

## 第五章 訪談結果與分析

依據研究問題，本章資料分析將分為兩大部分。第一部份討論公共廣電集團的顧客包含哪些群眾；並針對分類下的個別顧客類型，整理公視/華視目前的管理作為和將來的管理方向。第二部份綜合文獻、他國公視經驗，與學者專家、公視、華視管理階層的訪談意見，分析公廣集團的顧客管理策略。

### 第一節 台灣公共廣電集團的顧客

什麼是公廣集團該做的事？什麼又是他此時此刻必須優先做的？在公視、華視宣布成立公廣集團半年，原住民、客家、宏觀台也於 2007 年加入公廣集團的時間點，想必思考這個問題，是重要且即時的。要回答這個問題，必須回歸到重新定義公廣集團的顧客，討論各台所要服務的觀眾、以及與電視台運作相關的關係群體；因為顧客有哪些，直接牽涉到公視、華視可提供哪些服務，且清楚的辨識顧客，有助於回頭檢視目前公視、華視所提供的服務，是不是此時迫切應該有的作為（方念萱，2006/11/3 訪談）。

由關係行銷理論和公視的利益關係人文獻得知，公視的顧客以及相關群眾可有以下分類：公眾與潛在觀眾、立法院、公視之友、弱勢族群、非主流獨立創作者、其他媒體、策略聯盟的對象、節目供應單位、影音產品製造商、義工組織、媒體改革團體、內部員工、他國公視或國際影音購買者。

而關於以上文獻所述的顧客種類，在分類上不但不互斥，甚至是重疊的，例如弱勢族群可能同時也是公眾與潛在觀眾；但從利益關係群體的權力義務相對關係和角色作用力來看，將顧客分類討論能夠讓角色特性顯現，清楚看出公廣集團的顧客管理以及互動溝通的模式。

本研究透過關係行銷理論、公視的利益關係人文獻、以及公視/華視管理階層、公視諮詢委員、學者專家的訪談意見，將公廣集團需要經營的顧客做以下分類。分別是：觀眾、社會大眾；曾經消費或贊助，公視有其基本資料的公視之友、影音產品消費者；內部顧客，即電視台的員工；公關說服、經費挹注的來源，包括政府機構、立法院、廣告商/企業主；共同在電視產業中交互合作競爭往來的對象，包括節目供應單位、其他媒體；參與意見、共同為使命合作的其他單位，例如公民團體、策略聯盟對象（例如非營利組織、營利企業、教育單位、文化組織）、國際市場。

各類顧客之間彼此並沒有權力宰制高低優劣之分，只是以公廣集團為中心所做的分類，目的是讓公廣集團的管理策略能夠清楚對準相應的顧客類別。本研究將顧客可能身分重疊的概念和涵蓋範圍，製成公廣集團的顧客分類圖，如圖 5-1。

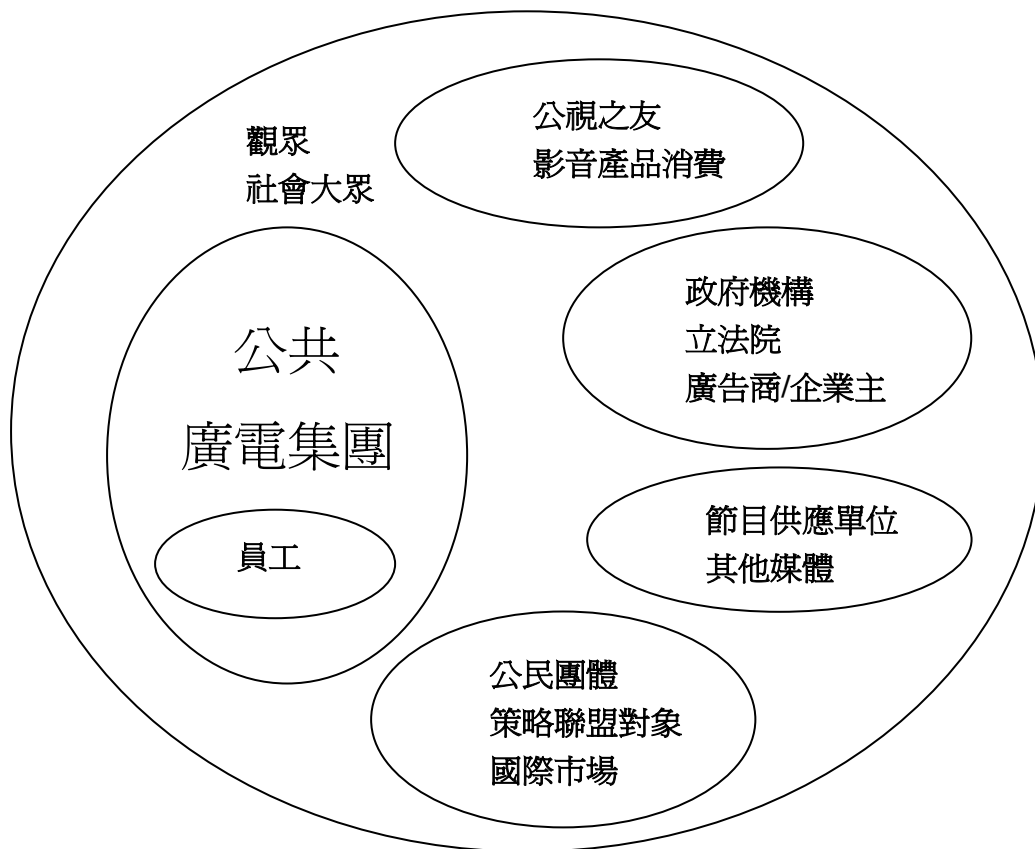


圖 5-1 公共廣電集團的顧客分類

## 壹、 觀眾、社會大眾、公視之友、影音產品消費者

觀眾與社會大眾是模糊又確實存在於社會中的群體，若要將之具體化，則指的是公廣集團設定的目標觀眾，以及接受公廣集團所提供公共服務的社會大眾。另外，除了觀眾和社會大眾，尚有公視之友、和網路商城的影音產品消費者，都屬於大量且隱性的顧客。

### 一、 觀眾：

華視的發展歷經軍教背景、政黨輪替，節目策略從早期的國語劇、偶像劇、大陸劇，變成服務鄉村、南部、45歲以上的閩南語族群。沒有一貫性的節目政策，加上公共化之後仍然有廣告壓力，使得華視經營觀眾備感困難。由於過去設定的目標觀眾無法吸引廣告，華視在主要時段的節目編排，改採年輕化的政策，並且希望能夠培養自製節目的實力，用台灣本土演員、工作人員與創意，製作具有海外市場能力的題材，增加外銷版權收入。

在戲劇方面，它各種元素都有，我會想怎樣的戲劇又會有收視率、又是一個戲劇類型、又能跟社會互動，我想到幾個主題，例如以產業為背景，順便帶到台灣早期的故事，我們最近播的「寶島少女成功記」就是紡織業，早期代工到漸漸設計自有品牌的故事（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

這個出發點的思維很吸引人，然而真正收看的群眾要與設定的目標群相符，才是成功的策略；本研究整理華視節目討論區多位觀眾留言的反應，對這部戲的對白、棚內場景、劇情格局安排，認為還是在家族情仇、男女愛恨上打轉，劇情趨向與其他頻道本土劇並無不同的路，不是夠能打動年輕人的戲（華視討論區，2007）。這個例子顯明了目標觀眾雖然已設定，但與實際能掌握的觀眾仍有段差距。

而事實上，這不單反映了華視自身的問題，也反映過去台灣的電視環境，從無線三台獨大以來，主流媒體缺乏對觀眾的掌握能力，只能因循習慣性的作法，從產製的思維去猜測觀眾，而沒有貼近常民生活、更新觀眾資料或者為觀眾創造一些新的想像。也就是電視台必須對於觀眾輪廓的認識十分清楚，包括這群目標觀眾的喜好、他們談論的話題、會產生共鳴的記憶、生活上會發生哪些事情、還有社會的趨勢等等。

華視很難做到細的分眾，做不到的原因有兩個，一個是跟他先天傳統歷史一路走來的觀眾基礎有關，另一個就是背負商業廣告有關（徐璐，公共電視經營策略諮詢委員，2006/11/15 訪談）。

那麼華視是如何設定它的目標觀眾呢？第一，雖然本土化的節目走向有其市場，但過去嘗試走本土路線的經驗並無法超越三立、民視，如果堅持服務原來的族群，會面臨商業上最大的危機是拉不到廣告。第二，從公共化的其他頻道的台性來看，逐漸形成的公廣集團是從 11 到 17 頻道，11 是教育文化頻道，12 是華視主要頻道，13 是公共電視，16.17 是原住民跟客家頻道，公廣區塊是夾在無線和有線之間。華視在如此頻道規劃下尋找優勢，於是從與公共電視互補的角度思考，希望在公廣集團內不會互相爭奪同一群觀眾（李遠，2006/11/10 訪談）。

公視從一開始就是以公共的目的成立，長期耕耘分眾化的觀眾，收視群也比較明確，大體是在 35 歲到 55 歲、有工作、男性、高收入、高學歷的佔比較多，公視有些銀髮的節目會吸引 55 歲以上的觀眾群，另外就是 15 歲以下的小朋友（侯惠芳，2006/11/9 訪談）。另外，從公視提供的節目比例此一角度，可以客觀的看出他服務的觀眾。除了一般觀眾以外，針對兒童青少年、特殊族群製作的節目是最多的（公共電視，2006a），如圖 5-2。

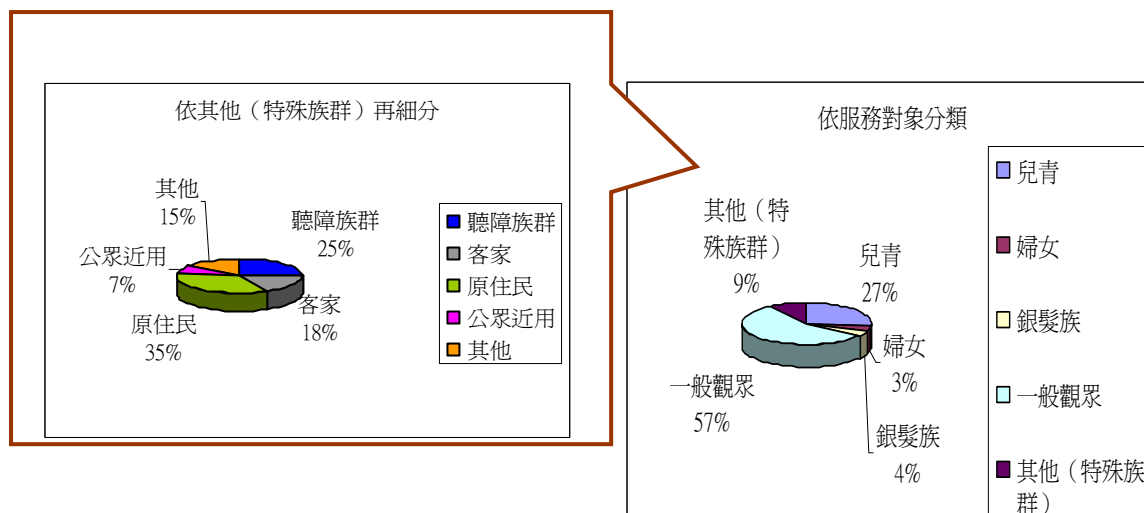


圖 5-2 2005 年公視播出節目比例—依服務對象分類

在公視如此的目標觀眾定位下，華視在加入公廣集團後，觀眾的輪廓有很大的變動，從身為公廣集團其中一員的角色出發，華視重新思考自己與其他頻道在目標觀眾選定上應該有所區隔，特別是在公廣集團內不要跟公視重疊。

我們研究公共電視，公視觀眾的年齡正好不是消費族群，經過 AGB Nilson 調查是 45 到 55 歲以上、有知識的、男性、或者 15 歲以下，我們跟他互補的正好是我們要的 15 到 44 歲、偏女性，以 30 歲為正中央（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

綜合上面比較，可以發現其實就目標觀眾的選擇上，華視基本上偏向於站在比較配合及彈性的角度，去選擇或者是填補公廣集團中較欠缺的部份，也從中思考華視本身的機會。並且華視過去的經營和形象，是提供比較一般性、大眾化的節目，族群區分性較為薄弱，所以在顧客群的補充上，恰巧可以補足公廣集團其他頻道太過於鮮明而專門的顧客族群，這也有助於讓公廣集團的目的和精神藉由華視的普羅性，更能夠加以傳達。然而，這樣的概念落實在策略上，暴露出一個弱點，是華視依據公視的定位來決定自身目標觀眾定位，雖然可以避免和公視競爭，但是當公視本身也處在定位的變動中時，華視也將連帶受到影響。事實上，整個公廣集團內各頻道對於目標觀眾的設定，都是會互相影響而有連帶變動的，

例如加入原住民、客家頻道之後，公視原先為特殊族群製作的節目會有所調整，又例如華視的文化教育節目，勢必提供與公視不同的面貌，在文類、形態、收視對象上區隔開來。也是由於這個原因，公廣集團各頻道更必須要有通暢的溝通協調平台。

目前在定位上，公視有主體性不足的問題，使得公廣集團各頻道的觀眾想像無法塵埃落定。公視的顧客管理策略一向是察納雅言，但過去公視在台灣政治環境下是個疲弱的媒體，太多人不敢得罪，這在個性的型塑上會有很大缺點。管理基本上是有目標、策略、對風險跟情勢的評估，公廣集團成立時間不長，但由於變動太快，有人投書就得因應，這是主體性、主動權不足，因此造成在有限資源下疲於奔命（方念萱，2006/11/3 訪談）。

公視因應各式各樣的顧客之外，本身應該在有限的資源、先來後到，取決上要定位自己要先服務什麼，後服務什麼，為什麼，要有清楚的流程。公廣集團在此也是一樣，策略沒有很清楚，背後就是主體性強不強的問題（方念萱，公視董事，2006/11/3 訪談）。

而造成主體性不足的重要因素，一是預算，二是社會期望跟電視台本身訂定的目標。在預算方面，直接影響到節目編排，例如經費不足時，導致公視有較高的重播率，不容易聚集首播的收視率，因此通常也無法從收視率看出節目是否服務到目標觀眾。華視的預算不足時，則是會在節目策略上希望吸引對於影音消費有熱情的年輕族群，因為這樣的族群能吸引廣告。

而社會期待與電視台自己的目標，則牽涉到頻道定位規劃下，各電視台間彼此的節目策略要如何調整，以共同負擔起塑造公共價值、改善媒體環境的責任。例如兒少節目是公共頻道應該要服務的族群，公視提供的服務可能不如前幾年大量、整批、系列性推出，而華視的定位是家庭、青少年、教育娛樂，應該負擔一些製播兒少節目的角色，策略上兩台是連動、互補的（方念萱，2006/11/3 訪談）。

公廣集團各頻道目標觀眾設定、頻道定位策略連動的例子，還包括了原住民、客家頻道加入後，公視原有的族群節目的存廢和走向的問題，必須思考社會的期望是要公視服務一個個族群，還是成為平台、溝通橋樑。就族群服務的角度，公共電視在單純原住民節目或單純客家節目方面，未來會讓原民台、客家台做為主要平台，以中央廚房的角色製作節目。公視的角色則一方面在多元或者量多上補足比較少被關注到的族群，例如新移民、銀髮族、身心障礙者；另一方面，公視會製播比較多跨族群互動的節目（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

而在頻道定位和目標觀眾設定確立之外，對於觀眾的經營，還是必須要回到觀眾資料的蒐集、觀眾口味的掌握上。去深入的詢問和互動，真正從觀眾的角度考量呈現手法、把觀眾意見回饋至產製端，才不會製作出與目標觀眾不符合的節目。

## 二、 社會大眾：

公視的成立是要為全民服務，因此公視對於廣納社會大眾的意見非常重視，公視外部的觀眾意見即是節目走向的參考值之一，節目主題的發想和節目政策，也會透過觀察社會現象，主動提供社會大眾發聲空間、或者籌備有必要在公視裡面出現的、讓廣泛閱聽人看見的節目內容。

公共電視有每年的節目政策、主題、想法，並不是閉門造車，也是有根據的，包括觀眾大量意見、意見領袖、NPO，我們會做各方面意見的搜集（侯惠芳，公視公服暨行銷部經理，2006/11/9 訪談）。

公視提供了很多讓社會大眾參與意見的機制，包括設立諮詢委員會、舉行公民團體座談、讓民眾直接參與節目、委託學術單位或民間機構做一般民眾的調查、客服申訴等方式（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

公視設有節目、新聞、數位科技、公共行銷、經營策略、客家、原住民、國

際事務諮詢委員會（公共電視，2006j），讓民間具有代表性的、關心公共電視的人士、或者各方面專業領域的人士，包括了一些公民團體的代表，有機會進入到公共電視諮詢體制裡面，是一種諮詢體制的建立。

第二個是除了菁英體制，也有定期的跟外部公民團體舉行座談、或者是意見的徵詢，例如環保生態團體、社會運動團體、媒體改革社團、各種非營利組織、弱勢族群的代表團體等等，公視跟公民團體的溝通，成為另一個很重要的讓社會大眾意見能夠參與的機會。

第三個是直接參與在節目中，例如「公民眾議院」節目，針對社會的重要公共政策，邀請具有代表性的團體、甚至是一般公民或者利害關係人上節目，提供一個討論的平台、發聲的管道。又例如「青春 Sunday Talk」，節目裡面讓青少年談他關心的問題。

第四個是對於一般性的公民，公視常委託專家、團體或者調查收視率的機構，舉行焦點團體的研究，也進行收視值的調查。例如公共電視要在南部設台的問題，便有委託各種學術機構和民意調查機構，進行焦點團體訪問、對民眾意見的了解。

另外，最普遍、使用頻率也最高的就是觀眾反應意見、客服申訴，是公服單位一般性日常的工作。除了回覆 EMAIL、客服電話的日常工作外，公視委託外面的獨立調查單位，追蹤曾經反映意見的顧客，報告中要提出這些顧客對後續服務的評價、以及對公視的建議（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

在對社會大眾服務的執行單位上，公視成立了一個公共服務暨行銷部門，有專門的單位在處理客訴、募款、影音產品銷售、公視參訪、公視之友服務等事項；並且每個月向總經理報告、每一季向董事會報告。



而在華視則沒有公服部門，與公眾服務相關的工作是落在每一個部門身上，而接受最多公眾服務工作要求的單位是節目部公關中心，是處理所有觀眾反應的第一線。華視節目部公關中心同時扮演與社會運動、公共議題連結的執行角色，讓節目除了播出之外，可以延伸出社會活動。例如配合戲劇的調性，本身屬於陽光勵志節目的戲劇演員也介入鼓吹一些關懷自閉症兒童和憂鬱症患者的活動，可以省去請明星代言做公益的費用，也達到宣傳的正面效果；此外對於一些不起眼、沒太多人關心的議題，藉由報導、媒體參與的影響力讓大家去關心、用行動支持。

簡言之，華視對於社會大眾的照顧，是以號召或協助正確、正面意義理念，能讓最多人在最快時間內、花最少經費達到理想成果，為努力執行的方向。而在操作的經驗上，節目結合公關活動，是最直接最快、做到最多、花最少錢的作法。

對公廣的定義或方向有沒有一個假設性的前提，我個人認為是要發揮對社會的正面影響力那才是公廣最大使命，而不是做出多少優質節目、得到多少獎項肯定(周子元，華視節目部公關中心主任，2006/11/10訪談)。

公視、華視對於「公共服務」在認知上跟服務的範圍有很不同的看法，處理方式也不一樣。例如對於顧客反應的 SOP 流程，觀眾分別向公視、華視反應收視雜訊、畫面看不到，公視是從上到下徹底研究，針對個案去做比較深化的分析報告，但是華視是在第一時間先派工程人員去把問題排除掉。

又例如由於華視無障礙空間做得很完善而且在市區，輪椅協會常借用華視的大廳場地，這種社區性或小團體的協助對華視來說非常頻繁、而且只是佔工作的一小部份，但在公視，由於是爲了公共而去成立的電視台，必須列出公共服務的項目、程序，設立一個公共服務的部門去擴大服務。

對公視來講我們可能做得不足，他們認為既然身為公共平台，應該服務的人要更廣或深度要更夠，但對我們來講要從商業台的角度跨過去

還有點不大適應（周子元，華視節目部公關中心主任，2006/11/10 訪談）。

對於社會大眾的服務，就公共性來說，公共電視不可諱言的在社會議題和社會關懷的深度上遠勝過華視很多，當然這與兩者立台的基礎有相當大的差距有關。目前華視在加入公益活動的表現上，雖然會受限於著重參與與節目推廣相關的活動，但是回顧華視的公共行爲，其實在過去商業台的立場時，沒有所謂的公共服務部門的成立，而公共化之後的華視，漸漸在增加推動公共服務使命的實踐，並且與商業壓力尋找一個平衡點，用一種比較具有時間和成本效益考量的方式進行。此外，就廣大的社會大眾而言，一個有深度廣度的關懷社會族群，與一個直接而立即的回饋服務何者重要，其實不分軒輊，並且兩者並不衝突，也同樣是有益於社會大眾的作法。

而由公視、華視對社會大眾提供公共服務的單位層級和解決問題的流程反應，可以具體而微的看出兩家電視公司的文化差異，相關的問題與改善方案將在下一節的「跨組織的部門管理」中討論。

### 三、 公視之友/影音產品消費者：

除了觀眾和社會大眾，尚有一群大量且隱性的顧客，像是公視之友，或者公視網路商城的影音產品消費者，他們不像潛在觀眾需要靠收視率調查，就已經留有基本資料。

公視網路認同會員約十萬名，贊助會員約兩萬名。成爲會員，公視便握有這些人的性別、年齡、職業、社經地位等可分析的人口統計變項資料，甚至喜愛的節目類型，也在公視蒐集會員的基本資料之內。網路認同會員可以定期收到電子報、依個人興趣製作的個人化節目表、節目定時小鬧鐘、購物九五折優惠；這些服務都是透過網路達成，因此公視擁有網路認同會員的 Email、MSN 等個人聯絡

方式，可以進行數位化、影音的、更爲個人的傳輸溝通（公共電視，2006h）。而加入贊助會員除了擁有上述網路會員的好處之外，可以得到更多優惠福利，例如電影、演唱會、音樂會、舞台劇、藝文展覽等活動票券的免費索取，使用這些福利的參與人數在 2005 年成長了 146%，表示公視之友與公視互動的關係有更密切的趨勢（公共電視，2006a）。

關於公視之友的管理，在募款方面，由於曾經捐款給公視的公視之友約有三、四萬人，是比較關心認同公共電視的，因此透過公視之友月刊做爲續捐的行銷管道，使得公視的續捐率一直很高（胡元輝，2006/11/21 訪談）。而公視目前對於公視之友資料的處理操作方法，是在電子行銷系統裡面，讓顧客選擇關心的資訊，依照需求寄送相關電子報給主動留下個人資料的顧客，提供希望他知道的節目訊息、捐款訊息、其他活動訊息，也有意見反映機制，例如討論區和客服信箱（侯惠芳，2006/11/9 訪談）。而公視網路商城的影音產品消費，由於參加公視之友贊助會員和網路認同會員分別可以得到九折和九五折的優惠價格，因此在電子化系統中，消費資料和會員資料是相通的，若消費者尚未加入公視會員，只是一般網友，公視也可以獲得其個人基本資料、視聽商品訊息來源、以及對公視哪類視聽產品有興趣等資料（公共電視，2006i）。

但是依照顧客資料進一步做比較系統性的分類，對公視之友、網路商城影音消費者做比較細緻詳細的產品行銷規劃或節目發想，這類的服務則尚未做到。在這一點上，其實是公視和整個公廣集團可以努力的重點，畢竟在蒐集了有系統的分析資料和建立了意見來源的溝通管道之後，若沒有確實善用這部份的管理進一步的跟進照顧這些顧客或觀眾族群，對於留住顧客、或是希望從顧客端獲得改進意見等等，彼此的互動將會碰到困難。並且就集團而言，顧客將會是集團合作最大的重點。如何有效利用科技的便利作統計和分析，是公廣集團未來重要課題之一。

事實上，利用科技的優勢，例如顧客關係管理技術中的資料挖掘〈data mining〉，這類的顧客在管理上可以有更準確的觸達率，或是更能夠規劃使顧客滿意的產品、服務，甚至可以達成與顧客互動、讓觀眾擁有能夠參與產製和回饋的主動權（徐璐，2006/11/15 訪談）。

## 貳、 利益關係群體

利益關係群體並非遙不可及、不知身在何方的顧客，而是會影響日常工作的交往對象。在集團整合的過程中，公廣集團的走向是如何納入內部員工的聲音；電視台與政府機構、立法院、廣告商、企業主（募款對象）、節目供應單位、其他媒體、策略聯盟對象、公民團體、國際市場等的關係，做怎樣的調整，是這部份要討論的重點。

### 一、 內部員工

華視公共化之初，曾引起員工到主管團結一致的抗議，希望另外成立董事會，而不是把華視捐給公視的方式公共化（李遠，2006/11/10 訪談）。而在公廣集團成立半年後，對於優先進行整併的新聞部門，也出現員工、中階主管不滿的聲音，表示公視、華視在不同體制下進行跨組織的平台整合，卻尚未建構完成公廣集團所需的公視法配套修法，造成勉強的職務劃分和人力缺失，加上公視與華視新聞部成立平台以來，雙方對新聞選材標準難有共識，影響收視及業績。另外，加入公廣集團的原住民、客家電視台，也有員工要求保障工作權的聲音（江祥綾，2006年12月25日；陳志平，2006年12月23日）。

在講關係行銷的時候，與內部群體的關係是很重要的，主要是改進內部溝通、強化員工與工作績效有關的活動（Gummesson，1999）。理論上企業管理論

及員工時是將之視為資產，但華視早期是軍方色彩，典型的父權威權組織，員工擅於等待命令，比較沒有員工意識；且過去的無線三台，有國營事業、公務機關的味道，員工比較在乎工作權，而不是像企業性質的員工比較在乎工作環境、升遷、紅利獎金、更多發揮的空間、和企業永續發展的可能；在這種背景下組成的工會，在思維方式、意見的立場上，跟經營者的思考邏輯很不相同，因此在公廣集團發展中，員工的意見是否採納或如何採納，成為內部管理的重要問題。

就華視處理公共化後的員工關係而言，很難用幾個問題的「對、錯」「是、否」來決定要不要接納員工的意見，如果很快的在少數選項裡面做選擇，在決策上是非常危險的事情。有時候員工意見透過更高階的管理顧問諮詢、長時間有耐性的內部訪談，或者更精密的問卷，比較能夠呈現出理性客觀的答案。舉例而言，在考績方面，如果是要處理掉一些不適任的員工，一定沒有辦法讓這件事情順利，可是如果回到本身工作崗位技術性的問題，詢問經驗和從事這個職務須具備的條件，可以得到比較客觀的標準（徐璐，2006/11/15 訪談）。

華視歷經公共化半年來，在經營內部員工關係的時候，是從教育訓練的根本開始做起，經營者相信任何東西要從企業文化開始徹底改變，未來在溝通要做什麼節目、為什麼要做、節目裡面絕對不能如何等等概念，才能達到共識。因此提出公廣集團的「現代性格」來改變企業文化，與員工溝通公共化的未來。「現代性格」指的是，第一要掃除父權跟威權的概念，不要由上而下的領導風格；第二，不要有黑函跟耳語傳播，這是外部殖民形成的扭曲，而要靠討論溝通；第三，要掃除牽親引戚的家族文化，擺除人情壓力；第四，不要二元對立，要可以接受多元狀態；第五是掃除各種性別、種族、階級的歧視跟偏見（李遠，2006/11/10 訪談）。

我下一波的員工教育訓練，對待員工用一組一組的，一個個單位來，談他們的疑慮，公共化可以給什麼好處、未來在哪裡，我對於教育的觀念是互動、啟發式的討論，我相信員工改變觀念是帶得動的（李遠，

華視總經理，2006/11/10 訪談）。

相對於華視慢慢從員工教育著手建立企業文化，公視在處理內部員工的意見上，已經實踐出一個民主、平權的概念，供公廣集團的其他成員參考。首先是透過建全的工會體制來讓內部顧客的意見能夠適當的被處理、被表達；雖然非營利組織不是一個真正的資方，但仍然是被賦予代表性的管理機制的決策者，跟勞工之間的協商，還是需要討論、集合的平台，也就是健全的工會。第二，在一些內部的、重要的政策或規章的參與上面，讓員工能夠參與；例如「節目製播準則」規章，就是透過員工代表跟管理團隊共同討論制定的。第三，在重要問題的處理上，員工也成為處理機制的一環；例如「新聞申訴委員會」的組成當中有員工代表，可以對發生的事件、檢舉申訴發表意見；另外包括內部福利機制、人事評議機制等等，都讓員工可以選取代表來參與（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

內部員工是資產也是創意來源，但是如何活化員工的創意和活力，並且直接回饋到企業本身，就是相當大的問題及挑戰。就非營利組織而言，組織成員的認同和自主投入是相當重要的一環，雖然並不表示非營利組織一定要採取哪種經營制度，但是程度上員工的熱情及投入不僅僅是要在內心的認知而已，更要有適度的管道和發揮空間，並且給予適度的授權，這樣才會使得員工除了基本工作權利維護外，更加深化去追求工作價值和組織目標的實現。因此華視在面臨企業轉型時，從員工教育開始著手是可行的作法。

並且，從公視管理內部員工的經驗來看，華視在加入公廣集團之後，重新建立員工價值，並且灌輸新的企業文化外，制度往往才是影響企業文化的最大關鍵。如何進一步的建立新的溝通管道及企業模式，讓企業文化不只是建立在教育手冊和領導高層而已，更應該讓企業員工自己可以發掘並且更新公廣集團文化，讓所謂公共化的精神能藉由員工的反饋更加體現。

## 二、 政府機構

華視早期是軍教掌控的媒體，公共化之後，因為黨政軍三退的原則，一些軍教節目的播放與否產生爭議，華視經營者認為黨政軍三退是退出經營團隊，背後操作決定權不在黨政軍即可，所以對於舊有的市場仍不願意放棄。

像莒光日，我堅持一定要繼續播，因為軍中是我們很大一塊市場，軍人都是我們的觀眾。而且所有公共議題都與政府有關，政府的動作一動就是影響全民，所以我的經營方向不但要合作還要盡量合作（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

然而文獻顯示，公共電視應該要與政府保持適當的安全距離，否則擺脫了把媒體當作傳聲筒的政治壓力，又會受制於變相控制經費來源的商業壓力，則媒體依然受制於某種意識形態之下，無法達到獨立自主的公共廣電精神（公共電視，2005d）。且電視的公共化，至少可以分做五個層次，分別是：產權、經費來源的組合、節目表現、從業人員、社會監督機制的公共化（行政院新聞局，2001）。其中，最基本也最具關鍵性的層次是產權與經營權的公共化，華視轉型公共化目前也是在此初步狀態，而其他層次的公共化則還有空間待改善。

華視由於傳統上受制於國防部、教育部，因此公共化轉變過程中特別在意要落實黨政軍三退，然而一方面要脫離政府控制，另一方面不可否認政府機構對公視和公廣集團整體來說，都還是重要的顧客。例如公廣集團的主管機關是新聞局，在資源配置上有決定性的影響力，另外包括 NCC、原住民委員會、客家委員會、僑委會，都是將來公廣集團要面對的重要行政機關（胡元輝，2006/11/21 訪談）。除了主管機關以外，與公廣集團密切相關的政府機關，散佈於各單位，例如推廣科學傳播的國科會、推廣文化的文建會等等，也在公廣集團的顧客範圍內（關尚仁，2006/11/25 訪談）。

因此在何種情況下須加以提防政治力介入、何種情況下應該鞏固、拉近彼此

關係，公廣集團應該自有一套恰當拿捏的方法。而分辨政府公關和純粹宣傳的差別，可以為電視台提供一個與政府機構應對的標準：政府公關是以事實為基礎，以促進了解為目的，基於共同利益請求自動願意互助合作，然而宣傳則是基於政府需要，是一時的謀略或措施（李瞻，1992）。

以上是公廣集團面對政治力欲介入媒體時應保持適當距離的狀況，然而就政府公關的積極面來說，公廣集團應該要努力的方向是使政府懂得尊重媒體，不會用威逼利誘的手段試圖操縱媒體，甚至能夠與公廣集團達成共識，幫助推動提升台灣媒體環境的傳播政策，這需要長期經營與政府機構的溝通說服，讓他們透過熟悉、了解、進而產生認同，有關公廣集團的公關策略，將在下一節「數位時代的公關」當中討論。

### 三、 立法院

過去公視與立法院的關係是在審預算的時候，必須由立法院同意讓政府每年撥九億預算給公視；九億對於一個電視台的營運而言是很拮据的，但在爭取國家經費上，涉及立法院怎麼看待公共媒體。如果台灣整體預算編列目標始終感受不到公共媒體的重要性、切身性、影響性、發展的急迫性的話，在爭取預算上就會有很大困難（方念萱，2006/11/3 訪談）。

而在 2007 年開始，公廣集團將把重點目標放在修改公視法上，主要訴求是希望將來的公廣集團預算可以根據事業計畫調整。就像立法院已經通過的數位建設兩年計畫，雖然經費從 92 億被調整到 44 億，但也顯示經費預算以及計畫都有商討空間。公視法修法的明確訴求，最主要希望在經費上有突破，不是每年固定的九億，九億對公視來說非常侷促、綁手綁腳，未來公廣集團希望能夠根據事業計畫和預算到立法院去討論，在彈性下可以有爭取到更多經費的可能性，且變動有一個依據，是根據事業計畫做調整，這樣會比較靈活。其他還有一些組織問題、



公廣集團整體問題的細節，都會在公視法的修法內容當中做調整（侯惠芳，2006/11/9 訪談）。

#### 四、廣告商、企業主

過去媒體與廣告商/企業主的關係若出現問題，多半是媒體爲了財源而不得不粉飾一些企業的負面新聞，在平常的運作邏輯中，企業選擇下廣告的對象也是以高收視率、對企業友善爲標準，使得媒體的報導不是避重就輕，就是有失公允，品質低劣。然而在英國，媒體的位置則與廣告商平等許多，原因在於企業對於投資廣告費用的決定，不會單看收視率，更注重節目品質和觀眾正負面傾向的反應。例如 BBC4 的一個節目「名人老大哥〈Celebrity Big Brother〉」，由於在節目中出現對印度人種族歧視的言論，雖然收視率節節高升，卻也產生許多觀眾抱怨，節目的贊助商認爲這樣的內容帶來負面影響，因而決定停止贊助（Turner，2007）。這對於堅持品質的媒體來說，無疑是一個激勵的消息，讓人相信廣告商、企業主是可以和媒體並肩爲社會正面發展努力的夥伴。

在台灣公廣集團內，唯一需要靠廣告收入生存的電視臺是華視。華視雖然已成爲公共廣電集團的一份子，但至今政府尚未編列預算，華視營運上完全只能依賴廣告收入，與商業電視台一樣，而華視卻必須兼顧公共價值而放棄許多收入，例如股市名嘴這類品質堪慮的賣斷節目，以及政治政黨的廣告，還有因爲不再能做置入性行銷所喪失的標案與廣告收入（此項損失就高達近兩億元）（李偉文，2006a）。

在如此惡劣的條件下，華視慢慢型塑出與廣告商、企業主建立關係的經營策略，有三個比較明顯的作法：直接爭取廣告挹注、透過活動爭取經費、在節目計畫中加入企業參與。

在直接爭取廣告挹注方面，公視由於沒有廣告業務壓力，可以完全選擇新聞

專業，華視在廣告業務與新聞專業間，常會碰到矛盾衝突，就需要在兩者中間選擇一個標準。然而從蘋果日報的經驗看來，選擇新聞專業、或是得罪廣告主，並不代表整體廣告收入必定下降，有時候得罪一個廣告主，少了一項收入，反而獲得更多觀眾支持，認為媒體是站在民眾的立場代為發聲，而能吸引更多其他的廣告投資。例如蘋果日報的生存法則，靠的是群眾，雖然經常爆料打官司，但廣告不減反增，因為報份不斷成長。華視吸收了這個概念，直接訴諸群眾的認同、收視和消費，在廣告業務與新聞專業間，若有碰到矛盾，選擇的標準是以公共價值為依歸（李遠，2006/11/10 訪談）。

我們在新聞處理上，常會揭發黑心食品，寧可損失廣告收入，去贏得更多觀眾和其他收入（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

過去華視對廣告商的經營，做許多新聞置入性行銷、政府業務配合，公共化之後認知到這種服務會違反新聞公正專業，不能沿用這種作法，因此除了正式擺廣告之外，找到了另外爭取經費的機會是與廣告商一起做公共議題、推廣活動。例如 Johnny Walker 辦十大夢想贊助計畫，把「千里步道」選為它的年度十大夢想之一，這個活動本身具有公益性，對於電視節目而言也不失為一個能發揮的題材，又可以從中獲得廣告收入，因此華視認為這就是典型好的合作機會的例子（周子元，2006/11/10 訪談）。

我們業務單位裡面有創意影音小組，不斷去想廣告商可以與什麼結合、我們媒體可以扮演什麼角色；我們除了實際上幫忙推廣活動之外，能不能從裡面獲得該得的利潤（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

在直接爭取廣告挹注、透過活動爭取經費等等金錢的往來之外，華視也經營與企業的關係，讓節目計畫中加入企業參與。例如華視對於一部電視劇「貞觀之治」的推廣規劃，除了與錄影帶店合作鋪貨之外，針對它的內容有很多的企業經營觀念，因此在計畫中結合商業週刊的專題報導，也請企業家加入整個計畫，讓戲劇背後也有企業參與。

此外，華視在與企業主面對溝通華視理念的時候，把重點放在表達電視台公共化的理想、和商業氣息不重的形象。用不同於以往的說服方式、和人文感性的溝通，來解釋華視公共化但仍須企業贊助，往往能收到更好的效果（周子元，2006/11/10 訪談）。

從以上諸多華視公共化後產生的、特殊的與廣告商/企業主應對溝通的辦法，可以看出華視身為公共化的商業電視台，在籌措經費上比其他純粹商業經營的有線、無線電視台辛苦許多，這乃是由於植基在台灣過去無線三台的業務慣習和廣告生態，要重新扭轉和建造不易所致。因此華視在公共化過程中，最受到關注也最明顯被監督之處就是與廣告的關係，華視面對廣告與公共價值規範的掙扎、以及經過思考後的努力，也在此呈現的最為清楚。華視正在嘗試的，是走出一條在台灣首見的、甚至也不同于其他國家的公共化商業電視台的路，最要緊的，是找出與廣告商理想的、穩定的營運模式，並且要同時從根本上解決電視台受制於廣告壓力的方法。

從 BBC4 的例子，說明了觀眾意見的力量和收視率數字的迷思，也同時提醒台灣公廣集團，必須教育企業和民眾辨識媒體品質、表達支持反對意見、正確認識收視率，如此將可以把媒體和廣告關係導向正面循環。公廣集團對於廣告的管理策略，在下一節的「廣告」中有更多討論。

## 五、 募款對象（企業、個人）

公視的募款對象，分成企業和個人（公視之友）。公視整體年度收入，除了政府捐贈的九億元之外（2005 年為總收入的 58.52%），就屬贊助收入為最大宗，2005 年佔總行銷收入的 35%，如圖 5-3（公共電視，2006a）。

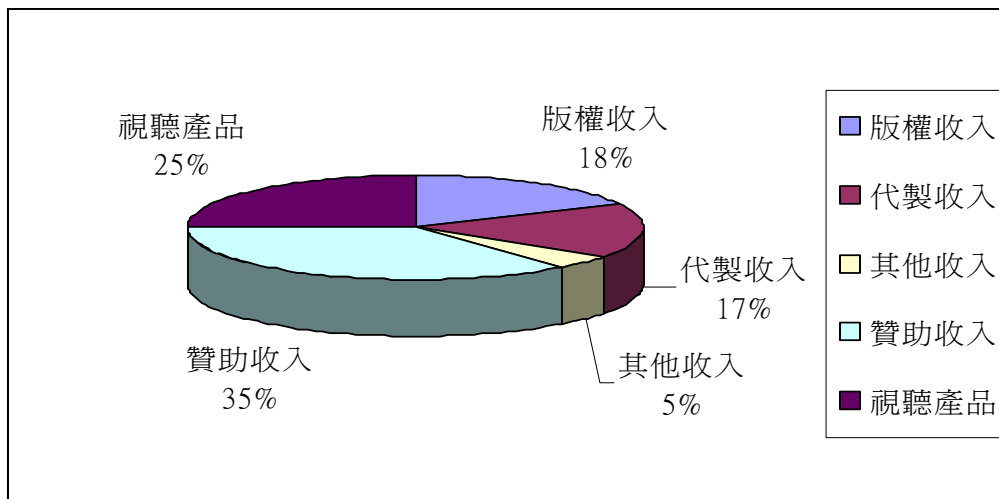


圖 5-3 2005 年行銷收入百分比

雖然台灣民眾對於捐錢給媒體的概念薄弱，大多捐款給慈善團體，但捐贈收入的總額有增加的趨勢，2005 年的年度捐贈收入總額約一億七千五百萬，與前一年度的一億零四百萬比較，增加了 67.61%（公共電視，2006a）。且認同公視的觀眾續捐率很高，捐款者大約是 35 歲到 55 歲，符合公視的主要觀眾群，另外由於公視長期經營兒童青少年節目，以小朋友為名捐款的父母也很多。

開拓募款的方案主要是以節目為出發點，電視台主要的產品就是節目，與節目相關的訊息才會有機會在鏡面上露出、引起注意。大額的企業募款與個人募款一樣，都是基於對節目的興趣，或者節目、頻道與企業形象吻合，因此公視的募款方案或其他活動都以節目為依歸（侯惠芳，2006/11/9 訪談）。

## 六、 節目供應單位

華視近年來自製節目的能力降低，多半靠與有線電視頻道合作，像是八大、三立等電視台，都各自有簽約經紀公司，也有製作單位，內容製作的供應網絡比華視完整，此時有線電視台就成為華視的節目供應單位，華視會向有線電視台購買播映權，或是向製作公司購買節目版權。

而華視經過公共化後半年時間，也逐漸發展出自製實力，可以一部份跟別人合作，一部份自己擁有版權，在擁有版權裡面再去尋找製作公司的合作。整體來說就按照這樣的方式循序漸進，慢慢累積華視自製的、有代表性的節目（李遠，2006/11/10 訪談）。

公視的節目自製量，則可說是居所有電視台之冠（侯惠芳，2006/11/9 訪談），尤其在一些特殊類型節目上，有很豐富的自製經驗和能力，例如兒少節目、紀錄片、和若干優質的生活資訊節目；而公視也有一些節目類型，例如戲劇節目，是委託上游節目製作公司製作、或是自製協拍。在產業供應鏈上，公視與節目供應單位的關係透過「累積名單、公開徵案、主動調查」三個主要方式去維繫。

第一，公視會累積一份參考作業的名單，是製作的內容比較符合公視願景或者年度總體目標的一群，從名單裡可以看出製作公司的專長和興趣，而這些製作單位會形成一個頻繁接觸的對象。第二類是公開徵案，透過公正評審機制，讓更多人可以接觸到公視這個平台，不只限於過去認識的合作對象。第三類是公視主動的去了解哪些是潛在的合作對象，調查別的平台所提供的內容，若有跟公視希望達成的目標品質內容相符的，會加以溝通討論去挖掘有潛力的製作團隊、開發新的合作可能（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

由上述描述可知，事實上華視和公視都把「自製節目」這件事情看得過於僵硬，認為整個產製過程都需要掌控在自己手裡，才能確保節目呈現的模樣；然而，掌握節目的核心，是在主導節目企劃和劇本上，製作的執行，可以有委製或合製等諸多選擇。另外，雖然公視對於節目製作的管道，有開放的採納制度，但以公共電視的責任，採取中規中矩的被動角色、不會受到批評的作法，並未能發揮鼓勵電視產業、節目供應單位，使產業蓬勃發展的主動性。有關全觀扶植電視產業鏈的觀點，以及照顧非主流獨立創作者的想法，將在下一節的「他國公共廣電集團的經驗」中做更深入的討論。

## 七、 其他媒體

公視的自製節目或擁有版權的節目數量是全台之冠，許多戲劇節目和紀錄片的版權，賣給其他電視台或播映單位，2005 年版權收入為總行銷收入的 18%。公視的節目版權販賣業績好壞，跟市場接受度最為相關，也就是買方播映單位的屬性，以及播出市場的侷限性。不管是賣版權或是賣產品，有強的產品、業績就強，所謂產品的強弱不是品質問題，是看它在市場是否受歡迎、有沒有很多人喜歡。譬如危險心靈品質好、也能反映社會，但有其特殊性，以國內有線電視台來看，是播偶像劇、本土劇為主流，以探討議題為主題、例如危險心靈討論的教改問題，可能調性不合台性；如果這齣戲要往國際市場推廣，戲裡面有抗議場面，對香港和大陸市場來說接受度也不會高。所以公視的節目品質沒問題，但是受到侷限，銷售不見得都很好（侯惠芳， 2006/11/9 訪談）。

華視由於較沒有自製節目，與其他媒體的關係反而是購買或者合作。華視加入公廣集團之後的經營策略是，要維持華視跟集團內其他成員不一樣，又隱約產生關聯，塑造「我們是同個集團的」印象，在產製方面共同計畫投資，播出時同步或先後播出，以這種策略來在觀眾心中產生公廣集團的連結，吸納一小部份其他公共頻道的觀眾。

例如思考華視跟原住民、客家頻道合作的可能性時，可行的策略是，未來在華視的戲劇裡面穿插客家話，或者劇本企劃、取材上選擇納入部分客家元素，頻道間一起製播合作，包括計畫、資金、找演員，完成後共同擁有版權，並且可以採取兩頻道同時播出的作法，加深觀眾對於 11 到 17 頻道有關聯的感覺。舉例來說，公視的危險心靈在華視重播，中間有部分重疊，就是公視播出後面集數時，華視從頭播起，但是放在不同時段（李遠， 2006/11/10 訪談）。

在公廣集團之外，華視也把其他媒體視為交往對象，合作投資產生策略聯

盟，尤其當華視尚未養成製作實力的時候，與有線電視的交往是很密切的，華視在公共化後半年內，合作的對象就包括八大、東森、緯來，尚未合作的三立也不斷在提合作方案。與有線電視的合作方式，是依賴已拍攝完成的偶像劇，讓華視首播，而有線台可以先得到華視付出的版權費，回收大部分的製作成本，並且節目在無線台先播出也有宣傳的效果，並不影響之後播出的收視率。有些時候華視也會直接跟製作公司買下所有的播映版權，就之後再轉賣給其他有線台，因此雙方並沒有固定不變的合作關係。

華視與其他媒體一邊合作、一邊還是想擁有全部的版權或主導權，這部分我們也同時在做，可能有一天不用靠 cable，我們自製的東西可以賣給他，這沒有一個固定的合作關係，就是不排除跟任何單位合作（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

而華視與其他無線電視台，由於在頻道分布上屬於同一區塊，節目很難合作，但是在精神上不是敵對的，而是有共同合作計畫。例如幾家無線電視台體認到有線頻道的強大，有比較密切的互動，定時開會、聯合跑國外新聞，為 2008 奧運以及 2009 高雄世運暖身，在轉播運動事項上是合作夥伴。

此外，華視也希望帶領其他媒體，在一些正面議題的報導上，讓各種形式的媒體跟進，在社會上有較密集的曝光率或見報率，能夠受到關注、發揮影響力的機會較大，也提升整體媒體環境善的力量。

的確，由議題管理的角度來看，組織若想要有效的管理議題，關鍵在於他們設計的訊息策略，是否能夠透過不同的傳播管道，有效吸引閱聽人或目標對象的注意（何玉婷，2000）。

整體而言，華視與其他媒體的關係，是以正面新聞吸引其他媒體跟著報導為目標，或者推廣鮮為人知的議題，並與其它對議題有興趣的媒體，共同把影響力擴大。例如華視辦 35 週年頒獎，選出曾經在華視任職，今日也仍然活躍、有影

響力的人，就成功的吸引到其他平面、電子媒體大幅報導，一方面也藉著其他媒體的力量，把華視所要傳達的形象和議題概念散播出去(李遠，2006/11/10 訪談)。而公視對其他媒體的態度，是希望其他媒體能夠回應公視發出的活動或議題，在董監事會議上，也會要求提出其他媒體對公視報導的簡報，包括篇幅、播出時間、正負面觀點(胡元輝，2006/11/21 訪談)。

而就公視和公廣媒體來說，對於其他媒體或者整個電視產業應該作一個示範作用，示範性裡面，包括做對的事情的示範，還有風格、拍攝手法的示範。做對的事情，是指示範如何能夠正規經營，即使是文化教育性的內涵，還是可以創造高收視率。另外，實驗性影片的生產、前衛另類的創意等等，在黃金時段裡一般商業電視台沒辦法顧及的，都應該由公廣集團作為帶頭，以率先的姿態、實際行動示範，帶領其他媒體往製播優質也能受到觀眾共鳴的節目邁進(關尚仁，2006/11/25 訪談)。

## 八、 策略聯盟對象、公民團體

從上述「節目供應單位」與「其他媒體」的陳述中，可以發現公廣集團以一個媒體的角色在電視產業當中活動，並不只是獨善其身的提供優質節目而已，而會與社會碰撞、互相改變，公共媒體也的確應該在社會中產生影響力，才算是落實往「促進文化發展」和「振興影視產業」使命的路上前進。而尋找策略聯盟的機會，是與社會緊密結合的一個直接的方法。

公視長期以來的策略聯盟活動，有主辦或協辦許多影展、講座、引薦優秀紀錄片、宣傳藝術表演等、或者推廣具有公益性的活動；合作對象從書局、報社、基金會、教育單位、到各種文化組織、民間團體，也包含企業和政府。尤其公視成立早期，製播許多兒童、青少年節目，與教育單位有非常深度的結合，不但節目影音成為課堂內容，公視也提供教材，還有社區大學的師資培訓。公視與文化



組織的合作，則充分展現在規劃對公視之友的服務上，提供優惠的電影票、展覽或表演門票等等，也與文化組織一同宣傳活動。

對於華視來說，尋找策略聯盟的機會更是重要，當談論華視與企業的關係時，提到要把看待企業的眼光轉化為夥伴關係，其實正是鼓勵策略聯盟的發生。也就是說，在共同達成使命和公益服務目的的前提下，電視台不論是和非營利組織、或是企業、甚至政府機關的合作，都是一種服務社會大眾、與人民共同成長的方式。

此外，在策略聯盟的對象中，有些「公民團體」，例如婦女協會、弱勢族群代表團體、媒體改革社團等等，與公廣集團的互動有些特殊性。他們一方面與公廣集團是策略聯盟的合作關係，共同籌辦活動，另一方面也站在社會監督、為特殊族群發聲的位置上提出要求。例如董氏基金會推廣拒菸，公視也在頻道給予曝光機會、在公益廣告各方面參與，而董氏基金會也可以同時以觀眾和被服務者的身分，要求公視製播反菸內涵的節目。

除了策略聯盟的對象之外，我覺得毋寧可以突出一個概念叫做公民團體，這種公民團體可以是 NPO、NGO 等。那麼策略聯盟的形象好像並沒有那麼突出公民團體的這個特質。因為像弱勢族群是一個範圍，但是弱勢族群也有些代表性的團體。這些團體常常是必須要跟他們溝通討論的對象，是我們在思考顧客管理策略的時候，或是我們在做顧客服務的時候，相當重要的方向(胡元輝，公視總經理，2006/11/21 訪談)。

以作用力而言，對於公視、華視影響最大的，除了主管單位新聞局(資源配置上的影響力)、若干政府機構和立法委員，就屬民間遊說團體、相關社會運動團體，因為公視經常採取公聽會方式蒐集民意，而這群人往往聲音可以直達並且直接溝通，是在定決策和監督上，絕對不能忽略的人(方念萱，2006/11/3 訪談)。而目前公視跟公民團體溝通，是透過許多定期和不定期、經常性的座談，以及提供言論性質的節目做為發聲管道。

事實上，公民團體與公廣集團的互動，除了提出意見要求、共同籌辦活動推廣價值之外，更建議能夠讓這些有能力產生優質內容的基金會、協會，直接在產製方面加入參與，例如讓他們學習廣播節目的企畫、製作和拍攝技巧，或者提供攝影棚，可以有更多有效率的合作方式（龜趣來嘻，2005）。

## 九、 國際市場（他國公視或影音購買者）

公視每三年會重新檢視一次定立的願景，查看自己在社會上的位置。「接軌國際成爲具國際視野與品牌的公視集團」是 2005~2007 年公視的願景之一，跟隨願景所作的組織調整，是公視不但增設國際部，也新增國際事務諮詢委員會。

在接軌國際方面，公視積極爭取「世界公視大展 INPUT（International Public Television Screening Conference）」的主辦權，因爲這是全球公視最大的國際大會師，也是全球電視媒體與獨立製片的年度盛會。於 2006 年 5 月舉辦時，國外與會者有四百多人，達 51 國（INPUT，2006），的確爲台灣公視爭取到國際間的曝光度，然而就實質上的幫助來說，國內外業界能藉由活動而有更多交流合作，是在大展會後最重要的事。

此外，根據本研究蒐集韓國、英國、紐西蘭、澳洲文獻，各國對於國際市場都十分重視。韓國將開拓國際市場視作發展文化產業的策略，以銷售韓劇至東亞地區爲登上國際的跳板；英國的 BBC Worldwide 則發展爲國際新聞媒體代表，許多企業爭相投資，是 BBC 主要的商業補貼；紐西蘭與澳洲，在節目製作上也以節目行銷、出口市場的需求爲考量，並且與亞太地區各國合作製片與交流。而公視雖然在 2006 世界公視大展之後，有與澳紐的 SBS、MAORI TV 商談合作原住民節目，但尚未有如英國、韓國般，推廣節目至國際舞台、建立本國的海外國際形象等，對於全球市場的企圖。

## 參、 小結

公廣集團對於員工的管理，要從內部溝通開始改變企業文化，華視可以參考公視的制度，包括建立理性健全的工會、讓員工參與公司的政策規章、也成爲問題處理機制的一環等等。

公廣集團對於政府機構、立法院、廣告商/企業主、節目供應單位、其他媒體、策略聯盟夥伴、公民團體、他國公視或影音購買者，則必須將他們視爲夥伴，以關係行銷的觀念，強調互惠的關係和雙贏的策略，注重長期合作和相互價值的創造，把焦點放在顧客和互動關係上，追求忠誠度、信任與承諾關係、以及顧客滿意。

公廣集團對於觀眾、一般社會大眾、影音產品消費者、公視之友的管理，則可運用顧客關係管理的概念，經由資訊科技和資料庫系統分析，紀錄顧客資料和發展對顧客偏好的了解，獲取顧客知識和維繫顧客關係，繼而挖掘出潛在顧客。

## 第二節 台灣公廣電集團的顧客管理策略

在逐一討論完台灣公廣集團的顧客之後，這一節將接續討論公廣集團的顧客管理策略。本研究由於從非營利組織的角度看經營管理，發現組織面對多元群眾、具有多重目標且彼此間並非完全一致時，建立優先排序以進行資源配置的作法，對於正常的營運非常關鍵。因此，本研究從公視、華視對於顧客重要性的排序認知出發，討論公廣集團中，資源分配與取捨應該如何進行、如何整合或合作。而由於華視是公共化的商業電視台，經營狀況特殊，本研就特別將公廣集團下的華視，如何兼顧公共和商業價值提出來討論。

此外，在公廣集團概念下談顧客管理策略，勢必對內碰到跨組織的管理問題、對外出現推動大眾認知公廣集團的問題。最後，本研究討論數位時代到來，新科技對於公廣集團的顧客管理可以如何產生幫助，並且提供他國公廣集團的經驗給台灣參考。

### 壹、顧客重要性排序

由於經費、人力等資源不足與公視、華視初整合有許多的磨合，公廣環境事實上是在一個變動和隨時都有事情發生要因應的狀態中，所以對於事物的處理優先順序，以及頻道要如何分工合作使兩邊能夠事半功倍，成為重要的事。從這個角度思考，則公廣集團的顧客重要性排序顯得相當關鍵。

以作用力而言，現在影響公廣集團發展最大的是新聞局、相關政府機構和立法院，另外還包括民間遊說團體、社會運動團體等（方念萱，2006/11/3訪談）。而從制定整個營運策略來看，則公視優先重視服務管理的對象，排

序未必每年相同。公視的理念，有所謂的使命<sup>2</sup>和三年願景，會根據願景訂出年度總體目標，再依總體目標訂定策略計畫以及管理指標，包括績效衡量指標。所以在顧客管理角度，符合願景的計畫在重要性順序上會被優先實踐，與計畫越緊密的就會是比較優先重視服務管理的對象。例如公視 2005~2007 三年願景<sup>3</sup>裡有一項是接軌國際，這時國際的市場、組織就會成為比較重要的顧客排序（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

而從華視的角度，也會依據定位和考慮各種價值的綜合因素，找出自己的顧客優先順序，華視的交往對象裡面，最優先服務的對象是觀眾，但此處的觀眾是由收視率標示出來的，其次，華視重視廣告主、企業和政府機構，再來就是社會期待下，對於弱勢團體的服務也成為華視的考量（李遠，2006/11/10 訪談）。

事實上，公共電視的服務對象中，也包含企業、廣告主，只是排序會擺在不同的價值順序裡面。

所以公共廣電集團正考慮訂立一個公共價值的衡量體系，透過體系對整個集團找出可能的衡量指標。這些指標在不同的集團成員裡面會有不同的權重，代表著看待顧客管理時會有著不同的考量和排序（胡元輝，公視總經理，2006/11/21 訪談）。

綜合公視與華視對於顧客的定義和優先性，可以看出兩者其實有相當大的落差，並且交集性不高，容易造成公廣集團對於同種類顧客的重疊與資源的重複浪費。而且就顧客的重要性的取捨是由誰來主導，也是公廣集團迫切須要思考的問題。因此如何建立彼此分工的顧客群分類，顧客管理上如何做資源的分配，應該是未來公廣集團發展的重要課題。

---

<sup>2</sup> 公視的使命：製播多元優質節目、促進公民社會發展、深植本國文化內涵、拓展國際文化交流（公共電視，2006a）。

<sup>3</sup> 公視 2005~2007 三年願景：貼近公眾成為受公眾喜愛並信賴的標竿媒體、接軌國際成為具國際視野與品牌的公視集團（公共電視，2006a）。

## 貳、 集團式的資源分配取捨—產製、播出

公廣集團下，顧客管理還是必須要有優先服務的對象，是最重要的事情，加入原民台、客家台、宏觀台、數位頻道，各電視台在自我主體性上確立頻道定位、界定顧客範圍，在此基礎下更可以朝全方位公廣集團發展。全方位公廣集團，是指以集團式的思維，在產製、播出、甚至廣告爭取上，做統合的資源分配和取捨，此外也保有自己的特性和競爭力（胡元輝，2006/11/21 訪談；徐璐，2006/11/15 訪談）。

而經由主體定位的確立，更可以突顯各頻道的核心價值，不論是節目規劃、管理部門的統合、對觀眾的服務和宣傳，共同在一個集團的概念之下分工、互相調整負責的部分和比重，可以使得產製、播出、廣告或企業贊助的爭取等作業，彼此之間的資源分配和取捨達到公廣集團整體效益和目標，讓各頻道更有競爭力，也能提供更好的顧客服務。

例如在公廣集團內，由於公視和華視產播能夠聯合，適合劃分為生產的旗艦台，其他頻道則可劃分為區隔特定目標的播出通路。旗艦台的責任是要生產節目也可以供應節目到各個頻道裡面去，因此產出的節目可以各台互換，只是運用在哪一個頻道上首播，以突顯此頻道特色，這是基於綜效看法。

依照集團式的全觀思維考量，為了發揮綜效，產製方面的關鍵在於各電視台要保持自己在劇本和企劃人員上的核心能力，在規劃方向上有主導權，而製作的形式不一定要自製，可以依執行的經驗和能力採取委製、合製的方式。

另外在播出方面，則思考什麼樣的節目在哪個頻道播出最符合頻道定位特色、最能發揮節目的訴求、最能得到觀眾認同；華視面對著商業電視的競爭，公視面對他的非營利組織的傳播，客家電視面對特殊族群特性和對特殊族群文化有興趣的人，在首播或輪播時可以依照各台的屬性定位和目標觀眾群決定。

換句話說，各台是屬於公廣集團裡的個體，也是獨立的利潤單位，不論委製、合製、首播、重播，都按照市場規則運作，但彼此可以得到交互的掩護和彌補，從本質發展各自的基本定位策略、和互惠合作的共生關係；更重要的是在經營管理裡面，幫組織留下核心的資源和能力（關尚仁，2006/11/25 訪談）。

廣告方面，因為此為華視與公視最大差別之處，也同時將會是公廣集團對外重要的窗口及形象裝扮者。所以留待下面詳細討論。

## 參、廣告

站在定位清楚而能夠使目標明確的立足點上，廣告的爭取，也必須有集團式的思考。而各電視台不論需要的是廣告或是贊助，背後面對的都是企業主，因此，公廣集團若能形成集團形象，理想上可以在集團內互相拉抬廣告和贊助的收入。並且透過正面的互動，形成公共媒體與廣告商理想的連結模式。

### 一、華視不宜排擠公視的企業贊助形象廣告空間

公視有《公視法》明文規定，限制不可播出有產品的廣告等等，因此不會影響華視的廣告；而公共化的華視雖然沒有限制不能夠爭取企業形象廣告，仍不宜越界去壓縮公視的企業贊助空間，因為會產生公廣集團內部資源相互排擠的問題。只是華視的廣告品質，應該要把廣告商品的品味拉到公廣集團的水準，積極開發符合公共頻道調性的廣告投資。

華視如果跑過來抓企業贊助，會把現有公視的生存空間壓縮掉，Resource overlap 會造成一加一小於二（關尚仁，2006/11/25 訪談）。

當華視面對廣告壓力、與公視面對贊助績效時，雖然背後共同爭取企業主，

但是首先，企業的範圍可以區隔，例如「寶僑」做的許多是商品廣告，「台積電」或「科學園區」做的就是形象廣告；其次，就算面對同一家企業，也可以說服他同時支持廣告和贊助，產生拉抬效果。例如華視做商業廣告，業務人員應該具有一個媒體代表的功能，甚至幫企業做公關、整體行銷規劃和包裝，建議廣告商也可以投資一部分形象廣告在公視。或者從公視的角度看企業關係，當公視能夠爭取到公共關係的企業贊助，可以建議企業主也投資一些華視的商業廣告，造成雙方有拉抬的效果（關尚仁，2006/11/25 訪談）。

## 二、 從供應/買賣關係進入夥伴關係

公廣媒體看待廣告商的身分，已經有了從買賣關係進入夥伴關係的概念。

媒體面對廣告商始終有理想跟實際落差的問題，在觀念上，要把廣告商當成夥伴（方念萱，2006/11/3 訪談）。

廣告商應該是支持公共服務的益友，有廣告的挹注，可以做更好的公共服務（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

在理想性上，廣告商應該進入夥伴關係，而不是供應或買賣關係（徐璐，2006/11/15 訪談）。

在談理論跟理想的時候，在執行面上一直有很大的問題，是廣告商要願意一起為一個優質的符合公共利益的節目付出，而不只是以老闆的心態出錢購買媒體廣告時段的概念而已。而進入公廣集團之後，更有理由又更應該的作法是，包括華視在內，最重要的任務要把跟廣告商的角色與重要性做轉換，必須讓廣告成為整個關係連結中的支持者、夥伴（徐璐，2006/11/15 訪談）。目前華視在經營與廣告商的關係上，一方面尋找共同推廣公共議題、公益活動的機會，另一方面爭取企業的廣告預算，這種作法便是一個正確的方向。



### 三、 尋求公共媒體與廣告商理想的連結、營運模式

去思考公共化的商業電視台要如何經營與廣告商的理想連結關係時，首先電視台要建立叫好又叫座的形象和市場。從觀眾的角度看，會看出華視的節目表現不夠獨特的問題。因此首先是華視定位要清楚，跟公視和其他商業電視台區隔，要能把自己的附加價值彰顯出來；在節目文類型態、包裝上，應該要有不同於過去的頻道媒體的思考。目前華視看待自己的定位是文教、家庭娛樂，但這樣的認知不夠，因為其他電視台也提供文教、家庭娛樂內容，而華視會不會處理本地社會比較深刻重要的衝突性議題，是否可能用新聞性，或是親子、戲劇、甚至綜藝性節目呈現出來，是創造差異的關鍵（方念萱，2006/11/3 訪談）。也就是如何表現出差異性、提供創見和別人沒有提供的內容，是華視的機會所在。

因此第一步，是要在頻道定位和市場區隔的基礎下，準確了解目標觀眾的輪廓概況，知道該族群在社會上、生活上的習性，要與他們直接接觸，從焦點團體（focus group）、電話訪談、各式各樣的問卷、透過資料的互動，累積對於市場喜好、需求的掌握度；接下來，才有能力直接根據觀眾需求，製作或計劃符合觀眾利益的節目（徐璐，2006/11/15 訪談）。

簡言之，有清楚的定位、知道觀眾要什麼、和具獨特創意的節目之後，便可據此發展公共媒體與廣告商較為正面的互動模式；而電視台可以以優質的形象和獨特、好看的文化產品來包裝和行銷，以此吸引觀眾，並尋求相對於這些觀眾的廣告商。

### 四、 解決華視受制於廣告壓力的根本之道

依據「無線電視事業公股處理條例」，華視成為公共化無線電視台，目前是以商業廣告所得來支持電視台的營運，但在廣告收入依據收視率高低的媒體環境

下，公股處理條例又對公共化電視台的廣告有所限制，使華視面臨實踐公共精神與爭取廣告收入難兩全的壓力。

而華視如何維持公共化理想和把商業營運的問題徹底解決？爲了替華視解決這個難題，公廣集團目前努力的方向，是希望政府以附負擔的方式捐贈經費，給予華視公共化必要的資源。而新聞局也表示將會進行專家評鑑，提出華視附負擔捐贈金額的評估，在 2007 年 6 月編列概算時列入（台灣媒體觀察教育基金會，2007）。

的確，理想情況下，公共媒體要杜絕政治力以及經濟力的干擾操控，應該由國家提供不虞匱乏的經費；畢竟要求媒體表現高品質、多元多樣，卻沒有相對的經費來源保障，本身就是又要馬兒好，又要馬兒不吃草的荒謬作法。而媒體若是靠廣告收入生存，在操作廣告業務的時候，容易不自覺的有置入式行銷等等受到廣告操縱的情形發生。電視台縱然了解閱聽眾重要，但同時，認識到的閱聽眾重要性中，夾雜了收視率評判標準下，廣告客戶認爲的顧客和價值，這和電視媒體應該照顧的社會大眾是不同的。

而爲了避免公共媒體受到廣告影響，除了最主要的必須獲得國家提供不虞匱乏的經費支持外，若能改善整體傳播產業的體質，則可使其他商業媒體、有線電視，在廣告力量下，也得到較爲合理的競爭環境。這還需要多管齊下的策略，首先，應該要改良收視率調查機制。

廣告壓力在收視率問題沒有解決之前，是所有純商業或偏商業媒體，都很難解決的問題，也就是說就算你認爲理想性的顧客重要性順序和節目編排應該如何，都會被收視率打亂，這也是台灣的媒體的危機所在（徐璐，公共電視經營策略諮詢委員，2006/11/15 訪談）。

要讓收視率受到比較健康而合理的限制，改善的重點包括收視戶的代表性和評鑑的品質標準。收視戶代表性的問題，在於收視率調查的採樣模式是偏頗的，

願意參與開機調查的家庭，多半年齡層較高，而且分布地區不夠平均。另外，市調公司偶爾會送些紀念品、調查費（禮券）給參與調查的家庭，同樣也以年紀較大者對這樣的饋贈比較有興趣，樂意配合，綜合這些原因，受調樣本變得狹隘，也因此許多強調「本土」節目的收視率往往名列前茅，原因之一就是採樣的代表性堪慮，相反的，很多中產階級的品味，收視率不見得能反映出來（蔡岳勳，2004年9月12日）。

如果收視率的調查機制是透過廣告主、媒體、廣告代理商、一些社會的公民團體、學術界，大家共同組成，提出符合收視率調查體制的要求，訂立怎樣進行收視調查、公佈的方式等等規格，讓收視率調查機構參與競標和執行，可能會對於廣告市場操作有幫助（胡元輝，公視總經理，2006/11/21 訪談）。

另外，台灣有特殊的收視率調查問題，是台灣面積不大，電視頻道數卻多達上百，而企業在電視媒體的廣告投資又沒有相對的增加，於是有線電視台就用「保證 CPRP」的計價方式來競爭，使得廣告主形成有力的買方市場。所謂 CPRP（Cost Per Rating Point）指的是廣告成本除以收視率後的每個收視點成本，亦即如果收視率不足，電視台就只按比例收錢，或是將收視率補足才收錢，對廣告客戶有絕對的保障，對電視台而言卻是一種賤賣（林照真，2004）。

因此第二個改善電視台廣告壓力的策略，是要健全產業結構，所謂的結構是指有限的台灣收視人口下，大量電視頻道造成的高度競爭。頻道爭食廣告大餅的狀況，事實上在數位化生態形成、搭配使用者付費觀念成熟之後，自然問題會改善，但目前預估類比訊號頻道轉成數位頻道，要安裝數位機上盒或購買數位電視，在一般民眾間普及的時間將會很長，因此頻道高度競爭的關係應該透過一些法律規定的機制來改善，要使廣告商能夠產生的影響較為合理，不致全面涵蓋媒體生死。譬如有線電視分組付費的機制，可以是一個從類比到數位化時期的過度性政策（胡元輝，2006/11/21 訪談；余麗姿，2006年11月23日）。

第三個改善電視台廣告壓力的方法，則是透過法制的規範，譬如置入性行銷，可以參考歐盟的法令，有限度的開放部分節目來進行，而不是放任無法可管、全憑自律良心（胡元輝，2006/11/21 訪談）。根據歐盟「無疆界電視指令」，廣電業者不允許置入性行銷，直到 2005 年底，爲了因應美國影視工業跨國競爭，才有條件放寬，前提是新聞、時事、兒童節目仍然有管制，不開放置入性行銷（曹琬凌，2006b）。

#### 肆、 公共化的商業電視台（Public Commercial TV）

不同的經營型態對顧客的看法不一樣，商業電視面對的顧客是以消費市場中的消費者來定位，行銷的對象和收視率，成爲左右經營管理的主因；公共電視的顧客是公民社會中的公民，以實踐公共價值爲座右銘。公共化的商業電視台（Public commercial TV），介於兩者之間，也皆具兩者特質（胡元輝，2006/11/21 訪談）。在公視董事長陳春山與部份董監事、正副總經理、一級主管開的華視策略規劃座談會中，達到「公共集團華視是提供兼具公共價值及商業價值的公共媒體」的共識（公共電視，2006g）。本研究將公廣集團華視稱爲公共化商業電視台。

##### 一、 公廣集團華視的公共價值

公共價值是抽象的概念，落實在工作中，公視、華視董監事的意見是「新聞不能置入性行銷」，更進一步，「獨立自主與清廉守法」是底線，絕對不受政治干預、絕不貪污違法；因此華視必須要財務透明化、內部控制、遵循法規（公共電視，2006g）。

對於公共價值的認識，華視認爲是對社會好、不會傳達偏見歧視、錯誤觀念

的，倒未必是裸露、暴力等尺度；例如在戲劇中或許會有褻瀆神明的內容，從文化的觀點是可以接受的，但性別、種族、階級的歧視則堅持不可以出現在華視頻道節目中（李遠，2006/11/10 訪談）。

而公共價值的呈現，在闡釋節目上，去捧紅明星、創造偶像，把刻板印象在節目裡面大量流行，把流行文化在其中推到至極，都不是一個公共媒體該有的表現；應該是以社會良心去反思功利主義、消費文化，找出社會缺乏的價值觀、和其他媒體沒做到的題材（關尚仁，2006/11/25 訪談）。

華視呈現的公共價值，是從社會需要中去找尋，假使社會是扭曲、缺乏歷史感、缺乏核心價值，就要找到這個社會最缺乏的東西，去處理這些議題。

很多人對公共廣播有錯誤觀念是，我們做點公益活動、好人好事，那是宗教台做的，像 NGO，絕對不碰政治。但每個頻道都有他自己的任務，我心目中的華視是很敢去做一些議題的（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

## 二、公廣集團華視的商業價值

華視的品牌定位、公共性和正當性，是未來的出路。公廣集團華視商業價值成功的前提是：瞭解觀眾的需求、廣告主的需求、廣告主決策的因素，而品牌資產的獨特內容，必須滿足觀眾及廣告主的需求（公共電視，2006g）。

而公共化的華視看待觀眾的需求，還是應該要從公民社會的角度去看。推動公共價值的實踐，並不代表不會有收視率或影響力。換言之，要有一部分的廣告或是商業營利收入作為運作的時候，並不代表要否定所謂公民社會的公民基本概念，因為公民仍然有消費生活的一面，也就是叫好跟叫座可以合在一起實踐。公共價值也可以生活化、娛樂化，就像韓國「大長今」拍出文化之美，就是叫好叫座、兼具商業價值及公共價值的節目典範。

公視、華視採行不同的頻道定位、節目策略，華視定位是比較著重生活經營跟娛樂服務的綜合電視台。在區分出策略資源和不違背基本概念下，華視的一些表現可以比較大眾化，也有些是負擔比較高的公共服務功能，不違背作為公共廣電集團下的一個商業運作的公共電視，只是傳播概念著重在人類生活、顧客生活的不同側面加以服務（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

國外有許多公共化的商業電視台，經過多年理論辯正或實踐經驗可供台灣參考，例如紐西蘭 TVNZ，廣告為收入高達 90%，在整個廣電市場的占有率有 70%；南非 SABC，市佔率六成，財務結構也以商業收入為主。韓國公共電視 KBS 有兩個頻道，KBS1 靠收視費，KBS2 可收廣告，而 MBC 主要收入來源就是廣告，還有其他商業營運。

公視為了公廣集團成立後，諸多頻道成員加入作準備，陸續安排公視高層和董監事參訪國外公共電視，吸取他國經營管理經驗。國外的公共媒體，並不特別定位自己公共媒體的特殊性，而是呈現豐富多元、綜合、有意思的電視。

我建議不要想去做公廣新聞，而是要做好的、好看的新聞。首先不要弱智化觀眾，再來也放下包袱，讓自己掙脫公共價值的緊箍咒，去追尋好看的節目（方念萱，公視董事，2006/11/3 訪談）。

而朝向公民社會中的生活趣味這個方向繼續走下去，華視可以走向品味大眾，另一方面也可以作為呈現次文化的平台。品味大眾和次文化的涵蓋面非常廣，基本上次文化也是大眾文化，所以如果華視繼續朝精緻娛樂的方向發展，品味大眾應該是華視可以發揮的地方（徐璐，2006/11/15 訪談）。

### 三、 華視的影響力和競爭力

公視過去為人所詬病的一點是不碰爭議性的政治議題，公共化的華視卻認為公共服務夾帶的使命是應該要對社會起領先作用，勇於碰觸社會缺乏的議題，要

在社會複雜的本質裡面找到公共價值，公共價值不是空洞想像、少數人的口號，台灣需要公民社會；也要傳達對社會好的公共價值，同時杜絕錯誤觀念在頻道中散播。

而華視如何生存，在於找到成功培養影響力跟競爭力的方法。

相對於公共電視比較固守在自己的世界裡，乾淨中立，我覺得很危險，會越來越沒有影響力（李遠，華視總經理，2006/11/10 訪談）。

影響力首先是收視率，還有加上社會運動的報導和參與，擔起社會責任和做出回饋；例如鼓吹大學生當志工、輔導農民漁民改造行業等等。華視的競爭力則是要認知到自己目前的實力不如以往，要反過來大量借有線台的力量合作。

## 伍、 跨組織的部門管理

在公視，與管理顧客相關的部門是公服暨行銷部，華視則沒有專責顧客服務的部門，只有管理廣告的業務部、和負責公關活動的節目部公關組。公視跟華視之間，正在尋找可能的顧客服務部門整併方案。

### 一、 部門間的顧客管理

最早 98 年公視開播的時候，行銷部是設在公服部底下，大約一年半以後，因為當時對募款的期待比較高，行銷就慢慢成長成一個部門分出去獨立，直到 2006 年九月又再度把它合成一個部門。

之所以合併的考量，主要是過去公共服務與行銷有些本位上的爭執，藉著合併得到一個重新反省的機會；第二是希望達到資源整合運用的目標，第三是就是有一些人的因素的考量，透過整合來開發主管的領導能力。

而公服與行銷合併的好處，比如說企業的大額募款是由行銷部門負責，一般個人的小額在公服部門，是分開處理各自有不同的方向，當在同一部門的時候，就可以就同一方案彼此討論搭配，比較不會有重工的現象。又例如公服捐款過去會搭配影音產品方案，當他分屬於兩個部門的時候就會有業績消長的爭執，而且同一產品放在募款和販賣，不但觀眾會混淆、定價也有困難，所以後來影視產品就不做為捐款，純粹銷售。

## 二、 電視台間的顧客管理

由於公廣集團內各頻道的主要顧客不同，負責管理顧客的部門，不論是顧客服務的內容、或是內部組織架構，都有很大的差異。目前，公廣集團在組織、部門上的統合，執行上涉及到兩個問題。第一個，涉及到各家電視台的利害或利益相衝突，也就是 interest。第二個，是族群自主問題；例如，原民台和客家台認為他們有特殊族群的領域，為了資源分配、思考順序上的主體地位，還是會成立自己的管理部門。

要解決這些問題，可以從一個思考點出發：公廣集團除了公視以外的各頻道，有哪些地方的管理要跟隨公視經驗、另有哪些地方要走自己的路；哪些做法可以節省成本，必須整合，哪些作法需要獨立運作，但合作可以加分。

以上這些問題和困難的紓解，需要透過協調機制。目前公廣集團有執行委員會，是各集團成員的總經理、副總經理所組成，還有台長、副台長，在原住民、客家頻道加入後會成為這個機制的成員。透過這個平台，定期開會時把共通的問題提出討論。譬如公視、華視的高階經營者，正在商討對於顧客的服務，公共化之後如何可以因為整合做得更好或更便宜的方法；另外還有諸多行銷的整合，也列在討論的議題內（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

事實上，目前公廣集團在顧客服務相關系統的整合上，應該站在協助各台建



立制度系統的角色，形成統一的溝通管理平台。而除了協調機制以外，也應該要透過共同討論，建立公廣集團各頻道有共識的願景，在願景之下，各頻道可以劃分不同的目標，而可以在彼此了解、互相尊重的基礎下，各自努力。

### 三、 企業文化、體質健全是跨組織整合的基礎

公視和華視的整合，是兩家企業體的整合，管理面的整合碰到企業文化的問題最嚴重也最難，尤其人員的價值觀，更需要寬廣的時間、空間，讓彼此熟悉、了解、互相尊重。公視是一個員工至上，或者員工權利非常受到重視、自主性很強的地方，如今要跟華視走向團結的路、一個大整合是更難，加上以後加入原住民、客家台，整合的情況更趨複雜。

我相信一定要經過若干時間，三、五年後才有辦法把整個集團的雛型運作得成熟，所以現階段我覺得客戶服務還是蠻困難（周子元，華視節目部公關中心主任，2006/11/10 訪談）。

事實上，不論是顧客管理這樣的行政部門，或是節目部、新聞部這樣的營運部門，資源整合都必須從企業文化的塑造、價值觀的改變、不斷的溝通做起；而整合的工作從工程建設硬體資源，以及財務部、客服部等管理資源開始著手起會比較順暢。

整合的執行，除了在企業文化上，還有在掌握群眾輪廓（profile）上。所有的整合，第一階段都是要打好自己跟觀眾間的基礎，要有好的持續互動，得到對方的資料（data），做好資料倉儲（data warehouse）、資料挖掘（data mining）等分析，之後再來談電視台內部的組織整合，接下來才是公廣集團的整合。

## 陸、 公廣集團的觀眾認知

公廣集團成立，優先整併了新聞部門，省下重複跑同條線的人力，合併執行兩個月之後，從收視率調查中發現，華視的觀眾和公視的會互相流動。以往觀眾的轉台行為，同樣聽國語的、跟同樣聽台語的會互跳，語言雖然不是唯一隔閡，但使用同一語言播報新聞的節目，在經驗上的確會是觀眾流動的因素。意思是觀眾的轉台行為不會是毫無意義的，因此華視和公視的觀眾互相流動，或許是觀眾認知到公廣集團的證據。

然而這樣的效果是好是壞？由於公視的新聞收視率是華視的十分之一，華視不免擔心在一個集團裡面，要給人一個集團的概念比較好，還是模模糊糊比較好，關鍵在於訴諸大眾公廣集團的概念，對於集團內的各家電視台有沒有實質的正面效益。

因此在討論「應該如何」讓大眾知道公廣集團的概念前，還存在一個問題是「是否應該」訴諸大眾公廣集團？

站在電視台的角度看問題，華視希望大眾對於認知華視是公廣集團的一份子，是肯定他的品質和價值，這樣的支持可以反應在收視率上。而公視推動公廣集團，則是希望讓大家知道他的存在、同時肯定他的存在，所以公視一直編列著一個集團推廣的經費，一方面推廣公廣集團，一方面推廣他的正面價值。例如公視透過與媒體合作座談會、舉辦活動、頻道的 promote 帶，達到告知的宣傳目標，並透過頻道的收視，讓觀眾達到對於集團的認知。

甚至還推動與公廣集團沒有直接關係，但是與公廣集團方向吻合的活動，用來推廣公廣集團的價值。譬如「新電視運動」，主要是要推動大家看健康的節目，用健康的態度看節目、看電視，這與公廣集團的價值是一致的，所以利用推動「新電視運動」來推動公廣集團的核心價值，而不直接推動公廣集團。利用這種方式

來帶動大家來認知公廣集團（胡元輝，2006/11/21 訪談）。

然而站在觀眾的角度，目前尚無法要求大眾有強烈的動機，意識到公廣集團的存在與否是切身相關的議題。

正如過去要大眾認識到公視的好壞生死跟我有相關性是困難的，如今要讓大眾覺得應該關心公廣集團，因為跟我密切相關，目前好像欣然同意這個命題的人口不夠多，這始終是台灣公共媒體的問題（方念萱，公視董事，2006/11/3 訪談）。

而要讓大眾認知公廣集團，則不是光靠集團本身宣傳說服便可達到的，他必須是階段性的實踐，自然呈現、回歸生活面的印證。即使觀眾不知道公廣集團，但看到若干的節目和品質、社會服務，能夠滿足社會需求，又能夠呈現娛樂特質，就會產生公廣集團想要給大眾的印象；且其他媒體做的宣傳裡面，所有公廣集團的理念自然也會包括在內。

所以重點第一是回歸到有沒有好的產品、好的節目，可以讓大家真正對公廣集團的定位產生認同，這必須直接從節目的走向來呈現。第二個重點是將各自頻道的行銷轉為整體公廣集團的行銷，讓各頻道的宣傳和顧客關係呈現公廣集團的形式，觀眾可以逐漸認知眼見的事實，關聯性自然產生（關尚仁，2006/11/25 訪談）。

## 柒、 數位時代的公關

資訊科技的好處是當你有心，對於顧客的 Profile 可以做精密的分析，整個輪廓跟階層可以掌握住，新科技包括網路留下的資料、各式各樣回傳系統。

## 一、 公廣集團的公關策略

在公廣集團裡的公關策略，華視與公視應該要共用顧客資料庫，特別是對於政府單位、菁英份子；另外華視的顧客資料庫裡面要比公視建立更多不同的資料，例如純粹觀眾型的收視群資料庫、一般消費者、節目供應商、廣告主。

在資料庫中特別篩選政府單位、菁英份子，原因之一是他們通常有比較精良的溝通工具，互動可以借助數位化的方式來進行。然而更重要的理由，在於政府是決定公廣集團有多少資源的對象、菁英份子發動社會良心的種子，公廣集團特別需要他們的認同；對於這群人的資訊提供，告知華視如何改變，讓他們對華視加入公廣集團有真正的了解等等，這方面在傳遞資訊時不應該切開，雖然操作技巧可能不同，但他是公廣集團的一部分，就必須納併在裡面(關尙仁，2006/11/25訪談)。

此外，任何大量的客戶，不論是政府單位、菁英份子，公視之友、網路影音商城的消費者等等，都應該先建立顧客的資料庫並且維持。包括分社群，依據不同社群、不同標誌分類，去找適當的資訊。數位化最大的好處就是可以找到內容的訴求比較適用於哪些團體，很快達到客製化的過程，有利於行銷活動的規劃。

而最有商業價值的應用，就是當顧客資料庫可以串連行銷資料庫時，便能夠發展一對一的顧客關係管理，提供貼心的、準確的資訊給顧客，也讓交易成功率、或者電視收看率大大提升。

## 二、 科技運用於開發節目

所謂新媒體、Web2.0 都是在說讓觀眾做主人的事情。過去的顧客管理最多只能知道他們在哪裡、發 DM，透過技術和有資料庫，便能夠主動用 PUSH 的方式，讓觀眾加入製作設計，使得參與感的吸引力提升。

整體來說分成三階段，第一階段是找到顧客，可以電話訪談、可以接觸、讓他們對你這個媒體產生高度興趣；第二階段是為他們做些新的行銷甚至節目，例如透過網路商城的資料，發現有很大的族群對書很有興趣，可能就要製作跟書有關的節目來滿足這群潛在觀眾；第三階段是讓他們參與，像是「幫忙喬」這個節目，用手機 Call-in 讓觀眾票選節目走向，讓觀眾願意參與成為整個製作的一環；更上一層的話就是讓觀眾自己來做節目，不過這在電視上會比較受限。前提是必須要對觀眾的服務做的好，才能第一步有他們的基本資料，到行銷、量身訂做、參與，才會一步一步發生（徐璐，2006/11/15 訪談）。

## 捌、 他國公共廣電集團的經驗

從其他國家公廣集團的發展和經驗看台灣可以參考借鏡之處，包括從電視產業角度看節目供應鏈關係、公共媒體親民的作法、對置入性行銷的看法、公廣組織的核心與重新架構、各國公視搶先數位化新媒體的趨勢等等。

### 一、 全觀扶植電視產業鏈

從韓國的經驗來看，韓國公視/公廣集團和節目供應的上游關係是穩定的，電視台對製作公司握有主導權，且預先支付四成左右的製作費，使製作公司沒有拍攝壓力；此外，除了節目版權屬於電視台，其他各種衍生產品業務都歸製作公司。在政策規劃下，對節目供應商來說，韓國的公共電視扮演的是一個輔助的角色。

對照台灣的產業狀況，過去的作業習慣是從老三台的官僚體制上延伸出來的，在付費習慣上，採取出錢是老大的買家市場概念。

包括公視在內，以非常低的價錢去委託外製，自己內製花很多錢，以得獎為光榮，這其實完全忘記公共電視存在的另一個責任，就是培育國家文化創作人才的責任（關尚仁，政大教授，2006/11/25 訪談）。

英國前文化部長 Chris Smith 認為，文化創意就是要有多元的環境，產業界中，不論是獨立的製作單位或是大型的廣電業者，應該藉由產業中各環節的合力參與，尋找共同攜手合作的方式，而如何充分利用人才、還有運用所擁有的檔案紀錄資源，是公共廣電媒體可以著力之處（Smith，2005/李俊明譯，2005）。

因此站在幫助產業發展的角色，公視應該要把製作人力慢慢減少，專注於一般商業電視台沒辦法顧及的節目類型或表達方式，例如實驗性影片的生產、前衛另類的創意等等；而一般節目供應者可以做的，公共電視應該要採用委製的方式，讓這些廠商得到長期的滋潤、發揮空間，公視的角色是扶植社會的多元觀點、培養製作人才，甚至花更多精力把著作權分享，產業才會帶動起來（關尚仁，2006/11/25 訪談）。

## 二、 親民、貼合觀眾日常所需所用

公視成立多年，它在找出相對應的顧客（尤其傳統的顧客是收視群）非常費力，因為收視率非常低，直到近期播出洋基棒球賽王建民，召喚出一群球迷跟因為球迷身分而衍伸出來願意支持公視的群眾，或者以往公視大戲帶出的戲迷，比較明顯可看出公視的觀眾群在哪裡。

這個現象顯示出的事實是，收視率調查只能被動的獲知顧客何在，就算節目獲得社會的矚目或贊助也因此增加，都也不免讓人覺得是一次性巧合的成功。真正有經營管理的思維做為根基的作法，是找到一套延續性的模式，可以複製或開發。例如公視經營兒少節目的一連串配套策略，就值得長期持續。兒少節目是比較有經營管理的概念，模式比較清楚成功，不是只在乎首播，往往把公視的節目重新包裝以後，深入社區與校園，節目不但當作教材，也衍伸周邊的運用，並且

連結學生、家長、老師的整個學習體系（方念萱，2006/11/3訪談）。

公共媒體如何能常常在不同地域及不同社區間，讓民眾感覺到和他有親近性或是互動？除了上述經營兒少節目的例子之外，過去公共電視的紀錄片，其實有朝這個方向進行，但是比較偏向單線到定點去拍攝，影響和接觸層面是比較有限的。

國外的作法有些是透過節目，有些是透過諮詢委員會，或是透過定期化的機制。例如澳洲公共電視台SBS，是多元族群服務，設立一個社區諮詢委員會，是由一般的社區代表或是社區居民所組合起來的，SBS定期去請教他們對於電視台或節目的看法。而台灣公共電視的諮詢委員雖然也是代表，但比較像是精英人士組成的，可能是學術界代表、公民團體代表、各個領域的專業人士、實務界人士等等。比起來澳洲的社區諮詢委員會，雖然也有些社區領導人士，但是相對與普羅大眾更加接近，所以關注點也會在社區的利益及社區活動，此類的組織就是澳洲公視用來達到顧客服務的方法。

而這種為多元族群提供服務的機制，是公廣集團可以考慮採用的，尤其原住民和客家電視台，在設立委員會的時候要考慮地區的代表性，貼近平民聲音而非只有菁英觀點，應該更能夠反應真實的顧客需要。

我們知道有客家的聚落也有原住民的部落，那這些東西必須跟他們結合的更緊，像這就是一個思考上的方向。我們怎麼在所謂特定聚落、部落上面服務，也許這就是一個可以參考的點（胡元輝，公視總經理，2006/11/21訪談）。

### 三、廣告獨立於新聞運作之外

韓國的公共電視收取廣告費用的制度，在2000年之前是由政府訂定廣告市場規則、各種廣告費率，基本上比較不是那麼自由競爭，包括成立韓國廣播廣告公

社，全權代理KBS2、MBC和SBS三家無線廣播的廣告業務、廣告費的分配等等，並有權從中預留6%的廣告收入用於廣電發展基金。這個規定一方面讓廣告代理商獨霸，一方面阻斷了廣告直接影響到電視台的運作，而後者正是華視希望的。

把廣告業務獨立開來，在台灣目前市場結構裡面，其實是涉及到從廣告主、到廣告代理商、再到媒體整個一套的廣告操作結構，廣告代理商和媒體中間又有不同繁複的架構，已經成為既成的運作機制，以目前的國情和台灣廣告市場結構生態，很難走向韓國模式，雖然如此，但我們還是可以學習「避免廣告對電視台產生影響」這樣的精神（胡元輝，2006/11/21訪談）。

就韓國公視的例子，放在台灣的參考價值是：公視、華視已開始整併新聞部門，可進一步將新聞部與電視台其他部門的業務切割開來，自成一個獨立單位，以杜絕新聞置入性行銷。

目前在推行的是就新聞這塊，新聞部以後最好是獨立於華視公視以外的content provider，提供內容給兩邊平台運用，經費來源靠華視跟公視每年編列預算，新聞部跟其他的部門的業務切割開來，本身自負盈虧，他拿到預算、爭取一定比例的廣告，但不會跟母公司綁在一起（方念萱，公視董事，2006/11/3訪談）。

#### 四、公廣集團組織架構

BBC今年七月宣佈大規模組織改造，整體組織架構以行銷傳播和觀眾服務（Marketing Communications and Audiences）為核心，而內容產製和經營管理部門則環繞在外。管理機制最重要的價值、最高指導原則，可以透過組織架構看得很清楚，從傳統科層的樹狀圖到組織扁平化、減少管理層級，到現在的圓心圖，是完全不同的經營思維。當行銷傳播和觀眾服務被放在最中間的時候，圍著圓心繞而產生的製作、公共服務、廣告、贊助，甚至所有從核心衍伸出去新成立的東西，都會受到支援。



觀眾最爲重要，是所有媒體真正的軸心點，找出觀眾之後才有所謂的關係行銷，這在組織改革上是非常重要的環，找對了核心，才能發展出正確的管理，這是很值得借鏡的（徐璐，2006/11/15訪談）。

## 五、 新媒體和多平台的顧客服務

傳播媒體使用的技術和載具發展更新非常迅速，如同十年前的報業不會預料到今日面臨的挑戰，今日的主流媒體，包括電視，亦不該訝異十年後將會被新媒體瓜分市場。因此預見傳播趨勢，必須把新媒體納入整個經營策略裡。

國外對於新科技所帶來的機會抓得很緊，就是所謂 web 2.0 讓 user 做主人這個事情，還有把節目製造的過程中跟觀眾互動，對觀眾的需求這件事情，當做一個讓他們更了解 audience 的機會，然後會相對製作更多好的東西來（徐璐，公視經營策略諮詢委員，2006/11/15 訪談）。

目前世界各國都認爲新媒體將會改變未來的營運模式，例如BBC在今年四月提出創意未來（Creative Future），計畫未來六年的節目發展藍圖將進入隨選、和 web 2.0，也就是觀眾是主人。英國的數位電視普及率已經達到73%，無線數位電視收視戶也已經超過類比電視收視戶，在受眾的媒體環境改變下，無論是製作、包裝、傳輸等等新想法，和新科技帶來的互動，能夠更加順暢。對於同樣內容多重運用於各式各樣的載具，也可以讓觀眾（市場）選擇、決定怎樣的服務透過怎樣的管道最適合。

公視身負帶動產業的責任，也明白看見數位媒體時代的未來，因此行政院編列特別預算，委託公視建制數位電視產業公共平台。在電視頻道的計畫中，要製播兒少、公民美育（文化藝術）、境內外語、海外國際等頻道，以及HDTV（提供高畫質數位節目與數據服務）和DVB-H/ IPDC行動電視。在數位廣播方面，製播文化教育、新聞體育、音樂藝術、境內外語頻道。還有其他包括數位無線第二單頻網、台灣共同影音資料平台計畫；前者能夠擴大頻寬，促進數位轉換，達成

製播分離的理想，後者是建立統一格式的數位資料片庫，整合國內各領域影音資料，促進創意共享的理念（公共電視，2005a）。

已經在立法院通過的兩年計畫，是今年跟明年 44 億，用於硬體建設，包括第二單頻網、HDTV、DVB-H 等等（侯惠芳，公視公服暨行銷部經理，2006/11/9 訪談）。

而在顧客服務的環節上，其他國家的公共廣電機構與我國比較不同的地方在於他國是一個比較多平台的服務，通常會結合廣播和新媒體，利用不同的平台對不同的顧客作服務和管理，反觀台灣公廣集團是個電視的體系，沒有廣播，無法在各類型不同的管道上截長補短，在這種情況下，顧客服務以及接觸層面比較窄，也難以有足夠的資源來經營顧客服務。

因此，雖然已經看準了未來趨勢，卻由於有些客觀上面的限制，建置成本高、一些數位協定的標準尚未統一等原因，使得要投入多少成本、投入在哪些新媒體、完成時程的規劃等等，成為目前在決策上舉棋不定的難題。

我們在所謂新媒體的部份一方面是國內發展的狀況，另一方面是對於資源上的受限，雖然有努力，但是我們投入的資源和努力其實還不是很大（胡元輝，公視總經理，2006/11/21 訪談）。

而除了數位行動接收與網路建置的投資問題外，電視媒體如何轉型、如何結合新媒體提供服務並且獲利，也是重要的思考點。

很多的新科技慢慢的會產生出大平台的概念：同樣的內容，未來手機、網路怎麼應用、版權的問題、各方面怎麼去處理，這個部份也都很重視（徐璐，公視經營策略諮詢委員，2006/11/15 訪談）。

此外，雖然網站已經成為各傳統媒體的基本延伸，但如何運用網路，充分發揮它的串流與分享功能，將是經營網路媒體成功與否的關鍵。簡言之，網站對電視台來說不是附屬，網路內容不單是電視節目的延伸閱讀而已，甚至可以比電視節目有限的時間和畫面篇幅提供更多與影片議題相關的文獻，對使用者來說，廣

博的需求連結也更勝過電視的線性編排。因此，經營網路媒體並非僅是視之為對電視觀眾的再服務，而是開發潛在顧客，成為收看公視的觀眾。

此外，抓住網路使用者的習慣、喜好和需求，往往可以找到成功的營運模式。例如在國內外網站使用排名躍升極快速的 Youtube，便是掌握了網友喜歡分享、資料交換，愛用搜尋、留言、超連結的特性，提供自由上傳下載的影音平台。

公廣集團在網站的設計上，目前除了已經有提供新聞 RSS 訂閱、節目部落格，也初步開放公視影片素材創意共享 (PTS Creative Commons) CC 授權資料庫，供教育、娛樂、創意等非營利使用，但初期只有新聞和相關節目資料畫面 (公共電視，2006k)，建議此影音資料庫可以再充實檔案數量對外開放，並且也可以學習 Youtube，建立台灣本地的影音串流服務。