

第四章 資料分析與討論

第一節 市場環境分析

壹、當前報業面臨外部總體環境的衝擊

一、蘋果日報創刊

從深度訪談的紀錄顯示，高達七成受訪者表示當前報業面臨外部總體環境的最大衝擊，主要來自於《蘋果日報》加入報業市場的競爭，影響所及主要在於商品定位。如甲受訪者表示：「這兩三年蘋果進來以後，創造出另外一種閱報的族群，主要訴求年輕化、娛樂化、以及八卦化，這個跟原來所謂的綜合性報紙是很大的一個市場區隔」。其次，由商品定位衍生出的市場區隔，以前在傳統的三大報內容上，都有所謂的藍綠政治色彩，或者是中間偏左中間偏右這些區隔，在基本操作上，或者版面應用上，難免有這方面的一些取捨。相對在《蘋果日報》進來以後，上述所謂的商品定位，以台灣中部市場來講，如乙受訪者表示：「以前是三大報的綜合報紙三足鼎立在這一塊，後來《蘋果日報》進來以後，對這一塊的族群切割很嚴重，分食了原有的報業市場」。這樣的衝擊下，讓傳統的三大報有很大的思考與改善空間，可能未來台灣市場這一塊所謂的政治操作議題會慢慢的淡化，因為事實上最大的族群還是在一般讀者身上。

由以上彙整的資料，可以發現多數受訪者，認為報業面臨外部總體環境的主要衝擊來自於《蘋果日報》在台創刊，傳統三報本身產品的競爭力受到空前的挑戰，既有報業市場不僅面臨「分食」、「切割」的情況，更因《蘋果日報》的出現，「創造」吸引了新的年輕族群，以生活消費娛樂導向的《蘋果日報》加入市

場後，對一向以政治新聞為主軸的傳統三家報社造成嚴重的衝擊。

二、市場經濟景氣

訪談紀錄發現，有七成受訪者認為，市場經濟景氣不佳造成整體報業廣告營收下滑，進而影響了報社經營現況，甚至導致同業之間的惡性競爭，如丁受訪者指出：「廣告營收直接影響各報在發行業務上的投資意願，中部整體發行份數持續處於小幅下滑的局面」。其次，己受訪者也指出：「與幾年前相比較之下，現在比較大的差異在於市場的惡性競爭，市場的不景氣可以連帶的影響所有商業投資意願，景氣很好的時候，可以發不同媒體的廣告預算，當景氣不好的時候，變成所有媒體在搶同一塊餅」，報業惡性價格競爭所帶來後遺症，逐漸侵蝕發行通路的利潤，增加了營運成本，雖然也有受訪者認為各報廣告營收雖然已較前兩年的低潮期向上翻揚，但整體市場景氣復甦力道依然未臻理想。

整體經濟景氣的持續低迷，導致報業廣告營收大幅下滑，加上大量媒體爭食廣告大餅，對傳統報業的生存構成威脅，即使夾帶豐沛資金與全新定位發行的《蘋果日報》，也感受的市場競爭的壓力，採取超低價位的廣告策略搶攻不景氣環境下的廣告市場。因為市場惡性競爭造成利潤下滑，產品競爭力較弱，甚至無利可圖者前後陸續退出了報業市場，如《民生報》、《中時晚報》、《台灣日報》等……。

三、報業發行通路

由訪談紀錄，另一項衝擊當前報業經營的因素在於既有報業發行通路的轉變，原先由各報掌控的專屬發行通路，因為前述兩項因素，《蘋果日報》加入市場競爭，與整體市場景氣不佳，造成經銷商利潤下滑，導致惡性競爭，進而促使報業發行通路結構性的轉變，原先各家報社自行掌控的發行通路，在經營利潤持續下降的壓力下，逐漸出現通路整併的情形，不再歸屬單一報系所掌控。如甲受訪者表示：「以前各報總社強調各地區有他獨特的單一的經銷體系，可是到了今天來，整個市場開放的原因，各地方有好幾個個單位，不過只是市場的一般通路商而已」。發行通路不僅在結構上產生變化，另一項改變也出現在對地方的影響力

上，早期各報社所強調的單一經銷商，大部分都是找地方上所謂有影響的人，或是這地方的仕紳，可是時至今日，各單位在地方上影響力有限，主要是報紙本身利潤下滑連帶導致經銷商經營意願低落的緣故。

除上述三項因素外，丙受訪者還特別指出：「外部環境跟通路本身聯動關係不大，最主要的影響還是來自產品本身，與總社中高階主管延續性管理的態度」，遷就到整個業務的衝擊，才是影響報業經營的主要因素。

地方經銷商藉由經營規模的擴大降低單位管銷成本，提高發行通路的經營利潤，這種情況顯示，在面臨競爭壓力之下，不僅各報總社營收大受影響，連地方型的經銷商也在面臨經營考量下，重新調整本身的經營架構。

結論

綜合以上分析，當前報業目前面臨外部總體環境的衝擊，主要來自於三項因素：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，通路經營者尋求整併合作機會，報社對通路的掌控力轉為薄弱。

貳、報紙整體閱讀率下降的原因

一、有線電視

訪談紀錄發現，所有的受訪者一致同意有線電視提供多樣化的頻道選擇，以及新聞播出的時效優勢，是造成報紙整體閱讀率下降的首要原因。如丙受訪者表示：「電視節目頻道的多樣化以及網路媒體的使用便利性，是報紙的整體閱讀率下降的主要原因」，新聞傳播的管道以前只能局限於平面媒體、廣播或是有三家無線電視的特定時段，在有線電視開放後，新聞頻道大量增加，而且以二十四小時全天候無間段的播出方式，無論在數量或速度上都是報紙所望塵莫及的，加上各類型頻道的選擇性大幅增加，以及使用便利等特性，都直接衝擊了報紙的整體閱讀率。

由訪談內容整理發現，全體受訪者均提出來自電子媒體的多樣化選擇，是造成整體報紙閱讀率下滑的主要原因，報紙隔日刊登的特性，是在講究時效的媒體市場競爭中最弱勢的一項限制，靜態的被動閱讀方式，也是面對聲光俱佳的電視頻道最不利的因素。

二、網際網路媒體

訪談紀錄顯示，近七成受訪者認為，網際網路媒體是影響報紙整體閱報率的因素之一，由於網際網路的高普及率與近年來網路傳輸速率的大幅提升，加上傳輸匯率價格低廉，網際網路使用者接受程度高，成為快速成長的媒體，年輕族群習慣於圖像式的閱讀方式，慢慢導致年輕族群轉向網路尋找新聞資訊，造成整體閱報率下滑。

另外就是網路市場機能的發展，達到一定程度造成使用媒介的相互排擠，這幾個部分都是主要影響閱讀率下降的原因。

另一方面，多數受訪者認為網際網路近年來的快速成長，夾帶聲光畫面的刺激，吸引大量年輕讀者群，成為造成報紙讀者流失的另一項原因，關於這一點，如乙受訪者表示：「網際網路這麼發達的狀況下，慢慢導致年輕族群轉向網路尋找新聞資訊，導致閱報率下滑」，可見在前一項訪談分析內容，消費者面臨多樣化選擇的結果，導致傳統報紙的閱讀人口大量流失，報紙的整體閱讀率下滑是難以避免的趨勢。

三、產品競爭力

從深度訪談的記錄，半數受訪者認為，報紙產品競爭力是影響報紙整體閱報率的另一項因素，由於報紙本身產品力提升緩慢，遠不及其他電子媒體的成長速度，長期以來吸引力降低，讀者漸漸流失。反觀《蘋果日報》讀者群並未明顯減少，《中國時報》與《聯合報》的閱讀率下滑情況相對就明顯多了，《蘋果日報》閱讀率未下滑是事實，讀者板塊的轉移，才是其他報紙下滑的主要原因之一。

《蘋果日報》有時在一些熱門新聞話題的刺激下，反而呈現一種供不應求的盛況。對此，如丁受訪者即表示：「並非所有報紙閱讀率都下滑，事實上《蘋果日報》與《自由時報》閱讀率並沒有明顯下滑，反而有時因新聞議題的效果帶動閱讀率上升」，可見產品本身的競爭力的確是影響及市場接受程度的重要原因。產品本身的競爭力夠強，產品本身吸引人自然就沒有閱讀率下降的問題。

當前各報社都很注重 AC Nielson 的閱讀率調查，爲了提升閱讀率，各報早就進行全面的惡性競爭，以大量免費報在整個市場上強勢擴增，實際在近幾年 AC Nielson 所公佈的閱讀率調查結果，如圖 2-5：四大報昨日閱報率總和走勢圖所示，整體其實並沒有增加。

此外，也有受訪者提到整體產業的外移，造成本地經濟成長的停滯，以及總體生育率減少、年輕人沒有培養閱讀習慣等因素，或多或少都對報紙的整體閱讀率產生了負面影響。

結論

綜合上述分析，歸納報紙的整體閱讀率下降的原因，主要有三點：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爲主的媒體使用習慣，接受程度普遍較低，導致年輕閱報人口持續流失。

參、《蘋果日報》創刊，對報業整體市場的衝擊

一、版面內容風格

訪談紀錄顯示，全體受訪者一致認爲《蘋果日報》創刊後對報業整體市場的衝擊，最主要發生在版面內容風格上，就型態來講說，今日所發行的報紙實際上來講，是把昨天所發生的事件放在報紙上作敘述報導，而《蘋果日報》對於事件的產生、追蹤、挖掘，內容以大量圖片刺激，文字爲輔，形成淺盤勢近似於網路

的瀏覽方式。《蘋果日報》版面也強調較少政治口水新聞，取而代之的是大量娛樂、消費性的實用新聞。在以前市場三大報《中國時報》、《自由時報》、《聯合報》的時代，都強調地方版在地新聞的報導特色，相反的，《蘋果日報》並未開闢地方新聞版，以上種種差異，《蘋果日報》創刊對於既有報紙版面風格形成極大的衝擊。

《蘋果日報》發行後，如戊受訪者表示：「《蘋果日報》確實吸引了新閱讀族群的產生，一份新聞雜誌化，讓人閱讀輕鬆會產生好奇、以爆料、挖掘私密、八卦的刺激衝動狗仔式平面媒體刊物」，這對國內報業整體市場在產品內容確實產生了全新的衝擊，在於提供讀者一個全新的閱報樂趣，較多的新聞圖片輔助以文字說明，將新聞版面的呈現風格雜誌化，同時也貼近年輕讀者群在網路媒體瀏覽式的使用習慣，

二、讀者市場觀點

根據訪談內容整理發現，七成受訪者認為以讀者市場需求為觀點的編輯思維，是《蘋果日報》創刊後對報業整體市場的另一項衝擊。就衝擊點來看，這份來自香港的報紙產品，建立一個編輯上思考的新方向，給市場讀者、訂戶一個新的選擇，同時這也是原來舊有報紙體系所需思考、面對的問題。如甲受訪者表示：「《蘋果日報》進來給三大報的老闆很大的衝擊，他們不知道平面媒體可以這樣子玩，報紙是編給買的人看的，就是不能有太過自己的主觀意識」。讀者喜歡什麼就給他什麼，完全從生意的角度去思考、去運作，顛覆平面媒體舊的思維及運作的方式，這是《蘋果日報》帶給國內當前報業的一項衝擊。

《蘋果日報》以讀者需求為導向的編輯思維，大幅降低了政治性新聞的比重，甚至取消各報原有的地方新聞版面，取而代之以實用性較高的生活消費及趣味性高的娛樂八卦新聞，內容取向充分迎合了時下年輕族群喜好，促使整體讀者年齡層大幅向下延伸，帶動了傳統報紙在內容上進行大幅調整，朝向年輕實用化的版面風格。

三、發行通路結構

由訪談紀錄內容，半數受訪者認為《蘋果日報》以零售市場為主的發行通路結構，對當前報業市場產生了一定程度的衝擊，以零售市場為主的發行策略，雖然對報紙訂戶市場直接衝擊不大，但捨棄傳統報紙成本昂貴的訂戶發行通路，直接採用佈點密集的零售通路，依然創造出了最高閱讀率的佳績。《蘋果日報》對發行這部分來講，它的投資方式跟各報不同，發行這塊業務非常花錢，又不能保證帶來實質獲益，《蘋果日報》讓原本各個單位去吸收它自己本身的業務開發成本。自己本身節省下來的發行投資，回饋在報紙本身的內容提升，將報業的競爭本質回歸到它的產品。

比較在《蘋果日報》創刊前後閱讀率的消長狀況，差異並不大，然而，若以報紙整體閱讀率逐年下降的趨勢而言，《蘋果日報》的發行，在市場上確實有創造出新的閱讀區塊，補足了既有三報所流失的閱讀率。

《蘋果日報》創刊的衝擊除了產品內容，在現有報業的行銷通路上，確實產生了新的影響。《蘋果日報》發行通路的最大特色，在於全面採用「二階通路」，《蘋果日報》總公司與讀者之間，直接由「勤力書報社」獨家總代理發行業務，同時採取「密集式配銷（intensive distribution）」策略，將報紙鋪貨於各種零售據點（陳芝來，2001）。捨棄報業原有的訂戶發行系統，改採直接零售通路的發行方式，大幅降低中間的通路營運成本，轉而在報紙產品本身投資，提升蘋果日報的質與量。

結論

綜合上述分析發現，《蘋果日報》創刊後對報業整體市場的衝擊，主要來自三個方面：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它的產品。

肆、《蘋果日報》創刊，對報紙業務行銷的衝擊

一、零售市場通路

由深度訪談的紀錄顯示，近七成受訪者認為《蘋果日報》創刊，對報紙業務行銷上的衝擊，最嚴重的就是零售市場這個部份，像報業市場的那些體育專業報、娛樂專業報、比如說民生、大成、大成體育報、星報、勁報…等，產生的衝擊最大。其次，《蘋果日報》成功吸引了新生代的閱報族群，這部分在過去幾乎都是不看報紙只使用網路的年輕人，是由《蘋果日報》所「創造」出來的，如丙受訪者表示：「《蘋果日報》發行以後，在零售市場的發行情，所創造的數字並不完全來自於排擠舊有報紙的銷售份數，它同時也創造了另外一個新的閱報人口，特別是年輕一代的族群」。

目前報紙給所有的經銷單位，在發行利潤上，扣除掉成本之外，發行經銷商通路經營上，還有一定的利潤，而相對的《蘋果日報》主要發展通路都在零售方面，面對訂戶報的部分，並沒有主動的發展，主要的行銷對象都是透過超商做為零售窗口，傳統發行通路經銷商的派報利潤非常低所以多數發行經銷商在通路上，較少主動發展《蘋果日報》。

《蘋果日報》的確對現有報業市場造成巨大的衝擊，只有三成受訪者認為影響不大，而產生衝擊層面又主要集中在報紙的零售市場，規模之大甚至造成了同類型報紙，例如民生報、大成報、星報等報紙的停刊。另一方面，《蘋果日報》對《中國時報》及《聯合報》及《自由時報》在訂戶市場的影響相對較小，原因在於《蘋果日報》並未提供發行單位額外的送報勞務津貼，地方發行單位並無意願發展《蘋果日報》的訂戶業務，因為利潤實在過於薄弱。

二、廣告業務營收

根據訪談紀錄顯示，五成受訪者表示《蘋果日報》創刊後，對報紙業務行銷

上的另一項衝擊，反映在分類廣告及商業廣告的營收部份，甚至將進而影響發行業務。如丙受訪者表示：「如果廣告受入下滑，將來要再轉投資發行業務，整個經營的資源會相對拮据，因此，發行量、訂戶、讀者的減少將會是緊接而來的衝擊」。

《蘋果日報》加入市場後，確實對原有報業市場的廣告營收產生嚴重的排擠效應，在廣告訂價上，《蘋果日報》採取破壞式的低價策略，直接「分食」了原有三報的廣告營收，導致各報的經營空間日漸趨緊，這一點在長期營運而言，將導致報紙經營者對新增資本投入的意願降低，直接影響日後的競爭力。

三、行銷訴求策略

訪談紀錄顯示，行銷訴求策略的改變，五成受訪者認為是《蘋果日報》創刊後，對報紙業務行銷上的一項衝擊。

《蘋果日報》的成功，帶動年輕實用化的資訊需求大幅增加，《自由時報》為因應此一趨勢潮流，大幅降低了發行業務投資金額，轉而持續擴充報紙本身的質量，改以報紙內容作為行銷訴求在既有的新聞版面外，另外開闢了娛樂、運動、住宅生活、3C 家電等週報，將新聞報導轉型為更具實用性的消費資訊，作為業務行銷上的產品切入點。此外，如戊受訪者表示：「《聯合報》也針對市場年輕族群的需求做很大的改變，在零售通路甚至推出買《聯合報》加送星報的優惠活動，藉以增加對年輕族群的吸引力」。

《蘋果日報》除了前述的「二階通路」密集式配銷策略外，在業務行銷上最成功之處在於市場區隔（market segmentation）的有效運用，由於整體市場是異質的，所以市場區隔的運用是必要的，不但有助於產品的銷售提昇，更能滿足消費者的需求（曾柔鶯：1998）。市場區隔化目的在於了解消費者在態度、資訊、購買力，以及購買行為等之差異性與共同性，以便選擇是當的目標市場。《蘋果日報》捨棄了傳統三大報以政治新聞為主地方新聞為輔的產品屬性，直接切入年輕消費族群，提供大量實用性的消費新聞資訊，不僅成為報業市場的閱報率冠軍

，更進而帶動其他現有報業的改變，一改以往以贈品訴求為導向的報紙行銷策略，由「比優惠」變成「比優質」，回歸以報紙產品內容為主體的行銷訴求策略。

結論

歸納上述分析內容，《蘋果日報》創刊後，對報紙業務行銷上的衝擊主要有三項：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、造紙總體廣告營收下滑，大量消費性商品廣告遭到分食，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為新的競爭主流。

第二節 通路型態分析

壹、通路的組成架構

一、發行通路型態

深度訪談紀錄顯示，全體受訪者一致表示既有三家報社在台中的發行通路，均百分之百完全涵蓋整個台中市，但在通路組成型態上則有所差異。《中國時報》的通路形式是以一個分社為主，輔助以六個小型的專區通路為輔，形成一個雙通路的組織架構。《自由時報》在台中的組織結構情況比較像是日本的企業，就是大小型經銷商的佔有率有相當的比例，《自由時報》在台中的發行單位數目居各報之冠，小自一百多份報紙大至六千多份報紙，都可以獨立成為一個發行單位，就涵蓋率來說雖然三家報社差異不大，但就經銷商總量來說，《自由時報》的經銷商幾乎是《聯合報》、《中國時報》的四倍以上。《聯合報》在台中市

各有獨立的經銷派送體系，涵蓋率除偏遠山區外，皆在通路服務範圍內。《聯合報》的發行單位主要集中在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，至於一些小單位則一律納編在直營分社轄下管理，並不對總社直接進行業務互動（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

雖然全部受訪者一致表示其各自代表的報社，在台中地區具有百分之百的發行通路涵蓋率，其中《自由時報》經銷單位成立所需要的條件最低，如丁受訪者談到：「《自由時報》成立單位的條件門檻非常低，甚至一個送報生只要送報品質正常，按時繳款，就可以成立了」，幾乎是只要能正常送報的個人都能成為該報經銷商。台中地區各報廣設經銷商其目的在於借重「行銷通路」的功能，意即順利、迅速地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、分類、地點、存貨、運輸等變數，並須克服存在於產品、服務與使用者之間的時間、空間、及所有權等障礙（Kotler, 1997）。但純就發行單位總數量而言，《自由時報》高居三報之冠，並且數倍於《中國時報》或《聯合報》，主要原因在於《中國時報》與《聯合報》對經銷商均有總量管制的考量，相反的，《自由時報》卻採取完全開放且超低門檻的經銷商設立條件。

二、發行通路結構

由訪談紀錄發現，《中國時報》台中分社為《中國時報》在台中地區最大的一個單位，發行通路涵蓋到全台中市，此外還有六個專區單位，而《自由時報》發行單位數量最多，如丙受訪者表示：「本報單位之間可以說是『前胸抵後背』，彼此競爭關係相對比較緊繃，所形成的市場張力最強，發行總份數也居各報之冠」，它成立單位的條件門檻非常低，甚至一個送報生只要送報品質正常，按時繳款，就可以成立了。《聯合報》的通路的涵蓋方面是涵蓋整個台中市，因為發行一定要各個角度都能夠深入。通路組成型態是分級數，就是它區分了 A 級單位，B 級單位。A 級單位就是對報社的配合度較好，他的繳款比較正常，和業務實際操作的達成率或客戶保有率都較好。《聯合報》A 級單位不是純然以規模去看待，而是以各項業務指標能否達到。如果它好，它的規模自然會成長，它配合的部分 OK，其實就連直營的《聯合報》台中分社以前也被斷掉資源過。競爭條件差，或是品質不好，取決於現在客戶導向，都有可能被管理中心修理；近幾年來，《聯合報》行銷通路型態在簡化，發行體系的人力多了一些整合的動作，單位之間配合較好的會持續加強配合，以節省開銷來因應市場的衝擊和影響，包含不景氣與報社資源的縮減。

在發行通路結構方面，報業各有不同，「通路結構」包含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，《中國時報》為一個大單位搭配數個小單位，《聯合報》基本上可以說是兩個大型的單位結構，《自由時報》則幾乎由大量的中小型單位組成一個市場的發行通路結構。

結論

綜合以上分析，報業的發行通路型態與組成結構，《中國時報》與《聯合報》都是屬於雙通路的結構，前者是一個大單位搭配數個小單位，後者是兩個大型的單位結構，但以《自由時報》發行單位數量最多，它是由大量中小型單位組成一個市場的多通路結構，單位之間市場競爭最劇烈，但普遍規模較小。

貳、發行通路的物流運送

一、印刷與物流

從訪談紀錄發現，《自由時報》、《中國時報》、《聯合報》等三家報紙在台中，都是在當地印刷，印刷完後就直接轉到市場。《中國時報》報紙配送是分成兩部分：首先是印刷廠到經銷通路的部分，直接以大型車輛載送到發行單位晨間下報的作業地點，其次是發行單位的送報生將報紙的正刊與副刊整理套好之後，由報生以摩托車直接派送到客戶的手上。《自由時報》中部印刷廠離台中市區最近，報份數也最多，所以台中市的《自由時報》是從工廠出來，依照各個發行單位下報地點規劃行車路線，直接下報到各個定點，中間沒有經過其他轉運。《聯合報》的報紙運輸由貨運公司承包，但一般訂報贈品則由宅配公司負責。上述貨運公司只負責運送到發行單位的下報作業現場，客戶端還是要由發行單位的送報生進行第二階段的轉運；至於《蘋果日報》則是獨家委由轉投資的「勤力書報社」物流公司來負責。

全部受訪者關於各報物流運送方式，說法大同小異，三報在台中市均設立專屬印刷廠，發行通路系統晨間的下報作業在訂戶報轉運上三報幾乎完全一樣，都是直接由工廠專車運抵所屬發行單位的晨間作業地點。然而在超商零售報方面，《自由時報》與其他報紙明顯不同，關於此點丙受訪者即表示：「在一般五大超商、還有比較大型的超市，屬於零售的業務型態的通路部分，我們是由地方或是總社自己聘請送報生，屬於自己直接管理，而且只送我們單一貨品的送報生來送我們的報紙，所以我們稱為直營零售送報網絡」。

二、直營與民營

根據深度訪談紀錄，《自由時報》在市場鋪貨的部分，零售的部分是採取一個直營零售，送報生上架的方式，但在訂戶的部分，還是跟一般經銷商一樣，利用運報卡車出來，下給經銷商，然後由派報生直接轉報出去的過程。直營送報生的體系，在一般五大超商、還有比較大型的超市，屬於零售的業務型態的通路部

分，是由總社自己聘請送報生，屬於自己直接管理，而且只送《自由時報》單一貨品的送報生來送我們的報紙，所以是屬於直營零售送報網絡，有一點類似《中國時報》與《聯合報》合組的台灣物流公司型態。

《中國時報》與《聯合報》則共同成立了物流公司負責兩報的轉運作業，原因在於這兩報的零售報銷售總和，幾乎只等於《自由時報》一家報紙的零售報總量，爲了節省人力成本開銷，長期處於敵對競爭狀態的兩家報社爲了商業利益考量，不得不攜手共組物流公司。然而，如乙受訪者表示：「由兩家報社部分員工轉任所組成的物流公司，其營運效能卻一直未見理想，空有聯運形式，卻無法發揮進一步的規模優勢」，該公司無論在配送效率或成本效益上，均較《自由時報》獨家自行成立專屬的零售報送報體系更不理想。若要追究真正原因，恐怕是員工的心態調適不佳所致，被派往物流公司的兩報員工依然抱著「吃大鍋飯」的官僚心態，以報社主管高高在上的八股心理，來面對需要不斷創新求變的物流事業，成效不彰早在預料之中。

由以上分析，四大報在報紙物流體系均各自建立了專屬的系統，在報紙的轉運上，一致採用「獨家式配銷」方式（exclusive distribution），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（陳芝來，2001）

結論

綜合以上分析發現，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。

參、發行單位的庫存剩報

一、庫存剩報現況

深度訪談紀錄顯示，高達七成受訪者表示一般經銷商普遍存在剩報問題，對《中國時報》而言，目前在台中市大概以該發行單位發報量 1%到 2%的數量作為庫存剩報，主要是為了預留給單位做一些報生漏送補報，或者是廣告用報以及留報用。《自由時報》在訂戶的部分，原則上我們在存貨，也就是存報的部分，在設定上是屬於不讓單位有任何存報的態度來管理，但是多少還是會有一些單位需要自行運用庫存剩報。《自由時報》如果硬要由數字來解釋的話，存報量大概是一個百分點以下，另外就是有一些屬於前項提過的零售通路部分，銷售比例盡量控制在 85%左右，再去做機動調整。至於《聯合報》在庫存報的管理上主要為了因應突發臨時性的服務需求，代表社方的戊受訪者指出，《聯合報》經銷商庫存報大約在總進報數的 0.8-1.0%左右；然而，己受訪者卻表示：「《聯合報》各發行單位剩報現在大概在進報數的 3%左右，這個 3%跟前幾年比起來已經降低很多」，雙方的說法差異甚大。

關於本項提問，在訪談過程中發現，「庫存剩報」的數字是相當敏感的，同報系的受訪者，社方代表與業者代表的回答差異性要比前面幾項問題大上許多，特別在《中國時報》方面，甲受訪者表示：「對《中國時報》而言，目前在台中市，我們是採取以發報量，每天早上大概以該發行單位發報量 1%到 2%之間的作為庫存剩報」；然而，乙受訪者卻說：「《中國時報》庫存剩報在佔本社整個發行業額是最大，如果就以發報數跟庫存數相比，並沒有一個一定百分比的數量問題，全要看督導的態度」，代表《聯合報》的兩位受訪者雖同時表示經銷商會存在一定數量的剩報，但與甲、乙兩位受訪者情形一樣，兩者說法上出現矛盾。

二、庫存剩報與業務發展

訪談紀錄顯示，庫存剩報主要配合到所謂的報份結構性的問題，以中時台中

分社為例，它有飯店報、公家機關行號報還有訂戶報，報份的實銷數有一定程度的浮動性，所以剩報數量的問題，並無法單從進報數百分比去作庫存量的管控，只能說剩報的額度相對是各種報紙中最大。《自由時報》一直是各報中庫存剩報最少的報紙，今年總社甚至規定其發行單位剩報不得超過三十份，它的經銷商若超過被總社稽核發現剩報過多，則當地業務主管將會受罰；此外，當前《聯合報》總社發行政策已經漸漸往零存報的方向走，《聯合報》台中分社的庫存剩報率實際已經不到 3% 了。

探究《中國時報》與《聯合報》四位受訪者關於剩報問題，說法矛盾的原因，如丙受訪者表示：「兩家報社地區發行主管為因應總公司業績壓力，對上採取『以多報少』的策略，對下則採取『強勢壓報』甚至於凍結單位申請減低庫存剩報的兩手策略」，這種做法長期以來，導致總社與地方經銷商兩敗俱傷的局面，總社發行的報紙無法全數進入市場進而帶動廣告營收，經銷上則長期承受鉅額的庫存剩報虧損，唯有地方發行管理者在總社的業績考核中，一次又一次的「過關」，長期以來造成了地方經銷商對報社管理的高度反感，業務向心力自然日趨薄弱。

在庫存報的處理上，《自由時報》官方代表與民營單位代表的受訪者，在這個問題上雙方的說法最一致，經銷商也最肯定《自由時報》對剩報問題所採行的管理方式；事實上，三報之中唯有《自由時報》總社對單位剩報採取積極管理的做法，甚至在總社成立單位剩報稽核控管制度，並由總社專人不定期直接向經銷商詢問剩報狀況，總社充分掌握了第一線經銷上的情形，對地區發行管理階層是一項極佳的正面示範，人為操作的不當弊端自然可以有效降到最低。

結論

綜合以上分析發現，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。

肆、發行通路概況

一、發行通路現況

從深度訪談記錄，台中市報業在發行通路部分，最大的特色就是完全委外經營，即所謂發行業務採民營經銷化，《聯合報》台中分社是唯一的例外。經銷商都是經過篩選，所以在財務上，或管理面上，都有一定的水準，但《自由時報》的部份比較參差不齊。《自由時報》在一個台中市區域經營上，大型、中型、小型的經銷代理商都相當普遍，而且分佈的層級在比例也佔有多量的量，就整個通路的分布來說，密度是各報最高的。其次，《聯合報》經銷整併區域已在五年前完成，主要形成民營與總社直營兩大通路體系，總社直營通路體系與其他報紙經銷商也在研議整合模式，與建立跨報系經銷體系的可行性。

訪談過程中，各報受訪者不論是社方代表或是經銷商代表，談及所屬通路特色，皆認為自家的通路最適合也最有特色，《中國時報》強調的是優質的經銷商成員組織，甲受訪者即指出：「《中國時報》的經銷商是經過我們篩選過，……」，好處固然是具有體質較佳的財務結構，但是普遍業務動能與積極性較為不足，行銷通路的成員並非是擺著美觀的花瓶，強盛的業務戰鬥力才是行銷通路存在的目的。關於這一點，《自由時報》可以說是最佳的典範，如本節第一項提問訪談記錄，丙受訪者指出：「就涵蓋率來說，在總量經銷點的部分，大概是《聯合報》、《中國時報》四倍以上的數字」，一個業務單位幾乎等同一個業績發展單位，難怪前述受訪者表示：「《自由時報》單是在台中市大約就有五十個發行單位，最多發行單位當然造就了最高的市場涵蓋，它的總報份數也居各報之冠」，可見地區發行單位數量確實與當地該報業務存在一定的關聯性，至於單位能力素質的優劣則留待自由市場機制考驗，重要的是源源不竭發行單位生力軍的投入。

二、發行通路特色

訪談紀錄顯示，《中國時報》台中分社搭配區塊性的經營策略，一個領班所領導的報生，大概九到十個人，形成戰鬥團隊，用區塊經營的方式，讓報生可以在要求時間內，在第一時間安全的送到訂戶手中。以《中國時報》台中分社整個發行相關業務的角度來講，因為台中區域大，目前該社在台中通路部分開始分區塊經營，台中市現有八大行政分區，台中分社編制主任一名，再依個人執掌做編區，各區都有專門的領班幹部，針對地區特色規劃業務，如北屯區是台中市人口最多的區，當然就是能力最強的領班來經營，其他各區，就按照領班的配置，及電訪員，進行訂戶服務，還有新戶開發等相關作業。

《自由時報》在台中市通路最大的特色在於經銷權完全開放，報業通路中就屬《自由時報》的通路張力最強，每一個讀者同時可以有最多的服務單位可以選擇，因此單位之間的競爭最激烈。另一方面，如受訪者表示：「《聯合報》直營分社下轄多個民營小型單位，雖然說他們現在是分社下轄單位但是各種資源的配合還是一樣不少」，這些民營小型單位自己本身就是地區的小老闆，所以在通路維繫上，它還是可以盡它自己本身的力量，因為資產是它的。但《聯合報》總社在下放資源的窗口是以分社為單一窗口，分鑑單位的統合是簡化現行發行制度為一個控管窗口，未來的調整或發展，都將以人力的簡化，單純化為目標，那當然也要看我們自己的努力，總社是否會把這些工作交付給地方分社來行使，那就要看分社自己的努力結果了。

台中市報業發行通路組織方面，《中國時報》與《自由時報》的型態是屬於「契約式垂直行銷系統」（contractual VMS），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，發行通路全部由民間單位負責，雙方透過契約關係，全數委外經營（王天鴻，2003）。只有《聯合報》在「契約式垂直行銷系統」之外，同時採用「所有權式垂直行銷系統」（corporate VMS），成立直營的「聯合報台中分社」，將製造商與經銷商結為一體，通路成員同屬一個公司，除了另一個民營大型通路商以外，其他小型民營通路全數納編於「聯合報台中分社」的控管之下。「所有權式垂直行銷系統」（Kotler，1994）可以

最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。然而，因為「聯合報台中分社」所有的成員皆為上班受薪人員，在激烈的市場競爭中，業務作為顯得較為被動，整體經營績效也是所有台中地區所有大型單位中最差的。

在通路合作上，只有《聯合報》是積極鼓勵單位之間進行整合的，《自由時報》則幾乎不干涉這方面的事務，至於《中國時報》則擔心若發行單位規模過大，總社對發行單位的掌控程度將會降低，對單位之間的合作持保留態度。因此，在業務操作上處處以總社資源扶植小單位，藉以箝制大單位的影響力，長期以來，造成大單位無法進一步成長，小單位業務表現卻依然沒有起色，使報社寶貴的發行資源徒然浪費。

結論

綜合以上分析發現，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。

第三節 通路控制分析

壹、經銷商的設立

一、經銷商的資格

訪談紀錄顯示，將近七成的受訪者強調報紙經銷商必須具有經驗，同時報社須在市場通路出現缺額時，才可能遴選新的經銷商；其中，又以《中國時報》的

門檻最高，在經銷商資格的選擇上，《中國時報》首先會考量其是否有送報或實際經營報社的經驗，其次財務一定要健全，再來就是學經歷，投資觀念，或是這部分的學歷認知。如甲受訪者表示：「要經銷《中國時報》，一定要有發行上的實務經驗，因為報紙倚重經營管理，最少也要有這方面的類似經驗，或是在其他通路上學習過這樣的經驗」。此外，《自由時報》在經銷商的資格限制是三報中最簡單的，幾乎是沒有限制的，唯一要件就是須能提供相對於經銷報份數的保證金，小至 50 份，多至 5,000 份報紙都是一個經銷單位，發行單位在位階上並無差別，無論是送報生個體戶或已經是其他報的經銷商，皆可申請成為《自由時報》的經銷商，基本上，市場是全面開放的。而《聯合報》各個經銷商成立的資格，則是依照《聯合報》服務組對市場的評估，這市場如果有急迫的需求，督導會去市場瞭解，如果在這市場上有服務品質不錯的經銷商，督導可能進行邀約來成立單位，如果需成立新單位而市場上都沒有適合的對象，可能就會以「專區」的形式，直接由總社投資，找人來經營，在市場做新通路的建立。

二、經銷商的授權

由訪談紀錄發現，對於增設經銷商的時機考量，報業各不相同。《中國時報》與《聯合報》會評估現有的經銷通路，某地區有所欠缺時，會先由其他區儘速補強，如果執行有困難，才會考慮成立新的經銷商。如各區都有經銷商，沒有其他的外在因素的話，則不會增補。換言之，即使符合經銷商的資格條件，並不代表一定能成為經銷商，須等到當地需要補強新通路時，才有機會成為其經銷商。

經銷商與報社互動的經銷態度，基本上屬於銀貨兩迄的方式，對於《自由時報》的經銷商來說，沒有存報也沒有業績壓力，在市場經銷設點的部分，又是屬於開放式的，只要業者有意願，而且有一些基本的訂戶份數，至少是在 50 份以上，有簽約的能力或身分，並具有類似保證金的擔保能力，只要符合上述條件，報社大概都可以接受。此外，目前《聯合報》系在台中地區並無成立新經銷商的計畫，既有的單位大都是選擇有發行經驗的業者輔導成立的，如戊受訪者表示：「除非出現新的市場需求，如某區塊原本的經銷商經營不善，才可能接受新單位的設立申請，在沒有合適對象時，甚至會考量由總社直接設立「專區」，以彌補

這個通路的不足」。

《自由時報》之所以能夠採行全面開放市場經銷上設立的方式，相對於《中國時報》與《聯合報》的層層限制，其最大的差異在於《自由時報》本身的商品競爭力最強，市場的接受度最高，最重要的是如丙受訪者所言：「《自由時報》沒有存報也沒有業績壓力，所以在市場經銷設點的部分來說，是屬於開放式的」，《自由時報》採取經銷商自行決定進銷存報數量的合理做法，銷售一份報紙即有一份的利潤，不會有其他類似其他報紙存在庫存剩報所造成的損失，只要經銷商正常經營，即使報份數不多，依然能夠保有一定合理的利潤。

與上述三家報社相較，2003 年才進入台灣市場的《蘋果日報》在通路經銷制度的做法上最為特殊，獨家授權由「勤力書報社」經銷所有的發行業務，此一方式的特色在於高度限制中間機構的數目，只有極少數中間商可經銷公司的商品或服務，《蘋果日報》幾乎將全副通路發展重心放在零售體系，至於一般經銷商的通路體系所佔的《蘋果日報》銷售比重，幾乎不到一成。

結論

由以上分析，報紙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。

貳、經銷商資格的任免

一、經銷商業務規範

從深度訪談的紀錄，全部受訪者一致表示，不論各報經銷商與總社都必須簽訂銷承攬契約，違反契約裡面的條文就可能構成撤銷資格的要件，最常見的就是欠費或送報服務品質不佳。報業的經銷商在成立時，都會有簽署經銷承攬合同，

若違反合同裡面的條文，都有一個處理的規則，若是欠款這一類比較重大的情節，會先進行告知，未改善者即可能撤銷經銷商資格；其次，經銷商服務品質不符顧客需求或無法配合報社業務執行，涉及不法、損害報社名譽，都有可能撤銷經銷資格。除上述情況外，即使未違反承攬契約條文也可能遭撤銷資格，如同時成為《蘋果日報》的經銷商，但通常這類情形總社都會先告知經銷商，明知故犯才會遭殃。如丙受訪者表示：「所謂經銷商的責任，簡單說就是要把報紙送好，幫客戶服務好，不能遵守報社的相關規定，報社就會考慮撤銷他的經銷資格」。

由受訪者表示的意見得知，經銷商資格實際遭受撤銷的情形，在報業來說幾乎大同小異，主要原因是積欠總社報費未繳，其他原因發生的案例較少，或是經銷商自己棄辦。因違反經銷商承攬合約而遭到撤銷資格的狀況，實際上較少發生，但若同時經銷《蘋果日報》則會遭到撤銷資格，在台中市已經有實際案例發生，《中國時報》或《自由時報》的經銷商也出現同一情形，即使禁止經銷《蘋果日報》在各報原有的經銷合約上並未載明此條款。

二、業務規範執行現況

訪談紀錄顯示，對報社而言，如果經銷商財務不健全，發生財務危機，或是挪用發行款，發生報費或管理作業上的問題，跟財務上有相對關係的，都有可能撤銷資格。一般來說，報社很少會撤銷經銷商的資格，除非是積欠報費或違反報社發行規則屢勸不聽者，才有可能實際遭到撤銷經銷商資格

報社撤銷經銷商資格，主要是積欠報費，欠款的部分，另外像是經銷商亂削價，或是有其他違反總社的業務辦法，原則上是以道德勸說，資源減少等方式來處理，還沒有因為上述情形而遭到撤銷經銷商資格。報社管理的方式，經銷商原則上都可以配合，會有這種削價或惡性競爭的部分，很多經銷商業務的不當做法，大都因為面臨其他報社的業務壓力，才會有這種行為，如果總社本身的態度堅持合理的做法，經銷商配合的部分多半沒有問題。

事實上，報紙經銷商遭撤銷資格，除了一般受訪者指稱的情形，如丁受訪者

說的：「《自由時報》經銷商與總社都會簽訂銷承攬契約，違反契約裡面的條文就可能構成撤銷資格的要件，最常見的就是欠費或送報服務品質惡劣」。但真正會實際構成撤銷經銷資格案例的，其實是地區發行管理主管所做出的業務裁量，例如在台中地區即發生長期欠費不繳的實際案例，若依雙方契約該經銷商理應遭受撤銷資格無疑，但實際的情形卻非如此，因為該地區地處偏遠，一般人並無意願進入該區經營報社業務，因此由報社發行主管決定給予分期付款的優惠，並由主管親自前往收取報費。

另一個極端的情形則是，經銷商並未欠款或違規，但因與該報業務主管發生非業務相關的私人恩怨，該發行單位不斷遭到特別「關注」，雙方衝突終至檯面化，即使未違反經銷契約條文，最後仍被冠與「態度不佳」的罪名，導致經銷商資格遭受撤銷。可見書面契約有時還是抵不過人為因素的干預，「人治」色彩在這一個部份是比較濃厚的。

結論

綜合以上分析，報紙經銷商的任免情況，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。

參、經銷商的管理

一、經銷商的管理架構

從深度訪談的紀錄，報業在中部地區均設立在地業務管理中心，如《中國時報》在台中市就成立一個中部業務管理中心，中心編制有四名內勤，並有一些辦公設備，與總社直接連線，如有問題可對總社直接聯繫，作為中區業務單位與總社的溝通樞紐，它在台中市有配置兩位業務督導人員，不定時到各經銷商視察溝通、或業務協調，並以總社資源調配達成控制的效果。《聯合報》也在台中市

設立中部服務組，但人員編制最多，一位縣市的業務督導人員還配有一名助理員，協助督導處理一些事務性的工作。至於《自由時報》也大同小異，在台中市設有中部營業處，也會安排一位類似業務代表的督導員，來進行經銷商與總社業務上的溝通與協調。

訪談紀錄發現，七成受訪者表示總社會主動採取業務措施，對其所屬的發行單位進行必要的業務掌控，其中又以《中國時報》與《聯合報》在掌控經銷商的做法上較相近，主要策略是訂單資源分配，及庫存剩報調整，但《聯合報》又加上服務品質稽核扣款制度來約束單位，是報業中對經銷商掌控較嚴格的報紙。

另一方面，如丙受訪者表示：「地區發行主管面對總社的業績壓力，最常採用也是最有效的做法便是強迫經銷商『吃貨』，製造假的銷報數字，再搭配總社電訪訂單的資源作為「吃貨」的彌補」。這種虛假的業務做法，不僅使得總社電訪訂單鼓勵單位的美意付諸流水，甚至成為少數業務同仁操弄發行數字的手段，這種不合理的狀況，較常見於《中國時報》與《聯合報》的發行管理體系。

二、經銷商的管理策略

訪談紀錄顯示，《中國時報》有龐大的電訪業務開發部門，透過訂單資源的掌控，以及庫存剩報調整策略，是《中國時報》用以管理經銷商的兩大利器。《自由時報》的業務措施非常簡單，如丁受訪者表示：「原則上《自由時報》不會對經銷商做額外的管控，只是在溝通協調的部分，以督導同仁負責承上啟下，但配合度好的單位會得到總社的電訪訂單，此外並沒有給單位定其他業務目標」，但是條件並不優渥，最大的業務開發來源還是總社的電訪中心，只有業務表現佳的單位才有機會得到總社電訪訂單，這對經銷商而言形成一個很重要的制約，因為幾乎零剩報，所以相對其他報紙而言，《自由時報》的平均單份毛利最高，爭取總社的訂單支持，成為管理發行單位的一項利器。

《聯合報》總社很重視通路的品質，總社設有稽核單位處理客訴，並以此來做一個統計，統計上如果缺失過高，會進行採取一些資源的控管措施，比如說，

你的缺失過高，可能新的訂單不會發進來，等到你改善得到認同，都沒問題了，資源才會回到原本的單位。在實際處分方面，採取比例扣款制，扣款的方式以百分比計算，百分比計算是比如說抽檢你一百筆，出現是 20% 不及格，而你的查核總數為一千筆，則扣你 200 筆的罰款，但若你總數是 3000 份，它是用 3000 份乘以 20% 的比例來做一個罰款依據。

以各種業務手段掌控經銷商的目的，無非在於追求業務上的成長；然而，業務成長真正的形貌，其實並非如地區發行主管向總社所提報的報份數字，其中關鍵的因素在於庫存剩報數字的真相。庫存剩報的數字是所有經銷商心中的痛，因為該數字對經銷商而言，代表的意義是經營利潤的損耗。

上述分析關於《中國時報》與《聯合報》控制經銷商的方式，理論上是屬於一種「經濟性權力」（Etgar, 1978）的行使過程，經濟性權力是製造商可直接針對個別轄下成員加以運用，使其按照製造商的期望進行營運。（劉姿吟，2003）另一方面，《自由時報》對經銷商基本上是採取較開放的管理方式，原因在於總社訂單資源最少，其次是經銷商幾乎都沒有剩報問題的困擾，但因為單位數量最多，經銷商彼此之間的競爭最激烈。但是同屬《自由時報》的單位彼此之間，相較於《中國時報》與《聯合報》的單位，同業之間惡性競爭的情況非常少見，原因在於總社並未強迫單位必須達成一定的業務目標，其次是單位並未有不合理的庫存剩報需要出清，不像《中國時報》與《聯合報》的單位必須削價出售報紙，以降低庫存報紙所造成的損失，訂報紙一年送半年的做法最常見於這兩家報紙的經銷商。

結論

由以上分析內容可知，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。

肆、經銷商的獎罰

一、經銷商的獎勵

深度訪談的紀錄顯示，報社因為產品條件不同在獎勵措施的部分，也因此有所差異，基本上在發行通路這塊，如果表現良好，會反映在業務的成長，報社會連帶獎勵經銷商。如《中國時報》台中分社在整個台中市負責通路業務，但在產品競爭力上，《自由時報》銷售量最大，《中國時報》與《聯合報》在伯仲之間；因此，《中國時報》會採取一些獎勵措施，除了新戶獎金外，老戶的部分也有到期挽推的機制，當挽推成功率到達某個百分比的時候，總社有會有相對性的獎勵。在新戶開發獎勵上，除了既有的訂戶外，開發新的閱讀人口，或有他報轉訂的部分，也有相對性的獎勵措施。

如丁受訪者表示：「《自由時報》原則上並沒有明確的獎懲制度，而且幾乎不推出特殊的業務優惠專案」；事實上，《自由時報》只有基本的預付報費優惠贈品選項，所以經銷商之間的競爭往往是建構於服務品質或自行推出的業務計畫，總社訂單是最重要的獎勵。《聯合報》則是依作業態度與執行績效數據來評估獎勵，獎勵的方式分幾種，第一個是你正常繳款，它有一個繳款獎金，那你只要配合某些業務，它在業務的範圍當中，會作一些計劃的評量，比如說他這一期的目的是要推某種案子，訂戰報，訂績效、訂進度的評核，計畫執行成效好的單位，它的訂戶與獎金都會增加，再者總社的資源會繼續提供給這個單位。

由訪談紀錄發現，報社不論總社訂單資源的多寡，分配方式均帶有高度的獎懲意味，因為訂單的供給會直接影響一個經銷商的經營利潤及長期發展，比發放獎金效果好得多，因此透過這個手段確實對經銷商產生很大的影響力。此外，由本節第三項受訪者紀錄的分析於討論中發現，《中國時報》與《聯合報》地區發行主管在掌控經銷商的做法上，主要策略便是訂單資源分配，其次是庫存剩報調整，然而訂單資源有其限度，但若遇到總社業績壓力來臨時，庫存剩報的數量卻

往往是經銷商無法抗拒地向上攀升，探究其原因，並非經銷商有所過失，而是地區發行主管爲了消化上級壓力，所採取的不合理措施。其他受訪者所提到的內容，如扣款、降低總社資源、甚至於移轉訂單，對經銷商所造成的衝擊都比不上庫存剩報的數量的居高不下。

二、經銷商的懲處

從深度訪談的紀錄，針對發行單位的懲罰問題，都是獎勵大於懲罰，懲罰並不多見，除了部分因爲報生問題，或客戶對於送報方式不習慣，或是有些訂戶資料錯誤造成連續漏送，報社有相關性的罰責，輕者扣款，重者停資源。違反報社比較嚴重的衝突或是規定，如影響報社的名譽等，才有一些較嚴重的懲罰，最嚴重是撤銷經銷的資格。

報社在被動管理的部分，總社發行部都設有 080 的客服專線，會接受全國客戶投訴或意見反映，另外在主動的方面，設有稽核小組，會不定時抽查各縣市業務與經銷商的送報情況，再由稽查結果通知經銷商該如何改善。如被稽核小組發現送報情況不好，經過勸阻、通告，還是沒有改善，就會去懲罰單位，如：罰款或停資源。此外，若嚴重違反總社政策，輕者撤回總社訂單的送報權利，其次是沒收當月的套報獎金，最嚴重的是撤銷經銷商資格；如已受訪者表示：「專案執行成效若不理想，原則應該不會遭到總社懲罰，但是績效不好，如果有其它的案子要再配合，在總社的立場考量上，該經銷商可能會被取消機會」，專案配合成效不佳雖未受罰，但經銷商仍舊會被總社調減相關業務資源。

經銷商因爲服務品質不佳或違反總社規定，在報社都有扣款的做法，甚至在《自由時報》方面曾經發生經銷商疑似兼辦《蘋果日報》業務，遭到總社沒收套報獎金的案例。事實上，報社的獎懲規則雖然辦法不同，而且多數並非訴諸於實際文字，資源的增減對經銷商是一種有效的箝制措施，執行上端賴報社發行主管的業務裁量，有時總社業務督導一通電話就會佈達新的業務規則，經銷商幾乎沒有辯駁的空間。

另一方面，在業務執行的稽核作業上，相對於《聯合報》與《自由時報》建置獨立於發行部之外的稽核系統，《中國時報》這樣的稽核制度，針對經銷商的部份或許沒有太大問題，但若遇到本身發行部同仁因為業績壓力而刻意操作報份數字，進行不合理的獎懲作為時，並無法突顯該項弊端，因此造成《中國時報》所屬經銷商長期處在不穩定的業務管理體系下，實際業務動能居報業之末。

歸納各報關於發行單位獎懲的行使方式，於學理上其核心概念可大致區分為「獎賞權」（reward power）與「強制權」（coercive power）交互運用（French&Raven，1959）的行使過程。「獎賞權」係指乙對甲的酬賞能力；例如對甲而言，若是與乙協議合作，則乙會給予某些程度的支持性獎勵。而「強制權」則是當甲的表現無法滿足乙的要求時，乙就會採取某些處罰措施，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，甚至於強迫經銷商增加非業務需要的進報數量。

結論

綜合上述分析內容，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。

伍、經銷商紛爭的處理

一、紛爭發生類型

由深度訪談資料，全部六位受訪者皆同時表示經銷商之間的糾紛，報紙發生的糾紛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，三報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。由於經銷商之間的紛爭

一直層出不窮，經過多年演進，報社會事先針對紛爭類型，加上以往的處理經驗，制定一些辦法或規定去避免，並依照這些辦法、規定去處理經銷商的糾紛，另外如例外管理、例外案件，則以總社的裁定為原則。經銷商之間的糾紛類型，最常發生在同報系惡意加碼破壞市場價格搶其他單位的現有訂戶，不論是否提供的優惠超過總社規定，前提是報打報就是明令禁止的行為，一旦發生，總社將會由下一期的賬單中直接扣除被懲罰一方應該支付的金額給受損的一方。

經銷商之間的紛爭所屬管理單位的督導會居間瞭解狀況，比如說老訂戶的搶戶，訂戶之間的衝突，督導會瞭解這客戶原本是訂何人的，是什麼狀況，來做一個報份的裁定。此外，如甲受訪者表示：「經銷商發生糾紛最嚴重的單位買賣過程，因為這種狀況常會影響大批讀者的權益，各報都會採取必要的措施來解決此一紛爭」，其實如果影響到讀者的權益，總社會直接暫時扣留賣出一方在總社的保證金，直到改善為止，甚至不同意雙方進行交易，強行交易將導致雙方所有總社訂單被撤回，這對經銷商而言是難以承受的損失。

二、紛爭處理原則

從訪談紀錄顯示，報社發行管理中心，都有一套紛爭處理原則，比如說有一筆訂戶，他前身是某單位的訂戶，因為其他單位有不正當的行銷手法，把這份訂戶轉到他那個地方去，目前報社管理中心的處理方式還是一樣將該訂戶歸還原單位，對方因為不當的行銷手法，甚至會有罰款機制。如丙受訪者表示：「《自由時報》重視協調，協調是為了將來不會再發生同樣情形，會有長期性的約定，約定可以訴諸口頭，也可以訴諸文字，類似共同認定的契約來進行」，但若經銷商態度堅持，不願意接受由報社出面的協調，會有兩種情形，一是單一客戶的衝突，二是整個區塊業務的衝突，如加碼競爭的程度，超過尋常的價格，這兩種情形，如果是單一客戶，則會依照前述原則處理，至於會影響整體市場的部分，總社就會強力要求，若情節重大，甚至可能會在資源的分配上有所調整。

報社對經銷商之間的問題視糾紛型態，輕者處以口頭警告或罰款，嚴重者以撤銷經銷資格方式處理。新戶開發衝突時，兩個不同單位有不同方式爭取，評斷

的部分應該是以時間前後做第一考量，當然也會以贈品的籌碼作一個調控，比如說前一個單位採取 12+4 的訂報優惠，後面一個單位用 12+6，那 12+6 多的這兩個月，報社督導還是會讓第一個單位來承接，避免有些單位是惡意削價搶客戶。

單位之間的遊戲規則，就看督導在市場上取決的共識是如何？比如說，督導有時候，可能就會採取「蓄意或無意」來判別單位之間的衝突。惡性競爭可能二話不說，直接懲處惡性競爭的單位。

上述問題出現時，報社的處理原則基本上是大同小異，取決於理虧一方的行為是蓄意或無心發生，這在總社的處理力道上會有很大的差異，但還是以訂單資源或罰款為主要採取手段。如丁受訪者所言：「《自由時報》經銷商之間的紛爭類型，最常發生在同報系惡意加碼破壞市場價格搶其他單位的現有訂戶，不論是否提供的優惠超過總社規定，前提是報打報就是明令禁止的行為」，上述情形一旦發生，總社將會由下一期的賬單中直接扣除被懲罰一方應該支付的金額給受損的一方，這同時也是報社地方管理中心對經銷商糾紛最典型的處理方式，即直接由次月總社賬單中撥轉報費。

雖然報社對於經銷商糾紛有一套既定的處理原則，但並非所有經銷商發生糾紛的時候，總社管理中心都會出面處理，在部份市場秩序較為混亂的地區，由於糾紛發生的原因背景錯綜複雜，管理中心人員有時會採取從旁觀望的態度，因為發生糾紛的雙方不願意回歸正常的市場機制，他們希望藉由削價競爭迫使對方在市場上讓步，屢勸不聽之下，管理中心人員礙於當地發行通路缺乏替代性的考量，只能採取袖手旁觀的做法，但是當糾紛擴大波及其他地區經銷商時，總社會立即強勢介入此種糾紛，至少將糾紛不斷的地區控制在一定的範圍及對象。

另一方面，報社在處理單位之間的買賣轉移糾紛，所掌握最有效的籌碼，是原經銷商設定質押於總社的保證金，報社相關處理人員一定會等到所有讀者權益得到確保後，加上新經銷商的保證金完成設定後，才會將原經銷商的保證金解除設定，順利排除此一紛爭。

三、結論

綜合以上分析，報紙經銷商之間紛爭類型，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。

陸、經銷商的核心競爭力

一、核心競爭力的內涵

由訪談紀錄發現，近七成受訪者表示報紙經銷商的核心價值，在於豐富的經驗與穩健的財務結構，報社之中特別是《中國時報》與《聯合報》最強調這個部份。如甲受訪者所言：「《中國時報》的經銷商財務健全、通路架構完整、內勤、外勤的管理良善，並注重經銷商之間的整合，及業務專員競爭通路規劃能力的培養」。其次，《聯合報》則較重視經銷商優質的服務，灌輸客戶永遠是對的觀念。惟有解決問題消弭抱怨，才能取得客戶正面的認同，也就是帶動產品銷售的最佳競爭力，如戊受訪者所言：「《聯合報》的經銷商，它在作市場幾波的整合之後，所留下來的經銷商，相對的它的實際經驗會比較夠，而且財務上也較為健全」。上述報紙經銷商確實因為單位數量較少，成立歷史較久，經銷商發行實務經驗豐富，而且長期歷經報社層層考核，無論其財務結構或是管理品質上都比較上軌道。特別在《聯合報》方面，因為總社直營了其中一個大型通路，其向心力當然是經銷商之中最高的，此外大型單位在整體服務品質上，由於分工細膩成效也通常較佳。

五成受訪者表示，經銷商的競爭力必須回歸於產品的市場性，因此在產品競爭部份，由於《自由時報》所有單位沒有剩報的庫存壓力，因此經銷商的毛利最高，產品力的質與量都得到讀者高度肯定，到期續送的比例報業中最高。

二、核心競爭力的維繫

訪談紀錄顯示，《中國時報》極為重視經銷商基本服務工作的養成訓練，讓經銷商最起碼具備發行通路的條件，架構健全化，此為該報經銷商最大的競爭優勢。至於《聯合報》的經銷商，如已受訪者所言：「它在市場幾波的整合之後，所留下來的經銷商，相對的它的實際經驗會比較夠，而且財務上也較為健全」，在台中市加上它有一個直營單位，對於報社的向心力會好一些。《自由時報》培養經銷商競爭力的部分，主要在業務態度的建立，因此跟經銷商互動的原則，儘量走正常化、透明化的關係，約束、約定簡單化，業務跟財務、帳務結構合理化的方式，只要有一個很正常、誠信的原則，在經銷商的體認，成為市場上的夥伴並不是難事，它的經銷商的平均勞務成本投入最低，相對於其他報紙而言，這是經銷商很難達到的目標。

藉由總社客服系統的資訊，可掌握所有經銷商的服務品質，對於異常的單位及採取主動介入了解並提供輔導方案，服務品質是單位獲利的重要指標，品質改善了獲利相對增加，核心競爭力也同步向上提升。此外，《自由時報》雖然單位規模普遍較小，而且平均成立時間又是報業中最短的，藉由總社客服系統的資訊，可掌握所有經銷商的服務品質，對於異常的單位及採取主動介入了解並提供輔導方案，服務品質是單位獲利的重要指標，品質改善了獲利相對增加，核心競爭力也同步向上提升，其中平均勞務成本投入最低主要原因之一，在於《自由時報》的所有單位幾乎沒有剩報的庫存壓力，因此經銷商的毛利最高，而其所經銷的報紙又是報業中最具競爭力的，「強勢產品」與「合理利潤」於是成為《自由時報》經銷商最佳的核心競爭力。

結論

綜合以上分析，報紙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。

第四節 推廣策略分析

壹、業務推廣策略

一、優惠訴求

由訪談紀錄中發現，近七成受訪者表示，報社會進行贈品加碼式的業務促銷活動，報社之中又以《中國時報》的對外業務開發動作最為積極，在產單率最高的電訪系統投注了最多的人力，《中國時報》整體的業務推廣策略有三項，第一為報面活動，如展覽、表演、廣告等；第二會透過電話行銷；第三為直接面對面的推銷，該報有大約將近八成的業務動能來自於電訪開發部門，主要以贈品及價格優惠為推廣訴求，例如訂報一年送半年或訂報一年送電子鍋的業務組合。其他諸如報面訂送或商品聯賣活動所佔比重大約只有兩成，影響不大；至於經銷商的自主開發訂單數量則更少了，原因在於單位一直有庫存剩報，即使真正有新訂單也會以消化庫存剩報為優先，真正的單位自推訂單無法浮現於帳面數字上。

報社訂戶推廣是以家庭住戶為主，公司行號為輔，傳閱效果以店面為主，主要業務工具以電訪開發中心為主，搭配另外的業務整合行銷，不單只是報份的推廣，還透過一些產品聯賣或活動整合，結合一些市場策略合作夥伴，來進行報份開發，但《聯合報》在對象上，是以「保報優先」新戶開發居次，如受訪者表示：「……，市場競爭情形越激烈，既有訂戶的保有越重要，掉一個老客戶可能要花十倍的功夫才能挽回」。可見《聯合報》的業務開發，其重心並未如《中國時報》聚焦於新訂戶的開發，而是以老訂戶的保有維繫最為主軸。上述兩家報紙均會不定期在版面中推出商品與報紙的聯賣促銷案，藉以補足電訪作業不足的部分，並鼓勵老訂戶持續參加促銷案，達到維繫業務的基本目標。

推廣策略大致上可分為兩種：一種是「推」的策略，另一種則是「拉」的策略（李宗儒，2004）；所謂「推」的策略是指將產品推動至行銷通路上，因此在推的策略過程中，資訊是由製造商往下游的批發商、零售商再到消費者；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，並藉此帶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，往上游的批發商，最後反應回製造商。在這個部份各報中做的最徹底的要屬《中國時報》，但在層層綿密的促銷活動中，來自於報社的促銷訊息充斥市場之中，雖然在業績上有一定程度的收穫，但無形中也造成讀者對該報市場價值的動搖，連帶影響既有讀者對報紙的觀感，長期以來，一旦停止原有的促銷規模，必將對現有業務造成顯著的負面影響。

二、產品訴求

深度訪談紀錄顯示，近三成受訪者表示，《自由時報》採取的是一種回歸產品競爭力的策略主軸，它與其他報紙相比，在業務開發人員方面相對較少，雖然《中國時報》、《聯合報》的人員較多，但《自由時報》在業務部分，還是採取精簡人力的做法。《自由時報》最近一波策略的做法，在副刊的部分，增加豐富程度，除了週六日的生活週報，另外在星期六的部分，也增加房地產週報，在一開始推廣的時候，如丙受訪者表示：「《自由時報》的推廣策略為『讓市場見光』，在此原則之下，除了既有的通路以外，本社員工都會配合清晨在火車站或人群聚集的地方，面對面發報紙，做推廣的動作。讓新的產品能夠很快的在線上見光」。《自由時報》對經銷單位的約束與鼓勵，主要在於將業務發展導向一個以優質產品為主良性業務循環，確保經銷商的利潤，於市場持續保高度競爭力。

關於業務推廣的策略思維《自由時報》與前述兩家報紙不同，關於對外的業務促銷或電訪行銷做法，充其量只是聊備一格，並不以此為業務主軸，它的業務重點在於提昇自身產品的競爭力，因為產品本身是所有業務行銷的標的物，建立自身產品的差異性，藉由不斷提昇的產品力，無形之中業務的動能也不斷獲得增強。

結論

綜合本項分析，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。

貳、業務文宣訴求策略

一、分眾行銷

從深度訪談的紀錄，近三成受訪者表示，關於《中國時報》它在發行業務的文宣訴求上，比較少做產品本身內容訴求，而是採取個別族群分眾的訂報促銷廣告主張，特別在特殊節令到來時，都會推出應景的業務行銷廣告，它的做法在於分析顧客的需求，從族群做切割，制定行銷策略，如有些客戶族群就比較喜歡家電類，或因為季節性需求而推出的聯賣訂報組合。如乙受訪者表示：「《中國時報》會以當下節令的需求特點來做廣告訴求，如九月及二月的開學季節會推出電腦或自行車的訂報聯賣廣告，……，如客戶不喜歡贈品，則會多送兩個月的報紙等……，都是以客戶需求去訂定行銷的策略」。除了發行版面廣告刊登外，它的電訪開發行銷系統，主要也是以上述贈品或價格優惠組合做為訴求策略。

三報在本身產品的推廣上，或多或少都依循媒介雙元市場的兩個主要對象同步進行，由媒介雙元市場的論點來看，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，是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，亦即廣告主能夠將他們的產品傳送給哪些人（朱國良，2000

)。它的但是由長期的成效看來，著重吸引目標閱聽眾的產品內容訴求做法，如《聯合報》與《自由時報》等，較能獲得長期穩定的讀者支持率，單以業務手段為訴求策略，如《中國時報》較易隨著促銷內容的變動，而影響讀者支持度，這在長期的媒體競爭上而言，顯然是業務成本最高而且最為不利的。

二、產品區隔

由訪談紀錄可以看出，有近七成受訪者表示，報紙發行業務的文宣訴求，主要聚焦在產品本身的內容上，特別是《自由時報》與《聯合報》，雖然訴求重點有所差異，但文宣策略較為相近，前者的做法是用最好的發行量數字來協助廣告單位爭取好的客戶，或是有價值的客戶，轉成營收，再回頭來投資產品或通路，轉以優勢的商品導入下一波的市場競爭，它以精確的內容區隔訴求取代價格導向的優惠活動，為《自由時報》長期發行廣告的主打訴求，豐富的實用資訊與貼近《蘋果日報》風格的娛樂休閒版面，有效打入了年輕一代的讀者群。此外，《自由時報》以「產品區隔」為發行業務文宣訴求的做法，如丙受訪者表示：「《自由時報》向來以最關心台灣兩千三百萬人的福祉為產品的定位，事實證明，此一策略確實成功切割了《中國時報》與《聯合報》讀者群的板塊」，它以台灣本土代言人自居，成功由整個讀者市場畫出屬於《自由時報》的忠心讀者板塊，而其規模幾乎就是其他兩家報紙的總和。

《聯合報》與《自由時報》相同，它在業務文宣訴求主要也是著重在產品內容，不斷教育客戶學習怎樣去看《聯合報》，在報紙的版面當中，它現在注重對讀者進行導讀，怎麼看《聯合報》，提出報紙像百貨公司的概念，比如說禮拜一主推女裝，禮拜二主推男鞋，禮拜三主推運動用品等……，每日皆有不同的版面特色。其次，《聯合報》整體的閱報人口經調查，它的客戶不論在年齡職業、家庭收入、社會層級各方面都屬消費能力較穩定且優渥的水準之上，在讀者群的穩定度上相對高過其他報紙，因此較少採取商業性的促銷手段或廣告，比較注重在版面內容的宣導，因為該報的讀者根據其調查在穩定度上高於其他兩報，因此採取深化現有讀者群的做法。

結論

由以上分析內容，報紙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。

參、電訪行銷系統之運作

一、組織現況

由深度訪談紀錄發現，全體受訪者一致表示，電訪行銷系統是報紙業務操作中，最重要的一個環節，電訪行銷主要是運用手頭上的資料，去做電話開發，所謂手頭上資料，如電話簿、經銷通路蒐集的名冊、舉辦活動所得來的資料等……，針對這些資料做主動行銷。報業中以《中國時報》的電訪系統規模最大，它在中區電訪系統的配置，是依區域規劃，目前有四個電訪行銷組，包括台中、彰化、嘉義、雲林。各組中又以台中最大，設有組長一位、行政助理、並配有 35 位電訪員。《聯合報》中區電訪行銷人員總數約有 30 名，隸屬總社開發推廣組，操作方式以一對一電話訪談行銷訂報優惠活動為主，如甲受訪者表示：「報社的電訪系統藉由各種資料庫及名冊的蒐集，一對一進行推銷，整體的業務接觸層面是非常多元而且深入的」。

除了報份開發業務之外，《聯合報》總社也進行健康食品的銷售，由總社另外成立了一家商品開發公司，在執行上比其他報社更具機動靈活度，由該公司直接提供各種商品搭配報紙一起推銷，或搭配其他活動進行推廣，電訪行銷組同時也是這部份的行銷管道之一。至於《自由時報》方面，它的電訪行銷系統是三報

中人數最少的，台中市約配置 8 人。負責新戶開發有 5 人，負責老戶保有 3 人，規模幾乎連《中國時報》或《聯合報》的三分之一都不到。

二、操作方式

訪談紀錄顯示，報社電訪人數負責老戶挽推的比例較多，新戶開發的較少，主要因為整體報業市場趨於飽和的狀態，而《自由時報》又是訂戶數最多的報紙，加上很多個體戶的經銷商都仰賴總社保有，因此對《自由時報》而言，老戶保有甚至比新戶開發更為重要，這一點相較於《中國時報》與《聯合報》的情況有顯著的差異。此外，每一個電訪員都有他自己的目標規劃，雖然行之多年，有時也會做一些改變跟包裝，藉由多元化的產品組合，提昇行銷的附加價值，所以在配置跟操作方式上，並非單純只是推銷報紙，而是附加報社或電訪組所洽談進來的商品一起組合，進行電訪開發。

電訪體系雖然能為報社帶來豐碩的業務成果，但如同本節第二項問題分析所提到的內容：「單以業務手段為訴求策略，……，這在長期的媒體競爭上而言，顯然是業務成本最高而且最為不利的」，特別是電訪開發所需支付的業務成本，更是高居全部業務開發活動之冠；有鑑於此，《自由時報》在市場佔有率達到第一名之後，在電訪系統方面便開始採取緊縮的策略，目前該報幾乎不再進行電訪新戶開發活動，將重心轉向既有讀者群的維繫與保有作業，由市場業務現實面看來，《自由時報》在電訪系統上的做法，確實較其他兩家報紙，更符合業務成本的長期考量。

結論

從上述分析內容，報業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的差異。

肆、業務行銷與經銷商互動

一、由上而下、垂直分工

由深度訪談紀錄，將近七成受訪者表示，在報社所有的業務行銷活動，如電訪開發、報面活動或面對面的推廣等方面，經銷商所扮演的角色都是最重要的，因為不論是電訪行銷、報面活動、或是面對面行銷，所成交的訂單都需要靠經銷商去完成送報或收費的工作。所有的業務行銷活動前段作業幾乎都是由總社策劃執行的，經銷商配合上述活動的後段作業，是經銷商主要的業務責任。《聯合報》的行銷計畫，即是由報社專屬組織研擬，發行部執行，經銷商配合服務，稽查組稽核成效，如戊受訪者表示：「《聯合報》業務企劃行之有年，比如說總社怎麼傳單，經銷商要怎麼處理，多久時間要回覆，與經銷商之間有一套既定的遊戲規則」。

《自由時報》業務行銷主要由報社來負責，並透過地區的經銷單位來執行總社的業務配套需求，或落實業務計畫，但總括來說，經銷商與總社在業務行銷的配合是比較單純、被動的。《自由時報》主要業務做法上可分為兩項，一是長期佈建的店面免費報，這部分主要提供給服務品質較佳的經銷商代送，最少滿八個月後才由總社電訪組進行有費報訂單開發作業，轉有費報成功的訂戶依然歸屬原經銷商送報，但是每一份報紙的代送工資會由免費報的 90 元/月，提高為有費報的 110 元/月，挽留不成則停止送報。《自由時報》不像《中國時報》或《聯合報》，總社有活動與經銷商配合推廣，這部分相較於其他兩家報社，《自由時報》在報面的促銷，如聯賣或活動舉辦上比較少。

此外，在《中國時報》與《聯合報》方面，經銷商是整個行銷過程中的主要執行者，也是確保行銷成果的關鍵環節，但有受訪者卻指出，在總社投入巨大業務資源的同時，對於預期業務績效往往有一定的目標，經銷商為了保有總社業務資源，經常發生假造業務數字上報總社的情況，如丙受訪者表示：「採用不合理的資源調配為手段，要求經銷商交代報社的業務目標，這部分在我們看來並不公平，……」，這在《中國時報》與《聯合報》的經銷商，此一情況卻普遍存在。

二、環環相扣、相輔相成

由訪談紀錄中發現，全體受訪者一致認為，報社行銷活動與經銷商的互動環環相扣關係密切，如乙受訪者表示：「經銷商服務的工作內容包括：收錢、送贈品、送門票、及後續每天報紙的派送服務，因此不管說報紙在行銷計畫規劃的多好，如果沒有經銷商的配合，所有計畫都是空談」。在《自由時報》的部份，它在電訪行銷所投入的資源，相對少於《中國時報》與《聯合報》的規模，但它的電訪人員採編制內，與其他報社找兼職人員以份數計算佣金的做法不同，《自由時報》的精兵政策，在福利上以高底薪、低獎金的方式，達成業務開發目標。

《自由時報》的做法與前述兩報最大的差異，在於報社直接掌握所有業務開發的環節，如丙受訪者所言：「《自由時報》業務行銷主要由報社來負責承擔，並且透過地區的經銷單位來執行總社的業務配套需求，或落實業務計畫，……」，經銷商只需接受總社指定的送報任務；此外，電訪新戶訂單的供給與經銷商老戶訂單的到期挽留作業的配合，均由電訪系統大幅度介入經銷商的行銷作業程序，因此《自由時報》總社對於經銷商訂戶名單的掌握度要高過其他報紙許多。而且經銷商沒有負擔開發成本的問題，活動主要都鎖定在報紙試閱上，搭配其他贈品或降價促銷的狀況幾乎沒有。

《中國時報》與《聯合報》經銷商與報社配合的業務，常充斥著許多不誠實的虛假部份，由於同一時間都有好幾個活動在推廣，經銷商因為庫存剩報的關係，在處理此這些活動訂單的時候，未必能真正達到理想的報份成長，爲了要配合報社的要求，督導往往會有不合理的動作，像是對於經銷商的不實加報，這對長期的業務發展，特別在經銷商對報社業務向心力的部份，會產生負面的影響。

結論

綜合上述分析，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，主要因爲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爲，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。

伍、績效最佳行銷活動

一、電訪直效行銷

由訪談紀錄發現，高達七成受訪者一致認為，最有效的行銷活動是電訪系統訂單的開發，另外三成則認為是專案聯賣活動最有成效。在報紙的行銷活動作為上，報業著重之處各不相同，報業所有業務活動中，成效最好的還是電訪體系，如甲受訪者表示：「對《中國時報》而言，最有效的行銷活動為電訪開發，其次較有效的行銷活動為專案促銷」，但此種行銷方式相對的經費支出最重。然而，雖然有效卻需要不間斷的投資，所開發的訂單並非以產品需求為單純的成交動機，帶有相當高的價格導向，這是最大的隱憂。

此外，不同於《中國時報》的贈品加碼做法，《自由時報》長期佈建的店面免費報行銷策略，同時兼顧了高傳閱訂戶點的佔有與新訂戶的開發作業，以編制內電訪人員的開發方式，將部分免費報開發成有費報，其成功率在三報之中相對成效是比較好的。其店面報閱報最少滿八個月後，才由報社電訪組進行有費報訂單開發作業，八個月的期間考量在於養成閱讀習慣，更重要的是涵蓋多數其他報紙的訂閱期間，同時兼具排擠其他報紙續訂機會並製造新戶開發介面，一舉數得，此種行銷做法對其他報紙的業務殺傷力很強。

二、專案優惠促銷

訪談紀錄顯示，除了電訪開發系統外，專案聯賣活動績效也相當出色，如己受訪者表示：「《聯合報》以前的『333 專案』，訂報預付 33 個月送機車，費用 33,300 元，單一活動就創造超過兩萬張訂單，而且最難能可貴的是長訂單」，專案優惠促銷如機車聯賣，它鎖定的是全台灣龐大的機車族群，或手機聯賣案，或是最近的基測教育系列的聯賣，如國中基測等等……，一系列的專案優惠促

銷活動，皆為報社帶來大量的訂單。其次，成效不錯的行銷活動，還有整合性的異業配合，它不只是單推一份報紙，而是透過某種合作模式，藉由活動配合爭取整筆經費進來，一次帶入整批的報份。此外，《中國時報》以專案促銷活動開發訂報，成效也相當不錯，因為客戶對這個活動有興趣，如《中國時報》之前所開發的各種展覽活動，民眾來參加活動，同時現場訂閱報紙送門票或活動紀念品，對報社業務發展也有一定的貢獻。

為了豐富行銷活動的內涵，報社常會採取不同促銷活動組合運用的方式，促銷活動可分為價格促銷與非價格促銷兩種，係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所屬報紙產生立即熱烈的購買反應（Kotler，1994）。不同於前述兩家報紙，《聯合報》方面則較注重版面專案促銷，因為《聯合報》體系內有一家商品開發公司，此部份與其他業務開發的配合自然要比其他兩報來的機動許多，加上透過活動合作所帶動的專案報開發業務，這也是《聯合報》在業務操作上較有特色的部份，但長期成效如何仍待觀察。

結論

由以上分析內容，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，因為活動的舉辦而吸引有興趣的客戶，如《中國時報》所開發的各種展覽活動，民眾去參加活動的同時，現場推出訂報送門票或該活動的紀念品，爭取到許多有興趣的民眾參與訂報，對報社業務發展有一定的貢獻。

陸、業務推廣做法特色

一、異業結合

由訪談紀錄發現，關於報社業務推廣做法的特色，有高達七成受訪者表示，其特色在於異業結合的專案促銷活動；其中，《中國時報》所推出的行銷活動，常會被其他報社跟進學習，像上題所提到的機車、手機等專案優惠促銷活動，以及後來針對學生教育版面的規劃所結合的促銷活動，都是在報業推廣上，績效顯著的部分。如乙受訪者表示：「《中國時報》業務推廣做法特色在於大量的版面促銷活動搭配電訪開發系統，形成一套緊密的業務開發火網」，任何時刻在《中國時報》的版面上，幾乎都有超過五個業務活動案同時進行，大量的促銷訊息穿梭在每日的版面中，雖然提供多樣化選擇，但也無形之中損傷自身的商品價格形象，對經銷商而言，在業務操作配合上是一種壓力。

另一方面，在整體行銷推廣上，《自由時報》是先培養目標對象的長期閱報習慣，養成之後，進行小型的市調，按照客戶的想法，規劃報面促銷活動，或組合其他行銷辦法，再做進一步的有費報推廣，目前由這個地方所產生訂戶的續訂率相當不錯。

二、通路行銷

從深度訪談的資料，近三成受訪者強調，由經銷商所組成的業務發展通路體系，其所創造的業務績效，在業務推廣做法上是一大特色；如丙受訪者表示：「在整個行銷過程中，其實代理商若願意多分擔一些業務上的通路成長，報社只要顧及經銷商的最大利潤，經銷商自然而然願意推廣我們的報紙，這是一股看不到且是潛在最大的通路力量」，《自由時報》擁有有各報中最嚴密的經銷通路，同時以優質的報紙與其他報競爭，不管是在廣告、張數、內容方面，甚至政治新聞的部分，皆有獨到之處，《自由時報》在推廣做法上最大的特色在於確認以產品本身為訴求主軸，跳脫傳統跳樓大拍賣式的業務促銷做法，配合單純且一以貫之的業務策略，不迷信削價換取短期業務效果的做法，堅持將最好的利潤給經銷商，形成了產品與利潤兼顧的良性循環。

三、專案行銷

訪談紀錄顯示，由原先的活動促銷到專案報開發，結合許多地方活動從中帶入報紙發行，是報社業務推廣的特色之一。其次，如戊受訪者表示：「《聯合報》將業務觸角延伸至企業、團體的專案報紙開發，這在三報之中是比較獨特的做法」，上述除了帶來業務，同時也提升了報紙在地方上的能見度，拉近與在地讀者的距離。《聯合報》是尋求另一種方式去整合它的客戶需求，透過直接跟機構負責人洽談，整個機構員工的訂報條件，整批簽下來後，衡量訂單數目，提供廣告宣傳版面或其他各種配合方式，達到該機構與報社互利雙贏。

有時客戶也會提撥廣告預算，報紙同樣可做為某些產品回饋條件，來進行一個專案行銷，甚至有時會以合辦活動的方式來開發報紙訂單。如《聯合報》的三陽汽車案，買三陽生產的汽車，可以用特別的價格訂報五年或十年，只要你是該汽車的客戶，都享有這些優惠條件。

由上述分析中可見，整體報紙的促銷活動中，《中國時報》與《聯合報》的業務做法幾乎是包山包海，無所不用其極的促銷訂報。反觀《自由時報》的做法，則相對顯得層次分明，進退有據，經銷商的業務角色，在《自由時報》的做法上，不僅定位明確，而且功能可以得到最佳的發揮。

結論

綜合上述分析，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。

第五節 報業未來挑戰

壹、未來挑戰

一、媒體生態

從深度訪談的紀錄，將近七成受訪者認為，近幾年新聞媒體不斷的推陳出新，造成整體閱報市場的萎縮，新眾對於新聞資訊的取得，從紙張的靜態呈現方式，變成電視與網路寬頻媒體影音動態的方式，這將是報紙發行業務上面臨的最大挑戰。如甲受訪者表示：「《中國時報》對於整個媒體環境的變遷感到憂心，最嚴重的是來自於其他電子媒體的擠壓，勢必導致整個報業市場的進一步萎縮」。不單是《中國時報》，應該是各報的狀況都是一樣，報業大量依賴電話行銷維繫既有市場，所有的訂戶或個人，常常接到推銷的電話拜訪，受訪者感受普遍不佳，加上個人資料保護法的施行，未來在整個行銷業務上，將會遭遇更多的挑戰。其次，如本章第一節第二題內容分析資料也指出，來自電子媒體的多樣化選擇，是造成整體報紙閱讀率下滑的主要原因，報紙隔日刊登的特性，是在講究時效的媒體市場競爭中最弱勢的一項限制，靜態的被動閱讀方式，也是面對聲光俱佳的電視頻道最不利的因素。

二、產品內容

由訪談紀錄發現，有五成受訪者認為報業未來發行業務的挑戰，主要關鍵是報紙產品內容本身的競爭力，如丁受訪者表示：「報紙產品本質，跟市場接受度將是未來發行業務的最大挑戰，因為你產品不被人家接受，你只剩下價格在廝殺，價格下滑等於只是讓大家一起流血罷了」。以在台灣成功創刊的《蘋果日報》為例，它的走向是雜誌型的報紙，是一種圖片瀏覽式的閱讀，較接近電腦網路的內容風格，在閱讀壓力與時間都較輕鬆。相對的，既有的三家報紙幾乎都是走文字型的風格，再搭配一些小圖片解說，這部分在閱讀的情況相對而言比較費時費

力，這在未來的發行業務競爭中，將是一項不利的因素，如何提高讀者的閱報意願，將是一大挑戰。如《聯合報》因為產品內容過於明顯的政治意識形態，所造成的負面效應，導致年輕讀者不斷流失，同時龐大的業務開發投資，也嚴重侵蝕了報紙本身應有的「產品價值」，此一危機有持續擴大的趨勢。相較於其他報紙，《聯合報》明顯的政治意識形態，對它未來的業務發展造成了極負面的影響，欲長期維持原有業務規模需要投入的行銷預算勢必持續攀升。

唯一對報業前途看好的《自由時報》，秉持一貫以提昇自身產品力為業務努力目標的做法，即使遭遇《蘋果日報》的嚴厲挑戰，依然保有報業龍頭的地位。

《自由時報》雖然政治色彩偏綠，但經由一連串的版面改造計畫，近三年來，無論在一般軟性消費資訊的呈現，或政治新聞的處理上均有顯著的調整，大幅增加了民生議題的關注程度，使整份報紙更符合當下多數讀者的需求，逐步淡化政治比重，朝民生消費的實用性新聞調高份量，歷經讀者市場的檢驗，根據 AC Nielsen 公司的調查顯示，《自由時報》的確再次成功抓住了讀者的目光。此外，唯一能與《自由時報》競爭的《蘋果日報》，其讀者群因較年輕化，在讀者影響力及消費力方面皆不及《自由時報》，因此《自由時報》欲保有未來的競爭優勢，關鍵在於本身的產品力必須能與時俱進，持續針對市場變化提升產品內容的競爭力。

三、營運成本

訪談紀錄顯示，三成受訪者指出，報業不斷操作的促銷活動，最後都恐將面臨效果遞減，甚至鈍化的危機。當前《中國時報》、《聯合報》以及《自由時報》等三家報紙，在進行報紙訂戶開發的基本做法上，大同小異，從免費試閱，培養他的閱讀習慣一段時間之後，再去切入業務推銷，這在整個行銷過程中，所投入的累積業務成本非常可觀。

此外，在受訪者所提及的內容中，有一項非屬發行業務因素，但實際上卻已經嚴重衝擊了現有報業的經營條件，甚至比所有削價促銷導致成本上揚的負面效益影響更大，那就是國際紙漿原物料價格的長期上揚。因為報紙特殊的滾筒高速印刷機器，需要紙漿纖維長度較長的原生紙才能適用，這種紙必須採用原生紙漿

才能製造，國際環保意識高漲，製造紙漿的原木取得成本節節高升，與三年前相較，當前的紙漿價格已經足足漲了一倍，這對需要消耗大量紙張的報紙而言，無疑是一項空前的警訊，代表產品的直接成本增加了幾乎將近一倍，即使大幅調整現有的發行業務動作，恐怕都將無法有效彌補此一缺口，不斷增加的營運成本，將嚴重威脅報業未來的生存空間。

結論

綜合上述分析內容，關於報業未來的挑戰，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。

貳、未來因應策略

一、媒體集團化

由訪談紀錄發現，關於本項提問，所有受訪者的看法較分歧，由於報業各自立足的經營基礎條件環境不同，因此未來可能採行的因應策略也就各不相同。當前台灣四、五年級的族群還是習慣從紙本上去取得新聞資訊，但是七、八年級生則比較習慣電子媒體或網際網路的使用介面，未來發展上，後者的機會將遠大於前者，傳統媒體報紙即使沒有消失，總體規模恐將持續萎縮。

《中國時報》的因應模式是，首先朝電子媒體方向發展，其次思考報紙如何開發附加價值去支持本來的區塊，《中國時報》由於關係企業體系中同時涵蓋無

線與有線電視媒體，再加上原有的網路電子報及其他媒體，如甲受訪者指出：「……，本社已經發展出電子報，之後會走媒體平台化，即網路上資訊，可以由報紙提供的這樣資訊共用的模式，因此資訊可以用在報紙、資訊媒體、傳訊媒體等，相對而言組織的經營成本就會降低」。因此現有平面媒體此區塊負擔就將會減輕，甚至於不需有營收，而由其他電子媒體的區塊收益來補足，《中國時報》目前已經成為台灣規模最大的單一媒體集團。《中國時報》在集團中的角色，將可朝新聞資訊的第一手供應者發展，形成集團內共享的新聞平台，大幅提升《中國時報》的營運價值，降低密集的人力成本結構，兼具獨立報紙媒體與訊息供應樞紐兩大功能。

二、產品特色化

訪談紀錄顯示，面對急遽變化的市場環境，《自由時報》採取的策略，是在報紙的內容張數上增加，朝向一個有功能性的版面來提升競爭力，如房地產週報、生活週報等等……，如丁受訪者表示：「綜合性報紙要發展出自己的特色，同時長期保有產品優勢並不容易。我認為《自由時報》可以依據目前已經推出的生活週報類型，再加以細分擴充類別，積極朝實用性的資訊發展」，報紙除了例行的每日新聞外，在附屬內容上也能漸漸發展出一如雜誌化的生活週報類型，讓這一部份成為讀者所欲收藏的標的，相信到了這一階段，報紙勢必將成為讀者生活中不可或缺，甚至是賴以維生的實用生活消費、娛樂指南。其次，若能滿足讀者一些生活或知識的需求，讓報紙的功能提升到兼具生活起居、旅遊、醫療等各種內容，甚至連知識的獲得都能提升到雜誌、書本的層次，讓各層級的讀者都能達到所需求的閱讀目的。其目標即在於讓《自由時報》不僅成為一份消息來源的報紙，更同時兼具生活中食衣住行育樂的消費指南。

三、通路價值化

由深度發談的紀錄，相對於《中國時報》與《自由時報》的發展條件，《聯合報》相對顯得弱勢，但因其產品特有的政治意識形態，成為支撐核心讀者群的一股力量，但面對新生代讀者卻顯的較沒有吸引力是一項隱憂。但《聯合報》這

兩年開始全面調整的業務思維，如已受訪者表示：「……，發行部門要去想他本身的出路，也就是每個單位都是要替老闆賺錢，你要使用預算當籌碼，就必須由外面自己賺回來，幫助你的通路發展」，由組織改造切入，將發行部人員原有的事務處理功能，大幅轉型為業外收益開發功能，積極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，創造發行體系舊通路的新價值。

三、結論

綜合上述分析，因應市場挑戰，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，兼具「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。