# 「民营」的公共媒体服务

# -马来西亚「担保责任有限公司」集资模式刍议\*

庄油澎\*\*

### 本文引用格式

庄迪澎(2017)。〈「民营」的公共媒体服务一马来西亚「担保责任有限公司」集资模式刍议〉,《传播、文化与政治》,5:153-176。

投稿日期: 2016年1月23日: 通过日期: 2016年7月29日。

- \* 笔者曾于马来西亚《燧火评论》网站发表数篇文章提出对独立新闻网站变化的观察和对创建「民营公共媒体」的想法,本文乃根据这些文章梳理而成。参见庄迪澎(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,本文相关法律事宜的讨论,获法律专业人士饶仁毅先生和饶兆颖小姐提供专业意见,笔者谨此致谢;惟陈述中若有谬误,文责乃由笔者承担。本文初稿曾于「2015华文报刊、新媒介与跨域连接一一华文报业两百年国际研讨会」(2015年12月19-20日,吉隆坡)上宣读。此外,笔者亦感谢《传播、文化与政治》两位匿名评审的指正与修订建议,对补强本文帮助匪浅。
- \*\* 作 者 庄 迪 澎 为 世 新 大 学 传 播 学 博 士 学 位 候 选 人 , e-mail: teckpeng.chang@gmail.com。

## 《摘要》

1998年的「烈火莫熄」催化互联网的普及性和催生网络新闻业,而 2008年第12届全国大选结果似乎又「激励」了更多有心人士进场创建新闻网站,各语文版本和风格各异的网媒相继冒出来,标志着网络新闻业进入热络的阶段,恰好是马来西亚网媒沿革第二个十年之伊始,却也处于一种「盛景中的窘境」,相继传出网媒停摆或所有权易手的消息。这种「盛景中的窘境」,反映的是网络新闻业所面对的一个残酷现实:尚未能如传统媒体那样找到一套成熟、有利可图的业务模式。至此,有一个值得集思广益的问题是,有无可能在政府介入市场运作和依赖点击率换算广告收益之外建设第三个选项,创建且维持一个「理想类型」(ideal type)的独立新闻网站,既能体现资金多元化、透明化,以及所有权公共化,又可避免过度商品化和成为点击率诱饵的俘虏,牺牲内容深度。本文旨在提出作者对此问题的初步想法,冀望经由集思广益和后续的深入研拟,探索以「担保责任有限公司」(Company Limited By Guarantee)的模式创建「民营」的公共网媒之可能性。

关键词:公司法令、马来西亚、集资、新闻网站、担保责任有限公司

## 壹、绪论

马来西亚在 1994 年开放民众使用互联网,最初几年谈不上普及,直到 1998 年爆发时任副首相兼财政部长安华依布拉欣(Anwar Ibrahim)遭首相 马哈迪革职而掀起「烈火莫熄」(Reformasi)政治改革运动之后,始不但催 化了互联网的普及性增长,互联网用户从 1995 年的三万人(0.1%)增加至 150 万人(6.8%; Minges & Gray, 2002)¹,也先后催生了林林总总的匿名的、揭秘的、反政府/国阵/巫统的「先行者」网站(庄迪澎,2009,页 182),以及后来的正规新闻网站《当今大马》(malaysiakini.com)。

「烈火莫熄」催化互联网的普及性,互联网反过来又大大影响马来西亚的政治变迁,不但成了「烈火莫熄」讯息得以突破政府封锁而大规模宣扬的重要平台,许多人亦认定它是促成 2008 年第 12 届全国大选掀起「政治大海啸」的重要成因,甚至时任首相阿都拉巴达威(Abdullah Ahmad Badawi)亦感叹忽略互联网是执政党选战的败笔(Mohd Sani, 2009, p. 146)。2008 年的大选结果似乎又「激励」了更多有心人士进场创建新闻网站,各语文版本和风格各异的网媒相继冒出来一例如 The Nut Graph、《马来西亚局内人》(The Malaysian Insider)、《风云时报》、《透视大马》(The Malaysian Mirror)等一标志着网络新闻业进入热络的阶段,而此时恰好是马来西亚网媒沿革第二个十年之伊始。

在第二个十年里,网媒堪称处于一种「盛景中的窘境」,虽然这边厢不时有新的网媒冒出来,可另一边厢却也相继传出网媒停摆或所有权易手的消息,形成一种「此起彼落」的景观。而且,讽刺的是,虽然纳吉在 2009 年出任首相以来,政府对互联网言论和网络行动主义(cyberactivism)的监视

<sup>1</sup> 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。

和压制日益严厉,但是这些年来造成网媒消亡的最直接致命伤,却不是政府 的打压,而是经费困顿导致无以为继。

这种「盛景中的窘境」,反映的是网络新闻业所面对的一个残酷现实:尚未能如传统媒体那样找到一套成熟、有利可图的业务模式,甚至有许多新闻网站一例如《独立新闻在线》和 The Nut Graph一像是社会性项目更甚于商业项目,仰赖经费捐赠而不是广告等业务所得来维持。然而,即便是企业投资、以商业模式经营的新闻网站,也不仅未能实现收支平衡,还惨亏甚至负债累累。至此,有一个值得集思广益的问题是,吾人究竟有何模式可以建立且维持一个「理想类型」(ideal type)的独立新闻网站,而且能够体现资金多元化、透明化,以及所有权公共化,同时避免过度商品化和成为点击率诱饵的俘虏,牺牲内容深度。本文旨在提出笔者对此问题的初步想法,冀望经由集思广益和后续的深入研拟,探索以「担保责任有限公司」(Company Limited By Guarantee)的模式创建「民营」的公共网媒之可能性。下一节将先检视马来西亚网络新闻业的经营状况。

## 贰、网媒窘境与第三条道路

2008年3月8日「政治大海啸」所产生的政局变化,不仅产生了更多网 媒浮现的局面,更重要的是出现一个值得进一步考察的重要变化:2008年之前浮现的新闻网站多数是专为创办原生新闻网站而成立的小规模资本公司,2008年之后则已有资本相对雄厚的媒体企业和非媒体企业进场,包括地产商 许志国创办三语《每日蚁论》(The Ant Daily)、星报媒体集团前副主席李福隆(Vincent Lee)创办英文《辣酱》(Cilisos),以及早在1994年已创办财经报纸 The Edge 的屋业发展商童贵旺先是在2012年创办走专题报道路线的新闻网站 FZ.com,后于2014年收购新闻网站《马来西亚局内人》。

这些规模较大的企业进场经营网媒,看似昭示了网络新闻业前景看俏,现实却可能适得其反。在此一看似网络媒体盛景之景观中,亦频传新闻网站油尽灯枯的消息,光是从 2011 年至 2015 年,至少有六家新闻或评论网站因资金耗尽而无以为继,而且多数仅是昙花一现,最短的仅维持半年。2005 年

创刊、2011年陷入财困的《独立新闻在线》经过员工为期一年自救行动后,在 2012年停刊,是这六家停刊网站中维持最长时间的一家(见表一)<sup>2</sup>。

衣一: 2011 年至 2015 年停刊的新闻网站									
新闻网站	版本	创刊日期	停刊日期	维持					
				时间					
独立新闻在线	中文、马来文	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					
风云时报	中文	2009年4月	2011年2月1日	两年					
The Malaysian Mirror (透视大马)	中文、英文	2009年6月24日	2011 年 12 月 (日期不详)	两年					
7彩	7彩 中文		2013年4月1日	半年					
The Ant Daily <sup>3</sup> (每日蚁论)	中文、马来文	2013年12月26日	2015年10月15日	两年					

表一: 2011 年至 2015 年停刊的新闻网站

数据源: 作者整理。

财力相对雄厚的新闻网站,境况也不见乐观。以三家主要英文网媒企业为例,仅《当今大马》一枝独秀,不但在 2013 年创下 36 万 1130 令吉 (约新台币 274 万元)的税前盈利和 42 万 3651 令吉 (约新台币 321 万元)的累计盈利,同年 11 月 15 日宣布推动「一人一砖」募款运动,目标是筹集 300

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> 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。

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> 《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。

万令吉(约新台币 2273 万元)来置产(〈携手为新闻理想立基 一人一砖共筑《当今》〉,2013年11月15日)<sup>4</sup>,而且求仁得仁,在2014年11月22日以踌躇满志的姿态迁入斥资700万令吉(约新台币5304万元)、占地一万平方呎、楼高三层的新办公大楼,欢庆创刊15周年。

创刊于 2008 年的《马来西亚局内人》的访客人数(unique visitors)虽仅次于《当今大马》5,且有后来居上之势,业绩却差强人意。其股权在 2014 年易手,应是资金无以为继——原有业主 TMIDOTCOM 私人有限公司光是 2013 年和 2014 年的税前亏损分别为 280 万 780 令吉(约新台币 2122 万元)和 91 万 8495 令吉(约新台币 696 万元),累积亏损高达 866 万 1328 令吉(约新台币 6564 万元),另有债务达 956 万 9335 令吉(约新台币 7252 万元)。最近的变化是,《马来西亚局内人》在 2016 年 3 月 14 日上午宣布停刊,而且在当晚午夜 12 时便关掉网站,读者无法再访问。据其新业主 The Edge 媒体集团的说法,它们自 2014 年收购《马来西亚局内人》迄今二十个月里,亏损了大约 1000 万令吉(约新台币 7578 万元),而且未能找到买家,只好关掉("The Edge Media group says failed to get buyers for TMI, lost RM10m",2016, March 14)6。

<sup>4</sup> 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)。

<sup>5</sup> 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)。

<sup>6 《</sup>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

近年一度积极扩展媒体业务的地产商、世纪大学(SEGI University)集团董事经理许志国所控制的许志国媒体私人有限公司,也是惨淡经营,2013年的税前亏损 992 万 1195 令吉(约新台币 7518 万元)、累计亏损达 1084 万 8411 令吉(约新台币 8221 万元)。它在 2013年 12 月创办的三语新闻网站《每日蚁论》(The Ant Daily)经于 2015年 10 月脱售,旗下另一新闻网站《热点在线》(The Heat Online)也在 2015年 12 月 1 日宣布易主 7。表二是上述三家主要英文网媒企业之盈亏情况。

表二:三家主要英文网媒企业之盈亏情况(货币:令吉)\*

	当今大马		马来西亚局内人		许志国媒体	
	(Mkini Dotcom SB)		(TMIDOTCOM SB)		(HCK Media SB)	
	税前盈	累计盈亏	税前盈亏	累计盈亏	税前盈亏	累计盈亏
	亏					
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				

数据源:作者整理自上述公司提交给马来西亚公司委员会(Companies Commission of Malaysia)之报告。

<sup>\*</sup>根据 2016 年 10 月之汇率,令吉兑新台币汇率为 1 令吉兑新台币 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。

<sup>7 《</sup>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)。

前述营业情景说明马来西亚网络新闻业「叫好不叫座」。互联网在 1998 年因「烈火莫熄」而快速普及起来,可归因于它发挥了三种重要作用:(一)突破主流媒体对安华/烈火莫熄的封锁,成为公众得知安华动向及言论的讯息来源;(二)揭秘,叙述政府高官贪污情况,甚至张贴机密文件;(三)动员群众,传达一场又一场的街头大集会的详情(庄迪澎,2008,页 2)。由于马来西亚的传统媒体多年来备受政府经由严厉的媒体法规和所有权控制从严管制,新闻自由和舆论空间紧缩,而在网络新闻业起步首十年(1998-2008)里相继创刊的新闻网站发挥了三种重要作用:(一)在高度同质化的舆论市场中提出异议,还原官方消音的新闻;(二)揭露国家机关的媒体控制动作及削弱其效率;(三)讯息来源广泛分散(庄迪澎,2011,页 242),形成异军突起的景象,尤其是《当今大马》抢得先机,在传统英文报章沉闷的官腔报道中迅速建立起品牌,迄今仍稳坐马来西亚网络新闻业的老大哥地位。

虽然《当今大马》是唯一实施付费订阅制的新闻网站,但它毕竟是网络新闻业的一个例外。订阅费固然是它最重要的收入,在 2008 年至 2012 年合计 2070 万令吉的总收入里,订阅费占了 40.6%(Finances, n.d.)<sup>8</sup>,但是其主要投资者和股东——(美国的)媒体发展贷款基金(Media Development Loan Fund)在 2001 年建议实行付费制以应付互联网泡沫挤破造成的广告消失危机时,这家网站的两位主管亦曾担忧读者抗拒及管理付费制所产生的新成本(Carrington, 2015, p. 7)。他们的担忧并非杞人忧天,在 2008 年大选之前,《当今大马》的付费订户仅大约 6000 个,直至在野党在此次大选大捷之后,方激增至接近 1 万 2500 个,但订户人数后来又下跌,至 2013 年大选方又反弹,在 2014 年达到 1 万 6039 个(Carrington, 2015, p.8)。

订户人数未必尽如人意,却会牺牲网站的普及性,这是订阅制的两难。 以创刊初期的《当今大马》中文版为例,它在 2005 年创刊后一度和母体英 文版《当今大马》一样实行订阅制,但可能因反应未如预期却又影响点击率

 $<sup>^8</sup>$  《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不利竞争,后来取消订阅制,直到 2011 年与《独立新闻在线》推行联合订阅制,消除了竞争因素,恢复付费订阅制至今。《独立新闻在线》实施订阅制之前,每天访客人数(unique visitors)约有五万多,实施订阅制之后却仅剩五千多,高达九成读者不付费订阅。拥有四种语文版本的《当今大马》在 2014 年也仅有 1 万 6039 个订户作为比较,《独立新闻在线》实施订阅制的成果可说是与网民普遍上不愿付费订阅新闻网站之现实相符。

《当今大马》能依赖订阅制获得四成的收入,有两个因素可以考察:(一)由于它是最早出现的正规新闻网站,1999年创刊时并无竞争对手,在2001年实行订阅制时,民众对替代性媒体和讯息的期待有如渴骥奔泉,愿意掏钱支持;(二)由于它抢得先机,加上历史较为悠久,业已扩展成一个内容分类相对多元、内容数量相对多的新闻网站,除非出现在这方面足以媲美的竞争对手,否则已订阅的读者愿意继续订阅,同时阅读其他免费网站(例如《马来西亚局内人》)。

而且,《当今大马》并非凭着纯粹的商业模式获利、存活和扩展。迄今,美国的媒体发展贷款基金仍是《当今大马》的三大股东之一(持股 29.17%) 10,而它有能力推展「公民新闻」(Citizen Journalism Programme)等多项项目来扩大普及面,是获得亚洲基金会、加拿大国际发展机构、马来西亚荷兰大使馆、自由之声等九个国际机构捐赠经费的结果。此外,《当今大马》虽有盈余,但不论是 2011 财政年度的 19 万 4037 令吉(约新台币 147 万元)或 2012 财政年度的 8 万 2690 令吉(约新台币 63 万元;税后盈利),对照它已多达 88 位雇员的规模而言,此额度恐怕还不足以支付雇员的年功加俸(庄迪澎,2014 年 8 月 15 日)。

易言之,《当今大马》的案例未必能用来论证付费订阅制可作为新闻网

<sup>9</sup> 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)。

 $<sup>^{10}</sup>$  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)。

站获利和存活的通用模式。更何况,实施付费订阅制,一方面许多读者可能 共享账号,一人付费多人取用,另一方面网站内容经常被读者转贴到部落格 或各式网站,没有付费订阅的网民亦能「搭便车」阅读。于是,网媒作为「公 共财」(public goods)的特质,比起报章等付费购买的印刷媒体更为彰显。 在这种价格机制运作不完整的情况下,相应就出现两类机制,作为取得财源, 决定传媒内容的生产类型与水平的依据:第一大类仍在市场范畴内运作,此 即传媒厂商取得营收的方式,通常是差别定价、从广告厂商或从使用者捐赠 或订费取得。第二大类则通常得由政府介入市场的运作,也就是立法要求使 用者给付(执照)费用,政府直接编列预算,或对传媒硬件(如电器制造厂 商或空白 DVD等)课征特别捐……等等(冯建三,2012,页 86)。

在马来西亚,第一大类是常见做法,但不无隐忧。第二大类目前仅能画饼充饥,先谈这点。就政府介入市场运作,以公帑补助创建和维持独立媒体而言,依马来西亚的政治现实,冀望政府有此作为,首先是无异于缘木求鱼,其次是政府的「作为」可能比「不作为」更糟糕,以政策介入之名行干预和操控之实,反而不利独立网媒之成长。国阵政府晚近虽因应传播科技的沿革和经济潮流而针对个别产业提出政策或行动纲领,例如「国家宽带计划」(National Broadband Plan,2004 年)、「国家数字化大蓝图」(National Digitalisation Master Plan,2004 年)及「国家创意产业政策」(National Creative Industry Policy,2010 年),仍是以推动经济转型和以这类新颖的经济活动促进经济发展为目的,而非意在促进新闻传媒的多元开放。

在野党对此也是乏善可陈,(原) 民联在 2011 年公布的《橙皮书》只字不提传播事业的改革,仅在「干净、自由与公正的选举」此一条目中略提「确保媒体给予所有政党公平的空间」;它在 2013 年大选的竞选宣言《人民宣言》(Manifesto Rakyat),就媒体问题提出的三点承诺都只是局限在「为媒体松绑」此一基本原则 <sup>11</sup>,虽有提及「企业化马来西亚电台与电视台(RTM),

<sup>11</sup> 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162

并确保所有媒体企业如首要媒体集团廉正地奉行媒体自由,以进一步发展广电产业」,但所谓的「企业化」带有要让国营事业有能力与私营企业竞争之含义,同时也带有将本求利、谋取获利最大化之目标,与国阵政府在 1983 年推动广电服务「私营化」和商业化乃异曲同工。对于推动其他公共传媒的成长,毫无着墨(庄迪澎,2014 年 12 月 2 日)。

虽然雪兰莪州政府在 2015 年设立的雪兰莪信息科技与电子商务理事会 (SITEC) 宣称,未来将成立天使投资基金会,为媒体带来一番新气象 (郭振业,2015年9月29日),但申请条件、补助形式、金额、审批标准等细节尚未明朗,对于促进网媒创业有多大帮助,以及有多大的政治因素介入审批决策,目前虽还言之过早,但以(原)民联自 2008 年执政雪兰莪州和槟州以来所展现的异议容忍程度分析,要免于政治因素的干扰,恐怕也非易事。

依赖广告收益维持网媒存活,应是最为人们所认受的获利途径。然而,不论是网媒自主招揽、广告商直接付费在网站上刊登的各种面积横幅广告(banner ad),或是已成网媒新宠的「每千次展示计费」(Cost Per Mille, CPM)、每次点击计费(Cost Per Click, CPC)及每个到访者计费(Cost Per Visitor, CPV)等网络广告投放方式,广告定价和收益都远低于传统媒体。以中文报纸《星洲日报》为例,其全国版整版彩色广告要价 5 万 5000 令吉(约新台币 42 万元)(〈广告价格表 2015〉,无日期),只要一天有十大版全版广告(实际上它每天不只十大版全版广告),就有 55 万令吉(约新台币 420 万元)的广告收入,这还不包括其他较小面积的广告;而且,为了容纳更多广告,报纸不时会增页或抽掉某些次要内容改刊广告。反观《当今大马》目前最贵的主页横幅广告仅要价每天 4000 令吉(约新台币 3 万元),即便是 Site Takeover 全页广告也仅要价每天 1 万 2000 令吉(约新台币 9 万元)<sup>12</sup>;而且,

的成熟方式經營媒體業(轉引自莊迪澎,2014年12月2日)。

<sup>12 《</sup>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

为了避免广告主刊登的广告在页面轮流出现的时间间隔太长,网站不得不限定横幅广告的数量。如此一来,报纸和新闻网站的广告收入落差之大,显而易见。至于网络广告,以谷歌 Adsense 广告为例,马来西亚的「每次点击计费」平均价格仅 0.04 美分(约 0.16 令吉; Phan, 2015, January 8),但即便网站有百万访客人数,会去点击广告的访客恐怕也微不足道。

即便如此,广告仍然是大多数网媒所认定的生存「王道」,尤其是以点击率换算收益的网络广告,因而极力推崇「点击率测量」和「网站分析工具」(web analytical tool)之应用(例如:郭史光庆,2014年9月4日;2015年1月5日;2015年4月20日)。然而,此一追求点击率的趋势对新闻网站编辑方针的影响可能比传统媒体(主要是报纸)更加严重。「网站分析工具」的功能与电视收视率调查相似,就是告诉业者哪些新闻最多人读、最多人看完、最多人转发、最少人离开,然后根据这些数据来制作、呈现、部署、推广新闻产品,以便最有效率地吸引网民点击或流量,进而转化成最大的广告利益。于是,不仅是最能符合「用户」偏好的新闻题材会得到重视,写作方式和风格亦将迎合「用户」的口味而调整(庄迪澎,2015年8月7日)。所以,晚近几年吾人可见简短和肤浅的新闻内容大行其道,求量而不是求质,甚至越来越热衷于刊登「内容农场」类的软性内容(例如农历新年必逛的商场、某地必吃美食,等等),以及仿效报纸的做法,把严肃场合的某些小细节写成花絮当新闻(庄迪澎,2015年2月27日),也就不奇怪了。

存活固然重要,但吾人若抱着新闻网站应勿忘初衷的期许,应当忧心的是,此一追求点击率换算广告收益之情景,会否导致本末倒置,网络新闻业者在追求盈利的时候淡忘初衷,「新闻」首先是用来卖钱的「商品」,然后才是(甚至根本就不是)为了启迪民智或推动民主化等等(庄迪澎,2015年8月7日),甚至导致网媒打压新闻自由和限制讯息自由流通的反抗精神,以及让异议得以声张的理想主义的实践,宣告衰亡(庄迪澎,2015年2月27日)。

若有此担忧, 在仍是画饼充饥甚至缘木求鱼的政府介入市场运作和依赖

点击率换算广告收益之外,有无可能建设第三个选项,创建且维持一个「理想类型」的独立新闻网站,既能体现资金多元化、透明化,以及所有权公共化,又可避免过度商品化和成为点击率诱饵的俘虏,牺牲内容深度?下一节尝试讨论「担保责任有限公司」模式,作为对此问题的初步响应。

## 参、「担保责任有限公司」模式刍议

提出设立「担保责任有限公司」经营独立新闻网站的设想,乃源自「公共广电服务」(Public Service Broadcasting)之概念。提起「公共广电服务」,自 1927 年转型为公共机构的英国广播机构(BBC)迄今仍为全球圭臬;英国以外,瑞典、挪威、芬兰、丹麦等欧洲国家,以及美国、日本、韩国、香港、台湾,乃至泰国,皆有公共广电服务。在马来西亚,马来西亚电台与电视台(RTM)仅为国营广电机构,谈不上是「公共广电服务」,要推动 RTM公共化恐怕也是知易行难,虽说民间可以游说乃至施压,但决定权始终掌握在政府这一边。然而,在网媒日益普及的当下,吾人也许可以不必执着于「公共广电服务」,而是思考在「民间」实现广电以外的「公共传播服务」(Public Service Communication)或「公共媒体服务」(Public Service Media)之可能性。

类似例子,早有前例可循。1988年,韩国仍处于卢泰愚的专制统治下,主流新闻媒体的作风极为保守,超过200名新闻工作者因为敢言而被媒体裁撤(韩江雪,2014年3月9日),当地知识分子和民主运动支持者期盼着一家较独立和「说实话」传媒的出现,展开了筹款运动,在三个多月内,捐款人数接近三万人,募集了四百多万美金,创办了《韩民族日报》;在《韩民族日报》营运后一年,第二轮筹款运动展开,成功在四万多位捐款者中募得逾一千万美金(黄英琦,2014年7月29日)。

《韩民族日报》的创办团队向捐款者送出股份,共 6 万 5000 人成为股东(黄英琦,2014年7月29日),但规定每名股东持股不得超过1%,以确保所有权维持在分散状态,此特点使它特别偏重调查报道,专门揭露政府的贪腐丑闻,又或对大财团的举措严加批评,因而在高度集团化的报业市场中

脱颖而出,甚至跻身韩国三大日报的地位(韩江雪,2014年3月9日)。

在台湾的其中两个例子有将自身定位为「运动的媒体、媒体的运动」, 作为社会运动报道与发声平台的《苦劳网》,以及以影音形式记录公民运动 的《公民行动影音纪录数据库(公库)》。

《苦劳网》(coolloud.org.tw)发轫于 1997 年,最初是世新大学、政治大学等校的学生于世新大学社会发展研究所架设网站,收集台湾社会运动相关资料,直到 1998 年 9 月方正式定名为《苦劳网》(Brandon,2014 年 12 月 22 日)。《苦劳网》的经费主要来自于小额捐款、网页制作,以及学术单位、政府文化部门直接或间接的补助(管中祥,2009,页 103)。《苦劳网》虽然规模小,但自 2007 年首获得台湾卓越新闻奖之后,2012 年和 2013 年亦再获奖(Brandon,2014 年 12 月 22 日)。

至于《公库》(http://www.civilmedia.tw), 创建于 2007 年,最初属于行政院国家科学委员会数字典藏国家型科技计划二分项人文与社会发展子计划之公开征选计划,是以公民行动作为纪录的对象,摄制主流媒体忽略或扭曲的社会行动: 透过摄制及访谈,让公民阐述对社会过程的看法,并将影音数据存于数据库中,供用户查询与理解社会事实(管中祥,2012,页 105)。该计划在 2012 年 10 月结束,《公库》不再获得国家经费补助之后,在 2014年成立「台湾公民行动纪录协会」,希望透过社会大众的小额集资来维系长久运作。《公库》自 2007 年至 2015 年的八年里,已累积超过 2000 余则影音纪录(〈我们是另类媒体:公库!〉,无日期)。

马来西亚也曾有「公共传播/媒体服务」的实验,2005年创刊的中文《独立新闻在线》(http://www.merdekareview.com)、2008年创刊的英文时事网站 The Nut Graph(http://www.thenutgraph.com),以及2014年五月创刊的评论 网站《燧火评论》(http://www.pfirereview.com),可说是一种「准公共传播/媒体服务」——它们独立于政党和财团、依赖资助、非营利目的、免费让读者近用、较不注重商业模式(庄迪澎,2014年7月9日)。然而,在企业设置和管理方面,它们毕竟还是「私有」、由创建者全权管理和承担盈亏的私人有限公司,而「担保责任有限公司」的建议,正是一种让此类「准公共」的新闻事业进一步公共化,成为「民间公共媒体」之设想。

#### (一) 何为及为何「担保责任有限公司」?

马来西亚《1965 年公司法令》(Companies Act 1965)第四条款之释义阐明,「担保责任有限公司」(Company Limited By Guarantee)是指按照此一原则成立之公司:公司会员(member)的责任仅限于他们个别在公司备忘录里所承诺贡献给公司的金额,在公司清盘时,他们将承担的责任与这些金额相等。该法令第 14 条款允许人们注册成立「担保责任有限公司」来推动会员意欲开展的事业和活动,即俗称的「非营利」(non-profit)公司。

「担保责任有限公司」的会员人数无限制,初始资金为至少一百万令吉(约新台币 758 万元)。它有别于一般私人有限公司的其中一个特点,就是《公司法令》第 24 (1) 及 (2) 条款所规定,公司的盈余和其他收入应用于其原来目的,禁止派发股息给会员。换言之,假使这家公司获利,不论多寡,所有盈余都只能为公司经营业务所用,会员不得瓜分。

本文所建议的「担保责任有限公司」,是以公众集资的方式成立,资金来源可包含若干主要捐赠者,外加广大公众的捐赠。但是,集资工作并非一次性,最理想的情况是有若干捐赠者定期注资(如每月、每季、每年),小额捐款方面则应定期扩大捐赠者阵容或争取新的捐赠者取代已停止注资的捐赠者,确保资金不断。「担保责任有限公司」的设置,具有以下三个优点:

- 1. 资金来源多元化。虽然公司还是得维持若干较大笔金额的资金来源,以 保障财务稳定,但众多小额捐赠积沙成塔可成可观的资金来源,形成资 金来源多元化,降低个别捐赠者影响公司和编辑部营运的能力。资金来 源多元化亦可消除读者对新闻网站为政党注资经营的疑虑。
- 2. 预防私人获利。「担保责任有限公司」和一般「私人有限公司」的其中一个重要差异是前者的盈余和财产不能用作会员分红,可以避免众多捐赠者捐赠的资金落入少数会员的个人口袋。以「私人有限公司」设立公众集资经营的新闻企业,假使未来有可观盈余或是置产且大幅增值之后,有股东因个人原因决定退股,或是他们的财产继承人无意参与新闻事业而决定退股,并且要求按照股份比例支取公司资产,原来的公众资

金便有成为私人获利的风险。

3. 限制广告左右编采决策。由于会员不可分红,确立其「非营利」之定位,较能保障管理者不为牟利(例如广告收益)而牺牲新闻专业。这不是说,拟议中的新闻网站非得拒绝广告<sup>13</sup>。广告收益也许仍是「民营公共媒体服务」必须经营的经费来源,以利长足成长,但是「非营利」的定位较能免于一般营利公司的股东期盼优渥收益的压力,舒缓经营者取舍广告时的两难,在是否接纳争议性的广告时有较大的自主性,避免广告利益左右编采决策,以及避免因网络广告收益的诱惑而以「内容农场」式内容争取点击率。

#### (二) 企业架构设置构想

设立「担保责任有限公司」的初始资金是一百万令吉(约新台币 758 万元),会员人数无限制,但为了方便讨论,姑且假定有 20 位有志于筹办这家公共新闻网站的会员。理论上,这 20 位会员每人必须挹注五万令吉(约新台币 38 万元)作为初始资金,方足以设立「担保责任有限公司」。假使每位会员都有能力和意愿拿出五万令吉,而后续所需的资金经由众筹方式集资,当然是最理想的情况。假使大部份会员不具此财力,一个可考虑的方案就是这些会员以信托人的身份代表若干位捐赠人,例如每人代表 10 位有能力拿出 5000 令吉(约新台币 3 万 8000 元)的捐赠者,或是 20 位有能力拿出 2500 令吉(约新台币 1 万 9000 元)的捐赠者,余此类推。14

<sup>13 「</sup>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)。

<sup>14</sup> 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

这仅是创建公司所需的第一笔资金,一百万令吉可能仅足以应付一年的 开支。草创时期的后续营运经费有两大管道筹措:一是代表若干捐赠者的会 员和董事部定期(比如每年)向目标明确的捐赠对象募款,二是借助日益普 及的众筹(crowdfunding)设施向认同和支持此公共新闻事业的民众募款。 要这么做,就得确立一个集资机制,其职能包括:(一)假使原有的捐赠者 当中有人退出,则物色新的捐赠者接替,确保经费来源不断,以及(二)监 督和审计公众交付给这些信托人的经费有妥善处理。

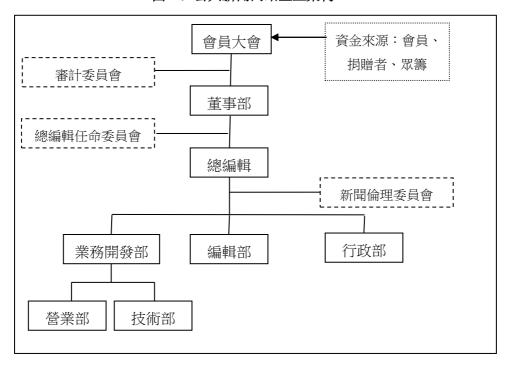
「担保责任有限公司」并非股权制,而是会员制,所有会员地位平等,并无单一或少数几个会员持有高比例份额的状况,可预防一般私人有限公司大股东垄断业务决策权甚至干预新闻编采方针。重大决策如变更公司章程,应由会员大会定夺。董事部的职责主要是管理集资、投资和资源分配事务,避免涉入编采决策;董事部成员建议除了会员代表,亦应有不具会员身份的捐赠者、总编辑和公民代表。由于事关公众捐赠经费和信托作业,应设有「审计委员会」监督股东和董事部的集资作业。

编辑部应享有最大的自主性,为了防止董事部动辄更换总编辑,以致影响编采自主性,建议设立「总编辑任命委员会」处理物色和遴选总编辑人选之事宜。编辑部虽应有最大的自主性,但作为理想类型的公共新闻网站,应主动面对公众监督,这方面可设立「新闻伦理委员会」,讨论阅听人的申诉、自发性检讨编采工作上的疏失和错误,以及防范广告利益影响内容,力求改善,打造优质媒体。「新闻伦理委员会」成员可包含编辑部代表、业务部代表、读者代表及学界代表等。

在管理编制方面,建议采取「总编辑挂帅」编制,即总编辑不只是编辑部主管,而是董事部以下整个公司的主管,除了编辑部,业务开发部和行政部等部门也是向总编辑负责。建议此编制的目的,是要避免重蹈传统媒体企业之覆辙,即营业部因广告、发行等业绩收益可观而在企业决策过程中掌握巨大影响力,左右编辑方针。然而,「总编辑挂帅」的编制并不是说总编辑

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。

兼顾业务开发部的业务规划和日常作业,而是业务开发部仍有一位类似「营运长」(Chief Operation Officer)的主管负责规划、开发和经营新闻编采以外的营利业务,以及网站功能之革新等等,但有重大和具争议性决策时应向总编辑报告及负责。图一为拟议的公共新闻网站企业架构。



图一: 公共新闻网站企业架构

本文所提之建议,是出于打造「理想类型」独立媒体,虽说「担保责任有限公司」之构想于法有据,且不无玉成美事之客观条件,但仍得面对马来西亚的在地国情所可能造成之阻碍,包括(一)法律与行政限制,以及(二)长期募款的耐力,以及(三)缺乏业绩诱因与成本增长困境。

### (一) 法律与行政限制

虽然《1965年公司法令》允许设立「担保责任有限公司」,但是「担保责任有限公司」能否用来经营新闻媒体业务,仍是灰色地带。尤其是以马来170

西亚政府威权治理、对独立媒体不友善之政治环境而言,公司设立过程和设立之后,会面对哪些法律和行政障碍,恐怕无法精准预测。

根据《1965 年公司法令》第 24 (3) 条款订立的执照条件亦有规定,未经(国内贸易、合作社与消费人事务部)部长事前批准,「担保责任有限公司」和私人有限公司一样不得向公众征求捐赠或收取任何金钱。会员如何在合法情况下向捐赠者筹募经费,以及通过众筹设施所得之金额,如何挹注到这家「担保责任有限公司」,这方面的操作也是应该谨慎处理的问题。

除了公司注册的法律问题,捐赠者和代表他们的会员,以及董事之间存在的信托关系等等,如何以法律合理规范,避免失信等纠纷,都是有待进一步研议之事宜。

#### (二)长期募款的耐力

晚近几年,台湾和香港均有众筹成功的例子可考,包括台湾号称第一个以众筹模式经营的调查报导平台「weReport 调查报导公众委制平台」(we-report.org),于 2011 年 12 月创建,至今(2015 年 12 月 10 日浏览)总赞助人数已达 1114 人次,资助 61 个深度或调查报导提案。在香港,英文网媒 Hong Kong Free Press 在 2015 年 5 月展开众筹,成功募得 60 万港元(约新台币 241 万元)开站,超出原定目标 15 万港元(约新台币 60 万元)。同年 8 月 18 日,香港资深记者吴晓东宣布提前完成 300 万港元(约新台币 1209万元)众筹目标后宣布成立,最快今年 12 月开始运作民间通讯社 FactWire(周延,2015 年 8 月 20 日;何雪莹,2015 年 8 月 11 日)。

前述例子似乎鼓舞人心,但是要长期筹募足以维持营运的经费,显然不易。依靠公众涓滴集资维持的《苦劳网》和《公库》,均处于入不敷出的状况。据《苦劳网》2015年2月捐款征信所述,其每月定期定额总数约为新台币17万元,然而工作站运作中的6位成员薪资及相关行政成本,约在24万之间(宋小海、姜秀玲,2015年6月25日),明显入不敷出。《公库》的财政情况也相似,其2016年2月份财务收支显示,当月收入新台币13万2996元,支出23万504元,不敷9万7508元(〈纪录是为了促进理解—2016年2月捐款征信〉,2016年3月16日)。

马来西亚尚未有通过众筹方式创建的新闻网站,但是从《独立新闻在线》和 The Nut Graph 之创建,以及后来陷入财困获得民众捐款支持的经验来看,说明愿意慷慨解囊支持独立媒体者不乏其人。然而,一次性资助毕竟有别于长期赞助,假使吾人需要五年甚至十年的时间方能使一家公共新闻网站自力更生,或是始终无法自食其力而必须长期依赖众筹来存活,能否维持长期募款的耐力,以及捐赠者能否源源不断,仍是个考验。若是中文媒体,马来西亚华人社会每年至少捐助三亿令吉(约新台币 23 亿元)承担 60 所民办华文独立中学的开销(冯运达,2010 年 1 月 24 日),以及捐助 1290 所华文小学和各种社团和文教活动,已是沉重的负担,是否能说服各界长期支持公共网媒,委实有待考验。

#### (三) 缺乏业绩诱因与成本增长困境

以「担保责任有限公司」的公司形式和公众集资的资金模式经营理想类型的新闻网站,有可能出现一种缺乏业绩诱因的情况,原因包括: 1.非营利的观念可能导致团队里的主管不像商业媒体的主管那样背负收益业绩的压力; 2.可以带来收益的业务与新闻网站的理念相悖时,为了坚持理念而放弃可以带来收益的业务,可能导致营业部门意兴阑珊。

这种缺乏业绩诱因的情况,将影响新闻网站未来能否自力更生;假使又 未能确保充足的公众集资源源不断,将是雪上加霜。更何况,新闻网站的营 运,每年所需的预算将随着日常固定开支(例如员工的年功加俸、油电和交 通成本,等等)高涨而提高。

成本逐年提高而收入未能相应提高,对新闻网站的维系将产生恶行循环:首先它可能采取节流手段,因此不增加编采人员、不聘资深人员或不递补职缺,不仅会造成内容在质和量两方面的萎缩,亦将造成编采人员因沉重的工作量而倦勤出走。由于无法成长,甚至萎缩,与其他新闻媒体竞争的能力就大为减弱,最后走向衰亡。

本文乃对创建公共新闻网站提出一个可供各方研议的初步构想,要具体落实,除了端看各方有心人士有无担当登高一呼号召集资之意愿,还得集合传媒工作者以外的法律、企业管理、会计、信息工艺等领域专业人士集思广

益,详细研拟创建「担保责任有限公司」的准备工作,妥善设计其架构和操作方式,确保此一模式能永续经营。

### 参考书目

- 《alexa.com 最受欢迎中文新闻网站 《光华日报》名列第 3》(2008 年 6 月 4 日),《光华日报》。取自
- http://news.sina.com/int/kwongwah/105-103-102-102/2008-06-04/09022956409.html Brandon(2014 年 12 月 22 日)。〈独立前行 17 年 苦劳网另类实践〉,《共志》。
  - 取自: http://commagazine2011.blogspot.my/2014/12/17.html
  - 〈我们是另类媒体:公库!〉(无日期),《公民行动影音纪录数据库》。取自: http://www.civilmedia.tw/about
  - 〈纪录是为了促进理解-2016 年 2 月捐款征信〉(2016 年 3 月 16 日), 《公民行动 影音纪录数据库》。取自: http://www.civilmedia.tw/archives/44327
  - 〈广告价格表 2015〉 (无日期), 星洲媒体集团。
- 〈携手为新闻理想立基 一人一砖共筑《当今》〉(2013 年 11 月 15 日),《当今大马》。取自 https://www.malaysiakini.com/news/246701
- 宋小海、姜秀玲(2015 年 6 月 25 日)。〈苦劳劳权不断炊 号召百人每月捐款 700〉, 《苦劳网》。取自: http://www.coolloud.org.tw/node/82860
- 何雪莹(2015年8月11日)。〈要众筹不要金主,让新闻回到没有干预的样子〉, 《端传媒》。取自:
  - https://theinitium.com/article/20150811-hongkong-mediacrowfunding/
- 周延(2015 年 8 月 20 日)。〈新闻众筹 敢问路在何方〉,《亚洲财经》。取自: http://www.asft.cc/business\_coverage/20150820\_zhouyan\_xinwenzhongchouganwenl uzaihefang/
- 庄迪澎(2008),《除了新闻自由,还有理念改造——马来西亚新媒体空间的创造与实践》,马来西亚策略信息研究中心主办「媒体与社会变迁」研讨会,2008年1月12日,吉隆坡 Quality 酒店。
- 庄迪澎(2009)。〈威权统治夹缝中的奇葩:马来西亚独立媒体运动方兴未艾〉,《新闻学研究》,99:169-200。
- 庄迪澎(2011)。〈互联网驱动下的民主化与国家反扑:马来西亚网络媒体经验〉,《中华传播学刊》,20:229-269。
- 庄迪澎(2014年1月21日)。〈《热点》停刊命运未卜新闻自由沦为首相特权〉, 《公正报》,页 8-9。
- 庄迪澎(2014年7月9日)。〈创建「民营」的公共媒体〉,《燧火评论》。取自: http://www.pfirereview.com/20140709

- 傳播 文化 與政治 第五期 2017 年 6 月 頁 153-176
- 庄迪澎(2014 年 8 月 15 日)。〈公共新闻「非营利有限公司」〉,《燧火评论》。取自: http://www.pfirereview.com/20140815
- 庄迪澎(2014 年 12 月 2 日)。〈期许民联研拟传播政策〉, 《燧火评论》。取自: http://www.pfirereview.com/20141202a
- 庄迪澎(2015年2月27日)。〈新闻网站向「内容农场」挺进!〉,《燧火评论》。 取自: http://www.pfirereview.com/20150227
- 庄迪澎(2015 年 8 月 7 日)。〈没到壮年,就开始衰老了?〉,《燧火评论》。取自: http://www.pfirereview.com/20150807b
- 郭史光庆(2014年9月4日)。〈没有新闻内容,只有新闻服务〉,《当今大马》。 取自: http://www.malaysiakini.com/columns/273628
- 郭史光庆(2015 年 1 月 5 日)。〈新闻网媒与「点击诱饵」大战〉, 《当今大马》。 取自: http://www.malaysiakini.com/columns/285370
- 郭史光庆(2015年4月20日)。〈网站分析:新闻室的新眼睛?〉,《当今大马》。 取自: http://www.malaysiakini.com/columns/295799
- 郭振业(2015 年 9 月 29 日)。〈大马须破旧立新 迈向电子商务时代〉,《东方日报》。取自: http://www.orientaldaily.com.my/nation/gn204515331648
- 黄英琦(2014 年 7 月 29 日)。〈韩民族日报的启发〉,《am730》。取自: http://www.am730.com.hk/column-218991
- 冯建三(2012)。《传媒公共性与市场》。台北:远流。
- 冯运达(2010 年 1 月 24 日)。〈学生增加 扩建校舍 华社每年付独中 3 亿〉,《南 洋商报》。取自:
  - $\label{lem:http://www.nanyang.com/Newscenter/articledetail.asp?type=N\&ID=120168\&sID=7\&cID=10$
- 管中祥(2012)。〈公民行动的声与影—「公民行动影音纪录数据库」的足迹与价值〉, 《人文与社会科学简讯》,14(1):103-108。
- 韩江雪(2014 年 3 月 9 日)。〈《韩民族日报》——拉阔独立民间媒体的想象〉,《明报》。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-renewed-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-faile d-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* (依据 1965 年公司法令设立担保责任有限公司之准则). Retrieved from
  - https://www.ssm.com.my/sites/default/files/booklet/Garis%20Panduan%20SBMJ.pdf

### **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.

**<u>Keywords</u>**: Companies Act, Company Limited By Guarantee, Fundraising, Malaysia, News Portals.

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