

## 壹、前言

### 一、研究動機與目的

新科技快速改變了媒體消費的習慣，面對電視及網路等新興媒體的強力競爭，近 10 年來，全球報業普遍遭遇讀者流失、閱讀率下降、廣告大餅遭分食的艱困局面，經營者無不苦思突破困局之道。

2005 年，衰退嚴重的美國報業，發行人持續下跌，幅度超過 2.6%，廣告營收停滯，成長不到 3%，股票市值大幅縮水，平均下跌 20%，這個數十年來賺大錢的行業，經歷了一場與 2001 年一樣的大衰退，各報大舉裁減新聞編採人員，估計有 1,250 到 1,500 人被迫離開了編輯室，美國第二大報業集團奈特·瑞德 (Knight Ridder Inc.)，甚至被他的華爾街大股東，以經營不善、股價不振為由，施壓出售所有股權 (Edmonds, 2006)。2006 年，市場表現更悲觀，所有的營運指標全呈現負面訊息，發行人下滑益趨嚴重，截至 2007 年 3 月的半年期統計，周一到周六發行的報紙，較一年以前同期又下降了 2.1%，周日報更達 3.1%，公開發行上市的報紙，股票市值再度縮水 14% (Edmonds, 2007)。

在臺灣，情況一樣嚴峻。報業遭遇有線電視強勢競爭，榮景早已不在，報紙閱讀率由 1991 年的 76.3%，一路下滑到 2005 年的 50.5%，2006 年更跌破 5 成，只有 45.8%，同時期，電視卻從 85.9%，躍升到 94.5%，成為最普及的媒體；至於持續發燒的網路，自 1997 年有統計以來，接觸率更是連年快速成長，2006 年，高達 39.1%，以第三大媒體<sup>1</sup>姿態，加入分食市場大餅行列 (尼爾森媒體大調查, 2007)。影響所及，各家報紙廣告與發行營收數字一年不如一年，但是人事、紙張、油墨、行銷等各項成本，卻不斷升高，媒體消費生態解構，報社的組織結構和經營方式卻未能及時、有效率的調整，經營日趨艱困。

2001 年後，重要報業集團紛紛出現鉅額虧損，而且越來越嚴重，裁員和緊縮成了必行的因應對策；以聯合報系為例，2005 年持續進行精簡人力方案，離退人員超過 300 人 (王必成, 2006)，經不起每年數億元的虧損壓力，「損益兩平」被報社設定為 2006 年的終極目標，也就是不能再賠下去了。

這顯然是一個不健康的現象，怎麼會有一個產業經營到幾乎每一家都賠錢？

經不起長期巨額失血，上世紀末以來，包括《首都早報》、自立報系日晚兩報、《勁晚報》、《中時晚報》到《大成報》、《中央日報》、《星報》、《民生報》，接

---

<sup>1</sup>尼爾森媒體調查的網路接觸率，分昨日與過去一個月兩種統計，若以過去一個月的接觸率計算，則高達 52.3%，已超越報紙，成為第二大媒體。

續退出市場，體質較好的報紙，也是苦撐待變，《中國時報》、《聯合報》等傳統報業集團，寡占市場 20 多年後，榮景不在。報業不敵鉅額虧損，緊縮動作越來越大，對新聞工作者而言，2005 年到 2007 年初，驚險連連，重要的事例包括：

- 2005 年中，一場晚報存續、合併協商風波，讓市場上形同寡占的兩家晚報員工心力交瘁，士氣低落到谷底，最後《中時晚報》關門，結束延續了 3 個月的動盪局面，《聯合晚報》成爲台灣僅存的晚報。儘管獨佔了整個市場，《聯合晚報》的前途仍然無法樂觀。
- 爲了節省稅務開支，更爲整合報系資源，進行瘦身作準備，聯合報系於 2005 年 6 月宣佈，展開「五報合一」計畫，先自財務及公司名目開始，各報除了對外保留報名，實體上全併入聯合報公司，成爲其下的一個事業單位；11 月，進行「聯（合報）+星（報）」零售整合行銷，將《星報》免費夾在《聯合報》裡零售；兩個月不到，又快速地將《星報》編輯部併入《聯合報》，有名無實地依附《聯合報》殘喘；同時間，總管理處以迅雷不及掩耳的速度，採行所謂的「八趴（8%）」方案（王文杉，2006-1），在年底前優退、優離了其他四個報超過 8% 的人力。報系內員工人心惶惶，不知明日爲何？
- 以中部爲基地的《台灣日報》，好幾個月發不出薪水，爆發勞資糾紛，勞方自救呼聲再現（陳佺任，2005-08-05），除非能夠找到新的財團挹注資金，未來前途堪憂。
- 中時報系方面，雖然採取結束晚報斷尾求生策略，另一方面卻反向操作，以新公司的方式，快速投下鉅資，籌畫從國民黨手中，接下中視、中廣及中影等「三中」<sup>2</sup>（李祖舜，2005-12-27），繼中天有線電視後，積極進軍無線電波媒體市場。集團在虧損的局勢中，仍然砸下巨額投資，其策略思維爲何？其後續發展值得關注。
- 不堪虧損，出刊 16 年，以影劇、消費及時尚資訊爲主的《大成報》，宣佈於 2006 年 2 月底停刊，轉型爲雜誌型態（江聰明，2006-02-17）。
- 由於國民黨近年財務拮据，無力負荷對《中央日報》每年約 9 千萬元的補貼，這家擁有 79 年歷史的老報紙，2006 年 6 月 1 日起熄燈，走入歷史！《中央日報》爲國民黨黨營報紙，是全世界最資深的中文報紙，也是國民黨精神象徵之一，曾經有過輝煌的歷史，台灣報禁解除後，逐步

---

<sup>2</sup> 中時報系集團旗下榮麗公司 2005 年 12 月買下中視、中廣與中影等「三中」後，又陸續退出中影與中廣的實質經營，根據 2006 年 5 月 7 日各大媒體來自國民黨的消息報導，中影另由正崙科技公司董事長郭台強買下百分之八十三的股權，中廣只剩中時報系董事長余建新掛名。

萎縮，結束前，員工僅剩 70 餘人（蕭旭岑，2006-05-24）。

- 聯合報系力行 3 年的「鳳凰專案」，欲求 2006 年底前轉虧為盈，眼見目標無法達成，2006 年底，一口氣停掉兩家被視為沒有前景的休閒娛樂報。10 月，先是殘喘了一年的《星報》正式熄燈，一個月後，曾經是台灣第三大報的《民生報》，也接著停刊，帶給市場一陣錯愕，報業悲觀氛圍益驅嚴峻。

如果說 19 世紀是報紙的時代，20 世紀是廣電時代，那 21 世紀就要視為網路時代，面對賺錢的電視，及快速成長的網路等新新媒體，已有 400 年歷史的傳統報業正在沒落，是全球不爭的事實。媒體這個產業正遭逢巨變，演變過程交叉混雜，報紙等傳統媒體公司面對的是，不確定的未來及「大眾」傳播新聞業逐漸遭到侵蝕的局面，大型都會報紙的生存條件日趨嚴峻。

美國北卡萊諾大學教授菲利浦·梅爾（Philip Meyer），2004 年底出版的《消失中的報紙：拯救資訊時代的新聞業》（*The vanishing newspaper: Saving journalism in the information age*）一書，在美國引起一整年的討論。梅爾以系列的個案，討論報紙品質、投資對發行與廣告的效益，雖然證據強烈，梅爾也承認，品質與投資、發行、廣告間的因果關聯並非全然緊密。不過，他還是認為，理論上，以廣告主的價值觀，報紙仍是最具權威與最具影響力的媒體，所以，報紙削減新聞部門投資，是在冒死亡螺旋（death spiral）的風險，將導致發行下跌，營收減少，結果是造成更進一步的緊縮（Meyer, 2004）。

如果將報業在 2005、2006 兩年的發展，對照梅爾的理論，報業未來景況是相當令人擔憂的。報紙對核心的新聞部門投資開始緊縮，勢將損及報紙品質，進而降低其影響力。只是，當報業巨額虧損，財務遭到切膚之痛時，緊縮會讓品質下降的憂心，並無法動搖報業緊縮的決心，經營者多認為緊縮才是唯一的救命法寶。

事實上，還是有例外。美國幾家全國性的大報，包括 2006 年初，收購美國第二大報業集團奈特·瑞德公司（Knight Ridder Inc.）的邁克拉齊報業公司（The McClatchy Company），仍然知道再投資可以強化新聞部門及新聞品質的道理，他們懂得，把新聞放在首位是報業經營的基本原則，發行與廣告才有可能成長。

美國西北大學媒體管理中心（Media Management Center, Northwestern University）自 1999 年開始進行的「完美風暴」（perfect storm）研究認為，在 Y 世代長大與快速科技發展成熟並行的時代，成功的媒體策略在塑造閱聽眾的經驗（Media Management Center, 2006-03-27）。這項研究顯示：假如一位讀者覺得某本雜誌讓他變得較聰明，他就會花比較多的時間閱讀它；如果某家報紙提供了可供談論的話題，讀者就會經常閱讀這份報紙；如果網站的連結效果好，網友（user）也會重覆使用它；媒體必須將焦點放在創造閱聽眾這樣的經驗上，規劃正確的策

略並徹底執行，才是突困正途。

美國報業協會 (Newspaper Association of America, NAA) 主席傑·史密斯 (Jay R. Smith) 在 2006 年年會開場演說中，呼籲報業停止哀號、要成為贏家 (Stop whining, Start winning)。他認為，報紙要找回流失的讀者，贏家的必修課程包括：供給讀者需要的資訊、並且依讀者的時間及習慣的方式供應；出版高品質、高品味的內容，有目標的滲入特定族群；與網路結合，用網路來報導最新消息及刊載分類廣告 (Jones, 2006-05)。

儘管台灣報業經營者大多認知到，「報業如果要生存，必須轉型。」但是在虧損日益擴大的情勢中，除了持續地緊縮投資、不停地離退人力，以減低成本，為了活命，更如惡虎般地陷進商業化新聞的深淵，無法自拔，昔日引以為傲的新聞倫理日漸淡薄；惡性循環下，更是無暇面對充滿不確定性的未來，思考積極突困策略，在變動的傳播媒體環境中尋找自己未來的位置。

行政院新聞局《2005 年出版年鑑》總論，以充滿危機感與不確定性的語調，勾勒包括報業在內的出版產業發展狀態，指出「出版大崩壞」像是揮之不去的陰霾，近年來一直籠罩著台灣的出版產業。不過，該總論卻認為，此一產業的結構與體質出現巨大的變化，市場範疇及利基都跟著產生大變動，光從市場產值的變化面，是無法充分掌握發展問題；所以，要提升產業競爭力，業者更重要的是去掌握整個產業體系的變化，而非只是關心體系終端的市場表現。

網路等新興媒體讓生產者與消費者界線模糊，年鑑認為，泛出版產業的時代已經不是一個守成的發展環境。思維與作法的創新，創造高附加價值的產品，比想盡辦法節省生產成本，更能夠面對時代挑戰，才是報業等出版產業追求永續經營的不二法門 (劉維公，2006)。

歐美報業發展歷史悠久，總的計算，已有 400 年的歷史；受廣電、網路等媒體興起影響，榮景消退，1995 年後，衰退情勢加速，發行量持續下滑，廣告不再成長，儘管經營日益嚴峻，還能維持微薄的利潤。反觀國內大部分報業，本世紀開始，陸續出現鉅額虧損局面，而且一年比一年嚴重，報業衰敗到如此局面，除了受新科技影響的媒體生態大環境轉變外，還有其他重要成因嗎？各家報紙因應策略思維與行動為何？台灣報業面對的經營困境和國外有何異同處？歐美報業集團甚或台灣本地報紙已現績效的轉型與創新策略，有哪些值得反思與借鏡處？都是本研究探尋的目的。

## 二、研究問題與大綱

### (一) 研究問題

面對日趨衰退的報業市場，全球報紙從業人員已深刻體認：報業必須改變，既無選擇、也不能回頭！不過，由上一世紀末開始歐美媒體市場演變經驗顯示，新媒體擴展了原有的生態空間，而非「零合」地完全取代了舊有媒體，因此，傳播界流行一句查爾斯·狄更斯（Charles John Huffam Dickens）《雙城記》<sup>3</sup>（*A tale of two cities*）裡的名言（1859）：「那是最美好的時代，也是最糟糕的時代。」（*It was the best of times. It was the worst of times.*）對全球報業而言，可能被新生媒體徹底顛覆，也可以與新生媒體整合而更強大。

在「是危機、也是轉機」的大趨勢裡，傳統報業集團紛紛採取與廣電、網路等新媒體融合匯流之路，跨媒體發展事業的利基與綜效產品，期持續掌握媒介力量（*media power*）。

在台灣，報業如果要生存、進而掌握未來可能的位置，首先須清楚瞭解這個市場裡讀者流失、閱讀習慣轉變、報紙產業解構的真切原因，才能據以轉型為高效率的媒體機構，逃離賠錢關門的宿命。因此，本研究探討的問題分三部分如下：

#### ■ 研究問題一：國外報業的困境與創新因應策略

觀察最近一兩年來國外媒體產業的發展，跨媒體整合的數位內容時代趨勢似乎越來越明朗；面對跨媒體的產業外部市場競爭，報業營收持續萎縮，歐美報業面臨的競爭困難為何？拓展利基產品、推進數位匯流整合的思維與策略，及績效與成功典範？都將是這部分探究分析的重點。

#### ■ 研究問題二：國內報紙面臨的困境與突困策略

面對市場持續萎縮、鉅額虧損的壓力，台灣大部分報紙多消極地採取一波波緊縮組織人力措施，期能降低營運成本脫困。除了長期累積的不具經濟規模生產

---

<sup>3</sup> 《雙城記》（*A Tale of Two Cities*）是英國作家查爾斯·狄更斯所著的一部長篇歷史小說。通過法國大革命中一個家庭的遭遇，譴責革命的殘暴，但同時又揭露了革命前貴族對普通勞動者的殘酷行徑。書的開卷語，「那是最美好的時代，那是最糟糕的時代」（*It was the best of times. It was the worst of times*）已經成為文學史中的經典名句。（維基百科）

模式，台灣報業還出了什麼問題，以致一蹶不振？各報是以何種思維尋求脫困，甚至轉型？有無具體成功的實例？

- 研究問題三：檢視台灣與國外報業，在市場環境與經營策略思維的異同與績效，尋求台灣報業較積極可行的發展對策。

台灣媒體發展一直走歐美，特別是美國的軌跡，網路興起後，媒體生態環境演變進程，與歐美越來越無時差；歐美報業雖然萎縮，至少還在「微利」範疇內，台灣卻幾乎家家賠錢，苦撐待變，大多數報紙不但毫無匯流發展進程規劃，連建置報業多媒體平台的數位行動，或是發展免費報、小開報、分眾化出版物等利基性產品也多不積極，以致加速被媒體市場淘汰的命運，2005年開始，出現一波波關門停刊案例。到底是何種獨特因素或市場結構，造成台灣報業快速萎縮的局面？

本研究經由國內外報業困境與突困策略的研究，進一步進行比較分析，希望探究解答：

1、比較台灣與國外報業所處媒體大環境不同處？台灣報業普遍發生虧損的主客觀難題何在？

2、他山之石可以攻錯。比較國內外發展情勢，找出已經創造優勢、顯示績效的報業發展利基措施，及進一步發展新事業，創造新契機的方向與對策。

## (二) 研究大綱

根據研究目的設定的三大面向，本研究依議題順序規劃成七章，大綱如下：

### 1、壹：前言

說明研究動機與目的、研究的問題與大綱、及研究方法。

### 2、貳：國外報業面臨的困境

本章以 2005 年底，美國報業持續 3 年的裁員浪潮越演越烈，震撼全球新聞業開啓討論，引用 2005 到 2006 年中，廣為討論的「報紙可能終結」的噩夢預言，帶入報業在解構中的媒體環境中，發行與廣告量遭新媒體侵蝕的現象，及面對新媒體環境快速發展及年輕人遠離報紙的挑戰。而歐美國家一連串捏造虛假新聞、誇大事實的醜聞，更讓報紙的可信度受到挑戰，連僅剩的優勢也開始衰退。

### 3、參：國外報業創新因應策略

綜合本世紀以來，歐美等重要報業集團在因應報紙發行持續下滑、廣告盈利

大幅縮水、新興媒體競爭環境中，如何以創新思維，採行的突困策略。

2005 年底開始，從全球性的報業組織世界報業協會（World Association of Newspapers, WAN），到地區性的美國報業學會（American Press Institute, API），不約而同的都提出創新建構新報紙的大計畫，本章據此，以「破壞性創新」為核心概念的思維開啓討論；接著，先將歐美報業全方位搜尋新讀者的作法，做大貌性的分析，包括如何努力找回年輕讀者、進行教育工程，特別是風行歐美市場的變身小開報、為報業開創新生命的免費報及報紙網站等已具績效的因應策略。

數位行動是所有媒體必走的發展途徑，歐美報業如何開發此一領域的機會與成績，以及在部落格等陸續出現的網路新傳播環境中，與新媒體整合的可能，進一步延伸到大匯流與新媒體平台的形成，並以內容作為延伸品牌核心價值的作法，期致力於報業永續經營，並鞏固媒體影響力的終極目的。

#### **4、肆：台灣報業的困局**

本章以國外報業相同的議題設定，探討台灣報業面對困境程度。除了讀者流失、發行下跌、廣告萎縮，及遭遇新媒體的挑戰外，特別加強有線電視高普及率造成的傷害、傳統報團對媒體大環境轉變反應遲鈍、發行失血促銷、廣告削價惡性競爭、營運受閱讀率調查變態影響，致報紙嚴重虧損，經濟規模被迫縮小；而讀者對報紙可信度認知失諧，及八卦風與蘋果化對社會的衝擊與隱憂等面向的探討。

#### **5、伍：台灣報業因應與突困策略**

同樣參考國外報業因應策略，設定議題方向，探究台灣報業在開發廣告新策略、全方位搜尋新讀者、發展報紙網站等數位行動、及加入跨媒體競爭與設置新媒體平台的策略思維。

受報業經營嚴峻的壓力，傳統家族經營及菁英辦報思維的台灣報紙，終於啓動企業化經營思維，包括定位行銷、探尋經濟規模、轉以市場導向行銷、以及變態的廣編與置入性行銷手法等，是本章的重點。

#### **6、陸：國內外報業因應策略比較**

綜合參、伍兩章的研究結果，本章以創新步伐啓動開始討論，以歐美報業形塑新報紙的重要趨勢，比較台灣報紙與歐美先進報紙，在開展新策略、計畫創新思維上的差異。

本章既就國內外報業因應策略的異同作分析，也從市場競爭的角度，對台灣四大報的策略思維與行動作比較，並以相當的內容，討論台灣報業先天不具經濟規模的原因；各報轉型中的行銷策略一節，則分別從蘋果日報改變了台灣報業的

生態、分眾報紙喪失競爭力、軟性新聞當道與蘋果文化擴散、基本盤成保命籌碼、置入行銷走上不歸路等特有面向進行討論。

## **7、柒：結論與建議**

結論與建議部份，除了根據研究問題設定的三大面向，將研究發現作概略性的陳述，說明研究遭遇的困擾與限制，並提出對後續研究的建議。特別將進行本研究引發的反思，以趨勢探討的概念，增加「報業的未來」及「重新定義報紙」兩項結論，作為總結。



### 三、研究方法

#### (一) 文獻分析與深度訪談並進

形勢很清楚，報業是在和時間競賽。規模逐步萎縮的台灣報業，在上世紀末還有所謂《聯合報》、《中國時報》、《自由時報》等「三大報」的說法，但由如今發行人、整體營業額來看，包括《蘋果日報》在內，嚴格說來，僅能稱作「四中報」，台灣已無大報可言（王必立，2005-04）。

面對網路等新興強勁競爭對手的夾擊，報業能否跟上媒體消費型態的轉變，讓自己轉型為新事業體（new business），成為行銷策略專家推崇的「賺錢牛」（cash cow）公司，端視經營者的決心。歐美報業發展久，與電視、網路等媒體競爭經驗比台灣早，因應策略較成熟，2005年以來，不少報業公司為穩住閱讀率與廣告業績，持續嘗試轉進新事業模式，期保有營利與社會影響力的雙贏局面；台灣報業經營者若能廣泛、深入地接觸這些創新資訊與經驗，反思諸己，應可找出突困策略，再造報業新生命。

因此，本研究將採文獻分析及深度訪談兩種研究方法同時進行，國外報業面臨的困境及創新因應策略，將以文獻分析法為主，國內部分，著重在具代表性報紙高階主管的深度訪談。

《自由時報》、《蘋果日報》、《聯合報》及《中國時報》等台灣四大報，市場佔有率高達八成，涵蓋讀者群的結構多元且具代表性，而其所屬報業集團又各自擁有數家姊妹報，及網路或電視等媒體事業，四大集團覆蓋市場具有絕對代表性，因此，本研究深度訪談將專注於四大報系高階經理人，佐以文獻分析，期望從各報系遭遇的難題、採行的因應策略，探尋報業仍然持續虧損、加深緊縮局面的癥結所在；進一步比較國內外發展現況，試圖找出較有效益的方向與對策。

【表 1-1】

台灣四大報簡介表

報別	成立時間	創辦人、投資者	報紙立場傾向 <sup>4</sup>	集團涵蓋
自由時報	1987 年 (原名自由日報，1987 年改名。)	林榮三 (隸屬於聯邦集團)	內容及評論為偏向泛綠立場。 為首都早報、自立早報、自立晚報停刊後，吸引泛綠支持者閱讀的報紙。	台北時報 ( <i>Taipei Times</i> )、 自由時報電子報 (libertytimes.com.tw)
蘋果日報 (台灣)	2003 年 5 月	黎智英 (香港上市公司--壹傳媒公司)	由於管理權由香港壹傳媒集團擁有，報導方式與香港版一樣，有濃厚資本主義 (右派) 色彩，反對左派立場。	爽報、 壹週刊、 壹蘋果網絡 1-apple.com.tw)  **香港報刊包括： 蘋果日報、 壹週刊、 忽然一周·飲食男女、 交易通·搵車快線、 <i>Face</i> 、 <i>ME!</i>
聯合報	1951 年 9 月創立 (當時是由全民日報、民族報、經濟時報所組成的聯合版發行，1953 年三報正式合併，成為現在的聯合報。)	王愷吾 (聯合報股份有限公司)	聯合報社論在國民黨執政期間，曾多次直言批判國民黨。但近年來評論偏向泛藍立場。	經濟日報、 聯合晚報、 聯合線上公司 (包括聯合新聞網 udn.com)、 中國經濟通訊社、 聯經出版公司等。  **國外報紙包括： 北美世界日報、 歐洲日報、 泰國世界日報

<sup>4</sup> 四報政治立場介紹，取自《維基百科》自由的百科全書

中國時報	1950 年 （創辦之初稱為徵信新聞，1960 年改名徵信新聞報，成為綜合性報紙，1968 年再更名中國時報）	余紀忠 （2007 年 3 月，相關事業整合成立中時媒體集團。）	臺灣政黨輪替前，尤其是解嚴前，被視為較為支持民主運動的報紙。 近年來，普遍被認為較支持泛藍聯盟。	工商時報、時報周刊、時報出版社（股票公開發行）、中時網科公司（中時電子報）、時報資訊公司、時報旅行社等；  中天電視公司、中國電視公司
------	--	-------------------------------------	---	---

資料來源：

\*成立及集團涵蓋相關資料由各報提供；

\*四報立場傾向，取自《維基百科》(<http://zh.wikipedia.org/wiki/Category:台灣報紙>)。

## （二）文獻搜集方法

### 1、國外文獻

根據世界報業協會的統計，到 2006 年初，分布在 102 個國家的報業會員達 18,000 家，歐美報業分佈廣，要了解整個發展生態，由文獻資料著手，是必備的途徑，也較能掌握整體大貌。

此一部分文獻蒐集，主要取自：

（1）國內外媒體報導的報業發展新聞與分析，掌握最新脈動；

（2）重要報業公司網站發布的訊息；

（3）全球與地區性報業組織、學術團體及權威研究機構的調查、討論與研究報告。報業組織如世界報業協會、美國報業協會；研究機構或學術團體，有美國報業學會、波恩特學會（The Poynter Institute）、西北大學媒體管理中心、皮尤研究中心（The Pew Research Center）、美國哥倫比亞大學卓越新聞計畫（*Project for excellence in journalism*）、史卡柏若夫研究公司（Scarborough Research）、尼爾森網路媒體調查（Nielsen/NetRatings）、美國互動廣告協會（Interactive Advertising Bureau, IAB）等；

（4）2004 年至 2005 年新出版的相關書籍，如梅爾的《消失中的報業》、馬克·敦格（Mark Tungate）的《媒體巨擘》（*Media monoliths*）、中馬清福（Kiyofuku Chuma）的《報業的活路》（*Shinbun wa iki nokoreru ka*）、丹·吉摩爾（Dan Gillmor）

的《草根媒體》( *We the media : Grassroots journalism by the People, for the People.* )、蘇榮才的《對話美國報業總裁》、舒茲 ( Don E. Schultz ) 的 《IMC 整合行銷傳播》( *IMC—The next generation* ) 等；

(5) 學術期刊論文，如《新聞與傳播季刊》( *Journalism & communication quarterly* )、《新媒體與社會期刊》( *New media & society* )、《報業研究月刊》( *Newspaper Research Journal* ) 等。

## 2、台灣文獻

台灣報業至今沒有如歐美報業一樣公開發行的市場監督環境，家族私人企業多不願暴露營運資訊，報業公會等同業組織團體及學術研究單位進行研究，資料取得不易，因此，在文獻收集方面，除了報章等媒體的新聞事件報導外，較整體、即時、深入的資訊，大多來自進行媒體閱聽行為調查的尼爾森媒體公司，及以凱絡媒體公司為代表的媒體購買公司。因此，文獻蒐集擬以下述方法著手：

(1) 報紙等媒體報導的新聞事件或分析；

(2) 國科會、新聞記者協會、世界中文報業協會等的研究報告與論文，行政院新聞局《出版年鑑》、主計處《中華民國統計月報》，其他相關專題研究，如公共電視台紀錄片【回首台灣報業】、〈尼爾森媒體大調查〉、〈尼爾森媒體研究〉、〈凱絡週報〉等。

(3) 期刊論文，如《新聞學研究》、《中華傳播學刊》、《目擊者》雙月刊等，及近期發表的碩博士論文等研究。

(4) 專書，如蔡念中與張宏源的《匯流中的傳播媒介》、蘇蘅的《競爭時代的報紙》、馬奎爾 ( Denis McQuail ) 的《特新大眾傳播理論》( *Mass communication theory* ) 等。

(5) 報業內部刊物刊載的相關資訊與研究，如《聯合系刊》、《中時報系社刊》等。

### (三) 深度訪談

#### 1、訪談人介紹

本研究深度訪談，拜訪《聯合報》、《中國時報》、《自由時報》及《蘋果日報》四大報與集團相關高階經理人共 16 位，包括中時及聯合兩報系總管理處總經理、四報社長 ( 自由時報社長指由總編輯代表接受訪談 )、廣告發行等業務部門總經理、總編輯，請就內容、發行與廣告成長遭遇的困境、因應策略與預估的效

益提出剖析，並進一步探尋對跨媒體等投資的策略思考。同時加訪在台灣媒體市場具領導地位的市場調查及媒體購買代理商--尼爾森行銷顧問及凱絡媒體兩家公司負責人，請以專業角度提供台灣報業發展相關研究資訊與意見，包括閱讀習慣、閱聽率與市場結構轉變的趨勢、媒體廣告市場變化、報業萎縮的原因與未來可能的趨勢等課題。

訪談自 2006 年 7 月底開始進行，9 月初完成第一階段訪談，研究期間，因報業大環境與個別報紙策略變化進展，曾多次回訪新議題。18 位訪談人與訪談時間等資料見【表 1-2】。

2006 年 6 月 13 日，壹傳媒集團主席黎智英曾與媒體人詹宏志對談「我對媒體經營的看法」，本研究也全程參加座談並紀錄，並對黎智英提問，作為本研究文獻參考。

## 2、訪談問題

由於四大報經營理念不盡相同，遭遇的經營問題與因應策略也有差距，深度訪談除了基礎的三大主題外，另根據各報業務發展情況，增加網路、電視、免費報等細部提問。訪談三大主題如下：

### (1) 台灣報業及貴報（系）經營面臨的問題與困境？

- 跨媒體的產業外部市場競爭，讓台灣報業面臨解構危機，媒體消費習慣轉變導致讀者流失、發行下跌、廣告大餅遭侵蝕，貴報受影響的程度為何？除了共同的市場大環境因素，還有哪些影響台灣報業或貴報經營的難題？
- 歐美報業雖然萎縮，至少還在微利範疇內，台灣卻幾乎家家虧損，苦撐待變，國內報業到底出了什麼問題？

### (2) 貴報（系）因應策略與思考依據？成效為何？

- 因應經營困局，貴報的因應與突困策略思考為何？採取了哪些實際行動？（減張、優退員工及精簡組織、停刊、編業合作與置入行銷、網路平台建制、跨媒體投資等）
- 貴報（系）對網站等數位化投資計畫為何？有無跨媒體投資的規劃？

### (3) 對台灣報業前景的看法？

- 台灣報紙產業還有前景？會持續萎縮嗎？
- 還有哪些努力的空間？（市場化？分眾與差異化？免費報？小開報？）

【表 1-2】

訪談人與訪談時間表

報別	訪談人	職稱（接受訪談時）	訪談時間	備註
中國時報系	黃肇松	前報系總管理處總經理、 中國時報常務董事、 時報周刊董事長	2006-08-16	訪談時，剛卸任 總管理處總經理
	鄭家鐘	總管理處執行副總經理、 工商時報社長、 中時網科董事長	2006-08-21	2007年3月 轉任中天電視 董事長、中視總 經理
	林聖芬	中國時報社長	2006-08-17 2006-11-17	
	李家德	報系發行部總經理	2006-08-17 2006-10-06 2006-10-30 2007-03-05	2007年3月 升任中時媒體 集團總管理處 總經理辦公室 主任、中國時報 副社長
	吳根成	總管理處副總經理、 報系廣告部總經理	2006-08-22 2006-11-29	
	姚頌柏	時報資訊公司、中時電子 報（中時網路科技公司） 執行長兼總經理	2006-08-24 2006-09-14 2007-04-17	
聯合報系	王文杉	報系總管理處總經理、 聯合報社長、 聯合線上執行董事	2006-07-25	
	周正賢	聯合報廣告部總經理	2006-08-03	民生報停刊 後，等同報系廣 告部總經理
	邱光盛	聯合報發行部總經理	2006-05-17 2006-08-03 2006-11-22	民生報停刊 後，等同報系發 行部總經理
	劉永平	聯合線上公司（Udn.com） 總經理	2006-08-16 2007-04-18 2007-04-19	聯合線上公司 包括聯合新聞 網及聯合資料 庫

台灣壹傳媒集團	杜念中	蘋果日報社長	2006-07-26 2006-08-01 2007-03-05	
	陳裕鑫	蘋果日報兼爽報 總編輯	2006-08-01 2006-10-17 2006-11-20	
	曾孟卓	蘋果日報兼爽報 總經理	2006-08-01 2006-10-18	2007年兼任《壹週刊》營運長
自由時報	俞國基	執行副社長	2006-09-01 2006-11-30 2007-04-30	
	陳進榮	總編輯	2006-09-01	社長林鴻邦授權接受訪談
	陳俊良	廣告部總經理	2006-08-23	
凱絡媒體	李桂芬	大中華區執行長	2006-08-21	
尼爾森行銷研究顧問公司	滕青芬	尼爾森媒體研究 客戶服務 / 研究總監	2006/07/19 2006/07/31	