

## 陸、附錄一 深度訪談紀錄一（訪談大綱、訪談紀要）

### 第一節、（訪談大綱）

\_\_\_\_\_您好：

我是政治大學傳播學院在職班研究生王尚文，謝謝您在百忙之中接受我的訪問，我將於 月 日（星期 ）上（下）午 時，前來拜訪您，並謹先將訪談大綱附上，以作為訪問時的參考：

- 1、請問您目前的職務名稱及工作職掌是甚麼？
- 2、請問您在中國時報的服務年資多久了？

進入訪談大綱——

壹、報社外部分析：

- 1、您認為台灣報業目前面臨外部總體環境的主要衝擊是甚麼？
- 2、您認為報紙的整體閱讀率下降的主要原因是甚麼？
- 3、您認為《蘋果日報》來台發行後對國內報業市場所產生的衝擊是甚麼？
- 4、您認為《中國時報》要如何面對外部環境的變化？

貳、報社內部分析：

- 1、《中國時報》的辦報宗旨或經營理念是甚麼？
- 2、《中國時報》的企業文化或管理模式有何特色？
- 3、《中國時報》的決策流程及資源控管情況如何？
- 4、依您看，《中國時報》的經營機會與競爭威脅是甚麼？內部管理的優點與弱點是甚麼？

參、行銷策略

- 1、請問您對於讀者閱讀行為變化、媒介市場走向有何看法？
- 2、台灣報紙的同質性很高，請問《中國時報》是否有注意到市場區隔的問題？又如何尋求區隔？
- 3、《中國時報》是否有設定目標讀者或核心讀者？如何選擇目標讀者？其核心

讀者的輪廓又為何？

- 4、《中國時報》如何開發或維持目標讀者、鞏固核心讀者？
- 5、《中國時報》的利基市場在哪裡？如何有效掌握？
- 6、《中國時報》希望對讀者及產品有何定位？
- 7、您認為《中國時報》的核心競爭力是甚麼？《中國時報》如何培養核心競爭力？
- 8、您是否可以分析一下《中國時報》目前的競爭對手特徵？

#### **肆、行銷組合策略**

- 1、請問《中國時報》的產品策略是甚麼？能不能分析一下《中國時報》的產品力？
- 2、請問《中國時報》的報紙及廣告價格是怎麼定出來的？其價格調整的主要考量因素是甚麼？
- 3、請問《中國時報》的通路策略是甚麼？（包括對訂戶系統與零售系統的的發展策略）
- 4、請問《中國時報》如何管理及掌握通路？
- 5、請問《中國時報》的促銷策略是甚麼？
- 6、請問《中國時報》如何進行讀者促銷？
- 1、請問《中國時報》如何進行產品市場銷售促銷？

#### **伍、行銷主要問題與關鍵因素**

- 1、綜合以上觀察，您認為《中國時報》在行銷上的主要問題是甚麼？
- 2、您認為報紙的行銷關鍵因素是甚麼？

## 第二節、《中國時報》中、高階主管訪談摘要

### 壹、報社外部分析

**C 君：**2000 年政黨首次輪替以來，經濟景氣出現反轉徵兆，但新政府只以政治、外交為施政核心，沒有注意到經濟環境的快速變遷，加上兩岸關係也沒有進展，使得整個經濟下滑，民間企業開始縮衣節食、裁員、精簡，造成媒體外部環境的嚴重衝擊。

而媒體本身的經營環境則早在十年前 Internet 成為媒介載具後，就以經出現變化，如今包括電子、電波媒體的快速發展，已經逐漸扮演主流媒介的角色，這些都不是《蘋果日報》來台發行後才發生的。

當然，《蘋果日報》有一些創新的做法是值得我們學習的，例如他們的消費、生活版、八卦新聞很強，成立「爆料專線」等等，加上張數多、彩色印刷好，因此為年輕族群所喜愛，就像早年《中國時報》廣受讀者重視的社會新聞一般，也不知從何時開始，《中國時報》逐漸淡化了社會新聞的特色了。

**G 君：**我個人認為，多媒體時代讀者閱讀習慣的改變，是報紙最大的衝擊，其次是異業的競爭，上一波是網路新聞的衝擊，而這一波應該是有線電視，我們現在有 8 個有線電視新聞台，24 小時播放，而且很多角度都放進去了，過去報紙拿手的新聞評論、深度報導，cable 都能用政論性、談話性節目做掉，甚至於包括影劇、娛樂新聞，cable 也巨細靡遺地從容報導，把報紙的利基全搶光，閱聽大眾可以完全不用看報紙也能知道新聞。

另外，《蘋果日報》加進來後，報紙同業間的惡性競爭會更加激烈，看來台灣報紙的黃金時代已過，未來不太會再出現成長期了。

**B 君：**我認為政治衝擊我們最大，因為政治因素而影響了經濟環境，社會的價值觀、文化的發展，甚至於影響我們報紙媒體事業經營者的投資意願，因此，如果政治惡質化的現象無法改善，我認為讀者閱報行為將不會改善，報紙

的經營環境也不會變好。

## 貳、報社內部分析

**C 君：**由於開源不易，報社這幾年都在實施節流政策，從《蘋果日報》還沒來就已經開始，《蘋果日報》來了之後也沒有做太大的調整，所以，既沒有做太大的投資，各種因應力道也不夠，可以預見的未來，報社資源分配的原則，持續精簡的政策似乎不會改變。

**E 君：**《中國時報》的企業文化比較特殊的一點是，人治的色彩十分濃厚，不講究專業的管理制度，人治色彩並非不好，因為有時管理彈性大，反而可以破格引進或提拔人才，但有時也會出限制肘現象，其實，報業因為有四大部門、五種不同工作性質的職員，在管理上確有其複雜性，如果管理上不夠周延，就會出現內耗的現象，例如在《中國時報》凡事一定要有簽文，公文像公家機關一般地往返於各部門之間，就是明顯現象。

**G 君：**報社的運作長期都由編輯部領導、編輯部掛帥，這是生產導向的廠長領導概念，絕非市場導向法則，我個人感覺報社並不尊重「管理」這個專業，在面對競爭的環境下，應該適度地改變。

**B 君：**我們的決策過程似乎太長，《中國時報》過去的管理優勢是「自由」，但最大的危機也是「自由」，過去因為有強人的強勢領導，發揮了自由的揮灑空間，但現在強人已逝，在經理人集體共治的體制下，由於大家都是夥計，有權無責、彼此制衡，反而模糊了經營理念，許多政策難以落實。

**F 君、E 君：**報社連續幾年的裁員、凍結薪資，其裁員幅度已達 45%，這對於報紙的品質維護、員工的工作熱誠、向心力，都有極大的影響。

**F 君、D 君：**人才多、有自由發揮的空間，是報社過去的優勢，但現在已看不到人才進入報社，而且社內人心惶惶，總是擔心會被裁員。

**F 君：**《蘋果日報》在同業都在緊縮之時，反以高薪挖角，這也許是重賞之下必有勇夫，該報出現不少重大社會事件新聞的原因之一吧！

**H 君：**《中國時報》的品牌口碑還在，而「人脈廣」更是一種優勢，應該可以截長補短，突顯強項、發揮優勢。

## 參、行銷策略

**H 君：**我們最新的報紙產品策略是「質報」，但「質報」絕非我們自己說說就算數，而是讀者心目中是如何感覺？我認為市場已經改變，《中國時報》應該把握時機「再定位」。因問現在約有八成的消費者，在進入超商購買報紙之前，就已經決定要買甚麼品牌的報紙，顯示報紙重新定位，抓住讀者心中的地位是十分重要的。

**G 君：**過去只有中時、聯合兩大報時期，我們的定位十分清楚，聯合是穩重、守成的，中時是活潑、開放的，但自從自由進進來之後，聯合與自由站住了「藍」、「綠」兩塊市場，中時頓時失去了讀者心中的位置，加上《蘋果日報》在消費、生活那一塊很專業，我們的空位就更小了。所謂不藍不綠，其實是忽藍忽綠，左右徘徊。從市場的角度看，簡單一句話就是，《中國時報》沒有招牌菜！讀者已經叫不出來《中國時報》是個甚麼樣的報紙。

**D 君：**時代不同了！《中國時報》不能永遠活在「自由、民主、愛國家；開明、理性、求進步；」的舊品牌形象中，因為那些訴求在讀者心目中已經習以為常，不再是重要的指標，因此，我們要忘掉過去，重心定為自己，至於所謂「質報」，除了強調品質與影響力之外，似乎也在默認市場已經有了區隔？如果是這樣，社方應該仔細檢視質報的市場有多大？是否符合經濟規模？然後再進一步進行內部溝通，以其徹底落實執行質報的策略。

**G 君、F 君、A 君：**所謂報紙蘋果化的問題，勿寧說是市場化了，能夠迎合讀者的需要最重要，《中國時報》的前版，在內容上的選材是已經走向蘋果化了，而後版在型式上也走蘋果的路線，但是，我們也有一些版面是蘋果所沒有的，我們也有一些與蘋果不同的編輯理念，例如絕不用腥色煽新聞畫面、八卦而不下流等等。

**C 君：**《中國時報》除了堅持客觀、中立、獨立辦報，監督政府施政外，今後應該在深度採訪、貼近讀者生活面，以及拓展國際視野等方面去努力創造市場需求。至於面向市場的觀點，大家最在乎的莫過於閱讀率的問題，我認為尼爾森公司所公佈媒體大調查的公允性非常令人質疑，偏偏該公司的閱讀率調查又是台灣唯一的一家，直接影響廣告主的下廣告，因此，各報爲了提高閱讀率，都拼命地散發免費報，而使這項媒體大調查成了台灣報業的亂源，因此，我強烈的建議媒體業應該起來要求尼爾森公司公開其調查的方法，避免引起爭議。

#### 肆、行銷組合策略

**F 君、A 君：**《中國時報》的品牌還在，內容不能再以政治掛帥，尤其是《中國時報》擁有體系完整的分社、經銷商等通路系統，應該善加運用，與通路商建立夥伴關係，以發揮行銷的功能、封鎖住《蘋果日報》繼續往訂戶系統發展。

**C 君：**《中國時報》與《聯合報》在發行通路上的策略聯盟，合資成立「台灣物流行銷公司」，共同開發文化產品的通路，這並不涉及同業競爭，但可發揮功能性的經濟效益，節省派報成本，目前已經在全省設置十個據點，未來應可繼續發揚光大。

**E 君、F 君、H 君：**報社每年編列數千萬元預算，以贈品促銷，去鞏固一萬多份的報紙的做法，無異乎「補貼發行」的行為，事實上，絕大多數的忠誠度讀者並不在乎贈品促銷，根據市場調查其作用也越來越低，反而成爲部份報紙分社、經銷商變相掩飾家報假象、實則囤積贈品的負面效果。

**G 君、E 君：**《中國時報》似乎只有「促銷策略」而沒有「行銷策略」，報紙促銷除了折價或附帶贈品之外，應該還有「轉型」的空間，如何引進行銷人才，創新行銷策略，才能發揮行銷功能。

**B 君：**《蘋果日報》實施產銷分離政策，編務與市場緊密結合，可以刺激內容、精心規劃行銷策略，而《中國時報》目前在組織上尙未釐清方向，既非產銷一體，也非產銷分離，導致只有彼此牽制、互相制衡外，並無整合的效益，值得政策性思考改善。

**C 君、G 君：**近年來報社採取多角化經營，從報業集團邁向媒體集團，這種媒介集團式的經營，可以使媒體發揮綜合效益，促進報紙的轉型，但經營者也應注意朝向更專業、熟悉的領域發展，若能以提供讀者多元服務爲依歸，此種轉型或多角化經營必然更具意義。

#### 伍、行銷主要問題與關鍵因素

**H 君：**《中國時報》是一家綜合性報紙，讀者涵蓋面甚廣，如何讓這些讀者都能夠滿足閱報的需求，是留住讀者的第一要務，而我們目前做得不夠，我認爲這是第一個行銷上的主要問題；其次，是服務品質的問題，我們對於讀

者的服務一直停留在過去寡佔市場的時代，與讀者的互動不足，服務的功能尚未顯現出來，讀者還是需要凡事打電話來，而且經常是找不到可以解決問題的對象；第三，則是我們的報紙定位要更清楚一些，唯有報紙定位清楚，才能找到目標讀者，然後也才能制定有效、可行的行銷策略，以上都是可以再努力的地方。至於報紙行銷的關鍵因素，我認為產品內容還是最重要，如何因應讀者對於閱報不同於其他媒介的需求？需要認真地去思考；其次是，行銷的通路與效果，需要突破過去的框架，比如發展直接通路（直效行銷）、跨媒體整合等等，都是行銷要求成功的關鍵因素。

**G 君：**我認為我們行銷沒有策略，因為同仁不知道要為誰行銷，結果只是在做最基本的促銷活動，根本談不上行銷，這是最主要的問題；然後是產品內容與品質的問題，我們報紙的張數不如《蘋果日報》，如果有《蘋果日報》那麼多張我也會讓內容豐豐富富的呈現，但就是因為受限於版面，只好輪流提供給各種面向的讀者去閱讀。至於產品品質方面，我覺得我們的報紙在紙張亮度、印刷效果以及色彩上，都還有改善空間。而在行銷關鍵因素上，我認為要把握我們的核心價值，那就是發揮品牌價值，讓《中國時報》過去被讀者信賴的因子繼續壯大起來，其次，則是跳出雙元市場的窠臼，找到更有效的營業模式，讓收益增加，這樣才能留住人才、根本解決問題，打開行銷的大門。

**C 君：**在未來的幾年期間裡，我相信我們報社會繼續採取節流、緊縮的經營政策，因此，在行銷上的主要策略，也會採取守勢，所以我認為當前我們的行銷主要問題，還是在於讀者是否認同我們報導的內容問題，以及報紙如何與雜誌、電子媒體在內容的深度、廣度方面的競爭問題，至於行銷本身，開發外部資源，進行跨媒體合作與整合行銷傳播概念的具體執行，還有，就是報社在各個子公司及關係企業的多元發展下，如何善加整合資源，使其行成綜效，都是行銷能否成功的關鍵因素。

## 柒、附錄二 問卷結果分析

### (一) 第一部分

#### 1、最常閱讀的報紙（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比(%)
蘋果日報	108	26.2
中國時報	103	25
聯合報	96	23.3
自由時報	86	20.9
其他報	16	0.4
漏答	3	0.007

#### 2、最近七天內是否閱讀過中國時報？（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
是	247	60
否	165	40

#### 3、最近七天內不閱讀中國時報的原因？（總次數：165）

選	次	百	分	比
---	---	---	---	---



項	數	(%)
沒有時間閱讀	46	27.9
改選電視或網路等其他閱讀媒體	45	27.3
和其他報紙沒有甚麼不同，看其他報紙就好了	23	13.9
其他原因	17	10.3
沒有認同感	14	8.5
改訂閱其他報紙	9	5.5
沒有收到報紙	5	3
報導內容不佳改訂閱其他報紙	4	2.4
印刷品質不佳	2	1.2

#### 4、對中國時報的整體第一印象（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
多元內容的報紙	81	32.8
專業取向的報紙	52	21.1
有社會責任的報紙	33	13.4
可信度較高的報紙	28	11.3
政治掛帥的報紙	21	8.5
超越黨派的報紙	18	7.3
立場明顯的報紙	7	2.8
本土化的報紙	5	2
其他	1	0.4

#### 5、對中國時報之形象的兩極印象（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
非常多元的	52	21.1
非常專業的	49	19.8
非常客觀的	46	18.6
非常高級的	42	17
非常自由的	41	16.6
非常親切的	41	16.6
非常現代的	41	16.6

非常開放的	40	16.2
非常國際的	40	16.2
非常娛樂的	28	11.3
非常傳統的	16	6.5
非常嚴肅的	12	4.9
非常本土的	12	4.9
非常權威的	10	4
非常保守的	9	3.7
非常本位的	8	3.2
非常呆板的	7	2.8
非常無聊的	6	2.4
非常低俗的	3	1.2
非常馬虎的	1	0.4

(二) 第二部分

1、整體而言，對中國時報的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
滿意	113	45.7
普通	77	31.1
很滿意	49	19.8
非常滿意	9	3.6
不滿意	8	3.2
很不滿意	2	0.8
極不滿意	0	0
漏答	1	0.4

2-1 個別而言，對中國時報「報導的內容」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
滿意	110	44.5
普通	92	37.2
很滿意	30	12.1
不滿意	8	3.2

非常滿意	5	2
極不滿意	2	0.8
很不滿意	0	0

2-2 個別而言，對中國時報「編排的方式」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
滿意	101	40.9
普通	98	39.7
很滿意	27	10.9
不滿意	15	6.1
非常滿意	4	1.6
很不滿意	2	0.8
極不滿意	0	0

2-3 個別而言，對中國時報「印刷的品質」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
滿意	93	37.7
普通	87	35.2
不滿意	29	11.7
很滿意	27	10.9
非常滿意	5	2
極不滿意	4	1.6
很不滿意	2	0

2-4 個別而言，對中國時報「銷售的價格」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
滿意	97	39.3
普通	97	39.3
很滿意	30	12.1
非常滿意	12	4.9
不滿意	11	4.5

很不滿意	0	0
極不滿意	0	0

2-5 個別而言，對中國時報「訂戶送報與服務品質」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
普通	119	48.2
滿意	84	34
很滿意	28	11.3
不滿意	10	4
非常滿意	6	2.4
很不滿意	0	0
極不滿意	0	0

2-6 個別而言，對中國時報「零售購買的方便性」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
滿意	97	39.3
普通	67	27.1
很滿意	54	21.9
非常滿意	26	10.5
不滿意	3	1.2
很不滿意	0	0
極不滿意	0	0

2-7 個別而言，對中國時報「對讀者的服務方式」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
普通	139	56.2
滿意	68	27.5
很滿意	23	9.3
不滿意	8	3.2
非常滿意	6	2.4
很不滿意	2	0.8

極不滿意	1	0.4
------	---	-----

2-8 個別而言，對中國時報「對報紙的促銷方式」的滿意程度？（總次數：247）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
普通	145	58.7
滿意	58	23.5
很滿意	20	8.1
不滿意	15	6
非常滿意	5	2
很不滿意	3	1.2
極不滿意	1	0.4

### （三）第三部分

#### 1、性別（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
男	212	51.5
女	200	48.6

#### 2、婚姻狀況（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
已婚	250	60.7
未婚	158	38.3
其他	4	1

#### 3、年齡（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比(%)
40 歲~49 歲	134	52.5
30 歲~39 歲	123	29.9
20 歲~29 歲	88	21.4

50 歲~59 歲	51	12.4
60 歲以上	11	2.7
未滿 20 歲	5	1.2

4、最高學歷（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比(%)
大專	218	52.9
高中/職	94	22.8
碩/博士	88	21.4
國中	12	2.9
小學及以下	0	0

5、職業（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比 (%)
商	188	45.6
軍/公/教	73	17.7
自由業	68	16.6
學生	25	6.1
工	21	5.1
家庭主婦	20	4.9
待業中	9	2.2
已退休	8	1.9
農	0	0

6、職位（總次數：412）

選 項	次 數	百 分 比(%)
一般職員/非主管	178	43.2
其他	84	20.4
基層主管	62	15
中/高階主管	54	13.1
公司老闆	18	4.4

非正式職員/工友/警衛	16	3.9
-------------	----	-----

7、月收入（總次數：412）

選項	次數	百分比(%)
25000 元~59999 元以下	248	60.2
60000 元~99999 元	67	16.3
25000 元以下	55	13.3
100000 元及以上	27	6.6
其他	15	3.6