

國立臺灣大學社會科學院新聞研究所



碩士論文

Graduate Institute of Journalism

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis

數位媒體付費訂閱制初探—

以《天下雜誌》和《聯合報》為例

Exploring Digital Media Subscriptions—The Cases of  
Common Wealth Magazine and United Daily News

李宜萱

Yi-Xuan Li

指導教授：林照真 博士

Advisor: Chao-Chen Lin, Ph.D.

中華民國 112 年 1 月

January 2023

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書



數位媒體付費訂閱制初探—以《天下雜誌》和《聯合報》為例

**Exploring Digital Media Subscriptions – The Cases of  
Common Wealth Magazine and United Daily News**

本論文係李宜萱君（學號 R08342021）在國立臺灣大學新聞研究所完成之碩士學位論文，於民國 112 年 1 月 13 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

林照真

（指導教授簽名）

黃明峯

陳炳宏

# Signature Certificate

Reference number: 5NXIX-4ZC5L-J8P3F-OCWNS

Signer	Timestamp	Signature
<b>林照真 Chen</b> Email: carolinelin@ntu.edu.tw  Sent: 13 Jan 2023 04:00:21 UTC Viewed: 13 Jan 2023 04:00:45 UTC Signed: 13 Jan 2023 04:01:42 UTC  <b>Recipient Verification:</b> ✓ Email verified 13 Jan 2023 04:00:45 UTC		  IP address: 60.250.140.129 Location: Taipei, Taiwan
<b>黃靜蓉 Huang</b> Email: soniahuang@nycu.edu.tw  Sent: 13 Jan 2023 04:00:21 UTC Viewed: 13 Jan 2023 04:01:58 UTC Signed: 13 Jan 2023 04:04:35 UTC  <b>Recipient Verification:</b> ✓ Email verified 13 Jan 2023 04:01:58 UTC		  IP address: 123.195.46.9 Location: Hsinchu, Taiwan
<b>陳炳宏</b> Email: pxc24@ntnu.edu.tw  Sent: 13 Jan 2023 04:00:21 UTC Viewed: 13 Jan 2023 04:03:32 UTC Signed: 13 Jan 2023 04:06:08 UTC  <b>Recipient Verification:</b> ✓ Email verified 13 Jan 2023 04:03:32 UTC		  IP address: 36.231.76.27 Location: Taipei, Taiwan

Document completed by all parties on:  
13 Jan 2023 04:06:08 UTC

Page 1 of 1



Signed with PandaDoc

PandaDoc is a document workflow and certified eSignature solution trusted by 30,000+ companies worldwide.



## 謝辭

感謝《天下雜誌》和《聯合報》的受訪者，謝謝你們分享在業界努力的經驗。

感謝二位口試委員：黃靜蓉老師、陳炳宏老師。兩位老師皆在百忙之中答應擔任口試委員，針對我的論文給予許多精闢的建議，協助我收斂研究問題，補充文獻不足的內容，修正研究方法，調整研究發現的章節，讓論文的内容更加嚴謹，脈絡更加通順、合理。

在寫論文的期間，對我而言最重要的人絕對是我的指導教授：林照真老師。我在新聞所修過課的老師中，照真老師是數一數二嚴厲的一位。老師的嚴格教誨非常適合需要人鞭策的我，每次針對報導或研究的提點，都有如當頭棒喝，讓我能迅速成長，我也從老師身上，學習到身為記者勇敢和堅毅的精神。感謝照真老師答應擔任我的指導老師，每次和老師討論論文，都有種在黑暗中，看到一絲曙光的感覺。老師總能一針見血地指出問題，同時弭平我對於完成論文的焦慮。謝謝當初自己的選擇，也謝謝照真老師的耐心，是您讓我相信自己可以完成論文。

謝謝 R08 的同學，尤其是冠傑，謝謝你成為我寫論文痛苦時光的好夥伴，不會忘記我們在社科、學校附近的許多咖啡廳一起努力的回憶。我把畢業的好運傳遞給你，希望你一切都順順利利，一定要記得自己是個很棒的人。謝謝我的朋友，提供我在想要短暫逃避論文時的陪伴。謝謝唯一的室友雅馨，陪著我走過最低潮的時刻，陪我哭、陪我笑、陪我幸福。謝謝陳陞凱出現在我的生命中，在壓力襲來時，鼓勵我、逗樂我，豐富我的生活，也讓我不再孤單寂寞。

謝謝我的爸爸、媽媽、哥哥，謝謝你們從小到大給予我的無限包容、溫暖和關愛，是這份愛支持我考上研究所，直至完成學業。謝謝你們讓我在別人眼中，是個幸福、充滿愛的孩子，我愛你們。

謝謝自己的堅持，期許自己在往後人生的旅途中，永遠保持熱情、記得開心。最後，也謝謝翻開這本論文的你，好運絕對會降臨在你身上，祝福你。

2023年2月15日

## 《摘要》



新聞媒體紙本收入下滑，加上跨國科技平台壟斷數位廣告市場，讓媒體必須尋求彌補營收缺口的收入來源，數位付費訂閱制成為媒體採行的新商業模式。

本論文以《天下雜誌》和《聯合報》為研究對象，以質化內容分析法比較兩間媒體付費和免費內容產品的差異，再透過深度訪談法，進一步理解媒體採用數位訂閱制的内容產品設計、數據應用和組織轉型，以釐清媒體如何在臺灣順利推動數位訂閱制。

本論文發現，《天下雜誌》採行軟付費牆類型中的計次付費牆，限制讀者免費閱讀的篇數，確保廣告和訂閱收入並存。《聯合報》則另設數位訂閱制專屬品牌《聯合報數位版》，並採取硬付費牆，讀者必須付費才能解鎖文章。其中，兩間媒體皆強調數位內容產品具「深度」的特性，且數據作為驅動產品的核心，可以協助內容產製、洞悉讀者、會員經營、檢視成效、以及廣告加值。

本論文指出，媒體發展數位訂閱制，須選擇適合的商業策略，包含付費牆的類型，並增設因應的數位職能和完善數位工程。媒體在設計數位訂閱制內容產品時，須理解目標讀者的需求，產製具差異性的內容。

關鍵字：數位訂閱制、天下雜誌、聯合報、雙元產品市場、付費牆

# Abstract



Legacy news media have been struggling to make up for their revenue gaps since the decline in print revenue and the technology platforms have monopoly controls of the digital advertising market, forcing them to seek new business models like the digital subscription. Based on qualitative content analysis and in-depth interview, this thesis takes “*Common Wealth Magazine*” and “*United Daily News*” as the research subjects to analyze media's products designing, business decisions, data applications and organizational transformations to clarify how the digital subscription of media can thrive in Taiwan.

This thesis finds that *Common Wealth Magazine* adopts a kind of soft paywalls called the metered paywall which allows readers’ access to a set number of articles per month and ensures the co-existence of both advertising and subscripive revenue. The *United Daily News* establishes an exclusive brand for digital subscription and adopts the hard paywall which requires a paid subscription to get access to articles. Both media emphasis that the content should be “in-depth”. Besides, the data plays an important role in digital subscription which helps the media to improve content production, customer relationship management, performance reviews, and value-added advertising.

This thesis also argues that it is necessary for news media to choose suitable business strategies, building strong technology teams and cultivating digital mindsets. When it comes to designing content products, the media must understand the needs of their target readers and produce distinguished contents.

Keywords: the digital subscription, Common Wealth Magazine, United Daily News, dual product market, paywall

# 目 錄



第一章 緒論 .....	1
第一節 問題意識：從蘋果新聞網說起 .....	1
第二節 國外數位媒體付費訂閱現況 .....	3
第三節 媒體數位轉型與平台 .....	7
第四節 研究目的與研究問題 .....	9
第二章 文獻探討 .....	11
第一節 媒體的雙元產品市場 .....	11
第二節 閱聽人商品 .....	13
第三節 數位平台與注意力經濟 .....	18
第三章 研究方法 .....	24
第一節 案例選擇 .....	24
第二節 質化內容分析法 .....	25
第三節 深度訪談法 .....	26
第四章 研究發現 .....	29
第一節 數位付費內容產品強調深度，類型多元 .....	29
第二節 數位廣告遭大型科技公司壟斷，媒體嘗試數位訂閱制 .....	36
第三節 《天下雜誌》推行計次付費牆，廣告和訂閱收入並存 .....	40
第四節 《聯合報數位版》實施硬付費牆，鎖定品牌愛好者 .....	44



第五節 數位付費訂閱制大量依賴讀者數據 .....	48
第六節 數位訂閱制仰賴數位職能，說服記者成最大考驗 .....	58
第五章 結論與建議 .....	63
第一節 研究結論 .....	64
第二節 研究限制與未來建議 .....	68
參考資料 .....	71
附錄 .....	78

## 圖目錄

圖 1、媒體雙元產品市場示意圖 .....	12
圖 2、《天下雜誌》數位內容產品 .....	30
圖 3、《聯合報數位版》數位內容產品 .....	33
圖 4、《天下雜誌》內容分層 .....	41
圖 5、《天下雜誌》以差別取價區分讀者類型 .....	43
圖 6、數位訂閱制的數據應用 .....	48

## 表目錄

表 1、臺灣數位付費訂閱內容媒體 .....	3
表 2、全球前 10 名數位訂閱戶媒體排名（單位：美金） .....	7
表 3、受訪者資料 .....	27



## 第一章 緒論

### 第一節 問題意識：從蘋果新聞網說起

「我們要逆轉思維，挑戰時代的改變，以新的做法、新的思維、新的面貌重振《蘋果日報》。」（蘋果新聞網，2019年4月29日）

壹傳媒創辦人黎智英以《華盛頓郵報》為榜樣，認定會員訂閱制才是傳媒出路，因此《蘋果新聞網》自2019年4月起實施會員制，民眾要想閱讀新聞內容必須先註冊成為會員（蘋果新聞網，2019年4月29日）。7月起新聞內容僅限付費會員觀看，前兩個月每月收取10元，9月正式收費後，讀者須月付120元訂閱費，才能閱讀新聞內容，希望能透過付費訂閱制獲取收益。

《蘋果新聞網》在數位付費訂閱制上路不到10天，達到10萬訂戶里程碑（王郁倫、陳君毅，2019年7月17日）。然而，僅一年時間，《蘋果新聞網》又於2020年7月，宣布全面恢復免費閱讀，強調讀者反映《蘋果》所踢爆的不公不義之事，不能因為付費牆屏蔽，而不被全部的社會大眾看見；也提及他們認為臺灣民眾，尚未養成付費閱覽新聞的習慣（蘋果新聞網，2019年8月1日）。

《蘋果新聞網》付費訂閱制的失敗經驗，著實可以提供臺灣新聞媒體反思的機會，重新思考臺灣實施新聞媒體付費制的可行性。過去《蘋果新聞網》免費閱讀的模式讓資訊得以迅速擴散，也能創造高流量，讓媒體得以將流量販賣給廣告商盈利，達到流量變現的效益；但在付費訂閱模式下，流量勢必會減少，連帶廣告量也會減少，此時，訂閱戶數的多寡，便成了媒體營收的關鍵。

從壹傳媒集團(2020)公布的財報資訊來看，2019年9月起截至2020年3月，臺港訂閱業務收入為10.7億元。相較下網路、報章廣告、內容供應、手機和應用程式收入皆減少，讓集團相較去年虧損擴大至16.1億元，顯示數位訂閱收入追不上廣告收入的流失。



媒體觀察家黃哲斌（2020）認為，從消費者角度而言，雖然《蘋果》具備「調查揭弊」的公共價值，但品牌「煽色窺私」的印象太強烈，「就像一個熱鬧喧騰的大排檔，忽然轉型為會員制餐廳」。《蘋果日報》要從一份大眾報紙轉型為付費新聞網，先天體質就不易，也難以說服消費者。此外，建立付費牆技術上，又犯了試閱價格和正式訂價落差大，並且直接採取硬付費牆（hard paywall）制度，導致廣告流失、訂戶數卻無法彌補營收缺口等問題，種種因素導致收費失敗。

此外，探討付費訂閱制根本的商業模式運作時，新聞內容成為欲向讀者銷售的商品，若內容一如過去免費閱讀的形式，沒有因此推出創新、且切中讀者需求的内容，内容變現的效果可能會不如預期。曾任《臺灣壹週刊》、《商業周刊》的專欄作家徐豫（2020）分析内容變現的幾點要素，包含内容有助於「高報酬回饋」或具「撫平急迫焦慮」功能，如：每日理財投資市場分析；去「綜合」迷思，產出專業、獨家的深度分析；吸收會「主動搜尋關鍵字」的客群成為訂閱戶。

雖然《蘋果》的付費訂閱制未能滿足内容變現的要素，最終以失敗收場，目前臺灣仍有其他媒體，試圖推出不同形式的付費訂閱制，盼藉此為新聞建立新的商業模式。

這方面的媒體包含設立專門提供付費訂閱内容的《聯合報數位版》，費率為每月 90 元新台幣，内容以深度報導、專題、評論和特別企劃為主；深度報導區塊鏈趨勢的網路原生媒體《區塊勢》，費率為每月 8 美元（約 234 元新台幣）（區塊勢，未標明日期），更支援以多種加密貨幣付費；採取每月付費 49 元，則可去除廣告的《關鍵評論網》（關鍵評論網，2020 年 8 月 27 日）；和《關鍵評論網》相仿的《鏡週刊》同樣以月付 49 元新台幣的費率，為會員提供無廣告的閱讀體驗（鏡週刊，2021 年 10 月 11 日）。

《天下雜誌》早在《蘋果》前，於 2017 年便推出因應數位轉型的產品：全閱讀數位内容訂閱服務，目前費率為每月 249 元新台幣。同年，香港媒體《端傳媒》則是於 6 月 6 日從群眾集資計畫試水溫，而後在 6 月底也推出深度内容付費制，

目前費率為每月 41.5 港幣（約 155 元新台幣），也支援虛擬貨幣付款（端傳媒，未標明日期）。

網路科技媒體《科技島讀》，雖現因創辦人周欽華個人因素於 2020 年 5 月 27 日停刊，但《科技島讀》也曾於 2017 年創下付費訂閱制上路不到半年便成功轉虧為盈的佳績，其費率為每月 249 元。同樣聚焦在科技和產業新聞的《電子時報》旗下的科技網，則是早在 1998 年起便提供免費和付費新聞內容，費率為半年 3000 元新台幣，以產業和科技新聞為主。

付費訂閱內容	《聯合報數位版》	90 元／月
	《區塊勢》	8 美元／月 (約新台幣 234 元)
	《天下雜誌》	249 元／月
	《端傳媒》	41.5 港幣／月 (約新台幣 155 元)
	《科技島讀》	249 元／月
	《電子時報》 科技網	3000 元／半年

表 1、臺灣數位付費訂閱內容媒體

另外值得一提的是，雖然《報導者》因其考量到公共與開放特性，並非採取鎖閱讀付費牆的訂閱制，而是借鏡美國非營利調查媒體《ProPublica》的營運模式，採行會員制。《報導者》成立「報導者文化基金會」，初期以慈善資本大筆捐贈為主要經費，也讓認同理念的讀者小額單筆或定期定額的贊助。目前非慈善大筆捐贈已達到總經費的二分之一（報導者文化基金會，2018 年 8 月 1 日）。

## 第二節 國外數位媒體付費訂閱現況



數位付費訂閱制在臺灣媒體業尚處起步階段，國外卻有若干媒體嘗試付費制多年，已較臺灣成熟。談及數位付費訂閱制，不得不提及早在 1997 年 1 月時，美國財經媒體《華爾街日報》（The Wall Street Journal）率先於網站設立「硬付費牆（hard paywall）」，欲閱讀新聞內容的讀者必須「付費解鎖」，即為數位付費訂閱制的先行者（Williams, February 29, 2016）。《華爾街日報》建立付費牆的 10 年後，網站於 2007 年迎來 100 萬訂戶的里程碑（The Week, January.12, 2015）。

《華爾街日報》為聚焦財經新聞的垂直媒體，其受眾需求和目標市場難以和綜合性媒體類比。另一個採取數位訂閱制的綜合型新聞媒體《紐約時報》（The New York Times），或許對於全球媒體而言，更具有參考價值。

2011 年，《紐約時報》因為紙本銷售和廣告收入下跌，面臨財務危機之際也推出付費牆，盼能扭轉頹勢，為百年新聞媒體品牌開闢新的收入來源（Peters, March 17, 2011）。《紐約時報》執行長 Mark Thompson 針對新聞產業的未來表示，新聞媒體光是靠廣告收入無法支持高品質的新聞產出，必須開闢其他收入途徑，或是投資極少的資源挹注新聞內容的產製，咬牙苦撐，或是走向破產結局（Thompson, 2016）。

引領著《紐約時報》數位轉型的前技術長 Nick Rockwell，於 2020 年 3 月離開工作了四年三個月《紐約時報》，並回顧了其針對數位轉型的努力。為了達到讓訂閱戶數成長的關鍵指標，Nick Rockwell 總結三大重點：產品成長思維、投資行銷科技平台、企業文化（Rockwell, April 5, 2020）。

過去《紐約時報》仰賴直接銷售（direct-marketing）驅動訂閱轉換，如今則是重視產品成長思維（growth product thinking），關注顧客旅程（customer journey）的每個轉換機會，用產品機制推動訂閱成長。再者，《紐約時報》在投資行銷平台上做了三件事，包含運用新創公司 ActionIQ 的技術打造客戶數據平台（customer data platform, CDP）；改寫了付費牆程式，讓其得以進行不同測試，並降低付費牆門檻和增加註冊牆；最後則是讓定價機制彈性化，以因應顧客需求，並尋求更多訂閱數和創造營收。此外，Nick Rockwell 最滿意的是改變企業文化，《紐約時報》



導入了人才九宮格、360 度意見回饋調查，更將升遷、招聘改為集體決策，讓組織運作更加透明、公平 (Rockwell, April 5, 2020)。

《華爾街日報》和《紐約時報》兩大指標性的媒體前仆後繼、採用不同形式的付費訂閱制至今，根據英國《新聞公報》(Press Gazette) 報導，統計截至 2020 年年底，《紐約時報》以 670 萬訂戶高居全球數位訂閱戶數量之冠；其次是《華盛頓郵報》(The Washington Post) 具 300 萬訂閱戶數；而《華爾街日報》則是擁有 250 萬訂閱數，位居第三 (Turvill, April 15, 2021)。

目前全球採行數位訂閱制訂閱戶前十名媒體的費率定價範圍廣泛 (見表 2)，從每月 5 美元 (約新台幣 146 元) 到 40 美元 (約新台幣 1,169 元) 不等，年費率則是 50 美元 (約新台幣 1,460 元) 到 375 美元 (約新台幣 10,950 元)。其中，財經性媒體的收費相較綜合性媒體高出許多，但如：《華爾街日報》仍能躋身全球訂戶前三名，足顯當受眾對於財經資訊有剛性需求 (Inelastic Demand) 時，內容產品的定價並不會降低消費者的付費意願。

過去美國發行人量第二大 (僅次於《華爾街日報》) 的唯一全彩印刷報紙《今日美國》(USA Today)，雖因疫情衝擊，2020 年第一季和第二、三季的每日平均發行人量下降了 60%，其數位訂閱量卻持續增長，佔據全球數位訂閱戶排名第四，擁有 110 萬個訂閱數 (Turvill, April 9, 2021)。《今日美國》除了有數位訂閱方案外，也提供訂閱和付費去除廣告的複合式服務，和一般訂閱月費率相比高出 3 美元 (USA Today, 無日期)。

排名第五的是網路原生體育新聞媒體 The Athletic，從一開始便採行數位付費訂閱制，已經擁有 1 百萬個訂閱戶 (Turvill, April 15, 2021)。2022 年 1 月 6 日，《紐約時報》更以 5.5 億美元的價格收購了 The Athletic，盼能讓《紐約時報》提前達到擁有千萬訂閱數的里程碑，不過 The Athletic 仍獨立營運 (Hirsch, L., Draper, K. & Rosman, K., January. 6, 2022)。

總部位於英國的《金融時報》則是以 96 萬訂閱戶數排名全球第 6，由日本經濟新聞社擁有，也是此排行榜中，排名最高的非美國媒體；同樣是英國媒體的《衛



報》以 90 萬付費訂閱戶排名第 7。由於《衛報》提供免費內容，因此該數據為包含付費訂閱《衛報》APP、平板版本，以及定期定額的贊助者人次 (Turvill, April 15, 2021)。

排名第 8 的《經濟學人》(The Economist) 雖未提供純數位付費訂閱的數字，但根據發行量稽核局 (Audit Bureau of Circulations, ABC) 統計，其發行量為 87.4 萬。第 9 名則是擁有 73.8 萬訂閱戶數的澳洲新聞集團 (該集團並沒有細分旗下各品牌的數位訂閱戶數)，旗下共有《澳洲人報》(The Australian)、《每日電訊報》(The Daily Telegraph)、《郵報》(The Courier-Mail)、《先驅太陽報》(The Herald Sun)。

特別的是，訂閱戶數排名第 10 的 Substack 是美國新興的電子報訂閱平台，創作者免費加入平台後，得以發佈文章並決定收費與否，訂閱方案包含單次贊助和長期訂閱，長期訂閱價格又分為月付和年付，訂閱價格約為每月最低 5 美元，平台和第三方金流機構再從中抽成，而全平台提供讀者無廣告的體驗。根據 Substack 官方統計，約有 10% 的免費讀者最終會轉向長期訂閱方案 (Substack, 無日期)。Substack 最吸引創作者的部分在於，除了編輯後台會提供各式流量數據外，更可以讓創作者掌握訂閱戶的聯絡資訊，不像 Facebook 或 Apple 獨享訂閱資訊 (黃哲斌, 2020 年 12 月 3 日)。

全球數位訂閱戶媒體排名		月費率	年費率
1	The New York Times	\$8	\$60
2	The Washington Post	\$6	\$60
3	The Wall Street Journal	\$28.99	\$347.88
4	Gannett (USA Today)	\$9.99	\$119.88
5	The Athletic	\$3.99	\$47.88

6	Financial Times	\$40	\$375
7	The Guardian	\$19.99	\$199
8	The Economist	\$19.90	\$199
9	News Corp Australia (The Australian, the Daily Telegraph, the Herald Sun and the Courier-Mail)	\$19.77-28.25	\$135.61-237.33
10	Substack	\$5	\$50

表 2、全球前 10 名數位訂閱戶媒體排名（單位：美金）

此外，2020 年全球因為疫情肆虐，讓民眾對於資訊的需求提高，連帶讓許多新聞媒體的數位訂閱有顯著的成長，顯示出新聞機構逐漸重視訂閱對其未來發展的重要性，也越來越認真看待訂閱的產品內容（Piano, 2021）。

### 第三節 媒體數位轉型與平台

《蘋果日報》推動付費訂閱制失敗後，最終在 2021 年 5 月 17 日，宣布紙本停刊，只留下《蘋果新聞網》繼續運作（蘋果新聞網，2021 年 5 月 17 日）。紙本停刊原因除了因壹傳媒在香港因政治因素，遭廣告商封殺外，《蘋果日報》也點名 Google 和 Facebook，因為原本媒體仰賴的廣告市場份額遭到大型科技平台所佔據。

隨著數位科技蓬勃發展，新興媒體平台和新聞匯集網站 (News aggregator) 如：Facebook、YouTube、Yahoo News、Google News 等迅速崛起（羅彥傑，2018；林照真，2017），為全球傳播產業帶來許多變革，也推動媒體產業加速數位轉型；傳播生態系統逐漸轉向數位（Nielsen, Gorwa & Buning, 2019, p. 10）。

過去紙本新聞媒體仰賴銷售以及廣告收入作為主要獲利來源（戴伊筠，2010）；電視新聞媒體則是藉由將閱聽人轉化為收視率，再以此作為廣告主進行



廣告購買的依據，臺灣的商業媒體幾乎全靠廣告維生（林照真，2009，頁 3）。然而，由於網路具備年輕閱聽眾喜愛的立即性和互動性，加上擁有較精準行銷的優勢，讓廣告主備受數位廣告吸引，傳統媒體在喪失向閱聽眾傳遞世界的優勢地位（privileged position）後，便難以在資本世界中生存（Freedman, 2010, p. 35），傳統媒體「傳遞新聞」的商業模式面臨危機。

根據臺北市媒體服務代理商協會（2021，頁 5）發布的《2021 年臺灣媒體白皮書》指出，臺灣傳統媒體包含無線電視、有線電視、報紙、雜誌、廣播的廣告總額占比，從 2010 年約 469 億逐年減少，到 2020 年剩約 216 億，占比整體廣告約從 80%降至 30%。至於數位廣告金額從 2010 年約 85 億成長到 2020 年約為 482 億，占比整體廣告額則是從 14%提升至 65%，並且歷年一直持續正成長。

不但廣告向數位轉向，閱聽眾接收新聞資訊習慣的變化，也吻合向數位轉（the digital turn）趨勢。英國牛津大學路透新聞學研究所（Reuters Institute）報告中（2021, p. 149）指出，臺灣有 8 成的閱聽眾習慣從網路接收新聞資訊，更有超過 5 成將社群媒體作為獲取新聞資訊的主要管道之一。

雖然網路有助於資訊快速傳散，觸及到更多閱聽眾，卻也大大影響傳統媒體的經營模式；閱聽眾可以從數位搜尋或社群平台上免費獲得資訊，新聞媒體卻無法從自產的內容中獲得所有的廣告報酬。因為科技公司像是 Google 或 Apple 不在乎如何販賣媒體內容，他們透過廣告和販賣科技產品盈利。就資訊經濟學而言，這些科技公司是在「搭便車」（free ride）（Levine, August 14, 2011）。

美國哥倫比亞大學陶氏數位新聞中心（The Tow Center for Digital Journalism）發布的《平台媒體：矽谷如何重塑新聞業》（The platform press: how Silicon Valley reengineered journalism）報告中，提及了社群媒體和科技公司對美國新聞業的影響程度，超越媒體從印刷到數位化；Facebook、Google、Twitter 等公司超越了它們作為傳播管道的角色，控制了觀眾所能閱讀的內容，以及能藉此獲得收益的對象，甚至控制了新聞業發展的形式和類型（Bell et al., 2017）。



此外，科技巨頭 Google 已成為全球最大的廣告公司，2016 年以來，美國新增的數位廣告預算有 85% 遭 Google 及 Facebook 鯨吞；另一方面，由系統自動媒合投放的程式化廣告，幾乎主導數位廣告市場，連帶讓新聞媒體越來越難依賴廣告模式生存（黃哲斌，2019，頁 18）。臺灣 Google 和 Facebook 囊括國內約 80% 的數位廣告，使媒體經營陷入困境，嚴重影響臺灣的言論品質與公共利益（新聞民主與平台議價論壇，2021）。雖然數位化乃媒體轉型的必要路徑，但如何在轉型的同時維持營收，才是媒體長久經營的關鍵所在。學者 Jeff Jarvis（Jarvis, 2014 / 陳信宏譯，2016，頁 224）認為新聞機構應擁有多種營收來源，如此才不會過度依賴廣告，且高品質的新聞必然是昂貴的。

因此，新聞機構為因應營收下滑的挑戰，正不斷嘗試新的商業模式，包含用獨家報導創造更吸引人的內容，並藉付費牆（paywall）保護內容；降低成本之餘透過募資來開源；將公司結構轉變為非營利組織或成立成基金會；以及借鏡新創公司的孵化（incubate）概念，用軸輻模式（hub-and-spoke model）開闢多元的營收路徑（Forman, 2021）。像是經營電商販售商品、舉辦活實體活動、或是提供新的服務等，都是新聞媒體可能探索的做法（Newman et al., 2021）。

此外，早在 2013 年，尼曼新聞實驗室（The Nieman Journalism Lab, 2013）就曾評論新聞媒體產出的內容在網路上免費贈送是「原罪（The original sin）」；《彭博》（Ovide, 2016.8.12）也曾以〈Google 和 Facebook 制霸廣告市場，扼殺了免費媒體〉，評論媒體業已經不再喜歡「免費」的做法；因此，國內外有越來越多媒體回歸古老、資訊對價交換的數位訂閱模式（黃哲斌，2019，頁 18-19）。

從上述觀點可得出，新聞媒體即便積極擁抱數位轉型，但回收的效益卻無法補足資金流失的缺口，因此找尋有效維持企業營運的商業模式便成為下個階段必須面對的重要課題。其中，數位付費訂閱制也成為越來越多媒體採行的作法之一。

#### 第四節 研究目的與研究問題



由於臺灣新聞媒體採行數位付費訂閱制相較國外仍處於發展中階段，即使探究媒體數位轉型的研究眾多（林照真，2015；徐國淦、于俊傑、余鑑，2015；王思澄，2016；蕭瑞麟、歐素華，2017），卻相當缺乏以數位付費訂閱制為核心的系統性研究。因此本論文試圖解析媒體的商業模式，透過探討雙元產品市場和閱聽人商品相關理論出發，藉分析媒體個案之市場和產品，並採取質化內容分析法深度訪談為研究方法，試圖分析說明臺灣媒體採取數位付費訂閱制的現況，盼以理論輔助實務觀點，挖掘媒體商業模式轉型的策略和選擇數位付費訂閱制的理由。本研究將從分析他們為訂閱制所設計的產品著手，以及不同的付費訂閱模式，再藉其採行訂閱制的目前的市場成績，反推訂閱制在臺灣的可行性，欲解答數位付費訂閱制如何在臺灣順利推動？

在個案挑選上，將聚焦探討受眾基數最龐大的綜合性媒體，挑選自以傳統媒體報紙和雜誌形式，經數位轉型後採取付費訂閱制的案例，以率先開放全閱讀數位內容訂閱服務的《天下雜誌》，和根據路透新聞學研究所（Reuters Institute）報告（2021, p. 149）統計，目前臺灣受訪者最常使用的媒體排名中，擁有訂閱服務的《聯合報數位版》為研究對象。

本論文將以《天下雜誌》和《聯合報數位版》兩間媒體作為研究對象，欲釐清下列核心問題，包含：

- （一）數位付費訂閱制產品的設計構思為何？
- （二）媒體為何選擇數位付費訂閱制作為新的商業模式？
- （三）數位付費訂閱制如何應用讀者數據？
- （四）數位付費訂閱制如何在臺灣順利推動？



## 第二章 文獻探討

### 第一節 媒體的雙元產品市場

從商業角度而言，多數產業基於傳統商業模式中的買賣關係，向賣家銷售產品或服務（Croteau & Hoynes, 2002, p. 26）；但媒體產業的運作特性和商品與其他產業不同（Doyle, 2002, p. 10）。

從經濟學的供需（supply and demand）角度而言，在經濟體系中運作的媒體組織，目的皆是在於私人或公共的需要（needs）與欲求（wants）；媒體滿足了四大團體的需求，且他們皆參與了媒體的消費和生產過程，包含：（1）媒體擁有者：欲保有其公司和資產、期望他們的投資能夠得到高報酬、公司成長、或公司與投資價值增加；（2）閱聽人：想要得到高品質的媒體產品和服務、盼以低成本購買產品且能輕易取得；（3）廣告商：希望以低成本使用意定（無法辨識意思表示之效果）的閱聽人；（4）媒體從業人員：盼得到好的報酬、公平且正義的對待、安全且愉快的工作條件、從事勞動過程取得心靈上的滿足（Picard, 1989／馮建三譯，頁 12）。

有關媒體的市場特性，學者 Picard（Picard, 1989／馮建三譯，pp. 30-33）提出「雙元產品市場（dual product market）」概念（如圖 1），解釋媒體實際上只創造一種產品—內容，或許是經過包裝的娛樂或資訊，以各種形式呈現，包含報紙、雜誌、廣播、電視、電影等，卻運作於兩個不同的市場。在內容市場中，閱聽人花費時間或金錢以交換內容產品；在廣告市場中，媒體將閱聽人消費內容產品的時間及注意力販賣給廣告主，從中賺取兩種來源的收益。媒體將內容行銷給消費者，即讓消費者「注意」到產品，希望他們能夠用時間或金錢交換該項產品。

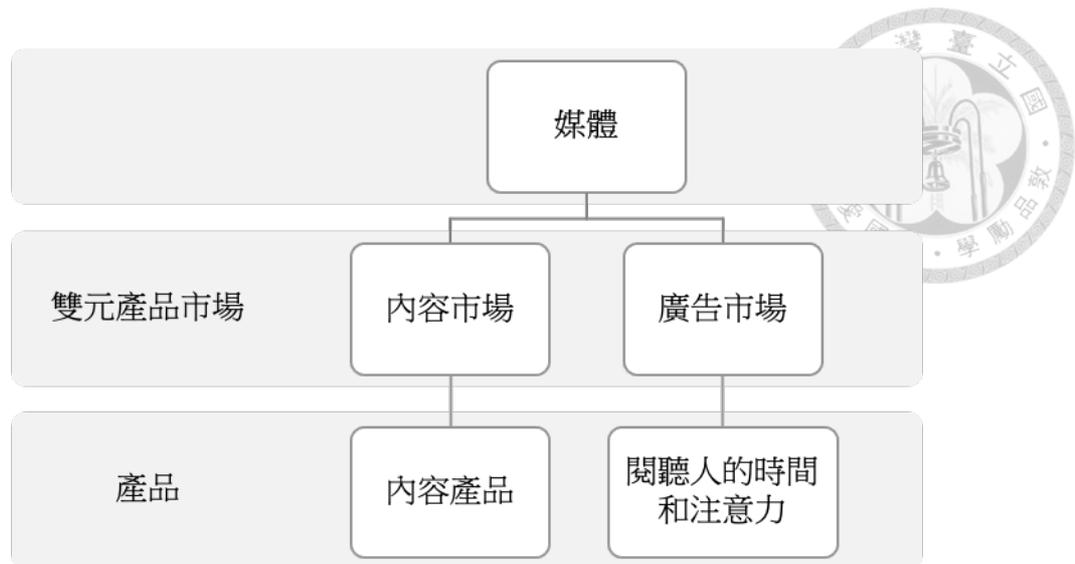


圖 1、媒體雙元產品市場示意圖

將雙元市場概念套用在實際媒體上，對不同類型的媒體來說，內容市場的收入和廣告市場的收入之間的平衡不盡相同。舉例而言，印刷媒體除了向閱聽人銷售內容產品如：報紙或雜誌有紙本收入外，絕大部分收入都是仰賴廣告主購買廣告版面；廣播、無線電視提供免費的內容產品給閱聽人，只透過廣告收益盈利；有線電視提供內容給閱聽人以賺取收視費之虞，主要以廣告費用作為營利來源；而網路媒體多採行和廣播、無線電視相同，提供免費內容給予閱聽人，主要賺取廣告收益的作法（Croteau & Hoynes, 2002, p. 28）。

各種不同的財貨具備不同的特徵，也會影響其消費和需求；若某個財貨的消費，減少了他人對財貨消費的可能性，該財貨稱之私有財（private good）；反之，若財貨之消費不會減少他人消費的可能性，該財貨稱為公共財（public good）；媒體隨著其屬性的差異，可以是私有財也可以是公共財（Picard, 1989／馮建三譯，頁 31）。

根據 Picard 對於雙元產品市場的界定，內容市場的運作符合前述傳統商業模式中的買賣關係邏輯，媒體透過販賣內容產品來獲得報酬，換言之，就是閱聽人付費購買內容產品。而在廣告市場裡，媒體透過將閱聽人的時間（access to audience）賣給廣告主以獲得廣告主的青睞（Picard, 1989／馮建三譯，頁 31），為此閱聽人會被轉化為符合經濟運作、可計算得量化價值（Napoli, 2003, p. 5）。然而，所有



媒體皆參與了內容市場，也就是第一市場的運作，但並非所有媒體均參與了廣告這個第二市場；有些媒體完全依賴產品內容的銷售營收，有些媒體則是接受捐贈而創建、營運（Picard, 1989／馮建三譯，頁 35-36）。

在廣告這個第二市場中，廣告主在購買閱聽人的注意力，即閱聽人的注意力被視為商品販賣；因此，閱聽人的價值其實遠高於媒體販賣內容商品所獲的直接收入。從本質上而言，媒體內容往往作為吸引高價值閱聽人的誘餌（bait），即媒體之所以需要閱聽人，是因為如此媒體才能在廣告市場中獲得收益。事實上，媒體參照的回應需求對象可能是廣告主而非閱聽人；舉例而言，有些電視節目收視率較低的節目，是因為當收視率無法滿足廣告主對目標受眾的需求時，電視節目也無法從廣告市場中獲取相應的廣告收入（Croteau & Hoynes, 2002, p. 28-29）。

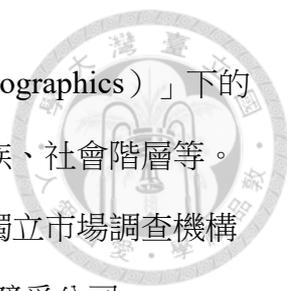
## 第二節 閱聽人商品

Dallas Smythe（1977）於 1977 年發表〈傳播：西方馬克思主義的盲點〉（Communication: Blindspot of Western Marxism），批判西方馬克思主義在分析大眾媒體於資本主義結構中的角色時存在盲點。因為西方馬克思主義只著重討論媒體和意識型態作用，未能釐清大眾媒體在資本主義中提供的經濟功能為何。

為此，Smythe 從唯物觀點出發提出「閱聽人商品（the audience commodity）」概念，試圖解釋 18 世紀壟斷資本主義社會下，大眾媒體、廣告主和閱聽人間的對價關係，更進一步剖析媒體市場中所涉及的商品和勞動分別代表什麼。

在資本主義下，維繫大眾媒體、廣告商運作的商品是—閱聽人與閱讀率（audiences and readerships）；大眾媒體為了吸引閱聽人，會生產隱含廣告內容的節目，閱聽人無償地收看節目內容和廣告，同時也透過觀看行為付出免費勞動，也就是「時間」，以產出剩餘價值，而媒體則是靠著販賣閱聽人的時間給予廣告主獲利（Smythe, 1977, p. 3）。

Smythe（1977, p. 4-5）進一步分析廣告主購買的時間可以視為是集合式的「閱聽人商品（audience commodities）」；大眾媒體為了販賣閱聽人商品以獲得最好



的價格，會希望其所生產的內容能吸引特定「人口統計學（demographics）」下的閱聽人，這個判斷標準包含年齡、性別、收入、家庭組成、種族、社會階層等。此外，廣告主為了確認自身購買的閱聽人商品的特性，會透過獨立市場調查機構協助統計，這些單位包含了 A.C.尼爾森（A.C. Nielsen）和其他競爭公司。

將 Smythe 分析電視媒體的理論應用在現今媒體環境上，其閱聽人的免費勞動概念正如所有使用者在大型平台上的使用行為般，且新聞媒體也是平台的使用者之一。平台甚至不須提供內容，使用者在平台上創造內容並產生流量和數據，平台進而透過販賣這些「閱聽人商品」給廣告主，以賺取利益。其中，平台自身具備分析閱聽人商品特性的能力，平台蒐集使用者的數位足跡，進一步將每位使用者數據化後，再經由廣告主的廣告受眾需求，出售閱聽人商品。

至於大眾媒體所生產的內容，在經濟結構下又代表什麼意義？Smythe(1977, p. 5) 認為這些傳遞給閱聽人的資訊、娛樂或教育內容是一種誘因（inducement），又或者說是禮物、賄賂或免費午餐，以維持閱聽人忠誠的注意力。其中，免費午餐的比喻乃因這些內容必須符合閱聽人的胃口，除了吸引他們關注節目、報紙及雜誌；培養閱聽人對於大眾媒體生產的內容，或隱含的廣告內容產生正面的反應。

從經濟學的角度而言，閱聽人商品是一種不可重複使用的商品。當閱聽人被大眾媒體販賣給廣告主時，閱聽人主要的工作在於接收廣告主創造商品的需求，甚至花費金錢購買廣告主的產品。閱聽人完成消費產品的過程，也是投入再生產的過程；當閱聽人付出勞動力獲得金錢後，會付出另一種形式的勞動力，也就是花費時間在收視行為上，而後再因廣告內容對商品產生需求，將金錢花費在購買商品上，形成生產、再生產及勞動的循環（Smythe, 1977, p. 8）。

雖然 Smythe 的閱聽人商品論解釋了閱聽人在廣告市場中的經濟價值，但他卻忽略了媒體在內容市場創造內容商品的價值，也暗指大眾媒體生產的內容完全服膺於廣告利益。

學者 Murdock（1978, pp. 111-112）回應了 Dallas Smythe 的盲點論，他認為 Smythe 雖承認媒體傳播的內容具有主導意識型態的作用，但不如媒體將閱聽人視



為商品販賣給壟斷資本主義下的廣告商重要；此外，Smythe 論點下的媒體商業體系較適合解釋北美商業媒體掛帥的環境，但似乎較無法呼應擁有不同媒體環境特性的歐洲國家。

Murdock (1978, pp. 111-114) 指出 Smythe 的閱聽人商品論忽略了國家在當代資本主義下的重要性和位置；對廣告收入依賴較低的媒介，如電影、流行音樂產業的討論；以及解讀媒體的運作過於平穩，未能將政治和社會問題納入討論，不符合實際運作情形。因此，Murdock (1978, p. 118) 重新強調了西方馬克思主義對於媒體意識型態的重視，他認為國家的經濟關係、意識型態再生產、階級鬥爭問題是探討大眾傳播理論的核心；但 Smythe 卻置之不理，是用一組偏見和盲點取代另一組的作法。

不同於 Smythe 著重探討閱聽人在媒體市場中的定位，Murdock 重視新聞媒體在不同環境脈絡下可能受到的影響，也更細緻地關照到複雜的社會情境可能帶給媒體的問題，以及重新肯定媒體內容中所隱含意識型態的重要性。

承襲了 Dallas Smythe 所提之閱聽人商品論，學者 Jhally 和 Livant (1986) 肯定 Smythe 等批判學派學者關注媒體在資本主義社會中的問題，因為過去多數媒體研究聚焦在「訊息」上，少有關注媒體產業面的研究，乃至於釐清商業運作下的核心商品為何。然而，他們進一步分析，若要釐清媒體在資本主義下的經濟功能，應關注於媒體產業本身，而非其他角色的意涵。因此，他們為理解商業媒體的交換價值體系，提出三個核心問題，包含商業媒體販賣什麼商品？誰負責以及如何生產這種商品？生產過程中，製造商品的剩餘價值來源為何？

Jhally 和 Livant (1986, p. 128) 分析商業媒體販賣閱聽人給廣告主，實際上是販賣了媒體以為自身所主導的閱聽時間；媒體以為他們是閱聽時間的生產者兼販賣者，但從批判的角度而言，閱聽時間是由媒體和閱聽人共同生產；媒體是因為擁有傳播媒介，因此掌握閱聽時間，但同時該閱聽時間乃閱聽人付出收視勞動而得。



他們以電視媒體為例，認為電視媒體的經濟模式很單純，媒體的支出有營運和節目製作費；收入則是來自廣告主購買節目吸引到的閱聽時間。若欲理解收視勞動的買賣和價值、剩餘價值產生的過程，可以從媒體的收入來源著手。媒體希望盡可能縮短觀看節目的必要時間（*necessary time*），增加廣告也就是剩餘時間（*surplus time*），讓閱聽人創造剩餘價值（*surplus value*）並販賣給廣告主，以爭取最大收益；一旦廣告時間無限增加，閱聽人可能會因此停止收視勞動，因此廣告時間存在最大極限（Jhally & Livant, 1986, pp. 130-134）。

閱聽人參與媒體於資本主義中運作的方式是收視勞動，當閱聽人觀看商業電視台時，是在非工作時間從事再生產行為，為媒體勞動而非為廣告主，同時也付出了剩餘價值，但只限於媒體播送廣告的剩餘時間（*surplus time*）（Jhally & Livant, 1986, p. 136）。

Jhally 和 Livant 更全面地探討商業媒體的產業問題，提出可以自分析媒體的收入來源著手，釐清媒體販賣的商品、生產商品的對象、以及剩餘價值的生產者，且「時間」是商業媒體的核心，而其所分析的對象仍以電視媒體為主。

挪用 Jhally 和 Livant 的概念至現今的媒體環境，新聞媒體所競逐的目標本質上仍為「閱聽時間」，但其量化的標準則是轉變為網路時代下的點閱率和流量；然而，即便新聞媒體獲得流量數據，也不見得能回收相對的廣告收益，由於決大部分的廣告量已遭平台瓜分，進而使媒體的經濟模式失衡。

類似的概念也可見於《製造閱聽人》（*Audience-making: how the media create the audience*）一書中。其書第二章的作者 Webster 和 Phalen（1994, p. 19-35）提出閱聽人研究的三種模式，也界定了閱聽人的性質。在效果模式（*the effect model*）中，閱聽人被視為犧牲者（*audience as victim*），被迫接收非關個人喜好的內容；在市場模式（*the marketplace model*）中，閱聽人被視為消費者（*audience as consumer*），理性地選擇媒體消費；在商品模式（*the commodity model*）中，閱聽人則是被視為交換的貨幣（*audience as coin of exchange*），因其對廣告販賣而言，存在經濟價值。其中，閱聽人的交換貨幣特性會同時存在於效果模式和市場模式之間，但若媒體

採取讓閱聽人直接付費購買內容作法，且內容不涉及廣告的情況下，閱聽人便喪失交換貨幣的價值，且商品模式將被重新定義為金錢模式（the money model）。

Webster 和 Phalen 所界定的閱聽人特性關照到閱聽人在接收媒體資訊時，具備主動性和被動性，也象徵其認可閱聽人會選擇媒體內容，而非如 Dallas Smythe 論調中，閱聽人只具備商品交換的價值，忽略媒體產品實際上會影響到閱聽人的選擇。此外，Webster 和 Phalen 特別強調閱聽人的雙重性，即閱聽人可能同時為犧牲者和交換的貨幣，或是消費者和交換的貨幣；其中，閱聽人並非始終具備交換的貨幣的經濟價值，當媒體採取如：付費訂閱制，又當其模式並無廣告內容介入時，閱聽人並不會被轉化為商品販賣給廣告主；因此，閱聽人在金錢模式中，便喪失其交換的貨幣特性。

Webster 和 Phalen（1997）又於其撰之《閱聽大眾》（The Mass Audience）一書中也再次呼應了閱聽人商品的理論，他們表示，資本主義市場中為了便於進行經濟交換，會將閱聽人視為「大眾」，根據不同媒體特性透過調查機構將大眾轉為可計算的銷售量、收聽率或收視率，再以此為依據販賣媒體版面給廣告主。

因此，在媒體的產業生態中，媒體組織、閱聽人、廣告主和閱聽人調查機構彼此間存在相互依存的關係，媒體生產內容設法吸引並滿足閱聽人需求，經由調查機構提供閱聽人規模數據後，再轉向廣告主賺取廣告收益，以滿足媒體和廣告主雙方之商業利益（Napoli, 2003, pp. 15-29）。

綜上所述，媒體在雙元市場中競逐的核心其實是「閱聽人的時間及注意力」，無論直接變現或是經由獲取廣告收益都是媒體賴以維生的作法。然而，當今媒體環境受到平台崛起、頻道激增、市場分眾化影響，具備 VUCA 特性，包含：易變性(volatility)、不確定性(uncertainty)、複雜性(complexity)、模糊性(ambiguity)，使得媒體像是在個嘈雜的市集中，爭相搶奪閱聽人的注意力（Picard & Lowe, 2016, p. 2）；加上閱聽人從單純消費者的身份轉變為身兼內容生產者和分享者的角色，讓媒體越來越難影響或掌握閱聽人的媒體消費行為（Napoli, 2010, p. 54）。下一節

將探討當代資訊社會下的資訊如何作為商品，媒體在社群平台上的價值交換機制和運作情形，以及閱聽人特性的轉變。



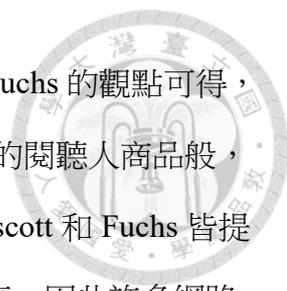
### 第三節 數位平台與注意力經濟

現今社會乃資訊社會，因為當知識（knowledge）被納入資本主義體系下就轉為資訊，且所有人類的活動都隱含知識和資訊商品，其使用價值在於資訊的內容；隨著資訊資本主義的興起，商品的訊息內容重要性增加，資訊商品的價值相對於其他物質商品而言，需要「流通性（circulation）」才会有價值，也就是資訊商品需經「消費」過程，在資本主義中才有意義，且資訊產品的價值在於其象徵性意涵（Fuchs, 2008, p. 133-135）。

過去十年內，社群媒體的出現和新聞產業的發展趨勢徹底改變新聞的消費、生產和傳播，也有越來越多人透過社群媒體獲得新聞；越來越多使用者在社群媒體上分享而非生產新聞，讓「分享」網路新聞成為比公民新聞更重要的文化生產形式（Martin & Dwyer, 2019, p. 2）。

當資訊成為商品，且新聞產業越來越依賴社群媒體時，其經濟模式是如何運作的呢？Tapscott（1996）指出，在數位時代下，所有資訊可以以數位的形式創造、傳遞和儲存；而網路的出現讓許多產業成為「知識產業」，網路上的文章、新聞、或娛樂內容皆屬於此範疇；當該知識的閱聽眾越多、影響力越大、創造的利潤也越多。

Fuchs（2008, p. 140）則直指網路經濟的商業模式是資本積累（capital accumulation）導向，其策略不見得會以交換價值或市場導向為主，而是通常會提供免費服務或產品，這些非營利的產品只有「使用價值」，沒有「交換價值」；產品會作為免費的贈品以增加用戶數量，再轉向廣告主提供廣告空間，為使用者製造更多附加服務來盈利；當使用者越多、營收越高，換言之，提供的附加服務越多、可以創造的利潤也越高。



Tapscott 雖沒有進一步界定知識產業的「商品」為何，但從 Fuchs 的觀點可得，除了資訊內容為商品外，其實使用者也如同 Dallas Smythe 筆下的閱聽人商品般，遭出售給廣告主，只是其角色和傳統的閱聽人略有不同。而 Tapscott 和 Fuchs 皆提及「流通性」的重要性，直指當閱聽眾或使用者越多，收益越高，因此許多網路平台或媒體會提供免費服務或內容，盼能吸引更多受眾。

然而，在網路世界中，人們在 Google 上搜尋、YouTube 上上傳或觀看影片、在 Facebook 上社交，加上電腦、手機等載具大眾化（massification）。人們上網的時間持續增加，讓注意力經濟如症狀般，已然成為當代資本主義下的現象（Bueno, C. C., 2017, p. 4）。Tiziana Terranova（2012, p. 3）指出，有關注意力經濟的討論在整個經濟學領域中，較缺乏學術型討論，多為出現於網路場域中的討論，有一稱為「新經濟」（the new economy）。

而 Jonathan Beller（2006）則是認為，隨著網路大眾化，使用者的注意力成了資本主義剝削的新領域（territory），同時讓使用者異化（alienate）了自身的目光。以 Google 為例，Google 看似提供給予使用者免費的搜尋引擎，實際上是在蒐集使用者的剩餘價值也就是「注意力」，並將注意力商品化販賣給廣告主；其中，Google 為了提供使用者個性化的廣告服務，會將使用者的注意力轉化為一系列的「注意力集合（blocs of attention）」；這種蒐集、加權、並網綁的注意力集合，將使用者的注意力提煉為供廣告主購買的商品（Beller, 2006, p. 234）。

在 Web2.0 中，用戶的注意力成為一種理想的商品；網路並非單向的通訊媒介，而是作為平台，讓使用者自行生成、共享、並消費內容，除了是內容的被動消費者外，更有積極產出內容的生產者（Bueno, 2017, p. 4）；也就是創用者（prosumer）（Fuch, 2009, pp. 81-82）。

其中，資訊商品並非由社群平台直接生產，而是平台提供使用者免費造訪，平台再將使用者生產的內容商品化並販賣給廣告主，以提高廣告受益，進而催生出創用者商品（prosumer commodity）（Fuchs, 2009, p. 69）。根據 Fuchs 對創用者的定義，創用者商品除了平台使用者於平台上所產製的內容外，也包含了所有使



用者的數據。以 Facebook 為例，該平台上的生產和消費間的界限十分模糊，消費同時存在於使用者的使用行為產生生產價值（個人資訊），和廣告主（使用者數據）之中（Fuchs, 2015, p. 59）。

Facebook 的使用者其實是付出數位勞動（digital labor）的無償勞工，但他們對於 Facebook 的資本積累不亞於其有償勞工，因為一旦失去使用者，Facebook 將立即停止盈利和生產商品；就此觀點而言，Facebook 並非免費使用的平台，其商品為使用者個人資料、以及廣告版位，使用者提供個人資料給演算法推播廣告，廣告按曝光次數或點擊次數收費；因此，使用者在線且持續地活動，也就是提供給社群媒體的勞動，對於演算法和觀看廣告的注意力為必要的（Fuchs, 2015, p. 56）。

社群平台會監控（surveillance）、儲存、分析使用者在平台上的勞動所產生的數據，舉凡數位足跡、興趣、交流和社會關係皆有非常詳細的描述。相較傳統媒體採行抽樣調查法，平台的監控更即時、全面、且具備演算性質（algorithmic）；待蒐集完這些數據後，數據會轉化為商品，以演算法拍賣（algorithmic auctions）的形式兜售給廣告主，而數據商品的價格會根據拍賣人的數量而有所浮動。最後，社群平台再依照使用者的興趣推播個人化的廣告，完成廣告主所購買之數據商品的目標（Fuch, 2015, p. 54）。

至於對廣告主而言，廣告主向平台購買廣告空間，其實是為了向消費者傳遞商品的意識型態；平台聯繫了商品意識型態和消費者，儘管無從得知消費者的反應情形，以及商品意識型態作用與否；因此，Facebook 和其他社群媒體其實是廣告公司，他們將廣告空間和使用者數據作為商品出售給廣告主（Fuchs, 2015, p. 54）。

然而，學者 Martin & Dwyer（2019, p. 70）卻認為，傳統閱聽人商品概念和網路創用者商品概念，已經無法精確解釋 Facebook 對於新聞漸增的影響；因為社群媒體上的數據揭示了新的商品化概念，過去媒體透過傳播資訊、吸引閱聽人注意力盈利，如今社群媒體藉由剝削（exploit）閱聽人的資訊，包含其所發佈的內容、社交網絡、載具形式、活躍時間、對話紀錄和標記等後設數據（metadata），並將

其轉換為「後設數據商品( metadata commodity )」以賺取收益( Martin & Dwyer, 2019, p. 71)。

在後設數據商品的概念下，社群媒體不只是數位傳播科技，更是一種監控機器，搜集使用者的網路使用行為以及其網路消費商品；後設數據商品具備交易價值，它使得社群媒體更了解使用者數據，也能分析最受歡迎的內容；它促成新聞產業重組，並催生出新的生態系統( Martin & Dwyer, 2019, p.73)。

對平台而言，使用者的社交行為無法直接轉換為金錢收益，但使用者的勞動會被量化為更精確的數據，揭露其活動、偏好、消費模式；因此相較於過去收視率分析下，透過網路數據分析的結果可以得到更特定且具有價值意涵的閱聽人商品，平台便可藉此運用精準行銷手法創造收益( Martin & Dwyer, 2019, p. 66)。

對新聞機構而言，雖然社群平台並非分享新聞最簡單或唯一的方式，但它確實提供了一種可以廣泛使用的工具，為使用者量身打造新聞消費管道，加速新聞傳播的規模和範圍，也能透過演算法協助追蹤、分類或和評估，讓新聞機構可以藉由這些數據得知使用者的偏好以便獲利( Martin & Dwyer, 2019, p. 24)。

在傳統媒體之下，閱聽人被轉換為收視率以衡量其興趣和注意力，是媒體和廣告主之間進行經濟和政治談判的一種方式；當這種閱聽人商業邏輯轉移到網路世界時，網路流量( web traffic )包含點擊率、造訪率、頁面瀏覽次數成為新的媒體曝光量化指標，也有助於釐清網站廣告種類和規模；儘管網路流量成為新的媒體衡量指標，但其核心概念無異於傳統印刷媒體，都圍繞著影響力；然而，流量也逐漸和使用者的 IP 位址、使用設備等個人資訊掛鉤，成為提供使用者個人化服務的參考依據( Martin & Dwyer, 2019, p. 64)。

簡言之，在社群平台上，新聞媒體也成為平台的使用者，無償地提供新聞內容給平台，即便能藉吸引閱聽人注意力以獲取內容流量，卻也因平台從中剝削這些無償的內容並搜集數據，再藉販賣後設數據商品盈利，喪失廣告效益。此現象將致使新聞媒體所產製內容之成本遭市場低估，讓新聞媒體無法藉由市場機制獲



取相應報酬，產生新聞外部性問題，進而導致新聞媒體市場失靈（market failure）（李郁青，2009，頁 196-197）。

此外，數位廣告收益大幅向社群媒體轉移，導致傳統新聞業收入下滑，讓全球新聞組織都在重新思考經營方向、裁減人力、或向外拓展新業務以彌補收益流失的缺口（Martin & Dwyer, 2019, p. 4）。

因此，由於在資訊資本主義下，知識透過商品化以獲得利潤，和知識產權的存在息息相關，因為知識產權讓資訊得以被轉化為具稀少性的資源（Fuchs, 2008, p. 136）。當知識轉變為具稀少性的資源時，便能夠透過販賣知識產權以獲利，此概念套用至雙元產品市場上，指的便是媒體在內容市場中，透過販賣內容產品獲利，只不過如今價值交換的場域轉為線上。

從網路經濟學的角度而言，獲取收入的形式通常可分為廣告、一次性付費、定期付費（訂閱）、按使用情形付費（持續時長、數據使用量）；除了販賣實體或數位商品收入，廣告在網路世界也特別重要，形式包含合法廣告、搜集使用者數據並推播個人化廣告、或非法廣告（如：發送商業垃圾文件）（Fuchs, 2008, p. 141）。

雖然常見報章雜誌及期刊提供線上免費的內容，透過販賣廣告空間盈利，但其餘媒體則大多會向讀者收取數位訂閱費用；以數位內容產品而言，最受消費者歡迎且最有利可圖的可能是情色內容，像是《花花公子》（Fuchs, 2008, p. 142）。

綜上所述，無論自傳統媒體過渡至現今數位轉型後的媒體，在雙元產品市場中，內容市場的產品始終以內容為核心，但產品呈現的形式從實體報章雜誌或電視、廣播等，轉變為數位化的內容形式；至於廣告市場的產品仍圍繞著閱聽人的注意力和時間，但進一步探究其商品樣態，是從閱聽人商品轉化為創用者商品，再到以數據為核心的後設數據商品，作為廣告主購買的主要商品。

然而，因為社群平台崛起，媒體也越來越仰賴社群分享新聞內容，以維持新聞流通性，但也讓大型科技平台囊括了包含使用者和新聞媒體絕大多數的後設數據商品，從而瓜分了新聞媒體的數位廣告收益，讓媒體原本倚重廣告市場的模式

失衡。因此，越來越多媒體回歸耕耘內容市場，一改提供網路免費內容的常態，盼藉販賣數位內容產品獲利，以彌補廣告收益的缺口。

過去在以廣告制為主的媒體市場中，如何獲得最大的閱聽人商品，以販賣給廣告主是核心（Smythe, 1977）；在付費訂閱制的内容市場中，媒體和閱聽人其實是建立了互相信賴的合作關係，這樣的關係是積極的，且媒體可以透過提供閱聽人認為有價值的東西，也就是內容產品，以換取閱聽人對品牌的忠誠度和承諾（Fournier, 1998）。由於媒體和閱聽人間的關係轉換，連帶媒體看待閱聽人，以及產製內容的邏輯都改變了；而「付費牆（paywall）」是將媒體從廣告模式轉換為訂閱模式的機制（Pickard & Williams, 2014, p. 198）。

付費牆的類型分為基於內容或是頻率兩種（Chiou & Tucker, 2013, p. 62），有些媒體針對特定內容類型付費，像是評論、財經新聞，有些則是根據用戶的閱讀量收費（Sjøvaag, 2015, p.7）。根據 Robert Picard（2014）對於付費新聞的策略有四種：開放網站（open site）、混合模式（a mixed approach）、軟牆（the soft wall）、硬牆（the hard wall）。此外，也有學者在皆須付費閱讀的「硬牆」；軟牆中，又增設：（1）以頻率為主的「計次模式（the metered model）」，讓讀者免費閱讀有限數量的文章，並允許分享社群媒體內容；（2）以內容類型為主的「免費增值模式（the freemium model）」，讓讀者免費閱讀即時新聞，須付費解鎖高品質內容（Casero-Ripollés and Izquierdo-Castillo, 2013）。



## 第三章 研究方法

### 第一節 案例選擇

由於本論文關心臺灣新聞媒體採行數位付費訂閱制現況，以及這種新的媒體商業模式在臺灣的可行性，因此在案例挑選上，特別選擇受眾基數龐大，較具代表性的綜合性媒體；且要是從販賣傳統紙本媒體商品轉為販賣數位內容商品的媒體，才能藉其轉型的過程，理解組織如何因應策略做出變革，以及其數位內容商品設計的用意為何。

因此，從傳統媒體經營模式到兼顧數位經營，並提供數位內容訂閱制的《天下雜誌》和《聯合報數位版》，即成為本論文的兩個研究對象。以下簡述兩家媒體目前採行數位付費訂閱制之現況：

#### 一、 天下雜誌

「數位內容訂閱」賺的是內容收入，除了增加營收，也能平衡過度倚靠廣告的風險。（天下雜誌數位轉型報告，2018）。2017年，由於數位經濟的浪潮鬆動過去媒體廣告收入的結構，平面廣告下滑之餘，數位廣告市場又遭跨國科技平台瓜分，創刊邁入第37年的天下雜誌為彌補營收缺口，在3月17日時宣布推出「全閱讀數位訂閱服務」，起初以每月180元的價格向讀者收費，挑戰「內容有價」的新商業模式，也成為臺灣第一個採取數位訂閱制的雜誌媒體（天下雜誌數位轉型報告，2018）。

《天下雜誌》過去以提供紙本雜誌為其主要的內容商品，如今付費制則是挑戰網路媒體大多提供免費內容，吸引最大受眾並依靠廣告收入的作法。選擇將數位內容商品化，並採取定期付費（訂閱）模式。當數位內容被鎖在付費牆之內，對新聞媒體而言，最重要的流通性必定會下降，此時，付費訂閱的收益是否能補足因流通性下降導致廣告收益下降的缺口，便成為計算其商業模式運作成效的關鍵之一。



## 二、 聯合報數位版

聯合報在數位轉型報告（2021）強調從「報紙優先」走向「數位優先」。作為臺灣四大報之一的聯合報，過去以《聯合報》、《經濟日報》、《聯合晚報》（已於 2020 年 6 月 2 日停刊）三份報紙為主要內容產品，然自 2008 年起由於市場對於報紙需求急劇下降，因而推動數位轉型，整合三報和《聯合新聞網》的編輯台、將多媒體內容、即時新聞納入關鍵績效評估（KPI），以及全面透過數字管理和分析讀者閱讀行為皆成為聯合報為數位匯流所做的努力。

2020 年 11 月 1 日，聯合報推出專為訂閱制打造的《聯合報數位版》，以月訂閱 90 元的價格藉數位付費內容走向「內容變現」一途，也讓聯合報成為臺灣目前三大報業集團中，唯一具報紙和數位雙平台收費的媒體。特別的是，聯合報並非將原有新聞內容鎖在付費牆之內，而是為了數位付費訂閱制產製專屬的數位付費內容。

為操盤《聯合報數位版》的內容及服務，聯合報成立數據中心，盼透過數據分析，也就是蒐集其用戶的後設內容商品，以驅動內容產製。該路徑凸顯《聯合報數位版》以用戶為中心的目標。

### 第二節 質化內容分析法

由於本論文主要關照《天下雜誌》和《聯合報數位版》之數位付費訂閱制之商業模式運作現況，並聚焦於媒體、產品、和市場三面向的觀點。因此，本論文採取質化內容分析法與深度訪談兩個研究方法，聚焦探究《天下雜誌》和《聯合報數位版》之產品特性，包含數位付費訂閱制內容產品類別、和與免費閱讀內容有何差異，以及兩家媒體付費內容的策略。經由質化內容分析得以釐清兩家媒體在付費內容的主要特色，再進一步透過深度訪談，針對內容分析結果，設計訪綱，以獲得媒體和市場面的觀點。

內容分析法（content analysis）是解析社會製成品的研究取向，屬於實證主義傾向（游美惠，2000）；而內容分析法又分為量化取徑和質化取徑，質化內容分

析法意指針對文本透過編碼、系統性地分類主題，並進行主觀性解釋的過程 (Hsieh & Shannon, 2005, p. 1278)。

質化內容分析法不僅可計算文本的詞彙數量或客觀性的內容，也能檢查並歸納文本中顯性或隱含的意義、主題和模式，讓研究者以主觀但科學的方式理解社會現實 (Zhang & Wildemuth, 2005, p. 2197)。此外，有別於量化內容分析法要求以隨機抽樣選擇研究文本，確保統計效度；質化取徑由研究者有目的地選擇文本，以回答研究問題 (Zhang & Wildemuth, 2005, p. 2198)，讓研究者理解文本產製者的觀點 (Berg, 2001)。

本論文欲分析《天下雜誌》的付費內容和免費內容之差異；以及比較付費版《聯合報數位版》和免費版《聯合新聞網》內容之差異，選擇和臺灣外交、臺美中關係息息相關的「裴洛西來臺」事件，作為質化內容分析對象。本論文以關鍵字搜尋事件前後，自 7 月 31 日到 8 月 6 日，共計一週的相關報導作為分析案例。在篩選出欲分析的案例後，將歸納與「裴洛西來臺」相關新聞的主題類別，計算不同主題的數量。研究中並分析主題內容的特色，以得出內容產製者的觀點。

美國眾議院議長裴洛西 (Nancy Pelosi) 於 8 月 2 日晚間抵達臺北，與臺灣總統蔡英文、臺積電董事長劉德音等重要人士會面，在臺灣停留 19 小時後即離臺。此乃暨 25 年前美國眾議院議長金瑞契 (Newt Gingrich) 訪臺以來，臺美外交關係的重大突破。由於此事件受到國際高度關注，也和臺灣的外交關係息息相關，該新聞有一定重要性，加上事件具備高度爭議性，正、反論述豐富，得以藉由質化內容分析洞悉兩家媒體報導的付費、免費內容特性，與呈現手法。

### 第三節 深度訪談法

經第二章理論分析說明，本論文以 Picard (1989) 所提出的雙元產品市場概念，以及 Smyhite (1977) 等學者界定媒體、閱聽人和廣告主的關係架構為依據，釐清《天下雜誌》和《聯合報數位版》採行數位付費訂閱制的商業模式運作情形，並



以媒體特性、商品設計和市場表現三面向的問題設計訪綱，嘗試回答核心問題：數位付費訂閱制在臺灣成功的關鍵為何？

本論文將採取深度訪談法（In-depth interviews），此種研究方法乃質化研究經常採取的資料搜集方法。Silverman(1993, p. 19)認為我們正處在訪談社會(interview society)中，訪談也是人們理解社會的關鍵。透過深度訪談這種社會接觸的方式，受訪者得以敘述他們過去的真实經歷、行為、感受和想法，以及描述事件如何發生；經由訪談也得以理解特定採訪主題、事件發生的脈絡(Rapley, 2004, pp. 16-17)。

胡幼慧(1996)歸納訪談的方式分為非結構式(unstructured interviews)、半結構式(semi-structured interviews)、結構式(structured interviews)三類型；非結構式訪談為和知情人士、專家以日常閒談方式以獲取資料，並無完整設定的訪談題目。結構式也稱標準化訪談，訪談有一定的步驟，受訪者必須按問題順序回答，讓訪談依照大綱標準化地進行；半結構式則是以訪談大綱作為引導，進行開放式問答的對談。半結構式訪談介於非結構和結構式之間，較具彈性，也能依據實際訪談情形隨時增加或調整問題的順序。

有鑒於結構式訪談較無彈性優點，難以進一步向受訪者釐清關於複雜的媒體商業模式問題。因此，本論文將採取「半結構式訪談」，盼能依照實際訪談情形，彈性調整問題內容，以蒐集受訪者對於問題的看法，再據此進一步整理並分析資料。

本論文訪談對象為兩家媒體負責數位內容產製的新聞工作者和主管，包含總經理、內容長、新聞編輯、數位策略長、產品經理等。研究者會先和受訪者說明研究主題、研究目的，再依據訪談大綱進行提問。本研究者在2022年分別訪談《天下雜誌》與《聯合報》，《天下雜誌》訪問時間為2022年8月1日到10月3日；《聯合報》訪問時間為2022年5月23日到7月7日。受訪者相關資料如下：

表 3、受訪者資料

受訪者姓名	服務單位	工作職稱	受訪時間	形式
吳琬瑜	天下雜誌	共同執行長	111年8月1日	咖啡廳
鄭淑儀	天下雜誌	數位內容營運長	111年8月1日 111年9月29日	咖啡廳
簡西村	天下雜誌	數位策略長	111年10月3日	視訊
張立	聯合報	資深副總經理	111年5月23日	視訊
蕭衡倩	聯合報	內容長	111年5月30日	視訊
蔡惠萍	聯合報新聞部 深度內容中心	主任	111年7月7日	聯合報系 大樓
林以君	聯合報新聞部 深度內容中心	撰述委員	111年7月7日	聯合報系 大樓

由於本論文研究訪談期間因適逢新冠肺炎疫情，因此部分訪談以視訊方式進行，其餘則以實體於該報社內或咖啡廳進行訪談。主要討論問題包含：

- (一) 數位付費訂閱制產品的設計構思為何？
- (二) 媒體為何選擇數位付費訂閱制作為新的商業模式？
- (三) 數位付費訂閱制如何應用讀者數據？
- (四) 數位付費訂閱制如何在臺灣順利推動？



## 第四章 研究發現

### 第一節 數位付費內容產品強調深度，類型多元

#### 一、《天下雜誌》內容產品類型

《天下雜誌》的數位付費訂閱產品為天下雜誌數位全閱讀，提供《天下雜誌》網頁版、以手機瀏覽的《天下雜誌》App、和《天下每日報》App。其中，《天下雜誌》網頁版及 App 上提供的免費文章內容包含：1.其他媒體的轉載文章；2.標示「贊助」的整合傳播部企劃製作（俗稱廣編稿）等文章；3.註冊為會員等讀者，可享有每月免費閱讀 3 篇天下雜誌自產之文章。若超過 3 篇，讀者會被計次付費牆擋下，須付費訂閱才能繼續閱讀文章。此外，在文章類型上，《天下雜誌》網頁版和 App 有許多並非紙本雜誌有收錄的、標示「天下 Web only」的文章，同樣被鎖在計次付費牆內。《天下每日報》App 則是每日精選 10 篇內的文章，為讀者整理每日須知內容。

由於《天下雜誌》定位為財經雜誌，因此其新聞報導以財經、產業、國際、政治社會為主，其他也包含了教育、外媒編譯、環境、運動生活等，以及專攻數位敘事的專題報導—數位專輯。另外，《天下雜誌》App 將其紙本雜誌內容獨立於快捷功能列，並以目錄選單形式，呈現自 2018 年起的《天下雜誌》所有內容，提供讀者如同雜誌資料庫般的服務。《天下雜誌》數位內容的文章內可以嵌入如 YouTube 影片、特定超連結文字等，不但提供讀者進行多媒體的閱讀體驗，也能點擊文字連結至相關報導。此外，網站與 App 內所有新聞報導皆支援文章朗讀功能，透過語音機器人朗讀文章，讓讀者得以「聽」新聞。

至於 Podcast 中，則分為「聽天下」和「闖天下」。聽天下頻道包含以議題劃分的財經、國際、健康等各式新聞、訪談和評論，以及以時間劃分的內容；在不同主題下，也有部分明確標示為廣告的合作內容，合作對象可能是政府、企業。Podcast 的主持人多為天下雜誌員工、專欄作家、產業人士。闖天下頻道中，則以《天下雜誌》旗下分眾的垂直頻道為主，包含快樂工作人、微笑臺灣、換日線等；



而獨立評論則是不同於天下雜誌網頁版中的多元投書內容。另外，闖天下的「天下好讀」，則收錄《天下雜誌》出版的書籍書摘。

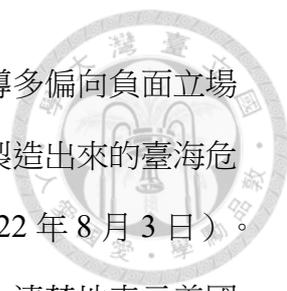


圖 2、《天下雜誌》數位內容產品

## 二、《天下雜誌》付費和免費內容比較

在關鍵字搜尋結果下，《天下雜誌》共有 21 篇裴洛西相關報導；其中，有 17 篇為《天下雜誌》自產的付費內容，1 則《天下雜誌》自產的免費影音內容；其餘 3 篇免費內容為轉載自《聯合新聞網》和《經濟日報》的內容。

從內容類型來看，付費內容分別屬國際頻道 8 則、財經頻道 6 則、政治社會、重磅外媒和管理各 1 則。其中，6 則財經報導中，有 4 則為晨間新聞或當週重點回顧，且裴洛西的內容只佔該則新聞的小篇幅，而這類型的重點回顧也只出現在財經頻道中。更進一步從論述觀點來看，可以歸納出《天下雜誌》著重在裴洛西來臺的各方影響，包含美中臺三角關係、經濟、軍事，論述主體也包含臺灣、美國和中國，從不同角度解析事件，分析整體事件中的利害關係，也能達到平衡報導的作用。

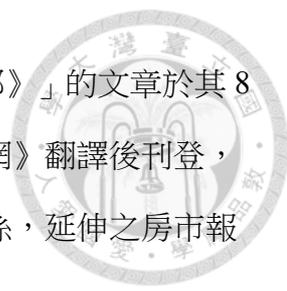


整體而言，在綜合各利害關係方觀點下，《天下雜誌》報導多偏向負面立場的「臺海危機升溫」論調。如：「美裴洛西訪臺完全是個美國製造出來的臺海危機，更令人緊張的是，這可能不會是最後一次。」（辜樹仁，2022年8月3日）。另一則為：「裴洛西這次訪臺可能是想屏棄外交上的含糊其辭，清楚地表示美國對臺灣的支持，但她這麼做也可能創造了危險。」（劉盈均，2022年8月5日）。至於「中國觀點」的內容，則有：「裴洛西訪臺前、中、後的輿情變化，顯現中國政府如果過度依賴點燃民族主義，恐怕也會傷到自己。」（羅璿，2022年8月5日）。

除了政治面的文章，《天下雜誌》也從財經角度剖析該事件「導致市場動盪」等報導。如：「中國在臺灣附近軍演，或許會讓投資人繼續保持警戒，一旦軍演結束，市場情緒就會恢復。」（樂羽嘉，2022年8月3日）。在一片硬新聞中，也有稍微中性、軟性的相關文章。由於裴洛西於總統府與總統會談時，口譯員幾次打斷裴洛西發言，因此《天下雜誌》也深入探討了「口譯專業」：「口譯員必須同時處理記筆記、翻譯，且必須視現場情況隨時調整，耗費的心力非常大，有時並非不專業，而是視當場情況不得不調整。」（劉盈均，2022年8月3日）。

《天下雜誌》的數位付費內容試圖從利害關係對象的各方角度分析事件，也討論不同層面的影響，並關照到財經面的衝擊，也延伸到口譯專業的討論，試圖讓系列報導呈現多元、且具有深度和廣度的內容。

至於免費內容部分，只有一則為《天下雜誌 video》（免費頻道）產製的影音內容，透過中美斷交的歷史畫面，呼應「裴洛西來台」事件反映出美中台關係緊繃的現況。其餘3則分別出自國際頻道中，轉載自《聯合新聞網》的「裴洛西投書《華盛頓郵報》解釋堅持訪台原因：美國與民主夥伴臺灣站在一起」和「中國突禁上百家食品 台商接噩耗：幾十個糕餅貨櫃要泡湯」，以及財經頻道中，轉載自《經濟日報》的「台海緊繃，房市最大灰犀牛出現了？趨勢專家斷言這結果」。這3則報導標題與原出處有些微差異，顯示《天下雜誌》會針對標題做更動。



此外，前一則報導屬於即時性的內容，「裴洛西投書《華郵》」的文章於其 8 月 2 日當晚抵台後，隨即刊登於《華郵》上，再經《聯合新聞網》翻譯後刊登，《天下雜誌》也隨後轉載。至於《經濟日報》針對兩岸緊張關係，延伸之房市報導，得以補足《天下雜誌》自身報導沒有提及的房市觀點。

從上述分析推測，《天下雜誌》的付費內容也就是自產新聞以深度分析為主，從利害關係人的不同角度，以及各領域的觀點，討論「裴洛西來台」的影響；免費內容則包含《天下雜誌 video》的影音內容，以及轉載自其他媒體的報導，以即時性報導和補充《天下雜誌》自產新聞未能包含的觀點為主。

### 三、《聯合報數位版》內容產品類型

《聯合報》提供旗下免費閱讀的《聯合新聞網》和《經濟日報》，以及付費訂閱內容的《聯合報數位版》和經濟 VIP；其中，《聯合報數位版》提供讀者獨立的網頁以及和《聯合新聞網》共享的 App 服務。不同於《聯合新聞網》對於新聞議題無所不包，《聯合報數位版》的內容議題聚焦在財經、國際、教育、軍武和生活上，其內容產品包含新聞、Podcast 頻道「聽幕後」，亦可選擇以 PDF 版或網頁版閱讀的 7 日內聯合報電子報紙、高度與讀者互動的開放編輯室、和專題。

在新聞類型方面，《聯合報數位版》的焦點新聞以政治性新聞為大宗，至於觀點中的新聞則多為政治性評論文章，為針貶時事、且具批判性內容。Podcast 頻道聽幕後則廣納各式議題類型，包含每週出刊的記者採訪分享、軍情動態和八卦、財經話題、國際新聞、資深媒體人郭崇倫主持的節目、軟性內容、和不定期出刊的特輯系列。

與讀者互動而設計的開放編輯室，則會讓訂閱讀者票選新聞議題，最高票者成為新聞主題，由《聯合報》採訪團隊製作報導作為成果報告。此外，《聯合報數位版》在所有新聞下增加了「討論」的欄位，讓訂戶可以在閱讀完新聞後，留下自身意見，也能回覆、按讚他人留言。這樣的設計除了能讓《聯合報數位版》直接獲取訂戶的回饋，也能增加訂戶閱讀時的參與感，和其他訂戶的互動性。



圖 3、《聯合報數位版》數位內容產品

#### 四、《聯合報數位版》和《聯合新聞網》內容比較

《聯合報數位版》在研究時間內共發了 72 則「裴洛西來台」的付費內容，而《聯合新聞網》則有 1,318 則免費內容。從報導類型而言，《聯合報數位版》的內容即時、深度兼具，聚焦討論事件對美中臺關係、軍事、經濟、民生的影響，以及事件背後蔡英文政府和民進黨的政治盤算。《聯合新聞網》則多為事件即時更新的報導，如各方對於事件的評論或問及事件的回應，篇幅較《聯合報數位版》的內容短，但由於篇數非常多，讓涵蓋的面向也非常多元。

進一步分析內容，《聯合報數位版》的即時性報導為擷取自《聯合新聞網》和《經濟日報》內容，然後再整理成篇。如：「午間快報／美指裴洛西訪台非改變現狀 籲陸勿藉口在台海軍事行動」（凌珮君，2022 年 8 月 2 日）。該則報導便是從 4 則《聯合新聞網》、1 則《經濟日報》的即時報導摘要、集結而成。

除了即時性的內容外，《聯合報數位版》較多解析事件外溢效應的內容，涵蓋層面多元，如：「中共藉由美國眾議院議長裴洛西方訪台進行的一系列對台懲罰措施，是否還有後續的作為？」（黃國樑，2022 年 8 月 5 日）。該篇報導從軍事、外交、經濟層面深度解析事件可能引起中國擴大對台軍事、外交制裁。也從中國觀點，分析事件對其的影響：「中共採取演習威嚇措施，政治意義大於軍事意義，具有雙重政治作用。表面上對臺灣與美國表達強烈不滿的政治態度，實質



上，演習也是演給大陸網民看，排解大陸網民對於武統的狂熱情緒，維持穩定，對內多於對外」（高凌雲，2022年8月3日）。

同樣類型的內容在《聯合新聞網》中，則多由美、中、臺三方觀點獨立成篇，而美、中觀點多來自外電、外媒編譯，或轉載自其他媒體的內容。如：「北京報復裴洛西訪台 學者憂更多產業被牽連。」（葉卉軒，2022年8月5日）。此篇轉載自《經濟日報》的內容探討中方制裁，對台產業面的負面衝擊。

《聯合新聞網》（2022年8月6日）「共軍對台大規模軍演 專家：洩露封鎖臺灣戰法。」的報導，則轉載自《新華社》的角度分析共軍對台軍演佈局。《聯合新聞網》另一報導（2022年8月6日）：「他們表示，美、澳、日三邊夥伴關係建立於不可動搖的共同價值觀和利益，在不訴諸武力的情況下解決爭端，以確保航行和空域自由。」此篇報導則轉載自《德國之聲》的內容，從多國外交部長回應事件，和相關聲明內容，解析各國對於裴洛西來台的態度。

《聯合報數位版》和《聯合新聞網》皆有政治性質的內容。不同的是，《聯合報數位版》整理藍綠雙方對話，並分析事件對雙方選情影響的報導。《聯合新聞網》多呈現政黨人士對事件的評論內容，較少深入解析雙方觀點的內容。如同樣以蔣萬安和陳時中採訪談話為主軸的兩篇報導，《聯合新聞網》並陳雙方評論：「國民黨台北市長參選人蔣萬安今受訪時說，執政黨防疫無能、治國無妨，只會操作意識形態；對手陳時中回應，抗中保台是基本精神，保護臺灣天經地義（鐘維軒，2022年8月4日）。」而《聯合報數位版》整理蔣陳二人說法，加以分析後，引述一名不具名的民進黨立委說法，為評論作結：「畢竟距離選舉還有快四個月，藍綠會持續對各式議題攻防，而國安、兩岸議題要在地方層級選舉發酵，相對不容易。」（周佑政，2022年8月5日）。

至於評論類報導，《聯合報數位版》和《聯合新聞網》部分內容相近。《聯合報數位版》報導：「裴洛西自遠方來 挑動美中台敏感神經 誰不亦樂乎？」（陳舜協，2022年8月4日），此篇評論指出裴洛西、共和黨參議員、獨派和側翼或許會因此不亦樂乎，但拜登、蔡英文總統和人民恐怕不然。《聯合新聞網》也有

類似切角的内容：「東亞飄出硝煙味，最高興的是俄羅斯。……民進黨或許會因演習贏得大選，但臺灣得面對主權爭議軍事化的危機（聯合新聞網，2022年8月4日）。」

除了著重在政治面的評論外，特別的是《聯合報數位版》從軍事角度分析中共軍演的細節。如：「東風-21D、東風-17等新武器，性能是否真已到出手必殺的地步，外界誰也不知道。對解放軍而言，最佳狀況就是保持神秘，讓外界摸不透其斤兩，在採取決策時就會格外顧忌。」（程嘉文，2022年8月4日）。此篇分析中共所使用的飛彈類型，並比較美方可抗衡的武器有哪些，以及臺灣可能反制的手段。也從軍事觀點，分析兩岸看待軍演的立場：「在上級命令必須遵奉的前提下，不能因為自身緊張或是激憤，作出超出授權範圍的動作，導致難以收拾的後果。」（程嘉文，2022年8月5日）。

《聯合新聞網》則以軍事即時性報導為主，描述美、中、臺政府針對軍演的回應。如：「因應共軍軍演情勢，國軍運用各種預警監偵機制，即時掌握發射動態，啟動相關防禦系統並強化戰備整備。」（洪哲政、蔡晉宇、侯俐安和陳政錄，2022年8月5日）。此篇為整理中國釋放的軍演消息，和蔡英文總統及國防部的回應。也有一篇以懶人包問答形式，紀錄軍演的相關資訊：「整理包／陸出動哪些戰備武器？美日有來救嗎？中共軍演8大問一次解答。」（聯合新聞網，2022年8月6日）。至於具分析觀點的報導只有一篇，為整理國策研究院「裴洛西訪台與台海危機」座談會的内容，全文引述國防大學中共軍事事務研究所所長馬振坤的分析：「以國軍目前的防衛作戰實力來看，若共軍執意犯台，必將付出相當大的代價，『國軍也不是塑膠做的！』」（林則宏，2022年8月4日）。

整體而言，《聯合報數位版》報導裴洛西事件兼具即時訊息和深度解析的内容，從多方角度包含美、中、臺解析事件對政治、軍事、外交、經濟面的衝擊，也有許多篇幅探討執政黨的策略。至於《聯合新聞網》則提供即時資訊為主，内容較具時效性，發布的篇數遠高於《聯合報數位版》，以量制質，而具分析觀點的内容則多見於評論中。



## 第二節 數位廣告遭科技平台壟斷，媒體嘗試數位訂閱制

本論文訪談發現，兩家媒體皆認為，在網路時代下，新聞資訊隨手可得，致使媒體紙本收入下滑，連帶讓平面廣告市場萎縮，轉向數位廣告市場。然而，數位廣告市場又遭大型科技平臺壟斷，導致新聞媒體空有流量，仰賴廣告的收入卻不穩定，無法支撐編採人員收入。

於《聯合報》服務 20 幾年，負責紙本和網路銜接的資深副總經理張立指出，《聯合報》報紙和網站皆因數位轉型苦不堪言，他解釋了目前《聯合報》報紙的商業困境：

報紙收入主要仰賴廣告，但隨著報紙銷售下降，讀者減少，連帶廣告量也減少，發行份數變少，整體的收入也變少，形成惡性循環。即便如此，要想產出優質內容，不能影響編採人員的收入，這是目前面臨的最大困難。

即便《聯合新聞網》網站流量不錯，讀者若沒有點擊廣告，廣告主會視為廣告成效不佳，影響後續投放廣告的意願和金額。張立認為，廣告驅動媒體模式也可能箝制媒體的內容產製。媒體一方面必須想辦法維持廣告收益，另一方面也須顧及其作為社會公器的角色。張立說：

有些媒體會以 PV（頁面點擊率，page view）作為記者的 KPI，這類行為十分荒謬。此外，廣告主的箝制也是媒體的一大隱憂，當廣告主出資購買廣告時，若媒體欲刊載廣告主的負面內容，難免受到網綁。除了商業考量，還有言論市場的問題，因為媒體早已被貼標籤，像是《聯合》是藍的、《中時》是紅的、《自由》是綠的，無論如何產製新聞，皆有可能因政治因素遭批評。

《天下雜誌》（2018）發布的天下數位轉型報告中，也提及大環境對於媒體產業的衝擊：



進入網路時代，過去直接的媒體廣告收入已不可靠。平面廣告持續下滑，而臺灣數位廣告市場又被跨國科技平臺瓜分近七成五。為彌補營收缺口，媒體疲於辦客製化的活動，甚至為客戶做『業配文』。其次，網站流量是廣告主衡量媒體的重要 KPI，媒體將被迫產出媚俗、討好大眾的內容，而放棄嚴肅、重要但未必有流量的新聞（天下數位轉型報告，2018）。

《天下雜誌》和《聯合報》皆因媒體市場的變革吃盡苦頭，因此，拓展新營收來源成為媒體永續且正向經營的關鍵。當媒體收入不再只受限於廣告後，在內容產製上可以更遵循媒體自身的價值，也更有彈性。張立指出：

如果媒體能拓展足以支撐基本運作的收入來源，大約是過去整體收入的二、三成，我們就能挺直腰桿，說話聲音都大了，不需要受到廣告主的箝制，比較可以做想做的內容，媒體的理想性就更多。

因此，《天下雜誌》和《聯合報》兩媒體皆選擇採行以「內容變現」為核心的數位付費訂閱制為新商業策略。這兩間媒體在找尋新的商業模式時，參考了國內外同業案例，也洞悉數位付費訂閱制的優勢。訂閱經濟乃企業從按產品、服務收費的線性交易模式，轉向以訂戶需求為核心，並向外擴展以和訂戶形成動態關係的做法（左軒霆，2018，頁 41-42）；也就是從產品導向轉變為顧客導向的商業模式。

《天下雜誌》於數位轉型報告（2018）中，也提及：「對《天下》而言，發展數位內容訂閱，不只是商業策略的抉擇，更是經營價值觀的抉擇。」

過去《天下雜誌》曾採行類似內容付費的「點數制」。數位內容營運長鄭淑儀解釋：「我們將文章轉成 PDF 放在線上，讓讀者以點數購買，一篇文章 10 點，等同單篇小額付費。」

直到 2013 年，時任網路部門主管、現在《天下雜誌》數位內容營運長鄭淑儀，到柏林參加數位媒體論壇後，參考外媒的付費牆，讓《天下雜誌》確立發展數位訂閱制：「在論壇上，發現許多外媒都在做付費牆。我們想在數位中，做一點訂閱制的投資。」



雖然外媒尚未尋得數位訂閱制的成功方程式，但他們已經在嘗試，《天下雜誌》卻還沒開始，因此《天下雜誌》決定著手規劃自己的訂閱制。《天下雜誌》共同執行長吳琬瑜解釋了其付費訂閱制「天下全閱讀」的商業策略，指出付費訂閱制並非唯一獲利來源。她肯定數位訂閱制提升品牌的附加價值，為媒體帶來讀者的資料，也能藉此優化廣告效益：

訂閱制是《天下》重要的獲利來源，但並非唯一，還有其他營收管道，包含廣告和其他活動。此外，訂閱制的讀者在廣告模式中，是重要的 TA（受眾，target audience）基礎，因為訂戶的價值大於流量，可以提升廣告主購買廣告的意願。

《聯合報》也於 2021 年發布了聯合數位轉型報告，揭示了《聯合報》自 2008 年起，新聞部歷經四階段組織改造，從數位協作、數位合作、數位原生，到數據分眾；漸進式的轉型到了第三階段大抵確立「內容變現」的方向，以數位內容為核心，開發新的商業模式；2019 年，第四階段為找回新聞品質，以及記者的能量，《聯合報數位版》誕生了（林秀姿、蔡佩蓉，2019 年 9 月 30 日）。《聯合報》新聞部內容長蕭衡倩說明，籌備數位訂閱制期間，不僅參考了國外媒體做法，作為當時尚存、同為四大報之一的《蘋果日報》，也是重要的參考對象。但不同於《蘋果日報》取消廣告制的付費模式，《聯合報》選擇保有廣告制，發展另一個專屬訂閱的產品。

《聯合報》參考的主要標竿（benchmark）是《紐時》、《衛報》、和《金融時報》。《聯合報》2019 年就開始籌備訂閱產品，直到 2020 年 10 月才上線，剛好跟《蘋果》是同時發展，但《聯合報》一開始就打算發展另一個產品，讓它跟新聞網是互利模式，畢竟新聞網站的廣告還是重要商模。

本論文研究的這兩家媒體，同樣點出數位訂閱制並非唯一的營收來源。由於他們的內容產品特性不同，《天下雜誌》的紙本定位為財經雙週刊雜誌，而《聯合報》報紙和《聯合新聞網》則以即時新聞為主。因此，兩家媒體針對數位訂閱



制的模式設計，也有些許差異。《天下雜誌》的全閱讀產品，其內容在官網和 App 是一致的；至於《聯合報》則是在原有報紙、《聯合新聞網》以外，打造了一個新的付費產品—《聯合報數位版》。

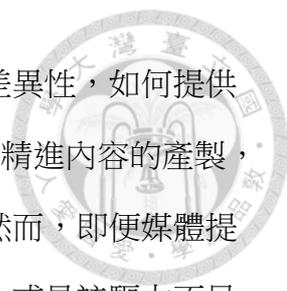
然而，付費訂閱制對於媒體而言，是透過新聞內容直接變現的作法，十足考驗提供的付費內容，是否具備值得付費的差異性 (Fletcher, 2020, p. 35)，以及讀者對於媒體的品牌認同 (Nielsen et al., 2019)。學者 Picard (2014) 認為，由於涉及內容付費，數位媒體並不只是提供更多平臺、提供移動式的印刷內容；它們被視為和過去印刷媒體不同的商業機會，需要不同的商業策略和內容策略。《天下雜誌》共同執行長吳琬瑜指出，由於網路上免費內容眾多，讓數位訂閱制下的內容產品競爭激烈：

雖然雜誌也是訂閱制，但一般消費者購買實體商品的意願，會比數位訂閱高，因為網路上很多免費內容。如果數位訂閱產品沒有差異化，會讓讀者不願意付費。因此，如何讓消費者付費得到優質的、獨特的、免費媒體沒有的內容，是訂閱制的關鍵。

讀者對付費內容的期待高於免費內容，也能促進媒體追求高品質內容，無論對媒體或讀者而言，無疑是正向的循環。然而，讀者在過去媒體長期競逐流量導致「搏眼球」的內容充斥的環境下，對於內容品質是否有足夠的追求，願意付費購買高品質內容，以及這樣的讀者基數足不足以協助媒體維持訂閱模式的運作，乃影響媒體數位訂閱制發展的關鍵。

《聯合報》新聞部內容長蕭衡倩從品牌永續經營的角度，思考付費訂閱制的優勢在於和讀者建立信任關係。蕭衡倩說：

《聯合報》在思考媒體永續發展時，也在思考拓展營收模式的可能。因此，《聯合報》衡量很多國外媒體做法，決定開始推展訂閱制，正好去年是 70 週年，希望這些年來累積的新聞專業和品牌，可以在數位的世界延續。



根據上述，媒體發展付費訂閱制一大關鍵在於內容產品的差異性，如何提供讀者在網路世界中，不具取代性特質的內容，進而促使組織內部精進內容的產製，形成正向的循環，也能確保營收穩定，乃理想狀態下的發展。然而，即便媒體提供具差異性的優質內容，若讀者對於內容品質的要求沒有提升，或是該驅力不足以讓讀者購買內容，數位訂閱制的發展或許會困難重重。此外，兩間媒體都仍保有廣告營收，意味著流量依舊扮演著媒體營收中重要的角色，也顯示或許在數位訂閱制尚未走穩以前，媒體無法孤注一擲地仰賴訂閱收入。

從另一個角度來看，讀者付費之虞，對媒體品牌的認同或許也是影響因素之一，因此去思考品牌的核心價值，以建立並鞏固與核心讀者的關係，發揮媒體第四權角色，同時也創造新的收入來源也是一種路徑。

### 第三節 《天下雜誌》推行計次付費牆，廣告和訂閱收入並存

《天下雜誌》採行的數位訂閱制作法，是屬於軟付費牆類型中的計次付費牆（metered paywall），限制讀者的閱讀篇數，而非限制特定文章，可以確保所有文章皆有被免費閱讀的可能，藉以維持媒體流量，並讓廣告制與訂閱制得以並存。使得媒體兼具內容市場和廣告市場，擁有多元營收。鄭淑儀解釋《天下雜誌》如何應用計次付費牆的優勢：

關鍵有三點，第一個是「攔截」，攔截重度使用者，讓他在閱讀時遇到付費牆。再來是「差異化服務」，要對訂戶好一點，讓訂戶和非訂戶閱讀的內容有差異。第三是「歡迎訪客」，我們歡迎偶爾來的、看熱鬧的、從 Facebook 或 Line 來的新訪客，他們雖沒有重度使用，但可以創造流量，流量和訂閱兼顧就是計次付費牆的核心。

採行付費訂閱制已五年的《天下雜誌》，根據其數位轉型報告指出，數位廣告已於 2019 年便超越紙本廣告營收（天下雜誌，2020），2022 年數位訂閱營收超越紙本訂閱；而支撐數位廣告的關鍵便是在計次付費牆下，還能保有免費閱讀的

機制，藉非訂戶的訪客持續帶給新聞網站流量，以收取廣告收益。當免費閱讀的用戶成為訂戶後，用 App 閱讀的訂戶便不受廣告干擾，而媒體也能賺取訂閱費用。

進一步拆解《天下雜誌》設計內容產品時，是用分層的概念以兩個維度分別是擴散程度和沉浸程度來分類內容（圖 4）。一般文章屬於易於擴散、沉浸程度低的類型；再往上則是擴散程度略低於一般文章，沉浸程度較高的圖表，製作比一般文章耗時；最上層則是擴散程度最低，但沉浸程度最高，製作成本最貴的數位專題、影音產品。

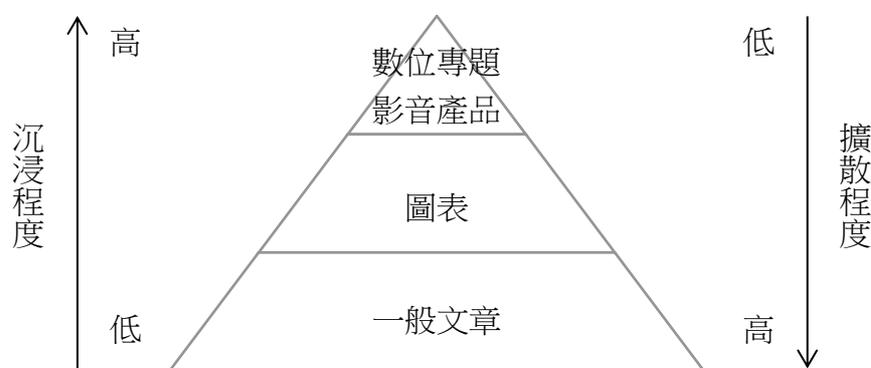


圖 4、《天下雜誌》內容分層

《天下雜誌》數位內容營運長鄭淑儀解釋內容分層的理由：

這個三角形越上面、沈浸程度越高的作品越貴、成本越高，媒體不可能做這麼多的數位專題或是影音產品，但可以觸及到很多人的文章比例就會比較多，所以必須分類。從做內容（content）的角度思考，數位專題有他的角色跟目的，做一篇一篇的文章也有他的角色和目的，所以必須分開規劃。

上述分層概念乃媒體的內容類型，和商業面的成本效益交互分析的模型，從媒體經營角度來看，這是以兩種不同的路徑促進訂閱成長。觸及很多人的一般文章，有助於讓更多潛在訂戶看見《天下雜誌》，以高曝光度吸引

訂閱；至於製作成本較高的內容，則是以質制量，用更細膩的內容呈現形式，培養讀者對於內容的要求。

事實上，上圖中的「數位專題」，其實是透過「策展」而來，而《天下雜誌》的策展從原先的數位敘事，也就是利用各種數位工具呈現報導，而後逐漸轉為以數據新聞作為策展的報導類型。數位內容營運長鄭淑儀解釋「策展」轉變的過程：

數位專題不同於單篇文章，是一個特製頁面，這個過程稱為策展。策展不是規格化的，而是用設計、視覺來打破過去單篇文章的呈現，加入數據、3D圖、AR、聲音、影片等。《天下》一開始也較針對內容的設計、表現下功夫，後來慢慢轉成以數據為基礎產出新聞故事的數據新聞為主，再用適合的元素呈現新聞內容。

至於有關內容的時效性，《天下雜誌》不以即時新聞為主。數位長簡西村說明，即時資訊需求會以轉載其他媒體內容補足。他說：

雜誌不是報紙，就算我們數位化，還是不會拚即時。如果今天有重大的新聞事件，《天下》有出文章的話，是因為覺得用戶有知的需求，所以跟《聯合》換文章。隔天或兩天後，《天下》會在事件冷靜後，做一個深度解讀。

上述來自《天下雜誌》數位長的說法，也呼應了前節《天下雜誌》質化內容分析的結果。在有關裴洛西來臺的新聞中，只有3篇內容是轉載自以即時新聞為主的《聯合新聞網》和《經濟日報》，補足《天下雜誌》較少的即時和房市觀點；至於《天下雜誌》自產內容則偏向深度分析事件，涵蓋多元領域的觀點，兼具深度及廣度。

在確立內容類型後，媒體要想在內容市場中販售獲利，必須將內容包裝成數位內容產品。數位內容營運長鄭淑儀進一步說明將內容轉換為產品的過程：把內容放進計次付費牆中，透過「差別取價」讓讀者的付出不同，得到的內容也不同（圖5），而這些內容服務了3個產品，分別是《天下雜誌》官網、App、每日報App：



訂閱制是一個服務流程，所有類型的讀者組成一個漏斗，最上面是廣大的用戶，往下是註冊留下資料的會員，最下面則是付費訂閱的訂戶，我們透過「差別取價」來區分讀者的類型。

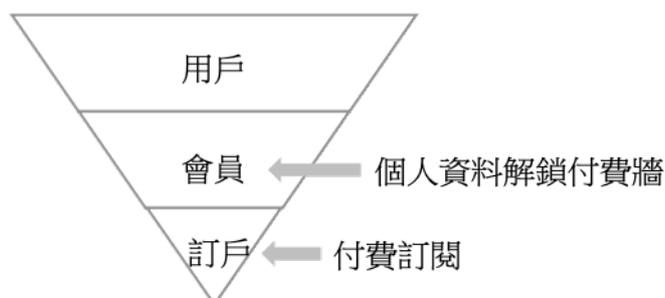


圖 5、《天下雜誌》以差別取價區分讀者類型

除了付費的內容外，訂閱流程也影響著讀者完成付費的意願，因此流程優化也是媒體著力的重點，鄭淑儀解釋：

當用戶遇到付費牆決定訂閱時，付費的流程也會影響完成訂閱的意願。此外，我們也會思考讀者的閱讀體驗，根據讀者數據過濾適合他們文章，以及該在哪個環節設計次付費牆。而後再觀測訂閱率、續訂率等數據，這是一整個數位內容產品的營運項目。

《天下雜誌》在內容產品設計上，是將內容以類型和成本分層，劃分內容對於讀者而言的沉浸度，以及評估內容效益的擴散度，再用「差別取價」將內容置於付費牆後，並套入訂閱的服務流程中，將內容轉換為數位內容產品。最後，以營運的邏輯思考內容產品在訂閱的每個環節下有哪些著力的部分，包含付費牆的設計、金流等，並監測內容的數據表現。至於針對定價的策略，《天下雜誌》共同執行長吳琬瑜解釋：「因為我們提供高品質的內容，評估價值和成本後，不太可能訂很低的價格。」

《天下雜誌》的計次付費牆設計得以確保廣告、訂閱收入並存，但《天下雜誌》也不斷強調集團還有除了全閱讀內容產品以外，仍有其他產品可以創造多元營收，包含其他垂直媒體如：《換日線》、《Cheers 快樂工作人》，

和其他 Podcast 節目、實體活動等，顯示媒體實際上仍無法單純仰賴訂閱收入支撐整體營運。



#### 第四節 《聯合報數位版》實施硬付費牆，鎖定品牌愛好者

《聯合報數位版》採取硬付費牆作法，因為《聯合新聞網》已提供讀者免費內容，因此在已有一個以廣告市場為主的網站前提下，另設一個以內容市場為主的網站。《聯合報》深度內容中心撰述委員林以君說明，紙本和新聞網產製內容的邏輯是媒體提供內容給讀者，讀者被動接收內容；但現在是媒體應該要滿足訂戶的需求：

數位版跟讀者之間是對價關係，因為媒體販賣內容給讀者，讀者願意刷卡代表信任《聯合報》，信任關係就開始了，這是一種承諾。因此，我們要提供讀者想要的內容，而非我們想要給讀者的內容，或是我們認為讀者應該要知道的內容。現在我們產製的內容就是產品，也不講寫稿了，而是說我們提供什麼內容產品給讀者。

因此，《聯合報數位版》在設計內容產品時，應以讀者需求為核心，開展內容類型，《聯合報》新聞部內容長蕭衡倩的說法也呼應這個概念，《聯合報數位版》以發揮品牌價值為出發點，鎖定對品牌有認同的讀者為受眾 (target audience)，針對該族群設計內容產品。蕭衡倩解釋：

付費產品必須跟免費的《聯合新聞網》有所區隔，我們為此針對《聯合》的讀者做了意見調查、焦點團體訪談，了解他們對《聯合報》的品牌認知、內容喜好，再收攏意見，決定產品的方向。

從上述說明中可以看到，《聯合報數位版》一開始鎖定的目標受眾是品牌愛好者而非廣大的群眾，此舉大大限縮了訂戶數成長的空間，也意味著訂閱收入存在天花板，恐成為訂閱發展的一大阻力。



對此，張立則認為：「訂閱市場本來就是小眾，必須抓出小眾裡清楚的讀者輪廓。」或許這樣的策略在數位訂閱制上路初期，確實得以吸引忠實讀者，一但成長停滯時，《聯合報數位版》勢必得思考如何拓展讀者邊界，以永續經營訂閱品牌。

蕭衡倩也進一步說明，《聯合報數位版》的內容設計策略也強調深度而非廣度，一改《聯合新聞網》對內容無所不包的做法。她說：「如果內容做得很廣，深度就不夠，所以與其什麼都有，不如選一些重點強項做深度發展，反而就會有廣度。」

《聯合報數位版》在理解品牌愛好者的想法後，進一步思考內容產品的特性，指出差異化和互動性為產品發想兩大重點，《聯合報》新聞部內容長蕭衡倩對此說明：

我們思考產品的模式，第一個是不能跟新聞網重複，要做出差異化跟區隔。第二個是針對過去喜歡《聯合報》品牌、內容的這些人設計內容。第三是我們設計產品時，也希望揭開新聞的神秘面紗，所以設計了開放編輯室，希望藉此跟訂戶互動。

蕭衡倩並且解釋，以服務讀者為宗旨的開放編輯室設計細節。她說：

我們思考讀者可能有些意見，他們會去網站、臉書上留言，但沒有人重視這些意見，或替他們解答，所以我們歡迎使用者給我們意見，包含想看哪些公共議題，再蒐集意見後排序、投票，再請記者去採訪，讓讀者知道我們會追蹤他們關心的議題。

雖設計互動式內容可以提升讀者的閱讀參與感，提高讀者黏著度，成效其實不如預期。張立分析：「我們學習外媒的做法，認為讀者若有更多參與，續訂率會比較好，但老實說回饋不理想，實際給題目的讀者很少。」

此外，《聯合報數位版》特別將紙本報紙也納入訂閱產品中，讓讀者可以閱讀三天內的報紙內容，雖然這項機制的確吸引一些訂戶，卻也透露品牌老化的可能。張立說明：



我們發現，每天有很多讀者在讀報紙，接近一半的 page view（頁面點擊率）來自報紙。這個現象有好有壞，一方面顯示他們是忠誠、有年紀的讀者，也透露「這個媒體可能太老了」的訊息。Udn 一直往創新的角度走，而《聯合報》這個牌子在市場上的形象感覺比較老。

《聯合報數位版》的內容議題聚焦財經、國際、教育、軍武和生活，其實是經由內部挑選具有利基市場的議題，再透過測試各類議題成效，「滾動式修正」。

《聯合報》深度內容中心撰述委員林以君解釋，：

一開始什麼議題都寫，一段時間後，透過數據回饋，協助調整內容集中的方向。舉例而言，去年 5 月，軍事議題開始變得熱門，許多人會因為軍事內容跨越付費牆，因此我們將軍武內容自「焦點」、「觀點」頻道中獨立出來。

《聯合報》新聞部深度內容中心主任蔡惠萍則說明，規劃題目會以讀者需求思考，並以流量、轉換率為參考依據：

我們會策略性地規劃題目，包含訪問、撰稿、下標都要思考如何讓讀者願意買單，這邏輯跟過去紙媒很不同。我們要追著數據跑，也要探究數據背後的意義，就像是變形蟲，隨著市場喜好，馬上產出讀者喜歡的內容。像去年 5 月疫情大爆發，我們立刻新增疫情風暴的欄目，報導疫情下的死別，到了 8 月流量降下來，就將發稿量降低。

《聯合報數位版》的內容產品以受眾，也就是品牌愛好者為出發點，聚焦產製和《聯合新聞網》有差異性，以及具互動特性的議題式內容，並依數據回饋調整報導的議題。此外，也特別將《聯合報》報紙放在內容產品中，讓習慣閱讀報紙的讀者，也能透過訂閱直接獲得三天內的報紙內容。根據訪談，強調差異性的內容和提供數位報紙，是《聯合報數位版》目前較有成效的內容策略。但在互動層面上，開放編輯室的讀者留言數低，或許和讀者的閱讀體驗有關。當讀者閱讀內容時，點擊留言區打字會中斷閱讀體驗，因此《聯合報數位版》或許應簡化互動的門檻，設法提升互動效益。



《聯合報數位版》也提到了策展在數位時代的重要性，而《聯合報數位版》的策展較著重在以使用者數據構思主題和內容上，而非《天下雜誌》聚焦在善用數位工具呈現報導或數據新聞的做法，蕭衡倩解釋：

我們有一套智慧策展流程，針對財經、教育、軍武等不同頻道發展出 9 宮格的主題，再撈一些使用者數據，看使用者對哪類內容有興趣並規劃內容，發佈後，再回測內容有沒有吸引到原來想吸引的讀者，也觀察這些內容是否促成訂閱轉換。

至於《聯合報數位版》在定價時，主要參考了過去《蘋果日報》的訂閱價，以及自身對於讀者的調查，張立表示：

定價是個難題，《蘋果》從最早 10 元漲到 120 元，雖然我們的市場價值讓我們的定價不可能比它低。經調查發現，多數讀者認為天花板是 100 元。而外媒的訂閱價雖會不斷調整，但首次的價格一定是史上最低。因此，我們設定早鳥價是每月 69 元，後來是 90 元，不會超過 100 元。

綜上所述，同樣採取付費牆的兩間媒體，由於媒體特性不同，《天下雜誌》用計次付費牆確保流量、廣告並存，而《聯合報數位版》則因有《聯合新聞網》的流量變現基礎，以硬付費牆實現內容變現。

至於內容產品設計方面，《天下雜誌》將內容以讀者體驗和擴散效益分類，並將內容放在訂閱流程中，將其轉換為內容產品，從營運的角度思考如何優化每個環節；《聯合報數位版》以品牌愛好者為核心，發展具差異性和互動性的內容產品。

兩家媒體皆倚重數據帶給內容的回饋，再調整內容的議題設定，或是行銷內容的做法。在轉換內容為內容產品的過程中，策展在兩家媒體中，皆扮演了重要的角色。《天下雜誌》從應用數位敘事的各種手法，為內容策劃不同的呈現方式，而後才轉變為以數據新聞為主；《聯合報數位版》的策展著重於用數據驅動內容規劃的循環。



## 第五節 數位付費訂閱制大量依賴讀者數據

在數位付費訂閱制中，由於讀者是直接藉由媒體的官網、App 或取得內容商品，因此讓媒體得以直接蒐集訂戶數據，不需透過第三方平台，也就是 D2C (Direct to Consumer，直接面對消費者) 的商業模式。這些蒐集來的數據除了可以協助媒體辨別內容的成效外，也能理解訂戶的閱讀習慣、偏好。

通常在付費訂閱的邏輯下，訂戶不會看到廣告內容，因此新聞媒體並非直接將讀者的數據轉換為商品，販賣給廣告主以賺取收益，而是將這些自身蒐集來的第一手數據，用於媒體自身進行用戶洞察，或是作為編輯部繼續產製內容產品的重要參考依據。然而，若是媒體同時擁有訂戶、會員並存的機制的話，在會員也就是沒有付費訂閱的情境下，這些數據仍有機會被轉換為其他數據商品，但為媒體廣告或業務部進行精準行銷的手法。依據會員的閱讀行為，推播相應的廣告內容，或是根據廣告主需求，投放廣告給特定的會員族群，發揮後設數據商品的交易價值以賺取廣告收益。



圖 3、數位訂閱制的數據應用



## 一、 掌握讀者第一手數據，進行會員經營

對《天下雜誌》來說，過去只有紙本雜誌時，雖有訂閱雜誌的訂戶基本資料，也能藉讀者意見調查理解讀者回饋，但無法理解線下通路以單本購買的讀者輪廓，回饋的部分也不具全面性；但在數位訂閱制下，除了能完整蒐集讀者基本資料外，也能參透所有讀者數據。《天下雜誌》共同執行長吳琬瑜提及：

過去我們對訂戶的想像基於訂戶資料，和每兩週的讀者意見調查。有了全閱讀後，可以觀察每篇文章的流量、停留時間，還有閱讀完成度，也看得到他訂閱前看了哪些文章，如此可以理解讀者的閱讀習慣。此外，有了讀者的基本資料，可以知道他的購買行為、頻率。

因應隱私權政策改變，Google 即將取消第三方 Cookie，等同於品牌在無法在非隸屬於自身的網域中，埋放追蹤代碼，蒐集使用者的數據（數位行銷學院，2021 年 5 月 31 日）；因此，《天下雜誌》數位長簡西村從數據行銷的角度，說明數位訂閱制蒐集第一方數據的必要性，同時能協助會員經營：

Google 準備把第三方 cookie 取消，變成媒體更應該要好好把第一方數據做好，會員經營就是關鍵，這對於媒體來講也是另一個挑戰。過去廣告制是追求內容有人看就好，這些流量是一個個 cookie，只要想办法把 cookie 賣給廣告主即可。但如果媒體能掌握會員資料，可以做很多會員經營、深耕。

《聯合報》張立同樣提及第一手數據對於媒體經營讀者的重要性：

當媒體不能掌握平台時，只能仰賴 Google、Facebook 的話，無法養自己的讀者。我們每天在看網站數據的時候，非常看重直接來源，我們需要大量的、直接進站的忠誠的讀者，這樣我們受外在因素影響就會相對比較小，連帶我們必須思考，什麼樣的讀者會願意直接來。



兩家媒體都認同媒體應扭轉平台把持數據的做法，也強調掌握數據的必要性，且這些讀者的數據可以協助會員經營。至於談及媒體的會員經營具體作法，《天下雜誌》簡西村分享兩大重點：參與度和促成交易：

全閱讀在乎的會員經營是：engagement（參與度）和 transaction（促成交易），希望會員保持熱度，常常使用網站、App、或打開電子報，希望跟你有持續的互動。從內容觀點來看，則是希望報導的議題持續地對讀者有幫助，持續地影響讀者。再者，因為《天下》除了訂閱產品外還有其他多元的產品，比如出版的書、各種形式的論壇、線上的課程，所以我們希望能根據會員的需求，做更適切內容的經營，或是直接推薦讀者可能會需要的產品。

《聯合報數位版》在會員經營方面，則提到透過客服理解讀者訂閱意願。以及未來朝著整合聯合報系其他品牌的資源，為讀者創造更多效益，也同時達成企業綜效的方向努力，《聯合報》張立說明：

如果觀察到讀者沒有閱讀內容，客服會做讀者關懷，寄 email 或通話和讀者聊聊，這是必要的機制，許多讀者會因此續訂，所以客服很重要，可以避免讀者流失。

未來希望能整合聯合報系的不同事業，包含行旅、知識庫、數位出版等。比如以聯合數位文創為例，如果《聯合報數位版》的訂戶可以優先購買張惠妹演唱會門票，應該可以吸引讀者訂閱。雖然這些事業體都隸屬報系，但每個商業單位必須負擔自身的盈虧，洽談合作不易，但打團體戰是必要的，目前仍是想像階段，實踐的不多。

從兩間媒體的敘述中得知，其實會員經營就是從內容或各方面創造讀者對媒體的需求和依賴，提升媒體對讀者的價值，同時為媒體促成更多的訂閱或續訂。以內容面而言，媒體會藉此從讀者需求，進一步思考內容策劃的方向，讀者或許可以因此獲取更貼近需求且優質的內容產品。而，媒體也有可能為鞏固讀者而討好讀者，一味迎合讀者需求，進而喪失媒體價值。



此外，由於《天下雜誌》和《聯合報》都有所屬的集團多元事業，因此他們同樣提及多元事業間的互利共生效益，其他事業可以為內容產品賦予更多的附加價值；反之，內容事業也有機會為其他事業做像是廣編企劃的業務合作，為彼此創造綜效。從此種商業角度而言，媒體較會以尋求集團最大的商業利益思考如何創造讀者需求，此時讀者的角色轉為被動，對於內容產品的優化較沒有助益。

## 二、 訂閱成效端看續訂率和年訂戶

哪些數據會作為媒體檢視數位訂閱制成果的依據？《聯合報》張立從較全面性的觀點指出續訂率是觀測成效的重要指標之一，而年訂戶因為較為穩定，能確保至少一年內該訂戶數可以留存，則是鞏固數位訂閱制發展的關鍵。張立說：

雖無法透露總訂戶數，但續訂率目前為止成績是好的，有 70%-80% 以上，但真正的考驗是增加年訂戶數。

《天下雜誌》簡西村指出訂戶收入和訂戶數是重要的指標：

全閱讀是還在成長的產品線，評估成效會看訂戶收入和訂戶數。以收入來講，每年還算有在成長，目前訂戶算穩定，但因為目前有月訂、季訂、年訂方案，有些人可能月訂停下來一陣子又繼續訂，所以訂戶數並沒有劇烈的成長。

數位訂閱制作為媒體的商業模式之一，要想檢視其成效，首先應看訂閱的收入多寡，至於訂戶數則因不同種訂閱方案會有所浮動，但穩定的成長仍是媒體追求的目標之一。此外，媒體也會從續訂率或是年訂閱方案的增長判斷是否有鞏固核心讀者，因此數據足顯媒體對讀者的留存率，也是對媒體最忠誠的讀者群。

雖兩間媒體同樣表示訂閱發展仍在成長，但在讀者時間、金錢有限的前提下，媒體間其實是相互競爭的關係，也具有排擠效應。《聯合報》資深副總經理張立指出：「從外部的角度而言，臺灣願意對深度、綜合性內容付費的人大概到天花板了，這些人的組合包含死忠的讀者、路過的讀者、和同業。」

## 三、 從人口統計變項和訂閱行為洞悉讀者



要想有效經營會員，首要的是先理解讀者，《聯合報》新聞部深度內容中心主任蔡惠萍表示：「要想看背後讀者的面貌，可以從性別、年齡著手。」透過基本的社會人口統計變項，包含性別、年齡、婚姻狀況等資料，得出訂戶的人物誌（persona），可以作為理解訂戶的第一步。《天下雜誌》簡西村點出數位訂閱制下，過去對於讀者的想像總算可以得到解答：

從公司觀點會想像，我們最關鍵的受眾是決策者、經營者、高階主管、在社會上有影響力的人，這個樣貌在有了訂戶的基礎後，可以根據閱讀議題、關鍵字，或是匯流會員資料包含人口統計變項資料，做更多 persona 的解讀。

分析這些人口變項數據，便能得出清晰的訂戶輪廓，數位長簡西村從過去的案例解釋理解讀者的做法：

舉個 5、6 年前的例子。過去我們把訂戶分為 6 群，其中有一群女性特別關心國際、財經、健康、教育議題，年齡層有 30 跟 50 兩個主要族群。經由我們行銷、用戶研究去想像這兩個族群的生活樣態，我們稱 50 歲那群 CEO 媽媽，他們或許是高階主管，有照顧長輩的需求，也有小孩。30 歲那群可能是初為人母，關心嬰幼兒照顧議題，身兼基層主管，在追求持續成長的時候，需要關心國際、財經資訊。透過這些樣貌，媒體可以知道自己在跟哪群人對話。

在有了讀者資料後，除了可以得知讀者輪廓外，也可以透過同樣的分群分析邏輯，在長期數據累積基礎下，預測哪類會員較容易成為訂戶，以及對於各種訂閱方案的洞察，數位長簡西村說明：

分群預測哪類訂戶成為會員後沒多久，就會轉為訂戶？或看什麼樣的文章的人，比較容易成為訂戶。讀者的閱讀行為跟內容需求，每個人的旅程都不一樣，背後可以做很多分析，和更精細的洞察。

除了監測會員轉換到訂戶的旅程外，從不同訂閱方案也能推導出不同類型的訂戶偏好，數位長簡西村接著解釋：



我們發現短訂型，比如月訂以女性族群居多，推測他們或許比較喜歡嘗鮮，相對起來比較容易斷訂。資深的 45 歲以上的男性訂戶，可能訂幾期後，就會穩定下來，男性訂戶忠誠度反而比較高。

《聯合報》蔡惠萍也提供了，《聯合報數位版》的訂戶人口變項結果：

《聯合報數位版》的讀者男女比約為 65%：35%，《聯合報》讀者的大宗是「老藍男」，他們喜歡硬性的新聞。教育頻道雖然也是男多於女，約為 60%：40%，但女性多了這 5%是有意義的，因為我們始終想要拓展女性讀者群，這些女性的年齡分析最高是 45-49 歲，次高 50-54 歲，再來是 35-39 歲，大約是家裡有高中、大學生小孩的媽媽，他們會特別關心小孩的教育議題，所以要思考這些媽媽會想看什麼內容。

《聯合報》內容長蕭衡倩補充說明：

目前我們的使用者是 50 歲以上居多，跟《聯合報》報紙品牌定位有關，但 30-50 歲這個年齡層也慢慢再增加。我們嘗試發展年輕人關心的議題比如：理財、買房，試圖吸引年輕人訂閱，當然比例比不上 50 歲以上，但有慢慢再擴大。

在數位訂閱制下，媒體對於讀者數據一覽無遺，過去只能預估或猜測的讀者輪廓變得立體，有助於媒體更能從讀者角度思考內容策劃的方向，以及釐清目標受眾的偏好。

事實上，理解讀者的目的在於提供讀者需要的內容，進一步則是由媒體主動推播到讀者面前。《天下雜誌》數位內容營運長鄭淑儀指出客製化服務是未來媒體努力的方向，但兩個前提在於內容的量要夠多，以及大數據分析自動化：

客製化的意義在於為讀者設計他需要的服務，像《紐約時報》會根據讀者喜好、交易方式產生一個頁面，這是最基礎的客製化。但《天下》若要做客製化，文章和素材太少，頂多可以做自定義，可是又會發現《天



下》的讀者會看的內容類型雷同。以目前技術而言，仍難以做到精細的客製化，讀者也不太需要。

#### 四、 數據回饋評估內容效益

那麼從內容市場的核心，也就是內容層面來看，媒體如何評估內容效益？又分別是哪類型的內容較受讀者歡迎？哪些類型的內容轉換率較高？針對內容產製，《天下雜誌》建立了評估內容數據表現的模型，作為內部分析的指標，數位長簡西村解釋：

Google 有一個 CER 指標（內容互動排名，content engagement ranking），透過計算文章流量、點擊數、互動、發 EDM（電子郵件行銷，Electronic Direct Mail）的開信率，為文章打分數。這個指標著重在用戶體驗上，沒有訂閱的權重，因此我們自行改版，把訂閱指標也放進去。此外，我們也會看訂戶訂閱前最後看的文章是哪幾篇，越接近訂閱當下，那篇文章相對起來權重是高的。

雖然這樣的指標審視內容效益非常方便，但並非絕對，因為讀者訂閱的動機複雜，不見得能從數據全面性地理解讀者行為，該指標是作為參考用，也並非作為記者績效的依據，簡西村補充說明：

我們會研究上個月分數比較高的 CER 是哪十篇文章，分析文章的特性、題目的切角，也能從對應的指標探討文章要怎麼寫，互相分享觀點，讓大家從中學習。

由於《天下雜誌》以財經性媒體為定位，那麼從數據上來看，是不是也以財經、產業、國際新聞為主力，數位長簡西村解釋：

當還沒有搜集數據的時候，會這麼認為，但當蒐集數據後發現，其實讀者沒有這麼單一，每個人都是雜食性、多元的閱讀方式，不會只看單一類型的內容，也會看一些生活型資訊。

與《天下雜誌》類似，《聯合報數位版》也從各種數據評估內容表現，張立以軍事頻道為例，解釋哪些指標可以作為參考表示：



軍事頻道的確為我們吸引了一些訂戶，關鍵是要從數據看天花板到了沒，也就是PV（頁面點擊率，page view）、促成的訂閱轉換率有沒有成長？若數據沒有起色，就意味著內容的成效或許難有突破，但不能因此不經營頻道，還是要鞏固喜歡軍事內容的讀者。

《聯合報》內容長蕭衡倩從分享數據反映的熱門內容類型：

財經、教育、國際、軍武這四個垂直內容算是目前經營最有成效的，而政治則是我們發稿量最大的類型。我們也發展了一個很特別的內容是幫派，報導幫派文化、而非政治或羶色腥的內容，也有助於吸引年輕人觀看、訂閱，雖然發稿頻率並不高，但只要有發稿就會吸引一批人來訂閱。

《聯合報數位版》中的黑幫揭密系列，多從取材自時事新聞，深入探討事件背後的黑幫關係和文化。如：「黑道告別式處處眉角 誰先上香代表江湖地位高低（2020年10月4日）」一文，從角頭的親人過世舉辦告別式事件，分析哪些角頭出席，以及各角頭間的事業版圖和關係。

負責策展和軍武頻道的《聯合報》深度內容中心撰述委員林以君也說明：教育和軍武題材相當受歡迎，有時選對題目會產生霸榜。當適逢考季，教育在數據上表現就非常亮眼。5月到現在關於《捍衛戰士》系列報導，包含談論飛行器、美伊對抗、明星36年的改變、軍武穿著（夾克）、墨鏡等，也得到許多迴響，這是透過精準分眾，讓這些平常不會在紙本和新聞網出現的內容有機會被看見。

《聯合報》蔡惠萍則提到，其實《聯合報數位版》也會與《聯合新聞網》合作，透過熱門時事延伸深度內容的主題：

為了維持一定的新聞熱度，我們也會跟緊新聞網的議題，比如今天最熱門的議題是論文門，我們就會寫相關的深度報導。內部曾辯論這樣會不會失去深度的意義，但我們認為要讓讀者看到新聞會想直接點擊，而非放著之後再讀，這樣才有意義。



蔡惠萍舉「基隆麥當勞停業」的新聞為例，說明如何將新聞網的熱門即時議題轉為深度報導，也帶來一波訂閱轉換率：

前陣子基隆麥當勞停業的新聞熱議，原以為是房租調漲導致麥當勞不續租，後來房東出面澄清。其實同一天麥當勞關了三間店，這顯然不是單一的因素。因此，財經組以此撰文，深度解析麥當勞看準疫情內用減少，得來速生意較好的趨勢，收掉蛋黃區的店面，轉向挑選佔地足夠做得來速的郊區。

## 五、 訂閱讀者為品牌加值，優化廣告效益

讀者的數據在數位訂閱制中，除了能讓媒體更理解用戶，分析熱門內容外，在《天下雜誌》兼具內容和廣告市場的特性下，會員的數據有機會被視為後設數據，並轉換為後設數據商品，作為非訂戶投放廣告的依據，將其販賣給廣告主。

《天下雜誌》吳琬瑜說：

比如說臺灣賓士要投廣告，他會希望投放有消費能力的讀者，像是曾經閱讀產業新聞的族群、中高階主管或創業者，我們可以藉由用戶貼標，抓出特定的讀者群。進一步要思考廣告如何呈現，怎麼樣讓讀者進站就看到廣告？這是在操作上比較難的，這就是個人化行銷。

至於訂戶部分，付費訂戶雖不會看到廣告，但這些訂戶數據仍能作為《天下雜誌》行銷自身活動的依據，吳琬瑜說明：

如果《天下》要辦訂戶售票活動，我們會在訂戶、會員中找對經濟景氣有興趣的人，撈出名單，然後寄發 EDM（電子郵件行銷）給他，相同的行銷手法，在紙本時期會比較耗時。

《天下雜誌》簡西村也解釋如何運用情境式行銷（contextual marketing），為廣告或內容創造最高效益：

情境式行銷是基於人事時地物不同場景下，行銷或是投放廣告。比如我根據數據和使用行為發現，有位讀者每天下午 6 到 7 點可能有 30 分鐘在



行進間，會進站閱讀文章，推測他是通勤族，因此推播通勤時適合的廣告或內容。

《天下》也有做類似的行銷，若永續顧問公司想針對永續議題倡議或下廣告，會希望廣告出現在類似議題的文章旁邊，這也是一種情境式行銷。

本研究發現，在《天下雜誌》和《聯合報數位版》的例子中，蒐集讀者的數據最終目的在於會員經營，而會員經營是為媒體創造更多收益，為讀者提供更多所需的服務，或是為媒體集團謀求最大的綜效，製造雙贏的結果。至於要想有效經營會員，則必須從剖析後設數據來理解讀者，無論是讀者的人口變項資料、訂閱行為，或是反向地從內容反饋反推讀者偏好，皆為兩家媒體的做法。

由於《天下雜誌》同時具備內容市場和廣告市場，其蒐集的數據也能轉換為後設數據商品，應用在數位訂閱制下的內容市場，以行銷自家活動外，也能應用在廣告市場中，以精準行銷、情境式行銷手法，為廣告主創造更高的效益，同時為讀者平衡內容和廣告類型，提升廣告出現的閱讀體驗。

從上述兩家媒體的觀點可以發現，在經營數位訂閱制時，閱聽人的角色比起過去廣告制時更積極，媒體也更加重視閱聽人的反饋。然而，當媒體過度重視讀者需求或回饋，忽略自身作為社會公器的價值時，也有可能讓媒體重新回到過去廣告制驅動下的狀態，從被動改為主動地迎合讀者喜好，讓媒體發展走上回頭路。

那麼《天下雜誌》和《聯合報數位版》在採行數位付費訂閱制至今，對於讀者的觀察，乃至於市場的回饋如何呢？《天下雜誌》吳琬瑜認為：

《天下》相信知識跟新聞有價，希望讀者付費，我們也看到有一群人真的願意付費，給媒體信心。我們要繼續擴散，讓內容更符合讀者導向，或是更有差異化，我們也還在努力。

《聯合報》張立則是從市場面分析，數位訂閱制這種商業模式目前尚未走穩：最終，在媒體商業模式沒有非常穩定的狀態下，媒體發展不會穩定。現在大家都轉到網路，以前《聯合報》的對手是《中時》、《自由》、《蘋果》，



現在競爭對手沒有變少，所有新聞媒體亦敵亦友、既聯合又鬥爭，整個市場是一團混亂，也不健康。

《聯合報》蕭衡倩則從閱聽人角度來看數位訂閱制的發展：

臺灣的民眾一定要覺得內容有價，媒體才能永續，而媒體永續對臺灣的民主發展是很重要的事情。如果付費觀念沒辦法普及，我覺得這這會是很艱苦的一條路。

兩家媒體同樣提及了閱聽人是否具備「新聞有價」的概念，是支持媒體能否藉由數位訂閱制在臺灣永續發展的關鍵；然而，從讀者角度而言，則是持續在檢視媒體是否真的有提供不具替代性和高品質的內容，以凸顯媒體價值，讓讀者在眾聲喧嘩的網路世界中，願意駐足並付費支持媒體的訂閱產品。

## 第六節 數位訂閱制仰賴數位職能，說服記者成最大考驗

媒體在確立新商業模式的方向後，如何在組織內部轉型除了牽涉組織架構重整外，讓編制符合數位訂閱制的需求，也考驗著組織內的新聞工作者對於發展數位訂閱制的認同度。當傳統工作模式不再管用時，如何說服組織接受變革？又該如何調整？此外，直接影響營收成果的內容產品該如何設計，才能發揮品牌優勢，並符合讀者需求？

### 一、《天下雜誌》整合編輯部一稿多用，數位人才成組織擴張重點

曾任《天下雜誌》七年總編輯的現任共同執行長吳琬瑜，分享組織針對數位訂閱制的調整：

最重要的事情是「平網整合」。《天下雜誌》沒有網路記者，一個大編輯部生產 web only（網路專屬）稿，再將不錯的文章摘選到雜誌；雜誌的封面故事會先在紙本上線，再將它放上網。這樣的產製流程和以前不同，起初兩、三年都在努力改變整個編輯部員工的 mindset（觀念），還有調整 KPI（關鍵績效指標，Key Performance Indicator）制度。此外，組



織運作的方式也不太一樣，因為如今還要將內容放在網路上，因此最大的痛苦和轉換是編輯部的調整。

在組織從編制、新聞產製流程、和運作都歷經變動的前提下，傳統新聞工作者難以在短時間內適應工作型態的改變，因此，如何說服記者、編輯接受也是一大考驗。吳琬瑜點出因為從雜誌轉向數位訂閱制後，內容產製的習慣不同，且流量因付費牆阻擋而減少，因此與記者溝通成了最大的問題。吳琬瑜說：

《天下雜誌》是雙週刊，招募來的記者想做深度報導而非即時新聞，產出節奏是兩週或一個月一篇；訂閱制上線後，須確保每天都有新的稿子，記者的產製節奏隨之改變，約每位記者一週輪到一則。

因此，最大的挑戰是記者。他們要寫網路稿和紙本稿，又因文章被付費牆鎖起來，相對流量沒有過去大，所以必須和記者溝通，如果內容免費，記者沒辦法調薪。

在主責為內容產製的編輯部以外，《天下雜誌》視「全閱讀」為數位產品，那麼在組織中，是誰負責產品管理呢？數位內容營運長鄭淑儀解釋，正因編輯部平網整合，《天下雜誌》並沒有為了「全閱讀」成立獨立的部門，而是以虛擬的形式存在，涵蓋了跨部門的資源，而她的工作就如同這個基於產品成立的虛擬部門的「超級大 PM（產品經理，product manager）」般，負責統合各部門資源，以協助「全閱讀」這個數位產品：

因應全閱讀，專責數據分析的數位部門成立，組織擴張也增加了數位跟工程人力，目前佔整體的一半。全閱讀這個組織是虛擬的，組成橫跨編輯部、產品、PM、數據中心、行銷還有社群，運作方式像不同專長的人組成戰鬥團隊。

《天下雜誌》共同執行長吳琬瑜同樣強調了跨部門的整合是優化產品、促進營收的重點：

我和陳一姍總編輯、數位內容營運長一起負責全閱讀的成績，為了精進產品，必須共同思考怎麼整合數據、PM（產品經理，product manager）、

行銷、社群，所以是跨組織的經營層面，不只涉及編輯部，還有攝影、文稿、研究等組別，還有記者的調動跟體制重整。

如同天下雜誌數位轉型報告（2018）中說明，編輯部像是內容的中央廚房般，編採團隊產製內容後，再經編輯包裝，提供符合多重平臺特性的內容產品，再經由行銷、社群擴大內容傳散。這些流程的每個環節都仰賴各部門的協力力，其中又以數位職能的工作最吃重，也是和以往傳統媒體內容產製型態差異最大之處。

## 二、《聯合報》資深主管組成付費內容編輯部，鼓勵同仁轉型

聯合報系因旗下仍有《聯合報》和聯合新聞網主要負責即時新聞的頻道，因此為了數位產品《聯合報數位版》設立了「深度內容中心」，讓記者、編輯專為付費訂閱制產製專屬內容，資深副總經理張立解釋組織調整的用意：

《聯合報》由新聞部負責生產內容，包含記者跟編輯，而後因應訂閱制切了一塊深度內容中心在新聞部裡，深度內容中心涵蓋了新聞部中的各個路線，包含採訪、地方、國際、大陸等，主責產出深度的內容。

兩家媒體組織編制改變的做法不同，與其原本內容產品的類型有關聯。《天下雜誌》原本便以深度內容為主，因此編輯部採取平網整合做法，一稿多用得以集中資源產製高品質內容，並擴張數位、工程人力；至於《聯合報》則因其原先提供的內容較即時的特性，內容的產製和受眾與《聯合報數位版》本質不同，因而須額外設立一個專門產製付費內容的組織，對記者而言比較不會錯亂，可以專心產出一種類型無論是即時或深度的新聞。

至於專為《聯合報數位版》服務的深度內容中心，其實是由過去《聯合報》資深的新聞工作者，從管理職務回歸編輯工作，以及具備數位能力的新血共同組成，除了確保付費內容產製的品質外，也能有效控制人事成本，《聯合報》新聞部內容長蕭衡倩說：

《聯合報》很多資深同仁待久了會升職行政、組長、主任，但新聞專業會因此淡化，不常提筆寫作、採訪。我們把這批同仁找回來，重新回到寫作、採訪、策展內容。組織因應訂閱制也有傳統的採訪單位沒有的新



職能，包含產品經理、數據分析師，這部分則從外部尋求支援。若原本的記者同事願意轉型，會讓他受訓、上數據課程，也負責管理面的工作。

由於《聯合報數位版》的有價內容強調著重深度報導及評論，因此深度內容中心的組成以資深記者負責內容產製，《聯合報》深度內容中心撰述委員林以君便是其中之一，在《聯合報》服務超過 25 年的他，於 2017 年起轉任《聯合晚報》的內勤，於訂閱制上線時轉到深度內容中心，負責產製付費內容，而後在 2021 年初轉為策展人（curator），他分享這個因應付費制出現的職能的工作內容：

策展範圍不限路線、主題，核心是為深度內容促成更多「導購交易」。

這個職位是過去組織型態沒有的，過去只有專案產品經理，為報紙、新聞網服務，而現在數位內容產品的則以策展職能為主。

對於《聯合報》因應數位付費訂閱制的組織轉型，內部難免出現反彈的聲音，蕭衡倩說明，會透過不斷的溝通，以及用實際成效說服同事：

內部當然有反彈，最困難就是同仁們，就連自己都會懷疑這是不是對的路。從數據上來看，有人越來越喜歡我們的內容，得到實質的回饋後，會覺得這條路值得發展，雖然挑戰很多，但堅持很重要。

從上述《天下雜誌》和《聯合報》發展數位付費訂閱制的經驗中發現，組織內部的轉型中，「人」是關鍵。《天下雜誌》因全閱讀與過去雜誌的內容產製型態不同，對於記者而言等同於工作負擔加重，流量也或多或少會受到衝擊，讓他們需要時間適應與接受；此外，在內容產製的前中後，也相當考驗編輯部與其他部門的合作與資源整合，為此擴大了數位部門以應付訂閱制帶來的工程問題和數據分析。《聯合報數位版》雖為訂閱制成立了深度內容中心，但其人力從編輯部和行政單位調派資深工作者支援，並專為《聯合報數位版》產製付費內容，讓記者不必同時產出即時和深度新聞，以確保新聞品質一致。

兩家媒體同樣都提到和記者價值溝通的重要性，除了讓對方了解產製付費內容對於媒體經營的必要性外，也用讀者實際回饋和數據反覆說服新聞工作者接受，更進一步認同付費訂閱制。此外，從兩家媒體針對數位訂閱制做出的組織調

整可看出，在以內容為核心的媒體產業中，數位職能越來越重要，雖然相關專業可從外部補足人力，但記者、編輯勢必需要學習技術面的知識，以利和技術團隊溝通、協作。





## 第五章 結論與建議

本論文關注《天下雜誌》和《聯合報》推行數位付費訂閱制相關情形，研究先經由質化內容分析釐清兩間媒體的付費內容特性，分析付費內容與免費內容間的差異，是否符合媒體對於內容定位的宣稱。而後，再以深度訪談分析媒體目前的商業困境，選擇採行數位付費訂閱制的原因，付費內容產品設計的策略，數據的解讀和應用，以及組織內部的轉型。

在網路時代，數位廣告遭大型科技平台壟斷，導致臺灣新聞媒體收入不穩定，必須開闢新的商業模式，拓展營收管道。本論文研究得知，媒體選擇數位訂閱制的主要理由包含：（1）專注精進媒體本業，以「內容變現」為核心（2）從商品導向轉為顧客導向，爭取讀者認同（3）掌握讀者數據，以便永續經營。

媒體在設計數位訂閱制產品時，首先依媒體特性選擇不同的付費牆模式，包含讓廣告制、訂閱制得以並存的「計次付費牆」，或是在原採行廣告制的媒體中另設品牌，以「硬付費牆」鎖住付費內容。無論採取何種形式的付費牆，媒體皆強調付費內容需具備「差異性」，並符合目標讀者的期待，以在免費內容充斥的網路世界中脫穎而出，吸引付費訂閱。數位訂閱制的內容產品倚重數據回饋，透過讀者數據調整議題設定或行銷方式。除了在內容設計上著力外，媒體也須持續優化讀者的網站、App 使用體驗和訂閱流程。

媒體選擇數位訂閱制其中一個重點在於掌握讀者數據，降低媒體受制於平台的程度，也就是 D2C（Direct to Consumer）的商業模式，而這些數據可以應用於五個面向：（1）掌握讀者一手數據，進行會員經營（2）訂閱成效端看續訂率和年訂戶（3）從人口統計變項和訂閱行為理解讀者（4）數據回饋評估內容效益（5）訂閱讀者為媒體品牌加值，優化廣告效益。



最後則是經前三個問題歸納出，媒體目前如何在臺灣順利推動數位付費訂閱制，可以從三個角度討論：媒體、內容產品和讀者。從媒體觀點而言，第一步必須理解自身品牌價值為何，並選擇適合的付費牆類型。此外，媒體也應優化組織的數位職能，以完善且全面的數據基礎，作為數位訂閱制的強力後援。再者，媒體應釐清目標讀者的需求，並產製高品質且具差異性的內容產品。至於從讀者面來說，臺灣的讀者必須具備「新聞有價」觀念，才能扭轉過去廣告制主導的商業媒體環境，讓媒體更有機會朝好的方向發展。

## 第一節 研究結論

### 一、 數位訂閱制以內容變現為核心，利於讀者導向經營

本論文經文獻探討和訪談發現，媒體過去因廣告制主導，疲於迎合廣告主或業配產品，並為追求流量、點閱，產出討好大眾的內容，無法有效發揮媒體功能，顧此失彼。從商業角度而言，又因媒體收入隨著廣告收入波動，致使媒體營運不穩定，因此需開闢新的收入管道，以維持媒體運作。

相較之下，國外已行之有年的數位訂閱制，建立媒體和讀者間為對價關係，媒體得以專注於本業，也就是產製內容上，較能不受業務因素干擾。如訪談的第一段提及的，媒體若掌握收入來源，較有實現理想的空間，不需受制於廣告主。然而，受訪的兩間媒體同樣強調，目前訂閱制並非自身媒體的唯一收入來源，可以看出媒體拓展新營收，其實是為了分散過度依賴單一收入的風險，現階段訂閱制仍難以直接取代廣告制。

此外，也因在數位訂閱制下，媒體看待讀者的方式改變，讓讀者角色更受重視，使得媒體在思考內容產品時，必須以讀者需求為重點，爭取讀者的認同和信任，也必須追求一定的內容品質，才能有效轉換為訂閱收入。在如此的內容產製邏輯下，雖然看似可以促進媒體的正向循環發展，事實上是考驗著媒體能否擺脫



過去惡性競爭下，帶給讀者的既定印象，讓讀者願意為了高品質的內容駐足、付費。從另一個角度而言，究竟讀者是否有對於高品質內容的需求，更甚者這類的讀者數量是否足以支撐媒體訂閱制的發展，才是關鍵所在。

數位訂閱制的另一項優勢在於，媒體多半會為此打造新的平台，當媒體網羅讀者於自身平台後，可以藉和讀者建立付費關係的過程，蒐集讀者資料及其閱讀行為，作為經營長久訂閱關係的基礎。再者，以內容層面而言，媒體也能從數據洞察解析讀者對於內容的偏好，制定相應的內容策略，或是推出個人化的內容服務，增加讀者訂閱、續訂的可能。儘管數據為媒體帶來更多內容產製的參考依據，媒體仍應避免過度依賴讀者數據回饋，造成一味迎合讀者喜好現象，喪失媒體價值。對讀者而言，若媒體根據讀者回饋，持續提供讀者偏好的內容，也容易造成讀者被動的資訊偏食，長期接收特定類型的內容。

## 二、 付費牆凸顯市場定位，產品強調內容差異性和數位體驗優化

數位訂閱制的内容產品設計方面，由於付費牆是將媒體從廣告模式轉換為訂閱模式的機制，因此媒體首要任務便是釐清自身特性，挑選適合的付費牆模式。

本論文訪談的兩間媒體採取付費牆兩種不同的取徑。《天下雜誌》原先內容產品為紙本、電子版雜誌，未有專為數位世界設計的產品。而因其內容定位原本就以深度為主，又為保有廣告營收，所以採行能讓廣告、訂閱制並存的計次付費牆，維持流量紅利，同時拓展訂閱收入。至於《聯合報》的原有品牌以免費內容為主，透過流量變現賺取廣告收益，因此選擇為數位訂閱制開闢新品牌《聯合報數位版》，並採取硬付費牆，鎖住付費內容。無論採取何種形式的付費牆，兩間媒體都反覆重申付費內容需具備差異性，並強調深度以區隔網路充斥的免費新聞，吸引讀者付費訂閱。

媒體針對數位訂閱制的内容策略雷同，顯示其鎖定的目標讀者相似，都是相信新聞有價，且願意付費閱讀高品質內容的群眾。然而，這種類型的讀者仍為市場中的少數，且讀者願意訂閱媒體的金額有限，或許媒體如今的競爭對手已不再

是同業，而是影音、音樂串流平台如 Netflix、Spotify 等，如此將導致讀者訂閱疲勞（subscription fatigue）（Fletcher, 2020, p. 35）。此外，由於讀者的訂閱行為具有排他性，當選擇訂閱某個媒體後，其預算可能不足以負擔訂閱另一個媒體。

除了內容以外，數位優化也是產品設計的重點，媒體透過完善的數位架構蒐集讀者數據，作為議題設定的參考，以及行銷策略的依據，並專注於優化網站、App 的使用體驗，提升訂閱流程的流暢度，以降低讀者訂閱的阻力。過去媒體組織內並不具備這些數位職能，因此組織如何因應數位產品所產生的數位需求，也成為媒體發展數位訂閱制的一大考驗。

### 三、訂戶數據利於內容經營，應用非會員數據為成長關鍵

媒體採行數位訂閱制的優勢其中之一在於直接面對消費者（D2C）的商業模式，透過自身的官網、App 直接面對讀者，也讓讀者的資料、使用行為的數據留存在媒體手中，降低科技平台的影響力，也讓媒體得以應用這些數據，經營會員經營、成效檢視、廣告加值等面向。

從訪談中發現，媒體過去對於讀者的理解多基於歸類或想像，無法掌握讀者的資訊，連帶也難以經營讀者關係。在數位訂閱制下，媒體和讀者建立直接關係，意味著擁有讀者的資料、使用數據，甚至讀者的聯絡方式，讓媒體可以更有效的進行客戶關係管理（CRM，Customer Relationship Management）。舉凡觀察讀者的內容需求，並主動推播相符內容，以提升讀者的參與度並刺激續訂率；透過信件、通話主動關懷讀者，以提升讀者滿意度和忠誠度；整合媒體集團資源，經由讀者洞察協助行銷其他品牌，或是業務合作，為讀者創造更多附加價值。

數據也可以作為媒體評估數位訂閱制成效的依據。除了最直觀的訂閱戶數和訂閱收入成長與否以外，續訂率和年訂戶則是媒體更進一步判斷訂閱是否有吸引到核心讀者，並鞏固與讀者關係的關鍵指標。影響讀者續訂率的因素雖然眾多，舉凡媒體內容表現不如預期；讀者角色轉換，如因研究需求訂閱，研究結束不再續訂；找到替代性媒體等等，但仍顯示讀者對媒體黏著度和留存度的高低。此外，

年訂戶對媒體而言是最穩定的讀者，因為訂閱方案保障媒體至少一年內這位訂閱戶不會流失，也象徵讀者對於媒體的信賴關係相對月、季訂閱方案更加穩固。

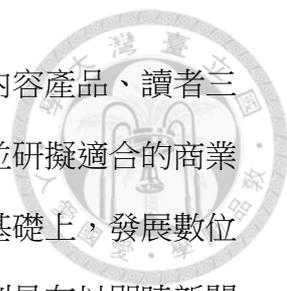
雖然《天下雜誌》和《聯合報》皆表示數位訂閱制仍在成長中，若從兩間媒體的目標市場，也就是臺灣市場來看，或許會訂閱的人數已經達到天花板，訂閱數的成長恐怕十分受限。若想以數據催化訂閱成長，媒體或許應著力於吸引讀者成為會員，掌握大量的會員基本資料，並設法應用這些資料透過行銷活動或是創造會員和媒體的連結，以促使會員轉換為訂戶，是下個階段媒體必須努力的方向。

進一步分析訂閱數據，也能更深入理解讀者的資料和訂閱行為。由於媒體得以掌握讀者的資料外，也能從長期累積的數據中，分析不同讀者類型對於訂閱方案的偏好，或是續訂率的高低。媒體也能從中了解讀者對於議題的喜好，協助媒體策劃內容，或是評估內容是否有吸引到目標受眾的類型。

數據除了能洞悉讀者外，也能作為媒體判斷內容效益的參考，包含文章流量、點擊、分享等，若讀者為新訂戶的話，在訂閱前閱讀的內容或許是促成訂閱轉換的關鍵，因此效益會特別高。特別的是，《聯合報數位版》會和《聯合新聞網》合作，追蹤即時新聞熱門話題，並延伸作為深度內容的題材。

在《天下雜誌》的案例中，因為計次付費牆的設計讓媒體能保有廣告制，而訂閱的數據便成為廣告主投放廣告的養分來源。雖然數位訂閱制的訂戶在 App 上免受廣告干擾，但使用網頁瀏覽的訂戶和尚未付費的會員仍為廣告的受眾，媒體在經掌握了部分的會員資料後，得以將這些資料作為廣告主投放廣告的參考，比起向大眾投放廣告更有效益，也能提升品牌的廣告價值。事實上，這些讀者數據也能協助媒體行銷自身的活動，像是媒體舉辦活動可以主動寄發資訊給偏好該主題的讀者，抑或是運用情境式行銷，判斷讀者的閱讀行為或內容，以推播相應的內容或廣告，極大化廣告效益。

#### 四、 媒體商業策略、內容產品設計、讀者具備新聞有價觀念缺一不可



分析媒體如何在臺灣順利推動數位訂閱制，必須從媒體、內容產品、讀者三個面向討論。首先是媒體需釐清自身的品牌、市場定位為何，並研擬適合的商業策略。如《天下雜誌》原本就主打深度新聞，因此在原本雜誌基礎上，發展數位訂閱制，並以差別取價區分會員和訂戶的服務；而《聯合報》則是在以即時新聞為主的內容產品中，額外設立了專為深度內容服務的品牌《聯合報數位版》，區分讀者對即時和深度新聞的需求。至於付費牆的選擇則是跟著品牌需求走，依據媒體的付費內容對於流量和訂閱的取捨。由於數位訂閱制和廣告制看待讀者和數據的角度不同，因此媒體組織在軟體方面應增加專為數位訂閱制服務的數位職能，在硬體面則應建立完善的數位工程，以負荷龐大的數據儲存、分析需求。

此外，在內容產品策略方面，媒體則應先釐清品牌的目標讀者及其需求，再依據品牌的調性，如擅長的領域、利基型的議題等，產製高品質且具有差異性的內容，讓讀者有足夠的驅力願意付費解鎖。媒體也能根據讀者的數據回饋，主動推出讀者偏好的內容，以提升黏著度並刺激轉換率和續訂率。雖然數位訂閱制是以讀者導向為經營的模式，但媒體也不應一味討好讀者的偏好、需求，進而喪失媒體作為社會公器的價值。

最後則是從讀者面而言，由於臺灣讀者已經習慣新聞免費的模式，讀者是否具備「新聞有價」觀念，直接影響著讀者付費的意願。再者，就算讀者願意付費，他們對於內容的要求和期待，是否和媒體朝深度內容發展的方向一致，也攸關著數位訂閱制的成敗。唯有媒體理解自身品牌價值，在讀者喜好和公眾性間取得平衡，且新聞有價的觀念更加普及後，數位訂閱制的發展才能更加順利，也更有機會能作為媒體收入的主要，甚至唯一來源。

## 第二節 研究限制與未來建議

本論文嘗試藉由釐清兩間不同取向的媒體採行數位訂閱制的現有經驗中，歸納出數位訂閱制在臺灣成功的關鍵為何。然而，本論文研究因篇幅和時間有限，

研究發現有其限制，也盼透過針對未來研究提出兩項建議，以期未來研究能更深入人的探討數位訂閱制在臺灣的發展。



### 一、 訪談對象負責工作類型不一，較無法呈現類比觀點

本論文訪談《天下雜誌》和《聯合報》共 7 名媒體工作者，人數、與訪談對象均限，未能尋訪更多專業人士。《天下雜誌》的訪談對象包括編輯與數位專業，因此得以獲得數據分析觀點和實務經驗分享。由於本論文在《聯合報》的四名訪談對象，較屬編輯部門出身，訪談時較強調媒體歷經數位轉型、內容產製的實務經驗，對於數位觀點，在訪談內容的呈現較少。

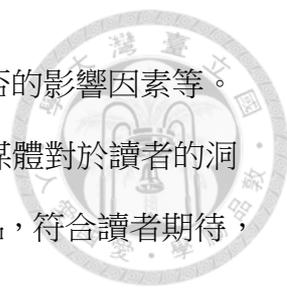
本論文建議未來的研究者，未來可以盡可能爭取時間，訪問更多不同部門的專業人士，將更能進行研究比較。

### 二、 加入國外媒體和國內垂直媒體案例

臺灣的數位付費訂閱制仍屬發展中階段，但國外媒體已行之有年，相較之下較為成熟、穩定，若將國外媒體案例的商業模式納入研究，得以作為臺灣媒體發展數位訂閱制的重要參照對象。儘管如此，國外媒體的目標市場為全球且資源較為充足，在商業策略方面或許不見得適合臺灣的媒體，因此可以納入臺灣部分也採取數位付費訂閱制的垂直媒體，如以區塊鏈新聞為主的《區塊勢》，或是以科技、產業新聞為主的《電子時報》作為討論案例，以整合最適合臺灣發展數位訂閱制的策略。

### 三、 訪談讀者以補足受眾觀點

從媒體市場而言，探討媒體的數位訂閱制發展，必須從媒體、內容產品和讀者三個面向解析，而本論文的研究方法以質化內容分析和深度訪談，包含媒體和內容產品的觀點，至於讀者部分則經由媒體自身分析呈現片面觀點。然而，要想全面性解析數位訂閱制的運作，讀者觀點其實也非常重要，包含讀者對於新聞付



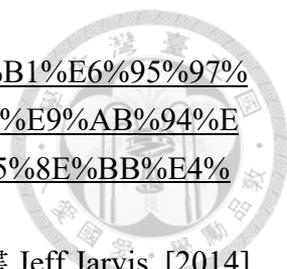
費的意願，付費內容的期待，網站、App 的使用體驗，續訂與否的影響因素等。建議未來的研究者可以將讀者也納入研究對象中，除了能回應媒體對於讀者的洞察外，亦能比較讀者和媒體觀點的落差，協助媒體優化訂閱產品，符合讀者期待，並提升訂閱效益。

數位時代出現許多和傳統媒體不同的現象，數位新聞付費訂閱制為其中之一。臺灣媒體一直遭受新聞品質下降的批評，本論文雖主要討論媒體的商業模式，核心關懷仍在於新聞內容。新聞的數位付費訂閱制如何平衡商業和讀者觀點，提升臺灣網路新聞的品質，實是未來研究可以持續觀察、努力的方向。

## 參考資料



- 天下雜誌數位轉型報告（2018）。《天下雜誌》。取自：  
<https://topic.cw.com.tw/media-digital-transformation/2018/decision.html>
- 王思澄（2016）。〈讓大船轉彎：傳統雜誌發展新平台－以《天下雜誌》「獨立評論@天下」為例〉。《傳播、文化與政治》，3：95-130。
- 王郁倫、陳君毅（2019年7月17日）。〈開訂閱制第一槍，《蘋果日報》10天付費會員衝10萬人算成功嗎？〉，《數位時代》。取自：  
<https://www.bnext.com.tw/article/54041/appledaily-subscription-effect-media-future>
- 左軒霆（2018）。《訂閱經濟：如何用最強商業模式，開啟全新服務商機》。臺北：天下雜誌。
- 臺灣媒體白皮書（2021）。《台北市媒體服務代理商協會》。取自  
<https://maatapei.org/download/2020%E5%AA%92%E9%AB%94%E7%99%BD%E7%9A%AE%E6%9B%B8-2/>
- 李郁青（2009）。〈《壹週刊》外部性問題初探 -以司法院「法學資料檢索系統」中的案例看起〉。《新聞學研究》，98：193-244。
- 周佑政（2022年8月5日）。〈裴洛西訪台／藍綠現在才開始「抗中保台」選舉攻防 行得通嗎？〉，《聯合報數位版》。取自：  
<https://vip.udn.com/vip/story/121160/6512400>
- 林則宏（2022年8月4日）。〈兩棲登陸前奏！專家：共軍此次演練全面攻台 但國軍不是塑膠〉，《聯合新聞網》。取自：  
<https://udn.com/news/story/10930/6513096>
- 林照真（2009）。《收視率新聞學：臺灣電視新聞商品化》。臺北：聯經。
- 林照真（2015）。〈分析與批判傳統報紙在聚合現象中的角色：以臺灣四大報紙集團為例〉。《中華傳播學刊》，28：3-34。
- 林照真（2017）。《新聞，在轉捩點上：數位時代的新聞轉型與聚合》。臺北：聯經。
- 胡幼慧（1996）。《質性研究》。臺北：巨流。
- 洪哲政、蔡晉宇、侯俐安和陳政錄（2022年8月5日）。〈陸射11枚東風我戒備日公布4枚飛越臺灣上空 一圖看飛彈落在哪〉，《聯合新聞網》。取自：  
<https://udn.com/news/story/10930/6513787>
- 夏春祥（1997）。〈質化內容分析與傳播研究〉，《新聞學研究》，54：141-166。
- 徐國淦、于俊傑、余鑑（2015）。〈變革之舞：傳統媒體《聯合報》導入關鍵績效考核的危機與轉機〉。《中華傳播學刊》，28：35-78。
- 徐豫（2020）。〈蘋果全面訂閱失敗後，平面媒體訂閱制何去何從？〉，《Medium》。取自：  
<https://anitahsu-14600.medium.com/%E8%98%8B%E6%9E%9C%E5%85%>



[A8%E9%9D%A2%E8%A8%82%E9%96%B1%E5%A4%B1%E6%95%97%E5%BE%8C-%E5%B9%B3%E9%9D%A2%E5%AA%92%E9%AB%94%E8%A8%82%E9%96%B1%E5%88%B6%E4%BD%95%E5%8E%BB%E4%BD%95%E5%BE%9E-c704b0427d3d](https://www.udn.com/vip/story/122367/6511234)

陳信宏 (2016)。《媒體失效的年代》。臺北：天下文化。(原書 Jeff Jarvis. [2014] *Geeks Bearing Gifts: Imagining New Futures for News*. New York: Cuny Journalism Press.)

陳舜協 (2022 年 8 月 4 日)。〈裴洛西自遠方來 挑動美中台敏感神經 誰不亦樂乎？〉，《聯合報數位版》。取自：

<https://vip.udn.com/vip/story/122367/6511234>

區塊勢 (無日期)。〈區塊勢—說人話的區塊鏈圖文〉。取自：

<https://blocktrend.substack.com/about>。

張宏業 (2020 年 10 月 4 日)。〈黑道告別式處處眉角 誰先上香代表江湖地位高低〉，《聯合報數位版》。取自：

[https://vip.udn.com/vip/story/122876/4908788?from=vipudn\\_newest\\_cate](https://vip.udn.com/vip/story/122876/4908788?from=vipudn_newest_cate)

游美惠 (2000)。〈內容分析、質化內容分析與論述分析在社會研究的運用〉，《調查研究》，8：5-42。

馮建三 (1994)。《媒介經濟學》。臺北市：遠流。(原書 Picard R. G. [1989] *Media Economics: Concepts and Issues*. London: SAGE Publications)

黃哲斌 (2019)。《新聞不死。只是很喘：媒體數位轉型的中年危機》。臺北市：天下。

黃哲斌 (2020)。〈《蘋果》收費為何失敗？〉，《Medium》。取自：

<https://puppydad.medium.com/%E8%98%8B%E6%9E%9C-%E6%94%B6%E8%B2%BB%E7%82%BA%E4%BD%95%E5%A4%B1%E6%95%97-ce743f74a51>

黃哲斌 (2020 年 12 月 3 日)。〈微媒體崛起，你聽過「新聞直客潮」嗎？〉。《獨立評論@天下》。取自：

<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/51/article/10212>

程嘉文 (2022 年 8 月 4 日)。〈共軍射飛彈是傳說中的航母殺手？從這點分析「戰果」〉，《聯合報數位版》。取自：<https://vip.udn.com/vip/story/122367/6513005>

程嘉文 (2022 年 8 月 5 日)。〈兩岸避免擦槍走火 關鍵在第一線幹部能否自制〉，《聯合報數位版》。取自：<https://vip.udn.com/vip/story/122367/6512897>

辜樹仁 (2022 年 8 月 3 日)。〈第四次臺海危機，美國製造！裴洛西訪臺如何影響美中臺？〉，《天下雜誌》。取自：

<https://www.cw.com.tw/article/5122236?from=search>

報導者文化基金會 (2018 年 8 月 1 日)。〈關於《報導者》理念與價值〉。取自：<https://www.twreporter.org/a/about-us-questions>

- 新聞民主與平台議價論壇（2021）。〈Google、Facebook 不公平競爭 學者呼籲政府立法課稅 要求合理賠償〉，《新聞民主與平台議價論壇》。取自：  
<https://www.twjour.org/post/google%E3%80%81facebook%E4%B8%8D%E5%85%AC%E5%B9%B3%E7%AB%B6%E7%88%AD-%E5%AD%B8%E8%80%85%E5%91%BC%E7%B1%B2%E6%94%BF%E5%BA%9C%E7%AB%8B%E6%B3%95%E8%AA%B2%E7%A8%85-%E8%A6%81%E6%B1%82%E5%90%88%E7%90%86%E8%B3%A0%E5%84%9F>
- 端傳媒（無日期）。〈用你選擇的媒體，決定你看見的世界。加入會員，支持獨立報導〉。取自：<https://theinitium.com/subscription/offers/>
- 樂羽嘉（2022年8月3日）。〈裴洛西來臺 會影響股市多久？〉，《天下雜誌》。取自：<https://www.cw.com.tw/article/5122241?from=search>
- 劉盈均（2022年8月3日）。〈裴洛西訪臺，背後的「她」引起討論 口譯的工作是什麼？〉，《天下雜誌》。取自：  
<https://www.cw.com.tw/article/5122242?from=search>
- 劉盈均（2022年8月5日）。〈裴洛西訪臺行程結束，經濟學人：真正的危機可能正要開始〉，《天下雜誌》。取自：  
<https://www.cw.com.tw/article/5122276?from=search>
- 戴伊筠（2010）。〈全球報業營運趨勢與產業現況〉，羅世宏、羅文輝編《新聞業的危機與重建：全球經驗與臺灣省思》，頁16-43。臺北市：允晨文化。
- 聯合新聞網（2022年8月4日）。〈【重磅快評】裴洛西替中俄打開機會之窗 臺灣麻煩大了〉，《聯合報新聞網》。取自：  
<https://udn.com/news/story/122944/6511149>
- 聯合新聞網（2022年8月6日）。〈整理包／陸出動哪些戰備武器？美日有來救嗎？中共軍演8大問一次解答〉，《聯合新聞網》。取自：  
<https://udn.com/news/story/10930/6514292>
- 關鍵評論網（2020年8月24日）。〈關鍵評論網訂閱制正式上線！有你的支持，我們可以一起走得更遠〉。取自：  
<https://www.thenewslens.com/article/139756>
- 羅彥傑（2018）。〈競爭或合作？：聚合服務使用新聞媒體內容的法律與實務分析〉。《資訊社會研究》，34：1-31。
- 鏡週刊（2021年10月11日）。〈【鐵粉召集令速報】1元就能訂閱！鏡週刊會員制10/5起啟動 年費會員再抽萬元大獎〉。取自：  
<https://www.mirrormedia.mg/story/20211011mkt002/>
- 羅璿（2022年8月5日）。〈愈愛愈痛 中國網友怎麼看裴洛西訪臺？〉，《天下雜誌》。取自：<https://www.cw.com.tw/article/5122274?from=search>
- 蘋果新聞網（2019年4月29日）。〈【訂閱新趨勢】守護《蘋果》靠你支持！CEO：我們會守住核心價值〉，《蘋果新聞網》。取自：  
<https://tw.appledaily.com/international/20190429/46YCL6SQDDFPTZYKL7WL5XCETY/>

蘋果新聞網 (2020 年 6 月 22 日)。〈壹傳媒上年度虧 16.1 億 線上訂閱收入 10.7 億〉，《蘋果新聞網》。取自：

<https://tw.appledaily.com/property/20200622/4AOFNUSY5TM5ZH7GDQEUIAJI74/>

蘋果新聞網 (2020 年 8 月 1 日)。〈免費的《蘋果新聞網》回來了 即點即看即分享〉，《蘋果新聞網》。取自：

[https://tw.appledaily.com/international/20200801/LFCQVDMBKJWP3XHJD7PHLNKFYE/?utm\\_campaign=twad\\_social\\_appledaily.tw&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook&utm\\_content=link\\_post&fbclid=IwAR37CEQCIppxLd8WxlCB29n1e6qUVbAephOYfUIm6UBe1dHpbJ2Qad3WNDQ](https://tw.appledaily.com/international/20200801/LFCQVDMBKJWP3XHJD7PHLNKFYE/?utm_campaign=twad_social_appledaily.tw&utm_medium=social&utm_source=facebook&utm_content=link_post&fbclid=IwAR37CEQCIppxLd8WxlCB29n1e6qUVbAephOYfUIm6UBe1dHpbJ2Qad3WNDQ)

蘋果新聞網 (2021 年 5 月 17 日)。〈再會 告別《蘋果日報》紙本 《蘋果新聞網》相見〉，《蘋果新聞網》。取自：

<https://tw.appledaily.com/headline/20210517/STWCJTZXKXFCNZOGUJA4BEXUSJY/>

鐘維軒 (2022 年 8 月 4 日)。〈選戰打「抗中保台」牌？ 陳時中：保護臺灣天經地義〉，《聯合報新聞網》。取自：<https://udn.com/news/story/122682/6511195>

蕭瑞麟、歐素華 (2017)。〈資源流：聯合報系複合商業模式的形成〉。《組織與管理》，10(1)：1-55。

Barthe, R. (1980). From work to text. In J. V. Harari (Eds.), *Textual strategies: Perspectives in post-structuralist criticism* (pp. 73-81). Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bell, E.J., Owen, T., Brown, P.D., Hauka, C., & Rashidian, N. (2017). *The platform press: how Silicon Valley reengineered journalism*. New York, NY: *Tow Center for Digital Journalism*.

Beller, J. (2006). *The cinematic mode of production: Attention economy and the society of the spectacle*. Hanover, NH: Dartmouth College Press.

Berg, B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, NY: Allyn and Bacon.

Bueno, C. C. (2017). *The attention economy: Labour, time and power in cognitive capitalism*. New York, NY; Rowman & Littlefield International.

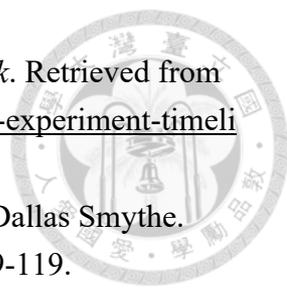
Casero-Ripollés, A. & Izquierdo-Castillo, J. (2013). Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry. *Journal of Media Business Studies*. 10:63-78.

Croteau, D. & Hoynes, W. (2002). *The business of media: corporate media and the public interest*. California, CA: Pine Forge Press.

Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. London, UK: SAGE Publications.

Fletcher, R. (2020). *How and why people are paying for online news*. Reuters Institute digital news report 2020. Oxford, UK: Reuters Institute for the Study of Journalism. Retrieved from

- 
- <https://www.digitalnewsreport.org/survey/2020/how-and-why-people-are-paying-for-online-news/>
- Forman, C. (2021, October 12). Solutions to America's local journalism crisis: Consolidated literature review. The Shorenstein Center on Media, *Politics and Public Policy*, Harvard Kennedy School. Retrieved from <https://shorensteincenter.org/solutions-americas-local-journalism-crisis-consolidated-literature-review/>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4): 343–373.
- Freedman, D. (2010). The political economy of the 'new' news environment. In Fenton, N. (Eds.), *New media, old news: journalism & democracy in the digital age* (pp. 35-50). London, UK: SAGE Publications.
- Fuchs, C. (2008). *Internet and society. social theory in the information age*. New York, NY: Routledge.
- Fuchs, C. (2009). Information and communication technologies and society: a contribution to the critique of the political economy of the internet. *European Journal of Communication*, 24(1), 69-87.
- Fuchs, C. (2015). Dallas Smythe and digital labor. In *Routledge companion to labor and media*. (pp. 51-62). New York, NY: Routledge.
- Hirsch, L., Draper, K. & Rosman, K. (2022.1.6). New York Times Co. to buy the Athletic for \$550 million in cash. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2022/01/06/business/new-york-times-the-athletic.html>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Huey, J., Nisenholtz, M., Sagan, P. (2013). What really happened to the news business: an oral history of the epic collision between journalism and digital technology, 1980 to the present, *the Nieman Journalism Lab*. Retrieved from <https://www.digitalriptide.org/chapter-4-the-original-sin/>
- Jhally, S. & Livant, B. (1986). Watching as working: the valorization of audience consciousness. *Journal of Communication*, 36, 124-143.
- Levine, R. (2011.8.4). How the internet has all but destroyed the market for films, music and newspapers. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/media/2011/aug/14/robert-levine-digital-free-ride>
- Martin, M. & Dwyer, T. (2019). *Sharing news online: Commendary cultures and social media news ecologies*. London, UK: Palgrave Macmillan.

- 
- Media's risky paywall experiment: A timeline. (2015.1.12). *The Week*. Retrieved from <https://theweek.com/articles/492336/medias-risky-paywall-experiment-timeline>
- Murdock, G. (1978). Blindspots about western marxism: A reply to Dallas Smythe. *Canadian Journal of Political and Social Theory*, 2(2), 109-119.
- Napoli, P.M. (2003). *Audience economics: media institutions and the audience marketplace*. New York, NY: Columbia University Press.
- Napoli, P. M. (2010). *Audience evolution: new technologies and the transformation of media audiences*. New York, NY: Columbia University Press.
- Newman, N. Fletcher, R Schulz, A, Andi S Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2021). Reuters Institute digital news report 2021. Oxford, UK: *Reuters Institute for the Study of Journalism*.
- Nielsen, R. k., Gorwa, R., & de Cock Buning, M. (2019). Reuters Institute digital news report 2019. Oxford, UK: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Ovide, S. (2016.8.12). Google and Facebook killed free media with ad domination. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/201608-09/google-and-facebook-killed-free-media-with-ad-domination>
- Peters, J. (2011.3.17). The Times announces digital subscription plan. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2011/03/18/business/media/18times.html>
- Picard, R.G. (2014). New approaches to paid digital content. Digital News Report. Oxford, UK: Reuters Institute for the Study of Journalism. Retrieved from <https://www.digitalnewsreport.org/essays/2014/new-approaches-to-paid-digital-content/>
- Picard R. G. & Lowe G. F. (2016). Questioning media management scholarship: four parables about how to better develop the field. *Journal of Media Business Studies*, 13(2):1-12.
- Pickard, V. & Williams, A. T. (2014). Salvation or folly? The promises and perils of digital paywalls. *Digital Journalism*. 2 (2): 195–213.
- Rapley, T. (2004). Interviews. In Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., Silverman, D. (Eds), *Qualitative Research Practice*. London, UK: Sage Publications.
- Rockwell, N. (2020.4.5). Looking back on four years at the Times. *Medium*. Retrieved from <https://medium.com/swlh/looking-back-on-four-years-at-the-times-e158ec3a5936>
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London, UK: Sage.

- 
- Sjøvaag, H. (2015). Introducing the paywall: A case study of content changes in three online newspapers. *Journalism Practice*.
- Smythe, D. (1977). Communications: blindspot of western marxism. *Canadian Journal of Political and Social Theory*, 1(3), 1-27.
- Subscription performance benchmark report. (2021, spring). *Piano*. Retrieved from <https://marketing.piano.io/1/897611/2021-04-15/42hsj#Conclusion>
- Substack. (No date). A guide to paid subscriptions. *Substack*. Retrieved from [https://substack.com/going-paid-guide?fbclid=IwAR3jqmfaOrfNUueEzzJmPdQsHQEnUmR0epiF9\\_QLSASSwbh9GnAXQ1kFxBQ#grow-paid-list](https://substack.com/going-paid-guide?fbclid=IwAR3jqmfaOrfNUueEzzJmPdQsHQEnUmR0epiF9_QLSASSwbh9GnAXQ1kFxBQ#grow-paid-list)
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy – promise and peril in the age of networked intelligence*. New York, NY: McGraw Hill.
- Thompson, M. (2016). The challenging new economics of journalism, *Reuters Institute Digital News Report 2016*, 108-109.
- Terranova, T. (2012). Attention, Economy and the Brain. *Culture Machine*, 13.
- Turvill, W. (2021.4.9). US newspaper circulations: How Covid-19 hit sales of America's largest daily print titles. *Press Gazette*. Retrieved from <https://pressgazette.co.uk/us-newspaper-circulations-covid-19/>
- Turvill, W. (2021.4.15). 100k club: Digital news subscriptions top 23m. *Press Gazette*. Retrieved from <https://pressgazette.co.uk/digital-news-subscriptions-ranking-100k-club/>
- USA Today. (No date). Our reporting. Your stories. USA Today. Retrieved from [https://cm.usatoday.com/specialoffer?gps-source=CPINTRSM&itm\\_medium=onsite&itm\\_campaign=2022LABORDAY&itm\\_source=digital&itm\\_term=outmark](https://cm.usatoday.com/specialoffer?gps-source=CPINTRSM&itm_medium=onsite&itm_campaign=2022LABORDAY&itm_source=digital&itm_term=outmark)
- Webster, J.G. & Phalen, P.F. (1994). Victim, consumer, or commodity? Audience models in communication policy. In Ettema, J. S. & Whitney, D. C. (Eds.), *Audience-making: How the Media Create the Audience*. California, CA: Sage Publications.
- Webster, J. & Phalen, P. (1997). *The mass audience: Rediscovering the dominant model*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Williams, A. T. (2016.2.29). Early digital subscription models. *American Press Institute*. Retrieved from <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/early-digital-subscription-models/>
- Zhang, Y. & Wildemuth, B.M. (2005). Qualitative analysis of content. *Human Brain Mapping*, 30(7), 2197-2206.



## 附錄

### 基本訪綱

1. 為何選擇數位付費訂閱制作為新的商業模式？
2. 推動數位付費訂閱制在組織內部的阻礙是什麼？
3. 組織如何因應商業模式的變革？
4. 數位付費訂閱制產品的設計構思為何？
5. 如何制定產品定價策略？
6. 數位付費訂閱制上路至今，市場的反饋和成績如何？
7. 訂戶的數據蒐集後做了哪些分析？有什麼發現？
8. 數位付費訂閱制是否為媒體商業模式轉型必然的做法？
9. 數位付費訂閱制如何在臺灣順利發展？