

專輯論文

## 數位優先新聞室： 《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

林翠絹

### 摘要

成立172年的《海峽時報》，在新加坡2015年國會大選時迎戰非主流網路新聞媒體，大幅度調整跨平台多媒體新聞實務及數位工作流程，以維持新加坡最大英文報領先地位。本研究以「數位優先」和「新聞匯流」觀點，分析此傳統報業在轉型中的網站新聞呈現，並調查它在數位新聞工作流程和實務的調整。研究方法除了網路觀察《海峽時報》選戰新聞，也深度訪談參與數位新聞產製的編輯和記者。結果發現：《海峽時報》以「數位優先」原則整合新聞產製流程、調整組織，並確立數位新聞以「即時部落格-社群媒體-網路新聞-報紙報導」標準化流程發稿；該新聞團隊頻繁利用Telegram整合新聞系統及WhatsApp手機即時通訊，協調跨平台新聞編採與產製。此外，《海峽時報》大選新聞創新跨平台、多媒體互動新聞敘事，它也成立專業小組優化影音新聞品質，有效提高點閱率，而大數據也成為編輯新聞之參考依據。本文也討論匯流時數位新聞多工和專業分工效應。

關鍵詞：新聞匯流、數位優先、跨平台敘事、多媒體新聞、多工

林翠絹，國立政治大學廣播電視學系副教授。研究興趣：新媒體匯流、新興媒體產業與使用者、行動傳播與媒體、數位新聞與健康傳播。電郵：[trishalin@nccu.edu.tw](mailto:trishalin@nccu.edu.tw)

論文投稿日期：2017年2月28日。論文接受日期：2017年7月11日。

---

Special Issue Article

## **Digital First Newsroom: Analyzing Journalism Convergence and Transformation of *The Straits Times*' Online News Practices**

Trisha T. C. LIN

---

### **Abstract**

During Singapore's 2015 General Elections (GE2015), *The Straits Times* (ST), the country's highest circulating newspaper established 172 years ago, adjusted its multimedia journalistic practices and digital workflow greatly, in order to compete with alternative news media and achieve its multi-platform and multimedia news goals. This study takes the "digital first" and "journalism convergence" approaches to examine transforming newspaper's website presentation and ST's adjustments in journalistic practices and digital workflow. It used web observation of ST's GE2015 online news and conducted in-depth interviews with editors and journalists involved in online news production. The results show that ST's integrated news production process prioritized "digital first" as the principle for internal restructuring, and established multi-platform news standardized process: latest news on live blogs, then updating social media, followed by official web news release and in-depth print news stories. ST news team frequently utilized Telegram integrated news system and WhatsApp to coordinate transmedia news covering, editing, and production. During GE2015, straitstimes.com produced innovative transmedia storytelling

---

Trisha T. C. LIN (Associate Professor). Department of Radio and Television, College of Communication, National Chengchi University, Taiwan. Research interests: emerging media user research, new media convergence, mobile communication, digital journalism, and health communication.

### *Analyzing Journalism Convergence and Transformation of The Straits Times*

and highly interactive multimedia news content. Also, straitstimes.com launched a professional video news team to improve visual content quality for increasing viewership. Web data analytics has become references for editorial judgment. Finally, convergence impacts of digital news multiskilling and professional work specialization are discussed.

**Keywords:** convergent journalism, digital first, transmedia storytelling, multimedia news, multiskilling

**Citation of this article:** Lin, T. T. C. (2018). Digital first newsroom: Analyzing journalism convergence and transformation of *The Straits Times*' online news practices. *Communication & Society*, 43, 73–102.

### 鳴謝

作者在此感謝新加坡南洋理工大學大眾傳播碩士生蔡金禧 (Sherwin Chua) 盡力協助採訪《海峽時報》數位新聞人員，及收集2015年國會大選期間該網站內容資料；同時也很感激主編羅文輝教授和審查委員們所提供的修改建議，讓本文內容更加流暢和具深度。

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

## 引言

在數位新聞時代，網路「組織化」(institutionalised) (Mitchelstein & Boczkowski, 2009) 儼然成為新聞產製和消費的重要平台 (Mitchell, 2015; Mitchelstein, Ignocia, & Boczkowski, 2013)，在數位領先的網路工作環境 (Dwyer, 2015)，多媒體匯流在新聞實務、組織架構或新聞型態等多層面持續影響新聞室工作流程 (Doudaki & Spyridou, 2014; Mitchelstein & Boczkowski, 2009)，此外新聞專業人員也必須持續革新，並調整他們的工作流程與內容，以配合網路新聞環境的要求，像是發展多媒體說故事方式 (Gordon, 2003)。針對新聞匯流實務及內容產製的複雜轉變，Domingo 等人 (2008) 建議以四面向進行檢視，包括整合產製 (integrated production)、多平台傳播 (multiplatform delivery)、多工專業 (multiskilled professionals)，以及滿足主動閱聽人需求 (active audience)。

新加坡2015年國會大選時，當地網路新聞媒體為了選戰報導進行多媒體內容革新與組織內部整合新聞專業分工 (Tan, Tng, & Yeo, 2015)。主流媒體改為數位優先的新聞產製方式，以面對網路上獨立新聞網站和社群媒體新聞的競爭挑戰，新加坡政策研究中心 (Institute of Policy Studies) 研究顯示：當時新加坡人信任主流媒體的選舉消息超過他們對社群網站內容的關注，更有超越八成的民眾閱讀報紙新聞及其網站上國會大選的消息，並發現社群媒體使用者比非使用者更加關心選舉新聞 (Aziz et al., 2015)。

成立已172年的《海峽時報》(*The Straits Times*) 為新加坡最大英文報，在2015年國會選戰期間，它為了迎接非主流網路新聞媒體之挑戰，內部大幅度調整在多媒體、多平台相關的新聞實務及內容呈現，其改變廣受網友青睞，網路閱讀率因而增加80%。另外，《海峽時報》在網站與網路影音上的優質表現獲得了2015年11座亞洲數位媒體獎項。到底數位匯流在海峽時報網路新聞產製及組織內工作流程上，造成哪些新聞實務的改變？此傳統報業機構又是如何創新改造新聞內容呈現和組織分工方式，以因應新媒體之挑戰和滿足閱聽人新需求呢？

本文研究目的為調查「新聞匯流」和「數位優先」如何影響傳統報業

## 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

新聞室的網路新聞實務與組織分工。研究方法部分，首先在2015年9月國會大選期間，以網路內容觀察調查《海峽時報》多平台網站的多媒體新聞內容和特色，接著半年內進行深度訪談參與數位優先整合新聞室的記者與編輯等，以瞭解《海峽時報》數位部門內部觀點，並得悉其在新聞匯流實務上的調整與改變。在資料分析過程中，網站新聞觀察結果和深度訪談內容經過編碼後，系統化地分析數位匯流對傳統媒體網站新聞內容和實務創新之影響，並進一步挖掘相關策略。此實證研究結果將增進對於傳統新聞組織受到數位科技和匯流影響如何調整新聞實務和內容產製有更進一步瞭解，同時研究發現也可針對傳統媒體在多平台、多媒體整合方面的創新轉型提供具體建議。

## 文獻綜述

Deutze (1999) 稱網路新聞為第四類新聞，其獨特的科技特性允許創新新聞產製、內容呈現、消費和傳佈模式，促成多元新聞產量與速度激增、媒體界線模糊和多媒體化，和傳統媒體守門人角色轉型等現象(Pavlik, 2001)。新聞工作者在網絡相連的環境能快速獲取資訊、跨媒體合作，並進行匯流轉型。Spyridou和Veglis (2016) 發現網路新聞在不同的新聞組織、新聞專業人士和各國的發展呈現異質性。Mitchelstein、Ignacio和Boczkowski (2013, p. 3) 歸納過去十年新聞研究結果，指出新聞數位化產製帶來四大變化，包括調整編輯工作流程、改變新聞採訪實務、加速新聞產製時間，以及跨平台新聞匯流，他們也強調匯流和多媒體新聞雖為不可逆轉的趨勢，但各新聞組織與產業在不同國家的轉型，卻沒有共同的發展模式可循。

### 數位優先新聞室

越來越多傳統報紙新聞把網路平台納入新聞室內容產製的一環，將其視為平面產品延伸的管道，網路已成為內容產製和使用者消費新聞的重要平台(Mitchell, 2015; Mitchelstein & Boczkowski, 2009; Mitchelstein & Boczkowski, 2013)。「數位優先新聞室」(digital first

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

newsroom) 在運作上就是把最佳新聞內容優先發表在數位平台上，而非像過去一樣將其保留給報紙 (Garcia, 2015)，近年來，它已從過渡階段變成為傳統報業新聞室轉型的事實。

在匯流轉型新聞室裏，權力結構調整為重視數位領域相關的科技與技術，傳統平面新聞的文化和心態，在新的工作場域逐漸被孤立或邊緣化 (Robinson, 2011)，因而迫使報社記者轉為擁抱數位化新聞產製方式。《紐約時報》網站上公布2017年數位化轉型的內部檢討報告，強調「數位優先」新聞室必須減少平面報紙對組織的影響，檢討因傳統與創新造成內部的激烈矛盾，讓新聞人員無法充分合作，因此要達成2020年《紐約時報》完全數碼化轉型的目標仍有一段距離 (Benton, 2017; *The New York Times*, 2017)。

數位優先新聞室通常是跨媒體新聞 (cross-media journalism) 模式，在新聞採訪編輯、各平台新聞內容呈現上，可有不同的合作方式與涉入程度 (Erdal, 2011)。例如可由多工記者負責供應各平台新聞，或者是各平台記者彼此合作產製新聞，前者是透過採編會議調配各平台記者或編輯互相支援，而後者則涉及不同平台記者在採訪製作時的深入合作，包括分享原始影音或文字資料和相關內容，過程更為複雜。總之，數位優先的新聞室裏，充滿了傳統和新興新聞文化和實務的相互協商與調整，最後許多達成共識的流程和做法都是因地或因時制宜、邊做邊學摸索出來的結果。

過去20年來，數位匯流帶來歐洲新聞室緩慢但穩定的新聞轉型，Menke 等人 (2016) 在平面新聞文化主導的歐洲新聞室進行跨國問卷調查，其研究發現：地中海國家比北歐或中歐地區在數位匯流創新改革的步調更快，南歐新聞室較重視影音新聞發展，而他們的記者接受轉型的動機也相對強烈，Menke 等人也強調新聞匯流轉變需要配合有效的實施策略，再加上鼓勵記者參與匯流發展。最近，Dwyer (2015) 也發現不少亞洲報紙組織的新聞產製已由傳統平面作業轉變為數位優先的新聞產製和傳布的新形態，對於網路和行動新聞平台相當重視，他強調這些新聞媒體的共通點就是：將新聞營運從過去單純地製作新聞產品和服務，改為對整體組織文化和結構的重視。整體而言，美國報業數位轉型的腳步似乎還不夠積極，它在2015年時面臨到經濟大

## 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

蕭條後最糟的情況，每天平面和數位新聞的銷售量平均下降7% (Pew Research Center, 2016)，研究中心在2016年Pew的調查還發現：僅有5%美國民眾把報紙當成關心2016總統大選最有幫助的消息來源，再加上報紙廣告營收不佳，報紙新聞組織正面臨大幅裁員。

### 組織中的新聞匯流

新聞匯流造成新聞組織在策略、內容產製和記者專業技能上的重大轉型 (Gordon, 2003)，Gordon進一步指出新聞匯流包含經營權、策略、結構、資訊蒐集和說故事五大面向。根據Domingo等人 (2007)，新聞匯流過程整合新聞產製、多平台新聞傳送、多媒體說故事方式和新聞參與模式。Avilés和Carvajal (2008) 分辨出兩種新聞匯流模式：跨媒體模式 (cross-media model) 和整合模式 (integrated model)，前者強調多媒體內容產製，後者跨越傳媒界線進行內容導向的內部合作，兩者在生產系統、新聞室組織、商業策略和記者多工程度，均有所不同。

Dailey、Demo和Spillman (2005) 強調不同新聞室間的文化融合，最早提出連續性新聞室匯流 (convergence continuum) 五階段過程：交叉推廣 (cross promotion)、複製 (cloning)、競合 (coopetition)、內容分享、以及完全匯流，論點被不少後來的研究引用，但有些學者也批評該線性發展模式無法用來解釋匯流組織的複雜變化。Jenkins (2008) 則強調匯流是持續的狀態，最終是無法達到穩定的靜止情況，他也強調每個新聞室在匯流科技轉變的過程和結果都有因地制宜的獨特性，沒有放諸四海皆可用的模式。匯流是新聞產製、傳送的多元整合型態，Spyridou和Veglis (2016) 認為匯流活動增加了合作生產內容而達成的綜效，但組織自主性 (organization autonomy) 卻因此減弱。Menke等人 (2016) 則認為匯流是實行數位改革策略後，不同新聞室文化融合後形成的再造結果。

然而，Tameling和Broersma (2013) 卻唱反調地高倡「分流」(de-convergence) 概念，認為新聞室匯流是為了方便引進新科技來改變既有新聞產製和工作流程之說法，也藉此以達到平衡組織目標與商業經營的考量結果，他們進一步強調匯流策略並非固定不變的，它會受到經

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

濟文化和組織因素影響而不斷調整。總之，組織文化被認為是造成匯流程度和型式不同之關鍵因素，而每項匯流計劃都會受到新聞組織和情境因素之影響，最後形成發展過程中不同的正負效應 (Lin, 2014; Quinn, 2005; Spyridou & Veglis, 2016)。

### 匯流對新聞實務影響

無論對新聞匯流的想法有何歧異，新聞研究者均同意它對新聞實務和數位工作流程所帶來的重大影響。匯流新聞室創新數位內容產製機制，採用整合新聞系統協助製作更多、更快、更多元的跨平台、多媒體新聞。Domingo 等人 (2008) 研究西班牙新聞室，歸納出新聞匯流應從「整合產製」、「多平台傳播」、「多工專業」，及「主動閱聽人需求」四面向進行檢視，以了解其對新聞實務的影響，他們強調用此分析法可避免把匯流當成線性過程，並推翻完全匯流的最終假設。

雖然有些學者認為匯流是提升新聞速度和生產多元內容的解決方法 (Cottle & Ashton, 1999; Saltzis & Dickinson, 2008)，但部分過去研究卻指出：因為網路新聞的多媒體特徵，造成新聞記者必須以「多工」(multiskilling) 方式來完成不同媒體型態的新聞製作 (Lin, 2011; Mitchelstein & Boczkowski, 2009)，因而造成工作過度負荷的可能結果。Spyridou 和 Veglis (2016) 批判新聞組織打著多工口號，表面上看似鼓勵新聞工作者善用數位科技以挑戰超級記者 (super journalist) 典範，但實際上卻是以匯流之名、行壓榨記者之實，看在反對多工的學者眼中，這些說穿了就是新聞管理階層想節省經營成本及人力的變相做法。

過去研究發現：新聞組織和從業人員在匯流轉型過程中多半產生新舊衝突或多工爭議 (Lin, 2011; Lin, 2014)。Bro、Hansen 和 Andersson (2016) 認為似組裝線 (assembly line) 的數位工作流程影響新聞品質，降低負責連線採訪記者的專業技術 (deskilling) 和自主性，為了求快，由其他組織內的新聞工作者，取代跑線記者進行故事拼裝，但常因溝通或資訊不足，無法精確掌握內容，造成新聞品質下降；另一些記者則被要求必須熟悉新技能 (reskilling) 和多工 (multiskilling)，才能因應多



## 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

平台、多媒體新聞產製之需要。整體而言，在數位匯流衝擊下，新聞記者的工作滿意度和安全感普遍降低，甚至影響到新聞專業和實務 (Bro, Hansen, & Andersson, 2016; Spyridou & Veglis, 2016)。

此外，新聞匯流轉型也帶來傳統與數位新聞實務上的角力。例如對《紐約時報》傳統新聞工作者來說，他們建立了美國新聞業的標竿，但2020數位轉型團隊卻要求報導內容視覺化、寫作網絡化，還強調無須固守新聞中立性，鼓勵撰寫態度鮮明的軟性報導，以爭取更多網路用戶等，這些調整深深地衝擊該報新聞傳統，造成不少員工離職。截至2016年9月，《紐約時報》新聞可視化比率僅達12.1%，顯示多數記者缺乏報導視覺化的能力，這三年來內部新聞老兵與數位信徒的鴻溝難以化解，造成該報數位轉型進展緩慢 (*The New York Times*, 2017)。

### 跨媒體敘事與社群媒體

Jenkins (2008) 指出「跨媒體敘事」(transmedia storytelling) 是媒體匯流後重要的轉變之一，在不同平台產生的多重文本必須互相融合與補充說明。Marsha Kinder 在1991年分析電影、電視和電子遊戲間的互文性 (intertextuality)，他率先提出跨媒體概念，並提倡在不同傳播通道出現的碎片化敘事版本，需要加以整合。除了傳統新聞專業外，Spyridou 和 Veglis (2016) 指出在匯流新聞室中，記者必須加強使用資訊傳播科技的技巧，並掌握多平台、多階段新聞敘事技巧。Degeler (2013) 觀察跨媒體新聞敘事，發現許多網路新聞平台利用多媒體內容補強傳統文字為主的平面新聞報導，其他數位新聞研究也有相似的結果。跨媒體敘事需要駕馭不同媒體形式語言和新聞專業技巧，它對新聞實務流程和組織內合作關係都產生影響 (Martines, 2015)。無法調整成跨媒體心態的記者，最終在數位匯流文化中被孤立 (Robinson, 2011)，同時在跨平台新聞合作時，難免會有相關新聞人員的競爭和磨合 (Avilés & Carvajal, 2008)。

臉書、推特等社群媒體是重要的國際媒體平台，各自擁有不同的敘事特性，當新聞報導想藉著社群媒體平台曝光和擴散，編輯和記者

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

必須針對這些平台進行客製化的寫作及行銷，以打動使用者願意主動按讚、分享、評論等，並期待能達到病毒式的傳播，這些都是當今跨媒體新聞敘事的重要環節。社群媒體的出現改變了傳統專業新聞和觀眾的互動關係(Gordon, 2003)，越來越多新聞媒體把社群平台當成資料蒐集來源、行銷、和傳佈的重要管道。社群媒體不時提供大量的線索，經過查證正確後，若新聞性足夠就可成為報導內容。研究也顯示，新聞組織越來越重視記者必須具備在社群媒體和行動媒體上進行新聞蒐集、產製和發送的能力(Wenger & Owens, 2012)。

許多年輕人把社群媒體當成主要新聞來源(Pew Research Center, 2016)，新聞透過網路社群間自發性的分享和評論，能引起更快速和廣泛的病毒式擴散效應，因此新聞工作人員重視經營社群媒體的互動，不啻為增進閱聽人參與的創新合作策略(Holton & Lewis, 2011)。雖然不少新聞組織支持使用者參與的精神，鼓勵增加網路社群中非記者的草根聲音，但有時網友在社群媒體上的發言，難免會和新聞專業文化規範(journalism professional culture and norm)有所牴觸(Ekdale et al., 2015)，時至今日，記者、網路社群與閱聽人三者間關係的轉變，呈現專業資訊、守門機制和網路參與間持續性緊張平衡(Lewis, 2012)。

尤其在2016年美國大選後，臉書等社群媒體透過「關係」演算法選擇熱門話題(trending topics)，造成某些具有煽動性的假新聞，在社群媒體間大量轉發與分享，讓身處同溫層的網友對假新聞深信不疑，妨礙他們對於重大的政治社會議題做出適當的理解，因此不少人憂心忡忡，呼籲Facebook、Google等科技公司提出改善機制，以舉發或遏止假新聞的擴散效應，避免有心人操弄不實資訊，在同溫層間發酵，更進而威脅到專業新聞媒體的言論空間和可信度。

## 小結

數位優先新聞室通常是跨媒體新聞模式，把最佳化新聞內容優先發表在網路、行動或社群等數位平台上，新聞匯流現象可從整合產製、多平台傳播、多工專業等面向檢視對新聞實務之影響。組織文化

## 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

是影響匯流程度和型式之關鍵因素，多平台匯流後，權力結構從平面新聞文化轉型為重視數位科技，傳統與創新勢力相互拉扯，產生內部矛盾，無法達到合作綜效。過去研究也發現；新聞人員在數位化過程發生多工爭議，匯流轉型讓記者工作滿意度和安全感降低，甚至損害到新聞專業表現。傳統報紙記者在數位優先的新聞室裏，較欠缺的是報導視覺化能力，同時他們也學習社群媒體平台上的新聞產製與行銷。目前新聞組織不僅鼓勵社群參與文化，也要兼顧傳統守門人的專業角色，以維持數位新聞品牌的權威及可信度。

### 研究設計

本文針對《海峽時報》的數位匯流進行個案研究，這份英文報是新加坡報業控股 (Singapore Press Holdings, SPH) 所出版的 17 份報紙中發行量最大的英文報。選擇個案研究是適合探索新研究主題，並能專注檢視單一背景下的動態情況 (Eisenhardt, 1989)，Yin (1999) 則表示個案研究可透過多種來源證據進行實務性現象調查。本個案研究採質化方向，除了文獻分析外，也進行網站內容觀察，及半結構式的深度訪談。個案研究問題強調當時事件的過程 (how) 和原因 (why)，誠如本文乃調查 2015 年國會大選時海峽時報網在數位新聞匯流的實務調整，針對新聞組織內因新科技帶來新聞實務與組織分工等變革進行探討，著重於個案真實而深入的狀況描述，由網站觀察及內部人員訪談提供實證資料具體支持分析論點。

#### 研究個案：海峽時報新聞網 ([www.straitstimes.com](http://www.straitstimes.com))

《海峽時報》是於 1994 年成立、具有互動性的新聞網站，於 2000 年前秉持實體報優先的模式，將報紙內容轉載於網站上 (Keshani, 2000)，也在五年多期間嘗試不同的網路新科技。新加坡大眾媒體長期以來受到執政黨政府在申請執照和內容審查制度的管控，難以擺脫為政府喉舌的陰影。在 2000 年網路崛起後，新媒體管制相對寬鬆，反對黨和支

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

持者才能透過網路平台傳播政黨消息 (Gomez, 2010)，而社群媒體於2005年成為反對黨與新加坡民眾的自媒體互動平台 (Lin, 2015)。此外，由於新加坡大眾媒體新聞報導內容與網路獨立言論的差異性大，當地民眾對網路平台上的獨立新聞和多元觀點抱持高度重視的態度 (Hong, Lin, & Ang, 2015)。

在政府鼓勵電視媒體競爭的前提下，2001年報業控股傳訊電視 (SPH Mediaworks) 取得當地廣播執照，設立I頻道播放英語電視新聞，同時把內容提供海峽時報網站播放，但2005年後新加坡政府又以市場過小無法容納兩家電視台過度競爭的理由，下令停播控股傳訊電視。2008年，原I頻道部分電視新聞團隊轉調到SPH數位中心，繼而成立新加坡第一家網路電視頻道RazorTV (現稱SPH Razor)，該網路電視鎖定年輕人目標閱聽眾，由於新加坡網路內容法規比傳統媒體管制相對寬鬆，初期RazorTV影音新聞走煽情 (sensationalism) 和在地化 (localism) 路線 (Lin, Zhou, & Cui, 2014)，雖然該網站內容與海峽時報網的硬性新聞大相逕庭，但為了新聞多媒體化和交叉促銷目的 (cross promotion)，海峽時報網也會不時播放挑選後的RazorTV影音新聞。新加坡報業控股由管理階層決定在2006年成立數位中心，進行網路媒體實驗，直到2010年底數位中心主任受訪時仍表示：SPH數位中心是以推廣平面媒體，將數位原住民由網路導回閱讀報紙，並且創造實體報與旗下網路媒體互相宣傳的綜效。

2011年新加坡國會大選時，社群媒體在政治傳播影響力更大，當時嘲諷時事的政治部落格和娛樂感染力高的YouTube影音，都是新加坡使用者上傳自製內容的重要媒體 (Lin, 2013; Lin, 2015)。李顯龍總理選舉結束發表言論，認為年輕人和新媒體是人民行動黨在2011年國會大選支持率下滑的主因，而Lin和Hong (2015)的全國調查結果也顯示：新加坡年輕人普遍對新媒體信任度高，網路與社群媒體對於年輕一代的政治態度和投票行為也比對其他年長族群有更大的影響力。Hong和Lin (2017)的全國調查結果也發現網路新聞對年輕選民的線上政治參與具有重要相關性。Zheng (2016)進一步比較2011年和2015年新加坡國會大選時社群媒體對於新加坡民眾認知政治氣候 (political

## 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

climate) 之影響，她發現除了反對黨善用社群媒體動員、組織民眾，並增加參與度，2011年選戰後，執政黨也從社群媒體宣傳下功夫，以遏止反對黨勢力持續擴張，此外，年輕族群容易受到社群媒體影響成為游移選票 (Zheng, 2016)。

根據2011年國會新聞選戰結果，《海峽時報》編輯部門認為該報網站並沒有發揮預期影響力，因而決定改組新聞室、調整商業策略，再加上發現社群媒體和影音對於新聞網站經營的重要性，以及對民眾的影響力，《海峽時報》也設置社群媒體編輯以提升存在感 (social media presence)，並增加網站影音新聞比例等實驗。2013年，半數RazorTV團隊成員都轉調到海峽時報新聞室，嘗試製作非即時、新聞價值高的影音內容，雖然《海峽時報》報紙營收仍然可觀，但網路科技的巨大影響力，已經讓管理階層轉型為「數位優先」(digital first) 的經營策略。2014年，《海峽時報》將網路新聞全付費模式調整為「表碼付費牆」(metered paywall)，供網友免費閱讀每月30則網路新聞。

### 資料收集和研究方法

本研究方法分為網站觀察及深度訪談法，首先在2015年9月1日至12日新加坡國會大選共兩週的宣傳期間，蒐集海峽時報網路在各平台之新聞內容，觀察其內容呈現和特色，並分析社群網站刊登內容及讀者留言互動等。隨後半年，以目的性抽樣選出參與海峽時報數位新聞、社群網站管理和編採實務的10位關鍵新聞記者與編輯(表一)，進行半結構性深度訪談 (semi-structure interview)。

訪談問題針對海峽時報網路新聞如何在整合產製、多平台傳播、多工專業和滿足主動閱聽人之具體作法，目的是以海峽時報組織內部觀點，深入瞭解該媒體在2015年國會大選前後在新聞匯流實務方面進行的調整與改變，平均一小時的訪談內容均錄音並寫出逐字稿，之後進行主題分析 (thematic analysis)。在資料分析過程，本研究採用Domingo等人所提的架構，分析海峽時報多平台整合新聞室在匯流科技和數位優先影響下，產生哪些新聞實務和流程上的調整和轉變。網

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

表一 訪問對象

訪問對象編號	性別	《海峽時報》 工作時間(年)	職稱	工作內容
S1	男	10	數位編輯	數位編輯組長(數位組)
S2	男	7	社群媒體編輯	負責《海峽時報》社群媒體編輯及相關新聞(數位組)
S3	女	7	影音編輯	《海峽時報》影音組長(數位組)
S4	男	4	數位副主編	整合網路故事之文字影像圖片;偶爾進行簡易影音剪接(數位組)
S5	男	10	攝影師	《海峽時報》影像組攝影師(數位組)
S6	男	6	影像記者	《海峽時報》影像組記者,負責採訪撰稿(數位組)
S7	男	6	記者	《海峽時報》平面記者(政治線)(平面報組)
S8	男	9	副新聞編輯	《海峽時報》副編輯(平面報組)
S9	女	16	突發新聞編輯	《海峽時報》突發新聞編輯,負責所有網路突發新聞(數位組)
S10	女	16	數位副總編	管理每日新聞產製和數位新聞台運作(數位組)

站新聞呈現與深度訪談內容都經過編碼,系統化分析數位匯流對傳統媒體網站的創新,與在新聞內容和實務上的改變,並且進一步了解其組織動機與相關策略。最後,將網站觀察及深度訪談分析結果,進行相互比較(triangulate),以確認研究發現的適切性。

## 研究發現

本研究觀察海峽時報網在2015年選戰期間報導,以及針對內部新聞記者與編輯進行深度訪談,在網站呈現分析上發現新聞數位匯流在多媒體、跨平台和影音化的趨勢,另外,關鍵新聞人員的訪談也歸納出在新聞室組織調整、多平台新聞產製及科技整合創新方面的變化。

### 大選網站內容呈現:多媒體、跨平台、影音化

根據國會選舉期間網站觀察資料顯示,《海峽時報》為2015年國會大選新聞成立專門選戰網頁,呈現高度互動性、即時性和多媒體性。

## 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

《海峽時報》於9月1日提名日到9月11日選舉投票，每天產製30則數位新聞（僅公布於網路平台），多媒體選戰新聞分別出現在海峽時報網首頁「要聞」區以及選舉新聞專頁。至於多平台新聞傳播方式，海峽時報即時新聞是由即時部落格（live blog）先行發佈，隨後在社群媒體刊登文字或影音短訊，再於官網發布較深入網路新聞，最後在報紙上發表相關深度報導及評論，甚至上傳網站。

《海峽時報》網站選舉新聞特別規劃了四大互動欄目，包括（1）「即時部落格」（以文字快速報導最新動態，時而搭配粗剪影音畫面）；（2）「社群媒體新聞」發布選戰流行話題；（3）「互動地圖」（可用滑鼠移動尋找最新選區規劃位置），和（4）「候選人及選舉宣言信息圖表」（以關鍵字搜尋相關資訊，並可在推特上公布內容），選戰網站下方還設計最新國會選舉相關的推特留言。

相較於以往選舉新聞呈現，2015年大選期間，海峽時報網路平台產製影音新聞數量及形式遠遠超過往昔，這可歸功於專門影音小組的成立，此團隊針對《海峽時報》整合編輯台決定的重要新聞主題，製作每日2至3則影音專題分析選戰最新狀況。在整合內容產製方面，報業控股內部跨媒體合作也首度出現，海峽時報網站請Kiss92廣播主持人Arnold Gay主持每日選戰論壇，由海峽時報記者或編輯擔任來賓一起分析選情，影音小組協助錄製該節目，此特別任務於選戰後停止。

社群媒體在大選期間被視為海峽時報的重要宣傳管道，可隨時發佈最新選舉短訊，或是分享記者以手機拍攝的實況片段，抑或影音新聞，以吸引讀者點閱、增加粉絲忠誠度。2015年9月《海峽時報》臉書有630,000粉絲，推特帳號@STcom和@singapolitics各擁有523,000及18,200粉絲，為了提升讀者參與度（engagement），社群編輯策畫製作選戰系列影音新聞，在臉書和推特上發表，而社群編輯Daryl Chin負責製作每日選舉相關影音報導，相較之下，通常影音內容更容易吸引較多讀者按讚、分享或留言。數位副總編表示曾徵求讀者在臉書上傳相關選舉照片、視頻或評論，增進互動性，及讀者對報導內容的參與度（S10，個人訪談，2015年10月12日）。

分析《海峽時報》2015年國會大選新聞網站內容與呈現方式後，本研究發現：它符合Domingo等人（2008）歸納出的匯流網路新聞內容產

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

製面向，包括整合產製流程、多平台傳播、多工專業，以及用社群媒體互動和新聞影像化來滿足主動閱聽人需求。接著的深度訪問分析，將深入挖掘數位匯流如何影響內部組織調整和改變新聞產製流程和實務。

### 匯流新聞室組織變革：彈性編組、數據抬頭

多位受訪者提及網路新聞在2015年國會大選的重要性比四年前大為提升，2015年中新成立了幾家獨立新聞網站，如MotherShip和Middle Ground，讓網路新聞競爭更趨激烈，社群媒體普及後，民眾更容易獲得多元即時的選舉或政治資訊，也更踴躍表達或分享個人意見，2015年國會大選前也史無前例地在臉書、YouTube出現不少參與反對黨造勢活動的影音或照片。由於選戰網路新聞戰比往年更具挑戰性，讓海峽時報網在創新多平台新聞產製與行銷更加用心。

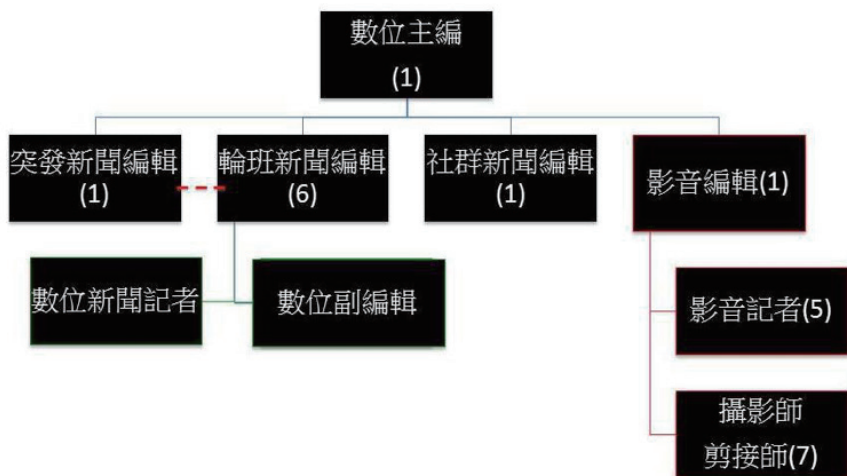
從研究訪談得知，數位匯流新聞室的調整是不間斷的努力，報業控股至少花了兩年時間重組多平台新聞室和數位新聞工作流程(S2，個人訪談，2016年1月28日)，不斷測試以達到最佳效果。海峽時報數位副編輯(S4)表示，新聞部在大選開始數月前就準備，打破原本編組，進行跨組合作(cross-desk effort)。例如政治組新聞記者在兩週選戰期間，就改以政黨分派採訪路線，蒐集新參選議員和相關政黨熱門話題，像是在提名日當天，各新聞團隊就守在負責的政黨選舉中心進行新聞採訪報導，跑選舉政黨新聞的人員，都會在Telegram整合新聞系統內成立小組，以方便彼此溝通協調，而數位新聞部門也派遣記者支援重要選舉新聞採訪。這些跨組調整，讓新聞室製作選戰新聞時，更機動調度人力，在合作上更順利。

海峽時報整合新聞中心(News Hub)約有250人，由8位主編主導內容規劃，雖轉型為「數位優先」，但在人力配置上，網路多平台內容管理重擔完全落在一名數位主編肩上，海峽時報副總編輯為他的直屬上司。2015年國會大選期間，數位編輯組長管理30人數位新聞組，包括1名突發新聞編輯、1名社群媒體編輯、1名影音編輯，和6名輪班編輯，編制內尚有幾名數位記者和副編輯、5位影音記者，以及7名攝影師與剪接師(如圖一)。



### 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

圖一 海峽時報數位編輯組編制



應數位匯流需求，新聞室空間配置也需要加以調整。觀察《海峽時報》數位新聞室布局，該組織為配合多平台新聞採編，其空間安排和知名國際新聞組織類似，中央為整合編輯台，方便編輯部門進行跨平台討論與協調、靈活調度記者採訪，而路線記者座位安排靠近該組主編、呈放射狀的安排，能有效率傳達指令或消息，促進同組記者互動、討論採訪和撰稿事宜（圖二）。

另外，大數據在新聞編採的影響力，也可從海峽時報新聞室新設的「大數據新聞點閱排行榜」看出，顯然地，其管理階層希望藉著高掛在中心位置、即時更新的數位排行榜，強調數據的重要性，提醒主編們在調度採訪和編排新聞時，必須加入數據表現當成新參考依據，排行榜也能讓新聞室成員清楚掌握表現傑出的網路新聞，進而達到學習或表揚的目的。

數位主編表示（S1，個人訪談，2015年10月12日）：雖然數字會說話，但他們不僅會參考網路和社群媒體分析數據，也側重傳統新聞價值判斷，以完成每日網路新聞編輯工作：

我主要的新聞判斷的原則是：50%網路數據分析加上50%新聞感（news sense），即便我可完全依賴數據分析來提升點閱率，我也不會如此做……若主編們所判斷為重要新聞，就算數字分析顯示它

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

圖二 《海峽時報》數位新聞室



不會受讀者歡迎，我們仍然會堅持刊登，因為必須保護《海峽時報》的新聞品牌。

平面副編輯(S8)則認為數據分析有助於了解網友們對於新聞的口味與偏好，但是它不能取代對於重要新聞或新聞影響力的專業判斷，畢竟專業新聞工作者必須提供讀者想要(want)和需要(need)的兩類新聞內容，並做到平衡。但影音編輯(S3，個人訪談，2015年10月12日)卻強調「數字不及第六感重要」，他認為該如何製作出高品質影音內容，該組成員主要仰賴觀眾的回饋機制，以「質」的留言或評論，清楚地了解觀者對於新聞的意見，因為單純的點閱率或按讚數並無法反應觀眾真正的想法。幾位編輯們對於數據在新聞的重要性的不同反應顯示出：匯流時代的新聞人員正矛盾地處於傳統報紙用「經驗」性新聞鼻進行判斷，以及網路新聞信仰「數字」等同觀眾支持度的兩種文化或價值觀當中，比重上該如何拿捏和組織文化及個人觀點有關。

數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

## 多平台新聞產製：即時演進，合作綜效

訪談結果發現：《海峽時報》新聞團隊在2015年3月報導新加坡前總理李光耀逝世的重大新聞時，就開始測試「數位優先」的多平台數位新聞模式，經過8月的SG50系列報導後，在9月國會大選期間進一步最佳化多平台新聞產製流程。一般而言，海峽時報數位新聞工作流程分為兩種：第一、指派數位記者到現場採訪新聞，由在家記者根據回傳消息速寫短文，經由副編輯查證事實後，在網路揭露突發新聞，第二、大多數情況僅有平面記者到場採訪時，而在多平台數位記者和副編輯會根據相關事實製作網路新聞，並隨時更新。數位主編(S1)強調：成立突發新聞特別小組專門處理最緊急的新聞是很要緊的，但在搶快之外，更要強調內容準確性。突發新聞特別小組一般是由1名編輯搭配2至3名在家記者構成，他們不常出外採訪，但專注於快速地編寫第一手網路新聞，經過副編輯審稿後，就能在即時部落格上以多媒體方式呈現。當小組在處理新聞的同時，負責現場採訪的記者(通常是報紙記者)就有足夠時間深入挖掘，把更多內幕消息和細節傳回新聞室。

歸納多位受訪者所描述的數位新聞工作流程，整合網路、手機、社群媒體、報紙等跨平台新聞傳播階段如下：

- (1) 及時部落格(Live Blog)：即時或突發新聞第一時間由現場記者傳回的訊息或畫面，由數位中心記者或副編輯製作成短新聞上傳，有時搭配影音，特色是依照時間序列逐步更新。
- (2) 社群媒體平台：由社群編輯選擇突發新聞，依照內容價值判斷是否在該平台發布消息，平均半小時發佈一則，慣例是新消息通常先發臉書消息、再放置於推特平台形式偏好多媒體(照片或短影音)，重要或發展中新聞內容必須更新。
- (3) 海峽時報新聞網：平面記者採訪到的最新新聞資訊，通常先由在家編輯或數位記者撰寫第一版本的網路新聞搶先上傳，隨後平面記者進一步寫深度的網路新聞(含多媒體元素)。編輯會評估哪些新聞適合影音視覺化表現，會協調影音專業小組配合製作相關新聞專題或特寫。
- (4) 報紙新聞：一般而言，平面新聞較網路版本篇幅較長、寫作

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

兼具廣度與深度，但新聞見報時間較久，因此時效性較低。

(5) 平面報評論或專欄：有些受矚目或爭議性較大的新聞事件，部分會寫成平面特寫、評論或專欄，有些會上傳到官方網站。

透過多平台整合新聞產製過程，海峽時報編輯群發現社群分享 (social sharing) 效果顯著，幫助導入不少《海峽時報》網站流量。在第二階段，社群媒體編輯透過臉書和推特發布相關訊息，有時也會主動透過 WhatsApp 分享，社群媒體編輯 (S2) 表示：「我認為臉書是較佳的社群平台，尤其適合分享影片，而推特可用來發佈有時效性的新聞標題，如突發新聞」。編輯必須有機地判斷適合社群媒體刊登的新聞，在新加坡獨特現象就是反對黨新聞在社群媒體較受歡迎，因此編輯必須策略性兼顧政黨平衡報導和吸引網友眼球。該社群編輯所負責製作的每日選舉影音報導吸引了眾多讀者，根據他的經驗：多媒體 (multimedia) 和高互動性 (interactivity) 在經營社群媒體內容時相當重要，可藉此提高網友閱讀興趣或協助解釋新聞。至於和讀者互動部分，數位組編輯並不主動回應社群媒體留言，除非情勢失控而非不得已需要刪除讀者評論 (S4，個人訪談，2016年1月26日)，雖然海峽時報管理階層鼓勵新聞人員在個人社群網站上宣傳自家新聞，但尚未有明文規定該如何明確劃清在專業新聞工作領域和個人社群內容間的界線。

滾動式數位新聞產製過程會不時湧入大量尚未處理過的訊息，編輯必須挑選出有新聞性或讀者感興趣的內容，然後以可讀性高、但低訊息量的方式迅速在網路上搶先曝光，這對於編輯而言是前所未有的挑戰 (S2，個人訪談，2016年1月28日)。數位主編 (S1) 強調不斷演變和互動性高的網路新聞報導，讓讀者經驗也更加精彩豐富：

網路新聞的美妙之處是不斷演進的概念，不像報紙新聞處理完就終止、形同宣告死亡，但是在數位世界，網路新聞發布通常只是故事的序幕……

雖然平面記者撰寫新聞速度落在數位新聞之後，但其文章寫作深度和分析品質卻超越前者，數位副編輯 (S10) 進一步說明：網路新聞通

### 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

常選擇有影音或話題性的內容，報導上會直接地切入最新或最重要的資訊，相較之下，報紙內容則強調新聞重要性和新聞性 (newsiness)，必須提供加值內容，像是深度分析或對背景細節的描述，讓讀者對新聞事件有更多了解。整合新聞室的工作型態需要更多單位間協調合作，有時候記者或編輯群組成員可提供不同的新聞切入角度，像是專業新聞感的「群眾外包」(crowd sourcing) 模式，遇到敏感性話題時該如何處理也可尋求組織內各方意見。總之，多平台新聞流程需要平面與數位新聞組彼此協調配合，同時保持各別優勢，才能真正發揮綜效 (synergy effect)。

### 整合創新：科技協調報導、音專業分工

訪談結果發現：《海峽時報》在2014年採用 Telegram 系統作為新聞室溝通平台，為2015年國會大選和新加坡五十週年 (SG50) 兩大新聞事件的多平台採編預作準備，新聞室內部管理階層、編採和後製人員均可透過 Telegram 進行前製 (採訪行程安排、新聞採訪方向擬定)、新聞製作 (新聞稿撰寫、多媒體製作、編輯下標排版)、及後製 (剪輯、不同平台發布、資料庫歸檔) 等工作。

在大選期間，海峽時報整合新聞團隊互動非常頻繁活躍。Telegram 訊息系統是海峽時報平面和數位新聞團隊共用的新聞溝通和採集平台，可以在電腦和手機上使用，平面副編輯 (S8) 表示：「為了即時同步 (syncing)，我們重度依賴 Telegram 和手機應用程序，因為網路團隊覺得它們非常好用，像是透過 Telegram，記者可以把任何多媒體內容放在網路平台上，因此這些就變成我們用來溝通新聞的共同管道。」編輯透過該系統分派任務給記者，並即時指示記者採訪和製作方向，像是要求現場記者補訪問題或補拍畫面等，記者也能隨時將採訪到的文字、照片或影像元素經由 Telegram 傳送到新聞室，經過新聞室編輯和在家記者處理成新聞內容，供即時部落格、社群媒體、手機應用程序或 WhatsApp 等使用。

編輯與記者的任務分派和聯繫上，除了透過 Telegram 溝通讓團隊

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

新聞製作更加順暢外，各組新聞工作人員也分別設立 WhatsApp 團體，可透過手機形成另一新聞即時回報管道，其好處是方便小組成員互動，讓編輯能快速掌握最新消息，並處理社群媒體短訊或即時新聞。海峽時報平面政治新聞記者(S7)表示：在 Telegram 上即時更新消息的好處是讓平面主管和網路編輯能同時接收到內容，有時數位編輯會直接改寫最新消息成網路新聞，並快速上傳。

另一方面，2015年國會大選在新加坡的各新聞網站普遍大幅度使用影片吸引觀眾(Chua & Lin, 2016; Tan, Tng & Yeo, 2015)。《海峽時報》數位主編(S1)評估後認為：在大選期間的數位影音新聞策略奏效，強調「簡單、直接、隨手可得」的新聞概念，甚至創新提供未剪輯(unedited)新聞片段或現場直播(live streaming)，竟成為新加坡的電視新聞頻道 Channel News Asia 選戰的新聞勁敵，此外海峽時報網站頻繁而大量地上傳短影片，包括現場畫面、新聞或專題，經常吸引不少觀眾眼球，這些影音內容來源包括：記者手機實況捕捉、剪接影音小組拍攝畫面提供新聞組使用、或影音小組紀錄片精彩片段等。突發新聞編輯(S9)在選戰新聞的即時部落格上，必須不時快速更新最新影音，因突發新聞是分秒必爭的，通常數位副編輯會立刻協助簡易的影音剪接及上傳，除非是需要製作成完整的新聞話帶，因複雜度高，不然不會浪費時間等影音小組進行剪接。

2013年開始進行實驗的海峽時報影音小組，影音編輯(S3)解釋該小組成軍的主要目的是：「製作結構清楚、故事完整的影音新聞，並非單純地將文字新聞影像化。」因此他們的影音企製作流程和純新聞不同，當重要新聞事件出現後，若是適合視覺化表現，影音編輯先會先決定採訪製作角度，向數位主編報告並達成共識，隨後派遣數位記者及攝影師前去採訪該事件，最終目標是要製作出有深度的調查報導或紀錄片，與一般電視新聞或手機拍攝品質有極大差異。

影音編輯(S3)並不同意一味地製作碎片化的短影片就是最好的策略，他認為有好故事，網路長影音也能捉住觀眾興趣。一般而言，影音組通常需要比平面新聞更長的時間製作《海峽時報網》上夠份量的網路特別報導(web special)，希冀讓他們的影音故事在觀眾腦中產生激盪

## 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

迴響 (resonate with audience)。而數位記者 (S6, 個人訪談, 2016年4月5日) 強調利用網路影音新聞能讓傳統報業創新, 她認為善用網路影音能提高讀者投入感 (engagement)、創造新聞品牌的網路存在感 (online presence), 報業要克服影音化挑戰, 扭轉把它視為威脅的想法, 此次《海峽時報》網站在2015年國會大選的影音策略奏效, 成功地改變許多讀者對它的傳統觀感。數位副編輯 (S10) 認為這些努力有助於建立讀者對於《海峽時報》的品牌忠誠度, 進而拉大它的網路訂閱付費內容和其他免費新聞網站在網友心中的專業差距。

### 討論與結語

目前世界各地實體報凋零萎縮, 「數位優先」成為大型報業, 尤其是領導品牌, 尋找新出路的共同選擇, 即便轉型必須經歷長時間新舊文化調適的陣痛。《海峽時報》是東南亞區域重要的英文報, 百年老店保守經營, 須創新求變以求永續生存, 因此新加坡報業控股成立數位新聞中心燒錢實驗十多年。在2011年國會大選《海峽時報》仍然是搖錢樹, 實體報被視為經營重點, 根據報業控股官方資料 (SPH, n.d.), 直至2016年8月《海峽時報》每日平均實體與數位訂閱戶有近四十萬訂戶, 並且新加坡讀者對報紙的新聞專業持著肯定與信任態度 (Lin & Hong, 2015)。即便如此, 手機上網重要性日增, 新媒體不斷蓬勃生長, 分食廣告大餅和閱聽人的注意力, 《海峽時報》對於數位匯流新聞室的重視也日益增長。在2015年國會大選前, 數家新聞網站突然成立報導選戰消息, 《海峽時報》如臨大敵, 一方面要穩住在網路上的新聞影響力, 另一方面又要營造數位創新的品牌印象, 時至2015年國會大選, 《海峽時報》已改持「數位優先」旗幟, 故本文以深度訪談及網站觀察進行該媒體數位匯流研究, 調查它在多平台新聞產製內容流程以及組織分工調整之轉型與變化。

本研究的網站觀察及深度訪談結果反映出：《海峽時報》以2015年國會大選新聞作為整合多平台及多媒體產製的實驗場, 成功地提升網路點閱率, 讓該組織更肯定其改革創新的策略。2015年國會大選新聞

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

戰的競爭壓力，促使新加坡銷售量及影響力領先的《海峽時報》打破組織惰性 (institutional inertia)，讓保守的組織文化願意大規模地進行新聞數位匯流創新，歷經數年重大新聞報導調整流程後，《海峽時報》確立多平台新聞產製及發佈的標準流程，主要原則是依照即時演進的邏輯，能讓內部新聞人員有慣例可循，能快速地判斷編採或後製的處理方法：先以網路即時消息告知讀者、再用社群媒體新聞吸引粉絲分享，進行逐步更新，接下來以較長篇幅的網站報導滿足網路讀者知的需求，最後在報紙新聞與評論上增加閱讀深度。在多平台網路新聞時代，新聞處理速度更快、內容更多媒體化，而新聞工作人員不但需要多工，也要加強使用新科技進行新聞產製及溝通。在上述轉型過程中，《海峽時報》新聞室內部亦有傳統與創新的角力的痕跡，像是訪談結果也反應出：雖然數位優先原則下，數據在新聞編採、產製過程的重要性抬頭，但大數據使用者分析能到底能作為新聞價值參考的比重佔多少？這點還需和傳統的專業新聞價值判斷間取得平衡。

即使新聞匯流讓跨平台、跨組合作變得更複雜，習慣使用整合新聞系統，搭配其他手機通訊科技，也能提升新聞人員共創、共享、重製 (repurpose) 內容的效率與便利性。訪談結果發現：《海峽時報》內部新聞採編人員利用全組織 Telegram 整合新聞系統及任務分組的半官方 WhatsApp 手機即時通訊，有助於滾輪式跨平台新聞產製的協調和溝通，他們也善用這些科技及時提供內部專業諮詢或合作，達到有如「群眾外包」(crowdsourcing) 的產製效果。社群媒體也成為重要的新聞平台，編輯清楚地運用臉書推特和 WhatsApp 等不同平台，做到在內容適切性和社群分享效果上的區隔，同時達成社群分享的最大擴散效應。無論是網站觀察或訪談分析均顯示：《海峽時報》新聞人員掌握匯流科技和跨平台新聞敘事的要領，其數位中心編輯、記者和影音小組共同摸索出的最佳化的新聞內容產製流程和原則，打破傳統報業新聞的窠臼，有助於《海峽時報》順利轉型。

對於報業傳媒最大的挑戰就是：該如何讓平面記者能夠多工 (multiskilling) 轉型為兼具影音說故事能力的多媒體新聞工作者。但近年來在國內外的經驗均顯示，將報紙記者訓練成具有影音新聞專業的



### 數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

困難度極高，僅有少數記者能成功完成跨平台的新聞專業製作。有趣的是，《海峽時報》受訪者大部分肯定「多工」(multiskilling)在多媒體、多平台新聞產製上的正面價值(如S2)。多工在《海峽時報》數位新聞組是很常見的，因數位新聞工作並非壁壘分明，通常界線比較模糊，尤其是主管本身都熟捻多項技術，可以獨立完成新聞，在數位環境工作也常會彼此討論與合作。例如，數位副編輯(S4)就時常支援突發新聞小組，協助剪接影音內容。影音小組的攝影師有時也會支援平面記者拍攝現場畫面，協助Arnold的每日論壇棚內攝影，甚至部分攝影師還能獨自完成時效性低的影音特寫拍攝和初步腳本撰寫，這些都是「多工」的具體表現。根據海峽時報副編輯(S8)所言，該報平面記者也必須熟悉如何運用智慧型手機進行多媒體報導，這些掌握科技達到多工的表現普遍認為是最低要求。

在Lin(2011; 2013)針對新加坡新傳媒電視台實施數位化電視新聞系統的匯流研究，也同樣發現新聞人員勇於擁抱新科技，這結果或與求新求變又「怕輸」的國族文化有關。她指出該媒體管理階層因覺悟到：即便讓全體記者都完成非線性剪接等訓練，能夠自採、自拍、和自行剪輯的多媒體記者(multimedia journalist)仍是鳳毛麟角。認清事實後，他們改為強調記者新聞採訪報導的第一專長，把影像剪輯視為次要技能，若時間緊急或對剪接沒有把握，記者仍然請剪接師協助影像處理。Lin認為媒體主管能彈性地接受多工的不同表現，將有效減少記者對新聞匯流改變工作的負面態度。Wallace(2013)也建議接受記者多工在不同技能可以有程度和重點上的差別，這樣會有助於提升新聞室實施匯流科技後的成果。

報導影像化是由平面轉為數位優先的新聞組織最重要的目標之一。《海峽時報》網站選戰期間新成立的影音小組，網羅影音專業人才，專注於拍攝剪接專題或特寫，以紀錄片品質豐富網站多媒體呈現，一方面是強調「專業分工」的重要，讓高品質的影音故事豐富原本平面起家的海峽時報網站內容，並增加品牌價值；另一方面又可以機動性派遣影音小組，支援重大新聞事件拍攝。由於影音小組讓《海峽時報》網站可視化進展順利，目前人數已擴編，但需要臨場感的新聞表現

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

時，一般記者也能用智慧型手機拍攝現場實況，捕捉新聞的即時性和現場氣氛體驗。由於《海峽時報》影音分工制度實施成功，讓影音小組擔任專業拍攝和剪接任務，而新聞記者在影像拍攝執行上的難度降低，故該媒體記者對於影音多工負面抱怨不多。

針對《海峽時報》報紙傳媒轉型為數位優先新聞組織的個案進行分析，此實證研究的發現，將有助於傳統新聞組織了解在網路匯流影響下，該如何透過利用新科技和組織策略調整，以創新改造品牌為「數位優先」的多平台新聞內容產製者。同時，本研究也討論「多工」在多平台匯流新聞上的因應方式和可能效應。本研究建議其他學者針對其它傳統新聞組織數位轉型和匯流新聞實務相關研究，在未來研究上，一方面可以考慮進行跨國或跨新聞組織比較，另一方面也可用民族誌方法在新聞室進行長時間研究(longitudinal research)和觀察，獲得更深入的質化研究結果。

個案研究適合探索數位新聞匯流新研究主題，檢視單一新聞室轉型的動態情況，並透過網站觀察、深度訪談和文獻分析等多元方法進行實務性現象調查。通常新聞組織內部資料不易取得，國內外新聞室研究大多專注於少數個案，求在實務、流程和內容產製上有第一手深入了解。本研究進行個案研究的目的是在於將案例作最佳了解，而非將結論概括於(generalize)個案外狀況(Stake, 2005)，價值在於提供一個重要傳統新聞室數位轉型的豐富研究內涵，並不企圖建立放諸四海皆準的新聞匯流模式，更何況諸多研究強調：新聞匯流因組織文化和情境因素並無通用模式。但本研究也清楚單一報業組織網路化匯流轉型研究之侷限，基於組織獨特性，加上新加坡特殊的政治和媒體環境，研究結果作為他國傳媒數位匯流轉型借鏡時，還需多加斟酌。

## 參考文獻

- Avilés, J. A. G., & Carvajal, M. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence two models of multimedia news production—the cases of Novotécnica and La Verdad multimedia in Spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221–239.

數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

- Aziz, J. Soon, D., Tan, M., & Samsudin, N. (2015). IPS post-election conference 2015. Retrieved from [http://lkyspp.nus.edu.sg/ips/wp-content/uploads/sites/2/2015/11/NovEnews\\_1\\_PEC15\\_Report\\_1711152.pdf](http://lkyspp.nus.edu.sg/ips/wp-content/uploads/sites/2/2015/11/NovEnews_1_PEC15_Report_1711152.pdf)
- Benton, J. (2017, January 17). This is the *New York Times*' digital path forward. Retrieved January 26, 2017, from [http://www.niemanlab.org/2017/01/this-is-the-new-york-times-digital-path-forward/?utm\\_source=Daily+Lab+email+list&utm\\_campaign=990edbbfbf-dailylabemail3&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_d68264fd5e-990edbbfbf-396038557](http://www.niemanlab.org/2017/01/this-is-the-new-york-times-digital-path-forward/?utm_source=Daily+Lab+email+list&utm_campaign=990edbbfbf-dailylabemail3&utm_medium=email&utm_term=0_d68264fd5e-990edbbfbf-396038557).
- Bro, P., Hansen, K. R., & Andersson, R. (2015). Improving productivity in the newsroom? *Journalism Practice*, 10(8), 1–14.
- Chua, K. M. S. T., & Lin, T. T. C. (2016, July). When online news embraces professional videos: Examining newspapers' changing journalistic practices and news presentation strategies. Paper presented at 2016 Euromedia: The European Conference on Media and Mass Communication, Brighton, United Kingdom.
- Cottle, S., & Ashton, M. (1999). From BBC newsroom to BBC newscentre: On changing technology and journalist practice. *Convergence*, 5(3), 22–43.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2005). The convergence continuum: A model of studying collaboration between media newsroom. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150–168.
- Degeler, A. (2013). Market development through digitization: Newsroom structures and editorial practices in converged online media—Cases of The Next Web, The Verge, and Engadget. Retrieved December 22, 2015 from <http://shlema.me/Degeler-Thesis-Public.pdf>.
- Deuze, M. (1999). Journalism and the web: An analysis of skills and standards in an online environment. *Gazette*, 61(5), 373–390.
- Domingo, D., Salaverriá, R., Aguado, J. M., Cabrera, A., Edo, C., Masip, P., et al. (2007). Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain. Paper presented at the International Symposium of Online Journalism, Texas. <http://online.journalism.utexas.edu/2007/papers/Domingo.pdf>
- Domingo, D., Salaverria, R., Cabrera, A., Edo, C., Masip, P., Meso-Ayerdi, K., Gimenez-Toledo, E. (2008). Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain. Paper presented at 8th International Symposium on Online Journalism (web), Austin, Texas. Retrieved from <http://dadun.unav.edu/handle/10171/5114>
- Doudaki, V., & Spyridou, L. (2014). News content online: Patterns and norms under convergence dynamics. *Journalism*, 16(2), 1–21.
- Dwyer, T. (2015). Surviving the transition to “digital first”: News apps in Asian mobile internets. *Journal of Media Business Studies*, 12(1), 29–48.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

《傳播與社會學刊》·(總)第43期(2018)

- Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). Making change diffusion of technological, relational, and cultural innovation in the newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 938–958.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: Where old and new media collide*. NY: New York University Press.
- Garcia, M. (2015, February 23). At the NYT: Digital first more than just a catchy phrase. Retrieved September 20, 2016 from [http://garciamedia.com/blog/at\\_the\\_nyt\\_digital\\_first\\_more\\_than\\_just\\_a\\_catchy\\_phrase](http://garciamedia.com/blog/at_the_nyt_digital_first_more_than_just_a_catchy_phrase).
- Gomez, J. (2010). Social media and opposition parties: Networking for Singapore's General Elections. Presented at the 18th Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia. Retrieved from [http://www.academia.edu/1664640/Social\\_Media\\_and\\_Opposition\\_Parties\\_Networking\\_for\\_Singapore\\_s\\_General\\_Elections](http://www.academia.edu/1664640/Social_Media_and_Opposition_Parties_Networking_for_Singapore_s_General_Elections).
- Gordon, R. (2003). The meanings and implication of convergence. In K. Kawamoto (Ed.), *Digital journalism—Emerging media and the changing horizons of journalism* (pp. 31–55). Oxford: Rowman and Littlefield Publishers.
- Holton, A., & Lewis, S. (2011). Journalists, social media, and use of humor on Twitter. *Electronic Journal of Communication*, 21(1–2).
- Hong, Y. H., Lin, T. T. C., & Ang, P. H. (2015). Innovation resistance of political websites and blogs among Internet users in Singapore. *Journal of Comparative Asian Development*, 14 (1), 110–136.
- Hong, Y., & Lin, T. T. C. (2017). The Impacts of political socialization on people's online and offline political participation—Taking the youth of Singapore as an example. *Advances in Journalism and Communication*, 5, 50–70.
- Lewis, S. (2012). The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries. *Journalism Studies*, 15, 836–866.
- Lin, T. T. C. (2011). Multi-skilling as a solution? Changing workflow and journalistic practise and the implications for international news. In J. Clarke & M. Bromley (Eds.), *International news in the Digital Age: East-West perceptions of a new world order* (pp. 90–109). New York, NY: Routledge.
- Lin, T. T. C. (2013). A study of political blogs in Singapore: Characteristics, interactivities, and relational maintenance. *Journal of Communication and Culture*, 12, 74–114.
- Lin, T. T. C. (2014). Changes of journalistic practices and workflow in integrated television newsrooms: A multiple case study of early adopters in Taiwan. *Journal of Communications Management*, 15(1), 1–28.
- Lin, T. T. C. (2015). Online political participation and attitudes: Analyzing election user-generated videos in 2011 Singapore. *Communication Research & Practice*, 1(2), 131–146.
- Lin, T. T. C., & Hong, A. (2015). Different but not that different: New media impact on young voter's political participation. In A. Mahizhnan, T. H. Tan, & P. H. Ang (Eds.), *Battle for hearts and mind: The impact of new media*

數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析

- on *Singapore general election 2011*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies Publishing.
- Lin, T. T. C., Zhou, S., & Cui, D. (2014). IPTV content characteristics: Analysis of sensationalism, localism, and interactivity. *Asian Journal of Communication*, 24(6), 549–566.
- Martins, E. (2015). Convergence and transmedia storytelling in journalism: Transformations in professional practices and profiles. *Brazilian Journalism Research*, 11(2), 168–187.
- Mitchelstein, E., & Boczkowski, P. J. (2009). Between tradition and change: A review of recent research on online news production. *Journalism*, 10(5), 562–586.
- Mitchelstein, E., Ignacio, S., & Boczkowski, P. J. (2013). Online newspapers. In R. Mansell and P. H. Ang (Eds.), *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Pavlik, J. (2001). *Journalism and new media*. New York: Columbia University Press.
- Pew Research Center. (2016, June 15). State of the news media 2016. Retrieved from <http://www.journalism.org/2016/06/15/state-of-the-news-media-2016/>
- Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29–38.
- Robinson, S. (2011). Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom. *Journal of Communication*, 61(6), 1122–1141.
- Saltzis, K., & Dickinson R. (2008). Inside the changing newsroom: Journalists' responses to media convergence. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 60(3), 216–228.
- SPH (n.d.). Our business: *The Straits Times / The Sunday Times*. Retrieved from <http://www.sph.com.sg/our-businesses/newspapers/the-straits-times-the-sunday-times/>.
- Spyridou, L. P., & Veglis, A. (2016). Convergence and the changing labor of journalism: Towards the “super journalist” paradigm. In *Media Convergence Handbook, Vol. 1* (pp. 99–116). Springer Berlin Heidelberg.
- Stake, R. E. (2005) Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443–466). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Tameling, K., & Broersma, M. (2013). De-verging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalistic practice. *International Communication Gazette*, 75(1), 19–34.
- Tan, T., Tng, Y., & Yeo, A. (2015, September 11). [The Angle] Battle for Eyeballs: Online Media in the 2015 Election. Retrieved November 19, 2015, from <http://www.ipscommons.sg/battle-for-eyeballs-online-media-in-the-2015-election/>.
- The New York Times* (2017, January). Journalism that stands apart: The report of the 2020 group. Retrieved January 20, 2017, from <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>.

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

- Wallace, S. (2013). The complexities of convergence: Multiskilled journalists working in BBC regional multimedia newsrooms. *The International Communication Gazette*, 75(1), 99–117.
- Wenger, D. H., & Owens, L. C. (2012). Help wanted 2010 an examination of new media skills required by top US news companies. *Journalism & Mass Communication Educator*, 67(1), 9–25.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Zheng, W. (2016). Social media and elections in Singapore: Comparing 2011 and 2015. *Journal of Chinese Communication*, 9(4), 367–384.

## 本文引用格式

林翠絹 (2018)。〈數位優先新聞室：海峽時報網路新聞匯流與轉型分析〉。《傳播與社會學刊》，第43期，頁73–102。