
平面媒體業經營模式與創新策略之研究

The Study of the Business Model and Innovation Strategies for the Print Media Business

廖建智¹

摘要

本研究在探討臺灣平面媒體業經營模式與創新策略，根據此研究目的，則透過民眾使用新聞類行動載具習慣與整合性科技接受模式，對於平面媒體轉型接受程度。本研究透過問卷調查法，以台灣接觸平面媒體新聞行動載具者為樣本，透過網路發放問卷，共回收 110 份有效問卷。後續再以 SPSS24 統計工具，進行多元回歸方法驗證。

研究結果發現，整合性新聞行動載具程式對平面媒體轉型接受程度有正向影響效果，整合性科技接受模式中的易用預期與知覺控制對其亦有正向影響效果。最後，針對研究的結果，提出了具體的實務建議與未來研究建議。

關鍵字：經營模式、創新策略、整合性科技接受模式

Abstract

This study explored the traditional Taiwanese print media group's business model and innovation strategies. Based on the research purpose, we interested the acceptance of print media transformation through the use of news-based action vehicle habits and the unified theory of acceptance and use of technology. The survey sampling are the people have habit of reading news in Taiwan by the traditional Taiwanese print media group's business model and innovation strategies questionnaires survey. Total 110 valid has received. Based on the method of Multiple regression analysis is carried out by using the statistical software SPSS 24 tool for analysis.

The analysis result indicates that the integrated news action vehicle program, shows statistically significant positive effect on the perceived the acceptance of the print media's transformation. The effort expectancy and facilitating conditions at the unified theory of acceptance could be predicted the acceptance of the print analysis. The study provide the practical implications and further research suggestions.

Keywords: Business Model, Innovation Strategies, The unified theory of acceptance

¹ 江蘇省淮陰師範學院文學院副教授

1.研究動機與目的

根據 E-ICP 資料庫統計 2013 年至 2017 年台灣消費者各類媒體接觸情形分析結果來看，從 2016 年起，消費者上網比例遠超過看電視，成為接觸率最高的媒體。相較數位元媒體與傳統影像媒體來看，屬於平面媒體的報紙與雜誌來難，逐年下滑至接近四成，甚至低於 2017 年時低於觀看電影的比例。

回顧平面媒體的發展趨勢來看，1987 年報禁解除，國內報業家數暴增，報業市場質量巨變；1992 年有線電視通過立法，媒體市場面臨多元競爭，加上數位匯流的產業驅動，電信業加入市場；隨後在 WTO 架構下，CNN、BBC 等境外衛星紛紛在台申設，使得傳統紙媒發行人數與廣告市場被瓜分與稀釋(林富美，2006)。

平面媒體產業在數位科技時代則面臨生存危機，為了能延續則開始推動數位化作業，以往傳統平面為「內容提供者」(content provider)，記者或文字工作者產出內容則以紙本方式提供給消費者；影音媒體出現後，平面媒體則須與影音媒體結合成為新聞網(Wilkinson, Grant, & Fisher, 2009)。傳統平面媒體新聞產製，皆有固定的作業流程與順序，如今數位匯流後，須將各種不同的資訊型態(文字、聲音、動畫、影像、圖形)都能經由相同的管道傳送，把匯流後的內容，透過不同的載體，「一源多用」傳送給分眾，透過資訊平台，使得傳統媒體產製的線性作業流程，變成非線性的同步化作業(Dery, Hall, & Wailes, 2006; Wilkinson et al., 2009)。以往傳統的平面媒體產業則轉變為「內容服務提供者」(content service provider)；行動載具興起後，平面媒體產業則需要整合網路、報紙、手機、電子書再演變成「統合內容方案提供者」(total content solution provider)，進而展望成為「媒體平臺」(platform)，則需來自不同類型媒體形式或新聞部門，必須透過合作產製內容建構於平台上，則會因此產生技術語言、品質內容、及團體跨界偏見等爭議與衝突(Huang, Rademakers, Fayemiwo, & Dunlap, 2004; Kraepelin & Criado, 2009; Singer, 2004)。以聯合報為例，此平面媒體產業組織內部隨著消費者閱聽習慣的數位化，已然經歷數度組織改革，且對於呈現新聞方式產生極大變革(徐國淦、於俊傑與餘鑑，2015)。

基於上述平面媒體因數位時代來臨所進行的經營模式改變與所提出的創新策略，是否能重新吸引消費者，再次提升平面媒體的接受度。



2. 文獻探討

2.1 平面媒體轉型發展趨勢

平面媒體(print media)面臨數位時代的來臨，則紛紛進行數位化轉型，並且與其他類型的媒體結合，成為多元整合資訊平臺呈現(Chyi & Tenenboim, 2017；王彩雲，2006；呂雅惠，2014；張曉虎，2007；張琪，2009；林單丹，2018；徐國淦、於俊傑與餘鑑，2015)。

以傳統媒體主流的報業來說，發行量與廣告量逐年下滑，相對數位媒體的流通量與廣告量卻已然成為目前重要趨勢(朱保霖，2015)。Chyi 與 Tenenboim(2017)分析了 51 份美國主流報紙 2 過去 7 天內的線上及線下閱讀數據，從研究結果發現印刷版的閱讀率確實下滑嚴重，由 2007 年的 42.4% 降至 2011 年的 35.9%，並在 2015 年降至 28.8%，由此可知近二十年間媒介環境發生了很大變化，平面媒體的凋零已成為不爭的事實。紐約時報的網絡版在 1996 年上線。到了 1999 年，目前已有 2,600 家以上的美國報紙提供網絡服務，平面媒體急遽數位化(Chyi & Yang, 2009)。

面對數位時代來臨，平面媒體唯有「轉型」與「創新」才能繼續生存，轉型創新策略則透過跨界(crossover)和匯流(convergence)讓平面媒體可以達到營運綜效(synergy)轉型成為新型態的媒體形式(Huang et al., 2004; Lunenburg, 2010; Negroponte, 1996; Orlikowski & Robey, 1991; Singer, 2004; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003; Wilkinson et al., 2009)。從 Negroponte (1996)所提出的匯流概念開始，數位技術的發展導致印刷、廣播與電腦之間的差異縮小，產業間的範圍重疊；Dwyer (2010)認為跨界與匯流概念交互重疊，則是將以往涇渭分明的美體形式邊界打破，讓不同類型的媒體形式，透過匯流相互融合。

美國紐約時報以及英國衛報自 2012 年以來，皆針對數位化的趨勢採取發展策略上的重大改變國內業者聯合報、蘋果日報、中國時報以及自由時報，雖然起步較晚，但陸續有其相應的策略及改革正在進行(胡宗鳳、江文鉅，2016)。

行動式閱讀載具也越來越便利且與生活緊密結合，數位化的內容應運而生，並持續地增加且多元化。這也使得閱聽大眾使用行動裝置進行數位閱讀之活動勢必更加普及(呂雅惠，2014；張天雄，2012；黃惟伶，2012)。因此，瞭解閱聽大眾關於數位閱讀的相關議題是一項重要的研究課題(沈筱禎，2018；張翠月，2016)。

然而，在這股數位閱讀趨勢之下，國內報業媒體所面臨的生存競爭依然激烈，業者的營收模式仍然是以廣告為主，閱聽人的點閱率、訂閱率依舊掌握著媒體業者的生殺大權(沈筱禎，2018；張翠月，2016)。基於此，新聞類行動應用程式置入廣告是目前國內新聞媒體獲利的主要方式，也成為業者與大眾的重要連結(楊美雪、陳盈如，2015)。

綜合目前相關文獻中可以發現，數位時代的平面媒體產業所採取的轉型策略模式約略可分為三類，其一為產品延伸變革模式，則為原先平面的內容，移到數位媒體上，此種類型轉型較為安全，缺點是可取代性高；其二為市場開發變革模式，則是鎖定網路閱聽者，則可能面臨流失以往平面媒體的閱聽者；其三為多角整合變革型模式，透過建構訊息整合平臺結合同業、異業夥伴，甚至讓過去只是被動接收訊息的讀者以互動式共同創造內容(胡明揚，2018；徐國淦等人，2015b；張翠月，2016；羅惠光，2013)。回顧國



內幾個大型平面媒體(如聯合報)轉型過程，大多會先採取安全保險的做法，運用「產品延伸變革」轉型策略模式。也有的在觀察一段時間後，慢慢摸索朝「市場開發變革」模式、「多角整合變革」模式發展(胡明揚，2018)。

在目前國內平面媒體逐漸趨向於多角整合變革的創新模式，各大平面媒體在轉型過程中，則發展出新聞類與廣告類結合的行動應用程式。以目前新聞類的行動應用程式來說，約可分為專屬型和整合型兩種形式，專屬類則專屬於各家新聞媒體，如聯合報的「udn News」、中國時報的「中時電子報」等；整合類則是綜合多家新聞媒體整合於新聞媒體平臺上，如 Google 推出的「Google Play 書報攤」、Flipboard 公司推出的「Flipboard」。專屬類則為閱聽者自行下載，整合類為機供應商協同開發或是與其它行動應用程式業者一同合作，內建於手機專屬功能中(胡宗鳳、江文鉅，2016，2017；楊美雪、陳盈如，2015)。

本研究則分別比較此兩種類型新聞類行動應用程式對於民眾的接受程度，以此評估平面媒體因應數位元化轉型模式中的開發行動載具的創新策略所達到效能差異。據此，本研究目的之一在於探討新聞類行動應用程式對於民眾對於轉型後的平面媒體接受程度的影響。

2.2 整合性科技接受模式

平面媒體為了因應數位時代所帶來的轉型創新模式所設計的行動應用程式，除了本身產品的形式與素質之外，亦會受到民眾創新科技產品使用情形的影響，而改變其本身對於平面媒體轉型的接受程度。

從探討使用者對於科技產品使用情形的整合性科技接受模式(the unified theory of acceptance and use of technology)觀點來說，預測人們對於科技產品的接受程度，則需要考慮使用者的績效預期(performance expectancy)、易用預期(effort expectancy)、社會影響(social influence)、及知覺控制(facilitating conditions)，績效預期則是指個人預期使用此工具來達到何種效果，可分為知覺有用、工作適合、相對優勢、外部動機、及成果預期此五個構面；易用預期則是只個人預期此科技產品使用的難易程度，可分為知覺易用、複雜性、容易使用；社會影響則是重要的他人對其應該使用系統的程度，可分為主觀規範、社會因素、公眾形象；知覺控制則是指現有組織和技術架構支援他使用此系統的程度，可分為知覺行為調節、促成條件、相容性三個構面，並受到個人的性別(Gender)、年齡(Age)、經驗(Experience)、使用的自願性(Voluntariness of Use)所影響(Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003)。

從胡宗鳳與江文鉅(2017)由統計結果可知，績效期望、知覺控制、知覺價值、知覺娛樂可正向影響下載新聞類行動應用程式的意願，而努力期望則是可負向影響下載之意願。也就是說只要民眾感受到它是能提升生活實質利益、容易下載及使用、可以獲取利益以及感到有趣等因素，都會增加其下載意願。研究結果亦顯示，努力期望顯著負向影響民眾下載新聞類行動應用程式的意願，表示付出努力之期望愈低，會對下載意願有正面影響。從此研究中可以發現，在干擾「性別」顯著干擾知覺控制與知覺娛樂，男性在知覺控制及知覺娛樂高的情況下時，比女性有更高的下載意願；「年齡」可干擾知覺娛



樂；其中 25 歲以下的民眾比其它年齡增更有意願下載；而「使用經驗」可干擾績效期望；其中，使用經驗 2 年以內者在績效期望高的情況下，比使用經驗 2 年以上者更願意下載；「使用時間」可干擾努力期望以及知覺價值；其中每日使用在 2 小時以內的使用者在努力期望低的情況下，會有較高下載意願，另一方面知覺價值較高也會有較高的下載意願。

本研究則加入整合性科技接受模式以探討民眾科技接受程度，對於其接受平面媒體轉型模式所提出創新策略所造成的影響。據此，本研究目的之二在於分析不同形式的新聞類行動載具則會因為民眾整合性科技產品使用情形有所差異，進而影響其對於轉型後平面媒體的接受程度。

3. 研究方法

3.1 研究對象

本研究採網路問卷調查法，以便利抽樣方式於網路發放問卷，調查對象為有下載過行動應用程式的民眾，共發 120 份問卷，回收有效問卷計 110 份，有效回收率為 91.7%。本研究樣本資料女性比例大於男性，受測者年齡多集中於 46 歲至 55 歲之間(佔 40.9%)；職業以軍公教佔多數(23.6%)；教育程度多為大學(佔 49.1%)；年收入在 100 萬以下居多(佔 67.3%)。

3.2 研究架構

本研究再透過問卷調查法探討平面媒體因其轉型經營模式所規劃的新聞類行動載具形式，在整合性科技接受模式觀點下，考慮受試者對於新媒體科技接受情形與個人背景特性後，對其接受程度所帶來的影響。根據此研究目的，本研究提出研究架構，如圖 1。

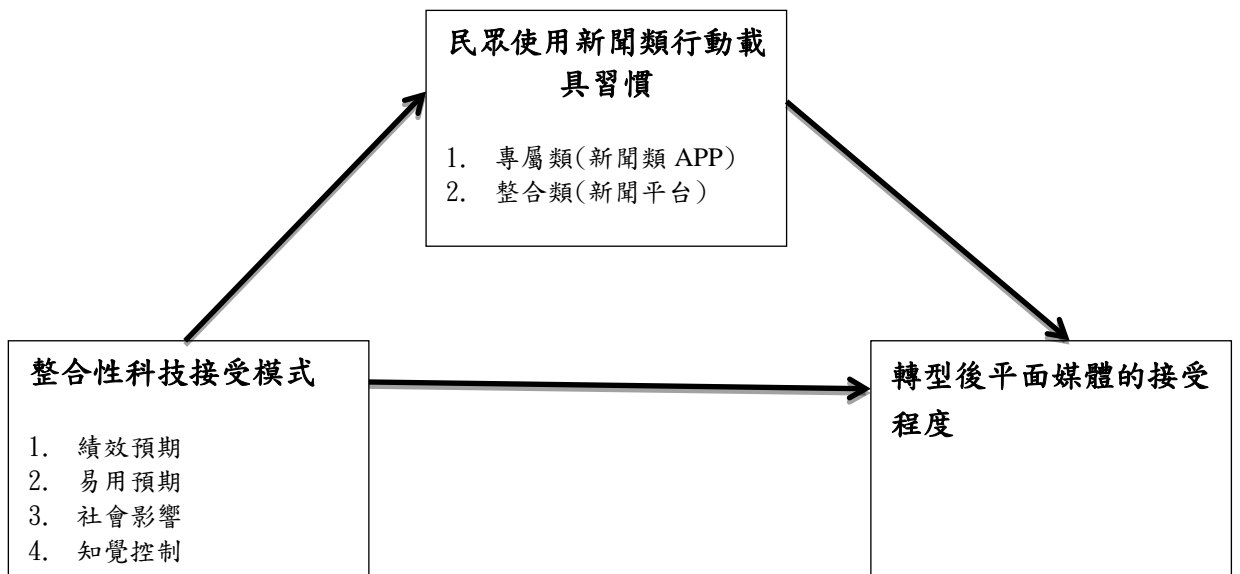


圖 1 研究架構圖



3.3 研究工具

調查問卷內容分為兩部份，第一部份則為參考相關文獻所設計之研究問項 (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003)，可分為三類問題，其一為調查評估民眾對於新聞類行動載具的整體性科技接受程度問項，其中包含績效預期、易用預期、社會影響、及知覺控制四構面，每構面 3 題共 12 題；其二為分析民眾目前所使用新聞類行動載具使用情形 2 題；其三則為評估民眾對於轉型後平面媒體的接受情形 3 題，共 17 題。各題均以李克特量表(Liker-type Scale)之五點尺度量表衡量，答案依次為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」依序給予 5~1 分。第二部分則為個人背景變項為性別、年齡、職業、學歷、收入、平面媒體使用類型、平面媒體使用頻率、新聞類 APP 類型、新聞類 APP 使用頻率、新聞平台類性、及新聞平台使用頻率。

3.4 資料分析

本研究使用 SPSS 22 版統計分析軟體，針對有效樣本進行資料分析，主要分析方式分述如下：

- 一、敘述性統計分析(Descriptive Analysis):針對回收之有效問卷的背景變項和新聞類行動載具使用習慣進行敘述性統計，以瞭解樣本分佈情形。
- 二、卡方分析(The Chi-Squared Test)：分析新聞類行動載具類型與使用情形是否存在顯著性差異。
- 三、皮爾森相關係數(Pearson Correlation Coefficient)：藉由皮爾森相關係數，瞭解自變數間的相關性。
- 四、多元迴歸(Multiple Regression)：檢定假設是否被支援，此外，藉由一般線性模式檢定各干擾變項是否有干擾效果。

3.5 研究實施

本研究將問卷放置於問卷調查平臺，並將網路問卷張貼在與新聞行動應用程式留言區，例如聯合報的「udn News」、中國時報的「中時電子報」、「Google Play 書報攤」、Flipboard 公司推出的「Flipboard」，並以 7-11 禮物卡做為贈品來增加填答人數。



4. 資料分析與結果

本研究意旨在於探討新聞類行動應用程式對於民眾對於轉型後的平面媒體接受程度的影響；並分析不同形式的新聞類行動載具則會因為民眾整合性科技產品使用情形有所差異，進而影響其對於轉型後平面媒體的接受程度。

4.1 民眾對新聞行動載具程式使用情形

4.1.1 傳統新聞平面媒體使用類型與頻率

從表 1 可見，接受調查者中約有 19.1% 的人每天還是會閱讀報紙作為接收新聞的來源，約有 24.5%。整體來說，新聞平面媒體類型與使用頻率則有顯著差異 ($\chi^2=35.01$, $p<.05$)。

表 1 新聞平面媒體使用類型與頻率交叉分析

媒體類型		平面媒體使用頻率				
		每天使用 (一週三至五次)	經常 (一週一至二次)	偶爾	很少	幾乎不看
報紙	人數	21	8	10	12	1
	百分比	19.1%	7.3%	9.1%	10.9%	0.9%
雜誌	人數	2	5	7	10	0
	百分比	1.8%	4.5%	6.4%	9.1%	0.0%
非平面媒體	人數	27	5	2	0	0
	百分比	24.5%	4.5%	1.8%	0.0%	0.0%

4.1.2 專屬性新聞類行動載具程式使用類型與頻率

從表 2 可見，接受調查者中每天會使用新聞類行動載具者，約有 12.7% 的人會選擇聯合新聞網閱讀新聞，顯著高於蘋果新聞網(約佔 9.1%)與旺旺中時(約佔 3.6%)，13.6% 則會以其他形式數位媒體如風傳媒、社群媒體、CNN... 等作為接觸新聞的媒體。整體來說，新聞類行動載具使用類型與使用頻率則有顯著差異 ($\chi^2=26.84$, $p<.05$)。



表 2 新聞類行動載具類型與使用頻率交叉分析

媒體類型		平面媒體使用頻率				
		每天使用 (一周三至五次)	經常 (一周一至二次)	偶爾	很少	幾乎不看
蘋果	人數	10	11	7	4	0
新聞網	百分比	9.1%	10.0%	6.4%	3.6%	0.0%
聯合	人數	14	15	11	3	0
新聞網	百分比	12.7%	13.6%	10.0%	2.7%	0.0%
旺旺	人數	4	1	3	0	0
中時	百分比	3.6%	0.9%	2.7%	0.0%	0.0%
其他	人數	15	2	1	2	5
	百分比	13.6%	1.8%	0.9%	1.8%	4.5%

4.1.3 整合性新聞類行動載具程式使用類型與頻率

從表 3 可見，接受調查者中每天會使用新聞平台者，約有 20.0% 的人會選擇 Google 新聞閱讀新聞，略高於 LINE TODAY 與奇摩新聞，1.8% 則會以其他形式數位媒體閱讀新聞。整體來說，新聞類行動載具使用類型與使用頻率則並未有顯著差異。

表 3 新聞平台使用類型與頻率交叉分析

媒體類型		平面媒體使用頻率				
		每天使用 (一周三至五次)	經常 (一周一至二次)	偶爾	很少	幾乎不看
LINE	人數	19	8	5	2	1
TODAY	百分比	17.3%	7.3%	4.5%	1.8%	0.9%
Google	人數	22	12	4	1	0
新聞	百分比	20.0%	10.9%	3.6%	0.9%	0.0%
奇摩	人數	21	4	5	1	0
新聞	百分比	19.1%	3.6%	4.5%	0.9%	0.0%
其他	人數	2	2	0	0	1
	百分比	1.8%	1.8%	0.0%	0.0%	0.9%

綜合上述，以本研究調查者來說，對於新聞平面媒體閱讀多以報紙居多，但還是更高比例者不再閱讀新聞平面媒體。



4.2 民眾整體性科技模式與轉型後平面媒體接受度之相關情形

從相關分析結果發現，民眾整體性科技接受模式與轉型後平面媒體接受程度呈現正相關($r=.631, p<.05$)。

民眾對行動類行動載具程式的績效評估與轉型後平面媒體接受程度具有顯著正相關($r=.435, p<.05$)，即當民眾認為下載新聞類行動載具程式可對閱讀新聞與獲得相關資訊帶來效益，則越可能接受轉型後的平面媒體。

民眾認為行動類行動載具程式易用預期與轉型後平面媒體接受程度具有顯著正相關($r=.606, p<.05$)，即當民眾認為下載新聞類行動載具程式越方便使用，則越可能接受轉型後的平面媒體。

民眾認為行動類行動載具程式所帶來的社會影響與轉型後平面媒體接受程度具有顯著正相關($r=.544, p<.05$)，即當民眾越認為目前使用新聞類行動載具越有利於與周遭人際互動，則越可能接受轉型後的平面媒體。民眾對於使用行動類行動載具程式的知覺控制情形與轉型後平面媒體接受程度具有顯著正相關($r=.621, p<.05$)，即當民眾認為自身具備可以控制目前所使用的新聞類行動載具程式，則越可能接受轉型後的平面媒體。

4.3 民眾對於新聞類行動載具程式的整體性科技接受程度

從回歸預測分析結果來看，使用新聞類行動載具程式習慣與整體科技接受程度模式，可預測民眾對於轉型後平面媒體接受度($F=19.050, p<.05$)，且此模型預測解釋力為38.6%，如表4。

如表4所列，以民眾使用新聞類行動載具習慣來說，較常使用整體性新聞類行動載具程式(如LINE TODAY、Google新聞、奇摩新聞...等)者，則較能預測其對於轉型後平面媒體的接受度，但使用專屬性新聞類行動載具程式(如蘋果新聞、中時旺旺...等)者則無法預期其是否接受轉型後平面媒體。

若以整體科技接受模式來說，如表4所列，易用預期與知覺控制對於民眾轉型後平面媒體接受度具有顯著預測力，績效評估與社會影響則否。



表4 民眾轉型後平面媒體接受度之回歸模式摘要(n=110)

變項	轉型後平面媒體接受度模型	
	B	95%CI
使用新聞類行動載具程式習慣		
專屬性新聞類 APP	.044	[-.132, .220]
整體性新聞類 APP	.289	[.123, .456]
整體科技接受程度模式		
績效評估	-.209	[-.462, .044]
易用預期	.446	[.155, .736]
社會影響	.001	[-.258, .261]
知覺控制	.322	[.066, .578]
R ²	.386	
F	19.050*	

* $p < .05$

5. 結論與建議

從民眾使用的專屬性新聞類行動載具程式類型來看，聯合新聞網使用頻率較高，但整合性新聞行動載具程式類型如新聞平台的選擇分布則未有顯著差異，此結果可能意味著從平面媒體轉為新聞類行動載具仍可能具有其原有特色，而能對於消費者產生差異，但對於整體性新聞媒體來說，對於消費者則可能並未覺得有明顯不同。研究者推測專屬性新聞類行動載具程式的使用者多為每日固定瀏覽與關心時事者，則會對專屬類行動載具程式具有特定偏好。但是整合性新聞行動載具程式往往整併於其他程式，隨著民眾使用其他程式順便瀏覽，因而沒有特定偏好，此推論僅為本研究初步發現，仍有待更多研究加以澄清。

且由於通常整合性新聞類行動載具則是整併於其他通訊軟體或使用界面中，民眾在使用其他程式過程中較容易觸接到此類功能，例如使用 LINE 聊天過程，瀏覽 LINE TODAY 以增加討論話題等。但專屬性新聞類行動載具程式，則需要下載後使用，且功能限定在瀏覽新聞。除非民眾平日具有瀏覽或閱讀新聞的習慣，然則較少會使用專屬類新聞類行動載具程式。但若平日具有瀏覽或閱讀新聞習慣的民眾，則越可能傾向使用傳統平面媒體如報紙，則較能被轉型後的平面媒體所取代，這也說明為何專屬性新聞類行動載具程式無法預測民眾對於平面媒體轉型後接受程度。

傳統平面媒體在數位資訊時代衝擊下，則勢必面臨轉型。但從本研究結果來看，平面媒體轉型後能否被民眾所接受，取決於民眾對於新聞類行動載具程式的易用性，意即此類型程式設計的越方便民眾使用，且讓民眾越能輕易找到所需要的資訊，則越能預期其對於平面媒體轉型的支持。

根據本研究結果，研究者建議設計專屬性新聞類行動載具程式者，則需要考慮使用者特性，做出更為簡便操作且能與其他民眾常用程式如即時通訊軟體(如 LINE、iMessage...等)或社群媒體(如 Facebook、Twitter...等)結合，提供具有特色與差異點的資



訊內容以建立品牌，與其他家平面媒體形成市場區隔。

且為了能與整合型新聞類行動載具程式產生區隔，平面媒體新聞工作者則秉持新聞專業與客觀立場，拒絕假新聞與未證實傳聞，維持民眾對於傳統平面媒體的信心，轉向開放接受目前轉型後的平面媒體形式。

6.範圍與限制

本研究雖以一般使用行動載具閱讀新聞的民眾為研究對象，但礙於時間僅以便利抽樣的方式進行，且受測者大部份來自於研究者所能觸接的範圍，未能廣泛取樣。未來的研究者若時間、人力許可，可以以全台各地民眾進行普遍性調查，以佐證研究結果。在本研究中，僅僅問卷調查民眾對於轉型後平面媒體的接受程度，並藉使用習慣與整體科技接受度調查，但民眾對於平面媒體轉型的立場與想法可能無法具體於量化問卷中呈現，則需後續以訪談方式實際了解民眾對於轉型後平面媒體所抱持的態度，以及影響接受程度的其他可能因素，並設計跨界與匯流後的平面媒體所掌握的元素，以便融入民眾生活，提高其接受程度。



參考文獻

1. 王彩雲(2006)。數位時代下平面媒體轉型之策略模式研究。政治大學政治大學經營管理碩士學程(EMBA)學位論文。
2. 朱保霖(2015)。廣告商對於平面媒體數位化投入及公司營利之影響。東海大學高階經營管理碩士在職專班，台中市。
3. 呂雅惠(2014)。數位科技匯流下，探討平面媒體新趨勢—以蘋果日報分類廣告為例。世新大學傳播管理學研究所(含碩專班)，臺北市。
4. 張曉虎、北京益派市場諮詢有限公司平面媒體事業部 (2007)。新形勢下平面媒體研究的變革。傳媒(2007年 12)，72-73 頁。
5. 張琪、中國法律圖書有限公司，北。(2009)。平面媒體在網路時代的生存和發展[The Survival and Development of Print Media in Internet Era]。科技傳播(2009年 02)，53-55 頁。
6. 沈筱禎(2018)。電子新聞之行動接收與滿足研究。中國文化大學新聞學系，臺北市。
7. 林單丹、天津日報集團每日新報 (2018)。淺談平面媒體與新興媒體的深度融合策略。西部廣播電視(2018年 19)，8-9 頁。
8. 林富美(2006)。台灣新聞工作者與藝人：解析市場經濟下的文化勞動。臺北：秀威。
9. 胡宗鳳、江文鉅 (2016)。行動科技興起對年輕族群數位閱讀新聞行為影響之研究。正修學報，第二十九期，117-132 頁。
10. 胡宗鳳、江文鉅 (2017)。以整合性科技接受模式探討閱聽者下載新聞類行動應用程式之意願[Use UTAUT to Explore Consumers' Intention of Download News Apps]。管理資訊計算，第六卷，第一期，頁 125-134。doi: 10.6285/MIC.6(1).10
11. 胡明揚(2018)。平面媒體轉型之研究：以聯合報 2008 年到 2017 年關鍵報告十年為例。世新大學傳播管理學研究所(含碩專班)，臺北市。
12. 徐國淦、於俊傑、餘鑑 (2015a)。變革之舞—傳統媒體《聯合報》導入關鍵績效考核的危機與轉機[The Dance of Change: Traditional Media Group Leads in Key Performance Indicators in Human Resources Management]。中華傳播學刊(預刊文章)，79-122 頁。doi: 10.6195/cjcr.2015.28.03。
13. 徐國淦、於俊傑、餘鑑 (2015b)。變革之舞：傳統媒體《聯合報》導入關鍵績效考核的危機與轉機[The Dance of Change: Traditional Media Group Leads in Key Performance Indicators in Human Resources Management]。中華傳播學刊，第二十八卷，35-78 頁。doi: 10.6195/cjcr.2015.28.02。
14. 張天雄 (2012)。以系統思考探討新媒體挑戰下的報業中階主管困境[How the Middle Managers of Newspaper Companies Face up to the Perplexity of the "New Media" Knowledge Learning by Systems Thinking]。玄奘資訊傳播學報，第九卷，45-78 頁。doi: 10.29594/XLZY.201207.0003。
15. 張翠月(2016)。以使用與滿足理論探討國內新聞 App 使用者的行為研究。國立臺灣藝術大學圖文傳播藝術學系，新北市。
16. 黃惟伶(2012)。平面媒體應用程式早期使用者特質與採用意願之研究—以聯合報 iPad 應用程式之個案為例。國立中山大學傳播管理研究所，高雄市。
17. 楊美雪、陳盈如 (2015)。影響民眾下載廣告型行動應用程式意願研究。中國廣告學刊，第二十卷，30-53 頁。
18. 羅惠光(2013)。傳統平面媒體之創新傳佈研究---以聯合報系數位影音匯流為例。佛光大學傳播學系，宜蘭縣。



1. Chyi, H. I., & Tenenboim, O. (2017). Reality check: Multiplatform newspaper readership in the United States, 2007–2015. *Journalism Practice*, 11(7), pp.798-819.
2. Chyi, H. I., & Yang, M. J. (2009). Is online news an inferior good? Examining the economic nature of online news among users. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 86(3), pp.594-612.
3. Dery, K., Hall, R., & Wailes, N. (2006). ERPs as ‘technologies-in-practice’: social construction, materiality and the role of organisational factors. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), pp.229-241.
4. Dwyer, T. (2010). *Media convergence*: McGraw-Hill Education (UK).
5. Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M. A., & Dunlap, L. (2004). Converged journalism and quality: A case study of the Tampa Tribune news stories. *Convergence*, 10(4), pp.73-91.
6. Kraepelin, C., & Criado, C. A. (2009). The state of convergence journalism revisited: Newspapers take the lead. *Understanding media convergence: The state of the field*, pp.18-30.
7. Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), pp.1-6.
8. Negroponte, N. (1996). *Being digital*. New York: Vintage Books.
9. Orlikowski, W. J., & Robey, D. (1991). Information technology and the structuring of organizations. *Information systems research*, 2(2), pp.143-169.
10. Singer, J. B. (2004). More than ink-stained wretches: The resocialization of print journalists in converged newsrooms. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 81(4), pp.838-856.
11. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, pp.425-478.
12. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, pp.425-478.
13. Wilkinson, J., Grant, A. E., & Fisher, D. J. (2009). *Principles of convergent journalism*: Oxford University Press, USA.

