

## 陸、國內外報業因應策略比較

### 一、創新步伐啓動

報紙將是敗亡的產業？世界報業協會 2006 年底發行的〈新印刷媒體報告〉（New Print Products）卻說，全球有費報紙家數，在本世紀開始的頭 5 年間，穩定成長了 13%（WAN, 2006-12），2005 年時，總家數首次破萬，創歷史紀錄，而免費報更擴大到 109 家，家數與發行量成長都超過一倍。這項樂觀的數字似乎挑戰了各種有關報紙即將敗亡的說法。

報告樂觀的成長數字並未激起投資市場與媒體專家的重視，因為那只是中國與印度等亞洲開發中國家的貢獻，歐洲、北美洲、澳洲等報業高度發展國家，激烈的競爭已經造成市場巨變，尤其是北美報業，發行急速萎縮。

世界報業協會發表這項報告時，承認上述發展兩極化的現象，但同時指出，這個數字中另外顯示，一場無聲的日報創辦革命正在發生，即使在高度發展的市場，新風格的報紙也層出不窮，它們瞄準了新的讀者群，開創了富有新意的營銷和發行作法；有關報紙將死亡的預言只是種時髦說法，是基於不符事實的假說（李宏偉，2007-02；法新社，2007-02-07）。

#### （一）歐美成績開始展現

不論樂觀或悲觀，全球報業積極創新求變，穩定並進一步尋找這個行業春天的腳步卻未敢稍歇，2006 年底，世界報業協會與美國報業學會建構的新報紙大計畫，有了初步的成績：

世界報業協會 2006 年開始的新報紙計畫（Shaping the Future of the Newspaper Project），除了 6 月間，在莫斯科年會廣發武林帖，請武功高強的報紙負責人，傳授他們形塑未來報紙的成功經驗，12 月出版的「新印刷媒體報告」進一步歸納出全球報業形塑新報紙的三個重要趨勢（key trends）：

- 瞄準新讀者、開拓新分眾的報紙激增。
- 免費報的浪潮，讓許多報業發行人重新思考，400 多年來靠賣報收費的傳統營利模式是否需要修改。
- 因應報紙開本縮小的潮流，如何適時採取廣告價格與發行市場的彈性策略，是報業經營者的新挑戰。

報告還從全球以創新方式發行的新報中，選了一些特殊者進行個案研究，包括南非的《每日新聞報》（Daily Sun）、美國芝加哥的《紅眼報》（Red Eye）、丹

麥的 *Dato and 24 Timer*、英國的《曼徹斯特晚報》(*Manchester Evening News*)、哥倫比亞的《霍伊報》(*Hoy*)、菲律賓的《自由調查者報》(*Libre and Inquirer Compact*)、印度的《今日新聞》(*News Today*)等均入列，值得注意的是，在香港與台灣發行的《蘋果日報》被列在第一個研究個案。

另一方面，美國報業學會 2005 年底宣佈，以 200 萬美元建構的「未來報紙：轉型計畫」(*Newspaper Next, N2*)，已有 7 家報紙與網站加入專案實驗<sup>1</sup>，每家都從一小步開始創新，各家目的雖不相同，所運用的理念與採用的技巧則同，都是以破壞創新的方式，站在顧客的觀點，了解顧客最想要的是什麼樣的資訊，及報業應該如何協助他們來取得這些資訊。從 2006 年 9 月發佈的初步子報告，雖然還未看到大規模的「破壞」動作，卻給人耳目一新的思維，那就是「從紮根做起」(API, 2006-09-28)；2007 年 3 月開始，這項計畫在全美展開地區性的實驗宣導 (API, 2007-05-03)，向新聞人員傳播 N2 的觀念與實驗步驟。例如：

- 波士頓環球報 (*The Boston Globe*)，是美東波士頓區綜合性大報，但當地 20 萬家店鋪、餐廳、小生意，有 80% 因為支付不起高額廣告費用，從未與該報接觸。對這些為數眾多、不懂市場及行銷的「非顧客」(non-customer)，環球報規劃方案，協助他們有效的上網刊廣告，提升能見度，並確保顧客點選，以服務打破傳統「拉廣告」的僵化動作。
- 達拉斯晨報 (*The Dallas Morning News*)，為忙碌媽媽建構專屬網站，凡是忙碌媽媽需要的資訊，都找得到。
- 奧立岡人報 (*The Oregonian*)，則從年輕人著手。為了進一步瞭解年輕人為什麼不讀報紙，又如何取得新聞與資訊，報社特別走訪了 125 位 18 歲到 35 歲的人，依據調查結果，全面改版，以嶄新的面貌呈現給年輕的讀者，同時把版面提供給廣告主。

受到全球報業創新風潮的影響，不堪賠累的台灣報業 2006 年中開始，終於有了較大幅度的應對舉措。除了因看不到前景而接續停刊的幾家報紙，四大報在持續精簡組織與人力外，開始採取較具新思維策略，以期早日得從惡性競爭的泥沼中脫困。

## (二) 台灣開啓新氣象

一口氣停掉 3 家報紙後，聯合報系將 2007 年定為「起飛年」，一開年就成立「創新事業處」，負起捷運免費新報紙 *U paper* 的籌備、營運任務；接著將聯合

---

<sup>1</sup> 除了文中舉的 3 家案例，另外 4 家是：美國東區入口網站 *WickedLocal.com*、加州南部的沙漠太陽報 (*The Desert Sun*)、維吉尼亞州的 *Richmond Times- Dispatch*、美國新澤西州媒體集團(North Jersey Media Group)的網站。

報編輯部改組，採訪中心裁撤，新增「政經新聞中心」與「生活新聞中心」；台北總社印務部開始遷廠林口，並配置印刷機，準備先從北部地區開始全彩印刷，同時突破一輪 8 大張的限制；寄望以新事業、新組織開啓新氣象。

《蘋果日報》所屬壹傳媒集團媒體，也於開年後進行整合，港台兩地網站 2007 年 1 月 15 日起整合，蘋果日報網站更名為「壹蘋果網絡」，成為壹傳媒集團台灣刊物的入口網站，除了呈現《蘋果日報》、《壹週刊》及《爽報》兩報一刊及不同主題頻道內容，特別強調與讀者的多元互動性。接著，台灣《蘋果日報》總監葉一堅升任台灣壹傳媒集團主席，監管台灣兩報一刊業務，廣告部總經理曾孟卓，也同時以營運長職稱兼管《壹週刊》。

2007 年 3 月 2 日，中時報系董事長余建新宣佈旗下事業大整合，中時報系正式成立「中時媒體集團」，以《中國時報》為核心、包括《工商時報》、中時電子報及時報資訊公司等網路事業的中時報系集團，納入年來陸續投入的中天及中視兩家電視媒體事業。集團董事長余建新同時宣佈，因應未來集團事業運作順暢，提升媒體集團產品競爭力，建置全新的媒體集團總管理處，調升中國電視公司總經理兼中天電視董事長周盛淵為媒體集團總管理處總經理，兼中國時報發行人。

中時媒體集團整合成立，不但為台灣跨媒體經營開啓首頁，更將集團的家族經營大權交給專業經理人，打破台灣家族報業的傳統思維。周盛淵表示，面對國內外媒體競爭環境的各項挑戰，改革改變，大破大立，建立全新競爭觀念的共識，做好「資源整合，分進合擊」的分工合作，將是中時媒體集團的當務之急。

積極規劃擴大媒體事業版圖的《自由時報》，獲國家通訊傳播委員會有線電視新聞頻道執照後，同時積極爭取臺灣電視公司經營權，雖然臺灣電視公司第一階段公股釋股競標失敗，其爭取進軍無線、數位電視領域機會的決心不變，仍希望成為第二家橫跨報業、網路、電視的媒體集團。

幾家大報策略走向不同，整體分析，都是循著國外報業的發展軌跡進行，談不上創新，但就近年來的苦撐待變的歷程看，已是跨出相當大的步伐，只是，啓動的時間遲了。毫無疑問的，台灣報業最大的挑戰正在前面，而一個亟待解答的問題是：報業賴以存活的未來究竟在哪裡？

## 二、經營規模合理化

北美報業發行急速萎縮，根據美國發行審計局 (Audit Bureau of Circulations) 的資料，截至 2006 年 9 月的半年裏，美國報紙的平均發行量與上年同期比，又下降了 2.8%，是近 15 年來，降幅最大的一次；報業正在努力適應讀者和廣告商持續流向網際網路的現實，大城市因多數家庭都進入寬頻，報紙發行量下降情況更糟 (新華網，2006-11-01)。

美國報紙發行量下降、廣告收入萎縮，投資股東不滿獲利減少，不斷強迫報紙縮減預算，上千編輯記者被迫資遣。2006 年下半年，宣佈裁員的美國知名報紙越來越多，包括《波士頓環球報》、《芝加哥論壇報》、《達拉斯晨報》、《聖保羅先鋒報》、《亞利桑納共和報》、《費城問詢報》、《聖荷西水星報》都難逃劫難，《聖荷西水星報》的老闆還提出對新記者減薪 30% 以上的計劃 (魏紅欣，2006-11-26)。2007 年 2 月初，紐約時報公司董事長小沙茲伯格承認，其出版集團因《波士頓環球報》的虧損而蒙受 5 億餘美元的損失；由於大股東們的不滿，小沙茲伯格可能會失去對《紐約時報》的領導權 (王希怡，2007-02-13)。

根據紐約時報公司 2006 年財報 (The New York Times Company, 2007-03-01)，受近年報業不景氣浪潮影響，集團報紙發行量下跌，其中《紐約時報》2006 年底發行量 110 萬 3 千餘份，周日報 163 萬 7 千餘份，比前一年下跌 2.8% 左右。集團總營收 32.8 億美元，連續 3 年獲利下降後，更出現 5.43 億美元的虧損，股價下跌 3.76 美元，每股獲利降低 5%，時報公司坦承必須更努力的去改善財務表現。

北美報業面臨重重困難，獲利下降，但因多屬股票上市公司，在投資股東嚴格監督下，普遍仍有利可圖。獨立報業分析師莫頓 (John Morton) 編纂的數據顯示，美國上市報紙營運毛利率，由 2004 年的 21% 降至 2005 年的百分之 19.2% (林聰毅，2006-05)。《紐約時報》報導，儘管發行與營收持續下滑，獲利下降，美國報業整體來說仍有 450 億美元的廣告收益，上市的報紙平均 17% 的獲利率，甚至高於《財富》(Fortune) 500 大企業平均獲利率的兩倍 (那福忠編撰，2007-01-31)，而報紙通常都在市區內擁有房地產，所以，報紙對大廣告商仍具吸引力，幾家大報成爲市場資金意欲收購的對象，洛杉磯幾位億萬富翁有意收購論壇報業公司旗下的《洛杉磯時報》，美國通用電氣公司前總裁韋爾奇 (Jack Welch) 曾考慮收購《波士頓環球報》。

相對全球大環境，沒有公開發行市場監督壓力的台灣報業市場，衰退顯然更嚴重。本世紀以來的 6 年裡，報紙閱讀率大跌了 17%，大部分報紙的虧損持續擴大，2006 年可謂最黑暗的一年，閱讀率跌到 45.8% 的歷史新低，賴以活命的廣告量再度萎縮了 5%，衰退無法獲得抑制，當持續的裁員、緊縮仍無法擺脫虧

損困境後，一家家報紙開始向讀者說再見。根據 2007 年 3 月新出版的《中華民國統計月報》，2001 至 2005 年，報紙家數雖然由 190 增加到 192 家，期間還在 2004 年達 200 家的高峰，2006 年因連串停刊，再降至 173 家（行政院主計處，2007-04）。

台灣廣告業估算，各據市場一方的四大報，2006 年只有《蘋果日報》成長 7%，《自由時報》持平，《中國時報》和《聯合報》仍然下滑（動腦編輯部，2007-02），若非房地產景氣一片大好，下了不少廣告預算在報紙上，恐怕日子更難過。

### （一）廣告流失讓經營規模萎縮

台灣報紙為什麼這麼慘？

十年來，網際網路革命一寸寸挖掉傳統報業的疆土。台灣報業不但面臨讀者閱讀習慣的轉變，更關鍵的是，產業的成本結構發生了劇烈變化。台灣報業市場先天就存有難具經濟規模的缺點，一個 2,300 萬人口的市場，擠著太多的媒體，搶食一年 7、800 億的廣告額，以每年 150 億元左右的報業廣告，光養活 4 家大報都很難，遑論其他報紙。

當報紙閱讀率、廣告營收縮小同時，加入報業競爭的報紙不減反增，報禁開放 10 年裡，《自由時報》將 2 大報戰場擴大至 3 報競爭，報業營運開始不再光鮮亮麗，《蘋果日報》加入後，4 報瓜分市場，每一家營業規模都受到限制，嚴格論，台灣已無大報可言。本研究訪談中，4 報主管均坦承，3 大報時還可以勉強溫飽，4 報競爭後，雖然各報發行量還能維持在 50 萬到 60 萬份，廣告量卻難支應營運成本。

台灣報紙走的是美國的路線，美國辦報一般臣服於市場機制，不但市場大，除了《紐約時報》、《今日美國報》、《華爾街日報》等全國性的報紙，都屬地區性報紙，而且多是一地一家報，頂多兩家寡佔，所以可以做出經濟規模。而台灣報紙幾乎都屬全國性，規模成本當然很貴。以前只有兩大報時，廣告價格訂得高，還有利可圖，報紙多了，市場卻大幅縮小，惡性競爭使得利潤盡失。

照黃肇松與王文杉的說法，從經營的角度看，台灣市場給報紙的回饋，有一半以上報份沒有產出效益。以《紐約時報》為例，銷路 110 萬份，張數平均不到台灣報紙的 10 倍，廣告收入卻數十倍於台灣，成本無法相比。日本市場更是得天獨厚，日本人閱報率維持在 8 成左右，高發行量傲視全球，《讀賣新聞》就達 1 千萬份、《朝日新聞》有 8 百萬、《每日新聞》4 百萬，《日本經濟新聞》、《產經新聞》也有 2 百萬份（陳世昌，2007-02-09）；加上報業十分自律，知道惡性競爭會同蒙其害，促銷、出報張數等經營規範都有君子協定，一份報售價台幣 30 幾元，出報控制在 10 大張，廣告價位提得很高，運送費用卻可以降低，營運成本可以充分掌控。

曾孟卓 2006 年赴日考察時發現，《讀賣新聞》每個全版廣告接近 800 萬台幣，是更大規模的模型。按照台灣報紙的價目表，即使是最貴的面版廣告，不打折扣，也不超過百萬元，根本難望其項背。

即便是鄰近的香港，人口僅約台灣的三分之一，一份報紙如果有 30、40 萬份，就很不得了，但是因為產業結構不同，零售業和消費性產品市場大，廣告量比台灣雄厚，卻沒有有線電視這個天敵搶市場。根據尼爾森媒體研究完成的亞太區主要媒體廣告調查，2006 年，香港廣告量成長 8%，達 63 億餘萬美元，台灣只有 14 億 6 千餘萬美元（尼爾森媒體研究，2007-04），媒體營業規模相差太大。

尼爾森媒體研究亞太區總經理伯賽瓊斯（Richard Basil-Jones）表示，調查顯示，2006 年亞太地區國家在電視、報紙與雜誌等主要媒體的整個廣告量皆有所成長，只有台灣與紐西蘭分別衰退了 3% 與 2%。由【表 6-1】可以清楚看出，台灣主要媒體廣告量，在亞太地區，僅比馬來西亞及新加坡稍高，報業經營規模艱難可想而知。

【表 6-1】 亞太區各市場主要媒體廣告花費表

| 國家   | 2006 年廣告量（千元/美元） | 較 2005 年成長率（%） |
|------|------------------|----------------|
| 澳洲   | 6,719,629        | 2.0            |
| 南韓   | 5,796,324        | 2.0            |
| 香港   | 6,312,374        | 8.0            |
| 印度   | 3,691,681        | 23.0           |
| 印尼   | 2,912,541        | 17.0           |
| 菲律賓  | 2,533,449        | 4.0            |
| 泰國   | 2,266,696        | 4.0            |
| 紐西蘭  | 1,764,358        | -2.0           |
| 馬來西亞 | 1,255,823        | 4.0            |
| 新加坡  | 1,032,164        | 3.0            |
| 台灣   | 1,461,048        | -3.0           |
| 中國   | 47,764,259       | 22.0           |
| 日本   | 51,117,780       | 0.6            |

\*資料來源：尼爾森媒體研究

\*日本媒體廣告結果，來自電通公司 2007-03

## （二）持續下探經濟規模

台灣的報業市場讓報紙難具經濟規模，加上近年來傳統產業大舉西進中國大

陸，主要媒體廣告市場無法如亞太國家似的成長，甚至出現負成長，讀者流失的報業，雖然仍為市場第二大媒體，卻是廣告主縮減預算的首要對象。報業為了生存，無不大幅縮減營運規模，期能降低成本，至少不能再虧本。

台灣報紙本身人力結構也是難以規模經營的致命傷。報禁剛開放時，中時、聯合兩大報增張、加版，人事、組織急速膨脹，興盛時期，員工曾多達 3、4 千人，1990 年代末期，開始意識到營運危機，持續多年的精簡、緊縮措施，才讓規模開始走向市場效益，2006 年時，兩報人員雖然已經減到 1,600 人上下，但是仍無法與新進台灣的《蘋果日報》競爭。《蘋果日報》採行香港模式，成本結構、財務模組不一樣，發行成本、廣告作法及人事費用自然不同，以每天出報張數論，蘋果幾乎是中時、聯合的一倍，員工卻只有 1,200 人，少了四分之一。

所以，兩大報人數雖然減了一半，表面上似乎已經沒有真正的閒人，但流程、人力的配置與結構，仍無法與《蘋果日報》、甚至《自由時報》比。例如講合理編制，要有量化指標，一個版要配多少編輯和記者，生產力必須說出個道理，但對長期不講成本概念的傳統報紙，要求改變思維邏輯，卻不是容易的事。聯合報系 2004 年企圖引進企業界流行的目標管理計畫，規劃、教育訓練期長達一年，投下相當的財力與人力，最後仍是困難重重，在阻力無法消除的情勢下，只有懸而棄之。

《聯合報》努力了 3 年，仍無法達成 2006 年損益平衡的目標，2007 年開始，改以「起飛年」的口號，繼續努力。王文杉承認，市場的變化大，大到不可能在一年兩年內調整過來，成本管控與節流不能下猛藥，很難一次做到位，否則會傷筋傷骨。但是，中時集團鄭家鐘卻強調，有些事應該務實，訂目標沒意義，因為根本估不準市場下降速度有多大，如果市場不下降了，只要成本降低，就可把缺口補起來，若是市場還在降，今天補起來了，明天還是會虧。所以他認為，要觀察市場還能降多少。

鄭家鐘的邏輯很簡單：任何一個事業都不能長期虧損地存活，要能賺錢才是合理規模，也就是所謂的經濟規模。大多數歐美報紙儘管微利，或是獲利下降，至少還能活命，台灣的報業沒有什麼特殊性，和一般經濟學理的產業競爭是一模一樣，蘋果是個商品，中時、聯合、自由都是個商品，在市場上的流通，不會因為報紙的總編輯、報老闆怎麼想，規則就有所改變。既然誰都改變不了這個市場，就得在市場運作裡去找到自己的利基，不要再活在可以主導市場的傳統報業思維裡，對市場的改變視而不見。台灣報業的谷底到底在哪裡？什麼樣的報紙規模才能存活？可能是報業經理人必須思考的重要課題。

「零售策略」可謂《蘋果日報》在台灣報業市場的一項破壞式創新，是該報能較其他 3 報經營有有力之處。《蘋果日報》印好後，委外行銷，直接派到便利商店，沒有其他報紙要按加張數加派送成本的傳統包袱，不但可以隨需要加張，發行成本在可控制範圍內，只要廣告利潤可以覆蓋紙張成本，廣告刊登量與收入

可以無限擴增。近年來，台灣幾家報紙吃盡惡性競爭的苦果，開始有了整合規範的思維，並參考蘋果的零售策略，改進行銷。中時、聯合兩報系合組台灣物流公司聯合送報，不但大幅減少派報運送、人事費用，連帶的，也可以不再搶出報時間，讓編輯部安心於版面內容的編製，對讀者而言，未嘗不是良性發展。

2005年中，兩報系再度相談晚報合併案，雖然沒成功，經營階層開始經常接觸，溝通策略，像是2006年底同步刪減免費贈閱報、縮減報紙寬度，2007年初，配合廣告分版，取消報頭刊載出報張數，解省換版次數等，都是從成本降低思維出發，開啓良性競爭，讓競爭回歸到產品基本面的報紙內容上。

有人認為，傳統報紙的力量正在削弱，廣告商為殺價而對報社施加的壓力越來越大，報紙的規模勢必越見萎縮，對此，《紐約時報》小沙茲伯格也表示：廣告商一直都在殺價，他們也一直在試圖影響我們的新聞報導（王希怡，2007-02-13）。只不過，在台灣，閱讀率左右廣告預算的生態，讓不具經濟規模的台灣報業經營更趨嚴峻，商業化與置入性新聞現象已是不歸路，編採人員協助操作成為常軌。落入惡性競爭泥沼的四家大報，恐懼墊底、被迫退出市場的危機意識揮之不去，若是競爭更加惡質化，則台灣報業尋求合理經營規模的努力將更難實現。

目前台灣報業的失衡或許是暫時的，但不可能長久失衡還能生存。受限於經驗，台灣報業的經營管理是本土成長出來的，沒有經過國際的考驗，又不引進國際的人才，所以，必須求轉變，以國際的標準檢討反思經營管理。作為專業經理人，維持事業生存是市場鐵律，作法也沒什麼好爭議的，就是要去尋求最適當的規模。

美國報業從一開始就是一種商業化的產物。幾百年中，雖然報業發展隨著美國經濟變化而起伏不定，但由報業利潤率看，美國報業的商業化運作依然十分成功。台灣報業的谷底到底在哪裡？什麼樣的報紙規模才能存活？可能是報業經理人必須思考的重要課題。



### 三、轉型中的報業行銷策略

快速且巨幅轉變的閱聽市場，讓低迷的報業在 21 世紀面臨更嚴厲的挑戰，新消費模式與新興競爭對手不停的出現，迫使報業必須重新思考他們的經營與市場策略。

在台灣，除了引進歐美企業化經營思維，探尋經濟規模，報業開始在定位行銷、開發廣告新策略、全方位搜尋新讀者、跨媒體數位行動與建置新媒體平台等方面展開行動，冀求從產業內強化行銷策略，產業外跨媒體、數位化投資，多管齊下，突破經營困境，尋得新生機。

#### (一)《蘋果日報》改變了台灣報業生態

台灣報業因應媒體大環境競爭的策略，基本上多取法歐美先進報業的經驗，借鏡過程緩慢，直到《蘋果日報》帶來香港經驗，產生破壞創新效應，報業生態才快速質變。

在《自由時報》成氣候前，台灣的報紙同質性相當高，版面規劃、新聞配置相差不多，報紙不談差異化，「你有我就要有、我有你一定會跟」的競爭邏輯，除了獨家新聞，讀者閱報感覺大同小異。1990 年代下半期，《自由時報》讓市場多了一種不同的選擇，開始對傳統兩大報產生壓力後，歐美企業「差異化」的思潮開始滋長。當三大報爲了搶閱讀率殺得眼紅時，外來的《蘋果日報》，又挾著消費者至上的商業新聞理念，快速重創三報戰力，終於讓在地報紙警覺，台灣報業榮景難返，市場行銷策略再不調整，勢將面臨與讀者告別的命運。

#### 1、大分眾行銷的失血競爭

2003 年以來，台灣報業市場已經成了四家大報的競擊場域，瓜分 80% 以上的廣告市場，其他報紙生存空間日益萎縮，關門停刊接續出現，連《民生報》、《大成報》等曾經風光過的娛樂休閒分眾報，也在 2006 年間相繼退出市場。世界報業協會〈新印刷媒體報告〉指出，全球報業在形塑新報紙的趨勢中，瞄準新讀者、開拓新分眾的報紙激增，一份報紙滿足所有讀者的時代已經過去，報業正在更換發展方向，針對特定的讀者群，以創意來開拓市場，以便在擁擠的媒體市場競爭 (Français Español, 2006)。全球報業這樣的新趨勢在台灣的發展卻被扭曲，四家大報在一個本已不具經濟規模的市場，以類似美國全國性大報的大分眾模式，高成本的失血競爭，阻絕了分眾報紙的生存空間，也更加深本身的危機意識，生恐落入被淘汰的命運，競爭越發惡質。

從 2006 年的報業發展，可以很清楚的看出，台灣報業市場是在四大報捉對廝殺的氛圍中苦撐待變。《自由時報》自從 1996 年第二季奪得閱讀率第一後，穩居 9 年的龍頭優勢，被外來的《蘋果日報》打破，爲了奪回寶座，蘋果成了《自由時報》最大的敵人，不惜砸下巨資，增張擴版，特別是軟性新聞版面，從影劇狗仔到社會探索，幾乎完全蘋果化。兩家報紙的閱讀率在 15% 至 16% 間短兵相接，2005 年兩報以 16.5% 打成平手，拚了一年，2006 年《自由時報》終得以 15.6% 對 14.9% 的微差，暫時穩住優勢。

中時、聯合兩報，雖然早已失去當年爭第一的雄心壯志，性質類似的兩家傳統大報，卻因政治光譜相近，閱讀市場重疊，仍然是競爭對手，爲著保有僅剩的廣告大餅，亦敵亦友地在同一閱讀光譜市場上明爭暗奪。2006 年時，兩報閱讀率相較自由、蘋果，差距擴大到 50%，尤其是《中國時報》，不但吊車尾，還跌破 10% 的關卡，廣告前景堪憂。

【表 6-2】 四大報閱讀率競爭表

| 總閱讀率 | 年 \ 報別 | 自由時報 | 蘋果日報 | 聯合報  | 中國時報 | 備註     |
|------|--------|------|------|------|------|--------|
| 45.8 | 2006   | 15.6 | 14.9 | 10.5 | 8.8  |        |
| 50.5 | 2005   | 16.5 | 16.5 | 11.9 | 10.6 | 蘋果首次領先 |
| 48.9 | 2004   | 17.6 | 11.9 | 12.6 | 11.3 |        |
| 50   | 2003   | 19.4 | *    | 12   | 13.9 | 蘋果進入市場 |
| 50.8 | 2002   | 19.1 | *    | 13.7 | 15.2 |        |
| 55.1 | 2001   | 21.7 | *    | 15.3 | 15.6 |        |

資料來源：2001 年至 2006 年尼爾森媒體大調查（%）

對於四大報捉對廝殺的局面，接受訪談的報業經理人多認爲，《自由時報》發行巔峰已過，它以「蘋果化」跟《蘋果日報》纏鬥，未來的日子不會好過。至於聯合、中時兩報，自從余建新先後買進中天及中視兩家電視公司後，《中國時報》的主管們都承認，中時報系的重心已經移到電波媒體。一位報業負責人訪談中也透露：「余老闆親口跟我講：老爸（中時創辦人余紀忠）留給我的招牌要留著，中時要作一份有影響力的報紙，面子要有，最好不要賠，若是報份再掉一點，少賠個幾億，我會讓他賠，我的營運重心要去電波媒體。」所以，閱讀率開始超前的《聯合報》認爲，只要把報紙做好，競爭是有機會的。

捉對廝殺的台灣報業市場，未來會成何種競局尚難預料，但在行銷策略上，卻是殊途同歸，消費者導向、軟性新聞當道及政治立場差異化成了共取的中心思想。在歐美報業，這些行銷策略行之有年，但對向來以菁英思維辦報的台灣報業

從業人員，面臨如此大幅的轉變，企業內外自然需要相當的調適期，而期間一些不正常的發展過程與現象，值得關注與討論。

## 2、軟性新聞當道與蘋果文化擴散

本世紀初，發行量減少不但促使美國報社大幅裁減編輯部人員和開支，報紙內容也出現大幅度的改變，軟性、較具娛樂性的內容日益增加，生活性專欄躍居最大類別，所占版面超過兩成（吳國卿，2004-03-17）；由於報紙提供更多的軟性特稿搭配硬性新聞，連新聞性的周刊也發生重大轉變，以軟性題材作為封面故事的情形愈來愈多，政治鬥爭之類的硬性新聞當道數十年的傳統，有逐漸被時尚題材凌駕的趨勢。

近 20 年來，美國媒體對更大商業利潤的追逐和閱聽眾日趨分散，報導上逐漸關心社會名人、醜聞和地方新聞，大大裁減對國際新聞報導的投入。而更優質的軟性新聞、更輕鬆的閱讀，也成了不可避免的趨勢，連《紐約時報》也都開始改變風格，嘗試讓報紙軟化而又不失其權威性。

在台灣，傳統媒體菁英主義觀念一直深存於報業從業人員，報禁時代，質報與量報是不可分的代名詞。隨著媒體開放、資訊取得多元化發展，消費者至上的商業新聞市場越來越成熟，《蘋果日報》進入台灣後，帶來香港市場以零售為主的行銷策略，深化市場新聞至上觀念，菁英思維被迫解體，報業生態快速質變。

其實，近 10 多年來，無論尼爾森大調查或是各種不定時出現的市場調查資料，都顯示娛樂影視新聞是閱讀率最高的版面，而且這種趨勢越來越強，以 2005 年的尼爾森〈媒體大調查〉為例，過去一周閱讀娛樂影劇新聞者高達 65.9%，至於生活消費、醫藥保健、家庭親子、運動體育也有 45.5% 到 30%。

1990 年代後半期，綜合性大報開始注意到軟性新聞對讀者的吸引力，陸續加重這類新聞的比重，並加張因應，但基本上，仍然無法拋卻菁英辦報的傳統理念，編輯重點還是放在政經、社會等硬性新聞版面上。直到《蘋果日報》以綜合與娛樂性重疊特性進軍台灣市場，其多樣化及幾近雜誌的編輯方式，大篇幅提供旅遊、房地產、室內裝潢、流行時尚等資訊，很快搶走不少讀者，更開發了既有報紙爭取不到的年輕族群，這才讓一直不願承認軟性新聞具有市場魅力的傳統報業人員，放棄長久以來傲慢的心態，開始接受軟性版面重要的事實；《自由時報》為了奪回閱讀率龍頭寶座，砸大錢在娛樂休閒新聞領域與《蘋果日報》競爭奏效，更印證了此一市場趨勢。

讀者需求至上觀念，絕非《蘋果日報》進入台灣後所創造，包括世界報業協會、美國報業學會及全球各重要調查研究機構的分析，都清楚看到，全球報業在「讀者至上」這個市場行銷觀念上的努力與績效；新聞集團梅鐸就公開批評，許多報業公司還把腦袋埋在沙子裏，他認為，技術和技巧層面的問題不需擔心，真

正該擔心的是報業文化的轉變。傳統編輯必須摒棄能不能報導這樣新聞的慣有思路，轉為思考讀者是否願意看它？

由於軟性版面在報業市場競爭裡，扮演愈來愈重要的作用，台灣報業開始形成軟性與硬性版面並重的市場，《蘋果日報》以聳動議題、全彩印刷，刮起報業旋風，尤其頭版標題行銷手法，抓住消費者目光，剛好掌握了影音媒體興起，讀者閱報需求的轉變時機，其一切以讀者為依歸的策略思維，成了破壞舊市場、創造新讀者的利器。

台灣報紙行銷以訂戶報為大宗，只有不到 3 成靠零售，《蘋果日報》零售行銷策略，打亂既有報紙數十年來建立的分銷通路，也讓報紙從業人員見識了在零售市場直接與消費者接觸的威力。以前，編輯部很少會去了解報紙賣得怎麼樣，總認為那是發行部門的責任，尤其大多數報紙一訂至少一個月，今天賣不好，至少還有 29 天可以拼。反觀《蘋果日報》，97%的報份靠零售，報紙好不好直接影響當天的銷路，看銷售報告成了編輯部門每天例行功課，時時上緊發條，唯恐第二天報紙賣不出去，馬上面臨檢討壓力。

零售策略成就《蘋果日報》的發行與閱讀率，對報業發揮革命性的影響作用，幾家競爭報紙都跟著修改作業心態，除了加強零售市場行銷，編輯部門對賣報具決定性的頭版，開始關心讀者的需求、考量讀者的喜好，進行策略性調整。上任後敢對《聯合報》編輯部主管說：「報紙賣得好不好，是編輯部的責任」的邱光盛，終於獲得行動上的回應。

聯合、中時兩報系共組的台灣物流公司，2006 年起，開始學《蘋果日報》注意市場反應的作法，在全省選了超過 2 千家的指標性便利超商，由送報人員每天抄零售數字，分析各報頭版與銷售關係，發電子郵件給報社參考，編輯部會派專人研究，作調整頭版新聞的參考。

消費者至上概念的擴散，對報紙產生編輯政策無法掌握的效應，在不夠大的台灣媒體市場裡，傳統報紙要想藉既有的質報定位穩定營運大局，挑戰越來越大，聯合、中時、自由等報雖然仍然以質報自居，卻也不得不兼顧大眾化口味，除了加強軟性新聞版面，更以開放的態度編製版面，表面上不屑《蘋果日報》的煽色腥，骨子裡卻越來越「蘋果化」。

若就「滿足讀者需求」的論點，當重視軟性新聞成為一種市場常規時，與其說是「蘋果化」，毋寧說是「讀者化」的結果，蘋果化與讀者化交相影響，已經分不清是誰先影響了誰？聳動、八卦文化擴散到整個社會，讓以質報為職志的報業人員，囿於市場活命的壓力，不得不作相當程度的妥協，難怪中國時報黃肇松感嘆：台灣最多只能做到半質報。

這種感嘆，連始作俑者的《蘋果日報》也難倖免。總編輯陳裕鑫說，焦點訪談的「讀者會」辦久了，是良藥，有時也是毒藥。掌握一時的讀者偏好，絕對是

促進銷售率不可少的要素，但是，現在讀者比較喜歡速成的東西，當編輯部規劃作一些專體或深入性的報導，若是讀者會表達的興趣不高，就推不下去。

訪談陳裕鑫那天，《蘋果日報》正開始推一個感人的社會角落系列報導〈台灣的驕傲〉，就因為剛好碰到讀者會，很多參加訪談的讀者以為是廣告，沒有看，儘管這套稿子已經完成 20 幾篇，專欄第二天就得夭折。在這之前，也曾規劃一個〈周一追擊〉專欄，每週一次，以整版進行深入調查報導，同樣是因為讀者會認為可讀性不高，不到兩個月就夭折。

陳裕鑫感嘆，蘋果的記者比較年輕，每天追逐很即時的新聞，無法靜下來觀察趨勢，對新聞深度、敏銳度不足。因為讀者會的反應，讓記者無法試探深入的領域，雖然對報紙銷售率影響不大，但是對一個求新、求變、求深度的媒體，卻不是好發展。

台灣媒體的社會價值觀與競爭態勢，因外來媒體《蘋果日報》的進入，新聞商業化取向與傳統報業所強調的使命感與文化素養，互相拔河，儘管社會團體批判聲不斷，蘋果化文化卻持續擴散，遭遇活命危機的報業，短短 3、4 年間，徹底地和市場化新聞妥協。

### 3、基本盤成保命籌碼

由於《自由時報》的強力競爭，台灣報業市場自 1990 年代下半期開始，慢慢在政治立場表達上出現明顯差異，儘管表面上大家都各自強調自己的公正客觀，市場逐漸以政治色彩區隔來定位報紙；而隨著報業市場萎縮，經營日益艱困，與報紙理念相同的讀者成了穩定的支持者，報紙為了保住老顧客，也就順勢旗幟鮮明，呈現的觀點、立場染上黨派團體色彩，討好、穩固所謂的「基本盤」。

現在全球報紙最大的包袱可能就是政治立場了，而這個包袱在台灣的發展，尤其痛苦，買兩份報紙，報導的論點可能完全不一樣，讀者對報紙新聞的權威性完全失去信心。

美國著名的憲法和行政法學者凱斯·森士坦（Cass Sunstein）2003 年曾提出「群體極化」（group polarization）的見解，他認為，當人們接收的資訊和意見管道長期窄化後，個人觀點容易局限於和自己相似的群體，並習焉不察，使社會出現所謂的『群體極化』現象，造成許多不必要的對立。這種現象為民主的未來帶來不少疑慮，一旦懶於接受不同資訊和意見，懶於對話時，群體極化會益發顯著，也會逐漸失去相互說服與修改的能力（新聞公害防治基金會，2006-06-23）。這番話，對媒體政治立場發展的極化效應，一針見血。

環顧英美等報業發展先進國家，報紙雖多有立場，但是大多謹守「新聞客觀，言論主觀」的分際，意見立場反映在社論，並把大部分相同的意見，包括文化、

經濟、政治等領域，匯集在言論版上。

例如，英國所謂的質報，像是親工黨的《衛報》、《獨立報》，是比較中間偏左的報紙，《泰晤士報》、《每日電訊報》則是中間偏右，立場都十分清楚<sup>2</sup>。至於小報，大都非常右，發行量遠超過市場熟悉的質報，但是政治立場相當保守，偏社會主義。美國的情形相仿，質報如《紐約時報》、《華盛頓郵報》、《洛杉磯時報》，也都屬於中間偏左、自由派的報紙，小報如《紐約郵報》，政治立場則非常保守；通常，大城市的報紙，自由派的比較多，中西部、鄉下的報紙，保守派的比重大。

立場與所謂的公正客觀，是相對的，有立場不表示不能公正客觀。報紙可以有立場，但可以做到相對的公正，取材報導角度應該照顧完全。這些國家的報紙，在政治新聞取材角度上，都號稱客觀中立，實際上立場很清楚，只是報導盡可能客觀。但相同立場的人，想法與看問題的角度不免近似，如果不合當政者的施政方向，仍會被認為是在找麻煩，所以，《紐約時報》的作家雖然都是自由派，反布希政府，但是報社會特別找一位保守派的作家，表達不同的觀點。

台灣在解嚴及報禁開放後，報紙開始帶有政治色彩，社會上的政治立場存在不同的報紙媒體上，並不脫國際軌跡，而且，處在報紙閱讀率持續下降及高度政治化環境裡，若要保住基本閱讀群眾，想走中立路線，更難。以四大報為例，除了《蘋果日報》較無顯著政治色彩外，其他三報旗幟日益鮮明，自由獨占泛綠群塊，中時、聯合則是在泛藍市場重疊，這幾家報紙只要在新聞處理上稍微不符基本盤讀者的傾向，馬上就會面對責難壓力，時間久了，即使心中有所為的天枰，也都有無形的壓力牽絆。

相較歐美先進報業市場，台灣報紙立場鮮明問題雖不特殊，但在處理新聞及評論的方式，卻顯得不夠成熟，太過簡單化，尤其一些跟著執政者或政黨走，配合到像喉舌一樣，更見其膚淺。

另外，歐美報紙所謂的立場，不限於狹義的政治立場，還有廣義的文化、經濟內涵，法國《費加洛報》（*Le Figaro*）及美國《華爾街日報》，主張市場經濟，相對的，《世界報》（*Le Monde*）則主張工作權要受保障，這些報紙都有很清楚的社經、文化立場。我們的報紙則僅限於政治層面的討論，而且只有「統獨」單一因素，沒有其他界分，忽視報紙的社會功能。

---

<sup>2</sup>左派和右派兩詞是相當廣泛的形容用詞，用以作為一種廣泛的辯證法解釋方式，可以用作形容或區分一種政治立場、一種政治意識形態、或是一個政治黨派。除非是將其套用至多維的政治光譜上，否則這兩詞通常是用以描述兩種完全相對的立場。革新為左，保守為右，在西方世界民主國家，「保守派」和「右派」兩詞經常是可以互換的，幾乎成了同義詞，雖然這並非完全正確，但兩者的確重疊性極高。同樣的兩者所反對的事物也幾乎一樣：左派。

（維基百科，<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%8F%B3%E6%B4%BE&variant=zh-tw>）

台灣兩極政治環境的日趨嚴厲，群體極化現象尤其嚴重，媒體成爲社會對立的啦啦隊，從業人員慢慢迷失在衝突的新聞環境中，而所謂的立場，除了統獨、黨派的對立，未見文化、經濟等其他領域的討論，不健康的報業文化與單一的思考邏輯，有待反省與成長。

## （二）免費概念經營年輕族群

18 到 34 歲的年輕族群，具有旺盛的購買力，是廣告商最重視的消費群，爲了爭取這批新生力軍，贏得廣告商的青睞，全世界的報紙都知道培養年輕人讀報工程深具未來性，尤其是報業走下坡的這幾年，這塊廣告商的最大的目標族群，更成了報紙努力開發的市場。

網路改變了閱聽眾獲取資訊的方式和習慣，加上免費獲取資訊的管道愈趨多元，讓願意付錢買報的人，特別是原本不太看報的年輕人，自然越來越少。如何依據他們的習慣，在適合他們的時間、地點，免費送新聞給他們看，成爲全球報業一致的策略思維。

「免費」(free) 是接觸讀者最容易的策略，尤其近年來，以「軟體免費」賺取加值服務和廣告費大行其道，每天生活在 e-mail 信箱、網路搜尋、網路相簿和部落格全都免費服務的氛圍中，對年輕人而言，「免費」是時髦，也是理所當然。

其實，早在 70 年前，歐美等報業開始將報紙放進校園培養未來讀者的策略，就是以免費概念接近年輕人。無論是世界報業協會的調查研究，或是報業本身的開發經驗，在就學期間接觸報紙的學生，比那些不接觸的，較能養成終身讀報的習慣，一旦將他們吸引到接觸報紙，就會發揮擴散的閱讀效應。所以，幾十年來，英美等國報紙紛紛採取報紙教育工程，《華爾街日報》還爲學生提供電子版報紙。

相較於歐美報業，台灣報紙雖然也知道經營年輕讀者的重要性，但是長期受菁英報業思維的影響，並不放太多的心思在這塊市場上，頂多撥個版面作校園或教育版，至於類似歐美報業的報紙教育工程，在台灣反而成了各報搶奪發行業績的重心，多年來，學校班級報都是以優惠價格競爭，每當開學，打進這塊市場，就等於吃了一學期的發行定心丸。1990 年代中，《自由時報》爲衝閱讀率開始的免費贈報策略，同時將全省國、高中高達 10 萬份的班級報列入，長達 10 年的贈報策略，讓中時、聯合等報吃足苦頭。

以國外的經驗爲鑑，《自由時報》爲了未來，砸下大投資，免費贈送學校報，除了提昇閱讀率，以其近年來讀者結構分析，也確實發揮了培養年輕讀者的功效，聯合、中時看到成績，學了一年多，終因成本太高，在報紙虧損壓力加大下，陸續被迫縮減、棄守，2006 年底，只有《聯合報》還撐住最後一波 6、7 成的學校贈送報，而且還是選擇性的抽印版。

長期以來，台灣報紙不受年輕人歡迎，對年輕人來講，報紙是一個老的、陳舊的東西，屬於上一個世代的，大多是父母訂的。報紙雖然知道開發年輕讀者的重要性，在經營策略上總是不符年輕人的口味，無論是開闢的版面或內容，抓不到他們的注意力。《蘋果日報》來了以後，開發一些年輕讀者，他們看報紙、也會買報紙，這讓幾家大報警悟到，多少年來採用方法的盲點，開始大幅度的調整編採策略，以輕鬆、明快的編採手法，期望贏得閱讀興趣。只是，整個媒體大環境的轉變，讓報紙的努力事倍功半，仍然不容易吸引年輕人花錢買報，倒是報紙年輕化後，發揮了一些親近市場消費者的效果。

除了學校報，21 世紀開始在全球風行的免費報，是另一種以免費概念吸引年輕族群接近報紙的行銷策略。免費報與傳統報紙有著不同的基因，無論讀者結構、定位策略、市場與通路操作，都是新的產品，尤其這種新媒體起始於開拓年輕族群的目的，是報業花錢請不習慣買報的年輕人來看報紙，就像媒體分析師說的，看免費小報的年輕人最終是否會成為付費訂大報的讀者，目前還無法下結論，不過，這項策略至少目前看起來也發生預期效益，大報辦小報不訪一試。

參照歐美成功的案例，有資源投入市場，成功免費報開發的，多是傳統大報業集團，台灣幾個大報理應成為這波報業創新革命的先鋒，可惜，主事者一來顧慮積極投入會搶掉母報讀者，等於自廢武功；再者，他們對創造捷運族群看報的習慣，不敢抱持樂觀態度，不看好台灣免費報市場；加上報紙普遍面臨嚴重虧損局面，多以苦撐待變的經營心態，持續進行裁員等緊縮措施，當然更無心思考創新投資，開創新事業。

全球風行的免費報風潮，一直無法在台灣發酵，聯合報系 2004 年底雖然試探性的投資了《可樂報》，在大台北地區發行兩年未見績效，直到 2006 年底，《蘋果日報》突然大手筆的出刊《爽報》，《聯合報》隨後以 1 億 4 千萬元高價標下台北捷運站內獨家通路發報權，2007 年 3 月底開始，在台北捷運車站進出閘口內發行 *U paper* 報。自此，在國外，尤其是法、英、西班牙、丹麥等歐洲國家打得如火如荼的免費報戰火，才開始在台灣出現火苗。

捷運報必須符合台北捷運局設下的內容標準，不能有犯罪、色情與宗教等負面新聞出現，拿下捷運站內通路權，等於限制報紙內容，《爽報》有「小蘋果日報」之稱，當然不願見內容受限，這應該是蘋果不積極搶標的主要原因。經過半年的市場經驗，杜念中在本研究第二次訪談時說，《爽報》雖然成本低，還是有點困難，不過，這個報有它的市場，可以掌握年輕人，賠得有限。對《聯合報》會出高價搶標，蘋果很驚訝，杜念中說，《蘋果日報》算過，這麼高的權利金，不太容易賺回來，《聯合報》積極，蘋果樂見其成，不過，免費報是長期的競爭，蘋果辦《爽報》還是戰戰兢兢，至於將來會如何，有待觀察。

就在同一時間，啼聲初試一個多月的 *U paper* 報自稱，車站內主動拿報的效果超過在站外硬塞的《爽報》，廣告收入是其 3 倍。



【表 6-3】 爽報及 *U paper* 比較表

| 報名   | 爽報   | <i>U paper</i> 報                |
|------|--|---------------------------------|
| 創刊日期 | 2006-10-23                                     | 2007-03-26                      |
| 發報時間 | 周一至周五<br>07:00~09:30                           | 周一至周五<br>06:00~24:00            |
| 發報地點 | 大台北地區 49 個捷運站外、<br>4 火車站及 1 公車站附近，<br>共 86 派報點 | 大台北地區捷運所有車站（69<br>站）內 114 個固定報箱 |
| 日發行量 | 15-18 萬份                                       | 18 萬份以上                         |

資料來源：爽報、*U paper* 報及蘋果日報網站，資料取用時間 2007 年 3 月 26 日

免費報收入完全靠廣告，尤其要靠很強的零售業廣告，如果零售業不夠大，不可能賺錢。尼爾森總監滕青芬認為，香港百貨零售業很強，才養得起像 Metro《都市日報》那樣的報，台灣地方太小，廣告不夠支撐，廣告如何跟現在正常的付費報作區隔，需要思考。王文杉同意這樣的憂慮。他認為，全球風行的免費報，在台灣必須串連成全國性的報紙時，才能成氣候。

免費報在紐約、洛杉磯、華盛頓、芝加哥等美國各大城市風行，因為那些城市的消費人口、金額，足以成就一個市場；在香港風行、賺錢，因為他是一個城市國家，坐捷運的人就是香港的人口，全國性的廣告商會下廣告，就像全國性的廣告會下紐約的報紙。在免費報盛行的城市，會看到 Toyota 汽車廣告，但是，台灣市場就不可能。

王文杉認為，台灣報業的問題是，全國性的廣告主下廣告在全國性的報紙上，地方廣告主，像是餐廳、一般百貨公司，營業規模不具主流媒體的購買能力，習慣於夾報、傳單、舉牌子行銷，免費報若是只在台北市縣捷運發行，每天通勤人口 100 多萬人次，要經營免費報的確值得考慮。所以他強調，*U paper* 的定位將不只是一份捷運報，而是免費報，希望以大台北為出發點，有成績後，擴大到新竹、台中、高雄重點消費地區，然後，廣告版面互通、零賣，這樣才能讓廣告商覺得有投入廣告的效益。

台灣的大眾捷運系統從 1996 年 3 月 28 日啓用以來，運用該系統作為主要交通工具的民眾快速增加，平均每日搭乘捷運人次超過百萬。在大眾捷運系統附近雖然也不時出現小型免費報，但是生命多不長久，也沒能改變讀者對傳統報紙的消費、閱讀習慣。根據《蘋果日報》的說法，因為市場區隔不同，《爽報》推出後，未對母報果銷售量造成影響，原本擔心的疑慮暫時消失。

但是，*U paper* 發行後，台灣捷運族對車廂閱讀習慣能否養成？未來，免費捷運報擴大發行範圍後，都會年輕族群的接受度是否跟著提昇？都將是廣告主移播預算的指標，關係著台灣免費報發展前途，兩大報的免費報戰爭未來發展尚難預料。至於是否如歐美報業市場，走到威脅付費報生存，進而展開有費與免費報廝殺的地步，也待觀察。

### （三）置入性行銷走上不歸路。

美國尼爾森媒體研究 2006 年 12 月完成第一份〈置入性行銷效果評估研究報告〉<sup>3</sup>，這份報告中最引人注意的發現是：在結合產品置入以及傳統電視廣告的雙重效果下，有 57.5% 的觀眾能夠辨識出該產品品牌，相較之下，單純只接受傳統電視廣告的觀眾，只有 46.6% 的人能夠成功辨識（Nielsen Media Research, 2006-12），也就是說，置入性行銷為傳統電視廣告增加 20% 的品牌認知效果。

將行銷事物以巧妙的手法置入既存媒體，期藉由媒體曝光率來達成廣告效果的置入性行銷手法，廣為業界使用，但如此操作是否真的達到廣告主最初設定的目標與效益呢？尼爾森這項超過 1 萬人參與的研究，證實且量化了產品置入的價值與貢獻，雖是針對電視節目的收視進行，但就報業而言，也具重要參考價值。

在台灣，尼爾森媒體研究 2006 年的〈閱讀行為調查〉相關數據也顯示，對那些廣告最難討好的「兩極消費者」<sup>4</sup>，代言人和廣編版面是好的促銷方法（陳禮安，2006-11）。因為不論是在電視、報紙或雜誌廣告上，代言人都高度吸引了兩極消費者注意力，甚至注意程度較一般消費者多了三成以上，而廣編這種置入式行銷的訊息，更是兩極消費者獲取商品資訊的重要管道，可以打動這群不太信任媒體的消費者。

新聞商業化不得打擊新聞專業價值與公信力，是媒體人必知、必守的倫理，但是迫於報業衰退與廣告主的壓力，新聞商業化日趨氾濫，報紙版面上各式各樣的置入性行銷手法，像在叢林裡穿迷彩裝，已讓新聞版面成為比廣告更能影響消

---

<sup>3</sup>尼爾森媒體研究位於拉斯維加斯的娛樂測量團隊，在 2005 年 10 月至 2006 年 6 月間進行的這項研究，超過 1 萬人參與了 50 個電視節目的收視，研究者在 50 個節目之中安排穿插了接近 200 個消費品牌的置入性和傳統電視商業廣告。這項研究是尼爾森媒體研究長期追蹤的大規模調查—AZIMZ (Anytime Anywhere Media Measurement) 的一部份，目的在於了解並測量觀眾對於各種不同形式廣告的涉入程度 (level of engagement)。

<sup>4</sup>面對景氣艱困、物價日益高漲、所得卻未見起色的現象，貨比三家、在意價格但同時對部分產品又執著於品質要求的「兩極消費者」，是最難討好的一群人。尼爾森媒體研究 2006 年 9 月份針對 1,834 位全台灣 12 至 65 歲民眾進行的消費習慣調查顯示，這群人集中在 20 至 39 歲、高教育程度、擁有中高收入，人數約 870 萬人，在消費型態上呈現「兩極」或「雙元」的狀態。

費者的利基市場。廣告新聞化的目的在誘使閱聽大眾誤將廣告訊息看成是新聞內容而注意，由前兩項最新的調查研究可看到，現今資訊環境多元，閱聽眾似乎越來越不在乎新聞是否商業化或置入，只要提供的資訊有用就好，這使得報紙對商業化新聞的防線節節潰敗。

在香港有多年行銷經驗的曾孟卓說，由於電視轉台方便、報紙閱讀率降低與消費行為越來越分離，廣告商為了控制廣告效果，過去十年，從美國開始，置入性行銷到分眾媒體的傳播策略大行其道，香港、台灣當然也難避免。黃肇松承認，受新聞教育的人，沒有理由不支持辦報的基本倫理，廣告新聞化最好不必作，提供讀者完全不受商業污染的內容，但處於買方市場的報紙，現在很難避免廣告商的引誘或壓力。

其實，台灣的報業，如聯合報系的《經濟日報》，20 多年前就有所謂的工商服務版面，並設有和編輯部相同位階的工商服務部，《民生報》則是在編輯部設有活動企劃組，負責規劃舉辦各式活動，既達到品牌行銷效果，也借活動進行商業化的編業合作，為報社帶進利潤，1990 年代末期，類似的概念帶動包括電視在內的媒體界群起仿效，形成風潮；《民生報》也是國內最早開始置入行銷的報紙，早在 1994、1995 年，就開始接受政府機關或財團法人組織的委託，利用新聞版面製作座談會或專題報導；同時也會運用類似當今熱門的網路關鍵字廣告概念，上版作消費產品報導專題，下版放同一商品或企業的廣告，在那個對新聞倫理尚有顧忌的年代，這種提供版面的行銷手法，頗受注意與討論。

近年來，台灣報業不景氣嚴重影響廣告收入，報紙對商業化新聞的防線潰敗，營運虧損的報紙，更是汲汲於掌握廣告主、廣告代理商對廣告服務品質的要求。廣告式的編業合作，由一般消費產品擴大到房地產、金融商品或企業品牌行銷，而進一步置入新聞的手法，更是大行其道、無所不包，連一般團體、政府機構、政治人物都嚐到甜頭，每年花大筆預算購買報紙版面、電視時間宣傳，積極於以金錢粉飾績效與形象；報面上充斥包著糖衣的公關新聞，經常讓讀者無法分辨。

根據尼爾森媒體研究的調查經驗，現今讀者對廣編或置入大多不排斥。滕青芬總監分析，消費資訊這塊市場也是讀者的需求，報紙透過和廠商的合作，滿足讀者，讀者不會排斥，就像時尚雜誌，內容都是置入，年輕人就是要看，他們願意買那些資訊。不過她也承認，不能做得太明顯，而且報社需要有監督機制。

黃肇松、王文杉等都認為，置入若是憑著良心，對讀者是有用的、健康的資訊，也未嘗不可；一些好的活動、座談或專題，像是彰化縣綠色博覽會、21 縣市座談會、故宮南院設置等主題，對社會有教育性，報社又有收入，三方都有利。只怕有些編業合作，用新聞手法，甚至置入到新聞，如果資訊產生錯誤引導效果，就愧對讀者了。

周正賢就說，《聯合報》從上到下，都知道要維持編輯部的中立客觀，廣告部會去跟編輯部拜託一些事，但是對廣告客戶，揚善而不隱惡，報導介紹新產品，作公關可以，不會想試圖去把什麼新聞壓下來，當然編輯部也絕對不會答應。

台灣四大報主管雖都強調有各自的管理機制，但有時爲了爭取廣告，難免會放棄一些原則，執行起來很難準確拿捏。聯合、中時兩報，近年來積極採取編業人員調動策略，廣告部門從總經理到一些重要主管職，都自編輯部門調任，由熟悉編務的新聞人員主導業務，一方面方便與編輯部門協調溝通，更重要的考慮也是在對商業新聞的掌握。

以前，少數報紙即使操弄廣編、置入，借新聞版面賺取變相廣告利益，礙於媒體倫理，都是遮遮掩掩的進行，自從報業持續開始虧損後，廣編、置入成了營運救命仙丹，經理人不再避諱，有的報紙不但責由編採人員協助製作版面，編輯主管甚至陪同業務人員拜訪廣告主，爭取廣告，還主動提供令廣告主滿意的各式服務；有的則是成立專責機構，規劃相關業務，以整合行銷傳播的方式，提供整套服務；甚至有運用編採部門的關係，將業務重點擴大到各級政府機構、團體。曾經有一位重量級的執政黨籍地方代理首長，爲了競選，花數十萬元買報紙的版面，以專訪方式宣傳政績，還要求事先核閱稿件，讓受命撰稿記者職業尊嚴與工作自主權受到嚴重傷害。

其實，類似廣編、置入的手法，早就存在報紙，只是以前都是記者編輯們爲了做人情、拉關係，私下在自己的工作版面中巧妙加進，當然也有一些會因此謀取小惠，傷及新聞道德與倫理，現今演變成了報紙的正規作業，還是營利的來源，倒是老一輩新聞從業人員無法想像的。

資訊來源越迅速、多元，相對的也造成消費大眾選取資訊的困擾，前述尼爾森媒體研究在美國及台灣做的兩項調查研究，同樣顯示：只要資訊有用，消費者已經不在乎媒體是不是在置入行銷。在讀者至上的消費市場裡，報業看到此一趨勢的機會，坦承編業合作這回事是走不回頭了，但就因爲如此，從業人員守門的責任更重要，就像王文杉自己說的：「不管如何作，媒體的良心，是這一代人起碼要有的！」報紙當局把編業合作放到檯面上訂規矩管理，若不能守住最後的分際，報紙的價值又在那裡呢？

#### （四）質報與量報的迷思

##### 1、質報必須也是量報？

一直以來，台灣報紙，尤其是像聯合、中時這樣的傳統大報，都以質報自居，王文杉接任聯合報社長後，更進一步強調，要作一份「有市場價值的質報」，讓市場價值成爲引導《聯合報》改革與創新的箭頭；爲求差異化，《中國時報》2006年也打出「傳遞主流價值的質報」的定位，宣傳是自己是一份白領階級的報紙，

有影響力的人每天都看《中國時報》。

英國或是曾經是其殖民地的香港，由選擇看的報紙，可以分辨出讀者的社經階級，長期以來，台灣的報紙讀者結構，沒有知識上的差距，在市場上具競爭性的報紙，都認為自己是質報，讀者也以閱讀質報自詡，所以，長期以來，台灣的大報，是質報也是量報。

《蘋果日報》進台灣前，有人曾問王文杉，《聯合報》要做質報還是量報？王文杉則說，他很清楚的知道，在台灣質報必是量報，量報才能成為質報。

台灣市場和香港不一樣，《蘋果日報》1995年在香港創刊後，席捲香港，所有的報紙都長得跟蘋果一個樣，香港最大的《東方日報》有時甚至比蘋果還誇張，但它活下來了；王文杉認為，《蘋果日報》在台灣，並沒有發生席捲狀況，它還開發了另外一塊新的讀者市場，原因是：台灣讀者的結構跟香港不同。

王文杉所謂「在台灣，質報必是量報，量報才能成為質報」有其道理。這其中最大的原因就是，台灣的市場太小，閱讀人口與整體市場經濟、廣告量，無法支持過多質報生存，要作質報，必須是量報，才能生存。

台灣報紙發行量雖然不小，但是售價低、成本高，自從自由及蘋果加入市場競爭後，大報已經無法再像當年的兩大報時代賺錢，《蘋果日報》雖未如中時、聯合等報般窘困，盈利也不多，大家日子都不好過。國際廣告協會 (International Advertising Association) 台北分會理事長蘇雄曾經說，公平的講，台灣報紙廣告量應該在 250 億元左右，現在只有 150 億，跟報紙擁有的影響力，極端不成正比；削價競爭，惡性循環，大家生存都有問題。

一般而論，歐美賺錢的報紙多是小報，所謂的質報像法國《世界報》(Le Monde) 或英國《泰晤士報》<sup>5</sup>，都是 40 到 60 萬份左右的報紙，發行量跟台灣的大報差不多，但不表示他們的廣告、營收不能支撐；美國除了地方報紙有獨佔市場的優勢，《紐約時報》這種全世界公認的質報，讀者多屬醫師、律師、會計師等高薪讀者，自然可以獲得市場，尤其是廣告市場的強力支撐。

台灣在兩大報年代，經濟正值起飛階段，大家花大錢競爭作質報，都可以活得很好，到了四大報時代，經濟不再大好，讀報人口又大量流失，如果沒有大發行量、高閱讀率來穩住廣告量，還想以質報自居，就得靠投資者的理念堅持與厚實財力。

## 2、商品化與影響力

《經濟學人》〈誰殺了報紙？〉一文中指出：報業為了降低成本，在新聞上

---

<sup>5</sup> 2005 年，英國官方公佈的資料顯示，《泰晤士報》日均發行量為 68.8 萬份。這一銷量已經是《泰晤士報》近年來最好的發行水準（維基百科，2007-04）。

盡量減少支出，以更多娛樂、生活的內容，替代國際與政治事務，來吸引年輕讀者，意圖創造網上與網外的新生意，同時發行免費報；不會將已經很少的編輯資源，用於揭發政治貪腐與企業弊案；但是，報導認為，至少到目前為止，這些轉變，沒有讓多少報紙解困，若是解困，則預示報紙作為第四權的公共角色生病了（*The Economist*, 2006-08-24）。

報紙逐漸式微，新聞學院與智囊團體，尤其是在美國，開始對第四權的碎裂憂心，紐約的卡內基公司（Carnegie Corporation）最近一份關於報紙的研究就質問：今天的新聞機構還能勝任民主體制依賴的意見領袖重任嗎？

不管願不願意，報業市場萎縮的壓力，讓報紙商品化幾乎成了全球報業突破困局的共行策略。2003年打進台灣市場的《蘋果日報》，不說自己是「菁英報紙」，只強調是一份「大眾報紙」，報紙定位由讀者決定。而這份所謂的大眾報紙，讓台灣讀報市場開始出現區隔。

壹傳媒集團主席黎智英，2006年6月首次在台灣公開演講時曾經預估，當時發行人量50萬份的《蘋果日報》，有一天會到80萬份。他說，《蘋果日報》不在城市外行銷，否則還可以再賣多一點，至於不行銷的策略思考，從《蘋果日報》作為一件商品和所謂的媒體影響力講，黎智英有著完全不同的闡釋：「我們作這個報紙，不是為了政治影響力，『影響力』不關我們的事。台灣92%消費者在主要城市裡，農村等地的買報者不是消費者，對我們的廠商沒用。」

滕青芬從市場調查的角度分析，《蘋果日報》是以市井小民要看的資訊為主，報紙的內容是變動的、活的，議題是短期的，同樣的事件發生，他們比較會去了解讀者想看的角度是什麼，也就是更消費導向，定位在中下階層，是份大眾化的報紙。由於完全跟市場結合在一起，沒有太多道德性的說法，很迎合年輕人口味。

《自由時報》因為競爭，影劇、社會等區塊跟著蘋果學，俞國基執行副社長認為讀者群有往下走的趨勢。他說，根據《自由時報》自己作的調查，發現該報對知識界缺乏影響力。

台灣長期受中國士大夫傳統觀念影響，選擇報紙少社會階級區隔性，蘋果對台灣報紙的潛移默化雖然是全面性的，但是隨著蘋果化、讀者化程度的不同，傳統無階級區分的閱讀特性有開始解構跡象，除了政治立場外，閱報市場有步入歐美現象，逐漸顯現區隔性。質報若還要是量報，經營上遭遇困境恐怕必然。

要作一份傳遞主流價值、白領階級質報的《中國時報》，似乎最早看出這個趨勢，鄭家鐘認為，質報定位必須進一步的加工，有可操作性，可操作性是一個過程，一定是分眾的、有目標族群、區隔性的。《蘋果日報》出來前，大家都可以說自己是質報也是量報，符合所有市場讀者的需求，現在來一個價錢差不多，張數、場面更大的《蘋果日報》，其他報一定要知道自已的可操作性在哪，如果宣稱的定位不做加工，當市場達不到預期的那個嚴肅標準時，等於自暴其短。

報業永遠在經營不同的三角形：「報紙、採訪對象、讀者」，「報紙、政府、人民」，「報紙、廣告主、消費者」；任何一個三角形，講求的都是影響力，監督執政有效果，叫影響力，採訪對象願意接受你的訪問，因為你有影響力，而讀者買你報紙，廣告主願意登你的廣告，更是因為你有廣告效力，也是另一種影響力。報業經營將讀者賣給廣告主這門生意，報紙若不界定為商品，無法存活，大眾化報紙如此、菁英質報亦復如此。市場環境與媒體消費型態的轉變影響，報紙商品化趨勢雖然屢遭批評，卻無法逆轉，唯一解救之途就是創造良性的影響力，而創造良性的影響力，不見得會跟收入成正比，卻是媒體的責任。

台灣雜誌近年逆勢成長，就是因為走分眾路線，緊抓目標讀者，廣告有效果。《中國時報》認為，既然質報影響力不見得會跟收入成正比，所以不必求太多的擴充，找對讀者，抓住目標讀者最重要。鄭家鐘強調，質報唯一的定義就是要找對讀者，如果行銷時不知道讀者是誰，就不是質報；量報是不需要找讀者的，像《蘋果日報》就不需要管讀者是誰，定位在市場的需要（all you can need），報紙編出去自然大賣。所以，即使《中國時報》2006年的閱讀率已經落到四大報之末，在質報定位上，仍然堅持走自己的路，要以穩定的編輯政策，追求一個最合理經營規模、最大影響力的報紙。

至於要作有市場價值質報的《聯合報》，王文杉仍然認為，質報與量報的主軸都要顧好，一切只以讀者為考量，尤其消費實用新聞，一定要生根，讓《聯合報》質報的品牌，加上和《蘋果日報》一樣的實用資訊與對讀者友善的介面，顧好既有的讀者群，進一步培養新的消費者。不過，他也強調，不要別報做什麼，就想做什麼，那是比不完的，《聯合報》要把自己的路走出來，人家獨家好，要參考，若不是《聯合報》要追求的價值，無須眼紅。

為了擴張質報的價值感，2007年上半年，《聯合報》將台北總社的印刷廠遷到林口，先從北部地區開始全面彩色印刷；但是就影響力而論，王文杉指出，質報要有好的專欄與國際專題，全世界皆然，《聯合報》以深度為主，深度不代表艱澀，而是意見、批評，或是對現象的分析，以專題的方式為讀者服務，不過他承認，作為質報的《聯合報》，名家專欄嚴重匱乏，努力有待加強。

全球化趨勢下，社會大眾對企業的期待，早已不僅止於獲利，更希望發揮積極影響力，成為改變社會的力量，企業公民責任已是未來企業勝出的關鍵。在台灣，報業雖然持續萎縮，報導儘管有部份瑕疵，公正性或查證不夠周延，大體上，多數訊息主體來源還是報紙，權威性也在報紙，報紙主導輿論，影響決策菁英，報業這個傳統媒體，雖然難擋商品化的潮流趨勢，追求第四權的影響力，仍是報紙的責任。

曾說台灣只能存在半質報的黃肇松認為，在台灣，報紙還是隻老虎，只是奶水少了，但是，四大報中，有的站在政治的立場，有的以煽色腥風格成為社會的獵食者，外人如何透過這些報紙認識台灣，它們不關心。他憂心，辦報雖有困難，

但是這個產業起碼要維持一定的規範，媒體教育更重要，紐約爛報比好報多，但是民眾還是有選擇，台灣要讓質報有生存空間。

報紙有適時把政府送進公眾輿論法庭的積極功能，而網路更擴大了這個領域，就像〈誰殺了報紙？〉一文結尾時卡內基公司爭辯的，未來，一些高品質的新聞事業將獲得非營利性組織資助，有少數受人敬重的新聞機構，像是《衛報》、《基督教科學箴言報》（*Christian Science Monitor*）和國家公共電台，已經這麼做了，加上網路上隨處可見的嚴謹菁英報紙、消息靈通的公民記者及慈善機構支援的獨立新聞人員，在融合的媒體環境裡，應該更有助於第四權的功能發揮。

### 3、誰將存活？

自從四家報紙開始在台灣市場捉對廝殺，每季發佈的尼爾森媒體大調查，成了報業經理人最關切的焦點，《自由時報》擔心閱讀率寶座是否又被《蘋果日報》奪走，《聯合報》則關心能否持續贏過《中國時報》，穩作市場老三。第四，成了報社主管的惡夢！

台灣人口數本來就不可能支持四分大型報紙，當整個報業市場大餅縮小，各報認真試探合理經濟規模的過度期，閱讀率越落在後面的，越難獲得廣告商青睞。滕青芬分析，廣告客戶安排廣告，首先選閱讀率比較高的，若是還有預算，則會找閱讀重疊率最低的，加選第二份報。在包括網路在內的五大媒體中，報紙價碼並不是最便宜的，廣告商通常認為，選擇兩個報，有超過 50% 的閱讀人口，基本效果已經有了，如果第三家報紙出價便宜，可能還會加選，否則還是放在有線電視上。

這樣的市場，閱讀率排在第三名以後的報紙，經營會越來越辛苦，同質性高的中時、聯合兩報，面臨「兩取一」的局面，有一個很可能就沒有另外一個。根據王文杉說法，2005 年，只有《蘋果日報》廣告成長，《聯合報》衰退了大概 2 億，中時應該也差不多，以台灣市場規模，養兩家報紙還可以勉強維持溫飽，四家報是絕不可能，大家都說自己的內容好，但也都是鈔票堆起來的，所以，黃肇松就預言，台灣報業越來越不合經濟規模，大家再惡鬥下去，四敗其傷不是沒有可能。

報界自己的估算，如果一家報紙的閱讀率掉到 10% 以下，除非像是晚報或是地方性報紙，市場不大、經濟規模也小，要想存活是不容易的。《中國時報》閱讀率自 2004 年開始，連續 3 年吊四大報車尾，2006 年並首次掉落 10%，而且低到 8.8%（見表 6-4）。台灣四大報外的報紙，閱讀率都少得可憐，超過 1% 的，只有地方性報紙《中華日報》（見表 6-5），眼見《民生報》等陸續停刊，《中國時報》最終可能會消失的說法，越來越多。



【表 6-4】 中時、聯合閱讀率消長表 ( % )

| 年 \ 報別 | 聯合報  | 中國時報 | 自由時報 | 蘋果日報 |
|--------|------|------|------|------|
| 2006   | 10.5 | 8.8  | 15.6 | 14.9 |
| 2005   | 11.9 | 10.6 | 16.5 | 16.5 |
| 2004   | 12.6 | 11.3 | 17.6 | 11.9 |
| 2003   | 12.0 | 13.9 | 19.4 | *    |
| 2002   | 13.7 | 15.2 | 19.1 | *    |
| 2001   | 15.3 | 15.6 | 21.7 | *    |

\*資料來源：2001-2006 年尼爾森媒體大調查

曾經在《中國時報》服務多年的蘋果日報社長杜念中認為，中時集團重心已經轉到電視，在報紙這一塊，《聯合報》是樂觀的。對《聯合報》的後勢，和中時比較，王文杉自己也很有信心。

王文杉認為《聯合報》有機會，是因為台灣報業市場有藍綠、小報和傳統報幾塊分割，他分析，整個社會的氛圍看，《自由時報》言論立場最有利的時間已經過了，現在又以蘋果化跟《蘋果日報》競爭、纏鬥；《蘋果日報》和《壹週刊》對台灣電視的影響比報紙大，《蘋果日報》雖然市場看好，但不會再有結構式的跳躍，要達到黎智英說得 80 萬份目標，不是不可能，但不會那麼快；台灣整個社會的氛圍、口味變得很重，對蘋果有利，但是台灣不像香港，報紙並沒有全面蘋果化。根據王文杉的資料，蘋果平均銷售 48 萬份上下，自由發行 72 萬份左右，聯合實銷將近 60 萬，中時大概 50 萬，聯合加中時，是一個類型的報紙，泛藍、質報，取代性超高，如果加在一起算，有 110 萬份，是市場上主流，第一大報，只是被兩家分了，中時若是下跌，聯合最容易搶到它的讀者。

一直以來，中時、聯合兩報讀者的同質性就高，多年來的市場調查也證明這個趨向，以尼爾森 2006 年第一季報紙閱讀行為調查（表 6-6）為例，蘋果讀者閱報目的為休閒娛樂，自由在吸收新知方面相對突出，中時、聯合兩報讀者不但同樣重時事，其他的閱讀目的也相近。

中時集團重心往電視發展後，王文杉瞭解余建新不會在報紙作重大投資，而《聯合報》沒後路，一定要把報紙做好，所以，在質報定位這一塊，《聯合報》的目標就是盡量去跟《中國時報》競爭。《聯合報》的主管曾發下豪語：要花 3 年的時間，搶中時 5 萬份報紙！他們認為，一來一回就有 10 萬份的差距，屆時會成「三大一中」局面，營運一定發生變化。

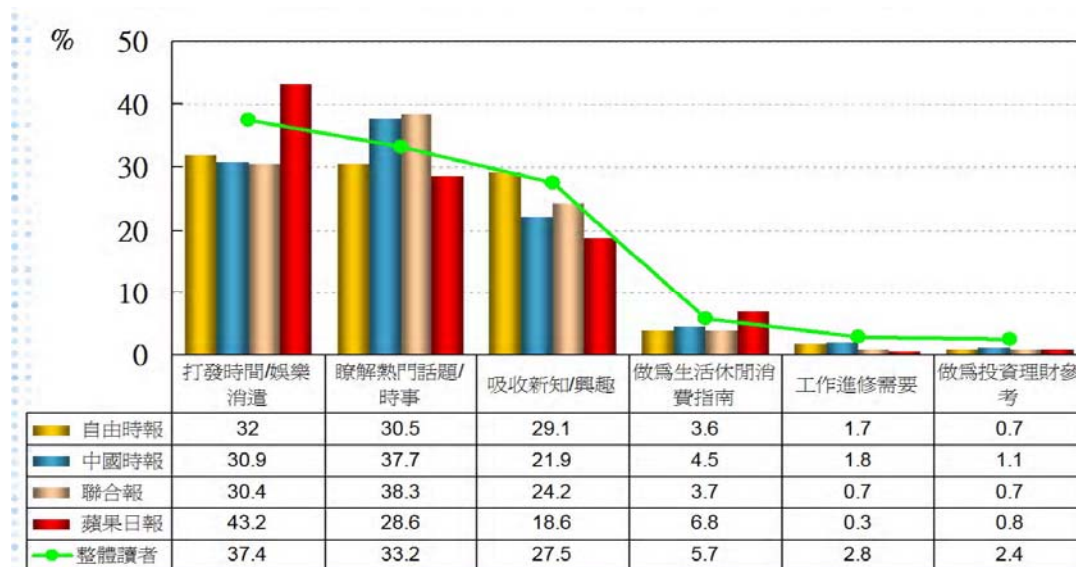
【表 6-5】 各報閱讀率比較

|           |       |
|-----------|-------|
| 自由時報      | 15.9% |
| 蘋果日報      | 15.7% |
| 聯合報       | 10.5% |
| 中國時報      | 8.1%  |
| 中華日報      | 1.1%  |
| 聯合晚報      | 1.0%  |
| 經濟日報      | 0.9%  |
| 工商時報      | 0.7%  |
| 台灣時報      | 0.4%  |
| 民眾日報      | 0.2%  |
| 更生日報      | 0.2%  |
| 國語日報      | 0.2%  |
| 台灣新生報     | 0%    |
| 人間福報      | 0.2%  |
| 免費報 / 捷運報 | 0.7%  |
| 其他中文日報    | 0.6%  |

\*資料來源：2006 年第四季尼爾森媒體大調查、昨日閱讀率

\*當季總閱讀率 46.3%

【表 6-6】 四大報讀者閱報目的比較表



\*資料取自 2006 年第一季尼爾森〈讀者閱讀行為調查〉(Reading Index)、過去 7 天有讀報者

\*尼爾森媒體研究提供

王文杉認為，《中國時報》不在乎閱讀率的說法不合理，在台灣，一分有影響力的報紙，如果掉到 30 幾萬份，不會一年只賠 2 億，如果真的變成 30 幾萬份，前途堪虞。

當真會走上這一步？中時當然不會承認，將來若是電視盈利豐厚，若是可以補貼報紙這塊賠的錢，集團也不見得非放棄他們的核心事業。不過，幾位報業經理人認為，虧損事業一定要有特殊原因去支持他，集團才有補貼的道理，經營媒體必須靠雄厚財源，可能是廣告，也可能是抽象的影響力，如果兩者都缺乏，如何能長久存活？

相對於王文杉的樂觀，黎智英對《蘋果日報》、對台灣市場更樂觀。當《蘋果日報》2005 年 9 月將報紙漲價到 15 元時，其他三報文風不動，維持 10 元價位，開始一兩個月，蘋果報紙跌了 15% 到 10% 量，很快的又慢慢成長回去，這讓黎智英信心大增。

黎智英在 2006 年的那次演講中，說明他願意冒漲價風險，就是想測試《蘋果日報》在台灣到底有多大的發展潛力。他說：

「假如我的報紙是最貴的，我的發行量也一定會很大，看我報紙的是最大、最高的消費群，對廣告商而言，這是太大的價值，不能不在我的報紙買廣告。

假如所有的廣告商在我這裡買廣告，我的報紙不但是報紙，而且是消費的資訊，消費的身份比讀者的身份還要重要，他要消費，不能不買我的報紙，我的報紙不是就有很大的銷量？看到這一點，我冒這個險！」

由於測試成功，黎智英說，假如廣告多很多，他相信 3、4 年裡，《蘋果日報》可能會成長到 80 萬份。

對於黎智英發下的豪語，蘋果日報總經理曾孟卓笑著說，黎老闆一直喊這個數字，如果我們到 80 萬份，四大報會「死」兩報。曾孟卓所謂的死，不見得是真掛掉，譬如，《中國時報》市場可能會集中在北部，《聯合報》的平均報份只有在它強的地方更強，其他的地方變弱，兩報不再是主流報，可能變成 5 年前的《民生報》般，完全的分眾了。他說，《中國時報》當閱讀率跌過 10% 時，已經出現這種狀況，他們在北部的分類廣告和房地產仍然強勢，廣告收入很穩定，而且利潤很好，相對的，桃園以下的發行量一直往下掉，廣告效果就非常差，這方面跟發行量是完全掛勾的。

報紙總體市場萎縮，全球皆然，大家都在謀求生存、發展之道。按照杜念中的說法，《蘋果日報》其實也做得辛苦，跟同業比，只是沒有賠錢罷了，至於台灣報業未來會如何發展？會存活幾家？實在沒法預測；不過，他是相信市場的，若有一天《蘋果日報》因為不符市場需要，被淘汰，他們也認帳。

黎智英 2003 年決定到台灣辦《蘋果日報》時，如今的台灣壹傳媒主席葉一堅在飛機上問他：「你真的要去台灣作報紙呀？沒有廣告啊。」黎智英說，他當時的回答是：「我們做得好，就有廣告。」4 年後，他仍然認為，台灣市場有很多可能性，大家可以創造很多不同的可能性。

由世界報業協會 2006 年底發行的《新印刷媒體報告》，將《蘋果日報》列入創新報紙的個案研究來看，《蘋果日報》對台灣報業的挑戰，儘管利弊評價不同，其創新策略思維卻值得報紙從業人員反思。

#### 四、超越媒體疆界的數位行動

2001年，《紐約時報》訂定了未來10年的願景，要從一個產品機構，轉化成在不同媒介供應高品質新聞素材的團隊（王乃純譯，2005；Tungate, 2004）。

2007年初，小沙茲伯格在瑞士達沃斯世界經濟論壇會議上回達記者的問題時說，他不知道5年後《紐約時報》是否還能繼續出版發行，不過他也說，事實上，他也不太在意這件事情，他目前的注意力集中在，如何控制和管理好《紐約時報》從傳統報紙發行到電子版轉變的過程。

很清楚的，作為傳統媒體的報紙，必須轉變成現代化、易於親近的媒體，才能適應新時代，有著150年悠久歷史的《紐約時報》，就是以一種與時俱進的企業精神、使命願景，進行傳統媒體的轉型。

4年來，《紐約時報》的利潤持續下降；紐約時報公司股價下跌近一半，資產因之縮減，2006年，由於《波士頓環球報》的虧損，該公司蒙受5.7億美元的損失，引起摩根士丹利<sup>6</sup>（Morgan Stanley）等大股東的強烈不滿（王希怡，2007-02），但是，在瑞士的國際會議上，小沙茲伯格還是回應了記者的尖銳問題，談他對傳統報業前景的看法。他承認，轉變是一個漫長的過程，而且路途崎嶇，但是他不認為前景一片灰暗。

正全力朝網路媒體方向發展的紐約時報公司，2006年9月創設了「駐報未來學家」（futurist-in-residence）的職位，邀請曾任華盛頓郵報公司新媒體事業部副總裁、新聞周刊網站（Newsweek.com）總經理麥可·羅傑斯（Michael Rogers）擔任，和時報研發團隊共同發展網路與相關創新產品策略。羅傑斯說（Phillips, 2006-09-25），科技已經是當今媒體的重要部份，新世代的報紙讀者將很快的習慣在螢幕上讀新聞，對報紙，他們沒有感情包袱。

在「電腦螢幕」上，經由「網路」連結，閱讀「報紙」或其他媒體生產出來的內容，這種景象豈止於新世代，報業從業人員必須警悟，已經到了必須與網路世界展開對話的時代，而大規模進行的社會、文化變遷，更讓傳統媒體公司被迫改變其作業行為及經營模式，以適應消費者需求。

本世紀以來，隨著科技與媒體載具的快速發展，「報業未來發展在網路」這個概念，越來越獲得印證，全球性的媒體集團，從紐約時報公司到新聞集團，都不停地以創新思維努力於報業與網路的連結，探求報業的未來春天。台灣報業由於先天上市場的侷限，多困在萎縮的市場中惡鬥，網路發展、尤其是數位化腳步

---

<sup>6</sup> 是一家成立於美國紐約的國際金融服務公司，提供包括證券、資產管理、企業合併重組和信用卡等多種金融服務，目前在全球27個國家的600多個城市設有代表處，

相對遲緩，整體而言，也只有四家大報，特別是聯合與中時兩家報團朝媒體網路事業發展。

### （一）轉變中的新聞製作生態

傳統媒體和新媒體之間的界線正在日益模糊，這些界線出現了交叉和併攏的趨勢，不再是產業的分界線。2006 年底接任時代華納公司（AOL LLC）總裁的蘭帝·法可（Randy Falco）就公開說：時代華納因為是新、舊媒體的混合體，使得它和它旗下的資產更有價值（新華網，2006-11-24）。

執全球牛耳的《紐約時報》，近年在網路與數位媒體產業的發展，已經不能純以報業視之，由受歡迎及獲利的網站到電視，紐約時報公司成為資訊內容與廣告多媒體平台的領導品牌，更是傳統報業公司發展網路事業的成功典範，除了發展平行的廣播電視集團，紐約時報公司近年來在網路和數位業務的方針明確，紐約時報網站（NYTimes.com）已經成為世界公認的最佳報紙網站。

儘管《紐約時報》、《泰晤士報》等報的記者編輯們已經開始以數位觀念選取、編輯新聞，《泰晤士報》編輯湯姆森（Robert Thomson）仍然說，編輯應該謙虛，因為在歷史的天秤上，不僅僅是報紙本身，過時的新聞型態，所謂以客觀為目標的老舊報導方式，都即將成為歷史，但這些外界稱為主流媒體、或是舊媒體的人，卻仍然自滿、甚至自我陶醉（那福忠，2006）。湯姆森對傳統媒體人的批評，台灣報業從業人員同樣也該警惕。

接受國外主要報業集團的影響，台灣媒體事業模式慢慢跟網路掛勾，開始走內容整合的路，但是以內容稱王的傳統報業，最直接的挑戰，就是如何及時因應新聞製作生態的轉變。

部落格與公民新聞快速風行，網路眾志成城的例子越來越多，美國新聞界正在進行一項實驗，希望利用類似維基百科的模式，透過一個叫 Assignment Zero 的網站，鼓勵大眾不但提供新聞來源，還參與新聞的寫作。美國最大報業集團甘奈特也開始這種以大眾為消息來源的「眾包」（crowdsourcing）概念實驗，將旗下 90 家報紙的編輯部對所有讀者開放，讀者可以透過其網站，對正在發生的新聞提供消息或意見（尹德瀚，2007-03-20）。

報紙以 web2.0 概念對讀者開放，已是報業突破舊作業框架的策略，《紐約時報》就將報紙與網站的編輯部整合在一起。報紙記者也以同樣的精神，擴大工作領域，美國許多大報、甚至大陸的記者，除了在報紙網站設部落格，與讀者直接交流，還能進一步利用手機等多媒體工具，充實新聞報導內容、製作影音資訊或是 podcasts 放在網站上，將採寫作業加值，擴大影響力；體認在 RSS 世界裡，即使標題都比以前更為重要，編輯也同步接受訓練，朝多媒體人才領域養成。

相對國外，台灣絕大多數的報紙仍然維持傳統作業型態，除了《蘋果日報》帶進的讀者爆料專線思維，及少數報紙編採人員在報紙網站建立部落格，其他步調乏善可陳，新聞從業人員在使用手機等新工具，及參與網站影音資訊提供上，幾乎缺席，在數位觀念及技術養成上，報紙與從業人員也無積極作為。

凱絡媒體大中華區執行長李桂芬發現，最近廣告界國際會議的話題都圍繞在未來數位化的衝擊上，在美國，數位已經在引導媒體產業發展。她認為，若是不管覆蓋率（penetration），在引導議題取向上，數位媒體將來在台灣甚至會走在有線電視之前。報業受到電子及數位媒體的影響，如果還把自己當成報業，日子會更辛苦，必須早日轉型為內容產業，發展多元化的行銷平台，由數位引導議題，偵測未來取向。

李桂芬認為，台灣的報業人力素質是媒體中最好的，報業會急速衰敗，還是經營的問題，及早引進、培養具有數位知識與技術的人才，帶動行銷平台，才有值得努力的新市場與商機。報業人員要學著開放自己的專業、智慧，如果還坐在報紙堆裡，不了解科技對媒體傳播的影響，那真是作死了也活不好。

## （二）新商業模式持續現身

報業發行量下滑與印刷成本上升，已是全球現象，20世紀末以來報業發展的數位化行動，似乎讓報紙找到新生機，網路化與無紙化發展的商機，讓報業不再僅僅是報紙，除了報紙網站發展的網路廣告業務，報紙內容衍生的新聞歷史資料庫檢索、圖片下載，報紙電子版、報紙光碟、手機報紙等，更使報紙跳出了印刷與遞送的產業鏈，找到了新的商業模式。

網上廣告無疑是報紙網站最早、最具成效的商業模式。讀者轉到網上閱讀免費資訊和新聞越來越多，廣告商增加網上廣告預算也越增加，這方面，《紐約時報》的成績最突出，紐約時報公司2006年網上業務收入約為2.74億美元，佔總收入的8%，該公司預期2007年將再增長30%，達到3.5億美元（新華社，2007-03-06）。

台灣報紙網路廣告尚在起步，雖然佔廣告總量的比例還小，但就成長率而言，也很快速。聯合線上公司總經理劉永平說，聯合新聞網開站以來，廣告每年都有兩位數的成長，各界原預估2006年整體網路廣告量會突破50億元，受到雙卡、不景氣等因素，加上關鍵字廣告盛行，至12月僅達27億元，幾為預估之半，包括Yahoo!，業界多未達成長目標，各報紙網站基本營收同受影響，以聯合新聞網為例，全年廣告業績成長3.5%，低於聯合線上公司整體盈利6.33%的成長<sup>7</sup>。

---

<sup>7</sup> 台灣報紙建置的網站，只有聯合報系網站以聯合線上公司名義上櫃，財表公開。根據2006年財報，稅後每股盈利1.68元，成長6.33%。

不過，台灣整體網路廣告快速成長趨勢將不會改變，廣告商發現網路廣告直接效力，已經會主動排網路預算，排的少的也有 5%到 10%。

報業從網站內容收費，原是潛在的營收，但是經多年的實驗，證實並不成功。新聞網站的核心服務是內容，但是網路上取代性的免費資訊太多，華爾街日報網路版（WSJ.com）收費行之多年，訂戶成長遠不及與其平面發行量相近的紐約時報網站（Nytimes.com），廣告營收因之成長遲緩，網站還因其損失的廣告機會成本而面臨檢討，也讓宣佈要採收費機制的紐約時報網站，遲遲不敢行動。

2006 年初，《華爾街日報》開始策略修正，採用新的商業模式，取消網路版收費，和報紙搭配銷售。為免影響美國本土股價，先從亞、歐洲開始，把報紙尺寸縮小，報上每則新聞都用網路貫穿，延伸更多的內容到網站上閱讀，這種把報紙和網站結合的方法，市場反應兩極，會不會成功，尚待觀察。

台灣報紙網站在免費與收費間，也經過長期的磨合，除了聯合、中時兩家網站的歷史資料庫還收費，仍然採免費模式，連一直強調資訊有價的聯合新聞網，2006 年底開始，也不得不參照中時電子報（chinatimes.com）的作法，開放一周新聞免費搜尋。自由與蘋果兩家網站，則一直維持網站新聞與報紙出刊同步的作法，兩報不顧忌對報紙發行的影響，同步服務網路讀者，無非也是為著擴大報紙品牌的影響力，爭取網上廣告。此舉在發行量與廣告間的利弊得失，雖然無法精確評斷，眼見報紙讀者持續流失已成必然趨勢，靠免費資訊吸引網路廣告，不失為可行的商業模式。

聯合線上公司 2007 年 3 月，與經營 Yahoo！奇摩購物網站的興奇科技合作，推出 monday@udn 購物頻道（udn.monday.com.tw），進軍電子商務市場，聯營網路購物的分眾市場。劉永平表示，台灣網路購物環境與使用經驗日趨成熟，據資策會研究調查，2007 年電子商務市場規模可望突破 1,500 億元，將成為另一主要銷售通路，聯合新聞網平台聚集的是特色較為鮮明的消費族群，是一個可以更精準經營的分眾市場，希望透過購物頻道的合作，讓 monday@udn 創下年營業額新台幣 1 億元的業績。

隨著多媒體數位化時代的來臨，網路廣告以「搜尋相關性」、「閱聽眾個別差異性」為發展主軸的趨勢，正形成媒體廣告的主流意識。中時電子報有鑑於網友大多集中注意力於新聞內容，純靠關鍵字廣告創造大量營收不易，2006 年自行研發了一項利用文章中文字設置相關新聞搜尋服務的「關鍵連結」，並呈現相關廣告連結的模式，開放給各內容網站，以匯集流量來增加廣告效益（姚頌伯，2006）。2006 年中，四大報網站開始密集出現各式高價影音多媒體廣告、互動廣告，報紙網站廣告的多元發展，帶動的商業效益日見強大。

在某種意義上，具有前瞻性的報紙或報業集團已經成了新媒體的孵化器。把報紙的印刷版原樣轉檔在網上出售，外國已經行之多年，有的在報紙網站自行發



行，像是美國的《今日美國報》、《波士頓環球報》、《基督教科學箴言報》等，都推出用 PDF 檔或是 flash 等特殊軟體閱讀的電子版本；有的則透過平台統一發行，像是紐約的「書報攤」(News Stand)，發行全球兩百餘種報紙及雜誌的 PDF 電子版（那福忠，2006-09-27）。

報紙消耗新聞用紙可觀，類似《泰晤士報》與《華爾街日報》這種大報，每年要消耗 20 萬公噸，投資可觀。報業認為，電子報紙能省下鉅額印刷成本，而讀者則不但可以閱讀原汁原味的報紙版面，又避免讀報的油墨污染困擾，節省鉅額印刷成本兼具環保效果，值得大力推廣。《比利時時報》(De Tijd) 2006 年 4 月還嘗試利用攜帶型閱讀器出刊，電子版報紙的訂戶一把閱讀器連上網路，報紙內容就會持續自動更新（王先棠，2007-02-09），讀者可在電子報上撰寫評語、在閱讀器螢幕上留眉批，報社還計畫按不同時段透過閱讀器刊登廣告：早晨賣咖啡、麥片，晚上賣啤酒與零食。

台灣報業在 2006 年下半年，才開始由聯合報系領頭，出現電子報紙，旗下三家報紙《聯合報》、《聯合晚報》、《經濟日報》先後上市，為了方便剪報留存，網站同時開放 Adobe reader 快照工具供讀者使用。不過，電子報紙價格並不便宜，以《聯合報》為例，與印刷版一樣價位，即使很快的提供 6、7 折優惠，訂閱半年仍要 1,260 元，長期推廣績效尚待觀察。

2007 年上半年止，除了聯合報系，台灣尚無其他報紙推出有費電子報紙，倒是兩大報為都會年輕族群新發行的免費報：《蘋果日報》的《爽報》及《聯合報》的 *U paper*，由於網上免費版本同時現身，擴大了閱讀領域，足見免費概念的威力。

至於中時電子報推出的「今日晚報」，雖也是 PDF 格式的電子報紙，但只是網站自行製作的網路報紙，與《中國時報》沒有直接關係。姚頌柏說，除了線上瀏覽，「今日晚報」PDF 檔每天下載已經達 8 萬次，如果以份數論，跟《聯合晚報》差不多，PDF 檔還被寄到大陸，在台商間開始發酵。不過，姚頌柏認為，PDF 雖是好選擇，但不是主流的閱覽工具，年輕人不太看，平面媒體延伸網路，下載閱讀，不會是主流市場，華文報紙的香港《蘋果日報》、《東方日報》早就發行電子報紙，但是行銷成績不理想，成不了一門好生意。尤其網路使用深受免費概念影響，一般報紙的電子報紙要收費，不容易被接受，「今日晚報」能有相當閱讀，免費應該是原因，中時網站掌握商機，已經開始在上面賣廣告。

隨著通訊及數位化技術的開發，手機等行動通訊產品上網越來越普遍，報紙數位檔新聞轉換為手機等的閱讀形式相當容易，報紙網站都在關注行動通訊上的商機，希望為傳統報紙帶來新的活力。台灣報紙發送新聞簡訊雖然開始得早，但是相關新模式、業務開發緩慢，至於在中國大陸快速發展的手機報紙，更是未見。

中國大陸自從 2006 年中國移動公司開始推行手機報後，越來越多的報紙跨

入手機報紙領域，包括《人民日報》、《新民晚報》、《華商報》、《重慶晨報》、《重慶晚報》、《揚子晚報》、南方報業集團、《中國婦女報》等，在近 30 個省市，推出了這種電信增值業務與傳統報紙結合的新媒體產品（新華網，2007-02-07）。其火熱程度，站穩繼報紙、廣播、電視、網路四大媒體之後的「第五媒體」地位。

2006 年 12 月，一份由文匯新民聯合報業集團發行的《多媒體文匯報》(ewenhui.news 365.com.cn)正式上市，不僅保持《文匯報》原汁原味的版面樣式，還匯集影音、flash 動畫等技術，在相關的新聞和文章中，嵌入了視頻和音頻按鈕，點擊可以觀看動感影像，聆聽讀報聲，讀者的閱讀體驗擴展至點擊、流覽、視聽、搜索等立體式的新境界（新民晚報，2006-12-18），成為讀者進入《文匯報》的又一新方式。這樣的多媒體報紙，是傳統媒體，還是新媒體，很難回答，但肯定的是，報紙在開發與時俱進的新商業模式。



【圖 6-1】

中國大陸 2007 年 3 月召開人大、政協兩會期間，新華網在人民大會堂會場展示手機報「兩會特刊」。

\*取自新華社網站

2005 年《中國報業發展報告》預測，未來 10 年，中國報業將有 8 大趨勢，其中一個發展趨勢是，在 3、5 年內，報紙出版單位將樹立數位報業理念，加快向數位內容提供商業轉型，佔據新興內容產業的制高點（董學清、李勇華，2007-02-06）。隨著通訊及數位化技術的開發，報紙相關新產品、新商業模式勢將陸續

出現，閱讀也將更即時、方便，儘管目前還看不出太大的營利效果，成不了一門大生意，但是，既然報紙市場持續畏縮，尋找數位化的商機，總是一種新出路，同為華文報業的台灣報紙，在數位報業領域內的努力，亟待加強。

### （三）媒體整合行銷的時代

《紐約時報》董事長沙茲伯格 2004 年訪台時曾經說過，《紐約時報》認為報紙不會消失，但是發行量會越來越小，所以要利用各種科技媒體平台來爭取讀者。尋著這個方向，《紐約時報》的影音與互動內容日益豐富，他的電子版瀏覽量每天達到 150 萬人次，超過報紙的 110 餘萬訂戶。

歐美各大報紙都朝電子化大步邁進，不斷加強網站功能，借網站成功地擴散報紙的影響力。英國《泰晤士報》總編輯喬治·布洛克說，他的網站用戶有 60 % 居住在英國以外的地區，其全球性與影響力是無可否認的（王乃純譯，2005；Tungate, 2004）；而《衛報》網站美國讀者幾乎是與其國內讀者相當（*The Economist*, 2006-08-24）。

過去 10 年，台灣報業對環境變化的因應，大概只有兩個做法：整編人力資源、重整財務結構，及把報紙內容搬上網路，至於用心運用品牌創造商機，或是跨入電視等數位化媒體，步調緩慢；截至 2007 年初，除了成功購入兩家電視台的中時報系，正式成立媒體集團，開始數位化整合行動，《自由時報》因台灣電視公司投標失敗，開始籌備有線新聞頻道外，多數報紙困於報業內部的惡質競爭，轉型腳步緩慢；公民新聞、社群網路、免費分類廣告都是報業面對的威脅，報業雖然也有回應，只是動作太小，想在未來的數位時代保持競爭力，勢必越來越困難。

#### 1、報紙網站定位與時俱進

報紙進軍網路事業，第一個面對的選擇就是：要做「新聞網站」或「報紙網路版」？報紙發展網站目的不同，成績自然各異，嚴格比較，台灣報紙網站也只有四大報較具規模，其中，《自由時報》及《蘋果日報》做的是報紙網路版，《中國時報》網站介於報紙網路版和新聞網站之間，《聯合報》的網站定位則是獨立完整的新聞網站。

早期，報紙設置網站，純粹是為了利用此一新媒介，拓展其影響力，達到延續生存的目的；隨著網路鋪天蓋地的發展，報業經營者發現，若僅是執著於報紙的營收，將網路當作報紙附屬的想法，已經不合時宜。所以，聯合和中時兩報的網站積極轉型，聯合網站志在營利，中時網站則積極朝集團媒體的整合平台邁進。

台灣大部分報紙網站，依報紙企業結構和報版結構，把新聞搬到網路上，講

究的是產製成本最小化，盡可能自動化上線。自由和蘋果兩報，雖然各自擁有另外不同的平面媒體，但是仍然以一報一網的方式呈現，《自由時報》有英文《台北時報》網站(*Taipei Times*, ext.1-apple.com.tw)，蘋果有《爽報》(sharp.1-apple.com.tw)及《壹週刊》(next.1-apple.com.tw)網站，做為報紙網路版的網站，從內容結構不容易看出差異，純粹是增加對報紙網路讀者的服務，擴大報紙品牌的影響力。中時和聯合兩報系都是有多份報紙的報團結構，中時網站以報別《中國時報》、《工商時報》作為內容分類主要素，只有聯合網站完全以內容本質作為分類要素，不考慮報別。

聯合新聞網認為，本世紀以來的市場發展經驗，閱聽眾比較關心內容屬性，依其所好瀏覽同質性內容，至於媒體企業各事業單位如何畫分，新聞內容出自那一報那一版？對多數閱聽眾不那麼重要，聯合新聞網以閱聽眾需求為導向，閱聽眾也回報以網站較高流量。已經是台灣第 10 大網站的聯合新聞網，也是台灣最大新聞網站 (ARO<sup>8</sup>, 2007-04-20)。

【表 6-7】 ARO 台灣總體網站前 10 大排名

| 名次 | 網域名稱          | ARO 指數    |
|----|---------------|-----------|
| 1  | yahoo.com.tw  | 1,278,823 |
| 2  | wretch.cc     | 195,302   |
| 3  | pchome.com.tw | 97,737    |
| 4  | yam.com       | 53,271    |
| 5  | hinet.net     | 39,126    |
| 6  | yahoo.com     | 38,898    |
| 7  | live.com      | 28,696    |
| 8  | google.com    | 28,442    |
| 9  | google.com.tw | 26,075    |
| 10 | udn.com       | 18,989    |

\* 資料來源：創市際市場研究顧問公司 2007 年 4 月公佈的台灣總體網站 ARO 排名

\* 聯合新聞網提供

<sup>8</sup> ARO (Access Rating Online, 網路測量研究) = 到達率 × 上網次數 × 到達率 × 造訪停留時間，由網路市調創市際市場研究顧問公司進行，是台灣首次採用類似電視收視率調查技術做的網路調查研究，也是台灣市場上唯一的第三公正數據提供單位。

劉永平以全球 Alexa 網路市調為例，說明與聯合新聞網相當的歐美報紙網站：在流量排名 (traffic rank) 上，聯合新新聞網約同華盛頓郵報 (washingtonpost.com) 與衛報網站 (Guardian Unlimited)，到達率 (reach) 方面，約同泰晤士報網站 (TimesOnline)，瀏覽頁數 (pageview) 上，聯合新聞網更領先泰晤士報、華盛頓郵報與衛報網站。

國外重要報紙，如《紐約時報》、《華盛頓郵報》、《泰晤士報》等，雖然已經是極為先進的新聞網站，有許多原生內容，影音多媒體豐富，但都是以一報一網的模式發展網站，延伸報紙品牌的目的明顯。聯合報系以衝流量、盈利為目標的網站發展模式，顯然有差別。美國報業市場已經開始將報紙網站新聞與報紙閱讀率合併計算，相信很快的，這種新的調查統計模式也會在台灣市場開展，屆時，在延伸報紙閱讀率與獨立新聞網站營利行銷取捨間，聯合新聞網營運策略是否會面臨挑戰，值得關注。

新聞網站沒有一定的模式，目的定位不同，說不上誰好誰不好，除非網站與報紙有很大的差異，大家已經把報紙網站與印刷版報紙同視為傳統媒體。不過，新聞網站的優勢，是重大新聞的連續不斷報導，沒有即時新聞的自由與蘋果兩家網站，就比較吃虧。

就全球化趨勢而言，報紙發展的新聞網站具有絕對有效的擴散力，網路無國界性，讓報紙影響力較印刷版更強、更快速，《紐約時報》、《華爾街日報》、《泰晤士報》、《衛報》等國際大報的網站都是成功的例子，台灣四大報業也藉網站擴張了在華文世界的影響力。根據 Alexa 網路調查，台灣四大報網站自國外上網的比例日漸增加，其中尤以美國、香港兩地佔得比例最高 (詳見表 6-8)。

【表 6-8】 台灣四大報網站網友上網地區表

| 報紙<br>網站 | 全球流量<br>排名 | 網友<br>上網地區 (%) |  |
|----------|------------|----------------|--|
| 聯合新聞網    | 570        | 台灣 78.8        | 美國 4.0、香港 6.7、中國 2.7、<br>加拿大 1.2 及其他地區   |
| 蘋果日報網站   | 1,440      | 台灣 77.0        | 香港 12.1、美國 2.7、日本 1.7、新<br>加坡 1.4 及其他地區  |
| 中時電子報    | 1,594      | 台灣 76.6        | 美國 9.2、香港 3.3、加拿大 2.3、<br>馬來西亞 1.1 及其他地區 |
| 自由時報電子報  | 6,264      | 台灣 79.0        | 美國 5.2、香港 5.0、日本 2.3、<br>新加坡 1.4 及其他地區   |

\*資料來源：@alexa, [http://alexa.com/data/details/traffic\\_details?url](http://alexa.com/data/details/traffic_details?url)

上網日期：2007-04-19

中國大陸是華文媒體最大的市場，但由(表 6-8)可見，除了聯合新聞網外，其餘 3 報的大陸上網比例未見列入。劉永平說，大陸網管厲害，稍有不對，馬上就關，聯合新聞網在大陸被停了相當一陣子，經過努力，2007 年元月，才又以 udn.com 為網域名稱獲得解禁，各省市陸續連結，但因大陸聯外頻寬問題，於當地測試開啓並不順暢，由大陸來的流量增加較慢。

美國各大報紙網站為擴大讀者群、吸引廣告商青睞，不約而同鎖定年輕族群，紛紛推出新的搜尋服務，以便在地方市場和 Google、雅虎等網路巨人競爭，他們並開發自助式分類廣告網站，提供消費者自行刊登廣告(林聰毅，2006-05)，目前雖獲利有限，但業者願意承擔開發新市場的風險。

也有的報紙以破壞創新的概念，運用品牌經營另一種網站，與印刷版報紙不同，但能互補。以美國報業學會進行的 N2 計畫為例，《達拉斯晨報》為忙碌媽媽建構的專屬網站，因為別處找不到這樣的生活資訊，忙碌的媽媽又這麼多，網站很受歡迎。

新聞多元化、零散化後，有人比喻，新聞有如空氣，人們飄浮在不同的資源裡，隨時可以各種媒介取得片段資訊，一份報紙或一個網站就能通吃的時代，已經過去。在這種情況下，報紙設置網站僅能做一件事，就是用自己的專業，做出別人做不到，且與大家生活息息相關的事，這可能不是大眾市場，但能在這個專門領域裡，嶄露頭角，如同忙碌媽媽網站。

與這些發展新觀念、新功能網站的報紙相比，發展起步較晚的台灣新聞網站，還需要時間琢磨，重要的是，如何站在創新的角度，為日薄西山的報紙創造新讀者、新機會。被世界報業協會列為創新報紙，進行個案研究的《蘋果日報》，其網站(1-apple.com.tw)作為報紙網站，新聞即時性發展尚待起步，無法與聯合、中時兩網站相比，但其網站以 web2.0 互動概念建置，所爆發的市場效應，2006 年開始顯現成果，在 Alexa 網路調查的全球或是台灣百大網站排名上，都進步神速，2007 年 4 月，已經躍居全球第 1,440 位，超越中時電子報的 1,594 名(見表 6-8)，台灣地區排名指標性的 ARO 網路市調，2006 年雖還沒有進入前十大，但據劉永平說，改版翻新後，網站進步，快超越中時電子報了。

## 2、優質內容翻身

報業長久累積的寫作技巧與新聞精神，對包括電視、網路在內的其他媒體，都具借鏡參考價值。姚頌柏在本研究先後進行的三次訪談中，一再強調：「優質內容的時代到了！」他認為，聯合新聞網在 web1.0 時代花大錢作社群，到 2.0 時代，個人媒體風行，大家都是 2.0 版本，以前社群媒體已經不重要了，將來純網路的部份差別會越來越少，內容扮演重要角色，集團的資源多，內容豐富且優質，贏面就大。

這項論點是具趨勢性的，也回歸到網路是報紙品牌延伸的原點。10年前報紙還是都市生活的焦點，沒有報紙就沒有辦法獲取資訊，但這種日子已經過去了，現在有無數的討論區與網站提供各種資訊，小沙茲伯格就說，《紐約時報》不能忽視這股潮流，必須成爲這個社群的一份子，整合部落客與網路作者的資源，與網路世界對話，但是談到部落格對《紐約時報》的衝擊時，他更強調：「《紐約時報》是新聞的龍頭，讀者上網讀《紐約時報》的目的，不是要看一般部落格式的文章，而是因爲他們相信《紐約時報》的新聞（林少予，2007-02-09）。」

網路開始發展頭 10 年，網路上資訊量多就是大，資訊爆炸後，發現良莠不分，光是部落格，每天就有 12 萬個新生兒誕生，平均每秒鐘有 1.4 則上線，類似報紙媒體的優質內容，價值隱沒在一堆垃圾當中。現在，搜索引擎越作越好，有人工智能，2.0 概念形同民主式投票，可以比較精確的找到要的東西，因此，好的東西容易凸顯。姚頌柏就對集團董事長余建新說，既然好內容翻身的時候到了，就更要堅持好的內容，不能跟不好的內容妥協，他認爲，網路上垃圾太多了，不相信下一代能淺化的程度，社會還是一樣是金字塔結構，菁英仍然有比較深度的需求；更何況，在數位整合的平台上，好的內容還可以一魚好幾吃，數位檔可以重複看，也可以在手機上出現，價值利用多元。

很多報業從業人員思考網路，還是侷限在傳統媒體的框框裡，其實，網路應該在未來媒體扮演重要角色，在新媒體的觀念裡，報紙跟網路搭配，關聯性還不如其他跨媒體的加起來的多，光是報紙內容制式化呈現在網路上，沒有前途、也不夠，把報紙優質內容的底蘊轉在網路上發揮，報紙存活才有利基。

### 3、數位內容的整合與創新

媒體內容（content）將來都必須數位化，才有發展利基，無論影、音、文字內容，一定要有平台整合，才能發展商機。以已知的科技知識，整合平面媒體、電視、網路、行動電視或是行動手機，最主要的操作模式就是網路。

媒體網站因爲各自掌握的資源與整個公司的策略不同，發展面貌也不同，就產品而言大同小異，部落格、RSS、podcasts，主要都是靠廣告營收，最多作一些整合行銷，有些特定內容要收費的，像新聞歷史資料檢索、圖片下載，也沒有太多比較價值，所有新聞網營業額都是小規模，並不是一門大生意。掌握多媒體營運的中時集團擬訂的改造策略，就是要進一步以網路平台觀念，跨媒體整合發展集團的事業，創造最大綜效。

中時集團鄭家鐘認爲，如果拿 10 年的眼光看，未來一定是走整合的路，而且是從內容上去整合，報紙網站賣網路廣告，考慮流量、比網站大小的時代已經過去了，網站不再是獨立媒體，中時集團要經過各事業的調整，將發展模式慢慢跟網路掛勾。在經營的策略上，雖然合縱連橫，就企業經營角度，每個事業都要

視為利潤中心，集團是沒有補貼的。

不可否認，媒體已是網上發展的主流，媒體數位匯流在網上，跨媒體的內容數位化成素材，作不同運用，將來的數位平台就不能再稱為報紙網站。中時媒體集團成立後，中時網站負起積極的整合任務，6大媒體<sup>9</sup>內容產出共同運用、相互支援，網路事業將會出現很多不同的作法。看準 2008 北京奧運商機，網站已經進行集團內部採訪分進合擊，統一編排等內容結合，對外全方位媒體服務的準備作業。

姚頌柏說，媒體都希望用網路作未來轉型、發展工具，整個集團數位發展的方向應該是同體的，尤其是網路與電視影像要作更大程度的匯流。2.0 時代開始了低價革命，無線寬頻、技術性的突破、數位內容切割化、傳送管道可以多樣化，未來分眾行銷將成為最重要的主流；因為互動，又可以取得網友的資料，收視或閱讀率的樣本方式會比現在的調查準確，加上分眾清楚，即使廣告單價貴，廣告主也願意買單，因此，集團媒體未來跟網上的結合會越來越多。以作為網路終端的手機為例，中視已經取得手持式電視（DVB-H）試播權，電視大眾媒體如何用網上的互動，增加對閱聽眾的效果跟廣告客戶的利益，將會是集團未來努力的重點。

儘管中時集團核心事業《中國時報》的閱讀率，在台灣四大報吊車尾，網路事業中時電子報，在台灣總體網站排名跌落前十大外（ARO, 2007-04），當中時媒體集團 2007 年初宣佈成立，並展開集團改造、創新行動後，不安的氣氛開始出現在仍以報業求發展的聯合報系，一位高階主管感嘆：「時報系經此整合，加強電視與報紙的進一步互補，氣勢似又旺了一些，將來還可能公開上市<sup>10</sup>，透過市場募集資金，我們只有報紙能玩玩，壓力還真不小！」

除了以聯合新聞網為主的聯合線上公司，聯合報系仍然是一家傳統報業集團，在影音逐漸變成台灣媒體市場主流的過程中，聯合報的經營階層雖曾試探加入，但機會一旦錯失，進入障礙就越大。王文杉在 2006 年底的一次高階主管會議中曾經說：「關於未來聯合報系整體方向與發展的大問題，同仁關心，我也一直在思考、規劃，例如網路的下個階段發展、平面媒體是否與其他媒體合作等，有些事情的推動需要有主客觀條件的配合。大家有什麼好的建議，也歡迎提供。」他認為，聯合報系的網路事業已經起步，在這個基礎之上，如何結合更多的資源來創造更多的機會，在電波媒體的發展有那些可能的機會？聯合報系有那些優勢可以運用與開展？這些方向與議題，都是應該即時思考的課題。

儘管聯合新聞網已經是台灣第 10 大網站，且位居最大新聞網站（ARO, 2007

---

<sup>9</sup> 中時集團 6 大媒體包括中國時報、工商時報等兩報，中天及中國兩電視公司，時報周刊及中時電子報。

<sup>10</sup> 中時集團 2005 年 12 月購入中國電視公司時，中視已是故票上市公司。中視 1999 年 8 月 9 日上市，是台灣第一家股票公開上市的媒體。



-04)，就一個媒體設置的網站而言，新聞網與聯合報系的關係，一直不夠緊密，尤其是網站以「獨立完整的新聞網站」定位，並朝公開上市目標邁進後，更像是兩家獨立的部門、公司。王文杉說：「聯合線上公司成立時，我就說，這是《聯合報》的數位版，不是《聯合報》成立一家.com公司，是.com聯合報，udn.com就是《聯合報》。」他跟聯合報編輯部主管說，編輯部要把udn.com當自己的，對udn.com總經理說，雖然有經營壓力，但是聯合報系投資udn.com是爲了聯合報的數位化未來，不是爲了成立公司而公司，不管是讀者意見調查、讀者互動、宣傳、訂報、增加影響力，要當成一體的業務，但是大家都沒有做到。

王文杉認爲這是客觀環境造成的，就營運規模，《聯合報》一年營業額40多億元，udn.com只有2億，講破嘴都沒用，如果udn.com到了10多億，大家自動積極整合行銷傳播的環境就出現了。

中時報系整合跨媒體事業成立媒體集團，對台灣報業具積極意義。當《紐約時報》、《新聞集團》等全球重要報業集團，以跨媒體投資，網路整合媒體布局的策略效益，越來越獲得證實後，中時媒體集團跨出第一步，未來整合能否成功，應該不是只有聯合報系一家關注。2005年取得有線新聞頻道執照的《自由時報》，由積極參與台灣電視公司經營權的爭奪過程可見，中時集團的感染效力正在擴散，未來幾年，台灣四大報業集團的媒體版圖勢將有不一樣的面貌出現。