

第一章 緒論

第一節 前言

台灣寬頻上網與行動上網日益普遍，網際網路已經成為大眾生活中不可或缺的資訊取得媒介。在過去網際網路尚未發達之時，報紙、雜誌、電視與廣播是民眾生活中，取得資訊來源的主要媒介。許多人一天的生活皆是從早上「看報紙」開始，到晚上「收看電視晚間或夜間新聞」結束。然而，自從網際網路出現後，這樣的生活形態有了改變。

許多人的生活不僅從網路連線開始、離線結束，而且從上網看新聞、玩遊戲、收發電子郵件到網路購物等，網際網路顯然已經與大多數民眾的生活結合在一起，成為大眾獲取資訊的重要媒介。尤其，「上網看新聞」在短短幾年之間，成為了大眾接收新聞資訊的重要方式。

追根究柢，台灣寬頻與無線上網的基礎建設完備，是促成「上網看新聞」背後重要的支持因素。目前台灣的寬頻建設普及的狀況，根據Point Topic所公布的最新數據指出，2003年台灣DSL的滲透率位居全球第二，僅次於南韓¹；資策會ACI-FIND最新調查數據顯示，截至2003年12月底止，我國最主要的寬頻上網方式為使用xDSL，其中「1.5M以上」高速寬頻用戶急速增加，目前已佔xDSL市場三成的比率²；「行動（無線）上網」的普及率雖未如寬頻上網高，但資策會「台灣行動上網調查」的結果指出，台灣的行動上網正在發展，上網族群中有38%為行動網路服務使用者³。2004年我國網路市場將邁入高速寬頻的時代，預期各項網路應用內容服務將更為熱絡。

因為寬頻與行動上網的基礎建設成熟、網路使用人口不斷增加，媒介與資訊的傳播形式轉變，民眾使用媒介來獲取資訊的方式也隨之改變。根據AC Nielsen的調查顯示，台灣地區的上網人口在網路媒介出現後，逐年成長（圖1-1）。從1996年的60萬，至2003年6月底止，台灣地區上網人口已激增達876萬人。大量且不斷成長的上網人口創造了線上資訊內容的需求。

¹摘自「資策會FIND網站」資料庫文章：〈台灣DSL滲透率排名全球第二〉。

參見：http://www.find.org.tw/0105/news/0105_news_disp.asp?news_id=3020

²摘自「資策會FIND網站」資料庫文章：〈2003年底我國寬頻用戶數達289萬戶〉。

參見：http://www.find.org.tw/0105/howmany/howmany_disp.asp?id=70

³摘自「資策會FIND網站」資料庫文章：〈台灣上網族群中，有38%為行動網路(Mobile Internet)服務使用者〉。

參見：http://www.find.org.tw/0105/howmany/howmany_disp.asp?id=66

臺灣地區上網人口趨勢

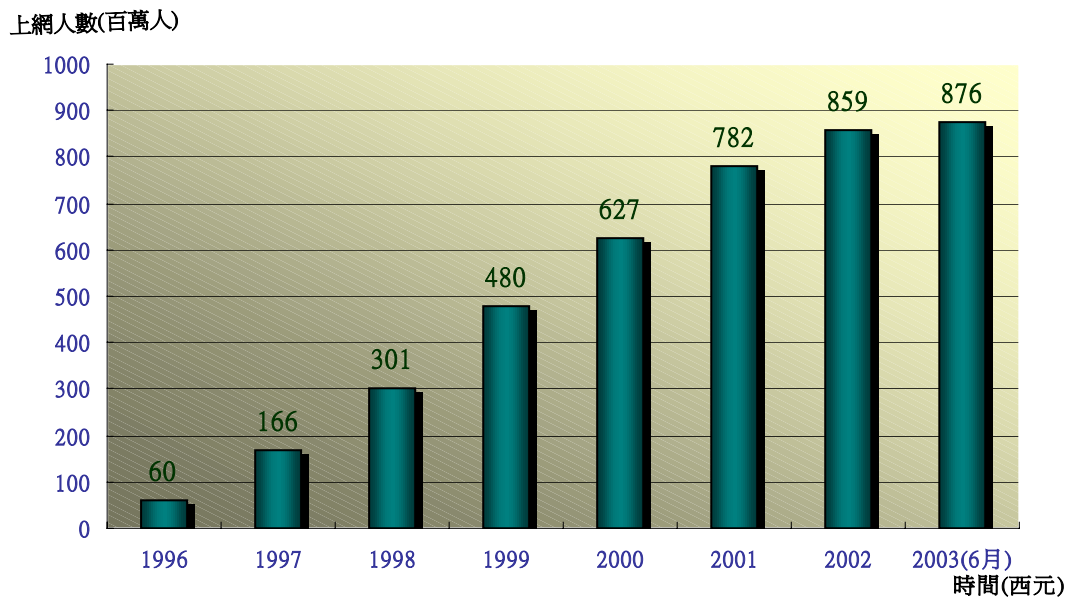


圖 1-1 台灣地區上網人口趨勢圖

調查時間：2003 年 6 月

資料來源：台灣 AC Nielsen 媒體市調公司

AC Nielsen 2003 年 1 月至 6 月所做的另一項調查則指出，台灣的「網路、電視、報紙、雜誌、廣播」等五種媒體，在媒體的「到達率、準確性、創意執行品質、資訊量、深入區隔客戶層、資訊反饋時效性、評量性」等項目的評比上，網際網路在各項評比中表現搶眼，五級分裡都有四以上的分數（註：星號越多，評比分數越高）（表 1-1）。尤其網際網路的「準確性、深入區隔客戶層、資訊反饋時效性、評量性」等媒介效果最好，遠優於其他媒體在這些項目上的表現。上述調查資料顯示，網路媒體無論在市場、廣告與閱聽眾使用品質上的實力與潛力均不容小覷，同時也意味著網際網路已為既有媒介帶來不小的競爭壓力。

表 1-1 各類媒介表現評比

	到達率	準確性	創意執行品質	資訊量	深入區隔顧客層	資訊反饋時效性	評量性
網路	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
電視	★★★★★	★★★	★★★★★	★★★	★	★	★★★★★
報紙	★★★★	★★★	★★	★★★★	★★	★★★	★★★
雜誌	★★	★★★★	★★★	★★★★★	★★★	★★	★★
廣播	★★	★★	★	★★	★★	★★★★★	★★
直效信函	★★	★★★★★	★★★	★★★★★	★★★★★	★★★	★★★★

調查時間：2003 年 6 月

資料來源：台灣 AC Nielsen 媒體市調公司

再從一般大眾的網路使用行為來看，一項台灣網路使用者的網路活動調查資料顯示，一般大眾上網從事的主要活動依序為：收發電子郵件／賀卡（76.1%）、收集各類資訊（65.4%）、瀏覽／隨便逛逛（50.6%）、閱讀新聞（36.1%）、玩連線遊戲（34.9%）、上聊天室／BBS／社群（圖 1-2）。一般大眾上網仍以獲取資訊為最主要目的。上述網路活動的前六項排名中，新聞網站僅無法提供「收發電子郵件／賀卡」與「玩連線遊戲」兩項，其餘的「收集各類資訊、純瀏覽／隨便逛逛，及閱讀新聞、上聊天室／參與線上社群互動」等四項活動皆可完成，新聞網站在網路瀏覽與閱讀行為中，佔有的份量與重要性可見一斑。

網路使用者上網行為分析(2003/02)

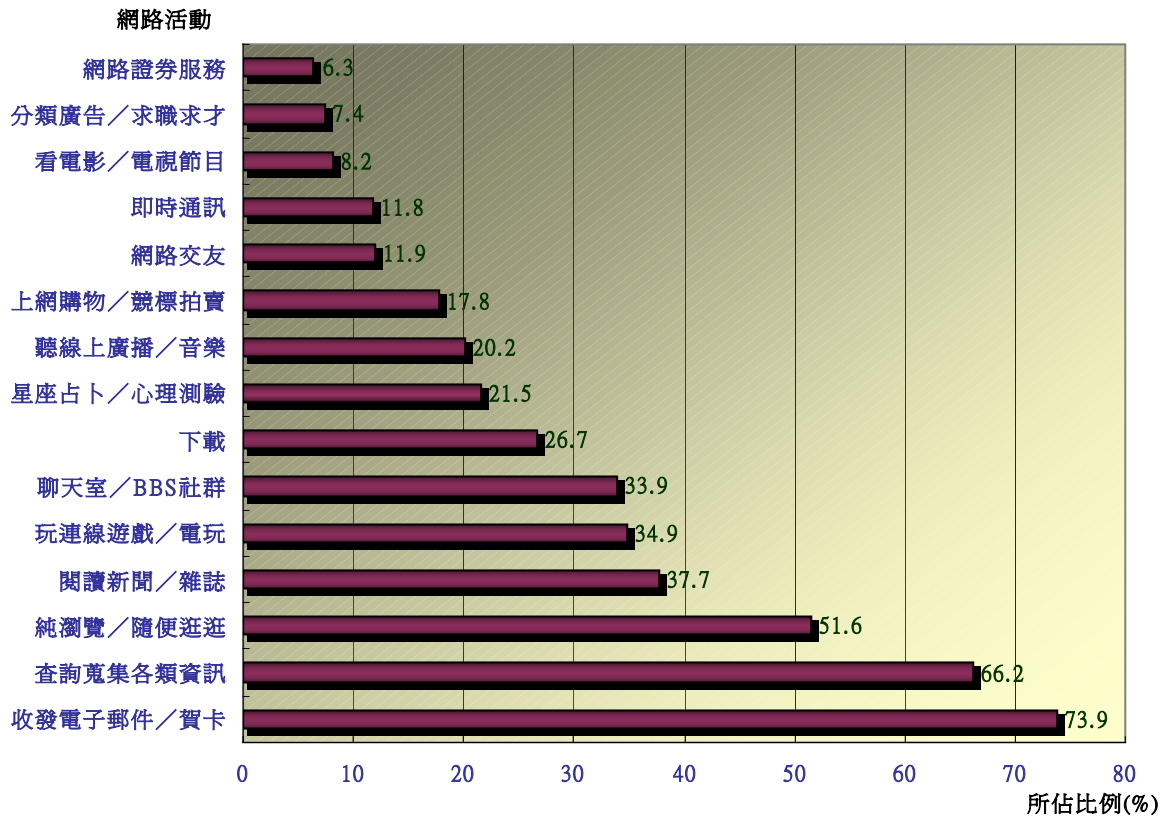


圖 1-2 網路使用者上網行為分析圖

調查時間：2003 年 2 月

資料來源：台灣 AC Nielsen 媒體市調公司

根據「創市際」市調公司發布的「ARO⁴ 網路測量研究」趨勢報告顯示，線

⁴ ARO (Access Rating Online) 是以「網站到達率x上網次數到達率x單次造訪停留時間」計算得出。

上新聞網站整體造訪率自 2003 年 11 月後明顯攀升，2003 年 11 月到 2004 年 3 月，線上新聞造訪率甚至突破 8 成以上，並估計約有 886 萬不重複網友曾使用新聞類型網站。2004 年 3 月因為總統大選投開票以及槍擊案等重大事件影響，創下了高達 86.25% 的造訪率，顯示網友對網路新聞媒體的依賴與使用習慣的養成⁵。無怪乎台灣的報紙與電視等媒體集團均發展其（新聞）網站，以符合網路時代之需。一方面讓母媒體所產製的新聞資訊內容多一個曝光的機會，以更多媒介形式呈現；另一方面也藉由發展（新聞）網站，分擔因網路興起所造成的既有媒體市場、廣告、閱聽眾被瓜分的風險。

新聞網站紛紛成立與發展，改變了媒介市場的生態與競爭關係，讓既有的媒體集團旁枝出一股新生的力量與可能性，並重新思考傳統媒介與新聞網站之間的競、合關係。筆者曾在網路最興盛的 2000 年，投入新聞網站新聞編輯與專案製作工作，親身體見網路新聞媒體的蓬勃生命力，與新聞網站在網路泡沫化之際，困境中求生存韌性。尤其在台灣老字號的媒體集團之下，新聞網站與傳統新聞媒介之間的關係，從一個受扶植的角色，到逐漸具市場競爭實力，可以獨當一面，其中的競、合關係頗耐人尋味，也是一個值得正視與分析的議題。於是，這本論文從題目的發想到完成，於焉而生。

第二節 研究動機與研究背景

一、台灣新聞網站發展歷程與現況

有鑑於網路媒介是現代大眾生活中不可或缺的資訊來源，台灣的媒體集團，無論是平面報系或電視集團，均認知到發展媒體網站的重要性，因此紛紛在報系或媒體集團底下含納網路媒體組織，例如：聯合報系的「聯合線上公司」、中時報系的「中時網科」，以及東森媒體集團的「東森媒體科技公司」等。這些媒體集團設立媒體網站的主要目的有二：一是將媒體的線下核心產品（off-line core products）上線，使之數位化；二是利用網站作為宣傳、行銷媒體集團之工具。

對台灣的報社來說，其線下的核心產品是大量的新聞資訊，即每日的報紙內容；因此報系所設立的網站，多半是以「新聞報導」為主的「專業新聞網站」。但對電視台而言，其線下核心產品包括各類「節目」，不僅止新聞節目，還有戲劇節目與綜藝節目等，因此電視集團旗下的媒體網站，內容繁雜多樣，並且較被媒體集團定位為集團的「行銷宣傳工具」，促銷黃金時段的連續劇或熱門的綜藝節目，以及提升媒體集團的企業形象。

⁵ 摘自 2004 年 5 月 6 日《中時電子報》網站裡頭的《中央社》新聞：〈線上新聞點閱率 持續攀高〉。

儘管如此，根據一項美國的統計，新聞，尤其是即時新聞，無論是文字形式或影音形式，依舊是電視集團網站首頁的主要內容（Chan-Olmsted & Jung, 2001）。因為網路是一個資訊導向媒介（information-oriented medium），新聞與運動賽事計分等「資訊產品」能夠滿足閱聽眾想要方便、快速地得到「最新消息」的需求。因此，對電視台來說，儘管集團網站需顧及到線下的各類核心節目產品，但網站首頁提供新聞資訊，仍是最經濟且具吸引力。

綜觀台灣發展新聞網站的歷程，從網際網路媒介興起開始，台灣新聞網站發展的歷史並不長，但過程中歷經了網路媒體的發跡與泡沫化，頗具戲劇性。本研究以《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》三個台灣主要的專業新聞網站，以及具歷史性、實驗性，但已結束經營的網路原生報《明日報》，四大新聞網站的發展歷史為主軸，以事件時間排序，簡述新聞網站在台灣發展的歷程與挑戰。

表 1-2 台灣網路媒體大事記

時間	事件
1995	中時報系全球資訊網成立
1995.11	聯合報系民生天地網站成立
1996	中時電子報更名上線
1999.6	聯合報系成立網際網路事業部
1999.10	聯合新聞網正式上線
1999.12	明日報成立
2000.5	東森新聞報成立
2000	中時理財網正式上線
2001.2	明日報停刊
2001.4	聯合理財網正式上線
2003	中時電子報改版，定位為內容入口網站（content portal）

調查時間：2004 年 4 月

資料來源：本研究整理，參考鄭芳芳（2002）《當媒體遇上科技—科技在網路新聞媒體的應用發展，以中時電子報、聯合新聞網為例》一文。

中時報系在 1995 年開始發行中國時報的網路版，當時的名稱是「中國時報系全球資訊網」，隔年 1996 年更名為《中時電子報》，是台灣新聞網站成立的濫觴。中時報系經過數年經營，在 1998 年成立中時網科公司，並將中時電子報隸屬於中時網科之下。

當時台灣的網路基礎建設未臻完善，《中時電子報》的實驗色彩相當濃厚。

其網站內容僅是將中時報系底下的報紙：《中國時報》、《中時晚報》與《工商時報》三大報的文字內容「數位化」，作線上出版，是名符其實的「報紙電子化版」的「電子報」；既未加入多媒體功能，也沒有新聞圖片。由於當時《中時電子報》是全台灣第一個，也是唯一一個提供免費線上新聞的新聞網站，因此《中時電子報》在發行的前三年，囊括了所有台灣本地與海外的台灣新聞網站市場，同時也培養了線上使用者「要看新聞就上《中時電子報》」的習慣。

在《中時電子報》成立三年之後，台灣報業龍頭的另一大報系「聯合報系」，才在 1999 年成立了所屬的新聞網站：《聯合新聞網》。其實，早在 1995 年底，聯合報系底下的《民生報》，即與台北市教育局、宏碁資訊公司共同合作成立的「民生天地」網站，是《聯合新聞網》的前身。聯合報系為何遲遲在中時報系成立新聞網站之後的第三年，才將《聯合新聞網》「千呼萬喚使出來」？一方面是因為，當時台灣的網路使用人口已逐漸增加，上網看新聞已是一項趨勢，聯合報系若不趕緊成立新聞網站，培養閱讀使用人口，恐將流失大量的網路閱讀族群，錯失進入市場的時機。另一方面，當時正逢台灣舉行 2000 年總統大選，選舉新聞需求將是《聯合新聞網》藉此打響名號的好時機。

然而，評估醞釀多時之後才進入市場的《聯合新聞網》，在成立不久之後，網路泡沫化的危機已山雨欲來。身為市場的「後進者」，為加強市場競爭力，《聯合新聞網》在組織編制上，以僅《中時電子報》一半的最精簡人力運作，減緩 2000 年底，網路泡沫之災所帶來的衝擊。在網頁設計上，《聯合新聞網》結合更多聲光動畫的多媒體特性，包括新聞網頁上「下拉式新聞選單」的網頁編輯方式，與大量的新聞圖片等，較《中時電子報》純粹將文字內容數位化的作法，展現更多的媒介豐富性（蔡淑如，1999），以博取使用者的青睞。

2000 年初的網路榮景，以及總統大選議題的新聞需求，台灣的專業新聞網站如雨後春筍般成立。2000 年 2 月，東森媒體集團為了多角化發展其媒體王國，在原本的東森電視台新聞部之外，又成立了「ETtoday《東森新聞報》」，增編網站記者與編輯，進軍新聞網站市場；成為台灣第一家以電視台為母媒體的專業新聞網站⁶。《東森新聞報》成立之初，從中時、聯合兩大報系挖來不少晚報記者，以仿「報紙排版」的頁面編輯方式，延伸讀者看報紙的閱覽經驗，上網看新聞。

內容上，《東森新聞報》開關的「ET 色區」，刊載情色色彩較濃厚的新聞，則是專業新聞網站在內容上的一大突破。《東森新聞報》的主管不諱言，他們要做出兩大報系底下無法突破的種種限制。因此，他們開關「肥皂箱」、「橘子箱」等徵稿區，網羅優秀的寫手，以輕鬆、批判的市民觀點，取代沈重的報紙社論，吐槽時事，展現他們年輕的風格與相對於兩大報系新聞網站的革命色彩。

⁶ 《經濟日報》（2000 年 02 月 27 日）。〈東森進軍電子報〉，19 版。

具革命性的新聞網站不只《東森新聞報》。同一時候（1999年12月），台灣第一大出版集團 PC Home宣布與《新新聞》雜誌合作⁷，在沒有報社或電視台等母媒體的新聞人力與內容資源支援的情況下，創辦了網路原生報《明日報》，不僅是台灣首例，也號稱是中文世界裡的第一份「網路原生報」⁸。《東森新聞報》與《明日報》這兩個新聞網站的創立，將台灣的新聞網站發展帶入了另一個新的階段，也讓台灣的新聞網站展現出「特殊性」，即獨立編制網站記者，原生網路媒體自己的新聞。

自聖荷西水星報（San Jose Mercury News）提供電子資訊服務，成為全世界第一個網路新聞媒體（鄭芳芳，2002）以來，無論是國外知名的新聞媒體，或國內兩大報系成立的新聞網站，基於經濟考量，其運作模式皆是利用母媒體的記者生產新聞，將母媒體的新聞內容「一稿兩用」，移植至網站，作線上出版的動作。很少為新聞網站編制屬於網路媒體的記者。

《明日報》因為是以「網路原生報」為創始理念，因此所有人員的編制自然是為了網路媒體而生。但《東森新聞報》在可以由母媒體提供新聞內容的情況下，仍為網路媒體編制專屬記者，確實是少數。無論是網路原生報，或是母媒體特設新聞網站記者，都顯示新聞網站在台灣的發展是蓬勃的，這群專屬於網站的新聞記者與編輯，有更多的空間創新與嘗試因應網路媒介而生的新聞型態，實踐 Online Journalism。

《明日報》創立時，PC Home集團以高薪自中時、聯合兩大報系挖角資深記者，號稱是一個「沒有截稿時間」的24小時即時新聞網站。並在每一則新聞報導的網頁旁，做「相關新聞」的超連結至新聞資料庫，真正落實網路新聞媒體的「超連結」、「資料庫」等媒介特性，是一大創舉。此外，《明日報》又基於網路媒介的民主性，發展出「個人新聞台」⁹的機制，落實網路媒介賦予一般大眾「傳播權」的媒介特性，打破報紙、新聞等傳統媒介的「菁英式傳播」。「個人新聞台」打造了不少明星級的台長與網路寫手，一直到《明日報》結束經營後，這些新聞台依舊不死，造成許多迴響（王家茗，2001）。

⁷ PC Home集團與《新新聞》雜誌僅出資，未提供《明日報》新聞網站的內容，因此不屬於《明日報》的母媒體。

⁸ 《數位時代》（2000年03月）。〈明日報正式出報點燃引信——報業革命,全面引爆〉。

參見：

http://search.bnext.com.tw:999/gaiscgi/webgetorgfile.exe/2000_03_532.html?pid=1363161&lineno=9&

⁹ 個人新聞台是以個人網站的形式，提供一個書寫的網路空間，由台長個人傳播資訊，屬於《明日報》網站的一項網路機制產品。台長傳播的訊息並不屬於「新聞」，《明日報》也不為個人新聞台的言論負責。

遺憾的是，2000年初的總統大選議題為新聞網站發展打下的基礎，在還未穩定之際，隨即在2000年底，網路媒體便遇上了全球網路產業泡沫化的危機。台灣的新聞網站也乘著這波全球的「達康」浪潮幻滅，面臨重整的命運。受創最重的，當屬沒有任何母媒體支持的《明日報》，因投資設立的資本燒盡、增資不順，最後走上結束經營之路。《明日報》落實了網路原生報的理想，成功地發展「個人新聞台」，達成某種程度的媒體革命。然而，營運不到一年，在2001年3月，即因為那斯達克的網路股崩盤，連帶影響台灣投資者信心，致使《明日報》因增資困難而宣布停刊解散¹⁰。

同年（2000年）六月，最先成立的《中時電子報》，在這波網路危機中，也因為網路泡沫化，市場慘澹，收入與支出不成正比；以及《聯合新聞網》與《東森新聞報》兩者的競爭，而宣布調整人事結構，進行第二波裁員與高階主管降薪，共體時艱¹¹。《聯合新聞網》與《東森新聞報》則因起步較晚，發展之初已有警戒，燒錢的程度也還未如《中時電子報》深，因此受波及的程度較小；但《東森新聞報》也有小規模裁員的消息傳出。顯見，各個新聞網站在經營上都因為市況不佳，面臨到不同程度的困境與經營挑戰。

2000年與2001年兩年之間，因為2000年初的總統大選，以及2000年底全球網路產業面臨泡沫化危機等兩項事件，台灣的新聞網站經歷了1999年至2001年網路產業的興衰，與2002、2003年戰戰兢兢地經營，目前台灣新聞網站的分佈，儼然已形成《中時電子報》、《東森新聞報》與《聯合新聞網》三分天下（參見表3-2、表3-3）的局勢。《中時電子報》與《聯合新聞網》的母媒體是台灣平面出版歷史最悠久的兩大報系，《東森新聞報》則是隸屬於新興的東森媒體集團，母媒體為東森商業電視台。

這三大新聞網站在2002與2003年12月，連續兩年聯袂舉辦「年度十大新聞」與「年度酸辣人物」的網路票選活動¹²，成績斐然。年度十大新聞排行是新聞媒體例行的重要活動，三大新聞網站選擇不與各自的母媒體合辦，而自己聯手舉辦，頗有新聞網站逐漸自成氣候的味道。

¹⁰ 《數位時代》（2001年03月）。〈【數位觀點】《明日報》明日再見！〉。

參見：http://www.bnxt.com.tw/mag/2001_03/2001_03_1313.html

¹¹ 《經濟日報》（2001年06月13日）。〈中時網科7月起裁員30多人〉，5版。

¹² 《聯合報》（2003年12月13日）。〈十大新聞、酸辣人物 請網友票選〉，A11版。

二、新聞網站的市場潛力

新聞網站出現後，報紙與電視新聞開始憂慮，新聞網站可能瓜分新聞閱讀的市場，許多媒體研究均顯示這樣的趨勢。Dimmick 援引「利基理論」，從閱聽眾媒體使用與滿足的角度，探討網路新聞媒體與傳統新聞媒體之間的競爭關係時發現，網際網路對於傳統媒體，尤其是提供每日新聞的報紙與電視新聞而言，具有極具競爭力的置換能力。並且，網路在媒介滿足面向上的利基（niche），與傳統媒介有高度重疊與相似性，並且與傳統媒體比較起來，網路媒體提供滿足需求的效果最佳（Dimmick et al., 2004）。

同樣也是用「利基理論」來分析新舊媒介的競爭關係，Li（2001）探討台灣的「報紙、電視新聞與新聞網站」彼此在新聞內容之「報導方式、主題、豐富性與互動性」之關係時發現，新聞網站在內容互動性上優於報紙新聞與電視新聞。新聞網站對於新聞閱讀者來說似乎有極大的拉力，試圖將新聞閱讀族群從報紙與電視拉攏上網。

從實際的媒體收視數字來看，美國的調查指出，美國三大電視網的晚間新聞收視率從 1980 年代開始，就從 72%不斷地下降；相對地，網路新聞的點閱率卻不斷上升¹³，並且平均每三名美國人就有一人每週至少會上網看新聞兩次以上（Bucy, 2003）。Stempe 等人研究 1995 年到 1999 年這四年之間，美國民眾使用各種媒介的情況也顯示，1995 到 1999 年這四年間，民眾網際網路的使用量大幅成長，對報紙、地方電視台與全國電視網等媒體的使用量則下降（Stempel et al., 2000）。

台灣目前尚未有實證研究證實，因為網路媒體的出現，導致民眾對傳統媒介的使用量相對降低；或者網路媒體在「需求面」上確實提供消費者更多滿足。然而，我們從台灣的寬頻基礎建設完備，網路使用人口不斷成長，網路的資訊品質與互動性相較報紙、電視、廣播、雜誌等其他傳統媒介，有過之無不及；加上新聞網站不僅能滿足網路使用者上網瀏覽收集資訊與閱讀新聞的需求，新聞網站挾其閱聽眾基礎（audience base）不斷擴大與穩固，且未來只會更多不會減少的發展趨勢，網路媒介在媒介市場中的競爭潛力，可見一斑。

以台灣各次的總統大選期間新聞為例，選舉新聞發燒使得線上新聞的需求量大增，一方面開啓與強化了一般民眾上網看新聞的習慣，打下線上新聞的閱聽眾人口；另一方面，大量的線上新聞需求也讓既有的新聞網站衝高「篇次」（page

¹³ Pew Research Center, “TV News Viewership Declines”(13 May 1996), available at <http://people-press.org/reports/>, 08 Jan 2003.

view)。例如：《中時電子報》在 1996 年台灣總統大選期間，便創下前所未有的高點閱率。且值得傳統媒體注意的是，這些點閱率有不少是來自海外市場（Chyi & Sylvie, 1998），是其母媒體《中國時報》所無法達到的。

媒介經濟學者 Picard (1989: 7) 認為，媒體經營的邏輯是，運用可得的資源，面對來自閱聽眾、廣告主及整個社會對於資訊與娛樂的欲求與需求。媒體與其他商業性機構最大的不同之處在於，媒體的市場結構是「雙元的產品市場」(the dual product market) 結構，即媒體服務的主要對象有二：一是閱聽大眾；二是廣告主（Picard, 1989 ; Albarran, 1996 ; Doyle, 2002）。對於「報紙、電視、廣播、雜誌、內容網站」等媒介來說，如果沒有閱聽眾，沒有廣告主，那麼媒體就沒有市場可言。換句話說，閱聽眾與廣告主是兩個驅動媒體市場形成的重要元素。當媒體提供資訊與娛樂滿足了閱聽眾的需求，吸引閱聽眾注意力的停留，廣告主自然來，媒體產業的供給與需求行爲便成形。

然而，供給與需求是一個媒體市場形成的必要條件，但新聞網站究竟是否已自成一個成熟的市場，還得需其他條件配合，以及相關理論的檢視。媒介經濟學在分析媒體市場時，主要從「產業結構、市場競爭型態、市場進入障礙、市場範圍、商品特性」等面向來討論（Picard, 1989 ; Albarran, 1996 ; Doyle, 2002）。新聞網站的市場樣貌為何，以及是否已具實力脫離與母媒體的臍帶關係，成爲一個成熟的市場，也需針對以上各個面向，作進一步深入地探查與析論。

台灣以「新聞網站」爲主體所做的市場分析研究相當貧乏。除了涂志豪(1998)在新聞網站發展之初，初步分析了台灣電子報業的市場結構與競爭優勢；Wang (2002) 比較台灣與美國的新聞網站市場競爭型態之差異；趙雅麗 (2002) 從台灣《明日報》的停刊事件，分析中文電子報之前景；以及 Li (2001) 從媒介特性角度比較台灣電視新聞、報紙新聞，與網站新聞三者的市場利基外，大多數的研究還是聚焦在新聞網站的組織研究（洪淋貴，2002；林揚呈，2001；吳建伯，2001；陳玫瑾，2000）、網站內容與人機介面設計（廖凱弘，2001；詹景良，2001；楊欣穎，2001；陳俊廷，2001；黃于玲，2000；蔡淑如，1999；陳慧瑩，2002；洪懿妍，1997），以及從媒介研究面探討新聞網站這個媒體網路（陳彥豪，1995；鄭芳芳，2001；林崇偉，2000）。

然而，國外已有不少研究將新聞網站視爲具有發展實力的獨立市場，針對新聞網站的市場進行分析與定義（Chyi & Sylvie, 1998、2000、2001）；以及研究新聞網站與其母媒體在市場上的競合關係（Chyi & Lasorsa, 2002；Chan-Olmsted, 1999、2001、2002）。凸顯新聞網站因爲是透過網路傳播的線上媒體，他的媒介獨特性，使得它與傳統媒體在商品特性與市場競爭上有所區隔。而這樣的獨特性與差異進而牽動新聞網站在新聞媒體市場中的「媒介間競爭」(inter-media

competition) 與「媒介內競爭」(intra-media competition) 態勢。

國內少數分析新聞網站市場的研究，應屬涂志豪（1998）的《台灣電子報業市場結構與競爭優勢》與 Wang（2002）從策略定位與結盟觀點分析新聞網站的市場競爭優勢。但涂文因為研究時間較早，當時台灣的新聞網站數量有限，發展也未成熟，因此涂文僅從文獻與理論整理出發，認為電子報業的市場結構與策略應從「消費者／閱聽人分析、競爭結構分析、商品特性分析、廣告市場與資訊市場分析」等四個面向分別討論，並未做實證研究瞭解台灣市場在這些面向上的實際發展狀況。而王文除了競爭策略理論討論外，也深度訪談《中時電子報》與《聯合新聞網》兩家新聞網站的主管，有進一步的實證資料描繪台灣新聞網站市場的實際狀況。

本研究基於台灣目前的新聞網站市場以《中時電子報》、《東森新聞報》與《聯合新聞網》為主要三大新聞網站，其中《東森新聞報》的母媒體為電視集團，與其他兩者的母媒體為報社不同，先前的台灣新聞網站發展歷程概述中有提及，《東森新聞報》特別為新聞網站編制專屬記者的作法，就國內外的新聞網站發展來看，頗為特殊，有討論與比較的研究價值。因此，本研究針對這三大新聞網站作實證分析，希望結合國內外文獻與一手的實證資料，更進一步析論台灣新聞網站市場的結構、競爭與發展。

三、新聞網站與母媒體之間的資源依存關係

台灣的研究很少將新聞網站視為獨立主體去作市場分析，原因之一就在於，新聞網站無論在品牌與商品內容上，均與其母媒體相似，因此大眾在認知上容易將新聞網站認為是其母媒體的附屬品，並將新聞網站的定位僅限定在「母媒體的線下核心商品之數位發行通道」上。

而事實上，新聞網站無論是在財務，或在線上新聞的生產過程中，其母媒體確實也都扮演著重要角色。因此，新聞網站儘管市場潛力無窮，但是否已有自己一個獨立的市場，首先要釐清的，便是新聞網站與母媒體之間的資源依存程度。進而，才容易討論新聞網站在市場上與其母媒體之間的競、合關係。

從前一小節的台灣新聞網站發展歷史可知，台灣的新聞網站，除了 2000 年成立，但隨即在 2001 年停刊解散的《明日報》，是沒有報紙或電視等傳統媒體支持的「網路原生報」之外，其餘包括目前點閱率較高的前三大新聞網站：《聯合新聞網》、《中時電子報》與《東森新聞報》，都是由大報系或電視媒體集團底下發展出來的旁枝機構。

這三者的差別在於，新聞網站各自的母媒體不同，因此與母媒體之間的資源依存型態也不同。例如：《東森新聞報》因為母媒體是電視台，電視新聞記者所發之新聞稿文字簡短，無法像報社那樣一稿兩用於新聞網站，於是《東森新聞報》為此又在電視新聞記者之外，增編一組新聞網站記者，專門生產線上新聞產品。同時，又因為東森媒體集團底下包括了電視新聞台，與地方報紙《民眾日報¹⁴》，因此集團所提供的內容包括影音節目與文字內容。

對母媒體為報紙的新聞網站來說，報社提供給新聞網站最大的資源是線上新聞產品內容。報社的新聞網站本身不自製內容，其線上新聞商品全來自平面報紙，新聞網站只需極少的編輯人力，將報紙新聞內容出版上線即可，不需要額外養一批為新聞網站生產新聞的記者，大大節省人事成本。另一方面，新聞網站也受惠於平面報紙層層守門機制底下產製而來的專業新聞內容與深度報導，無形中增加新聞網站的可信度與影響力。

儘管許多研究都顯示，新聞網站若要有競爭力，就得發展自己的產品特色，與母媒體的報紙內容作產品區隔，以免淪為報紙新聞的「替代品」，成為閱聽眾的次要選擇。但事實上，報社的新聞網站主管儘管都同意「內容再製」的重要性，但最後仍礙於成本因素考量，真正執行內容再製者極少（Chyi & Sylvie, 2000）。顯見，報社的新聞網站在財務與人事上，對於母媒體資源依賴的程度極大。這樣的臍帶關係深深影響新聞網站的發展走向。

對母媒體為電視的新聞網站而言，因為電視新聞著重的是聲音影像，非文字取向，電視台的新聞網站較少受惠於母媒體記者供應線上新聞商品，因此電視台成立網站的出發點，多考量到配合媒體集團發展之策略（Chan-Olmsted & Jung, 2001），網路多被用來發展與閱聽眾之間的關係（relationship），與支持電視台的線下核心產品（Chan-Olmsted & Ha, 2002）。但網路的多媒體特性不只嘉惠於文字，只要頻寬足夠，聲光效果十足的數位節目（digital program）是更進一步發揮網路媒介豐富性，在技術演化上又更進一程，也是目前許多新聞網站在發展的新方向。根據 2004 年三月份「創市際」市調公司『ARO 網路測量研究』¹⁵報告顯示，台灣的《東森新聞報》因為擁有無線新聞台優勢，將影音新聞融合在新聞網中，是新聞網站發展的新思維。

因此，電視台仍看中電視與網路結合的「共生關係」，對於新聞網站的投資，

¹⁴ 《民眾日報》為地方報，非全國性報紙。加入東森媒體集團後，與東森新聞報作了大幅度的資源整併。原娛樂線記者轉編制於東森新聞報；其餘的地方記者仍隸屬《民眾日報》。《民眾日報》的地方新聞會供稿給東森新聞報使用，但佔網站內容的比例不高。因此，本研究仍將東森新聞報的母媒體歸類為東森電視集團底下的電視媒體。

¹⁵ 〈影音新聞：新聞網站經營新思維〉。參考：http://www.insightexplorer.com/news/news_04_30.html

多半在財務上給予支持。與報紙相較起來，電視台提供新聞網站的資源是額外撥予人事與技術發展成本，共用資源的部分較少。尤其電視新聞的文字內容簡短，無法滿足新聞網站所需，因此網站針對母媒體供應之新聞，勢必得做改寫與再製，也使得兩者的新聞產品內容差異較大，彼此的替代威脅較小。

無論新聞網站的母媒體是報紙或電視台，在新聞網站發展初期，母媒體提供的資源愈多，則發展的速度越快；但新聞網站具一定規模後，對母媒體的資源依賴越深，新聞網站的發展就愈容易受母媒體的政策影響，受牽制的可能性也愈大。因此，新聞網站市場的成形過程中，除了媒介經濟學理所提的「產業結構、市場競爭型態、市場進入障礙、市場範圍、商品特性」等決定因素，還包括新聞網站與母媒體之間資源依存的程度，以及母媒體對新聞網站發展的態度（政策）為何所決定。

三、問題意識

鑑於台灣寬頻與無線上網基礎建設完備、網路使用人口眾多、新聞網站閱聽眾基礎不斷擴大，因為閱聽眾的需求，與閱聽眾所帶動之廣告商的興趣，本研究假設，一個屬於新聞網站本身的「市場」已存在。從「市場範圍、市場競爭型態、市場進入障礙、商品特性」等面向檢視新聞網站的市場特性，Chyi & Sylvie(1998)的研究指出，新聞網站在上述這些指標上呈現出：「地理市場範圍為『全球市場』；競爭型態屬於『獨佔性競爭』；市場『進入障礙低』；新聞網站之間的線上內容商品相似，但非完全替代」等市場特徵。

上述的新聞網站市場特徵，在「市場競爭型態」與「市場進入障礙」兩項指標上明顯較無異議，但在「市場範圍」與「產品特性」兩項指標上，則因為線上媒體之媒介特性，與新聞網站與母媒體之間的資源整合與依賴程度不同，在理論與實際的媒體操作上，產生了落差。台灣主要的新聞網站皆是在報紙或電視集團旗下發展而來，因此本研究在檢視新聞網站市場結構時，主要聚焦在新聞網站與母媒體之間的競合關係，如何影響新聞網站的市場發展，並比較報紙與電視兩個不同母媒體底下的新聞網站，如何面對同一市場問題。

本研究假設，報紙集團的新聞網站因為與母媒體共用新聞內容，節省大量的人事成本，因此在廣告行銷與業務方面，有較多的經濟實力致力於發展專業的新聞網站市場；但另一方面，因為新聞網站內容與平面報紙相似，彼此替代性高，為避免產品直接競爭，致使報社的新聞網站較被定位為報紙新聞的補充品，限制新聞網站發展獨立的市場。

相對地，電視集團的新聞網站需要較多人力再製或重製母媒體新聞，甚至增編專屬於網站的記者，在廣告行銷與業務方面，發展專業新聞網站的經濟實力相對較弱；但也因為線上產品與母媒體的新聞產品替代性較小，產品區隔大，與母媒體之間的直接競爭關係小，因此較容易被媒體集團定位為獨立發展的市場來經營，而非電視新聞的補充品。

綜合以上所述，本研究主要延伸討論新聞網站的「市場範圍」與「產品特性」兩項市場指標，再加上「獲利方式」，共三項市場指標，探索台灣新聞網站在這三方面的市場結構與市場競爭狀況。由於新聞網站市場與其他媒介市場不同的是，其市場競爭涉及與母媒體之間的資源競合，本研究再根據上述母媒體變項的假設，提出的研究問題如下：

- 一、新聞網站如何根據網路媒介特性與實際操作情況，定義其市場範圍？
- 二、新聞網站在「資訊市場」中，與母媒體之間的「媒介間」(inter-media) 商品競爭問題為何？以及與其他新聞網站、入口網站之間的「媒介內」(intra-media) 商品競爭問題為何？
- 三、新聞網站在「商務市場」中，主要獲利模式有哪些？主要的獲利問題為何？又與電視、報紙之間的「媒介間」(inter-media) 市場競爭為何？與其他新聞網站、入口網站之間的「媒介內」(intra-media) 市場競爭為何？

第四節 研究架構與章節介紹

本研究依循「研究動機與背景、問題意識、文獻探討、研究方法、研究分析、研究結論」的順序作為研究架構。第一章先簡述台灣網路媒介的發展環境，與新聞網站發展至今的歷程，交代研究動機及目的，並在加入市場因素與母媒體變項，凝聚問題意識後，介紹章節安排及研究架構以利後續的閱讀與理解。

第二章「文獻探討」，主要包含四小節，分兩大部分。第一節，先概述媒體市場形成之條件；第二節，專論「線上媒體產業」的媒介經濟特性；第三節，定義新聞網站的內涵與界線；第四節，根據文獻，分析新聞網站的市場樣貌。文獻探討的第一部份包括前三小節，主要透過文獻與媒介經濟學的相關理論，論述新聞網站這個新興媒介市場的架構，為之後的新聞網站市場分析勾勒出背景與輪廓。文獻的第二部份在第四小節的新聞網站市場分析。本研究先整理出目前的學術研究，對於「新聞網站的『市場範圍』、線上新聞在資訊市場中的『商品特性』、新聞網站在商務市場中的『獲利方式』」的定義，以及新聞網站在這三方面有待

進一步討論、耙梳之處；進而析論，新聞網站與母媒體之間的「媒介間(inter-media)市場競爭」，以及新聞網站彼此之間、還有與入口網站之間的「媒介內(intra-media)市場競爭」。

第三章介紹「研究方法」。本研究的研究方法以「深度訪談為主，資料分析為輔」。由於台灣缺乏公正客觀的第三機構，調查各個網路媒體的「發行、點閱、廣告收益」狀況，要以量化方式調查新聞網站的市場結構與競爭，窒礙難行。因此本研究選擇從新聞網站市場的「供給面」(supply)出發，深度訪談台灣前三大專業新聞網站的「內容、行銷、業務」主管，透過這些經理人對於市場的「認知」(managers' perception)，描繪出台灣新聞網站市場的樣貌，與發掘台灣新聞網站市場發展的獨特性。

第四章為「研究分析」，將以深度訪談新聞網站經理人的內容與文獻相互對話，呈現台灣新聞網站的市場結構與市場競爭。此章分為「台灣新聞網站的市場範圍、新聞網站在資訊市場的商品區隔與競爭、新聞網站在商務市場的獲利來源與經營模式」三小節。第二節關於新聞網站在資訊市場裡的商品區隔與競爭，將在細分「媒介間」(inter-media)與「媒介內」(intra-media)兩部分分析；第三節關於新聞網站在商務市場的獲利來源與商務模式，則針對「網路廣告、網站收費、新聞授權、電子商務、整合行銷」五大獲利方式，與「《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》」三家新聞網站的經營模式，進行分析。

並於第五章提出「研究結論」，以及研究限制與後續研究建議。研究結論部分分為「新聞網站的市場範圍、新聞網站在資訊市場中的新聞商品競爭、新聞網站在商務市場中的獲利來源競爭」三部分，分別回答三個研究問題。並提出研究限制，進而提供後續研究新聞網站市場分析，可研究之方向。

第二章 文獻探討

第一節 媒體市場條件概述

一個「媒體市場」如何成形，顯然不是「只要媒介存在，市場就會隨之而來」，必須通過幾項市場條件與相關理論的檢驗。媒介經濟學開宗明義即說，大眾媒介是商業性機構，媒體營運的基本過程，便是使用稀少的資源去生產內容，再將這些內容散布給消費者，滿足消費者不同且多樣的慾望及需求（Albarran, 1996）。

同時，媒體的發展也受到外在經濟環境的影響，這些外在環境因素包括：媒體產業的國際貿易、商業策略、價格政策、產業集中程度與競爭型態等，形塑著媒體公司與整個產業如何發展(Doyle, 2002)。換句話說，一個媒體市場乃至媒體產業的形成，需要諸多條件配合，包括外在的市場結構與商務環境是否成熟，以及個別媒體公司的體質與競爭力是否足夠。

媒介經濟學理的「SCP 理論」，在解釋市場的總體經濟環境如何影響媒體的個體經濟行為時，提出了一個「市場結構（market structure）→行為（conduct）→表現（performance）」的架構，以「結構、行為、表現」三者的階層關係，說明媒體市場結構對於個別媒體的表現具有強大的影響力（圖 2-1）。

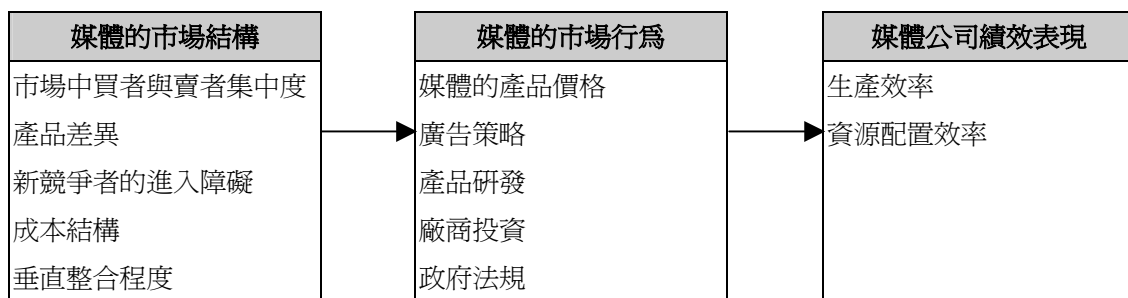


圖 2-1、SCP 理論圖示 (Albarran , 1996:30)

該理論認為，決定媒體市場結構的因素，主要有下列幾項：市場中買者與賣者的集中度、產品差異、新競爭者的進入障礙，成本結構與垂直整合程度；這些因素共同決定了一個媒體的市場結構。進而，市場結構會進一步形塑媒體的市場行為，例如：媒體的產品價格、廣告策略、產品研發、廠商投資、政府法規等。最後，媒體的市場行為將影響整個市場的生產效率、資源配置效率等表現。也就是說，一個媒體市場的經營績效表現，某種程度被該媒體的市場結構所決定，

這也是分析媒體市場結構的重要性所在。

對媒體公司來說，市場環境競爭程度如何，最直接的衡量方式，是以媒體市場中的媒介數量多寡來界定。經濟學的「廠商理論」(firm theory)認為，一個市場裡頭的競爭者數目決定了該市場的競爭型態。一般而言，市場競爭者的數目由少到多分類，其競爭的型態依序為「獨佔、寡佔、獨佔性競爭、完全競爭」。每種競爭型態各有其不同的市場特色，分述如下表：

表 2-1、市場競爭型態分類 (Albarran, 1996:33)

競爭型態	市場特色
獨佔	一項產品僅一家廠商提供，市場上無替代品存在，因此該廠商為價格決定者，市場進入障礙高。
寡佔	市場由幾家少數廠商主宰，每家廠商分到的市場差不多。一旦一家廠商有新的行動，其他家廠商便跟進效法，產品價格也由一家廠商主導，其他跟隨，結果可能導致廠商間更合作或更競爭。
獨佔性競爭	許多家廠商提供相似的產品，因此產品間有替代性，但不至於到完全替代的地步。因此廠商要透過不同的方式，包括廣告、促銷、服務、區位、品質等，作產品區隔，爭取市場。產品的價格由市場與個別廠商共同決定，所以廠商通常以低價爭取更多利潤。市場的進入障礙較寡佔低。
完全競爭	市場競爭者眾，新競爭者完全沒有進入障礙，沒有個別公司或團體可以控制市場。產品同質性高，販售者幾乎無獲利可言。

由上表可知，市場裡頭競爭者的競爭數目多寡是決定市場競爭程度的關鍵。每個競爭型態的市場特色不同，市場競爭程度將影響市場的「進入障礙高低、產品替代性強弱、價格主導權屬誰」。廠商必須瞭解自己所處的市場競爭狀況，才能選擇是否進入市場，以及決定或調整市場策略。

就媒介經濟學者 Albarran (1996: 36) 的分類，一般而言，媒體產業中的「有線電視、報紙」多屬獨占市場；「電視網、動畫影片業、唱片業」則屬寡佔市場；「書、雜誌、廣播」屬獨佔性競爭市場。至於新興的網路（線上）媒體，由於其市場進入障礙低、產品內容相似性高，其市場結構被認為較偏向於獨佔性競爭 (Chyi & Sylvie, 1998)。

台灣的新聞網站市場與其他媒介市場不同的是，台灣的新聞網站自 1995 年才開始發展，在市場成形的過程中並未歷經 1987 年前後的政治戒嚴與解嚴。因此，線上媒體誕生之際，台灣的媒體市場環境就已經是「言論自由、保護政策解禁、審查制度廢除」的開放狀態。自由開放的環境提供了一個線上媒體實踐網路民主性、互動性的沃土。因為沒有言論自由的箝制，閱聽眾在很短的時間內接受

與使用線上媒體；也因為線上媒體未歷經台灣戒嚴時期的政治洗禮，在發展的過程中較無政治包袱。

但相對地，這樣自由開放、未經保護的環境，使得線上媒體一開始發展，便立刻投身激烈的市場競爭，儘管發展願景再好，資金不足則立刻鳴鐘收兵，例如：《明日報》。而線上媒體為因應這種直接、正面衝突的市場競爭態勢，產品的生產與輸出一切以「效率」掛帥，組織形式強調靈活彈性，裁員、改版時有所聞，組織與內容的變動頻率、程度，均高於其他媒介。

再就媒體服務的對象來看，媒體與其他商業性機構最大的不同之處在於，媒體的市場結構是「雙元的產品市場」(the dual product market) 結構，即媒體服務的主要對象有二：一是閱聽大眾；二是廣告主(Picard, 1989 ; Albarran, 1996 ; Doyle, 2002)。對於報紙、電視、廣播、雜誌、內容網站等媒體來說，如果沒有閱聽眾，沒有廣告主，那麼媒體就沒有市場可言。

因此我們看到無論何種形式的媒介，最在意的永遠是它的閱聽眾有多少。例如：報紙不斷地強調它的發行人數；電視節目競爭同一時段的節目收視率排名；廣播節目也競相爭奪收聽率。至於新興的網路（線上）媒體，拜 IT 技術所賜，因為可以方便、準確地追蹤線上使用者的網路使用行為，對於閱聽眾數量的掌握更是鉅細靡遺，不僅可計算出每頁網頁的點閱率、到達率，還可追蹤使用者停留該網頁的時間。閱聽眾多寡不僅是一個媒體權威性與影響力的象徵，也是媒體據以賣廣告獲利的重要資產。

其次，媒體市場範圍的如何界定？在網際網路出現以前，毫無疑問地，媒體的市場範圍以其產品可到達的「地理範圍」為該媒體的主要市場範圍。以平面報紙為例，美國因為地理面積大，幅員遼闊，在分析平面報紙市場時，通常將市場分為「國家、區域、都會、地方」四個不同的地理層級。像《USA TODAY》這樣的全國性報紙，它的通路鋪設涵蓋全美各地，目標閱聽眾的範圍也擴及全美各州任何一個鄉鎮；但區域性報紙，如《洛杉磯時報》，它的通路範圍就不如全國性報紙的範圍大，其內容與主要閱聽眾的分佈也以洛杉磯地區為主。

而台灣的狀況則是一個與美國不一樣的例子。台灣因為幅員小、人口相對少，因此媒體沒有市場分級必要，主要的報紙均是「全國性」報紙，如三大報《聯合報》、《中國時報》、《自由時報》等發行量具規模的平面報紙，其通路佈滿全台灣各地，新聞內容也以全國性新聞為主，地方新聞僅是一份報紙中的幾個「版面」而已，地理層級的概念並不重要。無論是閱聽眾或廣告主，都是以全國民眾為市場範圍在經營。

然而，網際網路與無線通訊出現後，市場範圍的地理分級，因為網路（線上）媒體的觸及範圍更廣而有所改變，在「國家、區域、都會、地方」的市場地理層級之上，又多了一個更高的層次：「全球」。媒介產品一旦「數位化」之後，任何媒介商品的市場範圍均可透過網際網路或無線通訊擴及全球。媒體在市場版圖擴大的同時，也面臨到市場範圍更難以聚焦的問題。因為媒體彼此的競爭層次已從區域競爭提高到全球競爭。

如先前所言，媒體服務的對象是閱聽眾與廣告主，閱聽眾市場的範圍與廣告市場的範圍，兩者一同決定了該媒體產品的「需求範圍」。如果兩者重疊度大，則產品的需求範圍相對清楚、明確，產品策略便容易操作；相反地，若兩者的重疊性小，產品策略在操作上則較難以聚焦。

研究發現，網路市場的「全球分佈」主要是針對閱聽眾而言，尚未真正擴及廣告主（Chyi & Sylvie, 2001），也就是說，網路媒體雖然服務了全球的閱聽眾，但其媒體廣告依然是地方性居多，並沒有因為網路媒體的閱聽眾分佈全球，而獲得世界各地廣告商的青睞。因此，對網路媒體來說，閱聽眾與廣告主兩者的地理範圍不一致，市場界定勢必更加困難，為線上媒體的經營帶來一大考驗。

台灣地理面積小，地理層級不明顯，具有影響力的主要媒體，無論是報紙、電視或廣播、雜誌，乃至於線上媒體等，均是「全國性媒體」。因此網路媒體泯除地理市場範圍的重要性並不明顯，唯一能讓市場範圍再「向上提升」的著力點，便是以華文人口為目標的「全球華文市場」。然而，台灣的新聞網站在經營華文市場時，不僅有文獻中提到的「內容全球化、廣告在地化」的問題，「華文市場」本身也是十分複雜，他包含了多種不同的區域文化，以及由中文衍生出的不同語言（法），例如：簡體字與繁體字。因此，網路媒介號稱可以帶來的「全球市場」，對台灣的新聞網站來說，市場範圍如何界定，更是困難重重。

小結以上所述，一個媒體所在的「市場」，其樣貌大致上由市場結構、市場競爭型態（包括進入障礙、產品替代性），與該媒體生產之產品所到達的地理市場範圍共同決定。傳統媒體如報紙、電視、電影、廣播、雜誌，由於媒介本身的歷史較長，運作型態與獲利方式已定型，因此各自的市場均已成形。但新興的網路（線上）媒體，因為發展歷史較短，運作型態與獲利方式未定，因此線上媒體的「市場」尚在成形中。屬於線上媒體之一的「新聞網站」是否也有屬於自己的「市場」，以及這個市場的樣貌可能為何等問題，同樣也需要從市場結構、市場競爭型態，與媒體的市場範圍等方面來探討。

第二節 線上媒體產業的媒介經濟特性

「新聞網站」屬線上媒體產業之一，因此分析新聞網站市場時，需先瞭解線上媒體產業的經濟特性。拜網路科技發達之賜，許多舊有的媒體產業透過網際網路傳播後，又有了新的名稱：線上媒體（Online media）。所謂的線上媒體主要包括了「線上出版（online publishing）、線上音樂與線上遊戲」三項。

這些線上媒體顧名思義，其媒體傳播、閱聽眾使用與接收、甚至交易行為均是在網路空間（cyberspace）中進行。例如：線上瀏覽新聞、線上聽音樂與線上玩遊戲。由於網際網路媒介讓傳播行為多了一種新的形式，使得新聞、音樂與遊戲這三種原本屬性不同的商品，在「上線」（going online）之後均成為資訊科技產品，也因此共同分享某些相同的經濟特性。

一項重要的經濟特性是，Clemons, Gu & Lang（2003）以線上新聞與線上音樂為例認為，新聞與音樂上線成為「純資訊商品」（pure information product）後，原本的市場結構也因此轉變，成為「新競爭者容易進入、容易遭受攻擊者攻擊、卻難以防禦」的「新興難防禦性市場」（newly vulnerable markets），這是線上產業共同擁有的產業經濟特性。因為資訊經濟的特色是，擁有重要資訊與資源的人才能在市場中創造與維持競爭優勢，這樣的資訊經濟本質也同時鼓勵新的競爭者挑戰大型、且在市場中表現優異的既存者。只是這種「易受攻擊、難以防禦」特性表現在線上新聞與線上音樂兩者之間，仍有程度上的不同。

然而，同樣是新興難防禦市場，線上新聞與線上音樂又因產品特性不同，市場受攻擊、難以防禦的程度有別，傳統新聞媒體的存在價值比唱片公司高許多。網路的可及性與散布容易、通路成本低廉等特性，讓記者與詞曲創作者可自行生產作品販售，但不同的是，線上新聞缺乏有力的「顧客獲利元素」（customer profitability gradient），吸引攻擊的拉力不大。因為新聞產品講求資訊消息的可靠性，因此產品需有具公信力的組織認證才會被消費者接受。也就是說，傳統新聞媒體的守門機制對新聞產品來說依然重要，傳統新聞媒體因為品牌與公信力，在資訊產業中依然有存在價值，會受到挑戰但不易被淘汰。

「我們可以說《華爾街日報》的名字就是它的重要資產，報導正確切合時機與時代脈動則是《華爾街日報》努力建立的聲譽。《華爾街日報》線上版的外觀與感覺都盡量延續印刷版的原貌，顯然是要保留原版的權威性、品牌認同與讀者的忠誠」

(張美惠譯 Shapiro & Varian, 1998, 頁 16)。

但唱片公司的地位則較危險。原因在於，音樂受不受歡迎的最重要因素在於旋律好不好聽，與唱片公司的品牌較無絕對的相關，因此音樂創作者在有了網路之後不要唱片公司，是可行的。Clemons, Gu & Lang 的論點其實突顯出，新聞媒體，無論其媒介形式為報紙、電視或網路，「新聞品牌」永遠有一定力量，因為品牌是新聞媒體公信力與社會影響力的最重要象徵。因此，我們看到台灣的兩大報系，是發展新聞網站的首要驅動者。《聯合新聞網》與《中時電子報》不僅延續兩大報系的品牌生命力，報系的品牌也是兩大新聞網站市場競爭的重要利基。

從商務角度而言，媒介經濟學者 Picard (2002: 17) 認為線上媒體的「市場特性、財務／成本特性、經營運作特性」等媒介經濟特色，表現如下表：

表 2-2 線上媒體的市場、財務與經營特色 (Picard, 2002: 17)

市場特性	財務／成本特性	運作經營特性
<ul style="list-style-type: none">• 產業進入障礙低• 媒介直接競爭• 市場不斷成長• 產品生命週期從短期慢慢轉變為長期• 閱聽眾來源不穩定• 產品免費或直銷給消費者• 廣告需求的彈性高• 公部門的投資低• 新科技的威脅小	<ul style="list-style-type: none">• 資金需求低• 固定成本低• 生產成本低• 散布成本低• 行銷成本高• 無變動成本• 平均成本下降快	<ul style="list-style-type: none">• 勞力密集• 大部分的成本花在核心產品身上• 依賴廣告收入與電子商務獲利• 產品與市場策略多樣• 生產過程中資源浪費少

線上媒體的市場特色方面，由表中的整理可知，線上媒體市場競爭十分激烈。包括進入障礙低、直接競爭激烈、以及產品生命週期不長、閱聽眾來源不穩定等，顯示線上媒體市場因為正處於剛發展階段，充滿蓬勃的生命力與可能性；但另一方面，這種充滿可能性的狀態也顯示出，新聞網站市場在「供給」與「需求」兩面向上，不穩定性仍高，尚未有一套已成形的市場行為模式。

從線上媒體的財務面來看，線上媒體無論是「固定成本、生產成本或通路與行銷成本」皆低，這是線上媒體與傳統媒體最大不同之處。也就是說，投資線上媒體所需的資金門檻不高，相對地市場的進入障礙小。線上媒體不似報紙、電視等傳統媒體，器材設備等固定成本高，沒有一定的資本無法投資，因此這些媒體市場的進入障礙大，一旦進入市場立足之後，將大者恆大，不易被市場淘汰。而線上媒體因為進入障礙小，競爭程度相對激烈，呼應 Clemons, Gu & Lang 所言，

線上媒體產業是「容易吸引競爭者攻擊，但難以加以防禦」的產業。

線上媒體資金門檻不高，在所有成本一致「低」的情況下，唯有「行銷成本」居高不下，並且所需的產品與市場策略多樣。線上媒體行銷的特色在於，資訊產品是一種「經驗性產品」，消費者必須體驗後才能知道產品價值（張美惠譯 Shapiro & Varian, 1998）。因此許多內容網站均花大量成本，以「免費試用」的方式，培養使用者對於該網站的「黏性」。所以我們看《聯合報》的報紙新聞需要付費，但上《聯合新聞網》網同樣是看聯合報的新聞，新聞網站截至目前為止卻未收費。

Picard 在上表的分析中也提到，線上媒體產品常提供消費者免費試用，或以親身經驗說服的方式，直銷給消費者。因此，線上媒體產品需要靈活多樣的產品策略與市場策略。這種免費試用的慣例與直銷策略是傳統媒體較少見的狀況，也是線上媒體產品有別於過去傳統媒體產品之特色。

線上媒體在成本方面大致可歸納出「固定成本、生產成本、散布成本低，行銷成本高」的模式，但線上媒體的營收僅依賴廣告收入與電子商務，在獲利方面顯然十分吃力。線上媒體在未發展出一套可行的經營模式（business model）之前，其獲利能力堪慮，仍是個棘手的問題。

資訊產品逐漸發展後，「經營模式」便成為線上媒體關注的焦點。然而，一個媒體的經營模式並非是只是單純的媒體「獲利」方式，它是一個同時處理產品、服務與資訊流的工程，在處理過程中也包括去評量這些活動的商業潛在利益與獲利可能（Picard, 2002: 26）。因此，經營模式會隨著市場環境不斷地改變與不斷被檢驗，沒有對錯，只有適合與不適合。曾被遺棄不用的模式依然有其研究價值，經過調整依然可能死而復生。

Picard (2000) 提出線上內容產業的六種經營模式：「Vediotext、Paid Internet、Free Web、Internet/Web Ad Push、Portals and Personal Portals、Digital Portals」，各種模式的發展基礎、財務基礎及發展結果整理如下表：

表 2-3 線上內容產業經營模式一覽表 (Picard,2000)

經營模式種類	發展基礎	財務基礎	發展結果
Vediotext	從平面媒體與有線電視系統的產品生產改變而來	收取小額費用將資料作二次使用，或為報紙宣傳	閱聽眾拒絕
Paid internet	美國軍事產業的投資	Pay-for-use	閱聽眾拒絕
Free web	歐洲的核能社團投資	由內容提供者負擔成本	閱聽眾接受 商業內容提供者拒絕
Internet/Web ad push	網路訂閱及在網頁上放置廣告	直接郵寄方式的廣告商付費，以及專業性出版的廣告費用	閱聽眾拒絕 服務者拒絕 廣告商拒絕
Portals and personal portals	從伺服器及軟體能力改變而來	報紙與雜誌方式的廣告商付費	閱聽眾接受 廣告商接受
Digital portals	影因媒體數位化及通訊傳播設備進步	有線電視與衛星服務訂費 / pay-per-view	閱聽眾支持 廣告商支持 內容提供者支持 線上服務者支持

上表所述的六項經營模式中，前四項試驗失敗，目前被遺棄不用；後兩項則是目前正在運作與評估中的經營模式。這六項線上媒體的經營模式，各有其發展的背景，基於這些發展基礎而有不同的收費方式。然而，收不收費顯然不是經營模式是否成功的最主要關鍵，因為內容網站收費與不收費的模式都曾經實驗失敗。

因此，經營模式是一個複雜的組合，得視不同的社會條件量身訂做。最主要的關鍵因素，仍是媒體所服務的兩個主要對象：「廣告商」與「閱聽眾」是否接受；其次則是是否有穩定的收入來源。從 Picard 對於線上內容媒體經營模式的討論，目前看來，可行的線上內容經營方式，是集眾多資訊與功能為一體，並提供搜尋引擎使用的「入口網站」模式。

於是我們看到，許多原本以提供新聞（news）為主的新聞網站，在發展上漸與入口網站「趨同」。以台灣的《聯合新聞網》為例，除了將母媒體的新聞報導內容上線之外，也發展電子商務、線上算命、手機簡訊等功能，與入口網站越來越相似。也有學者建議，台灣傳統報業面對網際網路行銷與廣告潮流，若要在這波數位革命潮流中轉型，其新聞網站內容除了報系的新聞或報系出版的雜誌內容外，應更進一步發展為入口網站，才能吸引與留住更多人潮，為將來的電子商務

鋪路（張宏源，1999）。

小結線上媒體產業的經濟特色，我們發現，線上媒體產業因身處於資訊經濟體系中，讓原本的媒體產業結構因網際網路而有所改變。網路的可及性與散布容易、通路成本低廉等特性，讓創意生產者不需要傳統媒介組織中介，獨立生產產品並在網路上銷售產品的可行性增加，傳統媒體的存在價值受到挑戰。然而，生產者獨立生產可行的程度又隨線上媒體商品種類不同而異，線上新聞仍需要母媒體的品牌與公信力為後盾，記者較難透過自行生產販賣新聞。因此，母媒體的存在對於新聞網站有其重要性。

其次，線上媒體市場因為所需資金門檻低，固定成本、生產成本與散布成本低，因此市場進入障礙小，容易吸引競爭者加入，屬於難防禦性產業。唯獨線上媒體產品需要多樣且不同的市場與產品策略，行銷成本高；另一方面，線上媒體產品也是資訊產品，免費試用與親身經驗直銷特色，拖緩其產品上線後回收成本之時程，增加線上媒體的獲利壓力。再者，線上媒體目前的主要營收來源為廣告收入與電子商務，可行的經營模式還在實驗中，獲利能力堪慮。一般而言，「入口網站」形式是目前正在運作且較為可行之經營模式。

第三節 新聞網站的定義

前兩節文獻探討分別概述了媒介市場的形成要件，以及新聞網站所屬產業「線上媒體」產業的媒介經濟特性，在進入新聞網站的市場分析之前，本研究欲先釐清這個研究的研究對象：「新聞網站」的定義，說明本研究所指涉的研究主體與其用語為何，並界定新聞網站與所謂的「電子報」之差異。

綜觀國內外的學術研究，線上新聞（媒體）的討論散佈許多領域之中，包括：「新聞專業（journalism）、線上媒體／資訊產業（online media/information industry）、媒體經濟學（media economics）、行銷公關（marketing & PR）、網路研究（internet/cyberspace study）」等多個不同的領域。

新聞專業義理方面的研究重點包括：網路媒介出現後，線上新聞學如何發展（Cohen, 2002；Deuze, 2003）、不同媒介之間的新聞可信度比較（Bucy, 2003；Lin et al., 2001；Johnson, et al., 1998；Sundar, 1999）、線上新聞內容分析與閱聽眾認知（Sundar, 1998；Chan-Olmsted et al., 2000）。線上媒體／資訊產業方面則包括：線上媒體的經營模式分析（Picard, 2000；齊湘等，2002）、線上媒體的市場策略（Pavlikova, 2002；Carroll, 2002）、網站使用行為研究（饒培倫等，1999；吳統雄，1999；Stempel, III, 1996、2000；Tewksbury, 2003）、線上媒體的資訊產業特

性 (Clemons et al., 2002)。

從媒體經濟學角度研究線上新聞發展者最多，包括有：新聞網站的市場分析 (Chyi et al., 1998、1999、2000、2001; Wang, 2002; 趙雅麗, 2002)、傳統媒體與新聞網站之間的媒介間競爭 (Dimmick et al., 2004; Li, 2001; Arrese et al., 2002)、報業發展網路媒體之挑戰與市場關係 (Sparks, ; Barnhurst, 2002; Chyi et al., 2002; Bakker, 2002)、電視集團發展網路媒體之挑戰與市場關係 (Chan-Olmsted et al., 1999、2001、2003; Fang et al., 2003)。此外，尚有將網路作為媒體的公關行銷工具之研究 (Chan-Olmsted, 2002; McAllister et al., 2002; Esrock et al., 2000; 張宏源, 1999)。

上述文獻對於線上新聞有許多說法，包括：Online News、Online Newspapers、Electronic News、Electronic Newspapers、News Websites、Internet News、Newspaper Internet Sites、Newsmedia Online 等等。這些說法指的其實是都同一個主體，只是偏重的重點不同。有的強調的是網站上的「新聞」(news) 本身；有的強調的則是提供大量新聞資訊的「網站」(websites)；亦有強調新聞數位化的「上線」(going online) 過程者。

當新聞遇上網路，其組合之多樣，便可看出學界對於新聞網站這個新興媒體的瞭解與定義尚在發展之中。國內的線上新聞研究，早期較多採美國「密斯克研究中心」(Misc Research Center) 的定義，將新聞網站以「電子報」稱之，認為所謂的電子報是在電腦網路上刊行，並在一至七天內更新資料的新聞性資訊服務 (陳彥豪, 1995; 洪懿妍, 1997)。電子報的說法來自於「Electronic Newspapers」的概念，對新聞網站的直接想像是「新聞報紙的電子化版」。

趙雅麗 (2002) 分析中文電子報的研究中，對電子報的定義為：「經由特定單位或組織蒐集、編輯、利用電腦網路超媒體 (hypermedia) 為界面，並經由網際網路刊行，提供專業資訊服務之電子刊物，新聞內容原則上每天至少更新一次」。並依功能與營運狀況不同，將台灣發行的電子報分為四大類：1. 傳統報紙或新聞提供者所經營的電子報；2. 大專院校的學術性電子報；3. 非營利的社區電子報；4. 專業性電子報。從其分類中也可看出，所謂的電子報的內容產製組織並非只限於報紙、電視等媒體，網路媒介的民主性讓許多個人與營利或非營利組織均都是電子報的發報者。

然而，以上電子報的定義包括了內容產製過程與媒介資訊的呈現方式，但缺乏考慮「資訊傳遞形式」的因素。也就是說，以電子郵件形式傳送的「電子報」，應與媒體所設置的「新聞網站」有所區隔。前者屬於「News letter」形式，是發行者定期將新聞資訊以電子郵件的方式傳送給閱聽人，閱聽人屬於「被動地」接

收資訊，例如：筆者上 PC Home 入口網站訂閱《商業週刊電子報》之後，每天就會定期收到該電子報的電子郵件；但後者則是新聞發行者將新聞資訊置於網站上，讓閱聽人「主動」前來搜尋閱讀，例如：《聯合新聞網》。筆者欲取得其新聞資訊，必須連上該網站瀏覽，與上其他內容網站無異。身為一位閱聽眾，上新聞網站主動閱讀新聞，也與打開報紙或電視新聞尋求新聞資訊無異。

因此，根據資訊傳遞與接收之主被動狀態不同，兩者應有所區分，不應籠統地概稱「電子報」。基於上述理由，本研究的研究對象是傳統媒體集團底下所設立的新聞網站，包括平面報系與電視集團。並且本研究中，將所有指涉「有傳統媒體集團支持的線上新聞內容網站」皆以「新聞網站」稱之，而非「電子報」。英文文獻中的不同寫法，包括「Online News、Online Newspapers、Electronic News、Electronic Newspapers、News Websites、Internet News、Newspaper Internet Sites、Newsmedia Online」等視情況以「新聞網站」或「線上新聞」表示。前者主要指涉「網站」，後者則指涉「新聞內容」。

除非網站名稱本身已是電子報，如《中時電子報》、《東森新聞報》，否則不將新聞網站以電子報稱之。理由有二：一、這些網站有母媒體為電視者，並非皆為報紙，因此與「新聞報紙電子化版」的電子報想像不符；二、「新聞網站」說法可與發行者藉由電子郵件主動發佈之專業性、非營利性的電子報 (News letter) 有所區隔，避免概念上之混淆。

台灣「有傳統媒體集團支持的線上新聞內容網站」定義下的新聞網站為數眾多，幾乎所有傳統媒體的企業網站均提供每日新聞資訊。本研究選擇何以《中時電子報》、《東森新聞報》、《聯合新聞網》三個新聞網站，作為本研究分析台灣新聞網站市場樣本之理由，待第三章「研究方法」中的「樣本選擇」一節，進一步詳述。

第四節 新聞網站市場分析

在說明了線上媒體之產業經濟特色，與本研究的研究對象「新聞網站」的定義之後，此一章節將進入本研究文獻的核心部分，進一步針對新聞網站市場，分析其市場樣貌。線上媒體產業的獨佔性競爭型態、全球的地理市場範圍、易受攻擊但難防禦的資訊產業特質、線上新聞品牌之重要性，以及「入口網站」式的經營模式等特色，均是進一步分析隸屬於線上媒體產業中的新聞網站市場之基礎，也是形塑新聞網站市場的重要力量。

Chyi & Sylvie (1998) 在新聞網站剛萌芽之時，首度對新聞網站這個線上媒

體，做出初步的市場結構分析，試圖釐清新聞網站究竟是與誰競爭；在哪裡競爭；以及如何競爭。Chyi & Sylvie 以「地理限制、商品本質、競爭者數量、進入障礙」等四個媒介市場指標，衡量新聞網站的市場特性。結果發現，新聞網站在上述這些指標上展現出「新聞網站的地理市場範圍為全球市場；各新聞網站之間的線上內容商品相似，但非完全替代；競爭型態屬於獨佔性競爭；市場進入障礙低」等四項市場特徵。與 Picard 所分析的線上媒體市場特色相符。

本研究將在此節「新聞網站的市場分析」中，以 Chyi、Chan-Olmsted 與其他學者的相關研究，依序分「新聞網站的市場範圍；線上新聞在資訊市場中的商品特性；新聞網站在商務市場中的獲利來源；新聞網站的媒介間市場競爭；新聞網站的媒介內市場競爭」五個部分，進一步析論。由於這些文獻研究的對象大多數為外國，尤其是美國的市場結構與狀況，本研究將在各部分的析論中，提出台灣市場結構與美國相異之處，與之對話。

一、新聞網站的市場範圍

Lacy, Sohn & Wicks(1993)指出，媒體產業中主要包括了三大市場區塊：分別是「廣告市場」(Advertising market)、「資訊市場」(Information market)、以及「智識市場」(Intellectual market)。在廣告市場的交易中，廣告主購買媒體的時間或空間，來推銷其商品；資訊市場的市場行為則是，閱聽眾為取得非廣告的資訊，而花錢購買或收視（聽）廣告內容；智識市場指的是，閱聽眾個人或組織尋求有用的資訊，以達成其在社會上的目的（轉引自涂志豪，1998）。就市場分析而言，牽動媒體獲利與收入的兩個主要市場主要是「資訊市場」與「廣告市場」。因此，界定這兩個市場的市場範圍分佈，是媒體決策的首要任務。

媒體的市場範圍如何定義，傳統媒介以其媒介商品可到達的地理範圍來界定。以此概念延伸，新聞網站因為網際網路的媒介可及性（access），理論上新聞網站的市場範圍定義應是擴及「全球」，這是新聞網站與報紙新聞及電視新聞在市場範圍定義上，最大不同之處。因為網際網路的全球性傳播，拉大了新聞網站的市場範圍，使得新聞網站的市場分析無法單獨地被某一個地方性的單一市場所決定，因此研究時，要將新聞網站市場結構裡頭多個並存在不同地理區的次級市場（sub-markets）一併納入分析。

Chyi & Sylvie（1998）認為，分析新聞網站市場時，應將新聞網站的「資訊市場」與「廣告市場」，依「本地（local）」與「外地（Long-distance）」兩個地理向度，切割出「本地資訊市場、本地廣告市場、外地資訊市場、外地廣告市場」四個次級市場來分析。不同的次級市場裡各有不同的媒介間（inter-media）與媒

介內 (intra-media) 的競爭型態。整體而言，新聞網站的市場競爭本質較傳統媒介更為複雜，操作策略也需更細密。

網際網路也顛覆了傳統媒體對於市場範圍的想像，為媒體集團帶來新的市場可能性。以幅員廣大、地理層級清楚的美國來說，原本報社的市場範圍，視通路擴及的區域大小，以及新聞報導的對象範圍，將市場區分為「國家、區域、都會、地方」四個地理層級。每一個地理層級都是一個獨立的市場，雖然彼此難免重疊到，但媒介商品與廣告的操作，依然有清楚的區隔。然而，網際網路的出現，讓全國性報社透過新聞網站發行線上新聞，大大克服了派報過程中的地理屏障限制，擴大其新聞商品的市場滲透率 (penetration)。但另一方面，網際網路打散地理層級市場界線的同時，也意味著所有大小報紙都在一個更廣泛的市場裡「直接競爭」，對中、小型報社來說未必公平 (Arrese & Medina, 2002)。

Chyi & Lasorsa(1999)一項對德州奧斯汀居民的研究顯示，有 70%的受訪者會閱讀地方性報紙《Austin American-Statesman》，因為這份地方性報紙對當地民眾而言，隨處可得，所以只有 24%的受訪者上《Austin American-Statesman》的網站閱覽線上新聞。而這 24%瀏覽線上新聞的受訪者中，有近 40%的受訪者會上《New York Times》的新聞網站看新聞、32%的受訪者上《Wall Street Journal》的新聞網站看新聞。新聞網站的可及性讓全國性報紙集團更名符其實地宣稱，其市場範圍為「全國」。同理，地方性報紙因為有了新聞網站，全國民眾皆看得到其新聞商品，市場的地理層級因此向上提升。

對於地理幅員小，無地理市場分級的台灣來說，報紙原本就多屬於「全國性」媒體，新聞網站依然嘉惠於傳統媒介，擴大其市場範圍，產生「本地」與「外地」兩個市場，也各有重要性。Chyi & Sylvie(1998)與 Wang(2002)的研究均指出，《中時電子報》為其母媒體中時報系成功地開發了台灣地區以外的海外華人市場，是報紙所不及。廣電媒體延伸全球市場的能力雖較報紙強，但方便性與成本也遜於網路媒介，無法與新聞網站相比。

此外，網際網路的傳布成本 (distribution cost) 低廉，是新聞網站市場得以擴及全球的另一項關鍵因素。媒介內容商品與其他消費性商品的最大不同在於，媒介內容商品的主要經濟特徵為：「首製 (first copy) 成本高；複製成本低」，閱聽眾 (消費者) 越多，產品的邊際成本就愈趨近於零。這樣的經濟特性使得所有媒體公司，無論傳統媒介或新興媒介，均不斷地嘗試擴大市場，期待有更多的產品通路，發展規模經濟 (Doyle, 2002)。

網際網路因為傳布快速方便、成本低廉，因此新聞網站在經營海外市場時，確實較傳統報紙新聞與電視新聞更具競爭優勢 (Chan-Olmsted, 2002；Chyi &

Sylvie, 1998), 報紙與電視通路達不到的地方, 網路均可輕易將到達; 同時, 無論是報紙新聞或電視新聞產品, 也都期待透過旗下新聞網站的網路傳播, 讓其新聞商品達到規模經濟的效果 (Wang, 2002)。因此, 不管就媒介特性 (網際網路的可及性) 或媒體經營的成本效益考量, 新聞網站的市場範圍均較傳統媒介更向海外延伸。

然而, 理論上, 網際網路的媒介經濟特性使得新聞網站的地理市場層級得以提高至「全球」, 但事實上, 新聞網站在操作上是否真的將自己定位為一個全球性媒體, 從其商品內容來看, 似乎仍是在地性質大於全球性。Chyi & Sylvie(2001) 針對母媒體為平面報紙的新聞網站, 進一步分析其市場地理特性時發現, 網路媒體的媒介特性是全球的, 但新聞網站的媒介內容顯然依舊是以報紙發行地所在的當地新聞為主, 因此海外市場對新聞網站而言, 只是一個補充性的次級市場, 新聞網站儘管較傳統媒體有更多的優勢發展海外市場, 但新聞網站在經營上, 對於本地市場的重視程度遠遠超過海外市場。

這份針對美國加州、德州、紐約與佛州的 13 個新聞網站所做的調查顯示, 追蹤這些新聞網站的流量來源, 60%的流量來自於本地市場, 僅 34%的流量來自於外地市場。在線上新聞內容仍是在地新聞為主, 網站使用者也以本地市場為主要閱聽眾來源的情況下, 新聞網站新聞網站的市場範圍究竟是不是可以如同傳統媒介一樣, 依據其媒介可到達的地理範圍來認定其市場是全球性市場, 顯然仍有諸多因素待探討。

綜合以上所述, 網際網路的媒介可及性, 以及低廉的傳輸 (通路) 成本, 理論上, 將新聞網站的廣告市場與資訊市場的市場範圍擴大至「全球」, 成為一個全球性媒體。然而, 在實際的操作上, 由於新聞網站的內容商品仍以媒體所在的地資訊為主要內容, 閱聽眾的來源也以本地市場為多; 因此, 新聞網站的市場範圍是否就依據其媒介可到達的地理範圍, 認定其市場是全球性市場, 仍待斟酌。而文獻中針對此一問題的討論, 著重在資訊市場的市場範圍界定, 對於廣告市場的全球性操作狀況較缺乏, 也是新聞網站市場範圍界定未明之因。

二、線上新聞在資訊市場中的商品特性

線上新聞商品在「資訊市場」裡的角色與定位, 關乎線上新聞與電視新聞及報紙新聞之間, 如何作「產品區隔」的問題。資訊市場是一個集合體, 所有以「傳播資訊」為職志的媒體都是市場競爭中的一員, 因此, 媒介資訊內容的重疊度越大, 媒介間的競爭性就越強。因此, 分析新聞網站的線上新聞商品特性時, 母媒體的角色具有關鍵性的影響力。就資訊重疊度問題, 報社經營的新聞網站與電視

集團經營的新聞網站需分開討論。

目前針對新聞網站的市場研究，主要均以母媒體為平面報紙的新聞網站為分析對象，因為電視集團所經營的網站多為媒體集團的「企業網站」，主要功用為該企業的宣傳、行銷工具，新聞不過是網站的主要內容之一而已；不似報紙集團將新聞網站視為專業新聞媒體，以經營「網站企業」的態度在發展。電視集團與報紙集團在網站經營上，普遍存在著是「企業網站」或「網站企業」的定位差異。

Chan-Olmsted & Park(2000)檢驗美國 300 多家電視台的網站內容發現，大部分的電視台將其網站視為延伸電視台到達 (reach) 率，以及行銷其媒體集團品牌之工具。新聞雖然仍然是電視台網站首頁的重要內容，但有逾半以上比例的電視台，利用其首頁來宣傳其電視節目，包括提供節目播出時間表、節目內容資訊，以及預告即將上檔之新節目。類似台灣《東森新聞報》這種在電視集團底下的新聞網站，依舊以報導新聞的「新聞媒體」自居，不拿首頁來宣傳集團內節目者，並不多見。

(一) 線上新聞與母報紙新聞之商品替代關係與商品區隔

與這些電視台的企業網站相比，真正將新聞網站當作線上專業新聞媒體來經營者，多為報紙集團。而這些報紙集團基於經營成本效益考量，往往將報紙新聞內容透過線上發行系統，全盤移植至新聞網站，不另外製作有別於報紙新聞的線上內容產品，導致新聞網站無法突破「媒介全球性，但內容在地性」的格局，是其市場範圍無法清楚界定的原因之一。

報社將報紙新聞移植上網，不自製原生內容，影響到的不只是媒介內容無法適才適性地發展，侷限了海外市場的可能性；再者，線上新聞產品與其母媒體的報紙新聞產品內容完全一樣，彼此替代性強，消費者只會選擇其一，也削弱了新聞網站的線上產品做產品區隔競爭的可能。

媒介經濟學在分析不同媒介之間供需關係的消長時，通常以媒介間的「替代彈性」(Cross-elasticity) 來決定不同媒介產品與服務市場競爭的程度及範圍。兩個媒介產品之間的需求替代彈性越高，該產品被另一個同質、類似的媒介商品取代的可能性增加 (Albarran, 1996)。替代品會影響整個市場的佔有率大小、定價上限、及可能的投資報酬率等。當兩個媒介產品彼此可相互替代的可能性越大，兩者的競爭關係就越強，閱聽眾在需求有限的情況下，很可能只選擇其中之一，放棄其二。

具體地說，線上新聞若與其母媒體的報紙新聞兩者內容相同，產品彼此相互

替代，閱聽眾可能在同一媒體集團底下的報紙與新聞網站兩者之間，只會選擇其中一個媒介接收資訊。因此，涂志豪（1998）認為，對新聞網站市場來說，幾乎所有的傳統新聞媒介，如報紙、電視、雜誌、廣播等，都可能是其替代品，所以新聞網站除了提供一般性新聞資訊外，還要找出傳統新聞媒介無法取代的競爭優勢，才能在市場中佔有一席之地。

究竟新聞網站與其母媒體報紙，其商品內容的相似程度與重疊狀況為何？Tankard & Ban(1998)以內容分析方法分析美國 424 家日報的新聞網站內容發現，這些新聞網站的原生內容僅佔全部內容的 13%；Chyi & Sylvie(2001)的電子郵件調查研究也發現，美國新聞網站自創原生內容的比例相當低，平均僅 22%的網站內容是其母媒體報紙所沒有的。就經營的成本效益而言，移植平面報紙新聞，不需另外花人事成本養一批記者生產線上新聞，是報社經營新聞網站的最大優勢。然而，這樣的產製結構（Shovelware）同時也使得報紙內容產品與線上新聞產品兩者相似性極高，產生兩項商品幾近「完全替代」，閱聽眾可能「只擇其一」的效果。

若報紙新聞與線上新聞兩項商品因為產製上的經濟結構因素，導致兩產品幾近「完全替代」關係，那麼是誰取代了誰？Chyi(2002)進一步從需求面探討使用者對報紙與新聞網站兩個媒介的使用模式認知，與其付費意願關係時認為，線上媒體內容與報紙資訊相比，線上媒體的內容產品屬性似乎具有經濟學理論中所謂「劣等財」（Inferior good）的經濟特質，而報紙內容商品則較傾向「正常財」（Normal good）。經濟學理論認為，當消費者的收入增加時，正常財的消費也會增加，但劣等財的消費會相對減少。因此，若閱聽眾因接收資訊的模式，或使用媒體的認知，依舊將報紙視為主要的資訊接收來源，那麼與其母媒體報紙內容幾乎一模一樣的線上新聞商品，自然就比較容易是被消費者放棄的次要選擇。

這也顯示，擁有相同內容商品的報紙集團，只能從報紙或新聞網站兩個媒介身上，向消費者收取一份費用，沒有人願意為同樣的內容商品付費兩次。以報紙為母媒體的新聞網站，一方面因為使用報紙新聞而節省經營成本；但另一方面又因為沒有多餘的人力自製原生內容，與報紙新聞做「商品區隔」，而無法收費增加獲利，是母媒體為報紙的新聞網站所面臨到的兩難。

（二）線上新聞與母電視新聞之商品替代關係與商品區隔

然而，對於電視媒體集團而言，電視新聞中新聞影片的文字內容在質與量上，與網站所需線上新聞的要求不同，電視新聞主要是新聞畫面吸引人，文字內容份量輕薄短小，文字的資訊量不豐富，因此內容要經過改寫才能上線，這也使得電視新聞商品與線上新聞商品在深度上有商品區隔，彼此的替代關係較無明顯

的直接衝突。電視集團經營網站的目的之一，甚至是希望，藉由新聞網站提供的深度線上新聞報導來改善其線下核心產品（電視新聞）在深度上的不足 (Chan-Olmsted, 2001)，彼此相互為互補品的意味濃厚。

因此，就新聞網站的「文字內容商品」的產品替代性而言，電視台的新聞網站儘管其新聞資源來源可能與電視台相同，但後製過程分開，較不會面臨到兩者商品完全替代的問題。理論上而言，電視集團經營新聞網站，在商品替代性與商品區隔這兩方面，衝突性小。

此外，就母媒體為電視台的新聞網站中的影音內容商品而言，電視新聞的數位節目在網站上供閱聽眾收視，即所謂的「隨選視訊」VOD (video on demand)，理論上也會有產品彼此替代的問題；但由於新聞網站不是網路全程播出電視新聞的內容，只剪輯電視新聞的影音片段，因此與母媒體之間的商品替代性仍不似報紙新聞與旗下的新聞網站商品之間的替代性強，影響不大。因此，電視集團網站的研究甚少提及商品替代性的問題。

產品替代性問題是線上新聞在資訊市場裡所面臨的重要問題，媒體基於成本效益考量，利用母媒體的新聞記者產製新聞，移植至網站，導致新聞網站的線上新聞商品無法與其母媒體的商品區隔，又與母媒體的新聞商品相比，線上新聞似乎又屬次要選擇，那麼新聞網站勢必得針對線上新聞商品的其他特質，創造自己的價值，才不至於在資訊市場裡頭被淘汰。如何讓資訊商品有新的價值，勢必得回到資訊商品的特質裡頭，尋找出路。

（三）資訊分版與資訊加值

新聞網站擁有「原生內容」，就代表與母媒體之間已達到「產品區隔」？如果新聞議題相同，記者對同一新聞事件與議題報導撰寫角度「大同小異」，那麼新聞網站多出自己的記者產製新聞內容，是否就是線上新聞跳脫屬於「劣等財」命運的萬靈丹？Pavlikova (2002)認為，新聞（內容）網站要有發展前景，最重要的恐怕是要擁有「排他性的內容」(exclusive content) 才是根本，因為資訊的排他性才是資訊的經濟價值所在。

回到資訊經濟的本質來看，「資訊產品的定價依據的不是成本，而是產品對消費者的價值」（張美惠譯 Shapiro & Varian, 1998，頁 14），價值的產生是多面向的，純粹的資訊內容只是最根本的原料，價值的創造還有許多可能性。例如：利用「資訊分版」方式，將產品形式改變，讓新的資訊形式來打造產品區隔，也用不同的資訊形式來創造資訊的「排他性」。

Shapiro & Varian (1998)在其《資訊經營法則》一書中認為，資訊定價端視資訊對於消費者的價值為何而定，因此根據消費者的不同需求設計不同版本，凸顯不同消費族群的需求差異，讓每個消費者自動選擇最適合的版本，就能創造最大的抽取價值。Shapiro & Varian 在書中的「資訊分版」概念是由「差別定價」驅動而來，因此，其定義不僅是資訊產品「資訊分類」的資訊分版；還包括同一核心產品的「線上版」與「線下版」的資訊分版。

然而，對新聞網站而言，資訊分版的價值是由「資訊加值」驅動而來，因此資訊分版的定義偏向前者「資訊分類」的定義。舉例而言，新聞網站利用網路 IT 技術針對閱聽眾的不同需求，給予客製化（customized）的資訊組合，就是傳統媒介無法達到的資訊形式。例如，新聞網站可以讓線上使用者設定自己的頭條新聞、選擇分類資訊閱讀，與報紙的新聞資訊單一化、資訊編排與導覽永遠由媒體所決定者不同。

王盈勛（2001）認為，傳統經濟與數位經濟的差別在於，「傳統經濟的定位是提供資訊的仲介、資訊經濟的定位是過濾資訊的仲介；傳統經濟服務萬歲、數位經濟自助最美」。新聞網站利用 IT 技術，打破傳統媒介的資訊形式，儘管資訊內容與報紙新聞相同，但資訊形式不同，實際上已經幫資訊加值，與母媒體新聞商品之間，產生某種程度的「產品區隔」了。

Chyi & Sylvie(2000)的研究指出，新聞網站要在母媒體的市場之外，開發更多的閱聽眾，最重要的關鍵在於，以專業資訊為利基，進行內容「分版」。例如：洛杉磯的娛樂資訊，與矽谷的高科技資訊。《洛杉磯時報》因為地理區內有好萊塢這個全球娛樂中心，因此將網站上的線上內容譯成「日語、法語、西班牙語」三個不同的版本，提供全球讀者好萊塢的娛樂資訊。

《Mercury News》雖然只是地方性報紙，但因為其地理範圍內有矽谷這個全球高科技中心，境外對境內的地方新聞資訊市場需求大，因此 1999 年時，

《Mercury News》另外發行「Siliconvalley.com 網站」，提供更鉅細靡遺的矽谷產業動態。因此，《Mercury News》的新聞網站依需求不同，進行資訊分版，分別服務兩個市場：提供當日新聞的一般資訊市場；與提供矽谷專業的科技與貿易資訊的專業資訊市場，讓更多元的產品服務更多元的閱聽眾。

新聞網站的內容商品與其他傳統媒介的內容商品要在資訊市場中競爭，勢必得找出自己的商品資訊價值與產品定位。新聞網站因為經濟成本效益考量，移植母媒體新聞內容，使得線上新聞商品與母媒體商品之間的替代性強，而陷入了屈居次要選擇的「劣等財」困境，無奈地犧牲線上新聞的資訊價值與經濟價值。回歸資訊經濟的本質，資訊分版與資訊加值顯然是打破新聞網站與母媒體之間商品

替代問題的新思考。

再者，就台灣的新聞網站發展經驗來看，「網路原生報」的模式出現過兩例：《明日報》實驗結果失敗；《東森新聞報》則仍在發展中。從此經驗來看，移植母媒體新聞的成本效益考量，並非無法挑戰；也就是說，線上新聞與母媒體新聞之間的商品替代關係可有新的模式發展，創造產品區隔，豐富線上新聞的商品經濟特性。

三、新聞網站在商務市場中的獲利來源

許多新聞媒體不諱言，設立新聞網站的目的即是想要避免線上媒體出現後，既有媒介可能出現的虧損：「...如《New York Times》、CNN、CBS 等媒體相信，資訊的品質與品牌是永久的，可以轉換到不同形式的媒介身上，繼續靠資訊傳遞獲利」(Rose, 2000 轉引自 Carroll, 2002)。Picard (2002)對於線上媒體的經濟特性分析已指出，線上媒體除了行銷成本高之外，其餘包括固定成本、生產成本及變動成本皆低，顯示設置新聞網站，以及日後維持新聞網站運作的資金門檻並不高。這也是既有媒介前仆後繼發展其線上媒體之因。

然而，「獲利」問題一直是線上媒體心中的痛。於是我們看到，線上內容產業不斷嘗試新的經營模式 (Picard, 2000)，無一不希望能發展出「有穩定收入」的經營模式。Chyi & Sylvie (2000)提出新聞網站的獲利模式，主要包括：「訂費、廣告、pay-per-use、贊助、提供 ISP 服務與電子商務」等幾項。Lewis (2001)提出電視集團的四種線上商業模式則分別為：「廣告、零售／電子商務、網路仲介、網路服務」(轉引自 Chan-Olmsted & Ha, 2002)。

不論是新聞網站或入口網站，其經營模式仍多是網路廣告、電子商務與少量的內容收費所組成的混合模式為主。就比例來說，廣告是線上內容媒體的收入大宗；電子商務正在發展；而眾所期待的，針對線上內容收費，讓「使用者付費」成為主要且「穩定」的獲利來源，目前看來似乎還不可行(齊湘、胡一峰，2002；饒培倫等，1999；McMillan, 1998)，原因待後續詳述。

(一) 新聞網站營收來源

無論新聞網站的母媒體是報紙或電視，在網站內容收費仍不樂觀的情況下，網站目前的營收，逾半以上仍來自於網路廣告。一般而言，網路廣告的形式，主要包括以下九種：標題廣告 (banner ADs)、按鈕廣告 (button ADs)、多媒體廣告、

分類廣告、推式廣告 (push ADs)¹⁶、插播式子視窗廣告、文字式廣告、互動對談式廣告、電子信箱廣告 (張宏源, 1999)。

廣告計價的依據, 隨者 IT 科技追蹤網路使用者的準確度不斷發展而變化, 一般來說, 「網站整體的流量、到達率、網頁點閱率」等是新聞網站賣廣告的主要依據。收費的方式有收取固定費用 (flat rate), 或依每千次曝光量定價, 俗稱 CPM (cost per thousand impressions)。

其次, 新聞網站也賣新聞給其他的內容網站, 例如: 入口網站或公司的企業網站, 即所謂的「新聞授權費用」。此種獲利方式包含三種模式: 一、新聞網站向第三內容提供者 (如: 入口網站) 租網頁頁面, 提供新聞, 但頁面上之廣告收入歸新聞網站所有; 二、新聞網站與第三內容供應者輪流在新聞網頁上出現廣告, 各自保留各自的廣告收入; 三、第三內容提供者付費給新聞網站, 向新聞網站買新聞, 但頁面上之所有廣告收入歸第三內容提供者 (Chyi & Sylvie, 2000)。

此外, 提供「整合行銷」服務亦是新聞網站愈來愈看重的一項收入來源。媒體集團透過旗下不同形式媒介, 包括新聞網站, 一同承包行銷專案, 也是新聞網站獲利方式之一。《中時電子報》就表示, 整合行銷是他們業務發展的重點 (Wang, 2002)。

電子商務亦是線上媒體正在發展的營收模式, 新聞網站也不例外。但文獻對於新聞網站發展電子商務的部分僅是提到, 尚未對一套適用於新聞網站的電子商務運作模式有更進一步的介紹。原因可能為新聞網站的電子商務模式仍在嘗試發展階段, 尚在成形中。但線上媒體發展電子商務的價值, 仍然被肯定, 例如: Standing(2003)認為, 網路提供一個零售「數位產品」, 例如軟體、數位音樂等的好機會; Venkatraman(2000)進一步認為, 網路是未來商務交易的重要平台, 電子商務也將成為商品交易的重要方式 (轉引自 Chan-Olmsted & Ha, 2002)。

(二) 報社經營之新聞網站的獲利方式與收費問題

儘管 Chyi & Sylvie(2000)提出的新聞網站的獲利模式包括的「訂費、廣告、pay-per-use、贊助、提供 ISP 服務與電子商務」等幾項。但新聞網站最苦惱的問題, 也是所有內容網站面臨的兩難抉擇還是: 是否要針對線上內容收費, 還是繼續提供免費的線上內容?

報紙集團經營新聞網站可能面臨的兩難, 是「同類相殘」(Cannibalization

¹⁶ 廣告商利用推送 (push) 科技, 在不需等用戶主動連結上網站的情況下, 就可以主動傳送廣告, 但使用推式廣告前提是, 用戶必須在其電腦中安裝具備推送科技的軟體。

Effect) 的問題。即新聞網站免費提供與報紙內容相同的線上新聞，因產品替代性的結果，使得閱聽眾只要上網瀏覽免費的新聞，就不需買同一品牌的報紙，造成母媒體報紙的發行人下降。新聞網站以提供免費線上新聞為餌，盡可能獲得最多的網站流量，增加線上商品的廣告銷售實力，無可厚非。然而，新聞網站在壯大自己市場實力的同時，勢必會影響同一報系的報紙訂戶市場，導致報社發報量下降，報紙廣告能力隨之減弱。因此，線上新聞商品究竟收不收費，得就報社集團對於報紙與新聞網站的發展孰輕孰重來決定。

為了避免這種「同類相殘」的效果，許多報紙甚至放棄提供免費的線上內容，僅把網站當作報社的行銷工具；新聞網站的出現也讓報社重新定義什麼叫「訂戶」，訂戶是屬於整個媒體公司，而非僅屬於報紙。最著名的例子為《華爾街日報》。《華爾街日報》的線上版（新聞網站）對於報紙訂戶與非報紙訂戶收取不同的線上費用，並提供特殊的財金新聞內容給予付費的線上讀者。1999年一月，《華爾街日報》即擁有 265000 的線上訂戶，收入佔報社獲利的 50% 以上 (Chyi & Sylvie, 2000)。

2004年6月號的《e天下》雜誌的一篇報導¹⁷指出，根據美國發行人稽核局(ABC)2004年3月的統計，《華爾街日報》210萬份報量中，有30萬份來自於網路付費訂戶，佔整體比例超過14%；如果不是因為美國發行人稽核局的規定是，只有一次付清年費的訂戶才能列入計算，且同訂閱實體報與網路報者不得重複計算，《華爾街日報》的線上訂戶將高達67萬。因為線上訂戶壯大了《華爾街日報》的聲勢，讓美國第一大報《今日美國》已深感芒刺在背。

但針對線上內容收費者，畢竟是少數。《華爾街日報》的收費基礎在於他是「財經專業報」，提供的資訊是財經專業資訊。Arrese & Medina(2002)在分析新舊媒體在「財經新聞」市場的競爭時認為，專業的財經資訊對於「即時性」的需求強，且需要大量有品質的專業解析。因此，在「財經新聞」這塊市場的新舊媒體競爭中，此為新媒體（網路媒體）勝出的關鍵因素之一。

相對於財經專業報，一般綜合性報紙要收費，其實相當困難。以美國的經驗為例，《USA TODAY》線上版因為擔心網站收費後使得網頁的點閱率下降，影響廣告收入，而堅持提供免費的線上內容；《紐約時報》也曾嘗試對新聞網站讀者收費，但在1998年時放棄收費模式，原因同樣為不想因為不足的訂閱人數影響到廣告機會 (Chyi & Sylvie, 2000)。

然而，弔詭的是，從報紙新聞與線上新聞商品兩者的替代關係，與報社新聞網站經營者「不願從線上內容收費」的策略來看，「同類相殘」的效果在邏輯上

¹⁷ 《e天下》(2004年06月號)。(線上訂戶，壯大《華爾街日報》聲勢)，頁27。

是存在的，但實際上發生的機率並不高。Carroll(2002)的研究指出，美國《Furniture/Today》週刊推出 e-mail News 後，經營者確實擔心讀者有了線上新聞資訊就不再看雜誌，但這種 cannibalization effect 畢竟不明顯也不確定，僅 1/5 的受訪者表示有了 e-mail news 後，花在看平面週刊廣告的時間會減少。

根據 Chyi & Sylvie(2000)與 Wang(2002)的研究顯示，不論是美國或是台灣的新聞網站，其經營者均表示，發展新聞網站至今，報紙的發行量並未受到明顯的衝擊。兩份研究均認為，最主要的原因是，線上新聞與報紙新聞的閱讀體驗不同、獲得的滿足各異，而且新聞網站可能無法容納平面報紙的所有內容，因此兩者仍可在新聞內容商品幾乎完全替代的情況下各自發展。

(三) 電視集團經營之新聞網站的獲利方式與收費問題

電視媒體集團經營的網站，因為媒介之間彼此的商品替代關係不同，又有另一番不同的氣象；但相同的是，仍舊不針對網站內容收費，試圖從其他方面獲利。因為兩者商品的替代關係不強，容易做產品區隔，因此尚無研究顯示，線上新聞商品出現，對於其母媒體的電視新聞商品有何負面影響，至少未出現「同類相殘」的問題，這是電視集團經營的新聞網站與報紙集團經營的新聞網站不同之處。

Chan-Olmsted(2002)的研究顯示，對電視媒體集團來說，未來加入網路商務後，最理想的集團營收獲利模式為：「67%的電視廣告業務 + 7.1%的線上廣告業務 + 3.1%的電子商務 + 2.5%的線上內容整合與訂閱費 + 1.2%的節目會員收費」。由此可看出，電視集團逾半的營收仍期望來自於電視本身，網際網路的媒介力量與獲利期待與電視相比，十分虛弱。

「電視台也認為網路是有獲利潛力的媒體，並期望未來的獲利能力能佔整體的 14%以上。然而，電視台的網路資源仍舊集中在廣告業務、會員服務與電子商務。『線上內容』的獲利潛力，在管理者眼中依然是微不足道」(Chan-Olmsted, 2002)。這也表示電視集團旗下的新聞網站對其母媒體幾乎不構成威脅，甚至就先前提到的，電視集團多將新聞網站視為其媒體公司的宣傳行銷工具，而非視為專業的、具競爭力的新聞媒介，因此電視集團多視網站用來支持與補充其線下核心產品，不僅不構成威脅，在形成媒體綜效（synergy）上反而如虎添翼。

綜合以上所述，新聞網站要獨力發展，「財務自主」是重要的一環。在目前所有內容網站均尚未發展出一套可行的、針對線上內容收費的「使用者付費」機制的情況下，「網路廣告」依舊是所有內容網站，包括新聞網站獲利的大宗。儘管，許多研究均提及電子商務亦是新聞網站獲利的方式之一，但這方面更進一步的模式敘述仍缺乏。多數的研究仍著重在，新聞網站是該否針對線上新聞內容收

費的問題打轉。

然而，在「網路廣告、新聞授權、電子商務」等獲利方式之外，從《中時電子報》極力發展「整合行銷」來看，依然有許多新的、可行的獲利方式在開發，也值得進一步研究。尤其是母媒體為報紙的新聞網站，不僅無法靠其最珍貴的資產---具可信度、品質相對優質的線上新聞---收費，又得面臨報社因此發行量下降的「同類相殘」效果，新的、多元的獲利模式更亟待開發與建立。

四、新聞網站的媒介間（inter-media）市場競爭

McCombs & Eyal(1980)的「媒介相對恆定」理論(The theory of relative constancy)認為，一國之內國民生產毛額有一定比例用於傳播事業，每個家庭使用在消費大眾媒介的金錢與時間比例也一定。當一個新科技進入媒體市場後，國民用於媒體娛樂的總消費不會改變，甚至時間也一樣多，變動的是這些既有的金錢與時間，分配在各種媒介使用的比例。

也就是說，新科技一旦被閱聽眾接受後，勢必會牽動現有的媒體市場狀況，對傳統媒介會帶來一定程度的衝擊。而媒體市場服務的對象有二：閱聽眾與廣告主。反過來說，閱聽眾與廣告主不僅是媒體服務的對象，同時也是媒體獲利的對象，兩者共同決定了媒體的需求範圍與程度。「媒介相對恆定理論」主要說明兩個在新媒介科技出現後仍「相對恆定」的要素是，大眾消費媒體的「總時間」與「總金錢」在國民生產毛額中所佔有的比例。時間的部分牽動到的是媒介間的閱聽眾競爭；金錢的部分牽動到的則是媒介間的廣告市場競爭。因此，各種新舊媒介間的市場競爭，不外乎就是競爭閱聽眾的媒介使用量（使用時間），與廣告主下廣告的比例。因此，本小節的媒介間市場競爭，分媒介間的「閱聽眾競爭」與媒介間的「廣告市場競爭」兩部分分析論。

（一）媒介間（inter-media）的閱聽眾競爭

網路媒體出現後，各種媒介吸引閱聽眾使用的程度，勢必因為新的競爭者加入，而產生此消彼長的變化。就媒介提供閱聽眾的滿足度的消長而言，Dimmick et al.(2004)的研究發現，網路在媒介滿足面向上的利基，與傳統媒介有高度重疊與相似性，而且利基寬度最寬，表示與傳統媒體比較起來，網路媒體提供滿足需求的效果最佳。因此，網路媒體有極大的拉力將閱聽眾從傳統媒介吸收過來。

Stempel & Hargrove(1996)對於美國大眾媒介的閱聽眾在媒體環境變遷過程中的移動狀況研究指出，網路使用者比較可能同時也是報紙讀者，而非網路使用

者 (nonusers) 收看電視與收聽廣播新聞較多。另一份同樣也是 Stempel, Hargrove & Bernt(2000)調查美國 1995-1999 年間網路媒體使用狀況的研究顯示，網路使用者較非網路使用者更可能是報紙讀者與廣播新聞的收聽者；但無論使用網路與否，閱聽眾對於收視地方電視台與全國電視網的狀況，在這四年間並沒有多大的變化。

Chyi & Lasorsa(1999)的研究也顯示，在相同的價格及內容前提下，報紙仍舊是美國閱聽眾偏好的新聞媒介形式，而且跨越各個年齡層，即便是網路的重度使用者 (the heaviest web users)，對於報紙與新聞網站的媒介形式偏好程度，也呈現五五波。以上研究結果透露出，新聞網站與傳統媒介在爭取閱聽眾時的競爭關係，其中，又以新聞網站與報紙的閱聽眾重疊度大，競爭程度較新聞網站與電視新聞激烈。

Chyi & Lasorsa(2002)再進一步針對美國幾家主要的報紙與其新聞網站的市場滲透程度及重疊度做調查，結果發現，新聞網站的線上讀者極有可能也是該線上媒體的報紙讀者，顯示同一新聞商品的報紙版與線上版閱聽眾的重疊度大。但目前為止並沒有任何一家新聞網站的市場滲透率顯著高於其母媒體報紙。被問及新聞媒介形式的偏好時，80%的受訪者表示偏好報紙，僅 20%的受訪者表示偏好新聞網站，而偏好新聞網站者，其年齡上較年輕化。整體而言，有 72%的網路使用者偏好閱讀報紙形式的新聞。

Carroll(2002)研究美國一份專業性週刊《Furniture/Today》，在採用網路科技，每天用 e-mail 寄送新聞後，是否會影響其每週出刊一次的平面刊物的閱讀與廣告。結果顯示，57%的週刊訂戶、52%的週刊讀者表示，自從每天接收該刊物的 email news 後，不會改變他們閱讀平面版的《Furniture/Today》的意願；但 43%的受訪者表示，有了 email news 後，他們的閱讀習慣確實有改變；51%的受訪者則表示，有了 email news 後，他們花在閱讀平面版的《Furniture/Today》的時間相對減少。

綜合上述對於閱聽眾的媒介間競爭分析，我們發現，網路提供的媒介滿足程度，確實具競爭潛力與實力，讓傳統媒介深感芒刺在背。並且，在閱聽眾的競爭上，網站對於報紙的挑戰，相較於對於電視的挑戰，更為直接與白熱化。但就新聞本身而言，各項調查數據說明了，閱聽眾仍舊是偏好報紙形式的新聞閱讀勝過於線上新聞。整體而言，只能說就媒介間的競爭來說，報紙與新聞網站的競爭最為激烈。

(二) 媒介間 (inter-media) 的廣告市場競爭

至於廣告部分，媒體廣告市場的總胃納量有限，新興的網路廣告加入競爭市場大餅，勢必分食傳統媒體的廣告市場。許多研究指出，網路廣告對於平面廣告的威脅性最大，這也是國內外各大報紙集團紛紛設立新聞網站做部分轉型，未雨綢繆之因。蒯亮（1998）認為，解決台灣報業危機的競爭策略之一，就是報社發展新聞網站，在市場卡位、培養網友群。

Sparks(2000)以美國的報業為例，認為新聞網站的網路廣告形式，較報紙平面廣告在廣告市場中，更具競爭力的主要理由有三：一、新聞網站的網路資料庫搜尋功能，能讓廣告資訊重複地、主動地被閱聽眾接收；二、新聞網站利用科技，可準確地追蹤廣告的流量與點閱狀況，能精確掌握廣告效果，為報紙的平面廣告所不及；三、網路族群一般而言，其人口特質較為年輕、富有，消費力強，更受廣告商青睞。

張宏源（1999）在一篇研究網路廣告對於報業衝擊的研究中指出，網路行銷與廣告對於傳統報業的威脅在於：一、廣告客戶開始將廣告預算投注在網際網路上，原因不脫上述 Sparks 所提的三項觀點，再加上一項：網路廣告傳送與替換快速且具彈性。二、有了網路媒體之後，廣告客戶自己直接加入廣告市場，不需要報紙仲介刊登廣告，廣告客戶想要在網路上刊登廣告，並不一定需要找廣告公司與傳統媒體，自己架設網站即可。

面對這些威脅，報業的因應策略就是自己也加入網路媒體的經營行列，從事線上出版，同時固本也開源。一方面讓報社產製的豐富資訊，增加一個媒介通路輸出，賺取廣告收入；另一方面，新聞網站可逐漸轉型為入口網站，提供更多更全面的網路服務，吃下更多線上媒體市場。

Chyi & Sylvie(1998)認為，新聞網站與其報紙母媒體，在廣告市場中的競合關係，要分本地的廣告市場與外地的廣告市場，兩個不同的次市場來看。如果新聞網站與母媒體的報紙新聞內容彼此「完全替代」的話，兩個完全替代的內容商品最終可能只會得到一份廣告。母媒體無法因為旗下的另一個新媒體而獲取更多的廣告利潤。因此，在本土的廣告市場，新聞網站必須得抓住網路族群的特殊人口結構（高收入、年輕化）去作廣告與賣廣告，強調自己的「另類、小眾」定位，與母媒體的「大眾」特質區隔。

然而，在海外市場的部分，新聞網站與母媒體的市場衝突不大，反而需要母媒體的招牌打「品牌戰」。此時新聞網站與母媒體的合作，將是成本最少、效益最大的組合。然而，當所謂的網路族群逐漸擴大，邁向「大眾」本質時，新聞網

站與其母媒體的資訊產品內容若仍處於「完全替代」狀況，則將逐漸失去本土廣告市場的競爭力。

與閱聽眾的媒介間競爭一樣，新聞網站在廣告市場上的競爭，主要威脅到的對手還是平面媒體，而非廣電媒體。一方面，電視媒體是目前十分強勢的媒體，他在廣告市場上的優勢地位難以撼動；另一方面，電視集團在看待線上媒體的市場競爭時，多半以策略聯盟的合作關係，而非相互排擠的對立關係看待。

Arrese & Medina(2002)認為，舊媒介面對新媒介的挑戰時，最好的策略就是：發展多媒體品牌，或與新媒介策略聯盟。Chan-Olmsted & Jung(2001)的研究指出，電視集團經營網站的目的，主要是希望利用網際網路增加其市場佔有率與滲透程度，與網路媒體的策略關係分兩階段：一、初期時，電視媒體公司使用網路作為商務溝通、傳播之工具；二、電視公司的網站發展到成熟期，公司需要的是與網路相關的投資，以及可以具體地計算出成本效益，對公司有價值的網路策略，此時便開始尋找策略聯盟伙伴。

由於電視台在網站內容產製上沒有 Shovelware production 的優勢，因此較少將網站當作專業的新聞媒介經營，對於網站的想法也傾向於策略性運用，視不同階段需求，以買進、賣出，或策略聯盟等手法來操作。Chan-Olmsted & Jung(2001)認為，在眾多分析電視集團的網路策略模式中，屬 ICDT (Information、Community、Distribution、Transaction) 模式 (圖 2-2) 的解釋性最強。此模式將電視公司的網路策略分為「虛擬資訊、虛擬傳播、虛擬交易、虛擬傳布」(VIS、VCS、VTS、VDS) 等四個象限來討論，電視台需分析自己在每一個象限裡的優、劣式各為何，再選擇操作策略。

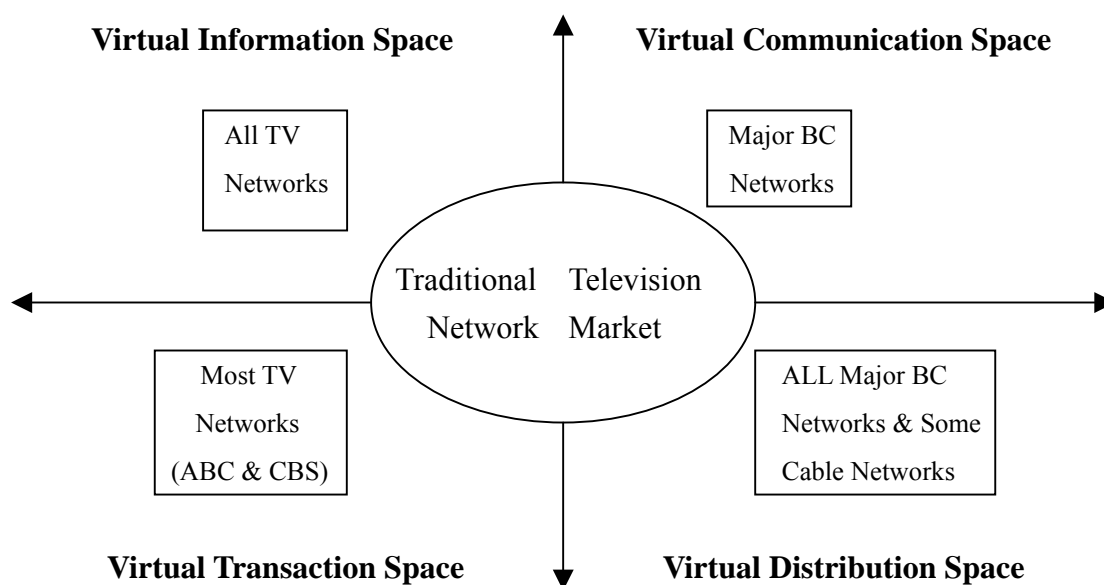


圖 2-2 ICDT 模式 (Chan-Olmsted & Jung, 2001)

Chan-Olmsted & Jung(2001)的分析認為，電視台針對其產品內容的形式究竟是利基或大眾取向 (niche vs. mass-appeal)；或者內容是資訊或娛樂取向 (information vs. entertainment) 來決定網路在整個媒體發展集團中的策略性角色。美國的電視網在網路發展的初期階段，關注的是「市場」。即如何發揮網路虛擬資訊(virtual information space, 簡稱 VIS)與虛擬傳播(virtual communication space, 簡稱 VCS) 特性，擴大其市場滲透範圍，或者是在既有的市場中，提供更佳的客戶服務，並利用網路來增強或補足其線下核心產品。此策略對於市場佔有率不斷下滑的無線電視台尤為重要。在這個階段，因為著重在網路資訊與傳播的應用，電視台發展網路策略若要成功，勢必得強化其線下核心產品，例如：體育資訊與新聞，或品牌等內容上之優勢。

當電視網運用線上行銷策略，成功地發展其網站後，電視台的網路策略便進入第二階段，以聯盟的形式投資網路事業，即發展虛擬傳布(virtual distribution space, 簡稱 VDS) 與虛擬交易(virtual transaction space, 簡稱 VTS)，致力於一套新的市場與品牌發展策略。在此階段初期，寬頻發展尚未成熟，電視台主要關心如何用網路來傳布其核心的「資訊產品」，而非「娛樂產品」，一方面是因為網路頻寬有限；另一方面，網際網路本身就是一個「資訊取向」的媒介，因此線下的資訊產品不需要太多修改便可直接上線。

一旦寬頻問題解決，頻寬足夠後，電視台便轉而關注虛擬交易(VTS)部分。其方式有兩種：一、利用網路服務閱聽眾與廣告商雙元客戶與相對的市場業務，此時網路成為電視台交易重要的「補充」工具；二、當寬頻發展成熟，有線電視網的數位產品品牌便成為網路策略之主力。另一方面，因為電子商務的經驗不足，也可因為策略聯盟，共同開發新產品與降低商務風險。

(三) 媒介間 (inter-media) 市場競爭型態演變

媒介間的閱聽眾市場競爭與廣告市場競爭的發展是動態的。隨著科技發展的進程演變，與科技成本的經濟效益考量，新聞網站的與報紙及電視之間的競爭與合作之關係型態，也會隨之改變。

鄭芳芳(2001)對於新聞網站的科技運用的研究指出，新聞網站決定是否採納網路科技、以及要將網路科技運用到何種程度，與其經濟考量有高度關係；越能節省成本、越能帶來收益的科技功能，越可能出現在線上媒體當中。換句話說，新聞網站的網路科技應用，會隨著外在寬頻建設普及程度，及市場對於科技產品的技術需求程度等影響成本效益的變動而改變。這樣的改變將牽動新聞網站與報紙、電視等傳統媒介間的市場競爭關係。

新聞網站發展初期，寬頻基礎建設未臻完善、價格偏高，新聞網站對於頻寬消耗量大的多媒體科技，因為採行的成本效益不佳而未大量使用。此時新聞網站的媒介屬性較偏向於文字形式的「資訊（文字）導向媒介」，因此與報紙的替代關係強，市場競爭激烈。

然而，寬頻建設日漸普及、成本降低，頻寬已不是問題的未來，線上媒體的科技運用逐漸走向多媒體數位節目(digital cinema)，即 VOD(video on demand)，閱聽眾可在新聞網站上「隨選」電視新聞節目收看，此時新聞網站的媒介屬性已轉向為「娛樂（影音）導向媒介」，屆時與時新聞網站替代關係強、市場競爭激烈者，可能轉為電視而非報紙。

綜合以上所述，媒介間的市場競爭型態隨著科技演變，與多媒體技術的成本效益考量，會有不同的競、合關係組合。截至目前的發展，我們發現，無論閱聽眾的競爭或者是廣告市場的競爭，新聞網站與報紙的市場重疊度較大，其競爭關係較新聞網站與電視之間的競爭來得直接與激烈。但「新聞網站 vs. 報紙」與「新聞網站 vs. 電視」這兩組媒介間的競合模式發展隨著新聞網站的科技運用進程與成本有別。

台灣的新聞網站在科技發展進程上，已到達數位節目階段，三家新聞網站中，有兩家已有 VOD 產品。其中一個媒體集團旗下甚至含納全國性報紙與全國性電視台，擁有線上新聞的文字產品與數位節目產品。當媒體集團已經包含了電視、報紙、網站三項主要媒介，因為資源整合的關係，某種程度已模糊了媒介間的市場競爭界線，是否發展出新的競爭型態，值得進一步分析。

五、新聞網站的媒介內(intra-media)市場競爭

新聞網站面對的媒介內市場競爭主要有兩方面：一、新聞網站彼此的市場競爭；二、新聞網站與入口網站、公司企業網站、城市導覽網站等其他內容網站的市場競爭。對於同一地理層級市場範圍內的新聞網站市場競爭，至今尚未有文獻特別研究新聞網站間彼此的競爭狀況；但不同地理層級之間的新聞網站，因為網路的地理延伸性，彼此的市場競爭會跨越地理層級有某種程度的重疊，但僅限於閱聽眾的分佈 (Chyi & Lasorsa, 2000)，尚未有研究顯示，這種跨地理層級的競爭對其廣告市場有何影響。

目前可以預知的是，新聞網站與入口網站的競爭將愈演愈烈。張宏源(1999)在網路廣告與網路行銷的研究中即建議報社，新聞網站若要擁有更多的線上媒

體市場，就要讓新聞網站逐漸轉型為入口網站。網站經營的主要目標就是吸引與留住人潮，一旦第一階段的網路出版以及提供多元資訊內容服務的任務達成，基本的人潮就會形成，之後便可再繼續擴充發展全面性的搜尋引擎、網頁資料檢索等網路導航功能，轉型為入口網站。

根據 Jupiter Communication(1998)的調查研究顯示，過半的網路使用者是透過入口網站來進入新聞媒體，報社的新聞網站將自己轉型為入口網站，將可「肥水不落外人田」，確保自己在線上媒體中的競爭實力與地位（張宏源，1999）。

Pavlikova(2002)研究俄羅斯的內容網站市場競爭時，提出一個「次級危機」(secondariness crises)的概念。此概念主要是說，新聞網站在與入口網站作市場競爭的時候，如果本身沒有「排他性的線上內容商品」出現，很容易被入口網站邊緣化。原因有二：一、入口網站提供的內容服務多樣，新聞也是入口網站的主要內容之一；二、網路要生產排他性的內容十分困難，因為超連結特性，與內容重組太容易，導致線上資訊的二手使用是常態。因此，新聞網站只靠新聞內容的市場利基太小，最後也可能逐漸「入口網站化」。

然而，新聞網站與入口網站在內容商品的市場競爭上有「次級危機」，但在廣告競爭上未必沒有利基。Pavlikova(2002)認為，一個成功的內容網站，不在於他有多少流量，而是他是否吸引到一群品味與興趣可以被清楚分類與描述的「具體的」閱聽眾，如此才可以成功地針對不同產品類型的公司賣廣告，讓廣告商可以快速地找到他的目標消費群。就此觀點，新聞網站因為內容商品鎖定在新聞，閱聽眾的品味與興趣更為「具體」，因此在廣告競爭上，或許較入口網站更具競爭優勢。

此外，新聞網站與其他內容網站的競爭不只有入口網站，Chyi & Sylvie(1998)的分析則認為，就海外資訊市場而言，包括其他國家的新聞網站，以及跨國公司自身網站的專業資訊，例如：新聞網站的電腦資訊新聞便與 IBM 網站上的電腦資訊最新消息競爭；或者，新聞網站的外國新聞與當地城市的 City Guide Information 競爭等等，都是新聞網站媒介內競爭的對象。因此，在海外市場的部分，無論是資訊商品市場或是廣告市場，打的大多是「品牌戰」。此時新聞網站與母媒體的合作，將是成本最少、效益最大的組合。

有關於新聞網站的「媒介內市場競爭」文獻，與前幾個小節的文獻相比，十分稀少，尤其是新聞網站與新聞網站之間彼此的市場競爭分析，幾乎是付之闕如。而與其他內容網站的市場競爭方面，目前可以看出，新聞網站的最大競爭對手是「入口網站」。不僅就內容商品來說，入口網站同樣也提供各類新聞資訊，就獲利競爭來說，新聞網站與入口網站競爭的是同一塊「網路媒體廣告」市場。

台灣的新聞網站發展與入口網站「趨同」的態勢十分明顯。除了「免費電子郵件信箱」與「搜尋引擎」（註：新聞網站只提供「新聞資料庫的關鍵字檢索」，並沒有提供所有關鍵字網頁的搜尋機制）是入口網站獨有，而新聞網站無法提供的服務之外，其他包括「討論社群、手機鈴聲下載、手機簡訊服務、線上購物、線上算命、線上交友、網路仲介服務」等功能，新聞網站均有。新聞網站與入口網站在形式上越來越相似，背後有其市場競爭意義，值得更進一步探討。

六、台灣新聞網站市場概述

在整理了新聞網站的市場分析文獻後、進入研究發現之前，本研究承接第一章以發展歷史觀點撰寫的「台灣新聞網站發展歷程」，從市場面概述「台灣的新聞網站市場狀況」，並與上述國內外文獻對話，為後續針對「市場範圍」、「產品特性」、「獲利方式」三個市場指標面向的研究發現，作一背景式介紹。

首先，就媒體的市場範圍而言，台灣因為所有報紙幾乎都是全國性報紙，在2003年《蘋果日報》進入市場後，已形成「一個地理層級中有四大報相互競爭」的市場結構，與美國「一市一家」的報紙市場生態十分不同。《蘋果日報》除外，台灣的報紙讀者在以「質報」自居的三大報中，常以「政治立場」傾向，作為選擇閱報之依據。也就是說，台灣的報紙讀者群是以「政治傾向」作市場區隔，而非像美國以「地理層級」作市場區隔。地理層級的市場範圍分類對台灣的媒體來說，並無太大意義。因此就國內市場而言，網路媒介的跨地理層級特性也無太大作用。反倒是新聞網站因為網路連結快速方便，網友可一次閱讀多個新聞網站，某種程度淡化了以「政治傾向」作為區隔的市場界線與閱讀習慣。

但就海外市場而言，新聞網站確實為其母媒體扮演著重要的拓展市場任務。長期以來，海外的台灣移民僅能從聯合報系所發行的《世界日報》，或贈閱的海外版的《中央日報》作為取得台灣新聞的來源。在媒體開放之後，台灣的有線電視蓬勃，國外的幾個據點已可以接收台灣的有線電視新聞節目。2003年東森美洲台開台，海外的台灣移民或華人，又多了一個接觸台灣新聞資訊的管道。只是這一切都比不上新聞網站對海外市場的滲透力與方便性。然而，華文並不似英語，它不是一個世界性的「強勢語言」，繁體字的市場更小，因此美國的文獻質疑新聞網站的全球性，台灣的新聞網站在這方面面臨的困難將更大。但相對地，就服務台灣移民或華人的立場而言，市場更值得開拓。

在新聞網站與母媒體的「媒介間」(inter-media) 商品競爭方面，台灣的《聯合新聞網》與《中時電子報》因為母媒體是報紙，與世界的其他報紙新聞網站相

同，這兩大新聞網站均以人事成本為優先考量，移植報社的新聞內容，並不增編隸屬於網站的記者。然而，東森媒體集團底下的《東森新聞報》以母媒體為電視台之姿，將新聞網站當作一個「網站企業」，而非「企業網站」經營，以專業新聞媒體自居；再加上《東森新聞報》不僅編制屬於自己網站的記者與編輯，市場表現亦不差。那麼，世界各地的新聞網站不編制記者，移植母媒體新聞，節省內容產製成本，才具競爭能力的想法，值得挑戰。

就新聞網站的營收而言，台灣三大新聞網站對於「收費」一事也曾經蠢蠢欲動。《中時電子報》在新聞網站發展之初，一度嘗試向海外會員收費，但很快地便放棄收費政策，再度提供免費的內容。三大網站對於網站收費皆不敢貿然行事，只能積極開發網站收費以外的獲利方式。

然而，2003年時，由於台灣三大入口網站鼎力的市場態勢已定，加上入口網站主要的點閱率有大部分來自於新聞點閱，為了肥水不落外人田，三大新聞網站曾經協議，聯合起來收費，且不賣新聞給入口網站。但這項聯合行動，因為其中一家新聞網站偷跑，另一家新聞網站觀望後決定跟進，使得提議的新聞網站亦放棄這項聯合收費的想法，繼續維持賣新聞給入口網站的經營模式。這種三家新聞網站結合同業聯合收費的構想，與美國新聞網站結合母媒體報社一同收費的方式十分不同。

不賣新聞給入口網站的想法顯示，台灣新聞網站與入口網站兩者的「媒介內」（intra-media）市場競爭之激烈程度。這種激烈的媒體市場競爭並非只存在於線上媒體，從有線電視的市場集中度之高來看，台灣一窩蜂擠進媒體市場實為全世界特有之現象。由此也可知，線上媒體在廣告市場的競爭程度，不僅要與傳統媒體分食市場大餅，線上媒體本身亦競爭激烈，以「肉搏戰」來形容並不為過。台灣網路廣告的CPM價格遠低於美國的行情，但這三家新聞網站自2003年，甚至更早開始，單月的收支均已呈有收入之狀態，就連旗下編制五十名記者的《東森新聞報》亦是如此。

在這樣「微利」的市場現實底下，「想辦法賺錢」是所有新聞網站苦思的問題，這也是台灣的新聞網站發展，越來越像入口網站，與手機、算命、購物、股票下單、線上查榜等結合之因。三大新聞網站一方面以專業新聞媒體自居，作為內容產品之品質保證；另一方面，其新聞以外的商品開發又為台灣所有新聞媒介之冠，並且在技術、速度與創意上均不輸世界各國的新聞網站。台灣的新聞網站生命力之蓬勃，可見一斑。

第三章 研究方法

本研究為分析台灣新聞網站市場的初探性研究；採質化研究取徑的研究方法，以深度訪談為主，二手資料分析為輔。由於新聞網站市場分析的相關文獻與理論尚未豐富，台灣也缺乏公正客觀的非營利機構，調查各個網路媒體的「發行、點閱、廣告收益」狀況，若採取量化方式調查新聞網站的市場結構與競爭，勢必窒礙難行。因此本研究選擇從新聞網站市場的「供給面」(supply)出發，深度訪談台灣前三大專業新聞網站：《聯合新聞網》、《中時電子報》、《東森新聞報》的「內容、行銷、業務」主管，透過這些經理人因實際投身場操作而得的對於市場的「認知」(managers' perception)，描繪出台灣新聞網站市場的樣貌，與發掘台灣新聞網站市場發展的獨特性。

第一節 質化研究取徑

社會科學研究的研究方法包括兩個主要的研究取徑：「量化分析」與「質化研究」。本研究採取質化取徑，作新聞網站市場分析。量化研究是一種「系統性」的研究方法，透過大量數據資料有系統地分析，檢驗變項與變項之間推測好的關係，支持或駁斥對於一個現象的假設。Winner & Mominick (2000:11-13)認為，量化研究的主要特徵為：「公開的、客觀的、經驗性的、系統性／累加的、預測性的」。量化研究主要的目的在於，建立推測社會行為的「通則」，好透過這些通則預測與解釋社會現象，因此強調「客觀性」與「律則性」。

相對於量化研究，社會科學研究方法中的另一個取向：「質化研究」，則是透過研究者的參與觀察，瞭解人們日常生活的行為如何產生「意義」，並透過研究者的描述，「詮釋」這些事件對於人們、或某個社會的意義為何。意義的理解與詮釋，是質化研究最看重的部分，也是研究者為何選擇質化取徑，認為質化研究所具有的最終價值所在。

質化研究對於意義的理解與詮釋是主觀的，其哲學思考來自於社會學家韋伯所提出的「瞭悟」(versthen)概念。「瞭悟」的概念指涉的是對於「意義」瞭解的狀況。「『意義』是由人們賦予自己的社會情境與活動。因為人們以意義為行動基礎，表現個體與集體的行為，因此能夠對自己與別人進行瞭解與歸因」(Jesen & Jakowski 編 唐維敏譯，1996：48)。而歸因的結果便是人們對於他所處的世界的「認知圖像」。

根據上述基礎，Merriam 等人認為，質化研究的旨趣在於，瞭解特定時間及情境下，某一現象的各種詮釋。它的目的不在於對社會作通則性的預測與解釋，而是透過各種詮釋，描繪特定時空脈絡與情境下的某個現象 (Merriam, et al., 2002)。

質化研究與量化研究對於如何「看世界」的哲學思考不同；對於分析社會現象所採取的方式也不同。Merriam 等人從研究的操作層面認為，質化研究有以下幾個主要特徵：

- 一、究者努力去瞭解研究對象所建構關於這個世界與其經驗之間的意義。
- 二、研究者是資料收集與資料分析的首要（主要）工具（primary instrument）。
- 三、研究的過程必須是歸納性的，即研究者所蒐集之資料必須是可以建立概念、假設或理論；勝於去「演繹」或檢驗某個理論的原則。因為研究者選擇質化研究的動機，就是因為「理論不足」，或既有的理論無法充分地解釋某現象，因而想要從經驗現象出來，來瞭解理論的適用性。
- 四、質化研究的結果是「豐富地描述的」(richly descriptive) 產物。研究者使用語言及圖片，勝於用數字，來表達其對現象之認知與瞭解。(Merriam et al., 2002:4-5)

質化取向的研究方法廣泛應用在社會科學的研究裡，在大眾傳播領域的應用，大致有以下幾個方向：「一、媒體機構研究：新聞研究與電視戲劇製作；二、媒體內容研究：新聞論述與媒體戲劇內容的文本分析；三、媒體閱聽眾研究：收訊分析（大眾傳播與意義的社會生產）與從民族誌學觀點看閱聽眾；四、媒體脈絡研究：質化研究與社區媒體、以及歷史取向的傳播研究」（Jesen & Jakowski 編 唐維敏譯，1996）。

上述的應用範圍分類所及，並未包括「媒體市場研究」；而事實上，用質化研究取徑來分析媒體市場的研究的確不多。因為媒體市場研究泰半基於行銷研究所需，使用統計方法去計算媒體的市場集中度，或用經濟模型來呈現媒體的市場結構與行為。然而，綜合上述質化研究取徑的特徵與內涵，本研究選擇以質化研究取徑分析新聞網站的市場樣貌，主要的理由如下：

媒體市場的市場樣貌受到每個地區總體經濟環境的影響，以及發展的社會背景與歷史脈絡不同，而展現各個市場的獨特性。以有線電視媒體市場為例，美國的有線電視與台灣的有線電視市場發展，雖然共有某些屬於這個媒介的市場特性，做為市場結構基礎；但因為彼此的社會條件、媒體市場開放程度與發展的歷

史軌跡不同，台灣的有線電視與美國的有線電視市場結構也大相逕庭。尤其地理範圍（市場範圍）不大的台灣，在政治解嚴、媒體市場開放之後，台灣的有線電視台（不含宗教性質的電視台）已達八家之多¹⁸，密集度之高與競爭之激烈，實為特殊的市場現象。

而本研究主要探討台灣這個特定市場與時空底下，所發展出來的新聞網站市場樣貌，因此選擇質化而非量化的研究取徑；試圖以更深入、更具歷史性的角度，呈現台灣市場的「獨特性」。例如：第一章裡「台灣新聞網站發展歷程與現況」一小節所敘述的，台灣截至目前為止，曾經在市場上出現過的四家專業新聞網站中，就有一半是所謂的「網路原生報」。

其次，國內外分析新聞網站市場狀況的文獻並不多。在缺乏理論與先前研究累積不豐之狀況下，利用質化研究取徑，以豐富的論述描繪市場現況，能幫助後續相關研究，對於市場結構與現況，有更深入、細微的瞭解與掌握，此亦為本研究選擇質化研究取徑的重要考量。

再者，要以量化方式研究台灣的媒體市場結構，有其窒礙難行之處。原因是，台灣並沒有一個非營利的媒體營運調查組織，定期提供公正客觀的媒體收視分析，以作為趨勢研究之用。以台灣的報業為例，國內三大報的發行人至今仍是個謎，並沒有一個獨立、非商業性質的團體定期調查各報紙媒體的發行人，不似美國有「美國發行人稽核局」(ABC)之組織，定期作各報發行人調查；報社老闆為了廣告收入與社會影響力的考量，也極力反對設置非營利的媒體調查機構。線上媒體是新興媒介，發展歷史不長，調查方式仍具爭議性，市場調查結果對廣告收入更具「牽一髮動全身」的影響力。因此，要以量化方式呈現台灣媒體的市場樣貌，在操作上甚不可行。本研究主要探討三個新聞網站的市場面向：「市場範圍」、「商品特性」、「獲利方式」，亦非以純粹量化的研究方法可得知。

第二節 研究方法

質化取徑的研究，因觀察者親身涉入研究情境，為力求樣本的完整性，與降低人為的主觀偏誤，質化研究通常以多元的方式蒐集資料，其資料蒐集的三種主要方式分別為：訪談 (interview)、觀察 (observation) 與文件 (document)；並視研究主題分配三種資料來源的比例 (Merriam et al., 2002:12)。除了上述三者之外，質化研究的資料蒐集來源也包括日記與各式刊物 (Wimmer & Dominick, 2000: 122)，盡可能以多元的方式蒐集資料。Maykut 與 Morehouse 認為，這種「多重方式蒐集資料」(multiple methods of data collection) 將可維護質化研究的可信賴

¹⁸ 台灣有線電視台包括：TVBS、東森、三立、民視、年代、八大、緯來、環球。

度（轉引自 Wimmer 與 Dominick，2000）。

本研究是分析台灣新聞網站市場的初探性研究。礙於目前實證研究資料十分貧乏，為力求盡可能完整地呈現研究結果，本研究採取兩種資料蒐集方法：一、主要以針對台灣三大新聞網站專業經理人所進行的「深度訪談」，瞭解新聞網站經理人「認知」(perception)裡的台灣新聞網站市場為何；二、輔以來自於網路市調公司的調查統計、新聞簡報，以及台灣資策會網路產業動態資料庫所蒐集到的「二手資料分析」，共同描繪出台灣新聞網站市場的樣貌，與發掘台灣新聞網站市場發展的獨特性。

一、深度訪談

在各式質化取徑研究的資料蒐集方式中，Fontana & Frey (2003)認為，「訪談」是試圖瞭解人類與我們所生存之社會的最普遍、最有力量的方式之一。訪談包括許多種形式，在研究上也具多元的效用，視研究目的、對象與研究規模而定。研究者必須瞭解到，訪談並不是一種「中性的」資料收集方法，它是建立在某種特定情境下，研究者與受訪者積極互動，最後對於研究問題討論、協商後得到答案。因此，訪談的焦點不只是問問題的過程 (hows)，也問問題的結果 (whats)。

而「深度訪談」則是將「訪談」此一資料蒐集方法，在操作上更進一步深化。Kahn & Cannell(1957:149)將「深度訪談」形容為，是一種「與某個目的 (purpose) 在對話」的過程（轉引自 Marshall & Rossman, 1999）。研究者藉由與受訪者的對話，瞭解及詮釋該研究主題的意義。

Wimmer 與 Dominick (2000:122)認為，「深度訪談」的優點有二：首先，深度訪談能夠提供「大量、豐富、詳盡」的資訊，此為深度訪談方法較其他資料蒐集方式最具優勢之所在，也是深度訪談的最大優點；其次，針對許多敏感的研究議題，研究者可以透過面對面的方式，得到受訪者的立即回應。尤其是研究問題可能觸及到一些禁忌時，研究對象比較願意在深度訪談過程中回答相關議題。Marshall & Rossman (1999:108)也認為，深度訪談是一種能在最短的時間內快速地蒐集到大量資料的有效方式。

因此，本研究以深度訪談作為蒐集實證資料的主要方式，理由有三：一、筆者曾經在新聞網站崛起與發展的黃金時期，任職於新聞網站的實務經驗，是能夠與本研究的受訪者：三大新聞網站專業經理人，積極互動、對話，深入探討台灣新聞網站市場結構與發展問題的基礎。二、本研究為初探性研究，在新聞網站市場初具雛形之時，深度訪談是得到大量相關資訊的最有效方式；奠基於這些細節

性的資料，不僅能夠使本研究有豐富的實證分析基礎，更可以提供未來在有關新聞網站市場的相關研究之參考。三、市場競爭因涉及商業機密，屬極為敏感之議題，若無與受訪者面對面訪談，難以得到受訪者立即、且較不經修飾的真實回應。

再者，一個媒體的市場研究，可從「供給面」與「需求面」兩個不同的方向切入。而本研究主要從「供給面」出發，希冀藉由新聞網站專業經理人從事第一線市場操作的實際經驗，所得到對於該媒介市場的「認知」，來瞭解「何謂新聞網站市場」。為求盡可能「綜觀」市場的各個面向，且達到樣本的「多元異質性」，本研究選擇深度訪談台灣前三大新聞網站，在「內容、行銷、業務」三方部門的專業經理人，分別從「商品性質、市場範圍、獲利模式」三個角度，說明新聞網站市場之「媒介間」(inter-media)與「媒介內」(intra-media)的市場競爭態勢。

至於市場需求面的分析重點，包括媒介使用者對於該媒介的使用狀況，與使用者獲得滿足的程度，則不在本研究的分析範圍。在網路調查的操作過程仍面臨著研究方法上的「信度」與「效度」問題之際，以深度訪談方式，蒐集來自市場供給者一方之研究資料，實為瞭解與分析新聞網站市場，一個較佳的研究方法。

二、資料分析

本研究的資料分析以深度訪談為主，二手資料分析為輔。深度訪談屬較主觀的資料蒐集方式，研究者的涉入度高，因此訪談結果自然會存在著某種程度的偏誤。而二手資料分析則是相對客觀的研究方法，可與深度訪談相互為用，也是質化研究中所強調，用多元的資料蒐集方式 (multiple methods of data collection) 進行研究，可證明研究主題經過多種面向 (perspective) 的檢驗，有助於強化最後的研究結果 (Wimmer & Dominick, 2000:110)。

二手資料的應用，主要在於歷史性的觀察分析，來源包括歷史事件 (past events)、相關記錄 (records) 與根據 (accounts) (Marshall & Rossman, 1999)。本研究所使用的二手資料來源包括有：一、報紙新聞；二、雜誌報導；三、資策會FIND網站資料庫¹⁹中的研究報告與資訊產業分析；四、「AC Nielsen」、「創市際」等媒體市調公司的商務統計資料。

台灣的媒體調查機構，除了專門調查廣播與電視節目收視 (聽) 率的「廣電人市場研究公司」，是由「財團法人廣播電視事業發展基金會」決議成立之外²⁰，

¹⁹ 此為資策會「Focus on Internet News & Data」網站。其資料庫可檢索網路與台灣及全球資訊產業的各項最新消息、專業評論與業界動態。參見：http://www.find.org.tw/0105/home_new.asp

²⁰ 「廣電人市場研究公司」是由「財團法人廣播電視事業發展基金會」決議成立，股東成員包括

其它的媒體市場調查，幾乎都是跨國性的營利公司在主導，例如：AC Nielsen。因此，在台灣研究媒體市場，要取得具非營利組織性質機構的媒體市調資料，幾乎不可得，相關資料只能來自於坊間的媒體市調公司。

就網路媒體的市場調查來說，不僅台灣沒有一個具非營利性質的網路市場調查機構，所謂網路媒體的市場調查，全球至今也尚未發展出一套信度與效度兼具，且被認可的調查方式。因此，任何的網路媒體市場調查，其調查方式與結果，在信度與效度上均有瑕疵。受限於上述的研究限制，本研究儘可能援引不同媒體市調公司的二手資料，進行分析，以求「系統性偏誤」的可能性降到最低。

本研究的網路市場調查資料主要來自於兩個媒體市調公司：「台灣AC Nielsen」²¹與「創市際市場研究顧問公司」²²。前者是歷史較悠久的跨國性媒體市調公司，調查的媒介對象廣泛，以廣播電視為主，也包括網路媒體調查；後者則是台灣目前唯一一家專職「線上（網路媒體）市場研究」的媒體市場研究顧問公司。

這兩家公司，「AC Nielsen」在台灣的歷史較久，公信力較不被質疑。而「創市際」公司屬媒體市調市場的新秀，也是目前台灣唯一一家專職作網路媒體市場調查之商業機構。創市際公司採取「ARO（Access Rating Online）²³」的網路測量的方式，標榜能同步紀錄上網者的瀏覽頁面，可以監測到參與者閱覽伺服器（proxy server）或是暫存檔（cache）的網頁資料，比一般傳統網站單純只用伺服器log檔作為分析流量依據的作法更為精確。「創市際」調查的網路活動包括有：「網站瀏覽、檔案傳輸、線上影音、即時訊息、電子郵件、線上遊戲、安全連線」²⁴。在「NetValue」以及「SuperPoll」兩家網路市場調查公司相繼退出市場後，「創市際」是目前專職網路媒體市場調查資料的唯一的來源。

無線四台(台視、中視、華視、民視)、TVBS有線電視台，中國廣播公司、正聲、大千、建國等廣播公司，平誠公司、中華徵信所以及擁有40年電視收視率調查經驗的日本Video Research公司。參見：<http://www.broadcasters.com.tw/default.asp>

²¹ 參見：<http://www.acnielsen.com.tw/home.asp>

²² 參見：<http://www.insightexplorer.com/index.html>

²³ ARO是以「網站到達率x上網次數到達率x單次造訪停留時間」計算得出。

²⁴ 參見：<http://www.insightexplorer.com/product/access.html>

第三節 研究設計

一、樣本選擇

台灣擁有媒體網站的的報紙與電視媒體眾多，本研究非屬普查性的市場研究，因此僅選擇台灣新聞網站市場中，真正具市場實力的代表性樣本，深入分析。然而，何謂「具市場實力的新聞網站」，作為新聞網站市場的初探研究，必須清楚與嚴謹地定義所謂「代表性樣本」，因此本研究以下列兩個步驟作為樣本選擇的依據：

首先，本研究普查台灣 25 個具影響力的報紙與電視媒體，發現僅 22 個媒體公司旗下擁有提供線上新聞的網站。再根據「創市際」與「AC Nielsen」兩家媒體市調公司的市場調查資料，選擇出台灣新聞網站市場中，真正具「市場實力」的前三大新聞網站：《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》，作為本研究的研究樣本。

根據鄭芳芳（2002）針對名列動腦雜誌每年廣告量排名的報紙，做應用網路科技概況的調查發現，名列廣告量排名的 11 家報業當中，設有新聞網站者共 8 家，但 2002 年的調查之後，《台灣日報》已增設網站，因此現為 9 家；再加上 2003 年甫進入台灣報業市場競爭的《蘋果日報》，台灣目前共有 10 家報紙設立新聞網站。

加上電視台（網）的部分，台灣目前有 13 家擁有專業新聞頻道（包括體育專業新聞），或電視新聞節目的有線與無線電視台，其中僅環球電視台沒有其媒體網站，其餘 12 家電視台均有媒體所屬網站提供文字或影音新聞。因此，台灣的報紙與電視媒體，總計有 22 個媒體網站提供線上新聞（表 3-1）。

表 3-1 台灣報紙與電視設立媒體網站概況一覽表

報社	設置網站	電視台(網)	設置網站
中國時報	●	台視	●
自由時報	●	中視	●
聯合報	●	華視	●
中華日報	●	民視	●
大成報	●	TBVS	●
台灣日報	●	東森	●
中央日報	●	三立	●
民眾日報		八大	●
台灣時報		年代	●
台灣新生報	●	緯來	●
更生日報	●	環球	
蘋果日報	●	大愛	●
		佛光	●
總計	10	總計	12

調查日期：2004 年 5 月

資料來源：本研究統計

再者，本研究根據兩家媒體市調公司的調查數據，挑選出具市場實力的新聞網站為研究樣本。第一份根據「創市際」市調公司在 2004 年 2 月所做的一項網路媒體調查排名(表)來看，該月份台灣的內容網站整體表現最佳的前 15 名網站中，新聞網站部分，僅《聯合新聞網》(第 5 名)、《東森新聞報》(第 9 名)、《中時電子報》(第 14 名)三家新聞網站名列其中(表 3-2)。

表 3-2 台灣地區內容網站 ARO 值排名

ARO 值排名	網域名稱	網站內容類別
1	Yahoo.com.tw	入口網站
2	Pchome.com.tw	入口網站
3	Hinet.com	ISP 網站
4	Msn.com	入口網站
5	Udn.com (聯合新聞網)	新聞網站
6	Yahoo.com	入口網站
7	Msn.com.tw	入口網站
8	Yam.com	入口網站
9	Ettoday.com (東森新聞報)	新聞網站
10	104.com.tw	就業網站

11	Sina.com.tw	入口網站
12	Microsoft.com	軟體網站
13	Google.com.tw	搜尋引擎
14	Chinatimes.com (中時電子報)	新聞網站
15	Books.com.tw	文學網站

調查時間：2004 年 2 月

資料來源：創市際市場研究顧問公司

第二份網路使用者的網路使用行為分析資料來看，「AC Nielsen」在 2003 年 2 月份所做的調查，問及網路路使用者過去一個月所到訪過的網站有哪些。結果顯示，網路使用者到訪過網站的前 15 名排名中，依舊僅《東森新聞報》(第 10 名)、《中時電子報》(第 11 名)、《聯合新聞網》(第 12 名)三個新聞網站名列其中(表 3-3)。

表 3-3 網路使用者 2003 年 1 月曾使用過的內容網站統計

網站排名	網站名稱	網站類別	網友到訪率(%)
1	Yahoo 奇摩	入口網站	95.9
2	Yam 蕃薯藤	入口網站	41.7
3	HiNet	ISP 網站	29.8
4	MSN 台灣	入口網站	27.7
5	PCHome 網路家庭	入口網站	27.2
6	Sina 新浪網	入口網站	18.7
7	Google	搜尋引擎	12
8	104 人力銀行	就業網站	10
9	Gamania 遊戲橘子	遊戲網站	8
10	ETToday 東森新聞報	新聞網站	7.7
11	中時電子報	新聞網站	6.5
12	UDN 聯合新聞網	新聞網站	5.7
13	SeedNet	ISP 網站	5.5
13	GameBase 遊戲基地	遊戲網站	5.5
15	宏碁戲谷	遊戲網站	5.2

調查時間：2003 年 2 月

資料來源：台灣 AC Nielsen 媒體市調公司

從上述兩項統計結果來看，台灣的新聞網站市場，很顯然地，主要是《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》三分天下的局面，並與其它的線上新聞媒體呈現極大差距。此三個網站不僅囊括了台灣新聞網站大部分的市場，也是眾多內容網站中，「唯三」具有跟入口網站競爭實力的內容網站。經過兩個樣本節

選步驟一層層地選取後，本研究最終選擇以《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》三個新聞網站作為此次研究新聞網站市場之研究樣本，並著手進行這三家新聞網站專業經理人的深度訪談。

本研究根據《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》三個研究樣本的線上新聞內容來源，上述三家新聞網站的「母體」分別為「中時報系、聯合報系、東森媒體集團」。《中時電子報》、《聯合新聞網》的母體媒介為「報紙」；《東森新聞報》的母體媒介為「電視」。其中，《東森新聞報》隸屬於東森媒體集團，該集團旗下的主要媒體為電視台，亦包括一份地方報紙《民眾日報》。《東森新聞報》因為編制有自己的記者與編輯產製網站的線上新聞，屬「網路原生報」。然而，《東森新聞報》在產製自己的線上新聞之外，亦接受東森媒體集團的內容資源，包括東森新聞台提供的「影音新聞」與《民眾日報》的地方新聞。本研究基於以下理由，將《東森新聞報》的母體媒介定義為「電視」：一、東森媒體集團本為以經營電視台為主的媒體集團，《東森新聞報》的所有影音新聞皆為東森新聞台所提供，此內容來源模式與中時報系提供旗下《中國時報》等報紙新聞給《中時電子報》、聯合報系提供旗下《聯合報》等報紙新聞給《聯合新聞網》的方式無異，只是母體供應的內容佔新聞網站內容的比例差異。就內容來源而言，《東森新聞報》雖為網路原生報，但其影音新聞全來自東森新聞台，為方便研究的模式比較，仍將《東森新聞報》的母體媒介定義為「電視」。二、《民眾日報》雖也提供報紙新聞給《東森新聞報》，但僅限於地方新聞，並且在集團資源整合時，《民眾日報》是整併進入《東森新聞報》裡頭，因此不將《民眾日報》視為《東森新聞報》的母體媒介。

二、訪談對象

本研究主要以台灣前三大新聞網站為研究對象，從「市場範圍」、「產品特性」及「獲利方式」三項市場指標，探索台灣新聞網站在這三方面的市場結構；以及新聞網站在這三面向上，與母媒體之間的「媒介間」(inter-media)市場競爭，和新聞網站彼此之間、與入口網站之間的「媒介內」(intra-media)市場競爭狀況。因此，本研究選擇《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》三個新聞網站的「內容、行銷、業務」三部門之專業經理人，為深度訪談的對象。

選擇專業經理人之標準，以兩項前提為重：一、為求深訪對象對於新聞網站的「媒介間」與「媒介內」市場競爭有一定的掌握程度，在新聞網站「內容」與「行銷」兩部門之專業經理人的選擇上，以同時具有報紙或電視等傳統媒體經驗者為首選；「業務」部門之專業經理人則以長期從事網路媒體業務工作者為佳。二、這些專業經理人需具相當程度的決策與執行權力，以確保他們對市場運作的

涉入程度與判斷力。

本研究在 2004 年 3 月至 5 月期間，共訪問了三大新聞網站的「內容、行銷、業務」部門共九名專業經理人。內容部經理人主要回答新聞網站在資訊市場中的新聞商品競爭問題；行銷部與業務部的經理人主要回答新聞網站在商務市場的獲利來源及經營模式方面之問題。每位受訪者深度訪談時間約為 1 至 2 小時，並將訪問過程整理為逐字稿。訪談地點以受訪者的辦公室，或該公司的會議室為主，僅兩位受訪者因公務在外，而約在辦公室以外的地方訪談。受訪者的基本資料整理如下表：

表 3-4 受訪者背景資料一覽表

	編號	受訪者姓名／職稱	性別	受訪日期
聯合新聞網	A	賴健汀／副總經理	男	2004.03.31
	B	楊蓓蘭／聯合線上公司事業發展部經理	女	2004.03.31
	C	李彥甫／聯合知識庫經理	男	2004.04.05
東森新聞報	D	簡余晏／採訪中心副主任	女	2004.04.06
	E	張育誠／內容開發中心副主任	男	2004.04.11
	F	王耀宗／網路業務處經理	男	2004.04.19
中時電子報	G	張景為／總編輯	男	2004.05.06
	H	姚頌柏／中時電子報兼時報資訊總經理	男	2004.05.10
	I	張志弘／業務部副總經理	男	2004.05.11

資料來源：本研究整理

九名受訪者中，賴健汀、簡余晏、張景為三位屬「內容」部份的專業經理人；三人皆出身兩大報系的記者或編輯，具多年的平面媒體經驗，並均為三大網站的創始幹部。楊蓓蘭、張育誠、姚頌柏三人屬「行銷」部分之專業經理人；其中姚頌柏不具台灣媒體經驗，但先前曾待過北京、香港與美國，均從事網路事業之專業經理人。李彥甫、王耀宗、張志弘三人屬「業務」部分之專業經理人，王耀宗與張志弘長期從事網路廣告業務，李彥甫曾任科技記者，亦為《聯合新聞網》之創始幹部，現為《聯合知識庫》經理，處理聯合線上公司的新聞授權等業務。

三、訪談題綱

本研究探討新聞網站市場的指標為：市場範圍、產品特性，及獲利方式。在產品特性與獲利方式兩指標上，再分新聞網站的「媒介間市場競爭」與「媒介內市場競爭」兩部分分析。因此，訪談題綱的設計以「市場範圍、產品特性、獲利方式、市場競爭」四大部分為主軸；依據訪問對象執掌的業務不同，針對「內容、行銷、業務」三部分，調整訪談子題，但大致上仍以一統性的問題訪問每位受訪者，以利問題聚焦。

針對第一個研究問題：「新聞網站的市場範圍」部分，主要的問題題綱為：「網路讓線上新聞的操作全球化，是其他媒介所不及，但我們發現新聞網的內容（新聞與廣告）仍以區域為主，您認為在全球與地區之間，新聞網站的市場範圍如何劃定？」繼之，針對內容主管提問：「有無針對海外市場（尤其是海外的華文市場）的點閱率作分析？」；針對行銷提問：「有無針對海外市場（尤其是海外的華文市場）特別行銷？」；針對業務主管提問：「有無針對海外市場（尤其是海外的華文市場）做不同的業務規劃？」。本研究特別海外華文市場部分題問，以瞭解台灣新聞網站發揮與應用網路媒介「可及性」，實踐全球化經營的程度。

在新聞網站的商品特性部分，主要針對新聞網站內容部主管提問新聞網站的自製內容比例，以及與母媒體之間的商品替代性問題：「產品區隔是市場競爭的主要策略，貴網站有無『自製』專門針對新聞網站的線上新聞商品，自製的方式為何？比重佔多少？您認為新聞網站與母媒體的報紙新聞在內容上有無區隔的必要？如有，如何作產品區隔？如無必要，新聞網站如何面對線上新聞僅是報紙新聞『替代品』的問題？」。對行銷與業務主管則提問如何作「產品區隔」之策略問題。

在新聞網站的獲利方式部分，對於每位受訪者則提問同一問題：「新聞網站目前的獲利方式包括哪些（廣告、電子商務、提供線上產品給其他內容網站收取費用、線上訂費）？其中哪幾項是主要的，或是未來看好的？與入口網站之間採何種模式合作？未來有無收費考慮？」

在四大部分的主題之後，針對「內容、行銷、業務」範圍，各提問一綜合性問題，作為上述四大主軸的總結。最後，再請各受訪者回答一相同問題，也是本研究最終回答的重點：「您認為新聞網站有無一個自己獨立的市場存在？有無可能脫離母媒體，獨自發展（例如：《明日報》）？」。此為一般性問題，讓受訪者在常談完前四項問題細節之後，具體回答一個新聞網站的市場究竟存在與否的問

題。

上述問題皆以「開放式」方式，讓受訪者回答。在 1-2 小時的深訪過程中，盡量按照題目順序與層次提問，受訪者若跳達問題，或岔談其他相關主題，則不打斷受訪者的談話，盡可能使受訪者暢所欲言，完整陳述對問題的想法。若遇受訪者舉證實例，則針對實際案例的細節部分，繼續追問，以求蒐集到大量、豐富、詳盡的資料作研究分析。

針對各位受訪者的訪問題綱與各個子題內容，整理如下表：

表 3-5 訪問題綱一覽表

	內 容	行 銷	業 務
市場範圍	網路讓線上新聞的操作全球化，是其他媒介所不及，但我們發現新聞網的內容（新聞與廣告）仍以區域為主，您認為在全球與地區之間，新聞網站的市場範圍如何劃定？有無針對海外市場（尤其是海外的華文市場）的點閱率作分析？	您認為在全球與地區之間，新聞網站的市場範圍如何劃定？有無針對海外市場（尤其是海外的華文市場）特別行銷？	您認為在全球與地區之間，新聞網站的市場範圍如何劃定？有無針對海外市場（尤其是海外的華文市場）做不同的業務規劃？
產品特性	產品區隔是市場競爭的主要策略，貴網站有無「自製」專門針對新聞網站的線上新聞商品，自製的方式為何？比多少重估？您認為新聞網站與母媒體的報紙新聞在內容上有無區隔的必要？如有，如何作產品區隔？如無必要，新聞網站如何面對線上新聞僅是是報紙新聞「替代品」的問題？	產品區隔是市場競爭的主要策略，貴網站在行銷策略上所凸顯的產品重點為何？新聞網站行銷線上產品時面臨最大的困難在哪裡？母媒體的招牌如何策略性應用？	產品區隔是市場競爭的主要策略，貴網站在行銷策略上所凸顯的產品重點為何？新聞網站行銷或賣線上產品時面臨最大的困難在哪裡？母媒體的招牌如何策略性應用？
獲利方式	新聞網站目前的獲利方式包括哪些（廣告、電子商務、提供線上產品給其他內容網站收去費用、線上訂費）？其中哪幾項是主要的，或是未來看好的？與入口網站之	新聞網站目前的獲利方式包括哪些（廣告、電子商務、提供線上產品給其他內容網站收去費用、線上訂費）？其中哪幾項是主要的，或是未來看好的？與入口網站之間採何種模	新聞網站目前的獲利方式包括哪些（廣告、電子商務、提供線上產品給其他內容網站收去費用、線上訂費）？其中哪幾項是主要的，或是未來看好的？與入口網站之間採何種模

	間採何種模式合作？未來有無收費考慮？	式合作？未來有無收費考慮？	式合作？未來有無收費考慮？
市場競爭	您認為新聞網站在市場中的競爭對手包括誰？新聞網站面對媒介間競爭時，與母媒體之間的衝突與有哪些？如何解決？面對媒介內競爭時，貴網站認為自己的競爭優勢在哪裡？	您認為新聞網站在市場中的競爭對手包括誰？新聞網站面對媒介間競爭時，與母媒體之間的衝突與有哪些？如何解決？面對媒介內競爭時，貴網站認為自己的競爭優勢在哪裡？	您認為新聞網站在市場中的競爭對手包括誰？新聞網站面對媒介間競爭時，與母媒體之間的衝突與有哪些？如何解決？面對媒介內競爭時，貴網站認為自己的競爭優勢在哪裡？這些競爭關係如何影響網站的業務發展？
綜合性問題	您認為新聞網站與母媒體之間最好的「關係組合」是什麼？在哪些方面應採合作策略，在哪些方面應採競爭策略？	您認為新聞網站的定位是報社集團的行銷工具，還是一個專業的線上內容網站？如果是後者，又如何面對與入口網站的競爭？	您認為當前的線上媒體，尤其是新聞網站的在營收獲利上最主要的特色與最大的問題在哪裡？怎樣的一個模式（business model）是較可行的？
●您認為新聞網站目前有無一個自己獨立的市場存在？有無可能脫離母媒體，獨自發展（例如：明日報）？			

資料來源：本研究製作



第四章 研究分析

第一節 台灣新聞網站的市場範圍

新聞網站因為網路媒介的全球延伸特性，較傳統的報紙與電視新聞擁有更多的海外閱聽眾。然而，這些來自海外的點閱分佈並不代表新聞網站市場可到達的範圍，與網路媒介的全球性同步。理論上，內容網站應以「語言」為切割市場區塊的標準；但就實際操作而言，若媒體的廣告與業務無法隨之遍及該語言所散佈之各區域，基於成本效益之經濟考量，新聞網站的市場範圍應以「廣告及內容產品通路所能到達的範圍」定義，較為實際。台灣的新聞網站在經營「全球華文市場」時，同樣面對「媒介全球性，但廣告與內容商品仍舊在地性」的問題。尤其，華文市場中規模最大的中國市場，因為政治、文化等因素隔閡，經營上更為困難。

一、網路媒介的全球化與在地性

報紙、電視、廣播、雜誌、內容網站等媒體所服務的對象有二：閱聽大眾與廣告主 (Picard, 1989 ; Albarran, 1996 ; Doyle, 2002)，閱聽眾市場與廣告市場兩者共同決定一個媒介的媒體市場。媒介的市場範圍通常以其商品可到達的「地理範圍」為劃分依據，傳統媒介主要有「國家、區域、都會、地方」四個市場層級。然而，網路媒介的可及性 (access) 特性讓媒體的市場範圍有多了一個更高的層次「全球」。因此，理論上，就其商品可達之地理範圍定義而言，新聞網站的市場範圍應是「全球」。但 Chyi & Sylvie (2001) 的研究指出，新聞網站市場的「全球分佈」主要針對的是閱聽眾，而非廣告主，因此新聞網站的市場範圍定義仍有討論的空間。本研究在本節以「台灣的新聞網站 vs. 全球華文市場」的架構，從新聞網站的「語言分版、新聞內容產製結構與廣告業務操作」三面向，探討新聞網站市場範圍擴及「全球」的程度為何，藉以反思新聞網站的市場範圍應該如何定義。

網路媒介的「全球延伸」特性，曾被傳統媒體寄予厚望，冀盼網際網路能成為媒體集團開拓本土以外市場的重要工具。事實上，以台灣三大家新聞網站所追蹤到的海外點閱比例來看，網路媒介所能觸及的閱聽眾範圍，確實較傳統的報紙與電視媒介來得更廣。平均而言，新聞網站來自海外的點閱量²⁵佔總體點閱量的

²⁵ 網頁流量的分佈來源，目前以web trend所追蹤到該網頁的上一個路徑 (url) 來源為本土或海外的判斷依據。因此，凡是未有.tw之路徑來源，皆歸類為來自海外之流量。三大新聞網站之受

比例，幾近有五分之一強（見表 4-1）。這些海外點閱量的分佈，以北美洲的美國、加拿大最多；其次，《聯合新聞網》表示，隨著台灣移民澳洲人數日益增多，該網站亦有極大比例的點閱量來自於澳洲。這些點閱人口的背景包括：早期與近期的台灣移民，以及他們的第二、三代；台灣留學生；世界各地的台商；中國大陸的海外留學生；東南亞地區的華人等等，組成十分多樣。

表 4-1 三大新聞網站來自海外的點閱量佔總點閱量之比例

中時電子報 (chinatimes.com)	聯合新聞網 (udn.com)	東森新聞報 (ettoday.com)
20-30%	20%	13-15%

調查時間：2004 年 3-5 月

資料來源：本研究受訪者 G、B、D

上表的這些海外點閱量，讓中時、聯合與東森三個媒體集團頗為振奮。長久以來他們亟欲服務全球華人的心願，藉著網路媒介的全球可及性而實現。只是，這些海外點閱比例代表的僅是，新聞網站的閱聽眾之分佈範圍已延伸至台灣本土以外之區域，但這是否就代表新聞網站的「市場」已擴及全球？基於全球經營的成本效益，以及實際的市場操作考量，九位受訪者的答案均是「否定」。

首先，面對這些海外華人，以及作為一個面向世界的新聞媒體，三大新聞網站在全球化的一項重要指標：資訊的「語言分版」上，似乎未發展完全；三家新聞網站中，兩家網站有簡體字版，僅一家新聞網站有英語新聞（見表 4-2）。三網站的專業經理人均表示，因為沒有充分的編譯人力，新聞網站的「英文版」(English version)，近期內恐難以問市。

其中，《東森新聞報》擁有「繁體、簡體」兩種語言分版之外，又多了「英語新聞」，是三者中語言多樣程度最高者。《東森新聞報》的英語新聞來自於東森電視台的新聞編譯所提供，數量不多，也不是整個《東森新聞報》網站內容的英文版。而《聯合新聞網》與《中時電子報》則表示，缺乏編譯人力，語言分版的翻譯成本太高，並不符合經營的成本效益，因此短期之內不打算增加英文版。

表 4-2 三大新聞網站語言分版一覽表

	繁體字版	簡體字版	英文版
中時電子報	✓		
聯合新聞網	✓	✓	
東森新聞報	✓	✓	✓（英語新聞）

訪者均表示，這樣的分類方法是目前最方便、可行的調查方式。但準確度仍受質疑，僅供參考。

調查時間：2004 年 3-5 月

資料來源：本研究調查

我舉個例子。我們以前每天發英文的頭條新聞標題簡訊給遠傳他們。我們以前請中經社²⁶寫，後來中經社經營模式轉變，他們就不發這些新聞，結果我們找不到人寫。何況是整個網站？你說翻譯軟體，翻譯軟體還是沒辦法翻譯這麼清楚，需要人力修改跟檢查，大概三、五個人。基本上來是那個原則，成本效益的問題。
(受訪者 A)

從新聞的產製結構來看，新聞網站的內容需變化性大，需要隨時更新，是新聞網站所謂「缺乏人力」的結構性因素。受訪者認為，是否有能力增加網站語言的版本，主要看網站的內容屬於靜態或動態。如果內容是提供使用者下載音樂或遊戲的線上媒體，因為不用隨時更新大量內容，提供不同語言版本的成本不高。但對於需要每日更新大量內容的新聞網站來說，提供不同語言的版本，人力上是一項沈重的負擔。

語言的 version 最主要是要看你的內容是不是變化性大。如果我今天是讓人家下載 MP3，或下載 game 的，我可以提供英文的 version，因為我的 content 是很靜態的。但新聞網我每天要變動這麼多東西，其實我很難去提供不同語言的 version，我要花多少的功夫去做這個事情？

(受訪者 C)

因此，受訪者認為，整體而言，新聞網站就語言、內容來說，仍舊是一個「在地性」的新聞媒體。就廣告與業務的實際市場操作經驗來看，新聞媒體的在地特質或許因為網路這個媒介而有新的延展，但新聞網站不論是服務的對象，亦或是營收來源，在地性質均強。最主要的原因是，海外的閱聽眾市場與廣告市場難以重疊、沒有交集；因此，新聞網站的閱聽眾可以遍及全球，但廣告這部分要做到全球化的操作，有困難。

從營收的市場來看，很清楚地，還是以 local 為主。因為廣告這一部份是要跟客戶接觸。網路的東西，閱聽眾你可以說是全球的，但廣告主他要賣的商品一定要接觸到人，包括物流、金流等等這些東西，所以要他作全球化有困難，除非他是作數位商品的 EP。

(受訪者 A)

再者，廣告業務的在地性與區域侷限較新聞內容更高。因為廣告業務在操作

²⁶ 中經社（中國經濟通訊社）為聯合報系之子公司，主要提供英文財經新聞。
參見：<http://news.cens.com/>

的過程中，從與客戶溝通、協調，到最後資金交易完成，這一連串的過程都需要人與人的面對面接觸、溝通。公司的業務人員無法到達的地方，廣告業務就難以成案。跨國廣告業務的部分操作環節雖可以透過網路 email 傳輸、溝通達成。唯獨最後一個「收錢」的環節，跨國的障礙仍難以克服。無法親自拜訪到國外的廣告代理商，彼此的交易信任難以建立，業務就無法成案。

廣告他會比新聞（內容）的侷限（在地）性更高，因為廣告的重點是在收錢。如果對方的公司地點在很遙遠的地方，比如說是（美國）東岸的某一個地方，如果他跟我們下廣告，除非啦，他在下廣告之前就先匯錢進來，那操作上就沒有什麼問題，廣告素材也由他製作，那我們就願意上檔，只是這過程我們都無法見面過，雙方往來就只能夠用 email。我們曾經也有過，香港那邊的廣告代理商跟我們說，有一個客戶有什麼樣的 plan，想要跟我們作提案，叫我們這邊幫他安排。重點還是在收錢。你是一個跨國的公司，我不瞭解你的 background 是什麼，但台灣的廣告主跟廣告代理商就不一樣，我們根本就認識你，也有辦法去拜訪你，瞭解你公司的狀況，所以你通常是上完廣告以後再付錢就好了。

（受訪者 F）

另一方面，新聞網站也擔心，在廣告仍無法跨越地理上的操作障礙之時，海外的閱聽眾比例若高，反而會引起國內廣告商對於新聞網站網路廣告效果的質疑：「在這裡下廣告，買得到產品的台灣人究竟會有多少？」，而影響本地廣告的銷售。因此，新聞網站雖是一個全球性的媒介，但最在乎的依舊是「本地市場」，因為本地市場才是真正的「營收所在」。

媒體本身一定有他在地性的問題。新聞市場還好一點的是說，他有內容，一些海外的華人，或在海外關心台灣新聞的人，他至少會來。但這有些危險，因為如果你海外的人口過多的話，你的廣告主會質疑，我的廣告放在這邊，買得到的台灣人這麼少，給一些在美國、加拿大的人看，他們又買不到我的產品，那廣告效果何在？

（受訪者 I）

上述新聞網站在廣告與業務的全球市場操作之困難，回應了 Chyi & Sylvie(2001)對於新聞網站的市場範圍是否真正擴及全球的質疑，也部分回答了為何新聞網站的閱聽眾已分佈全球，卻未受到全球廣告主青睞之原因。除了內容在地性的問題之外，廣告、業務通路未擴及全球，市場就無法含納全球。

二、市場範圍：產品與廣告通路可達之範圍

新聞網站在全球化與在地性之間，加入了成本效益、獲利等經濟因素考量，理想與現實之間的落差立即顯現。新聞網站的「市場範圍定義」亦是如此。新聞網站的市場範圍該如何界定？新聞網站的專業經理人均認為，理論上，網路媒介的市場範圍應以「語言」作為界定的標準，因為新聞網站的產品的是「內容」；但實際上，「廣告及內容產品通路所能到達的範圍」來界定市場範圍，是更實際、可行的定義。

文獻中，媒介經濟學對於媒體市場範圍的定義，多聚焦在「地理範圍」討論，較少「語言」與「文化」面向的考量。然而，對商品為文字、影音的內容網站來說，讀者閱讀網站內容沒有語言障礙，閱讀才有意義。因此理論上，受訪者均認為，新聞網站的市場應以「語言」來切割市場區塊，而非以「地理範圍」區分。也就是說，全球的「華文」是一個市場區塊，「英文」是一個市場區塊，「西班牙文」也是一個市場區塊。因此，「台灣的新聞網站不會說我的市場是全球，只會說我的市場是全世界中的『華文市場』」。

以所有內容網站來說，你最基本的是，我要有辦法看得懂網站上面的文字，我才有辦法閱讀新聞。所以《聯合新聞網》或《聯合知識庫》他不會說，我的市場範圍是全世界，他只會說，我的市場是全世界中的「華文市場」，以語言來做切割。《紐約時報》基本上他會說，他的市場是全世界，因為他假設英文是一個最普遍的世界語言，但讀不懂英文的人還是不會上他的網站。

(受訪者 C)

然而，以語言來界定市場範圍，亦會產生上述「閱聽眾市場與廣告市場範圍不一」的情況。因為廣告、業務無法操作到的範圍，基本上並不會為網站帶來實質的獲利，也就缺乏經營誘因，願景終究是願景。因此，本研究認為，理論上新聞網站的市場範圍由「語言」來切割；但實際上，加入廣告業務跨國經營的難處後，新聞網站以「廣告及內容產品通路所能到達的範圍」來切割市場，是較實際的市場範圍定義與想法。

用語言來界定市場範圍，比較難的一個原因是說，如果我們講行銷的話，我們只會在我們掌握得到的範圍內行銷。所謂掌握得到的範圍是指我們「看得到的範圍」，不包括「看不到的範圍」，更精確一點地說，應該是指我們目前「產品及廣告通路可以到得了」的範圍，才是我們的市場範圍。

(受訪者 C)

三、華文市場的經營困難

以語言來區分媒體市場區塊，是基於媒體的內容商品能否被接受與閱讀之考量。但在經營上仍有許多「文化」問題與障礙需克服。以台灣新聞網站經營華文市場為例，「華文市場」是台灣新聞網站的經營願景，也是三家新聞網站最終之市場目標。儘管台灣的內容網站在兩岸三地的華人世界中，以內容品質著稱及取勝（齊湘、胡一峰，2002）；台灣的言論自由與新聞自由亦是我們在兩岸三地中發展新聞媒體的優勢。台灣的新聞網站有爭取「全球華文市場」的雄心，但就現實來說，要華文市場仍舊有諸多限制：一、「海外的華人」難以精確地掌握與觸及；二、台灣的新聞網站在華文市場中最大的市場「中國市場」仍被封鎖，有進入障礙；三、新聞有「文化親近性」的閱讀誘因，華文新聞在全世界的重要性不高，與台灣文化親近性較高的中國大陸人口中，又因為兩岸在政治與文化上的對立，反而有更多障礙需要克服，發展不易。

首先，「海外的華人」本身是一個模糊的集合體，分散在世界各地。能否精確地觸及與掌握，是困難之所在。華文的人口再多，若觸及不到他們，就無法經營他們。

有很多的 access 是來自於我們掌握不到的地方，例如說他在歐洲的一個小城市。我有一個朋友他在羅馬尼亞的一個小城市開公司，他常常上《聯合新聞網》看新聞，但我們並無法知道我們有一個海外的讀者在羅馬尼亞。

（受訪者 C）

還有，華人就算是全世界第一多，也不代表我們能夠 reach 到他們。海外的華人來自許多地方，有來自東南亞的，也有來自於中國大陸、台灣、香港等等，還有一大部分是屬於這些人的第二代。

（受訪者 B）

其次，在有限觸及到的華文世界裡，規模最大的中國市場，台灣的新聞網站因為政治意識型態關係，至今仍被封鎖，是台灣新聞網站拓張華文市場版圖，在發展上的一個結構性障礙。截到目前為止，中國大陸仍將台灣主要的新聞網站封鎖，拒絕往來。不僅中國大陸的民眾無法連上台灣的新聞網站，連在中國的台商亦無法上台灣的新聞網站關心國內發生的新聞。因此，在中國官方未解禁之前，中國大陸的市場依舊是一個未知數。

先不要想到全球，以華文為單位，全球的華文市場中，台灣的新聞是最多量、最

多元豐富，也是大家最想看的。但問題是，我大陸就被鎖住、進不去了，而且廣告的東西還是需要實體的經營，這是麻煩的地方。

(受訪者 G)

受訪者 B 亦表示，台灣的新聞網站除了被中國大陸封鎖之外，中國大陸的新聞網站本身就媒體豐富度而言，也相當具有實力。因此，就算開放後，台灣的新聞網站跟中國大陸的新聞網站，彼此也相當競爭。

我先說中國大陸。我們的網站在中國大陸是被 blocked 住的，那裡的台商要關心台灣發生的大小事，都無從關心起。還有，我不覺得中國大陸他們報社的新聞網站做的不進步耶，我覺得還不錯，就豐富度而言。所以我覺得我們進軍中國大陸是困難的。

(受訪者 B)

再者，新聞的閱讀誘因，來自於「文化親近性」。因此 Chyi & Sylvie (2001) 認為，新聞網站內容的在地性，削弱了網路媒介全球化的可能。回歸華文市場，受訪者 H 質疑，華人世界的新聞，除了與世界經濟有的新聞之外，全世界有多少人口會關心台灣或亞洲發生了什麼事，這是個現實的問題。

誰對台灣那麼細的政治新聞有興趣？當然會有幾個新聞點，例如台灣的總統大選、槍擊案，或有暴動、中國開始要打等等，那些時點可能會變成大家的焦點。but out of that，台灣的新聞，世界上沒有多少人要看的。可能竹科那邊的動態和一些新聞，世界會關心，因為那比較攸關全球的經濟。再拉遠一點，亞洲世界的這些政治新聞，全球有多少人關心，都是個問題。

(受訪者 H)

就文化親近性來說，與台灣文化親近性最高的中國大陸，相對地，又因為政治意識型態對立，以及用語習慣的差異，彼此的關係曖昧、微妙，中間的文化障礙要克服，反倒更不容易。不是看得懂中文的人，就會上華文的新聞網站看新聞。除了文字看得懂之外，文化與用語上能夠溝通、產生共鳴才能吸引網友駐足停留。從中國市場的進入障礙之多可見，台灣的新聞網站要經營華文市場還有一段艱辛的路要走。

我舉例，「陳水扁總統」這幾個字，(在中國大陸)就有三分之二以上的人不願意看，就不想再看下去了。還有用語上的差別，像我們說的電腦，他們叫計算機，這種文化上的東西，已經不是我看不懂你的文字的問題。我看得懂喔，而是我看不下去你寫的東西，我不想看。他已經不是一個很舒服的閱讀或吸收資訊的管道。所以要克服的通西很多，不是說閱讀得懂中文，或者我 reach 得到他，他就

會看。

(受訪者 B)

新聞網站因為全球延伸的媒介特性，讓媒體市場範圍以「地理界線」劃分的思考有了新的方向。基於媒體內容商品的閱讀能力，以「語言」來切割的市場區塊是全球市場架構底下一個新的市場劃分方式。然而，也因為市場由語言而非地理界線來區分，因此文化面向的障礙與問題還得一一克服，才能實現全球市場的梦想。不僅全球的「華文市場」如此，全球的「英文市場」含納的種族與文化更多元，亦有不同的問題產生。

第二節 新聞網站在資訊市場的商品區隔與競爭

一、與母媒體的「媒介間」商品區隔與競、合

探討新聞網站與母媒體之間的「媒介間」商品區隔與競合關係，需先瞭解新聞網站與母體之間的資源依存關係。資源依存分兩部分：「商品內容來源」與「網站的人事運作支出成本」，而前者對內容商品的影響較大。Picard(2002:17)分析線上媒體的市場、財務與經濟特色（見表 2-2）時指出，線上媒體的運作經營特色有：大部分的成本花在核心產品身上、生產過程中資源浪費少。新聞網站在內容核心商品的花費最大，因為線上新聞需要大量的記者與編輯人力產製，因此報社經營的新聞網站皆移植母媒體的報紙新聞內容，將商品產製成本降至最低，也造成新聞網站對母媒體的資源依賴。這樣的結構設計是基於經濟考量而來，但相對地卻引起新聞網站與母媒體之間商品彼此相互替代的問題。新聞網站勢必得找出傳統媒介無法取代的競爭優勢，才能在資訊市場中佔有一席之地（涂志豪，1998）。

本小節先簡介三大新聞網站與母體之間的資源依存關係，作為後續論述之背景。繼之，探討各新聞網站對於「自製新聞」，以及與母媒體之間「商品區隔」問題，並區分「報紙 vs.新聞網站」與「電視 vs.新聞網站」兩部分探討，最後分析新聞網站與母媒體新聞商品的競、合關係。

(一) 三大新聞網站與母體之資源依存關係

新聞網站與母媒體間的資源依存關係，牽動著兩者新聞商品在資訊市場的「市場區隔」與「市場競爭」。新聞網站與母媒體的資源依賴關係越強，商品的相似度就越高；進而彼此的市場區隔越不明顯，新聞商品相互替代的關係也越強。台灣前三大新聞網站均發展自報紙或電視媒體集團，但這三個網站與母媒體之間的資源依賴形式與程度有很大的差異。在探討新聞網站與母媒體的「媒介間」(inter-media) 商品市場競、合關係前，本研究先從「新聞內容來源、網站人事費用、網站營運支出」三面向，分析《東森新聞報》、《中時電子報》、《聯合新聞網》三大新聞網站與母媒體之間的資源依存型式(見表 4-3)。

表 4-3 三大新聞網站與母體之資源依存關係表

	東森新聞報／ (東森媒體集團 ²⁷)	中時電子報／ (中報報系 ²⁸)	聯合新聞網／ (聯合報系 ²⁹)
新聞內容來源	<ul style="list-style-type: none"> 編制記者、編輯產製新聞內容 東森電視提供部分影音新聞 民眾日報³⁰提供新聞內容 	<ul style="list-style-type: none"> 報系提供三大報所有新聞 中天電視提供部分影音新聞 僅編制編輯，不編制記者 	<ul style="list-style-type: none"> 報系提供五大報所有新聞 僅編制編輯，不編制記者
有無影音新聞	有	有	無
網站人事費用	自理	自理	部分報系支援
網站營運支出	自理	自理	自理
資源依賴母體程度	最獨立	獨立程度次之	最依賴

調查時間：2004 年 3-5 月

資料來源：本研究整理

從上表的「新聞內容來源、有無影音新聞、網站人事費用、網站營運支出」四個變相來分析，《東森新聞報》、《中時電子報》、《聯合新聞網》三者中，《東森新聞報》依賴母媒體資源的程度最低；換言之，《東森新聞報》的經營運作最獨立。《東森新聞報》本身編制有自己的專屬記者與編輯，產製網站新聞，母體僅

²⁷ 東森媒體集團的主要媒體有：東森電視(新聞台、新聞S台、綜合台、電影台、戲劇台、幼幼台、洋片台)、東森亞洲衛視、東森美洲衛視、ETtoday東森新聞報、《民眾日報》、ETFM聯播網。

²⁸ 中時報系底下的主要媒體有：《中國時報》、《中時晚報》、《工商時報》，轉投資中天電視。

²⁹ 聯合報系底下的主要媒體有：《聯合報》、《聯合晚報》、《經濟日報》、《民生報》、《星報》、《美洲世界日報》、《歐洲日報》、《泰國世界日報》、《印尼世界日報》、《中國經濟通訊社》。

³⁰ 《民眾日報》為高雄地區的地方性報紙，非全國性報紙。

提供影音新聞等部分新聞內容，財務上的人事與營運成本全部自理。而《聯合新聞網》無論在內容或經營上，與母媒體的關係都屬三者中最為密切者，依賴母媒體的程度最高。聯合報系不僅提供旗下五大報所有的新聞內容給《聯合新聞網》，並以「自報系借調」名義，支援網站部分的人事費用，但其餘的人事與營運成本由網站自理。《中時電子報》與母媒體的資源依賴程度則介於《東森新聞報》與《聯合新聞網》之間。《中時電子報》雖也接收中時報系三大報的所有新聞內容，但財務上與母體完全切割，人事與營運成本全部自理。

本節先針對「新聞內容來源」部分，探討新聞網站在資訊商品市場中，與母媒體之間的商品區隔與競爭問題。穩定的內容來源是經營新聞網站的首要課題，為了節省新聞產製成本與豐富網站內容，母體的報紙新聞便成為新聞網站的重要內容來源。尤其母體為報紙集團的《中時電子報》與《聯合新聞網》，更是全部依賴母媒體的新聞內容，網站僅編制編輯做新聞的後製處理，不編制記者原生線上新聞內容。

《東森新聞報》是三家新聞網站中唯一編制網站專屬記者，原生新聞內容者。《東森新聞報》在網站設立之初，即定位為「網路原生報」，因為有自己的記者原生新聞內容，讓他們擁有充分的自由度，決定新聞走向，完全不受母體干涉。然而，50名記者與20名編輯的編制要撐起一個網站的內容量，確實也讓他們負擔沈重。因此，當集團買下《民眾日報》後，《民眾日報》與《東森新聞報》之間，做了相當程度的整合，壯大網站的內容量。

上述的文字新聞內容之外，「影音新聞」也是新聞網站的內容商品之一。三個媒體集團中，東森集團是以經營電視為主之媒體集團，擁有最多、最豐富的影音新聞資源。聯合報系是純粹發行報紙的媒體集團，除非與其他媒體策略聯盟，否則本身並不產製影音新聞。中時報系則介於兩者之間，本身以發行報紙為主，但近年來逐漸朝向多元發展³¹，在2002年轉投資中天電視後，成為擁有全國性報紙與電視的媒體集團。因此，三家新聞網中，僅《聯合新聞網》未提供有聲光畫面的線上影音新聞，《中時電子報》與《東森新聞報》皆有母體提供隨選的影音新聞產品，其中又以《東森新聞報》的影音新聞數量最多。

³¹ 參考中時報系總經理黃肇松先生2004年6月3日於國立新竹交通大學「我看媒體產業未來」演講之演講內容。

(二) 自製內容與商品區隔

有無自製線上內容影響的是新聞網站與母媒體在內容商品的商品區隔。不自製線上內容，新聞網站將面臨與母媒體之間的兩大問題：一、兩者商品極為類似，無法做商品區隔；二、兩者商品完全替代，產生集團內不同媒體間「同類相殘」的後果。

針對第一個「商品區隔」問題，母媒體為報紙的《中時電子報》與《聯合新聞網》均認為，在移植報紙內容的產製架構底下，「自製內容」的定義應跳出「純內容」的框架，賦予新的詮釋。「內容加值、針對原有內容創造新的閱讀方式、網友在網路論壇的新聞評論，有別於報紙記者的新聞報導」等屬於程度不等的「自製內容」，是區隔線上新聞商品與報紙新聞商品的重要差異。母媒體為電視的《東森新聞報》則認為，凡經網站編輯「改寫、後製」過的新聞內容，已與母媒體不同，也應納入廣義的「自製內容」範圍，與母媒體的商品作區隔。第二個「同類相殘」問題待下一部分「新聞網站與母媒體的競合關係」討論。

本研究也發現，母媒體為電視的新聞網站，其影音新聞亦為電視台所提供，內容上亦有程度不等的「商品區隔」問題。Chan-Olmsted 在一系列的電視集團發展網路媒體研究中有提及，影音數位內容是未來極具市場競爭力之商品 (Chan-Olmsted & Ha, 2002)，但未提及有關商品區隔的問題。

1. 報紙 VS. 新聞網站

報紙與新聞網站之間的新聞商品區隔問題，來自於新聞網站移植報紙內容的經營運作模式。因此，Chyi & Sylvie(2000)認為，在此架構下新聞網站勢必得增加自製內容的比例，與母體的新聞商品區隔。然而，對新聞網站來說，移植報紙內容可以節省產製線上新聞的人事成本，網路媒介的內容空間亦需要以大量的內容來填滿。在「求『材』若渴」的情況下，母體的報紙內容便成為網站可貴的資源，使得新聞網站與報紙之間有斬不斷的資源依賴關係。這個由經濟因素驅動而形成的線上新聞商品產製架構，很難被撼動。因此，本研究認為，在線上新聞商品產製架構難以改變的情況下，重新思考「自製新聞」的意義，讓網路的工具價值顯現，甚至「讓使用者自己創造內容」，作為新聞網站的自製內容，是新聞網站與母體商品區隔較積極的作法。

對於有報紙支援的新聞網站來說，基於產製新聞的成本效益考量，「自製」內容商品並非是聰明之舉。《中時電子報》與《聯合新聞網》亦是全部移植報紙內容，作為其網站的線上新聞素材。

基本上就經營的成本來考量的話，一個背後有母媒體的新聞網站，不會把相對較多的成本投入到生產跟母體有區隔的產品身上。基於成本效益的考量，這是必然的趨勢。

(受訪者 A)

《聯合新聞網》與《中時電子報》在面對線上新聞與報紙新聞內容相同的問題時均強調，編制自己的記者去產製新聞，這種「自製內容」的概念其實是一種「迷思」。編制自己的記者原生新聞內容，若新聞報導與報紙新聞大同小異，再加上不符成本效益，那麼原生線上新聞並無太大意義。線上新聞看重的是，母媒體的新聞內容進入網路媒介後，如何利用網路技術改變內容型態，產生不同的閱讀方式與效果。對新聞網站來說，利用網路機制去創造與報系不一樣的加值內容，會比「原生內容」更具意義。

他養記者去跑新聞，但是很好的新聞、很棒的新聞，網友看不看得出來？網友對新聞的要求並不像我們新聞記者對新聞的要求。好，我現在也去養五十名記者好了，一樣也佈線在立法院、總統府等等，請問他跑出來的新聞會跟《中國時報》差多少？沒差吧，不然也不會每一台的電視新聞幾乎都一樣。所以就成本效益來說，與其要我養五十名記者去跑 daily news，我不如只要佈十名記者，像《時報週刊》一樣，不作 daily news，作專題。我們沒有記者，但是我們利用我們網路的機制和平台去產製與《中國時報》不一樣的加值內容，這就是我們不一樣的地方。

(受訪者 G)

《中時電子報》與《聯合新聞網》的內容主管均認為，強調自製新聞是因為大家都把焦點放在「新聞內容」本身，而忽略了網路這個媒介載具本身就與報紙不同，透過網路技術為新聞所做的內容加值，以及針對原有內容「創造一種新的閱讀方式」，都應算是廣義的「自製內容」。而這些經過網路技術加值，以及在不同媒介載具上呈現出的不同閱讀形式，就是區隔線上新聞與報紙新聞的重要差異。

有一個很重要的問題大家都忽略掉了，就是網路跟平面媒體不一樣的地方在於，他提供的是一個 solution，而且這個 solution 是屬於傳播上的 solution。你以報社的新聞為本，(網路功能) 一個個加上去後，就會便出很多種可能性，這就是報紙沒有，我們有的。像(2004 總統大選) 開票，他們(報紙) 沒辦法作。電視台只是一直在報票，我不曉得你有沒有看到我們那天的網站，在開票的時候，我們這邊作的是圖表，我請暉達弄一弄，各縣市曲線一直在跑，一直在變動，我們作的是動態的圖表，不只是數字而已，數字背後加值的東西，我們可以很即

時地表達出來。但網路最重要的還是可以運用科技，把資訊加值，這就是我們的產品特性，不是只有光看新聞的內容而已。

(受訪者 A)

受訪者 G 則認為，自製的目的與「獨家新聞」的意義雷同，都在於別人沒有，而我有。因此，針對同樣新聞創造一種「新的閱讀方式」也應屬於「自製內容」的一部份。

妳所謂的「自製」就是「純內容」，那成本很高。一條新聞出來以後，它的價值來自於兩方面：一個是新聞本身，另一種是這個 content 他內容加值，以及不同的使用方式呈現出來的東西。…自製的最主要意義在於「別人沒有」，這樣人家才會來看你的，獨家新聞就是這樣。所以「自製」的概念就要變成是，「我創造一種新的閱讀方式」。

(受訪者 G)

除了內容加值與針對原本新聞創造新的閱讀方式外，新聞網站另外一項與報紙產品區隔模式則是，加強提供傳播平台，讓網友發表對新聞事件的「評論」，與報紙偏重於記者對新聞事件的「報導」不同。而這些網友的「評論」就是新聞網站的原生內容，是母媒體所沒有。例如：《聯合新聞網》的產品「公共論壇」³²，就是一個網路的意見平台，以報社新聞為本，再延伸出網友所生產的線上評論內容，充分發揮網路媒介互動性，「讓使用者自行創造線上內容」，成為線上內容的產製者。這些線上內容提供的是一則新聞的觀點與想法，與報紙新聞所強調的內容可信度不同。網路的功能便是創造一個平台，發揮數位經濟「自助最美」的經濟特色（王盈勳，2001）。這些產出則是報紙沒有的內容商品。

UDN 整個要做一個平台，是 U to U 的，讓 user 去 create content。如果菁英和意見領袖都在我這邊發言的話，這就是 UDN 的資產。所謂的 user 創造內容，他是原生的，但我走的還是評論，不是新聞報導。就像妳說的，新聞需要認證。資訊的東西，我不去考慮我要增加資訊的內容，那是專業記者的東西，我要的是 opinion，是觀點、是角度、是感想，而不是資訊的真實性。

(受訪者 A)

2. 電視 VS. 新聞網站

母媒體為電視台的《東森新聞報》³³，與母媒體之間因為移植母媒體的內容

³² 類似網路留言版，以每則新聞為網友發言與回應單位。

參見：<http://udn.com/NASApp/Grading/talk/ShowRoom.jsp>

³³ 東森新聞報與東森電視台同為東森媒體集團底下的媒體公司，彼此各自獨立，地位平等。受

極少，產品區隔的問題不大。但就「自製內容」的定義，《東森新聞報》也提出新的看法與詮釋。受訪者D認為，凡經網站編輯「改寫」、「後製」過的新聞內容，就已經與母媒體的新聞不同，也應列為「自製」的定義範圍內。電視新聞的文字內容簡短，新聞擷取的重點與方向亦與網站所需不同，大多需要改寫。《東森新聞報》表示，如果改寫的新聞也算自製部分的話，加上他們記者自己產製的線上新聞，《東森新聞報》的自製內容比例可達百分之百。

我們用電視台的新聞算不算自製？我本來想說電視台的新聞不算我們自製的，那《民眾日報》的算不算呢？可是我再看一遍，所有的新聞都是我們改寫的，而且那些（電視台）稿子你一看就知道，對我們網站來說，根本不能用。有些稿子根本都沒有關鍵的話，比方說：陳水扁表示什麼之類的，那是新聞的重點，但是電視台的稿子太短了，可能記者塞不下去，或者是他擷取的重點不是我們要的。所以每篇稿子我們都改寫。如果這些改寫的稿子也算是我們自製的話，那加上我們記者跑出來的新聞，我們內容自製的比例是百分之百。

（受訪者D）

相對於《聯合新聞網》與《中時電子報》不斷強調，雖然與母報共用新聞報導內容，但網路的「資訊加值」就是與母媒體間產品區隔的最佳體現。編制專屬記者的《東森新聞網》，似乎不認為與母媒體之間有「商品區隔」的問題存在。唯一內容來源來自電視台所提供的「影音新聞」，經過網站的後製、剪接處理，已較電視台精短，內容商品不會與電視台一模一樣。不僅對於電視新聞不構成威脅，另一方面也增加線上內容產品的競爭力，與其他純文字的內容網站競爭。

在我們的即時新聞裡面，其中有一塊「影音即時新聞」有很高的點閱率。我們的影音即時新聞是全球性的，有些是VOD，電視台錄製好再送給我們剪接；有一些就是透過SNG直接即時放送。因為我們有影音新聞，所以海外的華人，想要看影音新聞，就會上我們網站看，相對會比衛星傳輸便宜很多，這是我們的一大優勢。

（受訪者E）

《東森新聞報》是三家新聞網站中唯一編制專屬記者的新聞網站。《東森新聞報》坦承，編制專屬記者是人事財務上的一項負擔。然而，擁有專屬記者還有一項好處是，沒有依賴母媒體供稿的臍帶關係存在，新聞網站自己才能夠掌握新聞的自主性，決定此新聞媒體的走向。並且，記者寫的新聞可以立即上線，因而能提供真正的「即時新聞」，這是東森新聞網相較於其他報社新聞網站的優勢之

訪者認為，東森電視台算不算是東森新聞報的母媒體，仍待商議。但本研究基於，東森電視台確有提供大量影音或文字新聞給東森新聞報，內容資源提供模式與中時電子報之於中時報系、聯合新聞網之於聯合報系無異，只是程度之別，仍勉強將東森電視台視為東森新聞報之母媒體，以利於比較分析。

處。

我們因為不完全依賴報社或電視台供稿，所以我們的新聞都是我們自己決定要怎麼弄，記者寫了就上線，所以我們的新聞可以是即時的。像他們（《聯合新聞網》、《中時電子報》）的新聞不是即時的，而且他們沒有見報的新聞，他們就不貼。這個我就不瞭解了，你每天有這麼多新聞，你的記者每天寫一百篇特稿，既然報版有限，妳就給它在網路登嘛。我不知道他們怎麼想，這些都是不用錢的，記者辛辛苦苦寫，最後還不是丟到垃圾桶。

（受訪者 D）

我們跟新聞網站的競爭，就是新聞對新聞，所以我們的優勢在於「影音新聞」跟「即時新聞」。我們的新聞至少到現在為止都是被認為相對比較即時、比較快的新聞，因為我們有自己記者跑新聞，不用等母體發稿給我們，我們可以掌握自己的新聞處理。

（受訪者 E）

（三）新聞網站與母媒體的競、合關係

新聞網站因為與母媒體的內容商品相似，彼此取代性高，除了有上述「商品區隔」的問題之外，與母媒體之間亦容易產生「同類相殘」（cannibalization）的效應。Chyi & Sylvie (2000) 針對美國報社的新聞網站所的研究指出，美國的報紙發行線上版之後，對於報社的發行人並沒有太大的影響，即「同類相殘」的效應並不明顯。相對於台灣的情況，中時、聯合兩大報系發展新聞網站發展至今，報紙的發行人下跌是個不爭的事實，但報量下跌不單純是因為新聞網站的市場競爭所導致，「有線電視興起、蘋果日報進軍國內報業市場、政經環境改變」均是影響兩大報系報紙發行人下降之因。因此新聞網站與報紙之間同類相殘的效應同樣不明顯。

反倒是，《中時電子報》與《聯合新聞網》為避免報紙新聞提早曝光，遷就母媒體的日、晚報發報時間，而無法做到真正的即時新聞，才是兩新聞網站擔憂之問題，亦是本研究的新發現。因此，新聞網站經理人認為，以媒體集團為單位，記者產製的新聞應先讓網站上線，發揮真正即時的媒介特性，之後才出版為報紙形式的新聞，這才是針對不同媒介適才適性的資源整合模式。

1. 同類相殘效應（cannibalization effect）

新聞網站與母媒體之間的同類相殘效應發生在，兩者媒介商品類似，彼此相互替代性高，又競爭同一群閱聽眾時，閱聽眾只選其一、放棄其二所導致的相殘

情況。從報紙與新聞網站的閱聽眾重疊度來看，一群關心新聞的閱聽眾裡，各種提供新聞的媒介之間，確實存在著相對不等的競爭關係。一項媒體市調公司所做的調查顯示，習慣上網看新聞的人比上網不看新聞的人，也看報紙的比例更高。會關心新聞的人，不只從一個媒介管道得知新聞消息，對於新聞資訊來源的需求是全面性的。

我看過一份 AC Nielsen 的調查，台灣有 40% 的人上網看新聞，有另外 60% 的人，不上網看新聞。但是這 40% 的人看報紙的比那不上網看新聞的 60% 多。所以有一個約略的印象就是，會關心新聞的，不管是看報紙或上網看新聞，他就是會看。不關心新聞的，他不看報紙，就算你新聞網站是免費的，她也不會上網看新聞。會關心新聞的人，他會延伸，不只使用一種媒介得知新聞消息，他會看報、看電視、上網，都會。所以這才是最主要、最相關的問題。

(受訪者 G)

再就網站的流量的數字來看，上百萬的網頁點閱率足以證明，線上媒體吸引了龐大的閱聽眾，若將網頁點閱率與報紙的發行人、電視節目的收視率相比，新聞網站媒介影響力所不容小覷。新聞網站的經理人一致肯定，在這場新聞資訊的媒介競爭中，新聞網站的競爭力扶搖直上，甚至高於傳統媒體。一份報紙的發行人，或者一個電視節目的收視人口，甚至都不及一頁內容網站網頁的流量大。

以這次的(2004年總統大選)選舉算，最高的時候，一天的 visions 有 160 萬，我最保守最保守的估計，page view 一百萬絕對有。妳看台灣哪一個報紙的訂戶有到一百萬？都沒有。好，妳說「傳閱率」好了，一份報紙三個人傳，我現在也不會輸他。所以(新聞網站)這個媒體本身的競爭力已經達到那個程度了。

(受訪者 A)

新聞網站的媒介使用人口眾多，同一集團的報紙與新聞網站之間「同類相殘」(cannibalization)的效果是否發生？一項美國的調查指出，截至 2001 年 3 月，美國各報的總體發行人下滑，但前四大報《今日美國》、《華爾街日報》、《紐約時報》、《洛杉磯時報》的發行人增加。其中，《華爾街日報》因為線上訂戶大增，隨之壯大報紙聲勢，報份成長比例最大³⁴。顯見，美國的前四大報紙，在新聞網站發達之際，發行人仍舊屹立不搖，甚至與其線上版相得益彰。

然而，台灣發行歷史最悠久的兩大報系，面對免費的線上新聞來勢洶洶，態度顯然較趨於悲觀與戰戰兢兢。中時、聯合兩大報系的受訪者均表示，2000 年以來，報社的「報量下跌」確實是個不爭的事實，也令報社所有的高級主管憂心忡忡。尤其成立已 52 年的聯合報系，在 2003 年面臨到報系 48 年(扣除創辦前

³⁴ 《e天下》2004 年 6 月號，〈線上訂戶，壯大《華爾街日報》聲勢〉，頁 27。

四年賠錢)來首度虧損,但《聯合新聞網》卻傳來已「損益平衡」的好消息,讓報社經營者對於新聞網站的設立,感受五味雜陳,甚至感覺就像是「我自己養了一個小孩,來打敗我的另一個小孩」。

這個問題在我們內部爭議很久,從《聯合新聞網》開站到現在。因為剛開始的時候,報紙還是一個強勢媒體。但這幾年報紙的狀況越來越糟,這個問題又被提出來討論說,報紙究竟是被自己打敗,還是被網路打敗。很像是我自己養了一個小孩,來打敗我的另一個小孩。我覺得這沒有辦法有定論。因為這已經變成一種趨勢了,你要因為你報紙的生存,所以去把網路收掉嗎?不可能嘛!

(受訪者 C)

《中時電子報》則認為,報系的報量下跌,報紙的總編輯遍尋下跌的原因,好作改進。在這樣的情況下,網路很難不成為檢討的對象。然而,報量下跌的因素眾多,電視可能比新聞網站更具重創報紙發行量的能力。

報量下跌這件事,影響的因素很多,包括電視也是一個重要的因素。這就是我們的母體每天在罵我們的地方。報紙的市場看起來是在萎縮,因為人類使用媒介的習慣不斷改變,只是他轉換的過程有點痛苦,但這些媒介之間是互補,不可能取代的。可是真的不影響嗎?現在每個人還是都怕怕的,因為中國時報的發報量確實也下降,下降多少我不知道。然後這些報紙的總編輯就要開始找理由,為什麼報量下降,最後就找到網路頭上。

(受訪者 G)

報社報量下跌是個事實,但如果報社報量下跌的原因是來自於發展新聞網站,且新聞網站不收費的話,則同一媒體集團內,媒介間「同類相殘」的效應便產生。然而,兩大報系的受訪者均表示,導致報量下跌的原因很多,歸咎於新聞網站的發展,有失公允。《聯合報》社長王文杉認為,台灣媒體市場開放後,有線電視的發展對於報紙的殺傷力更強,不可忽略此項因素。

在 1995 年有線電視開放之前,報紙幾乎就等於媒體。有線電視壯大之後,先是影響三台,然後開始侵蝕報紙。

(聯合報社長兼聯合線上執行長 王文杉
摘自《e 天下》2004 年 6 月號專訪)

再者,受訪者 E 認為,2003 年港資的《蘋果日報》進軍台灣報業市場,對於台灣三大報的發行量亦造成不小影響。

我們的報量是有下降,但下降的幅度我不曉得,不是我不講。但我知道,這幾年

是有在掉的。目前我還沒有看到一個數字是說，看報人口是變多的。但你再看蘋果又進來，所以整個（報業）市場沒有變大，又有一個人進來搶，那當然是大家要吐給他，所以整個發報量是萎縮的。截至目前為止，並沒有任何的數據來說明，因為看了 UDN 所以不買報紙。報量是整個大筆地掉下來，並沒有很直接的關係說，是因為《聯合新聞網》的關係。《聯合新聞網》的影響有可能有，但沒有人能夠去證明這件事情。

（受訪者 B）

因此，受訪者均認為，新聞網站只是導致報紙發行人量下降的影響因素之一，並非是直接、唯一的因素。只是對於報社而言，新聞網站的威脅力是日益擴大，在報紙發行人量不斷下跌的情況下，似乎又只能冀望，報量下跌的部分，由新聞網站這邊「補回來」。而且這種芒刺在背的威脅感受，報紙比電視台來得深刻。

未來報紙跟網路兩個媒體，將是「一個消一個長」的走向，但是對電視媒體來說，他暫時還沒有這麼大的衝擊。因為這個世代本來就是視覺的世代，所以在視覺方面，電視不會下的這個快。我們當然希望報紙「消下去」的部分，可以從新聞網站這邊「長出來」。

（受訪者 B）

《中時電子報》與《聯合新聞網》的經理人也表示，報系發行人量下跌是事實，但不會阻礙報社發展新聞網站的立場。因為「沒有了新聞網站，閱聽眾不一定就會買報紙看，還有其他如入口網站等內容網站會提供線上新聞」。

人家不看《中時電子報》，就會回頭去買中國時報來看？人家會去 udn、ettoday 看，就算不去新聞網站，也可以去入口網站看不是嗎？好，就算三家聯合起來都不作新聞網站，也不賣新聞給 provider，人家還有《自由時報》跟《蘋果日報》。

（受訪者 G）

以實際的市場新聞網站與母媒體的商品市場競爭關係並不直接，同類相殘的效應不明顯。相對地，新聞網站與報社兩者之間還可能產生「互補效應」，讓原本不買該報系品牌報紙的讀者，因為新聞網站可免費閱讀線上新聞，而願意上該報系的新聞網站，無形中又擴大了報系讀者群，強化報系的社會影響力。《聯合新聞網》曾做過一項調查發現，反而報紙訂《中國時報》的讀者會上《聯合新聞網》，報紙訂《聯合報》的讀者會上《中時電子報》。

我們曾經做過一個不太正式的調查，跟著《聯合報》的電話訪問去問了一些問題。結果反而是很多看《中國時報》的人會上 UDN.com，而且是訂《中國時報》的網

友會看 UDN.com。他的出發點有可能是一個資訊的補足。反過來，看《聯合報》的人反而是上《中時電子報》比較多。這是一個很有趣的觀點。很多人可能不屑《聯合報》，但他會想上《聯合報》的網站，看看《聯合報》的觀點是什麼，反之亦然。

(受訪者 B)

2.即時新聞與獨家新聞

「新聞網站 vs. 電視」的媒介競爭關係與「新聞網站 vs. 報紙」的媒介競爭關係，對於線上新聞的影響，在於內容產品「即時性」的衝突，是新聞網站能否有「即時新聞」的關鍵。「即時性」的衝突亦是新聞網站與母媒體之間一個重要的新聞商品問題，因為他涉及到新聞商品的一個重要商品價值：「獨家新聞」，此為文獻中尚未提及的部分。

電視新聞的即時性與網站同步，網站的即時新聞不影響母媒體的新聞價值；然而，線上新聞的即時性甚於報紙新聞，在兩者新聞內容相同的行況下，新聞網站勢必得與報紙同步，或較報紙延遲上線，以免傷害報紙新聞的商品價值，尤其是報紙的獨家新聞。

電視新聞因為本身已是即時的新聞商品，一旦播出後，商品的初次使用價值即耗盡，因此與新聞網站之間沒有商品相互競爭的問題，獨家新聞亦然。但報紙新聞並非即時性商品，因此當新聞網站遇上母媒體報紙時，記者跑回來的新聞究竟要不要先給網路上線，就會有「誰先誰後」爭議出現。

網路對電視和報紙的策略不一樣。這之間最重要的差別在於，電視跟網路的發行時間點一致，所以一條新聞丟電視跟丟網路沒有差別。但報紙不一樣，網路永遠比報紙快，所以兩者會有時間上誰先誰後的問題。

(受訪者 G)

爲了不傷害母體報紙的新聞商品價值，報社所經營的新聞網站通常要遷就日報與晚報的發報時間，待報紙發行出去後，報版新聞才可以全部上線。所以《中時電子報》與《聯合新聞網》真正新聞全部更新的時間有兩大梯次，分別爲清晨與下午，即日報與晚報發行之後。因此以報紙爲母體的新聞網站會面臨線上新聞非即時新聞的問題。《聯合新聞網》坦言，他們擔心的不是沒有影音新聞，而是無法提供真正的即時新聞。

我覺得《聯合新聞網》真的少的是 real-time 的新聞，他不是少影音這部分。因為在報紙出版的過程中，新聞是一直在發生的。但他的問題不在於說，這個新聞

是文字的或是影音的，關鍵是說，有這個新聞的時候，別人可以將這則新聞上線，但我不行，這才是我要命的地方。

(受訪者 A)

相對地，《東森新聞報》則認為，他們最大的競爭優勢在於「即時新聞」，因為這是其他兩家新聞網站做不到的事。

我們四年前出來的時候，當時的《聯合新聞網》跟《中時電子報》的新聞就不是即時的了，雖然記者很早就已經寫好稿了，但一定要等到晚報出報後，才會再更新當天的新聞一次。我們沒有這樣的考量。因為他們 24 小時都在線上，沒有截稿時間，也沒有發稿限制。

(受訪者 D)

因為移植母媒體的新聞內容，所以《聯合新聞網》與《中時電子報》在線上即時新聞方面，會受到一些母媒體的牽制，避免線上新聞影響報紙新聞的產品價值，尤其是母報的「獨家新聞」。

我現在跟晚報已經磨合出一套模式。例如說，他們的稿子中，有「據了解」的獨家段落，我也不抓。這樣的話才不會他每天怪我害他報量下跌，我每天跟他抱怨說你新聞都不給我，報團如何發展。

(受訪者 G)

新聞即時性的問題，似乎是報紙與新聞網站之間的衝突點所在。新聞網站無法將即時新聞發揮極致，就無法展現網路媒介的特色。此一問題如何解決，從報社與新聞網站在即時新聞商品上如何協調折衝，可以看出報社與新聞網站之間的相對關係偏向於競爭或合作。無獨有偶地，《中時電子報》與《聯合新聞網》兩家新聞網站主管均認為，報社與新聞網站應該以「合作、互補」為前提去磨合，目前也依舊維持待報紙發行後才將新聞上線的運作模式，臍帶關係不能切斷之外，兩者的發展策略要「和平演變」，不是「流血政變」。

我們即時新聞的來源有《中央社》還有電視新聞、報社的記者稿、外電稿，報社獨家的新聞絕對不抓。我今天存在的目的不是要打垮報紙的。我們要站在一定的策略高度，妳怎麼知道以後會怎樣發展？我要讓他和平演變，不是流血政變。

(受訪者 G)

相對於報社的新聞網站，對母媒體為電視台的新聞網站來說，因為電視與網站的即時性同步，「即時新聞」的商品競爭問題不明顯，「獨家新聞」才是他們與母媒體的商品競爭之所在。網站的獨家新聞要不要分享給電視台？是新聞網站與

電視台之間的競爭問題。

有時候真的會有你所謂的競、合關係。例如說，我們跑到一條獨家新聞，我們就是不願給電視台知道，我們就是要讓電視台知道以後，來採訪我們。我們要變成他們的採訪對象，問我們消息來源是誰，新聞的內幕是怎樣等等我們的策略是這樣。當妳有獨立的作戰系統的時候，妳幹嘛要通知別人？這就會產生競爭關係。
(受訪者 E)

3.資源整合模式

即時新聞與獨家新聞的問題呈現出新聞網站與母體報紙之間的商品競爭關係，而報系對於此問題的解決方式亦可看出，為兼顧報社與新聞網站的發展考量，新聞網站仍以「報紙為先」的模式經營。然而，因為顧及母媒體的商品價值，而犧牲新聞網站的即時新聞，並不是一個針對媒介特性塑造的發展模式。在新聞網站與報紙相互合作、互補的立場不變的情況下，報紙與新聞網站之間的資源整合模式似乎需要重新思考，更積極地調整彼此的相對關係，方法有二：一、讓報紙可以從網路這邊得到更多資源；二、依媒介即時性的需求，讓報系記者跑回來的新聞「先上網、再見報」。

我想過不了多久我們就要來檢討網路跟報紙的關係。(問：所謂的檢討是說，網路要往更獨立的方向發展嗎?)可能要反過來想的是，報紙要怎樣從網路這個地方獲得更多的資源。因為現在年輕人不看報紙，所以基本上你要推銷你的報紙，就必須從網路上著手。第一個方式，你要讓網路去 create 新的資源，讓報紙也可以用；另外一種方式是，網路把他現在的 content 和資源縮小一點，讓報紙不要這麼快萎縮掉。(問：這兩種方式，您比較傾向哪一種?)我們當然會比較希望是前面的。但前面那項比較難，因為要有人去想、去 try，然後摸索到一個合適的方式。後面的比較容易，但我覺得不應該採取後面的方式。

(受訪者 C)

回到電子報來看，你所有記者跑回來的東西最先應該是要進入.com，因為日報的記者其實下午就已經跑好新聞，但這條新聞卻要放到晚上才處理，第二天才見報。但網路是沒有截稿時間的，所以所有記者跑回來的新聞，最先應該是上線，才符合網路媒體「即時」的特性，之後才是見報，此時報紙的地位是從新聞網站「平面版」。

(受訪者 E)

新聞「先上網、再見報」的資源整合模式，是依據媒體特性量身訂作的「最理想狀態」。然而，在報系的組織結構底下，距離這樣的運作方式還有很長的路

要走。它會面臨兩個結構性問題：一、報社的組織結構需大幅調整，傳統媒體部門會有反彈壓力；二、線上新聞若與報紙新聞的內容沒有差別，新聞網站也不收費的話，同類相殘的效應就會顯現。

聯合跟中時是從平面起家的，所以所有的經濟結構基礎、資源，甚至是負債，都是在平面底下，比如說它的分類廣告系統、它的客服系統，都是來自於平面。但這些人都不屬於網路，在電子報成立後，如果這些資源都還停留在平面的話，你要動他不是件容易的事。因為每個人都會考慮到我的工作量，跟我的福利等問題，不想離開平面。我在中時待過，事實上一個日報、晚報與《工商時報》，很多地方都是可以統合的，但他還是分成三塊系統在做。

(受訪者 E)

你很難說哪一天記者的名片上寫的是《聯合新聞網》，已經不是《聯合報》了。這是有可能的，到時候我們就是一個真正即時的新聞網站。但前提是，你網站要能獲利，讓報系靠網站生存而不是靠報紙生存。否則你網站這邊提供免費的即時新聞，誰第二天還會去買報紙看？那報紙不就不用生存了？報系不可能讓這種事發生。

(受訪者 A)

二、與入口網站的「媒介內」(intra-media) 商品競爭

新聞網站與入口網站之間的商品競爭，文獻中僅 Chyi & Sylvie (1998) 分析新聞網站四個次級市場時有略微提及，新聞網站在「遠距資訊市場」(long-distance information market) 中，與各大國際城市的 city guide information，或者是其他內容網站的市場競爭。但在「本地的資訊市場」(local information market) 中，新聞網站與入口網站的等其他內容網站的媒介間商品競爭，則較少被提及，此為本研究針對文獻上缺乏之處，進一步分析的部分。

新聞網站是提供線上新聞給入口網站的內容供應者，兩者的新聞內容不僅相同，連形式也都同為「線上」的網路形式。就兩者的商品關係而言，新聞網站與入口網站一樣也會面臨到商品的「內容」與「形式」都相似的「商品相互替代」的問題，且商品替相互代程度較新聞網站與報紙的替代性更高。就因為新聞網站與入口網站相比，實力屈居弱勢，所以三家新聞網站面對線上新聞商品競爭問題時，都不願與入口網站正面迎戰，一度協議不賣內容給入口網站，要大家「看新聞就上新聞網站」，最後也破局。目前新聞網站與入口網站的發展傾向於「內容合作」。一方面新聞網站繼續賣新聞給入口網站，收取新聞授權費；另一方面，入口網站也借重新聞網站的編輯專業，將重大新聞專題，例如：2004 奧運，外

包給新聞網站製作。

（一）兩者內容商品的競爭關係

新聞網站是入口網站的內容提供者，入口網站的線上新聞內容與新聞網站線上新聞內容之間也因為彼此內容相同，且媒介形式相同，均為線上媒體，而存在著相互替代性。這樣的商品相互替代性為新聞網站與入口網站帶來閱聽眾的市場競爭。許多人知道《中時電子報》、《聯合新聞網》、《東森新聞報》的新聞，但不曾上過這些新聞網站，因為他們看這些線上新聞的來源均來自於入口網站，顛覆了過去「從新聞專業媒體接收新聞資訊」的行為模式。

我去大學演講的時候，我問他們說，你們看不看新聞網站？很少人看。那我問他們，不然你們都從哪裡看新聞？很多人都說是從入口網站看新聞。

（受訪者 H）

根據媒體市調公司的調查，百分之四十的網路使用者上網的目的是為了「看新聞」，線上新聞的需求程度，可見一斑。但這百分之四十的網路使用者不一定就上新聞網站看新聞，也可以由入口網站取得新聞資訊。換句話說，新聞網站與入口網站得一同爭取這百分之四十的線上新聞閱聽眾。

我看過一份 AC Nielsen 的調查，台灣有 40% 的人上網看新聞，這些人不一定上新聞網站看新聞，因為她也可以上入口網站看。有另外 60% 的人，不上網看新聞。但是這 40% 的人看報紙的比那不上網看新聞的 60% 多。

（受訪者 G）

新聞網站與入口網站的線上新聞商品競爭問題浮現，致使三大新聞網站在 2003 年時曾經協議過，聯手抵制入口網站，不賣新聞給入口網站，要這百分之四十想上網看新聞的網路使用者，要看新聞就上新聞網站看，試圖再將「從新聞專業媒體接收新聞資訊」的收視行為模式導正回來。這項聯合行動最後因為三家新聞網站因各自有不同考量等因素而破局。然而，三家新聞網站的經理人事後認為，這種「聯手抵制」的想法並不對。

因為根據另一家市調公司的調查，在入口網站看新聞與在新聞網站看新聞，兩種方式的網路使用者重疊率僅百分之五。也就是說，百分之四十的線上新聞閱讀人口中，新聞網站與入口網站是各自分攤閱聽眾，兩塊閱聽眾的重疊度不高。就連當初抵制行動的發起者《東森新聞網》也於今年（2004 年）繼續賣新聞給入口網站。

受訪者認為，回歸線上新聞的最根本問題，當新聞資訊不具有「獨一無二」(unique)的不可取代性時，任何聯合抵制的行為都十分危險。因為資訊的被取代性太高，入口網站不跟三家新聞網站買新聞，也可以跟其他新聞媒體購買新聞資訊。因此，三家新聞網還是賣新聞給入口網站，賺取新聞授權費用，讓現金入袋為安比較實際。

這是很重要的一個關鍵，你的商品是不是 unique 的。台灣四大報：聯合、中時、自由、蘋果，如果有一報開始不收錢，你覺得結果會怎樣？這是市場競爭，沒辦法。所以東森提的那個想法根本行不通。我們不賣新聞給 yahoo，yahoo 可以跟年代電視台買他們的新聞啊，網友就真的不一定非這三家新聞網站的新聞不看？

(受訪者 C)

我不賣給 portal，也許我流量會升高，也許我流量不會升高，這個還不知道喔。除非，我們所有新聞網站的媒體，不止我們這三家，全都說好不賣新聞給入口網站，那就有可能。好，就算全都不賣，流量回來了，妳能賺多少？在很多的變數妳都沒有把握的時候，妳就先賣吧。我確保我現金收入會進來。

(受訪者 A)

(二) 兩者內容商品的合作模式

當新聞網站評估，消極地抵制入口網站不可行時，重新檢視與入口網站之間的商品競爭問題。三家新聞網站的經理人均認為，與入口網站的關係不能夠「正面迎戰」，應接受他們崛起、加入新聞市場競爭的事實。基於獲利考量，新聞網站面對入口網站的態度趨於開放與合作，不僅繼續賣內容給入口網站，收取新聞授權費，另一方面也要開發與入口網站內容合作的新模式，自與入口網站的內容合作中獲利。新的模式包括：一、入口網站的專題外包給新聞網站製作；二、新聞網站以內容與入口網站交換廣告容量，再將入口網站的廣告容量提供給新聞網站的廣告客戶。

例如：《中時電子報》以專業新聞網站的「內容編輯能力」優勢，替入口網站製作新聞專題，並且收費，是一項內容合作的新模式。但為避免替入口網站製作的新聞專題與自身網站的新聞專題內容重複，在製作過程中，《中時電子報》亦以「版樣、內容豐富度」等視覺與專業程度做為商品區隔，提供即時新聞是必須的，但 yahoo 的專題內容會偏重歷史資料回顧與網路互動遊戲。將兩者商品之間相互替代的影響力減至最小。

像今年的奧運專題，我們自己一定會作，但我們不會收錢，因為這是新聞，不可

能收錢的。Yahoo 他們也想要作，我就五十萬幫你作，我幫你畫版型，我可以幫你刊你要的東西。我們的競爭力就是我們會編輯，所以我幫你作一個專題給你，但會打上《中時電子報》承製，放在 yahoo 那裡。換句話說，我等於是豐富與壯大 yahoo 的新聞實力。但我這是不是會影響到我自己？所以我作 yahoo 的根作我自己的要有一些不同。Yahoo 的可能比較多歷史資料、互動遊戲，當然我一定會提供即時新聞給他。但我本站自己作的會比他多一點，有些東西我是留作我自己的。換句話說，我除了是 content provider 之外，我還成了 production house。他現在又要跟我要年底立委的專題了。那你說，大家都跑到那邊去看，不來我這邊。我覺得這個是擋不住的趨勢，封鎖不住的，不如合作，而且，講白一點，純粹的流量我就是比他少，因為他氣候已成。那我抓的是，看新聞的這一塊族群中，要看深度新聞的，就會跑來我這裡。他去作全民政黨，我抓的是新聞基本教義派，光這部分也很多。我比你深、比你活，但我照樣賣給你一些基本的東西。所以我們跟熱入口網站的關係，我覺得是既競爭又合作，不能正面迎戰，否則一定會垮。

(受訪者 G)

《東森新聞報》同樣也認為，與新聞網站的商品競爭不可能「正面廝殺」，因為兩者一旦正面迎戰，新聞網站是弱勢的一方。某種程度的內容與廣告交換，以新聞網站的內容與入口網站交換廣告容量，再將入口網站的廣告容量提供給新聞網站的廣告客戶。維持兩者「亦敵亦友」的狀態，是最好的模式。

我想要正面廝殺應該是不可能，我們畢竟是輸他們的。而且也不需要正面衝突，我們有很多合作的空間。所以我們的關係不只是競爭，我們是亦敵亦友，像我們跟 PC home 就利用廣告交換的方式合作。比如說，PC Home 會給我們一些 quota，我們可以去他那邊上廣告。所以變成說，妳是我 ETtoday 的廣告客戶，我不僅給你在 ETtoday 上廣告，我也可以把妳放到 PC Home，但妳沒辦法指定放廣告在 PC Home 的哪裡，這樣我們在爭取廣告上就更有力量。

(受訪者 E)

第三節 新聞網站在商務市場的獲利來源與經營模式

Chyi & Sylvie(2000)提出新聞網站的獲利模式，主要包括：「訂費、廣告、pay-per-use、贊助、提供 ISP 服務與電子商務」等幾項。Lewis(2001)提出電視集團的四種線上商業模式則分別為：「廣告、零售／電子商務、網路仲介、網路服務」(轉引自 Chan-Olmsted & Ha, 2002)。台灣的新聞網站除了上述幾項獲利方式之外，還多出一項新聞網站與報紙、電視母媒體之間「跨媒體資源整合」的「整合行銷」模式，是台灣新聞網站市場的特殊獲利方式。

Chan-Olmsted (2002) 認為美國電視集團未來加入網路商務後，最理想的集團營收獲利模式是：「67%的電視廣告業務 + 7.1%的線上廣告業務 + 3.1%的電子商務 + 2.5%的線上內容整合與訂閱費 + 1.2%的節目會員收費」。期待網路媒體的獲利能達 14%以上，電視台的網路資源將集中於廣告業務、會員服務與電子商務。台灣的《東森新聞報》雖是專業新聞網站，不是媒體集團的企業網站，但走的電子商務方向與 Chan-Olmsted 的研究相同。《東森新聞報》的案例可進一步提供一個電視集團整合網路媒體的「模式」。

本研究整理出，台灣三大新聞網站的獲利來源主要包括：「網路廣告、網站收費、新聞授權、電子商務、整合行銷」五項。其中，「網路廣告」是三家新聞網站的獲利大宗，皆佔營收的百分之五十以上；「新聞授權」的營收方式與來源最穩定，最主要的新聞授權對象是入口網站；「整合行銷」是目前新聞網站積極開發的獲利方式，每家新聞網站因自身優勢與母媒體的資源不同，發展出來的整合行銷模式亦不同；「電子商務」亦為新聞網站開發的獲利方式，但受限於金流與物流機制的結構性限制，電子商務大多僅作到「網路下單」階段；「網站收費」是每家新聞網站想嘗試但不敢付諸行動的一項方案，害怕網站收費導致網站流量降低，影響網路廣告，目前尚未有網站實行。

三家新聞網站各自依據上述的獲利來源，與自身的媒體資源，整合出各自不同的「經營模式」。《聯合新聞網》以內容商品優勢獲利；《中時電子報》極力發展整合行銷；《東森新聞報》因為母媒體購物頻道在金流與物流機制上的支持，在電子商務方面發展具優勢。

一、新聞網站的獲利來源

新聞網站的獲利來源多元，網路廣告、電子商務、新聞授權、整合行銷都是三大新聞網站目前正在運作的獲利方式。唯獨針對線上內容向網站使用者收費一項，各家新聞網站均表示「時機未到」；甚至直言，在台灣新聞媒體眾多的環境結構下，新聞網站除非有獨一無二、不可被取代的內容商品出現，否則要收費根本不可能，往收費方向思考是「錯誤的方向」。

在眾多獲利方式中，「網路廣告」仍是三大新聞網站最主要的獲利來源，均佔各網站收入的一半以上。然而，新聞網站在廣告市場中生存得十分辛苦。就媒介間 (inter-media) 的市場競爭而言，網路媒體廣告市場十分小，與電視、報紙等傳統媒介的廣告市場相比，簡直是小巫見大巫。就媒介內 (intra-media) 的市場競爭而言，目前台灣線上媒體的廣告市場，幾乎全是入口網站的天下。因此，新聞網站的網路廣告經營得十分辛苦。

目前，三大新聞網站逐漸往與母媒體集團合作的「整合行銷」方向發展。三家新聞網站整合行銷的模式不盡相同，但原則上均是盡量與集團中的其他媒體作「跨媒體合作」，一起提出企畫案競標政府或商業團體的行銷活動。三者中，以《中時電子報》經營整合行銷最為積極；《東森新聞報》因為母體有購物網站的線上購物資源，因此最積極發展電子商務；《聯合新聞網》則以內容商品為獲利主軸，投入市場競爭。

（一）網路廣告

新聞網站的網路廣告分屬兩個不同的競爭市場，一個是新聞網站以網路媒介之姿，與其他傳統媒體一同競爭的「媒體廣告市場」；另一個則是新聞網站與入口網站等內容網站一同競爭的「線上媒體廣告」市場。前者的媒介間(inter-media)市場競爭中，網路廣告因為廣告量小、單價低，難以與傳統的報紙、電視媒體競爭；加上網路廣告將點閱率換算成金錢的公式尚未出現，以及廣告主年齡層較高，不信任網路媒介的廣告效果，因此網路廣告一直無法作起來。與入口網站的媒介內(intra-media)競爭的部分，入口網站吃掉大部分的線上媒體廣告市場，新聞網站只能夠「以質取勝」，強調新聞網站的人口組成特色為「白領、中產階級、居消費能力」，以爭取客戶青睞。

1. 網路廣告的媒介間(inter-media)市場競爭

新聞網站是新興的網路媒介，在媒體廣告市場中發展歷史短，無論就營業額或廣告量來說，跟傳統媒體相比，網路媒體市場是存在，但規模十分小。新聞網站一年的營業額一億多，三家新聞網站加起來約五億；市價總值今年預估十六億；網路廣告的廣告量只佔所有媒體廣告量的百分之二不到，這樣的廣告量連廣播的廣告量都比不上。新聞網站市場之小，可見一斑。

新聞網站本來就不是一個市場。妳看一家新聞網站一年的營業額一億多，三家新聞網站不過也就是五億吧，是台灣媒體市場中很小的一個市場。

（受訪者 F）

比方說，網路廣告只佔了所有廣告量的百分之二不到，我記得六年前，台灣的網路廣告量，是所有廣告量不到百分之一，現在已經成長百分之百，甚至超過了，但也只有百分之二。那媒體的廣告有一半以上都是電視，所以就相對位置來說，網路的廣告市場真的非常小。

（受訪者 B）

網路廣告的價碼低、市場量也少。台灣現在整個網路市場總值，去年大概估是十四億多，今年不過十六億。這樣的成長速度其實很慢，但不只台灣，全世界的 internet 市場的成長都沒有如預期的快。以台灣來講，現在台灣網路的使用者，根據交通部跟我們講的是，大約有一千多萬人。台灣有哪個媒體的使用者是一千多萬人？cable 也許有。以這樣的角度來講，網路的廣告應該要勝過於報紙、雜誌、廣播。但現在的狀況是，網路的一年的廣告量連廣播都贏不過。

(受訪者 I)

網路媒介的廣告市場在發展之初，因無法撼動電視、報紙等歷史悠久的媒體廣告市場，因此從雜誌、廣播市場著手。尤其發行量少的雜誌便是網路廣告介入的首要對象。

新興媒體的競爭對手比較是雜誌、廣播跟電視。我們那時後去打客戶的時候，都是先挖雜誌的客戶。因為雜誌一頁就三、四萬到六、七萬都有可能。我們就跟客戶說，你在雜誌上只能作一頁，在網頁上可以作很多不同的呈現，不會死板板的。我們看那個雜誌發行量比較少的，我們就先去挖。然後我們又發現，radio 也滿好切的，就去挖 radio 的市場。因為新媒體進入市場，他還是會找弱勢媒體先下手，像捷運媒體也是啊，他先吃的話還是先去吃 radio 跟雜誌但電視妳動不了，因為他每年的預算都在增加。妳要挖他一塊磚、一個小牆角，機會是有的。但要挖他，妳不如跟他合作。

(受訪者 F)

網路不僅廣告量少，與美國、中國大陸的網路廣告單價相比，台灣的網路廣告價格也偏低。受訪者認為，台灣媒體市場的規模不大，競爭太激烈，不只網路廣告，所有的媒體廣告到最後都面臨單價過低的問題，這對以內容品質取勝的台灣媒體來說，相當可惜。

台灣的市場規模也真的不大，我過去有兩年半是在北京，有將近十年是在香港。我覺得台灣的市場小，但又不夠國際化。我在大陸 run business 的時候，我看到了各個地方的媒體價格。大陸的人看到我們《中國時報》或《工商時報》的廣告價格，都很驚訝地說，你們台灣的開價這麼便宜啊！我自己也去比價一下，同樣的 circulation 跟影響力的報紙，像大陸的幾大報紙，像《北京日報》，發行量都跟以前的中時聯合差不多，都是一百出頭，當然我們現在是沒有了。他們很驚訝，在台灣這麼出名的報紙，廣告價格這麼低。因為台灣什麼成本都比人家高，而且我們的國民所得又比他們高，那為什麼台灣的廣告價格這麼低？因為我們的媒體市場太小，競爭太多，整個市場的秩序被打亂掉了。所以要經營滿困難的。但這裡的媒體，在光榮的時代還賺了不少錢，所以底滿厚的，還可以燒錢，在美國的話，老早就有很多 merge acquisition 開始了。我講這個是要說，台灣的媒

體廣告價格偏低，是大家都面臨的問題，不只有網路。

(受訪者 H)

你可以去比較一下的是，台灣網路廣告的單價遠比國外低非常多，我覺得這是一件很不好的事情。他在競爭過程中，已經被打壞行情了，真的是這樣子。當台灣的網路廣告客戶還不是很蓬勃，大家還不是很相信網路廣告的時候，就有一群人餓虎撲羊，削價競爭，要去競爭這些不到百分之一的廣告，那你怎麼辦，你講也講不通嘛。…我曾經想過，為什麼《USATODSAY》、CNN、《WASHINGTON POST》，他們的廣告這麼少，但依然足以養活這麼多人？你去看中國大陸網站的廣告，也很貴，比我們貴。

(受訪者 B)

而網路廣告市場剛發展之初，在體質尚未健全之時就展開「削價競爭」的歌喉戰，也致使網路廣告價格偏低之後就難以再上揚。

台灣最厲害的一招就是割喉戰，反正你不先殺價，別人就殺到底了。你《一》在那裡說，我的價格要怎樣怎樣，別人砍的更深，廣告主也是被動的，他不是說自己主動要賣這麼便宜。剛開始我們在賣廣告的時候，CPM 還賣到好幾百塊，我記得。大概三、四百；五百也有人在算，因為最後還是會打個七折、八折。人家雜誌的 CPM 才多少，你們的 CPM 要賣到這樣。我們那時後都是用比較表來作的，報紙的 CPM 多少、雜誌的 CPM 多少，算起來是網路最便宜。

(受訪者 F)

網路廣告價格低除了一開始發展時的歌喉競爭外，大家迷信於網路的「技術萬歲」，也造成網路廣告越來越不好賣的結果。網路廣告一開始打著網路技術可以「更準確」地追蹤媒體使用量的旗號，與傳統媒介的廣告效果區隔，但最後其實是在技術競爭的惡性循環下，終於嚐到「廣告不好賣」的苦果。

當初推動網路廣告的那些人，最得意的就是，我的網路技術可以去 track 這些電視報紙解決不了的問題，最開始這是他的優勢，大家都用「次數」來賣。但後來就不得了，大家已經不賣次數，要的是我有多少人看到我，所有的廣告都被扭曲。次數代表的是我從 server 丟出去的量，有點像是我報社的報紙發行量多少。但是慢慢地，人家不看這種東西了，大家要看的是，我有多少人點進來，然後再去看，有多少人買了。他每一層都真的是可以用技術去 track 出來的東西，所以數字就越來越血淋淋，越來越難賣。

(受訪者 B)

網路廣告量少、單價低，有兩個主要原因。其中一個很重要的原因是「網路

廣告的廣告效果尚未被信任」，網路廣告市場尚未有一個具公信力的公式，可將點閱率換算成金錢；另一方面，廣告主因年齡層較高，平常不使用網路、對網路媒介不熟悉等因素，不信任網路廣告的廣告效果，因而在網路廣告單價這麼低的情況下，依舊不在網路媒介下廣告。

網路廣告作不起來，最根本的問題是，你網路廣告的效果未經驗證，像電視她有收視率，雖然廣電人跟 AC Nielsen 不準確，但他至少有個依據，有個公式。可是網路廣告根據的是網路點閱率，但網路點閱率不保證有真正觸及到，因為多數的人都開很多視窗，而且網友對於網路廣告視而不見。如果網路廣告有效過的話，妳開價一百萬，一樣有人買。所以妳要找到一個點閱率換算成金錢的公式。有線電視當初就是找到一個大家公認、認可的收視率除以金錢的算法，才把廣告從無線電視那邊挖過來的。

(受訪者 D)

其實是廣告主都比較老。比如說，我們去找金控的。金控公司的行銷主管，他們的年紀都是四、五十歲的，他根本平常就不碰電腦，他任何東西都是他秘書幫他印出來，他再拿來看。不然就是他看的都是報紙。他會跟你說，那個螢幕這麼小，字看不清楚。因為他眼睛已經不行了，還要換眼鏡，換來換去他覺得麻煩。就看報紙啊，報紙就寫得很清楚了，報紙跟網站有什麼不一樣？你的對象平常不上網，他對網路沒有感覺，你跟他講半天說，網路上面可以怎樣作廣告，他無法感受。他會問妳說，網路有多少人在用，用多少時間？如果他關機了怎麼辦，這樣廣告不就沒有效果了？但真正再使用網路的人就知道，很多人是只有 shut down 的時候才會關機，不然整天他電腦都會開著。然後他又會問，但開著電腦，他會看到我們的廣告嗎？反正你就會覺得說，廣告主有些問題滿不可思議的。

(受訪者 F)

2. 網路廣告的媒介內 (intra-media) 市場競爭

新聞網站一方面是新聞媒體，所以跟傳統媒體競爭廣告市場；另一方面他又是線上媒體，也得跟其他內容網站競爭廣告市場。台灣的網路廣告市場一半以上是入口網站的天下，就網路各項競爭力數值的排名(參見表八、表九)也可發現，入口網站的實力均較新聞網站強。當網路廣告市場的大餅就這麼大，如何與入口網站競爭是新聞網站面對的重要課題。

入口網站中，yahoo 的廣告市場佔有率最高，逾百分之五十。一家 yahoo 入口網站就已經吃下網路廣告一半的市場，剩下的 50%，Pchome 就佔掉了 20%-30%，yam 跟 MSN 又佔掉了 20%，剩下的 10%才由三個新聞網站來分。新聞網站在網路市場裡「夾縫中求生存」的景象不難想像。

以我們廣告業務部的立場來說，其實是很艱鉅的。因為所有的廣告預算都是先以 portal 為主。你說 yahoo 就已經吃掉市場一半，剩下的 50%，Pchome 就吃掉了 20%-30%，yam 跟 MSN 又吃掉了 20%，剩下的 10% 才由三個新聞網站來分，分到的其實就非常少。最理想的狀態是，我 5%、中時跟聯合也各 5%，各有各的生存之道。像 chinatimes 他常就是跟客戶說，我就全包了，你要給 PC home 發的東西，我來幫你發，從這樣的操作中去賺取他們公司的 margin。

(受訪者 F)

當入口網站的市場競爭力如此強大，而廣告主在切割媒體預算的時候，又把入口網站與新聞網站同樣視為網路媒體；此時新聞網站便要開始想自己與入口網站的市場區隔究竟為何？大部分的受訪者均認為，新聞網站與入口網站最大的區隔在於「閱聽眾的素質」。「白領、中產階級、消費能力較強」是新聞網站爭取廣告主下廣告的主要訴求，也藉此與入口網站的人口特質作區隔。

就 internet 來講，新聞網站的市場其實尚未成形。因為妳還無法清楚地去區隔入口網站的市場跟新聞網站的市場。但新聞網站與入口網站之間的區隔很重要，因為廣告主對廣告的看法是，網路廣告是一筆預算，他不會把網路廣告預算跟報紙預算搞在一起，只會把新聞網站跟入口網站的預算放在一起。

(受訪者 I)

跟入口網站之間的區隔比較重要。很多人過來我們這邊下廣告，衝的就是我們是電子報，我們是新聞媒體。我上上個星期看《銘報》的調查，你最常獲得資訊來源的管道是：網路第一名。但你最常相信資訊來源管道是：報紙第一名。對新聞網站來講，他沾了兩邊的光，因為她是電子報。所以很多客戶對新聞網站跟對入口網站的態度是不一樣的，很多人覺得入口網站只是個娛樂性媒體，但新聞網站不同。報紙在台灣的地位算是非常崇高，很多人會覺得報紙寫的東西比較真實，比較有權威性。雖然我的流量跟入口網站比，輸很多，但沒關係，很多人覺得我是《中國時報》網路版，所以他會過來下廣告，因為他認為會看《中國時報》的人有一定的水準與消費力。所以跟入口網站比，我們的目標族群清楚，屬於較白領、較有消費能力的一群。

(受訪者 I)

除了與入口網站的競爭之外，三家新聞網站本身也要競爭這百分之十的新聞網站市場。因此，各家新聞網站也要發展不同的策略，搶食市場大餅。《聯合新聞網》以「新聞網站第一名」為目標；《中時電子報》則加入入口網站形式，以「內容入口網站」自居，並且強調網友的特質能負擔金字塔頂端的消費；《東森新聞報》則強調，他們整合母體購物頻道優勢，結合電子商務的能力最強，甚至

超越入口網站。

我主要訴求的就是我是新聞網站第一名，而且我管你 Portal，我主要訴求的是「質」，不是「量」。我舉例，雜誌這麼多，你廣告主可能不會去登第一名的《壹週刊》，你可能會去登《天下》。為什麼登《天下》，第一個是質，就是看的人是一群願意吸收新知，是比較 high class 的人，我們要訴求的就是這些人。所以我們不斷地訴求就是「我《聯合新聞網》是新聞網站第一名」這件事情。

(受訪者 B)

我們(《中時電子報》)的定位就是 content portal，所以我們比較像入口網站。你不去跟入口網站競爭很難。Yahoo 現在的佔市場的五十到六十，再加上 PC Home、yam、MSN 等入口網站，所有 portal 的市場就佔了快百分之八十，你不跟他們爭，你哪有飯吃。

(受訪者 I)

優勢的部分就是我剛剛講的，我們(《東森新聞報》)可以發展「新聞、廣告、商品銷售」三位一體的市場模式，但他們比較不行。主要是因為我們有「得意購」網站的配合，我們可以作後端物流與金流的部分。他們沒辦法，頂多只能做到將流量倒過去商家而已。我們是靠我們這個優勢去跟廣告主合作的。

(受訪者 F)

(二) 網站收費

齊湘、胡一峰(2002)認為兩岸三地的主流網站，要針對線上內容收費，似乎不大可行。從台灣三家新聞網站對於「網站收費」模式一直是又愛又恨的情況看來，確實如此。三家新聞網站坦言，針對網站內容收費模式，有在想但不敢行動，因而目前為止，沒有任何一家新聞網站針對網站內容收費。最主要的考量依舊是網路廣告。因為網站收費勢必減少網站流量，網站流量下降對於網路廣告銷售的影響很大。在目前網路廣告仍是新聞網站收入大宗的情況下，各家網站均不敢貿然針對網站內容採取收費行動。

我們根本不敢收費，也許有一些加值的東西收費是可以，但你要針對 general news 來收費，很危險。這個東西是一場夢，我隨時準備要作，但不敢輕舉妄動。

(受訪者 G)

追根究底，網站內容無法收費的問題分兩個層次：一、線上新聞的內容並非是「獨一無二」(unique)的商品，商品被取代性太高；二、針對線上新聞內容收費也面臨到「費用多少」的問題。收費低的話，網站的獲利效益相對不高；收費

高的話，願意付費上網看新聞的人勢必更少，是個兩難。

網站新聞內容到底要不要收錢，我們扣除資料庫的新聞不算，我覺得牽扯到的是兩個最重要的因素是：一個是競爭，你的商品是不是 unique；一個是 model。Model 有兩個層次的問題，一個層次是，你要對誰去收錢？第二個層次是，你要做什麼樣的產品才可能收錢？那我覺得第一個層次對誰收錢的問題，不是一天兩天的事，你必須考慮清楚。你要對閱聽眾收錢嗎？像 kuro 那樣，他是用 download 每一條歌來收費。他可以一條歌給多少錢，讓他撐起來，但撐起來到現在也還不能賺錢。而且他做得還是不用錢的生意，他有很多 MP3 是不用付錢的，他才可以把這一塊做起來。反過來說，如果《聯合新聞網》要對閱聽眾去收錢，我們可以收到多少錢？如果一天有一萬個人願意付費，你能對他收多少錢？你說每個月一百塊好了，你能收超過一百塊嗎？除非你有很強、很 unique，別人沒有的東西。這樣的話，一個月不過也就一百萬。這些錢不是說對報系是九牛一毛而已，就是對.com 來講，一百萬也不夠付人事開銷。內容部現在 50 個人，他一個月的薪水可能要 250 萬。當你在收費的時候，你的流量就會降低，你的廣告就會受到影響。這是魚與熊掌的問題。我們的市場量不足以撐起來，讓網路可以收費。

(受訪者 C)

因此，幾個新聞網站目前對於網站收費的想法，僅到針對特定內容作「部分收費」，而不是針對一般新聞 (general news) 收費。《聯合新聞網》認為，如果有收費規劃的話，收費與不收費的內容應區隔開來，淺層的使用屬於免費的，對象是大眾；深層的服務則可以針對分眾收費。《東森新聞報》認為，如果收費的話，則想針對他們較具特色的影音新聞收取十分便宜的會員費，有會員資格才可以看 VOD 的部分。《中時電子報》則認為，市場還沒走到可以收費的地步，如要收費，則會賦予搜尋引擎等外加功能的使用。

如果說，我這個 website (《聯合新聞網》) 提供一部份內容是 free 的，屬於淺層的使用，support 我廣告的需要；另外一部份，他有一些 service 可能是 for 分眾的，for 一些比較深層的 service，這部分就是我要 charge 的。可是我單憑這些東西跟你收費，你可能不大願意進來，但如果這邊產生一個機制說，你是我平面媒體的訂戶，你就可以 free 來使用，那如果不是的話，對不起，你就要付錢給我。對平面媒體來講，如果他有這樣的一個 service 可以鞏固他長期的訂戶的話，應該是這麼說，我把這邊的資訊很低成本的賣給你，你把那邊的 service 很低成本地賣給他。

(受訪者 A)

部分收費這個東西我們 (《東森新聞報》) 常常都在想，因為 VOD 這部分是我們現在流量最大的部分，很多人在看。因為上班族在工作的時間無法看電視，有一些

是廣告代理商他們可能會有一些電視，但在大部分人都沒有電視的情況下，就要透過電腦來看，現在的新聞有什麼，還有新聞畫面。我們本來想說，你是會員，如果想看 VOD 的話，就一個月付多少錢。如果我有十萬個人，一個人願意付 20 元，這樣就兩百萬，那這個數字有沒有辦法達成，不知道。

(受訪者 F)

我們(《中時電子報》)現在沒有這個打算要收費，就連跟《華爾街日報》一樣，跟報紙訂戶綁在一起收費，也沒有這打算。因為我覺得市場還沒走道那個地步。但我會在裡面用包裝的，賦予你 search engine 或一個怎樣的 package，跟你收錢。

(受訪者 H)

(三) 新聞授權

新聞網站要針對網站使用者收取一般新聞內容收費似乎有困難。因此，受訪者認為，新聞網站收費的對象是 B (business) 端，不是 C (customer) 端。並且開發的是新聞內容二次使用的「新聞授權」費用。新聞授權收費分爲兩種：一、每日新聞或即時新聞的新聞授權；二、「新聞資料庫」資訊內容的新聞授權。前者由多由新聞網站執行，收入歸網站所有，新聞授權對象以「入口網站」等內容網站爲主；後者的新聞授權多由媒體集團內部的數位內容交易的單位執行，例如：聯合報系的「聯合知識庫」、中時報系的「時報資訊」，收入歸 .com 所有。

目前，聯合報系的兩項新聞授權全由聯合知識庫處理，收入也一同歸爲 .com 所有。中時報系則將第一項新聞授權留給《中時電子報》自行處理，收入歸網站；第二項新聞授權則歸時報資訊公司處理，兩者財務分開。《東森新聞報》因爲尙未有專職新聞資料庫內容交易的單位，因此所有新聞授權均由《東森新聞報》處理。

現在沒達到一個環境說，它是真正可以收費的，這之間的因素很複雜。而且收費也可能不是針對新聞網站本身的內容收費，比較可能是從新聞的「二次使用」與新聞加值的方向收費。像入口網站跟我們買新聞，他只買當天在網路上的授權，並沒有辦法拿來作資料庫的新聞檢索。

(受訪者 I)

與新聞網站比較有關係的新聞授權，是屬於第一項將每日新聞或即時新聞賣給入口網站。入口網站與新聞網站的線上新聞商品競爭關係強，兩者根據發展的不同階段，調整互動策略。新聞網站至今發展已成熟，因此多以「賣新聞」的方式向入口網站收取新聞授權費用。但新聞網站表示，向入口網站收取的新聞授權

費用是網站一筆穩定的收入來源，因此在現金收益的前提下，依舊賣新聞給入口網站。

我們跟入口網站的合作也是有階段性的。在《聯合新聞網》剛上線的時候，他們是我們的合作對象，我們一心希望我們的插頭寶寶（《聯合新聞網》的 logo）能讓很多人看見，那時後我們等於是用新聞去交換我們在網路上的曝光率。到了第二階段，當我們發展越來越完整的時候，我們的關係就是競爭的，但我們是在市場面競爭，在產品面合作。在產品面，他們是我們的客戶，跟我們購買新聞。在第一個階段，合作的過程裡面，我們可能是用拆帳的。你已經放了我的 logo，上面的廣告就你去賣，賣好了再分給我，以點閱率來分錢。到了第二個階段的時間，我會就我理應產生的價值去作市場定價。這是我已經把新聞當作是產品，要他付我 license fee。我並沒有授權 copy right 給他，我只是授權他可以使用，且只是短期地使用我們新聞內容產品。所以我們現在是跟對方收一筆錢，至於你新聞頁面上的廣告究竟是賣翻了，或根本賣不出去，這不關我們的事。比較多的是以上兩種狀況，就是 profit sharing 跟 license fee。

（受訪者 B）

（四）電子商務

新聞網站發展電子商務本身有一些結構上的限制。因為新聞網站本身是內容網站，商品的「線上交易」機制未完全成形，金流與物流的部分仍待建立。但要建立金流與物流的機制在資金與專業上需要相當的投資，一個專業的新聞內容網站若要專業發展完整的電子商務，成本效益值得評估。因此，新聞網站到目前為止，最常執行的電子商務僅到「線上下單」的部分。

三家新聞網站中，《東森新聞報》因為與東森購物頻道「得意購」的網站「ET Mall」合作，除了線上下單之外，後續的金流與物流，包括電子發票、出貨等細節，可與購物頻道網站共用，部分解決了上述問題，因此是三家新聞網站中「電子商務」系統最完整者。《東森新聞報》也認為，與《聯合新聞網》及《中時電子報》相比，他們發展電子商務確實具有相對優勢。

其他兩家新聞網站頂多只能做到線上下單，或到 payment 這地方。他們頂多是做到 payment，那後面呢？最現實的就是開發票，還有出貨，要誰出？收錢要誰收？收錢可能現在線上刷了就好。出貨是不是要有人出貨，發票是不是要有人來開電子發票，這需要一些人。因為妳訂單不可能一天只有一個，像得意購他們要做到一天一億的規模，那量就很大，電子發票不知道要開多少。

（受訪者 F）

在僅能做到網路下單，不是一套完整的電子商務機制的結構下，新聞網站也能挾其使用者族群的「年齡、收入」方面之優勢，在新聞網站上使用「線上下單」機制的交易金額量不小。《中時電子報》表示，他們的網友多屬白領階級，年齡層較高、收入較多，許多是屬於網際網路的早期使用者，一方面比較敢嘗試線上交易行為，另一方面單筆線上交易的金額也比較多。以他們跟「元大京華」證券公司合作的「網路下單」為例，使用者一個月從《中時電子報》下單的交易金額達四十億，超過「蕃薯藤 + PC Home + Hinet + Smartnet + e-stock」等五家網站在證券方面的網路下單交易金額總和。

我們有很多網友是早期使用 internet 的，這些人的忠誠度很高。另外，我們新聞的瀏覽頁次、停留的時間也比較久。他們也比較敢嘗試使用電子商務、網路下單等網路行為，錢也比較多。所以我們作電子商務會作得比其他兩家好。例如前一陣子，我們跟元大京華合作「網路下單」，我們的線上交易額是全台灣網站之冠，超過 yahoo。我們一天的交易可以到兩億，一個月可以到四十億。一個月交易額四十億已經不得了了。我們一家等於「蕃薯藤 + PC Home + Hinet + Smartnet + e-stock」五家加起來沒有我們多，yahoo 一家那就不用談了。這是一個很有趣的現象，我們的流量沒有人家大，但我們的交易額可以到這麼多。就表示我們的網友單筆交易的資金額度高，我們的網友組成份子跟其他的網站一比，馬上看出差別。



(受訪者 I)

(五) 整合行銷

新聞網站為競爭廣告案子，將新聞商品結合少量的電子商務，並與母媒體之間不同媒介的資源整合，所發展出來的「整合行銷」模式，是台灣的新聞網站目前最積極發展的一項獲利方式。每一家新聞網站能夠「整合」的資源與發展優勢不同，因此整合行銷的模式也不同，但與母媒體合作，走「跨媒體」的行銷設計方向是一致的。

不論母媒體與新聞網站在新聞商品上競爭多激烈，在廣告業務方面，廣告企畫案講究完整、多元的「媒體規劃」(media plan)，因此網站十分需要母媒體的合作，關係十分互補。對新聞網站來說，企畫案中有報紙或電視等傳統媒體規劃，可增強廣告主或企業主對於企畫案接受的可能性；對報紙或電視來說，線上媒體是個時髦的新媒介，母媒體也樂於與新聞網站合作，展現其企畫案「跟得上潮流」的印象。

所以《東森新聞報》認為，與其他電視媒體集團相比，東森媒體集團旗下有新聞網站是他最大的特色，也是他的市場利基。所以他們常常是整合行銷案裡頭

的「關鍵性角色」，因為他們是所有電視媒體集團中，唯一有的專業新聞網站。

有一些專案是一定要加入一些其他角色才能成案，所以這時候我們就是很關鍵性的角色。例如：政府機關的比稿通常都需要網路。太多了，而且我們有網路是我們跟其他電視比，這是我們的特色。例如說，你跟三立一起搶案子，三立沒有網路啊，妳總不能說我拿三立那個簡單的網站來跟《東森新聞報》比。這個就是我們在提案的時候跟其他電視台不一樣的地方。

(受訪者 F)

在發展整合行銷時，各個新聞網站因為本身的資源與優勢不同也各自走出不同的方向。中時報系的主要媒體是報紙新聞，《中時電子報》認為，「內容編輯能力」是他們的專業優勢與資源，所以整合行銷的思考方向是從網路閱讀行為驅動，再吸引使用者從事線上購買行為，是「編輯能力帶動商務發展」的模式。再加上中時報系的社會影響力，以及平面報紙的採訪能力，整合出一套完整的專案模式。

整合行銷很重要，我們有 editorial 的 power，用 editorial 去帶 commercial，否則我 non-advertising 的部分不會成長 100%，這是我們跟其他兩家新聞網站競爭的策略。

(受訪者 H)

例如說，我們的「101 大樓攝影展」、「EMBA 博覽會」，還有我去標一些政府的案子。重點是「虛實結合」。我們先找到 101，跟他們講好，跟你合作，我要辦一個攝影比賽，一律網路收件，當然我希望 101 給我錢，但你知道他們的財務本來就有問題，所以我只要求他們提供場地，這樣我就省下幾十萬的場地費。然後我在我所有的刊物及宣傳當中露出他們的品牌、名字。有人出場地，有人出錢，這整個活動辦下來，我賺了 350 萬。然後我還找《中國時報》來採訪、宣傳，再找馬英九來頒獎。我在報紙登廣告也比較便宜。你講不好聽一點，我們就是買空賣空，我們就是一個平台。這是我們現在很重要的一環，錢賺得不少。

(受訪者 G)

二、新聞網站的經營模式

一個媒體的經營模式並非是只是單純的媒體「獲利方式」，它是一個同時處理產品、服務與資訊流的工程，在處理過程中也包括去評量這些活動的商業潛在利益與獲利可能 (Picard, 2002: 26)。因為每個媒體公司所擁有的資源，以及在市場裡的優、劣勢不同，因此每一個媒體公司的經營模式也各不相同。如果能夠整合出一套只適用於自己，別人無法複製使用的經營模式，則有利於市場競爭。

新聞網站的經營模式亦是如此。三大新聞網站經過四、五年，甚至八年的組織調整與市場經營，以及各自與母媒體的資源整合與經營磨合，發展出的經營模式也不同。《中時電子報》認為，「技術、商務、內容」三者是新聞網站的主幹，唯有這三個面向整合完善，才会有品質佳的內容商品，進而從中思考如何獲利；《聯合新聞網》則認為，「廣告、收入、內容」是他們經營新聞網站最主要考量的三個面向；《東森新聞報》也認為，「點閱率、內容、現金」是他們經營業務與整合行銷的三條主軸。此三種經營模式的考量因素大同小異，不超乎「內容商品」與「獲利來源」兩大因素之範圍（見表 4-4）。

表 4-4 三大新聞網站經營模式一覽表

	中時電子報／ 中時報系	聯合新聞網／ 聯合報系	《東森新聞報》／ 東森媒體集團
經營考量要素	技術、商務、內容	廣告、收入、內容	點閱率、內容、現金
與母體財務、資源整合策略方向	分離、自主	互惠、共生	自主、合作
品牌策略方向 (與母體關係)	互惠、共生	分離、自主	自主、合作
網友年齡分佈 ³⁵	30~33 歲	26~28 歲	22 歲上下

調查時間：2004 年 3-5 月

資料來源：本研究整理

由上表可知，整體而言，《中時電子報》在財務經營上與母體的關係比較朝向「分離、自主」的方向發展，強調不僅現階段人事、營運費用自負盈虧外，與母體之間的帳要切得清清楚楚，因此連使用報系的報紙內容都付「內容授權費」給報系。但《中時電子報》在品牌經營上則與母體整合，強調要甚用報系的品牌

³⁵ 此項網友年齡分佈資料來自於媒體市調公司的調查結果。

資源，走金字塔頂端的菁英路線，一方面發揮媒體的社會影響力，亦另一方面吸引金字塔頂端的产品廣告與消費族群。獲利方式則偏好「以編輯能力帶動商務」發展而出的「整合行銷」。

《聯合新聞網》的發展模式與經營策略，方向則跟《中時電子報》反向。在財務經營上，母體目前仍負擔部分網站的人事費用（參見表 4-3），與母體在內容商品規劃、獲利收入的資源整合上也以「互惠、共生」的方向思考。但《聯合新聞網》的品牌策略則希望與母體分離，不希望有母體的包袱，強調屬於網路的年輕、活力走向，吸引上班族的目光，並延伸到學生族群。獲利方式則以商品內容為主軸開發。

《東森新聞網》因為是東森媒體集團底下的媒體公司，本身是獨立的事業單位，因此在發展上，無論是財務與資源整合，或者品牌策略，均是以「自主、合作」的方式，與東森電視台互動。而東森媒體集團因為旗下擁有國內目前唯一一個電視購物頻道「東森得意購」，因此《東森新聞報》在商務經營上積極與得意購的網站「ET Mall」合作，發展「廣告、內容、商品購物」一體的模式，是與其他新聞網站不同之處，亦是重點發展的獲利方式。

（一）《中時電子報》（chinatimes.com）

《中時電子報》總編輯提出他的經營模式考量，首重「技術、商務、內容」三者的整合。從內容的觀點來看，負責內容商品的總編輯強調，技術的應用在於創新內容商品，此不但為線上新聞與報紙新聞的商品區隔所在，也是經營新聞網站與經營報社最大不同的思考點。報社對於科技技術的敏感度不高，但新聞網站若不跟著科技技術走，將失去新聞網站的競爭力。

我覺得一個新聞網站最主要的三樣東西，就是「技術、商務、內容」。我也是內容出身的，但我覺得是技術會改變內容的型態。相對地，內容的需求也會帶動技術開發，這是那些我留在傳統媒體的同業們沒想到的。…所以說，不能太執迷於內容的本身，內容是一個基礎，你要在上面去作技術與商務的變化。

（受訪者 G）

負責商務經營的總經理則認為，新聞網站雖然是內容網站，但也是個新聞媒體，因此內容商品品質優良是一切商務經營的根本。《中時電子報》必須好好利用中時報系的品牌資產，吸引社會中的上層階級青睞。一來可以發揮報社的社會影響力，二來這些上層階級的消費能力是吸引廣告主前來的關鍵。

像我前幾天看到《USA TODAY》的社論寫說，美國總統 Bush 如果失去《華爾街日

報》的支持，將會失去美國一個 class 的支持。我就把這個消息拿給我們編輯部的同仁看，我說，你們好好作，這就是我們的理想，我們還是要有 focus，一個很清楚的受眾，我們還是要堅持我們的 quality。

(受訪者 H)

業務經理也肯定中時報系的優質內容所帶來的品牌附加價值。最大的附加價值在內容商品為網站帶來一群年齡層較其他新聞網站高、消費能力強的白領階級閱聽眾，因此能吸引金字塔頂端的商品廣告。

跟其他新聞網站比的話，《中時電子報》的網友，網齡比較久、年齡層比較高，25 歲以上的佔大多數，再加上我們的網友中，網齡超過六年以上的，是所有新聞網站中最多的。(問：因為你們是台灣第一個新聞網站)對，所以我們有很多網友是早期使用 internet 的，這些人的忠誠度很高。所以我們可以賣一些金字塔頂端的產品，作一些金字塔頂端消費的廣告，我們得到的回應都比其他家好。例如說，白金卡的廣告。

(受訪者 I)

《中時電子報》不斷強調中時報系的品牌資產，因此在品牌印象上，不諱言就是要予人「中國時報電子版」的印象。然而，在財務上，《中時電子報》相當獨立，與母體的切割清楚，就連使用中時報系底下三大報的新聞，都賦予內容授權費給各報。總編輯認為這樣「自食其力」的模式，在經營內容商品上十分辛苦；但總經理則強調，不接受母體在財務上的交叉補貼，未來才有可能作進一步的經營操作，例如：股票上市上櫃。要為未來與母體之間切斷臍帶關係的那一刻作準備。

我的想法是，在我無法掌握營收的情況下，我就是要控管成本，讓網站的資源作最大效能的發揮。當我沒有辦法賺這麼多錢，我就無法跟報社要這麼多資源。我們以前錢還很多的時候，我們一年也編一千多萬給那些報社的記者跟主管，因為主管才叫得動記者發稿，幫忙我們。編輯台也要給他編啊，每個主管一個月一萬，就要四五十萬了。妳說有沒有用？有用，拿了我們的錢，他們確實會比較努力一點，幫我們網站發稿。我以前一個月給她們主管跟記者六十萬，請他們多給我們新聞，妳知道我現在給她們多少？一個月不到兩萬。來的稿子有差，少很多。有一些記者不錯的，我會請他吃吃飯，額外給她一千、兩千，不像以前，全部給錢，這樣沒用。但我一個月省了 58 萬，而且就算每天少三條，我一個月也不過少 90 條，我用 58 萬去換得一天少三條新聞。這三條新聞有什麼了不起？

(受訪者 G)

我們《中時電子報》在這一點作得很好，也是我這幾年一直堅持的，我們跟母報

之間的這本帳一定要切的乾乾淨淨，就是我不要母體事業的交叉補貼。我從你那邊拿到新聞，我一定要給你授權費。為什麼我不要母體事業的交叉補貼呢？因為你這個事業如果作的好的話，你未來在資本市場還有其他操作可以作，不管是股票上市上櫃，或找人家合資。如果你的資源跟財務是切不清的話，這是不公平的。Either 你是 undervalue 去賣你的東西，讓母體的支援來作一個假象的 valuation，我做生意作那麼久，我覺得 fundamental 的實力是最重要的。所以我一定是要在合理的資源範圍裡面，去創造最大的營收。母體的支援我覺得在初期是必要的，但長期來看，你必須要有一個 cut-off point。因為這個事業一直發展下去，他可能經營得很好，但有一天當他要把這個臍帶切掉的時候，它是不是還可以發展地這麼好？因為你要把臍帶切掉，你可能需要更多外部的資金，以我們來講，我們可能要 share 出去 10% 的股份。如果我的母體一直給我補助的話，在這個狀況下的 valuation，我是不是便宜了我的投資人，所以這些帳一定要算清楚。

(受訪者 H)

《中時電子報》三年前就引入口網站 yahoo 投資，持有《中時電子報》百分之五的股份，這也是《中時電子報》將財務透明化的因素之一。

《中時電子報》三年前，就開始有 5% 的 yahoo 的投資，那時後還是泡沫化的時候，人家才願意來投資。有人過來投資，你勢必要把你的 profile 作得很清楚，到現在我們個月都還要有報表呈給 yahoo 總公司看。因此，要長治久安的話，你還是要回到經營的基本面，報社的資源不是不能用，但要分清楚。

(受訪者 H)

在收支部分，《中時電子報》從 2003 年的第三、四季開始，就已呈現「單月收支平衡」的狀態。《中時電子報》強調，他們所有的營運成本，包括所有人事費用都自己扛，並且《中時電子報》的營收，與執掌中時報系新聞資料庫內容授權買賣的「時報資訊」營收分開計算。

我們大概從去年的第三季、第四季就（單月收支）就已經打平了。而且我們比較特別的是，我們從三、四年前開始就是一個自生自滅的公司，所有的營運成本都自己扛。我們的毛利超過百分之八十。

(受訪者 I)

《中時電子報》目前正積極開網路廣告以外的獲利方式，例如，發整合行銷。前述的「101 大樓攝影比賽」，是他們整合行銷的主要模式，模式內容不再贅述。

《中時電子報》本身，去年的廣告營收大概佔了 80%，今年我們廣告會成長 50%，

但比例來講，會降為 70%，就表示 other revenue 會成長很大。其他包括 EC（電子商務）、整合行銷。關於整合行銷，大家賦予的意義不一樣，但我想我們在這方面會作得不錯。世界上所有的媒體集團，沒有一家能在整合行銷這部分，我指的是廣告收益，不是 circulation，作得好的。我們雖然跟國際級的比，還算小，但有些東西還做出一點心得來。主要是我覺得每個媒體的屬性差異還滿大的，你不瞭解的話，很難去作一個跨媒體的銷售。

（受訪者 H）

（二）《聯合新聞網》（udn.com）

《聯合新聞網》副總經理則提出它的經營模式考量，以「廣告、收入、內容」三者為主軸。負責內容督導的副總經理，以內容商品的角度出發，認為廣告、收入與內容商品三者之間有極微妙的關係，甚至是此消彼長、魚與熊掌不可兼得的兩難。是經營者的決策考驗。

你在跟他談整個線上媒體的經營裡面，大概看到的都是這三塊：廣告、收入、內容。這塊（廣告）是 to B(business)的，這不用講；那這塊當他 EC(electronic commerce)作起來的時候，他不會比 portal 來得差。剩下的這塊（內容），很多新聞媒體我們知道，他們一直在 try，嘗試跟閱聽眾收錢，但一直都收不到錢。所以說比較合理的方式，這中間會有一些矛盾跟衝突，你要廣告的量作起來，你閱聽眾的量就要越大越好，如果說你要收費的話，你閱聽眾的量一定會降低。但你收費的話，你會幫助你這個網站有營收。

（受訪者 A）

《聯合新聞網》與母體的關係是三家新聞網站中較密切者。網站在思考經營發展時，同時會考量到與母體的互動關係。一個網站與母體互惠的共生模式是他們的發展的理想狀態。

就聯合報系來講，這些專業經理人，因為沒有所有權，只有經營權，所以他們的影響力很淺。包括社長或總編輯，他沒有辦法決定說，要不要把這個 content 給你網站。他沒有辦法說像上市公司一樣，來開個股東大會，大家決定要攻就得攻，基本上他（報社）是採取一個比較消極的姿態。這些東西有些會議在談到的時候，他們甚至都希望我們不要做太多，因為網站的資訊一上線後比報紙的通路還來得快，他的發行會受到很大的影響。那就我來看，這裡面他是有個關節沒有打通。

（受訪者 A）

對大老闆來說，所有報紙、網站對他來說都是一種工具。他真正的核心其實是記者，那記者跑出來的東西，是真的要放在哪一種品牌底下報紙、網站，哪一種屬性的載具上來出版，再來分。

(受訪者 A)

《聯合新聞網》在經營上與母體資源整合，但在品牌印象上是朝與母體分離的模式在走。聯合線上的事業發展部經理表示，《聯合新聞網》從一開始的 logo 設計，就試圖凸顯《聯合新聞網》年輕、有活力的網站特性，在閱聽眾族群上與母體有所區隔，並不希望背負太多《聯合報》的沈重包袱。

整個來看，我們 UDN 在發展上，並不希望背著聯合報這個沈重的負擔，所以《聯合新聞網》的 logo (插座寶寶) 是獨立的，不想跟聯合報的 logo 有任何關係。

(受訪者 B)

看我們網站的人還是以上班族為多。我們的網站網友在人口變項上跟中時不大一樣，平均來說比他們年輕五歲。最年輕的會是 ET today，在 22 歲上下；再來是我們，我們差不多是 26-28 歲；中時大概是 30-33。我們還希望向下延伸，所以我們有「報校時代」³⁶ 這種專門為大學生量身定作的內容產品。希望我們的網友從大學生就開始培養上《聯合新聞網》的習慣與品牌忠誠度。

(受訪者 B)

在收支部分，受訪者表示，《聯合新聞網》2003 年時營收與現金流量的指數已打平，每個月都有現金盈餘，只是這些現金盈餘還無法弭平之前投注的設立成本。2004 年的目標要包括機器折舊、辦公室成本等變動成本也打平。

這邊我們去年的營收跟他現金流量的指數已經是打平了，現金流量已經打平。那今年我們的目標是，帳面上的東西也要打平，帳面上的東西就是包括一些機器折舊、辦公室成本，包括退休金等等雜項，希望今年能夠打平。但是他還是沒有辦法彌補平面那邊的損失。

(受訪者 A)

我們從去年開始每個月的報表，都是有現金盈餘的。當然這些盈餘還沒有完全弭平以前所有的虧損，但至少現在每個月都是賺的。

(受訪者 B)

³⁶ 「報校時代」(campus.udn.com) 為聯合新聞網經營學生族群的內容產品。主要內容由聯合報系在各大大專院校校園的特約記者採訪、撰稿。

參見：<http://campus.udn.com/>

(三)《東森新聞報》(ettoday.com)

《東森新聞報》在東森媒體集團底下，是一個獨立的新聞媒體，編制有自己專屬的媒體記者與編輯，因此定位是「網路原生報」。但《東森新聞報》與東森電視台之間亦有內容商品供需的關係，以及業務合作的關係存在。目前《東森新聞報》的影音新聞全部來自於東森電視台提供，極少部分的文字新聞來自於集團底下的《民眾日報》，大部分主要的線上新聞皆為《東森新聞報》的記者與編輯自行產製。因此，《東森新聞報》與母體之間的關係最分離，在決策與資源整合上受母體的影響最少。

我先更正一下，我們不屬於電視台，我們是整個集團底下的。我們只是東森媒體集團提供我們這樣的物力與財力，東森電視會給我們一些資源，像是影音的資源，但東森電視的記者不用像 TVBS 的記者一樣，還要再把他影音新聞的東西打成文字供網站使用東森電視的記者不用。東森提供給我們的影音資源，我們自己都還需要一道後製的手續才可以使用。妳可以說，東森集團是一個以電視為主的媒體集團，但東森電視是不是我們的母媒體，我覺得這有問題。

(受訪者 D)

由於《東森新聞報》東森媒體集團底下一個獨立的媒體事業單位，因此在內容商品產製上，除了影音新聞由東森電視台提供，其餘的部分均以「內容合作、業務導向」為前提進行所有提案。其內容開發中心副主任表示，《東森新聞報》的經營模式亦有三個考量面向：「點閱率、內容、現金」。

我們的經營模式有三個重點，一方面要點閱率、一方面也要內容，另一方面更要收到現金。這就牽扯到，網站的平台作業越大就越有利。他上面的商務模式越多，合作的面像就越廣。

(受訪者 E)

在內容商品結合業務發展方面，《東森新聞報》受惠於東森媒體集團的購物頻道與購物網站，因此發展的經營模式與其他兩大新聞網站不同。東森媒體集團因為集團底下有目前全台灣唯一的一個購物頻道「東森得意購」，其網站「ET Mall³⁷」是《東森新聞報》在商務上資源整合的主要對象。

我們是跟東森得意購的網站 ET Mall 合作，這個網站等於是把東森購物台的東西資料庫化，在網站上他有他的會員、產品資訊、EC (電子商務)、金流、物流等等機制。這些東西是目前新聞網站所最缺的。

³⁷ ET Mall為東森媒體集團底下的購物網站。參見：<http://www.ETmall.com.tw/Pages/Home.aspx>

(受訪者 E)

在《東森新聞報》與得意購網站的資源整合架構下，業務經理提出了「新聞專訪 + 廣告銷售 + 商品銷售」的經營模式。這是《東森新聞報》發展業務專案的方向與特色。尤其，《東森新聞報》針對自己會員資料分析，約莫有百分之十左右的會員月收入在十萬以上，其它的會員月收入主要分佈在兩萬到六萬之間。會員的消費能力是開發此模式的要素之一。

我們跟客戶推的專案包括：「新聞專訪+廣告銷售+商品銷售」。因為我們有 ET Mall 購物網站，加上我們的 ET Today 新聞網站，這樣的行為模式在這裡來說，他的邏輯性是一致的。我用新聞的方式幫你這個產品的品牌作一些 promotion，那在看新聞的同時，他旁邊也有一些廣告的版面，讓你看廣告；這些廣告你點進去，他可以到另一個地方去購買，購買完成之後，客戶也收到了訂單，他可以做出貨的動作。出貨的部分我們要不要跟客戶拆帳，或作相關配合，這可以再思考。但主要的重點還是在新聞跟廣告這邊，我們已經有了這個收費，從客戶那邊有預算撥過來。這樣的一個模式在其他的 ICP (Internet content provider) 或 portal 通通沒有在做，其它的新聞網站也還沒看到。

(受訪者 F)

我們未來的主軸走的還是新聞、廣告和商品銷售，幫客戶作專案。我們現在大概有六十萬個會員，這些會員我們算一算，大概有 10% 是滿有消費力的，月入十萬以上收入的，大概有十點多%。以我們的主收入群來說，大概是兩萬到六萬之間。我們當然是希望說，在他們看我們 content 的過程中，如果能夠購買客戶的商品，其實是滿好的。比如說我們要跟台糖、台鹽作什麼配合，他們商品就在我們的邏輯過程裡邊，我在前面新聞前導的時候，就已經幫你作了相當多的 brand awareness，包括你產品多好的描述跟試用報告。第二檔再上一個廣告，最後廣告再引導到商品銷售裡面。Maybe 這過程中還有幾個名人出來作證言，這個證言是用報導，而不是廣告呈現，反正就是一步步打動他們就對了。這種模式我們認為未來其他網站可能還作不來。

(受訪者 F)

業務經理認為，要發展此模式並不容易。因為這牽扯到部門與部門之間的整合，就連目前經營電子商務頗具聲色的入口網站 PC Home 也認為，廣告要跨足到作 EC (electronic commerce, 電子商務)，部門跟部門觀念上的差距是一個棘手的問題。而《東森新聞報》在媒體集團的主導下，不僅有專業的線上購物機制，也有集團高層的支持，發展起來比較順利。

(問：如果這個模式這麼好，為什麼其他人都沒有想到這一塊？我指新聞網站)

我覺得是部門跟部門之間的問題。像 UDN 他們就是沒有 build up 一個特別的部門來作這件事，他就是會員整合，把一些 co-brand site 配合的廠商拉進來放裡面，連過去廠商那邊的畫面而已，所有訂單都是在廠商那邊操作，那只是一個看起來像是 1/4 套的 EC，就是作到了一層皮，一連連過去別人那邊。我們現在想要作的是比較深的。Even 像 PC home 的主管跟我們談過，他們 EC 那一塊現在是很強勢，他們的廣告想要跨足 EC，跟 EC 去作一些聯合的行為，他們現在都沒有辦法作，因為你的部門跟我的部門觀念上是有差距的，你要那樣想賣給客戶，我未必要那樣作。

(受訪者 F)

我們這邊慢慢地，不管用洗腦或貫徹命令的方式，不斷地跟大家說，我們以後的走像是要走向這邊，那後面的客戶在金流或物留有什麼需要我們幫忙，我們可以作怎樣的支援，這樣的一個動作。我們跟「得意購」的人也有這樣的一個默契，只是說還沒有特別的一個案子說，這個案子成立了以後，背後的物流金流由他們作。

(受訪者 F)

在營收方面，東森集團對於《東森新聞報》的目標是五年要達到損益平衡。《東森新聞報》今年是營運的第四年。《東森新聞報》因為本身還編制專屬記者五十名，加上編輯與其他相關人事支出，東森坦言，光是人事成本就十分沈重。爲了達到五年損益平衡的理想，集團會不斷地調高目標，因此業務經理表示，目前要說損益平衡的話是不可能的，他們的目標永遠在往上調。

那收入的話，目標都調高了。我們這邊的原則就是，你一旦目標達到，老闆就會再調高你的目標，給你一點壓力。所以對我們來說是永遠不可能 break even 的，因為他永遠都往上調。

(受訪者 F)

我們的數字，算人事成本的話是真的很重，每個月加上一些攤提的話，大概超過一千，一千萬上下。所以最起碼每個月要作一千。那我們現在的目標，target，每個月都超過一千。但是以我們廣告業務部的立場來說，其實是很艱鉅的。因為所有的（網路）廣告預算都是先以 portal 為主。

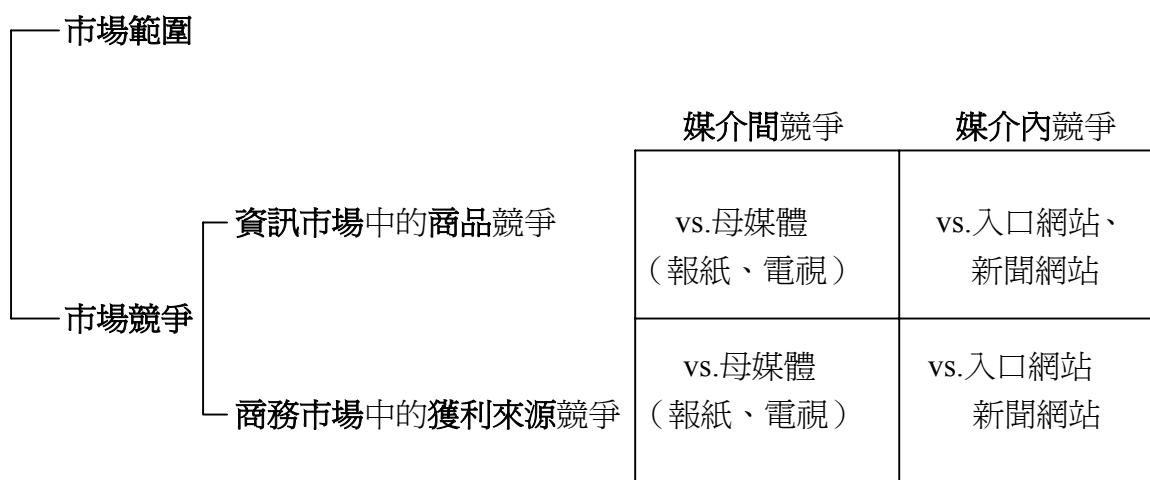
(受訪者 F)

第五章 結論與建議

國內外關於新聞網站這個新興線上新聞媒介的研究分析資料不多，本研究鑑於「台灣寬頻與無線上網基礎建設完備、網路使用人口眾多」等新聞網站發展的環境漸趨成熟，以及筆者曾在網路最興盛的 2000 年，投入新聞網站的新聞編輯與專案製作的實務經驗，選擇以深度訪談與資料分析之研究方法，初探台灣新聞網站的市場面貌；藉由新聞網站專業經理人的觀點，試圖進一步從「市場供給面」，釐清文獻裡對於新聞網站「市場範圍」的定義，與回應文獻中針對線上新聞的「商品特性」所提出的相關問題，並補充文獻中相當貧乏的新聞網站之獲利方式與經營模式。另一方面，本研究亦加入台灣新聞網站市場發展歷程與現況分析，試圖呈現台灣新聞網站市場在發展上的獨特性。

本研究的研究主軸有二：新聞網站的「市場範圍」與「市場競爭」。市場競爭的部分又分為：新聞網站在「資訊市場」裡頭的內容商品競爭，以及新聞網站在「商務市場」裡頭的獲利來源場競爭。新聞網站與其他新聞媒體不同的特殊性在於，就傳播內容來說，新聞網站屬於「新聞媒體」；但就媒介屬性而言，新聞網站又屬於「線上媒體」。因此在進行市場分析時，本研究再資訊市場與商務市場的市場競爭，切割為新聞網站與報紙、電視等母媒體之「媒介間」(inter-media) 競爭，與新聞網站與入口網站之間的「媒介內」(intra-media) 競爭兩部分分析。前者主要聚焦在新聞網站與其母媒體報紙或電視的競爭關係；後者主要聚焦於新聞網站與入口網站之間的競爭關係。圖示如下（見圖 5-1）：。研究結果分述於下節。

圖 5-1 研究主軸架構圖



資料來源：本研究製作

第一節 研究發現

針對本研究三個研究問題的研究結果如下：

- 一、新聞網站的「市場範圍」定義，應以「語言」，而非地理範圍來劃分全球市場區塊，繼之以「廣告及內容產品通路所能到達的範圍」為實際的市場範圍。
- 二、新聞網站與母媒體在資訊市場中的媒介間新聞商品競爭，以報紙與新聞網站的衝突性最大，但同彼此「同類相殘」的效應不明顯；新聞網站應利用網路平台產製自製內容與母體商品作商品區隔；新聞網站與入口網站在資訊市場中的媒介內新聞商品競爭，因「新聞授權收入」等經濟因素關係，兩者走向「內容合作」模式發展。
- 三、新聞網站的獲利來源包括：網路廣告、網站收費、內容授權、電子商務、整合行銷。《中時電子報》的經營模式偏重整合行銷；《東森新聞報》的經營模式偏重電子商務；《聯合新聞網》的經營模式以內容商品為主軸發展。

一、新聞網站的市場範圍

網際網路與無線通訊出現後，市場範圍的地理分級，在「國家、區域、都會、地方」的市場地理層級之上，又多了一個更高的層次：「全球」。網路媒介的「全球性」為各個媒體集團延伸出「市場版圖擴張」的想像空間。無論基於商務考量或媒體影響力之考量，新聞網站無異是開創本地以外市場的利器。這種全球市場版圖擴張的想像，在落實的過程中難免遇到許多「在地性」的牽制。當新聞網站的閱聽眾「分佈全球」，而廣告業務並未同步遍及世界各地時，新聞網站的「全球市場」便受到挑戰。

Chyi & Sylvie(2001)認為，新聞網站若無法克服「媒介全球性但內容在地性」的問題，仍無法獲得世界各地廣告商的青睞。本研究進一步分析發現，除了內容在地性的問題之外，跨國的廣告業務往來的各種障礙，亦是新聞網站無法真正實踐全球市場的原因之一。這些障礙包括：新聞網站沒有派駐海外的業務人員與廣告商洽談接案、收款等事宜；廣告主的產品若未遍及海外，廣告效果亦枉然。面對這些經營海外市場的問題，新聞網站基於成本效益的考量，最終都僅將海外市場視為「發展願景」，而非當前重點發展的「目標市場」。

這些在地性因素與新聞網站媒介全球性產生不小衝突，同時也挑戰了媒介經濟學理論中，將媒體市場以「地理範圍」來劃分的習慣。對商品為文字、影音內容的新聞網站來說，市場以「語言」來切割，是最基本、廣泛的劃分方式。然而，以「語言」來切割市場的定義方式，在加入產品行銷與廣告的跨國傳播障礙後，若調整為以「廣告及內容產品通路所能到達的範圍」來定義新聞網站的市場範圍，不失為較實際、可行的方法。由於新聞網站的內容商品，在閱讀時會受「政治、文化」等因素影響，同一語言的市場區塊裡頭，仍有許多經營障礙需克服。

以台灣的新聞網站發展「全球華文市場」的過程為例，新聞網站無法精確掌握與觸及全球的華文人口，首先就面臨到無法掌握閱聽眾分佈的問題。其次，華文市場中規模最大的中國市場，又因為兩岸在「政治、文化」上的隔閡與相對性，中國大陸至今仍封鎖台灣的新聞網站；而即使兩岸在語言使用上同為「華語」，只是簡體字與繁體字的不同，文化與用語習慣的差異，仍就造成華文讀者的閱讀障礙，產生經營上的困難。以上種種因素都為新聞網站的全球發展願景投注許多挑戰。經營一語文市場區塊需考量與克服「文化、政治」因素，不僅全球的華文市場如此，概推至其他語言市場亦然。全球的「英文市場」所含納的種族與文化更多元，亦會有其他不同的問題產生。

因此，新聞網站若要發展海外市場，除了在內容上還需加強全球性的新聞資訊外，還需積極地思考，如何將海外的流量轉化為新聞網站的營收來源之一。若在華人眾多的北美、澳洲等地，重點派駐海外的業務人員經營廣告業務事宜，現階段可能會面臨成本效益不彰之問題的話，或許將這些海外的閱聽眾納入「整合行銷、電子商務」等其他不需要人員親赴海外的獲利方式裡頭思考，而非局現在網路廣告身上，會是較實際、可行的方式。

二、資訊市場中的內容商品競爭

新聞網站的母體在網站出生與茁壯階段，扮演著提供資金與內容的重要角色。隨著閱聽大眾媒介使用習慣轉變，網站的發展越趨壯大時，與母體之間的關係就越緊張。當新聞商品只是單純地由「電視台、報社、廣播電台、雜誌社」等媒體公司產製，以「電視新聞、報紙新聞、廣播新聞、雜誌新聞」在市場中生存時，資訊市場裡頭的新聞商品競爭，很清楚地是以媒介為單位來分類，例如：「電視台 + 電視新聞 vs. 報社 + 報紙新聞」。然而，當報系與電視媒體集團旗下不只擁有報社、電視台，還擁有新聞網站時，新聞商品的競爭型態就會多出「報社 + 報紙新聞 vs. 報社 + 新聞網站 + 線上新聞」的競爭型態。使得資訊市場裡頭的媒介間 (inter-media) 商品競爭複雜化，多出了同一集團內，不同媒介間「商

品區隔」的問題，以及「同類相殘」效應（cannibalization effect）的可能。

報系經營的新聞網站基於成本效益考量，移植母媒體新聞，來滿足新聞網站的內容需求，因而產生報紙新聞與線上新聞兩者內容相同、彼此相互替代，難以作「商品區隔」的問題。為了創造線上新聞與母體新聞商品之間的差異性，許多研究均以「新聞網站是否自製線上新聞」為指標，作為新聞網站與母媒體的新聞商品區隔程度（Tankard & Ban, 1998 ; Chyi & Sylvie, 2001 ; Chyi & Lasorsa, 2002）。然而，「移植母媒體新聞」的線上內容產製模式，是基於經濟考量而來，在新聞網站營收與獲利仍十分吃緊的狀況下，這樣的結構難有改變與突破。

於是，線上新聞與報紙新聞之間如何「商品區隔」的問題，以及何謂「自製內容」，有新的思考空間。本研究進一步認為，「自製新聞」的定義，除了編制自己的記者產製與母體不同的新聞內容之外，「針對母體新聞內容創造網路媒介不同的閱讀形式、在母體新聞內容之上加諸不同的網路工具、改寫母體新聞內容、網友在網路論壇上的新聞評論」等均屬於程度不等的自製內容，也應納入廣義的自製內容定義裡頭。因為這些網站編輯或網站使用者所創造出來的內容，僅屬於網站所有，報紙沒有，藉此可與報紙新聞作商品區隔。

再者，若線上媒體編制自己的記者，產製出來的新聞與母體新聞在議題與報導上相去不遠的話，純粹地「自製」新聞是否有意義，仍值得討論。因此，編制網站自己的記者產製新聞的優勢，恐怕「真正發揮『即時新聞』的媒介特性」會大於「與母媒體之間的『商品區隔』」。然而，文獻中，Chan-Olmsted 等學者對於電視集團發展網路事業的探討甚多，但這些研究尚未發覺到，電視內容商品與網站內容商品在「即時性」上不衝突，可以並行不悖的發展優勢，此亦為本研究之貢獻。以台灣的新聞網站為例，《東森新聞報》因為編制有自己的記者，在線上新聞的「即時性」上，遠勝於《中時電子報》與《聯合新聞網》。《中時電子報》與《聯合新聞網》因為新聞內容來源依賴母報紙，為了不傷及母體新聞商品的競爭力，新聞網站勢必得犧牲網路媒介的即時特性，遷就報紙新聞的發報時間，在日報與晚報發行過後，才將新聞上線。

至於文獻中所提及，報社與新聞網站之間的「同類相殘」效應在台灣則不明顯，結果與 Chyi & Sylvie(2000)對美國的研究相同。然而，不同的是，台灣兩大報系均坦承，發展新聞網站的這段時間以來，他們的報紙發行量確實有下跌的現象；只是導致報量下跌的原因很多，沒有直接的證據可以證明，「發展新聞網站而導致報量下跌」。

SCP 理論認為，媒體市場的結構深深影響媒體市場的行為表現，台灣的報社發行量下跌，便深受「有線電視開放、境外報紙加入市場競爭」等政策與外在環

境結構改變有關。新聞網站對於報社發行量的影響存在，但打擊有多大很難準確調查。相反地，一項非正式的調查發現，《中國時報》的報紙訂閱者常上《聯合新聞網》、《聯合報》的訂閱者常上《中時電子報》。新聞網站提供了閱聽眾「資訊補足」的管道，無形中也為報系帶來更多讀者，發揮媒體的社會影響力。「同類相殘」效應是一個企業體多元發展後，均會面臨到的問題。台灣的媒體集團不斷地朝向「大媒體」的整合方向發展，同類相殘的效應自然不可被忽視。新聞網站與母媒體在內容商品的替代性上，有同類相殘的本質，但同類相殘的效應顯現多少，值得後續研究繼續追蹤與探討。

新聞網站的角色，除了是新聞媒體之外，亦是「線上媒體」，因此商品競爭的對象不只有自己的母媒體，還包括入口網站等內容網站的「媒介內」

(intra-media) 商品競爭。尤其，台灣入口網站的新聞皆從新聞網站購買而來，兩者在內容上亦是「幾近完全相同、彼此相互替代」。一項媒體市調公司的資料指出新聞網站與入口網站的使用者重疊度僅百分之五，兩者商品幾近完全替代的「互斥效果」立即顯現。文獻中，探討新聞網站與入口網站媒介內競爭的研究十分稀少，本研究凸顯出兩者商品競爭、獲利市場競爭的本質，以台灣的例子進行深入分析，亦為本研究的貢獻之一。

面對入口網站的商品競爭，新聞網站基於「入口網站市場實力龐大，以及來自於入口網站的『新聞授權收入』」的經濟因素考量，均不主張與入口網站正面迎戰，雖然兩者的商品本質是相互競爭，但新聞網站採取的模式均是朝「合作」方向，開發與入口網站內容商品的合作關係。三家新聞網站一度有聯合抵制入口網站的協議，不賣新聞給入口網站，要網友「看新聞就上新聞網站」，將流量倒回新聞網站。然而，這項協議最後破局，理由依舊是上述的經濟考量。

新聞網站的線上新聞在資訊市場裡，面對與母媒體以及與入口網站之間的商品競爭，新聞網站應積極地思考如何運用「網路媒介特性」與母媒體區隔；並發揮「新聞媒體」的本質與入口網站區隔。一個理想性的作法是，強化新聞網站的「即時新聞」商品，這才是報紙新聞與入口網站新聞均無法與之競爭的優勢所在。此時，報系就得將新聞網站與報紙的編採作業合而為一，所有的記者編制屬於報系，沒有報社與網站之別，依據報紙與網站的媒介屬性處理新聞。記者生產的新聞在第一時間由新聞網站上線，發揮網路媒介即時性的優勢；而報紙的角色則走向深度報導與新聞評論，藉此與網站區隔。

然而，這樣的資源整合模式能否運行，得由新聞網站的獲利能力這項經濟因素決定。在新聞網站未探索出一套具獲利能力的經營模式之前，報系的資源很難移轉到以新聞網站主的定位去運作。畢竟，報紙儘管市場在萎縮，但廣告的模式與獲利來源穩定，若沒有強烈地誘因與理由，無法補償報系組織更動與作業流程

的改變所耗費的成本。那麼，新聞網站也只能在與報紙共生，且被動配合的結構中，自覓線上新聞商品的競爭實力了。

三、商務市場中的獲利來源競爭

「獲利」一直是新聞網站在經營上念茲在茲的事情。文獻中對於新聞網站的獲利方式與經營模式之研究，仍十分貧乏。以台灣的新聞網站來說，目前有的獲利來源主要包括：「網路廣告、網站收費、新聞授權、電子商務、整合行銷」五項。各個新聞網站在針對本身有的資源與優勢，再從上述五項獲利方式中，整合出一套屬於自己網站的經營模式，各自發展不同的經營重點與方向。目前，這五項獲利方式仍屬「網路廣告」佔新聞網站營收最大宗，比例超過百分之五十；而新聞授權則是一項十分穩定的營收來源；電子商務與整合行銷是新聞網站正在開發的後起之秀；網站付費則是大家「想嘗試又不敢執行」的獲利方式。

新聞網站在廣告市場依舊同時面對與傳統的報紙、電視等媒介的「媒介間」媒體廣告市場競爭；以及與入口網站之間的「媒介內」網路廣告市場競爭。台灣的新聞網站在前者的市場競爭中，新聞網站不論就「營業額、廣告量、廣告單價」來說，都無法與傳統的報紙、電視等媒體相比。而後者的市場競爭中，網路廣告逾半的市場是由 yahoo 霸佔，剩下的 50%，Pchome 就吃掉了 20-30%，yam 跟 MSN 又吃掉了 20%，剩下的 10% 才由三個新聞網站來分。新聞網站在網路媒介市場中生存的景象，用「夾縫中求生存」來形容都不為過。

台灣的網路廣告單價低有兩個主要因素造成。一、市場規模小、競爭媒體多，網路廣告市場在開始發展之初，即被一場價格割喉競爭，將網路廣告單價殺低，之後要再提高價格已不可能。而 Yahoo 確實在這場割喉戰勝出，搶攻下逾半的網路廣告市場，其餘的市場再由其它的內容網站一同分食；二、大家迷信於網路的「技術萬歲」，不斷地精進追蹤網路效果的技術，導致網路廣告越來越不好賣的結果。

然而，線上媒體的使用者逼近千萬，從網站流量推估新聞網站的使用人口，保守估計也有百萬，如此的媒體實力卻無法換得廣告主的青睞，主要原因有二：一、網路廣告市場尚未有一個具公信力的公式，可將點閱率換算成金錢；二、廣告主因年齡層較高，平常不使用網路、對網路媒介不熟悉等因素，不信任網路廣告的廣告效果，因而在網路廣告單價這麼低的情況下，依舊不在網路媒介下廣告。

新聞網站爲了與入口網站爭奪市場，便以「閱聽眾的素質」作爲爭取廣告主時，與入口網站區隔之優勢。新聞網站強調「以質取勝」，「白領、中產階級、消

費能力較強」是新聞網站爭取廣告主下廣告的主要訴求。而三家新聞網站彼此也競爭網路廣告市場，《聯合新聞網》以「新聞網站第一名」為目標；《中時電子報》則加入入口網站形式，以「內容入口網站」自居，並且強調網友的特質能負擔金字塔頂端的消費；《東森新聞報》則強調，他們整合母體購物頻道優勢，結合電子商務的能力最強，甚至超越入口網站。

雖然網路廣告市場競爭激烈，但新聞網站對於網站收費模式仍舊不敢嘗試。甚至連遵循《華爾街日報》模式，將實體報紙與新聞網站綁在一起收費的想法，僅《聯合新聞網》有，但短期內也不會執行。因為線上新聞的內容並非是「獨一無二」(unique)的商品，商品被取代性太高，包括入口網站與其他報紙、電視等新聞商品。再者，新聞網站針對線上新聞內容收費，也面臨到「費用多少」的問題。收費低的話，網站的獲利效益相對不高；收費高的話，願意付費上網看新聞的人勢必更少，是個兩難。

目前，各家新聞網站皆不斷調整經營模式，其中一項調整的重點就是，降低網路廣告在營收中所佔的比例，積極開發網路廣告以外的獲利方式，包括整合行銷與電子商務，並且依據各自所掌握與能整合到的資源不同，各家新聞網站各有不同的發展方向與模式。例如：《中時電子報》積極發展整合行銷；《東森新聞報》則挾母媒體的購物網站在「物流、金流」系統方面的支援，發展電子商務。唯一相同的是，三家新聞網站均強調與在商務上要與母媒體採取「合作、資源整合」的方式一同發展，才有市場競爭力。此與新聞網站與母媒體在資訊市場中較衝突的關係型態不同。

在媒體不斷朝向集團化發展之時，新聞網站之於媒體集團的定位，已經不再只著眼於一個「專業新聞媒體」的角色，他同時包含許多商務策略發展的可能性。無論是《中時電子報》與中時報系的整合行銷模式，或者《東森新聞報》與東森媒體集團的電子商務模式，網路媒介的商務模式均還在嘗試階段，可塑性很強。然而，媒體集團在設立新聞網站之初，必須要有投資作一個「專業新聞媒體」的準備，不只是將網站當作媒體集團的行銷工具而已。唯有線上新聞發展出專業新聞媒體的口碑時，才有足夠的閱聽眾基礎與社會影響力，進而擁有廣告實力，嘗試多元的商務模式發展，為媒體集團帶來綜效（synergy）效果。

第二節 研究限制與建議

本研究的研究貢獻在於，在台灣新聞網站市場研究十分貧乏之時，提供一個以研究美國新聞網站為主的文獻架構，用深度訪談的研究方法，從台灣的新聞網站發展角度，提供一個進一步解釋文獻，與反思媒體市場定義的可能。媒體市場的經濟分析原本應奠基於量化式的統計分析之上，本研究因為台灣的媒體市場缺乏長期的各項市場統計資料，因而無法從數學計算著手，檢視新聞網站的市場結構。因而本研究轉以質化的深度訪談方式，從與新聞網站的專業經理人訪談中，探索新聞網站市場面貌，為後續相關研究提供大量、豐富的市場資訊，奠定分析基礎。此為本研究之最大貢獻。

然而，以質化取徑的深度訪談方法處理媒體市場分析的研究主題，亦有以下研究限制：

- 一、市場競爭因涉及商業機密，屬極為敏感之議題，若無與受訪者面對面訪談，難以得到受訪者立即、且較不經修飾的真實回應。然而，透過深度訪談所得的市場資料卻有「可信度」的問題。尤其是涉及媒體公司之間的市場競爭，受訪者有可能會提高自己的實力，貶抑對手公司的競爭力
- 二、本研究最後整理出的三家新聞網站之「經營模式」，是就訪談資料內容歸納整理而得，盡量做到三家新聞網站以同一標準去歸類、分析，期盼分析的立場做到公平與公正。然而，在訪談過程中，受訪者回答問題的內容各有所偏好，對於「實例」描述的豐富程度也有不同。

對於未來相關的研究方向，本研究亦提出以下建議：

- 一、以「媒體集團」為單位，研究新聞網站與母媒體之間發展經營模式的策略關係：台灣的新聞網站與所屬媒體集團之間在資訊市場與商務市場中的競、合關係不斷改變，相對位置也不斷在調整中。不同的媒體集團有不同的發展策略，賦予新聞網站的任務與期望也不同。建議為來的研究，可以進一步以媒體集團為單位，針對新聞網站與所屬媒體集團之間的策略關係，作更深入的個案研究，發展各個集團不同的經營模式。例如：東森媒體集團與《東森新聞報》有關電子商務之合作計畫；中時報系與《中時電子報》之間的整合行銷合作計畫。
- 二、針對新聞網站與入口網站發展形式趨同之現象，研究兩者在線上媒體市場中的諸多面向市場競爭：台灣的新聞網站的發展模式與入口網站在形式上日漸趨同，除了線上算命、線上交友、線上購物、手機鈴聲下載、線上傳簡訊等功能相同之外，入口網站越來越重視線上新聞商品，不斷與各種報紙、電視、

雜誌、廣播媒體合作，購買內容；而《中時電子報》亦表示，未來將開發搜尋引擎的機制，與新聞內容包裝在一起，發展收費模式。當入口網站擁有更廣泛的搜尋功能，而不是只有新聞檢索時，新聞網站與入口網站之間的競、合關係勢必又有一番新的局面，值得後續研究持續探討。

此外，本研究主要從「供給面」的觀點探索新聞網站的市場面貌，「需求面」的部分僅能以文獻的資料補充。而文獻中對於新聞網站的需求研究多以美國為主，對於台灣新聞網站市場的需求程度，至今尚無實證資料證明，亟待後續研究投入，以市場「需求面」的角度出發，讓新聞網站的市場研究更形全面、完整。

