

由上而下一聯合報和蘋果日報的轉型驅力

研發部 資深研究員 何國華 103 年 7 月

《尼爾森媒體研究月刊》(2014 年 6 月)調查指出,12-65 歲受訪者昨日使用網路比例為 64%,其中 12-39 歲上網比例超過 80%,20-29 歲 96%。調查顯示報紙透過數位版本擴大讀者群,20-29 歲過去七天看過報紙比例為 49%,過去七天看過電子報比例為 37%,與紙本閱讀差距逐年縮減(差距從 2013 年的 27%降至 2014 年的 12%)。

面對紙媒發行衰退,以及《紐約時報》提出創新報告同時,公視「岩花館」分別訪問《聯合報》社長項國寧和《蘋果日報》社長陳裕鑫,以及在獲當事人授權下,統整《聯合報》系平台開發部經理位明宇和《壹週刊》數位發展部總監陳建勳演講內容。此一研究期待瞭解兩報在既有競爭優勢下的數位轉型策略。

聯合報整合資料庫 提出創新概念

傳統報紙面臨多重挑戰,首先是閱聽人媒體習慣改變,其次是社交媒體對使用者的日增影響,以及新聞流程調整和記者角色多元的演變。對此,報業積極進行組織文化和結構調整以因應未來趨勢。

「《聯合報》幾年來持續進行新平台開發,以及數位內容投資和不同載體的創新服務」。社長項國寧強調,《聯合報》積極投入電視新聞和頻道經營,同時提出「Beyond TV」創新概念,著手整合現有三個資料庫,滿足報系多平台需求。

項國寧指出,《聯合報》必須重新思考在「點閱率」的努力上是否還不夠,因為《紐約時報》也有同感,內容精緻卻無法吸引足夠使用者,以致網站點閱率不足,社交媒體導入流量也不夠。「媒體應該思考,內容很好但是點閱率不足的中間,是不是還有另外一條路,使得好的內容能夠吸引更多人的點閱」。項國寧同時舉《紐約時報》「Snowfall」的說故事方式為例,認為好的內容並不保證一定成功,「所以轉型必須要找到對的方法、對的內容、對的平台」。

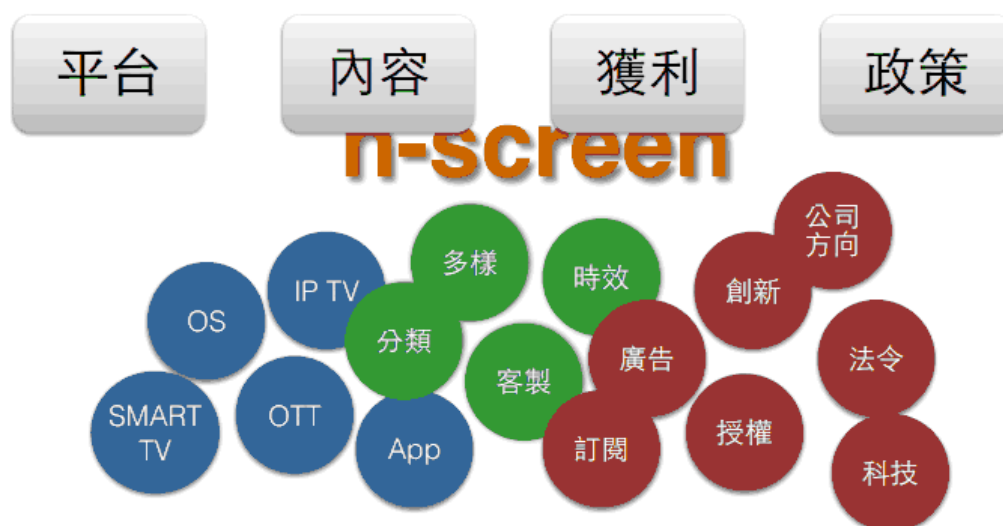
「《聯合報》投入電視新聞製作是一件辛苦過程,因為要提供不一樣內容,不嘩眾取寵的乾淨鏡面,同時滿足使用者需求」。項國寧表示,《聯合報》提出的「Beyond TV」概念是進一步思考手機上的 udntv 是什麼樣的內容? iPad 上該如何收視?不同部門要做什麼樣的分工?這些都必須提出更新的創意和想像。

重新思考目標觀眾概念

面對趨勢發展,《聯合報》系平台開發部經理 位明宇認為,多螢和不同載具的開發涉及成本和資源配置,必須考慮四個層面:1.平台;2.內容;3.獲利;4.政策(圖一)。「因為不同平台作業系統涉及到流量和內容獨特性要求,以及使用

差異性等因素，因此必須重新思考傳統目標觀眾的概念和定義，因為平台太多，作業系統也不同，使用者收視時間和內容選擇更多元，這些都不是傳統目標觀眾概念可以含括的」。

圖一：多螢開發四層面思考



資料來源：位明宇

配置匯流副主管 由上而下推動轉型

「轉型期間，《聯合報》記者的工作量相當大，必須承擔網站即時新聞、電視影音新聞，以及報紙文字新聞等多平台產出，但是記者經過一段時間培訓之後，也是最具競爭力的」。項國寧指出，面對轉型，《聯合報》同時進行組織文化和架構調整，新近成立的「數位新聞中心」以即時新聞為主，同時在不同新聞類別的編輯檯配置一位專注匯流的副主管。以影劇新聞為例，透過匯流副主管過濾新聞稿單，檢視是否有進一步發展成為影音新聞的價值。

《聯合報》推動轉型大致可歸類為由上而下的三個層次。項國寧表示，從董事長階層開始，每一至二年都會選擇一到兩個國外媒體，組團參訪借鏡；執行層面則是建立獎勵機制，持續進行人員和流程的調整，透過 KPI (Key Performance Indicator) 指標，要求一年 10%、20% 的達成率，檢視記者在不同平台的發稿量。第三層次，《聯合報》除了鼓勵同仁參加國內外各項研討會掌握趨勢，同時委託顧問公司進行幹部教育訓練，鎖定未來所需人才規劃系統性課程。

面對匯流轉型，項國寧強調，《聯合報》必須在未來五年內加速新平台開發應用，無論是流程、使用工具和內容加值都必須加快腳步。

行動收視和社群導入流量大增

從圖二可以看出，今年的行動收視和社群導入流量大增。位明宇指出，「對《udn tv》而言，自 318 學運後流量持續上升，這也是對我們長期經營和努力的肯定，現在社群媒體不只是年輕人的專利，35 歲以上使用者也急速增加，顯示社群與行動，確實是一個市場導向的趨勢」。

圖二：三立、壹電視、udntv 流量比較



資料來源：位明宇

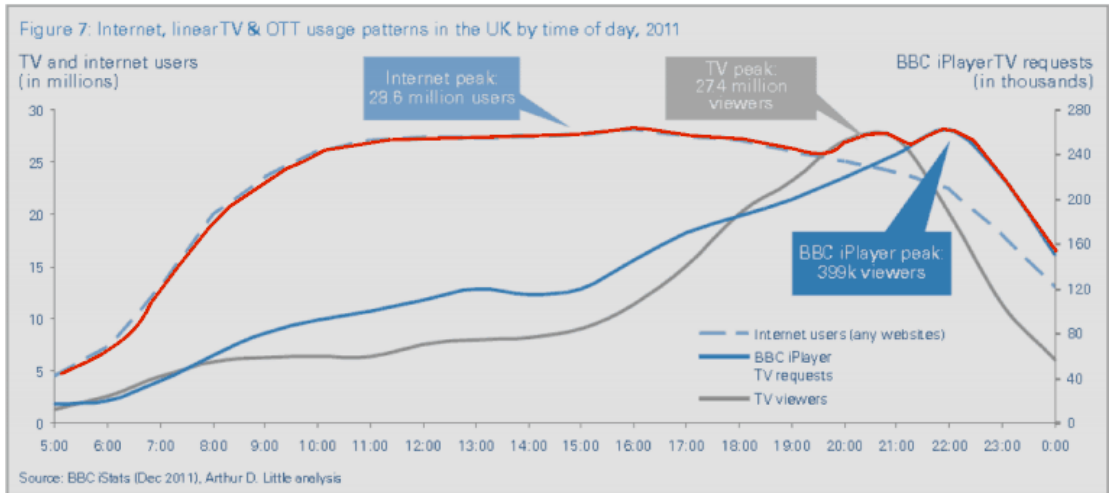
未來目標：Content Everywhere

位明宇也舉《BBC》2011 年的研究（圖三）說明使用者趨勢，《BBC》觀察使用者一天的載具使用波段發現，起床到辦公室工作期間，以使用不同網路載具為主，晚上 7 點到 9 點是閣家收看電視時間，9 點以後網路流量再次上升。位明宇認為，「面對多平台趨勢，對我們來說，多螢(n-Screen)將是一大挑戰」。

位明宇表示，《聯合報》系的目標，是以優質內容提供隨時隨地精準服務為宗旨，面對訊息紛亂的市場仍堅持提供質報、高品質影音和匯流內容進行市場區隔。「近幾年在多平台開發，內容匯流規劃，我們試圖讓使用者在任何時間、任何地點都能接觸到完整內容服務，而不是淺碟訊息、標題式吸引使用者注意，使用者可以透過不同載具獲得深度內容」。

也就是說，如圖四所示，使用者可以從一日生活當中，不論所在場域為何，都能透過不同載具，使用／觀看／閱讀《聯合報》系相關內容服務。位明宇指出，「雖然這仍是未來目標，但是目前已初步達成一日生活圈設計，接下來就是如何把想要收看深入精緻內容的使用者，拉進這個生活圈了」。

圖三：不同載具時間波段走勢



資料來源：位明宇

圖四：聯合報一日生活圈概念圖



資料來源：位明宇

不同於《聯合報》的新聞哲學和策略做法，《蘋果日報》和《壹週刊》則是全力朝向衝刺不同平台的高流量為目標。

黎智英要求下 蘋果日報加快轉型

資策會 FIND 於 2014 上半年首次針對台灣 17 類 App 進行「百大 App 活躍使用者調查分析報告」，LINE、Facebook、台灣《蘋果日報》分列使用前三名。社長陳裕鑫對此成績並不意外，他除了說明《蘋果日報》網站如何透過即時新聞衝

高點擊率和廣告量，並樂觀看待 4G 發展，同時強調「廢文」對《蘋果日報》所具有的防守價值和意義。

「台灣《蘋果日報》從去年（2013 年）6 月起進行轉型，時間是在《壹電視》結束的同時」。陳裕鑫指出，黎智英認為香港蘋果已經提前一年啟動轉型，台灣蘋果應該加快腳步，當時香港頻寬是 4G 規格，台灣仍停留在 3G 階段，香港一天的點閱率已可達到 2、3 千萬次，網路營收逐步增加。「去年 6 月以前，台灣蘋果的即時新聞只有 5、6 人，做法上是將日報轉成電子檔，同時改寫《中央社》網路版內容，一天上傳 2、3 百則新聞」。

正副主管匯流分工 網站搶發獨家新聞

「為了開拓線上即時新聞市場，部分媒體成立網路部門，不負責報紙編輯採訪作業」。陳裕鑫認為，另立部門好處是分工清楚，但對同仁發展並不是最有利。「因為紙媒收入日減，壓力日增，每天都擔心裁員，這不只是《蘋果日報》，其他媒體也面臨相同處境，所以我們選擇比較辛苦，但是整合比較好的方式，將編輯部和即時新聞合而為一」。即時新聞要求主管帶領記者發稿，以政治中心為例，早上就必須有人發動採訪，正副主管採取月分工模式，每月輪替紙媒和網站新聞規劃與版面處理，記者全員投入供稿。

陳裕鑫表示，即時新聞就好比採訪筆記，一天下來可能多達五、六則，下午起彙整，第二天紙媒內容就是前一天即時新聞的再濃縮，透過內容和版面加值，讓讀者願意再花 15 元購買。「《蘋果日報》更採取在網路搶先發布獨家新聞策略，而不是傳統的隔日見報做法」。陳裕鑫指出，《蘋果日報》會將相關報導透過關鍵字串在一起，不會要求制式化發稿，一切依新聞重要性決定，重大新聞就持續發稿，不會流於零碎化。「《蘋果日報》也曾測試過網路獨家是否會抵銷報紙銷量，觀察幾天發現完全不受影響，網路刊登獨家新聞反而刺激報份，也沒有讀者抱怨或是認為不妥」。

The image shows a screenshot of the Apple Daily website homepage. At the top, there is a navigation bar with the Apple Daily logo and various menu items like 'Apple Daily', 'News', 'Fashion', 'Sports', etc. Below the navigation bar, there is a main content area with several sections. On the left, there is a 'Small House Exchange Big House' advertisement. In the center, there is a large headline about a woman's privacy being exposed. On the right, there is an advertisement for CHT Wi-Fi service and another for Dr's Formula.

資料來源：《蘋果日報》網站

《壹週刊》策略明確 手機和資料庫優先

「黎老闆曾經分享他對香港讀者的觀察，指出過去坐地鐵還有人看報，現在都在滑手機，使用習慣已經改變」。《壹週刊》數位發展部總監陳建勳表示，現在已經沒有截稿時間，因為隨時都在發稿。手機已經是第一螢幕，《壹週刊》優先思考的平台就是手機，策略上就是走行動，商業模式就是廣告，做法就是衝流量，衝 App 下載數，《壹週刊》App 剛破 50 萬下載數（iOS／Android），無疑對廣告客戶具有重要意義。陳建勳並引述小米創辦人雷軍說法：「一定是有海量的 Data，才會有商業模式產生」。

「即時新聞是手機內容重要形式，《自由時報》、《中國時報》、《聯合報》、《蘋果日報》、《ET Today》競爭都很激烈，公司要求每位記者都要發幾則稿件，同時列入考績」。即時新聞占有網站高流量，重要新聞影音版因為內容多元，合作對象也就多元。陳建勳表示，《壹週刊》也將影音延伸到不同載具多格式需求，手機螢幕要求就是字大和特寫畫面。

「從後台開始做好內容管理(CMS)，新媒體策略才能見到效果，善用過去採訪資料庫，將有利於手機收看和連結，可以看到相關新聞，達到另一種形式的策展目的」。陳建勳表示，《蘋果日報》和《壹週刊》將使用同一套 CMS，內容管理都在雲端，因為容易遭到攻擊甚至損毀，資安等級也將同步提高。



資料來源：《壹週刊》網站

「《蘋果日報》研究也發現，上千字的文章只要內容夠精彩，讀者還是會在手機上看完的」。陳裕鑫表示，蘋果評論稿量很大，每篇都是上千字，曾經有過一

篇評論的單日點擊率超過 50 萬次，顯示讀者不會在意手機上閱讀長文。「重點是文章要引起共鳴，這也打破了讀者排斥長文的刻板想法」。

陳裕鑫表示，《蘋果日報》處理新聞除了依靠直覺，就是閱讀網站日報表。「利用電視牆上數據分析，可以看到單則即時新聞同時正有四千多人線上收看（7 月 4 日訪談當天）」。此一數據與累積點閱數不同，陳裕鑫指出，累積點閱數容易失真，「透過數據可以知道使用者對不同新聞的重視程度，新聞主管也能夠清楚掌握讀者的議題喜好度」。

「廢文」是防守策略 蘋果新聞要更專業

《蘋果日報》即時新聞為什麼要發「廢文」？陳裕鑫表示，網友有興趣的內容就要報導，不只是「廢文」，蘋果應該多元發稿。「雖然有人認為廢文不符合主流想法，但是不做就是死路一條，因為網路閱讀行為和報紙是不一樣的」。蘋果的策略是：「要，就全部都要，不要把廢文市場讓給別人」。

陳裕鑫強調，蘋果原來的「廢文」要繼續報導，而且要做得更好，即時新聞上的獨家要搶先公開，而非隔日見報。「也就是專業的要更專業，快要更快，廢文要更廢」。

「透過此一策略，其他網站連抄都來不及抄，流量成長也就不如蘋果，因為我們提供多元原創內容」。陳裕鑫表示，「廢文不是蘋果的攻擊策略，而是防守策略，少了這道防線就是死路一條」。

面對 4G 發展，陳裕鑫指對《蘋果日報》是加分，因為蘋果每天的即時新聞影片量超過百則，除了「動新聞」，《壹傳媒》過去電視新聞製播經驗也幫助很大，影片點閱率相當高。

靈活運用 YouTube 和 Facebook

「《壹週刊》網站目前仍是 1.0 版，規劃的 2.0 版將有 Push（推播）功能，設計上講求好用，方便點擊，沒有太繁複考量，網站(<http://www.nextmag.com.tw/>)重點在產生 URL 轉傳效果，擴大影響力」。除了網站本身，陳建勳指出，《YouTube》Channel 上有《壹週刊》的所有內容，觀看《YouTube》和使用《壹週刊》App 是兩群不一樣使用者，使用行為也不同，《壹週刊》是搭車的「指滑族」，《YouTube》是以搜尋為主，使用者 Base 很大，又可以拆分利潤，因為本身就是社群網站，透過《YouTube》可以發揮擴散效果，「我們接下來要衝《YouTube》訂閱數，這是《壹週刊》今年和明年重點目標」。

「媒體也可以善用《YouTube》的互動和直播功能，例如使用者就可以選擇音樂 MV 的結局」。陳建勳表示，318 學運透過《YouTube》就產生很高流量。《壹週刊》目前分三階段推動影音製作：1.說服記者創新製作流程；2.做出好的內容品質；3.做到互動影音達到內容行銷目的。

陳建勳也指出《Facebook》的重要性日增，《壹週刊》2013年7月的粉絲數是七萬人，今天已經是六十五萬七千人（下圖），成長近十倍，擁有雜誌圈最大的粉絲團，使用者仍在繼續成長，甚至廣告客戶的企劃 Idea 都進來了。「《Facebook》已經推出 Paper 平台，台灣很快就有中文版，《Facebook》採取的策略是讓重要媒體透過演算法養大粉絲團規模，原因在於廣告都是來自於這些主要的傳統媒體」。



資料來源：Facebook

投入互動平台開發

陳建勳表示，《壹週刊》的優勢是：1.題材豐富，因為有很好的說故事人才；2.香港《壹週刊》和《蘋果日報》經驗都有前例可循，不只是內容產製，還包括廣告模式、廣告格式、互動開發等等，台灣 4G 普及之後，蘋果行銷技術和廣告模式都可以提早規劃；3.老闆具有創業精神，鼓勵各種嘗試。「黎智英屬於創業型老闆，鼓勵放手各項嘗試，不必擔心花錢，要求做得爛就修，做不好就收，再 Try」。陳建勳指出，《壹週刊》每週都會召開焦點團體訪談(Focus Group)的應用性研究，分析讀者閱讀習慣，一頁一頁的看讀者反應，傾聽讀者對每一期內容的喜好度，做為調整改進參考。《壹週刊》數位媒體發展也會參考使用者意見，包括：1.要什麼樣的 App;2.要什麼樣的網站；3. 是否滿意網站設計和使用功能等問題。

《壹週刊》面對的挑戰，陳建勳認為有以下幾點：1.紙本發行下滑仍無解；2.從紙本中心到數位中心的內部心態調整，必須透過持續溝通達到內容分拆重組目標；3.駭客除了影響網站，也會侵入伺服器拿走資料，資安等級必須再提高。

面對未來發展，陳建勳認為《壹週刊》不能為互動而互動，應該思考互動是多平台的互動嗎？這樣的互動並不一定會有效果。「未來的新聞內容可能只有部分的互動模組，廣告開發則可以構思各種形式的腳本，產生全面性互動」。陳裕鑫則是表示，對於未來發展，傳統媒體包括電視都會慢慢萎縮，很多人幾乎已經不看電視，這是電視的危機，關鍵在取代電視的網路媒體還不是很清楚。「如果今天可以發展出新形態的收視習慣，例如『紙牌屋』，《Netflix》取代了有線電視的戲劇功能，現在觀眾何必等著每周收視，乾脆上網一口氣看完，《Netflix》點閱率上升代表有線收視人口的下降，過去十年，台灣觀眾對有線電視也曾表達過強烈不滿，現在只是找不到替代載體，假如有一個出口，就會發生新的改變」。

結語

部分學者認為，組織面臨轉型若能掌握時機，將有利於擬訂因應策略。《聯合報》和《蘋果日報》變革的同時，《尼爾森數位閱讀大調查》也指出，從 2013Q1 到 2014Q1 短短一年，整體過去七日數位閱讀（即過去七日在報紙數位平台閱讀數位報紙新聞內容）的人數從 298 萬人成長到 366 萬人，年成長 22.6%，原有紙本數位閱報人數從 198 萬人增加到 226 萬人，顯示讀者在數位與紙本交替閱讀的使用者增加，代表報紙可以透過數位形式和原本的紙本讀者產生更多互動（例如分享、留言），進一步延伸與加強讀者和報紙連結。《聯合報》和《蘋果日報》在既有優勢下透過由上而下推動變革的策略做法，或可對媒體轉型提供參考借鏡。

參考資料：

受訪者

陳裕鑫，《蘋果日報》社長，2014 年 7 月 4 日，台北總社

項國寧，《聯合報》社長，2014 年 7 月 7 日，台北總社

演講內容整理

陳建勳，《壹週刊》數位發展部總監，2014 年 7 月 29 日，資策會第二螢智慧電視產業論壇交流會議。

位明宇，《聯合報》系平台開發部經理，2014 年 7 月 29 日，資策會第二螢智慧電視產業論壇交流會議。