

第六章 結論與建議

本研究透過訪談七位公視和華視經營管理階層、學術界專家、諮詢委員，加上文獻分析、以及理論文獻的概念，將台灣公共廣電集團的顧客分類以及管理策略結果陳列如下。並且將本研究的貢獻、限制、與對後續研究的建議羅列在後。

第一節 研究結果

本研究將公廣集團需要經營的顧客，以適用的管理方式分成五類，分別是：

- 一、營運相關顧客：觀眾、一般社會大眾、影音產品消費者、公視之友。即指社會中較為大量、分散、隱性的個人。是組織運作、產出以滿足需求的主要對象。
- 二、內部顧客：電視台的員工。即指公廣集團在管理與整合相關事項上的根本、關鍵顧客。
- 三、經營管理相關顧客：政府機構、立法院、廣告商/企業主。即指公廣集團爭取經費的主要說服對象，是供給資源的主要來源。
- 四、媒體產業相關顧客：節目供應單位、其他媒體。與公廣集團身為公共媒體，在廣電產業中作用的角色有關。
- 五、合作相關顧客：公民團體、策略聯盟對象、國際市場。即指其它與公廣集團合作的單位。

如此分類的目的是要讓公廣集團的管理策略能夠清楚對準相應的顧客類別，例如根據文獻，顧客關係管理的方法適用於廣大市場中，需要運用資訊科技

大量挖掘、蒐集顧客資料的情境。因此在公廣集團顧客管理的討論中，顧客關係管理適合分析一般廣大的閱聽大眾、公視網路商城消費者、公視之友。而關係行銷注重長期互惠雙贏的信任和承諾，對象也不限於消費者，適用於無形價值交換的情境，例如在公廣集團中適合分析員工、政府機構、立法院、廣告商/企業主、節目供應單位、其他媒體、公民團體、策略聯盟對象。「關係行銷」和「顧客關係管理」兩種管理方法和概念並不互斥，事實上還可以互相補足、共同作用。如圖 6-1。

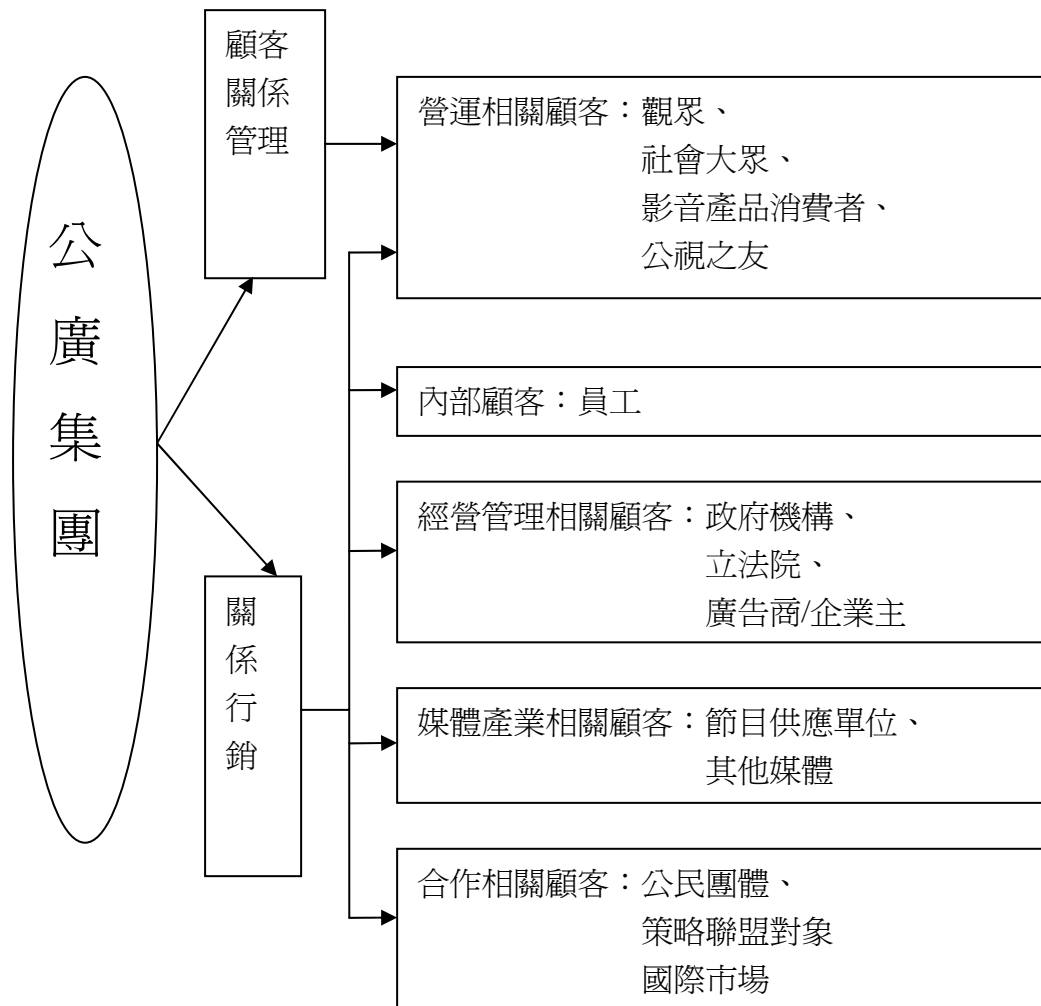


圖 6-1 公共廣電集團的顧客概念化分類及其適用的管理

因此就「營運相關顧客」的管理來說，由於這類顧客具有大量、分散、隱性的特性，適合採用顧客關係管理的方法，重點在獲取、增進、和維持顧客，可運用的技術則諸如銷售點管理系統、電子資料交換、企業資源規劃、電腦電話整合技術、資料倉儲、資料挖掘、網路客戶互動服務；讓顧客資料與電視台所要營運的項目結合應用。也可搭配關係行銷的概念，在找到顧客之後，以培養信任、承諾關係的精神，長期的與之進行互惠、互動。

其中，觀眾是公廣集團最核心的顧客，也是優先要整合、做出各頻道明確的目標觀眾定位的部份。由於公廣集團中各頻道意欲維持獨立性，又要彼此合作，因此整合的思考是首先要避免資源浪費，其次才是將利益擴大；實際的作法是避免搶奪現有的觀眾，未來開發新的觀眾的分工。

而未來的分工，就牽涉到顧客資料的整合。建立觀眾資料庫，是獲取、增進、和維持觀眾關係最重要的第一步，無論透過問卷、焦點團體、田野訪問，或是利用新科技做資料蒐集，目標是建立完整可分析的資料庫，達到了解觀眾的目的。電視台的節目內容規劃必須依據對觀眾的了解，例如當資料分析出收看公視的觀眾有很大一部分人喜歡看書，便可以製作以讀書為主題的節目；且顧客資料庫也幫助電視台與內容供應商的交往，當內容（content）跟觀眾輪廓（audience）的資料可以在公廣集團裡面豐富充實的存在、沒有阻礙的交通，當這兩邊的關係可以逐漸畫上等號的時候，整個供應鏈、製作鏈的品質會比較完整。

顧客資料除了運用於節目規劃，也可以運用於節目推銷和產品販售，例如利用資料挖掘工具，將顧客做分類、預測、分群、關聯性分析等等，可以找出潛在顧客，也就是假設資料比對後發現喜歡 A 節目的觀眾大多也喜歡收看 B 節目、或者大多會購買 C 產品，就有助於推廣節目和產品交易的成功率。

另外，公視針對已加入公視之友的人，規劃會員獨享優惠和免費索票活動等

等，以提高民眾持續捐款的意願。事實上，公視之友的資料是比較完整且是主動願意提供的，並且代表這群顧客對公視有較高的認同，因此來自公視之友的資料，應該要做更系統性的分類，針對這群顧客量製能使他滿意的服務；例如從他選擇加入公視之友的配套方案，可以看出吸引他的產品、節目類型或議題，後續有類似的訊息可以發送給他，而不是在粗略的分類下告知所有的訊息。

換句話說，資訊科技可以使得客製化更容易達成，這並不是追求為每一個單一個人服務，畢竟大眾媒體面對的是廣大的人群，而是應該能夠劃分出一群群屬性相同的顧客群，依據各顧客群的特殊性，在之間提供差異化並符合需求的服務。

此外，在未來多媒體、數位化的時代，公廣集團可以利用多重管道接近顧客，從單向變成雙向互動，從單一電視媒體，轉變成結合廣播、網路、和手機等各種終端裝置；應該要讓顧客（市場）選擇他喜歡的溝通方式，而公廣集團對顧客的瞭解也必須包含熟悉顧客決定的、慣用的溝通管道。

關於「內部顧客」的管理，包括員工以及衍伸出的管理作為，顯然是公廣集團整合時，基本且首先會面臨的衝擊。這牽涉到企業文化，華視、原住民台、客家台、宏觀台，原本都不是公共化的電視台，因此需要思考，在哪些部分的管理要跟隨公視經驗、另有哪些部份要走自己的路；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。

公視管理員工的方式是基於民主、平權概念，會透過健全的工會體制來處理員工意見，也在政策、規章、重要問題的處理上，讓員工能夠自主投入參與；而這一套管理制度，可以提供給公廣集團的其他成員參考。

事實上，公廣集團在管理系統的整合上，包括所有顧客服務相關的管理，應該由公視扮演協助各台建立制度系統的角色，形成統一的溝通管理平台。而目前的協調機制應該持續運作，並且不能只停留在討論，必須得到結論、實際落實在

管理上。

公視和華視的員工，乃至管理階層，應該抱持可以不相同、但不能不相容的態度看待彼此，內部的整合從資料庫等硬體連結和管理上的綜效做起，定位和專長各自發展、資源分配不重疊。公廣集團各頻道也應該要共同建立有共識的願景，在願景之下，可以劃分不同的目標和進程，在彼此了解、互相尊重的基礎下，各自努力。此外，持續進行華視的企業文化改造，當企業文化、節目表現和外界認知漸漸趨近，一切水到渠成，社會的說服就容易達成，公廣集團也可以真正落實在社會裡。

對於「經營管理相關顧客」的管理，目前公視和華視各自經營跟自己較密切相關的單位，但在與公廣集團整體相關的事務上，會有共同的討論，例如公視法修法。事實上，這類顧客的管理需要用到許多說服策略，公廣集團各頻道必須提供一致的訊息。而公視成立八年以來已經建立一套顧客資料庫，可與華視分享，尤其在政府機構、立法院、廣告商/企業主的部份，因為社會說服是應該以整個公廣集團為單位，公視和華視要一起進行；此外，應該要讓與公廣集團相關的單位、各利益關係群體，乃至於一般大眾，知道公廣集團的作為、和公共化後華視做了哪些改變。

而廣告商的經營，公廣集團的華視，必須要有清楚的定位和差異化的內容，以定位去主動界定服務顧客的優先順序、以有別於其他頻道提供的樣式加以取捨合適的廣告，建立屬於公共化商業電視的品牌和與廣告商連結的模式。

而在公視與企業主的贊助關係、華視與廣告商的廣告關係上，以不互相排擠為原則，進一步當公廣集團整體表現趨向一致時，更可以朝向廣告與贊助互相拉抬的境界，做雙方整體的規劃。而華視選擇廣告要有所取捨，捨棄品質差、誇大不實的廣告，塑造品牌和形象，更能吸引好的廣告主投資。另外，華視認為參考

蘋果日報的生存法則，不失為一項應對廣告壓力的策略；意即，跳過苦苦追求廣告商的青睞，直接訴諸群眾的認同、收視和消費，再用群眾力量為籌碼來吸引廣告或說服廣告商。訴諸群眾的方式，可朝向建立新媒體的營運模式努力：互動、讓觀眾做主、提供搜尋服務、加上分享影音著作，並且從校園推廣、和深入連結民眾生活的方向做起。

關於「媒體產業相關顧客」的管理，目前公視和華視都是以一個開放的態度，不排斥跟任何單位交往。然而這樣的態度不夠積極，例如在產業供應鏈上，公視與節目供應單位的關係雖然是透過「累積名單、公開徵案、主動調查」三個主要方式去維繫，符合公平、公正、公開的原則，但委託外製的節目量不多、給予的價格也不高，節目供應單位可以說是無利可圖或是慘澹經營；也就是說，公視並沒有展現鼓勵電視產業、節目供應單位蓬勃發展的主動性。

公廣集團正應該扮演促進產業互助和共榮的角色，信任節目供應商可以共同合作出叫好叫座的內容，而非堅守自製節目的框架，影響力才能透過分享成果擴散出去。

而就公廣媒體發展與其他媒體的關係來說，華視會透過與平面媒體或其他電子媒體共同推廣公益計畫的方式進行，是較為長期整體的規劃，效果也較好。然而其他一些跟隨節目宣傳的活動，雖然也與其他媒體合作，卻會顯得華視能夠參與的活動範圍受到侷限，並且與其他媒體的關係也是短期而片面、無法持續的。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；然而更積極的與其他媒體互動的作為，公視的表現還沒有很明顯。

事實上，公視和公廣集團對「媒體產業相關顧客」的管理，應該是要在整個電視產業當中產生示範作用，讓其他媒體看見優質節目和高收視率並存的典範。

也呈現另類、實驗的內容，一方面讓其他媒體知道節目還有另一種表現的可能，一方面也培育國內的文化土壤。

「合作相關顧客」包含共同為達成使命合作的關係夥伴，有各種策略聯盟對象、公民團體，以及國際市場中，他國公視或國際影音購買者。對於策略聯盟對象的管理，除了非營利組織以外，營利企業和政府機構，也是公廣集團值得開發的對象。而公民團體長期以來跟公視互動，影響力之大，甚至可以左右公視處理事務的方法，然而公廣集團往後除了廣納公民團體意見之外，也可以裝備或教育這一群群的非營利團體，讓他們融入產製的提供鏈中。另外，對於國際市場關係的管理，應該要有更多的交換節目、合製，也應該思考我們節目行銷至國際平台的優勢。

第二節 對公廣集團的建議

不同的經營型態對顧客的看法不一樣，當華視成為公共化的商業電視台，與公視組成公共廣電集團，對於顧客的辨識、自己本身電視台的頻道定位、對顧客重要性優先順序的排序和管理、跨組織的資源分配和取捨，都會彼此作用產生連帶影響。

以服務少數為例，由於一些與次文化、特殊品味主題相關的節目會比較多出現在華視，原住民、客家語的節目會以這兩頻道為主要平台，公視的弱勢族群服務則轉向新移民、各族群融合、以及各種文化表現形式的呈現。所以公廣集團的公視，要更加明確自己的主體性，並非對所有外界的要求來者不拒、或者面對批評時動搖轉向，而是把自己在公廣集團中所要扮演的角色，做一番清楚的定位，與其他成員做主要責任的劃分，不論產製、播出、與企業或廣告的關係，都必須以集團式的全觀角度來計畫，並且擔任橋樑的角色把公廣集團串聯起來，也幫助他們建立屬於自己的、但可以相互溝通的管理系統。

例如產製上，區分本身能力的優勢和弱勢，弱的一方可以不用養一批製作人力，只保留劇本和企畫主導權，強的一方接受委製，使得製作人才設備不空轉，也可以賺點錢。播出方面，按照頻道定位、觀眾屬性、市場規則安排，可以選擇適合的節目在集團內輪播之後再賣出版權給有線頻道，形成集團一體的感覺。與企業或廣告的關係，以不互相排擠為原則，進一步當公廣集團整體表現趨向一致時，更可以朝向廣告與贊助互相拉抬的境界，做雙方整體的規劃。

回到「非營利組織角度」，對公廣集團提供的建議是要在組織遠景的描繪之外，分析組織內外環境、以及確認策略議題、並且還要決定資源分配的優先順序。此外，針對募款策略，要瞭解顧客的捐款動機與期待，以顧客的需要為中心；執行方面，可以邀請符合公廣集團形象的名人、具有社會地位聲望的組織成員或贊

助企業，共同代言或進行活動推廣，散播公廣集團的公共、正義理念，加深民眾對於公廣集團的正面印象。並且，也要把「捐款給公共媒體」的概念散佈給大眾，形成社會風氣，讓民眾在捐款的時候，除了慈善機構，也會把公共媒體放在捐獻對象的選項當中。

另外，本研究從「關係行銷」和「顧客關係管理」理論看公廣集團的顧客管理。關係行銷理論中，忠誠、信任與承諾、顧客滿意，是形成正面顧客關係的主要因素，在乎長期的互惠和共同成就；顧客關係管理是一個創造、維持和擴大顧客關係的全面性策略。因此公廣集團的顧客管理可以從維持長期的教育做起，培養年輕潛在顧客的忠誠度、信任和滿意，例如加強經營青少年觀眾，讓他們養成收視習慣和對於公廣集團使命的概念，若干年後，當他們成為知識份子、社會中堅，就是推廣公廣集團社會正義的力量，這時候，長期認同關係的維持也許有機會創造出實際的支持關係。

從理論角度給公廣集團的建議是：要打好觀眾基礎，深入瞭解顧客輪廓和生活風格習慣，建立完整可分析的資料庫。在這個基礎之下，建立與政府機構、立法院、廣告商/企業主、節目供應單位、其他媒體的關係時，是站在夥伴的位置，重視長期合作和相互價值的創造。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資訊科技的技術，進行創造、維持和擴大顧客關係的全面性策略。

而在創造、維持和擴大顧客關係的討論中，時常容易偏重創造與擴大，忽略維持也是同等重要，在整合公廣集團資源、和訴諸大眾公廣集團概念的執行上尤其容易如此；事實上，整合的工作對華視來說或許不是最重要的事，除非眼前在降低成本或增加收入上有明顯又立即有效的好處，華視最迫切的目標是站穩腳步，找到身為公共化商業電視台的定位、與各類型顧客的溝通方式，進而發展穩定獲利模式、轉虧為盈，在這個過程中逐漸提升寓教於樂的品質，讓觀眾看到不

同於以往的節目，從中顯現和公廣集團價值一致的公共特質，在進步中求整合，而非一味的推銷、創造一種還沒有實質轉變的東西，勉強於公廣形式或口號的合併。

本研究同時提出公廣集團跨組織管理的問題，包括單一電視台內跨部門（例如華視與顧客管理相關的業務部與節目部公關中心、公視曾經獨立存在如今合併的公服部與行銷部等等），也包括跨電視台的顧客管理（例如公視、華視兩家電視台的客服單位），應該要如何管理才能夠降低成本、達到組織間的綜效，或是讓顧客得到更貼切的服務。由於這個問題會連帶影響顧客對公廣集團的認知，因此除了對內以企業文化的一致為目標之外，實際的執行可以從顧客資料庫共用、減少重覆工作事項、建立相互溝通的管理系統、學習公共電視的制度開始做起；而在內容選材以及表現手法上，公廣集團各頻道則應該依據對各自目標觀眾的了解，做出差異化的節目。例如新聞平台的整合，是要在節省重複工作浪費的基礎下，去製作分別符合公視、華視觀眾的新聞節目，畢竟整合不是合併，若要勉強兩台製播一模一樣的內容，則產製過程必定爭執和產生不甘願的犧牲妥協，也無法滿足各自的目標觀眾。

另外，本研究進行當中，正值華視教育文化頻道的經營狀況劇烈變動時，包括營運執照、經費來源等等與經營管理相關的重大關鍵，都尚未有最後的歸屬或定案，本研究僅就此一時點華視教育文化頻道的現況，給予初步的建議。建議分成兩個部份，第一是經費來源，第二是節目內容走向。經費來源的部份，不論是透過公視法的修法，或是與華視教育文化頻道的擁有人教育部達成投資協議，經費必須要穩定，才能夠做比較長期的規劃。節目內容走向的部份，朝向公民社會中的生活趣味，可以走向品味大眾，另一方面作為培養次文化的平台，與非營利組織的合作在此也可以有發展空間。

最後，本研究整理他國公視的制度、和顧客管理作法，可以提供台灣公廣集

團作為借鏡參考。例如韓國政府為了改善整體廣電結構，對待節目供應商的態度是站在輔助的角色，讓節目來源可以蓬勃發展並且降低製作資金的壓力。台灣公廣集團可以學習韓國，擔任幫助整體電視產業發展的角色，花更多精力在扶植社會的多元觀點、培養製作人才，並且可以把影音著作分享。

此外，從韓國公視〈MBC、KBS2、SBS〉早期把廣告業務跟電視台獨立分開的作法，可以提供台灣公廣集團一個想法，以落實杜絕新聞置入性行銷，例如公視、華視可以將新聞部與電視台其他部門的業務切割開來，自成一個單位，作為獨立的新聞內容提供者，使經費來源不會受到廣告的直接影響。

從紐西蘭、澳洲公視〈MAORI TV 和 SBS〉的經營方式，則可以得到服務少數族群、多元文化的經驗，譬如在制度中加入更在地、草根，貼近民眾生活的聲音，提供加入台灣公廣集團的原住民、客家頻道，在顧客服務方面，可以有更完善的作法。

而歷史悠久、嚐試過多種經營方式和不斷改良的 BBC，近日進行大規模組織改造，把行銷傳播和觀眾服務放在最核心的位置，並且加入新媒體、未來科技趨勢的考量，對於台灣公廣集團在建立組織架構、思考未來核心競爭力，提供一個前瞻的方向。BBC 的經驗提供給公廣集團的建議在兩個方面，一是對於「新科技」的重視、掌握度和看準方向勇於投資，二是由於行銷觀念的改變，會造成策略改變，而證明這些策略是否有效，可以從檢視顧客導向的觀念，有否落實在「組織架構」中得知。

對於媒體新科技的經營，未來應該豐富化各種傳輸管道，供使用者選擇個人化的服務。尤其，可攜式的載具持續推陳出新，要深入民眾日常生活，公廣集團可以提供相容且檔案較小的音訊和文字，製作成 Podcast，供民眾下載、傳輸流傳。另外，對網站的經營要有更大格局的想像，不單是視為電視媒體的附屬，要

有更多符合網路使用特性的設計在其中，建立影音串流服務以及充實公開分享的創意資料庫，便是現階段可行的作法。

而從華視「寶島少女成功記」設定的目標觀眾與實際收視觀眾不符的例子，可知華視雖然已經有了定位與重視觀眾的概念，但在操作上仍然停留在猜測觀眾想要的，而無法抓住、甚或主導觀眾品味。從 BBC 的「以行銷傳播和觀眾服務為核心」，恰與諸多受訪者談到的「掌握觀眾資料庫」概念相通，是要建立起如實的了解顧客的基礎，在這個基礎上才去發展一切產製或行銷、服務或合作的活動。

一個良善的制度要從國外學習或移植到台灣來，或許容易，但是制度的規範能否落實成大家的習慣，制度的精神是不是能變成大家共同的價值觀，這兩者的落差恐怕才是問題癥結所在（李偉文，2006b）。

因此建議台灣公廣集團，不但要從觀念上徹底的領悟以觀眾為核心的概念，也要把過去習以為常的工作慣習，從生產導向轉變為行銷導向的作法，並且在組織架構中清楚昭示這樣的改變。BBC 的組織架構設計可以是台灣公廣集團學習的榜樣，定出行銷傳播和觀眾服務的核心，其後部門的新設或裁減、合併或改組，例如我們需不需要兩個以上的人力資源管理部門、研發部門，需不需要各自獨立的觀眾申訴系統等等，都以這個核心價值為出發點去考量。

以目前公廣集團尚在初步整合的階段來說，一個內部的共同溝通平台是必須的，設備、管理系統、制度、研發成果等較不會在整合過程中衝突的部份可以優先整合，在這個平台之下，公廣集團各頻道共享顧客資料，對外有一致的窗口，而各頻道也應該建立屬於自己的顧客資料庫，特別是華視對於自身觀眾的掌握、以及與廣告商應對進退的經驗累積。而在以上基礎穩固之後，再進行更多部門機能的整合、以及做集團整體的產製資源的配置。

第三節 研究貢獻、限制與後續研究的建議

本研究的貢獻，包括留下公廣集團發展的歷史紀錄；對公共媒體顧客文獻的回應、增刪與整理；把公廣集團身為非營利組織的特殊性提出，並從非營利組織角度提供公廣集團更多爭取顧客認同和參與的方法；運用關係行銷、顧客關係管理理論的角度，討論媒體中的顧客管理情形；此外，提出公廣集團跨組織管理的問題；並整理他國公視可供台灣借鏡的制度、顧客管理作為。

另外建議後續研究可以選擇幾個特定的顧客類型作為主題，深入研究公廣集團與顧客的互動關係；或者持續觀察在公廣集團中跨組織的顧客管理。

壹、 研究貢獻

台灣公共廣電集團由於成立至今（2006 年底）才半年左右，一切的定位選擇、制度建置改變的作為、以及顧客管理策略都尚在起步階段，忠實的保留此時的紀錄可以成為往後珍貴的史料；並且關於這個時間點的訪談紀錄，日後都可以漸漸得到應證，可以看出公廣集團發展的一路上，是否有做出修正、以及如何修正；對於一些現在正在進行的、不論已經開始付諸實行或者還停留在構想階段的規劃，本研究留下公廣集團發展的軌跡，將來可以作為回顧的參考。

另外，對於公共媒體顧客的討論，本研究特別援引利益關係人和非營利組織的顧客概念，把服務使用者、資源提供者、員工、志工、其他機構都納入討論範圍；提出廣告商/企業主、政府機構、電視台內部員工，為公共媒體應該重視的顧客，對文獻的回應、增刪有所貢獻。並且重新整理公廣集團的顧客輪廓概況（profile）之後，也提供公廣集團對於顧客更完整的想像、和更切實的管理作為。

此外，除了從訪談與研究分析中提出公廣集團跨組織管理的問題，供公廣集團管理階層和有興趣者思考，也在文獻和理論的整理方面，運用非營利組織、關係行銷、顧客關係管理理論的角度，分別為公廣集團找出更多顧客管理可行的方法；並整理他國公視的制度、經驗、顧客管理作為，對於實務工作者，應有參考價值。

貳、 研究限制與後續研究建議

本研究從關係行銷和顧客關係管理角度切入，試圖把公廣集團相關可能的顧客範圍框架出來，但顧客種類繁多，在框架之下無法細究每一類型顧客與公廣集團的互動關係，因此，基於研究結果和公廣集團未來發展趨勢，對於後續關於公廣集團的顧客管理研究，建議可以選擇幾個特定的類型作為主題：

- 一、公視與企業主/華視與廣告商在公廣集團下如何共謀發揮正面綜效的力量
- 二、公廣集團對於立法院的遊說研究
- 三、公廣集團對於行政機關的政府公關研究
- 四、公廣集團在電視產業中看待節目內容供應商的方式

另外，在一般「社會大眾」這個顧客分類下，公廣集團提供的服務是很豐富的。建議後續研究可以針對弱勢族群、次文化團體的聲音如何進入公廣集團，做實際田野的觀察、資料收集和厚描書寫。或者對於公民團體、各領域意見領袖如何要求公廣集團製播服務他們所代表的族群的節目；甚至是如何展開批評、和雙方如何彼此合作等等溝通過程。

對於公視特有的公視之友，公視對於續捐率高的原因，僅指出可能是由於公

視之友月刊的功效，但並不清楚實際捐款者的想法，建議可以使用量化調查法，大範圍的研究公視之友的捐款動機；此外，也可以針對捐款成為會員後，誘發購買公視影音產品的行為，作量化的關聯性研究。

最後，本研究也討論跨組織的顧客管理，涉及員工的工作習慣、處事思維、組織文化，是影響公廣集團各頻道走向的關鍵，也是後續研究可以持續觀察的著力點。