

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

壹、市場環境

一、市場總體環境的衝擊，研究發現如下：

(一)《蘋果日報》創刊所造成的市場業務競爭；(二)市場經濟景氣不佳，造成廣告營收的全面性下滑，導致經營的困境；(三)發行通路的轉變，源於經營利潤緊縮，通路經營者轉而尋求整併合作機會，報社對通路的掌控力變為薄弱。

二、整體閱讀率下降的原因，研究發現如下：

(一)有線電視多樣化的節目選擇；(二)網際網路媒體的高度普及；(三)產品競爭力的不足。整個媒體市場中，有線電視及網路媒體的高速成長，直接擠壓原有平面媒體的生存空間，對於年輕族群以圖像為主的媒體使用習慣，接受程度普遍較低，導致年輕閱報人口持續流失。

三、《蘋果日報》創刊，對報業市場的衝擊，研究發現如下：

(一)帶動新的報紙版面內容風格，大量圖像結合實用生活消費資訊取代了政治新聞；(二)以讀者市場為觀點的新聞選取原則，徹底翻轉了傳統報紙的刻板商品樣貌，並成功開創了新一代的年輕閱報族群，迫使傳統報紙在版面內容上做大幅改變，朝向年輕實用化的風格；(三)更有效率的發行通路結構，省下發行投資，回饋在報紙的內容提升，將報業的競爭本質回歸到產品本身。

四、《蘋果日報》創刊，對報紙業務衝擊，研究發現如下：

（一）零售市場通路的擠壓，《蘋果日報》憑藉其強大的產品競爭力，創刊不久即造成民生報、大成報、星報、台灣日報，甚至於後來的中時晚報等多家報紙的停刊；（二）總體廣告營收下滑，大量消費性商品廣告遭到《蘋果日報》分食，導致經營條件更形險峻；（三）行銷訴求策略的轉變，捨棄贈品訴求導向的行銷策略，報紙本身的產品力成爲新的競爭主流。

貳、通路型態

一、報業發行通路型組成架構，研究發現如表 4-2 所示：

表 4-2：台中市三報發行通路架構表

報別	發行通路型態
中國時報	一個涵蓋全區的分社，外加六個小型專區通路，形成「一大數小」雙通路架構
聯合報	一個大型的民營單位，以及另一個總社直營的聯合報台中分社〔下轄數個小型單位〕，形成「兩大」雙通路架構
自由時報	到處林立的經銷商，市場業務張力最強，單位之間形成「前胸抵後背」的多通路架構

資料來源：本研究分析整理

二、發行通路物流運送方式，研究發現如下：

報業發行通路物流運送方式，在訂戶報運送上，差異並不大，都是從台中當地印刷廠出來，依照各個發行單位下報地點規劃行車路線，所有版面一次到位，直接下報到各個定點，中間沒有經過其他轉運。但是在需要競爭到報時效的零售報方面，《中國時報》與《聯合報》共同成立了物流公司

負責兩報的轉運作業，《自由時報》與《蘋果日報》則各自擁有專屬零售報物流系統。

三、報業經銷商庫存剩報，研究發現如下：

報業經銷商庫存剩報情形，《中國時報》與《聯合報》因為特殊的「業務操作」考量，官方代表與民營單位代表的受訪者，在剩報問題的說法上明顯矛盾，兩家報社在發行管理上，均迫使經銷商必須有一定數量的剩報存在，同時不得向總社以此為由減少進報數量；相較之下，《自由時報》較尊重市場機制，總社對經銷商剩報採取積極管理的做法，經銷商可彈性調整本身的進報數量，業務上的損耗最低。

四、報業發行通路現況，研究發現如下：

報業發行通路現況，共同的特色在於採取「契約式垂直行銷系統」，業務單位必須由總社簽約授權，並提供相對進報數量金額的擔保品，唯一例外，只有《聯合報》總社單獨成立了直營的「聯合報台中分社」，做為民營經銷商之外的第二套發行通路。

參、通路控制

一、經銷商所需具備的資格，研究發現如下：

報業經銷商所需具備的資格，都須經過總社一定程度的審核作業，以《自由時報》做法最開放，門檻也最低，《聯合報》與《中國時報》做法較接近，對符合申請資格者因應其市場業務策略，只做有限度的名額開放。《蘋果日報》則由轉投資成立的「勤力書報社」取得業務經銷權利，並將通路發展重心放在零售體系，而非傳統三報經銷商的派送通路體系。

二、經銷商的任免情況，研究發現如下：

報業經銷商的任免情況，除了極少數個案外，報社幾乎主要原因都發生在

經銷單位積欠報費未繳，而且經過一定催繳程序依然無法繳納者，才會遭到總社撤銷其經銷單位資格，但真正實際發生情形，則常常是地區發行主管因業務裁量，做出決定而出現的案例。

三、管理經銷商的方式，研究發現如下：

報社管理經銷商的方式，《中國時報》與《聯合報》的做法相近，主要都是採用資源分配與庫存剩報減量等兩項措施，經銷單位一旦遭受總社採取上述兩項措施時，所造成的損失將非常嚴重，甚至會影響到單位的生存空間。《自由時報》則是採取市場自由競爭的機制，因為其商品在中區讀者接受程度較高，加上沒有庫存剩報的損耗，經銷單位很重視該報的業務發展，透過少數的訂單資源分配，即能有效掌握大多數經銷商的業務動能。

四、經銷商的獎懲方式，研究發現如下：

報業經銷商的獎勵與懲罰方式，《中國時報》與《聯合報》兩家報社的做法相近，都是採用資源緊縮及業務扣款雙管齊下的措施，但庫存剩報的調控方式，對上述兩報經銷商所造成的負面影響卻更大。在《自由時報》方面，較少採用積極的管理方式，除了簡明的管理規則外，業務做法較被動，但因其產品市場接受度與價格皆高於上述兩家報紙，因此經銷商的業務動力反而最積極。

五、報業經銷商的紛爭類型，研究發現如下：

報業經銷商之間的紛爭類型，主要在訂戶的歸屬衝突，以及單位經銷權利的買賣轉移過程，報業在台中市都各自設立了管理中心作為單位糾紛的仲裁機構。在處理方式上，報社基於維護正常的市場秩序，管理中心的處理方式大同小異，都是透過資源調整或報費款項移轉來達成交分調解的目的，極少數情節重大的個案，會動用的撤銷經銷權利的懲處方式。

六、經銷商的核心競爭力，研究發現如下：

報業經銷商的核心競爭力，《中國時報》與《聯合報》的經銷商，由於成立時間最久，相對個別規模最大，對現有市場的掌握也最強，財務狀況較佳，而《自由時報》經銷商最大的競爭力，則在於總社業務制度合理透明，無庫存剩報損耗，相對經營毛利高，經銷商業務開發的主動性較佳，加上「強勢產品」與「合理利潤」兩項利基，市場業務競爭力最強。

肆、推廣策略

一、整體的業務推廣策略，研究發現如下：

報業整體的業務推廣策略，主要有兩種：（一）優惠訴求；（二）產品訴求。在優惠訴求方面，以《中國時報》與《聯合報》的業務開發動作較為積極，開發管道主要來自電訪系統，報面活動只是點綴性的推出，就訂單總量而言，尚不及電訪訂單的三成；其次，《聯合報》較重視老戶保有作業，主要也依賴龐大的電訪體系以優惠活動來進行訴求；而以產品訴求為推廣策略的《自由時報》，不斷致力於本身產品競爭力的提升，加碼式的業務行銷方式很少採行，但其報紙本身的版面內容卻不斷地進行提昇，成為市場三報競爭力最高的報紙。

二、業務文宣訴求策略，研究發現如下：

發行業務的文宣訴求策略，主要可分為兩項：一、分眾行銷；二、產品區隔。《中國時報》主要採取分眾行銷策略，以分眾族群為對象的文宣訴求，對個別族群的訴求明確，但是活動過於頻繁，導致經銷商的行政配合工作極為繁重。《自由時報》與《聯合報》以產品區隔做為文宣訴求策略，前者幾乎不做贈品加碼的業務開發，其業務訴求主要在於「商品定位」，企圖由整個讀者市場區分出屬於《自由時報》的目標讀者板塊；後者則注重在版面內容的宣導，以其產品特色為主軸，對讀者進行系列文宣訴求，拉近讀者與報紙的距離，進而建立讀者的產品忠誠度。

三、電訪行銷系統運作暨人員配置，研究發現如下：

報社電訪行銷系統之運作人員配置，以《中國時報》的電訪系統規模最大，進行的業務操作最繁複，該報電訪業務開發訂單比重也居三報之冠，電訪規模其次是《聯合報》，但除了報紙訂單外，也開始嘗試行銷其他商品；至於《自由時報》的電訪系統，其目的並非聚焦在新訂單開發，而是老戶的保有與單位服務品質稽核作業，與前述兩家報社有較大差異。

四、業務行銷與經銷商互動關係，研究發現如下：

報紙業務行銷與經銷商互動關係，有兩項特色：（一）由上而下、垂直分工；（二）環環相扣、相輔相成，其中以《中國時報》與《聯合報》的經銷商與報社業務互動最緊密，主要因為大量來自電訪系統的訂單需要經銷商的實體通路，輔助完成整個交易行為，這一點在《自由時報》經銷商則相對單純，因為報社幾乎會獨立完成大部分的業務程序，經銷商主要的責任在於維繫良好送報品質。

五、績效最佳的行銷活動依其特性差異，研究發現如下：

報業績效最佳的行銷活動依其特性差異，可分為兩大類型：（一）電訪直效行銷；（二）專案優惠促銷。《中國時報》與《自由時報》成效最好的行銷活動都是電訪開發系統，但相對的業務經費支出較重，《自由時報》憑藉最佳的產品競爭力，長期進行試閱報的佈建，導入電訪行銷系統，將免費試閱報有計劃的開發成有費報訂戶，對該報的業績成長貢獻最大。其次，在《中國時報》與《聯合報》方面，除了既有的電訪開發系統外，以專案促銷活動成效較佳。

六、業務推廣做法的特色，研究發現如下：

報社業務推廣做法的特色，主要有三項：（一）異業結合；（二）通路行銷；（三）專案行銷。其做法特色在於規劃組裝異業結合的專案促銷活動

為主，搭配大量的版面促銷活動訊息為輔；其次，則是以商品導向的業務主軸，結合經銷商所組成的業務發展通路體系，行銷重點聚焦於商品本身特色的訴求；除了電訪與版面促銷活動之外，報社還將業務觸角延伸至企業團體的專案報紙開發，單次即可為報社帶入整批訂單業務。

伍、報業未來挑戰

一、報業未來的挑戰，研究發現如下：

報業未來的挑戰，主要來自三個方面：（一）媒體生態的改變；（二）產品內容的競爭力；（三）營運成本居高不下。每一項因素都足以威脅報紙的生存空間，如《中國時報》與《聯合報》因為長期採取加碼行銷的業務開發方式，加上電子網路媒體的蓬勃發展，尤其本身產品競爭力又未見有效提升，諸多不利因素下，最大的挑戰除了媒體生態的排擠效應外，產品內容是一項重要的關鍵。此外，《自由時報》在歷經多次版面內容的大幅改造後，其產品競爭力在發行業務上創造了相對優勢，對未來業務挑戰較樂觀；然而，紙漿原物料價格的大幅上揚，導致報紙製造成本激增，將是所有報紙發行業務之外的一大隱憂。

二、報業未來的因應策略，研究發現如下：

報業未來的因應策略，可歸納為三點：（一）媒體集團化；（二）產品特色化；（三）通路價值化。《中國時報》可建立集團內共享的新聞平台，提升《中國時報》整體營運價值，使其成為兼具報紙媒體與訊息供應樞紐兩大功能，同時整合集團資源進行跨媒體行銷，發揮媒體集團化的綜效。其次，《自由時報》，可憑藉建立的強大產品力，讓報紙不僅是一份消息來源，更是生活實用的消費指南，兼俱「實用」與「易得」的產品特色，將是《自由時報》面對新世代媒體挑戰的最大利基。此外，《聯合報》可進一步推動現有發行通路網絡的整合，導入直營公司所開發的商品銷售，將龐大的發行網絡轉為商品行銷通路，將發行體系通路價值化。

第二節 研究建議

針對台中地區報業行銷通路策略的研究結果，以《中國時報》為對象，因應未來挑戰，於行銷通路上可能採取的策略作為，建議說明如下：

壹、發行通路型態

建議說明

《中國時報》可嘗試由總社主導，將台中地區所有經銷商整合成一家大型的通路行銷網，由於報紙產品的來源為總社，因此並無通路脫離報社掌控之虞，而透過經營規模，經銷商有機會創造最佳的利潤，在服務品質上投入更多資源提升競爭力，為《中國時報》穩住台中地區業務通路基本盤，尋求進一步業務突破的機會。

貳、通路行銷策略

建議說明

為了將影響《中國時報》經銷商利潤最大的因素，庫存剩報與總社資源分配方式，徹底建立在合理的機制上，可嘗試採取類似《蘋果日報》的做法，將整個發行業務委外經營，原有的發行部縮編成發行帳務組，由被授權的機構依市場機制代表總社有效管理所有經銷商；如此一來，既可完全杜絕庫存剩報與總社資源分配的弊端，總社又能大幅精簡現有人事組織，通路行銷策略作為會有更大的彈性及效率，將《中國時報》台中地區通路現有諸多不合理的業務操作與低迷的業務，導向正軌。

參、業務推廣作為

建議說明一

《中國時報》可嘗試先將原有的版面聯賣促銷活動降低比重，代之以「加值行銷」導向的版面企劃活動，提供讀者無形知識價值外，加上有形的消費訊息或優惠憑證，將對讀者的誘因除了新聞內容外，附加實用的生活價值，將現有的「降價促銷」代之以「加值行銷」，同時整合中時媒體集團內部資源，進行跨媒體行銷，讓報紙內容透過影音媒體的相互推廣，藉以提升報紙本身的產品競爭力，為《中國時報》其他的行銷活動提供更多元有效的宣傳通路，大幅提升《中國時報》產品本身的價值，增加對讀者的吸引力。

建議說明二

《中國時報》可嘗試讓經銷商在總社電訪開發過程中，進一步扮演積極的角色：由於經銷商在地長期經營，掌握的地方人脈與社團機關動態資訊最豐沛，經銷商可將具備組織特性的成員名單，藉由地方關係的接觸，建立一定程度的互動關聯，由此切入衍生出對該組織成員的業務介面，交由電訪系統搭配總社資源進行專案式電訪行銷，在傳統的電訪作業模式外，創造新的業務推廣契機。