

從平面時尚雜誌到時尚影音網站

— 以歐美國際中文版女性雜誌的經營策略轉向為例

郭詠萱¹

《摘要》

回顧歐美國際中文版女性雜誌在台灣的發展歷史，於 1990 年代大舉進入台灣，如 1990 年的《Harper's Bazaar 哈潑時尚》、1991 年的《Elle 她》、1992 年的《Cosmopolitan 柯夢波丹》、1993 年的《Marie Claire 美麗佳人》、1996 年的《Vogue 時尚》等雜誌。

從 90 年代迄今，歐美國際中文版女性雜誌在台經營已將近 20 個年頭；直到近年，歐美國際中文版女性雜誌在台面臨了很大的經營策略的轉向。當平面雜誌的銷售量持續下滑，同時，消費者的媒體使用習慣也從平面媒體轉向網路媒體後，為了挽回逐漸消失的消費者與廣告主，歐美國際中文版女性雜誌紛紛成立影音網站。在此脈絡下，本研究的關注焦點在於：一、歐美國際中文版女性雜誌經營影音網站的動機，以及目前如何營運與管理？二、歐美國際中文版女性雜誌在經營影音網站的策略上有何異同？

本研究發現，歐美國際中文版女性雜誌經營影音網站之動機：一、跨國媒體全球經營策略之考量；二、增加廣告收入；三、吸引新世代慣用網路的使用者/讀者/閱聽眾。至於在經營策略上，《Elle 她》、《Marie Claire 美麗佳人》，以及《Vogue 時尚》皆是以 Web2.0 的概念經營其影音網站，同時，亦跳脫網站只是平面雜誌的附屬品之窠臼，視其為獨立媒體並經營之。

關鍵字：歐美國際中文版女性雜誌、時尚雜誌、經營策略

壹、前言

隨著全球資本主義的形成與流通，各國的傳播相關產業亦邁向私有化與自由市場經濟，而運輸市場和新通訊科技的發展，則克服了傳統地理疆界的限制，使得媒體產品得以藉由國際通路，在全球市場進行流通與銷售等企業營運活動。在企業擴張的結構下，跨國媒體集團開始進駐世界各地，在全球獲取資產、資源、開

¹ 本文作者郭詠萱為上海交通大學媒體與設計學院博士班研究生。

發國外市場、提升產銷效率、克服市場進入的法規障礙，從而建立自己的全球媒體王國（羅如芳，2005；徐宜君，2003；Gershon, 1997）。

而台灣的傳播產業受到全球化經濟潮流的影響，從 60 年代的政治管制到 90 年代的解禁開放，造成國際性媒體的全面進入（劉維公，2006；李天鐸，2000）。自 90 年代以來，在這一波跨國媒體集團紛紛來台拓展海外市場的潮流下，女性雜誌作為聯繫廣告商與閱聽人之間的一種商業媒介，不只是帶給廣告商大量的閱聽人，更重要的是帶給他們一些「合適的」閱聽人（明確的消費者）。換言之，女性雜誌本身就是一種廣告，其所製作的內容與商品的銷售有密切的關連（羅如芳，2005；蕭蘋，1998）。如創辦《Vogue》雜誌的美國康泰納仕（Conde Nast）集團創始者 Nast 就曾表明，其所創辦的女性雜誌的主要任務，就是吸引成千上萬的美國女性去購買其所廣告的商品（Bagdikian, 1992；轉引自蕭蘋，1998）。

回顧歐美國際中文版女性雜誌在台灣的發展歷史，於 1990 年代大舉進入台灣，此時期以法國、美國等地的女性雜誌為多。如 1990 年的《Harper's Bazaar 哈潑時尚》、1991 年的《Elle 她》、1992 年的《Cosmopolitan 柯夢波丹》、1993 年的《Marie Claire 美麗佳人》、1996 年的《Vogue 時尚》等雜誌。

換言之，從 90 年代迄今，歐美國際中文版女性雜誌在台經營已將近 20 個年頭；直到近年，歐美國際中文版女性雜誌在台亦面臨了很大的經營策略的轉向。當平面雜誌的銷售量持續下滑，同時，消費者的媒體使用習慣也從平面媒體轉向網路媒體後，若雜誌社不抓回逐漸消失的消費者，廣告主也將撤回廣告預算。對於時尚雜誌而言，廣告收入等同於雜誌社經營的命脈，因此，為了避免失去廣告主龐大的廣告預算，時尚雜誌紛紛尋找另外的經營方針。

已有研究（郭詠萱，2008）發現，為了擴大影響力，並吸引消費者的目光，歐美國際中文版女性雜誌近一兩年內，逐漸嘗試以各個平台、介面與讀者溝通，如：官方網站、影音平台、Blog。更甚者，在台灣同樣隸屬於「樺樹文化世界有限公司」的《Elle girl 艾格兒》也停止平面雜誌的出刊，轉為以網站形式提供資訊與消費者溝通。

此外，根據《紐約時報》（*New York Times*）的報導指出，相較於提前 1 到 2 個月編輯雜誌內容，網路對於反應流行趨勢顯然更快、更跟得上時代、市場潮流，因此，許多時尚品牌對於網路廣告的投入開始增加，如：時尚精品「蒂芬妮」

(Tiffany) 和高級化妝品牌「蘭蔻」(Lancome) 皆表示願意在網路媒體下廣告預算。同時，廣告主亦認為，網站的廣告費不僅比平面雜誌要來得便宜，其宣傳效果更大。

究竟，在網路與平面的取捨之間，歐美國際中文版女性雜誌的經營者是基於什麼考量，作此一決定？當平面刊物轉成網站形式後，在經營策略上，又有什麼改變？雜誌經營者如何吸引消費者停留在網站，並讓廣告主維持信心，繼續購買該網站之廣告？這些，都是本研究關注之焦點。有鑒於此，本研究以歐美國際中文版女性雜誌影音媒體的經營策略為研究主軸，針對台灣市場已發展影音網站的 3 家歐美國際中文版女性雜誌為研究對象，分別是：《Elle 她》、《Marie Claire 美麗佳人》，以及《Vogue 時尚》為研究對象，並以資料分析法、深度訪談法進行研究。基此，本研究發展出具體的研究問題如下：

- 一、歐美國際中文版女性雜誌經營影音網站的動機，以及目前如何營運與管理？
- 二、歐美國際中文版女性雜誌在經營影音網站的策略上有何異同？

貳、國際中文版女性雜誌相關研究

即便目前市場上已有 13 本之多的國際中文版女性雜誌，但檢視過去的傳播研究、雜誌產業的相關研究，大多以「女性雜誌」為研究對象，且其關注焦點偏重於「內容」取向，進行「文本分析」與「閱聽人研究」，主要探討女性雜誌的廣告意涵、女性價值變遷、女體形象等研究主題。而其中，真正以國際中文版女性雜誌為研究對象的，目前只有郭詠萱（2008）的《國際中文版女性雜誌「在地化」策略研究—以「在地切割」與「在地重組」的觀點分析》、黃若婷、陳怡君、李家瑜（2007）的《國際中文版女性雜誌之市場定位及經營忠誠度研究》、張秀慧（2006）的《日本女性流行雜誌國際中文版對台灣女性流行雜誌之影響》、陳柔均（2006）《國際中文版女性雜誌內容本地化策略之研究分析》、羅如芳（2005）的《國際中文版女性雜誌之市場行銷策略分析》等 5 篇；此外，由於台灣的地理位置與文化、歷史因素的影響，過去的研究者，曾針對日系國際中文版女性雜誌進行研究，但並無研究單獨針對歐美國際中文版女性雜誌進行探討。¹

羅如芳（2005）的研究目的在於瞭解國際中文版女性雜誌進入台灣市場的模式和行銷策略。其研究結果顯示，國際中文版女性雜誌在台灣市場的進入模式，可以歸納出以下四種類型：第一類為授權，第二類為合資設立分公司，第三類為

¹ 郭詠萱（2008）的研究則是針對市場上所有國際中文版女性雜誌（包含：歐美國際中文版女性雜誌與日系國際中文版女性雜誌），共計 14 家進行研究；至於黃若婷、陳怡君、李家瑜（2007）、陳柔均（2006），以及羅如芳（2005）的研究，則是從歐美國際中文版與日系國際中文版各挑選 1 至 3 家不等，作為研究對象。

合資成立新公司，及第四類為獨資經營。同時，以台灣雜誌市場來說，「授權」是國際中文版女性雜誌最常運用的市場進入模式。此外，其研究亦指出，國際中文版女性雜誌在產品策略上，或多或少都採取在地化策略，而歐美系和日系國際中文版的在地化程度又不同，因此，建議未來的研究者可以針對不同來源國之女性雜誌進行研究，並歸納分析其中的異同。

隔年，陳柔均（2006）在進行國際中文版女性雜誌「內容在地化」策略之研究發現，影響在地化策略的因素有：一、以市場意見作為訂定整體自製內容比例的主要考量因素；二、進入模式的影響不大；三、來源國的影響大；四、母公司和台灣方面的出版社都有在其他地區發行的經驗；五、子公司類型的影響。而陳柔均（2006）的研究也只著重討論「內容在地化」，至於「在地化」策略的其他內涵未加以討論，也因此，其建議日後的研究，可針對其他層面的在地化策略進行研究。

再隔年，張秀慧（2007）則針對日本女性流行雜誌國際中文版對台灣女性流行雜誌之影響進行研究。其結果指出，自從《'ef 東京衣芙》日系的國際中文版女性雜誌進入台灣女性雜誌市場後，確實對國內的女性雜誌市場產生影響，但因各雜誌的目標讀者群不同，需求也會有所差異，故受到的影響程度亦有所差別。觀察《Sugar 甜心》面臨日系國際中文版《'ef 東京衣芙》的進入時，在雜誌內容所產生的變化。如：在 2001 年以前，《Sugar 甜心》的編排比較簡單，很少有好幾種編排方式同時出現的情形，但在 2001 年之後，因許多講求實用性的日系國際中文版女性雜誌進入台灣女性雜誌市場，對讀者產生刺激，故《Sugar 甜心》的雜誌編輯為滿足讀者，就將大量的流行訊息提供給讀者，而使版面變得較活潑。

同年，黃若婷、陳怡君、李家瑜（2007）則是針對國際中文版女性雜誌之市場定位及經營忠誠度進行研究，其結果顯示，對於國際中文版女性雜誌而言，擁有明確的市場定位與其閱聽眾對雜誌本身的忠誠度有正向關係。

而郭詠萱（2008）的研究則是針對台灣市場上所有的²國際中文版女性雜誌進行「在地化」之研究，該研究發現：一、授權是最常使用的進入模式。二、國際中文版女性雜誌「在地化」已發展的相當成熟。三、「在地化」策略沒有固定的優先順序。四、「在地切割」與「在地重組」是「在地化」策略的運作邏輯。五、可依照來源國區分其「在地化」策略之不同。

總的來說，過去的研究大多視國際中文版女性雜誌為一整體雜誌類型，直到郭詠萱（2008）的研究才具體指出雖同屬於國際中文版女性雜誌，但依照來源國之不同，其經營策略與讀者面貌亦有所不同；其研究將國際中文版女性雜誌分為

² 2008 年台灣市場上的國際中文版女性雜誌共有 14 家。

兩的子類：一是歐美國際中文版女性雜誌，二是日系國際中文版女性雜誌。此外，其研究亦發現，為了擴大影響力並吸引消費者的目光，歐美國際中文版女性雜誌近一兩年內，逐漸嘗試以各個平台、介面與讀者溝通，如：官方網站、影音平台、Blog。基此，本研究將針對在國際中文版女性雜誌市場上廣告表現最亮眼的 3 家歐美國際中文版女性雜誌²作為研究對象，瞭解其經營影音網站的動機，並進一

步分析目前如何營運與管理，並試圖分析歸納其經營策略之異同。

參、研究方法

本研究採用資料分析法與深度訪談法，以下將簡單說明此兩種研究方法之運用方式。

一、資料分析

資料分析法（document analysis）是一種準觀察的工具，指以系統而客觀的界定、評鑑、並綜括證明的方法，已確定過去事件的確定性及結論（羅如芳，2005）。通常用於追蹤或試探性研究，以補充其他方法，如觀察或訪談之不足。同時，資料分析法必須根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，從而全面地、正確地掌握所要研究之問題的一種研究方法。而資料分析之步驟有四，即閱覽與整理（reading and organizing）、描述（description）、分類（classifying）及詮釋（interpretation）（鄭淑文，2007；Herzog, 1991／朱柔若譯，1996）。此外，資料通常分為正式文件（公眾的文件）、私人文件、數量紀錄及問卷等四大類（徐宜君，2003；黃瑞琴，1991）。

在資料分析法中，本研究將搜集有關研究對象，或其競爭對手的相關報導、文章，將文章中與本研究之研究問題相關的部份抽取出來分析整理，以將此部份的資料當作深度訪談前的基本資料。在深度訪談時，再將資料分析法無法解答之部分研究問題提出，以幫助本研究更深入地解析所欲了解之研究問題。

² 《Elle 她》、《Marie Claire 美麗佳人》，以及《Vogue 時尚》。

基於此，本研究的資料包括不同的資料來源，以及其他研究人員所搜集的資料或不同形式的檔案；這些資料來源包括政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊。其資料搜集的方式為在國家圖書館的中華民國期刊論文索引影像系統及博碩士論文、國家圖書館館藏目錄系統、世新大學的資料庫檢索網，以及世新大學圖書館藏書，搜尋：國際中文版、時尚雜誌、女性雜誌、雜誌數位化、全球化、全球在地化、在地化策略、跨國媒體集團、媒介經營與管理、媒介經濟等關鍵字，以尋找所需的資料。

二、深度訪談法

在訪談過程中，研究者（或訪談者）與受訪者是基於平等的立場，積極參與談話與溝通，在整個對話過程中藉由雙向的互動，達到共同建構現象或行動的意義（潘淑滿，2003）。深度訪談法的運用有兩種可能的方式，一是作為蒐集資料的主要策略；二是配合參與觀察、文件分析或其他研究技巧，作為資料蒐集的輔助方式（徐宜君，2003）。

Berg（1998）並指出，深度訪談的類型可分為：結構式的訪談（structured interviews）、非結構式的訪談（unstructured interviews）、半結構式的訪談（semi-structured interviews）。而所謂的「半結構式的訪談」是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料搜集方式，研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談大綱作為訪談指引方針。不過，在整個訪談進行過程中，訪談者不必根據訪談大綱的順序來進行訪問工作。訪談者可以依實際狀況對訪談問題作彈性調整（轉引自潘淑滿，2003）。因此，本研究採用「半結構式的訪談」，進行深度訪談。

此外，深度訪談最重要的優點是提供豐富且詳細的資料，並透過訪問者和受訪者的互動來接近研究問題的核心；更甚者，與傳統調查法相較，深度訪談對於敏感議題能提供較精確的答案（Roger, 2002／黃振家等譯，2003）。

有鑒於「半結構式的訪談」研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談大綱作為訪談指引方針。基於本研究之研究問題，將深度訪談《Elle 她》、《Marie Claire 美麗佳人》、《Vogue 時尚》3家歐美國際中文版女性雜誌，但《Vogue 時尚》以美國總公司之規定，禁止其一級主管接受任何形式訪談

為由，婉拒本研究。³至於《Elle 她》、《Marie Claire 美麗佳人》則接受了本研究之深度訪談，時間約 45 分鐘至 60 分鐘不等。

表 1：國際中文版女性雜誌背景資料簡介

經營/發行公司	雜誌名稱	進入時間
樺榭文化事業有限公司（法）	Elle 她	1991
國際亞洲出版股份有限公司（法）	Marie Claire 美麗佳人	1993
康泰納仕綜合媒體事業有限公司（美）	Vogue 時尚	1996

資料來源：本研究整理製表。

表 2：受訪對象基本資料

雜誌名稱	受訪單位	受訪者	職稱	年資	形式	訪談時間
Elle 她	樺榭文化事業有限公司	胡慧嫻	總編輯	17 年	面訪	2008/5/6
Marie Claire 美麗佳人	國際亞洲出版股份有限公司	劉玫伶 ⁵	社長	8 年	面訪	2008/4/25

資料來源：本研究整理製表。

³ 因此，本研究以「康泰納仕總經理兼發行人」廖梅淳於 2008 年 10 月 29 日上午 9 點，出席淡江大學台北校區「2007 年台灣雜誌產業出版調查」之公開演講，作為輔佐性資料。

⁵ 2008 年 4 月進行深度訪談時，劉玫伶職任行銷暨廣告副總經理；不過，目前，已升職為社長。

肆、國際中文版女性雜誌產業現況分析

學者 Albarran (1996) 將市場結構分為：完全獨占 (monopoly)、寡占 (oligopoly)、獨占性競爭 (monopolistic competition)、完全競爭 (perfect competition)。就台灣雜誌的市場概況而論，由於雜誌的種類繁多且多元，因此，屬於完全競爭的市場類型。

一、雜誌家數

至 2001 年為止登記有案的雜誌有 7236 家，且 2001 年之前，台灣的雜誌家數呈現穩定攀升；但在 2001 年，因為受到 2000 年美國紐約 911 恐怖事件攻擊的影響，全球經濟長期的下滑，以至於台灣整體經濟環境呈現不景氣，到了 2002 年雜誌家數下降至 3909 家。

2002 年後台灣景氣回溫加熱，經濟成長率達到 3.59%和 3.31%，整體經濟環境表現逐步上升，因此雜誌家數開始成長，到 2007 年為止，雜誌家數共有 5395 家（中國民國出版年鑑編輯部，2008；中華民國出版年鑑編輯部，2007）。

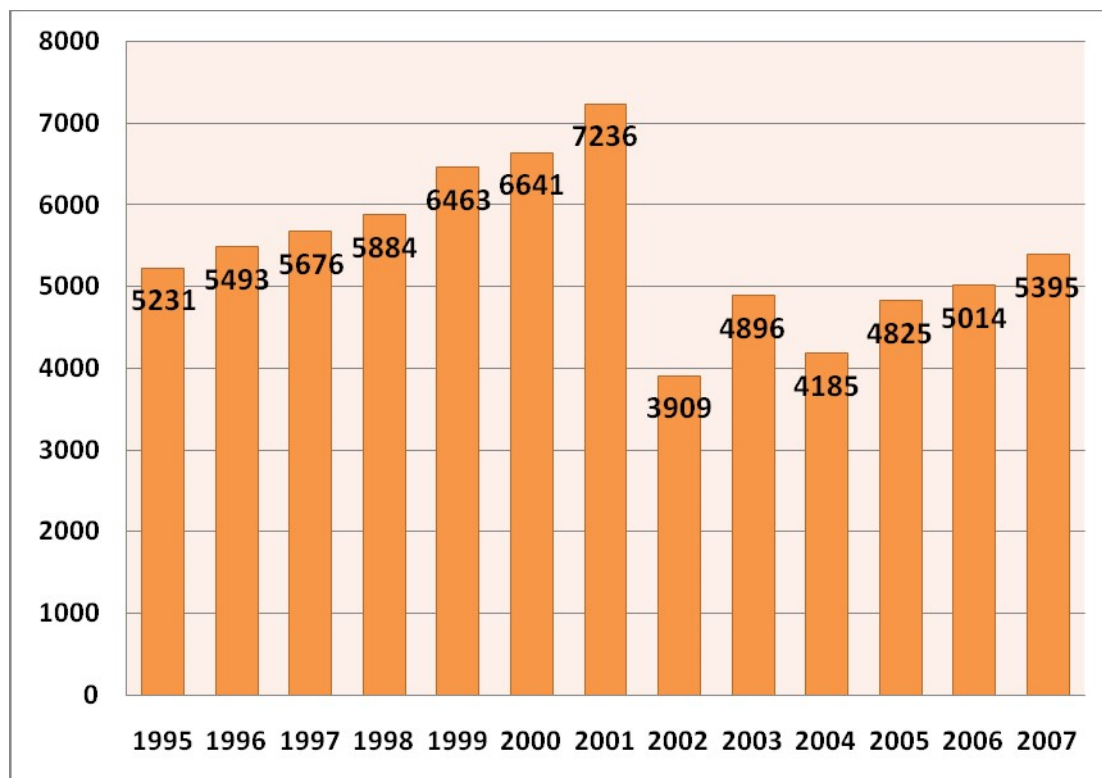


圖 1：1995 年至 2007 年台灣雜誌出版業家數統計圖

資料來源：《2008 出版年鑑》（2008）；《2007 年出版年鑑》（2007）。

本研究整理製圖

二、雜誌市場總值

2004 年台灣總廣告量為新台幣 867.48 億元，較 2003 年的新台幣 788.4 億元成長了 10.3 個百分點。在各類媒體中（根據潤利公司有效廣告量調查），雜誌廣告的投資總額為新台幣 83 億 1300 多萬元，較 2003 年的 75 億 5700 萬元成長約 10 個百分點，在廣告投資的媒體結構上，2004 年雜誌所占的市場比例（share of market）為 9.6 個百分點（楊雪紅，2005）。

除了 2004 年整體雜誌廣告量呈現成長之外，也可以透過 AC Nielsen 的媒體研究發現，雜誌閱讀率由 2002 年的 34.2%，增加到 2004 年的 36.7%，再次證明雜誌廣告的市場呈現成長的前景（楊雪紅，2005）。

此外，台灣安吉斯媒體（Aegis Media）集團總經理楊淑鈴（2008）⁴也指出，2007 年台灣的廣告總量延續近 3 年（約自 2005 年開始）下滑趨勢，比 2006 年減少了 2.22%，廣告總量為 503.32 億新台幣。其中，雜誌是大眾媒體中唯一廣告量成長的媒體，較 2006 年仍微幅成長 1.34%。同時，雜誌廣告量占總媒體廣告量比重維持在 12.5% 上下，在媒體運用組合中仍佔有一席之地。

而尼爾森媒體研究執行總監滕青芬（2008）⁵也以 AC Nielsen 媒體大調查的數據指出，台灣的主流媒體有效廣告量約 500 億新台幣，2006 年雜誌的有效廣告量為 6,359,255 新台幣、2007 年雜誌的有效廣告量為 6,444,696 新台幣，證明雜誌是各類媒體中唯一正成長的媒體類別。同時，根據 ZenithOptimedia（2008）的預估，全球廣告量在未來幾年中都尚能維持 5-6% 的成長率，其中，雜誌在全球廣告量上，也維持穩定成長。此外，值得注意的是，網路從 2006 年的廣告量，將一路攀升至 2010 年；其廣告量將僅次於電視與報紙。

尼爾森媒體研究執行總監滕青芬（2008）⁶指出，若以傳統四大媒體：電視、報紙、雜誌、廣播來看，雜誌廣告所佔有的市場是最大的，約占了七至八成的廣告市場。

表 3：雜誌廣告的市場佔有率

	2007 年 1 月-6 月 30 日	2007 年 7 月-12 月	2008 年 1 月-3 月（第一季）
廣告百分比	75.3%	75.4%	78.8%

資料來源：AC Nielsen 媒體大調查（2008）。

本研究整理製表

⁴ 由台北市雜誌商業同業公會於 2008 年 6 月 10 日下午兩點於台北 NGO 會館所舉辦的「What's Winning Next? 系列二：全球華文廣告的創意，贏！」。楊淑鈴總經理為此次講座的第一位演講者。

⁵ 由台北市雜誌商業同業公會於 2008 年 6 月 10 日下午兩點於台北 NGO 會館所舉辦的「What's Winning Next? 系列二：全球華文廣告的創意，贏！」。滕青芬總監為此次講座的第二位演講者。

⁶ 同上。

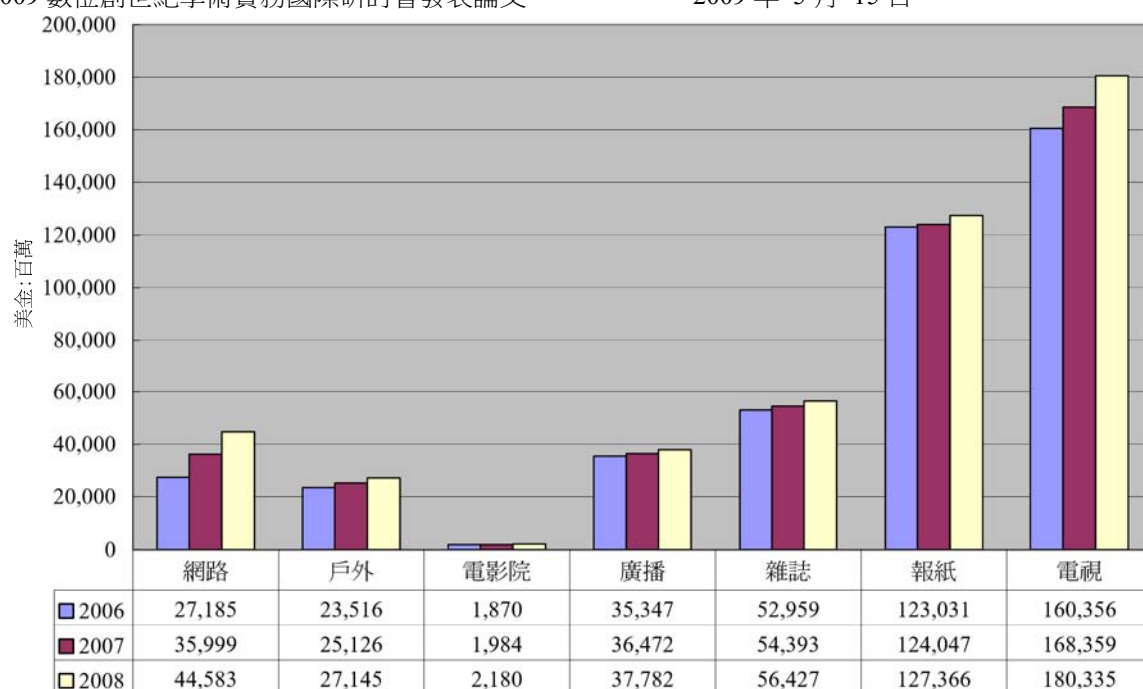


圖 2：2006-2008 年全球廣告量趨勢資料來源：
ZenithOptimedia (2008)。

本研究整理製圖三、雜誌零售概況

據表 4-2 金石堂 2002-2006 年度雜誌銷售占比中所示，流行時尚類所占比例在 2002 年居第三，在 2003 年到 2006 年連續四年位居第二，2003 年到 2005 年僅次於生活休閒類，2006 年僅次於語言類。其中，值得關注的是，2007 年流行時尚類已攀升至第一名，以 6% 的差距，領先第二名的生活休閒類；同時，相較於其他類別，流行時尚類別所占比成長是呈現逐年穩定攀升的情形（中華民國出版年鑑編輯部，2008；中華民國出版年鑑編輯部，2007）。

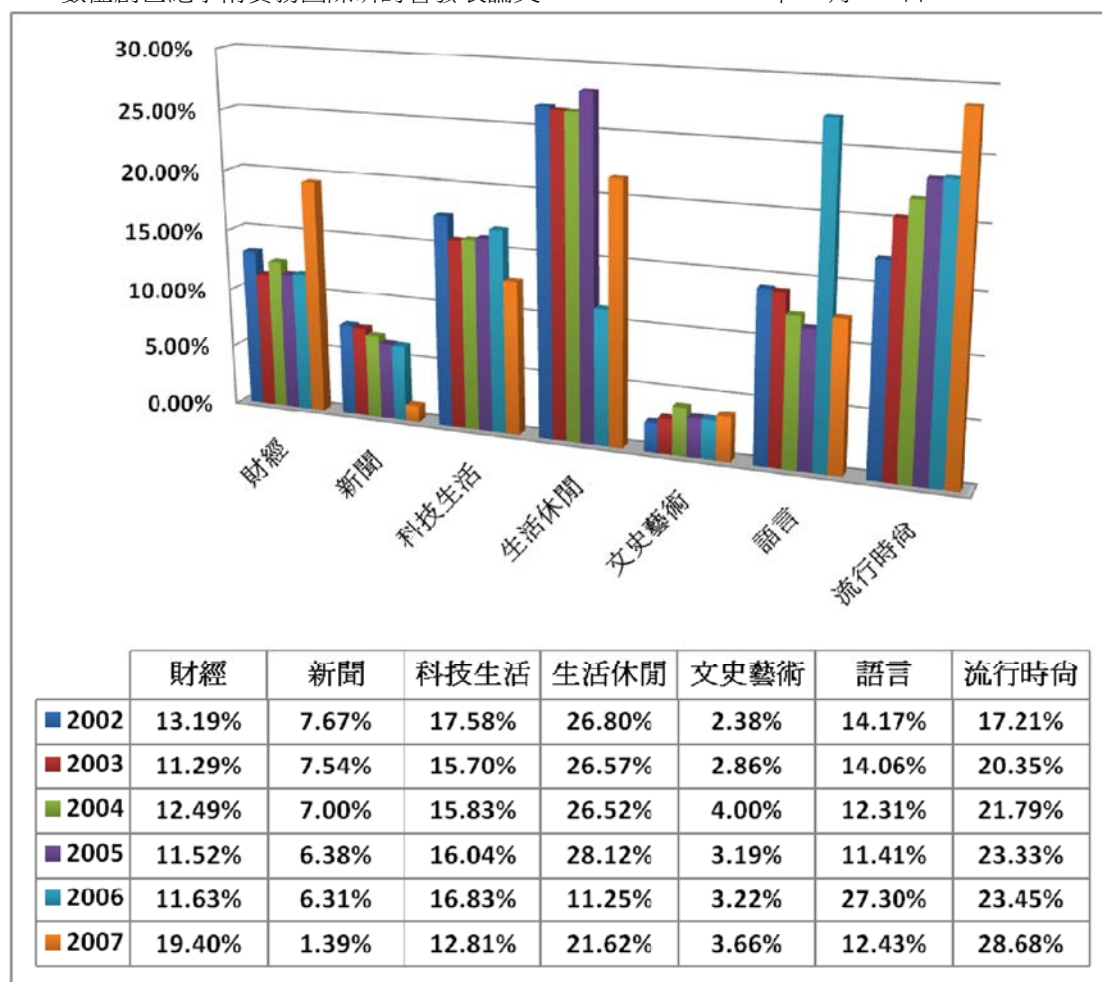


圖 3：2002-2007 年度各類雜誌銷售所占比例與七大類雜誌占比消長資料
來源：《2008 年出版年鑑》（2008）；《2007 出版年鑑》（2007）。

本研究整理製表

四、國際中文版女性雜誌之簡介

所謂「女性雜誌」是指任何以女性讀者為主要訴求對象的雜誌，此類雜誌之功能與目的：（一）滿足婦女參與社會的各種需求；（二）協助女性管理家庭；（三）以報導服裝、美容等流行資訊為主等，以滿足女性之個別需求（賴珮如，1994）。同時，根據《中華民國 93 年出版年鑑》指出，所謂的「國際中文版」意指將國外雜誌完全翻譯（或部份翻譯）成中文版本，使讀者可以搶先了解國外趨勢（鄭錦祥，2004）。所以，結合以上之定義，本論文將「國際中文版女性雜誌」界定為「由國外雜誌完全翻譯或部分翻譯成中文版本，同時，以女性讀者為訴求對象並在台發行的雜誌」。

以下，茲將研究對象之 3 家歐美國際中文版女性雜誌，依進入台灣市場的時間就其雜誌的背景與市場定位做簡單的介紹與回顧。

(一)《Elle 她》

1826 年法國 Louis Hachette 創立了樺樹傳播事業 (Hachette Filipacchi Medias)，該集團持續進行事業版圖的延伸，成為世界最大的出版集團；1945 年創辦了《Elle》，至今發行範圍遍佈五大洲 (羅如芳，2005)，目前擁有全球 39 個國際版本。《Elle》內容觸角新鮮，引領時尚，能及時掌握住全球流行新脈動，並同步共享國際時尚流行。此外，《Elle》法文版在法國是以周刊方式於每週一出刊，可見，法國流行時尚雜誌在時效上的重要性是相當高 (劉恬恬，2001)。至今《Elle》在全世界各國家發行的版本，總發行量將近六百萬份 (動腦編輯部，2006)。同時，《Elle 她》國際中文版更提出 3S 定位，「Sexy」、「Spirited」、「Stylish」完全切中女性心中對自我期望的特質，進而使女性讀者對《Elle 她》產生認同感與信賴度，創造現代女性的專屬形象 (動腦編輯部，2006)。此外，《Elle 她》總編輯胡慧嫻 (2008，深度訪談) 亦表示，就如同《Elle》國際的總編曾經說過，「《Elle》提供給讀者的夢是可以碰觸到的夢。這個夢可能比我們高一點，但是，是我們可以碰觸到的。」

(二)《Marie Claire 美麗佳人》

1973 年法國媒體大亨 Jean Prouvost 創辦了《Marie Claire》，之後其家族成員於 1976 成立美麗佳人集團，為一家以「女性議題」為訴求的專業出版公司 (徐宜君，2003)。《Marie Claire》創刊至今，已擁有 29 個國家和地區的版本。與其他女性雜誌不大相同的是，除了女性消費者所關注的化妝、流行、服飾等內容之外，《Marie Claire 美麗佳人》國際中文版認為，自我主張是現代女性必備的特質，因此，特別強調人文社會的關懷，如弱勢族群、環境保護、女性主義專題的探討，並提醒女性不只是一要關心自我，更要關心所處的社會，甚至整個世界 (精湛編輯部，1994)。同時，簡單、明快、具流行感，更是主要的編輯理念，是其他女性雜誌無法比擬的 (劉恬恬，2001)。《Marie Claire 美麗佳人》社長劉玫伶 (2008，深度訪談) 亦指出，《Marie Claire》是全球唯一一本能兼具報導文學深度人文之美，以及時尚流行設計品味的雜誌。

而 1993 進入台灣市場的《Marie Clarire 美麗佳人》，在 2000 年因為經營理念不合，結束和時報集團長達 8 年的授權合作關係，改和儂儂集團以合資方式，成立「國際亞洲出版股份有限公司」，繼續經營《Marie Clarire 美麗佳人》國際中文版 (動腦編輯部，2000)。

(三)《Vogue 時尚》

《Vogue》創刊於 1892 年，為美國康泰納仕集團 (Conde Nast Publication Inc) 旗下的媒體之一，康泰納仕集團中另有樺舍印刷事業公司、樺舍文化事業公司以及樺舍公關顧問公司，是唯一全方位的媒體出版集團。1980 年代後期，《Vogue》開始發展海外市場，現已在英國、法國、義大利、德國、西班牙、澳

大利亞、日本、南韓、台灣、巴西、中國大陸等地，發行 24 個國際版本，內容涵蓋時尚、彩妝、人物專訪、娛樂休閒以及其他女性時尚生活美學資訊，強調最銳利的流行觀察角度、最具國際觀的視覺美感經驗，帶領讀者走在時尚與品味的尖端（羅如芳，2005）。並於 1996 年《Vogue 時尚》正式進入台灣市場，以獨資的方式與樺舍公司成立美商康泰納仕台灣分公司，發行國際中文版。

伍、研究發現

受到這一波全球不景氣影響，廣告主縮減預算，影響全球雜誌廣告量的成長，以時尚精品、奢華品為主要廣告主之歐美國際中文版女性雜誌首當其衝。此外，由於網際網路的興起，更加排擠了廣告主的廣告預算安排，也間接影響雜誌廣告量的發展（陳素蘭，2008）。

對歐美國際中文版女性雜誌來說，為了爭取更多的廣告收入，雜誌業者紛紛整合並創造各項資源，以吸引廣告主的青睞；具體的作為，諸如：《Marie Claire 美麗佳人》會針對 lifestyle（生活風格）來做各主題的 newspaper，像是與百貨公司合作的《百大化妝品 newspaper》，或者是針對單一品牌的特刊《Dior newspaper》。此外，「異業結合」也是近年來歐美國際中文版女性雜誌增加業外收入的常見方式，如：《Vogue 時尚》在 2008 年的暑假，與【慾望城市】（Sex and the City）合作，整合 5 大 Campaign，⁷分別為：平面宣傳、Fashion News、實體活動、合作通路、網路活動宣傳，為廣告主提供全方位的廣告行銷計畫。

在此同時，歐美國際中文版女性雜誌正面臨「替代者」的嚴重威脅，而這個「替代者」無疑就是「網際網路」。經營者面臨「網際網路」伴隨而來的兩大挑戰：一是網路唾手可得的「免費內容」衝擊，二是網路廣告所掀起的「替代效應」。

網路在台灣歷經了過去 10 年的發展，已經徹底地改變了新世代讀者的閱讀習慣。網路媒體在台灣自 2005 年以 35.2% 的媒體接觸率，首度超越雜誌媒體後一

⁷（1）平面宣傳：《Vogue 時尚》5 月號與 6 月號 110 頁的雜誌內頁報導，以及特製 84 頁【慾望城市】別冊；（2）Fashion News：全省共計 17,705 台螢幕強力放送慾望城市特製影音節目；（3）實體活動：舉辦台北電影首映派對（party），並與 LV 合作舉辦時尚獎作；（4）合作通路：與精品門市合作，設置【慾望城市】陳列架，以 Vogue Best Buy 的方式，宣傳各精品之商品；（5）網路活動宣傳：在《Vogue 時尚》的網站，特別架設「VOGUE 慾望城市線上精彩活動專區」，共 299,495 人次點閱率。

路狂飆，到了 2007 年，網路媒體以接觸率 46%，成為台灣媒體接觸率的第二名，排名僅次於電視。⁸

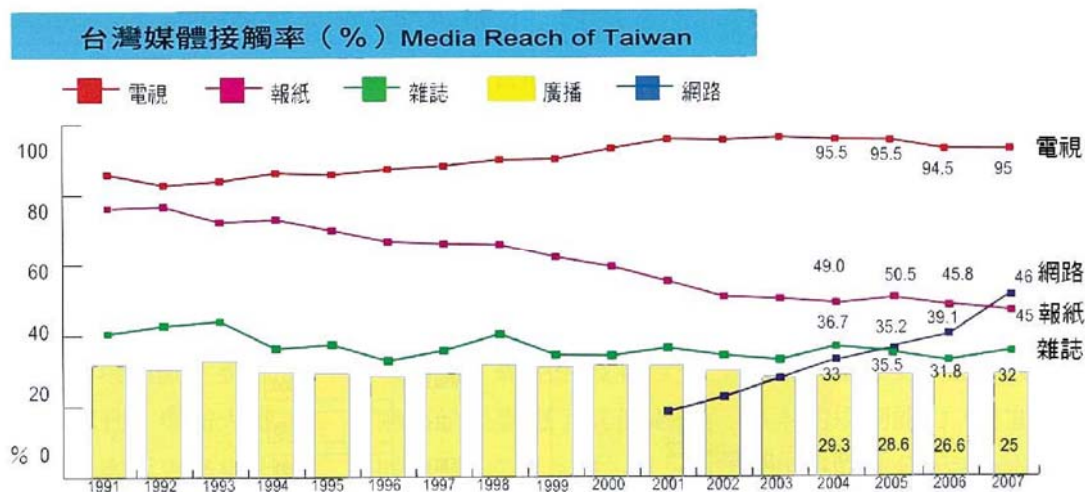


圖 4：1991 年至 2007 年台灣媒體接觸率⁹ 資料來源：AC Nielsen (2008)。

網路的普及化，在於其結合了高度「互動」和「精準」的特性，正全面性贏得廣告主的青睞。在四大傳統媒體¹⁰營收持續黯淡的環境中，台灣網路廣告連年以平均接近 30% 的高度成長率持續攀升，2007 年，台灣網路廣告以 48 億新台幣的年營收，超越廣播媒體的 31.3 億，占台灣總體廣告的 4.35%，下一個要挑戰的目標必然將會是雜誌媒體的 6.5%。

換言之，網路效應帶來的衝擊，傳統四大媒體¹¹無一倖免，其中，對於原本就已經是免費觀看內容的電視和廣播媒體，主要的衝擊還只限於網路廣告的替代效應而已，受到最嚴重衝擊的是原本需付費取得內容資訊的報紙和雜誌。此外，「2007 年台灣雜誌出版產業調查報告」的會議上，「康泰納仕總經理兼發行人」廖梅淳 (2008)¹²也表示，網際網路的經營勢必成為歐美國際中文版女性雜誌下一個經營戰場。

⁸ 資料來源：AC Nielsen (2008)。【AC Nielsen 媒體大調查】。未出版之統計數據。

⁹ 樣本數 2000 年到 2004 年：7500 人。2005 年到 2007 年：10000 人。受訪者年齡：2000 年到 2004 年：12 至 60 歲。2005 年到 2007 年：12 至 65 歲。備註：雜誌數字為過去一週/兩週/一個月的接觸率，其他媒體皆為昨日接觸率。

¹⁰ 電視、報紙、雜誌、廣播。

¹¹ 同上。

¹² 「康泰納仕總經理兼發行人」廖梅淳於 2008 年 10 月 29 日上午 9 點，出席淡江大學台北校區

「2007 年台灣雜誌產業出版調查」之公開演講。

以下，將依序回答本研究之研究問題：一、歐美國際中文版女性雜誌經營影音網站的動機，以及目前如何營運與管理？二、歐美國際中文版女性雜誌在經營影音網站的策略上有何異同？

綜合資料分析與深度訪談之結果，本研究發現，歐美國際中文版女性雜誌於 2006 年陸續開始籌備設立影音網站；《Elle 她》總編輯胡慧嫻（2008，深度訪談）、《Marie Claire 美麗佳人》社長劉玟伶（2008，深度訪談），以及康泰納仕總經理兼發行人廖梅淳（2008）¹³皆表示，旗下的影音網站於 2006 年開始籌備，至 2008 年才正式運作。而為了籌備、設立影音網站，歐美國際中文版女性雜誌皆成立了新的部門負責之，如：《Elle 她》是由法國總公司統籌，於世界各地的分公司成立「新媒體」(new media) 部門負責所有新型態的媒體運作；¹⁴《Marie Claire 美麗佳人》則是成立網路部負責籌備、運作事宜。¹⁵

此外，本研究發現，由於「市場進入模式」¹⁶之不同，因此，在經營策略的規畫與運作方式，也略有不同。由於《Elle 她》與《Vogue 時尚》的進入模式是以獨資的方式在台設立分公司，而《Marie Claire 美麗佳人》則是法國總公司與台灣的濃濃雜誌社合資，成立「國際亞洲出版股份有限公司」，因此，《Elle 她》與《Vogue 時尚》在影音網站的經營策略上，分別是由法國與美國總公司規畫，台灣分公司只是執行總公司的政策。《Marie Claire 美麗佳人》的自主性，則略大於前兩者，也因此，其影音網站的規畫與設立，並非是法國總公司統一規畫，而是由台灣公司向法國提出此一建議；《Marie Claire 美麗佳人》的社長劉玟伶（2008，深度訪談）表示，目前只有台灣成立影音網站並運作之，¹⁷不過日後，全球各地的《Marie Claire》也會陸續跟進。¹⁸

綜上所述，可以歸納出歐美國際中文版女性雜誌經營影音網站之動機：一、跨國媒體全球經營策略之考量；二、增加廣告收入；三、吸引新世代慣用網路的使用者/讀者/閱聽眾。

¹³ 同上；此外，《Vogue 時尚》隸屬於美國康泰納仕集團。

¹⁴ 《Elle 她》的影音網站包括：Elle.com、Elle TV、ECC。

¹⁵ 《Marie Claire 美麗佳人》的影音網站，除了提供影音內容之外，更開闢了 Blog 平台與 MIYPage 類似討論區的空間，讓使用者藉由交流與分享，找到歸屬感。

¹⁶ 郭詠萱（2008）的研究發現，國際中文版女性雜誌在台灣市場的進入模式，可以分為三種類型：（1）授權台灣本地廠商發行國際中文版；（2）以獨資的方式在台灣設立分公司；（3）與台灣本地廠商合資成立新公司。

¹⁷ 其他地區的《Marie Claire》網站，只是一般的企業網站，是 Web1.0 概念下架設的網站，並沒有額外製作影音內容與成立 Blog 平台。

¹⁸ 劉玟伶（2008，深度訪談）表示，台灣《Marie Claire 美麗佳人》成立的影音網站，從 2008 年 3 月開放試用、4 月正式啟用，到 2009 年 4 月，目前已滿一周年，其效果與回響相當的好，因此，目前法國總公司已經在規畫其他海外國家成立影音網站之事宜。

從 Web1.0 到 Web2.0，網路的互動性大為提升，歐美國際中文版女性雜誌的經營者也看到了此一趨勢，也因而影響了影音網站的經營策略。普遍來說，雜誌在面對網站這一個經營區塊時，是以 Web1.0 世代的觀念架設並運作之，具體作為頂多就是雜誌本身內容的延伸，如：把既有的雜誌內容轉移到網站；此舉，從基本面來說，與使用者/讀者沒有太多的互動，也沒有實際且新鮮的內容。然而，當 Web2.0 的世代來臨，網路的使用也愈趨廣泛與普遍，歐美國際中文版女性雜誌就必須嚴正地看待網站。《Elle 她》總編輯胡慧嫻（2008，深度訪談）、《Marie Claire¹⁹ 美麗佳人》社長劉玫伶（2008，深度訪談）皆表示，在目前的網路趨勢下，歐美國際中文版女性雜誌的影音網站，不再只是雜誌的附屬品，而是獨立的媒體，以此信念經營影音網站，才有機會吸引新世代的網路使用者。

以《Elle 她》為例，每一期在製作平面雜誌內容時，也會一併拍攝並製作影音內容；兩者的內容雖是同一主題，但會有不同的呈現方式。而製作好的影音內容除了放到 Elle.com、Elle TV、ECC 之外，也會在 BeeTV、戶外電視牆不同媒介播放。至於《Marie Claire 美麗佳人》，其影音網站與平面雜誌所貫徹的精神是相同的，指是透過不同的表現方式；以「十大趨勢」主題為例，在《Marie Claire 美麗佳人》的平面雜誌裡是國際都會的時尚照片，而這些照片必須以「大畫面」²¹的方式呈現；而在影音網站上，同樣是「十大趨勢」的主題，可能提供給使用者/讀者的是「十大趨勢」的穿搭法則，雖然是同一主題，但是，提供兩種截然不同的內容與資訊。

不論是時尚潮流的趨勢，或者是時尚精品的發表會，各家歐美國際中文版女性雜誌可以報導並提供給讀者的資訊是大同小異的，然而，影音網站的內容，卻可以明顯的表現出不同之處。誠如《Marie Claire 美麗佳人》社長劉玫伶（2008，深度訪談）認為，影音網站的內容，其實是把平面雜誌不為人所看到的部分，以影音立體的方式，帶領使用者進入雜誌製作最神秘、最迷人的作業端。此外，由於各家歐美國際中文版女性雜誌皆會製作不同的活動企劃，²⁰因此，就可以呈現出各自的特色，以多元的方式與管道，呈現同一主題的內容。

¹⁹ 往往是跨頁的方式呈現。

²⁰ 如：《Marie Claire 美麗佳人》每年定期企劃製作的「one action love kids」公益活動，或是「美妝大賞」，除了在平面雜誌內容報導之外，亦會製作影音內容放置其影音網站上。而《Elle 她》每年企劃的「女人閱讀」，亦會在其 Elle.com 上，呈現不同於平面雜誌內容的影音內容。

歸納資料分析與深度訪談之結果，本研究亦發現《Elle 她》所屬的樺樹文化，其實從 2007 年開始，遂以同公司的《Elle girl 艾閣兒》²¹作為風向球，以測試台灣市場對於時尚雜誌從平面媒體轉向為時尚影音網站的接受度。根據樺樹文化 2007 年發出的新聞稿，其宣稱基於「市場考量」，從 2007 年的 6 月開始，結束《Elle girl 艾閣兒》平面雜誌的出版，轉成立 Elle girl 的網站與電子版，改以互動社群的模式，與讀者互動。此一消息傳出後，引起雜誌業界不少的討論與猜測。一方面是因為，根據金石堂每年的銷售統計來看，《Elle girl 艾閣兒》幾乎年年都占據流行時尚類雜誌銷售排行榜的前五名（中華民國出版年鑑編輯部，2007；中華民國出版年鑑編輯部，2005）；²²另一方面，《Elle girl 艾閣兒》是台灣市場上唯一以「青少女」為目標讀者（target）的歐美國際中文版女性雜誌，因此，相當受到廣告主的青睞。

對此，《Elle 她》總編輯胡慧嫻（2008，深度訪談）表示，雖然在樺樹文化的內部運作，《Elle 她》與《Elle girl 艾閣兒》分屬於不同部門，但以其對當時《Elle girl 艾閣兒》結束平面雜誌而改成立網站的瞭解，其實不全然是基於「市場考量」，最主要是因為法國母公司在全球市場的經營策略之改變。《Elle 她》總編輯胡慧嫻（2008，深度訪談）指出，由於法國母公司發現，新世代的讀者（消費者）越來越依賴網際網路，照此一趨勢之發展，網際網路勢必成為更強勢之媒體。基此，法國母公司遂以讀者群為青少女的《Elle girl》作為市場測試，挑出幾個海外市場在網際網路的使用率與接觸率較為頻繁的國家，結束《Elle girl》的平面雜誌出版，而改成立網站。此舉，一來作為消費者（使用者）接受度的測試，再者，也希望藉此養成青少女對網際網路的依賴，一旦將來，當《Elle》轉型為影音網站時，消費者（使用者）也因為已養成瀏覽（使用）Elle girl 網站的習慣，也較容易接受「Elle.com」。²³

總的來說，本研究發現，雖然《Elle 她》、《Marie Claire 美麗佳人》，以及《Vogue 時尚》皆是以 Web2.0 的概念經營其影音網站，但是，《Elle 她》與《Vogue 時尚》在製作影音內容時，挾帶母公司的跨國資源，因此，其影音內容除了台灣在地的自製內容外，亦提供了世界各地不同版本的內容。此外，《Elle 她》與《Vogue 時尚》更同時經營其他媒介通路，如：透過 BeeTV、戶外電視牆播放其製作之影音內容。至於《Marie Claire 美麗佳人》，則由於當初影音網站

²¹ 同屬於樺樹文化的《Elle girl》於 2002 年 7 月，推出在美國造成話題的《Elle girl 艾閣兒》國際中文版，其目標對象（target）鎖定在青少女讀者；此外，樺樹文化也打破歐美國際中文版女性雜誌在台灣一貫的製作風格，邀請王心凌拍攝創刊號的 cover story。不過，《Elle girl 艾閣兒》於 2007 年 6 月吹熄燈號，結束雜誌的出版，轉成立 Elle girl 的網站與電子版，改以互動社群的模式，與讀者互動。

²² 如：2006 年第二名；2005 年第五名；2004 年第二名。

²³ 樺樹文化於 2009 年上半年，正式將 Elle girl 的網站與 Elle.com 合併。

的構想，是由台灣發起，並率先設立運作之，因此，在跨國資源的部分，則不如《Elle 她》與《Vogue 時尚》來的充沛；不過，《Marie Claire 美麗佳人》除了製作影音內容外，更重視其「社群性」，因此，《Marie Claire 美麗佳人》亦提供了 Blog 平台與 MIYPage 互動社群，不單單只是將其影音網站定位為「入口網站」，也不是「社群聯誼」，而是試圖將這兩項功能結合，一方面提供獨特的內容，同時，藉由社群的互動，吸引擁有同樣「生活嗜好」、「生活態度」的網路使用者。

陸、結論與建議

本研究發現，歐美國際中文版女性雜誌經營影音網站之動機：一、跨國媒體全球經營策略之考量；二、增加廣告收入；三、吸引新世代慣用網路的使用者/讀者/閱聽眾。至於在經營策略上，《Elle 她》、《Marie Claire 美麗佳人》，以及《Vogue 時尚》皆是以 Web2.0 的概念經營其影音網站，同時，亦跳脫網站只是平面雜誌的附屬品之窠臼，視其為獨立媒體並經營之。其中，《Elle 她》與《Vogue 時尚》更擴大其他媒介通路，如：透過 BeeTV、戶外電視牆播放影音內容；《Marie Claire 美麗佳人》的影音網站則是同時融合「入口網站」與「社群互動」的兩項功能，以建立網路使用者/讀者之歸屬感。

此外，本研究亦發現，面對中國大陸市場的崛起，許多國際媒體集團紛紛摩拳擦掌地想要進入。身為全世界最了解，且最能和中國市場溝通的台灣，於是成為部分國際媒體集團看中的跳板，尤以時尚類雜誌最為明顯。然而，近年來，業者紛紛表示，台灣的經營經驗與法則，不見得能完全的移植到中國大陸市場，本研究以為，其中關鍵因素乃在於兩岸的讀者結構不同，且閱讀習慣與需求資訊亦不同。如在歐美與中國大陸皆相當受歡迎的 travel size，就幫雜誌社增加了 25% 以上的銷售（楊玟，2008: 105），然而，在台灣 travel size 的國際中文版女性雜誌一直不被市場接受。

同樣的，在影音網站的經營策略與方向上，兩岸亦有所不同，以《Elle》與《Vogue》在中國大陸的影音網站為例，由於是總公司提出的跨國市場整體經營策略，因此，在經營的方向上，與台灣的《Elle 她》與《Vogue 時尚》影音網站並無太大的差異。至於《Marie Claire 美麗佳人》則因為當初（約 2006 年）影音網站的構想，是由台灣發起，並於 2008 年 4 月率先設立運作之，因此，中國大陸的《Marie Claire》網站，目前還是維持 Web1.0 概念下架設之企業網站，其網站內容只是把當期既有的雜誌內容轉移到網站，也沒有另外製作影音內容。

基此，建議未來的研究者，除了繼續觀察兩岸歐美國際中文版女性雜誌影音網站之發展與運作，同時，也可擴大研究層面，將使用者納入研究範圍，進一步分析影音網站使用者與平面雜誌的讀者是否有重疊？並具體分析使用者的結構。

柒、參考文獻

- AC Nielsen (2008)。【AC Nielsen 媒體大調查】。未出版之統計數據。
- Albarran, A. B. (1996). *Media economics: Understanding markets, industries and concepts*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Gershon, R. A. (1997). *The transnational media corporation: Global message and free market competition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ZenithOptimedia (2008)。【全球廣告量趨勢】。未出版之統計數據。
- 中華民國出版年鑑編輯部 (2005)。《2005 年出版年鑑》。台北：行政院新聞局。
- 中華民國出版年鑑編輯部 (2007)。《2007 年出版年鑑》。台北：行政院新聞局。
- 中華民國出版年鑑編輯部 (2008)。《2008 年出版年鑑》。台北：行政院新聞局。
- 朱柔若譯 (1996)。《社會科學研究方法與資料分析》。台北：揚智文化。(原書 Herzog, T. [1999]. *Research methods and data analysis in the social Sciences*.)
- 李天鐸 (2000 年 12 月 12 日)。〈因應入會 建構優勢媒體平台〉，《中國時報》，第 15 版。
- 徐宜君 (2003)。《跨國出版集團在台灣市場的進入模式》。台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 動腦編輯部 (2000)。〈女性雜誌波濤起伏〉，《動腦》，296：34-37。
- 張秀慧 (2006)。《日本女性流行雜誌國際中文版對台灣女性流行雜誌之影響》。中國文化大學新聞研究所碩士在職專班。
- 郭詠萱 (2008)。《國際中文版女性雜誌「在地化」策略研究—以「在地切割」與「在地重組」的觀點分析》。世新大學新聞學系碩士論文。
- 陳柔均 (2006)。〈國際中文版女性雜誌內容本地化策略之研究分析〉，「2006 年中華傳播學會年會」論文。上網日期：2007 年 1 月 1 日，取自 <http://ccs.nccu.edu.tw/2006paper.htm>
- 陳素蘭 (2008)。〈台灣雜誌市場觀察報告〉，《96 年臺灣雜誌出版產業調查研究》。台北：行政院新聞局。
- 黃若婷、陳怡君、李家瑜 (2007)。〈國際中文版女性雜誌之市場定位及經營忠誠度研究〉，《世新印刷學報》，13: 149-160。
- 黃振家等譯 (2003)。《大眾媒體研究》。台北：學富文化。(原書 Roger, D. & Joseph, R. [2002]. *Mass media research: An introduction*. Wadsworth: Thomson.)
- 黃瑞琴 (1991)。《質的教育研究方法》。台北：心理出版社。
- 楊玫 (2008)。〈雜誌分眾市場的經營—淺析閱讀慾望〉，《2008 年出版年鑑》。台北：行政院新聞局。

楊雪紅 (2005)。〈民國 93 年雜誌出版業市場概況〉，《2005 年出版年鑑》。台北：行政院新聞局。

劉恬恬 (2001)。〈從國際中文版伸入大千世界〉，《出版情報》，157: 14。

劉維公 (2006)。《風格社會》。台北：天下雜誌。潘淑滿 (2003)。《質性研究：理論與應用》。台北：心理出版社。

鄭淑文 (2007)。《紀實娛樂頻道節目全球在地化歷程探析—以 Discovery 在台灣的發展為例》。政治大學傳播學院碩士在職專班論文。

鄭錦祥 (2004)。〈民國九十二年雜誌出版市場概況〉，《中華民國 93 年出版年鑑》。台北：行政院新聞局。

蕭蘋 (1998)。〈全球化無可避免的「惡」—媒介全球化的結構及其對內容、閱聽人的影響〉，「中華傳播學會 1998 年會」論文，台北。

賴珮如 (1994)。《女性雜誌與女性價值變遷相關性之探討》。政治大學新聞研究所碩士論文。

羅如芳 (2005)。《國際中文版女性雜誌之市場行銷策略分析》。台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

From Fashion Magazines to Fashion Websites

- Changes of business strategy of the International Women Magazines

Kuo, Yung-Hsuan

《Abstract》

Review the developing history of the international women magazines that entered in the market of Taiwan in 1990s. For example, *Harper's Bazaar* in 1990, *Elle* in 1991, *Cosmopolitan* in 1992, *Marie Claire* in 1993, and *Vogue* in 1996.

Since the 1990s so far, the international women magazines have run and managed in the market of Taiwan nearly 20 years. Until these years, the international women magazines change the business strategy in the market of Taiwan. As the sales volume of the print magazines goes down, meanwhile, consumers' habit of media use is from the print magazines to the websites too. In order to retrieve consumers and commercials, the international women magazines start to establish the fashion websites.

Therefore, this research focuses on the following issues:

First, why the international women magazines start to establish the fashion websites, and how to run and manage at present?

Second, what similarities and differences are there in the business strategy?

The research has shown that the reasons of the international women magazines start to establish the fashion websites: firstly, as transnational media companies, they are desire to achieve global business strategy; secondly, for raising the income of the commercials; finally, for attracting the users (readers or audience) who are used to use Internet. As regards the business strategy, *Elle*, *Marie Claire*, and *Vogue* are all based on the concept of Web2.0 running the fashion websites; in the meantime, all of these companies regard and manage the fashion website as independent media instead of attachment to the print magazines.

Keywords: International Women Magazines, Fashion Magazines, Business Strategy