

東海大學企業管理學系

碩士論文

獨立媒體成長動態之研究

A Study on the Growth Dynamics of
Independent Media

指導教授：曾雅彩 博士

研究生：楊旻靜 撰

中華民國一〇六年一月

目 錄

圖目錄.....	iii
中文摘要.....	v
Abstract.....	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	5
第二章 文獻探討	6
第一節 網際網路發展歷程與特性.....	6
第二節 網際網路與社群經營之相關研究.....	9
第三節 網際網路與獨立媒體產業之相關研究.....	11
第三章 研究設計與研究方法	14
第一節 研究設計.....	14
第二節 研究方法.....	14
第三節 個案介紹.....	19
第四章 個案媒體成長動態之分析	22
第一節 媒體產製管理.....	23
第二節 行銷與讀者管理.....	28
第三節 人力管理.....	35
第四節 財務營運管理.....	39
第五節 專案管理.....	43
第四節 個案媒體成長之動態結構.....	47
第五章 結論	56
第一節 研究結果.....	56

第二節 研究貢獻.....	56
第三節 研究限制與後續研究建議方向.....	57
參考文獻.....	58
附錄.....	62
附件一 第一次訪談逐字稿.....	62
附件二 第二次訪談逐字稿.....	73
附件三 第三次訪談逐字稿.....	83



圖目錄

圖一 因果關聯範例.....	22
圖二 因果環路圖.....	23
圖三 正回饋環路.....	23
圖四 負回饋環路.....	23
圖五 時間延滯的負性因果回饋環路圖.....	24
圖 3-1 個案媒體所隸屬的協會組織架構圖.....	27
圖 4-1 個案媒體定期定額收入之歷年變化圖.....	29
圖 4-2 個案媒體成長歷程之系統圖.....	29
圖 4-3 個案媒體主要運作目標環路.....	32
圖 4-5 個案媒體資訊產製行動管理.....	32
圖 4-6 行銷行動與讀者管理.....	37
圖 4-7 行銷行動與讀者管理彙整環路圖.....	42
圖 4-8 人力管理環路圖.....	43
圖 4-9 員工總數量成長影響產能落差環路圖.....	45
圖 4-10 財務管理環路圖.....	46
圖 4-11 產能與財務、內容吸引力之間環路圖.....	48
圖 4-12 定期定額歷年成長圖.....	49
圖 4-13 財務次系統轉變環路圖.....	50
圖 4-14 政府專案影響環路圖.....	52
圖 4-15 個案媒體網站成長數據圖.....	55
圖 4-16 個案媒體成長動態環路圖.....	56
圖 4-17 平台模式環路圖.....	57
圖 4-18 主動產製時期成長環路圖.....	58
圖 4-19 降低閱讀門檻時期成長環路圖.....	59



中文摘要

隨著網際網路發展，大幅降低取得資訊和交易的成本。技術的革新影響媒介型態的改變及讀者接受訊息的方式，作為資訊媒介的媒體產業首當其衝受到影響，主流媒體的價值因網際網路的發展逐漸地縮小。

同時，新媒介生態逐漸成長，非營利型獨立媒體陸續出現，產製、社會的合作關係上具備雙向互動的特性，驅動社群的形成。透過網際網路所具備的報酬遞增，讓獨立媒體似乎有機會與主流媒體抗衡。然而，研究觀察到獨立媒體卻仍經營困難，普遍都有財務困境與人力不足的問題，例：新頭殼便曾在 2016 年公開聲明不堪虧損決定結束營業。

鑑此，本研究透過系統觀點瞭解個案媒體的營運動態，探討個案媒體如何在網際網路經營媒體，透過調整經營策略、改善調整，維持個案媒體的成長。以系統動力學作為研究方法，採單一個案方式進行深度研究，觀察個案媒體如何由平台合作到主動產製，並進一步朝向降低閱讀門檻目標。

研究結果顯示個案媒體營運不易的主因在於讀者平均捐款金額的時間延遲、難度較高，個案媒體同時透過其他財源來紓解財務壓力。然而，當個案媒體承接政府專案來解決財務壓力時，造成員工滿意度下降，員工離職數量增加影響到產能不足。而且，承接政府專案會與原有的社會目標背道而馳，連帶逐漸影響到讀者捐款的成長，使得財務壓力不易改善。

上述可知，讀者捐款與專案承接對財務壓力的影響具備時間延遲性、目標衝突，使得兩者難以同時成長，限制了個案媒體的成長。獨立媒體若未能發展出兼具非營利性質且穩定的財務來源，便難以改變上述限制。

關鍵詞：系統動力學、獨立媒體、網路媒體

Abstract

With the development of Internet, dramatically reducing the cost of obtaining information and transactions. The innovation of technology affects the change of media type and the way readers accept information. The media industry as the information medium is the first to be affected. The value of mainstream media is gradually narrowing due to the development of the Internet.

At the same time, the new media ecology has gradually grown, and non-profit independent media have emerged one after another. The relationship between production and society has two-way interaction and drives the formation of the community.

Increasing returns through the Internet have given independent media a chance to compete with mainstream media. However, the study observed that the independent media still has operational difficulties, and there are generally financial distress and manpower shortages. For example, the new head shell has been publicly declared in 2016 and decided to end its business.

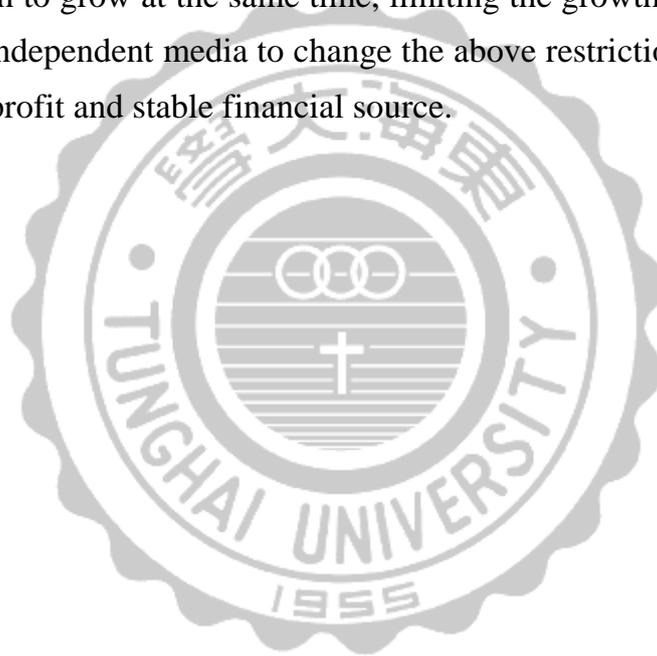
In view of this, this study understands the operational dynamics of case media through a systemic perspective, discusses how case media can operate media on the Internet, and maintains the growth of case media by adjusting business strategies and improving adjustments. Using system dynamics as a research method, a single case study was conducted to observe how the case media cooperated from the platform to the active production system, and further toward the goal of lowering the reading threshold.

The results of the study show that the main reason for the difficulty in the case media operation is that the readers' average donation amount is delayed and difficult. The case media also uses other sources of income to relieve financial pressure.

However, when the case media took over the government project to solve the financial pressure, the staff satisfaction decreased, and the increase in the number of employees leaving the company affected the insufficient capacity.

Moreover, undertaking government projects will run counter to the original social goals, which will gradually affect the growth of readers' donations, making financial pressures difficult to improve.

As can be seen from the above, readers' donations and project impacts on financial pressures have time delays and conflicts of objectives, making it difficult for both to grow at the same time, limiting the growth of case media. It is difficult for independent media to change the above restrictions if they fail to develop a non-profit and stable financial source.



Keywords : Dynamic system 、 Independent media

第一章 緒論

第一節 研究背景

回顧新聞媒體發展的歷史過程，媒體作為傳播媒介，不僅受社會環境影響，其中傳播科技對於媒體的發展影響極大。媒體特性及其所身處的社會環境造成了個別發展的差異，而讓內容的傳播形式有所差異。每項媒介的基本技術都讓傳播手段和形式有所革新，進一步帶動媒介形態的改變(陸小華, 2002)。

現今傳播數位化的發展隨著網際網路革命與資訊科技的普及，透過低成本、去中心化、即時性、突破疆域時空等特質，傳播由單向逐漸發展為多向互動(王維菁、馬綺韓、陳釗偉, 2013)。

台灣的網際網路起自於解嚴後第四年，網際網路從教育部、台灣國立大學開始建設。當時對於社會大眾來說，使用網路並不是件容易的事情，原因在於網路建設品質的不足、使用網路的學習門檻高，以及硬體資源的缺乏(孫秀蕙, 1998)。

然而，在隨著行動載具、網際網路的蓬勃發展下，網際網路使用者成長數量也大幅提高。根據財團法人台灣網路資訊中心(TWNIC)2017年台灣網路寬頻網路使用調查報告可知，台灣網路使用者比例不僅大幅增加，使用行動上網更是首度超越了 ADSL(固網)。受訪者中半年內曾上網比例已高達 80%，且其中使用手機上網者占約 52.5%、桌電使用者占 22.1%。

能夠帶來此一改變，國家發展委員會於 2017 年所發布「105 年數位機會調查報告」中，指出行動載具的普及下，讓使用者能夠略過學習門檻較高的電腦，改而選擇相對學習、操作簡易的行動載具來使用網際網路，尤其是高齡世代的使用者直接使用手機、平板的情況更為明顯。其中，調查結果發現到行動上網族群使用網際網路從事的類型依序為即時通訊、拍照、找資訊、導航、參與 Facebook 等社群網站以及收發電子郵件、看新聞等。

這反映於社會層面上，使用者聯繫成本大幅降低。閱聽眾不僅更易接收資訊、快速轉傳訊息，重大的轉折在於閱聽眾由被動資訊接收者開始發展出自行生產資訊的角色，透過網際網路作為媒介發布訊息，發展出社群網絡關係（黃翊琪, 2015/林金玉, 2010）。

商業上，訊息傳遞的門檻降低讓傳統媒體的地位被弱化，傳統主流媒體不再是閱聽眾唯一的資訊來源（黃彥達, 2007）。對於傳統媒體產業，特別是以平面作為媒介的媒體，網際網路傳播媒體影響閱聽眾獲取新聞的方式，像是報紙讀者的老化、閱讀率的下降，年輕世代閱讀新聞的習慣不再是單一仰賴傳統平面了，傳統媒體被迫不得不尋求轉型、調整經營策略（黃翊琪, 2015/李雪雯, 2003）。

陳百齡、陳世敏(2001)指出傳統主流媒體對於建置網站的困難在於媒體自身之外，另一便是源自於大環境的影響。早期，傳統主流媒體成立網站的出發點多是因為「面子」問題，而非意識到網際網路將造成衝擊，對網路經營並未有迫切感，更多是網路上露臉的目的。然而，這變成了新舊媒體世代轉變下，傳統主流媒體難以前進的關鍵原因之一。

除此之外，網際網路影響新聞原有的編輯流程，使得原有傳統編輯的特性模糊化（張家慧、陳炳全, 2001/陳萬達, 2000）。在媒體技術的部分，出現認知程度與組織角色階層呈現反比的狀況，組織層級越高了解反而越有限（陳百齡、陳世, 2001/陳曉開, 1997）。

再者，於 1997 年時期難以想像未來將有免費的電子郵件、網頁空間的功能服務，更遑論行動載具等科技發展。綜合上述，當經營決策階層對科技的疑慮、對於網際網路經營的不熟悉，自然會造成員工與管理階層在投入產出上難以達成共識，網際網路的經營策略不易推動。

然而，網際網路不僅是帶來衝擊，同時也是帶來了機會。傳統主流媒體受到網際網路傳播的影響其價值逐漸地縮小，但在同時新媒介生態正逐漸成長。

第二節 研究動機

於 1990 年陸續開始出現更多非營利型的獨立媒體(independent media)，從積極地建立新聞平台，遍及到在社會、新聞產製方面有相當的合作關係，彼此相互產生協同效應。胡元輝(2012)表示相較於主流媒體的獨立性下降，近年來台灣有不少小規模的媒體出現，不受政商影響而保有一定的獨立性。組織成員多為自由撰稿人、學生和公民記者，或是曾待在主流媒體的新聞工作者。相對主流媒體來說，獨立媒體(independent media)對於網際網路的經營較為多元且積極活躍。

以黃哲斌所創立的《懶人時報》為例，透過臉書粉絲頁面成立，頁面上的新聞並非都來自同個新聞網站，而是由網友轉載分享不同網站的新聞。代表著獨立媒體不僅可形成目標閱聽眾的社群，本身也可作為社群提供不同觀點、多元、有別於主流的新聞報導(李雪雯,2003)。

戴瑞瑤(2014)對主流媒體與獨立媒體進行了一個概要基本的比較，主流媒體針對的對象為大眾，並且是以利潤極大化為價值主張，在新聞資訊的傳遞方式為單向，通路上採用行銷成本較高的廣告，同時也會運用網路、社群媒體。而獨立媒體針對的對象為對其所報導的內容有興趣的民眾，主要是以社會目標的推動為主，作為弱勢發聲的管道或為弱勢發聲。不同於主流媒體的單向傳遞，獨立媒體以雙向互動為主，但因資源限制的問題，通路多採用成本較低的網際網路、社群媒體作為主要經營。

有別過去傳統媒體經營的模式—透過紙本作為訊息傳遞媒介，此模式需要籌備的資金、人力等創立門檻較高，資本額普遍極高，像報業媒體得至少 15 億的資本(林怡臻, 2011)。獨立媒體若能善用網路數位工具凝聚、匯集多方資源，有效地發揮社群力量，發展出更多樣化的財源收入、協同合作等(管中祥, 2015)。

以藉由網際網路進行群眾募資支持媒體營運為例，先設立 20/80 法則，如要募款 100 萬元，先找出 20 位高金額捐款者每人出資 4 萬，剩下 20 萬再由其他小額捐款者，估 80 位每人出 2500 元，即由少數大戶出大部分的資金，但為了能吸引更多人參與，大戶金額仍不可太高，藉由這樣的方式

不僅能達到為數不少的捐款者參與，更能兼顧維持參與會員、財務等多元性(陳順孝, 2015)。

然而，目前對於媒體而言透過社群網站來經營已成必要的趨勢，在台灣必須藉由 Facebook 此一社群平台發布消息，才能夠吸引讀者到網站進行新聞閱讀。也得要透過 Facebook 與讀者進行即時性的互動，在戴瑞瑤(2014)的研究中顯示出獨立媒體約有 30% 的讀者來自於臉書粉絲頁。然而，在臉書運算法修改的變化之下，獨立媒體必須要建立起有效地策略執行，進一步維持與讀者的關係，來強化社群行銷。

受惠於科技、網際網路革新，能夠有別於傳統媒介營運模式，獨立媒體更有機會發揮出與主流媒體相抗衡的影響力(陳順孝, 2007)。但是，在科技市場中普遍存在著報酬遞增的力量，不僅僅是軟體、多媒體產業，在零售、銀行業等也存在著報酬遞增的現象，而報酬遞增所代表的是當你銷售數越高時會帶動更多的銷售，反之若銷售不佳則會讓你銷售數無法擴張。

由微軟公司的作業系統為例，當有一群公司是以微軟作為標準下去設計產品時，此一網絡會對用戶產生極大的作用，進而使得微軟的作業系統能賣得更多。因此當市場已逐漸被領先者佔據後，越晚進入市場的後進者則更不易趕上或必須花費更多成本才能改變局面。但其中對於領先者也存在著極大的風險，虛擬社群的改變是具有高度不確定性，例：無法預測科技的發展是否會強化網路商業活動、社群的創造價值將集中於何處(Hagel III & G. Armstrong, 1998/朱道凱譯, 1998)。

獨立媒體擁有的優勢在於本身具有高度互動性、社群的特質顯著，比傳統媒體更為積極透過網際網路經營，在 Web2.0 日益蓬勃之下，能夠有機會發揮與主流媒體有所抗衡的影響。然而，在報酬遞增的特性中，若主流媒體改變其經營策略，挾帶著其原有的大眾讀者群進入虛擬社群經營，獨立媒體是否仍能夠持續成長，甚至是維持其先進者的原有影響力，此部分則仍待商榷。

第三節 研究目的

承上，社群經營所帶來的影響對於獨立媒體有著相當的影響，然而獨立媒體在面臨臉書演算法的改變及報酬遞增的特性下，要維持、強化其社群的經營，持續地與主流媒體抗衡並非如此容易。

因此，本研究欲針對此部分做更進一步的探討，研究目的如下：

- (一) 瞭解獨立媒體營運的基礎結構
- (二) 探討獨立媒體成長主因為何
- (三) 探討個案媒體如何轉變經營策略



第二章 文獻探討

第一節 網際網路發展歷程與特性

網際網路起源於冷戰時期，美國國防為了讓國防研究、通訊工作避免因遭受敵軍破壞中斷，因而開發出網路的始祖—先進網路(ARPANET)，即便部分架構受到破壞，仍可維持運作的網路系統。基本的設計理念是無任何的中央管制系統，不管受到怎樣的破壞也不會有所影響，即沒有所謂的系統總開關。以電腦作為節點(node)形成網絡，運用到的兩項創新，其一為讓每一個節點都扮演傳訊的任務，即便某一節點失效，也不會因而中斷傳訊；其二則為將訊息切割出小封包來傳遞，每一小封包透過不同的路線抵達終點，提升了網路傳輸的效率。先進網路的發展不僅是封包交換的起源，更是帶動美國國科會催生出共同通訊傳輸的協定概念 (Transmission Control Protocol/Internet Protocol；TCP/IP)，使得不論節點為何種系統，只要傳輸協定相同便可以透過網絡來相互溝通(果芸,1996)。

後來陸陸續續有大學開始以共同通訊傳輸(TCP/IP)作為電腦之間的溝通協定，讓先進網路(ARPANET)擴大成長。但先進網路(ARPANET)主要是為了國防用途，因此基於國安的考量，1983年先進網路(ARPANET)分割出民間使用的先進網路(ARPANET)和國防使用的 MILNET。當越來越多單位以共同通訊傳輸(TCP/IP)作為通訊標準後，逐漸地擴張到機構之間，甚至到了跨國、跨洲，相互連接成為巨大的網絡，形成了今天所謂的網際網路—Internet (沈小雲,2009)。

1980年柏納李(Tim Berners-Lee)設計的全球資訊網 (World wide web；www)，及1991年美國科學基金會(NSF；National science foundation)開放Internet商用化，人們開始可以透過網際網路所提供的全球資訊網服務，來進行商業活動，此稱之為電子商務(e-commerce)(沈小雲,2009；林天送,2011；林東清,2013)。

有別於傳統商業，電子商務(e-commerce)的特性對於商業發展帶來了新契機，其特性可分為以下八項(C. Laudon & Guercio Traver,2009/曹承礎譯,2010)：

- 一、 普遍性(Ubiquity)：藉由全球資訊網和網際網路的操作，突破了時間、地點的限制，在任何時間、地點可透過行動商務來進行消費等活動。這對企業而言降低了行銷、銷售的成本，對消費者而言則是交易成本的降低。
- 二、 全球可及性(Globalization)：有別於傳統商務再地點、區域上的限制，全球資訊網和網際網路的網絡普及全球，打破了傳統商務的藩籬，消費者與企業可觸及到數量相當龐大的交易對象。
- 三、 全球性標準(Universal standards)：此為電子商務比較特殊的特性，即網際網路有所謂的標準化協定，全球各國的技術標準是共用相同的全球性標準。過去的傳統商務科技會受限於國家標準的差異而有所障礙，然而全球性標準大幅降低了此障礙，對企業而言市場進入成本降低，即產品進入市場所需的成本得以下降。同時，對消費者而言能夠降低搜尋成本，即減少尋找合適產品所需的成本。共通的虛擬市場中，透過網際網路的服務，得以用成本價低的方式與消費者溝通連結，價格搜尋也變得更簡單。不分企業、消費者，大家都可因使用共通的科技而得到好處，體驗到所謂的網路外部性。
- 四、 豐富性(Richness)：相較於報紙、收音機等其他媒體，全球資訊網技術的發展具備了多媒體特性。在過去資訊豐富性、可及性兩者之間須有所取捨，即觸及觀眾的增加，訊息則因此趨於豐富性下降。然而，網際網路的進步帶動了資訊豐富性的潛力，因為其互動性的特性可為使用者作出個別調整，使其接受的訊息能兼具一定的豐富性。
- 五、 互動性(Interactivity)：全球資訊網和網際網路的發展提供了即時雙向互動的管道，買賣雙方得以雙向溝通的科技。並且，使得賣方得以以更全球化的規模來讓使用者體驗到類似面對面的感受。
- 六、 資訊密集度(Information density)：相較於傳統的市場，全球資訊網和網際網路提升所有參與者能擁有的資訊品質與總量，即資訊密集度大幅地提升。在電子商務大幅降低資訊搜尋、儲存、溝通等成本，使得資訊的流通性、即時性、正確性等特性更為顯著。

七、 個人化/客製化(Personalization/Customization)：因為電子商務的發展得以根據特定個體消費紀錄、興趣等來調整行銷內容，得以推動個人化的執行，也能根據使用者偏好、既有的消費紀錄來改變銷售的服務、產品，進而達到客製化的目標。有賴於電子商務互動性的本質，消費者在購物的同時，與其相關資訊也會一併被記錄收集。進而，透過資訊密集度的提升且消費者消費紀錄的儲存應用，可達到傳統商務所難以想像的客製化、個人化程度。

八、 社交科技：過去的發展著重於技術，然而網際網路、電子商務的發展已更具社交化，使用者可以將文字、圖片等內容和社群共同分享。此類溝通模式讓使用者能創造出新的社交網絡，並且鞏固現有社交網絡。此外，有別於現代傳媒多為一對多的傳播方式，例如平面印刷，是由專家產製內容，觀眾對標準化的產品買單。新興網際網路、電子商務則能讓使用者有製造、散播的能力，變成是多對多的溝通模式，大眾皆能採用此獨特方式連結。

隨著電腦儲存、網際網路寬頻的成本下降，讓使用者聯繫成本的下降，在商業上的影響為仰賴壟斷資訊、資本的企業逐漸瓦解。Web1.0 時期，對傳統 B2C(企業與消費者之間的電子商務;business to customer)的企業造成衝擊，特別是具有高度市場寡占、資本密集的傳統媒體產業造成衝擊。

在 Web 2.0 時期，成本下降得更為顯著後，C2C(消費者與消費者之間的電子商務;customer to customer)型態的企業對於 B2C(企業與消費者之間的電子商務;business to customer)的企業造成了更急遽的影響(黃彥達,2007)。綜合上述，網際網路降低取得資訊和交易的成本，進而影響到產業價值鏈的部分活動被取代。

李仁芳(2001)指出即便是在網際網路的世代，做生意的本質是沒有改變的，同樣需要效率高的供應鏈，精準滿足目標顧客的需求。網際網路僅是改變成本結構以及服務的方式，本質則沒有變。

吳家寧(2001)在觀察幾個成功經營電子商務的公司後，進而對此提出以下幾點經營的重要規則：

- 一、 時點跟範疇的界定：電子商務範圍過大，須先有清楚且好的範疇、定位。
- 二、 規劃的重要性：電子商務初期，有不少人認為用很低的成本就能夠發展電子商務，事實上此觀念為錯誤的，由亞馬遜為例，發展的初期有所規劃，因而排除產品投資，它在行銷、研發上投入相當高額の資金，而非急於馬上獲利。
- 三、 培養社群：忠誠的社群需要忠誠的顧客願意停留，即顧客對於企業是有相當的信任，因此也帶動了品牌範疇的擴張。

事實上，電子商務的本身即為門檻，透過廣告或以策略聯盟來發揮行銷的力量進而鞏固、擴張，但若僅僅仰賴自己的能力，則很快會達到限制，難以再往上成長。另外，要注意的是除非企業原有的核心能力可以與網際網路密合，否則建議僅選擇部分投資網際網路(吳家寧,2001)。

第二節 網際網路與社群經營之相關研究

Web 2.0 是許多網際網路、電子商務的特色，凝聚出一個應用、社交科技之集合。網際網路初期僅有支援專家交流溝通為目的之需求—遠距 E-mail 和交換檔案，全球資訊網運用網際網路呈現出網頁，使用者得以瀏覽頁面，此時可視之為 Web 1.0(C. Laudon & Guercio Traver,2009/曹承礎譯,2010)。

2000 年時網路經濟泡沫化(Dot-com Bubble)中不少公司在此時其消失，然而，並非所有的公司都在這波網路經濟泡化中消失，像是亞馬遜網路書店、eBay 拍賣網站等就成功地倖存下來。2001 年，Tim O'Reilly 針對這些倖存留下的公司進行觀察研究，並提出了 Web 2.0，此一概念在經歷學術與實務的激盪後，皆會提及到的核心概念包含了使用者參與、使用者分享、使用者互動(魏佑寧，2009)。2007 年，以使用者為中心的平台開始發展，可以在上面自創、編輯內容，以及轉發給其他人、分享喜好、書籤等，加入了虛擬生活，網務社群的建立逐漸擴大。與前述的部分相比，會將此平台活動、社群等等稱之為 Web 2.0(C. Laudon & Guercio Traver,2009/曹承礎,2010)。

Web 2.0 形成的原因主要是網路使用者越來越多、網路滲入到生活的食衣住行之中，還包含了交友、人類自我呈現等人性的基本需求，此外 Web 相關的科技進步也是形成 Web 2.0 的原因之一(林東清,2013)。

資策會 Find(2006)將 Web 2.0 歸納出了 4C 特性，分別為內容、社群、消費者的使用體驗、跨服務互通與整合。從中，可歸納出網站系統功能為主的是消費者的使用體驗、跨服務互通與整合，前者強調網站介面，後者強調網站功能。因此，可將 Web 2.0 彙整出三大特徵，分別是內容、社群、網站系統。而在 Web 2.0 的發展下不僅使得人與人聯繫的成本不斷下降，同時也顛覆了以往對於社群的定義，透過網際網路、電腦等作為溝通媒介，跨越了地理、時間等限制形成了虛擬社群，人與人之間的互動也因此變得更為多元、豐富(魏佑寧, 2009)。

所謂的社群指的是一群人數有限的群眾共享的理解與義務，在網絡中或社會空間聚集(Lampe et al., 2007)。彼此間關係頗為接近、感情親密，多為面對面的溝通。其中，人們主要是因為情感而群聚，而不是個人的自我利益。在社群中存在著概念—「我們」，內含的所有人皆為成員。社群即為群眾建立關係的場所，且是一種沒有固定、動態、持續建構的過程 (Cohen, 1985)。

對於網際網路使用者來說，科技讓人們得以在網路上參與社群來探索興趣，並且與朋友分享(Laroche et al., 2012)。虛擬社群網絡已轉變為人們交流訊息、互動的主要管道，其中虛擬社群的經營成功與否，與社群成員的參與程度有著相當程度的關係 (Jin et al., 2009)。

其中，以「認同」與「互動」為最主要的兩個因素，Lee & Webb (2012)認為是因為這兩個因素促使社群形成、聯繫，社群網站便是因此特性而群聚社群。

另外，社群成功的關鍵—領導人的活動力，不只是協助社群聚焦於領域之中，還需維繫成員的關係，並發展出實務。經營社群中最為重要的事情是在發展穩定的信任關係、創造社群價值之間的取捨。若只單一注重關

係的建立，則會在社群能提供價值前便有被組織或是成員解散的可能危險。

反之，若注重於社群價值的立即傳遞，便會僅是處理表面實務的危險。事實上，社群的經營有別於傳統的組織設計與執行，並非是透過預先設計、執行，而是協助社群能夠克服各個階段所產生的壓力，進而在網絡與關係擴張的價值之間取得平衡，助於建造出堅定持久的關係，透過上述步驟能夠讓社群的價值能快速地顯示出來(Etienne et al., 2003/黃維譯, 2003)。

但虛擬社群並不容易發展，即便它具有相當可觀的經濟報酬，許多企業僅關注其經濟報酬，卻未理解掌握虛擬社群事實上是一個經濟與複雜社會的混合體，需要積極地管理、培養。掌握到訣竅的企業便能創造出高使用率、高流量、低波動，且可得到目標行銷會員的高回應率(Hagel III & G. Armstrong, 1998/朱道凱譯, 1998)。

第三節 網際網路與獨立媒體產業之相關研究

媒體會因為科技、政治、社會、經濟等因素和媒體本身的需求條件，於特定時空之下相互影響，呈現出複雜的現象，這也是為何媒體會因為科技的接納而有所變化(Fidler, 1994)。從中可知，媒體會因為內部外部的變化，為求生存而有所調整，尤其會因為接納科技的新發展得以呈現多樣的變化。然而，在接納後科技的某些特質又會再次讓媒體產製的過程、資訊內容、媒體產業結構，甚至是閱聽眾、社會文化，產生出衝擊而改變(Pavlik, 1999)。

Williams(1975)指出傳播科技往往是受到外在—社會需求，而轉變成為媒體，並非是受到科技特質的驅動。其中，傳播科技與產業是密不可分的關係，從兩個層次可知，首先基於企業組織對採集、處理、分析資訊的需求，特別是當營運規模持續的成長之下，傳播科技的重要性就越發重要。(Mosco, 1996:142)。當電子商務的發展越來越蓬勃後，企業大量使用網路已為趨勢，進而影響到傳統新聞媒體產業的改變。

另外，新興網路媒體不斷的出現，原有的閱聽眾市場不斷被瓜分，讓傳統媒體產業感到相當大的危機感，業者擔憂網路媒體的成長會讓廣告市

場流失(陳百齡、陳世敏, 2001)。傳統主流媒體受到網際網路傳播的影響其價值逐漸地縮小，但在同時新媒介生態正逐漸成長。胡元輝(2012)表示相較於主流媒體的獨立性下降，近年來台灣有不少小規模的媒體出現，不受到政商的影響而保有一定的獨立性，組織成員多為自由撰稿人、學生和公民記者，或是曾待主流媒體的新聞工作者。

在傳統的媒體產業中，由於印刷機等設備高昂，擁有印刷機的人等於擁有傳播新聞、獨佔資訊的權利，由媒體決定他們認為閱聽眾該知道的新聞，再將其發行出版(James Harkin, 2012/陳琇玲譯, 2014)。而在這樣壟斷、主流的市場中，讓獨立媒體(independent media)有了異軍突起的機會，獨立媒體的存在不只補足了主流媒體所欠缺的特定市場，並提供了讓排除在媒體產製外的人一個發聲的管道，且強調了閱聽眾或公眾自行創造、傳播和生產，進而促進了廣大的社會協同參與。獨立媒體亦稱為基進媒體(radical media)或另類媒體(alternative media) (Atton, 2002)。

張傳佳(2013)對於主流與獨立媒體之間則並非定義如此嚴格，且認為事實上所有新聞媒體皆建築於現有社會脈絡的基礎上，像是小眾獨立媒體會持續地改變策略性定位，又或其另類論述受到社會大眾廣泛地接納，而轉變成為主流媒體。

戴瑞瑤(2014)對主流媒體與獨立媒體進行了一個概要基本的比較，主流媒體針對的對象為大眾，並且是以利潤極大化為價值主張，在新聞資訊的傳遞方式為單向，通路上採用行銷成本較高的廣告，同時也會運用網路、社群媒體。而獨立媒體針對的對象為對其所報導的內容有興趣的民眾，主要是以社會目標的推動為主，作為弱勢發聲的管道或為弱勢發聲。有別於主流媒體，獨立媒體以雙向互動為主，但因資源限制的問題，通路多採用成本較低的網際網路、社群媒體作為主要經營。

其中，獨立媒體從新聞產製到與讀者間的關係，互動的方式皆為雙向，進而產生出自己的社群。而獨立媒體之間又會有協同效應的存在，利於造出獨立媒體社群(戴瑞瑤, 2014)。Lee & Webb (2012)強調社群的存在主要是靠「認同」和「互動」來促成社群之維繫與形成。而虛擬社群突破了時間、空間的限制，強大的互動性能與許多使用者連結。

因此，社群所帶來的行銷能力能夠遠勝於單向發布廣告的媒體，創造更多的曝光效益，降低行銷支出(戴瑞瑤, 2014)。

社群媒體行銷的運用能帶來許多優勢，包括「凝聚相同愛好、目標和興趣的使用者，在網路上產生連結」、「突破實體空間限制，能夠群聚大量讀者，且創造出大眾市場」、「社群媒體的互動性讓資訊傳遞有無限的可能」(行政院研究發展考核委員會, 2013)。

因此，主流新聞媒體開始依據價值主張、目標客群，分別在傳統行銷、社群媒體行銷和網路行銷有不同作法，但發現到主流媒體同時也致力於將新聞「產品」，透過各種方法行銷。不僅僅為了吸引閱聽眾，更是要擴大媒體品牌的影響力。而獨立媒體則為了能低成本、高效率的方式，擴展能見度及影響力，使議題能在網路上發酵。因此，開始善用社群行銷作為價值主張和報導的管道。受惠於社群媒體的低成本和低門檻，讓資源缺乏的獨立媒體得以透過社群媒體來傳遞(戴瑞瑤, 2014)。



第三章 研究設計與研究方法

第一節 研究設計

本研究為觀察與探究影響獨立媒體的動態成長，然而內部組成要素的交互關係、與產業環境的內外互動所形成的動態複雜(dynamic complexity)，皆涉及到複雜的回饋關係、時間延遲和非線性的因素。然而，傳統常態的思考方法所提倡的線性思考(linear thinking)、排除時間干擾的靜態分析法(static analysis)並沒有辦法滿足動態複雜現象的研究需求。為此，本研究採用系統動力學的研究方法來因應此一研究需求。

為了要深入探究獨立媒體的成長動態，瞭解獨立媒體如何受到全球資訊網所帶來的影響，並善用其影響於成長動態中，進而帶動營運動態及商業模式的改變，即主動地將全球資訊網所帶來的影響反應於營運策略，以利於獨立媒體順利地成長。資料蒐集後，本研究透過系統動力學來研究營運背後的基礎結構，其中個案資料的蒐集包含了專家訪談和次級資料蒐集，透過交錯主觀資料的判斷，避免資料受到主觀的判斷而有所影響。

同時，透過電話或電子郵件作為次級資料蒐集，針對訪談不足的部分進行確認。過程中也會進行與產業相關的資料蒐集，利於與訪談資料進行比對、分析。除了上述提及的部分，會一併地與其相關的書籍、文獻比對，進行審慎地分析，確保研究的合理性，助於提高研究效度。

第二節 研究方法

系統動力學(dynamic system)由麻省理工學院工業管理系的教授—Jay W. Forrester(1961;1968;1969)所發展的系統管理方法，此方法的主要目的在於研究組織或企業系統長期的動態行為，以系統思考(System thinking)來進行內部回饋過程的分析，再透過電腦模擬來揭示出組織或企業內部系統之結構、政策及延遲是如何交互影響組織或企業的動態變化(謝長宏,1980；屠益民、張良政,2010)。因此，本研究需先針對系統思考和其中涉及的幾項基本概念—因果回饋圖、因果關係、回饋環路等加以介紹，進而談及系統動力學模式的建模程序。

一、 系統思考：

主要針對影響系統行為的關係變化作進一步的描述，可避免思考侷限於片段及語言在邏輯精確度、意義完整度的限制，系統思考利於描述影響系統之動態關係，可深入地瞭解現象與問題背後的複雜結構(Manni & Cavana, 2000, p.7)。

二、 因果回饋圖：

藉由系統思考從整體結構進行探究後，會發現其中是由各種因素相互影響、環環相扣之下而表現出來(汪維揚、葉明宗,2013)。謝長宏(1980)指出系統動力學便是以因果關聯作為基礎，而其重要性的意義有以下三點：(1)透過確認因果關係揭示社會、管理系統的問題，是邏輯性較強的科學方法 (2)藉由確認因果關係，利於將管理上複雜的問題以較為簡潔且系統化的方式表示，助於與他人溝通、瞭解問題 (3)變數間之因果關係可說明系統模式的範圍

系統動力學一般會採用箭頭圖(Arrow Diagram)表示系統中兩個變數之間的關係，也稱之為因果鍵(Causal Link)，區分為以下兩種：

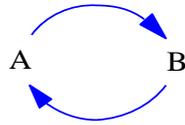
- (1) 正性因果關聯(Positive causal relation)：A 變數增加($\Delta A \uparrow$)，則 B 變數就跟著增加($\Delta B \uparrow$)，例：生產、價格間。
- (2) 負性因果關聯(Negative causal relation)：A 變數與 B 變數的變化方向相反($\Delta A \uparrow \rightarrow \Delta B \downarrow$)，例：存貨、價格間。



圖一 因果關聯範例

任兩個系統變數，只要彼此間有因果關聯的關係，則不外乎為正性或負性因果關聯。僅作為計質上的說明，即僅表示因果關聯的正性、負性，並未有計量上的說明，數值的大小不影響因果關聯的存在與否。另，時間延滯也不影響因果關聯的存在與否(謝長宏, 1980)。

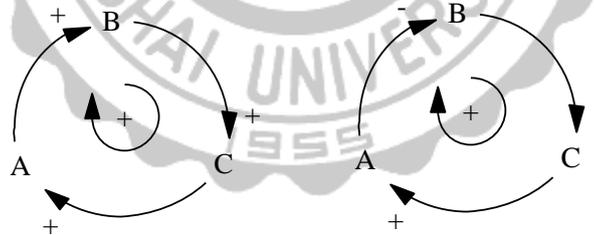
因果環路是由兩個或兩個以上具有因果關聯的變數，以因果鍵彼此連接而形成的封閉環路結構。整體來說環路並未有起點或終點，即無法界定出哪一個變數為因？何為果？下圖為最簡單的因果環路圖：



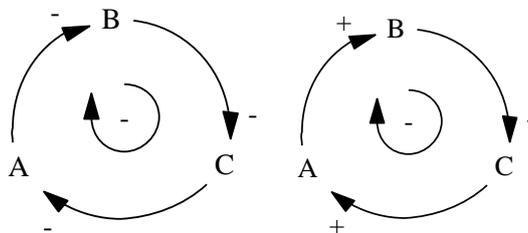
圖二 因果環路圖

由於因果鍵具有正性及負性兩種類別，而由因果鍵串聯構成的因果回饋環路，也就同樣會區分出兩種，一為正因果回饋環路(positive loop)，另一則為負因果回饋環路(negative loop) (謝長宏, 1980)。

Senge(1990)指出當環路中全都為正號或負號為偶數時，此環路會稱之為正回饋環路(positive loop)或增強環路(reinforcing loop)。反之，當環路中全都為負號或負號為奇數時，會稱之為負回饋環路(negative loop)或調節環路(balancing loop)。如下圖所示：



圖三 正回饋環路



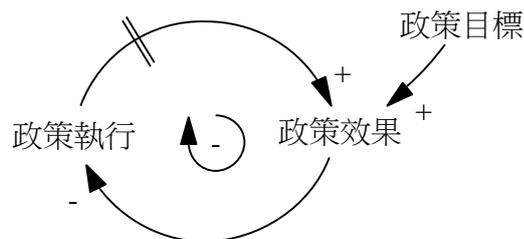
圖四 負回饋環路

謝長宏(1980)指出因果環路有以下幾點特性：(1)任何的因果環路圖非為正性，即為負性 (2)環路所包含的因果鏈數會受到對於問題考慮之詳盡程度而有影響，但因果環路的特性，也就是為正性或為負性，並不會隨因果鏈的增減而有所改變 (3) 正性環路具有自我強化之變動效果，負性環路則具有自我規律之變動效果。

在複雜系統中準確地標示出環路地正、負性有利於找出系統中所表現某一行為的原因。此外，環路的正、負性並非永遠不會改變，當某些因素超過臨界值時，往往會使得環路產生反轉的現象，環路由正性變成負性或由負性變成正性，使得系統產生偏離軌道的情況。此時，明確地標示環路在不同時間點的屬性，才能有助於去瞭解系統中行為改變的原因，掌握到問題的癥結之處，進而能研擬出改善之政策。另，構思環路時應特別注意變數的定義，避免使用定義模糊或多重含意的變數名稱，使得描繪的系統回饋環路更為清楚，提供更為嚴謹的邏輯思維，讓系統架構得以周延完善(韓釗, 2009)。

除了正性、負性回饋環路之外，時間延滯(time delay)對於系統有著重大的影響，但卻常常受到忽視。然而，系統中問題的產生有可能便是由時間延滯(time delay)所引起的。例如：推動政策時，因為時間延滯所帶來的影響而不能立即見效，達成施政的目標，但這部分往往會誤會是政策的效果不佳而改變政策。但過了段時間，原先訂定的政策效果逐漸顯現，此時又會被誤解是更改的政策所帶來的效果，而持續更改後政策。等到更改後政策所產生的反轉效果，施政者又會再改變政策。

因此，容易在一連串的試誤過程中搖擺不定，有時候最終會達到了施政的目標，但是過程中往往會帶來重大的損失及負擔(韓釗, 2009)。以上述的政策的時間延滯為例，系統動力學中會以因果鏈加上兩條橫線來加以表示，如下圖五：



圖五 時間延滯的負性因果回饋環路圖

因取得有效的資訊為正確決策之基礎，所以是否能夠明確地估計出時間延滯所帶來的可能影響，將會對決策品質的高低、政策執行效果的好壞有極大的影響。特別是在快速變遷、環境不確定性高的環境中，時間延滯扮演的角色相對更為重要。因此，如果要對於動態系統中問題癥結點有更確切地瞭解，需更為重視時間延滯所帶來的影響(韓釗, 2009)。

三、 系統動力學模式之建模程序：

Sterman(2000)指出系統動力學的建構本質上頗具創造力，因此並未有標準的步驟，每一位建模者都有不同的方式及風格。但還是可以依循幾個基本步驟，反覆進行系統動力學的模型建構，包含了(1)界定出系統發展的目的及其所需解決的問題；(2)概念性模型的發展；(3)數量化模型之建立；(4)政策模擬與設計(Forrester, 1961；Sterman, 2000)。

首先，訂定出系統發展的目的及找出需解決的問題，此步驟是系統成功發展的基本要件。目標正確、所需解決的問題清楚後，才能夠系統針對其目標及其所需解決的問題設計。

第二步，將與其相關因果的互動範圍作廣泛性瞭解，描述對於問題有影響之因素，解釋因素之間的相互關係，即為概念性模型發展(謝長宏,1980)。第三步，建構出數量化模型，由於文字、口語上未能清晰表示因素間之關係，而透過數學模式的轉換有助於表達其內涵、意義，避免解釋上的混淆產生(Forrester, 1961)。

透過電腦進行設計，本研究在此處使用的模擬軟體為 Vensim，進而揭示出系統行為之特性，更接近真實系統，進而得到最佳的模擬結果。最後，重複上述之各步驟，反覆地覆核、修訂。(謝長宏, 1980)。

第三節 個案介紹

為了解個案營運模式、成長經歷，分析個案背後主要的成長結構，本研究將以台灣獨立媒體作為個案對象，採取深度訪談法，訪談對象為個案媒體主要營運負責人，進行時先提出具體問題後，再依據受訪者回答進入深入瞭解，並透過次級資料蒐集確認狀況。

當主流媒體過度依附政經、忽略其承擔的社會責任時，獨立媒體的出現作為主流媒體不關心、弱勢族群等發聲的媒介。隨著網路的普及之下，相較於傳統媒體創立的方式，網路低門檻、低成本的優點讓創立門檻大幅降低。

然而，在報酬遞增的特性中，即便獨立媒體本身便具有高度互動性、社群特質顯著，當主流媒體挾帶原有大眾讀者進入網路社群經營後，獨立媒體能否因應、與之抗衡。

為此本研究欲探討獨立媒體營運的基礎結構，並且進一步觀察全球資訊網如何影響獨立媒體的發展。在經營的過程中，網路社群又會如何影響獨立媒體，並瞭解獨立媒體會如何透過社群經營成長。

個案媒體創立於 2000 年，創立願景為推動環境資訊公開與普及，內容資訊主要是替沒有選票的山林、濕地、海洋等環境發聲，並相信透過環境資訊與情感傳遞能夠打動社會大眾。剛開始僅是為了將與友人之間的論述存置於網路中，讓更多人能閱讀。也比較像是環境團體獨自出來創立媒體，因此讀者對象較屬於專業社群。

初期透過電子報行銷，能夠有不錯的行銷效果，強化社群網絡效應，提高讀者總數量成長。於 2014 年，因應社群網站的崛起，創立 Facebook 臉書粉絲頁，增加社群經營的範疇。上述資料符合本研究所定義的獨立媒體，願景、目標、創立時間等條件，可作為本研究所欲探討之個案。

本研究所欲討論的個案媒體隸屬於協會之中，由於個案媒體動態經營會涵蓋到財政、專案、行政等部分，而這又將會跨越原有的組織邊界，必

須先回到個案媒體所身處之系統進行討論。協會組織結構一直都有在調整變動，2016 年組織結構如圖 3-1 所示。

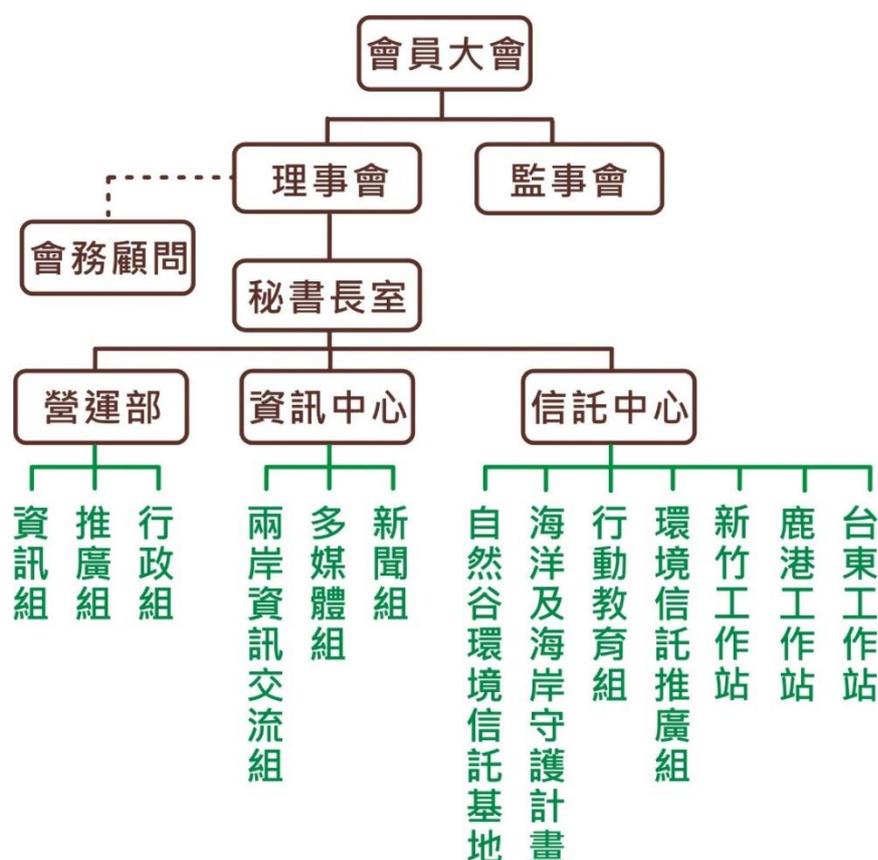


圖 3-1 個案媒體所隸屬的協會組織架構圖

協會主要目標有以下四點，包含推動環境資訊公開、棲地規劃與管理、推動實踐環境信託，以及擴大公民參與交流。其中，個案媒體在協會中負責與資訊相關的作業，除了支持電子報資料數位化之外，整理台灣環境相關歷史資料、規劃環境資料庫，並且負責刊物、網站經營等作業。

在協會與個案媒體之間的分工部分，個案媒體仍必須負責大部分的行政作業，協會僅承擔部分行政作業。此外，協會曾透過舉辦擺攤等方式展示刊物、綠繪本，吸引更多人訂閱個案媒體所發行的電子報，帶動讀者數量的成長。目前，個案媒體所發行的電子報訂戶已超過九萬，為環境資訊影響力最大的單位之一。

本研究界定個案媒體的範圍為凡在資訊中心內所進行的營運規劃，彙整分析、進一步討論個案媒體的成長動態。外在環境的影響使得個案媒體必須隨著因應，特別是針對讀者社群的行銷行動，載具的變化影響，以及社群網站的崛起，上述影響行銷效果、讀者在網頁停留時間。

個案媒體所受到的內在影響，則是多以不同時期的目標影響，也往往受到人力不足、財務壓力驅動，像是合作邀稿、專案承接、提高內容產製的提高等等。

而獨立媒體能夠蓬勃發展，不僅是因為網路，也因為媒體產業呈現壟斷的情況，讀者會因為在主流媒體看不到關心的議題，轉往獨立媒體、網路搜尋，於是透過網路這些資訊、議題能逐漸地發酵，讓獨立媒體因應而生。特別是環境資訊議題牽涉極廣，且往往牽扯到國家政策、財團利益，未必會受到主流媒體青睞，將相關新聞資訊曝光。

綜合前述可知，個案媒體較像是環境團體出來創立獨立媒體，因此原有的實體社群便是個案媒體的讀者群，透過網路互動性及上述提到獨立媒體出現的原因，使得個案媒體持續地成長。創立至今所發行電子報共累積 5,840 封的數量，網站每日平均 2.2 萬人次造訪，最高曾達單日 5 萬人數造訪的紀錄，總瀏覽量突破 800 萬(環境資訊協會,2009)。

在發展歷程中，個案媒體曾透過十週年活動進行大規模募款，卻仍然出現人力不足、財務壓力的問題，影響個案媒體的成長規模。為此，本研究將透過第四章分析個案媒體成長歷程，進一步解釋。

第四章 個案媒體成長動態之分析

個案媒體創立於 2000 年，長期深耕於環境相關議題。網站內容主要為轉載、彙整的環境資訊，並以電子報的方式觸及讀者群，達到個案媒體期望的社會影響力。在資源不足的限制下，個案媒體必須藉由多方合作的方式，像是志工、林務局、環境專家等合作，維持個案媒體的營運。其中，營運資金主要源自於讀者定期定額捐款、政府或企業的專案收入。

初期個案媒體在行政、財政的營運上較為生疏、不穩定，曾發生錯估預算造成財政赤字的危機。但在隨著累積相當的經驗，資訊內容、營運經營的成長中，建立相當的自信心。特別是在財務收入上，較能掌握累積多少定期定額的讀者數，才能夠有較為穩定的現金流。於是，個案媒體於 2010 年十周年進行大規模的宣傳活動，積極地提高曝光度，使得忠誠讀者數量增加，帶動定期定額收入的大幅成長，如圖 4-1 所示。

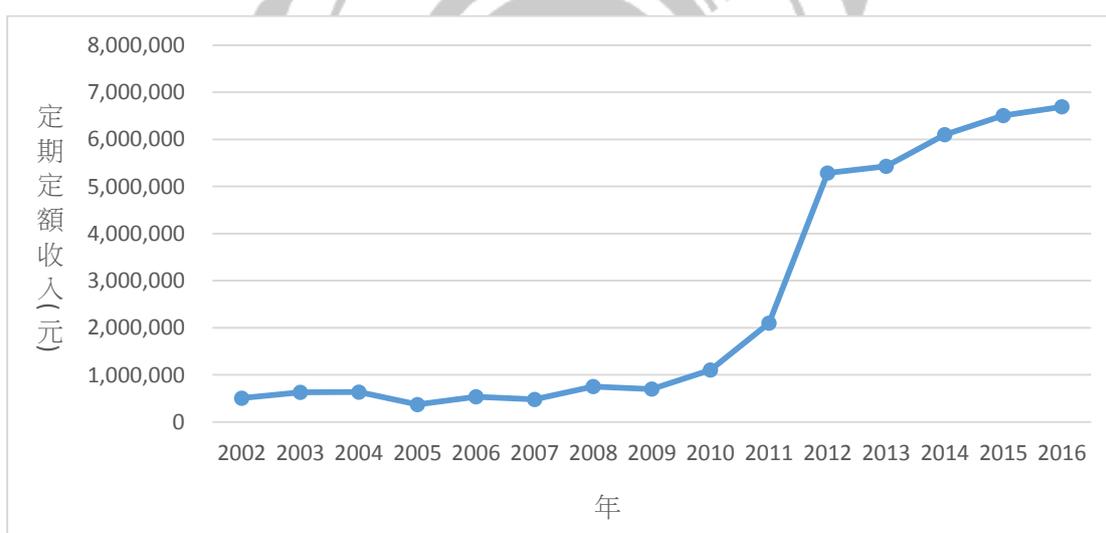


圖 4-1 個案媒體定期定額收入之歷年變化圖

資料來源：本研究彙整

如前段所述，個案媒體剛開始的主動產製行動較少，但在財務收入增加後，開始漸漸有預算能提高產製行動。產製擴充的行動是從特約記者的合作，再到正職記者的聘僱，一步步地將主動產製內容的比例拉高。

後期，個案媒體為降低環境資訊識讀的門檻，開始期望網站內容能有更多軟性內容，像是懶人包、漫畫、舉辦徵件等。透過軟性內容來達到降低閱讀門檻的目標，來驅動個案媒體社會影響力提升。

綜合前述，個案媒體的成長是由平台模式到主動產製，再開始增加軟性內容，達到擴大個案媒體之曝光度、社會影響力目標。本研究將不同產製行動類型的增加區分為以下三期，分別為：平台模式(2000年~2008年)、主動產製時期(2008~2013年)、降低閱讀門檻時期(2013年至今)。

本研究依據個案媒體的成長歷程，以企業管理觀點來進行系統思考，將個案媒體分為以下子系統：「產製管理」、「行銷與讀者管理」、「人力管理」、「財務營運」、「專案管理」，如圖 4-2 個案媒體成長歷程之系統圖。

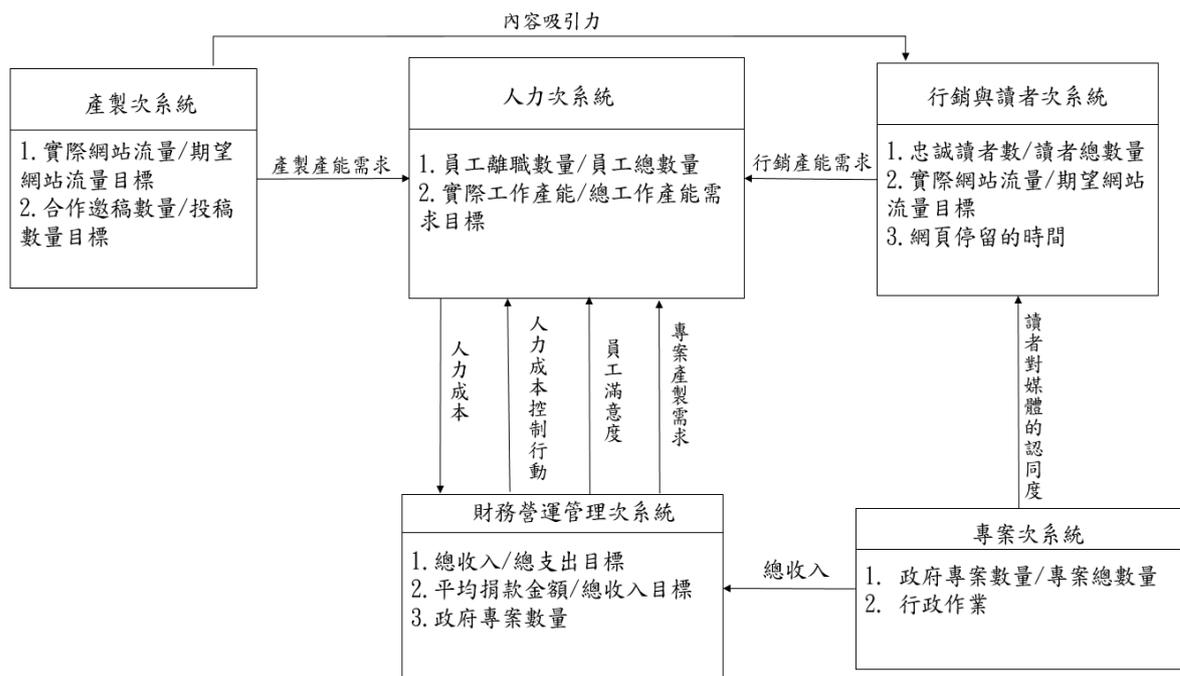


圖 4-2 個案媒體成長歷程之系統圖

第一節 媒體產製管理

個案媒體早期以平台模式作為經營目標，期望能夠透過網站經營，集中資料存置，供更多人檢閱，如以下個案媒體主管訪談資料：

十幾年前的年代，網路平台的經營並不容易，而民間訴求或論述常常流於 e-mail 往返間，就留在個人信箱中，沒有集中彙整為在一個地方。環境資訊中心便希望能集中資訊，讓大家能夠在網路上搜尋、傳遞（附件一，65 頁）。

此外，個案媒體初期比較屬於環境團體中，分支出部分進行獨立媒體的營運，並透過摸索的方式來經營，如以下個案媒體主管訪談資料：

我們主要是對環境議題有興趣的環保團體，自己做媒體的方式，比較像是自己摸索出這樣的東西。……我們主要是對環境議題有興趣的環保團體，自己做媒體的方式，其他獨立媒體比較是資深媒體人（附件一，73 頁）。

本研究透過質性訪談，可知個案媒體在進行產製後，檢視其社會影響力、曝光度及策略成效，主要是以網站流量作為主要的關鍵數據，如以下個案媒體主管訪談資料：

關於媒體影響力，我們一直是看流量……我們是很明確知道流量跟其他獨立媒體差距很大，在流量還是要追求更多人來看我們東西（附件二，71 頁）。

個案媒體的目標專注於新聞品質與曝光度，期望自身的社會影響力能夠持續成長，如以下個案媒體主管訪談內容所示：

成立的願景是推動環境資訊公開與普及，目標則是以新聞品質、曝光度為主，進而產生社會影響力（附件二，78 頁）。

綜合上述，可知實際流量與期望流量的落差將會驅動個案媒體策略行動，進而提高實際的流量目標，形成一個成長的負環，如圖 4-3 所示的負環。

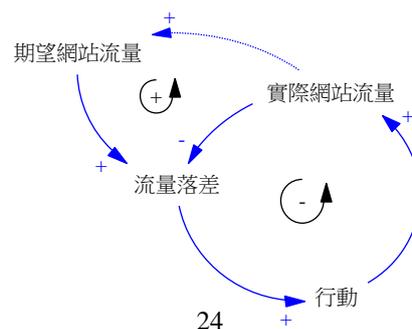
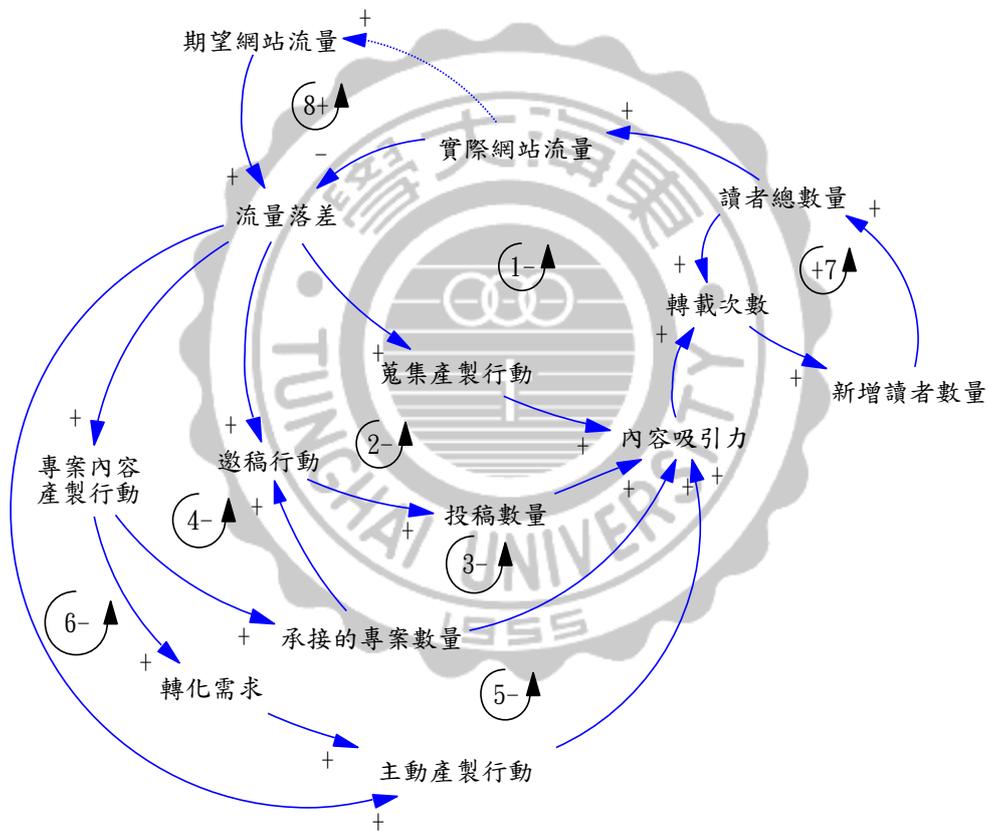


圖 4-3 個案媒體主要運作目標環路

個案媒體所採取的策略行動將會依序分別討論，本節先以產製次系統介紹，再討論行銷、人力、財務、專案次系統。個案媒體從創立至今，內部產製作業主要為專心將文字、圖片等素材寫好，熟悉編輯後台、遵照編輯訂好的提議上稿，並不用像某些報社必須額外有拉業務的工作。個案媒體與外部有許多的合作，藉此達到提升內容吸引力的目標，讓讀者總數量得以成長，提高實際網站流量，形成圖 4-4 所示的環路。



圖

圖 4-4 個案媒體產製行動管理

平台時期的產製內容作業主要是蒐集與環境相關的資訊，以轉載、網摘製作或將環境相關的活動彙整到綠課表上。有部份是得到主動授權，存置於個案媒體網站上，如以下個案媒體主管訪談資料所示：

有些生態調查的老師，他對一個地方、某座山、某個流域的人文實地、自然環境有相當的專業，但書出版後賣得不是很好，甚至絕版了。那他就將內容授權給我們，

直接發表在網站。也有的作者是本來就寫得很勤，也很喜歡寫作，固定有些內容不管有沒有上商業媒體，只要有寫便轉載在我們的網站上(附件一,79 頁)。

其中，個案媒體與其他獨立媒體不太一樣的地方在於對國際新聞的注重，從平台時期便和美國環境新聞社(Environment service ; ENS)有固定的合作，能夠將報導直接轉譯，也會有部分主動編寫其他媒體的報導，如以下個案媒體訪談資料所示：

個案媒體注重國際新聞，每天至少一篇或兩篇，由特約編譯、特約編輯或志工共同合作，會有雙向溝通或固定指派。與美國環境新聞社(ENS)長期固定合作，可直接將報導可以翻譯轉載。當題材不適合，資訊中心也會主動編寫其他媒體的報導(附件一,65 頁)。

個案媒體透過上述行動提升內容吸引力，讀者總數增加，得以提升網站流量，如圖 4-4 環路 1 所示。因為內部資源限制，像是人力不足、專業領域需要與專家合作，與外部一直都有不少合作的關係，如以下訪談資料所示：

曾採行企劃，以類似鳴人堂的方式，邀請專業寫手針對環境議題表達意見。……因為沒有辦法全部靠自己的力量完成，必須運用了許多關係來進行合作(附件一,66 頁)。

透過上述可知，個案媒體透過與外部邀稿合作行動，來提升投稿數量，增加內容吸引力，如圖 4-4 環路 2 所示。

另，個案媒體也會藉由專案內容產製行動所增加的專案數量，來增加內容吸引力，如圖 4-4 環路 3 所示。像是林務局從創立初期到現在，一直都與個案媒體有長期的合作關係，以下訪談資料所示：

將生態保育議題的事情寫到計畫中，最大的計畫就是我們跟林務局有好幾年的合作，應該有十年(附件一,44 頁)。

個案媒體透過專案環路 3，也能夠認識更多環境領域的專家後，又會帶動邀稿行動的增加，如以下個案媒體主管訪談資料所示：

過去做過國家入口網站的維護，政府出錢請我們生產內容、維護網站，我們就透過這樣的方式去報導國家公園的題材新聞，比如說裡面有特殊貢獻的巡山員、解說員，或是利用這個計畫去介紹國家公園的特色、自然生態環境等等，那這樣我們就能藉由此計畫得到這些內容，但都不是最直接，因為還是要稍微轉化(附件一,83 頁)。

從上述可知，個案媒體的邀稿行動增加，可帶動投稿數量的成長，強化內容吸引力，如圖 4-4 環路 4 所示。然而，因為圖 4-4 環路 3 中的專案內容產製行動，往往是跟專家學者合作，或是需要轉換敘述立場，逐漸發現出現另一個環路出現，以下個案媒體主管訪談資料所示：

做久後，就遇到的問題是當事者未必會寫，或者未必能夠寫得像一般人看的報導文章，就會開始出現自己要去改寫、轉化的需求，也因為這樣發現我們自己也要開始寫報導(附件一,79)。

專案合作中又會再帶動出轉化需求的增加，提高個案媒體的主動產製行動，如圖 4-4 環路 5。但在相較於後期，初期的平台時期中主動產製新聞的行動還是比較少。

然而，自 2008 年與特約記者合作開始，個案媒體慢慢地發展主動產製，在開始有特約記者前，僅有編輯人力，必須要身兼多職，如以下個案媒體主管訪談資料所示：

從 2008 年，一開始是先從特約記者 A 離開報社，有先邀請她當特約記者……比較開始固定、合作密切是從 2009 年開始與特約記者 B 合作(附件二,79 頁)。

2009 年開始與記者 B 合作，在這之前我們的編輯都是不專心的記者要同時做很多事情，要做編輯也要做記者。

到 2013 年聘用正職記者後，穩定地主動產製的新聞量，像是有自主提派的採訪計劃等，如以下訪談資料所示：

先以特約記者的方式慢慢地做，在兩年多前，即 2013 年下半才開始有專職記者，去年底專職記者總共有三位(附件一,66 頁)。

隨著主動產製行動增加，讓個案媒體的新聞性格變得更為明顯，但國際新聞的轉譯行動仍持續保持。個案媒體透過主動產製行動增加，進而提高內容吸引力，如圖 4-4 環路 6 所示。

當個案媒體網站的內容吸引力提升後，能夠帶動讀者的轉載行動，進而新增讀者數量增加，進而又增加讀者總數，提升實際網站流量，如圖 4-4 環路 7 所示。實際網站流量增加後，又會再影響到期望網站流量的增加，進而使落差再次出現，如圖 4-4 環路 8 所示。

最後，本節將前述產製行動圖 4-4 的環路 1~6，統一彙整為內容產製行動，如圖 4-5 環路 9 所示，且當內容產製行動增加時，會帶動總工作產能需求增加。

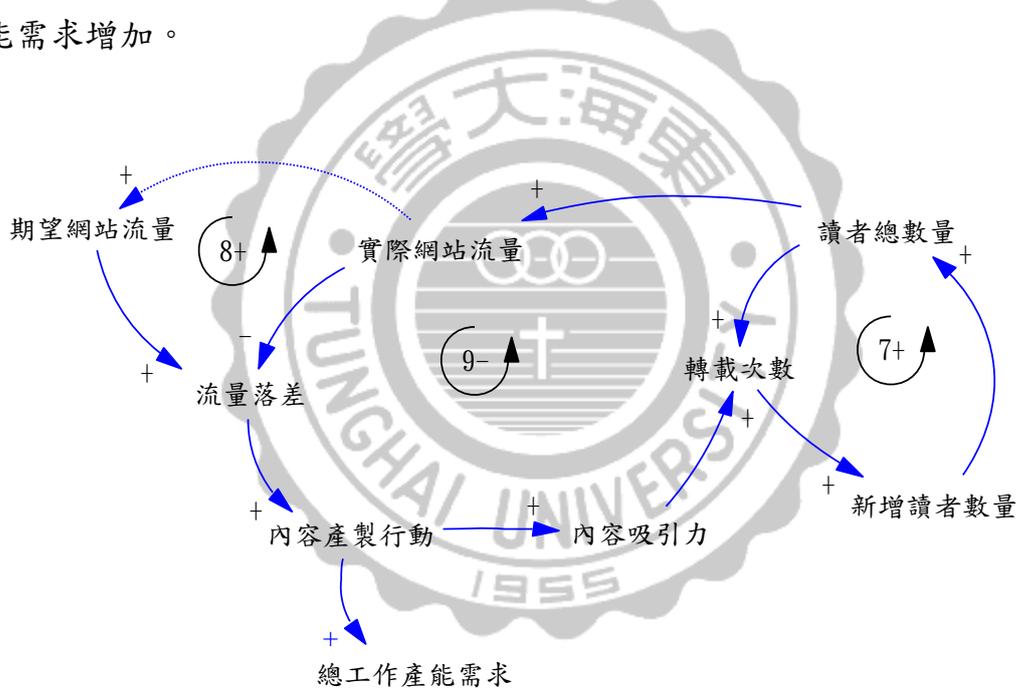


圖 4-5 個案媒體資訊產製行動管理

第二節 行銷與讀者管理

本研究將讀者總數組成，進一步區分出以下三種：

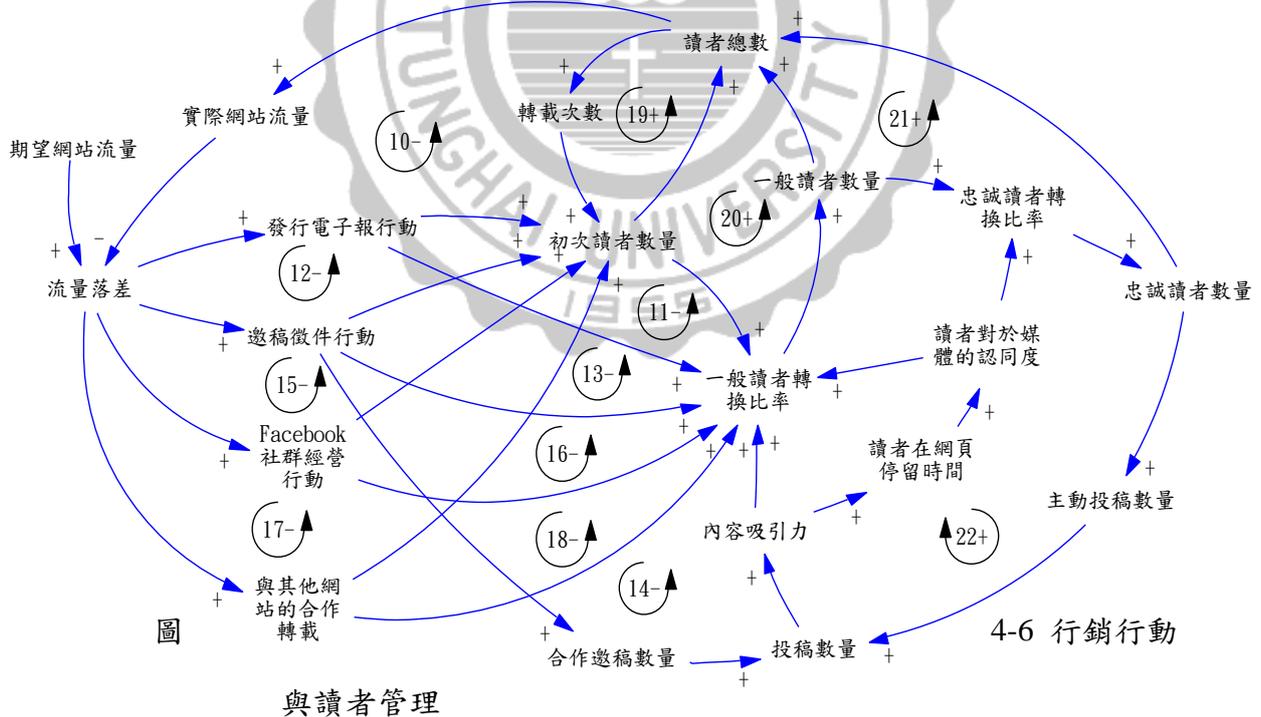
- (1) 初次讀者：首次接觸個案媒體的讀者
- (2) 一般讀者：接觸後有進行電子報訂閱或是成為 Facebook 的訂閱讀者
- (3) 忠誠讀者：指的是願意透過定期定額來進行財務支持的讀者

個案媒體除了透過讀者總數成長帶動轉載次數，提高實際網站流量，如圖 4-6 環路 19，也採取行銷行動來提升實際網站流量，如圖 4-6 所示。

劉幼琍 et al.(2003)研究指出 2002 及 2001 年網路使用者上網目的主要為收發電子郵件、蒐集資訊與下載軟體資料。而個案媒體在創立初期 2000 年個案媒體便開始透過電子報傳遞，由質性訪談資料也確認當時電子報的成效極佳，訂閱人數與開信率皆表現極佳，如個案媒體主管訪談內容所示：

個案媒體從 2000 年開始做環境資訊電子報，如果說像比較發行頻率比較低的一協會會訊、白海豚主題電子報、地球日電子報，這些發行率低但量很多，全部累積起來可以到十萬個訂戶，所以我們都對外宣稱有十萬的訂戶(附近三,95 頁)。

個案媒體透過發行電子報行動，提高初次讀者數量、一般讀者轉換比率增加，如圖 4-6 環路 10、11。



在次級資料蒐集到忠誠讀者投稿的捐款心得中，分享其成為忠誠讀者的歷程，如以下讀者 A(2010)所述：

認識環資，始於多年前一位友人轉寄的《環境資訊電子報》……因為喜歡展讀週末副刊，成為讀者。從此，養成習慣，每天花一點時間，閱讀份量不多的電子報，了解環境大事、自我充實，也隨手將內容轉寄朋友。……也會將造訪山林野地的隨筆習作，投稿副刊。……後來，聽到一位志工前輩談起，國內的環境團體幾乎都有財務困難，很多都是處於長期收入不穩定的狀況。……我們決定成為環資的定期捐款人，希望能為這一片土地盡一份心力，讓環境團體可以永續經營下去。

從上述內容可知，讀者 A 因友人轉載的電子報成為初次讀者，如圖 4-6 環路 10。閱讀後因內容吸引力，提高一般讀者轉換比率，成為一般讀者，如圖 4-6 環路 20。隨著個案媒體的內容吸引力高，帶動讀者的網頁停留時間增加，促使讀者對於媒體的認同度提高，進而提升轉換比率，由一般讀者成為忠誠讀者，忠誠讀者的增加又帶動讀者總數成長，如圖 4-6 環路 21 所示。

另，忠誠讀者數量的增加，帶動平均捐款金額的增加，此為個案媒體三大財源之一。此外，從讀者 A 的敘述中，也可知忠誠讀者數量增加，讓主動投稿數量成長，進而讓投稿數量增加，提高內容吸引力，讓讀者網頁停留時間變長，提高讀者對於媒體的認同度，進而提高讀者轉換比率，如圖 4-6 環路 22 所示。

然而，自質性訪談中描述關於讀者投稿數量的部分，主動投稿數量其實並不多，往往是透過邀稿徵件行動來提高內容吸引力，如以下所述：

投稿讀者是核心專業社群為主……上述這類的人會就他覺得很新鮮或讀到領域的新發現來投稿。但這類投稿比較少，一個月大概十篇上下，有時候我們自己也會做，就是在臉書上看到有人寫得不錯的文章，會去邀請轉載(附件一,71 頁)。

得知圖 4-6 環路 22 中，忠誠讀者的數量成長，對於內容吸引力的提升有限，然而從個案媒體主管訪談資料中所述：

我們會主動向曾投稿過的人再邀稿，像是鯨魚考古研究，投一篇文章就有與他討論、聊天，討論後會變成一系列的專題(附件一,71 頁)。

可得知個案媒體會針對曾投稿過、屬於專業社群的忠誠讀者再次邀稿、合作，進而帶動內容吸引力的提升。除此之外，個案媒體對外的邀稿、徵件，不只是針對專業專家，個案媒體於 2013 年也曾舉辦徵件活動，根據以下個案媒體主管所述：

我們曾舉辦徵件、綠繪本、綠遊戲、生態影片徵件等，用這些活動吸引素材有專精的人，用於我們的環境議題，利於轉換一般民眾成為讀者群，像是有針對反核、鯊魚等議題做的繪本(附件一,68 頁)。

個案媒體舉辦較屬於投稿門檻低的項目，以不同性質的邀稿徵件行動增加，帶動了初次讀者數量、一般讀者轉換比率的提升，如圖 4-6 環路 12 與 13 所示。其中，徵件活動所帶來的成效，如以下獨立媒體主管所述：

徵件的影響不錯，綠繪本的徵件做了三年，雖然今年停一年，但過去三年願意投稿給我們的人數一直增加，去年有將近兩百件(附件一,72 頁)。

邀稿徵件行動所帶動的合作邀稿數量增加，能夠讓投稿數量成長，進而使得內容吸引力提升，如圖 4-6 環路 14 所示。此外，個案媒體在 2010 年舉辦十週年系列活動來進行籌款，其中一環則屬於邀稿徵件行動增加，透過向忠誠讀者邀請心得發表，提高讀者對於媒體的認同度，使忠誠讀者轉換比率提高，而忠誠讀者數量增加，帶動平均捐款金額成長，而前部分所引述的讀者 A 心得即為其中一篇。

創立初期個案媒體藉著電子報行動帶來極佳的成效，然而隨著社群網站 Facebook 的成長，電子報的效果不如過去的成效，圖 4-6 環路 10、11 的效果下降，如以下個案媒體主管所述：

現在大家越來越不透過 E-mail 來聯繫，電子報 E-mail 開信率 4~9% 而已，若有到 10% 就算是很好(附件一,68 頁)。

資策會(2011)調查顯示台灣 79.4% 網路用戶使用 Facebook，為台灣最受網友歡迎的社交網站。於 2013 年 10 月個案媒體建立粉絲專頁，增加 Facebook 觸及行動，期望能帶動初次讀者、一般讀者轉換比率增加，進而使讀者總數增加，如圖 4-6 環路 15 與 16 所示。

因為個案媒體較晚才開始使用 Facebook 社群網站，未能達到與早期進入者一樣的觸及效果與成長，如以下個案媒體主管所述：

我們的讀者經營比較弱，像是上下游新聞市集、苦勞網很早就設臉書粉絲頁，地球日記更早，而資訊中心一開始是從電子報開始，這就相當耗費人力，花了不少心力，很晚才注意到要使用臉書，現在來講起步有點慢。後來臉書改掉演算法，粉絲專業觸及、策略調整，看不到苦勞網、上下游那樣粉絲數成長快速(附件一,69 頁)。

Facebook 社群網站使用者數量成長，也影響到主動投稿的情況，特別是與爆料相關的文章，如以下個案媒體主管所述：

專業核心的人通常會先在臉書紕漏，所以我們有時候接受投訴爆料，但其實不多。.....在臉書上看到有人寫得不錯的文章，會去邀請轉載(附件一,70 頁)。

此外，由於粉絲頁數量急遽成長及 Facebook 演算法觸及讀者的成效改變，使得個案媒體必須支付廣告費用來提告觸及成效，以下個案媒體主管所述：

我們發現臉書確實需要掏錢，除了比較夯的新聞自然觸及很高外，現在自然觸及有達到一萬就算不錯了，與其他經營臉書的社群互動，他們經營很久，也確實臉書就是要掏錢、下廣告。但是我們沒有太多的預算在臉書的廣告上，只有每個月兩千，如果表現不錯就投 50、100 元下去，提高觸及數量，不會投太多，因為投兩三百元還是很難起色(附件一,70 頁)。

2014 年，個案媒體開始與入口網站、其他媒體合作轉載新聞，如以下個案媒體主管所述：

目前固定合作的媒體是綜合型的媒體，像是 Yahoo!、HiNet、MSN、蘋果日報，轉載都是同步刊登，其中除了蘋果是摘錄，其他都是看自動刊登程式能夠轉載多少就轉多少，當然文字是全轉，然後照片抓一張。.....些零星組織型的轉載在社企流、關鍵評論網跟三立新聞台，他們自己覺得文章好，會選擇轉載的新聞。.....最主要是要接觸到我們不會接觸到的讀者，但是效果如何我們很難評估(附件一,82 頁)。

然而，透過臉書後台及 Alex 的觀察可知，當個案媒體與其他網站的合作轉載增加，確實能夠帶動初次讀者及一般讀者的轉換比率，達到讀者總數的成長，如圖 4-6 環路 17、18 所示。

除了先前所提及 Facebook 社群網站的崛起，行動載具的變化也對個案媒體帶來了影響，由資策會(2014)調查顯示約九成的網友藉由行動裝置使用網路社群，且約有近七成的網友使用網路社群的時間在 2 小時以內。此外，從創市際市場研究顧問(2016)網路行為調查指出 2014-2015 年上網人口數快速成長、智慧型動裝置普及，人們使用閱讀載具越來越多元，但智慧型手機的使用成長顯著，從數據調查顯示在 2015 下半年便已超過七成五 (75.7%)。也指出不受限於假日或非假日，網友使用智慧型手機上網的時間最長、桌機及筆電次之。

除了資策會的數據顯示，個案媒體訪談資料中，個案媒體主管也提及了載具對於閱讀所造成的網頁停留時間影響，如以下所述：

若沒有手機版就難以留住讀者，手機版(35sec)網站停留時間比桌機版的少一分鐘以上，我們真的滿需要手機板改版(附件一,69 頁)。

然而，個案媒體直到 2016 年才有預算進行網站改版，以利於手機載具的讀者閱讀。同時，這也代表在 2016 年之前，使用手機載具的讀者會因閱讀不易，使得內容吸引力所能帶來的網頁停留的時間減少，影響到一般讀者、忠誠讀者的轉換比率。

綜合前述，個案媒體的行銷行動帶動讀者總數成長，讓個案媒體流量成長穩定，但在讀者社群的轉變中，個案媒體錯過較佳的進入時機，得付出更多的金錢或時間等成本來趕上先進者的成效。

而讀者特性的轉變此一部分與四方報狀況有部分雷同之處，剛開始四方報的市場需求是因為移工沒有通訊的媒介，而四方報能扮演平台的角色，供移工投稿抒發、交流，以一解思鄉之情，如以下新聞次級資料貢曉立(2016)以下所述：

《四方報》創立於 2006 年，主要讀者群為新移民/工，目的是為了提供新住民發聲的平台，減緩他們內心遠在他鄉的焦慮與孤單。……隨著手機公司易付卡的開放，台灣新住民上網逐漸普及，《四方報》的存活空間更顯窄小。

透過上述可知，讀者特性隨著行動載具及網路使用的改變，使得四方報原有的價值逐漸消失，即便是轉為網路經營也未必能夠成功營運，如以下張振(2016)所述：

如果移民移工有網路了，他幹嘛要等每月一次的《四方報》呀？他們連上網連回故鄉就好啦！如果我們要在台灣做移民工的網路購物，那則要建構完整的物流金流，這沒有一個億兩個億做一個功能強大的網站如何辦到？對，我們沒錢也沒能力。

由四方報停刊事件可知，若未能察覺並因應讀者特性來調整行銷行動，可能不只是付出高昂的成本，更可能會因失去原有的市場利基，被迫重新尋求新的市場利基。

由於 Facebook、電子報、與其他網站的合作轉載主要是為了初次讀者數量、一般讀者轉換比率的增加，因此彙整為行銷行動，如圖 4-7 環路 23、24 所示。另，邀稿徵件行動較為特殊，會帶動投稿數量的成長。最後，與 4.1 的內容產製行動相同，行動增加會帶動總工作產能需求增加，在圖 4-7 環路圖中也標示表示出此一關係。

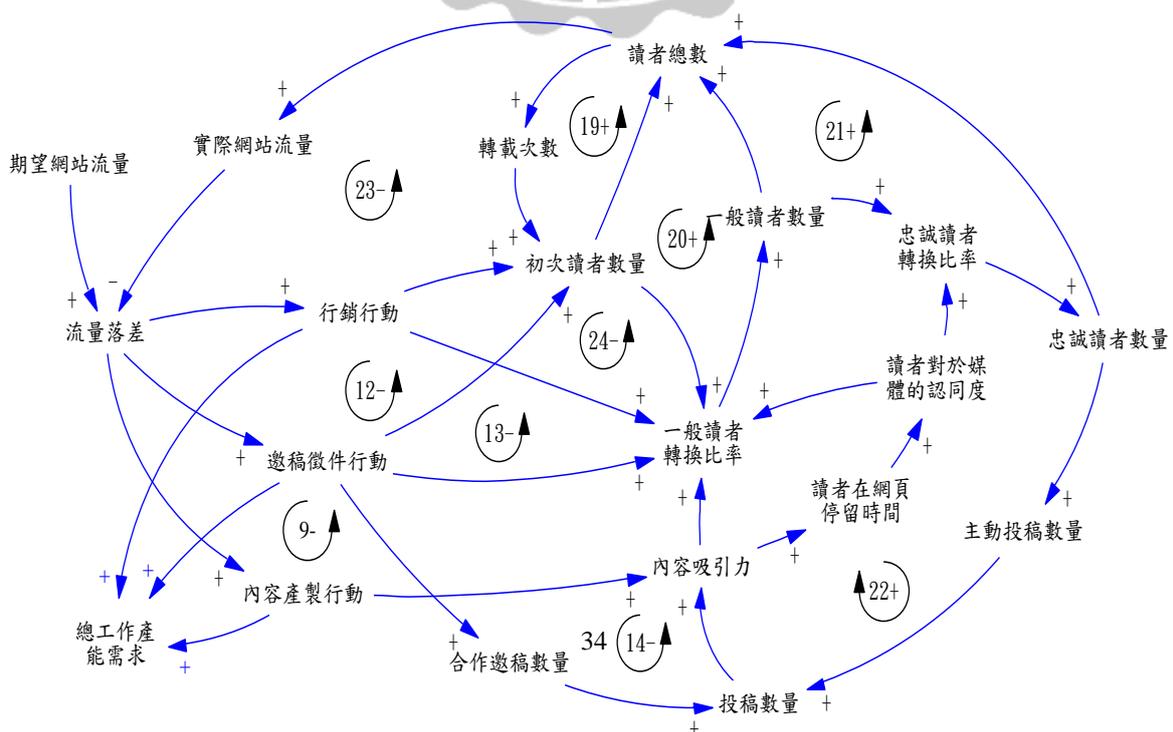


圖 4-7 行銷行動與讀者管理彙整環路圖

第三節 人力管理

個案媒體受限於人力與財務的限制，在總工作產能需求與實際工作產能之間會造成明顯的產能落差，而呈現出人力不足的情況，個案媒體因而會透過各種不同的行動來調整，以達到營運目標，如圖 4-8 環路圖所示。

2010 年十週年大規模募款前，個案媒體受限於財務資源不足，沒有過多預算能增加員工總數量，甚至常發生財務壓力的狀況，如以下個案媒體主管所述：

財務壓力發生時，受限於人力預算，就會難以兼顧各項工作……當然如果有預算，就會找特約記者……還有一種變通，就是找願意幫忙的志工來完成，願意幫助協會的志工。但這部分就是跟志工的溝通說明變得很重要，我們需要告訴志工這是有經費的計畫，但我們希望經費能夠留多一點在協會，讓我們有能量去做別的事情……以前比較多，現在比較少。雖然現在財務還是沒有很充裕，但現在經費還是可以支付作者或記者的人力費用(附件二,84 頁)。

從上述可知，早期個案媒體會尋求志工合作，減少人力支出，紓解財務壓力。同時，增加實際工作產能，進而降低產能落差，如圖 4-8 環路 25。但如訪談資料所示，此一環路是過去主要的方式，後來比較少。

爭取到一個計畫，但是這個計畫不可能靠現有人力去做，這時候就需要多請人……涉及到政府單位的預算制度控管，它就不去補助固定的人事。可是你在計畫內雇用臨時工是被允許的……(附件三,94 頁)。

由上述可知，個案媒體也會以約聘員工新增行動，讓約聘員工數量增加，提高員工總數量，實際工作產能提高，降低產能落差，如圖 4-8 環路 29 所示。

於 2013 年，個案媒體由特約記者 B 轉聘為正職記者，逐漸開始有正職員工新增行動，而在這之前正職員工數量一直都兩到四位徘徊，如以下個案媒體主管所述：

2012 年之前，資訊中心媒體中的正職就是兩個到四個，有時候甚至剩下一個人力……比較可以確定是 2013 年後做資訊中心，在這個媒體中的人，就以他確實是正職的編輯有三人，再加上一個專職記者，這就是四個正職人力(附件三,94 頁)。

顯示出個案媒體於 2013 年後開始有正職員工新增行動，當正職員工數量增加，帶動總員工數量成長，增加實際產能，如圖 4-8 環路 30 所示。事實上，前述提及到個案媒體會與志工合作減少人力成本的支出，合作仍會帶動產能需求增加的狀況，如以下個案媒體主管所述：

合作都會有這些溝通成本，但是合作也是我們想做的事情……為了實現資訊傳遞的目標，合作是必然要做的事情，這等於是說合作的成本估算進去(附件一,84 頁)。

因此。將合作所產生的產能需求納入，即當個案媒體的向外尋求合作行動增加，同時也會再帶動總產能需求成長，增加產能落差，如圖 4-8 環路 31 所示。

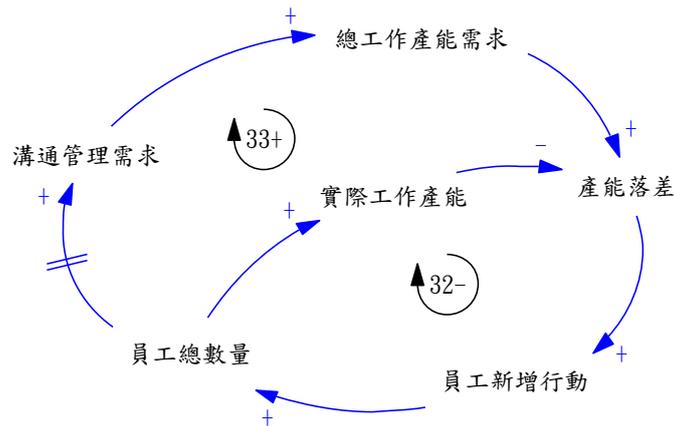


圖 4-9 員工總數量成長影響產能落差環路圖

不只是向外尋求合作會再帶動產能需求成長，隨著員工數量的增加，也連帶出現更多溝通、討論等，像是記者分線、討論會議增加，使得總工作產能需求增加，以下個案媒體主管所述：

人力做了比較多，行政作業就會變多，尤其是採訪路線的溝通上，過去只有一個特約記者、一個正職記者，採訪題目容易分線，但現在記者人數變多，分線容易出現重疊的領域，這部分尚未有良好的經驗，能做的就是請同事們不斷的溝通，有重疊、有模糊的部分就提出討論、談清楚(附件一,73 頁)。

因此，當產能落差大，帶動員工新增行動增加，使員工總數量成長，增加實際工作產能，降低產能落差，如圖 4-9 環路 32 所示。然而，當員工總數量成長逐漸地出現溝通管理需求增加，又會再帶動到總工作產能需求成長，使得產能落差再增加，如圖 4-9 環路 33 所示。

除了溝通管理需求增加，人力效率不易評估、歸咎成效，如以下個案媒體秘書長(2016)臉書所述：

NGO 向來就是不那麼資本主義... 可惜還是在這框架裡。因為，有很多人性面的部份，並不容易克服，例如比較心態，究竟是各取所需？還是，誰付出的多，誰就可以收獲的多？這很難，又如為什麼資訊工程師的薪水，要比一個文字編輯高？

從上述可知，該如何訂定員工付出的標準，這點個案媒體仍難以有明確訂定。因此，個案媒體主任提及未來他們想討論釐清此一問題，特別是關於專案人力的管理問題。

第四節 財務營運管理

創立初期階段個案媒體因忠誠讀者數量並不多，平均捐款金額較少。然而，為了要降低財務壓力，個案媒體採取不同的行動來增加收入或降低人力成本，以舒緩財務壓力的問題，如圖 4-10 財務管理環路圖所示。

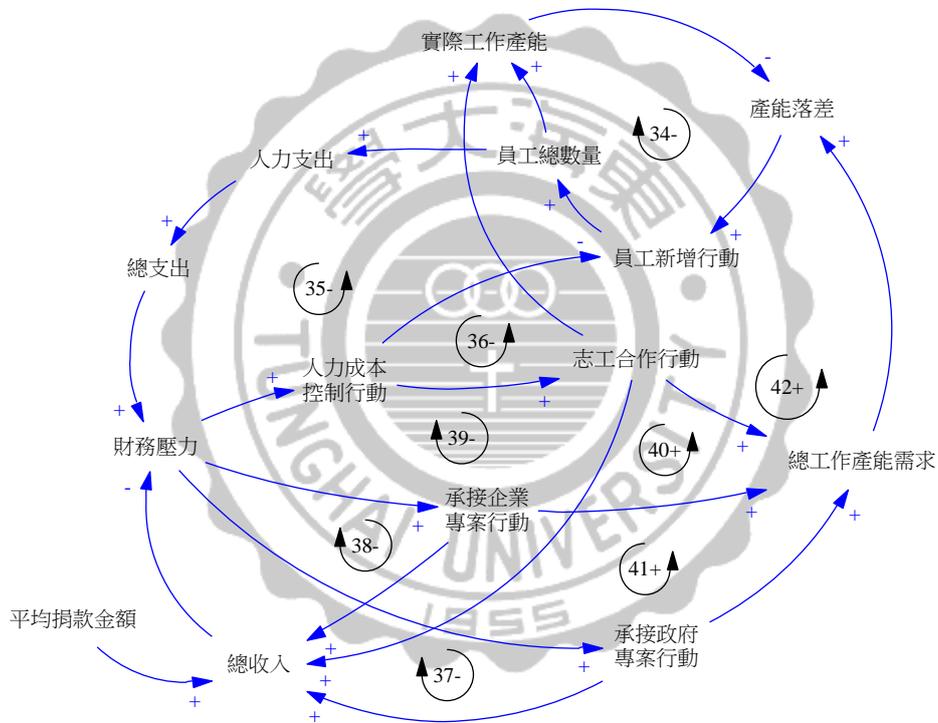


圖 4-10 財務管理環路圖

誠如 4.3 人力管理次系統所談及的產能落差驅動員工新增行動的增加，使得員工總數量成長，提高人力支出，帶動總支出上升，使得財務壓力增加，如圖 4-10 環路 34。早期財務壓力大，因此往往是以人力成本控制行動，降低員工新增行動，員工總數量難以成長，如圖 4-10 環路 35。

除了因而員工總數量不易成長，人力成本控制行動增加，也帶動志工合作行動成長，以此提高實際工作產能，降低產能落差，如圖 4-10 環路 36。同時，藉此志工合作行動帶動總收入的增加，如圖 4-10 環路 39。

另，個案媒體採取承接專案的方式，進而帶動總收入增加，如以下附件一所述：

專案化是指將生態保育議題的事情寫到計畫中，最大的計畫就是我們跟林務局有好幾年的合作，應該有十年。我們有將生物多樣性這個議題，包裝為資訊推廣計畫，另外跟林務局申請補助，它只是補助，但稿費就可以得到補助，變成說有關生物多樣性這個報導能夠有稿費的著落(附件二,80 頁)。

個案媒體透過承接政府專案行動，來增加總收入，如圖 4-7 環路 37 所示。此外，個案媒體訪談中也談到其他財源收入，如個案媒體主管所述：

還是會希望盡量是獨立的財源，募款佔的比例提高，其他企業合作、委辦計畫(像是政府部門)，或去跟政府申請補助(附件二,74)。

從敘述中可知，除了企業專案，個案媒體也會透過承接企業專案行動增加，進而使總收入提高，如圖 4-10 環路 38 所示。然而，這些收入行動都會再次帶動總工作產能需求成長，如以下附件一所述：

其實我們要有收入都會有成本出現，像是募款，我們也要規劃募款方案，像是綠色和平在街頭。像是滿足政府規定的行政，但這會大大影響工作成就感，道德質疑成本較高，而且會想說我們是民間團體為什麼要做這麼多政府機關的事情。

從上述可知，個案媒體為了紓解財務壓力，所採取的行動，往往又會再帶動總工作產能需求成長。像是志工合作行動的增加，會再次總工作產能需求成長，使得產能落差增加，影響到員工新增行動增加，總員工數量成長，帶動總支出成長，財務壓力增加，如圖 4-10 環路 42 所示。

承接專案的部分，如承接企業專案行動增加，又會再帶動總工作產能需求成長，使得產能落差增加，再次影響到員工新增行動增加，總員工數量成長，如圖 4-10 環路 40 所示。而承接政府專案也是類似情況，行動增加又帶動總工作產能需求的成長，如圖 4-10 環路 41 所示。

綜合上述，如個案媒體主任所述，不論何種總收入增加行動都會有成本，人力成本控制行動無可避免。當財務壓力過大、產能落差大時，個案媒體便可能會透過降低實際產能需求的方式，如以下個案媒體所述：

財務壓力發生時，受限於人力預算，就會難以兼顧各項工作，就會以維持一定水準就好(附件一,84 頁)。

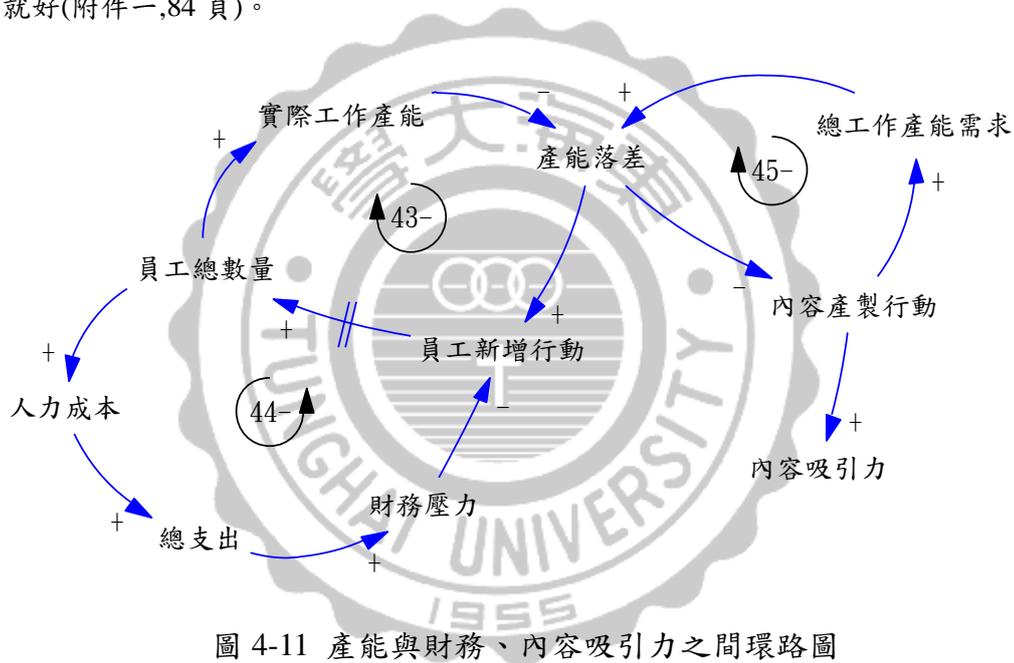


圖 4-11 產能與財務、內容吸引力之間環路圖

透過上述可知，當產能落差大時，個案媒體會採取員工新增行動來增加員工總數量，帶動實際工作產能成長，降低產能落差，如圖 4-11 環路 43。然而，個案媒體因財務壓力大，降低員工新增行動，使員工總數量無法成長，以此降低人力成本增加，減少總支出，緩解財務壓力問題，如圖 4-11 環路 44。

然而，產能落差大時，因受限財務壓力而無法提高實際工作產能，便會轉而降低內容產製行動，維持一定水準便可，但此一行動會造成內容吸引力下降，如圖 4-11 環路 45。

在 2010 年時，個案媒體不只是前述問題，因遇上外在環境影響，景氣不佳使得捐款金額不足，財務赤字高達八十幾萬元（沙浪，2010）。

除了景氣影響到捐款金額的問題，個案媒體也因為逐漸有較為穩定的規畫，如以下個案媒體主管所述：

.....你可以看到 2011 年是我們財務結構跟制度穩定下來的時間點。.....因為我們有那個心力、時間去反思討論，先把財務處理好，並且算出我們至少每年固定的捐款入帳是多少，那再從這個目標來推動，讓定期定額達到這個量，這樣其他專案補助款進來的時間點就比較不會造成過於緊張的壓力(附件三,92 頁)。

個案媒體積極地透過十周年系列活動的規劃，像是忠誠讀者心得分享等，使得定期定額於 2012 年金額突破五百萬元，如圖 4-12 所示。

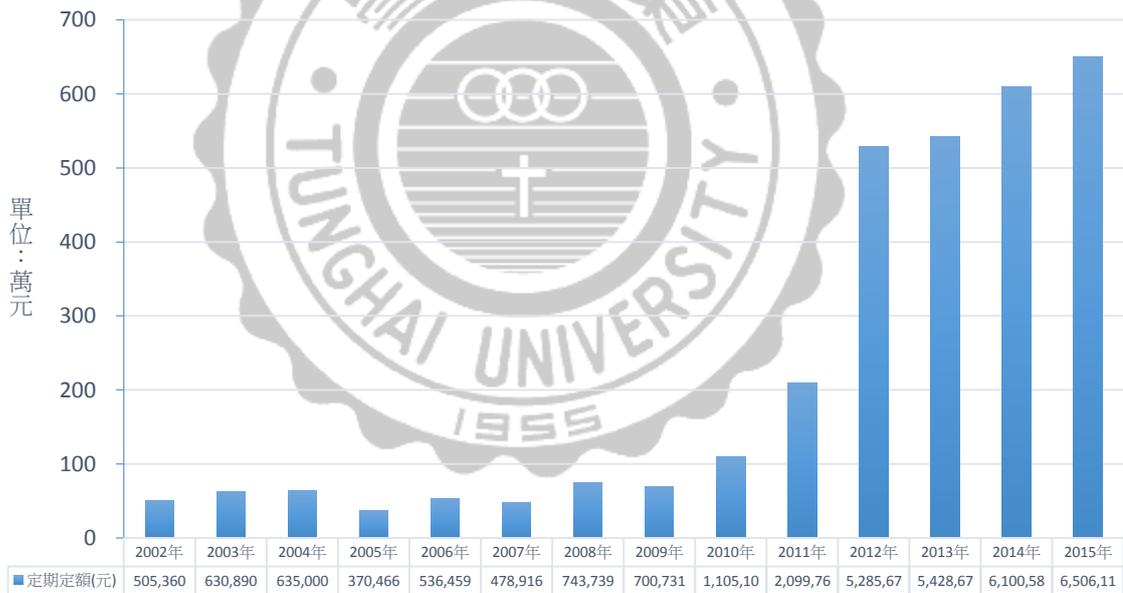


圖 4-12 定期定額歷年成長圖

個案媒體屬於非營利組織，因此當總收入增加時，年度預算也會提高，如以下個案媒體主管所述：

因為收入也增加五倍，但因為我們是 NGO 組織不可能有盈餘或是負債...支出多一定是跟著收入(附件三,92 頁)。

因此，支出會隨著收入成長有所影響。個案媒體自 2008 年開始進入主動產製時期，從特約記者的合作方式開始，當時是以回捐稿費的合作特約居多。

但是，隨著定期定額的成長，個案媒體於 2013 年人力預算提高，開始聘用正職記者，也如前一部分討論中提及到減少與志工合作行動，即圖 4-10 環路 39 已逐漸減少，到後期已不存在了。

第五節 專案管理

後期，個案媒體的財務次系統轉變為以三大財務來源-定期定額、企業專案、政府專案為主，如圖 4-13 所示。

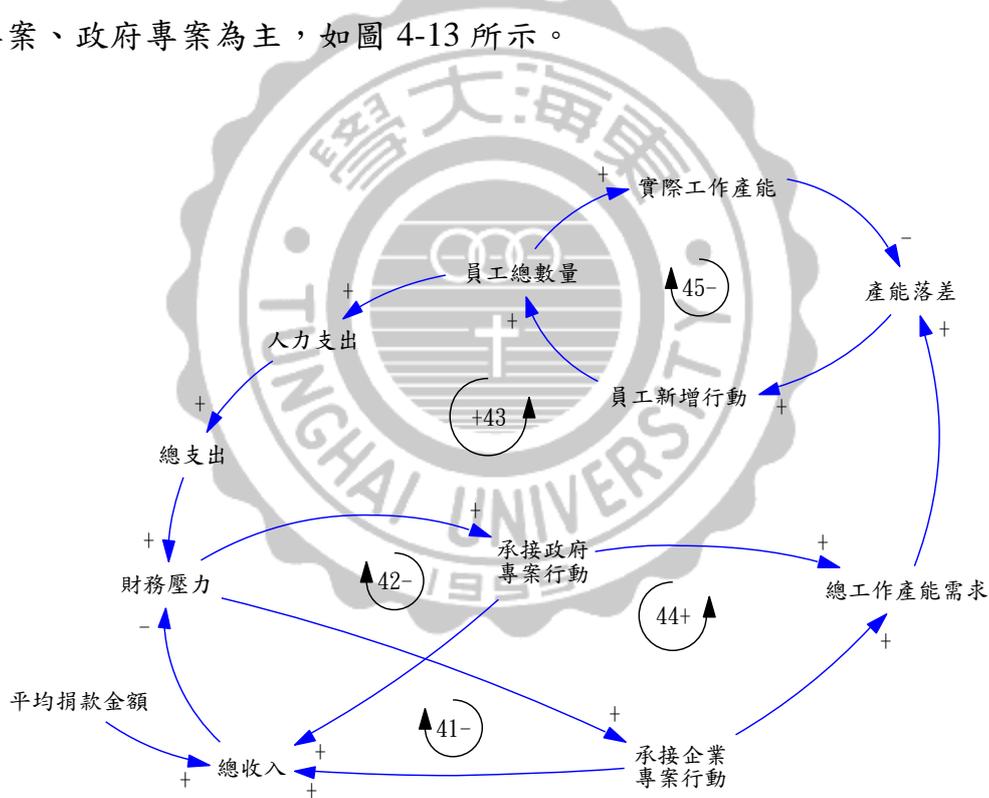


圖 4-13 財務次系統轉變環路圖

雖然透過十週年活動，平均捐款金額達到個案媒體所規劃的目標，但個案媒體人力不足的狀況仍然存在，如以下個案媒體主管所述：

因為我們不只是聘請的人變多，承接的計畫數量變多，但人還是不足，因為還是很低薪，所以職員難以將此當作長久安身立命的職業……所以，人力流動率依舊滿高(附件三,94 頁)。

從上述可知，人力流動率的問題使得員工總數量下降，影響到實際工作產能下降，增加產能落差，使得員工新增行動增加，如圖 4-13 環路 45。事實上，不只是產能落差大造成人力不足的情況，當員工總數量增加後，會再影響到承接專案行動，如以下個案媒體主管所述：

雖然預算提高，但想做的事情也變多，所以即便有聘請人力，但仍難以改善人力不足的問題。但最主要原因是計畫變多，比如說：今天有個機會爭取到一個計畫，但是這個計畫不可能靠現有人力去做，這時候就需要多請人，於是協會從五個人變成五十個人……人請進來後如果是那個計畫沒了，理論上說直接就離職，但通常沒有這麼絕對，他本來做的計畫完成、沒有了，我們還是會想辦法找別的計畫來做，人力的編制就越來越多(附件三,94 頁)。

因此，當承接企業、政府專案行動增加，帶動產能需求增加，使得產能落差變大，員工新增行動增加，使得員工總數量成長。

然而，員工總數量的成長，使得人力支出增加，進而總支出增加，如圖 4-13 環路 43、44。總支出的增加，會再次影響到財務壓力增加，承接專案行動增加，如圖 4-13 環路 42、41。

因此，個案媒體的人力不足、財務壓力問題持續發生。此外，承接政府專案行動對於個案媒體有特別的影響，如圖 4-14 所示。

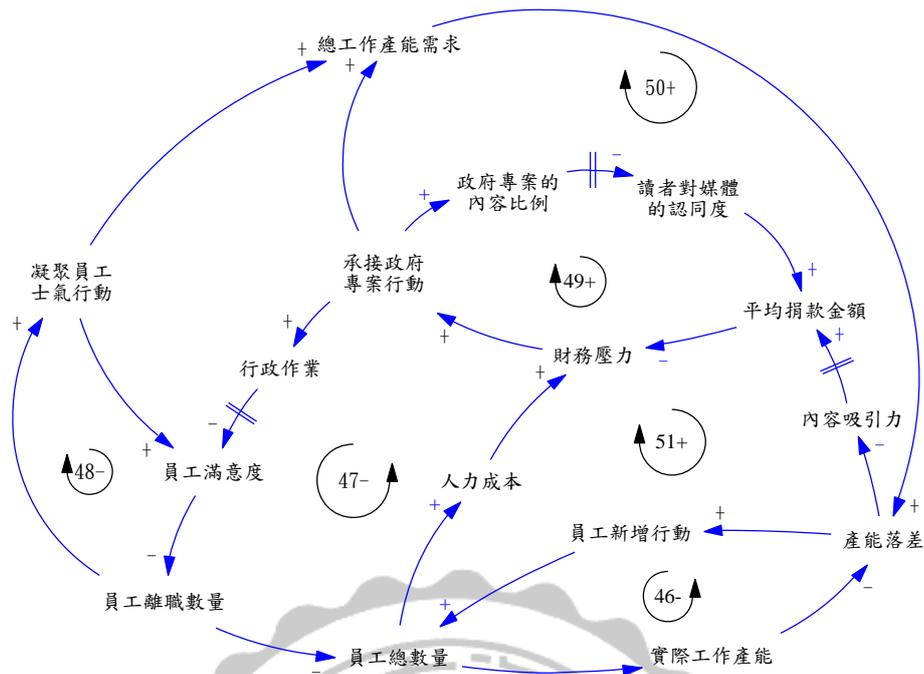


圖 4-14 政府專案影響環路圖

前述提及到當專案數量增加，總工作產能需求也增加，使得產能落差增加，進而產生員工新增行動增加員工總數量，如圖 4-14 環路 46。但員工總數量的增加，又會再增加人力成本，讓財務壓力變大。其中，當個案媒體透過承接政府專案來增加收入時，員工滿意度會有極大的影響，如以下附件一所述：

目前是希望政府降到最少越好，因為行政量特別多和核銷所需的文件，必須注意核銷規定繁瑣，而就會需要耗費時間、心力較高……雖然我們在理念上都可以同意我們做的事情，本就是要公部門一起合作，但實際去做就會很討厭，連帶道德質疑就會跑出來。

從上述可知，當承接政府專案行動越多，帶動行政作業增加，逐漸影響到員工滿意度下降，甚至會影響到員工離職，如以下個案媒體主管所述：

以資訊中心來看現階段的同事，新聞組本身流動算很大……其實流動的原因也很清楚……沒有足夠經費請人來做行政核銷，而這些事情的自我成就感較低，包括是已經是幹部的同事也會這樣，這點不太容易突破(附件一,73 頁)。

由於行政作業影響到員工滿意度下降，帶動員工離職數量增加，減少員工總數量，降低財務壓力，如圖 4-14 環路 47。但此一環路會影響到實際工作產能，員工總數量減少會影響到產能落差變大，造成人力不足的問題發生。

因此，個案媒體為了員工離職數量的問題，而採取行動因應，如以下個案媒體所述：

現在比較好是記者、編輯、多媒體組，總共加起來 16 個人，而裡面有 11 個做滿兩年。高流動的問題在這一、兩年好了一點，我在前年當上主任後開始盡量改善待遇這塊，還有同事成就感，盡量設法多對談，並觀察同事工作滿意度、成就感的狀況。去年，我們也辦了中心的願景工作訪，討論我們要的願景，並定一些可以追求的目標，像是流量、影響力等(附件一,74 頁)。

個案媒體因為員工離職數量增加，透過凝聚員工士氣行動增加，來提高員工滿意度，進而減少員工離職數量，如圖 4-14 環路 48。

另，承接政府專案對於讀者也有影響，因為政府專案數量增加，會使得政府專案內容比例增加，顯得像是政府宣導的窗口，如以下次級資料，Facebook 讀者 B 留言所述：

環資中心成立目的及願景為何?還是單純又只是一個政令宣導單位?台灣實質讓民眾訴願的窗口偏像與法令宣導，大多都只給個狗屁倒灶的法條，或是叫你再找其他也許相關部門詢問的踢皮球

從上述可知，當政府專案內容比例增加會逐漸影響到讀者對於媒體的認同度降低，使得平均捐款金額下降，讓財務壓力又增加，如圖 4-14 環路 49。

當個案媒體採取承接政府專案行動、凝聚員工士氣行動時，又會再帶動總工作產能需求的成長，使得產能落差增加，對內容吸引力造成影響，如以下讀者 C 在粉絲頁的留言所述：

我對環資中心是 有所期待的.....也有捐款。但不得不說，環資中心在選文的資訊查證上，應該要更加仔細。在臉書的經營發言也該更謹慎，對選文內容也應該全文閱讀.....可以理解或許是人力不足的問題，但有些事不能省，以免砸自己組織名字的招牌。

當內容吸引力降低，逐漸地影響平均捐款金額的成長，使得財務壓力增加，如圖 4-14 環路 50。或是，因產能落差變大，員工新增行動增加，使人力支出成長，讓財務壓力變大，帶動承接政府專案行動增加，如圖 4-14 環路 51。

綜合上述，可知個案媒體承接政府專案對於員工、讀者造成的影響，即便個案媒體減緩員工離職數量後，仍會再次發生人力不足、財務壓力的問題。

第四節 個案媒體成長之動態結構

自 2000 年至 2015 年，個案媒體從平台模式時期、主動產製時期到降低閱讀門檻時期，呈現出的成長動態結構如圖 4-15 個案媒體成長動態環路圖所示。

隨著不同時期所出現的需求及總收入成長，個案媒體逐年地計畫目標。不同的目標帶動出的行動，不只是影響單一次系統的變化，而是會使整體動態結構環路的變化。

因各次系統的相互影響，帶動個案媒體總讀者數逐漸成長，如圖 4-16 個案媒體網站成長數據圖所示。個案媒體的使用者月平均數量由 2007 年 55,719 人數成長到 2015 年 317,018 人數。然而，個案媒體仍然面臨財務壓力、人力不足的問題。



圖 4-15 個案媒體網站成長數據圖

本節將會以整體系統觀點來分析每一時期個案媒體的動態成長模式，最後在以個案媒體發展的核心結構進一步分析，討論、了解個案媒體擴張受限的原因。



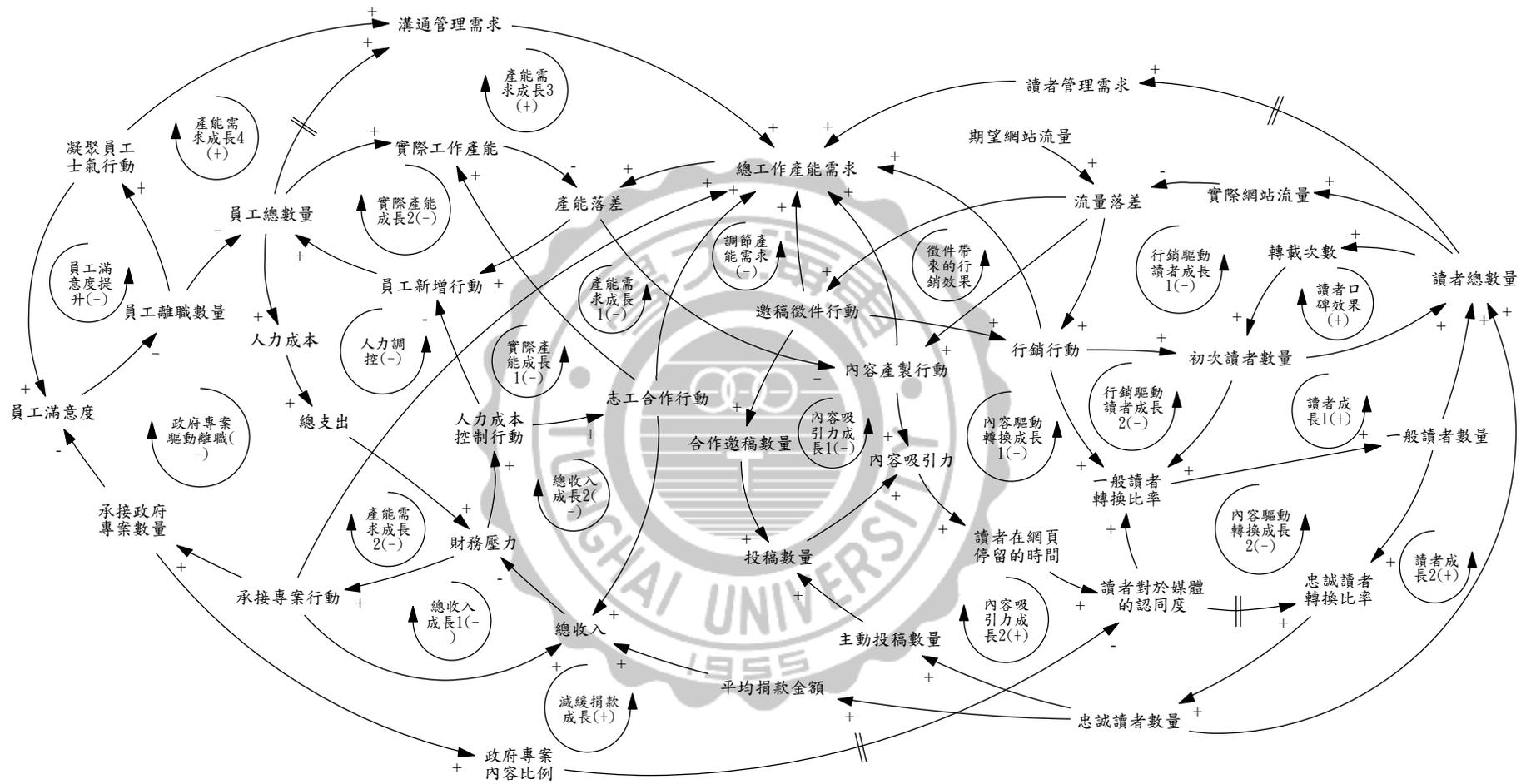


圖 4-16 個案媒體成長動態環路圖

2000年至2008年，如圖4-17所示，個案媒體創立初期便以平台模式為主，針對讀者數量成長的部分，主要以轉載、翻譯環境資訊至網站，並與林務局、專家等合作，進而提高合作邀稿數量，增加內容吸引力。

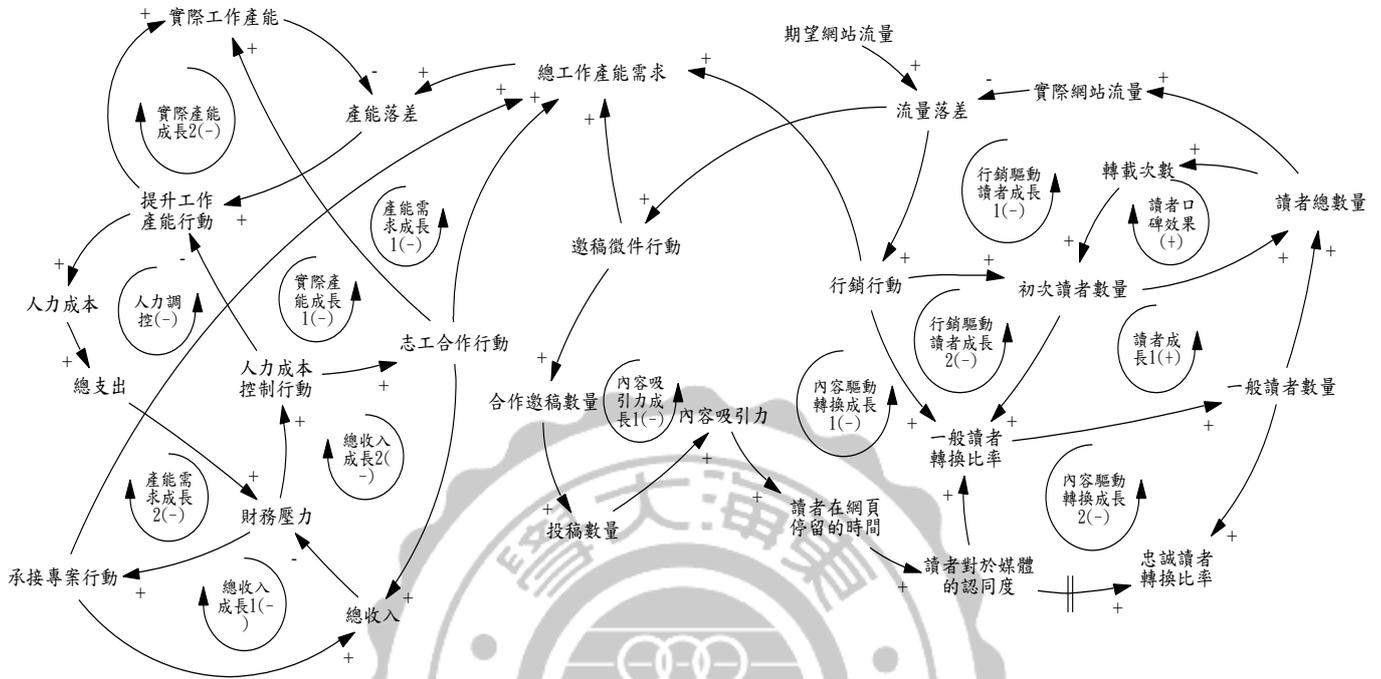


圖 4-17 平台模式環路圖

另，採取電子報作為主要的行銷行動，增加初次讀者數量與一般讀者轉換比率，透過上述行動驅動總讀者數量成長。同時，電子報行銷與合作產製行動提高總工作產能需求，但平台時期受限財務壓力，難以擴增人力，往往是透過志工合作行動來增加實際工作產能，同時藉由志工回捐來降低財務壓力。

雖然志工合作會需要溝通增加產能需求，但實際能夠增加的實際工作產能仍大於需求，所以個案媒體產能落差過大時，仍會透過志工合作來提高實際工作產能。關於平台時期的財務面，個案媒體主要是以承接專案收入，另一部分就是志工將人力支出的費用回捐予個案媒體。

然而，因專案承接、專家合作等行動，逐漸地讓個案媒體決定開始主動產製內容，因此，從2008年至2013年，個案媒體進入主動產製時期，如圖4-18主動產製時期成長環路圖所示，有計畫地慢慢提高內容產製行動

增加，但受限於財務壓力人力大，帶動成本控制行動影響，於是較低的人力支出與特約記者合作開始。

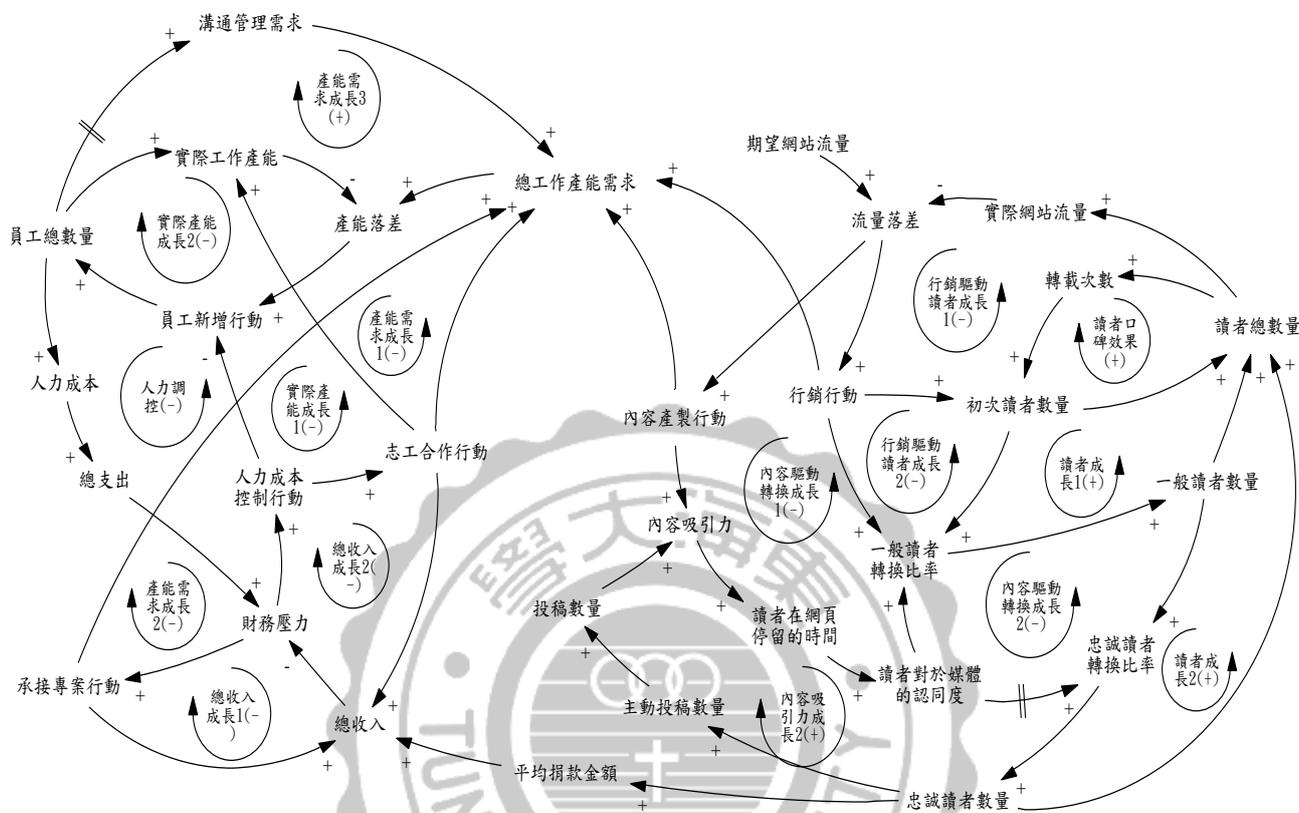


圖 4-18 主動產製時期成長環路圖

此時期財務壓力隨著內容產製行動增加而成長，因帶動總工作產能需求的成長，使總支出成長。儘管此一時期仍有部分的志工合作行動，但財務壓力仍越來越大，甚至是額外受到景氣、預算錯估等影響使得財務壓力更大。

於 2010 年，個案媒體便透過十週年活動的規劃，帶動邀稿徵件行動、行銷行動的增加，提高初次讀者數量與一般讀者轉換比率的增加。更重要的是透過向忠誠讀者邀稿心得分享，帶動投稿數量成長，進而使讀者對於媒體的認同大幅提高，強化忠誠讀者轉換比率，忠誠讀者數量增加，提高平均捐款金額的成長，於 2012 年金額成長超過五百萬元。

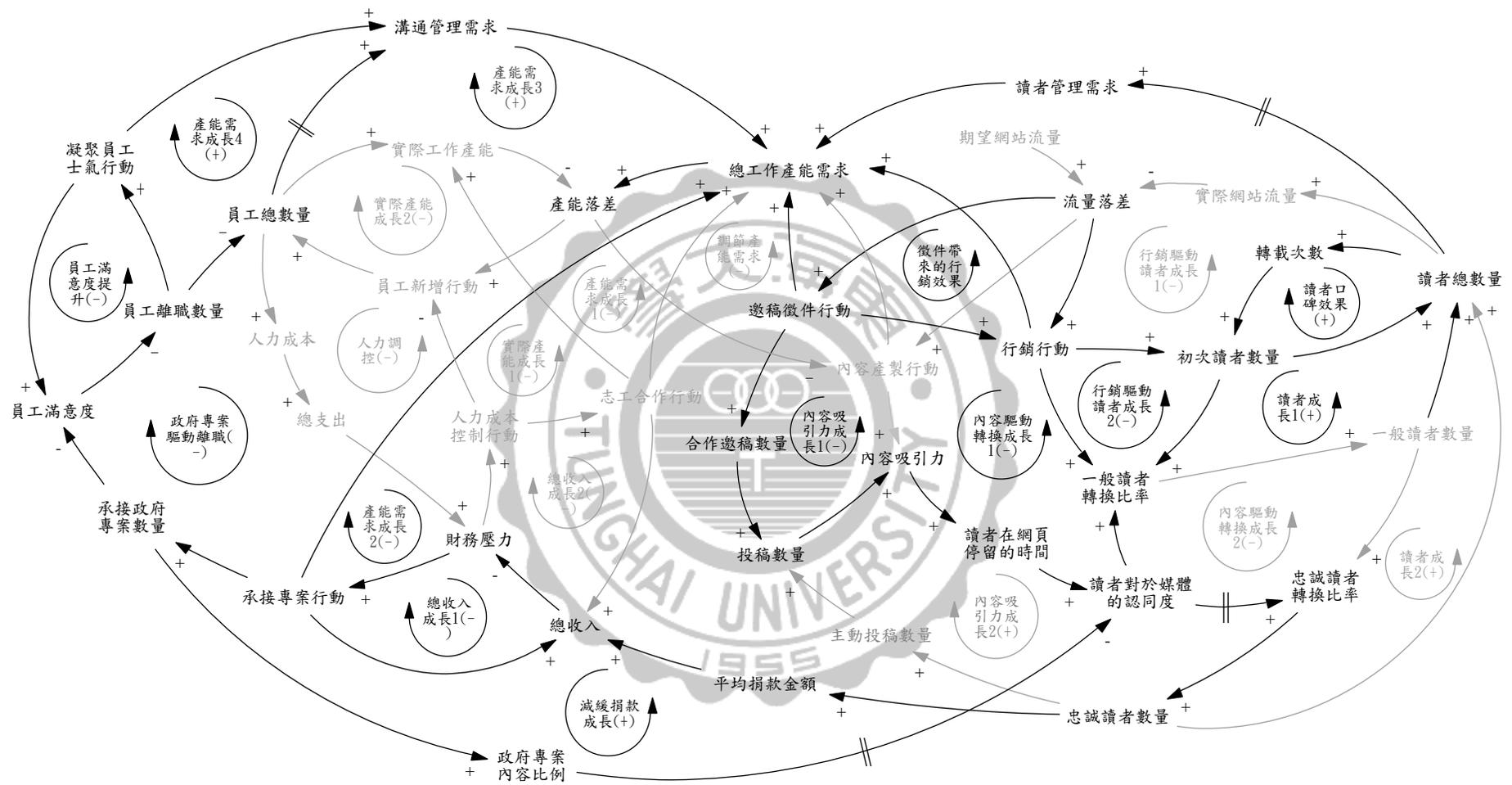


圖 4-19 降低閱讀門檻時期成長環路圖

因為財務壓力下降，於 2011 年財務結構與制定開始較為穩定，約略能掌握出究竟該有多少定期定額捐款目標，讓補助款項進來的時間較為充裕。另，定期定額帶動總收入的成長，個案媒體開始增加員工新增行動，提高實際工作產能，以達成主動產製的目標。

然而，這又影響人力成本成長，財務壓力提高，使承接專案行動增加，以提高總收入成長。而且，承接專案行動又會在帶動總工作產能需求增加，造成員工新增行動再增加，使財務壓力增加。同時，隨著員工總數量的成長，逐漸地提高溝通管理需求，總工作產能需求成長，也讓產能落差增加。

2013 年至今，個案媒體為因應讀者特性增加手機版閱讀、行銷行動。因為社群網站的崛起，電子報行銷的效果不如創立初期的表現，個案媒體創立 Facebook 粉絲頁、與其他媒體轉載串流。並且，增加更多軟性內容徵件與產製，提高投稿數量、內容吸引力。

透過上述行動驅動讀者成長，如圖 4-19 降低閱讀門檻時期成長環路圖所示。但隨著進入網路的門檻大幅降低，必須與更多資訊共同競爭讀者關注力，使得行銷行動的效果有限。

在產能部分，驅動讀者成長行動會帶動產能需求增加，過去往往因承接政府專案，影響員工滿意度的降低，使得員工離職降低員工總數量，影響產能落差增加。

因此，在 2013 年開始採取凝聚員工士氣行動增加，讓員工滿意度提高，避免因員工流動問題造成實際工作產能降低。然而，此一行動又會再帶動產能需求成長，增加產能落差。

此外，隨著讀者成長逐漸地提高讀者管理需求，使得總工作產能增加，帶動產能落差成長。因此，個案媒體員工新增行動增加，人力成本再度被提高，財務壓力變大，承接專案行動增加來使總收入成長。

為此，個案媒體因產能落差驅動行動，讓員工總數量成長來降低落差，但這又會帶動人力支出增加，影響財務壓力的增加。

在財務部分，由於忠誠讀者轉換所帶來的捐款收入較為不易、緩慢，為此個案媒體採取承接專案行動改善財務問題。但是，這會再造成產能落差變大，再次增加員工新增行動，使人力支出增加，進而使財務壓力成長。此外，當員工總數量的成長後，會逐漸帶動管理需求，使得產能落差增加，再度造成人力不足的問題發生。

另，隨著承接專案又影響到產能及忠誠讀者，由於政府專案所帶來的行政成本較高，使得員工滿意度下降，提高離職數量。影響到個案媒體必須針對員工滿意度進行員工士氣的凝聚行動，使得個案媒體管理需求的成長。

承接政府專案數量的成長，讓個案媒體產能落差變大時，內容吸引力也會受到影響。而且，當網站中政府內容所佔的比例增加，逐漸地影響忠誠讀者的轉換比率，限制平均捐款金額的成長。

綜合上述，個案媒體因次環路間的行動相互影響，彼此不斷地消漲、來回變動。特別是承接專案似乎可改善財務問題，但事實上這會再限制產能次系統及忠誠讀者的成長部分，讓平均捐款金額的成長逐漸放緩。

此外，受到外部環境的變化，網路門檻降低，更多的內容資訊競爭者，讓個案媒體的讀者成長行動比過去更為辛苦，例：社群行銷的部分，電子報及 Facebook 的問題。另外，讀者總數量成長所帶動的管理需求成長，上述兩者狀況皆使個案媒體無可避免地產能需求增加，產能落差增加，影響人力問題。

第五章 結論

第一節 研究結果

從個案媒體成長歷程與成長動態之分析，得到結論整理如下：

- a) 個案媒體隨著每階段的目標採取行動，然而這又會驅動其他問題的發生，當個案媒體透過專案承接紓解財務壓力時，逐漸產生員工離職的問題，帶動管理需求的增加。以及，產能落差成長驅動員工總數量成長，卻也使得溝通討論變得更多，增加管理需求讓產能需求成長。當個案媒體的讀者數量成長時，也造成更多回應管理的需求，讓產能需求也增加。透過上述，可知個案媒體不只是有行動上帶來的其他限制，本身讀者數量的成長也會影響到產能落差，變成說一直難以改變產能落差的問題。
- b) 個案媒體卻又不會消失的原因是只要主流媒體的壟斷、訊息單一的問題仍然存在，獨立媒體的存在需求便不會消失。個案媒體屬於環境團體出來製作媒體，便代表有一群最為忠誠的基礎社群存在。
- c) 忠誠讀者的捐款成長往往是時間延遲、困難度最高的財務來源，像是個案媒體必須付出更多的成本來驅動忠誠讀者的環路成長。為了支撐營運通常都會尋求其他財源，像是由專案等承接作業增加財務來源，但這又可能會發生產製內容比例影響到忠誠讀者的成長。或是，承接專案中行政作業使得員工滿意度下降而離職、財務壓力限制產能成長，造成產能落差過大，影響內容吸引力下降。捐款收入與專案承接兩者彼此影響，不易同時成長，呈現出財源收入的困境。

第二節 研究貢獻

透過本研究探討與結論，期望能夠讓獨立媒體經營動態有更多的分析與瞭解，並藉由提供整體設計的思考規劃，增進學術、實務對於個案媒體成長動態之相關知識，利於後續研究的發展，分述如下：

- a) 實務界：
- 對於獨立媒體其動態經營的成長與限制能有更多的瞭解
 - 提供整體系統思考的規劃分析作為參考

b) 學術界：

媒體產業中系統動力學的相關研究極少，期許本研究能夠增加媒體經營管理的參考資料。

第三節 研究限制與後續研究建議方向

雖然本研究透過質性訪談等方式深入分析，期望能夠研究可信度提高，透過系統動力學盡量提供出整體的動態分析，然而受限於以下因素存有研究限制：

- a) 受限於時間、能力，僅針對單一個案進行研究分析，未能與其他競爭者的經營動態變化相比較，期望後續研究能採用多家獨立媒體探討分析，盡可能地接近實際的獨立媒體經營管理。
- b) 本研究僅進行質性研究分析，未能進一步採取電腦模擬檢驗，確認經營管理之可行性，評估經營之成本與變化。



參考文獻

一、中文部分：

1. Game of Shark and Minnow 〉的數位文本分析〉。中華傳播學會 2015 年會，高雄：義守大學。
2. 王維菁、馬綺韓、陳釗偉（2013）。網際網路時代的社會運動：以台灣環境運動組織為例。《資訊社會研究》，25，1-22。
3. 朱道凱譯（1998），Hagel III, J. and Armstrong, A. G. 原著（1998），《網路商機 -- 如何經營虛擬社群》(Net gain: Expanding markets through virtual community)，臉譜出版。
4. 行政院研究發展考核委員會（2013）。政府運用 Web 2.0 社群媒體行銷的新思維與策略。台北：行政院研究發展考核委員會。
5. 李仁芳, 2001，台灣產學研合作創新機制探討，「2001 兩岸科技政策論壇論文集」，台北市：台北市貿國際會議中心，3A01-3A26。
6. 李雪雯（2003）。建構媒體知識管理架構之研究—以平面媒體為例。國立政治大學經營管理碩士學程，台北市。
7. 汪維揚、葉明宗（2013）。小型套裝軟體公司成長陷阱—健保申報軟體公司成長動態之研究。《資訊管理學報》，3(20)，281-314。
8. 沈小雲（2009）。從入口網站與網路使用者的互動觀察網路廣告媒體。《書畫藝術學刊》，7，163-174。
9. 林天送（2011）。通訊工具的發展。《科學發展》，466，72-75。
10. 林怡臻（2011）。《以資源基礎觀點比較傳統媒體與新媒體 新聞產製之競爭優勢》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
11. 林東清(2013)。資訊管理：e化企業的核心競爭能力(五版)。智勝文化事業有限公司出版。
12. 果芸（2006）。網際網路發展之回顧與展望。《資訊與電腦》，196，26-31。
13. 胡元輝（2012）。新聞作為一種對話—台灣發展非營利性「協作新聞」之經驗與挑戰。《新聞學研究》，112，31-76。
14. 孫秀蕙(1998)。台灣網際網路發展與問題初探。《廣播與電視》，3(4)，1-20。
15. 財團法人台灣網路資訊中心（2017）。2017 年台灣網路寬頻網路使用調查報告：財團法人台灣網路資訊中心〈TWNIC〉
16. 國家發展委員會(2017)。105 年數位機會調查報告。
17. 屠益民、張良政（2010）。系統動力學：理論與應用。智勝出版。
18. 張家慧、陳炳全（2002）。〈從解題過程看不同媒介特性對新聞編輯人員之影響—比較傳統媒介及網路媒體〉，《傳播與管理研究》，1(2)：189-211。

19. 張傳佳 (2013)。獨立/主流媒體的環境報導——以國光石化開發案為例。國立台灣大學新聞研究所，台北市。
20. 曹承礎譯(2010)，Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver 原著。《電子商務 5/e》。東華出版社。
21. 陳百齡、陳世敏(2001)。媒體網站的理想與現實：1995-1998。16，53-85。
22. 陳琇玲譯 (2014)，James Harkin 原著(2012)。《小眾，其實不小：中間市場陷落，小眾消費崛起》(NICHE：The missing middle and why business needs to specialise to survive)
23. 陳順孝 (2007)。打造公民媒體：輔大《生命力》新聞團隊的行動研究。輔仁大學出版社。
24. 陳萬達(2000)。e 世代的新聞編輯何去何從；目擊者雙周刊
25. 陳曉開(1997)。新聞編輯的解題表現-專家與生手的表現。新聞學研究，(54)，237-268。
26. 陸小華 (2002)。整合傳媒，中信出版社。
27. 湯宗勳，丁麗萍譯(2002)，John Hagel III, Marc Singer 原著(1999)。《網路價值：逆向市場上的資訊仲介者》(Net worth: shaping markets when customers make the rules)。臉譜出版。
28. 黃翊琪 (2015)。〈多媒體新聞敘事之媒材、意義與權力：《紐約時報》〈A
29. 黃維譯 (2003)，Etienne Wenger, Richard McDermott and William M. Snyder(2002)。實踐社群：推動學習型組織之輪。
30. 資策會 (2006)。web2.0 創新應用案例集：科計畫服務新趨勢。財團法人資訊工業策進會出版。
31. 劉彥廷 (2002)。由網際網路論對中國大陸市民社會的再認識。政治大學東亞研究所碩士論文，台北市。
32. 戴瑞瑤 (2014)。獨立媒體社群行銷溝通之研究：以《生命力新聞》為例。輔仁大學大眾傳播所碩士論文，新北市。
33. 謝長宏 (1980)。系統動態學：理論,方法與應用。中興管理顧問出版。
34. 韓釗 (2009)。系統動力學—探索動態複雜之鑰。滄海出版。
35. 魏佑寧 (2009)。網站系統與資訊內容對虛擬社群意識影響之研究—以 Web 2.0 網站為例。國立高雄大學資訊管理學系碩士班，高雄市。
36. 蘇健華 (2007)。WEB2.0 發展介紹。資訊社會研究，13，1-124。

二、英文部分：

1. Atton, C. (2002). *Alternative media*. London: Sage.
2. Cohen, A. (1985). *The Symbolic Construction of Community*. New York: Routledge.
3. Forrester, J. W.(1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge: MIT Press.
4. Fidler, Roger(1994).*Mediamorphosis*. Thousand Oaks, CA:Sage
5. Lampe, C. A. C., Ellison, N., & Steinfield, C. (2007). A familiar face(book): Profile elements as signals in an online social networks. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp.435-444). San Jose, California, USA
6. Lee, Brittney& Webb, Lynne.(2012).Identify, Content, Community (ICC) Model of Blog Participation: A Test and Modification. InRebeccaAnnLind(Ed.), *Produsing Theory in a Digital World:The Intersection of Audiences and Production in Contemporary Theory*(pp.177-193). New York,NY:Peter Lang Publishing, Inc.
7. Mosco, Vincent(1996). *The Political Economy of Communication*. London: Sage Publication
8. Manni, K. E. & Cavana, R. Y.(2000). *Systems Thinking and Modelling: Understanding Change and Complexity*. Auckland, New Zealand: Pearson Education.
9. Sterman J. D.(2000).*Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. International Version. The MacGraw-Hill Companies, Inc.
10. William, Raymond(1975). *Television: Technology and Culture Form*. London, England: Oxford University Press

三、網路資料：

吳家寧(2001)。網際網路衝擊大未來-回歸原點，追求價值。EMBA 雜誌 175 期
<http://www.emba.com.tw/ad/88846ba22f2c4b7893e78a1a522261e6>(檢索時間:2017/01/12)

孟琬瑜(2012)。

環資與我－環境資訊電子報的結緣。

<http://teia.tw/zh-hant/donate/story/2951>(檢索時間:2017/01/12)

林金玉 (2010)。美國國家公共廣播電台 NPR 的社群媒體策略【線上論壇】。
<http://web.pts.org.tw/~rnd/p1/2010/09/NPR%20Social%20Media%20Strategy.pdf>(檢
索時間:2017/01/12)

張振(2016)。《四方報》快轉，十年一刻。
<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/91/article/4141> (檢索時間:2017/01/12)

黃彥達 (2007)。Web 2.0 再思考 (一)「關係」才是重點。
<http://www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=378>(檢索時間:2017/01/12)

管中祥 (2015)。奪回媒體：台灣媒體運動的另類之聲。
https://app3.rthk.hk/mediadigest/media/pdf/pdf_1427179806.pdf(檢 索 時
間:2017/01/12)



附錄

附件一 第一次訪談逐字稿

日期：2016/04/25 地點：環境資訊協會

訪談時間長度：01:19:12 對象：個案媒體主管

一、新聞產製

1. 請問貴單位目前的記者數量，及記者工作內容？

目前有三位正職記者和幾位特約記者，特約是指比較有寫稿默契，資訊中心會委託特約記者寫某些題材。固定的特約記者是兩個，但不算是全職記者，兩個特約記者可算是一個人力，其他則是偶爾零星的特約記者。

記者的工作主要是接受指派或自己提派採訪計畫，但現場採訪則是同事可以自行提，或主管主編以上都會做指派，這些都是以平面形式為主。記者的工作其實沒有太多複雜的事情，就是專心將文字圖片素材寫好。有的報社業務需要拉業務，但我們的記者不用。此外，記者需要熟悉編輯後台，編輯後台類似部落格的形式，記者需要遵照編輯訂好的提議上稿。

正職、特約記者之外，上面有一位主編和搭配的執行編輯一位，執行編輯會分攤主編工作負責後製的作業，像是文字不到位、調整圖片位置、潤飾詞語和初步簡要的下標。與其他媒體的不同，環境資訊中心注重國際新聞，每天至少一篇或兩篇，由特約編譯、特約編輯或志工共同合作，會有雙向溝通或固定指派。

也有與美國環境新聞社(ENS)長期固定合作，可直接將報導可以翻譯轉載。當題材不適合，資訊中心也會主動編寫其他媒體的報導。

新聞部門剛開始是以媒體平台，初期並未有強烈的新聞性格，主要是希望環境相關的資訊在網路上找得到。在十幾年前的年代，網路平台的經營並不容易，而民間訴求或論述常常流於 email 往返間，就留在個人信箱中，沒有集中彙整為在一個地方。也因為如此，環境資訊中心便希望能集中資訊，讓大家能夠在網路上搜尋、傳遞。初期是與美國環境新聞社(ENS)

發展編譯合作，台灣新聞則是以摘錄為主，後來才比較有強烈的報導性格。

2007年受到肯定，榮獲社會公器。在此之前，編輯自己當記者身兼口訪、現場採訪、翻譯，也會有報導但很少。也有採行企劃，以類似名人堂的方式，邀請專業寫手針對環境議題表達意見。在社會公器肯定後才開始有意識要主動報導，剛好也有特約願意跟我們配合，以我們能夠提供的薪資稿費願意配合發展，以上述的方式慢慢地做，在兩年多前，即2013年下半年才開始有專職記者，去年底專職記者總共有三位。

2. 每日產出的新聞數量是否有固定？或是以何種方式來掌握新聞產製？

國際新聞的規模還是維持初期這樣，差別在記者的增加，新聞品質沒有硬性去定下數量，新聞是以人力投入去看能有多少產出，比較難企劃。此外，因為是日報，迅速、快速反應還是滿重要。雖然記者有每個月二十篇的報導，每篇字數一千字上下，很多事情要快速反應，工作量、時間就會多一點，補休輪休比較少這樣，常常是處於不一定的狀況。特約比較屬於有事情委託他去報導，或當正職人力無法負荷時。

新聞產製並未有規劃固定產稿量，只有規劃支出費用要合乎能夠負擔的預算範圍，比較能夠進行規畫管理的部分則是專欄與企劃。每周禮拜一到禮拜天有不同的專欄，禮拜一是與我們的島合作或與資深的團體合作，如：與地球環境公民合作，會深刻描寫議題故事。禮拜二則是描寫生態、禮拜三是關注信託、禮拜四是關注中國，只有禮拜五則沒有限制專欄內容。

並沒有刻意追求時事，而是屬於基礎知識的架構，把脈絡跟比較深的知識講清楚，這是比較能規劃的部份。有些是每季或每年規劃一次，像是生物多樣性是與林務局合作、規劃，配合協會、單位等有滿多種的合作。因為沒有辦法全部靠自己的力量完成，運用了許多關係來進行合作。資訊中心報導性格強，還是沒有放棄平台的角色，與環境相關資料要努力蒐集，以利大家以後還找得到資料，會盡量企劃出涵蓋環境議題的文章，持續進行合作、記者報導且維持平台。

3. 請問貴單位是如何評定新聞品質？

新聞品質回歸到新聞專業，並不要求要像蘋果即時、自由時報的報訊，比較是屬於回歸到本質，環境資訊中心的報導都是由線上記者所產製，線上記者屬於專業人士，在引述文本等部分都會交代清楚，在交稿後也會有主編、執行編輯針對文字品質進行把關。此外，設定了每個禮拜的記者編輯會，會面對面地進行討論報導，像是接下來要做什麼題目、有什麼點或面相需要去談清楚，口頭先做一次討論達成共識。

每個禮拜都有一次採訪會議，每天都有編輯會，編輯會是屬於全資訊中心部門，除了媒體之外也有其他計畫，全資訊中心都要了解電子報跟網站會有那些報導跟文章，大家要回歸今天的報導如何改進、提供想法，並且討論有沒有值得追究、可以延伸的題材，或有趣的梗值得往下探討，採用事前討論、事後回饋的方式來作為新聞品質的把關。

4. 請問貴單位是否有特別進行網站、排版、形式等方面的改良？

整個協會只有一人資訊組，還有委外的工程師。我們的能量很少，所以很少在做網站改良，大多是硬軟體維護。維護成本有別於過去，以前需要負擔主機，自己要自己連對外網路，現在用雲端虛擬主機，由雲端公司維持。負責資訊管理的同事確保效能正常，異常狀況或異常離線斷線都要解決，很少有現有版型去做大改，因為這會需要資金、人力和時間。

資訊中心採用部落格的方式來管理呈現，在 Drupal 安全性更新都需要耗費很多心力、成本，並不像我們操作 windows 這麼方便，光是這部分就已十分吃力。在版型調整、新功能開發則是沒有辦法奢望，維持像平面媒體、紙本呈現、圖文、留言互動機制、連線到臉書這樣就好了。

4.1 若有，請問改良的方式是透過內部人員，還是外部人員？

現在使用的版本已經很久了，七月才要改版，目前仍尚未有手機版，因為受限於能量問題，很少進行改良。

二、讀者經營：

1. 請問貴單位如何評定讀者對於新聞的反應、回饋？

每個禮拜追蹤瀏覽率跟流量、臉書觸及人數，透過網站本身計數器就可以知道，會以 google 分析來統計，每個禮拜仔細看，但也只是知道，僅供參考。偶爾會想些梗去包裝，如果效果有真的比較好，那就是個回饋，或是當改來改去沒變化時，透過檢視就可以知道。

2. 貴單位是否有對於讀者群進行經營？若有，又是如何經營？

並沒有特別進行讀者群經營，還是比較偏向單向，沒有特別去跟對方互動。像是初期採用的 E-mail 也是單向，也不會想要講什麼，訊息摘要的方式，也沒有想要很多的回饋。現在大家越來越不透過 E-mail 來聯繫，電子報 E-mail 開信率 4~9% 而已，若有到 10% 就算是很好。

臉書的部分，光看觸及人數帶來的轉換也是很少，但臉書有利於曝光，有時候讀者會留言，像是諮詢性質我們會回復，或批評我們就會跟他簡單互動。但還是沒有多餘的能量做延伸的部分，像是其他獨立媒體泛科學就會有互動，我們還是屬於單向，並不因為讀者群個性而投其所好，但泛科學就會做。

其實，我們不能算是特別不重視讀者，我們針對專業社群，像是我們做得很用力的事情會是專業領域的人會關心的事情，例如：國際議題、國際永續發展、國內法案、開發案環評過程的紀錄，上述這些比較艱澀、深入的議題，較難但又很重要。我們還是會希望維持在原有定位，雖然很希望擴大，但又放不大。

環境資訊中心的電子報等原有的這些團隊還是維持繼續做，今年想做的嘗試是盡量提高轉換，像是以漫畫、動畫，但這些會涉及到的成本經費更多，我們同事還在籌備、傷腦筋，像是圖片為主的懶人包、動畫團隊談要做動畫。先前也有舉辦徵件、綠繪本、綠遊戲、生態影片徵件等，用這些活動吸引素材有專精的人，並用於我們的環境議題，利於轉換一般民眾成為讀者群。像是有針對反核、鯊魚等議題做的繪本，這對網路上流量來看，效果比單純文字報導還好。有機會在外推廣時，像是在活動擺攤，會比較有東西能夠吸引一般民眾，讓她們來攤位看我們做的事情。

當然原有媒體的部分還是有持續在做，但會做些來擴大讀者群，吸引一些非專業領域或關心環境領域的人，讓平常不太關心環境的人，有一個比較好的素材可以來接觸環境議題、比較輕鬆，也能夠降低門檻，而這些確實是有用的。

我們自己有舉辦地球日活動，有很多支持環境、有機、生活環保的人會前往攤位，雖然算是比較概念，但設一個攤位歡迎大家支持，也有電子報訂閱。但只有電子報這樣會比較乾，但有繪本至少讓家長經過可以翻閱、聽聽故事，讓她們稍微了解、聽到環境資訊協會。如果想接收現在的訊息就會訂閱電子報或上網訂閱、瀏覽。

3. 在網站流量上是否有相關的分析、經營？若有，方式為何？

其實，還是看流量分析、爬梳，還是會進行這些分析，但並沒有特定的目的，只是自己知道或讓同事知道而已。而且，通常流量表現普普，只有特別好的時候會告訴同事。

使用 google 分析來檢視看這篇文章的連結數、停留時間、跳出網站的比率、透過什麼字詞搜尋到或是 Twitter、Plurk，上述都是提供統計數據結果。像是我們若沒有手機版就難以留住讀者，手機版(35sec)網站停留時間比桌機版的少一分鐘以上，我們真的滿需要手機板改版。或是，明顯幾個題目都會很熱門—吻仔魚、原住民狩獵除罪、動保團體與原住民團體線上對話，但網站流量、報導流量並未突出，僅只是圈內讀者會關心，但環境資訊中心並不因為讀者影響而不做議題。

4. 請問貴單位是否有特別進行臉書的經營？例：透過提高留言互動、下標吸引程度來帶動觸及率提高。

我們的讀者經營比較弱，像是上下游新聞市集、苦勞網很早就設臉書粉絲頁，地球日記更早，而資訊中心一開始是從電子報開始，這就相當耗費人力，花了不少心力，很晚才注意到要使用臉書，現在來講起步有點慢。後來臉書改掉演算法，粉絲專業觸及、策略調整，看不到苦勞網、上下游那樣粉絲數成長快速。

我們發現臉書確實需要掏錢，除了比較夯的新聞自然觸及很高外，現在自然觸及有達到一萬就算不錯了，與其他經營臉書的社群互動，他們經營很久，也確實臉書就是要掏錢、下廣告。但是我們沒有太多的預算在臉書的廣告上，只有每個月兩千，如果表現不錯就投 50、100 元下去，提高觸及數量，不會投太多，因為投兩三百元還是很難起色。

5. 新聞網站的讀者與透過臉書連結進入網站的讀者是否有明顯的不同？

我們的流量其實一直都有增加，但我們是看到別的媒體比較多人關注，發現我們的成長比不上人家，難免會有這樣的焦慮。但我們沒有明顯看出哪件事情讓流量成長，像是擺攤現場雖然可以拉到人，但還是少數，因為一天可以跟一百個人講到話就已經很累、很辛苦。也比較沒辦法再量上面看到東西，但會比較能夠拉到一些本來就不接觸的人，雖然現場人還是少數。在網路上的讀者，都是抓到都是核心，而非一般大眾。但事實上，我們沒有辦法比較好的比較基礎，我們連垃圾留言都很少。

6. 請問貴單位投稿讀者大致上分為哪些類型？

讀者投稿的情況？例：頻率次數、數量、文章品質等

投稿讀者是核心專業社群為主，像是國家公園解說員本身在社區有心推動環保，偶爾是有些人會來爆料，像是哪邊有人辦不好的活動，但仍偏少數。專業核心的人通常會先在臉書批露，所以我們有時候接受投訴爆料，但其實不多。大部分是本身有在做研究的專精人士。或是，很關心的人會去聽一些綠課表單元的演講，他發現沒什麼人做紀錄，他就會做些心得發表，再投稿給我們。

有些人會做抒情、散文的創作，向是有感於自然或環境議題引發的感懷而投稿。另外，像是現場老師、研究者就特別珍貴，之前就有好幾個例子，其中有一個就是中研院研究員看到東沙珊瑚盜採，便直接寫稿、評論意見。還有一個是紐西蘭考古研究，透過些考古線索來探討演化史，或是相關的當代文物史。上述這類的人會就他覺得很新鮮或讀到領域的新發現來投稿。但這類投稿比較少，一個月大概十篇上下，有時候我們自己也會做，就是在臉書上看到有人寫得不錯的文章，會去邀請轉載。

7. 讀者投稿方面，請問貴單位文章把關的方式為何？

會做些把關，例：文筆不通、不擅長寫文字的讀者，收到就只是感謝她投稿這樣。

7.1 貴單位是否有特別與投稿讀者進行互動？

我們會主動向曾投稿過的人再邀稿，像是鯨魚考古研究，投一篇文章就有與他討論、聊天，討論後會變成一系列的專題。

8. 如何評估媒體影響力？

我們是一直看流量，媒體影響力可使用的評估工具跟論述也比較多。以前我們都比較難去處理這東西，我們光看網站瀏覽人數、電子報訂閱人數、粉絲數是否成長這樣子，最近有比較多機會，如何去評估我們網站的效能如何，也比較多的機會能作網站效能評估，與專業人士討論。也有比較多的工程師、程式設計人士願意對非營利組織提供意見、看法，我們也陸陸續續在討論。坦白講，我們尚未訂出明確的東西，我們是很明確知道流量跟其他獨立媒體差距很大，在流量還是要追求更多人來看我們東西。

其次，我們要去追求轉換人數，有分享我們內容，甚至願意投稿、願意寫信給我們意見，或是一些可看得出數據的這種東西。因為電子報採執行動這可能比較看不到，但像是分享、轉載、轉寄 E-mail 這些技術上比較算得出來，我們打算之後納入評估。但重要是轉換率—我們的影響人數，有採取的網路行為、可觀察行動的轉換率。

但怎樣的轉換率是理想的，現在沒有標準答案。我們很難跟別人比，我們比較有意義是自己跟自己比，我們現在還在討論建構，現在尚未明確怎麼去算轉換率。現在還沒有辦法談出來，現在開始要去探討。關於影響力的描述，盡量質的東西能描述多少，我們在蘋果日報、Yahoo! 其他主流媒體都可以看得到環境資訊的報導。雖然，有的機構無法提供流量給我，但質的方面可以說得出來。

另外，像是徵件的影響不錯，綠繪本的徵件做了三年，雖然今年停一年，但過去三年願意投稿給我們的人數一直增加，去年有將近兩百件。因為在網路工具也沒有提供相關的東西給我們，頂多去看 Google、臉書的那些數值，將這些數值統整加一加，並沒有辦法去定義。

現在就是看整個網站瀏覽量增加、訂報人數、粉絲數也要成長，但訂報人數比較停滯。跟去年同期比較，其他都有在成長會到兩成或兩成多，這都算是不錯。訂報數、變動數比較少，發報的那個平台其實並不適容易經營，發大量 E-mail 有些人未必會續訂、回彈率很高。之前垃圾郵件氾濫，很多網路電子郵件，網管都設很多檔信機制，像是發送行為上判定你有大量發送就是把你擋掉。

即便真的突破這關，實際上用 E-mail 看新聞的習慣比較沒有像以前這樣，E-mail 剛流行的時候，那些網路使用者還是習慣可能還保有習慣是用 E-mail 看這些公益訊息。現在年輕朋友比較沒有 E-mail，也越流於社群網站簡短往來，看信看重點，比較完整的電子報、比較少人在看。尤其是開 E-mail 不是期待看這些東西，現在大家看網路消息、看新聞的方式改變，臉書、Twitter 是同步，但也只是發、沒有特別經營，在未來懶人包等等發展，還是會將臉書當作管道或 E-mail 這樣的傳遞管道，還沒有想把原生內容放在臉書。

三、人力管理：

1. 請問貴單位目前的各部門工作內容為？

目前資訊中心的部門組織有新聞組、記者、編輯團隊共八個正職，行政部門則是與整個協會共用，但資訊中心並沒有專門的人員做行政，行政主要都要自己處理，需要配合協會，配合管理部規定來辦，依照固定流程來請款、統計稿費。

編輯行政主要是統計瀏覽數、稿費這些，有些特定授權文件都是自己弄，大部分行政由自己做，最後才以管理部的標準彙整到協會。只有出納、核銷是管理部，基本上自己的行政都是自己做。今年有調整的新分組—多媒體組，嘗試以徵件來轉化硬性的資訊，以比較好吸收的媒體形式，像是懶人包、影像等。

再來才是兩岸組，兩岸資訊交流組比較著重在透過實體交流，來帶動資訊的交流。我們對於大陸環境狀況不夠熟悉，且就網路上所能查到都是屬於篩選過的資訊，沒辦法那麼了解真實的狀況。兩岸組每年舉辦交流活動，邀請中國的環保人士來分享它們的環境議題，也邀請他們參觀台灣各

個環保經營的點，看台灣在環境議題是如何經營，像是社區有遇到環境議題是如何去做。

透過這些來進行資訊交流之外，他們也協助環境資訊中心在中國開通微信公眾號，以此讓環境資訊中心的資訊在中國也能夠看到，但只有少量的資訊轉載，無法將所有內容都轉貼到大陸。

2. 貴單位是如何決定新增記者數量？記者培訓時間為多長？

其實我們沒有特別培訓記者，我們有那麼多記者是從去年下半年開始。記者團隊有些是從編輯換成記者，有個是原本在破報當記者，還有一個是接觸協會辦理的公民新聞課程，自己有興趣就轉行成為記者。我們是先用特約配合一、兩年，他才轉為正職。

跟其他媒體不同我們比較像環保團體自己做媒體，其他獨立媒體比較是資深媒體人，通常都是在媒體經營的經驗比較豐富，所以操作的技術 SOP 也是知道如何協調、報導在意的問題。

我們比較像是自己摸索出這樣的東西，比較像是慈濟自己做的大愛台，但慈濟比較大，都是由專業的人來管，像是慈濟的總經理都是老媒體人，但環境資訊中心不是這樣，我們主要是對環境議題有興趣的環保團體，自己做媒體的方式。

3. 貴單位是如何決定行政人員的增加？

在人力做了比較多，行政作業就會變多，尤其是採訪路線的溝通上，過去只有一個特約記者、一個正職記者，採訪題目容易分線，但現在記者人數變多，分線容易出現重疊的領域，這部分尚未有良好的經驗，能做的就是請同事們不斷的溝通，有重疊、有模糊的部分就提出討論、談清楚。實際上，我們其實整個行政人員並未增加，因為我們的行政作業就是記者自己做。

4. 請問貴單位員工流動狀況為何？造成流失的主要原因？

新聞組流動很頻繁，多媒體組、兩岸交流組也算，工作差不多一年到兩年，滿多同事都是在做兩年就差不多想換工作。以資訊中心來看現階段的同事，新聞組本身流動算很大，不管是特約記者、編輯或正職記者流動

都很大。其實流動的原因也很清楚，工作條件、薪資、硬體設備也不算太好，也捨不得開冷氣，薪水也不太高，做一陣子本來有熱情，也會因為家庭等其他因素而影響。

大部分都是年輕同事可以負擔得起我們的低薪，一開始會懷抱著熱情來做。但是，久了家裡會給壓力，像是質疑畢業多久了還在做低薪工作，會一直提醒他想以後、成家結婚的問題。

再來是自我期許，我們沒有足夠經費請人來做行政核銷，而這些事情的自我成就感較低，包括是已經是幹部的同事也會這樣，這點不太容易突破。總之，我們把這當作緣分。

現在比較好是記者、編輯、多媒體組，總共加起來 16 個人，而裡面有 11 個做滿兩年。高流動的問題在這一、兩年好了一點，我在前年當上主任後開始盡量改善待遇這塊，還有同事成就感，盡量設法多對談，並觀察同事工作滿意度、成就感的狀況。去年，我們也辦了中心的願景工作訪，討論我們要的願景，並定一些可以追求的目標，像是流量、影響力等。

四、 財務管理：

1. 除了以讀者捐贈的財務來源，是否有其他財務來支持貴單位營運？

還是會希望盡量是獨立的財源，募款佔的比例提高，其他企業合作、委辦計畫(像是政府部門)，或去跟政府申請補助。目前是希望政府降到最少越好，因為行政量特別多和核銷所需的文件，必須注意核銷規定繁瑣，而就會需要耗費時間、心力較高，就是說還是會讓我們發得出薪水，但就是這發薪水所帶來的成本滿多是會讓同事不耐煩。

其實我們要有收入都會有成本出現，像是募款，我們也要規劃募款方案，像是綠色和平在街頭。像是滿足政府規定的行政，但這會大大影響工作成就感，道德質疑成本較高，而且會想說我們是民間團體為什麼要做這麼多政府機關的事情。

雖然我們在理念上都可以同意我們做的事情，本就是要公部門一起合作，但實際去做就會很討厭，連帶道德質疑就會跑出來。其實之前人力的

轉換、流動狀況，有部分也是這樣子。我在當主管之後，我還是無法改變社會大眾對我們認識，變成說捐款不夠多。盡量去談出我們要做的事情，並且去觀察同事工作滿意度，去把比較會自我質疑、不耐煩，設法透過這些。



附件二 第二次訪談逐字稿

日期：2016/06/06 地點：環境資訊協會

訪談時間長度：01:19:46 對象：個案媒體主管

一、 協會：

1. 請問主任目前協會的組織部門、人數及工作內容？上次訪談提到的兩岸組是屬於協會嗎？

我們環境資訊協會網站資料都有更新，組是比較小的機構就沒有放上去，兩岸組全名是兩岸資訊交流組隸屬於資訊中心。在協會中的資訊組指的是資訊工程師，但資訊中心的資訊組指的是內容產製的資訊組，兩個是不一樣的工作內容。

其實，資訊中心內的小組時常會有更動、調整，並非在章程固定內的機制。現況內是有兩岸資訊交流組、新聞組、資訊組（環境資訊網站管理、電子報產製）、多媒體組（不同形式的推廣，像是同事有辦過自然影像、環境桌遊等徵件活動，主要任務是產出非文字形式的內容，多採取徵件的方式）。

本來整個協會就有分很多部門，所以像是跟內容產出有關的事情，大部分都是在資訊中心，協會要做出版、推廣、報導的事情幾乎都是在資訊中心。如果是環境信託、自然棲地管理那就會是另外一個部門。我們資訊中心跟信託中心是屬於任務中心，其他都是在做營運的事情。

管理部比較像是負責行政會計、出納總務，發展整合部比較像整合行銷，將協會的任務、做的事情讓民眾更容易參與，比如說舉辦募款、地球日。

資訊組就是做研究工程的規劃，研究組主要是負責難以納入既有分組的題目，像是人力不足或是有些跨不同部門的事情，就讓研究組進行議題研究。目前，資訊組跟研究組都是一人小組，在官網上的人數都是最新的資訊，資訊組目前是沒人，離職尚未找到人。

2. 請問綠課表是從何時開始舉辦？目的在於？負責籌畫綠課表的人為協會，還是新聞部門？

綠課表是從電子報就有開始在蒐集活動資訊，到 2005 年時才正式將此命名為綠色課表。負責綠色課表的單位是資訊中心新聞組，只要網站上看到內容都是新聞組，一方面蒐集，一方面也歡迎大家申請公用帳號，來這邊推播活動，只要是跟環境議題有關都可以，我們只把關內容排版、文字簡潔等問題。然後，我們本來自己就有企圖心想要把所有跟環境有關的議題活動都可以在此網站上找到。綠課表上就是所有環境類的活動，類似報紙上的廣告欄位，舉辦活動不只是協會，協會內所有員工都知道有這個綠課表可以宣傳使用。

2.2 請問綠課表中的活動、課程等是由協會人員負責，還是記者也需要參與？

發展整合部的活動資訊中心有時候也需要配合，有時候是訊息報導，攤位活動規劃會呈現資訊中心在做什麼事情。那我們也就會參與擺攤，宣傳資訊中心，像是我們有在關注哪些題目。擺攤宣傳活動人力需要的話，資訊中心還是要參與，但大部分是資訊類的東西。事實上，資訊中心的記者大部分還是在做新聞報導的工作。

2.3 參與綠課表的對象主要為？是否有些人是先從成為網站讀者，才開始參與綠課表？

綠課表最重要的目的就是讓環境類的活動都能在這裡搜尋找到，扮演平台的角色，搜尋率也滿高。但會參加綠課表的人我們不曉得，因為綠課表上的活動不是我們辦的，沒有特別去分析。網站讀者很多元，流量分析有七八成的點擊 IP 是很少來、第一次來瀏覽，所以我們的網站讀者只有兩三成是常常來的讀者，很難說哪些是看了網站資訊後，才開始參加綠課表活動。

3. 除了綠課表的部分，新聞部門與協會是否還有其他的合作、互動關係？

綠課表上的活動不只是只有單一部門，而資訊中心只要處理協會內部與資訊發布相關的工作，但正如前面所說的，資訊中心的記者大部分還是在做新聞報導的工作。

3.1 請問徵件、活動擺攤是否屬於協會人員負責？

我們有推廣公民自己做報導，做完培訓會分享這個訊息窗口，讓這些學員可以自己參加活動，還進行報導。活動規劃沒有固定是哪一個部門，因為協會中每一個單位都可能會需要舉辦活動，像是新聞組會請作者出來舉辦讀者面對面的討論活動，或是票選今年有哪些環保、環境議題是最重要的網路活動。

那像是其他部門多媒體組會辦徵件評選活動，信託部門做很多推廣活動，可能帶大家認識環境棲地，或者單純辦講座來告訴大家什麼是環境信託。不同單位舉辦不同的活動。

現場擺攤宣傳應該只有地球日，地球日是由發展整合部舉辦，其實有點算是讓大家認識協會跟環境領域的人在做的事情，徵件是在資訊中心，擺攤是由發展整合部。除了地球日，有些時候發展整合部會幫協會做募款行銷，年關之前會發起一個活動叫「綠意交換」，也會在募款之前請做綠色商品的店家，比如說沒加添加劑的清潔用品、公平交易咖啡，讓我們可以跟捐款者交換。平時的捐款贈與的商品有些也是店家免費支持提供，有些則是撥經費買入，管道有很多。有些是支持我們的人，沒有太多的現金，但會以他們的商品支持我們，或是以成本價讓我們買入。

二、 資訊中心：

1. 資訊中心成立的願景是推動環境資訊公開與普及，想確認目標是否是以新聞品質、曝光度為主，進而產生社會影響力？

是的

1.1 上次訪談中主任提及新聞品質便是回歸新聞的本質，想請問是否指的是回歸媒體應當扮演的第四權呢？

新聞品質把關，其實我不太知道我們是不是真的算是第四權，因為第四權的概念在新媒體打破之後，比較沒那麼有界限分明，現在這個時代每個人機構都可以做媒體，沒有規定環保團體、公益機構就不能做媒體的事情。像是大愛、佛光山這些都可以做媒體的事情。第四權的談法比較少被人提及。

而上次提到新聞本質指的是還是要促進社會公共利益，被忽視的聲音要被呈現，要監督時政、針砭時事，本來我們期望媒體能帶來的作用我們的新聞可以做到，報導的事情是真有其事、沒有誇大或隱藏細節。

2. 請問鳴人堂是以作家駐站合作的方式來產製新聞嗎？是否有支付稿費？現在是否還有延續鳴人堂的方式持續合作嗎？

一開始並未有記者，比較做的是平台，十六年前那時候環保團體、公益團體一直都很蓬勃，但那時候並未有那麼方便的臉書、部落格，環境運動為了要監督議題，為了向公眾發聲而做了很多論述，當時就想這些內容可以見報該有多好。但是，當報社如果覺得沒有看頭或不重要，那這些資料就沒有了。更早的時候都還只是用傳真去發，然後在兩千年時比較好，e-mail 漸漸開始比較流行，所以就轉變為留在個人信箱，但就開始認為應將這些好的論述、好的批判式或替弱勢發聲的文章都蒐集起來，放在網站上讓大家可以找得到。所以剛開始，講難聽比較像是內容農場，但我們並非以流量為目標，而是以資料蒐集整理為目標，讓大家都可以搜尋、看得到。

但是做久後，就遇到的問題是當事者未必會寫，或者未必能夠寫得像一般人看的報導文章，就會開始出現自己要去改寫、轉化的需求，也因為這樣發現我們自己也要開始寫報導。有少數幾個是以駐站合作的方式，像是有些生態調查的老師，他對一個地方、某座山、某個流域的人文實地、自然環境有相當的專業，但書出版後賣得不是很好，甚至絕版了。那他就將內容授權給我們，直接發表在網站。也有的作者是本來就寫得很勤，也很喜歡寫作，固定有些內容不管有沒有上商業媒體，只要有寫便在我們的網站上轉載，放在我們的網站。

變成是說像是資料庫的方式彙整，將環境相關資訊都放上網站。這部分大多是不用支付稿費，由作者同意轉載。開始稿費是從我們開始有經費執行的計畫，在計畫中我們就會在這部分編經費發稿費。但也有不少前輩認為不用給稿費，會願意將經費回捐給我們。

開始有特約記者是從 2008 年，一開始是先從特約記者 A 離開聯合報，有先邀請她當特約記者，但其實也沒有很強的約束關係，她離開聯合報就是想做自己想做的報導，主要是以部落格為發表平台，也與我們合作、允

許我們轉載。我們這邊有製作環資特約記者證給她，某些採訪上如果一定要掛上組織便可以出示使用，比較開始固定、合作密切是從 2009 年開始與廖靜蕙合作。其實，本質就是應該要密切，而是開始發展出這樣密切合作對象。後來，與特約記者 A 合作一陣子後，漸漸開始有其他商業媒體請她做報導，也漸漸開始不太需要借牌，某陣子後也不方便讓我們轉載，因為有些是商業媒體邀稿。2009 年開始與特約記者 B 合作，在這之前我們的編輯都是不專心的記者要同時做很多事情，要做編輯也要做記者。

特約記者 B 對於生態保育的議題有興趣，協會這邊漸漸有經費能夠以稿費的方式與她合作，2009 年十一月初開始與廖進惠合作。她有一定的自由度，不用每天事事報告，只要她覺得什麼值得寫，只要先問過、與我們討論後，那時候我是主編，如果 okay 就可以開始製作。但有些比較及時的議題，大報、商業報也會關注，就會請她優先做。有的是商業報也沒什麼關係，那我們就慢慢寫、寫得好些，不用趕時間，所以她自由度、彈性滿大的。

在這之前其實曾經有一度固定給特約記者 A 寫，支付稿費，但領了一陣子，她自己也覺得說環資財務很吃緊，不需要給她錢。事實上，環資其實本來就需要記者進行報導，但本來都不專心，是由編輯人員兼著做，並沒有發展出專門的職位，當然也是礙於經費的問題。

特約記者 B 一開始是用特約的方式，經費比較沒有壓力，比較沒有壓力的合作方式，不用每天做。其實她也不是專職人士，後來慢慢做出心得來，挖掘出的生態保育題材很有趣，把她的工作專案化，以專案的方式來支持她的稿費。她現在的工作型態雖然是特約，實質上每天都在做報導，幾乎都是在做環資的報導，其他媒體的報導少。

專案化是指將生態保育議題的事情寫到計畫中，最大的計畫就是我們跟林務局有好幾年的合作，應該有十年。我們有將生物多樣性這個議題，包裝為資訊推廣計畫，另外跟林務局申請補助，它只是補助，但稿費就可以得到補助，變成說有關生物多樣性這個報導能夠有稿費的著落，另外，有些獨立財源，就算不是生物多樣性也能有經費發稿費。

於 2014 年的時候開始有一個專職的記者職位出來，2009 年前還是有自己主動的報導，但有很大的局限在，因為是兼著做。電子報從 2000 年開始做，一開始是我跟你開玩笑說的像是內容農場，從我 2003 年我開始加入當編輯時，就有意識要做主動的報導，到了 05、06 年開始有更多編輯的同事加入，變成說可以有兩到三個編輯一起做。到特約記者 A 加入配合前，其實我們就有做，只是沒辦法做那麼長、非常深入的報導。

除了特約記者，像是邀專欄寫手還是一直有做，因為有些題材並不是新聞性，並不是用報導的形式做，比較像是報紙專欄、打底的類型，像是生物多樣性專欄，可能還是會呼應時事，但會從基礎開始介紹生物多樣性，有點像是科普文章開始寫，是屬於脈絡性的基礎知識。邀請別人來寫的工作還是一直有在做，會看狀況給予稿費，像是如果有計畫經費就會支持稿費，但還是會以大家互相做、覺得愉快就一起合作。

3. 請問主任所期望的轉換率提高是為提高初次讀者的新增，還是一般讀者轉換為會投稿或捐款的忠誠讀者？

其實，轉換率是可以再細分很多，但我最想要的是初次的人看完資訊後轉換為實際行動的比率，並不是看他成為穩定固定閱覽的比例，當然鍵盤行動也算在內，像是按讚、訂閱電子報、轉分享等，這些是我們可以追蹤得到的。或者，實體中發起讀書會等等，我們的目標就是有些人看完資訊後能夠被啟發，真的去做出些改變。臉書頁面並沒有直接設捐款，而是連接訂閱電子報，因為主要還是會希望以擴大這種接收、傳遞資訊為主。

3.1 轉換率提高的判定是看流量、訂報人數，還是有其他判斷的依據？

轉換率目前仍是去看流量

3.2 請問軟性內容形式的懶人包、漫畫等是否有效提高轉換率呢？

這種軟性形式的內容—漫畫確實有提高流量，當然有時候也會有意外，沒什麼人關注。讀者總數會是看流量，當然也會看電子報，但是這部分我們一直無法有效的提高，一直都有人在訂，但也一直有人在退，不知道為什麼退，是因為信箱失效，一個是擋信、一個是用學生信箱。我們一直寄到失效的信箱，就會被歸類為廣告信。從這些部分來看電子報失效的原因，

就會發現製作電子報的成本還是很高，如果真的要讓它成長就要去注意很多細節怎樣才不會被擋信。

3.3 如何判別讀者總數的增加，是看流量、電子報訂閱還是臉書粉絲數？

未來會考慮以臉書，以別的方式可能是在捐款上，回應這個內容是他覺得不錯，願意捐款支持，但事實上我們的策略也還沒有出來，還沒有找出什麼樣的策略會比較有效。

3.4 讀者數的增加，是否也影響了社群管理成本增加？(像是留言回覆、不當發言的管理等)

的確是會，但目前管理成本是還好，管理成本最多還是在資訊詢問上的服務，有些讀者單純來問說看過我們報導寫了什麼，那個是要找誰詢問，提供聯絡人資訊。或者，會來問能不能轉載分享到他的機構或網站，上述這類讀者諮詢的服務佔比較多，三不五時就會有人來問。

4. 其他的媒體網站上可看到環境資訊的報導，想請問目前是與幾家媒體合作？

目前固定合作的媒體是綜合型的媒體，像是 Yahoo!、HiNet、MSN、蘋果日報，轉載都是同步刊登，其中除了蘋果是摘錄，其他都是看自動刊登程式能夠轉載多少就轉多少，當然文字是全轉，然後照片抓一張。其中，Yahoo!、HiNe 並不會提供流量成效給我們。有些零星組織型的轉載在社企流、關鍵評論網跟三立新聞台，他們自己覺得文章好，會選擇轉載的新聞。

4.1 以及，當初合作的動機為？合作後的成效又是如何呢？

跟這些媒體合作並不會帶動原生網站流量成長，其實這些最主要是要接觸到我們不會接觸到的讀者，但是效果如何我們很難評估，只有蘋果有提供數據可以知道，但時好時壞，單篇文章從兩千到一萬的閱覽數都有，然後兩千是常態。但是對我們來說兩千人看到就很不錯、很好，所以我們就還是會持續做。這樣的轉錄都會附上原生網站的網址，基本的轉載禮數都會做。只是對讀者而言，看完文章資訊後，便沒什麼需要再點回原生網站看。

5. 上次訪談時討論到資訊中心仍以基礎知識架構為主，將脈絡與相當深度

的知識釐清，並與其他單位、協會等許多關係合作來突破能力不足的限制。此外，依舊延續平台的角色，並適時地回應時事議題。然而，在完成不同目標的過程中，會受限於能量不足，而難以同時完成多項目標，想請問資訊中心是如何抉擇其優先完成的順序？

抉擇優先順序的話，應該會是從比較簡單的事情先做，其中做平台是最簡單，但目前尚未遇到，所以還不知道。有時候會想要把那些專欄或是合作計畫捨棄，專心做新聞就好了，但目前還是都做，我們還是想做環境類的綜合性入口，所以還沒有到面臨取捨的時候。

大部分現在的合作計畫都是著眼在經費，還有內容的交流，比如說林務局這種補助案就是補助經費，有些時候會去做標案，經營公家部門的環境類主題網站，這類標案大部分經費有限，著眼在資訊能夠交流。

比如說環保署標案，我們用環保署的錢去做標案性質的內容生產，我們就能夠取得這類內容。比較明顯、明確的例子，我們過去做過國家入口網站的維護，政府出錢請我們生產內容、維護網站，我們就透過這樣的方式去報導國家公園的題材新聞，比如說裡面有特殊貢獻的巡山員、解說員，或是利用這個計畫去介紹國家公園的特色、自然生態環境等等，那這樣我們就能藉由此計畫得到這些內容，但都不是最直接，因為還是要稍微轉化。

因為政府網站內容比較是要站在政府機關的本位立場，不可能在上面寫民間團體的批評。所以，我們在放上資訊中心網站前，自己都還是需要轉化內容，讓它變成不是全都用政府的版本，當然有爭議才需要這樣做，沒爭議的就還好，只是單純介紹基本資訊，但這些都還是很間接。

也就是說你要做一個議題的報導、好好做一個網站、內容經營，有那麼多迂迴、間接的方式才得到那麼多內容或經費，那個管理成本還滿重，常常會覺得不要做那麼多。迂迴就會增加溝通成本、財務稽核成本，這個費用在正式的官方文件上是屬於計畫，但其實是順便做另外一件事情，需要額外溝通、釐清的成本。所以，理想化一點就是希望不用接這些非本務的事情，但為求生存、議題內容不得不做。之後要去取捨，目前尚未知道，因為現在這樣做還是可以負擔。

5.1 當遇到財務壓力時，是否會先以企業、政府計畫為優先完成的目標，以紓解財務壓力？或是，此時就會尋求特約記者來共同完成多項目標？

財務壓力發生時，受限於人力預算，就會難以兼顧各項工作，就會以維持一定水準就好。但當然如果有預算，就會找特約記者，盡可能做出一定的品質，但也未必能夠做到百分百的品質，會盡量想想看更省力的方式。

還有一種變通，就是找願意幫忙的志工來完成，願意幫助協會的志工。但這部分就是跟志工的溝通說明變得很重要，我們需要告訴志工這是有經費的計畫，但我們希望經費能夠留多一點在協會，讓我們有能量去做別的事情，才想要找志工來幫忙做這些。當然，會有志工願意來做，他們會是希望是他們幫協會做的事情是真正能夠幫助協會財務上的舒緩。

所以，讓我們拿經費來做事情，請志工協助，然後不用支付費用是能夠接受的。那通常也不會太集中在很少的志工身上，通常這種情況會把它分散，比如說寫文章，會建立一個資料庫，裡面有固定規定好的欄位、規格，訂出來後再讓有興趣的人去蒐集。

志工的來源是從上網公開徵求，通常這類數量不一定，個位數到十幾位都有，以前比較多，現在比較少。雖然現在財務還是沒有很充裕，但現在經費還是可以支付作者或記者的人力費用。作者與記者不同的是作者指的是本身就是專業人士，不用去採訪。

5.2 邀稿、協會、其他單位的合作是否會影響到人力需求？(像是溝通協調時間的增長等)

合作都會有這些溝通成本，但是合作也是我們想做的事情，我剛提到的部分有些在經費上是比較迂迴、比較疲憊，但是為了資訊傳遞的目標，合作是必然要做的事情，這等於是說合作的成本估算進去。

6. 確認環境資訊中心成長的歷程

固定個人單位、團隊，團隊就像是某某環保團體，或是某某兩三人做議題參與但沒有成立為制式機構。初期就開始有徵件，一開始是徵求副刊

的文章，徵求自然生態影片是 2006 年開始，只是那時候還沒那麼多，也不一定是放在資訊中心來做，就整個協會機構做的事情不一定都會統合在資訊中心。

資訊中心統合成這樣是最近七、八年的事情，確定這些事情的部門分工。像是之前沒有發展整合部門、管理部門。最一開始是從資訊中心，到了 05、06 年才有信託中心，漸漸慢慢開始分工出專案部，類似合作計畫，由另外一組人馬去做，只是完成後再放到資訊中心這邊。而這些明確時間點不確定，但大事記應該會有。

其實我們本來就不是一開始想的，環境資訊協會自己本身一開始並沒有那麼明確的媒體屬性，應該也就說我們其實很想讓大家知道棲地環境、一些棲息地值得守護，有很多守護的體制跟我們現有的模式是不同，像是信託就是種模式，美國、英國、日本他們都有使用這樣的模式，還有我們很想讓大家認識像是 ENS 在美國專門做環境新聞的媒體網站，我們也固定翻譯上面的新聞。

一開始是我們知道很多環境資訊、知道很多別人的作法想要推廣，那我們就先從架網站開始，將訊息留在網路上，做到一陣子信託這個目的就獨立出來，大家開始知道了，就真的成立一個部門推廣信託。或是，大家開始地球日了，那就獨立出環資的行銷跟地球日的活動結合再一起，獨立出發展整合部門。

所以這個時候不只是環境資訊中心做媒體、資訊的事情，也不太有那麼明確的目的，做做徵件，這些但都是以協會的角色做，比較不一樣的是 13 年到現在專職記者比較多，徵件活動比較偏向軟性形式。現在徵件有幾種，資訊中心舉辦的自然影像、綠色桌遊、綠色繪本，自然影像方面今年又多了一個項目來做動保，自然影像是十年前就開始做，桌遊跟繪本是在這幾年，繪本是 2012 年，桌遊是在 2015 年，動畫是今年。徵件往軟性議題的方向是為了觸及更多的讀者，並且降低內容的門檻。

7. 請問主任是否能將資訊中心成立到現在的歷史數據提供給我做為論文研究，像是網站流量、文章轉載次數、捐款金額、徵件投稿數量、臉書

粉絲頁等歷史數據。因為我的研究論文主要是分析不同目標所帶來的行動及其成效、影響，而與這些有關的數據指標會成為研究論文中的驗證部分之一。

附件三 第三次訪談逐字稿

日期：2016/10/27 地點：環境資訊協會

訪談時間長度：01:12:09 對象：個案媒體主管

1. 這次訪談主要是要再多問關於財報的事情，從看財報有看出科目變動，所以需要確認每一科目代表的行動、活動、對象等。

因為帳是由會計職員來編制，而非來自於環境資訊中心，所以這部份我就我所知的來回答。

2. 主要想釐清的是 2010 年的財政赤字原因，像是專案收入的數據變化於 2004-2010 年都是增加，但在 13 年跟 14 年是下降的狀況是因為？

專案收入主要都還是政府，企業還是一般捐款的方式，我沒辦法明確講細節，只能講大概，最清楚整個協會的財務需要請問到秘書長。我只能知道資訊中心，但是我們的專案一直起起落落，我覺得是因為.. 其實，如果你不了解，而要用數字去解讀有點難，數據能代表的意義不大。

整體來說，協會的專職人力在成長，本來就可以處理比較多的業務。不管是專案或是補助一直在成長，如果可以仔細地算出來哪些是內部還是外部、哪些是秘書部內部所執行的，應該是可以看得出這個結果。而財報顯示出數據變動較大，可能是因為外部合作關係，但有可能也是算法問題。像 2009 年、2008 年人事支出突然增高和 2009 年又突然降低，那都是算法問題。算法的問題指的是有很多狀況所造成，像上述提及有的是內外部、有的純粹是協會內部(像是支出算到不同科目的變動差異所造成的)。

其實 2009 年人事支出很少，你可以看的是說，我們在整體上總支出以長期趨勢的話，這裡到這裡我們都是增加。但從這年開始，我們開始有約聘支出，這是因應帳目調整，其實也是因應我們有些支出要符合這樣的名義，人事支出是必須是約聘薪資，才有辦法被補助單位或是委託單位是當作可以支出的。比如說：最常見林務局補助資訊中心三個計畫來講，我們比較長期合作、固定的三個—生物多樣性資訊推廣、溼地計畫、自然影像計畫，這三個計畫的總預算、總計畫經費都在每年兩百到三百萬之間。

但是，在林務局只補助有的計畫補助到五成、有的到七成，然後這些補助裡面都不能有人事費，就不補助人事費，但偏偏我們花費最多的是人事費用，那這就是涉及到政府部門的預算制度控管，它就不去補助固定的人事。可是你在計畫內雇用臨時工是被允許的，比如說：協會直接跟林務局說我們都是約聘、臨時工資，正職薪資就部份轉移到約聘，會有這樣的情況做部分調整，但這樣的情況是很痛苦。

換句話說，要政府的補助能夠 cover 支出，財報的數據、科目變化往往是為了因應政府等單位的規定，其中內部的細節沒有辦法講得很清楚。一方面資訊中心都不是我直接管帳的，或是製作財報、行政核銷，所以我大概知道這樣的現象與趨勢。

但財報數據就難以歸因，難以反映出實際的策略行動，一方面要符合政府、民間團體的要求，比如說健全的人民團體一方面要完整財務報告，但財務報告內要請幾個人做事情、薪水如何如何、時薪多少、稿費多少，這些東西都是你民間、你這個團體自己可以去負責，但當我們是要跟政府申請補助就要變成政府規定。舉例來說：稿費不能超過 1.2 塊、臨時工薪資不能超過多少，住宿、出差、交通、都有一定的額度限制。

所以，就變成說我們難以避免掉那種，常常被人家詬病的是兩套帳，協會內部一套、申請項目又是一套。其實非常不想要這樣，所以就是在要怎樣是一套帳，對內外都可以交代過去，就是要隨著每次政府對我們的財務有什麼樣的問題跟意見，我們就必須要一直配合調整。

有時候會發生今年這樣可以，但到明年其實這樣的核銷支出是不行的，在隔年又要調整要避免去年的錯誤。之後就比較有確認的財報，人事支出分出兩塊，我們的預算科目就不太有變動。

3. 關於補助收入此一科目指的是？

像是補助計畫跟政府專案計畫不同，專案比較屬於委辦計畫，即此計畫內其實是政府要做的，但委託單位要做的，成果就是他們，但補助計畫不是，是我們自己要做的時候，並非外部所委託。是我自己要做這件事情，但我錢不夠，我請人補助我做。政府裡面本來就會有這樣的方式，像是專案就像政府的勞務採購，專案指的是委辦計畫，而補助指的是自己想做，但是透過申請外部財務來支持行動。

但是有時候又不一定，有時候政府要做的事情，但又不想用勞務採購，所以以補助的方式來做。也變成說，財務報表沒辦法完全反映出資訊中心實際的狀況。

它可以說是協會處理的沒有錯，只是說有的不是靠常態編制的人來做。所以，才會有這樣預算跟決算的變化差異有點大，每年狀況會有其變數存在。

2011年算是我們比較確認、比較久的預算制度，在那之前的財報都比較不確定，是經過討論處理很久才確定下來。沒搞定之前，我們都是邊摸索，也沒有傳承經驗。

那時候的會計跟出納總務的人力也比較少，在09年之前行政部門的人力是相對比較少，然後經驗也比較沒有人接。有時候，還要秘書長自己來做這些帳冊。所以就很有多狀況，然後不是那麼理想，過程中可能還有弄錯的部分。

有時候本來知道說，政府規範沒有辦法掌握得很清楚，所以調整得很痛苦。直到了2011年協會做行政會計的同事比較努力，也比較有經驗，會比較了解政府規矩的全部的面貌。比如說：開始知道支出科目不一定要

死板板當初提案的，只要我們依循一定的行政程序，我們科目跟科目之間要留用、要調整。比如說：我們是業務費內的稿費佔 20%、出差費佔 30%，但在實際執行後，反而發現稿費佔比較多。

這個時候是可以調整的，我們可以跟政府部門說，我們要申請這個科目要勻支，將出差花少一點、稿費花多一點，這種情況是可以被允許的，這樣子就能比較輕鬆，不用那麼累去調整支出項目。這個支出項目不夠要從哪裡找收據，後來就知道不用這樣，雖然規矩很死，但還是有很多彈性的地方去做。

只是知不知道有這樣的方式，自此之後行政、每個同事都知道如何配合會計、預算制度，所以之後就沒有這麼大的變動。所以，事實上人事支出的暴增難以知道原因，如果真的要確認，需要靠秘書長或是靠他去翻當時的報告來看，因為這些都有點久了，然後處理的人也未必會明瞭。

所以，我會認為以自己想要問什麼事情為主，那個事情不一定要靠這個財報來解讀判斷。如果論文研究是以資訊中心為主，那事實上我們從創立初期到現在，做了很多組織結構的改革，過去只有編輯作網站，但其他人也可以產製內容。比如說：做某某專案，專案裡面本來就有產出些內容，像是外來種防治專刊這個計畫，或是農委會林務局補助的，做這個計畫出了一本書，裡面會有很多文章。而資訊中心就會將文章轉載到網站上，像是這個事情就是他們有做這些事情，但他們不是資訊中心。

到某一年又會說所有作網站計畫的人全部都算在資訊中心，我們又會變成一個大的部門，除了自己的獨立媒體網站、跟其他單位合作的性質是做資訊推廣，或是建置網站平台，這些計畫就全部都算在資訊中心。

然後，有時候又會人力共用互通，所以說以資訊中心正式編制人力來看，那個也是意義也無法很明確。很難說職責歸屬做這個獨立媒體的裡面，其實是一直慢慢再變多，但不能看編制上誰隸屬於資訊中心來看組織分工架構的改變。雖然這樣說，雖然共通，但還是有核心功能。

像在 2013 年，如果比較保守一點是 2012 年之前，資訊中心媒體中的正職就是兩個到四個，有時候甚至剩下一個人力，因為離職來不及補進新員工，就先用專案人力來幫忙，支援協助部份工作，但她不會是到說是正職人力來幫忙。比較可以確定是 2013 年後做資訊中心，在這個媒體中的人，就以他確實是正職的編輯有三人，再加上一個專職記者，這就是四個正職人力。到 2014 年，正職的編輯是三個人，再多了一個副主任，就變成不只是編輯，還多出了一個副主任，整體上多一個人。

然後，到 2016 年記者變成三個人力，編輯加主編的人是三個人，我本來從副主任 變成主任，反而沒有什麼時間去做正職的事情，但整體上人力是增加。那個時間到底是多少人在做資訊中心，有的時候是不同職務的人參與計畫，我當主編的時候 我當然就在其中，可算是完整的人力在資訊中心。在我當副主任時我可以算半個人力，我當主任後我沒有時間參加。我雖然名義上是主任，但我根本沒時間參加、實際地編譯，那就會變成我算不算資訊中心的人力。資訊中心有一個特約記者是從六年前開始固定幫環資寫稿，他幾乎等於正職一直在寫報導，但她不願意加入正職。雖然她不是名義上正值人力，但在工作的時間都是幫資訊中心做報導。

從進來到現在協會一直都在做生物多樣性推廣計畫，都要去經營生物多樣性的專欄 專題的內容，她這個計畫的內容全部都是資訊中心，所以她到底算不算資訊中心內，但他沒有辦法經營資訊中心的網站，他只是做一個計畫。

當專案執行中作為專案經理，他要核銷、找人、規劃、統籌到歸案，人家寫出來的文章都放在資訊中心，他可以算是人力，但要算真正做獨立媒體他不能算。

而且，我們其實今年組織結構圖又有改變，我們連兩岸資訊交流都算在資訊中心，然後多媒體組大概都是做補助案、委託案，只是說他們也會生成文字資料，也要負擔更重要的任務，在計畫中生產非文字—影片、影像、繪本，甚至是桌遊、動畫，這是今年所成立的單位。

兩岸交流雖然是資訊交流，但花最多時間是在把人請過來、這邊的人過去，扮演中間的接洽，內容的經營的比例反而很少。

雖然人變多，但有一部分原因是因為把資訊中心的這個概念擴大，將專案計畫和交流都算成資訊中心的事情。所以說我們現在不是很容易去釐清，可是如果說你要研究是媒體本身，不管其他網站、主題網站，要看資訊中心這個網站的話，人還是有變動，但是我們因為一個人離職(新聞組)，但我們應該是沒有錢去補，所以記者會少一個，變成只有兩個記者。

4. 從初期至今，支出金額成長快五倍，其中是因為？

因為收入也增加五倍，但因為我們是 NGO 組織不可能有盈餘或是負債，有進帳多才會花，進帳是為了做事不是累積資本，所以支出多一定是跟著收入。

5. 如果支出是跟著收入增加，那為何會有財政赤字的危機發生呢？

環境資訊中心的十周年 2010 年財政赤字，那時候主要是因為，你可以看到 2011 年是我們財務結構跟制度穩定下來的時間點。然後，那時候去盤點我們的財務發現說：我們為了要不用擔心現金流不足的問題時所規劃，當時秘書長就想說，我們至少要幾百個定期定額，要到一個月幾十萬。

印象中，當時設定是一個月八十萬，不是很確定。要有這樣的現金流設定，組織才有辦法穩定、往前。那這並不是之前沒有危機、沒有意識，也不是突然出現的問題，而是之前並沒有認真地去，或是說計算的方式並不好。

所以，沒有特別去訂出我們的定期定額應該要有一個至少多少的目標。那時候提出來的時候是因為我們有那個心力、時間去反思討論，先把財務處理好，並且算出我們至少每年固定的捐款入帳是多少，那再從這個目標來推動，讓定期定額達到這個量，這樣其他專案補助款進來的時間點就比較不會造成過於緊張的壓力。

那時候就提出核心是財務上比較穩定、可以比較好，同時不用擔心現金卡住、不足的問題，所以才會像永續環資所講的，我們訂出這個目標，可以除了每年支出增加 這樣一定的現金款項目標。其實之後都有再調整，

只是說現在比較穩定，但不是說沒有負債風險，事實上當初這樣衝刺一波，利用較大的文宣，帶動一定的定期金額 基本班底就有了，剩下就是要去就是在努力的疊加上去，我們還是要追求定期定額人數成長，可是就是說不用一次衝那麼多，但是每年都還是有訂目標、每年都在編一次預算。

以資訊中心來講，資訊中心這幾年希望達到的理想是說，不計入協會的行政成本，我們希望我們的收入與支出能控制在負一百萬內，有時候會比這個好、有時候比這個差，就是負一百萬的情況是由協會的募款來協助的。

其實十周年大規模的文宣是希望定期定額達到相當，之前大家雖然都知道要去募款、募定期定額，但就是說沒有那麼專心，也沒有那麼下定決心去喊得這麼大聲，也沒有那麼目標數字要去找多少定期定額的捐款人數。

應該是說沒有那麼有信心我們這樣喊是有足夠水準，即便之前都會知道這樣確實不夠、我們確實還需要更多，但我們沒有整理出那些報表，比較能讓大家清楚、簡單的報表出來，也就沒有力氣去喊得很大聲。但當時確實也有財務壓力緊張的狀況，秘書長為了調度現金還把小套房給賣掉、跟長輩借錢來支持財務。本來在 2009 年的文章記錄中就有財務赤字的現象，但到 2010 年時真的沒辦法開始拜託很多原本在捐款積極幫忙宣傳募款，我還記得曾有一次作帳也做錯，預期的收入算錯，所以就以為可以花到預算金額，但實際上沒有這麼多錢。

所以，在這之前財務沒有辦法這麼穩定，定訂出我們要編預算跟支出要按照什麼結構去做，並沒有明確訂定出來。那時候，公益團體自律聯盟好像不知道是不是那時候成立，還是本來就成立。因為我們後來才加入，我們那個時候也加入這一聯盟 聯盟內提供一些讓公益團體做事情做得更好的指引，像是個平台可以提供些資源 一些做得比較好的人，在裡面可以抓住些已經做得比較好的前輩請教。

6. 資訊中心人力不足是從以前到現在人力流動率高，但財報上顯示支出是隨年增加，那還會有人力不足的狀況是因為？

因為我們不只是聘請的人變多，承接的計畫數量變多，但人還是不足，因為還是很低薪，所以職員難以將此當作長久安身立命的職業，就會有家裡爸媽的壓力。或是，成家以後經濟壓力比較沉重就沒辦法繼續靠這邊的薪資支持，所以人力流動率依舊滿高。

變成說雖然預算提高，但想做的事情也變多，所以即便有聘請人力，但仍難以改善人力不足的問題。但最主要原因是計畫變多，比如說：今天有個機會爭取到一個計畫，但是這個計畫不可能靠現有人力去做，這時候就需要多請人，於是協會從五個人變成五十個人，大概就是這樣。

人請進來後如果是那個計畫沒了，理論上說直接就離職，但通常沒有這麼絕對，他本來做的計畫完成、沒有了，我們還是會想辦法找別的計畫來做，人力的編制就越來越多。到今年我覺得我們會做的是，從2014年底，當中做了兩年主任，做主任的時候我就不只看資訊中心網站的運作，我會看全部運作，這兩年的運作先把大家在資訊中心的定位釐清出來，才會有現在的那三個分組。

不然，就是之前很模糊，因為這個專案做網站就放到資訊中心，另外一個專業也是作網站也是放在資訊中心，於是就這樣累加累加變成一個大的資訊中心。但大家都不知道這個人跟資訊中心的關係，除了專案、提供經費、文章來源，還有什麼？與整體關係為何？

這兩年資訊中心的心力在於將這群人整體性規畫出來，不是說你做網站就算到資訊中心就這樣、就沒有了。而是說，既然你納入到資訊中心，那我們就設立一個角色區別，你為什麼在這資訊中心？是因為你可以替資訊中心補足什麼？像是我們今年就劃分出了多媒體組，但那些其他不是做獨立媒體的部分，像是專案、補助案，我們就把主力去發展非文字化的資訊，去徵求動畫、桌遊、生態紀錄片、繪本這些，再來的話可能再做一些人力精簡，就是說人不要在因為有計畫就越養越多，有些計畫就乾脆時間到了、人家沒有繼續要做，回歸到本身想做獨立媒體這件事情。

盡量看能不能是用募款方式來做事情，不要在靠計畫來做事情，這兩年把定位釐清，明年就是在獨立媒體的比例再佔更多，人力定位明確比較

沒有這麼變動，不會是單純的找一個地方掛這件事情。就像是說之前的狀況，比較像是說這個計畫總要有人督導他，讓資訊中心主任去督導。但資訊中心要做這件事情，這部分沒有想清楚，只有想到說這個業務的性質比較傾向資訊中心。

才會說是隨著計劃去聘用新進人力，變成說工作量增大、人力擴充，但原有的人力不足並未解決。明年大家想要去討論的是為什麼資訊中心要去做這個計畫，資訊中心想清楚後，再去做這件事情。

7. 能夠開始有這樣的規劃是因為財務上有基本的穩定？

財務上一直都差不多，我覺得比較像是因為確實人聚集在一起，協會一直鼓勵是 open and trust，對內外都是這樣的方式，我們協會比較像是共同去討論，為什麼要走到這樣？就是我們自己、同事自己做的時候，就會覺得這樣做的話，那個意義感不明顯，所以才會透過討論，去想出應該是這樣、做這樣才有意義，而不只是賺錢、紓解財務。所以，現在下個階段目標要去釐清事情及人力分配。

8. 關於電子報的歷年數據及經營？

直接純粹講環境資訊，如果說像比較發行頻率比較低的一協會會訊、白海豚主題電子報、地球日電子報，這些發行率低但量很多，全部累積起來可以到十萬個訂戶，所以我們都對外宣稱有十萬的訂戶。

但是，如果說只看環境資訊電子報，每天發的這個電子報，他的人數一直都在一萬二到一萬四之間，那我們要另外做一個濃縮版，每周發一次，則一直在六千上下。

可以簡單說，我們訂戶會看、會訂這個訊息的人數大概是兩萬，那兩萬這裡面開信率，就會持續會去開的人並不多。我們之前有一次我們的發報伺服器被無預警關閉，本來贊助我們做發報伺服器的公司叫做保誠資訊被調查發現伺服器有在經營賭博網站，所以整批伺服器都被檢察官查扣，包括我們自己的也被查扣，所以就被停掉。

後來就換掉國外一個大型的公司，叫做 mailchimp 的發報伺服器，但開信率計算不同。之前在保誠時，開信率一直在十到十二%之間，到 mailchimp 計算比較嚴格，從四到十之間，最低還有到四。在 mailchimp 之前的就沒了，可是其實使用變化不大，保誠支持我們約五、六年的時間，在那更早之前並沒有技術去做追蹤統計，信就是發就發了，到底有沒有人看我們不知道。

到了保誠才開始進行追蹤，後來剩下就是 mailchimp 的數據資料，保誠就是一直在 10~12%，並沒有巨大變化。

到 mailchimp 就是四到十之間變動很大，沒有一個長時間的數據紀錄，訂閱人數也不準。早期在還沒有進 mailchimp 之前，我們的訂戶數就是有人訂，我們就加進去。但那個帳號究竟有效無效，我們都沒有時間去管也無從確定，然後有時候會發現無效帳號太多，變成說一直被退信，然後導致主機掛掉這樣。因為無效帳號太多，反彈會這樣。有時候擺攤宣傳，手寫說要訂閱 email，那個字跡不清可能就打錯。會有上述狀況，所以在這之前，雖然說我們很依賴電子報。

可能我們的電子報經營技術沒有花很多在那上面，我們只當作發出去的通道，沒特別去研究它怎樣，像是裡面的人、屬性、變化等都沒有刻意去管理，資料就只有 e-mail 跟姓名，並沒有特別去蒐集其他的。開信的數據也沒有留下，因為那本來就在伺服器內部去看。Mailchimp 是今年二月 20 日開始的數據資料，就有比較長期的數據資料，約略有七個月。

9. 財報可能無法完全反映人事變動的問題，會在與教授討論。

變成說是你專注在做網站、資訊中心，而不是談論部門，專心的看專職人力，其他兼職、特約可能就來來去去。事實上，資訊中心本來就不是幾個寫手。有時候，不同專題、不同專欄會有不同的寫手，有的寫手只適合寫此一面向，只會寫個三四篇就沒有再合作。

所以，變成說要列這個人力變化，或者說這是你想要分析很重要的指標，就變成要這樣來算。如果說你如果要寫作為一個媒體，以 NGO 來經營的媒體會遇到什麼狀況。大概就是你可能還是可以說，這些狀況實際發

生的事情是什麼，只是說這個量本身沒有什麼意義，比較重要的是真正發生的事情是什麼，是不是就變成說去做質性紀錄，呈現出來但沒辦法解決什麼。

組織結構一直在變，組織呈現的財報數字規則也在改變，然後是到這邊開始之後比較穩定、定型，之前都在不穩定、調整的狀態，政府核銷科目的變動與一般公司就難以類推。如果你真的要說媒體本身，確實媒體的支出是可以完全不照規定，只要不超過預算就好。

這個人在做資訊中心的編輯、記者，本來就沒有去想說他可以放到什麼專案計畫內去核銷，而是說別的專案計畫就可以攤他的人事經費。就算沒有別的專案計畫可以攤，這個人還是會在會做，就還是會請這個人，只是請多請少的問題。所以，看要不要回歸到問題的本質—網站的經營。

有時候不光只是隸屬的問題，他所隸屬的部門、他的部門範疇也在變，有時候範疇就專指媒體，但最近以來的範疇卻不只是這樣，最近以來是將其他方面也涵蓋進來。所以，你看這個部門所呈現的東西就大於媒體，就好像說你如果要去分析商業週刊的人力編制、財務，應該也會遇到同樣問題，因為商業週刊不能只純靠發行商業週刊，仰賴單一雜誌去賺錢，本身也要接一些委外業務。比如說：101發給客戶的刊物就是委託商業週刊，它們也會做這種很多接案的事情。所以說你如果看商業週刊這間公司就不太可能，很難完整描述商業週刊，這個刊物自身的變動。

10. 在看財報之前大概知道該如何去寫，因為每一階段行動目標、範圍慢慢增加。當初是想人事上數據可以佐證行動帶動成本這件事情，但如果協會有其他業務夾雜在裡面，財報呈現的數據好像又不盡然會是資訊中心長的樣子。那每一年支出增加、其他預算分配到？

不要看財報，直接就是提供你，不管是不是資訊中心，協會開定的人事成本就是一個人一年四十萬，並沒有領到三萬，但是他的成本是到三萬，包含組織付的勞健保、勞保的退休金。然後，因為支出不只是包含資訊中心媒體的支出，還加上其他業務的支出。