

# 台湾地区大型杂志出版集团经营策略研究

## ——以城邦媒体控股集团为例

钟晨音

**摘 要：**台湾地区的杂志出版市场近年来获得了飞速的发展，而集团化则是一个重要的发展趋势。从2001年起，香港 TOM.COM 公司动用大量资金，陆续收购了电脑家庭出版集团、城邦出版集团、尖端出版社、商周媒体集团等台湾地区大型的图书及杂志出版集团，并通过对这些出版集团的整合，成立了城邦媒体控股集团，一举成为台湾出版业的龙头。城邦媒体控股集团通过强强整合、建设良性运作的管理平台，不但节约了经营成本，而且增强了集团资本运作的的能力。城邦旗下的大型杂志集团，利用“品牌延伸”效果打造系列刊物，以及通过发展电子出版、开发杂志网站、培育网络社群等业务拓展多样化营销能力的经营策略，不但扩大了城邦旗下杂志集团的市场占有率，同时也预示着杂志集团未来的经营方向。

**关键词：**台湾杂志集团；城邦媒体控股集团；跨媒体经营

**作者简介：**钟晨音，男，副编审，文学硕士。（浙江师范大学 学术期刊社，浙江 金华，321004）

**中图分类号：**G239.22      **文献标识码：**A      **文章编号：**1008-6552（2012）03-0023-06

台湾地区的期刊出版业自20世纪90年代以后进入了高速发展时期，特别是1999年出版法废止后，相对宽松的期刊出版审查制度，加上台湾民众及社会团体乐于以杂志作为学习和沟通途径的社会需求，催生了众多的杂志。“财经、休闲、时尚、教育、娱乐、电脑、科学生活、艺术”等任何题材在台湾都可以找到相应的杂志类型，台湾地区被出版业同仁公认为是一个“活泼有劲儿的杂志社会”。<sup>[1]</sup>不但有多元多面和精细服务的商业杂志，而且有众多的如机关、团体、企业同仁所主持的非商业杂志。目前台湾地区人口有2300多万，注册的杂志有8000多种，每年出版近6000种杂志，台湾地区人均杂志的种类、数量在华文圈首屈一指。<sup>[2]</sup>作为一个相对开放而成熟的出版市场，台湾杂志业的竞争也相当激烈，通过集团化经营，提升整体竞争力，以期在市场竞争中赢得优势，成为了20世纪90年代台湾杂志业的发展趋势，并形成了以PC Home集团、财讯集团、商周集团、天下集团、时报周刊集团、空中英语教室集团、尖端集团、经典传讯集团、美人志集团及一手车讯集团为首的十大杂志集团。2002年10月，Tom.com对其在台湾投资收购的出版资产进行整合，定名为城邦媒体控股集团。整合后的城邦媒体控股集团一举占有了台湾地区35%的图书市场和40%的消费杂志市场，并在整合后的2003年就取得了很好的营销成绩，尽管受到SARS冲击，但城邦媒体控股集团2003年的净利仍比2002年增长6%。<sup>[3]</sup>这一巨型出版集团的出现，对台湾杂志业的发展产生了重大影响，而其成功的经营策略，也值得我们关注和研究。

### 一、以强强整合方式赢得竞争优势

台湾地区的出版社或出版集团，大都同时从事图书和杂志的出版发行业务，尽管机构众多，竞争激烈，但从规模上看，仍以小资本额的出版社居多，类似于城邦集团（资本额2.8亿）、金石堂（资本额3.79亿）等大资本额的出版企业所占比例较少。不过，随着许多企业及国际知名杂志集团进入台湾杂志产业，这种状况逐渐发生了改变。1990年味全食品、统一企业、三商行、兄弟饭店等大公司合资创

办《职业棒球》杂志,从事资讯产业的宏基公司则先后创办了《新电子科技》、《新游戏时代》及《资讯小子》等杂志,建立了台湾最大的资讯出版集团。1991年《Forbes》的中文版《资本家》、法国《ELLE》的繁体中文版《她》在台湾相继登陆。之后,《美丽佳人》、《Success》、《NON-NO》依次到来。1996年10月,美国杂志界巨擘康泰纳仕(Conde Nast)公司与桦榭文化公司合作,在台湾设立分公司,并推出《Vogue》、《GQ》、《Penthouse》等杂志的中文版。<sup>[4]</sup>知名企业与跨国杂志集团以其雄厚的资金实力、丰富的品牌资源大举进入台湾期刊市场,影响了台湾期刊市场竞争的格局,台湾杂志市场开始从多元蓬勃发展进入了一个整体市场趋于饱和且竞争日益激烈的时期。不过企业与国际杂志集团的加入在客观上也拓展了台湾杂志人的视野,为台湾杂志业集团化发展,以及做大做强提供了契机。为了在激烈的竞争中发展和成长,最直接有效的方式,就是通过集团化方式,集合杂志办刊力量,扩大规模,提升品牌实力和影响力。

2001年8月,香港TOM集团以3.03亿港币收购了台湾最大的杂志及专业图书出版集团——电脑家庭出版集团及城邦出版集团49%的股权。2001年11月21日,TOM集团投资3.8亿,收购了台湾最大的青少年中文杂志出版集团——尖端出版集团100%的股权。2001年12月,TOM又出资3.254亿港币,收购了台湾最具盈利能力的中文商业刊物集团——商周媒体集团。然后,TOM将旗下商周媒体集团、电脑家庭集团、尖端出版社等整合至城邦媒体控股集团内,并由TOM持股7成,其余3成则为事业负责人与各股东所有。为了此次收购TOM可以说是花费了巨资,如收购尖端集团总投资8530万港币,其中现金支付50%;收购商业周刊投资3.254亿港币,其中现金支付1.851亿港币。TOM在台港地区的出版媒体收购中,所支付的投资总额达到了7.737亿港币,现金支出4.64亿港币,占其总投资的60%左右。从商业运作的角度看,TOM集团的这次收购和合并无疑是成功的。首先其并购的城邦出版集团、尖端集团、商周媒体集团、电脑家庭集团本来就是台湾杂志及图书出版界具有良好品牌和实力的出版企业,通过强强整合,不但使城邦媒体控股集团轻松拥有了在台湾40%的杂志市场和33%的专业图书市场,成为台湾的出版巨人,整合所产生的“品牌集聚”优势,还增强了集团的成本优势。如通过集团整合,把不同的杂志社搬到一个地方共同办公,这样单房租一项,每年就可节约300万人民币;整合后的城邦集团作为台湾最大的纸张购买者,其议价能力得到了很大的提高,成本的协同效应在这里得到了充分的显现。集团通过集体采购方式,纸张和印刷费与市价相比,一年可节约1600万人民币,这是任何一家单个媒体无法实现的。

同时TOM作为具有强大实力的中文媒体集团,涉及电视、互联网、户外传媒等多个领域。TOM集团入主城邦集团,不但促进了杂志集团的整合,而且其旗下的杂志出版集团在资源上拥有了强有力的后盾,各杂志集团也可借助集团内跨平台、异业间的互相合作,扩大原有的媒体领域,加大出版格局,开发出更精湛、更具深度的杂志。特别是当杂志集团要进入新的领域时,就可以拥有来自TOM集团其他成员在资源和人力上的有力支持。2002年9月9日,TOM集团与三联书店就成立合资公司等事宜签署了初步协议;2002年9月18日,TOM集团宣布与电脑报社及重庆中科普传媒发展股份有限公司签订合作意向书,成立中外合营企业,经营电脑报集团旗下《电脑报》、《电脑报合订本》、《电脑报配套光盘》和电脑参考图书的独家广告以及在海内外发行销售的业务。这些举措对于城邦媒体控股集团“立足于华人世界,以杂志与出版为源头,以台湾市场为基地,走向华文市场”企业目标的实现具有重大意义,对于其旗下的杂志集团而言,何尝又不是与大陆出版企业全方位触探、扩大发展的契机。

## 二、基于弹性灵活的管理理念,构建良性运作的管理平台

前城邦集团首席CEO杨仁烽在2005年中国出版业高层论坛的演讲中,曾简要介绍过集团的概况:城邦媒体控股集团目前拥有54种杂志,36个图书出版社,2004年总收入大约为人民币8.84亿。每年

出版约1700种图书，每月出版54种杂志（约2000万册）。城邦媒体控股集团目前有电脑家庭出版集团、城邦出版集团、尖端出版集团、商周媒体集团、依依国际媒体集团等5个子集团，全体员工超过1300名。<sup>[5]</sup>这5个重要的子集团中，有4个子集团以杂志出版为主营业务：（1）电脑家庭出版集团。成立于1995年，主要出版电脑杂志及书籍，每月有32种相关电脑杂志出版；（2）1987年成立的商周媒体集团，其财经刊物发行量和影响力非常大；（3）尖端出版集团。尖端出版自1982年成立以来，专门做青少年的专属杂志。（5）依依国际媒体集团出版。主要致力于女性流行趋势刊物以及华文育儿月刊的出版。

从中我们可以看出，城邦集团旗下的杂志集团性质各异。为了促进这些子集团的共同成长和发展，城邦搭建了一个良性运作的管理平台。这个平台负责对所有出版的支持，包括财务、行政管理、人力资源、信息处理、印务、法务。城邦运营服务中心作为集团的管理工作平台，可为旗下各出版社提供统一的后勤服务。由于平台的支持，出版可以自由发展，在杂志第一线的工作人员，包括编辑、采访、营销等人员可以专心从事各自工作而没有后顾之忧。更难能可贵的是，为提高管理平台的效益，城邦的许多制度是依据不同的出版社而制定的。<sup>[5]</sup>城邦集团的合并，首先是从管理平台开始的，最早整合的部门是财务、人事、行政、仓储、物流、业务、营销企划部门，只有编辑和印务是出版社自主。但后来的经验表明，行销部分还是分散比较有利，原因很简单，就是管理平台统合的行销没有办法照顾到单一品种杂志的发行。行销企划只有参与到编辑部的前期工作，才能真正发挥力量，和编辑部一样，行销部也不会因为规模而产生效益。还有印务业，印务原来是各出版社各自为政的，集团合并后先整合了采购表单行政流程，然后再整合了纸张议价和印刷厂服务审查，现在城邦则让各编辑部自行选择他们喜欢的印务合作模式。有些使用平台的印务发包模式，有些自己有编制内的印务人员，有些则完全以印刷厂提供的统包服务。正如城邦旗下的猫头鹰社社长陈颖青所说的，城邦的成功关键在于集团必须形成一个允许各个编辑部依照自己的利益决定自己行动的态度，和允许这种分歧可以在组织中存在的架构，这样最大的成长动力才有可能点燃。城邦在实际的发展中，也是这样做的。作为一个巨型出版集团，下属各出版集团基于自我工作性质和利益的考虑，而对管理平台的整合有所争议其实是一件非常正常的事情，相信今后类似的争议仍会出现，不过城邦集团在管理上按照“如果集合有力量，就集合；如果分散有力量，就分散”的原则，并在实践中按照实际效果不断进行管理模式的调整与磨合，体现出管理机构良好的弹性及自我反思与调整能力。

### 三、利用“品牌延伸”效果，以系列刊物扩大市场份额

所谓“品牌延伸”效果，通常是指企业在发展的过程中，运用某一产品的成功所带来的“品牌效应”和知名度，来推动同一领域其他产品的发展。IBM、Apple等知名IT企业在发展中就成功地使用了这一策略。在杂志出版业，也可看到类似情况，如台湾天下集团由《天下杂志》到《e天下》、《康健杂志》、《CHEERS》等系列杂志。从品牌延伸的角度，业者可以利用已经经营起来的品牌，扩大其市场的份额和影响力。城邦媒体控股集团的电脑家庭出版集团、尖端出版集团、商周媒体集团、依依国际媒体集团都是其中的佼佼者。

（1）电脑家庭出版集团。电脑家庭出版集团从推出旗舰杂志PC home开始，陆续推出PC Gamer计算机玩家、PC Office计算机上班族等相关杂志，是台湾最大的计算机杂志出版集团。目前旗下出版的系列杂志包括：《PC home 计算机家庭》，以初阶计算机学习为主，充分运用Step by Step图解说明，让读者快速学会计算机操作技能；《PCADV 计算机王》，以进阶计算机学习为主，用最轻松的阅读呈现方式，让读者快速累积计算机相关知识；《PChome Kids》（《数字小天才》）杂志，是华文世界第一本针对孩子及父母所设计的数字学习刊物；《Stuff 国际中文版》，以介绍高格调、高性能、高质量的消费商品

如手机、影音设备等为主;《手机 GoGo》杂志,主要深入报道各款手机的实用密技;《DIGIPHOTO 数位相机采购活用》杂志创立于2003年,主要介绍数字影像科技信息、产品测试报道等,适合摄影初学者;《DG Best》杂志则拥有两岸三地最优秀的IT数码类专业的编辑团队,且在内容上可直接取得两岸三地数码产品最新的资料报道,是目前实销量名列前茅的数码杂志。<sup>[6]</sup>

(2) 商周媒体集团。商周媒体集团旗下最为知名的是《商业周刊》,自1987年创刊以来,屡次获得诸如亚洲出版业协会(SOPA)新闻奖、卓越新闻奖及两岸新闻报道奖等多项殊荣。商周媒体集团旗下的《Smart 智富》系列杂志则关注“投资”和“理财”出版领域,以“专业”和“易懂”为编辑精神,其系列出版刊物包括:《Smart 智富月刊》,强调轻松学习,快乐理财,协助读者以系统化学习为导向,建构正确投资理财所需的基本能力;《Smart 密技系列》,每期针对理财新趋势或新工具,做深入的探讨与比较;《Smar 理财专刊》,则是深入报道某一投资理财主题。<sup>[7]</sup>

(3) 依依国际媒体集团。依依国际媒体集团出版《依依》、《美丽佳人》、《妈妈宝宝》、《bobo 小天才》等杂志,主要致力于女性流行趋势及华人育儿系列刊物的出版。该集团女性流行趋势杂志最具影响力,其中《依依》是全台知名度最高的女性流行杂志,主要读者群为注重个人品味、希望全方位提升生活质量的24—35岁粉领上班族;《美丽佳人》则侧重关注国际时尚舞台与台湾流行趋势。育儿系列杂志有:《妈妈宝宝》杂志,全方位报道怀孕、生产保健相关信息,并针对0—1岁宝宝教养方面,协助指导新手父母照顾宝宝大小问题,是新手父母怀孕生产育儿的必读杂志;《bobo 小天才》杂志是为家里有0—3岁宝宝的家长所设计的,主要教导父母如何使用正确的态度爱孩子、教育孩子。<sup>[8]</sup>

(4) 尖端出版集团。尖端出版自成立以来,就以开发青少年专属的休闲、娱乐以及流行文化的系列期刊出版物为重心。其旗下的《谈星》杂志是星座e世代的流行指标杂志;《完全星座志》是延续《谈星》杂志颇受好评的星座特集;《cool》则是全台湾第一本、销售第一的青少年街头潮流志;《怜女生》是一本台湾18—25岁爱美女生专属的流行杂志,每个月介绍丰富的造型、时髦商品等流行信息;《Play》是一本囊括中国的台湾、中国的香港,以及日本、韩国和欧美的最新演艺相关信息的杂志;《梦梦》则是全台销售冠军的少女漫画月刊。<sup>[9]</sup>

同一系列杂志通过品牌合作、活动串联、整合营销的方式,能有效实现杂志读者对象的精细化。在同一领域多角度的广泛取材,以新鲜有趣的面貌呈现,还满足了读者的多样化诉求,同时又吸引了新的读者群。不但巩固了城邦集团旗下旗舰杂志的品牌形象和影响力,而且有利于扩大各杂志集团在该领域的发行量和占有率。

#### 四、延伸服务平台,拓展多样化营销能力

台湾地区期刊业的收益主要来自发行和广告,其中销售杂志收入占56.2%,广告收入占37.7%,从此数据也可以发现,杂志产业其他业外收入不多,多元化经营的发展并不成功。就销售而言,目前台湾杂志销售业可以说是竞争激烈,压力巨大。台湾地区注册的杂志有8000多种,而台湾民众日常阅读并有一定市场份额的仅600至1000种。<sup>[2]</sup>从期刊的售价来看,很值得关注的一个事实是,无论是全家便利店、金石堂,还是诚品书店,占据销售排行榜前10名的,几乎都是100元新台币以下的杂志。目前台湾两大发行量最大的杂志——《商业周刊》、《台周刊》,零售价分别是99元新台币和75元新台币,低价格的定价无疑大大压缩了杂志企业的盈利空间。从期刊营销方式上看,随着台湾便利店的兴起,便利店已经成为台湾杂志最大的销售商。目前台湾便利商店销售网点多,有利于杂志销售的全面覆盖,而且很多便利店24小时营业,这给消费者很大的方便。目前台湾最大的连锁店是7—11量贩店,其在全台湾有3700个分点,但是其中最大的店也仅能够放下150种杂志,便利店会按照杂志销售的情况,调整进场的杂志。如果一本杂志一个月的销量低于4000册,就会在下个月面临下架。<sup>[5]</sup>因此即使具

有很高市场份额的大型杂志集团在杂志的销售上，也同样面临巨大的压力。

而对传统纸质杂志，根据尼尔森调查显示，台湾民众的阅读率从2004年开始，已经连续四年下滑。特别是网络的兴起，使民众获得免费信息更为便利，除非杂志拥有强势或独特的内容，才会维持一定的阅读比例。网络的兴起不但改变了读者的阅读消费习惯，同时网络的巨大覆盖面和影响力也深深吸引了广告投入商的视线，网络广告不但费用相对低廉，而且效果更好。一些广告业主将原先投在杂志上的广告资金转向网络。可以说，台湾杂志产业的低迷，众多杂志停刊，与网络有很大关系。面对杂志广告收入减少，发行量下降以及网络发展带来的读者流失等问题，杂志媒体需要创造出对读者具有价值的延伸性服务。在这点上，以城邦媒体控股集团旗下的杂志集团也做了积极的尝试和努力。

(1) 电子出版业务的拓展。城邦旗下的《商业周刊》、《smart 智富》月刊等杂志与宏碁代理的 Zinio 服务平台合作，率先在台湾发动了一波新的数字阅读服务，取得了明显的成绩，其中《商业周刊》在短短3个月内仅靠发行销售就已损益平衡。城邦集团还通过和知名手机大厂诺基亚合作，联手打造“诺基亚口袋书店”，透过手机阅读的模式，将丰富多元的杂志内容收录在手机中。口袋移动亦于2007年初与中华电信合作，每月50元可免费下载观看近40本杂志，中华电信手机用户逾800万户，这些都是口袋移动潜在的用户。<sup>[10]</sup>口袋书店阅读接口与 Zinio 阅读平台相同，采用翻页式设计，并针对屏幕大小作最佳的调整设计，可惜的是目前仅有 NOKIA 某几支型号的手机方可使用这项服务。

(2) 杂志网站建设。明智的杂志经营者，在网络媒体逐渐成为主流媒体的时代，必定懂得借助网络获得发展的道理。对很多杂志来说，网站可能不会是杂志未来的获利中心，也没打算让其取代传统的杂志。但网站的确是一个可以用很低的成本来为杂志服务的有效平台。杂志可以通过网络来为杂志出版品作宣传、为杂志订阅客户提供信息等。城邦旗下的杂志集团也陆续建设了自己的网站，将服务延伸到网路市场。如《Smart 智富》杂志成立智富网，《PChome Kids》杂志在实体杂志外，还开设了数字 QA 网，提供父母亲在线学习、互动的空间，协助父母透过信息工具，与孩童建立更紧密的亲子关系，同时通过由讨论区提供的交流平台，让父母在线分享讯息，实时获得解答。《依依》杂志与香港 she.com 合作，为台湾所有女性设立 she.com.tw 网站，便于读者获得更实时、更有趣、更专业的时尚美妆讯息。除此之外，she.com.tw 还邀请各界知名专家开设专栏，提供具领导性的专业意见，力求带给使用者不同于以往的时尚网站浏览经验。

(3) 拓展具有价值的另类服务。所谓杂志的另类服务，主要是杂志为业主制作专刊，或者是由杂志的广告部门，为客户办理活动、讲座、记者会等。如商周媒体集团旗下除了《商业周刊》及《Smart 智富月刊》、《Golf 高尔夫杂志》外，还专门成立了商周编辑顾问公司。商周编辑顾问公司作为商周集团的另一个重点投资，主要是以“代编企业刊物”为主要项目，同时结合商周集团的资源，针对客户、会员与员工等不同族群，提供一条龙的整合性多面向专业服务。商周编辑顾问公司在企划概念、采访撰文、刊物代编、编辑校对、设计排版、印刷配送，以及多媒体制作、活动执行的所有流程，不但能严格控管质量，而且还可以按照客户的需求，日益推陈出新，从而创造媒体效益。<sup>[11]</sup>在经济不景气的状况下，拓展具有价值的另类服务可以让杂志的人才及品牌的资源效能极大化，创新多元的整合服务，也将是媒体出版业者持续经营努力的方向。

(4) 网络社群的培育。网络蚕食杂志市场，造成传统杂志产业经营上的诸多困难似乎是一个客观事实，但网络如果以杂志经营为中心，则会达成传统杂志出版与网络的互补与融合。根据城邦集团在2005年第二季针对旗下贩卖电子杂志所做的问卷调查显示，每天上网时间越长的人，对于付费数字刊物（电子书、电子杂志等）的接受度越高。调查还发现，曾经购买过电子杂志的读者，有77%会继续购买。这显示出网络社群成员的上网时间和忠诚度，会对数字刊物的营销产生重大影响。2009年3月，城邦媒体控股集团投资1.08亿元新台币收购 Pixnet（痞客邦）部落格网站90%的股份。Pixnet 数字媒

体公司是台湾著名网络 2.0 博客/图片社区网站 Pixnet 的运营商。被收购后,该网站将与城邦旗下的众多出版商和杂志商合作,发展线上分众社群。城邦媒体控股集团可以出版 Pixnet 网站上发布的内容,城邦媒体控股集团出版物的读者们也能成为 Pixnet 网站的用户。<sup>[12]</sup>城邦媒体控股集团此举明显有借助知名网站,发展忠诚于自己的网络社群会员,从而提升相关出版物营销成绩的意图。

#### 四、结 语

作为目前台湾地区书业、杂志业中的大哥大,城邦媒体控股集团的成立及有效经营策略的落实提高了其旗下大型杂志集团的实力和竞争力。不过作为一个巨型的出版集团,城邦及其旗下的杂志集团还是会面临多媒体的竞争,以及台湾杂志市场消费日趋饱和等众多问题。城邦的前首席 CEO 杨仁烽曾说过:“城邦集团面临的挑战,不仅需要扩大营业额,获利上更要追求一个高效率,假如做不到这些,城邦也会有很大的危险,城邦要做的是一只会跳迪斯科的恐龙。”<sup>[5]</sup>从这一话语中,我们明显可以感受到,城邦集团面对压力时的以利润为中心的经营意识,或许对于现在的城邦而言,这是一种不二的选择。但不应该忽视的事实是,以利润为中心的经营,势必会让杂志出版更多投身于容易盈利的时尚流行、商业等领域,杂志集团的创造力、启发性等成功出版很重要的因素是否会因此而受到抑制?作为“恐龙”级的出版媒体,其跨媒体、多元化的经营方向势必会不断加大集团的规模,过分庞大的机构、过长的经营战线是否会降低集团的竞争力?这些问题都值得我们继续关注。

#### 参考文献:

- [1] 隅人,利军.台湾期刊评议[J].媒中媒,2006(2):54-58.
- [2] 颜春龙,王积龙.台湾期刊业的发行现状[J].新闻爱好者,2007(9):25-26.
- [3] 安琪.整合后的城邦出版控股集团[J].出版参考,2004(10):26.
- [4] 辛广伟.台湾出版史话[J].出版广角,1999(1):78-79.
- [5] 杨仁烽.我们要做会跳迪斯科的恐龙——简述城邦出版控股集团[N].中国图书商报,2005-05-20(07).
- [6] 电脑家庭出版集团简介[EB/OL]. [2012-02-10]. [http://www.cph.com.tw/sub\\_pchome.htm](http://www.cph.com.tw/sub_pchome.htm).
- [7] 商周媒体集团简介[EB/OL]. [2012-02-10]. [http://www.cph.com.tw/sub\\_bus.htm](http://www.cph.com.tw/sub_bus.htm).
- [8] 依依国际媒体集团简介[EB/OL]. [2012-02-10]. [http://www.cph.com.tw/sub\\_nong.htm](http://www.cph.com.tw/sub_nong.htm).
- [9] 尖端出版集团简介[EB/OL]. [2012-02-10]. [http://www.cph.com.tw/sub\\_spp.htm](http://www.cph.com.tw/sub_spp.htm).
- [10] 陈以洁.M-Book 新传媒新商机?! [EB/OL]. [2012-02-20]. <http://www.ectimes.org.tw/readpaper.asp?id=9105>.
- [11] 商周编辑顾问公司简介[EB/OL]. [2012-02-10]. [http://www.cph.com.tw/sub\\_bus.htm](http://www.cph.com.tw/sub_bus.htm).
- [12] Tom 旗下城邦出版控股集团欲入主台湾博客网站[EB/OL]. [2012-02-20]. [http://news.china-b.com/itdt/20090317/984062\\_1.html](http://news.china-b.com/itdt/20090317/984062_1.html).