

中時、自由、ETtoday 再戰九合一開票流量

資深研究員何國華 2014 年 9 月

台灣平面媒體數位化發展的很早，《中國時報》1997 年即推出線上版《中時電子報》，1999 年轉型成十個網站的聯播網，《中時報系》2002 年買下《中天》和收購《中視》，2006 年整合成爲報紙、電視、網路的全媒體集團。

《自由時報》在 1999 年推出《自由電子報》，今年（2014）初改版，半年內屢創流量新高，令人刮目相看。王令麟《東森媒體集團》旗下的新聞網站《ETtoday》，2011 年 11 月 1 日重新開站，不到三年，平均每日流量 1,283 萬人次，同樣是成績傲人。

三電子報爲增加點擊率，競爭激烈，從 318 學運、澎湖空難、高雄氣爆，除可以看到使用者支持度的消長，更見證到組織的彈性和新聞操作的靈活度，今年底的「2014 九合一選舉」現場直播，將是三電子報再次較量的高潮點。

從媒體廣告預算移轉、電子報未來的想像，到點擊率的流量起伏，三電子報主管肩上承擔著不小的營運壓力，感受更是格外的深刻：

●幾家大的外商通知媒體，明年度(2015)廣告預算已經出來，廣告投放比例，新媒體預算將頭一次超過電視預算—劉善群（《時報資訊》總經理兼《中時電子報》總編輯）

●《自由電子報》未來的發展還不要太快定義框限，且走且看，也許就跟經營《自由週報》的過程一樣，最後是一個不同的樣子出來—黃嘉瑞（《自由電子報》中心主任）

●《東森新聞雲》現在粉絲人數 82 萬，蘋果是 180 萬，但是我們的互動數是 120 萬人，重點不是粉絲數，而是參與互動數的多寡—蔡慶輝（《ETtoday》總編輯）

電子報下半年的競爭態勢，將更加白熱化，《岩花館》八月和九月分別訪問三電子報負責人和團隊，包括：《時報資訊》總經理兼《中時電子報》總編輯劉善群、《自由電子報》中心主任黃嘉瑞、《ETtoday》總編輯蔡慶輝、執行副總編輯譚志東。訪談現況與未來，以及組織如何面對動態調整，提出創意策略，拉開競爭差距。

《中時電子報》統計 行動接收已超過電腦閱讀

資策會產業情報研究所的網路社群行動裝置使用分析，87.6%的人，透過行動裝置使用網路社群¹。

¹近 9 成網友行動裝置上網社群

《中時電子報》2014年8月流量統計也指出，行動接收已經超過電腦，桌機占39.99%，行動裝置占60%。《時報資訊》總經理兼《中時電子報》總編輯劉善群表示，「台灣新聞網站發展，行動端已經走在PC之前，電子報必須主動將內容Push（推播）給使用者，再透過App連網回來，增加點擊數，建立以使用者為中心的App機制。」

劉善群認為，一則內容，必須能夠提供圖片檔、文字檔、影像檔、廣播檔，全媒體產出多平台格式，「過去是one for all，現在是all for one的使用者邏輯，新媒體已是全面性發展，傳統電視只是新媒體內容的一部分。」

《中時電子報》具有全媒體優勢，擁有電視、報紙、雜誌、網站，現在不僅將內容轉檔使用，同時整合作業流程。劉善群強調，「今年（2014）1月1日推出的即時新聞，就是《中時電子報》的最大特色。」

圖一：《中時電子報》透過新聞直播，滿足全媒體概念



資料來源：《中時電子報》

劉善群指出，《旺旺中時集團》記者發稿的第一個傳送平台，就是《中時電子報》，從復興空難、高雄氣爆等新聞，駐歐洲、美洲、日本等地記者的最新新聞都是先傳到《中時電子報》，「去年（2013）電子報的使用者統計，20%看《中國時報》，20%看網站首頁，今年（2014）40%看即時新聞，原因是閱讀載具和方式已經改變」。

《自由時報》讀者上網 只是為了閱讀紙本新聞

「《自由時報》新聞質量皆有一定口碑，讀者早期上網心態，只是為了閱讀紙本新聞」。甫接任《自由電子報》半年的中心主任黃嘉瑞低調表示，因為外行，所以是由外向內看，「從使用者角度觀察，過去的電子報不重視照片，連大圖都沒有，其他新聞網站很重視照片使用，《自由電子報》不應該只是零散呈現，來

什麼用什麼。」

「我認為，《自由時報》刊登的照片，不一定是電子報要的，應該從新媒體角度思考和《自由時報》的關係，有點黏又不會太黏」，黃嘉瑞認為，電子報登載的紙本新聞只能是其中一部份，必須產製屬於電子報本身的内容，經營屬於自己的頻道，這是可以強化和努力的目標。

圖二：4月改版的《自由電子報》，提出更多創新想法



資料來源：《自由電子報》

《中時電子報》 全媒體到串媒體的核心競爭力

「高雄氣爆現場，《中時電子報》可以直播《中天》、《中視》新聞畫面，首頁上就是 Live 播出，分割畫面的下方是各報的即時文稿和照片，隨時更新」，劉善群表示，這樣的集團特色，正是《中時電子報》所擁有的核心競爭力。

「連勝文宣布參選，《蘋果即時新聞》只能使用片段的《壹電視》畫面，《聯合報》沒有 SNG，無法 Live 播出，《中時電子報》接上《中天》訊號就直播出去，這就是我們領先的競爭力」，劉善群再舉「鄭捷案」為例，「各家電子報只有文字訊息時，《中時電子報》有影音、有文字、有照片，流量不只來自台灣，也來自北美及大陸，重點是可以即時收看到最新的影音和新聞資訊。」

「《中時電子報》另一個優勢就是廣播，我們是 On Line Radio 做法」，劉善群以整點即時報為例，指出記者的最新訊息，可以透過電子報播音員和廣播室，經由手機等行動平台播出，「因為我們擁有攝影棚和錄音間的自製優勢」。除了網路原生節目，劉善群同時也在思考新媒體廣告策略。

例如「寶貝晚安」兒童廣播節目，以床邊童話書形式，父母陪伴子女一同收聽，不但很受歡迎，也可以和出版社合作。廣播內容的點擊率如果夠高，也可以製作

成電視節目，劉善群強調，這就是「串媒體」策略，「數位化過程，創新很重要，結合現在的科技和過去的人文，未來的新媒體趨勢沒有人知道，但是我們必須仔細評估各種不同的平台。」

圖三：《中時電子報》推出廣播服務



資料來源：《中時電子報》

「集團朝向新媒體發展，是來自上層一聲令下，Top Down 的企圖心和決心貫徹執行，大家就以此為目標，新聞部和業務部都必須配合」。劉善群表示，《中時電子報》不只經營內容，也包括商業模式的研發創新。

《ETtoday》 7月已收支平衡

「2001年，《東森》就已推出大編輯枱，整合電視、廣播、網路、報紙，老闆王令麟超前的媒體發展思維，戰略想法也領先一般人，未來發展，必須從集團角度和整體利益思考」，《ETtoday》總編輯蔡慶輝表示，「主流新聞已不再是由報社和電視台定義，未來必須由新媒體定義。」

劉善群指出，幾家大的外商已經通知媒體，明年度(2015)廣告預算投放比例，新媒體將頭一次超過電視，「這是趨勢，整個媒體大方向都在調整，因為影像未來將走向碎片化，閱聽人等車時、掛號時、買電影票時，都可以行動收視。」

2000年，《ETtoday.com》開始推出網路廣告，當時仍以報紙和電視廣告為主，網路廣告很有限，蔡慶輝指出，「《東森新聞雲》從前年(2011)開台，今年11月1日滿三年，7月已經收支平衡，開始有盈餘，這在過去幾年是很難想像的，原因有兩個，一、網路媒體傳播影響力，已經大到廣告主不得不正視此一事實，二、分食全台八成網路廣告的雅虎，力量正逐步削減，這樣的情形也促成網路廣告的板塊移轉。」

《中時電子報》 全力發展影劇新聞

《旺旺中時集團》邁向第65年，永續經營，成為百年老店並不輕鬆，「所以必

須年輕化，內容持續翻新，提供多元內容，包括影劇新聞都要全心投入」，劉善群表示，9月1日的影劇新聞改版，完全採取圖像式思考，現在的使用者很關心影劇新聞，黏著度也很高，「以柯震東，房祖名新聞為例，點閱熱度超乎想像，即使張顯耀的新聞排名也排在後邊。」

《中時電子報》即時新聞為此成立影劇新聞小組，同時和音樂界、電影界合作，共創商業模式，劉善群指出，「影劇新聞當然需要使用年輕人的語言，例如『野生周杰倫』、『野生陳漢典』，年輕人使用的這些標題語言，可以創造60萬次的點擊數，報導小禎和李進良關係的影劇新聞，標題以『小護士酒後爆料』為題，就吸引了200萬次的點擊率，所以網路語言是不能過於制式化。」

「媒體必須思考如何善用社群網路，連結使用者增加流量」，劉善群指出，「《中時電子報》10萬次的點擊數當中，有6萬次是來自社群媒體，可見社群媒體對電子報的重要性，這些都是連結進來的，包括網頁、網站、App都必須有一系列的規劃。」

《中時電子報》召集年輕人，組成social media team，「目前是台灣連結社群媒體最多的電子報，全球最紅、最熱門的社群媒體我們都投入經營，包括Twitter, Google Plus, Pinterest, Instagram，甚至大陸的微信、微博也都經營」，劉善群要求用年輕人的語言溝通，「『小編覺得也不錯喲!』，這就是年輕人的語言，這樣一句話，就可以吸引點閱流量，Next Generation 太重要了，想要成為百年老店，一定要經營下一世代。」

『ET顧問網』 扮演「啄木鳥」

「5年前，我就提出『News 3.0—你就是媒體』的概念，推出臉書粉絲團《酷新聞》，蔡慶輝認為，社群工具發達情況下，每一個人都有很強的傳播力，不會小於傳統媒體，「開站第一年發生的『孝行哥』新聞，一個小女生從醫院發出訊息，貼在臉書上，快速引起上百萬人的轉傳，媒體也跟進報導，從這件新聞當中，必須重新反思誰才是媒體。」

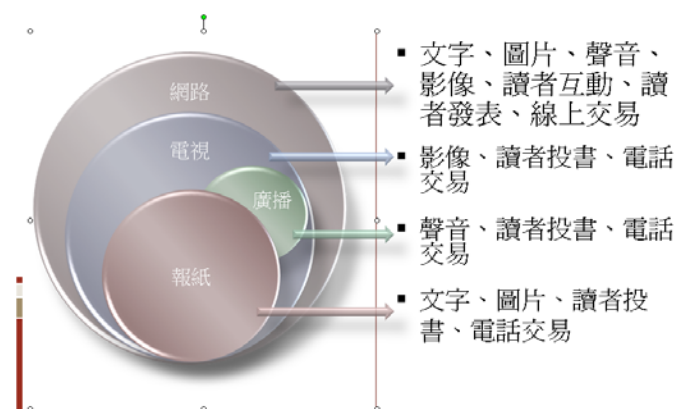
「我認為，每一個人都有發布訊息和傳遞的能力，更何況一些名人的粉絲連結更是可觀，小S有3,500萬的臉書粉絲，吳奇隆《微吧》也有8億4千萬粉絲，傳播力遠遠超過傳統媒體」，蔡慶輝指出，News 3.0是內容傳播的最核心概念，就是來自社群媒體，「2008年起，我就開始談的概念，當時就是以現有資源，提出全媒體新聞流程和操作方法，媒體已不只是過去的單純採寫，而是用有效率的工具，傳遞給最有需要的使用者，必須經過挑選、過濾、整理、解讀，重點是要如何做到。」

蔡慶輝強調，《ETtoday》已經做到參與和分享，現在進一步發展大數據，傳遞更精確的資訊給使用者，「因為資訊太多，2009年，我們就投入了社群媒體應用，今天為什麼能這麼成功，這是有的一套邏輯和推理的，當年我是第一個跳進去玩社群，一直到今天，一個媒體，一個社群要成功，最重要的，必須領導者親身投入，才有可能成功。」

「《酷新聞》，我們累積了 3 萬多的忠誠粉絲，《ETtoday》一開站，就全數移轉過來，內部更成立了『ET 顧問糰』，2010 年開始，一路相挺的粉絲團成員，現在都是好朋友」，蔡慶輝很高興有這群「啄木鳥」，協助挑錯字、發現新聞錯誤、關注議題發展，「這一群核心成員，是很死忠幫忙挑問題，我們就可以很放心的向前衝刺，『ET 顧問糰』隨時扮演補位抓錯角色，這些都是長期互動才有的結果。」

圖四

II 傳統媒體與數位媒體的差異



資料來源：蔡慶輝

中時、自由、ETtoday 善用社群媒體

《中時電子報》的臉書粉絲團人數，從之前的 3 萬人，成長到現在的 38 萬人。劉善群指出，「我們的黏著度高於蘋果網站，新聞丟到《YouTube》上的訂閱數有 60 萬人，一則影音新聞會有 60 萬的使用者收視，這不包括其他進來看和轉傳使用者。」

Google Plus 也有 29 萬人，臉書和 Google Plus 兩個社群媒體屬性很不一樣，「我們送電影票，臉書一下子就要光，Google Plus 完全沒有人要，送書，Google Plus 一下子就索取一空，臉書上卻沒有人要，活潑度與屬性差異很大，所以兩邊都要經營，不能只是經營一端」，劉善群表示，因為這是不同的兩群人，需要時間、進程、策略才能逐步超越對手，「當 2016 年 Web 3.0 來臨，媒體環境會是什麼樣子？沒有人知道，但是我們要先做好萬全準備。」

黃嘉瑞表示，《自由電子報》之前流量不高，都是《自由時報》原來讀者群，並沒有新進者，必須努力引導新的使用者進來。「《自由電子報》真正起來，也就是這半年的事（農曆年專任到訪談的這半年期間），318 學運結束後，臉書數據顯示，《自由電子報》粉絲人數和《聯合新聞網》數據上差不多，大約在 13、14 萬人左右，《中時電子報》大約 17、18 萬，對於這樣的成績，我們是很驕傲的。」

「這批學運期間開發出來的使用者，對《自由電子報》的黏著度相當高，不是僵屍帳戶，一直到現在的黏著度都很高，跟小編互動也很密切」，黃嘉瑞表示，臉書就是一個媒體，可以形成一個家族，「經營的好，流量就會導過來，威力無比強大。」

蔡慶輝表示，「《ETtoday》現在粉絲人數 82 萬，蘋果 180 萬，但是我們的互動數是 120 萬人，但重點不是粉絲數的多和少，而是參與互動人數的多寡，這才是重點。」

對比早期網站經營，社群媒體扮演著重要的導流角色，這也是三電子報無法輕忽的原因。

《ETtoday》要求的就是快速發稿

《ETtoday》執行副總編輯譚志東指出，「《ETtoday》是沒有所謂的學習曲線，每一個人都要具備左右互補技能，左是廢文、右是專業，否則網站將失去特色，網路最大的特性就是快，不管是傳播特色、使用者需求，或是即時新聞競爭，已經快到讓人無法喘息，以昨天（9 月 4 日）上午發生的餿水油新聞為例，晚上，味全產品下架，我們要求的就是快速發稿，讓使用者看到最新的事件發展」。

2013 年 11 月，臉書調整演算法，當時對內容網站有利，全體受惠，今年 2 月，臉書再次調整演算法，《ETtoday》就受到相當的衝擊，譚志東表示，「因應的做法，就是增加內容供應，提供符合使用者需求的內容。」

蔡慶輝有感而發，「2000 年 3 月 1 日，《ETtoday》成立，才開站就遇上網路泡沫，《明日報》收了，我們是一路苦撐，拚到現在，Alexa 排名第六，這樣的成績相當不容易。」

「我們必須具備真誠和熱情，堅持下去，努力付出」，蔡慶輝提出調查數據，「《ETtoday》，雖然在 2008 年關站三年，但是使用者仍然記得這個品牌，信賴度甚至超過《Now News》，8 月底，每日平均流量 1,283 萬次」，蔡慶輝表示，流量是一次又一次的努力累積，開站半年，發生 Makiyo 日籍友人友寄隆輝，痛毆台灣運將事件，隨著新聞延燒，流量也持續上揚。

2012 總統大選當天，一舉突破 200 萬次，2013 年 8 月，維持 300 多萬次左右，每一次重大新聞事件，都是墊高流量的基石。蔡慶輝指出，「流量當中，除了影劇新聞占最大比重，臉書導流量也占了整個網站的 60% 到 70%，展現在數字上，代表我們的社群操作能力相當強。」

圖五：《ETtoday》未滿三年，每日平均流量已破千萬



資料來源：蔡慶輝

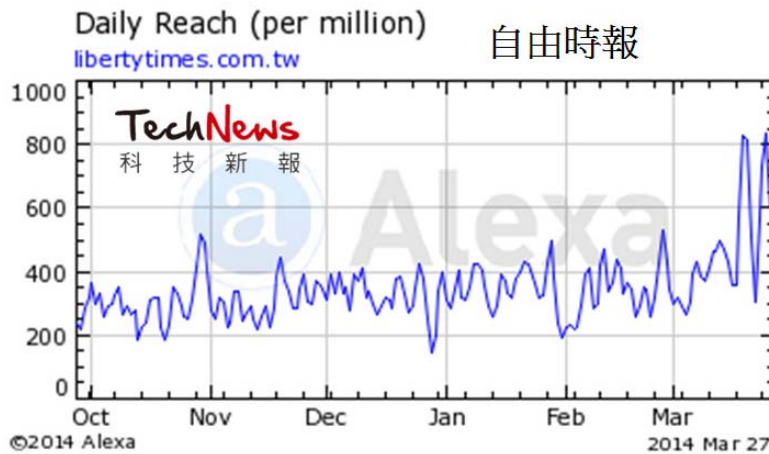
318 學運 《自由電子報》流量大幅成長

今年初之前，《自由電子報》的臉書粉絲團是 4 萬人左右，相較於報紙發行量 60 多萬份，差距很大，黃嘉瑞認為這表示電子報忠誠度不高，「為此，電子報設置了專職『臉書社群編輯』，現在粉絲成長到 38 萬人，其中，318 學運是一個成長關鍵點，318 學運期間，臉書人數每天都是 4000- 6000 人的快速增長。」

黃嘉瑞指出，「《自由電子報》過去在新聞連結上做的並不理想，數據顯示，其他電子報每位使用者進來都可以看到 4 頁才離開，我們只有 1.5 頁，上周數據已增加到 2.4 頁，1.5 頁到 2.4 頁，PV 數（Page View／頁面瀏覽次數）可以加倍成長，這樣的成績是不需要耗費太多的人力成本。」

劉善群表示，台灣已經有不少的 convergent 網站，以《Giga Circle》為例，並不是原生新聞網站，搜尋新聞之後再連結回原生網站，因為點閱率高，連播式廣告獲益也顯著，低成本，高技術，「台灣越來越多這樣的商業模式，《中時電子報》態度開放，我們也引進《國家地理》雜誌等最好的內容，除了原生新聞，也邀請優質媒體加入，廣邀影評人、美食家等部落客共同協力。」

圖六：318 學運期間，《自由電子報》流量大幅成長。



資料來源：Carson(2014. 3. 30)²

《中時電子報》為 web3.0 預做準備

「2016 年，全球將進入全民書寫(all writing)的 web 3.0 時代，1.0 是我寫什麼，你看什麼，2.0 是我寫什麼，你可以表達部分意見，3.0 是全民書寫，將最好的內容放上網站」，劉善群認為，現在的內容不只是記者撰寫，編輯、一般員工，甚至讀者都可以寫稿。

「所以現在要重新定義媒體和記者的關係，記者不只是記者，記者還是品牌，網頁上可以顯示記者過去寫過的文章、點閱率、最新文章連結，記者名片可以印上 QR Code，掃描就可以看到歷年的文章匯總」，劉善群規劃每位記者都有個人

² Carson(2014. 3. 30)「太陽花運動」蘋果、中時閱讀率高下立判
<http://technews.tw/2014/03/30/sunflower-boost-apple/>

的部落格，透過高點閱率形成品牌效應，「這樣就會吸引廣告主投放廣告，可以分享給部落客和記者，記者也可以因此獲利。」

「以專欄作家姚舜為例，累計的點閱率就有 446 萬次」。劉善群指出，記者知名度來自有多少人轉載，有多少人按讚，不只是紙本的刊出，「記者的工作流程和內容都在改變，即時新聞是持續進入的訊息，紙本呈現的則是記者的整理分析功力。」

「《中時電子報》現在做的是『串媒體』(Transmedia)角色，將電視內容，串到《中時電子報》，再串到社群媒體，再串到廣播」，劉善群以《中天》陳文茜節目為例，「陳文茜節目畫面涉及版權，但是聲音是可以切割播出，明年(2015)將會跨頻到汽車，今年 CES 即聚焦汽車載體，汽車成爲全球最大移動載具，廣播將更具吸引力」。因此，未來的創新內容必須配合使用者行爲。

首先要瞭解本身的核心優勢和競爭力，透過「串媒體」，每串一個就產生一種商業模式，也必須有效評估投資回收(ROI: Return On Investment)，劉善群表示，「例如《中國時報》副社長張景爲的『爲所欲爲』節目，訪問連勝文、柯 P、胡志強、林佳龍，播出後的內容，就可以分段隨選(On Demand)收聽。」

劉善群也指出，現在的廣告已經不是靜態呈現，包括文字、圖片、影像、DM 等都是多媒材形式，「汽車商很喜歡我們的表現形式，BMW 就是整部車在上面，這是全新的呈現方式」。

劉善群以「翻爆」(《中國時報》、《工商時報》、《旺報》) 午間版和晚間版為例指出，「版面連結《中天》新聞，『翻爆』上是動態廣告呈現，汽車廣告就可以影音形式播出。」

圖七：《中時電子報》推出《翻爆》動態廣告

資料來源：《中時電子報》

創造流量，包括電子報本身、受訪者、合作單位都可以共同導流量，劉善群提出「小是新的大」概念，指出現在新創網站已經無法創造高點閱率，應該將小的聚集成大的，充分利用媒體資源。

今年(2014)1月1日，《中時電子報》從各報調來編輯，成立即時新聞中心，與現有新聞中心協同合作，共同發稿，提升電子報競爭力。網站編輯也必須轉型做為策展人，安排內容導覽，劉善群認為，「網路世界裡，我們只是一個故事的開始，使用者的回應才是關鍵，呈現的是不同觀點，不同專家的對話和互動，這正是網站黏著度和流量產生的重點，也可以是一種獲利商業模式」。

每一個網站，每一個行動 App，都可以產生商業模式，必須掌握核心競爭力，善用社群，透過串媒體概念，只要串的資源越多，多元獲利就會產生。劉善群表示，「對《中時電子報》來說，數據分析最重要，我們每天開會分析檢討數據，電視收視率是看樣本數，但是網路點擊數，才是最精確客觀。」

《自由電子報》獎勵發稿 依據 PV 數給獎金

媒體應該如何整合現有資源？

黃嘉瑞指出，「《自由時報》要求記者一個月發出 20 則新聞給電子報，由《自由電子報》決定使用與否，也可以減輕記者的壓力，我們也提供獎勵機制，PV 數 2,000 以上，提供 200 元獎金，1,000 以上 400 元，2,000 以上 600 元，也能發揮鼓勵記者的實質效果，5 月中起實施，6 月發稿數相當不錯，記者反應也很正面，顯然激勵是有助於發稿。」

「我希望電子報能夠進用一批專屬記者，老闆打算給我 30 位記者，報紙記者也在逐步轉型，從每日新聞轉向專題記者，操作議題，但是時間仍然太趕，深度似仍不足，我希望能補紙本的不足」，黃嘉瑞指出，即時新聞快速但不嚴謹，常會出錯，訊息較零碎，「未來的專屬記者將以議題為主，類似雜誌記者，一周操作一到兩個題目。」

做紙本的人對網路概念很薄弱，一張大照片的威力，在網路上的影響是可以很顯著的，黃嘉瑞表示，「總編輯（胡文輝）每天都會透過網站後台，看新聞點擊排行，做為新聞參考之一。主管會議也曾經訂定議題，希望將點擊表現做為考核記者的依據。討論過程中，主管一致反對，因為這涉及到記者路線，煽色腥內容比較容易吸引閱讀點擊，但是每一條路線都不應該偏廢，主管擔心記者取巧走偏鋒，影響路線經營，最後結論是接受了主管們的意見，擱置了原訂的考評議題，總編輯仍要求主管一定要看網站，做為新聞參考。我覺得這是傳統紙媒和電子報在取捨間很好的一次辯論。」

黃嘉瑞很感謝編輯部同仁幫忙，「《自由電子報》學運時的成功，是日報記者 24 小時發稿的貢獻，稿量相當大，編輯也投入發稿，同仁士氣都很高，即時新聞快速成長，曾經有一天的 PV 數，達到平常流量的三至五倍，那一段時間使得報社系統當機，當時就加了頻寬，《自由電子報》過了這道門檻，流量就持續維持穩定成長。」

《ETtoday》明年大幅擴編 拉大領先差距

譚志東認為，很多新聞流程已經解構，「我們現在解構別人，也隨時要面對別人的解構，我只相信『賽車理論』，過彎道時必須謹慎，面對 318 學運、高雄氣爆等新聞，關鍵在續航力，必須讓使用者留下來，提高本身的 C/P 值（C/P 值是 capability/price 縮寫，就是性能與價格的比值，因此性能越高，價錢就越低），新聞要相信直覺，直覺對了，就能激起使用者的共鳴。」

蔡慶輝很贊同這樣的看法，面對流量成長超過預期，《ETtoday》人力已從兩年多前的幾十人，成長到現在 180 人，「我們明年將大幅擴編，進一步追求成長，保持領先，拉大差距，網站設計與操作都要緊扣社群應用。」

社群上的使用者信賴，是建立在一點一滴的努力上，譚志東指出，「今年初，一位老先生為另一半偷瓦斯桶的新聞，引起廣泛關注，《ETtoday》流量爆增，短短兩天，收到 1,300 封信，再加上一天累計的電話，超過 1,500 則左右的使用者意見，表達幫助老先生的心意，過程中，雖然讓我們疲於奔命，但這就是我們一再強調的感動，使用者充分接收到我們的誠意，也對我們表達了高度信賴。」

News3.0 就是怎麼有效率的處理新聞、傳遞新聞，亦即利用新科技、新工具取得新聞，蔡慶輝強調，「過去新聞採訪只能面對面，或是利用電話，現在只要照片 Post 上網，搭配簡單圖說，就廣為傳布，這就是新媒體力量，部分傳統媒體，到現在還是無法接受這個事實。」

選舉開票 線上即時製播搶流量

劉善群認為，現在要重新定義新聞，誰在看？在那裡看？用什麼載具看？多少人看？所有的數據和使用者輪廓必須一清二楚。

劉善群以年底選舉為例，「今年底的九合一選舉，是我們下半年最重要的工作，選舉投開票當天（11 月 29 日）將採取行動開票，我們正在規劃自己的開票系統，計票來源除了中央選舉委員會，也包括來自各縣市布建的報票點」，旅居海外人士，只要手機可以連網，就可以看到即時開票，「內容將整合《中天》和《中視》新聞畫面，以及《中國時報》、《工商時報》、《旺報》的即時新聞。」

黃嘉瑞也同意，「今年年底選舉，又是一次推升流量的機會，站得上去，就代表再一次的成長。」

《自由電子報》11 月 29 日將即時開票，票數來源一是中選會，二是地方記者報票系統，三是監看各台。

黃嘉瑞指出，9 月 1 日，候選人正式登記，登記前，選舉專區就正式推出，逐步增加版面，開票當天，電子報全部以選舉新聞為主，《自由電子報》因為起步的晚，目前還沒有 App，「電子報選舉 App，已經規劃設計，對電子報將是加分，對電子報未來開發 App，也會有很大的幫助。」

「今年九合一選舉，《ETtoday》將成立開票中心，報票來源包括中選會、國民黨、各地記者布點，以及電視台資訊，2012 年我們找了朱學恆主持，邀請侯冠

群，王世堅，以及在網路號召首投族與談」，譚志東指出，因為創意，也推升了不少的流量，「王世堅在節目中承諾，如果蔡英文輸了，就要高空彈跳，引起全國關注，今年我們也會規劃特別的做法，請大家拭目以待。」

三家電子報的「2014 九合一選舉」線上開票經驗，也將應用在 2015 年起跑的「2016 總統大選」開票作業，兩場戰役，不只關係到電子報流量消長，也將影響使用者的忠誠度和可能的商業模式建立。

圖八：《ETtoday》推出 2014 九合一大選專區



資料來源：《ETtoday》

《中時電子報》、《自由電子報》建立手機發稿系統

「我們在學運期間，初步建立了新聞流程規範，針對重大新聞，透過 LINE 群組，電子報將可能支援的新聞單位建立群組，即時新聞就將照片、文字用 LINE 發回，即時新聞是零碎化的片段訊息，完整新聞就透過傳稿系統發給編輯部」，黃嘉瑞表示，為了因應突發新聞，也會透過後台，整合社群媒體發稿機制，以及報社發稿系統，記者可以選擇何種形式發稿，或是選擇同時發稿。

劉善群也指出，「組織和新聞流程仍在持續調整，記者利用員工編號，就可以透過手機 App 上傳發稿（包括：文字、照片、影音），Android, iOS 版本的發稿平台都有，上面還有『給編輯的話』，提醒編輯下標，或是選取內容時，應該注意的地方」。

劉善群表示，這些內容可以提供電子報、電視、報紙使用，包括《中天》、《中視》各媒體，透過後台，就可以直接拉稿，ENPS 及 NRCS 兩套系統都已經完成，電視台馬上可以選取影片，立即播出，廣播也是零時差發送，「事實上，廣播到現在都是收聽率持穩，沒有下滑，手機連網就可以收聽。」

劉善群也強調行動的重要性，「《中天》手機即時新聞，在大陸都可以看到，透過《中天》、《中視》新聞副控端，進到時報資訊機房，完全是 HD 畫質，『太陽花學運』時，我利用手機，遙控指揮台北辦公室，無處不能作業，傳統新聞模式完全被顛覆。」

黃嘉瑞也以「高雄氣爆」為例指出，將近深夜 12 點爆炸，「電子報馬上請高雄記者能傳的照片，能傳的訊息都用 LINE 傳回，電子報編輯枱持續出稿，這段時間的心得是，紙本與電子報最大差別是，紙本必須整理完整新聞，畢竟紙本版面有限，電子報是滾動式持續發稿，我對電子報概念是，當讀者讀了第一條新聞，就會渴望看到第二則，所以我們提供的則數越多，創造的點擊數就越高。」

「當天電子報操作到凌晨四點，回到家，同仁間仍然彼此交換訊息，繼續核稿、上稿，高雄氣爆新聞專案小組，直到昨天（8 月 25 日）才結束任務」。黃嘉瑞表示，現在已成立台中綁架案新聞群組，任務編組含蓋中南部，以及總社人力和資源調度，「我們已將 LINE 的功能，發揮到淋漓盡致。」

黃嘉瑞認為，「《自由電子報》發展還不要太快定義框限，且走且看，也許就跟經營《自由時報》的過程一樣，最後是一個不同的樣子出來，只要是對的，是使用者要的，對報社發展有幫助，這樣就對了。」

黃嘉瑞表示，「我們是一步步，從簡單地方開始，進一步細膩呈現，我是編務出身，所以很注重細節，目前即時新聞內容，主要來自編輯部，我希望未來能夠自行產製不一樣的內容。」

《自由電子報》逆向思考 確保紙本發行

《自由電子報》4 月 8 日改版，原來很好找的網站內容，現在變得不是那麼方便搜尋。黃嘉瑞表示，「我們不希望讀者太容易在網站上找到新聞，和過去不太經營網站也有關係，《自由時報》紙本發行量大，營收穩定，不希望因此造成『自己（電子報）把自己（《自由時報》）打敗』的事情發生，以蘋果紙本下滑速度，超乎預期觀察（從每日 50 多萬份發行量，下滑至目前每日 30 多萬份），不排除蘋果已經發生『自己（《蘋果即時新聞》）打敗自己（《蘋果日報》）」的情形，《自由電子報》希望做一個新的媒體，能夠和紙本進行區隔。」

對於電子報的未來，黃嘉瑞期待創造出不一樣的媒體，他從幾個角度思考，「1. 從使用者觀點看待；2. 從編務出身觀點看待讀者需求；3. 嘗試各種可能，找到不一樣的人，挖掘到不一樣的內容；4. 持續思考電子報還可以給使用者什麼。」

黃嘉瑞表示，「現在正在規劃開闢『自由評論頻道』，其他媒體的電子報已經在做，也都廣邀評論家、部落客，首先我會整合《自由時報》言論資源，包括副總編輯鄒景雯在內的知名寫手，所以電子報在既有的報紙分類以外，我會規劃電子報走自己的路，走出自己的風格，以『財經頻道』為例，定義為『MONEY』概念，所有和錢有關的議題，即使不是那麼的財經內容，例如夫妻財產分配、小孩零用錢分配等都要納入報導。」

自由確保紙本廣告 中時爭取網路收益

「幾家大的外商通知媒體，明年廣告預算已經出來，廣告投放比例，新媒體預算，將頭一次超過電視預算」，劉善群指出，「這是趨勢，整個媒體大方向都在調整，因為影像未來，將走向碎片化，無論何時何地，都可以透過行動傳播，滿足

碎片化收視習慣。」

《中時電子報》新媒體廣告，原本由傳統業務經營，今年(2014)起，一半委託廣告合作商，全球都可以看到電子報的分版廣告。劉善群表示，「美國、日本、台灣的廣告就會不一樣，在美國點一下，就可以賺一元美金，境外獲利要高於境內，商業模式必須跟著改變。」

「網路是《旺旺中時集團》的數位平台，透過『串媒體』，串出新的點擊率和商機，善用科技，可以讓媒體產生多元變化」。劉善群表示，《中時電子報》目的，是深入滲透到每一種載具，「將集團所有的媒體廣告全部串起來，一起聯賣，互相導流，以影劇即時新聞為例，版面以大圖呈現，與新聞頁面串在一起，整體點擊率才能持續往上走。」

蔡慶輝也認為，「廣告主已經接受網路是趨勢這個事實，廣告預算已經在移轉，網路廣告成本低於報紙、電視，而且有效，可以量化統計，透過我們的『民調雲』平台，更可以鎖定特定目標對象，商品可以找到所要的消費者。」

「我們自己經營網路廣告，7月已經有盈餘，網路大流量才能突顯廣告效益，有足夠的流量，才有獲利商業模式，如果沒有流量，什麼都不必講」，蔡慶輝深有感觸指出。

劉善群以某位廣告主的活動個案為例，「除了在網路上設計頁面，同時結合新聞內容、時尚內容、社群媒體，跨媒體（電視、報紙、網路）整合，共同企劃提案，這是一筆預算談下來，而不是代理商分配預算，我們把廣告融入內容，閱讀時看不出，也讀不出這是廣告。」

「但是網路廣告金額低，製作成本高，並不划算」，黃嘉瑞認為，紙本廣告經過五十年，高額廣告價位，勢必面臨挑戰，大數據網路廣告，更能清楚呈現使用者輪廓，「現在就是希望廣告不要流失，預算在紙本和電子報間移動，廣告人的性格保守，要轉移也不是這麼容易。」

黃嘉瑞回顧《自由時報》成長初期，廣告主預算挪移，對《中國時報》、《聯合報》並未構成影響，威脅到的是《民生報》的廣告，甚至導致《民生報》最後走向停刊，過幾年，廣告主才從《中國時報》、《聯合報》挪動預算到《自由時報》，「所以內容常是走在前頭好幾年，廣告後面才會跟上來。」

面對廣告挪動，劉善群也提出多元商業模式，他以《時藝多媒體》的米開朗基羅、海賊王展覽為例，過去要印專刊（300元），出租導覽解說設備（100元），未來如果在門票後印上QR Code，全文檢索內容（100元），透過行動App「移動定位服務」（LBS: Location Based Service），在劃定區域內，經由展品上的Sensor感測，就可以進行導覽（50元）。

這樣做法的利基點包括：1. Cost Down，不必印刷紙本。2. 使用者支出降低。3. 使用者更便利。4. 產生新商業模式。5. 流量導回《中時電子報》。劉善群指出，「這就是『T型人』概念」。

「T型人」（T-Shaped）概念，最早於1995年由哈佛商學院教授Dorothy Barton提出，他認為傳統教育培養出來的是「I型」專才，但是「T型人」除了專才，同

時具有跨域專長，也就是通才，才能符合未來人才需求。

創新商業模式的建立並不容易，遠在倫敦的《金融時報網站》(Financial Times)，最近推出新的廣告計費模式—「時間」。以一小時做為「貨幣」(Currency)計算單位，廣告在網頁每次至少要停留 5 秒鐘，一小時 (3,600 秒) 的「貨幣」就會讓廣告出現 720 次，廣告客戶可以自訂每次停留時間，停留時間越多、出現的次數越少。《金融時報》認為，以此做為計價基礎，比只計算出現數量更有意義³。

三家電子報，除了傳統 CPM、CPD、CPC 等計費方式以外，是否可能比照電視廣告計時收費，或許是經營策略上可以思考的方向之一。

結論：重新思考電子報和傳統媒體市場定位

三家電子報負責人，面對激烈競爭和不可知的科技未來，無時無刻不在思考電子報和傳統媒體的分工與市場定位。

「《自由電子報》很多流量都是來自美洲台僑，使用者忠誠度高，我們的廣告都交給 Google 代理，頁面乾淨，不會影響使用者閱讀，版面設計也很親近使用者需求」，黃嘉瑞表示，「我的想法是，電子報就是要不停的推專題，我現在是抓兩端，一端是即時新聞，另一端是深度報導」。他認為，電子報可以極大化，做很多東西，幾年都做不完，但是想法也不是馬上就能落實的。

劉善群也認為，未來的報紙應該以調查報導、內幕報導、獨家報導為主，因為一般性新聞，網路都處理完了，「所以開放式創新很重要，網路世界的報紙版面，未來可以拆解付費，正如 iTunes 的歌，是一首一首的賣，使用者也可以支付一元看報，選擇收看政治類或生活類新聞，付一元，也可以看健康類或體育類新聞，如果全球有 1,000 萬人點擊，就是 1,000 萬元的收入，這和『付費牆』(PayWall) 打包統賣是不一樣概念。」

劉善群以訪談當時 (2014 年 8 月 25 日上午)，《中時電子報》熱門新聞排行榜為例指出，同時在線使用人數超過 13,000 人，系統即依照點擊數決定網頁頭條，「下午各媒體召開編輯會議時，都會參考點擊排名，排序新聞或安排版面，即使《紐約時報》也不例外，網站上點擊數高的新聞，就可能是隔日的頭版頭條，這是全球趨勢。」

譚志東也認為，媒體必須換個腦袋思考，「部分傳統媒體，仍然停留在我才是主流的想法上，要求電子報記者不能偷跑、不能搶發新聞，必須在『共識』下集體發稿，這是很落伍、很矛盾的想法，各家電子報也都要求記者，必須第一時間發出即時新聞才行，所以這樣的『共識』邏輯是說不通的，傳統媒體的思維必須要改變才行。」

以下就《中時電子報》、《自由電子報》、《ETtoday》面對的挑戰、目標、策略三個方向做一結論：

³那福忠 (2014 年 9 月 12 日)。金融時報創新網路廣告計費。

<http://www.brain.com.tw/News/RealNewsContent.aspx?ID=20705#ixzz3D3eAXV1k>

《中時電子報》、《自由電子報》、《ETtoday》挑戰、目標、策略

挑戰：1. 吸引使用者，增加點擊率

2. 透過每一次重大新聞事件，站上流量高峰
3. 開發多元社群平台，觸達不同使用分眾
4. 建立網路多元商業模式
5. 吸引廣告主增加預算投入

目標：1. 爭取 Alexa 網站排名

2. 確保網站流量持續成長
3. 確保廣告收入持續增長
4. 區隔傳統媒體，建立網站特色
5. 因應 4G 行動時代來臨

發展策略：

《中時電子報》1. 建立使用者為中心的 App 機制

2. 提供全媒體產出的多平台格式內容
3. 透過串媒體，整合作業流程
4. 自製網路原生影音和廣播節目
5. 強化影劇新聞
6. 擴編人力
7. 善用社群媒體，增加黏著度
8. 建立使用者忠誠度
9. 推動 Web 3.0 概念
10. 執行 2014 年九合一開票直播，規劃 2016 年總統選舉開票直播

《自由電子報》1. 多元開發新聞頻道

2. 區隔《自由時報》，建立網站特色
3. 強化影劇新聞
4. 擴編人力
5. 善用社群媒體，增加黏著度
6. 建立使用者忠誠度
7. 執行 2014 年九合一開票直播，規劃 2016 年總統選舉開票直播

《ETtoday》1. 推動 News 3.0 概念，重新定義主流新聞

2. 建立網路原生影音新聞
3. 強化影劇新聞
4. 擴編人力

5. 善用社群媒體，增加黏著度
6. 建立使用者忠誠度
7. 執行 2014 年九合一開票直播，規劃 2016 年總統選舉開票直播

2014 年，一連串重大新聞事件，除了看到公民力量的崛起，也讓人見識到即時新聞報導的威力，這場電子報戰役，並不好打，可以預期，未來仍會持續洗牌。如何透過互動與對話，建立使用者忠誠度，將是電子報致勝關鍵之一。

正如黃嘉瑞有感而發的指出，「《蘋果日報》來台，吸引很多年輕人，但是各報不知道年輕人在那裡，《自由時報周末生活版》就是要找到這群年輕人，開始時，版面花俏，和傳統《自由時報》落差明顯，逐步調整成爲現在的風格，證明這是一次成功的經驗，我希望找回年輕人，因爲網路世代就是『年輕』。」

受訪者

劉善群，《時報資訊》總經理／《中時電子報》總編輯，2014 年 8 月 26 日。

黃嘉瑞，《自由電子報》中心主任，2014 年 8 月 26 日。

蔡慶輝，《ETtoday》總編輯，2014 年 9 月 5 日。

譚志東，《ETtoday》執行副總編輯，2014 年 9 月 5 日。

