

第肆章 分析與討論

2002年4月9日，93歲高齡的《中國時報》創辦人余紀忠，因肝癌病逝，他一手領導已屆53年的《中國時報》，從此由其次子余建新接棒，余建新一改過去強人領導的傳統，宣布由《中國時報》董事會及總管理處「集體領導、共同決策、共擔責任」的新時代來臨（中時報系社刊第166期），期勉時報子弟兵能夠群策群力、再創報業高峰。然而，時報強人的去逝，並未改變報業外部環境的衝擊與壓力，回顧2003年至2005年的報業環境變化，誠如《中國時報》社刊主編所形容的：「台灣報業近幾年所面臨的是，經濟不景氣、競爭對手來勢洶洶，媒體現階段所受的衝擊前所未見」（中時報系社刊第166期編前語）。

而2003年至2005年，也是《中國時報》在面對內、外部因素變遷，致其經營管理階層調整策略最頻仍的三年，如表4-1，2003年~2005年《中國時報》大事紀要回顧表裡所顯示，從調整人事組織、降低報紙售價、改版、宣佈優離優退措施、與同業策略聯盟，甚至於不惜宣佈《中時晚報》停刊，其管理策略調整的次數及幅度，都是過去數十年所罕見，而其所捍衛的，正如企管學者吳思華（2000）在《策略九說》中所述：「策略的目的，原在追求企業的生存、利潤與成長」。足見《蘋果日報》上市旋風所引來的新環境，對於《中國時報》的衝擊的確堪稱空前。

表 4-1 2003~2005《中國時報》大事紀要回顧表

年度	事件內容	事件發生時間	影響層面
2003	宣佈改版	2003年4月25日	因應《自由時報》於3月宣布改版，除了增加兩大張版面充實內容外，還斥資添購機器，宣佈其進入全彩印刷的領域；緊接著《聯合報》於4月1日也宣布改版，強化財經及教育版面。《中國時報》則以加強財經焦點及財經專欄為主。三報顯然一致迎向預計5月上市的《蘋果日報》之競爭。

	宣布降價	2003 年 5 月 1 日	為迎戰《蘋果日報》，斷然在新競爭對手以每份 5 元上市的前一天，宣佈將維持七年五個月每份 15 元的報價，調降為 10 元，恢復與《自由時報》同價。
	調整人事	2003 年 5 月 28 日	《中國時報》文化中心兩年來第一次大規模人事改組，將原副總編輯莊展信調為專任中時副社長，派原時報週刊副總主筆趙政岷為中時副總編輯，統籌督導藝文副刊影視生活消費相關編採業務。同時調升李玫齡、李蜚鴻、湯碧雲為中時副總編輯。
2004	投資成立「台灣物流行銷公司」	2004 年 2 月（財訊，2004）	與《聯合報》策略聯盟，以各 50% 合資比例成立物流公司，以整合派報系統鞏固零售通路。
2005	合併行政、採購、資訊單位	2005 年 4 月起	為持續節流，將原採購處等單位裁撤，並入行政處，並陸續將資訊處等單位也整並，以利作業流程及管理。
	人事改組	2005 年 5 月 1 日	宣佈取消總管理處業管中心，原中心執行長調任大陸事業開發中心執行長，同時更換廣告及發行兩部總經理，分別由吳根成、李家德接任。
	新增單位	2005 年 7 月 1 日	宣布在中時編輯部成立「調查研究室」，調集資深記者組成研究調查採訪團隊，以強化專題報導的權威性。
	優退優離	2005 年 11 月	宣布另一波優退優離措施，並限於 2005 年 12 月 15 日前申請才有效。

	《中時晚報》停刊	2005 年 11 月 28 日	成立 18 年的《中時晚報》宣布自 12 月 1 日起停刊，正式熄燈走入歷史。
--	----------	------------------	---

資料來源：本研究整理

第一節 環境變遷與組織經營

壹、外部因素與經營衝擊

一、大環境層面衝擊與組織經營

就《中國時報》近三年來所面對的大環境－PEST 而言，本研究受訪者普遍認為，自從 2000 年政黨輪替，由民進黨主政後，朝野政黨互信基礎蕩然，立法院議事效率低落，政治口水的惡鬥反映在報紙上，讓民眾對於政治新聞產生反感，甚至冷漠不關心，而這些現象都會衝擊到閱聽大眾降低閱讀率，反而讓《蘋果日報》所引進的狗仔文化有機可趁，長驅直入國內市場。

受訪者認為，經濟景氣之變化、股票市場的榮枯，也會直接影響到報紙經營，而近五年以來，國內經濟景氣疲弱，股市欲振乏力，尤其是痛苦指數的提升（失業率＋物價指數），都使得閱聽大眾必須縮衣節食，報紙銷售數量自然受到衝擊。

受訪者表示，民進黨主政後，無形或有形的鼓舞了台灣本土意識的高漲，再加上兩岸關係的緊張對峙狀況一直無法緩和下來，導致民眾對政治立場與意識形態，產生藍、綠陣營兩極對抗，許多讀者依其政治傾向看報紙，對報紙經營自然產生衝擊。

而科技的發展產生多媒體載具，使得資訊可以快速流通，而且根據閱讀心理學的分析，在閱聽大眾的閱讀習慣中，純文字新聞不如有圖像的好，純平面的新聞又不如聲、光、聽視覺效果的電波及電子媒體的好，定點收聽、收視不如行動收聽、收視的好，因此，平面印刷媒體自然在此一閱讀習慣趨勢下，受到極大的衝擊，不過，當被問到印刷媒體業是否會被多媒體完全取代時，《中國時報》受訪者普遍表示還不致於，但同意報紙的黃金時代已過，若不致力提升經營效率的報紙隨時都會被淘汰。

綜合以上陳述，可以歸納出《中國時報》所面對的大環境層面衝擊，包括：（一）政黨輪替、朝野惡鬥、兩岸關係維持現狀未能突破。（二）經濟環境丕變，GDP

下跌（見表 4-2），股市長期低迷（見表 4-3），經濟成長率一度呈現負成長，景氣欠佳。（三）社會走向多元發展、本土意識高漲。（四）科技發展持續影響媒介載具變化，資訊已邁入 3G（第三代）行動通訊時代。

表 4-2，近五年經濟成長率、平均每人 GDP 及失業率統計表

年度	經濟成長率	平均每人 GDP	失業率
1999	5.42	13,114	2.92
2000	5.68	13,985	2.99
2001	-2.18	12,621	4.57
2002	3.59	12,588	5.17
2003	3.24	12,725	4.99

資料來源：經濟部投資業務處

表 4-3，近六年台灣股市加權指數統計表

年度（基期）	收盤指數
1999（7/3）	8563.55
2000（7/3）	8297.77
2001（7/3）	4886.86
2002（7/3）	5047.82
2003（7/3）	5095.31
2004（7/4）	6272.14

資料來源：台灣證券交易所

二、產業環境壓縮與策略空間

《中國時報》受訪者認為，報紙的主要大宗材料都需仰賴進口，因此外匯費率的變動也明顯影響報業的經營成本，過去曾經出現費率大幅貶值的時候，對於報業經營猶如雪上加霜，好在《蘋果日報》來台這兩年費率維持穩定，且呈現升值趨勢，對於報業就減輕了不少壓力。

本研究是以 2003 年 5 月 2 日《蘋果日報》來台發行日起，作為報業新環境衝擊研究的起始點，而根據《中國時報》受訪者認為，從整體報業的產業結構來看，事實上，台灣報業過度競爭的現象，早在《蘋果日報》來台之前就已經存在，《蘋果日報》在來台之前也曾經對國內市場做過調查，對於趨跌的閱讀率，及各報有限的發行人數也表憂心，因此，《中國時報》受訪者認為，台灣報業在《蘋果日報》

來台之前就已經受到衝擊，只不過《蘋果日報》來台之後更加擴大衝擊程度而已，部分受訪者另外認為，如果《蘋果日報》沒有來台，台灣報業的發行數量可能更低，因為《蘋果日報》來台後創造了一部份過去根本不看報紙的新讀者，同時也證明了民生、消費、娛樂等新聞對於閱聽大眾還是具有吸引力，因此無論如何報紙這種媒介是不會被輕易取代的。

《中國時報》受訪者認為，《蘋果日報》以其報紙張數最多，已贏得消費大眾「物超所值」的心理，再以版面全彩圖像的方式，抓住閱聽大眾的視覺效果，另外，包括重視消費、娛樂、民生等新聞等等，都是一種創意行銷做法。

綜合以上陳述，可以歸納出《中國時報》所面臨的產業環境變化包括：（一）國際紙張、油墨等價格上揚，巨幅影響印刷媒體材料成本高漲，衝擊營收。（二）報紙同業過度競爭，又有新競爭者《蘋果日報》加入，市場呈現惡性競爭局面。（三）異業競爭壓力有增無減，除網路電子報新聞瓜分了讀者市場及分類廣告外，八家有電視的 24 小時播放新聞，也對印刷媒體產生莫大衝擊，而異業的多媒體資訊載具加入競爭，引導閱聽大眾閱讀習慣的改變，年輕社群流失，更是導致對於印刷媒體的最大殺傷力。（四）中間經銷商、分支單位由於經營報紙利潤微薄、甚至發生虧損，而降低經銷意願、對訂戶服務品質變差，更加速讀者的流失。

因此，報紙媒體在面對政治、經濟、人文等外部環境的變遷之下，其反映在廣告的營收績效上，也就節節下滑，形成報業的重大經營衝擊，如表 4-4 所示，從 2000 年到 2004 年間，台灣地區報紙廣告量已經大不如昔，2005 年的廣告量雖尚未統計出，但據各媒體營業單位初估，較之 2004 年大約下滑 10%~15%，而報紙的發行數量，各報雖無官方統計數量，但也在同業的激烈競爭之下，呈現明顯的下滑，部分報業為了維持閱報率，還不惜以大量的贈閱報紙來支撐，徒增經營成本。誠如香港《東方日報》（2005,7,18）所形容：「台灣報紙現在正處在生死存亡邊緣」。

表 4-4 1999 年~2005 年台灣地區報紙廣告量統計表

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
廣告量	350	187	164	122	150	159	統計中
成長率	---	-46.5%	-12.2%	-25.6%	22.9%	6%	初估 -10%~15%

資料來源：整理自動腦雜誌、潤利-艾克曼公司
億元

單位：新台幣/

貳、內部條件與策略變革

一、內部條件變化與競爭策略

如表 4-1（2003~2005《中國時報》大事紀要回顧）所顯示，《中國時報》在面對外在環境快速且激烈的變遷衝擊之下，其組織管理階層勢必研擬有所因應，但在內部條件也同時發生了變化後，對於該組織之變革，必然產生相對的影響，而這個影響內部條件變化所涵蓋的內項目，包括了《中國時報》的「經營理念」、「管理模式」以及「企業文化」、SWOT 分析等要素。

在經營理念方面，根據《中國時報》管理階層在中時報系社刊等內部刊物上所揭櫫的理念，《中國時報》的辦報理念有：1、開明、理性、求進步；自由、民主、愛國家。2、政治民主、民族認同、穩定大局（中時報系社刊第 164 期）；其經營目標則包括：改造、戰鬥及品質－全面推動各項革新計畫；以及四項原則：1、節流持續進行；2、品質持續提升；3、改革持續精進；4、集團一體；余建新董事長多次強調中時要信守中道、勇往直前。（中時報系社刊第 166 期）；以及期許管理階層要辦一份傳遞主流價值的質報（中時 2005 優勢行銷手冊）。

在管理模式方面，《中國時報》近三年以來所呈現的面向是：1、董事會、總管理處集體領導、共同決策、供擔責任（中時報系社刊第 166 期）；2、強化民調中心功能，擴大進行讀者焦點訪談；成立美術編輯中心，人力重新整合、強化影像中心、添購新器材，建立完整後勤系統。（中時報系社刊第 164 期）；3、組織再造持續進行（中時報系社刊第 166 期），2005 年宣布行政、採購、人事等單位合併、取消業務管理中心。成立市場研究部；4、總管理處成立「策略發展處」、「大陸事業開發中心」；編輯部推行新的人事考核辦法，成立人評會（中時報系社刊第 166 期），以求開創新局。

至於在企業文化上，《中國時報》的特色是：文人辦報，因此人治色彩濃厚，使得組織調整彈性也相對的大；其次是十分重視人才，時報員工因此較為具有個人發揮空間，然因其擁有四大部門、五種職能族群，各部門人力素質差異大，長期皆由編輯部門領軍，但部門之間並不互相隸屬，各行其事，只對老闆負責；加上各事業單位均由長期培養的資深幹部輪流擔綱，極少由外引進高階主管。

綜合以上之陳述，《中國時報》受訪者認為，在政黨輪替、政爭頻繁之後，中時的辦報理念在讀者心目中已逐漸模糊，或已不再是最大的需求；而中時節流政策連續進行已達五年，人員裁減已達 45% 以上，加上各項投資趨近於保守、緊縮，已嚴重衝擊員工士氣及報紙品質；所謂「中道」或「質報」的經營理念，則只是「生產者導向的說法」，到底讀者所要看的是甚麼，或者中時報紙有何吸引力？

才是重要的指標。

三年前《中國時報》因為是強人辦報時代，雖然缺乏管理制度，但老闆說了算，報社運轉自如，自從強人過世後，時報第二代領導人改採集體領導制，卻未建立完善的管理制度，諸如報紙的行銷策略是由誰來判定？《中國時報》董事長余建新在經營團隊中所扮演的角色？其策略執行團隊的素質如何？以及是否建立公司治理制度，例如建立內部治理架構、提升治理成效、引進獨立董事、提升董監事專業能裡等等，都是影響《中國時報》策略形成與決策過程、執行品質的關鍵因素。但事實上《中國時報》顯然並未全面強化這方面的經營管理效率，以致形成各部門有權無責、相互牽制，資源整合困難；受訪者認為，中時編輯部獨大的組織管理模式，已很難因應市場的需求與變化。

同時，《中國時報》對讀者的調查與了解也不夠。根據本文所進行的《中國時報》讀者形貌調查與分析，顯示在北、中、高雄三大都會區的 412 位受訪者中，最常閱讀的報紙是《蘋果日報》，佔 26.2%，其次是《中國時報》，佔 25%；最近七天內有閱讀《中國時報》的佔 60%；而最近七天內不閱讀《中國時報》的受訪者中，27.9% 的原因是「沒有時間閱讀」，另 27.3% 的原因是「已改選電視或網路等其他閱讀媒體」；至於最近七天內有閱讀《中國時報》的受訪者中，對於《中國時報》的整體第一印象，最多的是「多元的報紙」，佔 32.8%；而對《中國時報》的兩極印象，最多的是「非常多元的報紙」，佔 21.2%；19.8% 的受訪者對《中國時報》的整體表現感到很滿意，另 45.7% 感到滿意；對個別項目而言，受訪者對於《中國時報》的「零售購買的方便性」滿意度最高，其非常滿意與很滿意合計佔 32.4%。

而在人口特質上，男性稍多於女性，但已相差無幾，約各半比例；婚姻狀況以已婚居多，約佔 60.7%；受訪者年齡以 40~49 歲最多，約佔五成二；學歷以大專居多，佔 52.9%，職業以商業最多，約佔四成五；月收入 60.2% 在 25000~59999 元之間，多屬中產階級（至於詳細的問卷統計分析資料，另見附錄二）。

面對前述《中國時報》的讀者族群變化，以及對於《中國時報》的閱讀需求各項轉變，也有待《中國時報》的經營團隊去調整報導內容與服務內涵，以迎合讀者的需求。

至於在企業文化方面，受訪者認為，中時過去經常破格提拔人才，此舉也等於是在破壞管理制度，此種現象易於導致人事管理上之困壤，也可能打擊其他員工士氣；中時雖然重視人才，但卻不重視經理人才，也不尊重管理制度，以致當業務受到衝擊時較難招架；中時人治色彩濃厚的企業文化，甚至也導致新進人才容易受排擠而不易發揮所長；受訪者認為，由於中時經營高層採取集體領導模式，

而大家都不是老闆，相互牽制、避免責任，以致形成科層文化，凡事必簽公文，而且層層關卡、流程緩慢，芝麻小事也要總經理批示才能執行。

二、SWOT 分析，優劣參半

《中國時報》董事長余建新在 2004 年中時報系新春團拜時，對於《中國時報》所面對的內外部環境與條件，向全體員工說出了他心中的分析與期許，余建新說：「這兩年來，我們面對許多考驗，不論是新聞的處理、秉持的新聞原則、堅持的新聞理念，以及大環境的改變、經營環境的困難，還有我們自己的重健過程，都在大家的努力下，一步一腳印地走過來，雖然過程算是穩健，但我們的永續發展，還不到起飛的階段，有些事情也只做了一半，仍待全體同仁繼續努力」，余建新也對全體時報員工提出五點工作目標：第一、在管理層面，節流工作必須持續進行；第二、全面推動 e 化，以提升管理效率；第三、從產品到服務的各個層面，都必須求新求變；第四、組織必須再精簡；第五、集團力量的凝聚與發揮（中時報系社刊，第 167 期）。在這五點工作目標中，有關於節流與組織精簡，就佔了其中的兩項，足見整體內外部的變化，對於《中國時報》的衝擊有多大。

事實上，從表 4-5，管理策略理論中程序取向的 SWOT 分析中，《中國時報》無論是在外部的機會與威脅、內部的優劣勢上，都是優劣參半的，其充分感受到大環境的劇變，亟思圖謀應變、突破困境，是具有正面意義的，但一味的精簡組織員額，卻缺乏配套的因應對策，導致士氣低落、人才流失，則是一項警訊。

表 4-5 《中國時報》內部條件的 SWOT 分析

項目	分 析 內 容
Strengths 優勢	(一) 編輯部門人才多、有助於版面內容調整的彈性、機動性 (二) 政經文教各界人脈廣，有利於報導內容的廣度與深度 (三) 發行體系通路健全，訂戶系統根基穩固，基本盤堅實 (四) 發展物流行銷公司，掌握零售通路、節省派報成本 (五) 面對環境變遷與經營管理衝擊，變革能力仍強
Weakness 劣勢	(一) 強力推動節流措施、紙張及印刷品質無法改良 (二) 長期連續裁員、凍結薪資、員工士氣受影響 (三) 科層化、人治化管理體制、影響組織運作及考核效率

	<p>(四) 多次改版後報紙定位仍顯模糊，讀者流失中</p> <p>(五) 不太重視行銷策略，長期捲入同業間贈品補貼、折價促銷、免費贈閱報紙的惡性競爭漩渦中，耗損財力資源</p>
Opportunities 機會	<p>(一) 《中國時報》的品牌口碑、言論權威的核心價值還在，頗受菁英階層重視</p> <p>(二) 閱聽大眾對於民生、消費、重大社會事件仍然比較信賴平面媒體，尤其是較權威的主流報紙</p>
Threats 威脅	<p>(一) 整體閱讀率下降、讀者閱讀習慣改變是最大威脅；《蘋果日報》吸走年輕及女性讀者的威脅</p> <p>(二) 政黨輪替後《聯合報》及《自由時報》吸走藍、綠兩極政治意識形態讀者的威脅</p> <p>(三) 政治不穩定，導致經濟衰退、百業蕭條、失業率提升、社會價值觀改變的威脅</p>

資料來源：本研究整理

參、小結：

一般企業在研究新經濟時代中的成功企業時，策略創新或獨特的經營模式 (business model)，已成為其中最重要的課題 (吳思華，2000)，而從以上《中國時報》的外部分析與討論中，可以探討出政治、經濟環境的變遷；原物料價格上漲；同業、異業的過度、惡性競爭現象，是《中國時報》的威脅所在，而社會多元發展與科技發展趨勢、以及外匯費率相對穩定、台幣走向升值等，則是《中國時報》的機會所在。而在內部條件上，《中國時報》重視人才、富個人自由發揮空間及集體領導的彈性，是其強項，但在專業管理制度上欠缺、連續多年實施緊縮政策的後遺症；科層制度、各部門橫向管理互不隸屬、公文往返作業流程冗長等，則為其弱點。總體而言，《中國時報》的經營理念中，似乎仍停留在編務政策與言論理念上，除了揭示節流持續進行等原則外，也未見報社重視其在報業中，競爭地位的變化 (許士軍，1997)，而有創新策略或獨特的經營模式表現，諸如領導人的策略判定、團隊執行力的素質、公司治理制度的建立等等，也都缺乏積極思維與作為。

第二節 STP 行銷策略的釐定與成效

壹、區隔策略

《中國時報》廣告部在其最近一期出版的一份「2005 優勢行銷手冊」上，以「傳遞主流價值的質報」作為封面主訴求，中國時報系總經理黃肇松在序文中指出：「面對新媒體時代，中國時報集團秉持五十五年來一貫的理念，以內容專業、立論公允為取向的質報發展為定位，從報業集團轉型為多媒體經營的媒體集團，以多角化經營、全方位發展的策略，構築中國時報的核心價值與競爭力…」，黃肇松的一席話，就是以「質報」作為當前《中國時報》的主要區隔策略。

但是，本研究部分受訪者認為，質報的定義仍需進一步釐清，才能建立內部共識，加以落實，受訪者認為，質報是一種生產者導向的語言，而如何有效率的服務特定讀者，才是區隔市場的核心意義，同時，質報的區隔變數適切性是否能夠滿足市場的區隔優勢？仍待觀察。

從表 4-6，AC Nielsen2003 年所執行的亞洲精英市場調查（Asisn Target Market Survey，ATMS 2003）報告中，《中國時報》以四五·五%的閱讀率，居菁英族群昨日閱報率之冠，領先《聯合報》十二個百分點，超越《自由時報》十四個百分點，更以二十九點二個百分點的差距領先《蘋果日報》，這份調查後來成為《中國時報》對外廣為宣傳為「社會菁英最喜歡閱讀的質報」（中時報系社刊，第 167 期）。基本上，質報的區隔策略，已具分眾市場的概念；《中國時報》以自由主義色彩濃厚、立場公正、評論深入的品牌形象，企圖以差異化區隔變數甩開同業競爭，穩守利基市場；《中國時報》的區隔變數—以「心理區隔變項」為區隔變數，也就是人口金字塔頂端，消費者人格特質為高消費力、高教育程度、被稱為社會菁英、意見領袖的中、高階主管階級讀者。

表 4-6 AC Nielsen2003 年亞洲菁英市場調查報告分析表

昨日閱報率	整體	高階經理人	中高階/專業人員	富裕白領消費者
中國時報	45.5	49.4	45.6	44.9
自由時報	31.5	31.1	33.4	30.2
聯合報	33.5	33.2	33.8	33.3
蘋果日報	16.3	13.8	14.5	17.9

資料來源：本研究整理

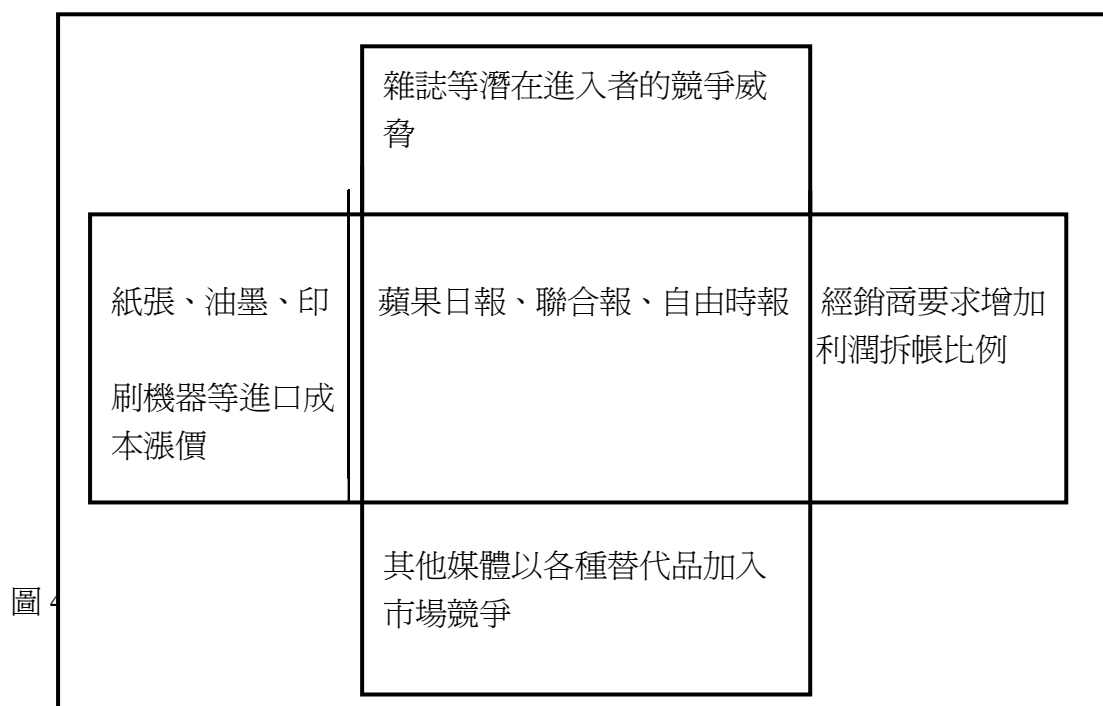
單位：

%

貳、目標市場策略

《中國時報》因為擁有大約七成訂戶讀者、三成零售讀者，因此其目標市場是鎖定「維持訂戶中長期訂閱之老讀者」為策略；在過去的市場調查報告中顯示，《中國時報》的核心讀者中男性多於女性、年齡層介於 30~49 歲間為主力，尤其是在消費力部分，《中國時報》略勝於《聯合報》與《自由時報》一籌（尼爾森行銷研究顧問公司 2004 年 7-12 月調查；部分受訪者提供），因此，《中國時報》的報紙內容一直維持採多元化策略，試圖以不同版面內容吸引不同形貌之讀者，因為綜合性報紙仍以大眾市場為目標，無法割捨任何族群的讀者。

但據本研究受訪者認為，若《中國時報》高層確定是以質報為區隔市場策略，就應進一步確認目標市場之所在，然後針對此一目標市場讀者之需求，全面調整及強化報紙內容，但目前顯然沒有如此作為，顯示其策略尚不明確，或者根本沒有目標市場策略，充其量只是維持大眾行銷的傳統策略，部分受訪者認為此舉是在「散彈打鳥」；受訪者認為，由於目標市場不明確，所以無法進一步擬定面對市場、集中火力的有效差異化行銷策略。如圖 4-1 的《中國時報》產品市場區隔的五力分析圖（Michael E. Porter, 1985），即顯示《中國時報》必須根據新的產業市場競爭情況，研擬其產品的市場定位。



參、定位策略

《中國時報》向來是以台灣報紙的第一品牌，與其他報紙的差異性為定位（中時報系社刊第 164、166 期：余建新）；並以言論與報導信守「中道」的立場（中時報系社刊第 164 期：余建新）、以內容專業、立論公允為取向的質報發展（2005 優勢行銷手冊：黃肇松）、以「新聞權威、立場公正、評論深入」的讀者認知（中

時報系社刊第 164 期：黃清龍）、以「與時並進、迎合新時代讀者的需要」、以「就事論事、不偏不倚、不盲不私」（中時報系社刊第 164 期：黃清龍）、以「一份重視政治新聞、講求監督政府、具有使命感的報紙（受訪者認為）」以及「一份重視公信力、信賴感與社會主流價值觀的報紙為定位（受訪者認為）」，作為《中國時報》在市場上、在讀者心目中、在政治上以及社會形象上，等等各種面向的定位。

但據本研究所進行的深度訪談，受訪者認為，在政黨輪替、政治混亂的現階段，讀者對於政治新聞的價值觀已改變，《中國時報》過去所給人的獨立自主、立場鮮明的報紙定位已經日漸模糊，尤其是《聯合報》與《自由時報》搶走「藍」、「綠」（或統、獨光譜）兩塊大部分市場版圖後，《中國時報》所稱的「中道」，事實上是受擠壓的「不藍不綠」或「忽藍忽綠」的不確定位置，在讀者心目中喪失了獨特地位。受訪者指出，《中國時報》高層的「質報」定位品牌印象是否不明顯或者太狹隘？仍待討論。

其次受訪者認為，《中國時報》在《蘋果日報》上市以來日漸突顯其重視民生、消費與社會重大弊端新聞的定位後，如前面所述，《中國時報》既已失去政治新聞的產品特色，又讓出過去領導社會新聞的權威性，現在已經叫不出《中國時報》是個甚麼樣的報紙，亦即是個沒有「招牌菜」的產品。而《中國時報》如果產品定位模糊，就難以創造讀者焦點的價值命題，報社第一線的編採及業務人員也就不知道要先攻哪一塊市場？因此，《中國時報》應該把握再定位（Repositioning）時機（許長田，1997）。

肆、競爭策略

中時報系總經理黃肇松說：「《中國時報》不只是一份報紙，而是一個有價值關懷、有自己風格的文化事業，贏得讀者的信賴感（中時報系社刊第 166 期：黃肇松）」；《中國時報》的各地分社、辦事處、經銷商、派報單位，甚至零售站，是國內所有報業中最具規模與完整性的通路，若能有效運用，將產生極大之競爭力；此外，以多角化經營、全方位發展的競爭策略、可以發揮集團內單一事業互相支撐、加值的綜合效益（中時報系社刊第 164 期：余建新；2005 優勢行銷手冊：黃肇松、受訪者胡鴻仁）。所以，綜合《中國時報》的核心競爭力可以包括：1、品牌形象佳；2、質報的影響力；3、最完整的產品通路系統；4、從報業集團（Newspaper Group）轉型成媒體集團（Media Group）的綜效（集團一體的組織定位）。

至於對於目標競爭對手分析方面：首先，《聯合報》將產品與《自由時報》、

《蘋果日報》做適度區隔，目標讀者也鎖定大眾而非分眾，但定位清楚，不輕易改變產品內容，以先鞏固核心讀者為基本行銷策略，再以強化邊際效益的方式延伸產品市場，例如引進紐約時報週刊，其目的即為提升國際視野的產品形象，以及迎合全民學英語的讀者需求；另外，發行「可樂報」等小型免費報，也是延伸《聯合報》現今產品定位所照顧不到的讀者需求。

其次，《自由時報》也將產品與《聯合報》、《蘋果日報》做適度區隔，其目標讀者也是以綜合性報紙的大眾市場為對象，而其長期以來所維持「閱讀率全國第一」的行銷策略，雖然犧牲了部分發行收入，卻穩住了廣告收入領先的地位，而其產品定位也十分清楚，以「台灣人看的報紙」為其產品使用者定位。

至於《蘋果日報》方面，其產品定位以創新台灣傳統平面媒體為特色，從創刊起就先區隔了市場，包括超多的報紙張數、全份彩色、以圖像取代文字的視覺設計、重視民生消費、貼近讀者生活面需求，以及設立爆料專線、揭發名人隱私、狗仔新聞及腥煽色新聞重於正規政治新聞等等，都是頗具專業的創新做法，不但成功的吸引住傳統報紙的讀者，還創造了新的女性以及年輕族群讀者。

但據本研究受訪者認為，《中國時報》的核心競爭力正在流失中，尤其是持續五年的緊縮政策，導致產品力降低、價格力不足、通路力動搖與服務力、促銷力的力不從心，因此，決策領導者若不再做適度的投資，可能面臨更嚴峻的競爭威脅。受訪者指出，《中國時報》的核心競爭力應該由讀者端來評量，而非自我的臆測或期許，否則極可能仍然停頓在過去「每日發行量超越百萬份」的昔日榮景夢幻中而不自覺，因而建議《中國時報》決策領導人做一次測底的讀者大調查，以明瞭真相。所謂知己知彼、百戰不怠，《中國時報》目前不但不重視或培養自身的競爭能力，也對於競爭對手的情報疏於了解，以致於難以發揮優勢去壓制競爭對手，因此建議《中國時報》決策領導人或經營團隊，應該建立市場趨勢資料庫以及競爭對手的資料庫（祝鳳岡，1996），以利於評估市場及競爭策略的執行。

伍、小結：

在《中國時報》的區隔策略分析與討論中，可以探討出《中國時報》似欲以「質報」作為區隔策略，對於讀者特性而言，已初具分眾的概念，但因「質報」的定義尚待釐清，《中國時報》的「質報」區隔又是否已獲讀者認同？亦尚待觀察，《中國時報》內部對於「質報」的區隔策略，在看法上似乎也尚未完全一致，因此，《中國時報》此一區隔策略仍有待進一步討論落實，才能找到區隔市場。

在目標市場策略分析與討論中，可以探討出《中國時報》由於區隔市場策略

尚不明確，因此導致其目標市場策略仍然停留在「傳統」的大眾市場階段，例如其報紙內容規劃仍以大眾市場為目標，就與「質報」的分眾區隔有所衝突，所以必須精準地對準目標市場，才能進行行銷策略的擬定。

在定位策略的分析與討論中，可以探討出《中國時報》是以形塑「第一品牌」、「內容專業」、「新聞權威」…等產品形象，作為其「產品定位策略」；以「言論中道」、「立論公允」、「就事論事」…等表現，作為其「市場定位策略」，事實上均犯了本文第二章文獻探討中所述的「與其他品牌同質性太高」，或者在讀者認知中「定位不明顯」的錯誤，而如果《中國時報》的確是想以「質報」作為產品與市場的定位策略原則，就應把握進行「再定位（repositioning）」策略的時機。

在競爭策略分析與討論中，可以探討出《中國時報》的傳統核心競爭力正在流失，新的競爭力尚待轉型形成中；而競爭對手的策略、目標、強勢與弱點及反應型態等資料，《中國時報》均未充分掌握，因而難以研擬出創新策略或獨特的經營模式。

第三節 4P 行銷組合運用與執行

壹、產品策略

中時報系總經理黃肇松，在《中國時報》2005 年優勢行銷手冊中指出，《中國時報》是一份可以幫大眾選出有價值的內容，透過品牌價值創造多次利用的資訊產品；該報總編輯黃清龍也強調，《中國時報》是：「以傳統質報的優勢作為產品品牌形象策略（中時報系社刊第 166 期）」，黃清龍表示，《中國時報》是以政治版面追求中道評論、經濟版面提出全方位觀點、地方版面落實本土關懷、副刊版面貼近讀者生活等作為多次改版的編輯政策與版面規劃方向（黃清龍、本文受訪者）；因此，2005 年 7 月 1 日起在編輯部成立「調查研究室」（見表 4-7），調集資深記者策劃具有深度的報導題材，以建立版面的可讀性與權威性；本研究受訪者也說，《中國時報》以追求讀者需求的市場化作為內容調整的方向，並維持產品的差異化，例如《中國時報》的「人間」、「浮世繪」、「醫藥」、「家庭」等版面，目前是《蘋果日報》沒有的版面。產品內容導向市場化但不走蘋果化，例如「絕不放色腥煽畫面」、「要八卦但絕不下流」等產品策略。

但依據部分受訪者認為，《中國時報》雖然多次改版，但因決策領導階層採取節流緊縮的政策，導致真正需要提升產品力的紙張白度、油墨、印刷機器等仍然

無法改善，只有在有限的版面內修修補補，讀者很難感受到《中國時報》的產品有何新的策略，受訪者認為，《中國時報》幾次改版的方向，有走「蘋果化」路線的趨勢，例如在報紙的前面一落（疊）版面內容有「蘋果化」現象，後面幾落（疊）版面的形式則有「蘋果化」現象，導致原本屬於《中國時報》長期讀者反而因為看不慣而流失，但亦有受訪者認為，這是走市場化而非蘋果化。

表 4-7 《中國時報》成立調查研究室組織表

隸屬單位	負責人、層級	成員結構	組織任務
編輯部，直屬總編輯	先由執行副總編輯夏珍兼任研究室主任，後調撰述委員呂紹煒專任主任	包括：主筆彭蕙仙、王駿等資深人員調任約 6-7 人	採行企劃議題導向，調查採訪專題報導

資料來源：本研究整理

貳、價格策略

價格策略是《中國時報》牽制《自由時報》、迎戰《蘋果日報》所展現的第一個策略，亦即在《蘋果日報》正式發行的前一天、2003 年 5 月 1 日，宣布將其每份報紙從 15 元降為 10 元，恢復與《自由時報》同樣價格，並拉近與當時每份 5 元的《蘋果日報》新上市價格；如表 4-8 所顯示，在《蘋果日報》於 2003 年 5 月 2 日正式上市當時，國內三大報的價格已經拉齊，而《蘋果日報》在進入市場三個月促銷期過後，也將其零售報調整為每份 10 元，但各報的紙張張數，以及版面內容規劃，則有其差異性。此外，《蘋果日報》於發行週年之後，又以增加國際新聞的內容等為由，自 2005 年 9 月起將其報紙價格（含零售及訂戶）調升為每份 15 元，其價格策略對於報紙市場的影小效果如何，由於調價時間甚短，仍待觀察。

至於《中國時報》的廣告價格，多年來也是居於領導品牌的地位，但近一年來由於經濟景氣下滑、閱讀率往下掉，以及《蘋果日報》的低價攻擊策略，而有明顯的調降趨勢，整體廣告營收也在下降當中。

表 4-8 《蘋果日報》創刊號與三大報版面與價格比較表

報紙名稱	頭版標題	發行版面總數	售價
蘋果日報	首位抗疫英雄捐軀	26 張，104 個版	5 元
中國時報	曹女士：我對不起社會	15 張，60 個版	10 元
聯合報	護理長抗疫殉職 擬入忠烈祠	14 張，56 個版	10 元

自由時報	總統：全民加油 戰勝 SARS	14 張，56 個版	10 元
------	-----------------	------------	------

資料來源：銘報新聞第 1108 號一版

本文受訪者表示，《中國時報》的訂價策略是採取「流行水準訂價方法」，曾經於 1996 年宣布調整報紙價格為 15 元後，於 1998 年進行過「台灣地區閱報行為研究（價格測試）」，結果顯示，若中時或聯合降價為 10 元，兩報均各有八成左右的讀者群有訂購意願，顯示降價對於讀者的吸引力極大，隨後《自由時報》發行量的快速上升，證明了讀者的喜好傾向，再加上市場的惡性競爭，使《中國時報》表面上雖然訂價每份 15 元，實際上經過折讓後價格也在 10 元左右，因而決定因應環境衝擊而採取價格變動策略。

一般而言，在報業的雙元市場特性中，各報發行的重點放在閱讀率的維護，對於每份報紙的價格，往往只是跟隨同業水準而甚少自行訂價，因此也甚少在價格策略上多費心思，倒是在於廣告價格上，就有較複雜的價格策略，《中國時報》由於是同業中的領導品牌，所以並不輕易降價，只是在版面刊登次數等服務上給予優惠，但近年來受到市場的激烈競爭影響下，也不得不大幅調降訂價空間。而報紙閱讀率的參考依據，一般廣告主或廣告代理商，大都以媒體調查公司—AC Nielsen 的季報及年度調查報告為主，但因國內只此一家大型媒體調查公司，缺乏比較空間。

參、通路策略

在《中國時報》的通路策略中，比較其他報業不同之處，在於「專區」的設置，當總社發現地方分社、經銷商等單位經營出現不穩定現象或發生管理上的問題時，會由總社直接在當地設立「專區」，以維護報紙的派送業務，等地方單位經營穩定或問題解除後再取消該「專區」。至於《中國時報》的通路策略與《聯合報》的最大不同點是，《聯合報》近年來對於地方分社及經銷商採取合併整合的策略，而《中國時報》則仍然維持分立的策略，《中國時報》因為其讀者中有大約 70% 屬於長期訂戶，因此對於地方分社及經銷商的通路十分重視，每年運用在通路上的各種獎金、套報津貼、贈品補貼費用上之預算十分龐大。

《中國時報》為掌握其發行通路，於 2004 年 2 月間與《聯合報》聯手集資成立「台灣物流行銷公司」，以整合兩大報系的通路派報業務，如運輸、物流等，目前在全省已有十個縣市據點的派報業務，這項策略聯盟可以節省《中國時報》的派報成本。這也是《中國時報》首度與報紙的競爭對手攜手合作，形成策略聯盟團對，就《中國時報》的經營策略而言，意義重大。

惟部分受訪者認為《中國時報》雖然擁有全省最大規模、最為完整的經銷通路系統，但因疏於經營，以致地方分社、經銷商及派報單位等經營瀕臨虧損，向心力渙散，亟待整頓，若任期自生自滅，可能影響到服務讀者的品質，使報份大量流失；受訪者認為《中國時報》與地方分社、經銷商及派報單位的關係若能進一步加強成合作夥伴關係，而非目前的上、下階中間商關係，則可衍生成「無店舖通路」等多角化商機。

肆、促銷策略

《中國時報》在因應《蘋果日報》的發行攻勢時，除了立即以降價策略減緩其新產品上市的低價衝擊外，第二個因應策略則是增列預算，採取促銷的策略，其促銷的組合包括：上有線電視打形象廣告、加碼訂報送贈品的內容、政策性折價或加碼贈送，拉攏特定訂報對象（公共關係）如里鄰長報等等、訂定人員專案推廣競賽辦法，以提高銷售力、鞏固市佔率，但均屬短期措施；《中國時報》在每年的預算編列中訂有數千萬元的年度經常性贈品預算，以每份年報預算約600~800元的贈品採購預算，編列約一萬份年報的的訂單進帳，此一策略目的在吸引經常轉換報紙品牌的讀者，而這些促銷活動也主要刊登在《中國時報》自家的報紙上（見表4-9）。

近年來《中國時報》也經常企劃舉辦與讀者互動的大型活動，例如萬人自行車、路跑活動、醫學美容博覽會、兒童繪畫比賽、大學博覽會、各種文藝展覽等等，其目的除了可增加業外收入之外，主要在於可以增加公益形象，有利於加深讀者的印象、提高讀者滿意度，此外，《中國時報》也經常在副刊版面上出現讀者活動訊息，例如剪印花送新書、各種尋寶、摸彩等活動，這些作為都屬於活動促銷的範圍。

但部分受訪者認為《中國時報》的促銷活動充其量只是短期促進銷售的手段，並無行銷策略可言，就如同賴文雄（2000）所稱之「堆砂山」現象，週而復始的施行，久而疲乏，難有長期效益；受訪者指出《中國時報》的贈品促銷做法，除了只是一種「補貼發行」的措施，形成需求假象、虛耗報社資源之外，也使得編輯部遭受市場假象的矇蔽，不知報紙內容在讀者心目中的真正評價，部分受訪者認為，報紙慣用的訂報送贈品策略，除了引發前述諸多後遺症外，還可能造成通路商的變相囤積贈品或者是報社與讀者間因為贈品品質或送貨延誤等等問題而產生客訴與磨擦。

表 4-9 《中國時報》的贈品促銷活動一覽表

項次	預付報費	訂報月	贈品內容
----	------	-----	------

		數	
1	3700 元 (含 100 元行政處理費)	12	1、威剛 256MB 快閃記憶碟；2、商業雜誌四選一：卓越雜誌、錢雜誌、管理雜誌、突破雜誌 12 期；3、健康雜誌二選一：常春月刊、女性常春
2	3900 元 (含 100 元行政處理費)	12	KING BEST 超級電霸電池充電氣乙台
3	1000 元 (含 100 元行政處理費)	3	二選一：1、正統橄欖調理健康油禮盒一組(內含正統橄欖調理健康油 1L×3 瓶)、2、正統橄欖油及葡萄多酚健康油禮盒×2 盒(內含正統橄欖油 1L×1 瓶+葡萄多酚健康油 500ml×1 瓶)
4	4000 元	6	My Casio 電子琴乙台
5	3700 元 (含 100 元行政處理費)	12	贈送價值 3200 元嬌爾麗「水漾美人禮盒」乙份
6	4800 元	12	贈送彪馬自行車牌「全避震 21 段變速登山車」乙台(市價 3500 元)
7	4500 元	12	贈送彪馬自行車牌「26 吋城市淑女車」乙台(市價 2500 元)
8	3700 元	12	贈送 3 張劍湖山遊樂世界或六福村主題樂園遊樂券
9	1900 元	6	贈送 2 張小人國或九族文化村遊樂券
10	1000 元	3	好禮三選一(平底炒鍋、不鏽鋼茶壺、體重計)

製表時間：2005/11/22

資料來源：本研究整理

伍、小結：

在前述《中國時報》的產品策略分析與討論中，可以探討出《中國時報》的產品策略在層峰的經營理念上主要以創造價值、選擇價值、傳遞價值，作為產品策略概念。但因在持續節流的政策之下，充其量只能在內容上儘量改版、調整，以迎合讀者的需求，其他如張數的增加、全彩印刷、提高紙張白度等等產品競爭力方面，均因牽涉到節流政策下的資源分配問題而難以達到提供讀者充分價值的理想境地。

在價格策略分析與討論中，可以探討出在報業的雙元市場特性中，各報發行的重點是放在閱讀率的維護上，對於每份報紙的價格，往往只跟隨同業的水準而甚少自行訂價，亦即一般訂價方法中的「流行水準訂價」，例如目前台灣各品牌綜合性報紙的價格均訂為每份 10 元；值得一提的是，本研究發現，報紙閱讀率的參考依據，一般而言廣告主或廣告代理商，大都以媒體調查公司—AC Nielsen 的季報及年度調查報告為主，但因國內只此一家大型媒體調查公司，缺乏比較空間，再加上 AC Nielsen 的調查方法、取樣結構均尚有報業質疑，因此部分報紙業者為了促成閱讀率的提升，而一味迎合 AC Nielsen 的調查方法，競相增加免費贈閱報，其結果形同報紙的變相降價。此外，在《中國時報》的廣告價格訂價策略上，在《蘋果日報》的低價攻勢下，為求維護既有市場，已從領導性訂價策略，改變為防禦性訂價策略。

在通路策略分析與討論中可以探討出《中國時報》因鑒於與分社、經銷商等通路商的關係是完全兩個獨立經營的個體，只是商場上的合作夥伴關係，因此為防止通路商坐大，而選擇讓通路商「分立」的策略，使各分區單位彼此制衡而非合流，但是，在另一方面，為了促進各通路商均能提升發行報份的業績，社方均不惜花費龐大的預算，來鼓勵通路商加報。

在促銷策略分析與討論中，可以探討出《中國時報》長期以來均追隨傳統市場競爭模式，採取銷售促銷的策略，惟近年來由於執行節流政策，其銷售促銷的預算與規模都呈現明顯的緊縮，只維持在能夠吸引游離在各品牌間且偏好折扣或者贈品的少數讀者。然而，儘管預算已經緊縮，《中國時報》社方類似此種贈品補貼政策仍然每年耗資數千萬元，而對於報份的行銷效益著實十分有限。