

傳統新聞媒體如何進行數位轉型：

我的一點實戰經驗

文 / 陳建勳（《鏡報》執行副總編輯）

我做新聞三十多年，剛進這一行時，還是以報紙、週刊、廣播、電視為主要資訊傳播工具的世界。後來一路做過平面媒體、電視，再到網路和新媒體。現在回頭看，所謂「數位轉型」並不是某一天突然發生的事，更像是一條很長的斜坡。一開始，大家覺得走路的重心要調整一下，才能走得穩，但走久了才發現，是整個媒體產業的地形地貌都變了。

數位轉型：重新定位閱聽人與資訊的關係

我最早感覺到變化的時間，是在1995年前後，當時網路開始進入一般人的工作與生活，我們發現，資訊與知識的建立，竟然可以透過數位網路中的「連結」來進行，而不是只靠自己單打獨鬥。到了2000年，我到香港參與東風衛視開台時，雖然做的多半還是傳統電視台工作，但職稱已經叫「網路信息部」，目標任務



也是要做跨媒體平台的事。

真正結構性的改變，大概是在2006、2007年以後，臉書等社群平台興起，iPhone等智慧型手機帶來行動通訊的變革浪潮，這讓新聞不只是換地方發布，而是整個地改變了閱聽人接收資訊的方式。

2009年，我在中天成立「新媒體事業處」。那時擁有專責新媒體部門的國內電視台並不多，多數還是把網站、社群、App，放在原來的網路部門一起操作。但因為在中天是專責單位，所以做了不少嘗試：除了管理官網和社群外，也開始觸及數位敘事、數位行銷、數位版權等嘗試。比較具體的一個例子，是我們很早就開始做網路直播，那時YouTube還沒有直播功能，我們是透過Justin TV的雲端服務來直播，這個服務後來也成為YouTube在台灣相當緊密的合作夥伴。

這段經驗讓我很早就知道，數位轉型不是把電視新聞剪一剪、把報紙文章貼上網就算完成，它真正困難的地方是組織要重新問自己：我們為什麼做？由誰來做？最後如何評估？

這三個問題看似簡單，但在媒體的數位轉型裡常常被跳過。因為網路太容易讓人有不切實際的幻想，現在AI也遭遇一樣的問題。

大家會覺得新科技很性感，好像一導入就能解決所有問題，但當網路和AI愈來愈像自來水一樣，打開就能用，常常讓人忽略了它們並不是沒有成本。如果一個公司沒有想清楚目標就開始做數位專案，最後很可能只是虛耗；耗得愈多，資源愈少，經營壓力也愈大。

不能只談流量，數位轉型更需要信任

數位化當然有好處，它讓新聞產製更有效率，讓媒體能即時看到數據、得到閱聽人的回饋，但數據不能反客為主。新聞做得不好，該訪的人沒有訪到，事實沒有平衡，不能因為它有百萬點擊，大家就輕輕放過。

我到現在仍然支持當年在《壹週刊》、《蘋果日報》時，每週、每天做的「鋤報」（檢討會）。那個場域的重點，就是先把數字放一邊，回到新聞本身：採訪的角度有沒有問題？事實夠不夠？採訪平不平衡？我認為這種內部檢討，才是讓編採能力真正進步的方法，數位時代需要數據，但新聞品質還是要靠專業流程守住。

新聞轉向數位後，閱聽人的變化也很大。大家對議題的理解變得比較碎片化、去脈絡化，媒體會用Tag、相關新聞來試著把故事串回來，但效果有限。當媒體不被信任，閱聽人就會往自己信任的來源聚集，可能是親密的社群，也可能是同溫層，這也是為什麼數位轉型不能只談流量，還要談信任。

另外，媒體數位轉型一定也會碰到與大型平台相處的問題，我認為，面對這問題，必須區分清楚各平台的目標。例如Meta旗下的Facebook、Instagram、Threads，追求的是連結，是圖片、影片、情緒、八卦形成的互動；新聞專業與事實追求從來不是它們最核心的價值，新聞媒體可以用這些平台做品牌行銷、專案推廣，但如果為了演算法，一直去改造新聞本身，就很容易捨本逐末。

Google和YouTube又是另一種邏輯。它們更重視內容結

構、SEO，以及平台每一階段想推動的方向。我的經驗是，媒體主管應該花時間多理解Google的發展策略，看開發者Blog、看Google I/O，許多後來才發現的流量機會，其實平台早就釋放過訊號。

AI出現後，我反而覺得小型而精準的Niche Media可能更有機會。大型媒體當然有資源優勢，但AI讓不同規模的媒體，取得內容生產能力的差距縮小。未來像資訊視覺化、說新聞，或把AI納入既有工作流程，都值得新聞媒體嘗試，但前提一樣是不能被工具牽著走，而是要知道自己要解決什麼問題。

最後，新聞媒體在AI和資訊型網紅競爭注意力的時代，還能靠什麼挺住？我覺得仍是四個原則：獨家新聞的能力、新聞解讀的功力、快速事實查核的能力，以及對新聞現場的掌握。

獨家來自記者的人脈、經驗，也可能是一整個團隊的努力；解讀則來自個人或團隊長期累積與研究能力；事實查核則是在真假訊息充斥時，新聞工作者必須扛起的責任；而新聞現場，永遠考驗一家媒體的態度與調度。

所以，傳統媒體的數位轉型，表面上是技術、平台、流量問題，骨子裡其實是新聞組織如何重新理解自己。新工具一定要學，數據一定要看，平台也一定要懂。真正的轉型，是用新的工具，讓新聞專業在新的環境裡繼續挺得住，但如果忽略了新聞基本功，讓轉型只剩工具競逐，那就捨本逐末，沒有什麼意義了。