



# 如何成為不景氣中的出版贏家？

## －2001 第二屆臺北國際雜誌研討會紀實？

南華大學出版學研究所研究生

陳 薇 后

在臺灣著名藝術團體「優人神鼓」震撼人心的鼓聲中，「2001 年第二屆臺北國際雜誌研討會」於 11 月 13 日在國家圖書館國際會議廳開幕，為時兩天，共有來自美、法、日、韓、香港、新加坡等多國雜誌人與會。

主辦單位臺北市雜誌商業同業公會理事長金惟純表示，此次會議的主題訂為「出版贏家」(Winning in Publishing)，就是希望臺灣的雜誌業者能與世界各地雜誌同業，借助雜誌發展有上百年歷史的歐美國家豐富的經驗，共同迎戰廣告量萎縮、發行成長停滯的困境，加強合作、改善經營環境，讓雜誌業能夠面對經濟不景氣的挑戰。

首屆臺北國際雜誌研討會召開時，討論重點多集中於網際網路興起對雜誌的影響。金惟純表示，國內經濟長久低迷不振，加上美國 911 恐怖攻擊事件、917 納莉颱風衝擊，臺灣雜誌業處境有如雪上加霜；業者在「開源」之餘，更重要的考量是如何進行有效的「節流」。因此，雜誌公會特別邀請國外雜誌業者來臺談談經濟蕭條期的作法及策略；其次，討論雜誌國際化、以及入世後中國大陸市場的開放，將產生的新問題。

### 雜誌業推展獲利的線上策略

股市低迷、創投資本家資金不足……網路熱的退燒現象使許多媒體公司獲利率下降了幾乎兩倍。西元兩千年時，吸引一位網友到訪網站的成本從美金四角上升到九角，重複

造訪者的比率從百分之五十一降到百分之三十三，而線上廣告收入從每名上網站的人每月美金八角下降到五角。經麥肯錫公司 (McKinsey & Company) 的分析，傳統雜誌出版商在網路商務上無法獲利最明顯的原因在於，收入較預期低、成本較預期高、無法確認鎖定忠誠顧客及沒有策略重點、企圖完成太多目標。

但是，消費者上網時間越來越多、網路消費也並未減少，網際網路的發展仍舊是不能忽視的。電腦家庭 (PC home) 雜誌集團總經理童再興在會中表示，前一陣子 PChome 集團推出 13 種雜誌的促銷案，共得到約兩萬份的訂單，而其中竟有百分之四十的訂單是經由網路管道所訂購的，可以看出網際網路在雜誌發展上仍是重要的銷售管道、甚至是與讀者溝通的橋樑，線上策略更是雜誌發展中不可缺的重要話題。

新加坡麥肯錫亞洲媒體娛樂事業副總裁保羅·布朗——肯亞 (Paul Brown-Kenyon) 在本次研討會中，由他服務於媒體各種產業的各層面經驗，提出——適當的策略、漸進的降低成本、增加客戶忠誠度及終身價值、構思行銷而非只是廣告、發展整合的複合式平台策略以及為新科技媒體平台 (如寬頻) 策略合夥關係預先做準備等等，為雜誌發展獲利的線上策略關鍵。他對於網路在雜誌發展中的角色持肯定的態度，只要成本受到嚴密的控制、確立自己的發展策略，「要在線上事業成功，只要做成功雜誌已經做得很好的



事」。

## 統合時代的雜誌品牌

國際雜誌出版公司總經理唐納·布朗 (Donald F. Brown) 認為，現今我們是處在統合 (convergence) 的時代中，雜誌的廣告行銷也必須針對此時代特性做設計。統合就是「結合後的媒體合夥關係」，它強調了訊息的協力合作與訊息的傳遞，而不只是鬆散的各種媒體形式結合；統合成功的關鍵是媒體訊息傳遞的整合。

### (一) 統合時代的雜誌品牌

布朗表示，有三項因素帶來了統合的新世界，第一是媒體老闆的購併，例如美國線上與時代華納；第二是廣告代理商的合併；第三是技術的進步。而推動這些交易的力量，是完整而創新的想法 - 能符合顧客的目標、進而提供一個具有優勢的伙伴地位，廣告商便願意拿出資金。雜誌的編輯內容需要有特色、以消費者為中心，而廣告商也將從你的讀者中看到價值。

換句話說，品牌在雜誌銷售中的重要性就被突顯了。所有的雜誌都想要讓消費者覺得它們有特色、希望讀者與它們之間有聯結，找到與讀者、甚至廣告商之間的聯結和產品差異化間的平衡點；從其他雜誌和其他媒體形式中建立本身特殊的雜誌品牌，不但吸引讀者、也能吸引廣告商的青睞。而所有成功雜誌品牌的相似之處，除了以消費者為導向的聯結關係，雜誌本身具一致性、清楚的形象定位之外，產品背後那群人的誠信及正直更是讀者信賴的重點。

### 二、雜誌的品牌延伸及國際策略

具有很強的雜誌品牌，也就較容易在核心雜誌以外的業務成功。唐納·布朗舉出雜誌《瑪莎史都華生活方式》(Martha Stewart Living) 為例，其品牌延伸甚至為其帶來總收入的百分之三十七 - 也就是一億五百萬美元的收入，其中包括書籍、電視節目、CD 唱片、園藝用品等等。但是核心品牌必須必

須夠強且有彈性、經得起延伸，不然會冒核心品牌被貶低的危險。

法國《美麗佳人》(Marie Claire) 集團國際外文版執行經理昂白鷗 (Laurence Hembert-Wermus) 及亞洲地區副總經理蘭黎明 (Claire Landrau) 也提出《美麗佳人》的國際性拓展和品牌維護經驗，認為品牌代表一本雜誌受讀者青睞的主因，維護品牌是雜誌永不更改的政策。堅定的理念與合作夥伴、遴選勝任的編輯、紮實的國際性內容、廣告商的支持等皆為一本雜誌能在國際上成功的必要條件；而密切注意品牌註冊、對於模仿案例採取適當的措施與行動等保護品牌的堅定決心更是不可或缺的。

## 亞太地區媒體發展趨勢

關於亞太地區雜誌媒體的情況，本次研討會中請到了 ACNielsen 國際媒體公司大陸暨香港地區執行總經理菲力普·瑞奇 (Philip Rich)，以 ACNielsen 調查統計的數字談亞太地區媒體發展趨勢；而在亞太各國方面，則有日本出版新聞社代表取締役兼出版學會理事清田義昭與南韓雜誌協會理事長李沁 (Sim Lee) 各以其本國的市場現況作說明。

### 一、亞太地區的雜誌發展概況

菲力普·瑞奇指出，亞太地區國家裡，台灣的雜誌閱讀率僅次於澳紐；ACNielsen 的調查數字顯示，百分之五十六的臺灣人最近至少看過一種雜誌，而且閱讀雜誌的習慣還日趨普遍。不過，澳紐國民十之八九都會閱讀某種雜誌，但亞洲其他市場的雜誌相較之下，讀者人數僅僅略超過全國人口半數，而且部分位居榜首雜誌的讀者人數不增反降。菲力普·瑞奇分析，有線電視、衛星電視和網際網路興起，使亞太地區各國的雜誌市場普遍出現負成長，雖然內容專門的雜誌增加了，但讀者的流失形成巨大壓力 - 香港、新加坡、菲律賓、印尼、泰國及越南的讀者人數都呈現下降。

在亞太地區雜誌的廣告市場特色方面，兩



千年雜誌廣告支出前五名依序為日本、香港、澳洲、南韓和臺灣；幾個最主要的廣告類型則是零售業、衛浴設備、服務業、衣服、流行時尚、護膚產品等。若以全球觀點看亞太地區的廣告營收，其百分之八點三的雜誌廣告市場僅勝過拉丁美洲，低於美國的百分之十二、甚至不到營收百分之二十的歐洲雜誌廣告市場的一半。但以廣告營收總額而言，本地區雜誌所損失的廣告市場份量至少不如其他媒體嚴重，亞太地區雜誌廣告量增加仍然相當可觀，只是成長速率不如 1990 年代中期。

菲力普·瑞奇認為，媒體分崩離析的局面將持續下去，雜誌讀者人數和廣告營收受到的壓力也會繼續，雜誌負責人仍能夠採取有效的因應措施－如不斷檢討和提升刊物品質、減少浪費、以特定對象為導向、發行內容較專門的刊物。

## 二、日本雜誌市場的問題

日本出版學會理事清田義昭說，現今對於日本出版界影響最大的，可以說是急速成長的「新中古書店」和漫畫喫茶店。「新中古書店」是大規模的新型舊書店，和以往的舊書店截然不同，是將近乎新書的中古書以廉價販售，被批評為「假藉資源回收的美名、無視著作權的認知，純追求經濟方面的效益」；而由已達一千五百家的新中古書店和近一千四百家的漫畫喫茶店回流的漫畫，已嚴重造成日本新書賣不掉、漫畫書市場低迷的問題。

其次，清田義昭指出，日本出版界從 1980 年都是雜高書低的情形，雜誌佔盡優勢、主導了出版界、發行商及書店的走向。之後日本雜誌就在經濟穩定成長下，不斷創新銷售紀錄。可惜好景不常，十年前日本泡沫經濟崩潰，雜誌首當其衝受到影響，曾經有一年一百多種雜誌停刊，目前暢銷的約有二百種。

清田義昭提到，今年三月時，由出版社決定雜誌銷售價格的「再販賣維持價格（定價

販賣制度）」繼續維持在日本全面施行，使得該國的雜誌並沒有出現削價競爭的情形。但由日本銷售最好的女性雜誌觀察，頁數多、分量足，附錄、贈品多得驚人的情況是目前日本雜誌的行銷特點。而對談演講和雜誌手法的訪談彙編成書，出版物「雜誌化」的現象，也使書籍的生命週期變短。

## 三、韓國雜誌市場的問題

韓國雜誌市場的特徵有，文藝與科學雜誌的擴展、街頭報紙的出現、婦女雜誌類別化且百花齊放、電腦雜誌進一步專門化等等。至兩千年八月為止，韓國三千餘種雜誌的數量已在世界名列前茅，開放外資以不超過百分之五十資本額股份進行投資後，更有超過四十種國際授權雜誌在韓國出版；但雜誌閱讀率下降、國際貨幣基金使消費萎縮等狀況卻使韓國雜誌業大大受挫。

雖然雜誌數量龐大，不過論市場規模，韓國仍低於臺灣。南韓雜誌協會理事長李沁說明，韓國三千多種雜誌一年創造的營業額為十億美元，約新臺幣三百五十億元；而臺灣方面，根據農農國際媒體集團董事長吳麗萍提出的數據，廣告不併入計算、光計發行收入，五百多種雜誌的年產值就有新臺幣三百億元（注 1）。

李沁認為，即使面臨這這麼多的問題及困難，雜誌專門化的細分現象將隨著韓國社會空前快速的改變而深化；而因為亞太市場仍具有極大的市場與讀者潛力，世界雜誌的未來將緊緊與亞洲地區的經濟狀況相關。長期而言，亞洲、中南美洲與東歐雜誌市場仍會有溫和的成長，而當讀者的識字程度提昇、行銷網擴張，使亞洲經濟發展更臻成熟時，雜誌市場的未來也是令人期待的！

## 四、兩岸進入 WTO 後大陸市場前景

兩岸最近分別加入 WTO，如何將雜誌推向廣大的大陸市場議題亦為這次研討會的焦點話題。多位跨國雜誌集團資深經理人在研討會會前記者會上，針對兩岸進入 WTO 以後，跨國雜誌在大陸出版市場進行商業佈局



的前景，皆發表看法。

包括法國美麗佳人集團國際外文版執行經理昂白鴿、美國 Weider 出版集團總經理亨利·馬克斯（Henry W. Marks）等人在記者會上都異口同聲地表示，即使大陸加入 WTO，其雜誌市場開放的時間，還是無法預期，它的市場開放與否，受政治限制，仍需要花時間慢慢處理、漫長時間的耐心等待，千萬急不得。與大陸經常接觸的唐納·布朗說，與大陸交手最重要的就是耐心，否則不會有好結果。

### 因應經濟蕭條期、成為出版大贏家

美國 Weider 出版集團總經理亨利·馬克思，曾親身經歷美國出版業的經濟蕭條期。他以往日累積的經驗直言，面對經濟困境，合併的風潮不可避免。每家公司應先確定自己是否能安然度過此次風暴，如果答案是否定的，應選擇和一個較強勁的企業合併、或處理掉公司；如果確定對手將受到重創，則應該主動積極買下對手的出版物，絲毫不得手軟。他說，不論如何，業者應該把自己放在最有利的定位上，使自己擁有實力，如充足的現金，公司核心資產的善用，強有力的策略或雄厚資金，快速整合、重組及精簡併購的業務，削減開支成本使營收水準得以維持等等。

市場不景氣，一般人愈趨保守，如果企業原地踏步，無法引起共鳴；亨利·馬克斯認為，痴痴地等待經濟復甦是一種錯誤的作法，低估對手、不思改進都會成為最大的絆腳石。勇於變革、多辦活動，反而引人注意，活動帶來的變革，對內對外都可加強正面效益。

廣告收入成長、雜誌種類增加使市場飽

和、新技術的機會與挑戰、產業國際化、國內外的合併案、跨媒體的發展，以及更有本效益的方法來滿足消費者的需求日增，都是雜誌業所面臨的新挑戰；此外，還必須應付目前經濟的衰退。前國際期刊聯盟（FIPP）主席暨執行長帕爾·摩騰森（Per R.Mortensen）提出，20 世紀以後，讀者已經開始變得比較難以預測、要求更高，再加上不景氣的浪潮衝擊，雜誌市場皆設法創造出嶄新具吸引力的內容，滿足當今讀者的需求。但摩騰森認為，編輯的敏銳度固然必須保持在一定的水準，成功的雜誌只要有清楚的理念和定義明確的目標讀者，還是能夠以合理的定價成功攻佔市場，並且不需要依賴高發行量和高廣告收入存活。

唐納·布朗更提出，美國雜誌出版協會最近對八千名隨機抽樣消費者進行調查，希望找出媒體如何與今日的消費者進行不同的互動，調查結果顯示在各種媒體選擇中，雜誌被認為最親近個人、也與相關訊息最有關聯；消費者對於自己喜愛的雜誌上的廣告，比電視上或網站上的廣告更加注意；與其他媒體相比，較多消費者根據雜誌廣告買東西。頗強的證據顯示雜誌還是會存在下去，甚至，會存活得更好！

### 注釋

注1.吳麗萍提出，在零售市場中，7-ELEVEN 的 180 種雜誌一年營業額十五億元、其他便利商店則有十億元，連鎖書店創造五十億元、其他書店則產生一百二十五億元的規模。加上訂戶市場一年可有一百億元收入，得到臺灣一年三百億元的雜誌年產值。