

從「波特五力分析」

探究臺灣雜誌出版的核心優勢 與未來走向

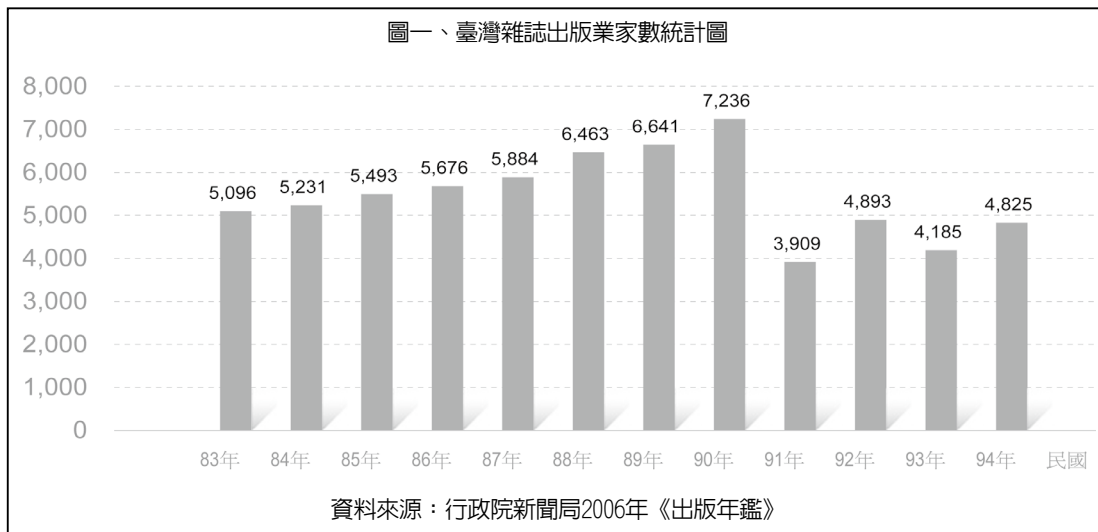
黃蓓伶 ◎ 臺北市雜誌商業同業公會秘書長

◆ 臺灣是一個活潑有勁的雜誌社會

發展趨於成熟的臺灣雜誌出版業，在面積 36,000 平方公里、人口 2,300 萬的土地上，每年超過 40,000 種新書上市，出版近 5,000 種雜誌；加上進口的外文雜誌，總品項超過 9,000 種，是一個活潑而熱鬧的雜誌社會，更是一個競爭激烈且成熟擁擠的商業市場。

這當中包含數量眾多的非商業性雜誌，可見機關、團體、企業、同好等，也都樂於以雜誌做為認同、關心、學習、溝通的途徑。在商業性雜誌方面，臺灣的書市則多元多面、百美俱陳，幾乎只要有一種社會興趣的存在，就有一種與之對應的雜誌類型。

根據行政院新聞局對雜誌的定義是「用一定名稱、刊期在 7 日以上 3 個月以下期間，按期發行，並依公司法或商業登記法申設登記之雜誌事業。」。而行政院新聞局 2006 年《出版年鑑》統計資料顯示：截至 2005 年底計有 4,825 種雜誌於臺灣發行。





◆ 豐富的歐、美、日、韓國際色彩

相對其他中文地區，臺灣雜誌的工作環境呈現活潑、自由得多。1999年1月25日經總統令公告廢止《出版法》後，不再有事前的出版審查，任何題材都可以暢所欲言，完全沒有類型與內容上的偏食現象，財經、新聞、政論、管理、休閒、教育、語言、文學、社會、娛樂、藝術、生活、科學、時尚、健康、科技、電腦、通訊、兒童……無所不包，幾乎只要有一種社會興趣存在，就有一種與之對應的雜誌類型產生。開放的市場與投資條件，吸引許多國際知名雜誌集團相繼於臺灣設立分公司或合資企業。

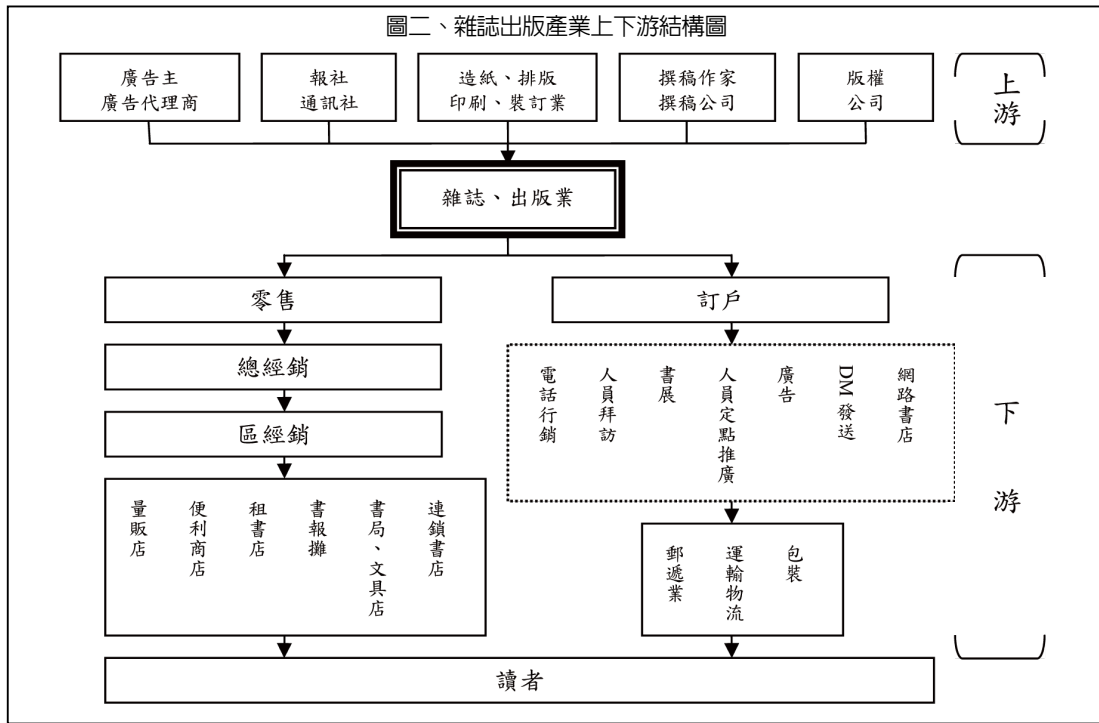
歐美方面，美國Conde Nast集團、法國Hachette Filipacch集團在臺灣設立分公司，發行《VOGUE》、《GQ》、《ELLE》、《Premiere》、《Car & Driver》等中文版。美國Hearst集團與臺灣的華克集團合資，發行《Harper's Bazaar》、《Cosmopolitan》、《Esquire》等中文版。還有《Scientific American》、《People》、《Golf Magazine》、《Marie Claire》、《Figaro》、《Stuff》等雜誌則以授權方式在臺灣出版中文版。

日韓方面，日本福武書店在臺成立分公司並創辦《巧連智月刊》，日本東販以合資方式成立臺灣東販，相繼創辦《HERE！臺北生活情報共鳴誌》、《Bang!》等雜誌，日本角川書店來臺成立臺灣角川書店並發行都市情報誌——《Taipei Walker》。此外，還有《Ray》、《ef東京衣芙》、《MINA》、《ViVi》、《Cawai！少女流行誌》、《with》等授權發行的中文版在臺灣書市活躍。

相對其人口數，臺灣雜誌出版業在雜誌種類、發行總量及廣告量等，在雜誌的編輯、出版、閱讀與應用上，不但在華文圈中首屈一指，在品質與創意上，更是亞洲地區的翹楚；幾乎所有重要的國際雜誌品牌，都已經或曾經以授權、合資或設立分公司等各種形式，進入臺灣市場，作為經營及佈局全球華文市場的重點前哨站。

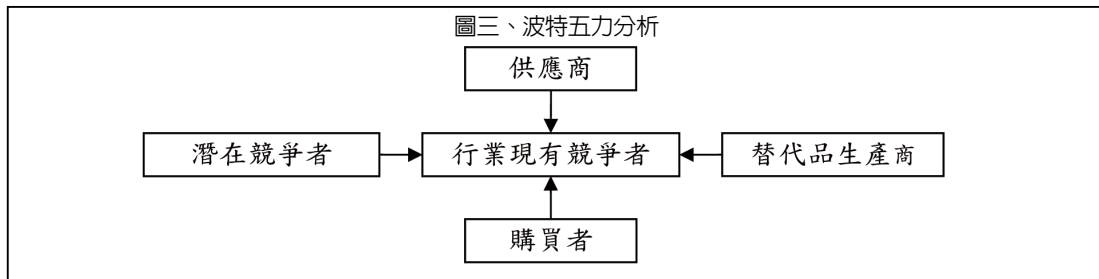
◆ 雜誌媒體上下游產業鏈關係

從內容的採訪邀稿、編輯製作、印刷裝訂、上架銷售及物流運送等流程，以雜誌出版業為核心的供需關係，雜誌出版產業上下游結構圖可分解如下：



◆ 從「波特五力分析」看臺灣雜誌出版業

1987年臺灣解嚴及1999年《出版法》廢除，臺灣的雜誌媒體業發展呈現百花開放、百家爭鳴的多元風采，創下2001年7,236家雜誌社的高峰。2000年，臺灣雜誌產業正式進入商業化、市場化模式，經過2002年嚴峻的市場機制的淘汰，逐年穩定成長，屹立於五大媒體中。面對數位科技的衝擊及全球閱讀率的普遍下降的挑戰，本文透過「波特五力分析」探究臺灣雜誌出版業的核心優勢與未來走向。



一、行業現有競爭者：

結構良性和諧重建，總量動態平衡發展

(1) 雜誌市場極度擁擠

相較於中國大陸，臺灣的雜誌出版在絕對數量上也許不及大陸龐大，但是相對於人口，臺



灣雜誌的活動力卻是不可議地熱鬧且活躍。2006年臺灣人口約2,300萬人，發行、銷售的雜誌總數卻多達9,000多種，平均每萬人可享4種雜誌。值得注意的是，這9,000多種品牌之中，外文雜誌占了一半以上。以臺灣最大連鎖書店「誠品書店」上架的外文雜誌為例，英文雜誌有3,000種，日文雜誌1,500種，法、德、西等其他語文的雜誌也約有500多種。

(2) 講究時效的企業化經營，產業質量整體提升

1995年起，雜誌出版業突破過去文人辦刊的舊思維，陸續且大量引入企業化管理思維如POS、CRM、KM、BM等ERP系統導入，善用數字化工具如電腦、網際網絡、數字相機等，第一波淘汰無法跟進的老雜誌，大幅提升整體產業產出效益，亦將雜誌的「月刊」時代推向更具時效的「周刊」時代。

(3) 讀者口味移動，總量呈動態平衡

根據行政院新聞局2006年《出版年鑑》統計顯示：2005年停刊雜誌計有78種，但創刊雜誌卻達230種之多；以7-11販售雜誌為例，其銷售品項亦從2003年的120種品項到2006年的193種，呈現逐年增加的趨勢。但類型及數量發展則因讀者需求與口味的變遷，而有著巨大的版塊移動。如在大陸發行1,000萬份的《讀者》雜誌，在臺灣明顯式微；針對消費力強且早熟的青少年，則創造了少年時尚類的《COOL》雜誌、少女時尚類的《ViVi》、《Cawaii! 少女流行誌》；美學生活的興起，使《ppaper》、《La Vie》在2006年獨領風騷。市場性雜誌近五年間皆保持在500-600種左右。

二、替代品廠商

分解與重組：堅守核心價值，擁抱數位科技

(1) 網上人口急遽上升

急速上升的網絡人口，不僅改變了讀者的閱聽習慣、時間配置，也改變了其消費行為。根據統計顯示：臺灣上網人口有1,380萬人，大陸網迷約1.25億人口，美國則已達2億人口。年齡分布以20~29歲居多(33%)，再來是12~19歲(32.7%)，30~39歲(20.9%)，40~49歲(10.6%)，50歲以上(2.8%)。

(2) 報紙首當其衝，瀕臨滅絕危機

網際網絡的無遠弗屆，加上寬頻突飛猛進的發展，大量而即時的免費內容，報紙首當其衝的面臨崩解的遭遇。臺灣2005-2006年間，已有六份報紙停刊。而近年嶄露頭角的電子雜誌平臺如ZCOM、Xplus、POCO的確曾引起一陣騷動，但因其內容質量不足，加上其閱讀及控管模式的不便利、不友善，讀者閱讀行為並未如mp3之於音樂CD般，產生不可逆轉之巨大改變。

(3) 一個內容，多種載體呈現

數位匯流打破既有媒體疆界藩籬，原有的出版規則如刊期、開本、樣式、流通方式，到

了網路時代已無任何意義。做為「內容創作/生產者」的雜誌出版業，因應讀者接收資訊載體（Carrier）的移動，必須跳脫一種「紙張」呈現模式，去創新並供應手機、PDA、電腦、電視、LCD（如公車、捷運、電梯）等大、中、小型屏幕的不同呈現形式，堅守核心價值，擁抱數位科技，朝向多元發展。

（4）專業權威的全方位發展

雜誌媒體特有的發言權及詮釋權，使其在經營分眾市場時，往往成為該領域之中立且權威的專業媒體，適合作深入而全方位服務發展。如《財經管理類》雜誌除傳遞該領域專業知識外，亦可提供演講講座、教育訓練、諮詢顧問、人力銀行、企業案例資料庫等相關加值服務，建立不可取代的核心價值，日本以「MagNet」稱之。今（2007）年8月起，《數位時代》及《動腦雜誌》分別推出新的網站服務，強調以 web 2.0 精神，達到迅速、即時及與讀者互動的新媒體型態，而平面雜誌則將繼續以月刊形式提供強調「深度」的報導服務，朝向專業權威的全方位發展。

三、潛在競爭者

1995 - 2003 年國際雜誌品牌大舉進入，臺灣本地雜誌如雨後春筍般蓬勃發展；但自 2004 年後，整體市場趨於飽和。經營一成功且有影響力的媒體，其實門檻不算低。

雜誌出版產業的進入要件為（1）掌握或創造讀者需求，如《PChome 學電腦雜誌》的創刊即是以白癡操作法，step by step 圖解電腦操作途徑，服務廣大且急迫的學電腦需求，於 1997 年成功上市，轟動全臺灣；（2）大型集團挾其國際知名品牌及雄厚財力進入，如臺灣的女性雜誌市場般，一舉攻下臺灣女性流行雜誌市場如《ELLE》；（3）善用資源整合，跨媒體經營，如非凡電視旗下的《非凡商業 e 周刊》；（4）建立操作管理及獲利模式，香港《壹周刊》的創辦人黎智英，從成衣界跨入雜誌產業，做生意手段非常靈活，與一般媒體出身的管理人思考邏輯相當不同，管理與獲利模式簡潔俐落，非常有利快速拓展。

2004 年底創刊的《ppaper》以低價策略進入市場，並與目前最大的雜誌通路 7 - 11 便利商店緊密結合，使其能在低迷的景氣中大放異彩，持續於 2005 年發光發熱。但許多實業集團在本業成功之後，對涉入媒體經營多有興趣，但成功者未見。其原因是未能保持獨立客觀角色，流於集團傳聲筒而告失敗有之；輕忽媒體專業及漠視耕耘品牌重要性亦有之。

四、供應商

雜誌出版業的供應商主要可分成三大塊：（1）內容來源：報社及通訊社、版權公司、專欄作家及撰稿公司；（2）廣告主及廣告代理商；（3）造紙、排版、印刷、裝訂業。

（1）內容來源：報社及通訊社、版權公司、專欄作家及撰稿公司。

網際網路的發達，使信息來源充沛且迅速；臺灣雜誌出版業的產業鏈健全完善，以「合約」便可有效建立及管理來自全球各地的信息網絡。



(2) 廣告主及廣告代理商

雜誌媒體的營收來源者要有二：發行及廣告二大收入。廣告的營收取決於該媒體的發行量及影響力，單價高，成本低；發行的目標是建立讀者覆蓋率及社會影響力，通路及寄送成本皆高，往往無法回收製作成本，必須考量行銷意義及成本計算。因此，廣告主及廣告代理商的喜愛及投入，往往是雜誌創造盈餘的關鍵。

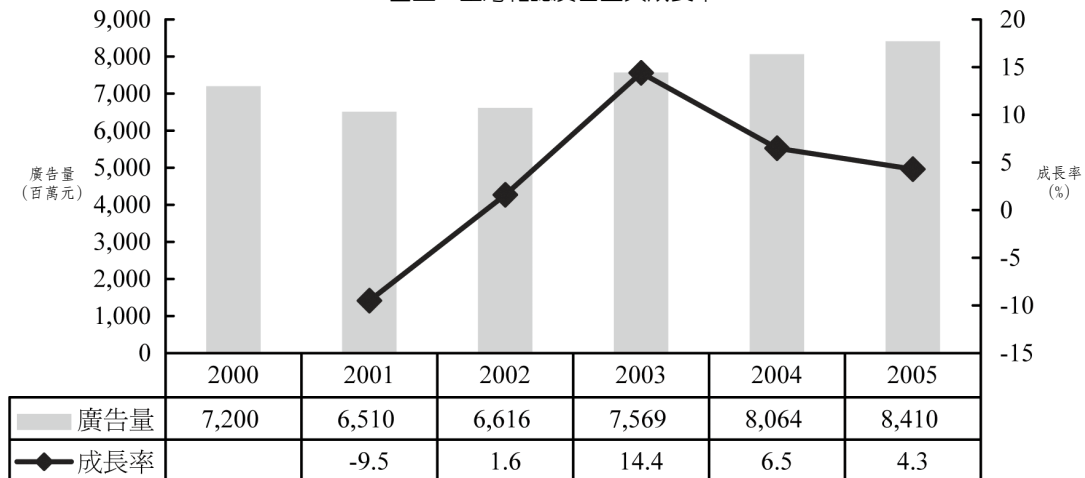
臺灣自 2003 年 SARS 之後，社會整體呈現下滑發展，廣告主預算大量抽回，五大媒體廣告量明顯受累，但雜誌媒體業卻能在逆境中持續保持高於平均值的成長率如 2003 年的 14.3%（平均值 9.9%），2004 年的 6.7%（平均值 5.2%），甚至在平均負成長 4.84% 的 2005 年，仍保持 4.3% 成長率（見下圖四、五）。

圖四、2000-2005年雜誌廣告總量佔比

年度	雜誌總量及佔全體廣告量比			五大媒體總量	
	金額(百萬元)	佔有率	成長率	金額(百萬元)	成長率
2005	8,410	1.43%	4.3%	58,863	4.84%
2004	8,063	13%	6.7%	61,865	5.2%
2003	7,557	12.9%	14.3%	58,783	9.9%
2002	6,613	12.4%	1.6%	53,500	1.2%
2001	6,509	12.3%	9.6%	52,846	-10.3%
2000	7,200	12.2%	18.1%	58,926	-0.7%

資料來源：潤利有效廣告

圖五、臺灣雜誌廣告量與成長率



資料來源：潤利公司

(3) 造紙、排版、印刷、裝訂業

為滿足臺灣每月 4,825 雜誌出版，每年近 40,000 新書出版，臺灣確有足夠的造紙、排版、印刷、裝訂業供應服務，且為長期而重要的合作伙伴。惟大多是中小型企業的排版、印刷、裝訂業，在機器設備投資、產能提昇及印刷技術精進，是雜誌出版業在推進國際市場的隱憂；而

五家獨大的造紙商，十年來未投入任何新設備，未研發新紙品，未對掌握持續高漲的主要紙漿原料而做任何努力，反以聯合壟斷行為及對自日本、印尼及中國進口紙張申請課徵反傾銷稅手段，意圖控制紙價，達到漲價之目的，更是雜誌出版業之大患，迫使臺灣雜誌出版業者尋求國際造紙、排版、印刷、裝訂業之合作夥伴，甚至產業外移。

五、購買者

讀者主要分為「訂戶讀者」及「零售讀者」二類。

(1) 訂戶讀者：雜誌社透過廣告、傳單（DM）、公司網站（目前少量）或郵購方式取得訂單，或是透過定點人員推廣、家戶或機關人員拜訪、電話行銷方式取得長期訂戶訂單。

(2) 零售讀者：雜誌社透過經銷商將雜誌配送至實體通路如連鎖書店、傳統書局及文具店、書報攤、租書店、量販店及連鎖便利店，讀者以單期單本購買方式取得。

從2000 - 2005年雜誌閱讀率變化（表一）得知，臺灣雜誌閱讀率基本穩定，2005年小幅下跌1.5%。2000 - 2005年雜誌取得來源比較（表二）則顯現讀者訂閱及購買意願逐年微幅降低，應警惕因應。

表一、2000-2005年雜誌閱讀率變化

年 度	雜誌種類	每百戶 雜誌份數	整體閱讀率	月刊上個 月閱讀率	雙週刊上兩 週閱讀率	週刊上週閱讀率
2005/2004	NA	NA	-1.5%	-5.0%	-0.2%	-2.30%
2005年	NA	NA	35.2%	23.3%	1.9%	14.8%
2004年	NA	NA	36.7%	28.3%	2.1%	17.1%
2003年	NA	16.3	32.9%	23.2%	3.1%	18.0%
2002年	8,140	18.3	34.2%	25.4%	1.6%	18.2%
2001年	7,236	19.1	36.5%	28.1%	1.6%	19.4%
2000年	6,641	18.2	34.2%	28.4%	1.1%	15.9%

資料來源：主計處+Nielsen媒體大調查。註：NA表示無統計數據

表二、2000-2005年雜誌取得來源比較

年 度	家中訂閱	公共場所	學 校/ 公司訂閱	零 買	傳 閱	其 他	出租店/ 網 咖
2005/2004	-1.6%	-1.8%	-0.2%	-	-1.3%	+1%	-
2005年	4.3%	23.2%	7.5%	14.9%	14.2%	6.6%	2.2%
2004年	5.9%	25.0%	7.7%	14.9%	15.5%	4.8%	2.2%
2003年	5.2%	21.6%	6.9%	15.3%	15.1%	3.4%	-
2002年	5.8%	23.6%	6.4%	16.6%	16.3%	2.1%	-
2001年	7.2%	22.4%	8.1%	15.7%	15.2%	2.5%	-
2000年	8.1%	20.1%	7.7%	16.8%	15.1%	2.9%	-

資料來源：Nielsen媒體大調查



讀者閱聽習慣及消費行為的改變，明顯造成實體通路銷售下滑，但素有臺灣亞馬遜之稱的「博客來網路書店」卻是捷報連連，2005年創下新臺幣11億營業額，2006年更持續成長30%。針對讀者需求提供更多元、更便捷的取得管道，是業者可積極努力的方向。

◆ 未來無限可能的雜誌出版業

在資訊猖獗亂竄、讀者閱聽行為劇烈改變的時代中，擁有轉化資訊為知識能力、兼具深度與廣度的雜誌出版業，可以朝「橫向的廣度」及「縱向的深度」二大方向蛻變。其一是「橫向的廣度」，透過分解與重組的過程，提煉本身對內容發掘及編輯的核心競爭力，加強對讀者閱聽行為的掌握認知，積極與科技業進行跨業合作，展現天羅地網、十面埋伏的企圖心，即「一個內容，多種載體呈現」，提供讀者貼心的服務，鋪天蓋地佔領讀者的生活。其二是「縱向的深度」，針對同一受眾主體（產業或興趣社群）發展多元化服務。如以媒體公關產業為訴求的《動腦雜誌》，其提供的多元服務包含每月出刊的平面雜誌、每週發行的電子報、每日更新的網站內容、歷史資料庫、求職求才服務、講座及教育訓練、出國考察及接案服務等全方位專業服務，日本的汽車雜誌更是「東京車展」的主辦單位，以平臺模式緊密串聯上、中、下游產業鏈，其不可替代性及權威性只會與日俱增，未來更具無限可能。 