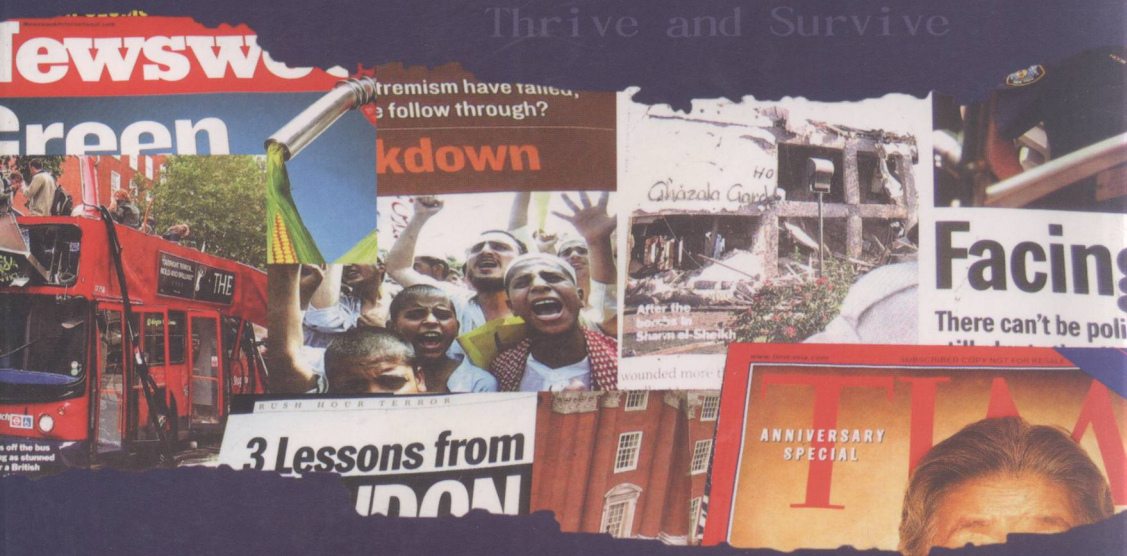


媒體巨擘

『全球二十大媒體品牌的行銷策略』

Media
Monoliths
How Great Media Brands
Thrive and Survive



政治大學新聞系

世新大學公廣系

Smart智富月刊

IC之音主持人 TVBS前主播

聯合推薦

馮建三 教授

許安琪 副教授

林奇芬 社長

馬度芸 小姐

CNN新聞如何打入西班牙的地方性市場？

MTV電視音樂頻道如何將MTV變成人人心中的電視品牌？

紐約時報經歷了假新聞事件，怎麼還能讓形象屹立不搖？

身為媒體傳播人，要學會將自身LOGO推向全世界

馬克·敦格 Mark Tungate◎著 王乃純

F270
2006/2/45

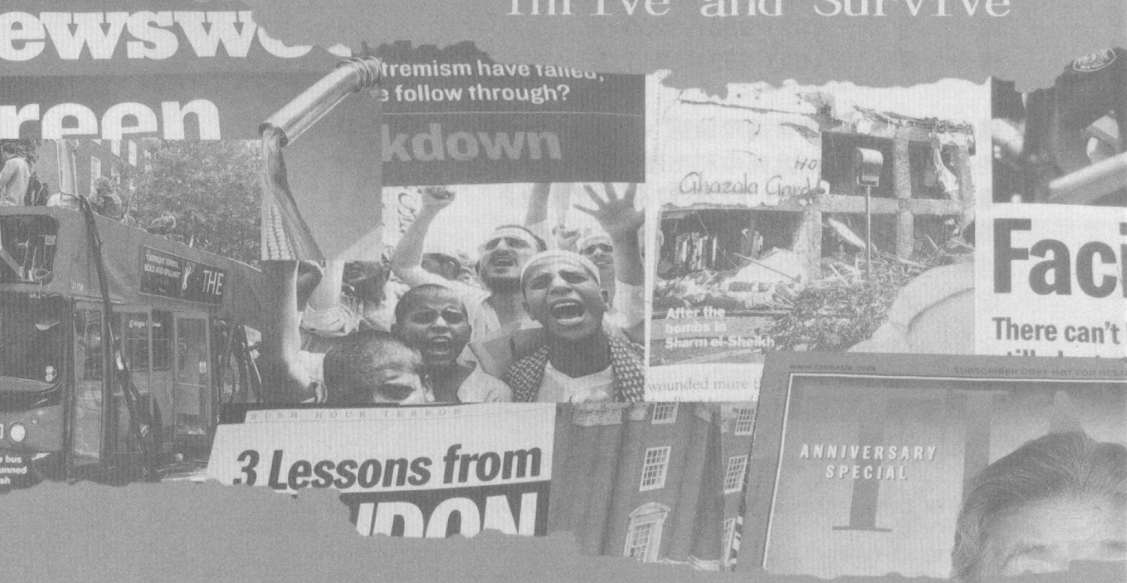
媒體巨擘

『全球二十大媒體品牌的行銷策略』

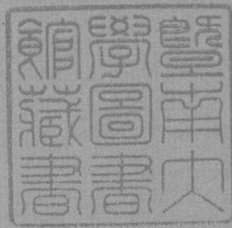
Media

How Great Media Brands Thrive and Survive

視野04



馬克·敦格 (Mark Tungate) ©著 王乃純©譯



華文網股份有限公司
(沃爾文化出版事業部)

沃爾文化出版事業部

視野04

媒體巨擘——『全球二十大媒體品牌的行銷策略』

Media Monoliths : How Great Media Brands Thrive and Survive

作者 馬克·敦格(Mark Tungate)
譯者 王乃純
印行者 沃爾文化
發行人 王寶玲
總編輯 嚴玉鳳
編輯 陳美合
出版者 華文網股份有限公司(沃爾文化出版事業部)
劃撥帳號 19459863華文網股份有限公司
網址 www.book4u.com.tw
地址 台北市100博愛路36號3樓
電話 (02) 2331-5200
傳真 (02) 2331-5211

總經銷 彩舍國際通路 www.silkbook.com新絲路網路書店
地址 台北縣中和市建一路89號5F、6F
電話 (02) 2226-7768 (代表號)
傳真 (02) 8226-7496
初版 2005年9月
定價 350元

全系列書系特約展示：橋大書局 台北市南陽街7號

新絲路網路書店 台北縣中和四號公園〈國立中央圖書館台灣分館B1書店〉

Original title: Media Monoliths by Mark Tungate

©2004 Kogan Page

Complex Chinese translation copyright©2005 by Well Publishing a
division of Book4u Co. Ltd

Complex Chinese language edition arranged through jia-xi books co.,
Ltd.

All rights reserved.

國家圖書館出版品預行編目資料

媒體巨擘：全球二十大媒體品牌的行銷策略 / 馬克·敦格

(Mark Tungate) 著. --初版. --

臺北市：華文網, 2005 (民94)

面：公分. -- (視野：4)

譯自：Media monoliths : How Great Media Brands
Thrive and Survive

ISBN 986-127-479-0 (平裝)

1. 媒體品牌學 2. 品牌

541.83016

94014691

版權所有·翻印必究 Printed in Taiwan

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

We 沃爾文化

視野系列

視野決定你的高度

「動聽的傳媒故事，多多益善，儘管動聽的理由，不盡相同。」

倫

敦時報（泰晤士報）在梅鐸（Rupert Murdoch）入主後，二十多年前大幅改組人事，總編輯任期從平均十一年，陡降至二·二年；然後是領銜，他率英國全國性報紙之先，帶頭採用新技術，導致一夜之間五千多餘人失業；再來是十年前，泰晤士報採取降價等策略，發行量大幅增加，險些壓垮獨立報。

紐約時報雖然也有不好的名聲，例如獲得普立茲獎的 Halberstam 在著作中表示，統治階級喜歡有份像紐約時報這樣的報紙。一九一九年創刊、訂戶以勞工階級為主的紐約日報自稱「以不是紐約時報為榮」。紐約時報一直致力於減少廣告商及政府的壓力，著實讓人敬佩。

如一九九二年上任的小阿瑟說：「編輯部必須民主化……性別平權化……提升黑人及婦女出任高級主管」，他又主張，紐約時報應該從依賴廣告為主（約百分之八十），走向發行與廣告各半。另一方面，繼一九七八年為保護消息來源，紐約時報記者蹲苦牢四十天加上報社付出相當於四千多萬臺幣訴訟費及罰金，今年紐約時報記者再次為了堅守新聞採訪倫理，拒絕透露新聞來源而入獄。此精神徹底適合各位傳媒人效法。對比之下，時代週刊折腰，繳出了記者的採訪筆記與資料，實在是

損傳媒的尊嚴。

同樣是「時報」，卻顯然是兩種南轅北轍的經營模式。值得我們知悉與思索的有趣故事，還有很多，不甚枚舉。比如：彭博資訊的東主是怎麼選上紐約市長的？金融時報主要讀者雖然是財經管理階層，卻也是所有英國平面媒體當中，設置最多勞工路線記者的機構。經濟學人對美國近年來的智慧產權立法，趨向嚴苛而不是同等重視合理使用，多有不平之鳴。BBC爲了翻轉外界對公營傳媒的認知，不只率英國各種平面與電子媒體之先，揭發政府入侵伊拉克的不當傳播行爲，也因爲經營效率太好，竟然遭到他人妒忌，在二〇〇一年與今年，兩度引來財團傳媒聯手，要求英國政府限制BBC的經營自由。

此書作者見多識廣，成就本書，他提供的事蹟，雖然不能讓人直接複製，但類書讀多了，點滴在心頭，日後遇到必須派上用場的時機，也就比較不會有「方恨少」的遺憾了。本地傳媒人若能廣泛、深入並且善用反思能力地接觸這類資訊，假以時日，想來對於促動台灣傳媒的進步，不無裨益。

政治大學新聞系馮建三 教授

「媒體，信任與自信行銷價值！」

媒

體無所不在！媒體的影響力更是無遠弗屆！

我在台北看CNN，我在布拉格看CNN，我在維也納看CNN，我在邁阿密看CNN，我在東京也看CNN。對於如同我一般易患有「資訊焦慮症」的現代旅客而言，走進每一個城市的旅館只要打開電視看到CNN，就能讓我的「症狀」舒緩許多，這不啻就是CNN的品牌訴求（也是其行銷定位）——「讓你第一個知道」！如此創造需求滿足的概念就如同一般消費性商品，可口可樂、諾基亞、甚或是Hello Kitty等的行銷企劃，都是從市場區隔（CNN國際網和美國網或西班牙網等）開始、找到目標閱聽眾（target audience，經常旅行的人）、形成定位（position，美國CNN的口號是最值得信賴的新聞）、進而形塑忠誠（brand royalty，CNN粉絲）。

印證了整合行銷傳播（IMC）這個新趨勢的重要觀點正呼應『媒體巨擘』一書的核心意涵：品牌化是媒體（商品或企業）成功的關鍵。也許有人會提出反駁或認為我褻瀆了媒體原始神聖且公正的無形價值——誠如作者在書序中所提「在一個資

訊充斥的世界中，信任就是他們（媒體）所販賣的少數商品之一」。在全球化發展的過程中，任何一種有形或無形商品的成功，無非就是創造「最好客和最有效率的品牌」價值觀，達成品牌忠誠進而永續經營的終極目標。這就是此書『媒體巨擘』蒐羅二十個成功媒體品牌，包含電視、雜誌和報紙，不但擁有廣大市場佔有率（market share，經營績效良好）、極佳的心理佔有率（mind share，品牌形象優質）、更具有超高的顧客佔有率（customer share，顧客忠誠者眾），作者有系統的蒐集資料和親身訪談，將品牌故事、發展與行銷模式整理成爲所有媒體經營者、媒體人或是媒體行銷專業等典範轉移的教戰守則。

我想，這本書對台灣媒體的意義更爲重大，兩千三百萬人、三萬五千七百五十九平方公里面積、近百個電視頻道、數十種報紙、數百種雜誌……台灣媒體的發展是否真正成熟？素養與自律是身爲媒體傳播相關教育工作者的重要任務，我可以在課堂上陳述許多理論，或以我過往累積的相關工作經驗，並在工作場域中的實踐講述，也一再反覆引導學生發掘領域知識全貌（倫理法規、社會科學、文化人類學等），建立信任與自信的全媒體宏觀。但，不能否認的是事實與現象是：媒體與閱聽眾處在拔河角力中，媒體經營者無不想多元滲透營利、媒體人時時處於收視收聽率與自身良知爲難的深淵、而閱聽眾則日日活在看與不看、聽或不聽的自我矛盾掙扎

中。

如何建立和捍衛真正媒體「信任」的品牌價值觀與閱聽眾構築區辨媒體「自信」的自我意識，我也還在學，而從『媒體巨擘』這本書開始省思，獲益良多！

世新大學公共關係暨廣告學系副教授 許安琪

「推進世界的媒體品牌」

從

事大眾傳播工作二十年了，一直期盼台灣也能產生一個撼動全世界的媒體，可惜的是到現在這個期望還沒有出現。不過，不要氣餒，看看全球媒體巨擘如何創造偉大帝國，這個夢想，還是有機會讓未來的媒體新鮮人去實現。

Smart智富月刊社長 林奇芬

身為一個媒體人，讀這本書是很興奮的

「consume」這個字，是消費、耗盡，也可以是焚燒的意思。在這個消費資訊爆炸的年代，要讓消費者甘心情願開開心心把錢掏出來，而且買一次不夠還要買第二次第三次，大家莫不絞盡腦汁用力行銷，『媒體巨擘』書中所舉的品牌行銷實例都極為寶貴，讓人彷彿目睹了整個「焚燒」消費者的過程。

商品成功首重定位精準，作者馬克·敦格擅長用精準的文字描述一個品牌的定位，比如提到國家地理雜誌，他這樣寫：「我們常常爲了國家地理雜誌而有所掙扎，沒有人確實知道爲什麼要訂閱這份雜誌，或者誰把它拿走了。但是每個月，這份雜誌熟悉的黃色封面就會出現在辦公室內，而且只要是盡早拿到它的人，就會把它偷走。幾天之後，我的老闆——一份過時媒體雜誌的編輯，在辦公室內邊走邊看新聞稿時，在一堆的刊物中尋尋覓覓，最後終於說：「有誰看到國家地理雜誌嗎？」

國家地理雜誌就會像這樣影響你。

全世界的品牌也都會遇到這樣的掙扎——到底該國際化，還是在地化？亦或是兩者兼而有之？「global localize」，即主要的行銷策略或產品設計由總公司定位，但是每一個地區再因市場不同而有所調整，以便符合在地需求。既是全球品牌，又能符

合在地顧客需求，要做到這一點就不容易，其中又以文化商品難度更高。

幾個成功的例子，如BBC（英國廣播協會）全球網、音樂電視頻道MTV，以及國家地理雜誌，他們的品牌行銷經驗十分值得參考。

身為一個媒體人，讀這本書是很興奮的！在這個跨媒體整合的數位內容時代，我相信不管是電視、廣播、報紙、雜誌、網路、出版或是廣告業者或行銷高手，都能從本書提到的內容中找到幾個深具啟發的點子。比方說要如何既要鎖定菁英觀眾並且兼顧商業考量呢？看看BBC的三贏策略！即使有政府稅捐比例分配做為財務支柱的BBC，也為經常旅行的人製作每週一次的商務旅行節目「快軌」（Fast Track），不僅服務觀眾，也可以讓旅行社、航空公司、連鎖飯店利用，作為接觸其消費群的有效管道。

MTV則高明的結合了廣告商的支持、熱情的觀眾及強悍的行銷策略。如同在其他市場一樣，中國MTV也把國際品牌介紹給年輕的消費者，這個頻道並且獲得許多跨國公司的贊助，這些公司包括英代爾、三星、摩托羅拉、諾基亞。其中，英代爾特別喜歡他們所贊助的MTV明日之星選拔活動，這個活動是由觀眾用英代爾的Flash技術，製作自己的流行音樂錄影帶參加比賽，獲勝的錄影帶可以在MTV頻道上播出。

讓人深感鼓舞並對未來的媒體環境懷抱希望的，是國家地理雜誌面對現實的媒體大環境，不置外於流行之外但又不減其高尚風格的作法。總編輯亞倫說，「我要擴大一點範圍，運動畫刊是美國最受歡迎的雜誌之一，尤其是它的泳裝專輯，由一些身材姣好的模特兒穿著泳裝，總是能賣出幾百萬份雜誌。去年我們也推出了國家地理雜誌泳裝專輯，以顯示我們並不是那麼的嚴肅。我們以非常完整的研究與有趣的方 式，探尋泳裝的歷史。」

這樣，你準備好享受這本書了嗎？

IC之音主持人 TVBS前主播 馬度芸小姐

作者序

「全世界最大的市集。」

在

一個悶熱、陰霾的天氣，我在曼哈頓地區尋找一家特殊的商店。有一個朋友無意間對我說：「你對媒體有興趣，對吧？那麼你就應該去看看這個地方，我想只要有出版的雜誌，在那兒都有賣。它在百老匯，靠近蘇活廣場的某個地方。」

我終於找到它了——位於百老匯和布盧美路口，一間狹窄的綠色商店。商店外的看板告訴我，商店的名稱叫做「環球新聞咖啡館」，店內收藏了至少七千多份雜誌。

這家店非常的狹長，一邊放了一張櫃檯，還有幾張桌子和椅子擠在店的中央。

人們在此喝咖啡，而且把他們無意購買的雜誌放在桌上。要不是從地板到天花板的牆上都是雜誌，這裡還真是一個不顯眼的地方。這裡的雜誌種類包羅萬象，可以提供最新的訊息，內容涵蓋：性、時尚、美食、飲料、音樂、電影、運動、商業、假期、男性保健、女性保健、戶外活動、室內活動、單身、同志、戀愛、結婚、生兒育女、離婚和退休。我還沒提到一些像是從考古學到動物學之類的專業雜誌。

這家店牆壁弄得像萬花筒似的，讓我有一點兒暈眩。我讓自己穩定下來，重新

集中焦點，然後開始尋找我喜歡的雜誌：GQ、臉譜、國家地理雜誌、壁紙、時代、經濟學人——是我自己的品牌小萬神廟。這些是我所信任的出版品，陪我一起航行數千英里，一起停留過數百家旅館和咖啡廳。我看了一下其他的雜誌，但是沒有一本真正引起我的興趣。從七千多本雜誌中，我只選了四、五本我經常購買的雜誌，然後離開這家店。回到我朋友位於合波肯的公寓後，我打開電視。手中的遙控器似乎可以讓我進入一百多個頻道。但當我在這些頻道之間快速換頻之際，我發現我會在那些我認識的名字之間停留，這些頻道包括：Discovery、HBO、CNBC、福斯（FOX）、CNN等等。最後我停在另一位老朋友——MTV上面，它是在喝冰咖啡和閱讀雜誌時，最好的陪伴。現在你知道我的意思了。媒體市場差不多是這個樣子：全世界最大、最喧鬧和最擁擠的市集，有數千種不同的攤販，競相爭取你的注意，敦促你看一下他們最新的產品。紐約市一家小商店裡就有七千多種雜誌，有哪一本雜誌能比其他雜誌突出呢？

選擇媒體

你或許已經注意到了，本書不是一般的行銷書籍。首先，我只寫我真正喜歡閱讀的那些書。所以我故意不採用許多知名專家的寫作方式：爲了增加其學術地位，

而使用註腳、統計數據和那些令人神情緊張的圖表。此外，我也不是什麼專家，我只是名記者，我的工作只是找出其他的記者（或者其它在媒體工作的人）把他們的產品賣給社會大眾。

簡而言之，我要來回答我上一段提出的問題。為什麼我們會對某些報紙或雜誌忠心不二？當我們有數百個選擇時，為什麼我們會「不由自主地」轉向一個屬於小眾的電視頻道？還有，在許多的媒體都陸續消失的此時，現存的媒體菁英是如何生存下來的？

在我進行研究的期間，我拜訪了倫敦、巴黎、米蘭、馬德里、紐約和亞特蘭大的報社與電視台，並且和世界各地的一些人進行電話訪談。我覺得有必要呈現我的旅程氣氛，並且描述——我在這個媒體市場中去過的地方和見過的人。因為，大部分的行銷專家都同意，一個品牌的精髓來自於其員工和工作環境。因此，如果這本書有些地方讀起來像是旅遊見聞，請不要太過驚訝。

那麼品牌本身又是什麼呢？我如何選擇撰寫的對象？非常簡單。如果你在某個下午，手中拿著一杯酒，寫出你認為全世界最有名的二十家媒體名單——那麼你的名單和我的名單可能有很多相同的媒體名稱，這麼說你就能了解我挑選的方式了吧。

然而，為了配合本書的結構，我必須作一些篩選。我選的媒體品牌要包含電視、雜誌和報紙。我不要它們都是大英帝國盎格魯撒克遜的產物。而且我要把菁英

份子和普遍大眾加以調和——我在這一分鐘寫經濟學人雜誌，下一分鐘就要寫花花公子。同時，我選的品牌要有國際知名度——我設想從雅典到華沙的各地報攤上都可以看到它們。（這就是我為什麼沒有選擇在英國知名度高的媒體，但是在國外卻很少人知道的《陽光雜誌》）爲了撰寫我更感興趣的個案，我放棄了一些選擇。

你將會發現，我沒有選擇任何廣播或是網路品牌。廣播電台被揚棄是因為它們缺少全球性，至少在商業領域是如此。（雖然我在英國廣播公司那一章有提到BBC全球網）。而當我對某些網路品牌，像是亞馬遜（Amazon）和雅虎入口網站（Yahoo!）感興趣時，我發現，在網路中最有趣的事情是——這些媒體巨擘如何克服對網路市場的恐懼，而且把網路變成一個行銷工具。

我對我的選擇很高興，我將我選的名單和國際媒體買家對照，並且把它與重要的讀者和媒體品牌調查作比較。我很高興其中有四家媒體（MTV、時代雜誌、路透社和華爾街日報）在《品牌世界》的年度調查中，被列爲全世界最有價值的媒體品牌。兩個重要的歐洲讀者調查——「歐洲商務讀者調查」和「歐洲二〇〇〇系列調查」，都肯定我名單中的這些媒體。Interview-NSS所做的媒體與行銷調查也有同樣的結果。巴黎航空行銷局（Inflight Marketing Bureau）所做的「國際航空旅客調查」也讓我確認，我的選擇是正確的。

難免會有一些讀者不同意我的選擇，有些媒體品牌甚至有可能寫信給我，問我