

論述	大陸現況	法令天地	資通安全	科技新知	健康生活	生態保育	文與藝	傳播·溝通·新視野	其他
----	------	------	------	------	------	------	-----	-----------	----

新媒體與傳統媒體之間的獲利消長，證實了新媒體對傳統媒體的威脅愈來愈明顯。

新媒體產業的機會與挑戰系列(3) 舊媒體面臨的挑戰

◎曾瑾瑗

傳統媒體盛行時，媒體的傳播對象為廣泛的社會大眾，因為媒體的選擇性少、替代性又低，所以媒體都竭盡所能地製作滿足大部分觀眾喜好口味的節目，這樣的傳播方式稱為「大眾傳播」(mass communication)。新媒體時代的來臨，對於講求精確行銷的媒體來說，傳播對象範圍較以往來得小，加上媒體的態樣增多，選擇性也相對增加，收視率及收聽率相對被稀釋，「分眾傳播」(focus communication)或「小眾傳播」取代了大眾傳播，成為媒體的新主流。

分眾的意涵表現在幾個面向，首先是溝通的模式。傳統媒體的傳播模式如同web 1.0時代的「下載」及「閱讀」，皆來自媒體的單向傳播，新聞事件受到支持媒體的財團、主編或主播的立場影響，或者受到既得利益者及政治立場的考量影響，難免有所偏頗；新媒體的傳播方向則如同web 2.0所標榜的「上傳」、「分享」，在網友的熱情參與下，網路成為技術門檻最低的個人通路，傳統媒體時代的單向傳播不僅轉變為雙向傳播，甚至演變成為多向傳播。參與的對象也出現大轉變，除了原有的主播、編輯與閱聽人外，也包含了閱聽人彼此之間的串連，甚至包括了閱聽人與素未謀面的社群成員之間的互動。在網路地球村，人與人之間的互動超越了國別地域的藩籬，傳播速度與廣度更超越了以往的大眾傳播媒體。

由於分眾傳播的趨勢，在網路世界中很自然地發展出社群(Social Network Services, SNS)，它是web 2.0發展至今非常典型且受消費者喜愛的應用模式。社群提供了閱聽人(或消費者)一個虛擬的共同空間，讓關心相同主題的閱聽人彼此間交流互動，交換資訊與情感聯繫。維繫社群的主要目的在於共同的價值，藉由社群成員間的互動與討論，及因而產生的新話題內容，吸引更多成員繼續加入，因此社群自然成為同好之間的交流管道。社群的組成是依參與者的加入方式，分為每人都可自由加入、無條件限制的一般社群網站，以及須經朋友邀請才能加入的社交服務網絡，可說是標準的分眾團體。

舉例來說，《天下雜誌》推出的「愛閱讀iReading」社群及博客來網路書店推出的「松鼠窩」社群，是出版業者透過網路社群組成的讀書俱樂部，讓讀者建立個人書房、分享藏書與讀書感想，為愛書人找到同好者，進而集結為社群，再經由網友的口耳相傳，迅速擴大網友的參與。讀書社群的組成，不僅開發了潛在的深層讀者，也藉由讀者在社群中的討論，讓出版社在出書之前，得以蒐集到讀者的想法與喜好，形成傳統出版社中缺乏的回饋機制，進而降低了出書之後不受市場歡迎的風險。

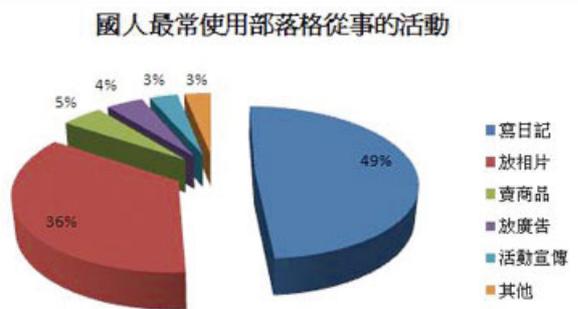
如今在全球各地，運用社群經營特定產品或藝人用以累積知名度的作法，已經成為趨勢。在中國大陸，2005年湖南衛視「超級女聲」節目推出後，該節目冠軍得主李宇春成為中國流行歌壇第一位由網友共同票選出的流行偶像歌手，其個人專輯在短短3個月內就賣出43萬張，被稱為「玉米」(字迷)的李宇春歌迷們，在網路社群積極支持李宇春，並且跨越疆界，與海外玉米(稱為海米)社群建立起綿密的網絡，鞏固了李宇春的偶像地位，也使得玉米社群被中國雜誌選為21世紀最有影響力的團體之一。

以經營人際關係為目標的韓國「實名制」網站社群(Cyworld)，全韓40%的人口都是該網站會員，是全球最會賺錢的社交網路服務網站。其他的網站大多靠網路廣告為生，Cyworld卻有80%營收來自銷售每件新臺幣10元至50元不等的虛擬道具，這些虛擬道具比實體禮物更便宜、更可愛，更能滿足韓國人愛送禮的習慣。短短2年下來，社群會員人數突破1千萬人。

Cyworld負責人朴寅煥堅持加入社群的成員必須以真名進行人際互動，入會者不僅要提供真實姓名，更要提供學校、住址等基本資料，這對於習慣無拘束



「2010臺北3C大展」展出之新穎3C產品



資料來源：Pollster 波仕特線上市調

國人最常使用部落格從事的活動分析圖
(附圖引用Pollster波仕特線上市調網站資料)

的網友而言的確是一大挑戰。因為其他網站是在虛擬世界經營人際關係，實名制則是把真實世界的人際關係搬進網路世界。

與社群同為聚集網路分眾的論壇，近年來也因網友推薦，擁有驚人的流量。論壇以發表專文的方式互動，並以分類主題進行資訊交流，所帶來的人氣與資訊價值，更甚於個人色彩濃厚的部落格。因為部落格最初目的為發表個人日誌，版主有權決定讓誰發言；論壇則類似BBS，任何人都能自由在論壇中發文或發言。對象以學生及年輕族群為目標，提供交流、檔案分享等服務的微風論壇，在全球網站排名273名，全臺網站排名更擠入前10名，每日訪客高達30至40萬人次，每月甚至累積千萬人造訪。在流量等同廣告量的思維下，這類分眾且互動性極強的網路論壇，也為新媒體市場帶來新契機。

經營社群或論壇的關鍵在於找到意見領袖，由意見領袖來引領議題討論。一旦議題發酵成為口碑事件，社群之間的討論就會像病毒一樣快速散布出去，形成所謂的「病毒式行銷」，傳播效益十分驚人。對業者而言，傳統媒體的市場區隔較為粗略，不易準確判斷市場定位，媒體達成率有如散彈打鳥；新媒體的分眾市場區隔則較精細，市場定位明確，媒體到達率自然精準得多，是分眾帶來的重要利基。

如果說任何產品的利基市場（niche market）是以往大眾傳播媒體環境所造就，「長尾」則可說是分眾傳播下的延伸運用。在克里斯·安德森的長尾理論中，傳統經濟理論中的「80/20法則」因為web 2.0的市場興起，被「98%法則」所取代。以傳統的唱片市場為例，實體CD市場中，98%的唱片每季至少賣出一張，很難想像在這樣龐大的庫存中，竟有這麼高比例的產品有銷路。在數位唱片市場這個情形更加明顯，唱片公司收錄的唱片愈多，銷量就愈大，有些歌曲沒有驚人的銷售量，但細水長流、積少成多，仍可帶來可觀的收益。

長尾的形成主要來自三股勢力交互影響，第一股勢力是生產工具大眾化，例如數位攝影機、桌面音樂、影像編輯程式、部落格工具等，使原本只有專業人士才會做的事情，人人都能輕易展現。如此一來，內容的擴張就更加快速，可供選擇的商品數量也增加許多；第二股勢力來自通路的大眾化，例如Amazon、eBay、iTunes等整合類網站，透過網路成為數位內容的配銷管道，除了降低運送成本，更降低了接觸顧客的成本，卻能有效提高銷售量；第三股勢力來自迅速連結供給端與需求端，例如Google、暢銷排行榜等，由於網站提供了數位空間，消費者得以快速創造出自己的虛擬店面，有效降低消費者的搜尋成本，使消費者得以較低的成本買賣商品。

以音樂下載平台KKBOX為例，張學友的「吻別」、李聖傑的「癡心絕對」、艾爾頓·強（Elton John）的Your Song等，這些歌曲曾是唱片公司的暢銷作品，在一開始的排名點閱率與播放次數都為唱片公司創下佳績，此後這些歌曲雖不再熱賣，但仍有一定的點閱率，而且隨著時日久遠，仍然持續長銷。對KKBOX而言，這些作品的下載程度並不頻繁，但卻因為長銷，反而帶著細細長長的尾巴持續綿延，形成類似英文字母「L」的分眾垂直圖，打破了不熱門就等於沒有經濟效益的迷思，除了主流顧客外，更照顧到分眾的市場。現在，經典老歌也許在實體唱片行已難再現，但透過網路下載，還是能滿足小眾閱聽人的需求，延長音樂產品的壽命。

對唱片公司來說，賣唱片倒是副業，經營藝人拍戲、代言、音樂授權等反而躍居唱片公司的主要財源，而音樂授權正是音樂產業的重要長尾。以往透過傳統音樂通路，一張唱片必須要賣千張以上才能賺錢，現在經由數位音樂平台行銷，一首歌曲只要有5人下載就可以存活，長尾理論徹底改寫行銷與生產的舊思維。

由KKBOX的例子可知，媒體若能深入了解消費者的需求，找出尚未被開發出的利基商品，就能掌握產業的長尾商機。某些非主流或者非娛樂性的商品，以往可能成為暢銷排行榜下的犧牲品，這些小眾、冷門商品的需求就容易忽略。現在藉由數位空間陳設，大大提高商品的多樣性，甚至許多年代久遠的影音資料、書籍文獻、學術資料，原本可能已經被市場淘汰、難以見到，但經由數位再製作並加值後，又能重新進入市場。

根據克里斯·安德森的說法，任何行業都有長尾商機，到目前為止一些新興資本家，運用網路的力量，以近乎零成本的收集方式來發掘市場長尾商機，例如：Google收集廣告的長尾、eBay收集商品與小賣家的長尾、Wikipedia收集知識的長尾、Netflix收集電影的長尾等等。媒體市場的競爭法則也是如此，除非媒體的資源大到能夠成為同行的龍頭，否則大部分的媒體傳播價值都會被忽略，分眾長尾的時代來臨，小眾媒體反而獲得在夾縫中求生存的空間。

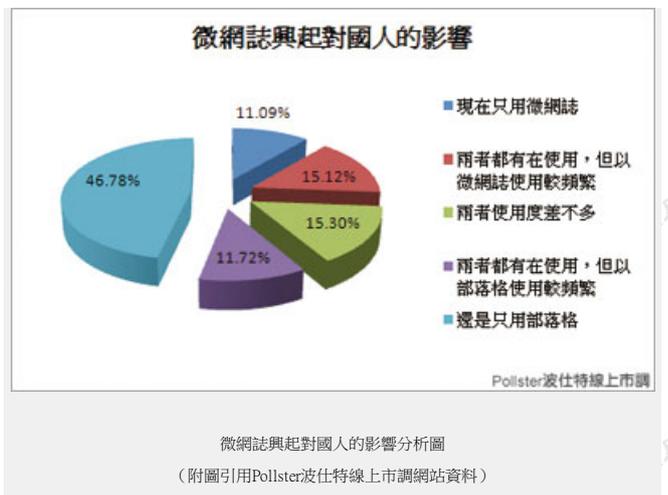
媒體整合的機會

分眾與長尾概念應用在媒體上，可衍生出無限的機會，其中新媒體與傳統媒體的整合是目前最重要的選項。

在傳統媒體時代，媒體的獨占性強，即使單靠媒體的傳播力量，也可以接觸到可能的閱聽人消費者；而新媒體時代，媒體的界線愈來愈模糊，成功的媒體策略必須打破既有的框架限制，由單一媒體延伸到多元媒體，在強調分眾思維的邏輯下，只要是能與消費者接觸到的「點」都是傳播機會。於是我們在電視廣告中看到網址，讓電視廣告沒有講完的話留待網路來鋪陳，或者在戲劇節目裡，搭配網路票選、留言版討論、手機劇情猜謎等活動，以擴大節目與閱聽人的互動，連帶提高收視（聽）率。

例如「華研唱片」與中視為發掘有潛力的歌手，與「無名小站」合作的「超級星光大道」就是最近非常知名的個案。就節目性質而言，「超級星光大道」原本只是單純的歌唱競賽，歷來的收視情形都不會太高。在中視與「無名小站」合作之後，共同在網路上舉辦了網路報名、網路票選等活動；挾著「無名小站」在年輕族群之間的高知名度，這個串連電視（傳統媒體）與網路社群（新媒體）的節目，一出現就受到網友們注意，又因為新聞議題事件炒作（例如PK賽、楊宗緯退出賽程等），在部落格、網路論壇、論壇BBS的推波助瀾下，加速推升節目的知名度，造就了傳統與新媒體跨平台異業結盟的成功案例。

前述的討論案例中，中視與「無名小站」的合作方式是單純的「功能組合」，基本上中視仍為中視、「無名小站」仍為「無名小站」，彼此並未因為合作，產生結構改變或表現方式的改變，就如同早期的電子報，其內容可以說完全或部分來自報紙的內容數位化而已。時至今日，我們再來檢視源自於傳統媒體的四大新聞網（即聯合新聞網、東森ETToday、中時電子報、壹蘋果網絡）發現，它們的功能已經從提供新聞資訊的平台，轉變為多元開放的媒體整合平台；此現象意謂著：就相同「內容」的呈現方式而言，傳統媒體與新媒體之間，已經脫離以往的主客依附關係，發展出全新的整合



模式。

以聯合新聞網為例，《聯合報》在民國89年成立了「聯合線上公司UDN」，整合《聯合報》旗下所有報紙的內容予以數位化，免費提供讀者瀏覽，並將50年來的報紙內容以「聯合知識庫」名義對外行銷。聯合新聞網靠著大流量與資料庫服務，加強深耕網站的多元價值，刻意將互動性與人氣極高的社群、名人部落格放在首頁明顯處，以匯集人潮及增加網友對網站的依賴度。又如東森新聞ET Today為彌補電視新聞報導深度的不足，主打即時影音和即時新聞服務，希望能成為電視新聞結合網路影音服務的整合性媒體。

在美國，傳統與新媒體的整合自web 2.0概念出現後就不斷持續進行。2006年8月，美國7大新聞連鎖集團代表176家日報業者與Yahoo!進行策略聯盟，合作交換新聞、廣告及技術共用。自2007年起，《路透社》與Yahoo!更進一步合作，放置民眾以數位相機或手機拍下的新聞事件照片及影片，以補充新聞事件的第一手現場畫面。

傳統媒體權威《紐約時報》也在2007年初，以內容提供者（content provider）的角度，架設個人入口網站「My Times」（我的時報）。《紐約時報》推出的各項服務，其實有相當大的指標性作用，目的讓使用者編輯一份專屬於自己的報紙，藉以營造出「我的報紙」的使用感覺。其中最膾炙人口的作法是：《紐約時報》將其所屬的世界知名專欄作家及評論家分門別類，開闢為Journalist's Suggestions單元，每一作家頁面都列出了該作家提供（feed）的內容，閱聽人若看到喜歡的內容，即可按下按鈕加入自己的首頁。另外，又依新聞類型，分門別類地編輯報紙的內容，除了自家報紙的內容外，也提供網路上其他報紙相同主題的內容，讓使用者自由選擇訂閱及比較，由此可看出《紐約時報》對自家報紙內容具有相當的自信。《紐約時報》這種讓讀者自行選擇內容、編輯內容、決定版面呈現的方式，除了將內容個人化與客製化之外，已經跳脫傳統媒體提供單向訊息，開闢出新媒體與傳統媒體整合的新模式。（待續）

（作者現任行政院新聞局綜合計畫處科長）

