

## 柒、結論與建議

新科技快速改變了閱聽眾消費媒體的習慣，繼電視後，網路等新興媒體加入競爭，讓歐洲、北美洲、澳洲等報業高度發展國家的市場，本世紀以來發生巨變，尤其是北美報業，發行急速萎縮，報業普遍遭遇讀者流失、閱讀率下降、廣告大餅遭分食及獲利萎縮的局面，全世界除了中國與印度等亞洲開發中國家，仍在興盛發展外，報業經營者無不苦思突破困局之道。

在台灣，報業難逃媒體市場巨變帶來的衝擊，迭創新低的發行人量與閱讀率，壓得報紙喘不過氣來，而賴以活命的廣告更是被電視、網路、戶外等媒體蠶食，營收持續萎縮，收支不能平衡，虧損的惡運揮之不去，經營局面的嚴峻遠超過歐美等國報業。

面對日趨衰退的報業市場，全球報紙從業人員已深刻體認：報業必須轉型，既無選擇、也不能回頭！本研究以「台灣報業面臨的困境與因應策略」為主題，針對這個既是危機、也是轉機的大趨勢，分別就台灣與國外，尤其歐美報業，從面臨的困境，到採行突困策略的思維與行動兩個大面向，進行探究，並據以檢視台灣與國外報業，在市場環境與經營策略思維的異同與績效，尋求台灣報業較積極可行的發展對策，即時脫離賠錢關門的宿命，進一步轉型為高效率的媒體機構。

### 一、研究發現

自從網路興起，以多元影音、文字的傳播方式與即時特性，讓傳統媒體大受威脅，本世紀以來，歐美傳播界不時有所謂印刷時代即將告終的預言，其中報紙的末日危言尤多，由衰敗、收攤、終結到消失，都直指網路將取代報紙。全球報業面臨的共通性的危機，是一個在數位大環境中，即將被網路等新生媒體徹底顛覆的時代！

#### （一）報業面臨的困境

##### 1、國外報業的困境

本世紀以來，全球報業，尤其是歐美等地報紙情勢逐漸惡化，新媒體侵蝕報紙的發行與廣告量，歐洲報紙廣告衰退嚴重，勉強活命，美國報業努力節省開支與控管財務，仍無法達到讓投資股東滿意的利潤。

2005年這一年，美國公開發行上市的報紙或其母公司，股價居然都跌在大盤之後，2006年情勢更加險惡，各項傳統的營運指標全部呈現負成長，發行人量跌幅加速惡化，再創2.8%至3.4%的紀錄，零售與全國性的分類廣告疲弱，大部

份報紙要靠報紙網站廣告，才勉強使整體營收不致衰退；盈利縮水，讓上市公司股價進一步跌了 14%，報老闆只有持續以裁員、縮小編輯部門或節流來維持利潤。

美國報紙預算不斷減少、上千編輯記者被迫離職，報紙管理層更換頻繁，不少報紙被母公司賣來賣去，成了美國報業不景氣的真實寫照。其中大型都會報紙受的影響最大。記者人數減少，造成新聞工作人員工作負擔加重，空餘較多的版面留給廣告，或乾脆縮水，讓報業版圖加速為其他媒體蠶食。連續的壞消息，加深新聞工作者對報紙這個產業的悲觀預期，不知惡性循環何時可止？

美國媒體界說：「如果說越戰是報紙的時代，那麼，伊拉克戰爭就是電視的時代。」而 2005 年美國總統大選期間，美國成年人利用網路掌握最新政治動態的比率是 1996 年的 6 倍，報紙的影響力相對大幅降低。報紙網站擴展了報紙的總閱讀率，特別是年輕讀者，聰明的報紙發行主管，開始將報紙網站的新聞閱讀率計入報紙一併計算，美化營運績效。

青少年減少看報紙，或者不看報紙，似乎是對報紙的最大威脅。而可信度大降更成為歐美報業的隱憂，媒體發生一系列醜聞、捏造虛假新聞、誇大事實，甚至誇大發行量，報紙雖然仍是報導範圍最廣、內容最多、分析最深的新聞媒體，但其可信度卻逐漸下降，且已經低於電視新聞，而且差距越來越大，成為報業一大警訊。

## 2、台灣報業的困境

台灣報業市場衰退顯然更嚴重。本世紀以來的 6 年裡，報紙閱讀率大跌了 17%，大部分報紙的虧損持續擴大，2006 年可謂最黑暗的一年，閱讀率跌到 45.8% 的歷史新低，賴以活命的廣告量繼 2005 年大跌 14.1% 後，再度萎縮了 5%，衰退無法獲得抑制，當持續的裁員、緊縮仍無法擺脫虧損困境後，家家報紙開始向讀者說再見。

報業歷經戒嚴、報禁時期長期寡佔市場的保護，報禁開放前後百花開放式蓬勃發展，成長快速，尤其是中時、聯合兩家傳統大報，長期掌握主流媒體的影響力，擁有讓人欽羨的政治資源、社會地位與資產，獲利豐厚更讓從業人員有著傲視業界的福利，經營局面一片大好。享受好日子的風光時，傳統報團既忽視了新進者，如《自由時報》、《蘋果日報》的企業化經營與差異化競爭策略的破壞力，更漠視媒體新科技、新環境帶來的顛覆性挑戰，有如沸水煮青蛙，遲鈍的因循態度與亂序的行銷措施，終至節節敗退，一蹶不振。

超過 85% 的有線電視普及率，及 24 小時播放的近百電視頻道，成了近 10 年來，台灣報業經營的天敵；台灣經濟成長率於 2001 年出現首次負數，傳統產業大量出走，報業經營更是雪上加霜，每家營業規模被迫縮小；報業市場卻因新

競爭者加多，創造了包括軟性新聞在內的新閱讀口味及分眾化趨勢，增加報紙競爭成本。

報紙每個族群的讀者都在流失，年長的傾向轉看電視，年輕族群還要加上網路。網路媒體步步進逼，大學生幾乎不看報紙，其以優勢媒介的姿態，吸納了絕大部分的報紙分類廣告，網路廣告成爲報紙廣告流失新一波的威脅。

難敵跨媒體競爭，是報業市場持續萎縮的致命傷，而台灣報業本身由發行到廣告業務的失血惡性競爭，更加重這個產業的營運困境。獨霸市場的尼爾森〈媒體大調查〉，左右了廣告商預算的分配，閱讀率的威力成了報業經營的金箍咒，內容與行銷業務完全以此爲依歸，爲衝閱讀率，忍痛大撒免費贈閱報，失血加劇。

報紙的可信度，因台灣社會政治立場分立的氣氛，更出現認知失諧的特殊現象，報紙已經不是社論有立場，新聞也有立場，迎合特定族群的報紙，讓讀者「相信他們信任的媒體」現象益發嚴重；而《蘋果日報》及《壹週刊》帶進市場的八卦風潮，除了影響到報業等媒體軟性新聞的製作風氣，進一步擴及政治、財經等新聞領域，新聞報導充滿戲劇性與口水戰；遭遇活命危機的報業，短短 3、4 年間，徹底地和商業新聞妥協。

## （二）報業的突困與創新策略

### 1、國外報業創新因應策略

經歷了驚滔駭浪，困頓悲傷的 2005 年，使出渾身解數，仍未能走出疲態的歐美報業，2006 年，在被迫接受投資股東的壓力，持續裁員緊縮行動的同時，也不敢放慢尋找這個行業春天的腳步；2005 年底開始，從全球性的報業組織世界報業協會，到地區性的美國報業學會，不約而同的都提出協助報業創新、建構新報紙的大計畫，形塑新報紙一時之間蔚爲風潮。

全方位搜尋新讀者是歐美報業最大的工程，以青春思維，從教育計畫、特別版面及特刊、遊戲或測驗、讀寫計畫、數位與報紙媒體的整合等多項策略展開的行動，讓一些創新報紙攜獲了年輕人的心。試著從年輕人使用免費資訊習慣思考出發，送給他們看的新型態免費報，如火燎原之勢，從歐洲延燒到美洲及亞洲都市。

報業以免費報逆向操作，雖然讓報業找到了新出路，但也對傳統報紙的發展空間進行分割，巴黎、倫敦、紐約、華盛頓、芝加哥、香港等大都市的報業生態，2005 年開始，遭遇強勁衝擊，這項報業創新策略突然轉成新威脅，大多數的都會報有無法招架之感。就破壞性創新的角度，多數免費報是由傳統報紙發行，成了報業更換發展方向，突破困境的重要策略，只不過，傳統報紙這次面對的，是來自產業內部自己的競爭，這股浪潮，衝擊的是 400 年來報紙收費的傳統。

全球報業在這驟變的環境裡，仍有危機管理的能力，這個危機管理能力，可以解譯為數位行動。報紙利用網站擴大閱聽人口，成為有力的工具，使像《紐約時報》、《泰晤士報》所屬的歐美大報業集團，在發行市場萎縮的情勢中，仍能靠報紙網站維持閱讀率，並保有盈利。而報紙與網站的廣告整合行銷傳播，也減緩了報紙分類廣告流失的幅度，因應進一步「免費」廣告時代的新競爭局面，2006底，美國超過 150 家報紙，更參與了雅虎的策略聯盟計畫，結合成立全美最大線上人力資源與線上銷售平台。敵不過免費廣告的競爭，報業開始朝與網路媒體巨人合作的方式，希望創造雙贏效果。

網路發展進入 21 世紀後，部落格、公民新聞網、隨著行動通信技術快速發展的手機終端、隨時隨地可自由視聽的 podcasts，及即將出現的未知科技與新載體，在在加速公民媒體、草根新聞生態環境的形成。整合新新媒體，成了歐美先進報業集團另一項在數位時代求生存的策略，也是傳統媒體踏進新事業的機會。報業加入多媒體戰略投資，一方面轉化部落格與公民新聞的互動精神，成為發展的利基，另一方面善用將成閱讀終端的手機，開發以手機和 iPod 播放器，甚至掌上電玩機成為新聞新載體的新媒體環境，隨著讀者使用媒體習慣的轉變，提供「媒體快餐時代」的新服務，掌握下一波新聞革命的先機。

2005 年，大規模的裁員緊縮措施，讓歐美報業度過最寒冷的冬天，但也是全球媒體巨頭向新媒體領域全速進軍的一年。在美國市場一連串的收購行動後，梅鐸新聞集團躍居全球第 4 大網路公司，《紐約時報》則以 4.1 億美元的大手筆，打敗 Google、Yahoo、AOL 等網路巨頭，買下提供消費資訊知名的 About.com，開始朝世界前 10 大網站努力。報紙與其他媒體投資或結盟的最大意圖，是維護品牌影響力，對品牌的權威性有所貢獻，進而為內容的發行創造一個好環境，大匯流與新媒體平台，成了這些報業集團在傳播媒體大解構浪潮中，持續盈利與保有強大媒體影響力的關鍵任務。

## 2、台灣報業因應與突困策略

連年鉅額虧損，重擊台灣傳統報業集團，《蘋果日報》對台灣市場產生破壞性的競爭力，還能賺錢，企業化經營為其關鍵。不到 10 年的功夫，有線電視蠶食市場加上《蘋果日報》的破壞，聯合及中時等傳統家族企業報團，被迫認真思考引進企業化經營理念的重要，2003 年後，一方面展開精簡組織人力、開源節流措施，同時注入年輕化與效益化的觀念，並開始採取定位行銷的差異化市場法則，鞏固基本讀者群，開發新讀者。

面對日趨縮小的報業市場與鉅額虧損，聯合、中時兩報系持續採取精簡措施，為探尋經濟規模而努力。年輕化，是兩家傳統報團救亡圖存的第一策略，就人力資源運用角度分析，既可達到節省成本的直接效益，更是傳統報業冀圖轉型必備的動力，兩家報團藉著優退人力，達到迅速新陳代謝的目的，一波波退職潮

背後，陸續有新血加入。

在企業化經營的理念下，報業開始建構差異化的行銷、服務操作模式，包括對廣告主進行客製化和全方位的服務，強化置入性行銷的能力，讓廣告的表現方式更多元；更進一步結合編務、活動、網路等資源，以專案行銷式服務創造綜效，或是舉辦大、中、小型活動，帶進廣告營收。其中，置入成了客戶變相的廣告手法，雖有違新聞倫理，報紙不但無法拒絕，還要進一步以加深服務的方式競爭，對報業生態形成破壞效應。

《蘋果日報》以貼近市場，讀者喜好為依歸的編輯方針，不但開發了台灣報紙一直無法成就的年輕讀者市場，也吸引了其他年長族群的注意，這種全方位蒐尋新讀者的作法，在台灣報業市場打下另一片新天地，讓過往堅持菁英主義的報業從業人員，開始把編輯注意力移轉到軟性新聞版面，儘管表面上不承認，也或多或少地試探其年輕、聳動、辛辣的呈現手法，市場導向也逐漸取代菁英主義的辦報理念。

大分眾行銷新概念，越來越成為四大報的努力目標，以生活消費、影視娛樂為主的軟性新聞版面，不斷擴大，而市場行銷證實，只要符合消費者需要，的確為各報帶來發行量與閱讀率提昇的商機。

免費報戰火一直到 2007 年初，才開始在台灣點燃，聯合報系 *U paper* 報和壹集團《爽報》點燃的這把火，會不會發生如國外般的席捲風潮？能否開發足夠活命的廣告來源，成為賺錢的事業？它能否為母報開發新的讀者與廣告市場，或是反而產生市場襲奪效應？都需要一段時間的觀察。至於歐美另外出現的大報變身小開報風氣，除了夾報附送的周刊，沒有一家大報敢率先試驗，中時與聯合兩家只在減少用紙成本的考慮下，將報紙寬度縮窄了 1 到 2 吋。

《自由時報》為衝閱讀率採行了 10 年的免費贈報策略，也在校園發揮潛藏威力，聯合、中時兩報為了培養年輕人看報習慣，2004 年起跟著行銷，可惜迫於報社整體虧損壓力，又陸續棄守。

台灣報業由於先天上市場的侷限，多困在萎縮的市場中惡鬥，網路發展、尤其是數位化腳步相對遲緩，20 世紀的最後 5 年中，台灣報紙雖然紛紛設立自己的內容網站，但多以延伸報紙的內容影響力，服務讀者為思考，整體而言，只有四家大報，特別是聯合與中時兩家報團積極朝媒體網路事業發展，積極尋求商業化營利模式，並以整合行銷傳播的概念，拓展網路與平面報紙的廣告。而爆發性發展的部落格和 web2.0 風潮，2006 年開始，也逐漸在大報網站上延燒。

2005 年，中國時報系繼中天電視，再度收購中國電視公司後，跨媒體競爭的思維才開始在台灣發酵；《自由時報》先申獲有線電視新聞台執照，再積極參與台灣電視公司的公股競標，有意走上中時報系跨媒體的經營模式。2007 年 3 月，中時報系納入年來陸續投入的電視媒體事業，正式擴大為「中時媒體集團」，

積極建立以數位匯流平台整合媒體事業的跨媒體集團，更將集團的家族經營大權交給專業經理人，打破台灣家族報業的傳統思維。

在網路媒體後，台灣兩大報業集團不懼報業虧損窘境，投下大資本試身電視業，開始跨媒體領域競逐，為台灣報業集團轉型新媒體事業，開啓歷史性的一大步。

### （三）報業因應策略比較

本研究經由對國內外報業所處困境與突困策略的研究，進一步進行比較分析，以探究造成台灣報業經營環境與普遍虧損的主客觀因素；他山之石可以攻錯，無論是國外，或是台灣自身，都有一些已經創造優勢、顯示績效者，可供報紙借鏡脫困，或進一步創造新契機、新事業的參考。

#### 1、積極探求合理經營規模

台灣報業不但面臨讀者閱讀習慣的轉變，更關鍵的是，產業的成本結構發生了劇烈變化。台灣報業市場先天就存有難具經濟規模的缺點，每年 150 億元左右的報業廣告，光養活四家大報都很難。

台灣報紙走的是美國全國性報紙路線，但是美國辦報一般臣服於市場機制，市場大，且大多屬地區性報紙，獨佔或寡佔市場，所以可以做出經濟規模。而且北美報業雖然也面臨重重困難，獲利下降，但因多屬股票上市公司，在投資股東嚴格監督下，普遍仍有利可圖，報紙對大廣告商仍具吸引力，大報仍是市場資金意欲收購的對象；相對全球大環境，多屬家族企業的台灣報紙，衰退自然更嚴重。台灣報業為了生存，開始積極縮減營運規模，期能降低成本，至少不要再虧本。

台灣人口數本來就不可能支持四份大型報紙，當整個報業市場大餅縮小，各報認真試探合理經濟規模的過度期，閱讀率越落在後面的，越難獲得廣告商青睞。這樣的市場，閱讀率排在第三名以後的報紙，經營越來越辛苦，報業經理人在縮減規模的同時，更應該進一步思考，什麼樣的報紙規模，才是自己定位需求的合理經營規模？怎麼樣的商業運作才不會影響到報紙基本的品格與品質？切勿繼續落入量報與質報的迷失中，失了方準。

#### 2、打破閱讀率與廣告的惡質競爭，回歸基本面競爭

閱讀率左右台灣廣告商預算的生態，讓不具經濟規模的台灣報業經營更趨嚴峻，商業化與置入性新聞現象已是不歸路，編採人員協助操作成為常軌。落入惡性競爭泥沼的四家大報，恐懼墊底、被迫退出市場的危機意識，若是競爭更加惡質化，則台灣報業尋求合理經營規模的努力將更難實現。報業在尋求合理經營規

模的同時，必須認清開啓良性競爭大門的時機，或以日本報業為參考，合作制定規範，讓競爭回歸到產品基本面的報紙內容上。

### 3、轉型中的報業行銷策略

隨著媒體開放、資訊取得多元化發展，消費者至上的商業新聞市場越來越成熟，《蘋果日報》進入台灣後，帶來香港市場以零售為主的行銷策略，深化市場新聞至上觀念，菁英思維被迫解體，報業生態快速質變。消費者讀者導向、軟性新聞當道及立場差異化幾乎成了全球報紙共取的中心思想，在歐美報業，這些行銷策略行之有年，但對向來以菁英思維辦報的台灣報業從業人員，面臨大幅的轉變，企業內外都需要相當的調適過程，期間一些不正常的發展過程與社會現象，例如，以拉攏政治立場相同的基本盤為經營保命籌碼，激化群極效應，及八卦文化的擴散，在在值得關注與反思。

若就「滿足讀者需求」的論點，當重視軟性新聞成爲一種市場常規時，與其說是「蘋果化」，毋寧說是「讀者化」的結果，蘋果化與讀者化交相影響，已經分不清是誰先影響了誰？聳動、八卦文化擴散到整個社會，讓以質報為職志的報業人員，囿於市場活命的壓力，不得不作相當程度的妥協，儘管除了蘋果以外的大報，都以質報定位自許，實際上台灣最多只能做到半質報

### 4、免費概念經營年輕族群

《爽報》與 *U paper* 雖然點燃了免費報在台灣的火苗，台灣捷運族對車廂閱讀習慣能否養成？都會年輕族群對免費小型報的接受度是否擴大？都是廣告主移播預算的指標，關係著台灣免費報發展前途，兩大報的免費報戰爭未來發展還難預料。至於是否如歐美報業市場，走到威脅付費報生存，進而展開有費與免費報廝殺的地步，也待觀察。不過，從歐美發展的經驗，無論是免費報或是網路媒體，台灣報業似乎不能忽視「免費」這項吸年輕人的利基與威力。

### 5、與網路對話的新報業

科技已經是當今媒體的重要部份，新世代的報紙讀者將很快的習慣在螢幕上讀新聞，對報紙，他們沒有感情包袱。無疑的，報業已經到了必須與網路世界展開對話的時代，而大規模進行的社會、文化變遷，更讓傳統媒體公司被迫改變其作業行爲及經營模式，以適應消費者需求。

「報業未來發展在網路」這個概念，越來越獲得印證，全球性的媒體集團，從紐約時報公司到新聞集團，都不停地以創新思維努力於報業與網路的連結，探求報業的春天。台灣報業由於先天上市場的侷限，多困在萎縮的市場中惡鬥，網

路發展、尤其是數位化腳步相對遲緩，整體而言，也只有四家大報，特別是聯合與中時兩家報團朝媒體網路事業發展。報紙應該記取過去 10 年因循的慘痛教訓，及早積極展開與網路對話的行動。

報紙以 web2.0 概念對讀者開放，已是報業突破舊作業框架的策略，《紐約時報》就將報紙與網站的編輯部整合在一起，報紙記者也以同樣的精神，擴大工作領域，朝多媒體人才領域養成。台灣報業集團除了事業模式慢慢跟網路掛勾，開始走內容整合的路，還需及時因應新聞製作生態的轉變，培養數位觀念及技術的多媒體編採人力資源。

## 6、數位內容整合與創新的時代

媒體內容將來都必須數位化，才有發展利基，無論影、音、文字內容，一定要有平台整合，才能發展商機。以已知的科技知識，整合平面媒體、電視、網路、行動電視或是行動手機，最主要的操作模式就是網路。不可否認，媒體已是網上發展的主流，媒體數位匯流在網上，包括報紙的跨媒體內容數位化成素材，可作不同運用。

媒體都希望用網路作未來轉型、發展工具，web2.0 時代開啓了低價革命，未來分眾行銷將成爲最重要的主流；因爲互動，又可以取得網友的資料，收視或閱讀率的樣本方式會比現在的調查準確，加上分眾清楚，即使廣告單價貴，廣告主也願意買單，因此，集團媒體未來跟網上的結合會越來越多。

隨著通訊及數位化技術的開發，手機等行動通訊產品上網越來越普遍，報紙數位檔新聞轉換爲手機等的閱讀形式相當容易，報紙網站都在關注行動通訊上的商機，希望爲傳統報紙帶來新的活力。

中時報系整合跨媒體事業成立媒體集團，對台灣報業具積極意義。當紐約時報公司、新聞集團等全球重要報業集團，以跨媒體投資，網路整合媒體布局的策略效益，越來越獲得證實後，中時媒體集團跨出第一步，未來整合能否成功，台灣報業共同的關注。而中時媒體集團感染效力開始擴散，自由時報系積極準備急起直追，相信還有後續發展，未來幾年，台灣四大報業集團的媒體版圖勢將有不一樣的面貌出現。

## 7、創新思維與行動是最高策略

世界報業協會有關全球報業家數與發行量穩定成長的報告顯示，一場無聲的日報創辦革命正在發生，即使在高度發展的市場，新風格的報紙也層出不窮，它們瞄準了新的讀者群，開創了富有新意的行銷作法；由此看出，儘管報業衰敗的論調四起，全球報業積極創新求變，穩定並進一步尋找這個行業春天的腳步卻未



敢稍歇。

台灣幾家大報策略走向不同，整體分析，都是循著國外報業的發展軌跡進行，但就近年來的苦撐待變的歷程看，雖然終能跨出轉型的步伐，只是，啟動的時間遲了，而且談不上創新。由世界報業協會《新印刷媒體報告》將《蘋果日報》列入創新報紙的個案研究來看，外來《蘋果日報》對台灣報業的挑戰，儘管利弊評價不同，其破壞性創新策略思維卻值得報紙從業人員反思。

毫無疑問的，台灣報業最大的挑戰正在前面，一個極待解答的問題是：報業賴以存活的未來究竟在哪裡？台灣報業經營者該開始站在真正創新的角度，為日薄西山的報紙創造新讀者、新機會了！

## 二、報業的未來

近年來，有關報業即將消失的預言不斷，擁有 175 家報紙的新聞集團主席梅鐸，持悲觀態度已不是新聞，他兩次唱衰報業的演講引發很長的討論。2006 年 8 月，英國《經濟學人》以〈報紙的未來〉（The future of newspapers）為封面故事的報導，其中「誰殺了報紙？」（Who killed the newspaper?）一文，曾再度掀起有關報紙未來命運的論戰；這篇論述認為：報紙現在是瀕臨絕種的動物，這種把文字賣給讀者、再把讀者賣給廣告商的生意結構，開始瓦解（*The Economist*, 2006-08-24）。全球報業與媒體專家為此展開連串討論，曾在美國奈特·里德（Knight Ridder）報業集團任職的資深媒體人鄂拉沙（Alvaro Vargas Llosa），特別在 Free Market News net 網站寫了一篇「沒人殺報紙」（Nobody killed the newspaper.）回應（那福忠，2006-12），說大家錯把報紙的衰退當成是財務與技術的問題，卻忽略了是文化的移轉，大多數的報紙仍不自知。

兩種說法都有其論點與事實依據，就像世界報業協會的報告，雖然樂觀，但也承認，成長數字並未激起投資市場與媒體專家的重視，因為那只是中國與印度等亞洲開發中國家的貢獻。

對報業悲觀的預期，舉世皆然。2005 年，小沙茲伯格在訪台餐會上，回答黃肇松詢問時曾說：報紙不會消失，但規模會變得很小；不到兩年，因著虧損的發生，他的信心顯然消退不少，2007 年 2 月，瑞士世界經濟論壇會議上，記者問他：「5 年後《紐約時報》是否仍然發行？」他答說，他不知道那時《紐約時報》是否還能繼續出版（王希怡，2007-02-13）。

繼屢次唱衰報業的梅鐸後，另一位全球媒體集團掌門人也開始出現「報業恐將消失」的論調，著實讓從業人員心驚膽跳。雖然小沙茲伯格又進一步說明，《紐約時報》將會繼續發行，直到公司董事會決定停止出報的那一天，而這也將意味著《紐約時報》完成了向電子版轉變的過程；但不管如何解釋，他給大家的感覺仍然是灰暗的<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup>小沙茲伯格這項談話，包括台灣《聯合報》在內的媒體都曾轉載，新聞一出，引起全球報業的疑惑與重視。後來，小沙茲伯格以書面對其員工發出澄清文，於 2007 年 2 月 13 日交給 New York Observer 發布，他表示：「我們將繼續投資報紙，因為我們深知報紙還會存在許久。我們不是懷舊、也不是厚愛印刷紙，我們根本只是在商言商：我們這份強大有力且受信任的印刷品牌，繼續吸引著高教育及富裕的讀者。傳統印刷報紙的讀者還是比網路讀者，多得太多（馮建三教授提供，2007 年 3 月 1 日取自 <http://themediamob.observer.com/2007/02/times-sulzberger-newspaper-will-be-around-for-a-long-time.html>）。」

〈誰殺了報紙？〉一文認為，全世界報紙雖然尚未大量關門或者停刊，但這種局面遲早會到，不久的將來，在發達國家，或許一半的綜合性報紙會關門。美國一些投資機構、專家與媒體觀察家也持類似的論調，他們認為，2007年將會是報業艱難的一年，甚至有人預估，至少有一家美國都會大報會關門。

本世紀以來，台灣報業市場一年不如一年，每年到了年底檢討業務時，報業主管們都說過了一個寒冬，但是次年並未盼到春天，而且情勢還更嚴峻。具規模的報紙停刊，已經不再是令社會驚訝的新聞，自2005年中，《中時晚報》停刊開始，報紙熄燈接續出現，其間不乏如《中央日報》、《民生報》這樣曾有過輝煌歷史的報社。在一片虧損哀號聲中，未來5到10年內，台灣報業會有何種變化？在市場上居領先地位的四大報，未來又在哪裡？

本研究以同樣的問題詢問報業主管，雖然說法不同，從報業集團的掌門人，到編業部門的總舵，對於台灣報業的未來，大多不抱樂觀預期，他們的說法是：

- 「說坦白話，我們都認為，發行只會遞減，王文杉社長的說法是，將來會是三中（報）一小（報）的局面。以目前的傳閱率和發行人數，《中國時報》都是敬陪末座，而且它的重心已經轉到電波媒體去了，時報內部的人自己都說，他們也不準備作太多的投資。

台灣四大報發行人數加起來大概230萬份，最多不到250萬。《蘋果日報》進來，傳統三大報的報分都掉了，而且是逐年遞減，大致在5-10%之間，如果沒有蘋果，也還是會跌，只是幅度可能沒那麼大，未來3年，應該不會再掉這麼多了。」（聯合報、邱光盛）

- 「報紙的昨日閱讀率持續下降<sup>2</sup>，與網路的接觸率逐漸接近，網路繼續往上走，報紙是否還會繼續往下，需要觀察。」（尼爾森、滕青芬）
- 「台灣報紙未來仍是最具影響力的媒體，報業還有發展空間。就市場區隔看，會有壯大的，也會有被淘汰的，最後會留下一到兩家報紙，誰能留就看各自努力了。」（自由時報、陳俊良）
- 「一般的讀者流向有線電視，年輕的讀者往網路走，台灣報紙基本廣告效益已經在衰退，廣告客戶重新思考廣告預算的分配，報紙分到的廣告大餅會比30%再縮小，可能會從第二順位掉到第三。

現在有些廣告客戶安排預算的第二順位，可能是戶外或雜誌、網路，除了房地產及汽車業，報紙還保持第二的已經不普遍了。」（凱絡媒體，李桂芬）

- 「總體市場會萎縮，但是不代表不能生存。閱報的人還會減少，報紙不

<sup>2</sup> 以2005年與2006年，尼爾森媒體大調查昨日接觸率比較，報紙自50.5%跌至45.8%，網路自35.5%增至39.1%。

會消失，但是必須維持競爭力，永遠要排在前三大或前兩大，只要是這個市場的龍頭，市場就可以養活你。」(聯合報、周正賢)

- 「台灣報業越來越不合經濟規模，經營會越來越辛苦，如果只有兩家主流報紙，分享 100 多億元的廣告，是可以活的；照現在這樣惡鬥下去，四敗其傷不是沒有可能，最後市場還是會出來收拾，大概需要 5 到 10 年的時間。」(中國時報、黃肇松)
- 「報業真的沒有明天了嗎？答案還很難說。目前追求的平衡點，在於如何根據市場的規模來調整，調整不是縮減，而是尋找合理、正確的市場規模。」(中國時報、鄭家鐘)
- 「我不認為報紙會因此會消失，報紙和電視一樣，是傳遞資訊 (broadcast)，這項功能不會完全消失，但是營業規模、呈現模式可能發生變化，所以報紙必須認清自己的定位。」(聯合報、王文杉)
- 「總的來講，平面媒體是在沒落，而且是不可逆轉。但是，報紙對自己的定義、定位，比較整體作法，最後會產生不同的結果。如果把自己定義為既是媒體，也是服務業，把擔任服務業的這個角色認得更清楚，做得更好，平面媒體的前景未必那麼悲觀。至於所謂的經濟規模，取決於經濟發展與市場的支撐，台灣好像不可能支持四份大報。」(蘋果日報、杜念中)
- 「黎(智英)先生對台灣比較樂觀。就像任何一個總體在走下坡的行業，不表示在其中每一個都會賠錢，他認為我們還是有機會，我也是如此認為，當然是要很拼。」(蘋果日報、陳裕鑫)
- 「我們很少想到未來，看得到兩三年，已經很厲害。我們覺得兩三年內還是看好的。」(蘋果日報、曾孟卓)

對於台灣報業的未來，訪談報業主管都不敢預測 3、5 年後的狀況，綜合他們的看法，大致的結論是：「報紙雖然仍會是最具影響力的媒體，但是發行量還會遞減、廣告大餅會越分越少，報業越來越不合經濟規模，經營越來越辛苦。」殘酷的說，就是：報紙暫時不會消失，但規模會越來越小！

四大報主管雖然都對報業市場悲觀，卻樂觀看待自己的報紙，可謂「個個有信心、但是沒把握。」

聯合、中時兩報，都轉以具影響力或菁英階層的質報自許；王文杉認為，以後的媒體就是多媒體、跨媒體，在廣義的無線寬頻世界裡，如果報紙還說自己是平面媒體，一定沒有活路！所以：「報紙要認清自己傳遞資訊的定位，把以前的唯為我獨尊、自大或是捨我其誰的雄心壯志放下，要認清在資訊環境裡，只扮演一個角色，至於是哪一個角色，可以討論，但是不要想大小通吃。」

《自由時報》則矢志力保「一哥」寶座，就像總編輯一再強調的：「我們的理念很重要，我們一定要當『一哥』。在任何情況下，無論市場大小，都要維持競爭力，在經營上永遠保持第一，就像美國大聯盟季後賽洋基隊一定要拿冠軍。」

《蘋果日報》稟持黎智英的理念，認為任何一個總體在走下坡的行業，不表示在其中每一個都會賠錢，他對台灣市場仍保持樂觀期待。杜念中指出：「雖然我們自己也認為市場已經飽和了，但是，我們還是有機會，當然要很拼。」

儘管報業滅亡論調一直有爭論，但是誰都沒有定論，美國一些主要報紙仍然成爲被併購的目標；雖然壞消息不斷，不少有錢人仍有意接手投資，成爲主要報紙的未來主人。那麼，台灣報業的未來又會如何發展呢？

台灣報紙爲了生存，爲了達到經濟規模，是否會走上國外一樣的併購之路？未來3、5年，市場會真的會剩下三家，甚至兩家堪稱規模的大報？報業市場在持續的惡性競爭下，將會是怎麼樣的排列組合圖像？全體報紙從業人員正嚴正以待。

### 三、重新定義報業

對全世界政治、經濟、文化發揮著巨大影響的英國《泰晤士報》(*The Times*)，1996 年在努力調整內容時，用了「改變的時代！」這句標語，來吸引讀者注意。10 年後，對苦思脫困的全球報紙，這句話代表的作法，在數位時代媒體多元化的今天，似乎不夠用了，報紙若要繼續存活，除了努力調整內容，本身更需要徹底轉型，「改變的時代」似乎應該換成「轉型的報業」，而且應該是「創新的報紙」。

什麼是創新的報紙？

對新一代的年輕人，報紙就像轉盤撥號的電話，雖然仍有用，卻過時了。倡導報業數位化 10 餘年的美國專欄作家史蒂夫·奧丁 (Steve Outing)，曾就「5 到 10 年之內，報紙會有什麼樣的變化？」這個簡單的題目，做了一次大規模的訪談，其中有這麼兩個極端的意見 (那福忠，2007-04-11)：

- 美國一位報紙退休的老編輯預估，接受新聞的工具仍與今天類似，但更為精緻，像是坐在廚房邊喝咖啡、邊閱讀牆上顯示幕的新聞，或者坐在車裡，對收音機說要聽哪一場足球比賽的結果
- 20 幾歲的新生代則說，「新聞」會成為不明確的名詞。每天早上閱讀報紙、瀏覽網站或閱覽無線電子紙，這種的規律取得新聞方式，已不復存在，因為每個人都可以全天候、從多種媒介，點滴取得個人、工作、職業上需要的新聞與資訊。如果那時候對人解釋什麼叫「新聞」，他在困惑之餘，反問一句：你說的是「生活」吧？

報業正面臨 400 年來最大的挑戰，報紙賴以存活的未來究竟在哪裡？面對科技造成的傳播革命，不論如何，在這個新舊媒體界線日漸模糊的時代，報業 (press) 及報紙 (newspaper) 到了該「重新定義」的時候了。

#### (一) 改造與創新並進

10 年來，台灣各家報紙不停地苦思各種調整內容策略，不時地改版，期能留住老讀者，進一步吸引新讀者的注意，但是事實證明，這種 20 世紀盛行的行銷策略，越來越無法產生預期效果，仍然止不住讀者的流失。科技帶來到處都可取得資訊的新環境，老讀者流失，新讀者不來，報紙必須在調整內容的同時，以創新思維思考更寬廣的布局，把餅做大，讓改造有發展的空間，才能奏效。

媒體的環境變更劇烈，報業有一定局限性，已是不爭的事實，台灣報紙雖然看到這一衝擊，受傳統制式思維影響，一直在改版策略上打轉，耗時費日，終至

遭到市場的背離，甚至淘汰，少數能以報業多元角色思考模式求發展的報紙，雖然難與歐美先進報業集團比擬，仍未發展出成熟的營運模式，至少還能爭得市場一席之地，這也是本研究聚焦在台灣四大報的主要原因。

## 1、正視讀者化、分眾化風潮

處在一個媒體競爭的時代，市場強迫報業必須更聽取消費者觀點。下定決心走向傳遞主流價值質報的《中國時報》，2007年初，委外做了一次大規模的讀者市場調查，總的來看，在近年台灣報業市場快速變化的過程中，主要面臨的問題是：1)、讀者規模快速的衰退；2)、對年輕族群的吸納能力降低；3)、對高教育族群的競爭力流失。而這三個問題的核心，很大一部份都是在指：讀者需求轉變的過程中，報紙未能以同樣的節奏回應所致。

中時調查結果，和本研究探尋結果不謀而合的是，軟性版面在台灣報紙市場的競爭中，起著愈來愈重要的作用，而以往做為一份報紙重要內容的政治版，重要性已被軟性版面稀釋並且趨弱。總的來看，在內容喜好方面，喜歡閱讀軟性版面的人已多於硬性新聞版面的人；因此，目前的台灣報業市場，即便不是一個軟性版面加上社會新聞主導支配的市場，也絕對是一個軟性版面與硬性版面並重的市場。

分眾媒體蓬勃發展的趨勢中，閱讀率是否代表一切，作閱讀率調查的機構，其實和報紙一樣，心理都很清楚。2006年，台灣尼爾森因應平面媒體市場分眾化之趨勢，發展了「閱讀行為調查」(Reading index)，了解讀者閱讀特定報紙或雜誌的行為特質，及認知這份媒體的質性評價，提供代理商或媒體主更多有用的資訊，去開發自己的特色。

這項調查雖然才剛開始，讀者對四大報的初步評價輪廓已出：《蘋果日報》在讀起來輕鬆愉快、內容具獨特性、率先引進新概念及消費購物重要參考四方面居領先特性，尤其是消費購物重要參考方面，幾乎是絕對的強項；《自由時報》及《中國時報》在準確掌握社會政經脈動方面同居強勢；《聯合報》的特色則是內容有深度、值得信任。此一輪廓可以看出，《蘋果日報》的確做到了提供娛樂及資訊服務的辦報宗旨，也是這些傳統三大報過去沒有好好耕耘的領域，讓它搶得先機，創造了新市場；換句話說，此一市場需求絕非蘋果進入台灣後所創造，蘋果僅僅是掌握了讀者閱報需求的轉變，提供適切的內容服務加以滿足而已。

自從《蘋果日報》開創了台灣報業新市場後，各報開始跟著填補讀者對這塊領域的需求，形成競相加強軟性版面情勢，也再度展開「你有、我也要有」的拚鬥競爭，再次困在相同的領域中較勁。其中，「《聯合報》零售加送《星報》」、「《自由時報》連出三天「週末生活版」、《聯合報》周末周日「快活周報」接續出現，不顧經營嚴峻局面，仍然砸下大成本出專刊，固然爭取到讀者的注意，但是見到

的多是相同的內容，未見自有的創意，只是在軟性版面上，越來越蘋果化了。

當然，當重視軟性新聞成爲一種常規時，與其說是「蘋果化」的結果，毋寧是「讀者化」。面對軟性新聞的閱讀風潮，做爲市場競逐者，需思考的絕非要不要因應迎合，而是應該提供什麼質感的軟性新聞，給屬於自己報紙的讀者，尤其要清楚，你的讀者接觸你的目的是什麼？現在幾家大報都會對自己的讀者結構進行研究分析，讀者是自己的一面鏡子，這個面向應該也是調整報紙取向的參考，以尼爾森提供的閱讀行爲調查分析，聯合跟中時的讀者結構雖然近似，但是，中時讀者比較有自信品味、活潑外向，聯合讀者比教偏公教，在觀念上較保守，仍然有差距。

中時媒體集團成立後，升任集團總經理辦公室主任兼中國時報副社長的李家德，在本研究幾次訪談中，一再強調一個觀念：不論報紙定位爲提供菁英服務的分眾質報，或是爲大眾服務的風格大報，定位的本身必須具備有目標市場的開拓能力。《民生報》停刊時曾謂，因爲堅持做一個純淨、正派的優質報紙，不敵外在環境變化，在階段性任務結束，畫下光榮句點後，不得不向社會及讀者告別；李家德警惕自己的報紙，絕對不能將定位當做市場競爭退敗後，自我解釋之用。同樣的，台灣報業若期望改造成功，從業人員傳統深植高高在上的菁英思維，必須徹底解體。

報紙不論定位在哪個階層，一定要去瞭解他的目標讀者要什麼？台灣報紙若要定位爲分眾化的菁英質報，則高教育讀者目標群的經營成效，就是定位成功與否的重要觀察指標。如要定位爲風格大報，無疑必須對蘋果、自由兩報展開正面的迎擊，其爭取全體讀者的成績，自然是市場觀察的重點。

由報業發展趨勢看，不論報紙選擇何種定位，本研究訪談人都認爲，年輕讀者的經營成效，代表一個報紙是否具備長期的競爭能力，所以，29歲以下年輕族群的消長，是所有報紙必須檢視評估的項目。另外，不管是何種的市場定位，也都不與強化軟性版面內容衝突，市場調查顯示，即便是菁英族群，對於軟性版面也是有相當的需求與偏好，差別只是在報紙該如何根據自己的讀者結構與需求，來滿足這項服務。

全球報業正在更換發展方向：針對特定的讀者群，以創意來開拓市場。免費報、小開報風氣盛行，代表這種發展方向的利基性，這也暗示，一份報紙滿足所有讀者的時代已經過去，從大眾市場走向分眾市場，對目標讀者創新，尋求吸引新讀者的機會，增強廣告市場的信心，成了在多元化媒體市場中競爭的策略思維。台灣市場無論就經濟發展、讀者市場衡量，均屬中小型規模，綜合大報如果不居龍頭位階，很容易被其分眾媒體如網路、雜誌、有線電視瓜分掉廣告預算，四家綜合大報，以相同結構的大分眾「一報通吃」策略拼鬥，搶食愈趨縮小的廣告大餅，似乎不該是這個市場應有的發展規模，而四大報廝殺的結果，也讓既有的分眾報紙失去生路，紛紛退出市場，形成特有的報業結構。



不論是否合於全球報業市場發展的軌跡，台灣四家大報失血強行競爭的情勢，在嚴峻的市場壓力下，勢必很快有一個整理的局面出現。

## 2、創新起步：從網站到免費報

抵擋不住的商業化、市場新聞浪潮，貼近讀者已是全球報業經理人的行銷準則。《聯合報》與《紐約時報》合作，於2004年8月底推出〈紐約時報精選週報〉後，紐約時報董事長小沙茲伯格2005年6月特地來台訪問，王文杉從他公開與私下的談話內容裡，發現《紐約時報》的幾項特質頗值得《聯合報》借鏡，他要求報紙各部門主管思考精進：

- 《紐約時報》非常專注於了解讀者的需要以及與自己與社會大眾的關係，卻不是很在乎競爭對手作些什麼。
- 不斷的思考提升自己的新聞正確性與公信力。
- 勇於認錯，甚至主動去發現與告訴讀者自己的錯誤，更勇於自我評判。
- 自我定位明確，認定自己是新聞服務提供者而不只是報業，在不同的媒體科技平台與載具上，如網路、電視，都一直作創新與發展，特別是對於網路服務的重視。
- 《紐約時報》認為報紙不會消失，但是發行量會越來越小，所以要利用各種科技媒體平台來爭取讀者。

內容、時效、版面三方面的適當搭配，是過往報紙成長的法寶。《紐約時報》掌握的新報業經營特質，其實也是全球報業經理人應該清楚的觀念，王文杉對《聯合報》主管們的期待，花了近兩年的時間，還在這個大報業集團內尋求突破。就像《聯合報》設定的努力方向，台灣報紙能否順利地邁向發展的進程，關鍵在於長居於傳統媒體環境的報業人員，能否破除僵化的觀念，以改造思維採取實際行動。

2006年6月初在莫斯科舉行的第59屆世界報業協會年會上，執行長白汀（Timothy Balding）對來自全球110個國家、1700位報紙發行人及總編輯等高層主管說，整體而言，報業仍在成長，報紙透過多元化管道，從免費報到網站，已經從艱困的媒體競爭創傷中逐漸恢復。說恢復或許是樂觀了些，不過「免費報」與「報紙網路化」，的確是10年來全球報業創新求生存的途徑。

根據世界報業協會的統計，全球報紙網站10年來持續快速成長，網友在2005年雖僅成長了8.71%，但以之前5年計算，累積成長達200%。至於稍晚興起的免費報，2001年到2005年的5年間，發行量累積增加了137%，2005年時，占全球報紙發行量已經超過6%，在歐洲，更高達17%。

台灣自1995年，中時報系首先邁向網路事業後，每家報紙先後設置自己的

網站，但能與時俱進的創造網路媒體新事業者寥寥無幾，到本研究 2007 年 5 月寫結論時，也只有聯合、中時及蘋果三家大報，堪稱代表。至於全球已經刮了 4、5 年的免費報風暴，在台灣一直起不了波瀾，直到 2007 年 4 月，《聯合報》大魄力的在台北捷運推出 10 張 40 頁的 *U paper* 報，才與 2006 年底上市的蘋果《爽報》，點燃免費報行銷競爭。

免費報原是報業為爭取年輕讀者而開發的行銷新策略，它以侵襲的方式擾亂市場，在法國、西班牙、丹麥、香港等處，免費與免費、免費與付費報紙之間的戰火越演越烈，傳統報業市場廣告與發行的生態遭到破壞。傳統報紙發展不出與免費報競爭的策略，為了彌補副作用，被迫加入戰場，針對免費報的同一讀者群，發行同質新報紙，阻止競爭者發行與廣告的擴充，以致形成全球免費報紙過半數是由傳統大型報紙發行的現象。

報業正在更換發展方向，針對特定的讀者群，以各種創新方式發行新報紙，靠創意開拓市場。對傳統報業，免費報既是自我創新，也是自我破壞，破壞浪潮侵蝕、打亂了 400 年來收費的報業行銷傳統。這項全球報業首階段的創新破壞策略，台灣市場於 2007 年初開啓大幕，大部分的報紙仍然停留在如何以內容滿足讀者、留住讀者的傳統策略思維階段；創辦 *U paper* 報的王文杉說，免費報不只是辦報，也是在作通路，商業氣息濃厚的創新策略，是否也會在台灣市場形成風暴？傳統報紙如何因應？需要觀察。

## （二）報業革命的時機

### 1、重視讓報業蛻變的網路

網路快速發展 10 年來，全球報業持續面對新興媒體的挑戰和衝擊，為了生存，頑強地與時俱進，不但要革新既有的經營模式，更得匯流新技術來延伸報紙內容的終端。毫無疑問的，進入 21 世紀後，報業面對的挑戰，已經是如何成功地建構一個印刷與電子媒體共存共利的未來，同時要在影音、文字具備的數位、網路化環境裡，維持印刷新聞原有的品質，創造新報業市場；如果沒有新的思維與行動，長期作為主流媒體的報紙，只能等著自動淪為越來越沒影響力的媒體。

2006 年的美國報業協會年會上，史密斯（Jay R. Smith）主席那篇「停止哀號、邁向贏面」的演說，點出全球報業的必修課程：出版高品質、高品味的內容，目標化的滲入特定族群，用網路來報導最新消息，用網路來刊載分類廣告。情勢證明，報業已經到了必須打破只把資訊印到紙上的傳統思維，而讀者（reader）、營利（revenue）和規範（regulation），是報業謀求生路的不二法門。

10 年的市場經驗，面對一個數位時代的網路新世界，報業應該十分清楚網路對其造成的社會性破壞威脅，遠超過廣播與電視；傳統和新媒體之間的界線出

現交叉和併攏趨勢，界線日益模糊，網路越來越成為消費的平台，新聞與營運的模式兼顧網路，或轉向網路，已是報業必須思考的深度。

報紙轉型新媒體的第一步，就是已成全球風潮的報紙網站。報紙網路化成了 10 年來全球報業創新求生存的共通途徑，但是看在以吸取資訊為目的的閱聽眾或是網路媒體專家眼裡，多數報紙網路化的進展，不足以迎對當今資訊消費的挑戰。至於台灣報紙，除兩大報業集團網站的努力尚具基礎，一般報紙網站連最基本的即時新聞都欠缺，更別說語音及影視層次，在大家咬緊牙關求生存關口，雖然難以苛責，但報紙要繼續發揮影響力，大如《紐約時報》，創新如《衛報》的聰明網路策略，他們為閱聽眾歡迎的混和內容製作模式，都值得借鏡。

從報紙作為將讀者賣給廣告主的產業思維思考，台灣報業主管應該跳出傳統促銷產品的作法，站在顧客的角度，和網路夥伴們力行整合行銷傳播，讓更多的閱聽眾進入他們的網站，讀他們的報紙。

## 2、報紙網站之後的思考：報業不再只是報紙

數位科技的快速發展，已經讓作為消費者閱聽眾的媒體使用行為產生巨大變化，在快速、多元化的溝通環境裡，消費者主導的媒體趨勢已然形成，報紙品牌若要繼續抓住消費者的眼光，永續經營，勢必需掌握消費者的各種媒體使用行為，以新觀念、新技術甚至新產品來滿足其需要。

### (1) 在大匯流中扮演積極角色

美國報業協會〈2006 年報業統計報告〉(Newspapers by Numbers, 2006) 指出，報紙的發行量持續下滑，但根據讀報人口統計顯示，報紙在美國人心目中仍為強勢媒體 (NAA, 2007)。其實，這種情形全球皆然，在台灣，報紙仍然是具影響力的主流媒體，即使是報紙最強勁的對手有線電視，每天有相當部份的資訊、新聞來源取自報紙，尤其是 24 小時新聞台，報紙成了他們編輯會議的稿單，電視新聞跟著報紙發展新聞，已是常軌。

把不同類別的媒體匯流在一起，是一個談了多年的理想，這個目標要靠讀者的視野，加上媒體體認整合的需求才能達到，經過多年的鼓吹，美國開始專注在兩類的媒體融合上：擁有地方電視台、廣播電台的中小型報紙，及重組的編輯部門；報紙與網路編輯部門 24 小時不停的運作，提供即時新聞，已是目前重量級報紙努力的方向，像是《華盛頓郵報》的「連續新聞檯」，或是報紙與網路編輯部合併的《紐約時報》。

曾經做過《華盛頓郵報》董事，美國華爾街成功投資專家巴菲特 (Warren Buffet) 公開地說，美國的報業在 10 到 20 年之間，會顯著的退化；總公司設在

英國的安吉斯媒體集團<sup>3</sup> (Aegis Group) 則預估，2007 年所有媒體的 50% 將轉為數位化，2020 年，80% 的媒體以數位型態呈現。網路作為整合多媒體的平台，扮演匯流的角色已不能視為獨立的媒體，報業建構一個印刷與電子媒體共存共利的未來，同時在電子的環境裡，維持原有的品質，以此利基擴大服務範圍，自然該是這個傳統產業在大匯流中扮演的積極角色，也只有這樣，才能在數位時代存活。

台灣報業蹉跎多年，到 2007 年，只有中時集團開始有匯流的雛型，整體而言，遠遠落後世界報業發展進程，有待報業領導人警惕，有魄力的投資，如果繼續不重視此一新思維與行動，數十年來作為主流媒體的報業，只能淪為越來越沒影響力的非主流媒體，報紙即使不消失，也難活命。

## (2) 整合的多媒體編輯平台

這樣形容，或許絕大多數的台灣報紙從業人員難以認同，但是，事實上，歐美有許多著名報紙已經是這樣做，而且開始產生綜效。

新聞記者只關心報紙版面的時代過去了，善用多媒體是數位時代中有理想報紙不可缺少、攸關能否成功存續的關鍵策略，未來幾年，報紙必須開始將報紙與網站編輯部整合在一起，推動新聞人員將報紙編輯部轉變成真正的多媒體平台。

整合新聞部 (integrated newsrooms)，可能是歐美報業在 2006 年最熱門的策略趨勢，倫敦的《每日電訊報》(The Daily Telegraph) 是以多媒體概念整合最徹底的範例，《紐約時報》及《衛報》，則是自 2006 年 6 月開始網路優先策略 (web-first policy)，擺好網路即時新聞的架式，儘管各家報紙整合的方式不同，其基本概念都建築在 24 小時連續新聞檯 (continuous news desk, CND) 及網路優先政策上 (World Editors Forum, 2007)。

雖然報業對新聞應該先擺在網上或報上尚有疑慮，受網路即時特性影響，歐美著名報紙擁抱網路的作法，其實已經是「網路第一、報紙第二」，美國資深報業觀察家多認為，強調積極與網路對話的《紐約時報》，決定把印刷版與網路版編輯部合併的策略，會成為未來報業編輯部的基礎模式，以後在歷史上會留下這一刻，記載報業真的體認到網路的潛力，並付諸行動；預料繼《紐約時報》、《衛報》等大報後，會有更多的報紙接續進行這種擁抱網路優勢的作法。

擁有包括《今日美國報》等 90 家日報的美國最大報業集團甘奈特 (Gannett)，2005 到 2006 兩年間股價跌了 25%，2006 年底，報團也開始試著以重新定義報紙的激進策略來作因應試驗。他們在佛羅里達州的《邁爾斯新聞報》，進行「行動記者」(mobile journalists) 的實驗，與傳統記者不同的是，行動記者隊的成員們配備筆記型電腦、數位錄音機、數位相機與錄影機等高科技器材，沒有桌椅、名

<sup>3</sup>安吉斯媒體集團<sup>3</sup> (Aegis group) 為凱絡媒體的母公司。

牌，也沒有辦公室，時間都花在街上搜尋題材，擴充地方報導 貼近讀者需求，一天提供數條新聞上網站（鄭寺音譯，2006-12-05）。他們的行動準則是：要建立網路與報紙讀者群，關鍵在時時更新地方新聞、提供新鮮網路內容，不去管這些新聞與內容是否具有傳統的新聞價值。

甘奈特報系革新的編輯重點也是「網路第一、報紙第二」，去試驗能想到的一切辦法，希望吸引更多讀者上網。《邁爾斯新聞報》採行新方法後毀譽參半，許多人躍躍欲試，有些人卻無法接受。助理總編輯就說：「這樣做讓我快抓狂了，但我忍了下來，因為我知道事情在變。」

另一個具代表性的實驗是，試圖為美國、乃至全球走下坡的報業建構新營運模式的「未來報紙：轉型計畫」(N2)。N2 的一個實驗案例是，美國綜合性大報《達拉斯晨報》特別在其生活網站（Guide Live.com , <http://www.guidelive.com>）上，為忙碌的媽媽族群（busy mom）建構專屬網站，凡是忙碌媽媽需要照顧家庭、照顧小孩、同時又可能要上班工作的資訊都找得到。這項破壞創新專案計畫，自願參加的有 7 家報紙與媒體，用在報業上的試驗能否成功，讓報業脫離困境，全美國、乃至全世界的報業都在觀切。

台灣四大報業集團的網站，堪稱規模的只有聯合與中時兩報系網站，聯合報網站流量雖然名列新聞網站首位，但以盈利為目的的獨立新公司運作，除了新舊資訊以付費方式取自報系三家報紙，完全獨立運作，欠缺緊密度，網站越來越朝向入口網站模式經營，未來能否轉變策略，與報紙結合發展，端賴報系總管理處的策略思維與整合行動。

中時網站排名雖遠落後聯合網站，但在中時媒體集團成立前，就決定了以網路作為整合媒體的佈局，集團成立後，積極開始集團內平面與電子媒體的新聞、廣告整合行銷傳播規劃，將網路作為多媒體整合的平台，未來發展值得觀察。

至於同樣於 2007 年初整合集團平面媒體於一入口的蘋果網站，以符合報紙「讀者至上」的宗旨，積極與閱聽眾互動的效果開始顯現，將來若是擴大即時新聞加持，後勢發展也值得注意。

幾家報業集團雖然離「網路第一、報紙第二」的報業革命思維尚遠，但循著歐美報業集團的策略成效，報紙領導人是否能智慧地改變傳統報業人員僵固保守、各自為政的觀念，應是關鍵所在。

### **(3) 創造資訊收費的商業模式**

報紙網站除了把新聞立即上網之外，附加的內容與功能越來越豐富，儼然新媒體，只不過網路免費概念盛行，讓報業網站除了靠網路廣告盈利，必須不斷嘗試

追尋可獲利的新產品模式，才能維持運作。

2006年1月，全球21家大報高層主管首次在荷蘭的安多芬（Eindhoven）聚會，討論一項「促進電子新聞」（eNews Initiative）的三年計畫，目標在協助報業融入發展迅速的行動技術（那福忠，2006-06）。報紙網站之後，報業正在研究可以發展的獲利模式，除了《紐約時報》供網上閱讀的閱讀器（Times Reader），包括雙軌印刷電子報紙、可以下載報紙的電子墨水（eInk）產品電子紙，都正在發展中，會中認為，在商業化到來之前，還是以加強的PDF格式製成，適用筆記型電腦與手機等行動電子裝備的新型電子報紙較具營利性。

台灣報紙繼歷史資料庫後，2006年底才開始電子報紙的推廣，《爽報》及*U Paper* 兩家免費報創刊時，電子報紙同步上網免費閱讀，收費的三家聯合報系報紙，強打6折優惠價，促銷比印刷版貴了50%的電子版，電子報紙在台灣的市場接受度如何？照劉永平說法，穩定成長中。全球正在嘗試或開發中的網路新商業模式，對長久以來缺乏研發精神的台灣報業，將只是未來追隨的目標。

光靠內容賣錢，無法支撐一個積極數位平台媒體的擴張，最重要的還是要靠廣告，且需積極整合商業運作行銷，台灣大眾媒體廣告仍在持續下跌，報紙、電視甚至有線電視廣告，已經有開始被戶外、電梯等新型式廣告媒體顛覆的跡象，商業運作越來越多樣化，其程度讓廣告人都承接不下，報紙及網站必須要有好的數位化環境跟包裝，才有爭取新營利模式的機會。

#### （4）草根媒體（we media<sup>4</sup>）2.0 概念的新報紙

2006年底，美國《時代》（*Time*）雜誌照例公布的年度風雲人物，「你」（You）赫然上榜，這個「你」，不是叱吒風雲、動見觀瞻的大人物，而是芸芸眾生你我他之中的任何一人。《時代》的科技記者葛洛斯曼（Lev Grossman）在專文中指出，2006年一個非常重要的現象就是，透過網際網路新一代的web 2.0平台，社群發展與群策群力正以史無前例的規模展開，「多數人」從「少數人」手中奪取大權，並且不計代價地相互幫助，爆發出無盡的生產力與創新力，不僅將改變世界，更改變了「世界改變的方式」（閻紀宇，2006-12-18；Lev Grossman，2006-12-13）。

同時間，英國《經濟學人》雜誌推出一期關於2007年世界的特刊，邀請各行業知名人士就2007年全球經濟、政治以及科技走勢發表評論，其中，記者克魯斯（Andreas Kluth）認為，web2.0將從2007年開始改變主流社會。

---

<sup>4</sup> 台灣尚未見到有人對「we media」提出恰當的翻譯，吉爾莫2004年8月將「we media」的概念出書闡明，書名是（*We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*），台灣還舉行We the media中文版的命名活動，最後，就用了「草根媒體」這個譯名。

如果再換個角度看，2007年4月，全球網路應用方案領導者思科（Cisco）公司總裁錢伯斯（John Chambers），在美國拉斯維加斯召開的年度大會上，指出網路產業下一個機會點時說：「web 2.0 將徹底改變我們未來5年的商業模式！」他還強調：「這是我10年只看到一次的大改變（林宏達，2007-04-16）。」

2006年延燒的web2.0概念，已經成了網路新世界的金字招牌。這個最初所謂的動態網頁，開始注入完全不同的含義，網友生成內容、利用集體智慧、社交網站都是web2.0。這個概念帶來新動能，概念的核心是指，一個不再由中心控制所有溝通和協調的新合作模式，在這個概念裡，集合個人貢獻，就能產生比傳統由上而下的組織更大的力量。《維基百科》是一個充分發揮集體知識和智慧，並獲得成功的最好例子，從某種意義上講，它已經成為解放人類思想的典範；YouTube集合全世界短片，打敗美國三大電視網，成為全球最大影片平台，是另一個更新的實例。

web2.0概念開始由網路事業宣揚，是科技的力量，當它與媒體結合後，更淋漓盡致地體現2.0的威力，創造了草根媒體（we media）的力量，這種大家共生、共享、共有媒體2.0精神，快速地被越來越多的跨媒體機構運用。

網路影響著所有的產業，報業自不例外。網路革命源頭只有一個，就是電腦儲存成本與網路頻寬成本不斷下降，反應在社會上，是人與人之間聯繫成本不斷縮小，商業上，則是靠資訊壟斷與資本壟斷的企業逐漸解體，情勢證明，靠著資訊與資本壟斷的傳統報業已經開始解體，報紙要和快速、即時、方便、甚至融合影音元素的媒體搶讀者，似乎是報業的大難題與挑戰。

在2.0的網路媒體環境中，報業要找到一群優秀記者的成本，或是挖掘有報導價值新聞的成本，比以往要低很多，傳統報業要避免解體，除了經營者要跟著數位化的腳步，匯流成新媒體集團外，新聞從業人員更需從舊有的思維釋放出來，直接挑戰傳統新聞報導作法，像一隻資訊的章魚，觸角伸向四面八方，把自己開放給讀者；報紙網站的部落格正在發酵，更進一步的應該是，如何借力使力，將草根媒體的2.0精神與成績，利用報紙既有的優勢，將資訊提供者的角色轉化成資訊整合者，以匯集眾人智慧的概念，著手形塑具競爭力的新報紙。

更進一步的論點認為，草根新聞確實存在，報業要接受這一事實，但是，創作優秀內容需要時間和投入，專業人士的道路不是每個人都可以走通的。在技術上，部落格或是公民記者雖然可以創造小型的新聞媒體，但是在資訊爆炸的垃圾堆裡，閱聽人缺的不是新聞，有見地、有建設性的專業看法才是大家最需要的，如何獲得真實有用、優質的資訊，最終仍需靠少數完整的主流新聞機構來把關與整合，這也將會是報業與新媒體競爭時最重要的核心價值，而高水準的調查性新聞與重大事件的報導，更得靠大型新聞媒體製作。所以，網路2.0時代，是優質內容翻身的時候，媒體集團的資源多，內容豐富且優質，贏面就大。

另外，網路世界常強調「內容稱王」這句話，誰有好的內容、誰就是王。但是在到處充斥資訊，大家都可以當報導者的這個無垠世界裡，要找到真正需要、好的資訊，除了須仰賴智慧的搜尋引擎，個人更必須具備搜尋知識與技巧。近年發展快速的 RSS 與匯集器 (aggregator)，創造了新的資訊傳播結構，可以結合不同的媒體，把最新的資訊與需要它的閱聽眾，快速連在一起，這項優勢，同樣需要主流新聞機構來扮演這個角色。

這些都是報紙發展新報業的契機。知識經濟時代，即使是資深記者的能力都有其侷限性，但是，報紙擁有熟練、優秀的專業新聞人才，如果把編輯部對外開放，創造一個與讀者共同經營的資訊平台，由資深優秀的新聞人員擔負過濾、整合並提供優質內容的服務，將「資訊供應者」的角色，轉化成「資訊整合者」，才是報紙發揮草根媒體 2.0 精神的積極作為。

根據本研究發現，台灣幾家大報其實已經在嘗試 2.0 新思維的作法，像是報紙網站的部落格、報紙與網站的讀者爆料專線等，而黎智英要求蘋果人聽客戶、聽讀者說話，不要自己想著做的工作原則，基本上也是從這種思維出發。

「讀者至上」的報業新觀念，已經開始在台灣各家報紙發酵，擁有品牌、團隊和體系的報紙，在提供新聞和資訊方面，比任何競爭對手都更具優勢，幾家具歷史地位的報業集團，擁有媒體界公認的優秀人力資源，如果再以更寬廣的視野，善用價值鍊觀念，尋找並創造具競爭力的利基，注入報紙創新行動內，應該會有開創事業第二春的機會。借用〈誰殺了報紙？〉一文強調的概念：好的報紙，是要讓一個國家裡的人民對話，言論暢通，用現代的話說，就是「互動」。報紙從業人員破除老舊、制式的新聞製作方式，接近讀者，善用火勢正猛的部落客 (bloggers) 和消息靈通的 (well-informed) 公民記者支援，共同產生資訊，應該是在多媒體世界應對挑戰、塑造未來新報紙的一項利器。

報業不再只是報紙，如果仍把自己當成高高在上的報紙，日子肯定會更辛苦；不侷限在報業，善用核心利基，積極開創新報業市場，自然海闊天空！

### 3、Media X 的震撼

2006 年初，由經濟部 and 國科會邀請組成的 4 人小組<sup>5</sup>，到美國史丹佛大學參加一個稱為創新新聞學 (innovation journalism) 的會議，參加這次會議的姚頌柏說，他們在參觀研究中心 (Stanford Research Centers) 時，對正在進行的「媒體 X」(Media X) 研究計畫極為震撼。這個科技概念非常強的研究計畫，研究空間未來感十足，其自由與先進程度，及對新聞人完全不同的訓練思維，讓參觀者警覺，媒體事業將會有革命性的改變。

---

<sup>5</sup> 4 人小組包括中時網科總經理姚頌柏，政大傳播學院教授鍾蔚文、馮建三，及淡江大學趙雅麗教授。



Media X 研究計畫意欲開創的新視野是：以先進的研發精神，探究網路資訊世界裡，人與科技互動，及科技對日常生活所能提供的加值功能（Stanford University, 2007）。這項計畫以 6 到 12 人的任務編組，機動性的接受委託，作媒體新發展研究，當某一機構有新想法，可以去找 Media X 協助，Media X 的專家會根據計畫的特性，邀史丹佛大學電機、新聞等各領域的頂尖專家，跟委託公司的高階經理人共同激盪想法，再根據結論，找跨領域的專家一起進行研究。獲致的研究結果要公開與同業分享，是其基本精神。

這項計畫已經做了 40 幾個個案，委託的多是電信、高科技、ISP 公司，真正的傳統媒體只佔少數。此趨勢讓人赫然警覺，媒體創新這回事，光靠新聞學術機構的思維與能力，已經不夠寬廣，媒體人真該醒起來，認清未來所謂的媒體產業，已經不限於報紙、電視或是網路，當電信等高科技行業開始將他們的觸角伸進這個領域，包括報業在內的傳統媒體人應該反思：在這樣一個趨勢裡，自己剩下的優勢是什麼？

包括報業在內的台灣傳統媒體，論科技層面，遠落後於歐美，技術當然可以用錢買，但是要懂才能買得聰明；媒體需要新載體、電信等科技的配合，沒有這些匯流，內容的價值就會受很大影響。台灣報業集團在網路發展 10 年來，經營得如此辛苦，就是因為無法跳脫單一媒體的想法，進行聰明的數位化演進。

報業要脫困，不能只從報紙的角度想，報紙這個行業要求新求變，必須兼顧科技、社會文化及商業模式等角度，開展創新思維，視野要更多元化，才有可能注入新的價值。像史丹佛大學的創新新聞學研究計畫，關注新聞事業如何能夠在技術創新的過程中，扮演較有效的角色，所以他們使用了創新新聞學（innovation journalism）的名稱，而不叫創新的新聞學（innovative journalism），就是基於不單是要一個創新的媒體，重要的是要重視新媒體的觀念。

本研究先後提及的幾樁全球大型研究專案，從世界報業協會的「形塑未來報紙計畫」，美國報業學會的「未來報紙：轉型計畫」（N2），到史丹佛大學的 Media X，研究的方向無不跳出報業既有的框架，打破長久以來制式的經營邏輯，以創新、甚或破壞式創新的思維，尋求報業存活的行銷策略。台灣報業若要保住主流媒體的影響力，自營運嚴峻的局面脫困，不能再囿於報業市場的惡性競爭，要把眼光放寬廣，培養具國際觀、數位科技知識的人才，才能進一步掌握並開創報業集團的生機。

本世紀以來，國外陸續出現對報業存活悲觀的論述，無論是「EPIC 預言：2014 年」、梅爾教授的「2043 報紙消亡說」，其最大的寓意其實都不在報紙真正的消失，而是希望喚醒一些仍在沉睡的報業人員，正視已經存活了 400 年的老舊媒體，因為科技和衍生新媒介產生的時間與便利性競爭力，正面臨產業解構危機，必須積極應對。「報業」，不再只是將新聞印在紙上的「報紙」，未來的將以何種型態呈現，無論是剛剛開始商業化的網路電子報紙、手機報紙，或像電影「關

鍵報告」描述的，可隨時下載更新的電子墨水（eInk）報紙，還是其他融合在多媒體匯流平台上的產品，都不重要，要緊的是，報業如何以脫胎換骨的思維，創造新的利基，重新定義「報業」，讓報業這個最長命的媒體，繼續扮演它「中介」的角色，發揮讓社會對話的影響力。

### （三）領導人與新企業文化

本研究為進行訪談，曾多次拜訪四大報主管，走進四大報，感受的是全然不同的文化氣質。聯合報系從門口大廳到編輯部，都高懸著創辦人王愴吾親筆「正派辦報」的訓示，員工平和、溫文；中國時報系如其創辦人標榜的「自由、民主、愛國家」精神，帶有日式古意味的大樓裡，自由派氣息濃厚；《自由時報》華麗耀眼的報業大樓，員工自稱如置身六星級大酒店，輝映每日報頭上「台灣優先、自由第一」的宣示，強烈地傳遞著由雄厚財力支持，力拼「報業一哥」與「本土第一」交織的理念；《蘋果日報》咬一口的紅蘋果標誌，嵌在大門牆面，輝映大廳櫃台上一盤供隨時取用的新鮮蘋果，每日報紙實銷與退回的數字，真實地貼在電梯門兩邊特製的看板上，還未進入辦公室，前日戰績先映入眼簾，「一咬上癮、讀者至上」的商業精神充分展現。

#### 1、家族企業的領導人

一家報紙的風格，和它的企業文化有緊密的關係，而企業文化成型於老闆的領導策略。台灣四大報，除了《蘋果日報》，都起自家族企業，每家報紙都有一位強有力的創辦人，深深影響著報紙文化的形成。

聯合報系創辦人王愴吾交棒後，台灣報業剛好步入衰退期，王家第二代共治10餘年來，承襲報風，守成的維持國內外幾家報紙的經營，王文杉以王愴吾唯一男孫，30歲出頭就扛下旗艦報《聯合報》的社長重責，2006年再自父親王必立手中接下報系總管理處總經理職位，不但錯過聯合報系輝煌的年代，還得負起為虧損報業脫困、發展的重擔，集團內虧損的《星報》、《民生報》、《可樂報》及遠在印尼投資的《印尼世界日報》，都在沒有前景的考慮後，接續在他手中結束。他的表現，連競爭對手的中國時報主管們，都有好評價，但是他自己卻有著這樣的感慨：

「任何一個白手起家的創辦人，一定是有主見、能幹、有點霸氣。創辦人不英明創不了事業，所以有一大堆能力高強的士官長，但是今天的市場環境，各高階層的主管，都應該是具備獨當一面才幹，能當老闆的人才；聯合報沒有培養這樣的人。」

王文杉的感慨，其實是台灣傳統企業，尤其家族企業，普遍存在的問題。創辦人是英明的，但是面對當前瞬息萬變的媒體市場，接班人要靠什麼怎麼轉型？



【圖 7-1】 《自由時報》廣場大樓大廳

台北市瑞光路上的自由時報廣場大樓，佔地 1,400 坪的 15 層的大樓，《自由時報》主管們自稱可比美六星級酒店。華麗的大廳中庭，直通屋頂的羅馬式圓頂，豪氣逼人。



【圖 7-2】 《蘋果日報》大廳

《蘋果日報》大廳電梯旁，貼著每日報回的戰績（左圖），櫃台則隨時供應大紅蘋果。



【圖 7-3】 《中國時報》高聳的大門口階梯

《中國時報》日式古意的辦公大樓，自大門口高聳的大理石階梯開始。



【圖 7-4】 《聯合報》的正派辦報宣示

《聯合報》編輯部門口，掛著創辦人親筆寫下的「正派辦報」訓示。

健談的王文杉，在長達 6 個小時的訪談中，花了很多時間細擘他對經營媒體事業的理念與藍圖，展現對全球報業，特別是網路、通訊等新媒體的趨勢，有相當深入的見識與想法。但是，除了網路，為什麼聯合報系至今仍停留在他所謂「只會辦報」的苦戰階段？

中時報系一位高階主管點出了其中的癥結：他手中沒有武器！聯合報系交到第二代手中後，集團幾家報紙維持既分也合的共治局面，王文杉雖深知影音媒體是未來持續發展的重要策略，也多次接觸投入新事業的市場機會，最後總是流失時機。一個企業的發展和老闆的性格有絕對關係，但是家族的牽絆，讓接班人多半不具賭徒性格，或是在掌權初期不敢強勢作為，王文杉自己承認，他溫文聽話的個性要負很大的責任。

與王文杉對比，中時報系第二代接班人余建新，這幾年能夠快速投入資本密集的電視事業，率先停掉晚報，就是因為握有絕對掌控權力的優勢。黃肇松說，創辦人余紀忠過世前，將家族事業經營責任整理清楚，余建新沒有來自家族的壓力，完全負起集團事業成敗負責，應是這位創辦人對接班者最大的貢獻；王文杉這位報紙第三代接班人，面對來自家族的無形壓力，加上聯合報系穩紮穩打的企業文化，讓這家老字號的報業集團一再錯失轉型時機。

余建新的隨性，業界皆知，《中國時報》閱讀率 2005 年開始落在四大報尾，報系的高階主管都可感受到老闆已將焦點轉移到電視媒體。2005 年，當聯合、中時報系困在鉅額虧損漩渦無法自拔時，余建新找來幾位高階主管，告知他想以近百億資金接下包括中視在內的國民黨「三中」事業。李家德問他，中時連印刷機器都不換，哪來錢買「三中」？他卻反問：錢不要管，你們看這是對還是錯？余建新看到平面媒體的局限性，仍然做了大膽再投資的決定，尼爾森總監滕青芬就說，雖然還看不出中時媒體集團整合的成績，但是，他們的戰略制高點無疑最高。

也是家族企業的自由報系，靠著房地產起家的林榮三，以雄厚的財力、企業化行銷策略及台灣本土立場堅持，快速打下在台灣報業市場的地位；《自由時報》站穩腳步後，林榮三逐漸將媒體這一塊版圖交給次子林鴻邦，金融業的聯邦銀行則由長子林鴻聯耕耘，林鴻邦接任社長後，從編輯政策到發行、印刷、行政事務，掌控嚴密，鉅細靡遺，對編務尤其投入。

林家父子在媒體界一向低調，極少和外界、同業交往，從小就在美唸書的林鴻邦，接手報紙後，所有時間都投入報社，在自由時報編輯部，總能看到他直接和主管們交談的身影，每天還要在報社大樓內召集一級主管們晚餐會，與編輯部人員一起挑燈夜戰、參加社論會議，展現家族事業接班人全力掌控事業的企圖心，讓主管們每天都上緊發條。

爲了不讓中時集團專美於前，當自由集團作了加緊往電視媒體進軍決定後，

林榮三首先給林鴻邦的支持，就是 70 億元資金投資有線新聞台。台北市瑞光路上的自由時報廣場大樓，佔地 1,400 坪的 15 層的大樓裡，預留三整層，空著等未來的電視台，俞國基說，只要父子兩人想法一致，資金，對自由報系沒有問題。

## 2、報人或商人？

報業企業化經營更徹底的《蘋果日報》，把報紙完全當成商品看，黎智英這位創辦人，將產品定位、規範訂得清清楚楚，他將 1990 年代橫掃香港的那套經營理念，完整搬到台灣，雖然受制於台灣民情，稍有修改，但能同樣打下市場，顯見創新對一個媒體市場的重要性。《蘋果日報》各部門的鋤報會，讓主管們處處警惕，記者們時時小心；所謂的鋤報，完全聽市場、讀者的意見檢討，如果新聞報導錯了或者失誤，處分來自讀者而不是黎老闆。

黎老闆管不管事？曾孟卓說：「當然管啊。他一句話，我們就做到翻。不過，不會管很細，他很快，抓重點要我們作。對我來說是業績目標。」黎智英一個月只有一星期在台灣，有時還會長假外遊巴黎，他的報紙照樣按照規範運作，鋤報會按時開，總編輯辦公室的牆面，助理每天如常的換上前一天賣報績效的各式分析圖表，一刻都不敢放鬆。

黎智英自稱自己是生意人，他說，做生意最重要的是人，假如找到最好的人，就成功一半，這也是他為甚麼會在同行中，出幾倍的價錢延攬人才。但是，「搖蘋果」哲學，卻讓享有高價碼的員工不敢怠忽職守。所以他可以強調，蘋果人如果有能力永遠創新，而且具備創新後，再破壞創新的勇氣與雄心，他就可以辭職離開。

剛到台灣開展媒體事業時，他對台灣的主管說，要把過去學的、做的、認為是對的，全放棄，重新從零開始去想，應該怎麼作一個媒體？他認為，創新的東西一定是不存在的，唯有從無知、不停的試探裡去尋找。黎智英承認，到台灣作《壹週刊》及《蘋果日報》有成績，運氣是有的，但最主要是，不要有已經懂得怎麼作的慣性，所有創作的人，都是從不懂開始，而且只問：讀者到底要什麼？他說：

「我們一定不能先假設讀者要什麼；第二，我們作傳媒的，不能認為我們比讀者更高級、更懂，我們要跟著讀者走，不能引導讀者；第三，假如我們真的要跟著讀者走，我們不能跟著政治人物走，不能跟著『藍』或是『綠』走，不能跟著朋友、關係、甚至我們的喜好走。」

這第三點，正好映照社會長久以來對媒體人的批判。黎智英在台灣少與外界接觸，他說，作傳媒的人連朋友都沒有。他是有意孤獨的，他深信，沒有是非操守，是不能作傳媒事業，沒有是非的傳媒，是沒有質量的傳媒，媒體是社會公器，不能視為自己的事業。如果有勢力的人，或是跟好朋友打通電話，就可以把新聞

壓下來，所有同仁的感覺是什麼！「靈魂是作傳媒的尊嚴，沒有靈魂的傳媒，是沒有是非的，沒有是非的傳媒，不值得作，賺錢的方法很多，不需要作傳媒！」

黎智英以身作則，蘋果編採人員自然小心謹慎，但也因此造就不畏強勢的企業文化。商人出身的黎智英，用自由市場商業行銷理念經營報業，資深媒體從業人員經常慨嘆，報人遠去，商人掌控台灣報業，但是對黎智英帶來的破壞式創新作法，他到底是報人還是商人？他塑造的蘋果報業文化，對台灣媒體會產生何種影響效應？在毀甚於譽的爆料、八卦文化外，黎智英帶給台灣報業的，應該也有本土媒體人需要反思之處。

### 3、新企業文化

經營企業者都明瞭，企業文化是事業成敗的關鍵。台灣報業問題出在哪裡？接受訪談的高階經理人都給了相同的答案：企業文化。

《自由時報》的總編輯及廣告總經理，都是由聯合報系轉戰，他們不否認受聯合報文化影響很大，他們也引進不少聯合報系的老同事，但是，到了新環境，大家就自然能轉換成由企業化角度看問題，講效率的文化。

每個時代有不同的時空背景，台灣報業長久以來，以文化人自居的報業文化，成就了菁英報紙，聯合、中時兩大報養成不少媒體人才，枝葉擴散，對電視與網路等新媒體事業發展助力有目共睹。資訊社會讓報業不再獨步市場，但是，傳統報人文化思維卻難同步轉化。大多數報紙從業人員至今仍然困境意識不夠，就是因為跟經營績效的關係有距離，認為只要把內容做好，其他不是自己的責任。一位訪談人抱怨，《聯合報》開會，缺乏討論氣氛，幾乎是一言堂，要求大家提意見時，大都沒有聲音，老闆不說話，主管們就坐在那，等著老闆把績效定下，要求達成；但是，一離開會場，私下意見紛紛出籠。

蘋果的會議就不同，開的熱鬧，不會有一言堂的情況，經常還得靠投票決定；檢討時也很直接，每天例行的檢討會議，檢討自己的部門、也檢討別人的部門，透過比較批評的溝通，雖然有失情面，但完全是論新聞、看表現，每天不停的循環，問題自然徹底的顯現。這種異於台灣傳統報紙的檢討文化，震懾不少報紙同業，還有爲此而不願接受該報挖角的案例。

有著中時與聯合兩報服務經驗的陳裕鑫說，《壹週刊》當初成立時，幾乎有一半的人是從《明日報》過去的，同質化應該很高，以前客客氣氣，新機構不停的檢討、批評，文化改變了，人際關係也變得緊張。人很難改變，企業文化不光是靠老闆一句話成就，長期要靠制度規範，檢討制度讓蘋果的新企業文化成型。

在蘋果日報網站上，對壹傳媒的企業文化，有著這樣的宣示：「我們致力於精簡架構；鼓吹直接溝通及高透明度；締造富挑戰性的工作環境，鼓勵員工嘗試

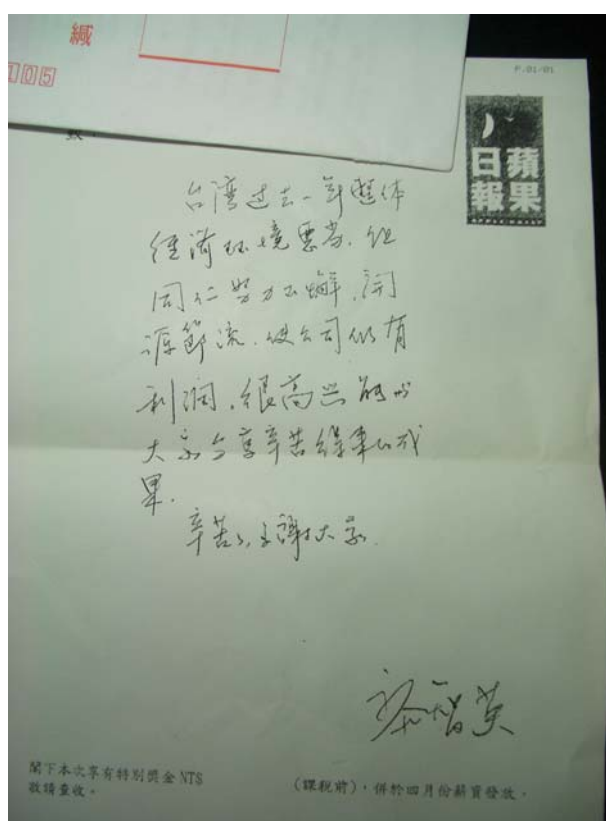
及勇於承擔錯誤，並對自己的工作負責；提供具彈性的創作空間，發展個人思想領域；鼓勵『這盤是自己生意』的概念，盈利齊分享；提倡與時代並進，跑在傳媒的前端（<http://www.nextmedia.com/v5/chinese/intro.html>）。」

「是自己生意，盈利齊分享」的概念，在該報兩度出現盈利時，充分展現，2007年5月3日，黎智英再次將2006年度盈利的5%，分給所有員工，每人除了9天日薪紅利當作特別獎金，還收到黎智英附的一包巧克力及親筆謝函：

「台灣過去一年整體經濟環境惡劣，但同仁努力不懈，開源節流，使公司仍有利潤。很高興能與大家分享辛苦得來的成果。

辛苦了，謝謝大家。

黎智英」



【圖 7-5】 黎智英對員工的致謝函

黎智英 2007 年 5 月 3 日，對員工分紅時，寫給蘋果人的謝函。

由《中國時報》到蘋果出任社長的杜念中，對中時環境的封閉迴路文化感觸很深，他認為，蘋果企業文化有求變並劍及履及，靈活有效率，及貼近市場的特色，在一定條件下，這些特色會有市場斬獲。一家媒體如果長期一成不變，掉進封閉的迴路系統，後果將是艱險、可怕的。



聯合、中時兩家傳統大報，創辦人尊重編採人員的報人文化，至今仍深深影響兩報的運作。王文杉說，他往往只會看到同仁們努力的過程，不忍苛責；中時更嚴重，一位訪談主管說，該報自由氣氛讓大家總是自我感覺良好，凡事包容，報紙內容出錯，不管大小，嚴重與否，連老闆都不好意思說重話，更別提立即的處分。

自由與蘋果線上的編採人員，特別高階主管，都是由聯合、中時兩報系轉入，但是企業文化就是不一樣。杜念中認為，蘋果人比較資淺，比較起來，聯合、中時的平均素質仍然較高。爲什麼高素質的新聞團隊，沒有獲得應該有市場回饋？問題應該就出在企業文化。

長久以來，聯合報系實施著如公家機關一樣的薪級制度，有制度、有保障，加上普遍較其他媒體優渥，在該報服務曾經成爲業界羨慕的對象，也曾經名列大專畢業生最期望進入的企業之一，吸引了相當多的人才，但也因爲過度穩定的工作環境，新聞公務員心態潛藏其間，報業開始走下坡後，不少人仍停留在過去美好時光的記憶中，難激發危機意識與自動創新精神；類似新聞公務員心態，同時存在於中時報系。老闆們當然知道問題所在，但擔心變化會帶來傷害，最後多只有跟夥計妥協。

報業衰退給經理人帶來改變的契機，聯合報系已經顯露企業化管理的氛圍，開始只要求結果不問過程，一切向績效看齊，陸續將虧損報紙停刊，就是最好的證明。中時報系自媒體集團成立後，余老闆再度把總管理處總管大權交給專業經理人，開始把改造問題提到議事日程上，作爲決策及運籌的核心，新成立集團總管理處面臨的挑戰跟困擾一定不會少，兩家傳統報業集團是否有讓人耳目一新的改變，就要看領導人意志貫徹與執行力了。

## 四、研究限制與建議

### (一) 研究限制與困擾

本研究進行的 14 個月期間，閱讀國內外相關學術論文、著作、研究報告及新聞報導等文獻 250 餘篇，深度訪談的對象共包括台灣四大報系及尼爾森、凱絡媒體兩公司的高階經理人 18 位，訪談及整理紀錄花了 3 個月的時間，研究期間發現的限制與困擾包括：

#### 1、報紙營運資訊不透明

台灣大部份的報紙都屬家族事業，沒有市場投資人的監督，經營績效一向視為內部業務機密，不輕易對外公開，加上業界沒有強制加入發行量稽核制度的規範，流傳在市場上的一些資訊，多係報紙為行銷宣傳，經過化妝後的包裝，真實性待考。《蘋果日報》在台灣發行後，因母公司「香港壹傳媒有限公司」為香港上市公司，發行量與經營財報必須按規定定期發佈，成為唯一資訊透明的報紙。

報業經營不景氣後，幾家大報除了衝閱讀率免費贈送的試閱報，已經不再大肆印報美化發行數字，各報多可透過掌握的市場資訊，從自己的業績，推算競爭對手及整體報業的發展趨勢，例如發行量，大致可由用紙量、便利商店零售量，閱讀率與傳閱率推算，所以，幾家大報經理人可說是知己知彼，能完全掌握報業資訊。不過，在問到自家報紙發行、廣告等業績時，訪談人儘管承認日趨衰退的情勢，回答實際績效時，卻多給以模糊空間，特別是敏感的虧損數字。

為了掌握較真確的資料，本研究進行期間，除了積極透過對四大報高階主管訪談的機會探詢外，並以《蘋果日報》經過台灣發行公信會及香港證券交易所稽核的公開資訊，及尼爾森市場調查與凱絡、傳立等媒體購買公司提供的統計與趨勢分析，交叉比對，才得整理出大概的輪廓，但也花費了相當多的時間與精力。

廣告是報紙賴以生存的命脈，也是研究台灣報業資訊中最難真確掌握的部份。惡性競爭背後的折扣大戰，即便已是市場主要依賴的統計來源，如專司媒體購買的廣告代理商凱絡媒體及傳立公司、《動腦雜誌》，甚至考慮市場折扣，經過加權計算的尼爾森媒體監播服務，其數字都全遭報紙主管譏為高估、失真，各家真實帳本只有報老闆及少數高階經理人清楚。

不過，就像廣為報界批評的尼爾森媒體大調查閱讀率，在沒有更具公信力的調查出現前，仍具指標意義；而訪談主管們也承認，就整體報業趨勢觀察，這項調查的分析，有其參考價值。

歐、美、日，甚至香港，報業市場有大家依循的規範，發行經公正稽核，報紙大多屬公開發行上市公司，資訊透明；其報業團體如美國報業協會、世界報業協會等，也定期發佈具權威的統計分析報告。台灣報紙長久以來打腫臉充胖子、不健康的競爭環境，加上多數為家族企業，經營觀念封閉，即使《蘋果日報》帶進國外行銷規範，成為唯一公開資訊的報紙，各報仍然不願跟著加入發行公信會接受稽核，報業團體也無權規範遊戲規則，提供具公信力的市場統計與研究分析。這種情勢若未獲得改善，未來進行類似的報業研究，研究者若要掌握準確的基礎資訊，仍得花費相當的擷取、過濾、求證時間。

## 2、缺乏具規模的報業整合、研發機構

台灣雖然擁有近 200 家的報紙，但是具備類似美國報業協會、美國新聞學會、甚或世界報業協會功能的報業組織闕如。這些報業團體除了整合報業資訊，定期發佈報紙整體統計分析報告，更進一步提供長期研發服務，進行報業編輯、市場行銷等各領域發展的專案研究，定期舉辦研討會，交流並討論新觀念、新策略；本研究參考的國外報業發展文獻，相當部份取自這些機構，內容豐富且先進。

台灣整體報業的各項統計資訊凌亂、分散，行政院新聞局每年出版的《出版年鑑》，資訊簡略且部份落後，相關的統計數字與主計處的《中華民國統計月報》差距甚大；至於報業團體，雖然有台北市報業公會、台灣省報紙事業協會、新聞編輯人協會、台北市新聞記者公會和高雄市報紙事業協會等，但多屬地區性同業公會性質，功能分散，且專注於政府媒體政策、相關法規的溝通協調，或是同業間交流聯誼，報業大環境面臨競爭威脅以來，未見發揮積極整合研發功能。

至於個別報紙，普遍不重視研發，除了幾家大報偶有針對特定課題進行的專案研究，也是以編業相關人員自力為之，很少對外尋求市場或學術專業機構協助，少有創新觀念。報紙之間缺乏報業整合服務的團體組織，報紙個體也沒有計劃性的專業研發，進行台灣報業研究單靠少量學術論文或是商業市場調查，資料嚴重不足。

爲了探究台灣報業 10 年來面臨的經營困境，並瞭解整體因應的策略思維與行動，本研究只有花較多的時間，直接對四大報各業務高階經理人進行訪談，期望藉深度訪談取得第一手的資訊，並輔以兩位專業研發機構主持人提供的調查統計與市場分析。

本研究訪談對象共 18 人，從接洽到首波訪談完成，長達 3 個月，每次訪談自 2 小時到 6 小時不等，爲了補足研究期間各報的新進展，半數訪談者還接受回訪 2 到 3 次，總時數超過 50 個小時，如果不是幾位經理人耐心撥時間接受訪談，本研究是無法順利獲取足夠的資料。當然，少數觸及業務機密領域的問題，訪談人也有模糊回答的空間，必須藉由交叉詢問比對，才能整理出較清楚的輪廓。

### 3、與時間與變化競爭：研究最大挑戰

本研究於 2006 年 3 月至 2007 年 5 月進行，期間因報業經營情勢急遽惡化，報業整體環境與應對策略也快速演進，面對停不下腳步的變化，研究撰寫期間，必須繼續追蹤國內外相關報導與文獻進展，回訪訪談人，不時回頭修補議題，與時間與變化競爭，對研究進程造成困擾，也是本研究的最大挑戰。

國內報業有關廣告、閱讀率等各項報業經營統計數字，是本研究的重要基礎文獻，這些統計與分析，會隨著年度季別發展，定期更新，若有大變化，代表市場波動加劇，不能不注意；國外部份雖以文獻研究方式進行，面對多變、活躍的市場，也需要跟著增修。

例如，本研究開始時，幾項重大的研發計畫，如美國報業學會的「未來報紙」(N2) 及世界報業協會「形塑未來報紙」計畫，才剛起步，研究結束前，已有初步成果發表；又例如，全球火熱的免費報，一年裡，風暴持續延燒，由初期報業因應策略的角色，演變為經營的新威脅，角色顛覆變化之快速，始料未及；而研究期間，相關的新研究論述、主要報紙的創新對策、重要報人或市場專家的談話，更不時出現，引發討論。這些預期或動態發生的課題，都必須列入研究重點，來回增補修改。

台灣研究部份，面對存活關鍵時刻，報紙終於有了積極的策略思維，並開始行動，其變化也前所未見。例如，報紙行銷策略數月一改，贈閱、學校報發發停停，穩定市場的各式增版或夾報周刊，一波接一波；半年之內，免費報由無到有，而且快速地進入兩強競爭局面；報紙網站不停地改版，新商業模式不時冒出；加上中時、自由兩報系積極搶進電視媒體，研究進行的 14 個月裡，堪稱台灣報業經營策略轉變最多也最快的一段時期。

本研究開始國內訪談時，中時報系總管理處改組，余建新自己接掌總管理處，原先約訪的總經理黃肇松，熱心安排新任執行副總經理鄭家鐘加入訪談，研究結束前，中時報系納入電視、網路媒體，擴大改為中時媒體集團，總管理處二次改組，由電視部門負責人周盛淵掌舵。雖然來不及拜訪新任總經理，兩次接受訪談的李家德，再以新任總管理處辦公室主任的身份，就新組織的未來圖像做了剖析。

首階段訪談時，國外風行的免費報雖列入訪談提問，除了王文杉，都不看好這塊新市場，沒有投入的打算，曾孟卓還做了不樂觀的分析，不過 3 個月，黎智英卻做了搶先發行《爽報》的決定，王文杉也以 1 億 4 千萬元的高價標下捷運站內發行權，5 個月後，接著推出 *U Paper*。這一部份的研究，自然也必須大幅修改。

本研究開始後，自由時報系展開進軍電視媒體行動，獲得有線新聞頻道執照

後，因其強烈的企圖心，接著加入無線及數位電視的台灣電視公司公股競標戰，爲了這兩階段的變化，本研究回訪俞國基兩次。自由時報系爭取電視經營，雖是該報系不願讓中時報系專美於前的強烈企圖心，而此舉對台灣報業競爭態勢與未來媒體發展版圖的建構，更有著關鍵性的影響，不料台視釋股因政治紛爭介入，決標幾次延期，本研究設定的截止期跟著拉長，所幸終能在研究進行結論時，獲致自由報系未獲標的初步結果，才讓這區塊的討論暫時有個停止線。

至於報紙網站，更是變化不斷，不時加入新行銷策略，部落格、社群、電子報紙、podcast、多媒體及具 2.0 概念的互動式內容與廣告等，更是有著無法與變化妥協的困擾，必須時時觀察變化，並多次回訪劉永平與姚頌伯兩位重要網站負責人。

## （二）研究建議

1、本研究以有線電視蓬勃發展及網路興起 10 多年來，台灣報業經營出現困局及演進過程，進行總體檢視，探究報業面臨解構危機的成因與所採因應策略；研究雖然針對台灣四大報進行探究，由於四家報紙高佔 80% 以上報業廣告市場，且屬各該報團旗艦報，而訪談對象也包括總管報團的經理人，整體而言，研究實則擴至台灣四大報系，應該符合《台灣報業面臨的困境與因應策略》研究主題。

本研究藉由國外報紙的發展經驗分析，作為規劃探究台灣報業的議題及訪談問題參考，由於設定目的為整體報業，研究面向多元，且多數議題還在持續發展、變化中，建議未來報業研究者，可延續進展或選擇單一議題，接續進行深入探討，讓每個重要面向的發展都能經過慎密審視，進而提出可能的建議。

例如：報紙與網路的整合發展、報業數位化整合平台建置或跨媒體投資、報業與新媒體融合的策略等；免費報或小開報在台灣的發展可能；報業發行、廣告或內容等行銷策略的轉變；甚或媒體八卦文化、報業立場化與社會互為影響效應，及企業文化對報紙的影響等。

報紙企業文化對一個事業的成敗深具影響力，本研究雖然將企業文化列為研究項目，但是光藉訪談及文獻，僅能窺其表象，需要更深入的體驗與探究，在這個議題上，值得再做深入研究。

2、台灣在兩大報年代，經濟正值起飛階段，大家花大錢競爭作質報，都可以活得很好，到了四大報時代，經濟不再大好，讀報人口又大量流失，加上外來《蘋果日報》的破壞性競爭，改變了台灣報業的生態；這種發展雖然激起報紙對讀者需要的重視，但媒體社會價值觀與惡性競爭態勢，也促使聳動、八卦文化擴散到整個社會，讓新聞商業化取向與傳統報業所強調的使命感與文化素養，互相拔河，儘管有識之士與一些社會團體批判聲不斷，以質報為職志的報業人員，圍

於市場活命的壓力，仍不得不作相當程度的妥協。

報業如何停止哀號，邁向贏面？出版高品質、高品味的內容，目標化的滲入特定族群，已是全球報業公認的必修課程；報業除了必須打破只把資訊印到紙上的傳統思維，重視讀者、營利和建立規範（regulation）更是謀求生路的不二法門。本研究在「重新定義報業」議題上，首先強調「改造」必須與創新並進的觀念，台灣報紙如果冀求維持品質又能救亡圖存，除了報業本身的自律與規範，由政府、廣告主到整個社會的觀念，甚至媒體素養與新聞教育，在在需要建立有形或無形的規範，深刻改造，否則，在廣告惡性競爭環境中，即使半優質的報紙都難活命，「出版高品質、高品味的內容」的突困必修課程，終將成空中樓閣。

國外的一些作法或可作為思考的方向：類似丹麥，由國會立法補助排名二、三報紙的作法，藉政府的鼓勵或津貼，讓社會各種意見得以發聲，也可降低台灣益趨嚴重的政治社會群體極化效應；或如日本，除了報業團體在促銷、出報張數等訂有君子協定自律外，政府還藉類似公平交易法精神的規範，防堵財團藉高價贈品惡性競爭，引導市場正向發展；至於美國廣告主對優質媒體的支持運動，更能發揮立即激勵功效。

台灣兩極政治環境日趨嚴厲，群體極化現象尤其嚴重，媒體成為社會對立的啦啦隊，從業人員慢慢迷失在衝突的新聞環境中，而所謂的立場，除了統獨、黨派的對立，未見文化、經濟等其他領域的討論，至於八卦文化的擴散，對社會價值觀的負面影響更不待言，這些單一的思考邏輯與不健康的報業文化，有待反省與成長，學校與社會教育、報紙從業人員在職教育等媒體素養工程急待建立。

情勢顯示，在台灣，沒有大發行情、高閱讀率來穩住廣告量，缺乏足夠的經濟後盾，要維持質報定位形象，幾乎是不可能的任務，如果我們還想在國際形象、人民品質及社會運轉上維持一定的品質，一方面得靠報業投資者的理念堅持與厚實財力，另一方面，社會團體，特別是非營利性組織的資助，將會是有效助力，這種挽救優質媒體的概念，開始在國外發酵，《衛報》、《基督教科學箴言報》和歐洲一些國家的公共電台，已經這麼做了，台灣具財力的非營利性組織，也應該有支援優質報業持續發揮第四權功能的歷史責任。

3、本研究在設定研究議題時，雖然有相當面向借鏡國外重要報紙或報業集團的作法，但都是取自學術論文與著作、研究報告及新聞報導等文獻進行，由於時間及經費的限制，無法如國內部分進行實地拜訪與訪談。

新媒體興起與閱聽眾擷取資訊習慣的轉變，是全球報業面臨的相同課題，如果能夠選擇成功或具意義的案例，進行深入的個案研究，像是《紐約時報》的數位化策略、新聞集團的跨媒體策略、《衛報》的創新網站、免費報或小開報的全球風潮、報紙年輕化策略及歐美報紙的立場掌握經驗等，對國內報業應具積極的參考價值。建議有經費或國外研究機會者，尤其是報業本身，可考慮將這些議題

列入實務研發計畫發展。

4、全球報業不景氣，唯獨中國大陸、印度因開放自由進程較晚，反呈蓬勃發展，形成全球報紙整體統計成長的假象。本研究開始時，以接近台灣報業發展軌跡的歐美報業，規劃研究議題，但在蒐集報業數位化行動文獻時，發現中國大陸有著驚人的發展，特別是與行動通訊科技有關的媒體平台；2006 及 2007 年大陸人大、政協兩會期間，報紙、網路行動記者的編採技術創新，與多媒體平台新產品的展現，與歐美進程幾無時差。

雖然中國大陸報業不是本研究原設定探究的對象，在報業數位化策略上，仍將重要成果列進討論，作同為華文報業的台灣報紙參考。有關大陸報業自開放自由競爭後，蓬勃成長的現象，及其同時兼顧網路、數位化的策略行動，也建議未來研究報業者，單獨設定議題探究。

5、本研究期間，藉著探究國外報業發展文獻，不但即時提供台灣主體研究議題增設的參考，同時發現，這些規劃的議題方向，也獲得後續實證；例如，文獻整理發現，免費報及報紙網站，幾乎是本世紀以來國外報業突困的共同趨向，就在研究快結束時，世界報業協會發表的「新印刷媒體報告」裡，居然就是這麼分析的，證實本研究設定議題方向的有效度；這也再次發現，在科技發展快速的數位新時代，作研究必須與時間、變化及其他研究者競爭的壓力。

擁有 400 多年歷史的報業，先後經歷廣播、電視、網路，與即將到來的手機等行動通訊挑戰，第一次感覺到有可能被毀滅的危機，這種產業性的衰退氛圍已是全球共通的覺悟，其間可以深入探究的課題豐富，研究結果應具時代意義。

這是一個即將被新生媒體徹底顛覆的時代！報業這個傳統媒體，正面對有史以來的最大挑戰：在數位時代求生存發展。在混亂、快速變化新環境中迷路的台灣報紙，正探尋得以健康存續的對策，進一步轉型以新報業姿態，延續其媒體影響力；本研究試圖從台灣報禁開放後，報業演化過程的探究，建立這段時間台灣報業發展的歷史輪廓，由於問題多元且複雜，個人單一研究的資源與能力有限，成果微不足道；紀錄歷史、探尋趨勢，需要更多的研究機構或研究者共同努力。