

一般論文

# 台灣主要報紙經營策略之分析： 以《民生報》停刊為觀察點\*

孫曼蘋、何靜嫻\*\*

智慧藏

\* 作者感謝馮建三、羅世宏及參與中華傳播學會2007年會學者之寶貴建議。同時，本文部分內容完成於第二作者訪問Universite Catholique de Louvain期間，特此感謝友善款待。

\*\* 孫曼蘋為政治大學新聞學系副教授，Email: mpsuen@nccu.edu.tw

何靜嫻為政治大學經濟學系副教授，Email: sjho@nccu.edu.tw

### 摘要

本文首先分析台灣報業具多產品及異質性競爭的市場特性，並依此特性修正 Judd (1985) 的多產品市場模型，說明就短期而言，《民生報》停刊，自休閒影劇市場退出，的確是聯合報系面臨《蘋果日報》衝擊下的最適化均衡行為。但本文進一步將管理大師 Christensen & Raynor (2004) 所提之破壞性創新理論納入多產品市場模型後，發現就長期而言，聯合報系退出休閒影劇市場，其實是提供了《蘋果日報》更有利的競爭條件，反而使聯合報系的綜合新聞市場，面臨更惡性競爭。本文模型也指出，在日益艱困的報業生態演變中，廠商唯有創新及增加產品差異程度，以面對激烈的競爭。

關鍵詞：傳播媒介管理、蘋果日報、台灣報業市場、民生報

智慧藏



## 壹、緒論及研究動機

創刊 28 年的《民生報》於 2006 年 11 月 30 日宣告停刊。《民生報》曾標榜為「台灣唯一的民生新聞專業報紙」，並在 1987 年 7 月創下 57 萬份銷量最高紀錄。其停刊聲明表示，《民生報》並非因為《蘋果日報》的競爭才決定停刊，實在是受到外在環境迅速變化及讀者閱讀習慣改變的影響。

然而，也是同樣的大環境下，來自香港的《蘋果日報》，於 2003 年 5 月在台灣發行，兩年多後即開始獲利。根據蘋果隸屬的壹傳媒集團 2005 年 6 月財政年度報告顯示，台灣《蘋果日報》到 2006 年 3 月止，首次獲利 120 萬港元（楊世仁，2006.08）；2006 年 7 月財政年度更獲利 6940 萬港元，該集團相信，台灣蘋果將成為未來主要獲利的增長動力（壹傳媒，2007）。<sup>[1]</sup>

在過去四年多期間，《蘋果日報》所作所為所思，完全且快速地顛覆了台灣幾十年形塑而成的報業文化及生態。根據調查顯示，至 2007 年年底，蘋果閱報率已達 15.7%，緊隨《自由時報》的 16%，大幅領先《聯合報》的 9.8%、《中國時報》的 8.3%（尼爾森，2008.01）。

以八卦娛樂為主的報業新兵，在四年內就大幅超越了台灣三大報中最有歷史及傳統的《聯合報》及《中國時報》，這樣的「蘋果效應」似乎顯示，傳統定義下的「嚴肅新聞」，以及「菁英主義」提供的報導，已漸無市場價值，「娛樂化資訊」的分眾市場則愈來愈明顯。

以娛樂、休閒資訊為主的《蘋果日報》，自稱是「台灣最貼近讀者生活的一份日報」，除了在內容上極盡八卦、聳動誇張、圖文並茂之能事，更顛覆了傳統「重要」新聞的定義；在經營管理部分，以投讀者喜好為辦報方針，每天藉由焦點訪談（focus group interview）方式進行「讀者會」，廣泛蒐集意見，彈性且迅速地掌握消費者反應，使內容更貼近讀者需求及所好。

蘋果以全新的經營哲學和內容與讀者見面，一上市就更加攪亂原已

混亂的報業生態，同屬娛樂休閒的同質報紙首當其衝。2006年2月底，一直視《民生報》為其競爭對手的《大成影劇報》停刊；同年11月初，隸屬聯合報系、主打年輕族群的影劇報《星報》靜靜關門；最後，同一報系的老大姊、堪稱質優卻已虧損連連的《民生報》，雖於3月底大改版，為存活於市場做最後努力，但苦撐大半年後，在眾人惋惜聲下，還是吹了熄燈號。姑且不論聯合報系家族企業的特性，令人好奇的是，在《民生報》也逐漸「蘋果化」的同時，為何仍無法挽回頹勢？更重要的是，沒有了經年虧損的《民生報》這個大包袱，<sup>[2]</sup>聯合報系就能控制停損，營運從此轉危為安嗎？《民生報》退出，由「四大報」形成的台灣報業生態可能發展為何？如何從這些情勢演變分析其背後各自的經營競爭策略？

本文試從產業經濟理論思考上述問題。首先就台灣報業現況歸納出其異質性競爭（heterogeneous）及多產品市場的特性，同時，以管理學大師 Christensen & Raynor（2004）所提之破壞性創新的理論為基礎，再納入多產品市場模型進行分析，依此修正 Judd（1985）多產品市場研究的相關模型，<sup>[3]</sup>說明：就短期而言，《民生報》停刊，自休閒影劇市場退出，的確是聯合報系面臨《蘋果日報》衝擊下的最適化均衡行為；但長期而言，聯合報系退出休閒影劇市場，其實是提供了《蘋果日報》更有利的競爭條件，最後反而使得聯合報系的綜合新聞市場面臨更惡性的競爭。

Judd（1985）的模型指出，在廠商從事多產品市場經營時，可能發生退出部分市場反而使利潤增加的均衡情況。其簡單的多產品市場假設，<sup>[4]</sup>可讓讀者不致失焦於複雜的均衡推導，而專注在本文對台灣報業發展的關切上。

本文結構如下：第貳部分描述台灣報業現況，目的在於瞭解台灣報業的市場結構，並說明台灣報業「多產品市場」及「異質性競爭」等特性，與本文模型之假設相吻合，因此，由模型推導出的結論，能夠相當程度地解釋或預測台灣報業的發展。第參部分則根據台灣報業現狀修正

Judd (1985) 的模型，分析廠商在多產品異質性競爭市場的市場選擇短期均衡；此外，我們也進一步考慮長期的均衡，以解釋長期和短期市場選擇的不同，並藉此說明《民生報》停刊對台灣報業的長期影響；最後，研究者將就模型提供報業經營者建議，及以中時報系的應變經驗作為借鏡。第肆部分為結論。

## 貳、台灣報業現況

本節首先描述台灣報業的多產品市場現象，然後分析台灣報業自報禁開放後，面臨市場經濟何種挑戰。這些現狀描述將反映在下一節的模型假設部分，以使本文之建議更貼切報業的經營現況。

### 一、多產品市場

台灣報業依內容可分成以下六類：綜合型報紙，如《中國時報》、《自由時報》、《聯合報》；財經專業報，如《工商時報》、《濟日報》；休閒影劇報，如《大成報》、《民生報》；晚報，如《聯合晚報》；地方報，如花蓮《更生日報》、台南《中華日報》；英文報，如 *Taipei Times*。

《蘋果日報》不論是其本身行銷定位，或在學界（蔡佳青，2005；蘇鑰機，1997）及一般大眾眼中，均為「休閒影劇報中的龍頭」，主要偏重娛樂、消費的小報風格，因此本研究亦將蘋果定位為以軟性資訊／新聞建立其品牌形象的報紙。

台灣報業生態演變一般是以 1988 年報禁開放作為重要分水嶺。之前因有報禁的變相保護，報業市場變化不大、競爭有限，1951-1988 年期間，報紙家數始終維持在 31 家左右；報禁解除後，1988-1998 年間，取得新聞局登記證者，包括一日刊、多日刊，共計 883 家（蘇蘅，2002）；1998 年出版法廢除，從此任何出版均不需申請登記證，之後的報業生滅已無官方記錄及統計。

報禁開放後的三、四年間，報業市場從聯合寡佔，演變成百家爭鳴，堪稱是市場上的第一波激烈競爭期。例如，自 1990 年開始，新起的《自由時報》以企業行銷策略及手法，透過送黃金、賓士轎車等方式促銷訂閱戶，很快的就與歷史悠久、自詡有文人辦報理想性的聯合、中時三分天下，但這只限於同業競爭。

報禁開放也帶來報業空前榮景。1987 年時，本地報紙發行總量 390 萬份，至 1998 年增加為 450 萬份，廣告量從 97 億元增加到 120 億元。然而這樣的光景持續不久，從九〇年代初、市場漸趨飽和之際，<sup>[5]</sup>報業開始面臨替代性新興產品相繼現身、報紙結構改變、讀者媒體使用及資訊偏好轉向等的挑戰，但是老大、自滿、忽視企業經營及高級管理人才培養的聯合、中時兩大家族企業，卻都無法及時察覺及因應（徐榮華，2007）。

## 二、報紙需求減少：替代產品增加，閱讀習慣改變

隨著報業在 1988 年解禁，台灣報業空前活絡，但是很快地電視業也解禁了。1992 年有線電視取得合法身分，堂而皇之走進家庭，有線電視家庭普及率從 1992 年 26% 一路攀升，至今已達 85%，台灣成了全亞洲家庭有線電視最密集的地區。接著，傳播新科技網際網路急速現身，寬頻科技迅速普及。根據尼爾森 2006 年 12 月的統計，民眾上網比率從 2002 年 40.8% 增長到 2006 年 9 月底 51.3%，上網幾乎是全民運動（尼爾森，2006）。

「電視業解禁」及「網路普及」為消費者增加許多報紙以外的替代性產品，使得報業的需求下降，多樣、豐富、便宜、方便的媒介環境已經改變了民眾的媒介消費行爲。研究者指出，報紙本身有一定程度的惰性，變革較慢，相對地，社會與科技的變遷、發展日新月異，影音內容逐漸取代文字文化，免費逐漸取代付費的習慣，加上市民對公共事務興趣下降，消費者多傾向於獲取逸樂八卦的資訊，而不願意花錢購買，或花時間閱讀報紙了（Denton, 1993；Kurtz, 1993）。這種情勢中外皆然

，如美國報業衰退其實已有三十年之久，只是本世紀以來更加劇烈（徐榮華，2007）。

台灣經濟成長率於 2001 年首次出現負數，報業苦境雪上加霜。尼爾森媒體大調查顯示，從九〇年代起，台灣民眾閱報率從七成六高峰一路下降，至 2007 年 12 月為止，已滑落到四成六；換言之，目前台灣社會中，有一半以上的人不看報。另一方面，總體及報紙廣告量營收也在持續下跌，依尼爾森統計，2001 年報紙廣告收入將近 165.14 億元，至 2007 年已跌到 137 億元，這是連續第三年下滑，且在所有媒體類別中跌幅最大。從整體趨勢來看，報業黃金歲月已逝，現在演變成艱苦產業，而且這樣的艱苦可能還會持續下去。

### 三、新進廠商提供異質化產品：《蘋果日報》加入競爭

就在台灣報業市場節節失退之際，港商黎智英夾著雄厚資源，於 2003 年 5 月 2 日在台灣發行《蘋果日報》。蘋果上市半年後，閱報率即達一成，排名第四，追在自由、中時、聯合三家主流報之後；2005 年上半年起，蘋果與閱報率第一的《自由時報》競逐，雙方已在伯仲之間。以下簡略分析《蘋果日報》如何在內容上提供異質化產品，在經營管理上滿足消費者市場需求，及其對現有經營者的影響。

#### （一）異質化產品

《蘋果日報》從創刊起，即以小報姿態攻佔市場。令人印象深刻的是該報「物超所值」的行銷手法，零售每份只要五元，卻是全彩印刷，紙張、油墨極為講究，版面設計活潑花俏，色彩炫麗，文字精簡、淺白，強調只要讀者想看，蘋果都會報導。

其狗仔隊不擇手段的跟蹤、「踢爆」作風、對暴力及情色的煽情處理等，備受社會、民間團體批評。例如 2004 年 7、8 月間鬧得沸沸揚揚的「羅太太事件」（總統夫人私人看護羅施麗雲濫用公務車，且不當領取國安局之情報津貼與溢領警勤費用共計 74 萬元），即是由蘋果首先

揭發。2004年9月，該報揭發某家電業者以報廢電視機換裝新殼，送到各大賣場牟取暴利的新聞，獲得「曾虛白先生新聞獎」之報紙報導獎。因此，有人將《蘋果日報》喻為「天使與魔鬼的混合體」。

## （二）經營管理部分

《蘋果日報》以讀者至上、迎合市場喜好為其辦報方針。一反本土主流報高高在上作風，蘋果積極與讀者互動，及時回應消費者意見，其中最創新的作法是該報每天以焦點訪談（focus group interview）方式進行讀者意見會，並在版面呈現上即時回應消費者反應或建議。蘋果也率先增設「踢爆」專線，徵求讀者提供資訊線索或建議，引起各報紛紛仿效。以煽情八卦為其品牌號召的蘋果，原本並未規劃政治版，但處於選舉頻繁、民眾熱衷政治的台灣，該報亦立即回應讀者建議，於創刊一個月後，在第一落出現了政治版，還不時配合新聞時事而增刊、設立專版、發行特刊等。此外，蘋果還刊登讀者的政治評論並正面回應，顯示其認同政治新聞的重要性。這些都充分展現其彈性應變、投市場所好、完全市場導向的作風，無非是「讓媒介內容持續朝著讀者意向靠近」（蔡佳青，2005：13）。

## （三）對現有經營者的影響

現有經營者面臨《蘋果日報》的競爭，有三類反應。第一，由於內容議題類似，本土休閒影劇報及晚報首當其衝，紛紛以停刊收場。2005年至今，相繼停刊的有《中時晚報》、《大成報》、《星報》等。

第二，各報社以「轉型」為由，推出新產品或改版，以與蘋果的八卦作風作出區別。閱報率原居第四的《民生報》，在蘋果進來台灣之後，閱報率從2003年3.1%一路下降。《民生報》曾在2005年4月嘗試轉型，推出「周日小型報」，每周日增刊為24頁的四開精緻小報；2006年3月底全面改版，內容轉為精緻消費，搭配專題報導、娛樂、體育等內容，訴求對象改為社會精英族群。但是這些努力由於新穎程度不若蘋果的辛辣，無法產生足夠的差異化，所以都無益改善銷路。《民生報》

停刊時，發行量只有八萬份，可以說生存空間已被壓縮到窒息地步，終於自 2006 年 12 月起停刊。

第三，三大主流報則採正面迎戰策略，在《蘋果日報》尚未入台前，三報即率先「認同」、模仿，並且臣服於他們所想像中的蘋果。這包括降價促銷、改版、調整內容，趨向更煽情、聳動的新聞處理（孫曼蘋，2005）。但這種「蘋果化」、「小報化」（tabloidization）的作為，並無法防止支持者流向差異化程度更大、更有新鮮感的《蘋果日報》，反而由於彼此差異性不明顯，形成三報相互競爭的情形。

由於蘋果近似雜誌化、畫報化、甚至電視化的「創新」手法，是傳統三報模仿不來的，而蘋果開發出的大眾市場，從一開始就和三報作出明顯的市場區隔。經過浴血競爭，從歷年閱報率消長來看（見表 1），蘋果在 2005 年時以 16.5% 的記錄與自由並列第一，自由花了很大力氣，才在 2006、2007 年微幅領先蘋果（而且此一微幅差距均在統計上的容忍誤差範圍內），聯合、中時則從蘋果進入市場開始，即逐漸加大與第二排名的差距。蘋果一面搶走了本土報的讀者，一面也開拓了一大塊原先不太看報的年輕人、女性、都會讀者市場（孫曼蘋，2005）。

表 1：台灣四家主要報紙閱讀率（單位：%）

年度	聯合報	中國時報	自由時報	蘋果日報
2003	12	13.9	19.4	5 月開始發行
2004	12.6	11.3	17.6	11.9
2005	11.9	10.6	16.5	16.5
2006	10.5	8.8	15.6	14.9
2007	9.8	8.3	16	15.7

資料來源：尼爾森（2008.01）2003-2007 年媒體大調查

經過三年多的正面迎戰後，各報調整戰略，從 2006 年起，反倒慢慢顯現出各自的異質化戰術。中時、聯合一方面認命接受閱報率落到第

三、第四排名的事實，決定走向原先經營路線，鞏固原來的老讀者，另一方面也開始大量贈閱，以維持市調統計，接下來就是採行突破性應變行動。

在結束了《星報》、《民生報》、《可樂報》（捷運免費報）後，聯合報系先於 2007 年增出隨報附送的休閒性《快活週報》，之後更以 1.4 億元高標金，標到捷運站內三年獨家發行權，<sup>[6]</sup>自 2007 年 4 月起發行每天 10 張 40 頁的免費報《Upaper》；《中國時報》在閱報率跌破 10% 以下後，不再留戀報紙競爭，更致力於也是資本密集的電視業發展，連結中天頻道與中國電視公司，整合網路、報紙、電視成一多媒體平台，進行新聞、廣告整合行銷規劃。

《自由時報》競爭策略則更傾向蘋果化：除了第一落政治要聞版仍堅守其意識型態，企圖保住本土讀者此一基本盤外，其餘各版從構思規劃、議題選擇到資訊及版面呈現，均與《蘋果日報》極為相似。管理上，一方面增加財力、人力，成立影劇狗仔隊，人手比蘋果還多，內容上則更加娛樂休閒煽情八卦導向。另一方面，為了守住發行量第一寶座，自由更大量發送贈閱報，並且領先各家本土報，以休閒消費為主軸，率先增刊四開「週末生活版」。同時，自由也在 2007 年下半年進軍台灣電視公司，一圓其跨媒體的大夢。

## 參、經濟分析

台灣報業市場具有「異質性產品競爭」特性。報紙對消費者來說，並非「齊質」，而是各家報紙均擁有各自的忠實讀者群。因此本文之靜態模型假設部分，將修正 Judd (1985) 多產品市場研究的模型，研究在綜合新聞市場及休閒影劇市場等兩個市場的架構下，台灣報業異質性競爭的現況。取道於 Judd 的模型主要是因其得出在廠商從事多產品市場經營時，可能發生退出部分市場反而使利潤增加的均衡；同時，此一簡單的多產品市場模型，可使讀者不至於失焦於複雜的均衡推導，而專

注在本文對台灣報業發展的關切上。直言之，建立本文模型之用意，乃著眼於提供台灣報業在管理及未來發展之經濟分析，並非要提供賽局理論或產業經濟理論之創見。再來，本文將以此靜態模型為基礎，分析若新進廠商具有創新能力，足以開發下一個市場的新需求，則現有綜合新聞市場的均衡將如何改變。

## 一、模型假設

為簡化分析，我們假設台灣報業共有兩類市場：綜合新聞市場（G）及休閒影劇市場（E）。其中共有三家廠商：1，2，3。廠商 1 和廠商 2 經營綜合新聞市場，而廠商 1 和廠商 3 則經營休閒影劇市場。例如，假設廠商 1 為聯合報系，廠商 2 為《中國時報》或《自由時報》；廠商 1 在休閒影劇市場的產品就是《民生報》，而廠商 3 則為《蘋果日報》。為了確保模型的一般化，以適用於所有類似的情形及節省符號空間，以下的均衡分析將不特別標明廠商名稱，而直接以阿拉伯數字為廠商指標。

為表達消費者之異質性，我們依據 Judd（1985）的假設加以修正，考慮三類消費者：G1，G2，E，其中  $G_i$  ( $i = 1, 2$ ) 表示偏好廠商  $i$  所提供之綜合新聞的消費者，而 E 代表偏好休閒影劇新聞之消費者。所謂「偏好」指的是若該消費者閱讀到其他新聞類別，或者即使是相同新聞類別，但由其他廠商供應，則滿足感就沒這麼高。本文將以「效用減少」來表示這種滿足感的下降。同時，我們將此偏好的情形，分別以式一及式二的效用函數，表示如下：

$$\text{【式一】 } U^{G_i} = \begin{cases} \alpha - p_i^G, & \text{若買廠商 } i \text{ 的 } G \text{ 產品，} \\ \alpha - \lambda - p_j^G, & i \neq j, \text{ 若買廠商 } j \text{ 的 } G \text{ 產品，} \\ \alpha - r - p_i^E, & i = 1, 3, \text{ 若買廠商 } i \text{ 的 } E \text{ 產品。} \end{cases}$$

$$\text{【式二】 } U^E = \begin{cases} \alpha - p_i^E, & \text{若買廠商 } i \text{ 的 } E \text{ 產品,} \\ \alpha - r - p_i^G, & i=1, 2, \text{ 若買廠商 } i \text{ 的 } G \text{ 產品。} \end{cases}$$

對式一而言，G1 及 G2 分別代表偏好《聯合報》及《中國時報》或《自由時報》綜合新聞的消費者。以消費者 G1 為例，若 G1 購買《聯合報》，則其滿足感最大（可得  $\alpha$ ），扣除掉其所支付的價格  $p_1^G$ （其中上標表示綜合新聞，而下標代表廠商 1），則消費者 G1 所得到的淨效用為  $\alpha - p_1^G$ 。然而，若強迫 G1 購買《中國時報》或《自由時報》，則其滿足感會有所折扣（可得  $\alpha - \lambda$ ），扣除掉其所支付的價格  $p_2^G$ ，消費者 G1 所得到的淨效用為  $\alpha - \lambda - p_2^G$ 。最後，若 G1 只能購買休閒影劇新聞報，不論其為廠商 1 或廠商 3 所提供，則其滿足感會有更大的折扣（可得  $\alpha - \gamma$ ），扣除掉其所支付的價格  $p_i^E$ ， $i=1, 3$ ，效用為  $\alpha - \gamma - p_i^E$ ， $i=1, 3$ 。此處我們假設  $\lambda < \gamma < \alpha$ ，表示就算在綜合新聞市場亦存在異質化競爭；例如偏好《聯合報》的讀者，閱讀中時或自由的不滿程度，小於閱讀蘋果的不滿程度。

式二表示休閒影劇新聞偏好者之效用函數。對 E 而言，不論向那家廠商購買休閒影劇新聞，均可得到最大滿足感  $\alpha$ ，扣除掉其所支付的價格  $p_i^E$ ， $i=1, 3$ ，淨效用為  $\alpha - p_i^E$ ， $i=1, 3$ 。但若被迫一定要買綜合新聞（G 產品），則會有  $\gamma$  的效用折扣。此時，其淨效用為  $\alpha - r - p_i^G$ ， $i=1, 2$ 。由於我們假設不論消費者購買哪家廠商的休閒影劇新聞，均可得到最大滿足感，此即表示相對於綜合新聞，台灣報業之休閒影劇版比較類似於齊質性競爭。這樣假設的背景為：由於台灣對休閒影劇新聞之偏好者，相對於綜合報業來說為少數，而相較於綜合報業市場與休閒影劇新聞的差距，《民生報》與《蘋果日報》二者在內容上著重民生消費及影劇消息的特性較為相近。就《蘋果日報》以五元低價便能搶走多數休閒影劇新聞的消費者來看，<sup>[7]</sup>台灣消費者對於休閒影劇新聞供應廠商的忠程度，並不如綜合報類強烈，所以偏好者 E 的效用才會如此假設。<sup>[8]</sup>

為專注在市場選擇的分析上，本文亦如同 Judd (1985) 假設每家廠商之邊際生產成本為 0。我們將於參之三節中，討論若廠商的生產成本被考慮進去時，則結論將會如何改變。以下參之二節則分別描述「廠商 1 同時經營 G 及 E 市場」及「廠商 1 停止 E 市場」兩個情況下的市場均衡。所謂市場均衡是指一組廠商的策略，在此策略組合下，沒有任何廠商或消費者會單方面改變其定價或消費決策。在瞭解廠商 1 的兩個市場選擇——繼續或停止經營 E 市場——所帶來的市場均衡為何後，我們得以決定聯合報系（即廠商 1）停刊《民生報》，是否為一短期理性選擇。另在參之三節中，本文將討論若廠商 3 具有創新能力，足以開發新的需求時，則停刊《民生報》，事實上會導致聯合報系在綜合新聞市場之獲利也隨著降低。

最後，儘管廣告收入佔報業收入相當的比例，但因本文重點在於報業面對異質性競爭下、多重產品市場的策略選擇問題，所以在假設中並未放入廣告變數。不過，由於廣告收入通常與讀報率（亦即廠商市場佔有率）成正比（Newspaper Association of America, 2005.09.06），我們將於參之三節之比較靜態分析中，進一步說明本文的模型亦可對廣告效應提供初步分析。廣告與媒體本身即是非常重要的議題（Gabszewicz, Laussel, & Sonnac, 2001），作者另有專篇研究，以下將不多述，以免分散本文焦點。

## 二、短期均衡

短期中，每家廠商決策的順序及其決策的內容如下：廠商 1 首先決定是否繼續或退出經營 E 市場，而後由個別廠商決定其市場均衡價格。本文所計算的均衡為 Selten (1975) 所提之子賽局完全均衡（subgame perfect equilibrium），而此一均衡比 Nash 均衡更嚴格：Nash 均衡為一組策略組合，其中包含廠商之定價及進入／退出市場的決策。Nash 均衡要求，當其他廠商之策略都遵循此組合所指定的決策時，市場上沒有任何參與者會單方偏離，即沒有任一廠商或消費者採取不同決策。子賽

局完全均衡則更進一步要求參與者在所有子賽局的選擇，均為最適的。由於本模型中，廠商之決策有順序性，子賽局完全均衡是較為恰當的均衡解，藉以排除可能在子賽局的選擇為非理性的 Nash 均衡。

以下利用後推法（backward induction），先導出及證明兩個子賽局——即「廠商 1 同時經營 G 及 E 市場」及「廠商 1 停止 E 市場」之均衡價格，然後再探討廠商 1 的退出市場選擇。

#### （一）廠商 1 同時經營 G 及 E 市場

此時均衡價格為： $p_1^G = p_2^G = r$  且  $p_1^E = p_3^E = 0$ （此為標準價格競爭的結論）；而消費者 G1、G2 分別向廠商 1 及廠商 2 購買，消費者 E 則向廠商 1 或廠商 3 購買效用相同。以下我們證明，在這個子賽局中，上述的定價及消費選擇的確構成 Nash 均衡，亦即，沒有任何參與者會單方偏離上述策略組合。

首先，由於 E 市場為齊質性競爭，廠商 1 及廠商 3 將收取競爭價格，此亦即邊際成本定價。由於邊際成本均假設為 0，所以  $p_1^E = p_3^E = 0$ 。其次，給定  $p_1^E = p_3^E = 0$ ，消費者 G1 和 G2 若購買 E 產品，則其所得到的效用為  $\alpha - r - 0$ 。因此，為使 G1 與 G2 如均衡所述，分別向廠商 1 及 2 購買 G 產品而不會轉向消費 E 產品，其最高定價  $p_1^G$  及  $p_2^G$  必須使 G1 與 G2 在購買 G 及 E 產品間無異（indifferent），也就是說，購買 G 及 E 產品所帶來的效用相同： $\alpha - p_i^G = \alpha - r - 0$ ， $i=1, 2$ 。所以，我們可推導出  $p_1^G = p_2^G = r$ 。給定此定價下，消費者均  $G_i$  無意願單方偏離其消費選擇，故效用為  $\alpha - r$ ；而消費者 E 向廠商 1 或廠商 3 購買均無異，因其效用水準均為  $\alpha$ 。

在此市場均衡中，廠商 1 與廠商 3 同時經營 E 市場，同質產品價格競爭的結果，使得二者皆無利可圖。除此，由於消費者的比價行為，E 市場的競爭還影響到 G 市場的獲利。若以  $\pi_i$  表示各廠商的利潤，各廠商之利潤分別為  $\pi_1 = r$ ， $\pi_2 = r$  及  $\pi_3 = 0$ 。

#### （二）廠商 1 停止經營 E 市場

此時均衡價格為： $p_1^G = p_2^G = \alpha$  及  $p_3^E = \alpha$ ；而消費者 G1、G2 分別向廠商 1 及廠商 2 購買，消費者 E 則向廠商 3 購買。以下我們證明，此時沒有任何參與者會單方偏離上述策略組合。

首先，由於 E 市場只有一家廠商經營，其利潤最大化定價為完全剝削價格  $p_3^E = \alpha$ 。其次，給定  $p_3^E = \alpha$ ，消費者 G1 及 G2 若購買 E 產品所得到的效用為  $\alpha - r - \alpha < 0$ 。所以，廠商 1 及廠商 2 可以收取利潤最大化定價  $p_1^G = p_2^G = \alpha$ ，而無須擔心消費者會轉向 E 市場，因其效用會由正值變成負值。總之，在此均衡中，各廠商之利潤分別為  $\pi_1 = \alpha$ ， $\pi_2 = \alpha$  及  $\pi_3 = \alpha$ 。

最後，我們還需要考慮廠商 1 是否會單方偏離而採取一定價，使得消費者 G2 亦來向其購買。若欲使得 G2 向廠商 1 購買，則需降低價格至  $p_1^G = \alpha - \lambda$ ，G2 才買得起。此時消費者如購買廠商 1 的產品，則廠商 1 的利潤將由  $\alpha$  變成  $2(\alpha - \lambda)$ 。為使這樣單方偏離的舉動無利可圖，以維持均衡，我們需要假設  $\lambda < \alpha < 2\lambda$ 。由於本文理論分析之主要目的在於探討台灣報業現況及未來發展，因此將直接以假設簡化分析，以免由於談論不同參數大小之影響，使分析失去焦點。

總括上述分析，若廠商 1 繼續經營 E 市場，則各廠商之均衡利潤分別為  $\pi_1 = r$ ， $\pi_2 = r$  及  $\pi_3 = 0$ ；若廠商 1 退出 E 市場，則各廠商之均衡利潤為  $\pi_1 = \alpha$ ， $\pi_2 = \alpha$  及  $\pi_3 = \alpha$ 。廠商 1 退出 E 市場將可使其總利潤由  $\gamma$  增至  $\alpha$ ，而消費者則因為廠商競爭及多樣化減少，使得剩餘變成 0。結論 1 小結以上分析。

**結論 1：**當面臨《蘋果日報》（廠商 3）的競爭，聯合報系退出休閒影劇市場（E）可以使其短期利潤最大化。

廠商 1 退出 E 市場反而使其總利潤更大，理由在於：退出後，其在綜合市場的壟斷能力增加，這不但使廠商 1 本身的利潤增加，也使對手廠商 2 的利潤上升。除此，根據模型還可得知：一旦《民生報》確定

停刊後，報業版圖中的休閒娛樂市場，將由原本的寡佔，轉變成為《蘋果日報》獨佔。

### 三、長期均衡

本節分析若廠商 3 具有創新能力，足以開發綜合新聞市場的新客戶群，則聯合報系退出休閒影劇市場，未必可以使長期利潤最大化。

為簡化分析，我們將產品市場競爭重複兩期，並加入考慮「廠商 3 具有研發新客戶群的能力」。就實際觀察而言，《蘋果日報》的確較具攻擊及研發新客戶群的能力，稍後也會分析當所有廠商均具備此能力時，均衡將如何改變。

在兩期的賽局中，每個廠商決策的順序及決策內容如下：第一期初，先由廠商 1 決定是否繼續或退出經營 E 市場，而後每個廠商決定其市場均衡價格。第一期末，若有獲利，廠商 3 將投入資金有利的競爭條件進入 G 市場，並開拓 G 市場之新客戶群。第二期時，每個廠商視廠商 3 研發結果之成功或失敗，決定市場均衡價格。

廠商 3 的研發技術如下：令  $x$  表示廠商 3 對研發的投入，而  $p(x)$  表示能夠創造出具有差異化之綜合新聞市場的成功機率。 $p(x)$  假設為一遞增之凹函數。為簡化分析，我們假設  $0 \leq (p')^{-1}(1/(2\alpha - \lambda)) \leq \alpha$ 。若研發成功，將有新的消費者 G3，其效用亦如式一所述。若研發不成功，則有兩種可能：第一，廠商 3 無法進入 G 市場，此時其獲利為 0，而對其他的廠商定價亦無影響；第二，廠商 3 仍然可以進入 G 市場，但其產品將與廠商 1 或廠商 2 齊質，此時將對其他的廠商定價產生影響。此處較為嚴謹的作法應是進一步假設上述兩個可能性的機率，但由於第一種可能僅對廠商 1 停止經營的報酬有影響，而對其他的廠商定價並無影響，故此處分析將假設簡化為：若研發不成功，則廠商 3 的產品將與廠商 1 或廠商 2 齊質競爭。

以下根據後推法推導其子賽局均衡。後推法是指逆著廠商決策順序來找均衡，亦即，我們首先推導各廠商在第二期的市場均衡，再推導廠

商 3 的研發決策，之後繼續推導各廠商在第一期的市場均衡，最後則決定廠商 1 的退出市場決策。

### (一) 第二期市場均衡

首先，我們區分廠商 3 研發成功和不成功兩種情形。若廠商 3 成功開發其在綜合新聞市場之新客戶，則市場均衡類似貳之一節所述，每家廠商的定價為  $p_1^G = p_2^G = p_3^G = \alpha$  且  $p_3^E = \alpha$ 。而廠商的均衡利潤為  $\pi_1 = \alpha$ ， $\pi_2 = \alpha$  及  $\pi_3 = 2\alpha$ 。廠商 3 可以同時在市場 G 和 E 各得到  $\alpha$  的利潤，所以總和為  $2\alpha$ 。

第二種情形是廠商 3 未能開發其在綜合新聞市場之新客戶，此時如前段所述，我們需假設廠商 3 的產品將與廠商 1 或廠商 2 齊質競爭。齊質性競爭的結果將使  $p_1^G = p_2^G = p_3^G = 0$ 。同時，為使 E 市場消費者不流失， $p_3^E$  必須使消費者 E 起碼在購買 E 或 G 產品間為無異（indifferent），亦即， $\alpha - p_3^E = \alpha - r - 0$ ，因此可導出  $p_3^E = \gamma$ 。此時，各廠商之均衡利潤為  $\pi_1 = 0$ ， $\pi_2 = 0$  及  $\pi_3 = \gamma$ 。

### (二) 廠商 3 之研發決策

如依前段所述，在給定第二期市場均衡之下，廠商 3 的研發決策為  $\max_x \{p(x)2\alpha + (1 - p(x))\gamma - x\}$ ，<sup>[9]</sup>其中  $0 \leq x \leq \alpha$ 。此式中  $\max$  為極大化（maximise）的縮寫，大括弧則表示廠商 3 的研發預期收入。其說明為：若廠商 3 投入  $x$  的研發水準，則有  $p(x)$  的機率會成功開發 G 市場新客戶。此時根據第二期市場均衡的推導，廠商 3 的利潤為  $2\alpha$ 。同時，有  $1 - p(x)$  的機率，廠商 3 無法開發新的 G 市場客戶。若研發不成功，則廠商 3 的產品將與廠商 1 或廠商 2 齊質競爭。此時根據第二期市場均衡的推導，廠商 3 的利潤為  $\gamma$ 。由於  $\gamma < 2\alpha$  且  $p(x)$  假設為一遞增之凹函數，所以最適的  $x$  值一定會存在。若令最適值為  $x^*$ ，此最適值決定於極大化的一階條件： $p'(x^*)(2\alpha - \gamma) = 1$ 。<sup>[10]</sup>因此，廠商 3 的第二期利潤為  $p(x^*)2\alpha + (1 - p(x^*))\gamma - x^*$ 。雖然最適值  $x^*$  並非此處主要討論內容，然由最適化條件可知：當  $\alpha$  愈大或  $\gamma$  愈小時，研發投入愈高。

### (三) 長期中廠商 1 是否要停止經營 E 市場？

最後比較廠商 1 在繼續經營及退出 E 市場的兩個選擇下，兩期總利潤各自為何。若廠商 1 繼續經營 E 市場，則由於廠商 3 在 E 市場之獲利為 0（見貳之一節），廠商 3 將沒有能力繼續進入一般市場及開發新客戶。而廠商 1 在第二期會獲得和第一期相同的利潤，亦即  $\pi_1 = r$ 。因此，當廠商 1 繼續經營 E 市場時，其兩期總利潤為  $2r$ 。

反之，若廠商 1 停止經營 E 市場，則廠商 3 有能力繼續進入一般市場及開發新客戶。給定其成功的機率為  $p(x^*)$ ，若廠商 3 成功開發新客戶，則廠商 1 在第二期仍可得  $\alpha$ ；若不成功，則廠商 1 得到 0。故兩期總利潤為： $(1 + p(x^*))\alpha$ 。

綜合上述分析，在第一期期初，我們比較廠商 1 兩個選項的兩期總利潤可得，當  $(1 + p(x^*))\alpha/2 < \gamma$  時，廠商 1 停止經營 E 市場為短期最適但並非長期最適選擇。結論 2 小結以上分析。

**結論 2：**在  $(1 + p(x^*))\alpha/2 < \gamma$  的條件下，若面臨具有創新能力之《蘋果日報》（廠商 3），聯合系結束休閒影劇新聞市場後，將導致綜合性新聞市場利潤下降，而跨期總利潤亦下降。

短期間，廠商 1 關閉部分市場的最適決策，可能在長期中並非最適，甚或可能是有害的決策。其原因在於：廠商在短期中並未考量退出部分市場，會讓對手獲得（獨佔）利潤，進而有能力從事研發，致在更高階產品市場中，另開發新消費者群。忽視此一發展的結果，可能造成廠商 1 在綜合性新聞市場的利潤及跨期總利潤下降。

另一方面，若模型的假設不同於上述分析，我們可經由其對均衡所造成的改變，亦即比較靜態分析，藉以提供廠商的策略建議。

第一，研發亦可表現於就現有的消費客群中，增加其滿意的差異程度，例如使得效用中的  $\alpha$ ，成為  $\alpha' (> \alpha)$ ，或使其效用損失的部分，如  $\lambda$  及  $\gamma$  縮小，均可有利於廠商利潤。像是《蘋果日報》藉由讀者會、

刊登及採納讀者建議，來確保其新聞貼近消費者的需求。此外，不論是聯合報系或中國時報系，早已從事多角化經營，這些投資包括在海外華人集散區發行中文報紙，也在台灣出版雜誌、書籍、晚報、網路資訊、通路、運輸、文化服務等，然而並非所有均能獲利。目前，部分子企業或有小賺，但都不足以彌補母企業的虧損大洞。從模型看來，這是因為其無法帶給消費者更大的滿足感，與其他類似產品的差異化程度不夠所致。根據我們的分析，若在多角化市場所提供的產品和原先的供應者差異不多，很可能會產生兩敗俱傷的價格性競爭結果，或者根本因為和原先產品相去不遠，而無法吸引任何新的消費群。再者，我們依相同論點來看《自由時報》更加蘋果化後的兩種情形：其一，由於自由和蘋果趨於齊質競爭，結果使得雙方無利可圖（邊際成本定價）；其二，由於《蘋果日報》已經先佔（preempt）創造了對休閒及羶色腥新聞的消費群，自由的後來模仿，無法對這群消費者產生產品差異，結果會使自由的需求反而下降。

第二，本文探討研發表現於「同一市場的新客源開發」，但更廣的假設是「開發不同的市場」。最明顯的例子是中時報系於 2002 年 5 月跨足有線電視市場，接手中天電視台。新團隊進駐三年，讓原先被外界譏笑為錢坑的中天電視台，<sup>[11]</sup>在 2005 年下半年開始轉虧為盈，盈餘上億元（廖怡景，2005）。同年 12 月 26 日，中時報系再從國民黨手中買下無線電視中國電視公司，冀望也能在三年內轉虧為盈。不拘泥於原本的報業市場，中時變成橫跨報紙、雜誌、有線電視和無線電視的多媒體集團。

第三，由於廣告收入與市場佔有率成正比，若假設每家廠商收取的單位廣告費用均為市場競爭價格（competitive price），且令 A 代表此一單位廣告費用，則每家廠商之單位銷售收入，就是原來的售價加上此廣告收入，計為  $P_i^G + A$  或  $P_i^E + A$ ， $i=1, 2, 3$ 。易言之，本文上述有關定價及市場選擇的兩個主要結論，在考慮此初步的廣告效應下，<sup>[12]</sup>於稍加改變參數範圍、亦即考慮 A 後仍成立。

第四，若生產成本加入考量，則競爭價格將會發生在較高的成本上，而非均等於 0。以《蘋果日報》的定價策略為例，該報先以低於成本的售價五元，讓消費者體驗。雖然五元明顯在成本上入不敷出，但在需求上藉由實驗（experiment）所創造的新消費者群，卻使得《蘋果日報》漲價為十五元後，仍有利可圖。相較之下，《民生報》的家族式經營績效較蘋果為差，該報單位成本較高，故不能在成本上取得優勢，再加上消費客群的流失，使得《民生報》在十五元售價下，仍然虧損。需求減少和缺乏成本優勢兩個因素，讓聯合報系不得不關閉《民生報》。

## 肆、結論

台灣報業市場原本已趨成熟階段，再逢有線電視和網路普及，造成消費規模銳減，此時新進競爭者《蘋果日報》挾新穎的新聞呈現和經營管理方式「登台」，更奪走許多消費者。在憂心台灣未來報紙的品質將變得更加八卦與辛辣之際，本文藉《民生報》停刊這個議題為切點，以市場管理的角度來看台灣報業面對競爭的情形，並以模型的理性推論分析未來市場趨勢，所得主要結論為：《民生報》的停刊可能是本土業者在綜合報市場失守的開始，而無法產生足夠差異程度的多角化經營，不見得能解除經營業者之危機。此外，廣告及網路效應均為當前重要且應被獨立研究的課題，本文對此雖未正式討論，但正如文中所述，本模型仍能在少數參數改變的情形下，初步分析若考慮網路及廣告的因素，廠商多市場策略之選擇。

蒐集、分析資料時，本研究遇到幾項根本困難。首先是台灣媒體的營運、財務資料均不公開，已到發展成熟期的報業尤其如此。台灣在地報業多是家族企業，經營績效從來都是秘密，社會及公眾也沒有機制或規範，強制彼等委託發行人稽核組織進行認證。例如媒體表現重要考核依據之一的發行人數字，台灣報業往往各說各話、缺乏公信力；台灣各家媒體的財務報告也是常年闕如，除了《蘋果日報》因母公司壹傳媒是

香港上市公司，發行量及財務表現均定期發表外，所有本土報紙財務報告無一對外揭露，除了老闆，幾乎無人看過。故在分析經營表現時，我們只能儘量依散佈各處的蛛絲馬跡來拼圖，沒有足夠的一手參考資料是本研究最大限制。

另一感慨是，本地始終沒有一個具規模的研發機構，針對台灣報業作長期、定期、前瞻性的研究及發展評估，導致文獻蒐集不易，數據散亂、矛盾也無從考。個別報紙未曾重視媒體的研究發展，當然缺乏創新，幾家大報偶有向外委託專案研究，也僅作內部參考，沒有長期及專業的研發及資料累積，這個現象多少為台灣報業、尤其是經營管理面向的研究有限，提出了解釋。缺少業者本身累積的資料，本研究不得不倚賴商用市調公司提供數據，這又碰到數據需定期更新，使得研究分析亦需跟著市場的頻繁變動而作修正。本研究憂慮，如果整體報業不作研發，報紙個別企業既不研發、也不公開營運報告或資料，台灣報業的未來，又如何讓公眾或忠誠讀者一起來關心及支持？

2005-2006年，可說是台灣報業發展四十多年來最黑暗的時期，總計有八家報紙停刊，但是2006-2007年，也可說是台灣在地報紙企業採取應變措施最頻繁、讀者感覺也最明顯的一段時期。從經濟學理來看，這些本土報紙企業的跨組織、跨產業作為，都可說是讓其產品異質化、創新的策略之一。凡此應變行動雖然值得肯定，但是未必保證成功，必須亦步亦趨檢討，例如：免費報對報業版圖的影響為何？是否有助於創新建立都會報的分眾特色？或可能導致綜合報的瓦解？跨媒體平台能否有效整合資源及人力？專業倫理與經營績效之間怎麼拿捏？總而言之，在媒體大匯流、科技快速演變下，本土企業如何將幾十年的報紙經營，轉型為數位時代下的資訊內容服務，且如何從家族企業轉為專業人管理等，都是值得進一步觀察及探究的議題。

## 註釋

- [1] 壹傳媒集團 2006、2007 年度的整體表現則不甚佳，該集團獲利較前一年度下降 22%，大本營所在的香港出版事業全盤皆墨（壹傳媒公司，2007）。由於營運下跌、負債上升，還有官司纏身，香港多家證券行均分別調低壹傳媒盈利預測及投資評級（太陽報，2007.06.21）。
- [2] 《民生報》閱報率原居第四，自蘋果入台後，閱報率從 2003 年的 3.1% 一路下滑，至停刊前一季跌到 1.2%。估計發行量有五至八萬份，每年賠損兩億元（蘋果日報，2006.11.30）。
- [3] Judd（1985）考慮一家同時經營中國餐館和日本餐館的現有廠商，在面對新進廠商開設日本餐館與其競爭時，會存在一個市場均衡，其中現有廠商將停止其在日本餐館的經營。
- [4] 讀者可參照 Baumol, Panzar, & Willig（1982）之多樣化產品模型。本文未加以採用，是因為複雜的模型並未能讓我們更瞭解台灣報業現況，反而陷入經濟理論之複雜推導和證明中。本文再次強調：本文模型部分在於提供台灣報業就管理經濟的看法，並非要創造賽局理論或產業經濟理論之新見。
- [5] 遍訪主流報的高階主管後，徐榮華（2007）在其碩士論文中指出，台灣報業市場實銷總數約 230 萬份，每年廣告量約台幣 150 億元，如此經濟規模其實只能容納兩家報紙生存。
- [6] 針對台北捷運族，聯合報系三年前即已發行《可樂報》，蘋果則於 2006 年起發行《爽報》。在標金過低、敗給聯合報系後，蘋果改經營捷運站外上班族、年輕讀者市場。免費報興起，打破了台灣幾十年來的行銷傳統，它不只是報紙，也是通路，廣告商已將其視為一有效新媒體通路。
- [7] 若在產品差異性很大的情形下，產品間的替代性低，消費者對產品的忠誠度較高，將不會隨價格短期變化作長期消費改變，這是

本文假設 E 市場為齊質的實證背景。

- [8] 若此假設改變，亦即，同樣視休閒影劇市場為異質市場，則本文二個主要結論仍然在稍加改變參數——考慮不同的異質產品願付價格——範圍內成立。
- [9]  $2\alpha$  及  $\gamma$  如上節所計算。其中，廠商 3 不會將價格降到  $\alpha - \lambda$ ，以使其利潤成為  $3(\alpha - \lambda)$ 。因為根據上節假設  $\lambda < \alpha < 2\lambda$ ，此時  $3(\alpha - \lambda)$  會低於  $2\alpha$ 。
- [10] 最適化之二階條件滿足： $p''(x^*)(2\alpha - \lambda) < 0$ 。
- [11] 中天電視台原名傳訊電視，由香港大亨于品海創立，後由象山集團接手經營，財務體質始終不佳，中時集團是第三任經營團隊。
- [12] 更切合實際的分析將是考慮各廠商策略性決定廣告費用，作者已另於專篇研究。此外，近年來，報業市佔率由於網路的競爭大幅下降，本文的結論仍在稍加改變各消費者之最高願付價格（如  $\alpha, \gamma, \lambda$ ）後成立。

智慧藏

## 參考書目

- 太陽報 (2007.06.21)。〈盈利暴跌 債務急升 官司纏身 壹傳媒遭大行降評級〉。上網日期：2007年7月4日，取自：[http://the-sun.on.cc/channels/fina/20070621/20070621005641\\_0000.html](http://the-sun.on.cc/channels/fina/20070621/20070621005641_0000.html)
- 尼爾森 (2008.01)。〈尼爾森媒體大調查：2003年至2007年〉。台北：尼爾森。
- 尼爾森 (2006)。〈尼爾森媒體大調查：2002年至2006年〉。台北：尼爾森。
- 孫曼蘋 (2005)。〈蘋果日報對台灣主流報業的影響〉，馮建三 (編)《自反縮不縮？新聞系七十年》，頁244-252。台北：政大新聞系。
- 徐榮華 (2007)。《台灣報業經營困境與因應策略》。政治大學傳播學院碩士在職專班論碩士論文。
- 壹傳媒 (2007)。〈壹傳媒全年業績公告〉。上網日期：2007年7月4日，取自：<http://hk.biz.yahoo.com/p/hk/review/index.html?s=0282.HK>
- 楊世仁 (2006.08)。〈十年河東十年河西的台灣媒體——從資本盈虧看媒體〉，《當代》，228：36-45。
- 廖怡景 (2005)。〈台灣報業版圖丕變 寂寞王子余建新〉，《今周刊》，452：48-51。
- 蔡佳青 (2005)。《八面玲瓏：台灣蘋果日報政治立場之初探》。台北大學社會學系碩士論文。
- 蘋果日報 (2006.11.30)。〈民生報28年歷史今劃據點〉，《蘋果日報》，A2版。
- 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。

- Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. [2004]. *The innovators solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Denton, F. (1993). Old newspapers and new reality: The promise of the marketing of journalism. In F. Denton (Ed.), *Reinventing the newspaper* (pp. 1-58). NY: Twentieth Century Fund Press.
- Gabszewicz J., Laussel, D., & Sonnac, N. (2001). Press advertising and the ascent of the “pensée unique”? *European Economic Review*, 45, 645-651.
- Judd, K. (1985). Credible spatial preemption. *Rand Journal of Economics*, 16, 153-166.
- Kurtz, H. (1993). Yesterday’s news: Why newspapers are losing their franchise. In F. Denton (Ed.), *Reinventing the newspaper* (pp. 59-112). NY: Twentieth Century Fund Press.
- Newspaper Association of America. (2005.09.06). Increasing newspapers revenue and market share (Electronic). Retrieved February 15, 2008, from NAA on the World Wild Web: <http://www.naa.org/Resources/Products/Increasing-Newspapers-Revenue-and-Market-Share.aspx>
- Selten, R. (1975). Re-examination of the perfectness concept for equilibrium points in extensive games. *International Journal of Game Theory*, 4, 25-55.

# The Management Strategies of Mainstream News Firms in Taiwan: The Closing of the *Min Sheng Daily*

Mine-ping Sun & Shirley J. Ho\*

## Abstract

This paper firstly modifies Judd's (1985) model of multiple products by taking into account the heterogeneous competition in Taiwan's newspaper industry. It is concluded that closing the *Min Sheng Daily* is indeed a short term optimal decision for the *United Daily News* group. However, in the long run, our paper shows that the withdrawal of the *United Daily News* from the entertainment news market could induce further and more severe competition in the general news market. We will by conclusion offer several management suggestions to Taiwan's newspaper industry.

**Keywords:** mass media and management, *Apple Daily*, Taiwan newspapers industry, *Min Sheng Daily*

智慧藏

\* Mine-ping Sun is Associate Professor at the Department of Journalism, National Chengchi University, Taiwan.  
Shirley J. Ho is Associate Professor at the Department of Economics, National Chengchi University, Taiwan.