

伍、台灣報業因應與突困策略

一、啟動企業化經營思維

連年鉅額虧損，重擊報業經理人，2004年一開年，《聯合報》社長王文杉，以報系總管理處執行副總的名義，連續向聯合報系¹全體同仁發出四封信，籲請「歸零思考，尋找新的經營、獲利模式」，為轉虧為盈，永續辦一份有影響力的報紙而奮鬥（王文杉，2004-03）。

在以〈鳳凰與蝴蝶〉為總題的四封信中，王文杉細述他的「展翅、重生」策略構想，希望以「知識平台」來為報紙定位和擴大市場佔有率，以「發揮核心競爭力的更高附加價值」開源，帶進更多的營收，以「攻擊性指數」作為成本效益控管的主軸，把資源用在對的地方；目的只有一個：務必在2006年底以前，讓聯合報系整體營收能夠損益兩平，不再賠錢。

（一）開源節流、裁員停刊

經過兩年開源節流的努力，雖然獲得一些績效，但不敵大環境衰退，虧損持續擴大，2005年底，聯合報系大陣仗的推出「8%計畫」，寄望在2006這一關鍵年，至少要減少8%的成本，或是增加8%的收入，來達成損益兩平的目標。於是，8%計畫變成員工口中火熱的「八趴」話題，每個單位都咬著牙作最後衝刺，主管們拿著帳本拚命算計這8%從哪裡來，其中最直接、快速、有效的對策，當然就是精簡人力；短短3個多月，報系員工由2,800人，降到2,300多人（潘正德紀錄，2006-05），優退優離人數超過10%，其中還包括編輯部校對組的裁撤。

「8%計畫」剛開動，聯合報系內部網站就貼出衛生紙節流方案：「五棟大樓大部分樓層的洗手間裡，將不再提供大捲筒衛生紙，辦公同仁每人每月改發一小捲筒衛生紙。」一天之內撻伐聲擠破網站，總管理處被迫宣佈暫緩實施，8%任務負責人副社長張漢昇，次日另在內部網站貼出「8%任務，請你幫忙」說貼，廣徵「賺錢或摳門的好法子」。

無論怎麼努力摳門，2006年10月底的主管工作會報上，接任總管理處總經理半年的王文杉坦承，虧損依舊，損益平衡的目標確定達不成。他請與會主管要非常認真地看待這個訊息，「業務狀況依舊不好，前景依舊不樂觀，平衡虧損如果光靠每個部門多努力一點，褲帶勒緊一點，是不夠的，因此麻煩大家要非常認真的想，提報2007年年度計畫時，要跟報社損益兩平發生關係。」

¹ 聯合報系在台灣擁有5報1網，5報中，除了旗艦聯合報，還包括經濟日報、民生報、聯合晚報及星報，其中民生報及星報已於2006年11、12月停刊；1網則是已經獨立另成公司，在證券市場興櫃掛牌的聯合線上公司，擁有聯合新聞網、聯合知識庫等單位。

由《聯合報》每個月的財務報告來看，2006 年裡，幾乎每個月的營收都比前一年同期減少超過一成，至於同報系的《民生報》、《星報》，減幅更高達 20% 及 80%，整個聯合報系的虧損雖然已經比前一年有效的降低，但是數億元的鉅額赤字事實擺在眼前。開源不易，節流更要努力，總管理處還是要求組織、費用要跟著再調整。連續 5 年的勸退員工行動再度展開。

11 月 1 日，聯合報系以「媒體生態變化迅速，階段性任務已經達成」為由，宣佈創刊 8 年的《星報》停刊。11 月 29 日，另一家有著 28 年歷史的《民生報》，更以迅雷不及掩耳的速度，突然宣佈 2 天後的 12 月 1 日起停刊。

短短一個月內，老字號招牌的聯合報系關了兩家報社，光是《民生報》就有 144 人遭到資遣，對台灣報業與社會，造成不容忽視的衝擊。兩報留用的員工，被安置到聯合報系其他報紙，排擠效應激起不平氛圍，持續到年底不退，而報系斷尾求生的作法，更讓剩下的《聯合報》、《聯合晚報》、《經濟日報》三報新聞從業人員惶恐不安，不知何時也遭遇相同的命運。

台灣報業經營，面臨最嚴峻的挑戰，聯合報系自本世紀開始，就展開一連串的企業瘦身、再造行動，將企業經營理論與思維，帶進報業，包括人力與相關部門的整合或裁併、作業流程的縮短、企業資源規劃（enterprise resources planning，簡稱 ERP）的導入等，其中不惜鉅資全面推動的 ERP，就是希望能快速整合資源、傳遞訊息，期以最少成本、最高的效率，獲得最大收益。但是，面對廣告收入持續急遽衰退的局面，一波波開源節流措施，仍然發揮不了止血作用，束手無策情境中，裁員、停刊，已然成了不具競爭力報紙經營者共同的對策。

台灣經濟成長率於 2001 年出現首次負數，導致報業經營雪上加霜，根據行政院新聞局 2005 年《出版年鑑》報導，當年《中國時報》稅後虧損 12.493 億元，相當七成多的資本額，《聯合報》情況雖優於《中國時報》，但仍逃虧損厄運，稅後虧損 0.9055 億元；之後，年年擴大，2002 年虧損 1.7525 億元，2003 年報系所有關係企業，總虧損 3.9 億元，其中《聯合報》就占一半，2004 年估計可能增至新台幣 10 億元（習賢德，2006）。王文杉在訪談中透露，2005 年是聯合報系 48 年來虧最多的一年，高達 7 億餘元，若加上年終獎金等支出，總共虧損 9 億餘元。

2005 年中，中國時報系²的《中時晚報》，放棄與《聯合晚報》合併計畫後，宣佈停刊；大報團開始領頭關報紙，對台灣報業市場投下重擊，引發連續的報紙停刊效應。

中時報系不堪虧累，忍痛退出晚報市場，就是著眼台灣已經沒有晚報市場發展的空間，將來台灣股市若與國際接軌，延長交易時間，晚報情勢會更慘。聯合

² 中國時報系原有 3 報，中時晚報停刊後，除了旗艦報中國時報，另有財經專業的工商時報。報系重要網路事業有中時電子報及時報資訊公司。

報系雖然留下晚報，在市場上獨家經營，王文杉卻說，晚報在台灣社會角色扮演上，已經不是必須，聯晚還有些存在價值，是因為電視台不太上進，老是靠晚報的消息追訪新聞。

「我在今（2006）年初董事會上說明堅持不讓《聯合晚報》關門的原因是，聯合報系 50 多年來專門辦報紙，今天有獨門生意讓給我們作，我們能跟著別家一起關門，不給自己一個機會？不給同仁一個機會嗎？董事會若是拍板停刊，就是 100 多個家庭的支撐主人失業，我們能這麼不負責任嗎？」

檢驗半年的營運成績，王文杉認為《聯合晚報》暫時挺過難關，2006 年總算有了平衡的機會，可以達成他對董事會的承諾。但是，他強調，聯合報系不會為辦晚報而辦晚報，他是以時間換取空間，等待晚報同仁提出轉型計畫：

「現階段晚報重要任務不只是自力更生，還要思考長遠發展定位是什麼？如果經過這一搏，3 年以後依舊無路可走，全體晚報同仁就要認命，關門停刊。」

至於很長一段時間對社會有著影響力的《民生報》，雖然多次改革重新出發，王文杉認為其業務、定位、策略，全亂了方寸，虧損越滾越大，2005 年虧損已近 2 億元，2006 年光是上半年就虧過前一年全年總額，連毛利都賺不到！這家 1980 年代發行量曾經超過 50 萬份，位居台灣第三大報的休閒娛樂專業報紙，聯合報系只有忍痛停刊。

20 世紀末，台灣報業人力資源還維持龐大的規模，聯合、中時兩大報團都擁有超過 3 千的員工數，進入 21 世紀，連年採行優退優離精簡辦法，人力幾乎少了一半。聯合報系五報，2006 年 4 月時，剩下 2,300 多人，一年內少了 438 人，其中光是《聯合報》一家就佔 290 人；10 月 1 日，人力再次清算，又比前一年同期少了 334 人，其中《聯合報》231 人（聯合系刊，2006-11 & 2006-05）。如果再計入年底《民生報》、《星報》資遣的人力，包括國內 3 家報紙的聯合報系關係企業，只剩 2 千人，相較 1980 年代興盛期的 5 千多人，規模縮達 150%。

《中國時報》社長林聖芬則說，時報集團優離優退做得比聯合報系更早、更徹底，2006 年中，《中國時報》、《工商時報》兩報約有 1,600 名員工，不過 5、6 年前，還有超過一倍以上的人力。儘管體認人力資源已經縮減到最低限度，但是離退人力的動作未歇，和《聯合報》一樣，新一波的勸退計畫，2006 年底再度展開。林聖芬講的直接：

「砍人雖影響品質，但迫於成本壓力，也不得不為。現在人已經減得差不多了，《中國時報》編輯部還不到 500 人，今後重點該放在如何年輕化，及觀念上的改變，講究報導的策略與內容。」

（二）大換血、年輕化與效益化

年輕化，是兩家傳統報團救亡圖存的第一策略，就人力資源運用角度分析，既可達到節省成本的直接效益，更是傳統報業冀圖轉型必備的動力，兩家報團可藉著優退人力，達到迅速新陳代謝的目的，所以，一波波退職潮背後，陸續有新血加入。以聯合報系的《星報》停刊過程中，年輕的編採人員分波段融入《聯合報》團隊，有高階主管說得明白：一位年輕的記者，努力度與表現有時甚至超過資深記者，但是，一位資深記者的薪水卻足夠僱用 3 位年輕人，若是老闆，你會怎麼辦？

比較兩家傳統報團，1990 年代崛起的《自由時報》，人力資源相對年輕，對人力運用充滿信心的總編輯陳進榮說，「目前沒有優退優離動作，畢竟我們還年輕！」該報員工大約在 1,500 到 1,600 間，編輯部佔了 600 多人，與兩大傳統報團精簡後的規模差不多，不過，該報仍然不敢無限制的浪費人力，絕不膨脹，遇缺，以社內調動優先，在人事網站登錄，不夠的才對外招新血補充。

由聯合報系轉戰《自由時報》的總經理陳俊良進一步補充：

「5、6 年前，我們總營收就超過聯合、中時兩報，他們開始虧損，我們一直成長。這兩年，《蘋果日報》競爭加上總體市場不好，我們的營運狀況仍然不差，2004 年廣告總營收成長高達 14%，2005 年雖不理想，還能平衡，沒有虧損，員工年終獎金都是 2、3 個月，端午、中秋兩節還加發四分之一個月的薪水。」

陳俊良認為，《自由時報》不若其他兩報虧損累累，和該報設立至今一直採企業化經營的策略有關：

「我們報社很難找到沒有差事領薪水的人。當年我在《聯合報》工作時，光是營業廣告收稿單位就有 8 人，《聯合晚報》有 3 人、《經濟日報》及《民生報》也有 3、4 人，我到《自由時報》後，包括英文報《台北時報》(Taipei Times) 在內，只有 1.5 人。」

企業化經營收效的另一實例是香港來的《蘋果日報》。短短兩年，不但發行量直逼 50 萬份，而且開始賺錢，曾孟卓說：

「就發行報費，我們還是賣一份虧一份，全靠廣告打平支出。去（2005）年 7 月開始，單月賺錢，今（2006）年 3、4 月開始，每個月都賺。以我們香港上市公司財務報告，去年全年已經有些微盈餘，今年應該有比較明顯的利潤。」

根據《蘋果日報》母公司香港壹傳媒公司公布的 6 個月中期業績，截至 2006 年 9 月 30 日，該集團報章出版及印刷業務收益輕微增長 0.9%，主要受惠於台灣

《蘋果日報》收益增加。台灣《蘋果日報》每日平均銷量及每日平均讀者人數分別下跌至 49.59 萬份及 262.5 萬名，但收益仍增長 16.3%，由 2005 年同期 4.82 億元，上升至 5.61 億元（經濟通，2006-11-27）。

台灣《蘋果日報》不但是台灣唯一加入發行量稽核的報紙，每日公布報紙發行數，財務更因母公司壹傳媒為香港上市公司，逐季逐年依規定公告市場，透明化的企業經營規則，延伸到企業文化，員工時時警惕，處處小心，其中尤以「搖蘋果」、「鋤報會」將香港商業化經營思維發揮極致。從香港轉戰台灣的曾孟卓，對「搖蘋果」有這這樣露骨的解析：

「『搖蘋果』就是定期的篩選動作，如果我們要保持往前衝的速度，就需要在一定的時間，把最後的一批人淘汰掉，這對他或對我們可能都是好事；被我們淘汰的人，不代表他沒有用，只是在文化或節奏上，他沒有跟上我們。」

誰來決定呢？曾孟卓說：

「我們每一個部門都很獨立，總編輯管編輯部，我管廣告部，發行也有專人管，只有我們才知道，所屬同仁有沒有跟著公司的大方向走，誰落後了？誰騙你了？就請他離開。」

「『搖蘋果』沒有準則，也沒有說每次要搖多少，這是一種態度而已，不管從前作多好，現在做爛掉了，還是要離開。」

總編輯陳裕鑫認為，比起美國企業動輒萬人的殘酷裁員行動，「搖蘋果」並不嚴重。《蘋果日報》每年都調薪，他管理編輯部的作法是，排名最後的 10%，一定不能調薪，沒有硬性規定一定要走，但是當他犯錯，或連續兩年考績都是零，主管需補人時，要走的人就是他了。

在《蘋果日報》，編輯部每天下午 2 點會有一個檢討會議「鋤報會」³，廣告部也有「鋤廣告會」，曾經服務過《聯合報》、《新新聞》等平面媒體的陳裕鑫認為，和其他媒體不同的是，「他們比較單純、客客氣氣的，蘋果的檢討都很直接，每天例行循環的檢討新聞，檢討自己的部門，也檢討別人的部門。透過比較批評的溝通，雖然有失情面，但是論新聞、看表現的『蘋果文化』就慢慢的形成了。」

就像曾孟卓強調的，《蘋果日報》主管的權，說大很大，說小很小。主管可以很獨立的去把事情，但是進行時，必須經過每個部門的監測和溝通，所以互相之間也有一個督導的作用。至於老闆黎智英管不管？曾孟卓說：「當然管，他一句話，我們就做到翻。不過，不會管很細，他作決策很快，抓到重點就要我們作。」

所以，每天比其他傳統大報多出近一倍版面的《蘋果日報》，卻只有 1,200

³ 「鋤報會」是香港來的用語。「鋤」是用鋤頭鬆土或除草，有剷除、消滅的意思。

名員工，編輯部 700 多人裡，攝影專職記者超過 70 人，由於重視圖像，有些單位像突發中心，文字記者還要能拍照，以補攝影人力的不足。人力運用如此，成本當然效益化。

（三）探尋經濟規模

當聯合、中時、自由三報多數從業人員還活在「三大報」的記憶中時，聯合報系總管理處總經理王必立在 2005 年中的一次內部會議上，無情地澆了與會一級主管們一盆冷水：

「儘管做得努力，整個平面媒體經營環境已經發生重大變化，短期內還不會往好的方向發展，以前說『三大報』，現在只有『四中報』，從發行情、整體營業額來看，台灣已無大報！所以，過去三大報的講法，現在要統統把它忘掉，要明白自己身處在什麼樣的市場定位，應採取什麼樣的方式因應市場變化，以往怎麼做有它的時空背景，現在我們要重新思考該怎麼做（王必立，2005）。」

當整個報業經營組織結構支撐的是一個過氣的市場時，報紙怎麼能還認為自己是一個很大的企業？本世紀以來，聯合、中時兩報系持續降低營運規模，無論是發行數、廣告量及員工數，都萎縮了一半以上，擁有 1 千多個員工，營業額就是那麼多，從上市公司的角度講，報業是不折不扣的中小企業，怎麼能還有大企業的心態？

2006 年 8 月，中國時報系總管理處改組，董事長余建新為時報系跨媒體經營發展大略，親掌總經理兵符，報系《工商時報》社長鄭家鐘兼任執行副總經理。鄭家鐘訪談中以其財經專業思維，提出市場規模（size）與合理化經營規模（right size）觀念：

「台灣報紙的最大問題是，市場下降得太快了，追求正確經營規模成了大挑戰。虧損是一個速度上的問題，如果市場下降比預期的要快，你的經營規模改變比預期的要慢，當然會產生虧損，報業市場是全球性的下降，可是並不意味下降的市場就無解，《工商時報》就有解，年年賺錢。」

鄭家鐘認為，市場快速下降，報社無論怎麼檢討都趕不上，自然產生持續性虧損，反過來，報社的組織、成本等經營規模的合理化，如果超過市場下降速度，這樣的公司應該是可以屹立不搖的。

「目前的追求平衡點，在於如何根據市場的規模來調整報社的規模，牽涉的不是降低規模（down size），而是合理化規模（right size）的問題。報業經理人要問自己，你的報紙是否達到正確的規模？」

鄭家鐘承認，要一個老大的報社減成本，談何容易。減人力、管銷、通路、

紙張等成本，員工主管都會困擾，改革的路很辛苦，但是從企業經營的角度，並非新意。他認為，一個長青企業，基本上要以這種變動為徹查，如果還沒達到，不是你的成本太高，市場不能接受，就是成本縮減太慢，市場雖能接受，但還是有距離，你得再努力。「事業經營只有這個基本問題，任何市場規模裡都有賺錢之道，賠錢的報紙只能說還有該去突破的距離，努力的還不夠！」

報社經營規模應該比照報業市場相對縮小的論點，在《中國時報》主管的訪談中多可感受到，似乎已是該報系因應報業市場萎縮的經營原則。總管理處副總經理兼廣告部總經理吳根成就說：

「我們要追求的是：最適經營規模、最大影響力的報紙。台灣市場報紙不能大，廣告支撐不了；報紙必須要有特色，及堅實的基礎，不必像以前一樣搶第一大報，就算成了第一大報，成本跟收入是不成正比的。所以，報業經理人一定要把事業規模想清楚，能夠健康的生存下去，賺錢，才能維持最高素質與照顧員工的生活。」

中時報系所以能有這種經營觀念的轉變，相當大的原因在於，他的老闆已經將經營重心轉向電視及網路跨平台事業上，但是訪談的主管們一再強調，無論如何轉進，《中國時報》仍是中時集團的核心事業，只是「報業經理人不能還坐在報紙堆裡，不了解科技對媒體傳播的影響，那真是作死了也活不好。」

提出「三中報」論點的王必立，也在中時報系總管理處改組前3個月，辭去聯合報系總管理處總經理的職位，由他的兒子王文杉接掌整個聯合報系管理大業，但是，他所提「保持實力，應付艱苦長期抗戰、穩紮穩打，把投資用在看得前景的事業體上」的經營理念，還是會在這個報業集團中持續推行下去。

（四）定位行銷

1、以核心優勢定位

報業是媒體，更是產業，一份報紙就是一個產品。報業從企業化經營的角度看，必須先設計企業的產品與形象，由定位開始，創造一個以市場為焦點的價值主張（Kotler, 2003），也就是可以說服讀者買報的理由，才有成功行銷的可能。

從行銷的角度看，一份報紙的定位概念就是設定他的目標讀者群，報紙到底要賣給誰？然後增加一套有意思且有價值的差異過程，清楚地與競爭者區別。按照現代行銷學之父菲利浦·科特勒⁴（Philip Kotler）闡述的定位（positioning）與

⁴ 美國西北大學凱洛格（Kellogg）管理學院名譽教授菲利浦·科特勒（Philip Kotler），投身行銷研究40餘年，被譽為「現代行銷學之父」，是當代最具影響力的行銷策略大師。

差異化（differentiation）策略概念，在現今台灣報業市場，一個定位清楚、具有市場區隔和差異化的報紙，幾乎決定了他的競爭與生存力。

解嚴前後，《台灣時報》或《自立晚報》只是少數人閱讀的報紙，《中國時報》與《聯合報》幾乎寡佔了整個報業市場，不管是版面或內容都是供不應求，1990年初期《自由時報》加入競爭，市場開始有了區隔，加上台灣政治、社會演變與全球化思維興起，1990年代末期，報業開始探索市場行銷概念，強調定位，以不同口味爭取目標讀者群。2003年《蘋果日報》帶進香港報紙聳動、活潑的精神，開發了新的閱讀市場，一部分的人既看三報，也看《蘋果日報》，更加快傳統報業追求定位，差異化行銷的步伐。

在美國芝加哥大學主修經濟學的王文杉，談起編輯部門普遍不喜歡企管、行銷概念，感慨萬分：

「《聯合報》的編輯部因不了解企業管理，而鴛鴦式的抗拒，他們誤解企管的定義，以為沒有自由，抹殺個人創意空間。其實報業若是注重行銷，可以集結眾人之力，發揮最大的力量，產生綜效。」

談到報紙的定位行銷，王文杉認為：

「一份報紙，沒有定位，如何行銷？《經濟日報》定位在財經專業報，才能行銷、賺錢；而定位報紙，首先要將規範做出來。黎智英是有趣、單純、聰明的經營者，準確掌握《蘋果日報》要的市場，不好高騖遠，不大小通吃，而我們這些傳統報紙的問題是，好高騖遠，也大小通吃，所以滿盤皆弱勢。」

身兼聯合報社長的王文杉，曾要求編業主管，在與友報競爭時，不只要比發行量、閱讀率，更要比讀者結構，工作的時候假想要怎麼樣的一群人來看《聯合報》，然後全力往這個方向共同努力爭取。2006年3月開始，聯合報系很多單位開始在內部推動專案，期望以歸零思考的精神，抓緊質報路線，進行「有效差異化」策略規劃，期創造報紙的價值。王文杉說：「在聯合報系許多角落，常見創辦人王惕吾留給我們『正派辦報』的工作使命，正派辦報是最根本精神，我們要進一步辦『有市場價值的質報』，讓市場價值成為引導我們改革與創新的箭頭。」

歸零思考就是假設現有的一切都是可能被改變甚至推翻的。王文杉認為，報紙早已經不是最具時效性的新聞媒體，光是速度上，就比不上電視、廣播電台和網路的即時新聞，聯合報系新聞從業人員必須了解市場並且滿足市場需要，甚至超越過去的經驗，思考提供讀者與廣告客戶服務的策略。

聯合報系如何創造「有市場價值的差異化」？王文杉的策略思維是：

「在編務部門，光只是比新聞速度與深度，已經無法滿足讀者，要讓自己的報紙有更好的內容，超越過去報紙曾經提供的服務，讓自己不只是

一份報紙；在業務部門，我們要了解廣告客戶的需要，動點子，想創意，整合內外各種資源，幫客戶達成行銷目標，讓客戶越來越需要我們，產生更多的合作機會；在行政部門，要配合報系的發展，時時檢視自己的作業效能，甚至去思考各種舊的作法與觀念是不是還有存在的必要？」

眼見失血衝發行量的手法漸漸失效，傳統閱讀率又不能完整代表報紙的市場價值，不能滿足廣告客戶的需要，《中國時報》廣告部總經理吳根成坦承他已經不在乎這些數字的迷失，和《聯合報》一樣，差異化也成了《中國時報》的策略思維，並以「傳遞主流價值的質報」定位，開始對外宣傳是自己是一份白領階級的報紙。2006年開始，該報強打「有影響力的人每天都看《中國時報》」的文宣廣告，強調根據2006年依普索斯⁵（Ipsos）公司亞洲菁英閱讀率調查報告（Asian business readership survey），《中國時報》以57.2%的平均閱讀率，連續六年蟬聯台灣地區綜合性日報閱讀率第一。吳根成說：

「報紙不可能包山包海，不差異化沒有活路，只要有具公信力的機構證明你的影響力，消費市場會在乎你。而且，從業務人員的角度思考，也總要給一個信心與中心思想，不能讓他們面對廣告客戶時，只拿價格作競爭。」

台灣報紙，都喜歡以「質報」定位宣傳，鄭家鐘認為，基本上是空泛的說法，沒有進一步的加工，沒有可操作性，無法稱為一個報紙的定位。他對可操作性的說明是：

「你的業務人員用什麼說法來賣報紙。如果他說，賣的就是中國時報，而且賣出去了，『中國時報』就是你的定位；如果說，有施明德的專訪、專欄，或是國際瞭望，看了以後很感動，讀者吃你這一套，那『施明德、國際瞭望』就是定位；如果訂報一年，可以送3個月，那就是『便宜的』中國時報；如果訂中國時報有燜燒鍋，燜燒鍋就是你的定位。《中國時報》光是自稱質報，要讀者訂報，會有人吃這一套嗎？」

鄭家鐘認為，質報一定要講分眾，是有區隔的，要排除不賣的人。可操作性是一個過程，一定是分眾的、有目標族群的。《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，現在來一個價錢一樣，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。

「基本上，《中國時報》走質報路線，『中國時報』四個字就是最好的定

⁵ 根據中時電子報的介紹，總公司在巴黎的 Ipsos 公司，成立於 1975 年，在亞洲地區長期經營菁英族群行銷研究，是全球第三大的 survey-based 市場研究公司；1999 年 7 月在巴黎股票上市，在全球各地共有 40 個分公司。亞洲菁英閱讀率調查，每兩年發布一次，執行範圍涵蓋香港、新加坡、台灣、印尼、馬來西亞、菲律賓、南韓、泰國等亞洲國家的主要城市，自 1985 年起，至今已持續執行 21 年，為亞洲地區最具規模與歷史的媒體調查研究報告。

位，要賦予什麼意義，找一個響亮的口號就行了，甚至仿照 web2.0 概念，邀請讀者定位『中國時報是什麼？』」

《蘋果日報》上市後，《中國時報》版面表現有一段讓市場感覺變化頻繁的不穩定階段。2006 年初，自《新新聞》週刊社長重回《中國時報》的王健壯，以總編輯的職位提出很多對質報的看法，鄭家鐘認為，質報一定要有穩定的編輯政策，《中國時報》自王健壯接任總編輯後，試著推出的一連串週報來探索讀者需要，這些都需要一點時間去形成穩定性；不過，版面負責人和業務人員要不斷的溝通與互動，了解讀者的身份、背景，符合其需求，才能鞏固讀者族群。

相較都要作有影響力質報的兩家傳統報紙，爭奪閱讀率第一大的《自由時報》與《蘋果日報》，雖然有明白的策略思維，卻沒有清楚的定位說法。

《自由時報》的定位是什麼？總編輯陳進榮訪談時說，沒有思考過這個問題，不過，「台灣優先一直在我們心目中，是我們辦報的最高指導方針。」

陳進榮很快地對該報每日頭版報頭上刊出的「台灣優先、自由第一」8 個大字，做了闡釋：

「『台灣優先』表示，首先要先照顧台灣自己，不要好高騖遠，大家能好過，國家才有希望。以前很多報紙反商、支持環保團體，《自由時報》一直站在中間，環保觀念要有，但是商業不能掐死。

『自由第一』是期許自己，希望有自由，也希望《自由時報》永遠第一。這兩句辦報理念自報禁開放，自由改版後，一直沿用至今。」

訪談中，陳進榮不時提到他的報紙在處理新聞上的嚴謹態度，新聞一定要查證確實，寧可漏掉，不會打高空，凡是《自由時報》登出的，不會讓人懷疑。保持這種風格，就是建立品牌。在策略上，就事論事，追求事實真相，強化團隊競爭力，建立市場競爭的本錢。

1988 年報禁解除時，由《自由日報》改名的《自由時報》，還只是台中的一家委外經營的小報紙，1989 年總社遷到台北市，第二年收回經營權，開展業務，靠著背後財團的支持，推出一連串開先例的行銷手法。廣告部總經理陳俊良在敘述爭取第一大報過程時分析，「行銷策略奏效，是《自由時報》成功的利器。」

1995 年，《自由時報》首開報業先例，花上數億元舉辦抽獎大促銷，第一特獎巔山林房子，二獎黃金，三獎是賓士汽車、小吉普車，末獎也有半盎士小金牌，訂報等於買獎券，獎多中獎率又高，即使末獎也值 3 千多元，價值和一年報費差不多，等於不花錢看報。促銷收效，一下子增加了幾十萬份的報紙。

1996 年時，聯合、中時等各報講好報費漲到 15 元，自由卻早就打好不漲價的準備，以維持每份 10 元的價格策略，強力對抗 15 元的兩報，再次打了勝

仗。加上看準閱讀率的漏洞，大撒免費報，不到 10 年，《自由時報》不但打破兩大報的寡佔局面，更於 1996 年第二季超越兩大報，坐上閱讀率第一的寶座。陳俊良說：「後來大家都學我們的策略，但時機已過，花大錢促銷卻回收不易，晚了！」

創報第三年就開始和《自由時報》搶閱讀率第一的《蘋果日報》，也沒有對外宣傳口號。沒想過這個問題的社長杜念中說：

「我們是怎樣的報紙，由讀者決定，不是靠我們自己說的；行銷上，對廣告商則依尼爾森閱讀率。不過，我們是大眾報紙，所以永遠不會說成菁英報紙。」

總編輯陳裕鑫進一步說明，《蘋果日報》不會像其他傳統報紙，特別強調對政府決策的影響力：

「我們所有新聞都是要給讀者看的，不是寫給作決策人看的，當然結果可能影響決策。以前我在聯合、中時工作時，常常寫特稿是爲了給決策當局看，讀者也知道是要給什麼人看，但仍看得津津有味，也有共鳴；那時政治、社會大環境不同，現在不應該再如此，權力來自人民，最重要是讀者要有共鳴。」

《蘋果日報》的受訪主管都承認，該報策略思維偏市場化。陳裕鑫解釋，每天發行市場數據很清楚，讀者能不能接受，市場是最重要的考量處。新聞真實性很重要，讀者因爲信任而每天買報，絕對不能騙讀者，騙一次後，讀者就不買了。

「《蘋果日報》完全跟市場結合在一起，沒有太多道德性的說法，我們的天條就是：絕對不能作假，並要有共鳴！一個有共鳴的、實用的、現代的報紙。」

不論是否已有正式的定位設定，面對持續畏縮的經營危機，報業經理人都體認報紙行銷策略的必要性，由市場面探尋突困策略，就像鄭家鐘所言，質報需要很多的加工，不能光喊口號，業務人員如何向市場介紹他行銷的報紙，被市場接受的定位，才是報紙真正的定位，這比編輯部、老闆看的都正確。

2、鞏固基本盤與差異化

台灣兩極政治和媒體相對自由的環境，許多報紙呈現的觀點、立場常有其傾向性，染上黨派團體色彩。戒嚴時代，儘管報紙爲黨（國民黨）國服務現象似乎天經地義，但表面上還有所顧及，努力維護公平正義形象；解嚴，報禁開放後，隨著社會兩極政治的畸形發展，媒體市場消費者多以他們的政治理念來定位報紙，報紙縱使辯解也發揮不了多大效果，於是也順勢旗幟鮮明，唯恐不討好群眾，編輯部的從業人員慢慢的也迷失在衝突的新聞環境中。

1990 年代，《自由時報》快速崛起，固然是行銷策略奏效，鮮明的政治理念呈現更是有力支柱。陳俊良分析，1996 年，李登輝選總統，本土勢力開始高漲，

《自由時報》有別於中時、聯合兩大報的新聞、言論表現，很快的在市場上佔有一席之地，尤其中南部，零售市場幾乎是其他兩報的總和，2000年後政權轉移，政治上的優勢更加擴大。

《自由時報》管理階層對言論極為重視，社長每天晚上親自主持社論審查會議，包括董事長、總主筆都出席討論，修改後才能定稿，一位主筆訪談時說，他可以出一本「一個題目 50 種寫法」的書，當傳播學教材：「這不是玩笑話，光是反對開放八吋晶圓到大陸投資，我們就連續寫了 58 篇社論，每天從不同的角度切入。」

陳俊良認為，台灣泛政治化環境特別，新聞議題上以台灣優先的角度發展，有助於品牌的行銷，把這種政治傾向視為市場區隔（segmentation），對發行有幫助。執行副社長兼總主筆俞國基分析，《自由時報》中部地區報份最好，其次南部，北部最差，最能競爭的條件的就是這 25% 具強烈本土意識，所謂「綠」的政治區塊地盤。

報業逐年萎縮的大環境，各報社不但要繼續努力開發新讀者，更得強力留住老顧客。這兩年，報界將政治傾向形成的市場區隔，稱為基本盤，傳統大報仍能維持，靠的就是各自的「基本盤」。1990 年代遭遇「退報風波」的《聯合報》，似乎已經不大在乎被「標籤化」，王文杉認為，「泛藍」群眾也是一種分眾，以質報、偏泛藍來定位，也是可以的。

對報業而言，讀者就是報紙的鏡子，自認《中國時報》一直維持「中間」定位的鄭家鐘指出，要去挑戰讀者對報紙的定位很危險：

「如果《聯合報》轉支持阿扁總統，結果是《聯合報》不見了，而不是他被定位為『綠的』報紙。《自由時報》有一天反扁，讀者會跑光光，也不見得搶到《聯合報》這一塊。

這是恐怖的平衡，誰都不敢嘗試改變。消費者已經知道有這麼三家報紙，《聯合報》在右、《自由時報》在左、《中國時報》居中，無論怎麼變，都是一起擺動，當大家一起罵阿扁總統時，排序還是一樣。」

前幾年擔任發行外埠經理的邱光盛，對市場的政治區隔影響感受很深，坦承能鞏固現有基本盤的疆域，就是最好成績了。「以前兩大報時代，靠品牌打市場，現在在南部某些人心目中，《聯合報》這塊神主牌可能是毒藥。」近年來，報紙推廣靠送贈品，但對藍綠區塊的讀者，不太管用。儘管如此，邱光盛還是秉持「讀者可以放棄我，我不能放棄讀者」的原則，盡量找到接近的方式、親善的動作，去開發爭取新讀者。

「泛藍這塊，中時和聯合在搶，泛綠這塊，自由獨吃，該怎樣切入？」邱光盛說他採取環保活動切入社區的策略，展現聯合報系行動愛台灣的態度，這幾年

陸續舉辦回收舊報紙、電視等活動，論斤送等值的贈品，慢慢的感覺氣候有點成熟，敵意有消退跡象，當然，這也是建立在 2006 年中陳水扁政府涉嫌貪污紛擾的基礎上。

相較三家傳統報紙，《蘋果日報》幾乎是以社會及生活層面的新聞為主，政治新聞比例不高。總編輯陳裕鑫說，讀者平常雖然批評報上政治新聞氾濫，但是關鍵時候還是很關心政治新聞，《蘋果日報》賣報最多的前十名新聞，幾乎只有兩類：政治和王建民，尤其是重要選舉投票後，賣的最好。

本研究訪談者都承認，《蘋果日報》政治新聞表現最中立，社長杜念中強調，報紙替納稅人監督政府，不能沒是非，不管「藍綠」，一樣要批評，《蘋果日報》同仁立場一樣有藍有綠，但嚴禁擺進報紙。

「報紙鞏固基本盤與差異化，有一定的道理，問題是，讀者不是只以政治標準來看報，報紙也不應該自己去衡量讀者群在哪裡。主事者應該要問，除了政治與言論外，報紙的娛樂、副刊、財經新聞讀者在哪裡？這麼多的版面還不能和前面幾塊政治要聞比嗎？不能只問政治新聞可以鞏固多少讀者，把其他版面當成附庸。」

香港轉戰台北的曾孟卓認為，現在台灣報紙最大的包袱是政治立場，讀者買兩份報紙，講的可能完全不一樣，常會質疑哪個是真的？久了，對報紙新聞的權威性失去信心。

「這對《蘋果日報》是最大的機會。我們老闆是港裔，在香港可能有包袱，在台灣絕對沒有，報紙中立、愛台灣就好。所以我們做了很多貼身的新聞，譬如，在全台灣各地拍很多圖片，只爲了每天一個版的〈社會一瞬間〉專欄，讀者看了會有感覺、共鳴，自然選擇我們的報紙。」

長久以來，台灣報業在綜合性大報的領導下，同質性高，解嚴後，雖然報業開放，自由化明顯，從差異化的角度看，多在政治立場的色彩上表現，香港《蘋果日報》渡海來台搶灘成功，首要因素就是它的差異化，創造了新市場與新讀者，這讓傳統報業經營者意識到，企業界競爭的管理與行銷知識，消費者至上的指導原則，同樣也適用於一向以文化事業自居的報紙。

二、開發廣告新策略

電視及新媒體蠶食報業廣告，報紙廣告成買方市場，不但被迫削價競爭，還得進一步想盡各種提升客戶滿意度的新作法，爭取廣告預算。2006年初剛卸下《聯合報》廣告部總經理的駱成分析，目前在報業廣為運用的，多是以建構差異化的行銷與服務為操作模式（駱成，2006），包括對廣告主進行客製化和全方位「整體解決方案」（total solution）式的服務，強化置入性行銷的能力，讓廣告的表現方式更多元；大型的報社更進一步結合編務、活動、網路等資源，以專案行銷式服務創造綜效，或是舉辦大、中、小型活動，帶進廣告營收。

駱成認為，這些提升客戶滿意度的新作法，經過實務測試，證實具有充分開發潛力及操作空間，營運虧損的報紙，能否掌握廣告主、廣告代理商對報紙廣告服務品質的需求，成為報紙能否轉虧為盈的關鍵因素。

（一）加值服務開發新客戶

有經驗的廣告主知道廣告放在何處有效，所以代理商分配廣告預算時，除了仍以閱讀率為主要考慮外，也開始注重讀者閱讀行為。報社業務人員借力使力，直接跟廣告主接觸，以報紙讀者結構為利基，提供加值服務，增加廣告效果，讓尼爾森閱讀率的不利衝擊儘量降低。

台灣的廣告，主要掌握在幾家大型代理商手上，近年來媒體大環境跟競爭型態改變，報社為了爭取廣告，紛紛加強業務開發人力資源。2006年，《聯合報》廣告部在組織上因應調整，服務代理商的營業廣告組外，和《自由時報》一樣，也增設開發組，從源頭去掌握廣告客戶。業務人員一方面跟廣告客戶接觸，提早得到預算訊息，以便向他們的代理商爭取廣告，更會進一步直接向客戶提案，以各種可能的包裝案，增加行銷效果。

周正賢承認，閱讀率的影響力還是很大，如果排名第三，業務人員加強廣告主服務，還可能成功爭取到廣告預算，若是掉到第四，努力效果肯定大打折扣。

「在閱讀率上處於落後劣勢時，我們會提供附加的服務，去說服客戶跟代理商。我們也扮演公關公司角色，在廣告推出期間，讓同樣的訊息在《聯合報》不同的版面出現；或舉辦活動，像是為遠傳公司辦母親節徵文，讓客戶願意把廣告放在我們這裡。」

所以，業務人員素質與訓練十分重要，報社開始要求具備行銷觀念，不只買賣版面，希望能進一步作客戶或代理商的顧問。《蘋果日報》就針對其讀者結構，為廣告客戶量身訂做廣告，協助吸引讀者，變成客戶的消費者。曾孟卓強調：

「在廣告服務方面，我們比其他三報積極，現在 40% 以上的廣告是我們自己設計、開發的。只有我們最了解我們的讀者，知道他們喜歡看什麼新聞，看什麼類型的廣告。」

曾孟卓舉了兩個實例說明他們的創意：

「當看到不合格枕頭的新聞時，我們隔天就找可以提供優質健康枕頭的賣場及供應商，請他們做廣告，他們沒有做廣告的經驗，我們教他，幫他提案，提供設計服務。」

「大家都說我們的新聞很血腥，很負面，廣告客戶若是也不認同，不放廣告，對作業務的我會很慘；我們的解決方法是：讀者看新聞後，會想到死人，那我們就開發『生前契約』的廣告。現在全台灣這種廣告獨家在蘋果刊登。」

《蘋果日報》的廣告來源，自己開發的直接客戶佔了近 5 成，曾孟卓說：「悲觀中我們樂觀，只有自己想辦法！」有這種主動積極精神，才能使這份新報紙在逆勢中持續成長。

（二）置入性行銷謀生路

報紙對廣告主服務，最受廣告主青睞的就屬編業合作的專案廣編版面，其中又以置入新聞式的報導最受歡迎，價碼較一般廣告具優勢。

既然一般廣告效益比不上新聞置入，廣告主或公關越來越喜歡這類買新聞版面的宣傳手法；《中國時報》財經記者出身的吳根成，感嘆廣告營收日益萎縮，置入成了客戶變相的廣告手法，報紙不但無法拒絕客戶要求，還要進一步以加深服務的方式競爭。

「廣告價格越來越便宜，報紙一方面要加工、加值滿足廣告客戶，還得遭受新聞、學界負面批評，作為社會公器的媒體人，當然不願見到這樣的局面，但是面對廣告量無法滿足版面的現實需求，報社不得不抹下臉來為之。」

根據《維基百科》的解釋，置入性行銷（placement marketing，又稱產品置入行銷 product placement marketing），是指刻意將行銷事物以巧妙的手法置入既存媒體，以期藉由既存媒體的曝光率來達成廣告效果；行銷事物和既存媒體不一定相關，一般閱聽者也不一定能察覺其為一種行銷手段。

王文杉認為，就新聞倫理，當然要盡量抵抗，但是在廣告傳播行銷上，編業合作這回事是走不回頭了：

「對不對、好不好是一回事，有些東西叫勢不可擋，編業合作就是這樣；但是作媒體的良心，是這一代人起碼要有的。」

以報紙現在的經營情勢，沒辦法拒絕編業合作，而且還得忍讓。王文杉透露，3年前，他在《聯合報》的社務會議上給編業合作下了定義：

「今天《聯合報》存在的唯一目的跟價值，是在扮演好監督者的角色，不是為了賺錢，因為已經沒錢可賺。所以，要聞、地方、財經新聞所在的 A、B、C 三疊報紙不能談編業、置入性行銷，如果 A（要聞）疊都做置入行銷，我們這個報紙乾脆關門算了。」

王文杉說他不反對編業合作，但不代表可以無限度的作。

「既然要作，就不要畏首畏尾，越檯面下作，問題越大，漏洞越多，私利可能性越高。與其這樣，不如拿到檯面上管理，約法三章，只要訂出大原則，就不會脫軌；編輯部有時會體諒業務部，幫業務部一些小忙，但是不能跟新聞內容雜在一起。」

財經新聞疊，大多數報導上市公司消息，王文杉不准有編業稿，「否則如何對那麼多的投資大眾交代？還能獲得讀者信賴嗎？」至於地方新聞版，王文杉說的直接：

「地方新聞永遠是歌功頌德，記者與政府官員關係好到水乳交融，這是媒體生態出了問題；所以，報社跟地方政府談合作標案，我心中是萬分掙扎、矛盾。如果是大型活動合作標案，像是彰化縣的花卉博覽會，由總社直接出面談，還在可掌握範圍之內，但是不准記者跟地方政府談置入性行銷。」

看準置入性行銷的效果，行政院自 2003 年起，統籌媒體通路集中採購案，中央和地方政府一樣，也開始買電視節目時段及報紙版面行銷施政成果，其中第一期及第二期還專設「置入性行銷」項目，進行 SARS 防治、公投等政策宣導，引發外界對新聞局操控媒體的質疑。集中採購案實施 3 年後，於 2006 年 4 月劃下句點，新聞局長鄭文燦說，停止集中採購，只是因為外界誤認新聞局假借統籌各機關文宣資源，干涉新聞或操控媒體（新聞局，2006-02-16），採購只好回歸各部會依政策傳播需求自行辦理。

這項採購案平均每年預算近 10 億元，回歸各部會辦理，機會仍不變，加上地方政府各自編列的預算，對營運困難的報業，當然是積極示好搶奪的目標。各大報刊登重要新聞的第一落，各式各樣的座談會經常可見，表面上，這些座談會都是由報社高階主管與專家學者共同主持，談論的也多是新聞議題，實則是政府機關或是一些團體組織，花錢買的施政、宣傳服務。儘管這類的規劃，對讀者也具一定的資訊服務功能，所謂吃人家的手軟，當媒體需要發揮監督政府施政角色

功能時，總要留點情面。

置入行銷在影視娛樂、消費、旅遊等軟性版面更是嚴重，配合新產品、店面、展覽、旅遊行銷，或是影視、音樂節目與活動等宣傳，充斥每天的報面。王文杉認為，如果連這些版面都不作，報社營收失血，大家就得一起吃苦果。避免業務部失控，他規定編輯部參與並掌控作業，兩部門定期開會，由個案窗口操作，對主管負責，不准業務員直接跟記者聯繫。

「幫廠商敲藝人通告，藝人代言的若是我們廣告主的產品，新聞見報做大一點，有何不可？影視軟性新聞作編業合作，沒有大是大非，可以配合；我對聯合報編輯部的定見有信心，會幫我把關。」

雖然尺度不一，杜念中說，《蘋果日報》准許置入主題和客戶溝通方向，但需完全由記者主導，出刊前客戶不可以看稿，「但是，一些報紙由地方記者帶業務人員拜訪客戶的作法，我們不允許。」

不過，《蘋果日報》在新聞版面上卻時常出現由業務單位製作的「廣編特輯」專欄，雖然專欄右上角會打上小小的「廣編特輯」，但仿照新聞報導方式置入新聞版面，讀者通常不會注意是廣告，尤其是第一落（A）「健康版」，經常以人物訪談方式，介紹藥物食品療效，文內編入照片及類似圖表的廠商產品廣告插排，這種廣編稿還常放在頭題新聞位置，非常醒目。總編輯陳裕鑫解釋：

「廣編特輯是業務單位在版面上的服務，不是編採的置入行銷，我們要求一定要標明是廣編稿或廣告。編輯部不容許有廣告主付錢、新聞方式呈現的報導，這個最後的分際一定要守住，否則《蘋果日報》的價值就減少了。」

和新聞報導不正確一樣，如果《蘋果日報》報導的餐廳，被讀者批評得很激烈，編輯部就要檢討、調查，若是發現拿錢，更要處分。陳裕鑫強調，規範與媒體良心，讓他們的同仁不敢作假，如果內部發現說謊、造假、報假帳，幾乎都會開除。

《中國時報》主管在訪談中都提到，王健壯接任總編輯後，嚴拒置入行銷進新聞版面。對王健壯的堅持，吳根成說：

「《蘋果日報》的廣編特集就擺在新聞版面裡，《自由時報》的小開〈週末生活版〉，軟性的報導還可以量身訂做。但是，置入在中時完全絕跡。廣編稿，和《聯合報》一樣，報眉上要標明是廣告，記者不能代替服務。站在新聞專業的立場，我們尊重新總編輯的堅持。」

承認過去幾年一度棄守原則的《中國時報》社長林聖芬感嘆，情勢比人強，接受置入行銷，完全是經營基本面出了問題。置入的防線要架構在哪裡？中時新總編輯的堅持，應可訂出明確的區隔。不過，「客觀講，放容易，要收很困難；

而且現實上，對營收有一定程度的影響。」

（三）編業整合行銷拚業績

儘管報業經理人都心存新聞公平正義，面對持續縮減的廣告收入，在活命陰影下，報紙不得不繼續絞盡腦汁，思考爭取廣告營收策略。2006年12月中，《聯合報》編輯部繼企劃組後，正式增設活動組，接收《民生報》停刊後留下的活動組全班人馬，加強和政府或工商企業合作辦活動等業務，開展編輯部業外營利。

台灣的報業，20多年前就有所謂的工商服務版面，聯合報系的《經濟日報》還設置和編輯部同位階的「工商服務部」，擁有龐大編採隊伍和獨立的版面；《民生報》是第一個在編輯部設置「活動組」的報社，近年來，撐起整個報系對外活動的要務，5年前，《聯合報》先引進少數人力，在編輯部設置業務相近的企劃組，《民生報》停刊後，活動組又成了唯一全員被《聯合報》接收的單位，顯見此一業務受重視的程度。

行銷企劃人員進軍編輯部，編輯部人才也同樣被派送到廣告業務部，擔當主管編業合作的重責大任。四大報中，聯合、中時的廣告部總經理，都是財經記者出身，《聯合報》周正賢2005年底上任後，陸續自聯合、經濟兩報請進4位記者，後續的延攬動作還在進行中。周正賢說，用編輯部的人，是爲了廣告業務競爭上的需要。

「現今廣告業務能力要強，提供的服務要比別人多，這都需要不同的策略，不同背景的人可帶進新的思考方向。外面找行銷人才，對報社不了解，編輯部的人，見多識廣，人脈充沛，是最現成的人才庫。目前實證的確發揮效力，編輯部來的主管陪著業務人員拜訪客戶，有很多成功的案例。」

編業兩部整合行銷的動作，2004年間，在《聯合報》裡試著展開。吳根成訪談中提及，《聯合報》每月社務會議都會報告編輯部協助多少業務，《中國時報》因爲以前沒有注意到人力的訓練，不若《聯合報》有效力，這方面的戰力必須加強。

本研究取得2005年12月《聯合報》社務會議中廣告部的報告顯示，2004年12月到2005年11月的年度統計，透過編務協助帶進的業績多達483案，總額超過1億元，協助的單位包括編輯部綜藝中心、地方中心、大台北中心、副刊組，及採訪中心的經濟組、醫藥組與生活組，其中光是地方中心就帶進406案，總金額超過4千萬元，而主管影藝、消費新聞的綜藝中心，雖只帶進46案，總金額卻高居首位，將近5千3百萬元，足見實力雄厚，也印證王文杉定調的置入行銷操作方針。

報業閱讀率持續萎縮，廣告市場越來越傾向買方市場，爲了吸引消費者注意，廣告商想盡各式花招要求報紙配合，報紙掌握編業平衡的優勢地位已然喪失。除了置入行銷、廣編稿等服務，2005年以來，以新聞報導方式呈現的強勢廣告，進佔報紙頭版頭題位置的情形愈見普遍，甚至出現一大張4個版，包覆在整份報紙外的「外包式廣告」案例，還安上報名的報頭，和平日報紙規格無異，希望達到吸引讀者注意的效果。聯合報系的《民生報》最常採用外包式廣告，每個月會出現一、兩次，大多是名牌精品、汽車或大賣場，2006年，《聯合報》也開始出現，例如，爲高鐵通車製作的「高鐵專題」，以AA1—AA4的4個版，包在A落報外，專題帶有「聯合報」報頭，旁邊「高鐵紀元、明起奔馳」的跨欄大頭題，下面還有半版日本三菱汽車廣告，全然平日報紙頭版規格，讀者閱報時，一時還真分不清是廣告服務（聯合報，2007-01-04）。

三、全方位搜尋新讀者

本研究訪談期間，接受訪談的主管都提到《蘋果日報》對他們的衝擊，但也承認，如果不是《蘋果日報》，2003年後的台灣報紙整體閱讀率，不可能還在50%上下擺盪。根據他們的分析，以《蘋果日報》50萬份上下的發行人數，扣除三大報流失約5%到10%的報份，還創造了30萬份新市場，也就是它開發了一群原來不看報的讀者，其中又以年輕人為大宗。

【表 5-1】 不同年齡層閱報率比較表 單位：%

| 年齡層\報別 | 蘋果日報 | 自由時報 | 中國時報 | 聯合報 |
|---------|------|------|------|------|
| 12-14 歲 | 9.7 | 6.8 | 5.0 | 3.7 |
| 15-17 歲 | 17.0 | 11.9 | 8.4 | 8.9 |
| 18-19 歲 | 19.6 | 10.6 | 5.5 | 11.8 |
| 20-24 歲 | 24.4 | 14.2 | 10.3 | 8.8 |
| 25-29 歲 | 22.1 | 16.9 | 10.6 | 9.8 |
| 30-34 歲 | 22.8 | 17.7 | 12.6 | 13.3 |
| 35-39 隨 | 17.1 | 18.6 | 12.0 | 14.3 |
| 40-44 歲 | 15.9 | 19.2 | 14.0 | 16.2 |
| 45-49 歲 | 10.7 | 19.6 | 11.4 | 14.3 |
| 50-55 歲 | 8.5 | 20.6 | 10.2 | 12.4 |
| 56-60 歲 | 6.5 | 12.6 | 7.1 | 13.4 |

*資料來源：2005年尼爾森媒體大調查、昨日閱讀率。

*資料提供：《蘋果日報》

由【表 5-1】2005年「不同年齡層閱報率比較表」可以清楚看出，《蘋果日報》12-34歲6個年齡層的閱讀率，遠超過其他三報，而該報本身的閱讀結構，也是以15-34歲的年齡層為主，這樣年輕化的閱報結構，讓多年來老以年輕人不看報為說辭的傳統報紙，開始警覺以往的經驗是不是出了問題。

尼爾森總監滕青芬分析，根據媒體大調查的資料，現在各報的硬性新聞閱讀率越來越低，看報比較大的比重放在娛樂、家庭消費、親子、藝文等軟性新聞上，這種趨勢給了《蘋果日報》竄起的機會，「有人說這份新報紙是不良體，但是這麼高的閱讀率，還是有它的商業價值，它抓到了市場的機會點。」

《蘋果日報》開發的新市場，當然不完全是年輕族群，由於它貼近市場，以讀者喜好為依歸的編輯方針，同時吸引了其他年長族群的注意，這種全方位蒐尋新讀者的作法，果然在台灣報業市場打下另一片新天地，讓過往堅持菁英主義的報業從業人員，開始把編輯注意力移轉到軟性新聞版面，儘管表面上不承認，也都或多或少的試探其年輕、聳動、辛辣的呈現手法。

（一）市場導向取代菁英主義

長久以來，台灣的報紙都抱持很強的菁英主義，認為報紙應主導新聞，告訴讀者應該如何。《蘋果日報》卻把讀者當作消費者看待；社長杜念中就說：

「我們提供讀者關心、有用的資訊，《蘋果日報》不光是媒體，也是服務業、消費業；報紙服務讀者的方式、內容不一樣，前途就不那麼黯淡。」

《蘋果日報》重視讀者的程度，可由定期舉辦的「讀者會」（focus group、蘋果日報稱為讀者會）證實。杜念中指出，現在的讀者水準高，又聰明，報紙要不斷跟讀者溝通，才知道他們真正關心的是什麼：「我們很怕掉進媒體封閉迴路狀況，極力避免把本身的想法當成大眾的意見，不斷報導自己關心的事件。」

滕青芬認為這種觀念有其道理：

「從行銷的角度看，現在產品行銷走向消費者導向，壹傳媒進來後就秉持『讀者要看什麼，我給你什麼』的方針，和以前三大報時，上對下的媒體宣傳不同，這讓傳統的經營者注意到必須調適作法。」

在各報以消費者需求為導向的策略思考中，大多數都可說是，在不違反各報核心價值前提下，複製《蘋果日報》市場成功的經驗，台灣報紙「蘋果化」成了媒體市場討論的話題。《聯合報》除了版面轉得比以前活潑些外，也實施焦點團體訪談會（focus group），試著聽市場的聲音；《中國時報》則是率先改變頭版及焦點要聞版新聞版性，經常突出處理聳動、刺激的社會新聞，讓讀者產生該報轉變品牌定位的疑惑，2005年底王健壯接任總編輯後，重新經營該報傳統重視政治、財經等議題的質報路線。整體來看，參考得最多，並在市場上正面與《蘋果日報》交戰的是《自由時報》。

自從2005年第二季，《自由時報》閱讀率龍頭寶座首次被《蘋果日報》奪去後，該報內部危機意識四起，8月間更進行了大規模的組織調整，縮短指揮流程，還一口氣調整了十幾位主管職務，並出現「執行長」這類商業管理氣息較重的稱謂，最特別的是，影藝中心底下新設的「專案組」，幾乎等同狗仔隊，影劇新聞自此「蘋果化」得明顯，自由記者則形容這是「師夷之長以制夷」。

《聯合報》總編輯黃素娟在之後的一項內部會議，就《自由時報》大改版提出報告時，提出4點觀察，直指該報「蘋果化更趨明朗」：

- 社會新聞地位提升、份量加重。以前兩天為例，一、二、四版都是社會新聞，再加 B 落「社會焦點」兩個半版社會新聞，版位前移，篇幅大增，總量已與蘋果相當。
- 成立影視狗仔隊。已有不少狗仔跟拍的照片及報導見面，如全版刊出小 S 學畫畫等。
- 圖文比例放寬。社會、影視、消費等版，圖片放大、增多。
- 組織也「蘋果化」，改為三大中心：大政治、大社會、大生活。

《自由時報》執行副社長俞國基在訪談中透露，這完全是新任社長林鴻邦的想法，「他從行銷的觀點看，認為蘋果好賣，所以除了第一落還保持自由使命派的結構，後面版面可以學蘋果。」總編輯陳進榮則說：

「有對手才有競爭，這也是讀者的福氣。三大報以前的社會新聞只有很小版面，我們增加一大張的社會新聞，但不會像蘋果一樣煽腥、血淋淋的處理新聞。除了現象，我們會去找原因，告訴社會如何防範。至於『專案組』，狗仔的對象只限影劇圈。」

如果以閱讀率來評斷，《自由時報》的「蘋果化」似乎發生市場競爭效果。從 2005 年第三季開始，兩報此消彼長，龍頭寶座一直未讓《蘋果日報》坐穩，2006 年，終於以 0.7% 的差距，奪回第一位。

（二）大分眾概念行銷

綜合大報耕耘軟性新聞版面開發新讀者，一報通吃各類讀者群，光是四大報，就吸走 80% 的報紙廣告市場，讓《民生報》、《大成報》、《星報》等分眾報紙越來越沒有市場。王文杉在一次《聯合報》內部談話中談市場分眾化趨勢時曾說：「今天的報業競爭也是一樣的道理，社會的生活型態不斷在改變，我們必須保持自己的敏感度，了解不同分眾族群的需要，以最快的速度 and 最好的服務去爭取這些分眾的認同。這些群眾不見得會喜歡一整份報紙，但是卻很可能因為一份報紙裡有他認同和喜愛的版面，而成為忠實讀者（王文杉，2004-12）。」

王文杉認為，台灣是一個不斷在產生分眾和族群的社會，報紙其實已經和量販大賣場一樣，是一個百分之百的「大分眾」產品，必須能同步滿足諸多品味和喜好不同的分眾，而這一代報業工作者所面臨的挑戰也勢必更嚴苛。

此一大分眾行銷的新概念，越來越成為四大報的努力目標，以生活消費、影視娛樂為主的軟性新聞版面，不斷擴大，而市場行銷證實，只要符合消費者需要，的確為各報帶來發行量與閱讀率提昇的商機。《蘋果日報》周六、日分別推出的〈地產王專刊〉及〈家居王專刊〉，每月第一個周日再加推〈時尚專刊〉，為該

報贏來不少讀者群，讓積極在原有版面製作各類型專版的三大報，不得不將「增刊」當成流血促銷的目標策略，2005 年後引起報業市場重視的兩樁成功行銷案例，雖讓聯合、自由兩報獲得相當驚人的成績，但卻是砸重金大失血換來的。

■ 「聯合報加星報專案」

一直為娛樂消費版面張數無法與蘋果、自由兩報競爭而苦惱的《聯合報》，2005 年 9 月中，突然將該報系給年輕人看的小型報《星報》，夾在零售的《聯合報》裡，免費贈送，一開始，威力不小，根據邱光盛的說法，足足讓《聯合報》的零售成長了兩成，並於 12 月達最高峰。傳統上，在南部的零售市場，《聯合報》一直輸給《自由時報》，12 月，居然出現一次微超的好成績。

■ 「自由週刊」

同年 11 月，《自由時報》更大手筆的，於每周五、六、日三天，每天加送類似小開本雜誌式周刊〈週末生活版〉，週六再加送一疊〈房地產版〉，贏回了被《聯合報》奪去一個月優勢的南部零售市場，更為和《蘋果日報》的閱讀率霸主爭奪戰，添薪加火，2006 年開年第一季，不但贏回寶座，也吸走聯合、中時一些讀者，連兩報花了很長時間，在彰化用高籌碼、贈品推廣來的報份，都保不住。

「聯加星」只發零售，一天兩大張加上代送費，每月要花上千萬元，對已經發生鉅額虧損的《聯合報》，是大負擔，但是唯恐停掉專案，好不容易吸引來的年輕讀者會迅速流失，夾送的《星報》只好減張因應，最後只剩下 1 大張 4 個版，直到 2006 年 11 月 1 日《星報》停刊，才結束專案。至於〈自由週刊〉是連訂戶都送，而且每份多達 32-40 頁，光是紙錢就大得嚇人，儘管自由時報集團財力雄厚，成本壓力仍可想而知，包括《中國時報》李家德在內的報業主管均估計，2006 年，《自由時報》應該是要賠錢的。

唯一沒有增刊促銷的《中國時報》，也在既有版面上，每周分別以校園、囍事、元氣、魅力、熟年及居家等不同的週報名稱改版，鄭家鐘雖說是新總編輯藉此了解讀者需求，試探質報定位，看在報業同行眼中，當然也是為了應對這一陣增刊促銷戰火。

報界都了解，整個媒體環境大概是往分眾走，讓廣告主能清楚掌握廣告效益的也是分眾媒體。有線電視的興起，某部份看，也是偏分眾行銷，才吃掉無線電視及報紙兩塊大眾媒體的市場；女性雜誌，發行量沒什麼成長，廣告量卻大幅增加，也是分眾上做得好。凱絡媒體李桂芬強調：

「三大報長久以來，區隔不是很大，未來在分眾上可能得各自努力，找到讀者對內容與消費取向一致性的區塊，才比較容易向廣告主訴求，這種市場區隔、定位的功課一定要做好。若還是大眾化定位，會很容易的被網路、雜誌、有線電視等分眾媒體瓜分掉廣告預算。」

（三）免費報與小開報

1、免費報開戰

2006年12月19日，台北市長馬英九與他的團隊總辭當天，《聯合報》以1億4千多萬元的天價，標下「台北捷運報」3年的租約權（中央社，2006-12-20），可以獨家在捷運「路權」範圍內，免費贈閱「捷運報」。

台北捷運報授權招標案，原有三家報社競標，其中一家在資格標⁶時被刷掉，剩下《聯合報》及《蘋果日報》兩家競標，《聯合報》出的標價，居然是《蘋果日報》2千5百多萬元的5.6倍，業界稱為「天標」，實不為過，也顯示《聯合報》勢在必得的決心。

聯合報系看見全球免費報風潮帶來的衝擊與效益，早在2004年11月底，開始以小規模的試驗方式，發行類似芝加哥論壇報系《紅眼報》的《可樂》報，也是多年來台灣唯一正常出刊、具規模的免費報；創刊一年後，未獲預期廣告績效，遂改變編輯政策，將原來標榜給都會雙領族看的都會捷運報，轉型成新聞資訊小報，號稱每日10萬份的發行人數，也縮了一半。

聯合報系探路捷運免費報，用的是鴨子滑水戰略，一方面將「可樂」報名加上「新聞」兩字，轉型成類似全球Metro報的資訊小報，另方面向市府推銷Metro報在國外的進捷運站租約權概念。為加強未來的實力，還於《可樂》報外，另抽調日、晚兩報人力，組成「捷運報標案小組」，秘密實兵演練，一度引起報系內部對捷運報鬧雙包的質疑與討論。

為了探求國外成功的免費報經驗，王文杉曾特地到香港拜訪Metro的《都市日報》總裁顧堯坤，鑑於兩地報紙消費市場與閱讀習慣不同，王文杉雖沒有複製香港經驗，但是他深刻感受，香港Metro最大好處，是香港地鐵獨家使用，而且有最低發行量的保證，台灣若要成功，起頭就需要有發行人數背書，才能爭取到廣告主的信心。

王文杉自香港回來後，開始積極對台北市府展開遊說，建議參考香港經驗，以招標方式，訂定最低發行人數等規範，開放免費報進站，在捷運內發報。

和歐美一樣，台灣剛開始出現免費報時，大部分也以捷運為主戰場，目標讀

⁶根據台北市政府的捷運報招標規格，每份報紙版面大小約現行日報的一半（37公分乘55公分、相當於現在市場上的小開報），周一到周五，每日發行5萬份以上，每份6到12大張，採雙面8色全彩印刷，禁止有任何型式的夾頁廣告。此外，也限定報紙涵蓋版面不得超過60%，新聞內容以「純淨新聞資訊」為主，不得刊登任何政治性或宗教性議題評論（中央社，2006-12-20）。

者瞄準捷運人口，只是捷運局不准報紙進站，各家報紙只有花錢請人在站外發送，績效一直不理想，鮮有賺錢者。早期除了幾家傳統大報為衝閱讀率，抽調既有版面印製的試（贈）閱報，較具規模外，在捷運附近不時出現的小型免費報，大都不定期出刊，生命多不長久，沒能改變讀者對傳統報紙的閱讀、消費習慣；唯一正常發報的聯合報系《可樂》報，創刊兩年仍無法達到自給自足的廣告業績，發行量陸續下降，版面最後減少了一半。

早在捷運租約權開標前，王文杉接受本研究訪談時就說得明白，如果捷運報標不到，《可樂》報就停刊。

「我跟《可樂》報同仁說，我們將面臨生死的關鍵，在台北市，如果捷運局不招標，或是標單出來我們作不了、標輸了，《可樂》報都收攤；如果標到了，我們拼了，就算實驗，也賠不了多少錢。」

由於台北捷運報租約開標日一再延期，《聯合報》不顧其他報社免費贈閱報的競爭，11月1日起，先停掉多年來為衝閱讀率，在各捷運站口免費發送的《聯合報》試閱報，並將《星報》停刊，為《聯合報》零售帶來佳績的「聯（合報）加星（報）」專案，同時結束；接著以高出《蘋果日報》5倍多的標價，搶得捷運報獨家權；顯見其一路舉措都是抱著勢在必得的決心。

台北市政府這項招標，沒有底標，由出價高者得標，所以才會出現《聯合報》出價高過《蘋果日報》5倍餘的驚人差距，不過，王文杉並不後悔，事後，他對捷運報標案小組說：「這要看你有多想得到它！」

獨家權代表隱藏可觀的廣告效益，《聯合報》1億4千多萬元的標價，等於每個月要向台北捷運局交超過389萬的權利金，扣除周末、週日不出報，換算每天的「買路錢」約19萬，《聯合報》當局能在鉅額虧損當下，仍以大手筆砸重金搶標，顯然是看好台北捷運每天115萬人次的通勤新市場，有靠廣告賺回的信心。

2006年8月，《蘋果日報》曾孟卓在本研究訪談時，還強調台灣免費報不會賺錢，不會投入。2個月後的10月23日，突然宣佈推出《爽報》，每天大手筆的發行15到20萬份，在台北縣市主要捷運站及台鐵車站出入口免費發送，先一步搶攻通勤族免費報紙市場（張勵德，2006-10-23）。

曾孟卓在接受本研究回訪時說：

「辦免費報，是黎（智英）老闆9月作的決定，只給我們一個月的時間籌備。黎老闆有信心，所以一開始就出20萬份。《爽報》運用《蘋果日報》既有人力、資源，除了印刷成本，並沒多花錢，至於廣告是否能支應，還很難說，只有編業兩部門分開努力了。」

香港免費報競爭激烈，使香港《蘋果日報》營收下滑，一位媒體資深主管表示，黎智英決定在台灣發行免費報，是要把香港失去的，在台灣贏回來（鄭呈皇，

2007-03)。同時監管《爽報》的《蘋果日報》總編輯陳裕鑫說：

「蘋果的免費報是針對『不買報的捷運族』，定位在『年輕人、上班族兩族群』。雖然內容訊息與人力都取自蘋果，風格很像小型《蘋果日報》，但是，《爽報》以即時新聞為主，娛樂為宗旨，內容精簡，沒有價值判斷；不像母報內容豐富，涵蓋面廣，注重實用，有是非判斷，訴求讀者的共鳴、批判。」

《爽報》為拉攏人氣，創刊時不僅打出廣告半價促銷，還找藝人和穿著清涼的辣妹送報，所費不貲。為了吸引不坐捷運的年輕人，同時推出 Sharp Daily 網站，以 flash 技術製作新潮電子報紙，清晨與紙本報紙同時上線，免費供讀者上網閱讀，網上另設各種年輕族群喜用的互動專區，收取意見，雙管齊下，爭取閱讀率。

根據《蘋果日報》自家的報導（2006-10-24），《爽報》每天以發行 15 萬份計算，一個月的成本約達 2 千萬元，總編輯陳裕鑫說，台北地區捷運族平均要花 20 到 30 分鐘通勤，坐車時可以閱讀免費報吸收資訊，加上高鐵和高雄捷運未來通車，捷運報的發展指日可待。

《爽報》創刊日發行 20 萬份，之後停留在 15 萬到 17 萬份間，每天維持在 28 到 32 個版，一個月後廣告開始聯賣，業務人員加強行銷，除了瞄準台北捷運族，行銷擴及到新竹以北的鐵路車廂及公車。

因應免費報發展趨勢，尼爾森〈媒體大調查〉自 2006 年開始，將《可樂》報列於報紙類調查，《爽報》發行不到一個月，中華民國發行公信會於 11 月正式決議，將免費發行報（Verified Free Distribution，簡稱 VFD）發行量之稽核，列為受託業務項目之一。跟《蘋果日報》一樣，《爽報》加入發行量稽核，每天在報頭刊載發行數字⁷。

聯合報系取得捷運合作權，獨家掌握了通勤的人口，等於掌握了最大的通路利器，這樣的行銷優勢，將會大大提升報紙的傳閱率。面對未來 3 年的競爭，曾孟卓認為，台北捷運報獨家授權 3 年一標，《蘋果日報》這次沒標到合作權，《爽報》照樣可先在站外行銷。未來 3 年，將會是捷運站內聯合報免費捷運報，站外蘋果《爽報》之間的競爭，全球火熱的免費報戰火，開始延燒到台北。

標得捷運報租約權後一個月，《可樂》報停刊，聯合報系全力籌備新的捷運報；3 月 26 日，以英文 *U paper* 為報名⁸的免費報正式出刊，以提供大台北捷運族生活資訊為主要目標。台北捷運 69 個站的進出閘口附近，設有專屬報箱，周

⁷ 2007 年 1 月發行公信會稽核《爽報》平均為 155,908 份，6 月 8 日，《爽報》刊載印數為 17 萬份。

⁸ 聯合報捷運報以英文 *U paper* 定名，U 取聯合報 *United Daily News* 的英文首字字母，另以與 your 發音相近，也有 your paper--「你的報紙」的意涵。

一到周五早上 6 點半以前，報紙上架，免費供通勤族群取閱，每天發行至少 18 萬份，30 到 48 版。

創刊首日，*U paper* 採熱鬧的互動式行銷手法，要求捷運族配合「服裝密碼派對」(dress code party) 指示打扮，只要被埋伏的攝影入鏡，就有機會登上 *U paper* 頭版，還可免費暢遊捷運 80 天。參考香港《都市日報》的作法，報上不時提醒讀者：在捷運路程中看不完，可以帶到辦公室、家裡繼續閱讀；如果想與其他人一起分享，請在出站前，將報紙放回報箱最下層的綠色回收區(林宜靜，2007-03-26)。

不讓《爽報》電子報紙專美於前，*U paper* 也同步推出以 PDF 檔方式製作的電子報紙，將戰線延燒到網路，爭取捷運族外的年輕族群。《爽報》則於 5 月 7 日進軍台中，在台中火車站等 20 個重要路口和據點發報，再開新戰場。

本研究訪談過程中得知，幾家大報其實都了解國外免費報的風潮，知道歐美市場成功開發免費報的，多是傳統大報業集團，但顧慮投入市場，會搶掉母報讀者，而且對創造台灣捷運族群看報的習慣，也不敢抱持樂觀態度，所以一直止於評估階段，尤其看著《可樂》報沒有產生預期的榮景，就更加沒有投入市場的意願。《中國時報》鄭家鐘就質疑：

「目前捷運站有試閱報，正常廣告都有問題，再去開闢純粹靠廣告的免費報，而且還要跟地區性的夾報廣告競爭，是否真的有效益？」

免費報在台灣到底有沒有前途？王文杉認為有可能，但還不能很有信心的說一定行，跟環境、媒體呈現的方式、策略、閱讀行為有很大的關連。

「免費報不用花錢買，只要讓讀者有最低程度的滿意，做到『黏手』就好。聯合報系作免費報，我下的定義就是，給不想增加太多的深度、不想看太多評論、分析的上班族，一份可以黏手的刊物，讓他們在最短的時間，可以知道發生了什麼事，到辦公室不會變成白痴。它是種速食文化，不需要讀者愛我的報，只要能拿起來看就好。」

這也是市場區隔，《聯合報》繼續以滿足核心讀者為目標，往質報的路走，另外作一份免費報，開發新的、年輕的讀者。

免費報為求節省成本，都是運用母報的資源，《聯合報》會不會擔心捷運報影響到既有讀者？王文杉強調，免費報成勢時，絕對不是對一家市場的影響，如果對《聯合報》影響 3 分，中時、自由兩報各影響 2 分，蘋果 1 分，整體算是加分；聯合報系辦媒體是為了接觸最多的人，爭取更多的注意力 (eyeball)，要有影響力，只要「正派辦報」的蘊涵不變，是《聯合報》，還是捷運報，名字並不重要。

免費報在台灣市場會不會發生如國外般的席捲風潮？能否開發足夠活命的

廣告來源，成為賺錢的新事業？它能否為母報開發新的讀者與廣告市場，或是反而產生市場襲奪效應？都需要一段時間的觀察。

2、版面瘦身減成本

全球盛行的大報變身小開報風氣，2005 年開始在台灣發酵，捷運免費報《可樂》報打頭陣後，聯合報系的另外兩份休閒娛樂報隨後跟進，4 月，《民生報》先將周日版改為「小型休閒報」，5 月，《星報》正式以 8 開報改型。

《民生報》小型報問世後，曾在台北市的建國花市及台北、台中、高雄火車站等人潮聚集的地方發送贈閱報促銷宣傳，市場評價兩極，雖然認為翻閱方便，但是「文字太多、太密，照片太小，版面留白太少，呼吸空間不夠...（邱文通，2005-06）」反應更直接，該報隨即做了修正，但是幾個月後，仍然不敵讀者反應，退回大開原貌。

《星報》則是採取實驗性的產品革命，不但全面改成八開小型報，為了達到精美印刷效果，更不惜採用模造紙印刷，為減輕增加一倍的成本，不得不減張，以萃取新聞的觀念，將每日出版保持在 8 大張 32 個版容量內。改版雖然得到短暫的發行績效，卻難敵長期虧損的命運，併入「聯加星」專案後一年，終於停刊。

整體來講，截至 2007 年初，除了主打捷運族，創刊就是小開的《可樂》報、《爽報》及 *U paper* 等免費報，台灣沒有一家大報，敢像《泰晤士報》一樣完全變身小開報，繼《民生報》後，也只有《自由時報》每周三天的〈週末生活版〉，及《聯合報》周六、日的〈快活週報〉，是以八開小報的方式夾報贈閱。

王文杉分析，歐美先進國家風行小開報，都是因應環境。他們大眾運輸工具便捷，距離長，需要一些時間，而且零售市場相當成熟，報紙是在外邊買的，英國還有口袋書。他認為，在種種主客觀因素不變的情況下，除了要便於攜帶、易讀的捷運報，台灣的報紙不宜輕易作小開報，結論就會像《民生報》一樣。

「《民生報》周日作小開報，我從頭到尾就不認同。因為變了樣貌，就變了本質，厚厚的一疊，密密麻麻塞一堆文字，內容不做改變，分類沒以前的好，版面的氣勢也不如，而且 80% 是家裏的訂戶，沒有攜帶性的問題，硬要改變，是自暴其短。沒得任何好處，反而還得罪廣告主，沒有意義。」

除了改成小開報的《泰晤士報》，美國主流報紙的縮版是將寬度縮個幾吋，改得瘦長，都是為了節約成本。王文杉說，不要相信他們環保意識或便利閱讀的說法，國際紙漿、石油價格上揚，帶動原物料價格上漲的趨勢是不變的，報紙寬度減少後，跟市場說加張，其實，他們算的清清楚楚，總版面絕對是少了。

鄭家鐘說，《中國時報》尺寸也有縮小的計畫，但是縮得有限，看不出來，除非進一步減張，否則對紙的節省有限。若是寬度縮一吋，由 30 吋縮到 29 吋，一年差不多省一億，就可觀，不過這需要印刷設備的調整配套，還是要花錢的。

儘管如此評論，參考歐美報紙的作法，2006 年第四季，聯合、中時兩報不約而同地將報紙的寬度縮窄，中時縮窄 1 吋，聯合縮了 2 吋，由於事涉敏感，兩報沒有公開宣佈，讀者也多未察覺這項改變。

(四) 開發年輕讀者

1、抓住年輕人的注意力

年輕人不讀報，不是台灣獨有的現象。由於年輕人是所有閱報族群中流失最嚴重的，而剛好又是廣告主最仰仗的消費族群，台灣各大報這些年來的行銷策略，無不以這個族群為焦點。

2002 年以後，台灣人口的結構逐漸轉變，年輕族群減少，分析主要媒體的市場轉變，報紙 35 歲以上讀者群，佔了一半以上，2003 年《蘋果日報》加入市場後，維持住 50% 的總閱讀率，填補 25 歲以下逐漸流失的年輕讀者群（柳惠文，2004）。根據尼爾森 2004 年的調查資料，聯合報系讀者年齡層偏長，集中在 35~49 歲族群，中國時報報系集中於 30~49 歲，《蘋果日報》的讀者結構相對較年輕，偏重在 25~44 歲，如何克服讀者群老化、吸引年輕族群的目光，自是重要課題。

【表 5-2】 年輕族群 10 年閱讀率變化

| 年度 | 年齡/閱讀率% | 聯合報 | 中國時報 | 自由時報 | 蘋果日報 |
|--------|-----------|------|------|------|------|
| 1995 年 | 15 - 19 歲 | 20.0 | 17.8 | 11.9 | * |
| | 20 - 24 歲 | 27.1 | 25.1 | 9.8 | * |
| | 25 - 29 歲 | 29.5 | 29.8 | 13.8 | * |
| | 30 - 34 歲 | 28.0 | 23.1 | 16.7 | * |
| 2005 年 | 15 - 19 歲 | 9.9 | 7.4 | 11.5 | 17.9 |
| | 20 - 24 歲 | 8.8 | 10.3 | 14.2 | 24.4 |
| | 25 - 29 歲 | 9.8 | 10.6 | 16.9 | 22.1 |
| | 30 - 34 歲 | 13.3 | 12.6 | 17.7 | 22.8 |

*資料來源：1995、2005 年尼爾森媒體大調查

其實，年輕讀者的開發，在某些報紙的努力下，仍然有逆勢成長的好成績，這可由 1995 年與 2005 年，四大報 15 歲到 24 歲年輕族群的閱讀率變化（表 5-2）清楚看出：2005 年時，年輕族群在《蘋果日報》及《自由時報》佔的比重最多，

才加入市場的《蘋果日報》，以其行銷特性開發並掌握了最多的學生族群，1990年代崛起的《自由時報》，由於深耕學校報市場 10 多年，年輕族群閱讀率不但超過聯合、中時兩報，20 至 24 歲年齡層還比該報 1995 年上升 4.4%，《聯合報》及《中國時報》卻是攔腰大斬超過一半；從世代分析，《自由時報》在 1995 年時，15-24 歲的閱讀率合計 21.7%，10 年後 25 到 34 歲年齡層的閱報率的也跟著擴大到 34.6%，取得市場優勢。

「台灣報紙太老了！」《蘋果日報》社長杜念中說，對年輕人來講，報紙是一個陳舊的東西，屬於上一個世代的，大多是父母訂的，蘋果來了以後，開發一些本來不看報的年輕讀者，他們會看報紙、買報紙。

「過去有人說，我們只有年輕人看，有社經地位、有知識的不會看蘋果，後來發現不是這樣，年紀大的也喜歡看，因為閱讀方便，很大的照片，字也比較大。年紀大的看蘋果，還有一個心態，可以縮短與年輕人、與社會的距離，這是衍生的效果。」

《中國時報》李家德持相同的看法：「我們的報紙不適合年輕人看，思維邏輯是 20 年前的。」他更露骨的說：

「我們老認為自己正派，年輕人可不這麼認為，《蘋果日報》、《爽報》就是合他們的調調。說蘋果不正派的報紙，自己的影劇版裡就乾淨了嗎？類似『波』等意淫的詞彙太多了，像裝淑女的妓女，遮遮掩掩的，反而不是年輕人的調調。但真要登黃的、血腥的內容，就是抹不下臉來。」

到 2006 年第一季，《蘋果日報》在 12-39 歲年齡層的閱讀率，全部超越其他 3 大報（見表 5-3），居絕對優勢。站在發行第一線，李家德承認，如果不是《蘋果日報》，台灣報紙總閱讀率掉得還要厲害。

【表 5-3】 2006 年第 1 季閱讀率比較

| 年齡 / 閱讀率 (%) | 蘋果日報 | 自由時報 | 聯合報 | 中國時報 |
|--------------|------|------|------|------|
| 12-14 歲 | 10.7 | 6.3 | 10.2 | 6.4 |
| 15-17 歲 | 15.8 | 11.9 | 4.6 | 4.5 |
| 18-19 歲 | 26.5 | 11.8 | 2.5 | 2.5 |
| 20-24 歲 | 20.5 | 15.1 | 12.1 | 6.8 |
| 25-29 歲 | 23.5 | 17.4 | 9.4 | 9.5 |
| 30-34 歲 | 18.3 | 15.5 | 5.8 | 12.5 |
| 35-39 歲 | 18.8 | 16.6 | 12.3 | 12.6 |

*資料來源：蘋果日報 2006 廣告價目表、尼爾森媒體大調查

至於年輕人爲什麼也較愛看《自由時報》？李家德分析：「是被他的軟性新聞版面、週刊吸引，不是他的政治立場，讀者厭煩太多的政治議題。」

《蘋果日報》重視影像，切合當前年輕人的喜好。杜念中說，照片本身會說話、傳遞訊息，好照片勝過千言萬語，不必花很多文字去描述；此外，讀者沒有太多的時間看報，報紙若還給那麼多文字，他們閱讀起來非常辛苦，勢必要做選擇，「新聞同業明知影像重要，作報紙的時候，卻常不能把觀念帶入。」

2、學校報潛藏威力

除了辛苦的開發新讀者，如何培養年輕人看報，也是報紙這個行業的重要課題。在台灣，除了像《蘋果日報》一樣，編一個迎合他們口味的報紙，就聯合等三大報來講，若要維持自己的風格，得像歐美報紙的作法，開始培養年輕人看報的工程。

在報面上開闢校園版，多報導校園或教育有關新聞，是報紙長久以來的策略思考，但是斷斷續續的，並不固定經營；2005年後，《聯合報》重開「教育版」，跟著，《中國時報》也利用副刊版面，出了每周一次的〈校園週報〉。《聯合報》邱光盛說，根據讀者反應，現在的教育版非常好，抓住家長、也抓住學生的心，但是考慮整個市場策略，發展「學校報」仍是報業的「希望工程」。

《自由時報》1990年代廣發免費贈閱報的時候，全省國、高中每個班都列入贈送範圍，俞國基說：

「這項送報策略10幾年來一直未間斷過，創辦人林榮三的著眼點是，從小訓練學生看《自由時報》。全台灣上萬班級都送，每班只要有10個學生看，統計上就佔相當優勢，後來果然因此有助尼爾森大調查表現。」

《聯合報》邱光盛認爲，《自由時報》的崛起，除了掌握到政治立場的區隔及價格因素，很重要的一點，就是贈送班級報，培養學生年輕人在學校習慣看這份報紙，出社會後還繼續看。

「前幾年我在拜訪台中時，有經銷商對我說，他有訂戶，為了念大學生的兒子回家過暑假，要求暑假期間暫時改送《自由時報》。這些學生國高中時就看自由，習慣了。」

認同這項策略，邱光盛2004年一接任發行部總經理，《聯合報》馬上開始進行這項對學生的投資，針對重點國高中，大概4萬多個班級，一班一份，免費贈送報紙，《中國時報》2005年下半年也開始跟進。邱光盛說：「為了未來，必須投資。別人的經驗證實有效，如果還不做，會來不及。」

受虧損擴大壓力，《中國時報》2006年底大砍免費贈閱報，除了少數的推廣，

幾乎全停掉，學校報跟著停擺，吳根成說，傳統閱讀率慢慢的恐怕不能滿足廣告客戶的需要，所以現在衝閱讀率沒有用，像《聯合報》光是校園內發 3 萬 5 千份，若再加上一般試閱報，即使閱讀率多 2 個百分點，對廣告業務也沒用。

但是邱光盛的看法卻不同。《聯合報》11 月停掉捷運等各處發送的免費報，唯獨學校報還撐住 6、7 成，邱光盛說，除非來年報社績效更差，他一定穩住這最後一波的贈送報，「不穩住，沒有未來！」

四、四大報系的數位行動

傳播科技快速發展，新一代閱聽眾接受資訊的方式，也跟著轉變，經過多年的困鬥，台灣報業經營者深切感知，讀者接受資訊的管道越多，報紙活命的空間就越萎縮，報紙若要繼續保有內容的影響力，延續生存的條件，生產出來的資訊必須適應消費者擷取資訊的習慣，調整平台、載具，才能保住既有市場，並進一步接觸到下一代的閱聽眾。

（一）報紙紛紛建置網站

自網際網路打開人類知識經濟以來，各傳統媒體無不利用此一新的媒介拓展其影響力，延續生存的條件；20 世紀的最後 5 年中，台灣報紙紛紛設立自己的內容網站，其中，中國時報系的「中時電子報」(chinatimes.com) 於 1995 年上線，是台灣、也是全球第一個華文新聞網站(姚頌柏，2006)。

1997 年，聯合報系的《民生報》設置簡易的「民生電子報」，3 年後，報系正式成立「聯合新聞網」(udn.com)。隨後，《自由時報》與《蘋果日報》也分別成立自家報紙網站，至 2006 年，台灣共有 17 家報紙提供線上新聞瀏覽。

短短的 10 年，網路世界翻天覆地的變化，快速影響大多數人的閱聽習慣和生活作息，各新聞網站成立以來，除了延伸報紙的內容影響力，經營者更進一步思考營利目標，以不斷推陳出新的服務，創造流量，吸引廣告，增加營收。

截至 2006 年底，《自由時報》與《蘋果日報》的網站，除了著重互動功能，仍然扮演報紙網站的角色，以附屬母報，延伸其影響力的模式經營。中時與聯合兩報系的電子報，則是事業體的公司組織，進入商業模式經營。中時報系成立「中時網路科技公司」，以「中時電子報」(chinatimes.com) 為旗艦網站；2002 年 10 月，中天電視納入中時體系，中時電子報增加電視新聞網路影音服務，成為跨媒體整合服務平台；聯合報系則稱為「聯合線上公司」(Udn.com，與網站英文同名)，主要事業體為「聯合新聞網」(udn.com) 及「聯合知識庫」(udndata.com)，2006 年並於證券櫃檯中心掛牌興櫃市場，公開發行。兩報系網路事業都以聯合新聞網及中時電子報網站為旗艦平台。

1、即時新聞與資料庫上線

報紙設置網站，除了將印刷版的內容上網，供網友閱讀外，少數報業經營者逐漸放棄對網路即時新聞的恐懼，開始投入資源，盡力更新新聞資訊，吸引流量，建立報紙網站的權威性。

台灣報紙網站的網站。除了當日報紙內容上網，真正開展其他資訊服務業務的，只有中時、聯合兩大報系的網站，其中，即時新聞與資訊的更新自然是競爭重點。不過，兩家網站的負責主管都承認，受報業經營不景氣影響，母報人力緊縮，加上企業內部整合行銷傳播觀念待建立，無法仰賴報紙編輯部供應即時新聞，只有靠網站向外訂購資訊，中央社與幾家國外通訊社的即時新聞稿是主要來源，網站也配置少數編採人力，負責重要新聞補充作業，大多數時間靠側錄電視新聞頻道補強。

歷史新聞資料庫的檢索是目前各報網站經營得最普遍的項目，配上搜尋引擎提供的服務，成了研究或準備資料的最佳工具。目前除了聯合新聞網與中時電子報外，都是以會員制登錄的方式，免費提供搜尋服務。聯合、中時兩家大報網站，只提供一周新聞查詢，7天以上的資訊，必須以付費會員方式，進入另外的知識庫檢索；儘管收費，靠著兩報悠久的歷史及龐大的報群，仍然業務興盛，以聯合知識庫為例，因為有《聯合報》54年的內容見證歷史加持，除了一般會員外，全國大專院校、80%以上的公立圖書館及台北市中學都是團體會員。

自由時報電子報（libertytimes.com.tw）及蘋果日報網站（1-apple.com.tw）一直定位在單純的報紙網站，網上內容多從對報紙的輔助功能著眼。陳裕鑫說，《蘋果日報》網站由編輯部國際中心香港同事負責，只有資訊IT的人力，內容完全複製報紙，沒有即時性，但網站很重視與網友的互動。在該報網站上，除了部落格、分類廣告、線上購物、租屋等，和母體報紙一樣，特別設置「線上爆料投訴區」，把網友當成最佳新聞線索提供者，另外還開闢「新聞討論區」、「蘋果（意見）調查局」，及供網友對《蘋果日報》報導內容及編輯部提供意見，反映發行、廣告服務問題的園地，可算是與網友互動功能最多的報紙網站，完全契合《蘋果日報》一切以消費者意見為圭臬的定位宗旨。

四大報中，自由時報電子報雖是最單純的報紙網站，但是在《蘋果日報》競爭壓力下，也特別設置「網友投訴爆料專區」，爆料投訴系統特別強調：「歡迎網友將生活週遭勵志、趣聞、不平或不法之事的資訊提供給我們，附照片更佳。我們遍佈全國的記者將就近求證、採訪，並據實報導。」充分顯示該網站對母體報紙的輔助功能。陳俊良訪談中透露，《自由時報》清楚當前台灣報業網站多元發展趨勢，已經決定在報業市場外，逐步採取行動，落實網路與跨媒體經營。

2、開啓 RSS 新聞服務機制

網站經營，除了吸引網友上網瀏覽資訊，對會員發送電子報⁹（epaper），是與消費常客保持接觸的重要管道，報紙網站希望發揮媒體影響力，推廣各類新聞

⁹所謂電子報（epaper）是內容網站將網友上網勾選的重點新聞，自動打包成同一封電子郵件，寄到指定收件的信箱，供下載閱讀。

電子報，自是最基本的行銷策略。近年來，利用電子信箱傳發的電子報逐漸氾濫，壓得讓人喘不過氣，漸漸失去了吸引力，閱讀率越來越低。於是，一種用來分發和匯集網頁內容 XML 格式的 RSS¹⁰ (really simple syndication)，開始取代電子報，網友根據各自需要訂閱 RSS 後，只要透過 RSS 閱讀器，就可直接看到即時更新的內容；RSS 的出現，使得網路上蒐集與傳遞訊息更加簡便，隨著全球網路使用者增多，已經成為改變網路出版的新興技術。

四大報網站中，中時與聯合兩網站在 2005 年底陸續開啓這項機制，蘋果也在 2006 年 9 月，開始在其網站的「蘋果 Blog」上推出 RSS 訂閱功能。RSS 閱讀器提供了一個可能的解決方案，讓網友讀者得以自行篩選資訊，祇看想看的內容，對資訊有更大的掌控權，逐步汰換電子報的訊息發布方式，台灣報紙網站勢將陸續跟著趨勢，開啓 RSS 格式新聞服務機制。

3、電子報紙呈現印刷版原貌

當數位閱讀逐漸發展成氣候時，從報業經營者的角度，如何將有用的資訊，透過專業的媒體加值，以數位閱讀新概念，提供最新的資訊閱讀介面，已是國際報業市場關注的焦點；包括《紐約時報》、《華盛頓郵報》等美國大報，近年來紛紛推出電子版，透過微軟公司 2007 年新推出的作業系統 Windows Vista，讀者還可進一步下載《紐約時報》，利用可攜式小型平板電腦閱讀。

電子報紙是將報紙的標題、新聞、圖片等，以報紙原版面型態呈現，提供螢幕閱覽或其他形式的數位閱讀。跟隨趨勢潮流，國內電子報紙 2006 年下半年迅速發展，不到半年，以不同特色上線這多達 5 家。7 月，聯合線上率先推出聯合報系《經濟日報》、《聯合晚報》的全份電子報紙訂閱，提供網路族、海外及商務人士需要；9 月，《聯合報》跟著上線（圖 5-1）。3 家報紙的電子版都以 PDF¹¹ 呈現報紙全彩全版的圖文原貌，廣告也設定超連結。

就在聯合報電子版上線前兩周，中時電子報於周一到周五下午 3 點，推出另一種新型態的網路報紙「今日晚報」（圖 5-2），分別以網路版及 PDF 列印版呈現，

¹⁰各內容網站這兩年來紛紛推出一種稱為 RSS（或譯為真簡單聯合供稿）的服務，此種軟體是源自於網景公司（Netscape）以 push 的概念所開發出的 XML 格式閱讀器，網友只要在網上免費下載 RSS，便可以享受自選類別、語言、更新時間接收服務，不同來源的新聞可用統一的介面，一目了然的呈現。網友不需到訪個別網站，即可享受自動且免費的遞送服務。

¹¹ PDF（Portable Document Format，攜帶型文件格式）是 Adobe Acrobat 輸出得到的一種文件格式。優點在於跨平臺、能保留文件原有格式(layout)、開放標準，能免版稅自由開發相容軟體。

並打出「歡迎各位網友下午 3 點上網瞧、下午 5 點印回家」的廣告。



【圖 5-1】《聯合報》PDF 電子報紙
*聯合線上提供



【圖 5-2】中時電子報推出的免費「今日晚報」
*取自中時電子報網站

聯合線上總經理劉永平說，大家推電子報紙未必是爲了賺錢，而是數位時代閱讀方式的一種選擇。中時電子報「今日晚報」的誕生，便是基於消費者對於資訊取得時效性與閱讀便利的雙重考量，所產生的新數位閱讀產品。對於這份網路電子報紙的目的，中時電子報總經理姚頌柏說得直接：

「《中時晚報》2005年中停刊後，中時報系沒有了晚報，必須提供新的服務，讓下班的人帶著在捷運上看，或回家給家人看；而且把PDF檔放在客戶端，網站也沒有成本壓力。」

「今日晚報」跟《聯合晚報》電子版最大的不同是，《聯合晚報》電子版需付費，「今日晚報」免費。姚頌柏還說，「今日晚報」PDF檔完全按照使用電腦的習慣設計，網友可用A4紙列印，聯晚PDF檔要放大看，而且不能在A4的紙上列印，且印出字非常小，不合網路族。他認爲聯晚的設計可能是爲了搭刊報上的廣告，以整份報紙的面貌呈現，將來還希望下載的部份，可以計入尼爾森的閱讀率調查。

姚頌柏強調，下午時間，部份民眾仍然有看新聞摘要的習慣，「今日晚報」提供分類、下載，並附網路版的相關新聞，供不同的需要擷取；每天出版7類8張、40到50則當日關鍵新聞，「加起來的量不輸《聯合晚報》，這也算是我們在晚報停刊後的一個軍事小扳風。」只不過，連網站線上編輯也必須出動，辛苦出外跑新聞，才能滿足晚報的供應量。

「今日晚報」上線一個月後，《蘋果日報》發行的免費《爽報》，爲了引不坐捷運的年輕人，也推出Sharp Daily網站，以flash製作新潮電子報紙，清晨與紙本報紙同時上線，免費供讀者上網閱讀，網上另設各種年輕族群喜用的互動專區，收取意見，雙管齊下，爭取閱讀率。

同時監管《爽報》的陳裕鑫說明報紙網路版免費概念時認爲，報紙和網路競爭時代不會來得那麼快：

「我們會把便宜資訊取得途徑當作是一個競爭者，但是不會把網路當成競爭對象，所以蘋果網站上的資訊都免費。報紙要做出價值，如果沒有價值，人家不會花錢來買，我們用版面來警惕自己，不要變成網路上垂手可得的東西。」

電子報紙將改變傳統線上閱讀的習慣，也是視覺效果的革新，各家電子報紙開發軟硬體不一，特色不同，有的呈現報紙原版面，有的將版面整合新聞網頁，也有的朝隨身攜帶、行動閱讀的方向發展。截至2006年底，只有聯合報系持資訊有價的概念，三家報紙電子版都需付費訂閱，當網友逐漸習慣上網閱讀，越來越多的報紙電子版上線後，有費與免費可能就成爲競爭的焦點。

4、「社群」與「編輯部落格」較勁

2005 年，部落格已成為全球火熱的個人媒體，它改變了新聞製作的生態，讓新聞媒體有了新的形象。下半年開始，中時、聯合兩大網站也開始了部落格的性格較勁，蘋果日報網站則為報紙的網上版會員提供了「蘋果 blog」的平台服務，自由時報電子報隨後也推出「自由部落」。

聯合新聞網先建立「udn 網路城邦」社群，同時結合群組討論及部落格，平台對外開放，和中時電子報由報系編採人員耕耘的「編輯部落格」，經營精神相當不同。

聯合新聞網希望藉網路城邦與隨後上線的聯合報系五報部落格，為整個報系扮演媒體從演說到對話的催化劑，讓網站媒體與閱聽大眾能更進一步的互動，期待能在各家主流媒體中，成為最能利用草根力量的專業媒體。姚頌柏訪談時說，聯合新聞網一開始就做社群平台，主機頻寬需要很大，花錢多，中時電子報養不起；但是從另外一面看，全球部落格雖然已經超過 5 千 4 百萬，裡面真的能看的不到 0.1%，所以中時報系要往「優質的部落格」發展。

中時電子報最早推出「編輯部落格」，由《中國時報》資深編採人員親自上線，隨後，作家、美食、旅遊部落格接著上線，姚頌柏強調，找的都是這個行業的佼佼者，維持 2.0 民主精神的高水準產品，對於「編輯部落格」，姚頌柏用了「文化革命」的字眼形容過程：

「編輯部落格成型後，我們網站跟編輯部定期有座談，編輯部彭蕙仙曾經講，她在《中國時報》上寫，雖也有讀者投書，還總是隔著一層，而且可以選擇性回答；部落格是赤裸裸的，衝擊很大，有時寫了會後悔，而且回應裡面經常有政府的寫手反駁。不過編輯部的編採人員都很喜歡這種與讀者直接交流的接觸。」

也就是那赤裸裸的衝擊，讓不少平面報紙的記者編輯們，不敢輕易嘗試具名的「編輯部落格」，這也是聯合新聞網上，聯合報系各報部落格裡，肯屬名記者寥寥可數的原因。儘管自認聯合新聞網業務多元，較具先進的 web2.0 概念，劉永平承認，作為一個報紙衍生的網站，中國時報系的中時電子報，比較能由上而下，與中國時報編輯部門發生較緊密的關係。

5、影音出擊與 podcasting

2002 年 10 月，中天電視納入中時報系，中時電子報增加電視新聞網路影音服務，成為跨媒體整合服務平台。隨著網路影音的主流趨勢，中時電子報因為有自家電視媒體支援，在與聯合新聞網競爭上，略勝一籌，激起聯合報系管理階層嚴重關切；2005 年 3 月，聯合新聞網藉與有線電視 TVBS 及 webs-tv 的策略聯盟，出現影音新聞專區，果然，「李四端率 TVBS 眾主播跳槽 udn.com！」的宣傳標語連同新聞稿一上線，點閱次數馬上衝進發燒新聞排行前 10 名，聯合新聞網的

流量明顯上升。雖然 TVBS 每天提供編輯精選的新聞片只有 10 則，總算暫時解決了網站沒有影音的缺憾。

2005 年底開始火熱的 podcasting¹²，讓中時電子報躍躍欲試。為提供更多元、時髦的新聞閱聽服務，2006 年 8 月 31 日開始，配合「今日晚報」的推出，於下午 3 時，同時推出「15 分鐘午間語音新聞播報」，網友可於線上收聽晚報的重點語音新聞，也可透過 podcasting 服務，下載語音新聞至電腦、手機、PDA 等行動裝置中收聽，或是重覆點選下載當周任何一天的語音新聞，回顧新聞，讓網友隨時掌握重點新聞發展。姚頌柏說：

「podcasting 服務重要的是內容，只要有稿子，編輯整理後找幾個人唸即可，現在我們用自己的人，將來報紙記者在聲音、影音上也是可以訓練，自己上場，像《紐約時報》的記者，自己寫稿自己播，會更有權威性。」



【圖 5-3】 中時電子報上推出供下載的「今日晚報」podcasting：
15 分鐘午間語音新聞

*取自中時電子報網頁

除了電視影音的衝擊，在網路上，報紙與廣播之間的界線也變得模糊，台灣報業在這個領域還有待耕耘。

(二) 發展商業化經營模式

1、營利概念多元發展

美國邁阿密一個免費發行的小社區華文報，向聯合新聞網總經理劉永平請教如何製作網站，將內容上網。問他目的？他說，每個報紙都有網站，所以他也要有。劉永平提出這樁案例說：「急於架設網站，成了平面媒體的迷失，卻完全不知商業模式何在？」

¹²可用 MP3 語音播放機下載的 podcast 語音新聞，網友只需利用 2.0 以上版本的 RSS 閱讀器，即可訂閱自選的新聞類別，以語音播報的形式按時遞送到個人電腦上，只需幾秒的下載時間，便能在可攜式的 MP3 播放機上收聽，不浪費上下班通勤的時間。全球知名媒體如 CNN、BBC、紐約時報、華爾街日報都已經推出 podcast 服務，這個趨勢可謂方興未艾。

劉永平經營聯合報系的報紙網站，卻把網站當公司經營，他說：

「聯合報系 1999 年設置聯合新聞網，2000 年進一步成立聯合線上公司，明確為獨立的新事業體，就是要求發展、賺錢，而且要以最快的速度損益兩平。這和大多數報紙把網站作為報紙的附屬，使命完全不一樣。」

中時電子報總經理姚頌柏對這樣的說法，有進一步的解析：

「早期，報紙設置網站，純粹是為了利用此一新的媒介，拓展其影響力，達到延續生存的目的；近年來，隨著網路鋪天蓋地的發展，報業經營者發現，執著於報紙的營收，將網路當作報紙的附屬的想法，已經不合時宜；趨勢上看，網路應該是數位時代的整合平台。

無論報紙、廣播或電視都將只是網上的一種內容 (input)，報紙在這樣翻天覆地的過程中，可以思考的面向與角度很多，以中時電子報為例，現在只有《中國時報》及《工商時報》兩家報紙來源，這驅使我們要放更多原生性內容，包括影音的與 podcasts。」

劉永平認為，開網站是為網友，而不是為報紙，把網站當成報紙的延伸、附庸，很難求發展，也很難賺錢，對聯合報系效益不大。如果只是報紙網站，最早就叫「聯合報網站」、「經濟日報網站」，而不會匯集在一起，叫「聯合新聞網」，所以，聯合報系的網站，已經脫離報紙網站的經營模式，成營利新事業。而網站光靠廣告維持營運也不行，必須發展埋在冰山水面下的商業模式，才能賺錢。

「我們每一季都會把自己的使命 (mission)、願景 (vision) 作更新，讓核心價值一路進化，聯合新聞網希望成為華文世界整體內容解決方案提供者 (total content solution provider)。內容提供者只能提供單純的內容，能做的生意受到侷限，所以我們要進一步提供整個解決方案。」

跟隨網路科技發展的腳步，6 年來，聯合新聞網不停的擴大可行的商業模式，劉永平依將業務分成免費的「新資訊」與收費的「舊資料」兩大類：

聯合新聞網發出新資訊，包括內容來自報系與合作對象的 10 幾個垂直頻道，160 種常態發稿的電子報，及經由手機網站等發出的無線新聞。至於過去的舊聞，則以「聯合知識庫」為事業體；除了被動搜尋資訊，也主動供應企業內部網站的訂購，如對台積電公司提供半導體新聞；或者將報紙的照片、報紙光碟版，以再授權方式轉售圖書館等機構。

靠著將 54 年《聯合報》內容轉成資料庫格式累積的技術，聯合線上 2005 年開始嘗試代客數位化業務，將企業歷史資料數位化，變成資料庫，供其內部網站檢索。最大的一件數位化委託案，是經濟部智慧財產局數十年來的相關專利文件，一條生產線曾經開到 200 人同時作業，劉永平說，仍在單機作業的日本和美

國智慧財產管理單位，還特地派員來台參觀。

在一切以營利為目的大前提下，劉永平強調，聯合線上是最早確立「資訊有價」的服務，除了舊資料檢索收費，將來即時新聞網站也可以收費。他說，新聞如果分對企業（to B）、對消費者（to C），to B 目前全部都收費，to C 將來也可能逐漸轉向收費。

「所有內容網站都希望成內容入口網站，但是，內容入口網站最大的問題是，內容都是自己生產的。我們認為，內容網站也要有別人的內容，所以我們有《商業周刊》、《天下雜誌》等其他媒體的專業內容，及網友產生的非專業內容，走向 2.0 的觀念。」

訪談中，劉永平一再強調，無論是聯合線上或是聯合新聞網，商業模式的多元化已經遠超過單純報紙網站的角色，讓聯合報系的網路事業可以及早獲利，而且業務的進入障礙遠超過其他報業網站。像是聯合知識庫，因為已經廣納《聯合報》54 年的內容，業務人員得以一縣市一鄉鎮的順利開發，除了全國大專院校全都採用，還陸續擴大到 80% 以上的公立圖書館及台北市中學，現在營收幾乎和廣告比重相仿，佔網站總營收的 35-40%。至於聯合新聞網，一開始就有 2.0 的概念，由網友給網上每條新聞評分、在網站成立社群，一直到部落格，網友產生的內容前進且豐富。

「新聞網站要跟報紙虛擬互補、相輔相成？我不會這樣講。既然開公司，就是要賺錢，賺了錢股東自然好，最後還是對母體有幫助，只是做的方式不一樣。聯合線上每條新聞都是跟母體報紙買來的，幫他們再授權出去時，也要拆帳 30%。」

隨著上網人口大幅成長，網路頻寬成本下降，新聞網站的商業模式得以多元化發展。劉永平說，聯合線上公司以內容為核心，積極發展週邊業務，除了報紙本身的歷史新聞資料庫，還發展網友習慣的數位內容與閱讀形式，踏入數位出版領域；2005 年底，推出「數位閱讀網」跟「數位版權網」，購置台灣第一套數位版權管理機制，將傳統書、雜誌電子化，以虛擬整合空間，供網友會員訂購後存放在閱讀網，隨時下載閱讀，還可連結網路城邦 blog 進行個人創作，再集結成書。「數位閱讀網」的內容除了聯合報系本身提供的電子報紙，PDF 電子書、電子雜誌及 Flash 互動雜誌，則是與其他平面與網路媒體合作，藉充實商業服務，進軍整個數位內容市場。

《數位時代雙週》引用美國 Alexa¹³ 網路調查，列出 2006 年台灣百大網站，聯合新聞網的流量排名第 21（龐文真，2006-01-04），在新聞網站類第一。劉永平十分強調聯合線上商業模式的多元化，他認為，以內容為核心，周邊作這麼多

¹³ Alexa 在 1966 年成立，隸屬於 Amazon.com，利用安裝工具列來蒐集網友連線資料，由到達率與瀏覽頁面兩項指標，計算出流量排名，是目前全球網際網路排名的重要參考指標之一。

生意的公司，世界少有，聯合線上已經脫離報紙網站的經營模式，成為營利新事業，也是因為遠超過單純報紙網站需有的模式，得以及早獲利，2004 年公司開始賺錢，2005 年每股獲利 1.58 元，等於 10 元賺 1.58 元，2006 年稅後 EPS1.68 元，每股盈利仍成長 6.33%。

2006 年 9 月 5 日，已經是聯合報系第二大媒體的聯合線上，開始在證券市場興櫃上市，然後轉上櫃。劉永平解釋，集資是公開發行的目的之一，上櫃或進一步上市後，將來跟合作對象談判時，能拉開和可能競爭對手的距離，位置更有利。

中國時報系執行副總經理，也是中時網科董事長的鄭家鐘則認為，嚴格說來，中時和聯合兩報系的網路事業，沒什麼不同。聯合報系以一家聯合線上公司，作網站，也作資料庫，中時報系則分成兩家，時報資訊公司賣資訊，中時網科公司作中時電子報等網路媒體。由於中時電子報網站上的內容，幾乎完全從媒體服務的角度出發，除了「編輯部落格」、「今日晚報」與 podcasting 外，集團「中天電視」提供即時影音新聞，新聞網及報紙的編採人員經常網上直播新聞、專訪，雜誌區合作的雜誌包括《遠見》、《天下》、《數位時代》等 20 多家，也同時提供語音連線及內容下載，在在突出網站配合閱聽眾閱讀習慣轉變，在商業目的外，提供的多媒體新聞資訊服務，仍然強調作為報業網站角色的重要性。

2、整合行銷的廣告模式

2006 年底，Yahoo！奇摩搜尋行銷委託 104 人力銀行進行「年度企業行銷大體檢」，根據調查，新的一年，在廣告預算上，有近 75% 的受訪者會採用網路廣告，預估的網路廣告將有 30% 成長，居所有行銷工具成長率之冠，更有 52.65% 的企業有意購買關鍵字廣告（何佩儒，2006-12-27）。

網路廣告在台灣，雖然總金額佔整體廣告的比重仍低，但是成長率卻是突飛猛進。劉永平說，聯合線上開站以來，每年都是兩位數成長，客戶及代理商現在已經會主動排 5% 到 10% 的預算到網路，廣告市場大餅沒有擴大，網路自然搶了報紙、電視的預算。

在與平面廣告整合行銷方面，中時電子報與《中國時報》開始緊密的行動，本研究訪談兩部門負責人吳根成與姚頌柏時，強烈感受到之間的合作意願與熱情，當時兩單位且已經開始聯合向廣告商提案。姚頌柏說，聯合提案必須多樣性、有互動性，看客戶想要達到什麼效果，盡量把平面、網路的核心能力涵蓋進，其中還包括提供簡單的市場調查，使客戶的行銷費用更精確，由於合作具說服力，2006 年 6、7 兩月，中時電子報的網上廣告都賣完了。

姚頌柏特別強調網上市場調查的效益，不但是最便宜的調查，且具說服力。以替台灣愛普生公司（Epson）作的調查服務，回收問卷 1 萬多份，對廣告主的

行銷預算安排非常有參考價值。

隨著新廣告模式及數位化的競爭，大眾媒體廣告分得的餅會越來越小，必須思考不同的方式銷售，Google 開始介入傳統媒體，就是用廣告，以統包的方式購入報紙等傳統媒體的廣告。爲了推動聯合提案，姚頌柏運用相同思維，除了爲報紙的業務人員講課，也主動到幾個大廣告代理商演講，介紹報紙與網路整合行銷的效益，爭取排入廣告預算。

「現在廣告主強烈質疑廣告效果，需要有一些可比尼爾森閱讀率的東西，我最近對中時廣告部講課時就建議，在廣告提案時，如何把網路打包進去；網路互動可以進行行銷前測（pre-marketing），客戶投放廣告就更放心，再加上刊出後的後測（recall），一定好賣；因此所謂大眾媒體的廣告，包括報紙、電視，必須走上和後測連在一起。」

由道瓊亞洲區負責人、標準普爾公司亞太地區董事總經理，轉戰台灣媒體事業的姚頌柏，對傳統報業有較客觀的看法。他認爲，報業好景時，賺錢容易，大生意作慣了，看不上網路，覺得跟網路合作很麻煩，現在市場艱難，回過頭來合作後，業務人員看到網路爲他們包裝的價值，客戶大部分也滿意，試過幾次很成功，所以，2006 年後，合作提案開始多了起來。

網際網路使社會聯繫成本不斷下降，其中與報業最相關的，就是新型態的求才與分類廣告。在報業輝煌的那段時光，分類及人事廣告，幾乎就是中時與聯合兩大報的金雞母，每天大把大把的現金湧進。2000 年後，網路開始優勢媒體的姿態，吸納了絕大部分的這類小廣告，兩大報雖然也及時設置人力網站，或許太過大意，並未掌握先機，致這類廣告又迅速流失到 104 人力銀行等專業網站，眼見網上分類或人事廣告蓬勃成長，兩大報人力網站卻一直虧損，2005 年，聯合報系的人力網站 udnjob.com，轉由聯合報廣告部接手行銷，可惜情勢已無法挽回，業務低迷，虧損依舊。

（三）web 2.0 概念開始延燒

爆發性發展的部落格和 web2.0 風潮，對網路新聞及其經營模式帶來衝擊，台灣報業經理人開始意識到報業網路事業必須徹底轉變，才能因應閱聽眾使用媒體習慣。劉永平在訪談中不時強調聯合新聞網業務多元，較具先進的 web2.0 概念，這也讓聯合新聞網自 2004 年開始，在媒體新聞網站上居於領先地位。

自由時報電子報是四家大報中，唯一未被列入台灣百大網站者，一直將網站視爲報紙附庸的《自由時報》經營階層，2006 年底也開始關注網站的發展情勢，陳俊良說：「別人有的，我們很快都會有。」他認爲，台灣報業最早走入網路的是中時報系，但是聯合線上的發展卻比較好，因爲越晚進入，用的架構機制、軟硬體會比較先進，《自由時報》決定積極發展這個區塊，未來，自由網站也可

能會有領先機會。

「早先，《自由時報》投資網站，只是為不方便買到報紙的人服務，沒想自網路獲利，現在時機比較成熟，我們介入，很快就可以打平，甚至有賺錢機會。而且網站可以連接我們的英文報《台北時報》(Taipei Times)，加上新的科技軟體設計，內容會讓人有耳目一新之感。」

自由網站改版預計一年內實現，周邊也會發展一些互動式行銷機制，像是電子商務等，但是陳俊良強調，和報紙整合在一起的原則不變，一定要發揮綜效。

在 Alexa 網路調查的台灣百大網站排名中(龐文真，2006-01-04)，中時電子報排名 39，蘋果日報網站排名 41，較聯合新聞網的 21 落後許多，但若細看全球排名和到達率等指標，2006 年的表現，聯合新聞網持平，中時電子報往下掉，蘋果日報則是來勢洶洶，進步神速。

蘋果日報網站互動區塊的表現普獲肯定，姚頌柏在訪談中透露，蘋果日報網站為了和中時及聯合網站競爭，挖了一些中時網站的人才，計畫和香港《蘋果日報》等壹傳媒集團的資源合在一起，整合集團網站的流量，壯大優勢。果然，剛跨入 2007 年，香港「壹蘋果網絡」(atnext.com)正式進軍台灣，台灣蘋果日報網站更名為「壹蘋果網絡」(網址：1-apple.com.tw)後，將成為壹傳媒台灣刊物的入口網站，呈現《蘋果日報》、《壹週刊》及《爽報》三大刊物及不同主題頻道的內容，成為新聞、娛樂、生活型態等內容多元的互動式入口網站。

早期，報紙不知道怎麼把流量變成錢，而且衝流量也是一個很大的投資架構，但是姚頌柏說，在 2.0 的概念下，比較有機會用大流量來翻盤，只要東西做得好，一翻盤，商機就有。因此，中時網科也要做大改版，要在所有中時報系的網路事業上，都可以看到 web2.0 的精神：

「我們計畫為報系雜誌《時報周刊》作一個好玩的、互動的 2.0 的網站，目標要成為大明星最多的部落格，然後用粉絲去把他炒起來，中時電子報是個入口，雜誌本身也有入口，會是個經營型的網站。

在分類廣告上，我們會發表一個像 google base 的網站，包括地圖，很酷，完全免費。google base 做得很成功，但是台灣市場規模不合他的投資，在可預見的未來，他們不會在台灣發展，這是我們的利基。

另外，中時電子報正在進行改版，大量客製化，中時電子報外，還要作平民播報的區塊，遇到新聞事件，網友現場手機拍的影片可以上傳，放到我們正式新聞上使用，我們會付給報酬。」

就像姚頌柏說的，將來的媒體真的不知道是什麼？報業老闆跟不上科技的脈動，馬上就落伍！

五、跨媒體競爭與新媒體平台

2002年6月，中時報系收購有線電視頻道中天電視，台灣第一家跨平面、網路及電視的媒體集團正式誕生。3年後，中時報系經由榮麗投資公司，再度收購了國民黨旗下的中國電視公司、中國廣播公司及中央電影公司（簡稱中視、中廣、中影，合稱三中）¹⁴，中時報系跨媒體集團再添無線、數位廣播電視生力軍，邁向全方位發展的媒體新時代。

2006年8月，《自由時報》獲准設置有線電視新聞台執照，同時積極準備參與另外一家無線電視--臺灣電視公司的公股競標案，有意走上中時報系模式，進行內容與媒體平台的整合。

在網路媒體後，台灣兩大報業集團不懼報業虧損窘境，投下大資本試身電視業，開始跨媒體領域競逐。

（一）中時報系搶先機

中天電視歷經港商傳訊電視(1994年)、和信集團(1997年)及象山集團(2000年)三階段經營，一直無法進入令投資人滿意的階段，2002年所有權易主中時集團，營運轉虧為盈，建立集團董事長余建新加強走向電視產業的信心，接著買下中視，從原本平面媒體的中時報系、有線電視的中天電視，跨足無線廣播的中視，再加上《時報周刊》和中時電子報，一個同時掌控平面、有線與無線電視、網路的媒體王國儼然成形。

中時報系因為報業的萎靡不振，2005年甚且忍痛將晚報停刊，鉅額虧損持續多年，為何還要投下巨資，進軍電視業？

總管理處執行副總鄭家鐘點出集團的策略思維：假如還要經營媒體這個行業，必需掌握影像（video）內容。他說：

「作為媒體經營者，如果繼續在一個下降的市場奮鬥，即使賺錢，市場也是越來越小，而且絕對規模不斷萎縮，人才就會越來越少，必須找一塊有成長性、市場性的領域努力。

長遠看，媒體事業一定是數位匯流，以影視為主、文字為輔，從這個觀點看中時報系的投資，就很清楚了。」

¹⁴ 國民黨是在2005年12月26日完成華夏釋股，將三中售給中時集團，交易案還針對不動產訂有「回算機制」，因中時遲未付款，2006年4月3日簽訂「增補契約協議」，在國民黨協助下，4月底將中影轉售給郭台強，2006年12月底又轉售中廣給飛碟電台趙少康，中時集團只留中視。

中時集團掌握影像媒體，採由小到大策略思維。先有線電視，後加入無線、數位影音媒體。鄭家鐘認為，數位匯流後，所有都跟網路有關，影像技術也是網路主流，中時集團現在不去掌握影像製作能力，不會有前途。

李家德說，有高階主管質疑余董事長，報社連印刷機器都不換，哪來錢買中視？余董事長卻回答，錢先不談，重要的是對不對。所以，中時報系主管都很清楚，集團買三中，是爲了救《中國時報》。

自從中時集團買下中視後，報系內部有不再擴大投資報業的說法。鄭家鐘認爲，這是比較性的說法：

「中時報系求發展是非常重要的使命（mission），這個使命由電視集團去完成，是正確方向，但是並不意味要廢棄傳統核心事業；《中國時報》永遠都是核心事業，因為他的影響力是中流砥柱的。

對經營者來講，只要能夠賺錢，都是一盤好生意，能夠促成中時賺錢的必要投資，還是要投資。」

吳根成說得更直接：

「平面報紙的影響力雖然還是很大，但是營收卻不成正比，而且差很遠，即便有最高的閱讀率，一樣沒用。大報固定成本高，所以報紙不能大，廣告支撐不了，必須加入新媒體，另求突破。

既然影響力不見得會跟收入成正比，就不必求擴充、搶作第一大報，只要有特色，抓住目標讀者，維持影響力就可。所以中時現有策略並不是放棄報紙，而是不再翼求靠報業賺錢。」

按照鄭家鐘的說法，中時集團目前第一優先的課題是：設法在報業下降的市場中，謀求合理的成本結構，讓母體再有一個健全的財務基礎。至於新事業的發展，要有一些不同的想法：中天已是賺錢事業，中視經過減資再增資，2006年7月整理完成後，也慢慢進入狀況。中時集團的電視事業由不同的管理團隊負責，和報業分開發展，需要一段時間各自衝刺，健全好體質，才能發揮強強聯手的綜效，但是一定有下一步整合行銷動作。

總管理處總經理任上，積極爲中時報系建置多元發展的黃肇松強調，「雙重心」是現階段中時集團起碼的策略，「有點像梅鐸的新聞集團」。梅鐸最驕傲的皇冠上明珠是《泰晤士報》，但最賺錢的是福斯電視，中時集團精神表徵的《中國時報》，是集團永遠的形象、影響力重心，至於商業的重心，慢慢會移到無線、有線電視，甚至網科、中視數位電視，進一步尋求3G，甚至3.5G市場。

頻寬快快傳、影音快快好，3G上身如同網，手持式行動電視是目前全球的發展趨勢，各國都在試播測試中，國家通訊傳播委員會（簡稱NCC）爲推動國

內手持式電視新技術及服務，2006年8月開始甄選業者辦理手持式電視試播計畫，中視於10月底與公視、民視及電信業者，獲選為南北區電視試播計畫團隊，積極開展跨媒體平台服務。黃肇松強調：

「中時集團目前唯一不賺錢的就是《中國時報》，近年來因為多角化經營，讓我們在報業困難時，靠中天等關係企業的支撐，發揮的集團力量，爭取更多時間與空間，調整體質，維持《中國時報》的核心價值及對社會的影響力，更堅定的走質報路線。」

中時集團基本上是一個資訊內容(content)事業體，各事業單位花那麼多的力氣，產出只能用一次，實在可惜，黃肇松和鄭家鐘一致強調未來整合的必要性：

「將來，不管文字、影音，都先要數位化、網路化後，分往報紙、雜誌、網路、電視、網路電視、行動電視、行動手機上，這些必須要靠共同平台的概念整合，而平台最主要的操作模式就是網路。」

「如果拿10年的眼光看，一定是走整合的路，也一定是從內容開始整合。網路賣廣告、考慮流量，比網站大小的時代已經過去，內容的整合才是最重要的課題；中時集團有電視影像、平面圖像與文字內容，應該儘量把事業體的主要內容和網路掛勾，培養整合人才。」

中時集團目前發展的數位平台，包括中時網路科技（中時電子報）、時報資訊（資料庫及即時金融資訊）、中網互動行銷及中時網路分類廣告等，共四家公司；姚頌柏說，在2.0概念下，希望兩年內再發展比較大的規模，負起數位匯流的整合任務。

「對中時集團，網路是整合多媒體的平台，是窗口而非獨立的事業，現在跟將來就是作數位匯流，將我們媒體的內容在上面作整合跟經營。」

數位匯流是中時集團邁向未來的一個重要布局與手段，中時集團的報紙、雜誌、電視、網路¹⁵，每一種媒體產出的內容都是重要的資產，但只是扮演一個數位匯流的角色。姚頌柏說，作為一個內容公司，中時集團面對媒體生態解構的挑戰，花大錢建匯流平台，不是給歷史交代，而是真正生存之道，是集團董事長以網路整合媒體布局的策略。

（二）自由時報系急起直追

中時報系成功跨入電視事業，讓台灣報業集團的競爭，自網路延燒到到電視產業。2006年8月底，國家通訊傳播委員會核准了《自由時報》申請有線電視新聞台的執照，成了第二家跨電視投資的報業集團。

¹⁵ 中時集團擁有中國時報及工商時報兩家報紙、時報周刊一家雜誌、中時網科及時報資訊等網路事業、中天及中國兩電視公司。

《自由時報》執行副社長俞國基說，房地產財團起家的自由時報系財力豐厚，雖然評估投資電視台，光是開辦費就要花上百億，而且初期還可能賠錢，但眼見電視已成媒體主流，而中時集團又成功跨入電視產業，爲了媒體的社會影響力，即使要花大錢，創辦人林榮三也不在乎。

「我們老闆說過，辦電視台，要爲本土立功，爭取發言權。他認爲，這幾年光靠民視、三立電視台，發揮的還不夠，我們要作一個比他們更本土的電視媒體。」

總編輯陳進榮則提出報紙與電視跨業競爭的弱勢，也是促使《自由時報》決定往電視領域發展的原因：

「現今電視台不尊重著作權，讓報紙的新聞壽命越來越短。我們報紙若是採用電視畫面，都會註明照片翻攝自哪家電視，但是電視除了早上第一次新聞會註明出處，以後就不講了。他們的收視率可說間接來自我們，將來我們有自己的電視台，就可以強調來源出自《自由時報》，自己的媒體事業整個串連起來，影響力未可限量。」

「不過，各種媒體都有群眾，應該並重。報業是我們的根本，在網路上，我們免費給讀者最迫切需要的資訊，但是報紙裡有更深入、廣度的內容，將來的電視台也提供不一樣的功能，加起來成爲一個綜合性的媒體王國，在各方面維持『一哥』的地位。」

俞國基說，自由的電視目標原本放在無線的台灣電視公司，並以掌握百分之百股權爲原則。因此，除了積極準備參與 48% 的兩階段公股釋出競標，另與台視日資股東接觸，可惜日資不肯轉售股權，自由高層見掌控全局目標無法實現，決定放棄台視，轉而自行申請新的有線電視頻道，並在新完工的自由廣場大樓，預留三整層，作爲電視基地。

自由時報系開始有線新聞台籌備作業時發現，未來的媒體主力很明顯在數位，有線電視在台灣開始走下坡，沒有發展空間，遂臨時喊停，決定再回頭謀台視投資大計。

「自由掌握台視全部股權的目標雖修正，但未放棄，高層決定先標下公股，然後一面經營，一面慢慢吸收其他大股東及散戶股權。如果公股標不到，再回頭作自己的有線新聞台。」

台灣電視公司第一階段釋出的 25.7% 公股股權，2006 年成了多路人馬運籌搶進目標（黃菁菁，2007-01-15），競標也由 11 月延到 2007 年 4 月。過去 5 年虧損超過 18 億元，每股淨值只剩下 6.4 元的台視（吳修辰，2006-11-20），能獲得如此厚愛，最大的原因在他的數位前途。台視、中視與民視是台灣僅有三家商業化無線電視台，取得經營權就代表取得無線電視數位化後的商機，尤其該台還擁

有 44 年歷史的龐大的資料庫，將可提供多媒體整合商機，直接把數位內容傳到手機等各式新載具上，開拓更多元化的業務與商機。就報業未來發展，中視既然已經為中時報系集團接手，台視成了自由時報系版圖中不能缺少的拼圖，自然不能放棄入主的機會。

在台視股權爭奪戰中，日方原始股東持股雖然只占約 15%，但卻扮演著經營權誰屬的關鍵角色，國家傳播通訊委員會 2006 年底做成決議，公股股權標售，日資原始股東也必須於半年內退出（謝偉姝，2007-01-18），意欲標股的各路人馬，私下出招搶買日資股權，成了另一個較勁實力的戰場。有著良好政商關係的《自由時報》，憑著強大的財力後盾，對於這張無線電視王牌，展現勢在必得的決心，可惜，在最後衝刺階段，鬧出政府介入要求日方將股權轉售給特定媒體的傳言爭議，新聞局長鄭文燦因宴請日方富士公司代表橫生波瀾，被迫請辭下台，自由時報系先是未購得日資股權，延至 4 月 11 日的公股標售案，又被有線電視的非凡國際科技搶獲（李順德，2007-04-12）。

沒有取得台視股權的優勢，自由時報系還有有線新聞台執照，仍然可以先進行電視媒體的籌設。該報系進軍無限、數位電視事業未來會有什麼進一步發展，尚待觀察，但是就像代替社長林鴻邦接受訪談的陳進榮一再強調的，老闆有集中力量把台灣媒體事業辦好的決心，而且，理念很明確：「一定要作媒體界的『一哥』，在任何情況下，無論市場大小，不管花多大的投資，都要保持競爭力，永遠第一！」

（三）游移不定的聯合報系

解嚴前後曾經與《中國時報》互爭台灣第一大報的《聯合報》，輝煌時期整個報系曾經擁有國內外 10 家報紙，可謂最大的華文報團，報禁解除後，台灣報業歷經如紅海般的廝殺，以閱讀率衡量，《聯合報》已退居第三大報，至於 1980 年代曾是第三大報的《民生報》，也因不堪虧損，於 2006 年 12 月 1 日停刊。中時與自由兩家競爭對手又先後邁入電視產業，集團背負的壓力不言可喻。

雖然遲遲未進入電視產業，聯合報系並不是完全沒有計畫；報系兼總經理王文杉透露，雖然最近幾年報社都出現鉅額虧損，但是，2004 年曾經有標中視的考慮，2005 年也有買 TVBS 35% 股權的打算，只是一些因素，沒有成功。王文杉認為，無論是報紙或網站，都只是載具或介面，重要的是內容，聯合報系缺的是影音部份。

「取得影音的方式很多，《自由時報》準備拿 50 億出來設置自己的電視台，我認為是耗費成本，而且並不一定是好的方式，我還是覺得併購的方式最理想。」

王文杉說，他跟中時報系余建新老闆不同，余建新投資中天電視，有決心跟魄力，加上有像周盛淵這樣的總經理，像救火隊一樣，將過去一年賠 8 到 10 億的中天電視，轉虧為盈。但是，當救火隊的代價很大，媒體公司將來要走的路應該是合併或是合作方式，尤其是兩個好的媒體合作，是比較好的途徑。王文杉說，他不介意去投資一個現在就經營良好而且賺錢的電視公司，也不在乎是否必須佔過半股權，《聯合報》會提供平面媒體的價值供這家電波媒體，只要《聯合報》能佔到 35% 股份，是重要股東，可以消極抵抗重大資產的處理，就行。

「一年前，中時余老闆跟我說，電視只是頻道，它沒有根；中天電視〈康熙來了〉、〈全民大悶鍋〉這些賺錢的節目，靠的是製作人王偉忠，重點在內容的產製。如果我要取得影音內容，電視台當然是最好切入點，如果不行，不代表我無路可走。無線寬頻時代來臨的時候，電視不是唯一的載具！」

跳過電視，直接做大網路？王文杉說，他現在沒有答案，還太早，但是可能性之一：

「我不排斥投資電視台，也不排除投資內容製作公司，或是網路電視（IPTV），IPTV 雖然品質差，但是不需要花大投資，可以學很多事。當科技成熟，頻寬夠好夠穩時，業務一下子就上去。所以，我現在還沒作決定，環境和我都不夠成熟，所以沒有答案，但是我全部接觸。」

王文杉認為，從消費者閱聽眾的需求來看，未來的媒體一定是多媒體、跨媒體環境，等到科技成熟的那一天，消費者不會因為是平面還是電波媒體而選擇媒體，會因為要不要這個資訊而選擇媒體，如果有人會提供同時間的、多元化的內容與介面，消費者當然會選他。

「因應科技，將來最重要的是影音效果的即時性，及文字資料庫，尤其文字資料庫是價值連城的寶藏，是所有內容的加值，但介面要是影音的；人懶，要看動的東西，尤其年輕人，眼睛整天掛在電腦上，開好幾個視窗，那是他們的生活形態，作媒體的要給他們最友善的環境和介面。」

《聯合報》50 週年時，曾經談企業願景、定位，並徵選新的企業標誌，那時聯合報系王家第三代的王文杉，就為聯合報系的未來定過調，王文杉感嘆：

「可惜，一些老一輩的經理人聽不進去，也聽不懂！」

我一直說，我們不是作報業，我們是作新聞業、資訊業，更進一步作整體內容解決方案供應者（total content solution provider）。當報紙是主要載具時，我就印報，當他不是時，就不該印報，方向簡單清楚，只是方式可能複雜。作整體內容解決方案供應者，像閱讀器（ocr）技術、數位化過程、互動技術等，或是報紙 PDF 版本、資料庫，都必須要有。

我判斷，只要是作媒體的，終極有一天，一定是個新整合的媒體公司，所有要提供的服務都是我們要有的，那就是我們的未來。」

以此策略思維，回過頭來看，王文杉肯定的說：

「聯合報系現在有什麼，什麼做得好的，就去做大一點；不夠的，要加強，沒有的，要開始取得，買是取得，合作、併購也是取得，重點是，要是堅固的、好的模式，要使消費大眾得到最大的利益。」

勾勒未來的同時，王文杉強調，報紙和電視一樣，是傳播（broadcast），不會完全消失，但是營業規模、呈現模式可能發生變化，所以報紙要認清自己的定位，把以前自大、捨我其誰的雄心壯志放下，認清在資訊環境裡，只扮演一個角色，至於是哪一個角色，可以討論，「但是不要想大小通吃！」

就在本研究訪談後兩個月，聯合報系 10 月底起採取一連串的大動作，3 個月內，接續處理掉《星報》、《民生報》及《可樂報》三家台灣賠錢、沒有前景的報紙¹⁶，特別痛下決心關掉有著 28 年歷史的《民生報》，王文杉視為「整裝再出發」，他在一項對內談話中，提出整理報系人力和資源，調整步伐與方向的宣示，而花大錢標下的「台北捷運報」獨家租約權，大規模開辦 *U paper* 免費報，無疑是整裝出發的第一步。

（四）專注平面媒體的《蘋果日報》

歐美大報業集團都往跨媒體發展，台灣四大報中，唯獨外來的《蘋果日報》不急於闖進。杜念中社長在訪談時說，壹傳媒集團¹⁷作報紙、雜誌，都是平面媒體，影音媒體相對陌生，集團不會永遠拒絕，只是希望先把目前的攤子站穩，至於將來會不會做，也要考慮到市場。

沒電視媒體，會不會減弱媒體力量？曾經在《勁報》服務過的陳裕鑫說，以《勁報》和當年中天電視為集團的經驗，他不擔心。

「集團都是互補的，固然資源可有效利用，消費者最後一定只會選擇一家母體。如果我是中時讀者，看影像，我可以選中天、中視，看文字，我可以上中時電子報，什麼都被涵蓋、分割了，我為什麼還要去買《中國時報》？媒體集團有他的極限，假使成就了中天，對中時就是種傷害，看報紙的會越來越少。」

杜念中認為，平面媒體是在沒落，而且是不可逆轉，但報紙是否可以存活，取決於報紙對自己的定義、定位，作法策略不同，會產生不同的結果。報紙如果

¹⁶ 2006 年時，聯合報系在台灣共有 6 家報紙及一數位網（聯合線上），民生報等停刊後，只剩旗艦報聯合報、經濟日報與聯合晚報 3 家報紙。

¹⁷ 壹傳媒在台灣擁有壹週刊雜誌、蘋果日報及免費的爽報。

把自己定義為既是媒體，也是服務業，把擔任服務業的這個角色認得更清楚，做得更好，前景未必那麼悲觀。

杜念中的看法，其實就是《蘋果日報》的經營理念。王文杉談到這個競爭對手時曾說：「黎智英是有趣的、聰明的、也是極度單純的人，就做了那幾件事，但是掌握得非常準確；他不好高騖遠，不大小通吃，我們的問題是好高騖遠，也大小通吃，所以滿盤皆弱勢！」

沒有定位，如何行銷。報紙這個產業，經過近 20 年內部產業的紅海廝殺，卻在跨媒體競爭洪流裡，開始認清自己的角色與定位，如何尋找報業的下一個春天，建置新媒體平台，端視各自的藍海策略。

【表 5-4】

台灣四大報系突困策略表

| 戰略 | 戰術 | | 預期效益 |
|-----------|---------------|---|---|
| 啟動企業化經營思維 | 停刊 | 結束賠錢、無前景的報紙 1、中時晚報—中時報系 民生報、星報、可樂報—聯合報系 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 調整步伐，集中資源於核心或有前景事業體。 |
| | 探尋合理經濟規模 | 1、開源節流、成本效益控管（四報） 2、精簡組織、裁員、優離優退、大換血（聯合、中時） 3、報業合作（中時、聯合合組物流公司聯合送報） 4、加強零售行銷（四報） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 組織與人力資源達到新陳代謝、年輕化效益； ■ 降低行銷通路負擔； ■ 損益兩平，不再虧損。 |
| | 定位行銷 | 1、以核心優勢定位（四報） 2、消費者導向、強化軟性新聞（四報） 3、差異化與鞏固基本盤（自由、聯合、中時） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 滿足讀者閱報需求； ■ 有效差異化，創造報紙的市場價值； ■ 爭取廣告。 |
| 開發廣告新策略 | 加值服務開發 新客戶 | 以讀者結構為利基，直接向廣告主提整體服務方案、包裝廣告（四報） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 提昇廣告效益與客戶滿意度，爭取廣告預算。 |
| | 置入性行銷謀生路 | 1、提供廣編版面服務 2、廣告資訊置入新聞版面 3、外包式廣告 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 利用新聞版面優勢，以專案行銷方式，提供廣告客戶新服 |

| | | | |
|----------|----------------|--|--|
| | 編業整合行銷 拼業績 | <ol style="list-style-type: none"> 1、設置活動、企劃部門（聯合） 2、編業部門人力交流、加強業務行銷人員素質（聯合、中時） | <p>務務，加強廣告效果；</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 爭取並創造廣告新業績。 |
| 全方位搜尋新讀者 | 市場導向取代 菁英主義 | <ol style="list-style-type: none"> 1、以消費者需求為內容行銷導向 2、加強社會與軟性新聞比重 3、強化零售市場行銷，直接與讀者接觸，調整內容行銷策略。（四報） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 複製蘋果日報經驗，以「蘋果化」競爭。 ■ 直接瞭解讀者需求、喜好，有利發行與廣告爭取。 |
| | 大分眾概念 行銷 | <ol style="list-style-type: none"> 1、加強軟性新聞版面（四報） 2、開闢週報專版或夾報專刊吸引讀者。（四報） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 一份報紙同步滿足諸多品味和喜好不同的分眾； ■ 掌握分眾行銷廣告效益。 |
| | 免費報 | <ol style="list-style-type: none"> 1、台北捷運站內捷運族群免費報（聯合報系的 <i>U Paper</i>） 2、捷運及火車等大眾交通車廂族群免費報（蘋果的爽報） 3、電子報紙同時上線（聯合報系三報紙及 <i>U Paper</i>、壹傳媒爽報） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 免費概念行銷，爭取年輕、通勤等新閱讀族群； ■ 互動式行銷手法，擴大集團影響力。 |

| | | | |
|-------------|-----------------|---|--|
| | <p>小開報與版面瘦身</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1、免費捷運報（聯合、蘋果） 2、大報夾報贈閱的週刊（蘋果、自由、聯合） 3、縮窄報紙寬度 1 至 2 吋。（聯合、中時） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 便於攜帶 ■ 吸引時髦的年輕族群 ■ 縮窄報紙寬度，節省印刷成本。 |
| | <p>開發年輕讀者</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1、大量增加軟性新聞及圖片（四大報） 2、免費贈閱國高中學校報（自由、聯合、中時） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 抓住年輕人的注意力，進而爭取廣告； ■ 從小培養閱報習慣。 |
| <p>數位行動</p> | <p>報紙網站多元發展</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1、歷史資料庫檢索服務（四報） 2、即時新聞上線（聯合、中時） 3、開啟 Rss 新聞服務機制（中時、聯合、蘋果） 4、收費電子報紙呈現印刷原貌（聯合） 5、免費報電子版與免費網路晚報（今日晚報、爽報、<i>U Paper</i>） 6、社群與部落格較勁（四報） 7、影音出擊與 podcasting（中時、聯合） 8、報紙與網站廣告整合行銷（中時、蘋果） | <ul style="list-style-type: none"> ■ 延伸報紙品牌與影響力； ■ 提供數位時代閱讀便利與即時性新選擇； ■ 發揮網路草根媒體影響力； ■ 新聞製作生態、服務推陳出新，創造流量，吸引廣告，增加營收。 |

| | | | |
|-------------|-------------|---|--|
| | 發展商業化經營模式 | 1、開發數位內容市場的多元化商業模式(聯合、中時) 2、整合行銷的廣告模式(中時) | ■ 以數位時代整合平台概念營利 |
| | Web2.0 概念行銷 | 強化網站互動性(四報) | ■ 整合網路、草根媒體，強化媒體資訊與影響力。 |
| 跨媒體投資與新媒體平台 | 投資電視與網路等新媒體 | 建立數位匯流的新媒體平台 1、中國時報集團擴大為中時媒體集團，納入有線及無線兩家電視事業，成立新總管理處。 2、自由時報系進行有線電視新聞台籌設。 | ■ 發展具成長性、市場性的新領域，延伸媒體集團影響力； ■ 媒體內容產出共同運用、相互支援，發揮整合行銷、強強聯手綜效，健全企業體質。 |