

## 第貳章 文獻探討

### 第一節 經營策略

#### 壹、策略管理與競爭優勢

企業經營策略，又稱策略管理（許士軍，1997），在企業的經營活動中扮演著非常重要的角色（吳思華，2000）；傳播學者古玲玲（2003）指出：「一個企業採取各種行動使該企業可以達到策略性競爭（strategic competitiveness），以獲致高於平均的回收（above-average returns）。企業欲獲致高於平均的回收，就必須瞭解如何有效地運用其競爭優勢，而策略管理是獲致策略性競爭與高於平均的回收的必要手段。」《中國時報》的策略管理組織運作，自從其創辦人余紀忠於民國 2003 年 4 月過逝後，即由其第二代余建新所領導的董事會領軍，而政策面執行則由其總管理處轄下負其責，《中國時報》管理階層稱之為「集體領導」（中時報系社刊），一般的所謂「策略」，均循此一架構推行與建構。

企管學者吳思華（2000）說：「企業的內外環境隨時都在變，企業主持人必須以動態的觀點，隨時調整策略的內涵，才能符合適時的需要…」；古玲玲（2003）也認為：「策略管理是一個動態的過程，在這個過程中，管理者分析組織外在環境與內部環境，以便訂定與實行策略。而組織經常採用下列兩個思考模式，來訂定並執行策略，並且保持一定的策略彈性」：

#### 一、I/O（industrial organization）模式：

該模式指出，外在環境對組織標線的影響力，大於組織內部管理決策對組織表現的影響力（Schendel, 1994），具體而言，組織的表現取決於產業的特性，比如市場集中度、規模經濟、市場進入障礙、多角化經營、產品差異化等。

#### 二、資源基礎（resource-based）模式：

根據該模式，企業獲致高於平均的回收的步驟始於分析企業的內部環境，然後找出特有的資源與技能，並分析哪些資源及技能是優於競爭對手的。將具有優勢的資源與技能整合起來，便可找出企業的競爭優勢。

媒體產業近年來面對生態環的丕變，無論是電子或平面媒體都處於高度競爭狀態（古玲玲，2003），就產業的特性而言，隨著國內、外景氣持續低迷，媒體廣告總量持續下滑，發行量也欲振乏力，媒體經營更可說是遭逢空前未有的

挑戰。但即使營運困難，仍有新的媒體加入競爭，兩年多前香港《蘋果日報》的來台發行，即為明顯例子，而《蘋果日報》的加入也立即分食了日漸縮小的媒體廣告量與發行市場。而當外在環境變化太快，內部條件也呈現相對不穩定時，停止重大設備的投資、縮編及遇缺不補的節流措施，似乎已成爲常態，媒體企業如何解決燃眉之急，度過難關？提升競爭力、避免遭致淘汰，以面對未來新的競爭態勢？策略的訂定與執行便顯得特別重要。

媒介組織即根據上述的外、內部環境的變化進行分析，其能對於「特定環境下的關鍵要素及其間關係有更清楚掌握和了解」（許士軍，1997），進而做爲策略調整的考慮依據。至於其分析的要素如下：

## 貳、媒介組織的外部環境

### 一、產業外在環境分析：

當媒介組織感受到外在環境有重大變遷時，其分析與瞭解的範圍，應包括社會、科技、經濟與公共政策、全球化等各面向（古玲玲，2003）。從行銷的觀點看，觀察市場的外在環境，至少也包括 PEST（法規、經濟、科技與文化等面向）四個面向（Philip Kotler, 2003）。

### 二、產業環境分析：

包括市場結構（1.賣方集中度、2.產品區隔、3.進入障礙、4.固定成本、5.市場需求的成長率）、市場行爲（1.訂價政策、2.品管政策、3.競爭政策）、市場表現（1.資源使用的效率、2.產品價格與員工的穩定性、3.對待員工的公平性、4.規劃的能力與發展的空間）等之分析與瞭解（古玲玲，2003）。

以上分析理論，就是策略管理學派中的「程序學派」所依循的「策略情境分析」、「策略訂定」與「策略執行」（吳思華，2000），該學派主要在探討策略規劃的程序，其中的 SWOT（strength, weakness, opportunity, threat）分析架構，就是最具代表性的策略管理內涵。

## 參、媒介組織的內部環境

### 一、現有資源分析：

包括：1.有形資源：機器設備、智慧財產權、組織正式架構、作業流程與控管制度、籌款能力等（Barney, 1991）；2.無形資源：人力資源（知識、管理能力、非正式組織與互信基礎等）。3.技能：特殊技能，如媒介被當作文化產業，而文化產業必然以知識爲核心（古玲玲，2003），故無論是產製、研發、行銷、管理或閱聽人服務等，均與知識有關，因此必須要有足夠的知識，且有能力充分發揮，將之發展爲特殊技能。

## 二、核心能力分析：

根據 Porter (1985,1998a) 的價值鏈分析，企業的價值鏈可分為主要活動與支援活動兩大類，其中，媒體組織可以由下列幾方面去分析主要活動所可能產生的價值：1.輸入流程、2.作業方式、3.輸出流程、4.行銷與銷售、5.服務；然後，媒體組織可由以下幾個支援活動所可能產生的價值：1.採購、2.技術發展、3.人力支援管理、4.組織正式結構（古玲玲，2003）。

## 三、外包制度：

由於一個企業不一定擁有所有可以建立競爭優勢的資源與技術，它可能選擇教缺乏的技能外包，而將資源集中於發展少數的核心能力（古玲玲，2003）。

以上分析理論，較偏向於企管學者吳思華在其《策略九說》（吳思華，2000）中所歸納的邏輯/本質取向學派，其分析強調，企業訂定策略的主要目的，原在於追求企業的生存、利潤與成長，依此前提考量複雜的外部環境與內在條件情境，來進行上述的決策。

此外，企業的策略是由誰來主導判定？是企業領導人一人的思維，還是整個經營團隊，以及其執行團隊之素質等，都將攸關企業的策略管理優劣，以及競爭優勢之建立，尤其是與創造企業永續經營的核心價值息息相關的公司治理（Corporate Governance），更是影響企業決策的品質。管理學者柯承恩等(2002)指出，「公司治理功能可分為興利與除弊二個構面，就興利而言，公司治理可以增強策略管理效能，確保公司策略在正確的方向執行」；倫敦大學皇家理工學院教授 Bob Garratt(2005)則強調，公司治理應著重於創造公司價值之策略，而不是過度強調監理，因此，雖然強化公司治理機制會增加成本，然而其所增加的公司價值會更為顯著。

## 第二節 行銷策略

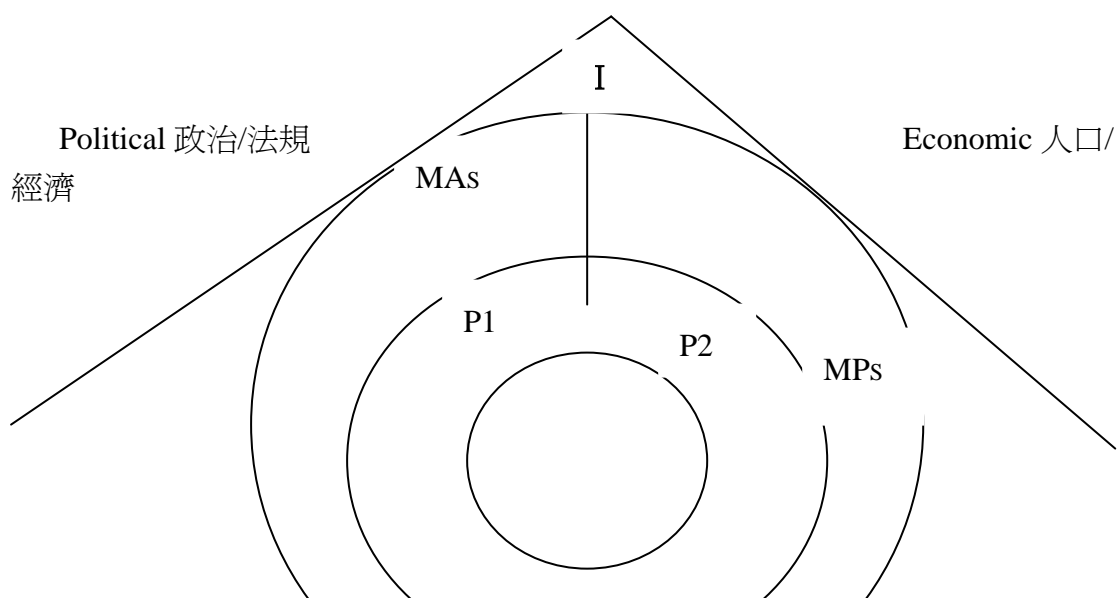
根據美國行銷學會（American Marketing Association）於 1985 年所公佈行銷的定義是：「行銷是規劃和執行有關概念、物品、服務、組織和事件的形成、定價、推廣及分配之過程；其目的是創造能夠滿足個人和組織目標的交換」（曾光華，1998）。行銷學者 Philip Kotler 認為，行銷扮演著引導公司策略形成的重要角色（方世榮譯，2003）。

行銷學者許長田（1997）另對行銷下的定義為：用調查、分析、預測、產品發展、定價、推廣、交易及實體配銷技術，來發掘、擴大及滿足社會各階層人士對商品或勞務需求的一系列人類活動。在這個定義中，調查、分析與預測，是屬於行銷策略的理論基礎；而產品發展（product）、定價（price）、推廣（promotion）、交易及實體配銷技術（place）等行銷組合，則是行銷策略的具體實踐。當企業分析各種競爭環境，並確立行銷目標後，便會開始擬定行銷計劃，而行銷策略便是達成目標的具體計畫。

Philip Kotler（方世榮譯，1995/2003）指出，目標指出事業努力的方向，策略（strategy）則說明如何達成目標，每一個事業單位都必須擬定一套可達成目標的策略，包括行銷策略（marketing strategy）與相容的科技策略（technology strategy）和來源策略（sourcing strategy），其中，Philip Kotler 即定義行銷策略為達成計畫之目標所需使用的廣泛行銷途徑。另外，學者波特（Michael E. Porter）也曾提出三種一般性策略（generic strategies）：全面成本領導策略、差異化策略，及集中化策略，可作為策略性思考的參考依據（方世榮譯，2003；吳思華，2000）。

Kotler 認為，所有的行銷策略皆建立在 STP 模式－區隔化（Segmentation）、目標市場選擇（Targeting）及定位（Positioning）－的基礎上，企業在市場上發掘不同的需要與群體，然後選擇可以卓越的方式來滿足那些需要與群體，再對其提供物加以定位，使目標市場的消費者得以認定企業獨特的提供物與形象。如果企業的定位做得不好，則市場上的消費者對其所能期望者會感到混淆。如果企業能有卓越的定位就能從定位策略中發展其行銷規畫與有效差異化策略（方世榮譯，2003）。

圖 2-1 行銷範圍系統圖，即為 Kotler（方世榮譯，2003）所述，行銷管理程序與影響公司行銷策略制定因素，從圖示可知，影響公司策略的因素除了整體環境分析外，還有公司所參與的產業分析，以及公司本身內部因素。Kotler（方世榮譯，2003）認為，行銷計畫內容應包括：執行摘要與內容目錄、目前的行銷情勢、機會與問題分析（SWOT 分析）、目標、行銷策略、行動方案、財務預算、執行控制等範圍。



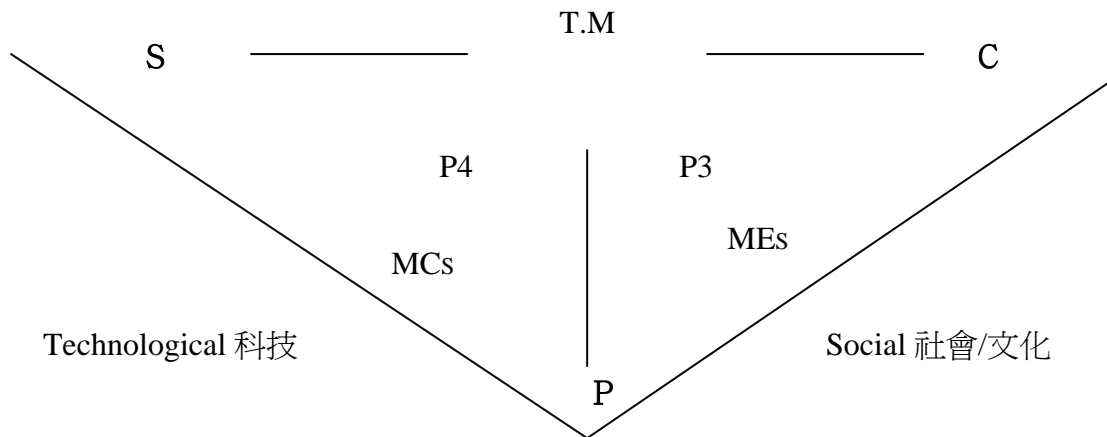


圖 2-1 為行銷範圍系統圖

資料來源：本研究參考整理自 Philip Kotler 的 Marketing Management (2003)

從上述眾多行銷策略定義中，可以歸納出行銷策略的五大要素：即區隔策略、目標市場策略、定位策略、行銷組合策略與競爭策略。其中，區隔策略、目標市場策略與定位策略主要在引導企業擬定行銷策略的方向；行銷組合策略是則行銷策略的具體實施，而競爭策略乃是從不同的市場狀況切入，分析競爭者的情勢，指引企業做出更好的行銷策略（方世榮，1995）。茲分述如下：

## 壹、區隔策略

Philip Kotler 指出（方世榮譯，2003），一家企業無法在一個很廣泛的市場中，如電腦或軟性飲料，服務所有的顧客，因為顧客人數太龐大，且其購買需求差異很大，企業需要確認其能最有效率服務的市場區隔。所有廠商之各種訴求產品，可將整個市場區隔成數個不同的子集合，稱為市場區隔（周文賢等，1992），在探討市場區隔時，首先必須先談到大眾行銷（mass marketing），企業採大眾行銷時，銷售者重視大量生產、大量配銷及大量促銷一項產品給所有的購買者。大眾行銷的傳統論點是可創造最大的潛在市場，因此可以獲致最低的成本，進而可以降低價格或提高利潤。然而，隨著市場細分化的增加，一些評議的論點也愈來愈多，使大眾行銷在執行上更加困難。根據 Regis McKenna 的說法，由於廣告媒體與配銷通路的迅速成長，使企業想要接觸大量的視聽眾已愈來愈困難且更加昂貴。有許多人認為大眾行銷的時代已漸漸走入歷史。因此，大多數的企業皆拋棄大眾行銷的作法，而改採個體行銷（micromarketing）的方式。而個體行銷即是市場區隔化的四個層次之一：區隔、利基、局部地區及個人。根據 Philip Kotler（方世榮譯，2003）的論述，將其個別特性約略說明如下：

（一）、區隔行銷－市場區隔（market segment）：包含一群擁有相類似慾求的顧客

行銷人員的任務不在於創造區隔，而在於確認區隔，並決定那一區隔為其標的，區隔行銷較大眾行銷有數項優點：企業可以創造更精準的產品或服務，提供物與定價，其對目標區隔而言是適切的；企業亦可很容易地選定最佳的配銷與溝通管道，且也可能擁有競爭者之明顯的輪廓，這些競爭者即是與企業競逐相同市場者（方世榮譯，2003）。

Philip Kotler 指出（方世榮譯，2003）即使區隔有可能是虛構的，但區隔內的每個人也未必想要完全相同的東西。Anderson 與 Narus 鼓勵行銷人員提供彈性提供物（Flexible offerings）而非標準的提供物，給同一區內的所有成員，例如報紙版面的分版設計與內容多元化，即為彈性提供的實際做法。

（二）、利基行銷－利基（niche）：為較小的一個區塊，是由較小的市場中，一些需求尚未被滿足的一群消費者所組成。

行銷人員通常可將一個區隔再分割成數個次區隔（subsegment），或根據一組獨特的屬性，找出一組特定的產品利益組合等方式來確認企業的利基。

（三）、地區行銷－目標行銷可將對象層次鎖定在區域或地區，並針對特定的地區顧客群（貿易區域、鄰近地區，甚至個別的商店）設計滿足其需要與慾望的行銷方案。

（四）、個別顧客的行銷－區隔化的最終極層次即為“一個人的區隔”（Segments of one）、“顧客化行銷”（customized marketing）或“一對一行銷”（one-to-one marketing）。即所謂“大眾顧客化”時代。

今日的資訊革命時代已有愈來愈多的企業走向大眾顧客提供物的行銷，大眾顧客化（mass customization）是以大眾為基礎，從事大量個人產品與溝通方案的設計，期能符合每個顧客的需求。

為了找出適合自己的市場區隔，企業必須找出適當的市場區隔變數，市場區隔變數包括下列五項（陳振遠等譯，1992）：

（一）、地理區隔變項：如人種、氣候、國家、行政區、自然地理等。

（二）、人口區隔變項：如性別、年齡、所得、學歷等。

（三）、心理區隔變項：如消費者的人格特質、潛在特質、社會階層等。

（四）、生活型態區隔變項：如消費者的活動、興趣、意見、價值系統等，常見的衡量指標是 AIO（Activity、Interest 及 Opinion）變項。其定義為（劉孝煦，1996）：

(1)：活動 (Activity)：一種具體的行動。

(2)：興趣 (Interest)：可以引起人們產生特殊且持續性注意的事務或主題。

(3)：意見 (Opinion)：個人對於外界的刺激狀況，所給予的表達。

(五)、行為區隔變項：如購買時機、使用者狀況、使用率、忠誠度等。

Philip Kotler (方世榮譯, 2003) 指出，欲使市場區隔發揮最大的效用，必須具備下列五個特點 (或條件)：

(一)、可衡量性 (measurable)：指所形成的市場區隔大小、購買力和區隔特徵可被衡量的程度。

(二)、足量性 (substantial)：指所形成的市場區隔是否足夠大或獲利力的程度。

(三)、可接近性 (accessible)：指所形成的市場區隔能被有效接觸和服務的程度。

(四)、可差異化的 (differentiable)：市場區隔在觀念上應是可加以區別的，且可針對不同的區隔採取不同的行銷組合要素與計畫。

(五)、可行動性 (actionable)：指所形成的市場區隔足以制定有效的行銷方案，來吸引並服務該市場區隔的程度。

陳定國 (1982) 指出，一般企業有三種策略可用於目標市場之拓展，即「無差異」(undifferentiated) 行銷策略、「差異」(differentiated) 行銷策略、及「集中」(concentrated) 行銷策略。其中採行無差異行銷策略的企業，只推出一種產品賣給所有的顧客，同時只使用一套行銷計畫拓展市場，亦即將整個市場當作一個類似之目標市場；採行差異行銷策略之企業則不但接受不同市場之差異性，同時並針對每一市場區隔，分別設計不同之產品和行銷計畫之拓展；至於集中行銷策略即是，在面對著好幾個市場區隔，多數企業希望能儘量網羅所有市場，但若是企業資源並不豐富，這種希望便成為不切實際的空想，因此，企業不願把資源分散在很多市場中，而致勢單力薄，寧可集中在少數幾個市場區隔中，以取得該處的優勢。

執國內輪胎製造廠龍頭地位的正新橡膠董事長羅結指出，由於不同品質或品

牌，不僅價格不同，消費客層也不同，自然形成市場區隔，這就是品牌與品質的價值，也是正新能成爲業者領導廠商的關鍵所在。正新的策略定位是新產品問世初期，先用正新的品牌推廣，主因是有公司的品質背書與資源作奧援；俟產品提高附加價值後，則改用 MAXXIS 品牌行銷，相較於正新的品牌，MAXXIS 屬於新品牌，其定位自然鎖定在高價位品牌層次（工商時報，2003，05，02）。

彰化銀行董事長張伯欣在擔任彰銀董事長之前，其事業重心一直放在服飾業，他目前還是知名品牌農格仕（LACOSTE）的代理商，因此，他以經營服飾業的心得，將彰化銀行營業單位區分爲六大區塊。張伯欣表示，台灣各大區域經濟型態並不相同，除了區域化中心外，要爭取市場更要做到「產品區隔化」，並一直保持產品的新鮮感，才能夠發揮競爭力。張伯欣說，金融業產品同質性高，要從中脫穎而出，就得執行產品區隔化，許多人認爲，金融業模仿速度快，創意很容易被抄襲，「那就得不斷的推動產品創新」，金融機構只有不斷的創新、推出不同的區隔化商品，才能成爲贏家。（工商時報，2003，05，29）。

市場區隔的程序如下：

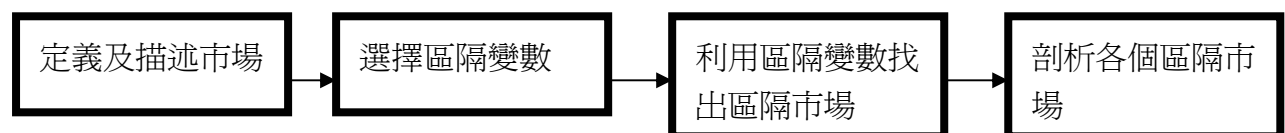


圖 2-2：市場區隔的程序圖

資料來源：方世榮譯，1994《行銷管理學》，台北：東華書局。

## 貳、目標市場策略

在確認市場區隔基礎及剖析各個區隔市場後，企業必須衡量各區隔市場的吸引力，並找出目標市場的選擇，即訂定目標市場策略。目標市場可能不只一個，但必須依重要性加以排序，依序開發。目標市場可分爲現有及潛在目標市場，行銷策略的主要目的即在於滲透現有市場，並開發潛在市場（周文賢等，1992）。

在所有市場區隔中，並不是每一個區隔皆是企業所願或所能進入的，企業必須根據其本身能力、競爭者條件、及市場潛能等各方面因素，綜合判斷後，才能決定那些市場區隔是要進入且征服的對象，這些被選爲征服對象的市場區隔，便稱爲「目標市場」（Target Markets）。目標市場可以包含一個，多個或全部的市場區隔（陳定國，1982），行銷者必須極小心地定義目標市場，而市場調查是有效行銷的第一步與基礎。孩之寶玩具公司（Hasbro Inc.）的執行長包姆（Herbert Baum）曾說：「市場調查對一個企業的行銷過程來說非常重要。我不認爲任何人應該在沒有任何調查的情況下就做行銷決策，因爲你可能會浪費許多時間與金錢。」



Philip Kotler (張振明譯, 2004) 指出, 企業一旦確認所面臨的市場區隔機會後, 必須決定要為多少及那些市場區隔提供服務。而在評估不同的市場區隔時, 企業必須先檢視兩個因素: 第一是區隔的整體吸引力, 如市場規模大小、成長、獲利力、規模經濟、低風險性等。第二是區隔的投入與企業的目標和資源能否配合。在評估完不同的市場區隔後, 企業可考慮就下列五種目標市場型態加以選擇:

- (一)、單一區隔集中化: 例如: 福斯 (Volkswagen) 汽車集中於小型汽車市場、保時捷 (Porsche) 則集中在跑車市場, 皆屬單一區隔集中化的目標市場選擇。經由集中行銷, 企業對此區隔的需要有更深入的瞭解, 而且可以在區隔內取得更強、更有力的市場地位。此外, 由於更專業化的生產、配銷及促銷, 企業因此享有更多經營上的經濟性。但是, 集中行銷所負擔的風險較一般為高。
- (二)、選擇性專業化: 係指企業選擇許多個市場區隔, 且每個區隔皆甚具吸引力, 並都能配合企業的目標與資源。此種多重區隔涵蓋的策略具有分散企業風險的優點。
- (三)、產品專業化: 指企業專注於製造一種產品並供應給各種不同的區隔。例如顯微鏡製造商除了將產品銷售給大學實驗室外, 同時也銷售給政府機構實驗室及商業機構實驗室。企業針對不同的顧客群製造不同的顯微鏡, 並在特殊產品領域上創造權威性的商譽。但是選擇此種目標市場的風險在於, 一旦產品被某種新科技產品所取代, 則企業所面臨的將是銷售量的陡降。
- (四)、市場專業化: 係指企業專注在服務某特定顧客族群的各種需要。例如企業以大學實驗室為主力市場, 提供該實驗室所需的各種設備。企業在服務此類顧客群上可獲致強勢的形象, 並成為可能使用這類產品顧客群未來新產品的通路。但如果顧客群體突然遭到預算被刪減時, 則會發生銷售量陡降的風險。
- (五)、整個市場涵蓋: 指企業想要以所有的產品來服務所有顧客群體的各種需要。這種策略只有大企業才有能力辦得到。例如 IBM (電腦市場)、通用汽車 (汽車市場)、及可口可樂公司 (飲料市場)。

選擇目標市場必須考慮下列七個因素 (周庭萱, 1997) :

(一)、公司資源

公司資源有限時, 如新公司, 最好採取集中行銷 (concentrated marketing) ; 而

公司資源較豐富時，可採取差異化行銷（differentiated marketing）。所謂集中行銷是指集中全力於一個或少數區隔市場的行銷；差異化行銷是針對每一區隔市場，設計不同的產品及行銷計劃。

#### （二）、產品或市場同質性

若產品本身同質性高，或消費者具有相似的需求與偏好時，企業較適合採無差異行銷；若可創造出差異化的產品，則較適合採取差異化行銷或集中行銷。所謂無差異化行銷是把一套產品提供給無差異市場，所強調的是標準化和大量生產。

#### （三）、產品生命週期

產品剛進入市場時，因為是新產品且市場競爭者數目較少，最好只推出一種產品設計，適合無差異行銷或集中行銷。但是，當產品逐漸進入成熟期時，由於競爭日漸激烈，所以較適合採取差異化行銷。

#### （四）、競爭者策略

當競爭者積極拓展各個市場區隔時，企業宜採差異化行銷；當競爭者採無差異行銷時，則企業可視自身條件與實力決定採取差異化行銷或集中行銷。

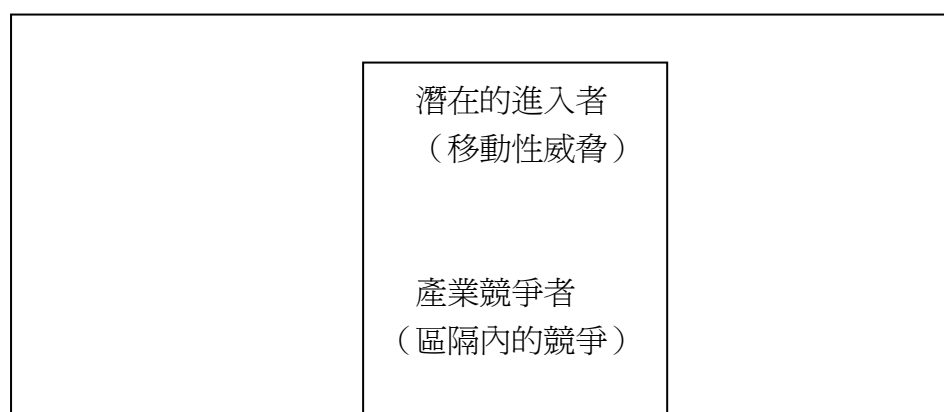
#### （五）、區隔的成長空間

區隔的成長是吸引企業選擇此區隔市場的主要因素之一，但是成長機會大的市場區隔，往往會吸引更多競爭者進入，而降低了該市場的獲利率。

#### （六）、區隔結構的吸引力

企業必須評估產業競爭者、潛在進入者、替代品、購買者及供應商等對長期獲利率的衝擊。一個市場區隔內，若競爭者或可替代產品越多，會使競爭成本遽增，而使得市場區隔較不具吸引力，因此最具吸引力的市場區隔應是進入障礙很高，而退出障礙很低的市場。此外，區隔市場內購買者和供應商的議價能力越強，則此區隔市場越不具吸引力。

Michael E. Porter (1985) 曾指出，決定一市場或市場區隔是否具有內在的長期獲利吸引力，受到五種力量的影響，包括產業競爭者、潛在進入者、替代者、購買者及供應商。他所提出的模型如 2-3 圖所示；其所帶來的威脅包括：競爭激烈的威脅、新進入者的威脅、替代性產品的威脅、購買者談判籌碼逐漸加強的威脅、供應商談判籌碼逐漸加強的威脅。



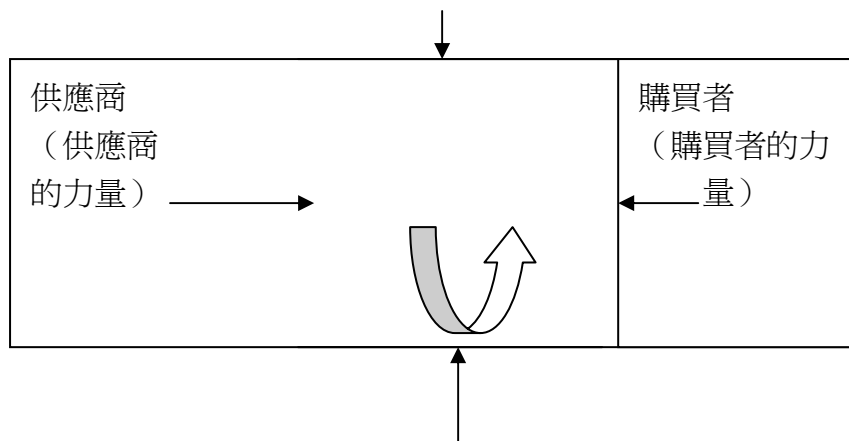


圖 2-3 決定市場區隔吸引力的五種力量（五力分析圖）

資料來源：方世榮譯，2003，《行銷管理學》，P：286。摘自 The Free Press, an imprint of Simon & Schuster from Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance .Copyright 1985 by Michael E. Porter .

## 七、企業目標與資源

企業本身的目標與資源，必須與區隔的關係相配合才能成功（方世榮，1995）。

## 參、定位策略

Philip Kotler（方世榮譯，2003）將定位（positioning）定義為設計公司的提供物與形象的行為，使產品在目標顧客的心目中佔有獨特的地位。定位的最終結果就是成功地創造顧客焦點的價值命題（value proposition），這也說明了為什麼目標市場的顧客會購買這項產品。

定位一詞是由兩位廣告主管 Al Ries 與 Jack Trout 所提出並加以推廣（方世榮譯，2003），他們將定位視為現有產品的一種創造性活動：定位始於產品。一件商品、一項服務、一家公司、一家機構、甚至個人…皆可加以定位。但定位並不是你製作什麼樣的產品，定位是對潛在顧客的心理作用。亦即，將產品定位在潛在顧客的心目中。Ries 與 Trout 指出，著名的產品在消費者心目中皆會產生一獨特的地位。

行銷定位就是在目標市場的消費者心中，建立屬於商品品牌本身的獨特地位，亦即要塑造出自己獨特的品牌個性（許長田，1998）。定位最基本的方法在於掌握消費者的內心世界，並且試圖將其內心世界和企業產品的企劃相結合（張佩傑譯，1992）。定位的法則乃在強調「產品在顧客心中是甚麼」，而不是「產品是甚麼」，也就是要從消費者的眼光與需求來看待產品，而不是以生產者與行銷者

的角度來判斷（許長田，1997）。

行銷學者許長田說，行銷定位策略應涵蓋「產品定位策略」與「市場定位策略」（許長田，1997）：

### 一、產品定位策略

產品定位是指公司為建立適合消費者心目中特定地位的產品，所採行產品企劃及行銷組合之活動。產品定位可能利用產品品牌、價格、包裝等，加強該產品在消費者心目中的地位。Al Ries & Laura Ries（1999）認為行銷就是要在潛在顧客心目中建立品牌，創造一種市場上沒有別的產品和你一樣的認知，也就是品牌必須具有獨特性、單純性與一慣性（劉麗真譯，1999）。

產品定位（product positioning）又有人稱為「產品區隔化」（product segmentation）。此乃根據顧客對於同類產品、不同品牌所提供之「相似」或「偏好」資料，設法發掘出顧客在不同品牌間作選擇時，心目中所依據的潛在的產品屬性（latent product attributes）。所謂產品屬性，是指產品經過消費後所能產生的效用。產品定位所注重的並不是產品本身的特質（characteristics），而是消費者對產品的感受（perception），也即是產品的屬性（陳定國，1982）。

Philip Kotler（張振明譯，2004）指出，除非一個產品某方面的特色，在某一群顧客心目中被認為是有意義而且是最好的，否則它的定位就有問題，而且不容易被記憶，因為我們只記得第一或最好的品牌。Philip Kotler 說，最成功的定位來自那些知道如何做到獨一無二，又令人難以模仿的公司。然而，沒有一種定位是永遠適用的，隨著顧客、競爭者、科技及經濟的變化，企業必須重新評估它主要品牌的定位。

一家企業必須要徹底地想清楚它的品牌到底要代表的是甚麼。品牌必須要有個性，它必須強調某些特質，而這些特質，必須貫徹在企業所有的行銷活動中（Philip Kotler 著；張振明譯，2004）。

品牌的打造是整體性的，品牌是靠藉由多樣化的工具，如包含廣告、公關、贊助、活動、社會議題、使用者會員俱樂部、代言人等一起建構而成的（Philip Kotler 著；張振明譯，2004）。

品牌重要嗎？已逝的前可口可樂執行長桂竹塔（Roberto Goizueta）曾說：「我們所有的工廠與設施都可能在明天付之一炬，但卻絲毫不損公司的價值；那是因為所有的價值其實是我們品牌經銷的商譽以及長年累積的知識。」（Philip Kotler 著；張振明譯，2004）。

年產年產自行車量將邁向五百萬輛，有機會躋身全球最大自行車製造廠的巨大

集團董事長劉金標也表示，巨大不會因為成為業界的「NO.1」而流露興奮之情，反而標榜要成為自行車業的「ONLY ONE」，才是他一生中最想追求的目標。劉金標指出，業界一定要開發出具有特色、能讓消費者真正滿意、感動的魅力產品品牌，而且要隨著不同時間或市場隨時推陳出新，達成創造流行，主導流行的品牌定位。（工商時報，2003，05，20）。

## 二、市場定位策略

市場定位是指在目標市場上找出市場空隙，然後鑽進去填滿，並尋出有力的市場優勢。市場定位是由消費者對市場的認知而決定的，消費者一旦對產品有了先入為主的印象，誰也無法改變他們的決定，消費者信任的程度是整個市場定位的關鍵，其策略要素有：利用口碑、發展產品的人際關係、企劃策略性公共關係等等。

行銷定位的實戰步驟有六項（許長田，1998）：

- （一）消費者心目中如何定位本公司產品或服務？
- （二）公司希望產品或服務有甚麼特殊的定位？
- （三）如何成功地掌握最適合自己的市場利基？
- （四）是否有相當的財力攻佔並控制所定位的優勢？
- （五）對所有擬定的市場定位能長久落實嗎？
- （六）廣告創意是否與定位相符合？

企業可以運用的定位策略與技巧包括下列九項（祝鳳岡，1996；Philip Kotler，2004）：

- （一）依產品功能／屬性定位：企業可依據某些屬性來定位。例如「一般飲料」與「機能飲料」之定位。
- （二）依利益定位：將產品在某些利益上定位為領導者。例如最省油的汽車之定位。
- （三）依用途或應用定位：將產品依其某些用途或應用方面定位成最佳者。例如鞋子之定位可依「正式用鞋」、「慢跑鞋」、「各式球鞋」等用途。
- （四）依使用者定位：將產品依某些使用者群所採用的產品定位成最佳者。例如針對「政府機關團體」、「一般消費者」、「學校」等不同使用者定位。
- （五）依競爭者定位：強調產品在某些方面要比競爭者為佳。
- （六）依產品類型／級別定位：例如戲院座位之「包廂」、「普通座位」、飛機座位之「頭等艙」、「商務艙」、「經濟艙」等不同服務等級之定位。

(七) 依品質或價格定位：例如「高級品」、「中極品」、「普及品」、「特價」、「平價」等定位。

(八) 依產品風格定位：例如訂婚喜餅可依「日式風格蛋糕」、「歐式風格蛋糕」，或「中式風格蛋糕」等不同風格定位；或依設計風格上之「傳統性」與「現代感」予以定位。

(九) 依文化符碼定位：依據不同文化上之「標記」、「符碼」，襯托不同的產品形象，以進行定位。

Philip Kotler (方世榮譯，2003) 指出，一般而言企業應避免下列四種常犯的定位錯誤情形：

(一) 定位不明顯：有些企業的定位不夠明顯，在顧客心目中只有模糊的品牌形象。該品牌只是眾多紛擾商品市場中平凡的一項。

(二) 定位太狹隘：購買者對於該品牌的印象太狹隘。

(三) 定位混淆：購買者對於企業品牌的形象很混淆。

(四) 有疑問的定位：購買者可能會發現其很難相信某種品牌同時擁有多種產品特性且低價的製造商。

除了避免以上錯誤定位之外，在進行定位時，還必須注意下列幾點 (張佩傑譯，1992)：

(一) 搶得先機

人們對於第一個發生的人與事，通常印象比較深刻，國內行銷學者許長田表示，最好的定位策略就是搶先進入消費者的內心深處，坐穩第一品牌，追隨者通常無法後來居上 (許長田，1997)。

(二) 愈簡單化愈好

現代是一個資訊爆炸的時代，在這種過度溝通的社會，最好的溝通方法就是傳送簡單的訊息，定位愈簡單消費者愈容易將之記憶在腦海中。

(三) 不要過於狹隘

若定位過於狹隘，容易使消費者忽略了公司在其他方面的表現或產品 (陳振遠等，1992)。如何拿捏其中的分寸，是公司必須仔細思考的。

(四) 掌握再定位時機

當產品週期進入成熟期，由於銷售已很難增加，爲了拓展業務，可以採用再定位（repositioning）策略（Dillon，1994）。

國內成衣業界中以多樣、少量的行銷定位策略，避開低價競爭聞名的聚陽實業董事長周理平表示，「將產品組合多元化，避免單一產品受削價競爭而出現虧損」，是創造產品價值的好方法。周理平強調，聚陽不靠低價產品競爭，而是以迎合客戶口味，創造產品價值作爲競爭優勢，也是該公司的基本行銷定位策略（工商時報，2003，06，03）。

一旦企業已發展其明確的定位策略後，必須將此定位形象透過所有的行銷組合要素有效傳達給消費者（方世容譯，2003）。

## 肆、行銷組合策略

行銷組合意指管理階層爲求達成行銷目的，用來影響銷售的一套行銷工具（Philip Kotler 著；張振明譯，2004）。傳統的公式爲 4P—產品（product）、價格（price）、通路（place）及促銷（promotion），也就是 McCarthy 於 1960 年提出的「4P's」策略（賴志炤，1980）。不同的「P」可交互運用來刺激銷售。若要行銷發揮功效，必須能整合運用各種行銷組合。

### 一、產品策略

產品是指當人們注視或使用它時，在有意無意間所傳播的各種意義之總和（Newman J.W.,1957），品牌名稱及商品本身的物理特質都會對公司的「整體產品提供」形成整體圖像或形象（image），這些物理特性包括形狀、色彩、型態等等。在產品策略中品牌爲一主要的議題。發展一個有品牌的產品需要相當長期的投資，特別是在廣告、促銷及包裝方面。美國行銷學會（AMA）對品牌（Brand）定義爲一個名稱、術語、標記、符號、或設計，或它們的聯合使用（Philip Kotler，2004）。而品牌除了具有辨識及法律保護功能外，也能建立公司的形象及消費者的忠誠度，並且可以區隔市場（呂玉華，1990）。其重點在於如何提供消費者最適合型態及功能的產品或服務。

台南企業總經理楊娛娛認爲，擁有好的企業形象及自我品牌，是一個企業最大的資產，楊娛娛說，品牌所帶來看不見的影響力，遠遠超過製造代工的利潤，那才是企業能永續經營的最佳利器。楊娛娛以知名商品品牌 LV 爲例，它能縱橫全球名牌之首長達上百年，靠的就是它的形象及企業文化，而非製造（工商時報，2003，05，27）。華碩電腦董事長施崇棠表示，他不相信要爭取最大市場的市佔率，就必須犧牲品質，以符合大眾口味的論調，施崇棠所提的巨獅理論，就是強調要在主機板競爭最激烈的情況下，站在制高點，以品質與合

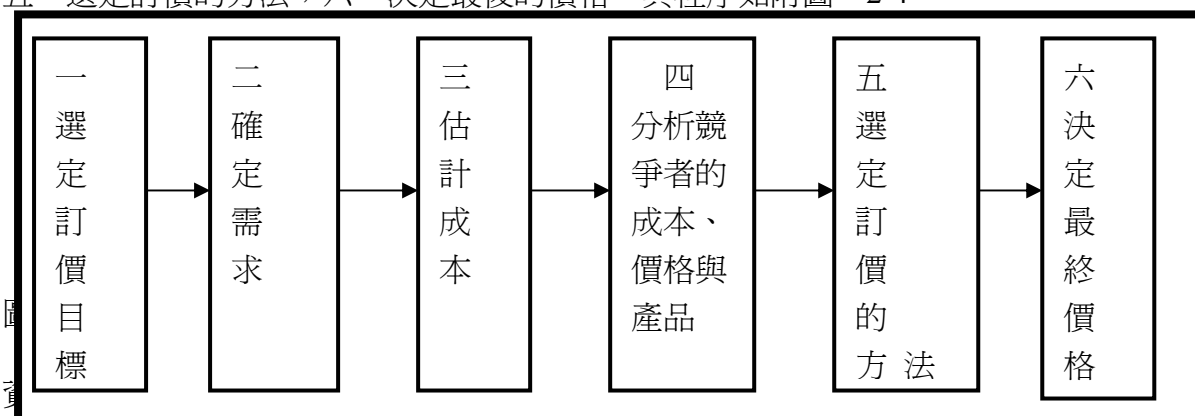
理價位取得最大的市佔率，讓對手追趕不上（工商時報，2003，04，23）。台北君悅飯店總經理崔尚恩也指出，維繫品牌價值，是很重要的經營成本。崔尚恩強調，景氣好、太平盛世時，品牌價值與優勢不突出，但是景氣差、消費者花錢謹慎之際，「受人尊敬的品牌」往往在最後勝出（工商時報，2003，09，19）。

## 二、價格策略

價格是行銷組合中能夠創造收益的一個要素；其他的要素則只會產生成本。而價格也是最容易調整的行銷組合要素；產品特色的設計、通路的安排，甚至促銷活動都需要花費更多的時間。價格亦可向市場溝通有關公司產品或品牌所想要傳達的價值命題（張振明譯，2004）。

Philip Kotler（張振明譯，2004）指出，雖然在最近幾十年，非價格因素在購買者選擇行為上逐漸成為重要的因素，但是價格仍舊是決定公司市場占有率與獲利能力的最重要因素。許多企業在訂價的處理上都做得不好，他們常犯的錯誤包括：訂價過於成本導向；不常根據市場的變化重新修正價格；價格的決定常是獨立於其他行銷組合之外，並未將其視為市場定位策略的一環；以及未依不同的產品項目、市場區隔、配銷通路及購買時機的情況調整。

定價方法包括：成本加成定價、目標報酬定價、流行水準定價、滲透定價法、吸脂定價法等（呂玉華，1990），企業應針對市場特性、目標市場消費能力、公司情況等等，依最適的定價方法定價。企業在訂定其價格政策時必須考慮許多因素，價格訂定包括下列六個步驟（Philip Kotler，2004）：一、選定訂價目標；二、確定需求；三、估計成本；四、分析競爭者的成本、價格與產品；五、選定訂價的方法；六、決定最後的價格。其程序如附圖：2-4



Philip Kotler（張振明譯，2004）指出，企業並非訂定單一的價格，而是訂定一個訂價結構，這個結構能反映地理性的不同需求與成本、市場區隔的需求強度、購買時機、訂購水準、運送頻率、保證、服務內容及其他因素。

大多數的企業會修正其表列的價格，並對提早付現、大量採購，及淡季時採



購的顧客，給予折扣與折讓，但是企業在採行這些行動時必須相當謹慎，否則他們可能發現其所獲得的利潤遠低於所預期者（張振明譯，2004）。

晶華酒店總裁潘思亮的行銷邏輯是：「價格如果和別人一樣，內容一定要比別人豐富；如果內容大家都差不多，那麼價格一定要比別人有競爭力」，這道理說明了產品與價格在行銷組合中的相互影響關係（工商時報，2003，05，01）。

台積電董事長張忠謀十分堅持他的「價值訂價」（Value Pricing）策略，絕對不向市場的低價風潮妥協（工商時報，2003，05，26）。

### 三、通路策略

大多數的生產者並非直接將產品銷售給最終使用者。在生產者與最終使用者之間存在一群行銷中間機構，其各擔負不同的行銷功能。有這些中間機構即構成行銷通路（marketing channel），又稱為交易通路或配銷通路（張振明譯，2004）。

行銷通路是指互相依賴的組織之集合，這些組織牽涉到促使一項服務或產品達到可供使用或消費的過程（方世榮譯，1994）。通路策略包括通路的選擇及管理，如通路的類型及階段、數目、交易條件與相互責任；對通路成員的激勵、控制及建立商店形象等。

Philip Kotler（張振明譯，2004）指出，行銷通路可視為由一群相互依賴的組織所組成，這些組織將使產品或服務能順利地被使用或消費。行銷通路決策為管理當局所面對最重要的決策之一。企業所選定的通路對其他行銷組合決策會有密切的影響，例如，企業的定價決定於其是否利用量販型或高品質型經銷商；企業的銷售人員與廣告決策則視經銷商所需訓練與激勵的多寡而定。

設計一個通路系統包含四個步驟（張振明譯，2004）：

- （一）、分析消費者的需求；
- （二）、建立通路目標；
- （三）、確認主要通路的可行方案；
- （四）、評估主要通路的可行方案。

就配銷通路的通路型態而言，可依其通路階層來加以區分，一般而言，可區分為四種形式，說明如下（趙寧等編著，2002）：

- (一)、零階通路：沒有任何中間商，製造商直接將產品販賣給消費者，如直銷、郵購等方式皆屬之。
- (二)、一階通路：在製造商與消費者間有一中間商存在，例如製造廠將產品委託電視購物台來將其產品賣出即屬之。
- (三)、二階通路：在製造商與消費者間有二中間商存在，製造廠先將產品賣給批發商，批發商再賣給零售商，而消費者再直接由零售商購買到產品。
- (四)、三階通路：在製造商與消費者間有三中間商存在，分別是批發商、中盤商、零售商等。

以上四種形式各有優缺點，企業在通路選擇時，可能會採取不同的組合，來達到最佳的銷售效果。

#### 四、促銷策略

促銷是行銷活動關鍵的一部分，其定義如下：銷售促進（sales promotions）包括各式各樣的誘因工具，且大部分皆屬於短期性質者，其目的在刺激目標顧客或經銷商對特定的產品/服務，產生立即或熱烈的購買反應（張振明譯，2004）。

促銷組合（promotional mix）包括四個主要部分，即廣告（Advertisement）、銷售促銷（Sales Promotion）、公共關係（Public Relations）及人員推銷（Personal Selling）（方世榮譯，1994）。

廣告在提供一個購買的理由（reason），銷售促進則在提供一個購買的誘因（incentive）。銷售促進的工具包括：一、消費者促銷（樣品、折價券、折現退錢、折價優待、回扣、贈品、抽獎、貴賓卡優待、免費試用、搭賣商品的促銷、交叉促銷、銷售點展示、商品保證、展示及競賽）；二、交易促銷（折價優待、廣告與展示折讓，及免費商品）；三、企業與銷售人員促銷（商展和紅利、銷售競賽，及特殊廣告）（張振明譯，2004）。

Philip Kotler（張振明譯，2004）指出，銷售促進主要是吸引經常轉換品牌的使用者、獎勵忠誠的消費者，及提高偶而使用者的再購買率。由於品牌轉換者往往為利所趨，只要求低價格或贈品，因此銷售促進的活動不太可能將其轉變為忠誠的品牌使用者。用於高度品牌相似的市場上，銷售促進可以在短期內產生高度的銷售反應，但要獲得長期的市場占有率則較有困難。而在高度品牌差異的市場上，銷售促進可以較長期地改變市場占有率。

學者 Brown 曾對 2500 名購買即溶咖啡的消費者作銷售促進的研究，其所得到的結論為：

- (一)、銷售促進比廣告活動有較迅速的銷售反應。
- (二)、銷售促進並不想在成熟階段的市場上爭取到新的、較長期性的購買者，因其主要在吸引游離於各品牌間且偏好折扣的消費者。
- (三)、忠誠度高的購買者並不會因競爭性的促銷而改變其購買型態。
- (四)、廣告似乎較能夠增強品牌的忠誠度。

在運用銷售促銷計畫時，企業應考慮下列步驟（呂玉華，1990）：

- (一)、確認目標群
- (二)、設計溝通目標
- (三)、設計訊息
- (四)、選擇溝通通路
- (五)、建立促銷預算
- (六)、決定促銷組合
- (七)、衡量促銷結果
- (八)、管理與協調行銷通路過程

## 五、競爭策略

「競爭」可以定義為當兩個或兩個以上的組織或個體，都希望爭取同一目標，藉著排除他者來達成目的之社會過程常規化規範（Demers, 1996:130）。但競爭也可能不因規約產生優勝劣敗，例如某些意外因素的出現，使某些報紙自然淘汰（蘇蘅，2003）。

Kotler（方世榮譯，2003）認為，一般人都會認為確認企業的競爭者似乎是一件很容易的事，然而，企業的實際與潛在的競爭者範圍是非常廣泛的。Kotler說，一個企業可能不會被目前的競爭者所打敗，卻很可能栽在新崛起的競爭者或新科技之手。Kotler（方世榮譯，2003，P.288）以“競爭者近視症”來形容只專注在現有的競爭者而不是潛在的競爭者，使許多企業因此慘遭滅頂。為求行銷策略能夠奏效，必須考慮競爭者的存在，對於成長緩慢的市場而言，銷售額的成長必定來自相互間的競爭，因此策略的研擬必須考慮到競爭的情勢（陳振遠等譯，1992）。

企業的競爭者形貌，包括目標市場相同、產品相同與滿足相同顧客需求的對手，企業可以利用產業或市場為分析基礎，以確認競爭者(陳振遠等譯，1992)。

Kotler 指出，產業(industry)是由一群提共可高度相互替代產品或產品類別的公司所組成。產業可根據銷售者家數、產業差異化程度；進入、移動擊退出障礙的存在或消失；成本結構；垂直整合程度；及全球化程度等構面來分類競爭者。Kotler 表示，除了產業方法外，也可以使用市場方法來確認競爭者，競爭的市場觀念可確認一組更廣泛的實際與潛在的競爭者(方世榮譯，2003)。

企業一旦確認其主要競爭者後，必須釐清其特徵，特別是競爭者的策略、目標、強勢與弱點，及反應型態(張振明譯，2004)。在實務上，為了分析方便起見，可以建立競爭對手的資料庫，其內容包括(祝鳳岡，1996)：

- (一) 競爭環境
- (二) 所提供的產品與勞務
- (三) 銷售狀況
- (四) 定價策略
- (五) 銷售人員與客戶
- (六) 市場行銷
- (七) 人事、資料與設備
- (八) 科技、研究與發展
- (九) 財務與法律地位
- (十) 所有者、控制與管理
- (十一) 整體商業策略、政策、目標、以及對自身的認定
- (十二) 競爭對手與客戶的看法

日本學者大前研一曾說，「競爭策略」應該是以「競爭優勢」為中心所發展出來的策略，(工商時報，2003，08，19)。持續三十年抱住內衣市場龍頭地位的台灣華歌爾董事長陳國鎮表示，「企業不能怕競爭，否則代表能力不夠」，陳國鎮常對員工說的一句話是：「怕，只怕自己對市場不了解，如果有競爭，就一定要接受挑戰」。(工商時報，2003，09，23)。

### 第三節 其他相關行銷觀點

近年來由於市場行銷觀念盛行，行銷界逐漸發展出其他相關的行銷觀點，以協助企業在研擬行銷策略或計畫時之參考，本文為求完整性探討，特將相關行銷觀點分述入下：

## 壹、策略性行銷 (Strategic Marketing)

策略性行銷是將策略規劃的概念應用於行銷方面 (Keegan, 1989)。「策略」(Strategy) 是「企業運用有限資源，在組織、市場、競爭對手與其他環境因素中互動，以達成目標的一種基本方式」(Boyd & Walker, 1990)。而策略規劃 (Strategic Planning) 則是明白指出各個步驟的順序及執行時機 (Jain, 1993)。Kotler & Andreasen (1991) 認為，「策略規劃是在發展和維持組織目標、資源及環境機會之間，取得有效整合的管理程序」。企業必須對於外界採取持續不斷的觀測，以確保該企業發展與外在環境相互配合，具有制定策略的一連串程序，即分析環境的方案與方法 (賴清山譯, 1988)。

策略性行銷與傳統的行銷管理架構不同，它不是偏向短期缺乏整體性之規劃，而是綜合企業策略規劃與行銷規劃等系統，所發展出來的一種規劃程序 (Abell, 1978; Wind & Robertson, 1983)，實際上涵蓋了企業市場範圍內所有的策略構面 (Pride & Ferrell, 1991)。從表 2-1 中即可知策略性行銷雖以行銷為計劃中心，但還涵蓋了其它計劃的支援。

表 2-1 策略性行銷與傳統行銷管理之差異

項目	策略性行銷	傳統行銷管理
策略範圍	涉及市場的全部策略	行銷規劃及行銷組合策略
在組織中的層次	事業單位	個別產品線、產品或市場區隔
目標的選擇	多重目標的選擇	成長

資料來源：Abell, D.F. (1978). *Metamorphosis in Market Planning*. American Marketing Association. P257

## 貳、關係行銷 (Relationship Marketing)

關係行銷的概念主要是與交易行銷作為區別，學者高義芳說，交易行銷的目的在達成交易，行銷的重點在如何達成交易，廠商與顧客的交換關係於交易達成時終止；而關係行銷的目的在達成滿意的交易及產生再購，行銷的重點在於如何與顧客建立持久關係以產生持續的交易行為，廠商與顧客的交換關係未因交換達成而終止。Shani & Chalasani (1992) 將關係行銷定義為，經由互動、個人化及利益提升的長期接觸，來確認、維護及建立個別消費者的網絡關係，並持續強化此網絡關係的整合力量。Kotler (方世榮譯, 2003) 則認為，廠商除了致力於達成商品的交易外，更重要的是，廠商必須看準某些關鍵的顧客目標，並能與之建立

良好的關係。同時，廠商應體認到，關係行銷雖然愈來愈重要，但並非所有的場合都適用而且有效。換言之，廠商必須能夠判斷哪些市場區隔及哪些顧客，在使用關係管理後對公司的獲利有較大的助益（方世榮譯，2003）。

Barbara Jackson（方世榮譯，2003）也認為，關係行銷並非在任何場合皆能發揮效用，但若運用得宜，則是相當有效的策略。她認為對於使用時間短且轉換成本低的顧客，如一般商品的購買者，採用交易行銷較為適合，另一方面，對於使用時間較長且轉換成本極高的顧客，如辦公室自動化系統設備的購買者，則運用關係行銷的效益會更大。

### 參、直效行銷（Direct Marketing）

Kotler（方世榮譯，2003）定義直效行銷是使用消費者作為直接通路，來接觸消費者並傳送商品與服務給他們，並未採用中間商的一種行銷方式。直效行銷是服務顧客途徑成長最快速的一種。直效行銷公司致力於尋求一種可衡量的回應方式，通常採用顧客的訂單。直效行銷有時稱為直接訂購行銷（direct-order marketing）（方世榮譯，2003）。

直效行銷的主要通路為（方世榮譯，2003）：

- （一）面對面銷售
- （二）直接信函（DM）、郵購行銷
- （三）型錄行銷
- （四）電話行銷
- （五）互動式 TV 與其他直接反應媒體行銷
- （六）票亭式行銷
- （七）電子行銷

### 肆、資料庫行銷（Database Marketing）

Kotler 認為，資料庫行銷是一種建立、維護及使用顧客資料的過程，且其與其他的資料庫（產品、供應商、中間商）的整合，可作為簽訂契約、進行交易及建立關係的目的與用途。學者高義芳認為，資料庫行銷是顧客關係行銷的工具，企業為了進行顧客關係行銷，必須先能瞭解顧客，因而收集顧客資料，儲存在顧客資料庫，然後從事資料庫行銷。Kotler 說，顧客資料庫是有組織地蒐集有關個別顧客或潛在顧客現有的、可利用的及行動完整且充分的資訊，可提供作為先前的尋找、先前的審核、產品或服務的銷售，或顧客關係的維持之行銷活動的目的。以上即是資料庫行銷的綜合意義（方世榮譯，2003）。

綜合相關文獻顯示，理想的顧客資料庫內容，應包含下列四種資料（曹偉玲，1999；方世榮譯，2003）：

- （一）消費行為特徵：包括過去的購買紀錄（數量、偏好等），產品使用狀況、媒體使用狀況等。
- （二）人口統計資料：包括年齡、性別、所得、職業、教育及地理區域等。
- （三）心理統計資料：如消費者的社會階級、生活型態和人格，所以還要蒐集消費者的興趣、嗜好、休閒活動及意見等等。
- （四）個別家計資料：除了人口統計資料外，還要針對行銷目標對象，蒐集個人或家庭成員的姓名、年齡、電話、住址、生日、家庭狀況等資料，以便進行更深入的關係行銷。

## 伍、整合行銷傳播（Integrated Marketing Communication；IMC）

自從美國西北大學舒茲（Don E. Shultz）教授等人於一九九三年發表《整合行銷傳播》一書以來，行銷界就掀起一股整合行銷傳播的風潮（吳宜綦譯，1999），傳播學者 Esther Thorson & Jeri Moore（吳宜綦譯，1999）認為，整合行銷傳播是以消費者和一般大眾為對象，以達到傳播資訊內容和時間上的綜效（synergy）。整合行銷傳播的觀念，就是如何在符合預算的前提下，運用行銷工具的組合，達到最大的綜效。因此，整合行銷傳播又稱為全傳播，其整合了各項促銷傳播工具，包括廣告（Advertisement）、促銷（Sales Promotion）、公共關係（Public Relationship）、直效行銷（Direct Marketing）與人員銷售（Personal Sales）等五個傳播機能，以發揮整體性的活動效果（Novelli, 1989-1990），因為，每一種促銷工具都有其獨到之處，一般而言，廣告建立形象、公關影響可信度、促銷影響短期行為、直效行銷傳遞複雜而特別訴求的訊息、人員銷售目的在雙向溝通（吳宜綦譯，1999）。

關於整合行銷傳播的定義，在多位學者的詮釋下各有不同的著重點，本研究將幾位學者的定義內容及及著重點加以整理如表 2-2。

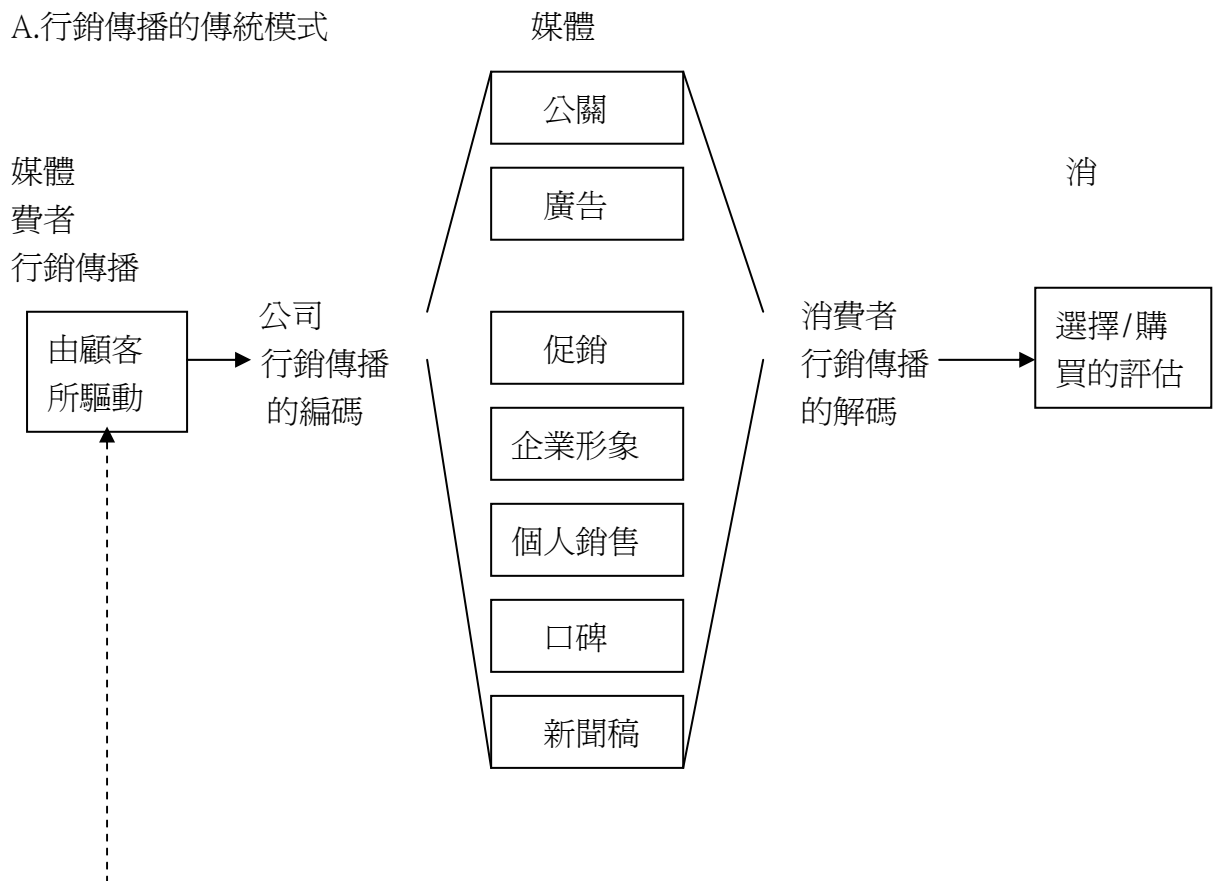
表 2-2：整合行銷傳播定義整理、比較表

學者代表	提出時間	定義	著重點
美國廣告代理商協會（4As）	1989	整合行銷傳播是一種從事行銷傳播計畫的概念，確認一份完整透徹的傳播計畫有其附加價值存在。這個計畫應評估不同的傳播技能－例如廣告、直效行銷、促銷活動與公共關係－在策略思考中所扮演的角色，並且將之整合，提供清晰	這個定義強調「過程」，用廣告及其他策略，來達到最大的傳播效果（impact）。

		一致的訊息，以符合最大的傳播效益。	
Duncan 教授	1992	IMC 策略性地控制或影響所有相關的訊息，鼓勵企業組織與消費者及利益關係人的雙向對話，藉以創造互惠的關係。	拓展了目標對象的範圍，也更加重視傳播的長期效果（例如品牌忠誠度、關係建立）。定義中「利益關係人」包含所有對企業的運作和獲利能力有影響力的對象，例如員工、政府、股東等等。更為公共關係在 IMC 中所扮演的角色，開啓了一扇門。
Don E.Schultz 等教授	1993	整合行銷傳播是將所有與產品或服務有關的訊息來源加以管理的過程，使顧客及潛在消費者接觸統合的資訊，並且產生購買的行為，並維持消費忠誠度。	強調品牌與消費者的連結關係，指出消費者的行為反應，是 IMC 成敗的主要關鍵。

資料來源：參考 Esther Thorson & Jeri Moore 著，吳宜蓁、李素卿譯《整合行銷傳播》

#### A.行銷傳播的傳統模式





## 回饋

### B. 整合行銷傳播 (IMC) 的模式

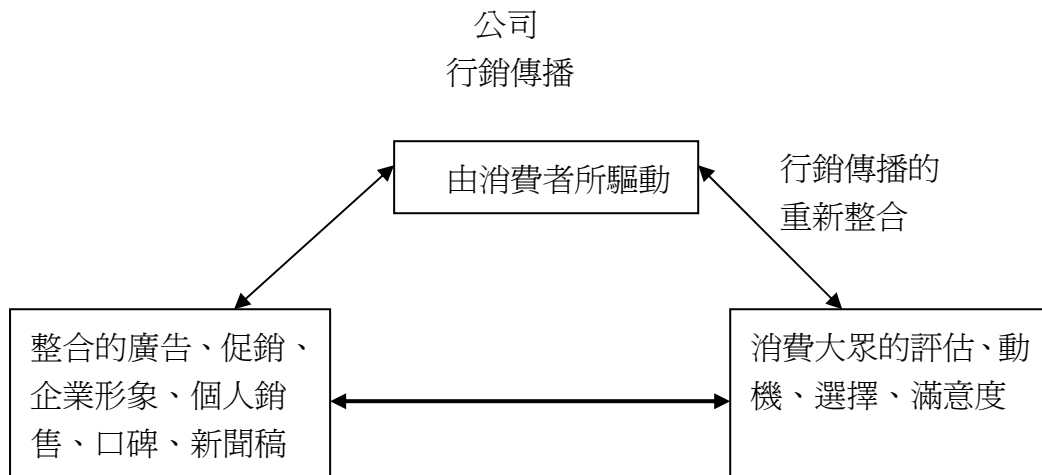


圖 2-5 行銷傳播模式

資料來源：Esther Thorson & Jeri Moore 著，吳宜蓁、李素卿譯（1999）《整合行銷傳播》

由圖 2-5 可知，整合行銷傳播的模式與行銷傳播傳統模式有極大的不同（吳宜蓁譯，1999），傳統模式在本質上一定是直線的，大部分的行銷人員把他們的訊息決策是為起始點，這些訊息決策通常受到技術、產品改良及企業能力所驅動，跟消費者的願望與需求之間只有一個交點，第二，模式中的回饋環是很微弱的，尤其是比企業訊息微弱得多。第三，傳統模式的收訊者是個別消費者。第四，也是最明顯的一點是，該模式的焦點必然是企業所傳送的訊息。而 IMC 模式關心的是收訊者（包括消費者、政府、或其他相關的大眾）如何介入傳播過程，其所強調的是傳播的整體過程，而不是在觀念上的改變。其次，IMC 模式是交互作用的，消費者與企業間不斷進行交流，且此處的消費者已成為消費大眾

（consuming publics），包括個人、其他企業、政府、各種協會等等，最重要的是，這個模式了解到收訊者重新整合行銷傳播訊息的重要性。基本上，此模式的目的是把在行銷概念之內所找到的基本理念，也就是結合消費者的願望與需求、全公司的資源，以及公司內部意見一致的目標，一起付諸實行。

## 第四節 當代報紙的經營與行銷策略

### 壹、報業市場概念

所謂「市場」是指個別購買者或團體購買者和銷售者參與交易的行爲 (Picard & Brody, 1997: 32)。Picard (1989) 指出，媒介產業與其他產業最大的差異，在於媒介產業「雙元產品市場」(dual product market) 的特性，其中一元為媒介產品市場，消費者以金錢或閱聽時間交換媒介的產品，即媒介內容，以報紙而言就是報導的內容，並反應在發行的數量上；另一元為媒介廣告市場，媒介企業在提供媒介產品給消費者的同時，也提供媒介產品內的廣告空間給廣告主或廣告代理商 (馮建三譯，1994)，以報紙而言則是提供廣告版面所收取的廣告收入。近年來國內報紙的經營，雖然已經出現雙元以外的所謂「業外」收入，但以《中國時報》為例，其營收比例仍然十分偏低，其經營管理高層只要求每年業外營收達本業營收的 5% (中時報系社刊)，其他綜合性報紙也都大同小異，可見迄今報紙的主要市場，仍然停留於傳統的報紙內容所產生的發行量收入，與廣告收入等雙元市場的經營。

本文因係以《中國時報》為個案研究對象，因此以下皆以「報業」作為媒介標的進行探討。

報紙產業的雙元市場在於發行 (讀者) 與廣告 (廣告主及廣告代理商)，即同時涉及兩種市場的經濟交易 (蘇蘅，2003) -- 「產品市場」(賣報紙給讀者) 和「服務市場」(提供廣告商接近讀者的管道)。換言之，報紙的雙元市場特性使報紙在讀者市場經營成功，就會取得吸引廣告商的優勢；報紙若能成功地爭取廣告商，發揮最大效果，反過來也能影響報紙內容，提升報紙內容對讀者的吸引力 (蘇蘅，2003)。

媒介經濟學最基本的原則是：閱聽人數量越多，收入就越多 (無論是來自產品的銷售或是廣告)，利潤也越大，因此大眾媒體如報紙等，都以吸引最大量的潛在閱聽人為首要目標 (Grossberg, Wartella, & Whitney, 1998; 楊意菁、陳芸芸譯，1999)。閱聽人數的多寡，表現在報紙媒體上的數據，一般稱之為發行量，但因台灣報業至今尚未全數加入發行量統計機構如美國之 ABC 機構 (Audit Bureau of Circulation: 提供付費報紙、消費者、商業雜誌的發行量，也提供個別出版刊物發行量與趨勢的資料和特別分析)，因此廣告商普遍以媒體調查公司所公佈的讀者閱讀率，作為報業發行影響力的參考，在台灣媒體閱讀率的調查公司中，以 AC Nielsen 的每季及年度媒體大調查為最主要的調查資訊，但無論是發行量或者廣告量，這雙元市場目前都在萎縮當中，而報紙雙元市場的萎縮，勢必影響到報紙

經營的特性及報業市場的發展趨勢。

因此，欲瞭解影響報業行銷策略的因素，必須先從瞭解報紙經營的特性及報業市場的發展趨勢開始（賴文雄，2000）：

### 一、報紙經營的特性

用「資本密集、勞力密集」產業來形容報業的經營特色，一點也不為過，因為經營一家全國發行的綜合性報紙，報社投資金額相當龐大、但每份報紙的售價卻相對的低，而且只要有訂戶，無論是多偏遠的地區，報紙都得按時送達，其服務戰線非常的長而且需要終年不中斷的持續性提供服務，在在顯示報紙經營模式是一種相當特殊的企業，而其通路，也就是各個報紙分銷據點，以《中國時報》為例，也因密佈遠置，無論是分社、分銷單位或者送報生，在管理與服務上，都相當耗費人力及物力，又無法以其他方式取代，所以說是勞力密集產業，也特別突顯報業與其他媒介所不同的經營特性。尤其是報紙也屬於時效性產業，它的生命週期特別短，日報生命不足一天，甚至於如果因故脫班較晚出報，就可能影響到當日的讀者反應與發行數量，因此，不僅採訪工作要搶時間，在生產與配送服務上，時效壓力特別大。賴文雄（2000）將報紙經營的特性歸納為下列四項：

#### （一）投資大

就報社的組織而言，從第一線的採訪、編輯、製版、印刷，到編政、總務、財務等後勤支援，樣樣都需要龐大的設備與人力的投資，而毫無業務收入。

以印報機的購置為例，自動輪轉機一台動輒上千萬美金，廠房的建築耗費亦極可觀。加上周邊電腦、打包、輸送運輸及車隊。上游美工、組版、製版、傳版等作業，及至最上游的採訪編輯等數位相機、衛星通訊、電話、傳真、電腦等等，除須隨科技的升級，隨時更新投資外，人才的培育與養成，都是只出不進（財務）的投資。而紙張、油墨、PS版等消耗量，用量驚人，更是經常性的花費。

#### （二）產品價格低廉

就一般產品而言，產品售價應高於生產成本，始有利潤，而報紙在如前述投資規模的認知下，國內目前報紙以綜合性的中時、聯合、自由為例，每份十餘張，僅售 10 元。

另就實際經營及管銷運作來看，事實上，中時、聯合每份 10 元，每月 300 元的報費，還需將其中三成折讓經銷派送人員，報紙每月份僅實收 300 元的七折，即 210 元，派送人員的酬勞為 90 元。純以產品售價的收入，若談投資報酬率，

報紙價格之低廉，在一般企業產品中，可說是唯一特殊的異數。

### （三）通路與服務的特殊性

報紙是每天要在有效時間內，透過運輸工具（飛機、汽車、機車、腳踏車）與人力，送達讀者手中，以日報訂戶為例，必須要在清晨上班、上學之前送到。

凡是有人居住的地方，不論都會、城鄉，甚至海邊、山頂，只要有人訂報，報紙通路的佈設，既廣且密，而在時間壓力的負擔下，報業通路的設置，直接涉及服務的品質。台灣商場通路轉型後，零售市場五大超商 24 小時營業的便利商店林立，報業更是需要隨印隨送、隨時補貨，以便利讀者購買的方便性。

因此，報業在全省龐大的訂戶及零售服務需求下，也是一種勞力密集的產業。

### （四）促銷與活動的花費龐大

任何產品都需要行銷，而報紙既又披上文化產品的特質，在經營上為求生存、發展，除行銷是必然之舉外，較一般產品建立品牌與形象的概念，更顯突出。由於它有媒體社會責任的職責，不僅公益活動，敦促施政、重視文化、帶動保育、關懷弱勢，甚至國際交流，或學術研討…等等，在在均是正統媒體必須經常策劃、舉辦的活動。而正常的促銷，也因報紙是低價位產品，行銷又必須每日施行，使其花費形成一項龐大的支出。

## 二、報業市場的發展趨勢

### （一）逐漸讓出主流媒體的角色

根據 AC Nielsen 行銷顧問公司在 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%，創下近十年以來的新低紀錄，換言之，即平均每 100 人當中，已有超過 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，此一發展趨勢反映出，在資訊化社會、科技發展的雙重變遷之下，新興媒體載具，如電子、電波及通信等，已經逐漸取代報紙，扮演當代主流媒體的角色。

### （二）發行與廣告業務量雙雙下滑

發行與廣告，是報業賴以生存的二項業務。在以往，報紙的發行與廣告業務，存在著非常微妙的互動關係（賴文雄，2000），報社寄望廣告的業務成長，必需標榜刊登其廣告有效果，而廣告效果的參考依據，主要是發行量或閱讀率，當報紙的發行量達到某一相當的程度，有一定的閱讀率時，廣告效果才會突顯。因此，

報社為提升“廣告”收益，經常必須運用策略提高“發行”數據，以支持“廣告”的收益。當市場出現短期的衰退時，報社往往以犧牲發行收入的方式，亦即增加“贈閱報”以挹注廣告的業務，畢竟不斷的開拓“發行”業務，才能維持“一定水準”的閱讀率，才能保證“廣告”業務的“穩定收益”。但是，這樣的互動關係，在整體市場萎縮之後已經丕變，廣告收入的大幅下滑，已無法用發行的策略加以刺激，因為廣告市場的掠奪者，是來自於報紙以外的其他媒體，這樣的下滑趨勢也嚴重影響到報社的整體營收。

### （三）發行通路維持經營漸感吃力

《蘋果日報》進入市場的策略，是以零售市場為目標，其訂戶的比例非常低，這與國內傳統報紙大異其趣，以《中國時報》為例，其訂戶與零售的比例，約在7:3之譜，因此，維護訂戶的發行通路經營，也就是堅守分銷單位的穩定經營，已成為傳統報紙的存亡戰線。但是，這個戰線因為太長，而形成報紙的一大負擔，如前述報紙必須不停的促銷，各種行銷招術層出不窮，促銷花費自然極大，另外，面對報業的通路，包括各地的分社、辦事處、經銷商、派報單位，甚至零售站，以報費之三折利潤做為酬勞是絕對不夠的，何況此一行業幾乎全年無休，刮風下雨辛苦至極，表面上只看到每天送報服務，骨子裡還要整理資料、退報作業處理、開立收據、收取報費、財務管理、客戶維護與開發等等工作。因此，報業常在年度計畫上，均有針對派報單位或人員，作獎勵的規劃，如穩定獎金、加報獎金、開發鄰里長報獎金、專案獎金等等，當然，還有榮譽性措施，如舉辦競賽，發給獎狀、金牌、高額獎金等等。這些開銷都形成報紙經營的沉重負擔，部分報業為了降低開銷，而與經銷單位商議減少經銷酬勞，使經銷商收入今非昔比。

因此，已經有不少區域性的報紙經銷單位，因為收入微薄甚至發生虧損而告歇業，或者甘冒傳統報紙的禁忌，轉而為《蘋果日報》提供送報的服務。

賴文雄（2000）說：「由於報紙的張數不斷增加，使派報單位可運送報紙的份數相對減少，代表勞方的派報工會，即與報業代表談判，而達成所謂『套報津貼』的勞務報酬，而這項支出也成了報業的另外一筆開銷。

所謂套報津貼，乃因報業原在報禁期間所購置的印報機，基於報禁有張數限制，一次印報能量均以三大張維設計，報禁開放後，新增機器大都以一次能套印八張為目標，但每天報份的張數若超過八張，則需分兩次印刷，這就必須由人工將兩次印出的兩落報紙，套在一起後完整送出。此套報的勞務工作，通常落在派報人員身上，如前述，報紙張數增加、份數減少，又多一次人工套報的手續，直接衝擊到派報人員的酬勞與收益，因此有套報津貼的協調。

此項津貼如表 2-3 所示，乍看起來，每增加一張只給區區 2 角至 5 角，採分段

累計。但以中時、聯合為例，目前每天每份報紙都在 15 張以上，假日更多張，若每天每份都依張數多寡計酬，以經常維持近百萬份的標準，中時、聯合每年僅花在套報津貼的金額，均在三、四億元之譜，這不起眼的花費，卻是報業經常性的龐大且必要支出。

表 2-3：報業套報津貼算法（以每天張數為依據）

張數	津貼(元)	張數	津貼(元)
7	0.2	13	1.8
8	0.4	14	2.2
9	0.6	15	2.7
10	0.8	16	3.2
11	1.1	17	3.7
12	1.4	15 以上	每張增加 0.5 元

資料來源：賴文雄，2000，《台灣報業經營與趨勢之探討》

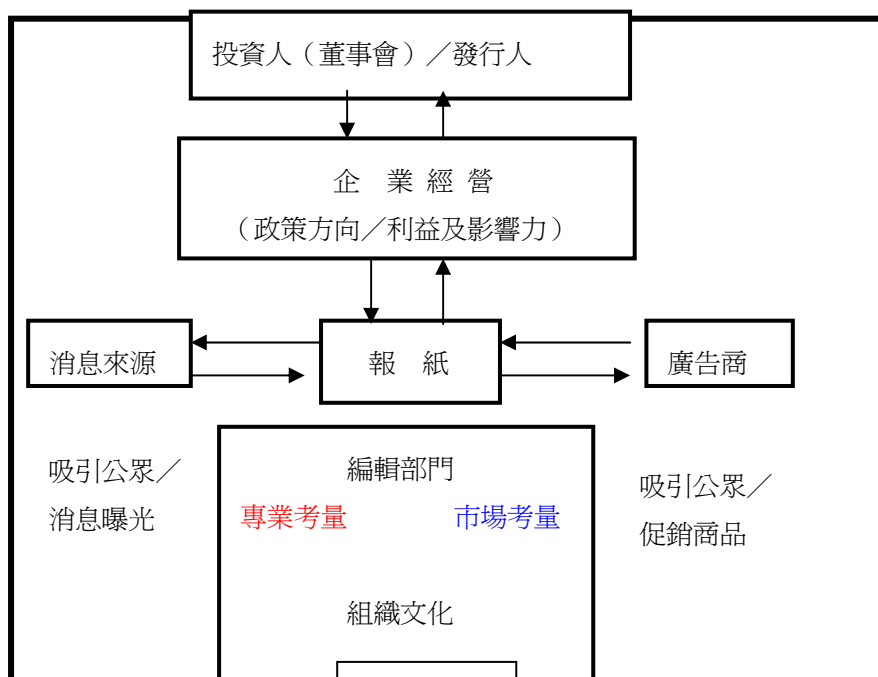
除了報紙經營的特性與市場發展趨勢，可能對報紙行銷策略產生影響因素之外，學者蘇蘅（2002）也指出，外在環境生態的變化，和媒介產業結構轉變（如報業市場），均會影響媒介的決策判斷、提供的服務和整體表現。

McQuail（1986）以媒介經濟學的特徵來區分傳播業與其他商業的區別，其中媒介之最大不同，是因為他們受到公共利益的影響，媒介不僅是一種商業而已。但如果是發行與廣告兩個市場都在萎縮，就報紙的類型的媒介競爭而言，是相當不利的。

如圖 2-6 所示，即為報業經營所處環境生態。

## 報業環境生態

企業文化、法規、公司治理、專業技術



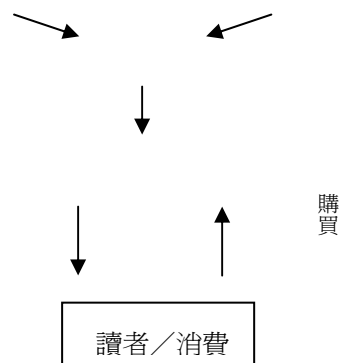


圖 2-6 為報業經營環境與生態圖

資料來源：本研究整理（修改自 McQuail，1995：92）。

近年來報紙由強調報導內容的重要性而轉變成重視行銷策略，即是為了面對報業生態環境的改變，Demers（1996）用新演化論一詞描述報紙轉變。他認為報紙結構的演化依賴三個因素：資源取得、報紙本身對環境改變的調適，以及報紙選擇的決策。按照馬克思理論，競爭是造成企業大型化的推力，競爭帶動產業創新，降低價格，並使經營無效的報紙淡出市場。不過由於許多報紙企業化的研究都只看效果或結果，所以往往忽略外在環境變化對報紙走向企業化的影響（蘇蘅，2002）。

觀察報紙經營的變遷，也可以從報紙的表現、組織調整，特別是兩者趨向「企業化」的導向取代了傳統組織型態的觀點觀察之。這種轉變不但強化報紙在新環境中的競爭體質，更影響了報社的個別工作者、組織、報紙這種產業和整個社會（Demers，1996）。

## 貳、報紙行銷策略

報紙制訂行銷策略最重要的目的是，瞭解閱聽大眾或廣告主的喜好與需求，將報紙所提供的內容或服務的特質，與閱聽大眾或廣告主的需求作連結，並且將這種連結的訊息傳達給閱聽大眾或廣告主。媒介要製訂出有效率的行銷策略，還必須要有一套共同遵循的流程，才能篩選出符合公司行銷活動所需要的策略（Ogden，1998）。這些步驟包括：

- （一）明確地指出影響消費者選擇該項產品的關鍵因素（key factor）：消費者選擇這項產品或服務時，他的動機或目的為何？欲確實瞭解這些關鍵因素，必須從消費者的觀點來分析。
- （二）明確指出關鍵的行銷問題：依據情勢分析所得到的結果，加以分析整合，

明確指出公司的行銷活動應該解決的問題為何。

- (三) 明確指出行銷活動所欲達成的策略目標：行銷部門必須決定行銷活動的目標，應該著重哪些策略——市場區隔、產品差異化、品牌管理，或消費者關係管理——才能有效達成。
- (四) 明確指出行銷傳播所欲傳達的訊息內容：藉由對市場競爭、消費者特性、對公司產品或品牌形象的認知情況、消費動機等面向的分析瞭解後，擬定出一個具有一致性、整合性的行銷傳播訊息。
- (五) 最後，依據行銷訊息的內容製訂細節，例如宣傳的標語、公司的標誌設計等等。

所有的行銷策略皆建立在 STP 模式--區隔化 (Segmentation)、目標市場選擇 (Target Audience) 及定位 (Positioning) 的基礎上 (Philip Kotler 著；方世榮譯，2003)。媒介行銷策略在產品上也必須依循 STP 模式，力求區隔，以定位找到目標閱聽大眾，再配合有效的行銷組合 (4Ps 行銷元素)，達到行銷的目標。茲以報紙為例分述其運用概念如下：

#### 一、報紙的區隔、目標市場、定位及競爭策略

##### (1) 報紙區隔、目標市場策略：

報紙最重要的兩種市場區隔策略在於產品差異化 (product differentiation) 和讀者差異化 (audience differentiation) (蘇蘅，2002)，但由於報紙經營需要專業，讀者對報紙期望甚高，產品差異化就有限，因為報紙面對的大眾市場異質性很高，所以報紙經理人必須對產品策略靈活應變。報紙產品區隔包括發行或出刊時間的選擇，以及新聞——評論的權威性。因此某家報紙可能選擇一般新聞、中立立場和黑白印刷，但另一家可能選擇主攻晚報市場，強調在地新聞，走聳動路線，並大量運用色彩；這使得報紙產品五花八門、風貌各異。因此，報紙的產品差異化與讀者差異化會互相影響。如圖 2-7 所顯示：



產品區隔	讀者區隔
<p>送報時間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 晨間、午間、全天</li> </ul> <p>評論導向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 涵蓋範圍：國際、國內、區域、地方</li> <li>— 新聞重點：一般、政治、商業 / 財經</li> <li>— 呈現主軸：中立、聳動</li> <li>— 可讀性</li> <li>— 圖像 / 照片使用</li> </ul> <p>生產選擇</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 大小：大報、小報、特別樣式</li> <li>— 墨色：單色、彩色</li> <li>— 紙張：新聞印刷、彩色新聞印刷、銅版印刷</li> </ul>	<p>目標讀者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 大眾</li> <li>— 特定：社會 / 經濟階層、教育程度、職業、其他人口資料</li> </ul> <p>使用場所</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 家裡</li> <li>— 辦公室</li> <li>— 通勤中</li> </ul> <p>促銷方式</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 訂閱</li> <li>— 零買</li> <li>— 兩者皆可</li> </ul>

圖 2-7 為產品差異化與讀者差異化互相影響

資料來源：Picard & Brody，1997：45

報紙針對內容做讀者區隔，主要目的在吸引不同類型讀者。報紙首先要確認目標讀者：有些報紙選擇一般大眾，有些報紙按人口結構選擇特殊讀者（如青少年讀者或女性讀者）。主要讀者不同，也使報紙銷售策略不相同；有些報紙重視穩固長期訂戶，有些重視零售，有些兩者都不偏廢。報紙經理人採取不同市場策略，不但為報紙創造不同風格，吸引不同特性的消費者或讀者，也吸引不同廣告來源和收入。這些因素環環相扣，並和決策的每個步驟緊密相連（Picard & Brody，1997）。報業求新求變，在產品、價格、推廣、和發行通路方面都要下功夫，掌握讀者閱報心理需求，以讀者利益為依歸，提供適合的產品，改變以往的作法。

## （2）報紙定位、競爭策略：

媒介中的報紙，是以其內容和包裝作為競爭利器（蘇蘅，2002），早年文人辦報時期，報紙內容以文學性質的文章居多，記者通常也是作者，除了一些通訊稿，以及意見評論的撰寫外，很少刊登廣告（Picard & Brody，1997：66-67）。現代

報紙仍然維持類似的形式和內容，但包含更多的即時新聞、事件分析解釋，也隨著社會思潮和讀者口味轉變，增加各類新聞，包括娛樂、財經和休閒生活等內容。有些報紙針對一般大眾口味，內容輕薄短小、更向娛樂導向，強調人情趣味，更重視犯罪、暴力、醜聞和煽情。也有些是針對低所得、低教育程度的讀者，或針對特別政治立場，或年輕讀者的報紙，定位各有不同（Hughes, 1940；Schudson, 1978；Curranetal, 1981）。

學者蘇蘅指出，從報紙發展史來看，廣告收入挹注了報紙獨立於政治力量以外的活路，但也使得報紙以追求最大數量的讀者為存活的必要條件，這種趨勢使得報紙逐漸向商業化及通俗化傾斜，導致報紙自我定位成大量市場製造的商品。而報紙的獲利也靠其對群眾品味和態度的操弄而定（Curran & Seaton, 1997，引自魏环、劉昌德譯，2001：51）。

報紙間競爭除了成本與花費間的有效管理外，還包括能否做有效的市場區隔（Rosse & Dertouzos, 1978），市場區隔包括報紙對讀者定位是否清楚，讀者定位也直接影響不同廣告的來源。Rosse 和 Dertouzos（1978）另外發現，許多美國報紙能夠生存，就靠讀者市場的清楚區隔，例如《紐約時報》（New York Times）和《紐約新聞》（New York Daily News）的目標讀者就很清楚，前者以菁英或白領階層讀者為主，後者以藍領或一般讀者為訴求。

媒介競爭可以定義為當兩個或兩個以上的媒介組織或個體，都希望爭取同一目標，藉著排除他者來達成目的之社會過程常規化規範（Demers, 1996：130）。報紙競爭即是指同一市場內的兩家或兩家以上報紙彼此競爭讀者與廣告，其競爭型態可區分為「價格競爭行為」和「非價格競爭行為」，非價格競爭行為又分為內容競爭和促銷行為競爭。但媒介競爭也可能不因規約產生優勝劣敗，例如某些意外因素的出現，使某些報紙自然淘汰（蘇蘅，2003）。

報紙競爭是一牽連甚廣、形貌繁複的活動，可以用下列四種互動關係來看（Demers, 1996；Ferguson, 1983）：

- （一）增加某種媒介的使用（如看電視時間增加），相對減少另一種媒介的使用（如報紙發行量的下降）；
- （二）某媒介的廣告費或訂費上漲，可能導致另一媒介的廣告量或訂閱增加；
- （三）某一媒介數量增加，會使另一媒介數量減少；
- （四）某種媒介數量增加，會導致另一種媒介增加新聞量（Demers, 1996；Ferguson, 1983）。

除了報紙間的彼此競爭外，報紙也必須面對其他媒介競爭，例如電視新聞帶給

報紙最大的挑戰，就是時間壓縮和視覺吸引力。許多研究機構認為，報紙讀者減少主要是被電視新聞吸引，這也間接促成報紙企業化經營（Demers, 1996）。

## 二、報紙行銷組合

在多數現代人心目中的報紙，是指一種特定的媒介產業。報紙主要是「新聞」的產品，和資訊不同處在於它的公共性質。報紙最重要的產品內容即「報導」，但是從產製過程和銷售內容來看，報紙兼具提供服務和產品兩種特性，產製內容包括新聞和廣告兩種（蘇蘅，2002）。報紙製程則包括確認和產製內容、內容選擇和編輯、報紙設計和版面呈現、印前準備和實際印製、派報發送和實際送達。以日報而言，整個工作製程和產品生命周期都只有二十四小時，報紙做為「產品」，在一天內會例行參與生產（creation）、製作（manufacture）、銷售（sales）、和發行（distribution）四階段的工作（Picard & Brody, 1997：3-4）。

報紙必須主動蒐集大大小小的資訊，生產自己特有的資訊，並要做有效率、有條理的整理、改寫，甚至獨特的編排，以取得競爭優勢。因此報紙的編輯和記者得時時刻刻注意讀者興趣和價值觀，以提供符合讀者口味的內容，形塑報紙本身的風格（Picard & Brody, 1997：5）。

報紙發行和訂價政策過去較不受發行人重視，多數報紙均維持習慣的銷售量，發行訂價也往往訂在市場上同業的平均價格，並非基於經濟理由考慮（蘇蘅，2002）。分析媒介產業常會用到市場的概念，McManus（1994：4-5）指出，「市場」通常被認為是「人們購買、銷售產品與服務的地方」，大家如果能參與交易，會感覺更快樂，他不認為報紙的市場導向一定不好，因為市場新聞學的體系至少有下列六種特點：

- （一）由顧客決定品質和價值，而非由產製者或政府決定：銷售由消費者的價值決定，產製者要滿足消費者的期望。
- （二）對消費者有所回應：理性消費者會以購買回饋產製者，消費者會界定品質好的產品和服務，並把劣質品趕出市場。
- （三）自我校正：如果市場不提供消費者想要的，新產製者會進入市場，市場必須保持彈性，社會需求一旦改變，產製者也要變革，否則將面臨淘汰。
- （四）經常有追求更好的動機：由於生產者相互競逐消費需求，故對產品和服務的更新及改善產生壓力，產品價格會保持穩定或降低，來拓展市場占有率。
- （五）有效率的分配社會資源：生產者會設法爭取消費者重視的稀少資源來產製產品，少數資源會流向生產者不重視的產品。
- （六）自由選擇：消費者可以自由選擇產品，不會有任何脅迫手段，所有生產者也自由地在市場上提供產品。