

第壹章 緒論

第一節 研究動機

近年來，由於工商業社會忙碌、一般閱聽大眾的生活形態與消費需求改變，使得在報紙的閱讀時間以及閱讀習慣上也跟著大幅改變！根據 ACNielsen 行銷公司在 2004 年的媒體大調查顯示，國內報紙的平均昨日閱讀率，已降為 49%，創下近十年來的新低紀錄！換言之，即平均在每 100 位國民當中，已經有超過 50 人以上不再看報紙。另據卡內基企業的最新調查（《中國時報》2005,4,27,A15 版），三十四歲以下的大部分讀者均已拋棄傳統報紙，改經網路汲取每日新聞，此一發展趨勢對於報紙媒體的發行推廣，已經產生立即而明顯的衝擊。

另一方面，由於政府開放有線電視台（Cable TV）、廣播電台的頻道，加上新科技如網際網路（Internet）、行動手機（Mobile Telephone）等新興媒體載具的介入，更造成國內媒體市場的多元競爭，使得報紙面臨雙重壓力，除了發行量停滯不前，另一重要營收來源—廣告根基，也遭到大幅的侵蝕（蘇蘅，2003），其影響結果已導致部份報紙媒體承受鉅額虧損，甚至掀起關門或停刊的風潮（魏均，2003）。

台灣報業在面對異業競爭導致資源瓜分與稀釋的外在環境挑戰下，原本還只是以《中國時報》、《聯合報》與《自由時報》三家本土主流報紙為主，形成三足鼎立、三分市場的局勢，這三家主流報紙在沒有其他更為強大的外力競爭威脅之下，仍然普遍採取傳統式的保守、變動性不大的經營策略，期間雖有零星而短暫的捉對廝殺、市場拼鬥現象，但基本上，這三家報紙的產品內容、價格、配銷通路與促銷模式等行銷組合，並無多大的變化（蘇蘅，2002）。及至 2003 年 5 月 2 日，來自香港壹傳媒集團的《蘋果日報》正式在台灣上市之後（天下雜誌，2003，273: P152），由於其以增張卻降價、版面全彩、單線零售等獨樹一幟的行銷手法，在報業市場掀起了異於往常的緊張氣氛，雖然，國內傳統的三家報紙立即以增張、擴充彩色版面、強化編、採作業及各種促銷手法作為因應，《中國時報》、《聯合報》更以降低售價的方式迎戰，但是，仍然無法嚇阻《蘋果日報》的直搗國內市場。

國內三家傳統主流報業因為外來的強敵的競爭，已產生可能觸發市場淘汰作用的危機意識，《聯合報》社長王文杉即曾在《蘋果日報》上市後表示（天下雜誌，2003，273: P150），以台灣廣告市場規模而言，一定要搶在前三名才有生存機會，第四名將註定要被淘汰出局的。因此，三家傳統主流報紙，在《蘋果日報》上市發行後，已一改過去較偏重報紙內容的策略，採取以全面強化行銷策略與組

織應經營策略，以因應外在環境與內部環境的丕變。其中，包括過去數十年來一向彼此視為競爭死對頭的《中國時報》與《聯合報》，基於經營策略的改變，而於 2004 年 2 月悄然攜手合作，共同投資成立「台灣物流行銷公司」，整合派報系統以鞏固其零售通路（財訊，2004），以及 2004 年 8 月 30 日《聯合報》宣佈於每週一隨報發行八個版的《紐約時報精選週報》（《聯合報》2004，8，30，第 1 版），完全改變了傳統新聞的報導內容。這些策略的改變與組織管理作為，都驅使台灣報業從舊環境中的財團報與報團報之競爭，進入到外來報與本土報競爭的「後《蘋果日報》」時代，在新競爭環境下，譜出全新行銷策略的序曲。

《中國時報》創刊於 1950 年 10 月 2 日，是台灣發行最早的民營報紙，在國內報業市場中具有指標性地位，其經營策略動見觀瞻，但據尼爾森行銷公司媒體大調查的最新調查報告顯示，2005 年第三季（7 月至 9 月）昨日閱讀率，在《自由時報》、《蘋果日報》、《聯合報》與《中國時報》等四大報中，《中國時報》已暫居第四（《銘報新聞》第 1294 號，一版），足見《中國時報》所受衝擊也最大。在面對新環境的衝擊下，《中國時報》曾於 2005 年 5 月 1 日更換發行與廣告兩部門的總經理，是國內三家主流報紙中，高階人事變動最大的一家，而且都是業務部門的最高階主管，《中國時報》的此項舉措是否意味著將試圖大幅調整其行銷策略？在《蘋果日報》兵臨城下的激烈競爭態勢下，台灣傳統報紙似乎已不能再僅止於仰賴報導內容的良窳，而是要重新檢討其整體行銷策略與組織經營策略的關聯性，所以在適逢台灣報紙市場版位明顯變動的時局下，深入研究《中國時報》的行銷策略的決策過程，不僅可以具體瞭解到《中國時報》的行銷策略形貌與執行狀況，同時也可以歸納出未來台灣報業在面對新環境衝擊下，在組織經營思考行銷策略時應該思考的主要問題或成功關鍵因素，提供媒體經營者參考。

基於以上各點，正是促使產生本文研究動機之所在。

第二節 研究宗旨、目的與目標

壹、研究宗旨：

綜合上述研究動機，本論文旨在以個案研究勾勒出《蘋果日報》發行上市前後的三年間，《中國時報》的報紙行銷決策過程與形貌，剖析其成效及行銷上的主要問題，並探討報紙行銷策略與組織經營策略之相互關係，找出報紙行銷的關鍵因素，做為有興趣研究新環境衝擊下報紙行銷策略相關議題者之參考。

基此宗旨，茲將本論文之研究目的與目標，分別敘述如下：

貳、研究目的與目標：

目的一：剖析組織經營與競爭策略的內外部環境

目標一：分析《中國時報》的大環境及產業變化

目標二：分析《中國時報》的內部條件變化

目的二：剖析《中國時報》的 STP 行銷策略

目標一：分析《中國時報》的區隔策略

(一) 對讀者特性、市場「分眾」概念的看法

(二) 在同質性報業中所展現的市場區隔

(三) 產品差異化的區隔變數及區隔變數的適切性

目標二：分析《中國時報》的目標市場策略

(一) 選擇目標讀者的方式

(二) 對目標市場的作為

(三) 描繪《中國時報》的目標讀者群輪廓

目標三：分析《中國時報》的定位策略

(一) 《中國時報》對於最適合自己市場利基的掌握

(二) 《中國時報》對讀者及產品市場定位原則

目的三：剖析《中國時報》的 4P 行銷組合策略

目標一：分析《中國時報》的產品策略

(一) 報紙品牌形象的塑造

(二) 新聞報導內容的規劃

(三) 報紙張數、印刷品質及呈現形式

目標二：分析《中國時報》的價格策略

(一) 報紙定價的依據

(二) 價格調整的考量因素

目標三：分析《中國時報》的通路策略

(一) 開發通路的的做法

(包括直營分社及經銷據點等訂報通路及零售通路的開發)

(二) 管理及掌握通路的現況(包括訂單績效及財務管理等)

目標四：分析《中國時報》的促銷策略

(一) 讀者群促銷的做法(包括：形象促銷及滿意度促銷)

(二) 產品銷售促銷的現況(包括：贈品促銷及活動促銷)

目的四：根據以上 STP 行銷策略與 4P 行銷組合之剖析，探討《中國時報》的經營特性、歸納其行銷的主要問題，並統整出報紙行銷的關鍵因素

- 目標一：探討《中國時報》的經營特性
- 目標二：歸納《中國時報》的行銷主要問題
- 目標三：統整報紙行銷的關鍵因素

第三節 研究方法概述

本文主要的議題，是在探討香港《蘋果日報》在台發行上市後的三年間，在產生新環境衝擊下，國內報紙的行銷策略作為與整體經營策略之相互關係。本文係採個案研究方式，在研究架構上，首先探討近三年直接影響《中國時報》制定行銷策略的外在與內部的各項因素，外在因素包括：PEST（政治法規、經濟、社會文化及科技）等大環境變遷及報業市場結構、市場行為、市場表現等產業環境變化因素。內部因素則包括：經營理念、管理模式、企業文化、公司 SWOT（Strength / Weakness / Opportunity / Threaten）資源分析等。並以行銷策略的本質－區隔策略、目標市場策略與定位策略，亦即「STP 模式」切入，再對照行銷的 4P 組合，針對國內創刊最早、具指標性的民營報紙－《中國時報》進行個案研究，試圖勾勒出《中國時報》的行銷過程與形貌，並剖析該報的行銷成效與行銷主要問題，本研究並擬對於報紙的整體行銷策略提出改進建議。

因此，本文在研究步驟流程上，首先根據研究興趣與觀念產生研究動機，設定探討議題，進而結合相關理論基礎，大量蒐集《中國時報》經營管理階層與行銷部門在本文所界定的三年期間，在其組織內部的發行刊物、內部會議所形成的共識、文本解釋等；對外見諸報章雜誌的行銷文宣暨相關的文獻資料，進行分析與整理，並依據本文所欲探討之議題，框架出研究目的與目標。

本文另根據議題宗旨所研擬之目的與目標，除了文獻資料研究法之外，另引用了深度訪談及問卷調查兩項研究工具。其中遴選了八位《中國時報》與行銷決策及執行有關的編輯、管理及發行、廣告各部門的中、高階主管，進行「深度訪談」，此外，過去《中國時報》雖然曾經針對閱聽眾進行過閱讀行為調查，以了解《中國時報》的讀者形貌及閱讀習慣是否改變，作為經營策略的參考，但因在本研究期間，《中國時報》均未再進行讀者閱讀行為的調查，因此，本文為求各項研究變數的完整性與相互關連性，特再進行一次《中國時報》讀者形貌及閱讀行為的問卷調查，作為二次分析之補充參考資料。

綜合而言，本研究根據研究目的，同時為探討研究目標，因此發展了以上的研究方法，而因為本文係以行銷策略作為研究的主軸，需要探討之面向較廣，因此選擇採用質化（qualitative）取向的論述，以個案研究的方式，先採取文獻資料分析法，進行事實現象勾勒、歸納與連結，其次運用深度訪談法，對照相關的論

點，賦予意義。最後再輔以讀者形貌及閱讀行為問卷調查的二次分析補充資料，進而剖析《中國時報》的行銷策略，以及行銷組合策略的決策過程與形貌，並將所得資料，在組織經營管理與競爭策略的關聯架構下，經過分析與討論，作一個系統性地整理，歸納《中國時報》的行銷主要問題，以及統整出報紙行銷的關鍵因素。

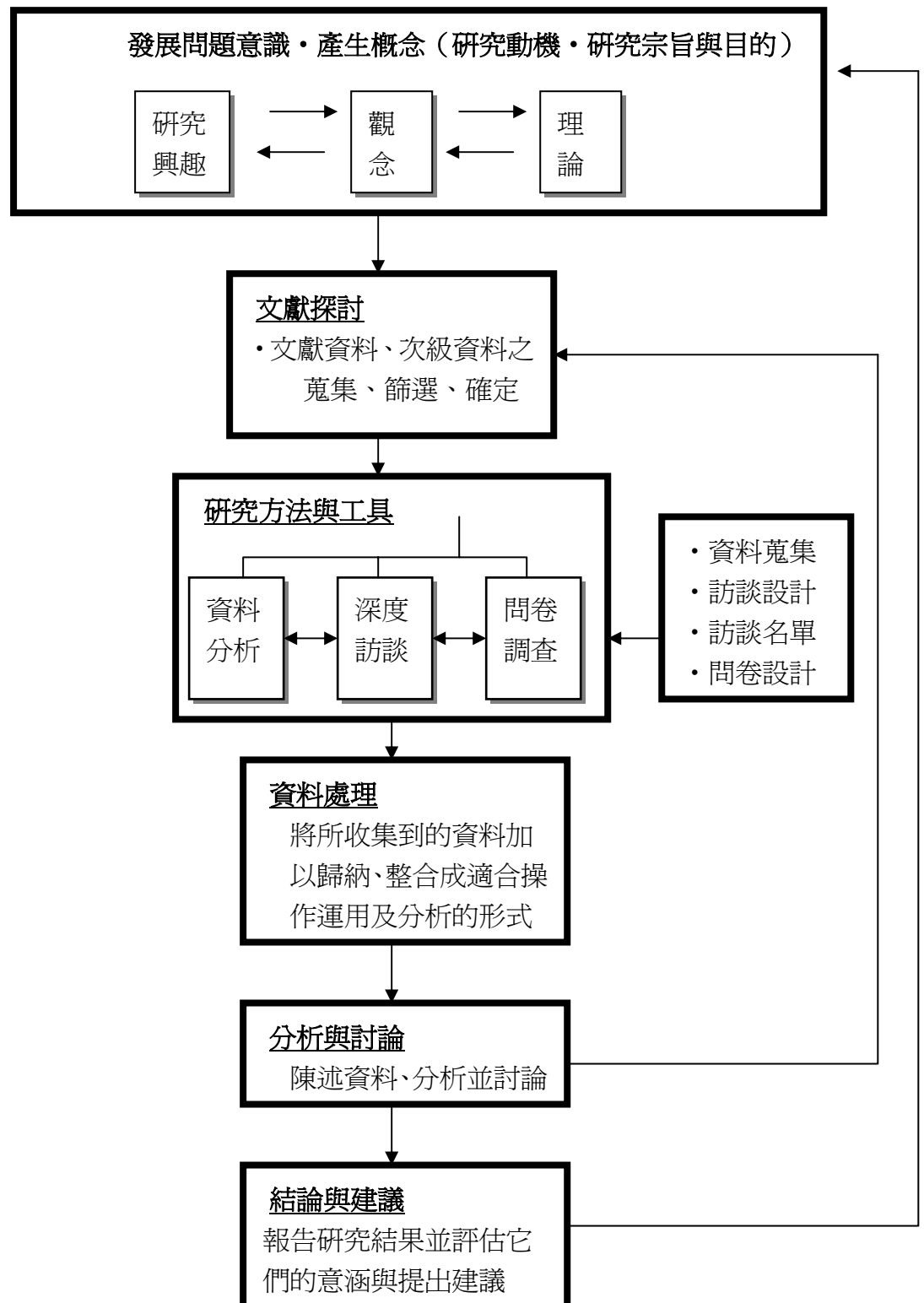


圖 1-1：研究步驟流程圖

資料來源：參考李美華等譯，《社會科學研究方法（上）》，1998·台北：時英。

第四節·名詞操作定義

壹、新環境衝擊：學者蘇蘅（2002）在其著作「競爭時代的報紙/理論與實務」中認為，「報業競爭」可視為某家報紙（或報團）使用資源，會對另一家報紙（或報團）產生的間接效果（Demer,1996:99）。報業競爭的前提是，各報競逐的資源是有限的（Dimmick&Rothenbuhler,1984:107），從正面看，市場競爭使報紙更重視自己如何永續生存，有些報紙更設法擴大經營規模，引入更多資本，降低單位成本，使報紙經營更有效率、更有生產力，和更賺錢；從負面看，則是產生淘汰作用。台灣因為市場幅員狹小，報紙的經營空間受限，因此，報紙的競爭環境是一直存在的，而且勢必朝向負面發展，尤其，自從 2003 年 5 月 2 日《蘋果日報》在台發行以來，由於該報採取市場導向的經營方法（蘇鑰機，2003），完全脫離台灣傳統報紙的經營常規，故而造成新一波的環境衝擊。因此，本研究所指「新環境衝擊」，系指香港壹傳媒集團的《蘋果日報》進入台灣報業市場後，對於台灣原有三家主要報紙同業所產生的競爭作用。

貳、內、外部環境：從策略的角度看，內外部環境指的是企業所面對複雜的外部情境與內在條件情境（吳思華，2000）；由於情境並不容易加以簡單的歸納，在實務中常會遭遇到思考與推理的困境，換言之，必須在環境、條件分析及策略的決定間，建立起清楚的邏輯關係。本文從行銷的角度看，市場行銷環境是一個動態的概念，企業必須經常調查研究政治法規、人口經濟、社會文化及科技，以及產業環境等外在環境的現狀和預測其發展的趨勢，善於分析和判斷由於外在環境的發展變化而出現新的機會和威脅，以便結合企業內部的經營理念、管理模式、企業文化及 SWOT 分析，認識企業的優勢及弱點所在，使企業的行銷活動和周圍的環境相適應，以取得最佳的行銷效果，達成企業的行銷目標。

參、STP 行銷策略：根據 Philip Kotler（2002），對「行銷（marketing）」所下的定義，「行銷是作為一種計畫及執行活動，其過程是包括對一個商品、一項服務或一種思想的製作開發、定價、促銷及流通等活動，其目的是經由交換及交易的過程，達到滿足組織或個人之需求目標。」，而「策略(strategy)」，據吳思華（2000）在其著作《策略九說》中指出，策略是企業主持人或經營

團隊面對企業未來發展所勾勒出來的整體藍圖，透過這個整體描述，策略至少可以顯現四方面的意義：一、評估並界定企業的生存利基；二、建立並維持企業不敗的競爭優勢；三、達成企業目標的系列重大活動；四、形成內部資源分配的指導原則。綜合行銷學者對於行銷策略的定義，本文所設定行銷策略的研究內容包括：區隔策略、目標市場策略、定位策略等決策思維與具體作為。

肆、4P 行銷組合：Philip Kotler（張振明譯，2004）指出，行銷組合意指管理階層可用來影響銷售的一套工具。市場行銷組合是指企業為達到目標市場的行銷目標所使用的一組市場行銷因素的組合。市場行銷組合因素可以劃分為許多種，但目前流行的是美國市場行銷學家麥卡錫劃分的四因素，即 4P，分別是產品（product）、價格（price）、通路（place）、及促銷（promotion）（鄧勝梁、許紹李、張庚森 合著，2003），每一個組合還包括不同的行銷內涵，例如，產品組合中的品質、特色、式樣、品牌、包裝、保證、服務等；價格組合中的基本價格、折扣、津貼、付款期限等；通路組合中的通路類型、涵蓋範圍、地點、存貨、運輸等；促銷組合中的廣告、人員推銷、銷售推廣、公共關係等。

第伍節 章節結構

本文以研究架構及研究步驟流程為論述的範疇，在論述的章節中，依照外內部環境變遷分析與組織經營與競爭策略運作，將《中國時報》的行銷現況作為研究個案，依序探討其行銷策略與營運成效。本篇論文結構安排共分五章：

第壹章「緒論」。首先說明研究動機，接著陳述研究宗旨、目的與研究目標，並指出研究方法概述（研究架構、研究步驟流程等）、名詞操作定義，最後說明本研究之各章節結構。本章旨在確認研究議題與簡述研究設計概念，以作為全篇論文撰寫主軸之初步導讀。

第貳章「文獻探討」。本研究整理國內外相關理論文獻，逐步探討媒體的經營策略、STP 行銷策略、4P 行銷組合、其他相關行銷推廣觀點、及當代報紙的經營與行銷策略等，以期全面瞭解媒介行銷相關學理論述。

第參章「研究設計」。從研究架構、研究方法（研究概念、取據方式）、研究工具到受訪名單、訪問大綱擬定，分別說明研究規範，及本文如何展開文獻資料分析、深度訪談及問卷調查，繼而進行各項內容的交互運用與解析。

第肆章「分析與討論」。從報社組織內外部環境分析、區隔策略、目標市場策略、定位策略、競爭策略，到 4P 行銷組合之運用實務狀況，將研究蒐集所得資料具體陳述、分析並進行與文獻理論相互對照的討論。

第伍章「結論與建議」。針對《中國時報》所面臨的內外部環境因素、行銷區隔策略、目標市場策略、定位策略、組織競爭策略、4P 行銷組合運用成效等內容，歸納出完整的結論與並提出整體行銷的改進建議。