

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

原生新聞網站的競爭力—商業企業與社會企業
之價值鏈比較

The Competitive Advantage of the Online-only News Website: A
Comparative Study on the Value Chain Analysis of Commercial
and Social Enterprises

1896

研究生：曾凱暉

指導教授：黃靜蓉 博士

中華民國 一百零三年 八月

原生新聞網站的競爭力—商業企業與社會企業之價值鏈比較

**The Competitive Advantage of the Online-only News Website: A
Comparative Study on the Value Chain Analysis of Commercial and Social
Enterprises**

研究生：曾凱暉

Student : Kai-Wei Tseng

指導教授：黃靜蓉 博士

Advisor : J. Sonia Huang, Ph.D.

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

A Thesis

Submitted to Institute of Communication Studies

College of Humanities and Social Science

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master

in

Institute of Communication Studies

August 2014

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國 一百零三年 八月

原生新聞網站的競爭力—商業企業與社會企業之價值鏈比較

研究生：曾凱暉

指導教授：黃靜蓉 博士

國立交通大學傳播研究所

中文摘要

網路科技的崛起，使媒體經營者紛紛將營運模式由傳統印刷報擴展至新聞網站的經營，以創造更多收入來源。因此，新聞網站在這樣的媒體環境當中因應而生，故，本研究欲探討在艱困的媒體環境中，無傳統媒體依靠的原生新聞網站其競爭力為何？透過Porter（1985）所提出的價值鏈架構作為基礎理論，結合虛擬價值鏈、網路新聞價值鏈和知識價值鏈進行原生新聞網站的價值活動探討，以主要活動與支援活動分析原生新聞網站獨特的競爭優勢，且進一步比較商業企業與社會企業的經營型態，欲指出創新營運模式的可能性。

本研究以深度訪談法與文獻分析法，分析商業企業《NOWnews》以及社會企業《新頭殼》經營的原生新聞網站，透過兩種不同經營取徑的比較分析，本研究發現商業企業以網站流量為經營準則，創造高流量數據以吸引廣告主，更透過多角化經營擴展網站的收入來源，以掌握新媒體科技作為網站的競爭優勢，而社會企業則善用社會資源及社群網站的功能，突破市場經濟的重圍，以善因行銷的方式宣傳網站理念，鞏固社會企業原生新聞網站在媒體市場上的地位，並創造網站價值。

關鍵字：原生新聞網站、價值鏈、商業企業、社會企業

The Competitive Advantage of the Online-only News Website: A Comparative study on the Value Chain Analysis of Commercial and Social Enterprises

Student : Kai-Wei Tseng

Advisor : J. Sonia Huang, Ph.D

Institute of Communication Studies
National Chiao Tung University

ABSTRACT

The rise of the Internet has made traditional newspapers adjust their business models toward digital to diversify their revenue sources. Online news websites, thus, are growing popular in Taiwan. This study aimed to understand the competitive advantage of the online-only news website through Porter's value chain analysis. It also adopted the concepts of virtual value chain, online news value chain, and knowledge value chain into one analytical framework to examine the major activities and supporting activities of the online-only news websites. Furthermore, this study compared commercial and social enterprises to point out the possibility of an innovative business model for the online-only news website.

In-depth interview and document analysis were used to examine the commercial and social enterprise. In this study, *NOWnews*, one of the earliest online-only news websites in Taiwan, is a representative for the commercial enterprise group, whereas, *Newstalk*, the first social enterprise of news, for the social enterprise group. Results show that the commercial enterprise regarded high website traffic as the most important company objective to attract advertisers. Besides, the commercial enterprise created its competitive advantage through diversification of businesses and innovation of new media technologies. However, the social enterprise took advantage of free resources and social networking sites to break through the limitation of market economy. The social enterprise also adopted the idea of cause-related marketing as their competitive strategy to engage their supporters.

Keyword : online-only news website 、 value chain 、 commercial enterprise 、 social enterprise

致謝

曾經想過要賦予這份致謝詞一句美麗的標題，腦海中卻不斷出現「學海無涯」四個大字。此份研究歷經大約一年的時間，和指導老師一同從發想題目、查找文獻、組織理論、整理架構、發展訪談大綱、採訪、分析、結論一直走到最後的口試審查，這份論文至今仍然還有許多可以發展以及改進的地方，而當我跌跌撞撞走在學術天涯的過程中，感謝許多老師、朋友以及我最親愛的家人支持，若一定要為這份情感加上一段期限，那麼你們對於我的恩情大概幾輩子都數不清了。

回溯這兩年在交大傳播所的日子，曾一度沮喪、悲觀甚至懷疑自己的能力，直到漸漸熟悉傳播所老師所給的課程與訓練思考與發掘問題的方式之後，才開始了解學術研究在不斷挑戰他人的想法並檢視自己的思考邏輯的過程中，反覆辯證以指出靠近真理的論調。然，透過傳播所質量並重的課程薰陶下，則啟蒙了我發展此篇研究時最初的想法，認為「公共利益若能透過行銷的手法，是否就能增加在社會上發揚光大的機會？」，在不斷討論與思考的過程中，這樣的想法逐漸延伸為社會企業的概念，再加上自身對於新聞產業的興趣，讓我順理成章走上研究原生新聞網站競爭力的道路。

在研究的過程中，感謝黃靜蓉老師一路上的指導與陪伴，不僅支持我的論點更在我迷惘時與我反覆討論研究的取向，還記得在發想研究主題時，靜蓉老師只問了我一句「你平常最喜歡看什麼媒體？你對什麼媒體感興趣？」幫助我在自己的興趣中找到適當的研究議題，讓我能將日常生活的感受與學術理論相印證，激發出對於研究的熱情，此外，靜蓉老師更協助我邀請訪談對象，使我成功訪談到新聞組織的高層主管，若沒有靜蓉老師的鼎力相助，這篇論文絕對無法順利完成。靜蓉老師不僅在學術研究上給予我指引，更是我生活上的心靈導師，老師常說「對物珍惜、對事盡心、對人感恩」，漸漸的這十二字箴言也成為我生活上的原則，鼓勵我面對未來的每一個挑戰都要全力以赴。同時也要感謝此次擔任口試委員的李秀珠老師以及李雅靖老師，因為有兩位老師的指正與建議，才能使這篇論文更臻於完美，最後，則要特別感謝《NOWnews》總經理與副總編輯以及《新頭殼》董事長與總編輯，在百忙之中接受訪談，才得以完成這份碩士論文研究。

在撰寫論文的日子裡，首先感謝我的爸媽給予我完全的自由，讓我能夠在衣食無憂的生活中，專注於研究所的課業，同時也感謝我的親姊妹，在我遇到瓶頸與難關時總是與我同一陣線給我力量。特別感謝我的小妹品瑄，在交大一起念書的生活裡，許多大小雜事，都因為有妳陪伴在身邊，才讓我感到安心，此外，也感謝我的大姊凱翎，總能在我的慌亂手腳的時刻，給予我理性的指引，幫助我度過難題，還記得某一晚我因為撰寫論文的焦慮，而任性的要求全家通通在電腦桌前，開視訊跟我說話，僅僅看到螢幕上擠滿了爸、媽、大姊、小妹在一個小小的視窗裡，眼淚就不停地落下，你們急忙地問我「怎麼了？」我當時只是一心想著「擁有你們作為我的家人，真是我上輩子修來的福氣。」

一直以來，我都十分感謝我所擁有的福氣，除了讓我有完美的家人陪伴之外，更讓我遇見許多好朋友。在研究所的日子裡，感謝玉娟願意在我碩一沒有機車代步的日子裡，載我一起去上課，懷念碩一寫完量化考卷後衝夜唱的日子，有妳住在我樓上的碩一生活超級精彩。感謝小畫家雅雯，總覺得跟妳在一起玩耍、逛街的日子很快樂，很感謝妳在我論文集點遇難的時候，伸手拉了我一把，因為有妳的支持和鼓勵，我才能夠一步步地走過來。還有我的電台好夥伴、座位好鄰居依伶，感謝妳總是在我亂了章法的時候，瞬間條列好所有的事情，好像再困難、繁雜的東西到你手上，都能變成美麗的表格，好神奇阿!感謝馬場小天后凱毓，好多好多次在量化文章上卡關時，跟妳聊聊天就會跑出許多靈感與想法，而且在我心目中妳根本就是 spss 之神!感謝妳每次都緊急救援我的統計問題。感謝國科會夥伴大豪，跟你一起當研究助理的日子，才開始慢慢了解你，覺得你深藏不露、個性活潑、想法獨特，每一次多了解你一些就會多發現一些大豪 style，感謝你在一起做研究工作的時候總是能一起討論問題並且互相取暖，有你的幫助與陪伴，感覺研究工作一點都不困難!最後，感謝同在一個 lab 的周芳，一路走來討論研究主題、遇到撞牆期、資料蒐集…等，雖然艱辛但還是走到最後一刻了，覺得滿心的感動。

在交大傳播所兩年的日子裡，許多老師與好朋友一路上的大力相挺，難以細數，正如我對你們的感謝一般，如繁星閃閃，因為有你們，我才得以順利完成碩士學位。由衷的感謝，交大傳播所教給我的一切，許多在客家學院小土樓的回憶都叫人此生難忘，特別是在這兩年當中與玉珮老師至蘭嶼出差的回憶，更讓人回味無窮，感謝玉珮老師總是帶著溫柔與幽默，指引我走在學習的路途，您曾說過「當下所做的每個選擇都會影響未來的方向」，而我感謝當初我選擇進入交大傳播所就讀，一路上因為有你們，在撰寫論文的旅程中，放眼望去盡是美麗的風景，感謝交通大學傳播所老師們給予我的指導，感謝研究所許多好朋友的支持，感謝家人的鼓勵，也再次感謝靜蓉老師在懷胎十月的過程中，依舊在我身邊支持著我，謝謝各位讓我順利拿到人生中第一個傳播所碩士學位，未來還請多多指教!

曾凱曄 敬上

中華民國 103 年 08 月 28 日

目 錄

第一章 緒論.....	- 1 -
第一節 研究背景與動機.....	- 1 -
第二節 研究目的與問題.....	- 5 -
第二章 文獻探討.....	- 8 -
第一節 原生新聞網站的發展.....	- 8 -
一、 台灣原生新聞網站發展概況.....	- 8 -
二、 商業企業與社會企業類型.....	- 17 -
第二節 價值鏈.....	- 26 -
一、 價值鏈的起源.....	- 26 -
二、 價值鏈定義.....	- 28 -
三、 價值鏈之主要活動與支援活動.....	- 29 -
四、 價值鏈的相關研究.....	- 32 -
第三節 以價值鏈分析網路媒體產業.....	- 38 -
一、 媒體產業相關研究.....	- 38 -
二、 新聞媒體相關研究.....	- 40 -
第四節 研究問題.....	- 42 -
第三章 研究方法.....	- 43 -

第一節 研究架構.....	43 -
第二節 深度訪談法.....	44 -
一、 深度訪談的定義與類型.....	44 -
二、 訪談對象.....	45 -
三、 訪談大綱設計.....	48 -
第三節 文獻分析法.....	53 -
一、 文獻分析法的定義與類型.....	53 -
二、 文獻資料的蒐集.....	54 -
第四章 研究發現與分析.....	56 -
第一節 商業企業新聞組織分析：《NOWNEWS》.....	56 -
一、 組織介紹.....	56 -
二、 價值鏈分析.....	58 -
第二節 社會企業新聞組織分析：《新頭殼》.....	76 -
一、 組織介紹.....	76 -
二、 價值鏈分析.....	77 -
第三節 綜合比較與分析.....	95 -
一、 商業企業與社會企業的新聞網站共同價值創造.....	95 -
二、 商業企業與社會企業的新聞網站差異價值創造.....	98 -
三、 商業企業與社會企業新聞網站的競爭危機.....	105 -

第五章 結論與建議	- 108 -
第一節 研究結論	- 108 -
第二節 研究貢獻	- 116 -
一、學術貢獻	- 116 -
二、實務貢獻	- 118 -
第三節 研究限制與建議	- 119 -
一、研究限制	- 119 -
二、研究建議	- 120 -
參考文獻	- 122 -
附錄 訪談大綱	- 134 -



圖目錄

圖 1、社會企業光譜.....	-23-
圖 2、價值鏈架構	-29-
圖 3、虛擬價值鏈.....	-35-
圖 4、知識價值鏈.....	-37-
圖 5、網路新聞價值鏈.....	-41-
圖 6、研究架構圖.....	-43-
圖 7、《NOWnews》組織架構圖.....	-57-
圖 8、《NOWnews》實體捷運報.....	-62-
圖 9、《新頭殼》組織架構圖.....	-77-
圖 10、《蘋果日報》網站截圖.....	-85-
圖 11、商業企業與社會企業的新聞組織虛擬價值活動.....	-100-
圖 12、商業企業與社會企業的新聞組織支援活動.....	-105-

表目錄

表 1、台灣原生新聞網站成立概況.....	-15-
表 2、訪談對象與時間.....	-48-
表 3、概念操作化定義.....	-52-
表 4、文獻資料來源.....	-55-

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

閱聽眾在過往的媒體使用習慣，大多透過電視或報章雜誌以獲取新聞資訊，但自 1990 年代開始，網際網路在台灣快速發展後，新聞資訊不再透過平面報紙呈現而轉移至無版面限制、具即時性且消息來源廣泛的網路空間，透過快速串聯的功能且進入門檻較低的特性下，新聞亦不再掌握於專業媒體人手中，任何人皆能透過網路平台成為公民記者並報導社會事件。網路使閱聽眾由被動接收訊息的觀看者，轉化為主動參與並提供資訊的新聞創造者，成為新媒體時代下兼具消費與生產雙重身份的新聞產消者 (Prosumer) (Toffler, Longul, & Forbes, 1981)，不僅改變閱聽眾獲取訊息的管道同時亦改變閱聽眾的媒體使用行為，進一步連帶著改變新聞產業的面貌。換言之，數位化時代的來臨，讓傳統報業面臨巨大的變革，以美國的報業為例，《今日美國》便宣告縮減傳統媒體的業務並轉向數位化，另外《紐約時報》亦指出將以網路收費的模式擴展媒體營收的來源 (李強，2010)，甚至連創立歷史悠久的科技雜誌《Computer World》亦無法抵擋網路浪潮的來襲，在 2014 年 6 月宣布實體雜誌停刊，並宣告未來將透過電子雜誌與網站提供最新資訊以服務讀者，由此得知，數位化無疑是目前也是未來最重要的趨勢，對於報章雜誌產業的影響更為全面性。然，傳統報業與雜誌的改革亦呼應了閱聽眾收視習慣的轉變，在 2009 年創市際針對台灣網路使用者所進行的調查，則指出網路新聞和傳統報紙之間存在替代性的關係，此數據顯示擁有三成的參與者主要瀏覽網路新聞且不會購買報紙，換句話說，網路新聞取代了傳統報業的功能，此外，在 2010 年 Pew Research Center 的報告中更進一步指出美國 18 歲到 29 歲的閱聽眾以網際網路作為主要的新聞來源，且進一步對照 2007 年的數據，更顯示閱聽眾以電視作為主要新聞來源的比例大幅下降，意味著網路也取代了電視，成為年輕族群獲取新聞資訊的管道。隨著時代的演進，閱聽眾使用網路作為獲取新聞資訊的趨勢逐漸高漲，不僅超越電視新聞更取代傳統報業的功能，

成為新時代下的「新」媒體，為新聞媒體產業帶來巨大的變革。

綜觀台灣閱聽眾使用資訊類別的網站情況，透過創市際 2014 年 6 月一共調查了五種獲取新聞資訊來源的管道分別為電視、網路、行動裝置、報紙與廣告的數據得知，其中以電視為比例最高的媒體管道佔 85.8%，其次則為網路佔 77.7%，第三則是透過行動裝置 46.8%，此外，在所有媒體管道的使用時間調查下，進一步指出閱聽眾以電視和網路兩種管道獲取資訊的時間較長。故，雖台灣的閱聽眾大多以電視作為主要的新聞資訊來源，但由於電視為單向接收訊息的媒體管道，不如網路具雙向互動且不受版面空間限制的媒體特性，因此，民眾對於電視新聞的信任度指數較低，在 2014 年的蓋洛普民意測驗中心的報告，則顯示美國民眾對於新聞媒體的信任度，認為網路新聞較值得信賴有 19% 的參與者，而電視新聞則僅有 18% 參與者認為值得信賴。無獨有偶，在瞿海源(2011) 的調查中指出相較於日本和美國對於電視新聞媒體的不信任指數，台灣民眾對於電視的不信任度是全世界最高，有 87% 的閱聽眾表示對電視感到不信任。由上述數據便可得知，雖電視在閱聽眾的生活中為最常接觸的媒體管道，但網路的崛起其具有雙向互動的特性與打破專業壟斷的共享平台，一舉擄獲民眾對於網路媒體的信賴，證明了數位浪潮的襲捲不僅改變產業的經營模式，更展現未來閱聽眾媒體使用行為的趨勢。

在新媒體科技衝擊下的時代，一方面網路新聞擁有提供即時訊息的功能以滿足閱聽眾的需求，另一方面網路新聞則提供廣告主擁有更廣泛的選擇，像是關鍵字廣告、目標群眾搜尋等。網路能將閱聽眾的使用行為量化為數據，提供給廣告主與經營者作為媒體企業活動策略的根據，讓廣告主能用最少的成本以獲取最大利潤，而其中新聞網站亦能透過廣告擁有部分的盈利，以維持營運並達到雙贏的局面。因此，面對新聞網站進入門檻低、廣告成本較低廉的情況下，市場經濟中許多傳統報業便會降低收取廣告的價格以維持競爭優勢，在 2013 年的媒體白皮書則指出台灣報紙廣告量的成長率為 -10.8%，而網路整體廣告量則呈現正向成長 13.6%（台北市媒體服務代理商協會，2013），顯示台灣傳統報業受到廣告市場削弱的影響，使媒體經營者開始轉向網路世界擴展收入來源，讓網路的廣告量有大幅的成長率，而傳統報業為求生存於市場上只好降低廣告成本、縮

減人力成本或是將實體編輯流程轉型至線上系統，正如挪威商業報紙 *Dagens Næringsliv* 面對廣告市場的收入下降時，以減少記者數量及編輯成本作為因應策略，以確保其穩定的營運狀態並獲取利潤 (Allern, 2002)。

在艱困的媒體環境下，民主社會中的新聞媒體為求生存而被賦予各種不同的角色，除了成為提供新聞資訊與監督社會的第四權之外，媒體產業在市場經濟下則具有雙元市場 (Dual product market) 的特質 (Picard, 1989)。媒體產品流通在兩個市場上，除了顧及讀者市場的需求之外，另一方面則關注於廣告市場，在讀者市場上，媒體組織產製新聞產品以提供讀者消費，於此同時，在廣告市場上，媒體產業將產品販售給讀者時，將讀者本身視為商品再出售給廣告主並獲取利潤。以新聞網站為例，在讀者市場上，新聞組織產製新聞產品供讀者閱覽以滿足讀者需求，而在廣告市場上，網站則將大量讀者所創造的網站流量數據出售給廣告主，獲取廣告收入。故，新聞產品在兩個市場上具有雙元的特性，而類似的邏輯在其他學者的論述中，則將媒體產業劃分為商業市場取向以及公共利益取向；以市場為取向的商業新聞媒體而言，長遠的成功則建立在滿足讀者與廣告主的需求上，其媒體企業作為一種販售新聞產品的公司，將讀者視為消費者並提供當前受歡迎的內容，媒體組織的首要宗旨則在於獲取利潤 (Beam, 1998; Croteau & Hoynes, 2006)。然，在市場模式下的商業新聞組織，其優點則在於能促進媒體企業之間的競爭力，增加市場效率、價格彈性與創新能力，亦如李貞怡與李秀珠 (2006) 探討台灣媒體競爭市場的研究中指出，競爭市場中有助於增加媒體內容的多樣性，此外，Lee (2007) 的研究中亦指出媒體市場中若加入新的新聞媒體競爭者，整體報業的形式會呈現多樣化的競爭，而傳統報紙則會以聚焦於特定主題的新聞內容作為策略，與其他媒體區隔出差異性。然，商業媒體提供多樣化的服務作為獲取利基市場的策略，但以市場為取向的新聞組織，則經常被批判缺乏嚴肅的內容，較偏向提供有趣、娛樂的資訊，不僅損害組織新聞和商業運作之間的道德防火牆，更辜負了媒體需散播公共事務資訊的社會責任 (Beam, 1998; Croteau & Hoynes, 2006)。整體而言，檢視台灣整體新聞媒體所面臨的困境，吳浩銘與林采昀 (2014) 則認為台灣的市場過小但新聞媒體的競爭密度大，導致新

聞資訊的供應大過於閱聽眾的需求，因此，新聞媒體為提高收視率便讓報導內容迎合讀者口味，以獲取廣告收入，讓市場來決定新聞媒體報導的方向，換句話說，廣告主也能透過商業力量來操控媒體內容，例如置入性新聞。在商業逐利的世界中，媒體透過各種形態販賣新聞內容，受到政治、廣告、企業主的操控而影響新聞的報導取向，導致台灣整體媒體的環境衰弱。

有鑑於此，Croteau 與 Hoynes (2006) 指出另一種公共領域的媒體模式，將新聞媒體視為一種服務大眾的公共資源，並鼓勵閱聽眾成為主動學習與辯論的公民，新聞產品作為一種公共財，若僅將新聞視為一種滿足讀者或廣告主喜好需求的產品，則失去對於社會大眾的教育意義與促進社會民主的功能。因此，在公共領域模式下，新聞媒體的首要目標便在於透過教育、資訊與辯論促進主動的公民權。然，此公共領域模式下對於新聞產品的概念，正如社會企業所指出的創新營運模式，以社會目標與公共理念作為組織宗旨，透過商業手段維繫企業生存並致力於社會公益活動，故，市場經濟下的企業類型中，除了以利潤為最大化的商業企業以及非營利組織，例如公共媒體，作為企業光譜的兩端之外，社會企業具共享價值的核心概念，更為媒體市場經濟注入新的營運模式。然，社會企業的概念最早源自於 1983 年穆罕默德·尤努斯 (Muhammad Yunus) 所提出的微型信貸 (microfinance) 金融模式，在歐美國家盛行多年後，直至 2007 年起在台灣開始萌芽，運用企業自給自足並永續發展的經營模式，社會企業的目標在於改善社會問題與促進社會進步發展，因此在運作上重視社會、財務、環境三重基線，2009 年後社會企業在台灣的發展逐漸蓬勃，許多企業希望在不借助政府與其他外界的資助下亦能達到公益的目標，其中新聞媒體相關組織像是《四方報》、《上下游新聞市集》、《大誌雜誌》以及《新頭殼》皆奉行社會企業的概念，組織宗旨在於解決社會問題並促進新聞媒體環境的發展，將新聞產品視為能促進社會民主的服務，致力於提供社會大眾具公共價值的新聞內容，並改革台灣媒體環境 (社企流，2014)。

故，綜觀台灣網路新聞媒體的發展，屏除非營利組織類型的媒體企業之外，本研究將其劃分為商業企業與社會企業兩大媒體組織類型。然而，新聞產業發展所面臨的困境，

以利潤最大化的商業企業而言，則容易導致新聞產品失去具公共利益的特質，另一方面以社會理念為主要目標的社會企業而言，如何維繫新聞網站穩定的營運並同時落實公共利益活動，成為社會企業最大的難題，因此，本研究欲探討原生新聞網站的競爭力，透過商業企業與社會企業類型的比較，企圖指出新聞媒體在不以利潤為前提的情況下，如何突破市場經濟的重圍並創造獨特的競爭優勢，找回兼顧新聞專業價值與新聞網站穩定營運的生存之道，以創新的媒體經營模式讓台灣走向促進公共利益發展的媒體環境。

第二節 研究目的與問題

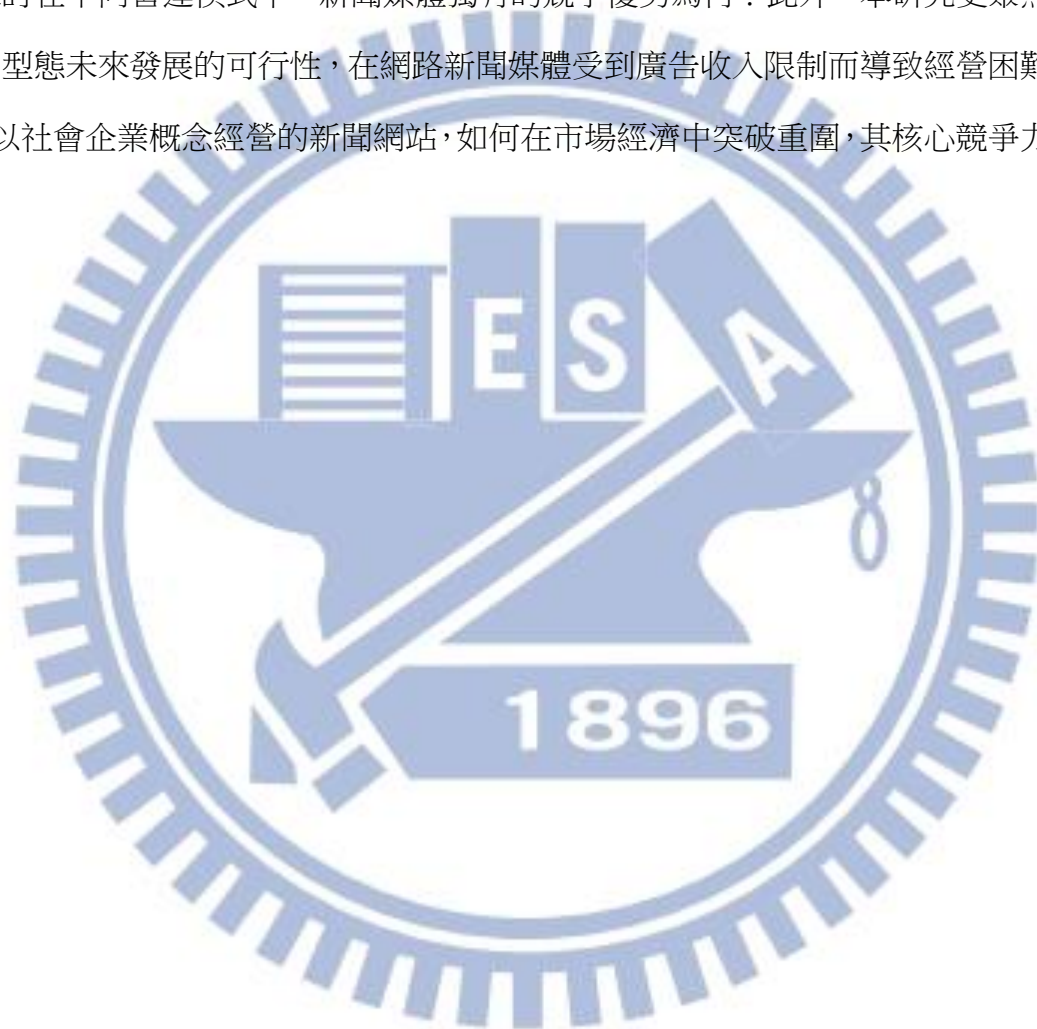
新聞媒體受到網路的衝擊，逐漸轉型經營新聞網站以擴展更廣泛的收入來源，然，在媒體艱困的經營環境下，媒體企業逐漸以利潤最大化為優先，而衍伸出新聞品質低落等問題，但在胡元輝（2013）的研究中則指出傳統媒體受到新科技的衝擊，而偏向以商業利益為主，進而使新聞媒體品質淪喪的論述，實為一種假命題，新科技的變遷成為新聞業者面對內容品質把關不實的藉口，胡元輝綜觀媒體新聞發展的歷史，認為新科技在新聞媒體的進展中一直不斷衝擊既有的媒體產業，使原本的經營模式受到挑戰，但這並不意味著營運模式的改變就必定要犧牲新聞價值，換句話說，以利潤為導向的媒體並不代表所產製的新聞產品就不具備專業的內容，私營企業也能以公共利益為目標，正如社會企業所提出的創新模式，以企業型態獲取利潤的同時，媒體組織的宗旨則致力於新聞產品公共化。故，本研究主要目的便在於揭開所謂「利潤主義下的新聞媒體經營勢必會犧牲新聞內容品質」的假命題，在競爭激烈的網路新聞市場中，找出不同經營類型的媒體企業其獨特的競爭優勢，企圖還原新聞產業的真實與專業，並指出原生新聞網站未來可推展的方向與生存之道。

在市場經濟下，企業之間的競爭關係強調彼此的差異性與獨特性，以創造各自的競爭優勢，而橫跨管理學與經濟學領域的大師—Michael E. Porter，亦強調企業的競爭策略與優勢主要探討的是企業之間的差異性，然，企業之間的差異性除了能讓企業在市場經濟中脫穎而出之外，亦涉及企業內部選擇哪些活動進行獨特的策略行銷，以持續創造本

身的競爭優勢。由此可知，企業的優勢來自於企業本身獨特的定位，而策略則是由企業的定位所創造而來，並涉及一連串不同的組織內部活動，故，Porter 在 1985 年進一步提出價值鏈 (Value chain) 概念，透過主要活動與支援活動剖析企業內部的各項價值活動，其活動包含產製服務與產品至最終客戶過程中，各項供應與原料進貨的活動環節。Porter 認為了解企業內部環環相扣的增值活動，有助於分析企業整體價值創造的策略，並幫助研究者探討不同產業下，企業為鞏固自身的競爭優勢所構成的經營模式，此外，Walters 與 Lancaster (2000) 則認為價值鏈為企業獨有的商業系統，其目標在於創造最終客戶的滿意度，亦即企業核心價值之所在，並實現其他相關利益者的利潤目標，換句話說，學者認為價值鏈能夠指出，組織與其他包含在內的合作夥伴，其共同的經營目標與使命。故，透過價值鏈架構的分析，探討企業在市場中與競爭者的差異性與優越的競爭優勢，因此，本研究運用此價值鏈架構，分析不同經營類型的媒體企業，在營運各自的原生新聞網站時所採取的策略。

然，自網路在台灣盛行後造成傳統產業數位化，更促使媒體產業發展新聞網站，而過往在新聞媒體上的價值鏈探討，著重於如何分析由實體產品轉化為虛擬產品的價值活動過程，例如 Huang 與 Heider (2007) 探討在媒體匯流環境下，有線電視台同時產製電視新聞與網路新聞之間的過程與相互影響，並以傳統價值鏈作為理論基礎提出網路新聞價值鏈，而 Graham 與 Smart (2010) 研究則探討網路對於新聞產業供應鏈上的影響，並架構出原生新聞網站產製新聞內容過程的架構圖，故在媒體產業上，過往研究較著重於網路對於企業提供產品服務給消費者的活動過程改變 (Barnes, 2002; Lakshminarasimha & Vijayan, 2008; Peppard & Rylander, 2006)，甚少研究探討不同企業類型的網路新聞媒體價值鏈比較，其中社會企業的概念更是在近年來才引進台灣，實為較新穎的創新經營模式。此外，過去研究在價值鏈的分析上多以製造業、運輸業、葡萄酒產業等擁有實體產品的企業價值活動分析 (Patnaik & Sahoo, 2009; 余強生、簡志成、陳怡如, 2003)，不同於一般企業在原物料進貨後，透過生產過程產製出實體商品販售給消費者，新聞網站作為一種媒體企業其產製新聞產品的過程，則以資訊內容同時作為「原料」以及「商品」，

因此，在數位化時代下，媒體組織透過知識管理創造新聞網站的價值，並進而提升整體競爭力，在 Lee 與 Yang (2000) 的研究中則採用 Porter 價值鏈的概念，並發展出知識價值鏈模式 (Knowledge value chain)，認為知識亦能成為企業的核心競爭力。有鑑於此，本研究亦將採用知識價值鏈分析，結合傳統價值鏈中的主要活動，探討商業企業與社會企業不同經營模式的媒體組織，在產製新聞產品的過程中為最終客戶所創造的價值為何？並探討在不同營運模式下，新聞媒體獨有的競爭優勢為何？此外，本研究更聚焦於社會企業型態未來發展的可行性，在網路新聞媒體受到廣告收入限制而導致經營困難的情況下，以社會企業概念經營的新聞網站，如何在市場經濟中突破重圍，其核心競爭力為何？



第二章 文獻探討

第一節 原生新聞網站的發展

一、 台灣原生新聞網站發展概況

(一) 網路新聞的崛起

網路科技的崛起不僅改變了市場環境並創造出新的市場經濟，亦改變閱聽眾的使用行為，1990 年初期全球資訊網的發展不僅促進人類知識的傳遞，更解決當時長途通訊的問題，但此項新科技在初期時僅能被少數專家所使用，直到 1991 年物理學家柏納斯-李 (Tim Berners-Lee) 研發出「超文件」系統，讓大眾皆能透過一組超文件標示的語言 (簡稱 HTML) 彼此分享資訊，全球資訊網開始被大眾所熱愛 (楊慧娟，2006)，而 1993 年 Mosaic 瀏覽器的問世更促進了傳播產業的發展，網際網路成為人們搜尋資料的重要工具 (Althaus & Tewksbury, 2000)。直到 1995 年美國成千上百的企業皆創立網站或首頁，使人們可以存取或查找企業相關的服務與資訊，而同年微軟 (Microsoft) 推出 Internet Explorer 後，更是搭上網路熱潮掀起搜尋引擎大戰，許多產業與企業因網路資訊科技的興起，而將產品服務衍伸至網路上作為競爭優勢並取代原有的傳統產品，當時網路上的搜尋工具開啟了一百多種不同的服務，在許多具獨特鮮明形象的網站，許多數據亦指出網路新聞的興起，讓使用者改變原本閱聽行為使印刷報紙逐漸衰微，1996 年開始網站成為大部分美國公司必備的設施，透過網際網路所開啟的電子商務以及全球化服務不僅開拓出新的消費市場，同時網際網路具有免費的特質更是吸引許多消費者與企業經營者，認為網際網路能為企業開拓出新的商機，而對於消費者而言網際網路具即時性與高度互動功能的特質，更使網路成為新世代重要的新聞媒體 (Morris & Ogan, 1996)。如 Althaus 與 Tewksbury (2000) 研究中亦指出，美國線上出版的新聞報紙數量發展至 1997 年時，更是從 20 種大幅增加至約 4000 種不同的線上新聞報紙，由此數據便可得知網際網路作

為一種大眾媒介，重新改變新聞媒體的作業系統之外，閱聽眾的使用行為亦隨之改變。

台灣所發行的網路新聞可分為四大類，在趙雅麗（2002）的研究中則將其分類為，傳統報業所經營的新聞網站、具學術性的大專院校網路新聞、非營利性質網路新聞以及專業主題性網路新聞，其中由傳統媒體所經營的新聞網站則指的是《中國時報》、《自由時報》、《聯合報》、《蘋果日報》所發展的《中時電子報》、《自由時報電子報》、《聯合新聞網》以及《蘋果電子報》，這類型網站皆由實體印刷報發展而來；具學術性的大專院校網路新聞，例如交通大學《喀報》、銘傳大學《銘報電子報》等；而非營利性質新聞網站則指的是以文藝為主或社群發展為主的電子報；最後專業主題性網路新聞則如《鉅亨網》，以財經相關議題為主的新聞網站。根據王智立和施翠娟（2004）的研究，則依照新聞產製的來源將電子報分為三大類，分別為 1.網路原生報：亦即沒有傳統實體報紙的支持，純粹依照網路特性所發展的線上新聞網站，擁有獨立的新聞編輯系統，例如《今日新聞網》、《新頭殼》。2.傳統媒體支援的新聞網站：則由實體報業公司所經營的網路新聞網，例如《聯合新聞網》、《中時電子報》。3.使用其他新聞來源的新聞網站：此類型新聞網站沒有獨立的新聞編輯系統亦沒有新聞記者，其新聞來源主要來自於其他新聞媒體所提供的新聞內容，例如《Yahoo 奇摩新聞》、《Pchome 新聞》。透過學者的分類，可得知新聞網站的種類多樣且各自具有獨特性，而其中本研究主要探討的類型則是以網際網路為主要發行刊物的原生新聞網站。

相較於傳統印刷報，新聞網站透過網際網路超連結的功能，使閱聽眾可以自由選擇有興趣的資訊（趙雅麗，2002），根據創市際在 2009 年針對台灣地區網友所進行的研究指出，共有三成受訪者以瀏覽新聞網站為主並取代閱讀報紙，由此媒體經營者不僅意識到閱聽眾使用媒體行為的轉變，各家傳統報業媒體更紛紛在網路上建置新聞網站，以網際網路獨有的特性穩固在新聞市場中的地位。此外，透過《數位時代》雜誌 2014 年台灣百大網站排名的調查亦顯示，前二十名便有五個新聞網站入榜，分別為《ETtoday 東森新聞雲》、《聯合新聞網》、《NOWnews》、《蘋果日報》、《中時電子報》，而其中原生新聞網站在五個新聞網站中便占據兩個名額。值得關注的是，《ETtoday 東森新聞雲》進入

前十大網站排名並位居第九名，其排名甚至超越傳統媒體所支持的《聯合新聞網》，comScore 平均每月所觸達人數為 402 萬 8 千 6 百人，原生新聞網站在排名上的大幅躍升，更展現其媒體地位的重要性，此外，透過數據的顯示，可得知台灣民眾使用網際網路作為新聞資訊來源的人口比例逐漸提升，足可見其原生新聞網站的影響力。

（二） 原生新聞網站的定義與特性

欲理解原生新聞網站的定義與特性必須從熟悉何謂新聞網站開始。網際網路作為媒體新科技所發展而出的新聞網站，最早又可稱之為電子報（**electronic newspaper**），隨著科技的演進，新聞網站逐漸強調新聞內容與讀者之間的雙向互動與即時性的特質，並推出更多豐富的網路服務像是討論區、資料庫、民調等，因此新聞網站在近代又可稱之為線上新聞（**online news**）、網路新聞（**net journalism**）、網路電子報（**online newspaper**）（王智立、林宛妮，2012）。對於電子報的定義，美國「密斯克研究中心」（**Misc Research Center**）所指出，電子報是透過電腦網路科技所發行，並提供一至七天內更新內容的新聞性資訊服務。趙雅麗（2002）探討台灣最早原生新聞網站《明日報》的研究中，則定義電子報利用電腦網路超媒體（**hypermedia**）的特性，作為界面並經由網際網路刊行，透過特定的單位蒐集新聞資訊內容，並加以編輯且每日至少更新一次，提供專業的新聞資訊服務，趙雅麗指出網路新聞透過網路超連結（**hyperlink**）的功能，提供讀者更多元且符合自己需求的服務，突破傳統新聞的限制使讀者更具自主性。李滢（2009）研究中對於電子報的定義則為，透過報社記者的採訪並將新聞資訊加以編輯後，以文字、圖片、影音各種形式在全球資訊網站上呈現新聞內容，並提供資料搜尋的服務且網站內容每天皆會更新一次以上。Thurman 與 Myllylahti(2009)的研究則將網路原生電子報(**online-only newspaper**) 定義為沒有實體出版或印刷品，透過數位管道像是網際網路、手機、平板等發送內容，其出版的內容主要以新聞資訊為主。在王智立與林宛妮（2012）的研究中亦指出，原生新聞網站表現新聞內容的手法與編輯概念與傳統印刷報不同，其內容皆由自己生產沒有實體平面媒體，且發行的通路也僅在網路上。故透過上述學者對於電子報的

定義,本研究綜合整理新聞網站的定義為「透過特定組織單位蒐集新聞資料並加以編輯,發行於全球資訊網上並以各種形式呈現新聞內容,利用網路超連結的特性,提供讀者便利且自主的資料搜尋服務,而新聞內容一天至少更新一次以達到即時性」,而對於原生新聞網站的定義則額外強調,「其內容的產製與發行的通道僅在網際網路呈現,沒有實體出版品亦沒有母媒體公司」。

網路新聞學中指出新聞網站能承載的資訊容量遠大於傳統印刷報,並突破版面的限制,透過照片、影音與文字,網路領先於其他傳播媒體,能在最快的時間內放上最多元的資訊,透過編輯與分類歸檔將資訊以電子形式儲存使網路新聞具有永久性,不同於以往傳統新聞機構像是報紙、電視、廣播,網路新聞必須善用網路的各項特質以展現其獨特性,故楊慧娟(2006)則指出新聞網站具備的五大特點,分別為容量空間無限制、文章內容富有彈性、具立即性、永久性與互動性。其中,新聞網站所具備的連續性互動特質,使記者和讀者之間產生新形式的關係,其互動特質包括兩大類,分別為媒介本身獨特的特性,像是超連結、目錄欄等,以及人際傳播的互動特質,例如使用者可以在平台上與他人進行溝通。因此新聞網站結合媒介和人際互動的特性,以網路新科技資訊作為支持,讓讀者可以在新聞平台上分享自己的觀點並為網站創造新的內容,透過論壇、電子郵件、聊天室等功能,在新聞網站建構出記者與讀者之間立即回饋的管道,一方面新聞機構可藉由蒐集讀者在網站瀏覽的資訊,不僅能製作出滿足目標群眾需求的內容,網站經營者亦可使用這些資訊作為與廣告主談判的籌碼,另一方面讀者則能透過回饋的管道參與在新聞事件與社會議題中的討論(Chung, 2008; 楊慧娟, 2006)。在 Chung 的研究中亦指出網路新聞具互動的特性,容易讓民眾更積極參與在社會事件的討論,其中以政治議題使讀者尤為投入,此外,Chan-Olmsted(2011)研究中則指出 web2.0 的媒體環境下,新聞產業在面對新科技與社群網站所帶來的課題時,其新聞網站須具備四項特質,分別為隨選性(on-demand)、網絡性(networked)、參與性(engaging)以及個人化(personal);其隨選性則指閱聽眾能由各種管道獲取新聞產品的服務,例如網站、行動等,以滿足閱聽眾無時無刻的需求,而網絡性則認為新聞網站作為內容提供者的角色,透過平台之間

的聯盟、閱聽眾在各式平台上的內容產製，如部落格、論壇等，其新聞產品彼此之間相互連接並開放與外界互相結盟以產生新內容，最後，在參與性與個人化的部分，則呼應了數位環境下閱聽眾具主動參與的特質，新聞產品需提供閱聽眾身歷其境的內容與形式，例如新聞網站提供閱聽眾能共同編輯內容的系統，像是論壇、Q&A 服務等，而個人化則指閱聽眾能在新聞網站上編輯屬於自己風格的文章，或是表達個人意見與需求。此外，Huang 與 Wang（2013）亦指出若新聞網站能夠持續提供公民參與的服務功能，例如投票、部落格、推薦、討論區等，使讀者能透過網路工具向全世界表達自己的意見，較能夠在新聞網站的競爭中贏得優勢。

網路媒介除了展現具有非線性、多媒體和互動的特質之外，更突破傳統報紙分頁的限制，其不受限制的空間能提供更自由且具創造性的內容。為了更加符合讀者對媒體的消費偏好，網路新聞編輯所提出的新策略，便是在不同的時間點提供不同主題內容的新聞，此概念稱之為「一日切割（day parting）」，例如在中餐時段發送較輕鬆的新聞內容，在通勤時則提供更多行動內容以方便讀者閱讀（Thurman & Myllylahti, 2009）。以往傳統報紙受到發刊時間的限制，報社每天都會要求記者在固定的截稿時間內交出新聞稿，但新聞網站則講求即時性，只要擁有網路，讀者與記者則能在任何時間和地點，登錄網站觀看新聞或放上最新消息，故對於網路新聞而言，沒有最後期限的截稿時間改變以往報紙具截稿時間限制的壓力，當突發事件發生時網路記者能在第一時間將訊息放在網站上，且隨著事件的發展透過影音、文字和圖片張貼至網站上，打破以往傳統印刷報要求記者對於新聞需要更多的細節與分析，網路新聞隨時都能被改變與更新（Thurman & Myllylahti, 2009; 楊慧娟，2006）。

（三） 台灣原生新聞網站發展

90 年代興起的公民新聞運動，促進了新聞室和社群之間的互動參與，當傳統新聞媒體透過由上至下的傳送資訊系統，其記者的工作則扮演著資訊的守門人，而閱聽眾則成為被動的觀看者，然，網路新聞媒體則讓使用者在新聞消費體驗中成為更主動的角色，

其新科技的特質，讓記者能夠利用影音、圖像帶領人們更靠近新聞真實並產生雙向互動（Chung, 2008）。台灣第一份原生新聞網站為《明日報》（tTimes.com.tw）成立時，便標榜著讓閱聽眾能在今天看到明天的報紙，其具有實驗性質的新聞網站掙脫了傳統印刷報的內容刊登形式，網路本身不受版面與時空限制的特質，隨即為台灣新聞產業掀起一股報業的革命（表 1）。《明日報》於 1999 年由 PChome 集團與《新新聞週報》合作成立，並在 2000 年二月份正式上線，內部組織擁有 286 位員工是台灣首家最大規模的新聞網站，其網站的收入來源主要依靠網路廣告，營運的模式強調即時的概念，除了每小時會更新內容之外亦要求每天所產出的新聞數量需達到上千則（趙雅麗，2002）。

《明日報》根據網路具有互動的特性發展出「個人新聞台」、「網路會議」等機制，運作了近一年左右的時間，最終因廣告收入不如預期且組織規模的發展過於迅速，導致網站增資不順，並在 2001 年二月份宣布停刊（陳秋雲，2007；趙雅麗，2002）。然，導致《明日報》停刊的原因，在趙雅麗的研究中則指出《明日報》的新聞內容欠缺獨特性且在剛開始經營時規模過於龐大，在網路廣告有限的情況下勢必會造成新聞網站營運上的困難，因此學者認為人事成本過高是導致《明日報》停刊的重大原因。於此同時，《明日報》雖在短暫經營後熄燈，但其新聞網站的成立亦開拓出網路媒體的道路，在 2000 年東森新聞媒體集團更成立《ETtoday》（東森新聞電子報），直到 2008 年東森電視將其出售給「中華聯合數位映象有限公司」，該公司將《ETtoday》改以《NOWnews》（今日新聞網）發展至今，然，在 2011 年「森信息股份有限公司」捲土重來，成立《ETtoday 新聞雲》網站，並在 2013 年將此新聞網站更名為《ETtoday 東森新聞雲》，現今形成老東家與新東家互打的弔詭局面（余麗姿，2008）。

網路新聞類型多樣的情況下，本研究主要探討原生新聞網站在台灣的發展概況，不同於擁有實體印刷報出版品的新聞網站類型，原生新聞網站沒有出版實體印刷品，其新聞內容均由網路呈現給閱聽眾，例如《NOWnews》、《ETtoday 東森新聞雲》，這些新聞網站擁有獨立自主的編輯系統，除了新聞資料庫需收費之外，這些網站提供給台灣民眾的網路新聞皆為免費（Huang&Wang, 2013）。然而，近期的網路媒體發展快速，為了與

傳統新聞媒體做出區隔，網路新媒體必需更加善用科技的特點與功能，趙雅麗（2002）便提到未來原生新聞網站的發展須加強網路超連結的功能，不僅要建立更強大且豐富的新聞資料庫之外，更強調即時互動與個人化新聞資訊等網路特性，因此，原生新聞網站自 2006 年開始如雨後春筍般在台灣落地生根。一如受到美國 2005 年《Huffington Post》網站成立的影響，而在 2013 年 8 月創設的《The News Lens 關鍵評論網》，則致力於提供多元觀點的資訊服務給讀者，有感於行動科技與網路的崛起，而著重於透過 3C 產品、手機、平板等載具閱覽新聞資訊的便利性，此類型原生新聞網站認為數位媒體是新聞產業的未來趨勢。

然，原生新聞網站的類型除了綜合型新聞網站，如《新頭殼》、《NOWnews》之外，其他新聞網站為做出市場區隔，而逐漸分眾化與個人化，像是 2011 年開台的《上下游新聞市集》便以農業、食物與環境為主要關切的議題，並透過專職記者進行農地保存、綠能生活等新聞資訊的提供，此外，同年《妞新聞》更以粉色系網站並強打專為女性打造的新聞平台，在市場中獨樹一幟，且在經營三年後名列《數位時代》2014 年所評比的百大新聞網站中，其網站宗旨在於帶給女孩想知道卻還不知道的趣聞妙事。然而，除了農業議題、女性議題之外的新聞網站，在 2013 年與 2014 年之際更創立許多政治議題相關的新聞網站，像是《民報》則強調反映台灣民眾心聲的媒體平台，此新聞網站的宗旨在於用多元的角度去剖析台灣社會上的政治、文化、經濟等議題，而《風傳媒》則在 2014 年開台時，期許成為華文世界首屈一指的新媒體，以國際、政治與兩岸新聞為主體進行新聞資訊的分享，透過多樣發展的新聞網站類型，可看出在台灣的新聞網站發展逐漸走向主題式、分眾化，以增加網站競爭力更在市場上明確定位新聞媒體之利基。表 1 為本研究整理出的台灣原生新聞網站概況。

表 1：台灣原生新聞網站成立概況

2000 年 2 月	台灣第一份原生新聞網站—《明日報》(fTimes.com.tw)
2000 年	東森新聞成立《東森新聞電子報》(ETtoday.com)
2006 年 2 月	提供消費者生活上所使用之各種卡類的資訊平台—《卡優新聞網》
2008 年	併購 ETtoday 並以《Nownews》作為網站名稱
2008 年 9 月	具「深度報導、極簡閱讀」理念—《台灣醒報》
2009 年	具思考力的獨立媒體—《新頭殼》
2011 年	「森信息股份有限公司」成立《ETtoday 新聞雲》(www.ettoday.net) 網站
2011 年 9 月	關心農業議題的資訊平台—《上下游新聞市集》
2011 年 11 月	專屬女性內容的新聞平台—《妞新聞》
2013 年	《ETtoday 新聞雲》更名為《ETtoday 東森新聞雲》。
2013 年 3 月	反映台灣民眾心聲的媒體平台—《民報》
2013 年 8 月	提供多面向觀點與各種平台，如智慧手機、平板、電腦適合閱讀的內容—《The News Lens 關鍵評論網》。
2013 年 9 月	《台灣醒報》開辦實體報
2014 年 1 月	國內外政治新聞與兩岸動態新聞平台—《風傳媒》

(四) 原生新聞網站的營運模式

原生新聞網站與其他新聞網站的營運模式非常類似。透過上述對於原生新聞網站的定義可得知，原生新聞網站與一般新聞網站的差異，在於是否由傳統母媒體所延伸而出的媒體產品，而原生新聞網站在沒有傳統母媒體的環境下擁有獨立編輯系統，其經營新聞網站的營運模式則與其他新聞網站相似。故，探討原生新聞網站的營運模式時，則首先指出一般新聞網站獲利的基本營運模式，分別為訂閱模式 (subscriptions model)、廣告模式 (advertising model)、交易模式 (transactional model) 與綑綁模式 (bundled model)

(Mings & White, 2000)。自 90 年代中期，網路新聞的收入來源大多向讀者收取訂閱的費用，但這樣的模式對於新聞產業存在著讀者流失的風險，並進一步促使廣告主轉身離去而損失大量收入來源，因此，大多新聞網站並不相信網站能依賴訂閱模式生存 (Chyi, 2005)。對於網路新聞組織而言，固定由使用者支付的收入來源可透過兩種方法，分別為完全訂閱 (full subscriptions)、以及小額支付 (micropayment)。首先，新聞組織早期多提供讀者免費新聞內容，但在 2009 年《華爾街日報》(Wall Street Journal) 則成功採用付費牆 (pay-wall) 訂閱的方式，向讀者每年收取 79 美元費用使網站的經營轉虧為盈 (Rainie & Purcell, 2010)，然，付費牆的形式有許多種，部分網站則設定會員付了固定金額後，便能觀賞網站全部的完整內容，而另一種付費牆的形式則如《紐約時報》在 2011 年推出的營運模式，讓讀者每月可以免費閱讀十篇文章，但若讀者需要閱覽其他新聞則必須先繳交訂閱費用成為網站會員 (李宜穆, 2012)。另一方面，網站採用小額支付的方式，則如《動腦》雜誌採取讀者以一篇文章十塊錢的收費策略，讓讀者以文章按次計費的方式觀看完整文章。整體而言，對於媒體內容付費的方法大致可歸類為兩種可能實施的模式：(1) 媒體對於所有新聞內容皆要求顧客付費閱覽。(2) 提供一些免費的內容，加上一些須付費的特殊內容或高使用量作為混合獲利的模式，透過訂閱或小額付款的方式收費。前者成功的可能性不大，除非新聞網站所提供的是專業的內容，例如財務訊息、體育或者是具高可信賴的內容品質，在 Macnamara (2010) 的研究中，則認為後者的獲利模式在媒體的收入來源中較具有潛力，但其問題便在於什麼樣的內容會吸引顧客訂閱，而又該制訂出怎樣的費用使顧客買單，似乎是更重要的問題。

此外，透過學者以往的研究所指出，新聞網站的營運模式除了向會員收取新聞內容相關的費用之外，在 Mensing (2007) 分析 1996 年到 2005 年新聞網站的營運模式變化，其中數據顯示新聞網站主要追求以廣告為導向的獲利策略，而其中有以分類廣告為收入來源，也有以內容相關的廣告為收入來源，但 Mensing 進一步指出若新聞網站依靠分類廣告作為主要收入則具有潛在危機，其原因在於網站需要向顧客採取綑綁式廣告，並鞏固當地分類的垂直種類；而相對於另一種廣告型態則主要和網站內容相關、呈現符合目

標群眾需求的廣告，其客制化廣告以及贊助商模式等皆成為新聞網站的收入管道且較能夠獲利。

然而，新聞網站難以複製以往實體印刷報的廣告收入模式，其原因在於網路提供無所不在的免費內容與無限制的空間，不同於傳統報紙有限且固定的廣告版面，其發行量便會決定廣告的收入多寡，而網路雖無版面與空間上的限制，但當網路經營者提供無限廣告空間時，並不意味著會有無限的廣告收入，故使新聞網站彼此之間的競爭更加激烈，為了維持網站的收支平衡，新聞網站必須善用新媒體科技並鎖定各自的閱聽眾，以芬蘭的財政新聞網站 Taloussanommat 為例，則指出其廣告佔整體收入 60%，透過行動服務、為特定族群顧客量身訂製內容、透過多平台傳送內容等，皆為 Taloussanommat 增加收入的競爭策略 (Thurman & Myllylahti, 2009)。故，新聞網站的獲利來源，廣告的收益佔總體一半以上，而廣告的效益則取決於新聞網站的流量，在 Gentzkow (2006) 測量在 2000 到 2003 年之間居住在華盛頓的居民，對於 washingtonpost.com 的付費意願研究中，則指出平均每人每天僅願意支付 0.3 美元購買新聞資訊，其原因在於透過訂閱的利益會被運送成本抵銷，若對閱聽眾收取線上內容的費用則會導致讀者數量減少，進而影響網站流量並損失廣告收益，然，此項研究在 2013 年則驗證了廣告營收與訂戶下滑，對於新聞產業的衝擊，使《華盛頓郵報》以 2.5 億美元賣給亞馬遜網站的創辦人(中央社,2013)。由以上文獻可歸納出現行的新聞網站尚未找到可行的營運模式，因此本研究企圖探究近年興起的社會企業創新模式，是否為新聞網站的營運環境注入一股活水。

二、 商業企業與社會企業類型

(一) 商業企業的定義與案例

企業往往以追求營利為目的並以獲取最大利潤為宗旨，而企業的概念包含幾項特點，企業是由人、資訊與科技所組成並執行業務的功能，擁有明確的組織結構用以反映組織內部與外部的事件，亦能執行具有目的性的活動並提供固定的產品或服務給顧客 (Rood,

1994)。Drucker (1958) 亦指出四項商業企業的功能特質，首先為人力組織，企業裡的每一位員工皆能獨立作業以形成有效率的組織運作，並延續企業的營運壽命，其次，企業的存在便在於提供經濟產物與服務給社會大眾，以滿足社會環境與經濟世界的需求，第三，企業在瞬息萬變的社會下為求生存，其組織行為則會帶來經濟與科技的改變並力求創新，最後企業存在的基本目標便是追求利潤，而其利潤並非企業家的股份而是生產要素中的獎勵。Austin, Stevenson 和 Wei-Skillern 等人 (2006) 亦認為商業企業的主要目標，在於創造適當的營運模式用以獲得私人利益，且其組織活動通常依賴於階層式的控管，並將有限資源作最大化的利用，企業組織往往強調的是市場機會而非資源，因此企業家需要在短期內快速作出決策，以面對隨時更新的資訊來重新調整組織的活動策略。在動態的世界中，商業企業需要即時進行管理以符合事件的需求，相較於社會企業，商業企業主要關注於突破和滿足新的需求。

企業的意義除了以營利為目的，亦具有提供員工就業機會、供應顧客生活上所需的產品與服務等功能而存在，其經營形態可分為獨資、合資以及公司等(莊立民、陳正弘、李錦智、趙豐昌、李國璋，2012)。在 Drucker (1993) 的文章中亦指出企業是整體社會追求利潤的源頭，不僅是社會當中重要的核心體制，同時也影響整體社會經濟的榮衰。故在莊立民等人 (2012) 的文章中則定義企業為「透過人們努力並結合土地、資本、勞力等不同的資源，在獲得利潤前提之下，有計畫、組織以及銷率的經營並承擔風險，以提供商品或勞務來滿足市場需求的經濟體」。企業在社會經濟環境下的市場模式，所帶來的優勢，分別為促進效率、增強反應力、促進彈性以及創新。在商業市場模式的運作下，企業必須以最低的成本提供產品與服務，用以創造與追求利潤的最大化，因此生產者的效率則會影響生產與運送產品的過程，而經營者亦須觀察民眾的需求並快速反應，在產品的價格上做調整。故，在競爭的市場環境下，企業在產製商品時須具備一定的彈性，以因應隨時變動的市場情況，為了增加企業的競爭力，企業經營者隨時思索著新產品、新服務以及新的生產過程，總體而言，流動的經濟環境中其市場模式所帶來的競爭關係，促進企業開發更符合消費者需求的產品與服務 (Croteau & Hoynes, 2006)。

在數位化的時代下，網路新科技的興起使企業為了持續其核心競爭力，改變其企業的特質，正如 Wind 與 Wind (1998) 比較其二十世紀與二十一世紀的企業特質，指出二十一世紀的企業特徵除了講求速度、創新之外，更以資訊為其基礎並以企業自身願景為導向，其企業經營者重視企業整體品質而非僅關注於產品，用以滿足顧客的所有要求，故，在新媒體科技時代下，企業若以自身願景為導向則需要將組織理念具體化與文字化，獲得企業成員的認同並凝聚員工向心力，其企業的願景不僅能幫助企業建立公眾形象，亦能確定企業發展的方向，而彭芸與關尚仁 (2003) 在媒介組織的探討上，則指出媒體經營與一般企業相同皆追求利潤與企業發展的成長，但其相異的地方則在於媒體為生產內容的文化產業，須追求的基本原則在於新聞自由並同時為公眾的利益所服務。隨著環境與時代的變遷，歷史越悠久的新聞媒體所背負的包袱則越重，使其媒體組織難以做出快速的反應與調整，因此企業的願景需隨著時代環境的改變而有所調整，例如《紐約時報》在 2010 年時則有感於印刷報的高成本，而廣告收入逐漸式微的情況，企圖以網站收費模式擴展媒體企業的收入來源，用以因應網路浪潮的來襲 (李強，2010)。因此，商業媒體為追求企業的利潤與成長，則會運用跨媒體行銷 (cross-media marketing) 以創造資金來源，在林富美、沈宜蓉與陳健倫 (2004) 則探討媒體組織透過舉辦文藝展覽活動作為媒體廣告行銷策略的研究，指出媒體組織透過文化產品的行銷，能增加新聞媒體在市場上的競爭力，換句話說，新聞組織透過展覽活動的行銷宣傳並利用自身媒體傳遞訊息的力量，則能達到綜效以獲取利益。

新聞的即時性與相關性為媒體產業的主要價值所在，此外，新聞內容的編排與事件的選擇亦代表著普羅大眾對於資訊關注的優先順序，因此，這意味著新聞產業的市場導向與編輯的市場策略，主要目標在於將理念轉化為利潤，讓利益成為組織企業的主人，此宗旨與商業企業利益最大化的目標相符合，因此在市場模式下的媒體公司會細分其市場並鎖定目標受眾，用以提供數據給廣告公司進而謀取利潤，此外，企業進行編輯成本的評估亦在於提升公司股份在整體市場上的價值地位，以追求企業自由的政治聯盟和友善的投資環境。然，在商業市場下的媒體產業需要大量的編輯資源，用以支撐新聞的品

質，以挪威商業報紙 *Dagens Næringsliv* 為例，此報紙具備製作調查新聞的能力而贏得專業的美譽亦吸引更多新的讀者，但當廣告市場的收入下降，此報紙則會減少記者數量以及編輯成本，以確保其營運的狀態有獲取利潤 (Allern, 2002)。故，作為商業企業的新聞組織以利益最大化為目標的情況下，以利益為優先並接受壓低支出用以增加利潤的企業邏輯，則容易使新聞走向娛樂化和腥羶色化 (Croteau & Hoynes, 2006)，有別與其他產業的新聞媒體，媒體企業本身以雙元產品 (Dual product) 在市場中運作，一方面在讀者市場中，新聞媒體產製符合讀者喜好的新聞產品，另一方面，在廣告市場中，媒體企業在產製新聞產品的過程中，同時亦將讀者視為產品販售給廣告主以獲取網站的利潤。因此，新聞組織經常處於滿足金融市場的需求與維護新聞本質之間的矛盾中，新聞產品在社會中有扮演教育、文化性與公民參與的特性，但，在競爭激烈的市場環境中，媒體組織則須制訂具競爭優勢的策略以穩固市場地位，而讓新聞產品迎合大眾喜好失去專業的本質。故，本研究探討新聞媒體時，除了以媒體經濟的角度觀察之外，亦強調新聞組織所帶來的公共利益，以下便以社會企業談討市場上產生的新氣象。

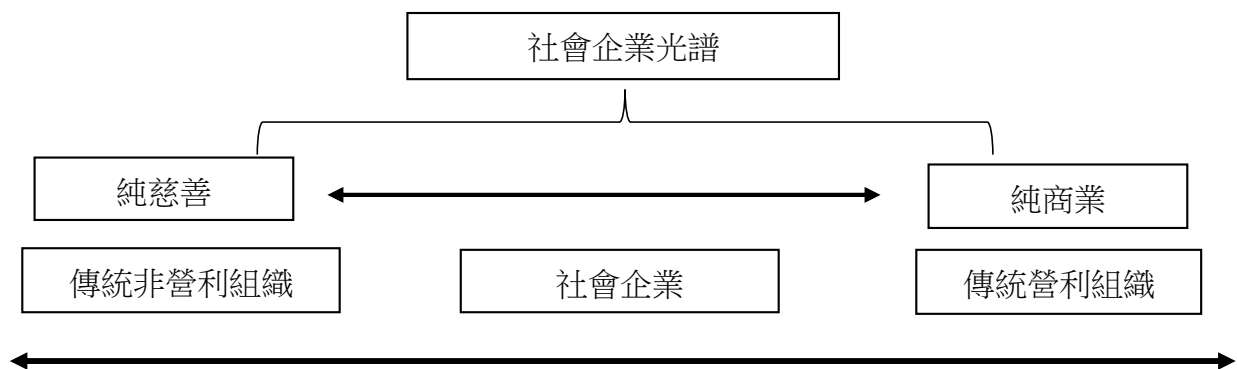
(二) 社會企業的定義與目標

社會企業的概念最早源自於穆罕默德·尤努斯 (Muhammad Yunus) 所提出的微型信貸 (microfinance) 金融模式，在 1974 年穆罕默德·尤努斯的祖國孟加拉面臨嚴重的飢荒，當他拜訪受飢荒之苦而貧窮的村莊 Jobra 時，42 名婦女因沒有錢償還高利貸而面臨生活困境，他將身上的錢贈予婦女們後，自此發現小額的借貸對於貧窮人有極大的幫助，不僅能幫助婦女們還清債務同時也能提高貧窮人民自行創業的能力，並進而形成微型企業以降低人民借貸的負擔，故在 1976 年時建立了鄉村銀行 (Grameen Bank) (Yunus, 1999)。此銀行的運作依賴於借貸人本身的力量且借貸人本身不需要任何抵押品，然而，為了確保借貸人能還款，銀行要求借貸人組成團體彼此為互相的還款保證人，相互監督、援助與激勵每位成員還清款項，若團體中有一名成員無法還款，銀行則會暫停支付所有成員的款項。此模式成功在孟加拉國家運作且使許多貧窮人民受惠，而微型貸款的模式

正為社會企業概念的前身，運用市場上的機制試圖解決社會問題並創造組織永續價值，並在未來發展上不僅止於貧窮的問題更擴展至環境、氣候、水資源、居住等各項社會問題，不同於一般企業以營利最大化為運作目標，社會企業運用著日常營運並解決社會問題，展現組織永續經營的概念（Yunus, 1999; 錢為家，2009）。

對於社會企業的定義最簡易且廣泛的概念可透過韋氏字典（Merriam-Webster）對於「社會」與「企業」各自的定義，指出社會與個人和群體的互動，或是作為社會其中一員的人類相關福利，另一方面，對企業的定義則為經濟組織或活動的單位（<http://www.merriam-webster.com>），結合上述所說的概念則能理解社會企業是作為考量人類社會或人類福祉的企業組織。經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）在1999年所出版的《社會企業》一書中，則指出社會企業在市場與國家之間經常稱之為「第三部門」和「非營利部門」，但社會企業並不取代非營利部門或社會經濟的概念，反而成為兩者概念之間的橋樑，並透過各個國家不同的法律形式所組成，其主要的企業精神同時追求社會與經濟的目標，不僅提供各式各樣的社會服務也為弱勢團體與特定族群效勞，包括教育、文化與環境等。此外，Alter（2007）亦定義社會企業是一個為了社會目標而進行任何商業行為的組織，以減少社會問題或是降低市場失靈並創造社會價值，而Alter（2007）、Austin等人（2006）與Doeringer（2009）文章中皆指出社會企業跨越在非營利、商業或是政府部門之間，進行創新並創造社會價值的活動，在Dees（1998）研究中所提出的社會企業光譜（圖1），認為多數的社會企業為非營利組織與商業企業之間的混合組織型態，Dees指出社會企業甚少為純慈善的傳統非營利組織或是純商業的企業型態，社會企業的經營模式混雜了社會目標與商業的要素，在社會使命與獲利活動之間取得平衡，簡而言之，社會企業所建立的創新經營模式與傳統非營利組織有所區隔。Defourny（2001）對於社會企業的定義則包含四點，分別為1.持續性的活動、生產與販售服務與商品2.擁有高度的自主性3.擁有顯著的經濟風險4.最低金額的工作報酬，在Defourny的定義下，社會企業通常沒有宣傳活動或資金流動的重新分配，因此社會企業多依賴於政府的補助且通常由一群具有共同理念的人

所管理，故組織自主性極高且成員所擁有的理念會決定企業活動的取向，因此社會企業的財務能力取決於組織成員的努力用以確保組織擁有足夠的資源。透過不同環境結構下對於社會企業的意義各有所異，大致可分為三種大眾對於社會企業的概念，首先，部分學者與研究者認為完全不以營利為目標且組織宗旨在於服務社會大眾，例如慈善公益事業便稱為社會企業，其次，亦有人提出社會企業並非完全不以營利為目標，為了維持基本的營運，企業需要一定的營收進行組織活動，因此社會企業是非營利組織所建立的營利機構，例如基金會等。第三，對於社會企業更普遍的認知則在於兼具社會理念與商業營運的組織，將社會理念付諸於實際行動以協助解決社會問題，社會企業一方面整合社會資源，另一方面則維持自主營運，不論營利或非營利組織，社會企業皆展現永續經營的可能性（錢為家，2009）。故，社會企業的定義即為企業運用一般營運模式進行組織活動，來達到組織設立時所制定出的社會目標，其組織宗旨則在於解決社會問題，換句話說，社會企業的最終目的並非取得利潤最大化，而是創造社會價值並解決社會問題，而企業本身所獲取的盈餘主要回饋於企業本身繼續進行與組織宗旨相符合的企業活動。



動機、方法、目標	聲譽為主 社會使命導向 社會價值	混和動機 任務與市場導向 社會與經濟價值	自我利益為主 市場導向 經濟價值
主要利益者	沒有報酬	補助津貼或全額資助者和無報酬者的混合	市場導向的價格
利益相關者	捐贈與補助	低於市場資本或捐贈與市場行情資本的混合	市場導向的資本
人力	志工、自願者	低於市場薪資或志工與全額支付職員的混合	市場導向的報酬
供應者	物資捐贈、以非現金的方式捐贈	特定的優惠、或物資和現金的捐款	市場導向的價格

圖1、社會企業光譜

資料來源：“Enterprising nonprofits.” by Dees, J. G., 1998, *Harvard business review*, 76, 54-69.

社會企業使用創業、創新及市場的運作創造社會價值與改變，通常會伴隨著三項特徵，分別為1.社會目標（Social Purpose）：透過解決社會問題或市場失靈，創造並產生社會影響與變革。2.企業方針（Enterprise Approach）：使用商業機制、創業、創新與市場取向，以營利為目的且具策略性的商業組織。3.社會擁有權（Social Ownership）：聚焦於公共利益和管理（Alter, 2007）。此外，Martin與Thompson（2010）進一步指出社會企業具備四種特點，分別為1.組織所從事之活動是為了要達到當初創立時所設下的社會目標，2.組織活動所獲的利潤與盈餘不會重新分配為個人財產，而是作為組織下次要

進行他項活動時的資金。3.組織採取民主的管理決策，所有成員與相關利益人皆擁有所有權。4.社會企業的問責制度廣泛，組織須對所有相關成員負責。故，學者認為理想上的社會企業，須具備財務自主的能力且確保組織活動所獲取的利益能再次投入活動中利用，在李怡穎等人(2010)的研究中探討社會企業持續發展的管理模式，透過市場機會、組織面對環境的影響與策略規劃、績效與成本管理以及員工的獎勵制度等面向，分析社會企業持續發展的能力，研究結果指出社會企業在建立初期時，會按照市場導向創造組織的核心能力並建立固定的營運模式，之後當社會企業穩站於市場環境中，則會進行以人為主的管理模式，學者最後指出創建社會企業的首要步驟在於創業家精神，其次則是社會企業存在於市場中的機會，當創業家看準市場機會後便開始依據社會需求建立組織的核心能力，透過策略規劃到活動成本與營利的系統化思維，構成可持續發展的社會企業。簡而言之，社會企業必須妥善控制成本並開拓符合企業宗旨的活動策略，鄭勝分(2007)探討社會企業概念的研究中，則提到社會企業運用善因行銷(cause-related marketing)的策略，建立企業與合作夥伴的關係以創造更多元化的資金來源，而其善因行銷的概念在Andreasen(1995)研究中指出，企業會透過與非營利組織相互合作以推廣共同的社會理念，讓非營利組織獲得足夠的曝光率之外，更提升企業形象並進一步獲得大眾認同，讓雙方在合作的過程自給自主並擴展各自營運的服務範圍，而社會企業正透過這種互惠的行銷概念，讓消費者在消費的過程中擁有認同感，加強社會企業所營造的公益形象。例如家扶基金會與悠遊卡公司共同發行悠遊卡，透過公益活動的號召而興起的行銷手法，則為善因行銷的策略(陳建宇，2013)。

此外，Austin(2006)採用Sahlman's對企業管理的分析架構，探討社會企業與商業企業之間的異同，其架構主要聚焦於四個概念，分別為人力資源(people)、環境背景(context)、活動交易(deal)以及市場機會(opportunity)，其中人力資源則包含在組織內部與外部員工所帶來的資源，例如員工的技能、態度、知識以及目標。環境背景則指影響企業成功或失敗的外在因素，例如經濟環境、稅收政策以及科技進步。活動交易則指企業之間交付和收款時，每個交易環境所獲得的價值，包括經濟利益、社會互動、自

主與決定權等，最後，其市場機會的定義則為任何活動皆要求有限資源的投入，且能夠在未來獲得回報，並隨著決策者對於未來組織走向的想法而有所改變。故，透過學者研究可得知，剖析社會企業的營運模式著重於組織的人力資源管理、社會企業創業家的精神宗旨、環境對於社會企業內部結構的影響以及組織活動的成本與營收。

（三）台灣的社會企業類型

「台灣社會企業創新創業學會」在 2009 年時定義社會企業為兼顧社會價值與獲利能力的組織，而近幾年社會企業在台灣遍地開花，許多創業家皆以社會企業的概念進行社會創新的組織企業，以新型態的營運模式突破市場陳規並展現新一代創業家的創意思維，然，台灣社會逐漸出現多元且多樣的社會企業時，透過「台灣社會企業創新創業學會」秘書長胡哲生與官有垣（2007）依各組織設立的特色，對於台灣的社會企業類型可分為六種。

其一則為非營利組織事業的投資類型，例如「勝利潛能發展中心」透過組織內部的培訓以協助殘障朋友就業，而此類型的社會企業通常結合政府的補助、社會大眾的捐贈以及自身企業營運的利潤，透過設立工作坊或製作技術的輔導，非營利團體讓弱勢者或身心殘障者能夠重拾市場競爭力而得到工作或創業的機會。第二，企業社會化的轉型，此社會企業類型則指企業發現社會問題之後一改市場商業原則，秉持著改善社會環境的企業，例如「日月老茶廠」便有感於台南的檳榔土地遭到破壞而決心改造茶廠，成為致力於推廣生命教育與生態環境理念的茶園。第三為社區發展型互助團體的企業類型，此類型的社會企業主要透過地方社區的非營利組織，將社區的資源整合並透過當地居民與專業人才協助地方社區發展產品與服務，其最終目標是為了振興地方經濟，例如「芳榮米廠」則推廣有機農法，教導榮民使用較少的農業化學用藥種植，並帶領當地社區發展社區觀光並推行農村環境的教育。第四，企業組織以合作社的方式經營，其概念則在於組織的相關利益者，透過組織之間共同追求集體的利益而積極參與活動，像是「喜願共和國」便廣邀全台小農來推動糧食自主意識，形成小麥、雜糧復育的全民運動。第五則

為社會創業型態，此類型的社會企業主要透過一群具有共同目標與理念的創業家所設立，而組織主要還是以獲利作為生存準則，以便提供資金投入社會活動，達到組織對於社會的使命，例如「上下游新聞市集」、「大誌雜誌」、「四方報」，便發揮各領域的媒體力量藉由新聞資訊的專業創新力，關懷土地、農業與弱勢族群議題，或提供青少年喜愛的資訊內容，並協助街友銷售雜誌以獲取收入，創新的經營模式改善了社會問題。最後，第六種社會企業的類型則為公平貿易組織，此類型的社會企業則展現消費市場上，以公平價格與公平對待生產者的理念所設立，例如「生態綠」(官有垣, 2007; 胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇, 2013)。

然，社會企業在台灣興起的主要因素亦可分為五點，分別為回應社會需求、追求財務持續性與自主性、社會福利的私有化與付費服務的影響、政府獎勵與補助以及逐漸在台灣社會強調的企業實踐社會責任(官有垣、王仕圖, 2013)，在這樣的社會環境下，台灣所發展的社會企業類型多樣化，在 2013 年行政院勞委會職訓局副局長賴樹立，更是在台灣社會企業願景高峰論壇表示，由勞委會所草擬的「社會企業發展條例」深獲行政院長支持，並期許未來能修改公司法以展現企業另一面新的價值，並開拓出市場經濟新的可能性(聯合報, 2013 年 11 月 1 日)，由此可見，社會企業的發展逐漸在台灣市場環境中受到重視。整體而言，不論商業企業或社會企業類型的經營模式，其目標皆在於創造獨特的競爭價值以穩固其市場地位，而價值鏈架構的分析則能幫助研究者挖掘企業組織的競爭優勢，一如 Lee(2013)的研究中便以價值鏈架構分析社會企業的價值創造，並進一步比較在旅遊產業當中，社會企業與傳統企業之間的競爭優勢與利益。以下則由起源、定義與相關研究逐步探討 Poter(1985)所提出的價值鏈概念。

第二節 價值鏈

一、 價值鏈的起源

在產業經濟學中多聚焦於企業策略與外部環境之間的連結，建構競爭優勢的產業組

織取徑上，學者在探討產業組織的過程中由檢視外部環境開始，認為產業結構會影響企業的策略進而影響到企業整體的績效與表現，Bain（1968）所提出的SCP理論（Structure-conduct-performance theory）正說明了市場結構、行為與績效之間的因果關係，此理論探討企業在不同市場結構下，企業所選擇的不同活動與獲利績效之間的關係，亦即企業選擇在不同的產業結構下競爭，會進一步決定企業的競爭行為，例如定價、廣告等，最終影響到企業的整體績效表現（Hoskins, McFadyen, & Finn, 2004）。在SCP理論的架構下，許多學者應用其架構分析不同企業或產業彼此之間的競爭策略與競爭優勢，其策略會從外部因素建構出利益，而企業所擁有的資產和技術則會有效的實施所選擇的策略。在SCP理論之後，Porter（1985）進一步強調競爭策略與優勢探討的是企業之間的差異性，而其差異性除了能讓企業脫穎而出之外，亦涉及企業選擇了哪些活動進行企業獨特的策略以持續本身的競爭優勢。Porter在1996年所發表的《什麼是策略？》一文中便提到，企業的優勢來自於企業本身獨特的定位，而策略則是由定位創造而來並涉及一連串不同的活動，Chandler（2008）對於策略的定義亦為企業的一系列管理目標與選擇，且企業會為了執行目標而進行必要的資源分配。因此，企業在創造持續的競爭優勢時，其策略便是選擇與對手有所差異的活動，並透過一連串企業內部活動創造出差異性與價值，而Porter在1980年提出競爭策略與競爭優勢的概念後，經濟學者開始由產業的整體結構轉而關注至企業的內部活動。

企業在進行所有活動時，最終目的便在於創造出最大的總體價值與其他企業產生差異性並進而擁有競爭優勢，Prahalad與Hariel（1990）認為一個成功企業的核心競爭力會建立在不同的科技與技術上，這些獨特的科技與技術難以被模仿與複製，因而成為企業獨特的競爭力作為維持競爭優勢的來源。因此，Porter（1985）在《競爭優勢》的著作中便提出「價值鏈（Value chain）」的概念，認為企業的競爭優勢來自於內部各項的價值活動，其競爭優勢亦是企業策略的一部分，而其中「價值鏈」便是一套有系統的分析方法，用以探討企業內部的價值活動如何使企業整體達到差異化，而擁有競爭優勢。透過Porter所說企業的競爭優勢在於一套經過設計的企業活動，他認為競爭優勢來自於產品

設計、生產、行銷等多項獨立活動建構而成，在Gertner（2013）探討價值鏈與價值創造的文章中亦提到，企業必須專注於生產過程、服務以及製造過程以維持客戶對於企業的滿意度與忠誠度進而提供競爭優勢，因此，企業必須採取一系列持續的內部活動來滿足客戶的需求，使他們願意支付企業所創造的價值。

二、 價值鏈定義

價值在競爭市場中指的是客戶願意為企業所提供的服務所付出的金額，而根據Porter（1985）所提出的價值鏈中，則指價值為每項活動透過市場價格和營運與活動的成本測量所創造的競爭優勢貢獻，其商業利益是各種活動的總體價值和在活動之中成本之間的差異。Walters與Lancaster（1999）亦指出決定價值之所在，取決於傳送給顧客的所有效益結合多於傳送利益過程的總成本，換句話說價值是利益的結合和購置成本的比較。因此，在產生價值的市場結構下，Porter對於價值鏈的定義是在每個環節中創造且建立價值的一系列活動，而所有由企業所傳送的價值則是建構整體企業的價值總和。Brown（1997）也指出價值鏈的定義為一個將公司業務分類為策略性交易相關活動的工具，且透過執行這些比競爭對手更優惠且具效率的活動，展現其競爭優勢的來源，大部分的價值鏈活動則是由其他通道供應商、配銷商以及客戶所執行。此外，Walters與Lancaster（2000）則認為價值鏈是一個商業系統，用以創造最終客戶的滿意度，亦即價值所在，並實現其他相關利益者的目標，學者認為價值鏈指出了組織與其他包含在內的合作夥伴，共同的組織目標與營運使命。價值鏈為策略性的架構，包含了創造價值給客戶使他們願意付費的企業活動，以及活動之間相互依存的鏈結，但要成為一個成功的價值鏈，鏈條之間則必須快速交換資訊以激勵客戶從企業績效中創造新的價值，或是企業創造更卓越的價值給客戶，在價值鏈分析中當組織內部和外部活動具一致性，並包含供應鏈活動之間的合作夥伴網絡，可展現其企業活動各環節所創造的價值（Gertner, 2013）。故，綜合學者所說，價值鏈是有系統的分析工具，用以分析企業內部策略性活動之間所創造的總體價值，而這些創造價值的活動雖各自獨立但卻是一系列創造企業利潤的過

程。

三、 價值鏈之主要活動與支援活動

Porter (1985) 認為價值鏈所呈現的總體價值，是由企業內部各種價值活動與利潤所組成，當企業所創造的價值超過活動的總成本時企業便能獲利，而各項活動彼此之間若要創造出競爭優勢則依靠最佳化與協調的方式，以獲取企業整體成效。故，Porter將企業的價值活動分為主要與支援兩大類，主要活動包含進料後勤、生產作業、出貨後勤、行銷與銷售、服務，簡而言之，主要活動涉及實體產品的創造與行銷配送，而支援活動則包含企業的基本設施、人力資源管理、技術發展、採購，這些支援活動的提供企圖讓企業的主要活動能順利進行，共九項獨立活動組成整體價值鏈的架構。上述這些價值活動的表現會決定企業滿足客戶需求的程度，而企業經營者與研究者透過比較競爭對手的價值鏈，便能從中看出彼此差異化與成為競爭優勢的關鍵因素，圖1則為Porter所提出的價值鏈架構圖 (Porter, 1985)。

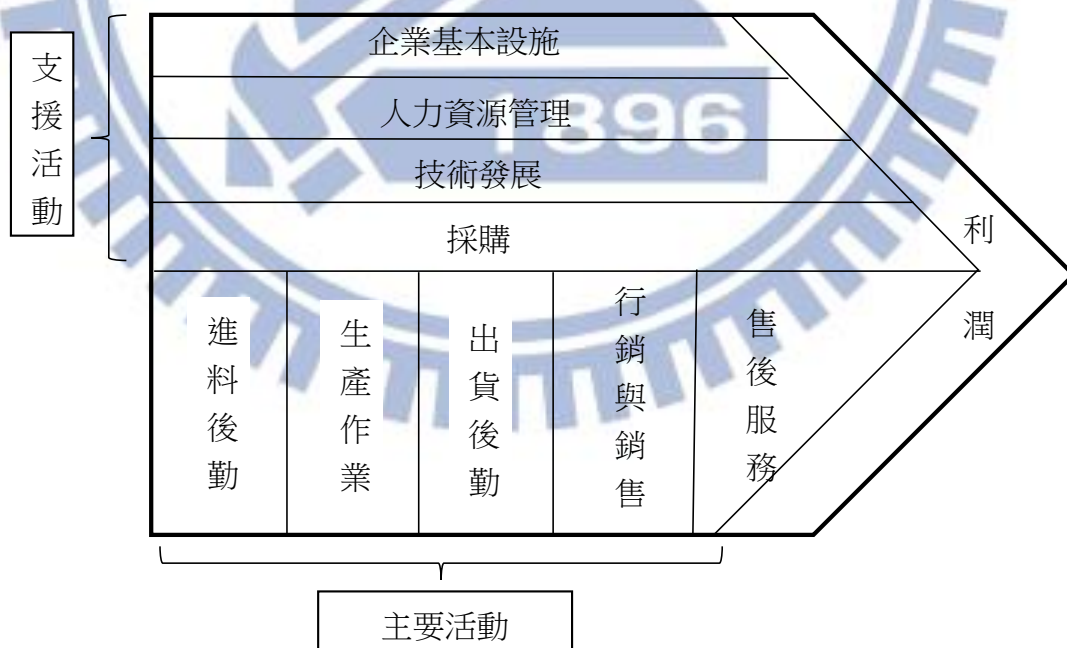


圖 2、價值鏈架構

資料來源：”Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”f, by Porter,

M. E.,1985, New York: The Free Press.

在價值鏈的架構下，價值活動是構成企業競爭優勢的基本來源，因此價值鏈的形成重視這些企業活動如何創造價值，並分析每項獨立活動彼此相互依存的關係，而由 Porter (1985) 所界定出的九項價值活動，其目的在於提供給顧客的價值，若能超越其活動的成本便可以使企業獲得利益。下面就主要活動與支援活動探討之。

(一) 主要活動

1. 進料後勤 (inbound logistic)：此活動主要在於採購和安排原物料、物件或成品庫存從供應商到工廠、倉庫以及零售商店的進廠過程，也就是運送、儲存或交付貨物進入到一家企業。例如，倉儲、庫存管理、物料處理。在價值鏈分析企業的相關研究中，以提供全球快遞服務的DHL企業為例，在進料後勤的活動分析則為DHL的進貨取件制度，像是線上預約取件、寄件人與收件人的資料庫管理、查詢貨件狀況與自動轉輸貨件資料 (余強生 et al., 2003)。以醫療產業為例，在進料後勤的活動則分為三個部門，採購部門採購醫療用品或儀器、醫收課則為掛號作業，最後則是資材部門用以控制並管理衛生醫療耗材 (蔡雅芳、胡哲生，2005)。

2. 生產作業 (manufacture)：此活動主要在於企業將原物料轉化為最終的實體成品與服務的轉變過程，例如包裝、印刷等。簡單來說，生產作業活動便是企業購買原物料之後，將原物料轉變為能向顧客販售的實體商品的一系列生產活動。在生產作業方面，以葡萄酒產業為例，製造商購買原物料葡萄之後，開始進行生產與作業的活動環節，透過搗碎葡萄、發酵作用、裝瓶作業之後成為實體商品 (Patnaik & Sahoo, 2009)。

3. 出貨後勤 (outbound logistic)：此活動則指的是最終成品與相關訊息的儲存與運作，或產品由生產線的末端流向最終客戶的過程，亦即將實體成品運送給相關客戶的過程，例如訂貨作業、物料處理與送貨的車輛調度。透過產業研究舉例而言，在DHL提供的快遞服務中，企業則透過三大管理方案，分別為策略庫存管理、即時配銷庫存管理與維修送回庫存管理，直接連結客戶端的資訊系統以提供有效的即時檢測運送與即時支

援等服務，不僅提升服務水準同時亦縮短運送的時間（余強生 et al.，2003）。以醫療組織為例，醫院向藥品供應商購買藥物之後，在出貨後勤的主要活動上則由藥師調劑藥品給病患，而批價人員則負責為患者批價以領取藥物（蔡雅芳、胡哲生，2005）。

4. 行銷與銷售（marketing and sales）：此活動則指的是企業對於客戶需求的辨識並產生其銷售的過程，亦即企業須理解顧客需求並提供吸引顧客的活動，以提供顧客購買的理由，例如廣告、價格訂定、銷售通路的選擇。舉例而言，在葡萄酒產業中企業由採購原物料經過一系列生產活動後成為實體產品，便會進入通道開始銷售商品，此時葡萄酒製造商則必須使自己所生產的產品，能夠滿足顧客需求並吸引顧客購買，因此在行銷活動中企業會為產品創造價值、拍攝廣告、將產品上市持股、最後分銷至顧客手上（Patnaik & Sahoo, 2009）。

5. 服務（service）：此活動主要為在企業賣商品給顧客之後，所提供給顧客的服務以增加其產品的價值，例如保養、提供零件。企業若生產實體商品，像是汽車產業在販售車輛給顧客之後，所提供的售後服務便是車輛定期保養與零件更換等，但對於企業組織所提供的商品並非實體，像是DHL快遞服務所提供給顧客的服務則是便利與確定性、標準化作業，而醫療產業所提供的服務則像是舉辦患者聯誼會或提供社會救濟服務等（余強生 et al.，2003; 蔡雅芳、胡哲生，2005）。簡而言之，不論是販售有形的實體商品亦或是無形的服務，企業所提供的加值服務活動，其主要目的是為了增加販售商品的總體價值，用以吸引顧客購買並提升整體企業價值。

（二） 支援活動

1. 企業的基本設施（firm infrastructure）：此活動主要輔助整體價值鏈的活動而非個別的價值活動，公司的規模與組織部門的分配與規劃，皆會影響到主要活動進行的形式，例如組織結構、管理系統以及公司文化等。以醫療組織為例，在進行所有主要價值活動時，則必須由組織部門提供支援，像是醫院進行採購活動時則需要醫院資材與採購

管理部門，協助並評估採購活動的效益使主要活動順利進行，而DHL則為提供有效的全球快遞服務，其企業所需具備的基本設施則需要環球網絡、全面電腦化以及國際轉運樞紐中心等，用以支援主要活動以傳遞貨件(余強生 et al., 2003; 蔡雅芳、胡哲生, 2005)。

2. 人力資源管理 (human resource management)：此活動主要在於企業對於員工的訓練及福利津貼等不同活動而組成，其員工的工作能力、雇用與培訓成本上皆與企業的競爭優勢息息相關，而企業則透過人力資源管理作為各項價值活動的輔助活動，例如職員招聘、雇用、訓練以及薪資報酬。正如張凱茹 (2012) 研究中則定義人力資源管理，為企業在招募員工時的條件、對於員工的技能訓練以及企業給予員工的福利，以電子雜誌產業為例，則著重於員工對於美術編輯軟體的使用能力。

3. 技術發展 (technology development)：此輔助活動則指的是企業各項價值活動所需用到的技術，例如專業技術、作業程序以及生產設備所會用到的機器或應用技能，Porter (1985) 更進一步將此技術發展的活動分為改善產品與改善製程兩大類。以DHL全球快遞服務為例，在技術發展活動部分則為企業的資訊技術創新與發展，像是軟體開發工具、產品研發設計、多國語言的操作介面以及簡潔精要的操作步驟等，運用這些創新科技使DHL能提升在各國所進行的快遞服務效率，不僅客戶能快速查找貨物狀況，同時DHL企業內部亦能掌握物流情況以降低成本提高效率，並創造服務價值給顧客 (余強生 et al., 2003)。

4. 採購 (procurement)：此項輔助活動主要在於各項價值活動中的生產資料採購，像是原料、物資和設備。企業在此項活動須注意的是其採購的成本，在各項價值活動中所進行的採購行為，若能改變採購方式並大幅降低其購買成本，則會強烈影響企業的總成本與企業和供應商之間的互動。

四、 價值鏈的相關研究

（一）一般價值鏈的相關研究

Porter（1985）所提出的價值鏈概念廣泛應用在各種產業，探討彼此競爭優勢與企業核心競爭力，許多研究採用價值鏈模式以分析組織內部各項價值活動，如何為企業創造整體價值，蔡雅芳和胡哲生（2005）學者的研究中便以醫療機構作為研究對象，以價值鏈模式分析醫院組織內部主要活動與支援活動，彼此相互輔助的關係，另一部分則探討組織外部，亦即供應商的價值活動對於組織內部價值活動的影響，研究採用Porter價值鏈的概念透過輸入後勤、作業流程、輸出後勤、行銷和銷售與服務，分析醫療機構內部的價值活動，結果指出支援活動著重於技術、知識以及策略等無形價值，而主要活動則著重於實體產品的功能、品質與價格等有形價值的要求，企業管理者除了重視組織主要活動之外，亦須考量支援活動對於主要活動的影響，像是政策制定、員工專業技能以及採購各部門所需要的設備資源，皆會影響主要活動的進行與活動之間所創造的價值，以醫療產業而言，主要影響醫院組織內部的管理策略與經營目標的因素，則在於體制環境與體制相關因素（蔡雅芳、胡哲生，2005）。此外，亦有學者應用價值鏈的概念分析產業所擁有的持續競爭優勢以及不斷增長的價值關鍵，Patnaik與Sahoo（2009）的研究中便應用Porter一般價值鏈模式分析印度葡萄酒產業，一方面用以了解葡萄酒生產過程中的價值活動，並剖析此產業如何透過一系列價值活動達到競爭優勢，另一方面則探討印度葡萄酒產業的興起與成長，研究結果指出印度葡萄酒產業以品質、口味與價格成為產業成長的主要因素，而科技、種植葡萄的專家技術與葡萄酒製造技能亦幫助此產業的成長與塑形。然而，印度葡萄酒產業雖在印度國內有逐漸成長的趨勢，但綜觀所有的價值活動，則發現印度葡萄酒製造商落後於國外的競爭對手，其原因在於國外生產者掌握製造葡萄酒的供應鏈，以獲取品質與成本上的競爭優勢。正如Porter所說，價值鏈分析不僅能探討企業活動間彼此所創造的競爭優勢之外，亦可指出企業在活動環節中如何有效運用有限的資源，並創造出最大的總體價值與企業利潤。

應用價值鏈在不同產業的競爭優勢分析中，其資訊時代的來臨，使社會開拓出許多

新的產業，例如行動商務、電子商務以及社群網站等，經濟社會在數位時代下展開另一波競爭戰場，然而，在新的數位經濟下顧客對於網路服務的需求透過多樣化的方式傳達，則需要企業整合所有顧客需求以創造或傳遞價值，Barnes（2002）研究主要探討提供行動商務服務如何給顧客增值的服務，此研究採用價值鏈的概念套用至行動商務產品與服務，並指出適用於行動商務的價值鏈架構分析，此架構由六項活動組成並分為內容和基礎設施與服務兩大類，在內容部分則透過內容創造、內容套裝、市場行銷，分析行動裝置在內容的呈現與透過內容進行的行銷方式，另一方面在基礎設施與服務上則透過行動運輸、行動服務與運送系統、行動介面與應用，分析行動裝置的運輸科技與提供的服務，例如簡訊、定位系統等，此研究分析結果探討多種行動科技，例如GSM、iMode、GPRS等多項行動網絡科技技術以及簡訊、多媒體訊息服務（MMS）等行動網絡服務，最後研究結果指出WAP、iMode、GPRS、3G等在眾多行動網絡科技與服務下，擁有未來行動商務市場上的潛力，且推動著無線網路前進。

價值鏈的分析不僅廣泛應用在多種產業當中，除了可分析產品與服務的競爭優勢，同時也可預測未來具潛力的價值服務。此外，社群網站的異軍突起亦使學者開始多方探討，網站所創造的競爭優勢與提供給客戶的價值感受，在Lakshminarasimha與Vijayan（2008）的研究中便以價值鏈分析Facebook與LinkedIn社群網站，透過客戶價值要求、設計和發展、採購、生產與行銷探討其價值傳遞的過程，分析結果指出Facebook與LinkedIn透過目標受眾以及所傳送的服務內容作為各自的競爭策略，Facebook提供給顧客最大的社群網站且創造第一代網絡社會，而LinkedIn則提供給顧客業務往來的平台服務，故透過價值鏈的分析可看出不同的社群網站其目標受眾與所提供的服務，彼此差異性與競爭優勢之所在。

（二） 其他延伸價值鏈的相關研究

透過上述相關研究，得知價值鏈的概念可應用於各種產業進行競爭優勢的分析，而時代的改變與產業變遷使Porter（1985）所提出的價值鏈概念有所延伸，Porter的價值鏈

理論聚焦於企業的價值活動，探討活動彼此之間如何協調成為最佳化的狀態，並進而擁有競爭優勢，若活動的價值超越活動成本則能使企業帶來利潤。簡而言之，價值鏈架構的分析主要探討企業內部在生產與配銷產品的活動中，如何取得成本優勢進而獲取利益並帶來競爭優勢，但網路科技的來臨使企業的競爭場所不僅在真實世界中，更擴展至網路的虛擬空間，因此Rayport與Sviokla（1995）指出虛擬價值鏈的概念，認為在資訊經濟社會下的企業，必須同時在管理人員可以看到且能觸摸到的真實世界，和由資訊所創造而出的虛擬世界中競爭，然而，採用企業價值鏈的概念進入到虛擬世界，學者則認為必須透過五種信息活動分別為收集、組織、選擇、合成與分配訊息，企業透過物理活動以整合虛擬價值鏈的活動，提供客製化的產品與服務，當企業從各個價值鏈活動中，從進料後勤到生產作業和市場與行銷，整合所有他們所捕捉到的信息，企業在業務的底層便建構了資訊系統，而這些整合後的訊息則提供管理者能清楚看到價值鏈完整的流程。換句話說，企業在虛擬價值鏈中的價值活動，會透過五種訊息增值的步驟建造出新的市場與關係。圖3則顯示虛擬價值鏈的概念。

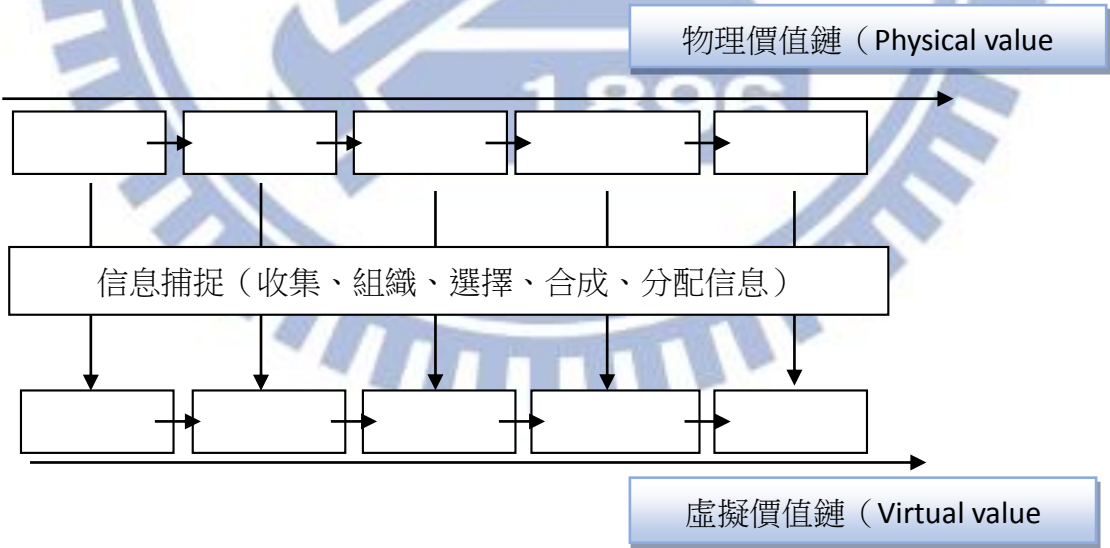


圖3、虛擬價值鏈

資料來源：”Exploiting the virtual value chain” by Rayport, J. F., & Sviokla, J. J.,1995, *Harvard business review*, 73(6), 75

另一方面在新數位經濟時代下，掌握專業知識與技能成為企業重要的核心競爭力之

一，企業不只要關注產品在生產線上的品質與策略性的活動成本，亦須掌握關鍵資訊並利用知識能力提升資訊科技的應用進而提升企業整體價值，因此，企業的競爭優勢除了在價值活動中的展現之外，Lee 與 Yang (2000) 指出知識亦能成為企業的核心競爭力，並採用 Porter 價值鏈的概念延伸至知識管理，發展出知識價值鏈模式 (Knowledge value chain)，在知識價值鏈裡知識分為內隱與外顯，內隱知識指的是專業技術 (know-how) 難以被複製且不容易分享於他人，外顯知識則指的是透過標準操作而容易捕捉的知識，例如透過閱讀書籍而獲取的知識，而知識表現的測量則透過營運表現的結果及對於學習的測量，營運表現的結果包括顧客滿意度、員工的生產力，而學習的測量則包含對於員工的訓練、知識的使用對於顧客的影響，上述測量活動皆可以被視為企業的核心競爭力。知識價值鏈由知識管理基礎設施做為支援活動，而知識管理過程則作為主要活動所組成，知識管理基礎設施包含顧客／供應商關係 (customer/supplier relationship)、知識儲存能力 (knowledge storage capacity)、知識型員工雇用 (knowledge worker recruitment)、首席知識官與管理 (CKO & management)，知識管理過程活動則包含知識獲取 (knowledge acquisition)、知識創新 (knowledge innovation)、知識保護 (knowledge protection)、知識整合 (knowledge integration)、知識推廣 (knowledge dissemination)，其知識價值鏈架構圖可見圖 4，透過知識管理企業能獲得競爭優勢，舉例而言，知識創新活動便是在實施產品差異化的策略，知識價值鏈模式以透過知識管理創造價值的概念，進一步分析企業無形的資產如何透過知識管理過程活動進而展現其企業整體的核心競爭力 (Lee & Yang, 2000)。



圖 4、知識價值鏈

資料來源：”Knowledge value chain”, by Lee, C. C., & Yang, J., 2000, *Journal of management development*, 19(9), p.783-794.

不同於傳統價值鏈分析企業內部價值活動之間的成本競爭優勢，知識價值鏈將知識視為企業一種獨特的競爭核心能力，能夠幫助企業在市場架構與產品中，獲取差異性與競爭優勢的途徑，然，透過知識價值鏈架構的分析，學者則將存在於組織內部、外部以及組織成員之間所有重要的外顯與內隱知識，轉化為對於企業整體有價值的知識活動過程，透過企業內部知識管理系統的連結探討企業策略性的績效表現。以紡織業為例，Danskin, Englis, Solomon, Goldsmith, & Davey (2005) 探討英威達公司 (Invista) 透過下游合作夥伴的外部與內部知識管理，發現英威達公司建立知識管理的第一步便是連接內部和外部知識作為競爭優勢，建立內部組織知識管理系統則減少部門之間知識的隔閡，並創造更多學習內隱知識的空間，而外部知識管理系統則使價值鏈中的成員更緊密並為產品增值，例如提升品質、顧客對於資訊平台的感知等。此外，以台灣電子產業為例，在邱顯貴、儲聖涵、賴廷曜、林育如、黃正宏、江志偉 (2003) 的研究中，則指出在知識管理架構下，台灣電子產業中，具有較高知識密集程度的企業，重視其研發部門的知識創造，會將資金投注在研發部門獲得新知識或開發新產品的活動上，此外，在職員的

訓練上則著重於知識獲取。故，透過學者的研究便可得知在資訊經濟時代下，企業內部對於員工雇用以及知識保存與開發，皆為企業在市場上的關鍵競爭力。

第三節 以價值鏈分析網路媒體產業

一、 媒體產業相關研究

許多企業應用 Porter (1985) 所提出的價值鏈分析，探討物理世界中傳統產業所存在的各項活動鏈結，用以了解企業的競爭優勢與市場定位 (M. Lee, 2013; Patnaik & Sahoo, 2009; 余強生 et al., 2003; 蔡雅芳、胡哲生, 2005)，然，在新經濟時代下，現今產業組織為降低成本並提高生產效率，企業透過數位化將組織內部分層結構中的所有活動整合，並納入至管理結構改變了運輸成本，例如電信、新聞媒體、音樂、廣告等相關產業。價值鏈作為一種價值創造的邏輯，主要聚焦於產製最終產品的各項活動當中，其價值便由企業外部與內部的層層鏈結中所有成員合作創造而來，包括上游供應商，使組織擁有獨特的策略定位，故，為因應網路興起而造成的產業變遷，學者紛紛探討價值鏈應用於網際網路的相關功能，其譚伯群、林清河、施坤壽與張音等人 (2000) 研究便以價值鏈做為架構探討網際網路為企業帶來的競爭優勢，並歸納企業所應用的網際網路功能至價值鏈結構中的主要活動與支援活動，其研究結果指出企業以人力資源管理、行銷產品以及與顧客溝通協調方面，為企業主要應用網際網路的層面，網路不僅進入門檻低且能提升企業的競爭優勢，例如提高組織效率、產品與服務品質、技術創新以及顧客服務。媒體產業受到網路的影響使其策略與組織結構隨之改變，連帶改變了企業活動的價值鏈，在 Küng、Picard 與 Towse (2008) 探討網路對媒體產業結構與策略的影響並指出四種因素，第一，去中介 (disintermediation) 與分拆販售 (unbundling)，舉例而言，報紙產業在網路與數位化的情況下大量降低再製與分銷的成本，能透過多重管道傳遞不同的內容以符合目標族群的需求，第二，分散 (Fragmentation)，網路使企業能夠透過多種來源以集結產製最終產品的獨立活動，例如報紙在行銷內容的管道上便有紙本版與電子報

版本。第三，擴展（**extension**），此因素則包含了網路進入媒體產業後所增加的價值鏈層面，例如音樂產業的價值鏈則需考量計費、交易管理等。最後，則是網路使媒體產業內部的價值活動呈現非線性的關係而顛覆了傳統價值鏈，舉例而言，網路使每個人都可以在家創造屬於自己的影音作品並放置在網路上發表，而跳過了傳統音樂產製的標準流程。

數位化時代下，網際網路的普及不僅徹底顛覆企業組織外部與內部的活動，也重組了企業整體的成本結構與生產效率，透過價值鏈觀點探討企業活動所創造的競爭優勢，其主要活動與支援活動的各項層面則必須因應不同產業的產製系統而有所改變，例如在電信產業中，行動營運商若在組織內同時管理產品與服務創新、顧客關係管理、行銷與銷售等企業活動，則可能造成企業創新產品的能力受到核心網路科技的限制，故，電信產業中聚焦於管理媒體和顧客之間關係的行動虛擬營運商則因應而生（**Peppard & Rylander, 2006**）。將原本在企業內部環環相扣的活動分別獨立，使組織內部需要不同的參與者所組成來提供服務給終端顧客，而這些參與者則稱之為價值網絡，主要探討的核心問題則在於價值如何被創造？**Peppard 與 Rylander（2006）**的研究便指出，現今行動電信產業解構於三項功能，分別為顧客關係業務、服務與內容創新和傳播業務以及基礎設施管理業務，此研究透過網絡價值分析（**Network value analyse**）的五個步驟，分別為定義網絡對象、辨識並定義網絡參與者、辨識網絡參與者的價值面向、定義價值的鏈結，例如創新產品與服務的交換，最後則形塑出網絡中各種參與者所創造的價值，以及對於其他參與者的影響，研究者透過網絡分析指出電信產業中的基礎設施、內容提供商、軟體開發商、設備製造商為企業共同創造價值的生態系統，分析結果指出行動內容與服務的創新，會成為未來行動電信產業的趨勢，閱聽眾會透過手持裝置購物、玩遊戲、看影片等。

傳統的價值鏈概念為廣泛適用於各大產業，延伸出網絡價值分析的框架探討組織所創造的價值活動，其價值觀由原本組織內部各項活動的環節，拆解為個別獨立的活動與其他活動之間的聯繫及效益，其中因應數位潮流而改變的出版產業，除了傳統書籍之外

亦興起電子學習系統，例如學習管理系統、虛擬學習環境等，教育出版業者積極在高等教育市場中尋找價值創造的新手段，Tian 與 Martin (2013) 感知教育出版業的數位化轉變連帶此產業的價值鏈結亦隨之有所變化，並關注其價值鏈中去中介化 (disintermediation) 與再中介 (reintermediation) 的現象，出版供應商須結合高品質的內容並應用最新科技，提供客製化內容給最終的消費者，此研究以內容的創造與選擇、系統或課程建構與存取、匯聚，例如客製化內容、滿足相關利益者、搜尋與發現、權威性和相關性，以取代 Porter 原有價值鏈的主要活動，研究指出教育出版商在電子學習市場中的競爭優勢，便在於出版商的角色由書本的生產商與供應商，轉變為整合學習與科技服務的供應商，不僅獲得穩定的內容同時也兼具課程設計的經驗。

二、新聞媒體相關研究

網路的出現為企業整合資源以創造價值，對於大眾媒體產業的影響更為劇烈，媒體組織的策略與結構在價值鏈的分析中著重於內容的建構、包裝、分銷以及接收管道 (Küng et al., 2008)。正如Águila-Obra, Padilla-Meléndez和Serarols-Tarrés (2007) 研究中，則融合虛擬價值鏈的概念，將網路新聞產業的價值活動分為內容創造與產製、內容包裝、配銷與消費四個階段，在內容創造與產製的部分則包含通訊社、報紙、記者等，而內容包裝的部分則指對於資訊的分類以及針對讀者或廣告主進行客製化的內容，配銷部分則指透過不同形式與平台傳送新聞資訊，且在最後將新聞產品或服務送至最終客戶進行消費。因此，網路作為現今重要的資訊平台，透過串聯的科技特性擁有快速傳播的競爭優勢，任何人皆可在平台上發表文章與訊息的環境下使用部落格、個人新聞台等資訊網站因應而生，進而改變其新聞媒體的營運模式與獲利途徑，Graham, Kerrigan, Mehmood 與 Rahman (2009) 便以價值鏈的概念，探討新聞媒體產業供應鏈中產製者與消費者的價值活動，並提出媒體產業的價值鏈模式，其中主要價值活動則分別為新聞內容的創造、選擇新聞主題、新聞內容的產製、新聞產品的分銷與零售，最後產品則會到最終消費者手中，然而，讀者的規模與廣告收入的程度皆會直接影響新聞媒體企業的

營利與供應鏈運作。此研究分析最後指出，新聞媒體組織透過網路作為與顧客聯繫的媒介，在媒體匯流環境下建構「多重任務」的策略，網路新聞能透過多元的廣告類型而吸引更多的營利，增加銷售量與讀者，此外，新聞媒體產業逐漸朝向消費者，透過網路科技共同創造價值，例如討論區、論壇等。Graham和Smart（2010）更進一步探討網路對於原生新聞產業的供應鏈影響，此研究發現雖網路導致印刷報廣告收入與發行量的萎縮，但企業透過建立網路新聞服務則能促進與消費者共同創造的新聞內容，此外，除了不用花費新聞產品的配銷成本之外，更可以使廣告內容與資訊編輯客製化。

在媒體匯流的環境下，媒體產業在同一個新聞編輯室中必須產製出兩種媒體產品，以傳統報業而言則為印刷報以及電子報，故，網路新聞如何被選擇、包裝、產製過程以及配銷成為媒體組織關切的要點，同時也是價值創造的重要環節，在Huang與Heider（2007）研究便以傳統價值鏈作為分析框架探討有線新聞台產製電視新聞與網路新聞的過程與影響，並建構出網路新聞價值鏈（圖5），其主要活動分別為新聞選擇、新聞產製、新聞配送、新聞廣告以及人際互動，此研究分析發現網路與電視新聞閱聽眾、管理者與記者、新聞部門與廣告部門之間的隔閡，並建議電視台若能給記者在額外工作上的獎勵或調整每天的工作量，則能使記者有時間上檔案至網路，使媒體的聚合比較順利，行銷人員亦能更加瞭解線上產品的價值。

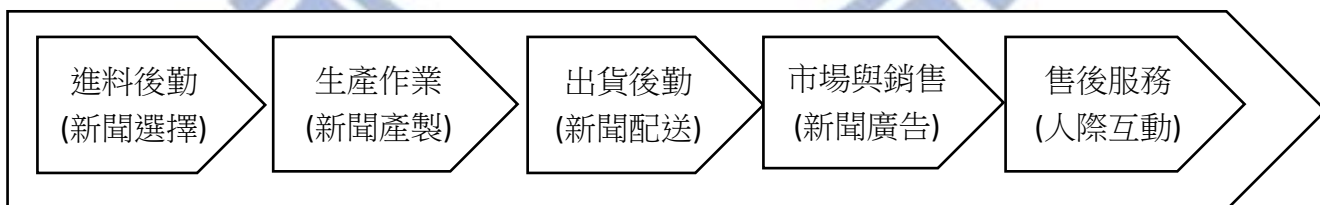


圖5、 網路新聞價值鏈

資料來源：”Media convergence: A case study of a cable news station,”by Huang, J. S. and Heider, D. , 2007, *The International Journal on Media Management*, 9(3), p.105-115.

第四節 研究問題

網路熱潮自 1990 年代開始席捲台灣媒體產業，具有整合資源、進入門檻低、維繫顧客關係等特性的網際網路科技，不僅使產業更有效率亦擴大了市場範圍，媒體產業皆因網路的崛起而改變組織內部價值活動的結構，試圖以創新的手段穩固企業在市場中的地位，並創造獨特的競爭優勢，然，媒體企業將新聞作為一種雙元產品(Dual product)在市場中運作，新聞組織在市場經濟中雖需賺取利潤以穩固地位，但亦須兼顧教育、文化性與公民參與的角色，故，媒體產業市場中矗立著不同經營取向的媒體組織，其一則為商業企業類型的新聞組織，以追求營利為目的並視新聞為一種產品，其旨在於獲取最大利潤(Rood, 1994)，其二則為社會企業類型的新聞組織，以解決社會問題為組織目標，宗旨在於創造社會價值與改革。本研究以 Porter (1985) 的價值鏈概念作為理論基礎，並整合後續學者延伸價值鏈概念的虛擬價值連、知識價值鏈、網路新聞價值鏈作為分析框架 (Huang & Heider, 2007; Lee & Yang, 2000; Porter, 1985; Rayport & Sviokla, 1995)，探討商業企業類型與社會企業類型的新聞組織，在產製新聞內容至最終客戶的價值創造過程為何？依序探討五項主要活動與四項支援活動，並比較不同企業類型取向的新聞組織，在價值活動的過程中其獨特的競爭優勢為何？故，提出下列研究問題：

研究問題一：商業企業的新聞組織，在價值創造過程中的主要活動（新聞選擇、新聞產製、新聞配送、新聞廣告、人際互動）和支援活動（企業基本設施、知識型員工雇用、知識儲存能力、顧客／供應商關係）為何？

研究問題二：社會企業的新聞組織，在價值創造過程中的主要活動（新聞選擇、新聞產製、新聞配送、新聞廣告、人際互動）和支援活動（企業基本設施、知識型員工雇用、知識儲存能力、顧客／供應商關係）為何？

研究問題三：不同企業類型的新聞組織，在價值創造過程中的競爭優勢為何？

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究主要以價值鏈作為理論背景探討不同企業類型的新聞媒體組織，分析企業在進行價值創造的過程中，其獨特的競爭優勢為何？透過組織內部五項主要價值活動以及四項支援活動，本研究比較起商業企業類型與社會企業類型的新聞組織，欲剖析台灣原生新聞網站在媒體市場中的價值體現與競爭優勢，並進一步了解不同營運模式的企業類型如何維繫穩定的網站營運，並創造新聞網站矗立於網路新聞產業中屹立不倒的地位。本研究以 Porter (1985) 的價值鏈架構作為基礎模型，並結合 Lee 和 Yang (2000) 虛擬價值鏈與 Rayport 和 Sviokla (1995) 知識價值鏈概念，個別分析原生新聞網站的主要活動與支援活動，最後以 Huang 與 Heider (2007) 所指出的網路新聞價值鏈，建構出原生新聞網站的價值鏈分析框架。在研究方法上，以深度訪談法與文獻分析法，作為資料蒐集的方式，以探究其新聞組織的價值創造過程，並提出下列研究架構圖：

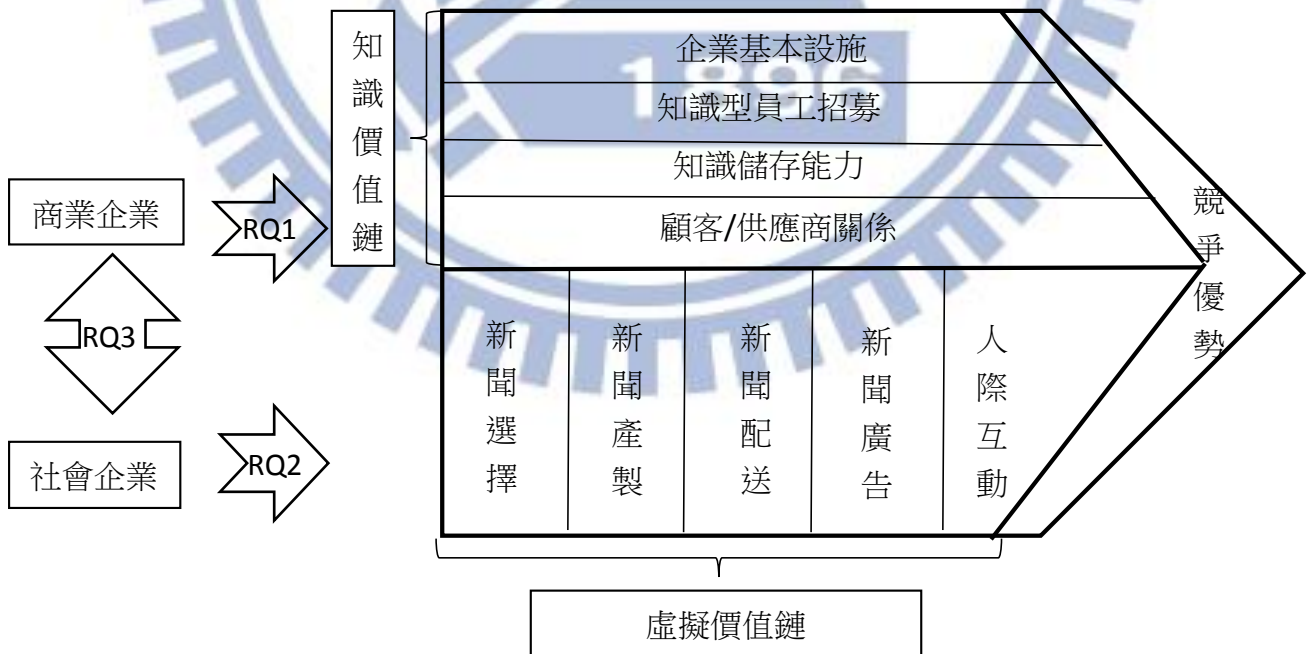


圖 6、本研究架構圖

第二節 深度訪談法

一、 深度訪談的定義與類型

質化研究中的資料收集來源共有三種方式，分別為深度訪談、觀察法以及文獻分析法 (Merriam, 2002)。其中以深度訪談法為質性研究中常用的資料收集方法，其目的在於使研究者從不同角度了解複雜的社會現象或個人行為，並透過每個人的特殊性以得到更直接且真實的資料 (Legard, Keegan, & Ward, 2003; 范麗娟, 1994)。Taylor 與 Bogdan (1984) 對於深度訪談法的定義則為「研究者和參與者面對面互相來回接觸的過程，透過參與者的表達了解對於事件、情境、經驗的看法。」此外，萬文隆 (2004) 研究中亦指出深度訪談在質化研究中的應用，透過問答之間的互動過程以蒐集研究者欲剖析的資料，故，可得知深度訪談法的特色則在於研究者和參與者反覆接觸的過程，並了解參與者所提供的資訊。Legard et al (2003) 指出深度訪談法有四大關鍵特色，首先，深度訪談具有結構上的彈性，當研究者設定好關鍵議題與研究主題時，訪談的過程中研究者則能隨著參與者的回應適時改變，或以開放式的問題讓參與者自由回答以獲取更豐富的資料，其二，深度訪談擁有互動的特質，其研究者在訪談的過程中會鼓勵參與者自在的回答問題，而透過參與者的答案，研究者則可以決定如何導引參與者回答與主題相關的資訊。第三、研究者為讓深度訪談所獲取的資料具有深度，故會使用追問法 (follow-up) 以獲取參與者回應中更深層的意義，同時，深度訪談亦允許研究者探討參與者回應中的任何要素，例如原因、感覺、意見與信仰。最後，訪談過程中則會透過新的知識或想法而產生出不同意義，因此，深度訪談強調以參與者回應中的細微之處，作為了解隱含意義的手段，而深度訪談的執行方式則以面對面的形式對談，且研究者會將訪談過程錄音以便事後進行資料的分析。

然，深度訪談的方法分為三種類型分別為結構化 (structured interviews)、非結構化 (unstructured interviews)、半結構化 (semistructured interviews)。其結構化訪談主要特

點則為井然有序的訪談，依照標準化的方式進行且問項的回應為固定的選擇，採用結構化的問卷並培訓訪談人員，使其訪談過程具有一致性，這類型訪談方式其訪談大綱類似於問卷，例如「請問你的健康狀況良好還是不好？」；而非結構化的訪談方式則無訪談大綱，研究者給予參與者特定的研究問題後，便讓參與者自由回答不受任何限制，故相較於結構化訪談，非結構化的訪談方式容易讓參與者的回答偏離核心問題。在質性研究中以半結構化的訪談方式最為常見，一方面不如結構化訪談嚴肅受限，另一方面其開放式的問題與依據研究核心所發展的訪談大綱，皆可幫助參與者在回答問題時環繞在核心問題上，而不容易導致失焦，例如「你認為良好的健康狀況是什麼？」(Britten, 1995)。故，本研究所採用的方法為半結構化訪談，其原因在於半結構訪談具有一定主題，雖其問項為開放式問題但仍具有核心意識所在，故較不容易使參與者失焦成為漫無邊際的訪談，另外，訪談的過程中研究者亦可依照參與者的回答隨時提出額外的問題，其互動的過程具有彈性且能創造出無限的可能，故本研究採用半結構化訪談，依據文獻與相關資料所構成的概念設計出訪談大綱(表3)。

二、 訪談對象

(一)、新聞組織選擇

新媒體科技的到來使傳統新聞產業逐漸走向網路新聞，其新聞內容與形式隨著閱聽眾使用媒體的習慣改變而轉型，然，在網路浪潮的衝擊下美國發行量第三大的《紐約時報》(The New York Times)，在2010年時宣布其報社將致力於數位版的經營，無疑宣布新聞組織將聚焦於網路空間的競爭市場，綜觀整體台灣新聞媒體概況，四大報業《中國時報》、《自由時報》、《聯合報》、《蘋果日報》亦紛紛建立起網路電子報。然，隨著網路的快速發展不僅為傳統報業帶來轉型，其即時性、消息來源廣泛以及個人化的網路特性優勢更開拓原生新聞網站的發展，例如以社群媒體使用者、快速吸收大量資訊且專注時間較短的網路使用者所設計的《哈芬登郵報》(The Huffington Post)，在Alexa網站流

量數據中指出為全美網站排名第 22 名，超越擁有悠久歷史的《紐約時報》，凸顯了新聞媒體未來的趨勢，故，本研究聚焦於新聞網站中的原生新聞媒體。

透過文獻探討得知新聞產業在市場經濟中具備商業與社會使命的雙重特質，因此，本研究中欲探討不同營運模式與經營目標的網路新聞媒體組織。《NOWnews》自 2000 年開始以《東森新聞電子報》的媒體名稱開始營運，經歷了併購與更名等變動，至今其新聞網站仍妥善運作，成為台灣現存經營最久且流量強大的原生新聞網站之一，根據 comScore 市調公司所調查的 2013 年 3 月台灣原生新聞網站使用狀況的數據則顯示，網路使用者平均停留時間最長的新聞網站為《NOWnews》，並根據數位時代 2014 年台灣前百大網站排名數據中為第 18 名，在原生新聞類型網站中位居第二，僅次於《Ettoday 東森新聞雲》。因此，在商業企業類型的台灣原生新聞網站上，則選擇由今日傳媒股份有限公司所建立的《NOWnews》作為研究對象，其新聞網站的定位除了即時掌握最新消息之外，更掌握多元新聞資訊以鎖定目標群族的目光。另一方面，與商業取徑相對的社會企業則以社會目標為組織經營的最大原則，在這樣新形態的營運模式下，本研究選擇先驅媒體社會企業股份有限公司所經營的《新頭殼》作為研究對象；《新頭殼》作為台灣第一家社會企業新聞組織，期許能利用網路媒體的優勢及社會企業型態，進行台灣社會媒體的改革，除了結合關注社會議題的公民記者之外，此新聞網站更致力於推動社會大眾擁有媒體近用的權利，試圖成為專業記者與公民之間的溝通橋樑，彰顯新聞公正不偏頗的本質，其新聞網站內容主題涵蓋國際、政治、社會、生活等，屬於綜合型新聞資訊網站。然，根據 comScore 在 2014 年 3 月所觀察的數據指出，《新頭殼》則擁有 55 萬不重複使用者，故本研究以《新頭殼》作為台灣社會企業類型的新聞組織代表。

（二）、訪談對象資料

結合過往文獻探討所建構的新聞網站價值鏈分析架構圖，主要分為主要活動以及支援活動兩大部份。其中以新聞組織而言，主要活動聚焦於新聞產製過程與行銷市場部分，而支援活動則聚焦於組織內部的資源分配及成本與營收，例如人力資源、部門配置以及

組織成本結構等。因此，本研究在《NOWnews》所選擇的訪談對象為掌控企業生產經營的管理工作、擬定公司基本管理制度並統籌各業務部門的總經理，以及掌管編輯、採訪業務部門的副總編輯。《NOWnews》總經理自 2012 年 9 月 17 日上任，並致力於將《NOWnews》打造為強而有力的新聞媒體，自政治大學新聞研究所畢業後，總經理曾任華視記者、中意多媒體總經理以及東森亞洲衛視營運長，在新聞界服務已超過十年並對於國際事務、國際關係等政治議題擁有高敏銳度。另一方面，副總編輯則擁有豐富的編輯採訪經歷，不僅曾任環球電視台、勁報以及東森新聞的記者，更具備新聞編輯製作的能力，副總編輯曾在澳門澳亞衛視擔任國際新聞的製作人，對於產製新聞的流程與編輯過程駕輕就熟，且總經理與副總編輯在新聞媒體組織中為最高主管，為最清楚組織營運與新聞產製過程的管理人，故本研究透過訪談總經理與副總編輯以了解《NOWnews》新聞網站的營運狀況與新聞編採流程。

在《新頭殼》新聞組織方面，所選擇的訪談對象則為董事長與總編輯。董事長自 2009 年以社會企業的營運模式創立《新頭殼》新聞網站，其宗旨則在於推動閱聽眾擁有媒體的近用權並關注於社會議題並拒絕置人性行銷，期許此新聞網站能成為擁有思考力的獨立媒體。董事長畢業於德國法蘭克福大學國民經濟學碩士，曾擔任中央通訊社董事長、行政院新聞局局長以及台灣日報總主筆，在新聞界的經歷使他察覺目前台灣媒體所遭遇之困境，故成立《新頭殼》原生新聞網站期許能達到媒體改革之效益，另一方面，總編輯為資深媒體工作者，曾任中央通訊社副總編輯、台灣日報總編輯等職位，對於新聞產製過程與編輯策略有獨特的見解，故透過董事長與總編輯的訪談內容，本研究欲剖析新頭殼以新型態社會企業的營運模式所經營的新聞網站，其競爭優勢以及新聞產製過程所創造的價值之所在，下表為整理後的訪談對象列表與訪談地點，訪談過程皆在一小時至一小時半之間（表 2）。

表 2、 訪談對象與時間

《NOWnews》			
職稱	訪談編號	訪談日期	訪談時間
總經理	F1	2014/01/13	15:40~17:00
副總編輯 (代理總編輯)	F2	2014/01/20	14:30~16:00
《新頭殼》			
董事長	R1	2013/12/19	15:00~16:05
總編輯	R2	2014/02/11	14:30~16:00

三、 訪談大綱設計

奠基於 Porter (1985) 所提出的價值鏈概念，其價值為每項活動透過市場價格和營運活動的成本測量所創造的競爭優勢貢獻，企業的利益由各種活動的總體價值扣除活動成本，兩者之間的差異所得來。Porter 所建構出的價值鏈分析共有五項主要活動以及四項支援活動，用以剖析企業內部資源的分配，與產品運送至最終客戶過程中的價值活動。

然，本研究主要探討對象為新聞組織，故透過 Huang 與 Heider (2007) 所指出的網路新聞價值鏈作為主要分析架構，並結合 Graham et al(2009)與 Graham 和 Smart(2010) 探討新聞媒體產業供應鏈中產製者和消費者的價值活動，以及融合 Á guila-Obra et al (2007) 研究中虛擬價值鏈的概念，指出本研究原生新聞網站的主要活動，分別為新聞選擇、新聞產製、新聞配送、新聞廣告與人際互動。其新聞選擇的操作型定義則根據 Á guila-Obra et al 與 Graham et al 研究中探討新聞產業供應鏈裡，新聞素材的來源和選擇，指出網路時代下新聞作為一種數位產品，其內容的創造可以是部落格或有特定主題的佈告欄，且在部分情況下這些資訊的來源與創造，可能會成為網路社群中的輿論而產生巨大的流量，因此新聞組織必須梳理繁雜的資訊來源，將事件篩選過後把相關主題放置在

一起，例如圖像、文本等。故，本研究對於新聞選擇的操作型定義則為「新聞網站所選擇的新聞主題、文字與影音的來源與處理」。在新聞產製活動部分，則根據 Águila-Obra et al 指出內容包裝的過程分為四種不同階段，首先必須從創作者手上拿到原始資料，接著將這些資訊分類並檢索內容，第三則根據配送或顧客要求進行客製化的內容，最後則是呈現內容。因此，整體而言在新聞產製活動上主要聚焦於新聞組織如何將資訊內容分類並依據顧客的需求呈現，此外 Huang 和 Heider (2007) 在探討有線電視台新聞產製的價值活動，亦關注於新聞報導編輯流程以及資訊分類的過程，故，本研究在新聞產製上的操作型定義則為「新聞網站的編採流程、分類並加以歸納所蒐集而來的資訊」。然，新聞配送的價值活動，亦根據 Huang 和 Heider 研究中的定義，指出 Porter 價值鏈分析上的進料後勤活動，著重於蒐集、儲存以及產品的配送，而新聞網站主要的產品則為新聞內容，因此，在新聞配送活動上則著重於新聞如何傳遞至閱聽眾的眼前，其發行的管道以及曝光的方式，皆為此價值活動關注的焦點，故，本研究對於新聞配送的操作型定義則為「新聞網站發行的管道與增加新聞內容覆蓋率的方法」。

根據 Porter (1985) 價值鏈裡對於行銷與銷售的活動概念，聚焦於企業如何透過行銷活動滿足顧客需求並吸引顧客，以提供顧客購買的理由，例如廣告、價格訂定、銷售通路的選擇，而在 Huang 與 Heider (2007) 研究中則指出媒體企業販售產品或服務給訂閱戶與廣告主，以新聞內容作為主要商品的新聞網站，其行銷活動則著重於企業如何推廣新聞網站給廣告主與讀者，故本研究的操作型定義則為「透過宣傳活動將內容提供給讀者；將廣告版面販售給廣告主」。在價值鏈的最後一項主要活動上，Porter 指出的售後服務概念聚焦於企業將產品出售給顧客後，提供能增加產品價值的服務，例如客服信箱、產品保養等。然，在 Águila-Obra et al (2007) 和 Huang 與 Heider 的研究中，指出網路的出現，具互動性的特質使新聞媒體同時擁有內容產製與人際交往的互動要素，並擁有雙向傳播的功能，故新聞組織的人際互動概念，聚焦於網站與讀者的互動以及新聞網站所提供的服務，其操作型定義為「新聞網站與讀者的互動；客服信箱及人員的訓練」。

在支援活動部份，本研究則結合 Porter (1985) 價值鏈概念以及 Lee 與 Yang (2000)

所提出的知識價值鏈，認為企業除了關注於產品的品質與活動策略之外，亦須掌握關鍵資訊以提升企業整體應用資訊科技的效率，特別是在新聞產業中以資訊內容作為產品販售與行銷，其媒體企業內部的組織架構更須關注於知識管理，讓企業展現整體的核心競爭力，在 Lee 與 Yang 的知識價值鏈中其支援活動為知識管理基礎措施，分為顧客/供應商關係、知識儲存能力、知識型員工雇用、首席知識官與管理，其中首席知識官與管理的價值活動，主要聚焦於企業的領導者如何掌控組織知識的能力，例如任務的分配。故其核心概念在於企業如何分配部門，並將適當的事物配置在各部門結構中做為主要活動的支援活動，此概念呼應 Poter 對於企業基本設施的定義，認為公司內部的組織結構、資源分配與規劃，皆會影響到主要活動進行的形式。因此，本研究採用 Poter 對於企業基本設施的定義，作為本研究的操作型定義為「組織內部結構與部門規劃」。而在知識價值鏈中，對於知識型員工雇用的核心概念則在於，企業在招募員工時辨識其才能並將員工放置在適當的職位當中，且認為企業若能招募到思考型員工則能成為企業長期的核心競爭力，對照於 Porte 的價值鏈分析，則指出員工的工作能力、雇用與培訓成本上皆與企業的競爭優勢息息相關，因此企業如何管理員工成為重要的支援活動，故本研究採用 Lee 與 Yang 的知識價值鏈概念，對於知識型員工雇用的操作型定義則為「員工的招募、訓練、進修與福利」。

然，在知識儲存能力的面向上，亦採用 Lee 與 Yang (2000) 知識價值鏈中所提出的概念，認為企業若能具有一套對於資訊處理與保存的系統，例如建立資料庫、文件檔等，提供員工吸取過往經驗讓未來在進行價值活動時能更有效率，則能創造企業整體價值並協調主要活動的進行，故本研究對於知識儲存能力的操作型定義則為「新聞網站的內容改進；使閱聽眾使用經驗更良好的技術發展」。最後，在顧客／供應商活動上則採用 Lee 與 Yang 研究中所提到的企業與顧客和供應商的關係，其概念主要探討到顧客與供應商對於企業服務或產品的忠誠度，然，企業與供應商之間的關係十分重要，並牽涉到顧客的需求以及成本結構，故本研究在顧客／供應商關係的操作型定義則為「購買產製新聞產品過程所需的固定設備；新聞網站與新聞資訊供應商的來往」。

整體而言，本研究將 Porter（1985）的主要活動概念轉換為新聞產製的價值活動，並結合過往學者所提出的知識價值鏈、虛擬價值鏈以及新聞產業價值鏈（Águila-Obra et al., 2007; Graham et al., 2009; Graham & Smart, 2010; Huang & Heider, 2007; Lee & Yang, 2000; Porter, 1985; Rayport & Sviokla, 1995），本研究聚焦於新聞內容的創造、新聞主題選擇、新聞產製過程以及新聞產品的分銷與零售的活動。因此，透過文獻的整理以及網站資訊等相關資料的探討，提出研究概念的操作化定義（表 3）以及訪談大綱（附錄）。其中訪談大綱的問項中，更針對社會企業特有的組織特徵設計核心議題，根據 Austin（2006）對於社會企業的管理分析，聚焦於人力資源（people）、環境背景（context）、活動交易（deal）以及市場機會（opportunity）的概念，延伸出本研究社會企業在企業基本設施與知識型員工雇用的訪談題項。



表 3、 概念操作化定義

主	概念	網路新聞價值鏈	參考文獻
要 活 動	新聞選擇	新聞網站所選擇的新聞主題、文字與影音的蒐集來源與處理	Á guila-Obra et al (2007)、Huang 與 Heider (2007)、Graham et al (2009)、Graham 與 Smart (2010)
	新聞產製	新聞網站的編採流程、分類並加以歸納所蒐集而來的資訊	Á guila-Obra et al (2007)、Huang 與 Heider (2007)、Graham et al (2009)、Graham 與 Smart (2010)
	新聞配送	新聞網站發行的管道與增加新聞內容覆蓋率的方法	Porter (1985)、Huang 與 Heider (2000)、Á guila-Obra et al (2007)
	新聞廣告	透過廣告將內容提供給閱聽眾；將廣告版面販售給廣告主	Porter (1985)、Huang 與 Heider (2000)、Á guila-Obra et al (2007)
	人際互動	新聞網站與讀者的互動；客服信箱及人員的訓練	Porter (1985)、Huang 與 Heider (2000)、Á guila-Obra et al (2007)
支 援 活 動	企業基本設施	組織內部結構與部門規劃	Porter (1985)、Austin (2006)
	知識型員工雇用	員工的招募、訓練、進修與福利	Porter (1985)、Lee 與 Yang (2000)、Austin

			(2006)
	知識儲存能力	新聞網站的內容改進；使閱聽眾使用經驗更良好的技術發展	Porter (1985)、Lee 與 Yang (2000)
	顧客／供應商關係	購買產製新聞產品過程所需的固定設備；新聞網站與新聞資訊供應商的來往	Porter (1985)、Lee 與 Yang (2000)

第三節 文獻分析法

一、 文獻分析法的定義與類型

本研究主要探討不同企業類型的新聞網站所創造的價值活動與競爭優勢，其資料收集的方式可分為原始資料與二手資料。其中原始資料則針對新聞組織的內部核心主管進行深度訪談，關於企業組織內部業務的運作主要針對董事長與總經理進行訪談，而在新聞產製過程與網站內容行銷部分，則透過總編輯的深度訪談獲取原始資料，並將訪談過程整理為逐字稿以利後續研究的資料分析與統整。然，任何數據資料皆無法提供絕對的正確性，因此研究者不應太依靠於訪談者的原始訪談內容，需透過各種不同的政府調查數據、報章雜誌內容以及相關公開檔案做為二手資料，反覆檢視內容並深入分析用以增加資料的準確性之外，更掌握研究資訊來源的全面性，故透過原始資料以及文獻資料的輔助，能幫助研究者更深入了解現象之間的差異(庫麥、潘中道、胡龍騰、黃瑋瑩, 2000)。

在 Merriam (2002) 研究中便指出透過已存在的資料文獻，能彌補研究者在其他資料分析策略上的不足，然，透過資料進行研究分析探討現況時，由於資料與文獻已存在於情境當中，故具有相當的客觀性，例如公開的錄音、個人文件或其他實體資料，皆可作為研究分析的重要數據來源。Yin (2001) 則指出六種蒐集資料的來源，其中與文獻分析法相關的資料來源則為文件、檔案紀錄，Yin 進一步指出透過文件蒐集資料的優點則在於可以反覆的檢視、擁有確切的事件細節以及具準確性的參考資料，且能蒐集的資

料範圍廣闊，例如公告、行政管理資料、剪報或其他大眾媒體所出現過的文章資訊；而檔案紀錄則包含調查報告資料、企業組織紀錄等以電腦資料的形式呈現。

二、 文獻資料的蒐集

在文獻分析上資料收集來源可分為四大部分，首先則為台灣政府的公開資料，例如台灣社會變遷調查、經濟部商業司所提供的企業資本額與實收金額數據，其次則為第三方資料，例如財團法人台灣網路資訊中心(TWNIC)、皮尤研究中心(Pew research center)、台北市媒體服務代理商協會所出版的 2013 年媒體白皮書、創市際市場研究調查報告書等相關數據調查，第三則為網站資訊，例如網路新聞報導、Alexa 網站排名與流量查詢、社群網站或其他行動媒體皆包含在內，第四則為書籍雜誌，諸如《遠見》、《天下》、《社企力》等書籍。

透過政府公開資料的數據調查，可得知台灣目前的網路使用狀況，並了解目前台灣讀者使用何種媒體管道瀏覽新聞資訊，此外，透過經濟部商業司企業所登記的資本額與實收金額，可比較研究中不同取向媒體企業的經濟資本數據；然，新聞網站著重於流量數據，Alexa.com 不僅提供各種網站的網頁瀏覽量與網站排名資訊，更提供網友使用網站的相關資訊與流量數據，有助於了解網站在台灣的使用情況與排名，並進一步分析網站流量與經營策略之間的關係，而創市際則為網路市場調查研究公司，透過「ARO 網路測量研究」等多樣研究工具分析網路產業概況並提供網站經營者、廣告人員、行銷人員等相關數據與消費者使用行為，亦有助於研究進行媒體企業競爭優勢與活動策略的分析；最後則透過社會企業相關書籍與相關報章雜誌的資料，作為分析網站趨勢與讀者使用行為的資料來源。以下則整理出本研究各概念所運用的檔案資料，以及資料內容。

表 4、文獻資料來源

	資料來源	資料內容
新聞選擇	網站資訊、第三方資料	新聞網站的營運宗旨、讀者瀏覽網站的流量趨勢。
新聞產製	網站資訊	新聞網站資訊分類、新聞編輯過程與合作夥伴。
新聞配送	書籍雜誌、第三方資料、政府公開數據	新聞產業的廣告成長量、新聞資訊曝光的管道。
人際互動	網站資訊	新聞網站所提供的讀者服務，例如聊天室、社群網站、行動網頁等。
企業基本設施	政府公開數據、網站資訊	企業規模與部門分配
知識型員工雇用	網站資訊	媒體企業招募時的條件徵選
知識儲存能力	網站資訊	新聞網站普遍使用的功能技術

第四章 研究發現與分析

第一節 商業企業新聞組織分析：《NOWnews》

一、 組織介紹

中華聯合集團在董事長陳金龍的帶領下，自 1999 年開始發展媒體、行銷、雲端平台等業務，在 2006 年成立今日傳媒股份有限公司用以拓展媒體領域的版圖，並在 2008 年今日傳媒股份有限公司併購《ETtoday》（東森電子報），將新聞網站重新命名為《NOWnews》開始營運，其宗旨在於作為一個具影響力的新聞媒體。透過 Alexa¹網站流量數據以及《數位時代》2014 年台灣前百大網站排名，《NOWnews》在全台灣的網站排名為第 18 名，使用者停留在網頁的瀏覽時間則為六分二十五秒，為原生新聞網站類別中網路使用者停留時間最久的新聞網站。此外，根據 comScore 市調公司所調查的 2013 年 6 月新聞網站使用狀況的數據則顯示，《NOWnews》每日擁有 32.2 萬位不重複使用者數量，位居台灣新聞網站的第五名，但若以原生新聞網站的排名而言，則僅次於《ETtoday 東森新聞雲》42.2 萬不重複使用者，位居第二。由此可見，以媒體集團所經營的《NOWnews》在台灣逐漸蓬勃發展，擁有其不可撼動的影響力。《NOWnews》作為台灣具即時性且規模較大的網路原生新聞網站，除了產製新聞內容之外更與其他媒體企業合作，例如電視產業、電信產業、入口網站以及國際媒體等，此外更具備影音多媒體的數位技術與平台，成為綜合型新聞網站提供閱聽眾最完整且最新的資訊。

作為台灣現存最早成立的網路原生新聞媒體，《NOWnews》總經理指出新聞的本質在於公正、不偏不倚，故其新聞網站則必須強調即時以符合新時代需求，對於《NOWnews》的核心概念與網站定位則為「行動新聞、即時掌握」，強調提供新聞的即時性以及資訊的完整度。在網路科技資訊繁雜的時代下，《NOWnews》副總編輯為滿足消費者各種資訊的需求以創造高網路流量，故將《NOWnews》定位為綜合型新聞網站，而非特定主

¹Alexa.com 網站提供各種網站的相關資訊與網頁存取量，蒐集使用者的上網資訊並統計網站流量。

題取向的網路新聞，例如鎖定政治議題的《風傳媒》新聞網站。《NOWnews》網站中的新聞內容主題包含國際、生活、體育、娛樂等，其宗旨在於大量吸引消費者目光以刺激網站流量。然，《NOWnews》的內部組織分為五個部門，其中本研究聚焦於新聞部門，在總編輯與副總編輯之下共有七組新聞中心，各中心又以主任、副主任與記者所構成，其中記者又分為組長、召集人與資深記者等身份，以下為《NOWnews》的組織架構圖：

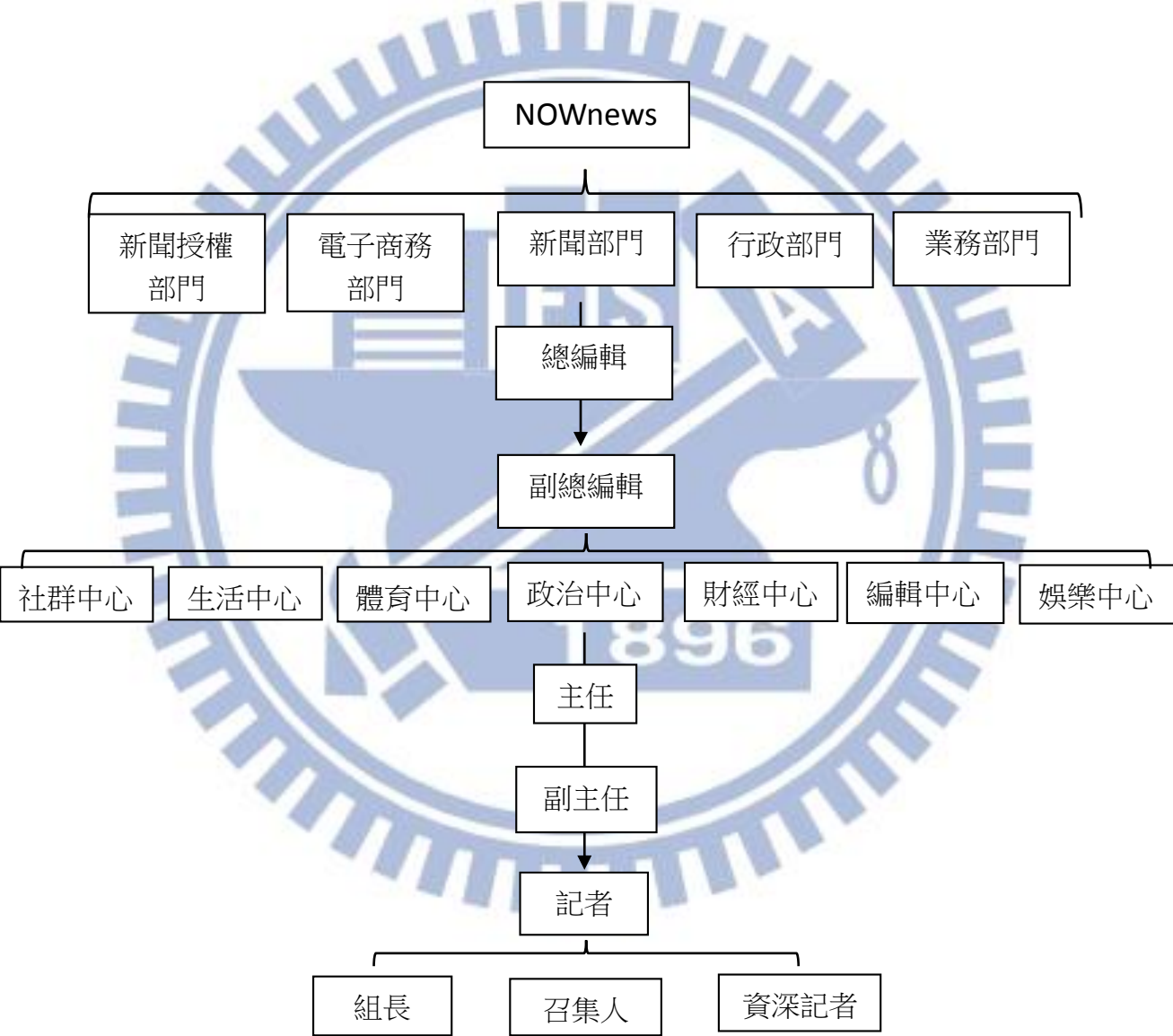


圖 7 、《NOWnews》組織架構圖

二、 價值鏈分析

(一)、 主要活動

1. 新聞選擇 — 網站流量決定資訊內容

在新聞選擇的部分主要探討網站的新聞資訊來源，以及新聞網站每天決定新聞走向與內容的決策過程。《NOWnews》作為一家網路原生新聞媒體，其新聞的資訊來源、產製至呈現在網站上，皆為組織內部的員工一手包辦，除了編輯中心之外其新聞部門共分為六大部門，為政治中心、財經中心、娛樂中心、體育中心、生活中心以及社群中心，每位記者皆須掌握各新聞路線的事件動向，像是記者會等皆由記者主動接洽，而新聞網站的資訊來源除了由記者主動挖掘之外，組織亦會透過其他新聞媒體像是中央通訊社、國外通訊社購買新聞。此外，《NOWnews》網站上亦設置公民新聞平台，民眾透過初步審核而獲得公民記者的身份後，便能將自己所見所聞上載至此平台，此平台有著絕對的投稿自由不受到主題的限制，但《NOWnews》內部主管則會定期上網巡視，將不適當或謾罵的言論刪除，另一方面，若編輯看到公民記者所撰寫的文章，其點擊率很高且題材新穎，則會向公民記者購買此篇稿件放置在《NOWnews》主要的新聞平台上，作為新聞資訊來源之一。面對其他新聞網站逐漸發展即時新聞區塊的趨勢，《NOWnews》為加強其即時更新資訊的優勢，更要求每位記者每天至少產出八則新聞，例如即時性新聞、深度調查或是分析稿等，讓龐大的新聞稿件數量與快速的更新速度作為組織的競爭優勢。

大部分是自己跑，有部分是改寫，有部分是購買。...因為中央社是國家通訊社，台灣每一個新聞媒體都跟中央社買新聞，還會跟其他國外的通訊社買新聞。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

以網路新聞來講，.....各家又增加了即時新聞，那以我們之前來講，一天記者要發八條稿子，但現在的話可能量會更多，因為我們會有即時性的東西進來，

但量也不會超過太多，八則是底線。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

《NOWnews》透過網站流量數據鎖定目標群眾喜愛的新聞主題，並根據這些瀏覽率較高的新聞訊息作網站內容更新的調整，故在決定新聞內容的過程中，《NOWnews》每天早上八點半，副總編輯會與各中心主管開會，其會議內容包含各中心記者所要跑的路線與事件，副總編輯根據目前社會關注且預測未來會引人注目的事件，進行新聞議題的分配和篩選，例如事件切入的角度、要強調的議題，並將觀眾關心的議題特別拉出一個區塊作深入報導。然而，早上八點半的會議結束後，直到下午一點半副總編輯會隨時察看網站的流量，補充未追蹤到的資訊，期間任何突發事件的產生以及各界最新消息，都會透過各中心主管隨時回報以便即時更新網站內容，若流量數據不如預期，新聞組織則會在下午兩點再次召開編採會議，決定新的新聞內容與方向。

我們的 TA 很清楚，所以這些人他們喜歡什麼，我們就會根據每天的這個內容的東西，我們做調整。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

2. 新聞產製 — 新聞資訊來源與合作夥伴包羅萬象

《NOWnews》的新聞產製過程在早上開完編輯會議之後，記者可以在任何地點隨時上傳新聞稿件至發稿系統上，經由各中心主管審稿與檢查記者所拍攝的圖片後，將完整的新聞稿件傳至副總編輯進行第二道關卡檢查，並進行稿件版面位置的安排，其新聞部門的記者與編輯人數比例大致為三比一。為達到掌握即時訊息的組織原則，《NOWnews》每天至少有三百則的新聞產量，除了要求記者擁有大量的稿件數量之外，其網站每隔二十分鐘便會更新一次內容，在新聞首頁上的三則重點新聞大標題，則以每二十分鐘輪動一則，確保讀者在進入《NOWnews》新聞網站時都能看到不一樣的訊息。

我們新聞每天的產出大概三百則，就是我們自己寫的跟改寫的將近三百則，對，我們的產量算是很高了。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

我們的網站它隨時在更新，……我們的新聞室一直不斷滾動，你看我們網站新

聞，二十分鐘之後進去看，它的大標是不一樣的，我們新聞重點有前三則大標，三個大標是每二十分鐘輪動一條。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

考量到網站流量，《NOWnews》在進行新聞資訊的分類時，認為新聞網站若要在競爭市場中擁有一席之地，則需要照顧來自四面八方的讀者需求。因此，《NOWnews》網站上的資訊分類包括政治、財經、生活、地方、社會、運動、娛樂、國際等，其目的在於廣泛吸納興趣多元的閱聽眾，以獲取大量的網站流量並維持網站的營運。《NOWnews》副總編輯提到：「如果你要自詡為你是台灣新聞的一個關鍵力量的話，你要吸引更多的流量，就要考慮到實際面，你要有流量、獲利來支撐一個網站。」故，可得知對於新聞網站而言，網站的流量數據為新聞產製過程中的重要依據。

然而，在新聞產製的過程中，《NOWnews》除了記者跑新聞之外，其合作夥伴可分為三種對象。首先，與其他新聞網站合作彼此交換內容擴展資訊的版圖，像是《鉅亨網》、《BBC》、《美麗島電子報》以及部落客或獨立作者與評論員，然，《NOWnews》有感於社會趨勢的改變和需求，而逐漸增加大陸的相關新聞，並與大陸官方網站《花生網》合作，此網站會統合所有大陸國內的新聞，與《NOWnews》的合作方式有購買也有交換新聞。其次，《NOWnews》與雜誌週刊合作，例如《新新聞》、《天下》、《遠見》等，其合作方式則為交換新聞資訊，其目的在於透過彼此的媒體平台增加文章內容的曝光率。第三，《NOWnews》新聞平台以付費邀稿的方式邀請名家寫稿，像是政治人物、立法委員等，另外更設置部落格邀請名主播、旅遊達人或美食家撰寫文章或將本身文章的發表平台移至《NOWnews》的平台上，以增加讀者流量與文章曝光率。

.....就是新聞互通，採取交換的方式。國際舉凡 BBC 還有大陸新聞，國內舉凡我們邀稿，付稿費邀稿或邀請主播、邀請名部落客家在我們的部落格裡，所以其實這些都是內容上產製的合作，所以網站東西其實蠻廣，內容蠻廣。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

3. 新聞配送 — 跨平台新聞授權、創造網站流量與覆蓋率

自行動裝置的使用率逐漸攀升後，使用者會透過不同的載具觀看新聞資訊，像是手機、平板等，而《NOWnews》不僅透過筆記型電腦或桌上型電腦進行網站配送，更運用多種媒體載具推廣《NOWnews》主要的新聞內容，像是手機 App、適用於手機介面觀看的網站版本等，另外，《NOWnews》更與台灣四大電信廠商做新聞授權的合作，像是台灣大哥大、中華電信等，此外，新聞網站亦與入口網站合作，像是《MSN》、《Yahoo！奇摩》或《Yam 天空》網站上皆可以看到《NOWnews》的新聞。整體而言，透過與社群網站、行動 App 軟體、電信網站以及入口網站的合作，在各種不同平台上皆能看到《NOWnews》新聞的連結，不僅能打響《NOWnews》的知名度，同時使用者亦能透過各種管道的超連結點擊至主要新聞網站，匯集來自各方的使用者流量以增加主要網站的總體流量。

.....，NOWnews 它最開始的時候，它是以網路新聞所以是以 notebook 或者是 pc 為主，在行動裝置開始出現之後，它就變成可以在手機上看、在平板上看，那越多人看到之後你就透過社群軟體、通訊軟體或其他軟體去推廣。（受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日）

最主要最大的流量就是讀者直接進到我們的網站看，第二個我們的手機 app 我們有設計手機包括 iphone 跟 android 系統的手機 app。（受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日）

然而，透過行動 App 的配送方式，《NOWnews》則指出使用 Line 推播新聞訊息的策略，採取一天發送兩則推播訊息，分別在早上十一點半以及下午五點半，而一則推播訊息裡則會包含五條新聞。在行動通訊軟體的配送部份，則交由隸屬於新聞部的社群中心負責，所推播的訊息會從《NOWnews》主要的新聞網站上挑選，並依據手機族群的喜好以及時段的適當性，例如適合在午餐時間觀看的美食報導、較輕鬆的娛樂新聞等。除了行動通訊軟體的配送管道之外，《NOWnews》亦積極經營 Facebook 的推廣並建立粉絲專頁，在深訪的同時《NOWnews》的粉絲專頁達到 14.4 萬。

Line 我們一天，因為是新聞單位所以它允許我們進入，然後一天發兩則，……，但一則消息裡面我們可能會有五條新聞，五條我們覺得今天手機族群，今天可能會有興趣的新聞我們把連結在上面，……，比如說我們中午十一點半跟傍晚的五點半，……，重點時段手機族群想要看到什麼東西。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

在實體出版品的部分，《NOWnews》則指出雖做過短暫的實驗，例如捷運報(圖 8)，但因考量到成本問題以及市場獨特性，《NOWnews》總經理便提到：「因為現在有其他的兩個報，就是爽報跟 upaper，他們就是每天的，那我們要做出區隔。」故原本常態性的發行，後來改為僅有重大事件發生或大型展覽時才會發行的捷運報，也就是當讀者有所需求時，《NOWnews》才會考慮發行捷運報，而另一方面副總編輯則認為紙本媒體的成本負荷太重，許多傳統印刷報業因無法負荷沉重的成本故轉型成為網路新聞，因此他認為《NOWnews》不可能走回頭路去做實體報紙，他說：「你不可能網路新聞要去做紙媒，這成本是不一樣，紙媒成本非常高，不可能。」



圖 8、《NOWnews》捷運實體報

《NOWnews》為滿足讀者的需求，要求每一則新聞在網站的首頁呈現時，更新的速度以每半小時輪替一次，此外更會依據不同的季節、節日規劃各中心的主題，例如過年期間則屬於生活中心的新聞重點，關切車票購買或是一些過年的習俗等問題，而就網站流量而言，《NOWnews》在政治、運動、娛樂、新奇與國際新聞擁有較好的流量數據，且組織內部的各中心記者數量則以娛樂、體育與生活中心的記者數量最多，故，由此可得知《NOWnews》著重於娛樂、體育和生活方面的議題。

.....，媒體要有自己的風格，當你去特別滿足某些人你就會失去某些人。我們幾塊比較好的流量，譬如說政治、運動、娛樂、新奇、國際新聞。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

每一則不能放超過半個小時，所以它的更新速度是要非常快的才有這些量，維持二十四小時不同的新聞，這就是我們的特色，那你看別家的新聞網站，或許它一個標你一個小時進去看還是這個標，這個我們就不允許這樣，我們講究注重即時更新。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

4. 新聞廣告 — 媒體贊助、異業結盟、電視合作

在新聞廣告部分，《NOWnews》主要透過三種方式行銷新聞網站的資訊內容，分別為媒體贊助、異業結盟以及與電視台合作。對於讀者而言，《NOWnews》透過不同媒體平台與活動的曝光及贊助，增加新聞網站在閱聽眾腦海中的印象，另一方面，對於廣告主而言，《NOWnews》則以網站的流量數據作為籌碼與廣告主洽談網站上的廣告位置，除了定期將流量數據寄送給廣告主之外，更會根據新聞網站的目標群眾投入適當的廣告資訊，例如《NOWnews》的主要目標群眾則為 20~45 歲上班族群且具有一定消費能力，故，吸引房屋、3C 產品等廣告業主投放廣告。

因為廣告主看的也是 TA 啊，看你的 TA 是多少，他就來決定要不要下廣告，.....，他認為 20~45 歲的男生他會來這邊買房子，在 NOWnews 這邊看完之後他會買

房子。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

然，進行新聞網站的宣傳活動時，《NOWnews》所採取的策略並非直接向讀者宣傳，而是透過協助舉辦大型活動並撰寫新聞稿件增加網站的曝光率，舉例而言，《NOWnews》全程派遣記者報導全國高中棒球隊比賽《黑豹旗》，在整個賽程中共撰寫了 240 多篇文章，其目的除了可以廣納高中生讀者拓展網站的目標群眾之外，在棒球場的圍牆上則會放置《NOWnews》的布條，透過電視轉播而達到媒體露出的宣傳效果。

……，黑豹旗是五十個高中棒球隊的比賽，所以我們的讀者就往下，我們就希望拉到高中生的讀者，喜歡棒球的，所以我們到今天總共統計發了 240 幾篇文章，……黑豹旗每一場比賽，緯來都轉播，他總共有 60 隊單淘賽，至少打了三四十場，它後面就會有很大的布條，它就有寫今日新聞 NOWNEWS。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

另外，就媒體贊助而言，《NOWnews》作為《2013 華文公關獎》活動的評審，成為 2013 年唯一贊助此活動的媒體，此活動為公關界兩年一度的比賽，許多公關公司皆投入作品參賽以獲得獎項，而在活動過程中除了會向現場的與會者介紹《NOWnews》之外，透過參與這類型業界的活動，《NOWnews》作為協辦單位與評審的角色，亦能大幅增加網站的知名度與內容資訊的能見度以達到宣傳目的。

前陣子舉辦一個 2013 華文公關獎，那它會有很大的活動 EVENT，2013 我們是唯一的媒體贊助，華文公關獎，那我們也是在現場有一個很大的介紹 NOWnews 的，然後我們也擔任評審。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

《NOWnews》透過報導體育活動吸納年齡層較低的閱聽眾，並藉由電視轉播的方式露出實體布條以達宣傳效果，另外更成為公關比賽活動的媒體贊助者作為宣傳策略之一，《NOWnews》更結合不同產業進行整合行銷，例如房仲業、3C 產業等。舉例而言，《NOWnews》便與得利油漆合作進行活動的行銷，為得利油漆架設網站，消費者若購

買得利油漆並將使用後的模樣拍照上傳至 Facebook，便會進行比賽，若獲勝則能得到獎金，透過異業結盟的方式，《NOWnews》宣傳策略的版圖擴展至各大產業以增加讀者與廣告主對於《NOWnews》的認識。

……，我們有一個活動，就是我們跟這個得利油漆合辦的，就是說，你把你的去買德利油漆在家裡漆一漆之後，然後把你得圖片上傳到 fb，如果得第一名就會得獎金，那我們就幫它做一個 website。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

《NOWnews》副總編輯在訪談時提到，《NOWnews》並不會花錢砸在報紙或電視台的廣告上，他認為網路媒體就應該在網路上進行宣傳活動，若投放廣告在報紙或電視上等於走向傳統媒體的路，其廣告宣傳的效果並不會太大，故在跨媒體的宣傳上以合作讀報的方式取代付費廣告。《NOWnews》與電視台合作進行讀報的策略，像是《東森新聞》、《中天》以及《華視》等，在每天下午的兩點至三點左右東森新聞台便會出現媒體讀報的單元，而當主播在念新聞稿時，則會在電視版面上打上《NOWnews》標示其新聞來源，且電視新聞畫面亦會呈現《NOWnews》原新聞網站的圖片，故讀者在觀賞電視新聞時亦會看到《NOWnews》網站的新聞資訊，作為此網站宣傳策略之一。

東森每天比較固定，尤其是下午兩點跟三點，媒體合作，他讀報，他第一則就會讀 NOWnews 他會在 bar 下面寫個 NOWnews，把我們新聞的標打出來然後畫面就拍我們網站的那則新聞。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

5. 人際互動 — 即時回應、滿足讀者與廣告的需求

在人際互動的構面上強調的是新聞網站對於讀者的服務內容，而對此《NOWnews》總經理便提到原生新聞網站會善用新媒體的優勢，而此優勢則指網路講求快速更新、即時分享與回應等特性，而副總編輯則提到新聞網站對於讀者的服務，主要在於和讀者之間的互動，例如在新聞網站上留言或是在臉書上回覆訊息。另一方面，總經理談到：「我

們是一個集團，但是我們沒有一個所謂媒體的母體，比如說我們沒有報紙的壓力，應該講說我沒有原來的傳統媒體壓力。」《NOWnews》不僅秉持著提供最即時的新聞資訊原則，同時因沒有傳統媒體的束縛，而使《NOWnews》的形象並不會受限於母媒體，但也因為不如其他新聞媒體擁有傳統報紙提供網站內容，而導致原生新聞網站的營運十分困難。

我們認為我們是善用新媒體優勢。……，傳統媒體就是有一天你出社會你去跑新聞，你就會發現說你要寫到什麼樣的程度，才能怎麼樣怎麼樣，但是新媒體就不是這樣，新媒體他可能講究除了快速之外，互動、即時然後可能分享，回應。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

現在大家每個網路媒體就講互動，我們網路當然有互動有留言啊，那除了我們自己進到我們網站新聞裡下面底層的留言之外，臉書上也可以留言。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

為提供盡善盡美的新聞網站服務給讀者，《NOWnews》擁有 IT (Information Technology) 部門掌管網站系統的穩定性，並根據讀者的需求以及時代潮流增加功能、更新版本或是將網站系統升級，使讀者在進入新聞網站時能更迅速的查找文章與閱覽，此部門的人數大約在十位左右。然而，《NOWnews》亦提到新聞網站並沒有提供針對讀者意見回應的客服部門，但讀者能透過許多管道向《NOWnews》提出意見申訴，例如網站留言、信箱、電話、Facebook 留言等，而 NOWnews 受到讀者回應若指出新聞產生問題則會立即更正，但並不會雇用員工專門處理讀者抱怨與投訴的業務。

我們系統人員還蠻多的，IT 人員還蠻多的，我們有一個 IT 部門專門在讓系統穩定、還有更新、還有 upgrade。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

我們發現我們新聞有問題我們就會更正，我們不可能發送錯誤的新聞一直擺在那邊，但是你要媒體針對，包括報紙網站電視台也好，要找個人專門負責觀眾

的抱怨，我跟你講處理不完，……，沒有這種客服部門。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

然而，《NOWnews》最常面臨的讀者與廣告主問題，除了讀者會向新聞網站反應新聞報導的真實性及公正性之外，另一方面，《NOWnews》所面臨的廣告主問題，則在於廣告主投放廣告至新聞網站後的閱聽眾點擊率，在訪談中得知《NOWnews》網站一天的網頁瀏覽數 (page view) 大致落在八百萬至一千萬左右，故廣告主會根據新聞網站的流量而評估是否投放廣告至此網站上，而閱聽眾的點擊率數據則牽涉到廣告內容與主題素材是否符合閱聽眾的需求，且必須具備一定吸引力引發閱聽眾點擊廣告觀賞內容。因此，《NOWnews》經常面臨廣告主反應廣告投放在《NOWnews》上的點擊率與流量並不樂觀，而《NOWnews》此時則會與廣告主討論並協助其廣告素材的調整，讓資訊變得更有趣以吸引閱聽眾的目光，《NOWnews》總經理指出若廣告素材不吸引人，就算把廣告放置在網站最引人注目的位置，依舊不會促進閱聽眾的點擊率。

廣告主跟讀者的要求是不一樣，廣告主要的是，他就是要流量高有人去點他的廣告，可是如果廣告主他的廣告素材不好，可能人家就不願意點，……，每天大概有一千萬，八九百萬到一千萬人左右的人次進來，我們叫 Page view，九百萬到一千萬人的 Page view…… (受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

因此，在人際互動構面上，《NOWnews》強調提供符合讀者需求的新聞網站資訊服務，以資訊科技的改良讓讀者能夠享受最快速暢通的網頁瀏覽經驗，此外亦提供各種管道讓讀者能夠留下意見與新聞網站做雙向的溝通。《NOWnews》認為新聞網站的核心在於新聞資訊的提供與品質，並堅信若在新聞內容上做好品質管控以及資訊來源的公正及真實性，讀者亦能感受到此則新聞的用心，並透過點閱率來回饋新聞網站與記者的表現，《NOWnews》副總編輯則提到透過點閱率可得知這篇新聞內容是否為目前社會大眾所關切。故，由此可知，《NOWnews》新聞網站會根據網站的流量作為新聞主題選擇的依據、讀者喜好資訊類型以及與廣告主協商的籌碼，透過網路上量化的資料《NOWnews》

掌握最即時的脈動，並根據瞬息萬變的資訊流動與讀者動向，隨時更新網站以便走在時代的前端。

只要在內容上有下功夫，我相信讀者會回饋給你，……，因為我們有一篇有十幾二十萬點閱率，也有一篇不到一千的，那就是不好，或是沒人看。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

(二)、支援活動 1. 企業基本設施 — 多角化經營以創造網站流量

在支援活動部分，《NOWnews》整體內部組織分為行政、業務、新聞、新聞授權以及電子商務部門，其中業務部門則負責鎖定網站目標族群並與廣告主洽談販賣廣告版面等業務，舉例而言，《NOWnews》深受房仲業者的喜愛，房仲業者認為《NOWnews》的讀者大多為擁有購買能力的男性，因此中信房屋與好房網則願意投放廣告至《NOWnews》的版面上，另外，《NOWnews》內部則設置《NOW shopping》購物網站作為一種多角化的獲利模式，此購物網站所獲得的收入屬於電子商務部門所管控的事項。在新聞授權部門則主要處理販賣新聞給其他媒體等事務，然而，若以部門人數而言則以新聞部門最多，記者與編輯的總人數大約在四十至六十人左右，部門人數隨著新聞事件的大小與各中心所需人手的調配而有所變動，《NOWnews》副總編輯則提到：「如果說 721 選舉跟五都選舉，如果有要政治，政治的人力如果需要增加的話我們就會增加。」，其中在新聞部門內部又細分為政治、財經、體育、娛樂、生活以及編輯中心。

我們是有購物網站，叫 NOW shopping。……賣東西就會拆帳啊，但是那個部門，叫電子商務部門的收入，就好像 Pchome 不是也是購物，雅虎也有購物，雅虎首頁有新聞但也有購物，一樣。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

新聞網站，因為本身是網站專業，你再去成立一個購物網站相對容易，……，所以 NOW shopping 是我們一個現在正在嘗試的獲利模式。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

整體而言，《NOWnews》主要的收入來源，分別為廣告、新聞授權以及電子商務，在廣告旺季時新聞組織的收入可達到獲利的狀態，但當遇到廣告淡季時則無法達到獲利，其廣告旺季則為社會發生重大新聞事件的時候，例如去年九月政爭或十月食安問題爆發時，《NOWnews》總經理則說：「我們的流量甚至可以到一天一千三百萬。」故，由此可知網路新聞的營運主要還是以廣告的多寡，作為主要支撐網站營運的收入來源之一，其他像是新聞授權以及電子商務則為網站額外的收入來源，例如先前所提到《NOW shopping》購物網站。

最主要就是廣告，那你說其他小的東西，另外就是授權，我們的內容可以賣出去，我們有授權部門，所以我們會授權給其他別的單位用我們新聞，這個我們有收錢，就廣告跟授權這兩大塊（受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日）

此外，《NOWnews》除了依照目標群眾的年齡與喜好，洽談服飾或其他商品類型廣告張貼在網站左右兩側之外，《NOWnews》亦指出業務廣告中有一部分包含置入性行銷，其置入的商品類型不拘，但主要以房仲、醫療類為較常置入的產品類型。其置入性行銷新聞雖為新聞網站維持營運的重要收入來源之一，但弊病則在於讀者可能無法從新聞資訊上判斷出是否為置入性行銷，而失去新聞公正、客觀的原則，然而，《NOWnews》副總編輯則指出，會將置入性行銷新聞放置在消費類型新聞區塊中，和主要的政治、社會以及即時新聞的區塊會區隔開來，並不會將置入性行銷新聞與主要新聞的區域混雜在一起。

對，各類型都有，那房屋的置入性也比較多，像藥的也比較多，醫療方面比較多。……，因為這些置入性新聞我們的區塊分得很明顯，它如果是置入性，我們就放在置入性的一些區塊裡面，我們不會把它當作新聞放在新聞裡面的區塊，我們分得很清楚。（受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日）

最後在成本結構上，《NOWnews》總經理提到：「最主要就是硬體跟軟體：頻寬、人力。」首先，經營一個新聞網站最主要的成本則在於網路頻寬的費用，當網站擁有越

多讀者瀏覽新聞內容時，《NOWnews》則必須付出更高額的頻寬費用，將新聞資訊傳送至讀者的家中或行動裝置上，並維持穩定且快速地連線速度，使讀者在閱讀新聞資訊時擁有即時暢通的使用經驗，因此維護網站連線的品質與機房設備都需要一定成本的支出。其次，新聞組織需要支出的成本則在於員工薪資、公司電費與水費等，皆為經營網路新聞所考量的基本經費。總而言之，新聞網站主要的成本支出可分為硬體與軟體兩大部分，硬體則像是為網路頻寬、電腦機台維修等，而軟體則在於員工薪資、基本水電費等。

每天如果越多人進來我們的頻寬費用就越高，就是硬體的費用也會越高，……，從網站把新聞送到你家就是網站的費用，……，還有機房設備的維護啊，還有人力、還有電費水費（受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日）

2. 知識型員工雇用 — 強調新媒體的運用技能並以網站流量作為關鍵績效指標

《NOWnews》作為講求即時新聞資訊的新聞網站，在徵求記者、員工時的管道主要有兩種方式，除了透過公開的管道如人力資源網站之外，便是透過朋友、學弟妹、同事的人脈介紹，而其新聞組織對於記者的標準除了基本擁有的寫作能力與對事件的判斷能力之外，則強調對於新媒體的熟悉程度。《NOWnews》自我形塑成善用新媒體特性並走在社會前端的形象，在招募員工時則會特別注意職員對於新媒體的運用程度，例如是否經常使用 Line、We Chat？是否能純熟的使用 Google+ 並善用此媒體特性以輔助新聞網站的行銷發展？《NOWnews》總經理指出若應徵的職員能舉出越多對於運用新媒體平台或應用程式的能力，便具有加分的效果且更符合《NOWnews》所需要的人才，然，除了基本寫作能力與駕馭新科技媒體的能力之外，《NOWnews》副總編輯則強調員工的工作態度，認為寫作能力或對新聞事件的敏銳度皆可後天培養，《NOWnews》副總編輯說：「我們都會透過內部的一個循環去訓練，我們先透過編輯中心去待訓，訓練完再出去跑新聞。」，《NOWnews》會針對新進員工進行內部的培訓，像是寫作技巧、編採流程以及後台操作等，故副總編輯認為《NOWnews》在招募員工時的準則並非寫作技巧等相關基礎能力，而認為記者這項職業需具備極大的抗壓性，因此對於追求新聞真相以

及隨時跟進社會最新脈動的積極態度便十分重要，故《NOWnews》在進行員工的招募時十分看重記者對於工作所抱持的熱情與態度。

應該是說，我們希望還是，基本對記者的要求都一定要有，但是基本他對新媒體要有熟悉度。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

標準就是態度，我覺得工作態度，現在做記者很辛苦，不是每一個人都願意去做，那主要就是工作態度。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

在新媒體科技時代下，所有網路流量的數據與讀者的點閱數量，經營者皆可在後台管理上查看，改善以往傳統報紙僅能得知發行人數而其餘數據則難以獲得的情況，新聞網站的經營者能清楚知道哪一則新聞具有高流量與高點閱率，並進一步檢視記者所撰寫的新聞稿是否具有價值，決定是否繼續追蹤事件後續的發展，換句話說，對於《NOWnews》而言，網站流量以及文章點閱數量就是評估記者的關鍵績效指標 (Key Performance Indicators, KPI)，由於網站能將讀者的所有使用行為量化，故，《NOWnews》總經理指出編輯後台不僅可以看到整體網站的流量，像是圖片、行動即時新聞等，亦可查看每一位記者今天所發出的新聞稿量以及所獲得的讀者點擊率，而記者本身也能隨時上編輯後台查詢新聞報導的點擊率，同業之間彼此達到一種互相競爭的關係。雖《NOWnews》對於每篇新聞稿的點閱數並未設下標準，但《NOWnews》副總編輯說：「但是以我的標準，一則至少要個五千以上吧，這個才覺得比較符合我的低標。」由此可知，《NOWnews》新聞網站非常強調流量，除了要求記者每天的新聞稿件需達八則之外，亦關注每篇新聞稿件所獲得的點閱數與總流量並將此數據作為記者個人的績效指標。

流量就是最好的 KPI，我們現在的系統非常的先進，你發的每一則新聞每一個小時，有多少人點都清清楚楚，可以讓你大概看一下，這是到現在為止下午四點二十四分，四百七十三萬人，包括行動然後首頁軟性的政治、財經，多少都清清楚楚。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

目標就是我們的流量，我們就是數字流量，但是我們一開始我們就會要求，最基本的目標就是一天八則，這是基本目標吧，那等達成這個目標之後其他的要
求我們再慢慢增加，那你一天八則你生得出來之後，我們就看那你的流量，你
這八則的流量總數是多少，有沒有達到要求（受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1
月 20 日）

對於員工的在職訓練，《NOWnews》主要增進記者的新聞專業以及系統技術能力，其原因在於新聞網站系統為了維護完美品質而必須隨時更新，因此記者必須熟悉更新後的系統操作，故《NOWnews》除了內部工程部門會開課講解技術發展之外，亦會請專業老師進行科技的研討。另外，在員工福利的部分，則主要提供獎金以獎勵員工優秀的表現，例如廣告業務員所接洽的廣告主達成率百分之百，《NOWnews》則會發放績效獎金，而對於記者個人的獎勵，則依據記者所跑的新聞內容是否為獨家或擁有高點閱率，發放獨家獎金。

恩，大部分還是以獎金為主，或者是績效獎金，績效獎金比如說你的那個表現很好的話，你的業績有達成，就發給特別的績效獎金。（受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日）

像我們說有一篇十幾萬的，那這我們會發獎金，那重點是你的獨家，你有跑大獨家，我們有獨家獎金制度啊。……，沒有，不一定，就是你新聞大小，重大的我們可以報個很大的啊，你如果小的我們報個三千幾千也有。三千五千獎金也有。但是幾萬塊都有。（受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日）

3. 知識儲存能力 — 短篇即時發稿、關鍵字優化技術、改善讀者使用經驗

在知識儲存能力的部分，主要探討新聞網站為了讓讀者的使用經驗更良好，而進行網站內容與技術的改進。首先，在內容的部分則指出強調即時性的《NOWnews》一改以往新聞發稿模式，採取 80~100 字之間的微博式發文，針對正在進行中的事件以兩到

三段的新聞撰寫方法，讓讀者能隨時掌握事件最新動向，舉例而言，當整體事件的發展順序為開記者會、道歉、扯出幕後黑手，記者則會針對同一事件分別寫出三段不同的新聞短稿，例如受害者開記者會的當下，記者便會即時將現場內容快速以簡要的幾十字上傳至新聞網站，以提供讀者跟進最新資訊，然，最後在整體事件落幕後，記者則會在當天統整所有發生過的事件撰寫出一篇完整的新聞稿件，讓讀者清楚整起事件的發展脈絡，因此，在即時網路新聞的競爭世界中，《NOWnews》亦要求記者增加短篇新聞稿的數量，以達即時新聞之目標。

我們最近嘗試這種微博式的發文，就是新聞控制在兩到三段之間，對正在進行的新聞，我們採取這種，分階段分階段不同的[發文方式]。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

頂多是說我們現在即時新聞的競爭，我們會要求記者增加短稿的量，大概就這樣子，沒有什麼改變或新的寫法。(受訪者 F2，訪談稿，2014 年 1 月 20 日)

另外，在網站技術方面，《NOWnews》則致力於關鍵字優化（Search Engine Optimization, SEO）的研發與使用，總經理指出：「關鍵字 SEO 的優化是現在新媒體這場競爭，是一個很重要的關鍵因素。」總經理認為新聞網站的資訊內容固然重要，但若讀者無法在短時間內搜尋到自家的新聞網站，也枉費了經營者對於網站的苦心規劃，此外，總經理更指出現今的網路使用者往往對於某議題感興趣之後，便會以事件的關鍵字詞查詢相關資料並對照各家不同說法，此時輸入關鍵字之後頁面則會呈現諸多資料，在過往研究中則指出讀者僅會點擊出現在頁面中的前幾條新聞資訊，換句話說，若新聞網站的資訊能出現在第一頁搜尋結果裡，則較容易被讀者所點選並連結至新聞網站以創造流量，故，關鍵字優化技術成為新聞網站爭相鑽研的功能，其目的在於讓讀者的使用經驗更友善之外，更增加讀者點閱新聞網站的機率。《NOWnews》的關鍵字優化方式兼具軟體與硬體，在軟體方面則會在新聞資訊的下方加入許多關鍵字連結，舉例而言，以「美不排除空襲伊拉克叛軍 有望和伊朗化敵為友共平亂」此則新聞為例，其新聞關鍵字則

為美國、伊拉克、伊朗、國務卿、凱瑞、巴格達、國際七組關鍵字，因此讀者在搜尋美國相關新聞時則會在頁面上顯示此則資訊，副總編輯提到：「所謂關鍵字就是說你以後讓別人找新聞會想到這個字，這叫關鍵字，你打這個關鍵字才有意義。」另外，在硬體方面則進行系統的優化，讓讀者能夠更快速找到《NOWnews》所提供的新聞資訊，例如網站更新改版讓系統運轉的速度更快，以提升讀者進入網站的第一個使用經驗，《NOWnews》會分三階段觀察網站的運作情況，短期為一個月長期則為半年，觀察改版後的新聞網站是否達到更好的效果獲取更多的瀏覽量，故，關鍵字優化除了記者必須撰寫出適當的關鍵字詞之外，進行網站系統的優化則能使讀者更快速找到資訊，扮演著重要的協助角色。

我們有花很多的精神在做這個，可能出的新聞內容很重要之外，怎麼樣讓網友的使用習慣更 friendly 也是很重要的，優化網友的使用者習慣，因為你現在找新聞第一可能就是用 Google 或者是雅虎，那你如果跑出來第一條就是 NOWnews 你自然點了。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

《NOWnews》作為台灣早期成立的原生新聞網站之一，不僅針對主要網站系統的優化下足功夫更觀察目前社會趨勢，察覺使用行動通訊軟體的讀者逐漸攀升，故，將新聞網站的觸角延伸至行動通訊軟體，《NOWnews》總經理說：「台灣第一個用 Line 來發新聞就是我們，然後第一個用 We Chat 來發新聞也是我們。」資訊時代下訊息與讀者使用習慣瞬息萬變，《NOWnews》隨時查看讀者使用網路情況並更新網站版本，以改善讀者使用網站的瀏覽經驗，透過網頁開啟快速、關鍵字設計、微博式發文讓讀者能即時獲取最新資訊，將讀者需求以及使用經驗作為網站設計與新聞組織營運的主要核心問題，透過不斷創新與改良新聞網站的功能，以締造屬於《NOWnews》與眾不同的競爭優勢。此外，《NOWnews》後台的編輯軟體與上稿系統，亦為 NOWnews 花了一年時間自己撰寫而非購買。

就是編輯軟體是我們自己寫的系統，這就不是購買，這是我們花了一年去寫的，

自己寫的系統。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

4. 顧客／供應商關係 — 雲端空間租賃取代傳統機房設備

在顧客／供應商關係的面向，主要探討企業在產製新聞產品過程中所需要的固定設備，作為一個新聞網站不可或缺的基本設備便為電腦、機房、機櫃等設施，但隨著系統優化程度越高所需要的機器設備則越少，《NOWnews》總經理指出：「因為機器當它的系統越來越優化，當然它的機器就會越來越少。」故，隨著系統的更新與優化，許多資訊的流通和編輯皆可在雲端設備上完成，然，《NOWnews》企圖讓世界各地的讀者都能夠很快速的進入《NOWnews》，以擴展新聞網站的版圖並廣納更多元的讀者類型，因此，《NOWnews》在許多地方租賃雲端設備，例如東京、舊金山等地。

設備就是這種開網站需要的設備，比如說機房、機櫃，然後那個電腦啊，現在大部分都在雲端，我們租了很多雲端的設備。因為我們現在東京跟舊金山都有備稿，因為你要讓他們可以在全世界各地看新聞，上 NOWnews 都可以很快。
(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

另一方面，在軟體的購買上則主要包含所有電腦裡的文書編輯軟體，例如 Microsoft Office、PDF 等，由於記者並不太需要用到繪圖軟體，且《NOWnews》的後台編輯也是自行研發，故在軟體購買部分則主要聚焦於文書編輯方面。

在網站的供應商來往部分，由於《NOWnews》逐漸將新聞網站的資訊搬移至雲端設備上，因此，《NOWnews》開始與 Google、Microsoft、Amazon 等世界級大廠商合作，其合作關係主要以租賃空間與機器為主。

應該說我們現在慢慢把它轉到 cloud 上面去之後，我們跟一些比較大的世界級的，比如說 Google 或者是 Microsoft 或者是 Amazon，我們都有合作，對，就是合約的租賃，租賃它的空間或機器，不是用買的用租的。(受訪者 F1，訪談稿，2014 年 1 月 13 日)

第二節 社會企業新聞組織分析：《新頭殼》

一、 組織介紹

由先驅媒體社會企業股份有限公司所經營的《新頭殼》，自 2009 年 9 月上線至今已營運四年並準備邁向第五年，以社會企業的營運模式經營新聞網站，並在公司的章程中明訂「首重新聞專業、培育優秀記者、推動媒體改革、促進民主深化」，《新頭殼》堅守公司章程所明訂的原則並創造網站獨有的存在價值，透過 Alexa 網站所得出的數據《新頭殼》在台灣的網站排名為 234 名，使用者停留在網頁的瀏覽時間則為三分零三秒。此外，根據 comScore 市調公司調查 2013 年 11 月的新聞網站使用狀況，則指出《新頭殼》平均每日的造訪者擁有 1.7 萬不重複的使用者數量，由此可得知，《新頭殼》網站的造訪人數與流量和《NOWnews》相距甚遠，雖在現今媒體環境下其營運過程受到資源的限制，但在面臨許多重要議題時則依舊扮演著引領的角色，具有關鍵影響力，例如苗栗大埔農地事件、媒體旺中案等。《新頭殼》創辦人指出在當前台灣媒體雜亂的環境下，《新頭殼》是部分資深媒體人對於新聞的想像與規劃，此外，《新頭殼》總編輯亦指出《新頭殼》作為專業記者與公民之間的橋樑，其目標除了培育優秀記者人才之外，更試圖扭轉台灣新聞環境的生態，創造具有獨立思考能力的媒體。

《新頭殼》屆滿三周年所發行的特刊中指出，新頭殼秉持著新聞專業的經營理念不僅拒絕置入性行銷，亦企圖以優質內容爭取網路使用者的認同。相較於《NOWnews》的組織結構，《新頭殼》的組織結構則相對扁平，僅分為編輯部與行政業務部門，其中編輯部門為新聞編採與網路管理業務，而編輯部的人力資源分配則以總編輯、主編與記者所構成，並未劃分為各新聞中心，記者所採訪的路線則分為政治、社運、民生、國際編譯與地方記者等五類。以下為《新頭殼》內部組織架構圖：

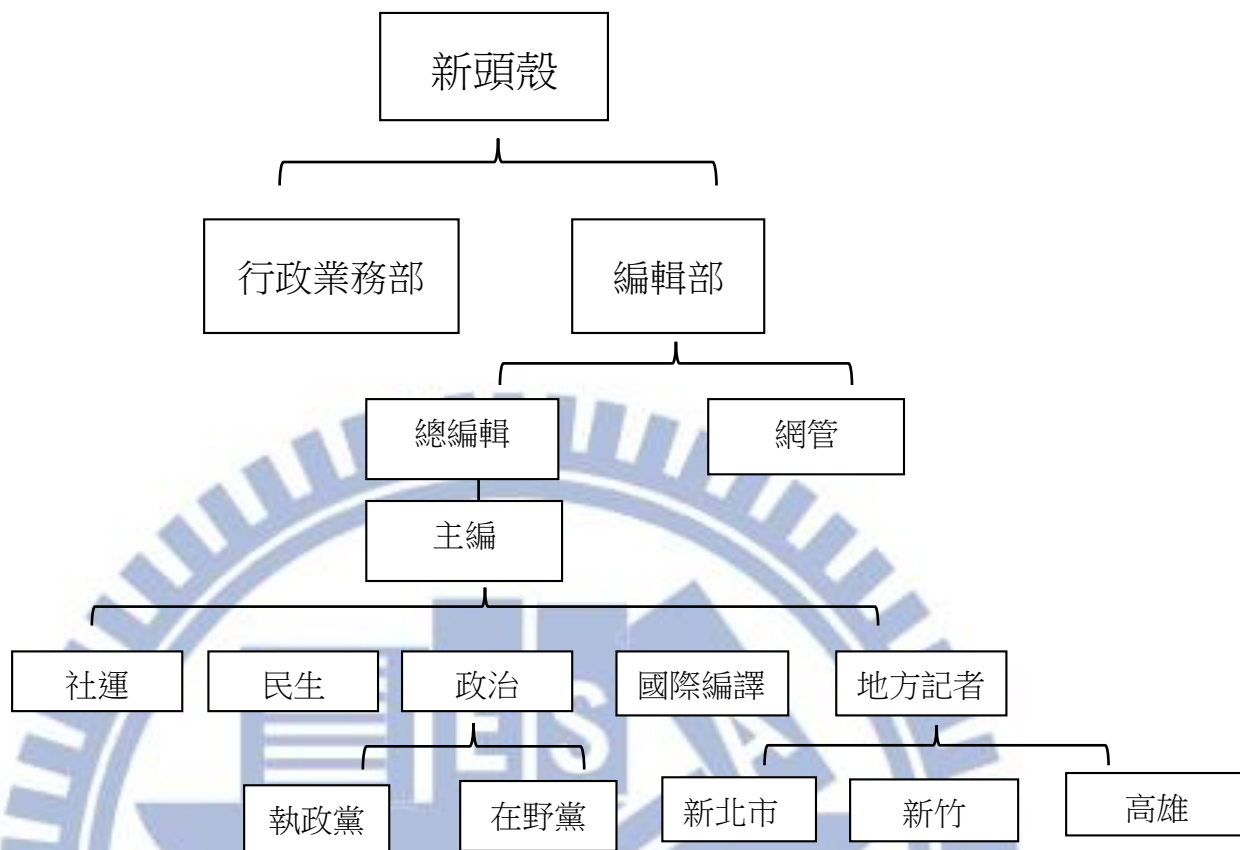


圖 9、《新頭殼》組織架構圖

二、價值鏈分析

(一)、主要活動

1. 新聞選擇 — 重視公共價值並試圖影響主流媒體

綜觀台灣的網路新聞媒體，《新頭殼》為首家以社會企業類型營運的原生新聞網站，其新聞組織企圖達到部分資深媒體人對於媒體的想像與規劃，新頭殼董事長指出：「社會目的很明確記載在我們的公司章程裡面，遵守新聞專業，培養優秀的新聞人才，改善台灣媒體環境，昇華台灣民族。」不同於商業企業以營利與網站流量作為新聞組織的績效指標，《新頭殼》更關注於台灣媒體環境的改革與整頓，在《新頭殼》的公司章程裡便指出以提升台灣新聞媒體的專業素養作為組織宗旨，故在新聞素材的選擇上較關注於

弱勢的社運議題、反媒體壟斷等主流媒體較不碰觸的新聞事件，《新頭殼》總編輯說：「我們報導很重視那些比較弱勢的社運的議題或是媒體，反媒體壟斷的，這種的，通常主流媒體它比較不會去注意到。」呼應其社會企業以市場機制試圖解決社會問題的核心概念，網路新聞作為一種公共財提供任何人免費閱覽資訊的服務，因此新聞對於社會而言具有一定的社會責任，故，《新頭殼》以社會企業的型態賦予新聞產品改變社會風氣與培養讀者思考能力的意義，而非以流量作為新聞選擇的依據。

社會企業概念通常是對公益公共的社會有一點責任，所以它提供了一些公共財，那我們提供這種新聞基本它也是一種公共財的概念，其實大家都可以使用，因為你看這網路新聞也不用錢。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

《新頭殼》作為一個綜合型的原生新聞網站，網站資訊的分類為要聞、國際、政治、財經、司法、生活、媒體、中國、科技、環保、娛樂、藝文以及地方，而其中《新頭殼》主要關切三大議題，分別為媒體、社運以及政治。首先，關於媒體的相關議題，例如反中時媒體壟斷事件，當時《新頭殼》大量報導此事件並帶動其他新聞媒體一同關切媒體壟斷事件的議題，其次則為社運相關議題，因《新頭殼》本身與公民團體、非營利團體合作，故能夠掌握許多最新的社運訊息，進而成為《新頭殼》報導的重點，最後政治作為社會權力運作的核心，《新頭殼》在記者編制上則以政治路線的記者人數最多，《新頭殼》總編輯指出：「因為政治是分配權力最重要的來源，所以我們會比較關切，不管是政府還是反對黨他們的新聞，因為他們會決定未來的權力分配。」除了聚焦於此三大議題之外，《新頭殼》亦關心國際新聞且在新聞的選擇上與其他媒體大多以八卦、名人動向等為主的軟性新聞不同，而較關注於政治、經濟動向等較嚴肅的國際資訊，例如埃及茉莉花事件、中國與緬甸的關係等。另外，《新頭殼》進一步指出新聞網站未來會致力於中國大陸新聞的發展，認為台灣新聞媒體對於中國大陸新聞的報導發生兩大問題，其一則為台灣對於中國時政新聞的報導不多，其原因為台灣在報導中國新聞的議題時，較偏向奇聞軼事或其他生活瑣事與公共政策較不相關，其二則在於地緣關係使台灣民眾對於中國新聞較不感興趣，由此可知，台灣新聞媒體對於中國大陸新聞則較不注重，而《新

頭殼》依舊在資源有限的情況下，希望能為讀者帶來不同視野的新聞報導並在未來規劃人力主要負責中國大陸的相關資訊。

我們未來還要發展的，就是那個中國大陸的新聞，其實我們包括自由關係，中國大陸的一些包括人權狀況啦，它的經濟發展或一些問題，那其實之前都是，基本上都以改寫新聞為主……，那我們站在一個人力資源不多的情況下，我還希望盡量來提供這方面的訊息。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

然而，《新頭殼》致力於成為一個具影響力的新聞媒體，認為新聞網站所報導的相關事件若能夠引起其他各大新聞媒體跟進報導，便代表此媒體具有引領議題的競爭優勢，《新頭殼》總編輯亦提到：「我們做媒體最重要的就是設定議題，設定議題讓很多媒體會跟進，假設我報導一則新聞讓他跟進那我就變成成功的一個媒體。」《新頭殼》強調不做腥羶色的新聞，在新聞素材的選擇上重視具公共價值的社會議題，然而，在過往的商業媒體、主流媒體之間此公共類型的議題可能會被忽略，但網路新聞的存在讓讀者擁有多種管道獲取新聞資訊，讓這些曾經被遺忘的弱勢議題或是較嚴肅的政治事件，逐漸引起讀者的注意，換句話說，大眾不再被主流媒體主宰新聞事件與議題的走向，隨讀者所關注的焦點逐漸多樣化，關於反核四、反媒體壟斷、公民團體等較弱勢的社會議題開始嶄露頭角，並影響主流媒體的議題設定進而扭轉商業媒體掌控讀者目光的局勢。

我們不做羶色腥的東西，可是重要的新聞，或者說我們從報紙的概念來講，大概就是要聞，……，我們大概都會處理，大概就是有關政治、經濟、人權、司法、兩岸、國際、媒體。（受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日）

我們現在設定的議題基本上就是比較屬於重視那種公共價值的議題，這樣價值的議題以前也許會被忽略，尤其在商業媒體，商業媒體可能就以一般認為有趣的啦，看八卦新聞就好，可是現在發現就是說，其實這種嚴肅的議題也會有人看。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

《新頭殼》企圖成為能夠與公民對話的專業新聞網站，故總編輯認為：「網路的發展不能只是傳統的專業直接單向的對話，它必須要跟公民互動，而且必須跟公民互動還不是說，我們做什麼他來對話而已，而是讓公民也參與這個網站。」因此，《新頭殼》的新聞來源除了專業記者之外，更與公民團體或其他非營利組織合作。整體而言，主要的新聞資訊來源可分為四大類分別為組織內部的正式記者、中央社與外國通訊社、公民記者、weReport 調查報導公眾委製平台，其中《新頭殼》的正式記者分為執政黨、在野黨、社運、民生四條路線。然，作為原生新聞網站因沒有傳統母媒體的資訊來源，故，網站上的新聞資訊絕大多數由記者親自採訪並撰寫而成，其次，《新頭殼》亦會向中央社與外國通訊社購買新聞並參考許多國際網站進行翻譯，成為網站上國際新聞資訊內容之一，例如《BBC》、《CNN》、《New York Times》國際新聞網站，總編輯說：「其實資訊來源很多，所以過程我們扮演的是挑選的過程，來挑選那些覺得不錯，值得台灣的讀者看。」《新頭殼》在繁雜的資訊社會當中，扮演著過濾及篩選的角色，並將自身定位為專業與公民相互對話的新聞媒體。除此之外，《新頭殼》亦會由優質新聞發展協會所創設的 weReport 平台上引用合適的報導，此平台將願意做深度報導的專業記者以及贊助者整合在一起，讓真正致力於新聞專業的資深媒體人能有足夠資源，進行深度的採訪或延伸新穎的議題，此平台所創造出的優質新聞正符合《新頭殼》對於新聞的標準，且此平台採用創用 CC 的著作權法，故任何媒體皆能引用此平台的資訊成為《新頭殼》的新聞資訊來源之一。

2. 新聞產製 — 結盟公民團體並善用社會資源

《新頭殼》在新聞產製的過程中，雖組織內部的人力編制較為簡單，但則堅持新聞稿必須經由主編或其他記者審稿的原則，其主要目的在於再次確認記者所撰寫的資訊是否正確、檢查錯別字，使新聞呈現在讀者面前時具有絕對的正確性。《新頭殼》不會恣意更動記者所撰寫的新聞主題，除了給予記者絕對的撰稿自由之外，亦讓記者決定今日新聞的重點，總編輯說：「我們的記者其實蠻自由的啦，就他自己決定我們今天新聞的重點是什麼。」而主編則提供記者可以參考的資訊與新聞能夠延伸發展的方向。

我們基本上希望說，每一篇稿子都有兩個人看過，就第一個是自己寫的稿子自己要負責，第二個就一定要另外一個主編或另外別人，假設主編不在，還要另外一個別人幫他看他的稿子，這樣避免出錯。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

此外，《新頭殼》透過 Facebook 成立社團，作為記者、主編和總編輯之間的溝通管道，若當日發生任何即時新聞或需要跟進的新聞事件，主編和總編輯則會透過 Facebook 社團傳遞訊息，讓較靠近新聞地點的記者去跟進事件的來龍去脈，而記者在外跑新聞時亦能隨時透過社群網站，上傳新聞稿件讓總編輯或主編審視後並上載至主要的新聞網站，Facebook 成為增加《新頭殼》組織內部傳播效率的平台。除了透過社群網站進行溝通之外，《新頭殼》每個禮拜開一次編輯部會議，討論未來一個禮拜的新聞走向，並檢視過去一個禮拜需改進或需要追蹤的新聞事件。故，由此可知《新頭殼》對於新聞走向與報導議題皆交由記者進行安排與撰寫，主編與總編輯僅在旁作為協助和提供參考資料的角色，因此，新聞組織不會以流量或新聞發稿數量來計算記者的表現，《新頭殼》總編輯認為與其要求記者產出大量的新聞稿件，不如讓記者有更多的時間去追蹤新聞的發展或是了解事件幕後的真相，製作出一篇深度報導或獨家新聞。另一方面，秉持著網路新聞提供即時訊息的準則，總編輯指出《新頭殼》的記者會判斷新聞的重要性程度，而決定是否先發出一則短訊或一段導言。

《新頭殼》不僅運用社群網站傳遞訊息以提升組織整體效率，更結合多種合作夥伴以豐富網站內容並獲取社會資源的支持。然，在有限的資本與人力資源下，《新頭殼》帶著社會企業的核心價值，積極向外尋求社會資源的支持，例如共好會員制度以及優質新聞發展協會。《新頭殼》以社會企業型態立足於市場經濟下，沒有財團、政府或政黨的資金投注，在資金有限的情況下提出共好會員制度，作為一種付費贊助新聞網站的概念，以一年繳費一千元的方式支持《新頭殼》網站的營運，讓《新頭殼》能持續在不受政治與經濟利益影響的環境下堅守新聞價值，而讀者則透過成為共好會員的方式，以行動表達對於《新頭殼》媒體的認同。此外，身兼優質新聞發展協會理事長一職的《新頭

殼》董事長，結合兩種不同型態的機構創造雙贏的機會，董事長指出優質新聞發展協會在每個月的最後一個禮拜五會舉行餐敘，以演講活動的方式聚集許多不同社會階層的人例如律師、醫生等，在餐敘上則能拓展《新頭殼》網站的知名度並獲取更多社會資源的支持，讓《新頭殼》成為具有影響力的新聞媒體。

基本上新頭殼是一個新聞媒體在運作，而協會比較像是結合社會不同的人來支持一些改善台灣媒體環境的一些措施，那所以就是說其實大概的想法是一樣，就是說要改善台灣的媒體環境需要靠一些機制，創造一些機制或是創造一些機構來做，不是靠個人的力量。(受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日)

除了透過共好會員制度以及優質新聞發展協會所提供的資金協助之外，在新聞內容產製的過程中，《新頭殼》除了內部正式記者以及特約記者之外，更與公民團體相互合作成為一種結盟的關係，《新頭殼》總編輯指出：「公民團體的合作本身就是一種結盟，很多新聞素材其實我們都第一個處理啊。」透過與公民團體合作《新頭殼》能獲取第一手新聞資訊，而公民議題亦能藉由《新頭殼》的網站傳遞給閱聽眾，達到不斷與讀者對話的新聞組織宗旨。此外，《新頭殼》亦與其他新聞媒體以交換新聞的方式合作，透過《台灣歐盟觀察》(Taiwan EU watch) 與《全球之聲》(Global Voice) 新聞平台，以交換資訊的合作方式使《新頭殼》獲取更豐富的國際新聞；《台灣歐盟觀察》是由許多散落在歐洲各地的台灣留學生所組成，透過翻譯歐洲各地有趣的新聞並放置在 Facebook 平台上，《新頭殼》會從中挑選覺得適合且優良的文章放置在本身的新聞網站中，而《全球之聲》則由遍佈世界各地的部落客所組成，主要關注公民媒體動向與在國際主流媒體上較少被關注的議題，同樣以交換新聞資訊的方式彼此成為內容資源合作的關係。

《新頭殼》透過與其他組織和新聞媒體，在資金以及資訊內容上的支持與合作，企圖達到新聞網站不受財團與政府的影響並獨立經營的目標，即便置入性行銷能改善《新頭殼》網站的財務狀況，在現今台灣媒體環境逐漸惡化的情況下，《新頭殼》亦堅持不做置入性行銷，以傳遞真正的新聞核心價值並守護新聞專業。整體而言，《新頭殼》的

組織目標在於促進台灣社會民主化及自主性的發展，透過與公民團體、公民記者以及和其他新聞媒體合作的方式，《新頭殼》秉持改革媒體環境的準則，堅信唯有讓專業與公民之間不斷的對話，才能夠提升民主的品質。

在媒體環境比較惡化的時候，我們就是堅持不做置入性行銷，當然置入性行銷對我們的財務有很大的幫助，但我們認為這是不好的新聞媒體的做法所以我們就不做，當然我們跟很多 NGO 合作，這個方面也有一點社會目的的存在。（受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日）

我們希望其實媒體是促進民主最重要的工具，從以前戒嚴時期到現在，那台灣，那種民主永遠它都沒有止盡的啦，讓民主自由的發展進階永遠在努力，那我們是認為唯有透過專業跟公民的對話，它本身才能夠讓那種民主的品質可以提升。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

3. 新聞配送 — 無所不在的新聞服務、結合主流媒體創造網站覆蓋率

《新頭殼》除了主要的新聞網站之外，更會透過電子報、社群網站、手機版網站、行動通訊軟體、入口網站等不同媒體通路傳遞新聞資訊，《新頭殼》董事長指出網站講求的是互動性，而新聞網站的運作方式，則透過即時回應讀者的意見與批評和讀者聯繫緊密的關係，此外，《新頭殼》亦會固定每個禮拜寄送電子報至會員信箱中，確保讀者能夠隨時獲取《新頭殼》網站的最新資訊。除了主要新聞網站與電子報之外，有鑑於台灣使用 Facebook 人數眾多的趨勢，《新頭殼》亦在 Facebook 平台上架設粉絲專頁以張貼新聞資訊，增加新聞網站的覆蓋率之外更透過粉絲專頁的經營，擴展《新頭殼》的目標族群，在訪談的同時粉絲專頁已達到四萬多名粉絲並逐漸增長中，另外，在 Twitter 的平台上亦可看到《新頭殼》所發佈的新聞訊息。在人手一機的資訊社會下，《新頭殼》不僅經營主要的新聞網站更致力於社群網站的營運，將服務的範圍從家中電腦延伸至讀者的手機，也因此新聞網站除了網路版本之外，更提供適用於手機觀看的手機版本。

透過多重媒體平台的連結與資訊露出，《新頭殼》總編輯更進一步指出《新頭殼》網站與台灣重要的五大入口網站合作，分別為《Yahoo!奇摩》、《Yam 天空》、《Hinet》、《MSN》、《新浪網》，除了《新浪網》之外其餘的四個入口網站皆以購買新聞的方式，讓《新頭殼》的新聞資訊同步出現在各個入口網站當中，透過不同媒體平台使讀者能在各個網站上瀏覽《新頭殼》的資訊，以增加新聞網站的覆蓋率。然而，《新頭殼》總編輯則提到新聞網站在初期的經營上，為了增加媒體的影響力並讓更多讀者認識《新頭殼》以打響網站的知名度，故，初期與入口網站的合作則以無償的新聞資訊提供為主，鞏固新聞網站和入口網站之間的合作，直到成功營運了三、四年之後，許多入口網站才開始認同《新頭殼》所製作的新聞資訊，並開始以購買新聞的方式與《新頭殼》合作。

我們本來就五個入口網站會同時露出，就雅虎、YAM 天空還有之前 PCHOME 也有啦，但最近改成新浪網，然後還有 HINET 還有一個 MSN，這入口，幾乎已經囊括所有台灣最重要的入口網站，它的新聞我們是同步露出的，它們就自己都設有新聞區嗎，那我們新聞只要發了，它們同時都會抓到這個新聞。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

維持一個新聞網站的穩定運作，勢必要為網站帶來固定的流量，也因此《新頭殼》除了與入口網站的合作之外，在 2014 年開始與《蘋果日報》合作以創造出新的網站通路與流量（圖 10）。《新頭殼》會提供新聞資訊並放置在《蘋果日報》的網站上，其新聞內容呈現則以標題與一段導言為主，當讀者進入《蘋果日報》網站時，若對於《新頭殼》所提供的資訊內容感興趣，則會點擊連結回到《新頭殼》的新聞網站觀看全文資訊。此種互惠的合作方式，一方面《新頭殼》在《蘋果日報》網站上的資訊露出，不僅可以擴展不同族群的讀者，同時當讀者點擊連結回到《新頭殼》主要的網站時，亦增加其網站流量，另一方面，對於《蘋果日報》而言，《新頭殼》所提供較為嚴肅且硬性的新聞議題則增加《蘋果日報》網站內容的豐富度。雙方新聞網站以互惠的方式提供新聞資訊創造雙贏局面，不僅為《新頭殼》帶來流量，更增添主流媒體多元的網站內容資訊，並意味著主流媒體與另類媒體之間的匯流。



圖 10、《蘋果日報》網站截圖

我們最近有跟蘋果日報有合作，所以我們蘋果日報的即時新聞也會出現我們的新聞，這個是另外一種通路，……，沒有交換但也沒有買，就是說基本上我們是提供新聞給它而已，……，它可以讓蘋果日報的新聞比較有一點質感，可是我們就增加流量也增加曝光的能見度。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

最後，在實體出版品方面，《新頭殼》董事長指出在架設新聞網站的時候，曾經想過是否要發行週刊，但礙於資源有限並考慮到經營的成本後則無法實現發行週刊的想法，並進一步指出《新頭殼》僅出版過一本關於全世界公民新聞運動的書籍。在未來的營運規劃下，《新頭殼》總編輯亦指出未來若擁有足夠資金，且新聞網站亦能穩定發展則會考慮出版週報作為《新頭殼》的實體出版品。

辦週報資金要比較多，那目前為止先把網路先做好還是比較重要的，如果資金夠充裕然後網路也還可以發展的話，我們之後會出類似週報，就一週出的雜誌啦。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

4. 新聞廣告 — 市場機制之外的媒體認同

作為社會企業類型的原生新聞網站，主要聚焦於網站所提供的新聞資訊品質，因此，

《新頭殼》在推廣新聞網站給讀者與廣告主的部分，除了以較傳統的行銷方式例如開幕茶會、公告周知等之外，《新頭殼》經常受到學術論壇的邀請進行媒體合作，例如現任台北市副市長張金鶚，在擔任副市長之前曾舉辦過世界房仲業者論壇，便邀請《新頭殼》以現場直播的方式進行媒體合作。《新頭殼》秉持著新聞專業與客觀中立的原則，透過內部許多優秀的資深記者逐漸建立起新聞網站的可信度，其專業形象使《新頭殼》在媒體界佔有一定的地位，但除了實體活動與媒體合作之外的宣傳方式，以網站經營的層面考量，《新頭殼》僅依靠讀者之間的口耳相傳與媒體合作的營運手法，並不足於獲得足夠資源以維持網站運作，其主要的關鍵要素還是在於網站流量，《新頭殼》總編輯說：「因為我們還是要靠廣告生存的話，流量還是起碼的一個標準。」

主要還是靠口碑啦，因為當然傳統的那種行銷方式大概也都會有，那個剛剛成立的時候會公告周知啊，……大概主要就是靠大家長期在媒體工作，大概也都有一定的知名度，那媒體也會稍微報導一下新頭殼的東西，大概就是這樣。（受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日）

訪談過程中總編輯提到新聞網站若要吸引廣告主在網站上投放廣告，主要有兩種方式，其一提供總流量數據作為誘因與廣告主洽談相關事宜，其二則依照網站的目標族群選定適當的廣告主類型，例如汽車廣告則會鎖定汽車網站做廣告的投放。網路科技讓使用者的使用數據容易蒐集，廣告主與《新頭殼》在進行後台管理時，網站流量多寡、哪些類型的讀者較關注《新頭殼》網站、以及讀者會受到那些資訊吸引等行為皆能被量化成為公開數據，作為網站與廣告主之間談判的籌碼與依據，《新頭殼》總編輯便提到：「現在做網路的廣告，基本上它因為太容易蒐集資料，不能說，你來說我只有兩萬，我告訴你我有二十萬，這部分都是公開的。」因此，透過數據的調查，《新頭殼》網站的讀者主要以 25 至 40 歲之間的上班族居多，而這區塊的讀者大多具有一定的消費能力，故在廣告類型的選擇則以中產階級會使用到的產品廣告為主，加上《新頭殼》本身新聞網站所關注的資訊較偏向嚴肅的硬性議題，例如政治、國際等，因此網站上的廣告類型除了考量到目標群眾的喜好之外，更會搭配整體網站所營造的形象而選擇適當的廣告內容，

像是汽車、航空等。

因為我們新聞是比較嚴肅的，所以你可以發現我們新聞廣告也是，像汽車廣告也有、航空廣告也有，還有一些地方做的廣告也有，大概都是比較屬於中產階級會用的產品的廣告。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

相較於其他主流新聞網站而言，《新頭殼》較難以網站整體流量吸引廣告主至網站投放廣告，故，《新頭殼》堅持當初以社會企業類型創設的宗旨，致力於新聞內容品質的提昇達到改革媒體環境的社會目的，以新聞呈現的專業度獲取廣告主與讀者的認同，而有部分廣告主也因為認同《新頭殼》媒體的運作方式，便決定在網站上投放廣告以行動表示支持。換句話說，若僅依照新聞網站的流量來看，《新頭殼》並非廣告主心目中的首選，但若以對於媒體的認同以及《新頭殼》所塑造的良好形象而言，許多廣告主則會跳脫以市場價值的衡量方式，轉以投放廣告作為對於媒體認同的實際行動以支持《新頭殼》網站持續運作，董事長說：「因為其實很多廣告多少他們也有支持我們這樣媒體理念的意義在，所以其實很多廣告的客戶其實也是支持者。」，而這也正呼應至社會企業雖為企業但卻並非完全按照市場機制運作，《新頭殼》網站一改主流新聞網站以流量作為營運目標的作風，以維護新聞專業作為最高原則吸引各方讀者與廣告主的認同與支持。

社會企業是這個樣子，就是說，他也不是完全按照市場機制在運作，就是雖然廣告是我們主要的收入來源，可是真正給廣告的也不見得就是完全按照市場的價值在衡量你。(受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日)

5. 人際互動 — 創新辯論功能增加公民互動、社群網站取代傳統論壇功能

《新頭殼》為一個專業的新聞媒體，以維護新聞品質並與公民對話的為最高原則，其基本價值在於使民主社會進步並提升民族人權，《新頭殼》董事長說：「我們基本上就是以一個專業的新聞媒體在運行，必須要報導真實，不可以扭曲事實去符合自己個人的

利益，或者是符合你個人的價值。」為堅守新聞網站的核心精神，《新頭殼》在網站上的功能設計環繞著與公民對話的概念，例如線上辯論的功能。此功能首先會由網站主編發起議題，並讓讀者以正反兩方的角色寫下支持與反對的論點，舉例而言，在 2014 年 3 月 18 號民眾因反對服務貿易協議快速通過而引發的太陽花學運，在《新頭殼》的網站上便提出「馬英九有對太陽花學運釋出善意嗎？」的辯論議題。然，除了提供讀者公開討論議題的辯論空間之外，《新頭殼》網站亦提供許多非營利團體或公民團體，將組織活動、遊行、演講等相關議程，張貼至「未來活動簿」的區塊當中，使公民團體的活動獲得更多曝光率，同時也讓讀者獲得多方面的活動資訊，以達到網站雙向互動的目標，並鼓勵讀者從線上的關注轉化為線下的實際參與，《新頭殼》總編輯說：「像我們現在有一個未來活動簿，就是未來的新聞不就是等於未來的活動，但是它並不是做很好，因為它需要別人一起來合作。」《新頭殼》一方面提供網路空間讓組織團體公告活動訊息，另一方面則期望未來能有更多不同團體的加入，並將活動訊息放置在《新頭殼》網站，讓讀者與記者皆能掌控社會動向。

《新頭殼》初期在設計新聞網站的功能時加入討論區及部落格區塊，提供讀者能夠在網路上互相討論議題以提升對於網站的黏著度，此外，更將部落格開放給所有網路使用者，只要登錄《新頭殼》網站便可以擁有自己的部落格並發表文章，但自 Facebook 在 2006 年開始向大眾開放時，許多網路使用者紛紛透過 Facebook 進行社交討論，逐漸讓各個網站的討論區及部落格功能邊緣化，網路使用行為的轉移是當初《新頭殼》設置網站時無法預料的情況，而目前《新頭殼》網站上的討論區已失去原本功能，但《新頭殼》會透過邀稿或部落客自行在《新頭殼》網站上開設部落格的方式，豐富部落格的內容並維持其功能。《新頭殼》總編輯說：「有邀請也有自己來開的，因為它任何人都可以來開，那有些我們覺得不錯的就把他設為名家開講。」例如林俊義、陳耀昌等名家皆有在《新頭殼》網站上設置部落格。另外，《新頭殼》網站上更設置讀者信箱，以提供讀者反應對於新聞內容的意見與糾正，此讀者信箱主要由業務部門所管理，若讀者回信內容與編輯部相關則會由總編輯或主編查看並回應。

傳統的那時候就是希望說，透過部落格發表文章有網友來回應對話，可是那種設計沒多久就被邊緣化了，因為臉書取代了這些東西，所以我們那時候成立的時候臉書還沒這麼紅，可是沒多久臉書就開始，這是當初設計的時候沒有想到的。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

《新頭殼》總編輯認為新聞媒體有兩種類型，其一成為一個可以賺錢並生存下去的媒體，其二則是能夠影響輿論並引起公共政策的媒體，而《新頭殼》作為一個具有影響力的媒體，其宗旨則是成為第二種類型的新聞網站，然，網站內容便決定網路新聞組織的形象，例如《新頭殼》和公民團體合作成為具公益性的新聞網站，便塑造新聞網站的公益形象，此外，《新頭殼》並不會選擇腥羶色的新聞主題報導，而較多關注於社運、政治、民生等議題，更進一步決定讀者對於《新頭殼》的印象。

我們跟公民團體合作，公民團體的他們自己有自己的社會組織，那跟他合作，他就知道我們新頭殼是一個公益型的一個新聞網站，所以就是會塑造我們的公益形象，那報導議題本身我選擇了不報導腥羶色，而是報導一些社運議題，那也決定了人家對我們的印象啊。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

整體而言，《新頭殼》網站最常面臨到的問題，就讀者方面而言，經常發生在網站設計出錯或是網路不穩定的情況，導致讀者在使用部落格無法張貼文章或進入新聞網站時無法閱讀資訊等問題，為解決此問題《新頭殼》特請一名員工專門維持網站穩定的狀況，維護電腦與相關運作的偵查。

網友的部分，主要是我們網站設計的問題，例如說部落格有時候問題，他不能用啊，這種因為他有使用部落格才會發生問題，他如果沒有使用部落格就還好，那以前有時候網路比較不穩定，例如說當掉啊。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

(二)、支援活動

1. 企業基本設施 — 共好會員制度支持網站的營運

《新頭殼》以社會企業型態所成立的新聞網站，其企業整體架構與一般公司相同，擁有董事會、監事並且每一年固定開一次股東大會，而新聞網站內部架構則為編輯部與業務部兩大部分，董事長指出：「我們全部大概 12 個人，包括行政以及正式的記者。」不以利潤作為首要目標的《新頭殼》，其人力與業務版圖則顯得規模較小。新聞部門主要由總編輯、主編以及記者所組成，而記者又分為四個新聞路線執政黨、在野黨、民生、以及社運，另外更有負責國際新聞的特約記者以及地方記者，每一條路線僅有一名記者，但國際新聞則擁有兩位記者作調配，在新北市、新竹市以及高雄則各有特約記者共三名。

基本上就是一個業務跟行政部門，然後一個編輯部，那大概就是這個樣子，那其他就是跟一般公司的結構一樣，因為你既然是一個公司你就有一個董事會，有一個監事，它是最高的決策機構，固定每一年要開一次股東大會。（受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日）

《新頭殼》網站收入來源可分為廣告、股東投資、共好會員、新聞內容販賣，其中還是以廣告作為主要的收入來源。目前《新頭殼》尚未有多餘的營利，而台灣的媒體生態中置入性行銷為其常態，且對於廣告主而言為有效的廣告手法，因此，《新頭殼》堅持不做置入性行銷的情況下，導致網站經營上處於較不利的狀況，故，除了廣告之外許多入口網站與出版社亦會向《新頭殼》購買新聞內容，作為教課書或參考書的題材。除此之外，《新頭殼》董事長則進一步提到：「因為我們基本上還是把它當作一個公民媒體的一個精神在做，所以我們其實有很多是靠支持者他們參加共好會員。」透過共好會員的制度，讓許多認同《新頭殼》媒體的讀者以一年一千塊的方式支持《新頭殼》，而《新頭殼》則提供資料庫的使用權或提供新片試映會的票卷給共好會員，《新頭殼》作為一個社會企業類型的新聞網站，讀者加入共好會員的制度代表著對於媒體的支持，而《新頭殼》網站主要目標則在於爭取更多人的認同。故，共好會員成為《新頭殼》網站一種

創新的制度，然，僅依靠讀者的支持，依舊無法讓《新頭殼》的收支達到平衡，因此，董事長說：「一些股東就是在每一年假如有一些虧損的話，就是把它補貼掉。……基本上就是把虧損維持在一個可以支撐的狀態。」透過股東將收支不足的部分以投資與補貼的方式，努力將《新頭殼》的收入與成本達到平衡的狀態。

當我們作為一個社會企業，或者對一個有社會責任的企業，我們會覺得說，這個共好會員的部分，因為這個是體現人家對於你這個媒體的支持跟採用度，所以我們會希望有更多的共好會員來支持這樣一個媒體的話，對於我們來講是比較健康的方式。(受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日)

就是股東投資啊，廣告啊，廣告主要收入是廣告，廣告然後有一些專案，然後就是共好會員，最主要還是廣告啦。(目前的收支狀況?) 當然還沒平衡，(就略有虧損的狀態?) 對。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

新聞網站與以往傳統報業最大不同則在於其發行成本低，省去紙本的印刷費用，《新頭殼》網站主要的資金支出則在於人事成本，其總編輯提到創辦以來四年，其人事成本並無調漲或降低大致維持在一定的標準上，成為《新頭殼》網站的固定成本。然，《新頭殼》董事長則指出，新聞網站目前為止尚未發展出成功的營運模式，故，《新頭殼》網站的經營之道則在於，堅持做對的事情並思考如何將虧損降到最低，董事長說：「如何讓它虧的少一點讓大家覺得這個有價值的事情，是在可以承擔的範圍之內，這也是一種經營的效益。」

基本上支出最多的就是人事，網站因為不用像報紙要印刷，成本啊，所以就人事成本最高而已，但還好因為，待遇基本上也不能太低但也沒辦法太高，所以基本上應該是維持跟四年來都差不多的人事成本。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

2. 知識型員工雇用 — 首重記者對於社會議題的關懷並給予絕對的編採自由

《新頭殼》網站在招募員工時的標準除了具備記者基本的專業技能之外，亦會考量記者對於弱勢族群的同理心以及對社會企業類型媒體的認同度。《新頭殼》董事長指出記者的工作需要每天和人相處，因此溝通能力、語言能力、文字使用以及運用攝影器材技能等皆列入招募記者的準則，另一方面，對於新聞媒體的認同度以及對於社會議題的關懷亦是招募記者時考量的面向之一，而《新頭殼》總編輯進一步指出，不同採訪路線會選擇不同屬性的記者，例如政治路線則會招募有經驗且資深的記者，而若是跑民生相關或社運議題，則會挑選較年輕且具備熱情的記者。因此，《新頭殼》內部組織的記者所具備的能力與特質，不外乎為對記者工作的熱情、對弱勢議題的關懷以及新聞寫作的基礎能力。

基本上比較有社會認同這樣的概念，那對於弱勢族群比較具有同情心，就是比較具有這一方面關懷的人，當然我們會覺得可能是在我們這樣一個企業裡面工作，大家彼此會配合的比較好。(受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日)

他當然要有熱情，就他對這種新聞是，因為這種工作很辛苦，所以他有時候晚上還在發稿，白天一大早就出門，所以第一個對新聞工作要有熱情，第二個當然它基本上對新聞的一些判斷還有一些新聞寫作的基礎能力要有。(受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日)

除了不定期會請相關領域的專家分享網路科技的發展、網路行銷以及網路未來趨勢作為記者在職訓練的課程，《新頭殼》總編輯說：「基本上他的新聞表現就是從工作中學習，因為他稿子會被改，會跟他講怎麼樣去處理，透過這種的工作中學習才會進步最快。」對於記者的訓練，《新頭殼》沒有專門的訓練中心培育記者寫新聞稿的能力，而是直接透過工作中所撰寫的新聞稿經主編與總編輯的修改與處理的實戰經驗中，學習到如何撰寫符合《新頭殼》形象與宗旨的新聞稿。此外，每個月《新頭殼》所有員工會一起開會，而編輯部門則是每個禮拜有固定的會議，董事長認為透過這些會議彼此互相交流與溝通，

《新頭殼》內部員工與主管皆會朝向一致的方向前進。

大家在做什麼事情，是怎麼樣在做事，朝怎樣的目標在工作，這個其實很容易就可以發覺到，那當然我們固定每一個月全公司的人會一起開會，編輯部每一個禮拜他們有固定的會議，那這種會議當然都是彼此溝通工作上非常重要的場合。(受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日)

在員工福利的部分，如一般新聞媒體記者採輪班制的方式一週有兩天休假，《新頭殼》雖沒有多餘的營利，但截至目前為止每年皆會發放給記者年終獎金一個月，而其他像是辦公室旅遊等則沒有額外的員工福利，《新頭殼》董事長說：「沒有很偉大的福利，不過基本上大家都是，在這裡都是受到尊重，而且都是工作夥伴。」《新頭殼》給予記者最大的福利便是充分的新聞自由，記者不會受到流量以及上層長官的壓力而改變撰寫新聞的主題與內容，由於組織規模較小，《新頭殼》在員工管理上較採取尊重、溝通以及信任的方式。

3. 知識儲存能力 — 全文檢索搜尋提升網站內讀者搜尋資訊的速度

在知識儲存能力層面上，《新頭殼》董事長首先提到規模較小的新聞網站在技術層面上，難以領先其他主流新聞網站只能順應潮流跟進，例如其他新聞網站開始發展行動網頁後，《新頭殼》才陸續跟進行動網頁的服務，董事長認為這與企業規模的大小有相關，但就媒體而言，《新頭殼》雖無特殊技術創新的部分，在媒體規劃上則有獨特的想法，例如線上辯論功能。在《新頭殼》的網站上可以看到讀者與許多網路使用者，針對某個議題提出意見與看法並進入投票，諸如此類的網站功能，讓《新頭殼》成為獨樹一幟的新聞網站。

這個基本上媒體的話主要是在一些媒體規劃，在硬體內容呈現的方式上，就是在這一方面，我們當然有一些比較特殊的想法，可是不會是在傳播科技的部分。

(受訪者 R1，訪談稿，2013 年 12 月 19 日)

除了網站的功能體現新聞媒體精神之外，許多新聞網站會使用關鍵字優化技術以刺激網站在搜尋引擎中的能見度，但《新頭殼》總編輯則認為新聞的標題與圖片的選擇才是影響網站流量高低的主要因素，而《新頭殼》網站雖有關鍵字技術，但其技術與關鍵字優化有所不同，《新頭殼》著重在網站內運用全文檢索搜尋（SQL Server），提供讀者輸入相關字詞進行網站全面資料的查找，此功能主要透過網站經營者為每筆資料建立索引，當讀者輸入相關字詞時，系統便會列出所有相關資料，其檢索的形式包含單字或片語等，舉例而言，讀者若要查詢兩岸王張會談的新聞，《新頭殼》則會把相關新聞的關鍵字找出來並內嵌在文章裡頭，而不會在文章底下公開列出，透過關鍵字搜尋讀者能在主要的文章下看到六則與兩岸相關的新聞。此外，有鑑於讀者使用社群網站的頻率提升，當讀者在閱覽新聞時，則會在《新頭殼》網站的右下方顯示讀者在 Facebook 上的朋友，推薦了那些文章或對那篇文章按讚，一方面讀者因為朋友的推薦而對《新頭殼》的資訊感興趣，另一方面，《新頭殼》則利用社群網站的力量，試圖讓讀者將新聞內容分享給更廣大的族群閱覽，《新頭殼》總編輯說：「主要鼓勵一些臉書的粉絲他願意來這裡，把它當作一個新聞頻道一樣，當你把它按讚就 follow 它了以後，你就可以看到新聞。」

相關新聞我們就會把它關鍵字找出來，那關鍵字是你看不到，但是會把這相關的新聞就連在一起，所以你的文章下面它有大概六則相關新聞。（受訪者 R2，訪談稿，2014 年 2 月 11 日）

4. 顧客／供應商關係 — 基本硬體設備與網路頻寬

《新頭殼》作為一個社會企業類型的原生新聞網站，在產製新聞產品的過程中所需採購的配備，其硬體方面不外乎電腦、主機、頻寬等基本固定設備，由於《新頭殼》與公民團體合作並供攝影棚與攝影器材給公民團體，以便拍攝影片或錄製訪談節目等，因此在設備的採購上還包含了導播機、燈光、攝影器材，故，《新頭殼》總編輯說：「我們那時候開辦費就花了五百萬。」，然，新聞網站最重要的基本配備便是頻寬，新聞網站的資料越多則需要更多網路空間容納資料庫，而增加頻寬的速度也成為《新頭殼》採購

的項目之一，以便維持網站穩定的運作。

另一方面，軟體的部分則在於新聞網站向其他通訊社所購買的資訊與照片，例如《新頭殼》會向中央社購買國外的新聞與照片，而路透社和美聯社的照片則會透過達志影像購買。不論是軟體或者是硬體，其採購流程皆與一般的買賣相同，但《新頭殼》董事長則指出新頭殼網站以社會企業的名號，以及本身新聞媒體所塑造的形象皆讓新聞網站在與供應商洽談的過程能拿到比較好的價格，董事長說：「因為我們是做社會企業，的確在供應的部分，我們可能可以拿到比較好的價格，是有幫助。」

第三節 綜合比較與分析

一、商業企業與社會企業的新聞網站共同價值創造

(一)、無傳統母媒體支持的原生新聞網站

《NOWnews》和《新頭殼》同為台灣的原生新聞網站，其經營模式皆在沒有傳統母媒體的背景下，由新聞組織內部獨立訓練記者並進行新聞的編輯採訪，因此，原生新聞網站不受任何傳統媒體的限制且沒有截稿時間壓力，媒體組織內部能自由制定新聞報導的走向，並強調隨時提供讀者最新的資訊，正如王智立和施翠娟（2004）的研究中指出網路原生新聞網站擁有獨立的新聞編輯系統，且按照網路具互動性、參與性等特質發展。《NOWnews》與《新頭殼》在進行新聞選擇與產製的過程中，皆制定一套專屬網路新聞的編輯系統與組織宗旨，一如台灣第一家原生新聞電子報《明日報》所標榜的「明日的新聞今日就看得到」，原生新聞網站所提供的資訊能搶先於傳統媒體，創造其網站價值，而《NOWnews》與《新頭殼》亦依照著網路的特性，皆致力於新聞資訊即時的更新，更強調記者必須隨時掌握社會脈動，提供讀者需要的新聞內容，在遭遇重大新聞事件時皆訓練記者撰寫短篇新聞稿件，讓讀者在第一時間獲取資訊要點。

另一方面，在沒有實體印刷報的內容提供與現有媒體組織的資源下，《NOWnews》

與《新頭殼》為維持新聞網站的營運，則需要大量結合多種媒體平台增加網站的覆蓋率，刺激網站流量並打響新聞網站的知名度，正如 Thurman 與 Myllylahti (2009) 的研究中所定義原生新聞網站為沒有實體出版或印刷品，其網站所出版的資訊主要為新聞內容，並透過多種數位管道像是網際網路、手機、平板等發送資訊。此外，同作為原生新聞網站，《NOWnews》與《新頭殼》的新聞組織管理者，不約而同，皆期許媒體企業所成立的新聞組織能在新聞產業上擁有一定影響力並引領台灣媒體環境的風潮，而在 Thurman 與 Myllylahti 的研究中更進一步以芬蘭的財政新聞網站為例，指出新聞網站必須善用新媒體科技並鎖定各自的閱聽眾，透過行動服務、為特定族群顧客量身訂製內容、透過多平台傳送資訊等新聞網站功能，為網站創造流量並增加廣告收入以維持穩定的網站營運。

網站廣告的收入成為維繫新聞網站營運的重要資金來源之一，新聞網站需要透過大量的曝光率與產製符合目標讀者所需的新聞資訊，增加網站流量以吸引廣告主在網站上投放廣告。因此，《NOWnews》和《新頭殼》皆與其他的資訊平台進行新聞交換，或擔任活動的媒體贊助商，以爭取更多新聞網站的曝光機會，其合作的資訊平台例如入口網站、部落格等，而活動的媒體贊助則像是體育比賽、學術論壇、演講等活動。除了多媒體平台的資訊露出與活動合作的媒體曝光之外，《NOWnews》和《新頭殼》更察覺到當今讀者媒體使用行為的趨勢，根據域動行銷所調查的 2014 年「台灣網路、行動調查數據報告」中指出，消費者會隨著生活型態而轉換數位載具的使用，例如在周末時，其行動流量則會大幅上漲，此外，當遇到重大的新聞事件時，消費者亦會透過行動載具瀏覽新聞，例如太陽花學運期間整體網站的流量上升 5%，而行動流量則上升 10%，證明消費者使用行動載具瀏覽新聞資訊的比例大幅上升，且更顯示出閱聽眾媒體使用習慣的轉變與未來趨勢皆在於行動通訊。故，《NOWnews》與《新頭殼》皆推出行動網頁因應閱聽眾媒體使用行為的改變，透過手機、平板裝置提供讀者閱覽新聞網站資訊的服務，呼應原生新聞網站的特性，讓閱聽眾獲取最即時的新聞內容。

(二)、具隨選性、網絡性、參與性與個人化的「超級媒體」

網路科技所帶來的新媒體時代，使新聞產業跳脫出傳統印刷報的框架，接受多媒體資訊、主動參與的閱聽眾等數位科技的挑戰，而其中 Chan-Olmsted (2011) 則認為新聞網站在 web2.0 的環境下，具備四項特質分別為隨選性、網絡性、參與性以及個人化。對照《NOWnews》與《新頭殼》所提供資訊服務，首先，在隨選性的部分《NOWnews》與《新頭殼》皆提供新聞網站、行動網頁、RSS，供閱聽眾能隨時隨地閱覽新聞資訊。而在網絡性部分，《NOWnews》則與電視新聞進行媒體讀報的合作以增加新聞網站的覆蓋率，此外更透過多角化經營使讀者能經由多種管道提供新聞資訊，跨媒介之間的合作與平台之間的資訊交換，讓《NOWnews》整體網站的價值達到綜效，而《新頭殼》以提供公民團體攝影棚，並設置專區提供公民團體發表文章或放置影音節目，增加新聞網站具公益性的形象，更進一步增加網站的多元性與網絡性。然，在網站參與性質上，《NOWnews》與《新頭殼》皆擁有 Facebook 的粉絲專頁進行新聞網站的經營，透過社群網站強大的串聯特性，新聞組織不但能提升讀者的黏著度更能透過大量互動與回應意見，增加讀者在新聞網站上的參與感。透過佛羅里達線上大學 (University of Florida Online) 在 2014 年所製作的媒體數據圖表中指出，社群媒體的興起不僅改變新聞產業概況且影響新聞發佈方式，更為整體新聞網站的流量增加了 58% (Morrison, 2014)。最後，在個人化的網站服務，《NOWnews》與《新頭殼》為了照顧每位讀者不同的興趣與需求，網站提供讀者建立個人化部落格，可依據個人喜好設定部落格樣貌、張貼或編輯感興趣的文章，將新聞產品以個人化的方式呈現。整體而言，《NOWnews》與《新頭殼》同樣作為台灣的原生新聞網站，皆致力於提供讀者最即時的新聞資訊、符合目標群眾需求、具互動性並鼓勵大眾參與產製新聞內容的網站服務。

二、商業企業與社會企業的新聞網站差異價值創造

(一)、新聞產製配送差異：網站流量 v.s 公共價值

原生新聞網站主要提供給讀者的服務為新聞資訊，結合 Rayport 與 Sviokla (1995) 所指出的虛擬價值鏈概念，認為在資訊經濟社會下的企業必須透過五種信息活動，分別為收集、組織、選擇、合成與分配訊息，透過上述五種訊息活動之後，整合為虛擬價值鏈活動，以提供客製化的產品與服務，而新聞網站作為提供資訊產品的企業，在主要活動上則關注於新聞的選擇、產製與配送，故，媒體企業在新聞網站上皆致力於新聞資訊的即時供應，而《NOWnews》作為商業媒體企業，在產製新聞至最終客戶的主要活動過程中，以網站流量決定新聞主題的報導走向，並要求記者一天至少產出八則新聞稿件以達資訊即時更新的組織目標，其新聞部門主管隨時監看網站流量情況，並透過一天兩次的編輯會議，即時調整記者的新聞路線與相關事件的後續追蹤；不同於《NOWnews》要求龐大的新聞稿件數量，《新頭殼》作為社會媒體企業則不要求記者產出大量新聞稿件，在新聞主題的選擇上著重於公共利益相關的資訊，例如反媒體壟斷、社運議題等，其新聞資訊來源除了與公民團體合作之外亦與組織理念相符的新聞網站、部落格合作，例如全球之聲、台灣歐盟觀察。在不受到政黨、企業組織等的商業力量影響下，《新頭殼》秉持對於社會弱勢議題的關懷且堅守新聞專業原則，故，在資訊的蒐集、組織與選擇上，《新頭殼》展現對於公共議題的關懷並企圖讓網站上的資訊具有公共價值，以達到促進民主社會並改革媒體環境的組織目標。相較於《NOWnews》新聞組織，以網站流量為產製新聞的重要依據，如 Beam (1998) 所指出以市場為導向的新聞組織，容易為了獲取閱聽眾目光使資訊較偏向娛樂化，缺乏具公共利益或較嚴肅的新聞議題；新頭殼對於新聞專業的考量優先於網站流量的數據，並著重於以優質且具公正性的新聞內容獲得讀者與廣告主的認同。

強調善用新媒體科技作為《NOWnews》新聞組織的競爭優勢，除了服務使用行動

載具瀏覽新聞的讀者之外，更透過行動通訊軟體進行新聞的推播，其中《NOWnews》為第一家使用 LINE、WhatsApp、We Chat 等通訊軟體推播新聞資訊的原生新聞網站，而根據統計，LINE 的全球註冊戶至 2014 年 4 月已達四億人口且持續增長當中(陳怡如，2014)。《NOWnews》藉由使用人口數龐大的行動通訊軟體，推播新聞至讀者的手機，而讀者再透過手機載具點擊新聞連結，將流量匯集至主要的新聞網站，《NOWnews》掌握新科技的脈動並採用 App 行動軟體與資訊平台，不斷創造新聞網站的流量來源並持續締造高流量數據。反之，在新科技運用下的媒體環境，《新頭殼》則採取與主流媒體結盟的策略，將部分新聞內容與標題張貼至《蘋果日報》，透過主流媒體網站的高流量數據提升自己新聞網站的曝光率並進而增加網站流量，一方面將《新頭殼》的組織影響力帶入主流媒體網站當中創造公共利益，另一方面則依靠著主流網站的高流量突破以市場為導向的媒體經濟環境。

結合上述所說，圖 11 則融合 Huang 與 Heider (2007) 研究所指出的網路新聞價值鏈的主要活動，分別為新聞選擇、新聞產製以及新聞配送，其中新聞選擇則包含消息來源與合作夥伴，新聞產製則包含原生新聞網站對於新聞報導的編輯流程以及記者採訪過程，而新聞配送部分則指新聞產品所發佈的各式資訊平台，最後新聞產品至最終讀者手中消費，故，圖中主要指出《NOWnews》與《新頭殼》新聞組織內部的新聞選擇、產製與配送主要價值活動的過程，以比較出商業企業與社會企業在新聞產製過程中的差異。

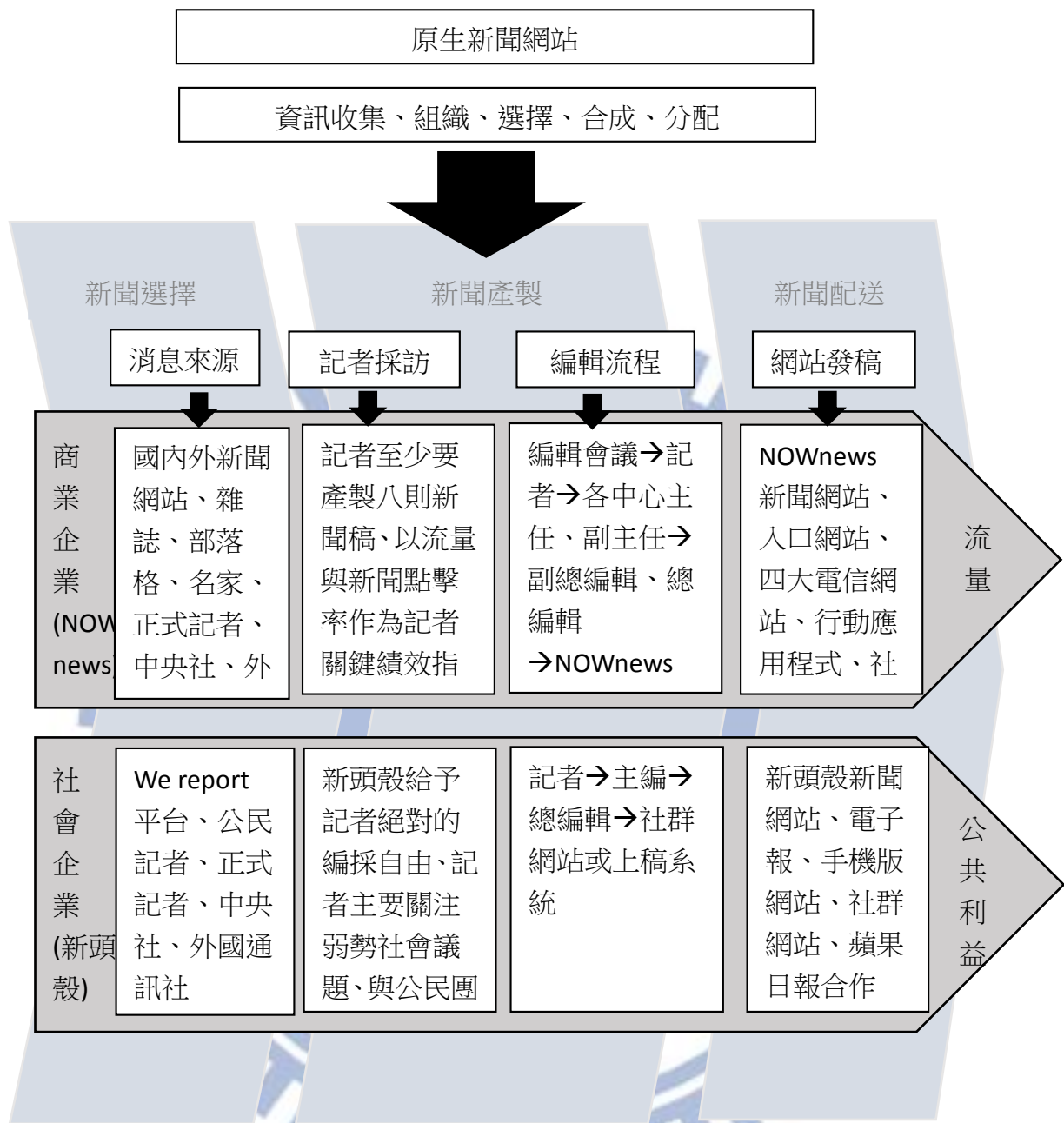


圖 11、商業企業與社會企業的新聞組織主要活動

資料來源：本研究整理繪製

(二)、新聞廣告行銷差異：跨媒體行銷 v.s 善因行銷

媒體經濟學者指出市場、產品、收入以及競爭，在任何媒體產業中皆有著相互連結的關係，而其中新聞組織以新聞資訊作為產品，在市場經濟上新聞網站則會透過廣告、

訂閱、按次付費、贊助、電子商務等商業形式，作為行銷策略並創造資金的來源（Chyi & Sylvie, 2000），亦如《NOWnews》除了以廣告作為主要收入來源之外，更會透過媒體贊助、電視合作與異業結盟等方式作為網站的行銷策略，增加網站流量與媒體的能見度；其中媒體贊助的行銷方式則藉由報導運動賽事或相關業界的比賽，在電視、網站及其他媒體平台之間展露《NOWnews》的新聞資訊與網站內容，以增加新聞組織的知名度並擴展讀者族群。此外，《NOWnews》更與電視台合作進行媒體讀報，讓網路新聞資訊亦能透過電視媒體管道發佈，讓資訊遍及更廣泛的閱聽眾，透過網站與電視兩者之間所造成的連鎖效應，一方面達到大量曝光的目標，另一方面則藉網路具互動性的特質增加大眾對於議題的討論度。然，除了利用媒體產業間的跨媒體行銷（transmedia marketing）之外，《NOWnews》更與其他產品企業進行異業結盟的合作，擴展新聞組織的行銷範圍以達共享資源、優勢互補的利益共同體目標。故，《NOWnews》以跨媒體行銷策略全面擴展目標族群的範圍，因此，針對不同讀者的需求，網站除了提供讀者內容服務之外更以即時回應增加閱聽眾對於網站的黏著度，而《NOWnews》在社群網站經營的粉絲專頁亦成功牽起媒體與閱聽眾之間的雙向互動關係。

反之，以社會企業概念經營的《新頭殼》網站，其行銷手法則以爭取閱聽眾對新聞媒體的認同度為優先，致力於新聞資訊的公正性與準確性，透過學術論壇或公民團體等活動的媒體贊助，提供閱聽眾獨立於主流媒體的聲音並關懷社會弱勢議題，《新頭殼》網站以專業與公民對話為其新聞組織宗旨，並提供攝影棚讓公民團體錄製新聞節目，讓社會上較不受到重視的議題擁有發聲的機會。然，透過堅守新聞專業以及與公民團體或非營利組織合作的過程中，《新頭殼》所採用的行銷策略與 Andreasen（1995）文章中所提到的善因行銷概念相似，企業透過與非營利組織的合作推廣相同的社會理念，或共同達成與非營利組織一致的組織宗旨，非營利組織能獲得足夠的曝光率，而企業則能提升企業形象並進一步獲得大眾認同，消費者亦能在支持企業的同時感到自己在做善事的成就感，換句話說，善因行銷是一種互惠的概念，企業與非營利組織進行行銷活動時，企業能獲得知名度，而非營利組織則能獲得捐助或更多人的關注，在許多過往的研究中亦

指出善因行銷能刺激閱聽眾的購買意願，以《新頭殼》網站而言，董事長在訪談過程中便指出，《新頭殼》提供資訊平台與相關媒體資源，讓許多非營利團體擁有媒體舞台足以伸展，而在互助的過程中其非營利組織內部的成員則透過活動進一步認識《新頭殼》，不僅能達到宣傳新聞網站的目標，更讓非營利組織所提倡的議題有媒體管道的曝光，提升了《新頭殼》的公共利益形象之外，更加深閱聽眾對於新聞網站的認同，形成正向的循環效果。由此，《新頭殼》為打造新聞網站的公共形象，除了與非營利組織合作並提倡社會弱勢議題之外，在網站功能上的設計亦強調與公民的對話，建立辯論平台並創設粉絲專頁與目標讀者之間建立緊密關係，透過大眾對於《新頭殼》的支持與媒體認同度，創造公共利益以達到改革媒體環境的宗旨，突破市場經濟下大者恆大的法則並存活於媒體競爭之中。

（三）、新聞組織基本設施差異：多角化經營 vs. 共好會員制度

Porter（1985）所提出的價值鏈概念，主要分析企業內部的主要活動與支援活動，各活動環節之間所創造的企業價值，並在產品送至消費者手中時獲取利益，以穩固企業獨有的競爭優勢，然，Porter 進一步提到價值鏈當中的各項活動並非獨立價值活動，彼此呈現相互扣連與輔助的關係，舉例而言，新聞組織購買雲端設備增加網站空間作為支援活動時，則能讓網站的資訊更豐富或讓讀者的使用經驗更良好，呈現獨有的媒體競爭優勢，故，Porter 指出在價值鏈上需注意兩大要點，分別為「最佳化」與「協調」，換句話說，企業最主要的目標便是讓主要活動與支援活動之間相互協調，以獲取最佳化的資訊與產品產製的過程。以《NOWnews》而言，透過多角化經營購物網站、行動軟體、粉絲專頁等，創造大量的網站流量數據以獲取足夠的資金支持，維繫新聞產製過程的完整之外，更能創造龐大的組織以協助網站的營運，其《NOWnews》共分為五個部門、七個新聞中心，其中以新聞部門為例，記者與編輯人數共四十至六十位不等，在劃分清楚的企業組織下《NOWnews》不僅經營新聞專業，更將電子商務、新聞授權各分為一個部門，透過網站多角化以及與跨領域商業企業的合作下，將市場作為主要衡量的標準，

以龐大資金與雄厚的人力資源作為新聞產製過程的後盾。

另一方面，《新頭殼》提出共好會員制度，以一年一千元為底限的方式，邀請認同《新頭殼》網站的讀者或廣告主加入成為會員，以實際行動支持《新頭殼》的運轉，並能獲得最新資訊的服務。然，在新聞組織堅持不做置入性新聞的情況下，《新頭殼》以共好會員制度與內部組織股東的資金投注，成為新聞網站的重要資源，其組織規模較小，正式員工數量共十二位，僅分為編輯部門與行政業務部門。在資源有限的情况下，《新頭殼》無額外的人力進行多角化經營，僅能致力於新聞內容的產製，故，《新頭殼》善用社群網站的功能，設置僅屬於內部員工的私人社團，成為新聞編輯採訪過程中的溝通平台，此外，記者更能透過社群網站傳遞新聞稿件，以節省新聞資訊呈現在網站上的上稿時間，創造《新頭殼》媒體的獨特優勢，由此可知，正因《新頭殼》的組織規模較小，其內部成員的凝聚力與溝通亦較為快速，《新頭殼》其企業組織架構雖不如《NOWnews》龐大，但《新頭殼》善用現有的免費網站資源，以最小的成本做到各種價值活動的最佳化。

（四）、知識管理活動差異：新媒體科技 vs. 關懷社會弱勢

隨時代科技的變遷，《NOWnews》強調善用新媒體科技並掌握社會脈動，以提供最新資訊作為組織的宗旨，故，在人才招聘上特別重視記者對於新科技媒體的掌握能力，此外，《NOWnews》以流量作為新聞網站走向的基準，同樣亦將流量與新聞點閱數作為評估記者工作的績效指標，並透過流量作為審核標準以評估新聞內容的獨家程度，發放獨家獎金作為鼓勵。另一方面，《新頭殼》在招募員工時，除了基本的新聞寫作能力與語言能力的要求之外，更注重記者是否關懷社會議題，或對於社會企業類型的新聞組織是否擁有認同感等，作為招募員工時的準則，正如 Lee 與 Yang（2000）所提出知識價值鏈中的知識員工招募活動，強調知識為創新與創造的來源，員工做為企業的資產其所獨有的知識、技能與能力，皆成為企業長期的競爭力，例如電腦工程師、記者等知識型員工，而新聞網站作為主要處理繁雜資訊的產業，其記者的能力無疑是新聞組織中的核

心競爭力。故，以市場為導向的《NOWnews》在招募員工時強調對於新科技媒體的運用能力，而以公共利益為導向的《新頭殼》則強調員工對於社會弱勢議題的關懷。

此外，在知識價值鏈上的知識儲存能力，強調企業儲存組織歷年以來的相關資訊系統，以供後進員工能重複使用資料並調閱過往經驗以提升在工作上的表現，此價值活動對照於新聞網站上，則在於網站的知識儲存能力。對於新聞產業而言，著重於發展資料搜索與檢閱的相關技術，以《NOWnews》而言，則採用網際網路關鍵字優化技術，當讀者在搜尋引擎中查詢關鍵字詞時，《NOWnews》則能率先躍上網站，供讀者點選以創造網站流量，另一方面，《新頭殼》則提供網站內的全文搜索功能，方便讀者調閱網站內所有相關的新聞資訊。簡而言之，在網站知識儲存能力上，《NOWnews》所提供的關鍵字優化在於網站外部，增加讀者在任何地點搜尋到《NOWnews》資訊的機率，而《新頭殼》則僅提供讀者網站內部的資料搜索，由此便可看出《NOWnews》在新科技的運用上略勝一籌，投入在新媒體的發展並追尋更進階的技術，皆能在網站流量上看出其努力的成果。最後，在知識價值鏈上的顧客/供應商關係則指企業在成本結構上的控制，Lee 與 Yang (2000) 一文中提到企業若能與供應商維持長久關係，則能在市場經濟擁有較優越的地位，一如 Porter (1985) 指出價值鏈中的採購活動，會影響企業的總體成本與差異化，以《NOWnews》而言，主要採購的設備為頻寬、雲端設備以及機房，若新聞網站所採購的電腦與機房設備老舊，則會影響新聞網站開啟內容的速度並進一步降低閱聽眾的使用經驗品質；另一方面，《新頭殼》在顧客/供應商活動上則以頻寬、機房設備為主，並無採購能讓網站空間增加的雲端設備，故，在登錄新聞網站的速度與網站內容的豐富度上，較遜色於《NOWnews》，相同的，這也成為《NOWnews》在市場經濟上的企業價值。圖 12 則融合知識價值鏈的概念，比較商業企業與社會企業在員工招募、知識儲存能力以及顧客/供應商關係上的價值活動。

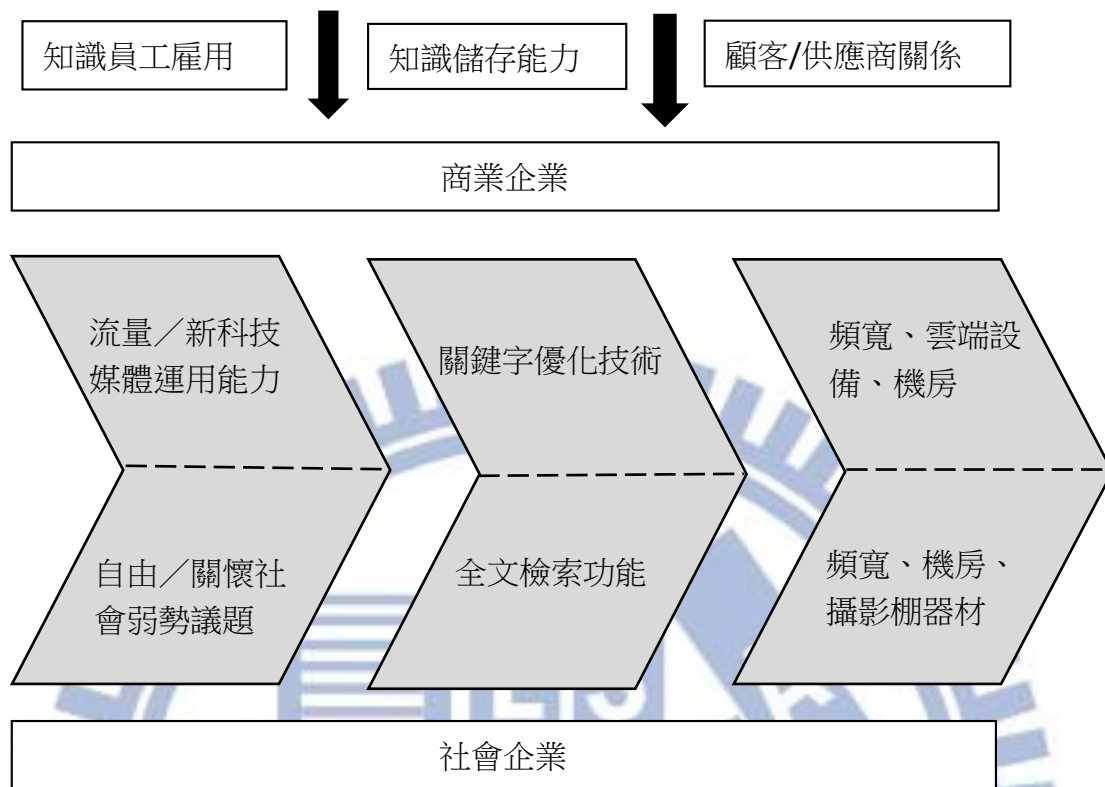


圖 12、商業企業與社會企業的新聞組織支援活動

資料來源：本研究整理繪製

三、商業企業與社會企業新聞網站的競爭危機

不同於傳統媒體所建構的新聞網站，如《中時電子報》、《聯合新聞網》等，此類型新聞網站擁有母媒體的新聞組織資源和資金挹注，《NOWnews》與《新頭殼》同為原生新聞網站，因為沒有母媒體的支持，在內容產製上的資源提供以及成本結構皆成為經營原生新聞網站最苦惱的問題，Chyi 和 Huang（2011）的研究中亦指出綜觀國內外的新聞網站，尚未出現成功的營運模式，而《NOWnews》與《新頭殼》也不例外，經常處於虧損的狀態。自給自足一直都是原生新聞網站共同面對的危機。

再者，透過價值鏈的比較分析，可得知《NOWnews》將追求網站流量作為首要的組織目標，透過要求記者一日至少產出八則新聞稿、要求網站更新快速、提供置入性行銷新聞服務、多角化經營等方式，為新聞網站創造穩定的網站流量並締造媒體獨特的競

爭優勢。但從另一角度觀之，卻也顯示出以市場為導向且以流量為依歸的原生新聞網站所隱藏的競爭危機。在 Beam (1998) 和 Croteau 與 Hoynes (2006) 的研究中，則指出以市場為導向的新聞組織，容易缺乏嚴肅的內容並偏向提供有趣、娛樂的資訊，在張耀仁 (2002) 亦提到市場導向新聞學的核心意義，則在於將閱聽眾視為消費者且將新聞內容視為產品販賣，正如《NOWnews》原生新聞網站，雖定位為綜合型新聞網站並提供多種不同主題的新聞資訊，但其中則以娛樂、體育、生活的記者數量最多，展現其新聞網站受到流量的擺佈，而將新聞主力放置在娛樂新聞區塊的現象，雖獲得流量數據並穩固網站的營運，但卻喪失新聞媒體具公共利益的形象。此外，《NOWnews》為達到「行動新聞、即時掌握」的網站宗旨，要求記者一天至少產出八則新聞，且以文章點閱率及流量作為記者的關鍵績效指標，雖能刺激記者之間的競爭力，但卻也隱含了記者工作量過大而導致新聞內容較淺碟，缺乏深度探討的危機，使新聞成為速食品，讓閱聽眾雖能快速取得資訊卻喪失新聞的閱讀品質，另外，《NOWnews》為追求網站流量更提供置入性行銷的新聞服務，雖與主要新聞區塊有所分隔，但在過往學者研究中，則指出置入性新聞容易導致記者喪失對於新聞工作的自主權以及滿意度，在羅文輝與劉蕙苓 (2006) 的研究中，則指出配合新聞組織的要求而進行置入性行銷新聞撰寫的記者，對於工作自主權與滿意度皆較低，且未來繼續留在原本新聞單位服務的意願也較低，故，記者作為原生新聞網站重要的核心競爭力與資產，在《NOWnews》要求大量產製、置入性行銷，流量至上等前提下，則容易導致記者喪失對於新聞工作的熱誠，而造成《NOWnews》新聞網站市場競爭上的危機。

另一方面，《新頭殼》的競爭危機則是來自於市場價值與公共價值之間的拉鋸。為了穩定網站的營運並矗立於網路新聞市場上，《新頭殼》勢必為了網站流量而想盡辦法，故其運用與主流新聞網站合作、加入娛樂以及新奇新聞區塊、粉絲專頁的經營等策略，企圖吸引多方讀者以刺激流量。然而，《新頭殼》的組織首要目標卻是促進公共利益，堅持不做置入性新聞並致力於社會弱勢議題的報導，以堅守新聞專業、促進民主社會貫穿組織內部編輯與記者共有的理念，使其新聞組織朝向一致的方向前進。因此，《新頭

殼》所面臨到最大的競爭危機，則在於資金來源不足、新聞組織規模扁平、記者人數不足、難以吸引廣告主等難題，相較於《NOWnews》共擁有四十至六十人的記者與編輯數量，《新頭殼》的正式記者僅十二位，且《新頭殼》的組織規模遠不及於商業新聞網站龐大，在李雅靖、鄭哲助（2008）研究中則指出，新聞媒體作為內容資訊的供應商，以策略聯盟的方式與電信業者合作，達到擴大市場經濟規模並增加企業競爭力的目標，正如《NOWnews》所採取和台灣四大電信業者合作的策略一般，反之，《新頭殼》則在資金與人力匱乏的情況下，導致網站營運面臨收支難以平衡的問題，目前《新頭殼》雖依靠著股東、共好會員制度的支持，勉強維持著網站的營運，但資金不足的問題則使《新頭殼》難以擴展企業的市場規模以提升媒體競爭力，在網路大者恆大的世界中，成為《新頭殼》的競爭危機。



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

在傳統新聞報業開始吹起熄燈號並亮起新聞網站招牌的媒體環境下，符合網路生態的營運模式正是所有媒體經營者苦惱的問題。綜觀台灣新聞媒體環境，各家媒體企業雖嘗試各種商業手段以穩定新聞網站的經營，但在顛簸的營運道路上亦淹沒了許多苦心經營的網路新聞，因此，媒體企業在惡劣的媒體環境與搖晃的網站經營架構下，企業經營者皆需創造獨特的媒體定位，才能穩固優越的市場優勢並擁有競爭力。商業媒體企業以利益最大化作為組織目標，將新聞內容作為產品滿足閱聽眾需求，再將閱聽眾視為商品販賣給廣告主以獲取利潤，在媒體逐利的世界中，新聞為符合大眾需求而逐漸娛樂化造成媒體環境的衰弱，有感於此，以改革媒體環境並促進公民獨立思考為宗旨的新聞組織因應而生，此類型媒體組織以社會企業型態的營運概念，利用商業手段解決社會問題並以公共利益為組織首要目標，為市場經濟注入一股新的創新營運模式。

本研究以深度訪談與文獻分析作為資料蒐集的方法，並選擇《NOWnews》與《新頭殼》作為商業企業和社會企業的原生新聞網站代表，訪談對象則鎖定新聞組織的最高主管，以深度了解新聞產製過程與企業整體的價值創造，透過價值鏈中主要活動與支援活動共九項企業內部活動的分析，探討商業企業與社會企業不同經營模式的媒體組織，其核心競爭優勢所在。以下綜合整理本研究的結果，並分別摘要不同企業類型的新聞組織所創造的核心價值，最後則針對原生新聞網站的未來發展與社會企業所創造的共享價值，指出除了商業與非營利組織之外的第三種媒體營運模式。

一、商業企業：以網站流量作為企業目標造就市場競爭力

由今日傳媒股份有限公司所創設的《NOWnews》，為台灣最早營運的原生新聞網站之一，自 2000 年開始至今已營運 10 多餘年，而在經濟部商業司公開的數據中顯示，今日傳媒股份有限公司擁有兩億元資本總額作為《NOWnews》的資金後盾，因此，

《NOWnews》擁有龐大的新聞編輯團隊並要求記者每日需至少產製八則新聞，強調掌握最即時且多樣化的新聞資訊，透過多媒體載具的呈現與多角化的經營下，《NOWnews》除了提供新聞資訊服務之外，更跨入電子商務領域擁有購物網站、影音網站等，創造網站資金來源。在總經理與副總編輯進一步的訪談中得知，《NOWnews》將自身定位為即時掌握新聞資訊的綜合性新聞網站，並在公司簡介中指出自 2008 年創立此新聞網站之後，便致力於成為媒體大平台的概念，《NOWnews》作為綜合性的原生新聞網站廣納各類新聞主題，例如政治、社會、體育、生活等，以多元化的資訊主題企圖吸引興趣廣泛的閱聽眾。正如 Croteau 與 Hoynes (2006) 一書中所指媒體產業的市場模式，媒體企業在市場經濟下會將媒體概念化為販售新聞產品的私人公司，並以媒體擁有者與相關股東謀取利潤視為媒體組織的首要宗旨，以利潤最大化做為評估媒體是否成功的標準，更將閱聽眾視為消費者，鼓勵閱聽眾在使用新聞網站所提供的功能之後，能訂閱新聞網站或購買廣告主提供的商品等。在這樣的市場模式下，《NOWnews》作為商業媒體類型的原生新聞網站，其新聞編輯室掌握著網站流量與最新科技的發展，用以評估新聞報導的走向與增進網站的效能。

在網路具雙向互動特性的環境下，閱聽眾不再是被動的見證者，而成為主動的參與者，《NOWnews》會透過網站流量數據與閱聽眾的網路使用習慣，鎖定目標群眾喜愛的新聞主題，並根據這些瀏覽率較高的新聞報導決定網站之後的新聞內容。不同於《風傳媒》、《民報》等主題式的原生新聞網站，強調政治、社會等新聞議題，《NOWnews》包羅萬象的新聞主題吸引各類型族群點閱以衝高網站的流量數據，此外，編輯室更隨時查看網站流量情況，以適時調配記者的新聞路線，使新聞網站能即時掌握社會所關注的最新資訊與事件動向。在新聞選擇與產製的過程中，《NOWnews》以政治、運動、娛樂、新奇與國際新聞資訊內容擁有較亮眼的流量數據，其中內部記者的人數則以娛樂、體育和生活中心為最多，可知《NOWnews》雖為綜合性新聞網站，但則以娛樂、體育和生活相關新聞作為網站主要的競爭優勢。然，《NOWnews》以創造網站流量為新聞組織的首要目標，除了迎合大眾喜愛的新聞主題之外，更透過跨平台的新聞授權、異業結盟、

媒體贊助以及電視合作，作為增加網站流量與新聞內容能見度的競爭策略，比方說，《NOWnews》與台灣五大入口網站、四大電信網站、部落格、其他國際新聞網站互相購買新聞與交換新聞資訊，在各大平台上擴展《NOWnews》的覆蓋率，刺激網站流量。

《NOWnews》作為體育比賽及華文公關獎的媒體贊助商，透過活動的報導觸及更寬廣的讀者族群，此外《NOWnews》更與電視台進行媒體讀報的合作，透過電視台在固定時段中讀取《NOWnews》所張貼的新聞資訊，並在電視畫面中呈現新聞網站的樣貌，不僅大幅提升網站的內容能見度，更進一步增加網站的流量。

整體而言，《NOWnews》以流量數據作為媒體組織主要的目標，除了要求記者一天至少產製八則新聞資訊，使新聞網站擁有大量新聞資訊，保持讀者對於網站的新鮮感並持續閱覽之外，更以流量數據的多寡分配新聞主題產製的人力，將多數記者配置在流量較高的主題區塊中，創造新聞網站獨樹一幟的優勢。《NOWnews》作為商業媒體代表的原生新聞網站，以網站流量作為新聞選擇與產製過程中的準則，不僅促進媒體市場的競爭力同時在大量產製新聞稿件中，以每二十分鐘更新一次網站內容為原則，創造原生新聞網站具即時掌握資訊的核心價值，另一方面，為拓展網站流量的來源，《NOWnews》結合多種媒體平台、網站類型、活動贊助作為提升網站曝光率的策略。簡言之，《NOWnews》以即時掌握社會脈動並關注網站流量趨勢，創造媒體市場的競爭力，其媒體企業雖不強調新聞具公共利益的特質，但其提供的即時新聞服務，讓讀者能在第一時間獲取最新資訊，締造《NOWnews》原生新聞網站的優勢價值。

二、商業企業：善用行動通訊軟體掌握市場先機

數位化時代的來臨迫使傳統報業轉型，而新聞網站則如雨後春筍般逐漸佔據閱聽眾的視線，許多媒體經營者紛紛找尋適合新聞網站的經營模式。綜觀台灣新聞環境，許多原生新聞網站擴展閱聽眾的方式，除了製作符合大眾喜好的新聞內容之外，更會運用社群網站以增加新聞網站的知名度與讀者之間的黏著度，有鑑於創市際在 2012 年指出的網路社群白皮書，透過數據顯示台灣網友在各種資訊平台上，例如社群網站、部落格等

多元平台的使用，以社群網站為網友使用率最高的資訊平台，而其中在台灣最常使用的社群網站則為 Facebook，故，許多網路新聞的經營者紛紛利用社群網站具強大串聯性的特質，建立新聞網站的粉絲專頁，並依據使用者人數最多的時刻發布新聞資訊，或是在 Facebook 上即時回應讀者的意見與評論，除了鼓勵讀者參與新聞議題的討論之外更增加新聞網站與讀者之間的互動性。其中本研究所探討的原生新聞網站，《NOWnews》與《新頭殼》皆成立 Facebook 粉絲專頁進行社群行銷，透過社群網站串連的力量建立新聞網站形象，使讀者對其新聞專業產生認同感，並進一步透過讀者之間的口耳相傳作為新聞網站的推廣策略，而此現象正如美國《紐約時報》在 2014 年提出的創新報告中指出，數位化的新聞網站必須增加閱聽眾，透過發掘、推廣與連結等方式，觸及更廣泛的讀者族群。《NOWnews》與《新頭殼》新聞網站建立粉絲專頁，企圖藉由大量使用人口數的 Facebook 平台發掘不同族群的目標讀者，並進一步依據社群網站使用者對於資訊類別的喜好，包裝新聞資訊並適時推廣至興趣相符的目標讀者眼前，最後則透過社群網站具大量互動性、即時回應與分享文章或按讚等功能，將新聞網站深烙在讀者心目中以產生緊密的連結關係，建立和讀者之間的雙向關係以增加讀者對於新聞網站的忠誠度。由此可知，數位化時代下的新聞網站皆會透過社群網站並建立粉絲專頁，作為打開媒體知名度與提升讀者忠誠度的網站策略，反觀，如此一來新聞網站之間便也失去了差異性與獨特性，若僅依靠著社群網站的串聯功能，則難以支撐原生新聞網站在貧乏的媒體環境中殺出一條血路。

有感於此，對於科技更替與社會變遷具敏感性的《NOWnews》，除了掌握社群網站的互動經營之外，更在 2012 年起跨足行動軟體領域，成為台灣第一家使用 Line、WhatsApp、We Chat 行動通訊軟體推播新聞資訊的原生新聞網站（方齡，2012），亦符合創市際在 2014 年調查網友瀏覽新聞資訊的使用行為，指出透過行動裝置點閱新聞資訊的使用者佔 46.8%，可見其行動通訊領域的潛力。《NOWnews》隨著閱聽眾媒體使用行為的轉變，將網站經營的範圍擴展至行動軟體 App，成為台灣首家以行動通訊軟體推播資訊的網站，使讀者能透過電視、電腦、手機、平板等資訊平台看到《NOWnews》

的新聞，在讀者的生活當中無所不在，作為其原生新聞網站所創造的核心價值與獨特的競爭力。《NOWnews》掌握新媒體科技並善用其特性，運用社群網站具互動的特質並看準讀者使用行動裝置閱覽資訊的方便性，搶先在其他原生新聞網站尚未警覺行動裝置所帶來的新市場之前，開拓出行動通訊軟體的領域，成為原生新聞網站競爭市場中的領頭羊。然而，這也同時預告未來的新聞網站營運策略，勢必會由社群網站發展至行動通訊軟體，以提供讀者即時掌握的新聞資訊，創造原生新聞網站永續的競爭優勢。

簡而言之，本研究透過價值鏈分析後，指出作為商業企業代表的《NOWnews》原生新聞網站以即時、行動、準確作為網站定位，透過跨媒體合作、對於記者的能力要求與網站更新速度的追求，作為其原生新聞網站的競爭優勢，其中更以社群網站、行動通訊軟體作為新聞網站的核心競爭力，以提供讀者最快速的新聞資訊為媒體組織首要目標，並企圖鞏固讀者對於新聞網站的忠誠度。

三、社會企業：私營媒體也能具有公共性

向市場靠攏的商業媒體，經常被認為對新聞品質的把關不確實，此外，媒體更會為了生存而抹滅新聞專業迎合大眾喜好，以獲取廣告主的贊助，但在胡元輝（2013）研究中便指出商業媒體並不一定要犧牲新聞專業品質，來獲取網站流量或吸引大眾的目光維繫網站的營運，換句話說，以利潤為導向的媒體企業並不代表所擁有的新聞內容就較為粗俗，反之，其商業媒體在市場上所具備的差異性更可促進網路新聞產業的競爭力。故，在 2009 年社會企業概念開始引起大眾的注目，為台灣動彈不得的營運模式注入一股新的契機，社會企業創新的營運模式喊著「做好事又能獲利」的口號，以穩定的薪資結構與獲利模式，解決社會環境、媒體、產業等相關問題，建立起自給自足的經濟體系，並將企業所得再次投入媒體組織所專注的社會問題活動上。然，《新頭殼》董事長與其他資深媒體人，有感於台灣媒體環境因商業媒體彼此追逐利益，而忘乎新聞的本質導致媒體市場逐漸衰弱，故以社會企業的概念建立起《新頭殼》原生新聞網站，企圖還原新聞本質並提供民眾具獨立思考的新聞空間，以改革台灣社會的媒體生態為其組織宗旨。不

同於《NOWnews》以追逐網站流量為新聞組織的首要目標，《新頭殼》重視公共價值並堅守新聞專業，《新頭殼》雖與《NOWnews》同樣作為綜合型原生新聞網站，但《新頭殼》著重於關懷社會弱勢議題，主要以媒體、社運以及政治三大區塊作為網站主打的新聞主題，探討主流媒體較不注重的社會議題，並企圖透過新聞報導引起社會大眾的關注，並進一步帶領主流媒體報導的走向，提供讀者在主流媒體之外更多元的觀點與議題，正如《新頭殼》網站所標榜的「一個有思考力的獨立媒體」。然，《新頭殼》專注於報導社會議題的努力，亦反映在網站流量的變化上，在 2013 年 11 月的新聞網站使用狀況數據中，指出《新頭殼》平均每日的造訪者擁有 1.7 萬不重複的使用者數量，但自 2014 年 3 月太陽花學運事件在台灣爆發後，《新頭殼》則擁有 55 萬位不重複使用者數量，由此可見，在社會運動發生後，《新頭殼》對於社會大眾所具備的媒體影響力。

作為一個社會企業類型的原生新聞網站，《新頭殼》所販賣的不僅是新聞商品，而提供有深度、理念且具專業品質的新聞資訊，在不受到政黨、資金或其他商業因素的限制下，《新頭殼》以共好會員制度、新聞授權與買賣、網站廣告等形式作為網站的資金來源，雖網站資源有限但卻不會受到政黨色彩的影響或財團資金投注與否，左右新聞網站報導的取向，由此，《新頭殼》不僅兜售具獨立思考的新聞產品，對於新聞產業的理想更是強烈的支撐著《新頭殼》網站的營運。為實現《新頭殼》在公司章程所明訂的組織目標「首重新聞專業、培育優秀記者、推動媒體改革、促進民主深化」，在新聞選擇上以公共利益為優先，並結合公民團體、社運團體等非營利組織共同產製新聞資訊，提供社會弱勢議題發聲的機會。簡言之，針對新聞報導的品質嚴格把關，進而建立優質新聞網站的形象，並獲取讀者對於《新頭殼》網站的認同，進一步發揮媒體企業的影響力，成為《新頭殼》在媒體市場中獨具的競爭策略。然，放眼望去台灣的網路新聞產業，皆為了網站流量而想盡各種商業手段，討好社會結構中佔多數的目標群眾，但《新頭殼》則不同於主流趨勢，透過關懷具公共價值的社會弱勢議題中，擴散媒體對於社會大眾的影響力，創造《新頭殼》難以撼動的網站價值。此外，《新頭殼》董事長對於網站的定位，則認為除了呈現具公共利益的社會議題之外，另一項任務則是促進專業與公民之間

對話，在《新頭殼》網站上的資訊分類，共分兩大部分，其一為新聞資訊類別像是要聞、政治、媒體、社會等，另一部分則屬於提供給公民團體張貼相關活動訊息與公民記者所採訪的報導，例如公民連線、幸福報報等，讓公民擁有與專業記者或其他網路使用者產生對話的空間，此功能在台灣新聞產業上獨樹一幟，其獨特的定位及新聞網站服務皆為《新頭殼》創造原生新聞網站的核心價值，並藉由這些特質在媒體市場上與其他新聞網站區隔出差異性，正如 Porter (1985) 所指，競爭優勢之所在便在於企業彼此之間的差異性與獨特性。由此，《新頭殼》作為關懷社會弱勢議題的新聞網站，在新聞主題的選擇上則奠定了與其他原生新聞網站的差異，此外，《新頭殼》在網站服務上提供與公民團體對話的可能性，藉由網站中所設計的辯論功能增加和公民的互動，其獨特的新聞網站定位、特殊的新聞議題選擇、專業與公民對話的堅持皆成為《新頭殼》網站所創造的核心價值。

簡而言之，以社會企業概念所經營的《新頭殼》網站，在人力資源短缺、資金來源貧乏等艱困的媒體環境下，堅持不做置入性行銷為其新聞網站矗立於市場機制下的原則，亦成為其新聞網站所創造的價值，一如《新頭殼》董事長在經營原生新聞網站時的看法，認為《新頭殼》網站雖仍處於虧損的狀態，必須依靠股東的資金投注才能達到收支平衡，但幾年下來已逐步獲得穩定的收入來源。其網站的經營理念在於堅持做對的事情，提供具公共利益的新聞產品以促進社會的民主化之外，更培養讀者獨立思考的能力。換句話說，若能創造屬於新聞網站存在之必要與永續經營的價值，就算不以利潤最大化為其新聞組織的首要目標，依舊能生存於惡劣的媒體環境當中。整體而言，《新頭殼》網站的競爭優勢在於其崇高的新聞理念與堅持，在競爭激烈的媒體市場下，由社會企業概念所經營的原生新聞網站，其可貴之處則在於不受到政府的控制，讓私營的媒體企業也能具有公共性，並在堅持新聞專業的原則下對主流媒體產生影響力。

四、社會企業：「兼利」的媒體經濟，創造「兼容」的媒體環境

透過研究中的文獻探討部分，指出社會企業是作為考量人類社會福祉的企業組織，

其企業會為了某種社會目標而採取商業行為以維繫企業的營運，在減少社會問題之餘更創造社會價值，故，社會企業如何脫離商業機制獨立於市場經濟中，並同時兼顧穩定的獲利模式與社會目標活動的投入，成為社為企業的創新之所在。然，根據魏華星（2013）文章中所指出，社會企業運用社會資源並與其他產業進行協作，以創造利益最大化的效果。社會企業在尋找社會資源時所思考的是如何運用對方的企業優點，加強社會企業本身的競爭優勢，並評估社會企業本身又能回饋給合作對象怎樣的利益，以《新頭殼》而言，新聞網站與公民團體合作的用意並不僅止於提升整體新聞網站的公益形象，而在於掌握社運團體、公民團體等非營利組織最新的資訊。一方面新聞網站提供資訊平台增加社運活動的能見度，使公民團體能獲取網路媒體作為傳播訊息的管道，而另一方面《新頭殼》網站本身，則掌握第一手資訊並建構網站公益形象的優勢，其互惠的概念正如 *Andreasen*（1995）文章中所指出的善因行銷，著重於企業與合作夥伴在互利的前提下進行相關行銷活動或媒體贊助，社會企業擺脫商業企業以創造資金作為首要目標的營運邏輯，考量的重點並非單方面所獲取的利潤，而聚焦於雙方如何在媒體環境下互利共生。由此，正呼應魏華星（2013）所提的協作效應，認為社會企業的核心價值在於改變社會現況並締造創新的經營模式，與其他公司進行合作時，其背後所思考的議題在於是否擁有共同的社會理念。換言之，當社會企業將對方媒體組織的目標與理念，考量進雙方的合作關係中，取各自企業的核心優勢與資源相互協助，彼此則能維持長期的信任關係，而進一步在合作的過程中產生更多與其他產業合作的機會，亦如《新頭殼》透過與公民團體的合作，曝光於來自不同社會階層的團體成員中，除了開拓更廣泛的目標讀者之外亦拓展更多元的社會資源。此外《新頭殼》更善用免費的網路資源以增加媒體組織的效率，例如《新頭殼》以社群網站做為記者與編輯的溝通平台，更利用 Facebook 中的社團功能讓記者能隨時將新聞稿件上傳至總編輯審稿，加速其稿件上載至新聞網站的速度，透過免費的網路資源與公民團體所提供的社會資源，使資金有限的《新頭殼》網站能以最少的成本創造最大化的網路新聞價值，發揚其新聞組織所提倡的改革台灣媒體環境的願景。

整體而言，若將商業企業類型的新聞媒體視為航海時代中的軍艦，鎖定目標族群之後便大量撒網，以獲取數目驚人的網站流量在網路世界中稱霸，那麼社會企業則為一艘龍舟，需要具有明確社會目標的領導人加上有共同理念的划船者，一個口令一個動作朝著一致的終點前進。儘管商業企業與社會企業在激烈競爭下還是潛藏危機，商業企業以流量為新聞組織首要目標，容易導致記者喪失對於新聞工作的熱情，而耗損原生新聞網站的核心競爭力；而社會企業在追求新聞公共利益下，容易導致新聞網站難以營運的窘境，僅能依附著主流新聞網站創造出網站流量的來源，以穩固網路新聞的經營。在多元文化的社會當中，固然我們會檢討新聞產品商業化後所產生的諸多問題，但不可否認的是商業媒體企業促進新聞產業的競爭性，並創造諸多新聞網站維繫營運的商業法則，更結合時下大眾的媒體使用行為，滿足閱聽眾的需求以改變傳統新聞產業的面貌，而另一方面，社會企業類型的新聞媒體在資源有限、人力不足的情況下，則竭盡所能的運用社會資源創造加乘的行銷效果、網路效益，透過社群網站、行動網頁的經營，《新頭殼》亦走出媒體市場上，在商業與非營利組織類型之外的第三種新聞網站經營型態，以理念作為新聞網站營運的口號，創造未來新聞網站可永續經營的形式，並締造兼容的媒體環境。

第二節 研究貢獻

一、學術貢獻

在現今傳統媒體逐漸難以經營的數位時代下，新聞網站為當代主要的閱讀趨勢，在新科技的日益更替下衝擊著新聞產業的原始面貌，打破過往的產業經營模式之外亦改變閱聽眾的使用行為，使各家新聞媒體皆紛紛嘗試各種商業手段，企圖實驗出屬於網路新聞的營運模式，然，新聞媒體實屬資訊處理的產業，媒體企業所販賣的產品主要為新聞報導，而本研究聚焦於原生新聞網站的競爭優勢探討，依據原生新聞網站的特質在無實體印刷報與傳統母媒體的支撐下，企業在經營原生新聞網站時需創造一套獨立的編輯系

統以產製新聞產品。

故，Potter (1985) 所提出的價值鏈分析作為研究企業優勢來源的工具，過往學者的研究多半探討製造業、運輸業等產製實體產品的企業，但隨著時代更替與產業變遷，現今許多產業為降低生產成本並創造最大利潤，紛紛將實體企業的生產動線轉移至虛擬的網路世界，企業的競爭場域並不侷限於真實世界中，更擴展延伸至網路的虛擬空間，因此 Rayport 與 Sviokla (1995) 指出虛擬價值鏈的概念，認為在資訊經濟社會下的企業，必須同時在物理世界和以資訊為基礎的虛擬世界中佔有競爭的優勢地位，然，在虛擬價值鏈的概念下，Huang 與 Heider (2007) 更進一步以價值鏈的分析架構，探討新聞媒體產業各項價值活動，並指出網路新聞價值鏈的架構圖。有鑑於此，本研究以 Potter 提出的價值鏈作為主要的理論基礎，在主要活動上結合 Rayport 與 Sviokla 的虛擬價值鏈架構以及 Huang 與 Heider 指出的網路新聞價值鏈，探討在虛擬世界中，網路新聞媒體企業內部活動所創造的價值優勢。此外，承如上訴所說，新聞媒體為資訊處理類別的產業，Lee 與 Yang (2000) 則認為企業內部的價值活動，除了要關注產品在生產線上的品質與策略性的活動成本之外，亦須掌握關鍵資訊並利用組織的知識能力，使資訊科技的應用最佳化進而提升企業整體價值，故，進一步指出知識價值鏈的概念，認為企業除了產製商品的價值活動之外，其知識與資訊的管理更成為企業長期累積的競爭力，因此，本研究在價值鏈分析上的支援活動則結合 Lee 與 Yang 知識價值鏈的概念，探討新聞組織在支援活動上知識型員工招募、知識儲存能力與顧客/供應商關係面向上，對於企業主要活動的資源輔助。

整體而言，本研究因應時代的更替並察覺數位環境中新聞產業的困境，延伸 Porter (1985) 價值鏈分析概念應用至新聞網站，並將網路新聞產製內容的過程分為多項獨立活動，以系統化的方式檢視原生新聞網站內部所有價值活動以及活動之間的關係，故，在學術的貢獻上，本研究結合價值鏈、虛擬價值鏈以及知識價值鏈的概念作為分析工具，用以探討將新聞資訊作為主要產品的原生新聞網站，不僅擴展了價值鏈的應用範圍，更為未來管理新聞網站的經營者提供定位企業競爭優勢的分析工具，此外，本研究更進一

步比較在媒體市場經濟中，商業企業與社會企業不同類型的媒體所創造的競爭優勢與永續經營的策略，其中，社會企業所帶來的創新經營模式與組織理念，更是以往學術研究上較少探討的議題，而本研究將社會企業作為研究對象亦為後續針對社會企業的研究帶來更多可能性。

二、實務貢獻

本研究以 Porter (1985) 所提出的競爭優勢作為基礎概念，並運用價值鏈的分析架構探討企業與競爭對手之間的優越定位，Porter 認為其競爭優勢便在於企業之間的差異性，透過剖析企業內部價值活動所運用的技術、資源、產製流程則能展現企業之間的獨特性，除了顯現企業在市場上獨有的競爭優勢之外，更提供企業經營者參考數據以制定出優越的競爭策略，使公司在產業結構中佔有一席之地，故，綜觀台灣新聞產業所面臨的困境，本研究運用價值鏈作為分析工具探討原生新聞網站的競爭力以及永續經營的策略。有鑑於網路科技的衝擊在台灣對傳統報業所帶來的改革，許多媒體企業考量到成本結構的關係皆紛紛關閉實體印刷報，轉而經營新聞網站以迎接數位化時代所帶來的挑戰，故本研究透過探討《NOWnews》與《新頭殼》兩家原生新聞網站的主要活動與支援活動共九項價值活動，並進一步指出原生新聞網站在產製新聞產品中的流程與企業所運用的資源及策略，針對兩家原生新聞網站的最高主管進行深度訪談，了解原生新聞網站內部編輯部門產製新聞的過程、企業對於資源的掌握以及新聞網站與廣告主、部落客等之間的合作關係，透過訪談所蒐集的資料以奠定日後媒體經營者在建構原生新聞網站時，定位媒體競爭力的依據，更為網路新聞產業的未來發展帶來實務上的貢獻。

然，在媒體經濟市場上所呈現的媒體企業除了以利潤最大化為主要宗旨的商業企業之外，自 2009 年社會企業的概念引進台灣後，改變了媒體經營者的管理邏輯，除了改變媒體市場的樣貌，同時也帶來另一種經營原生新聞網站的可能性，社會企業以解決社會問題為使命，並利用自給自足的企業手法立足於市場經濟中，本研究所探討的《新頭殼》便以社會企業的經營概念，成為台灣第一家社會企業類型的原生新聞網站，透過價

值鏈的分析之下指出，《新頭殼》善用社會資源並利用社群網站建立與讀者之間的緊密關係，除此之外，內部組織更運用社群網站平台作為溝通管道，使記者與主管之間能快速的傳遞訊息，相較於作為商業企業的《NOWnews》，以追求網站流量與善用各項新媒體科技以吸引更多讀者群的經營方式，《新頭殼》結合公民團體並利用善因行銷創造互惠雙贏的局面，在堅持新聞專業與報導品質的原則下建立具可信度、公正且準確的新聞網站形象，讓大眾對於《新頭殼》原生新聞網站產生媒體認同度，並進一步以捐款、投放廣告等多種手法維繫《新頭殼》網站的穩定營運。故，透過比較商業企業與社會企業型態的原生新聞網站經營手法，更為網路新聞產業注入一股創新的營運模式，指出私營的新聞網站也能具有公共性，原生新聞網站除了一味追求網站流量向市場靠攏之外，社會企業型態的經營概念更能夠實現大眾對於新聞媒體的期待，開拓出未來經營新聞網站的第三種道路。

簡而言之，本研究透過價值鏈分析指出原生新聞網站的競爭力，企圖在逐漸貧乏的媒體市場中找尋新聞網站立足的地位，並藉由比較不同經營型態的媒體企業，指出社會企業所帶來的創新模式，皆為未來經營原生新聞網站的管理者奠定出豐厚的基礎，不論在成本控制、資源運用、新媒體科技的掌握以及新聞編輯上的原則與要求，透過本研究的深度訪談與文獻分析下，指出原生新聞網站永續經營的核心價值，在剖析原生新聞網站營運過程中的各項價值活動，以提供未來經營者思考如何創造新聞網站的利益以及對於新聞媒體的市場定位，皆為本研究對於網路新聞產業的實務貢獻。

第三節 研究限制與建議

一、研究限制

本研究主要有三大研究限制，其一則為較主觀的質性研究方法，其二則缺乏以知識價值鏈分析新聞網站的相關研究，第三則為訪談對象的局限。首先，在質化研究中以深度訪談為其常見的研究方法，透過具雙向互動、適應性高、可隨著訪談對象的回應進一

步深入提問等特性下，採用深度訪談法不僅能獲取完整度較高的資料，而本研究所採用的深度訪談法為半結構性訪談法，透過研究者所制定出的訪談大綱，受訪者更能依據問題逐步回應進行深入的探討，而研究者亦能從受訪者的回應中深入問題的核心，從不同角度了解複雜的社會現象或個人行為，並透過每個人的特殊性以得到更直接且真實的資料 (Legard et al., 2003)。本研究所採用的半結構訪談法雖可以避免結構性訪談法所缺乏的訪問彈性與深入問題核心，但在另一方面，深度訪談法的缺點與侷限則在於難以掌握資料的客觀性與準確性，以及非結構性訪談法需費時費力進行訪談等缺陷，同時半結構訪談法由於僅採納個別受訪者的口頭資訊，難免會受到個人主觀意識的影響而使資料有所偏頗。其次，過往研究甚少以知識價值鏈分析原生新聞網站，而本研究僅透過知識價值鏈的意涵套用在新聞網站的價值鏈分析，原生新聞網站作為一種資訊處理的產業，本研究認為知識價值鏈所探討企業對於知識的管理能夠創造整體價值並優化價值活動的過程，與原生新聞網站在處理新聞資訊的過程中相符合，雖在理論套用上符合邏輯，但則受限於過往研究甚少以知識價值鏈探討原生新聞網站。最後，訪談對象僅聚焦於新聞組織的董事長、總經理以及總編輯，雖能全面了解原生新聞網站在產製新聞過程，以及維繫新聞網站的營運模式，但卻缺乏了新聞組織中作為核心資產的記者或是較具批判性格的傳播學者等人的觀點，若能在訪談對象中加入這些人對於商業企業與社會企業的看法，則能更豐富本研究的資料來源，且更了解原生新聞網站在產製新聞過程中所創造的優勢價值。

二、研究建議

網路浪潮的崛起使新聞網站在台灣如雨後春筍般建立，然，綜觀台灣新聞環境，許多新聞網站如曇花一現般消逝在數位化的變遷中，而僅有部分新聞網站能在有限的媒體市場中佔據一席之地，故除了探討原生新聞網站的競爭力之外，對於未來研究的建議則指出可探討原生新聞網站適用的不同營運模式，為新聞產業找尋再生的契機。此外，數位化的變遷快速，使原生新聞網站所呈現的類型具多樣化，像是針對女性族群的《妞新

聞》、政治議題相關的《民報》等主題式類型的原生新聞網站，有別於綜合性新聞網站，主題式新聞網站逐漸以分眾化、專題式的網站策略鎖定目標族群，故對於未來研究的建議則可以比較不同網站類型下的原生新聞網站經營模式，而在研究方法面向上，除了透過深度訪談以深入理解組織的運作之外，更可以加入閱聽眾對於新聞網站閱覽資訊行為的量化研究，全面性地描繪台灣閱聽眾在使用原生新聞網站的概況以及使用經驗。最後，本研究主要比較商業企業與社會企業不同經營模式下，原生新聞網站的競爭優勢與價值創造，有鑑於社會企業概念自 2009 年才在台灣開始蓬勃發展，而《新頭殼》作為台灣第一家社會企業類型的原生新聞網站，其經營模式與企業內部所創造的價值活動皆屬於初期發展，故未來研究可多探討以社會企業概念經營的媒體產業，並進一步分析社會企業在台灣網路新聞市場上所締造的創新模式與經營理念。



參考文獻

一、中文部分

中央社（2013年08月06日）。〈華盛頓郵報 亞馬遜創辦人買下〉。取自：

<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201308060011-1.aspx>

方齡（2012年09月21日）。〈NOWnews《今日新聞》全年無休 與您「LINE」相伴〉。

取自：<http://www.nownews.com/n/2012/09/21/390887>

王智立、林宛妮（2012）。〈新聞網站之品牌形象、品牌認同與品牌忠誠度之關聯性研究，
《傳播管理學刊》，13(2)：47-70。

王智立、施翠娟（2004）。〈知覺品質，品牌聯想對顧客基礎品牌權益之影響-以新聞網站
為例〉，《傳播管理學刊》，5(2)：4-18。

台北市媒體服務代理商協會（2013）。〈2013年台灣媒體白皮書〉。台北：台北市媒體服
務代理商協會。

何定照（2013年11月1日）。〈王育敏建議：訂明年社企年〉。《聯合報》。取自：

http://vision.udn.com/storypage.jsp?f_ART_ID=1415

余強生、簡志成、陳怡如（2003）。〈如何以價值鏈模式來適當地安排或調整價值鏈上的
活動藉以有效地達成企業競爭策略的目標〉，《東海管理評論》，5(1)：115-138。

余麗姿（2008年04月2日）。〈東森電子報 中華聯合電訊入主〉，《經濟日報》。取自：

http://mag.udn.com/mag/digital/storypage.jsp?f_ART_ID=118484

吳浩銘、林采昀（2014）。《媒體生病了：臺灣新聞環境的症狀與因應》。台北：巨流。

李宜穆（2012年03月26日）。〈付費制推出一一年，紐約時報擁近50萬線上訂戶〉，《數位時代》。取自：

<http://techorange.com/2012/12/28/the-new-york-times-paywall-is-working-better-than-anyone-had-guessed/>

李怡穎、李勇、王名、劉于華、黃德舜（2010）。〈社會企業可持續發展管理模式探討：兩岸個案比較〉，《第三部門學刊》，14：57-85。

李貞怡、李秀珠（2006）。〈台灣媒體競爭市場之報紙內容多樣性研究〉，《新聞學研究》，(88)：135-172。

李強（2010年09月30日）。〈難敵數位化網路 《紐約時報》將停印〉，《看雜誌》。取自：
<http://www.watchinese.com/article/2010/2455>

李雅靖、鄭哲助（2008）。〈網際網路應用（價值鏈觀點）與經營策略及資訊化成熟度之關係-台灣製造業實證研究〉，《傳播管理學刊》，9(1)：1-26。

李滢（2009）。〈電子報與新聞入口網站的競合分析研究〉，《全球在地趨勢與變遷論文研討會論文集》

周慶祥（2012）。〈從價值鏈理論探討報紙新聞網站資訊價值創造模式〉，《玄奘資訊傳播學報》，(9)：79-117。

官有垣（2007）。〈社會企業組織在台灣地區的發展〉，《中國非營利評論》，頁146-181。

官有垣、王仕圖（2013）。〈台灣的社會企業：特質，發展趨勢與效應〉，《人文社會科學研究》，7(1)：102-126。

尚蓉安譯（2001）。《個案研究法》。台北：弘智文化。

林富美、沈宜蓉、陳健倫（2004）。〈媒體行銷文化商品創造之綜效—以聯合報系「兵馬俑·秦文化特展」與「印度古文明·藝術特展」為例〉，《傳播與管理研究》，3(2)：67-104。

社企流（2014）。《社企力！：社會企業＝翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！》。台灣：果力文化。

邱顯貴、儲聖涵、賴廷曜、林育如、黃正宏、江志偉（2003）。〈知識價值鏈模式的應用及價值創新：以台灣的電子產業為例〉，《中華管理評論學報》，6(2)：116-134。

胡元輝（2013）。〈追求真實與公眾信賴：新傳播科技所沒有改變的命題〉，《傳播研究與實踐》，3(1)：1-12。

胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇（2013）。《我們的小幸福、小經濟：9個社會企業熱血追夢實戰故事》。新自然主義幸福綠光有限公司。

范麗娟（1994）。〈深度訪談簡介〉，《戶外遊憩研究》，7(2)：25-35。

庫麥、潘中道、胡龍騰、黃瑋瑩（2000）。《研究方法：步驟化學習指南》。台北：學富文化。

域動行銷行銷有限公司（2014）。〈2014年第一季「台灣網路、行動調查數據報告〉。取自：http://www.clickforce.com.tw/news_survey_detail.php?id=185

張凱茹（2012）。〈電子雜誌影響產業價值鏈變遷之研究〉，《交通大學傳播研究所學位論文》，1-141。

張耀仁（2002）。〈市場導向新聞學之研究—以台灣三家無線電視台晚間娛樂新聞為例〉，《廣播與電視》，(18)：59-90。

莊立民、陳正弘、李錦智、趙豐昌、李國璋（2012）。《企業概論》。全華圖書股份有限公司。

陳怡如（2014年03月02日）。〈2014年台灣網站100強揭曉！雅虎奇摩以些微差距，擊敗 Facebook 奪冠〉，《數位時代》。取自：
<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/31260>

陳怡如（2014年04月02日）。〈LINE全球用戶數突破4億！〉，《數位時代》。取自：
<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/31661>

陳建宇（2013年11月04日）。〈「益」起做愛心 善因行銷得人心〉，《電子商務時報》。
取自：<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=131104003853>

陳秋雲（2007）。〈網路媒體對新聞產製及專業之影響：個案分析（2000-2005年）〉。

創市際（2009年07月10日）。〈雅虎新聞瀏覽率高達八成 取代傳統報紙功能〉。取自：
http://www.insightxplorer.com/news/news_07_10_09.html

創市際（2012年12月28日）。〈2012年網路社群白皮書〉。取自：
http://www.insightxplorer.com/news/news_12_18_12.html

創市際（2013年04月19日）。〈ARO/MMX 觀察:台灣原生新聞網站使用情形〉。取自：
<http://news.ixresearch.com/?p=7003#more-7003>

創市際（2014年06月16日）。〈新聞調查暨新聞資訊類別網站使用概況〉。取自：
<http://news.ixresearch.com/?p=7532#more-7532>

彭芸、關尚仁（2003）。《新世紀媒體經營管理》。台北：雙葉。

楊慧娟（2006）。《網路新聞學：新媒體的應用實務與展望》。台北：五南。

經濟部商業司。〈公司及分公司基本資料查詢〉。取自：

<https://gcis.nat.gov.tw/pub/cmpy/cmpyInfoListAction.do>

萬文隆（2004）。〈深度訪談在質性研究中的應用〉，《生活科技教育》，37(4)：17-23。

趙雅麗（2002）。〈從台灣明日報的停刊看中文電子報之前景〉，《傳播與管理學研究》。

蔡雅芳、胡哲生（2005）。〈組織內部與外部價值活動之交易互動-價值鏈觀點〉，《管理學報》，22(6)：727-742。

鄭勝分（2007）。〈社會企業的概念分析〉，《政策研究學報》，(8)：65-108。

鄭緯筌（2014年06月23日）。〈《Computer World》實體雜誌即將停刊，轉型數位發行〉，《數位時代》。取自：

<http://bnext.com.tw/article/view/id/32708#.U6hHigSolow.facebook>

錢為家（2009）。《企業社會責任實務全書：第四代企業的價值驅動優勢》。台北：商周出版。

瞿海源（2011年03月18日）。〈電視國會唉--〉，《自由時報》。取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/opinion/paper/477230>

魏華星（2013年10月19日）。〈社會創新的「兼利」協作市場學〉。取自：

http://www.ses.org.hk/wp-content/uploads/2013/10/2013.10.19_EJ-Article.pdf

羅文輝、劉蕙苓（2006）。〈置入性行銷對新聞記者的影響〉，《新聞學研究》，(89)：81-125。

譚伯群、林清河、施坤壽、張音（2000）。〈網際網路應用（價值鏈觀點）與經營策略及資訊化成熟度之關係-台灣製造業實證研究〉，《管理評論》，19(1)：151-182。

二、外文部分

- Águila-Obra, A. R. d., Padilla-Meléndez, A., & Serarols-Tarrés, C. (2007). Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators. *International Journal of Information Management*, 27(3), 187-199.
- Allern, S. (2002). Journalistic and commercial news values. *Nordicom Review*, 23(1-2), 137-152.
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12.
- Althaus, S. L., & Tewksbury, D. (2000). Patterns of Internet and traditional news media use in a networked community. *Political Communication*, 17(1), 21-45.
- Andreasen, A. R. (1995). Profits for nonprofits: find a corporate partner. *Harvard business review*, 74(6), 47-50, 55-49.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Barnes, S. J. (2002). The mobile commerce value chain: analysis and future developments. *International Journal of Information Management*, 22(2), 91-108.
- Beam, R. A. (1998). What it means to be a market-oriented newspaper. *Newspaper Research Journal*, 19(3), 2-20.
- Britten, N. (1995). Qualitative interviews in medical research. *BMJ: British Medical Journal*, 311, 251.

Brown, L. (1997). *Competitive market strategy*: Nelson, Melbourne.

Chan-Olmsted, S. (2011). Media branding in a changing world: Challenges and opportunities
2.0. The International Journal on Media Management, 13(1), 3-19.

Chung, D. S. (2008). Interactive features of online newspapers: Identifying patterns and predicting use of engaged readers. *Journal of Computer-Mediated Communication, 13(3)*, 658-679. doi: 10.1111/j.1083-6101.2008.00414.x

Chyi, H. I. (2005). Willingness to pay for online news: An empirical study on the viability of the subscription model. *Journal of Media Economics, 18(2)*, 131-142.

Chyi, H. I., & Huang, J. S. (2011). Demystifying the demand relationship between online and print products under one newspaper brand: The case of Taiwan and the emergence of a universal pattern. *Asian Journal of Communication, 21(3)*, 243-261

Chyi, H. I., & Sylvie, G. (2000). Online newspapers in the US: Perceptions of markets, products, revenue, and competition. *International Journal on Media Management, 2(2)*, 69-77.

Croteau, D., & Hoynes, W. (2006). *The business of media: Corporate media and the public interest*. Pine Forge Press.

Danskin, P., Englis, B. G., Solomon, M. R., Goldsmith, M., & Davey, J. (2005). Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. *Journal of Knowledge Management, 9(2)*, 91-102.

Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. *The emergence of social enterprise*. London and New York, Routledge, 1-18

- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard business review*, 76, 54-69.
- Doeringer, M. F. (2009). Fostering social enterprise: a historical and international analysis. *Duke Journal of Comparative & International Law*, 20, 291-329.
- Drucker, P. F. (1958). Business objectives and survival needs: notes on a discipline of business enterprise. *The Journal of Business*, 31(2), 81-90.
- Drucker, P. F. (1993). *Concept of the Corporation*. America: Transaction Publishers.
- Gentzkow, M. (2006). Valuing new goods in a model with complementarities: online newspapers. *The American Economic Review*, 97(3), 713-744
- Gertner, M. I. (2013). The Value Chain and Value Creation. *Advances in Management*, 6(10).
- Graham, G., & Smart, A. (2010). The regional-newspaper industry supply chain and the internet. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 196-206.
- Graham, G., Kerrigan, F., Mehmood, R., & Rahman, M. (2009). The interaction of production and consumption in the news media social space. *Communications Infrastructure. Systems and Applications in Europe*, 229-239
- Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. (2004). *Media economics: Applying economics to new and traditional media*, America: Sage.
- Huang, J. S., & Heider, D. (2007). Media convergence: A case study of a cable news station. *The International Journal on Media Management*, 9(3), 105-115.
- Huang, J. S., & Wang, W. (2013). Application of the long tail economy to the online news market in Taiwan: Civic participation matters. In A. Albarran, *Media Management and*

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246-262.

Küng, L., Picard, R. G., & Towse, R. (2008). *The internet and the mass media*: Sage.

Lakshminarasimha, A., & Vijayan, A. (2008). Value Chain Analysis: Social Networking Communities. *ICFAI Journal of Marketing Management*, 7(3), 34-42.

Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of management development*, 19(9), 783-794.

Lee, M. (2013). The Value Creation of Social Enterprise in Tourism Industry. *Saimaa University of Applied Sciences Business and Culture*, 1-29.

Lee, Y. C.(2007). Effects of market competition on Taiwan newspaper diversity. *Journal of Media Economics*, 20(2), 139-156.

Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). *In-depth interviews. Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 138-169.

Macnamara, J. (2010). Remodelling media: The urgent search for new media business models. *Media International Australia (8/1/07-current)*(137), 20-35.

Martin, F., & Thompson, M. (2010). *Social Enterprise: Developing Sustainable Businesses*. America: Palgrave Macmillan.

Mensing, D. (2007). Online revenue business model has changed little since 1996. *Newspaper Research Journal*, 28(2).

- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 3-17.
- Mings, S. M., & White, P. B. (2000). Profiting from online news: The search for viable business models. *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property*, 62-96.
- Morris, M., & Ogan, C. (1996). The Internet as mass medium. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(4) .
- Morrison K. (2014.02.20). How social media changed the way we consume news. *Social Times*. from http://socialtimes.com/social-media-changed-way-consume-news-infographic_b143141
- Patnaik, R., & Sahoo, P. K. (2009). Understanding value chain for growth: A case of indian wine industry. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 6(3/4), 27-40.
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From value chain to value network:: Insights for mobile operators. *European Management Journal*, 24(2), 128-141.
- Pew Research Center for the People & the Press (2012.09.27) In changing news landscape, even television is vulnerable, Retrieved from: <http://www.people-press.org/2012/09/27/in-changing-news-landscape-even-television-is-vulnerable/>
- Picard, R. G. (1989). *Media economics: Concepts and issues* (Vol. 22) America: Sage .
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*: New York: The Free Press.

- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Boston,MA, 235-256.
- Rainie, L., & Purcell, K. (2010). The economics of online news. *Pew Internet & American Life Project*, March, 15.
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard business review*, 73(6), 75.
- Rood, M. A. (1994). *Enterprise architecture: definition, content, and utility*. Paper presented at the Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 1994. Proceedings., Third Workshop on.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research: The search for meanings*: New York, NY: John Wiley & Sons.
- The Huffington Post (2014.06.19). People found a way to hate the media even more than they did before, Retrieved from:
http://www.huffingtonpost.com/2014/06/19/gallup-news-confidence-low_n_5512629.html
- The New York Times (2014.03.24). Innovation report. Retrieved from:
<http://www.scribd.com/fullscreen/224608514>
- Thurman, N., & Myllylahti, M. (2009). Taking the paper out of news: A case study of Taloussanommat, Europe's first online-only newspaper. *Journalism Studies*, 10(5), 691-708.
- Tian, X., & Martin, B. (2013). Value chain adjustments in educational publishing. *Publishing research quarterly*, 29(1), 12-25.

Toffler, A., Longul, W., & Forbes, H. (1981). *The third wave*. New York, NY: Bantam books..

Walters, D., & Lancaster, G. (1999). Value-based marketing and its usefulness to customers.

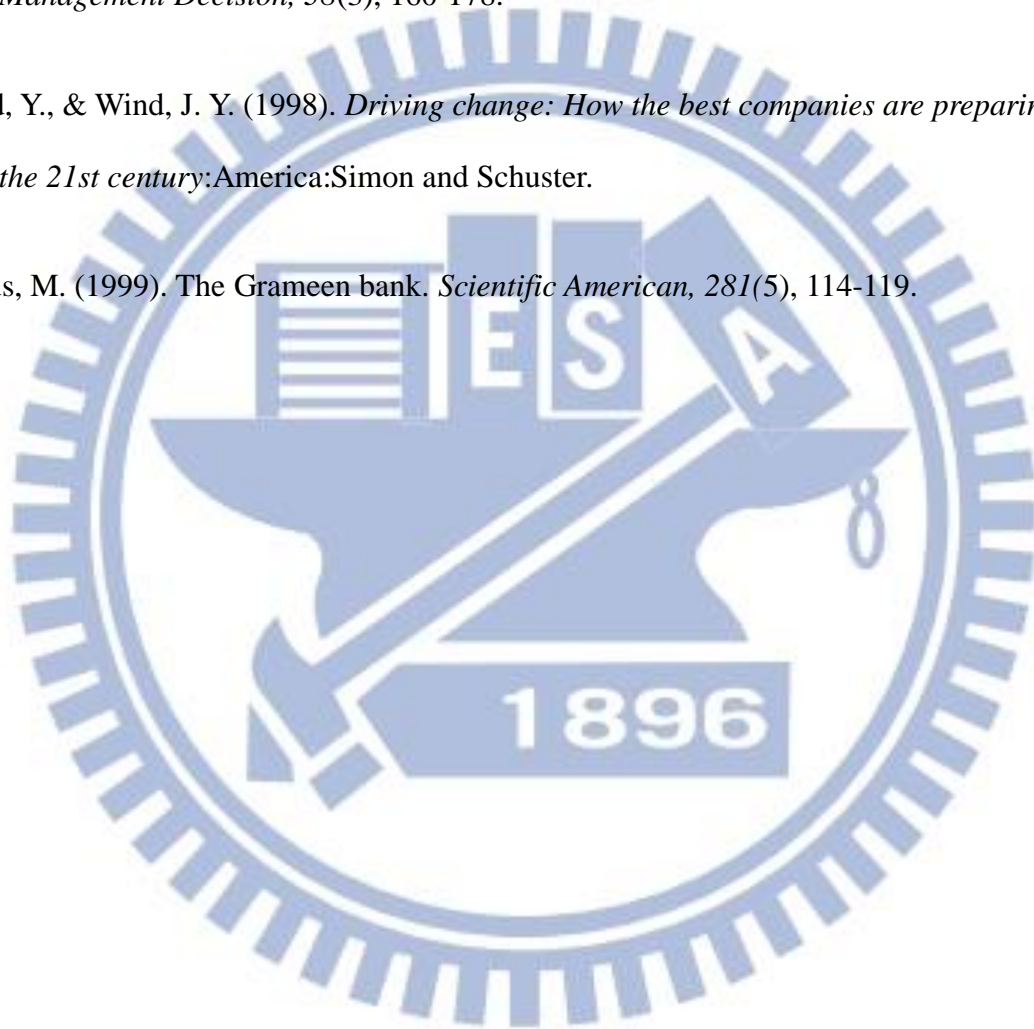
Management Decision, 37(9), 697-708.

Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain.

Management Decision, 38(3), 160-178.

Wind, Y., & Wind, J. Y. (1998). *Driving change: How the best companies are preparing for the 21st century*: America: Simon and Schuster.

Yunus, M. (1999). The Grameen bank. *Scientific American*, 281(5), 114-119.



附錄 訪談大綱

1. 請問新聞網站的新聞資訊來源為何？
2. 請問新聞網站如何蒐集資料、發想內容？
3. 請問新聞網站如何決定新聞主題？
※社會企業是否影響新聞網站選擇新聞內容？如何影響？
4. 請問新聞網站如何進行新聞內容的產製？
5. 請問新聞網站的新聞採訪流程為何？編輯流程為何？
6. 請問新聞網站的網站如何將資訊分門別類？
7. 與其他新聞網站相比，請問新聞網站的內容特色為何？
8. 請問新聞網站在產製新聞的過程中是否具備合作夥伴？其中扮演怎樣的角色？
※請問新聞網站如何藉由運作的方式達到價值傳遞的目標？
9. 請問新聞網站的發行的管道有哪些？
10. 請問是否有實體出版品？
11. 請問新聞網站用什麼方式去滿足讀者的需求？
※ 請問新聞網站價值傳遞的對象為何？
※ 請問新聞網站用什麼方式去滿足價值傳遞對象的需求？
12. 如何行銷新聞網站給讀者？
13. 如何行銷新聞網站給廣告主？
14. 請問新聞網站會進行怎樣的宣傳活動？有和其他企業進行行銷宣傳嗎？合作關係為何？
15. 請問新聞網站提供怎樣的顧客(讀者和廣告主)服務，是否不同於其他新聞網站？差異何在？
16. 請問新聞網站如何塑造媒體的形象，社會大眾對於新聞網站的印象為何？
17. 請問新聞網站是否有專職人員或系統負責售後服務？

18. 請問新聞網站最常面臨的顧客（讀者和廣告主）問題為何？解決機制為何？
※ 請問新聞網站服務如何達到當初社會企業所創立的宗旨？
※ 請問新聞網站的相關利益者對於網站的滿意與認同為何？
※ 大部分顧客（讀者和廣告主）是否在之後會轉為捐助者？為什麼？
19. 請問新聞網站的內部組織結構為何？如何切割部門？新聞部門的人力配置為何？
20. 請問新聞網站如何管理組織的財務？
21. 請問新聞網站的成本結構為何？
22. 請問新聞網站資金來源為何？
※ 請問新聞網站如何募集資金？
※ 社會環境的改變是否會影響新聞網站的組織結構？
23. 請問新聞網站如何招募人員？是否有什麼標準？
24. 請問新聞網站內部員工所具備的能力與特質為何？
25. 請問新聞網站如何訓練員工？或授予怎樣的組織目標？
26. 請問新聞網站的員工福利為何？
27. 請問新聞網站是否安排員工進行在職訓練？
28. 請問新聞網站如何針對網路新聞的內容或生產作改進？
29. 請問新聞網站在生產新聞產品過程中，應用到那些技術系統？又是如何獲取這些技術和系統？
30. 請問新聞網站在生產、運送與行銷上做過那些創新活動？是否遇到什麼困難？如何解決？
31. 請問新聞網站的生產涉及了哪些資源的投入？（如設備、機器、軟體或硬體）
32. 請問新聞網站的供應商有哪些？採購流程如何洽談？

註：※代表針對社會企業額外訪問的題目