

## 第四章、個案分析

本章共分二節。第一節先就研究個案進行描繪，針對三立電視台的背景資料、及其數位內容事業部創立迄今執行過之數位加值服務進行整理與說明。第二節則剖析三立電視台透過發展數位加值服務以實施整合行銷傳播時，在營運、結構及人員等構面所運用之策略與組織調適方式，分別回應本研究之各項研究問題。

### 第一節、個案之數位加值服務

#### 一、個案背景資料

三立電視股份有限公司 (Sanlih Entertainment Television, SET) 成立於一九九〇年五月，初期為一生產空白錄影帶及代理發行節目帶之企業；隨後轉為經營有線電視頻道，國內目前擁有三立台灣台、三立都會台及三立新聞台等頻道，另有透過衛星傳輸、以頻道落地與空中片庫方式針對海外播放的三立國際台。三立電視股份有限公司主要業務包括製播有線電視節目、廣告銷售、授權節目版權及專案行銷等，其他相關基本資料參見表 4-1。

表 4-1 三立電視股份有限公司基本資料

項目	資料內容
成立時間	1990 年 5 月
員工數	930 人
資本額	新台幣 11.5 億元
頻道播映內容	台灣台 (1993/4 開播)：本土連續劇、歌唱綜藝、台灣地理雜誌系列 都會台 (1995/9 開播)：偶像劇、情境喜劇、娛樂新聞、談話綜藝、世界地理雜誌系列 新聞台 (1998/3 開播)：整點新聞、政論性節目 國際台 (2000/3 開播)：娛樂、資訊、人文、戲劇等國內頻道內容

資料來源：三立電視企業簡介，三立電視股份有限公司，2005，未出版。

三立電視股份有限公司依據營運內容，將企業組織規劃分為業務部、頻道事業部、節目部、新聞部、工程部、行銷公關部、管理部、財務部、法務室、資訊管理中心及數位內容事業部等一級單位（參見圖 4-1）。其中，數位內容事業部成立於二〇〇三年十月，分為研發室、版權室及網路室等任務編組，分別負責數位技術研發、數位行銷計畫、數位版權授權、明星商品銷售及官方網站規劃等各項業務。

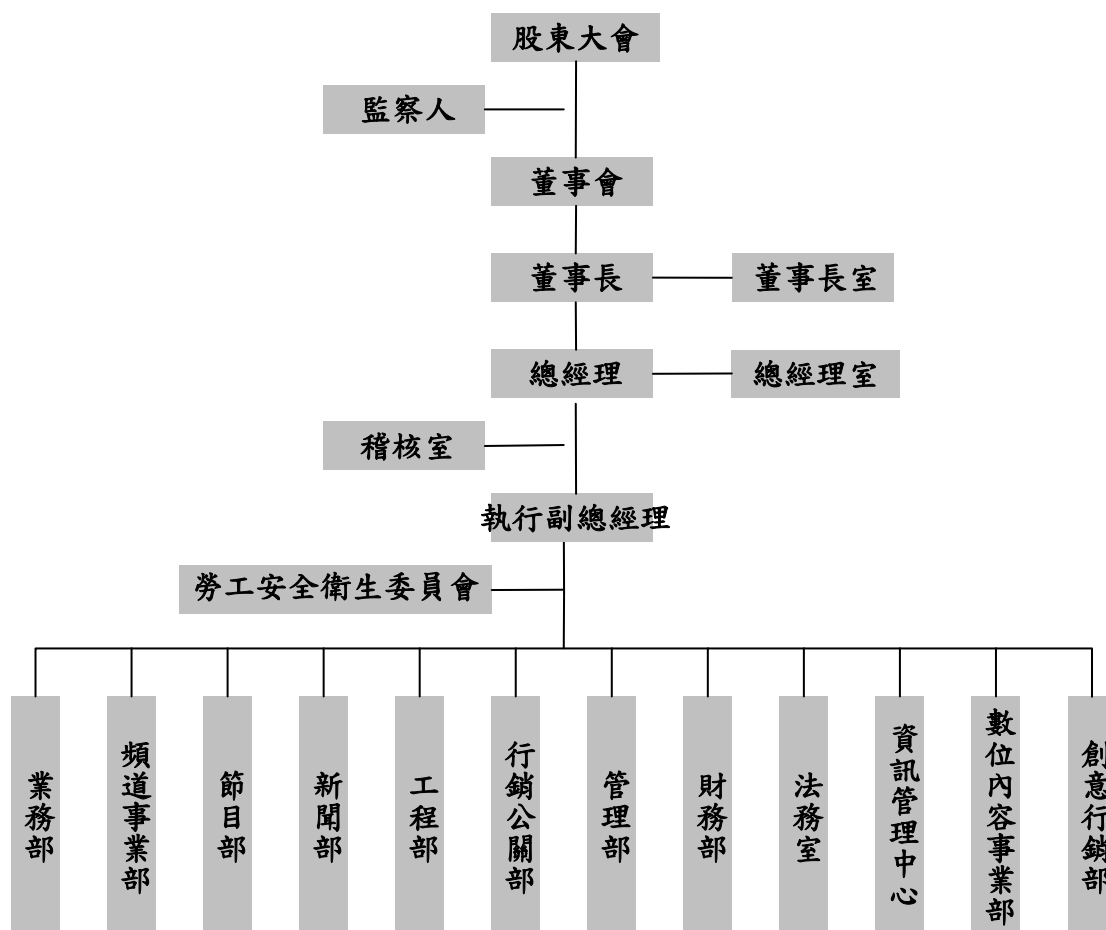


圖4-1 三立股份有限公司組織架構

資料來源：整理自三立電視內部網路

三立電視台自二〇〇一年開始自製偶像劇，首開先例將節目授權予無線電視聯合播映，另亦授權日本、韓國、中國大陸、北美、紐西蘭、澳洲、香港、澳門、新加坡、馬來西亞、印尼、泰國、越南、菲律賓、緬甸及全球航線等地播出。由於不似其他媒體擁有不同事業體作為支柱，企業經營的核心概念以節目內容供應者自居。總經理張榮華曾表示，為了因應數位時代的來臨，三立電視台的長期經營目標是將自身定位為節目內容的提供者<sup>1</sup>。執行長張水江亦表達相似看法：

數位內容是無可避免的趨勢，問題是你要在什麼時機去投入這塊市場？... 定位為媒體內容提供者，除了現有電視業務，還將跨入網路、平面出版、周邊商品等領域... 觀眾不只要在電視上看最新、最快的資訊內容，也希望透過網路與電視台互動，例如在網站上查詢過去的新聞片段，或在網上與記者互動... 三立打算在資訊的提供之外，再導入電子商務，包括線上購買明星商品、戲劇周邊商品的開發、以及本身資源衍生出的藝人人力資源網站等。(數位內容產業推動服務網 <http://www.digitalcontent.org.tw/files/3-1/7pdf/2.pdf>)

三立電視台規劃成立數位內容事業部的源起，是為因應數位化到來，認為頻道數位化後，節目需求量將大增，因此評估內容供應者未來必定扮演重要角色：

三立電視台的「數位內容事業部」，就是針對未來數位化時代的節目內容及平台開發而成立，行銷公關部副總經理同時也是該部門主管的張正芬表示，目前三立在節目自製率上成為領導者，也希望在頻道數位化來臨時，扮演內容提供的重要角色，三立的優勢在於節目的自製能力，再加上版權的銷售運作，是其他台無法比擬的。(黃志豪，2003年10月19日第八版)

由此可知，三立電視台參酌外部環境因素，考量內部來自 93% 節目自製率的大量影音內容，將此視為企業核心資源，納入價值創新概念，開發數位加值服務，以取得競爭優勢。一方面不但降低生產成本，延長節目生命循環；另一方面亦藉此契機，作為開發數位內容新市場的試金石，盼能作為企業轉型之參考。

---

<sup>1</sup> 整理自三立電視台 2002 年內部員工教育訓練。

## 二、數位增值服務

本研究根據相關文件資料，依數位內容事業部之發展進程，說明三立電視台的各項數位增值服務。由於該部門創立已歷數年，曾執行的數位行銷專案不盡其數，因此本處所列舉之數位增值服務，皆以能否為三立電視台獲取利潤的商業模式作為篩選標準。後續並針對數位增值服務的整合行銷傳播實施狀況進行闡述。

### (一) 手機圖鈴下載

#### 1、服務期間：

自二〇〇三年十月至二〇〇五年七月。

#### 2、服務內容：

針對節目內容提供手機圖鈴下載服務，包括「雪天使」、「紫禁之巔」、「天國的嫁衣」、「格鬥天王」、「王子變青蛙」等偶像劇之桌布下載、語音下載、彩色動畫與影音下載。

#### 3、說明：

手機圖鈴下載為數位內容事業部創始初期主要的業務範圍。根據三立電視台內部與業者溝通調查，認為十五到二十四歲的台灣觀眾最常使用手機圖鈴下載及簡訊算命等服務，與其擬定之偶像劇目標觀眾為四到二十四歲年輕族群<sup>2</sup>有所重疊，因而擬定行銷計畫，與行動應用服務供應商<sup>3</sup>（service provider）及電信營運商（mobile operator）合作推出該項服務，希望藉此培養目標觀眾的收視忠誠度，並達到口碑行銷之效果。

<sup>2</sup> 資料來源為三立電視台二〇〇四年內部收視輪廓分析。

<sup>3</sup> 亦即所謂的內容聚合者（content aggregator），主要功能是作為內容供應商與電信營運商的中介，提供後端技術為內容供應商處理與電信平台介接的各種上架問題。

本項服務的商業模式為與行動應用服務供應商及電信營運商合作，三方依據營收之固定比例拆收帳款，三立電視台除獲節目本身之行銷效益外，尚能取得實際的拆帳收入。

## (二) 虛擬偶像

### 1、服務期間：

自二〇〇五年六月迄今。

### 2、服務內容：

根據偶像劇「王子變青蛙<sup>4</sup>」中的青蛙王子童話主題，由數位角色開發組發展推出「茼蒿 (Done-oh)」，為台灣首位虛擬偶像。三立電視台自行製作三十秒 flash 動畫，共計二十集，於節目播映完畢之後播出動畫電視版，並在官方網站同步呈現。

數位內容事業部亦為「茼蒿 (Done-oh)」虛擬偶像開發專屬商品加以販售。除此之外，並舉辦記者會及相關行銷活動，邀請其擔任三立都會台之大台柱，固定於頻道整點以口卡形式出現。

三立電視台後續將「茼蒿 (Done oh)」虛擬偶像授權與喬傑立經紀公司，該公司負責其一切演出與代言等經紀事宜，目前已創造出主視覺、專屬聲音、音樂及主題曲。協同喬傑立旗下藝人發行「2006 愛的奇蹟 II 跳舞吧！J-Star！」唱片合輯。並與鈺象電子合作推出「快閃寶貝」線上遊戲，以其為遊戲主角量身訂作，為國內首款由虛擬偶像代言的國產遊戲。

---

<sup>4</sup> 該劇播映期間自二〇〇五年六月至二〇〇五年十一月。根據 AGB Nielsen Media Research 針對四歲以上全體電視用戶調查，「王子變青蛙」一劇平均收視率達 6.93%。

### 3、說明：

根據三立電視台內部收視輪廓分析，「王子變青蛙」的目標觀眾為居住於北部地區(含宜蘭)，四到十四歲的國中小女性，而基於年齡、性別及居住地區的考量，考量該族群偏好卡通動畫之媒體呈現形式，因此規劃開發「茼蒿 (Done Oh)」虛擬偶像及其 flash 動畫。

此外，「王子變青蛙」該劇劇情與佈景大量運用「茼蒿 (Done Oh)」虛擬偶像之專屬商品，不但加深觀眾對虛擬偶像之印象，亦連帶增進專屬商品之銷售業績。後隨該劇收視率告捷，三立電視台則繼續擬定另一波行銷策略，包括增進頻道品牌印象(擔任三立都會台大台柱)、及經紀授權業務(將其授權予喬傑立為旗下藝人)。

若由短期效益視之，三立電視台藉由電視節目與虛擬偶像的相互拉抬，一方面促進電視節目的收視率，另一方面也因收視率告捷而成功建立觀眾對虛擬偶像之印象，二者相輔相成。

至於長期投資的觀點，開發虛擬偶像是一種以極低成本換取長遠收益之作為。由三立電視台內部自行開發的虛擬偶像，由於經營策略得宜，不會因為電視節目播映完畢，其產品生命隨之終止。就行銷效益而言，該虛擬偶像擔任三立都會台大台柱，有益增進頻道品牌印象；以實際利潤來看，三立電視台除取得經紀授權之利潤外，未來亦能不斷推出各項授權商品，創造更高利潤。

### (三) 口袋偶像劇

#### 1、服務期間：

自二〇〇五年十月起迄今。

## 2、服務內容：

依據原生的電視偶像劇，分別與國內外各大電信業者合作推出口袋偶像劇，每週固定推出側拍花絮、精華搶先看及流行資訊等 3G 影音內容。為兼顧播映平台規格及避免損及內容的完整性，每集約一至三分鐘不等。

三立電視台口袋偶像劇之行銷專案包括：與新加坡電信及滾石移動（中國）合作推出「失去記憶的男孩」（二〇〇五年十月）；與遠傳電信及滾石移動（中國）合作推出「綠光森林側拍日記」（二〇〇五年十二月至二〇〇六年二月）；與中華電信合作推出「愛情魔法秀」（二〇〇六年二月至二〇〇六年六月）；與威寶電信合作推出「微笑 pasta」（二〇〇六年七月至二〇〇六年十月）等 3G 影音內容。二〇〇七年更於遠傳電信 i-mode 固定設置三立偶像劇專區，全年度提供四部口袋偶像劇供用戶下載觀賞。

## 3、說明：

如以價值鍊的觀點來審視台灣行動應用服務市場，國內目前普遍運行的商業模式為：「內容供應商→行動應用服務供應商→電信營運商」三方依據營收比例拆帳的合作方式。

「行動應用服務供應商」雖不具備任何影音內容與媒體平台，但卻能居中協調「內容供應商」與「電信營運商」間的種種問題。一則能為「內容供應商」處理呈現格式等轉檔技術問題，以便提供符合平台播映規格的影音內容，將傳統電視台的類比影音內容轉換為適合電信營運平台播出的格式。另一則因近來「電信營運商」來自語音之收益已趨飽和，因此重視各類增值服務，盼能續增 ARPU 值<sup>5</sup>，在這樣亟需內容的情況下，便需仰賴「行動應用服務供應商」為其提供來自不同源頭的各式影音內容。

---

<sup>5</sup> average revenue per user 之意，泛指用戶平均營收貢獻值。

三立電視台為了改變這種既定的商業模式，透過於二〇〇五年七月與台灣易利信股份有限公司合作的「IPX 雙向簡訊系統建置暨電視節目在手機觀賞最佳化」專案，不僅獲得研發經費，運用影音壓縮軟體及人工調校，獲得行動影音轉換壓縮之最佳化能力，使三立電視台不再仰仗行動應用服務供應商，即可將電視節目的類比影音資源轉換為標準化的行動影音規格，改變了產業價值鍊，創立嶄新的合作模式（參見圖 4-2）。此後，三立電視台便憑藉此專案取得之相關技術，以企業內部視為核心資源的影音內容為基礎，開發不同的數位增值服務，也就是於二〇〇五年七月以後陸續推出的各部口袋偶像劇。

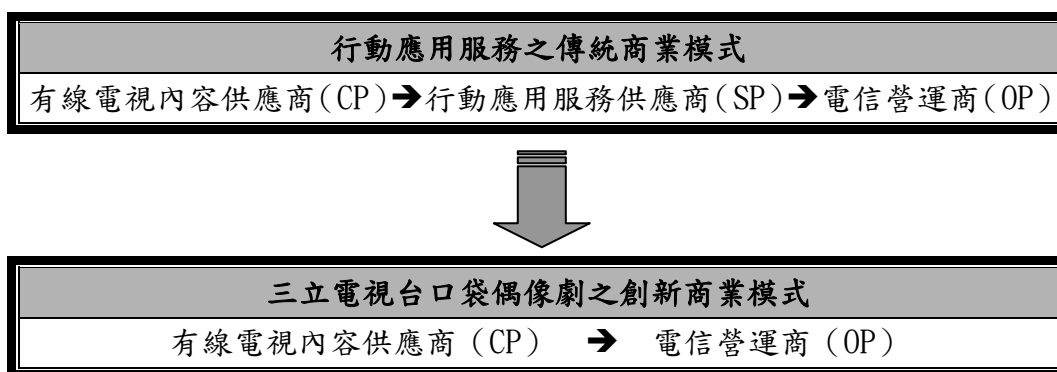


圖 4-2 三立電視台口袋偶像劇之創新商業模式

本研究整理

三立電視台口袋偶像劇之數位增值服務，是由電信營運商直接給付行銷廣告預算及內容授權費用，打破過往行動應用服務是三方依據營收比例拆帳的舊思維。三立電視台提供給電信營運商的內容不必增加再製成本，內部自行吸收技術問題，無需透過行動應用服務供應商的轉介，等於直接增加內容產品所帶來的附加價值；且依其自我定位為內容供應商的觀點，電信營運商支付相關費用，亦為業界建立內容有價的概念。



三立電視台口袋偶像劇所創新的商業模式，受到經濟部通訊產業發展推動小組認可，認為本案對於電視、數位內容及電信產業皆具有相當示範作用，因此邀請三立電視台參與「台北國際數位電子展」創新行動應用主題館之展出，並希望藉此促進相關產業對於內容的重視，並促進彼此合作機會。

#### (四) 簡訊互動節目

##### 1、服務期間：

自二〇〇六年十一月迄今。

##### 2、服務內容：

「國光幫幫忙」節目推出「請你幫幫忙」簡訊互動單元，吸引觀眾傳送簡訊拷問主持人辛辣話題，為作公益必須有問必答，最後將簡訊收益用來購買善牧學園接送中輟生的就學巴士。「完全娛樂」節目亦同步推出「交換夢想」簡訊互動單元，運用以物易物的概念，以主持人簽名照為原點，觀眾透過簡訊說明自己願意交換的物品為何，節目每日挑選一位觀眾勝出，後續觀眾須以更高價值的物品來作交換，而最終則換取到原定贈與善牧基金會之鋼琴。二節目之簡訊互動單元（二〇〇六年十一月）除預定捐贈之巴士與鋼琴外，所有簡訊收益皆全數交與善牧基金會。

此外，「完全娛樂」基於前述單元的經驗，節目主軸亦進行大幅變更，在現場直播的節目當中，觀眾可以發送簡訊指定主持人的行動，例如出動SNG車去某地完成某事，節目內容與進行方式交由觀眾主動決定。

### 3、說明：

目前電視節目常見的簡訊互動，多半是承包予行動應用服務供應商的業務，屬於內容供應商、行動應用服務供應商及電信營運商三方拆帳的模式。但由於前述與台灣易利信合作之「IPX 雙向簡訊系統建置暨電視節目在手機觀賞最佳化」專案，三立電視台取得開發簡訊互動之數位技術與程式，因此不再需要層層轉介，便能自行開發相關應用。

過去觀眾與電視節目的互動僅限於在節目播出後，以傳真或網站留言的方式表達意見，無法對節目內容產生直接的影響。即便採用語音 call-in 方式，也因受限於節目型態、電話線路數目與電視台人力之故，僅少數觀眾有機會實際參與。

就內容層面而言，三立電視台「國光幫幫忙」及「完全娛樂」、善牧基金會及台灣易利信的合作案，是一種 TV2.0 的概念，突破傳統觀眾被動收視的習慣，觀眾不但能與節目即時互動，甚可影響節目內容的發展，並增進觀眾參與意願<sup>6</sup>，創造全新的互動節目模式。

若就效益來看，電視台則可省卻電話語音轉接、傳真整理資料的人工與時間、以及長期租用大量電話線路的成本；而透過數位內容事業部自行建置的簡訊互動系統，亦能為電視台增加一筆簡訊收入，整體便能達到節省成本、增加收益之成效。

---

<sup>6</sup> 截至目前為止，三立電視台惟「國光幫幫忙」及「完全娛樂」二節目推出簡訊互動的數位加值服務。「國光幫幫忙」及「完全娛樂」皆為三立都會台帶狀節目，前者為談話性綜藝節目，後者則是現場直播的娛樂新聞。另根據訪談對象(F)所提供之資訊以及「台灣通訊」雜誌報導（搭上 2.0 風潮——行動娛樂跨產業結合，2006）得知，三立電視台未來仍將繼續規劃新聞性及其他戲劇性節目的簡訊互動方式。

## 第二節、個案實施整合行銷傳播之策略與組織調適方式

企業實施整合行銷傳播是否成功，除有賴策略規劃得宜，確實整合行銷工具以傳達一致訊息外。組織尚須因應內外環境而引發結構與行為的各種改變，亦即所謂組織調適，方能克服實施障礙，提高整合行銷傳播的層級。以實證角度闡述個案實施整合行銷傳播之策略與組織調適方式，價值在於凸顯整合的多重意涵。

組織調適牽涉許多要素，如本研究歸納得出的營運、結構與人員三構面，彼此存在互動關係，任一改變都會造成其他要素更易（陳義勝，1989）。產業及科技仍在創新發展，三立電視台須推出符合趨勢的各項數位加值服務，因而引發多次的組織結構與目標調整，試圖透過改變取得最佳狀態。不過，業務內容與組織結構調整使內部人員相當謹慎，避免誤觸敏感議題，折衝尊俎耗費不少溝通與學習成本；此外，相關業務執行與人員溝通狀況亦為組織結構調整的參考依據之一。

由此可知，三立電視台發展數位加值服務不論任一構面皆引發連串效應，呈現相互影響的狀態，印證上述組織調適之互動系統概念。本研究根據文獻探討及研究問題，將文件資料、訪問對象回應及研究者參與觀察所得資料分析整理如下：

### 一、營運面：整合行銷傳播的規劃、執行與評估

企業實施整合行銷傳播時可分為不同實施層級，一個是戰略面的策略整合，以使用資料庫、以顧客及利益關係人為導向來發展整合行銷傳播的整體策略，以極大化行銷成效（Duncan and Caywood, 1996; Schultz, 1997）；另一則是戰術面的行銷工具整合（Peterson & Wang, 1996; Schultz, 1997），全面應用廣告、公關、傳統媒體、新科技媒體、事件活動等行銷工具組合，對顧客傳達一致訊息。承上所述，本研究在此闡述三立電視台發展數位加值服務背後所牽涉的策略思考、針對行銷工具各種應用方式、及其對於效益評估的標準為何。

### (一) 數位增值服務之整合行銷傳播策略

由個案背景資料可知，三立電視台不似其他媒體有不同事業體作為後盾，核心資源惟有豐富的影音內容，並無其他媒體資源供其操作運用。較難透過企業單獨力量整合廣告、直效行銷、促銷及公關等行銷工具；在頻道飽和、各台經營模式及區隔定位已漸成形之際，扮演內容供應商角色的三立電視台，如何繼續開發新的服務與產品，以達成降低成本增加收益的綜效目標，便成其亟欲思考的課題。

Picard (1989) 的媒介經濟學觀點指出，媒體產業乃雙元產品市場 (dual product market)，一方面提供資訊與娛樂等內容吸引閱聽眾，另一方面則透過廣告時段，將觀眾賣給廣告主。基於這種雙元產品市場的特性，三立電視台對其整合行銷傳播策略的規劃，恰好便是這種雙元思維的具體呈現。

另回溯第二章資源基礎、競爭優勢及價值創新概念，企業如欲取得競爭優勢，需有效運用其核心資源，方能創造新價值。吳思華 (2000) 的價值說認為，企業是一經濟組織，存在社會的正當性來源是其能有效組合資源，創造價值，滿足社會需求；認知價值大小的「顧客」、創造價值的「廠商活動」、傳遞價值的「商品組合」之三方交集 (參見圖 4-3) 便是價值所在。對企業而言，如何整合核心資源，規劃重組為較佳商品組合，滿足顧客多方需求，才是經營策略主軸。

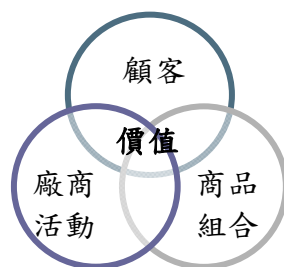


圖 4-3 價值形成的要素

資料來源：策略九說：策略思考的本質，吳思華，2000，台北市：臉譜。

將上述理論置於台灣當前的電視脈絡來看，若僅依傳統的廣告業務銷售，有線電視的收視率並不能與無線電視相互抗衡，但也因有線電視相關法令較為寬鬆，能以彈性方式進行專案行銷，亦即將整合企業內部能提供的各種資源，推出不同的商品組合，以符合廣告主之各種需求，為其增加廣告時段外的傳播效益。

檢視三立電視台與各大電信營運商合作的口袋偶像劇，對三立電視台來說，透過數位內容事業部的技術研發與行銷計畫的嘗試，改變相關產業一貫的價值鍊，直接與電信營運商連結，發展出不同的商業模式，因此不但取得影音內容的授權費用，更兼收販售廣告時段的利潤。

除上述具體利潤外，三立電視台並將數位加值服務視為原生節目內容的一種數位行銷工具，同步達到宣傳電視節目、提升收視率之行銷目標；此外，電信營運商身為利益關係人，在頻道購買的廣告時段，亦用來宣傳口袋偶像劇，連帶促使原生節目的行銷成效事半功倍。

另外就電信營運商的角度觀之，挹注廣告及行銷預算，可以獲得三立電視台提供的不同商品組合。一則取得三立都會台頻道之專案檔購廣告秒數，二則有數位內容事業部為其客製的數位化影音內容，再者，尚有行銷公關部及創意行銷部為其規劃配套的專案行銷計畫，例如召開記者會、舉辦行銷活動、以及配合公開發稿等。

由此可知，三立電視台發展數位加值服務（創造價值的廠商活動），提供給電信營運商（雙元市場下的顧客）符合其需求的廣告秒數、影音內容及專案行銷計畫（傳遞價值的商品組合），並透過二者利益關係的鏈結，培養並促進觀眾（雙元市場下的顧客）對於節目的忠誠度。

另外，根據資源基礎與競爭優勢之文獻探討可知，企業必須把握自身核心資源的優勢情境，除了必須由外向內接受外在環境之挑戰，尚須納入由內而外的思考方式。也就是聚焦企業內部的核心資源，在擁有一定的資源基礎後，將自身具有企業特色之資源加以發揮，並擬定長期策略如規劃產品組合及選擇正確市場等等，如此方能創造企業利潤，維持競爭優勢（Grant, 1991；許士軍，1994；吳思華，2000）。

而參酌深度訪談所得之資訊、與圖 2-1 的資源基礎途徑之實務架構，得知三立電視台內部評估認為：其企業本身之核心「資源」為 93%極高自製率的節目內容，因此亟需發揮企業產製內容的核心「能力」。此外，對於身為傳統媒體卻身處科技匯流環境的三立電視台而言，其勝出數位新媒體的「競爭優勢」，便在於龐大的影音內容資料庫。手機及網路等數位新媒體平台空有系統建置，但卻亟需內容來填補，因此，三立電視台視此為利基，考量內部能力並發展配合此一外在機會的「策略」，開發各項數位加值服務。

不但如此，透過上一節針對數位加值服務的說明，可發現三立電視台在規劃數位加值服務時，多半以手機平台作為市場選擇之主軸，包括：手機圖鈴下載、口袋偶像劇及簡訊互動節目。之所以如此規劃數位加值服務的策略，考量因素主要於三立電視台內部評估認為，手機是目前數位新媒體中發展較為成熟的平台，收費機制亦也較完善；對企業而言，因為如欲發展嶄新的數位加值服務必定會有風險，選擇風險較低的機制來運作，是顯而易見的策略。

數位科技快速演變中，我們初步定位自己是 content provider。可是數位的平台不會只有 mobile，還有 internet，以後這些東西會合在一起的，所以我們只能說，今天會選擇手機，說白了，是因為它有付費機制，至少不會讓你在嘗試這件事情時毫無回收，這是真正原因。至於其他任何形式，都不能單純看一個面向就說它好不好，目前只能維持他的能見度，不斷的有操作案例，不管是在(content)提供，行銷的整合、或跨平台的整合上面。（訪談對象 D）

就我們來定義數位內容的話，認為它是多平台產製的內容，不是只限於新媒體，所以對我們來說其實授權業務，不管是 DVD、VCD、書、影音出版品、或文字出版品，都是數位內容的一環，只是說除了這個之外，大家比較感興趣或是跟新媒體比較有關的，不外乎是一些新平台，如網路或手機，網路又可以分很多種，還有就是互動電視，具體來講就是這幾項比較重要。互動電視就是現在線路跟接收者的普遍性沒那麼高，網路基本上沒有收費機制，手機是比較有收費機制的，因此我們先由手機方面來進行；更何況手機的發展是日益快速增加的，所以手機成長的可預期及空間成長度是我們已經看到的，所以一開始我們先鎖定手機，而且手機在使用上來講也比較接近年輕族群，年輕族群在接受新的內容跟新的觀念，比較容易有直接反應，因此我們會先選擇手機，而且手機在製作內容上來講也最需要內容，所以現在年輕人最喜歡的偶像劇，我們就把它拉出來作連結。(訪談對象 A)

內容需要經過資訊科技的數位化技術進行加值，轉製為數位化的內容形式，再透過扮演載具角色的通路加以傳播，才能發揮內容本身的各項價值，方可創造真正的經濟效益(林宏澤，2002；李天鐸，2003)。三立電視台因與台灣易利信合作，取得「電視節目在手機觀賞最佳化」及「IPX 雙向簡訊系統」之技術能力，運用模組化的概念，自行將原先提供電視平台播放的類比影音內容切割為適合數位新媒體的規格與長度，以相互獨立的單元進行重製加值，透過行動應用等通路加以播映。

另就範疇經濟的觀點(司徒達賢，1995b；李天鐸，2003)，電視台創造影音內容的故事腳本時，需要挹注鉅額成本，如同一故事被應用到其他媒介，可以降低內容產製的平均成本，進而在相關產業與市場上達到範疇經濟，產生綜效。三立電視台透過與合作對象的相互利益關係，創造產業群聚的綜效，構築出三立品牌的內容行銷網絡，促使數位化的節目內容傳輸至不同平台播放，不但節省成本更增加效益。

回歸整合行銷傳播的思維，依據本研究第二章文獻探討之歸納整理，整合行銷傳播之最終目標即在提供組織與利益關係人清晰一致的訊息，希望培養目標對象長期而忠誠的品牌忠誠度。

而三立電視台目前所播映的節目內容，以新聞、談話、綜藝、戲劇等為主。身為傳統媒體的三立電視台，為因應科技匯流的態勢而力求轉型，因此選擇偶像劇為主要原生內容來發展數位加值服務。依其內部的規劃，三立電視台偶像劇之目標觀眾屬於年輕族群，為數位新媒體各項加值服務的主要近用者，因此與合作對象發展數位加值服務，共同執行各項行銷計畫，達到口碑行銷之效，彼此相輔相成一併培養目標對象的品牌忠誠度。

以與遠傳電信長期合作的口袋偶像劇為例，該合作對象在其 i-mode 長期固定建置三立口袋偶像劇專區之連結，一來不但能夠改變三立電視台既有的本土形象，甚可建立三立電視台於數位內容領域的領導品牌印象。



## (二) 數位增值服務之行銷工具應用

### 1、廣告：

口袋偶像劇部分，除具有為宣傳原生節目內容之行銷目標外，更進一步訴諸廣告業務功能。透過各合作專案的借力使力，運用合作對象之行銷預算及廣告資源，強化觀眾對三立電視台品牌印象的成效。而吸引合作對象挹注自身行銷預算購買三立頻道廣告，更無須負擔一般媒體企業實施整合行銷傳播時須自行吸收廣告時段的成本。

國內部份，合作對象（遠傳電信、中華電信、威寶電信）於三立都會台檔次購買廣告秒數（原生偶像劇節目的各廣告破口）<sup>7</sup>。此外，由於合作對象之各電信營運商身為利益關係人之故，其為極大化該項數位增值服務的效益，因此另同步於無線電視台（台視）投入廣告預算宣傳口袋偶像劇<sup>8</sup>。至於海外地區，合作對象（新加坡電信）於當地亦進行電視、報紙、及公車廣告之宣傳，新傳媒電視（MediaCorp）亦派遣駐台記者報導相關資訊。

其中在遠傳電信與「綠光森林側拍日記」合作案中，考量二者目標對象皆為都會年輕族群，因此透過 Bee TV 在台北縣市公車捷運播放廣告影片。

三立電視台除口袋偶像劇創造合作對象投注廣告預算之特殊模式外，虛擬偶像、口袋偶像劇及簡訊互動節目亦充分運用本身之家族頻道資源：於三立都會台以跑馬文字或整點口卡形式進行宣傳；三立新聞台亦配合報導數位增值服務之資訊；希望整合頻道資源，在原生節目之目標觀眾外，吸引三立家族頻道的其他觀眾注意。

<sup>7</sup> 檔次購買(spots buying)是眾多購買電視廣告的方式之一，指在所謂的零散市場(scatter market)採購廣告檔次的行為。

<sup>8</sup> 三立電視台截至目前製作的每部偶像劇皆授權無線電視台播映。而推出口袋偶像劇的原生節目「綠光森林」、「愛情魔髮師」、「微笑 pasta」及「放羊的星星」，則授權台視同步播出。

## 2、公關：

除手機圖鈴下載之外，三立電視台的各項數位加值服務皆偕同合作對象召開記者會，包括：口袋偶像劇與遠傳電信召開「遠傳將綠光森林放在你手中」記者會，虛擬角色與喬傑立偶像召開「虛擬偶像發表會」，簡訊互動節目則與善牧基金會、台灣易利信召開「請你幫幫忙」記者會。並由三立行銷公關部、及各合作對象之公關部門配合宣傳發稿，吸引其他媒體採訪報導。

三立電視台發展數位加值服務之原生節目多具娛樂性質，因此過去之媒體報導多半集中在影劇娛樂線，不過由於數位加值服務的特性，透過與各產業界合作對象（遠傳電信、中華電信、威寶電信、台灣易利信）的相輔相成，使三立電視台的媒體露出除娛樂線版面外，進而出現在產業線版面。並藉由召開記者會，取得與產業線記者之直接聯繫，建立完整的媒體名單，後續公開發稿便直接與其接觸。

「國光幫幫忙」及「完全娛樂」與善牧基金會合作的簡訊互動單元，則納入慈善行銷與企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）的議題。運用與善牧基金會的籌募捐贈活動，拉近與觀眾之間的心理距離，透過三立電視台的慈善回饋，讓企業品牌形象提升，進一步讓觀眾對企業品牌及其節目產生信任感。但所謂慈善行銷的重點，在於所行銷而非慈善，三立電視台之主要目的是藉此機會，試圖將簡訊互動節目的新機制告知閱聽眾。

不過整體而言，由於三立電視台本身即為電視媒體，與其他頻道具有相互競爭之關係，因此以報紙、雜誌、網站等媒體為關係建立之主軸，與合作對象共同籌辦記者會並配合公開發稿活動。

### 3、事件行銷

與合作對象規劃協辦、或由三立電視台內部自行籌辦各類行銷活動，透過偶像明星之參與產生議題，以吸引手機用戶及電視台閱聽眾的注意力，一併提高數位增值服務與原生節目的知名度。三立電視台各項數位增值服務所舉辦的行銷活動如下：

#### (1) 虛擬偶像

- A、完全Happy・Done oh舞蹈大賽（觀眾參加比賽獲勝即能領取獎金）
- B、茼蒿Done Oh v. s. 世界地理雜誌系列節目兩人三腳活動（「世界地理雜誌」主持群與虛擬偶像大台柱共同宣傳三立都會台精神）

#### (2) 口袋偶像劇

- A、把綠光森林偶像留言放在你手中活動（遠傳電信與「綠光森林側拍日記」合作專案，用戶上傳為偶像加油的自拍影片，即可獲得明星親自傳送的簡訊內容）
- B、與偶像親密合照活動（中華電信與「愛情魔髮秀」合作專案，用戶下載影音，即有機會與偶像近距離接觸與拍照聊天的機會）
- C、參訪拍戲現場活動（威寶電信與「微笑pasta」合作專案，用戶下載影音，即有機會參訪拍戲現場，並擔任該劇臨時演員）

#### (3) 簡訊互動節目

- A、慈善籌募公益活動（善牧基金會與「國光幫幫忙」、「完全娛樂」合作專案）
- B、週末夜狂熱互動簡訊贈票活動（「完全娛樂」簡訊互動單元，觀眾傳送簡訊票選舞藝精湛的明星，即有機會獲得音樂劇入場券）

#### 4、促進銷售：

數位內容事業部版權室針對節目內容，固定開發明星商品、影音出版品及文字出版品，一方面，免費提供各項數位增值服務的合作對象，使其能針對用戶進行贈獎活動；另一方面，三立電視台也會在自行籌畫的數位增值服務行銷活動中，附帶贈送不同明星商品。希望透過商品提升原生節目的行銷效益，強化目標觀眾對節目內容的忠誠度，並培養潛在觀眾對節目之印象。

#### 5、直效行銷：

三立電視台官方網站具有會員詳細資料，因此各項數位增值服務的行銷活動推出時，皆會透過數位內容事業部網路室同步發放 eDM，寄發給所有官網會員，增加活動的曝光度。

此外，手機圖鈴下載及口袋偶像劇之合作對象為電信營運商，掌握手機用戶資料，因此透過直接傳送數位增值服務之宣傳服務訊息（SMS push、WAP push）、電信帳單、刊物，使用戶得知數位增值服務的相關資訊。

不過，直效行銷的進行尚須仰賴資料庫建置。經與台灣易利信合作「IPX 雙向簡訊系統建置暨電視節目在手機最佳化」專案取得技術，三立電視台自行負責 IPX 簡訊互動系統建置，掌握後端程式及回傳系統，因此已取得第一手觀眾資料。不過，目前主要仍在累積觀眾手機門號之初步階段，僅被動配合行銷活動或節目內容需求，並未進一步規劃。

根據上述的分項說明，可知手機圖鈴下載所運用之行銷工具僅採促進銷售及直效行銷之方式；至於其他三項數位增值服務，則兼採廣告、公關、事件行銷、促進銷售及直效行銷等組合（參見表 4-2）。此乃因為手機圖鈴下載為三立電視台發展數位增值服務之初始業務，當時仍在不斷調整摸索，所以不論規劃或執行層面皆有待改進補強，後續則隨業務拓展，各數位增值服務之行銷工具應用也漸上軌道。

就細部的行銷工具執行方式而言，不論是廣告、公關、事件行銷、促進銷售及直效行銷等，皆以電視原生節目的播映期間為規劃進程的主要依據。除與合作對象共同召開的記者會及公開發稿宣傳預先進行，藉由新聞媒體報導以告知大眾該項數位增值服務之相關訊息外；其他各項行銷工具包括：廣告、事件行銷、促進銷售及直效行銷，則與電視原生節目的既定播映時程搭配，進行同步宣傳。此因數位增值服務與電視原生節目環環相扣，電視原生節目的收視率如獲佳績，數位增值服務方能有所發展，因此在同一時間內共同拉抬兩者之聲勢是顯而易見的行銷手法。

整體來說，三立電視台在發展數位增值服務之整合行銷傳播時，其運用行銷工具的主要思維，在於與身為利益關係人之合作對象的借力使力，因此三立電視台與合作對象皆會共同協調並執行行銷計畫。雖然三立電視台相較於一般企業，其身為電視媒體的角色已擁有較大利基，可以藉由家族頻道加以廣告宣傳；但運用借力使力的邏輯，透過合作對象挹注行銷預算，或檔次購買廣告秒數、或針對產業記者公開發稿、或針對用戶進行直效行銷之宣傳等等，其實對三立電視台而言，大幅降低平均成本為其一，宣傳該項數位增值服務為其二，再者能夠強化三立電視之品牌忠誠度與印象。

表 4-2 三立電視台數位加值服務之行銷工具應用狀況

行銷工具	對象	方式	數位加值服務
廣告	合作對象之手機用戶 原生節目目標觀眾 三立家族頻道觀眾	1、合作對象在三立都會台及無線電視台（台視）購買原生節目之廣告時段 2、三立家族頻道宣傳（口卡、跑馬） 3、三立新聞台新聞報導	虛擬偶像 口袋偶像劇 簡訊互動節目
公關	娛樂線記者 產業線記者 報導媒體之閱聽眾 原生節目目標觀眾	1、偕同合作對象召開記者會 2、三立行銷公關部發稿 3、合作對象發稿 4、慈善行銷	虛擬偶像 口袋偶像劇 簡訊互動節目
事件行銷	活動地區之人潮 媒體記者 原生節目目標觀眾 合作對象之手機用戶	舉辦各項行銷活動	虛擬偶像 口袋偶像劇 簡訊互動節目
促進銷售	原生節目目標觀眾 合作對象之手機用戶	1、於自行舉辦之行銷活動中贈送明星商品 2、免費提供合作對象明星商品供其行銷活動使用	手機圖鈴下載 虛擬偶像 口袋偶像劇 簡訊互動節目
直效行銷	三立官網會員 雙向簡訊資料庫會員 合作對象之手機用戶	1、e-DM 2、SMS push、WAP push、電信帳單、刊物 3、利用資料庫名單聯繫觀眾	手機圖鈴下載 虛擬偶像 口袋偶像劇 簡訊互動節目

本研究整理

### (三) 數位增值服務之效益評估

基於國內有線電視內容供應商開發數位增值服務尚處市場導入前期，仍屬漸次發展階段，且因三立電視台發展數位增值服務歷經一連串的組織目標與組織結構調整，因此內部雖逐漸摸索出新的商業模式，對於發展主軸雖有既定的方向，但實際上的效益評估仍屬於抽象階段，尚未建構出一套具體而量化的效益評估標準。

要有quality，要有marketing，要能夠賺到錢，要三立能有在新媒體的角色...都是很抽象的...所謂quality就是不可以破壞整齣戲的質感...結案評估很簡單，就回頭檢視剛列的這些標準，quality有沒有做到？marketing效益就是見報幾篇？  
(訪談對象C)

雖三立電視台對於數位增值服務尚未建立具體量化的評量準則，但若就現行抽象的層面來作評析，各項數位增值服務，不論是授權金額、廣告費用或簡訊收益等，皆已達到增加收益的目標。不過，就相關單位來說，人力並未因此擴編，必須額外承擔數位增值服務之相關業務，因而使得單位本位認為人力及時間成本遭到壓縮。

增加收益一定有，但不可能降低成本，電視台畢竟是傳統產業，要多去作一塊數位產業，成本應該上是增加的，只是你如何去運用電視台既有的資源，不管人力或物力，content...所以成本不可能降低，但未必有實際的成本。(訪談對象D)。

不過較為模糊的是，雖然在開發數位增值服務時壓縮相關單位的各項成本，但也因該業務而實際增加收益，使得企業整體而言的平均成本有所降低。不過，由於缺乏量化的成本數據評估標準，相關議題尚有討論空間。

## 二、結構面：調整組織結構與目標以利整合行銷傳播

企業組織結構對內部溝通的影響甚深。由於整合行銷傳播有賴於企業內部的水平運作，當職務重疊或追求相似目標時，組織在結構層面能否調適得宜，就是企業實施整合行銷傳播的關鍵 (Schultz, 1993)。本研究透過訪談對象取得相關資訊，分別於以下兩點條列說明，以回應研究問題 2-1 三立電視台如何調整組織結構以利數位加值服務的整合、2-2 三立電視台如何建立組織目標以利數位加值服務的整合。

### (一) 組織結構的調整

三立電視台涉及數位加值服務之相關部門包括數位內容事業部、行銷公關部、創意行銷部及節目部，三者皆為一級單位 (參見圖 4-1)。三立電視台於二〇〇三年十月創立數位內容事業部，當初分為研發室、版權室及網路室等任務編組，初期由行銷公關部副總經理兼掌。惟自二〇〇五年十月發展口袋偶像劇此一數位加值服務後，由於業務執行範圍與其他單位有所重疊，組織結構也隨之進行後續幾波的調整，至二〇〇七年五月數位內容事業部正式轉由創意行銷部經理主管 (參見表 4-2)。

表 4-3 三立電視台各單位業務範圍

單位名稱	業務範圍	單位主管
數位內容事業部	數位行銷計畫與技術開發	2003/10~2007/5 由行銷公關部副總兼掌 2007/5~ 由創意行銷部經理經兼掌
行銷公關部	節目行銷活動與公開發稿	副總經理 (訪談對象 A)
創意行銷部	專案行銷計畫與廣告銷售	經理 (訪談對象 D)
節目部	統籌規劃簡訊互動節目	監製 (訪談對象 F)

本研究整理



若就企業整體企畫流程來看組織結構的調整，三立電視台創立數位內容事業部此一跨功能管理之單位，專責處理所有數位增值服務的整合行銷傳播業務。數位內容事業部本身即有行銷企畫團隊之人員配置，具備自行規劃數位增值服務的企畫能力，亦兼備將類比影音內容加以重製加值的技術，此外，數位內容事業部另亦扮演單位之間處理相關事宜的聯繫中心，主動與其他單位相關人員進行溝通。

至於其他相關單位，行銷公關部與創意行銷部兼涉三立電視台的各項行銷業務，但此二單位服務對象及單位目標有所歧異。行銷公關部服務對象是電視台內部，須利用各種行銷活動及公開發稿，為三立電視台各項節目包裝宣傳，提振收視率及企業形象。創意行銷部的窗口則是企業以外客戶，較屬業務範疇，運用頻道廣告資源與專案行銷計畫，協助客戶結合節目、新聞及行銷配套活動。

數位內容事業部創始之初，是以為節目宣傳的數位行銷工具為業務主軸（如手機增值服務），由取向相近的行銷公關部副總經理同時掌管二部門。後因數位內容事業部研發室不斷規劃研發長久可行的數位增值服務（如口袋偶像劇），與創意行銷部職權範圍重疊，於二〇〇六年四月由創意行銷部經理兼管。

創意行銷部原為業務部下的一個單位，自併入數位內容事業部研發室後，獨立成為一級單位；二〇〇七年四月，網路室亦被創意行銷部加以整合；至二〇〇七年五月，研發室與網路室重回數位內容事業部，創意行銷部經理兼掌數位內容事業部，版權室則變更至行銷公關部的下轄編組。

至於節目部，三立電視台原有五位節目部監製，分別統籌都會台及台灣台各類節目。節目部監製僅需負責節目內容製作事宜，其他如有關節目行銷計畫，及自節目衍生的數位增值服務則全權交由其他單位處理。但隨數位增值服務業務不斷增加，節目部亦另增設一位數位監製，專門規劃簡訊互動節目，代表節目部與其他相關單位進行協調。

## (二) 組織目標的建立

### 1、初期重視研發與行銷目標

三立電視台內部評估認為頻道數位化後，節目需求量大增，內容提供者將扮演要色，考量數位化是未來不能避免的趨勢，因而創立數位內容事業部。基於國內有線電視內容供應商開發數位加值服務尚屬漸次發展的階段，相關法規並未完全成形，自身經驗不足，國內亦無其他參考對象，創始初期其實皆在摸索當中。

「數位內容是無可避免的趨勢，問題是--你要在什麼時機去投入這塊市場？」三立電視執行長張水江說...跨入數位內容領域不只是技術問題，還牽涉到資金運用及市場成熟度，「你總不希望在市場還未被訓練出來時便投入，但相對的也不能在市場已經很火熱的時候，還沒準備好進入！」(數位內容產業推動服務網)

張正芬說：「由於政府在頻道數位化的相關法規尚未完全成形，而業者經驗不足都在摸索中...都必須多加參考國內外的失敗經驗，所以其實並沒有完成的時程表。」(黃志豪，2003/10/19，星報第八版)

正因如此，在剛創始的前幾年，三立電視台將數位內容事業部定位為「研發」的角色，希望能夠透過此單位，在儘量不增加成本的前提下，嘗試能否開發出可行性高的數位加值服務，數位內容事業部研發組必須每月固定針對產業趨勢及最新數位科技撰寫研發報告，提供行銷公關部副總及執行副總參考；此外，並舉辦數次員工教育訓練，向其他單位說明數位內容事業部目前研發進度，即未來可提供應用之數位行銷方式。

由於數位內容事業部在初期是由行銷公關部副總經理兼管，與行銷公關部之間互通有無，與其他單位相比溝通較為順暢，因此當時多將數位加值服務視為是節目內容數位「行銷」計畫的一部份，包括針對節目內容開發手機圖鈴下載、官網建置、網路遊戲等業務。

我們大部分以觀察趨勢跟以行銷的角度為主，當初會覺得研發與行銷會重於業務與製作成分...因此數位內容事業部主要都還是在研發的階段。(訪談對象A)

## 2、漸次強調業務與製作目標

數位內容事業部不斷發展新的數位加值服務，組織目標亦隨之變化，逐漸偏往「業務」取向調整。三立電視台在營運策略上摸索出一套適應媒體產業雙元產品市場的商業模式，結合數位加值服務、廣告時段及專案行銷，相互搭配成為商品組合，兼顧行銷效益及廣告業務，增加產品的附加價值，並能降低開發新業務的風險。但也因為陸續涉及廣告銷售及專案行銷等業務，與創意行銷部所執掌的職權範圍有所重疊，間接造成組織結構調整，逐漸轉由業務本質的創意行銷部經理兼管。

任何組織最後都需要思考業務問題，尤其業務是所有事業體部門的概念。  
(訪談對象D)

取向問題的話，如果今天你是聽行銷公關部的，那就會比較行銷取向，如果聽其他業務單位的話，就會偏業務取向，所以這個部門一直有這樣的問題困擾，最後才會跟創意行銷部作某一方面的結合，(執行)副總把它歸到比較業務取向去了...是行銷跟業務之間的trade-off (訪談對象C)

組織結構進行微調、數位加值服務漸次成形、惟新媒體平台及新合作模式尚未成熟之餘，三立電視台進一步納入節目「製作」層面的考量，以節目內容出發，將增加額外收益及附加價值視為目標，因而提出TV2.0概念，由觀眾主動掌握節目內容。節目部也增立一位數位監製，專職統籌及規劃製作簡訊互動節目。

Schultz (1993) 指出，企業實施整合行銷傳播時，緩慢調適方為上策，貿然重組容易產生諸多問題。三立電視台發展數位加值服務，在不同階段有相異的組織目標，雖然造成不同單位之間的職權重疊，引起後續一連串的組織結構調整，但由於組織變更策略循序漸進，分為三次進行，降低單位間引發矛盾與衝突的可能性。

並且，三立電視台數位加值服務各相關部門，如數位內容事業部、行銷公關部、創意行銷部及節目部皆同屬組織的一級單位，屬於扁平性的組織，實施整合行銷傳播較為容易，可以避免垂直結構溝通繁冗及專注單一目標之弊病(Cleland, 1995)。

不過整體觀之，三立電視台為求降低組織結構及目標調整所帶來的衝擊，運用循序調適的改變方式，短期而言雖可免除衝突困擾，但長期來說卻帶來發展隱憂。數位內容事業部之單位取向經常性的改變，截至目前甚在調整當中，造成內部難以針對數位加值服務進行長遠規劃，帶來行銷計畫執行及效益評估上的不便；而組織結構的改變亦耗損轉換成本，引發過去經驗與知識較難累積之問題。上述相關問題

### 三、人員面：管理者與執行團隊對數位增值服務之整合行銷傳播的

#### 態度與行為

企業在實施整合行銷傳播時，最高管理者、單位主管或基層員工之間的折衝尊俎，常是造成整合行銷傳播是否成功的主因之一(Cleland, 1995; Petrison and Wang, 1996; 司徒達賢, 1995a; 吳怡國等人譯, 1997)。從是否對專業領域有充分認知，到是否改變既有現況的權力問題，無一不是關鍵所在。

本研究根據深度訪談及研究者個人參與觀察取得之資訊，分別回應研究問題 3-1 三立電視台管理者對於發展數位增值服務以實施企業整合行銷傳播的態度為何、3-2 三立電視台執行團隊對於發展數位增值服務以實施企業整合行銷傳播的態度為何、及 3-3 三立電視台管理者及執行團隊發展相關策略的實際行為為何。

#### (一) 對數位增值服務的態度

對於企業內部人員來說，數位增值服務為一嶄新的業務，不論第一線執行人員或其他配合的部門，都會帶來新刺激，必須針對數位增值服務去作業務上的因應調整。由於環境因素，三立電視台發展數位增值服務仍在嘗試開發的階段，尚未具體成形，雖然行銷計畫不斷隨著組織目標及組織結構的調整而異動，但至少確定的是，企業內部自最高管理者到實際執行團隊，由上到下皆認同這樣的調整具有相當意義存在，認為這樣的變化意味著嘗試與刺激，藉由持續改變以獲得經驗，使企業逐漸摸索達到最佳狀態的途徑。

我覺得那是一個嘗試、一個刺激，等於說你要從傳統改變，員工在作事情的時候會瞭解到還有另一方面的東西可以成為新工具，大家會知道這個新工具可以怎樣被使用。(訪談對象B)

她希望從裡面抓出新媒體發展的模式，希望個案當中可以try出各部門合作的模式、跟對外的模式，藉由這些模式把個案try出來，而且同時兼顧到行銷跟賺錢的目的。（訪談對象C）

至於執行層面，組織各部門之間的本位主義，都可能影響企業實施整合行銷傳播之績效，企業如欲實施整合行銷傳播，組織中每個員工在概念與執行上都要為此目標賣力。而三立電視台發展數位加值服務，由於牽涉到數個相關單位，執行人員立足點或有不同，在態度上，彼此之間對於數位加值服務的認知難免仍有所差距，不過行為上，都相當謹慎，經過討論協調。

就我們要包裝的角度而言，它是一個默默無聞的產品，那我要怎麼樣去推廣它的角度，但他們覺得這東西已經很棒了。但我們也不能有去潑人家冷水的心態，也只能去聽他們怎麼說，然後盡力把我們的東西做到最好，就是說中間過程的認知上有很大的差異。（訪談對象B）

數位這一塊大家剛好都不懂都在摸索，大家其實都很小心，說不行就不行，沒有說我很懂你不懂，所以我來指導你怎麼作，雙方都沒有。（訪談對象F）

不過，因為最高管理者對於發展數位加值服務保持著肯定態度，因此對於這類認知問題並未構成實施整合行銷傳播的障礙。

我覺得經營者的態度很重要，對我們來說其實（執行）副總非常支持，所以經營者本身有這樣的觀念跟遠見，對這個部門的運作或是成立的專案都會有很大助益，所以端看經營者對這件事情的態度。（訪談對象A）

我們從這幾個決策來看的話，至少想去try的決心是有的，其他她是否建立什麼model，我不知道。但是至少她知道我們絕對要去try。而且讓嘗試過程中可能會有問題的部門先打通了。（訪談對象C）

## (二) 橫向溝通狀況

數位增值服務由於業務性質，在執行時引發企業內部的些許矛盾。其一，數位內容事業部授權口袋偶像劇予新加坡電信，在當地 3G 手機平台播放，卻與專司海外授權業務的頻道事業部之間的業務範圍難以釐清。

其二，數位增值服務合作對象以各電信營運商為主，其中由於相互競爭關係，尤以與中華電信合作為甚，引起有線電視系統業者反彈，造成不需負責發展數位增值服務的頻道事業部必須承擔並折衝來自系統業者之外部壓力。

再者，行銷取向至業務取向等組織目標的轉變，使原本為單純行銷工具的數位增值服務，須加上廣告時段及其他配套專案行銷活動，以成為聯賣的商品組合，造成數位行銷人員與業務人員皆會直接接觸廣告客戶，不免造成作業上的困擾。

數位增值服務雖在三立電視台內部帶來上述諸項噪音，但由於最高管理者的支持，透過漸進式的組織結構調整，使內部員工知曉，即使數位增值服務長遠而言還在嘗試發展，但企業對於數位增值服務是抱持相當積極的態度。正因如此，單位之間的矛盾也能夠自行磨合化解，並未造成具體衝突。

至於單位之間的水平溝通狀況，由於三立電視台屬於扁平化的組織，與數位增值服務有關之單位皆屬同一層級，相對於其他大型集團企業，較少出現疊床架屋的紛擾，內部在召開數位增值服務之行銷會議時，所有相關單位之主管與執行人員皆會一併列席，即使執行層面出現問題，也能透過專案行銷會議直接當面進行協調商談。

不過值得注意的是，由於三立電視台節目自製率高，且將自身定位為內容供應商的角色，節目製作為業務之最大宗，因此節目部一貫是企業組織中的核心部分，其主力也置於節目製作而無暇他顧，當然也不需主動負責發展數位加值服務。

對此，數位內容事業部在內部則扮演宣傳說服角色，透過平時的日常溝通，加以舉辦員工教育訓練，向監製及製作人說明哪些數位加值服務及數為技術可供節目操作運用。為解決此問題，節目部後續則增設一位數位監製，目的是希望能夠連結傳統節目製作與數位技術的觀念斷層，試圖縮短節目內容與數位加值服務的距離。

像公司的監製，他們的主力一直是在節目裡面，公司給他們的定位就是好好作節目，什麼行政都不要管，把節目給顧好就好，所以節目部的人會不懂數位行銷跟數位互動的東西，行銷那邊的人又不懂節目，剛好因為我是作節目出來的...所以把我放在中間... 就是兩邊的link，譬如說這個東西出來之後，節目那邊能不能作，或行銷那邊能夠怎麼樣去作。(訪談對象F)

最高管理者如能以指導、提醒、甚至鼓吹的方式輔助，並建立高階人員間共同的策略思考方法，便有助降低內部隱性衝突(吳怡國等人譯, 1997)。本研究個案恰能說明上述觀點，當組織結構異動時，內部人員多半傾向維持現狀，更因組織目標近期內缺乏發展既定方向，多少引發內心的潛在抗拒，不過由於三立電視台最高管理者對於數位加值服務的發展保持積極肯定態度，進而推動人員溝通機制的運作，大幅降低單位之間的正面衝突；不過，要打破過去一貫的思維模式，達到溝通暢行無阻的狀態，顯然還需經歷一段協調折衝的過程。