到 2.5 兆日圓的峰值後，2011 年維持在將近其八成的水準。但是，從圖一中還可以明確看出，日本報業整體規模的萎縮，基本上是由於占據總收入三成左右的廣告收入的減小（在美國的報紙市場，廣告收入約占全部收入的八成）。同時，約占整體銷售額近六成的報紙銷售收入（半數以上為訂閱），雖然出現弱降，但基本保持穩定。2011 年的銷售收入，與 1997 年相比，維持在九成強的水準。

圖一：報社的銷售額變化和收入細目



※根據日本新聞協會的統計數據製表

日本報業總發行量由 2003 年的 7,034 萬份下降至 2012 年的 6066 萬份，降幅達 13.7%；不讀報的家庭增加一成多，在不讀報的人中近半數認為通過網路瀏覽新聞就已足夠。廣告收入方面，日本報業協會數據顯示，從 2003 年到 2012 年的 10 年中，日本報業整體廣告收入下降四成。與此同時，網路媒體的廣告收入卻在增長並於 2009 年開始超過了傳統紙媒廣告收入，這也說明了傳統報業轉型數位媒體勢在必行，唯有轉型，才能站穩市場。

全世界發行量第二的報刊《朝日新聞》深刻體認到，面對日趨衰退的報業市場，報業必須改變，而「數位化 digital」正是媒體積極發展的方向，《朝日新聞》在 1995 年設立了自己的新聞網站 asahi.com，2009 年開始面向手機網站提供新聞，2011 年創刊電子版，在策略上，走的是收費和多平臺的路線，限制免費會員的權限，透過提供加值服務與即時快速的新聞，讓使用者心甘情願付費閱讀。另一方面，積極與外部網站合作，開拓新的市場、年輕族群。截至參訪當時，朝日新聞的免費會員達到 150 萬，付費會員達到 17 萬，相較於 2013 年 3 月的會員人數，成長了 60%，成效顯著，從這次的參訪可以明顯感受到《朝日新聞》對於網路媒體戰略是主動、積極且全方位的佈局。

而傳統媒體常擔心網路媒體的發展會衝擊到原有紙本銷售市場，造成紙本廣告收入減少而陷入財政危機。但事實上，由於日本報紙的訂閱收入在營業額中的比例超過 50%，改為電子發行之後，這部分銷售額並未受到太大影響，廣告方面的損失則由收費服務補償。另外，隨著平台的逐漸壯大，新媒體領域投放的廣告也隨之增加，雖然《朝日新聞》的廣告在近 10 年內減少了約 27%，但朝日新聞社的整體營業額並沒有因此受到太大影響，成為日本轉型最成功的傳統媒體之一，朝日新聞自己的評估也認為，網路媒體可以做的更多，甚至比紙媒有更具深遠的影響力。

在數位浪朝之下，不同文化背景的兩個老報業，135 年《朝日新聞》和 63 年《聯合報》，不斷思考與設法找出媒體的轉型點，不僅要突破逆境，更要搭著數位科技潮流順勢往上。藉由這次的參訪，讓筆者了解到日本報業的現況與媒體發展策略，也重新燃起生機，台灣報業還有很多可以參考、可以學習之處。猶記得最後詢問報紙未來消失的看法時，西村董事打趣的說，說不定未來看新聞也不用載具了，所以，未來的事誰知道呢。

正所謂他山之石可以攻錯，藉由實地到《朝日新聞》參訪，聽取朝日新聞面臨數位化衝擊下的因應與對策，獲益良多，其經驗與見地值得台灣報業參考。

肆、後記

《朝日新聞》是本次參訪團中唯一一間平面媒體，也是第一間確認參訪的媒體。當初在選擇參訪對象，評估過日本全國性五大報業，發現《朝日新聞》和筆者所處的報社《聯合報》無論是背景或是發展策略上皆十分近似，特地請幼琍老師幫忙搭線，順利連絡上《朝日新聞》台北分支支局長鵜飼先生，特別感謝幼琍老師大力相助。

從這次日本見習中發現《朝日新聞》是個非常重視參訪的媒體，無論是在人員接待和流程掌控上，皆可以感受到《朝日新聞》待客的用心。首先《朝日新聞》雖然知道我們有翻譯人員，仍特別請熟悉中文的坂尻先生和兩名國際記者協助接待，從 15 分鐘的《朝日新聞》簡介影片中，讓我們對《朝日新聞》有初步認識。之後再帶我們進入門禁森嚴的會議室，請《朝日新聞》網路媒體最高負責人西村董事，與我們說明《朝日新聞》digital 的媒體戰略，最後再請負責數位資料庫的汲田次長做總結，會後，坂尻先生特別帶我們參觀《朝日新聞》的核心－編輯部，向我們介紹他們最新成立的 withnews 部門，言談中充滿驕傲，在逾百年的編輯流程中，創新

airiti

與改變是很不容易，但他們做到了。整個參訪過程像是紮實地上了一堂報業轉型之路的課，豐富且饒具深意，對於尚在十字路口徬徨的傳統報業而言，猶如久旱逢甘霖般的暢快，尤其是西村董事的言談，鏗鏘有力，散發出領導者的氣勢與風範，充份展現出媒體轉型強烈的企圖心。

猶記得鵜飼支局長在參訪後的回信中特別提到，西村董事領導的部門進步的非常快，這次簡報的內容連公司內部同仁也未必全知曉，再再突顯了數位媒體的快速發展已刻不容緩，我想，不止是在日本，台灣也是如此，《聯合線上》總經理常說：「媒體再也不是「不進則退」，而是不「快速」前進就等於退後。」最後以此句話做為總結，與《朝日新聞》共勉之。