

## 第二章 文獻探討

行銷策略包含了三種構面：行銷組合、目標市場、行銷支出水準等，企業選擇了目標市場、特定的市場區隔，訂定適當的市場定位，接下來擬定行銷組合策略，決定行銷的支出水準，而一般所謂的「行銷組合」（Marketing Mix），即通稱之「4Ps」，行銷組合包含了：產品（Product）、通路（Place）、推廣（Promotion）、和價格（Price）。當企業分析各種競爭環境，並確立行銷目標後，便會開始擬定行銷計劃，而行銷策略便是達成目標的具體計畫。

Kotler（方世榮譯，2003）認為，所有的行銷策略皆建立在 STP 模式－區隔化（Segmentation）、目標市場選擇（Targeting）及定位（Positioning）的基礎上，企業在市場上發掘不同的需要與群體，然後選擇可以卓越的方式來滿足那些需要與群體，再對其提供物加以定位，使目標市場的消費者得以認定企業獨特的提供物與形象。如果企業的定位做得不好，則市場上的消費者對其所能期望者會感到混淆。如果企業能有卓越的定位就能從定位策略中發展其行銷規畫與差異化提供物（方世榮譯，2003）。

譚士屏（2001）在「台灣報紙產品市場競爭行為分析（1988-1999）」論文中，探討當時台灣市場上各家報紙的競爭行為，包含內容、價格及促銷等競爭行為；而本研究聚焦於行銷組合中的「通路」（place）上，擬分析比較《中國時報》、《聯合報》、《自由時報》及《蘋果日報》等報社的通路，分析並試圖找出所能達到行銷目標的最佳通路模式。

本研究擬將研究中心聚焦於「行銷通路」的探討，以下乃就國內外相關學術論述整理說明如後。

# 第一節 通路定義與重要性

## 壹、新競爭時代

本研究題目之「新競爭時代」，係指 2003 年 5 月 2 日香港壹傳媒集團的《蘋果日報》進入台灣報業市場後，對台灣原有《中國時報》、《聯合報》、《自由時報》等三家主要報紙所構成的報業市場，採取完全市場導向的做法，以讀者需求為第一順位考量，與台灣傳統報紙政治議題為內容導向的風格大相逕庭，對原有台灣報業市場生態產生強烈的擠壓效應，締造一個全新報業環境的競爭關係。

## 貳、通路定義

在生產者與最終消費者之間，存在著一群行銷中間機構，他們各有不同的名稱，並擔負不同的行銷功能。Kotler (1997) 認為：行銷通路可視為由一群互相關聯的組織所組成，而這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費。行銷通路最大的功能乃在於將產品由生產者移至消費者手上，在此過程中，包含了涵蓋區域（通路密度）、分類、地點、存貨、運輸等變數，並必須克服存在於產品、服務與使用者之間的時間、空間、及所有權等障礙。在現今的經濟制度下，倘若生產者能夠掌握自己的行銷通路，必能擁有更大的競爭優勢。

根據美國行銷協會 (American Market Association ; Kahler&Kramer, 1979) 之正式定義，通路是一種由公司內的組織單位和公司外的代理商 (agents)、經銷商 (dealers)、批發商 (wholesales) 和零售商 (retails) 所組成的架構，經由他們使得商品產品或服務得以完成行銷 (劉姿吟, 2003)。

Stern and El-Ansary (1992) 亦認為行銷通路為一群相互依賴的組織所構成之集合，其皆參與了促使產品或服務能夠順利被使用或消費的過程。因此，我們可以將整個行銷通路視為一集合之整合性系統，亦即負擔配銷任務的一組通路結

構（李盈錫，2003）。

上述學者所提到通路的核心概念，乃是將貨品及服務從生產者，經由各種中間機構（Intermediaries），送達至消費者的整個活動過程。由此可知，報紙在運送的過程中，必須透過一系列的中間機構送傳至最終消費者的手中，此一過程即稱之為行銷通路（李盈錫，2003）。

行銷通路中間機構的作用是将產品由生產者移轉給消費者，使生產者與消費者間在產品組合、時間、地點、所有權等各方面能做完善配合。以產品組合差距而言，每個家庭與消費者都需要許多異質或不同的產品，稱為消費者的產品搭配活動〈sorting activities〉而中間機構的主要功能，就是要將生產者的產品搭配轉為消費者所需要的產品組合。

## 參、行銷策略

行銷策略是利用組織資源來達成行銷目標的行銷計畫（劉玉琰，1999），根據 Philip Kotler，對「行銷（marketing）」所下的定義，行銷是作為一種計畫及執行活動，其過程是包括對一個商品、一項服務或一種思想的製作開發、定價、促銷及流通等活動，其目的是經由交換及交易的過程，達到滿足組織或個人之需求目標。而策略(strategy)則是企業主持人或經營團隊面對企業未來發展所勾勒出來的整體藍圖，透過這個整體描述，策略至少可以顯現四方面的意義：

- 一、評估並界定企業的生存利基
- 二、建立並維持企業不敗的競爭優勢
- 三、達成企業目標的系列重大活動
- 四、形成內部資源分配的指導原則（吳思華，2000）。

## 肆、通路的重要性

存在於組成行銷通路的各種行銷中間機構，其最大功能為有效提供各種行銷功能，以聯繫生產者與消費者的供需。Kotler（1984）認為行銷通路的重要性有以下四點：

- 一、就產品其產品線策略而言：產品給人的印象如何，與所採用的經銷商有密切的關係；產品的售後服務與保證，均需配合經銷商的條件；而產品的包裝與標籤，也要與通路機構的類型及陳列狀況配合。
- 二、就定價策略而言：廠商必須依據中間商所提供的功能，決定應給予商業折扣，然後再訂定售價；而且實體配送的方式、途徑，均會影響產品的成本，因此也應包括在定價考慮的範圍內。
- 三、就促銷策略而言：中間商所擔任的促銷功能，為廠商整個促銷策略中缺一不可的部分，因此廠商在擬定其促銷策略時，必須考慮中間商的促銷能力、信用狀況、合作意願及成本等。
- 四、就行銷情報而言：有關產品的市場行銷狀況、顧客嗜好及競爭狀況情報，中間商常被視為一個重要性的資訊來源。因此，中間商所能負擔的情報功能之程度與範圍，亦為廠商規劃其行銷情報系統時所必須考慮的因素（林怡菁，2003）。

## 第二節 通路結構類型

### 壹、通路結構定義

通路結構的定義為組成通路機構的特定形式、數目與組織（Bucklin, 1966）

。選擇適當的通路結構將有助於廠商有效執行配銷功能與溝通效果，並降低行銷通路成本。Kotler（1994）提出，行銷通路成員包含製造商、批發商與經銷商等。Hahn Mini & Chang（1992）將行銷通路加以區分成商業通路及消費通路，商業通路包括製造商及中間商；消費者通路則包括了中間商及最終消費者（劉姿吟，2003）。

## 貳、通路結構類型

每項產品所適合的行銷通路模式皆不同，若以中間商的層級數目來決定通路的長度，可分為：零階通路、一階通路、二階通路、三階通路，詳見表 2-1：通路類型一覽表。

表 2-1：通路類型一覽表

通路模式	特色說明
零階通路	沒有任何中間商，製造商直接將產品販賣給消費者，如直銷、郵購等方式皆屬之。
一階通路	在製造商與消費者間有一中間商存在，例如製造廠將產品委託電視購物台來將其產品賣出即屬之。
二階通路	在製造商與消費者間有二中間商存在，製造廠先將產品賣給批發商，批發商再賣給零售商，而消費者再直接由零售商購買到產品。
三階通路	在製造商與消費者間有三中間商存在，分別是批發商、中盤商、零售商等。

資料來源：劉玉琰（1999）：行銷學理論與實務

以上四種行銷通路對消費者而言，可以帶給他們許多便利。優點是使消費者能在一個地方，買到他所需要的許多不同產品，提高購物的效率。另外，有中間

商，增加產品陳列出售的地點，使消費者在選擇及購買產品時，增加不少便利。

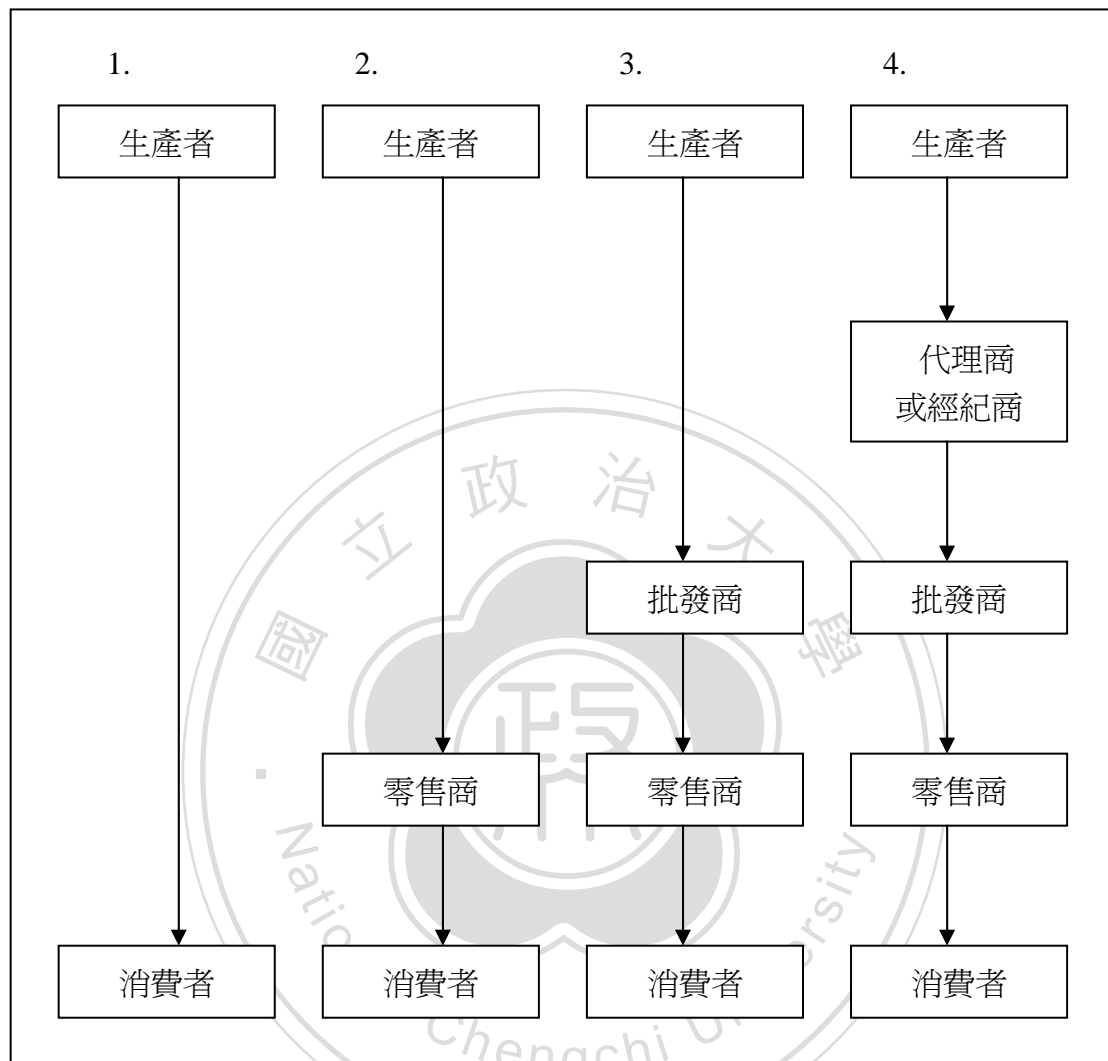


圖 2-2：消費品行銷通路圖

資料來源：劉玉琰（1999）：行銷學理論與實務。

除了行銷通路的選擇，行銷通路涵蓋密度的決策也與之互相影響。關於行銷通路涵蓋密度有以下三種策略可資運用：

#### 一、獨家式配銷（exclusive distribution）

係指限制中間機構的數目，亦即只有有限的中間商可經銷公司的商品或服

務。此項行銷通路在於生產者與獨家批發商或零售商之間必須嚴格協議，要求獨家配銷商不得銷售其他競爭的商品。

## 二、選擇式配銷 (selective distribution)

這是許多銷售選購品 (shopping products) 生產者所採用的策略，通常只開放給最能使生產者獲利的經銷商，其數目比所有意願經銷某特定商品的中間商數目為少。

## 三、密集式配銷 (intensive distribution)

其策略特色是儘可能地把產品或服務置放於各種零售據點 (陳芝來，2001)。採取此一策略之生產者，往往利用不只一條的配銷通路。且此行銷通路所配銷的產品，多是消費者必須時常購買的消費品，如：麵包、香菸、口香糖等產品。

Kotler (1994) 另將行銷通路類型區分為以下四種：

- 傳統行銷通路 (conventional marketing channels ; CMS)
- 垂直行銷系統 (vertical marketing systems ; VMS)
- 水平行銷系統 (horizontal channel marketing)
- 多重通路行銷系統 (multi-channel marketing) 等四大系統類型 (劉姿吟，2003)。

以上四種行銷系統分述如下：

### 一、傳統配銷通路 (CMS)

由一群獨立的製造商、批發商與零售商所組成。每位成員皆為一獨立的企業個體，各自追求自身利潤的最大化，即使因此而損害整個行銷通路的利益也在所不惜。通路中沒有任何一個成員對其他成員有絕對或足夠的控制力，也沒有一個正式的機構來指派角色和解決衝突。

### 二、垂直行銷系統 (VMS)

將製造商、批發商和零售商結為一體，通路成員有的同屬一個公司，有的有特許權關係；有的有足夠的力量使其他成員與之合作。垂直行銷系統的支配者可以是製造商，也可以是批發商或零售商。垂直行銷系統可以有效的控制成員的行動，管理通路成員各個追求目標所發生的衝突。它可以達到規模經濟，增加談判能力，避免提供重複的服務。

### 三、水平行銷系統

即在同一層次上兩家或兩家以上的公司聯合，共同開拓新的市場機會。這些公司可因結合資本、生產力或行銷資源而密切合作以完成獨家經營所不能達到的效果。

### 四、多重通路行銷系統

單一公司建立兩個或兩個以上的行銷通路，以接觸一個或一個以上的顧客區隔，在公司面對大規模與複雜的市場時，混合通路可帶來許多利益。在每條新的通路中，公司可擴張其銷售額與市場佔有率，並可以依其所專長的通路來滿足多樣化的顧客區隔的特定需求，而獲得有利的機會。然而，這種混合通路系統較難控制，且因太多通路在競逐有限的顧客與銷售量，故彼此間往往會發生衝突（王天鴻，2003）。

上述垂直行銷系統（VMS）為一種專業或管理且集中規劃的行銷網路，其設計目的為有效地控制成員的經營，避免為了自身的利益而產生衝突。Johnston & Lawrence（1988）加以區分為所有權式垂直行銷系統（corporate VMS）、管理式垂直行銷系統（administered VMS），以及契約式垂直行銷系統（contractual VMS）等三大類型。其中契約式垂直行銷系統係由生產與配銷等不同階段之多家公司組成，以契約為基礎，整合通路成員的活動。契約式垂直行銷系統在近年來已成爲企業經營中的一項重大發展，該系統又可分為以下三種型態：

- 自願連鎖體系（wholesaler-sponsors voluntary chains）
- 零售商合作社（retailer-cooperatives）



- 及特許零售組織 (franchise organization)

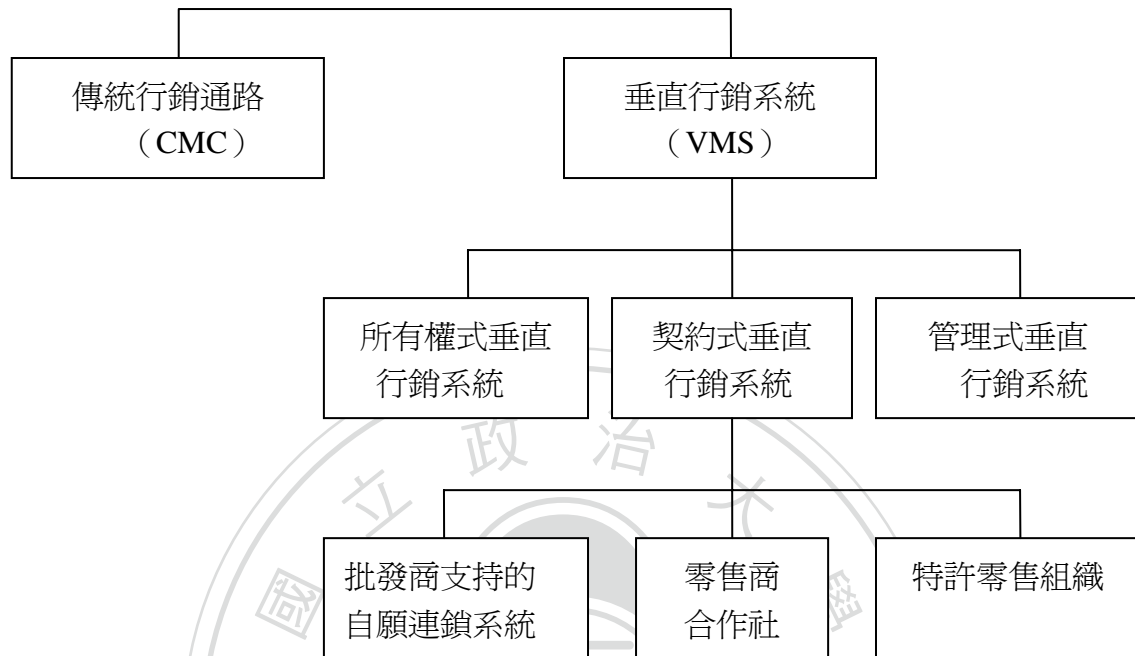


圖 2-2：行銷通路系統類型圖

資料來源：Johnston & Lawrence (1988)。

### 第三節 通路策略與控制力

#### 壹、通路策略

目標市場的選擇、產品的開發以至於產品的訂價，這一系列的準備及規劃，全爲了再是當時機將商品有效的推向市場，並銷售給目標對象。欲達成上述目標，則必須依賴完善的行銷通路，而行銷通路的效能發揮，則有賴於精確的通路策

略，如此方能積極有效地掌握管理通路體系中的所有銷售點。

競爭激烈的市場環境下，要將產品送到顧客手中似乎比推銷產品困難許多，因此企業在採購管理、存貨管理、進貨管理、銷貨管理上，必須決定最佳的方式，讓產品能適時適地供應給消費者。而一個不佳的配送系統會減損其它的行銷優勢，所以實體配送（physical distribution）是非常重要的。

Kotler（1999）定義實體配送涉及規劃、執行與控制物料、最終物品及相關資訊等的實體流程，即將其從原始產地送到使用地點的流程。以量販店來說，自己本身就是一個非常佳的通路，因此對於供應商之議價力很高，者也就是量販店能夠以低於市價的價格來做商品的販賣。

Simon（1953）指出，在通路權力來源與通路權力之間，其中通路成員可能擁有多樣的通路權力來源，但是，並非所有的通路權力來源都會被使用。其主張以影響力作為衡量權力的指標（劉姿吟，2003）。

權力來源，又稱權力基礎（power bases），Lusch（1976）對通路權力來源的定義如下：通路關係中，廠商對通路成員影響力來源。

French&Raven（1959）則認為通路權力來源主要是因為下列原因而產生：

- 成員乙知覺成員甲有能力調整對其本身的獎賞之多寡。
- 成員乙知覺成員甲有能力調整對其本身的懲罰之多寡。
- 成員乙知覺成員甲有法定權去規定或指定其行為。
- 成員乙對成員甲之認同。
- 成員乙知覺成員甲有某些特殊知識及專業技能。例如，各報社駐區業務主任對其所管轄的發行經銷商即具有此類權力。

根據以上五種情況，French&Raven（1959）導出了五種權力來源：

- 獎賞權（reward power）
- 強制權（coercive power）

- 法定權 (legitimate power)
- 參考權 (referent power)
- 專家權 (expert power)

上述五項說明如下：

#### 一、獎賞權 (reward power)

指通路成員乙對成員甲的酬賞能力。對成員甲而言，若是與成員乙協議合作，則成員乙會給予某些程度的支持性獎勵。而獎勵會因通路成員的型態不同而有異。就實務現況來說，各報社的發行經銷商若達成預定業務目標，總社會給予額外的業績達成獎金。

#### 二、強制權 (coercive power)

強制權之利用出現在通路成員間權力不對等的時候。當成通路成員甲的表現無法滿足成員乙的要求時，成員乙就會採取某些處罰措施。強制權及獎賞權在運用及意義上被視為一體兩面，若成員乙取消成員甲的獎賞權，即有類似強制權的作用。就一般而言，強制方式包含：撤銷發行業務經銷權或取消相關優惠業務配套措施。

#### 三、法定權 (legitimate power)

法定權乃是基於通路成員甲對於成員乙的角色或地位，產生內在價值 (internal value)，認為成員乙有權力在一定範圍內支配其行為，故成員甲會對自己本身產生責任感，認為必須有義務及責任去完成成員乙的要求。

#### 四、參考權 (referent power)

又稱認同權 (identification power)，即通路成員甲認為成員乙在該通路的地位崇高，與其商業交流合作是一種榮耀，並可提升自己公司的通路地位，因而對成員乙產生了歸屬感，並期望與成員乙成爲一體 (identity)。

## 五、專家權 (expert power)

專家權乃是通路成員甲相信成員乙所具有的专业知識和經驗，將有助於成員甲的營運，而願意按照其意願行事。但若是成員甲也擁有成員乙所擁有的專業知識和經驗，則成員乙所擁有的專業權就會消失。

## 貳、通路控制力

Etgar (1978) 研究將權力來源區分為「經濟和非經濟」(economic & non-economic) 兩種。經濟性權力是供應商可直接針對個別的成員加以運用，使其按照供應商的期望進行營運；但非經濟性的權力來源則較缺乏此種強制性，此種非經濟性包含法定、專家、參考權。故此種權力來源對於通路成員的績效影響不若經濟性權力來的顯著 (劉姿吟，2003)。

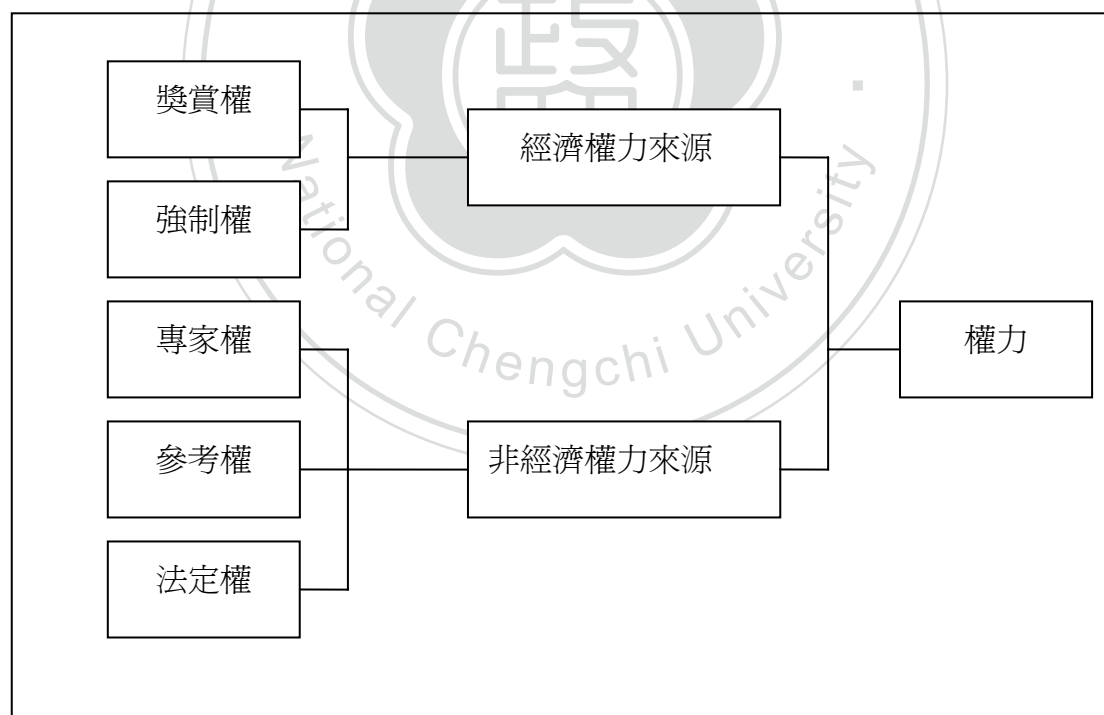


圖 2-3：Etgar (1978) 的權力修正模式圖

資料來源：劉姿吟：2003，通路品牌策略、通路控制力與通路績效關係之研究。

## 第四節 通路績效

### 壹、通路績效的定義

「績效」是指企業或組織達成其特定目標之程度（陳定國，1993）。Stern（1971）認為組織間的管理一旦達成，就能達到有效的通路績效，並能將資源有效地配置於所有的通路成員。Gaski&Nevin（1985）則認為通路績效是供應商和經銷商的關係，能夠協助經銷商達成供應商所設定目標的程度，即指成員對通路的貢獻程度而言；Robicheaux&ElAnsary（1976）將績效定義為通路成員對通路領導者滿意或不滿意的結果，亦是兩個公司間通路關係的結果與最終目的（紀秋煌，2001）。

### 貳、通路績效評估

所謂「績效評估」，在本質上，即係管理活動中之控制功能。（劉姿吟，2003）

Lusch&Brown（1996）認為評估績效可以採用以下六項指標來衡量（蕭玉明，2003）：

- 銷售成長
- 利潤成長
- 整體獲利性
- 流動性
- 員工生產力
- 現金流量等

Stern,El-Ansary&Coughlan（1996）指出，通路績效應分兩方面來探討：

一、整體的觀點：再考慮成本效益後，決定通路中的工作分配，其衡量方式包括效用、公平，及效率等構面，亦即強調通路整體或團體的配合。

二、個體的觀點：針對獲利與成本兩問題來衡量，如通路產生的報酬等強調的重點在獲利與成本（紀秋煌，2001）。

Bowersox&Cooper（1992）研究發現，製造商最常用的評估準則是銷售量，其次是銷售毛利，再次之則是銷售配額達成率。優點是簡單易懂且快速；然而，因只採用單項準則，較欠缺周延性，此外，準則的選擇可能過於主觀，適合性不夠。

Kumar（1991）發表 SARP（scale to access retailer performance）指標，以包含績效及滿意度的七個構面來作為經銷商績效的衡量，內容如下（林耀章，2000）：

- 經銷商的績效
- 製造商對經銷商財務績效的滿意度
- 製造商對經銷商創造成長的滿意度
- 製造商對經銷商能力的滿意度
- 製造商對經銷商服從通路政策及契約的滿意度
- 製造商對經銷商的適應市場改變的滿意度
- 經銷商的支援績效

## 第五節 推廣

### 壹、推廣定義

所謂「推廣」(promotion)是告知(informing)、說服(persuading)並影響(influencing)消費者之購買決策的功能(羅文坤,1991)。推廣(promotion)也指支援銷售的各種活動,廣義而言,凡是以創造消費者需要或慾望為目的,企業所從事的所有活動,都屬於推廣的範圍。為達成組織促銷目標,推廣組合包含人員銷售、廣告、公共關係、促銷(Sales Promotion)及直效行銷的活動:(李宗儒,2004)

#### 一、人員銷售

以口頭方式或與一人或多人的面對面溝通以達成銷售目的稱為「人員銷售」。有助於銷售人員與購買者關係的建立與培養,增進雙方的信賴。但人員銷售的成本是所有推廣方式中最高的。

#### 二、廣告

由廣告主付費方式對產品(含觀念、貨品、服務等)做非人員的陳述和推廣。廣告可以較有效率地同時接觸到散步各地的大量購買者,但缺點是展露的時間通常很短,總成本可能很高。

#### 三、公共關係

公共關係是指為建立企業及其產品的良好形象而設計的活動,廣告、人員銷售和促銷通常是以廠商主導的方式來傳遞訊息,而公共關係則可以公共報導、新聞報導或故事的方式來傳遞訊息,比較容易取信於人,也較容易接觸到那些迴避廣告、人員銷售或促銷活動的潛在顧客。但由於報紙本身即為公共關係的媒介,因次不探討此項行銷方式。

#### 四、促銷

美國行銷協會（American Marketing Association）指出「促銷活動乃是有別於人員銷售、廣告與公共關係的一種刺激消費者購買與激勵經銷商有效性的所有行銷活動。」其目的在藉著暫時性的誘因而來激勵業務人員、經銷商與最終購買者，使其配合製造商的計畫。Kotler（1994）則定義促銷活動為「由各式各樣的誘因工具所組成，大多是短暫性質。借以刺激目標顧客對特定產品或服務產生立即熱烈的購買反應。」促銷活動可分為價格促銷與非價格促銷兩種，企業往往會採取組合式運用的方式，使促銷活動更多樣化。

## 五、直效行銷

審慎地選定個別目標顧客，並與其進行直接溝通，期能獲得立即的回應。常見的直效行銷手法有：型錄、郵寄信函、電話行銷、電子購物與電視購物等（陳芝來，2001）。

由媒介二元市場的論點來看，媒體產品在有效的推廣上，包含兩種閱聽人：新聞消費者（news consumer）與廣告主（advertisers）；這代表產品必須由兩個不同的觀點來推廣；消費者導向的推廣將媒體產品的焦點放在如何吸引目標閱聽眾的特別報導與專欄上，而廣告主導向的推廣則將焦點放在閱聽人的人口統計學變項上，廣告主能夠將他們的產品傳送給哪些人（朱國良，2000）。

## 貳、影響推廣組合因素

爲了和目標市場溝通，必須整合推廣組合的要素，爲此應考量以下四種要素：（李宗儒，2004）

### 一、市場產品特性

分析市場後，目標市場中的人數及市場型態會影響推廣策略，不同型態的產品，也會影響各種推廣工具所扮演的地位。如：報紙這種相較於工業品屬於一般消費品，通常所注重的是廣告與促銷。



## 二、產品生命週期

生命週期的各個階段有其不同的產品策略，若能依產品不同階段應用適宜的推廣策略，則行銷組合必能發揮效果。

## 三、消費者心理所處階段

消費者購買過程共分為六個階段，即：知曉、了解、好感、偏好、信念及購買，與產品生命週期一樣，不同的階段，所採取的推廣策略也應該有所不同，合宜的搭配才能達到最大的效果。

## 四、公司的推廣策略

公司的推廣策略大致上可分為兩種：一種是推(push)的策略，另一種則是拉(pull)的策略，所謂推的策略是指將產品向為推動至行銷通路上，因此在推的策略過程中，資訊是由製造商往下游的批發商、零售商在到消費者；而拉的策略則是針對最終消費者，以廣告或促銷提高消費者對產品的認知及購買慾望，並藉此拉動上游行銷中介商對產品的需求，因此在拉的過程中，是先由製造商刺激消費者，再由消費者反應給零售商，再往上游的批發商，最後反應回製造商。

## 參、推廣策略設計步驟

當企業在設計推廣策略時，必須依照一定的步驟，考量推廣組合所產生的影響因素，並有次序的規劃推廣策略，才能使推廣策略的設計更符合企業所需。

江玫君（1995）認為設計推廣策略的步驟依序為：

- 決定目標對象
- 決定預期之消費者反應
- 決定溝通訊息

- 選定溝通媒介
- 選定溝通訊息之來源
- 蒐集回饋意見

## 肆、報業市場促銷行爲

根據學者 Thorn (1987) 的觀點，報紙的促銷行爲可分為兩部分：一是推廣 (promotion)，即透過廣告、公共活動、報紙研討會與公開贈送，將報紙內容與形象帶進公眾腦海中的一連串行爲。從報業市場行銷的概念來看，推廣對增加銷售非常重要，是促銷行爲中的重要一環。推廣可能會強調某個特殊問題或議題，創造或突顯報紙在群體中的形象；或直接配合銷售活動。

另一個部分是發行量的推銷 (Circulation Sales)，此類報紙促銷行爲的目的是增加刺激報紙的銷路。這方面的促銷行爲包括三部分 (譚士屏，2001)：

### 一、訂戶推銷行爲

包括挨家挨戶的拉訂戶、電話推銷和廣告郵件。

### 二、零售推銷行爲

包括廣告、戶外廣告、販售點陳列以提高讀者對報紙的接近性。

### 三、特殊推銷行爲

訂閱價格上的折扣、贈品、對報紙不反意可以退費的產品保證、與各種遊戲，像：樂透、猜謎、有獎徵答等。

促銷行爲對報業市場而言相當重要，許多報紙的競爭其實是發生在促銷行爲上，而非發生在表面新聞產品上。如同許多獨占性的競爭形式，新聞製造者藉由強調相對少數差異的廣告活動，來建立品牌的忠誠度 (譚士屏，2001)。

## 第六節 中區報業現況

### 壹、環境分析

台中市位居台灣中部地區，南北寬 14.2 公里，東西長 29 公里，分爲八大行政區，在中部科學園區的發展帶動之下，目前人口數已經突破 100 萬人，住戶數約有 26 萬戶，經濟活動以工商服務業爲主，未來極有可能成爲台灣第三個直轄市，同時也是兩岸直航客輪預定出入境所在地區，整體都會發展極具潛力。

### 貳、目標市場分析

台中市的報業市場原先主要的日報只有《中國時報》、《聯合報》、《自由時報》等三大報，自 2003 年 5 月 2 日起，《蘋果日報》也正式加入競爭行列。整體昨日閱報率走勢變化，由 1998 年最高的 67.6%，一路下滑到 2003 年的 45.4%，五年之間的整體昨日閱報率跌幅累計高達二十二個百分點。在《蘋果日報》發行後，2005 年第四季の昨日閱報率已經高達 17.3%，首度超越《自由時報》，正式成爲台灣報業的第一大報，而整體昨日閱報率也因爲《蘋果日報》加入市場，自 45.4% 的谷底推升至 55.6%，累計成長了十個百分點（表 2-1：四大報昨日閱報率統計表）。

另一方面，原先三大報の昨日閱報率走勢，《中國時報》與《聯合報》部分，同時由 1998 年最高的 21% 分別慘跌至 2007 年底的 8.5% 與 9.1%，跌幅超過五成以上，淪爲第三、四名之爭，與《蘋果日報》、《自由時報》第一、二名之間的差距，前後已經高達近八個百分點，《中國時報》の昨日閱報率幾乎只剩《自由時報》的一半，可說是這一波市場衝擊中最大的受害者。

《中國時報》在 2004 年昨日閱報率被《聯合報》超前後，三年之間兩報之間的競爭非常激烈，到了 2007 年第四季，《中國時報》昨日閱報率只落後《聯

合報》不到一個百分點，走勢圖上兩報可能呈現交叉走勢。（圖 2-4：四大報昨日閱報率走勢圖）

《自由時報》雖然也呈現下滑趨勢，由最高的 25.3% 下滑至 16.4%，跌幅雖然也高達三成五，但整體表現仍相對抗跌。

綜合上述，可見《蘋果日報》的發行，對台灣整體報業市場確實產生了前所未有的排擠效應，然而《蘋果日報》的加入也將整體報紙閱報率大幅提高，特別在 2003 年與 2004 年的變化上，雖然原有三報閱報率全部下滑，但《蘋果日報》仍一舉將整體閱報率提升八個百分點，即使到了 2007 年底，整體閱報率仍比 2003 年高出三點一個百分點。（圖 2-5：四大報昨日閱報率總和走勢圖）

表 2-1：四大報昨日閱報率統計表

1997年—2007年各報昨日閱報率														
	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年1st	2007年2st	2007年3st	2007年4st
中時	20.5%	21.2%	19.0%	17.6%	15.6%	15.2%	13.9%	11.3%	10.6%	8.8%	8.5%	7.7%	8.3%	8.5%
自由	25.3%	25.3%	24.0%	23.2%	21.7%	19.1%	19.4%	17.6%	16.5%	15.7%	16.3%	16.2%	15.2%	16.4%
聯合	21.4%	21.1%	19.0%	17.9%	15.3%	13.7%	12.1%	12.6%	12.0%	10.5%	10.4%	9.9%	9.8%	9.1%
蘋果	*	*	*	-	-	-	-	11.9%	16.5%	14.9%	15.9%	16.5%	15.8%	14.5%
四報總計	67.2%	67.6%	62.0%	58.7%	52.6%	48.0%	45.4%	53.4%	55.5%	49.8%	51.1%	50.3%	49.1%	48.5%

資料來源：尼爾森公司媒體大調查

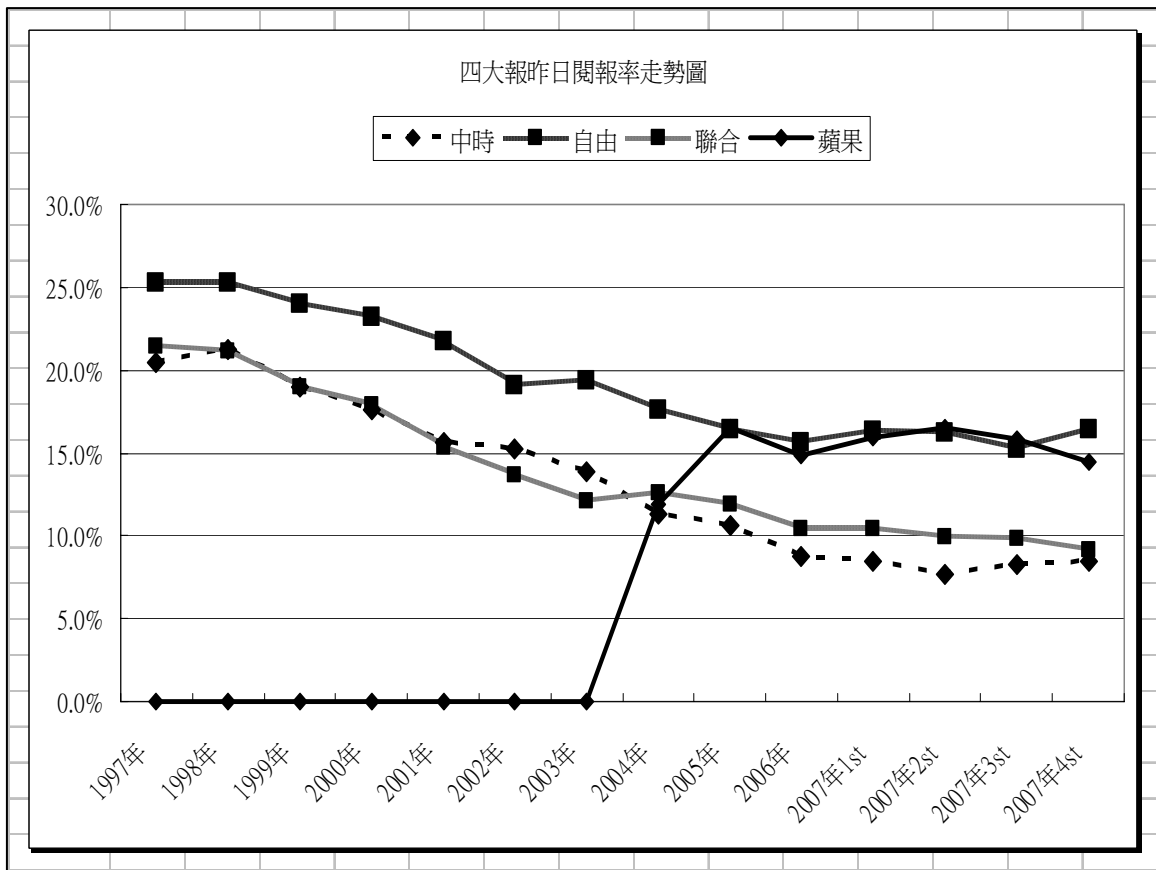


圖 2-4：四大報昨日閱報率走勢圖 資料來源：尼爾森公司媒體大調查

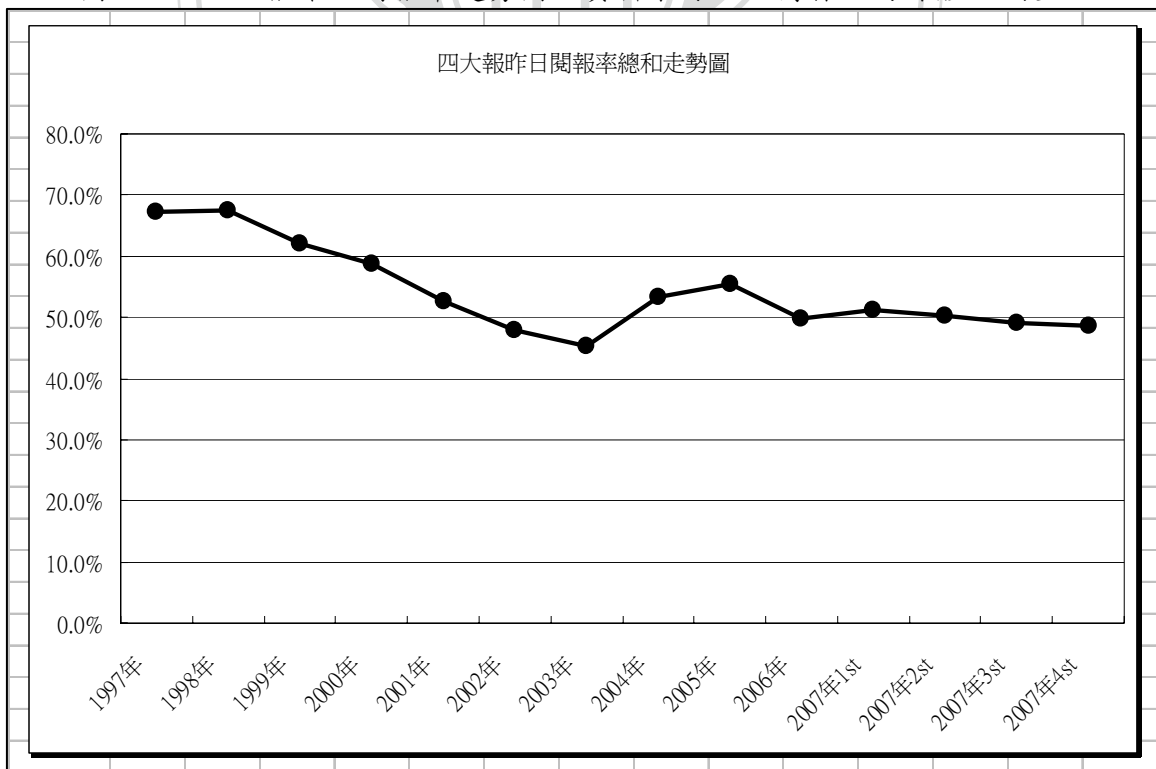


圖 2-5：四大報昨日閱報率總和走勢圖 資料來源：尼爾森公司媒體大調查

## 參《蘋果日報》業務現況

《蘋果日報》在現有各報總社通令所屬經銷商，不准兼辦《蘋果日報》發行業務後，《中國時報》、《聯合報》兩報更宣佈調降為每份十元，多重競爭壓力夾殺之下，不得不積極尋求新的通路經營模式，由總公司直營勤力書報社統籌《蘋果日報》發行業務，其業務操作現況說明如下：

- 到報時間：每天清晨兩點鐘前印刷完成以利派報作業時間。
- 送報通路：先以零售點送完再送少許的訂戶報，搶在清晨五點前完成派送作業，並且為爭取時效，副刊請專人以套海報方式於工廠先套好。
- 人員編制：台中市派駐區長一員、組長六員、專屬報生以區段及份量劃分，報生為送完零售再送訂戶、組長負責報份接駁以及小型運報車輛調度。
- 價 位：報面定價每一份報紙十五元，剛創刊推廣階段試閱價五元，一個月後調為十元，目前已經全面調至每份十五元。
- 業務優勢：詳見表 2-3

表 2-2：《蘋果日報》業務優勢分析表

	讀者訂報以預繳長期報費方式為主，五大超商及新成立的其他零售點即為業務窗口，服務據點廣佈，讀者便利性高
業務優勢	蘋果日報以印報、出報為主，發行業務由勤力書報社獨家總代理，報紙批銷以買斷為主，每5000份有5%的退報空間
	勤力書報社所屬專用送報生採保障底薪制，外加其他週刊等多元化商品的派送獎金，送報生收入穩定，相對其他經銷商經營規模普遍不大，送報生收入較低，其人員將會面臨流失的危機

資料來源：本研究分析整理

## 肆、《中國時報》通路現況

《中國時報》在進入新競爭時代後，整體業務發展呈現緩步下滑的趨勢，為因應目前險峻的報業市場，《中國時報》在台中市也分短、中期兩階段，針對旗下通路行銷策略進行相對的因應措施。歸納分析《中國時報》現階段通路因應策略做法，在短期上主要依循四項重點原則：（詳見表 2-4）

- 擴充專區
- 嚴控發報
- 全員督報
- 整頓價位

表 2-3：《中國時報》短期通路策略分析表

	將現行中國時報發行單位由原先18個兼辦單位，於轄區中尋找合適人選成立專營中國時報的專區發行單位，將總社資源挹注於新單位，大幅提升市場競爭張力，建立專屬中國時報的發行生力軍。
	晨間不定時看發報嚴格督促各單位動作慢之報生加強催促整理送報時間，要求單位主任縮短晨間理報作業時間儘快將報送出。
短期	針對特派、記者、讀者所反應送報時間較晚，要求單位將區域路段調整送報路線以及報份承載量縮短送報時間，或改委由其他單位服務。
	提供送報品質不良之表格給予報社同仁立即反應快速改善回應，並將每日及假日漏送單清查並告知單位主任作好服務品質。
	全面將中市價位、辦法重新定位整頓，有效嚴格管理市場機制，業務促銷辦法簡單易操作，中時老戶不打中時老戶，鎖定對手報目標方向反擊，重拾單位信心並成立專區單位輔導成形，建立強而有力通路全面搶攻市場打擊各報。

資料來源：本研究分析整理

中期做法則針對三項重點：（詳見表 2-4）

- 五大店面報
- 倍增推廣數
- 重整電訪組

表 2-4：《中國時報》中期通路策略分析表

	積極執行五大行業店面報，推動識閱報份達成25000份，以增加SRT市場傳閱率。
中期	將現有每月推廣數提升一倍，增加有費報成長，並重新分配資源下放。
	電訪組重新改組後配合中興專案辦法執行，將業務戰力提升並改善體質較差專區，無法配合跟不上進度重新改造換人，雖然苦但嚴格要求專區單位保持備戰狀況。

資料來源：本研究分析整理