・傳播 文化 與政治・ 第五期
2017 年 6 月 頁 153-176

研究誌要

# 「民營」的公共媒體服務
# －馬來西亞「擔保責任有限公司」集資模式芻議*

莊迪澎**

**本文引用格式**

莊迪澎（2017）。〈「民營」的公共媒體服務－馬來西亞「擔保責任有限公司」集資模式芻議〉，《傳播、文化與政治》，5:153-176。

投稿日期：2016 年 1 月 23 日；通過日期：2016 年 7 月 29 日。

* 筆者曾於馬來西亞《燧火評論》網站發表數篇文章提出對獨立新聞網站變化的觀察和對創建「民營公共媒體」的想法，本文乃根據這些文章梳理而成。參見莊迪澎（2014 年 7 月 9 日；2014 年 8 月 15 日；2014 年 12 月 2 日；2015 年 2 月 27 日；2015 年 8 月 7 日）。另外，本文相關法律事宜的討論，獲法律專業人士饒仁毅先生和饒兆穎小姐提供專業意見，筆者謹此致謝；惟陳述中若有謬誤，文責乃由筆者承擔。本文初稿曾於「2015 華文報刊、新媒介與跨域連接－－華文報業兩百年國際研討會」（2015 年 12 月 19-20 日，吉隆坡）上宣讀。此外，筆者亦感謝《傳播、文化與政治》兩位匿名評審的指正與修訂建議，對補強本文助益匪淺。

** 作者莊迪澎為世新大學傳播學博士學位候選人，e-mail: teckpeng.chang@gmail.com。

・傳播 文化 與政治・ 第五期
2017 年 6 月 頁 153-176

# 《摘要》

1998 年的「烈火莫熄」催化互聯網的普及性和催生網路新聞業，而 2008 年第 12 屆全國大選結果似乎又「激勵」了更多有心人士進場創建新聞網站，各語文版本和風格各異的網媒相繼冒出來，標誌著網路新聞業進入熱絡的階段，恰好是馬來西亞網媒沿革第二個十年之伊始，卻也處於一種「盛景中的窘境」，相繼傳出網媒停擺或所有權易手的消息。這種「盛景中的窘境」，反映的是網路新聞業所面對的一個殘酷現實：尚未能如傳統媒體那樣找到一套成熟、有利可圖的業務模式。至此，有一個值得集思廣益的問題是，有無可能在政府介入市場運作和依賴點擊率換算廣告收益之外建設第三個選項，創建且維持一個「理想類型」（ideal type）的獨立新聞網站，既能體現資金多元化、透明化，以及所有權公共化，又可避免過度商品化和成為點擊率誘餌的俘虜，犧牲內容深度。本文旨在提出作者對此問題的初步想法，冀望經由集思廣益和後續的深入研擬，探索以「擔保責任有限公司」（Company Limited By Guarantee）的模式創建「民營」的公共網媒之可能性。

**關鍵詞**：公司法令、馬來西亞、集資、新聞網站、擔保責任有限公司

# 壹、緒論

馬來西亞在 1994 年開放民眾使用互聯網，最初幾年談不上普及，直到 1998 年爆發時任副首相兼財政部長安華依布拉欣（Anwar Ibrahim）遭首相馬哈迪革職而掀起「烈火莫熄」（Reformasi）政治改革運動之後，始不但催化了互聯網的普及性增長，互聯網用戶從 1995 年的三萬人（0.1%）增加至 150 萬人（6.8%；Minges & Gray, 2002）[1]，也先後催生了林林總總的匿名的、揭秘的、反政府／國陣／巫統的「先行者」網站（莊迪澎，2009，頁 182），以及後來的正規新聞網站《當今大馬》（malaysiakini.com）。

「烈火莫熄」催化互聯網的普及性，互聯網反過來又大大影響馬來西亞的政治變遷，不但成了「烈火莫熄」訊息得以突破政府封鎖而大規模宣揚的重要平台，許多人亦認定它是促成 2008 年第 12 屆全國大選掀起「政治大海嘯」的重要成因，甚至時任首相阿都拉巴達威（Abdullah Ahmad Badawi）亦感歎忽略互聯網是執政黨選戰的敗筆（Mohd Sani, 2009, p. 146）。2008 年的大選結果似乎又「激勵」了更多有心人士進場創建新聞網站，各語文版本和風格各異的網媒相繼冒出來－例如 *The Nut Graph*、《馬來西亞局內人》（*The Malaysian Insider*）、《風雲時報》、《透視大馬》（*The Malaysian Mirror*）等－標誌著網路新聞業進入熱絡的階段，而此時恰好是馬來西亞網媒沿革第二個十年之伊始。

在第二個十年裡，網媒堪稱處於一種「盛景中的窘境」，雖然這邊廂不時有新的網媒冒出來，可另一邊廂卻也相繼傳出網媒停擺或所有權易手的消息，形成一種「此起彼落」的景觀。而且，諷刺的是，雖然納吉在 2009 年出任首相以來，政府對互聯網言論和網路行動主義（cyberactivism）的監視

[1] 以筆者個人經歷為例，筆者在 1996 年大學畢業、進入報社工作時，仍未使用互聯網，朋友和同事亦然。在報社採訪部使用的電腦也沒有互聯網連接，而筆者開始決心連接互聯網和開設電子郵箱，正是因為 1998 年「烈火莫熄」正在如火如荼展開，熱切想要從互聯網和電郵跟進事態演變之故。

和壓制日益嚴厲，但是這些年來造成網媒消亡的最直接致命傷，卻不是政府的打壓，而是經費困頓導致無以為繼。

這種「盛景中的窘境」，反映的是網路新聞業所面對的一個殘酷現實：尚未能如傳統媒體那樣找到一套成熟、有利可圖的業務模式，甚至有許多新聞網站－例如《獨立新聞在線》和 *The Nut Graph*－像是社會性項目更甚於商業項目，仰賴經費捐贈而不是廣告等業務所得來維持。然而，即便是企業投資、以商業模式經營的新聞網站，也不僅未能實現收支平衡，還慘虧甚至負債纍纍。至此，有一個值得集思廣益的問題是，吾人究竟有何模式可以建立且維持一個「理想類型」（ideal type）的獨立新聞網站，而且能夠體現資金多元化、透明化，以及所有權公共化，同時避免過度商品化和成為點擊率誘餌的俘虜，犧牲內容深度。本文旨在提出筆者對此問題的初步想法，冀望經由集思廣益和後續的深入研擬，探索以「擔保責任有限公司」（Company Limited By Guarantee）的模式創建「民營」的公共網媒之可能性。下一節將先檢視馬來西亞網路新聞業的經營狀況。

## 貳、網媒窘境與第三條道路

2008 年 3 月 8 日「政治大海嘯」所產生的政局變化，不僅產生了更多網媒浮現的局面，更重要的是出現一個值得進一步考察的重要變化：2008 年之前浮現的新聞網站多數是專為創辦原生新聞網站而成立的小規模資本公司，2008 年之後則已有資本相對雄厚的媒體企業和非媒體企業進場，包括地產商許志國創辦三語《每日蟻論》（*The Ant Daily*）、星報媒體集團前副主席李福隆（Vincent Lee）創辦英文《辣醬》（*Cilisos*），以及早在 1994 年已創辦財經報紙 *The Edge* 的屋業發展商童貴旺先是在 2012 年創辦走專題報道路線的新聞網站 FZ.com，後於 2014 年收購新聞網站《馬來西亞局內人》。

這些規模較大的企業進場經營網媒，看似昭示了網路新聞業前景看俏，現實卻可能適得其反。在此一看似網路媒體盛景之景觀中，亦頻傳新聞網站油盡燈枯的消息，光是從 2011 年至 2015 年，至少有六家新聞或評論網站因資金耗盡而無以為繼，而且多數僅是曇花一現，最短的僅維持半年。2005 年

創刊、2011 年陷入財困的《獨立新聞在線》經過員工為期一年自救行動後，在 2012 年停刊，是這六家停刊網站中維持最長時間的一家（見表一）[2]。

**表一：2011 年至 2015 年停刊的新聞網站**

| 新聞網站 | 版本 | 創刊日期 | 停刊日期 | 維持時間 |
|---|---|---|---|---|
| 獨立新聞在線 | 中文、馬來文 | 2005 年 8 月 9 日 | 2012 年 8 月 31 日 | 七年 |
| The Nut Graph | 英文 | 2008 年 8 月 15 日 | 2014 年 7 月 28 日 | 六年 |
| 風雲時報 | 中文 | 2009 年 4 月 | 2011 年 2 月 1 日 | 兩年 |
| The Malaysian Mirror（透視大馬） | 中文、英文 | 2009 年 6 月 24 日 | 2011 年 12 月（日期不詳） | 兩年 |
| 7 彩 | 中文 | 2012 年 9 月 30 日 | 2013 年 4 月 1 日 | 半年 |
| The Ant Daily [3]（每日蟻論） | 中文、馬來文 | 2013 年 12 月 26 日 | 2015 年 10 月 15 日 | 兩年 |

資料來源：作者整理。

財力相對雄厚的新聞網站，境況也不見樂觀。以三家主要英文網媒企業為例，僅《當今大馬》一枝獨秀，不但在 2013 年創下 36 萬 1130 令吉（約新台幣 274 萬元）的稅前盈利和 42 萬 3651 令吉（約新台幣 321 萬元）的累計盈利，同年 11 月 15 日宣佈推動「一人一磚」募款運動，目標是籌集 300

[2] 另有在 2012 年 10 月創刊、走專題報道路線的新聞網站《FZ.com》在 2014 年 7 月 1 日停刊，但原因是其業主 The Edge 媒體集團在同年 6 月兼併了《馬來西亞局內人》，為了避免資源浪擲，而不是因資金問題而停刊。

[3] 《每日蟻論》的業主許志國媒體私人有限公司在 2015 年 10 月脫售《每日蟻論》，新業主僅保留英文版，原有的中文版和馬來文版自 2015 年 10 月 15 日起停刊。

萬令吉（約新台幣 2273 萬元）來置產（〈攜手為新聞理想立基 一人一磚共築《當今》〉，2013 年 11 月 15 日）[4]，而且求仁得仁，在 2014 年 11 月 22 日以躊躇滿志的姿態遷入斥資 700 萬令吉（約新台幣 5304 萬元）、佔地一萬平方呎、樓高三層的新辦公大樓，歡慶創刊 15 週年。

創刊於 2008 年的《馬來西亞局內人》的訪客人數（unique visitors）雖僅次於《當今大馬》[5]，且有後來居上之勢，業績卻差強人意。其股權在 2014 年易手，應是資金無以為繼——原有業主 TMIDOTCOM 私人有限公司光是 2013 年和 2014 年的稅前虧損分別為 280 萬 780 令吉（約新台幣 2122 萬元）和 91 萬 8495 令吉（約新台幣 696 萬元），累積虧損高達 866 萬 1328 令吉（約新台幣 6564 萬元），另有債務達 956 萬 9335 令吉（約新台幣 7252 萬元）。最近的變化是，《馬來西亞局內人》在 2016 年 3 月 14 日上午宣佈停刊，而且在當晚午夜 12 時便關掉網站，讀者無法再訪問。據其新業主 The Edge 媒體集團的說法，它們自 2014 年收購《馬來西亞局內人》迄今二十個月裡，虧損了大約 1000 萬令吉（約新台幣 7578 萬元），而且未能找到買家，只好關掉（“The Edge Media group says failed to get buyers for TMI, lost RM10m”, 2016, March 14）[6]。

---

[4] 認購一塊磚，價格為 1000 令吉（約新台幣 7578 元），捐贈者將獲得等值的訂閱和廣告配套，名字也將刻在新辦公樓的「支持者之牆」留念（〈攜手為新聞理想立基 一人一磚共築《當今》〉，2013 年 11 月 15 日）。

[5] 根據馬來西亞數位協會與 comScore 公佈的 2015 年 8 月馬來西亞頂尖網路實體排行榜，《馬來西亞局內人》的訪客人數（unique visitors）有 93 萬 2000 個，在各類網站中排名第七，但在新聞類網站則排名第二，僅次於訪客人數 138 萬 7000 個的《當今大馬》，高於訪客人數 82 萬 5000 個的《星報》（The Star; comScore, 2015, October 26）。

[6] 《馬來西亞局內人》停刊和關閉網站可能有不為人知的政治內情。其業主 The Edge 媒體集團旗下的兩份報紙《The Edge 財經日報》與《The Edge 週報》曾在 2015 年 7 月因報道首相納吉牽涉在內的一馬發展有限公司（1MDB）醜聞中一筆十八億美元的詐欺詳情，而遭內政部吊銷出版準證三個月，業主和高層也被警方傳召調查。The Edge 媒體集團成功經由司法複核否決了內政部撤銷出版準證的命令，但是警方的調查尚未結案。《馬來西亞局內人》本身則因在 2016 年 2 月 25 日報道馬來西亞反貪污委員會的監督小組建議提控被指在 1MDB 醜聞私吞七億美元的納吉，在第

近年一度積極擴展媒體業務的地產商、世紀大學（SEGI University）集團董事經理許志國所控制的許志國媒體私人有限公司，也是慘淡經營，2013 年的稅前虧損 992 萬 1195 令吉（約新台幣 7518 萬元）、累計虧損達 1084 萬 8411 令吉（約新台幣 8221 萬元）。它在 2013 年 12 月創辦的三語新聞網站《每日蟻論》（*The Ant Daily*）經於 2015 年 10 月脫售，旗下另一新聞網站《熱點在線》（*The Heat Online*）也在 2015 年 12 月 1 日宣佈易主 [7]。表二是上述三家主要英文網媒企業之盈虧情況。

**表二：三家主要英文網媒企業之盈虧情況（貨幣：令吉）***

| | 當今大馬（Mkini Dotcom SB） | | 馬來西亞局內人（TMIDOTCOM SB） | | 許志國媒體（HCK Media SB） | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 稅前盈虧 | 累計盈虧 | 稅前盈虧 | 累計盈虧 | 稅前盈虧 | 累計盈虧 |
| 2014 | | | -918,495 | -8,661,328 | | |
| 2013 | 361,130 | 423,651 | -2,800,780 | -7,742,833 | -9,921,195 | -10,848,411 |
| 2012 | 106,869 | 173,173 | | | - | -927,216 |
| 2011 | 200,076 | 90,483 | | | | |

資料來源：作者整理自上述公司提交給馬來西亞公司委員會（Companies Commission of Malaysia）之報告。
*根據 2016 年 10 月之匯率，令吉兌新台幣匯率為 1 令吉兌新台幣 7.58 元。

二天遭馬來西亞通訊與多媒體委員會封鎖網站。網站被封鎖應是它無法找到買主的原因，但為何迫不及待地當天宣佈停刊、當晚關閉網站，背後是否有政治交易，目前還無從得知。

[7] 《熱點在線》前身為 2013 年 9 月 6 日面市的紙本《熱點》週刊（The Heat），同年 11 月 23-29 日刊摘引已在國會公布的材料，以《全民關注大手筆首相納吉》（All eyes on big-spending PM Najib）為封面標題報導首相夫婦窮奢極侈之作為（包括羅斯瑪搭乘政府專機出國），結果遭內政部勒令停刊，直至 2014 年 2 月方獲准復刊（莊迪澎，2014 年 1 月 21 日）。不過，《熱點》復刊後不久，便停止出版紙本，改為電子版《熱點在線》。2015 年 12 月 1 日《熱點在線》易主，新業主為 Regal Edition 私人有限公司，《熱點在線》亦改名為《馬來西亞熱點》（*The Heat Malaysia*；Hoo, 2015, December 1）。

前述營業情景說明馬來西亞網路新聞業「叫好不叫座」。互聯網在 1998 年因「烈火莫熄」而快速普及起來，可歸因於它發揮了三種重要作用：（一）突破主流媒體對安華／烈火莫熄的封鎖，成為公衆得知安華動向及言論的訊息來源；（二）揭秘，敘述政府高官貪污情況，甚至張貼機密文件；（三）動員群衆，傳達一場又一場的街頭大集會的詳情（莊迪澎，2008，頁 2）。由於馬來西亞的傳統媒體多年來備受政府經由嚴厲的媒體法規和所有權控制從嚴管制，新聞自由和輿論空間緊縮，而在網路新聞業起步首十年（1998-2008）裡相繼創刊的新聞網站發揮了三種重要作用：（一）在高度同質化的輿論市場中提出異議，還原官方消音的新聞；（二）揭露國家機關的媒體控制動作及削弱其效率；（三）訊息來源廣泛分散（莊迪澎，2011，頁 242），形成異軍突起的景象，尤其是《當今大馬》搶得先機，在傳統英文報章沉悶的官腔報道中迅速建立起品牌，迄今仍穩坐馬來西亞網路新聞業的老大哥地位。

雖然《當今大馬》是唯一實施付費訂閱制的新聞網站，但它畢竟是網路新聞業的一個例外。訂閱費固然是它最重要的收入，在 2008 年至 2012 年合計 2070 萬令吉的總收入裡，訂閱費佔了 40.6%（Finances, n.d.）[8]，但是其主要投資者和股東——（美國的）媒體發展貸款基金（Media Development Loan Fund）在 2001 年建議採行付費制以應付互聯網泡沫擠破造成的廣告消失危機時，這家網站的兩位主管亦曾擔憂讀者抗拒及管理付費制所產生的新成本（Carrington, 2015, p. 7）。他們的擔憂並非杞人憂天，在 2008 年大選之前，《當今大馬》的付費訂戶僅大約 6000 個，直至在野黨在此次大選大捷之後，方激增至接近 1 萬 2500 個，但訂戶人數後來又下跌，至 2013 年大選方又反彈，在 2014 年達到 1 萬 6039 個（Carrington, 2015, p.8）。

訂戶人數未必盡如人意，卻會犧牲網站的普及性，這是訂閱制的兩難。以創刊初期的《當今大馬》中文版為例，它在 2005 年創刊後一度和母體英文版《當今大馬》一樣採行訂閱制，但可能因反應未如預期卻又影響點擊率

[8] 《當今大馬》同時期的其他業務收入比例為廣告 33.5%、計劃資助 18%、手機服務 3.4%，以及其他收入 4.5%。這筆資料引自《當今大馬》的募款網頁：http://building.malaysiakini.com/finances。無顯示日期。

有欠理想，[9]不利競爭，後來取消訂閱制，直到 2011 年與《獨立新聞在線》推行聯合訂閱制，消除了競爭因素，恢復付費訂閱制至今。《獨立新聞在線》實施訂閱制之前，每天訪客人數（unique visitors）約有五萬多，實施訂閱制之後卻僅剩五千多，高達九成讀者不付費訂閱。擁有四種語文版本的《當今大馬》在 2014 年也僅有 1 萬 6039 個訂戶作為比較，《獨立新聞在線》實施訂閱制的成果可說是與網民普遍上不願付費訂閱新聞網站之現實相符。

《當今大馬》能依賴訂閱制獲得四成的收入，有兩個因素可以考察：（一）由於它是最早出現的正規新聞網站，1999 年創刊時並無競爭對手，在 2001 年採行訂閱制時，民眾對替代性媒體和訊息的期待有如渴驥奔泉，願意掏錢支持；（二）由於它搶得先機，加上歷史較為悠久，業已擴展成一個內容分類相對多元、內容數量相對多的新聞網站，除非出現在這方面足以媲美的競爭對手，否則已訂閱的讀者願意繼續訂閱，同時閱讀其他免費網站（例如《馬來西亞局內人》）。

而且，《當今大馬》並非憑著純粹的商業模式獲利、存活和擴展。迄今，美國的媒體發展貸款基金仍是《當今大馬》的三大股東之一（持股 29.17%）[10]，而它有能力推展「公民新聞」（Citizen Journalism Programme）等多項專案來擴大普及面，是獲得亞洲基金會、加拿大國際發展機構、馬來西亞荷蘭大使館、自由之聲等九個國際機構捐贈經費的結果。此外，《當今大馬》雖有盈餘，但不論是 2011 財政年度的 19 萬 4037 令吉（約新台幣 147 萬元）或 2012 財政年度的 8 萬 2690 令吉（約新台幣 63 萬元；稅後盈利），對照它已多達 88 位雇員的規模而言，此額度恐怕還不足以支付雇員的年功加俸（莊迪澎，2014 年 8 月 15 日）。

易言之，《當今大馬》的案例未必能用來論證付費訂閱制可作為新聞網

---

[9] 根據 Alexa.com 的統計，《獨立新聞在線》於 2008 年 6 月在馬來西亞中文新聞網站中排名第四，而《當今大馬》中文版落在第六位（〈alexa.com 最受歡迎中文新聞網站　《光華日報》名列第 3〉，2008 年 6 月 4 日）。

[10] 另外兩大股東是執行長詹德蘭（Premesh Chandran）持有 34.47%及總編輯顏重慶持有 29.42%，其餘 36 位小股東合計僅持有區區 6.94%的股權（莊迪澎，2014 年 8 月 15 日）。

站獲利和存活的通用模式。更何況，實施付費訂閱制，一方面許多讀者可能共用帳號，一人付費多人取用，另一方面網站內容經常被讀者轉貼到部落格或各式網站，沒有付費訂閱的網民亦能「搭便車」閱讀。於是，網媒作為「公共財」（public goods）的特質，比起報章等付費購買的印刷媒體更為彰顯。在這種價格機制運作不完整的情況下，相應就出現兩類機制，作為取得財源，決定傳媒內容的生產類型與水平的依據：第一大類仍在市場範疇內運作，此即傳媒廠商取得營收的方式，通常是差別定價、從廣告廠商或從使用者捐贈或訂費取得。第二大類則通常得由政府介入市場的運作，也就是立法要求使用者給付（執照）費用，政府直接編列預算，或對傳媒硬體（如電器製造廠商或空白 DVD 等）課征特別捐……等等（馮建三，2012，頁 86）。

在馬來西亞，第一大類是常見做法，但不無隱憂。第二大類目前僅能畫餅充饑，先談這點。就政府介入市場運作，以公帑補助創建和維持獨立媒體而言，依馬來西亞的政治現實，冀望政府有此作為，首先是無異於緣木求魚，其次是政府的「作為」可能比「不作為」更糟糕，以政策介入之名行干預和操控之實，反而不利獨立網媒之成長。國陣政府晚近雖因應傳播科技的沿革和經濟潮流而針對個別產業提出政策或行動綱領，例如「國家寬頻計劃」（National Broadband Plan，2004 年）、「國家數位化大藍圖」（National Digitalisation Master Plan，2004 年）及「國家創意產業政策」（National Creative Industry Policy，2010 年），仍是以推動經濟轉型和以這類新穎的經濟活動促進經濟發展為目的，而非意在促進新聞傳媒的多元開放。

在野黨對此也是乏善可陳，（原）民聯在 2011 年公佈的《橙皮書》隻字不提傳播事業的改革，僅在「乾淨、自由與公正的選舉」此一條目中略提「確保媒體給予所有政黨公平的空間」；它在 2013 年大選的競選宣言《人民宣言》（Manifesto Rakyat），就媒體問題提出的三點承諾都只是局限在「為媒體鬆綁」此一基本原則 [11]，雖有提及「企業化馬來西亞電臺與電視臺（RTM），

[11] 三點承諾為：（一）廢除所有限制媒體自由的法規，包括《1984 年印刷機與出版法令》、執照程序和其他嚴苛的措施；（二）企業化政府擁有的廣播機構如馬來西亞電臺（RTM），並確保所有媒體企業如首要媒體集團廉正奉行媒體自由，以進一步發展廣電產業；（三）尊重媒體從業人員在不受政府干預的情況下，以自由且負責任

並確保所有媒體企業如首要媒體集團廉正地奉行媒體自由，以進一步發展廣電產業」，但所謂的「企業化」帶有要讓國營事業有能力與私營企業競爭之含義，同時也帶有將本求利、謀取獲利最大化之目標，與國陣政府在 1983 年推動廣電服務「私營化」和商業化乃異曲同工。對於推動其他公共傳媒的成長，毫無著墨（莊迪澎，2014 年 12 月 2 日）。

雖然雪蘭莪州政府在 2015 年設立的雪蘭莪資訊科技與電子商務理事會（SITEC）宣稱，未來將成立天使投資基金會，為媒體帶來一番新氣象（郭振業，2015 年 9 月 29 日），但申請條件、補助形式、金額、審批標準等細節尚未明朗，對於促進網媒創業有多大助益，以及有多大的政治因素介入審批決策，目前雖還言之過早，但以（原）民聯自 2008 年執政雪蘭莪州和槟州以來所展現的異議容忍程度研判，要免於政治因素的干擾，恐怕也非易事。

依賴廣告收益維持網媒存活，應是最為人們所認受的獲利途徑。然而，不論是網媒自主招攬、廣告商直接付費在網站上刊登的各種面積橫幅廣告（banner ad），或是已成網媒新寵的「每千次展示計費」（Cost Per Mille, CPM）、每次點擊計費（Cost Per Click, CPC）及每個到訪者計費（Cost Per Visitor, CPV）等網路廣告投放方式，廣告定價和收益都遠低於傳統媒體。以中文報紙《星洲日報》為例，其全國版整版彩色廣告要價 5 萬 5000 令吉（約新台幣 42 萬元）（〈廣告價格表 2015〉，無日期），只要一天有十大版全版廣告（實際上它每天不只十大版全版廣告），就有 55 萬令吉（約新台幣 420 萬元）的廣告收入，這還不包括其他較小面積的廣告；而且，為了容納更多廣告，報紙不時會增頁或抽掉某些次要內容改刊廣告。反觀《當今大馬》目前最貴的主頁橫幅廣告僅要價每天 4000 令吉（約新台幣 3 萬元），即便是 Site Takeover 全頁廣告也僅要價每天 1 萬 2000 令吉（約新台幣 9 萬元）[12]；而且，

---

的成熟方式經營媒體業（轉引自莊迪澎，2014 年 12 月 2 日）。

[12] 《星洲日報》之廣告價格乃取自它自 2014 年 12 月 1 日生效之廣告價目表，而《當今大馬》的廣告價格則取自於 2015 年 12 月 13 日讀取的《當今大馬》廣告價目表，取自：https://goo.gl/X19Elc。無顯示日期。不過，《星洲日報》網站的主頁橫幅廣告價格為每週 1 萬 500 令吉（約新台幣 7 萬 9568 元）（〈廣告價格表 2015〉，無日期），平均每天 1050 令吉（約新台幣 7956 元）；然而，迄今為止，《星洲日報》的主要廣

為了避免廣告主刊登的廣告在頁面輪流出現的時間間隔太長，網站不得不限定橫幅廣告的數量。如此一來，報紙和新聞網站的廣告收入落差之大，顯而易見。至於網路廣告，以谷歌 Adsense 廣告為例，馬來西亞的「每次點擊計費」平均價格僅 0.04 美分（約 0.16 令吉；Phan, 2015, January 8），但即便網站有百萬訪客人數，會去點擊廣告的訪客恐怕也微不足道。

即便如此，廣告仍然是大多數網媒所認定的生存「王道」，尤其是以點擊率換算收益的網路廣告，因而極力推崇「點擊率測量」和「網站分析工具」（web analytical tool）之應用（例如：郭史光慶，2014 年 9 月 4 日；2015 年 1 月 5 日；2015 年 4 月 20 日）。然而，此一追求點擊率的趨勢對新聞網站編輯方針的影響可能比傳統媒體（主要是報紙）更加嚴重。「網站分析工具」的功能與電視收視率調查相似，就是告訴業者哪些新聞最多人讀、最多人看完、最多人轉發、最少人離開，然後根據這些數據來製作、呈現、部署、推廣新聞產品，以便最有效率地吸引網民點擊或流量，進而轉化成最大的廣告利益。於是，不僅是最能符合「用戶」偏好的新聞題材會得到重視，寫作方式和風格亦將迎合「用戶」的口味而調整（莊迪澎，2015 年 8 月 7 日）。所以，晚近幾年吾人可見簡短和膚淺的新聞內容大行其道，求量而不是求質，甚至越來越熱衷於刊登「內容農場」類的軟性內容（例如農曆新年必逛的商場、某地必吃美食，等等），以及仿效報紙的做法，把嚴肅場合的某些小細節寫成花絮當新聞（莊迪澎，2015 年 2 月 27 日），也就不奇怪了。

存活固然重要，但吾人若抱著新聞網站應勿忘初衷的期許，應當憂心的是，此一追求點擊率換算廣告收益之情景，會否導致本末倒置，網路新聞業者在追求盈利的時候淡忘初衷，「新聞」首先是用來賣錢的「商品」，然後才是（甚至根本就不是）為了啟迪民智或推動民主化等等（莊迪澎，2015 年 8 月 7 日），甚至導致網媒打壓新聞自由和限制訊息自由流通的反抗精神，以及讓異議得以聲張的理想主義的實踐，宣告衰亡（莊迪澎，2015 年 2 月 27 日）。

若有此擔憂，在仍是畫餅充饑甚至緣木求魚的政府介入市場運作和依賴

---

告收益還是來自報紙的廣告。

點擊率換算廣告收益之外，有無可能建設第三個選項，創建且維持一個「理想類型」的獨立新聞網站，既能體現資金多元化、透明化，以及所有權公共化，又可避免過度商品化和成為點擊率誘餌的俘虜，犧牲內容深度？下一節嘗試討論「擔保責任有限公司」模式，作為對此問題的初步回應。

## 參、「擔保責任有限公司」模式芻議

提出設立「擔保責任有限公司」經營獨立新聞網站的設想，乃源自「公共廣電服務」（Public Service Broadcasting）之概念。提起「公共廣電服務」，自 1927 年轉型為公共機構的英國廣播機構（BBC）迄今仍為全球圭臬；英國以外，瑞典、挪威、芬蘭、丹麥等歐洲國家，以及美國、日本、韓國、香港、台灣，乃至泰國，皆有公共廣電服務。在馬來西亞，馬來西亞電台與電視台（RTM）僅為國營廣電機構，談不上是「公共廣電服務」，要推動 RTM 公共化恐怕也是知易行難，雖說民間可以遊說乃至施壓，但決定權始終掌握在政府這一邊。然而，在網媒日益普及的當下，吾人也許可以不必執著於「公共廣電服務」，而是思考在「民間」實現廣電以外的「公共傳播服務」（Public Service Communication）或「公共媒體服務」（Public Service Media）之可能性。

類似例子，早有前例可循。1988 年，韓國仍處於盧泰愚的專制統治下，主流新聞媒體的作風極為保守，超過 200 名新聞工作者因為敢言而被媒體裁撤（韓江雪，2014 年 3 月 9 日），當地知識分子和民主運動支持者期盼著一家較獨立和「說實話」傳媒的出現，展開了籌款運動，在三個多月內，捐款人數接近三萬人，募集了四百多萬美金，創辦了《韓民族日報》；在《韓民族日報》營運後一年，第二輪籌款運動展開，成功在四萬多位捐款者中募得逾一千萬美金（黃英琦，2014 年 7 月 29 日）。

《韓民族日報》的創辦團隊向捐款者送出股份，共 6 萬 5000 人成為股東（黃英琦，2014 年 7 月 29 日），但規定每名股東持股不得超過 1%，以確保所有權維持在分散狀態，此特點使它特別偏重調查報道，專門揭露政府的貪腐醜聞，又或對大財團的舉措嚴加批評，因而在高度集團化的報業市場中

脫穎而出，甚至躋身韓國三大日報的地位（韓江雪，2014 年 3 月 9 日）。

在台灣的其中兩個例子有將自身定位為「運動的媒體、媒體的運動」，作為社會運動報道與發聲平台的《苦勞網》，以及以影音形式記錄公民運動的《公民行動影音紀錄資料庫（公庫）》。

《苦勞網》（coolloud.org.tw）發軔於 1997 年，最初是世新大學、政治大學等校的學生於世新大學社會發展研究所架設網站，收集台灣社會運動相關資料，直到 1998 年 9 月方正式定名為《苦勞網》（Brandon，2014 年 12 月 22 日）。《苦勞網》的經費主要來自於小額捐款、網頁製作，以及學術單位、政府文化部門直接或間接的補助（管中祥，2009，頁 103）。《苦勞網》雖然規模小，但自 2007 年首獲得台灣卓越新聞獎之後，2012 年和 2013 年亦再獲獎（Brandon，2014 年 12 月 22 日）。

至於《公庫》（http://www.civilmedia.tw），創建於 2007 年，最初屬於行政院國家科學委員會數位典藏國家型科技計畫二分項人文與社會發展子計畫之公開徵選計畫，是以公民行動作為紀錄的對象，攝製主流媒體忽略或扭曲的社會行動：透過攝製及訪談，讓公民闡述對社會過程的看法，並將影音資料存於資料庫中，供使用者查詢與理解社會事實（管中祥，2012，頁 105）。該計畫在 2012 年 10 月結束，《公庫》不再獲得國家經費補助之後，在 2014 年成立「台灣公民行動紀錄協會」，希望透過社會大眾的小額集資來維繫長久運作。《公庫》自 2007 年至 2015 年的八年裡，已累積超過 2000 餘則影音紀錄（〈我們是另類媒體：公庫！〉，無日期）。

馬來西亞也曾有「公共傳播／媒體服務」的實驗，2005 年創刊的中文《獨立新聞在線》（http://www.merdekareview.com）、2008 年創刊的英文時事網站 *The Nut Graph*（http://www.thenutgraph.com），以及 2014 年五月創刊的評論網站《燧火評論》（http://www.pfirereview.com），可說是一種「準公共傳播／媒體服務」——它們獨立於政黨和財團、依賴資助、非營利目的、免費讓讀者近用、較不注重商業模式（莊迪澎，2014 年 7 月 9 日）。然而，在企業設置和管理方面，它們畢竟還是「私有」、由創建者全權管理和承擔盈虧的私人有限公司，而「擔保責任有限公司」的建議，正是一種讓此類「準公共」的新聞事業進一步公共化，成為「民間公共媒體」之設想。

## （一）何為及為何「擔保責任有限公司」？

馬來西亞《1965 年公司法令》（Companies Act 1965）第四條款之釋義闡明，「擔保責任有限公司」（Company Limited By Guarantee）是指按照此一原則成立之公司：公司會員（member）的責任僅限於他們個別在公司備忘錄裡所承諾貢獻給公司的金額，在公司清盤時，他們將承擔的責任與這些金額相等。該法令第 14 條款允許人們註冊成立「擔保責任有限公司」來推動會員意欲開展的事業和活動，即俗稱的「非營利」（non-profit）公司。

「擔保責任有限公司」的會員人數無限制，初始資金為至少一百萬令吉（約新台幣 758 萬元）。它有別於一般私人有限公司的其中一個特點，就是《公司法令》第 24（1）及（2）條款所規定，公司的盈餘和其他收入應用於其原來目的，禁止派發股息給會員。換言之，假使這家公司獲利，不論多寡，所有盈餘都只能為公司經營業務所用，會員不得瓜分。

本文所建議的「擔保責任有限公司」，是以公眾集資的方式成立，資金來源可包含若干主要捐贈者，外加廣大公眾的捐贈。但是，集資工作並非一次性，最理想的情況是有若干捐贈者定期注資（如每月、每季、每年），小額捐款方面則應定期擴大捐贈者陣容或爭取新的捐贈者取代已停止注資的捐贈者，確保資金不斷。「擔保責任有限公司」的設置，具有以下三個優點：

1. 資金來源多元化。雖然公司還是得維持若干較大筆金額的資金來源，以保障財務穩定，但眾多小額捐贈積沙成塔可成可觀的資金來源，形成資金來源多元化，降低個別捐贈者影響公司和編輯部營運的能力。資金來源多元化亦可消除讀者對新聞網站為政黨注資經營的疑慮。
2. 預防私人獲利。「擔保責任有限公司」和一般「私人有限公司」的其中一個重要差異是前者的盈餘和財產不能用作會員分紅，可以避免眾多捐贈者捐贈的資金落入少數會員的個人口袋。以「私人有限公司」設立公眾集資經營的新聞企業，假使未來有可觀盈餘或是置產且大幅增值之後，有股東因個人原因決定退股，或是他們的財產繼承人無意參與新聞事業而決定退股，並且要求按照股份比例支取公司資產，原來的公眾資

金便有成為私人獲利的風險。

3. 限制廣告左右編採決策。由於會員不可分紅，確立其「非營利」之定位，較能保障管理者不為牟利（例如廣告收益）而犧牲新聞專業。這不是說，擬議中的新聞網站非得拒絕廣告[13]。廣告收益也許仍是「民營公共媒體服務」必須經營的經費來源，以利長足成長，但是「非營利」的定位較能免於一般營利公司的股東期盼優渥收益的壓力，舒緩經營者取捨廣告時的兩難，在是否接納爭議性的廣告時有較大的自主性，避免廣告利益左右編採決策，以及避免因網路廣告收益的誘惑而以「內容農場」式內容爭取點擊率。

## （二）企業架構設置構想

設立「擔保責任有限公司」的初始資金是一百萬令吉（約新台幣 758 萬元），會員人數無限制，但為了方便討論，姑且假定有 20 位有志於籌辦這家公共新聞網站的會員。理論上，這 20 位會員每人必須挹注五萬令吉（約新台幣 38 萬元）作為初始資金，方足以設立「擔保責任有限公司」。假使每位會員都有能力和意願拿出五萬令吉，而後續所需的資金經由眾籌方式集資，當然是最理想的情況。假使大部份會員不具此財力，一個可考慮的方案就是這些會員以信託人的身份代表若干位捐贈人，例如每人代表 10 位有能力拿出 5000 令吉（約新台幣 3 萬 8000 元）的捐贈者，或是 20 位有能力拿出 2500 令吉（約新台幣 1 萬 9000 元）的捐贈者，餘此類推。[14]

---

[13] 「無廣告」而存活，未必是天方夜譚，2010 年獲得美國普立茲新聞獎（The Pulitzer Prizes）調查性報導獎的《親民》（*Pro Publica*）網站，就是標榜「獨立、非營利」、依靠慈善組織的資金運作的無廣告網站。在馬來西亞也有前例，總部設於檳城的民權運動組織「國民醒覺運動」（Aliran Kesedaran Negara）自 1980 年出版英文政論雜誌《激流月刊》（*Aliran Monthly*），堅持不收廣告，維持了超過 30 年（莊迪澎，2014 年 7 月 9 日）。

[14] 雖說會員人數無限制，但考慮到管理和行政作業的問題，建議應自行擬定會員人數，例如 50 或 100 人。至於公司章程（Memorandum and Articles）應註明每個會員挹注多少金額作為初始資金，可另行斟酌。假使建議每人五萬令吉，其他人若意欲捐贈低於此金額的資金，可以交由某一會員代表。雖然《公司法令》並不承認這類

這僅是創建公司所需的第一筆資金，一百萬令吉可能僅足以應付一年的開支。草創時期的後續營運經費有兩大管道籌措：一是代表若干捐贈者的會員和董事部定期（比如每年）向目標明確的捐贈對象募款，二是借助日益普及的眾籌（crowdfunding）設施向認同和支持此公共新聞事業的民眾募款。要這麼做，就得確立一個集資機制，其職能包括：（一）假使原有的捐贈者當中有人退出，則物色新的捐贈者接替，確保經費來源不斷，以及（二）監督和審計公眾交付給這些信託人的經費有妥善處理。

「擔保責任有限公司」並非股權制，而是會員制，所有會員地位平等，並無單一或少數幾個會員持有高比例份額的狀況，可預防一般私人有限公司大股東壟斷業務決策權甚至干預新聞編採方針。重大決策如變更公司章程，應由會員大會定奪。董事部的職責主要是管理集資、投資和資源分配事務，避免涉入編採決策；董事部成員建議除了會員代表，亦應有不具會員身份的捐贈者、總編輯和公民代表。由於事關公眾捐贈經費和信託作業，應設有「審計委員會」監督股東和董事部的集資作業。

編輯部應享有最大的自主性，為了防止董事部動輒更換總編輯，以致影響編採自主性，建議設立「總編輯任命委員會」處理物色和遴選總編輯人選之事宜。編輯部雖應有最大的自主性，但作為理想類型的公共新聞網站，應主動面對公眾監督，這方面可設立「新聞倫理委員會」，討論閱聽人的申訴、自發性檢討編採工作上的疏失和錯誤，以及防範廣告利益影響內容，力求改善，打造優質媒體。「新聞倫理委員會」成員可包含編輯部代表、業務部代表、讀者代表及學界代表等。

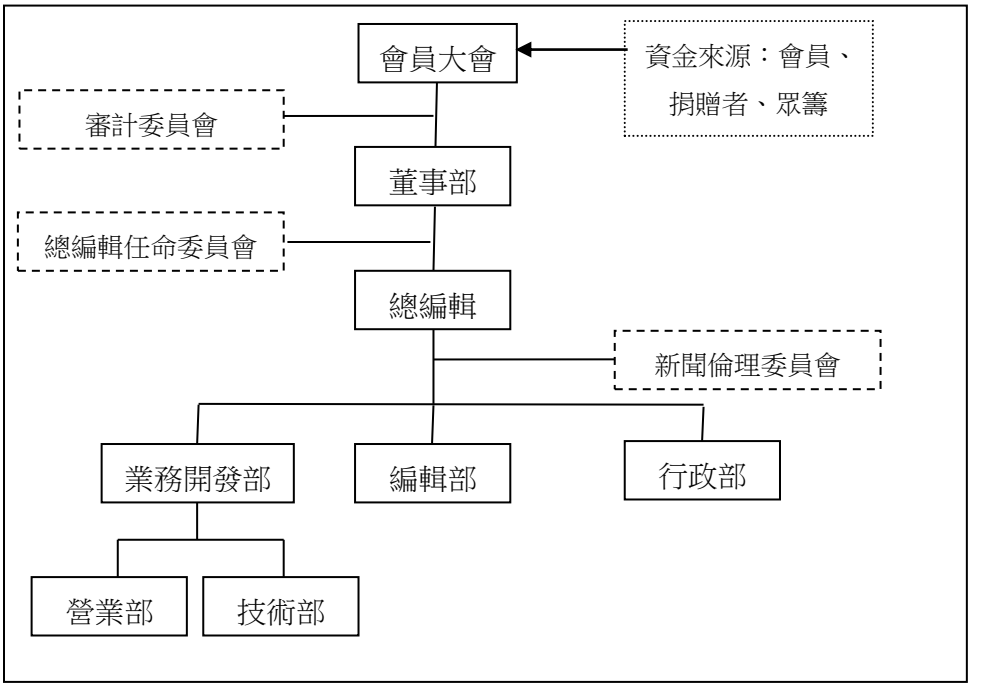
在管理編制方面，建議採取「總編輯掛帥」編制，即總編輯不只是編輯部主管，而是董事部以下整個公司的主管，除了編輯部，業務開發部和行政部等部門也是向總編輯負責。建議此編制的目的，是要避免重蹈傳統媒體企業之覆轍，即營業部因廣告、發行等業績收益可觀而在企業決策過程中掌握巨大影響力，左右編輯方針。然而，「總編輯掛帥」的編制並不是說總編輯

---

信託關係，但捐贈者和代表他們的會員之間仍可根據《1950 年合約法令》明確訂立彼此的關係。

兼顧業務開發部的業務規劃和日常作業，而是業務開發部仍有一位類似「營運長」（Chief Operation Officer）的主管負責規劃、開發和經營新聞編採以外的營利業務，以及網站功能之革新等等，但有重大和具爭議性決策時應向總編輯報告及負責。圖一為擬議的公共新聞網站企業架構。

**圖一：公共新聞網站企業架構**




本文所提之建議，是出於打造「理想類型」獨立媒體，雖說「擔保責任有限公司」之構想於法有據，且不無玉成美事之客觀條件，但仍得面對馬來西亞的在地國情所可能造成之阻礙，包括（一）法律與行政限制，以及（二）長期募款的耐力，以及（三）缺乏業績誘因與成本增長困境。

## （一）法律與行政限制

雖然《1965 年公司法令》允許設立「擔保責任有限公司」，但是「擔保

責任有限公司」能否用來經營新聞媒體業務，仍是灰色地帶。尤其是以馬來西亞政府威權治理、對獨立媒體不友善之政治環境而言，公司設立過程和設立之後，會面對哪些法律和行政障礙，恐怕無法精準預測。

根據《1965 年公司法令》第 24（3）條款訂立的執照條件亦有規定，未經（國內貿易、合作社與消費人事務部）部長事前批准，「擔保責任有限公司」和私人有限公司一樣不得向公眾征求捐贈或收取任何金錢。會員如何在合法情況下向捐贈者籌募經費，以及通過眾籌設施所得之金額，如何挹注到這家「擔保責任有限公司」，這方面的操作也是應該謹慎處理的問題。

除了公司註冊的法律問題，捐贈者和代表他們的會員，以及董事之間存在的信託關係等等，如何以法律合理規範，避免失信等糾紛，都是有待進一步研議之事宜。

## （二）長期募款的耐力

晚近幾年，台灣和香港均有眾籌成功的例子可考，包括台灣號稱第一個以眾籌模式經營的調查報導平台「weReport 調查報導公眾委製平台」（we-report.org），於 2011 年 12 月創建，至今（2015 年 12 月 10 日瀏覽）總贊助人數已達 1114 人次，資助 61 個深度或調查報導提案。在香港，英文網媒 *Hong Kong Free Press* 在 2015 年 5 月展開眾籌，成功募得 60 萬港元（約新台幣 241 萬元）開站，超出原定目標 15 萬港元（約新台幣 60 萬元）。同年 8 月 18 日，香港資深記者吳曉東宣佈提前完成 300 萬港元（約新台幣 1209 萬元）眾籌目標後宣布成立，最快今年 12 月開始運作民間通訊社 FactWire（周延，2015 年 8 月 20 日；何雪瑩，2015 年 8 月 11 日）。

前述例子似乎鼓舞人心，但是要長期籌募足以維持營運的經費，顯然不易。依靠公眾涓滴集資維持的《苦勞網》和《公庫》，均處於入不敷出的狀況。據《苦勞網》2015 年 2 月捐款徵信所述，其每月定期定額總數約為新台幣 17 萬元，然而工作站運作中的 6 位成員薪資及相關行政成本，約在 24 萬之間（宋小海、姜秀玲，2015 年 6 月 25 日），明顯入不敷出。《公庫》的財政情況也相似，其 2016 年 2 月份財務收支顯示，當月收入新台幣 13 萬 2996 元，支出 23 萬 504 元，不敷 9 萬 7508 元（〈紀錄是為了促進理解－2016 年

2 月捐款徵信〉，2016 年 3 月 16 日）。

馬來西亞尚未有通過眾籌方式創建的新聞網站，但是從《獨立新聞在線》和 *The Nut Graph* 之創建，以及後來陷入財困獲得民眾捐款支援的經驗來看，說明願意慷慨解囊支持獨立媒體者不乏其人。然而，一次性資助畢竟有別於長期贊助，假使吾人需要五年甚至十年的時間方能使一家公共新聞網站自力更生，或是始終無法自食其力而必須長期依賴眾籌來存活，能否維持長期募款的耐力，以及捐贈者能否源源不斷，仍是個考驗。若是中文媒體，馬來西亞華人社會每年至少捐助三億令吉（約新台幣 23 億元）承擔 60 所民辦華文獨立中學的開銷（馮運達，2010 年 1 月 24 日），以及捐助 1290 所華文小學和各種社團和文教活動，已是沉重的負擔，是否能說服各界長期支持公共網媒，委實有待考驗。

### （三）缺乏業績誘因與成本增長困境

以「擔保責任有限公司」的公司形式和公眾集資的資金模式經營理想類型的新聞網站，有可能出現一種缺乏業績誘因的情況，原因包括：1.非營利的觀念可能導致團隊裡的主管不像商業媒體的主管那樣背負收益業績的壓力；2.可以帶來收益的業務與新聞網站的理念相悖時，為了堅持理念而放棄可以帶來收益的業務，可能導致營業部門意興闌珊。

這種缺乏業績誘因的情況，將影響新聞網站未來能否自力更生；假使又未能確保充足的公眾集資源源不斷，將是雪上加霜。更何況，新聞網站的營運，每年所需的預算將隨著日常固定開支（例如員工的年功加俸、油電和交通成本，等等）高漲而提高。

成本逐年提高而收入未能相應提高，對新聞網站的維繫將產生惡行循環：首先它可能採取節流手段，因此不增加編採人員、不聘資深人員或不遞補職缺，不僅會造成內容在質和量兩方面的萎縮，亦將造成編採人員因沉重的工作量而倦勤出走。由於無法成長，甚至萎縮，與其他新聞媒體競爭的能力就大為減弱，最後走向衰亡。

本文乃對創建公共新聞網站提出一個可供各方研議的初步構想，要具體落實，除了端看各方有心人士有無擔當登高一呼號召集資之意願，還得集合

傳媒工作者以外的法律、企業管理、會計、資訊工藝等領域專業人士集思廣益，詳細研擬創建「擔保責任有限公司」的準備工作，妥善設計其架構和操作方式，確保此一模式能永續經營。

## 參考書目

〈alexa.com 最受歡迎中文新聞網站　《光華日報》名列第 3〉（2008 年 6 月 4 日），《光華日報》。取自 http://news.sina.com/int/kwongwah/105-103-102-102/2008-06-04/09022956409.html

Brandon（2014 年 12 月 22 日）。〈獨立前行 17 年 苦勞網另類實踐〉，《共誌》。取自：http://commagazine2011.blogspot.my/2014/12/17.html

〈我們是另類媒體：公庫！〉（無日期），《公民行動影音紀錄資料庫》。取自：http://www.civilmedia.tw/about

〈紀錄是為了促進理解－2016 年 2 月捐款徵信〉（2016 年 3 月 16 日），《公民行動影音紀錄資料庫》。取自：http://www.civilmedia.tw/archives/44327

〈廣告價格表 2015〉（無日期），星洲媒體集團。

〈攜手為新聞理想立基 一人一磚共築《當今》〉（2013 年 11 月 15 日），《當今大馬》。取自 https://www.malaysiakini.com/news/246701

宋小海、姜秀玲（2015 年 6 月 25 日）。〈苦勞勞權不斷炊 號召百人每月捐款 700〉，《苦勞網》。取自：http://www.coolloud.org.tw/node/82860

何雪瑩（2015 年 8 月 11 日）。〈要眾籌不要金主，讓新聞回到沒有干預的樣子〉，《端傳媒》。取自：https://theinitium.com/article/20150811-hongkong-mediacrowfunding/

周延（2015 年 8 月 20 日）。〈新聞眾籌 敢問路在何方〉，《亞洲財經》。取自：http://www.asft.cc/business_coverage/20150820_zhouyan_xinwenzhongchouganwenluzaihefang/

莊迪澎（2008），《除了新聞自由，還有理念改造－－馬來西亞新媒體空間的創造與實踐》，馬來西亞策略資訊研究中心主辦「媒體與社會變遷」研討會，2008 年 1 月 12 日，吉隆坡 Quality 酒店。

莊迪澎（2009）。〈威權統治夾縫中的奇葩：馬來西亞獨立媒體運動方興未艾〉，《新聞學研究》，99: 169-200。

莊迪澎（2011）。〈互聯網驅動下的民主化與國家反撲：馬來西亞網路媒體經驗〉，《中華傳播學刊》，20: 229-269。

莊迪澎（2014 年 1 月 21 日）。〈《熱點》停刊命運未卜新聞自由淪為首相特權〉，《公正報》，頁 8-9。

莊迪澎（2014 年 7 月 9 日）。〈創建「民營」的公共媒體〉，《燧火評論》。取自：

http://www.pfirereview.com/20140709
莊迪澎（2014 年 8 月 15 日）。〈公共新聞「非營利有限公司」〉，《燧火評論》。取自：http://www.pfirereview.com/20140815
莊迪澎（2014 年 12 月 2 日）。〈期許民聯研擬傳播政策〉，《燧火評論》。取自：http://www.pfirereview.com/20141202a
莊迪澎（2015 年 2 月 27 日）。〈新聞網站向「內容農場」挺進！〉，《燧火評論》。取自：http://www.pfirereview.com/20150227
莊迪澎（2015 年 8 月 7 日）。〈沒到壯年，就開始衰老了？〉，《燧火評論》。取自：http://www.pfirereview.com/20150807b
郭史光慶（2014 年 9 月 4 日）。〈沒有新聞內容，只有新聞服務〉，《當今大馬》。取自：http://www.malaysiakini.com/columns/273628
郭史光慶（2015 年 1 月 5 日）。〈新聞網媒與「點擊誘餌」大戰〉，《當今大馬》。取自：http://www.malaysiakini.com/columns/285370
郭史光慶（2015 年 4 月 20 日）。〈網站分析：新聞室的新眼睛？〉，《當今大馬》。取自：http://www.malaysiakini.com/columns/295799
郭振業（2015 年 9 月 29 日）。〈大馬須破舊立新　邁向電子商務時代〉，《東方日報》。取自：http://www.orientaldaily.com.my/nation/gn204515331648
黃英琦（2014 年 7 月 29 日）。〈韓民族日報的啟發〉，《am730》。取自：http://www.am730.com.hk/column-218991
馮建三（2012）。《傳媒公共性與市場》。台北：遠流。
馮運達（2010 年 1 月 24 日）。〈學生增加 擴建校舍 華社每年付獨中 3 億〉，《南洋商報》。取自：http://www.nanyang.com/Newscenter/articledetail.asp?type=N&ID=120168&sID=7&cID=10
管中祥（2012）。〈公民行動的聲與影—「公民行動影音紀錄資料庫」的足跡與價值〉，《人文與社會科學簡訊》，14(1): 103-108。
韓江雪（2014 年 3 月 9 日）。〈《韓民族日報》——拉闊獨立民間媒體的想像〉，《明報》。取自：https://goo.gl/DmKtQq
Carrington, T (2015). *Advancing independent journalism while building a modern news business: The case of Malaysiakini*. Washington, DC: Center for International Media Assistance & National Endowment for Democracy. Retrieved from http://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2015/02/CIMA-Advancing-Independent-Journalism-While-Building-a-Modern-News-Business-The-Case-of-Malaysiakini1.pdf
comScore (2015, October 26). *MDA and comScore Release Rankings of Top Web Entities in Malaysia for August 2015*. Retrieved from http://www.comscore.com/Insights/Market-Rankings/MDA-and-comScore-Release-Rankings-of-Top-Web-Entities-in-Malaysia-for-August-2015
Finances (n.d.). *Malaysiakini.com.* Retrieved from http://building.malaysiakini.com/finances/
Hoo, E. (2015, December 1). The Heat Malaysia - new management, renewed vigour. *The Heat Malaysia*. Retrieved from http://www.theheatmalaysia.com/VIEWS/The-Heat-Malaysia-new-management-renew

ed-vigour
Mohd Sani, M. A. (2009). *The public sphere and media politics in Malaysia*. Newcastle, UK: Cambridge Scholars
Minges, M. & Gray, V. (2002). *Multimedia Malaysia: Internet case study*. Geneva, CH: International Telecommunication Union.
Phan, M. (2015, January 8). Top 50 countries high CPC Google Adsense 2015. *Toplist Tips*. Retrieved from http://www.toplisttips.com/50-countries-high-cpc-ranking-google-adsense/
Rate Card for Malaysiakini.com (n.d.). *Malaysiakini.com.* Retrieved from http://iframe.malaysiakini.com/en/http://fgmedia.my/ad-units/ad-placements/malaysiakini-en-bm-cn-home-page/
The Edge Media group says failed to get buyers for TMI, lost RM10m (2016, March 14). *Malaymail Online*. Retrieved from http://www.themalaymailonline.com/malaysia/article/the-edge-media-group-says-failed-to-get-tmi-buyers-lost-rm10m#sthash.0PQl9U9A.dpuf
Suruhanjaya Syarikat Malaysia (n.d.). *Garis Panduan Memperbadankan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) Di Bawah Akta Syarikat 1965* （依據 1965 年公司法令設立擔保責任有限公司之準則）. Retrieved from https://www.ssm.com.my/sites/default/files/booklet/Garis%20Panduan%20SBMJ.pdf

・傳播 文化 與政治・ 第五期
2017 年 6 月 頁 153-176

# Creating Public Service Media via Crowd-Funding in Malaysia: A Feasibility Assessment

Teck-Peng CHANG

## ABSTRACT

The *Reformasi* Movement in 1998 catalyzed the popularity of the Internet and the emergence of online journalism, while the outcome of the 12th General Election in 2008 seemed to have "encouraged" more players to establish news portals in various languages and models. This took place at the beginning of the second decade of the emergence of Malaysian online media industry, and marked the ushering in of a vibrant phase of online journalism. Such development, nevertheless, also represented a period of "dilemma in vibrancy", characterized by news portals forced to cease operation or being taken-over one after another. This "dilemma in vibrancy" reflects a harsh reality confronted news portals: They have yet to find a mature and profitable business model as traditional media. Thus, the question in contention – beyond the governmental policy intervention over marketplace and the reliance on hits-based advertising revenue, what is the possibility of establishing and sustaining an "ideal type" of independent news portal, which is publicly owned with diversified and transparent funding and devoid of the problem of over commercialization and becomes captive of clickbait at the expense of content quality? This essay aims to forward a preliminary proposal on establishing a public service news portal with public fund via the means of setting up a Company Limited By Guarantee.

**Keywords**: Companies Act, Company Limited By Guarantee, Fundraising, Malaysia, News Portals.

---

* Teck-Peng CHANG is doctoral candidate, Ph.D Program of Communication Studies, Shih Hsin University, Taipei, Taiwan. E-mail: teckpeng.chang@gmail.com