

南華大學出版事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING ORGANIZATIONS MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性之預測

Business Models of Taiwan's Consumer Magazine and Feasible

Projection for the Near 10 Years

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : PH. D. WAHN, RURNG-SHUEEI

研究生：李心喬

GRADUATE STUDENT : Lee, Hsin-Chiao

中華民國九十六年六月

南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性的預測

研究生：李心喬

經考試合格特此證明

口試委員：蔣崇水
翁現
李同璋

指導教授：蔣崇水

所 長：蔣崇水

口試日期：中華民國 九十六 年 六 月 六 日

南華大學出版事業管理研究所九十五學年度第二學期碩士論文

摘要

論文題目：台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性之預測

研究生：李心喬

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

台灣雜誌出版是屬於活潑有勁的雜誌產業，每年約有八千種以上的期刊發行。面對雜誌產業巨變的環境，以及隨著網際網路與新科技的興起，整個台灣雜誌產業是否也會像逐漸凋零的報業一般，受到能否持續生存與競爭的衝擊，這是值得我們關注的問題。

檢視目前雜誌出版雖然有一些出色的經營模式，但是，面臨各種總體環境與產業環境的衝擊，未來是否仍然合宜？這包括所謂各種環境與產業產銷因素之作用力大小的檢視，及台灣消費性雜誌現有七種經營模式之未來合宜性的檢查。為此，本研究以情境分析法（scenario analysis）結合修正式德菲法（modified Delphi method）進行專家意見調查。

研究結果發現，目前較具績效的七種經營模式在未來之合宜性程度，雖然高低有差，或在五年以內及六至十年兩個時期的合宜性前後不一，但整體而言尚具中度以上的合宜性。雖然在經營模式上並未出現結構性較大的轉變，但是因為經營環境的快速變化，雜誌出版企業經營上的挑戰日益嚴苛，如何進行產銷連結、資源整合及市場競爭策略之重新組構，都是在新的經營環境與挑戰下需要加以考量的。因此，除了現有七種經營模式之未來合宜性的檢討外，本文並對產業未來的經營模式提出一些預測性的評估。

關鍵詞：雜誌出版、經營模式、產業分析、情境分析、修正式德菲法

Title of Thesis : Business Models of Taiwan's Consumer Magazine and Feasible Projection for the Near 10 Years

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing Organizations Management Nan Hua University

Graduate Date : June 2007

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Lee, Hsin-Chiao

Advisor : Ph. D. Wahn, Rung-Shueei

Abstract

The magazine publication in Taiwan is kind of lively and actively among the magazine industry. Approximately, there are above 8,000 sort of periodical release per year. It is realistic to the huge alteration of environment in the publishing industry, as well as the rising of internet and new developing technology. It is worth of our concern that the entire Taiwan magazine industry whether is bearable the impact of persistent existence and competition, or as gradually wither as the newspaper industry.

Inspection of the current magazine publication, there are some of splendid business models indeed. However, is it still feasible in the future while facing the impact of industrial environment. Which includes the inspection of effect for all sort of environment and marketing factor such as production and sale, as well as the inspection of future feasibility through existing seven kind of business models in Taiwan consumer magazine. Therefore, this research adopts scenario analysis combine with modified Delphi method to carry on the expert opinion investigation.

According to the research result, seven kinds of business model at present with qualified performance, although the level of future

feasibleness has a gap in between. Or the feasibleness is not identical all the way in both period of within the next 5 years and 6-10 years. But general speaking it still got the feasibleness, which is above the moderate. It doesn't appear the significant modification in the constitution of business model, however the swift change of the operating environment and the challenge of enterprise operation in the magazine publication is getting pungently day by day. How to carry on the link of production and sale; resource integration, as well as the reorganization of the strategy of market competition. All need to be consideration, under the new operating environment and challenges. Therefore, besides the reviews of future feasibleness by seven kinds of business model, this article also issues some of predictive appraisals for the industrial future business models.

Key Words : magazine publication, business model, industrial analysis, scenario analysis, modified Delphi method

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究問題與目的.....	3
1.3	研究範圍與限制.....	7
1.4	研究流程.....	8
1.5	論文結構與章節安排.....	9
第二章	研究問題背景、文獻回顧及研究架構之提出.....	10
2.1	台灣消費性雜誌產業基本結構與特性.....	10
2.1.1	台灣消費性雜誌市場產值及其變遷.....	10
2.1.2	台灣雜誌出版家數變遷情形.....	12
2.1.3	目前消費性雜誌的主力廠商狀態.....	12
2.1.4	雜誌產銷與成本、營收結構之特性.....	15
2.1.5	台灣消費性雜誌與產業環境之變動.....	17
2.2	產業研究理論及文獻之回顧.....	20
2.2.1	針對產業結構進行分析以掌握其特性者.....	20
2.2.2	針對競爭態勢與產業動態進行分析者.....	21
2.2.3	產業演化觀點之分析.....	22
2.2.4	產業發展預測之概念與方法.....	25
2.2.5	小結.....	27
2.3	出版新典範與雜誌出版的新情勢.....	28
2.3.1	雜誌出版如何運用 7M 架構.....	30
2.3.2	雜誌出版的新取向.....	32
2.4	經營模式理論與文獻回顧.....	35
2.4.1	經營模式的定義.....	35

2.4.2	穩定環境下之經營模式建構.....	36
2.4.3	巨變產業環境下之經營模式建構.....	38
2.4.4	小結.....	42
2.5	研究架構.....	43
第三章	研究設計及執行.....	46
3.1	研究設計.....	46
3.1.1	研究問題之處理邏輯.....	46
3.1.2	研究方法之選擇與整合.....	47
3.1.3	以不確定軸架構預測未來情境.....	50
3.2	研究執行.....	52
3.2.1	事實資料的蒐集與深度訪談的執行.....	52
3.2.2	修正式專家判斷法的執行與分析.....	54
3.2.3	專家的遴選.....	55
第四章	資料統整與分析.....	61
4.1	影響雜誌經營因素的作用力程度分析.....	61
4.1.1	外部環境影響因素分析.....	61
4.1.2	資源及能力條件影響因素分析.....	70
4.2	台灣消費性雜誌目前經營模式合宜性的分析.....	76
4.2.1	建立優勢品牌，同時拓展客製專刊代編業務.....	79
4.2.2	單一公司多本刊物發行.....	79
4.2.3	無紙本雜誌數位化發行.....	80
4.2.4	外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市占率.....	80
4.2.5	國際中文版代理.....	81
4.2.6	業外連結，創造市場與顧客價值.....	81
4.2.7	建立可檢索知識資料庫對外銷售營利.....	82
4.2.8	小結.....	82
4.3	未來可能出現的新經營模式與出現機率的預測.....	84
4.3.1	複合式的經營模式.....	87
4.3.2	與科技結合的出版形式.....	87
4.3.3	免費雜誌時代的來臨.....	87

4.3.4	個人化雜誌出版	88
4.3.5	雜誌細分化，區隔市場掌握顧客需求	88
4.3.6	小結	89
4.4	研究發現與討論	90
4.4.1	關於影響雜誌經營因素之分析	90
4.4.2	經營模式建構之分析與檢討	91
4.4.3	關於未來雜誌出版新經營模式之預測	92
4.4.4	三類專家學者看法之差異性分析	94
4.4.5	關於研究方法之檢視與討論	95
第五章	結論與建議	96
5.1	研究結論	96
5.1.1	關於影響雜誌經營因素之分析	96
5.1.2	關於雜誌出版經營模式建構之分析	99
5.1.3	關於未來雜誌出版新的經營模式之分析	100
5.1.4	研究貢獻	101
5.2	建議	102
5.2.1	後續研究之建議	102
5.2.2	實務應用之建議	103
參考文獻		105
附錄一	訪談編碼說明及逐字稿	110
附錄二	修正式德菲法第一回合問卷	118
附錄三	修正式德菲法第二回合問卷	131
附錄四	台灣消費性雜誌現有經營模式之卡方檢定分析(以專家分類)	141

表 目 錄

表 2.1	2006 台灣五大媒體廣告量統計.....	11
表 2.2	台灣主力消費性雜誌廣告量之市佔率.....	13
表 2.3	2006 年前三季各類型的雜誌媒體廣告量分析.....	14
表 2.4	各類型雜誌業者營業收入來源平均比例.....	16
表 3.1	由不確定軸架構出未來新經營模式之情境.....	52
表 3.2	訪談對象執行方式一覽表.....	53
表 3.3	修正式德菲法有效問卷回收名單一覽表.....	56
表 4.1	外部環境影響因素專家排序得分一覽表.....	62
表 4.2	外部環境影響因素整體專家意見調查列表.....	63
表 4.3	資源及能力條件因素專家排序得分一覽表.....	71
表 4.4	資源及能力條件因素專家意見調查列表.....	71
表 4.5	現階段消費性雜誌經營模式合宜性檢視專家意見調查 列表.....	77
表 4.6	未來可能的新經營模式與出現機率的預測專家意見調 查列表.....	85
表 5.1	影響雜誌經營因素前三名排序總表.....	98
表 5.2	現有經營模式未來合宜性程度較高前三名排序總表.....	99
表 5.3	未來新經營模式出現機率預測排序總表.....	101

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	8
圖 2.1	雜誌出版業銷售金額.....	11
圖 2.2	1993~2005 年台灣雜誌出版家數統計圖.....	12
圖 2.3	雜誌出版公司的價值網絡	25
圖 2.4	各種預測方法之定位.....	26
圖 2.5	出版業的 7M 架構.....	29
圖 2.6	經營模式的組成要素.....	37
圖 2.7	經營模式的觀念性架構.....	38
圖 2.8	研究架構平面層級關係圖.....	44
圖 2.9	研究概念實際操作構面圖.....	45
圖 3.1	關鍵決策因素群組(不確定軸).....	50

第一章 緒論

本章主要的研究脈絡與出發點為闡述本研究之研究背景與動機、研究問題與目的、研究範圍與限制以及研究流程等，僅於下列各節分述之。

1.1. 研究背景與動機

1.1.1. 研究背景

台灣雜誌出版是屬於活潑有勁的雜誌產業，每年約有八千種以上的雜誌出版，尤其，雜誌分眾的需求是現代文明社會的指標，及富裕社會的產物，對於知識生產與能量最快速與有系統的想法，雜誌扮演了重要角色；但是相對應於兩千三百萬人口，不僅密度偏高，也顯現出台灣雜誌出版市場的有限容納量。可是近年整體的台灣雜誌出版，亦有許多異軍突起的新雜誌進入市場並創下佳績，諸如進入超商為主力銷售通路體系的《ppaper》、《蛋報》等刊物，這些以低價精緻的行銷策略結合通路的優勢，改變了雜誌傳統生態並帶給雜誌業者新的思考方向。是朝向面對產業環境受到經濟社會、產業競爭、市場需求、技術趨勢等外部環境因素，以及內部資源及條件因素的影響而改變，形成各雜誌出版公司為了生存與永續發展，經營模式也不斷創新；或是整個台灣雜誌產業是否也會像逐漸凋零的報業一般，受到能否持續生存競爭的衝擊？

分析台灣雜誌出版市場之所以會造成這些結構性轉變的，除了因為政經局勢不穩與景氣不佳，所造成的雜誌購買意願降低外，最主要的原因在於網際網路的普及化。台灣截至 2007 年 1 月為止，上網人口數達到一千五百二十三萬人次(台灣網路資訊中心，2007)，近年來網路的使用已經逐漸超越雜誌閱讀率，進而成為讀者獲得資訊的重要來源，也逐漸改變了雜誌的出版型態，網路無遠弗屆而且所費低廉的資訊取得，不僅直接衝擊到休閒娛樂類雜誌的生存空間，形成廣告量下滑、發行人量降低的窘境，使得愈來愈多的平面雜誌完全拋棄紙本，試圖轉向數位化出版，這樣的轉變可能很深刻，也很巨大。此外，雜誌的工作模式亦由單一紙本形式，轉移至多元化的載體介面，除了紙本刊物外，讀者還可同步在網站、3G 手機或是多媒體閱讀器等閱讀到雜誌的相關內容(俞國定，2006 出版年鑑)。

同時爲了因應全球化現象，有不少跨國經營的出版傳媒集團看好亞洲華文市場，很早就以合作發行或設立分公司、辦事處、駐台代表的形式，成功地進入台灣市場。1990 年以來，歐美跨國雜誌集團更挾其豐沛品牌資源在台灣發行國際中文版，企圖以台灣爲全球華文市場營運據點，形成國際雜誌集團大舉進入台灣市場加入競爭局面，連帶影響台灣雜誌出版走向集團化的趨勢，目前發行超過兩本以上雜誌的公司達三十家(2006 台灣媒體指南，P99)，其中雜誌出版數量最多者爲城邦出版控股集團，2002 年被香港 TOM 集團收購時，城邦擁有台灣 35%的圖書市場和 40%的消費雜誌市場占有率，目前旗下子集團分別有電腦家庭出版集團、商周媒體集團的商業周刊、儂儂國際媒體集團、尖端出版集團等共計約四十本雜誌，不過 2007 年初以來，已經陸續停刊了多本雜誌，是否代表台灣雜誌產業現況呈現衰退情形，這是值得我們關注的問題。

目前市場上仍在發行的雜誌有百分之三十均是 1990 年之後才發行的刊物，而市場上的一些主力消費性雜誌，其獲利來源的比重早已從以往的發行收入爲大宗轉而以廣告收入爲主；此外，不定期舉辦講座或是爲客戶量身製作的相關活動的 Event 與行銷收入，亦爲近年來雜誌出版公司新興的營收業務項目之一，而爲一些知名企業代編其會員刊物之編輯企劃製作與廣告招攬的專刊與代編刊物也漸成重要的收益。因而由這些雜誌出版公司近年爲了適應產業大環境的變遷與同業競爭的壓力，紛紛各憑本事新轉型的經營模式與獲利比重來源的變革，我們可以看出是有一些消費性雜誌的經營模式經過重構與重組之後，而能另創一片生存空間。

1.1.2. 研究動機

雖然目前雜誌出版產業有一些表現不錯的經營模式，但是從各種情勢與掌握到的狀況，可能在未來會碰到問題點，同時要如何挑選出符合自身需求的最佳經營模式而立於不敗之地，是一定得發展雜誌出版集團化才能有生存空間嗎？那台灣一般的中小型出版企業是否就全無機會，抑或成功機率較低呢？同時我們又要如何解讀如《ELLE》、《Vogue》、《讀者文摘》…等這些國際中文版進入台灣市場深耕的現象？它們的成功秘訣是什麼？它們的經營模式還能維持幾時？而其潛在的

危機又在哪裡？

因此在產業環境巨變情形之下，本研究將研究問題的時間區段設定為未來十年內，探討消費性雜誌產業經營模式的發展與合宜性預測。除了杜拉克所建議需從企業的「經營理論」，所特定性建構於組織環境、特殊使命及核心能力等三方面得到的訊息，來調整企業之經營模式之外；Afuah(2004)亦認為可階段性的回顧經營模式，並以三個重要問題來檢視，可參閱 2.4.3 小節「巨變產業環境下之經營模式建構」。因此，如果能夠針對此問題整理出系統化以及一些可參考性的資訊，是否可以對台灣雜誌產業發展有所貢獻呢？

此外，如果從出版典範轉移、資訊消費等發展趨勢來看，現有經營模式是否能夠滿足未來的需要與挑戰？因為，出版典範轉移是由目前整個社會經濟條件加上科技更新的助力而形成的，而使用者習慣改變、新製程與產品的生產、新競爭威脅和產業競爭更新等，均是出版典範產生轉移的原因，也使得未來的雜誌出版在面對產業環境面、資訊需求面、與市場需求面的改變，有必要同時朝向新的方向發展。

例如期刊、音樂、電視傳統媒體轉型數位所產生的內容之外，個人創作已經逐漸成為網路世界的主流，尤其是大學生與剛踏入社會的新鮮人，網路對他們來說，幾乎取代了報紙、雜誌以及部分書本的功能，網路已經成為生活的一部分；同時可以確信的是，紙本與網路的界線已經開始模糊，在許多用途上，兩者確實是畫上等號且一面倒向網路（薛良凱，2007）。

甚至會需要開發新的經營模式，但是究竟會有哪些新經營模式產生？是類似資料庫或其他加值型服務，還是未來將有突破傳統的發行方式，由生產者付費，亦即免費閱讀雜誌的時代來臨…等，若能針對這些疑問經由研究提出前瞻性且系統化的資訊，應該會對雜誌出版產業發展有貢獻，是為本研究之動機。

1.2. 研究問題與目的

1.2.1 研究問題的界定

本節的內容在探究研究問題，爲了詳細解說，故先對消費性雜誌的定義與特性作說明與呈現。

1.2.1.1 消費性雜誌的定義與特性

依據「中華民國行業標準分類」，出版業包括新聞、報紙、雜誌、書籍、有聲及其他出版業五大類，其中雜誌出版業標準行業分類碼爲「8420 雜誌及期刊出版業」。行政院行業分類說明將雜誌出版產業定位爲：「凡從事編輯雜誌(含期刊)所需之各種運作，包括文稿之擬定、廣告之預備及編輯、出版、發行之行業均屬之。」

一般來說，雜誌可分爲專業性雜誌(professional magazine)、行業性雜誌(trade magazine)、消費性雜誌(consumer magazine)等，由於各類型分眾雜誌讀者比較明確，因此，成爲各類專業商品廣告的良好媒介。台灣消費性雜誌類別可分爲七大類：財經、新聞、科技生活、生活休閒、文史藝術、語言與流行時尚等。

大致而言，每當一種活動或興趣相當普及後，就會有部分的出版業者爲它提供資訊上的宣傳與雜誌出版。自出版業的長遠歷史看來，它散播了由最高尚、最平常的各類文化素材，對文明的影響力是不勝計數的。(摘錄至大英百科全書)

如以英國雜誌出版市場爲例，2004 年的營業額爲一百九十億英鎊，共計有三千三百四十三種雜誌，其中主力的雜誌型態即爲消費性雜誌如休閒、運動、當地興趣…等，其中光是女性興趣類雜誌，每月即可熱銷八百萬份的女性月刊以及八百萬份的女性週刊，其次則爲汽車類、烹飪類以及男性興趣類雜誌(Consumer magazine:Market Report2005)。以日本雜誌市場爲例，目前約有兩萬種雜誌發行，2005 年總銷量爲 28.7 億冊，銷售總金額爲一兆二千七百億日圓(新華網，2006)，其中 2004 年單就日本女性雜誌共發行了 3.7012 億冊，占整體市場近百分之十三，而截至 2004 年底光是女性雜誌即創刊了一百三十三種(郝振省，2005)；至於韓國雜誌市場約有三千七百七十五種，銷售額爲每年一兆韓元左右，主要集中於休閒、嗜好相關以及趣味型態爲主的雜誌需求；澳洲雜誌出版市場目前約有四千多種雜

誌，每年總銷售量約為二億九千四百萬本，同樣集中於女性時尚、家庭綜合娛樂、體育、男性、電腦…等消費性雜誌區塊。(擴張中的亞洲雜誌市場和挑戰，2004)

此外，如從雜誌消費最大市場的美國來看，從發行與廣告收入占總收入的多寡來分，雜誌主要可區分為消費性雜誌(consumer magazine)與行業類雜誌(business magazine)兩類，2004年出刊雜誌總數為18,821種，單期銷量為3.63億冊，總收入為316.44億美元，其中消費性雜誌為7,188種，占全體市場的38.2%；美國消費性雜誌主要是以大眾為出版物件的，其內容涉及大眾感興趣的方面，這類雜誌中有很多都是大家耳熟能詳的，如《時代》(Time)、《新聞週刊》(Newsweek)、《讀者文摘》(Readers Digest)、《國家地理》(National Geographic)以及《紐約客》(The New Yorker)…等雜誌都屬於此類(葉新、許豔麗，2005)。

由以上各國雜誌出版現況可以發現，目前雜誌市場上的主力雜誌品項與市場銷售佔有率等，幾乎均是以消費性雜誌為大宗。而台灣地區在政府註冊的雜誌共約八千多種，人均種數和冊數均居世界前列，真正進入市場發行的約六千種，民眾日常閱讀且居暢銷市場的約一百本，這一百本類型包括有財經管理類、婦女家庭類、消費休閒類、資訊類、汽機車類、旅遊類、男性類…等，亦是以消費性雜誌居多，故本研究選定以市場上具有代表性之消費性雜誌為研究對象。

消費性雜誌的特性包括有 1. 可讀性強，由於雜誌的刊期較長，印刷精美圖文並茂，能夠深度呈現報導的內容，此外文字亦較為洗鍊，有較強的感染力，此外雜誌內容豐富多元，能滿足讀者多方面的閱讀需求；2. 傳播受眾明確，由於消費性雜誌有愈來愈分眾化的傾向，因此雖然雜誌的發行人數較報紙為少，但是因為目標讀者群是比較明確與集中的，亦受到廣告主或是代理商投注廣告預算的青睞；3. 使用價值大，雜誌傳播的耐久性強，內容不易過時，讀者閱讀時間長，亦有將雜誌留存的習慣；4. 雜誌的侷限性，與報紙同為定期出版品，報紙通常是大張而散裝的，內容富於時效。雜誌的開數較小，多加裝訂，內容比較專門，並且受時間限制較小。(許清茂，2002)

1.2.1.2 研究問題的陳述

本研究將探討下列問題：

1. 透過本研究嘗試瞭解目前台灣消費性雜誌的經營模式，是在何種產業結構、組織特性與周邊條件之下所發展而來？
2. 透過本研究嘗試瞭解現有的這些達到獲利績效的經營模式，面對巨變時代的來臨，現有雜誌經營模式有何利基點？並嘗試瞭解現有經營模式未來會碰到何種問題點？以及未來合宜性之高低程度為何？
3. 雜誌出版在內容產銷與形式同時產生變革，在雜誌出版新的典範之下，與產業發展預測角度，嘗試預測未來可能出現的新經營模式有哪些？以及出現機率的高低為何？

1.2.2 研究目的的表述

本節內容是分爲知識成長與實務性等兩個層面來表述研究目的。

在知識成長層面：台灣雜誌媒體的變化，由十年前的以政論性、文化性、綜合性雜誌爲主體的中小企業單打獨鬥經營，逐漸走向近年的以消費性、資訊性、專業性刊物爲大宗，並且朝向集團經營與跨國合作的模式。因此希望能呈現出對現有雜誌經營模式的結構化、模式化的基本種類。此外雜誌的核心競爭力集中建立在獨特的顧客資源與內容定位上，因此如何能夠保持領先的專業能力，包括人才、技術、資金、經驗與創新的總和，才能在競爭激烈的台灣雜誌市場佔有一席之地，對於現有雜誌出版經營模式未來會碰到何種挑戰，希望歸納一些資訊。同時也期望能夠對於未來雜誌出版的新經營模式，推測出一些前瞻性與預測性的資訊。

在實務性層面：與其他媒體不同的一點是，雜誌的固定資產投入量相對較少，廣告主導型雜誌對於品牌低賴度較高，而品牌的建立又依賴於管理團隊的創造能力，因此如何建立自我的品牌，由單一雜誌利用原有品牌與資源發展成朝雜誌集團化經營，如此將可集體作戰，將人力、資源與資金做更有效的運用，不僅將現

有經營模式能成功有效的原因，提出一番說明與探討，同時對於未來雜誌出版會有何種新的經營方式發展，試圖客觀的分析與預測出台灣消費性雜誌出版的經營模式未來演變，使台灣雜誌業進入另一個發展階段。

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

就研究問題而言：本研究主題為台灣消費性雜誌經營模式之相關研究，乃針對目前市場上有效的且具有成功獲利的經營模式提出探討。

就研究對象而言：由於各類型分眾雜誌讀者比較明確，因此成為各類專業商品廣告的良好媒介。但因本研究探討的是雜誌出版之經營模式，故以擇定目前市場上具有市場佔有率之主力雜誌品項為主，因此僅限定於市場主力型的消費性雜誌作為探討對象，非營利組織及政府相關組織所從事的雜誌出版，通常非以營利為目的，主要作為政令宣導、教育、文化推廣等用途，不能以商業行為視之，因此並未列入研究對象。

就研究時間而言：本研究由於採取最適用於長期預測的情境分析法，一般至少在五至八年以上，當規劃時間長，使用情境預測法以宏觀的眼光勾勒未來的可能狀況是非常合理的，因此具有觀察時間之限制，目前設定為未來的五至十年。

1.3.2 研究限制

關於現有的經營模式建構方面，諮詢了數位雜誌產業界的專家意見，以其在雜誌業界多年的經驗勾勒出目前台灣消費性雜誌現有的經營模式，但其實雜誌出版市場上的經營模式並不僅限於此七種，本研究僅取其具有獲利績效之經營模式作深入探討與分析。

研究的時間限定方面，以未來十年的時間區段為研究年限，這是因為預期產業會產生劇烈變化，故而訂定此十年的參考時間點，以免時間太長太模糊，但是

十年的觀察期並非絕對值，或許可將時間點與視野拉長來看。

此外，本研究雖為未來性的趨勢預測，但是新的經營模式的預測是以目前能設想到的為限，因此可能在研究過程當中，尚有未設想到的觀點。

1.4 研究流程

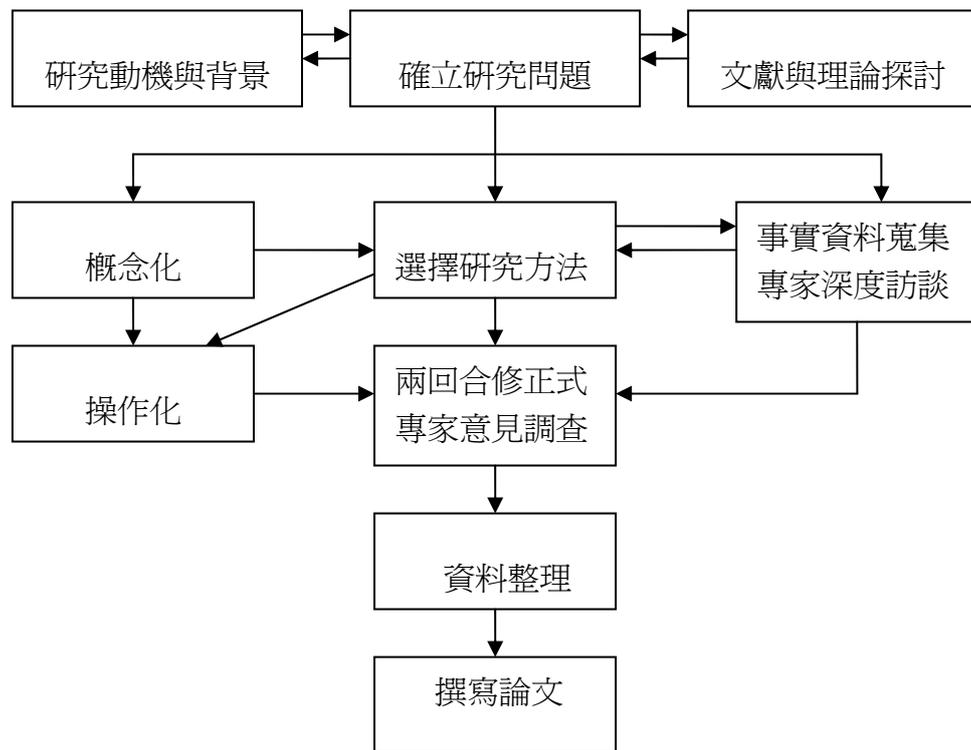


圖 1.1：研究流程圖

資料來源：本研究整理

本研究流程為有了研究動機之後，經由文獻與理論相關探討而確立研究問題，為了探究目前台灣消費性雜誌達到獲利績效的經營模式合宜性為何？以及預測未來可能出現的經營模式有哪些？進而選擇適切的研究方法，透過事實資料蒐集與專家深度訪談，操作上並以兩回合修正式德菲法得到專家學者們的專業意見調查後，作出資料統整與分析，最後完成論文撰寫。

1.5 論文結構與章節安排

論文第二章除了產業研究、經營模式、7M 架構的基礎理論之外，亦針對在巨變產業環境之下，經營模式面對產銷連結、資源整合、市場競爭策略之重構層面，並依據管理學術之文獻，歸納整理出條理與提出研究架構。第三章，研究設計與執行，說明研究設計之條理與執行之過程，以呈現研究者基於何種考量，以情境分析法(scenario analysis)為研究方法之主體，並借重專家群之綜合判斷能力，而在操作上則採用修正式德菲法(modified Delphi method)，來進行專家意見調查與預測。第四章，資料統整與分析，說明兩回合之修正式專家意見判斷法之問卷回收統計結果與分析與專家訪談的意見整理，以及研究發現與討論。第五章，結論與建議，提出研究結論，預測未來雜誌出版產業之形貌，與研究過程所發現問題之檢討，並提出對後續研究以及實務應用上之建議。

第二章 研究問題背景、文獻回顧及研究架構之提出

本章主要為產生合用的研究架構，因此先從產業基本結構與特性以及產業環境之變動說明，所要探討者為台灣消費性雜誌的市場現況與產業環境變動之關連性，進而於研究的知識基礎整理方面，以經營模式之相關理論為基礎，結合產業分析、產業發展預測、7M 架構理論之文獻回顧，探究出版新典範與雜誌出版之新情勢，並於最後提出研究架構，以呈現解析及討論架構之推演條理與關連性。

2.1 台灣消費性雜誌產業基本結構與特性

本節主要呈現台灣消費性雜誌的基本結構、經營特性與近年產業環境之變動情形。

2.1.1 台灣消費性雜誌市場產值及其變遷

台灣整個雜誌的市場總營業額在民國七十五年初估為三十億至三十三億新台幣，民國七十九年初估為六十億新台幣，此期間的雜誌發行與廣告收入皆加倍成長，而整個雜誌產業再生產過程中產生較大轉變為國際中文版的大量引進台灣，廣告收益對雜誌生存至為重要，雜誌經營之跨媒體與集團化。推估 2004 年整個台灣雜誌產值包含發行和廣告收入大約為 211.13 億元新台幣，2004 年發行產值為 128 億元，廣告產值為 83.13 億元，其中三分之一來自廣告，三分之二則來自發行。

根據財政部統計資料，近八年來台灣雜誌出版產業的營收一直呈現穩定的成長(可參閱圖 2.1)，2004 年受整體經濟環境改善影響，營收成長率一度高達 14.6%，使台灣雜誌出版業營收超過新台幣二百二十億元水準。預期未來五年台灣經濟走勢不變的情況下，整體雜誌出版事業除發行市場能平穩發展外，廣告收入也有機會因為工商產品、流行商品及美粧美容產品等產業發展的帶動，而進一步成長。

單位：新台幣百萬元

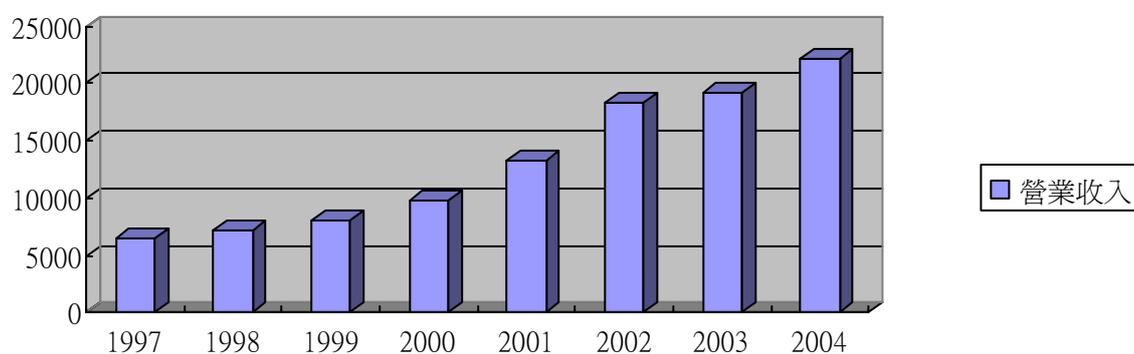


圖 2.1：雜誌出版業銷售金額

資料來源：財政部統計月報

2004 年台灣總廣告量為新台幣 867.48 億元，較之 2003 年的新台幣 788.4 億元，成長了 10.3%，其中雜誌廣告的投資總額為新台幣八十三億一千三百多萬元，較之 2003 年的七十五億五千七百萬元，成長約百分之十，在廣告投資的媒體結構來看，2004 年雜誌所佔的市場比例為 9.6%。

五大主流媒體中，以 2006 年為例，露出笑臉的僅有廣播與網路媒體，廣播廣告量達台幣三十三億元，較之 2005 年的成長率為 11.44%，其他諸如電視、報紙、雜誌等均有百分之五至百分之八不等之衰退情況，雜誌媒體 2006 廣告量為台幣 79.58 億元，較之 2005 年的 86.7 億元，滑落了 8.21%。(請見表 2.1)

表 2.1：2006 台灣五大媒體廣告量統計

單位：NT\$億元

媒體別		2006 廣告量	2005 廣告量	成長率(%)
電	無線	79.49	83.69	-5.02
	有線	176.21	187.46	-6.00
視	製作費	22.80	24.00	-5.00
報紙		144.51	157.08	-8.00

雜誌	79.58	86.70	-8.21
廣播	33.00	29.66	11.44
網路廣告	35.80	29.40	21.77

資料來源：動腦雜誌 370 期，P47

2.1.2 台灣雜誌出版家數變遷情形

從民國 76 年解嚴、報禁解除之後，國內雜誌家數由民國 74 年的 2,869 家至解嚴後三年(民國 79 年)的 4,138 家，台灣雜誌家數成長了大約五成。而從 1993 年起的 10 年間，登記出版的雜誌家數由 4,762 家至 2005 年的 4,825 家，雜誌家數增長有極大變化。在歷經 1999 年的 921 大地震與 2000 年美國 911 恐怖攻擊事件之後，台灣的經濟呈現負成長，受到大環境經濟不景氣之影響，國內雜誌產業的整體業績也呈現停滯，2001 年登記出版的雜誌家數為 7,236 家，但到了 2002 年則剩下 3,909 家，至 2005 年則回升至 4,825 家，可參閱圖 2.2。

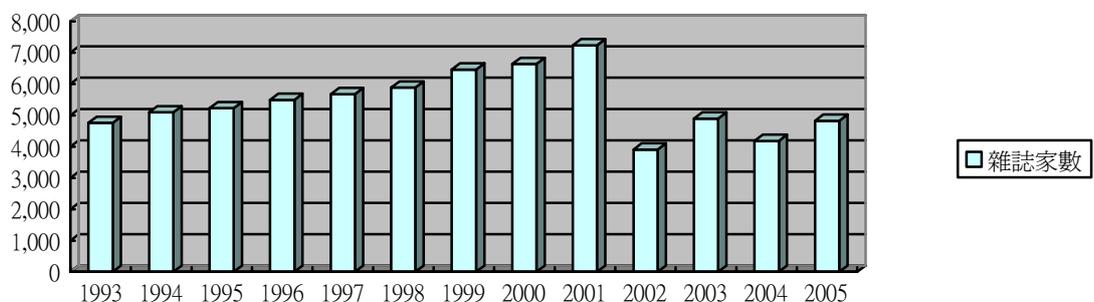


圖 2.2：1993~2005 年台灣雜誌出版家數統計圖

資料來源：行政院新聞局 2006 出版年鑑

2.1.3 目前消費性雜誌的主力廠商狀態

如就 2006 年前三季各類型的雜誌媒體廣告量分析，以及前二十名的雜誌媒體廣告量排行分析，應該可以概略看出目前台灣消費性雜誌的主力市場分佈情形。如以目前台灣主力消費性雜誌類型的前三強來說，分別是綜合雜誌、女性流行時

尚雜誌與商業行銷管理雜誌等，而其中如以 2006 年前三季之廣告量來分析，可發現綜合週刊類以《壹週刊》獨占鰲頭，佔了同類型雜誌的 39.82%的市場占有率，《商業週刊》則在商業行銷管理雜誌類以高達 46.98%的市占率領先群雄；至於女性流行時尚類的雜誌則形成群雄割據的局面，包括《ELLE》在內的七家女性時尚雜誌的市佔率差距均不大，且分布的極為平均。請詳見下列表 2.2。

表 2.2：台灣主力消費性雜誌廣告量之市佔率

單位：NT\$千元

雜誌類型	雜誌名稱	2006Q1-Q3 廣告量	同類型雜誌之 市場佔有率
綜合雜誌 總廣告量：1,449,809	壹週刊(影藝+政治)	577,256	39.82%
	時報週刊(影藝+政治)	285,301	19.68%
女性流行時尚 總廣告量：1,374,882	ELLE	154,181	11.21%
	美麗佳人	151,809	11.04%
	VOGUE	103,213	7.51%
	儂儂	101,228	7.36%
	BAZAAR	100,651	7.32%
	柯夢波丹	89,422	6.50%
	薇薇	88,644	6.44%
商業行銷管理 總廣告量：737,958	商業周刊	346,665	46.98%
	天下	159,250	21.58%
	遠見	77,688	10.53%

資料來源：本研究整理

由下列之表 2.3 可以發現 2006 前三季廣告量最高的前三名雜誌類型與 2005 年相同，依序同樣為綜合雜誌、女性流行時尚雜誌、商業行銷管理雜誌，為目前台灣雜誌產業的主力雜誌類型。而其中成長最為快速前三名的雜誌類型為通訊類雜

誌(64.05%)，由於新增監播雜誌的緣故，因此成長達六成以上為最多，其次為建築/裝潢雜誌(40.11%)，由於 2006 年以來建築業持續蓬勃發展有關，而第三名的男性流行時尚雜誌(24.34%)，因為近來市場上陸續出現多款男性美妝保養產品，男性雜誌廣告量投資亦隨之攀升。

這些主力消費性雜誌在價格方面則有幾個範圍，即一百元以下、一百~一百五十元、一百五十~兩百元、兩百元以上。一般來說，一百元通常為雜誌銷售量達五萬本以上的價格，也以周刊居多；一百~一百五十元為正常價，在銷售量方面就比較持平穩定，而兩百元以上就算是高價的學術性刊物，以分眾居多。

表 2.3：2006 年前三季各類型的雜誌媒體廣告量分析

單位：NT\$千元

2006 Q1-Q3 排名	雜誌類型	同期 成長率	2006Q1-Q3 廣告量	2005Q1-Q3 廣告量	2005 Q1-Q3 排名
1	綜合雜誌	-8.55%	1,449,809	1,585,344	1
2	女性流行時尚雜誌	-0.67%	1,374,882	1,384,116	2
3	商業行銷管理雜誌	-8.21%	737,958	803,983	3
4	電腦資訊雜誌	-21.75%	491,534	628,190	4
5	育嬰雜誌	9.34%	269,423	246,409	7
6	休閒/娛樂雜誌	-17.64%	264,308	320,906	5
7	汽機車雜誌	-12.66%	233,557	267,420	6
8	財經雜誌	-3.51%	177,889	184,351	8
9	男性流行時尚雜誌	24.34%	173,058	139,179	10
10	建築/裝潢雜誌	40.11%	145,159	103,604	12
11	旅遊/運動雜誌	-12.31%	130,228	148,504	9
12	家庭/保健雜誌	-6.17%	129,487	137,994	11
13	遊戲資訊雜誌	-42.69%	47,904	83,582	13
14	通訊雜誌	64.05%	32,543	19,838	16
15	語文雜誌	-15.55%	21,884	25,912	14
16	文摘雜誌	-0.62%	21,395	21,528	15
17	專業雜誌	-17.98%	11,671	14,229	17
18	其他雜誌	-41.34%	5,987	10,205	18
總計		62.20%	1,833,563	1,910,611	

資料來源：潤利有效廣告量

2.1.4 雜誌產銷與成本、營收結構之特性

2.1.4.1 雜誌產銷結構分析

台灣雜誌出版的產銷流程，不外乎內容產製、出版發行、銷售通路及物流等。在內容產製端，大部分均由雜誌出版公司編制內的編輯人員，以第一手採訪的圖文資料為優先，其次則為與自由撰稿工作者或是供稿公司的邀稿合作，至於版權翻譯稿源的比例則較低。此外，廣編稿在雜誌內容所占的版面比例有愈來愈多的趨勢，加上來自廣告代理商或是自營客戶的廣告版面，每家雜誌自訂的廣告頁數所占全本雜誌總頁數的比例，一般約為 25%~40%不等。同時透過美編的版面設計與編排之後，即可進入印刷製作流程，一般九成以上的雜誌出版公司並未自行經營印刷廠業務，通常是委由下游之製版廠、印刷廠與裝訂廠完成後製作業，經過物流公司進入市場上發行銷售。

就雜誌出版的銷售通路而言，大致可分為經銷體系的總經銷、經銷商、中盤商、代理商，實體書店、網路書店、便利超商、直銷、郵購與其他通路等等；但是傳統書店及便利超商仍是目前雜誌最主要的零售通路，其中有 81.8%的雜誌出版業者利用自營通路銷售雜誌，47.1%的雜誌出版業者利用代銷通路銷售雜誌(2005 台灣雜誌出版產業調查研究報告)。

2.1.4.2 雜誌成本結構分析

雜誌業者於營業成本支出項目當中，以薪資支出所占比例最高，占 42.6%；其次為印刷、裝訂、紙張的支出，所占比例為 38.4%，其他支出則為 19%，其中薪資支出部分又以編輯部為最多人力，占了 45.2%；至於行銷費用支出方面，2004 年度行銷費用以兩百萬元以下居多，占了 72.7%，而 2005 年的行銷預算大致與 2004 年度相仿。整體而言，雜誌業者的平均行銷費用約為 111.1 萬元，占總營業支出的 3.7%(2005 台灣雜誌出版產業調查研究報告)。

由此可見，台灣雜誌出版如以編輯、印刷、發行等三大製作流程來分析其成

本結構，在內容產製編輯方面應該是占了最高比例，因為除了編輯人員的薪資成本之外，爲了要產出一本具有高質感與水準的雜誌，圖片品質的控管亦相當重要，因此圖片版權取得的成本亦需加入考量。

2.1.4.3 雜誌營收結構分析

雜誌產業主要的業務範圍即在於雜誌出版，各類型雜誌依其讀者屬性與定位之不同，而有分眾市場區塊的經營。國內雜誌出版業由於雜誌屬性差異因素，直接影響到雜誌營收來源配置，其中純文學類的雜誌主要營收來源大致上仰賴於雜誌販售，而婦女、時尚流行與商業財經類雜誌，廣告營收來源則占較高比例；此外不同營業規模之雜誌出版業者，營收來源比例亦有所不同，營業收入愈低者欲仰賴雜誌販售，營業收入愈高者則廣告收入比例較高，可詳見表 2.4。(2005 台灣雜誌出版產業調查研究報告)。

但雜誌產業主要的營收項目，則不脫離下列數種收入來源：

1. 發行收入：除了零售讀者外，尚包括有長期訂閱戶。
2. 廣告收入：廣告客戶與廣告代理商。
3. 活動/行銷收入：不定期舉辦講座或是爲客戶量身製作的相關活動。
4. 代編收入：爲一些知名企業代編其會員刊物之編輯企劃製作，有時會同步包括廣告業務之招攬收入。
5. 專書出版收入：集結雜誌內容以出版專書或是專刊形式的銷售收入。
6. 網路行銷收入：自家網站或是代客戶發行電子報行銷的廣告收入。

表 2.4：各類型雜誌業者營業收入來源平均比例

營業收入	販售 雜誌收入	廣告收入	販售圖書 報紙收入	其他 營業收入
未滿 200 萬元	63.9%	24.5%	5.0%	6.7%
200 萬以上未滿 1,000 萬元	50.8%	38.5%	7.4%	3.3%
1,000 萬以上未滿 6,000 萬元	37.9%	37.0%	20.8%	4.2%

6,000 萬以上未滿 1 億元	33.5%	42.0%	17.5%	6.9%
1 億元及以上	39.6%	39.2%	17.0%	4.1%
總計	42.2%	37.0%	16.3%	4.6%

資料來源：行政院新聞局，2005 台灣雜誌出版產業調查研究報告，P70

2.1.5 台灣消費性雜誌與產業環境之變動

近年來由於社會經濟條件的改變連結新科技的應用，產生結構性的變遷，以致消費性雜誌產業的經營面臨環境因素有利、不利層面的影響，其中，多有對雜誌經營所產生負面作用者。依據 SWOT 分析的條理，環境的變動對企業可能帶來機會，也將帶來威脅，而企業既有自己的長處，也會有自己的弱點。只有經常檢視其中的情況，才能調整企業的行動，有效實現目標並因應問題。

同時回顧過往台灣雜誌產業環境之變動，我們可以出版法廢止前後為一觀察的時間點，於出版法未廢止前，依據出版法第九條規定：「新聞紙或雜誌之發行，應由發行人於首次發行之前，填具登記申請書報，經該管轄市政府或該管轄縣(市)政府轉報省政府，核予規定相符者，准予發行，並轉請行政院新聞局發給登記證。」另外同法第十二條規定：「新聞紙或雜誌廢止發行者，原發行人應按照登記時之程序，聲請註銷登記。…」事故，在有出版法管制的時代，報紙或雜誌發行，必須先向政府部門申請，經核准後才能發行；相同的，若新聞或雜誌的停止發行時，亦需向主管機關申請註銷登記。

因此自 1999 年出版法廢止之後，形成國際雜誌集團大舉進入台灣市場加入競爭局面，連帶影響台灣雜誌出版走向集團化的趨勢，目前發行超過兩本以上雜誌的公司達三十家。同時目前市場上仍在發行的雜誌有百分之三十均是 1990 年之後才發行的刊物，而專刊與代編刊物也漸成重要的收益。

而如今的台灣消費性雜誌大部分是以月刊為主流，有大眾和分眾兩種讀者群。一般來說，以廣告為主要收入來源的刊物，發行量通常是以一萬本作為平衡起點，以零售或是長期訂閱的讀者為主要收入來源的刊物，發行量的基準則須為

兩萬本起跳。基本上發行量達兩萬至四萬本大致上可獲利，不過要看工作團隊的規模；四萬～八萬本就已經是一個很穩定的獲利規模，至於十萬本以上在台灣可能只有二十家以內，這是目前經過近十餘年來的產業環境變動所形成的台灣消費性雜誌市場概況。為具體呈現其概要之內容，簡略區分為經濟社會環境、產業競爭環境、市場需求環境、技術趨勢環境來說明。

2.1.5.1 四種環境層面的衝擊

在經濟社會環境方面，台灣近年來失業率上升且整體經濟不景氣，政治局勢亦不穩定，不僅使得一般民眾收入縮減，同時也造成高科技甚或傳統產業外移的現象。此外，在社會閱讀風氣方面，從雜誌與圖書市場的退書率逐年上升，應可研判出端倪。

在產業競爭環境方面，在基本態勢上產業內競爭劇烈，台灣地區的傳播媒體市場，可以稱得上是全球最競爭的市場之一，在小小的三萬六千平方公里、兩千三百萬人口市場中，有一百多個電視頻道、三百多家報紙、一百多家廣播電台、五千九百種雜誌，還有各種戶外廣告、店頭廣告，直效行銷廣告、網路廣告，當讀者在看報紙時，多半不會同時看雜誌；專注於收聽廣播時，絕大多數不會看電視；看電視的時間增加時，可能就會壓縮接觸其他媒體的時間，各媒體的目標市場通常明顯而衝突(俞國定，2002)。

延續以上基本態勢，在個別影響因素方面，可以想見除了雜誌產業在同業之間的激烈競爭之外，其他跨媒體的競爭壓力亦不小，以 2006 台灣五大媒體廣告量統計數據來看，目前廣播與網際網路的廣告量是成長的，但是電視、報紙與雜誌等媒體則均是下滑的局面，顯見雜誌媒體亦受到新興的網路媒體的衝擊。此外，雖然每年有不少雜誌停刊，但亦有更多的新雜誌投入市場，這些潛在的競爭者也對現存的雜誌出版業者產生威脅。

在市場供需環境方面，2007 年 5 月於北京舉行的第三十六屆世界期刊大會，即有不少來自全球的業界專家指出，隨著廣告支出轉移至網際網路與行動媒體，

雜誌出版業者更應隨著環境的變化而改變其經營模式，以免走向衰敗之路。由此可顯現出廣告商對於刊登雜誌媒體的廣告效益覺得不若以往。同時，網路上提供無遠弗屆的即時資訊，對於以提供最新資訊與企畫內容的雜誌出版來說，自然受到銷售狀況下滑的影響。

在技術趨勢環境方面，因為高科技的發展，新興的數位化電視、3G 手機…等，均有可能稀釋消費者閱讀紙本雜誌的時間與注意力。

2.1.5.2 消費性雜誌產業特性與操作條件之影響

針對雜誌出版產業內部能力操作條件的歸納，主要是以企業經營之五管：生產、銷售、人力、研發及財務等五個層面，所共同勾勒出目前台灣消費性雜誌所可能面臨的資源及能力條件因素之影響。

消費性雜誌產業特性與操作條件形成之限制包括：需要全方位的行銷業務人員，以前雜誌的廣告部人員，只要勤跑、專業就夠了，現在幾乎要兼具創造力、企劃力與執行力，才能從客戶的手上搶到更多的廣告費。除了處理廣告稿、撰寫廣編稿與置入式報導、發想廣告特殊製作，還要會企劃活動、構思集團雜誌的廣告聯賣。不過，雜誌專業人才方面，不論是文編或是美編也形成專業資深的編輯與設計人員自行成立工作室的趨勢，而不願從事朝九晚五的上班族工作，形成資深的人力短缺。

從上述所列四種外部環境層面的衝擊，以及產業特性與操作條件之影響，我們可以推論：雜誌經營面臨重大變局，不僅產製、銷售變數增加，需要重新連結整合，甚至於原來經營有效的模式都有可能需要重構。造成這些結構性轉變的，除了因為政經局勢不穩與景氣不佳，所造成的雜誌購買意願降低外，最主要的原因在於網際網路的普及化。台灣目前上網人口數達到 1,500 萬人，近年來網路的使用已經逐漸超越雜誌閱讀率，進而成為讀者獲得資訊的重要來源，也逐漸改變了雜誌的出版型態。網路無遠弗屆而且所費低廉的資訊取得，不僅直接衝擊到休閒娛樂類雜誌的生存空間，形成廣告量下滑、發行量降低的窘境，使得愈來愈多的

平面雜誌完全拋棄紙本，試圖轉向數位化出版。但是，在網路廣告營收尙未能凌駕紙本時，如何產製一個讓讀者與廣告主願意接觸的電子雜誌才是根本的關鍵問題。這樣的轉變可能很深刻，也很巨大。

2.2 產業研究理論及文獻之回顧

所謂產業(industry)是相互關連的特定產品或服務為中心，由特定有關連的廠商連結所形成的系統。Kotler(1976)提出產業是由一群提供類似且可以互相代的產品化服務之公司所組成的；Shepherd(1979)則認為產業就是市場的論述，一個產業就會形成一個市場的結構，即供需雙方在從事買賣交易某種產品之行爲的團體；Pearce & Robinson(2000)對於產業的界定，即在於確認產業界線以協助決策者決定企業真正的競爭市場所在。綜合歸納學者群對於產業的定義，為產業如價值鏈串連構成的上下游系統，在此系統連結過程中不斷的進行交易與合作，產品服務的產出亦要連結消費者的需要，彼此形成供需關係與市場連結，所以是以系統性的連結與市場的構成，是依此兩個核心來看產業的意涵。

因此本章節以產業研究為理論基礎，除了靜態性的探討產業分析的相關理論，瞭解及歸納各學者論著，針對產業研究所採取的產業結構解析與特性掌握的途徑之外，對於動態性的競爭態勢與產業動態的解析架構亦提出說明與整理；此外，並從時間構面來看變遷，探討產業演化發展的層面，以及未來產業發展預測之概念基礎與可用之預測方法。而產業研究或是產業分析長久以來始終是廣受關注的領域，提出的理論性架構及分析方法具有非常豐富的知識含量，考量本研究問題之構成及整個產業研究的知識及方法體系，共有四種解析的角度，依序加以陳述，以之作為本研究的知識及方法之基礎。

2.2.1 針對產業結構進行分析以掌握其特性者

產業結構是指一個經濟體系中各產業以及每個產業內部的構成，產業結構說明一個經濟體系是由哪些產業組成，每個產業又由哪些行業組成，以及它們之間

的關係。產業結構包括產銷結構、資源條件、核心技術、競爭狀況、產業與其他產業及社會性之關連情形等，而結構特性及科技技術或其他條件也會影響特性之決定及改變，顯示產業結構會影響廠商的行為，從而決定整體產業的獲利程度。因此必須針對產業結構進行分析進而達到特性之掌握，如此一來，除了可瞭解此一產業與其他產業之區隔、差異及關連性之外，也是理解後續各種分析重點之內涵及其他動態性、發展性的狀態及可能的基礎。

可是關於產業結構與特性的掌握，一般較少學者直接作此部分的分析，而針對產業結構進行分析，卻是所有產業分析的基本與必要部分，其中有部分學者針對產業結構提出了構面分析，包括有 Scherer F. M. & Ross D.(1990)提出之 S-C-P(structure-conduct-performance)產業組織架構理論，強調特定產業或市場的績效會受到該市場之銷售廠商與購買者行為的影響，旨在探討如何透過市場組織機能，使生產活動能滿足社會對產品與勞務之需要、市場組織之差異與不完全性又如何影響生產者滿足社會需要之程度；Porter(1990)提出的鑽石理論強調產業的優勢在於基本條件的相互影響，藉由相互依賴的生產因素、需求條件、企業策略、結構與同業競爭、相關與支援產業等四大關鍵要素，加上政府角色與機會組成，可以評估產業環境的變化與改變的效果；Porter(1985)所提出的價值鏈分析，亦對產銷結構之間的關連與如何為顧客創造價值，以及如何為公司與股東創造更高的利潤提出分析。

其他包括 Hofer and Schendle(1978)分析產業垂直整合程度、技術改變程度、經濟規模與學習曲線、產業內競爭程度…等構面；Glueck(1980)提出實際及潛在的產業規模分析、配銷體系分析、成本結構分析…等構面分析；Aaker(1984)提出原料的可獲性、零件與勞力的成本、資金的成本、替代品取代產品之可能性分析等等，均為進行產業結構與特性的相關處理。

2.2.2 針對競爭態勢與產業動態進行分析者

不同類別的產業受到的環境影響程度皆有所不同，而環境的不確定性亦增加

了企業面對環境的複雜性，尤其今日的產業環境是處於動態而不確定的狀態下，因此對於經營者而言，亦容易影響其相關之資源與能力決策，因此更應該密切觀察產業競爭態勢之變化與整體產業之動向。Aaker(1984)也強調企業所面對的是一個瞬息萬變的動態產業環境，必須密切觀察環境變化及整個產業動向。

競爭態勢是指市場上各廠商所占市場的份額情況，市場上各廠商佔有的市場份額越均勻，表示競爭階段越低，市場尚處於自由競爭的階段；而如果市場上幾家大廠商瓜分了大部分市場份額，就表明競爭已經進入了寡頭競爭的階段。目前針對競爭態勢與產業動態進行分析的專家學者最多，約有七成的學術論著以此為探究與分析之重點，但是產業分析的變數也最多。著名的學術論述者包括有 S-C-P 理論，將市場結構—市場行為—經營績效環環相扣的分析架構，以及 Porter(1980)的五力分析模型，認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便將產業結構分成五種作用力，用來了解產業結構與競爭的因素並建構整體的競爭策略，此五種競爭力分別為潛在進入者的威脅、替代品的威脅、客戶議價力量、供應商議價力量、產業內的競爭。

其他尚包括以次產業為主體的SWOT分析模型、鑽石模型等。經濟學者 Andrews 在其經濟性策略發展模式中提出，產業的策略就是要分析產業內部能力，包含優勢和弱勢，及外部環境的機會與威脅；透過此四大構面的分析以了解企業的營運機會，避開主要威脅的壓力，善用企業資源，發揮自我的優勢及彌補弱勢，運用 SWOT 於產業競爭態勢上，再依此選擇產品的特性和市場行銷策略，爭取最佳的利基。這些分析的層面亦包括環境、政策、組織及其網路(產銷連結、組織或產業的行動及其可能的後果等)以呈現系統的連結和動態的情況，以供作研判情勢、決策的參考，及對於產業發展問題的診斷性解釋。

2.2.3 產業演化觀點之分析

產業演化是透過物競天擇的過程，演化出自然的競爭性市場結構，產業結構會影響企業行為，企業行為透過企業策略的調整，會再重新塑造產業遊戲規則，

以實現企業成長目標，而逐步形成一個產業的演化，同時只要政府不過度干預，容許自由競爭，幾乎所有成熟市場都會創造一致性的結構。

Sheth & Sisodia(2002)則提出產業演化包含了產業標準的形成、產業共用營運設施、政府干預、產業整合刺激淘汰等四大層面，同時指出環境變遷加上經營績效，將促使廠商淘汰、產能整合為三強鼎立的大三原則。

因此產業演化可說是產業預測的基礎架構之一，不論於基本結構、產業特性甚至是產業動態等，均有時間構面的演變，並呈現於產品、技術、組織及產業等各方面。例如不斷的擴張規模、購併，或是運用專業力量來建立產業力量以形成其影響力，維持市場競爭之動能以強化營運效率來提升競爭力，突破技術以使得績效領先，以及產生產業群聚現象等。

其中產業生命週期理論是預測產業演變軌跡之常用概念，其基本假設為產業均會經歷導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等五個階段，象徵整個產業演化的過程，並從時間面來看產業的變遷，亦是分析產業發展各時期競爭力之影響，因此採用生命週期模型分析各種產業環境與產業發展之各不同階段。

此外，根據 Porter 對促使產業演化之因素分析，說明「產業長期成長率的變化」是導致產業結構變化的主要力量，其該變化則是由於人口統計因素變動所衍生對需求的影響、消費需求型態、替代品相對地位變化、互補品相對地位變化、消費市場滲透與產品創新等因素所造成。

但以上理論基礎尚有其不足之處，無法預測何時會有結構性、關鍵性的轉變，來修正架構，如多次性、循環性的生命週期論。例如 Harold 等人(1999)進一步所指出，產業的發展一直籠罩在推出創新而改善的產品，且步調更快成本更低的壓力之下，因此在技術升級商業化的程序中，必須具有在產業中技術變革的進展，辨識技術變革的價值以及吸收新的變化快速拓展潛能至市場的能力。同時是以一種系統動態的模式，用以檢視短程動態瞬間對於生產事業長程、整體的技術走向的衝擊性，並用以規劃改善商業化的程序，所不斷進入的一個產業生命循環週期，使得決策者與產業領袖可以獲得一個較佳的立足點，能有效地對產業研發投資，

知識性的資源及技術的變革，發揮決策的影響力。

同時，在激烈競爭的環境中，產業的發展與優勢取決於競爭力，因此如何維持競爭優勢成爲產業向上繼續發展的重要關鍵因素，我們可從包括產業發展支援要素、產業群聚情形、技術發展狀況等，找出雜誌產業演化的競爭優勢以及價值網絡。Hafstrand 則指出 Porter 的價值鏈說明了一間企業之價值創造，如同一個持續從主要活動，亦即逐漸地由原始物料轉移至最終產品的價值鏈。同時於其價值鏈的架構當中，一些主要活動雖然可聯合到雜誌製作並迅速地被說明與分析，例如進貨運籌可視爲圖文內容編輯爲特殊的版面設計，生產製造可視爲印刷流程的運作，出貨運籌爲雜誌銷售管道，市場行銷則爲直接對讀者、廣告主、發行通路以及中間商等銷售活動。

但是，因爲不同的因素，價值鏈的架構較無法抓住雜誌出版公司的核心價值創造，因此，Hafstrand 另行提出了雜誌出版公司的價值網絡（Value Network），並將雜誌出版視爲提供讀者群、廣告主與內容市場三者之間的傳達技術的網絡服務一環，雜誌出版儼然已成爲讀者群、廣告主與提供內容市場各種不同角色等在創意、影響力及資訊提供的交換平台。此外，雜誌出版產業同時也需要與快速的網路打交道，以考量機會點與威脅點，爲求生存與興盛，改變產業演化結構與競爭情況，雜誌出版公司清楚地需要多變化的競爭策略，以維持競爭優勢。可參考下列圖 2.3。

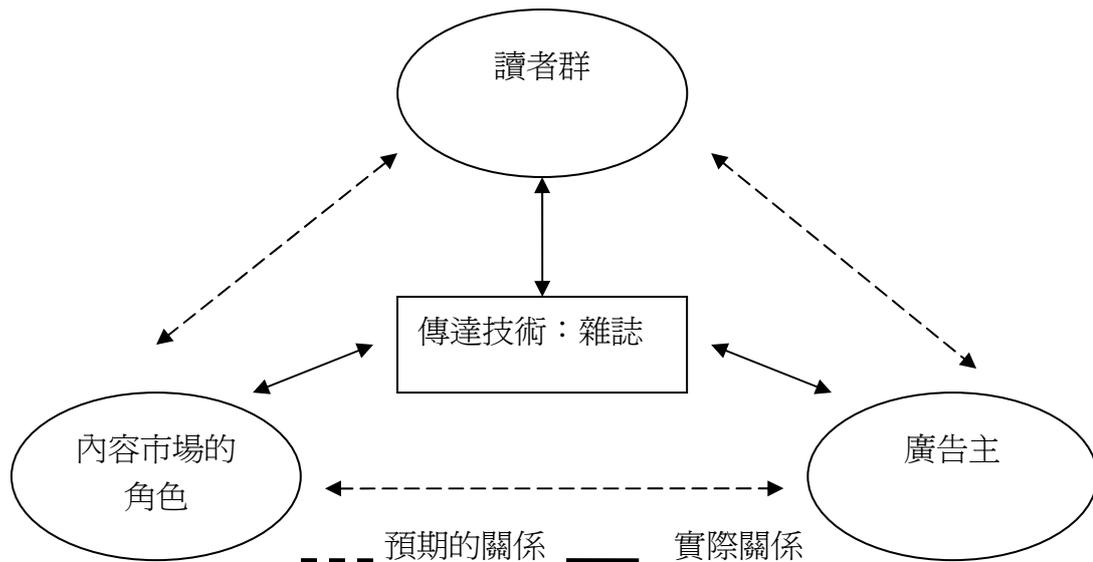


圖 2.3：雜誌出版公司的價值網路

資料來源：Hafstrand H., Competitive Advantage in the magazine publishing business, P296

因此，在瞬息萬變的產業環境中，企業如何靈活應變，掌握策略機會，建立競爭優勢，已是目前企業重要的生存思維。在理論的研究上，新制度理論學派強調企業的合理性之取得決定了企業可採行之策略；而產業組織學派則仍認為是產業結構本身影響了企業的競爭行為；演化理論學派則提出了企業行為與環境制度共同演化了企業行為，進而形成了產業的競爭結構。

2.2.4 產業發展預測之概念與方法

除了解析產業現況之外，任何一個政府或是企業皆須從事預測，對其周遭的未來景況進行探究，以免於內外環境發生巨變時，組織體系若尚未進行預測並預作準備，將會影響正確的判斷力及容易做出錯誤的決策。因此本節乃針對未來產業發展之預測方面，探討其概念、內容以及未來可能的產業預測方法。

所謂產業技術預測顧名思義，是對某特定技術的未來發展進行預測，可能是預測特定技術幾個主要功能參數未來的發展，也可能是預測某特定技術何時可以成熟而正式商品化，也可能是預測某特定技術未來應用的變化，除此之外，技術預測也被用來預測未來何時會出現新的技術以滿足當時的需求等。也因此技術預

測目的不是求精確的事實，而是希望瞭解未來可能發展的方向，以便及早因應，企業可以藉以修改與調整研發策略。目前所知且常用的產業技術預測方法約有二十種左右，必須根據決策者所需要的資訊、擁有的預測資源作綜合判斷及折衷後，選擇最合適的預測方法，例如決策者如果希望有長期的預測結果(如十年以上)，那麼德菲法或情境分析法較為適合；如果決策者僅需要短期預測(如二至三年)，若能收集到準確性高的歷史資料，則數理的趨勢分析法會是理想的方法。

雖然方法各異，但若以目的來區分，可以歸納為從現在狀況預測未來的趨勢法(exploratory approach)，以及先設定在未來某個時點達成某個目標後，然後推演技術可能演進的規範法(normative approach)。不過想要瞭解技術未來可能的發展，大多是採用趨勢法來進行，也就是先瞭解現狀，然後利用種種預測方法去預測未來的發展。(吳顯東，2006)

同時我們可以將對事件相關知識的瞭解深度以及對背景環境描述的整體廣泛程度分列於橫軸與縱軸，將整體分析法當中包括：情境分析法、專家判斷法、類比方法、趨勢外插法、經濟計量系統動態…等各種預測方法依據其精確程度來定位，可見圖 2.4：各種預測方法之定位。

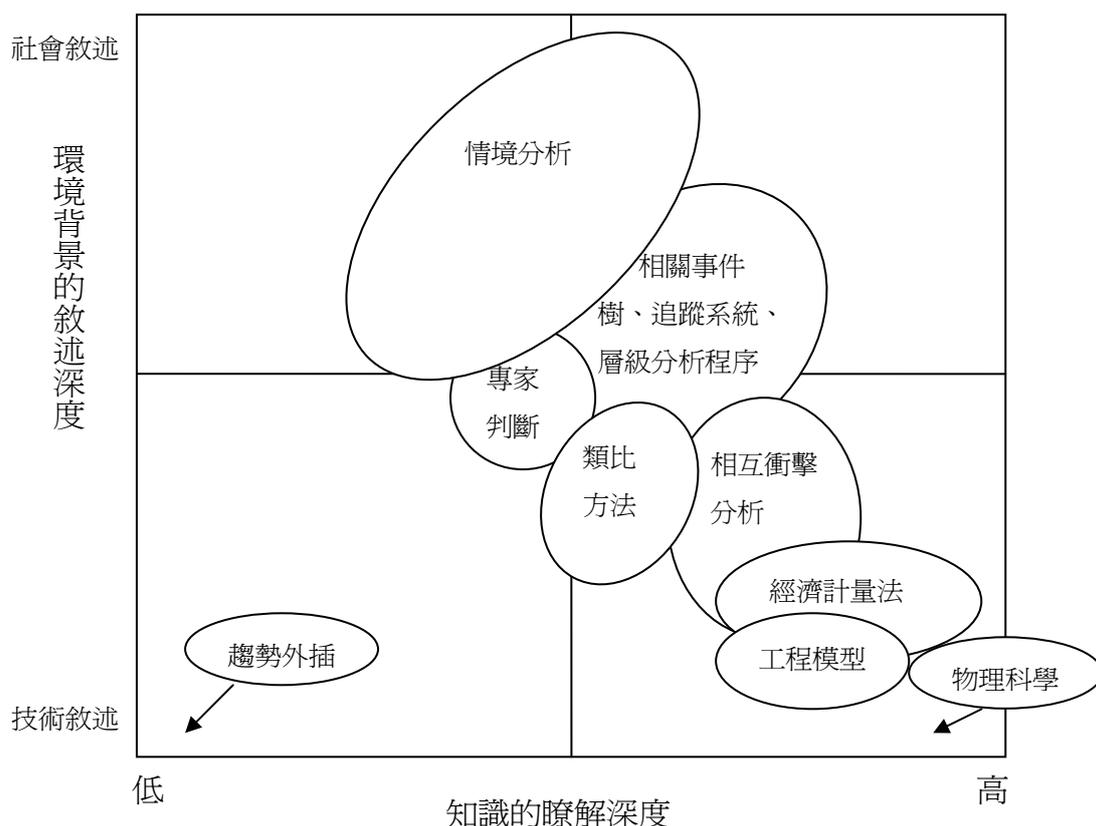


圖 2.4：各種預測方法之定位

資料來源：余序江等人(2004)，科技管理導論，台北：五南出版，P93。

由上圖 2.3 我們可以發現趨勢外插法的瞭解深度最低，可說是一種精而不深廣的預測方法，專家判斷、類比方法則次之；反之，情境分析法雖喪失若干深度，但仍保有高度廣度，結果雖較為模糊但卻不失準確的預測結果。理論上，精度、深度、廣度若能面面俱到，實為一最理想的預測方法，但若三者不可兼得，如應用於科技預測上，則廣度應優先於深度，最後才是精度。(余序江等人，2004)

2.2.4.1 適用雜誌產業的技術預測方法

雜誌基本上屬於分眾媒體，它比大眾媒體需要更大的市場，才能發展出適當的經營規模。台灣本地的雜誌市場總合，僅相當於一個大型都會區，對任何單一雜誌來說，規模均嫌不足，這是台灣雜誌產業發展的最大限制。同時台灣雜誌產業早期由於缺乏成功典範，導致人才與資金投入不足，直至近二十年，才有適度的發展，如今已處於「中度開發」的狀態。(金惟純，2004)

因此，適用於雜誌產業的技術預測方法，以現有經營模式來說，利用過去的歷史資料分析並發展出的模式，然後運用這個模式來預測未來的專家判斷法則極為適合。至於未來新的經營模式，因為結構性激烈的轉變，並面對雜誌產業週期處於成長期的環境，不僅產品型態，市場需求、技術需求等都仍處於變動狀態下，因此本研究透過產業技術預測方法，如情境分析法進行雜誌出版市場經營模式的預測，獲得未來五至十年台灣消費性雜誌出版市場的發展趨勢，包括現有經營模式的合宜性與未來新的經營模式的發展預測。

2.2.5 小結

從本節上列包括產業結構特性、競爭態勢、產業演化、產業預測等四種解析的構面探討，我們可以從這些重要的產業分析知識與觀點看法當中來看本研究問題，並獲得下列啟發。

不論是從靜態性的產業結構特性到動態性的競爭態勢，以及時間構面變遷的產業演化與未來產業發展預測等等，由以上各學者對產業研究的見解中，均強調產業結構會影響廠商的行為與產業之間的競爭強度，從而決定整體產業的獲利程度。因此，不僅要瞭解此一產業與其他產業之區隔、差異及關連性之外，其他包括系統的連結和動態性、發展性的狀態亦需掌握，以建構整體產業的競爭優勢。

企業要在競爭激烈的環境中獲得成功，就必須在產業中長期取得獨特且優越的相對較佳之競爭地位。這種競爭地位表現在外，便是其高於平均水準的市場占有率或獲利率。這些可從包括產銷結構、資源條件、核心技術、競爭狀況、產業與其他產業及社會性之關連情形等，來了解產業結構與競爭因素之間的關係，以理解其後續各種分析重點之內涵及其他及可能的基礎。

整體產業研究分析的知識與方法，是本研究架構的重要來源之一，因此必須掌握產業特性、結構以及過去產業演化的變動軌跡，並善加利用未來產業發展預測的方法，針對未來產業導向會朝何種方向發展，是整體走向欣欣向榮或是會有結構性改變，以及該用何種最適合的方法處理，會面臨哪些新的問題現象…等，作一全面性的分析研究，以提供經營者參考。

2.3 出版新典範與雜誌出版的新情勢

Eisenhart(1994)指出出版產業環境及其變革的力量，明顯的呈現在幾個徵兆之中，諸如：定義的改變，指的是出版的定義變寬，由書、雜誌和報紙延展為新媒介的形式；產業界線愈趨模糊，是指包括圖書產業或電影工業、出版者、雜誌和報紙、收音機和電視播報員、電腦硬體和軟體企業等等，已逐漸被視為新的後設產業，也就是訊息產業的組成元素之一；新進與未知的競爭者，意指模糊的產業界線將會產生以不同的目標和刺激、不同技能和資源與不同世界觀的競爭者；新流程與新產品，對於雜誌或是報紙出版而言，第一步指的就是電子出版的流程與科技的產生；使用者習慣改變，現今的上班族已經從觀看電視、VCR 等載體，轉變為習慣終日坐在電腦螢幕前；策略聯盟與購併，有許多大型的出版商與媒體企

業爲了能將公司的資源整合與互相利用過剩的機會，因此朝向策略聯盟與購併的方向發展，並湧現於數位時代；其他上包括有新研究討論與出版品、恐懼不確定性與質疑、策略與方向的需求更新等徵兆。

因此出版產業已經逐漸從資訊時代進入二十一世紀的數位匯流時代，不論是生產的形式或是服務的場所，甚至是產品的內容本質等，均產生了出版業的典範轉移(paradigm shift)。

典範，指一種模式，或者規矩、模式、理念、原則等；典範轉移的基本概念：是「傳統的經營模式被具突破性的新模式所完全取代的一種現象」，是一種非連續性(discontinuity)、跳躍式的轉換，非如一般的學習曲線是在同一曲線內連續性的績效改善，而是跳到另一個學習曲線。所謂出版的典範轉移，則是以全新的、整合的、數位出版的架構和觀念體系去看出版，以代替用傳統紙本出版僵硬的、老舊固定的想法去看出版。

Elsenhart(1994)提出出版的新典範，簡稱「7M 架構」，對出版提出許多新穎的見解，如今已廣被引用，對實務也多有啓發。其概要如圖 2.5。

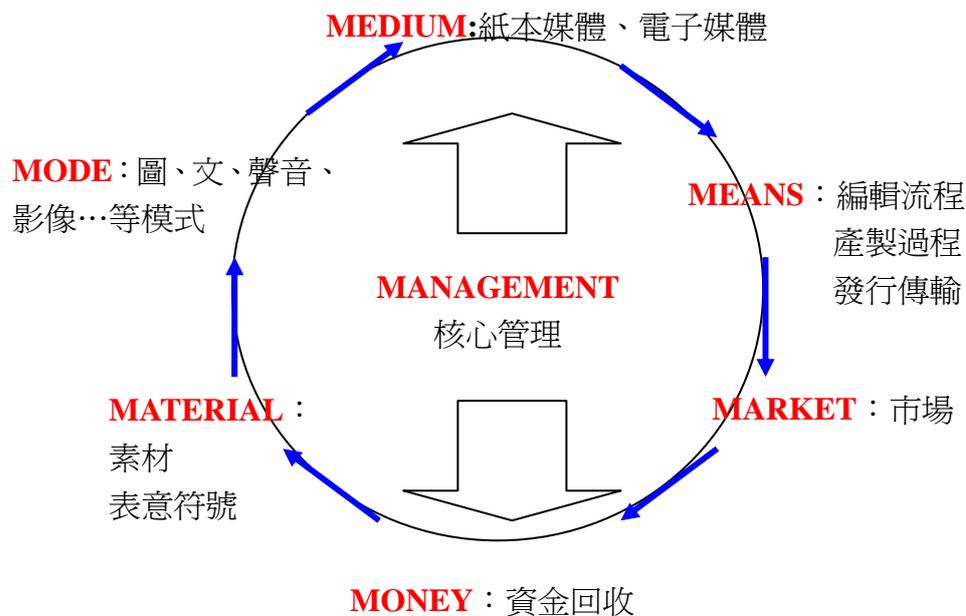


圖 2.5：出版業的 7M 架構

資料來源：本研究參考 Eisenhart, D. M. (1994), Publishing in the Information Age, London: Praeger Publishers, P44 修正。

7M 架構，指的是從素材(material)而模式(mode)、媒介(medium)、方式(means)以迄市場(market)及資金回收(money)。此六個環節層層疊疊，其核心就是管理(management)，最後形成七個 M 的架構。

「素材」其實指得就是內容，它的核心概念有五個基本的類型，包括資訊、知識、娛樂、藝術和工具。「模式」是指素材呈現的型態，圖文形成文本，利用的是視覺，電子媒體利用影像，借助視覺，加上聲音則是配合聽覺。「媒介」則分成紙本媒體和電子媒體二大類，包括書籍、雜誌、報紙、錄音帶、錄影帶、光學性質的媒體、線上服務、底片、廣播、有線電視等等。「方式」指生產製過程及流通的途徑。「市場」主要在講市場行銷，討論如何在新環境中進行行銷。7M 架構一端為素材或內容，一端為管理，將每個環節都作完善的管理，才可以將「資金回收」。

2.3.1 雜誌出版如何運用 7M 架構

7M 架構的每一個環節均可與雜誌出版產生緊密連結。以內容素材為例，可以說是必須掌握住雜誌出版核心能力之一的內容，此時即需要考量是為何種讀者所開發的內容，以及有多少顧客需要這樣的內容，因此，有明顯定位的雜誌編輯內容，需要更加分眾化，持續利用話題分成核心族群與移動隨性式加入的族群讀者，同時要系統化思考如何呈現這些內容、企畫，以確實掌握住這些讀者群，以強而有利的廣告行銷團隊來爭取廣告主的預算。

以 7M 架構的媒介來說，包含了紙本媒體與電子媒體，因此除了平面的紙本雜誌出版外，電子雜誌在未來的發展趨勢亦有大幅成長的空間，因為網路泡沫雖然破滅，但網路的基礎建設與形成的網路文化，仍然留存下來並對出版產生重大影響。其中一個趨勢即為「跨媒體出版」(cross media publishing)，支援多種媒體的出版，使得其「載具」不再是紙張印刷、電子雜誌，甚至可能出現 3G 雜誌、MP3 雜誌…等突破傳統的素材並與科技結合的出版形式，雜誌出版業在這個新環境當

中，幾乎都要從以前的單一媒體出版，轉型為跨媒體服務，製作多媒體出版，出版機構做這樣的整合服務，似乎是在目前疲弱經濟中的生存之道。

而指素材呈現的模式(mode)，將會結合聲光、音效、影像、圖像等多媒體的模式，呈現出新的科技(數位產品、網路媒體等)為未來雜誌出版產業所帶來新的發展可能性，也由於新科技的應用，現今文字或是音樂的載體都不再是只有傳統的形態，亦即紙本或是 CD 光碟。新的載體形態(常常是數位化的格式)具有強大的變化能力，大規模地改變了出版產業的市場利基，連帶地改變了產業體系的價值鏈。

至於市場行銷，是討論如何在新環境中進行雜誌行銷，有多少種的產品、方式以及載體在現有市場上銷售，每一家雜誌出版公司均需要探討自己的公司是專注於哪一個領域的專業區塊？目標顧客群在哪？可營收範圍有多大？如果繼續開發的話，整個經營模式又可創造多少價值？

如以講求編輯流程、產製過程及發行流通途徑的方法來說，可能因為消費性需求的改變與內容產銷面的變革，而成為從上游的內容產製，中游的編輯美化加工，到下游的銷售通路，透過網路與技術軟體，即可一人搞定，打破傳統雜誌製作流程與生態，產生所謂的個人化雜誌出版，量身定做且呈現出部落化的個人創作風格；

所謂資金回收環節方面，未來在財務金流面亦會產生變革，以往由訂閱者或是零售的發行收入高於廣告收入，但近年廣告商所支付的廣告費用早已凌駕讀者發行，未來將有突破傳統的發行方式，由生產者付費，亦即免費閱讀雜誌的時代來臨了。

最後在管理環節，資訊革命的潮流趨勢下，運用電腦資訊科技已成為主流，由於新科技強調電腦化、網路化、智慧化的特性，使得傳統傳播工業生產技術面臨巨變，影響所及，無論在管理或技術思想上都將發生根本變革。此外為了維持競爭優勢的策略，組織生態也會產生變革，需要多媒體數位化的編輯人才，預計將會與高科技產業做異業結盟，甚至採行併購方式經營。

由以上雜誌出版於 7M 架構之個別運用，我們可以發現由於載體可以有相當多的變化，使得現今產業體系的運作形態跟過去不一樣，過去的出版產業體系可以說是「固態」的運作形態，因為其產業是奠基在單一的載體之上，產業的運作像固態的物質一般無法有太大的變化可能性。然而，新的出版產業體系則是「液態」的運作模式，其產業的載體多變，使得產業能夠像液態般擁有各種變化的可能性(劉維公，2005 出版年鑑，P6)。

同時雜誌出版公司已開始發展多元利用(multi-purposing)，在許多不同的層面進行出版企畫，因此，如以 7M 架構來看雜誌出版的運用，其實具有非常大的出版空間。舉例來說，雜誌與非雜誌出版的可能空間包括有與其他周邊產業的連結，包括數位產品與網路媒體等新科技為雜誌帶來的未來新出路、新可能的搭配型態。

所以 7M 架構就是 Material 與 Management 首尾兩端，將每個環節都做完善的管理，才可以將資金回收。內容開發後以不同的模式、經由不同的媒體及手段，在多個市場銷售。此一系統化的、整合性的，同時開發各種形式和途徑、通路、市場的理念下進行出版，就是所謂雜誌出版的新典範。

因此在新的時代條件下，具有豐富含意與啟發性的 7M 架構與未來雜誌出版的可能發展趨向，除了勢在必行的數位化出版，亦將會在多產品、多形式、多市場、多途徑下進行出版，就是多層次開發「內容」的價值的一種理念，稱之為「整合出版」。意思就是在內容開發之前，應該充分企劃如何利用內容，在新的科技與社會脈絡下進行並在每個環節都做好管理，出版才能有良好的績效，也才能發揮應有的最大效益，獲得可觀的利潤。

2.3.2 雜誌出版的新取向

為何會產生這種雜誌出版的新典範，那就是整個社會經濟條件加上科技更新的助力而形成的，此外使用者習慣改變、新製程與產品的生產、新競爭威脅和產業競爭更新等，均是使得雜誌出版典範產生轉移的原因，也使得未來的雜誌出版在面對產業環境面、資訊需求面、與市場需求面的改變，同時朝向新的方向發展，

甚至會產生開發新的經營模式。

如今除了外部的產業環境變化劇烈之外，消費性雜誌產業於內部的產銷面也產生了結構性的變化，主要是受到產業特性與操作條件形成之限制。因此，如以7M架構的連結來看，可以分成下列兩個層面來探究：

(1)從內容開發至產品呈現方面

在內容開發方面，消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，亦增加了內容產製的困難度，雜誌除了持續設法創造出嶄新且具有吸引力的內容外，亦有不少雜誌業者嘗試開發例如電子雜誌等新型態的產品。

所以在產業環境條件的變革之下，企業需要從客戶導向來思考新創之產品或事業。例如，社會年齡逐漸邁向老年化，爲了因應這一組群的生活需要與健康狀況，雜誌業可以思考如何爲這群人設計適合他們閱讀的雜誌，而有創新的作法，而形成雜誌發行越來越分眾化的經營趨勢。

(2)銷售市場、資金回收與管理方面

在7M架構的銷售市場方面，Ennis (2000)於其所發表的” Magazine Publishing 2003 a look ahead” 一文中指出，未來3年的雜誌經營走向將由下列3點改變了傳統經營模式的結構，分別爲傳銷通路、趨於一致性的媒體以及多角化的經營策略等，並由企業領導人自行分析該雜誌出版的演變之路。所謂傳銷通路的變革即是指網路增加了除廣告、循環性、補助性等收入的第四項收入，同時又包含了贊助商、電子商務、智慧財產、事件行銷、網路廣播…等多元的傳銷方式；所謂趨於一致性的媒體，則是指目前美國各大雜誌出版公司，大致上均極爲看好網路媒體，雖然目前尚無法與紙本印刷相提並論，但是雜誌出版業者已經有不同程度的投入，使其成爲未來可能性極高的雜誌出版型態；至於多角化經營策略方面，則是指雜誌出版業者已經改變以廣告爲單一收入的作法，而是逐漸轉移公司收入的重心，由少數的廣告大型供應商轉變爲購買雜誌出版資訊的大量消費者。而在台灣方面，雜誌通路也走向多元，增加了如便利超商、大賣場、網路等新通路，有利於

讀者購買雜誌的便利性；另一方面，雜誌社也成為活動或公關公司，需要為顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少，這亦是行銷通路面的重構變化。

在 7M 架構的資金回收方面，Sumner (2001)於其所發表的一篇 ” Who Pays for Magazines ? Advertisers or Consumers ? ” 的期刊文獻中，即明顯指出以往消費性付費閱讀雜誌的時代已經過去了，以往由訂閱者或是零售的發行收入高於廣告收入，但近年廣告商所支付的廣告費用早已凌駕讀者發行。未來將有突破傳統的發行方式，由生產者付費，亦即免費閱讀雜誌的時代來臨了。同時在收入來源方面，美國的 Dennis Publishing 總裁 Stephen Colvin 於 2000 年曾表示，其雜誌出版的經營模式不會有太大的不同，其主要收入仍將來自廣告，但並不排除由網站而挹注的額外收入。

在 7M 架構的管理方面，例如人力資本，目前台灣雜誌產業資深專業的人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質，但也因為如此，而增加了外包人力派遣的比例，形成人力資源的重構。企業面臨競爭的環境，要達成既定的目標愈來愈無常、競爭、複雜而不同，因此企業的反應必須持續增加速度、準確、創新、顧客化，因此經營模式以要隨著環境的演變而創新，傳統的經營模式以管理資產為主，新形成的經營模式則以管理資源為主，包括人、能力與知識 (李燕強，2003)。

因此面對以上種種問題，都是在新的經營環境與挑戰下需要加以考量的。因為經營環境的快速變化，雜誌出版企業經營上的挑戰日益嚴苛，出版管理不能僅依據概念架構，也應該要更注重自身能力與周邊環境條件，才能將理念轉化為實際。而資訊科技的廣泛應用與網際網路的商業化，亦使商業行為有了基本的改變，傳統功能式的組織結構受到嚴重的衝擊。

出版新典範除了啟發我們出版的可能趨向和行動空間，也蘊含著一項重大的意義，即在新的出版典範之下，也需要發展新的經營模式。7M 架構不僅討論了出版的產銷，也關注成本的控制，利潤的取得，管理為關鍵要務的思路。所以，出版新典範也就是出版新經營模式的重要來源。

2.4 經營模式理論與文獻回顧

經營模式的建構可分為兩種型態：常態下環境平穩的基本原理，以及巨變時代下的經營模式。經營模式從兩百多年前的工業革命時期開始，歷經三階段，早期在穩定環境下，講求科學化的效率管理，1960年代後期至1980年代則講究策略性管理；1990年至今的第三階段，轉變為動盪環境下的經營模式，重在危機處理與管理，此時新科技與巨大變動的產業環境隨時帶來威脅與機會，企業不僅面臨了動態的修補與調整，同時亦需面對重新結構化的壓力；當產業條件改變、關係結構改變，獲利的機會也改變，因此業者亟需針對產業變動，尋思新的因應模式。

因此本研究擬以在穩定環境下之經營模式建構型態與巨變產業環境下之經營模式建構型態等兩個觀點來探討。

2.4.1 經營模式的定義

經營模式即是一個事業(a business)創造營收(revenue)與利潤(profit)的手段與方法，其中最重要的關鍵因素為，經營模式必須能夠帶來獲利，而為達此目的，企業必須掌握產品的核心能力與競爭優勢，並取得支援性的活動及資源，進一步為顧客創造價值以達到營收。專家學者對經營模式重點，可歸納為價值創造觀點與利潤取得觀點兩大面向：

持價值創造觀點的專家學者例如項潔等人(2005)、劉常勇(2004)、湯明哲(1999)等，認為經營模式乃提供產品與服務給顧客的整個價值創造過程；Morris(2003)與Timmers(1998)主張經營模式最重要的一點就是創造與配送價值的體驗。從以上專家學者的看法，可以歸納出如果沒有創造價值，就無法打動消費者、進而創造獲利。

持利潤取得觀點的專家學者，如李燕強(2003)認為經營模式可定義為一種能將各項投入資源轉化為利潤的經營方式；Malhotra(2000)則認為經營模式是企業、商業伙伴及買方之間營收串流(revenue stream)、價值串流(value stream)以及後勤串流(logistic stream)的獨特組合；Afuah(2004)指出由經營模式最重要的五項基本要素：

活動、產業因素、資源、定位及成本，即可看出企業是否具有獲利能力。以上看法可以歸納出，唯有掌握核心能力與競爭優勢，方可達到利潤取得。

此外，Afuah(2004)則提出經營模式與產業因素環境變遷相互影響，每一種經營模式不論早晚均會面臨變革，企業爲了達到營運績效，必須提出並實行經營模式的改變，以達到預期的績效成果。

2.4.2 穩定環境下之經營模式建構

在過去講求科學化的效率管理，注重低成本、省時、高效率的經營方式，是處於一種穩定的環境之下，經營模式的發展也相對穩定明確而一成不變。因此總體環境諸如：市場變化、產業結構變遷、整體政經環境等的變化不大，至多是考量一些內部條件，例如如何生產高附加價值產品之條件、銷售通路、充足之專業人才、充裕的資金與健全的財務系統等，即可在確立的經營方向與願景下，建構屬於自己的經營模式與策略目標。

2.4.2.1 經營模式的基本要素

此時的經營模式基本要素首先就是指一間公司的獲利能力，而此項獲利能力，亦即公司經營模式的功能，則是由產業因素以及公司的特殊因素，產業因素包括有競爭力量、合作力量以及總體環境等；公司的特殊因素則爲定位、活動、資源等所限定的；此外，由於活動產生成本，且不論是否爲追求低成本或是差異化策略的公司，公司不盡然會縮減其成本，因此自從獲利是不同於收益以及成本之間，使得成本也成爲經營模式的組成要素之一。可參考圖 2.6。

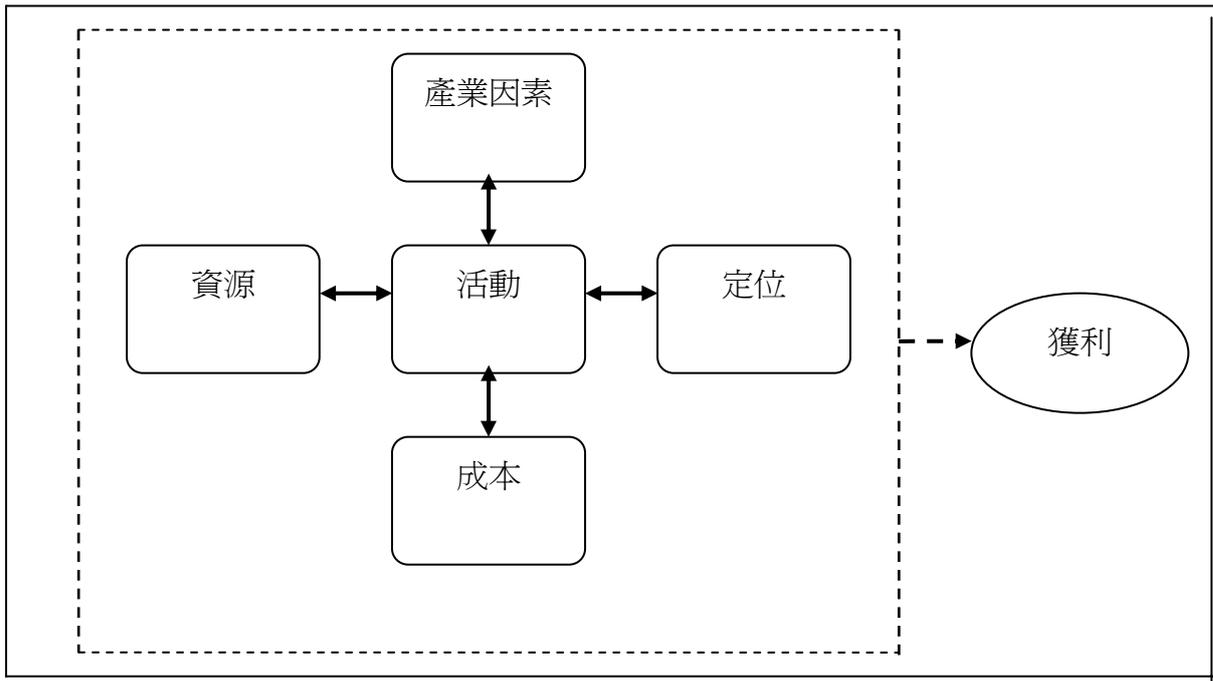


圖 2.6：經營模式的組成要素

資料來源：Afuah A.(2004), Business Models:A strategic management approach, New York: McGrawHill ,P10

2.4.2.2 經營模式的內涵

經營模式的重點內涵主要可先從市場在哪裡？顧客是誰？顧客要什麼？開始瞭解，亦即需要面對客戶市場；其次即為確認每家公司的獨特優勢 Know how 為何？也就是核心競爭能力，亦即產銷創造價值的過程，如何將原物料、生產所需的資源人力投入整合並做有效運用，形成產銷連結然後進入市場；最後則是要維持競爭優勢，亦即更有效的市場地位。

經營模式有六項構面內涵，包括：如何創造市場與顧客價值、如何區隔市場與掌握顧客需求、如何進行價值鏈定位與掌握核心能力、如何建構一個能夠獲取高額利潤的成本與收入結構、如何建構市場競合關係、如何形成與維持競爭優勢等六項構面。而一個有效創造利潤的商業模式，還必須能夠提供差異化且具有特色的產品與服務、適當的價值鏈定位、能促成價值網絡成員間的合作、具有基礎資源條件與核心能力、創造區隔市場顧客的價值、以及促成市場的持續成長等(劉常勇，2004)。可參考圖 2.7。

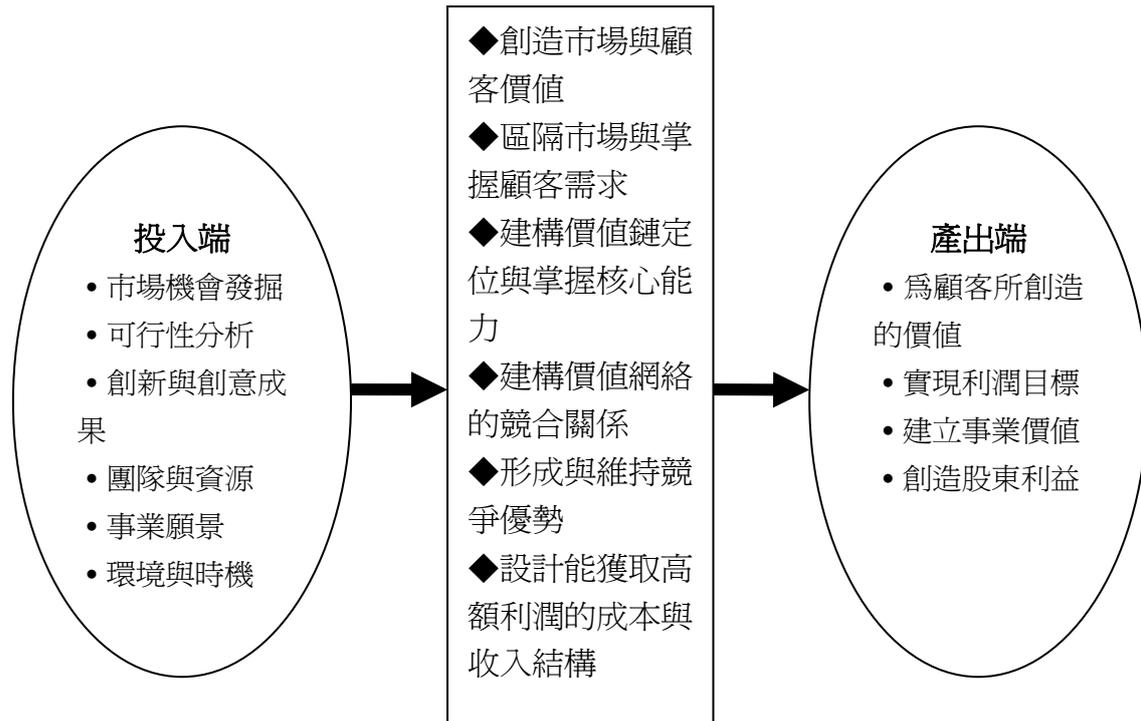


圖 2.7：經營模式的觀念性架構

資料來源：劉常勇(2004)，財金資訊，2004 年 12 月

如將圖 2.5 經營模式的基本要素與圖 2.6 經營模式的觀念性架構相互比較，則可以發現雖然一為空間面的結構，一為時間面的演化，但是兩者均主張面對客戶市場，都認為要處理資源投入整合，形成產銷連結然後進入市場，同時兩者均是站在利益角度來看，有效掌握成本與收入結構，並強調有獲利就是成功的。只是經營模式的基本要素多了一項產業因素的考量，亦即包括競爭力量、合作力量以及總體環境的影響與評估。

由此兩圖之比較分析可以進一步瞭解研究啓發即在於完善的經營模式規劃是企業在產業競爭中保有競爭優勢與獲利空間的要素。一個成功的經營模式應該具備一些內涵特質，方能有效獲利並永續經營，這些特質包括可以精確地勾勒出各種關鍵要素、可行誘因，及一個展現出價值洞察力的計畫，並具備符合邏輯思考的故事架構，隨著劇情的發展，可能可發展出成功的結局(項潔等人，2005)。

2.4.3 巨變產業環境下之經營模式建構

此一章節所探討的則是經營模式在目前巨變產業的環境之下，則無法像過往

穩定環境下可以一成不變之經營模式，必須隨著消費性的多元型態、產銷連結的改變、市場競爭策略的改變，資源有效整合等，經營模式亦必須隨之而改變，方可達到獲利之目的。

在環境變動特徵及結構調整的劇烈程度，可以分為巨大改變與微調兩種方向，所以經營模式在巨變環境之下，包括產業結構動態的改變、產銷連結也隨之改變、處理流程有利條件之發揮，也要隨著外部環境條件而改變，導致經營模式也要跟著改變；但又並非全盤性的變動，在變化的同時亦有其不變之處，因此需先掌握經營模式不變的要素，例如：構成要素不變、產銷連結、資源整合、市場競爭等。

但是經營模式要如何隨著環境改變？同時改變的方式過程又如何？此時可以依據杜拉克所提出之「經營理論」，來針對經營模式所構成的成分做檢查。「經營理論」代表企業對於本身所處的外界環境中所持的策略構想，因此，它是一種針對一定時空條件下的企業的特定想法，而不同於通常所認知的一般性和普通性理論。依杜拉克的詮釋「經營理論」這種特定性的構成，可從以下三點得到訊息再來調整經營模式：

- (1) 有關該企業之組織經營環境的假設—社會及其架構、市場、客戶與科技。
- (2) 有關該企業特殊使命的假設—定義什麼是企業所認定有意義的成果，亦即在經濟與社會層面上如何製造大的差異化。
- (3) 有關該企業達成其組織使命所需之核心能力的假設—定義企業想要維持領先地位，需要那方面的卓越表現。換言之，杜拉克所稱的企業之「經營理論」，乃建構於其「組織環境／特殊使命／核心能力」一連串假設之上。一企業只要能找到正確有效的「經營理論」，自然也找到了本身的生存理由和發展機會。

至於在產業環境與結構微調之下，經營模式也要逐項檢查並隨之改變，現有的經營模式有哪一項弱化？需要進行修補，或是將比例配置重新調整，例如：單一通路變為多元通路…等，這是屬於僅有操作方法的改變。

2.4.3.1 經營模式之建構流程

Afuah(2004)則提出經營模式與產業因素環境變遷相互影響，每一種經營模式不論早晚均會面臨變革，因為競爭者會改變其自有的經營模式，消費顧客的需求與期望亦會改變，而企業為了達到營運績效，必須提出經營模式的改變，進而去實行經營模式的改變，以致能夠達到預期的績效成果。Morris (2003) 亦曾於其發表論述「經營模式競爭」(Business model warfare: The strategy of business breakthroughs)一文中提出，經營模式最關鍵的三個市場因素分別為一、變異性加速，二、競爭性增加，三、複雜性增加；當任何一項因素變化而呈現出其特定的問題，且當三項因素皆加入其中而導致「變異連鎖」時，將使挑戰之難度更加提升，如此的結果將對每間公司的計畫面造成強烈地壓縮，而且需要整個組織予以更快速的回應。

至於經營模式的建構流程分析方面，Afuah (2004) 則認為可階段性的回顧經營模式，並以 3 個簡單但重要的問題來檢視。一為公司現在在哪？(經營模式還確定嗎？)；其次是下一步如何做？如何到達那？三為公司如何實施這些決策？。

同樣指出產業環境會影響企業經營模式的理論架構，尚有 Porter(1979)的產業結構論，產業結構的重點主張即在於強調環境，特別是產業環境對於經營策略、經營模式以及經營績效的影響。企業的經營模式受到產業環境中各種因素的影響，除了同業之間的競爭外，還包括了上游供應商的議價能力、顧客的議價能力、替代品的威脅、以及產業中潛在進入者的威脅等五種作用力，企業必須深入瞭解所處產業的結構與特色，方能得知五種作用力在該產業中影響力的強弱，以及對企業獲利能力的影響程度。

由於經營模式的建構的過程，包括如何設計產品與生產的能力、如何在製造過程中將核心能力與資源有效整合、如何結合競爭策略以強化競爭力、如何投入產銷的過程，以及如何吸引消費性願意消費進而獲取利益等，故經營模式可定義為一種能將各項投入資源轉化為利潤的經營方式。因此我們可以從下列三種經營模式在巨變產業環境下的重構面來進一步探討，分別為經營模式之產銷連結重構、經營模式之資源整合重構以及經營模式之競爭策略重構。

2.4.3.2 經營模式之產銷連結重構

所謂產銷連結的流程為一個由產品與服務的組合，並以特定的方式傳遞到市場的完整體系，同時由組織結構、特殊品牌定位支援，指提供產品與服務給顧客的整個價值創造過程。因此如何做到產銷連結以及符合市場需求，最重要的是通路策略端要能夠容易 reach 顧客。方志民(2000)於「企業競爭優勢」中所提出的經營模式各個構面與內容中，可以進一步瞭解經營模式在產銷構面中以強調產品線廣度與特色的產品線策略，控制固定/變動成本結構與品質政策的製造策略，以及包括通路類型選擇、後勤配送系統等的通路策略，來做到產銷連結並使得產品能更易於接觸到客戶進而增加銷售量與獲取利潤。

2.4.3.3 經營模式之資源整合重構

要分析企業的經營模式，可以從以下 3 個方面進行：第一：公司的收入來源，或分析公司的客戶分佈情況；第二：公司吸引和保持每個收入來源的能力，即能向客戶提供哪些價值；第三：公司怎樣持續提供這些價值，即提供價值的方式和資金的流動方式。其中資金流指的是財務收入端的重構，一個完整經營模式需要能清楚陳述成本與收入結構(cost & revenue structure)以及計畫實現的利潤目標(target margins)，並且讓股東知道未來投資可能回收的方式。為實現利潤目標，經營模式中有關成本與收入結構設計的內容將需要包括：定價方式、收費方式、銷售方式、收入來源比重、價值鏈中各項活動的成本與利潤配置方式等(劉常勇，2004)。

因此，經營模式必須將資源能力作有效整合，在組織周邊條件方面，除現有品牌與周邊商品的延伸開發外，亦可善用現有出版路線跨業與異業結盟合作，擴大市場版圖，如經由平面出版與電子出版領域的合作延伸，創造新的商機。

2.4.3.4 經營模式之競爭策略重構

企業為謀求其永續經營與發展，有賴不斷尋求和培育本身擁有某種「持久性競爭優勢」(sustainable competitive advantage)。這種競爭優勢的來源，可能來自企業內部，如效率或某種核心能力，也可能來自外在環境，如有利之區位、資源或政

策保護之類。但是，企業所選擇的優勢必須符合某些條件，譬如說，它必須對於顧客具有價值，因而足以影響其購買行為或態度；同時，它必須具有獨特性質，不易為競爭者所仿效。因此，這種優勢之選擇必須建立在所謂的「策略性思考」的基礎上。易言之，這種優勢乃是對於特定的產業、市場與顧客對象而言，相互結合以構成所謂一企業之特定「經營模式」。

John L. Nesheim (2006) 亦於其研究指出，絕對競爭優勢 (unfair advantage) 能將企業推向成功，缺乏這種優勢的企業遲早會敗亡，通常是很早，而每百萬個創業構想中，不到 6 個最後能夠公開發行上市(IPO)，其餘的構想因為缺乏絕對競爭優勢，在邁向世界級企業的途中就陣亡了。因此面對目前巨變的產業環境，經營模式亦需要隨之調整與重新訂定更有效的競爭策略。

而如何可以訂定更有效的競爭策略，企業策略之選擇到底應由外而內或由內而外，以產生競爭優勢，過去研究可分為二個主流：(1)競爭定位觀點(competitive positioning view，由外而內)，與(2)資源基礎理論(resource-based view，由內而外)。前者以 Porter 為首，主張企業要因應外在競爭環境，選擇一個好的產業位置，使其競爭壓力最小或對自己最有利。後者以 Prahalad 為首，主張定位所產生的優勢只是暫時的，最重要還是要善用內部資源以創造持續性競爭優勢。

因此經營模式在如何訂定有效之競爭策略方面極為重要，且以上三者包括產銷連結面、資源整合面、競爭策略面均需相互呼應，如果獲利衰退應回頭檢視 3 個層面的動態性，是否有新的連結、方法，方可維持經營模式之獲利績效，使得企業得以長久經營與生存。

2.4.4 小結

本研究綜合歸納專家學者對經營模式之定義與看法後，發現所謂經營模式的共同要項，即為其建構的過程，包括如何設計產品與生產的能力、如何在製造過程中將核心能力與資源有效整合、如何結合競爭策略以強化競爭力、如何投入產銷的過程，以及如何吸引消費性願意消費進而獲取利益等。換句話說，經營模式

就如同一個良性的支援整個系統運轉，以創造更高的價值，且回收要足以能夠負擔成本，並在一定時間內達到獲利水準，而其中最重要的關鍵因素，則為經營模式必須是能夠帶來獲利的，凡是造成企業虧損結果的均不能稱得上是好的經營模式。比較不同的觀點則在於對企業營收來源的看法有所不同，有的專家指出為顧客創造價值可進而獲利，有的則認為必須掌握核心能力方可獲利。

因此，經營模式即是一個事業(a business)創造營收(revenue)與利潤(profit)的手段與方法，而為了達到獲利目的，企業必須掌握產品的核心能力與競爭優勢，並取得支援性的活動及資源，進一步為顧客創造價值以達到營收。

但是即使為目前掌握不到的因素，未來的經營模式亦需要改變，因為一個企業能否生存發展之關鍵，已經不在於作業效率或內部管理控制效能，而在於迅速調整本身之經營範疇與經營模式。企業是否能在市場上屹立不搖，為投資者與消費者創造價值，乃在於其能否配合市場潮流和機會帶動組織改變。

而資訊科技的廣泛應用與網際網路的商業化，使商業行為有了基本的改變，傳統功能式的組織結構受到嚴重的衝擊，以顧客滿意度為核心，流程導向的經營模式成為新的經營模式(周宣光，2001)。

經營模式所探討的基本核心層面包括有產銷連結、資源能力整合、市場競爭、價值創造，利潤取得整合等要項，而不論是哪一種經營模式均會面臨上述問題，因此在現今變動的產業環境之下，經營模式需要重組不可再一成不變，要隨著產銷連結、資源整合、市場競爭策略的改變而改變，方可達到獲利。同時目前需採環境巨變的思維模式去思考，並經常性的檢查經營模式是否需要調整的問題，並且需要注意經營模式在重大改變與微調的處理方法亦有所不同。

2.5 研究架構

本研究之核心為對於台灣消費性雜誌現有經營模式作合宜性之檢測，此外依據新產業的變動趨勢與出版新思維條件下，對未來新經營模式做出預測。為了探討此研究問題故將研究架構區分為 A、B、C 三個層次，分別由最核心 C 層的經營

模式檢視與預測，到第二層級 B 層的將經營模式與 7M 理論整合，以及最外圍 A 層的產業環境作用力與影響因素分析。可詳見下圖 2.8：平面層級關係圖。

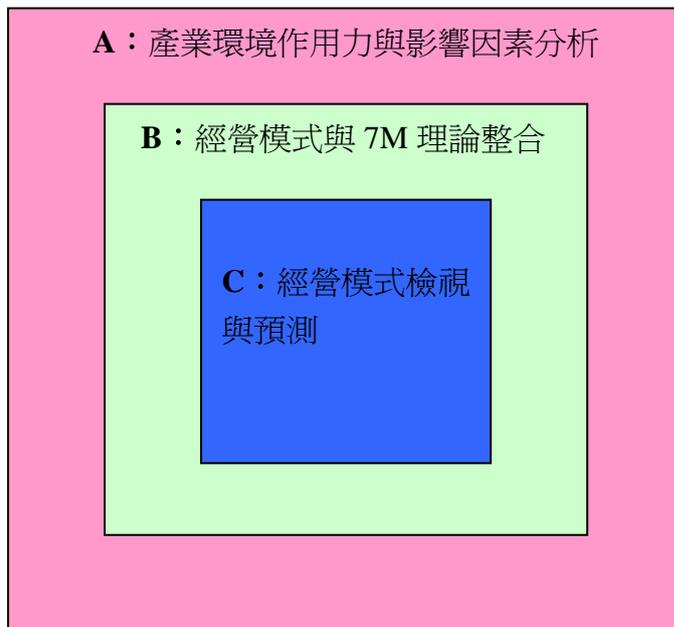


圖 2.8：平面層級關係圖

同時，本研究爲了探究出雜誌出版之經營模式檢視與預測，需先從最外層級的產業研究分析理論基礎，包括產業結構與特性，以及產業外部環境趨勢、資源與能力條件作用力等衝擊雜誌出版的因素做出研究；進而分析經營模式的結構(構成)、決定要素，改變的力量與過程，改變的可能性等，並與 7M 架構理論整合；以產業發展預測之理論基礎，探討雜誌出版的新經營模式的來源以及可能的方向，以成爲本研究之分析架構。可詳見下圖 2.9：研究概念實際操作構面圖。

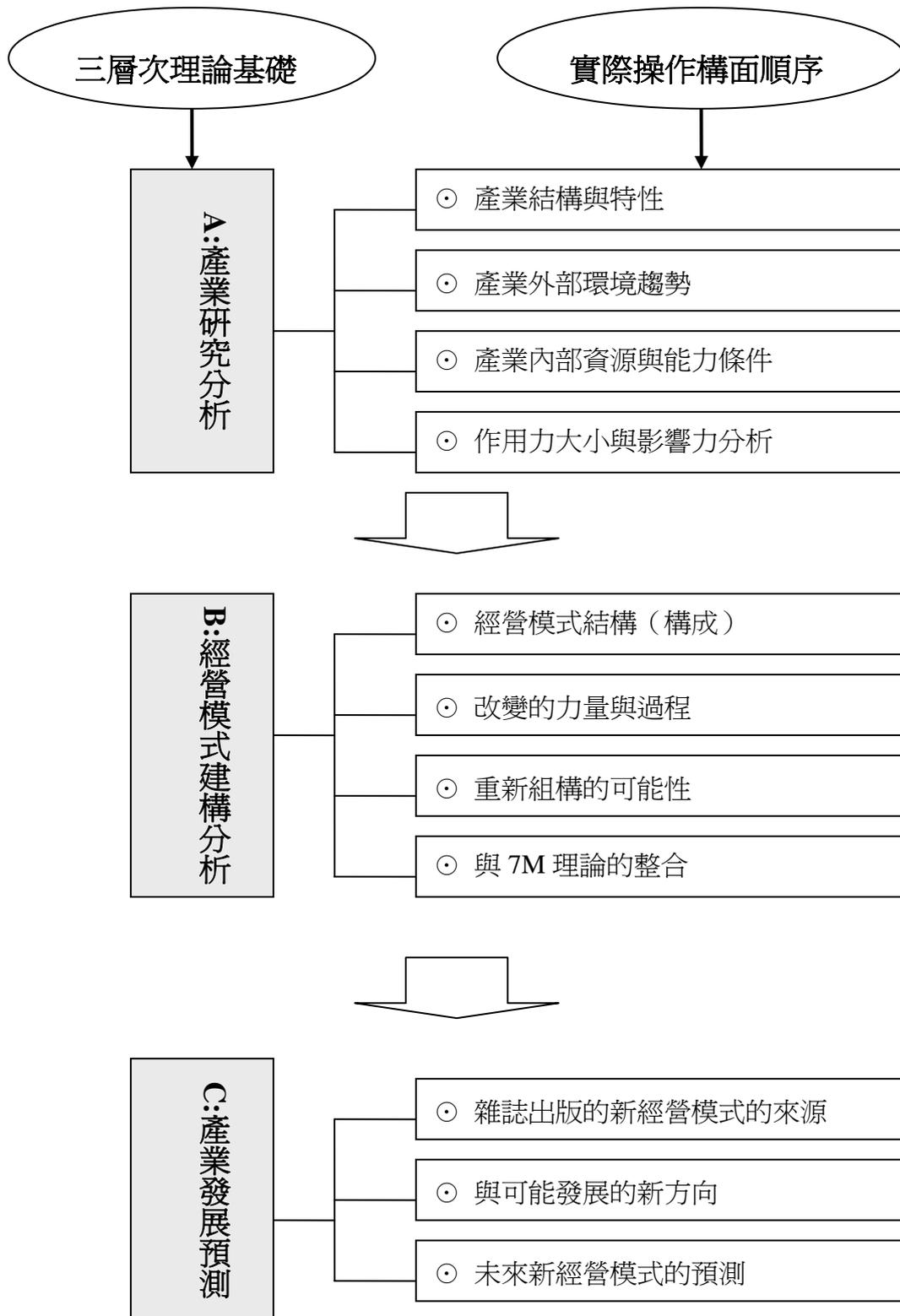


圖 2.9：研究概念實際操作構面圖

第三章 研究設計與執行

本研究主題為討論台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性預測等相關問題，主要目的為建構出台灣雜誌出版現有之經營模式並將其模式化，並分成兩個時間區段，預測其於未來五年內以及六至十年內仍然合用的程度為何？另一目的則為預測未來可能出現的新的經營模式會有哪些？而其於未來五年內以及六至十年內這兩個時間區段中，可能出現的機率高低又是為何？

台灣消費性雜誌出版市場的經營模式，是否能夠達到獲利績效，與經濟社會環境、產業競爭環境、市場需求環境以及技術趨勢等外部環境影響因素，以及包括生產面、銷售面、人力資源面、研發面及財務面等內部資源及條件影響因素均有關聯性，這些內外部環境之影響因素對於雜誌出版產業可能產生結構性的變化，雜誌經營亦面臨重大變局，不僅產製、銷售變數增加，需要重新連結整合，甚至於原來經營有效的模式都有可能需要重構。Drucker(1994)認為每個經營理論，終究會過時無效，理論首度出現過時徵兆之際，就是重新思考關於經營環境、企業使命與核心能力的假設之時。因而預警系統的建立極為重要，也就是組織應內建監測系統，測試其企業理論，讓組織隨時提高警覺，迅速應變並調整經營理論。

因此，本研究處理的是開放性且動態性的問題，如何以適切的研究方法與設計處理問題，為本研究的重要工作之一，並藉以獲得最具參考價值之未來趨勢性預測，以提供決策者分析參考。

3.1 研究設計

3.1.1 研究問題之處理邏輯

本研究之核心為對於台灣消費性雜誌現有經營模式作合宜性之檢測，此外依據新產業的變動趨勢與出版新思維條件下，對未來新經營模式做出預測。因此為了探討此研究問題需先從產業的結構與特性，以及產業環境趨勢、因素等衝擊雜

誌出版做出研究，並將經營模式與 7M 理論架構整合，直接的分析其概念基礎，包括：經營模式的結構(構成)、決定要素、改變的力量與過程以及各種改變的可能等等；也同時探討 7M 架構為雜誌新經營模式的來源，其可能的方向。期望能夠針對未來的出版新典範與雜誌出版的新經營模式，推測出一些前瞻性與預測性的資訊。

同時因為本研究涉及範圍包括台灣雜誌出版產業的現在與未來情境，對於現有雜誌出版經營模式未來會碰到何種挑戰，希望歸納一些資訊，同時也期望能夠對於未來雜誌出版的新經營模式，推測出一些前瞻性與預測性的資訊。因此依據本研究的問題與目的，研究者決定以情境分析法(scenario analysis)為研究方法之主體，並借重專家群之綜合判斷能力，在操作上則採用修正式德菲法(modified Delphi method)，來進行專家意見調查與預測。

研究操作方法主要是以事實資料分析與業界專家諮詢方式先作第一階段的資料蒐集，進而發展出第一回合半結構式的專家意見問卷調查，再匯集專家學者群之經驗與見解，進行比較、分析與歸納，以探究出雜誌產業外部環境與內部產製條件之作用力大小與影響分析，以及台灣消費性雜誌經營模式之未來合宜性與未來新經營模式可能出現之機率高低等同異所在。

本研究對於研究問題的處理邏輯可分為相互關連的三點。第一點，根據產業研究觀察進行產業分析與產業環境影響因素，形成雜誌產業經營模式之建構與未來預測，引導整體研究素材之邏輯分析與呈現；第二點，依據此研究架構進行專家意見調查與預測，及深度訪談者之專業意見彙整，研究者可以歸納解析其專業經驗並進一步闡述事實現象；最後，依據研究發現，推論出現有經營模式之未來合宜性以及未來可能出現新經營模式之預測。

3.1.2 研究方法之選擇與整合

由於本研究所探究之問題為經營模式在巨變環境之下經過重構重組後，其未來十年的合宜性預測，以及對於未來雜誌出版的新情勢與可能出現新的經營模式之預測。就研究方法而言，屬於一種趨勢性研究。

如果能夠對已經發生事件建立因果關係模式，相對的就可以利用這個模式來推斷事件發生的未來狀況，其主要的興趣在於探求由時間的經過而產生的改變，對現象或是個體的行爲加以預測，這就是趨勢性研究(管倅生，2006)。

趨勢性研究方法之一的情境分析法，是針對特定產業建構一項關於未來產業結構變化的整體一致性看法，同時是以一連串的假設事件來界定一種未來的情境，來探討在此情境中事件之因果過程，以預測未來情境可能產生的結果，以供決策參考，因此極為適切本研究之設計。然而由於產業環境之不確定極高，且本研究所討論的主題現象較難以掌控且資訊不易收集，同時亦包含未來的動態預測。因此擬透過整合專家學者的意見，歸納出針對此特定問題的一致性意見與看法，以建構台灣消費性雜誌出版現有經營模式，進而預測未來的雜誌產業發展趨勢及新的經營模式產生契機，而技術預測方法之一的德菲法，是一種能夠成功預測未來趨勢及發展評量標準的調查技術，故本研究將此兩種研究方法予以整合，並以情境分析法為研究方法之主體，並借重專家群之綜合判斷能力，在操作上則採用修正式德菲法，來進行專家意見調查與預測。

現將此兩種研究方法如何整合運用於本研究中說明如下。情境分析法可說是策略規劃的一種方式，在實務上，其主要精神係透過對環境做有系統的偵測，並於內部尋求一致的共識，針對未來可能情境做出合理的假設範圍，而組織中成員則根據所獲得的共識來落實組織所擬定之策略(陳建男，2002)。因此唯有透過技術預測—情境分析法，方可為企業描繪未來各種可能的「劇情和場景」，並依據不同的劇情，擬定出各種不同的策略方案。故情境分析法不只是預測，更是一個可能的未來產業結構(余序江等人，2004；賴奎魁，2001；藍偉廷，2007)。目的是擬以情境分析法之原理為基礎設計專家問卷，彙整專家的經驗與見解，達到預測台灣消費性雜誌經營模式未來合宜性與新經營模式的可能出現情境。

而德菲法具有將團體溝通程序結構化的特性，使溝通過程更有效率，讓一群人像似一個整體，有效率地解決複雜的問題。潘淑滿(2003)德菲法按其運用可分為三種形式：傳統德菲法(Conventional Delphi)、即時德菲法(Real-time Delphi)及政策德

菲法(Policy Delphi)。但是由於德菲法的進行常因問卷的多次往返，耗時耗力，問卷的回收率愈來愈低，因此發展出「修正式德菲法」(modified Delphi method)。也就是省略了開放式問卷施測的步驟，在參考大量相關文獻並修改後，直接發展出結構式問卷，作為第一回合的專家問卷調查(蘇欣儀，2002)。

同時，由於本研究必須作產業發展預測，掌握住產業特性與產業結構，以及過去的變動軌跡，進而以情境分析預測出未來可能出現的新的經營模式，因此，本研究以情境分析法所處理的問題，包括預測「現有經營模式建構在未來五年內及未來六至十年內之合宜性程度」、「未來可能出現的新經營模式其出現機率的高低程度」等部分。並以各種外部環境與內部資源與條件因素為腳本，設計可能發生的情境內容與邏輯，以產業分析將影響經營模式的關鍵決策因素予以展開，並認定影響關鍵決策因素未來狀態的各種背後力量，即決定外在驅動力量。

其次，由於在預測未來時，其時空情況可能十分複雜，包括多項政治、經濟及社會的脈絡，因此須納入這些影響因素，並且結合修正式德菲法針對一群專家進行一系列問卷訪談，每一次問卷訪談稱為「回合」。問卷除核心問題外，並提供每位參加成員其他成員所提出來的不同觀點與爭論，問卷是群體腦力激盪，專家之間訊息交換，及提供新的進一步思考研判之媒介物。修正式德菲法能夠發揮群體思考的優點，且去除會議上多數人可能影響少數人意見的缺點。

修正式德菲法的實施於專家問卷研擬方面，是在瞭解要解決的問題後，多省略第一階段開放式意見徵詢，以文獻探討彌補建構問卷過程，其研究進行的專家意見調查限於時間及效率，亦直接進行結構式問卷調查，但盡可能於題目中提供開放空間來表達其他意見，以作為第一回合的專家問卷調查。

至於專家意見回覆方面，則是以匿名方式填寫問卷之後，能從前一回合問卷整理所得資訊進行彙整與分析(重點包括評分結果與意見整合)，並且根據問卷結果提出自己的新看法(必須讓參與者了解其他人的意見，並再次表示意見)，而設計成第二份問卷，再寄發給每位成員，再彙集專家們的修正意見、說明或答辯，來分析出第二回問卷的結果，直到獲得一致性或共識的意見為止(袁建中等人，2005；

陳定銘，2005；宋文娟，2001)。

3.1.3 以不確定軸架構預測未來情境

隨著經濟活動的變化，未來充滿不確定性且風險極高，為使得預測更有效不只是追求目標性單點預測，必須具有洞悉未來各種情節的先見之明。基本上，未來演變的本身是一項隨機過程，並無一定軌跡可循，因此，在情境預測工具中，唯有抓住數個未來可能性的脈絡，俾便將未來的位置關係作有效定位，因此，情境預測工具為簡易的結構，如關鍵決策因素、總體驅力、個體驅力等組成不確定性軸，同時彙集多位專家學者的經驗與智慧，一齊來貢獻意見，期望能獲得對未來更多、更深入的瞭解，並架構出消費性雜誌未來新經營模式之情境。可參考圖 3.1：關鍵決策因素群組(不確定性軸)及表 3.1：由不確定軸架構出未來新經營模式之情境。

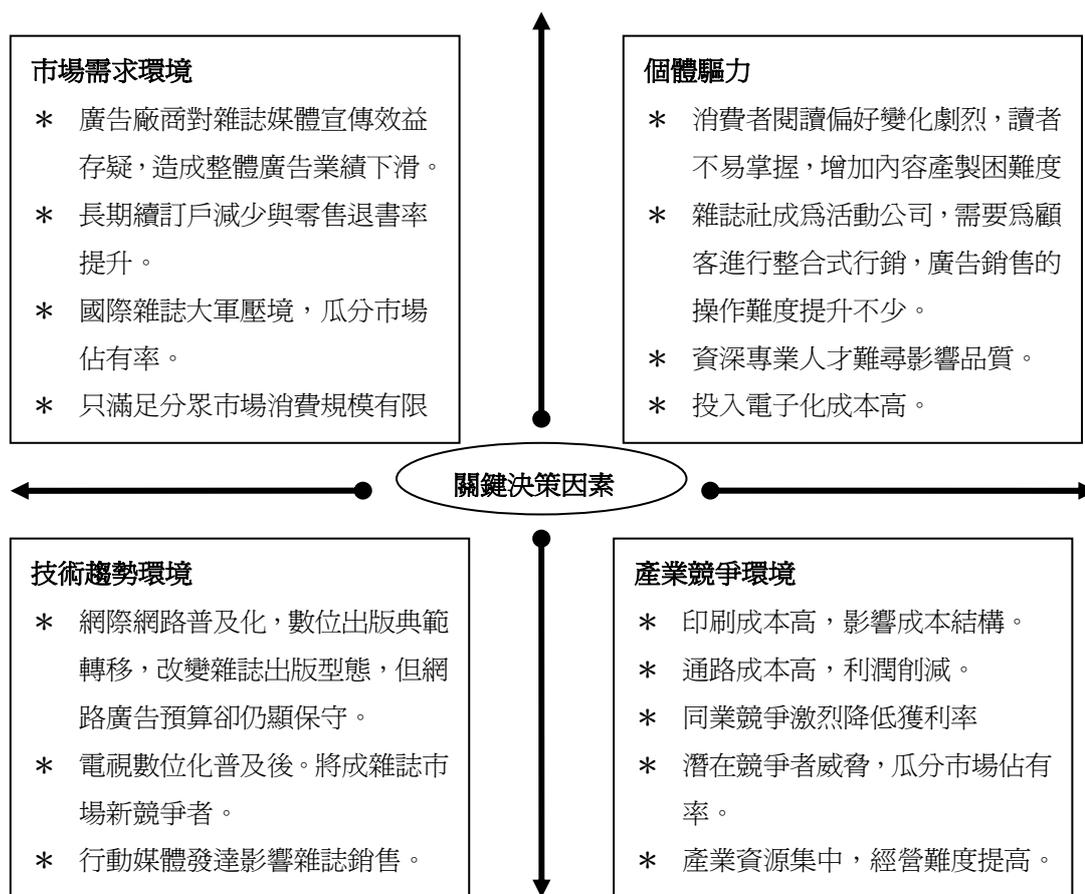


圖 3.1：關鍵決策因素群組(不確定性軸)

資料來源：本研究整理

我們可從圖 3.1 所歸納之四個關鍵決策因素群組，並利用不確定軸架構消費性雜誌未來新經營模式之情境，可先假設每個軸有兩個截然不同的變化，然後根據所包含的總體驅力及個體驅力的內容，描繪出該端點的情境。例如在總體驅力之技術趨勢環境關鍵決策因素中，因為未來的「載具」不再是紙張印刷、數位電子書，甚至可能出現 3G 雜誌、MP3 雜誌…等突破傳統內容產製流程與發行流通的方式，可說是一種內容產銷面的變革，同時組織生態也會產生變革，需要多媒體數位化的編輯人才，預計將會與高科技產業做異業結盟，甚至採行併購方式經營，以維持競爭優勢的策略，因而描繪出與科技結合的出版形式。

此外面對總體驅力之市場需求環境關鍵決策因素中，由於財務金流面的變革，以往由訂閱者或是零售的發行收入高於廣告收入，但近年廣告商所支付的廣告費用早已凌駕讀者發行。未來將有突破傳統的發行方式，由生產者付費，亦即描繪出免費閱讀雜誌的時代來臨了；但仍然必須掌握核心能力，有明顯定位的雜誌編輯內容，以掌握住免費閱讀的讀者群，以及強而有利的廣告行銷團隊爭取廣告主的預算。

而不論是個體驅力或是總體驅力之產業競爭環境關鍵決策因素中，面對內容產銷面的變革，從上游的內容產製，中游的編輯美化加工，到下游的銷售通路，透過網路與技術軟體，即可一人獨力完成，打破傳統雜誌製作流程與生態的部落化的個人創作風格，因而描繪出個人化雜誌出版的新經營模式。

同時由於產業環境條件的變革，雜誌發行越來越分眾化，出生率逐年下降，使得台灣進入人口老化的社會，因此預計符合銀髮族群或是金字塔頂端的消費讀者群的雜誌可能會愈來愈多，因而描繪出雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求的新經營模式。以上結果可參考表 3.1。

表 3.1：由不確定軸架構出未來新經營模式之情境

	個體驅力	市場需求環境	產業競爭環境	技術趨勢環境
未來新經營模式	個人化雜誌出版	免費雜誌的時代來臨	個人化雜誌出版	與科技結合的出版形式
	雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求	雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求	雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求	個人化雜誌出版
	複合式的經營模式	複合式的經營模式	複合式的經營模式	複合式的經營模式
	從單純出版業轉為傳播服務業的經營模式			

資料來源：本研究整理

3.2 研究執行

3.2.1 事實資料的蒐集與深度訪談的執行

當我們在進行特定議題的研究時，通常需要多方蒐集經驗世界的事實資料，並利用適當的方法加以歸納、整理與分析，俾便對於研究者的研究問題提供具有關連性與正確性的資料。

就本研究設計而言，蒐集這些文獻與事實資料的整理，是爲了歸納出目前影響台灣雜誌產業經營的內外部環境因素，同時諮詢了數位雜誌產業界的專家意見，包括有尖端出版發行人黃鎮隆、動腦雜誌社社長王彩雲、Beauty/Vintage 雜誌總經理陳明達、樺榭文化 ELLE & ELLEgirl 雜誌行銷部總監林思縈、Vogue 雜誌活動專案企畫經理陳世挺等五位專家，以其在雜誌業界多年的經驗勾勒出目前台灣消費性雜誌現有的經營模式與未來可能出現的新的經營模式等等，而後發展出半結構式的專家意見問卷調查。

本研究的事實資料包括有：

1. 官方文件，例如：行政院新聞局之出版年鑑與台灣雜誌出版產業調查研究報

告、台北市雜誌商業同業公會出版之雜誌讀者閱讀行為與廣告影響報告及 2005 台灣主要雜誌簡介、中華民國雜誌事業協會出版之中華民國雜誌年鑑…等。

2. 出現在大眾媒體的相關報導，例如：聯合知識庫、動腦雜誌、商業週刊、遠見雜誌、網路新聞、台北市雜誌商業同業公會電子報…等發表的相關文章與報導。
3. 專業期刊，例如：圖書館學會會報、Journal of Advertising Research、Information Resources Management Journal、The Mckinsey Quarterly…等。

關於質化途徑的專家深度訪談法，目的在深入瞭解雜誌產業特性、需求結構、以及可能產生的問題與瓶頸。深度訪談法是指由受訪者與施測者就工作所需知能、工作職責、工作條件……等進行面對面溝通討論的一種方法，以廣泛的蒐集所需要的資料；深度訪談是一種無結構的、直接的、個人的訪問形式，除可增加資料蒐集的多元性外，更能藉此瞭解受訪者對問題的想法與態度。因此，本次訪談題綱有以下三類：

1. 影響台灣消費性雜誌經營之重要因素
2. 目前現有之雜誌經營模式的合宜性
3. 對於未來雜誌出版新的經營模式的預測

本研究的深度訪談對象共有三位，此三位雜誌出版業界的專家，均為在業界有數十年以上經驗的經營者，因此，他們所提出的專業意見與看法，極具參考價值，並可與修正式專家判斷法的問卷調查結果互相比對。受訪者皆採面訪方式進行，詳見下列表 3.2 說明訪談的對象、時間及訪談方式。

表 3.2：訪談對象執行方式一覽表

受訪單位	動腦雜誌社	時報周刊	Beauty/Vintage 雜誌
受訪者職務	社長兼總編輯	社長兼總編輯	總經理
受訪者名稱	王彩雲	張國立	陳明達
訪談時間	2007 年 2 月 6 日 18：00～19：30	2007 年 3 月 15 日 15：00～16：00	2007 年 3 月 12 日 15：30～17：00

受訪方式	至公司訪談 台北市南京東路二段 100 號 12 樓	至公司訪談 台北市民權東路六段 25 號 5 樓	至外部訪談 西華飯店二樓亨利酒吧
------	-------------------------------	-----------------------------	---------------------

資料來源：本研究整理

深度訪談呈現之方式，本研究編碼資料採「訪談對象代號－訪談問題代號」方式進行，本研究共有三個訪談對象，設定編碼為 A、B、C；並將訪談問題分為三個主要問題，將三個主要問題設定編碼為 Q1、Q2、Q3。例如：「A-Q3」即為指訪談對象 A 對「對於未來雜誌出版新的經營模式的預測」(代碼 Q3)的意見與看法。

3.2.2 修正式專家判斷法的執行與分析

第一回合專家問卷的執行與分析

問卷內容：共包含三個部分，第一部分為探討影響雜誌經營因素的作用力程度評估，分別為由外而內的列出影響雜誌經營的因素，共分成九個構面二十六個子項目，請專家評估其影響作用力大小的程度；第二部分則為目前消費性雜誌經營模式於未來五至十年的合宜性檢視；第三部份則為未來可能出現的新經營模式與出現機率的預測。問卷內容以參考次級資料與各類文獻、專家訪談所得資訊為主，並於第一回合問卷在各問項最後列出「其他」，供專家提供不同意見。

第一回合問卷投放與回收時間則為 2007 年 2 月 7 日至 2 月 28 日。

問卷調查實施概況：第一回合問卷回收狀況，共計發出三十三份子專家學者，有二十五位專家回覆，回收率達 75.76%。專家之身分為雜誌出版產業之專家為十二位(占百分之四十八)、非雜誌產業但具有前瞻卓識的出版人為七位(占百分之二十八)、學術界專家學者為六位(占百分之二十四)。

第二回合的專家問卷執行與分析

第二回合問卷將第一回合所列出的一些內外部環境影響因素，二十五位專家學者評估其對雜誌經營所產生負面影響之作用力大小的程度，所勾選的意見統計

彙整，提供參考。同時於第一回合問卷回收後，歸納出影響雜誌經營模式的外部環境影響與內部資源及條件影響因素之前三名，以及包括現有經營模式未來合宜性程度的高低，與新經營模式未來的出現機率。

第二回合問卷投放與回收時間則為 2007 年 3 月 15 日至 3 月 20 日。

問卷調查實施概況：第二回合問卷回收狀況，共計發出二十五份予專家學者，有二十五位專家回覆，回收率達百分之百。專家之身分為雜誌出版產業之專家為十二位(占百分之四十八)、非雜誌產業但具有前瞻卓識的出版人為七位(占百分之二十八)、學術界專家學者為六位(占百分之二十四)。

3.2.3 專家的遴選

由於進行預測之專家對於預測問題需有足夠之專業知識、經驗與智慧，修正式德菲法肯定專家們對其專業領域的認識超越一般人，專家們所做出的判斷或預測也會比其他人更接近事實的狀況。因此，如何選定合適的專家是德菲法的重要關鍵(高新發，2006)。此時所指的「專家」，是指對該主題領域十分熟悉，且手中握有第一手資訊的群體或個人，且具有以下三個特質屬性：1. 專家具有一般性廣博的知識背景；2. 專家在所欲討論的特定領域中，有相當深入的知識基礎；3. 專家的行動可顯著影響未來該科技的發展方式。在此一定義下，舉凡業界人士學者、政府官員與社會賢達人是皆可納入此一範圍(余序江等人，2004)。故本研究特別將專家結構區分為 A：雜誌出版產業之專家，B：非雜誌產業但具有前瞻卓識的出版人，C 學術界專家學者等三類。共計組成二十五位的專家團隊，其中並以雜誌出版產業之專家占最高比例，達百分之四十八。

本研究邀請參與及發出問卷之專家共計三十三人，完整填答兩份問卷之專家為二十五人，可參考表 3.3 為經過兩回合專家意見問卷填答，有效之專家背景與名單一覽表。

表 3.3：修正式德非法有效問卷回收名單一覽表

專家類別	編號	專家姓名	職稱	最高學歷及重要經歷、學術專長
雜誌出版產業之專家	1	黃鎮隆	尖端出版發行人	現任： 尖端出版發行人 城邦出版控股集團董事 中華漫畫出版同業協進會理事長 台北市雜誌商業同業公會理事 中華出版倫理自律協會常務理事 最高學歷： 台灣屏東科技大學
	2	蔡介士	空中英語教室 協理	現任：空中英語教室研發部協理 最高學歷： 政大企業管理研究所碩士
	3	椎原正浩	華訊事業公司 總經理	重要經歷： 博覽家雜誌、美好台灣日文雜誌、旅報創辦人 現任： 日僑文化事業有限公司社長 華訊事業公司總經理
	4	陳明達	Beauty/Vintage 雜誌總經理	現任：Beauty/Vintage 雜誌總經理
	5	王彩雲	動腦雜誌社長兼 總編輯	現任：動腦雜誌社長兼總編輯 最高學歷： 國立政治大學經營管理研究所碩士
	6	蘇新益	領導文化事業有 限公司總經理	重要經歷： 城邦控股集團尖端出版總經理室 策略規劃部經理 青文出版股份有限公司總編輯、 編輯部經理 最高學歷： 南華大學出版事業管理研究所碩士

7	邱一新	TVBS 週刊/食尚 玩家周刊 總編輯	重要經歷：TVBS 週刊副總編輯 最高學歷： 美國新澤西州立理工學院工業工程碩士
8	張國立	時報周刊社長兼 總編輯	重要經歷： 作品得過皇冠大眾小說獎首獎、 時報文學獎、聯合報小說獎、聯合文學、 小說新人獎、中央日報文學獎、香港亞洲周刊華人小說獎…… 最高學歷： 輔仁大學東語系畢業
9	林思縉	樺榭文化事業股份有限公司 ELLE & ELLEgirl 雜誌 行銷部總監	重要經歷： 荷蘭營養女神 通路行銷經理 亞聯網媒體 事業發展部總監 E! Online 品牌行銷經理 德記洋行 育樂事業處產品群經理 早期任職 TVBS 與台視...等媒體 擔任節目製作人 最高學歷： 美國加州州立大學大眾傳播碩士
10	李復民	儂儂雜誌集團 副總經理	重要經歷： ELLE& ELLEgirl 雜誌發行部總監 茉莉雜誌發行部總監 儂儂雜誌集團 副社長 早期任職天下雜誌行銷部 最高學歷： 文化大學新聞系學士
11	楊欣怡	樺榭文化事業股份有限公司 ELLE &ELLEgirl 新媒體營運經理	重要經歷： ELLE 雜誌廣告經理、Vogue 雜誌 廣告經理、Cheers 誌行銷經理、 天下雜誌廣告經理、早期任職台北之音 擔任記者與行銷企劃工作 最高學歷： 文化大學新聞系學士

	12	陳世挺	VOGUE China 活動專案企畫經理	<p>重要經歷：</p> <p>統一超商 7-WATCH 情報誌 執行編輯</p> <p>康是美情報誌 創刊</p> <p>黑貓探險隊情報誌 創刊</p> <p>7-ELEVEN 新發現報 創刊</p> <p>爆米花電影院 創刊</p> <p>TOYOTA 車主雜誌 創刊</p> <p>GEORG JENSEN 會員雜誌 創刊</p> <p>2006 年 VOGUE 雜誌在中國各大城市系列活動 執行統籌</p> <p>最高學歷：台大應用英語系肄業</p>
非雜誌產業但具有前瞻卓識的出版人	13	黃蓓伶	台北市雜誌商業同業公會秘書長	<p>現任：</p> <p>台北市雜誌商業同業公會秘書長</p> <p>最高學歷：</p> <p>台北醫學大學保健營養系學士</p> <p>美國紐約羅撒斯特理工學院觀光暨會展產業管理碩士</p> <p>上海復旦大學 EMBA(研讀中)</p>
	14	卜大中	蘋果日報編輯部總主筆	<p>重要經歷：</p> <p>中國時報副總主筆</p> <p>最高學歷：</p> <p>美國維吉尼亞大學政治學碩士</p> <p>政大政治研究所前博士候選人</p> <p>美國南加大文化博士班肄業</p>
	15	薛良凱	誠品網路書店營運長	<p>重要經歷：</p> <p>博庫數碼科技股份有限公司 總經理</p> <p>城邦出版集團副總經理</p> <p>最高學歷：</p> <p>政大傳播學院 EMBA</p>
	16	雷碧秀	藝軒圖書出版社總編輯	<p>重要經歷：</p> <p>出版界雜誌委員</p> <p>最高學歷：</p> <p>世新大學傳播管理所碩士</p>

	17	李錫敏	旺文社股份有限公司董事長兼總經理	現任： 台北市出版商業同業公會理事 中華民國出版事業協會監事 最高學歷： 南華大學出版事業管理研究所碩士
	18	駱紳	時報育樂公司創意總監	重要經歷： 中國時報副總編輯 最高學歷： 中國文化大學新聞系畢
	19	那福忠	數位出版顧問	重要經歷： 早年留學美國學習資訊技術，任職美國化學文摘服務中心十餘年，擔任化學資料處理、與全球早期電腦排版技術工作。後返國主持聯合報編排電腦化，完成全球首創中文報紙電腦編排系統。連續服務 25 年，於 2005 年自聯合報退休，仍維持撰寫文稿，刊載於數位出版專業網站與期刊，同時對少數業者提供前瞻性數位出版建言顧問。 近年出版由印刷轉向網路，更研究分析系統發展趨勢，撰文演講協助業界轉型。同一期間任交通大學資訊工程系兼任副教授十餘年 最高學歷：美國 DAYTON 大學碩士
學術界專家學者	20	陳炳宏	台灣師範大學大眾傳播研究所教授	學術專長： 傳播產業研究、媒體經營與管理、傳播政治經濟分析、新聞採訪寫作、跨國媒體集團 最高學歷： 美國賓州州立大學大眾傳播博士

21	黃漢青	台中技術學院通識教育中心教授兼圖書館館長、南華大學出版事業管理研究所兼任教授	學術專長： 出版與文化研究、閱讀理論與書評研究、出版編輯企劃與研究、出版理論與實務、出版專題研討 最高學歷： 文化大學哲學博士
22	羅清俊	國立台北大學公共行政暨政策學系專任副教授、南華大學出版事業管理研究所兼任副教授	學術專長： 政策分析理論與方法、計量分析方法、官僚行為與政治、消費者行為研究 最高學歷： 美國伊利諾大學芝加哥分校政策分析博士
23	邱炯友	淡江大學資訊與圖書館學系專任副教授	學術專長： 出版書業、學術電子出版、政府資訊出版等，亦曾擔任行政院新聞局出版諮詢委員多年，草擬文建會 2004 年文化白皮書出版政策，主持多項研考會政府資訊出版政策委託研究。 最高學歷： 英國威爾斯大學圖書館與資訊研究博士
24	王祿旺	世新大學圖文傳播暨數位出版學系系主任	學術專長： 企業管理、出版及印刷管理、圖書行銷學、人因工學 最高學歷： 美國辛辛那提大學工業工程與管理博士
25	陳信元	佛光大學文學所專任副教授 前南華大學出版事業管理研究所所長	學術專長： 中國現代文學史/現代散文/中國文學理論/華文出版市場研究/ 最高學歷： 香港大學中文所

資料來源：本研究整理

第四章 資料統整與分析

本研究進行三個層面的分析，第一部分為探討影響雜誌經營內外部因素的作用力程度評估，第二部分則為目前消費性雜誌經營模式於未來五至十年的合宜性檢視，第三部份則為未來可能出現的新經營模式與出現機率的預測。

這三個層面主要是探討在現今面對巨變時代的來臨，這些目前達到獲利績效的經營模式，未來是否仍能合用？同時有可能出現哪些新的雜誌出版經營模式？

4.1 影響雜誌經營因素的作用力程度分析

根據本研究所採行的修正式專家判斷法的處理原則，問卷內容是以參考次級資料與各類文獻以及專家訪談為主，關於第一部份之影響雜誌經營因素的作用力程度評估，分為外部環境影響因素以及資源及能力條件因素兩方面，並細分為九個構面與二十六個子題項，以下將透過事實資料的分析與專家判斷調查的結果，進行影響雜誌經營因素的作用力說明。

4.1.1 外部環境影響因素分析

就所列出的十六項外部環境影響因素當中，多位專家學者並另行提出包括網路內容多樣且豐富，影響讀者購買雜誌意願、部落格高速成長、個人作家興起、電腦普及，網路寬頻費用下降、資訊多元，雜誌重要性與獨占性漸漸被其他媒體取代等其他外部環境影響因素；而二十五位專家學者所選出認為影響作用力最大的前三名與影響作用力最小的後三名外部環境影響因素之排序得分表，其得分計算標準為專家勾選影響作用力排序為第一名者，以得分三分計算，專家勾選影響作用力為第二名者，以得分二分計算，專家勾選影響作用力為第三名者，以得分一分計算，亦即 $3 \text{分} \times n + 2 \text{分} \times n + 1 \text{分} \times n = \text{總得分數}$ 。

可詳見下列表 4.1。並可從此表得知影響作用力最大的前三名依次為「同業競爭激烈，降低獲利率。」(得分 29 分)、「網際網路普及化，數位出版典範轉移，改

變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。」(得分 17 分)、「通路成本高，利潤削減。」(得分 16 分)；至於影響作用力最小的後三名外部環境影響因素則依次為「經濟景氣不佳，資金借貸困難，影響雜誌社營運。」(得分 0 分)、「產業資源過於集中，經營困難度提高。」(得分 0 分)、「只能滿足分眾市場，使得單一雜誌的市場消費規模有限。」(得分 1 分)。

表 4.1：外部環境影響因素專家排序得分一覽表

編號	得分	排序名次	編號	得分	排序名次
1	10	2	9	16	3
2	7	10	10	9	7
3	0	15	11	4	12
4	10	5	12	9	7
5	29	1	13	1	14
6	7	10	14	17	2
7	0	15	15	3	13
8	11	4	16	9	7

資料來源：本研究整理

至於外部環境影響因素整體專家意見調查列表則可詳見下列表 4.2。

表 4.2：外部環境影響因素整體專家意見調查列表

構面	編號	子項目與題項說明	選項人數分佈					平均數	眾數	一致性
			ㄣ 作用力極大	ㄗ 作用力大	ㄣ 作用力中等	ㄣ 作用力小	ㄣ 作用力極小			
經濟社會環境	1	政經局勢不穩，導致民眾收入減少，影響購買雜誌意願。	4	6	10	3	2	3.28	3	高
	2	產業外移、出生率下降，導致市場萎縮。	3	8	7	6	1	3.24	4	中
	3	經濟景氣不佳，銀根緊縮，影響雜誌社營運。	5	3	7	9	1	3.08	2	中
	4	由於閱讀風氣不盛行，亦影響雜誌消費意願。	8	6	5	3	3	4.16	5	高
產業競爭環境	5	同業競爭激烈，降低獲利率。	12	6	6	1	0	4.16	5	高
	6	潛在競爭者的威脅，瓜分市場佔有率。	3	6	11	4	1	3.24	3	高
	7	產業資源過於集中，經營困難度提高。	1	3	7	11	3	2.52	2	高
	8	印刷成本高，影響成本結構。	6	10	5	4	1	3.76	4	高
	9	通路成本高，利潤削減。	6	12	7	0	0	3.64	4	高
市場需求環境	10	廣告廠商對雜誌媒體宣傳效益存疑，造成整體廣告業績下滑。	6	9	3	7	0	3.56	4	高
	11	長期續訂戶減少與零售退書率提升。	6	13	4	1	1	3.88	4	高
	12	國際雜誌集團大軍壓境，瓜分市場佔有率。	2	9	9	4	1	3.28	4及3	高
	13	只能滿足分眾市場，使得單一雜誌的市場消費規模有限。	2	5	13	4	1	3.12	3	高
技術趨勢	14	網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。	8	8	8	1	0	3.92	5、4及3	高

環境	15	電視數位化普及後，將成為雜誌市場新的競爭者。	5	6	6	4	4	3.16	4及3	中
	16	行動媒體發達，搶奪讀者閱讀時間，影響雜誌銷售。	4	7	6	4	4	3.12	4	中
其他外部影響因素	16-1	網路內容多樣且豐富，影響讀者購買雜誌意願								
	16-2	部落格高速成長								
	16-3	個人作家興起								
	16-4	電腦普及，網路寬頻費用下降								
	16-5	資訊多元，雜誌重要性與獨占性漸漸被其他媒體取代								

資料來源：本研究整理

在外部環境影響因素此一部分，共區分為經濟社會環境、產業競爭環境、市場需求環境、技術趨勢環境等四個構面與十六個子題項，根據二十五位專家問卷回覆結果分析，發現專家在意見呈現上屬於一致性偏於中高程度，這可於五個階層的作用力程度當中，從專家群勾選分佈的集中程度來作判別；平均值最高的前三個子題項分別為經濟社會環境的「由於文化發展較為弱勢，閱讀風氣不盛行，亦影響雜誌消費意願。」(平均值為 4.16)、產業競爭環境的「同業競爭激烈，降低獲利率。」(平均值為 4.16)與技術趨勢環境的「網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。」(平均值為 3.92)。可詳見上列表 4.2。

在經濟社會環境構面中，共有四個子題項，分列如下：

1. **政經局勢不穩，導致民眾收入減少，影響購買雜誌意願：**國家整體政經情況不好，失業率上升，讀者荷包縮水，民眾減少對非生活必需品的消費，因而影響到購買雜誌的意願。此一子題項之平均數為 3.28，其影響作用力大小之得分為十分，排序為第五名；但也有專家指出，雜誌內容決定購買意願，壹週刊就是例子，出版業往往以經濟環境不佳為藉口，其實獨家的內容企畫才是王道。

2. **產業外移、出生率下降，導致市場萎縮：**台灣產業外移的情況嚴重，以財經專業類刊物為例，台灣總發行量約 40 萬本，但受到產業與人口外移大陸約 70 萬人影響到整個財經雜誌的市場萎縮；而出生率逐年下降，新生兒僅 20 萬人口，嬰幼兒雜誌市場首當其衝，所以市場的競爭會更劇烈。此一子題項之平均數為 3.24，其影響作用力大小之得分為七分，排序為第十名；同時有專家指出，目標讀者群與視聽眾減少，等同於餅愈來愈小，但不同類別雜誌之目標讀者群，會有不同原因各有消長，如：壹週刊因標題內容腥羶八卦，迎合大眾重口味；LOHAS/Life Style 相關雜誌與現代人嚮往的生活同步，是否也創造出一群各取所需的新讀者呢？
3. **經濟景氣不佳，銀根緊縮，影響雜誌社營運：**受到卡債卡奴影響所及，金融銀根緊縮一些規模小資金不足的雜誌社，難以向銀行取得融資貸款，影響到雜誌社的持續營運。此一子題項之平均數為 3.08，其影響作用力大小之得分為零分，排序為第十五名；有專家指出，若正常運作的基本資金需靠貸款而無相當的廣告與銷售收入維持營運，這類雜誌社原本在市場上是不是 player？或本來就叫好不叫座？可能在市場經濟規模估算時，早已被摒除在外了；此外，亦有專家認為這並非主因，辦雜誌涉及閱讀人口規模難拓展之因素，主要是台灣雜誌市場之容納量有限。
4. **由於閱讀風氣不盛行，導致雜誌消費意願降低：**相較於科技與金融等產業，文化產業較未受到政府重視，造成國民的閱讀風氣較差，因而導致購買消遣娛樂與生活休閒類雜誌的消費意願降低，工具性與專業性雜誌則影響不大。此一子題項之平均數為 4.16，其影響作用力大小之得分為十分，排序為第五名；時報周刊社長兼總編輯張國立表示，這是台灣多年「經濟起飛」的代價，加上近年網路的「速食文化」，認真閱讀文字的人越來越少，2006 年一年出版業閱讀率掉了四至五成左右，但是雜誌自己的定位要清楚明確，市場分眾要愈來愈精準，像以前的《時報周刊》就是包山包海，但是改版後則將市場切割更為明確，目前百分之六十五為女性讀者，同時鎖定在三十歲以上的婦女族群。(B-Q1)」。同時有專家指

出，如為以白領菁英上班族為主要讀者群的財經類雜誌，因為是經營管理或是投資理財所必須之閱讀刊物，故其所受之影響應較文化類雜誌為少。

在產業競爭環境構面中，共有五個子題項，分列如下：

5. **同業競爭激烈，降低獲利率：**例如在發行通路方面，則因市場過於競爭，必須多方促銷致使成本增加，以時尚類雜誌為例，幾乎每期均會強力主打贈品策略，降低雜誌獲利率。此一子題項之平均數同樣為 4.16，其影響作用力大小之得分為二十九分，排序為第一名；有專家指出同質性雜誌過多，激烈競爭為必然現象；亦有專家認為形成目前雜誌出版同業競爭激烈的狀況，原因在於蘋果日報而非時尚類雜誌。

動腦雜誌社社長兼總編輯王彩雲的看法為：「不論是同業競爭、潛在競爭者的威脅、印刷及通路成本均有極大的影響。這裡所指的潛在競爭者，其實已經泛指網路上的數位雜誌與免費雜誌的市場瓜分，尤其是現在已經進入了數位時代，平面媒體要如何轉型是必須要深思的一大課題。不過對於雜誌的內容提供者來說，唯有好的、獨家的且更深入的內容才不會被取代。(A-Q1)」

Beauty/Vintage 雜誌總經理陳明達則認為：「應該是同業競爭激烈方面，不過我所指的並不是發行通路上為了多方促銷所增加的成本，而是因為同類型的雜誌數量太多，形成生產力增加，市場供過於求且極為激烈的競爭態勢。再加上目前台灣少子化的現象，去年新生兒僅有二十萬人左右，據說全球人口未來將會由六十億人減少至三十億人，整體市場將會大量萎縮。(C-Q1)」

6. **潛在競爭者的威脅，瓜分市場佔有率：**例如與《壹週刊》同屬於壹傳媒集團的《忽然一週》預計將要進入台灣市場，預料將對於綜合性雜誌市場產生衝擊，以及未來免費雜誌的發行等。此一子題項之平均數為 3.24，其影響作用力大小之得分為七分，排序為第十名；有專家表示尚待觀察

階段，主因在於蘋果日報而非《壹週刊》或是《忽然一週》；此外亦有專家認為《壹週刊》與蘋果日報已經瓜分綜合性雜誌與報紙的市場，《忽然一週》如屬同質性週刊，應為該集團自相競爭，台灣已無競爭對手，所以沒有市場瓜分情形。同時有專家指出還包括免費的網路雜誌也是潛在威脅之一。

7. **產業資源過於集中，經營困難度提高：**主要的雜誌產業相關資源大多集中在北部，其他區域要發展雜誌產業較不便利，相對提高經營難度。不過亦有專家表示，以日本為例，雜誌出版產業幾近百分之九十九集中於東京，同樣作業精準與成熟能夠全國發行，因此地域性問題應該影響不大；同時台灣地域差異以觀念與思維為主，在地小、交通便利之下，資源應無不便之虞。此一子題項之平均數為 2.52，其影響作用力大小之得分為零分，排序為第十五名。
8. **印刷成本高，影響成本結構：**印刷、裝訂與紙張占營業支出成本比例約為 38.4%，其中紙張價格持續上漲，對雜誌出版產業成本結構影響大。此一子題項之平均數為 3.76，其影響作用力大小之得分為十一分，排序為第四名；針對此一子題項，有專家指出，其實印刷成本如以整體雜誌出版的總成本而言，所占比例其實不高，即使紙張價格不斷上漲，亦僅占總成本的一成之內，故影響有限。不過亦有專家認為這是過份追求印刷精美的結果，業者宜研究印刷過份精美是否為讀者所需。此外有專家提出日本為凹版印刷其印製成本更高，但是因為閱讀人口足夠，所以市場仍然挺得住。
9. **通路成本高，利潤削減：**雜誌通路也走向多元化，便利超商、大賣場等新通路，雖然有利於讀者購買雜誌的便利性，但上架成本高昂。此一子題項之平均數為 3.64，其影響作用力大小之得分為十六分，排序為第三名；有專家認為這此一子題項對於發行前的雜誌影響尤鉅，但亦有專家指出通路成本原為整體成本的一部份，無選擇餘地。

在市場需求環境構面中，共有四個子題項，分列如下：

10. **廣告廠商對雜誌媒體宣傳效益存疑，造成整體廣告業績下滑：**根據動腦雜誌 370 期的報導指出，2006 年台灣地區雜誌媒體廣告量達新台幣 79.58 億元，較 2005 年的 86.7 億元衰退了 8.21%。廣告廠商對以雜誌打廣告的效益存疑，整體廣告業績下降，威脅雜誌公司營收。此一子題項之平均數為 3.56，其影響作用力大小之得分為九分，排序為第七名；有專家指出，雜誌種類眾多，互相瓜分廣告市場，亦為影響雜誌經營原因之一；此外 Nielsen2006 年台灣五大媒體廣告量調查，台灣廣告量連續三年下滑，創下新台幣四百七十七億九千萬元的新低點，攤開過往，台灣廣告市場極盛時期，一年規模曾經高達新台幣六百多億元。同時有專家指出紙本雜誌將繼傳統報紙產生式微現象。不過重點在於雜誌業者必須將自我的定位清楚，才能吸引廣告主投注預算。
11. **長期續訂戶減少與零售退書率提升：**消費讀者可消費的訊息取得來源愈來愈多元，因而使得以提供最新訊息為內容主體的雜誌訂閱率與零售率下降。此一子題項之平均數為 3.88，其影響作用力大小之得分為四分，排序為第十二名；有專家指出造成此一現象之原因為雜誌已不適宜做為提供資訊來源，網路搜尋遠遠優於定期發行的雜誌，尤以印刷版為甚。
12. **國際雜誌集團大軍壓境，瓜分市場佔有率：**1990 年以來，歐美跨國雜誌集團包括 ELLE, Vogue...等雜誌，更挾其豐沛品牌資源在台灣發行國際中文版。近年日系方面亦有愈來愈多的國際知名雜誌進軍台灣如此一來，形成本土雜誌事業與集團，也面臨了經營上的壓力。此一子題項之平均數為 3.29，其影響作用力大小之得分為九分，排序為第七名；不過亦有專家指出，國際中文版的發行人數普遍較小，僅有在廣告商預算部分有影響。
13. **只能滿足分眾市場，使得單一雜誌的市場消費規模有限：**由於雜誌市場近年朝向細分化與分眾化發展的趨勢，使得單一雜誌的市場經營規模受限。有專家指出，針對此一子題項目前是汽車類雜誌衝擊較大，對於注

重閱讀質感的女性類雜誌則影響有限；此一子題項之平均數為 3.12，其影響作用力大小之得分為一分，排序為第十四名；同時專家認為任何媒體，甚至商品都愈來愈趨向分眾，細分的結果卻能不斷創造出原來沒有的單一類型雜誌與分眾市場，對整體市場而言，也有成長的潛力。但亦有專家指出，這正好給業者藉口，既然市場分眾，經營策略就應該調整，仍以大眾化的內容與營運方式，自然受到影響。

在技術趨勢環境構面中，共有三個子題項，分列如下：

14. **網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守：**近年來網路的使用已經逐漸超越雜誌閱讀率，進而成為讀者獲得資訊的重要來源，也逐漸改變了雜誌的出版型態。例如：在美國經營得相當成功的 ELLE girl，在 2005 年 4 月斷然宣佈結束印刷版本，改以網站繼續經營該領域的讀者，台灣版的 ELLE girl 也於 2007 年 5 月號劃下完美句點，改由網站提供讀者相關資訊；日本老牌雜誌 ef，亦於 2006 年 8 月份起走入網路數位化，以 Digital ef 取代(蕭掬今，2007)。但如何產製一個讓讀者與廣告主願意接觸的電子雜誌才是關鍵問題。此一子題項之平均數為 3.92，其影響作用力大小之得分為十七分，排序為第二名；有專家指出，Internet 的影響存在，但其作用力尚待觀察，因 DRM 的成熟程度可能會有所影響；此外強調資訊快速傳遞的電子雜誌部分，目前尚看不出效益，紙本雜誌說不定會有較佳的存活率。同時有專家認為關鍵在雜誌的內容，內容好的雜誌(有人需要的)，印刷或網路發行都不是重點。國外雜誌內容相對豐富，而且運用網路成熟，所以轉型較為容易。國內的網路運用，仍停留在遊戲層次，也就是「免費」層次，廣告主自然怯步。
15. **電視數位化普及後，將成為雜誌市場新的競爭者：**而電視數位化(Web-TV)之後，其延伸性節目所擁有的深入分析功能，亦將進一步以其特殊功能與雜誌競爭。此一子題項之平均數為 3.16，其影響作用力大小之得分為三

分，排序為第十三名；有專家指出，電視的聲光動畫，不但沒有分析能力，反而削弱觀眾的分析能力。電視無論以何種姿態出現，都不會做到雜誌的深入層次，否則就沒人看了。

16. **行動媒體發達，搶奪讀者閱讀時間，影響雜誌銷售：**當手機進入 3G 時代，行動寬頻將進化為行動媒體，如手機 TV、IPTV…等，瓜分消費性的媒體使用時間，將有更多媒體在搶奪讀者的時間與注意力。此一子題項之平均數為 3.12，其影響作用力大小之得分為九分，排序為第七名；亦有專家指出，行動媒體閱讀習慣尚待教育，目前影響不大，此外大多數專家認為這一部份尚未成熟，目前幾乎沒有影響，仍待觀察一段時日，但是五年後為未知數；同時有專家認為花時間在行動媒體上的人，通常不會閱讀以文字為主的雜誌，當然畫冊、漫畫例外。

4.1.2 資源及能力條件影響因素分析

至於在資源及能力條件影響因素此一部分，共區分為生產面、銷售面、人力資源面、研發面及財務面等五個構面與十個子題項，根據二十五位專家問卷回覆結果分析，發現專家在意見呈現上，亦與外部環境影響因素相同，屬於一致性同樣偏於中高程度，這可於五個階層的作用力程度當中，從專家群勾選分佈的集中程度來作判別；平均值最高的前三個子題項分別為銷售面的「雜誌社成為活動公司，需要為顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少」(平均值為 3.68)、生產面的「消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度。」(平均值為 3.6)以及人力資源面的「資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。」(平均值為 3.6)等。而二十五位專家學者所選出認為影響作用力最大的前三名與影響作用力最小的後三名外部環境影響因素之排序得分表，其得分計算標準為專家勾選影響作用力排序為第一名者，以得分三分計算，專家勾選影響作用力為第二名者，以得分二分計算，專家勾選影響作用力為第三名者，以得分一分計算，亦即 $3 \text{分} \times n + 2 \text{分} \times n + 1 \text{分} \times n = \text{總得分數}$ 。可詳見下列表 4-3。並可從此表得知影響作用力最大的前三名依次為「消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，

增加內容產製困難度。」(得分 33 分)、「雜誌社成為活動公司，需要為顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少、」(得分 28 分)、「資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。」(得分 23 分)。

表 4.3：資源及能力條件因素專家排序得分一覽表

編號	得分	排序名次	編號	得分	排序名次
17	33	1	22	4	8
18	2	9	23	13	4
19	11	6	24	11	6
20	28	2	25	12	5
21	23	3	26	1	10

資料來源：本研究整理

至於資源及能力條件影響因素整體專家意見調查列表則可詳見下列表 4.4。

表 4.4：資源及能力條件因素專家意見調查列表

構面	編號	子項目與題項說明	選項人數分佈					平均數	眾數	一致性
			作用力極大	作用力大	作用力中等	作用力小	作用力極小			
生產面	17	消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度。	3	10	11	0	2	3.6	3	高

	18	雜誌的部分內容為國際版權合作購買，提高內容生產成本。	1	6	¹²	5	1	3.04	3	高
銷售面	19	雜誌銷售定價低，對營收挹注有限。	2	6	8	7	2	2.96	3	高
	20	雜誌社成為活動公司，需要為顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少	5	¹⁰	7	3	0	3.68	4	高
人力資源面	21	資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。	6	7	8	4	0	3.6	3	中
	22	外包人力的管理制度尚未建立，影響雜誌的作業流程。	1	7	6	¹⁰	1	3.08	2	中
研發面	23	投入電子化成本高	4	¹¹	4	6	0	3.52	4	中
	24	雜誌產業目前進入資訊科技的程度低，因此整體產業技術發展亦較落後。	2	9	9	4	1	3.28	4及3	高
財務面	25	目前已進入大資本大成本時代，進入雜誌市場的門檻增高。	4	¹²	5	3	1	3.6	4	高
	26	財務資金管理的效能降低。	2	9	¹⁰	3	1	3.32	3	高

資料來源：本研究整理

在生產面構面中，共有二個子題項，分列如下：

17. **消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度：**編輯的敏銳度更需保持一定的敏銳度，雜誌市場必須設法創造出嶄新且具有吸引力的內容，以滿足當今讀者挑剔的需求，因此增加了雜誌內容產製的難度。此一子題項之平均數為 3.6，其影響作用力大小之得分為三十三分，排序為第一名；有專家指出不單是口味難捉摸，大家都口味接近，雷同性高才是問題的麻煩處，此外讀者口味一向多變亦是原因之一。但亦有專家認為其實只要有實地針對目標讀者群作市場調查，其實讀者的口味是不難掌握的。
18. **雜誌的部分內容為國際版權合作購買，提高內容生產成本：**如以國際中

文版為例，除了須付出品牌使用權益與報導內容版權費用外，同時還必須另外支付翻譯費用的成本。此一子題項之平均數為 3.04，其影響作用力大小之得分為兩分，排序為第九名；有專家提出台灣雜誌出版的自製能力比較差是不是也是主因？

在銷售面構面中，共有二個子題項，分列如下：

19. **雜誌銷售定價低，對營收挹注有限：**目前雜誌定價方面，似乎在大部分雜誌市場的發行銷售，發現每本零售價僅在九十八元至一百二十八元之間，採低價策略，對於營運收入挹注有限。此一子題項之平均數為 2.96，其影響作用力大小之得分為十一分，排序為第六名；有專家指出除了專業雜誌以外，營收應以廣告為主，報紙早就不以發行為主要營收來源，全球許多免費報紙，仍能獲利；此外雜誌營收的來源，多數都不對銷售數字有所期待，生意的本質是：營收來自廣告及相關的專業服務。有部分是因為業者低價競爭有關雜誌若靠銷售獲利，現在幾乎快要變得不可能，廣告收入可能要占多數收入來源才能支持。如果是這樣，低價的訴求如果是訂閱量，意義就不太一樣了，那就變成是增加廣告補銷售。但亦有專家認為目前台灣的雜誌定價並不算低，如果與香港平均每本約港幣十五至二十元的定價相較反而偏高，以時報周刊為例，目前是兩本賣價為台幣七十五元，但是印製成本約為三十六元，所以還是有利潤產出。
20. **雜誌社成為活動公司，需要為顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少：**對於廣告主行銷方面，為了增加廣告營收，雜誌社單純賣廣告版面的時代已經過去了，必須扮演有如公關公司的角色企畫眾多行銷活動，提升客戶在消費性心中的印象，廣告銷售的操作難度增高。此一子題項之平均數為 3.68，其影響作用力大小之得分為二十八分，排序為第二名；有專家指出這正是傳統出版媒體面臨的問題，要從思維上解決，雜誌社為什麼不能是傳播公司？以員工三萬人的美國第一大印刷公司 RR Donnelly 為例，幾年前從印刷轉型為傳播，業務上揚，免於受近年印

刷衰退之害。亦有專家認為部分期刊(特別是流行文化類)才受到較大影響，而雜誌傳統業務的 know-how 與專業度，也因此面臨考驗，確實很難，但是卻是深耕客戶的一種方式。雖然有此置入式行銷之趨勢但需注意有時亦反而會造成讀者排斥。

在人力資源面構面中，共有二個子題項，分列如下：

21. **資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質：**人才是資本的一部分，但有經驗的專業資深人才，大部分不願意上班族的固定工作，寧願自行成立個人工作室，形成勞雇關係結構性的改變，亦影響到雜誌產製的水平。此一子題項之平均數為 3.6，其影響作用力大小之得分為二十三分，排序為第三名；有專家指出長久獨立工作的 freelancer，其文編、美編…的單一工作產製品質有一定水準才能有專案收入，以維持 freelancer 的工作型態，但一本好雜誌的產出除需要創作專業之外，現在流行什麼？讀者要什麼；競刊做什麼；市場動態為何？任何從業人員都該具敏感度的觀察接觸，融入團體工作環境&業界環境，進而在雜誌主軸之上，不斷產出新鮮快速的創意內容。但亦有專家認為反而有人才供過於求的現象。
22. **外包人力的管理制度尚未建立，影響雜誌的作業流程：**因應勞健保新制，大多數雜誌社為了避免提撥退休金比例提升，傾向於外包專業人員的合作，諸如特約撰稿、特約攝影、美編外稿等人力外發等，因此需建立外包人力市場的管理制度。此一子題項之平均數為 3.08，其影響作用力大小之得分為四分，排序為第八名；有專家指出經濟規模不大更須借重外包。

在研發面構面中，共有二個子題項，分列如下：

23. **投入電子化成本高：**網路平台的建置與維護，所需要的不論是科技專業人才或是硬體設備的成本均高。有專家指出電子化有許多層次，發揮不同效果，無論哪一層次，都是必備，否則就不必辦雜誌了，僅是初期如此罷了。此一子題項之平均數為 3.52，其影響作用力大小之得分為十三分，排序為第四名；亦有專家認為現在台灣出版社大概只有數位攝影無

法滿足(相機與處理設備投入成本過高)，其他編輯已經 OK 了。但有專家認為台灣雜誌出版業投入電子化的成本應該愈高愈好，因為網路為潛在競爭者，平面雜誌應該要學習去面對網路新的介面。

24. **雜誌產業目前進入資訊科技的程度低，因此整體產業技術發展亦較落後：**目前大部分的雜誌產業，不論是作業流程 E 化、數位內容典藏與資料庫建立…等等的程度尚低。此一子題項之平均數為 3.28，其影響作用力大小之得分為十一分，排序為第六名；有專家指出進入資訊技術層次的高低，與雜誌規模大小成正比，小型雜誌有基礎資訊技術就可以了。此外亦有專家認為是因為亞太媒體中心尚未落實之原因。但亦有專家認為，雜誌出版就是講求品質與深度的「手工業」，應該要維持傳統特色，如果強迫 e 化反而會喪失特色。

在財務面構面中，共有二個子題項，分列如下：

25. **目前已進入大資本大成本時代，進入雜誌市場的門檻增高：**月刊資本規模至少三千萬~五千萬元，週刊資本規模則需一億元以上。此一子題項之平均數為 3.6，其影響作用力大小之得分為十二分，排序為第五名；有專家指出與別的投資金額比，金額不算多，問題在如何回收、來吸引投資人？若把雜誌視為文化事業、而不是營利事業，則不易找到投資人。不過有專家指出其實目前三、五千萬的投資額已經不算多，月刊規模至少要上億元，才能玩出精緻與品質，所以已經是大集團財團才能玩得遊戲了。
26. **財務資金管理的效能降低：**進入知識經濟時代，社會與生存環境變動大，如何節省成本以增加收益的難度增高。此一子題項之平均數為 3.32，其影響作用力大小之得分為一分，排序為最後一名；有專家指出雜誌社規模都不大，不應有這個問題，用一個好的財務長就行了，主要是營收與支出失衡的問題。

4.2 台灣消費性雜誌目前經營模式合宜性的分析

隨著網際網路及新科技的興起，台灣雜誌產業亦隨著巨變下的環境條件，而不斷地修正現有的經營模式。因此本研究列出一些台灣消費性雜誌尚維持獲利的經營模式，包括 1. 建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務，2. 單一公司多本刊物發行，3. 無紙本雜誌數位化發行，4. 外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市佔率，5. 國際中文版代理，6. 業外連結，跨產業異業結盟創造市場與顧客價值，7. 掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主。同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利等等。同時亦有專家另外提出從單純出版業轉為傳播服務業的經營模式。

讓眾專家學者就目前七種消費性雜誌尚可維持獲利狀況的經營模式來看，並以「未來五年內」與「未來六至十年內」兩個時間區段來推估這些經營模式合宜性的程度之高低。所謂的「合宜性」，意指在特定的產業結構、組織特性與周邊條件之下，這些經營模式能發揮利基與優勢，繼續維持良好的獲利。可詳見下列表 4-5，從表 4-5 我們可以發現台灣消費性雜誌經營模式未來合宜性程度之整體排序，以「未來五年內」這個時間區段來看，平均數最高者至最低者依次為 70.8 的業外連結，跨產業異業結盟創造市場與顧客價值、70 的建立優勢品牌，同時拓展客製專刊代編業務、68.4 的建立可檢索知識資料庫對外銷售營利、59.6 的單一公司多本刊物發行、59.6 的外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市佔率、54 的國際中文版代理、49.2 的無紙本雜誌數位化發行；至於「未來六至十年內」這個時間區段，平均數最高者至最低者依次為 75.6 的業外連結，跨產業異業結盟創造市場與顧客價值、74.8 的建立可檢索知識資料庫對外銷售營利、71.6 的建立優勢品牌，同時拓展客製專刊代編業務、65.2 的無紙本雜誌數位化發行、60.4 的單一公司多本刊物發行、58.8 的外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市佔率、53.2 的國際中文版代理。

由此台灣消費性雜誌經營模式未來合宜性程度的整體排序來看，我們可以發現在「未來五年內」與「未來六至十年內」這兩個時間區段的整體上差異並不大，

僅在排序上有些微的升降，值得再深入推敲相關訊息與體會之處。

表 4.5：現階段消費性雜誌經營模式合宜性檢視專家意見調查列表

編號	現有經營模式建構	未來 5 年內合宜程度					6~10 年內合宜程度				
		高於 80%	60%	40%	20%	低於 20%	高於 80%	60%	40%	20%	低於 20%
1	建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務	11 人	5 人	7 人	2 人	0 人	15 人	2 人	4 人	3 人	1 人
		<p>平均數：70，眾數：1</p>					<p>平均數：71.6，眾數：1</p>				
2	單一公司多本刊物發行	5 人	5 人	12 人	3 人	0 人	6 人	5 人	10 人	4 人	0 人
		<p>平均數：59.6，眾數：3</p>					<p>平均數：60.4，眾數：3</p>				
3	無紙本雜誌數位化發行	1 人	9 人	8 人	2 人	5 人	9 人	7 人	4 人	4 人	1 人
		<p>平均數：49.2，眾數：2</p>					<p>平均數：65.2，眾數：1</p>				

4	外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市佔率	<p>2 人 10 人 11 人 2 人 0 人</p> <p>平均數：59.6，眾數：3</p>	<p>3 人 8 人 11 人 3 人 0 人</p> <p>平均數：58.8，眾數：3</p>
5	國際中文版代理	<p>2 人 4 人 16 人 3 人 0 人</p> <p>平均數：54，眾數：3</p>	<p>2 人 5 人 13 人 5 人 0 人</p> <p>平均數：53.2，眾數：3</p>
6	業外連結，跨產業異業結盟創造市場與顧客價值	<p>9 人 11 人 2 人 3 人 0 人</p> <p>平均數：70.8，眾數：2</p>	<p>12 人 9 人 3 人 1 人 0 人</p> <p>平均數：75.6，眾數：1</p>
7	掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主。同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。	<p>8 人 9 人 6 人 2 人 0 人</p> <p>平均數：68.4，眾數：2</p>	<p>12 人 8 人 4 人 1 人 0 人</p> <p>平均數：74.8，眾數：1</p>

資料來源：本研究整理

4.2.1 建立優勢品牌，同時拓展客製專刊代編業務

例如商業周刊旗下特別成立商周編輯顧問公司，為一些知名企業企畫代編其企業刊物；華訊事業有限公司除了自行出刊的《AZ 時尚旅遊雜誌》與《Wasabi 和最美雜誌》之外，亦另行為復興航空機上雜誌、台新銀行無限專刊、中興保全家庭專刊…等企畫代編其會員刊物；其他包括 Elle 雜誌、Taipei walker、樺舍文化…等，除本體自行出刊的雜誌外，均有代知名企業代編客製專刊的經營業務。

針對此一客製專刊代編的經營模式，因為能將公司現有圖文資源庫作最高效能的利用，因此目前有愈來愈多的雜誌出版公司投入。專家們的看法亦極為看好，眾數最多者為合宜性極高(高於百分之八十)，而在未來五年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，達十六人，超過百分之六十四；在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，則多達十七人，超過百分之六十八。

4.2.2 單一公司多本刊物發行

目前在台灣的雜誌出版市場，發行超過兩本以上雜誌的公司達三十家(2006 台灣媒體指南，P99)，其中雜誌出版數量最多者為城邦出版控股集團，旗下子集團分別有電腦家庭出版集團約三十本以上、商周媒體集團的商業周刊、儂儂國際媒體集團的四種雜誌、尖端出版集團約十餘本雜誌，共計約四十本。其他尚包括有美人文化旗下之《大美人》、《小美人》…等 4 本刊物發行，將讀者年齡層更加細分化做出市場區隔，美人文化並另行發行了一本以金字塔頂端客戶為目標讀者群的《Vintage 富豪人生》雜誌雙月刊。

針對此一單一公司多刊發行的經營模式，專家們的意見看法分佈較為平均，眾數最多者為合宜性中等(百分之四十至百分之六十)，在未來五年內的時間區段選擇「合宜性中等」的專家，達十二人；在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜

性中等」選項的專家，則為十人。

4.2.3 無紙本雜誌數位化發行

例如：在美國經營得相當成功的 ELLE girl，在 2005 年 4 月斷然宣佈結束印刷版本，改以網站繼續經營該領域的讀者；日本知名的主婦之友社創刊 22 年的老牌雜誌《ef》，亦於 2006 年 8 月完全走入網路數位化，以「Digital ef」取代。

專家們針對此一無紙本雜誌數位化發行的經營模式，看法則較為兩極化，在未來五年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，達十人，占百分之四十，但是選擇「合宜性低」與「合宜性極低」選項的專家，亦有七人，占了百分之二十八；而在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，則有十六人，占了百分之六十四，選擇「合宜性低」與「合宜性極低」選項的專家，亦有五人，占了百分之二十。

4.2.4 外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市占率

例如以青少年媒體集團為期許，目前每月發行十餘本青少年專屬雜誌，60 多種以上的書籍出版品，主要服務十八歲至二十五歲的青少年族群的尖端出版，其出版領域相當多元化，涵蓋青少年喜愛的網路遊戲、漫畫、占星、心理測驗、生活情報、流行資訊、偶像藝人寫真、學習資訊等。因此尖端出版旗下的十多本雜誌，擁有共同的「雜誌通路部」，採取團結力量大策略，可集合旗下多本雜誌與各家通路門市洽談行銷活動、促銷案或是爭取較佳的上架位置...等。又例如商業周刊媒體集團的競爭優勢，所形成的關鍵性能力(經營管理平台、產品編輯能力、廣告業務能力及行銷發行能力)而成為目前財經雜誌類的第一品牌。

專家們針對此一外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市占率的經營模式，看法差異不大。大部分均選擇「合宜性高」的選項，在未來五年內的時間區段有十人，在未來六至十年內的時間區段則有八人；此外不論是五年內或是六至十年內的時間區段，選擇「合宜性中等」者同樣均有十一人。

時報周刊社長兼總編輯張國立則指出：「台灣雜誌出版業應該走向國際化，外資集團化經營，在未來的五至十年應仍是一項可期待的經營模式。至於建立可檢索的知識資料庫對外銷售營利這個經營模式，五年內應該還不錯，目前時報周刊已經開始有數位資料庫的典藏，圖片庫部分亦開始對外銷售，但是資訊量太大，變化太快，未來是否值錢，不表樂觀尚待觀察。(B-Q2)」

4.2.5 國際中文版代理

目前台灣消費性雜誌的市場主流之一，即為女性時尚流行雜誌，幾乎全是歐美日等國際中文版形式。包括歐系 Marie Clarie、Elle；美系柯夢波丹、Bazaar、Vogue；日系 mina、with、vivi…等。

專家們針對此一國際中文版的經營模式，看法較為客觀中立，且認為在未來五年內或是未來六至十年內的差異均不大。眾數最多者為選擇「合宜性中等」的選項，分別為十六人與十三人。

Beauty/Vintage 雜誌總經理陳明達則認為：「國際中文版代理與外資集團化經營整合資源優勢等，均是現有台灣雜誌的經營模式中有不錯發展性的。以國際中文版為例，由於有國際化強而有力的品牌形象加持，內容又有一半左右 Localize 本土化，所以不僅常獲得廣告商投入廣告費的青睞，也能爭取到跨國集團的預算分享。(C-Q2)」

4.2.6 業外連結，創造市場與顧客價值

可與各資訊、科技、電訊、出版、物流、印刷、通路、圖書、媒體等各相關領域之專業背景企業，做業外連結合作。例如：華文網之經營事業體包括有：華文網網路書店、新絲路網路書店、東京衣芙雜誌國際中文版、華文網電子書平台、兩岸版權仲介平台、華文科學網、華文網絡文化市集、新絲路讀書會等。

專家們針對此一業外連結，創造市場與顧客價值經營模式的看法亦極為看好，是現有七種雜誌出版經營模式當中，平均數最高的子題項，分別為在未來五

年內的 70.8 與未來六至十年內的 75.6，同時未來五年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，高達二十人，占了百分之八十；在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，則多達二十一人，占了百分之八十四。

4.2.7 建立可檢索知識資料庫對外銷售營利

掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主，同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。例如：動腦雜誌發行量雖僅有五千二百份左右。但因掌握媒體、廣告、公關等特定產業讀者群，可針對讀者需求舉辦各項教育訓練專案講座以及國際商務考察活動。並以其三十年歷史的出版資源，統合成為「動腦知識庫」對外銷售。

專家們針對此一建立可檢索知識資料庫對外銷售營利的經營模式，亦多持肯定意見，同時認為未來六至十年內的時間區段會較未來五年內的時間區段更有發展性，選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，分別為十七人與二十人。

動腦雜誌社社長兼總編輯王彩雲的看法為：「應該是以資料庫形式的經營模式呈現，因為許多讀者可能僅喜歡一本雜誌的一兩篇文章，卻需要花費購買整本雜誌的費用成本；目前以動腦知識庫為例，會員如需查詢資料，僅需針對他感興趣的其中一則新聞資料付費購買即可，而不需要購買動腦 30 年來的合訂本。如果是無紙化的數位出版而言，雖然目前 E-magazine 對於紙本雜誌是有衝擊，但只是短暫，我認為並非未來趨勢。同時還是要考量讀者群的年齡層，如果是四、五十歲熟齡讀者則還是習慣紙本閱讀，所以數位出版是有選擇性的。(A-Q2)」

4.2.8 小結

如果將目前七種消費性雜誌經營模式以「未來五年內」及「未來六至十年內」這兩個時間區段來彼此互相比較分析，我們可以區分為三種差異化等級的呈現。差異較大者包括有：「無紙本雜誌數位化發行」、「業外連結，創造市場與顧客價

值」、「掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主，同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。」；差異較小者包括有：「建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務」及「單一公司多本刊物發行」；較無差異者則包括有「外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市占率」及「國際中文版代理」。

會形成「無紙本雜誌數位化發行」經營模式的差異較大的原因，主要在於專家們的看法較為兩極化，在未來五年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，達十人，占百分之四十，但是選擇「合宜性低」與「合宜性極低」選項的專家，亦有七人，占了百分之二十八；而在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，則有十六人，占了百分之六十四，選擇「合宜性低」與「合宜性極低」選項的專家，亦有五人，占了百分之二十。雖然「無紙本雜誌數位化發行」是唯一平均數低於 50 的經營模式，五年內合宜性程度的平均數僅有 49.2，但是到了六至十年內此一時間區段，平均數則激增至 65.2，顯見專家們認為雖然在五年內此一經營模式的發展尚未成熟，但是未來六至十年的發展空間則普遍樂觀看待。

專家們對於「業外連結，創造市場與顧客價值」經營模式的合宜性程度極為看好，是現有七種消費性雜誌經營模式當中，平均數最高的子題項，分別為在未來五年內的 70.8 與未來六至十年內的 75.6，同時未來五年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，高達二十人，占了百分之八十；在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，則多達二十一人，占了百分之八十四。

至於「掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主，同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。」的經營模式，整體的合宜性程度較高，同時專家們認為在未來六至十年的合宜性程度會更高於近五年內，平均數亦由 68.4 升至 74.8。

針對「客製專刊代編」的經營模式，因為能將公司現有圖文資源庫作最高效能的利用，因此目前有愈來愈多的雜誌出版公司投入。專家們的看法亦極為看好，

眾數最多者為合宜性極高(高於百分之八十)，而在未來五年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，達十六人，超過六成；在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，則多達十七人，超過百分之六十八，因此差異性較小。此外，針對「單一公司多刊發行」的經營模式，專家們的意見看法分佈較為平均，眾數最多者為合宜性中等(百分之四十至百分之六十)，在未來五年內的時間區段選擇「合宜性中等」的專家，達十二人；在未來六至十年內的時間區段選擇「合宜性中等」選項的專家，則為十人，同樣形成差異性較小的狀況。

專家們針對「外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市占率」的經營模式，看法差異不大。大部分均選擇「合宜性高」的選項，在未來五年內的時間區段有十人，在未來六至十年內的時間區段則有八人；此外不論是五年內或是六至十年內的時間區段，選擇「合宜性中等」者同樣均有十一人。至於「國際中文版」的經營模式，看法則較為客觀中立，且認為在未來五年內或是未來六至十年內的差異均不大。

4.3 未來可能出現的新經營模式與出現機率的預測

趨勢專家詹宏志曾說過：「未來的雜誌出版，不再是白紙黑字，而是各種形式的分享，甚至是量身打造屬於個人化的一本雜誌！」由此可見未來雜誌出版的經營模式，將使得具有多變性與多樣化的各式新型態雜誌均有可能出現，因此，相對應不久的未來，預料亦會出現一些新的經營模式，包括有複合式的經營模式、與科技結合的出版形式、免費雜誌的時代來臨、個人化雜誌出版、雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求等，並請專家學家們預測一下這些未來的新經營模式可能出現的機率高低為何？可詳見下列表 4.6。

眾專家學者就目前消費性雜誌未來可能出現的五種新經營模式來看，並以「未來五年內」與「未來六至十年內」兩個時間區段來推估這些新經營模式出現機率高低之整體排序，以「未來五年內」這個時間區段來看，平均數最高者至最低者依次為 62.8 的

與科技結合的出版形式，62 的複合式的經營模式，同列為 61.2 的免費雜誌的時代來臨與雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求，以及 56.4 的個人化雜誌出版等。至於「未來六至十年內」這個時間區段，平均數最高者至最低者依次為 78 的與科技結合的出版形式，74.8 的個人化雜誌出版，74 的複合式的經營模式，73.2 的雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求，以及 70.8 的免費雜誌的時代來臨。

由此台灣消費性雜誌未來可能的新經營模式與出現機率的整體排序來看，我們可以發現在「未來五年內」與「未來六至十年內」這兩個時間區段的整體上差異較大，多數專家學者認為這些新經營模式在「未來五年內」可能出現機率的平均數，至多在五、六成之間，但是在「未來六至十年內」可能出現機率的平均數，則上升至七成以上，顯見這些台灣消費性雜誌未來可能的新經營模式，以長期來看可能要未來六至十年內，才可能有較大與成熟的發展態勢。

表 4.6：未來可能的新經營模式與出現機率的預測專家意見調查列表

編號	未來可能的新經營模式預測	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
		高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %	高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %
1	複合式的經營模式	5 人	10 人	5 人	5 人	0 人	13 人	6 人	5 人	0 人	1 人
		<p>平均數：62，眾數：2</p>					<p>平均數：74，眾數：1</p>				
2	與科技結合的出版形式	6 人	9 人	5 人	5 人	0 人	16 人	5 人	3 人	0 人	1 人

		<p>平均數：62.8，眾數：2</p>	<p>平均數：78，眾數：1</p>
3	免費雜誌的時代來臨	<p>6人 10人 3人 4人 2人</p> <p>平均數：61.2，眾數：2</p>	<p>13人 5人 2人 5人 0人</p> <p>平均數：70.8，眾數：1</p>
4	個人化雜誌出版	<p>4人 6人 10人 4人 1人</p> <p>平均數：56.4，眾數：3</p>	<p>13人 8人 2人 1人 1人</p> <p>平均數：74.8，眾數：1</p>
5	雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求。	<p>5人 10人 6人 2人 2人</p> <p>平均數：61.2，眾數：2</p>	<p>14人 6人 1人 3人 1人</p> <p>平均數：73.2，眾數：1</p>

資料來源：本研究整理

4.3.1 複合式的經營模式

可能是將目前七種的經營模式中，發現完美的交叉組合，產生複合式的經營模式，例如，單一公司多本刊物發行，是否也可能同步發展無紙本刊物數位化並以數位化形式結合廣告、周邊產業、社群、同好的重要媒體。

專家們針對複合式的經營模式的看法表示贊同，尤其是未來六至十年內的時間區段，選擇「出現機率極高」(高於百分之八十)與「出現機率高」(介於百分之六十至百分之八十之間)選項的專家，高達十八人，占了百分之七十二。

4.3.2 與科技結合的出版形式

可從內容產銷面的變革來看，其「載具」不再是紙張印刷、數位電子書，甚至可能出現 3G 雜誌、MP3 雜誌…等突破傳統內容產製流程與發行流通的方式。不過如此一來組織生態也會產生變革，需要多媒體數位化的編輯人才，預計將會與高科技產業做異業結盟，甚至採行併購方式經營，以維持競爭優勢的策略。

專家們針對與科技結合的出版形式的經營模式，意見看法多表贊同；同時未來五年內的時間區段選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的專家，達十五人，占了百分之六十；在未來六至十年內的時間區段選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的專家，則多達二十一人，占了百分之八十四。

4.3.3 免費雜誌時代的來臨

以往由訂閱者或是零售的發行收入高於廣告收入，但近年廣告商所支付的廣告費用早已凌駕讀者發行。未來將有突破傳統的發行方式，由生產者付費，亦即免費閱讀雜誌的時代來臨了，這可說是財務金流面的變革。但是需要注意一點，必須掌握核心能力，亦即有明顯定位的雜誌編輯內容，以掌握住免費閱讀的讀者群，以及強而有利的廣告行銷團隊爭取廣告主的預算。

專家們針對免費雜誌時代來臨的經營模式，亦呈現兩極化的意見看法，未來

五年內的時間區段選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的專家，為十六人，但選擇「出現機率低」與「出現機率極低」選項的專家亦有六人；而在未來六至十年內的時間區段選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的專家，則為十八人，但亦有五人選擇「出現機率低」與「出現機率極低」的選項。

Beauty/Vintage 雜誌總經理陳明達的看法為：「我較為看好免費雜誌時代的來臨，尤其是未來的六至十年其市場上的發展性與出現機率會更高。雖然是免費雜誌但是還是要有明確的定位與優質精緻的內容為經營方向。(C-Q3)」

4.3.4 個人化雜誌出版

量身定做且呈現出部落化的個人創作風格，亦可說是一種內容產銷面的變革，從上游的內容產製，中游的編輯美化加工，到下游的銷售通路，透過網路與技術軟體，即可一人搞定，打破傳統雜誌製作流程與生態。

專家們針對個人化雜誌出版的經營模式，看法大致表示贊同，不過大多數專家認為時間點會延後至未來的六至十年後，選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的專家，達二十一人，占了百分之八十四；但在未來五年內的時間區段選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的專家，僅有十人，占了百分之四十，同時亦有五位專家是選擇「出現機率低」與「出現機率極低」的選項。

4.3.5 雜誌細分化，區隔市場掌握顧客需求

在產業環境條件變革之下，雜誌發行越來越分眾化，出生率逐年下降，使得台灣進入人口老化的社會，因此預計符合銀髮族群或是金字塔頂端的消費讀者群的雜誌可能會愈來愈多。

專家們針對雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求的經營模式，整體而言亦多表贊同，甚至未來六至十年的發展潛力會較未來五年內更要好，目前在未來六至十年內的時間區段選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的專家，有二十人，未來五年內的時間區段選擇「出現機率極高」與「出現機率高」選項的

專家，亦有十五人。

動腦雜誌社社長兼總編輯王彩雲的看法為：「未來雜誌分眾化絕對有前途，銀髮族亦是未來趨勢，老年人口的壽命延長會有多少產品需要消費。免費雜誌也有前途，無料的總是較需要付費的具有競爭優勢利器，但最重要還是內容的可讀性，否則即使是免費贈送讀者也不見得會要。此外，最好能與所有媒體攜手合作，未來就是媒體大融合的時代，所以編輯人員也需要整合，未來的人才需求策略就是多媒體人才的需求，而多角化絕對是未來平面媒體要走的路。(A-Q3)」

時報周刊社長兼總編輯張國立的看法為：「我覺得免費雜誌時代的來臨是可預期的，雖然台灣目前市場上已經開始有此經營模式，但是作的還不是很好，所以未來仍有成長與改善空間。至於雜誌發行細分化，專為銀髮族發行雜誌的可行性，其實在全球已有許多銀髮族群的專屬雜誌，而且銷售量都還不錯，不過如果放到台灣市場的話，我就不那麼看好，因為台灣人都不看書，尤其年紀大的人，雜事多時間容易被分割，相對看書看雜誌的時間就少了。(B-Q3)」

4.3.6 小結

由上列台灣消費性雜誌未來可能的經營模式與出現機率的整體排序來看，在「未來五年內」與「未來六至十年內」這兩個時間區段的整體上差異較大，顯見這些台灣消費性雜誌未來可能的經營模式，以長期來看可能要未來六至十年內，才可能有較大與成熟的發展態勢。

尤其是排序第一的「與科技結合的經營模式」，未來六至十年的時間區段較之未來五年內，其平均數由 62.8 上升至 78，上升了 15.2 個百分點。此外，「個人化雜誌出版」的經營模式，在未來五年內的時間區段平均數排序為最後一名，但是在未來六至十年的時間區段則上升至第二名，平均數由 56.4 上升至 74.8，上升了 18.4 個百分點，這兩者屬於差異較大者。

至於「免費雜誌的時代來臨」的平均數排序，則由未來五年內的第三名降至

未來六至十年時間區段的最末一名，亦即表示專家學者們認為「免費雜誌的時代來臨」此種經營模式，在近五年內尚且看好其發展狀況，但是未來的六至十年雖然整體平均數由 61.2 上升為 70.8，但較之其他四種台灣消費性雜誌未來可能的新經營模式而言，出現機率是較低的。

為何「與科技結合的經營模式」能夠廣受各專家學者的青睞，除了網際網路的普及化之外，主要是因為高科技不斷有前瞻性的發展，形成讀者的消費行為也不斷在演進，未來紙本雜誌的出版不論是在發行通路、產製流程、行銷管道…等等，均可能有革命性的變革。因此，專家學者預測「與科技結合的經營模式」在未來可能的出現機率最高。

4.4 研究發現與討論

目前台灣消費性雜誌因為一些特有的產業結構、組織特性及周邊條件等，而產生了一些成功可獲利的經營模式，二十五位專家學者並於填答修正式德菲法專家問卷時，依照目前產業總體環境以及操作條件之影響因素，考量未來可能碰到的問題點以及是否仍有利基點，來推估其合宜性程度的高低，同時對於未來可能出現的新經營模式進行預測。研究結果發現這些現有七種經營模式的合宜性程度並不低，而未來的五種新經營模式，則以長期來看可能要未來六至十年內，才可能有較大與成熟的發展態勢。這構成本研究的主要成果，以下針對這些結果進行解說及討論。

4.4.1 關於影響雜誌經營因素之分析

由統計資料顯示，發現影響雜誌經營作用力較大的前三項外部環境因素，分別為「由於閱讀風氣不盛行，亦影響雜誌消費意願。」、「同業競爭激烈，降低獲利率。」與「網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。」，同時專家們在意見呈現上屬於一致性偏中高程度，表示專家們的看法較為接近。

至於在資源及能力條件影響因素此一部份，發現在意見呈現上亦與外部環境影響因素相同，屬於一致性偏於中高程度；影響作用力較高的前三個題項分別為「雜誌社成爲活動公司，需要爲顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少」、「消費者閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度。」以及「資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。」等。

根據上述幾項負面影響因素，雖然專家們大致認同目前雜誌所遇到的問題，可能一大部分是內容，除了少數雜誌外，所刊載的內容無法引發讀者興趣，或是讀者可能僅對一、兩篇文章有興趣，在書店、咖啡館、圖書館讀畢歸還，無購買或訂閱之必需。但讀者並非如此不易掌握，專家建議可以透過專業與深度的市場調查來貼近讀者的閱讀喜好與需求。這裡所指的內容固然會對雜誌出版的經營模式產生影響，但爲了聚焦需要，內容爲另一變數，故未直接於論文中交代。

4.4.2 經營模式建構之分析與檢討

大體而言，台灣消費性雜誌現有之七種經營模式當中，雖然並未出現結構性較大的轉變，但是可以觀察出此七種經營模式在未來之合宜性程度並不低，其中僅有「無紙本雜誌數位化發行」是目前七種消費性雜誌經營模式當中平均數最低者，是唯一平均數低於 50 的經營模式，專家們認爲五年內合宜性程度的平均數僅有 49.2，但是到了六至十年內此一時間區段，則發現其合宜性程度的平均數激增至 65.2，顯見專家們認爲雖然在五年內「無紙本雜誌數位化發行」的發展尚不明朗，但是未來六至十年的發展空間則普遍認爲較有可能，且合宜性程度高。

此外，眾專家最爲看好的經營模式爲「業外連結，跨產業異業結盟創造市場與顧客價值」，五年內合宜性程度的平均數爲 70.8，尤其是未來六至十年內的合宜性程度平均值更高達 75.6；而「掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益爲主，同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。」此一現有的經營模式，五年內的合宜性程度平均值爲 68.4，但是未來六至十年內的合宜性程度平均值則增加至 74.8；另一個受到專家們青睞的經營模式尚包括「建立優勢品牌，同時，

拓展客製專刊代編業務」，合宜性程度平均值由五年內的 70，成長為未來六至十年內的 71.6。但是，對於「無紙本雜誌數位化發行」此一經營模式，則呈現兩極化反應，在未來五年內的時間區段選擇「合宜性極高」與「合宜性高」選項的專家，達十人，占百分之四十，但是選擇「合宜性低」與「合宜性極低」選項的專家，亦有七人，占了百分之二十八。

當我們在進行特定議題的研究時，通常需要多方蒐集經驗世界的事實資料，並利用適當的方法加以歸納、整理與分析，俾便對於研究者的研究問題提供具有關連性與正確性的資料。就本研究台灣消費性雜誌經營模式之建構方式而言，除了蒐集這些文獻與事實資料的整理，就本研究設計而言，是爲了歸納出目前影響台灣雜誌產業經營的內外部環境因素，同時諮詢了數位雜誌產業界的專家意見，包括有尖端出版發行人黃鎮隆、動腦雜誌社社長王彩雲、Beauty/Vintage 雜誌總經理陳明達、樺樹文化 ELLE & ELLEgirl 雜誌行銷部總監林思捷、Vogue 雜誌活動專案企畫經理陳世挺等五位專家，以其在雜誌業界多年的經驗勾勒出目前台灣消費性雜誌現有的經營模式，但其實雜誌出版市場上的經營模式並不僅限於此七種，本研究僅取其具有獲利績效之經營模式作深入探討與分析。

面對目前種種經營模式的建構，都是在新的經營環境與挑戰下需要加以考量的。因爲經營環境的快速變化，雜誌出版企業經營上的挑戰日益嚴苛，出版管理不能僅依據概念架構，也應該要更注重自身能力與周邊環境條件，才能將理念轉化爲實際。而資訊科技的廣泛應用與網際網路的商業化，亦使商業行爲有了基本的改變，傳統功能式的組織結構受到嚴重的衝擊。

4.4.3 關於未來雜誌出版新經營模式之預測

大體而言，台灣消費性雜誌未來可能出現的五種新的經營模式預測，可以發現眾位專家學者均極爲看好未來六至十年內的發展趨勢，平均數多達七成以上，反倒是未來五年內的出現機率則呈現保守看法，平均數僅有五六成左右。

同時，專家們一致看好「與科技結合的出版形式」此一經營模式，不論是未來五年內的 62.8 或是未來六至十年內的 78，其平均數排序均為第一。其他排序方面除了「個人化的雜誌出版」差異較大，由未來五年內的最末一名上升至未來六至十年內的第二名之外，其餘預測的新經營模式排序方面僅有微調的差異。

不過，為免研究者設想不夠周全，可能還有其他新的經營模式並未納入系統化推敲，如由單純的雜誌出版公司轉型增加了服務多元的廣告傳播公司或是公關公司，出版新的載體型態的數位格式套書、資料庫的加值運用、或是雜誌與其他文化產業的連結與可能的新發展等，例如紙本雜誌與電視電影的聯合行銷模式等。

或是如數位版權管理業者 ContentGuard 總裁 Michael Miron 表示，與其只是在網路上複製現有的配銷通路，不如利用網路的優勢，創造另一種經營模式。讓消費者可以自由在網路上建立或參與社群，並允許消費者量身定做他們想要的內容，才是內容業者應努力的方向，如此方可與市場連結，獲得利潤。

隨著網際網路的普及、頻寬費用大幅下降，和紙張費用的逐年調漲，經過多年的努力經營後，台灣 2006 年的電子雜誌銷售金額較 2005 年成長了 80%，金額高達新台幣 900 多萬元，讓業者信心大振，預估未來 1 年可望倍數成長。新聞集團(News Corp.)主席兼首席執行官、被稱為「世界傳媒大亨」的 Rupert Murdoch 亦表示其集團 5 年後營業額的 10% 將來自網際網路，此外 Rupert Murdoch 認為除了以電腦為對象的網際網路相關業務外，以手機為對象的多種內容業務都存在巨大的機遇(Keys, P., 2007)。

數位出版顧問那福忠並且表示，一本雜誌適合讀者大眾的時代，已經過去。哈佛大學商學院 Clayton Christensen 教授，發明了破壞創新 (Disruptive Innovation)，造成全球產業的震撼，大家開始瞭解為什麼藍色巨人 IBM 被一個叫 Bill Gates 的小孩子給擊敗，為什麼全球影印巨人 Xerox 會被日本當初如同玩具的影印機逼迫的傾家蕩產。破壞創新不僅適用在高科技產業，也同樣適用在出版業，壹周刊擊敗了台灣同類雜誌，蘋果日報擊敗了台灣主流報紙，原因很簡單，因為內容為讀者所樂於接受，世界報業協會 (World Association of Newspapers) 最近出版

的報告 Shape the Future of Newspaper，就以蘋果日報為案例分析其成功的原因。美國新聞學院 (American Press Institute) 也因應成立 Newspaper Next 計畫，請 Christensen 教授親自主持報業的破壞創新實驗，也有七家報社與媒體自願參加，破壞自己的傳統、開拓新的路途。

此外，經營模式當中，成本費用及消費支出的關係也不是一成不變，譬如，以往讀者付費給出版者，出版者付費給作者，似乎天經地義，但現在可能廣告商是主要付費者、讀者免費；也有作者付費給出版者；甚至於是平台後面的利用者付費，讀者、作者、出版者都有好處。當然，這是涵蓋圖書、雜誌、報紙、電子媒體等而言，重點在說付款與取款的關係與結構是可能改變的，特別是平台、通路、價值網絡的概念進入出版活動之後。那麼，出版者有可能向誰拿錢呢(萬榮水，2007)？

同時，iPod 可說是典型的破壞創新，雜誌業務需朝此方向在內容上求變，只要是讀者所需，無論是印刷、還是網路，必為讀者所歡迎，一些營運與技術的細節，就都顯得次要了。以上建議後續研究者可繼續深耕與探討。

4.4.4 三類專家學者看法之差異性分析

由於本研究特別將專家結構區分為 A：雜誌出版產業之專家，B：非雜誌產業但具有前瞻卓識的出版人，C 學術界專家學者等三類。共計組成二十五位的專家團隊，其中並以雜誌出版產業之專家占最高比例，達百分之四十八。因此以類別變項的資料進一步以卡方考驗(Chi-Square test)來進行推論統計檢定，邱皓政(2002)指出卡方考驗的檢驗原理在於樣本觀察到的次數(或百分比)與理論與母群體的次數(或百分比)之間是否有顯著差異。

從二十五份專家問卷樣本回函中，以三類專家學者針對現有台灣消費性雜誌的七種經營模式合宜性看法，以及未來五種新的經營模式出現機率預測之看法，以卡方考驗結果分析後，發現僅有拓展客製專刊代編業務之未來六至十年內合宜程度部分， $X^2=15.694$ ， $P=.047<.05$ ，達到顯著水準；以及業外連結，跨產業異

業結盟創造市場與顧客價值(未來五年內合宜程度)， $X^2=13.733$ ， $P=.033 < .05$ ，同樣達到顯著水準之外，其餘各項均未達顯著水準，顯示專家學者們對於這些經營模式的合宜性與未來出現機率的意見，並未有歧異之看法。可詳見附錄四：台灣消費性雜誌現有經營模式之卡方檢定分析(以專家分類)。

4.4.5 關於研究方法之檢視與討論

研究設計之檢視與討論方面，由於本研究結果與執行之順利度檢視之，顯示現有經營模式於未來五至十年的合宜性程度佳，因此顯現出本研究選擇情境分析法結合修正式德菲法，來進行專家意見調查與預測的方法是適切的。

研究方法操作之檢視與討論方面，關於專家之遴選與問卷回函，是屬於操作困難度較高之環節，計發出三十三份予專家學者，僅有二十五位專家回覆，回收率達 75.76%，建議後續研究者可以將專家尋找之範圍，更為嚴密與系統化來處理。此外，關於研究方法之合宜性，本研究會將時間分為五年內與未來六至十年內兩個區段，主要的原因是假定環境會有急遽的轉換，但是研究結果發現雖然此七種經營模式在未來之合宜性程度並不低，但卻並未出現結構性較大的轉變，顯示十年的時間仍有存疑，後續研究者可將視野拉長來看再繼續追蹤，甚或是建議除了 5 年內與 6-10 年兩個研究時間區段外，未來也可以分析從現在到 1-5 年的時間區段。此外，目前包括「影響雜誌經營因素之作用力」、「現有經營模式建構與未來合宜性預測」以及「未來新經營模式可能出現的機率預測」等三個構面是各自獨立，建議未來可以將三者的連動性加強，也許可以迴歸分析做出正相關的分析研究。

同時有專家認為本研究所列舉各項目，著重雜誌出版的技術層面，對雜誌在內容上的探討，較少著墨。這裡所指的內容固然會對雜誌出版的經營模式產生影響，但為了聚焦需要，內容為另一變數，故未直接於論文中交代。

第五章 結論與建議

本研究試圖瞭解台灣消費者雜誌出版之經營模式，面對巨變的產業環境變遷，能夠在何種產業結構、組織特性與周邊條件之下，進行產銷連結、資源整合及市場競爭策略之重組與重構，進而達到獲利之目的。同時解析出外部總體環境與內部資源及能力條件之影響因素，對於雜誌出版經營模式之作用力程度，與現有經營模式之合宜性程度及未來雜誌出版的新情勢與預測。

本章承續文獻探討、研究設計與執行以及資料統整與分析來提出研究結論，以及對未來相關研究的建議，期望能以前瞻性且系統化的資訊，對未來的雜誌出版產業發展有所助益與貢獻。

5.1 研究結論

為了達成台灣消費性雜誌經營模式之合宜性檢視與新經營模式之未來預測的研究目的，故以經營模式與 7M 架構之相關理論及觀點，為本研究探討台灣消費性雜誌出版市場時所持之理論基礎。此外，為了歸納出目前影響台灣雜誌產業經營的內外部環境因素與作用力之大小，以及瞭解台灣消費性雜誌與產業環境之變動，產業演化的發展過程，因此亦以產業研究與產業發展預測相關理論為基礎，目的在深入瞭解雜誌產業特性、需求結構，以及可能產生的問題與瓶頸，期望能夠針對出版新典範與雜誌出版的新情勢做出探討。

因為本研究涉及範圍包括台灣雜誌出版產業的現在與未來發展，故以情境分析法為研究方法之主體，並借重專家群之綜合判斷能力，在操作上則採用修正式德菲法，來進行專家意見調查與預測。共有 25 位包括雜誌出版產業之專家、非雜誌產業但具有前瞻卓識的出版人以及學術界專家學者等三類專家組成，並完成兩回合修正式專家意見調查問卷，以下依據研究架構歸納並提出與研究結論與相關之建議。

5.1.1 關於影響雜誌經營因素之分析

由本研究結果的統計資料顯示，發現在影響雜誌經營作用力的十六項外部環境因素當中，不論是從平均值或是專家排序得分數來看，二十五位專家學者多數認為在產業競爭環境這個構面中的「同業競爭激烈，降低獲利率」，以及技術趨勢構面中的「網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守」，最具有影響作用力。

顯現出台灣消費性雜誌產業如以產業生命週期的觀點來看，似乎已經進入了衰退期的產業環境，在這個階段企業間競爭的程度會增加，容易引發削價競爭甚至是虧損或停刊的狀況；會產生這些原因，最主要是因為網路新科技的興起、社會與消費讀者需求的改變、以及受到來自國際的競爭，如國際中文版的大軍壓境台灣雜誌市場，均會使得產業進入負成長的階段。同時於 2007 年 5 月於北京舉辦的第三十六屆世界期刊大會上，亦有業界專家表示，隨著更多廣告支出轉向網際網路和移動媒體，雜誌出版商將面臨更大的壓力，因此必須要盡快適應不斷變化的經營模式，否則將走向衰敗之路。

但是產業衰退是無法避免的嗎？其實也不盡然，除了增加網路媒體的投入之外，紙本雜誌的出版商應該思考一種新的經營模式，將此兩種媒體互相補強與緊密結合；不過在此之前，雜誌出版業者必須學習更多的科技專業技能，才能轉型進入網路的相關經營。

另外從「網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。」此一影響因素來看，我們也可以發現專家學者們會選擇其為影響作用力巨大排名第二，最主要是數位出版典範的轉移，也逐漸改變了台灣消費性雜誌的產銷環境。陳信元(2006 出版年鑑)也提出了出版產業的四個區塊，都不同程度地受到數位科技的影響，不僅改變了生產流程，在行銷通路上，也從實體通路，增加了網路商店(虛擬商店)的實體販售情況。

至於在資源及能力條件影響因素此一部份，發現在一致性的意見呈現亦與外部環境影響因素相同，同樣偏於中高程度；且不論是從平均值或是專家學者排序得分數，所獲得的研究結果均一致認同影響作用力較高的前三個題項分別為「雜

誌社成爲活動公司，需要爲顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少」、「消費者閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度。」以及「資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。」等。

以銷售構面來看，雜誌出版公司已經無法像以往一樣單純的銷售版面即可滿足顧客的需求，現今台灣大多數的雜誌出版公司已經逐漸轉型爲全方位的廣告企畫公司與公關活動公司，以符合客戶整合式行銷的多元需求，這也是傳統出版媒體面臨到廣告操作成本與難度同時增高的問題，因此建議既然已經成爲消費性雜誌產業的發展趨勢，不如從根本思維上轉變，強化傳統業務人員的專業度與公關、廣告、傳播等相關 Know-how，將雜誌出版擴編爲全方位的整合行銷公司，不僅可以深耕客戶，同樣也可透過舉辦各項 Event 與講座活動…等增加公司的營業收益。

在生產構面來說，雖然面對日益下滑的訂閱率與日漸上升的退書率，但是如何產出具有創意甚至是獨家的內容企畫，依然是所有雜誌出版公司的首要競爭優勢；如從另一個角度思考，不盡然是因爲台灣雜誌出版市場的容納量較小，市場已達到飽和狀態，才會產生低訂閱率與高退書率的情況，是否也有可能是因爲尙未出版到消費讀者真正感到心有戚戚焉的雜誌，所以台灣的雜誌市場還是有可以努力與想像空間的存在。

關於影響雜誌內外部環境的經營因素作用力最大的前三名排序總表，可見下列表 5.1。

表 5.1 影響雜誌經營因素前三名排序總表

影響雜誌經營作用力	排序	題項說明	平均數
外部影響因素	1	由於閱讀風氣不盛行，導致雜誌消費意願降低。	4.16
	1	同業競爭激烈，降低獲利率。	4.16
	3	網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。	3.92
資源及能力條件因素	1	雜誌社成爲活動公司，需要爲顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少。	3.68

	2	消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度。	3.6
	2	資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。	3.6

5.1.2 關於雜誌出版經營模式合宜性之分析

目前台灣消費性雜誌因為一些特有的產業結構、組織特性及周邊條件等，而產生了一些成功可獲利的經營模式，二十五位專家學者並於填答修正式德菲法專家問卷時，依照目前產業總體環境以及操作條件之影響因素，考量未來可能碰到的問題點以及是否仍有利基點，來推估其合宜性程度的高低。

本研究結果顯示現有七種經營模式的合宜性，偏於中高程度，專家們認為歧異並不大且接近程度高，但是專家對於未來新的經營模式並未提出補充性項目，因此，在新的經營模式方面尚需要多努力去推敲。

眾專家最為看好的經營模式為「業外連結，跨產業異業結盟創造市場與顧客價值」，尤其是未來六至十年內的合宜性程度平均值高達 75.6；而「掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主。同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。」此一現有的經營模式，五年內的合宜性程度平均值為 67.6，但是未來六至十年內的合宜性程度平均值則增加至 73.2；另一個受到專家們青睞的經營模式尚包括「建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務」，合宜性程度平均值由五年內的 68.4，成長為未來六至十年內的 71.6。可詳見下列表 5.2。

表 5.2 現有經營模式未來合宜性程度較高之前三名排序總表

現有經營模式建構	排序	題項說明	平均數
未來 5 年內合宜程度	1	業外連結，跨產業別異業結盟，創造市場與顧客價值。	70.8
	2	建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務。	70
	3	掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主。同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。	68.4

未來 6-10 年內合宜程度	1	業外連結，跨產業別異業結盟，創造市場與顧客價值。	75.6
	2	掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主。同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。	74.8
	3	建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務。	71.6

5.1.3 關於未來雜誌出版新的經營模式之分析

成功的企業必須在獲利、成長與風險管理三方面平衡考慮，才能長期發展。成功的企業要不斷的創新，但是企業的創新是爲了成長與創造價值，而不是爲了創新本身。創新可以分成幾種，有的是產品的創新。例如手機，從單純的電話用手機，加上 P D A，或加上數位相機的功能都是產品的創新。當然創新的產品要有市場的接受度，才有創造價值的意義；另一種是製程的創新，將原有的生產程序，修改成新的製程，能夠更有效率的生產；還有一種創新就是經營模式的創新，這是指如何將產品或服務傳遞到市場的方式，同樣的產品如果以不同的方式來提供，也有可能擴大產品的市場。經營模式的創新，更需要組織的成員能夠跳脫既有的思考框架才有可能。

對於創新的經營模式看法，策略理論的內涵是思考事業未來的發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當的經營作爲。但是在以資訊與知識爲核心的新經濟時代，事業面臨非常不確定的外在環境，對「傳統策略思維與策略理論」的意涵和衝擊，使得勾勒事業遠景、界定未來的營運範疇是很大的策略議題和挑戰。(吳思華，2006)。從知識經濟觀點來看，Druck(1994)認爲，價值是由顧客界定的，顧客買的不是產品，而是特定需要的滿足感，但是根本變化的徵兆，鮮少出現在組織內部或是客戶身上，幾乎都是出現在非客戶身上，而非客戶的數量總是超過客戶數目，因爲每個經營理論終究會過時無效，理論首度出現過時徵兆之際，就是重新思考關於經營環境、企業使命與核心能力的假設之時，哪一個最能反映現實，因此，組織需要隨時提高警覺，迅速應變並調整其經營模式。

此外，台灣產業的發展特性長期以來以製造、代工為主，缺乏品牌與通路之佈建，創新也以製程為主，產品、組織、策略、經營模式的創新相對缺乏，雜誌產業的創新程度亦不高，因此未來發展模式應考慮由過去的降低成本、低價競爭，邁向附加價值的提升。所以雜誌出版業者如果以複合式的經營模式，整合網路與紙本印刷兩部分，即可增加其附加價值提供給現有的讀者，以及提供更好的價值給廣告主，不僅發展出更具有彈性的成本模式，同時也樹立了一個新的出版典範。(Lee G.S. and Miles A.，1999)並且提出可透過有快速行動的誘因、建立讀者群、傳輸價值給廣告商以及操作上的分工合作等四種方式，達到一個新的出版典範。

關於未來新經營模式可能出現機率最大的排序總表，可見下列表 5.3。

表 5.3 未來新經營模式出現機率預測排序總表

未來新經營模式預測	排序	題項說明	平均數
未來 5 年內合宜程度	1	與科技結合的出版形式	62.8
	2	複合式的經營模式	62
	3	免費雜誌的時代來臨	61.2
	3	雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求。	61.2
	5	個人化雜誌出版	56.4
未來 6-10 年內合宜程度	1	與科技結合的出版形式	78
	2	個人化雜誌出版	74.8
	3	複合式的經營模式	74
	4	雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求。	73.2
	5	免費雜誌的時代來臨	70.8

5.1.4 研究貢獻

依本研究所完成的研究結果與呈現的程度，具有下列四項研究貢獻：

1. 以往台灣學術界並未針對雜誌產業的經營模式建構等問題進行操作，本研究開發此新的研究領域，可謂是重要開端，對於雜誌產業的認知與瞭解以及整體的經營態勢，均有某種程度的幫助。

2. 從本研究之研究結果來看，對於雜誌經營亦有包括模式建構與產業影響因素作用力程度大小的分析，因此，於雜誌的經營與發展於知識層面亦將有所助益。
3. 本研究為針對具有獲利績效也就是成功之經營模式作合宜性的探討，因此，於經營管理層面來說，可協助企業思考未來的發展方向，勾勒發展藍圖並採取適當的經營作為，不斷檢查經營模式是否需要調整與改變。
4. 在研究方法之選擇與整合方面，本研究針對研究問題之需要，結合了情境分析法，並借重專家群之綜合判斷能力，在操作上則採用修正式德菲法，來進行專家的意見調查與預測；同時從研究結果之合宜性程度與執行之順利度檢視，顯示本研究方法之選用與整合是適切的，並作了良好的示範。

5.2 建議

5.2.1 後續研究之建議

本研究僅針對目前台灣消費者雜誌出版市場中，站在利益角度來看，有獲利就是成功之經營模式作探討，但是其實並不僅限於此七種經營模式，後續研究者可再深入探究。

同時消費者雜誌的類別可再細分為財經、新聞、電腦科技、生活休閒、文史藝術、語言與流行時尚等 7 大類，而其實財經新聞類、語言類與休閒生活類等等，均有個別的雜誌讀者閱讀習性與相異的功能性需求，因此建議後續的研究者可就單一雜誌品項作深入探討，或是互相比較分析。同時，如以「內容就是王道」的觀點來看，每本雜誌的內容產出就是創意的一環，雖然本研究並未將此內容變數列入研究問題之一，但是卻是值得後續的研究者切入的一個研究觀點。

在研究方法方面，建議包括外部效度、加上三角測量法，或是多種專家群的意見調查，將可以讓研究結果更為具體化。

此外，雜誌出版產業目前面臨環境巨變的時代，本研究所進行之時間構面為未來五至十年的合宜性預測，或許尚不足以反應市場之快速演變，因此建議後續研究者或者可以拉長，甚或是縮短研究時間切面來探討。

5.2.2 實務應用之建議

由於本研究結果在未來新的經營模式預測與出現機率方面，顯示出專家們一致看好「與科技結合的出版形式」此一經營模式，此外，一些現有合宜性高的經營模式，也許目前經營困難，但是未來發展可期，例如「無紙本雜誌數位化發行」。因此依據本研究發現建議，目前台灣約有 40 多種雜誌加入電子雜誌的營運模式，但至多是紙本雜誌的內容延伸，雖然投入的雜誌出版業者尚未開始獲利，但是只要掌握網路出版，與科技結合的出版形式，以台灣電子雜誌數位出版已逐漸朝向緩慢但卻穩定的發展態勢來看，台灣雜誌出版業者應仍可有所投入。

此外，全球最大的出版商之一的 IDG 創始人 Patrick J. McGovern 表示，雖然 IDG 在紙本雜誌的廣告量與營收比例出現下降趨勢，但是從網際網路而來的營收卻比同期增長了 35%，IDG 甚至預估到 2010 年，將會有一半的營收來自於網際網路。故而朝向網際網路此項所需啟動成本低，而且可以有效地對目標讀者群作閱讀偏好作市場調查的互動媒體發展，將是一個值得期待的嘗試。

每一種成功的經營模式均擁有某些競爭優勢，然而任何一種優勢均有可能因為競爭者發明更好的模式而消失，因此任何一個商業模式的生命週期也因而受限，全是肇因於整體不可預知性的變化。經理人也必須不僅是專注於今日穩定的管理，同時也必須為明日不可避免的市場變化做好準備。

除了同業競爭與內容產製困難度增高等影響雜誌經營作用力較大的因素之外，「資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。」也是排名前三名之影響作用力最大的因素之一。因此，在比較兩岸三地雜誌經營出版之人力、財力與創意等相關資源，我們可以發現台灣所培育之編輯與管理人才相當充沛，並具有某種程度的國際合作經驗，這是台灣的優勢與機會點；而香港雖然在業界的專業人才不若台灣，但卻掌握了國際大量的資金投入資源，因此，我們更應善用目前領

先中國大陸雜誌經營出版約五年左右的時間差，將現行台灣尚有獲利空間的雜誌出版經營模式成功的複製到中國大陸，同時，台灣雜誌業未來的展望，應從雜誌、讀者、廣告主等三方面，共同帶動一波新的發展，而這樣發展的影響面，才有可能走出台灣本地市場，為日益成形的華文雜誌市場預作準備。

參考文獻

中文文獻

【書籍】

- 方志民(2000)，企業競爭優勢，台北：前程企管。
- 王柏鴻譯(2002)，Sheth J. & Sisodia R.著，企業競爭優勢：三強鼎立的市場新局面，台北：時報文化。
- 朱灼文譯(2006)，John L. Nesheim 著，The power of Unfair Advantage，絕對競爭優勢，台北：天下雜誌出版，P22。
- 中華民國雜誌事業協會(1998)，中華民國雜誌年鑑 1950~1998，台北：中華民國雜誌事業協會。
- 台北市雜誌商業同業公會(2005)，風格—2005 台灣主要雜誌簡介，台北：台北市雜誌商業同業公會。
- 台北市雜誌商業同業公會(2005)，雜誌讀者閱讀行為與廣告影響研究報告，台北：台北市雜誌商業同業公會。
- 余序江、許志義、陳澤義(2004)，科技管理導論：科技預測與規劃，台北：五南圖書出版(股)公司
- 行政院新聞局(2005)，2005 台灣雜誌出版產業研究調查報告，台北：行政院新聞局。
- 林明軒、李如美譯(1996)，Michael Porter 著，競爭優勢，台北：天下出版。
- 吳顯東(2006)，洞見脈絡—技術預測輕鬆上手，台北：財團法人資訊工業策進會。
- 金惟純(2004)，台灣雜誌出版的現況與展望，擴張中的亞洲雜誌市場和挑戰，2004 第三屆台北國際雜誌研討會，台北：台北市雜誌商業同業公會。
- 邱皓政(2002)，量化研究與統計分析，台北：五南圖書出版(股)公司。
- 許清茂編著(2002)，雜誌學，廈門：廈門大學出版社。
- 陳信元(2006)，2006 出版年鑑，台北：行政院新聞局。
- 管倖生、高新發等 18 人(2006)，設計研究方法，台北：全華科技圖書(股)公司。
- 郝振省主編(2005)，國際出版藍皮書—2004~2005 國際出版業狀況及預測，北京：中國書籍出版社。

潘淑滿(2003)，質性研究：理論與應用，台北：心理出版社。

劉維公(2005)，2005 出版年鑑，台北：行政院新聞局。

【期刊、雜誌、新聞文獻】

吳思華(2006)，從策略理論事業經營模式，技術尖兵雜誌，2006 年 2 月號，pp.26-27.

周宜光(2001)，網路時代企業經營模式之趨勢，輔仁學誌—法/管理學院之部，第 32 期，pp.1-18.

宋文娟(2001)，一種質量並重的研究法—德菲法在醫務管理學研究領域之應用，醫務管理期刊，第二卷第二期 2001 年，pp.11-20.

李燕強(2003)，企業經營模式之探討與建構，中船季刊，2003 年 3 月號，pp.58-72.

項潔、陳雪華、陳昭珍、郭竺瑩等人(2005)，數位典藏產業商業模式之探討，中華民國圖書館學會會報，第 75 期，pp.63-74.

動腦雜誌社(2006)，2006 台灣媒體指南，P.99，台北：動腦雜誌社出版。

動腦編輯部(2007)，2007 年廣告量錢進哪裡？動腦雜誌，370 期，P.47。

動腦編輯部(2005)，《台灣媒體廣告營收大調查》雜誌篇：雜誌百變 專案招財源，動腦雜誌，349 期，pp.76-85。

袁建中、王建彬、陳梧桐(2005)，台灣半導體工業未來發展預測，東海管理評論，第七卷第一期，2005 年，pp.1-38.

陳定銘(2005)，建構德菲法，國立政治大學第三部門研究中心 2005 年質性方法研習營課程內容。

葉新、許豔麗(2005)，2004 年美國消費類雜誌概況，出版參考，NO.24，2005 年 8 月 25 日，pp.43-44.

湯明哲(1999)，創建獲利的經營模式，遠見雜誌，1999 年 9 月號，pp.128-129

劉常勇(2004)，創造獲利為新事業設計商業模式，財金資訊，2004 年 12 月，pp.34-38

薛良凱(2007)，閱讀世界何其寬廣 網路應用成全民運動，書香遠傳，2007 年 4 月，pp.6-7

蕭掬今(2007)，日本雜誌紛紛數位化，動腦雜誌，370 期，pp.86-87.

賴奎魁、鄭伶如、陳柏宇(2001)，技術情境之研究—以接觸式影像感測器業為例，管理與系統期刊，第八卷第四期，2001年10月，pp.421-438.

【學位論文】

俞國定(2002)，知識內容產業的成長策略—以商業周刊媒體集團為例，政治大學科技管理研究所碩士論文。

陳建南(2002)，產業情境分析與策略發展關係之研究—以 TFT-LCD 產業為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。

蘇欣儀(2002)，電視媒體品牌權益衡量指標之建構，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

英文文獻

Afuah, A.,(2004) ,Business models: A strategic management approach, New York: McGrawHill

Aaker , A.,(1984) ,Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons Inc.

Drucker, F.,(1994) ,The Theory of the Business, Harvard Business Review Sep-Oct,pp.95-104.

Eisenhart, M.,(1994) ,Publishing in the Information Age : A New Management Framework for the Digital Era, London: Praeger Publishers

Ennis, T., (2003) ,Magazine Publishing 2003 a Look Ahead, The magazine for magazine management, 2000/7/15,Vol.29 Issue 9, P24.

Glueck, W. E.,(1980) , Business Policy and Strategic Management, New York : McGraw-Hill.

Harold, P. J., Clark Jr. & Graham, W., (1999) , Modeling short- and long-term dynamics in the commercialization of technical advances in IT producing Industries, System Dynamics Review Vol.15, No.1, Spring 1999, pp.97-105.

Hafstrand H., Competitive Advantage in the magazine publishing business, A

resource-based perspective, pp.291-300.

Hofer, W. & Schendle, D.,(1978) , Strategy Formulation: Analytical Concept, West Publishing Co.

Kotler, P., (1976) , Market Management, Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Lee, G.S. and Miles, A.(1999) ,Beyond Print: A Future for Magazines, The Mckinsey Quarterly, 1999, P122.

Morris, L. ,(2003) , Business Model Warfare: The Strategy of Business Breakthroughs, An InnovationLabs White Paper, prepared & published jointly with A-CASA.

Malhotra, Y.,Ph.D.(2000) ,Knowledge Management & New Organization Forms:A Framework for Business Model Innovation, Information Resources Management Journal.

Prahalad, C. K. & Conner K. R., (1996) ,A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportuneism, Organization Science, Vol.7(5), pp.477-501.

Porter, M.(1985) ,Competitive Advantage, NY : The Free Express

Porter, M.(1990) ,The Competitive Advantage of Nations, NY : The Free Express

Pearce, J. A., II & Robinson, R. B., Jr. (2000),Cultivating Guanxi as a Foreign Investor Strategy, Business Horizons, Jan-Feb.

Sumner, E.,(2001) ,Who Pays for Magazines? Advertisers or Consumers? Journal of Advertising Research. Volume: 41. Issue: 6, P.61.

Scherer, F. M. & Ross, D.,(1990) ,Industrial Market Structure and Economic Performance, New York: Houghton Mifflin Company.

Shepherd, William G. ,(1979) ,The Economics of Industrial Organization, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Timmers, P., (1998), Business Models for Electronic Markets, Journal on Electronic Markets, Vol. 8 (2), pp.3-8.

【網路文獻資料】

新華網，2006年08月05日，綜述：銷量下跌驅使日本雜誌走向網路化，

http://news3.xinhuanet.com/edu/2006-08/05/content_4923063.htm

大英百科全書，(2007)，出版業，2007年1月22日取自大英線上繁體中文版。

<<http://wordpedia.eb.com/tbol/article?i=061339>>

藍偉廷(2007)，運用情境分析法探討我國風力發電產業發展，ITIS 經濟部技術處產業技術服務計畫。

<http://www.itis.org.tw/rptDetailFree.screen?rptidno=820DCADA8B00E12F4825727B0004C098>

萬榮水(2007)，與世界接軌－出版經營的三堂課，知新數位月刊，2007年3月27日，Vol.27，http://openepaper.nat.gov.tw/epaper/org_new/21/21_06.htm

Consumer Magazines Market Report 2005 , Key Note Publications Ltd

<http://www.researchandmarkets.com/reports/304455>

Keys, P.,(2007)，世界傳媒大亨默多克：5年後營業額的10%將來自網際網路，2007年2月16日，日經BP社報導。

<http://china5.nikkeibp.co.jp/china/news/news/mobi200702160125.html>

台灣網路資訊中心(2007)，九十六年度台灣寬頻網路使用狀況調查報告，

<http://www.twnic.net.tw/download/200307/96305a.pdf>

附錄一 訪談編碼說明及逐字稿

編碼說明：

本研究編碼資料採「訪談對象代號－訪談問題代號」方式進行

訪談對象編碼：本研究共有三個訪談對象，設定編碼為 A、B、C

訪談問題編碼：

訪談問題分為三個主要問題，將三個主要問題設定編碼為 Q1、Q2、Q3

Q1：影響台灣消費性雜誌經營之重要因素

Q2：目前現有之雜誌經營模式的合宜性

Q3：對於未來雜誌出版新的經營模式的預測

例如：「A-Q3」即為指訪談對象 A 對「對於未來雜誌出版新的經營模式的預測」(代碼 Q3)的意見與看法。

訪談逐字稿：

訪談對象 A：動腦雜誌社社長兼總編輯 王彩雲

訪談時間：2007 年 2 月 6 日

訪談地點：動腦雜誌社會議室

訪談逐字稿	整理欄
<p>Q：您認為目前影響台灣消費性雜誌經營之重要因素為何？</p> <p>A：可能還必須將消費性雜誌的定義區分的更明確一些，不論是從經濟社會環境或是產業競爭環境、市場需求環境來看，當經濟不景氣時，對於專業性與工具性的雜誌影響不大，例如目前台灣雜誌銷售較好的是財經類雜誌，但是對於休閒生活類的雜誌資訊內容因為會被報紙電視取代，所以消遣休閒性雜誌則影響大；除非你的雜誌所報導的是其他地方看不到的特殊旅遊或是內容。所以對於雜誌的內容提供者來說，唯有好的、獨家的且更深入的内容才不會被取代。</p>	<p>不論是同業競爭、潛在競爭者的威脅、印刷及通路成本均有極大的影響。這裡所指的潛在競爭者，其實已經泛指網路上的數位雜誌與免費雜誌的市場瓜分，尤其是現在已經進入了數位時代，平面媒體要如何轉型是必須要深思的一大課題。不過對於雜誌</p>

目前以產業競爭環境為例，不論是同業競爭、潛在競爭者的威脅、印刷及通路成本均有極大的影響。這裡所指的潛在競爭者，其實已經泛指網路上的數位雜誌與免費雜誌的市場瓜分，尤其是現在已經進入了數位時代，平面媒體要如何轉型是必須要深思的一大課題。

Q：您認為就目前現有之雜誌經營模式而言，那一種的合宜性最高？

A：應該是以資料庫形式的經營模式呈現，因為許多讀者可能僅喜歡一本雜誌的一兩篇文章，卻需要花費購買整本雜誌的費用成本；目前以動腦知識庫為例，會員如需查詢資料，僅需針對他感興趣的其中一則新聞資料付費購買即可，而不需要購買動腦 30 年來的合訂本。

以無紙化數位出版來說，台灣的 E-magazine，還是以一期期的全部內容來銷售，雖然目前 E-magazine 對於紙本雜誌是有衝擊，但只是短暫，我認為並非未來趨勢。

以美國的《ELLE girl》為例，因為 user 群全是 15-18 歲的 teen-ager，所以雖然紙本的廣告量成長 15%，但是網路使用習慣是一代強過一代，在不看好平面發展的情況下，所以全部內容放到在美國的數位網站；雖然目前網路廣告營收有限，但是網路廣告前景看好，在台灣紙本發行情能超過 10 萬本的極為有限，但是網路使用者數量動輒數十萬起跳，對於投注廣告預算的廣告主而言，還是會以網路媒體為選擇優先。

不過還是要考量讀者群的年齡層，如果是四五十歲熟齡讀者則還是習慣紙本閱讀，所以數位出版是有選擇性的。

的內容提供者來說，唯有好的、獨家的且更深入的內容才不會被取代。

A-Q1

應該是以資料庫形式的經營模式呈現，因為許多讀者可能僅喜歡一本雜誌的一兩篇文章，卻需要花費購買整本雜誌的費用成本；目前以動腦知識庫為例，會員如需查詢資料，僅需針對他感興趣的其中一則新聞資料付費購買即可，而不需要購買動腦 30 年來的合訂本。

如果是無紙化的數位出版而言，雖然目前 E-magazine 對於紙本雜誌是有衝擊，但只是短暫，我認為並非未來趨勢。同時還是要考量讀者群的年齡層，如果是四五十歲熟齡讀者則還是習慣紙本閱讀，所以數位出版是有選擇性的。

至於專刊代編經營模式，目前是不錯，不過久而久之還是會萎縮，如果屆時賓士汽車車主全部上網時，可能就會改成數位版本服務其車主讀者，因為數位可影音互動與即時的特性確實較紙本具有吸引力。

國際中文版對本土業者衝擊大，以前是，現在不一定是，這是全球化的問題，均受到網際網路影響，我每年參加世界期刊會議，看到全世界的雜誌均受到衝擊，全球的報紙如紐約時報也氣喘如牛，目前為破壞式的時代，不知道敵人從哪裡來，也從沒想到 Google 會成為競爭對手之一，也許可期待華文市場的形成，屆時台灣的雜誌可佔據華文市場，但是大陸有極多免費的數位雜誌發行，還是會影響到紙本雜誌的生存空間。

而所謂的外資集團化經營，資源整合優勢互補的經營模式，全球發行人最大的《讀者文摘》，極盛時期每月發行人達 1,200 萬份，目前發行人也一直掉，前不久也賣給 Ripplewood Holdings；國內的城邦集團近日也停刊了 30 本雜誌，所以集團化經營應該將經營模式想得更為透徹，才能面對此世紀風暴的來臨。

Q：您認為未來雜誌出版較為看好的新的經營模式有哪些？

A：應該趕快去想消費性的需求是什麼，如何改變，生產內容者需要的是獨特有趣的內容，可以不需要編輯，亦不需要印在紙本，多想如何為讀者服務，少想紙張。我們並非是經營雜誌的人而是提供好的內容幫助讀者生活更美滿，雜誌僅是提供此功能的一個工具而已。

的。

A-Q2

未來雜誌分眾化絕對有前途，銀髮族亦是未來趨勢，老年人口的壽命延長會有多少產品需要消費。免費雜誌也有前途，無料的總是較需要付費的具有競爭優勢利器，但最重要還是內容的可讀性，否則即使是

<p>未來雜誌分眾化絕對有前途，銀髮族亦是未來趨勢，老年人口的壽命延長會有多少產品需要消費。免費雜誌也有前途，無料的總是較需要付費的具有競爭優勢利器，但最重要還是內容的可讀性，否則即使是免費贈送讀者也不見得會要。</p> <p>最好能與所有媒體攜手合作，例如網站上的影音新聞未來就是媒體大融合的時代，所以編輯人員也需要整合，未來的人才需求策略，是需要會寫、會拍、會作 presentation，有表達能力、會數位剪接串流，甚至還要會播報，就是多媒體人才的需求。</p> <p>此外，多角化絕對是未來平面媒體要走的路，未來要放到數位上，除了賣媒體內容還要賣廣告，所以平面雜誌沒有悲哀的權力，要仔細去想，例如美國的《People》雜誌已經開始如此作了，在雜誌上銷售讀者感興趣的東西。</p>	<p>免費贈送讀者也不見得會要。此外，最好能與所有媒體攜手合作，未來就是媒體大融合的時代，所以編輯人員也需要整合，未來的人才需求策略就是多媒體人才的需求，而多角化絕對是未來平面媒體要走的路。</p> <p>A-Q3</p>
---	--

訪談對象 B：時報周刊社長兼總編輯 張國立

訪談時間：2007 年 3 月 15 日

訪談地點：時報周刊社長辦公室

訪談逐字稿	整理欄
<p>Q：您認為目前影響台灣消費性雜誌經營之重要因素為何？</p> <p>A：不同的媒體介面，就有不同閱讀習慣性的讀者群，看雜誌的讀者群是較為偏愛質感與深度性的閱讀，與網路上強調資訊快速傳遞不同，因此同樣強調快速資</p>	<p>雖然台灣人不愛看書，2006 年一年的出版業閱讀率掉了四至五成，但是雜誌自己的定位要清楚明確，市場分眾要愈</p>

訊的報紙就會被網路取代，而強調質感的雜誌反而會有較好的存活率。

雖然台灣人不愛看書，2006年一年的出版業閱讀率掉了四至五成，但是雜誌自己的定位要清楚明確，市場分眾要愈來愈精準，像以前的《時報周刊》就是包山包海，但是改版後則將市場切割更為明確，目前百分之六十五為女性讀者，同時鎖定在三十歲以上的婦女族群，所以會想要以八卦、狗仔的方式去吸引讀者進來閱讀更精緻的內容。

Q：您認為就目前現有之雜誌經營模式而言，那一種的合宜性最高？

A：我覺得電子雜誌目前還看不出效益，因為網路族群上網的目的不是為了閱讀雜誌，而是為了要快速蒐集資訊，所以電子雜誌的呈現型態與網路 User 特性是背道而馳的，這些 User 需要的是無遠弗屆的連結，而不是被電子雜誌用雜誌的型態框住，因此電子雜誌的發展性未來應該不成立。

倒是台灣雜誌出版業應該走向國際化，外資集團化經營，在未來的五至十年應仍是一項可期待的經營模式。

至於建立可檢索的知識資料庫對外銷售營利這個經營模式，五年內應該還不錯，目前時報周刊已經開始有數位資料庫的典藏，圖片庫部分亦開始對外銷售，

來愈精準，像以前的《時報周刊》就是包山包海，但是改版後則將市場切割更為明確，目前百分之六十五為女性讀者，同時鎖定在三十歲以上的婦女族群。

B- Q1

台灣雜誌出版業應該走向國際化，外資集團化經營，在未來的五至十年應仍是一項可期待的經營模式。至於建立可檢索的知識資料庫對外銷售營利這個經營模式，五年內應該還不錯，目前時報周刊已經開始有數位資料庫的典藏，圖片庫部分亦開始對外銷售，但是資訊量太大，變化太快，未來是否值錢，不表樂觀尚待觀察。

B-Q2

但是資訊量太大，變化太快，未來是否值錢，不表樂觀尚待觀察。

而業外連結，跨產業別異業結盟這個部分，我覺得會將雜誌出版自己的個性丟掉，像日本的雜誌業者也是兢兢業業的專注作雜誌出版，並未作其他跨產業的合作。總之雜誌出版就是講求品質與深度的「手工業」，應該要維持傳統特色，堅守崗位。

Q：您認為未來雜誌出版較為看好的新的經營模式有哪些？

A：我覺得免費雜誌時代的來臨是可預期的，雖然台灣目前市場上已經開始有此經營模式，但是作的還不是很好，所以未來仍有成長與改善空間。

至於與科技結合的出版形式，我認為不論是與網路或是其他媒體結合，對於雜誌出版業者來說，僅能是 Content Provider 的角色扮演，而且會影響紙本的銷售量，同時會變成依附於其他媒體的附屬品，因此均只能看做是通路的幻影。

而個人化的雜誌出版，則僅能在部落格上出現，不可能再次以紙本雜誌的型態呈現。其他像是雜誌發行細分化，專為銀髮族發行雜誌的可行性，其實在全球已有許多銀髮族群的專屬雜誌，而且銷售量都還不錯，不過如過放到台灣市場的話，我就不那麼看好，因為台灣人都不看書，尤其年紀大的人，雜事多時間容易被分割，相對看書看雜誌的時間就少了。

我覺得免費雜誌時代的來臨是可預期的，雖然台灣目前市場上已經開始有此經營模式，但是作的還不是很好，所以未來仍有成長與改善空間。至於雜誌發行細分化，專為銀髮族發行雜誌的可行性，其實在全球已有許多銀髮族群的專屬雜誌，而且銷售量都還不錯，不過如果放到台灣市場的話，我就不那麼看好，因為台灣人都不看書，尤其年紀大的人，雜事多時間容易被分割，相對看書看雜誌的時間就少了。

B-Q3

訪談對象 C：Beauty/Vintage 雜誌總經理 陳明達

訪談時間：2007 年 3 月 12 日

訪談地點：西華飯店二樓亨利酒吧

訪談逐字稿	整理欄
<p>Q：您認為目前影響台灣消費性雜誌經營之重要因素為何？</p> <p>A：應該是同業競爭激烈方面，不過我所指的並不是發行通路上為了多方促銷所增加的成本，而是因為同類型的雜誌數量太多，形成生產力增加，市場供過於求且極為激烈的競爭態勢。再加上目前台灣少子化的現象，去年新生兒僅有二十萬人左右，據說全球人口未來將會由六十億人減少至三十億人，整體市場將會大量萎縮。</p> <p>我旗下所經營的大美人、小美人雜誌等，因為發行量太大，所以更不可能像一些時尚類雜誌經常性的在各通路附加贈品，我們不會這麼做；不過我看到連大陸的時尚雜誌也掀起一股贈品風，我看他們贈送的時尚包成本價值應該就不少，這也是同業競爭激烈情況下的一場戰爭。</p>	<p>應該是同業競爭激烈方面，不過我所指的並不是發行通路上為了多方促銷所增加的成本，而是因為同類型的雜誌數量太多，形成生產力增加，市場供過於求且極為激烈的競爭態勢。再加上目前台灣少子化的現象，去年新生兒僅有二十萬人左右，據說全球人口未來將會由六十億人減少至三十億人，整體市場將會大量萎縮。</p> <p>C- Q1</p>
<p>Q：您認為就目前現有之雜誌經營模式而言，那一種的合宜性最高？</p> <p>A：我覺得國際中文版代理與外資集團化經營整合資源優勢等，均是現有台灣雜誌的經營模式中有不錯發展性的。以國際中文版為例，由於有國際化強而有力的品牌形象加持，內容又有一半左右 Localize 本土</p>	<p>我覺得國際中文版代理與外資集團化經營整合資源優勢等，均是現有台灣雜誌的經營模式中有不錯發展性的。以國際中文版為例，由於有</p>

化，所以不僅獲得廣告商投入廣告費的青睞，也常能爭取到跨國集團的預算分享。

至於專刊代編方面，國外已有許多這樣的專門服務公司，台灣有些則是附屬於自行雜誌出版公司的一個部門，建議應該與正常出刊的編輯人員分開作業，但可共享公司現有的圖文資源。

Q：您認為未來雜誌出版較為看好的新的經營模式有哪些？

A：我較為看好免費雜誌時代的來臨，尤其是未來的六至十年其市場上的發展性與出現機率會更高。雖然是免費雜誌但是還是要有明確的定位與優質精緻的內容為經營方向，才能爭取到廣告商的預算，來 Cover 這本免費雜誌的所有編企與印製、發行等相關成本。

國際化強而有力的品牌形象加持，內容又有一半左右 Localize 本土化，所以不僅常獲得廣告商投入廣告費的青睞，也能爭取到跨國集團的預算分享。

C-Q2

我較為看好免費雜誌時代的來臨，尤其是未來的六至十年其市場上的發展性與出現機率會更高。雖然是免費雜誌但是還是要有明確的定位與優質精緻的內容為經營方向。

C-Q3

附錄二 修正式德菲法第一回合問卷

各位學者專家與業界賢達，您好：

這是一份有關「台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性之預測」的學術研究問卷，本研究係採修正式德菲法(Modified Delphi Method)來進行，以半結構式問卷進行兩個回合施測。萬分感謝您能在百忙之中撥冗填答此份問卷，因為您的回答對於本研究極為重要，同時也是本研究期望對未來台灣雜誌產業的發展有所貢獻的關鍵因素。關於您填寫於問卷上的任何資料，我定會以匿名方式處理，而以集體意見呈現，敬請放心。

此份問卷共包含三個部分，第一部分為探討影響雜誌經營因素的作用力程度評估，本問卷是由外而內的列出影響雜誌經營的因素，共分成9個構面26個子項目，請評估其影響作用力大小的程度；選擇1為「作用力極大」，選擇2為「作用力大」，選擇3為「作用力中等」，選擇4為「作用力小」，選擇5為「作用力極小」。請依據您的觀點在「」中勾選，並請盡可能協助說明勾選原由，感激不盡；第二部分則為目前消費性雜誌經營模式於未來5~10年的合宜性檢視，這些目前達到獲利績效的經營模式，面對巨變時代的來臨，未來是否仍能合用？同樣請您以勾選合宜性程度高低的方式來呈現您的觀點；第三部份則為未來可能出現的新經營模式與出現機率的預測。

感謝您的支持與配合，並祝

金豬年 諸事吉祥！

南華大學出版事業管理研究所

指導教授 萬榮水 博士

研究生

李心喬

敬上

2007年2月7日

聯絡電話：02-2517-7099ext688 / 0912-001-338

聯絡地址：台北市建國北路一段90號10樓-2

Email:delia0821@xuite.net

第一部份：探討影響雜誌經營因素的作用力程度？

本問卷所列出的一些內外部環境影響因素，主要是請各位專家學者評估其對雜誌經營所產生負面影響之作用力大小的程度為何？

A：外部環境影響因素

構面	編號	子項目與題項說明	影響作用力程度					請盡量說明原由 可藉此欄位補充說明您勾選作用力大小程度的原因。
			∞ 作用力極大	⊥ 作用力大	∞ 作用力中等	∞ 作用力小	— 作用力極小	
經濟社會環境	1	政經局勢不穩，導致民眾收入減少，影響購買雜誌意願。 國家整體政經情況不好，失業率上升，讀者荷包縮水，民眾減少對非生活必需品的消費，因而影響到購買雜誌的意願。	<input type="checkbox"/>					
	2	產業外移、出生率下降，導致市場萎縮。 台灣產業外移的情況嚴重，以財經專業類刊物為例，台灣總發行人量約 40 萬本，但受到產業與人口外移大陸約 70 萬人影響到整個財經雜誌的市場萎縮；而出生率逐年下降，新生兒僅 20 萬人口，嬰幼兒雜誌市場首當其衝，所以市場的競爭會更劇烈。	<input type="checkbox"/>					
	3	經濟景氣不佳，銀根緊縮，影響雜誌社營運。 受到卡債卡奴影響所及，金融銀根緊縮一些規模小資金不足的雜誌社，難以向銀行取得融資貸款，影響到雜誌社的持續營運。	<input type="checkbox"/>					
	4	由於閱讀風氣不盛行，導致雜誌消費意願降低。 相較於科技與金融等產業，文化產業較未受到政府重視，造成國民的閱讀風氣較差，因而導致購買消遣娛樂與生活休閒類雜誌的消費意願降低，工具性與專業性雜誌則影響不大。	<input type="checkbox"/>					

構面	編號	子項目與題項說明	影響作用力程度					請盡量說明原由 可藉此欄位補充說明您勾選作用力大小程度的原因。
			∞ 作用力極大	⊥ 作用力大	∞ 作用力中等	∞ 作用力小	∞ 作用力極小	
產業競爭環境	5	同業競爭激烈，降低獲利率。 例如在發行通路方面，則因市場過於競爭，必須多方促銷致使成本增加，以時尚類雜誌為例，幾乎每期均會強力主打贈品策略，降低雜誌獲利率。	<input type="checkbox"/>					
	6	潛在競爭者的威脅，瓜分市場佔有率。 例如與《壹週刊》同屬於壹傳媒集團的《忽然一週》預計將要進入台灣市場，預料將對於綜合性雜誌市場產生衝擊，以及未來免費雜誌的發行等。	<input type="checkbox"/>					
	7	產業資源過於集中，經營困難度提高。 主要的雜誌產業相關資源大多集中在北部，其他區域要發展雜誌產業較不便利，相對提高經營難度。	<input type="checkbox"/>					
	8	印刷成本高，影響成本結構。 印刷、裝訂與紙張占營業支出成本比例約為38.4%，其中紙張價格持續上漲，對雜誌出版產業成本結構影響大。	<input type="checkbox"/>					
	9	通路成本高，利潤削減。 雜誌通路也走向多元化，便利超商、大賣場等新通路，雖然有利於讀者購買雜誌的便利性，但上架成本高昂。	<input type="checkbox"/>					
市場需求環境	10	廣告廠商對雜誌媒體宣傳效益存疑，造成整體廣告業績下滑。 根據動腦雜誌 370 期的報導指出，2006 年台灣地區雜誌媒體廣告量達新台幣 79.58 億元，較 2005 年的 86.7 億元衰退了 8.21%。廣告廠商對以雜誌打廣告的效益存疑，整體廣告業績下降，威脅雜誌公司營收。	<input type="checkbox"/>					

構面	編號	子項目與題項說明	影響作用力程度					請盡量說明原由
			∞ 作用力極大	⊥ 作用力大	∞ 作用力中等	∞ 作用力小	∞ 作用力極小	
市場需求環境	11	長期續訂戶減少與零售退書率提升。消費讀者可消費的訊息取得來源愈來愈多元，因而使得以提供最新訊息為內容主體的雜誌訂閱率與零售率下降。	<input type="checkbox"/>	可藉此欄位補充說明您勾選作用力大小程度的原因。				
	12	國際雜誌集團大軍壓境，瓜分市場佔有率。 1990年以來，歐美跨國雜誌集團包括 ELLE, Vogue...等雜誌，更挾其豐沛品牌資源在台灣發行國際中文版。近年日系方面亦有愈來愈多的國際知名雜誌進軍台灣如此一來，形成本土雜誌事業與集團，也面臨了經營上的壓力。	<input type="checkbox"/>					
	13	只能滿足分眾市場，使得單一雜誌的市場消費規模有限。 由於雜誌市場近年朝向細分化與分眾化發展的趨勢，使得單一雜誌的市場經營規模受限。	<input type="checkbox"/>					
技術趨勢環境	14	網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。 近年來網路的使用已經逐漸超越雜誌閱讀率，進而成為讀者獲得資訊的重要來源，也逐漸改變了雜誌的出版型態。 例如：在美國經營得相當成功的 ELLE girl，在 2005 年 4 月斷然宣佈結束印刷版本，改以網站繼續經營該領域的讀者；日本老牌雜誌 ef，亦於 2006 年 8 月份起走入網路數位化，以 Digital ef 取代。 但如何產製一個讓讀者與廣告主願意接觸的電子雜誌才是關鍵問題。	<input type="checkbox"/>					

構面	編號	子項目與題項說明	影響作用力程度					請盡量說明原由
			∞ 作用力極大	⊥ 作用力大	∞ 作用力中等	∞ 作用力小	∞ 作用力極小	
技術趨勢環境	15	電視數位化普及後，將成為雜誌市場新的競爭者。 而電視數位化(Web-TV)之後，其延伸性節目所擁有的深入分析功能，亦將進一步以其特殊功能與雜誌競爭。	<input type="checkbox"/>	可藉此欄位補充說明您勾選作用力大小程度的原因。				
	16	行動媒體發達，搶奪讀者閱讀時間，影響雜誌銷售。 當手機進入 3G 時代，行動寬頻將進化為行動媒體，如手機 TV、IPTV...等，瓜分消費性的媒體使用時間，將有更多媒體在搶奪讀者的時間與注意力。	<input type="checkbox"/>					
其他外部影響因素		以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以下各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。						
			<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
<p>請就 A 部分所列出的外部環境影響因素當中，選出您認為影響作用力最大的前三名外部環境影響因素。(請列出編號即可)</p> <p>第一名：</p> <p>第二名：</p> <p>第三名：</p>								

B：資源及能力條件因素

構 面	編 號	子項目與題項說明	影響作用力程度					請盡量說明原由 可藉此欄位補充說明 您勾選作用力大小程 度的原因。
			∞ 作用 力極 大	≠ 作用 力大	∞ 作用 力中 等	∞ 作用 力小	∞ 作用 力極 小	
生 產 面	17	消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度。 編輯的敏銳度更需保持一定的敏銳度，雜誌市場必須設法創造出嶄新且具有吸引力的內容，以滿足當今讀者挑剔的需求，因此增加了雜誌內容產製的難度。	<input type="checkbox"/>					
	18	雜誌的部分內容為國際版權合作購買，提高內容生產成本。 如以國際中文版為例，除了須付出品牌使用權益與報導內容版權費用外，同時還必須另外支付翻譯費用的成本。	<input type="checkbox"/>					
銷 售 面	19	雜誌銷售定價低，對營收挹注有限 目前雜誌定價方面，似乎在大部分雜誌市場的發行銷售，發現每本零售價僅在 98~128 元之間，採低價策略，對於營運收入挹注有限。	<input type="checkbox"/>					
	20	雜誌社成為活動公司，需要為顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少。 對於廣告主行銷方面，為了增加廣告營收，雜誌社單純賣廣告版面的時代已經過去了，必須扮演有如公關公司的角色企畫眾多行銷活動，提升客戶在消費性心中的印象，廣告銷售的操作難度增高。	<input type="checkbox"/>					

構面	編號	子項目與題項說明	影響作用力程度					請盡量說明原由 可藉此欄位補充說明 您勾選作用力大小程 度的原因。
			∞ 作用力極大	≠ 作用力大	∞ 作用力中等	∞ 作用力小	— 作用力極小	
人力資源面	21	資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。 人才是資本的一部分，但有經驗的專業資深人才，大部分不願意上班族的固定工作，寧願自行成立個人工作室，形成勞雇關係結構性的改變，亦影響到雜誌產製的水平。	<input type="checkbox"/>					
	22	外包人力的管理制度尚未建立，影響雜誌的作業流程。 因應勞健保新制，大多數雜誌社爲了避免提撥退休金比例提升，傾向於外包專業人員的合作，諸如特約撰稿、特約攝影、美編外稿等人力外發等，因此需建立外包人力市場的管理制度。	<input type="checkbox"/>					
研發面	23	投入電子化成本高 網路平台的建置與維護，所需要的不論是科技專業人才或是硬體設備的成本均高。	<input type="checkbox"/>					
	24	雜誌產業目前進入資訊科技的程度低，因此整體產業技術發展亦較落後。 目前大部分的雜誌產業，不論是作業流程E化、數位內容典藏與資料庫建立…等等的程度尚低。	<input type="checkbox"/>					
財務面	25	目前已進入大資本大成本時代，進入雜誌市場的門檻增高。 月刊資本規模至少3~5千萬元，週刊資本規模則需1億元以上。	<input type="checkbox"/>					
	26	財務資金管理的效能降低。 進入知識經濟時代，社會與生存環境變動大，如何節省成本以增加收益的難度增高。	<input type="checkbox"/>					
其他資		以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以下各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。						

源 及 能 力 條 件 因 素			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
請就 B 部分所列出的資源及能力條件因素當中，選出您認為影響作用力最大的前三名資源及能力條件因素。(請列出編號即可)				
第一名：				
第二名：				
第三名：				

第二部份：台灣消費性雜誌經營模式合宜性之檢視

隨著網際網路及新科技的興起，台灣雜誌產業亦隨著巨變下的環境條件，而不斷地修正現有的經營模式。因此，列出一些台灣消費性雜誌尚維持獲利的經營模式，希望各位專家學者能協助以「未來 5 年內」與「未來 6~10 年內」兩個時間區段來推估這些經營模式合宜性的程度之高低。所謂的「合宜性」，意指在特定的產業結構、組織特性與周邊條件之下，這些經營模式能發揮利基與優勢，繼續維持良好的獲利。

請參見下表之合宜性程度說明，並請依據您的觀點在「」中勾選。

※ 合宜性程度說明

(將合宜性分成 5 個階層的高低程度，以便於問卷回收時歸類的參考。)

高於 80%	60%~80%	40%~60%	20%~40%	20%以下
合宜性極高	合宜性高	合宜性中等	合宜性低	合宜性極低

編號	現有經營模式建構 有關經營模式之產業結構、組織特性及 周邊條件等相關說明， 必要時可見附錄一。	未來 5 年內合宜程度					未來 6~10 年合宜程度				
		高 於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低 於 20 %
		<input type="checkbox"/>									

1	建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	單一公司多本平面刊物發行	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	無紙本雜誌，數位化發行	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市占率	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	國際中文版代理	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	業外連結，跨產業別異業結盟，創造市場與顧客價值	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主。同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
其他經營模式建構	以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以下各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。		
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

第三部份：未來可能出現的新經營模式與出現機率的預測

趨勢專家詹宏志曾說過：「未來的雜誌出版，不再是白紙黑字，而是各種形式的分享，甚至是量身打造屬於個人化的一本雜誌！」由此可見未來雜誌出版的經營模式，將使得具有多變性與多樣化的各式新型態雜誌均有可能出現，因此，相對應不久的未來，預料亦會出現一些新的經營模式。

這個部分是採開放式問卷，讓各位專家學家填答，預測一下這些未來的新經營模式可能出現的機率高低為何？請參見下表之可能出現機率的說明，並依據您的觀點在「」中勾選。

※ 可能出現機率說明

(將出現機率分成 5 個階層的高低程度，以便於問卷回收時歸類的參考。)

高於 80%	60%~80%	40%~60%	20%~40%	20%以下
出現機率極高	出現機率高	出現機率普通	出現機率低	出現機率極低

編號	未來可能的新經營模式預測	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
		高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %	高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %
1	<p>複合式的經營模式</p> <p>可能是將目前 B1~B6 的經營模式中，發現完美的交叉組合，產生複合式的經營模式，例如，單一公司多本刊物發行，是否也可能同步發展無紙本刊物數位化並以數位化形式結合廣告、周邊產業、社群、同好的重要媒體。</p>	<input type="checkbox"/>									
2	<p>與科技結合的出版形式</p> <p>【內容產銷面的變革】</p> <p>其「載具」不再是紙張印刷、數位電子書，甚至可能出現 3G 雜誌、mp3 雜誌…等突破傳統內容產製流程與發行流通的方式。</p> <p>【維持競爭優勢的策略】</p> <p>組織生態也會產生變革，需要多媒體數位化的編輯人才，預計將會與高科技產業做異業結盟，甚至採行併購方式經營。</p>	<input type="checkbox"/>									
3	<p>免費雜誌的時代來臨</p> <p>【財務金流面的變革】</p> <p>以往由訂閱者或是零售的發行收入高於廣告收入，但近年廣告商所支付的廣告費用早已凌駕讀者發行。未來將有突破傳統的發行方式，由生產者付費，亦即免費閱讀雜誌的時代來臨了。</p> <p>【掌握核心能力】</p> <p>有明顯定位的雜誌編輯內容，以掌握住免費閱讀的讀者群，以及強而有利的廣告行銷團隊爭取廣告主的預算。</p>	<input type="checkbox"/>									

4	<p>個人化雜誌出版</p> <p>【內容產銷面的變革】</p> <p>量身定做且呈現出部落化的個人創作風格。</p> <p>從上游的內容產製，中游的編輯美化加工，到下游的銷售通路，透過網路與技術軟體，即可一人搞定，打破傳統雜誌製作流程與生態。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	<p>雜誌發行細分化，區隔市場掌握顧客需求。</p> <p>【產業環境條件的變革】</p> <p>雜誌發行越來越分眾化，出生率逐年下降，使得台灣進入人口老化的社會，因此預計符合銀髮族群或是金字塔頂端的消費讀者群的雜誌可能會愈來愈多。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
其他新的經營模式	<p>以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以下各欄，並勾選其出現機率，感激不盡。</p>		
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

備註：

第一回合問卷到此結束，再一次感謝您的協助。

煩請您能撥冗於2007年2月15日(週四)之前完成問卷填答並回覆至我的Email信箱：delia0821@xuite.net。我會於農曆過年期間處理問卷回收之資料與數據分析，並預計於2月下旬寄送第二回合問卷給各位專家學者。第二回合問卷將包含第一回合問卷的數據結果分析，以及一些追加性問題，敬請期待！

感恩的心喬

2007/02/07

編號	經營模式	產業結構	組織特性	周邊條件	補充說明
1	建立優勢品牌，同時拓展客製專刊代編業務	為各企業會員刊物名單寄送，因此不需與下游發行通路端合作。	員工為 30 人左右之中小型企业，有依客戶別或功能別做部門區分，為矩陣式組織結構。	<ul style="list-style-type: none"> 議價與競標能力 編輯內容企畫符合客戶需求 為掌握內容與資源通常會代編與出刊雜誌相同屬性之專刊 	例如商業周刊旗下特別成立商周編輯顧問公司華訊事業、Taipei walker、樺舍文化…等，除本體自行出刊的雜誌外，均有代知名企業代編客製專刊。
2	單一公司多本平面刊物發行	<ul style="list-style-type: none"> 可發揮集團優勢採行廣告聯賣策略。 通常傾向於與單一印刷廠合作爭取議價空間。 	員工為 50-100 人左右之企業有集團發展之趨向。通常為 4 層級內之科層的扁平化組織	<ul style="list-style-type: none"> 做出自我產品之市場區隔，獨占相關市場產業鏈。 下游廠商如印刷廠及通路商之議價談判籌碼與能力。 掌握同一產業資源之品牌延伸效益。 	例如美人文化旗下之大美人、小美人…等 4 本刊物發行。其他時尚類雜誌亦會針對不同的讀者年齡層與需求分眾化雜誌發行。
3	無紙本雜誌數位化發行	打破傳統紙本印刷製作與發行模式。	虛擬組織型態	<ul style="list-style-type: none"> 雜誌屬性為科技或是數位化相關之定位。 讀者群較為年輕，習慣電子雜誌數位閱讀型態。 	例如《e 天下》在 2005 年底宣佈停止月刊的紙本發行，主要內容將移至 e 天下網站中，讓 e 天下完全「e 化」。
4	外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市占率	例如尖端旗下的 10 多本雜誌，擁有共同的「雜誌通路部」，採取團結力量大策略，可集合旗下多本雜誌與各家通路門市洽談行銷活動、促銷案或是爭取較佳的上架位置…等。	集團化之大型組織	除現有品牌與周邊商品的延伸開發外，亦善用現有出版路線跨業與異業結盟合作，擴大市場版圖(如經由平面出版與電子出版領域的合作延伸，創造新的商機)	例如商業周刊媒體集團的競爭優勢，所形成的關鍵性能力(經營管理平台、產品編輯能力、廣告業務能力及行銷發行能力)而成為目前財經雜誌類的第一品牌。
5	國際中文版代理	國際化、全球化發展取向	通常為國際出版集團在台之分公司型態，或以品牌授權購買版權合作等方式。	<ul style="list-style-type: none"> 市場競爭激烈 朝年輕化族群發展 掌握國際品牌形象與資源 	目前台灣消費性雜誌的市場主流之一，即為女性時尚流行雜誌，幾乎全是歐美日等國際中文版形式。包括歐系 Marie Clarie, Elle; 美系 Bazaar, 日系 mina, with, vivi…等
6	業外連結，跨產	與各資訊、科技、電訊、出	矩陣與專案導	華文網文化集團不論是	例如：華文網之經營事

	業別異業結盟，創造市場與顧客價值	版、物流、印刷、通路、圖書、媒體等各相關領域之專業背景企業，做業外連結合作。	向之披薩型組織型態，上面有胡椒調味條 每一個調味條代表跨功能團隊，負責管理一個事業或是一個核心能力。	在生產者、仲介者、推廣者等各種角色的扮演上，有如一國際性「資訊增值服務」之網際網路事業集團。	業體包括有：華文網網路書店、新絲路網路書店、東京衣芙雜誌國際中文版、華文網電子書平台、兩岸版權仲介平台、華文科學網、華文網絡文化市集、新絲路讀書會等。
7	掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主，同時建立可檢索資料庫對外銷售營利。	除一般傳統印製流程與發行通路外，與各專業領域講師合作。	中小型企業	<ul style="list-style-type: none"> • 有強力的行銷與活動講座企畫能力 • 讀者群多為專業領域上班族與主管 • 掌握國際品牌形象與資源 	例如：動腦雜誌發行量雖僅有 5200 份左右。但因掌握媒體、廣告、公關等特定產業讀者群，可針對讀者需求舉辦各項教育訓練專案講座以及國際商務考察活動。並以其 30 年歷史的出版資源，統合成為「動腦知識庫」對外銷售。

附錄三 修正式德菲法第二回合問卷

各位學者專家與業界賢達，您好：

首先非常感謝先前您能協助填寫「台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性之預測」的第一回合問卷，這份第二回合的問卷是依據專家學者們於第一回合問卷所統計出的數據分析與填答的資料整理所擬定。本研究係採修正式德菲法 (Modified Delphi Method) 來進行，主要在於尋求專家學者們對於研究特定預測問題具有參考價值的結構性意見。

因此參與第二回合之專家學者，可參考第一回合問卷所統計出之意見分佈，包含平均數、眾數、與一致性等，以及專家學者們本身於第一回合所勾選之項目；第二回合如有不同的意見，亦可予以修正勾選，可參考第五頁之問卷填答說明範例。

此外，最後單元的第四部分，則請各位專家學者如對本次研究問題，有任何綜合性意見，敬請暢所欲言，以利本研究能依據您的專業建議做出修正，以達更臻完美之境。

感謝您的支持與配合，並祝

金豬年 諸事吉祥！

南華大學出版事業管理研究所

指導教授 萬榮水 博士

研究生 李心喬

敬上

2007年3月15日

聯絡電話：02-2517-7099ext688 / 0912-001-338

聯絡地址：台北市建國北路一段90號10樓-2

Email: delia0821@xuite.net

delialee@aztravel.com.tw

第一部份：探討影響雜誌經營因素的作用力程度，第一回合專家意見整理。

本問卷於第一回合所列出的一些內外部環境影響因素，主要是請各位專家學者評估其對雜誌經營所產生負面影響之作用力大小的程度為何？下列為第一回合問卷回收後，眾專家學者所勾選的意見統計彙整，提供參考。

關於「影響作用力程度」平均數的計算方式，則以下表五個階層的作用力程度取其平均值，例如「作用力極大」選項是以 5 乘以選項人數 n1 + 「作用力大」選項是以 4 乘以選項人數 n2 + 「作用力中等」選項是以 3 乘以選項人數 n3...依此類推，再除以問卷填寫總人數 N，即得其平均數。當然，這些都只是估計值，僅供參考之用。

A：外部環境影響因素

構面	編號	子項目與題項說明	第一回合							
			選項人數分佈					平均數	眾數	一致性
			ㄣ 作用力極大	ㄩ 作用力大	ㄚ 作用力中等	ㄛ 作用力小	一 作用力極小			
經濟社會環境	1	政經局勢不穩，導致民眾收入減少，影響購買雜誌意願。	4	6	10	3	2	3.28	3	高
	2	產業外移、出生率下降，導致市場萎縮。	3	8	7	6	1	3.24	4	中
	3	經濟景氣不佳，銀根緊縮，影響雜誌社營運。	5	3	7	9	1	3.08	2	中
	4	由於閱讀風氣不盛行，亦影響雜誌消費意願。	8	6	5	3	3	4.16	5	高
產業競爭環境	5	同業競爭激烈，降低獲利率。	12	6	6	1	0	4.16	5	高
	6	潛在競爭者的威脅，瓜分市場佔有率。	3	6	11	4	1	3.24	3	高
	7	產業資源過於集中，經營困難度提高。	1	3	7	11	3	2.52	2	高
	8	印刷成本高，影響成本結構。	6	10	5	4	1	3.76	4	高
	9	通路成本高，利潤削減。	6	12	7	0	0	3.64	4	高
市場需求環	10	廣告廠商對雜誌媒體宣傳效益存疑，造成整體廣告業績下滑。	6	9	3	7	0	3.56	4	高
	11	長期續訂戶減少與零售退書率提升。	6	13	4	1	1	3.88	4	高

境	12	國際雜誌集團大軍壓境，瓜分市場佔有率。	2	9	9	4	1	3.28	4及3	高
	13	只能滿足分眾市場，使得單一雜誌的市場消費規模有限。	2	5	13	4	1	3.12	3	高
技術趨勢環境	14	網際網路普及化，數位出版典範轉移，改變雜誌出版型態，但網路廣告預算卻仍顯保守。	8	8	8	1	0	3.92	5、4及3	高
	15	電視數位化普及後，將成為雜誌市場新的競爭者。	5	6	6	4	4	3.16	4及3	中
	16	行動媒體發達，搶奪讀者閱讀時間，影響雜誌銷售。	4	7	6	4	4	3.12	4	中
其他外部影響因素	16-1	網路內容多樣且豐富，影響讀者購買雜誌意願								
	16-2	部落格高速成長								
	16-3	個人作家興起								
	16-4	電腦普及，網路寬頻費用下降								
	16-5	資訊多元，雜誌重要性與獨占性漸漸被其他媒體取代								

就 A 部分所列出的 16 項外部環境影響因素當中，眾專家學者所選出認為影響作用力最大的前三名外部環境影響因素。

第一名：1(3)，2(1)，5(7)，6(1)，9(5)，10(1)，11(1)，14(3)，16(1)，16-5(1)

第二名：2(2)，4(4)，5(3)，6(2)，8(4)，10(2)，12(4)，14(2)，16(2)，16-1(1)

第三名：1(2)，4(2)，5(2)，8(3)，9(1)，10(2)，11(1)，12(1)，13(1)，14(4)，15(3)，16(2)

B：資源及能力條件因素

構面	編號	子項目與題項說明	第一回合							
			選項人數分佈					平均數	眾數	一致性
			∩ 作用力極大	∟ 作用力大	∪ 作用力中等	∩ 作用力小	∟ 作用力極小			

生產面	17	消費性閱讀偏好變化劇烈，讀者不易掌握，增加內容產製困難度。	3	10	11	0	2	3.6	3	高
	18	雜誌的部分內容為國際版權合作購買，提高內容生產成本。	1	6	12	5	1	3.04	3	高
銷售面	19	雜誌銷售定價低，對營收挹注有限。	2	6	8	7	2	2.96	3	高
	20	雜誌社成為活動公司，需要為顧客進行整合式行銷，廣告銷售的操作難度提升不少	5	10	7	3	0	3.68	4	高
人力資源面	21	資深專業人才難尋，相對影響到雜誌的產製品質。	6	7	8	4	0	3.6	3	中
	22	外包人力的管理制度尚未建立，影響雜誌的作業流程。	1	7	6	10	1	3.08	2	中
研發面	23	投入電子化成本高	4	11	4	6	0	3.52	4	中
	24	雜誌產業目前進入資訊科技的程度低，因此整體產業技術發展亦較落後。	2	9	9	4	1	3.28	4及3	高
財務面	25	目前已進入大資本大成本時代，進入雜誌市場的門檻增高。	4	12	5	3	1	3.6	4	高
	26	財務資金管理的效能降低。	2	9	10	3	1	3.32	3	高

就 B 部分所列出的 10 項內部環境影響因素當中，眾專家學者所選出認為影響作用力最大的前三名內部環境影響因素。

第一名：17(7)，19(2)，20(7)，21(4)，23(3)，24(1)

第二名：17(4)，18(1)，19(2)，20(3)，21(4)，22(2)，23(1)，24(2)，25(3)

第三名：17(4)，19(1)，20(1)，21(3)，23(2)，24(4)，25(6)，26(1)

備註：部分專家認為第二三名較難確認，故未填寫。

C：新增與修正意見

針對上列所有專家學者於第一回合問卷的意見統計彙整一覽表中，有關影響雜誌經營的內外部環境影響因素，如您有任何**新增**或是**修正**意見，可於下列空白處提出，並請協助說明新增選項或是變更原來選項的原因，感激不盡。



第二部份：台灣消費性雜誌經營模式合宜性之檢視，第一回合專家意見彙整。

第一回合問卷中，已經請各位專家學者協助以「未來5年內」與「未來6~10年內」兩個時間區段，來推估這些經營模式合宜性的程度高低為何？下列為第一回合問卷回收後，眾專家學者所勾選的意見統計，可參考下列【問卷填答說明範例】。

※ 合宜性程度說明

(這是將合宜性分成5階段的高低程度，以便於未來問卷回收時整理歸類的統一標準。)

高於 80%	60%~80%	40%~60%	20%~40%	20%以下
合宜性極高	合宜性高	合宜性中等	合宜性低	合宜性極低

【問卷填答說明範例】

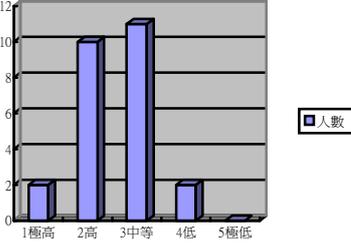
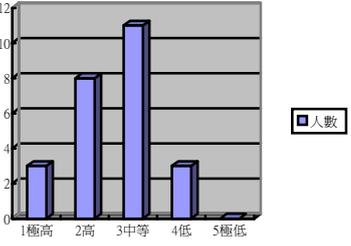
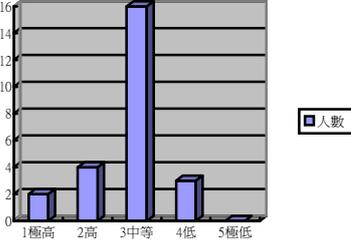
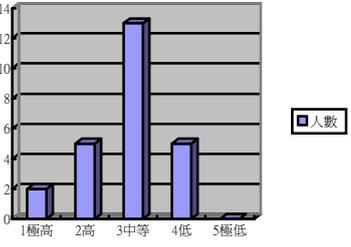
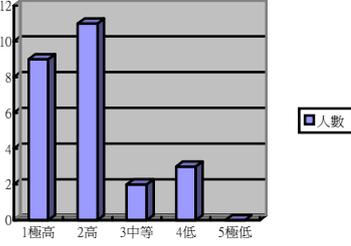
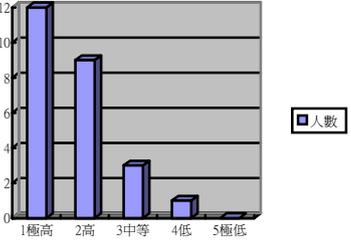
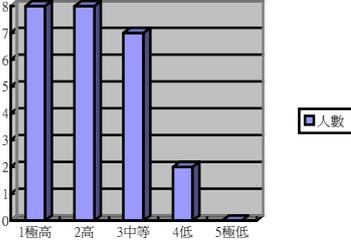
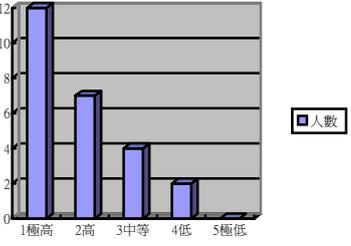
編號	現有經營模式建構	未來5年內合宜程度					6~10年內合宜程度																
		高於80%	60%至80%	40%至60%	20%至40%	低於20%	高於80%	60%至80%	40%至60%	20%至40%	低於20%												
1	建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
		<p>您於第一回合勾選的項目以黑色呈現，如果維持原選項不變請將選項直接變更顏色即可。</p> <p>這次如果有不同意見的答案，請以不同符號標示。</p>																					
		<p>未來5年內合宜程度</p> <table border="1"> <tr> <td>平均數</td> <td>眾數</td> <td>一致性</td> </tr> <tr> <td>5.15</td> <td>6</td> <td>高</td> </tr> </table>					平均數	眾數	一致性	5.15	6	高	<p>6~10年內合宜程度</p> <table border="1"> <tr> <td>平均數</td> <td>眾數</td> <td>一致性</td> </tr> <tr> <td>5.15</td> <td>6</td> <td>中</td> </tr> </table>					平均數	眾數	一致性	5.15	6	中
平均數	眾數	一致性																					
5.15	6	高																					
平均數	眾數	一致性																					
5.15	6	中																					

第一回合專家學者對該題勾選的各項統計數據。

第一回合問卷所有專家學者對該題意見分佈狀況。X軸為合宜性高低，Y軸則為人數統計。

A：現階段消費性雜誌經營模式合宜性檢視

編號	現有經營模式建構	未來5年內合宜程度					6~10年內合宜程度				
		高於80%	60%至80%	40%至60%	20%至40%	低於20%	高於80%	60%至80%	40%至60%	20%至40%	低於20%
1	建立優勢品牌，同時，拓展客製專刊代編業務	<input type="checkbox"/>									
		<p>平均數：68.4，眾數：1</p>					<p>平均數：71.6，眾數：1</p>				
2	單一公司多本刊物發行	<input type="checkbox"/>									
		<p>平均數：58.8，眾數：3</p>					<p>平均數：57.2，眾數：3</p>				
3	無紙本雜誌數位化發行	<input type="checkbox"/>									
		<p>平均數：43.6，眾數：2</p>					<p>平均數：58.8，眾數：3</p>				

4	外資集團化經營，資源整合優勢互補，擴大市佔率	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：59.6，眾數：3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：58.8，眾數：3
5	國際中文版代理	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：54，眾數：3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：53.2，眾數：3
6	業外連結，跨產業異業結盟創造市場與顧客價值	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：70.8，眾數：2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：75.6，眾數：1
7	掌握特定產業讀者群，以舉辦專業知識訓練課程等業外收益為主。同時建立可檢索知識資料庫對外銷售營利。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：67.6，眾數：1 及 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：73.2，眾數：1

其他經營模式	從單純出版業轉為傳播服務業	<input type="checkbox"/>									
		<input type="checkbox"/>									
		<input type="checkbox"/>									

B：新增與修正意見

針對上列所有專家學者於第一回合問卷的意見統計彙整一覽表中，有關消費性雜誌經營模式合宜性之檢視，如您有任何**新增或是修正意見**，可於下列空白處提出，並請協助說明新增選項或是變更原來選項的原因，感激不盡。

第三部份：未來可能出現的新經營模式與出現機率預測，第一回合專家意見彙整。

第一回合問卷中，已經請各位專家學者協助預測未來會有哪些新的經營模式？以及可能出現的機率高低為何？下列為第一回合問卷回收後，眾專家學者所勾選的意見統計彙整。

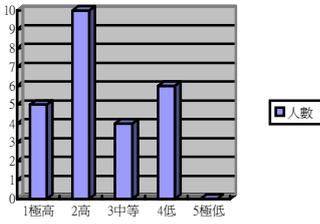
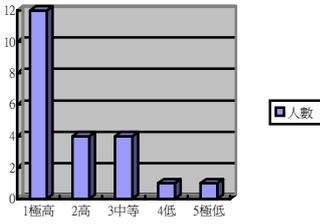
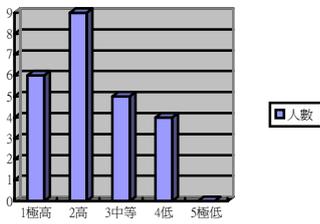
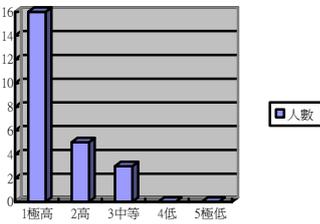
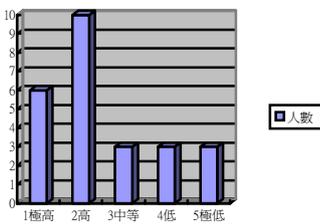
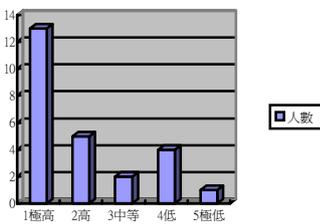
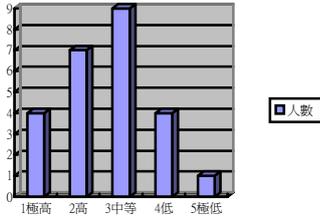
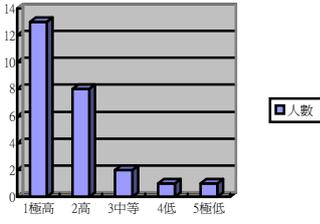
※ 可能出現機率說明

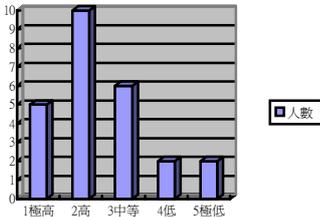
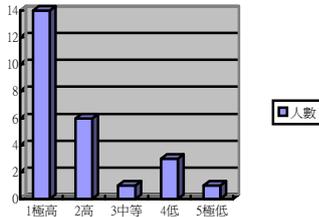
(這是將出現機率分成 5 階段的高低程度，以便於未來問卷回收時整理歸類的統一標準。)

高於 80%	60%~80%	40%~60%	20%~40%	20% 以下
出現機率極高	出現機率高	出現機率普通	出現機率低	出現機率極低

A：未來可能的新經營模式與出現機率的預測

編號	未來可能的 新經營模式 預測	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
		高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %	高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %

1	複合式的經營模式	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：61.2，眾數：2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：72.7，眾數：1
2	與科技結合的出版形式	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：65.24，眾數：2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：81.43，眾數：1
3	免費雜誌的時代來臨	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：60.4，眾數：2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：70，眾數：1
4	個人化雜誌出版	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：59.52，眾數：3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  平均數：74.8，眾數：1

5	雜誌發行細 分化，區隔市 場掌握顧客 需求。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <p>平均數：61.2，眾數：2</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <p>平均數：73.2，眾數：1</p>
---	---------------------------------	--	---

B：新增與修正意見

針對上列所有專家學者於第一回合問卷的意見統計彙整一覽表中，有關未來可能的新經營模式預測，如您有任何新增或是修正意見，可於下列空白處提出，並請協助說明新增選項或是變更原來選項的原因，感激不盡。

第四部份：綜合性意見提出

最後這個部分，則請各位專家學者如對本次的研究問題，有任何綜合性意見，敬請暢所欲言，以利本研究能依據您的專業建議做出修正，以更臻於完美之境。

備註：

第二回合問卷到此結束，再一次感謝您的協助。

煩請您能撥冗於 2007 年 3 月 20 日(週二)前完成問卷填答並回覆至我的Email 信箱：delia0821@xuite.net or delialee@aztravel.com.tw。我會統整處理問卷回收之資料與數據分析，並於論文中呈現。

感恩的心喬 20070315

附錄四 台灣消費性雜誌現有經營模式之卡方檢定分析(以專家分類)

現有經營 模式編號	時間區段	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著 性(雙尾)	卡方檢定結果
1	5年內	7.305	6	.294 > .05	未達顯著水準
	6-10年內	15.694	8	.047 < .05	達到顯著水準
2	5年內	8.080	6	.232 > .05	未達顯著水準
	6-10年內	4.797	6	.570 > .05	未達顯著水準
3	5年內	6.574	8	.583 > .05	未達顯著水準
	6-10年內	9.858	8	.275 > .05	未達顯著水準
4	5年內	9.440	6	.150 > .05	未達顯著水準
	6-10年內	9.329	6	.156 > .05	未達顯著水準
5	5年內	7.850	6	.249 > .05	未達顯著水準
	6-10年內	8.544	6	.201 > .05	未達顯著水準
6	5年內	13.733	6	.033 < .05	達到顯著水準
	6-10年內	6.366	6	.383 > .05	未達顯著水準

7	5 年內	8.168	6	.226 > .05	未達顯著水準
	6-10 年內	3.571	6	.734 > .05	未達顯著水準

資料來源：本研究整理