

新聞人創業突圍： 五種媒體模式的開創*

陳順孝**

摘要

本論文探討媒體廣告營收模式失靈後，新聞人如何創業突圍。筆者研究五位新聞創業者的辦報動機、歷程和模式，結果發現：一、創業者不滿大眾媒體表現而創辦新媒體，對商業利益的重視有高有低，但同樣堅持專業自主；二、創業是快做快修的歷程，創業者因應媒體生態、團隊能量變化，不斷調整內容和營收模式；三、創業者根據媒體內容特色開發適配的商業模式，開創出小額捐款、社會企業、付費訂閱、創業投資、公益基金會等五種新媒體模式。

關鍵詞：商業模式、新媒體、新聞創業、精實創業、獨立媒體

* 本文為科技部補助專題研究計畫《我就是媒體：公民傳播權的理論與實踐》（MOST 106-2410-H-030-044 -）之部分研究成果；感謝受訪者的協助、匿名評審的建議。

** 陳順孝為輔仁大學新聞傳播學系副教授，Email: 027546@mail.fju.edu.tw。

投稿日期：2022/05/16；通過日期：2022/12/20

壹、緒論

2021年5月18日，發行量曾經高達71萬、稱霸臺灣報壇的《蘋果日報》，因大量廣告被網路巨頭攫奪而去，黯然宣布紙本停刊（蘋果新聞網，2021年5月14日）；同月7日，擁有11家報紙、16家雜誌，幾乎獨佔新加坡報刊市場的新加坡報業控股（SPH）也因網路衝擊、5年營收減半，宣布將從上市公司轉型為非營利組織，向公共和私人來源尋求資金，以支持高質量新聞產製（Ho, 2021, May 7）。

連報業市場霸主和幾近獨佔者都被迫停刊、轉型，顯見傳統大眾媒體的商業模式不再可行。大眾媒體的商業模式是CAR：以內容（content）吸引閱聽眾（audience），當閱聽眾達到一定數量就可以獲取廣告營收（revenue）（Jarvis, 2015／陳信宏譯，2016，頁269）。CAR模式盛行百餘年，但在網路時代失靈，媒體即使以內容吸引到閱聽眾，廣告也未必會來，因為網路巨頭鯨吞了多數廣告。早在2012年上半年，美國所有報紙與雜誌的廣告營收總額，就輸給Google一家公司；澳洲近期的調查也發現，網路廣告超過八成被Google和Facebook賺走（中央廣播電台，2020年12月16日；Richter, 2012, November 12）。

面對巨變，新聞工作者除了以集體力量——或像澳洲藉由國會立法——向網路巨頭爭取應得的內容授權費用外（中央社，2021年2月25日）；也有越來越多記者利用網路工具來創辦小型媒體，探索專業實踐的新路。

美國多位調查報導記者在2008年共創*ProPublica*，倚靠捐助與募款獨立營運，多次贏得普立茲獎（莊璧綺，2019年1月15日）；其他國家也不乏公眾集資支持的新媒體，如荷蘭2013年創刊的*De Correspondent*，德國2014年誕生的*Krautreporter*，西班牙2015年問世的*El Español*，以及香港同年創立的*Hong Kong Free Press*和*FactWire*（何雪瑩，2015年8月11日；胡元輝，2010，2012，2015年7月24日；端傳媒，2015年8月19日）；西班牙在金融海嘯期間，超過一萬一千名記者失業，但在此同時，有454家新聞網站創刊（Casero-Ripollés, Izquierdo-Castillo & Doménech-Fabregat, 2016）。這些實例顯示：創業是新聞工作者因應生存危機、開拓專業活路的可行策略。

在臺灣，媒體創業也是新聞專業逆境突圍的重要推動力。1997年，孫窮理創辦《苦勞網》、2015年再創《焦點事件》，報導社運、人權議題，發展小額定期捐款營運模式；2011年，馮小非開辦《上下游》新聞市集，一面報導農業議題，一面銷售小農產品，但堅持報導和銷售分離，實踐社會企業模式；2013年，楊士範和鍾子偉共同創立《關鍵評論網》，藉由內容策展、外部作者駐站來探討公共議題，他們在國內外募資，發展創業投資型媒體模式；2015年，周欽華創建《有物報導》、兩年後轉型成立《科技島讀》，從臺灣角度解析國際科技產業的商業策略，開創付費訂閱制網路媒體模式；2015年，曾任《中國時報》調查記者室主任的何榮幸成立《報導者》，深耕環境、人權和政經議題，首創公益基金會模式運作，經費由和碩董事長童子賢等人捐助，捐助者不擁有、不干預、不回收。

霍格（Anne Hoag）將媒體創業定義為「創建並擁有一個小型企業或組織，其活動至少為媒體市場增添了一種聲音或創新」（Hoag, 2008, p. 74）；上述媒體創業者跳脫高度倚賴廣告的窠臼，以專業、創意、勇氣、毅力創建並擁有小型媒體，為媒體市場增添聲音，同時開發適配的營收模式，為新聞專業探尋生存發展的創新之道。

本論文將爬梳新聞創業的理論文獻、國際經驗，然後聚焦臺灣，分析臺灣具有代表性的新聞創業者為何創業、如何探路、發展出什麼營運模式、產生什麼效益、面臨什麼挑戰；希望以此指出媒體巨變時代以創業突圍的專業發展策略。

貳、文獻探討

本文探討新聞人如何創業突圍，為了釐清新聞創業的意涵、網路時代的創業特性、創業的實作歷程，以及媒體的商業模式，本節將盤點國內外理論文獻、實踐報告，奠定研究基礎。

一、新聞創業的意涵

要瞭解新聞創業，先得瞭解創業／創業者、社會創業、媒體創業。

創業者（entrepreneur）一詞源於法語的 *entreprendre*，原意是主動將事情完成的人。19世紀後，創業者逐漸用於描述在商業活動中承擔

風險以追求獲利的工作者。現在，創業是指設計、啟動和營運新事業的過程，通常是從一個小事業開始，創業者是指創建新事業的行動者（張煜麟，2014年8月；Carlen, 2016；Yetisen et al., 2015）。萊斯（Eric Ries）為新創事業下的定義為：「一個由人組成、專事新產品或新服務的開發、未來發展具有高度不確定性的機構」，不論公司規模、產業或經濟類別，只要是在強烈不確定未來發展的情況下，進行新產品或新事業開發工作的人，都可被稱為創業家（Ries, 2011／廖宜怡譯，2013，頁50-51）。

創業可以為營利，也可以為社會目標。社會創業（social entrepreneurship）是指創立公司或其他事業，來開發、資助、實施行動方案，以解決社會、文化或環境問題；商業創業追求利潤，社會創業則結合營利目標與造福社會的理想，通常與扶助弱勢、醫療保健、社區發展相連結（Dees, 2001, May 30; PBS Foundation, n.d.）。

媒體創業（media entrepreneurship）兼顧商業創業和社會創業，既要考量獲利，也要承擔社會責任。如前所述，霍格（Anne Hoag）將媒體創業定義為創辦並擁有小型組織，為媒體市場增添聲音或創新（Hoag, 2008, p. 74）；她的定義涵蓋多樣的媒體、考慮新創者和既有媒體、也兼顧營利和非營利媒體；卡傑翰（Datis Khajehian）也將媒體創業定義為：「個人或小公司利用自己或他人的資源，通過提供服務或產品來創造價值，這些服務或產品包含不同的創新做法，媒體市場或其他媒體是其主要互動領域」（Khajehian, 2013, p. 128）。

卡傑翰（Datis Khajehian）在2017年綜合各家定義並透過德爾菲法徵詢專家意見後，進一步提出媒體創業的共識型定義：「媒體創業者冒險地利用（激進／增量／模仿）資源（所有權／控制），創造性地利用機會（創造／發現）將創意轉化為活動以提供價值（創造／交付），以媒體形式（內容／平台／用戶數據）滿足市場特定部分（企業或消費者）的需求；無論是通過個人努力，還是通過創建實體組織承擔風險或進行管理，以及從願意支付的來源之一（直接消費者、廣告客戶、數據需求者或任何消費者的共同信息的客戶）獲得收益（金錢／關注／喜歡的行為）」（Khajehian, 2017）。

媒體創業，涵蓋新聞、影視娛樂、音樂等領域；近年，專注新聞領域的創業新聞學（entrepreneurial journalism）興起。創業新聞學，是在傳播巨變時代，探索媒體利基、專業出路，進而實踐創業計畫、

賺錢營生的學問（陳順孝編，2015）。2012年，波因特研究所（Poynter Institute）研究員布里格斯（Mark Briggs）出版創業新聞學第一本專書《創業新聞學：如何建構未來的新聞》，他基於個人實際的媒體創業經驗和創業教學經驗，建議創業者從瞭解新聞生態開始，藉由成功案例獲取創業靈感，然後擬定營運計畫，並且勇於實踐、把想法變成事業，在此過程中評估需求、建立經營訣竅，同時要善用傳播科技、建構網站和社交網絡，最後要擬定戰略、進入有勝算的利基（niche）市場（Briggs, 2012; Briggs, 2014）。

綜合上述，新聞創業的特性有六：（1）創業者可以是一個人，也可以是一個團隊；（2）創業者必須在傳播理念、市場機會、可用資源之間求取平衡點；（3）創業者必須創建並擁有一個小型媒體，產製或策展新聞內容；（4）創業者應當追求利基創業，專注某一領域，服務特定組織或閱聽人；（5）創業目標可以是獲取金錢收益，也可以是實踐社會目標，或者兩者兼顧；（6）新聞創業的結果，必須能為媒體市場增添內容或營收的新意。

二、網路時代的新聞創業

新聞創業為何蔚為風潮？這與四個社會背景有關：（1）大眾媒體令人失望：採訪網無法涵蓋各角落，可信度又備受質疑，以美國為例，只有27%民眾相信報紙新聞、24%相信電視新聞（Gallup, 2017, June 28）；（2）媒體經濟困境：經濟衰退造成媒體廣告減少和銷售下滑，但會刺激創業活動增長，因為網路媒體創業資本低，成為失業者的合適選擇（Khajechian & Arbatani, 2011）；（3）民主政治環境：民主國家，人民擁有新聞創業自由；獨裁國家，新聞創業舉步維艱；（4）傳播科技機緣：網路工具簡單、強大、便宜，創辦媒體傳播全國乃至全球的成本趨近於零，許多有想法的人因此投入新聞創業（Gillmor, 2010）。

薛佛（Jan Schaffer）2006年調查美國公民媒體發現，29%受訪者表示花費不到100美元、43%表示低於1,000美元，由於創辦成本低，51%表示不必為網站的持續營運去賺錢（Schaffer, 2007；轉引自胡元輝，2010，頁18）；《草根媒體》一書作者吉爾默（Dan Gillmor）也表示：「這是歷史上第一次，任何人只要有一台電腦、可以連上網路，就等於擁有一家報社……幾乎任何人都可以產製新聞」

(Gillmor, 2004 / 陳建勳譯, 2005) 。

媒體創業者的類型，霍格 (Hoag) 和康佩恩 (Compaine) 分為四類：(1) 純商人：只想賺錢，如「內容農場」經營者；(2) 媒體商人：尋求市場獲利，同時體認到媒體有履行社會責任的使命，但對利潤的重視超過使命；(3) 媒體傳教士：抱持一種創新性的信念或使命投入創業，理解並重視商業力量在延續使命中所發揮的作用，但對使命的堅持超過利潤；(4) 公民媒體創辦者：為了實踐某種社會責任與媒體專業主義的理想，對商業機會不在意或根本沒意識到 (Hoag & Compaine, 2006；轉引自張煜麟, 2014 年 8 月) 。

這些新創媒體絕大多數都是小型的、專攻特定採訪路線的專線媒體。《媒體失效的年代》作者賈維斯 (Jeff Jarvis) 認為新聞業的轉變是由下而上，從專線式的個別領域展開，專線記者會在自己負責報導的領域內累積專門知識，不論此一領域是一座城鎮、一個市政府、一間警察局、一個聯邦行政機構、一種醫學領域、一門科學、一種經濟角度，還是一個沒有獲得充分服務的社群；他認為，專線化、專門化可為新進者提供了小規模創業的機會，如 PinkNews.com 為女同性戀者報導新聞，又如新聞創業家阿里 (Rafat Ali) 成立只報導數位媒體的 PaidContent.org，接著又成立只報導旅遊業的 Skift.com (Jarvis, 2015 / 陳信宏譯, 2016, 頁 163-172) 。

新創媒體雖然小型、專線，影響力依然可觀。哈佛大學學者金恩 (Gary King) 對 48 個小型獨立媒體進行為期 5 年、35 次觀測，結果發現：在同一星期內，只要有 2 至 5 個小型獨立媒體，報導同一個政策議題——如就業、環境或移民——Twitter 討論這個議題的人數就會增加 63%；這與獨立媒體擁有忠誠粉絲，粉絲渴望評論和轉發他們喜歡的報導密切相關 (Guglielmi, 2017, November 9; Kaiser, 2017, November 9) 。

這樣小規模、低成本、專線化，而且具有影響力的新聞事業，個位數記者就可以創辦，不需要財團資金，也不需要大企業的廣告營收，更不需要政府、政黨的資助，可以獨立自主的經營，並且更有彈性的進行新聞內容、敘事、運作、營收等各種實驗和創新，因此能夠掀起新聞創業的風潮。

三、新聞創業的實踐

新聞創業如何實踐？薛恩（S. Shane）提出「個體－機會連結」（individual-opportunity nexus）理論，認為創業機會原本就存在，有些人通過探索歷程感知到創業機會，這些人在一定條件下利用機會實際創業，決定個人是否會看到機會的因素包括知識通路、資訊獲取、社會聯繫、搜索和認知能力（Shane, 2000; Shane & Eckhardt, 2003）。個人是否會利用或者採取行動可能取決於獲得資金、合約解決方案、社會資本，以及機會和個人的某些其他特徵。卡傑翰（Khajehian, 2013）認為，媒體行業的機會，就是鎖定一個願意付出代價來滿足其需求的利基市場，發掘它未被滿足的需求。

萊斯提出精實創業（lean start-up）模式。他認為許多新創事業失敗的原因，往往是太執著於擬定一個完善的計畫，但我們的世界變得越來越難摸索、我們的未來也會越來越難預測，因此，與其拘泥於完善的計畫，不如將創業的願景轉化為假設，然後做出「最小可行產品」來驗證假設，再根據驗證結果決定貫徹執行假設、轉變創業方向，還是放棄創業（Ries, 2011／廖宜怡譯，2013）。

萊斯認為，人人都可以是創業者，精實創業法適用於任何規模、領域或產業的公司。他說，新創事業的實驗是由公司願景引導的，正如科學實驗是由理論產生的。假設是一切工作的基礎，一旦將願景轉化為假設，接下來就是盡快進入開發階段，生產最小可行產品；所謂最小可行產品，是用最小的力氣和最少的時間製造出來，能夠走完「開發－評估－學習」循環週期，可以供潛在顧客使用、可以測量顧客反應的產品，某種情況下，還必須是能夠銷售的（Ries, 2011／廖宜怡譯，2013，頁 28-29、84-85、106-107）

精實創業法不會根據假設去擬定複雜的計畫，而是利用「開發－評估－學習」循環機制，將願景轉化為假設，根據假設開發出最小可行產品，再用產品去測試顧客反應，評估是否符合假設，從中學習到公司方向何時需要轉彎，或是否已經到了一個需要轉彎的點，作者稱這個轉彎的動作為軸轉（pivot），或者是否必須堅守原來的道路。萊斯認為，成功的新創事業發展過程要注意「開發－評估－學習」循環機制雖然因為工作的順序而得名，但是企劃順序卻正好相反：必須先確定學習方向，然後再回過頭去決定製造何種產品進行實驗。因此，

將工作從產品開發部及其他部門牽引出來的不是顧客，而是我們對顧客的假設，反之，任何不是由假設衍生出來的工作都是浪費（Ries, 2011／廖宜怡譯，2013，頁 253）。

吉莫爾在《主動媒介論》（*Mediactive*）一書中，也倡議類似的新聞創業方法。建議網路時代的媒體創業依循以下流程：（1）從一個自己有信心的點子出發；（2）迅速、協作地進行開發，盡可能使用現成的工具，並取得關心你所做之事的人幫助；（3）在覺得準備妥當之前上線，因為上線其實只是個開端；（4）進行測試，發現缺陷和問題就及時修復，如此反復進行；（5）如果知道計畫即將失敗，不要拖下去；（6）容許失敗，從失敗中學習，再重新出發（Gillmor, 2010）。

綜合來看，我們可以將新聞創業的歷程可以分為五個步驟：（1）構想：根據自己的夢想、考量市場的機會和個人的資源，擬定創業構想；（2）開發：根據構想，使用簡易工具，開發出最小可行產品，並且儘速上線；（3）測試：測試顧客對最小可行產品的反應，評估是否達到預期目標；（4）修正：一旦發現問題或缺陷，立即修正，修正時，不斷重複開發、測試、修正的循環過程，直到完善為止；（5）定向：在經過「開發-測試-修正」循環過程後，評估創業方向是否正確，若正確，就繼續堅持，若錯誤，就要改弦易轍，若難以補救，就要毅然決然予以放棄，重新構思新的創業計畫。

四、新聞創業的商業模式

新聞媒體的商業模式，是創業者不斷實驗創新的產物。1830 年代之前，報紙黨派色彩濃厚，大多依賴政黨資助，以及政黨執政後給予政府印刷業務承包權來維生（Schudson, 1981／何穎怡譯，1993，頁 15-61）；1833 年，戴（Benjamin Day）創辦《紐約太陽報》，把售價從一般報紙的 6 分錢降為 1 分錢，讓大多數民眾買得起，揭開大眾媒體時代的序幕。1 分錢報紙普及後，商品廣告營收日增，報紙漸漸走出黨同伐異以爭取政黨津貼的窠臼，轉而走上以客觀報導（content）爭取最大多數讀者青睞（audience），進而吸引更多廣告營收（revenue）的 CAR 新路（Hamilton, 2004／展寧、和丹譯，2016；Jarvis, 2015／陳信宏譯，2016，頁 235、269）。如前所述，CAR 模式盛行百餘年，直到 2010 年代，因網路巨頭鯨吞了多數廣告而失靈。

後 CAR 時代，媒體創業者不能再單獨依賴廣告營收，轉而需要根據自家媒體內容特性，開發適配的新型營收。

網路趨勢觀察家凱利（Kevin Kelly）認為，網路時代的創作者，不必追求成為閃亮巨星，只需擁有 1 千名忠誠粉絲就能維持生活。忠誠粉絲願意花錢購買你所有作品、希望即時得知你的最新消息、迫不及待等著你的新作，每年至少願意用一日所得——大約 100 美金——來支持你的工作，1 千個粉絲就能帶來 10 萬美元收益，足夠創作者生活。凱利說，有了忠誠粉絲，創作者得以保持真實的自我，並專注發展獨特的觀點和作品，他越真實、獨特，粉絲越死忠，形成良性循環（Kelly, 2008）。

能贏得忠誠粉絲的，通常是聚焦特定領域的獨立媒體。如前所述，《創業新聞學》作者布里格斯認為創業者應當專注於某一專業領域、某一利基市場或某個特定的地點，提供精準訊息，這是新聞創業成功的關鍵所在，也是網路時代創業與傳統媒體創業的差異所在（Briggs, 2014）；《媒體失效的年代》作者賈維斯也強調，未來新聞機構應專門化、專業化、群體合作，而且規模要盡可能小，才能夠永續經營（Jarvis, 2015／陳信宏譯，2016）。

《小眾，其實不小》一書的作者哈金（James Harkin）更指出：1990 年代以來，許多媒體老闆一面忙著砍預算、裁記者，一面卻想要包山包海報導所有類型的新聞，結果反而稀釋了自己的權威，反倒是聚焦政治的 *Politico* 等獨立媒體，為真正感興趣的人提供深入調查和報導，結果贏得死忠讀者群，叫好叫座。哈金說：「成功的公司會在一個很特殊的領域——也就是『巢穴』裡冒出。這種公司不會敲鑼打鼓的企圖吸引所有消費者，反而會縮小焦點，努力製作更獨特的產品，用心滿足為數極少卻熱情的死忠顧客」（Harkin, 2011／陳琇玲譯，2014，頁 171-177）。

忠誠粉絲捐輸之外，新創媒體也可以開發多元營收。

美國北卡羅來納州立大學高級分析研究所所長拉帕（Michael Rappa），在 2009 年列舉九種網路商業模式：（1）經紀模式，媒合買家和賣家並從中抽取佣金；（2）廣告模式，包括關鍵字廣告、分類廣告；（3）訊息中介模式，幫助買家或賣家瞭解特定市場；（4）商家模式，銷售商品或服務；（5）製造商模式，允許製造商直接接觸買家；（6）聯盟模式，包括橫幅廣告交換、按點擊付費和收益分

享；（7）社區模式，用戶自願捐款；（8）訂閱模式，每日、每月獲每年付費訂閱；（9）實用模式，允許訂閱者只購買部分計量付費內容（Rappa, 2009）。

紐約市立大學創業新聞中心負責人賈維斯在 2015 年出版的《媒體失效的年代》一書中，也分析了多種商業模式，包括：廣告、數位服務、辦活動、商務、贊助、印刷與特殊報導、原生廣告、付費牆等等（Jarvis, 2015／陳信宏譯，2016）。

英國新聞媒體數位轉型諮詢組織 Innovation，在 2019 新聞媒體報告中提出新興的媒體商業模式，包括：（1）獎勵公眾閱聽行為，以維持穩定的廣告收入；（2）開放公眾自己決定合理訂閱費用；（3）區塊鏈平台，使用虛擬貨幣來支持記者或贊助編輯室；（4）B2B 媒體聯盟，聯手創造更佳內容，增加與合作廠商的議價能力；（5）媒體合作社，讓讀者、作者、支持者成為股東，為優質新聞挹注資金；（6）利用網路關鍵意見領袖（key opinion leader, KOL）來推廣品牌；（7）開發情感廣告，吸引廣告商選擇他們希望廣告搭配的情緒的文章，以此賺取比一般廣告更多的費用（Rourke, 2020, February 27）。

Innovation 的 2020-2021 媒體報告，進一步提出 13 種商業模式：（1）訂閱制；（2）廣告；（3）善用用戶數據；（4）會員制；（5）電子商務；（6）辦活動；（7）非營利模式，依賴慈善捐款；（8）代理業務；（9）品牌授權，與廠商合製品牌產品；（10）成為 IT 供應商，如華盛頓郵報；（11）教育模式，開課、辦研討會；（12）投資者模式，大型媒體公司對新的媒體領域進行投資；（13）懷舊商業，銷售舊照片等存檔資料（Sriram, 2021, May 15）。

此外，資訊與民主論壇在 2021 年發表由知名新聞學者尼爾森（Rasmus Nielsen）領銜主筆的《新聞業需要的新政》政策建議報告，有關媒體營收的主張包括：支持並採取國際措施對數位平台徵稅；結合民間慈善捐款和政府預算等多重來源，建立新聞業發展基金；建立公眾支持媒體機制，如發放媒體消費券、訂閱費抵稅政策（Nielsen, et al., 2021；轉引自羅世宏，2021 年 6 月 26 日）。

臺灣對新聞創業商業模式的研究起步不久。個案研究包括分析《上下游》、《四方報》的社會企業模式（施明珺，2015；紀婉婷，2015；黃文慧，2014；廖涵羽，2016）、分析《報導者》的基金會模

式（李怡志，2017）；比較研究包括比較《南方電子報》、《苦勞網》與《網氏／罔市女性電子報》的非營利模式（鄭君良，2002）、比較《新頭殼》、《風傳媒》、《報導者》的網路原生營運模式（趙婉淳，2016）、比較《關鍵評論網》和《報導者》的品牌化之路（張雅玲，2017）。

此外，陳順孝主編（2015）的《新聞創業相對論》，以兩人對談模式，邀請 18 位媒體人深入討論各自的創業模式，包括基金會和社會企業媒體、社會運動媒體、社運影音紀錄媒體、移民工媒體、社區媒體、學生媒體、策展型媒體、新聞募資平台、媒體科技團隊等（陳順孝編，2015）；歐素華（2021）剖析一家時尚媒體如何經營小眾、分眾、大眾三種社群，經由雙邊互動、三邊互動與多方互動來建構產銷共創機制，發展出直接付費、間接付費與免費補貼之新舊融合訂價模式。

綜合上述，新聞創業的商業模式是聚焦在一個未被滿足的利基市場，努力以獨特內容來滿足需求、開發適配的營收模式。營收模式依其來源，可以分為五大類：（1）市場營收，如廣告、電商、課程、活動、產品；（2）讀者營收，如訂閱費、會員費、募資、定期定額捐款、打賞；（3）媒體營收，如授權刊登費、合製費；（4）社會營收，如基金會模式、企業家捐助；（5）國家營收：如政府預算、國家計畫補助。

五、小結

基於以上文獻，本文所要探討的新聞創業是：創建並擁有一個小型媒體，專注特定領域，服務一群未被滿足的閱聽人，進而發展出適配的商业模式，以此兼顧專業使命和賺錢維生雙重目標，為媒體生態增添內容或營收的新意。

在這樣的認知下，本文探討三個研究問題：

一、為何創業？創業者是基於純商人、媒體商人、媒體傳教士還是公民媒體創辦者的動機而創業？創業與大眾媒體專業表現、經濟困境、民主環境、科技機緣有何關係？

二、如何創業？創業者如何構思、開發、測試、修正、定向他們的媒體？創業過程歷經哪些關鍵轉折？主要影響因素有哪些？

三、有何新意？內容聚焦在什麼獨特領域，為媒體生態增添什

麼聲音？開發出什麼適配的營收模式，為媒體市場增添什麼創新？

參、研究方法

本論文探討臺灣新聞創業者為何創業？如何創業？開創出什麼創新模式？筆者立意選取五位創業者作為研究對象，研究其創業動機、歷程和模式：一是以小額定期捐款興辦社運媒體的孫窮理、二是以社會企業模式經營農業媒體的馮小非、三是以創投模式發展策展型媒體的楊士範、四是以訂閱制營運個人媒體的周欽華、五是以基金會模式開創調查報導媒體的何榮幸。

選擇這五位創業者，原因有三：第一，他們都為自家媒體發展出適配的商业模式，發展出的商業模式在臺灣都是首創，研究他們，可以追溯臺灣媒體商業模式的創新之路；第二，他們都曾經歷或創辦兩種以上媒體，都曾反思前一種媒體的侷限，進而開創下一種媒體，研究他們，可以窺見創業者構思、開發、測試、修正和定向的循環歷程；第三，他們經歷和開創的商業模式，涵蓋市場營收、讀者營收、媒體營收、社會營收、國家營收，研究他們，可以掌握新聞創業的宏觀面貌。

研究方法有三：一是深度訪談，筆者在 2018 年 8 月至 2019 年 4 月先後對孫窮理、馮小非、楊士範、周欽華、何榮幸進行訪談¹，每次 1.5 至 3 小時，均有錄音和逐字紀錄；二是文獻整理，包括創業者自述、受訪報導、網站資訊、新聞創業相關研究和書籍；三是參與觀察，筆者 2011 年參與馮小非《上下游》的創刊規劃，2014 至 2018 年擔任楊士範《關鍵評論網》監事、2015 至 2021 年擔任何榮幸《報導者》監事、2016 年擔任周欽華《有物報告》共筆作者，對其創業歷程有第一手的觀察。

肆、研究發現

本論文探討臺灣新聞創業者為何創業？如何創業？開創什麼模式？筆者藉由深度訪談、文獻整理、參與觀察，發現孫窮理、馮小非、楊士範、周欽華、何榮幸的創業動機、歷程和成果如下：

一、孫窮理 社運報導 小額捐款

孫窮理，輔大法律系畢業，1997年擔任《臺灣立報》教育組組長時遭到集體資遣，起而抗爭，並且架站保存抗爭資料，《苦勞網》因此誕生；1998年統聯客運司機罷駛，《苦勞網》發出第一篇現場報導，之後持續報導核四建照發放抗爭、中華電信工會反釋股、美濃反水庫等新聞，從線上資料庫轉型成報導社會運動的獨立媒體（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

孫窮理回憶《苦勞網》創立的背景：當時是國民黨長期執政末期，社會運動風起雲湧，很多題材值得報導，但大眾媒體經常忽略或扭曲社會運動，社運團體又欠缺發聲管道；他注意到1995年創刊的《南方電子報》透過網路傳遞人文訊息，因此和朋友討論可以用網路做點什麼事，最後創辦《苦勞網》，不僅保存、報導社運資訊，還建構發稿介面，讓社運團體自己發佈新聞（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

孫窮理自學架設《苦勞網》網站，這在當時是稀缺技能，其他非營利組織陸續找他架站，連高雄市政府勞工局都委託他建站，接案架站成為《苦勞網》創刊初期主要財源，收入一度達到一年一百萬；為了簽約接案，《苦勞網》成立協會，協會成立後開始募款，但重心仍在架站；到了2005年前後，一來報導量日增，沒什麼時間再接案，二來有專業架站團隊出現，很難與之競爭，於是將營收重心轉向募款（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

在此同時，《苦勞網》逐步調整定位，從社運發聲平台轉向獨立媒體。1999年921地震，第一時間深入埔里等地採訪；2001年，從為單一社運團體發聲，轉為關照不同團體的不同聲音；2003年開始到勞委會跑線，跟大眾媒體勞工線記者學經驗，之後逐步將採訪範圍擴及環保署、文化部、農委會；2005年率團到香港反WTO，之後不再介入社會運動，轉而強調超然、獨立的媒體性（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

2007年，《苦勞網》贏得卓越新聞獎社會公器獎，之後幾年，記者江一豪入圍卓新獎新聞採訪報導獎、孫窮理贏得卓新獎新聞評論獎，專業表現日受肯定；同年，開始聘僱全職人員專責募款，力推小額定期定額捐款，募款額從每月1.3萬元，在3個月內激增到3萬元。

得獎光環和專人募款效益相加相乘，募款收入與日俱增，到了2012年達到每月18萬元，可以養活四、五個人（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日；陳順孝編，2015，頁39-59）。

然而，2012年以後，孫窮理越來越強烈地覺得《苦勞網》發展面臨瓶頸，募款金額「要往上走有困難」。孫窮理認為這是兩個因素交互作用的結果，一來，Facebook普及，社運團體紛紛建立自己的粉絲專頁，掌握自己的發聲管道，對《苦勞網》的依賴度降低；二來，網路大眾媒體——特別是《風傳媒》2014年創刊後——對社會運動的報導量增加，立場不像以前那麼敵對，即時新聞速度更遠遠超越《苦勞網》。《苦勞網》存在價值受到衝擊，面臨越來越大的壓力，「要做出不一樣的東西出來」（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

孫窮理認為應該強化敘事。他說社運議題通常很複雜，社運團體粉專寫的東西，只有特定圈子的人看得懂，如何讓更多人看懂，是很重要的事；《苦勞網》接觸許多不同的運動，認為「促進彼此間的瞭解和對話，是我們作為媒體第一步應該要處理的」；因此，他處理議題不再急著評論，而是先作解說，以免讀者「用自己的價值在選擇相信或不相信什麼事情，那就比較缺乏對話的可能性」，他更嘗試用圖解等不同形式來解釋議題，希望讓更多人看懂（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

然而，《苦勞網》其他成員仍然希望發展評論，形成論述戰線，孫窮理認為把重點放在論述，圈圈會越來越小，對媒體發展不是好事，臺灣也不缺論述；但他也覺得論述沒有不好，選擇解說還是論述，沒有對錯可言，只是「這個不是我要做的工作」，幾經考量，孫窮理決定離開《苦勞網》，讓其他成員「自己去試試看」（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

2015年1月，孫窮理另創《焦點事件》，開拓「一條認真梳理議題脈絡的路」。他訓練記者跑線，募款支持記者出國採訪，探討議題時強調資訊圖解：先蒐集資料、爬梳議題理路，再將理路繪成圖表，最後才根據圖表撰寫報導。營收則延續《苦勞網》模式，開發小額捐款，特別是定期定額捐款，2017年總收入198萬餘元、2018年成長到231萬餘元，可以支付4名記者和1名行政薪資，2019年再增加到246萬餘元，平均每月超過20萬元（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日；焦點事件，無日期）。

孫窮理開創以小額募款經營社運獨立媒體的模式；這個模式的關鍵要點有三：一是獨立超然，而非和社運「站在一起」，他說「我越跟社運站在一起，我越募不到錢，你捐社運團體就好，捐我們幹嘛？」；二是公開透明，以《焦點事件》為例，每月公布捐款收入，以及人事費、業務費、事務費三項支出，還有存款餘額，讓讀者查閱；三是做好行政，例如捐款者的信用卡扣款若失敗，行政人員要去瞭解是到期、剪卡還是被盜，並且協助解決，才能避免捐款流失（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日；陳順孝編，2015，頁39-59）。

回顧孫窮理的創業生涯，為了保存社運資料而建立網站、為了報導社運將網站轉型為媒體，內容先行，之後才探索營收；他不故步自封，不斷隨著社會需求和傳播生態的變遷而調整報導走向、敘事形式、營收模式，為了轉型，甚至不惜離開一手創辦的《苦勞網》，另創《焦點事件》；他開創小額捐款的媒體維生模式，以此自豪：「我非商業模式都走二十幾年了，你現在回頭去看，（商業媒體）有誰走二十幾年？所以我覺得這條路，我不是說是唯一的一條路，但這條路一定走得通」（孫窮理訪談紀錄，2018年8月23日）。

二、馮小非 聚焦農業 社會企業

馮小非，臺北長大，在東海大學社會學研究所撰寫碩士論文時，研究紡織業已婚女工面對的性別不平等關係，曾進入工廠實地觀察三個月，口試時，一位口委問她：「妳用女工生命經驗寫成論文，拿到學位就離開了嗎？」這一問猶如當頭棒喝，馮小非沈思後回答說，她難以適應工廠環境，但願意承諾不回臺北，留在資源相對較少的臺中奉獻；留在臺中的她先和同學開設「東海書苑」，再進入《臺灣日報》擔任家庭婦女版編輯，之後離職與朋友創立「果然文化工作室」，舉辦女性影展，進行文史調查（馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

1999年，921地震發生，馮小非和工作室伙伴進入重災區南投縣中寮鄉做影像紀錄，得知有民眾為了孩子就學要搬離中寮時，決定創辦《中寮鄉親報》來聯繫搬走和留下的居民；創刊後發現搬離中寮的人不多，轉而報導居民切身議題，轉譯政府政策，例如將「921大地震災後個別建築物重建獎勵要點」改寫成「緊來喔，起厝設計免錢喔！」，幫助民眾理解；《中寮鄉親報》得到921重建基金會補助，

但金額不足以支撐運作，馮小非身兼五職打工賺錢來補差額，經常忙到睡在辦公室。經營兩年後，馮小非等人培訓在地居民接手，又一年後停刊（須文蔚，2000年9月12日；馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

2004年，行政院新聞局地方新聞處委託馮小非創立《小地方》社區新聞網，報導各地的社區營造、環境生態、農漁村、新移民、原住民等議題，邀請各地寫手供稿；到了2008年，網路媒體日增，上述議題大多有網媒探討，《小地方》於是改版，轉型為專攻山村、漁村、農村的農業媒體。馮小非說，政府出資辦《小地方》，但不干涉內容，讓她可以盡情發揮，又不必再打工辦報，真是「罕見的奇蹟」；可惜奇蹟難以持久，2008年政黨輪替，新上任的官員試圖干預，馮小非根據合約捍衛自主權，到了2010年政府改造、新聞局消失，《小地方》也跟著走入歷史（馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

2009年莫拉克風災發生，民眾熱情救災幾週後，關注度漸減，馮小非邀請筆者等人共同創立《莫拉克獨立新聞網》，反映災民聲音、報導重建議題，希望讓更多民眾關注、參與重建工作。馮小非在創刊時預估重建工作三年可以完成，屆時新聞網就可功成身退，但後來實際運作了四年。第一年經費由馮小非向關心重建的朋友募得，第二、三年請筆者向國科會提出救災重建數位典藏計畫獲得補助，第四年則出版《在永久屋裡想家—莫拉克災後三年，「永久屋」與人的故事》一書，以賣書所得來支付記者薪水。

歷經打工籌辦《中寮鄉親報》、官辦民營《小地方》、募資和申請補助《莫拉克獨立新聞網》，馮小非越來越希望建構自給自足、永續發展的媒體運作模式，這個模式體現在2011年創辦的《上下游》新聞市集（馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

《上下游》定位為「一個關心農業，以及友善土地議題的社會企業」，由馮小非夫婦和好友莊惠宜出資，與資深記者汪文豪共同創辦，由新聞和市集兩個部門組成。新聞部門聘請專職記者採訪新聞，也開放公民註冊成為寫手發稿；市集部門自行開發農產品，也銷售小農產品，市集部門的盈餘用來支應新聞部門的開支。《上下游》堅持獨立報導，不接受政府委託標案、拒絕業配新聞、不刊登廣告，甚至禁止新聞部門報導市集部門銷售的產品（曾嫻卿，2014年1月1日；

馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

《上下游》的獨立報導很快獲得肯定。不到兩年，就以〈揭開假米粉真相〉贏得卓越新聞獎平面類調查報導獎，在此前後還以〈孩子的未來、碗中的現在——校園午餐〉、〈埔里小農與瓶裝水工廠的戰爭〉、〈路邊捕獲基改豆——基改種子落地生根〉、〈失控的低溫物流，揭開四大宅配亂象〉贏得各大新聞獎項；馮小非本人更在2013年獲頒卓新獎個人最高榮譽「新聞志業特殊貢獻獎」。報導贏得肯定，新聞部門也陸續擴編，從創刊時只有馮小非和汪文豪二人，逐步擴增到四個全職再加兩個半職記者（曾熾卿，2014年1月1日；馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

新聞部擴編，加重了財務負擔。在原始規劃中，市集營收用來支應只有一兩位專職記者的新聞部門綽綽有餘，但當專職記者增加，就漸感吃力，幸好有建蔡環境教育基金會無條件贊助一名記者薪資和年度專題費用，讓《上下游》能夠持續發展；然而，大約2015年以後，農產電商的競爭日漸激烈，《上下游》獲利率下降，市集部門又將稅後盈餘九成捐給新聞部門，沒有足夠資源來提升競爭力，馮小非擔心若不改善，長久下去可能危及永續發展的根基（馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

如何改善？馮小非評估過幾個方案：一是成立基金會，但猶豫是否應該大力募集基金；二是增資，但沒把握穩賺不賠；三是改採訂閱制，但若只有訂戶才能閱讀，影響力會縮小；四是成立產業研究規劃部門來接案，但只服務出得起錢的個人或單位，有道德疑慮；五是舉辦活動來創收，但因個性關係未付諸實施（馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）；到了2022年，終於下定決心推出小額贊助制度，籲請公民藉由每月定額或單筆捐款，來支持「從不申請政府補助，也不接受廣告業配」的硬骨超然媒體（上下游編輯部，2022年1月24日）。

馮小非為了幫助災民開始創業，歷經打工辦報、政府委託、專案募款、國家計畫補助，體驗各種模式的不穩定性，希望能夠自給自足，因此開創《上下游》的社會企業模式；她說：「我總覺得：怎麼明明不需要做成這樣的事情，會做成這樣呢？難道沒有更好的做法嗎？如果沒有人去做，我就會很想要自己來做做看」（馮小非訪談紀錄，2018年8月16日）。

三、周欽華 一人書寫 付費訂閱

周欽華，臺大動物系畢業，赴美取得生物碩士學位，原本要攻博士，但因不喜歡實驗室生活而放棄；回臺幫科技公司申請專利，喜歡上法律，再赴美取得法律博士學位，先在美國大型專利事務所當專利訴訟律師，然後回臺灣，擔任廣達電腦公司法務經理；做法務經常閱讀國外科技媒體，愛讀分析商業策略的文章，覺得臺灣媒體缺這一塊，「我覺得臺灣有這麼多科技業從業人員，應該也會有人想看這東西，所以就決定創業」（馬力歐陪你喝一杯，2018年2月23日；周欽華訪談紀錄，2019年4月11日）。

2012年6月，《有物報告》創刊，周欽華一人全職經營，邀請科技業人士兼職撰稿，分析產業時事，希望賺取廣告維生；然而，實際運作後發現，《有物報告》的產業分析是小眾市場，流量有限，而爭取廣告需要大眾、需要流量；廣告失利，《有物報告》轉向辦活動、尋求贊助，收入依舊難以為繼，摸索了三年，最後決定轉型（周欽華訪談紀錄，2019年4月11日）。

2015年3月，《有物報告》轉型為訂閱制，採用每月300元付費制度，成為臺灣第一家付費訂閱的網路媒體。周欽華說，「小眾的題目，必須選擇搭配小眾的商業模式」，《有物報告》訴求讀者為管理階層、長期關心市場動態的科技界人士，這群人雖非大眾，但願意支付比較高的ASP（平均銷售價格 average selling price），可以支撐《有物報告》生存（周欽華訪談紀錄，2019年4月11日）；這次轉型成功，訂戶很快超越1000人，大約5個月就開始獲利了（馬力歐陪你喝一杯，2018年2月23日）。

商業模式雖然成功，品質控管卻陷入困境。周欽華說，《有物報告》做的其實是策展，邀請200多位作者共筆，但共筆作者另有專職，每篇只領500元稿費，寫作主題發散、風格互異、品質不一；他嘗試開編輯課、與作者密切溝通，都無法建立內容的一致性，無法給訂戶一致性體驗，訂戶閱讀時間長度起伏不定，甚至出現不少退訂數，周欽華找不到對策，幾經考量，在2016年12月停刊再轉型（周欽華訪談紀錄，2019年4月11日；馬力歐陪你喝一杯，2018年2月23日；賴宛琳，2017年6月5日）。

三個月後，周欽華重新出發，在2017年3月新創《科技島讀》，

繼續從臺灣角度解析科技產業的商業模式，也持續發展訂閱制，但從共筆轉型為個人媒體，所有文章由周欽華一人書寫；周欽華說，一人書寫，是為了節省成本，也是為了確保品質和風格的一致性，「我喜歡刊出去的內容符合我的期待，我自己寫當然最能控制」（周欽華訪談紀錄，2019年4月11日；馬力歐陪你喝一杯，2018年2月23日）。

建立一致性之外，《科技島讀》不登廣告、不做置入性行銷、不接受招待，確保內容獨立性和公信力；周欽華希望和讀者之間建立商業性的信任，認為讀者訂閱《科技島讀》等於聘用他，幫忙「整理所需的科技趨勢」（Chris，2017年6月2日）。一致、可信的內容，讓《科技島讀》的訂戶在6個月突破千人，不久就超越《有物報告》（周欽華訪談紀錄，2019年4月11日）。

不過，訂閱制媒體只服務訂戶，非訂戶看不到內容，限縮了接觸面和影響力。《科技島讀》對此採取兩個策略，首先，每週二文章開放非訂戶免費瀏覽，其次，每週製播一集Podcast討論科技產業議題，也開放大眾免費收聽。開放部分內容會不會引起訂戶反彈？周欽華表示不會，因為訂戶付錢，不全是為了獨家內容，更多是贊助性質，贊助你賺錢維生，繼續寫文章來服務他們（周欽華訪談紀錄，2019年4月11日）。

《科技島讀》站穩腳步後，周欽華著手推出新的品牌。2018年與許明恩合作創立《區塊勢》，複製訂閱制電子報加Podcast模式，探討更小眾的區塊鏈趨勢；2019年再推出《了概》，標榜用20張圖幫助讀者在5分鐘內理解複雜的事件和概念。周欽華在2019年4月接受筆者訪談時，表示計畫創造更多類似《科技島讀》的小眾、垂直媒體，因為小眾沒有得到充分的資訊服務，比較有需求和意願，支付較高單價，可以讓媒體比較快能夠站穩（周欽華訪談紀錄，2019年4月11日）。

不料，就在《科技島讀》及其新創品牌持續發展之際，周欽華突然在2021年5月宣布無限期停刊，他說：「第一個原因是……我對寫作的熱情慢慢消蝕；取而代之的是重複行為的單調、資訊過載的焦慮，以及不斷墊高自我要求帶來的壓力。……另一個原因是健康。我常在電子報裡開玩笑，談到寫作所帶來的病痛——那都是真的」；此外，「我也想進一步挑戰自己，做出有更大價值的東西。我還不確定

那是什麼，但我知道需要先恢復到空白狀態」（周欽華，2021年5月6日）。

就這樣，臺灣訂閱制網媒的先行者，暫時離開戰場，但他與許明恩合作創立的《區塊勢》，以及在他之後創辦的訂閱制媒體，仍然持續運作、繼續發展。

周欽華從社會需求、利基市場出發，創辦臺灣觀點的科技產業策略分析媒體，他不斷實驗內容和營收模式，從共筆配廣告、轉向共筆配訂閱制、再轉向一人書寫配訂閱制，成功後複製經驗，發展第二、第三品牌，開創臺灣網路媒體的付費訂閱模式，他2021年二度停刊轉型，不是訂閱制失靈，而是一人媒體的彈性疲乏，他再度軸轉，歸零思考，準備再創「有更大價值的東西」。

四、楊士範 內容策展 創業投資

楊士範，清華大學計量財務金融系畢業，學生時代注意到網路，曾加入《清華雙週刊》學習採寫編輯，2004年進入網路科技媒體《CNET》工作，先當技術編輯測試產品，後任執行主編，5年後離職，開咖啡廳，2011年加入《商業周刊》數位內容編輯部，負責編寫每日財經網摘、Facebook行銷、開發財經日曆App，以及聯絡專欄作者，因此認識哈佛商學院畢業、時任日商總經理、年紀不到30歲的作者鍾子偉（楊士範訪談紀錄，2019年1月29日）。

楊士範早在2007年就嘗試創辦餐點評比網站，2012年又試著開發找咖啡店的App，都因業餘創業、執行力不足而沒做成；在《商業周刊》工作時，觀察國外新媒體發展，注意到美國《赫芬頓郵報》以新聞網摘、Facebook行銷快速崛起，他和鍾子偉分享，鍾子偉留美時見證《赫芬頓郵報》的風行，決定進一步瞭解，兩人購買哈佛商學院《赫芬頓郵報》研究報告來研讀，覺得這模式可行，加上當時臺灣出現反媒體壟斷運動，他們想要自己辦出有價值的媒體，因此下定決心，在2013年分別辭職，共同創辦《關鍵評論網》，楊士範主導內容、鍾子偉負責業務（楊士範訪談紀錄，2019年1月29日）。

《關鍵評論網》精實創業，快做快修。楊士範2013年6月16日開始全職創業，隔天就推出最小可行產品：Facebook粉絲專頁，連Logo都還沒設計，就貼出新聞網摘來測試讀者反應；之後不斷修訂、架站、改版，建立以新聞網摘、素人評論來探討公共議題的模式。楊

士範說，發展網摘一來是欠缺人力採訪，二來是網路資訊爆炸，「做好篩選是有價值的」；素人評論一來是和名人評論區隔，呈現多元領域的有趣觀點，二來創刊初期的素人作者大多是他和鍾子偉的朋友，願意不領稿費來支持年輕人創業（楊士範訪談紀錄，2019年1月29日）；開站時20位作者，兩年後就超過500位（陳順孝編，2015）。

楊士範和鍾子偉採取美國矽谷創業模式，尋求國際創投資金支持；創刊時找不到投資者，先自己出錢，三個月後每月不重覆到訪人次就突破百萬，不久就完成首輪投資，投資者是《華盛頓郵報》前任總編輯布勞奇利（Marcus Brauchli）和媒體發展投資基金（Media Development Investment Fund, MDIF）創辦人維奇尼克（Sasa Vucibic），他們看好《關鍵評論網》的策展模式，洽談三次就投資；此後又陸續進行四輪募資，投資者包括 YouTube 共同創辦人陳士駿、新浪網共同創辦人蔣顯斌、Twitch 共同創辦人林士斌等人。投資者不只帶來資金，更引介人脈和資源，例如布勞奇利就引介 Vox Media 專案經理來臺三天，協助《關鍵評論網》進行內容優化（楊士範訪談紀錄，2019年1月29日）。

在國際資金、人脈支持下，《關鍵評論網》不斷推出新服務。先後製播影音節目「關鍵 77 秒」、「國際大風吹」來導讀國際新聞；發展「動畫看新聞」，解說伊斯蘭國（ISIS）、八仙塵暴事件；製作數位專題「2014 市長，安安，政見給窺嗎？」、「2018 議員衝啥毀」、「武漢肺炎全球擴散——即時疫情線上指南」；楊士範更從2017年起親自主持 Podcast「馬力歐陪你喝一杯」，進行人物深度專訪（楊士範訪談紀錄，2019年1月29日）；效益高的服務持續發展，如「馬力歐陪你喝一杯」和「國際大風吹」，效益低的則暫停執行，如耗費巨大時間和人力的「動畫看新聞」（黃哲斌，2019）。

楊士範表示，《關鍵評論網》發展到2018年，明確定義自己為「解釋性媒體」，介於即時新聞和調查報導之間，篩選重要議題，把脈絡解說清楚（楊士範訪談紀錄，2019年1月29日）；《關鍵評論網》解說的議題包括政治與政策、全球與區域、社會與公眾、財經與商業、藝術與文化、教育與知識、生活與休閒，大多是嚴肅議題。嚴肅議題如何吸引讀者青睞？楊士範透露秘訣在標題，「一定要用比較吸引人的標題，類似雜誌用分析或帶有觀點、判斷的標題」，例如：2015年5月4日刊登書摘，標題寫成「蔡康永：千萬不要讓《康熙來

了》陪你一輩子，時間到了就該去找更廣闊的世界」，創造出驚人流量（陳順孝編，2015）。

在此同時，《關鍵評論網》也在投資者期許下，快速擴張。2015年推出香港版，2015年推出國際英文版和東南亞版，2017年推出生活媒體《every litte d.》，2018年購併科技媒體《INSIDE》、體育媒體《運動視界》，2019年購併《癮科技》，2020年購併《電影神搜》，2021年推出韓國娛樂與生活媒體《Ohsowow》，2022年推出日文版；短短9年，就從2人創業，發展成有7個媒體、230多名員工，每月全球不重複使用者1800萬的國際媒體集團（關鍵評論網，2021年12月22日；關鍵評論網，無日期）。

營收方面，內容行銷佔五成以上，傳統廣告佔一兩成，也舉辦活動創收、發展付費訂閱。以內容行銷為主，是因為傳統廣告大多被Google和Facebook奪走，幫廣告主製作內容行銷專題，可以用上自家發展的敘事技術，如專訪、動畫、影片等。楊士範強調，新聞和業務分離，內容行銷由業務部自製或外包，一律公開標示廣告、廣編、贊助，廣告主不時要求置入，《關鍵評論網》一概婉拒（陳順孝編，2015；楊士範訪談紀錄，2019年1月29日）；楊士範表示，創刊以來，曾有數度達到單月損益平衡，但因投資內容或增聘人力，成本又再拉高，如何開始穩定獲利，是未來重要目標（黃哲斌，2019）。

總體來看，原本嘗試商業創業的楊士範，在反媒體壟斷運動影響下轉向媒體創業；他採行精實創業，第二天就做出最小可行產品，之後持續快做快修，開發新內容、開闢國際版、新創和購併媒體，發展成國際媒體集團；他開創臺灣網路新聞媒體的創業投資模式，營收方面以內容行銷為主，傳統廣告、活動、訂費為輔，堅持新聞與業務分離。

五、何榮幸 調查報導 基金會媒體

何榮幸，小學開始投稿，高中編校刊，就讀臺大社會系時，參與學生運動，又受《人間雜誌》影響，原本想當作家的他，轉而希望當記者來改變社會；大四創辦「傳真社」，擔任社長兼總編輯，確定走上新聞路（何榮幸訪談紀錄，2018年9月6日）。

1991年退伍進《自由時報》擔任記者，1994年參與「搶救自立」運動，爭取新聞專業自主，隔年發起成立臺灣記者協會，擔任首

任會長，並且創辦會刊《目擊者》雜誌；2000年跳槽《中國時報》，2008年創立調查記者室，先後推出「我的大革命」、「消失與重生」、「新故鄉動員令」等專版，儼然內部創業，2012年因抗議老闆蔡衍明公器私用而辭職（何榮幸訪談紀錄，2018年9月6日）。

何榮幸辭職後，環島思索兩個月，確定想做兩件事，一是繼續調查報導，二是想上網路接觸年輕人，因為他在臺大兼課，注意到學生已經不看報了。當時有多家媒體邀他，《天下雜誌》創辦人殷允芄承諾支持他做網路公共論壇，他因此加入，2013年創立《獨立評論@天下》，不登廣告、不衝流量，專注做好深度評論，多次刊登數千字長文，點閱率依然飆高，打破網路文章輕薄短小的迷思；之後成立調查小組，推出「我買了國家公園」、「雙北市違法住宅現形記」等報導，得罪財團，流失廣告，但都得到殷允芄支持，讓他體驗到開明老闆支持的重要性（何榮幸訪談紀錄，2018年9月6日）。

儘管得到老闆支持，但何榮幸在傳統媒體工作25年，很想往新媒體移動，想要更積極運用新媒體來監督公共政策和權勢人物。因此，2015年初，當一家主打政經新聞的網路原生媒體老闆邀他出任總編輯，何榮幸點頭同意，並且邀集五位伙伴，準備一起加入；但與網媒老闆詳談時，卻發現這家網媒要用各種方式去衝點閱率，他不禁思考「這真是最適合我去發展的媒體嗎」，越談疑慮越深，他與老闆坦誠溝通，最後達成共識，他不接總編輯是對雙方都好的選擇。何榮幸與伙伴討論下一步，決定創立自己的新媒體（何榮幸訪談紀錄，2018年9月6日）。

創立什麼媒體？美國 *ProPublica* 以非營利組織形態進行調查報導，贏得普立茲獎，何榮幸奉為典範，決定效法做非營利調查媒體；規模多大？何榮幸估算若做綜合網媒、50人規模，年預算要7千萬元，他募不到，但他也不想只做單一議題、10人以下的專線媒體，因此在兩者之間，規劃發展20多人、年預算3千萬的媒體；在議題上，考量伙伴多數是有潛力的年輕記者，沒有足夠經驗像 *ProPublica* 一樣專攻政治調查報導，因此轉向鎖定他在天下集團耕耘的環境、土地、人權議題。這個新媒體就是《報導者》（何榮幸訪談紀錄，2018年9月6日）。

《報導者》規劃完成，開始募款，第一位募款對象鎖定童子賢。童子賢擔任公視董事時，曾邀請何榮幸出任公視新聞部經理，何榮幸

雖未接受，但雙方密集討論、建立互信；何榮幸募款時，表明捐款者不能干預，以確保媒體獨立性，童子賢欣然同意，他學生時代當過校刊總編輯，堅信媒體應該專業自主，表示這是公視之外，他唯一願意捐助的媒體模式；童子賢捐資成立「報導者文化基金會」，承諾每年再捐款 2 千萬，連捐 3 年，而且宣示「不擁有、不干預、不回收」，他的無私資金和原則，奠定《報導者》發展基礎。《報導者》2015 年 9 月宣布創刊、12 月內容上線，初期募款不順，童子賢更將捐款提高到每年 3 千萬，幫助媒體順利起步（何榮幸訪談紀錄，2018 年 9 月 6 日）。

《報導者》以長篇深度報導快速打響名號，但內部對於要做什麼、不做什麼卻出現爭論。例如：臺南大地震維冠大樓倒塌，一派記者認為如此重大的事件，若不到場報導，還配叫《報導者》嗎？另一派則認為，這是各家媒體搶報的新聞，《報導者》若投入，還有什麼力氣去處理別人不做深度報導？兩派記者相持不下，經過一兩年磨合，才達成共識：重大事件先到現場觀察，再和總編輯討論有什麼深度報導角度，可以和即時新聞區隔；與讀者的互動亦然，創刊初期，什麼題材都有讀者期待《報導者》處理，一兩年後讀者才漸漸理解和尊重《報導者》要做的題材（何榮幸訪談紀錄，2018 年 9 月 6 日）。

《報導者》的題材也從環境、土地、人權，逐漸發展出人權與社會、環境與教育、政經與產業、文化與藝術、生活與醫療、國際與兩岸等領域。

文體開發也曾出現世代爭議。《報導者》籌備階段，年輕記者陳貞樺等人提議製作新聞遊戲「急診人生」，何榮幸同意，但做出的雛形和何榮幸的想像落差太大，何榮幸認為新聞遊戲應該玩個十幾秒就有醫師跳出來說他們工作多爆肝，再玩十幾秒又有護士跳出來說急診病床有多缺，陳貞樺回說，遊戲若一再被打斷，年輕人就不想玩了，應該讓年輕人順暢打完遊戲，有了興趣，自然會去看報導。雙方誰也說服不了誰，長期爭取內部民主的何榮幸選擇尊重記者，遊戲上線後，短短 3 天就有 80 萬人次觸及，很多讀者玩過遊戲繼續看報導，證明年輕記者是對的。何榮幸欣然認錯，擢升陳貞樺為最年輕的主管，主導多媒體數位專題的製作，建立文字、攝影、程式人員協作模式（何榮幸訪談紀錄，2018 年 9 月 6 日）；此後，《報導者》不斷實驗創新，用圖文故事、資訊圖表、聲音現場、互動問答、攝影、漫畫、

多媒體數位專題來報導新聞（報導者，無日期）。

《報導者》不用誘餌式標題（clickbait）騙點閱、不衝點閱率賺廣告，而是以優質報導贏取讀者肯定和捐款（陳順孝編，2015）。創刊第一年（2016）報導成績和知名度都不足，募款困難重重，即使童子賢加碼捐款，全年收支仍然負 20 萬元；2017 年 1 月推出〈造假·剝削·血淚漁場：跨國直擊臺灣遠洋漁業真相〉，開始贏得支持，短短幾天就湧入 40 萬元捐款，之後推出〈雙面傅崐萁〉、〈六輕環境難民〉、〈每天我們失去 5 個孩子：搶救兒童高死亡率〉也都掀起捐款熱潮，捐款以 300、500、1000 元小額定期定額最多，創刊第二年（2017）收支就轉為正 600 多萬元（何榮幸訪談紀錄，2018 年 9 月 6 日）。優質報導也年年贏得新聞獎，提升《報導者》聲譽，與捐款的成長相輔相成。

在此同時，《報導者》積極爭取中小企業主中額捐款、並將文章收費授權給《蘋果日報》、《今週刊》等媒體刊登，為了強化募款，何榮幸甚至忍痛辭去最愛的總編輯職務，專任執行長，編製年度影響力報告、舉辦捐款者年會（何榮幸訪談紀錄，2018 年 9 月 6 日）；2020 年 8 月《報導者》推出 Podcast，爭取不習慣閱讀長篇報導的讀者，中小額捐款從 7 月的兩千四百多筆，合計一百五十多萬元，倍增到 9 月的四千九百多筆，合計三百五十多萬元，2021 年 4 月又為 KKBOX 製播專屬 Podcast 節目，收取授權費。這種種的努力，讓《報導者》收入從 2016 年度的 3386 萬餘元，倍增到 2020 年度的 6018 萬餘元，童子賢捐款以外的收入，佔比已經超過半數（報導者，2021 年 5 月 1 日）。

總之，長年爭取新聞專業自主的何榮幸，歷經《中國時報》、《天下雜誌》的傳統媒體內部創業後，啟動新媒體獨立創業；他勇於開發報導領域、實驗敘事文體、摸索營收模式，開創基金會辦報模式，以大額、中額、小額捐款，加上內容授權來創造營收，證明不衝流量、不登廣告的媒體，可以靠優質內容贏得支持，生存茁壯。

伍、結論

本論文探討媒體依賴廣告的 CAR 模式失靈後，新聞工作者如何創業突圍。筆者立意選取臺灣五種新媒體模式開創者，研究其為何創

業？如何創業？有何新意？以下，根據研究發現，逐一回答三大研究問題。

一、為何創業？創業者是基於純商人、媒體商人、媒體傳教士還是公民媒體創辦者的動機而創業？創業與大眾媒體專業表現、經濟困境、民主環境、科技機緣有何關係？

在創業動機方面，孫窮理為保存工運資料架站、馮小非為幫災民辦報，都是理念至上、不在乎商機的「公民媒體創辦者」，創刊之後，面臨維生需求，才逐步探索營收模式；何榮幸也是專業理念至上，但創刊時就規劃好非商業營收模式，屬於理念優先但也重視營收的「媒體傳教士」；周欽華和楊士範從社會需求、利基市場切入，尋求獲利，但也堅持專業使命、拒絕置人性行銷，接近「媒體商人」；本論文研究對象並無只想賺錢的「純商人」。

在創業背景方面，孫窮理不滿大眾媒體忽略社運、馮小非不滿忽略災民和農民、何榮幸憂心專業淪喪、周欽華覺得欠缺臺灣視角、楊士範認為未能跟上網路時代，他們都不滿大眾媒體的表現，出身大眾媒體的何榮幸和楊士範更感受到傳統媒體經濟困境，五人因此在各自領域，運用網路科技，在臺灣民主環境下，創辦媒體、開創新局。

二、如何創業？創業者如何構思、開發、測試、修正、定向他們的媒體？創業過程歷經哪些關鍵轉折？主要影響因素有哪些？

在創業過程方面，五位創業者無論在一家媒體還是整個創業生涯，都在實踐快做快修的精實創業。孫窮理從為社運發聲轉向解說議題、從接案架站轉向小額捐款；馮小非從打工辦報、受政府委託、募款轉向發展自給自足的社會企業媒體；周欽華從共筆配廣告、共筆配訂閱，轉向一人書寫配訂閱；楊士範持續改良策展模式、實驗新內容、開闢新語言版面、開發新營收、購併新媒體；何榮幸不斷調整報導領域、嘗試新文體、研發新營收、開拓新讀者。他們沒有人用創刊構想貫徹始終，而是不斷構思、開發、測試、修正、定向來拓展新路。

在影響因素方面，外在因素主要是媒體生態、資訊流通、閱聽行為的改變，例如孫窮理因為大型網媒擴大報導社運、社運團體自行架站發聲，認為社運資訊流通不再是問題，必須轉向分析解釋，馮小非因為農產電商競爭趨烈，因此努力開發新營收；內在因素包括組織規

模、團隊能量、成員理念，例如楊士範因為創刊初期人力不足，不做報導而做策展，又因投資者期待而開發新市場、購併新媒體，何榮幸因為成員經驗不足，不專攻政治調查報導，轉而發展環境、土地、人權報導，周欽華因共筆水準不齊轉向一人書寫、因一人書寫過勞倦怠而停刊轉型。

三、有何新意？內容聚焦在什麼獨特領域，為媒體生態增添什麼聲音？開發出什麼適配內容的營收模式，為媒體市場增添什麼創新？

在內容產製方面，孫窮理專注社運、馮小非深耕農業、周欽華專攻科技產業模式，都是典型的專線媒體，楊士範、何榮幸多線發展，但前者強調公共議題的解釋、後者聚焦調查和深度報導，也都具有專屬特色，這樣的專攻專注，讓他們成為各自領域的佼佼者，因此贏得忠誠粉絲，獲得讚譽和資助，也為新聞市場增添優質、創新的聲音。

在營收模式方面，創業者根據各自的媒體內容特色，發展適配的商業模式。孫窮理曾幫 NPO 和政府架站，後來全力發展小額捐款；馮小非試過自己打工、接受政府委託、專案募款、申請國家計畫補助，最後發展社會企業模式，開發農產電商、基金會贊助、小額捐款；周欽華嘗試過廣告營收，失敗後專攻付費訂閱；楊士範用國際創投資金創業，重點發展內容行銷，兼做傳統廣告、辦活動和付費訂閱；何榮幸以基金會經營媒體，藉由大額、中額、小額捐款、內容授權來創收；他們開創小額捐款、社會企業、付費訂閱、國際創投、基金會等五種媒體模式，走出新聞專業的活路（詳見表 1）。

表 1：新聞創業者的創收模式

| | 孫窮理 | 馮小非 | 周欽華 | 楊士範 | 何榮幸 |
|------|--------|--------------|------|----------------------|----------------------|
| 市場營收 | | 打工賺錢 農產電商 | 傳統廣告 | 傳統廣告 內容行銷 舉辦活動 | |
| 讀者營收 | 小額捐款 | 小額捐款 專案募款 | 付費訂閱 | 付費訂閱 | 小額捐款 中額捐款 大額捐款 |
| 媒體營收 | | | | | 內容授權 |
| 社會營收 | NPO 架站 | 基金會贊助 | | | |
| 國家營收 | 政府架站 | 政府委託 國家補助 | | | |

五位創業者開創的五種媒體模式，證明在廣告銳減、CAR 模式失靈的媒體巨變時代，新聞工作者仍能用內容創收、以創業突圍，為媒體市場增添內容和營收的新意。

五位創業者的實踐並非孤例。倚重小額捐款的，還有關注社會運動的《公民行動影音紀錄資料庫》、強調技職教育和技能發展的《Skill for U》等；社會企業模式，還有科普媒體《泛科學》，以付費課程、知識活動、益智電商創收；付費訂閱制，還有關注中港臺議題的《端傳媒》；類似基金會模式的，還有台達電子文教基金會旗下的《低碳生活部落格》，只是台達基金會還推動其他業務；與創業投資模式有關的，還有討論女性權益、職涯、時尚、親職、關係等議題的《女人迷》，曾參加創業競賽。

總之，本研究發現，在廣告銳減、CAR 模式失靈的媒體艱困時代，臺灣新聞工作者和歐美新聞工作者一樣，能夠藉由創辦小規模、專線化的新媒體，來實踐專業理念，為媒體生態注入內容活水，並且開發適配內容的營收模式，吸引忠誠粉絲和社會力量來訂閱、贊助、支持這個媒體，以此兼顧理想和現實，開拓出用內容創收、以創業突圍的新聞新路。

不過，本論文屬於初探研究，且限於篇幅，雖呈現五個媒體模式的開創歷程，但仍有許多不足：（1）未對臺灣新聞創業的資源和限制進行完整分析，例如有多少學校、組織提供新聞創業課程和培力？有多少募資平台、資金來源可供運用？現有的法規對新創媒體及其成員的權益保障是否足夠？小型、眾多的新創媒體，如何協力爭取共同權益？（2）未對各種營收模式的適用情境進行分析，例如創業者評估是否採取某種模式時，需要考慮哪些條件？每種模式可以兼容哪些類型營收？營收模式成敗的關鍵因素為何？（3）未對每個創業者在不同階段的決策過程和運作細節，進行更深入的個案研究；（4）未對臺灣創業經驗與國外創業經驗進行比較分析。

筆者將在後續研究中努力補強上述缺漏，也期待更多研究者加入，對新聞創業模式進行更深更廣的個案研究、比較研究、策略研究、創業環境研究，幫助新聞人提高創業突圍的勝算；也期待新聞學界、業界、社會、政府能夠協力，成立新聞產業研發組織、鼓勵新聞創業研究、推展新聞創業教育、資助多元媒體發展，營造健全的媒體創業生態系，讓小而美的新媒體百家爭鳴、分進合擊，共同開創群星

閃耀的下一個媒體盛世。

註釋

- 1 筆者訪談新聞創業者的日期為：孫窮理 2018 年 8 月 23 日、馮小非 2018 年 8 月 16 日、周欽華 2019 年 4 月 11 日、楊士範 2019 年 1 月 29 日、何榮幸 2018 年 9 月 6 日。

參考書目

- Briggs, M. (2014)。〈創業新聞：現狀與未來〉，史安斌編 (2014) 《全球傳播與新聞教育的未來》，頁 195-202。北京：清華大學出版社。
- Chris (2017 年 6 月 2 日)。〈【你訂閱了嗎？】《科技島讀》周欽華談知識自媒體：請「聘用」我，而不是把我當網紅〉，《INSIDE》。取自 <https://www.inside.com.tw/2017/06/02/daodu-tech-yowurepor>
- 上下游編輯部 (2022 年 1 月 24 日)。〈支持上下游新聞—以公民力量守護農業、食物與環境〉，《上下游》。取自 <https://www.newsmarket.com.tw/blog/164525/>
- 中央社 (2021 年 2 月 25 日)。〈澳洲通過媒體議價法 Google 臉書刊登新聞須付費〉，《中央社》。取自 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202102250022.aspx>
- 中央廣播電台 (2020 年 12 月 16 日)。〈澳洲槓上 Google 和 Facebook，媒體新法將迫社群龍頭付費〉，《科技新報》。取自 <https://technews.tw/2020/12/16/australia-new-policy-will-force-google-and-facebook-to-pay/>
- 何雪瑩 (2015 年 8 月 11 日)。〈要眾籌不要金主，讓新聞回到沒有干預的樣子〉，《端傳媒》。取自 <https://theinitium.com/article/20150811-hongkong-mediacrowdfunding/>
- 何穎怡譯 (1993)。《探索新聞：美國報業社會史》。臺北：遠流出版社。(原書 Schudson, M. [1981]. *Discovering the news: A social history of American newspapers*. New York, NY: Basic Books.)
- 李怡志 (2017)。《非營利媒體董事會治理機構的設計，以報導者基金會為例》。清華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 周欽華 (2021 年 5 月 6 日)。〈[公告] 科技島讀將於 2021 年 6 月無限期停刊 | 2021 會員調查結果〉，《科技島讀》。取自 <https://daodu.tech/05-06-2021-daodu-ends-june-2021-membership-survey-result>
- 胡元輝 (2010)。〈當慈善事業跨入公共領域——探索基金會與慈善家在新聞業重建中的新角色〉，羅世宏、胡元輝編《新聞業的危機與重建—全球經驗與臺灣省思》，頁 86-117。臺北：先驅媒

體。

- 胡元輝（2012）。〈網路再造調查報導新契機？—美國新興非營利新聞組織經營模式的探討〉，《傳播研究與實踐》，2(2)：67-99。
- 胡元輝（2015年7月24日）。〈誰說沒人資助好新聞？從群眾募資新聞業的三巨頭談起〉，《卓越新聞獎基金會》。取自 <http://www.feja.org.tw/modules/news007/article.php?storyid=1754>
- 施明珺（2015）。《特殊報業價值內涵與商業模式之初探——以四方報為例》。世新大學企業管理研究所碩士論文。
- 紀婉婷（2015）。《另類媒體的社會企業經營模式——以四方報為例》。臺灣師範大學大眾傳播所碩士論文。
- 馬力歐陪你喝一杯（2018年2月23日）。〈周欽華：在我的理想裡，產品跟行銷是未來媒體最重要的兩件事情〉，《SoundCloud》。取自 <https://soundcloud.com/drink-with-mario/s3e6> 陳信宏譯（2016）。《媒體失效的年代》。臺北：天下文化。（原書 Jeff Jarvis [2015]. *Geeks bearing gifts: Imagining new futures for news*. New York, NY: CUNY Journalism Press.）
- 陳建勳譯（2005）。《草根媒體》，頁7。臺北：歐來禮。（原書 Gillmor, D. [2004]. *We the media: Grassroots journalism by the people, for the people*. Sebastopol, California: O'reilly Media.）
- 陳琇玲譯（2014）。《小眾，其實不小：中間市場陷落，小眾消費崛起》。臺北：早安財經文化。（原書 Harkin, J. [2011]. *Nicke: Why the market no longer favors the mainstream*. Little, Brown. Retrieved from https://books.google.com.tw/books?id=1wr_kQAACAAJ）
- 陳順孝編（2015）。《新聞創業相對論》。臺北：優質新聞發展協會。
- 展寧、和丹譯（2016）。〈媒體獨立的市場：19世紀無黨派報紙的演變〉，《有價值的新聞》，頁52-95。杭州：浙江大學出版社。（原書 J. T. Hamilton [2004]. *All the news that's fit to sell: How the market transforms information into news*. Princeton, NJ: Princeton University Press.）
- 張雅玲（2017）。《臺灣網路獨立媒體的品牌化之路——以《關鍵評論網》和《報導者》為例》。交通大學傳播研究所碩士論文。
- 張煜麟（2014年8月）。〈從「組織人」到「創業者」：媒體從業者

- 職業圖像的變遷》。《新聞記者》，8：33-39。
- 莊璧綺（2019年1月15日）。〈以「有感」調查改變世界！非營利媒體 ProPublica：我們的力量來自讀者〉，《報導者》。取自 <https://www.twreporter.org/a/media-revolution-propublica>
- 須文蔚（2000年9月12日）。〈五個女子和一份報紙〉，《傳播學生鬥陣》。取自 <http://twmedia.org/scstw/?p=120>
- 黃文慧（2014）。《當另類媒體遇上社會企業：「上下游 News & Market 新聞市集」中新聞與市集的合作與限制》。中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
- 黃哲斌（2019）。《新聞不死，只是很喘：媒體數位轉型的中年危機》。臺北：天下雜誌。
- 報導者（2021年5月1日）。〈捐款徵信〉，《報導者》。取自 <https://www.twreporter.org/a/credit-donate>
- 報導者（無日期）。〈多媒體〉，《報導者》。引自 <https://www.twreporter.org/categories/infographic?page=1>
- 焦點事件（無日期）。〈財務報告及捐款徵信〉，《焦點事件》。取自 https://www.eventsinfocus.org/fundraising_credit
- 曾嫻卿（2014年1月1日）。〈馮小非練功10年，把志業變事業社會企業 一手揭弊報導新聞 一手推廣綠色產品〉，《財訊》。取自 <https://www.wealth.com.tw/articles/36cb07d4-b4e1-455d-9271-c8509cdfc380>
- 鄭君良（2002）。《非營利網站之經營策略研究：以「南方電子報」、「苦勞網」與「網氏／罔市女性電子報」為例》。南華大學傳播管理學研究所碩士論文。
- 廖宜怡譯（2013）。《精實創業：用小實驗玩出大事業》。臺北：行人。（原書 Ries, E. [2011]. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Crown Business.）
- 廖涵羽（2016）。《從社會行銷出發探討農業社會企業之發展：以上下游新聞市集為例》。政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 趙婉淳（2016）。《網路原生新聞媒體的營運模式：以《新頭殼》、《風傳媒》、《報導者》為例》。中正大學電訊傳播研究所碩士論文。

- 端傳媒 (2015 年 8 月 19 日)。〈香港首家調查新聞通訊社 成功眾籌 300 萬〉，《端傳媒》。取自 <https://theinitium.com/article/20150819-dailynews-factwire/>
- 歐素華 (2021)。〈策動社群體驗：新舊媒體融合之創新商模〉，《管理學報》，38(3)：343-362。
- 賴宛琳 (2017 年 6 月 5 日)。〈臺灣第一家訂閱網媒 《有物報告》 關鍵啟示錄〉，《看雜誌》。取自 <https://www.watchinese.com/article/2017/22971?page=show>
- 羅世宏 (2021 年 6 月 26 日)。〈沒有政府創新政策支持 臺灣《蘋果》也會消失〉，《上報》。取自 https://www.upmedia.mg/news_info.php?Type=2&SerialNo=116984
- 關鍵評論網 (2021 年 12 月 22 日)。〈關鍵評論網媒體集團宣布 Tim Draper 成為最新投資夥伴，並推出旗下第七個媒體〉，《關鍵評論網》。取自 <https://www.thenewslens.com/article/160592>
- 關鍵評論網 (無日期)。〈關鍵評論網媒體集團〉，《關鍵評論網》。取自 <https://www.tnlmedia.com/about2>
- 蘋果新聞網 (2021 年 5 月 14 日)。〈《臺灣蘋果日報》給讀者的一封信：忍痛決定本月 18 日起停刊〉，《蘋果新聞網》。取自 <https://tw.appledaily.com/property/20210514/C7SRK6HJQZGZJEJAGHZMAF6JY/>
- Briggs, M. (2012). *Entrepreneurial journalism: How to build what's next for news*. Los Angeles, CA: Sage.
- Carlen, J. (2016). *A brief history of entrepreneurship: The pioneers, profiteers, and racketeers who shaped our world*. New York, NY: Columbia University Press.
- Casero-Ripollés, A., Izquierdo-Castillo, J., & Doménech-Fabregat, H. (2016). The journalists of the future meet entrepreneurial journalism. *Journalism Practice*, 10(2), 286-303.
- Dees, J. G. (2001, May 30). The meaning of “social entrepreneurship”. Retrieved from <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Gillmor, D. (2010). *Mediactive*. Retrieved from <http://mediactive.com/8-0-chapter-8-entrepreneurs-will-save-journalism-and-you-could-be-one-of-them/>
- Guglielmi, G. (2017, November 9). Small news outlets influence us more

- than we think. *Science*. Retrieved from <http://www.sciencemag.org/news/2017/11/small-news-outlets-influence-us-more-we-think>
- Ho, G. (2021, May 7). SPH to restructure media business into not-for-profit entity to support quality journalism. *The Straits Times*. Retrieved from <https://www.straitstimes.com/singapore/sph-to-restructure-media-business-into-not-for-profit-entity>
- Hoag, A. & Compaine, B. (2006). *Media entrepreneurship in the era of big media: Prospects for new entrants*. Paper presented at the 2006 Babson college entrepreneurship research conference, Bloomington, IN.
- Hoag, A. (2008). Measuring media entrepreneurship. *International Journal on Media Management*, 10(2), 74-80.
- In U.S., confidence in newspapers still low but rising. (2017, June 28). *Gallup*. Retrieved from <http://news.gallup.com/poll/212852/confidence-newspapers-low-rising.aspx>
- Kaiser, J. E. (2017, November 9). A new study shows that independent media has an outsized impact. *In These Times*. Retrieved from <http://inthesetimes.com/article/20684/small-independent-news-outlets-have-outsized-impact>
- Kelly, K. (2008, March 4). 1,000 true fans. Retrieved from <http://kk.org/thetechnium12008/03/LOOO-true-fans/>
- Khajeheian, D. (2013). New venture creation in social media platform; towards a framework for media entrepreneurship. In M. Friedrichsen & W. Mühl-Benninghaus (Eds.), *Handbook of social media management: Value chain and business models in changing media markets* (pp. 125-142). Berlin, Germany: Springer.
- Khajeheian, D. (2017). Media entrepreneurship: A consensual definition. *AD-Minister*, 30, 91-113.
- Khajeheian, D., & Roshandel Arbatani, T. (2011). *Remediation of media markets toward media entrepreneurship, how recession reconstructed media industry*. Paper presented at European media management association conference 2011, Moscow, Russian Federation. Retrieved from <http://vbn.aau.dk/ws/files/204027733/CnEMMA2011KhajeheianArbatani.pdf>
- Nielsen, R. K. et al. (2021). *Working group on sustainability of journalism: A new deal for journalism*. Retrieved from https://informationdemocracy.org/wp-content/uploads/2021/06/ForumID_New-Deal-for-Journalism_16Jun21.pdf

- PBS Foundation (n.d.) *Enterprising ideas, what is a social entrepreneur*, Retrieved August 9, 2019, from <http://www.pbs.org/now/enterprisingideas/what-is.html>
- Rappa, M. (2009). *Business models on the web: Managing the digital enterprise*. Retrieved from Digital Enterprise Web site: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Richter, F. (2012, November 12). *Google rakes in more ad dollars than U.S. print media*. Retrieved from <https://www.statista.com/chart/709/google-ad-revenue-since-2004/>
- Rourke, M. (2020, February 27). *Emerging new business models for news media*. Retrieved from Innovation Media Consulting Web site: <https://innovation.media/insights/emerging-new-business-models-for-news-media>
- Schaffer, T. (2007). *Citizen media: fad or the future of news?* Retrieved from http://www.kcnn.org/research/citizen_media_report/
- Shane, S. & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus, in Acs Z.J. and Audretsch, D. B. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Research* (pp. 161-194). London, UK: Kluwer.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Sriram, J. (2021, May 15). *13 business models to enable your media company to thrive*. Retrieved from <https://innovation.media/insights/media-report-2020-2021-newsweek/13-business-models-to-enable-your-media-company-to-thrive>
- Yetisen, A.K., Volpatti, L.R., Coskun, A.F., Cho, S., Kamrani, E., Butt, H.,...Yun, S.H. (2015). Entrepreneurship. *Lab Chip*, 15(18), 3638-3660.

Taiwanese experience of news media entrepreneurship: The creation of five business models

Shun-Hsiao Chen*

Abstract

How journalists can create new media to survive and thrive when media advertising revenue plummets? The author studied the practical experience of five news entrepreneurs in Taiwan and revealed the following findings: 1. Entrepreneurs tend to start businesses because they are dissatisfied with the performance of the mass media. Some of them attach importance to commercial interests, and some do not; however, they all insist on independence and professional principles. 2. Entrepreneurship is a process of continual testing and modification. No one executes an original launch plan to completion; rather, in such a plan, the content and revenue model are continually adjusted in response to changes in the media ecology and team energy. 3. Entrepreneurs develop suitable business models according to media characteristics. Collectively, they have created five new media models: small donations, social enterprises, paid subscriptions, venture capital, and public welfare foundations.

Keywords: business model, new media, news media entrepreneurship, lean entrepreneurship, independent media

* Shun-Hsiao Chen is Associate Professor at the Department of Journalism & Communication Studies, Fu Jen Catholic University, New Taipei City, Taiwan.