

台灣網路獨立媒體的品牌化之路: BRAND

以《關鍵評論網》和《報導者》為例

The Branding of Taiwanese Independent Media on The Internet:
Cases of The News Lens and The Reporter

財團法人公共電視文化事業基金會2017年度學位論文贊助

國立交通大學 傳播研究所 報告者：張雅玲

2017.12.29

論文架構



一 緒論

- ✓ 背景與動機
- ✓ 研究目的

二 文獻探討

- ✓ 獨立媒體
- ✓ 品牌化
 - 品牌建構
 - 品牌個性

三 研究方法

- ✓ 個案研究
 - 專家訪談
 - 專家問卷
 - 內容分析
 - 文獻分析

四 研究結果

- ✓ 個案介紹
- ✓ 品牌建構
- ✓ 品牌個性
- ✓ 品牌建構與品牌個性關聯

五 討論與建議

- ✓ 討論與結論
- ✓ 研究貢獻
 - 學術貢獻
 - 實務貢獻
- ✓ 限制與建議

一、緒論



TO BE THE REPORTER

研究背景與動機

背景與動機



主流媒體產業的困境

併購、易主

《壹傳媒》變賣(2017.07)

裁員、縮編

2008年至 2010美國八家大型連鎖報業破產，大城市地區報紙倒閉

實體報紙規模縮編，發展網路刊物

內容產製窠臼

即時新聞當道、追求眼球經濟

未能如實查證新聞消息來源



網路為獨立媒體帶來契機

主流媒體未能提供的新聞(發展空間 & 發聲平台)

新的敘事手法 專注特定利基市場(調查報導、綜合評論)

營運型態多元



網路為獨立媒體帶來挑戰

競爭激烈、商業模式未定論、存續議題

台灣《新頭殼》、《苦勞網》

香港《端傳媒》



背景與動機

存續議題是目前網路新興獨立媒體重要的發展議程！

- ✓ 品牌具有不可忽視的重要性

獨立媒體品牌的研究相當缺乏，無法從過去研究得知多樣貌的獨立媒體是否重視品牌，如何建構品牌，傳達甚麼樣的品牌訊息與個性以凸顯組織獨特差異性

- ✓ 組織品牌化的進程對現今網路獨立媒體特別重要

● 山
而

張潔平（2017年04月10日）：

沒有讓好內容到達更多人、沒把**好品牌**變現好價錢，這是端自己的失誤；我們不怪市場、不怪讀者。新媒體的商業模式和優質內容一樣，都需要精耕細作，對市場和讀者，必須抱持同樣的敬意，這是我們學到的一堂課，我們會帶著它持續前行，航向下一段旅程。



二、文獻探討

獨立媒體、

品牌化(品牌建構、品牌個性)

獨立媒體的起源被認為源自1830年代的美國報業（管中祥，2017年04月27日）



媒體追求獨立的過程，組織存續與經營的議題一直具有不可忽視的重要性

獨立媒體



樣態

網路科技是獨立媒體發展的重要分水嶺，獨立媒體順應網路科技而獲得發展的優勢與發聲管道

現今新興的獨立媒體具有三項特質 (陳順孝，2014)

(1多元營運模式；(2鎖定特定利基；(3呈現多元觀點、受主流媒體忽視的議題。



定義

獨立媒體是獨立於政府、政黨與財團之外，為一般公眾發聲的媒體 (成露茜，2005；翁秀琪，1993；敦誠，1991；Bowman & Willis, 2003) 。

獨立媒體操作型定義：「財務自主，不受政黨、政府與財團勢力操控，能為公共議題發聲，探討主流媒體忽視或排除之觀點」

獨立媒體



國際不同營運型態獨立媒體

商業營利也可以獨立(Rauch, 2015)

《The Huffington Post》

仰賴廣告營收

嚴肅新聞產製:

專案報導「Off The Bus」:揭發歐巴馬候選人不當言行
傷兵報導, 獲全國性報導類普立茲獎, 第一個獲普立茲
獎的商業性網路媒體 (Flamm, 2012, April 16)

非營利調查報導成功範例

《ProPublica》

山德勒基金會 (Sandler Foundation) 資助而成立

每年六至八百多萬美元的預算從事調查報導

2010年, 《ProPublica》獲普立茲調查報導獎

網路獨立媒體中首次獲得普立茲獎項之例 (胡元輝, 2012)



台灣不同營運型態獨立媒體



關鍵評論
The News Lens

商業營利型
廣告作為營收來源



非營利型
台灣第一家以公益金會
方式成立之媒體
企業捐款與小額捐款

品牌化



何謂品牌

品牌是一種「名稱、詞彙、標誌、象徵、設計或以上種種的結合呈現形式，目的在於辨識一位或一群銷售商的产品或服務並能在競爭關係中與他者進行差異化」(American Marketing Association, 1960)

對企業或組織而言，品牌是宣稱合法擁有某項產品或服務的權力 (legal instrument) (Crainer, 1995 ; Broadbent & cooper, 1987) 也是創造自身識別 (Maurya & Mishra, 2012) 、形成差異化並帶來競爭優勢 (van Reil and Balmer, 1997) 或提升組織存續的能力與機會



何謂品牌化

品牌化:將組織或產品品牌從外在感官層次上的商標圖幟或符號等進行轉換並提升至消費者態度甚至認知層次上的意識與聯想(Maurya and Mishra, 2012) , 且需要傳遞組織核心價值(Ind, 1997) 。確保消費者或目標群眾了解組織並知曉組織的核心價值。

品牌建構



品牌建構相關媒體產業

許多消費端的品牌權益與管理研究
媒體品牌多為功用或策略性導向 (Chan-Olmsted & Kim, 2001) 的
品牌權益積累。且建構品牌的重要
性是近幾十年才逐漸受到重視 (Chan-Olmsted & Kim, 2001) (GBBE)

Keller(2000)指出在所有產業以及市場類型中
網路科技發展、媒體產業與市場碎片化，匯流情況越趨
任何公司或組織建構並管理品牌已成為首項要務 (Chan-Olmsted & Kim, 2002) 品牌報告書，從生產端檢視品
牌建構決策過程與結果的依據

不同組織規模與組織型態(營利/非營利)的品牌建構也逐漸受到重視

中小型企業(Berthon et al., 2008)

非營利部門(Ewing & Napoli, 2005)

1. 品牌傳遞顧客真正欲求的利益 (The brand excels at delivering the benefits customers truly desire)
2. 品牌維持相關性 (The brand stays relevant)
3. 根據顧客價值認知擬定定價策略 (The pricing strategy is based on customers' perceptions of value)
4. 品牌受到適當地定位 (The brand is properly positioned)
5. 品牌維持一致性 (The brand is consistent)
6. 品牌組合與品牌階層達到合理性 (The brand portfolio and hierarchy make sense)
7. 品牌使用完整的行銷活動並與之合作以建立品牌權益 (The brand makes use of and coordinates a full repertoire of marketing activities to build equity)
8. 品牌管理者能理解品牌對顧客的意義 (The brand's managers understand what the brand means to customers)
9. 品牌受到適當的支持，並得以長期維繫 (The brand is given proper support, and that support is sustained over the long run)
10. 公司監測品牌權益的來源 (The company monitors sources of brand equity)

品牌個性



品牌個性的起源與演進

在媒體產業中，媒體與消費者連結的方式也不若一般產業。消費者對媒體產品的連結也與一般性商品與構面的發展則是從Aaker(1997)品牌發展的概念與視角開始。而Aaker(1997)品牌個性構面後續被沿用到不同脈絡與領域下的品牌個性研究

Kim, Baek, and Martin (2010) 檢視16個全國型以及3個地區型的跨媒體（報紙與電視新聞台）新聞品牌個性，歸納五個新聞媒體品牌個性構面：信賴性；動態性；真摯性；精緻性；強悍

線上社群的品牌個性（Ranfagni, Camiciottoli, & Faraoni, 2016）

江義平與林志穎(2010)針對內容與服務型、社交型以及電子商務型的網路品牌個性與品牌權益進行研究，歸納出信賴性、吸引力、有用性、創新性、積極性等五項構面。

促成消費者偏好及使用意圖（Sirgy, 1982）、提升品牌的信任度與忠誠度（Pournier, 1998）、彰顯消費者對品牌的情感（Biel 1993）、甚至能為產品或品牌提供差異化的基礎（Aaker, 1992）

品牌個性研究仍著重消費端，Ranfagni et al. (2016) 認為確認公司或組織欲傳達的品牌訊息相當重要。因此，從生產端的視角檢視品牌個性也相當關鍵。

研究問題



本研究著重網路獨立媒體品牌化進程，將品牌化概念分為品牌建構和品牌個性並操作化，以《關鍵評論網》與《報導者》為例探討網路獨立媒體品牌建構與品牌個性如何形成差異化。

達成差異化過程中，品牌建構與品牌個性之關聯並未受到實證研究支持

研究問題一：

《關鍵評論網》與《報導者》具備哪些品牌建構特質以形成差異化？

研究問題二：

《關鍵評論網》與《報導者》的品牌個性差異為何？

研究問題三：

《關鍵評論網》與《報導者》品牌建構與品牌個性之間的關聯性為何？



三、研究方法

個案研究

個案研究

Yin (2003a) 強調使用**多種資料來源**的必要性，以體現個案研究的優勢

個案研究設計

專家問卷

- 針對品牌建構活動進行資料蒐集
- 專家訪談(探求差異化特質)
- 專家問卷(自我評估)

單一個案

多重個案

個案數量

整體性
(單一分析單位)
內容分析

類型一 針對品牌個性類傳遞的組織差異性進行探討

多重個案

嵌入性
(多重分析單位)

類型二 聚焦兩家個案的**新聞內容**

分析單位

• 差別類對(向)類的原因而產生與另一些個案不同的研究結果

文獻分析

- 輔佐專家訪談與內容分析結果並

可進行資料驗證
Yin (2003a)

整體性

訪談大綱參考Keller (2000) 品牌報告書 (Brand report card) 以及Ibeh等人 (2005) 線上品牌建構之概念，共計11題。
專家問卷採Keller(2000)、Berthon等人(2008)和Ibeh等人(2005)的研究擬定41題問項。

類目建構以Lee (2010) 以及Sjøvaag等人 (2016) 的研究為參考架構，並觀察兩家個案新聞內容的呈現方式分為：文字報導、文字專題評論、多媒體報導。
歸納Kim等人 (2010) 以及林志穎與江義平 (2010) 的研究並用做6個變項延用於本研究，採等比尺度，以李克特5點量表作為評分依據，**營運模式迥異**
組織整體品牌建構行為與品牌個性

報章雜誌、公司資料 (公司成立與政府登記的官方紀錄)、線上資料、個案官方網站

四、研究結果

個案介紹、品牌建構、品牌個性、

品牌建構與個性之關聯

個案介紹



TheNewsLens 關鍵評論

- ✓ 創辦人:鍾子偉、楊示範
- ✓ 創辦時間:2013.05.21(登記註冊)
2013.08(上線運作)
- ✓ 組織定位:編輯導向的獨立評論媒體
- ✓ 營運模式:廣告(營收來源)、融資
(已通過B輪融資,獲得200至300萬美元資金挹注)
- ✓ 組織人數:63人
- ✓ 新聞內容:新聞網摘、觀點評論、
動畫影音報導
- 4個不同版本(產品線):台灣版、
東南亞版、香港版、國際版



- ✓ 創辦人:何榮幸
- ✓ 創辦時間:2015.09.01(登記註冊)
2015.12.16(上線運作)
- ✓ 組織定位:深度調查報導
- ✓ 營運模式:《財團法人報導者文化基金會》,接受企業、民眾捐款
捐款徵信:2015.12.16~2017.09.30共
計收到6069筆捐款,單筆最大金額為
童子賢捐贈之1000萬元,捐款總額共
計94,876,714元
- ✓ 組織人數:27人
- ✓ 新聞內容:深度調查報導、國際與中港專
題、深度文化觀察



具備哪些品牌建構特質以形成差異化？
 管理者的一致性程度，呈現個案在品牌

構面	媒體個案	刪減前 α	刪減後 α	問項數	平均數	標準差
讀者需求	關鍵評論網	.000	--	--	--	--
	報導者	.482	.833	2	5.50	.707
品牌相關	關鍵評論網	.733	--	4	5.69	.688
	報導者	.182	--	--	--	--
定價策略	關鍵評論網	-.917	--	--	--	--
	報導者	.688	.778	2	4.25	.866
品牌定位	關鍵評論網	-.054	--	--	--	--
	報導者	.179	--	--	--	--
品牌一致	關鍵評論網	.842	--	2	6.38	.629
	報導者	-1.50	--	--	--	--
品牌組合	關鍵評論網	-.990	.750	3	6.18	.694
	報導者	.282	--	--	--	--
品牌推廣	關鍵評論網	-9.00	--	--	--	--
	報導者	.804	--	6	5.04	.725
品牌意義	關鍵評論網	.818	--	4	5.94	.625
	報導者	.767	--	4	5.25	.645
品牌支持	關鍵評論網	-.068	--	--	--	--
	報導者	.525	.727	2	6.13	.479

品牌權益	關鍵評論網	.691	.777	4	4.69	1.599
	報導者	-1.07	--	--	--	--
線上品牌	關鍵評論網	.157	--	--	--	--
	報導者	.308	--	--	--	--

關鍵評論網:品牌相關、品牌一致、
 品牌組合、品牌意義、**品牌權益**

報導者:讀者需求、**定價策略**、品
 牌推廣、品牌意義、品牌支持

變項	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	平均差異	個案	平均值	標準差	性差異為何？
信賴性	-6.95	398	.000	-.42	關鍵評論網	4.38	.73	
					報導者	4.79	.43	
動態性	-4.53	398	.000	-.50	關鍵評論網	2.75	1.05	rff's α
					報導者	3.25	1.16	
吸引力	-3.35	398	.001	-.25	關鍵評論網	3.53	.72	獨立樣本t檢定結果顯示僅有用性 構面未達差異
					報導者	3.78	.75	
有用性	-.42	398	.674	-.04	關鍵評論網	3.29	.88	
					報導者	3.33	.78	
創新性	-17.80	398	.000	-1.19	關鍵評論網	3.60	.83	
					報導者	4.79	.46	
積極性	-12.62	398	.000	-1.09	關鍵評論網	3.42	.88	
					報導者	4.51	.85	

變項	媒體名稱與新聞內容	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	Scheffe	Post hoc	有用性	關鍵評論網文字報導	68	3.22	.91	3.14	.009	
信賴性	關鍵評論網文字報導	68	4.60	.49	20.89	.000	1<4*	關鍵評論網文字專題評論	66	3.09	.78	73.95	.000	1<4*		
	關鍵評論網文字專題評論	66	4.03	.86			2<4*	關鍵評論網多媒體報導	66	3.56	.88					
	關鍵評論網多媒體報導	66	4.48	.66			2<5*	報導者文字報導	73	3.36	.75					
	報導者文字報導	73	4.96	.20			2<6*	報導者文字專題評論	94	3.22	.75					
	報導者文字專題評論	94	4.65	.52			3<4*	報導者多媒體報導	33	3.55	.91					
	報導者多媒體報導	33	4.82	.39			總和	400	3.31	.83						
	總和	400	4.58	.63												
動態性	關鍵評論網文字報導	68	2.53	.95	10.45	.000	1<6*	創新性	關鍵評論網文字報導	68	3.34	.82	73.95	.000	1<4*	
	關鍵評論網文字專題評論	66	2.62	.94			2<6*	關鍵評論網文字專題評論	66	3.64	.74	1<5*				
	關鍵評論網多媒體報導	66	3.09	1.13			3<6*	關鍵評論網多媒體報導	66	3.82	.86	1<6*				
	報導者文字報導	73	3.12	1.11			報導者文字報導	73	4.97	.16	2<4*					
	報導者文字專題評論	94	3.07	1.19			報導者文字專題評論	94	4.73	.51	2<5*					
	報導者多媒體報導	33	4.00	.87			報導者多媒體報導	33	4.52	.57	2<6*					
	總和	400	3.00	1.13			總和	400	4.19	.90	3<4*					
吸引力	關鍵評論網文字報導	68	3.18	.83	10.53	.000	1<5*	積極性	關鍵評論網文字報導	68	3.51	.80	45.66	.000	1<4*	
	關鍵評論網文字專題評論	66	3.65	.48			1<6*	關鍵評論網文字專題評論	66	3.58	.86	1<5*				
	關鍵評論網多媒體報導	66	3.77	.65			關鍵評論網多媒體報導	66	3.17	.92	2<4*					
	報導者文字報導	73	3.56	.76			報導者文字報導	73	4.93	.35	2<5*					
	報導者文字專題評論	94	3.84	.69			報導者文字專題評論	94	4.40	.88	3<4*					
	報導者多媒體報導	33	4.06	.75			報導者多媒體報導	33	3.88	1.05	3<5*					
	總和	400	3.65	.74			總和	400	3.97	1.02	3<6*					

註一：1 = 關鍵評論網文字報導；2 = 關鍵評論網文字專題評論；3 = 關鍵評論網多媒體報導；4 = 報導者文字報導；5 = 報導者文字專題評論；6 = 報導者多媒體報導。P < .05*。

品牌個性 品牌建構

訪談資料

信賴性

定價策略

關鍵評論網：我們的廣告策略裡面講的非常清楚，業務部跟編輯部是完全分開，不會有像那種把你騙進去，然後點一點原來是廣告

報導者：不擁有、不干預、不回收

品牌定位

報導者：我們建立品牌的一個最重要意義—重建媒體的公信力；我們的定位希望作為台灣深度報導的第一品牌

動態性

線上品牌

關鍵評論網：跟《Relab》合作是因為他們會互動式圖表，我們會文字採訪跟整理。他們需要 story 我們需要技術，就作了一個 campaign site

報導者：我們從報導者一上線就跟零時政府其中的一個次品牌—《零傳媒》合作急診人生-新聞遊戲

吸引力

品牌相關

報導者：報導者文章就是這種轉寄分享率是很高的，動不動就是上百次分享。

線上品牌

報導者：互動不再只是文字思維，是非常有機的。當一個專案要產生的時候，大家可以針對他的角度去提供看法，讓報導變得更豐富。

有用性

讀者需求

報導者：要做即時新聞之外，有足夠時間來查證跟負責任的報導，就是深度報導跟調查報導

品牌定位

關鍵評論網：我們希望每一個東西報出來都要回答一個問題，就是這個東西對於讀者有甚麼幫助？你為什麼要知道這些事情？

創新性

品牌意義

關鍵評論網：負面的評價很多，就說高級內容農場，然後這上面都垃圾文，沒有自產的文章

報導者：我們的報導是比較深入的，有一些比較深入的資訊可能就是你在看其他的（報導）就不會發覺原來是這個樣子

積極性

定價策略

報導者：我們推出雙面傅崑其的專題，連續用四篇報導去深度的處理花蓮縣長傅崑其施政的各種爭議，那一波報導出來後有一波捐款的小高潮，讀者肯定報導者滿勇敢的

品牌意義

關鍵評論網：把事情做好，我們並沒有想要去討好所有人，我們會刪掉那些情緒性的字眼後去理解，他為什麼會這樣想，但是我們不會想要去試圖迎合所有人的胃口。我們也不是因為這個樣子而存在的

新聞內容品牌個性可以呼應組織品牌建構的實踐作為。個案差異使品牌建構反應出的品牌個性有不同連結



五、討論與建議

討論與結論、研究貢獻、限制與建議

討論與結論



品牌建構之差異化

專家訪談-七個構面的差異化:

品牌相關、定價策略、品牌定位、品牌組合、品牌推廣、品牌意義、線上品牌

關鍵評論網:策略**行為**導向、多角化發展
報導者:組織發展與品牌推廣意識等**理念**導向

差異化來源的成因:

營運性質影響

品牌建構導向(Chan-Olmsted and Kim, 2001; Chapleo, 2015)、資源多寡和分配

專家問卷-內部一致性尚具歧異:

關鍵評論網:品牌相關、品牌一致、品牌組合、品牌意義、**品牌權益**
報導者:讀者需求、**定價策略**、品牌推廣、品牌意義、品牌支持

呼應Berthon et al. (2008) 指出高表現型中小企業所具備的品牌建構特質

關鍵評論網:品牌相關、品牌一致、品牌組合、品牌意義反應高表現型中小企業品牌建構活動
報導者:讀者需求、品牌推廣、品牌意義、品牌支持反應了高表現型的中小企業品牌管理活動

討論與結論



品牌個性之差異化

單因子變異數分析&獨立樣本t檢定

事後比較呼應獨立樣本t檢定結果，《關鍵評論網》與《報導者》的文字報導、文字專題評論、多媒體報導唯獨在**有用性**未有任何一組達致顯著

對**文字的著墨力道**以及對於**議題呈現方式與關注焦點**不同，而產生顯著差異。

(1 《關鍵評論網》的新聞內容給予人的個性感知可能未能呼應組織成立初期想建立的品牌形象與目標

(2 也可能因為《關鍵評論網》屬於**團隊編輯型** (陳順孝，2013年07月14日) 的獨立媒體，只是提供協作網絡與觀點溝通的平台，與報導者相比無法突顯品牌個性

討論與結論



品牌建構與品牌個性之關聯

4項共同品牌建構構面:定價策略、品牌定位、品牌意義、線上品牌反應出**5種**不同的品牌個性:信賴性、動態性、有用性、創新性、積極性

品牌定位、定價策略、品牌意義牽涉組織「價值」，對應到**信賴性、有用性、創新性、積極性**，對於欲建立合法性、爭取注意力的中小型網路獨立媒體而言，是值得注意的建構活動與個性。

線上品牌建構讓內容中**動態性**特質強化組織傳達深入議題能引領讀者入門的能力，因此網路獨立媒體宜提升內容的動態性以啟發讀者對社會議題的探討與反思，

討論與結論

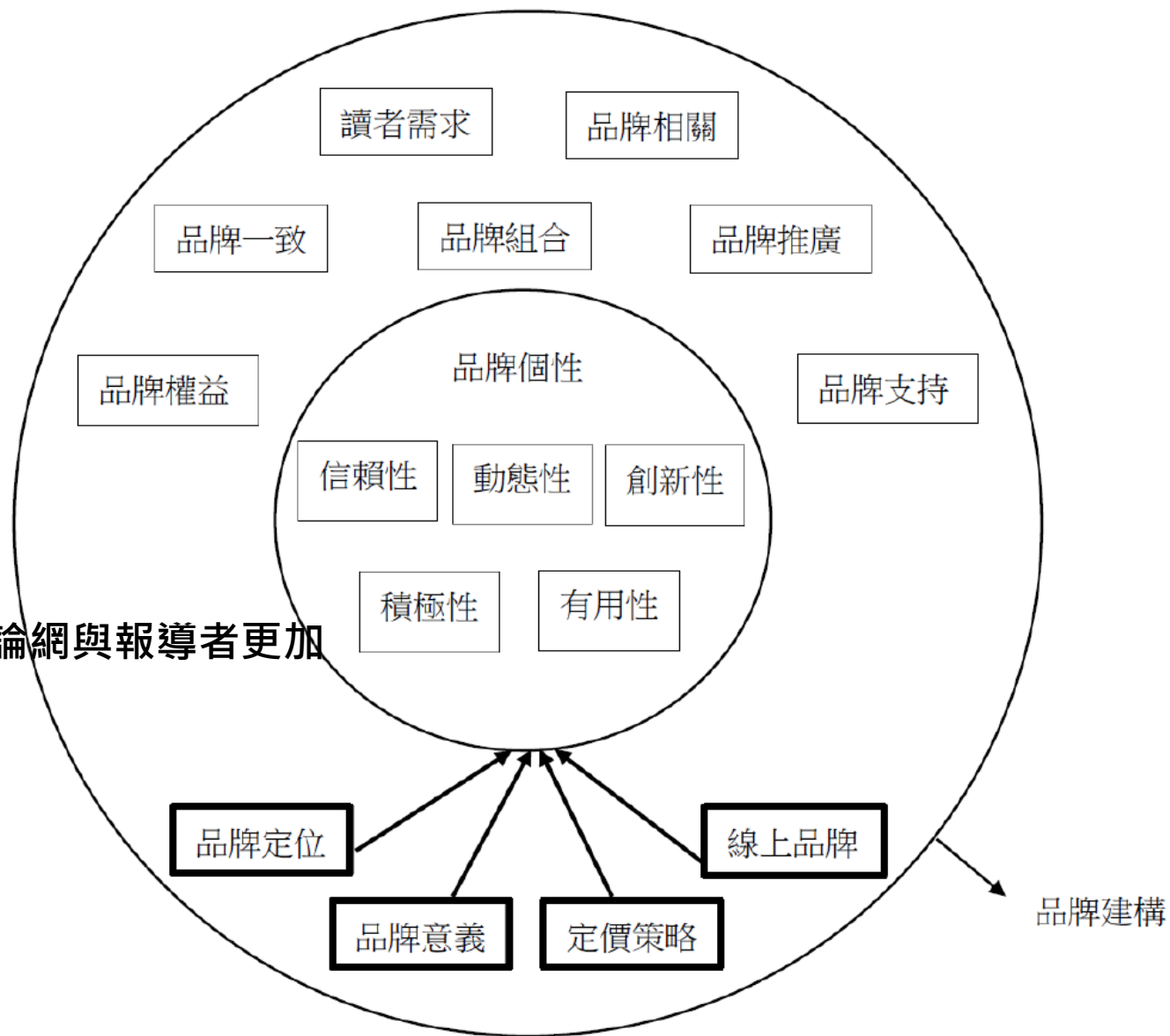


研究貢獻

實務貢獻

營運性質與品牌建構之關聯
專家問卷的自我評估結果能幫助關鍵評論網與報導者更加
掌握品牌建構與品牌個性之關聯活動

以新聞內容測量品牌個性



討論與結論



研究限制與建議

- (1 Keller (2000) 品牌報告書十項特質**發散**
建議未來研究**釐清各品牌建構活動的關聯性**或**建構順序**
- (2 關鍵評論網與報導者新聞內容量不均等
採用更細緻分析單位如最小字詞，以更加完整地
捕捉兩家獨立媒體個案所呈現的品牌個性
- (3 **缺乏讀者端**對新聞內容的解讀
未來研究能以本研究所著眼之生產端的結果為基
礎並針對讀者端進行問卷調查
- (4 品牌建構與品牌個性獨立研究的連結程度不夠強烈
以**先後順序**或**因果關聯**方法探究獨立媒體品牌化進程
- (5 **考慮長期研究**
觀察網路獨立媒體長期的發展軌跡





Thank You For Listening