

從台灣明日報的停刊看 中文電子報之前景

趙雅麗*

《中文摘要》

本研究主要欲從台灣第一份網路原生報紙「明日報」停刊的個案，來探索電子報之經營與發展的前景。本文首先呈現與說明台灣中文電子報發展的概況，其次則分析與探索導致明日報停刊的關鍵因素，最後再進一步就明日報停刊對既有之電子報的啟示提出一些看法，並對台灣電子報未來發展的前景提出一些個人的見解。

中文關鍵字：電子報、市場結構、明日報。

*趙雅麗為淡江大學大眾傳播學系副教授

**本文原本參加四川大學文學與新聞學院主辦之「新世紀新聞傳播學術研討會」而撰寫，然該研討會因故取消，乃予轉投《傳播與管理期刊》，但為取得作者授權的情況下，本文仍被收錄在李思屈主編之《傳媒文化》(2001)，第一輯，四川大學出版社發行。特此說明之

壹、研究動機與目的

網際網路 (Internet) 已成為當代繼報紙、廣播、電視與雜誌之後的第五大媒體。隨著網路新媒體的蓬勃發展，以及使用人口的不斷增加，網路電子報應運而生，在目前網路媒體中扮演了一個十分重要的角色。電子報不但挑戰了傳統報業的經營形態與形式，也顛覆了讀者以往的閱報行為，其在經營上不僅面臨了一個嶄新與快速變動的環境，更遭逢了無前例可循的困境，使其經營發展的過程面臨重重困境，備受各界關注。

「明日報」可算是台灣第一份「網路原生報」，在創刊時以大規模和高素質的人員編制，提供每小時更新一次的線上新聞，因此，在很短的時間內就建立了其在中文新聞界的影響力。在各項新聞網站的調查中，初生之犢的明日報，不但讀者閱報率僅次於「中時電子報」，更超越了「聯合電子新聞網」，排名台灣第二（陳宛綺，2000）。

雖然這份標榜著「明天的報紙，今天就看得到」與「華人世界第一個新聞專業網站」的電子報，打破了許多報界、媒體和網路界的現實考量之慣例，然而卻在其出刊一年又五天之後宣告結束，這個特殊的個案在台灣新媒介發展史中留下了重要的一頁。

明日報的停刊的確讓許多人對網路媒體的前途感到迷惘，但是明日報無疑是第一份擺脫傳統紙張束縛的「報紙」。它創造了有別於平面媒體的風格，包括聚集一萬多位業餘作家的「個人新聞台」和「逗陣電子報」，方便讀者蒐集資料的數位剪貼簿，這些都是過去傳統媒體所無法提供的功能，為台灣電子報的場域開拓了一個嶄新的視野與格局。

有鑑於此，本文主要欲藉由明日報之興起與結束營運的個案，來探索電子報之經營與發展的前景。以下首先呈現與說明台灣中文電子報發展的概況，其次則分析與探索導致明日報停刊的關鍵因素，最後則進一步就明日報停刊對既有之電子報的啓示提出一些看法，並對台灣電子報未來發展的前景提出一些個人的見解。

貳、台灣電子報發展概況

一、電子報 (electronic newspaper) 的定義與特性

隨著資訊與傳播技術不斷的進步，線上出版 (online publishing) 的類型及分類也愈趨細密 (Erlindson, 1995)，利用電腦網路來出版報紙或雜誌已成為主要的趨勢。關於電子報的定義，國內研究者包括陳彥豪 (1995)、洪懿妍 (1997) 均採用美國「密斯克研究中心」(Misc Research Center) 的定義，認為電子報是「在電腦網路上刊行，並在一至七天內更新資料的新聞性資訊服務」。

在網路上刊行新聞資訊十分容易，但是對於網路上新聞的可信度、消息來源

的求證、新聞報導的客觀公正等議題，通常仍需要透過專業的新聞組織或媒體進行編採作業才能具有一定的信度與效度，因此本研究將電子報定義為：「經由特定單位或組織蒐集、編輯，利用電腦網路超媒體（hypermedia）特性為界面，並經由網際網路刊行，提供專業新聞性資訊服務之電子刊物，新聞內容原則上每天至少更新一次。」而劉慧君（1998）則認為，刊行在電腦網路上的電子報應該只是說明了電子報的出版型態，所以在定義電子報的同時，必須注重網路媒體的非線性、超鏈結等特性，以及專業性的新聞資訊服務。

分析電子報現有的各類生產方式，其中絕大部分的做法是將印刷報紙的內容轉換成電子版本，或是將印刷版與原始新聞內容加以混合，重新編輯為電子版，第三種則是特別為電子報規劃一套產製與編輯流程（張郁蔚，1997）。無論前述三類做法在新聞產製與編輯過程中有何程度上的差異，電子報與傳統報紙的相同處在於，兩者皆具備傳送新聞資訊的本質。

但是，電子報與傳統報紙最大的不同點是，電子報提供了閱讀方式的多元選擇，有利於閱聽人主動性的提升。相較於傳統報紙之固定版面，新聞資訊無法加以更動的情形，讀者在閱讀電子報的過程中，可透過網際網路超鏈結（hyperlink）的功能，選擇自己有興趣的資訊，編輯出具個人風格的新聞報導，滿足讀者對各類新聞報導的不同需求。換句話說，以電子形式呈現的報紙賦予了讀者選擇新聞報導上更大的自由度和主動權。

電子報獨有的立即與互動特性，也是傳統紙本印刷報紙所無法達成的。舉例來說，電子報可隨時更新或增加新聞內容，不須受傳統報紙出報時間的限制；此外，電子報亦可在第一時間內處理讀者對於新聞內容的回饋，與讀者達成雙向的互動。綜觀由印刷報紙演變至電子報的整體發展過程，可以看出，以往單向的線性傳播，已經逐漸走向輻合式的傳播方式（羅美玲，1999）。

另一方面，隨著相關科技的進展，電子報除了既有的新聞報導外，已更進一步結合了既有的資源，將資訊加以分類，集結成為資料庫，提供了讀者主題式的資訊檢索服務。如此，不僅可開發出各種增值服務，對經營者而言更增加了資訊使用的附加價值。

二、台灣電子報的發展概況

台灣電子報的發展，最早是由中國時報率先於一九九五年七月推出「中時報系全球資訊網」（China Times Web），聯合報與自由時報也相繼在一九九九年推出電子報。目前台灣所發行的電子報，依功能之不同及營運現狀可分為：傳統報紙或新聞提供者所經營的電子報、大專院校的學術性電子報、非營利性的社區電子報以及專業性電子報等四大類。分述如下：

（一）傳統報紙或新聞提供者經營的電子報，其發行單位可分為三類，包括：

1. 傳統報社業者：例如中國時報的「中時電子報」、聯合報的「聯合

新聞網」、自由時報的「自由電子新聞網」、「中央日報網路版」、「中華日報電子報」、「民報新聞網」、「勁報電子版」、「電子時報」、「台灣立報」以及「台灣新生報」等，這些報紙都是將原印刷報紙的內容整理分類後上網。

2. 廣播電視業者：如台視、中視、華視、民視、東森、TVBS、中天等電視台之新聞網站，內容包括文字形式呈現的即時新聞及影音新聞等。
3. 電腦公司：如宏碁的「新聞大觀」，則是將各電子報網站的新聞作綜合性的整理，讓讀者可以一次看到數個電子報的整合式新聞，以及電腦家庭的「IT HOME」電腦報等等。
4. 通訊社：中央通訊社。

(二) 大專院校的學術性電子報，如政大「大學報」、淡江「淡江時報」、銘傳「銘報電子報」、世新「台灣立報」等。

(三) 非營利的社區電子報，以文藝或社區發展為主題的，例如「南方電子報」、「崔媽媽社區電子報」等。

(四) 專業性（理財、醫學等）電子報，如「健康天地電子報」、「WIN 金融理財電子報」等。

參、明日報的個案簡介

「明日報」是台灣第一份網路原生報紙，於一九九九年十二月登記成立，二〇〇〇年二月十五日正式上線，在二〇〇一年二月二十日結束發行，營運時間約一年。擁有二百八十六位員工，是國內首家大規模的純線上綜合媒體，經專業公司調查，其排名僅次於中時電子報，為國內第二大新聞網站。「明日報」由網路家庭、新新聞等主導成立，登記資本額為一．四億元，在二〇〇〇年十二月底時增資到一．九億元，為一份免付費的報紙，網路廣告為其主要之營收來源。

依照「明日報」本身在網站上的資料，其整體組織分為八大新聞中心，十七個分版，每天早上九點到晚上九點，每個整點更新新聞，每天提供一千則新聞，並且完全免費訂閱。其中，「個人新聞台」與「逗陣新聞網」可算是其經營最成功的兩大社群機制。個人新聞台為免費的網路空間，網友可以自由地近用媒體，藉由現成的平台機制，張貼讀者本身的心情故事，以及其它諸如新聞、交友、遊戲、買賣、交換日記、評論、追星族等文章，並於每小時將最新的文章於個人新聞台首頁中公告。

另外，明日報也提供了一個免費的技術平台，讓有興趣辦報的讀者自行出版具個人特色與分類主題的電子報，凡是有興趣的網友，均可開關或是選定一個特定的主題，透過明日報的電子報訂閱與傳送系統，把「逗陣新聞網」中虛擬報紙的內容傳送給訂戶，這也是明日報經營最成功與最具特色的網路服務項目之一。

根據 CNET 科技資訊網的「讓生活更便利的十大網站」調查資料，獲選的網

路新聞媒體，依序為中時電子報、明日報及聯合新聞網（陳宛綺，2000）。另外，由數博網（Super Poll）等單位進行的網路報告顯示，明日報的閱讀率僅次於中時電子報，且超越聯合新聞網，位居第二（涂志豪，2000）。

根據明日報總編輯陳裕鑫在結束營運後的說法（東森新聞報，2001），明日報還有幾下幾項特點：

1. 明日報的網友之中，有超過七成的比例，每天至少看一次明日報的新聞。
2. 明日報有三十七份電子報。包括明日報系列十份、國內傳統媒體八份、大陸媒體（上海新民晚報）一份、東南亞媒體（星洲互動網站）一份、逗陣新聞網十七份。
3. 明日報的電子會員數有 364,467 萬人，數位剪報室有 24,740 人。
4. 明日報每天的網頁瀏覽量約有 180 萬頁，最高時有 240 萬頁。
5. 個人新聞台已有 17,922 台（截至 2001 年 5 月 28 日止），且至今已創立十七家虛擬報社的逗陣新聞網。

綜而言之，明日報與一般傳統平面報紙的電子版間最大的差異在於，明日報是以網路原始生產的概念出發，它並未發行傳統紙張報紙，其所有新聞都是由組織本身聘請專業記者採訪，其不僅沒有傳統報紙之版面的限制，其分版也依讀者的興趣和需要區分的更為精細，寫作方式也較會考量網路使用者的閱讀習慣。明日報的出現，使讀者可跨越時間限制，閱讀最新發生的即時新聞，因此，讀者的意見往往可以在新聞事件發生後的一兩個小時內匯集，這些都是一般傳統報紙的電子版較無法做到的。

肆、明日報停刊之相關因素探討

由於電子報問世的時間不長，因此探究電子報發展過程的文獻相對上也較為有限。現有文獻中，研究者對電子報發展之相關因素提出了不同角度的思考與觀點，其中從制度或政策法規面來探討者，如政治制度、經濟狀況、政策法規與電訊基礎（何舟、彭世勇、祝建華，1999），以及網站內容（張邵勳，1998）和受眾（何舟、彭世勇，1999；羅美玲，1999）等，或者由經營機制如收益來源、廣告經營及推廣方式等面向來討論（涂志豪，1998），也有的研究者將這些因素概分為內在和外在因素，或者再將其細分為個人、組織、國內和國際等因素（楊台恩、鄭安授、徐欣瑩，1999）。參照以往相關文獻及研究成果，本文將明日報經營過程中發生之問題概括歸結為以下三點：

一、組織內部經營機制不良

網路是一個新興的媒體，明日報在經營之初，無前例可循的情況下，應針對網路的使用者進行深入的調查，瞭解其潛在讀者的人口特性、心理特質與使用動機等，以確實掌握目標受眾，並針對其需求來設計產品，開發可能的使用族群。但明日報雖強調其網路原生報的屬性，然其報導內容與傳統媒體大同小異，並無

明顯特色，因而無法創造更多網頁流覽量，廣告訂單自然較少。事實上，儘管原生報之特色無法凸顯，但其「個人新聞台」卻極獲好評，然而明日報卻未及時從普獲讀者青睞的新聞台機制中發展出逗陣網的獲利模式，殊為可惜。若明日報能及早認知個人新聞台的「特色」與「利基」，並加以利用，建立收費營利的機制，對其營收當有極大的穩定作用，由此可見明日報在經營上，並未能對市場的發展趨勢做到及時反應，並隨時更新其經營策略。

至於在擴大市場佔有率方面，明日報的表現也有檢討的空間。其競爭對手來自傳統報業及其他新聞上網的媒體，若欲生存、獲得利潤，最重要的就是要瞭解競爭對手，使用新策略，開發新市場，藉著提供更好與更具「特色」的新聞內容與服務來爭取消費者／讀者的青睞，並與現有市場區隔，然而明日報卻無法利用既有的利基，例如將逗陣新聞網的內容做分類處理，並依個人需求，提供網路郵寄到府的服務等策略來吸引與開闢客源。因此，在產品不具特色的情況下，明日報要想攻掠或瓜分既有之傳統報業的電子報市場，實在不易。

此外，網路既是一種新穎的媒體，因此明日報在創設之初，欠缺新媒體管理之專業人才的情況下，大多高薪聘請傳統報社的資深記者來擔任經營管理與規劃之責，這些成員對網路媒體的知識，尤其是對新媒介的管理經營認知有限，故大都仍以經營印刷報紙的觀念來經營新媒體，人才的欠缺不僅削弱了明日報在市場的競爭力，產品的定位與經營策略上也並未充分體認與發揮網路科技的特性，創造出產品的利基。

整體而論，明日報在經營規模過大、新聞內容卻不具特色和廣告有限的情況下，勢必造成經營的困難。因為明日報畢竟不像一般紙張報紙，尚擁有傳統市場固定的訂戶與收入。在完全免費提供的前提下，廣告收益是支持明日報運作的主要資金來源，然而在當前網路廣告尚未蓬勃開展，且在統一及明確之稽核制度並未建立，無法提出明確閱讀率的情況下，電子報自然無法吸引固定長期的廣告商，在營收上毫無穩定來源。

電子報沒有材物料的開銷，最大的成本支出就是人力成本，因此明日報最大的負擔是其龐大的人事費用，尤其是明日報記者的平均待遇都比實體報社來得高，在廣告量不夠穩定與理想，又無傳統報業市場營收之經濟支援的情形下，人事成本無異成為明日報營運上一大沉重負擔，也是造成其停刊的主因。

根據資策會市場情報中心調查指出，國內七成網路廣告主將網路廣告放在大型入口網站上，其次是社群網站、主題式網站及搜尋引擎，新聞網站所分到的廣告比率不到一成，這也是導致「明日報」這種大型網路媒體面臨無以為繼的要素之一。網路廣告市場才剛起步，基數小，即使成長再快，也難以作為一個公司的主要收入來源，加上網站業者一直削價競爭，缺乏公正的稽查機制，都讓廣告主對網路廣告的效果存疑，而不願投入大筆的廣告預算。

另外，根據資策會市場情報中心的調查，過去兩年，網路廣告雖然大幅成長，但到目前為止，僅佔整體廣告總額的1%左右，預期到二〇〇四年前，也難突破5%的關卡。以網路廣告作為主要收入來源的網站，可能還要經歷一段不算短的

苦撐時期（林志成，2001）。

二、產品缺乏特色，市場定位偏差

電子報的出現，並未造成傳統報紙的式微沒落（張紹勳，1998；洪懿妍，1997），顯示電子報與傳統報紙都有提供新聞的功能，但是在新聞類型、功能、以及行銷手法上等，皆應與傳統報紙明確區隔，以樹立明確特色，開創經營空間。由於網路媒體的特性基本上可以分為即時性、非同步性、分眾及小眾化、數位資料型態、互動性、多對多傳播等（Zollman, 1997; Erlindson, 1995），而網路媒體的這些特性，正是電子報創造不同於傳統印刷報所擁有之市場利基的所在。

然而檢視明日報的經營概念，其實仍沿用了一貫平面新聞媒體的經營概念，忽略運用網路媒體的優勢功能。雖然網路沒有篇幅的限制、連結方便、容易整合不同的媒體資源，但是明日報堅持以三百人的團隊來產製內容，過於龐大的工作陣容，加上以傳統理念來經營網路新媒體，是造成其失敗的原因之一。

再者，從明日報結束時，眾多支持的網友所發起的「搶救個人新聞台」聲浪，明顯看見明日報忽視了網路分眾的潛在市場力量與產品價值，而未能利用既有資源，建立網路新聞資訊資料庫，擴大其資料庫之內容授權、搜尋能力及新聞檢索等服務，充分開發產品特色，賦予每日新聞、個人新聞台、資料庫等更大之附加價值，為其創造更豐厚的收益，都是使其發生經營困境的另一個問題。

明日報在成立之初，即宣稱將提供每日上千則新聞，但實際上其每日大約提供四百五十則新聞左右，這種強調新聞「量」重於「質」的做法，使其為達到一定稿量，必須晉用過多採訪記者，成為財力上的一大包袱與致命傷。實際上，一般傳統報紙的讀者每天所需要的新聞約在四十至一百條就已經「看不完」了，而網路的讀者群更是有限，目前台灣上網人口雖已達五百萬人，但重度使用網路者只有5%，而其中真正會上網讀一百則以上新聞的網路人口恐怕也不多（黃白雪，2000:134）。因此，明日報的新聞內容並未與傳統報紙的電子版之間做明確的區隔，這應也是造成其發展與生存困境的另一關鍵。

三、未能適切掌握外在環境的變數

網際網路媒體到今天為止還是被認定為「非主流媒體」，其中當然包括大環境讀者總人口數的不夠普遍。進入網路市場的門檻太低，不但造成過多號稱「網路媒體」的浮濫，也矮化了網路媒體的價值。

其次，網際網路族群的過於年輕化，且並非消費決策主流，一般民眾對網際網路認知的不足等因素，也都會造成明日報在推廣或是獲取廣告行銷收益上的困難。

另外，知識和資訊是有價的，但網路中的個人收費市場在台灣施行的情形仍有待觀察，目前包括中時電子報和聯合新聞網等都並未針對個人用戶收費。由於線上新聞內容的替代性極高，眼前似乎也並無向消費者收費的合理性與可行性。

觀諸國外的電子報發展案例，免費的網路新聞網站往往無法長久生存。大部

分的電子報業一但進行收費，將造成讀者的立即流失，這顯示了電子報紙在目前仍無法與傳統報紙一樣擁有大批的忠實讀者。電子報的讀者群缺少「忠誠度」的現象，除了顯示一般讀者的閱讀習慣無法在短時間內改變外，也暴露出電子報在經營上必須另行發展出一套令消費者青睞的服務內容與營收機制。不過要克服讀者已付費連線上網、忍受網路閱報的種種不便之餘，尚須額外付費閱報的心理，眼前可說是困難重重，這無異都是明日報經營與發展上所面臨的外部阻礙。

除了讀者和消費者的意願與心態必須被克服外，線上內容網站要收費，仍有許多門檻需要跨越。由於網路內容一開始就是標榜免費提供，眼前要培養消費者付費閱覽的習慣並不容易，因此若要改變網友認知，勢必得再花費許多時間。

無論如何，綜合性的線上新聞網站要收費，在目前的市場態勢下是有困難的，特別是綜合性新聞來源的電子報替代性很高，網友不一定要從線上得知或訂閱，而可從其他媒體，例如電視、廣播、報紙等媒體得到類似的新聞內容。因此，內容網站若要收費，除非其內容夠獨特，更具加值性的產品內容，才有收費市場的潛力。東森新聞報曾對一般網友進行調查發現，網友付費給內容網站的意願相當低，多數（約七成至九成）的網友表示不願意付費（何英煒，2001）。所以，在目前網路新聞市場中，倘若有任何一家電子報紙進行收費，在新聞替代性極高，讀者忠誠度較低的情況下，讀者必將流向其他免付費的報紙，而這也是目前網路新聞市場大環境的現實，以收費來維持營收的成功可能性極低。

由於目前網路內容收費制度才剛起步，如果付費的內容不被認同，那麼資訊的產製過程就會有很大的問題。「天底下沒有白吃的午餐」，網路免費時代早晚必將結束。不過，目前台灣兩大報系仍沒有貿然對其所屬的新聞網站進行全面收費的計畫，而是在資料庫、企業服務等項目上另闢蹊徑收費，但並不足以完全支應其電子報的營運開銷。由明日報個案所獲得的教訓就是，目前網路使用者付費的觀念尚未完全建立，也並未被網路消費者接受，因此，如何建立內容之特色與其他電子報明確區隔，強化其市場競爭優勢，進而使消費者願意付費訂閱，皆是電子報經營者未來必須也必定要克服的問題。未來使用者付費觀念的成熟度與收費機制的建立，無疑更是電子報經營與發展之必要條件。

伍、明日報個案對未來電子報經營發展的啓示

以上簡要的分析了明日報停刊的關鍵因素，當然任何媒體個案的經營所面臨的問題都不盡相同，但在既有之台灣報業市場的整體競爭架構下，明日報發展的經驗，對台灣未來電子報的發展，其實仍具有某種重要的啓示，其參考意義值得探究，以下進一步討論之。

一、確實評估市場結構，建立有效經營機制

電子報與印刷報紙間最大的不同在於，電子報主要的刊行通路是以電腦網路為主，兩者間媒體特性不同，報業市場結構自然也有所差異。任何企業經營藍

圖的擬定都需具體描繪出其所提供之產品或服務內容以及目標市場。Lacy, Sohn & Wicks (1996) 即建議在評估媒介市場時，必須先了解媒介市場的種類，組織目標、需求性質、市場結構以及外在的經濟環境。他們也指出，媒體的市場行為影響其市場中消費者的選擇權力以及競爭者的機會等市場結構性因素，然而媒體的市場行為卻又受到市場結構的影響，這說明了兩者是相互影響的（轉引自涂志豪，1998）。

電子報業市場的結構可由以下四個面向加以分析（涂志豪，1998）：

（一）消費者／閱聽人分析：網路使用者的行為分析對電子報的經營是首要之務。既有之學術與實務研究對傳統媒介之閱聽人已有非常豐富與深入的了解，然而對於網路使用者的研究成果則仍然有限。電子報的經營者有必要深入蒐集網路使用者行為的相關資料，尤其是對網路新聞的閱讀行為，包含使用者認知、動機、偏好、需求、滿足或接受程度等情形，以較確切的掌握電子報的目標市場與可能之潛在受眾的特性，方能與傳統媒體之新聞內容做明確的市場區隔。

（二）競爭結構分析：主要在分析電子報目前所處的網路市場，也就是從「相對競爭定位」與「進入障礙」兩個面向，來掌握潛在競爭者進入市場的可能性及強度、替代品產業的競爭力。台灣目前的電子報市場數量眾多，但大部分都仍處於實驗階段，且多採將傳統媒介中之部份新聞內容上網的形式。在目前新聞媒體蓬勃發展，所有傳統新聞媒體都是電子報的可能替代品，且各自擁有某種程度的競爭實力與受眾群的情形下，電子報如何找出傳統媒體無法取代的競爭優勢，是必須思量的課題。

（三）商品特性分析：網路媒體具有諸多媒介特性，如即時性、互動性、分眾與小眾化等，因此電子報的新產品必須在設計上與傳統報紙有所區隔，而網路媒體的特性，正是電子報不同於傳統印刷報紙所擁有的市場利基。

（四）廣告市場與資訊市場分析：媒體最大的收益仍來自廣告市場，由於目前對網路的閱聽率並無一套統一的計量方法，因此每家電子報業都是自行發展付費制度，未來建立一套完整的付費結構與制度是必要且必需的。

中時電子報董事長鄭家鐘強調，網路公司一時的起落，不能做為判別網路產業未來的推論。整體網路產業及內容網站還是有很大的成長空間，端看如何經營管理，以及找出獲利的商業模式（何英煒，2001）。

明日報決定停刊，對台灣網路業者衝擊甚大。網路產業變動太快，而明日報又選擇了危險性較大、成本支出較高的經營模式，而非採取既有之「傳統報紙上線」的整合性經營模式，由報業集團旗下數家報社的記者共同供稿給其報紙的電子版，以創造一種高度市場價值的中央廚房經營模式。

以台灣中時網路科技公司來說，已經擺脫單純做為內容提供者的角色，而是以中時電子報、中網速達、中時人力萬象網、中網互動行銷、中網數位服務、中網易購國際等公司，形成橫跨媒體、客戶關係管理、及電子商務，結合虛擬和實體的垂直佈局，主要功能和目的，是為客戶提供整體行銷服務（何英煒，2001）。

明日報停刊固然涉及諸多相關因素，但一般咸認為，網路只能作為整體行銷

策略的一環，需要與實體通路配合，勝算較大。因此就眼前的情勢而言，結合虛擬和實體的垂直佈局，擴大媒體綜效可能是電子報經營上較可行之做法。

目前不少入口網站及內容網站最近都改採收費策略，鄭家鐘表示，內容收費對營收將有所助益，但其收費幅度和數量，只能視為增加收入或是降低成本的作法。而網路公司的成功與否，端賴經營模式和成本控制。網路產業的變動太快，經營者必須要掌握獲利模式，以及組織應變的靈活度（何英煒，2001）。

二、提高產品附加價值，強化市場競爭優勢

由明日報的定位來看，其在產品定位上，並未能充分發揮網路媒體的特性，實踐利基出版（niche publishing）的原則，創造產品的特色，並以多樣化的產品組合（product mix）來滿足不同網路閱聽人的多樣需求（楊忠川，1997），而僅以新聞快速與量多作為號召，這無疑是造成其停刊的關鍵要素之一。

明日報發刊時，採每小時出報一次的方式，因此欠缺專題性的深入報導，顯示明日報在追求速度與深度兩者間並未能取得適當的平衡點。其雖然善用了網路即時更新的優勢，但是，不僅使其記者疲於奔命，也讓記者無力著墨於更精彩之深入報導，其實仔細思考，讀者真需要這麼多的新聞嗎？在當前資訊量大幅增加，但時間卻並未變多的前提下，量的增加，其意義何在？

傳統報紙受版面限制，而網路媒體的優勢在於沒有篇幅限制，所以更應發揮深入報導、資料整合、跨網站連結的特性，將四處散佈在網路中有價值的相關網站篩選出來，讓讀者能快速方便的找到所需的資訊，呈現議題的多樣性，增加新聞的深度和可看性，充分發揮網路的「個人化」特性。

因此，未來如何善加利用網路連結的優勢功能，針對不同特定族群，呈現資訊的多樣性，並增加可看性，以開創出特殊的「使用群眾」，也就是走向「分眾化」，是電子報發展上必須思考的課題之一。事實上，「電子報」挑戰傳統的「利器」便是網際網路的「索引分類機制」，以及針對個人需求與消費偏好，直接由網路郵寄到府的服務功能。換言之，如何提高讀者獲取新聞的方便性及親近度，是網路電子報最核心的挑戰。

其次，Ackerman（1993）提出電子報在網路上的設計原則，其中最重要的一項就是建置大規模、全文式的資料庫（full-text database），提供讀者在網路空間中瀏覽或搜尋，而對應到網路超文本（hypertext）的結構中，電子報最好再提供相關性鏈結，將網路資訊納入其資料庫中，使其更能成為名符其實的電子報紙（轉引自涂志豪，1998）。

另外，讀者與記者、編輯間關係的改變也是電子報未來發展上應繼續關注的問題。網路科技的特性讓新聞傳播的過程變成雙向，「互動性」既是網路媒體的一大特性，電子報自應關注未來電子報在互動性之設計發展上的可能性與趨勢。未來電子報如何做到讀者與編輯、記者可直接進行對話，並達成超越傳統電視與廣播之叩應節目（call in）展現之即時互動的效果，以提供一個更具網路特質的新聞媒介產品，是一個值得研究與加強的方向。

最後，電子報如何在實踐新聞的表現上做到「即時性」與快速更新的原則下，扮演好新聞守門者的角色與專業性，而不犧牲「正確性」與「意義」，同時兼顧專業品質和深度，更是未來電子報的一大挑戰。無論如何，加強新聞專業的品質和功能才是市場競爭力的重要關鍵。

就明日報這份「網路原生報」而言，其虛擬而不具實體的形式，因此未能創造新聞的再加工等附加效益，在產製新聞的過程上，其負擔的成本明顯高於有實體報紙的中時電子報等網路新聞媒體，這種無法再加工使用的新聞內容，間接削弱了網路電子報本身低成本的優勢與賣點。因此未來若有類似之網路原生報欲進入市場，除了必須規劃新聞內容的再重製利用外，也須加強網路鏈結的功能，建立強大的新聞資料庫，強化網路新聞的個人化、分眾化與即時互動等特性，以與既有之傳統新聞媒體作明確區隔，並建立電子報這項新產品的市場競爭力。

三、掌握不確定環境中的變數

網際網路還是個不成熟的產業，電子報的經營與發展更是充滿了不確定性，因此當前的許多報業集團都是採取保守參與的姿態，未敢冒然投入電子報的營利市場，原因之一即是網路環境的不成熟與尚未穩定。網路媒體環境變動太大，且變數也多，容易造成經營策略失敗或失效的問題。

電子報的發展除了與組織經營機制和市場／產品定位等因素息息相關外，還受外部整體環境因素的影響。電子報的外環境因素是指網際網路之發展，其最重要的關鍵在於基礎資訊環境的完備與否。所謂基礎資訊環境，應包含資訊科技、通訊架構、資料庫、資訊政策和資訊法規等（余紹逖，1996）。其中，資訊科技與通訊架構兩個部份通常是一個國家發展網際網路初期的建設重點，但隨之而來的，如資料庫中資訊內容之質與量的不足等問題，則有賴於健全的政策和法規來引導及規範。簡言之，國家資訊基礎建設（NII）的程度與水平，包含電腦軟硬體產業的成熟度，國民的資訊素養，以及電信相關政策法規的擬定，這些因素都會影響電子報的整體發展。

雖然目前台灣的網路建設使得整體的資訊傳輸速度改善很多，但由於資訊流量本身亦快速膨脹，所以網路傳輸的速度與頻寬仍不穩定，網路擁塞的情況也尚待改善。因此，受限於傳輸速度，目前大部分的電子報仍多以文字為主，或者採取圖片和文字分開，甚至不放圖片，這對注重視覺的讀者群來說，是較不習慣也不具吸引力的做法，畢竟圖文並茂是傳統報紙的版面特色與要求。不過，儘管目前網路的傳輸速度無法將網路媒體的特性完全發揮，但是傳輸速度的改進必然是影響電子報未來發展的關鍵技術。

其次，目前電子報的系統設計大都為選項式（menu-driven），使用者是透過不同層次的畫面去看到全文報導。過去研究顯示，選項式的系統是較不利於瀏覽，尤其是當一個畫面所能呈現的內容量很少時，在文字的內容訊息上，使用者還是較喜歡一次呈現較多文字資料的大幅展現。此外，印刷報紙中一篇報導的周邊資訊都能順便瀏覽到，不像電子報一次只能展現一篇報導，且每個螢幕在閱讀

時都須靠著游標一頁頁的移動，對讀者的眼睛也是一大負擔，影響閱讀意願。因此，未來如何發展更具親和力的使用者界面，讓使用者可自行操作，也影響電子報在市場上的經營利基。

另外，台灣的電信雖已完全自由化，根據資策會的調查資料，網路使用人口也已達四百五十萬人，但網路科技諸如 ADSL 與有線電視數據機 (Cable Modem) 等家庭寬頻上網設備目前仍不普遍，加上網路連線使用費用相較於美國仍顯偏高，自然會影響使用者上網意願。未來在整體大環境下，網路相關之硬體技術的改善，諸如影音多媒體內容的整合、提供各種廣播電視等傳統媒體一個跨媒體傳輸的平台，實現一份真正具有網路媒體特性的電子報，這些都有賴電子報經營者在技術上的整合應用，將電子報創造成一份更具吸引力與競爭力的新興媒體。總之，未來網路寬頻環境的改進，電子報傳輸速度的改善，與多媒體內容呈現形式上的突破，才會使消費者產生使用動機，改變傳統的閱報習慣，促進台灣電子報進一步的發展。

陸、結語與建議

明日報的停刊所涉及的因素很多，本文無法窮舉所有原因，僅由此個案歸納幾個關鍵性因素作為探討電子報經營發展的起點。由於本研究屬個案分析，且網路原生報牽涉之問題，在本質上與其他傳統媒介內容上網之電子報也有所不同，其結果或許未必能全面推及一般電子報。但無論如何，作為台灣第一家網路原生報，明日報為台灣電子報的市場提供了一個革命性的歷史經驗，它的停刊不僅引發了諸多有關網路行銷相關問題，與電子報之經營模式的探討與重視，更激起了大眾對網路媒體發展之前景的再度思考與討論，許多人對網路樂觀的未來開始產生懷疑，也不禁對網路企業與經濟產生重大的改觀。

明日報的案例顯示，網路並未保證與承諾一個全然美好的前景，而許多有關網路之過分樂觀的預言與迷思，也隨著明日報的結束而被打破。網際網路也許真的不是一場革命，而是如以往之任何一項傳統媒體，像電視、報紙和雜誌一樣，只是日常生活中另一種吸收資訊與知識的「工具」而已，無須賦予其過分樂觀的期待與想像，畢竟每種媒介都有其優勢與劣勢。由媒介發展的歷史可見，在新媒介不斷被發明與演進的過程中，既有之任何一項媒介皆無法被另一項媒介完全取代，因此唯有深入掌握與了解新媒介的特性，才能確實發揮新媒介的工具性價值，取得媒介本身的優勢。

網路帶來新機會，就報社而言，最重要的就是結合並有效應用網路，以創造最大成效。雖然一般紙張報紙的閱報率呈現下降，而網上讀報率則以驚人速度增加，此種衝擊，對報業而言是一種「互補」關係，而非「取代」關係。報業面對網路的挑戰，進入網路市場是其竭盡心力所必須達成的目標，不僅因其日益普及，亦由於網路本身是娛樂及新聞強而有力的嶄新傳播工具。在網路世界中，品牌極為重要，報社只要能勇於面對改變，強化報導內容及提高品牌受肯定的程

度，報業將因網路新媒體的發展而更加擴大其影響力。

明日報的停刊，絕不代表網路媒體沒有前途，而電子報會不會成為必然的趨勢，也並無絕對的答案。但無疑的，電子報的未來將走向一個日漸明朗，但也更激烈競爭的新世紀。

參考文獻

中文部分

- 何英煒（2001年2月22日）。〈鄭家鐘：網路產業成長空間很大〉，《工商時報》。
- 何舟、彭世勇、祝建華（1999）。〈大陸電子報現狀：社會環境與虛擬社區化〉，收錄於《1999 新興傳播科技對兩岸大眾傳播交流之影響研討會論文集》，頁73-105。新竹：交通大學傳播研究所。
- 余紹逖（1996）。〈大陸網際網路與跨國資訊流通〉，《中國大陸研究》，39(10)：81-91。
- 林志成（2001年2月22日）。〈網路廣告餅太小 分食怎會飽〉，《中國時報》。
- 《東森新聞報》（2001年2月21日）。〈明日報停刊／總編輯陳裕鑫 發表公開信全文〉。
- 洪懿妍（1997）。《網路使用者對電子報的認知圖像－以交大資科 BBS 站為例》。國立政治大學新聞研究所碩士論文。
- 涂志豪（1998）。《台灣電子報業市場結構與競爭優勢》，發表於「1998 傳播管理研討會-傳播管理新思潮」。高雄：中山大學。
- 涂志豪（2000年10月13日）。〈全台網路收視率，中時電子報奪魁〉，《中國時報》。
- 陳宛綺（2000年8月23日）。〈讓「e生活」更便利 10大網站脫穎出〉，《中國時報》。
- 陳彥豪（1995）。《將你的心情接在我的線路上－電腦資訊網路上的「電子報」業初探》。國立台灣大學新聞研究所碩士論文。
- 黃白雪（2000）。〈明日報挑戰第三波報業革命：媒體板塊大位移〉，《新新聞》，676：132-137。
- 張紹勳（1998）。〈電子報在網際網路上成功發展之關鍵因素〉，收錄於《台灣學術網路 Tanet98 論文集》。
- 張郁蔚（1997）。〈電子報發展與使用之探討〉，《大學圖書館》，1(4)：121-136。
- 楊忠川（1997）。〈網際網路電子報紙未來的發展趨勢〉，《新聞鏡週刊》，430：32-36。
- 楊台恩、鄭安授、徐欣瑩（1999）。〈影響台灣電子報發展因素之研究〉，發表於「第二屆邁向二十一世紀的兩岸傳播媒體學術研討會」。中國大陸：南京、上海。
- 劉慧君（1998）。《電子報新聞資訊圖片對不同認知型態閱聽人閱報之影響》。國

立交通大學傳播研究所碩士論文。
羅美玲 (1999)。《電子報讀者之動機分析》。私立元智大學資訊研究所碩士論文。

英文部分

Ackerman, L. (1993) . Is ENOF Enough? Design And Evaluation of An Electronic Newspaper of the Future. Web Available:

[<http://www.research.att.com/~lorrie/pubs/thesis-text>]

Erlindson, M. (1995) . Online Newspaper: The Newspaper Industry's Dive into Cyberspace. Web Available:

[<http://ourworld.compuserve.com/homepages/MErlindson/paper1.htm>]

Zollman, P. M. (1997) . Interactive News: State of the Art. Web Available:

[<http://www.rtndf.org/rtndf/programs/century/book1/>]

An Analysis of the Prospects of the Chinese Internet Newspaper: A Case Study of the “Tomorrow Times”

Yaly Chao*

ABSTRACT

This study attempts to explore the management and prospect of the Internet Newspaper via a case study of the “Tomorrow Times”: the first proterozoic Internet Newspaper established in Taiwan. This paper firstly presents and explains the overall development of the Chinese Internet Newspapers in Taiwan. Secondly, it analyzes and explores the key factors resulting in the cessation of publication of the “Tomorrow Times”; Lastly, it provides relevant inspiration to the existing Internet Newspapers obtained from the case of the “Tomorrow Times” and furthermore provides some personal opinion and suggestions regarding the future of the Internet Newspaper in Taiwan.

Key Words: electronic newspaper, structure of market, Tomorrow Times