

# 管理層 報告



二零零三年《南華早報》令人印象深刻之頭版(由下至上)：中國首位太空人、非典型肺炎爆發、首個聖誕節版。

## 報章出版

二零零三年SCMP集團旗艦刊物《南華早報》踏入一百週年。自一九零三年以來，《南華早報》及其擁有權曾經歷多番變遷，惟《南華早報》之品牌及市場領導地位卻歷久不衰。有賴獨立中肯之新聞工作、與客戶緊密之關係及穩健之財務基礎作為後盾，本集團能夠度過異常困難之年頭。

一百週年誌慶乃本年度編輯重點之一，本集團印製了多份紀念特刊。於二零零三年十一月六日，本集團出版一份特別報告，內容講述過往一個世紀《南華早報》在香港所擔當之角色。同日，本集團更印製了一九零三年十一月六日出版之創刊號再版，全份共八頁作為紀念品派發。於二零零三年十一月九日，《Post Magazine》108頁特大版面世，收錄過往一百年來之新聞摘要，當中的插頁載述廣告商及廣告多年來之演變過程。

## 銷量及讀者人數

在經濟持續疲弱之際，本集團於二零零三年所面對最大考驗之一乃維持銷量及讀者人數。由於非典型肺炎爆發，售予航空公司、酒店及其他工商機構的報章數量大幅下跌。

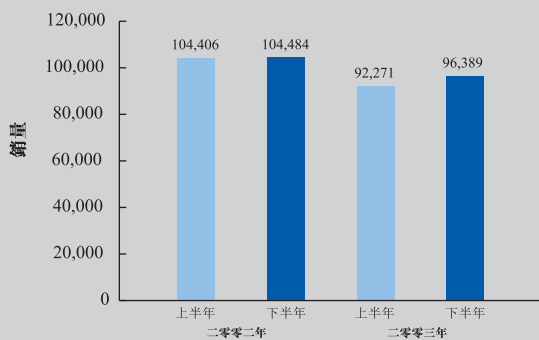
二零零三年上半年《南華早報》之銷量較二零零二年同期下跌12%。由於經濟逐步從非典型肺炎爆發之影響中復蘇過來，下半年之銷量僅較二零零二年同期下降8%。

《星期日南華早報》之銷量亦受到類似影響，於二零零三年上半年及下半年之銷量分別較二零零二年同期下跌18%及7%。《星期日南華早報》之售價於四月起由7港元調升至8港元，致令收入有所增加，惟銷量則見下降。

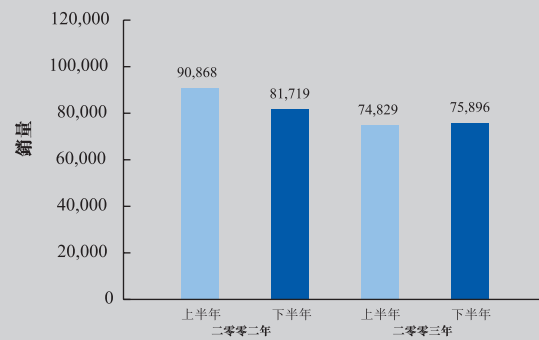
一九二零年的雲咸街



### 《南華早報》



### 《星期日南華早報》



附註：除二零零三年下半年之銷量外，其他銷量數字均經審核。

本集團推出多個市場推廣計劃以抗衡非典型肺炎爆發之影響，包括針對新讀者及非經常性讀者之報章抽樣贈閱計劃，及配合一百週年誌慶活動之訂閱及銷售推廣優惠。

本集團多年以來繼續穩踞英文報章讀者人數之領導地位，於二零零三年六月之市場佔有率為96%（按AC Nielsen Media Index 2003年中期報告）。

本集團報章保持讀者人數之主要策略為令報章版面及內容煥然一新，務求切合讀者之需要。本集團於三月推出嶄新之《南華早報》，把內容集中於三大範疇—要聞版、商業版及城市版—務求就讀者感興趣之主要範疇提供更精闢獨到之報導，同時加強報章作為廣告宣傳平台之角色，讓廣告商更集中向目標讀者宣傳。

要聞版集中報導香港、大中華地區及世界各地之要聞，以及重要新聞之精闢分析、意見及評論。商業版繼續提供中港兩地詳盡之商業新聞及分析，特別是珠江三角洲之發展及其對香港商業及經濟之影響。城市版則報導本地新聞，以及生活潮流、消閒資料及體育消息等。

隨著本港賭波合法化後，本集團於八月推出一份每星期出版一次之增刊，提供最新球賽消息。

本集團於二零零四年其中一個首要任務為增加內地新聞之覆蓋面。香港、珠江三角洲及上海之經濟融合及合作已成為大趨勢，二零零八年北京奧運會及二零一零年上海世界博覽會之籌備工作亦正如火如荼，各界均熱切期待。目前，本集團在內地擁有一批通訊記者，在眾多國際報章中較具規模，其中六名記者派駐北京、兩名派駐上海、一名派駐廣州及一名派駐深圳。本集團將會繼續以其專業知識及有關中港兩地廣泛與深入之報導和分析，樹立與別不同之地位。

### 商業廣告

除第一及第四季以外，二零零三年廣告商紛紛削減廣告開支。商務旅遊、銀行、零售及地產行業所受之影響尤其嚴重。本集團於非典型肺炎肆虐期間積極應對，一方面為廣告商提供更多增值服務，同時保持靈活定價。

下半年度，酒店、餐廳、航空公司及其他旅遊相關之行業顯著加強宣傳，加上政府推出多項振興經濟措施，廣告業務亦因而受惠。為求向廣告商提供更多優惠，本集團與彼等攜手合作，促進非典型肺炎過後之消費。部分策略包括與物業發展商合作宣傳彼等之商場，同時亦與酒店及飲食集團合作。其他宣傳計劃則與報章讀者優惠掛鈎。

本集團亦透過特別增刊，致力協助廣告商接觸內地旅客，包括出版由香港旅遊發展局派發之雙語特製報告。二零零四年，本集團將會出版更多雙語特別增刊，及與內地報章聯合製作特別報告，藉此製造更多機會讓廣告商接觸內地讀者。與此同時，本集團計劃擴大銷售隊伍，積極發掘有意提升在香港形象之內地機構企業之廣告商機。

本集團在香港之核心讀者人數依然穩健，成為優越定價之支持。《南華早報》在廣告商重視之多個範疇中，顯然具有領導地位。

- 超過74%讀者具備大專或大學學歷
- 49%讀者為事業成功之人士，一般35歲或以下，大專學歷，擔任專業或管理職位
- 30%月入25,000港元以上之讀者為公商機構之決策人
- 37%讀者現時在香港擁有自置物業，另12%讀者則有意於一年內自置物業
- 45%讀者現時在海外擁有物業，另22%有意於一年內在海外購買物業
- 25,000名讀者一年外出公幹六次或以上
- 38%月入25,000港元以上之讀者擁有白金信用卡
- 50,000名讀者每月最少外出用膳一次
- 93%讀者在家安裝了個人電腦，另22%讀者擁有超過一部電腦

## 分類廣告

二零零三年其中一個主要考驗為在失業率屢創新高，招聘廣告行業競爭激烈之際，繼續保持廣告收入。非典型肺炎爆發，對疲弱之經濟帶來更大打擊，工商機構紛紛採取嚴厲措施應付非典型肺炎爆發所造成之影響，招聘活動近乎停頓，對本年第二季之招聘活動影響尤深。

在此情況下，本集團採取措施轉危為機，自五月起為招聘廣告商提供25%折扣優惠，其後於六月調整至20%，而七月至十二月則調整至15%。本集團亦挑選了多個人流暢旺之地點免費派發《Classified Post》作為宣傳。上述措施擴大了本集團期內之市場佔有率，亦改善了讀者對招聘廣告之回應率。為了增加收入及擴大疲弱市道之職位供應，《Classified Post》與專業機構合作推出介紹不同行業之增版。

本集團出版之招聘雜誌《招職》在地鐵沿線免費派發，已建立了忠實之讀者群，現已廣泛公認為一個聘請初級職位之有效渠道。然而在激烈競爭之下廣告收費仍然受壓。

由於投資者逐漸回復信心，加上資本市場再度活躍，商業通告業務保持強勁，情況於第四季尤其明顯。二零零三年，本集團取得主板上市公司之商業通告市場佔有率達68%，較二零零二年增長超過一倍。

本集團之分類廣告業務依然穩健，並有持續增長之機會。儘管過往數年招聘廣告市道偏軟，廣告量及廣告收益均受到影響，本集團已處於有利位置，務求在經濟復蘇時受惠。集團品牌在市場上仍然佔據領導地位。本集團已採取策略，在印刷及網上提供全面之解決方案，建立最理想之招聘品牌及宣傳平台，亦為讀者提供最理想之擇業渠道。

一九一五年一隻吃人之老虎  
於粉嶺附近被擊斃



## SCMP.com

於二零零三年，SCMP.com按未計利息、稅項、折舊及攤銷之盈利（「EBITDA」）基準計算已開始取得盈利。業務改善有賴訂購人數增加，廣告及內容銷售收入上升，及大幅削減經營開支，特別是員工成本及給予網上資訊供應商之費用。

SCMP.com乃亞洲最具規模之收費訂閱新聞網站，訂閱人數超過20,000名。二零零二年推出收費訂閱模式後，本集團於二零零三年首次推行續訂計劃。本集團推出全面之市場推廣計劃，將目標續訂率定為50%。透過擴大地區及國際訂閱客戶基礎，並集中提供增值產品及服務，本集團成功取得62%之續訂率。國際訂閱客戶在訂閱客戶中所佔之比例由23%上升至超過30%。非典型肺炎危機在某程度上間接推動了新聞網站業務，蓋因更多人土轉用互聯網接收最新之新聞及資訊。

本集團推出多項創新產品，包括一份中文新聞摘要，將本港中文報章重要新聞翻譯成英文，以供客戶在網上閱覽。本集團亦增添多項互動功能讓訂閱客戶及非訂閱客戶就時事新聞交流意見。新廣告形式如內容宣傳為廣告商提供平台贊助編採內容，網上廣告亦因而受惠。

本集團於二零零四年之策略乃為訂閱客戶提供更多具價值之網上體驗。本集團將會繼續推陳出新，提升用戶之體驗。隨著越來越多新聞網站轉為收費登入模式，預期SCMP.com於二零零四年之訂閱率將會上升。本集團將會繼續發展新網上廣告形式，與報章廣告雙管齊下，務求為廣告商提供多媒體選擇。

## 展望

本集團預期來年之市況仍然難料。儘管二零零三年下半年商業廣告及二零零四年年初招聘廣告之業務漸見起色，惟廣告商之態度仍然比較審慎。

## 雜誌出版

### SCMP Hearst Publications Limited

本集團在雜誌出版方面經歷了競爭激烈之年頭。競爭對手減低雜誌售價及廣告收費，對廣告及發行收入構成壓力。為了抵銷收入下跌（尤其是第二及第三季）之影響，本集團減少廣告及宣傳活動，並採取更有效之印刷方法，務求減低製作成本。因應銷量下降，本集團亦減少印刷數量。由於《HARPER'S BAZAAR》依靠高消費產品之廣告收入，故非典型肺炎爆發對其造成嚴重打擊。

《COSMOPOLITAN》本年第一及第四季成績斐然，減輕了非典型肺炎爆發對廣告收入之影響。儘管二零零三年經濟疲弱，競爭激烈，該雜誌仍然錄得創刊十九年來最高之廣告收入。

二零零三年《CosmoGIRL!》亦錄得顯著增長，銷量較二零零二年上升59%，於二零零三年十二月三十一日之經審核銷量達38,968本。

縱然雜誌業務表現出色，本集團對二零零四年之前景仍抱審慎樂觀之態度。市場具備增長潛力，尤其當本地需求改善之趨勢能夠持續。本集團將會繼續推行訂購優惠，以保持讀者人數及銷量。本集團亦會繼續發掘新內容，特別是《CosmoGIRL!》，藉以建立長期之盈利能力及品牌知名度。

### 華曦出版有限公司

香港汽車市道蕭條，《車主》雜誌之表現受到嚴重打擊。政府於年初宣佈增加汽車首次登記稅，其後非典型肺炎爆發，削弱對汽車之需求量。鑑於營商環境困難，本集團銳意節省成本。本集團於二零零四年將繼續致力保持該雜誌在本港之領導地位，並透過新廣告類別提高廣告收入。預期待經濟改善後，愛車人士會將已考慮良久之購車換車決定付諸實行，屆時雜誌可充份把握在汽車界湧現之商機。

於二零零四年三月二日，SCMP集團與Haymarket簽訂終止及解除協議，本集團收購Haymarket於合營公司之49%權益，並會繼續出版《車主》雜誌。此外，Haymarket亦會繼續出版旗下《CEI Asia Pacific》及中文版《轎車情報》和《科技產品博覽》三份雜誌。終止合營公司有助本集團集中發展現有之本港雜誌，並發掘機會推出Haymarket系列以外之其他雜誌。

## 書籍出版

書籍出版業務錄得增長，銷量及盈利同告上升。面對內地印製書籍成本低廉而日益增加之競爭，本集團集中以高質素、市場及專業優勢作為對策。本集團亦於年內涉足英文書籍出版市場。

參與香港書展為本集團取得五年來最高之銷售額。本集團之作家亦獲得評論讚賞。本集團正與多位暢銷作家磋商獨家合約，務求保持競爭優勢。

本集團對二零零四年之前景樂觀，現正積極開拓一系列商業書籍，並提供以合約形式出版。本集團亦計劃出版更多英文書籍，主要為中文書之英文翻譯本，其中部分將會與《南華早報》合作宣傳。本集團亦會發展機場書店、網上訂購等新銷售渠道，並在新加坡、馬來西亞及美國尋求分銷機會。

## 零售

於二零零三年面對之困難，促使本集團進一步推行業務重組。年內，本集團密切留意產品組合及分類管理，務求提升收入。未能錄得盈利之店舖已結束營業，於非典型肺炎爆發期間本集團更與部分業主磋商暫時減租，並採取其他節省成本之措施。

本集團年內開設12間新店，其中五間位於新落成之九廣鐵路西鐵沿線，另結束七間未能錄得盈利之店舖。於二零零三年十二月三十一日，共有88間「地利店」正在營業。

本集團採取多項措施增加收入及提升盈利能力，亦與供應商磋商更優惠之條款，以期擴大邊際利潤。本集團為銷售點廣告宣傳引入新模式。改善店舖陳設，藉此增加顧客流量及提升營運效率。本集團正推出一套全新之銷售點系統，各間店舖均可透過八達通收款。與出版業務緊密合作，透過「地利店」之零售店舖作為多份刊物刊登廣告、宣傳及換領活動之媒介。每間店舖均將《南華早報》每日頭條展示在當眼位置吸引顧客，以期增加報章銷量。

本集團於六月出售「健怡坊」店舖及相關之貿易業務。出售「健怡坊」前，管理層集中整固現有店舖及控制成本。

於二零零四年，本集團會繼續採取措施，務求將業務轉虧為盈。

## 其他業務

### 香港影視製作有限公司

該公司之業務表現有所改善，於二零零三年按未計利息、稅項、折舊及攤銷之盈利基準計算已開始取得盈利。在區內錄像頻道與日俱增下，盈利最理想之複製及轉錄業務持續增長。本集團成功取得香港政府批出之重點錄像製作合約，記錄西九龍發展項目整個過程。此外，企業錄像製作之需求亦輕微上升。

為保持競爭力，並為轉錄及複製業務的客戶提供更優質之服務，本集團年內投資新器材及設備，包括購置用作將影片轉錄成錄像之調色台機器。

一九九六年李麗珊在滑浪風帆項目中贏得香港有史以來首面奧運金牌。



內地是該公司最令人振奮之市場，蓋因當地對優質企業及商業錄像之需求顯著增長。隨著內地與香港訂立更緊密經貿關係安排(CEPA)，市場將會湧現更多商機。

### 華星唱片出版有限公司

華星唱片出版已於二零零一年十月暫停運作，但由於樂壇傳奇人物張國榮於二零零三年逝世，市場對其舊唱片之需求非常殷切，故二零零三年下半年錄得版權費及唱片銷售額。另一位樂壇巨星梅艷芳於二零零三年年底逝世，預期二零零四年市場對其舊唱片亦有同樣需求。

## 投資

### The Post Publishing Public Company Limited

SCMP集團擁有The Post Publishing Public Company Limited 20.3%權益，其為《Bangkok Post》之出版機構。截至二零零三年十二月三十一日止年度，該公司錄得收入為1,490.6百萬泰銖及淨盈利為103.6百萬泰銖。

### Dymocks Franchise Systems (China) Limited

SCMP集團在與澳洲Dymocks Franchise Systems (NSW) Pty Ltd 合作之一間合營公司佔有45%權益。該合營公司之主要業務是在香港授出Dymocks連鎖書店之特許經營權。於二零零三年十二月三十一日，該公司共有五間特許書店正在經營。

## 員工

於二零零三年十二月三十一日，本集團共聘有1,247名僱員，而二零零二年十二月三十一日則為1,293名。

	二零零三年	二零零二年	變動(%)
報章	687	700	(2)
零售	272	336	(19)
雜誌及其他刊物	141	107	32
錄像及影片後期製作	48	47	2
管理及企業服務	99	103	(4)
<b>總計</b>	<b>1,247</b>	<b>1,293</b>	<b>(4)</b>

## 展望

本集團之業務將繼續受制於香港整體之經濟環境。於二零零三年第四季，本港經濟出現強勁反彈，復甦趨勢一直持續至二零零四年年初，廣告及報章銷量均見改善，惟經濟復甦之步伐及幅度仍未見明朗。

本集團於二零零四年優先推行之業務方針：

- 保持經營業務之卓越質素—本集團旗下報章能夠作為代表社會的一把聲音，令我們深感自豪。無論經營環境如何，本集團仍會鍥而不捨，為讀者提供適切之內容，為廣告商提供最佳之宣傳渠道，並致力與客戶維持長遠合作關係。
- 爭取收入增長及具盈利之市場佔有率—本集團之核心出版業務將推出一連串積極進取之市場推廣攻勢，務求吸納更多讀者及廣告商。我們亦會繼續推出創新之廣告形式，並充分利用每次與客戶聯繫之機會爭取收入。此外，本集團亦會致力提高其他業務之營運效率，積極物色能夠提高盈利之新業務方案。
- 成本管理—本集團將繼續執行嚴謹之成本控制措施。本集團最近及持續投資提升生產技術，此舉不但有效減低整體成本，還有助提高營運效率。我們將繼續採取必要措施，進一步鞏固未來之經營業績。

本集團的長遠目標仍然不變，並繼續按計劃進行：為讀者提供適切之內容，為廣告商提供新平台及更佳之服務，進行策略性投資以提高現有資產之價值或擴展本集團之品牌。此等策略加上嚴謹之財務控制，使本集團處於有利位置以把握任何增長機會。