

臺灣傳統紙媒數位轉型的另一種可能 ——以《今周刊》為例*

廖怡景**

輔仁大學新聞傳播學系助理教授

摘要

二十一世紀的媒體產業並非處於一個太平盛世，數位化已衝擊傳統媒體生態。本研究以強調紙本價值並採取非主流數位轉型模式的傳統媒體組織《今周刊》為例，以 Dąbrowska et al. (2022) 三層次的數位轉型模型，分別從鉅觀至微觀角度分析生態、組織、個人等數位轉型的三面向，探究臺灣傳統紙媒在主流數位轉型模式之外的另一可能。本研究發現：一、傳統媒體數位轉型的不同模式，例如：「平網並進」、「紙本先行」模式，和「數位優先」、「中央廚房制」有明顯的差異；二、華人社會企業組織常見「家父長制領導」風格在《今周刊》數位轉型過程中扮演重要角色且有極大的影響；三、《今周刊》強調「紙本優先」的「雙廚房制」模式，重新提醒「紙本媒體」的定位和價值。

關鍵字：中央廚房制、今周刊、家父長式領導、數位先行、雙廚房制

* 本文為作者國科會補助研究計畫之部分研究成果（編號 109-2410-H-030-086）。作者衷心感謝審查委員的寶貴意見，以及編輯團隊的細心核校。

** E-mail: yiching0923@gmail.com

投稿日期：2023 年 04 月 24 日；接受日期：2023 年 11 月 23 日

壹、研究動機與目的

二十一世紀的媒體產業並非處於一個太平盛世，傳播科技的日新月異改變讀者消費習慣，同時帶動媒體生態的明顯變化。2020年，皮尤研究中心（Pew Research Centre）以及美國新聞協會（American Press Institute）提出調查數據：2008年至2020年間，美國報業新聞室就業人口下降了57%，從7萬1千人減少至3萬1千人，數位出版新聞室的人員人數增加144%，從7千4百人增加至1萬8千人，但仍比報紙少約1萬3千人（Walker, 2021, July 13）。數位科技發展同樣也影響臺灣傳統媒體產業的發展，例如：2021年，由埃森哲管理諮詢公司（Accenture）提出《臺灣新聞媒體展望》報告指出，自2005至2020年，十五年間，臺灣新聞業的總營收自320億元降至157億元，縮水幅度高達50%；在同一時期，雜誌紙本廣告從104億元速減至11億元，幾乎只剩下十分之一，而報紙紙本廣告營收則從136億元縮減至43億元，只剩約30%，數位廣告量卻成長64%（轉引自黃哲斌，2023年3月21日）。2022年，臺灣數位媒體應用暨行銷協會（Taiwan Digital Media and Marketing Association，簡稱DMA）調查顯示2021年臺灣數位廣告投放額已達544.3億元，其中一般媒體平臺和社群媒體平臺分別占337.7億元和206.6億元（臺灣數位媒體應用暨行銷協會，2022年6月1日），數位化對於傳統媒體生態的衝擊，已從消費人口的「量變」引起傳統媒體組織的「質變」。

由於數位科技對於組織深遠的影響，近年來陸續發展更多元的研究論述，例如：數位科技發展重塑工作環境、組織生產系統和消費者的期望和行為（Coad et al., 2021; Marsh et al., 2022; Rauch et al., 2020）；新商業模式導致組織大幅的改變和原有商業模式的調整（Lanzolla et al., 2020; Song, 2019）；新科技對於組織工作者、消費者，甚至整個產業生態的發展和影響（Dąbrowska et al., 2022; Radziwon et al., 2022; Singh et al., 2020; Verhoef et al., 2021）。然而，目前不論管理學和傳統媒體組織領域的數位科技研究仍著重於「組織本身」的變化（Hanelt et al., 2021; Hess et al., 2016; Nadkarni & Prügl, 2021），媒體組織數位轉型的研究個案，採取的是「中央廚房制」數位轉型模式，聚焦在數位科技的聚合現象對媒體生態造成的影響（Dave, 2011; Latzer, 2009; Nadaf, 2019），研究結果傾向於改變舊結構，或完全重整結構來適應新趨勢。

歐美的重要數位轉型個案《紐約時報》(*The New York Times*) 即是以打破舊組織結構、建立新商業模式和改變傳統新聞業務以應對新聞生態的變化；《經濟學人》(*The Economist*) 的數位轉型過程則在 2007 年推出數位訂閱，透過數位轉型獲得新收入來源。反觀臺灣傳統媒體的數位轉型，也不離歐美改變傳統組織結構的主流轉型模式。根據臺灣傳統平面媒體組織《天下雜誌》和《聯合報》公佈的轉型報告說明，此兩家臺灣重要傳統媒體組織亦是如歐美採取其「平網整合」、「數位先行」和「大編輯臺」的數位轉型策略，在傳統數位轉型過程中，「中央廚房制」、「平網整合」、「數位先行」和「大編輯臺」策略，已形成傳統媒體組織數位轉型的主流模式。不論就歐美或是臺灣傳統媒體組織，均顯見對數位轉型的高度倚賴，然而，在全球處於數位轉型浪潮尖上之際，《嘗試錯誤》(*Trial and Error: U.S. Newspapers' Digital Struggles Toward Inferiority*) 一書作者 Chyi (2013) 對於美國媒體數位化之路提出質疑的看法，反思數位為王之媒體趨勢時代。

當美國百年報業《紐約時報》等紛紛大張旗鼓的進行數位轉型工程時，Chyi (2013) 大膽地指出重新回歸紙本才是問題的解決之道，提供傳統媒體在數位化浪潮衝擊下不同的思考角度。例如：Chyi 指出當報業在營收下滑，紛紛地想在數位趨勢找希望時，那只是一場跑錯方向的馬拉松。即使數位市場支持者以及新聞業者堅信未來市場主流是網路世代的年輕讀者，Chyi 提出研究發現網路世代放棄紙本的原因是因為報紙並未提供給年輕人想看的內容，而非他們不喜歡報紙。此外，當報紙把最有價值的資產放上網路，網路上出現過多同質內容時，並非提供讀者更多的選擇，而是稀釋資訊價值。Chyi 對於紙本媒體的躁進網路現象提出深刻的比喻，認為就像是頂級牛排館放棄賣牛排，而選擇製做廉價商品的牛肉漢堡和攤販競爭 (陳怡璇，2018；Chyi，同上引)。

從 Chyi (2013) 提出的觀點反觀臺灣傳統媒體數位轉型的過程，須被審慎思考的問題是：到底臺灣傳統媒體數位轉型是不是得追隨歐美的主流模式？傳統媒體被數位浪潮衝擊的到底是數位工具，還是內容本身？傳統紙本媒體的數位轉型模式是「數位」和「紙本」的決戰之地，還是有「並立」的可能？根據臺灣傳統媒體組織《天下雜誌》以及《聯合報》公佈的數位轉型報告內容，其採用的是「中央廚房」、「平網整合」的數位轉型，明顯呈現的是數位先行的價值，然而，傳統媒體組織《今周刊》於 2017 年開始數位轉型，堅持「紙本先行」的「編輯部」與「數位部」獨立運作之「雙廚房制」模式。

在傳統媒體數位轉型的個案中，《今周刊》不同於主流的數位轉型模式，提供的研究價值不在於「雙廚房制」的數位轉型是否能比「中央廚房制」成功，而是呈現傳統媒體組織主流數位轉型模式的另一面向，豐富傳統媒體組織數位轉型的研究。

因此，本研究提出以下研究問題：

- 一、臺灣傳統媒體組織在複製歐美「平網整合」、「中央廚房制」的主流數位轉型模式之外，能否發展其他的轉型策略？
- 二、在傳統媒體數位轉型過程中，新聞工作者如何因應組織的調整，以及過程中所面臨的問題？
- 三、傳統媒體組織「主流」與「非主流」數位轉型模式之差異為何？

貳、文獻探討

數位科技的進展對於社會文化之影響愈來愈顯著，Setia et al. (2013) 在觀察數位科技的應用後提出，數位轉型過程在提高組織生產效能以及創新能力的同時，也對傳統組織文化和管理方式，產生重大的考驗。Dąbrowska et al. (2022) 認為數位轉型是一個無止盡持續的過程，產業組織也會因不同的個人、組織和政府的管理影響而有各自不同的數位轉型模式。

一、數位轉型分析架構模型

Dąbrowska et al. (2022) 提出過去數位轉型研究主要討論組織如何利用數位科技優化組織的運作過程，但數位科技發展的影響早已擴及至組織內外的個人、組織商業模式、平臺，甚至整個產業 (Autio et al., 2018; Vial, 2019)。即使如此，在管理學領域的多數研究依舊聚焦在組織層次的數位轉型討論，強調組織化的改變忽略了其他層次的討論 (Hanelt et al., 2021; Hess et al., 2016; Nadkarni & Prügl, 2021)。因此，Dąbrowska et al. (同上引) 透過 PIAI 模式：Perception (感知)、Interpretation (詮釋)、Action (行動)、Impact (影響)，建立數位轉型的多層次分析架構，分別為：個人層次數位轉型 (the individual-level digital transformation)；組織層次數位轉型 (the organisational-level digital transformation)；生態層次數位轉型 (the eco-

system-level digital transformation)，以及地理政治數位轉型（the geopolitical-level digital transformation）。Dąbrowska et al.（同上引）指出，此模式的應用大多用於人類心理學的研究，然而數位轉型的組織、生態以及在當地國家的發展，和人的作為有高度相關，傳統媒體組織的數位轉型過程更是如此。因此，Dąbrowska et al. 模式的多樣性，亦可應用至媒體組織數位轉型的研究。

本研究以國內傳統媒體組織《今周刊》為主要個案，由於研究不涉及 Dąbrowska et al. 模式中地理政治的主題，因此依研究需要將分析結構調整為：（1）生態層次的數位轉型；（2）組織層次的數位轉型；（3）個人層次的數位轉型，以多元的角度擴展過去傳統媒體數位轉型研究偏重組織內部探討，研究傳統媒體的數位轉型過程。

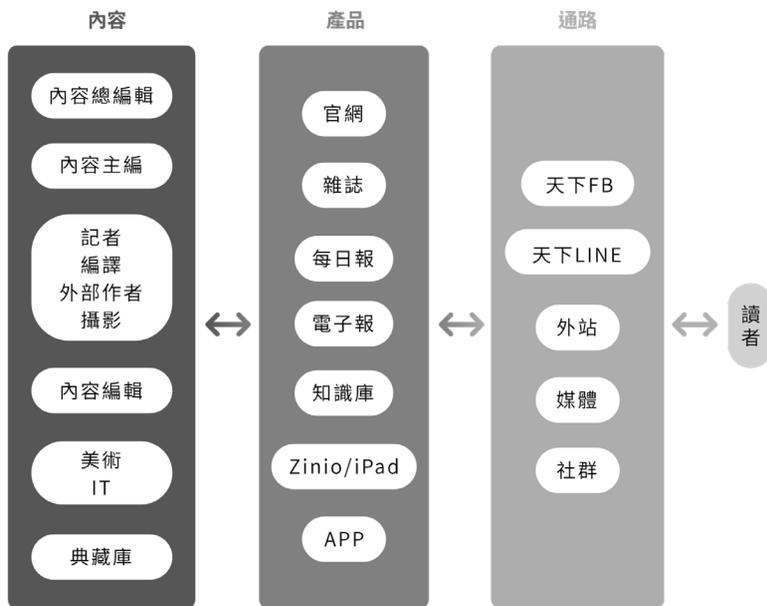
二、轉位轉型之鉅觀分析——生態層次的數位轉型

Dąbrowska et al.（2022）提出的生態層次數位轉型，以鉅觀角度討論環境對於組織數位轉型的影響，以及組織與大環境的關係轉變，例如：組織如何在數位轉型過程中，重新了解自身的定位在數位轉型生態中生存或者離開；在數位轉型的生態研究中，多樣化的生態關係也並非均會帶來直接或立即利益，轉型的組織要在生態中，形成更強的連結，才會有所回饋（Nambisan, 2017）。Dąbrowska et al.（同上引）以「單一指揮中心」（orchestor-centric）至「複合共同合作」（system-community）角度，分析生態層次的數位轉型。「單一指揮中心」的數位轉型生態特質是有一明顯的組織指揮中心，組織朝指揮中心的目標發展前進，此一特質亦顯示傳統媒體組織數位轉型的發展過程，例如《紐約時報》新聞室的組織再造，將網路、報紙等原屬不同編輯平臺集合在同一編輯臺，以「中央新聞室」或是「中央廚房式」的方式集中決定內容方向核心，此傳統媒體「中央廚房式」的數位轉型，亦成為臺灣傳統媒體數位轉型生態中的主流模式。

2018 年，《天下雜誌》公佈〈天下雜誌數位轉型報告〉，提出「中央廚房制」（如圖 1）的數位轉型模式（天下雜誌，2018 年 11 月），此數位轉型模式的重要特徵和《紐約時報》於 2014 年的轉型相似，亦是把原來各自獨立的編輯部門，如報導、攝影、影音等內容聚集在同一內容平臺，無論是紙本或是網路編輯部門，都能各取所需，以「中央廚房，一源多用」方式，整合資源成為《天下雜誌》整合編輯部的首要方式。以圖 1 為例，在「中央廚

房」模式中，原來傳統媒體組織以報紙、影音、網站等方式區分內容編輯責任歸屬的界線已消失，用同一個團隊，以「中央內容廚房」（內容總編輯、內容主編、內容編輯……）製作、包裝、發佈各通路內容。其中，「平網整合」被視為是數位轉型之「中央廚房」的重要特徵，也是傳統舊組織要在新生態之間調整過程中的重要挑戰，例如：工作資源的分配問題，以及傳統媒體工作者工作型態的調整。

圖 1：中央廚房架構



資料來源：《天下雜誌》（2018 年 11 月）。

不論是歐美或是臺灣傳統媒體組織的數位轉型市場生態，由於數位科技快速發展趨勢，早已出現壟斷生態，例如：Facebook 和 Google 已掌握全球 60% 以上的數位廣告收入，在「臺北雜誌工會」2022 年 9 月發佈《數位平臺對出版業新聞媒體之影響》報告中提出：

……大型數位平臺一方面瓜分廣告市場，另一方面也同時影響流量扮演數位廣告收入的通路……目前國內的廣告市場中，數位廣告量的確已經超越、或至少是與傳統媒體廣告分庭抗禮的狀況（劉昌德等人，2023，頁 33）。

三、新舊之最佳發球位置——組織層次的數位轉型

Dąbrowska et al. (2022) 在組織層次的數位轉型中提出，數位轉型不是一個單一的過程；組織必須儘可能以舊組織的核心產品，重組新價值鏈以及處理組織內的關係來提高效率 (Chesbrough et al., 2021)。此外，數位轉型也被視為組織改變其能力、架構、流程以及商業模式的機會，其所引起的轉變可能破壞或取代組織甚至整個產業的核心能力 (Cennamo et al., 2020; Lanzolla et al., 2020; O' Reilly & Tushman, 2016)，數位轉型也可能是組織壓力的源頭，威脅組織的生存 (Bradley & O' Toole, 2016; Vial, 2019)。

(一) 數位轉型之「舊組織」與「新力量」

當傳統組織長久以來形成的組織架構和文化，一時無法與數位科技的發展與時俱進時，則會在數位轉型過程中產生困難與衝擊 (Valero-Pastor & González-Alba, 2018)。此時，必須做組織的調整，回應數位轉型的需求。Berghaus & Back (2017) 認為組織必須有開放的心態去建立組織的價值認同，例如：開放接受新想法，並且願意去擁抱改變。然而，Berghaus & Back (同上引) 同時也提出，數位轉型並沒有一個統一標準化的方法去符合所有的組織，組織必須要決定最適合自己的數位轉型模式。因此，企業組織在數位轉型過程中，會以不同的方式進行整合性行動面對數位化環境；以組織的技術和資源，藉由數位科技找到最佳的商業模式，進行組織數位轉型的變革 (Björkdahl, 2020)。

組織在數位轉型過程中必須考量的是，新組織結構如何保有舊組織優勢，磨合出具競爭力的商業模式，例如：從舊資產中創造新價值鏈，以開發新數位科技進入還未有連結的市場 (Lanzolla et al., 2020)；或者藉由科技滲透新市場透過跨組織部門合作降低成本，優化產品和生產過程 (Cennamo et al., 2020; Dąbrowska et al., 2022; Lanzolla et al., 同上引; Vial, 2019)。組織須面對的挑戰是如何在過程中找到平衡舊組織和新組織結構、商業模式和新生態之間的關係，創造新利潤追上數位轉型的趨勢 (Berghaus & Back, 2017; Dąbrowska et al., 同上引; Maijanen & Virta, 2017; Mocker & Fonstad, 2017)。

一個成功的數位轉型，組織必須要在合作過程中發展一個互相支持的組織文化 (Haffke et al., 2017, January)，由於數位科技、數位創意和數位化根

本上改變了商業過程、產品、服務和關係的連結，因此組織在找到數位轉型的角色定位後，須面對的考驗是改變商業模式、工作者的心態，以及調整組織架構以在激烈的競爭中生存下來（Hartl & Hess, 2017; Porter & Heppelmann, 2014）。

（二）媒體組織數位轉型之「資源聚合」

由於傳統媒體組織意識到數位科技引起的轉型需求，在了解市場生態以及媒體未來發展趨勢後，開始組織工作流程，發展數位轉型的策略和操作模式，最常見的是組織以「聚合」為核心，發展操作模式和工作流程。「聚合」（convergence）被認為是一個動態持續進行的過程，出現在媒體產業之科技、內容與觀眾等不同的面向，呈現的是一個沒有終點的狀態（林照真，2014；Jenkins, 2001; Kolodzy, 2006）；由於聚合並非是科技發展的最終結果，因此在數位轉型過程中，媒體組織的聚合不會相同（林照真，2017；Jenkins, 同上引；Jones, 2009）。

媒體組織會在數位轉型過程中，因應聚合使用整合的工作流程模式（integrated workflow model）（Appelgren, 2007），因此，傳統媒體組織在編輯部門建立「中央式的新聞室」（central news desk），來供應所有通路所需的內容（林照真，2014）。「中央式新聞室」也被視為是「整合式的新聞室」（integrated newsroom）工作平臺，媒體組織將各種形式的數位資料存放在一個「共同的地方」以供所有不同平臺使用，記者可以自由地在不同形式的資料間取得所需資訊。Hong et al.（2005）認為聚合指的是在新聞室裡編輯人員合作產出多元化的產品，在不同的平臺，以內容和閱聽眾二十四小時的互動，媒體產品的消費者，從被動的讀者、聽眾、觀眾，轉換成主動的閱聽人，和媒體內容互動（Sutu, 2011）。傳統媒體組織在過程中，由於必須服務不同性質媒體的新聞室，打破了傳統的清楚界線，在組織聚合後，共享資源（Gordon, 2003），例如：《紐約時報》的數位轉型，首先做的就是新聞室的組織再造，將原來在不同大樓且互不信任的紙本與數位工作人員，移至同一棟大樓裡學習合作，放在「同一艘船上」，透過工作間的互相溝通與合作，讓傳統組織間的「界線模糊」後，開始網路和報紙等各版編輯同編輯臺作業的聚合（林照真，2017；Fagerjord & Storsul, 2007; Papacharissi, 2010）。

四、關鍵還是在於「人」——個人層次的數位轉型

組織在數位轉型過程中，時常忽略對於人性的理解，因此若以個人層次考量數位轉型的成敗時，重要關鍵在於組織是否能適才適所對人力做最有效的運用，以及員工和管理者能否在數位轉型的過程中，在技能和態度上有所改變 (Baptista et al., 2020; Dąbrowska et al., 2022; Solberg et al., 2020; Wang & Siau, 2019)。特別是在數位轉型初期，組織面對的直接挑戰除了調整舊組織架構外，也包含舊組織員工對於數位技術的不安和焦慮，因為員工會想像數位工具是他們現有工作的破壞者，這樣的想像放大了他們對於數位化的抵抗 (Cortellazzo et al., 2019; Solberg et al., 同上引)。

在數位轉型過程中，新科技破壞也創造了工作機會，讓工作性質上產生顯著而不可逆的改變，其中技術之間的鴻溝最有可能會造成舊組織員工和新世代工作者之間的緊張和衝突，進而導致衝突和組織效益不佳 (Kohli & Johnson, 2011)。因此，數位轉型過程中，組織如何在數位科技不斷地變革下和雇員發展正向關係，亦是關注的議題。

(一) 媒體組織數位轉型之「工作技能聚合」

此外，個人層次的數位轉型研究，雇員對於工作環境的不確定性，也是重要考量因素之一，例如：雇員對工作可能被取代的擔心和害怕；數位科技讓員工不安，另一方面，也可能激勵員工更加努力地尋找對他們有益的解決方式 (Cacciotti et al., 2016; Cortellazzo et al., 2019; Verhoef et al., 2021)。

傳統媒體數位轉型對於雇員的影響，反映在媒體工作內容在「聚合」模式後的轉變。Gordon (2003) 在解釋媒體聚合形式時，提出「記者工作技能聚合」(convergence of journalist skills)，例如：背包記者 (backpack journalist) 和行動記者 (mobile journalist) 成為了常態。這類型記者攜帶所有新聞報導所需要的工具，在新聞室外提供不同媒體型式的報導給媒體組織；處於數位時代，記者開始認為新聞是一個「團體戰」，數位化的團隊合作並不是僅指技術，它反映的是數位化所帶來的能力 (Duffy & Ang, 2019; Singer, 2011)。

數位轉型對於個人數位化的影響，還顯現在對記者工作表現的評估上。在傳統媒體時代，記者只需要負責跑新聞，產出新聞內容。然而，在傳統媒

體之數位轉型過程中，進一步利用數位科技分析讀者的喜好和閱讀習慣後，媒體組織開始傾心數位化管理，將員工記者的表現具體化、數字化，以關鍵績效指標（key performance indicator，簡稱 KPI）來掌握記者工作績效。2022 年公佈《數位平臺對出版業新聞媒體之影響》中指出，由於數位科技的影響，傳統媒體組織開始重視流量和轉單率，分析記者的工作效能（劉昌德等人，2023）。雖然媒體組織不會完全以流量來評估記者文章是否達標，但它會是編輯部調整編輯方針以及產品內容的參考依據。此外，在傳統報業初期的數位轉型過程，在人力不足的情況下，記者必須發揮「多工」的功能，同時負責紙本內容以及網路即時新聞，協助組織創造流量；最明顯的變化是傳統媒體組織評估績效標準的轉變，例如：記者的能力指標除了獨家能力，並加上文章被轉發次數以及點閱率等，也發展出社群編輯的工作項目，參與的編輯人員被評估的能力指標有訂戶成長率、使用者體驗優化、點閱率等（同上引）。在數位轉型的趨勢影響下，傳統媒體的組織調整以及新聞工作者的數位化轉型，顯示的意義是，媒體組織的領導者將面對更多無可避免的挑戰課題。

（二）組織領導者於數位轉型的關鍵角色

由於新科技、產品、服務和組織數位化商業模式的出現，管理者需要了解數位轉型對於經營的影響，以及如何跟隨數位轉型路徑思考轉型策略和評估業務情況。數位轉型的領導者應該要準備好調整企業結構，決定數位轉型的方向原則，以活化業務營運（Yuksel, 2022）。為了要在數位轉型有出色的表現並成功地完成數位轉型，公司需要強化本身的核心競爭力，因此，數位轉型的管理高層必須要做有競爭力的數位決策，扮演組織協調者和推動者的角色（Schneider & Kokshagina, 2021）。這意味著成功的數位商業策略需要具有強有力的領導和組織文化，領導者須適應不斷變化的市場需求和具備技術發展的能力，確保企業能夠為客戶提供有價值的數位體驗，提供創新的數位產品或服務，以滿足客戶的需求。

因此，管理者在數位轉型中的角色極為關鍵，Dahlström et al. (2017, February 22) 指出數位轉型過程需要領導者對於未來的策略有清楚的方向，讓組織處於優勢位置，領導者特質在決定數位轉型策略的過程扮演關鍵性角色。Aycan (2006) 定義「威權領導」（authoritarian leadership）的核心特

質是控制傾向，組織內的被領導者會展現高度的服從，以獲得獎勵，避免被懲罰（Chiang, 2012）；威權領導讓組織在多變和競爭的商業環境中決策快速和有效的管理，因此組織可以從威權領導中獲益（Baum & Wally, 2003; Bossidy et al., 2002）。

（三）領導者特質於數位轉型管理的影響

由於傳統媒體組織在數位轉型過程中激烈的競爭和處於高度未知的環境，因此決策者大多是威權領導，特別是在傳統媒體廣告營收大幅下跌，組織得自尋出路時，決策者被期待有勇氣和魄力建立清楚的核心策略，在組織面對衝擊時，才可取得優勢和領導地位（Feldman & Klofsten, 2000; Hamel & Prahalad, 1996）。

威權式領導在鄭伯壘（2004）關於華人企業組織與領導風格研究中，被認為是「家父長式領導」（paternalistic leadership）的三種特質之一。鄭伯壘發現「家父長式領導」有二種明顯行為特質——立威與施恩，威權領導較接近立威的行為模式，意即領導者有不容挑戰的絕對權威，嚴密監控部屬言行，部屬要有高度的服從（樊景立、鄭伯壘，2000）。在數位轉型過程中，舊媒體組織最需要面對的是外部環境改變對內部組織管理造成的衝擊，在內外皆處高度變動狀態，管理階層的立威和部屬的服從，被視為是穩定組織的管理方式之一。然而領導者在採取家父長式的威權領導時，也須考量到效能。例如：威權領導對於高權威取向的部屬具有正向效果，相反地，低權威取向者有負面效果；當部屬對領導者依賴成度高，面對高權威的領導者，會壓抑個人的想法，盡力使命必達，使與領導者之間的互動順暢，反之若是對領導者依賴程度低的部屬，則會想獨立完成工作，並勇於表達自己的想法，容易產生衝突影響工作態度和效能（鄭伯壘，2004）。因此，在媒體數位轉型過程中，領導者需要考慮威權領導的負面影響，例如：威權領導可能限制員工的參與度和創造力，降低員工的工作滿意度和熱情。

參、研究方法

本研究認為，在數位科技市場生態變化迅速，傳統媒體還未發展出確定數位轉型模式之際，《今周刊》以「紙本價值」為中心，不同於主流的轉型

模式，有必要深究其背後意義，目的不在找出一個「成功」的商業模式，而是提供一個傳統媒體組織未來發展的另一種可能。因此，本研究以《今周刊》為主要分析案例，於 2021 年 9 月 1 日至 2022 年 2 月 15 日期間，在咖啡廳面訪、電訪和社群通訊 Line 進行「深度訪談」，以深入了解《今周刊》自 2017 年開始的非主流數位轉型過程。

由於傳統媒體的數位轉型策略形成以及執行和組織管理階層高度相關，因此，在訪談對象的選擇主要以領導者和管理者為主，共訪談八人，分別為：《今周刊》數位轉型的決策者、《今周刊》數位轉型決策執行者以及六位《今周刊》數位轉型參與者，其中包括中高階主管和記者（詳如表 1）。

表 1：深度訪談對象

| 深度訪談對象類別 | 工作內容 | 受訪者代號 |
|-----------|-----------------------|-------|
| 數位轉型決策者 | 負責決定組織策略。 | A1 |
| 數位轉型決策執行者 | 執行決策者決定的數位轉型策略。 | B1 |
| 數位轉型參與者 | 帶領數位部門完成工作任務。 | C1 |
| 數位轉型參與者 | 負責數位內容以及管理的主管。 | C2 |
| 數位轉型參與者 | 數位部門的主編記者，負責部門的採訪工作。 | C3 |
| 數位轉型參與者 | 在數位轉型過程前期，擔任編輯部的主編記者。 | C4 |
| 數位轉型參與者 | 數位部門擔任記者。 | C5 |
| 數位轉型參與者 | 數位部門擔任記者。 | C6 |

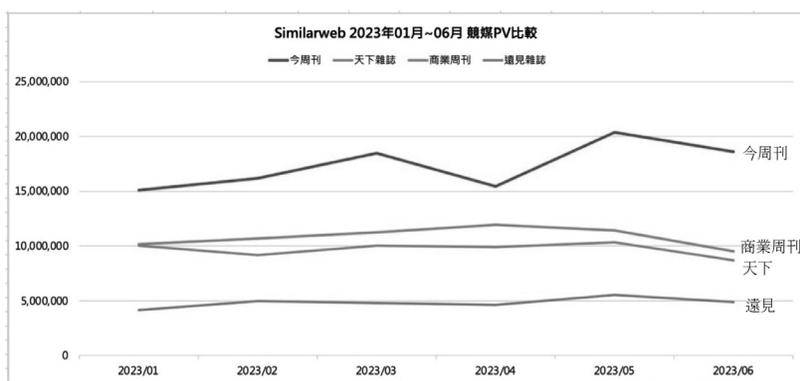
資料來源：作者自行整理。

在《今周刊》的數位轉型過程中，《今周刊》數位轉型的決策者（A1），主導《今周刊》數位轉型之「平網並進」以及「雙廚房」的策略；《今周刊》數位轉型策略執行者（B1），在《今周刊》任職近二十年，對《今周刊》數位轉型的背景和過程有最直接觀察和充份的了解，由於獲得決策者的信任以及倚賴，因此在組織數位轉型過程中，扮演實現組織決策者（A1）意志的關鍵角色；六位數位部以及編輯部的主管、主編記者和前資深記者（C1 – C6）分別對《今周刊》數位轉型過程有近距離的觀察。以上八位訪談對象提供本研究主題重要的第一手分析資料。

《今周刊》自 2017 年開始數位轉型，當時被廣告主重視的網站流量指

標 Alexa 排名¹ 從 2017 年 710 名，至 2022 年進入前 50 名之內，2023 年 SimilarWeb 公佈上半年的網站流量排名，《今周刊》整體最佳 46 名、最差 153 名；商業類最佳排名第 6 名、最差 21 名，領先對手雜誌（如圖 2）。此外，2023 年的數位營收超越紙本營收，顯示《今周刊》在數位轉型過程中，堅持紙本也不放棄數位，試圖在媒體市場中找到生存之道。

圖 2：《今周刊》2023 年上半年網路流量



資料來源：《今周刊》提供（調查日期：2023 年 1 月至 6 月）。

肆、資料分析與研究發現

數位轉型的相關研究指出，轉型會導致組織的改變以及產生新商業模式 (Mocker & Fonstad, 2017; Remane et al., 2016)，傳統媒體在數位轉型過程中組織的變化是很好的例證，例如：《紐約時報》、《金融時報》 (*Financial Times*)、《華爾街日報》 (*The Wall Street Journal*) 等傳統媒體組織，調整傳統組織結構轉向「訂閱制」；臺灣傳統媒體《天下雜誌》和《聯合報》大規模進行「平網整合」，反映傳統媒體組織在數位科技浪潮下的大板塊位移。本研究應用 Dąbrowska et al. (2022) 三層次的數位轉型分析，分別以生態、組織、個人等三面向，探討《今周刊》的數位轉型過程，從鉅觀至微觀的角度探究傳統媒體組織在主流「平網整合」、「中央廚房」模式外的另一可能。

1 Alexa 透過收集用戶的上網資訊統計網站流量及相關資訊。2021 年 12 月 8 日，亞馬遜宣佈 Alexa Internet 公司即將關閉，該服務於 2022 年 5 月 1 日停止。之後臺灣媒體以 SimilarWeb 公佈的數據為參考。

一、數位轉型之「絕處逢生」之戰——生態層次的數位轉型

生態層次的數位轉型，主要探討組織在市場生態中的改變以及新服務和新需求產生時，如何面對挑戰和威脅，找到自身的定位，進行組織層次的數位轉型 (Dąbrowska et al., 2022; Morze & Strutynska, 2021)。若以十年為生態觀察期，回溯 2012-2022 年，臺灣並未置身數位浪潮之外，傳統媒體組織掀起一場接著一場絕處逢生的數位之戰。2022 年 9 月發佈《數位平臺對出版業新聞媒體之影響》說明以 2011 年為基期的調查顯示，十年間（2012 至 2021 年），報紙和雜誌紙本的發行人數分別減少 51.2% 和 52.1%，報業營收降幅 46.6%，雜誌營收 2017 年跌至谷底，雖然有止跌回升，至 2021 年營收也僅約 2012 年的九成，跌幅不如報業的明顯，原因在於雜誌媒體推出活動、課程、展覽等其他收入支撐；2012 年至 2022 年間，紙本媒體平面廣告收入持續下滑，從六成下滑至不到三成，數位廣告從 2012 年不到 1%，至 2021 年上升至占近二成的總營收，雜誌業的數位廣告占比已超越了紙本廣告（劉昌德等人，2023）。

傳統媒體組織在數位轉型過程中，除了發行人數下滑外，需要面對的就是廣告收益的衰退。根據 Pew Research Centre 提供的數據資料顯示，美國傳統報業廣告收入自 2019 年至 2020 年，僅一年的時間就下跌 25%；數位廣告在廣告收益的占比，2011 年數位廣告占報紙廣告收益 17%，2020 年占比則上升至 39%，增加了一倍之多（Walker, 2021, July 13）。

廣告收益下滑對於傳統媒體組織造成的衝擊，也成為《今周刊》數位轉型的始因。2013 年《今周刊》的傳統廣告量是在高峰時期，然而在經歷過廣告黃金時期之後，《今周刊》的傳統廣告收益以每年約一成的速度往下掉。當時《今周刊》數位部門不論在人力、設備和技術上都是百廢待舉，數位部只有四人，一個兼職的 IT 工程師，一週只來三天。《今周刊》數位轉型執行者回想當年數位部門重整過程：

我永遠忘不了 710 這個數字，這是 2017 年，我們數位轉型時《今周刊》在 Alexa 的排名，我剛接數位部門時，看到這樣的編制都傻了，這樣的團隊是很難打仗的（B1）。

當年，《天下雜誌》和《商業周刊》雜誌已名列 Alexa 排名的前一百名內，《今周刊》在起跑點上已輸了對手一大截。《今周刊》在這場數位轉型

戰役，要面對的不僅是「作戰」資源短缺，同樣棘手的是組織內部對轉型的焦慮以及質疑。Dąbrowska et al. (2022) 討論生態層次的數位轉型時指出，在數位轉型過程中，組織必須要決定自身定位，到底是要和市場建立共存關係，還是離開市場。《今周刊》當時面臨的兩難是還未在數位生態市場中找到好的戰略位置，同時組織生態也並未支持《今周刊》的數位轉型策略：

前半年最嚴重，那時什麼都沒有，沒有流量，沒有收入，是個花錢的單位，什麼都要靠自己……。不能去影響編輯部的記者，不能踩線，因為編輯部門和數位部完全獨立，編輯部的人力新聞調度由總編輯和採訪主任負責（B1）。

外在環境的變化引起內部組織變革的需求，《今周刊》在傳統組織結構難以立即回應數位轉型過程的需求之下，難免有組織內部的衝突。負責《今周刊》數位內容的主管提出看法：

很多時候是市場生態推著我們往前走，《今周刊》的數位轉型是一個很特殊的例子，到現在，所謂的兩個『廚房』，甚至是兩個『餐廳』出不同的菜，但都掛著相同的招牌（C2）。

《今周刊》數位部主管（C2）坦言，在了解《今周刊》的組織運作之後，認為畢竟紙本媒體市場並未消失，「編輯部」和「數位部」整合共存反應的是市場的需求，由於《今周刊》特殊的數位轉型模式，反而在生態市場洗出另一群目標讀者（TA），《今周刊》數位部主管認為：

選擇不全面數位化，《今周刊》有可能挖掘到一個機會是保留原有的受眾，同時，也成功吸引了另一群受眾，例如：「小白投資人」（初級或者沒有經驗的投資人），這些可能是非紙本的受眾，只要觀察每週的 SEO（Search Engine Optimization，搜尋引擎最佳化）關鍵字，例如「0056」（元大台灣高股息證券投資信託基金）或「0050」（元大台灣卓越 50 證券投資信託基金）「ETF 基金」，這些詞語總是出現在今周刊的熱門搜尋中。這個現象背後有確切的數據支撐（C2）。

兩個廚房的不同菜色讓《今周刊》在逆勢中掌握住另一群在過去完全經營紙本的過程裡，隱身在讀者群中閱讀習慣面貌不清晰的受眾，《今周刊》

數位部主管 (C2) 分析：

當然，紙本和數位的受眾間會有一部份重疊，但根據數據分析，數位和紙本的受眾很大程度上是截然不同的，也因此，編輯部和數位部逐漸自然脫鉤 (C2)。

因此，《今周刊》發展出現階段「雙廚房制」的數位轉型模式。

二、追隨「主流」抑或堅守「傳統」——組織層次的數位轉型

Dąbrowska et al. (2022) 的組織層次數位轉型分析，主要分析組織如何處理內部關係、改變組織策略和創造新價值。《紐約時報》打破百年來行之已久的工作模式，以「新聞室聚合」發展出的「中央式新聞室」；臺灣的傳統媒體組織《天下雜誌》和《聯合報》於 2018 年和 2021 年，先後提出「數位轉型」報告，解釋其以「中央廚房制」方式，做為有效分配內部資源的重要策略。《天下雜誌》在 2019 年公佈「數位轉型報告」，說明數位轉型的過程和挑戰：

……最難的，就是編輯部的整合：如何把不同平臺的內容，整合在同一個編輯臺上，卻還能迎合個別通路的特殊喜好。《天下》走的第一步是『中央廚房』，一源多用（天下雜誌，2018 年 11 月）。

《天下雜誌》以「中央廚房」因應舊組織在新流程中的新需求，《聯合報》在「組織改造 2.0」中，也提出以「中央廚房制」做為編採整合的單位，將聯合報編輯部以及聯合晚報編輯部合併為「聯合報新聞部」（林秀姿、蔡佩蓉，2021），編輯部門間的界線合而為一，這是《聯合報》採行「中央廚房制」策略的第一步。

（一）摸著石頭過河——組織轉型的矛盾

傳統組織架構和文化無法跟上數位科技發展時，會在數位轉型過程中產生困難與衝擊 (Valero-Pastor & González-Alba, 2018)。《今周刊》自 2017 年逐漸起步的數位轉型，不論是數位轉型的決策者或是傳統編輯部門的員工，都有明顯的不安與困惑，數位轉型執行者表示：「數位的轉型太快，我

們很像是『摸著石頭過河』……」（B1）；內部員工曾被要求在 A4 紙寫下對於數位轉型的意見和看法：

……內容好壞固然永遠優先，但我很擔心屆時我們僅徒具內容，找不到這個世界已經習慣的途徑，讓自己被看見……（C1）。

《今周刊》組織內外的衝擊說明了傳統媒體組織必須要在紙本獲利直線下滑情況下，做出是否要數位轉型的關鍵決定。《今周刊》數位轉型的決策者對於「紙本先行」策略的看法，顯示了傳統媒體在數位轉型過程中的矛盾：

我們不要先 E（數位）後 P（紙本），要維持影響力，最重要的就是先 P 後 E，當訂戶看到全新的報導，訂戶就不會流失……，我舉一個例子，我有一個朋友好幾年前在 7-11 買《蘋果日報》，後面有人拍他的肩膀說：「先生，我想請問你一個問題：『你為什麼要買舊聞？這裡的每一個字都是在網路上登過的。』……」（A1）。

《今周刊》數位轉型的決策者（A1）認為，《今周刊》以「紙本先行」的「雙廚房制」，保有傳統紙本訂戶減低風險進行數位轉型。其中顯現的重要意義之一是傳統媒體組織不放棄舊組織的核心價值，也由於數位化的浪潮太猛烈，傳統媒體組織不得不稍向數位市場靠攏，發展在數位市場的生存法則：

目前媒體的獲利主要有三塊：平面廣告、數位廣告和活動，人家要給你數位廣告，是看到你有平面（廣告）；為什麼做你的平面廣告，是因為你有數位（廣告）；為什麼會給你活動，是因為你有數位和平面，這三隻腳是不可分的（A1）。

《今周刊》的數位轉型過程，以「雙廚房」方式，發展出編輯部門和數位部門各自獨立的模式，平衡舊組織和新結構的關係。《今周刊》數位執行者（B1）坦言，在《今周刊》策略決策者堅持「紙本優先」和「平網並進」情況下，數位部門的需求在工作排序上自然被擺在後面，數位轉型過程的權責分工問題開始出現，隨之而來的是組織內部的衝突。前《今周刊》編輯部資深記者形容：

當時大部分人的態度大概是「最好不要叫我去做」，因為會做

不完，也知道不太可能把這件事情（數位轉型）拉到六樓（編輯部）來做（C3）。

Yeow et al. (2018) 提出組織在轉向數位商業策略發展時，若在策略和資源上沒有規劃完善而失準時，會造成組織內部的緊張。在進行數位轉型時，組織內部的人與人之間，部門與部門之間衝突，成為《今周刊》數位轉型過程中的挑戰：

剛開始時，的確都會爲了資源的問題爭論，例如：一個題目有二組記者去採訪，若數位部被要求說，先以編輯部爲主，同事會覺得有些挫折和沮喪（B1）。

「雙廚房制」和「中央廚房制」同樣要面對資源分配問題。「中央廚房制」為了組織人力資源有效利用，以單一廚房統一分配；「雙廚房制」則須解決兩個獨立廚房的資源重覆問題，組織資源的分配是傳統媒體在進行數位轉型過程中，主要的挑戰之一。在《今周刊》策略決定者（A1）堅持「先 P 後 E」和「平網並進」的數型策略模式下，來自編輯部和數位部人力配置的衝突顯而易見。然而，《今周刊》數位轉型參與者（C2）認為，也就在「編輯部」和「數位部」分別運作的情況下，內容已有逐漸脫鉤的情況，其分析目前《今周刊》「雙廚房制」是以 Google 數位表單和 Line 社交通訊軟體建立平時的新聞分配和溝通，例如：除了例行會議外，在 Line 上建立跨部門的作戰小組，由數位轉型策略決定者（A1）丟出「任務」，再由編輯部和數位部主管分派工作，目前約 70% 以上的工作任務是由數位部門負責。《今周刊》數位轉型的參與者觀察表示：

由於《今周刊》組織編制人員的流動和調整，目前編輯部門和數位部門的工作模式，我覺得從競爭大於合作到合作大於競爭（C5）。

經過數位轉型初期組織部門間的磨合，再加上編輯部門編制內記者變少，無形中也減少可能會發生的資源分配衝突。另一重要的改變是，處於變動的生態市場中，《今周刊》也得順勢：

像是台積電落腳銅鑼的新聞，當時是《今周刊》的數位記者和《工商時報》拿到獨家，星期一拿到的新聞，當然第二天《工商時

報》就要發，《今周刊》不可能壓下新聞，等星期三雜誌印出來再在網路發佈新聞，所以還是在星期二發佈新聞，很多時候是市場逼著我們也要調整策略（C2）。

此一現象顯示的是數位轉型過程中，策略必須有彈性調整的可能。不論是「中央廚房制」或者「雙廚房制」在制定組織策略和資源分配時，特別是在目前媒體數位轉型生態市場依舊未穩定的情況下，首先就是面對生態市場的變化，在適應市場生態後，再做轉型再生。

（二）傳統組織之數位轉型的「妥協」與「再生」

2017 年《今周刊》數位部門開始發展獨立製作內容的工作模式，編輯部的新聞戰同樣在數位部上演：

我和記者說，出手要快狠準，要做到極致。就像是李嘉誠退休，當天我就出了四、五則新聞分析，週末再出個他兒子李澤鉅的新聞，這篇流量第一（B1）。

此外，《今周刊》以數位「深度分析」內容取得流量優勢，彌補「雙廚房制」可能造成資源重覆分配的方式。

目前數位部門有六位記者主編，或許會讓人覺得奢侈，覺得既然編輯部在寫專題和跑新聞，那麼數位部為什麼要養那麼多的記者？數位部記者主要的工作應是深度的數位專題？其中的問題點是，完成一個專題至少要一至二個月，數位的流量要如何維持？目前我們的策略是，要求記者要寫分析稿，有深度的報導，即時新聞很難有「長尾效應」，很多熱度流量是一天，甚至只有半天而已。只有分析稿才是「有量的王道」（B1）。

從 IT 部門、數位部主編記者開始，《今周刊》逐漸組織各類數位專業人員來負責數位內容、廣告、行銷等業務工作，《今周刊》以「編輯部廚房」和「數位部廚房」各自獨立的組織架構，逐漸成形。《今周刊》數位轉型執行者認為，數位部門獨立產製內容，可以解決部分若採行中央廚房制之「平網並進」的改革衝突問題；同時可符合數位時代讀者對於內容的「速度」要

求。因此，在數位部門設立文稿編輯、網站編輯、採訪編輯、Podcast、影音小組、影音記者、網站行銷企畫、IT……等編制，成立《今周刊》生產內容的「第二廚房」——「數位廚房」，數位部門的員工數有 37 人，是總員工數的二成，投入總成本近億。

(三) 「雙廚房制」之新商業模式：「舊組織」與「新科技」牽手

《今周刊》「雙廚房」數位轉型組織形成後，在保有舊組織優勢的同時，也結合科技優化產品，符合市場需求。此時，因應數位廣告需求發展出的影音產品成為《今周刊》進入數位轉型的敲門磚，在產品創造高點閱率之後，引起廣告主的注意，發揮了行銷作用：

我以讀者的角度去看影音的製作，最重要的是關鍵前十秒，如果前十秒的內容不能讓讀者感興趣，那他們就會離開。這算是無心插柳，影音在市場上大獲好評，也因為有好的影音，今周刊的數位廣告機會被打開了。很多業者都會指名要綁數位廣告（B1）。

《今周刊》以「紙本優先」和「平網並進」的策略，發展出「雙廚房制」數位轉型的組織架構，讓平面和數位內容在數位轉型過程中，不是兩條平行線，而是分別獨立的部門，各自努力後仍須合作創造數位「新內容」：

我要求今周刊所有紙本的文章都要在 E（網路）呈現，紙本和網路的讀者是有區隔的，放上網路的文章若經由適當的「再製」，對他（網路讀者）來說還是「新」的內容。但《今周刊》真正的影響力還是會在紙本（A1）。

《今周刊》的數位轉型傳遞出重要的訊息，是傳統媒體在數位轉型過程中，傳統經驗和新科技經驗之間的轉換，「舊」技術在新科技市場，依舊有存在的意義和價值。《今周刊》數位轉型執行者形容：

以前還未數位轉型前的網站就像是空有一間百貨公司，裡面什麼都沒有；數位轉型過程中改版的今周網站就像是一間什麼都有的百貨公司，讀者進來可以買到他們想要的產品（B1）。

《今周刊》在 2017 年以「百貨公司」的概念取代過去將紙本內容完全

移入網站的數位內容服務方式。過去傳統媒體組織所謂的「數位化」，就是把原有紙本的內容，全部「放進」網站裡，在內容和紙本全然相同的情況下，讀者到了網站，就像到了一家空無一物的百貨公司索然無味；在開始數位轉型後，《今周刊》有完全不同的「百貨公司」，在「百貨公司」裡，主要含有五大部份內容：一是即時新聞；二是原創採訪；三是書摘內容；四是和部落客合作；五是每期雜誌的內容。由於《今周刊》強調訂戶須看到全新的內容，因此，每期僅開放五篇文章放上網路，此外，也有推出影音內容，以及開發其他數位產品，例如：Podcast 以及推出以「訂閱制」為主的「存股助理」（投資理財電子報），過去主要資源集中在紙本產品（雜誌）生產的經營模式，數位轉型之後有了更多實驗新產品的機會，讓讀者進入「百貨公司」後，可以有更豐富的消費體驗。

2021 年，《今周刊》業務營收的比例，平面和數位幾乎各占五成，至 2023 年數位營收已超過紙本營收。此外，《今周刊》利用內容和產品做「擴散」計劃（如圖 3），例如：外媒導流的行銷擴散，提供內容給外媒（如 Yahoo、UDN、Line Today、中時），利用其平臺的力量，導流量並同時有行銷效益；再來就是社群的擴散，利用臉書、Line 和 IG 的社群影響力導流讓流量成長。《今周刊》的數位轉型不只是完全移植紙本內容到網路上，而是以內容為核心，做產品形式的創新和延伸。

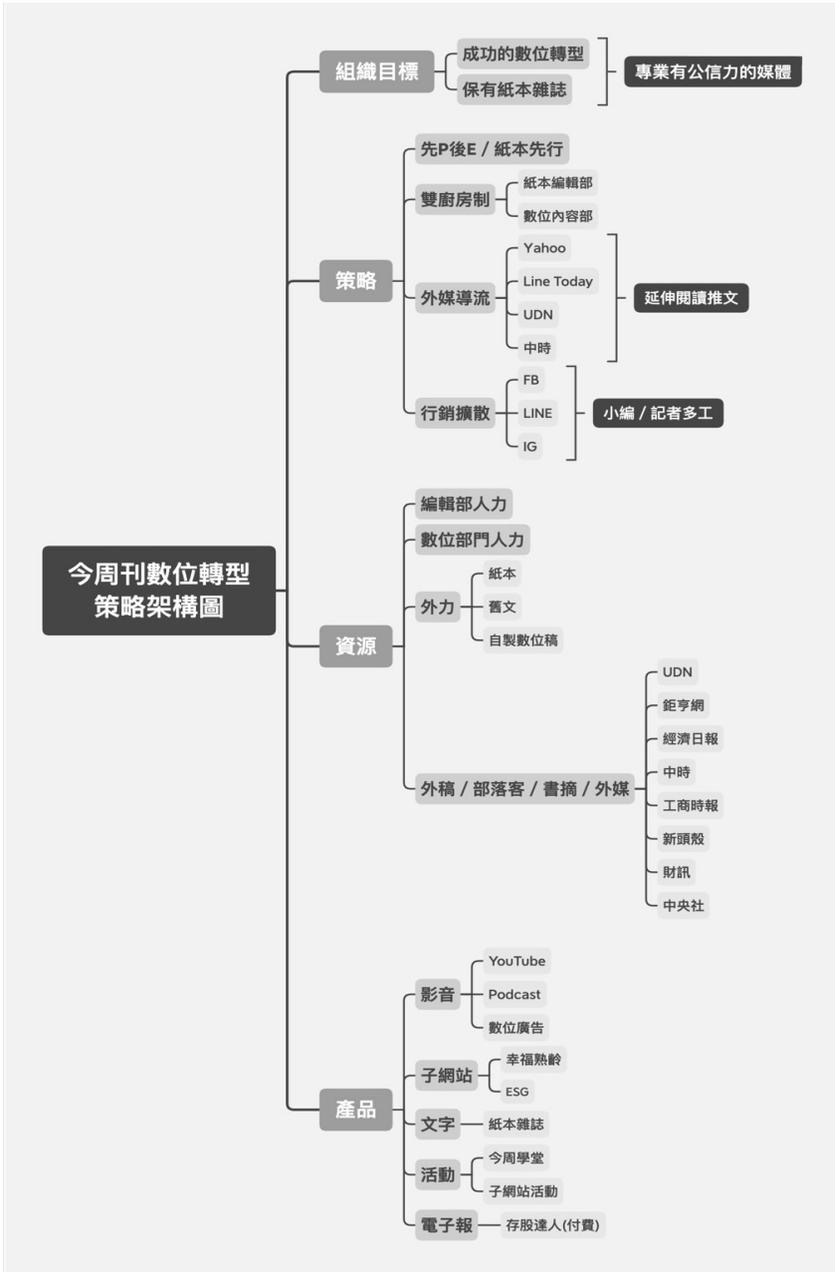
如同所有進行數位轉型的傳統媒體組織，《今周刊》也投入大量人力和資源，經過近八年的時間，《今周刊》的網站流量排名，從 2017 年 Alexa 排名的 710 名，進步至 2023 年 SimilerWeb 排名第 81 名（見表 2），為同類型財經網站的第一名。

表 2：傳統媒體組織流量以及社群追縱人數

| | 今周刊 | 商業周刊 | 天下 | 遠見 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|
| 網站流量排名 | 81 | 149 | 197 | 291 |
| 臉書粉絲人數 | 114 萬 | 130 萬 | 150 萬 | 140 萬 |
| Line 好友數 | 22.4 萬 | 16.7 萬 | 26.2 萬 | 21.7 萬 |
| YouTube 訂閱數 | 7.9 萬 | 7.1 萬 | 42.3 萬 | 10.4 萬 |
| Instagram 追蹤人數 | 38.3 萬 | 5.3 萬 | 24.3 萬 | 18.2 萬 |

資料來源：作者自行整理自《今周刊》、《商業周刊》、《天下》、《遠見》各自的臉書、粉絲、Line、YouTube、Instagram 的資料，網站流量排名整理自《今周刊》提供的資料（截止日期：2023 年 8 月 10 日）。

圖 3：今周刊數位轉型策略架構



資料來源：作者自行繪製。

會有表 2 中的表現，《今周刊》數位轉型的參與者認為：

《今周刊》的數位轉型過程，可以在短時間內流量排名急速上升，內容的再製和 SEO 扮演極關鍵的角色。來《今周刊》工作前，我曾和其他組織邀稿，但卻被對方拒絕，原因是他們給《今周刊》文章和標題都會被改寫，流量和效果大不同，《今周刊》的編輯被稱為「戰狼」部隊，成功的產出極具市場吸引力的內容標題（C2）。

經過近八年的數位轉型過程，在市場生態的轉變下，《今周刊》的數位轉型也面臨調整的過程，《今周刊》數位轉型策略執行者認為：

特別是在草創時期，難免會因為流量發一些和我們屬性不合的新聞，不過，那是一個過渡時期，現在流量衝上來，墊腳石已經墊高了，需要再多花心思在品質的部份……拼流量和拼品質是不一樣……目前最重要的是數位部要質化，要做得更好，還有品牌力，品牌力就不一定只是數位的問題（B1）。

三、華人組織之「家父長式領導」——個人層次的數位轉型

個人層次的數位轉型強調，數位轉型的成功與否，和員工以及管理者是否能在技術和態度有所調整高度相關，組織也常忽略了個人在數位轉型過程中的不安和焦慮，導致組織的衝突（Cortellazzo et al., 2019; Dąbrowska et al., 2022; Solberg et al., 2020）。《今周刊》數位轉型決策者的強勢領導，在數位轉型過程中扮演關鍵角色，顯示出華人組織中「家長式領導」對於組織工作文化和員工態度的影響。

（一）華人組織之保守的強勢領導

華人組織中的「家父長式領導」，領導者有強大的權威，以父權式的作風進行管理（林姿葶等人，2014）；此外，鄭伯壘在「家父長式領導」三元模式的研究中指出，「家父長式領導」包含三種特質：威權（authoritarianism）、仁慈（benevolence）以及德性（moral character）（鄭伯壘等人，2000）。在不同企業組織和領導情境，這三領導特質會有不同程度的呈現，

「威權領導」的核心特質有明顯的控制傾向 (Aycan, 2006)。

在《今周刊》數位轉型過程中，數位轉型決策者的領導風格明顯屬於家父長式威權領導。組織內部員工觀察《今周刊》數位轉型決策過程時，認為決策領導者的意志決定了一切：

在今周刊比較是強人領導型，就是他決定要這樣，以前我還沒來的時候，聽過以前在這邊工作的記者跟我說，數位記者不能出去採訪，想說：「怎麼可能記者不出去採訪？」可見老闆當時的思維（紙本優先）……（C1）。

《今周刊》內部員工所說的強人領導，展現華人企業領導人的威權與意志：

在今周刊，我說東就東，說西就西，我有決策權，能夠掌握動向……當大家都覺得平面媒體沒有希望的時候，今周刊要做全臺灣最後一本屹立不搖的平面媒體加上數位媒體，重點是平面一定要活著，這是我的基本理念……我們的讀者花了 99 塊買了我們的雜誌，應該要看到第一手的新聞……（A1）。

於深度訪談過程中，自數位轉型執行者至參與者均強調數位轉型決策者以強烈、堅定甚至不容質疑的態度，主導《今周刊》的數位轉型；員工在過程中也必須壓抑個人想法以及使命必達，徹底執行決策者意志，顯示「家父長式領導」的立威與服從。此外，《今周刊》策略決定者堅信紙本在媒體產業價值，堅持「紙本優先」、「平網並進」，顯示二層意義，其一是數位轉型決策者對於紙媒的信仰，認為即使市場已顯示數位轉型的需求，但仍須守住紙媒在未來的一片天；其二是平網並進之「傳統編輯部」和「數位編輯部」的兩條船，顯示的是華人企業組織領導人的保守作為，保有「傳統編輯部」是數位轉型失利的退路，踏入創新市場的破壞式創新精神，並未顯示在決策者的領導特質裡。

（二）數位轉型之「人心」與「人力」的聚合

在 Dąbrowska et al. (2022) 所提出個人層次的數位轉型，包括領導者和組織工作者在技能和態度上要有所改變。在《聯合報數位轉型報告》書中，

兼任內容長的《聯合報》總編輯游美月說：「我給自己最大的任務是內容長要去革總編輯的命」（林秀姿、蔡佩蓉，2021，頁26）。游美月口中所說的「革命」，點出了傳統媒體組織在數位轉型過程中，要面對最難的部分是「人」的轉型。在《聯合報》的內部會議裡，員工提出質疑：「一套人馬，又要做紙本，又要做數位，數位轉型代表的只是工作量增加」（同上引，頁28）；《天下雜誌》也面臨同樣數位轉型中個人轉型過程的質疑。《天下雜誌》數位內容營運部經理沈琬婷回憶：

……當時的組織內，有人在意紙本銷售；有人注意流量，就好像是多頭馬車，每個人要去的地方都不一樣。目標不同，人心不能在一起……（天下雜誌，2018年11月）。

傳統媒體組織在轉型過程中，明顯的現象就是 Gordon (2003) 提出「記者工作技能聚合」。《今周刊》數位部門主編記者的工作型態，說明「雙廚房制」在組織資源分工上的改變：

目前數位部的記者必須多工不是跑完就好！我過去在其他媒體工作時，因為要去搶流量，必須把時間壓縮得很緊，從事情發生，採訪結束，到把稿子產出來，記者一個小時內一定要完成……其他報社的記者也陸續開始多工，原本只是要交日報稿件，後來變成要發數位，連中央通訊社的文字記者都要拍影音（C2）。

對於數位記者而言，更殘酷的多工任務之一是經營流量，《今周刊》的數位部員工說明：

我們每個人的電腦一定隨時掛著 GA（Google Analytics，Google 分析），隨時監測流量的數據，比方說一篇文章出去它可能就有幾千人看，就知道這篇會爆。每個記者、小編，都已經很習慣這樣做，過去記者不會這樣隨時把流量掛在自己電腦頁面……（C1）。

前《今周刊》資深記者對於記者數位層次的轉型，也感受深刻：

我現在同時是編輯、記者和小編，工作大概各三成。記者要勇於回答：「我的東西有沒有人看？」這個問題。這很殘酷。它（流量）

就是一面鏡子。這件事情讓我初期撞牆、難過，各種情緒都有……
(C3)。

在數位轉型過程中，第一線媒體工作者雖然少有機會參與決策，但由於在第一線跑新聞，對於生態市場以及工作模式的轉換有最直接的體會。關於《今周刊》「雙廚房制」的數位轉型模式，《今周刊》數位轉型參與者形容工作狀態時說明：

數位和紙本內容，雖然都是新聞，但兩者的差距太大了……要用完全不同邏輯和工作方式來處理 (C5)。

此參與者形容曾經和編輯部門合作新聞的經驗，第一次看到自己稿子在紙本刊出前被大幅修改的難過心情，「當時很難過，覺得自己怎麼會這樣帶給人麻煩……」(C5)。但在快速調整之後，就很能理解紙本和數位不同的敘事方式，下一次的合就順利很多。《今周刊》數位記者的經驗，反映出數位記者在多工條件要求下，必須快速調整的特質，然而，也因為《今周刊》「雙廚房制」的模式，顯示出傳統媒體組織分工清楚的運作，例如：文字記者寫稿、攝影記者拍照以及影音製作的分工，《今周刊》數位記者表示：

的確，《今周刊》記者的工作權責相對清楚，像是記者就負責跑新聞，我以前工作的組織，記者還要負責拍照和寫腳本，對我而言，這已經超過專業了。《今周刊》大部分的題目專題，都會有攝影配合，這是傳統媒體組織的工作模式 (C5)。

「中央廚房制」或者「雙廚房」的數位轉型，組織均會經過「馬車整隊」時期，對於第一線工作者而言，即使未能參與決策過程，但對於組織數位轉型策略還是有很深的期待。《今周刊》第一線記者坦言：「目前《今周刊》的數位轉型策略可以更清楚」(C6)。《今周刊》第一線新聞記者認為，在數位轉型過程中，數位部門在組織內的角色和位置需要更清楚界定，若只是被視為「工具」，而沒有發揮真正的價值，那就會離「創意」和「轉型」愈來愈遠。

不論是生態層次、組織層次或者個人層次的數位轉型，傳統媒體組織需要找出適合在市場生存的數位轉型模式。哈佛大學尼曼新聞實驗室 (Nieman Journalism Lab) 總監班頓 (Joshua Benton) 提出「紙本媒體數位轉型四大里

程碑」，分別為：（1）數位營收大於紙本營收；（2）來自讀者營收大於來自廣告營收；（3）數位營收的成長大於紙本營收的衰退；（4）數位定位大於紙本訂戶（轉引自黃哲斌，2023 年 3 月 27 日）。《今周刊》的數位轉型決策執行者（B1）指出，目前《今周刊》的數位轉型數位營收已超過紙本營收，數位營收的成長大於紙本營收的衰退，來自讀者的營收仍小於廣告營收，由於《今周刊》並未推行數位訂閱，因此，沒有來自數位訂戶的營收。以此比較傳統紙本媒體之「雙廚房制」和「中央廚房制」的數位轉型過程，其彰顯的意義在於《今周刊》以傳統編輯廚房的平行組織結構（如表 3），因為數位廚房的發展，彌補紙本營收衰退的缺口，創造出可以堅守「紙本價值」理念的空間，開啟了「數位」和「紙本」並行之數位轉型模式的可能性。

表 3：雙廚房制面臨的挑戰與因應

| 雙廚房制的數位轉型 | 面臨問題 | 解決方式 |
|-----------|------------------|---|
| 生態層次 | 傳統媒體組織的發行量下滑 | 2017 年開始建置數位部門解決發行量和廣告量下滑的問題；數位部以內容再製和 SOE 方式，大幅提高網站排名，爭取廣告利基。 |
| | 廣告量衰退 | 由於編輯部和數位部雙廚房的平行運作，保有傳統訂戶並減低轉型過程風險。 |
| 組織層次 | 紙本營收獲利下滑 | 聚焦三種獲利模式：平面廣告、數位廣告和活動，解決紙本營收獲利逐年下滑問題。 |
| | 新聞資源與人力的分配 | 編輯部和數位部各自獨立處理新聞需求，適時進行合作；並以 Google 表單和 Line 社交通訊軟體建立新聞分配和溝通，兩部門之間運作，從競爭大於合作進展至合作大於競爭。 |
| | 內容的轉型 | 以「百貨公司」的概念，提供比傳統紙媒時期更多元的產品，例如：影音、電子報、建立熟齡和 ESG 網站、活動和雜誌內容。 |
| 個人層次 | 內部組織員工對數位轉型發展的焦慮 | 《今周刊》「家父長制」的強勢領導，明確地決定組織策略，員工焦慮的重要性「小於」決策者的意志。 |
| | 數位轉型過程中記者分工情況不同 | 雙廚房保有傳統編輯部分工模式，文字記者和攝影記者負責各自的專業，解決數位轉型過程中，記者被要求多工的焦慮。 |

資料來源：作者自行整理。

伍、結論

數位轉型不是要達成的目標，而是達到目標的方法（Neeley & Leonardi, 2022, p. 55）。

當數位科技崛起不斷改變消費者生活模式，產生新需求和新服務方式之時，傳統媒體組織轉型似乎是一條不歸路，只能向前不能往後。本研究以傳統媒體組織《今周刊》為例，探討傳統媒體組織在主流的數位轉型模式和發展非主流數位轉型的可能，以及組織在數位轉型過程中，生態環境、個人與組織之間的關係。

一、主流之外仍有一片天？「雙廚房制」之挑戰與機會

本研究發現，《今周刊》和其他進行數位轉型的傳統媒體組織相似之處，是在進行數位轉型後，走出了原來傳統組織在數位浪潮下的劣勢；兩者的差異不在於產品的形式，而是對於數位轉型未來發展的想像和因應，例如：目前歐美及臺灣傳統媒體組織的數位轉型，大多以「數位優先」和「中央廚房」進行，雖然保有紙本形式發行，但數位轉型的策略和資源大多投注在數位產品及訂閱，而《今周刊》選擇以「紙本優先」策略，發展出「雙廚房制」的數位轉型架構——「數位廚房」與「編輯廚房」獨立，各自培養團隊產製內容，是極少數堅守和強調紙本價值的傳統媒體。

不論《今周刊》的數位轉型策略執行者或是數位部門的員工，都提出《今周刊》數位轉型過程中，重要的挑戰之一是內部資源分配的衝突，例如在內容產製過程，由於兩部門各自獨立作業，造成組織資源的重複運用。此一問題，主要發生在 2017 年數位轉型的初期，之後經由磨合溝通，「編輯部門」和「數位部門」之間逐漸進入合作大於競爭的階段之後，資源可較有效的運用，《今周刊》以數位表單和 Line 通訊軟體和例行會議解決資源溝通問題。由於《今周刊》之數位轉型決策者堅信要讓《今周刊》訂戶看到全新的內容，因此，在新聞內容的決定上，還是會以編輯部為主要考量。然而，此做法會不會影響網站的流量，還未被分析研究，而其清楚呈現的是《今周刊》數位轉型過程中對於紙媒價值的堅持。有一現象需被注意的是數位轉型執行者（C2）所提及，在數位轉型過程中，組織策略還是會被市場推著往前而做調整，例如《今周刊》堅持的「先紙本後數位」的「雙廚房制」運作模式，當市場對於數位需求大於紙本時，還是會有「先數位後紙本」的運作模式出現，市場決定了組織策略。

此外，Chyi (2013) 指出一味把媒體營收下滑，歸咎於載具本身而放棄紙本，是錯誤的路徑，找出讀者真正的需求，以「更精緻」的內容，留住訂

戶讀者，才是根本之道。換言之，《今周刊》的「平網並進」、「雙廚房制」並非全無機會，若《今周刊》掌握「紙媒優勢」（讀者對內容的信賴感較高）以深度內容維持讀者訂閱習慣和信任；若未來市場生態轉變，向「紙媒」趨近，《今周刊》可以更快掌握機會。本研究另一主要目的之一在於顯示傳統媒體組織在數位轉型過程中，如何調整組織適應趨勢，並保有傳統組織的價值，例如：《今周刊》在數位轉型中在流量與品質之間的調整，在轉型初期，為了適應市場的生態，以流量為首要目標，然而，在近八年站穩流量排名後，《今周刊》開始調整轉型策略，數位轉型策略執行者（B1）直言，過去為了流量，的確在品質上有些犧牲，但未來將以追求「質」做數位轉型的目標。此一現象顯示出重要意義是傳統媒體組織在數位轉型過程中共同要面對的問題，有流量的產品未必有品質，有品質的產品未必有流量，如何在「流量」和「品質」之間平衡，是傳統媒體組織要共同面對的問題。

另一啟示是，英國有二百年歷史的老媒體《經濟學人》，在其他傳統媒體苦思如何度過寒冬時，勇於數位轉型，因此整體營收上揚；以獲利數字看來，《經濟學人》似乎已找出數位出路，然而，這是否替「紙媒已死」的預言，再敲一記喪鐘？事實不然。《經濟學人》內部的調查顯示，讀者喜歡看的是紙本而非網站提供內容，原因在於《經濟學人》紮實的內容，不適合在地鐵上用手機瀏覽，它需要在家坐下來，翻開紙本仔細閱讀（陳麟，2016）。這是個有意義的數據，它顛覆了原來認為紙本無用的刻板論述，清楚地指出，傳統媒體的生存之道，重點不全在於形式而是在於內容。這或許是相信「紙媒不死」，並未完全的擁抱數位轉型的《今周刊》可以堅持的紙媒之路：成為一本讓人捨不得在地鐵閱讀，需要帶回家的雜誌「精品」。

二、誰說了算？「家父長式領導」的「保守改革」

傳統媒體組織數位轉型的關鍵影響之一是領導者角色，Feldman & Klofsten（2000）提及當組織處於激烈競爭及高度未知的環境，組織的決策者大多屬於威權式的領導。根據訪談內容分析，《今周刊》數位轉型決策領導人明顯屬於威權式「家父長式領導」。以數位轉型決策過程為例，《今周刊》領導者以「強勢領導」（authoritative leadership）和堅定的意志決定「紙本優先」、「平網並行」的核心策略，主導《今周刊》的數位轉型，例如《今周刊》數位轉型領導者在說明數位轉型策略時表示：「在今周刊，我說東就東，說

西就西，我有決策權，能夠掌握動向」(A1)。數位部門員工提出觀察：「在今周刊是強人領導型，就是他決定要這樣……」(C1)。此外，《今周刊》「家父長式領導」顯示出組織個人色彩明顯，此種領導風格可能會對於《今周刊》工作者工作狀態產生顯著的影響，例如：員工過於依賴或者服膺權威，壓抑個人的想法，領導者和工作者之間看來「表面」溝通順暢，但實則不然；又或者工作者在勇於表達想法後易與領導者產生衝突。然而，以目前研究結果來看，無法直接連結傳統媒體組織「家父長制」是否是導致數位轉型成功的原因，從深度訪談內容顯示，只能證明它確定是《今周刊》「平網並進」、「雙廚房制」的數位轉型策略的主因，決定資源分配以及轉型的方向。

三、沒有終局的賽事？傳統媒體組織的數位轉型

傳統媒體組織數位轉型像是地球的「黑洞」，也像是一場看不到終局的賽事，因此，本研究以傳統媒體組織《今周刊》為案例，探討傳統媒體的數位轉型過程，並非是為了找到一個可以成功到達終點的方法，而是探討傳統媒體組織轉型過程路徑的可能方式。《聯合報》副總編輯官振萱點出了傳統媒體數位轉型的關鍵：「能不能轉型成功，都在於主事者願不願意冒險嘗試」(轉引自劉敏慈，2016年4月24日)。以目前臺灣傳統媒體的數位轉型來看，均還是辛苦地在數位轉型路上前進。然而，這條數位轉型之路要通往哪裡？對於傳統媒體組織而言，數位轉型不應只是媒體組織對科技的迷戀（依賴其可以解決問題）或者恐懼（不參與即失去戰場），傳統媒體組織須深刻探究的問題是：數位轉型到底有沒有解決讀者真正的需求？讀者需要的是載具改變，還是內容本身？一切會不會如 Chyi (2013) 所言，網路世代放棄紙本的原因並非是在載具本身，而是載具的內容，是因為報紙並未提供給年輕人想看的內容，而非他們不喜歡報紙。若 Chyi 的說法為真，那數位科技就不會是救命仙丹，重新思考媒體如何產製出紮實的內容重拾傳統媒體的價值，會比討論紙本或是數位才是媒體未來更有意義。

陸、研究貢獻與限制

傳統媒體的數位轉型研究，好像是在急流中行進的船隻，往往因為速度，而讓船中之人，來不及看清楚沿途的風景，船隻就一路往前。身為研究者，

能做的就是努力地替傳統媒體的數位轉型研究，捕捉遺漏的風景，提供不同的取景角度，讓研究之路更多元豐富。本研究《今周刊》數位轉型中「平網並行」以及「雙廚房制」的探討，即是提供傳統媒體數位轉型過程的不同思考取徑。

臺灣傳統媒體組織已先後開始數位轉型。已公佈三次數位轉型報告的《天下雜誌》自 2015 年起至今已投入數位轉型近十年，即使如此，《天下雜誌》數位策略長簡西村仍在〈2023 年天下數位轉型報告〉（黃哲斌，2023 年 3 月 21 日）中比喻《天下雜誌》的數位轉型過程如同經過了造飛機、蓋跑道，現在飛機才熱身結束，飛離開起跑線，亦即《天下雜誌》數位轉型成敗尚無定論，其他傳統媒體組織，如《今周刊》的數位轉型亦是。不論「中央廚房制」或是「雙廚房制」，在數位科技進步如此快速，傳統媒體組織技術與科技進步並未等速前進情況下，二種模式何者為優，的確難以定奪優劣成敗。

在數位轉型過程中，舊組織和新組織的商業模式最常被討論的是傳統紙本媒體是不是會消失在媒體市場。本研究以《今周刊》為傳統媒體轉型中仍保有舊組織運作模式的案例，聚焦在其如何面對市場生態的衝擊以及其數位轉型策略和處理新舊組織的方式。《經濟學人》認為紙本雜誌市場並非沒有未來，只要是持續深度就不會消失（陳麟，2016）；Chyi（2013）認為消費者不看紙本媒體不是因為科技平臺的興起，而是因為媒體並沒有真正了解讀者的需求。本研究在這部份由於並未對《今周刊》紙本雜誌內容作分析，也沒有對《今周刊》的讀者做內容滿意度和個人閱讀興趣的調查，因此未能以《今周刊》為例，為「紙本不死」的觀點做驗證，此為本研究的限制，也是未來對傳統媒體數位轉型研究可以補足之處。

此外，在資料的蒐集上，由於媒體間的競爭性，在訪談的過程中，難以取得被視為商業機密的實際營收數字、訂閱數……；目前也尚未有評估成功數位轉型媒體的指標，因此，本研究未明確指出成功的數位轉型模式或是方法，只呈現傳統媒體數位轉型模式的可能性，是本研究的限制之一；再者，本研究聚焦於紙本媒體，並未將電子媒體的數位轉型納入研究設計，然而電子媒體的數位轉型亦是重要的數位轉型議題之一，此為研究限制也是未來可發展之媒體數位轉型的研究主題。

參考文獻

- 天下雜誌 (2018 年 11 月)。〈天下雜誌數位轉型報告〉，《天下雜誌》。上網日期：2023 年 1 月 10 日，取自 <https://reurl.cc/kae8Lr>
- 黃哲斌 (2023 年 3 月 21 日)。〈2023 天下數位轉型報告〉，《天下雜誌》。上網日期：2023 年 6 月 30 日，取自 <https://www.cw.com.tw/digital-transformation-report/2023/>
- 林秀姿、蔡佩蓉主編 (2021)。《聯合報數位轉型報告——UDN 70 Years: Digital transformation in progress》。《聯合報》(UDN)。取自 <https://udn70.udn.com/digital-transformation/>
- 林姿葶、鄭伯堦、周麗芳 (2014)。〈家長式領導：回顧與前瞻〉，《本土心理學研究》，42：3-82。 <https://doi.org/10.6254/2014.42.3>
- 林照真 (2014)。〈聚合對傳統報紙轉型的衝擊，〈紐約時報〉與〈衛報〉的比較研究〉，《新聞學研究》，120：1-45。 [http://doi.org/10.30386/MCR.201407_\(120\).0001](http://doi.org/10.30386/MCR.201407_(120).0001)
- _____ (2017)。《新聞，在轉捩點上：數位時代的新聞轉型與聚合》。聯經。
- 陳怡璇 (2018)。〈美國報業走向廉價商品的數位化之路：評〈嘗試錯誤〉〉，《新聞學研究》，136：223-232。 [https://doi.org/10.30386/MCR.201807_\(136\).0006](https://doi.org/10.30386/MCR.201807_(136).0006)
- 陳麟 (2016)。《紙媒轉型之虛實整合經營策略》。臺灣大學工業工程研究所碩士論文。
- 鄭伯堦 (2004)。〈華人文化與組織領導：由現象描述到理論驗證〉，《本土心理學研究》，22：195-251。 <https://doi.org/10.6254/2004.22.195>
- 鄭伯堦、周麗芳、樊景立 (2000)。〈家長式領導：三元模式的建構與測量〉，《本土心理學研究》，14：3-64。
- 臺灣數位媒體應用暨行銷協會 (2022 年 6 月 1 日)。〈2021 年臺灣數位廣告量突破 500 億大關 數位轉型浪潮持續加深加廣〉，《DMA》。上網日期：2022 年 10 月 5 日，取自 <https://www.dma.org.tw/newsPost/1339>
- 劉昌德、洪貞玲、蔡蕙如、張春炎、周宇修、馮建三、張時健 (2023)。《數位平臺對出版業新聞媒體之影響》(文化部補助、雜誌公會委託研究報告)。文化部、臺北雜誌公會。
- 劉敏慈 (2016 年 4 月 24 日)。〈傳統媒體的轉型〉，《喀報》。上網日

- 期：2022 年 9 月 10 日，取自 <https://castnet.nctu.edu.tw/index.php/goldencast9/article/9386?issueID=612>
- 樊景立、鄭伯壘 (2000)。〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，《本土心理學研究》，13：126-180。
- Appelgren, E. (2007). *Media convergence and digital news services: Adding value for producers and consumers*. Unpublished doctoral dissertation, Numerisk analys och datalogi, Kungliga Tekniska högskolan.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Springer.
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent digital/human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). *Strategic decision speed and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.343>
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: Activities and approaches. *ICIS 2017 Proceedings*, 4. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/icis2017/PracticeOriented/Presentations/4>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California Management Review*, 62(4), 17-36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. Crown Currency.

- Bradley, C., & O'Toole, C. (2016). An incumbent's guide to digital disruption. *McKinsey Quarterly*, 52(3), 76-85.
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002>
- Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0008125620942136>
- Chesbrough, H., Heaton, S., & Mei, L. (2021). Open innovation with Chinese characteristics: A dynamic capabilities perspective. *R&D Management*, 51(3), 247-259. <https://doi.org/10.1111/radm.12438>
- Chiang, T. J. (2012). *Two faces of a control freak: Decomposing authoritarian leadership and its effects on work unit effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington.
- Chyi, H. I. (2013). *Trial and error: U.S. newspapers' digital struggles toward inferiority*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Coad, A., Nightingale, P., Stilgoe, J., & Vezzani, A. (2021). Editorial: The dark side of innovation. *Industry and Innovation*, 28(1), 102-112. <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1818555>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dąbrowska, J., Almpapoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., Giones, F., Hakala, H., Marullo, C., Mention, A. L., Mortara, L., Nørskov, S., Nylund, P. A., Oddo, C. M., Radziwon, A., & Ritala, P. (2022). Digital transformation, for better or worse: A critical multi - level research agenda. *R&D Management*, 52(5), 930-954. <https://doi.org/10.1111/radm.12531>
- Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017, February 22). The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey*. Retrieved January 25, 2021, from <https://>

www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-seven-decisions-that-matter-in-a-digital-transformation

- Dave, A. (2011). Media convergence: Different views and perspectives. *IMS Manthan*, 6(1), 171-176.
- Duffy, A., & Ang, P. H. (2019). Digital journalism: Defined, refined, or re-defined. *Digital Journalism*, 7(3), 378-385. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1568899>
- Fagerjord, A., & Storsul, T. (2007). Questioning convergence. In T. Storsul & D. Stuedahl (Eds.), *Ambivalence towards convergence: Digitalization and media change* (pp. 19-31). Nordicom.
- Feldman, J. M., & Klofsten, M. (2000). Medium-sized firms and the limits to growth: A case study in the evolution of a spin-off firm. *European Planning Studies*, 8(5), 631-650. <https://doi.org/10.1080/713666429>
- Gordon, R. (2003). The meaning and implications of convergence. In K. Kawamoto (Ed.), *Digital journalism: Emerging media and the changing horizons of journalism* (pp. 57-74). Rowman & Littlefield Publishers.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017, January). *The Transformative role of bimodal IT in an era of digital business*. Paper presented at the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, Honolulu, Hawaii.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic Management Journal*, 17(3), 237-242. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199603\)17:3<237::AID-SMJ829>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<237::AID-SMJ829>3.0.CO;2-G)
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. In *Proceedings of the Twenty-Third Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-10). Retrieved from <http://www.researchgate.net/publication/330353915>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating

- a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139. <https://doi.org/10.7892/BORIS.105447>
- Hong, T., McLaughlin, M. L., Pryor, L., Beaudoin, C. E., & Grabowicz, P. (2005). Internet privacy practices of news media and implications for online journalism. *Journalism Studies*, 6(1), 15-28. <https://doi.org/10.1080/1461670052000328177>
- Jenkins, H. (2001). Convergence? I diverge. *Technology Review*, 104(5), 93.
- Jones, A. S. (2009). *Losing the news: The future of the news that feeds democracy*. Oxford University Press.
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 141-156. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol10/iss4/3>
- Kolodzy, J. (2006). *Convergence journalism: Writing and reporting across the news media*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 341-350. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0144>
- Latzer, M. (2009). Convergence revisited: Toward a modified pattern of communications governance. *Convergence*, 15(4), 411-426. <https://doi.org/10.1177/1354856509342342>
- Maijanen, P. & Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organization: A capability-based approach to ambidexterity. *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 146-165. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1290025>
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior*, 128, 107118. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118>
- Mocker, M., & Fonstad, N. O. (2017). Driving digitization at Audi. In *ICIS 2017 Proceedings* (pp. 1-15). Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/icis2017/IS-Curriculum/Presentations/1>

- Morze, N. V., & Strutynska, O. V. (2021). Digital transformation in society: Key aspects for model development. *Journal of Physics: Conference series*, 1946(1), 012021. <https://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1946/1/012021>
- Nadaf, A. H. (2019). The dimensions of convergence in the media industry. *International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities*, 4(3), 27-31.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Neeley, T., & Leonardi, P. (2022). Developing a digital mindset. *Harvard Business Review*, 100, 50-55.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.
- Papacharissi, Z. (2010). *A private sphere: Democracy in a digital age*. Polity.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Radziwon, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H., & Minssen, T. (2022). Ecosystem effectuation: Creating new value through open innovation during a pandemic. *R&D Management*, 52(2), 376-390. <https://doi.org/10.1111/radm.12512>
- Rauch, E., Linder, C., & Dallasega, P. (2020). Anthropocentric perspective of production before and within Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105644. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.018>
- Remane, G., Hildebrandt, B., Hanelt, A., & Kolbe, L. M. (2016). Discovering new digital business model types: A study of technology startups. In *PACIS 2016 Proceedings* (p. 289). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/pacis2016/289>
- Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*,

- 30(2), 384-411. <https://doi.org/10.1111/caim.12414>
- Setia, P., Setia, P., Venkatesh, V., & Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance. *MIS Quarterly*, 37(2), 565-590. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.11>
- Singer, J. (2011). Journalism and digital technologies. In W. Lowrey & P. J. Gade (Eds.), *Changing the news: The forces shaping journalism in uncertain times* (pp. 213-229). Routledge.
- Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>
- Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, 62(4), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>
- Song, A. K. (2019). The digital entrepreneurial ecosystem—A critique and reconfiguration. *Small Business Economics*, 53, 569-590. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00232-y>
- Sutu, R. M. (2011). Convergence, the new way of doing journalism. *Revista Romana de Jurnalism si Comunicare*, 6(1), 48-53.
- Valero-Pastor, J. M., & González-Alba, J. A. (2018). Media startups as examples of innovation in the Spanish media market. A study of cases. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 556-582.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Walker, M. (2021, July 13). U.S. newsroom employment has fallen 26% since 2008. Pew Research Center. Retrieved September 25, 2022, from <https://>

www.pewresearch.org/fact-tank/2021/07/13/u-s-newsroom-employment-has-fallen-26-since-2008/

- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management*, 30(1), 61-79. <https://doi.org/10.4018/JDM.2019010104>
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
- Yuksel, H. (2022). Management of data, innovation and changing competition in digital transformation. In M. H. Calp & R. Butuner (Eds.), *Current studies in digital transformation and productivity* (pp. 69-81). ISRES Publishing.

本文引用格式

- 廖怡景 (2024)。〈臺灣傳統紙媒數位轉型的另一種可能——以《今周刊》為例〉，《傳播研究與實踐》，14 (1)：1-42。 <https://dx.doi.org/10.53106/222114112024011401001>
- Liao, I. C. (2024). An alternative possibility of digital transformation for Taiwan's traditional media: The case of Business Today magazine. *Journal of Communication Research and Practice*, 14(1), 1-42. <https://dx.doi.org/10.53106/222114112024011401001> [Text in Chinese]

An Alternative Possibility of Digital Transformation for Taiwan's Traditional Media: The Case of Business Today Magazine

LIAO, I-Ching*

Assistant Professor, Department of Journalism & Communication Studies, Fu Jen Catholic University

Abstract

The media industry of the 21st century is not in a period of peace and prosperity. Digitization has already impacted the traditional media ecosystem. This case study focuses on Business Today magazine, a traditional media company that values the importance of print media while adopting an unconventional approach to digital transformation. Using Dąbrowska et al.'s three-level digital transformation model, the study analyzes the three dimensions of digital transformation—ecology, organization, and individual—from a macro to a micro perspective. The study explores an alternative possibility for traditional print media in Taiwan beyond the Western mainstream digital transformation models. The findings of this study are as follows: First, there are significant differences among the various models of digital transformation for traditional media. The “simultaneous development of digital and print media” and “print-first” strategies are distinctly different from the strategies of “digital-first” and “central kitchen system.” Second, the common “paternalistic leadership” organizational style prevalent in Chinese society plays a crucial role and has a significant impact on the digital transformation process of Business Today magazine. Third, Business Today magazine emphasizes the “print-first” and “dual-kitchen” model, reminding people once again of the positioning and value of “print media.”

Keywords: central kitchen system, Business Today magazine, paternalistic leadership, digital first, dural kitchen system

* E-mail: yiching0923@gmail.com

Received: 2023.04.24; Accepted: 2023.11.23