

## 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」。

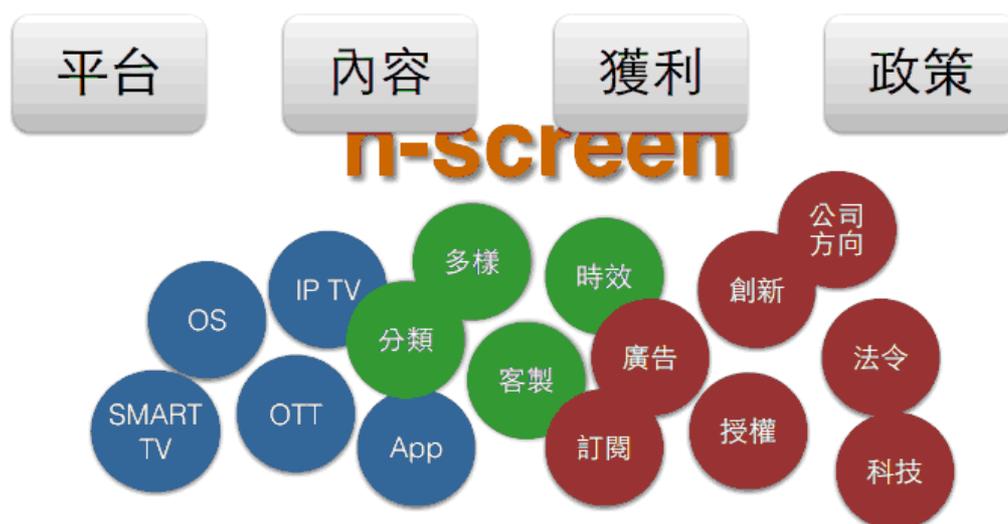
「《聯合報》投入電視新聞製作是一件辛苦過程, 因為要提供不一樣內容, 不嘩眾取寵的乾淨鏡面, 同時滿足使用者需求」。項國寧表示, 《聯合報》提出的「Beyond TV」概念是進一步思考手機上的 udntv 是什麼樣的內容? iPad 上該如何收視? 不同部門要做什麼樣的分工? 這些都必須提出更新的創意和想像。

### 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

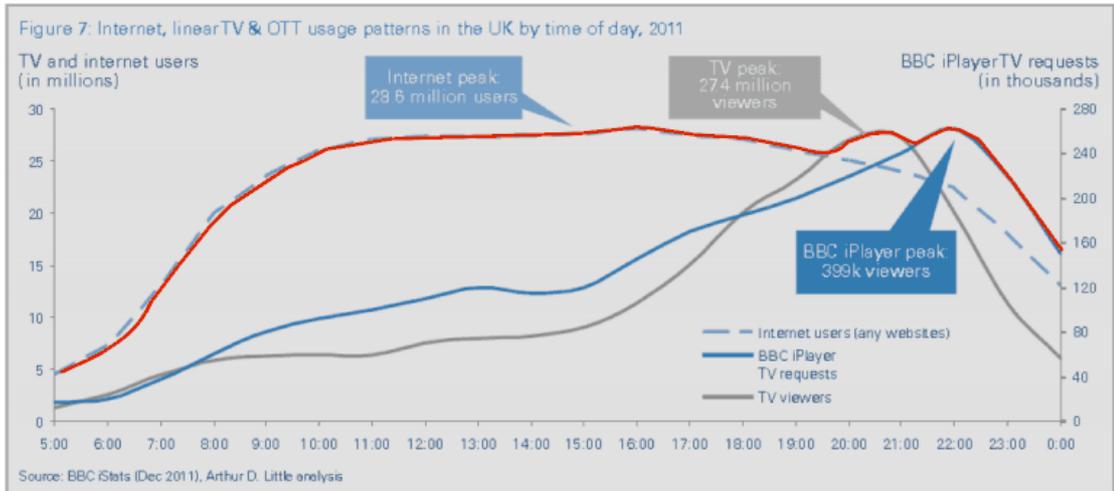
## 未來目標：Content Everywhere

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', 'Sports', 'Fashion', etc. Below the navigation bar is a grid of content. On the left, there is a large article with a photo of a tennis player and the headline '假莎賓娜竄網路 被亂揭處女隱私'. To the right of this article is a real estate advertisement for 'Small House Exchange Big House' with three property listings. Further right is a Wi-Fi advertisement for CHT Wi-Fi. At the bottom right, there is a small advertisement for 'Dr's Formula' featuring a girl wearing a helmet.

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。