

美國報業走向廉價商品的數位化之路：
評《嘗試錯誤》

陳怡璇*

書 名：*Trial and error: U.S. newspapers' digital struggles toward inferiority*

作 者：H. Iris Chyi

出版日期：2015

出版社：Pamplona, Spain: University of Navarra

投稿日期：106年12月9日；通過日期：107年5月4日。

* 陳怡璇為中正大學傳播學系暨電訊傳播研究所助理教授，e-mail: vickiechen@ccu.edu.tw。

本文引用格式：

陳怡璇（2018）。〈美國報業走向廉價商品的數位化之路：評《嘗試錯誤》〉，
《新聞學研究》，136: 223-232。

DOI: 10.30386/MCR.201807_(136).0006

報業數位化——錯誤的發展方向？

自網路普及之初，美國報社即傾注大量資源發展數位新聞，在紙媒發行量與廣告跌跌不休的現實中，美國報社帶著「紙媒將亡」的恐慌，堅定認為，新聞業的未來在網路。因此，報社嘗試各種新科技：網站、付費牆（paywall）、電子閱讀器（e-readers, kindle）、智慧型手機、平板電腦、社群媒體……到擴增實境與虛擬實境。美國報業隨著新科技的進展，數位化新聞也發展二十年，卻始終無法獲利，各家報社傾注更多資源，繼續摸索那尚未存在的數位新聞商業模式。但是，萬一，整個美國報業根本努力錯了方向呢？

「新聞業的未來在紙本報紙」，《嘗試錯誤》作者齊湘，美國德克薩斯州大學奧斯汀分校傳播學院新聞系副教授，根據對美國報業的數位化策略的長期觀察與實證研究，大膽提出：美國報業根據未經驗證的錯誤假設，盲目發展數位新聞，二十年來的嘗試與錯誤沒讓報社警醒，反而更一廂情願地往錯誤的方向走，造成珍貴的資源錯置、讀者被誤解、以及惡化的新聞品質，重新回歸紙本才是所有問題的解決之道。

此言一出，不僅違反多數人深信不疑的直覺，更像是賞了美國報業一記響亮的耳光，引發網路上一場激動且情緒化的論戰。作者認為：數位利潤長期微乎其微、讀者付費意願趨近於零，足以證明數位利潤獲利的可能性是零。美國媒體觀察家和數位信仰者反駁：「報社數位利潤表現不佳是因為報社太過守舊，還不夠大膽的發展數位新聞（Buttry, 2016; Grubisich, 2016）」，而且，數位新聞的發展仍舊太過年輕，目前論斷，言之過早。數位利潤雖然趨近於零，但成長當中，反觀紙本利潤不停下滑，說明紙媒正邁向死亡（Mullin, 2016; McArdle, 2016）。作者

更提出：新聞業者以為「多數讀者都遷徙到網路世界」，只是一廂情願而且未經驗證的假設，事實是網路讀者數量微乎其微（p. 66）。對此，雙方大打資料仗，各自提出數據，論辯報社真正的讀者到底在線上還是線下。而引發這場論戰的起火點正是，一位資深新聞工作者，在發展二十年的數位新聞未果的狀況下，重新審視並認同作者的提醒（Shafer, 2016）。

《嘗試錯誤》回顧與反思這二十年來美國的數位新聞發展策略。作者檢驗並推翻多數人信以為真的想法：「紙媒將亡」、「年輕讀者不看紙本報紙」，從媒介經濟學與閱聽人角度解釋為什麼數位新聞毫無獲利的可能。全書共分七章：第一章概述美國報社的數位新聞發展歷程；第二章從媒介經濟學以及資訊超載理論解釋網路新聞的競爭動態，以及新聞入口網站（News Aggregators）崛起對報社數位新聞的影響；第三章闡述美國報業如何錯誤的將「破壞式創新」（Disruptive Technology Theory）奉為數位發展策略的圭臬，而開啟一連串以技術為導向的數位新聞轉型；第四、五章，作者提出「方便麵理論」（Ramen Noodles Theory）解釋讀者為什麼願意付費買實體報紙，卻不願意購買內容一模一樣的電子報；第六章逐一檢視各種新科技（網站、數位廣告、付費牆、智慧型手機、社群媒體）的商業模式為何無法成功獲利；第七章提醒報業應三思數位發展策略，並針對未來發展方向提出建議：認清數位獲利無法成真的事實，停止將資源錯置在紙媒不擅長的科技技術上，快快回歸傳統報業的強項：產製有品質的新聞內容。

驗證「報業數位化」的理由

作者根據實證研究以及數據分析，一一戳破美國報業轉型數位的普

遍理由：

(一) 紙媒將亡？言過其實：

美國報業傾力轉型為數位化新聞，是因為認為「紙媒終將被網路新聞取代」。作者內容分析報紙如何報導自己的未來，發現報紙誇張的唱衰自己。「紙媒將亡」是個三不五時就會出現在報紙上的論調，甚至在那個廣告與發行量穩定成長的美好年代。而超過四分之一的新聞，在報導紙媒的財務困境時，用「凋零、垂死、滅亡、被謀殺」等過度悲觀的語調，不僅誇大困境的程度也忽略其他背景因素。當報紙遇上整體經濟蕭條而開始流失發行量時，更加深報業「紙媒將亡」的恐懼，而忽略發行量的下滑是因為大環境所致。而這自己嚇自己的迷思就這麼引導報社頭也不回的直奔網路世界，造成二十年來反覆的嘗試與錯誤。

(二) 年輕的讀者在網路？正正相反：

美國報業另一個（未經驗證的）假設是年輕的網路世代都在線上，他們不會拾起過時老舊的實體報紙。這個想法讓報社一直往網路世界尋找讀者。但作者實證研究後發現，多數讀者都還留在紙本，而年輕世代也偏好實體報紙，目前年輕讀者的確不太看報紙，但真正原因是報紙沒有提供年輕讀者想要的資訊。報社一味試驗不同的科技平臺（網站、手機、社群媒體）去吸引年輕讀者，作者認為根本努力錯了方向。

書中根據針對報紙讀者的歷時性（1990-2013 年）與跨國性（美國、香港、臺灣）研究都指向類似的結論：紙本報紙的讀者數量遠遠超過網路版報紙的讀者數量，而且，大部分會看網路版報紙的讀者仍舊偏愛閱讀實體報紙。在臺灣的研究發現（Chyi & Huang, 2011），四大報的讀者中，即使是最年輕的讀者群，看實體版報紙的讀者數量也大於看網路版報紙的數量（p. 59）。針對年輕世代的偏好研究發現，網路版與實體版報紙的內容一模一樣的話，七成讀者偏好實體報紙勝於網路版，

也呼應了校園報的實體版觸及學生讀者的數量遠遠超過校園報的網路版。這些研究證明網路世代不但沒有丟棄甚至偏好實體報紙。

不過，年輕報紙讀者數量的確少於年長讀者數量。作者指出，長期以來就有此現象：年長者較年輕人對新聞更有興趣。不過，若以為這是因為年輕人習慣使用手機或平板，那就大錯特錯，因為研究發現，使用手機或平板的年輕人根本不用手機或平板看新聞。作者調查網路世代不看新聞的原因發現，網路世代覺得報紙沒有提供與他們相關以及他們感興趣的內容。因此，作者大聲疾呼：要吸引年輕讀者，實在不該在科技平臺上鑽研，而應真正了解讀者要的是什麼。

（三）數位利潤成長，實體利潤下滑？微不足道的收益：

美國報社看著節節下滑的實體廣告利潤，對照不停攀升的數位利潤，誤以為報社未來的財源在網路。作者實際分析數位與實體廣告收入數據，來戳破這個錯誤的想像。

雖然報紙的實體廣告的確一直衰退，但報社過度樂觀的看待數位廣告的「成長」，卻忽略其「實際收益」。數位廣告微乎其微，完全無法彌補報社在實體收益的損失。不只數位廣告杯水車薪，讀者實際上花在新聞網站的時間更是少得可憐。一般讀者留在報紙網站平均不超過五分鐘，相當於每位讀者一個月瀏覽 39 分鐘，或者一天瀏覽 78 秒。根據 12 家英國報紙數據顯示（Thurman, 2014），讀者將 96.7% 的新聞閱讀時間花在紙本報紙；McKinsey 顧問公司的研究調查也發現，讀者高達 92% 的新聞閱讀時間放在實體報紙，花在電腦與平板上的時間只有屈指可數的 4% 與 2%（Edmonds, 2013；轉引自 Chyi, 2013, pp. 66-67）。報社積極把資源投入數位化，卻忽略實體報紙，無疑就是「賺了零錢，卻丟了鈔票」。

（四）為什麼數位新聞始終無法真正獲利：

作者從媒介經濟與閱聽人角度提出理論解釋。網路上目前「資訊超載」，數位內容的供給大於需求，導致數位內容的價值低於零，也就是說反而報社該付費請讀者閱報。從閱聽人角度來看，作者提出「方便麵理論」解釋，讀者視電子報為「廉價商品」（inferior goods）—不值得拿錢購買的商品—以致閱讀上涉入感低，付費意願也低。

報社做得最錯誤的一件事情，就是把最值錢的資產「內容」免費提供在各種網路平臺上以吸引流量。但實際上，卻造成網路上過多的同質性內容，使得在網路上，過量的資訊稀釋「讀者注意力」，使其反變為缺稀資源，而過量供給的新聞資訊，成了不值錢的商品，讀者因而也將網路新聞視為「廉價商品」。

根據對閱聽眾的電子報與實體報閱報經驗的研究證實，電子報被視為廉價的方便麵，多半在時間匆促的時候，快速掃描新聞，如同工作時狼吞虎嚥的一碗泡麵。但實體報的閱讀感受則像是坐在高級餐廳裡享用的一頓美味牛排。研究發現（Chyi & Chadha, 2012），實體報紙的閱讀經驗比電子報還要來得愉悅、滿意、享受，這也是為何讀者願意花錢購買實體報紙，卻不願意購買內容相似的電子報。作者認為，報社全力數位化轉型，正如同高檔牛排館放棄牛排，開始製作廉價漢堡與街邊林立的速食店競爭。報社在網路上免費提供內容讓自己的數位新聞貶值，再放棄自己最有價值的商品，卻奢望靠賣漢堡賺進跟牛排一樣的營收。

（五）給報社的建言：

是的，報業景氣的確糟糕，但更糟糕的是把發展策略建立在錯誤的事實上。本書破除美國報社對數位化的美麗迷思，再再證實電子報在商業模式、閱報率、財務表現上遠不及仍在經歷衰退的實體報紙，並且在可預見的未來也不會更好。加上目前，網路是臉書與谷歌等科技巨頭呼風喚雨的天下，科技技術並非新聞業所長，審時度勢，報紙應停止浪費

資源在無獲利可能的數位轉型，速速把戰場拉回自己的專長：實體報紙與新聞內容。一味地以為閱報率下降是因為讀者在網路，卻忽略真正原因是：沒有提供讀者感興趣的內容。作者大聲疾呼，報社快快認清現實、重視讀者、把發展重點放在產製更高品質的內容，而非追逐非自己擅長的數位科技，那麼，報業的未來仍舊有希望。

討論與省思

針對本書的論點與研究，有三個值得討論的方向：

- (一) 整體數位廣告成長當中，谷歌、臉書等科技巨頭瓜分大部分利潤，媒體分到的數位利潤微乎其微，作者指出，這現象更加說明，網路世界絕非媒體的戰場。然而，媒體與平臺業者（如 Google News）的關係是否有互利的可能？例如，新聞業將平臺視為廣告自家內容（或網站）的管道，或者藉由社群媒體上的意見領袖與人際網絡，提升新聞媒體知名度與品牌認同。正如同新聞入口網站並沒有偷走媒體的讀者（Lee & Chyi, 2015），反而讓讀者搜尋到各媒體的網站（Chiou & Tucker, 2015; Jeon & Esfahani, 2012）；正如同媒體依賴臉書導流量是業界普遍的現象。網路世界呼風喚雨的是科技巨頭，空有平臺卻需要內容，新聞業的強項是內容，但需要平臺。或許能重新思考媒體與科技平臺間的關係，是否有互利的可能？
- (二) 雖然大部分數位媒體經營不易，但仍有些數位媒體表現不俗。根據作者的看法，我們又該如何看待目前發展還不太差的數位媒體，例如 The Dallas Morning News、The Boston Globe、The Charleston Post 與 Courier（Mullin, 2016）呢？臺灣也有表現不

差的數位媒體，有的依靠廣告、有的開始嘗試訂閱制度，表現似乎還不太讓人失望（Chris, 2017；關鍵評論網，2018），然而他們的目標讀者是手機、電腦使用者，但是本書作者指出，這些類型讀者對媒體的實際營收影響是微乎其微，因此臺灣的數位媒體是否能走出有別於書中紙媒數位化的路，還有待後續觀察。

（三）數據顯示，實體報紙的閱報率正在下滑之中，但數位讀者與利潤的增加速度卻趕不上紙本報紙的消退，那麼，離開實體報紙的那群讀者到哪裡去了？是跑到網路世界，但只是在資訊過剩的網路世界中，花在數位新聞的時間太少，抑或是消失的那群讀者，雖沒跑到網路上，只是不願再看新聞了？

《嘗試錯誤》證明美國報業的數位化發展策略，對解決紙媒的衰退只是一場不願清醒的美夢。此例對臺灣的實務、學術與傳播教育提供一些思考方向。在實務上，我們能以美國報業數位化歷程為參考，反思臺灣新聞業數位化的現況，是否也正步上美國走過的錯誤道路，抑或正在走出不同的路？在學術研究上，可從經營績效、閱聽人、經營模式等角度歷時性的檢視數位化對臺灣產業與閱聽人的影響，加上，近來社群媒體幾乎主宰新聞產業，對於媒體的數位化之路增添更多變數，值得檢視臺灣媒體的數位化美夢是否有實現可能或者只是夢一場？而在傳播教育上，網路新聞製作、資料新聞學、視覺化新聞正是目前新聞實務課的發展重點，如果媒體走向數位化是努力錯了方向，那麼各傳播科系傾力開設數位化新聞的課程是否需要再重新思考？

總而言之，瞬息萬變的數位媒體發展至今，唯一沒變的是：數位化被視為新聞產業的未來，卻還沒摸索出有效的經營模式。本書作者不問「如何數位化」，卻反主流地直指問題核心「數位化是錯誤方向」，不以為然者眾，更反譏作者「到現在還在辯論這個過時的問題？」正如同

本書一出所引起的網路論戰，這個走了二十年還在原點的媒體數位化問題，答案或許並非是該走向數位或傳統，這麼非黑即白的簡單抉擇。這本書開啟讀者更多思辨的方向與空間。

參考書目

- 〈關鍵評論網併購台灣科技網站 INSIDE，共同努力成為華文最有影響力的媒體〉
(2018年1月3日)。《關鍵評論網》。取自
<https://www.thenewslens.com/article/86812>
- Buttry, S. (2016, October 18). The newspaper industry's colossal mistake was a defensive digital strategy. Retrieved from <https://stevebuttry.wordpress.com/2016/10/18/the-newspaper-industrys-colossal-mistake-was-a-defensive-digital-strategy/>
- Chiou, L., & Tucker, C. (2015). Content aggregation by platforms: The case of the news media. *NBER Working Paper, 21404*. Retrieved from
<http://www.nber.org/papers/w21404>
- Chris (2017年8月28日)〈【你訂閱了嗎？】天下轉型訂閱制，流量沒掉，續訂率達九成〉，《INSIDE》。取自
<https://www.inside.com.tw/2017/08/28/common-wealth-magazine>
- Chyi, H. I., & Chadha, M. (2012). News on new devices. *Journalism Practice, 6*(4), 431-449.
- Chyi, H. I., & Huang, J. S. (2011). Demystifying the demand relationship between online and print products under one newspaper brand: The case of Taiwan and the emergence of a universal pattern. *Asian Journal of Communication, 21*(3), 243-261.
- Edmonds, R. (2013, May 16). New research finds 92 percent of time spent on news consumption is still on legacy platforms. *Poynter*. Retrieved from <http://www.poynter.org/latest-news/business-news/the-biz-blog/212550/new-research-finds-92-percent-of-news-consumption-is-still-on-legacy-platforms/>
- Grubisich, T. (2016, October 28). Philly answer to tough critique of newspapers' digital push: We need to do better and we will. *Street Fight*. Retrieved from
<http://streetfightmag.com/2016/10/28/philly-answer-to-tough-critique-of-newspapers-digital-push-we-need-to-do-better-and-we-will/>
- Jeon, D., & Esfahani, N. N. (2012). News aggregators and competition among newspapers in the Internet. *IDEI Working Papers, 770*. Retrieved from
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2164396
- Lee, A. M., & Chyi, H. I. (2015). The rise of online news aggregators: Consumption and

- competition. *International Journal on Media Management*, 17(1), 3-24.
- McArdle, M. (2016, October 18). The slow, painful death of the media's cash cow. *Bloomberg View*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/view/articles/2016-10-18/the-slow-painful-death-of-the-media-s-cash-cow>
- Mullin, B. (2016, October 19). It's 2016, and we're still arguing whether newspapers should have websites. *Poynter*. Retrieved from <https://www.poynter.org/news/its-2016-and-were-still-arguing-whether-newspapers-should-have-websites>
- Shafer, J. (2016, October 17). What if the newspaper industry made a colossal mistake? *Politico Magazine*. Retrived from <https://www.politico.com/magazine/story/2016/10/newspapers-digital-first-214363>
- Thurman, N. (2014). Newspaper consumption in the digital age: Measuring multi-channel audience attention and brand popularity. *Digital Journalism*, 2(2), 156-178.