

# 第五章 結論與建議

## 第一節 結論

### 壹、經營特性與行銷策略

#### 一、經營特性

綜合前一章的分析與討論，可歸納出《中國時報》具有下列三項較為特殊的企業組織經營特性：

- (一)、就 Michael Porter (方世榮譯，2003) 所提出三種一般性策略 (全面成本領導、差異化、及集中化) 而言，《中國時報》在其經營管理上，雖有「全面成本領導」(overall cost leadership) 的策略性思考，亦即是在努力降低生產與配銷成本，以使用較低的價格與競爭者競爭，期能贏得更大的市場佔有率，但是就行銷理論與相關觀點而言，《中國時報》由於經營理念與管理模式尚待調適、轉型當中，在其區隔、目標市場與定位均尚未明朗之前，雖然面對新環境衝擊下，行銷部門已見採取個別的行銷計畫或促銷活動，至於行銷策略，則在概念上或者實際運作上，均仍十分模糊，尚無一套有系統、可操作性 (actionability) 的行銷策略。
- (二)、《中國時報》的基礎人才多、在需要改版時或強化內容議題上，尚具有應變彈性。雖然已連續五年實施人事精簡，陸續裁員超過 45%，亦即已從四千人裁減到目前的兩千餘人左右，但因《中國時報》過去所積蓄的人才仍多，在各方面的專業知識領域裡均蘊藏著不同的人才，因此，從最近幾次《中國時報》的改版過程中，以及當社會發生重大事件時的版面反應，均能輕易察覺到《中國時報》的機動應變能力仍強，具有相當的改變彈性，足見《中國時報》只要能夠徹底進行檢討，找出內部的盲點適時調整策略，然後重新出發，以其既有的品牌口碑、言論影響力，加上曉勇善戰的濟濟人才，必定能夠很快的迎合新環境的衝擊，找到新的立足點。
- (三)、《中國時報》的人脈廣、社會資源豐富。由於《中國時報》是個老字號，從過去文人辦報到現在，均堅持客觀、公正、獨立辦報的最高原則，而且為國家、社會挖掘、培養了不少的基礎人才，因此《中國時報》同時也結識了朝野各黨派菁英、教育、文化、運動、產業……等等各行各業的朋

友，誠懇深交、互動良好。例如，《中國時報》董事長余建新曾經在 2003 年 4 月 9 日，《中國時報》創辦人余紀忠逝世一週年紀念會上說：「時報所以有今天的成就，最主要原因在此－為國家社會發掘及培養了一代又一代的菁英人才」（中時報系社刊第 165 期）。因此，《中國時報》經常能夠經由此一人脈資源，獲得珍貴的資訊、獨家訪問與報導，或者具有特色的活動，此種特色若能充分運用，必能逐漸發揮產品差異化的功能，讓報紙找到新的區隔市場，以及無人能模仿的產品定位。

## 貳、行銷問題與關鍵因素

### 一、行銷主要問題的確認

根據本研究的歸納，《中國時報》的行銷主要問題包括了下列四個面向：

#### （一）、產品——對閱聽大眾（讀者）的充分價值不足

- 閱聽大眾（讀者）需要多元閱讀（內容）、視覺效果（圖表、色彩）的滿足。
- 閱聽大眾（讀者）對於報導內容的深度、廣度、精準度均仍嫌不能滿足。
- 閱聽大眾（讀者）需要互動性的媒體。
- 閱聽大眾（讀者）需要知識性的媒體。

#### （二）、服務——對閱聽大眾（讀者）的服務多元性不足

- 硬體：閱聽大眾（讀者）對於印刷品質、紙張白度、油墨品質的滿意度不足。
- 軟體：閱聽大眾（讀者）對於各種圖、表、分析等資料庫的需求仍嫌不足。
- 速度：閱聽大眾（讀者）認為報紙新聞報導跟不上廣播、電視、行動通信的簡訊、網路電子報。
- 動態：閱聽大眾（讀者）認為報紙新聞報導是昨天的新聞，內容動態性不足。
- 彈性：閱聽大眾（讀者）認為報紙購買的便利性、訂閱方式、送報方式等彈性仍嫌不足。
- 數位化：閱聽大眾（讀者）認為報紙的 Call center、CRM 等讀者服務程度仍嫌不足。

#### （三）、通路——對報紙發行的營運效果不足

- 營收與管理：傳統發行單位、分區經銷據點雖多，但受報紙張數增加、訂閱價下跌之衝擊，傳統通路商因為迎受驟減導致向心力渙散、管理不易，影響發行業務之拓展甚鉅。
- 業務與成本：報紙傳統通路商的業務僅止於訂報發行與廣告夾報收入，業務空間狹隘，通路商收入有限，但報社卻因為要維持訂閱的通路，必須負擔送報費用，成本不貲。
- 市場與趨勢：雖然《蘋果日報》完全以零售市場為主攻，訂戶市場進度緩慢，已暫時阻礙其發行量的成長，使傳統報紙仍然持有絕大步份的訂戶市場，但因讀者購買習慣日趨改變當中，傳統報紙的零售與訂戶市場的長、消比率也隨者逐漸在改變當中，調整通路策略已是傳統報紙的重要行銷課題。

#### （四）、促銷——對於市場行銷活動的質、量均不足

- 促銷的品質不夠：除了訂報贈送「鍋、碗、瓢、盆…」、少數與報紙聯賣的活動以外，缺乏高品質的活動，對於發行與營收祝益不大。
- 促銷的活動太少：除了少量政府標案活動，以及與報社外部聯合活動以外，因為限於預算經費，各種活動相對仍嫌太少。
- 整合行銷傳播：與其他行銷媒體工具結合的程度不足。
- 策略聯盟：媒體內同業結盟，或者跨媒體的異業結盟等程度不足。

## 二、新環境衝擊下報紙行銷的關鍵因素

根據本研究的剖析，在香港《蘋果日報》來台上市後，已經對於國內報業市場，產生更加激烈化的衝擊，而在新環境衝擊下報紙行銷的關鍵因素，主要包括下列七個面向：

### （一）、從資訊化走向知識化、智慧化

從報紙的編、採內容差異性上，閱聽大眾（讀者）對於報紙的需求是要比其他媒體具有深度、廣度與精準度，報導應具有整合性、分析性與趨勢性、指導性的全方位功能。

### （二）、全面提升副刊等軟性版面的娛樂性

新聞正刊版面以外的副刊等版面，應多提供趣味性笑話、漫畫、短篇感性文章等，輔以優美色彩，提升其內容的娛樂性（entertainments），才能迎合廣大讀者的不同需求、吸引閱報興趣。

### （三）、發展數位化內容

報導內容採取模組化企劃、數位化規格，以其能夠與其他媒體整合，運用在網際網路、通訊、廣播與電視、出版等內容供應上，發揮多重使用的功能，真正走向數位內容產業的途徑。

### （四）、開發多元通路

除了零售、訂戶等傳統的通路已外，其他包括會員制、聯名卡、讀書會…等各種新興通路都必須加以連結、運用，讓報紙的傳閱率提升，同時也能產生廣告曝光率提升的效果。

### （五）、營業從靜態走向動態

報紙要堅守新聞報導的使命，必須先要提升營收，避免虧損，因此，先要改變傳統的營運模式，大幅度的增加活動量，讓業務動起來，例如《國語日報》將 20%的精神放在其報紙編、經部門經營上，另 80%則放在獲利頗高的教育事業上，使其整體營收維持亮麗成績的營運模式，即為可以仿效的成功案例。

### （六）、跨媒體整合

在媒體匯流的時代，廣告已無法為單一媒體所獨吞，因此，報紙唯有朝向跨媒體整合，以平面媒體的閱讀特性，參與或結合其他跨媒體的整體企劃活動，才能爭取到廣告等營業收入，避免被市場邊緣化。

### （七）、內、外部資源整合

報紙為擴大營收，應該從過去的被動式等待廣告及閱訂戶上們的做法，改革成內、外部資源整合，一方面能夠發揮媒體的傳播功能，另一方面也能夠為報紙帶來更多的業外收入。

## 參、總結：

從前一章的分析與討論中，本研究發現，《中國時報》在面對新環境衝擊之下，雖然也不斷調整其組織策略與行銷作為，但這些策略仍然都維持其過去常規中之傳統策略，尤其是在大力執行其節流與緊縮人事的最高策略原則之下，其調整策略及行銷作為之目的，只是在窮於應付競爭對手的掠奪性搶佔市場，因此其競爭策略只是採取守勢，缺乏創新策略或者發展新的經營模式，以致於廣告及發行的業務仍然隨著整體市場的衰退而未見其有效的提振。

本文最後總結《中國時報》行銷策略的行銷決策過程、取向，以及行銷問題、行銷關鍵因素，如下列摘要表：

表 5-1 《中國時報》行銷決策 總結摘要表：

研究目的	研究目標	研究發現	策略取向
的一：從組織經營與競爭策略進行內外部分析	目標一：分析《中國時報》的大環境及產業環境變化	一、政治、經濟環境變遷：其中以政治紛擾、原物料價格上漲影響最大 二、同業、異業過度、惡性競爭 三、社會多元化發展 四、科技引發媒體匯流	一、成本取向 二、強力節流 三、守勢競爭策略

	目標二：分析《中國時報》的內部條件變化	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、重視人才、彈性領導</li> <li>二、欠缺專業管理制度</li> <li>三、節流措施、影響士氣</li> <li>四、集體領導、科層制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、致力組織精簡</li> <li>二、維持傳統編務重於業務的常規</li> <li>三、SWOT 分析優劣參半</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、質報的同業區隔</li> <li>二、讀者維持大眾而非分眾</li> <li>三、以心理區隔變數為市場區隔變數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、質報定義尚待釐清</li> <li>二、市場定位內部共識不足</li> </ul>
	目標二：分析《中國時報》的目標市場策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、未採選擇目標讀者的策略</li> <li>二、對目標市場的作為不足</li> <li>三、讀者輪廓模糊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、質報的概念有分眾化取向，與大眾市場的目標策略形成矛盾</li> <li>二、市場未照區隔程序擬定</li> </ul>

	目標三：分析《中國時報》的定位策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、多重定位,未掌握市場利基</li> <li>二、仍以產品定位為主,缺乏市場定位,為考量讀者需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、產品定位不明顯</li> <li>二、與其他品牌同質性太高</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、重視品牌形象</li> <li>二、維持新聞處理理念與原則</li> <li>三、品質受節流措施影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、具有價值策略概念</li> <li>二、品牌形象為主打策略</li> <li>三、張數、印刷等品質競爭力下跌</li> </ul>
	目標二：分析《中國時報》的價格策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、採流行水準訂價</li> <li>二、受同業競爭影響、價格相對穩定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、不輕易調價</li> <li>二、不打價格戰</li> </ul>
	目標三：分析《中國時報》的通路策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、經銷通路完整</li> <li>二、在不穩的單位、地區設置專區直接管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、繼續維持通傳統路政策</li> <li>二、管理通路的制約性逐漸鬆動</li> </ul>

	目標四：分析《中國時報》的促銷策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、重視發行促銷</li> <li>二、受預算控制,促銷空間萎縮</li> <li>三、對於讀者群的促銷較少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、重點在於爭取流動性讀者,對基本讀者促銷不足</li> <li>二、促銷手法流於傳統</li> </ul>
目的四：探討《中國時報》的經營特性、行銷主要問題及報紙行銷的關鍵因素	目標一：《中國時報》的經營特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、全面成本領導</li> <li>二、精簡幅度前所未見</li> <li>三、人脈通廣、社會資源豐富</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、堅持持續節流與組織精簡</li> <li>二、擁有人才及外部資源,利於推動關係行銷策略</li> </ul>
	目標二：《中國時報》的行銷主要問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、產品的充分價值不足</li> <li>二、服務的多元性不足</li> <li>三、通路營運效果不足</li> <li>四、促銷活動的質量均不足</li> </ul>	

	目標三：報紙行銷的關鍵因素	一、從資訊化走向知識化、智慧化 二、全面提升版面的娛樂性 三、發展數位內容 四、開發多元通路 五、營業從靜態走向動態 六、跨媒體整合 七、內、外部資源整合	
--	---------------	---	--

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究限制

行銷管理是一門選擇目標市場，並且透過選擇、創造、溝通、傳送優越的顧客價值，以獲取、維繫、增加顧客的藝術和科學。行銷不應該只是公司的一個部門而已，它應是一個有系統、有洞察力的過程；一套成功的行銷策略系統，可以幫助公司將資源做最理想的分配。行銷策略的成功組合要素包括：降低成本、提升客戶經驗、創新的商業模式、改善產品品質以及利基等，好的行銷計畫得先有明確且可行的目標，以及達成目標的策略（張振明譯，2004）。

行銷因受外部環境與內部環境之變遷影響，企業面臨新的競爭情境衝擊，而必需採取不同的區隔策略、目標市場策略、定位策略與競爭策略，為開發新客戶或者維護老客戶，而交叉整合運用 4P 行銷組合。由於報紙行銷策略與經營所涉及之面向相當多元，本研究僅透過《中國時報》之個案作為台灣報業代表，可能會發生以下的研究限制：

- 一、本研究採取個案研究法，其所引用個案資料之代表性與周延性，將影響本研究之推論，在資料整理與結論建議上也可能遭遇研究方法技巧不足之困境。
- 二、本研究採取個案研究法，研究者主導議題的選擇與討論方向，雖極力避

- 免，但仍無可迴避易受個人主觀意識左右，以致影響命題與結論的推論。
- 三、因為本研究個案並非公開上市公司，許多內部資料屬於商業機密，不宜公開，目前報業也無一具備公信力的發行稽核單位，主要資料均來自親身參與觀察、文件收集與深度訪談、問卷調查，資料的完整性與全面性也會影響本研究的推論。
- 四、本研究僅就單一個案進行分析整理，對於整體報業之行銷策略與經營績效的推論稍嫌不足。

## 第三節 建議

### 壹、對《中國時報》的建議

整體而言，本文建議《中國時報》應建立持續性競爭優勢，讓報紙能夠發揮：充分價值、有效差異化、多元化服務的產業價值鏈。個別部分則建議如下：

一、《中國時報》在行銷策略方面，應朝下列方向思考與調整：

#### (一)、STP 行銷策略

- 區隔策略 (Segmentation Strategy)：以「質報」的品牌形象，將市場區隔在新聞正刊從「資訊」→「知識」→「智慧」的專業性報紙（即善用資料庫資源，因為《中國時報》歷史悠久，資料充沛，而《蘋果日報》成立短暫，資料較少，其中差異正是《中國時報》的優勢所在）；兼具副刊版面充滿娛樂性的多元性報紙，滿足閱聽大眾的充分價值。
- 目標市場策略 (Target Audience Strategy)：面對不同形貌、不同閱讀習慣與不同需求的讀者，以綜合性報紙及大眾市場為目標，發揮多元服務功能的目標市場策略。
- 定位策略 (Position Strategy)：定位在「資訊平台」、「教育平台」、「數位平台」與「活動平台」，與其他競爭媒體進行區隔，迎合廣大讀者的需求。

#### (二)、4P 行銷組合策略

- 產品策略 (Product Strategy)：提供讀者更充分的「品牌價值」。
- 價格策略 (Price Strategy)：以「流行水準訂價策略」為基礎，採取更具彈性的價格策略，使營收在穩定中成長。

- 通路策略 (Place Strategy)：掌握通路優勢，發揮策略聯盟效益。
- 促銷策略 (Promotion Strategy)：以促進報紙發行人量與傳閱率為前提，大量規劃促銷計畫。

二、《中國時報》未來的整體經營管理變革，近、中、長程三階段：

(一) 近程——為改善報紙收入銳減、避免持續裁員等經營緊縮的現象，建議《中國時報》先行調整營業模式，朝擴大或創造營收方向改進，其具體建議如下：

- 1、扮演幫個人、幫公司、幫團體、幫產品品牌包裝形象的媒體顧問或諮商者角色，以客製化提供媒體公關、造勢、形象包裝等服務，並以創造利潤後拆帳等彈性收費方式擴大或創造營收。
- 2、整合行銷傳播：運用行銷工具的組合，為廣告客戶或企業品牌提供服務，以達到最大的綜效 (Synergy)。

(二) 中程——流程變革。建議《中國時報》突破過去文人辦報時代，以編務掛帥的迷失，應思考提升業務部門層級，兼顧市場導向、消費者導向的組織運作流程，其流程變革方向建議如下：

- 1、授權業務部門的獨立運作空間，縮短公文簽報流程以維持彈性與激動處理的流程。
- 2、編、經兩部門應站在平行的位階，發揮相輔相成的組織功能與效益。

(三) 長程——組織再造。針對《中國時報》的關係企業多元發展趨勢，進行組織重整 (Restucturing) 等再造工程，以符合《中國時報》從報業集團邁向媒體集團的願景，其努力的重點有兩個：

- 1、組織合理化精簡後的配套計畫，應對症下藥，使經營效率提升。
- 2、在《中國時報》的「本業」穩定之下，對於企業組織多元發展後的資源整合，進行妥善的規劃，令其產生「綜效」。

## 貳、對其他報業的建議

一、同行不再是冤家、策略聯盟才是生存之道

本研究發現，《中國時報》與《聯合報》過去號稱兩大報，數十年來一值在市場上處於最直接的競爭對立角色，但在外部環境快速惡化、異業競爭直逼生存空間之下，終於聯手展開策略聯盟，共同成立「台灣物流行銷公司」，

統籌處理兩報各刊的零售通路物流業務，及時發揮了降低物流成本的功能性經濟效應。事實上，報紙同業可以展開更為寬廣的策略聯盟做法，而無涉於各報在市場上的競爭，例如原物料的採購（只要生產機器稍加調整）、印刷設備的充分利用、通路整合等等，都是直得研究的課題。

## 二、協商同業建立客觀、公正的發行人查核制度，避免無謂虛耗

儘管 AC Nielsen 是一家國際性市調公司，且成立歷史悠久，但因其國內的調查方法引起部分報業的質疑，對其所發表的媒體大調查—每季閱讀率也有爭議，許多報業經營者為了迎合其調查方式，不惜以大量免費報贈閱的方式，在 AC Nielsen 派員調查的區域或路線上散發，進而引發其他同業爭相仿傚，以致更加促成同業的惡性競爭，不但對市場毫無益處，反成虛耗！

然而，由於國內有能力進行報紙閱讀率調查的僅 AC Nielsen 一家，報業或者廣告主別無選擇，因而只能繼續虛耗下去，為此，本研究建議報紙同業，應該捐棄本位主義，儘速展開同業協商，圖謀共同建立客觀、公正的發行人查核制度之道，以導正市場虛浮假像、消弭亂源，讓同業競爭早日走上正軌。

## 參、對後續研究者的建議

### 一、「媒體整合」的意義

本文在完成之前夕，《中國時報》宣布接下中國國民黨黨營事業轄下的《中國電視公司》、《中國廣播公司》及《中央電影公司》，使《中國時報》的經營跨向更多元發展，但《中國時報》這項重大決策，究竟是對於其經營會產生正面效果，或者更加負擔的負面效果，其關鍵仍在於其媒體整合能力與經營成效，其未來發展值得後續研究者進一步探討。

### 二、「小型報」的風潮

本文在探討外部環境影響因素時，無論是媒體調查或者企業民調結果，都直指報紙的整體閱讀率已經滑落至 50% 以下，而且走勢悲觀，顯示閱聽大眾的閱讀習慣已經改變，言下之意，即對於平面媒體的未來前景抱持極度悲觀的看法，但據《自由時報》（2005/6/01）報導轉載自今年在韓國首都首爾召開之全球報業會議的各國報業高層指出，「小型報」風潮正席捲報業，並令其大有斬獲；該篇文中又根據世界報業協會（WAN）指出，全球報紙發行人收入與廣告皆已上揚，其中，知名報紙版面設計家葛西亞說：「2020 年的報紙將是尺寸小，並與數位媒體，特別是網路媒體緊密關聯」。因此，平面報紙是否會因為版面形式改變或者因為朝向跨媒體整合，而使經營環境改觀？這也是本研究的另一發現，建議後續研究者擴大研究範

圍，進一步觀察媒介生態的變遷，與探討報紙的未來經營環境、轉型趨勢。

## 結語

《中國時報》過去在報業的黃金時期，曾經經歷過數十年的風光歲月，在那個文人辦報的時代，報紙領導者全心投入的，是報紙的言論與報導的內容，對於報紙的市場行銷並為等量齊觀，及至近十年來媒體環境的快速變化，才逐漸引起報業老闆對於行銷業務的關切，尤其是在近三年來，報業在發行與廣告雙雙下滑之後，又面臨強勁的競爭對手：《蘋果日報》的威脅，已經深切感受到行銷策略在組織管理策略上具有舉足輕重的地位，然而因為過去傳統的觀念根深蒂固，加上流程與組織均未配合進行變革、行銷人才也欠缺，以至於在策略的規劃、制定上均有待加強。

本研究雖然已經勾勒出《蘋果日報》上市後，《中國時報》的行銷決策過程、行銷主要問題與行銷成功的關鍵因素，但事實上，誠如本研究文獻上所稱，由於環境是不停的在變，因此行銷策略也應根據市場的變數，而做不斷地調整，才能持續維持經營的優勢。在本研究即將完成之際，《中國時報》所面對的市場環境，就已經出現至少兩個變數，而值得《中國時報》去詳加因應。

變數之一，是在本文完成前夕，《蘋果日報》以不斷擴充版面及增加成本下為由，宣布自 2005 年 9 月 1 日起，將《蘋果日報》每份售價（含零售及訂戶），由每份十元調整為每份十五元。有鑒於在 1996 年《中國時報》及《聯合報》亦曾經以成本增加為由，宣布調升報紙價格，從每份十元調整為時五元，而《自由時報》則維持原價每份十元不變，結果被指為因為價格策略的差異因素，導致《中國時報》及《聯合報》發行人量下滑，而《自由時報》則趁機坐大。而在此次中時、聯合、自由與蘋果等四大報正值在市場上激烈征戰當中，《蘋果日報》的率先宣布調漲售價，其他三家報紙會如何因應？又是否會引起市場的連鎖反應？值得《中國時報》在其行銷策略上早做準備。

變數之二，則是《中國時報》即將從報業集團轉型為整合多媒體經營的媒體集團，集團旗下已有報紙、雜誌、電視、廣播、網路，還有其他週邊事業單位，正待以多角化經營、全方位發展的策略，構築新的核心價值與競爭力。此時此刻，如何建立更好的新聞平台與業務平台，結合內、外部資源，令其發揮綜效，應是《中國時報》突破眼前困境之後，所應著眼的新課題。

當然，《中國時報》未來所面臨的，必然還有變數三、變數四…，等等各項環境變遷因素，而唯有保持持續性的競爭優勢，在行銷策略上因勢利導，才能立於

不敗之地。