

研究論文

商業創新與媒體創新： 國際通訊社轉型研究

何國華

摘要

本研究藉由三大通訊社——《美聯社》、《路透社》、《法新社》個案分析，透過深度訪談與次級資料分析，提供台灣新聞媒體面對競爭環境下建立商業創新和媒體創新策略參考。本研究歸納分類四個層面(SMCJ)，分別為：組織變革(S, Structure Change)、商業創新(M, Market Innovation)、通路創新(C, Channel Innovation)、新聞專業(J, Journalism Professional)分析比較通訊社個案，歸納出通訊社轉型過程中的風險和機會。面對社交媒體發展，如何進行組織創新？如何創新商業模式和市場定位？本研究也援引Boyd-Barrett的國際通訊社六分類比較架構做為研究參考模型。本研究發現，三大通訊社轉型過程中必須同時評估可能的風險與機會；三大通訊社同時必須維繫百年來持續轉型傳統以提升新聞品質與商業創新。

關鍵詞：商業創新、組織創新、國際通訊社、新聞專業

何國華，銘傳大學傳播管理所兼任助理教授，台灣公共電視策略發展部資深研究員。研究興趣：總統辯論、新媒體應用和社會影響。電郵：hwa3031@mail.pts.org.tw

論文投稿日期：2013年11月14日。論文接受日期：2014年4月28日。

Research Article

Business and Media Innovation: A Study on Transformation at International News Agencies

Gwo Hwa HO

Abstract

This paper explores risk and opportunity encountered by news agencies undergoing transformation in terms of an SMCJ (structure change, market innovation, channel innovation, and journalism profession) model. The Associated Press (AP), Reuters, and Agence France-Presse (AFP) were chosen as subjects for case studies, in-depth interviews, and secondary data collection to determine how each organization handled restructuring and business model shifts to maintain an advantageous position in an era characterized by the rise of social media. Boyd-Barrett's six-model framework for analysis is used as a research reference. The study concludes that the AP, Reuters, and AFP need to assess risks and potential gains before and during their shifts while also striving to maintain the century-old momentum of shifting traditions aimed at improving the quality of news and business innovation.

Keywords: business innovation, organizational innovation, international news agency, media professionalism

Gwo Hwa HO (Adjunct Assistant Professor). Communication Management Institute, Ming Chuan University, Taiwan; (Senior Research Fellow) Research and Development Department of Taiwan Public Television Service Foundation. Research interests: presidential debate, use and social consequences of new media.

Citation of this article: HO, G. H. (2014). Business and media innovation: A study on transformation at international news agencies. *Communication & Society, 30*, 191–226.

前言

全球媒體生態改變，《美聯社》(Associated Press, AP)、《路透社》(Reuters)、《法新社》(Agence France-Presse, AFP)三大通訊社迄仍提供全球90%國際新聞，媒體依賴三大通訊社原因，首先是佈建海外採訪點與聘僱記者成本過高；其次是國際新聞所佔篇幅有限不符成本；最後是調派記者出國採訪突發新聞門檻降低(Boyd-Barrett & Rantanen, 2004, p. 34; McPhail, 2006, pp. 41-44)。

十九世紀、二十世紀初通訊社概分為三類——國際通訊社、中型通訊社、小型國家通訊社。當三大通訊社跨越國界時，小型國家通訊社就只能在本國運作(Rantanen, 1998)。三大通訊社迄仍扮演全球新聞提供者原因在於：1. 通訊社仍具有重要影響力；2. 通訊社肩負對外傳播溝通責任；3. 通訊社扮演現代科技的專業典範(Boyd-Barrett & Rantanen, 1998)。美國則是三大通訊社的全球主要競爭市場，所佈建的分社與採訪人力也最龐大(Boyd-Barrett, 1980, p. 165; 2006, p. 54; Boyd-Barrett & Rantanen, 2004, p. 33;)。

傳統三大通訊社扮演「新聞批發」(wholesale news)角色，「閱聽人」以媒體組織為對象(Boyd-Barrett, 1980, 1998; Palmer, 1998)。數位革命正加快美國新聞產業樣貌改變，三大通訊社也必須進行體質調整。

美國傳統一城一報，日報與晚報12小時區隔的傳統在2001年911發生時改變，谷歌(Google)每3小時為一循環提供大量資訊，打破長期穩定的媒體結構，推特(Twitter)的出現，將新聞周期銳減為只需3分鐘。對三大通訊社而言，過去十年媒體生態的改變是新聞史上難以想像的挑戰，社交媒體出現，迫使通訊社必須創新媒體角色，建立多元商業模式，重新思考組織變革可能，透過不同平台觸達閱聽人，維繫百年新聞專業傳統。

今天的三大通訊社正扮演着新傳播科技的先鋒角色(Boyd-Barrett, 1998)，不但認知到社交媒體扮演着多元內容和傳遞者角色，更積極使用臉書、推特，建立YouTube專屬影音頻道。本文研究動機在於了解面對社交媒體出現和媒體生態改變，三大通訊社在媒體創新和商業創

新上，如何透過管理整合內部資源？如何評估轉型風險？本文將從三大通訊社轉型案例研究，整合過去研究者利弊評估和分類比較，進一步提出挑戰和補充。

文獻分析

金融海嘯後的網路發展與社交媒體應用改變了媒體生態，也加快不同商業模式創新腳步。社交媒體核心價值是來自閱聽人連結和網絡分享(Newman, 2011)。媒體必須透過科技研發創新產製流程，增強競爭力，提供閱聽人多元內容服務。本節將分為三部分：首先說明三大通訊社百年來持續轉型與組織創新過程；其次說明三大通訊社商業模式與創新；最後探討三大通訊社的社交媒體應用。

三大通訊社百年來的持續轉型與創新

三大通訊社存在目的是採訪新聞售予全球「零售媒體」(報紙、廣播電視、網路新聞)及其他使用者(企業、金融機構、政府、獨立個人)。三大通訊社是「新聞批發」的來源，經過加工、精煉、包裝與傳遞。對於不同政治、文化背景及調性的訂戶而言，三大通訊社的新聞似皆可信賴(Boyd-Barrett & Rantanen, 1998)。十九世紀中葉開始，通訊社持續創新商業模式，堅守新聞專業，影響全球國際新聞定義與傳播。1835年創立的《法新社》、1846年創立的《美聯社》、1849年創立的《路透社》聯合寡佔，透過新聞商品化滿足訂戶需求，成為最早全球化運作的媒體組織(Boyd-Barrett & Rantanen, 1998)。超過百年歷史的三大通訊社持續變革因應變遷，透過下圖可以看出三大通訊社百年來彼此競爭，持續變革和商業創新的轉型過程。

三大通訊社不同時期轉型工程都是複雜且龐大，「創新」扮演關鍵角色。以《路透社》為例，早期利用海纜提供新聞服務，1851年將倫敦證交所資訊傳送到巴黎，今天的《路透社》已是影響全球每日金融交易的重要媒體，提供一百五十餘國資訊服務(Boyd-Barrett, 1998; Boyd-Barrett & Rantanen, 1998)，透過《路透社》終端機監看市場交易(Palmer, Boyd-Barrett, & Rantanen, 1998)。

甚麼是「創新」? Schumpeter於1912年最早定義，認為創新是一個過程，並在1934年提出創新分類。面對全球化競爭，創新不是模仿，是將產品、流程、服務導入市場，創新有助創造和製造新產品、新服務、新科技，提供特定價值，達到創新核心目的(Hamel & Prahalad, 1994, 2005; Higgins, 1995; Lumpkin & Dess, 1996; Nonaka, 2007; Wolfe, 1994)。

Grover & Gosla (1993)認為，對組織而言只要是新想法、新做法或新技術，就是創新。所以創新具有多面向，可以是一個過程，一個結果，也可能是外在的改變(Damanpour & Gopalakrishnan, 1998)。Boer & During (2001)提出PMTO(產品Product—市場Market—科技Technology—組織Organization綜合體)模式定義創新，認為創新是組織經營過程，促成新事物導入PMTO產業鏈。組織核心利基必須滿足「獨特、獨有、創新」指標，才具有競爭優勢。

組織推動創新關鍵在於：1. 必須改變內部文化；2. 領導者要勇於創新；3. 創新過程必然充滿變數；4. 創造組織彈性和價值分享(Nieman Reports, 2002)。這樣的創新過程必然影響工作內容、改變工作規則引起抗拒(Pardo del Val, 2003)。創新所引起的組織變革和治理改變隨時都會發生，治理模式與組織發展必須持續調整(Dutton, Rogers, & Jun, 1987)，任何組織都會受到內外環境制約和影響，形成不同組織文化(Stephen, 2000)，組織文化也會因其「持久性」特徵，造成組織變革障礙(洪銘生, 2006: 135)，員工也會採取不同方式抗拒(O'Connor, 1993)，因此，組織必須溝通協商降低焦慮(Dent & Goldberg, 1999; Kotter & Schlesinger, 1979)。

三大通訊社透過創新進行組織轉型，例如：《美聯社》成立Nerve Center的多媒體新聞中心強化競爭力，提供B to B和B to C商業模式；《路透社》重整組織與精實人員，利用社交媒體多元觸達閱聽人；《法新

社》建立多媒體平台產製行動內容，提供社交工具鼓勵參與互動。

本文研究目的旨在了解三大通訊社面對社交媒體衝擊，如何創新組織變革？如何創新商業模式？如何經由變革達成組織目標 (Ettlie & Reza, 1992; Swiss, 1983)，對象包括組織成員、文化、策略、結構及管理風格 (Nadler & Shaw, 1995; Porras & Silvers, 1991)。分析三大通訊社百年來從未停歇的轉型創新，可以了解三大通訊社投注科技創新和組織變革的資源和努力，進一步探討三大通訊社創新方向和轉型效益。

因應媒體競爭下的商業模式與創新

Boyd-Barrett 指出，三大通訊社激烈競爭，透過研發科技應用擴大服務範圍 (Boyd-Barrett, 1998)，今天三大通訊社組織架構更顯龐雜，必須有效整合提出創新模式。但是創新需要策略，策略的本質是要做出選擇 (Dawar, 2014)。Mauri & McMillan (1999) 及 Damanpour & Evan (1984) 因此提出產品創新和流程創新概念。創新可以分為——維持性創新，亦即改良既有產品；破壞性創新，則是推出新產品開創全新消費者；創新同時包括人的創新、產品創新、流程創新 (Andersen & Strandkov, 2008; Taylor & McAdam, 2004)。

商業模式是透過組織變革形塑經營策略 (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15)。1961年 Blumenthal 首先提出商業模式，1975年 Konczal、1977年 Dottore 接着使用此一詞彙，使其內涵不斷演化。商業模式是組織資源的有效利用，提供比競爭者更好的價值 (Boer & During, 2001)，透過組織創新能夠為企業、供應商、合作夥伴與客戶創造價值維持組織運作 (Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002)，更有助組織長遠發展 (Chaharbaghi, Fendt, & Willis, 2003)。

Shafer, Smith, & Linder (2005) 指出，商業模式也是整合服務、產品、資訊流通的架構，在價值網路中創造和獲取最根本的核心邏輯與策略選擇。面對產業競爭和載體創新，部分學者陸續提出多元商業模式，包括 Hamel (2001) 的商業模式三連結；Osterwalder & Pigneur (2010) 的商業模式九要素，以及 Alt & Zimmermann (2001) 的商業模式六要素等等不同主張。

為了滿足需求，媒體採取創新做法，透過參與互動加強閱聽人的媒體信賴感 (Fleming & Waguespack, 2007; Henkel, 2006; Von Hippel, 2001)，事實上，科技發展必然改變媒體產製與傳播流程 (Dahlgren, 1996)。三大通訊社一直是傳播科技的創新者，最早透過網路提供線上新聞和行動接收、降低傳輸成本、提高新聞品質。2008年起的媒體產業巨變 (Pew Project for Excellence in Journalism, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)，三大通訊社必須加快商業創新腳步。面對產業競爭，Boyd-Barrett (1998) 提出通訊社六分類比較分析：

1. 多樣性 (diversity)：1, 通訊社仍是全球新聞採訪者和傳佈者；2, 區域通訊社和另類通訊社在可信度和財務上皆難匹敵；3, 電視頻道「零售商」(CNN、BBC World、Sky news) 仍是通訊社「批發商」的主要客戶。
2. 所在地影響 (location)：1, 到1997年為止，美英法的通訊社傳播能量對開發中國家仍具影響力；2, 亞洲五十年的發展，可預見國際通訊社將面臨挑戰，例如中國新華社的市場進入。
3. 獨立自主 (autonomy)：1, 新聞獨立、公正、客觀、具可信度；2, 媒體必須依賴廣告收入、迎合閱聽人需求、滿足媒體老闆與股東。
4. 競爭力 (competition)：1, 三大通訊社提供全球訂戶新聞；2, 面對劇烈政治變化競逐全球市場；3, 透過網路，個人可以和企業訂戶一樣獲取新聞服務。
5. 市場通路 (clients)：1, 通訊社客戶可以分為媒體客戶、金融機構、企業客戶、政府部門；2, 通訊社主要市場仍以國內為主。
6. 科技研發 (technology)：1, 通訊社是傳播科技主要使用者，以及電信網路主要客戶；2, 主動投入客製化電信傳播網絡研發；3, 透過科技新傳播形式提供未經編輯內容；4, 持續投資加速新聞處理與傳輸流程，提升競爭力與成本效益。

公民新聞、協同新聞、個人媒體等多元概念的出現，也加快了媒體生態與樣貌改變 (Downie & Schudson, 2009; Larkin, 2008; Steele, 2009)，閱聽人網路使用習慣也影響了報紙和電視閱讀 (Dimmick et al., 2004)。本研究認為上述六分類固然描述了三大通訊社早期競爭下的多

元呈現，但是面對社交媒體競爭下的媒體創新和商業創新，社交媒體可能是助力也可能是阻力，助力可以加強通訊社信賴度和品牌知名度，觸達更多閱聽人，阻力可能是社交媒體的無償內容所造成的市場排擠，涉及到組織調整因應，必須加入「組織創新」分類，透過七分重新檢視通訊社風險與機會，因此作者將Boyd-Barrett所提的六分類增加為七分全盤探討。

新聞專業前提下的社交媒體應用

社交媒體掀起的數位革命已經改變媒體生態，除了提升記者技能，同時取得更多新聞線索(Dahlgren, 1996; Jaworski, Lohli, & Sahay, 2000)，內外壓力也促使「媒介變形」(mediamorphosis)，達到聚合(media convergence)效果，使得平面、廣電、網路界線模糊，有利於資訊分享(Boczkowski, 2004; Mello, 2009; Westlund, 2008)。

社交媒體透過部落格、網路論壇、維基、播客、微博、臉書、推特、智慧手機和應用軟體，促成社交網絡上的內容使用、參與、分享(Newman, 2011)。社交媒體透過通路和流程整合可以產生以下效益：1. 社交平台可以開發出潛在市場；2. 可以強化品牌忠誠度；3. 可以增強人際互動；4. 可以提供加值服務。

網路使得每一位使用者擁有無限空間選擇資訊源，不管它們是可靠的或不可靠的。任何擁有網址的人都可能成為「新聞」提供者(唐尼、凱澤，2005：33)。今天的閱聽人不再是被動接收資訊，而是互動參與成為主動形塑新聞樣貌的閱聽人，可以從多元管道取得新聞線索(Newman, 2011)。公民記者同樣可以透過社交媒體設定議題進行病毒傳播，不同於公民記者，專業記者必須擁有更高的新聞倫理標準，取得閱聽人信賴。Meyers, et al. (2012)指出，傳統記者曾經擁有優先近用資訊與獨家近用資訊的特權已消失，科技打破記者特權，公民近用的結果，任何人都可以近用資訊。閱聽人可以自行產製文字、照片、聲音、影像，透過朋友和網絡達到互動分享，傳統媒體不再擁有新聞壟斷權(Newman, 2011; Weldon, 2009)。

以臉書、推特為例，臉書在社交網絡擁有高人氣和高流量，推特則是歐美記者的重要工具，新聞室中廣泛利用社交媒體，影響傳統新聞流程，記者可以透過社交媒體建立個人權威和影響，建立個人化新聞品牌(Newman, 2011)，這已顛覆傳統新聞想像。記者使用臉書、推特人數日增，社交媒體成為分享取得新聞訊息重要工具，三大通訊社藉此擴大新聞範圍，透過臉書、推特搜尋新聞和傳遞新聞，取得公民新聞內容。英國媒體使用推特的新聞類型即包括：1. 災難和死亡新聞；2. 最新突發新聞；3 離奇新聞和趣聞；4. 尖銳評論和新聞分析；5. 原創和獨特新聞(Newman, 2011)。

有人認為新聞並不是專業，因為訊息多元、形式多元、信賴程度也有差異，閱聽人對於資訊的正確性、信任度和意義看法分歧，以美國新聞產業為例，多數都是由媒體老闆掌控(Meyers, et al., 2012)。但是美國新聞工作者認為新聞專業不能被遺忘，社會學家因此提出專業形成的三特質——「知識」、「自治」、「道德」，用來檢視新聞事業是否稱之為專業，結果發現新聞事業似乎只具備部分專業特質；同時，新聞專業也是媒介組織控制編採人員的一套有效經濟方法(Soloski, 1989; 羅文輝, 1995)。事實上，新聞專業是媒體組織檢核控制記者最有效方式(Ibrahim, et al., 2011)。

三大通訊社在全球新聞供應鏈具有舉足輕重地位，新聞戰場迄無媒體能夠撻其鋒(Nicey, 2013)。經營者面對不同型態管理，其中以管理記者最困難，原因是記者專業價值觀與組織的衝突，新聞室政策則是組織為了規範新聞人員的自由裁量權所發展出來的規則，內容因組織而異(Willis & Willis, 1993, pp. 224–228; Lacy et al., 1993)。但是偉大的新聞機構通常擁有自己的優秀文化，擁有在這個世界中的自我定位以及一系列反思。這些媒體的新聞記者能夠自發地遵行新聞機構的標準，符合期望並依此行動(唐尼、凱澤, 2005：389–390)。

全球媒體採用的國際新聞仍來自三大通訊社，三大通訊社在全球新聞舉足輕重，卻鮮有探討三大通訊社如何因應環境變化與新聞產製的討論，以及記者角色應該如何調適？面對社交媒體出現，堅守新聞專業是否足以因應變化？凡此都有賴進一步研究。

研究方法

分析相關文獻鮮有針對《美聯社》、《路透社》、《法新社》轉型研究，也少見系統性探究面對社交媒體因對方向。本文從政治經濟學 (political economy) 研究取徑探討三大通訊社發展與因應變局的創新策略。Boyd-Barrett & Rantanen (1998) 認為，媒介政治經濟學不僅關注媒體文本產製，也重視文本與社會政治、經濟結構關連，因為通訊社清楚地斡旋於其他重要的社會機制之間，特別是「零售媒體」、國家與資本，適合利用此一取徑研究三大通訊社，對於通訊社所處社會、政治、經濟脈絡都有可着力之處。莫斯科指出，可以將政治經濟學研究對象，視為「各種社會關係，特別是權力關係，如何相互構成，以致影響了資源的生產、分配與消費」(莫斯科，1998：42)。

本研究採取深度訪談與次級資料分析進行歷史考證與詮釋，同時彙整商業創新和媒體創新主要元素，歸納分類四個層面 (SMCJ) 分析三大通訊社創新策略，由探討通訊社的「組織創新」(S, Structure Change) 和轉型，了解通訊社如何藉由「商業創新」(M, Market Innovation)，建立多平台「通道創新」(C, Channel Innovation) 維繫開發客戶，在維繫品牌信賴度前提下，又是如何堅守「新聞專業」(J, Journalism Professional)。作者利用這四個層面 (SMCJ) 分析三大通訊社營運策略，了解高階經理人思考與操作，呼應研究目的，提出結論與建議。深度訪談部分，受訪者訪談依半結構方式，採取開放式訪談提問，受訪者為三大通訊社高階管理者，包括《美聯社》三位、《路透社》一位、《法新社》二位，研究者準備基本題綱，根據通訊社面對的不同挑戰，動態調整訪談內容，每一位受訪者訪談時間約60分鐘至120分鐘，在受訪者同意下進行錄音。次級資料蒐集有助於了解整體營運策略，資料來源包括網路資料、年報、期刊書籍、報章雜誌等。

表一 訪談名單一覽

受訪者	媒體	職務	時間	地點
Chris Lefkow	《法新社》	Chief Editor for North America	2012.11.5	華府
David Millikin	《法新社》	Director for North America	2012.11.5	華府
Eric Carvin	《美聯社》	Social Media Editor	2012.9.4	紐約

受訪者	媒體	職務	時間	地點
James Kennedy	《美聯社》	Senior Vice President, Strategy & Digital Products	2012.9.4	紐約
Santiago Lyon	《美聯社》	Vice President, Director of Photography	2012.9.4	紐約
Steven Schwartz	《路透社》	Global Head of Media Strategy, Marketing and Business Development	2012.9.17	紐約

資料來源：作者整理

本研究的研究問題如下：

研究問題一：三大通訊社的創新商業模式是甚麼？新科技扮演的角色？如何善用社交媒體？

研究問題二：全球媒體是不是還需要三大通訊社？三大通訊社如何看待新聞專業？如何贏得閱聽人信任？

本研究確定研究問題後，透過三家通訊社香港分社，與《美聯社》總社、《路透社》總社與《法新社》華府分社取得連絡，確認訪談時間與訪談人員。訪談題目聚焦三家通訊社面對社交媒體環境下的商業模式和創新研發，如何看待與定位新聞專業。

個案分析

傳統新聞工作者認為社交媒體內容不專業，很難被採用的情形已經改變。面對突發新聞，公民透過推特上傳，即使品質不如專業記者，但是突發新聞是先求有再求好，公民新聞已逐漸被大家接受，三大通訊社也扮演公民新聞傳遞角色。以阿拉伯之春及敘利亞內戰為例，三大通訊社記者很難在第一時間進入現場，畫面必須依靠在地公民，三大通訊社要求的是正確無誤，爭議性新聞須層層把關，確保正確和及時要求。今天的閱聽人透過部落格書寫文章，提供新聞畫面的重要性日增，這也是三大通訊社鼓勵記者建立個人部落格與閱聽人互動的原因，未來十年，社交媒體的影響將更為顯著。

本研究彙整商業創新和媒體創新主要元素，歸納利用四個層面(SMCJ)——組織創新(S)、商業創新(M)、通路創新(C)、新聞專業(J)分析三大通訊社轉型策略。

組織創新與轉型

媒體組織必須調整心態因應數位趨勢，組織轉型不但涉及心理調適，人員也必須接受轉型改變(Riccaboni & Moliterni, 2009)，以及對顧客、供應商等相關利益者的角色與關係的重新定義(Weill & Vitale, 2001)，透過一連串核心業務的決定與取捨，達到獲取利益目的(Shafer, Smith, & Linder, 2005)。

I.《美聯社》組織創新轉型

《美聯社》全球擁有超過240個分社、逾六千訂戶(Hachten & Scotton, 2002, p. 33)，為了留住舊客戶，吸引新客戶，《美聯社》利用片庫累積的龐大資產，推動數位化工程，培訓員工轉型，達到資產活化目的。Nerve Center擔負轉型重任，負責多平台內容搜集產出，承擔轉型進入社交媒體的創新責任，以及滿足多元需求。《美聯社》透過數位片庫與詮釋資料讓不同形式內容，包括文字、照片、影音、動畫透過關鍵字自動匹配連結，形成新聞縱深以利客製化需求。《美聯社》同時提出三項行動方案，分別是影音投資、照片投資、數位投資。影音投資部分，2010、2011年投入4,000萬美元，更換高畫質攝影機，提升副控制播品質，多格式輸出以符客戶需求。《美聯社》更結合20個機構建立夥伴關係，授權新聞內容和特許使用，並與谷歌合作2012美國總統大選服務。

II.《路透社》組織創新轉型

2011年11月，《路透社》新總裁就任，提出優化組織再造，以線上檢索資料庫為例，累計超過500萬張照片，透過線上App，以及無線通訊與電子商務達到強化競爭力目的。《路透社》也借助第三方資源簡化流程，利用照片資料庫創新線上服務，支援不同平台客戶需求。同時採取部分新聞外包提供所需重製內容達到客製化目的；另外也提供社稿、照片、影音、圖表、線上內容五合一服務，任何地點、任何時間、任何電腦、任何行動裝置，都可運用自如，此外，photo slideshow等照片組合，也可以產生多元內容，影音新聞也採取相同概念支援多平台需求。

III.《法新社》組織創新轉型

《法新社》建立三合作網絡，首先和亞馬遜 Kindle 合作，其次是第三方 (third party) 協做研發，第三是成立媒體實驗室 (Media Lab)，由記者、行銷、工程三方協力開發原創產品。《法新社》自 2008 年起推出電視服務，一人記者模式 (one person journalist) 包辦拍攝、剪輯、文稿、配音、詮釋資料整理；同時透過任務編組集中資源，規劃社交媒體策略，建立外部夥伴，成立研發團隊，提供幕後報導、記者部落格等互動內容。

商業創新模式

沒有一種商業模式能夠適合所有產業組織 (Schmid et al., 2001)，所有的商業模式都必須承擔實現顧客價值和價值鏈上各方價值的需求 (Voelpel, Leibold, & Tekie, 2004)。創新可以是另類思維 (thought)、另類行動 (action)、另類態度 (attitude)，有助解決問題，達成組織目標 (Bohlmann, Calantone, & Meng, 2010; Drucker, 2000)。創新也可能是對某些知識所產生的新態度或新決定，組織、個人、環境都是影響創新的決定因素 (Damanpour, 1991)。組織主要功能是透過研發、設計，要求員工提出創意思維，創新也常是源自於組織外部，尤其是市場需求做為催化劑，市場可以反應潛在客戶，或是實際使用者對於創新產品的價值要求 (Leonard, 2006)。

I.《美聯社》商業創新模式

《美聯社》強調製作角色，提供網站連結與多平台服務滿足客戶需求。創新部門 Nerve Center 就在建立多平台發稿機制，鼓勵公民參與分享，善用社交媒體觸達閱聽人，此一平台具有中央編輯枱功能，提供不同客戶需求，達到多平台、多格式發稿目的，除加強 B to B 服務，並開發 B to C 新媒體收入。《美聯社》強調變革就不要怕失敗，隨時保持彈性與實驗創新精神，投入專案資源，兩年執行不了，就停下來，關鍵在商業模式的建立，iPhone、iPad App 的應用已超過 200 萬人訂閱下載，平均每天以 2,000–3,000 人訂閱數增加。

II.《路透社》商業創新模式

《路透社》提供客戶全方位服務，網站每天有4,000萬不重複上網人數，透過數位分眾提供不同平台內容，針對集稿不同、播出格式不同、面對媒體不同，提供在地、區域的差異化內容。透過組織再造與整合提供客製化服務；定型化內容設計強化社稿競爭力；簡化流程提供線上服務滿足平面與電子媒體需求。每天發出照片超過1,700張，數位片庫擁有超過350萬張檔案，社稿也以20種語言向全球發稿。2011年4月起調整管理層，精簡組織，透過企業併購與自行開發達到體質調整與成本管控因應市場變化。

III.《法新社》商業創新模式

《法新社》採取雙軌創新研發行動裝置應用，提供iPhone、iPad App服務。建立多媒體編輯檯(Multimedia Desk)，透過不同形式編輯包裝產製行動內容，提供多元近用機制鼓勵參與互動。巴黎、倫敦、紐約、香港人員24小時發稿，建立多平台提供閱聽人近用機會。2008年起推出多媒體影像，電視新聞扮演重要角色，同時鼓勵記者轉型為多工記者，記者必須可以撰稿可以攝影，部分文字記者因此攜帶輕便攝影機提供短版網路影音。

通路創新

多元傳播通路是三大通訊社觸達訂戶與閱聽人的重要創新管道，除了臉書和推特等社交媒體，三大通訊社也透過YouTube選取公民新聞影片，關鍵在於記者無法進入部分重大採訪點，必須依賴當地公民，公民也希望將第一手新聞訊息及時透過三大通訊社發聲。地方型媒體因為受限於資源無法採訪全球議題，三大通訊社負有建構多平台通路責任，滿足訂戶與終端使用者需求。

I.《美聯社》傳播通路創新

《美聯社》透過推特、臉書等社交媒體搜集訊息分享內容，結合公民訊息(crowdsourcing)和專家意見，閱聽人(followers)利用推特可以掌握及時新聞。《美聯社》透過連結、互動、分類等做法，考量閱聽人

究竟想要看甚麼？頭條是否夠強？是否能夠吸引人？是否符合創新平台需求？以體育新聞照片為例，除了實體內容，媒體客戶也可以透過網站下載，2008年起的新媒體開發，從智慧手機到不同載體應用也都包括在內。

II.《路透社》傳播通路創新

《路透社》同樣簡化新聞流程，提供報紙網站影音內容，以及電視網站文字需求，達到媒體行銷目的。《路透社》為目標客戶提供客製化內容，針對客戶需求提供 media express 等服務，線上檢索照片資料庫也透過線上 App 服務，強化企業客戶競爭力。

III.《法新社》傳播通路創新

《法新社》認為通訊社發展仍須走向終端使用者，經由新媒體研發，提供推特、臉書等社交媒體免費使用經驗，但是避免與企業客戶發生利益衝突。《法新社》也透過任務編組，集中資源建立社交媒體平台，提供新聞幕後報導、記者部落格等互動內容。

新聞專業

新聞室是一個擁有獨特文化、程序和規範的複雜社會結構，這樣的社會系統形塑出不同的記者樣貌 (Tremayne, Weiss, & Rosental, 2007)，傳統記者採取單打獨鬥方式 (Daniels, 1973)，數位聚合時代則要求資訊共享 (Deuze, 2004; Singer, 2004)，透過文字記者、電視記者、線上記者合作，提供多平台內容 (Walente, 2006)。數位時代的記者利用社交媒體搜尋線索；利用谷歌等搜索引擎追新聞；利用網路資料庫搜集背景資料；利用社交媒體尋找受訪者；建立社交平台擴大報導範圍；利用社群連結人際網絡建立互動機制。創新趨勢下，公民新聞也將傳統新聞角色從「把關者」轉變為「看門者」(from gatekeeping to gatewatching) (Nicey, 2013)。

面對社交媒體，三大通訊社皆鼓勵編採人員申請社交媒體帳號，做為搜集訊息來源之一。以公民新聞為例，通訊社使用外來影片或是網路影片比例約為 5% 至 10% 左右，比例不可謂低，通訊社會要求編輯

枱仔細查證，不管是透過直接管道，或是伊媚兒與電話，所有發出的新聞，通訊社都負有最後把關責任。《美聯社》等三大通訊社皆制定有「社交媒體準則」，強調內容正確性重於一切，堅守新聞專業。

多元新聞訊息下，三大通訊社採取高標準審核，透過總社與各時區的區域新聞中心協同處理，查證公民提供畫面是否合法，畫面專家會從技術面檢視真偽，包括新聞發生地點、時態是否經過變造、事件場景虛實、確認使用語言等等，都必須經過查證，確認無誤才會發送客戶。三大通訊社也要求未經發佈的新聞資訊，不得於個人社交網站逕行發佈，對於社交媒體新聞正確性的查證，也必須與通訊社編輯政策一致，直接求證新聞來源，務求真實正確尊重個人隱私。

三大通訊社總社同時提供不同區域參考文件，結合數位片庫、資料庫、詮釋資料，分析比對，將不同形式的新聞內容，包括文字、照片、影音、動畫，藉助關鍵字自動匹配連結與查證。通訊社也開發新聞幕後App的實驗型服務，讓記者可以利用智慧手機上傳文字與照片到推特與Instagram，說明新聞發生時間地點，如同記者帶着閱聽人進入新聞現場，可以避免新聞失準、疏忽、偏見、扭曲。通訊社除了發出新聞與閱聽人互動之外，也會利用 news gathering、GeoPedia等社交工具進行內容編輯，或是聯絡原始上傳影片拍攝者請求授權。過程中，三大通訊社都有一套嚴謹社交媒體使用守則，要求編輯採訪人員必須切實遵循。

三大通訊社在轉型過程當中堅守新聞倫理與專業意理，遵守社交媒體使用原則，面對新聞取捨與價值判斷，強調正確性高於一切。新聞媒體必須思考組織轉型和記者工作調整的同時，如何在降低成本與提高營收考量下，仍能保持、提升閱聽人的媒體信任度和新聞品質，這一直是通訊社首要考量。三大通訊社主管皆強調，新聞媒體唯有正確、公正、客觀，才能贏得閱聽人的信賴。

研究發現

三大通訊社在維持既有訂戶的同時，也努力擴大市佔率，創新商業模式促成通訊社業績成長，其次是透過併購彌補本身發展弱點，通

訊社期待經由併購擴大市場規模，同時遴選優秀領導者，採取適合的管理方法，獲得最大綜效和組織利益。三大通訊社的不可替代性，在於全球沒有任何一個新聞媒體可以全天候覆蓋超過上百國家，面對大量新聞訊息，也沒有任何一個媒體能夠像三大通訊社般贏得高度信賴。面對環境改變，三大通訊社除了文字、影音稿件產製，都必須投入指尖革命，建置多媒體平台，積極開發行動載具和社交媒體應用。

三大通訊社面對的風險與機會

三大通訊社轉型過程中，首應評估市場現況與未來競爭環境變化；其次是部門如何進行整合與分工？如何推出創新商業模式和推動組織創新？面對閱聽人免費資訊使用習慣，三大通訊社的競爭優勢又是甚麼？如何有效進行內部溝通、監管、協調指揮、資源分配，達到預期績效？如何面對可能的新競爭者出現？風險與機會事實上是並存發生的 (Boyd-Barrett & Rantanen, 2004, p. 35)。

I. 景氣焦慮與可能的競爭盲點

科技循環促使閱聽人媒體使用習慣改變，三大通訊社能否持續保有競爭優勢，存在不小變數。以《美聯社》和《路透社》為例，《美聯社》經營數據顯示，受到美國報紙訂戶退訂社稿影響，《美聯社》於2009年至2011年連續三年獲利衰退，2012年仍呈微幅下滑0.8% (AP, 2012.4.3; AP, 2013.4.15)；《路透社》則是呈現上下震盪走勢，2009年營收增長6.5%，2010年下滑2%，2011年成長5%，2012年再成長3%，受到亞洲和拉美景氣不振影響，《路透社》預估2014年將維持125億美元營收，持續2013年營收成長2% (Macmilian & Prophan, 2009.2.24; Macmilian, 2010.2.24; Saba, 2011.2.10; Saba, 2014.2.12)。面對媒體競爭和難測的全球景氣，三大通訊社都必須提高警覺，隨時調整腳步因應可能的經營變化。

II. 新產品、新應用、新功能的挑戰

社交媒體可以強化通訊社信賴度、印象、品牌形象。對三大通訊

社而言，社交媒體促使三大通訊社的新聞產製更有效率，透過客製化更有利於進入新興市場，但是社交媒體的威脅也逐漸升高，社交媒體在新產品、新應用、新功能持續推陳出新，已成為三大通訊社潛在競爭對手，因為社交媒體在進入市場門檻、資訊搜集、傳遞成本上都比三大通訊社要低的多。三大通訊社必須證明本身仍然擁有擴大市場規模的實力，能夠彌補傳統訂戶損失，吸引更多終端使用者進入。社交媒體在媒體市場已扮演越來越重要的角色，原因在於：1. 社交媒體已經是通訊社與記者重要採訪新聞的來源；2. 記者可以透過社交媒體建構專家與閱聽人網絡；3. 社交媒體可以觸達潛在閱聽人與客戶；4. 社交媒體可以增加通訊社能見度，強化品牌形象和延伸潛在客戶服務 (Griessner, 2012)。從下表中可以看出三大通訊社已經廣泛應用社交媒體新功能以觸達閱聽人。

表二 三大通訊社使用社交媒體比較

	臉書粉絲	跟隨者 (followers)	推特發文 (tweets)	正在關注 (following)
Reuters	284,254	2,276,458	74,877	982
AP	93,141	1,431,178	39,307	6,938
AFP	54,810	100,839	28,482	760

Griessner, M. C. (2012). News agencies and social media: A relationship with a future. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Retrived from: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/fellows_papers/2012-2013/NEWS_AGENCIES_AND_SOCIAL_MEDIA.pdf

《美聯社》目前有 120 萬的推特使用者，提供不同議題分類 (account)；《路透社》網站每天有 4,000 萬不重複的上網人數；《法新社》同樣也建立推特、臉書的互動機制，社交媒體已成為三大通訊社產製流程一部分。通訊社創新商業模式過程中，也要依賴第三方合作機制，多元研發新應用和新功能，將可能的競爭對手轉為合作夥伴，增加新媒體應用閱聽人口，減緩傳統媒體訂戶流失的壓力。《法新社》2000 年成立的 Media Lab 多媒體部門，即是透過第三方研發合作，推出自動化、多語言、多螢幕互動內容。事實上，企業組織期待能夠透過第三方夥伴網絡創造市場機制 (Osterwalder & Pigneur, 2002)，經由夥伴網絡合作，

共同創造與獲取企業價值 (Shafer, Smith, & Linder, 2005)。以第三方合作線上新聞為例，不同於傳統媒體使用經驗，線上新聞是可以強化閱聽人參與，達到迅速、多元呈現、多媒體選擇、彈性多平台、資料庫近用、非線性敘事等目的 (Boczkowski, 2004)。

III. 高度仰賴媒體訂戶與續訂率壓力

三大通訊社迄至目前為止超過八成的收入仍是來自傳統媒體訂戶的社稿收入，以及維持既有訂戶每三年自動續約的續訂營收，此一常態收入成為通訊社穩定經營的重要來源。以《美聯社》為例，收入來源比例依序為：電視43%、報紙27%、網路11%、通訊社7%、廣播5%、其他7%，傳統訂戶仍是主要收入來源，但當閱聽人的媒體使用習慣改變，媒體訂戶持續萎縮，退訂率逐年增加的時候，這樣的穩定收入已經遭到挑戰。當社交媒體上的免費資訊成為趨勢和使用日趨普遍，人人具有產製新聞的能力和發送管道時，也會影響到通訊社的訂戶數和續訂率，造成潛在經營風險。

IV. 公民產製免費資訊造成的威脅

媒體發展趨勢顯示社交媒體與行動載具的使用將越來越普遍，免費使用已成習慣情況下，三大通訊社仍以高品質收費內容，吸引媒體訂戶，從傳統文字、照片、聲音、影像、圖表新聞，轉型成為結合資料庫(圖片庫、影音庫、文稿庫)的行動裝置新聞，以及鑲嵌社交工具的多元內容選擇，升級成為提供及時、正確、快速的互動式文字、照片、聲音、影像、圖表新聞和App服務，以及策展集稿概念，結合文字、照片、影音，滿足顧客多元需求。Paterson研究指出，新聞媒體高度仰賴通訊社電視新聞情況下，通訊社對於地區廣電媒體的視覺文本所造成的影響力就相當顯著 (Paterson, 1998)。但是當從社交媒體可以取得免費影音新聞時，三大通訊社就必須全面檢視本身所擁有的競爭力是否已逐步受到侵蝕。

V. 善用公民產製內容，嚴守專業要求

公民新聞和社交媒體並沒有取代專業記者地位，但是記者的定義已在逐步移轉，專業和公民的界線也因為新聞來源和發送平台的緊密

連結越趨模糊，受到社交媒體影響，每天都有新形態的個人化或小團體新聞組織出現。公民產製內容已成不可逆轉趨勢，三大通訊社發展出監看、查證、過濾、篩選公民新聞的編輯流程(Newman, 2011)，事實上，公民新聞並不是威脅，仍須由專業記者決定內容，要求正確、公正與客觀，以符合閱聽人期待和需求。三大通訊社都會在YouTube或推特選取有價值的公民新聞影片，尤其是2011年的阿拉伯之春，以及2012年的敘利亞內戰畫面，都屬於這一類的新聞內容，很多時候記者無法深入採訪的地方，必須依賴當地公民上傳影片，當地居民也希望將發生的新聞上傳國際發聲。

VI. 面對全球變局，加快組織創新

對三大通訊社而言，社交媒體方便、實用、及時，是一個與閱聽人緊密互動的有力工具，同時也可能是一個困境，新聞組織憂心社交媒體的新興商業模式可能產生潛在破壞力(Newman, 2011)。為了因應持續創新的社交媒體挑戰，三大通訊社自2008年起加快組織變革和創新速度，《美聯社》和《路透社》聘請新媒體部門領導人，《法新社》採取內升人才方式，進行部門整併和人員離退與進用，利用品牌優勢和媒體信賴度，降低產製成本，持續提出多元應用創新方案，由傳統以媒體訂戶為主，擴大為覆蓋分眾終端使用者的商業模式。以《路透社》為例，集團業務以網路與行動載具(手機與平板電腦)和工作流程整合服務佔了九成，轉型效果顯著。

VII. 提升新聞品質和閱聽人信任度

Pool & Schiller (1981) 指出新科技對於參與式傳播(participant communication)具有貢獻。對三大通訊社記者而言，社交媒體已是搜尋資訊不可或缺的新聞流程工具(Newman, 2011)；記者利用社交媒體，建立多元平台，可以了解新聞取向與趨勢，透過協作和查證，增加公信力，正是媒體成功關鍵(Hermida, 2010, 2012)，社交媒體下的個別記者，同樣可以創造個人品牌，透過互動、參與、對話，增強閱聽人忠誠度(Bogaerts, 2011; Marwick & Boyd, 2011; Sheffer & Schutz, 2009)。因此，記者除了藉由社交媒體分析新聞、更新文章、上傳部落

格之外，更可以建立個人的專業資產 (Deuze, 2003; Bro, 2010)。通訊社必須用心於記者的在職進修和落實編輯政策，提升新聞品質和加強閱聽人信任度。以《美聯社》為例，全球三千多位員工當中，三分之二是編採人員，依據「新聞價值與原則」(statement of news values and principles) 要求，必須堅持客觀真實的新聞標準，建立閱聽人對記者信賴。社交媒體應用上，《美聯社》也鼓勵記者建立個人社交媒體帳戶，記者可以透過社交網站搜尋和查證新聞線索，公民新聞也可以經由線上新聞呈現。

VIII. 防堵資訊垃圾，做好新聞守門

面對網路時代資訊氾濫和不實內容傳佈，通訊社面對重大新聞，有責任嚴守內部資訊與控管新聞品質，提供正確無誤內容。以2012年美國總統大選為例，《美聯社》透過重複的準備 (preparation)、組織 (organization)、諮商 (consultation) 三步驟，要求駐地記者充分了解歷屆選舉結果、人口統計、地理區域、最新註冊選民人數，務必做好新聞守門。Bennett 因此提出傳播科技下的守門形式，經由記者個人的專業判斷和受訪者的互動關係，做好新聞產製流程 (Livingston & Bennett, 2003)。以《法新社》為例，全球派駐2,260名記者，每天發出5,000則文稿、3,000張照片、200則影音、100張圖表，都是透過嚴謹編輯政策進行把關。三大通訊社經由查證和編輯流程，將新聞傳送至訂戶網絡 (包括新聞網站和報紙等)，維持專業傳統，新聞來源透過編輯枱過濾內容，扮演守門角色，結合專業知識和媒體信譽確保議題蒐集能力。

IX. 多工記者與一人記者，加強專業能力

新聞是持續性競爭，在優勝劣敗的叢林法則下，新聞工作者應有深刻體悟，正如《美聯社》副總裁 Santiago Lyon 說的，「今天人家賞你一拳，明天就要想辦法回他兩拳」。所以，必須有清楚的新聞方向與想法，透過專業、毅力、學習力，面對競爭。通訊社主管認為，未來有志於新聞工作者必須是可以寫稿、可以拍照、可以拍影音、可以寫部落格的全方位新聞工作者，這是做為記者的必要條件。一人記者概念下，記者必須有能力包辦新聞拍攝、剪輯、文稿撰寫、過音、詮釋資

料整理等等，通訊社也必須提供優厚待遇和福利，遴聘擁有多工能力和熟悉社交媒體的優秀記者，增強通訊社競爭力。

X. 堅守百年來新聞獨立客觀立場

三大通訊社互為競爭對手，但又同時專注新聞價值，強調真實、正確、公正、客觀、中立、多元，獨立於政府和政治經濟利益之外，要求記者必須嚴謹查證新聞，因為在追求嚴謹和速度的同時，真實、正確和可信度才是根本。媒體數位轉型可以產生多元效益，可以降低成本、不受時地限制、提供多元近用，平衡記者和閱聽人權關係(Ingram, 2011.6.21)，這可以是轉型優勢，但是百年來堅守的優良新聞品牌和信賴感，才是通訊社面對競爭時的永續關鍵。

透過競爭盲點、新產品挑戰、續訂率壓力、免費資訊威脅、組織變革創新、引進新血、新聞品質和閱聽人信任等等的研究分析，可以發現三大通訊社必須重新檢視本身的優勢和劣勢，持續變革與創新以維持競爭優勢，堅持百年來的新聞專業要求，贏得信任，提升品牌知名度。以下進一步以Boyd-Barrett的六分類比較架構，以及作者加入的組織創新，總計七分類比較三大通訊社當前所面對的內外態勢。

三大通訊社比較架構分析

Boyd-Barrett & Rantanen (2004) 研究指出，百年來全球媒體市場持續變動，三大通訊社透過創新研發得以維繫百年來全球影響力。Boyd-Barrett (1998) 因此將三大通訊社以多樣性、所在地影響、獨立自主、競爭力、市場通路、科技研發等六分類進行比較架構分析，作者認為面對社交媒體發展下的三大通訊社轉型，各個分類層層疊疊彼此相互牽連，過程中必須將組織創新也納入比較分類當中，因為三大通訊社組織創新的成與敗，也是影響通訊社競爭力和未來發展的關鍵。因此，本研究以三大通訊社七分類做為研究比較架構彙整如下：

表三 三大通訊社七分類比較架構

	《美聯社》	《路透社》	《法新社》
多樣性	區域性與全球性社交媒體威脅下，仍穩定維持上游「批發商」角色，但是傳統市場恐有逐步遭受侵蝕之虞。	區域性與全球性社交媒體威脅下，仍穩定維持上游「批發商」角色，但是傳統市場恐有逐步遭受侵蝕之虞。	區域性與全球性社交媒體威脅下，仍穩定維持上游「批發商」角色，但是傳統市場恐有逐步遭受侵蝕之虞。
所在地影響	仍為國際新聞主要內容提供者，社交媒體全球影響力日增同時，中國勢力崛起，《新華社》、《中央電視台》持續全球覆蓋；中東《半島電視台》發揮全球影響。	仍為國際新聞主要內容提供者，社交媒體全球影響力日增同時，中國勢力崛起，《新華社》、《中央電視台》持續全球覆蓋；中東《半島電視台》發揮全球影響。	仍為國際新聞主要內容提供者，社交媒體全球影響力日增同時，中國勢力崛起，《新華社》、《中央電視台》持續全球覆蓋；中東《半島電視台》發揮全球影響。
獨立自主	新聞價值和原則(The AP News Values and Principles)中強調，新聞獨立、客觀、公正。	新聞手冊強調，客觀、公正和獨立自主是信任的基石，也是贏得衝突雙方尊敬的關鍵。	獨立、正確、公正、客觀一直是維持信任的基礎，新聞手冊指出這正是永續發展關鍵。
競爭力	美國媒體市場為主，收入比例：美國64%、全球36%。透過龐大數位片庫與完整詮釋資料系統建置，經由關鍵字自動匹配連結，降低人事成本。當時如果做不到，轉型將會相當的困難。	美國媒體市場為主，國內外收入比例：美國59%、歐洲中東非洲29%、亞洲12%。競爭力關鍵仍在內容，因為新聞是獨特的、循環是獨特的、時間是獨特的、內容是獨特的，仍須透過教育訓練形成共識。	營運聚焦全球，法國本土和全球法語區仍為強項；新聞內容管理系統透過權限管理可以做到多媒體及時報導要求，經由自動化功能結合龐大資料庫，照片與文稿可以自動生成匹配，產生不同分類新聞模版。
市場通路	加強傳統通訊社B to B角色，積極開發智慧手機與平板電腦等終端閱聽人使用的B to C新媒體開發。善用影音資料庫優勢，影音資料庫擁有140萬則影音新聞，月產製1,750則影音新聞(包括300則娛樂新聞；1,000則體育新聞)。	固守B to B訂戶，避免與媒體訂戶競爭，提供閱聽人部分免費新媒體內容；針對集稿方式不同(curation process is different)、播出格式不同(format is different)，面對不同訂戶，提供在地化、區域化的差異化內容。	固守B to B訂戶，避免與媒體訂戶競爭，提供閱聽人部分免費新媒體內容；全球有4,000媒體客戶，自2005起成長35%；電視新聞部門在沒有增加太多新聘人力情況下，以培訓內部新聞記者為主，積極進行組織與人力轉型。

	《美聯社》	《路透社》	《法新社》
科技研發	多平台、多格式發稿，開發內容API，新聞內容產製包括影像、照片、文字、廣播、報紙、智慧手機、平板電腦、社交網絡。	創新各項線上服務，包括線上速報、照片與影音多平台、及時新聞行動App呈現。同時也在無線通訊與電子商務上多所著力。	成立新媒體研發小組，以2012年11月6日美國總統大選投開票為例，從照片拍攝到傳發，訂戶15秒鐘就可以收到選舉新聞照片。
組織創新	成立策略組織(Strategic Organization)進行新聞部門的組織與內容改造，接著2009年成立新媒體部門——Nerve Center，針對傳統內容，重新進行整合、編輯、匯稿、包裝，朝向行動裝置與社交網路發展。	2011年成立媒體策略團隊，整合不同部門組織，追求一致目標，同時建立Media Strategy, Marketing and Business部門整合資源，目前的訂戶經常性收入佔86%、軟體販售等非經常性收入14%。	透過Media Lab整合不同部門專業人才，結合第三方資源調整內容產製和傳送流程，研發出自動化、多語言、多螢幕，能夠結合包括iPhone與iPad在內的App應用，和網路平台在內的新媒體內容。

資訊來源：作者整理

閱聽人媒體習慣改變，導致報紙減張縮版、電視收視緩步下滑，廣告營收因此走跌，傳統媒體透過勞資協商精實人力，編採人員多工經營社交媒體產製行動內容，扮演上游內容提供者的三大通訊社也要妥為應對。從本文分類比較架構中發現，三大通訊社必須維繫百年持續轉型傳統，提升新聞品質與商業創新避免產業萎縮，透過研發商業模式開發潛在客戶，避免只能仰賴薄利化的傳統訂戶風險。

結論與討論

本研究以深度訪談和次級資料分析，比較三大通訊社從傳統走向數位聚合的組織創新和商業模式，如何將轉型中各項元素導入組織體系，重新進行市場定位。變革過程中領導者必須將使命傳達給每一個人(Damanpour & Gopalakrishnan, 1998)，領導者本身更要掌握變化趨勢，學習與熟悉各種新知與新技能，才能因了解，深入與具備前瞻視野(汪明生，2006：129)。研究過程發現三大通訊社透過由上而下推動

轉型，管理階層扮演關鍵角色。

研究顯示，三大通訊社能夠持續成長可以總結為六項要點：1. 資訊快速正確，公正和公平；2. 持續發展與產製高品質多元內容；3. 提供豐富的龐大資料庫和及時金融資訊；4. 持續投入科技創新並贏得信任；5. 組織與時俱進持續提供在職教育；6. 開發終端使用者擴大市場覆蓋率。三大通訊社也面臨新聞同質性過高困境，以影音新聞為例，議題高度標準化的原因在於：1. 影響新聞產製的媒體外因素具有相似性；2. 不同通訊社新聞產製流程的相似性；3. 通訊社的新聞選擇競爭壓力；4. 通訊社關注新聞報導的固定操作模式 (Paterson, 1998)。

同質性過高的三大通訊社也必須面對可能風險：1. 通訊社高度依賴網路與社交媒體，任何失誤都可能造成未知的後果；2. 通訊社必須力保品牌、聲譽和新聞可信度，任何一則負面訊息或錯誤報導都可能傷及信譽；3. 通訊社如果無法建立轉型共識恐將衝擊永續發展；4. 能否吸引優秀人才和有效管理攸關組織轉型成敗；5. 面對多變媒體環境，無法預估新商業模式可能產生的投資獲益。

比較三大通訊社轉型經驗，對台灣傳統媒體的發展可以提供以下幾點建議：

1. 警覺發展變數。無法預期產業競爭和科技創新走向，成了傳統媒體能否永續發展的變數，閱聽人收視習慣動態改變情況下，媒體必須隨時保持高度警覺，掌握內在與外在環境變化，隨時做出應變調整。

2. 創新不可停頓。持續開發新產品、新服務、新應用、符合閱聽人需求、吸引新使用者進入、擴大市佔率是媒體生存必要條件，當大量免費資訊成為使用趨勢，傳統媒體必須持續推出創新服務，提升品牌知名度，做不到就可能被迫退出市場。以《美聯社》行動通訊創新應用為例，下載人數從2008年的0人次，2013年成長到12,200,000，影響力就很驚人。

3. 堅守新聞專業。無償訊息降低對傳統媒體內容的需求，這樣的現象正逐步發酵，傳統媒體必須面對無償訊息和社交媒體的出現，除了提供高品質新聞內容，更制定社交媒體守則等使用規範，堅守專業守門與品牌信譽，因為只有這樣才能贏得閱聽人的持續信任和支持。數位時代新聞記者也必須調整心態，究竟要採取開放思維或是封閉抗

拒轉型。新聞產業已經在改變，一方面強調多工取代分工，一方面也要求不同形式的說故事方式。

4. 持續組織創新。網路已經改變了媒體生態，報紙發行與廣告收入持續滑落(Bogaerts, 2011; Gaskins & Jerit, 2012; Starr, 2009.3.4)，手機成為個人化重要閱讀工具(Westlund, 2008)，影音新聞持續成長(Sagan & Leighton, 2010)。傳統媒體必須因應媒體習慣改變，持續組織創新和變革，進用優秀人才因應產業變化。

三大通訊社廣泛使用社交媒體，以推特為例，除了增加閱聽人互動，並可提高媒體知名度(Ahmad, 2010; Ferguson & Greer, 2011)。訪談也發現，價值創造與取得始終是三大通訊社轉型重點，因此如何創造和獲取價值？以及為誰創造價值？將持續成為三大通訊社創新商業模式發展重點。

事實上，通訊社轉型並不容易，《路透社》Steven Schwart指出：「常常是說易行難(easy to say, not easy to do)」。員工支持與否，更是攸關轉型成敗，《美聯社》資深副總裁James Kennedy表示：「《美聯社》內部擁有許多優秀的創意人才，也表達願意接受轉型的挑戰」。但是究應採取何種模式，正是考驗着主管的判斷(Pittman, 2006)，即使轉型受限於預算和人力(Bressers, 2006)，管理者仍須有能力整合新舊媒體(Lawson-Borders, 2003)。研究也指出，轉型過程中積極參與編採會議的主管更能達到數位聚合目的(Bressers & Meeds, 2007)。

此外，通訊社創新B to C商業模式能否吸引年輕人？或是刺激客戶多元近用？數位聚合過程又是如何影響通訊社？本研究集中探究通訊社商業模式和媒體創新應用，上述環節互為影響都值得進一步延伸探討。

此一研究受限於地點與時間，只能藉由訪談和次級資料分析，但也觀察到三大通訊社在新聞價值與新聞倫理上的堅持，要求新聞正確性高於一切，編採人員必須依循嚴謹的新聞規範，要求事實求證，以影音新聞為例，查證內容除了日期，甚至包括時長、序號和攝影機型號等細節，都務求內容正確無誤。

媒體發展趨勢下，三大通訊社逐步結合公民新聞概念，除了內容蒐集，也透過社交媒體進行調查採訪，交叉查證新聞來源，呈現新聞

倫理所關切的核心要求，面對媒體環境的改變，閱聽人在個人部落格書寫文章，隨時提供重要資訊與畫面的做法，使得個人化社交媒體重要性日增。面對此一不可逆轉趨勢，三大通訊社在組織創新、商業創新、媒體創新各有差異化策略，讓百年媒體持續擁有新思維和新生命，堅持新聞價值毫不退讓，這些正是三大通訊社迄今仍能贏得全球閱聽人信任的原因。

參考文獻

中文部份 (Chinese Section)

- 汪明生 (2006)。《領導與團隊管理：全球化與多元社會觀點》。台北：國立空中大學。
- Wang Mingsheng (2006), *Lingdao yu tuandui guanli: Quanqiuhua yu duoyuan shehui guandian*. Taipei: Guoli kongzhong daxue.
- 唐尼·倫納德、凱澤·羅拔 (2005)。《關於新聞的新聞——美國人和他們的新聞》(黨生翠等譯)。台北：五南。(原書：Downie, Jr. L., & Kaiser, R. G. [2002]. *The news about the news: American journalism in peril*. US: Random House, Inc.)
- Tangni Lunnade, Kaize Luoba (2005), *Guanyu xinwen de xinwen—meiguoren he tamen de xinwen* (Dang Shengcui deng Trans.). Taipei: Wunan. (Original book: Downie, Jr. L., & Kaiser, R. G. [2002]. *The news about the news: American journalism in peril*. US: Random House, Inc.)
- 莫斯科·文森(1998)。《傳播政治經濟學——再思考與再更新》(馮建三等譯)。台北：五南。(原書：Mosco, V. [1996]. *The political economy of communication: Rethinking and renewal*. London: Sage.)
- Mosike Wensen (1998), *Chuanbo zhengzhi jingjixue—zaisikao yu zaigengxin* (Feng Jiansan et al. Trans.). Taipei: Wunan. (Original book: Mosco, V. [1996]. *The political economy of communication: Rethinking and renewal*. London: Sage.)
- 羅文輝 (1995)。〈新聞人員專業性：意涵界定與量表建構〉。《傳播研究集刊》，第二集，頁 1-47。
- Luo Wenhui (1995), *Xinwen ren yuan zhuan yexing: Yihan jieding yu liangbiao jiangou*. *Chuanbo yanjiu jikan*, 2, 1-47.

英文部份 (English Section)

- Ahmad, A. N. (2010). Is Twitter a useful tool for journalists? *Journal of Media Practice*, 11(2), 145–155.
- Alt, R., & Zimmermann, H. (2001). Preface: Introduction to special section-business models. *Electronic Market*, 11(1), 3–9.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22(6/7), 493–520.
- Andersen, P. H., & Strandskov, J. (2008). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. *Academy of Management Review*, 33(3), 790–794.
- AP (2012.4.3). *AP revenue declines slow in 2011; seen up in 2012*. Retrieved on March 19, 2014, from <http://www.ap.org/Content/AP-In-The-News/2012/AP-revenue-declines-slow-in-2011-seen-up-in-2012>
- AP (2013.4.15). *AP sees slight revenue decline in 2012*. Retrieved on March 19, 2014, from <http://www.ap.org/Content/AP-In-The-News/2013/AP-sees-slight-revenue-decline-in-2012>
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Boer, H., & Daring, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1/2/3), 83–107.
- Bogaerts, J. (2011). On the performativity of journalistic identity. *Journalism Practice* 5(4), 399–413.
- Bohmann, J. D., Calantone, R. J., & Meng, Z. (2010). The effects of market network heterogeneity on innovation diffusion: An agent-based modeling approach. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 741–760.
- Boyd-Barrett, O. (1980). *The International News Agencies*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Boyd-Barrett, O. (1998). “Global” news agencies. In Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (Eds.), *The globalization of news* (pp. 19–34). London: Sage.
- Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (1998). The globalization of news. In Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (Eds.), *The globalization of news* (pp. 1–14). London: Sage.
- Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (2004). News agencies as news sources: A re-evaluation. In Paterson, C., & Sreberny, A. (Eds.), *International news in the twenty-first century* (pp. 31–45). UK: John Libbey Publishing.
- Boyd-Barrett, O. (2006). Cyberspace, globalization and US empire. In Boyd-Barrett, O. (Ed.), *Communications media globalization and empire* (pp. 53–76). UK: John Libbey Publishing.
- Bressers, B. (2006). Promise and reality: The integration of print and online versions of major metropolitan newspaper. *The International Journal on Media Management*, 8(3), 134–145.

- Bressers, B., & Meeds, R. (2007). Newspapers and their online editions: Factors that influence successful integration. *Web Journal of Mass Communication Research*. Retrieved on February 20, 2014, from <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmcr/vol10/>
- Bro, P. (2010). When newsmen make networks. *Journalism Practice* 4(1), 17–32.
- Chaharbaghi, K., Fendt, C., & Wills, R. (2003). Meaning legitimacy and impact of business models in fast-moving environments. *Management Decision*, 41(4), 372–382.
- Dahlgren, P. (1996). Media logic in cyberspace: Repositioning journalism and its publics. *Javnots/The Public*, 3(3), 59–77.
- Damanporu, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1–24.
- Daniels, K. (1973). How free should professions be? In E. Freidson (Ed.), *The professions and their prospects*, (pp. 39–57). Beverly Hills, CA: Sage.
- Dawar, N. (2014). Competitive advantage is moving downstream: Interaction. *Harvard Business Review*, 92(3), 18–19.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
- Deuze, M. (2003). The web and its journalism: Considering the consequences of different types of newsmedia online. *New Media & Society*, 5(2), 203–230.
- Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, 5(2), 139–152.
- Dimmick, J., Chen, Y., & Li, Z. (2004). Competition between the internet and traditional news media: The gratification opportunities dimension. *Journal of Media Economics*, 17(1), 19–34.
- Downie, L., & Schudson, M. (2009). *The reconstruction of American journalism*. Retrieved on February 11, 2013, from http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/1/original/Reconstruction_of_Journalism.pdf
- Drucker, P. F. (2000). *Knowledge management*. New York: Harper & Row.
- Dutton, H., Rogers, M., & Jun, S. (1987). Diffusion and social impact of personal computers. *Communication Research*, 14(2), 219–249.
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795–828.
- Ferguson, D. A., & Greer, C. F. (2011). Local radio and microblogging: How radio stations in the U. S. are using Twitter. *Journal of Radio & Audio Media*, 18(1), 33–46.
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*, 18(2), 165–180.

- Gaskins, B., & Jerit, J. (2012). Internet news: Is it a replacement for traditional media outlet? *The International Journal of Press Politics*, 17(2), 190–213.
- Griessner, M. C. (2012). News agencies and social media: A relationship with a future. *Reuters Institute for the Study of Journalism*, 1–38. Retrieved on March 20, 2014, from https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/fellows_papers/2012-2013/NEWS_AGENCIES_AND_SOCIAL_MEDIA.pdf
- Grover, V., & Gosla, M. (1993). The initiation, adoption, and implementation of telecommunication technologies in U. S. organization. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 141–164.
- Hachten, W. A., & Scotton, J. F. (2002). *The world news prism: Global media in an era of terrorism*. Iowa, US: A Blackwell Publishing Company.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122–128.
- Hamel, G. (2001). Leading the revolution. *Strategy & Leadership*, 29(1), 4–10.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 148–161.
- Henkel, J. (2006). Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux. *Research Policy*, 35(7), 953–969.
- Hermida, A. (2010). Twittering the news. *Journalism Practice*, 4(3), 297–308.
- Hermida, A. (2012). Tweets and truth: Journalism as a discipline of collaborative verification. *Journalism Practice*, 6(5-6), 659–688.
- Higgins, J. M. (1995). Innovation: The core competence. *Planning Review*, 23(6), 32–36.
- Ibrahim, F., Pawanteh, L., Chang, P. K., Basri, H., Fuziah, K., Abu Hassan, ... Amizah, W. (2011). Journalists and news sources: Implications of professionalism in war reporting. *Innovation Journal*, 16(3), 1–12.
- Ingram, M. (2011, June 21). *Is the internet making journalism better or worse? Yes*. Retrieved on May 26, 2013, from <http://gigaom.com/2011/07/21/is-the-internet-making-journalism-better-or-worse-yes/>
- Jaworski, B., Lohli A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–117.
- Lacy, S., Sohn, A. B., & Wicks, J. L. (1993). *Media management: A casebook approach*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Larkin, J. (2008). *Convergence journalism: Towards a new media landscape*. Retrieved on May 19, 2013, from http://www.arts.canterbury.ac.nz/journalism/documents/robert_bell_report_feb09.pdf
- Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations. *The International Journal on Media Management*, 5(2), 91–99.

- Leonard, D. (2006). Innovation as a knowledge generation and transfer process innovation, it seemed, could originate anywhere. In Singhal, A., & Dearing, J. W. (Eds.), *Communication of innovations: A journey with Ev. Rogers* (pp. 83–110). Beverly Hills, CA: Sage.
- Livingston, S., & Bennett, L. (2003). Gatekeeping, indexing, and live-event news: Is technology altering the construction of news? *Political Communication*, 20(4), 363–380.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Macmilian, R., & Prodhon, G. (2009.2.24). *Thomson Reuters sees 2009 revenue growth*. Retrieved on March 19, 2014, from <http://www.reuters.com/article/2009/02/24/us-thomsonreuters-idUSTRE51N30Z20090224>
- Macmilian, R. (2010.2.24). *Thomson Reuters sees 2010 revenue flat to slightly down*. Retrieved on March 19, 2014, from <http://www.reuters.com/article/2010/02/24/us-thomsonreuters-idUSTRE61N2R520100224>
- Magretta, J., (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Marwick, A., & Boyd, D. (2011). To see and be seen: Celebrity practice on Twitter. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17(2), 139–158.
- Mauri, A. J., & McMillan, G. S. (1999). The influence of technology on strategic alliances: An application of the utterback and abernathy model of product and process innovation. *International Journal of Innovation Management*, 3(4), 367–378.
- McPhail, T. L. (2006). *Global communication: Theories, stakeholders, and trends*. US: Blackwell Publishing.
- Mello, B. (2009). Media Convergence. In Eadie, W. (Ed.), *21th century communication: A reference handbook* (pp. 877–884). Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyers, C., Wyatt, W. N., Borden, S. L., & Wasserman, E. (2012). Professionalism, not professionals. *Journal of Mass Media Ethics*, 27(3), 189–205.
- Nadler, D. A., & Shaw, R. B. (1995). *Change leadership: Core competency for the twenty-first century discontinuous change: leading organizational transformation*. SF: Jossey- Bass Publishers.
- Nel, F. (2010). Where else is the money. *Journalism Practice*, 4(3), 360–372.
- Newman, N. (2011). Mainstream media and the distribution of news in the age of social discovery. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Retrieved on March 16, 2014, from https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/Working_Papers/Mainstream_media_and_the_distribution_of_news_.pdf
- Nicey, J. (2013). Citizen contributions to professional news circuits: The case of the photo agency citizenside. *Media International Australia*, 148, 51–58.

- Nieman Reports. (2002). *Science Journalism*. Retrieved on March 16, 2014, from <http://www.nieman.harvard.edu/reports/issue/100022/Fall-2002.aspx>
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162–171.
- O'Connor, C. A. (1993). Resistance the repercussions of change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(6), 30–36.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). *An e-business model ontology for modeling e-business*. 15th Bled Electronic Commerce Conference.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Palmer, M. (1998). What makes news. In Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (Eds.), *The globalization of news* (pp. 177–190). London: Sage.
- Palmer, M., Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (1998). Global financial news. In Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (Eds.), *The globalization of news* (pp. 61–78). London: Sage.
- Pardo del Val, M., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155.
- Paterson, C. (1998). Global battlefields. In Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (Eds.), *The globalization of news* (pp. 79–103). London: Sage.
- Pew Project for Excellence in Journalism (2008). *The state of the news media 2008*. Retrieved on February 16, 2013, from <http://stateofthemedias.org/2008/>
- Pew Project for Excellence in Journalism (2009). *The state of the news media 2009*. Retrieved on February 16, 2013, from <http://stateofthemedias.org/2009/>
- Pew Project for Excellence in Journalism (2010). *The state of the news media 2010*. Retrieved on February 16, 2013, from <http://stateofthemedias.org/2010/>
- Pew Project for Excellence in Journalism (2011). *The state of the news media 2011*. Retrieved on February 16, 2013, from <http://stateofthemedias.org/overview-2011/>
- Pew Project for Excellence in Journalism (2012). *The state of the news media 2012*. Retrieved on February 16, 2013, from <http://www.pewresearch.org/2012/03/19/state-of-the-news-media-2012/>
- Pew Project for Excellence in Journalism (2013). *The state of the news media 2013*. Retrieved on February 16, 2013, from <http://stateofthemedias.org/>
- Pittman, C. (2006). Small newspapers will lead the way as industry adapts. *Institute for Rural Journalism and Community Issues*. Retrieved on March 18, 2014, from <http://www.uky.edu/CommInfoStudies/IRJCI/pittman.htm>.
- Pool, I. D. S., & Schiller, H. I. (1981). Perspectives on communication research: An exchange. *Journal of Communication*, 31(3), 15–23.
- Porrás, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 51–78.
- Rantanen, T. (1998). The struggle for control of domestic news markets (1). In Boyd-Barrett, O., & Rantanen, T. (Eds.), *The globalization of news* (pp. 49–60). London: Sage.

- Riccaboni, M., & Moliterni, R. (2009). Managing technological transitions through R & D alliances. *R & D Management*, 39(2), 124–135.
- Saba, J. (2011.2.10). *Update 7-Thomson Reuters sees higher revenue after EPS miss*. Retrieved on March 19, 2014, from <http://www.reuters.com/article/2011/02/10/thomsonreuters-idUSN0910052220110210>
- Saba, J. (2014.2.12). *Thomson Reuters sees flat 2014 revenue; fourth-quarter results miss*. Retrieved on March 19, 2014, from <http://www.reuters.com/article/2014/02/12/us-thomsonreuters-results-idUSBREA1B0YT20140212>
- Sagan, P., & Leighton, T. (2010). On the future of news. *Daedalus*, 139(2), 119–125.
- Schmid, B., Alt, R., Zimmermann, H., & Buchet, B. (2001). Anniversary edition: Business models. *Electronic Markets*, 11(1), 3–9.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Sheffer, M. L., & Schultz, B. (2009). Blogging from the management perspective: A follow-up study. *International Journal on Media Management*, 11(1), 9–17.
- Singer, J. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism studies*, 5(1), 3–18.
- Soloski, J. (1989). *News reporting and professionalism: Some constraints on the reporting of the news*. Paper presented at the Conference of Association for Education in Journalism and Mass Communication (AEJMC), FL: Gainesville.
- Starr, P. (March 4, 2009). Goodbye to the age of newspapers (Hello to a new era of corruption). *The New Republic*, 28–35.
- Steele, R.(2009). Traditional and new media. In Eadie, W. (Ed.), *21th century communication: A reference handbook* (pp. 489–496). Beverly Hills, CA: Sage.
- Stephen, P. R. (2000). *Management* (5th ed.). Prentice Hall Inc.
- Swiss, J. E. (1983). Establishing a management system: The interaction of power shift and productivity under Federal MBO. *Public Administration Review*, 43(3), 238–245.
- Taylor, J., & McAdam, R. (2004). Innovation adoption and implementation in organizations: A review and critique. *Journal of General Management*, 30(1), 17–38.
- Tremayne, M., Weiss, A. S., & Rosental, C. A. (2007). From product to service: The diffusion of dynamic content in online newspaper. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84(4), 825–839.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259–276.
- Von Hippel, E. (2001). Perspective: User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247–257.
- Walente, T. (2006). Communication network analysis and the diffusion of innovations. In Singhal, A., & Dearing, J. W. (Eds.), *Communication of*

- Innovations: A Journey with Ev. Rogers* (pp. 61–82). Beverly Hills, CA: Sage.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weldon, M. (2009). The changing nature of news. In Eadie, W. (Ed), *21th century communication: A reference handbook*. (pp. 592–599). Beverly Hills, CA: Sage.
- Westlund, O. (2008). From mobile phone to mobile device: News consumption on the go. *Canadian Journal of Communication*, 33(3), 443–463.
- Willis, J., & Willis, D. B. (1993). *New directions in media management*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431.

本文引用格式

- 何國華 (2014) 。〈商業創新與媒體創新：國際通訊社轉型研究〉。《傳播與社會學刊》，第 30 期，頁 191–226。