

第一章 緒論

本章之目的，係說明本研究的研究動機，並提供平面媒體出版與創造流行時尚現象的背景分析。第一節說明研究動機與目的，第二節針對研究範圍說明，並從實務的角度提供分析。第三節說明研究流程。第四節闡述研究方法，抽取二十名實務經驗豐富之平面媒體從業人員，進行深度訪談，並佐以文獻資料驗證。第五節說明研究限制，主要侷限於保密及時間兩大因素。

1.1 研究動機與研究目的

1.1.1 研究動機

民國七十六年七月十五日，政府宣布解除戒嚴，七十七年一月一日取消報禁，解除報紙登記與增張限制，政府規定辦報須向行政院新聞局申請的限制取消，僅需向所在各縣市政府建設局辦理營利事業登記即可，自此，大眾傳播媒體產業如雨後春筍，蓬勃發展，百花齊放，平面媒體報紙由民國七十六年登記發行的三十一家，一躍而登記最多時曾高達三百六十一家，成長了十二倍，其中正常出版的約有一百家左右。可是，到了十年後的民國八十六年，卻又只剩下三百四十四家，平面媒體出版市場已出現萎縮現象。而比較同一時期（民國七十七年至八十六年）台閩地區所核准的出版事業，平面媒體（報紙）的出版市場，顯然比雜誌、通訊社、有聲、圖書等市場衰退，並呈負成長現

象。報禁時期台澎金馬地區發行日晚報家數如表 1.1，及報禁解除後至 86 年日晚報家數如表 1.2，以及歷年台閩地區核准出版事業概況如表 1.3 所示

表 1.1 報禁時期在台澎金馬地區發行日晚報

區隔 類別	黨營報	政府報	軍系報	民營報	專業性報	英文報	合計
日 報	中央日報、中華日報南版、中華日報北版、現代日報	台灣新聞報、台灣新生報	台灣日報 青年日報 忠誠日報 金門日報 馬祖日報 建國日報	聯合報 中國時報 自由時報 中國日報 台灣時報 民眾日報 更生日報	國語日報 民生報 大眾日報 經濟日報 工商時報	中國郵報 中國日報	26
晚 報		新聞晚報		大華晚報 民族晚報 自立晚報 中國晚報			5
合 計	4	3	6	11	5	2	31

資料來源：行政院新聞局

表 1.2 日、晚報家數統計表

年別 類別	79	80	81	82	83	84	85	86
日 報	197	219	251	253	276	308	328	321
晚 報	14	18	19	21	24	27	29	23
合 計	211	237	270	274	300	335	357	344

資料來源：行政院新聞局

表 1.3 歷年台閩地區核准出版事業概況

民國七十七年至民國八十六年

單位：家

年別	報紙	雜誌	通訊稿	圖書	有聲
77年	122	3922	133	3190	706
78年	195	4242	160	3409	769
79年	211	4337	181	3238	740
80年	237	4282	190	3491	844
81年	270	4474	205	3765	943
82年	274	4752	33	4112	1072
83年	300	5096	222	4439	1202
84年	335	5233	221	4777	1393
85年	361	5480	242	5324	1614
86年	344	5675	251	826	1866
年 增 率					
77年	—	—	—	—	—
78年	59.84	8.16	0.30	6.87	8.92
79年	8.21	2.24	13.13	-5.02	-3.77
80年	12.32	-1.27	4.97	7.81	14.05
81年	13.92	4.48	7.89	7.85	11.73
82年	1.48	6.44	13.66	9.22	13.68
83年	9.94	7.01	-4.72	7.95	12.13
84年	11.67	2.69	-0.45	7.61	15.89
85年	7.76	4.72	9.50	11.45	15.87
86年	-4.71	3.56	3.72	9.43	15.61

資料來源：行政院新聞局

報禁開放，傳統性報業保護傘已被解除，報業在時代變遷中，所面臨的壓力與困難，與日俱增，包括：廣告大餅被電視、廣播媒體、第四台、雜誌等瓜分，致廣告量大幅萎縮；另一方面，環保意識抬頭，原始森林受到保護，不再濫墾濫採，以致紙漿價格一日三漲，白報紙價格隨之飛漲，增加印報成本。廣告與發行嚴重衰退，台灣的報業經營與出版面臨空前的危機，各家報社虧損累累，赤字連連，因而關閉停刊者不少。

在全國主要平面媒體中，中國時報在九十年十一月份，順利完成瘦身計畫，共精簡五百名員工；聯合報系則將九十年度申辦優惠離職工作年限由十二年降低至十年。稍早，國民黨經營的中華日報，已經將北社裁撤，僅餘南社（台南總社），中央日報則大幅裁員，甚至精簡至全省的員工、記者僅剩一百人在運作發行。台灣平面媒體出現空前危機，近十年主要平面媒體停刊如表 1.4 所示

表 1.4 近十年主要平面媒體停刊表

報社名稱	創刊	停刊	經營所有人更換	發行地點
自立早報	77.1.21		83 年夏更換陳政忠，復易主王世堅，91 年停刊後又復刊。	台北
首都日報		79.8.20	康寧祥	台北
環球日報		79.12.1	吳德美	高雄
台灣日報	53 年	85.10	85 年底更換王永慶等人，90 年王永慶退出經營權。	台中
太平洋日報	77.9.5	84.3.15	東南水泥，停刊後遷移台北，再以財經報發行。	高雄
大華晚報		76 年		台北
民族晚報		77 年		台北
中華日報北 版		89 年		台北

資料來源：行政院新聞局

而國營的台灣新聞報、台灣新生報兩家報紙，亦因不堪虧損，而於九十年一月起改為民營。高雄地區的地方報紙，如民眾日報、台灣時報，每月虧損至少都在一千萬元以上。至於改為民營後的台灣新聞報，營運情況亦甚差，迄研究者在論文提出之前，該報的全省總發行量，據該報內部人員透露，已降至一萬餘份左右，甚至員工的薪資在

民國九十一年八月時，已難如期發放。

在報業一片不景氣聲中，眾家虧損，唯獨在高雄市發行的「少年中國晨報」一家一枝獨秀，不但沒虧損，還有超過每日十萬份的發行量，並大賺其錢，堪稱台灣平面媒體出版界的奇蹟與異數。為何該報會如此受到讀者／閱聽人的歡迎？

而老牌報紙台灣新聞報、台灣時報、民眾日報，則為何不再受到閱聽人歡迎？起落之間，對平面媒體出版市場的行銷與經營，及平面媒體與創造流行具有何種指標作用？以及為何平面媒體「迷」的嚴重流失，有值得研究之必要。

在理論上的動機，依據平面媒體報業產業成功三要件「時機、市場、人和」，大眾傳播媒體產業發展，須具備特殊條件，才能成功，才能永續經營，一般條件為天時、地利、人和，而在傳播媒體所談到的「天時」之說應為「時機」，地利之說則是「市場」，人和之說應係研究理論、經營的企圖管理及能力。平面媒體產業成功三要素如圖 1.1 所示

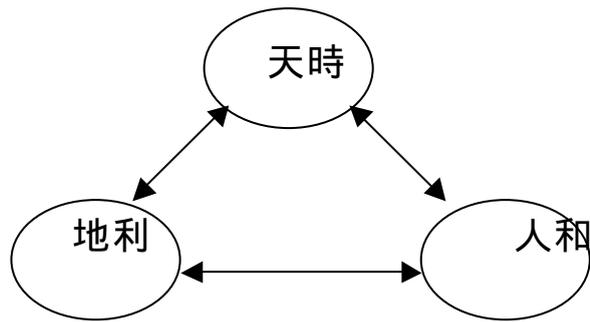


圖 1.1 平面媒體產業出版成功三要素

資料來源：本研究

而實務上的動機，則是平面媒體出版在時代變遷中，因大環境改變所面臨的壓力與困難，包括：同業的激烈競爭、閱聽人／讀者口味的改變及難以捉摸、閱聽人購買行為改變、閱聽人多元化難以捉摸、新媒體出現搶走廣告市場而造成財力吃緊等等。以上都具連帶關係，而產生的競爭危機如圖 1.2 所示

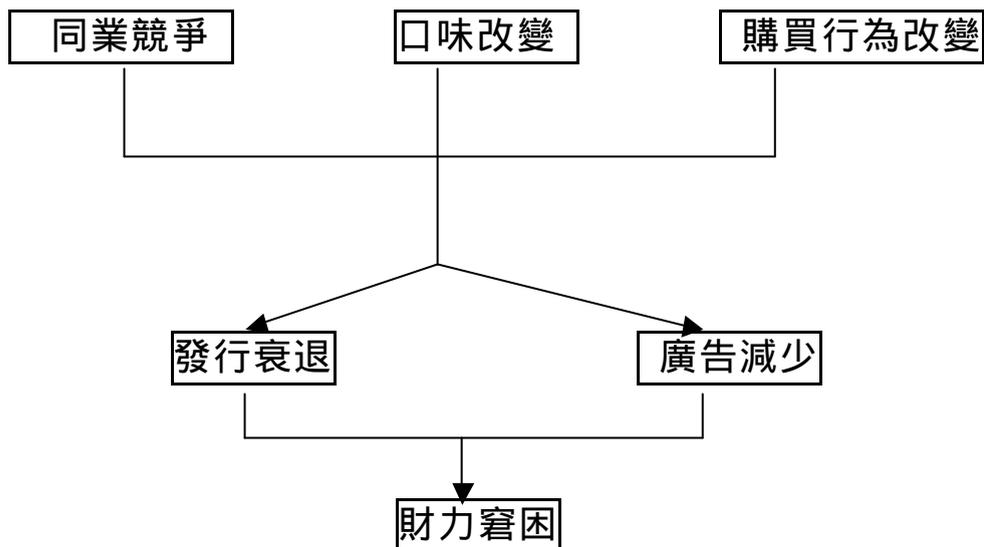


圖 1.2 平面媒體產業競爭危機

資料來源：本研究

由上述經營背景分析，本研究之動機有以下兩點：

(一) 高雄地區的平面媒體中，台灣新聞報已有五十二年之悠久歷史，台灣時報與民眾日報則同時於民國六十八年七月高雄市改制直轄市時，遷移社址至高雄市繼續發行，一度各自號稱為「全國第三大報」，發行人也都曾各自「號稱」有三、四十萬份以上。而少年中國晨報於民國七十七年報禁開放時，始在高雄市創刊，不過是十三年的光景，而且每日還只是發行三張而已！既單薄、且內容缺乏市場競爭優勢的情形之下，竟能立足高雄市，甚至發行網遍布全省主要鄉鎮，在目前確是一種異數。因此，有關平面媒體出版的消費者行為，以及平面媒體閱聽人「迷」的走向與創造時尚，具有重大之研究價值。

(二) 閱聽人(迷)與平面媒體之間，存在有密不可分的互依性，少年中國晨報創刊後的報紙定位與市場區隔，一直鎖定簽押「六合彩」的讀者 閱聽人為發行對象，每日夾報提供彩迷相關簽押號碼(明牌)，明顯與台灣新聞報、台灣時報、民眾日報三家報紙走「綜合性」的報導取向迥異。六合彩一度「瘋」行全省，政府視簽押六合彩為一種賭博行為，雖然曾下令嚴格取締此種地下經濟活動，司法單位並配合警方共同查緝，凡被警方逮捕者，一律判處有期徒刑七月，併不得緩刑。但是，效果並不彰，簽押者照常簽押，並轉為秘密簽押。由於簽押六合彩活動，目前尚未合法，政府取締行動雖較前寬鬆，但終究是游走在法律邊緣。因此，這種以特定對象為出版策略的做法，究竟可行與否，雖然該報目前仍有盈餘，可是到底能持續多久？能否永續

生存，實有深入研究之必要。

1.1.2 研究目的

本研究之主要目的包括：

（一）在平面媒體出版一片虧損累累聲中，以「迷」的走向與創造流行趨勢，作深入研究，提供媒體經營者力挽狂瀾、減少虧損的經營參考。

（二）以個案探討少年中國晨報採取的此種游走法律邊緣之行銷策略，提供媒體經營者思考：是否掌握「迷」的流行趨勢，就是掌握成功？

1.2 研究範圍

本節將針對閱聽人、閱聽人喜好與創造流行的研究範圍進行說明。並以少年中國晨報為例，就與台灣時報、台灣新聞報、民眾日報等報經營不同之處，作研究對象，包括：經營策略、定位、行銷、經營風險等等。

1.3 研究流程

本研究的實施步驟，可歸納如下：(如圖 1.3 所示)

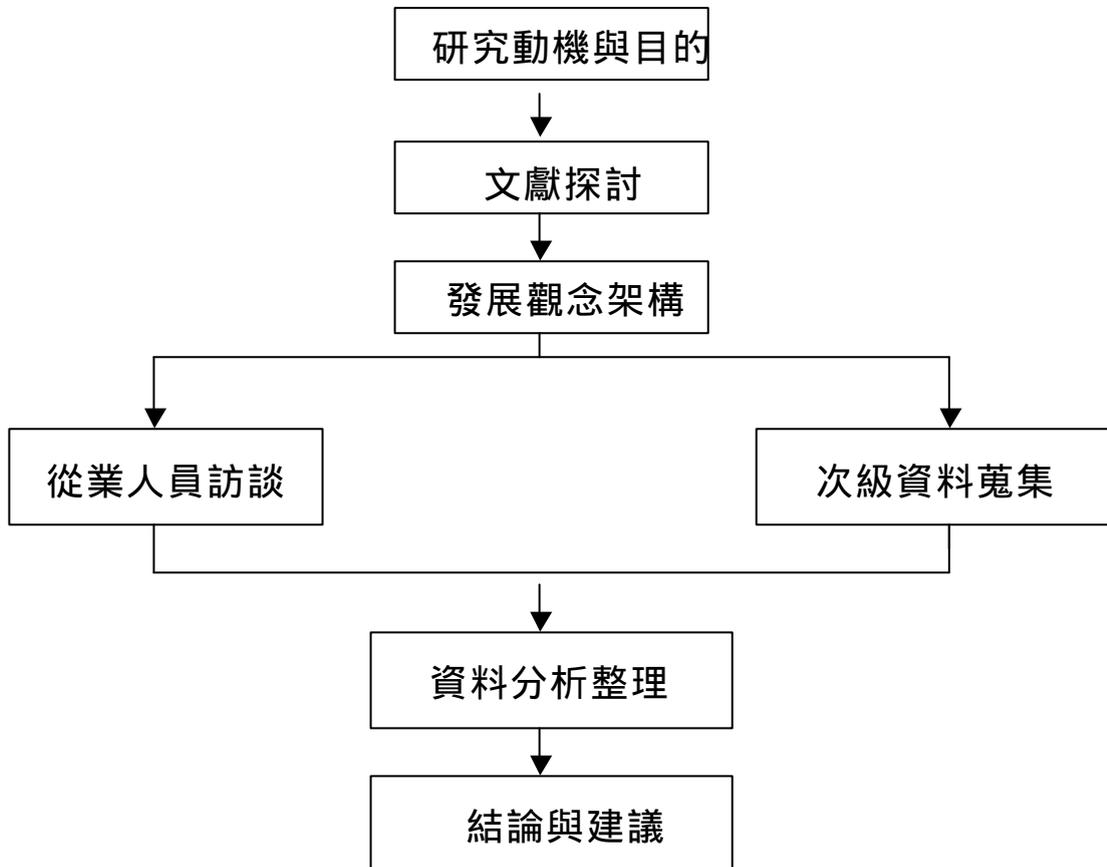


圖 1.3 研究流程

- 一、 確定研究動機與研究目的
- 二、 蒐集整理相關的文獻資料
- 三、 參考文獻，發展出本研究之行銷模式新觀念架構
- 四、 針對個案進行深度訪談，並從報章雜誌、網站等地方蒐集相關次級資料。
- 五、 將訪談所得資訊與次級資料，經過分析整理，應用本研究所提觀念架構，進行個案實證研究。
- 六、 根據本文研究結果，提供業界適宜之建議。

1.4 研究方法

本研究採質性研究的方法，透過深度訪談方法，抽取二十名進行深度訪談，進行個案的研究，並進一步歸類分析，同時藉由次級資料蒐集與文獻的探討來補強。

1.4.1 深度訪談法

訪談法之中，可分「結構式」、「半結構式」、「非結構式」三種訪談。「結構式」訪談有累積分類 (pile sort)、排序法 (rank order) 等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。「半結構式」訪談係以訪談大綱進行訪談，對象可以是個人或團體，個人訪談即所謂的「深度訪談法」(depth interview)，團體訪談即是「焦點團體法」(focus group)，深入方式則是對特定議題深入探問。「非結構式」訪談往往是以日常生活閒聊 (everyday conversation) 或知情人士、專家訪談取得資訊。

本研究訪談的進行，以「半結構式」訪談為主，透過與高雄地區各報社採訪記者與編輯人員，做密集的深度訪談，並以 E-mail 方式進行溝通，取得平面媒體工作者原始資料做為分析。研究者以參與平面媒體工作近二十五年的實際經驗，輔以同業工作人員對平面媒體「創造流行」與「出版策略行銷模式」的看法，客觀而且深入之陳述，

俾以完成本研究之論述。

1.4.2 文獻資料

國內有關出版業及平面媒體之論述雖不少，但對於平面媒體出版與創造流行之間的關係，以及策略行銷模式及經營影響的相關研究，迄目前為止，則是寥寥無幾，研究者所蒐集到之資料，以實務經驗之說法與報導居多。

本研究之文獻資料來源，多引用國內出版之新聞實用書籍，以及相關策略管理與行銷之書籍，在台灣出版方面有《1998 傳播管理研討會 - 傳播管理新思潮》、《媒體經營規劃與管理實務》、《傳播帝國》、《掌握資訊談媒體經營與管理》、《大眾傳播概論》、《多媒體爭霸戰二十一世紀的資訊世界》、《資訊爆炸的落塵》、《電視、觀眾與文化研究》、《企業競爭優勢》、《策略管理》、《管理學》、《行銷研究》、《行銷管理》、《行銷學》、美國出版的有《Audience Analysis》、《Media Research Methods》、《Marketing the Audience》、《Rethinking the Media Audience》、《Audience Ratings》等等。除以上書籍，還有研究者平日因工作所需而蒐集之剪報資料，以及透過網路蒐集到之資訊（料）。另外，文獻資料不足之處，則有賴在訪談中取得相關之訊息。

1.5 研究限制

1.5.1 保密因素

衡諸目前國內的平面媒體經營生態，只要是向媒體經營者問及有關「發行」流通與「廣告」業務的敏感問題，大概都一問三不知，或是拒而不答，要不就是誇張故做不實的回答，原因不外乎是基於業務上的「保密」與「機密」，因此，欲探得或求得真正的資料，並非易事，而事實上，平面媒體的種種經營資料，除非是高層的社長、副社長、總經理、總編輯，或是實際負責業務的廣告、發行單位主管之外，外人確實難窺，並取得其真正數據。

為什麼很難取得上述業務上的資料做研究？究其主要原因，係國內於民國 83 年成立「報紙發行公信會」，亦即歐美國家所稱之「報紙發行人稽核組織」(Audit Bureau of Circulation, ABC)，定期或不定期公布平面媒體之發行數據。基本上，平面媒體經營者非常重視「媒體到達率」(Media Reach)，經營者關心媒體訊息，能到達多少人（讀者／閱聽人）？到達愈多，則廣告商會選擇刊登廣告的機率愈高，刊登廣告次數多，則有利經營。但由於至今沒有各方都能採信的客觀發行人稽核數字，因此，經營者動輒排斥 A.B.C. 所作之調查，也動輒「指責」調查失真，或是數據不正確，因為這項調查數據，經常左右

廣告商刊登廣告之意願與多寡。對媒體本身來說，這個問題相當重要，因為已牽涉到自身的生存。原因是：媒體所運作的第一個市場(亦即媒體產品的本身)，會直接影響到它的第二個市場，這個市場也就是一般所稱的「廣告市場」。

一般來說，平面媒體讀者／閱聽人的忠誠度(royalty)與可靠度(reliability)很高，經分析，其原因有三點：一、如無干涉原因或外在因素，忠實讀者／閱聽人要轉換其他報紙，通常會覺得很費力氣。二、台灣百姓／閱聽人的閱讀習慣，與歐、美、日本百姓迥異，除公務人員、上班族群外，台灣百姓很少人每天閱讀二份報紙。三、自我身分的認同，訂閱及閱讀全國性報紙，與地方性報紙的「感覺」，終究有差別上的不同。例如：看國內外重大消息的人，習慣上會看「中國時報」或「聯合報」，在高屏地區找職業的人，則習慣上看「台灣新聞報」或「自由時報」。

基於上述業務之考量及鞏固、吸引讀者／閱聽人，媒體經營者自然不願透露及公布有關經營資料，甚至是本身的經營方針、策略、方向等等，當然，平面媒體所屬工作人員就難以「據實相告」，遑論是整體經營數據與策略。以上困難點，也形成研究者在進行訪談時，儘管與部分受訪者有熟稔，但仍出現受訪者稍存支吾或稍作遲緩答覆的窘境。這是「兩難」的瓶頸。

1.5.2 時間因素

研究者在進行訪談時，也遭遇到時間上無法配合的窘境。以採訪記者為例，記者白天通常在外採訪新聞，不易約定時間訪談，而俟返回辦公室發稿時，又恐因延誤截稿時間，而忙於發訊，致訪談內容難臻至深入與詳談。復以編輯人員為例，報社為節省人事費用的開銷，通常一位編輯都負責兩個版面的編輯工作，自下題發稿，迄設計版面、編排、組版、看大樣等等，離截稿時間已經是環環相扣，已無閒暇及充裕時間作深入訪談，而截稿後，因時間已晚（早則晚上十一時，晚則深夜零時以後），此時已急著要趕回家，研究者自不敢強留接受進行訪談。

第二章 文獻探討

2.1 迷與狂熱分子之探討

本節是從「迷」(fans)與「狂熱分子」(enthusiasts),去觀察閱聽人(audience)與媒體出版之間創造流行時尚的關係。我們看閱聽人,並觀察閱聽人,他們會「找」什麼口味比較適合他們?由此深入分析出版行銷與經營的走向,與作出正確的策略及定位。

根據大眾傳播的歷史顯示,閱聽人是一種雙向性的活動,亦即:人們(people)及媒體(media)間的互動。人們需要的是什麼?媒體提供他們什麼?彼此相互有影響。我們可以認為:媒體是因整個國家社會、社區,或已存在的社會族群的一般需要,而提供他們消息。而反過來說,媒體能創造及影響閱聽人,例如:美國水門事件,經由媒體炒作,而影響閱聽人的主客觀看法,甚至導致當時的總統尼克森(Nixon)下台。創造流行亦有異曲同工之妙,由於具有互動性的關係,於是就有了「閱聽人群眾」(The Audience as Group or Public)的形成,平面媒體善加服務或「討好」閱聽人,時日一久,自然就有所謂「死忠」的「迷」及「狂熱分子」出現。

迷,1862年在美國開始使用,1889年始流行,包括一切影迷、球迷。可是,「迷」有時很難下定義,因為所謂的「迷」,是一個

未成熟的、不經深思熟慮的迷迷糊糊的概念，例如：運動（sports）、歌劇（opera）、芭蕾（ballet）、戲劇（theater）、文學（literature）等，不能深入研究，因為一研究，就會發現含糊不清（mindlessness）曖昧。以上是一種舊思維。而新形式（新思維）的出現，則是瓦解了大眾閱聽人的觀念，因為新的思維已經不再帶有「人的味道」（impersonal）在內。

狂熱分子，特別是指對運動非常喜歡及狂熱的觀眾，而最早出現的是棒球。舉例說，對於某一個運動明星，特別瘋狂，甚至瘋狂到會殺害對方，例如：「披頭迷」Mark Chapman，殺害英國著名樂團「披頭四」（Beatles）之老大 John Lennon，殺害的原因，竟然是太愛他。還有一種比較輕微的是：足球賽時，球迷常大打出手，進而鬧出人命。

研究「迷」的重點是：可抓住某一生活圈的特色與文化，例如：擁護美國職籃 NBA 的迷，擁有哪些特色？搖滾樂明星（rock star）迷，例如：麥可傑克森（Michael Jackson）的迷，有哪些特色？這就是文化。而其實，在學術界，也存在這種現象，例如：喜歡某一位作家或理論家。

現在的問題是：閱聽人與媒體，又有何關係？現舉例說明，例如：中國時報專門報導「披頭四」或 NBA 的新聞，這方面的「迷」，就特

別喜歡中國時報，這就是媒體與迷的關係。

由上所述，吾人可得知，媒體與迷之間，帶有情感作用。媒體報導不好的訊息，媒體可能遭到抗議、丟雞蛋、攻擊等等，尤其是狂熱分子，如果他們看到媒體報導不合自己口味或是「不爽」的新聞事件，即可能聚集施予攻擊抗議；而迷就不同，如果是報導正確或好的新聞，或可能不合「迷」的口味，這時，迷會拒絕接受或者封鎖這類消息。另外，非常重要值得一書的一點是：「迷」、「狂熱分子」等，甚至「族群」(cultist)，他們都拒絕外界為他們貼上標籤。迷與狂熱分子的基本認識如圖 2.1 所示

區別	思維	與媒體關係
迷	含糊曖昧	帶情感作用
狂熱分子	瘋狂	可能施予攻擊

圖 2.1 迷與狂熱分子之基本認識

資料來源：本研究

2.2. 迷的特色

調查迷的特色報告，在美國分為兩種 (Fiske, 1992)：一是「星際大戰」(Star Trek) 的迷，二是「熱門音樂」(popular music) 的

迷，例如：「披頭四」。經分析，這主要是說明媒體與閱聽人的關係，而閱聽人是以「迷」作代表研究。事實上，媒體的報導，都有這樣的特色，亦即：有同情心，又要客觀，也不能太投入。有同情心，就是與迷有同感，如果沒有，報社可能被砸或遭恐嚇。以國內來說：例如報導前總統李登輝或現任總統陳水扁的新聞，不能一味的一面倒，否則可能會遭李登輝的支持者或「扁迷」抗議。

美國傳播學者 Henry Jenkins (1992a) 強調，迷具有五種不同的特性：

- 一、他們是經過特殊的接受模式。如果不投入，怎麼能了解？
- 二、他們對於批評、分析、解釋等等，也要注意它的特殊性。
- 三、迷群 (fandom) 是消費活動的基礎，要投其所好，才能促進他們的消費。
- 四、迷也需要創造及改變新的議題。例如：我們兩人都是「披頭四」迷，每天說來說去，都是同一主題，會很累，因此，要說些新鮮的，來創造話題。
- 五、迷也可創造出另一個生活圈 (social community)，談論他們喜歡的話題。

比如說：有不少人專門研究「熱門音樂迷」(pop music fandom)，例如研究貓王迷有些什麼特色？而介紹貓王的，都是男性。根據上述

的特性所得的研究結論有三：

一、媒體報導的，往往不是整體，例如：報導熱門音樂，並沒有報導全美國的流行變化，而是傾向於報導某一個明星或團體（band），比如說：美國有一些作家或記者、自由作家（free lance），他們專門跟隨一個知名的樂團，在各地跑，如有雜誌或報社需要這方面的消息，就會找他們要。

二、迷，就是你最好的、忠實的客戶（heavy users）。尤其是他們最喜歡的秀或藝術家。

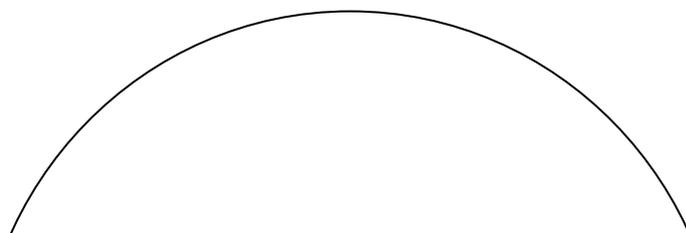
三、迷，有他們不同的公共活動，例如：星際大戰迷，他們經常舉辦活動，是以星際大戰為主題。

2.3 狂熱分子與迷的分野

狂熱分子與迷，有相關性，也是同義字，要細分也不太容易。我們舉中國的「票戲」為例，中國人喜歡聽京戲者叫「戲迷」，他們經常在一起討論，他們如果更上一層樓，就自己也登台表演，這就叫狂熱分子，這當然是業餘演出（amateur），而非職業的（professional）。台灣的歌仔戲，亦有此情形，例如：在高雄市由前市議員王志雄太太陳秀允籌組設立的「南風歌仔戲團」，即是業餘劇團。狂熱分子與迷的分野，首先，狂熱分子他們有組織，也自己上台去表演。主要的分野有三：

- 一、狂熱分子對媒體的依賴，不如迷的深。
- 二、他們與媒體的關係，依賴比較輕微，所以，不能做為主要對象。
- 三、他們比迷有組織，迷比較會誇大，並作不實傳播、宣染，例如：台灣的職棒迷。

所以，Moorhouse (1991) 把狂熱分子分成二類：一是職業的，一是業餘的。舉例說，前台灣省省長宋楚瑜擔任行政院新聞局長時，邀請名影星伊莉莎白泰勒來台頒發金馬獎，當時與她同行的英國演員 James Massion，他在劍橋大學就讀時，也是戲迷，也曾參加學校的戲劇社，這就是我們所稱的業餘的。James Massion 係建築系畢業，但他沒有從事建築業，反而投入演藝圈，弄假成真，變成職業演員。狂熱分子的歸類如圖 2.2 所示



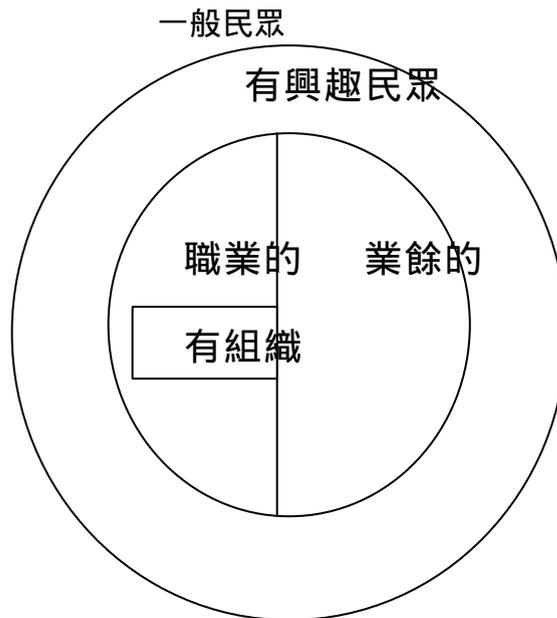


圖 2.2 Moorhouse 對狂熱分子的歸類

資料來源：Alercrombie, N. & Longhurst, B. “ Fans and Enthusiasts ” (1998) P.133

其次，迷、族群、狂熱分子三者之間的關係，也值得研究。基本上，媒體工作人員要注意這三大類型，並且要分別清楚：

一、迷最重要，因為出版的目的是就要有讀者，要能賺錢，它的市場最大，是屬於開放的市場（open market）。

二、族群是特殊的市場（special market）。

三、狂熱分子是一種關閉的市場（close market）。雖然是關閉的市場，可是，不能忽視的是：他們也擁有自己的雜誌，儘管沒有市場、商業、商機。狂熱分子與迷的分野如圖 2.3、迷與族群及狂熱分子的區隔如圖 2.4 所示

區別	對媒體依賴程度	團結度	市場區隔
迷	深	無組織	開放的市場
狂熱分子	比較輕微	有組織	關閉的市場

圖 2.3 狂熱分子與迷的分野

資料來源：Alercrombie, N. & Longhurst, B. “ Fans and Enthusiasts ” (1998)
P.138

	迷	族群	狂熱分子
目標	崇拜一般明星或 對節目感興趣	對特別有名的明 星或節目感興趣	自己上台表演
媒體	死忠派	死忠但有特別的 選擇	特別而不死忠 (不看媒體, 依 賴性輕)
組織	沒有	鬆散	嚴謹

圖 2.4 迷、族群與狂熱分子三大類型的區隔

資料來源：Alercrombie, N. & Longhurst, B. “ Fans and Enthusiasts ” (1998)
P.138

由以上的差異，就行銷觀點而言，可以說：因為不同的消費者，所以，行銷技巧就不一樣。因此，平面媒體的出版與行銷模式，就必須因應消費者、讀者、閱聽人的傾向與口味，而作適度的調整，也就是實施管理學上所謂的「差異化」(Differentiation)策略。所謂「差

異化」，指的是企業所提供的產品或服務，與競爭對手所提供的有明顯的差別，而這些差別的屬性，對多數或部分的購買者是有價值的。

「差異化」行銷策略迥異於「無差異行銷」策略（Undifferentiated Marketing Strategy），無差異行銷因係鎖定整個市場，因此，容易受到競爭者的攻擊。唯更重要的一點是：出版業者也必須要注意閱聽人對產品行銷的「連續性」，才能廣續吸引迷、族群及狂迷（狂熱分子）的購買。差異化行銷與無差異行銷如圖 2.5、2.6，閱聽人對產品行銷之連續性如圖 2.7 所示

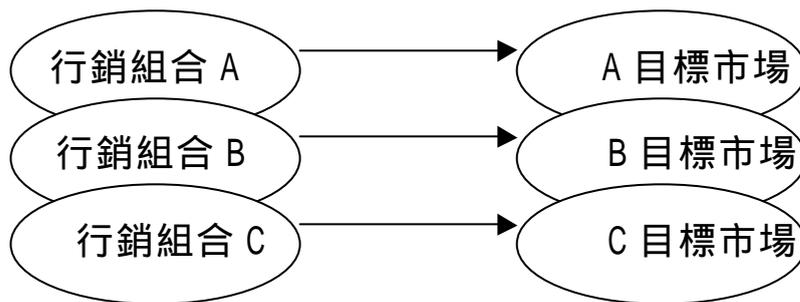


圖 2.5 差異化行銷

資料來源：王昌斌（民 88），網路行銷，南華大學資訊管理研究所，頁 4

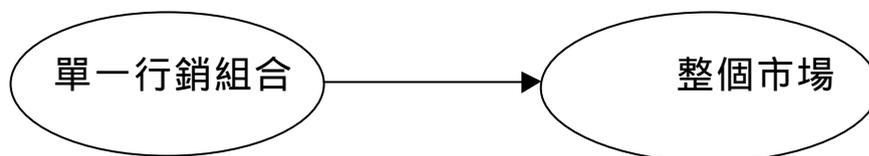


圖 2.6 無差異行銷

資料來源：王昌斌（民 88），網路行銷，南華大學資訊管理研究所，頁 3

閱聽人（讀者、消費者）—迷—族群—狂迷—製造商（出版商）

圖 2.7 閱聽人的連續性

資料來源：Alercrombie,N. &Longhurst,B. “ Fans and Enthusiasts ” (1998)
P.141

而進一步闡釋，根據研究結果，從迷的認同到形成，以及他們在重新調整方面，這個問題愈來愈重要，例如：兒童進入二十歲左右，他們是屬於某一個迷，他們能夠改變先前的（亦即：上一代的）社會關係與結構。所以，出版商或媒體要注意此一「迷」在形式上及心理上的趨勢，在經營上才不致虧錢。而不只是迷，族群、狂熱分子等在形式上及心理上的改變，也都不能忽略。所以，平面媒體經營者及出版商，在經營策略與行銷模式上，更要注意技巧方面的靈活運用，這些技巧包括在技術上、行銷分析上、產品解釋上的確切掌握。這些也屬於連續性的技巧作為，無非是為了搶奪與掌握市場，當然，最終的目的也只有一個，就是：都為了營利賺錢，亦即利基。連續性的行銷技巧如圖 2.8 所示

	消費者	迷	族群	狂熱分子
--	-----	---	----	------

技巧	(閱聽人)			
技術上	比較專門	內容豐富點，尤其是明星的報導。	使用更多的技巧達成	增加使用前述的技巧
分析上	一般化 大眾化	比較法	更深入	因熱衷而帶來增加生產活動力
解釋上	合乎消費者口味	用他們的慣用語	真實的話題	因熱衷而帶來外面較少的指揮監督

圖 2.8 連續性的行銷技巧

資料來源：Alercrombie, N. & Longhurst, B. "Fans and Enthusiasts" (1998) P.144

2.4 其他相關文獻

2.4.1 消費者行為 (consumer behavior)

消費者行為可定義為消費者採用在評估、收集、使用、或放棄某一商品或勞務時的決策過程與實體行動。而消費者是指一般在購買和使用商品以滿足其個人需要與慾望的社會大眾 (Loudon Bitta, 1988)。當然，購買商品也牽涉到「涉入」(involvement)，所謂「涉入」，是指消費者作採購產品時，依產品對消費者認知上的重

要性，對產品的關心程度。涉入本身包括很多不同的層面，基本上，可分為決策涉入、涉入程序與涉入情境，歸納而成稱之為「產品涉入」。

如前述，消費者在作出決策採購產品時，可能是為了滿足某一需要 (needs)，或追求完成某一慾望 (wants)，而面臨抉擇的情境。需求或慾望的產生，往往是受到外界資訊的刺激而引發起來，不同的時間與空間，和不同的產品涉入，皆會影響消費者的最後抉擇。消費者在整個決策過程中，會面臨許多複雜與相互矛盾的資訊，例如：產品特性、品牌、通路、價格、品質、廣告訴求等等，消費者在接受資訊後，依據其本身設定的準則加以評估，並完成採購。這種心理過程，在心理學術界稱為「黑箱」(black box)。購買過程的投入與產出系統如圖 2.9 所示

投 入 通 路 過 程 產 出

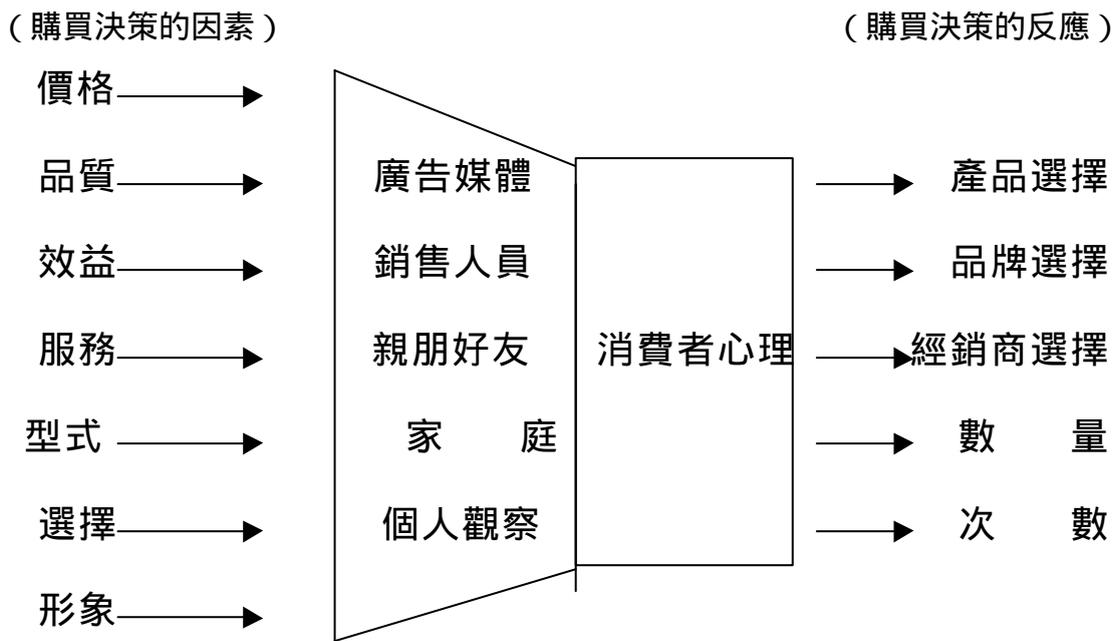


圖 2.9 購買過程的投入—產出系統

資料來源：Philip Kotler, “Behavioral Models for Analyzing Buyers”
Journal of Marketing, Vol. 29 (October, 1965), P. 37-45

平面媒體就出版立場而言，不能只為出版而出版，必須因應市場導向，換句話說，必須要抓住讀者、閱聽人及消費者、顧客群的需要，亦即顧客導向；加上目前報禁開放，市場競爭激烈，平面媒體已經注意到消費者行為導向的重要性，有時甚至一味的「討好」顧客（讀者、閱聽人、迷），滿足他們的慾望，俾因應本身的生存。少年中國晨報游走在法律邊緣，夾刊六合彩明牌，乃至在政府發行樂透彩的同時，不落各媒體之後，亦以整版方式刊登樂透訊息，是一種完完全全以消費者行為作為導向的經營方式，並且隨消費者、讀者、閱聽人、迷、狂熱分子等等迎合，創造時尚及流行，並開創商機與生機。

2.4.2 策略規劃 (Strategic Planning)

策略規劃的定義是，決定組織目標（what）與行動方案（how），及分配資源來達到目標。一般而言，策略規劃由以下三個階段形成：（一）我們目前在哪裡？（二）在未來特定時間內，我們要到達哪裡？（三）如何到達那裡？由這三個階段，我們可以定義策略規劃的程序，依序是：定義使命、定義目標、內外環境分析、策略選擇、策略實施、策略監督與調整。策略規劃程序如圖 2.10 所示

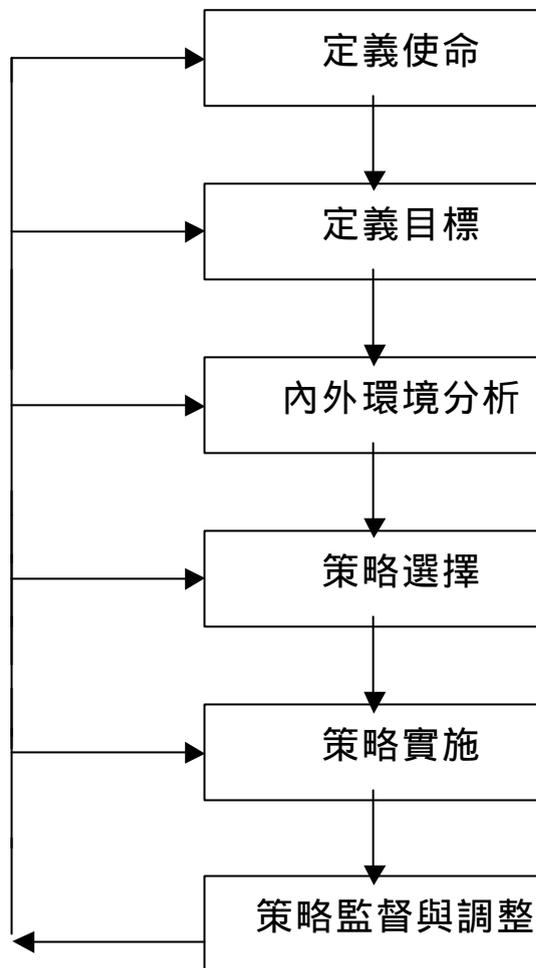


圖 2.10 策略規劃程序

資料來源：王士峰（民 88），管理學，初版，台北：文京圖書，頁 57

面臨經濟不景氣，平面媒體的經營受到衝擊，報老闆與經營者無

不想盡辦法突破，在「策略規劃」上，無不重新作思考，希望能突破困境，俾永續生存，包括發行策略方面，採取免費贈閱、贈送電腦、機車、刮刮樂等等。但是，此舉並不能永久且長久的迎合消費者、讀者的口味與流行，於是，在策略上就有所謂的「機會說」(strategic opportunism)出現。一般而言，採「機會說」的企業及業者，對未來的環境比較不像「遠景說」(strategic vision)(Aaker, 1998)有十分清楚的輪廓。這種做法，著重眼前所出現的機會。因此，有兩種特質被經營者所認同：(一)對近期環境的機會與威脅，具高度敏感性。亦即：經營者尋找新的機會，並加以利用，這是企業一種成長的推動力，因而敢於開拓新機會。(二)組織設計採取彈性、快速因應的原則。亦即：機會說的企業主，主要是掌握新機會，分權的程度較高，有別於遠景說的企業有明確的發展方向。

所以，面臨生存的威脅，少年中國晨報毅然夾刊六合彩明牌，這是一種經營策略的規劃，更是業者採取「機會說」的論點而所為，抓住了「彩迷」瘋狂簽注六合彩與樂透的喜好，也抓住了機會，揚棄傳統平面媒體的出版範疇與理念、理想，只是為迎合讀者、閱聽人、消費者、迷群等。少年中國晨報因此而深獲「彩迷」的青睞，報份的銷售一直在南部各報之上，年年均呈現盈餘，成為台灣報業史上的異數。而見有「利」可圖，高雄另一家報紙民眾日報，亦隨後跟進，但據內部工作人員透露，效果並未如預期的好。原因可能是：「彩迷」

對民眾日報的「可靠度」尚缺信心。

另外兩家報紙「台灣新聞」報、台灣時報，就不敢嘗試，而一直謹守、保守傳統的新聞報導原則，既不能在新聞上取得在同業之間的報導競爭優勢，連在發行的行銷策略上，亦失去「先機」。

「機會說」可以使企業得以掌握新機會，但是，也存在風險問題，也就是：眼光過度短淺。這也是研究者提出研究的重點所在，少年中國晨報抓取新機會，迎合迷的瘋狂喜好，迎合創造迷的流行時尚，雖然目前獲利，但畢竟是游走在法律邊緣，到底能持續多久？能獲利多久？萬一政府政策有變，又該如何？業者不能忽視此一風險，更應重視長遠的策略規劃。

2.4.2 優勢 (Competitive Advantage) 與顧客回應 (Customer Responsiveness)

所謂的「競爭優勢」，是指能夠藉以勝過競爭對手的事項。因此，若企業擁有或掌握某種競爭優勢，實際上即代表掌握了該行業的「關鍵成功因素」(Critical Success Factors ; KSF)，而且其程度勝過其他同業。競爭優勢的種類，不論如何區分，最後都可以歸類為兩類，一是較低的成本，二是產品的差異化。有些企業可以兩者兼得，但一

般來說，大部分企業都只能具備其中之一，因為這兩者基本上是相互衝突的特性。競爭優勢的來源、種類與持續力如圖 2.11 所示

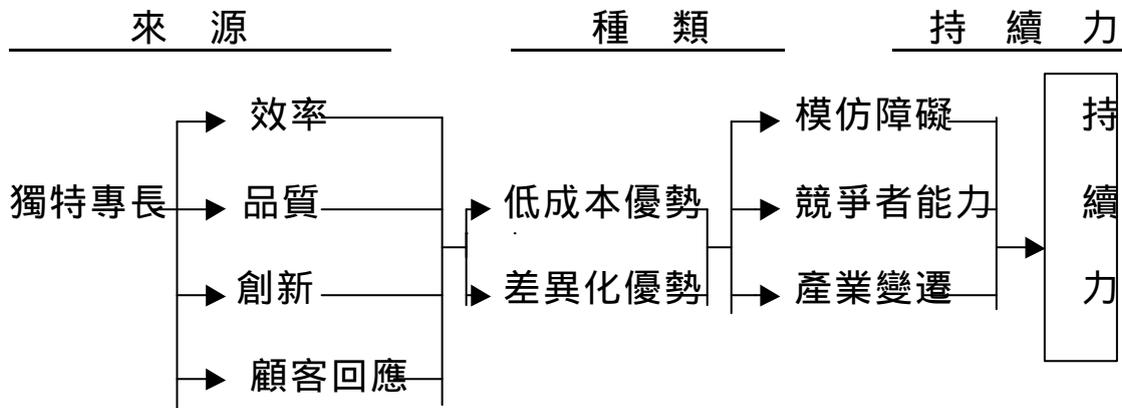


圖 2.11 競爭優勢的來源、種類與持續力

資料來源：葉日武（民 86），行銷學，初版，台北：前程企管，頁 101

「少年中國晨報」迥異於高雄各地方報，「獨特」的夾刊六合彩「明牌」，供彩迷簽注，在每日晚間印報之前，社方人員必須以最快速度取得「明牌」，讓印刷工廠上架印刷，「效率」是無可話說。社方在經營策略上，是採取「差異化」的策略，也是「創新」之舉，可是，因為夾刊六合彩「明牌」，係游走在法律邊緣，報紙（產品）報導「品質」必然會下降，顯然已經不是一種優勢的來源，無法與他報相比，而完全是以營利賺錢為考量。上一段述及，較低的成本與產品的差異化，基本上是相互衝突的特性，可是，少年中國晨報游走法律邊緣經營的逆向操作，社方依然堅持採較低成本方式經營，不理會與產品差異化的衝突性。這一點是值得探討的。而依 2.9 圖所示，競爭優勢最後所擔憂的是企業經營的「持續力」，企業在追求競爭優勢的同時，

還要有降低風險的觀念，因此，少年中國晨報的此一經營策略，到底能持續撐多久，自然亦成探討焦點。

企業不只重視「顧客回應」，更要重視「快速顧客回應」(Quick Customer Response ; QCR)，要達成較佳的顧客回應，包括要給顧客物超所值，而且必須在適當時機，提供顧客所需要的產品或服務。少年中國晨報提供給顧客 / 讀者 / 閱聽人 / 迷的，已經不再是單純的新聞報導而已，而是六合彩的「明牌」，這項提供明牌「服務」的功能，顯然高於傳統新聞的提供。少年中國晨報重視顧客回應，原因是：讀者購買少年中國晨報最主要的目的是，抓明牌，簽中六合彩發財。簽中，報紙就有人買，而且洛陽紙貴；未簽中，報紙沒人買，發行、廣告就直直落，經營即可能出現危機。顧客回應的重要性，不言可喻。

“當顧客想要的時候，給予他們所要的”，這需要快速地回應顧客的需求，也是企業競爭優勢的要件。當然，迅速有效的顧客回應，可以讓企業配合顧客的需要，迅速提供符合顧客要求的產品或服務。不過，這不會從天而降，企業必須擁有人力、技術、或各種有形資產等資源 (Resources)，而且具備有效運用這些資源的能力 (Capabilities)，才有可能達成效率、創新及顧客回應上的要求。這些資源與能力，亦即策略學者合稱的「獨特專長」(Distinctive Competencies)。

2.4.3 行銷模式 (Marketing Modeling)

行銷學者通常將行銷模式歸類成三大類：一是「事件行銷」，二是「關係行銷」，三是「體驗行銷」。舉例說明如下：

（一）事件行銷：簡單說，亦即利用事件，營造事件，來營造賣點。高雄縣佛光山不久前在星雲大師帶領下，自中國大陸迎接佛指舍利返台，並巡迴在全省主要佛寺供信眾瞻仰供奉，造成萬人空巷，媒體持續不停發燒報導，信眾及民眾爭相目睹膜拜。佛光山自大陸迎回佛指舍利，藉由媒體宣傳，讓廣大信眾深入了解佛指舍利的來源及供奉緣由，這就是「事件行銷」的典例。

此外，例如巴西的「嘉年華會」，原來僅是單純的節目慶祝活動，但經詳加規劃宣傳，現在已是世界知名的觀光活動，每年都吸引媒體爭相報導及國內外遊客前往目睹盛況。又如國內屏東縣東港鎮的「鮪魚季」，原來僅僅是單純的漁港漁獲出售而已，但經過屏東縣政府刻意對事件（鮪魚）的包裝、行銷與宣傳，讓國人頓時覺得：鮪魚除了是魚類中之精品外，其價格也是高不可攀，而增加其食用之價值感。每年的「鮪魚季」季節，東港皆湧入不貲的食客與老饕，為東港帶來觀光客與財富。這都是「事件行銷」成功的例子。

「事件行銷」也有被行銷學者詮釋成「直接行銷」。所謂「直接行銷」，乃是透過不同的廣告媒體與消費者或企業，進行溝通的一種

互動式行銷方式，其意圖能對企業所提出的產品或服務產生直接的回應。這一點與傳統的行銷溝通模式顯然有很大的迥異。傳統行銷溝通模式如圖 2.12 所示

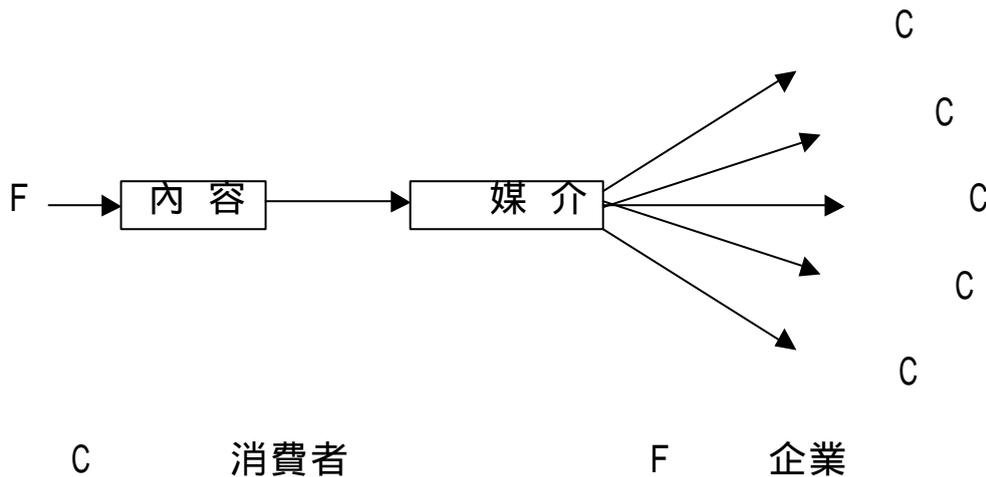


圖 2.12 傳統行銷溝通模式

資料來源：王昌斌（民 88），網路行銷，南華大學資訊管理研究所，頁 4

（二）關係行銷（Relationship Marketing）：關係行銷曾被許多專家學者忽略，但是最近十年來，已經被許多企業採用，其主張是企業不但要用行銷來達成交易，更要藉由各種方法來創造出無數的重覆交易，與顧客建立互利共生的長期合夥關係，希望創造出「顧客價值」(Customer Value)，亦有稱之為「價值驅動」(Value-Driven)。易言之，以關係行銷的觀念來看，企業與顧客是否建立良好的關係，是維持顧客基礎的關鍵。儘管有學者認為關係行銷只是「產品」的一個小環節，例如：製造業的售後服務、服務業的會員制度等，可是，柯特勒（Philip Kotler, 1990）在其「行銷學原理」第六版中，將

關係行銷採納更廣義的觀點，並將「關係」延伸到經銷商與供應商等層面，而不再以顧客為限。在台灣，關係行銷的觀念通常用在募款方面，而近幾年來，多層次傳銷使用得最多，例如：老鼠會的傳銷。

Gronroos (1983) 提出顧客關係生命週期模型 (Customer Relationship Life Cycle Model)，用以涵蓋及評估企業與顧客之間的關係，即可窺之關係行銷的流程與奧妙。顧客關係生命週期模型如圖 2.13 所示

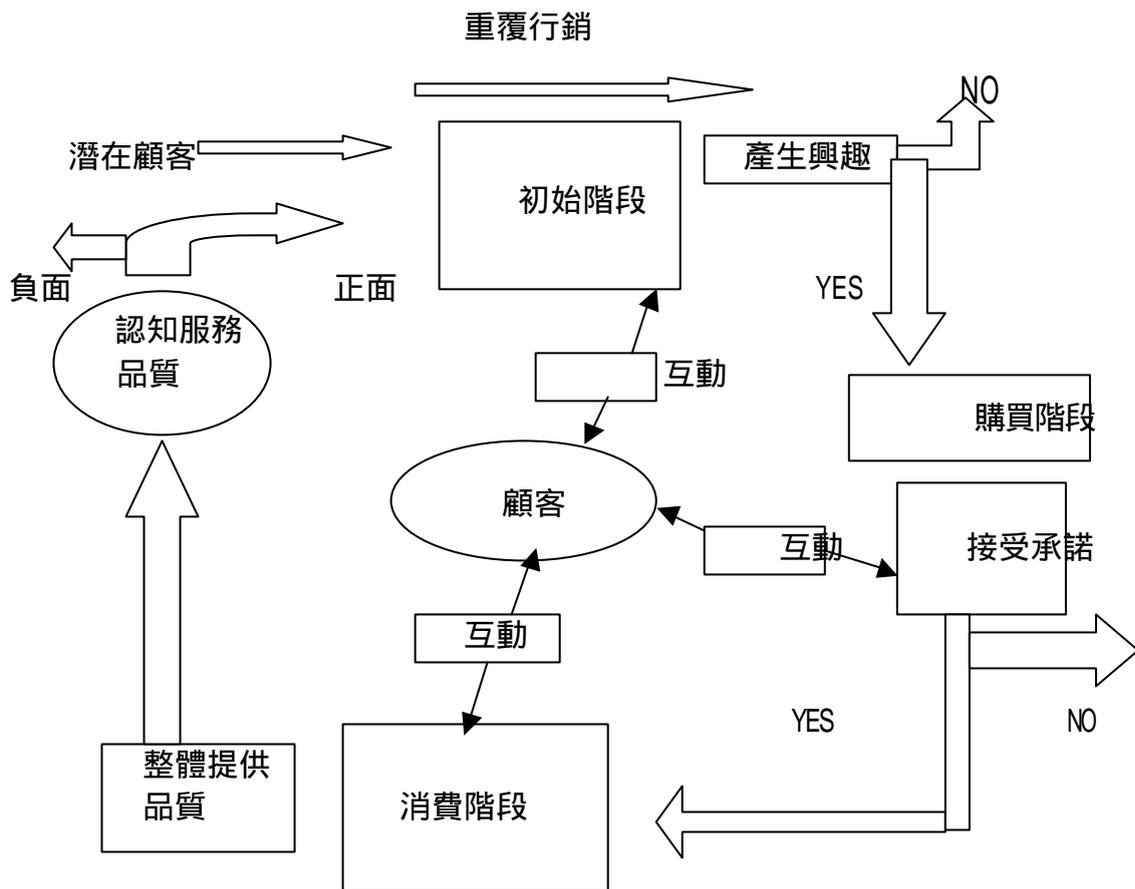


圖 2.13 顧客關係生命週期模型

資料來源：王昌斌 (民 88)，網路行銷，南華大學資訊管理研究所，頁 3

(三) 體驗行銷：近幾年在台灣，體驗行銷被普遍用在觀光方面。

比較引人注目的例子，像是南投縣鹿谷鄉的製茶宣傳，當地鄉長及製茶業者就口徑一致的對外強調：「我們要讓外界的人，來體驗製茶的過程」，希望吸引外縣市民眾與愛好品茗者前往，在實地了解製茶過程之外，也能藉此促銷鹿谷特產——茶葉。又如時下頗為風行的職業棒球比賽，在棒球場觀看現場比賽，自然比起電視台轉播更刺激、更有臨場感，這是球團利用體驗行銷的最佳時刻（段）。

第三章 出版策略行銷模式設計

3.1 迷對媒體出版行銷經營影響分析

閱聽人、迷與媒體之間，是一種雙向性的活動，也是互動之行為，可提供社會族群之需要，包括：政治活動、商業訊息、青年學生需要、運動迷等等，以前述需要而言，國內現有平面媒體中，諸如：民生報、時報週刊、大成報、經濟日報等，都具有此一功能。而事實上，出版甚至廣播，都是為了因應「社會族群」之需要而設立。

若以地方的例子來探討，就以高雄地區今天的情況而言，地方報就有很濃厚的某一個「社會群」的色彩報導，他們都強調地方新聞的重要性，例如：位於高雄市的台灣新聞報、民眾日報、台灣時報、少年中國晨報等，他們不以全國性大報自居，而只想鞏固目前的地位即可，他們想抓住讀者群，想吸引住閱聽人，想藉迷創造流行與時尚，想要讓迷繼續訂閱或購買，俾利各該報紙的發行與廣告推展，最主要目的則是有利於行銷及經營。而除高雄地方報之外，其他地區的地方報紙亦採取相同的行銷策略，例如：中華日報鎖定大台南地區作主要發行區域，台灣日報則鎖定大台中地區，更生日報以花蓮為主。媒體鎖定地區行銷如圖 3.1 所示

主要發行地區	報紙名稱
--------	------

大高雄地區	台灣新聞報
	民眾日報
	台灣時報
	少年中國晨報
大台南地區	中華日報
大台中地區	台灣日報
花蓮	更生日報

圖 3.1 平面媒體鎖定地區行銷

資料來源：本研究

而在民主社會，報紙也經常具有一種特性，即是為不同政治傾向的讀者反映多樣化的政治報導，閱聽人也藉由其對報紙的選擇，表達對政治認同。此外，報紙也試圖抓取廣大及更多不同階層分子的族群，以及認同報紙明確的政治立場者。

在此種各自定位讀者群的情況下，各報有了各自的行銷定位，例如：民眾日報由原偏向民進黨的色彩轉為較無政黨色彩，台灣時報亦由偏向民進黨色彩轉為較偏向國民黨，台灣新聞報在由公營轉為民營化後全面倒向民進黨與台聯黨，少年中國晨報則以夾刊六合彩「屹立」於台灣報業市場。他們各自抓住迷與閱聽人，搶攻市場與讀者，但結果各有不同，也有下場頗為淒慘者。

由於市場的定位迥異，以及決策不同，民眾日報與台灣時報因報

導風格改變，讀者流失，目前虧損累累，每月約虧損一至二千萬元之間，台灣新聞報則在「綠化」之後，因為經營不善與報導方向嚴重偏離，致原來「死忠」的讀者／閱聽人大量流失，報份嚴重下滑。而少年中國晨報則以夾刊六合彩，而吸引「彩迷」購買，因而報份每天至少都發行十二至十五萬份之間，成為全國極少數不虧損的報紙之一，而成為報業史上的一項異數。

少年中國晨報因為有全省「六合彩迷」的購買而生存，使行銷管道通暢，這也可說明：在行銷時適合閱聽人／迷「口味文化」(taste culture)(Herbert Gans, 1957) 的重要性。「口味」的改變，也可說是閱聽人「習慣」的改變，對平面媒體之經營而言，是一項極大的挑戰！

3.2 行銷策略分析

擬定行銷策略，必須先進行 STP 策略規劃後，才能開始展開 4P 組合策略。S T P 係指市場區隔 (Segmentation)、目標界定 (Targeting) 市場定位 (Positioning)。一項產品絕對不可能滿足所有顧客的需求，因此，企業必須選擇某些市場區隔來提供服務。而目標顧客之概念，亦即產品推出後到底要針對哪些顧客來銷售。針對不同的目標顧客，所採取的行銷策略，自然有所差異。S T P 之策略

規劃，及展開 4P 組合策略，其完整步驟，如圖 3.2 所示

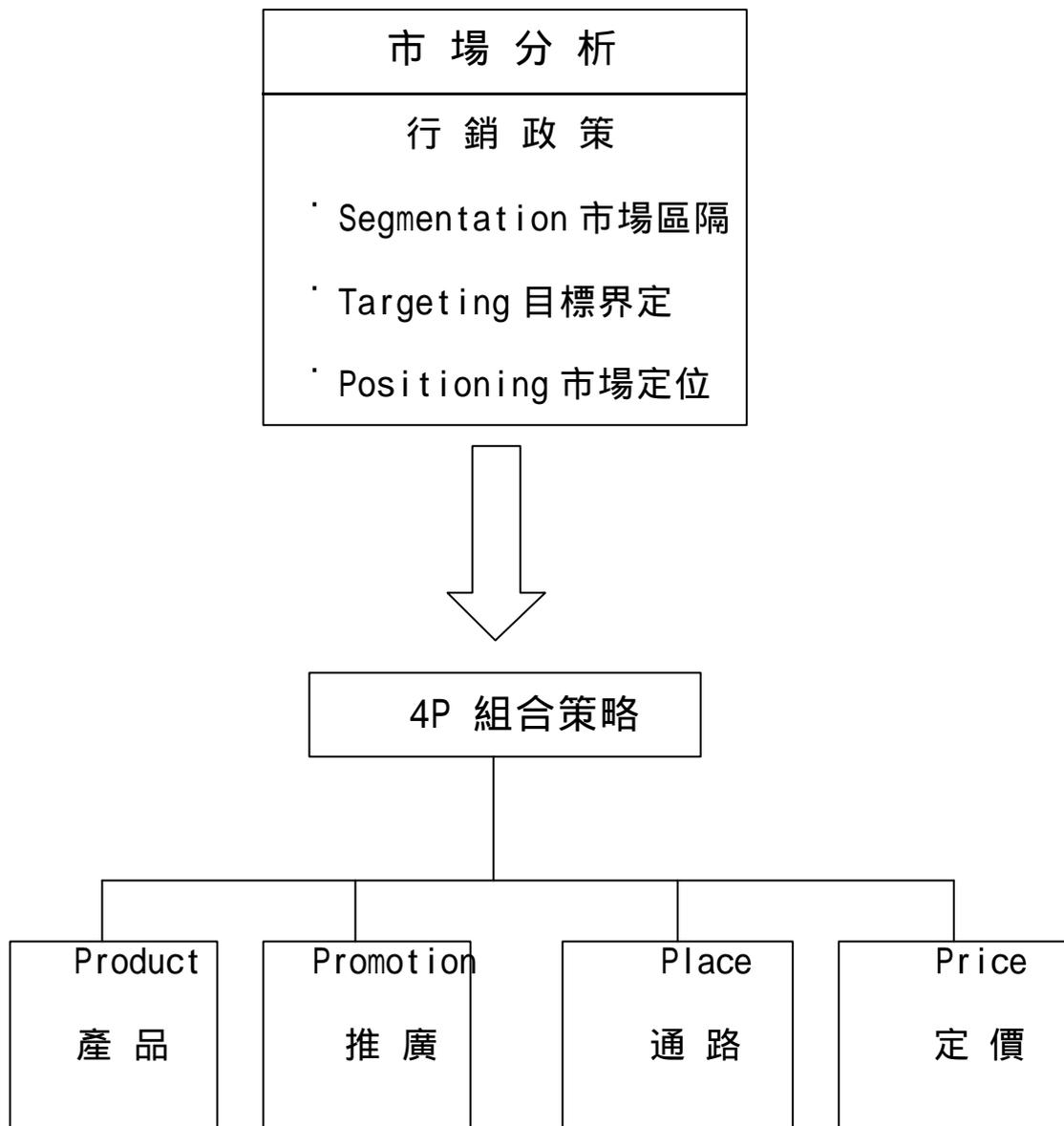


圖 3.2 STP 策略規劃

資料來源：周文賢（民 88），行銷管理，初版，台北：智勝文化，頁 412

深入而言，目標策略與定位策略，好比船在大海上航行的大方向。唯有在大方向確定後，船長才能掌控航程，船員也才能努力往前衝刺，俾達既定目標。若缺乏目標方向，則不知要航向何處。相同的

道理，在嚴謹的行銷策略上，若無一明確的目標策略與定位策略為基礎，則後續的各項策略，將無所依從，並導致失敗。換句話說，企業的行銷策略，包括 S T P 策略與 4 P 組合策略，唯有在市場區隔、目標界定、市場定位等，政策層次的步驟依序完成後，才能開始進行策略方案的工作，亦即 4 P 組合策略才得以上場。其步驟如圖 3.3 所示

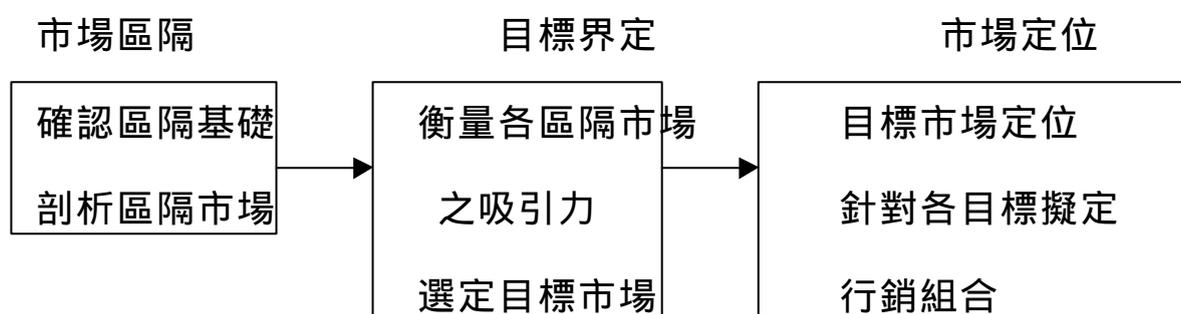


圖 3.3 市場區隔、目標界定與市場定位之步驟

資料來源：Philip Kotler & Gary Armstrong, “Principles of Marketing” Fifth Edition. N. J. (1991) P.129

3.2.1 目標市場及區隔策略分析

目標市場策略，主要是在選擇適當的顧客，作為企業的目標市場。所謂目標市場，乃是企業所要服務的一群顧客。企業在選擇服務的顧客或市場時，必須考慮以下因素：營業額、利潤、資源、經營宗旨、競爭者等等。易言之，企業必須能回答：

- 1、進入此一市場，對本企業的營業額、利潤，有何影響？
- 2 本企業是否具有足夠資源，來構成滿足市場需要的行銷組合？

3、進入此一市場，是否符合本企業的經營宗旨？

4、本企業有無把握與競爭者相互抗衡？

如何選擇目標市場？其步驟有二：一是評估區隔市場，二是選擇區隔市場。評估區隔市場，必須考慮：區格市場之規模與成長率、區隔市場之結構性吸引力，以及公司目標與資源。至於選擇區隔市場，則是採行下列三種「市場涵蓋策略」，來選擇目標區隔市場，也就是第二章談及的無差異行銷、差異行銷及集中行銷。

3.2.2 行銷定位分析

行銷機會一旦確定，企業接著應考慮如何進入市場。任何市場都是由不同的顧客所組成，單一產品通常很難被所有顧客所接受，因此，企業將市場（顧客）加以區隔，其次再選擇其目標市場，並作定位。定位是行銷學上相當重要的一個觀念，美國學者 Rise and Trout（1996）認為，定位的最基本方法，並不在於發明一些新奇的點子，而是要能掌握消費者的內心世界，並且試圖將其內心世界與企業的產品企劃相結合。也就是說，企業可藉由了解消費者心目中，各品牌／產品所佔之勢力狀況，而知道公司產品所處的地位，並進一步擬定定位策略，以期公司產品在市場上脫穎而出，成為消費者的最愛。

基本上，定位包括企業定位、市場定位、產品定位，單以市場定

位之構面而言，主要包括：產品品質、產品屬性、市場區隔、目標顧客特質、行銷組合變數等等，以實務面探討，行銷學者認為，僅選取一、二個構面較易成功，唯須注意的是，無論市場定位所選取的構面為何，皆必須以企業定位為基礎，也就是說，市場定位可視為企業定位更具體的表現。

行銷者根據上述市場定位構面制定定位策略，進行產品定位，而定位策略大致可分為三個步驟：一是找出可行的競爭優勢，二是選擇正確的競爭優勢，三為溝通及傳達選好的定位。一經選定，就必須擬定競爭策略。每一個企業在一產業裡，都會利用或根據其競爭地位，而決定採用特定的競爭策略。所採取的競爭策略，乃至整個行銷策略，其主要原則如下：競爭者無法模仿、競爭者不願採用、競爭者不得不追隨、使雙方均獲益。

行銷定位與策略的決定，並非易事，企業固然要考慮環境因素，同時也要注意競爭因素，但是，對於自身的實力，乃至於競爭求勝的意志力，均不可輕忽放過。行銷學者強調，企業在推出任何一項產品，或進入一個新市場時，都宜多作打算，使自己立於不敗之地。

3.3 高雄地方報採取行銷模式策略分析

3.3.1 各報市場區隔、目標及定位探討

就目前的發行版面與行銷狀況，高雄四家地方報中，台灣新聞報、台灣時報與民眾日報三家報紙，由刊登的版面設計約略可知，三報所採取的市場區隔、選擇目標市場及市場定位，大同小異。唯獨少年中國晨報因為以夾刊六合彩吸引彩迷，而比較不注重新聞的普遍性及深度報導（depth reporting），因此，與其他三家報紙在市場區隔、選擇目標與市場定位上，明顯不同。

三家平面媒體站在出版的立場觀察，並沒有明顯的市場區隔策略，因為三家媒體負責人迄目前為止，在發行及行銷上，仍然採取傳統的「綜合報紙」型態發行，並無針對特殊市場採取有效的行銷策略，因此，在「你有刊登，我也有刊登」的新聞重複情況之下，選擇目標市場不易推動，相對的，報社本身也難作「定位」。

分析三家平面媒體，新聞都具「共通性」與「共同性」，基本上的新聞版面處理，不外乎是：一版國內外要聞、二版國內要聞、三版及四版重要或焦點新聞，其餘分別是社會新聞版、各縣市地方新聞版、財經股市版、藝文影視版、體育版、國際新聞版、大陸新聞版、與論版、生活休閒消費版、醫藥新聞版、副刊版等等，如果消費者／

讀者 / 閱聽人 / 迷想要獲知上述更深入的訊息及報導，他們通常會選擇全國性的報紙閱讀，例如：中國時報、聯合報、自由時報等，所以，在沒有強烈的競爭優勢下，行銷動輒會遭遇瓶頸與挫折。

所謂市場區隔，即指將市場分成數個不同的購買群體，各群體皆有不同的需求及行銷組合。平面媒體的出版經營策略與行銷模式，由其區分不同的新聞版面藉以吸引不同的讀者 / 閱聽人 / 迷觀之，如以另外一個角度來看，也是希望藉全面涵蓋的新聞報導，俾吸引廣大的讀者群。全面涵蓋如圖 3.4 所示

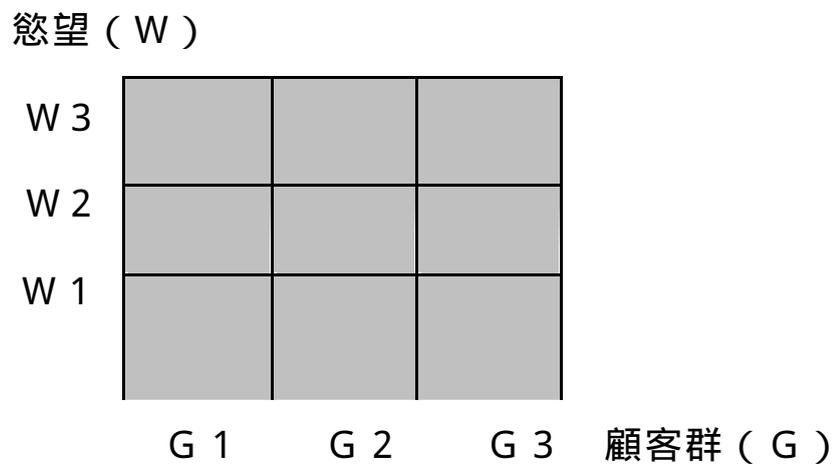


圖 3.4 全面涵蓋

資料來源：曾柔鸞 (民 87), 現代行銷學，五版，台北：華泰文化，頁 85

一般而言，市場行銷可以依據顧客的忠誠狀態加以區隔，不過，以當下閱聽人 / 讀者對媒體的忠誠度，平面媒體經營者想要實施全面涵蓋的策略，也就是說，在發行上想要大小通吃，似乎已經不可能。

而觀看台灣新聞報、台灣時報、民眾日報三家報紙目前的行銷狀況，顯然是採行無差異化策略，即報社未重視各區隔間的差異性，而將整個市場視為一個整體，企圖以單一行銷組合來服務報業市場上所有的顧客。基本上，此種方式是嘗試獲取市場中所有顧客／閱聽人的認同，也可為公司帶來成本的效益，但是在平面媒體行銷市場，在現階段，如果沒有突出的報導區隔市場，以及不能掌握特殊族群的閱聽人，甚至報導立場不時搖擺，易受執政當局或相關權責單位左右，即馬上受到閱聽人的排斥唾棄。

倒是少年中國晨報游走法律邊緣，大膽夾刊六合彩明牌，而創造了不貲的利潤，在台灣的報業行銷市場與策略的運用，是極為成功且特殊的案例，也可說是「差異化策略」的代表作。

之前述及，所謂差異化策略，即企業承認市場中，各區隔間差異性的存在，因而決定選定數個區隔為目標市場，進而針對每一區隔市場，設計出不同的產品與不同的行銷組合策略。不過，少年中國晨報只單單選擇夾刊六合彩明牌的絕對差異性，做市場上的行銷與出擊，而事實也證明，該報目前的策略是成功的。

3.3.2 對平面媒體出版及創造市場流行之影響分析

所謂行銷，簡單說，即為滿足顧客需求、促成雙方交易、達成組織目標所進行的各項活動。其中，顧客需求可謂是整個行銷的核心，尤其是在今日競爭激烈的市場上，報業市場亦是如此。今天的報業市場，已經迥異於以往，經營者不再是單純的為滿懷辦報理想而辦報，早期台灣時報易主高雄王家，到後來自由時報易主台北縣「三重幫」家族，都是明顯的例子。換句話說，現在辦報，已經走向商業化，報紙已經成為商品，不再是一種文化「產品」，報社是一企業體，必須要懂得生存，必須要懂得行銷，必須要有管理經營策略，當然最重要的，必須要迎合消費者／顧客／閱聽人的需求及口味。

放眼國內平面媒體出版市場，除中國時報、聯合報、自由時報外，其餘報紙如果要靠「全面涵蓋」、「放諸四海皆準」的新聞報導方式來生存，已經很難。站在策略性行銷立場，「市場區隔化」可以創造區隔化的市場，有時反而較能有所突破，提供差異化的服務，鎖訂特定層級的市場顧客，可創造利潤。可是，一般平面媒體的經營者似乎不敢大膽嘗試，高雄的地方報也是如此，自然在營運上就無「創新」與較佳的「服務品質」出現。不能鎖定特殊族群的閱聽人及迷，發行無法突破，廣告方面又逢經濟低迷，廣告商縮減刊登預算，造成營收銳減，服務品質低落，惡性循環於焉出現。

少年中國晨報大膽採用市場區隔化策略，夾刊六合彩明牌，吸引

彩迷購買報紙，因而獲利。此舉，有人以為係以「財務績效導向」作為考量，不過，這應是經營者個人的考量，因為獲利者畢竟是經營者個人，員工並無獲利。

此點，可由該報的新聞品質可窺知。該報目前係採低薪政策，換句話說，社方將人事費用壓至甚低，駐外記者不領薪者約居九成，因此發稿很難掌控，重大新聞均改寫自國營的「中央通訊社」，所以，在新聞的競爭力方面，不易與同是高雄地方報的台灣新聞報、台灣時報、民眾日報匹敵。該報「低級文化」的品質，亦曾被提出討論。

就媒體出版的「關鍵成功因素」構面分析，少年中國晨報能在六合彩簽注市場能獨領風騷，一般認為，是搶先並掌握「進入時機」，因而帶來相當大的競爭優勢，也產生效益。不過，六合彩畢竟尚未合法化，少年中國晨報雖然獲利，但也陪上了「企業形象」，因為被冠上「六合彩報」的不雅稱呼。行銷學者（方至民，民 89）指出，企業形象有一重要特質，即長期性與僵固性。長期性是指企業欲改變形象，非長期耕耘、巨額投資無法達成。僵固性是指企業形象一旦建立，短期間內在消費者心中不易改變。少年中國晨報因為夾刊六合彩明牌，短期間想改變閱聽人心中的「形象」，似乎很難。良好的企業形象，是一有力的競爭因素，任誰都不會否定。

行銷學者在探討行銷環境時，將「社會文化環境」列為變動因

素之一。在過去一、二十年來，台灣的社會因為不斷受到外來文化的衝擊，文化變遷的向度與幅度均甚大，包括戶外活動及休閒活動增加、追求時髦、講求速度、次文化等等，而且已經表現在形形色色的事務上。以六合彩為例，係自香港引進，卻在台灣大為風（瘋）行，直接改變了台灣人民的社會文化生活與環境。

是為了「追求時髦」，不少人瘋狂簽注？抑或為了「講求」發財致富的「速度」，不少人／迷才傾家蕩產簽注？簽住六合彩成了台灣社會一種新的「次文化」？追求流行，於是乎被提出來討論。台灣的平面媒體，尤其是大高雄地區的地方報，在六合彩引進台灣不久造成瘋狂後，也「跟進流行」，仿效香港報紙夾刊六合彩明牌方式，在規劃的版面上刊登明牌或夾刊，在四家地方報中，以少年中國晨報最為「明目張膽」，敢在法律邊緣遊走，在台灣的報業以及就行銷的觀點來論，都已經造成震撼，這是不容置疑的事實。

不過，這種「跟進流行」或「創造」另一波「流行」，站在新聞報導與流行的論點，「今日的新聞，是明天的歷史」，加上有新聞從業人員主張「讀者永遠是健忘的」，所以，流行的「持久性」也受到質疑。而有一項事實可以明證的是：少年中國晨報長期夾刊六合彩明牌，雖然還是賺錢，但是，獲利已經不如六合彩早年瘋狂的時候。換句話說，熱潮已不如往昔。何況，該報是一直在壓低人事費用，相對

的「換取」獲利的增加。此種一味以追求流行而獲取利益，但無願景、使命與行銷策略的經營手法，值得探討。

第四章 個案分析

本章擬以高雄地方報為例，探討平面媒體出版在面臨經營困境時的運作，以及如何抓住迷／閱聽人／讀者的口味，甚至一味的附和而創造所謂的「流行」風，冀望能創造盈餘（利基）的行銷模式，這種行銷模式驗證本研究所提出的規劃架構，以實務運用價值提供給平面媒體經營者作為經營的參考。目前在高雄發行的報紙有：台灣新聞報、民眾日報、台灣時報、少年中國晨報，四報之中僅少年中國晨報大賺其錢，其餘三報皆虧損累累，因此，本章探討重點擺在少年中國晨報的經營型態及行銷模式。

4.1 個案背景

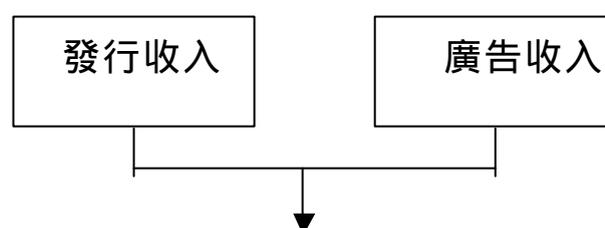
4.1.1 少年中國晨報

少年中國晨報於民國七十七年在報禁解除後創辦，當時係屬於「中國晚報」報系之一，以日報型態發行，雖屬綜合性報紙，唯發行之後，內容與報份無法與在地的台灣新聞報等三報相抗衡，雖經數度易名，例如曾改名「中國晨報」，但並無起色，報系經營者（發行人）為求突破，異於傳統媒體經營行銷模式，乃決定沿襲中國晚報採取的刊登當時正「瘋」行的六合彩明牌，俾能在困境中求生存。此招果然奏效，在配合「流行」的趨勢下，「創造」了不錯的利基，報社得以繼續經營。

簽注六合彩，政府迄未准許與合法化，早期中國晚報因刊登六合彩而獲巨利，唯經營者因業外投資虧損，終將晚報經營權讓人，而留

少年中國晨報繼續經營，夾刊六合彩明牌策略則不變。因未合法化，夾刊六合彩明牌之行銷策略，等同游走法律邊緣，致在政府數年前一度嚴加取締時，遭檢警數度抄查報社，除攔檢印刷工廠及送報車外，並將發行人送辦，科以重罰，且曾被勒令停刊。迄今，少年中國晨報「發行人」仍以人頭掛名，不負實際經營之責。但是，少年中國晨報仍不改刊登六合彩明牌，迎合彩迷流行簽注的策略，儘管游走法律邊緣發行，但卻「擄獲」彩迷與狂迷的心，購買該報的迷持續有之，也造成該報持續獲利，尤其是每週二、四簽注日，該報發行量都超過十萬份，完全靠彩迷、狂迷一份一份的購買報紙的發行收入，而不依賴廣告收入賴以生存，成為不景氣聲中，台灣報業賺錢的報紙之一，更成為台灣報業經營的異類。

平面媒體的主要收入，一是廣告收入，二是發行收入，以目前國際紙張（漿）價格昂貴，且一日三漲的情況下，發行（賣）一份報紙就虧一份，因此，平面媒體要能獲利，就端賴廣告收入。少年中國晨報完完全全靠發行獲利，這種行銷模式與出版策略，就務實面，自有其探討價值。報紙主要收入如圖 4.1 所示



報社主要收入

圖 4.1 報社主要財源收入

資料來源：本研究

4.1.2 台灣新聞報

台灣新聞報創刊於民國三十八年六月，初期為台灣新生報（位於台北市）高雄分社發行之台灣新生報南部版，至民國五十年，正式成立「台灣新聞報社」，發行台灣新聞報，總社設於高雄市，獨立經營，為一綜合性報紙，與台灣新生報同隸台灣省政府新聞處台灣新生報業公司，體制上係省營事業，屬性為公營的平面媒體，在台灣南部擁有廣大讀者，極具影響力，廣告效果宏大，尤其是分類廣告，在民國六十年至八十年間，台灣新聞報的分類廣告收入一枝獨秀，每月廣告收入為高雄地區各報（含中國時報、聯合報高雄地區廣告）收入的總和，廣告業績在高峰時，曾單月創下九千餘萬元的紀錄，刊登的廣告主甚至在晚上九時報社廣告截稿前還排隊等著刊登。台灣新聞報的廣告為何受到閱聽人／消費者的青睞，一度還引起學術單位的高度興趣並研究。

台灣新聞報的黃金歲月，至民國八十五年開始生鏽，由於經濟不景氣，加上全國性平面媒體在大高雄地區報業市場的強力攻伐，佐以

高價值贈品給訂戶，搶走不賞的訂戶群，復以此時電子媒體的蜂湧群起，台灣新聞報漸漸喪失在南台灣屹立不搖的發行與廣告市場，任由業務單位採取何種行銷手段與策略，都難挽頹勢，於是自八十五年度起，年年呈現嚴重虧損狀態。

政府於民國八十八年實施「凍省」政策，台灣新聞報由「省府報」提昇為「國營報」，地位雖提昇，老驥伏櫪，原冀望能推動改革，加強競爭力，無奈國營體制僵化，政府決定提前民營化，以減輕政府財政包袱，遂由原定民國九十年六月提早半年於九十年一月實施。由於銜接不及，民營化後，廣告與發行業務一落千丈，一蹶不起。民營化後的「台灣新聞報」，也由新任發行人易名為「台灣新聞」報。

由於報份與廣告急遽跌落，造成財務窘困，業務單位亦曾仿照少年中國晨報，在報紙中刊登六合彩明牌以及甫由台北市銀行發行的樂透透明牌，希望有助拉抬發行與廣告行銷，但是，效果欠佳，依舊呈虧損狀態。據觀察，台灣新聞報自民營化後，以往累積在忠實讀者／閱聽人五十餘年對「台灣新聞報」的「忠誠度」與「可靠度」，並未隨之轉移到新的「台灣新聞」報，也造成「台灣新聞」報在促銷與行銷方面，遭到嚴重瓶頸。

4.1.3 民眾日報

民眾日報於民國三十九年九月在基隆創刊，屬基隆地方報，報導內容及發行難與大報抗衡，乃於民國六十八年高雄市改制直轄市時，

遷移至高雄市另闢天地。當時，適逢民主進步黨勢力萌芽，民眾日報創辦人李瑞標為讓該報在高雄異軍突起，乃因勢制宜，採取「黨外報」的型態，採大篇幅的大肆報導黨外、民進黨新聞，由於未理會國民黨主政的執政黨報導尺度「規範」，因而頗獲讀者另眼相看。該報也因「大膽」報導民進黨新聞，曾遭當時的蔣經國總統下令勒令停刊，創下國內平面媒體少見的例子。而該報發行量逐年快速上升，在國內平面媒體中享有極高知名度，該報一度宣稱是「國內第三大報紙」，銷售量超過三、四十萬份。

民眾日報快速在南台灣竄起，但也敵不過中國時報、聯合報、自由時報等在高雄的強奪掠食競爭策略，發行、廣告業務未能繼續突破，呈現下滑現象，加上董事長李哲朗（創辦人李瑞標兒子）傳聞另作投資，致於民國八十七年出退出經營權，此時的民眾日報實際上已被併入到一家新興集團的「策略聯盟」——全球統一集團中。

唯民眾日報的經營並未因轉手而呈現轉機，營運已出現嚴重虧損狀態，遂於八十七年底又轉手，由屏東籍立法委員蔡豪接下股權，而支持蔡豪的最大金主係力霸集團王令麟。王令麟曾擔任立法委員，長期與國民黨關係良好，一般認為，進駐民眾「防宋（楚瑜）」兼「打扁（陳水扁）」意味濃厚。

值得一提的是：民眾日報在六合彩風（瘋）行時，也採取刊登六合彩明牌，以吸引彩迷訂報及購買零售報的經營行銷策略，也曾受到

彩迷的青睞，發行情一度上揚，為報社帶來利基。不過，民眾日報在「競爭優勢」與「持續力」方面顯然不如少年中國晨報，因此，並未能持續帶給報社獲利。儘管有力霸集團奧援經營資金，但營運沒有起色，目前仍處虧損狀態，社方積極精簡人事，甚至駐外記者不支薪，而改以稿酬方式聘僱。九十二年一月又有一波人事變動。

4.1.4 台灣時報

台灣時報於民國六十年八月二十五日，由高雄市名醫吳基福集資創刊，股東多為醫師，因此在創刊後，新聞版面設計除一般綜合性新聞外，也特別強調醫藥衛生新聞的報導，由於獨樹一格，且醫藥新聞報導深入，當時因民眾日報尚未遷移至高雄，所以，台灣時報很快在南部地區崛起，與獨霸南台灣的台灣新聞報抗衡。在報禁還未解除前，台灣時報以「無黨無派」作發行訴求，報導內容雖不致挑戰國民黨政府的政策，唯「大膽」的報導作風，發行網很快遍及全台，該報也自稱是「全國三大報」之一，發行情也號稱有四十萬份以上。

在站穩國內平面媒體市場後，台灣時報亦想擴充媒體版圖，於是仿效中國時報在美國發行「美洲時報」、聯合報在美國發行「世界日報」的做法，也在美國發行「遠東時報」，希望一較長短與實力。不過，台灣時報的財力與人力畢竟不如中國時報與聯合報，發行網很難

普及僑社，致促銷策略難伸，未幾即陷入泥沼，財務發生危機，無法自拔。

有台灣「南霸天」之稱的高雄市前市長王玉雲家族，於戒嚴前後，在高雄的政治勢力如日中天，王家除經營電纜、銅鐵事業外，亦想利用媒體在政商上左右逢源，適逢台灣時報發生財務危機，於是，由王家老二王玉發買下台灣時報經營權，王家正式跨足媒體經營。王家經營台灣時報，也度過了一段風光歲月。

台灣經濟不景氣，廣告萎縮，也重創了台灣時報，業務由盈轉虧，發行人與廣告量直線下滑，幾年下來，每月都虧損至少一千萬元。為挽回頹勢，並加強競爭優勢，社方採取「創新」及「差異行銷」的策略，也就是迥異於台灣傳統媒體的編排方式，希望一新閱聽人耳目，做法是：仿效香港「蘋果日報」以大標題方式下題，俾吸引閱聽人，同時，不惜再增加印刷費用，除分類廣告版外，新聞版全以彩色印刷。可惜，這項立意至佳的策略並未奏效，主要原因是：台灣時報此舉僅僅是換外衣，報導內容並未強化，也無深入報導及設計報導，自然吸引不了閱聽人長久訂閱。

此外，台灣時報的經營因每下愈況，屢屢也傳出經營權易主的風聲，導致內部士氣低落，而為節省人事費用，地方記者編制更不斷緊

縮，遇缺不補，許多縣市甚至都只留一、兩名記者，相對也影響新聞報導品質，在惡性循環之下，報份與廣告嚴重衰退，赤字缺口持續擴大，勞方認為資方無心認真經營，易主傳聞自然甚囂塵上。台灣時報經營衰退，至少有兩種警訊，一是王家企業前景已被看淡，二是近年來，平面媒體經營環境慘淡，出版市場萎縮，想利用媒體在政商上左右逢源的環境已經不再。

4.2 高雄地方報實際深度訪談

本研究第二階段，採取深度訪談法，對高雄地區各報社編輯部採訪記者與編輯人員進行訪談，並記錄成書面資料，接著將各訪談加以歸類，以便進一步分析。

本研究共計抽取二十名受訪者進行深度訪談，選取的受訪者以資深記者、資深編輯（至少在報界工作十五年以上）為主，其原因有二：一、資深人員因為在報社工作時間較長，對價值觀的判斷較客觀。二、資深人員對市場的動向比較敏感，經過長期工作實戰的結果，對群眾的口味也有一定的敏感度，也知道如何創造及給予閱聽人新的口味。他們受訪時，不存在對報社的感情因素，因此，訪談過程很嚴謹。

訪談過程，並非要求受訪者一問一答，而是希望藉此獲得受訪者的觀點，深入了解他們在工作過程中，提供報社經營之道，以及如何

掌握讀者／閱聽人／迷，以利報社行銷。由於報社資深工作人員自主性較高，因此，研究者雖然列出題綱與主題，但僅供作參酌，盡量讓受訪者在自然的情況下，暢所欲言，俾使本研究獲得更豐富的資料。

研究者提出訪談的重點如下：

- 一、 如何加強掌握閱聽人／迷，以利報社營運？
- 二、 少年中國晨報夾刊六合彩明牌，遊走法律邊緣，此種出版行銷策略模式可否持久生存，並持續獲利？
- 三、 在平面媒體一片不景氣聲中，如何加強行銷，並營造商機？
- 四、 由於「迷」及「狂熱分子」的忠誠度，是否平面媒體出版仍有生存空間？
- 五、 創造流行與出版行銷策略的運用，具一體兩面之關係，正確運用行銷策略，可以帶動並創造流行，有助於營運（發行、廣告）的成長，您認為呢？

4.3 訪談資料實證分析

4.3.1 「後現代主義」的思維

「後現代狀況」(postmodern condition)(Harvey, 1989)此一概念提出，使得社會文化理論家廣泛為之神注，常常迫使傳統主義理

論家和批判理論家採取守勢。後現代主義，實際上似乎是一種「資訊社會」的理論，或者是一種適合「資訊社會」的理論。它是一個複雜而模糊的概念，尚未得到令人滿意的陳述。作為一種社會文化的哲學，後現代主義削弱了固定不變且有統治權的傳統文化概念。它根本反對有固定不變的藝術和文化準則的看法。它偏愛短戰的、目前重要的、表面的、更多地訴諸感覺，而不是理性的文化型態。後現代主義文化是瞬息萬變的 (volatile)、不合邏輯的 (illogical)、享樂主義的 (hedonistic)。就大眾傳播媒體而言，它所偏愛的，是視聽教育，而不是印刷品，偏好的是時尚，而不是傳統。

少年中國晨報夾刊六合彩明牌，提供讀者／閱聽人(彩迷)購買，了解簽押資訊，在正派的傳統平面媒體經營者來說，這確是一個複雜而模糊的概念，因為他們不會，也不敢輕易去嘗試。但就六合彩迷來說，他們偏愛短暫的能靠簽中而發財，在目前來說，這是重要的「大事」，當然，這是不理性的。而以少年中國晨報而言，該報滿足彩迷「偏好時尚」及追求流行的求財致富，以及簽中時「享樂主義」的心理，這是無庸置疑的。少年中國晨報與六合彩迷之間的牽連互動，不也是後現代主義的詮釋？

4.3.2 訪談實證分析

研究者訪談二十位在高雄地方報服務的採訪記者與編輯，針對研究者提出的五項訪談重點，綜合受訪者的看法與分析如下：

一、 如何加強掌握閱聽人 / 迷，以利報社營運？

二十位受訪者中，有十七位認為：平面媒體經營者應投閱聽人 / 迷之所好，做法包括：(一) 刊登閱聽人關心、感興趣的人與事，即使是八卦新聞。(二) 豐富版面。(三) 內容上須有區隔與分眾化。(四) 選擇特定的閱聽人加強報導。(五) 掌握各族群需要，作深度與多元化報導。(六) 掌握時下流行趨勢及主流脈動報導。(七) 符合絕大多數人閱讀內容的心理期望。(八) 強化新聞品質。

如何掌握閱聽人，其中有三位建議經營者，可採問卷或電話調查，或用民意或讀者意見調查方式，或市場調查，以了解閱聽人反應，除可達到雙向溝通外，並可訂定目標市場，修定行銷模式。

二、 少年中國晨報夾刊六合彩明牌，游走法律邊緣，此種出版行銷策略模式可否持久生存，並持續獲利？

二十位受訪者中，有八位肯定的指出，少年中國晨報夾刊六合彩，此種出版行銷策略模式，不是無法長久，就是非長久之計、難以

持久經營，及恐有爭議，也非正道。基本上，小報自有其生存之道，受訪者認為，此種類似「黃色新聞」的行銷策略，並非企業永續經營之道，充其量只算是「先賺一票」再說的投機式營生。也有受訪者指出，此種策略，報社老闆及主管可以從中獲利，但是，因為夾刊六合彩的「行銷定位」明確，且從未設定與其他報團競爭，因此，在新聞專業上就難與其他平面媒體匹敵了。

受訪者中有八位認為少年中國晨報游走法律邊緣獲利，可以生存，也仍有生存空間。受訪者以為，基本上，以台灣的市場，仍有一群特定的彩迷，都在做發財夢，賭性又堅強，滿足特定彩迷的需要，掌握他們的市場，只要六合彩熱度不減，就有利可圖。

而有四位受訪者持比較保守的看法，他們的看法是：站在商業立場，當然少年中國晨報還有利基，但就法律觀點，實不容鼓勵，所以，就端賴政府在處理上的態度，政府要嚴抓，自會壓迫到生存空間，如果睜一眼閉一眼，該報的行銷定位，很明顯的就脫離不了六合彩迷。

三、在平面媒體一片不景氣聲中，如何加強行銷，並營造商機？

綜合二十位受訪者的意見如下：(一)加強掌握群體為行銷對象。(二)加強本身的競爭力。(三)強化報導內容，應有自己的特色。(四)

加強與消費者的互動。(五) 結合電子媒體經營，廣泛反映輿情，爭取閱聽人的共鳴。(六) 積極引進、培養企劃人才，用更多元化的方式進行宣傳。(七) 以新聞廣告化模式，吸引商機。(八) 行銷手法必須打中人的貪念，例如送大獎、抽獎、廣告買一送多、打折。(九) 利用報社影響力舉辦活動，或舉辦特定行業的集眾展覽。

四、 由於「迷」及「狂熱分子」的忠誠度，是否平面媒體出版仍有生存空間？

二十位受訪者，高達十四位認為仍有生存空間；二位認為有生存空間，但不大，也非絕對；二位認為平面媒體應加強深度報導，才能延續生命力；一位認為有待觀察；一位認為在競爭的報業，各報雖有各自鮮明的立場，但太過偏鋒，必須小心路越走越窄。

以少年中國晨報而言，它的「競爭優勢」是掌握了六合彩迷，而非深入的新聞報導，掌握了此一「關鍵成功因素」，其依賴程度勝過其他平面媒體，所以，才能一枝獨秀生存並獲利。而競爭優勢可歸類為兩類，一是較低的成本，二是產品的差異化 (Porter, 1980)，不可諱言的，少年中國晨報都朝這兩點經營。而就行銷模式，少年中國晨報完全以夾刊六合彩明牌吸引彩迷購買，進而獲利，這是一種屬於「事件行銷」的手法，亦即：利用事件，營造事件，來營造賣點。

五、 創造流行與出版行銷策略的運用，具一體兩面之關係，正確運用行銷策略，可以帶動並創造流行，有助於營運（發行、廣告）的成長，您認為呢？

二十位受訪者有十八位認同此一觀點，他們的看法綜合如下：

（一）報紙要通吃所有的閱聽人，事實上很困難，因此，必須要區分「群體」，各自抓住自己的讀者群，行銷策略就顯得很重要。（二）跟著時代走，才能帶動風潮與流行。（三）由於受到電子媒體的發達衝擊，平面媒體也應以吸引年輕人興趣為賣點。（四）創造流行就是掌握市場脈動，出版行銷本就要跟著市場脈動作調整與配合。

有二位則持不同看法，一位認為媒體若一味與創造流行接軌，此法對四十五歲以下閱聽眾較易奏效，但此非高消費族群，發行也許會成長，但廣告收入未必能很理想。另一位認為要觀察媒體在市場上的定位與讀者認知而定，他認為創造流行的基本動力，係來自於媒體同業的集體炒作與讀者的跟隨，有其特殊的文化與時空背景，所以，是否有助益，仍需視實際話題與所創造者是否為民眾心理趨向而定。

4.4 市場競爭態勢與 SWOT 分析

企業在擬定市場策略時，必須先分析競爭市場態勢的核心要素，此即為 SWOT 策略分析(SWOT Strategies Analysis)，其內涵分別為：

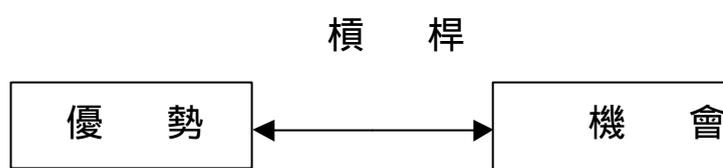
S 即 Strength (優勢)，指產品與市場的優勢利基。

W 即 Weakness (劣勢)，指產品與市場的劣勢。

O 即 Opportunity (機會)，指產品切入市場的機會點。

T 即 Threat (威脅)，指產品切入市場是否能對競爭者產生威脅效果，或是競爭者對公司產品是否造成何種威脅。

SWOT 分析是策略的擬定過程極為重要的一環。企業的經營策略就是決定企業未來的發展方向與目標，並且擬定出一套執行的要點與方法。經營者必須充分評估企業本身的財務能力、技術能力、市場競爭力與品牌形象、人力資源及其他策略性資源等等。此外，外部環境的分析，包括經濟、政治局勢、社會文化與法令政策等變遷、競爭者的動態、市場需求潛力與演變、通路系統的消長等，都會影響企業未來生存榮枯的關鍵因素。而針對內部因素評估後，可以得知我們的強、弱勢 (SW)；外部環境評估後，可以預期擺在企業面前的有利機會與不利威脅 (OT)。SWOT 分析的內容，因不同企業而異。SWOT 分析如圖 4.2 所示



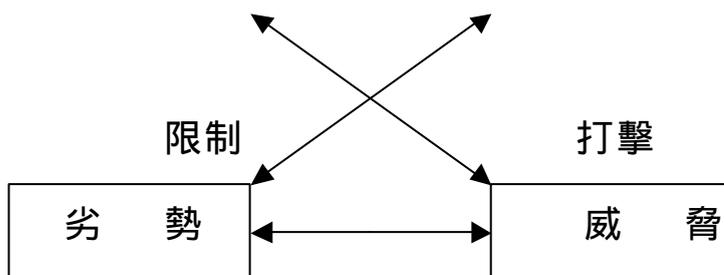


圖 4.2 SWOT 分析

資料來源：王士峰（民 88），管理學，初版，台北：文京圖書，頁 64

高雄地區四家地方報紙在報禁解除前曾各具競爭優勢，業務也未呈衰退現象，報禁解除後，加入了新的競爭者，包括中國時報、聯合報、自由時報等都積極搶奪大高雄報業市場，同行競爭之壓力有增無減，四家報紙面臨了虧損與生存的危機。欲獲取企業商戰的必勝成果，必須確定企業本身的目標與定位行銷，以及整合 SWOT 策略分析，才能克竟其功。高雄四家地方報之 SWOT 分析，以圖 4.3、4.4、4.5、4.6 說明如下：

SWOT 分析	少年中國農報
---------	--------

<p>Strength (優勢)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●以差異化策略，率先「涉入」攻佔六合彩迷市場，他報要跟進已來不及。 ●清楚的市場區隔策略，具獨佔優勢。 ●重視並迅速掌握「顧客回應」。 ●人事及管銷費用低，創造利潤。
<p>Weakness (劣勢)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「低成本」策略，節省人事費，留不住人才。 ●只迎合彩迷口味，毫無新聞品質競爭優勢。 ●一味投彩迷之所好，無法建立自己的「企業文化」，形象及經營之持續力，遭致懷疑。
<p>Opportunity (機會)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●政府開放樂透，積極把握機會，配合彩迷簽注，可擴大商機，並降低不合法之風險性。 ●因為具有競爭者難以模仿的定位，有此優勢，如再新聞品質上精益求精，可吸引更多閱聽人與讀者。
<p>Threat (威脅)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●企業穩定成長首重「利基市場專業化」，該報在新聞專業競爭力上已不如同業，如有朝一日，政府嚴禁六合彩，恐失商機與利基。 ●若政府一天不核准六合彩合法化，則每天都游走法律邊緣經營，具風險性。

圖 4.3 少年中國晨報 SWOT 分析

<p>SWOT 分析</p>	<p>台灣新聞報</p>
----------------	--------------

<p>Strength (優勢)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●台灣新聞報在高雄屹立已五十二年，在地方有一定影響力。 ●編採人員佔地利優勢，容易進行促銷工作。 ●台灣新聞報民營，原冀望「民贏」，唯經營者無新聞專業背景，致無法創造新的優勢，新聞報唯一值錢者係老字號的招牌，如能善加利用此一優勢，強化弱勢，尚有一線生機。
<p>Weakness (劣勢)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●90年1月台灣新聞報民營化之後，未依政府規定之民營化條例保障留任員工，反而藉故辭去及優退員工高達四、五百人，造成業務無法銜接，一落千丈，毫無市場競爭力。 ●民營化後，報社立場由親國民黨、親民黨，轉為親民進黨、台聯黨，而且一面倒，導致原有「死忠」讀者流失殆盡，影響力盡失。
<p>Opportunity (機會)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●台灣新聞報民營化後，人才流失，財務窘困，報份跌落嚴重，如果能善用高雄在地優勢，重視人才，引進資金，仍有機會一搏，與其他高雄地方報一爭長短。

<p>Threat (威脅)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●新聞報為起死求生，亦仿照少年中國晨報刊登六合彩明牌及樂透猜牌，唯無法吸引閱聽人及消費者的高度興趣，原因是發行網已破。 ●市場無定位，失去競爭優勢，提不出差異化經營策略，欠缺管理人才，營運陷入死胡同。
------------------------	---

圖 4.4 台灣新聞報 SWOT 分析

SWOT 分析	民 眾 日 報
Strength (優 勢)	●東森集團投入資金營運，彌補財務窘困壓力，電子媒體與平面媒體結合，進行互補合作。
Weakness (劣 勢)	●東森集團資金投入前之經營者，係國民黨籍，但報導取向過度偏重民進黨，曾有「民進黨報」之稱，報份急速增長，唯易手東森後，色彩丕變，轉為支持國民黨，又被民進黨支持者唾棄。平面媒體市場多元化，定位不明，獨佔優勢變成寡占，通路受阻。
Opportunity (機 會)	●新聞報優退員工部分轉至民眾日報任職，強化該報地方人脈，團體報份亦轉移至該報，「目標顧客群」增加，有利發行與廣告之推廣。
Threat (威 脅)	●平面媒體是在相同的多元市場競爭的產業，具「市場共同性」與「資源相似性」，民眾日報欠缺差異化的獨佔優勢，又逢經濟不景氣，採低薪政策度日，亦夾刊六合彩明牌希望吸引採迷，但未獲預期效益，月月呈現虧損，已嚴重威脅到報社的生存。

圖 4.5 民眾日報 SWOT 分析

SWOT 分析	台 灣 時 報
Strength (優 勢)	●該報雖年年虧損，但有母體企業支撐，雖已喪失部分市場競爭力，惟仍能按時出報。
Weakness (劣 勢)	●以「無黨無派」為標榜口號，在以政黨取向為主的當下，已不再吸引閱聽人及對政治狂熱分子的興趣。 ●報導方向無清楚定位，加以多次裁員、減薪，內部士氣低落，無法創造顧客價值。
Opportunity (機 會)	●該報「無黨無派」的口號雖不再響亮，但時下厭惡政黨的「中間選民」仍佔不少，可以跳脫政黨色彩濃厚的平面媒體夾殺，避開威脅，創造「討好」中間選民的報導優勢。
Threat (威 脅)	●較少規劃任何行銷模式，社方亦欠缺企劃管理人才，面對同行競爭之壓力，無法以創新及聯盟策略因應，致營運飽受威脅。

圖 4.6 台灣時報 SWOT 分析

資料來源：本研究

處於知識經濟時代，各種型式、各種包裝的出版品，依然是現代人涉獵新知、取得訊息、充實生活內涵，邁向新境界的重要媒介。出版品以各種型態深入每一行業，觸及每一領域，即使在網際網路、多媒體、電子出版發達的今天，人類許多工作的進行，依然不能完全沒有紙張出版品的配合，其重要性自是不容忽視。平面媒體目前雖遭逢不景氣的衝擊，但依然還要咬牙苦撐生存，只因為人們的生活還無法完全脫離與平面媒體的互依關係，在這種狀況下，平面媒體就必須努力克服困境，創造優勢，找尋機會，擺脫劣勢與威脅，如此才能提供閱聽人完善的視覺服務，並滿足他們「知」的需求。

第五章 結論與建議

5.1 結論

根據美國蓋洛普公司（1999）民意測驗顯示，三分之二的美國人贊同賭博。1998年，美國的賭民把五百億美元花在合法賭博上，比他們花在電影票、音樂唱片、體育比賽、主題公園和電子遊戲上的總和還要多。《今日美國》雜誌（2000）報導，1976到1997年之間，美國人投在合法賭博上的賭注上升了三十二倍，漲幅之大，叫人怵目驚心。又據《國際大眾賭博》（英語）雜誌（2002）的統計，在全世界一百零二個國家中，共有三百零六種彩票。該雜誌又說，賭博確實風靡全球，這個熱潮帶來了巨大的利益。

國外瘋狂，國內何嘗不是如此。有人說：中國人賭性堅強，以六合彩為例，彩迷希望「一次致富」的心理根深蒂固，彩迷盲目的簽注，甚至狂熱到有組織、有計畫的包牌簽注，可以「瘋狂」形容。政府迄目前為止，仍視簽注六合彩為「賭博」，是一種「地下經濟行為」，雖一度雷厲風行取締，但僅五分鐘熱度，也讓簽注行為不曾稍歇，這也讓平面媒體有了商機與生機，尤其高雄四家地方報都先後夾刊六合彩明牌，冀望在夾縫中獲利。在台灣報業史上，高雄四家地方報同時為閱聽人「提供」這項敢挑戰法律的「服務策略」，確是難得一見。

高雄四家地方報迎合風潮，投「迷」與「狂迷」之所好，由另一角度觀之，亦係隨閱聽人之即興所好，熱上加熱，而二度「創造流行」，此種在企業競爭屬於「機會說」的行銷策略模式，能否持久，自然受到關注。基本上，採「機會說」的企業，對未來的環境存在不是十分清楚的輪廓，當然，對近期環境的機會與威脅亦具高度敏感性。研究者針對創造流行與（平面媒體）出版策略行銷模式之關係，在深度訪談二十位平面媒體資深從業人員後，獲致結論如下：

一、由於迷及狂熱分子的忠誠度，使平面媒體的出版仍存在空間。

吾人先舉國外之例子說明，在英國，該國歷史悠久的泰晤士報(Times)，有很多閱聽人購買，只因為喜歡填寫該報刊登的「填字遊戲」(cross-word)，也因此，有閱聽人甚至連該報的頭條新聞都不知道。所以，萬萬不能斷定每一個閱聽人／讀者，都是為了看（閱讀）好的新聞，才買泰晤士報。同樣道理，許多人甚至數以萬萬計的彩迷及狂熱分子，他們購買少年中國晨報，不是真正因為要看晨報刊登的新聞，而是為了要先看六合彩明牌，因此，他們對晨報無形中產生「忠誠」，所以晨報發行量，尤其是每週二、四，都高居不下，發行量也都因此而超越同屬「策略群組」的台灣時報、民眾日報、台灣新聞報。

二、平面媒體與閱聽人具因果模式 (Uses – and – Effects Models) (Rubin,A.M.1986) 關係。

因果模式，簡單說就是：媒體造的因，閱聽人 / 讀者 / 迷接收的果。此一重點即在說明，我們做上述模式的研究，係以閱聽人的看法、觀點為中心，根據閱聽人的活動來考慮要採取怎樣的行為。以此一立論，少年中國晨報完全是考慮閱聽人 / 迷的情況、組織行為、需求、潛在心理等等，才決定「供應」彩迷所需簽押資訊，也讓彩迷對晨報產生了「可靠度」，而存在了彼此互依的行為。約三十年前，我們是研究人們所使用媒體內容為主，但現在，則是解釋媒體的效果、影響力，要注意閱聽人的動機與行為，例如：我看這份報紙，是什麼動機？比如從前，台灣新聞報因為分類廣告強勢，因而被稱之為「求職者報」；而現在的少年中國晨報，則因夾刊六合彩明牌，而私下被稱為「六合彩報」，道理是相同的。所以，思考此一問題，即因果問題時，似不能作機械化的分析。

三、夾刊六合彩明牌的行銷模式策略，能否讓媒體繼續營造商機與生機，端賴政府是否確切執行公權力。

彩迷對六合彩的狂熱，讓少年中國晨報存在於台灣的報業史上，並成為因為「迷」及「狂熱分子」的狂熱「支持」而存在的

報紙，更成為台灣報業史的異數。這類存在於社會中的個人及族群，雖然在進行「地下經濟活動」行為，但因不合法，且走漏洞經營，但能否持久，仍然令人質疑！身為媒體工作者，要在抱負與工作權之間作完美的選擇，有時是甚感頭痛的。誰為五斗米折腰，誰不為五斗米折腰？其實，都是現實問題。管理學者有所謂的「兩難」的抉擇，少年中國晨報應該就是很好的例子，要在營利生存與道德、社會責任之間，作一最佳（或較佳）的選擇，有時很難。儘管管理學者（傅篤誠，民 89）也提出「面對危險時，不能解決，就要立即閃開。」的看法，而且，「感覺不對，就要解決」的至理名言，不過，在報社經營者的立場，這已經是超脫對或不對的範疇了。基本上，已經是走在「迷」與自身生存的兩條路上，想要抽身或全身而退，恐非易事。不過，政府如果只考量公權力，只要一聲令下禁止，報社立即面臨關門危機，但若考慮業者的生存問題，那又另當別論。

四、採「差異化」行銷模式策略，才能鎖定市場。

前面述及，閱聽人是一種雙向性的活動，也就是「人們」及「媒體」間的互動，人們需要什麼，媒體提供什麼，換句話說，是「討好」閱聽人，也就是在行銷時，強調要適合閱聽人的「口味」。而採取「差異化」策略，針對不同族群或特殊族群作深度

報導，而不再鎖定整個市場，此種行銷策略與模式，不但實際在第一線的新聞工作者有此體認，平面媒體經營者為求生存，也慢慢扭轉大小新聞要通吃的觀念。

五、平面媒體與電子媒體結合，進行互補合作，增加競爭力。

台灣的平面媒體面臨不景氣，都虧損累累，經營者無不苦思如何降低虧損，最常見的是調降員工薪資，裁員或藉故逼迫離職，或是縮小經營規模，希望朝「小而美」(方至民，民 89)的方式經營，以降低不利的衝擊。民眾日報即與東森電子媒體進行策略聯盟，東森資金投入民眾後，民眾暫時解除財務困窘的壓力，員工的工作不安情緒亦稍獲舒緩。而雙方互補合作後，民眾日報大幅刊登東森的節目內容(包括電視及廣播)，有助於提升收視率與收聽率，增加在市場的競爭力，有其正面意義。

六、平面媒體出版與創造流行接軌，應掌握住分眾的特殊族群，不可能大小通吃。

平面媒體的編輯與發行走向，當然要跟著時代走，並配合年輕 e 世代去共同創造流行，但是以台灣整個的平面媒體市場，如果朝單一主題發行，因人口變數，不易持久經營，例如：勁報、大成體育報都面臨困境，近年來的民生報，因體育新聞、育樂新

聞再加上校園新聞，才能持續獲利。因此，如果僅是單純的要與年輕族群接軌，專門報導年輕族群喜歡的新聞，也必然要忍痛失去四十五歲以上高消費族群的閱聽人。因此要與流行接軌並創造流行，應針對不同主題分版進行深入報導，方能奏效。

5.2 建議

本節針對研究結果，提供業者幾項建議：

- 一、以少年中國晨報的個案為例作深入探討，出版商及平面媒體應該要注意「迷」在形式上及心理上的趨勢，才不致虧損。這是相當重要的一點。

根據研究調查，迷的認同與形成，以及重新調整，越來越重要，例如：兒童進入青少年，甚至進入二十歲左右，他們是屬於某一個迷群，他們能夠改變先前的社會關係與結構。據少年中國晨報內部統計（1999），該報的讀者階層分布，二十歲至五十歲約佔六十%左右，二十歲以下及五十歲以上約各佔二十%，了解讀者／迷的結構，有利經營上之抉擇。

- 二、加強報導品質，強化現在的「迷」與「狂迷」所喜歡閱讀的新聞，以適合他們的口味，俾逐漸鞏固報份，以免流失。

迷雖具有某一種程度的「忠誠度」，唯終究非一成不變，尤其少年中國晨報僅僅以六合彩掛帥經營，在政策未明朗前，仍具有諸多不可測因素存在，因此，如何藉此經營尚稱穩健之際，善加維持與「彩迷」之間的關係，尤其是無法拋棄的感情作用，應是重要的。否則萬一時空環境一變，很有可能被迷或閱聽人拒絕接受，或遭封鎖。通常，迷，包括六合彩迷，都拒絕為他們貼上標籤，為免被貼上標籤，平面媒體應當走出自己的路。

三、應避開強大對手的資源威力，立即開發有潛力的市場。

高雄四家地方報早已面臨台北中國時報、聯合報、自由時報等全力掠奪大高雄地區市場的嚴重威脅，大報先由廣告降價或刊一贈二、贈三，甚至贈五、贈六等方式蠶食，地方報不察亦跟著降價，終於導致收入減少，而影響財務調度，終至虧損。地方報面對競爭對手擁有強大資源，難以匹敵，比較好的方法是先避開針鋒相對，然後將主力放在有潛力的地區，積極開發新的發行據點，例如：高雄附近衛星都市或新開發成立的大型社區。能夠立竿見影的做法是：設法與當地團體機關、社團或特定族群結合，開闢專版報導他們關心的地方事，先「進入領先」，先佔有顧客心目中的印象及市場資源，如此，方能在劣勢中，創造出新的優勢。

四、應積極引進企業管理方式，並聘請管理人才為報社把脈，俾扭轉乾坤。

管理學者強調，企業資源須具備五 M 一 I，也就是：資金(錢) (Money)、資材(原料)(Material)、設備(Machine)、方法(Method)、人力資源(人)(Manpower)及資訊(Information)。以上六項要件，平面媒體的經營缺一不可，也是「關鍵成功因素」。唯放眼目前高雄四家報紙，為節省人事經費，社內都不聘用管理人才，所謂的經理部門主管或主事人員，都是土法煉鋼一路學上來者，甚至是編輯部門輪調擔任者，說穿了，是管理與經營企業的門外漢，觀念仍侷限在報社內所見所聞。當務之急，為能在報業激烈的競爭中，領先差距，並達到差異化、積極打開通路，必須引進管理人才，以新觀念經營，為報社開創生機，遠離坐以待斃的威脅與劣勢。

參考文獻

一、中文部分

- 1、方至民（民 89），企業競爭優勢，初版，台北：前程企管。
- 2、方世榮譯（民 82），行銷管理學，第 7 版，台北：東華書局。譯自 Philip Kotler。
- 3、王士峰（民 88），管理學，初版，台北：文京圖書。
- 4、王昌斌編（民 88），網路行銷，嘉義：南華大學資訊管理研究所。
- 5、朱鳳斌（民 86），「當前台灣報業市場結構之探討」，國立中山大學公共事務研究所未出版碩士學分班論文。
- 6、余朝權（民 80），現代行銷管理，，台北：五南圖書。
- 7、吳淑華譯（民 88），策略管理，第 2 版，台中：滄海書局。譯自 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson。
- 8、周文賢（民 88），行銷管理，第 2 版，台北：智勝文化。
- 9、徐佳士（民 86），資訊爆炸的落塵，初版，台北：三民書局。
- 10、莊耀輝（民 88），「出版的環保使命研究」論文集，嘉義：南華大學出版學研究所。
- 11、曾柔鶯（民 87），現代行銷學，初版，台北：華泰文化。
- 12、張盛喜（民 87），「文化理念與政策」報告，國立中山大學公共事務所未出版碩士學分班論文。
- 13、張宏源（民 86），媒體經營規劃與管理實務，第 2 版，台北：風

雲論壇。

- 14、程予誠（民 87），傳播帝國：新媒介帝國主義，初版，台北：亞太圖書。
- 15、黃俊英（民 88），行銷研究：管理與技術，第 6 版，台北：華泰文化，。
- 16、黃志文（民 84），行銷管理，第 2 版，台北：華泰文化。
- 17、黃西玲（民 87），掌握資訊談媒體經營與管理，初版，台北：正中書局。
- 18、馮建三譯（民 84），電視，觀眾與文化研究，初版，台北：遠流出版。譯自 Morley, D.。
- 19、葉日武（民 88），行銷學，第 5 版，台北：前程企管。
- 20、蔡素蘭（民 87），大眾傳播概論，初版，台北：五南圖書。
- 21、劉振華（民 90），「由少年中國晨報夾刊六合彩談閱聽人與媒體之互依性」，私立南華大學出版學研究所未出版研究報告。
- 22、潘邦順譯（民 89），大眾傳播理論，第 2 版，台北：風雲論壇。
譯自 Denis McQuail。
- 23、廖祥雄（民 86），多媒體爭霸戰二十一世紀的資訊世界，初版，台北：正中書局。

二、英文部分

- 24、Alasuutari, P. (1999). Rethinking the Media Audience: The

New Agenda (1st ed.) .Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.

25、 Alercrombie, N., & Longhurst,B. (1998) .Fans and Enthusiasts, Audience: A sociological theory of performance and imagination. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.

26、 Beville,H.M. (1988) .Audience Ratings: radio, television, and cable. Hillsdale, NJ. :Erlbaum Associates.

27、 Gunter, B. (2000) . Media research methods : Measuring audiences, reactions and impact. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.

28、 McQuail,D. (1997) . Audience Analysis. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.

附 錄

碩士論文訪談紀錄摘要

受訪者：台灣新聞報編輯王先生

一、基本資料

服務年資：23 年 6 月

訪談時間：九十一年九月一日記者節晚上十時二十分

二、訪談內容摘要

- (一) 要投閱聽人之所好，閱聽人關心的人與事，包括有名人物的八卦新聞，相信各階層都喜歡看。
- (二) 少年中國晨報夾刊六合彩明牌，會吸引少數「相信」此道的閱聽人，但我個人不會被吸引，因為刊登六合彩有效的話，每個人都會簽中了，因此，此種出版行銷策略能否持久，我個人持懷疑態度。
- (三) 報紙應該是一個具有勇氣的報紙，如果不是為特定人物或是強權，而護航報導，站在讀者立場，雖然不景氣，但應會支持報社的。
- (四) 迷及狂熱分子的忠誠度，對平面媒體出版仍有生存空間。基本上，在一家平面媒體的閱聽人／讀者中，迷及狂熱分子並不是佔絕大多數，大部分閱聽人對平面媒體報導真實性與負責任的態度，都會有正面的看法與支持。
- (五) 本人持正面的看法。不過，媒體在行銷自己的產品時，還

是要注意「群體」的區分，因為平面媒體要通吃所有的閱聽人，是有困難的。

受訪者：台灣時報記者李先生

一、基本資料

服務年資：十七年

訪談時間：民國九十一年九月二日下午五時三十五分

二、訪談內容摘要

- (一) 報社應多報導閱聽人感到興趣的事件，才能掌握讀者。
- (二) 就商業的立場，少年中國晨報此種行銷模式，可以持續生存；但目前就法律立場，當然還未合法，有蠱惑的意味存在。
- (三) 設法將報紙的特色呈現給閱聽人，才能吸引讀者，以利行銷。
- (四) 仍有生存空間。
- (五) 有道理。

受訪者：民眾日報資深編輯周先生

一、基本資料

服務年資：28年3月

訪談時間：民國九十一年九月二日晚上零時十分

二、訪談內容摘要

- (一) 如何加強掌握閱聽人，應豐富版面，版面編排劇照化，同時，新聞採訪要多樣化。
- (二) 可持久生存，因為有特定的 fan 在購買。在台灣，還是有很多人在簽注六合彩，所以報社能夠生存，這種行銷模式就是「投其所好」。
- (三) 以團體為行銷對象，掌握「群體」。
- (四) 還有生存空間。
- (五) 對的。跟著 e 時代走，打入年輕人市場，具有一體兩面之競爭優勢，一可帶動風潮，二可掌握契機。

受訪者：台灣新聞報記者李先生

一、基本資料

服務年資：15年

訪談時間：民國九十一年九月五日晚上九時四十分

二、訪談內容摘要

- (一) 報紙致力於內容尚的區隔與分眾化，雖然報紙必須設法滿足不同版性需求的讀者，但也必須有其屬性。因此，加強報紙的走向單一化，讓讀者容易了解屬性，作為與其他報的區隔，將有助報社的營運。
- (二) 報紙終究最重要的還是新聞的品質，夾刊六合彩的方式，或大幅報導明牌，雖然短時間可能吸引彩迷，甚至獲利，但彩風一過，尤其游走法律邊緣，將難以持久經營。但若政府准辦六合彩，如台北銀行的樂透，則不失是報社改變追求經營方向的一種方式。
- (三) 台灣的媒體太多，是報社經營困難的主因，市場競爭大，再加上一些新興的電子媒體分享市場，才造成競爭更為激烈。在如此市場環境，只有加強本身的競爭力，如「編採合一」的策略，甚至以廣告買一送多或訂報送禮品等方式促銷報份，都是平面媒體在一片不景氣聲中，調整經營腳步的方式。另外，降低報社經營成本，同時提高報紙的影響力，吸引更多訂戶及閱讀者，增加廣告信賴，營造更多

的商機。

(四) 是。報社需要的是更多的支持者，尤其忠實及忠誠度的閱讀者，更攸關報社的生存空間。

(五) 平面媒體在台灣現今受到電子媒體發達的環境，除了加強內容外，也應以吸引年輕人興趣為賣點。除了行銷策略外，也應引進企業管理方式。

受訪者：台灣新聞報編輯曾小姐

一、基本資料

服務年資：18年

訪談時間：民國九十一年九月七日下午六時

二、訪談內容摘要

- (一) 選擇特定的閱聽人、迷、讀者喜歡閱聽的事物，加強報導。
- (二) 有可能。
- (三) 加強對購買報紙、雜誌的閱聽人有用的新聞報導。
- (四) 仍有空間。
- (五) 是如此，且相互依存。

受訪者：台灣時報資深編輯陳小姐

一、基本資料

服務年資：23 年

訪談時間：民國九十一年九月九日晚上十一時

二、訪談內容摘要

- (一) 多深度與多元化報導，並掌握各族群的閱讀需要。
- (二) 小報自有生存之道，在嚴格控管成本下或會有盈餘，主要緊隨社會負面脈動而動，但黃色新聞行銷策略，並非企業永續經營之道，只算是「先賺一票」再說的投機式營生。
- (三) 平面媒體只有加強與消費者互動，多強化報導內容，少些公家制式新聞。
- (四) 平面媒體的深度報導與內幕性新聞，仍會有相當的需求市場。
- (五) 這是正確的行銷觀念，所以，聯合報系、中國時報系等大報即常透過舉辦或合辦活動帶進廣告商機，如在全國運動會場設置服務台或舉辦藝文展等，同時也請超人氣偶像到場以壯聲勢。又如早期連環格式漫畫刺激買氣，都是成功案例。

受訪者：少年中國晨報編輯劉小姐

一、基本資料

服務年資：15年

訪談時間：民國九十一年九月十二日晚上十一時二十五分

二、訪談內容摘要

- (一) 閱聽人需要什麼，就給他們什麼。
- (二) 賭性堅強，是台灣人特質，晨報六合彩行銷策略，肯定在平面媒體一片不景氣聲中，生存下去。
- (三) 平面媒體是靠廣告維持生存，若要比他報略勝一籌，廣告可變則通，例如：價格打折或買一送一、二或三等等。
- (四) 有。
- (五) 創新求新，肯定有助於營運（發行、廣告）的成長。

受訪者：民眾日報報記者林先生

一、基本資料

服務年資：17年

訪談時間：民國九十一年九月十三日晚上十時四十五分

二、訪談內容摘要

- (一) 在網路時代，要什麼資訊，一指就可輕鬆搞定，加上有線電視台動不動現場轉播的時效性，平面媒體的生存真的大為縮減，因此要繼續生存下去，只能朝加強深度，以及網路與有線電視台無法做到的來發揮，畢竟上網族及守在電視機前看新聞台的人有特定族群，但家庭主婦、兒童及不屑與社會、政治新聞同流合污的中堅分子大有人在，可多加強溫馨感人的人事物報導、攸關健康的醫藥新聞、親子、旅遊、消費、有助人生成長等議題。無線電視台動輒現場連線報導，但其新聞報導往往急就章而顯得膚淺，及未經查證的不負責任，而且，新聞議題大都侷限在社會新聞，閱聽人會有厭倦及感到品質不佳而心生不滿的時候。
- (二) 六合彩夾報方式，在盛行期很多報社都做過，其閱報者同樣有特定階層，絕非營運長久之計。
- (三)(四) 平面媒體正經歷前所未有的寒冬，而且勢必有些體質不健全的報業會被凍斃，重新洗牌後的平面媒體數量會減少，但還是有生存空間，唯已不再是一枝獨秀的選擇，而是

要面臨閱聽人多元化比較的嚴厲考驗，這可從歐美國家的報業發展興衰看到台灣平面媒體的未來。

- (五) 因運量不足，高雄捷運要不要興建，一直有所爭議，其實，這是蛋生雞、雞生蛋的問題，有了捷運，因交通方便，沿線再多創造商圈、旅遊景點或文化休閒活動，運量自然也相對增加，同樣的道理應用在媒體帶動與創造流行上，當然有助於營運的成長。

受訪者：民眾日報記者蘇先生

一、基本資料

服務年資：18年

訪談時間：民國九十一年九月十六日晚上九時五十分

二、訪談內容摘要

- (一) 分年齡層區隔報導議題，例如：銀髮族生活議題、年輕流行資訊、就業快報、養生醫療等。
- (二) 賭風狂熱，不少民眾賭性堅強，少年中國晨報夾刊六合彩有其特定族群的需求，自有其生存之道。
- (三) 平面媒體最好結合電子媒體經營，既可節省人員、採訪人力，也能配合深入報導，廣泛反映輿情，爭取閱聽人的共鳴。
- (四) 平面媒體應有深入報導的能力，才能和電子媒體區隔媒體特色，延續生命力。
- (五) 流行是一種自我認同度的反射，創造流行，領導風潮可以帶動業務成長。

受訪者：台灣時報資深記者李先生

一、基本資料

服務年資：23 年

訪談時間：民國九十一年九月十九日晚上十時

二、訪談內容摘要

- (一) 報紙的立場應該明確，同時也應以「家」取代傳統「人」的讀者思考方向，一份報紙應該適合全家不同年齡層的需求。
- (二) 社會中究竟有多少六合彩人口？而這群人口中，又有多少人是閱報人口？少年中國晨報經營成功應該不只是因為六合彩明牌，而一份虧損的報紙也不會因為跟進報明牌就轉虧為盈。
- (三) 傳統上，報社廣告組招攬廣告方式幾乎已經無法生存，報社必須積極引進並培養企畫人才，用更多元的方式來進行商家、業者，甚至公家單位的宣傳，包括活動、新聞報導等等。此外，報社內部也應該多做橫向的溝通，廣告、新聞、企畫三方面共同搭配所提出來的計畫與策略，才有可能吸引廣告進門。
- (四) 在競爭激烈的報業，各報自然必須有鮮明的立場，以符合所謂「迷」的口味，太過偏鋒，開始時可以讓報社有一席之地，未來則必須小心路越走越窄，報份也不容易再推廣。
- (五) 創造流行與出版行銷策略的運用，確實有助報社營運成長，

但是在報社精簡人力卻未能有懂得報社型態的企劃人才情況下，國內幾乎尚未見非常成功之案例。

受訪者：民眾日報記者蕭先生

一、基本資料

服務年資：15年

訪談時間：民國九十一年九月二十三日下午四時二十分

二、訪談內容摘要

- (一)不時做問卷或電話調查，甚至關心讀者反應，達到雙向溝通。
- (二)仍有一定的生存空間，報份隨之增加，若電子媒體推波助瀾，將更為助長。
- (三)回歸根本，新聞內容要紮實公正、客觀，版面編排突出不聳動，經常和地方活動共同搭配。
- (四)仍有一定的空間。
- (五)是的，由知名專家人士帶動創造流行，包裝商品，可達成相輔相成目的。

受訪者：台灣時報資深記者伍先生

一、基本資料

服務年資：22年

訪談時間：民國九十一年九月二十五日晚上十時五十分

二、訪談內容摘要

(一) 結合社區、社團以及各相關機關團體，充分掌握他們所需要的媒體資訊，並且主動配合他們所想要在媒體披露的訊息，甚至主動發布人情稿，做好公共關係。

另外，在大方向的報導策略，統與獨，以及是否要跟著執政當局的步調起舞，或是要採取批判立場，這些選項都能吸引讀者／閱聽人。還有，對特殊與重大案件或議題，要有周詳的配合深入報導，藉以扣住讀者目光。這時如推出回饋方案，作為與讀者之間的互動，可抓住讀者的心。

(二) 少年中國晨報夾刊六合彩明牌能否持久，端視行政當局的態度，假使當局認為沒有必要，或是無所謂而採取消極作為，當然有生存的空間；加以現今國內民眾對彩券的風行情形來看，只要少年中國晨報刊載明牌，肯定有利可圖。

(三) 行銷重包裝，平面媒體的包裝就是要從版面調整著手，例如：改為彩色印刷、調整版面的設計。也可從新聞版面的釋放，用新聞廣告模式，吸引商機。另外，可以藉由與廣告代理商之間的談判，提高廣告代理商更優渥的佣金，掌握廣告代理

商手中的廣告資源。

- (四) 由於台灣民眾都有其各自意識形態的理念與喜好，加以年輕族群對平面媒體特有的偏好，所以在經營上恐怕不好拿捏與抉擇，因此，為了永續生存，只有選擇小而美，美而專的經營策略，一切以追求成本為最大考量下，平面媒體才有生存空間。
- (五) 完全認同。因為創造流行就是掌握市場脈動，而出版行銷即是跟著市場脈動作調整與配合，兩者本來就是合而為一，搭配運用。

受訪者：少年中國晨報記者吳先生

一、基本資料

服務年資：32年

訪談時間：民國九十一年九月二十六日晚上十一時

二、訪談內容摘要

- (一) 用民意或讀者意見調查的方式，比較能正確掌握閱聽人需求。
- (二) 六合彩熱度不減，少年中國晨報就有市場。
- (三) 在編輯部應加強深度報導與評論，強化圖片，並舉辦活動增加與讀者的互動機會。
- (四) 過去電視興起時，不少人預測廣播沒有空間，事實上，廣播已找到自己的天空。平面媒體數量可能會減少，不至於消失，會變成何種面貌，有待觀察。
- (六) 有道理，問題是如何去創造流行。

受訪者：民眾日報編輯夏先生

一、基本資料

服務年資：17年

訪談時間：民國九十一年九月二十七日晚上十時五十分

二、訪談內容摘要

- (一) 利用閱聽眾市場調查結果分析，訂定目標市場，再修正版面內容及發行策略及行銷方式。
- (二) 苟延殘喘，無法久立，但報社主管及老闆可以從中個人獲利。
- (三) 內容須具難取代性的特色，行銷手法須打中人的貪念，例如送大獎或採直銷或拉保險式。
- (四) 有，但不大。
- (五) 此法對四十五歲以下閱聽眾較易奏效，但此非高消費族群，因此發行也許會成長，但廣告收入未能很理想。

受訪者：台灣新聞報記者楊先生

一、基本資料

服務年資：22年

訪談時間：民國九十一年九月二十八日晚上九時四十分

二、訪談內容摘要

- (一) 每一家報紙雖有不同的風格，但沒有讀者群，照樣無法生存，因而在報導時，掌握時下流行趨勢，或是引導流行，把握這兩個原則，應有利於報社營運。
- (二) 無可諱言的，某些報紙完全仰賴刊登六合彩明牌，吸引讀者注意，並以此在法律邊緣生存，這種出版行銷，也是報紙生存的手段之一，如以目前盛行的樂透簽注而論，只要樂透不停止發行，報紙明牌就會繼續刊登，並繼續營利。
- (三) 現在經濟不景氣，的確已影響報業的生存，各家平面媒體不是換人經營，幾乎名存實亡，就是進行大幅裁員，如以平面媒體來論，裁減大量採訪記者，對報導的質與量的影響，不可謂不大。而要加強行銷，媒體本身也要有充足的人才，以現況來說，要加強行銷，營造商機，幾乎無法實現。
- (四) 「迷」及「狂熱分子」，對報紙的銷售有一定程度的影響，但並非絕對的，一家報紙不可能只依賴他們生存，縱使足以仰賴生存，其媒體的格局也必大受限制，影響力侷限，絕無法擴大讀者群的層面。

(五) 能創造流行，又能運用順暢的行銷策略，有助於媒體營運，
是媒體的生存之道。

受訪者：台灣新聞報記者趙先生

一、基本資料

服務年資：15年

訪談時間：民國九十一年九月二十九日晚上十時三十分

二、訪談內容摘要

- (一) 每一時代或環境閱聽人偏好取向不同，宜以脈動話題作主訴求，應可獲民眾吸引，或是自立特色，如即將來台之蘋果日報，即標榜自有特色以區隔他眾。
- (二) 能夠生存端視法律是否嚴查，但基本彩迷當無慮其消失。
- (三) 加強行銷或許簡化及精要新聞及報價減低得以奏效。
- (四) 預言平面媒體即將消失早於二十年前，但終未消失，顯見自有魅力與其存在價值
- (五) 贊同這項看法，但如何出奇制勝實須經由市場研究及不斷測試才能達成，一舉奏效恐非易事。

受訪者：民眾日報記者林先生

一、基本資料

服務年資：16年

訪談時間：民國九十一年九月三十日晚上十時四十分

二、訪談內容摘要

- (一) 新聞取材應該貼近人情，才能吸引閱聽人。
- (二) 六合彩明牌吸引的，畢竟是少數人，此行銷策略應該無法長久。
- (三) 低價促銷都是在不景氣中留住讀者的方式，但強化內容則是根本。
- (四) 各報的基本立場也有他的支持者，平面媒體的生存空間就在於深度報導。
- (五) 同意。

受訪者：台灣新聞報記者孫小姐

一、基本資料

服務年資：16年

訪談時間：民國九十一年十月一日晚上十時三十分

二、訪談內容摘要

- (一) 最重要的是掌握主流脈動，符合絕大多數人閱讀內容的心理期望。
- (二) 還是符合少數人的需求，只要賭博存在一天，報六合彩明牌就有其生存空間。
- (三) 要靠充實報導內容，才是長期生存之道。
- (四) 當然有生存空間，重要的是投其所好。
- (五) 帶動與創造流行當然有助於營運的成長。

受訪者：民眾日報記者劉先生

一、基本資料

服務年資：17年

訪談時間：民國九十一年十月二日晚上十時五十分

二、訪談內容摘要

- (一) 掌握的商業手法仍在於對八卦新聞與民生新聞的報導，儘管其有違傳統新聞原則，但是在電子媒體與網路媒體的夾殺下，報社能繼續經營，在資訊取得容易的情況下，亦惟此一途。
- (二) 該報之行銷定位明確，且從未設定與其他報團競爭，也從不涉足其所無法拓展的新聞專業領域。在樂透所帶動下，該報紙鎖定特定簽牌族群，且能夠以高價售出報份，生存期之長短取決於政府對此一現象是否坐視或放任，報社經營者無法主觀決定。
- (三) 利用報社影響力舉辦活動，或舉行特定行業的集眾展覽。廣告長期忠誠客戶切勿以殺價求利，似可包裝以媒體的影響力作為附加價值，此外，可運用平面媒體資料之整理轉售與需求單位或個人。
- (四) 有。
- (五) 此需觀察該媒體在市場上的定位與讀者認知而定，創造流行的基本動力來自於媒體同業的集體炒作與讀者的跟隨，有其特殊的文化與時空背景，在帶動與創造間，除非媒體主管能

信任企劃部門的創造力,且容許非生產預算的支出,並能適當的應付流行之外的社會討論與政府壓力,否則對發行與廣告而言是兩面刀,是否有幫助仍需視實際話題與所創造者是否為民眾心理趨向而定。

受訪者：台灣時報記者侯先生

一、基本資料

服務年資：19年

訪談時間：民國九十一年十月三日晚上十時二十分

二、訪談內容摘要

(一) 報紙的營運主要是靠廣告，廣告取決於發行量，而報紙發行的好不好還是在內容，所以新聞品質還是報紙生存最重要的因素，目前報紙有幾個現象，像聯合報有人說是新黨報，而自由時報是為兩個人(林榮三、李登輝)辦的報紙，該兩報都可取得特定族群的支持，但也降低報紙本身的公信力。另現在地方報都強調「編業」合一，有廣告的新聞才登，也會降低新聞的品質，讓報紙失心於讀者，所以新聞還是要回歸新聞面，才能掌握讀者的心。

(二) 記得英國正派的泰晤士報與八卦的每日鏡報是姊妹報，且是每日鏡報在養泰晤士報，經營媒體有如經營企業，須以利潤為導向，只要媒體本身定位清楚，正派就正派，狗仔報就狗仔報，而少年中國晨報多年來給讀者的定位就是報明牌的報紙，就某種程度而言，該報也算是行銷成功。唯媒體擁有一些特權，媒體是否可為「利益」，而非為閱聽人知的權利而遊走於法律邊緣，恐有爭議，也非正道。

(三) 報紙要獲得讀者的迴響，除了多報導一些獨家新聞外，舉

辦抽獎、贈品還是最好的行銷模式，而大成報走影劇、體育新聞，常舉辦演唱會，也是很好的行銷方式，而很多媒體的行銷做得不好，主要是受限於預算，所提供的獎品、贈品不夠吸引讀者。其實台灣開放報禁後，唯一成功的媒體就是自由時報，其行銷手法值得研究與效法。

(四) 在網路族不斷增加，及電視媒體的競爭，平面媒體的生存確實受到很大的擠壓，但平面媒體仍有一定的生存空間，只是這個空間會隨著民眾取得資訊習慣的改變而逐漸縮小，不致於會完全消失。報紙在生存環境惡劣時要隨波逐流，但居於領導品牌時則是要創造流行，建立自己的「迷」，才不致於被市場淘汰。

(五) 確實。誰能掌握流行，進而創造流行，誰就能居於領導品牌的位置，自然可以吸引讀者的喜愛，及吸引廠商上門登廣告。惟有建立第一品牌的地位才能引領風潮，創造盈餘。

個人簡歷

姓 名：劉振華

性 別：男

出生年月：民國 44 年 5 月 29 日

出 生 地：台灣省高雄縣

住 址：高雄市三民區大昌二路 121 之 5 號 7 樓之 1

聯絡電話：07 – 3897133 0929577533

E – mail：g9332504@yahoo.com.tw

學 歷：溪洲國小、旗山初中、省立高雄中學、世新大學、南華大學出版學研究所

經 歷：陸軍忠誠報記者（67 年）

澎湖建國日報特約記者（68 年）

台灣新聞報記者（68 年 7 月）

兼青年日報記者（74 年 1 月）

兼民族晚報記者（74 年 6 月）

新聞晚報記者（75 年 4 月）

新聞晚報採訪組副主任（75 年 8 月）

台灣新聞報採訪組副組長（80 年 12 月）

台灣新聞報新聞指揮中心副主任（82 年 8 月）

台灣新聞報採訪組組長（84 年 12 月）

立法委員劉憲同秘書（90 年 1 月）

少年中國晨報通訊組主任（90年5月）

前警政署長、海巡署長姚高橋秘書（90年9月）

衛星電視蓬萊仙山頻道新聞部主任（91年3月）

立法委員邱永仁國會辦公室助理、行政院高雄「生物科技
園區」推動委員會執行秘書（92年1月）