

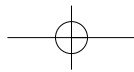
一般論文

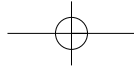
市場導向新聞學之思維與運作： 《蘋果日報》個案分析

何旭初*

智慧藏

* 輔仁大學新聞傳播學系兼任副教授。E-mail: hsuchu@seed.net.tw





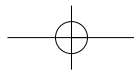
摘要

本文作者以親身參與之觀察與體驗，配合文獻分析及深度訪談，從「讀者是消費者」及「新聞是商品」兩大概念，剖析《蘋果日報》的市場導向思維。至於其實際運作，本文從「基本運作原則」、「反映市場變化機制」，以及「實際新聞產製過程」等三個面向進行探討與分析。

本文主要發現為：《蘋果日報》非不重視新聞規範，然其新聞規範只為確保商品品質，故而從屬於商業規範。作者期望本文能提供學術界對《蘋果日報》的正確認識，進而成為後續研究的基礎。

關鍵詞：蘋果日報、市場導向新聞學、商業規範、新聞規範

智慧藏



壹、研究背景和論述策略

台灣在 1988 年開放「報禁」後，報業市場競爭激烈，急遽增加的報紙爭食日漸不夠豐厚的廣告大餅及讀者群，多家著名的報紙因虧損嚴重而停刊（蘇蘅，2002）。進入廿一世紀，報業經營環境愈趨艱困，曾是台灣發行量最大的《中國時報》及《聯合報》都持續地進行裁員。2003 年，《蘋果日報》加入台灣報業市場的競爭後，台灣原有較著名的報紙中，又有《中時晚報》於 2005 年 11 月 1 日停刊，《大成報》於 2006 年 2 月底停刊，《中央日報》於 2006 年 6 月底停刊並改為電子報。

香港「壹傳媒」公司（Next Media）投資的《蘋果日報》（以下簡稱爲《蘋果》）於 2003 年 5 月 2 日在台創刊，當年 12 月間的平均每日實銷量爲 414,898 份；一年後，2004 年 12 月間的平均每日實銷量爲 503,460 份。^[1]爲了因應《蘋果》加入競爭，台灣原有各報均嚴陣以待。以發行量原居前三位的《自由時報》、《聯合報》、《中國時報》（以下分別簡稱爲《自由》、《聯合》、《中時》）而言，除了編輯部門的對應策略外，三報也嚴禁各自的派報系統爲《蘋果》派報，等同聯手封鎖發行管道。另外，《聯合》和《中時》於《蘋果》創刊前一天同步調降售價，發動降價割喉戰，每份均自 15 元調降爲 10 元。

創辦報紙的投資極大，《蘋果》創刊前的籌備階段即已花費了大約新台幣五十億元於購買辦公室大樓及印刷廠房、機器。兩大報的降價策略，加上原發行份數最多的《自由》維持原價 10 元，《蘋果》的售價因而也只能維持在 10 元，對該報創刊初期的財務構成相當壓力；但這股壓力未如各報預期地迫使《蘋果》退出台灣市場。

《蘋果》在 2003 年 10 月當月虧損約達一億八千萬元，是虧損最嚴重的一個月，因而緊接著該報有一波裁員，將編輯部人數手縮減到七百人以下；不過，《蘋果》的廣告和發行收入快速增長，2004 年 5 月的單月虧損減爲七千萬元，^[2]到第四季已大致可以達到單季損益平衡。2006 年初該報內部說法，指 2005 年 12 月當月已有盈餘一千萬元；2007 年

初的說法，則指 2006 年全年盈餘為兩億元。

《蘋果》於 2005 年 9 月 1 日起調高零售價為 15 元，^[3]同時調高分類廣告價格；但市場上的競爭對手全部沒有跟著調整。從《蘋果》網站公布的數字來看，2005 年 7 月每日平均銷量達到 572,229 份，為最高峰；此後，銷量數字呈下降趨勢，2005 年 9 月為日平均 530,857 份，12 月為 484,674 份，2006 年 1 月為 466,999 份；但往後銷量呈逐步上升的趨勢。^[4]

目前的實銷量，就筆者所得資料，2006 年以來，《蘋果》銷量大致維持穩定增加。表 1 為 2006 年 2 月筆者錄自該報內部公布的數字；表 2 為相隔大約半年後的一周銷量變化。在無特殊、重大新聞的情況下，周一到周五的銷售量已從年初的 45-46 萬份，增加到 48-49 萬份；周六和周日銷量則從年初的 51-55 萬份之間，增加到 55-58 萬份之間。

值得注意的是，與其他報紙相較，《蘋果》的閱讀率呈上升趨勢。以該報網站公布的台灣 AC 尼爾森公司媒體調查，2006 年第一季，《蘋果》的「昨日閱讀率」居第二位、「過去七天閱讀率」已奪得第一；到了第二季，這兩項都已是台灣各報之冠。

表 1：2006 年 2 月間《蘋果》一周銷量變化

日期	印製(份)	實銷(份)	實銷率(%)	退回(份)
2/13, 周一	455,000	449,936	98.89	3,889
2/14, 周二	465,000	458,668	98.64	5,147
2/15, 周三	465,000	461,189	99.18	2,626
2/16, 周四	465,000	459,141	98.74	4,754
2/17, 周五	495,000	488,375	98.66	5,230
2/18, 周六	555,000	547,426	98.64	6,199
2/19, 周日	520,000	514,587	98.96	4,024

資料來源：印製、實銷及退回份數為《蘋果》編輯部公布；實銷率為筆者整理

表 2：2006 年 8 月初《蘋果》一周銷量變化

日期	印製(份)	實銷(份)	實銷率(%)	退回(份)
7/31, 周一	493,000	488,322	99.05	3,318
8/1, 周二	488,000	483,596	99.09	3,234
8/2, 周三	500,000	495,037	99.00	3,793
8/3, 周四	495,000	487,127	98.41	6,683
8/4, 周五	522,000	519,468	99.51	1,152
8/5, 周六	586,000	581,413	99.22	3,227
8/6, 周日	556,000	550,830	99.07	3,790

資料來源：印製、實銷及退回份數為《蘋果》編輯部公布；實銷率為筆者整理

比較台灣原有的主要報紙都處於虧損、且發行量及閱讀率下滑的狀態，《蘋果》的經營成效更顯得凸出。

相對於香港《蘋果》創刊時的創造知名度和促銷手法，例如主動發起削價促銷的價格戰、由創辦人黎智英親上「萬箭穿身」促銷廣告等，台灣《蘋果》的廣告和促銷手法顯得低調而保守，僅有創刊前的免費贈送 75 萬顆蘋果給民眾，以及創刊時由香港演藝人員鍾麗緹為模特兒的廣告，其餘，並未推出任何特殊設計的廣告和促銷活動。

根據台灣《蘋果》前總經理張曉怡的說法，台灣《蘋果》創刊前，並沒有進行縝密的市場調查，經理部也沒有接到要特別策劃促銷活動的指令；壹傳媒公司在台灣發行這份刊物的基本信念，僅在移植香港《蘋果》成功的經驗，包括刊物定位、新聞取向或是銷售手法等。她說：^[5]

香港《蘋果》是一個 totally 成功的產品，無論是定位、新聞取向或是銷售手法、launch campaign，所以對台灣《蘋果》而言，尤其我們那時接到的指令，並沒有要特別去做什麼，就是複製嘛，所以包括創刊的價錢、送七十五萬顆蘋果，以

及大面牆的 out-door 廣告，我覺得那就是個複製……所以，我們其實並沒有根據行銷學那樣，做那麼多 check point，沒有那麼仔細的一個步驟、一個步驟。所有的新聞，除了政治新聞，台灣和香港有些立場或主體意識的不同外，像財經、娛樂、消費等，根本都是 copy，包括欄目，幾乎都是 copy。

台灣《蘋果》能迅速打開並站穩市場，既然要歸因於成功地移植香港《蘋果》的經驗，而這項經驗中又排除了特別的行銷或促銷活動，則我們可以合理推論，其中的關鍵應在於刊物定位及新聞取向等，屬於編輯部門的思維與運作。香港學者蘇鑰機（1997）研究香港《蘋果》後，以「完全市場導向新聞學」稱之；這項研究能否適用於解釋台灣《蘋果》的思維與運作，或者，需要作何補充，則為本文分析的重點。

本研究界定在分析《蘋果》的市場導向思維和運作，以筆者在《蘋果》任職期間的親身觀察為主要論述依據，輔以筆者進行的深度訪談，以及若干文獻的探討；其中援引黎智英或《蘋果》幹部的說法，許多未能註明出處者，皆為筆者於《蘋果》工作期間親耳聽到或與他們談話的第一手資料。配合這項論述策略，本文並未使用傳統的制式論文書寫方式，而是充分融合筆者對問題的思考、相關文獻閱讀與資料分析，以連貫論述型式敘述研究發現。

貳、相關文獻之探討

一、既有研究之分析

市場導向新聞學（market-driven journalism，在台灣亦有學者稱之為「市場驅力新聞學」）的源起，主要在 1980 年代中期，美國新聞界開始發生根本性的改變，拋棄過去以新聞行業規範（craft norms）來決定新聞價值及如何報導的作法，改變為以市場取向（serving the marketplace）來決定新聞的概念；但這在美國新聞界也引起極大的爭辯，許多編輯

部門的編輯或記者不能認同報社的企業化經營手法（Bagdikian, 2000；McManus, 1994, 1995；Underwood & Stamm, 1992；Barnhurst & Mutz, 1997；Attaway-Fink, 2004；Underwood, 1993／林添貴譯，2000；Lee & Solomon, 1991／楊月蓀譯，1995）。

就市場導向新聞學的相關理論而言，台灣學者早有相當深入的研究。鍾起惠（2000：291）即指出，「新聞產製市場理論迥異於過去新聞產製模式之處，即是以『經濟學』的觀點，特別是『微觀經濟學』中的『社會交易理論』做為核心基礎理論，來詮釋新聞產製過程受到商業市場力量制約的影響。」她從「經濟學的觀點」、「市場特性與商品閱聽人」、「新聞產製的商業邏輯性」，以及「社會交易失衡與新聞之被操控性」等面向進探討，其理論論述其實已相當完整。

在實務上，台灣《蘋果》創刊前，台灣各報也悄悄地發生類似美國報業的上述情況，早已經走上「市場導向」的道路，因此，蘇蘅（2002：107-108）研究解嚴後的台灣報業認為：

長遠看來，雖然報紙對新聞專業規範仍有一定程度的尊重，但是追求低成本、高利潤和以市場為依歸的運作法，已成為整個報紙未來走向，對報紙內容和品質更產生決定性的影響。十多年來，報紙不斷改版增張，主要也在捕捉抽象、多元的讀者樣貌。但報紙在適應求變，力求和現實接軌時的積極作法，也面臨具體困難和指責，即許多報紙為競爭而增張改版，並非傳統報紙的照顧公眾利益，市場因素考慮重於其他……在台灣，編輯政策必須和商業邏輯妥協似乎是一種必然趨勢。

雖然台灣各報在「市場導向」上的變化並非本文的研究範圍，但蘇蘅所論述的上述報業現象，在《蘋果》加入競爭後已更為明顯，應是不證自明的。然而，上述理論及實務的研究，俱皆發表於台灣《蘋果》創刊前，是否適用於解釋台灣《蘋果》，仍有討論的空間。

蘇蘅（2002）在論述「報紙的影響力與未來」時，綜合台灣報界高層主管的看法，提出五項轉變、四項缺點，另以學者看法提出三個檢討面向，其實與美國學者的論述近乎相同。但這是在《蘋果》創刊前的分析，至少，蘇蘅所提出學者所檢討的「商業邏輯與新聞邏輯的矛盾」，可能無法適用於檢討《蘋果》的思維運作，因為，在本文以下的分析中，似乎找不出這種「矛盾」。

鍾起惠（2000：296）也說：「市場理論的新聞產製，基本無時無刻不受到市場商業邏輯的制約，其目的不外是追求媒介組織極大化的經濟利益。」但這裡所謂的「制約」是一個極抽象的陳述，它無法清楚地顯示出商業邏輯和新聞邏輯間的對應關係。

事實上，台灣報業及學術界近來對《蘋果》的研究，皆僅止於從外部觀察其特色，或分析其對台灣報業的影響，並以內容分析的結果作為實證（許碧蘄，2004；張卉穎，2004；李貞怡、李秀珠，2006），但都是一種現狀的分析和研究，無法確實瞭解《蘋果》的思維。筆者認為，如果沒有實地參與討論，不可能瞭解該報的思維。因而，對於這份刊物能夠迅速在台灣市場崛起的 know-how，台灣的學術界或實務界尚未出現深入剖析的相關研究或著作，對《蘋果》的瞭解難免不夠，以致有所誤解。即使蘇鑰機研究中分析了香港《蘋果》的特色，但依然屬於自外部的分析與歸納，若干 know-how 的思維和運作仍有補充的餘地，這是本文意欲進行分析的主題。

《聯合報》總編輯黃素娟曾說：「我們可以常常看到《蘋果》在報紙中經常為了處理一則短訊、評論就硬是加上了一張圖片，這對於我們來說是毫無意義的。」（林珩，2003a：8）如果瞭解《蘋果》的思維後，可能會有不同的看法。

《蘋果》創辦人黎智英當初決定進入台灣市場，可以從 McManus（1994）對於「新聞產製的市場模式」（market-based model of news production）中得到若干理論說明。McManus 定義的「市場」，有以下六個特徵：

- (1) 商品的價值和品質是由消費者決定，而非製造者和政府。
- (2) 銷售是根據消費者需求，理性的消費者會購買他們覺得最有價值的產品。
- (3) 如果市場上沒有符合消費者所需求的產品，就會有新的競爭者加入。
- (4) 廠商相互競爭，力求更符合消費者需求，會有改進產品和服務的持續壓力。
- (5) 廠商必須生產消費者認為最有價值的產品。
- (6) 消費者可自由選擇產品。

學者對於台灣報業市場的研究，大體上已經指出，台灣的報業是符合上述「模式」的，因為，台灣所有的報紙均已民營化，而且新聞取向也已採行了「市場導向」。以蘇蘅（2002：244-245）歸納台灣報紙在報禁後的五項轉變而言，諸如：報紙愈加重視包裝，更貼近讀者需求，嚴肅報和通俗報之間的界線模糊等，都是「市場導向」的改變；然其所遭受的批評，諸如：經常揣摩讀者口味的調整，重視娛樂綜藝其於新聞資訊，討好高檔讀者，重視行銷手法勝於編務品質等，也是「市場導向」的缺點。

那麼，被蘇鑰機稱「完全市場導向新聞學」的《蘋果》，何以還要選擇進入台灣的報業市場？台灣《蘋果》創辦人黎智英曾不止一次在該報內部說，在台灣辦報前，他「看到了機會」，因為「台灣的報紙太腐敗、傲慢」。

黎智英所看到的機會，就是上述 McManus 所說的第三點：如果市場上沒有符合消費者需求的產品，就會有新的競爭者加入。台灣《蘋果》正是新的競爭者。

在《蘋果》進入市場後，台灣原有各報的因應策略各異，《聯合》和《中時》大致上是緩步地擴大採行視覺要素，以及內容上更多樣化（許碧蘚，2004；張卉穎，2004；李貞怡、李秀珠，2006）。聯合報系編務處長項國寧說：^[6]

如果要「蘋果化」，大家都認為恐怕是不可行的，原因也有內在和外在因素。外在因素就像剛剛講的，文化環境、社會環境、政治環境都不一樣，媒體環境也不一樣，有沒有必要在他們沒來之前就做全面、大幅度的調整？就內在的環境來講，多少年來，我們的思維和做事的方式，有沒有辦法做這麼大的轉變？比如，派記者守名流三天三夜，類似像這樣的事，一方面主管沒辦法下這個命令，二方面記者恐怕也沒辦法同意這樣的任務派遣，這裡面有一些工作文化上的問題。

《中國時報》前總編輯黃清龍也說：^[7]

我坦白說，這是當時就知道、現在看起更是，你知道它會怎麼樣是一回事，你能怎麼因應又是另一回事，因為，你有你的侷限，或者說，你有你的優勢，但是你也有你的包袱，這不是那麼快的，我相信我們跟《聯合報》情況是一樣的。

《自由》的反應，開始時有一段時間的猶豫，但自 2004 年以後，該報不定時向《蘋果》挖角，包括文字編輯、美術編輯及狗仔隊；到了 2006 年以後，《自由》的後半落已經徹底「蘋果化」。

在大家都走向「市場導向」之際，《聯合》和《中時》所採行的競爭策略較為保守，《自由》的調整幅度和速度則較大。本文並不研究各報因應措施的成果，但如以閱讀率變化來看，似乎證明，《蘋果》的 know-how 確有值得研究之處。

二、新聞產製「商業規範」的討論

McManus (1995) 指出，媒體本身有兩股力量能左右其發展：一為「新聞規範」(norm of journalism)，是指媒體有責任把重要消息或有趣的資訊，以準確、誠實及公正的方式，傳遞給公眾知曉，以便民眾可以對當前的問題做出判斷；另一為「商業規範」(norm of business)，意

指媒體也是一門生意，要在一定的時間內獲取利潤，回收投資。這兩股力量的互動、對應，甚至是否具有從屬關係，亦為本文檢視《蘋果》的重要依據。

McManus (1994: 60) 結構性地分析新聞產製的市場力量，並提出「新聞四階段商品論」(news as a four-way commodity)，以圖 1 表示之，顯示新聞部門受到「新聞規範」及「商業規範」的相互作用，影響了組織文化，從而影響新聞工作者，進而影響新聞決策，層面包含採訪、選擇及報導。

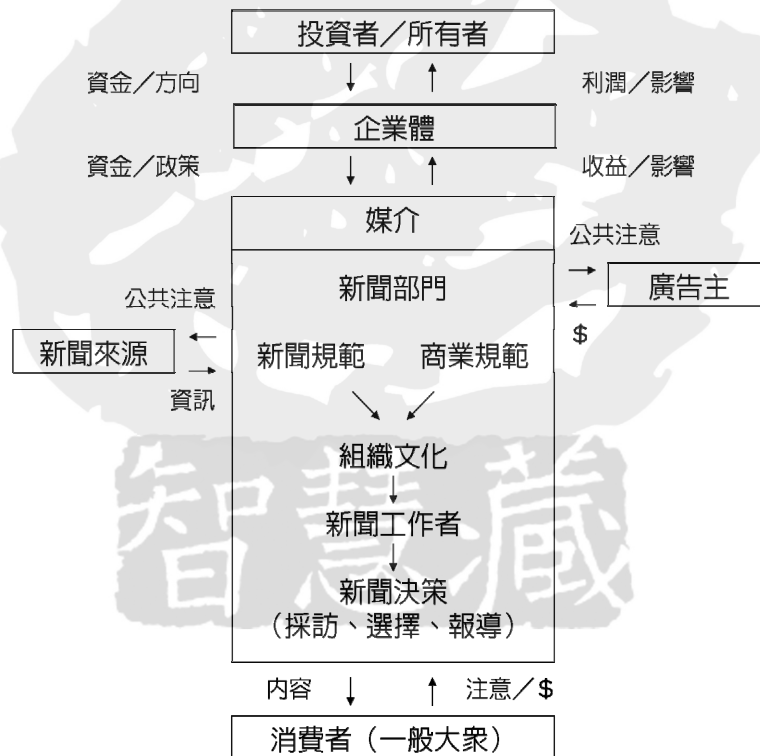


圖 1：新聞四階段商品論

資料來源：Market-driven journalism: Let the citizen beware? (p. 60), by McManus, J. H., 1994, Thousand Oaks, CA: Sage.

圖 1 呈現新聞如何成爲商品的過程，廣爲學界援引。但是否適用於解釋台灣《蘋果》的新聞商品化過程，則有檢討的餘地，因爲時空環境不同，媒體不同，媒體的主事者也不同，因而實際操作也會有所不同。

對於商業規範，蘇鑰機（1997，2003）認爲，西方社會一向奉行市場新聞學，而新聞規範和操守也獲得重視，但新聞規範與商業規範兩者並存，有時又互相矛盾，因此他進一步區分「市場導向新聞」爲兩種模式：一爲上述的「市場與新聞理念並重模式」；另一種爲「完全市場導向模式」，以市場爲本，新聞理念爲輔，確立老闆賺錢掛帥的根本原則。香港《蘋果》則屬於「完全市場導向模式」。

在台灣，許多人士經常批評報紙「商業化」，但台灣的報紙已全部民營，爲求生存，自須考量「商業規範」的問題。蘇鑰機（1997，2003）歸納美國學者的觀點，提出市場主導的新聞運作有四項優點：

- (1) 可以把政府排除在新聞製作過程之外，避免新聞受到政府直接控制。
- (2) 廣告商的參與，可減低新聞製作成本，使報紙保持較低的售價。
- (3) 市場運作要求報社回應消費者的需要，避免只追求不切實際的理想，也不能以低劣的產品在市場上競爭。
- (4) 以市場爲依歸，可以減少編採人員個人偏見的影響，令報紙更能符合社會的需要。

但若過度重視「商業規範」，McManus（1994, 1995）認爲，對讀者和新聞本身都有以下不利的影響：

- (1) 消費者在自我利益的選擇上較不理性，他們不見得明瞭自由市場有更多選擇的好處，更重要的是，他們極可能不評估產品品質的良窳。
- (2) 消費者無法從新聞中學到太多東西，因爲垃圾新聞就像垃圾食物一樣，不重要但有趣，最後變成報導內容不能增進任何學習。
- (3) 消費者被誤導，因爲食用太多垃圾食物，久而久之取代有營養的食物，長此以往，片面資訊取代全貌，社會犧牲了有用的資訊，誤導公眾瞭解真相。

(4) 新聞容易被消息來源操縱，因為市場新聞會追求成本最低的新聞來取悅最多的讀者，市場導向有利於能提供更多「賣點」的新聞來源，無形中等於處罰了不會促銷的新聞來源，而這些來源可能更真誠地想把複雜的新聞說清楚。

(5) 閱聽人對政治更冷漠，因為媒介對政治事務趨向愈來愈個人化的報導，使事件變成真空，許多人對於被候選人和新聞媒介操弄覺得挫折，他們甚至說不知道該相信誰，閱聽人因而覺得更疏離政治。

蘇鑰機（2003）也有相當深刻的批判：

(1) 新聞的本質變成一種商品，則不應有價值判斷，也不須帶領群眾建立或追求一些甚麼。沒有了新聞規範的制衡，商業規範獨大，為了追逐市民的獵奇心理趣味，報業可能變得煽情化、走偏鋒、不顧社會責任，最終可能令新聞界的誠信受損。

(2) 色情小說和圖片本是西方國家小報的伴隨品，但在市場化下，這些色情內容有變本加厲之勢，而且隨著新聞資訊內容每天流入市民的家。

(3) 把新聞界的角色由「領導群眾」變成「服務群眾」，令新聞界變成只是追逐盈利的商品工具；「讀者至上」原則則迫使新聞工作者盡力投眾所好，追求「吸引度」和「趣味性」，將新聞的「重要性」變得可有可無。

那麼，台灣《蘋果》有沒有上述的負面效應，以及學術界對市場導向的新聞運作該如何看待，理應成為對台灣報業發展的一項研究課題。本文並不討論《蘋果》對台灣的社會文化產生何種正面或負面效應，但期待能提供學術界對《蘋果》的正確認識，以作為後續研究的基礎。

參、《蘋果》的市場導向思維

蘇鑰機（1997）歸納香港《蘋果》的「經營哲學」包括：(1) 讀者地位至高無上；(2) 迎合市場求變化；(3) 新聞在於求真和有用；(4) 建

立公司文化，包括誠實、信任、打特權、勇於認錯等。

對於上述的「經營哲學」，筆者認為，固可視為香港《蘋果》的市場導向思維的一部分，但仍可進一步概念化。筆者擬以兩個概念進行討論：(1) 讀者是消費者；(2) 新聞是商品。蘇鑰機所歸納的四項《蘋果》「經營哲學」其實都圍繞著「讀者是消費者」和「新聞是商品」兩大概念運行，筆者亦以此兩者進行討論。

「讀者是消費者」這句話，經常出現在香港《蘋果》及台灣《蘋果》創辦人黎智英的口中。他對幹部的闡釋，是指《蘋果》賣給讀者的新聞，必須是讀者「用得著」的新聞；新聞就是給讀者消費的資訊，必須極度重視資訊的「實用性」，貼近讀者的生活。以這個邏輯推論，自然得出「新聞是商品」的結論。

由於「讀者是消費者」，黎智英經常在台灣《蘋果》內部會議中強調：「讀者要什麼，我們就給什麼。」這也是蘇鑰機所說的「讀者地位至高無上」的由來。根據這項思維，台灣《蘋果》前總經理張曉怡認為，該報追求的是最大的發行人，以及極普羅的大眾，這樣才能給廣告主「實實在在的生意」。^[8]在這樣邏輯下，自然而然，「讀者是消費者」就成為《蘋果》最基礎的市場導向思維。

既然《蘋果》的讀者在黎智英心目中只是「消費者」，因此他辦這份報紙當然不談新聞事業的理想性，也不談媒體的守望、教育、告知、娛樂等功能，以及社會責任，更不談第四權或領導輿論的問題。黎智英也曾多次在台灣《蘋果》內部會議中說：「你想領導輿論，你就死了。」他認為，想領導輿論的報紙就不會謙虛，會傲慢，對市場的反應就會遲鈍，報紙就賣不出去了。

《蘋果》把新聞當成商品，在邏輯上，自然會考量這個商品好不好賣的問題。當考慮或選擇某一則新聞是否刊登的標準在於它是否好賣時，前述的「新聞規範」和「商業規範」兩股左右媒體的力量，彼此的定位必須重新釐清。

在「新聞是商品」的思維下，《蘋果》同樣要求新聞產製過程必須

注重「新聞規範」，目的在於保證商品的品質。例如，黎智英要求新聞一定要配照片，以證明新聞的「真」，使讀者信賴《蘋果》產品（新聞）的品質，如此消費者才願意購買。同時，也為了保證產品的「品質」，台灣《蘋果》規定每一張照片都必須經過分色處理，不得使用「合成」照片，但是可以「組合」照片，^[9]以另一種圖象來強化視覺的吸引力。可是，組合出來的圖象，只要有一絲可能會誘導讀者，即不能算是「求真」。因而，此種思維顯示，新聞規範在《蘋果》乃是從屬於商業規範的。

蘇鑰機（1997：222）認為，新聞的「真」似乎是《蘋果》唯一考量的「新聞規範」：「該報的新聞觀，差不多完全建基於『求真』二字，其他新聞學的準則如客觀、公正、中立、平衡和全面，則未能得到相同程度的重視。只要是真的事情，不管它是否主觀、有偏向和不全面，也可理直氣壯地報道。」

以筆者的觀察，上述看法固然同樣適用於台灣《蘋果》，但台灣《蘋果》仍有其他的新聞規範。例如，標榜自己是「社會公器」，因而要求編採人員必須勇於揭發社會不公不義，但其主要考量仍在於新聞是否好賣。

事實上，台灣《蘋果》的新聞商品化運作，只在編輯部進行，與業務部無涉。若以類似圖 1 的架構流程來說明，在台灣《蘋果》，商業規範先作用於編輯部的組織文化，此時，新聞規範並不發生作用；商業規範的影響是一直作用到新聞決策，層面包括採訪和選擇；等到新聞決策釐定後，此時，新聞規範才作用於實際的報導，而與商業規範共同影響新聞的最後產出。

因此，我們可以指出，在台灣《蘋果》，商業規範和新聞規範彼此間具有非常清楚的從屬關係：沒有「矛盾」，也沒有彼此「制約」，只有「位階高低」的服從關係。該一結論，事實上不可能由外部觀察得知，但它是台灣《蘋果》最主要的運作法則，因其展現了台灣《蘋果》最重要的「新聞商品化」思維。

肆、《蘋果》的市場導向運作

對於香港《蘋果》的市場導向運作，蘇鑰機（1997）曾歸納為：第一、讀者關係方面，包括：(1) 舉辦讀者意見會、(2) 公開徵求資訊、(3) 加強讀者交流；第二、內容方面，包括：(1) 內容包羅萬象、(2) 報紙雜誌化、(3) 娛樂版新聞化、(4) 新聞版娛樂化、(5) 副刊生活化、(6) 馬經角色重；第三、形象與宣傳方面，包括：(1) 黎智英作「賣點」、(2) 宣揚《蘋果》文化、(3) 政治考慮商業化、(4) 設立基金回饋社會。

但筆者擬從三個面相分析台灣《蘋果》，分別為基本運作原則、反映市場變化的機制、新聞產製過程的特色。

一、基本運作原則

（一）新聞商品化

「新聞商品化」的作為，主要表現在選擇新聞時的考量和版面呈現，尤其是在報攤上最先映入讀者眼中的一版新聞，特別重視「商品化」考量。此項考量，通常指的是新聞本身的商業性，即新聞本身好不好賣的問題。具爆炸性或驚悚內容、有好照片、能做出聳動標題的新聞，都算是「好賣」的新聞。

或者，新聞商品化也可以是「呈現」新聞時的「商業性作為」，報面刊出的新聞能否瞬間打動人心、引起讀者共鳴，其關鍵便在圖片和標題。如果新聞本身具爆炸性，但無法呈現出能夠吸引讀者的圖片和標題，《蘋果》不會把這樣的新聞放在一版；反之，即使新聞本身未必具有爆炸性，但能呈現出具有「賣點」的圖片或標題，仍可能優先被選刊。

黎智英堅持《蘋果》的一版絕不刊登廣告，而是在一版版面上充分運用各種視覺要素，包括照片、圖片、標題、CG 和表格來吸引讀者的購買慾。這是新聞商品化的具體作法。

台灣其他傳統報紙的作法，一版下半通常是廣告，一版上半則有報頭及報頭下的廣告，有時還會有其他廣告，所剩不多的版面通常配置二

篇文字稿及一張照片，分屬不同的三則新聞。反觀《蘋果》的一版，除了報頭外，就只有精心挑選出來的一則新聞，一版上半部只有一張極吸引讀者的大照片，或是組合出來的一組圖象，以及相當聳動的標題，下半部則是充分運用各種視覺要素表現出來的新聞內容。對讀者來說，《蘋果》一版的吸引力是顯而易見的。

（二）內容現代感

黎智英要求，《蘋果》必須是一份「有現代感」的報紙。「現代感」只是個抽象的概念，但《蘋果》的編輯部把「現代感」與「年輕人的興趣」劃上等號，因而較易執行。從《蘋果》的內容來看，有以下特色：

1. 圖象主導

堅信現代讀者看新聞是先看照片或圖片，因此以照片居於主導地位來呈現新聞內容，著眼於《蘋果》總編輯陳裕鑫所說的：「提供一些熟悉電視媒體的讀者快速、好看的新聞，讓沒有時間閱讀大量文字的人快速地吸收訊息。」（林珩，2003b：13）

2. 塊狀編輯

版面呈現的根本原則是塊狀編輯，以符合「看電視長大」的年輕人的視覺習慣。台灣各報多有號稱運用塊狀編輯者，但只是把一套新聞中的每一則以一個塊狀呈現，整套新聞在版面上多數仍是不規則的；而《蘋果》的塊狀編輯，則是把每一套新聞組合成一個塊狀，如同一個電視畫面。

3. 照片唯美

照片人物，儘可能選擇年輕的女人。原則上，女優於男，美女更佳；年輕人優於老年人，老女人優於老男人。老男人的照片，是最不得已的選擇。

4. 取材年輕

新聞的選擇，也要儘量符合年輕人的興趣，例如《蘋果》頭版曾選擇「麝香咖啡」的新聞，這在台灣其他的報紙是難以想像的；但第二天銷量增加，足以顯示市場傾向。又，普通的醫藥新聞很難出現在《蘋果

》的一版，因為黎智英堅持，年輕人絕大多數身體狀況良好，對醫藥新聞不會感興趣。

5. 簡短輕鬆

消費、娛樂、旅遊、體育新聞等，均設定以年輕人為主要讀者群。由於假定現代的年輕人都不喜歡閱讀長篇的文章，所以，該報的「副刊」大不同於台灣其他報紙以文學為主的副刊；另，假定年輕人不喜歡別人說教，所以《蘋果》不談論道德問題。

（三）善用視覺要素

《蘋果》的圖文處理原則，能體現充分運用視覺要素的作為。黎智英曾在《蘋果》內部檢討會議親下指令：處理新聞的順序，先挑出好照片，再寫一個好圖說，然後製作圖表，最後才寫新聞文稿。

由於許多重要的資訊已經呈現在照片及圖表中，文稿才有可能簡潔、易讀。另外，在文稿寫作時，必須運用大量的直接引述，使報導內容具有動感和臨場感；當圖文超出預定篇幅時，丟文或刪文，不丟圖。

在版面設計上，Mario R. Garcia 曾說，今日大部分的讀者根本不知道沒有電視的日子，所以視覺要素對報紙很重要（轉引自 Rich, 1994）。《蘋果》即以這個觀念做為設計版面的根本原則。

《蘋果》有許多受外界稱道的版面設計，特點都師承自《今日美國報》（*USA Today*）。這些特點包括：版面設計美觀，視覺動線流暢，大量使用先進電腦科技和照片、圖表等版面視覺要素，報導則短而易讀，版面色彩化、圖象化，經常帶給讀驚奇，勇於突破創新，因而能予讀者現代化的觀感（Garcia, 1987）。由香港《蘋果》到台灣《蘋果》擔任美術總監的黃錦華也對筆者說過，他曾被送到《今日美國報》受訓，學習圖表設計製作。

但《蘋果》也有自己的創見。例如，Garcia 指《今日美國報》並不鼓勵使用大照片（Garcia, 1987）；但對台灣《蘋果》來說，只要照片有足夠的「張力」，能打動人心，它就會使用大照片，完全視版面或美術編輯上的實際需要而定。

《蘋果》看待視覺要素，不僅是包裝或美化版面而已。黎智英認為，它是報導的一部分，是幫助讀者瞭解新聞內容不可或缺的輔助工具，也是記者或編輯對讀者的「貼心服務」。事實上，上述作法早已見諸美國的若干新聞寫作教科書，為現代新聞採訪寫作極重要的觀念（Rich, 1994）。

（四）激發讀者共鳴

《蘋果》要求記者寫稿必須引起讀者的「共鳴」。台灣《蘋果》總裁葉一堅也曾多次在內部會議時強調，記者處理新聞要有「立場」，這個立場是「看到不公不義，要幫讀者出一口氣」，要比當事人更激動，才能寫出帶有感情的稿子，才有可能激發讀者共鳴，讀者才會買報紙。《蘋果》尤其喜歡刊登打擊特權的新聞，因為這類新聞最容易激發讀者的共鳴。

寫稿時「要幫讀者出一口氣」，大不同於要求記者客觀、中立的傳統規範。《蘋果》要求記者不應有「個人主觀的立場」，而是站在「多數讀者的立場」處理新聞，而且一定要「求真」；不過，多數讀者的立場未必就是對的，「站在多數讀者的立場來考量」更是市場導向的思維。「新聞規範」仍必須為「商業規範」服務，因此，不可避免地，新聞稿中會充滿許多情緒性的用字遣詞，以及可能涉及夾敘夾議或報紙審判的問題。但《蘋果》的內部檢討會議中，並不檢討這些問題。

對於評論稿，黎智英要求，一定要有立場，「事」要區分出對、錯，「人」要區分好人、壞人；如此，才可以找到批判的對象，讀者才會喜歡看。

消費新聞的處理，《蘋果》的消費版經常介紹一些超高價位的服裝、首飾或汽車、手錶，甚至豪宅及其裝潢，因為黎智英認為，「應該給讀者一個夢；讀者雖然買不起，看著報紙做白日夢也會蠻喜歡的。」

《蘋果》報導政治新聞，是儘可能保持中立，不偏執政黨和在野黨，兩邊都不得罪，可以佔有最大市場；但對共產黨則要持批判的態度，因為在台灣有市場。黎智英曾說，只要反共有市場，他就繼續反共。所

以，《蘋果》旗幟鮮明地反共未必是爲了政治立場或意識形態，主要是市場銷售的考量。

二、反映市場變化的機制

（一）零售量

黎智英堅持《蘋果》發行一定要採零售方式，讀者買報紙的習慣是可以被養成的。堅持零售，是因爲每天零售量的變化是讀者喜不喜歡當天頭版新聞的最佳反映；根據零售量的變化，可以精確掌握市場的口味，然後才能精確地掌握該拿什麼新聞放在一版，做到黎智英所說的「讀者要什麼，我們就給什麼」。

《蘋果》每天公布零售量，不僅對外，也對內。每隔約一星期，總編輯會對參與編前會的幹部說明，這段時間來，什麼新聞的零售量有什麼變化。其用意在於讓幹部知道哪些新聞好賣。

《蘋果》的幹部都被要求每天必須注意零售量的變化，久而久之，不僅對一版新聞的判斷漸趨共識，對每天該印多少報紙的判斷也漸成「直覺」。以筆者的瞭解，《蘋果》對每天印報量並無客觀或科學化的評估，而是在編前會中由總編輯根據當天頭版新聞決定加印或減印，只能說是直覺性的判斷；但從表 1 及表 2 中可知，《蘋果》每天的實銷率皆能維持在 98% 以上，甚至超過 99%。因此，該報每天公布零售量，對幹部的實質意義，不僅在於掌握讀者的喜好，更重要的，是從經驗的累積中，掌握哪一類的新聞可能導致零售量如何變化。

對於《蘋果》的發行人，台灣的學者或其他報社多有質疑者。但由上所述，已可知零售量具有反映市場變化、瞭解讀者口味的重要功能，甚至於是每天印報量的判斷依據，所以，筆者認爲，該報每天公布的零售量基本上是可信的，《蘋果》沒有必要假造發行數字而影響自己對市場變化的反應。

（二）讀者會

《蘋果》以舉辦「讀者會」，來瞭解讀者興趣、掌握市場變化。它

並非《蘋果》首創，美國早有許多報紙採用類似方法，這個方法是黎智英從美國學來的。《蘋果》在台灣創刊前並未做過縝密的讀者調查或市場調查，卻能夠掌握台灣讀者的興趣，除了移植香港經驗，「讀者會」是一個極重要的機制。

《蘋果》的「讀者會」，類似社會科學研究方法中的焦點團體訪談，並沒有固定的舉辦日期，每隔一段時間（創刊初期為每周，再為二周，再為一個月），依不同的年齡層，由發行部門找來一組或兩組各 15 名上下的《蘋果》讀者，請他們就當天報紙逐頁、逐條發表意見，並逐條表示喜歡與否及其理由。

「讀者會」很明確地反映出，《蘋果》的讀者不喜歡政治新聞、國際新聞及大陸新聞，或根本不看這些新聞，所以，《蘋果》不重視這三類新聞。《蘋果》幾乎不討論公共政策，目前也沒有發揮媒體在公共政策上的影響力；對這一點，「讀者會」中從未提出要求。但究竟是因為《蘋果》不討論公共政策，所以讀者沒有表示意見，還是因為讀者未提出要求，所以《蘋果》不討論公共政策，尚待釐清。

學者或社會團體經常嚴厲批評《蘋果》刊載屍體和裸露的美女照片，但「讀者會」結論顯示，多數讀者可以忍受加上些許馬賽克的屍體照片，也喜歡裸露的美女照片，所以《蘋果》不理會外界的批評。

對於刊登有屍體的新聞照片，《蘋果》有另一層的想法，認為這是為了新聞的「存真」，以及強調「人才是新聞的重點」，而且讀者看到屍體照片感到「震撼」後，也會買這份報紙。但由於曾有一些讀者直接向《蘋果》反映，確實感到不舒服，所以對這種照片會部分打上馬賽克。平衡點仍在嘗試中。

至於裸露的美女照片，「讀者會」顯示，男女都愛看。再以女性團體和學者批判得最嚴厲的「反斗都市」版為例，北部讀者 15 人中有 10-11 人想看這個版，南部讀者 15 人中大約 14-15 人想看，而且希望更開放。儘管這個版遭到批評，但《蘋果》認為女性團體和學者不是該報的消費者，再者，既然沒有法律規定不能做這個版，《蘋果》就沒有違法的

問題，所以這個版持續作下去。後來，這個版歷經改名、停刊，均非因為外界的抗議，而是因為內部的人事問題。^[10]

顯而易見地，「讀者會」反映的意見，其實只是應邀參加的 15 位讀者針對《蘋果》提供的產品發表意見，背後的問題是：他們能不能代表所有的讀者？針對既有的產品表示喜歡與否，與「真正的消費者需求」之間，有沒有落差？不同場次的讀者會，若意見不同，又該如何處理？所以，這個方法值不值得學習或推廣，仍有探討的餘地。

（三）讀者反饋

《蘋果》對讀者意見的尊重，遠遠高於台灣傳統報業：只要讀者反映的意見或「爆料」，一定由專責單位作成書面紀錄，分送相關單位；各單位都必須以書面答覆如何處理，並呈交總編輯核閱。這是修正新聞選擇的重要依據，也是許多新聞的消息來源。《蘋果》得到曾虛白獎的「黑心電視」報導，就是如此得來的。

三、新聞產製過程的特色

（一）依賴讀者提供訊息

《蘋果》的新聞生產線組織嚴密，遠非台灣其他各報可比擬，但給工作人員的自主空間相對壓縮得很小。

一般而言，《蘋果》例行的新聞產製流程，比台灣其他日報發動得早，大約提早三個小時，最遲中午十二點半左右就會由內勤人員發動第一波採訪。下午三點半的第一次編前會，以及下午五點半的第二次編前會，都會要求供稿部門提供大量的採訪資料，也包括文字編輯和美術編輯要求的圖、表等。

在這個新聞生產流程中，供稿的記者必須完全接受內勤人員的指揮，記者本身對新聞的判斷並不重要；他們通常忙於回應新聞室的要求，少有經營自己採訪路線的時間。

《蘋果》的新聞產製流程，其實是基於香港的新聞環境而發展出來的：它所生產的「成品」，特點是橫向擴展的資料較為豐富，因為這是

內勤人員的腦力激盪成果；缺點是往往犧牲新聞的深度，也少有獨家新聞，必須大量依賴讀者提供的訊息作為新聞線索。

蘇鑰機（1997）在分析香港《蘋果》的運作策略時提及，「公開徵求資訊」為其一大特點。其實，任何媒體根據讀者提供的訊息而進行採訪、報導，本極為正常，但這與記者主動發掘新聞應相輔相成。而《蘋果》的新聞產製流程，可能弱化了記者主動發掘新聞的能力或意願，自然導致《蘋果》強烈依賴讀者提供訊息。

（二）美編文編專責分工

《蘋果》每一個版面至少配置一位文字編輯和一位美術編輯。對於版面呈現，通常文編會參與意見，但由美編主導並組版；至於版面內容，由文編主控，美編只對內容變動後的「美觀與否」表示意見。

美編與文編的分工，可舉實例說明如下：《蘋果》編輯中心規定，前一版標題字的級數一定大於後一版（例如 A1 版頭題標題字級數，一定要比 A2 版大，A2 一定大於 A3，以此類推），所以，當美編發覺標題的字太小或太大時，會要求增加或減少字數，但無權表示應增加或減少什麼字；此時，文編必須加減標題字數，無權拒絕，但加減什麼字由文編決定。

以《蘋果》的編輯作業方式，美編或文編其實都可以由完全不懂新聞的人來擔任。就新聞版面的美編而言，台灣《蘋果》創刊時，幾乎都是由廣告公司招募而來；他們每天所劃出的版面呈現初稿，必須完全遵循編前會決定的頭題、二題、三題，以「美觀與否」為出發點來構思，且必須經過總編輯、美術總監、編輯總監等三人小組同意後才能定案，不得擅自修改。

至於文編，由於各版的頭、二、三題均經編前會指定，標題又須經總編輯、編輯總監或編輯中心幹部核可，《蘋果》的文編事實上只能掌控文稿的錯別字；至於標題字的大小因是硬性規定，從而標題字數也有所限制，加上《蘋果》又要求標題必須貼切地表達出新聞的重點，所以《蘋果》基本上很難出現文采斑斕的標題。

（三）內部每日檢討

《蘋果》的內部檢討機制是「鋤報會」，每天下午兩點召開，基本要求是以最短的時間，針對當天出版的《蘋果》進行最有效率的檢討，但不與其他報紙比較。在未正式創刊前的試刊階段，幾乎所有內勤人員一律參加「鋤報會」，這也是形塑企業文化、溝通企業理念的方式之一；出刊後，隨著編制規模愈來愈大，後來改為各中心副總編輯或助理副總編輯以上人員參加。

「鋤報會」規定只准檢討，不許讚美；提出檢討者必須對事不對人；被檢討者不必答辯，也不許答辯，以免浪費時間。若認為檢討有理，各中心自行改進；若認為檢討得不對，可以不必理會。

這樣的機制，以筆者的瞭解，在台灣媒體界是創舉。由於「鋤報會」的與會者也可能接收來自報社以外的檢討意見，並且在鋤報時反映出來，因而「鋤報會」除了是一項檢討機制外，也是一項掌握市場變化的機制。

伍、結論

台灣的報業近年來皆為「經營困難」所苦，讀者日漸減少，在閱聽眾和廣告市場上又面臨新媒體競爭，以致於停刊、裁員、減薪等時有所聞；但《蘋果》卻似有一枝獨秀之勢，其市場導向的思維與運作應為主要原因。

美國報業也曾有過類似困境，Kurtz（1993）提出以下補救之道供報業參考：

- (1) 報導令人氣憤的不公義事件，引起公眾關心；
- (2) 揭露有權勢者想掩蓋的醜聞；
- (3) 讓大家開懷大笑；
- (4) 讓讀者在日常生活中起共鳴；
- (5) 打破僵化式客觀的枷鎖；

- (6) 放手讓作者寫出高素質的文章；
- (7) 負起議題設定的功能；
- (8) 採用更多圖片；
- (9) 開放意見園地讓讀者發表意見；
- (10) 內容要深入淺出，一般人看得懂，專家也滿意；
- (11) 與社區結合，披露編採工作過程。

以 Kurtz 的建議來檢視《蘋果》的內容，其實，除了第十一項外，其餘都相當吻合；換言之，就市場導向而論，《蘋果》的確是一份相當「成功」的報紙。不過，若以本研究所援引學者對市場導向新聞學的負面批評，則《蘋果》似乎也無一例外；當然，學者的若干批評尚需實證研究加以證實，可作為學術界後續研究的課題。

《蘋果》自承師法《今日美國報》的編排，而《今日美國報》創刊初期所有被批評的缺點，尤其是深度不夠一項（石麗東，1991；Seelye, 1983；Bagdikian, 1983；McNichol & Carson, 1985），新創刊的台灣《蘋果》也都常遭指責。不過，「深度不夠」畢竟難有一定的標準，筆者認為，比較重要的應是在於「新聞規範」以及「商業規範」該如何定位的問題。

台灣《蘋果》堅持自己是「社會公器」，所以廣告不能影響新聞，除了總經理偶而參加「鋤報會」，廣告部人員從不涉足編輯部，的確展現《蘋果》注重「新聞規範」的專業要求。但是，談到前述的情色版問題，《蘋果》的「新聞規範」顯然是屈服於「商業規範」的市場導向之下。為什麼堅持要有情色版？從本研究所披露的「讀者會」意見，以及發行人黎智英的經營思維，顯示只要這個版有市場，《蘋果》就一定會做下去。至於情色版對社會文化是否產生負面影響，《蘋果》根本不理會這個問題。

《蘋果》要求新聞存真，且都要有照片，以及它在調查新聞事件、狗仔隊的跟蹤、美化版面、方便讀者閱讀所下的努力，都表示它對「新聞規範」確有相當高的要求。但「新聞規範」與「商業規範」發生衝突

時，獲勝的是「商業規範」。例如，《蘋果》的電話語音「民調」，全然不理會調查時間、調查母體、樣本結構、樣本數、拒訪率等對調查結果的影響，也不公布誤差值，大多從下午二時至三時開始進行，想做就做，這樣的語音民調毫無可信度。可是，《蘋果》從「讀者會」得知，讀者喜歡知道自己的意見到底和社會主流意見是否一致，因而《蘋果》提供一個有瑕疵的統計數字，為的就是讀者喜歡看。

蘇鑰機（1997）在區分市場導向新聞學為兩種模式之際，對「完全市場導向模式」，提出「以市場為本，新聞理念為輔，確立老闆賺錢掛帥的根本原則」，其中新聞規範和商業規範的關係，筆者認為可以再作修正。

亦即，根據本文對台灣《蘋果》的分析，筆者認為，台灣《蘋果》的新聞規範是「從屬」於商業規範之下，而非輔助的角色；台灣《蘋果》的新聞規範只是為了確保產品的品質，且只作用於新聞產製的最後階段，追根究柢，還是為了市場的銷售。因此，筆者借用圖 1 的架構，修正為圖 2，以呈現台灣《蘋果》新聞商品化過程，以及該過程中商業規範與新聞規範的關係。

但是，報紙真的可以當成純粹的商品嗎？辦報，像黎智英說「讀者要什麼，我們就給什麼」，這樣就夠了嗎？回顧學者所分析的過度重視商業規範之負面效應，如果傳統新聞學的規範和論述還讓人覺得應予重視，那麼，台灣的報業就有可能、也應該區分為「質報」和「小報」兩個市場，提供台灣讀者不同的選擇。



圖 2：台灣《蘋果》的新聞商品化作業過程

資料來源：筆者整理

智慧藏

註釋

- [1] 本文所有有關《蘋果》的發行數字，均公布於《蘋果》網站及該報編輯部。《蘋果》宣稱，這個數字經過「中華民國發行公信會」(Audit Bureau of Circulations, ABC)的稽核。
- [2] 這兩項虧損數字為《蘋果》前總經理張曉怡於2004年8月16日的深度訪談中所透露。
- [3] 配合售價調高，《蘋果》回饋全體員工一千萬元，每人約分到一萬一千元。
- [4] 《蘋果》自行公布的發行數字，基本上是可信的，因為它是該報最重要的反映市場變化的機制。本文中將有所說明。
- [5] 張曉怡深度訪談，2004年8月16日於飯店。
- [6] 項國寧深度訪談，2004年9月1日於其辦公室。
- [7] 黃清龍深度訪談，2004年9月4日於遠企。
- [8] 張曉怡深度訪談，2004年8月16日。
- [9] 合成照片，指以數位技術創造出沒有實景的相片；組合圖片，則僅以編輯技巧，擷取(剪輯)不同相片的部分圖象，排列出編輯所欲表達的意象。
- [10] 《蘋果》創刊時的「反斗都市」版，曾受到婦女團體嚴厲的抗議，2003年12月版名改為「談談情說說愛」，2004年初再改稱「勾奇」版，但當年底此版停刊，原有的「性熱線」、「有色眼鏡」等專欄轉入該報副刊「人間世」。

參考書目

- 石麗東（1991）。《當代新聞報導》。台北：正中書局。
- 李貞怡、李秀珠（2006）。〈台灣媒體競爭市場之報紙內容多樣性研究〉，《新聞學研究》，88：135-172。
- 林珩（2003a）。〈四報總編輯看蘋果：報紙 並非只是商品〉，《目擊者》，36：8-10。
- 林珩（2003b）。〈我們的競爭對手是電視 不是報紙〉，《目擊者》，36：13。
- 林添貴譯（2000）。《MBA 當家：企業化經營下報業的改變》。台北：正中。（原書 Underwood, D. [1993]. *When MBAs rule the newsroom: How the marketers and managers are reshaping*. New York: Columbia University Press.）
- 許碧蘚（2004）。《報紙版面視覺化研究——以《中國時報》、《聯合報》與《蘋果日報》為例》。政治大學新聞研究所碩士論文。
- 張卉穎（2004）。《蘋果日報對聯合報、中國時報的影響》。政治大學新聞研究所碩士論文。
- 楊月蓀譯（1995）。《不可靠的新聞來源：透視新聞真相》。台北：正中。（原書 Lee, M. A., & Solomon, N. [1991]. *Unreliable Sources: A guide to defecting bias in news media*. New York: Carol Publishing.）
- 鍾起惠（2000）。〈新聞產製市場理論的檢視：一個公關活動的個案分析〉，《世新學報》，10：285-314。
- 蘇蘅（2002）。《競爭時代的報紙：理論與實務》。台北：時英。
- 蘇鑰機（1997）。〈完全市場導向新聞學：《蘋果日報》個案研究〉，陳韜文、朱立、潘忠黨（編）《大眾傳播與市場經濟》，頁 215-233。香港：鑪峰學會。
- 蘇鑰機（2003）。〈市場導向下的新聞傳媒〉，李少南（編）《香港傳媒新世紀》，頁 99-124。香港：中文大學出版社。

- Attaway-Fink, B. (2004). Market-driven journalism: Creating special sections to meet reader interests. *Journal of Communication Management*, 9(2), 145. Retrieved May 1, 2007, from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=774562271&sid=1&Fmt=4&clientId=39496&RQT=309&VName=PQD>
- Bagdikian, B. H. (1983). Fast-food news: A week's diet. *Columbia Journalism Review*, Mar./Apr., 32-33.
- Bagdikian, B. H. (2000). *The Media Monopoly* (6th ed.). Boston: Beacon Press.
- Barnhurst, K. G., & Mutz, D. (1997). American journalism and the decline in event-centered reporting. *Journal of Communication*, 47(4), 27-53.
- Garcia, M. R. (1987). *Contemporary newspaper design: A structural approach* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kurtz, H. (1993). Yesterday's news: Why newspapers are losing their franchise? In S. Charle (Ed.), *Perspectives on the news: Reinventing the newspaper*. New York: Twentieth Century Fund, Inc.
- McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Thousand Oaks, CA: Sage.
- McManus, J. H. (1995). A market-based model of news production. *Communication Theory*, Nov., 301-338.
- McNichol, T., & Carlson, M. (1985). Al Neuharth's technicolor baby part II. *Columbia Journalism Review*, May/Jun., 44-48.
- Rich, C. (1994). *Writing and reporting news: A coaching method*. Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Seelye, Katherine. (1983). Al Neuharth's technicolor baby. *Columbia Journalism Review*, Mar./Apr., 27-35.
- Underwood, D., & Stamm, K. (1992). Balancing business with journalism: Newsroom policies at 12 west coast newspapers. *Journalism Quarterly*, 69(2), 301-317.

The Thoughts and Operation of Market-driven Journalism: A Case Study of "*Apple Daily*"

Hsuchu Ho*

Abstract

This research will discuss the market-driven thoughts underlying the operations of *Apple Daily*, namely, the readers are consumers, and news is a commodity. The operation of this daily will be analyzed along the three following dimensions: the primary operation rules, the market mechanism, and the process of news production. The research methods employed are participant observation, documentary method, and in-depth interview. It is found that the traditional norms of journalism have been upheld in the *Apple Daily*, which serves to maintain the quality of news production. In other words, the norms of journalism in a sense are second to the interests of business in this newspaper.

Keywords: the *Apple Daily*, market-driven journalism, norm of journalism, norm of business

智慧藏

* Hsuchu Ho is Adjunct Associate Professor at the Department of Journalism & Communication Studies, Fu Jen Catholic University, Taiwan.