

報業還有明天嗎？

——美、日、中媒體發展觀察

黃清龍 著

推薦人

王健壯

前中國時報社長

余範英

余紀忠文教基金會董事長

林聖芬

中國電視公司董事長

胡元輝

前公共電視總經理

倪炎元

中國時報總主筆

陳世敏

卓越新聞獎基金會董事長

馮建三

政治大學新聞系教授

黃鑒松

中央通訊社董事長

楊仁鋒

經濟日報社長

報業還有明天嗎？

——美、日、中媒體發展觀察

黃清龍 著

 巨流圖書公司印行

國家圖書館出版品預行編目資料

報業還有明天嗎？：美、日、中媒體發展觀察／

黃清龍著．——初版．——臺北市：巨流，

2009.04

面：公分

ISBN 978-957-732-322-4 (平裝)

1. 報業 2. 美國 3. 日本 4. 中國

899

98005562

報業還有明天嗎？

——美、日、中媒體發展觀察

著者：黃清龍

責任編輯：杜佳靜

發行人：楊曉華

出版者：巨流圖書股份有限公司

編輯部：116 台北市文山區指南路二段 64號政治大學集英樓2樓

電話：(02) 86610635

傳真：(02) 86615465

劃撥帳號：01002323

戶名：巨流圖書股份有限公司

E-mail: chuliu@ms13.hinet.net

<http://www.liwen.com.tw>

法律顧問：林廷隆律師

電話：(02) 29658212

總經銷：麗文文化事業機構

地址：802 高雄市苓雅區五福一路57號2樓之2

電話：(07) 2265267

傳真：(07) 2264697

出版登記證：局版台業字第1045號

ISBN 978-957-732-322-4

2009年4月初版一刷

定價：220元

版權所有，請勿翻印

本書如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換。

出版緣起

為優質新聞與傑出記者而努力

蕭 新 煌

（卓越新聞獎基金會第二屆董事長）

卓越新聞獎基金會是爲了肯定和獎勵優秀新聞記者而成立的。

新聞記者此一專業的特殊性，在於一個記者不論隸屬於哪個媒體，或擅長哪種路線，都應該是秉持報導事實真相、維護社會公益的前提去進行每日的新聞工作。記者不該只是一種謀生的職業，它頂著民主社會第四權的冠冕，又揭櫫言論自由的崇高價值，再加上自主性極強的作業方式，讓記者行業經常充滿個人主義色彩，有時又帶一點英雄主義氣質。

相較於學者專注與知識體系對話，記者較了解如何與社會大眾溝通。又由於經常站在重大事件的現場，他們必須目睹真相，見證歷史。在他們深入淺出、肌理生動的筆觸下，影響人類歷史的重大事件或關鍵人物，乃躍然紙上，栩栩如生。無怪乎在許多西方國家，最受歡迎的歷史人物傳記，往往出自於有新聞工作背景者之手。

當前台灣的媒體環境實在令人很不滿意，不但有過於追逐市場、短視近利的經營心態，又缺少身為社會公器的組織自覺。一些優秀的新聞從業人員，在一開始有著滿腔熱情，卻囿於大環境，終究無法施展抱負，而挫折失望。

卓越新聞獎書系的出版計畫，就是爲了鼓勵那些有志新聞專業，始終不放棄理想的傑出的資深記者，能將多年來在工作中的見聞和心

得，經有系統的分析、整理後，以專書出現。這一書系的出版目的一則是要彌補報紙、雜誌或因篇幅有限，或因市場考量，所造成的題材限制；二則強調對特具意義的議題能有論述、剖析的深度與廣度。

此外，我們也希望引介國外優秀的新聞作品，讓他山之石做為本土借鏡，透過精良的譯筆，讓國內實務新聞工作者，及有志入行的傳播科系學生，也能有見賢思齊的機會。

今日的新聞，有可能是明日的歷史。新聞記者想做第一線的歷史紀錄者，其作品品質的良窳，乃直接影響公眾耳目的清暗和善惡判斷。如果此一書系的出版，對台灣記者的專業品質、工作經驗累積，以及工作成果發表能有貢獻，那我們的努力便沒有白費。

推薦序

砌磚與蓋大樓

陳世敏

卓越新聞獎基金會董事長

兩個工人在建築工地忙著。來客問：「你在做什麼？」甲工人答：「我在砌磚。」乙工人答：「我在蓋大樓。」

台灣報紙產業的特殊文化遺產之一，是乏人討論產業前途相關議題。儘管形式上報紙產業奉行著自由經濟邏輯，但主流報業的工作人員，尤其是記者和編輯，不論是否出身大學新聞傳播院校，之所以入行，或多或少跟他個人仍然懷抱著「文人心態」有關，認為「文章千古事」，當記者只要敬業，寫寫文章做好自己本分的事，便是好記者。這是屬於「砌磚型」記者。

我所認識的台灣記者，多數是「砌磚型」記者。他們努力精進專業技能、埋頭做好自己的工作，不論把傳媒工作當作「志業」或「職業」，都是好記者。這是無可厚非，甚至在老闆心目中他們是不二人選的員工。

問題是傳媒產業不僅是臧否時政的公共事業，也是要顧肚子、求利潤，是商業。傳媒產業依附於科技，每當新科技風吹草動，傳媒產業輕者嘖嘖連連，重者則重新洗牌，以致埋頭砌磚而不聞產業風向的記者，頻傳遭到解雇裁員還不知所以，令人歛噓。

我覺得這一波全球報業不景氣，純屬網路科技「形勢比人強」的結果，與報業品質或記者能力無關；但台灣數家大報同時關門熄燈，

受創程度世界第一，則是台灣報紙產業長期忽略產業發展的結果。

「樓在人在，樓垮人散」是硬道理。五十年的台灣報業從未建立一個具有產業規劃、研究、預警的專業機制，來為報業前途未雨綢繆，所以一旦大難來襲，樓便應聲垮了。報紙關門，負責人將責任推為大環境不佳，然而大環境究竟如何不佳，報業應如何因應，卻是從未有人能說清楚。

2005年「美國新聞協會」（American Press Institute），這個兼具人才培訓和產業智庫的民間報業機構，為報業的焦慮提出了名為「下一代報紙」（Newspaper Next）的藥方，呼籲報業在觀念上要以「公用事業」的角色回應社區居民的資訊需求，同時在操作上要擁抱網路，打不過它就加入。

這篇報告，聯合報系那福忠先生曾有專文引介：

<http://www.magazine.org.tw/enews/reference/20080423.htm>

而英文全文，可以在「美國新聞協會」網站找到：

<http://www.newspapernext.org/#report>

這篇報告把報紙定位為公用事業，看起來老生常談。對新科技「打不過它就加入」這一點，本來就是「破壞性創造」的一環，不必多論；倒是報業應該回歸像水、電、瓦斯、電話一樣的公用事業角色這一觀點，我覺得寓有深意。報紙的本質，是要以資訊來滿足社區民衆對於新聞、娛樂、教育方面的需求，不論是監督政府還是傳承社區文化，服務對象永遠是民衆，報紙應該是社區的一個成員。報紙的公用事業本質，是三百年近代報業歷史的傳統，連自由經濟邏輯也無法撼動它。

不幸報紙異化了，太多媚俗的辦報理論出現，終使報紙淪為權勢和商業工具，與社區認同漸行漸遠，甚至站在社區的敵對面，這才是報紙遭到背棄的主因。報紙辦不好，還要推諉網路害人，報業的自我反省能力未免太薄弱了。任誰都明白，網路只是載具，不會自成報業

兇手。

在此之前，美國北卡大學新聞系教授邁爾（Philip Meyer）在《正在消失的報紙》（The Vanishing Newspaper）一書中，反覆告誡網路時代的報業生存關鍵，是尋回正統報業最高價值所在的「可信度」，即社區讀者對報紙的信任程度。題中之義，與「第二代報紙」的核心觀念相同。

這樣的反樸歸真回歸主流傳統價值，真有那麼難嗎？也許，難就難在報業如果沒有經過這一番網路科技的徹底洗禮，是不會走上「破壞性創造」之路，甘心守住「公用事業」的扁擔的。

這樣的現象，我有一點解釋：台灣報界太缺乏同業之間有關報業前景的論證了，以致乏人看穿那些媚俗的辦報理論。例如：報紙名為「爽」，其實是短線操作，師法當年的普立茲（Joseph Pulitzer）。普立茲的確曾以腥風血雨的文章賺得了萬貫家產，固一世梟雄，但他所為敗壞了社會心靈，終其晚年未能說服自己的良心。

台灣的傳媒向來被視為個人或政黨的私產，直到公共電視成立，才有些微改變（即使如此，眼見 2008 年年末和 2009 年年初幾個月間，立法院的政治黑手伸進公視居然還振振有詞，可見社會上對「媒體是公用事業」這個觀念的理解，是多麼薄弱），所以從老闆到員工，都認為「蓋大樓」的事，例如報社發展、產業遠景之類，天經地義是老闆的事，與員工無涉。媒體既屬私產，記者不過是報社裡從事類似砌磚工作的勞力工人；媒體屬黨產，記者只是權力的婢女或侍臣。傳媒從來是政治的工具，是鐵鎚，所以五十年來執政者眼中所有關於傳媒的問題，都是釘子，不把傳媒當做專業，也就沒有傳媒政策；沒有政策，一個專業所需要的產業資訊、分析、研究工作，當然就付諸闕如了。媒體人惶惶然不知道下一步如何走，才是當前台灣傳媒產業的危機所在。

報業危機可以是報業的轉機。前述「美國報業協會」的「下一代

報紙」提案，以及麥爾教授的「可信度」對策，都是針對報業本質的專業分析和策略性思考，所關心的是報業這幢大廈的安危，其用心令人感動。

這幾年我在中時電子報上陸續讀到黃清龍分析報業前途的文章，沒有例外，總是一口氣急著讀完。這些文章及時彌補了傳統報紙產業轉型所需要的基本資訊，用來搭配市面上一些技術性的網路資訊，對於已經陷入困境的報紙、報人、第一線編採從業人員，都有很大的參考價值。至於新興的網路新聞（新聞網站、電子新聞雜誌、新聞類部落格）如何經營運作，他的文章裡都有具體的例子——甚至是成功的例子——可供參照。下一代報紙的商業模式，其實已經呼之欲出了。

當然，下一代報紙的商業模式可能不只一個，迄今也無人能說清楚其中哪幾種模式有朝一日可能成為成功的商業模式。重要的是，時代變了，第一線的編採人員必須在網路時代武裝自己，不僅要會編會寫，而且要有觀察報業前景的思維。換句話說，在變動時代，砌磚只是基本技能，能具有蓋大樓的心思格局，才是報業長期發展之所繫。

黃清龍是少數兼具砌磚本事和蓋大樓思維的媒體專業工作者。他在本書裡，談報業專業的未來，在我看來，是以他的一己之力，做整個報業同業團體、傳媒智庫應當做的策略思考工作。有關專業發展的訊息，攸關產業前途，理應不嫌其多，才是一個專業所以為專業的常態。台灣報業缺乏類似傳媒智庫之類的集體成長機制，無法從前幾年不景氣中學到教訓，才是報社紛紛熄燈、裁員的原因——不是網路科技，更不是全球金融風暴。

黃清龍挺身為台灣報業公益而發聲，不吝於分享他的知識見聞，讓我們一齊來謝謝他、支持他。在這裡，我謹代表卓越新聞獎基金會，感謝他對新聞專業的貢獻。

推薦序

理解當前媒體趨勢的一本重要著作

余 範 英

余紀忠文教基金會董事長

我的同仁黃清龍，有意將他在部落格所發表的一系列文字結集出版，找我替他寫一篇序，我雖立即應允，但臨到下筆之際，卻不由自主的百感交集。畢竟清龍在書中所關注的諸多報業前景的課題，也正是我親身經歷、親眼目睹，幾經滄桑的台灣媒體浮沈錄。

清龍的這些文字，絕大部分是在他卸下總編輯的職務後，在海外進修期間陸續寫成。記得在他擔任總編輯期間，我一直扮演他的誼友，對中時的期待與批評遠遠多過肯定，有些時候這種互動還帶著些許張力，但也或許就是這層機緣，在他卸下總編輯之後，我們反而變得更親近。我極力推薦他出國進修，他也一直沒間斷的與我通信，我等於是看著他的繼續追求與成長。

閱讀清龍這些篇幅與文字，體會他追蹤報業前景的心境。除了肯定他的敏銳觀察外，這段進修的歲月，爲了有效掌握當前媒體發展的趨勢，確實花了一番心思蒐集資料並親自採訪。清龍的主要關懷焦點，還是「報紙」這個媒體的未來，知識分子謙卑地參與社會的唯一「利器」，儘管清龍走訪的多半都是美、日的例子，間歇提到台灣，但這也正是我這幾年一直思索的課題。

從全球許多知名報業陸續面臨經營困境的趨勢看來，很容易讓人得出一個令人沮喪的預言：「報紙」這個產業難道真的逐漸邁入消逝

的命運嗎？報紙經營者與其它企業經營者最大的不同，是必須同時扮演文化人與經理人的角色，這兩者間其實並不容易兼顧。清龍以編輯人的角色，探索媒體的傳輸、載具的變化，與市場的壓力，琢磨媒體型式的經營挑戰。我曾擔任過中國時報的採訪主任，也曾先後主導工商時報、創辦中時晚報與時報資訊，深知經營一份報紙的箇中甘苦，也體會政經環境中諫言、公共政策監督與對話的不易。只因為清龍與我都還相信「明天會更好」，仍擁有文化心靈的知識朋友，仍相信「媒體」應該不會消亡，只不過在新時代中，尚未完全尋找出它新的定位。報紙必須是一個在乎利潤的產業，但它也必須是一個承載著理念與文化使命的公器，很遺憾的是，這兩個目標之間，並不完全是相輔相成的。

這兩種角色不容易兼顧，誠如清龍在書中所指陳的，隨著數位網路的發展、紙漿成本飛漲、廣告市場流失、讀者口味的變化、八卦文化的入侵等衝擊，報紙不僅在產業競爭上面臨劣勢，更在文化價值的平台上遭受擠壓，這個歷程，清龍的書中都點到了，也是我這幾年親身的感受。同清龍一樣，我也一直在思索如何在這個困境中尋找出路，清龍將注意力集中在媒體的分工與平台的融合，我則更關懷在新的媒體轉型中，如何保留報紙做為公共領域的角色。

三十多年前，在父親召喚下回國加入中國時報，一為盡孝道，崇敬父親對民族摯愛的辦報理念，二為海外遊子憂心台灣環境，並憧憬國家前景的莫名政治熱情，投入追求台灣自由化、民主化的主力陣營，經歷威權體制鬆動的變革，結識崇尚自由主義的知識前輩和開明的媒體朋友，以為西方觀念及民主普世價值即能帶來進步的動力與公平的福祉。曾幾何時，自由民主社會與富裕文明的空泛無止盡追求，在在顯示民主法治亦常為拜金主義所扭曲、擺佈，科技文明的應用也擁有強大的破壞力，危害自然變遷，挑釁文化心靈秩序。昔日嚮往的自由、民主不應再是燦爛耀眼的空泛承諾，未來待解決的問題應是條

條真切務實的作為。

卸下報紙發行人的角色後的這幾年，我主持時報文教基金會（已於 97.11.15 更名為「余紀忠文教基金會」），一方面關懷台灣生態環境與水資源的問題，另一方面關懷台灣社會經濟的公與義問題。這期間我們嘗試努力想實踐的，正是要整合這兩種角色。我期盼報紙能發揮更大的影響力，也希望同時為公共知識分子宣揚與實踐理念找平台。

做為一個熟識作者的讀者，要恰當的評論這本書並不容易，只能細述我的些許感觸與共鳴。向讀者推薦這本書，因為它確實是理解當前媒體趨勢的重要著作，相信讀者也會與我一樣，從閱讀這本書穿透對媒體的了解，對我們生活的新時代，倫常制度的新衝擊，可以另開思考。

作者序

本書收錄關於日本、美國及中國媒體的系列文章，是作者過去三年到日本考察及負笈美國，就近觀察美、日媒體現象，以及研究中國傳媒所撰寫的。原文部分曾發表在中時電子報編輯部落格，現經整理、增補後集結出版。

2005年初，作者剛從中國時報總編輯卸任，準備前往美國進修。趁著出國前的空檔，到東京進行為期三週的媒體考察，前後拜會《朝日新聞》、《讀賣新聞》、《日本經濟新聞》、日本電視台、NHK、共同通訊社、博報堂廣告公司、電通總和研究所、RECRUIT雜誌集團、日本雅虎公司、J-WAVE廣播電台等媒體機構，與其負責人廣泛交換意見。本書十篇介紹日本媒體的文章，就是那三週的考察心得紀錄。

回頭審視這些文章，儘管已事隔兩年多，這些日本媒體先輩的談話，依然閃耀著經驗與智慧的光芒。電通總和研究所所長藤原治對日本媒體的大膽預測，如今已越來越成為事實；《朝日新聞》前總編輯中馬清福與《讀賣新聞》總編輯白石興二郎對報業的未來憂心忡忡，他們談到日本報業困境與集團變革之難，想必會讓台灣同業心有戚戚焉；《日本經濟新聞》善用新媒介，觸角及於電視、廣播、手機、速報、雜誌、書籍及資料庫服務等事業，可說是傳統報業轉型的典範；RECRUIT集團發展免費雜誌，吸收網路的數字量化觀念，在一片網路慌中突圍成功，令人印象深刻，也提醒報界須正視廣告效果問題；「二維條碼」的廣泛使用，更體現了日本媒體勇於創新的精神。至於博報堂董事長成田純志對於媒體生態的觀察，則提供了和媒體人不同

的視野，有他山攻錯之效；NHK 的成功經驗，可以拿來與台灣公視作對比；而東京 J-WAVE 電台總經理齊藤日出夫和飛碟電台董事長趙少康，兩人對數位廣播的看法，幾可預卜數位廣播之難以成功。這些針對日本媒體的觀察，如有助於讀者激發反思，進而有所創新，則是作者所至盼的。

2006 年秋天，作者前往紐約，進入哥倫比亞大學東亞研究所擔任訪問學者，那一年在紐約生活，最吸引我的還是媒體。當初選擇哥大而不到其他學校，主要就是看上紐約乃是美國媒體重鎮，希望就近觀察紐約媒體的變化，進而掌握媒體的未來趨勢。於是在課餘之暇，看報、上網、聽演講，隨時緊盯相關的報導訊息。也到哥大新聞學院向教授請益，透過他們的安排，認識一些美國同業，還曾受邀到彭博新聞總部參加討論會，順便參觀這個全球聞名的財經訊息公司。林林總總的體驗，讓我這樣在台灣做了二十年新聞工作的人，很容易激發出聯想與反思，於是陸續寫了〈台、美兩份媒體調查的省思〉、〈抗拒裁員，美國兩家大報總編輯下台〉、〈紐約小報纏鬥的故事〉、〈走進彭博新聞大樓〉等文章。

2007 年初，一個小型的新媒體——「政治」（The Politico）創刊，一開始就在美國媒體圈引起討論，相關的報導很多。「政治」結合報紙與網路，試圖在紛雜的媒介環境中走出一條路。他們的營運模式（Business Model）給人無限的想像空間，也深深吸引我的注意，到現在都還記得 2007 年 4 月我在華府 K 街的免費報箱，拿到 The Politico 報紙版的激動心情。後來我終於在布魯金斯研究院見到 The Politico 總編輯約翰·哈里斯（John Harris），也藉機向他請教「政治」的營運狀況。這些點點滴滴，就成了「介紹一個專門報導政治的新媒體——政治（The Politico）」這篇文章的素材。

2007 年美國媒體界還有一件大事發生，那就是新聞集團（News Co.）的老闆梅鐸（Rupert Murdoch）併購擁有《華爾街日報》的道瓊

公司。梅鐸在媒體圈名聲不佳，《華爾街日報》卻是一家聲譽卓著的報紙，這筆交易從一開始就充滿張力。我每天盯著最新發展，不無感嘆地看著梅鐸一步一步地完成收購，後來就寫了〈高潮迭起的梅鐸收購道瓊公司案〉這篇文章。

如果說道瓊被併購是媒體商業化的結果，那麼《今日美國報》的集團整合經驗，就是報業奮力迎接新科技挑戰的典型。透過《哈佛商業評論》的專文介紹，《今日美國報》被視為傳統媒體發展「兼顧型組織」的範例，我在 2006 年讀到這篇文章就很受震撼，因為它提供了解決台灣媒體困境的重要解答。心有所感之餘，於是在 2006 年底，從紐約寫了〈今日美國報（USAToday）的集團整合經驗〉一文，寄交台北《中國時報》決策者參考。文中除了介紹《哈佛商業評論》的專文內容，並以個人的媒體經驗與觀察激發反思，提出若干可行方案，可惜中國時報還是錯失轉型良機，如今重新整理收錄書中，內心有著無限感慨。

2007 年秋天，作者從紐約轉到華府，進入著名智庫布魯金斯學院的東北亞政策研究中心（CNAPS）擔任訪問學者。媒體研究其實並不是布魯金斯的發展重點，但 CNAPS 向有延攬記者為訪問學者的傳統，作者在那裡的進修當然也脫離不了媒體研究與媒體觀察。人在華府有地利之便，作者曾先後和「政治」總編輯以及《尼爾遜報導》總編輯尼爾遜有過長談，深深覺得他們的經驗值得台灣同業參考，因此寫了〈奇人奇事——尼爾遜先生與《尼爾遜報導》〉，並利用這次出書的機會，把與約翰·哈里斯的談話以及「政治」的最新發展加到〈介紹一個專門報導政治的新媒體——政治（The Politico）〉一文中。

上述這幾篇文章，觸及的面向各有不同，要皆為美國媒體面對挑戰，奮力求生的經驗，連同〈媒體併購與新聞外包〉一文，讀者可以交叉比對，或可從中得到借鑑。至於〈美國媒體痛苦求變的故事〉、

〈美國報業裁員、賣產渡難關〉、〈金融海嘯狂掃美國報業〉等文，則是記錄 2008 年媒體環境的巨變情景，作為時代浪潮下的一段註解。

作者身為台灣媒體成員的一分子，對於中國大陸的媒體發展同樣寄予關切。多年來，作者曾與大陸同業有許多交流，也曾親赴北京、上海、廣州等地參訪當地媒體，並與北大、清華、人大、復旦等大學傳播學者進行交流。但作者必須承認，儘管對大陸媒體不算陌生，卻始終有霧裡看花的感覺，難以完整掌握它的面貌。直到 2006 年秋天前往美國哥大進修，以「中國傳媒的未來」作為研究主題，透過閱讀、討論、省思以及請教一些在美國的大陸媒體記者，這才逐漸理出頭緒，對大陸媒體的發展有了比較完整的認識。〈The future of China's Media: Adapting to Market and Political Conditions〉是作者在哥大東亞所完成的英文報告，後來也曾於 2007 年 11 月在華府布魯金斯研究院公開發表，一併附在書中，作為參照。

另外三篇與中國媒體有關的文章，則是作者的感時之作。〈一代報業奇才在獄中編報——黎元江其人其事〉，是 2006 年 6 月訪問廣州後寫的，作者認為黎元江的人生起落，是中國傳媒發展「機遇與危險同在、豐富與雜亂並存」的一個縮影，因此特別收錄在書中。〈媒體大亨梅鐸夢碎中國〉則是為《梅鐸的中國大冒險》中文版寫的推薦序，也可作為〈高潮迭起的梅鐸收購道瓊公司案〉的補充材料。至於短文〈中國網路人口全球第一，但新聞最不自由〉則是讀報後的感想，或可作為英文報告的內容補充。

作者在台灣從事報紙工作逾二十年，歷經《聯合報》、《首都早報》、《自立晚報》、《自立早報》、《中時晚報》以及最近易主的《中國時報》等不同媒體，對於台灣報業由盛而衰的曲折軌跡不能說沒有感受。尤其作者任職過的六家報紙，竟有三分之二已從市場上消失，毋寧更有滄海桑田的感慨。2004 年美國傳播學者菲立·梅亞