



駱 成

現 任／聯合報廣告部總經理

報紙廣告的經營與管理

就這個題目來看，是比較生硬一些，在內容當中，將和大家分享我個人對於報紙廣告的經營跟管理，以及各方面的心得，並融入報紙這個行業未來的發展趨勢，能對於未來有更深一層的了解。要了解未來就需要了解過去，了解過去與現在，才能夠更了解未來，那麼先回顧一下報紙廣告這個行業在台灣發展的過程與歷史。

民國三十八年前後，就是台灣光復初期，台灣的報紙行業基本上分成兩個類型，一個類型是就其經營背景，一是黨政軍發行報紙；另一個是純粹民營的報紙。在當時三十八年前後，台灣的一些主要報紙，包括了大家很熟悉的中央日報、台灣新生報、中華日報、忠誠報。當過兵的人大概都知道，在軍中的報紙叫做忠誠報，這是屬於黨政軍方面的；另外在民營報紙方面，是自立晚報、聯合報、中國時報。而台灣新生報是台灣的第一家日報，第一家晚報是自立晚報，在光復初期可以說是民生凋蔽，經濟活動可說非常少，相對的由經濟活動帶動的廣告也非常少，當時的廣告多半都是政府公報。政府公報在發刊到報社的時候，基本上當然是以發刊到他們所扶植的報紙為主，民營的報紙常常分配不到。各位可能沒辦法想見的就是，一個報業的收入基本上都是由發行廣告來支撐的，在過去整體的報

紙發行非常少，所以光靠發行的收入是不足以養活一家報社。當時的報紙一份售價是兩毛錢，如果說這家報社當時發行一萬份的報紙，算是蠻不錯的，所以一天的收入純粹就發行的部分來講的話，大概只有兩千元，在扣掉紙的成本、房租及各方面的費用之後，還要養活幾十個人，可以說是沒有辦法經營下去。在這個情況之下，就要靠廣告來彌補營業支出，但在當時可以說是沒有廣告的，既然沒有廣告的話，自然的就會讓很多的報館很難經營下去。

聯合報當年在康定路的社址，只有一部很簡單的印刷機，而當時的編輯部只有一張破舊的桌子、一把椅子、一枝用紅墨水的毛筆、一把剪刀和一罐漿糊，就開始編報紙。另外在當時報業的出版法規定，一份報紙只能在一個地方印製，所以一家報社如果是在台北，印刷廠是安排在台北的話，就只能在台北印。因此當要發行一份全國性的報紙，要送到高雄去的話就要搭飛機，用飛機送報紙的照片我們稱之為飛機報。離開台北以後，包括新竹、台中以南，當初是用火車來運報所以叫做火車報。在台北市的狀況，則是用三輪車、人力車、腳踏車來送報，都是當年很艱苦經營的狀況。到了民國五十年左右，台灣的民生經濟開始有了一些發展，報紙的廣告也逐漸增多，但是還不足以支應報館的費用。當時的黑松汽水廣告、大良汽水、再來是哥倫比亞的電視機，我想四年級、五年級生可能會有印象。在五十年代，民營的報社就開始有一些好的發展，最主要

的因素是因為黨政軍的報紙長期受到政府的扶植，所以不管在發行上、廣告上都有政府的資助，所以在他們來講，可以說是得天獨厚的狀況，也就是因為如此，所以在很多時候，對於政府的政策和做法，就必須肩負起為政府宣傳的責任，否則也得不到任何資助，在這個情況之下，相對的也就有另外一個空間讓給民營的報社。而民營的報社就經營方面而言非常的困難，在這種非常艱辛的情況之下，還有人願意從事這樣的工作，大部分是有非常崇高的辦報理想，希望能夠為國家、為社會、為歷史皆能夠貢獻一份力量。民營的報社雖然在一個新聞管控非常嚴格的情況之下，還是挺身出來為民喉舌，負起監督政府的任務，讓大多數的民眾肯定，因而成為他們的讀者。在這段期間民營的報社逐漸地有所成長，聯合報當時也成為台灣的第一大報。雖然聯合報已經變成第一大報，但是因為廣告量還不是很多，所以在整個的經營，還是跟黨政軍報相差的不多。在民國五十年時國人的國民所得是美金一百四十二元，到了民國六十年的時候已經到了美金四百一十元。在廣告方面，民國五十年的時候大概是一億三千萬元，到了民國六十年時已經到了五億一千萬元，廣告有一些成長了。在六十年的時候，相對地擁有比較大的發行之報社，比如說聯合報、中國時報，在此時能夠獲得的廣告量就比較多，對於報社的經營比較有改善的能力。從六十年到六十五年國民所得快速的成長，從美金四百一十元漲到了美金一千零四十一元，廣告的總金額從一億三千萬元成長到了十五億九千萬元，比民國五十年的時候大概成長了

有十二倍之多，因此很顯然地報紙的篇幅沒有辦法容納這些快速成長的廣告，就會產生一些相對性的問題。第一個是有非常多的業者也就是廣告客戶，他們需要做廣告來推銷生意，可是沒有機會去刊登廣告，因為篇幅太少，所以對客戶來講沒有辦法滿足，那麼相對地就會產生一些現象。這些現象事實上在當時對報紙的一些形象之建立，其實是有負面影響的，比如說現在登一個半版的廣告，假設是十萬元，其中有兩成是佣金，所以繳到報館的金額實際上是八萬元，那麼因為版面非常有限，廣告客戶想要登也登不出來，所以一方面要靠人情、靠關係，另外一方面很直接地就是價錢，也就是廣告客戶可能要花十二萬元才能登一個版面。這種情況，對於報館的形象以及企業文化的型塑，都是非常負面的影響，因此當時聯合報的老闆們想到一個方式，就是採取廣告換版的方式，用這種方式能夠去滿足比較多的業者，讓他的廣告能夠見刊，然後價位也算得稍微便宜一點，可以滿足客戶的需求，同時也可以讓企業文化予以改善、修正，當然最重要的是老闆也賺比較多的錢。目前聯合報頭版的版面，在全省出版的新聞都是一樣的，但不同地區發行的報紙底下兩個廣告是不同的，就是所謂的換版廣告，我們通常稱之為A、B版。A版比如說是馬英九，B版是謝長廷，這樣做法，就可以滿足兩個客戶，所以它確實可以滿足客戶的需求。而聯合報地方版，報頭上面會標示的是桃園財經或北市財經，就是說在第二落的報紙裡面，讀者會看到的就是地方性新聞，在台北市便看到是北市，在台北縣所看到的是北縣，再過

來就分別是桃園、新竹…這樣下去，這底下的廣告也有所不同。比如一個是桃園世貿的家具展，一個是汽車的廣告，在地方版上也分A、B版，這個版在台北市看到的時候，不會看到桃園世貿家飾展的廣告；也就是說聯合報的廣告是有分A、B版，即是一個版裡面分成兩塊版，如果在報紙上全省都要看到的廣告且都要相同的話，那廣告客戶就得買兩個版叫做A加B，否則的話就叫單版，另外我們再分地區，北市、北縣，一路這樣分下去。在當年開始換版的時候只有分北區、中區、南區和東區四個區，到現在為止一共分成七個區，且分A、B版，各位可以想見換版的比例跟能夠滿足客戶刊登的需求，可謂功能相當地強。那麼在報紙收入的部分，也就是廣告計費方面，簡單的說就是同樣一塊版面，如果說全省從北到南全部換掉的話，與過去只有一個廣告通到底，大概總收入的差異，就是換版的總收入，大概是原來的1.5倍，也就是比原來的收入要增加百分之五十。增加百分之五十可能覺得不少了，事實上是非常的多，原因非常簡單，因為假設營運的收入扣掉所有的支出，上稅之後的稅後淨利假設是一成，那麼這些多出來的五成，基本上只要是扣了稅之後都是淨利，所以換版是多出來的淨利，其他的支出除了換版的錢、十色片、工錢以外，沒有增加經費，所以此部分會給報館帶來非常大的利潤。因此在當時就有人認為聯合報、中國時報的印刷機不叫印刷機，叫印鈔機，那確實是如此，在當時這兩個報系都賺了非常多錢。聯合報在賺了錢之後，聯合報的創辦人王愷吾先生是非常有遠見的報人，報紙的

股東只領股息而不分盈餘的，他把所有的盈餘通通轉為增資，轉為增資也為日後聯合報可以經營起國內第一大的報團，立下很好的基礎。增資以後他也不亂投資，他們的投資方向基本上就是文化與出版事業以外的不去投資，做法上可謂非常保守，但是從現今觀察其實也蠻好的，因為沒有擴張信用，沒有把賺來的錢做大幅度的投資。那麼在這幾波經濟不景氣的狀況之下，相對受到的傷害就比較少，所以在未來整個報業的競爭當中，我想聯合報的財力是蠻穩健的。我們在換版廣告以後所產生的一些問題是，廣告在換版以後報業生態有了很大的改變，第一個是全國性的報紙，簡單的說就是在當時廣告的市場非常大，但是報業因為受到了限張的關係，那麼大的市場無法整個吸納進來，等到廣告換版的方式出現了以後，就變成把原來的廣告市場與潛在的廣告市場裡面所有的客戶，把多出來的所有的資源等於都被這兩個報紙，也就是聯合報跟中國時報吸納了。當然其他的報紙，比如說中央日報，新生報也有一部分的成長，但那是不成比例的，也就是說在這樣的情況之下，聯合報和中國時報在經費上面，累積了相當雄厚的資金，在此時他們也都不吝於把錢投資在編物上。所以過去聯合報、中國時報，在新聞界的待遇是最好的，他們希望能夠羅致到第一流的人才，然後在自己的媒體上面有最好的發揮，提供給讀者最好的服務，因此相對地就會對其他的報業產生一些影響。比如說因為資金的不同，就是每一家報館能夠吸納的資金不同，那麼對於人才跟機器設備投資上面的能力也會有所不同，而聯合報

跟中國時報在這段時間發展得蠻快速。相對地原來的中央日報、新生報這些報紙，就停滯在原點甚至於往後衰退。本來是聯合報、中國時報的發行人多，而政府機關報的廣告量多，可是從這個時候開始，聯合報、中國時報整個的實力，跟中央日報、新生報完全拉開。在地方報上面也有實質的影響，因為地方的報紙尤其是在編材方面，在質地上面是比較落後，所以在發行人也相對地比較少，當地方開始換版以後，地方的客戶通通跑去登聯合報與中國時報的廣告，地方報紙的廣告即受到很嚴重的壓縮，台灣日報就是很好的例子。在當時因為台灣日報的廣告受到很大的影響，沒辦法去平衡財務，因此那時台灣日報的言論變得非常偏激，偏激到最後政府不得不派軍方接手，所以台灣日報有一段時間是有軍方的色彩在裡面。可是也有經營得很好的，比方說台南的中華日報就經營得不錯，業務是完全不受影響。

七十年代到八十年代的國民所得與外匯存底，因為這一段期間是台灣政經起飛的時候，所以七十年的國民所得是美金二千四百多元，十一年當中成長了大概有兩倍半，八十年的時候就有美金八千多元，可謂成長得非常快速，那麼國民經濟成長相對會直接影響廣告量的產生，並且更重要的是經濟成長也會帶動民主的發展。民國七十七年一月一日政府宣佈解除報禁，解除報禁可能在一般人的眼裡，是代表民主發展的過程，但是實際上對於報業的經營有很大的影響。第一個是聯合報開始增

為日出六大張，就是說本來有三大張的內容改為六大張，這個狀況會造成一些比較弱勢的報紙，或是比較小的報紙經營上會更困難，因為原來是三大張的情況下會受到篇幅的限制，所以不太能夠有太大的差異，在質地方面大家的差異會比較有限；當變成六大張的時候，有資金的報社就可以投入更多的人力、財力、物力，使報導的內容更具深度，更有廣度。這樣的情況會使一些小的報社沒辦法去進行，或是政府機關的報社沒有財力去做這樣的事情，所以在此情況之下又把差距拉開，這是第一個影響。第二個影響是報禁開放的時候，同時也解除了一家報社在一個地點印報的限制。因此在民國七十七年到七十八年之間，聯合報在林口、台中、高雄三個地方成立了新的印刷廠；中國時報在內湖，就是民權廠，在台中、高雄也分別成立了新的印刷廠。新的印刷廠成立了之後，直接衝擊的就是地方的報紙，因為在過去一個地方印報紙，發行到最遠的地方要坐飛機，其它的地方要坐火車，或者是高速公路通車以後，兩個報系都有自己的報車可以逕行送報，但是各地可以設立印刷廠之後，到報時間就跟當地的報紙基本上是沒有兩樣，那麼原先地方報還擁有一點到報比較早的優勢，這個時候也沒有了。第三個影響尤其是對比較弱勢的報紙衝擊更大，對有負債的報社影響更大，因為報禁開放以後，同時開放了一項叫做新的報社可以登記發行。比如說民生報前身其實是大觀晚報，也就是說聯合報系去買了大觀晚報以後，買了其牌照、執照，然後去發行了民生報，當報禁開放以後，只要符合基本申請的條件，就

可以去辦一個新的報紙時，原來執照的頂讓權這個價值就沒有了，所以本來一些小報可能在外面欠了很多債，還可以繼續營運，很重要的原因是因為還有無形中的資產，可以在將來去讓給別人時拿回來一筆錢。可是報禁開放以後這項頂讓權沒有了，因此報禁開放其實對報紙的生態影響蠻大的。不過在當時還看不出來，報禁開放以後緊接著馬上就成立很多新的報紙，包括了自由時報、自立早報、聯合晚報、中時晚報、大成影劇報、體育報、星報、勁報等等，在同時有線電視也正開始發展，在這邊不做太多的介紹，因為在當時有線電視基本上就是第四台，經過了很多年的整合，再經過頻道的發展，最後才產生了一些力量，不過在民國八十年初這段時間還是沒有很大的影響，二次大戰悄悄開打。因為七十七年的時候報禁開放，其實就已經在進行二次大戰，只不過當時我們一時之間還看不出來，這是一個原因，另外一個就是有線電視的集團化，有線電視集團化在當時，像東森集團在當時還沒有發展完整，所以其實對整個報業的影響不是那麼大。

在報禁開放以後，自由時報在第一天就開始發行，發行前幾年事實上沒有太大進展，一直到民國八十二年，據說林榮山先生拿出五十億元新台幣，務必想要把自由時報做起來，第一個採取的強烈促銷是訂報可以參加抽獎，抽賓士轎車、抽黃金、抽房子，這是一種強烈促銷方式。第二個是在通路部分，自由時報給成立報社的費用就比兩個大報要多，他們用七三來

分，造成兩個大報也跟進，也必須用七三左右的乘數來跟他們合作。第三個就是在民國八十五年的時候，因國際紙價漲得很兇，聯合報、中國時報兩報的售價就由十元變成十五元，這個也讓報紙份數產生很大的影響。第四個是自由時報採取贈送報紙的策略，在一開始的時候自由時報的市場憑良心講，真的是非常的少，甚至有時候贈閱看的人都不多。但是隨著時空及整個環境的改變，自由時報會把大部分的贈閱報拿到一樓的店家去灑報紙。所謂灑報紙原因就是增加傳閱率，傳閱率增加報紙的廣告就容易帶進，所以就行銷策略而言，自由時報的整個運作可謂是非常成功的。

民國八十年時，自由時報非常弱勢，八十一年時候有一點起色，八十二年開始辦活動，連續三年閱讀率就增加了。到了八十五年時，因為不調降，也就是使用價格的策略成功了，結果自由時報超越了聯合報與中國時報這兩個報紙的閱讀率，然後一直保持在領先的地位。以自由時報這種的行銷策略而言，基本上是有用的，我想任何的價格策略都是有用的。不過在此要加以說明的是，另外有一個基礎是存在的，否則這樣的一個行銷策略也未必能真正成功，第一個就是聯合報跟中國時報這兩家報社，尤其在業務上、廣告上、發行上，基本上是沒有把當年的自由時報放在眼裡，所以不管是廣告上、發行通路上都沒有很有效的防止自由時報搭上，尤其是發行的通路。聯合報與中國時報在發行通路上花了非常多的精神，無論是人

力、財力、物力等，花費得非常的多，但是也有一些小的報紙，是跟著這兩個報紙的通路在走，多年以來也都沒有什麼太大的問題。但是這兩個報紙都沒有把自由時報放在心上，所以讓自由時報搭上通路以後，在充分運用行銷策略的手法之下，讓自由時報有機會能夠站起來，然後再從別人的通路裡面建立起自己的通路，這是自由時報成功的因素之一。另外一個就是在編輯的部分，事實上在當時報禁開放之前後，其實國內我們一般人對於事情的看法，大概都受到多年以來的一些禁忌，或者一些政策長期宣傳的結果，所以一般的想法都是比較傾向於某種方向。事實上這兩個報紙都忽略了，在台灣有所謂台灣優先意識的一群人，這個區塊事實上是有一些市場的，但在編輯單位並沒有考量到這樣的事實，當有另外一個媒體能夠去滿足那一個族群的讀者時，再加上其行銷策略就成功了。所以我想如果能夠考慮到讀者的需求，或某一部份讀者的需求，可能在整個的編物上，也就是產品內容上，就不會讓自由時報成功。這是自由時報的部分，不過都是在八十年代初，那個時候景氣算是蠻好的，儘管有自由時報加入競爭，在廣告市場裡面來講營收是比過去少，但還是能讓這三個報紙賺錢，所以說這是屬於二次大戰的前奏。真正引爆的原因很簡單，就是經濟的情況差了，那麼有國際的經濟因素，也有國內的經濟因素。國際的就是網路的泡沫化，還有九一一事件，國內可能比較大的影響是總統大選，還有一些政經紊亂的現象。從二〇〇一年到二〇〇二年，四小龍當中包括台灣經濟衰退的情況，可以說是相當的

嚴重，在過去我們的經濟成長數字最少也差不多在四上下，轉變為負二，就可以想見得到國內的景氣是非常差。景氣差廣告自然就少，廣告比再縮，光講原來的這幾個報紙就很難去養活了，更何況還有有線電視加入戰局。有線電視到了八十六年以後已經進入一個成長期。以民國八十年的報紙及三台的廣告量來看，當時的報紙是二百一十二億元、電視是一百七十九億元；到了民國九十年，報紙變成一百六十四億元，少了四十八億元，三台的量也少了五十多億元，變成一百一十六億元，有線電視搶走了這兩個區塊的預算，大約是一百一十二億元，另外再去開發了其他的市場，所以有線電視有一百六十一億元的收入。很明顯廣告的總量並沒有增加，可是有線電視的廣告量大幅成長，相對報紙跟三台的廣告就被搶走了，所以整個廣告市場變得相當紊亂。到了今天可以確定的是，買方的市場已經確定了；過去是賣方的市場，到了現今是買方的市場。現在是媒體很多，有各式各樣的媒體，客戶的選擇性高，相對的預算排擠得很嚴重。另外一個就是代理商紛紛成立媒體的集體購買公司，就是利用以量取價的手法，在談判的時候運用AC Nelson 的傳閱率或是收視率來做媒體的選擇，或是談判的依據。每一個媒體都希望保有最多的預算，所以在代理商的炒作及矛盾的製造之下，廣告市場就進入流血的競爭。

就報紙廣告的部分，基本上分成分類廣告、商業廣告。分類廣告是有一個群聚性的，意即什麼報紙的分類廣告越多，客

戶則越喜歡刊登，因為讀者也容易找這個報紙去看，所以廣告效果好。因此在這種情況下，大家就會去拼量，拼量的結果就是降價。二〇〇二年初在還沒有過年的時候，市場上分類廣告有的部分只收到定價的0.5折。意思就是說如果是一百元的廣告，報館實際收到的只有五元，另外還要刊贈期，所以即知分類廣告根本是不賺錢，反而是賠錢的，因為紙張非常貴。未來的發展除了比較低階的藍領人力需求以外，其他的應該都會轉到網路上，因為越來越多人開始往網路上去找工作。另外一個就是商業廣告的部分，商業廣告基本上是一個供需關係。媒體越多的時候，發行的效果、傳閱的效果都會受到影響，購買公司就來殺價，比如說三報取一報，就是所謂獨家，亦即聯合報、中國時報、自由時報三報中只登一報，就看哪一報最便宜取得最便宜的價格；或者說三報裡只喜歡二報，所以大家拼命把價格降下來競爭，基本上的型態目前都是如此。在二次大戰以後，媒體生態有了很大的改變，目前自立早報、大成影劇報已經停刊，自立晚報事實上等於是停刊，勁報也是停刊的狀態。有線電視方面，東森購併了民眾日報，中國時報也入主中天電視；另外網路方面，聯合報也已經停刊，這些事實就已經說明了一切。那明天也就是未來呢，會發生第三次大戰，前面兩個理由我想不多說，一個是全球景氣復甦之外，另外一個是國內政經應該還會紊亂一段時間。第三項是跨媒體的整合，這是一種趨勢，媒體多元化的時代已經來臨了，另外一個是香港蘋果日報來到台灣發行的影響。跨媒體的整合對報業發展的影

響，大致看來還沒有太明顯的趨勢，因為東森購併的民眾日報基本上在全國的報紙媒體當中，影響力還不夠，東森是很強的一個集團，但是民眾日報的影響還不夠，所以目前對於其他報業的影響還看不太出來。中國時報已經入主中天電視，我認為中國時報目前應該還在摸索另外一種媒體當中，因此暫時不會對於報業，其他的媒體產生什麼影響，不過未來的發展是如何呢？那麼就很難說了。香港蘋果日報來台發行會對我們產生很大的影響，因為基本上是一個以中產階級、小市民和年輕人為導向的商品，另外蘋果日報會改變台灣人對閱報的觀念與習慣，第三個蘋果日報有很雄厚的資金，行銷的手法也非常強，最後會造成台灣的報業生態重新分配。我們簡單的來介紹一下蘋果日報，第一個是其市場定位，以中產階級、小市民、年輕人的生活嗜好、消費為核心行銷；在編材方面其實他就是編一個叫座，未必會叫好的一份報紙；社經規劃方面，基本上是把報紙當成一個shopping mall般，也就是說蘋果日報可以取得有關於社會、娛樂、實用的財經訊息、以及消費飲食，住行方面的資訊；在行銷經營方面，講究的是物有所值，而且還能夠有效的進行市調。據悉蘋果日報初期在香港發行時，幾乎每三天就要做一次焦點團體的市場調查。可知蘋果日報非常注重讀者的反應；產品包裝方面印刷非常精良，出刊的張數，大概都是二十二大張以上，這個數字看起來好像不是很



多，不過重點是裡面所謂的分類廣告只有兩個頁面，不像聯合報、自由時報、中國時報。中國時報有時像禮拜天，過去會出到二十二、二十三張，但是分類廣告大概就佔了十二、十三張，真正的內容是十大張，而蘋果日報真正內容大概就有二十一大張多。另外一個就是蘋果日報的彩色印刷品質要求很嚴，虧損率相當高，達到百分之三十。所謂虧損率是指，雖然是全電腦的印刷機，可是在開機時還是有色彩調不好的狀況，這時通常會把它挑出來，不會到讀者的手中，這種報即稱為虧損的報，那虧損率大概是百分之三十，所以他要求的品質非常高，而一般國內的報紙大概虧損率在百分之十以內。另外一個是蘋果日報每一則新聞都會配圖片，圖片非常多文字非常少，減少讀者閱讀的壓力，這也是從讀者的考量上面去思考。

以二〇〇二年九月二十一日之香港蘋果日報為例來介紹其報紙特色，當天出報的量一共是八十六個版，折合起來就是二十一大張半。第一疊是綜合新聞版，裡面基本上以政治、社會和國際方面的新聞為主。蘋果日報有非常多的攝影記者，幾乎要佔掉所有記者的二分之一，這些攝影記者是不用寫稿的，國內的攝影記者是要有文字的根本，但是蘋果日報的攝影記者不必寫稿。報社給攝影記者一台摩托車、一支行動電話和一個照相機，然後再給一個監聽警方的無線電（Walking talking），所以蘋果日報的攝影記者到場的時間，在香港有時候會比警察到得還早，攝影記者拍了照片以後打電話給報館，那邊有人錄

稿、寫稿，以這樣的方式等於說是讓讀者有臨場的感覺。第二個就是當天的蘋果日報有一張照片是一位老太太被車子撞了，掛了躺在那裡。我想一般國內的報紙不會用這樣的照片，在我們來講並不會登這麼大的篇幅，所以這完全是不同的一個想法與觀念；另外在二十一版有一張新娘的照片，以我們現在的水準來看好像也不會太清涼，因為剛好她有穿衣服，我們內部所掃描進來的是有露兩點。我提這件事情是想讓大家思考他們登這個清涼照片的目的是什麼，大家可能認為就是要賣報紙，這樣的想法對國內的報紙是對的。我們常常會看國內的報紙、雜誌，假如說報紙登清涼的照片，一定會放在面版，或者是雜誌一定放在封面，因為這樣放在報架上的時候，讀者一看很有興趣便買了，就達到促銷目的。以此道理而言，為什麼蘋果日報把清涼照片放在二十一版，大家看不到，我特別要為大家說明，他們的觀念認為前面的政治、社會新聞，已經看了那麼多張頁面以後，人們會覺得很疲倦，好像很煩悶、很沉重，所以到了這裡讓大家看一些清涼的，調劑一下各位的身心。這是完全不同的觀念在做同樣一件事情，也就是說讀者的角度出發，然後來繼續促銷他的報紙。國內的報紙是放在封面，直接從報紙的角度來說，因為讀者喜歡有帥哥所以馬上就購買了，完全從報紙的角度出發，我想這是很重要的一個不同之觀念。再來是蘋果日報的體育新聞，香港是一個喜歡足球的國家，足球的報導非常多，其實最重要的意謂，他們的色彩非常的搶眼，他們在用色方面，不管是色彩的配置或版型的變化，都是經過對

讀者調查以後得到的結論，再作修改，也就是說這樣的東西可能對年輕朋友較能夠接受，那年紀較大的讀者可能不太能夠接受。第二點主要是財經跟房地產的部分，財經的部分介紹得非常詳細，包括國際和香港，最主要的還有股市；另外房地產的篇幅佔了很多。蘋果日報房地產的新聞做起來就像我們國內報紙一般，有點像廣告，不過其實還蠻能滿足消費者的需要。比如說讀者今天看一棟房子，我們一般看自由時報的房地產新聞最多，不過他們的新聞就是新聞而已，那讀者如果看到房子內部的一些構造、裝潢的情況，大部分是在廣告上才看得到，但是在蘋果日報上，新聞就把那棟賣的房子介紹得非常清楚且圖文並茂，不像國內報紙的分類廣告僅就頭期款的價錢多少這麼簡單，這些東西對讀者來講也有很大的參考價值。

再過來是娛樂新聞，也就是大家所知道八卦的部分比較多，但當天的報紙八卦的部分比較少，沒有那麼多，但是這裡面我要特別指出來的就是他有一個暖流版，對於弱勢的團體、貧困老病的扶助，還有一些公益活動的消息有很多的一些報導。我想這些在國內的報紙是看不到的，像當天的頭題叫「愛心樂理贈七千個弱勢攝影」，蘋果日報在基金會為他們募樂理，這裡面有一個皮膚病貧戶索洗衣機，就是他需要一台洗衣機蘋果日報幫他錄出，我想這在國內是看不到這樣的新聞。另外也有一則在服務方面的新聞，是指有一戶人家的老人，樓上的住戶冷氣機滴水，他也在上面登出來；另外還有一則叫「大

新追客戶二十八毛利息」，大新銀行為了二十八毛利息追客戶。就是說讀者有什麼不滿或生活上有什麼不方便的地方，只要告訴蘋果日報他們隨即派記者到讀者那裡採訪，拍照登出來。我們這邊大概是讀者來函公佈一下，然後政府機關做一下回應這樣就結束了。所以這對讀者服務的功能和我們這邊是完全不一樣的。

再過來就是馬間跟夜生活，因為馬間在香港人來講是很重要的賭博活動，我想到了台灣我們沒有馬間，但是六合彩或樂透大概都是很重要的重點。再來就厲害了，基本上就是把香港的色情資訊化，僅就什麼「豪江風月」這個名稱大概看不出什麼名堂來，簡單的說就是把香港色情的場所、行業，整體的做一個介紹，告訴讀者哪裡新開了什麼店、哪裡有什麼樣的妹妹，叫什麼名字都會寫出來；然後新的色情片也介紹，什麼鋼管秀或暴露的照片都有。比如其中一篇內容是「夜場鬥舞秀，魔出一番味道」，這可以讓大家了解一下，我相信蘋果日報還是會朝這個方向走，只是不會那麼露骨，我也聽說壹周刊裡面有的新聞稿子，寫的都有點像黃色小說的樣子。

最後是副刊，副刊總共有十六個欄，裡面主要提有關於旅遊、消費、婦女、烹飪…等等。比如說量販店的介紹，哪裡有便宜的商品，然後精品、服飾、化妝品，就是比較像民生報的內容。蘋果日報在台灣發行會造成的影響，以目前來觀察，各

大報都已經在全面備戰，不管是中國時報或聯合報，都做了改版的動作，不但版型做了一些調整，比較活潑，也比較好看一點，沒有那麼沉悶；在內容方面也做了一些調整，年輕化的程度越來越高。還有一個就是編業合作加速進行，編業合作其實講最直接的，最容易瞭解的就是廣告新聞化，但事實上編業合作並不止於廣告新聞化而已，因為廣告其實就是一個資訊，很多廣告其實就是很好的資訊，只是說看怎麼樣的情況，怎麼樣的表現。再一個就是廣告創意版型增加，尺度也比較寬了。中國時報曾經登過NOKIA的一個手機廣告，在三版中央登了一支手機，手機的螢幕裡面秀出來的照片，就跟當天新聞主題是相同的；聯合報也曾經在一版的報頭旁邊，有過一個汽車卡油專案，雖然那只是很少的幾個字，也會運用到這樣的篇幅，三版、一版開這樣的廣告，基本上在所謂大報來講的話，是過去不可能的事情，是很禁忌的，可是都已經做這樣的調整了。可能他們會回應說，因為是讀者的需要才做這樣的調整，讀者覺得這樣很好。實際上，如果現在先開始作調整，等到蘋果日報進到台灣市場時，蘋果日報的空間才會比較少；如果現在不先做調整，蘋果日報進來時就是做這些東西，那所有的客戶、代理商就會覺得蘋果真好；反之我們已經做這樣的調整了，他的空間會相對地壓縮，他頂多是把頭版賣掉，大成報也賣過，所以基本上是有這樣的功能在。另外在基本發行通路上面，大家都是嚴加戒備，牽涉到公平法的部分我在這邊不能多講。

再談就是人力精實、降低成本。其實重要的就是降低成本，因為就聯合報、中國時報來講，都是發行許久的報紙，人事、財務負擔的比例相當的高，跟自由時報比較，自由時報這方面的負擔就少很多。所以就整個競爭力而言，這兩家報社必須要去降低成本，這是必然要去做。



最後一個就是蘋果日報的目標高，小報的生存空間相對就會減少。據了解蘋果日報的目標，第一年是要達到三十萬份，第二年要達到五十萬份；廣告目標第一年年要達到十五億元，第二年要達到二十五億元，如果說他的目標都完成了，景氣還是這麼差，那這些廣告的來源顯然就會去搶到小報和大報一部分的廣告。大報受傷比較輕會繼續拗下去，小報可能就得看老闆有沒有能力拗下去，這是很重要的一點，如果小報受到擠壓，沒有辦法生存的時候，整個報紙的生態又會重新做調整。

未來的經營策略，我想第一個就是要異業策略聯盟。我們從AC Nelson這兩年做的一個統計來看，在各種媒體當中接觸率在下降的，一個是月刊、雜誌，另一個就是報紙；接觸率往上升的，一個是雜誌的週刊，一個是網路，另外一個就是電視或有線台。所以從這上面可以了解到，報紙的發展基本上是有不利的因素存在，報紙未必能夠被其他的媒體取代，但是在未來經營的環境當中，如果報紙不能夠跟其他的異業或其他的媒



體、業者結盟的時候，未來的經營一定會非常辛苦，所以異業的結盟是必須去積極進行的。第二個就是同業相殘必須要停止，廣告公司會利用三報之間去製造矛盾，來取得低價。這個部分我想我們的三個報紙同業，必須有一個共識，不能夠讓價格無限制的降下去，否則最後可能所有的平面媒體都會受到很大的戕害，這應該必須要去停止的。第三個就是人員、設備全面E化。E化從某一個角度來講的話，是設備、水準、效率的提昇；從另外一個角度來談，人力的精簡、成本的降低，其實就是降低成本，這是策略面；技術面就是更深度的利益合作，也就是廣告的新聞化應該要更技巧，而且要能夠確實為客戶著想，讓他們有一個好的銷售成績。第二個就是廣告的網路整合行銷，要運用現在的科技把廣告的行銷工作運用網路，要快速的、直接的、互動的讓客戶能夠很快的產生一個連貫，這樣才能夠掌握時效，才會有一個好的銷售成果。第三個是當顧客的行銷顧問，談到過去的歷史那時是一個賣版面的時代，因為廣告客戶想登都登不出來，所以報館只要賣版面就好了，但是現在是報紙的版面很空拜託顧客來登，因此現在我們要做的是當客戶的行銷顧問，亦即要幫客戶去設想，幫客戶去做行銷，讓客戶的產品能夠得到最有效的銷售，如此客戶自然而然會願意刊登廣告。

最後要談的是真正的決戰點是第三次大戰，決戰點是在民

國九十三年。雖然九十二年四月蘋果日報就要進到台灣，但是其實是在九十三年結果才會明朗。因為蘋果日報九十二年四月開始發行，而AC Nelson的數據是每一季做一次，所以當四月發行，數據就會在七月十五日左右出來，數據出來之後剛剛開始才第一季。蘋果日報會用很多方法去做行銷，過去在香港前兩週是兩塊港幣加一個蘋果；在台灣則是五塊台幣送一個蘋果，所以傳閱率剛開始可能呈現一個不穩定的現象。而廣告的部分以前在香港是刊一贈六，所以等到客戶真正能夠去感受到，或者是有一個對蘋果日報有利的數據產生，大概要到九十二年的第四季。因此真正的決戰點會是在民國九十三年才開始，因為所有的年度預算大概在每一年的十月到十一月之間敲定，第四季敲完，就是明年的事。所以至少聯合報是把民國九十二年當作一個操兵的年，這一年要趕快來操兵，讓後年能來拼命。

結論

前面我講了很多過去的事情，從過去的故事當中簡單的做一個歸納，在第一次大戰的時候，中央日報、新生報是被保護、是被扶植的。因為如此，所以他們的任務是必須要為政府的政策辯護、宣傳，這也是他們先天不足的地方。同樣的情況之下，另外有一些民營的報紙，沒有人去扶植他們，也不要有人去扶植，反而他們自己闖出一條生路，他們為民喉舌、監督政府，報導了讀者想要知道的事情，也就是說他們從讀者的角

度出發，滿足讀者的需求，因此在發行量上面，他們逐漸追過了政府扶植的報紙。等到機會來臨景氣好的時候，民營的報紙做了很多廣告，累積了很多的資本，才能有後面的發展。所以可謂第一次大戰時是以政府扶植的報紙來講，應該是止於安樂，但對民營的報紙來講，應該是生於憂患。而生於憂患的報紙，能夠變成後來主流的報紙，是因為抓住了讀者的需要、滿足了讀者的需求。

在第二次大戰的時候，以自由時報的例子來看的話，其實是很嚴肅的課題。在當時的主流報紙聯合報、中國時報，可能是因為那時候發展得很好，所以有些事情疏忽掉了；比如說在通路上或在廣告上的圍堵，就是一個沒有去做的事情。亦即一般的報紙哪裡會有這個能力。在編物上來講，是有一小部分的人想及那些事情，事實上是另外一個區塊，另外一個市場是存在的，在第二次大戰以這兩家報紙來講的話，是有犯下一些錯誤，所以才會給自由時報一些空間和成功的機會。那麼第三次大戰雖然還沒有發生，可是我們要去面對的，就是一個專門以滿足顧客需求為導向的報紙，今天只要在平面媒體工作的人，其實都要去記取前面的教訓，否則還是會和前人一樣繼續犯下一些錯誤，所以我們必須從歷史當中去擷取智慧，有智慧之後配合行動，不僅是想還要去，因為我們不去，就會一而再再而三地忽略內在環境跟外在環境的改變。在這整個過程當中，有很多時候是因為外部環境的改變而改變了整個生態，

一開始的時候是報禁保護。有一些媒體的觀察家認為，三台與兩報都是受到報禁的保護，獨家壟斷其實是不對的，當時所有的媒體都受到保護，只不過有的媒體，就比如像兄弟爬山各自努力，有的人爬得比較慢一點所以比較落後，但其實都受到保護。政府的培養、扶植的報紙也是受到保護的，保護他們在當時很好，但是後來缺少戰鬥力，可能缺少了省思的能力。我想民營的報紙最可貴的，就是比較有省思的能力，所以要從歷史當中去思考如何面對第四次的大戰。

那麼第三次的大戰還沒有開始，現在卻已經要準備第四次的大戰了。以前面的例子來看，當第二次大戰悄悄開打時，事實上其實景氣的因素會造成相互之間的影響。第三次的大戰還沒有開始，正要準備迎戰第三次的大戰時，已經要準備第四次的大戰了。因為外在的環境，尤其是全球化、科技化的趨勢，那是任何一個領域都擋不住的。我想第三次大戰結束以後，生態又會有新的重組，小的報紙沒有了剩下幾個大型的報紙。大的報紙去做異業結盟，可能要跟電視台、有線電視，或者是和網路、3C產業去做結合，那時候可能已經異業結合了。

也許剛剛媒體間異業結合、重整之時，WTO開放外商可以進到這個市場，如果外商覺得這個市場是有利可圖的就會進來。以媒體的產業而論，尤其以3C、電視等電波媒體，那是外商最擅長的產業。從那個產業切進台灣的市場，應該是最容易

的，而外商通常集團化的程度很高，資金也非常雄厚，所以到了那時，第四次大戰會一觸即發，爆發迅速，那麼如果現在還沒有開始準備去做異業結盟，去因應全球化趨勢的平面媒體，可能在第四次大戰的時候會非常艱苦，因為科技決定一切。

