

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration
College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

非營利事業組織數位轉型競爭策略之研究

—以原住民族電視台為例

Research on Digital Transformation Competitive Strategy of
Non-Profit Organizations:
Cases Study of the Taiwan Indigenous Television

莊哲人

Chuang, Jhe-Jen

指導教授：董澤平 博士

Advisor: Dong, Tse-Ping, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

謝辭

投入職場二十多年，總會面臨到許多的挑戰與機會，經過社會洗禮難免世故圓滑，很慶幸能在中年之際在校園裡再次與自己相遇。

常聽人說，就讀 EMBA 可以拓展人脈、突破同溫層並有機會為職涯開創新的可能與機緣，然而我走進 EMBA 並非這麼明確的目的性，單純只想為自己已在企業及類公務屬性的組織累積工作二十餘年的自己注入一點活力。在臺師大不短不長的兩年時光，認識來自各領域的好手，在每次的報告中看到大家拚勁完成作業，聽到同學們的分享、聽到不同職業的分析觀點，在每個社團聚會的場合，感受到同學們在工作繁忙之餘，仍依舊為班級事務為付出熱情。

人到中年可以再一次無目的性的揮灑熱血及再一次探索自己！在每一次的參與、聯繫、處理瑣事的過程中，累積同學情誼及觀察到不同領域的職業氣息與特殊性格。跟臺師大的同學們不在同一個工作場域，沒有任何的權力問題，付出與努力也不用考量對價關係，所以我們在討論時可以暢所欲言及互相分享，這份機緣，再次讓我回到校園的青春歲月！

由衷地感謝協助我完成這篇論文的家人、師長及同學。讓我在一次又一次的腦內激盪時陪伴著我、在我在文思枯竭時給我活力、在字裡行間迷航時給予明確的指引……。首先，我要感謝我的母親，寫論文之際，父親在確診後病況急轉直下而重病離世，那半年的心力交瘁與現實的無奈，母親總給予我實質的幫助及我的妻子拉娃谷倖的陪伴與鼓勵。謝謝博學多聞的指導教授董澤平博士，提供梳理學術的論據及觀點，感謝臺師大 EMBA 這兩年的同學，集結各領域專業及實務經驗，開拓我的視野及獲得多方的知識。我更要感謝原住民族電視台過去及現在的經營團隊、加拿大原住民電視網、紐西蘭毛利電視台，提供研究文本、實務見解及訪談，讓我的研究內容有更多元的觀察面向厚實研究基礎，幫助我拓展學術視野。

當今是各產業數位化發展的黃金年代，期待我的研究內容可以為族群頻道的數位策略提供不一樣的視角，並為原住民族電視台數位轉型競爭策略的議題累積論述基礎。

摘要

財團法人原住民族文化事業基金會(以下簡稱：原文會)經營原住民族電視台(以下簡稱：原民台或原視)為國家百分之百捐助經費透過民間團隊經營之族群頻道，為非營利事業組織類型，其為傳承、推廣原住民族文化、教育、語言，及提升原住民議題之能見度，以達到原住民之文化及傳播使用權及接近權，並促進尊重多元文化尊重平等的普世價值。因應傳播科技的發展，原民台如何突破過傳統的治理及規劃框架，運用數位媒體、大數據及企業治理思維，達到為公眾服務之目的並建構產出符合大眾期待與設立宗旨之市場影音內容。媒體的數位轉型，除了需藉由新媒體的社群平台提升與閱聽者的互動外，還需創造更多的議題，尤其是多元文化的臺灣，臺灣原住民族人口佔全台人數約 3%，原住民族組織與頻道更應該利用議題輸出大眾重視與理解。為了影響社會大眾對於族群媒體及公共媒體的服務需求，也為了滿足現階段的大眾議題型態及環境，族群頻道應做哪些轉型又如何靈活運用？

本研究旨在探討非營利事業組織進行數位轉型的競爭策略，以原住民族電視台為例，透過深度訪談、文件分析、文獻探討及企業管理實務經驗視角等方法，統整出在數位競爭時代下，以內容及人性管理為王的時代，為 NPO (Non-profit Organization)組織之媒體對外溝通及對內組織管理提供一種想像外，並對原住民族電視台的數位轉型現況及競爭策略，提出建議。研究發現，原住民族電視台在數位轉型方面已有初步的努力，但仍有許多待加強之處，例如內部組織文化的轉變、技術基礎建設的完善、人才培育等。本研究提出了建議，包括擬定明確的數位轉型策略、加強員工培訓及管理及市場推廣體系等，以提高原住民族電視台的競爭力。

關鍵字：非營利事業組織、數位轉型、競爭策略、企業管理、原住民族電視台

Abstract

Indigenous Peoples Cultural Foundation (IPCF) operates Taiwan Indigenous Television (TITV), an ethnic TV station that is 100% funded by the state and operated by a private team. It is a non-profit organization that aims to preserve and promote the cultures, education, and languages of indigenous peoples, to raise the visibility of indigenous issues in order to achieve indigenous culture and communication access rights, and to promote the universal values of respect for multiculturalism and equality. In response to the development of broadcast technology, how can indigenous TV stations break through the traditional governance and planning framework and use digital media, big data and corporate governance in order to achieve the goals of serving the public and constructing and producing marketable audio-visual contents that meet the public's expectation and the established purposes? In addition to increasing interaction with the audience throughout the community, digital media transformation also requires the creation of more subjects, especially in multicultural Taiwan, where indigenous peoples account for only about 3% of the population, and indigenous peoples' organizations and channels should use a variety of subjects to gain the public's attention and understanding. In order to influence the public's demand for ethnic media literacy and in order to adapt to current societal issues and audience circumstances, what should ethnic channels do to transform and how should they be used in a variety of ways?

The purpose of this study is to explore the competitive strategies of digital transformation for non-profit organizations, using the Taiwan Indigenous Television as a case study. This study aims to provide an imagination for non-profit media communication organizations and internal organization management in the era of digital competition where content and human management are of utmost importance. Through in-depth interviews, document analysis, literature review and practical experience in business management, we sought to understand the current status of digital transformation and competitive strategies of the Indigenous Television Network, and provide recommendations. The study found that while the Indigenous Television Network has made initial efforts in digital transformation, there are still many areas that need improvement, such as internal cultural transformation, technological infrastructure, and talent cultivation. This study proposes a series of recommendations, including developing clear digital transformation strategies, enhancing employee training and management, and establishing data analysis and marketing systems to improve the competitiveness of Taiwan Indigenous Television.

Keywords: non-profit organizations, digital transformation, competitive strategy, business administration, TITV

目次

謝辭	i
摘要	ii
Abstract	iii
目次	iv
表次	vi
圖次	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題與目的	2
第三節 研究範圍	8
第四節 研究貢獻	8
第五節 研究方法與流程	9
第二章 文獻回顧	11
第一節 數位轉型策略的定義與特性	11
第二節 數位轉型的實證研究	16
第三節 原住民族電視台收視調查研究分析	19
第四節 實證研究彙整	24
第三章 研究設計	27
第一節 訪談對象	27
第二節 研究方法	27
第三節 資料蒐集與研究訪談	40
第四節 分析架構與研究流程	41
第四章 產業分析	43
第一節 非營利組織產業	43
第二節 國外原住民族電視台	46

第三節 臺灣原住民族電視台沿革發展.....	50
第四節 小結.....	54
第五章 個案研究.....	57
第一節 紐西蘭毛利電視台(Whakaata Māori)數位轉型競爭策略.....	57
第二節 加拿大原住民族電視網APTN數位轉型競爭策略.....	57
第三節 數位原生媒體ETtoday新聞雲競爭策略.....	59
第四節 臺灣原住民族電視台數位轉型競爭策略.....	61
第五節 討論與分析.....	67
第六章 結論與建議.....	71
第一節 研究結論.....	71
第二節 研究建議.....	72
第三節 研究限制.....	73
第四節 未來研究方向之建議.....	74
參考文獻.....	75
中文部分.....	75
英文部分.....	75
網路部分.....	77
附錄.....	79
受訪對象一：原文會前任執行長.....	79
受訪對象二：前原文會節目部副理.....	82
受訪對象三：前原文會副執行長.....	84
國外原民台執行長訪綱.....	86

表次

表1 數位轉型重點.....	15
表2 訪談對象.....	27
表3 SWOT計分卡分析問題彙總表	34



圖次

圖1	財團法人原住民族文化事業基金會組織架構圖.....	5
圖2	族群頻道公共問責機制.....	7
圖3	研究流程圖.....	9
圖4	SWOT分析.....	29
圖5	財團法人原住民族文化事業基金會服務對象.....	30
圖6	商業模式九宮格圖.....	31
圖7	平衡計分卡構面圖.....	32
圖8	平衡計分卡策略構面圖.....	35
圖9	財團法人原住民族文化事業基金會策略地圖.....	37
圖10	原文會某部門之財務面KPI.....	38
圖11	原文會某部門之顧客面KPI.....	39
圖12	原文會某部門之內部程序面KPI.....	39
圖13	原文會某部門之學習成長面KPI.....	40
圖14	立法例上法人種類表.....	45
圖15	WITBN官方網頁圖.....	47
圖16	ETtoday新聞雲粉絲團.....	61
圖17	財團法人原住民族文化事業基金會臉書官網.....	63
圖18	原文會品牌「原WAY星球」.....	63
圖19	財團法人原住民族文化事業基金會YouTube官方帳號.....	64
圖20	財團法人原住民族文化事業基金會Instagram.....	64

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

由原住民族委員會依據原住民族教育法編列經費支持原文會經營原住民族電視台，在因應閱聽人收視模式改變及媒體數位發展趨勢，原民台想要進行數位發展仍受限於經營結構的框架，對外經費來源連動權力組成的方式，使得電視台內部組織難以改革，筆者就目前原民台數位發展的困境歸納出以下構面：

一、經費來源

預算來源為原民會文化教育發展經費，並專屬媒體發展，也就是說，原民台如果要增加經費進行媒體數位發展，則會影響甚至會排擠原民會教育文化發展計劃，要請原民會增加預算非常困難，原民台若自行編列經費則會壓縮各部門，例如：新聞部、節目部的節目製作經費，所以原民台在沒有專屬數位發展預算的情況下，僅能從各部門挪移或提撥少數經費做『社群節目』。

二、權力來源

原民台的董事成為組成，為原民會將外部推薦名單及自薦名單先行審查，將名單交由立法院各黨團組成遴選委員投票選任，此程序使原文會的董事會成為政治角力的舞台。電視台數位發展需因應媒體產製模式改變改變組織結構，然而組織及人事改革是原住民族電視台長年的沉痾。

三、數位政策

受限於組織文化及既定的經費編列項目，原民台沒有具備以原住民族文化傳播事業發展為利基的宏觀視野，僅在各部門之下開設社群節目或將現有業務數位化。

四、欠缺人才

媒體數位發展需要各領域的專業，以管理政策面、政策端、產製端都應具備數位思維，以節目產製為例，從節目企劃到製作沿用電視台製作節目的模式，由上而下發想欠缺以閱聽人為主的製作思維，社群平台上所播源自電視台的原生內容，再依據社群需求再將原生素材切割成不同版本，無法滿足數位渠道即時快速的須需求、缺乏依據社群收視輪廓去量身訂製的節目及創意。

五、顧客服務

缺乏大數累積與分析。針對網路上的留言、閱聽人的回饋、網路搜尋關於『原住民』的

關鍵字，原民台欠缺透過大數據進行語意的分析機制，進而無法收集目標閱聽人的真實意見。

產製內容的速度慢、產製內容的形式單一、顧客經營管理較被動、預算投入不足、缺乏數位媒體資料庫的建置、缺乏對數據分析規劃能力及相對應的人才、內部資源分配不均、組織結構難以突破、缺乏整體數位規劃策略等，都是原民台難以推動數位轉型發展的主要原因。筆者透過個案研究及分析觀察，認為原民台無整體策略規劃迄今，應立即由組織的使命、宗旨與價值觀，去建立起完整的策略地圖，並讓每個員工清楚組織的方向，上行下效地推動順應數位轉型需求的組織改革。在內容製作方面應透過大數據去聆聽閱聽眾的聲音與需求，以多元化、接近閱聽人的內容製作為策略，提高觀眾黏著度。

數位轉型是一個長期的過程，原民台在這條不可或缺的路上需持續地創新、優化內容和技術能力，並探索新的數位化策略和商業模式，以滿足觀眾和市場的需求並保持競爭力。

第二節 研究問題與目的

2005 年，財團法人原住民族文化事業基金會於依《原住民族基本法》第 12 條第 1 項：「政府應保障原住民族傳播及媒體近用權，成立財團法人原住民族文化事業基金會，規劃辦理原住民族專屬及使用族語之傳播媒介與機構」（全國法規資料庫，2018）；2009 年，依據《財團法人原住民族文化事業基金會設置條例》，傳承原住民族文化教育及經營原住民族文化傳播媒體事業成立財團法人原住民族文化事業基金會（全國法規資料庫，2016）。2004 年 12 月，原住民族委員會（簡稱：原民會）委託臺灣電視公司籌備創設原住民族電視台。2005 年，原住民族電視台正式成立並於有線電視頻道開播。

2007 年 1 月，原住民族電視台加入臺灣公共廣播電視集團，成為原住民族公共媒體平台。自 2004 年至 2014 年這十年間，原民台就是個標案屬性，由台視、東森、公共電視所輪替經營。原文會於 2014 年才取得衛星廣播電視事業執照，正式由財團法人原住民族文化事業基金會（原文會）自主營運原住民族電視台（原民台）。然依原文會設置條例中所規定，原住民族廣播、電視專屬頻道所需用之電波頻率，由中央目的事業主管機關會同主管機關規劃分配之，原文會得委託經營無線電視之機構播送原住民族電視臺之節目及廣告，不受廣播電視法第四條第二項及公共電視法第七條第二項規定之限制。

原文會的主要兩個業務主軸是「經營原住民族傳播媒體」及「原住民族文化藝術」，原住民族傳播媒體即原住民族電視台與原住民族廣播電台。因原文會之預算，99% 來自於政府預算，故屬於非營利組織之類公務部門，預算審查及業務報告皆需於立法院備詢；然立法院

決議要求原文會必須有自籌經費的能力，故自 2015 年起，自籌收入的業務便正式納入原文會每年的計畫目標項目。原文會辦理業務為原住民族廣播、電視專屬頻道之規劃、製播、經營及普及服務；原住民族文化及傳播出版品之發行及推廣；原住民族文化傳播網站之建置及推廣；原住民族文化、語言、藝術、傳播等活動之輔導、辦理及贊助；原住民族文化、語言、藝術及傳播等工作之培育及獎助；其他與原住民族文化、語言、藝術事業及傳播媒體有關之業務。

原文會除了製作新聞節目外，也有帶狀與塊狀節目。新聞類型如每日新聞、族語新聞及專題報導，以提供族人優質效率的即時新聞訊息。財團法人原住民族文化事業基金會的設置條例為傳承原住民族文化教育與經營原住民族傳播媒體。故，除了原民台 16 頻道及 Alian FM 96.3 原住民族廣播電台之外，另一項事業體便是原住民族文化藝術。原文會於 2012 年創始自有品牌 Pulima 藝術獎，是台灣第一且唯一以原住民族為主體的原住民族藝術獎項。建立此品牌的目為獎勵南島民族當代藝術之原創性，發揮臺灣原住民族主體性的精神創作。透過兩年一屆的獎項頒布及多場展覽講座來鼓勵原住民族藝術之發展。期望能夠提高藝術自主與自由的尊重和關注，從而創造一個整合性的原住民族藝術空間，提升藝術品質，延伸臺灣社會對多元藝術的看法，進而建立原住民族藝術的發展脈絡。原住民族的語言沒有「藝術」這兩個字，例如排灣族的 Pulima 意思是指手藝精巧的人。所有的好手藝來自生活用品的創造，到了近代的手作被賦予美學意義之後才被定義成「藝術」。如果用現代的眼光來定義，傳統原住民的生活處處是藝術，生活就是藝術的起源。

原文會其一的業務軸線是文化藝術的推廣，除了鼓勵當代原住民回溯創作的意義之外，並透過策展的方式，定義原住民的藝術及生活美學並累積論述基礎找到原住民族藝術的定位。而原文會過去也運用媒體這項工具，記錄藝術家的成長及創作脈絡，透過傳播的力量提升原住民族藝術的能見度並創造價值。正如同所有歷經殖民的土地和人民一樣，在當代政治強權的統治過程中，臺灣的原住民族遭遇傳統文化的削弱、母語的流失、信仰的破壞、社經地位的低落，無可奈何地面臨殖民主義下的族群滅絕與強迫同化，更演變成文化一元主義的方式等，因此，使得這塊土地最早的主人面臨被邊緣化。傳播並不是有了現代傳播媒體之後才發生的，其實傳播一直在我們的文明發展歷程中。原住民族祖先們的傳播，是透過航線、足跡、話語、祭儀、詩歌所進行的。

所有珍貴的文化寶藏，都是透過種種多元豐富的傳播方式，而得以留存和傳承。筆者認為原文會的意義，在於樹立族群自我的主體性，彰顯文化價值，實踐原住民族的傳播權。對整體臺灣社會而言，原文會所製作的新聞和節目，一方面可以翻轉大眾社會對原住民族的錯

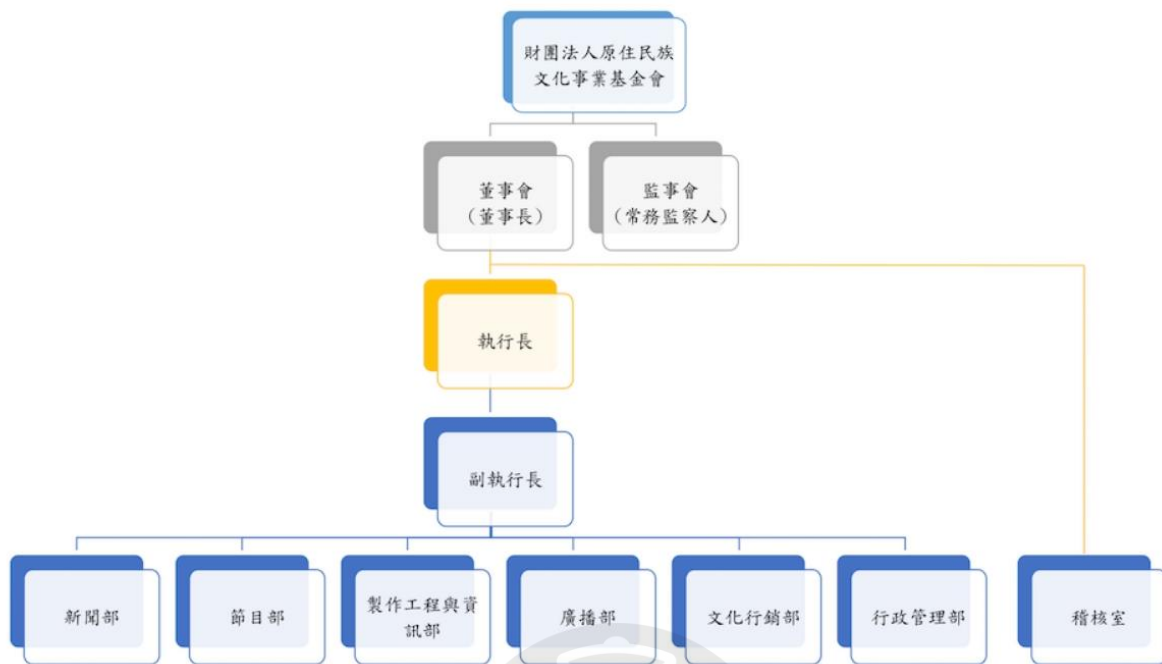
誤認知與刻板印象；另一方面更是開創了臺灣文化的多元性。除了電視頻道與文化藝術業務外，原文會亦經營廣播電台業務。2016年11月30日，國家通訊傳播委員會(National Communications Commission, NCC)審議通過客家委員會及財團法人原住民族文化事業基金會籌設全區性廣播電臺的頻率指配申請案，將當時中廣音樂網的頻率分配給籌備中的原住民族廣播電台。NCC於2017年4月14日收回中廣寶島網(FM 105.9/FM 101.5/FM 106.9/FM 104.3/FM 102.9,收回後頻率分配給講客廣播電台)和中廣音樂網(FM 96.3/FM 96.1)的頻率。

2017年8月9日，原住民族廣播電台開播，”ali”和”qali”在排灣族語言中有「好朋友」的含義，原文會取名「Alian」意在表明原住民族廣播電台將創造一個友善的環境，是臺灣原住民族可以共同擁有與參與的廣播平台並透過廣播媒體傳承文化、語言、多元觀點，強化民族自我認同，也成為大眾認識南島珍貴文化的重要窗口。

原民台之所以能夠成為臺灣原住民的專屬頻道並能順利營運，乃是由於當年一群走向街頭、為原住民族的人權發聲的原住民人權運動，後來經過正名過程及通過《原住民族教育法》後，才成就出原住民族電視台的成立(全國法規資料庫，2021)。然而，電視台的營運存在著各種聲浪及問題，原文會諸多員工也反應許多建議與想法，訴說原文會目前所存在的困境與經營問題，包括策略不清、人才不足、預算使用問題和黨政軍退出媒體的現況問題等。原文會的問題，首先是沒有建構完整的策略模式與工具，在數位轉型的浪潮下，亦無短期、中期、長期的目標。長久以來，員工無法清楚策略方向，也無進行策略倡議，如此更談不上轉化策略目標並深化內部流程，這無形中，員工心態產生偌大的徬徨感與變得安逸無競爭力。原文會的組織架構如下表，董事會下設有會本部，會本部下分為新聞部、行政管理部、文化行銷部、節目部、廣播部與工程部。

圖1

財團法人原住民族文化事業基金會組織架構圖



資料來源：財團法人原住民族文化事業基金會官網

原文會年度經費來自於原住民族委員會，每年幾乎固定為新台幣 4~5 億經費(民國 112 年起因須搬遷至桃園新埔，故其經費增加搬遷相關費用編列由原民會預算捐助原文會，共計新臺幣 9 億 2,759 萬 5,000 元)，而原文會的經費編列給各部門幾乎每年如撤，各部門只依自身業務進行匡列，並無整體規劃策略使用其經費。吳安妮(2018)所著《策略形成及執行》中便提到，策略是企業從「現在的樣子」變成「將來理想的樣子」的構想藍圖，在蛻變的過程中，需要在有限的資源裡選擇「哪些要做」、「哪些不做」，這取捨的過程是策略的真正精隨。各部門的運作非常容易導致各行其政的狀態，長期以來無法對焦，如果缺乏深思熟慮且環環相扣的策略，即便把年度預算達成率視為最重要的指標也是枉然。再者是經費及人力盤點不平衡，原文會領導者將重點關注在立竿見影的績效上，但這點可想而知，畢竟領導階級是任期制，每三年將更替領導團隊，所以皆想做更多能在短期上便有能見度的事情，比如型塑強烈的主體意識與節目的報獎上，如此一來，便缺乏中長期的規劃視野與方針，但員工們多數是不定期契約的人員，無論經替多少團隊，這些員工才是原文會必須培養與重視的運作團隊。

此外，原文會的節目製作人相較於一般電視台人數較多，在製作人太多的情況下，可想而知每個製作人都希望自己的節目能作為原民台代表性的節目，然節目經費分配不均且在此影響下，每個節目導致無法聚焦製作以發揮最大影響力；且節目多數委外廠商製作，原民台

內部節目製作人員形成對外窗口，多數成為溝通協調的屬性，如此一來，更影響著人員技術、經驗提升與人才養成的問題。

再者，缺乏通盤的策略地圖，讓各部門的業務預算規劃方向接各為其政。另外值得一提的是，財團法人原住民族文化事業基金會的業務包含原民台的經營之外，尚有平面媒體、文化藝術補助等業務項目，與同為族群頻道的客家電視台只專注於從事電視與廣播媒體不同，因此，原民台確實有經費預算與業務不對等的疑慮。原文會的預算 99% 來自於主管機關原住民族委員會(以下簡稱：原民會)教育文化處的預算，亦被立法院賦予每年須訂定自籌經費的目標¹，但原文會近年來的自籌經費來源多數來自主管機關原民會另提供標案予其執行之，其自籌方向與能力顯然偏離立法院要求原文會需肩負自籌款項的原意。除了經費使用的問題，原民台亦面臨缺乏人力盤點機制、人才培育問題及族語節目規劃困難等問題。

2014 年起，原住民族群由原本的 14 族增為 16 族，另原住民方言有 42 種以上，這對比台灣的客家族群只有 4 種方言、閩南語 3 種方言，在這種差異情況下，原住民族語的人才養成與需求相對更大。經營理念是在一個組織發展的過程中，原文會經營原民台肩負的使命與宗旨，必須由領導者所體認並提出經營活動根基，這是組織經營的最終價值判斷基準。原文會需依其經營理念決定進行方向、判斷價值基準，原文會的願景與目標就會明確，便可策定出達成願景的經營策略。經營理念是領導者思考其存在與發展的要件，與利害關係者的期待後產生，而以價值觀表現出來的思維，最重要的是能充分說明，讓原文會全體員工都能理解並認同而行，並且有效活用，使其成為原文會運作的能量，形成組織文化的主軸。

近年來，台灣非營利事業組織的發展越趨多樣化，不同屬性的單位提供不同類型的服務，也順應趨勢或多或少皆進行數位轉型業務的走向。但普遍來說，這類型的組織仍存在著人力問題、營運方式、員工心態與預算問題的影響。在捐款制度、補助型態、企業贊助選擇與經營觀念上都略為不足，所以常聽到這些組織經營不易的情況。這些資源往往因為全球經濟環境、天然資源、資本、人力市場的波動，而造成中斷或是取得不易，以致深深影響非營利組織的使命推動與服務提供，再者，非營利事業組織在營運上會面臨著公益性使命感與利潤收入之間的拉扯。

以原文會為例，幾乎 100% 的預算來自於政府捐助，但立法院對原文會仍有自籌款項目標的要求，雖然自籌款項的目標不高，每年約新台幣 800 萬元，但幾乎皆以承接預算來源的機關(原住民族委員會)的業務計算之，並無走向自籌經費的真正涵義。基於以上種種問題，本

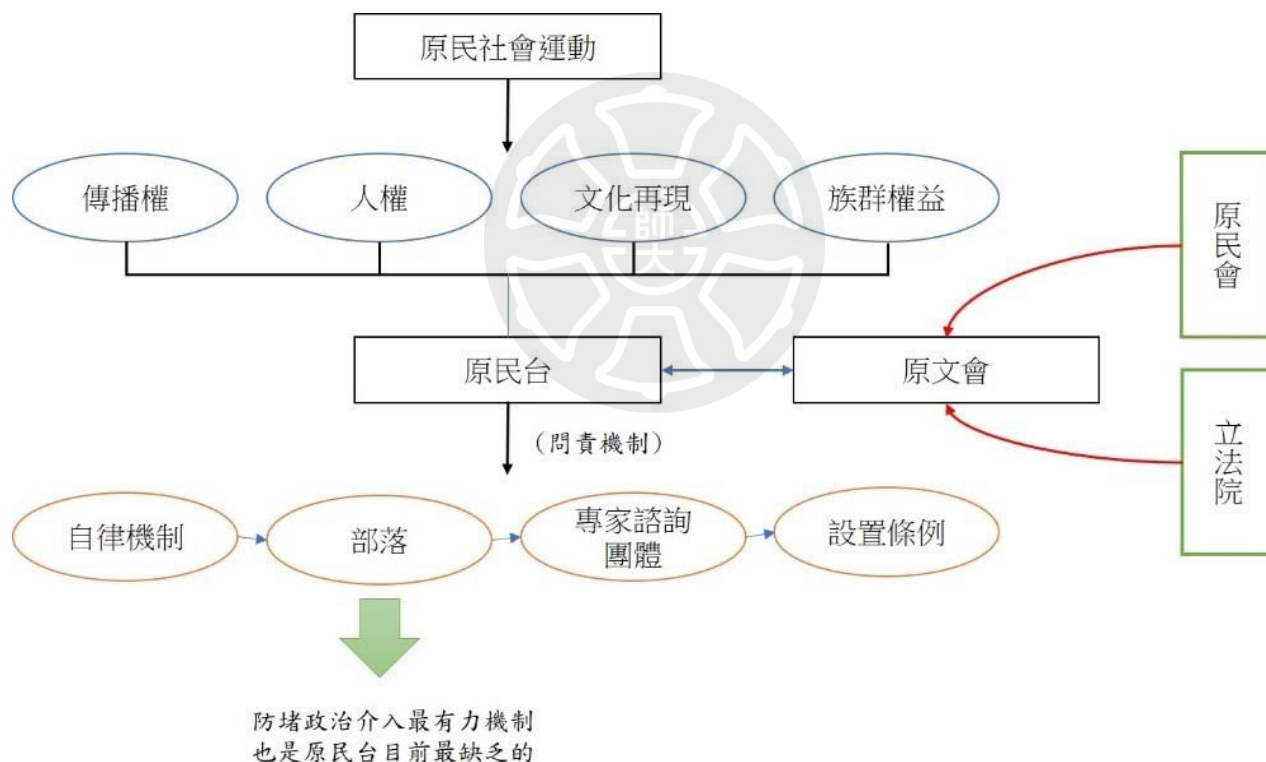
¹ 每年約新台幣 1,000 萬的自籌經費目標。

研究將聚焦在數位轉型及經營模式等面向探討；另透過參考加拿大原住民族傳播網 (Aboriginal Peoples Television Network, APTN)、紐西蘭毛利電視台(Whakaata Māori)²及澳洲原住民族電視台(National Indigenous Television, NITV)等國家類似之組織的政策發展經驗，對我國公共媒體屬性將其企業化的數位轉型政策方向，提出具體可行的思維與模式，希望能將另一種視角的經營管理與發展模式給予參考。

本研究希望從族群頻道的定位及族群內部需求、未來發展、權力來源及經費使用狀況，來了解目前的族群頻道是否能真正彰顯多元文化、尊重各族群發展達到為文化傳承及為族群服務的理念，以及社會大眾(非原住民、客家族群、主流媒體……)是否因為族群頻道所播出的多元文化內容而更認知他族群的文化內涵，進而理解並欣賞甚至促進多元文化的發展。

圖2

族群頻道公共問責機制



資料來源：本研究繪製

非營利組織的數位轉型策略應該根據組織自身的需求和目標來制定，並不斷更新和調整，以確保能夠達到預期效果。綜合本研究的目的如下：

² 毛利台於 2022 年由 Māori Television 改名 Whakaata Māori。

1. 在數位轉型的時代下，探討原文會經營原住民族電視台在數位轉型的發展過程的現況，並提出相關問題。
2. 以企業管理思維角度，提供原文會可以結合企業管理經營模式，在數位轉型發展中的對應運作模式。
3. 參照原文會歷年在國際上的媒體相關或文化活動經驗，提出對原文會及原民台相關數位轉型後之思考觀點及策略建議。

第三節 研究範圍

本研究雖是以原住民族電視台作為範例，但因原民台是由原文會所經營，故整體研究是以原文會的視角進行相關探討。從原住民族電視台的歷史和發展過程以及面臨的挑戰和機遇、原住民族電視台在數位轉型方面的策略和措施、原住民族電視台在數位化時代的角色和對社會的影響及數位轉型策略的實施效果的評估。希望透過文獻分析法、深度訪談法、個案研究及企業管理實務經驗視角統整出在數位競爭時代下，以內容及人性管理為王的時代，為非營利事業組織之媒體對外溝通及對內組織管理提供一種想像。研究對象並包括了國外原住民族電視台數位轉型的現況(例如：紐西蘭毛利電視台 Whakaata Māori、加拿大 APTN、澳洲 NITV)及原生數位媒體(例如：ETtoday 新聞雲)態貌，進而找出原文會與原民台組織營運的核心問題，並針對問題提出相對的政策規劃建議。

一般行業因為在收入停滯不前及獲利成長低靡的情況下，必須運用新的方法才能開創新局面，所以數位轉型的方式便是現在各行各業所引領的目標。本研究範圍除針對原民台自身組織面臨現今浪潮的營運規劃外，亦尋求類似原民台屬性之國外原住民族電視台當下之發展模式作為臺灣原民台在數位轉型下之營運參考。因為原民台不需以收入為主要考量、亦不需要以獲利為主要考量，所以應反思原文會與原民台設立的宗旨為何？

第四節 研究貢獻

電影《教父》裡有句台詞：「花半秒鐘看透本質的人，和花一輩子都看不清的人，註定擁有截然不同的命運。」。普通的人改變結果，優秀的人改變原因，頂級優秀的人改變模型。解決問題的辦法有 1,000 種，但最有效的那一個，一定是改變模型、改變系統(劉潤，2022)。舉出從原文會自主營運原民台起迄今之策略方針問題，並分析探討其因果關係並提出建議改善方式，以原民台現今之營運模式，考量其自身資源與實力，洞察環境趨勢變化，重新以原民台之宗旨、使命、價值觀……等，建立原民台完整之策略地圖，規劃以數位轉型的方式下，

建立短期、中期與長期的營運方針，期提供原民台不同的營運建議。

第五節 研究方法與流程

本研究希望透過文獻分析法、深度訪談法、個案分析及企業管理實務經驗視角統整出在數位競爭時代下，以內容及人性管理為王的時代，以企業管理思維為模組的營運管理方式，為 NPO 組織之媒體對外溝通及對內組織管理提供一種想像。

圖3
研究流程圖



資料來源：本研究繪製

一、研究動機與問題描述

先陳述研究的動機並將原民台數位轉型的問題提出後找出解決改善發法再期望達成的目的。

二、資料蒐集

回顧相關與本研究主題類似的學術文獻和先前的研究，發現可參考的文獻不多，故以深度訪談、自我觀察與個案研究其數位轉型策略所進行相關分析。

三、目標個案研究

描述所設定國外原民台、原生數位媒體及原民台這些個案數位轉型的歷程與現況並加以歸納。

四、資料分析

解釋並分析所收集到的資料，並使用相應的分析方法來回答研究問題。

五、分析工具運用

以 SWOT 分析法(SWOT Analysis)、商業模式九宮格、平衡計分卡及策略地圖，整合研究結果的分析和解釋，包括具體的圖表、引用和其他相關的可視化呈現方式。

六、提出經營建議

根據研究結果進行討論和解釋，並對研究結論進行歸納和總結，並提出相關的建議和未來研究方向。



第二章 文獻回顧

第一節 數位轉型策略的定義與特性

本研究旨在探究財團法人原住民族文化事業基金會經營原住民族電視台，如何因應數位轉型的趨勢下，促進朝向有策略性的規劃方針，通盤思考不同層面環節，試以企業管理方式進行文化與媒體組織的模式發展，探討過程中如何釐清並嘗試解決組織營運上所存在的問題，進而達到這個組織具備的使命以創造這個組織真正能落實社會定位與存在價值。因此在本章將先從非營利組織與數位轉型的相關文獻或資訊，以釐清非營利組織的脈絡與重要議題；另外也提出其數位轉型的相關意涵與方式，因原文會所經營的原住民族電視台不僅是非營利事業組織，同時也具備著傳播媒體與文化產業的腳色。故也一併了解數位轉型的定義、重要性以及相關的文獻資料，對數位轉型的相關概念和理論進行回顧和分析。再者便提出非營利組織將其企業化的相關想法，對於財務方面、人力問題與經營方面的弱點，及其過程中可預見的相關問題與挑戰。最後，文中將列舉數位原生媒體如 ETtoday 新聞雲及國外原住民電視台的歷程與現狀，例如：紐西蘭毛利電視台(Whakaata Māori)、加拿大原住民族傳播網(APTN)及澳洲原住民電視台(NITV)發展之政策與目前做法，並檢視我國原文會經營原民台之現況並提供策略方向，以做為後續研究之參酌。

一、何謂數位轉型？

依維基百科定義說明：數位化轉型是指人們利用資訊科技來改造自身的業務，人們通過推廣數位化流程來取代非數位化或人工作業流程，或用較新的資訊科技取代舊的資訊科技。

簡單來說，數位轉型是指利用數位技術改變企業或組織的運作方式和業務模式，優化原本的商業模式、更新內部作業流程，以適應快速變化的數位經濟和數位化的生產方式，以及滿足消費者對於數位化產品和服務的需求。

為了滿足市場及顧客或閱聽者的多樣化需求，以透過數據分析、社群行銷、行動技術等在新媒體平台上收集大量來自閱聽者的訊息，甚至可利用大數據分析，升級、優化、淬鍊這些重要資訊，統整提供有別過去的服務價值。數位轉型的核心是整合數位技術和數據分析，提高組織的營運效率與結構和優化產品服務，創造新的商業價值和競爭優勢。數位轉型的範圍涵蓋了組織的各個面向，包括業務模式、產品和服務創新、市場銷售、運營管理等。數位轉型需要企業和組織全面性地重新考慮其業務模式、組織架構、人才配置和文化風格等方面，並且必須投資和整合相關的技術和資源，以推動數位化轉型的進程。在數位轉型的過程中，

數據的收集、分析和應用也是至關重要的一個方面，對於企業和組織進行決策和創新提供了重要的支持和資源。

二、數位轉型需先回到組織的宗旨檢視，目標要與組織整體策略高度整合

而轉型的方向必須重新思考組織的願景與目標，再者思考組織內現存的流程轉型(重新檢視流程的 KPI)，進一步討論自身的產品與服務的轉型。原文會的宗旨是捍衛原住民族媒體近用權、凸顯原住民族文化價值、介紹原住民族文化、翻轉刻板印象及消除歧視、傳承原住民族傳統價值、提升民族發展競爭力、整合資源促進跨文化交流與引領臺灣原住民族文化進軍國際舞台。原文會被賦予的是有關原住民族廣播、電視、文化、出版品發行推廣等頻道之規劃、製播、經營及普及服務，另外還有原住民族文化藝術的補助及文化工作者的培育獎助。

三、原文會服務的對象像個同心圓，以原住民族族人為圓心，關心並喜愛原住民族文化的民眾為外圈

應廣納受眾對象的建議，將現行商業模式的轉型並明確知道自身的目的為何。轉型的過程重要，還是結果重要?你的轉型目標是過程?還是口號?還是有具體的目標?過去你檢核過多少次的目標達成結果?又多久檢核一次?數位轉型是透過數位具體優化流程、產品、服務與商業模式，以達到具體明確的願景目標。

原文會所營運的原民台目前所缺乏的是沒有具體的願景目標、策略與整體的策略地圖。新媒體部門主管將節目內容放在數位平台讓閱聽眾收聽觀看只能說是作為數位轉型的第一階段，而下一步應思考原民台現有的資源、目標與策略而有所不同，但建立穩定且具備吸引力的網路平台絕對是基石，重要的是要確保閱聽者可以輕鬆地使用平台，並提供高品質的內容、良好的使用體驗和互動功能。透過網路平台便需要收集閱聽者的反饋，以數據分析來了解使用者的需求。這樣可以幫助調整節目內容或新聞呈現方式。

同時，透過瞭解觀眾需求可以發現新的商業模式，例如朝向推出付費會員制度等，可為其自籌款項的來源多一份有利的渠道。在建立良好的網路平台和了解觀眾需求之後便應該開始強化內容生產和編輯流程。這可能涉及到改善工作流程、加強數位化能力和編採專業人員等，以確保內容能夠及時、高效地上線，並達到高品質的標準。

原文會有建置 APP 與 Podcast，但並無針對用戶進行顧客管理系統(Customer Relationship Management, CRM)的概念下經營，應藉由大數據的分析社群資料並掌握議題脈絡，透過內容產製、研究使用者、經營顧客關係及內容表現，讓報導面向更具體與深度，發揮身為公共媒體的價值。此外，原住民議題常有不同的觀點，身為公共媒體可進行大量觀點的資料庫收集，在產製內容、新聞與節目時，可從資料庫中大量獲得資訊，經由大數據分析，可做出平衡報

導與議題創造、掌控議題並提供閱聽眾的多元化視角。

社群平台中貼文與留言數的意義並不相同，貼文通常是用戶主動發佈的內容，用戶可以在貼文中分享自己的想法、經驗、觀點、圖片、影片等資訊，並且可以將貼文分享給其他用戶閱讀、點贊、評論或轉發。貼文的份量通常較大，因為它可以包含較多的內容和信息，並且可以經過精心設計和編輯，呈現出更高的質量和可讀性。貼文的意義在於讓用戶主動表達自己的觀點和意見，並且與其他用戶進行交流和互動，進一步增加社交關係和建立個人品牌形象。相比之下，留言則是用戶對貼文的回應和評論，通常是針對貼文內容進行評論或提出問題。留言的份量通常較小，因為它只是對貼文的回應或評論，並且需要在一定字數的限制下進行。留言的意義在於讓用戶針對貼文進行互動和討論，將貼文作為話題和討論的起點，進一步增加社交關係和建立個人品牌形象。貼文和留言在社群平台中都扮演著重要的角色，但它們的份量和意義有所不同，並且需要根據不同的社交目的和情境進行適當的使用。

最後，需針對社群平台現象進行解析。近年來，隨著社交媒體的普及，社群平台已是社會大眾每天習慣使用的工具。社群平台的使用者人數和影響力不斷擴大，已經成為企業、政府機構、非營利組織等各類機構進行營銷、宣傳、品牌建設和公共關係等活動的重要平台。然而，社群平台中也存在一些現象和問題需要解析和注意。例如：虛假資訊和假新聞的傳播，社群平台的使用者可以自由發表和分享內容，這也促進了虛假資訊和假新聞的傳播。這些內容可能對用戶的信仰和價值觀產生負面影響，甚至引發社會和政治問題；負面評論和酸民文化：社群平台中的用戶可以匿名發表評論和言論，這也增加了負面評論和酸民文化的出現。這些負面評論可能會對企業或個人品牌形象造成損害，並且會影響到用戶對社群平台的使用體驗；隱私和數據安全問題：社群平台在收集和使用用戶數據方面存在一些問題，例如未經用戶同意就收集數據、數據保護不足等問題。這些問題可能會對用戶的個人隱私和數據安全造成損害，需要得到更好的解決；社交壓力和成癮問題：社群平台的使用可能會給用戶帶來一定的社交壓力和成癮問題，例如：追求讚、追求關注和回應等，這可能對用戶的心理健康造成負面影響。總之，社群平台的使用與其帶來的好處和便利一起，也需要注意這些問題和現象，制定相應的政策和措施，保障用戶權益和促進社群平台的健康發展。

原民台不以收視率做為主要目的，但進行多年收視質的研究與調查；同時，取得質化資料的訪談與觀察法，其研究成本高，很難在有限時間內增加研究樣本。於是，加入新的方式多元評估節目對觀眾的價值便成為必要。透過分析社群資料，收集更多觀看者的回饋與觀看情境，並觀察社群中與節目有關的話題，除了為節目多元性評估取得更多參考指標，背後的意義更是為了用戶研究與用戶關係。關於用戶研究，從觀看行為與背景情境，到觀看中的細

節感受，都是對節目製作的重要參考。收集觀看者回饋除了看到用戶行為與感受，這些回饋也是維持用戶關係的依據。

熟悉社群資料分析的企劃團隊，便能細數 Podcast 崛起後的社群話題與演變。更重要的是，無論社群上的話題是大是小，藉由觀察社群受眾正在感同身受的議題介紹以往曾製作過的相關主題，或是藉由當前節目內容取得社群受眾的回饋，背後的目的都是為了拉近與觀眾的距離，提供對觀眾更有價值的內容。改變看數據的方式，除了整合不同平台數據，更把時間集中於分析工作。

四、企業的數位轉型

多半集中於三個構面：(1) 客戶黏著度、(2) 營運能力與(3) 產品或服務的優勢。

願景目標決定策略，策略決定轉型目標，數位支援轉型，要轉型也必須塑型，便是數位轉型。以原文會的狀況來看，迄今仍無針對下載原文會 APP 及訂閱 Podcast 頻道的用戶進行數據分析與顧客管理經營(CRM)，原文會的產品即為製作節目(包含頻道新聞、節目、廣播新聞與節目)及原住民族文化藝術的內容。針對這樣的產品，如何進行企劃、製作、包裝、行銷、連結與合作，更重要的是帶動並內化其員工，以養成員工習慣建立起組織文化。除了領導者、員工、策略、與商業模式的問題之外，更需仰賴作業系統的反思與摸索並建立搭配自身的組織文化。人才的能力集結之後會形成組織文化，這便是其他組織難以模仿的一環。

五、數位轉型類別

目前常見的數位轉型類別大致歸納如下，如表 1 所示：

表 1

數位轉型重點

類別	方式
數位業務力	數位銷售、數位通路管理、數位展間、業務管理、客戶經營、數位客服 (CRM+)
客戶體驗	Social Listening、AI
技術	工業 4.0
研發數位化	研發數位平台、知識庫、模組化設計與報價、專業管理與費用控管、設備管理
遠距管理力	ERP、SCM、數位績效管理與看板、數位人才、數位反饋、大數據分析、風控與預測、劇本式管理與模擬演算
資料	大數據、資訊安全與資料治理
新議題	數位減碳與足跡追蹤、ESG 管理

資料來源：本研究整理

六、數位轉型的八大步驟

- (一)員工須感覺不變革不行的急迫性。
- (二)願景與目標清楚且員工認同。
- (三)務實的規劃藍圖與資源規劃。
- (四)做好專案規劃與計畫。
- (五)建立團隊，建立執行能力。
- (六)適當的激勵措施與資源投入。
- (七)專案管理與績效實現。
- (八)不斷優化達成目標。

還是要強調組織的文化與能力是數位轉型最主要的核心，領導者希望帶領的組織與氛圍呈現出怎樣的感受，領導者與員工是否有同樣的目標，這必須建立起組織文化的感受度，再者，組織人員的核心能力與進步心態如果越紮實，則轉型成功的機會越高。

第二節 數位轉型的實證研究

爬梳許多數位轉型相關文獻發現，大多數研究仍集中在工業和製造業領域，缺乏對非營利組織屬性的媒體產業進行數位轉型的研究。只有少數主題關注非營利組織的新數位化發展的影響。但在大多數的相關文獻總結和分析研究結果後可發現，數位轉型的因素都與組織、技術和文化這三點有關。首先，組織的布局與規劃上應建立數位化團隊，在面臨數位轉型時，組織應具備著數位發展敏感度，建立合作夥伴關係，簡化組織營運流程，達到數位化進程的目的(Berghaus & Back, 2016; Hartl & Hess, 2017)。再者，Soule 等人(2016)認為，員工數位技能和員工敬業度高是決定數位轉型成功與否的主要因素，技術能力是數位轉型的核心驅動力。大多數研究提到，數位轉型中最重要技術因素是資訊基礎的建設、數位技術如何有效使用以及資訊和通信技術能力(Berghaus & Back, 2016; Gill & VanBoskirk, 2016; Muehlburger, et al., 2019; Pihir et al., 2018; Vogelsang et al., 2019)。

而 Nadeem 等人(2018)則進一步表示，利用數位資訊進行更好的數據優化和數位平台生態系統的合作則是數位轉型的關鍵技術因素。此外，一些研究強調，在數位轉型期間，應採用數位分析技術來整合營運數據和顧客數據，以幫助組織做出決策和判斷(Soule et al., 2016)。最後便是文化的影響，在組織數位轉型變革的過程中，文化往往在決定成敗方面起著至關重要的作用。Morakanyane 等人(2020)認為，數位轉型的關鍵是培養組織的整體數位文化並發展數位願景。大多數研究提到，保持對文化變革的開放態度，能允許容錯文化，接受創新風險，並在數位轉型期間關注顧客體驗等，是文化的所有重要影響因素(Berghaus & Back, 2016; Gill & VanBoskirk, 2016; Hartl & Hess, 2017; Jacobi & Brenner, 2017)。

新媒體能快速貼近閱聽者的使用習慣，也甘願為其付費收看，因此，一般商業電視台面臨的是媒體使用行為的改變造成廣告量與收視下滑，電視台與電視台的競爭壓力下，造成了資金與節目內容的困境難以突破，這便使得一般商業電視台的數位轉型路線。但原住民族電視台沒有廣告收入的問題，基本上來說，數位轉型對其而言，必須著重於內容與閱聽者的互動、維繫兩項重點。一般商業電視台，面對新媒體與自媒體的崛起，例如：YouTube、Facebook 主要的平台影響，廣告收益與收視率肯定會下滑。

隨著越來越多的觀眾轉向網絡和新媒體平台觀看內容，一般商業電視台便需要尋找新的數位通路，吸引觀眾與廣告商並提供有價值的內容，以維持競爭優勢。這也連帶著必須投資更多的技術和設備，以建立更好的數位平台，優化用戶體驗，提高內容傳遞效率但也帶來風險的承擔。再者，這樣的發展也越來越需要更高的效率，比如以製作新聞為例，太多的自媒體、新媒體平台，一般商業電視台要維持著新聞效率頻道，新聞記者就越來越需要同時具備

採訪、攝影和剪接的能力，這樣一來，也必須考量著人事成本、訓練成本、管理成本等因素。

而研究原住民族電視台在數位轉型方面的策略，便需透過原民台自己的社群媒體所提供的內容效果去看，比較不同平台的收看率、點擊率、下載量、使用率、使用者評價及創造議題等指標，探究對原住民族電視台數位轉型的貢獻，甚至於是對原住民族文化保存和傳承的影響，另外，也要收集觀眾對於原住民族電視台的反饋和評價。數位轉型是由上而下的過程，由領導層確立轉型目標，再帶領團隊達成共識並執行，透過數據化、線上化、自動化等數位優化指標，為組織創造效益。

再者從「非營利組織社會企業化」的角度去看，這是指非營利組織利用商業模式和市場機制來實現其社會使命和目標的一種形式。將組織的運作的方式轉變為更商業化、更具社會企業特色的模式，這種轉變通常是為了增加非營利組織的財務穩定性和可持續性，同時實現其社會使命。但以原文會這樣屬性與發展的組織，如透過社會企業化亦可以採用商業模式，透過商品化和服務化，進行節目版權銷售、提供服務，從中獲得經濟效益，同時達到社會使命。這種方式可以減輕非營利組織對政府資助和捐款的過度依賴，提高其經濟穩定性和可持續性。非營利組織社會企業化也可以促進創新和效率。

透過引入商業思維和創新方法，可以更加靈活地應對市場需求和社會問題，提高自身運作效率和競爭力。但需要注意的是，非營利組織社會企業化不是以營利為主，而是在實現其社會使命的同時創造更穩定的財務收入。

因此，非營利組織社會企業化需要兼顧社會責任和商業利益，確保其社會使命不受到妥協。通常情況下，其主要目的是解決社會問題，而非追求獲利最大化。社會企業化的目的是通過商業手段來提高非營利組織的自主性和可持續性，並加強其對社會問題的解決能力。透過產品或服務的銷售，社會企業可以創造自己的收入，從而減少對政府和捐款的依賴，並加強自己的資源和品牌價值。社會企業的成功在很大程度上取決於其商業模式和社會使命之間的平衡。社會企業必須尋求商業模式和社會使命之間的最佳平衡點，以確保其在實現社會使命的同時也能夠維持長期的經濟可持續性。應具備幾個條件：

一、社會使命

非營利組織需要有明確的社會使命，這是其社會企業化的核心動力，也是其存在的價值所在。

二、商業模式

非營利組織需要有適合的商業模式，以實現其社會使命和經濟目標的平衡。商業模式應該適應當地的市場需求，產品或服務應該能夠有效地解決社會問題。

三、資源整合

非營利組織需要整合相關的資源，包括人力、財務、技術等方面的資源，以提高其運作效率和效益。

四、監督機制

非營利組織需要有效的監督機制，以確保其社會企業化的過程中不會犧牲其社會使命。監督機制可以包括獨立的監事會、外部審計、透明的財務報告等。

五、社會支持

非營利組織需要得到社會的支持和認可，以確保其可持續發展。這包括社會的認知和理解、政府政策的支持等方面。

六、領導力

非營利組織需要有效的領導力，以推動其社會企業化的過程。領導力應該具有明確的社會使命、適應市場需求、具有商業思維和創新精神等特質。

領導層是啟動數位轉型的關鍵，數位轉型需要整個組織的支持和參與，並且需要在不同部門之間進行協調和溝通。領導層的角色是確保數位轉型策略得到了適當的支持和資源，並且能夠在整個組織中傳播和執行。領導層需要扮演多個角色，包括：制定和傳遞數位轉型的願景和戰略、促進跨部門協作和創新、提供支援和資源、監督執行進度以及積極參與數位轉型過程。另外，領導層也需要有數位轉型相關的知識和技能，以便能夠更好地理解技術和市場的趨勢，並且在制定戰略和執行計劃時做出明智的決策。總之，領導層對於啟動和領導數位轉型非常重要。他們需要制定策略、提供支援和資源，並且積極參與並推動數位轉型的成功實現。整合資源是未完待續的轉型任務，組織導入更多數位設備與平台之後，更需串連起所有的工具。

組織在轉型過程中如果每個同仁不清楚要做什麼、如何做、如何溝通，反而將大幅提高了部門間的溝通阻礙。導入設備與工具只是第一步，接下來如何能將數位工具與工作流程結合、將數位資源做適當分配才是轉型成功之關鍵。過程中不忘組織成立宗旨、以服務對象為核心。無論是官方網站、APP 或既有的相關系統，都盡量進行整合。而非營利組織則應回歸其創立宗旨，藉由數位轉型更有效率地達成目標，以服務的顧客為中心，滿足其需求並創造價值，同時也讓這些顧客使用者能相互學習成長。從軟硬體設備的建構到人員職能與實力的培養都環環相扣著。如今數位工具越來越多元也越來越有效能，數位成本則不斷降低，競爭者與模仿者便更容易崛起。

傳播並不是有了現代傳播媒體之後才發生的，其實傳播一直在我們的文明發展歷程中。

原住民族祖先們的傳播，是透過航線、足跡、話語、祭儀、詩歌所進行的，所有珍貴的文化寶藏，都是透過種種多元豐富的傳播方式，而得以留存和傳承。原民台的意義，在於樹立族群自我的主體性，彰顯文化價值，實踐原住民族的傳播權。對整體臺灣社會而言，TITV 所製作的新聞和節目，一方面希望改變大社會對原住民的刻板印象；另一方面更是開創了臺灣文化的多元性。原住民族電視台要經營成功的新媒體事業，必須以核心能力為主軸來檢核與建置策略，以資源為主軸來看核心能力。需要注重觀眾需求，創造有價值的內容，並不斷創新和改進自己的營銷策略和技術。故，原文會可從以上這些角度與觀點去思考通盤的策略方式，並通過建立合作夥伴關係和數據分析等方式，原住民族電視台可以提高品牌知名度、擴大市場規模和提高觀眾參與度。

第三節 原住民族電視台收視調查研究分析

臺灣原住民族電視台因屬公共媒體，且預算來源幾乎來自於政府，故不強調收視率的多寡，畢竟有些節目的類型是必須得由文化性為主體，考量文化傳承使命，這樣的節目類型不見得會符合觀眾口味，但是必須得存在，故不進行收視率的調查。但因仍需重視觀眾收視節目及新聞品質的意見，故從 2012 年起，便著手委託市調公司進行收視質研究報告。根據民國 111 年原文會委託收視質研究調查結果與建議原文所述³：

一、原住民族人受訪者收視行為

針對收看原民台的狀況：以「自己」一個人收看為主(52.95%)，其次依序為「配偶」(24.68%)、「父母」(21.78%)，一週大概會看「兩到三次」(28.92%)，特別是以「65 歲以上」(32.22%)或「族語程度尚可者」(35.85%)的收看頻率較高，主要收看「平日晚上(18:00~24:00)」時段(57.55%)，其次是「假日晚上(18:00~24:00)」時段(38.66%)。

最常收看的電視類型為：「族語新聞」(38.59%)與「新聞與氣象報導」(31.07%)，也會期望原視製作「綜藝節目、娛樂性談話節目」。民眾主要收視方式以「有線電視」為主(72.38%)，其次為「用行動裝置上網收看」(21.69%)。無論哪一種型態，都有九成民眾認為訊號源清楚，其中又以「有線電視」收看原住民族電視台的時候表示訊號清楚度高達九成九(99.48%)，而吸引受訪者收看的原視節目原因以「想瞭解原住民族文化」(32.31%)的比例最高，其次為「親友是原住民族」(29.12%)。

收看的節目類型，以「族語新聞節目」(38.59%)的比例最高，其次為「新聞與氣象報導」

(31.07%)。有使用網路方式收看原視的受訪者中，以使用「原視 YouTube」收看原視的比例最高，佔 85.50%，其次為「原視 Facebook」(62.55%)。

二、受測節目接觸度

將 26 個受測節目進行接觸度計算，發現「族語新聞」接觸度最高(58.72%)，其次為「每日新聞」(28.76%)。原住民族收看原視節目之偏好程度，所有節目中「尋 miing 紀遺」的非常滿意比例最高(95.06%)，其次依序為「樹人大冒險 2」的 79.88%、「zalan 見識南島第四季」的 73.91%。

三、平台與介面服務使用度

在原文會所經營之網路媒體與平台部分，本次受訪者民眾「都沒使用過」占比最高，有 62.45%。而在曾經使用過新媒體所提供服務者當中，以「原視 YouTube」為最多，占比 30.38%，其次依序為「原視官方 Facebook」的 18.12%、「原文會官網」的 13.62%。

滿意度方面，則以「原文會 Podcast」的滿意度最高，評分達到 9.42 分，其次依序為「原文會官方 Facebook」(8.72 分)、「原文會 Instagram」(8.65 分)、「IPCF 原文會 APP」(8.00 分)。從原文會官方 Podcast 使用度來看，「有使用過」佔比為 4.37%，「沒有使用」過佔比為 95.63%，特別是年齡在「65 歲以上」沒有使用過顯著較高(100%)，而以年紀在「10~39 歲」當中，使用的比例較高(6.49%)。

四、2021 年 7 月份頻道視覺與介面改版知曉度與滿意度

2021 年 7 月後原文會改版，知道「電視頻道」有改版的受訪者較多(12.04%)，而「官方網站」(6.28%)和「APP 介面」(1.96%)。在知道有改版的前提下，對於改版內容的「非常滿意」評價以「APP 介面」(58.41%)較高，其次是「官方網站」(52.05%)，最後是「電視頻道」(48.44%)。

五、公共價值部分

在原住民族電視台所賦於的公共價值項目中，對於族人受訪者來講，大家評價最高是「族群多元性」(8.30 分)，其次為「聆聽當責」(8.14 分)與「創新與創造」(8.14 分)，評價稍低為「觸達普及」(7.99 分)。此結果也符合現況，原視成立的目之一就在於促進族群融合，而觸達普及較低的原因，可能在於不清楚哪些管道可以收視原視節目。因此，建議在頻道宣傳上可以強化，以體現更高的原視所賦與大眾的公共價值。

³ 其調查研究原民台名稱以原視稱之。

六、原住民族人受訪者收視行為

本次網路調查共計完成 5,847 份有效樣本，有八成民眾表示「聽過原視」(87.22%)，且其中更有四成的人「近六個月有收看過」(48.84%)，平時收視習慣以「自己」一個人收看為主(69.89%)，其次依序為「配偶」(32.24%)、「父母」(29.31%)，一週大概會看「兩到三次」(37.21%)，特別是以「70 歲以上」(45.45%)或「族語程度不熟悉」(40.54%)的收看頻率較高；收看的時段大致落在「平日晚上」(56.60%)或「假日晚上」(35.41%)，其次是「假日下午」(25.17%)，收看的類型以「原住民族電視台」為主，高達八成(83.67%)，其次是「新聞頻道」的 46.60%。

民眾收視方式以「有線電視(包含有線數位機上盒)」為主(60.22%)，其次依序為「用行動裝置上網收看(如手機或平板電腦等)」(26.17%)、「無線電視(包含無線數位機上盒)」(24.21%)及 MOD (23.44%)。在收看原住民族電視台的時候表示訊號清楚度高達九成六(96.27%)，而收看原視的原因，以「本身是原住民族」的比例最高(42.03%)，其次為「想瞭解原住民族文化」(40.67%)。

原視節目收看的類型主要以「旅遊節目」(37.62%)、「生活休閒資訊節目」(34.40%)、「族語新聞節目」(32.44%)、「烹飪／美食節目」(32.04%)。得知節目的管道也是從電視媒體為主(87.11%)，其次是網路媒體(49.26%)。網路收看者是藉由「原視 YouTube」收看的比例最高(81.23%)、「原視 Facebook」(62.35%)次之。

七、平台與介面服務使用度

在原文會所經營之網路媒體與平台部分，曾接受的服務管道以「原文會官網」為主(32.44%)，其次為原視 YouTube (31.47%)，第三為「原視官方 Facebook」(26.70%)，而滿意度部分，以「原視 YouTube」(98.98%)最多人感到滿意，其次是「原視官方 Facebook」(98.95%)。從原文會官方 Podcast 使用度來看，有 14.69%表示曾經用過，其中又以 10~19 歲每天使用比例最高。在四個網路節目共五千多位的填答者中滿意度都高達九成；而有 85.31%則表示沒有使用過。

原民台在維持經營績效持續成長的同時，更是被賦予促進原住民族人與非原住民族的族群融合期待，必須謹慎且細緻製播節目與推廣相關業務。本於此基礎上，除了往年所強調的基本題組、使用者閱聽媒介、節目的收視質、新媒體的滿意度等都沒有遺漏掉，今年的調查更著重在原民台是否能具備一定的公共價值，以及民眾是否知悉對 2021 年在電視頻道、官方網站、APP 介面的整體視覺畫面改版等，以瞭解原視的宣傳效果及其改辦後的滿意度評價，這些作為今年度整體調查看點。

就以上調查結果，給予原民台未來可以持續努力的部分：

一、新媒體平台

原民台近幾年在新媒體領域也進行了多平台的呈現，在 2022 年的調查中可見在 YouTube、Facebook 等平台上的增加了幾個節目或將影片重新上網投放。在網路調查中，透過原民台 YouTube 的網路、原視 Facebook 等平台收看節目的比例較去年同期比各成長 18.41 個百分點及 8.99 個百分點，而使用行動裝置收看也成長 7.22 個百分點，這些都顯示著在現今這個時代，經營新媒體的重要性。對照四個原民台的網路節目，在受訪者中有兩成左右民眾曾經看過，也顯示原民台在網路節目上必須持續的調整與成長。

雖然專家學者仍對於影片的長短是否能符合新媒體上觀眾的喜好、觸擊率較低等疑慮，但現在已經處於能被看見且使用的利基上，可藉由後製轉化為適合在網路平台的收看模式，未來可期提高觸擊率與滿意度。除此之外，仍有成長幅度較大空間的新媒體平台，像是 Line、Instagram、APP、Podcast 等介面，使用人數較少，建議在這些平台持續增加曝光度，擘劃提升使用率。特別是 Podcast 部分，雖然在目前 Podcast 並非目前市場主流，但作為低成本、高收益的介面，應作為原民台在 YouTube、Facebook 後的第三大網路平台，目前小有成果，原民台的節目曾榮登 Apple Podcast 的五大，有一定的小眾支持度，此為影視產業的藍海領域，也是未來可能持續調查的重點項目之一。

二、多元觀點與分眾問題

鑒於原民台的類公廣集團性質，節目類型設計是服務不同目標對象時，觀眾的背景成為節目製播策略的重要分析項目。我國除了 16 個原住民族群外，尚有非原住民族群，而族群之間也會通婚或遷徙，個體難以溯源單一祖先與純種血統，而在遷徙途中也會接觸不同文化，因此如何呈現多元觀點的視角是原視一大挑戰。目前原民台的節目被專家認為兒少類的節目比例多於青少年、銀髮族；部落議題新聞多於都會型原住民族人的節目；單一族群的節目多於多元血統族群者等，因此為符合目前趨勢，專家建議可以針對此狀況設計出相對應的節目或單元，以提昇他們的認同感，進而能夠使他們能夠回到部落或接觸更多原住民文化，像是在新聞報導部分可以增加都會類型原住民活動的訊息，也不一定僅能從國內單一族群的觀點製作節目，可以融合兩個以上族群或是國外族群的觀點，增加更多視角來思考自身定位。

三、公共價值的觀點

受訪者認為原住民族電視台有助於原住民族的文化傳承，增加自我的認同與定位，也能適時表達族人的心聲，同時增加族群之間的理解，評價有持續存在的必要性，並期待該台能夠增加更多曝光度，無論是透過異業與策略結盟方式，或是跟公廣集團合作，都是能夠提升

曝光度的方法。整體來說，認為原住民族電視台能夠為公眾帶來的正面的意義，不受到政治或商業的干擾，持續提供多元且客觀的視角，在教育學習上有重要的功能，許多族人透過原視節目學習族語與部落生活知識。

四、對各類型節目的建議

在新聞類節目部分，專家學者認為主播台需要替換成更年輕的主播較適宜，但畢竟族語能力的問題以及傳承的問題仍為目前所存在的重要課題。語調部分則是見仁見智，單調沉穩的方式對於專家人士會更具吸引力，但對於年輕人來說，喜歡更活潑、幽默的、抑揚頓挫的播報方式，而且可在網路上播放，平台可在 YouTube、Facebook，甚至製作成短影音模式在 Line 群組上比較好傳播。在實境類節目部分，Zalan 見識南島的主題素材備受肯定，但呈現畫面建議可以多增加與現場觀眾的互動活動，氣氛上相對來說比較沉悶，可以多增加一些趣味性，也希望來賓及主持人的服飾皆能融入原住民的元素。在烹飪美食節目部分，Ila 跟土地學做飯的風格廣受好評，受訪者特別喜歡 Fred 主持人部分，為該節目增加不少吸引力，而吃美食抑是不分族群的民眾最能夠接受的節目，因而獲得許多正面肯定。

五、未來經營建議方向

本年度調查的結果正面評價居多，未來原民台能夠在新媒體的使用普及率、觸擊率增加，並持續維持高度滿意的評價，並針對不同的分眾，增加更多元的節目類型，滿足不同族群對原住民族電視台的期待，符合大眾所賦予的高度公共價值評價。另，原文會自 2014 年起，持續參與台北電視節、香港電視節及新加坡電視節的經驗來看，國外買家亦偏好臺灣原民台所提供的紀錄片類型、兒少節目類型及行腳類節目。

此外，原文會經營的原住民族廣播電台於民國 111 年進行閱聽眾收聽研究報告可發現，同樣也對於原文會數位轉型的思考面向交叉分析評估。調查結果針對原住民族廣播電台行銷行為，相較於電視台的畫面，廣播僅以聽覺上的接收為主，致使廣播節目往往需要更多的鋪陳，才能讓聽眾融入節目氛圍、提高收聽體驗。有學者表示，電臺任何計畫的執行，創造故事才是最能夠吸引人的，原民電臺是扮演一個陪伴的角色，是以聲音為本質的電臺，所以在整個節目的定位可能還是以著重來自部落的聲音跟故事，會更為吸引人。學者亦認為，應該運用現有社群平台的多元性，例如：主持人透過粉絲專頁，發布錄製節目的心得或特別節目的亮點，不僅能夠提升原本收聽戶的收聽意願，亦能夠有效拓展收聽族群的數量，讓更多人接觸到原民電台的節目。音樂品牌的建立也是一個好的行銷面向，對於原住民族來說，音樂是一個巨大的寶藏，如何讓這些音樂變成原民電臺專屬的品牌，如何透過好的音樂類型節目打出自己的品牌，讓聽眾變成忠實的粉絲，若是能從這個方向去努力，除了可以增加行銷亮

點外，以可因應新世代來做一個轉型。

網路上的行銷也非常重要，除了直播的方式外，經營粉專、發展 YouTube 頻道也是現在民眾較容易接觸的方式；此外，有學者表示網路、APP 上的節目聲音及影像的結合會有 delay 現象，應強化聲音、操作介面的流暢性。另一方面，亦有學者表示，應以「陪伴電台」為發展方向，養成聽眾的收聽習慣、培養長期的收聽用戶亦是相當重要的一種行銷方式。數位市場方面，如何優化行動平台的介面，還有社群平台的經營也非常重要。首先在優化行動平台方面，原民官方 APP 的推廣以及 APP 上介面設計等……硬體，仍有加強空間，另外，每集的節目應該都要有主題介紹，某些節目一個禮拜內可能會安排好幾個不同專題，但在節目連結的說明部份卻無法看出主題，無法讓聽眾找尋自己感興趣的內容。

而有關於連線品質需要加強，現在面臨數位時代發展，硬體要更新、介面設計內容要優化、更友善。接著為社群媒體行銷方面，行銷工作確實具備專業性，現階段都是各節目自行建立粉絲專頁然後各自行銷，可能沒有足夠時間，也沒有足夠的能力去行銷，是否可能另外建立團隊，負責所有節目的行銷、粉專的經營等，透過較為專業的人才，編排宣傳文案、關鍵字等，不論是流量、觀看率、點閱率應可以增加的。電台的初衷，就是讓原住民族人有一個管道可以發聲，這也能間接讓大多數非原民朋友聽到原住民的聲音，因此學者建議未來應將原民電台和電視台進行資源整合，讓兩邊資源相通，發揮一加一大於二的功效，許多族人都希望能由下而上，讓更多人聽到部落的聲音，或者透過相關的新聞訊息，在電臺中邀請族人或專家學者，進行深入訪談。

面對新媒體崛起，傳統媒體逐漸式微，對於原住民族廣播電台亦有相當程度的衝擊；也有學者建議可以遵循 Podcast 模式，將節目內容聲音進行錄制後，放至官網或 APP 上，讓聽眾可以隨時收聽，不會因其他因素導致無法完整收聽完整，透過收聽便利性的強化，也可有效的留住聽眾。但仍須強調，不同的平台擁有著不同的屬性與服務的對象，一個節目不能因省事而套用在所有平台，不同的平台仍需客製化經營以達最佳的品質。

第四節 實證研究彙整

根據上節所述，原民台節目收視調查分析結果，關於受測節目接觸度這項調查可知原民台的「族語新聞」接觸度最高，超過了五成以上。路透社新聞研究所(2020)指出，在過去九年，他們網路調查所觸及的國家、地區中，網路新聞已經超過電視，成為最常使用的新聞來源(曹晏郡，2022)。但對於大多數收看原民台節目與新聞的對象(原鄉地區、部落居民)來說，其收視習慣仍主要以有線電視頻道及無線數位頻道的方式收看。因在電信收訊不佳或有線電

視業者因成本考量而不願拉線的偏遠地區收視戶來說，以無線數位頻道收看相較起來是能解決收視問題的方法。

於此，似乎產生了矛盾的情況，對原民台來說，主要收視戶習慣以有線數位頻道與無線數位方式收看，但現今觀眾卻普遍以數位化媒體平台收看新聞與節目。原民台的頻道目前可收看的方式為：有線電視、無線數位頻道、官方網站及 APP 四種，但在每一家媒體或電視台都在做數位轉型的時代下，各台必須有清楚的定位而提供有區隔性的節目內容。原民台如何利用四種收看方式的平台做區隔性的節目產製，這是讓觀眾及使用者最直覺辨識的使用慣性，建立起讓使用者在不同的需求下可以很直覺的要使用哪種原民台收看方式，這便可以在第一步的數位化下區隔出目標客戶。

再者，對多數的電視媒體來說，最主要的營收來源不外乎是來自於有線電視系統業者所收取的內容收視權利費用(Subscription fee)、廣告費用(Advertising revenue)以及版權費用(Licensing fee)。但對原住民族電視台此公共媒體及族群頻道來說，只有版權收入是目前可走的方式，舉凡原民台新聞畫面的授權及節目的版權買賣等，都是可以聚焦經營的營收項目。只要區隔出目標觀眾的定位與建置資料庫及數據分析，原民台便可著手下一階段發展新的自籌款項收入的方式，因隨著科技和市場的變化，新媒體的策略需不斷地持續評估、改進、調整和優化，以確保與目標受眾保持互動並實現組織的目標，故新的營收模式創造更多自籌收入便能投入更多的預算在數位轉型發展上。

在數位轉型的時代下，傳統媒體、網路與電信三大領域在網路發展上。數位化是電視生態環境的一大變革，未來轉變的不只是製作的改變，還包括了銷售、生產通路以及整個產值等的轉變。數位化後，未來電視產量、產值，不再只是電視產品，電視公司為了創造商機，須跳脫傳統電視台的經營策略，朝向多元化、集團化的趨勢經營，才能走得長遠(許建國，2005)；新媒體的事業必須持續性的轉動式調整，且新媒體兼具了工具、載體及內容三要素，會依據工具或載體的持續進步，產生出不一樣的內容以及體驗，進而讓內容製作的方式和呈現樣態出現變化。

因此，原住民族電視台對數位轉型的發展上，建議需要採取以下幾個重要步驟：

一、重新定位並瞭解目標觀眾和市場

首先，原住民族電視台需要了解自己的目標觀眾和市場可以為其提供什麼樣的服務與其需求。他們應該調查目標觀眾使用的社交媒體平台、瀏覽的網站和他們對新媒體的需求。這樣可以確保原住民族電視台的新媒體策略能夠更好地與觀眾互動。

二、開發網站和應用程序

原住民族電視台需要開發一個現代化、易於使用的網站和應用程序，以吸引目標觀眾。這個網站和應用程序需要擁有吸引人的設計、易於導航的功能和豐富的內容。此外，這個網站和應用程序需要在不同的設備和平台上運行，包括桌面電腦、手機和平板電腦等。

三、創造原創內容

原住民族電視台需要創造原創內容，以吸引觀眾的關注。這些內容可以是短片、報導、故事、專題或專題文章等。這些內容需要與原住民族文化、傳統和生活方式有關，並且能夠讓觀眾了解原住民族的價值觀和信念。

四、使用社交媒體

原住民族電視台需要在社交媒體平台上建立自己的品牌形象。這可以通過與目標觀眾互動、分享內容和提供有價值的信息來實現。這樣可以吸引更多的觀眾來關注原住民族電視台的內容，進而提高觀眾參與度。

五、整合數據分析

原住民族電視台需要使用數據分析工具來收集和分析觀眾數據。這可以幫助原住民族電視台了解觀眾的喜好和行為，進而制定更有效的營銷策略和增加觀眾參加。通過數據分析，原住民族電視台可以了解觀眾對不同內容的反應和興趣，進而根據觀眾的反饋和偏好調整自己的內容策略和營銷策略。

六、經營原文會之友

除了收看觀眾之外，還有對原住民族文化藝術相關的群眾。

七、建立合作夥伴關係

原住民族電視台可以與其他相關機構和組織建立合作夥伴關係，共同推廣原住民族文化和傳統。這樣可以擴大觀眾群體、提高品牌知名度和擴展市場規模。同時，建立合作夥伴關係也可以為原住民族電視台帶來更多的資源和支持。

八、不斷創新和改進

新媒體行業變化迅速，原住民族電視台需要不斷地創新和改進自己的新媒體策略，以滿足不斷變化的觀眾需求和市場競爭。原住民族電視台可以參考其他成功的新媒體企業的經驗，學習並引進最新的技術和趨勢，除落實員工教育訓練並提高自己的競爭力和創新能力。

第三章 研究設計

第一節 訪談對象

本研究訪談共計 10 位，包含 3 位國外原住民族電視台執行長、3 位曾任原文會一級主管職、1 位商業媒體主管、2 位現任原文會主管及 1 位現任原文會執行長。訪談名單如表 2：

表 2
訪談對象

No.	現任職務／曾任職務	姓名
1	現任毛利電視台(Whakaata Māori) 執行長	Shane Taurima
2	現任加拿大原住民電視網(APTN) 執行長	Monika Ille
3	現任澳洲原住民電視台(NITV) 總經理	Peter Noble
4	曾任財團法人原住民族文化事業基金會 執行長	拉娃谷倖
5	曾任財團法人原住民族文化事業基金會 副執行長	柯瑞美
6	曾任原住民族電視台 節目部副理	余曉萍
7	現任原住民族電視台 文化藝術組組長	樂諾斯
8	現任原住民族電視台 新媒體組組長	陳政穎
9	現任財團法人原住民族文化事業基金會 執行長	瑪蓋丹
10	東森 ETtoday 新聞雲 副總經理	周佩虹

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

策略之間的共通點在於幫助企業把外部環境與內部資源互相搭配，並適應環境變化不斷進步。本研究的目的主要透過原文會營運原民台的經營現況去探討數位轉型的思維與質化的方式。經相關專業人士之深度訪談、實際參與及文獻爬梳，將原文會依 SWOT 分析、商業模式九宮格及平衡計分卡的構面進行分類並繪製策略地圖，再由個案研究進行數位化轉型的方針研擬。當然，原文會亦可使用更多種常見的解決問題的商業框架工具來自我檢視與分析，

例如：4P 分析法(從產品、價格、通路與促銷的四面向去分析其行銷策略)、STP 法(思考要提供什麼產品給對象？從市場區隔、目標選擇與品牌定位三因素思考行銷策略)、PEST 分析(掌握大環境變化與關鍵字，思考影響自身組織的大環境因素來構思策略，從政治、經濟、社會與科技四個面向去預測未來變化以設計組織藍圖)、VRIO 分析(從自身組織擁有的資源以及如何運用資源去分析自己組織的競爭力)……等。然方法眾多，本研究便著重於部分方式研究之。

然而，在數位轉型的時代下，蒐集大社會對非營利事業組織如原文會的認識資訊以及原文會產出之節目、新聞、文化藝術活動等想法與期待，歸納分析後並提出數位轉型的配套措施，以 SWOT 分析、商業模式九宮格、平衡計分卡(BSC)這些企業管理常見的工具，搭配策略地圖以建立原文會完整的營運方針。我們可以將「非營利組織的成就評估標準」定義為收集和估計非營利組織整體運行條件的一系列工具。如果運用得宜以上這些工具，組織可以做出更清晰、簡潔、重要和有效的決策，這些決策可以作為原文會經營上的管理參考。

此外，當建立以上所述的模組後，甚至可以進一步調整優化原文會現有的績效評核制度，建置非以主管喜好作為唯一員工考績之制度。舉例來說，原文會現行的考績制度乃由員工自評後加上主管評核便決定其年度考績，考績影響著員工的晉升與獎金，基本上來說，員工自評的成績無關整體考績，全然由上級主管對其的評核為主，而主管的評核方式全憑喜好與否，無量化指標或任何評核的量化標準。藉由平衡計分卡(BSC)與策略地圖，各部門可依照其業務屬性與預算，支撐著會本部所訂定的年度策略方向與目標，部門內的各組甚至於員工，皆亦可比照訂定年度策略方向與關鍵績效指標(KPI)，而指標的達成結果便可列為員工及主管的年度考績評核項目。年度考績的評核設計，便可由質化與量化共同指標為依據。

一、SWOT 分析

是一種簡單而有用的分析工具，用於評估一個企業、產品、項目或個人的優勢、劣勢、機會和威脅。SWOT 代表的是以下四點：

(一)Strengths (優勢)

指企業或個人的優點、優勢和資源，可以協助實現目標和獲得競爭優勢。

(二)Weaknesses (劣勢)

指企業或個人的不足之處、缺陷和局限性，可能阻礙實現目標或競爭。

(三)Opportunities (機會)

指企業或個人可以利用的機會，包括市場、技術、人才、政策等外部因素，可以協助實現目標和獲得競爭優勢。

(四)Threats (威脅)

指企業或個人可能面臨的威脅，包括競爭對手、經濟、政策、技術等外部因素，可能影響目標實現和競爭優勢。

SWOT 分析通常以簡單的四象限矩陣形式展示，並根據分析結果制定相應的策略和行動計劃。

圖4

SWOT分析



資料來源：本研究繪製

二、商業模式九宮格

是一個商業分析框架，用於評估和描述一個企業的商業模式。它將一個企業的商業模式分為九個主要方面，每個方面都可以影響企業的成功或失敗。商業模式九宮格包括以下九個方面：

(一)客戶區隔(Customer Segments)

企業的目標客戶是誰？他們的需求和期望是什麼？

對財團法人原住民族文化事業基金會所營運的原住民族電視台來說，可以是同心圓的概念，最內圈是原住民族人、中間是喜歡或有興趣了解原住民族文化者，最外圈可以是泛指非原住民族群。

(二)價值主張(Value Propositions)

企業如何通過提供產品或服務滿足客戶需求？

對原文會來說，就是由其組織的宗旨延伸，捍衛原住民族媒體近用權、凸顯原住民族文化價值、介紹原住民族文化、翻轉刻板印象及消除歧視、傳承原住民族傳統價值、提升民族發展競爭力、整合資源促進跨文化交流與引領臺灣原住民族文化進軍國際舞台。

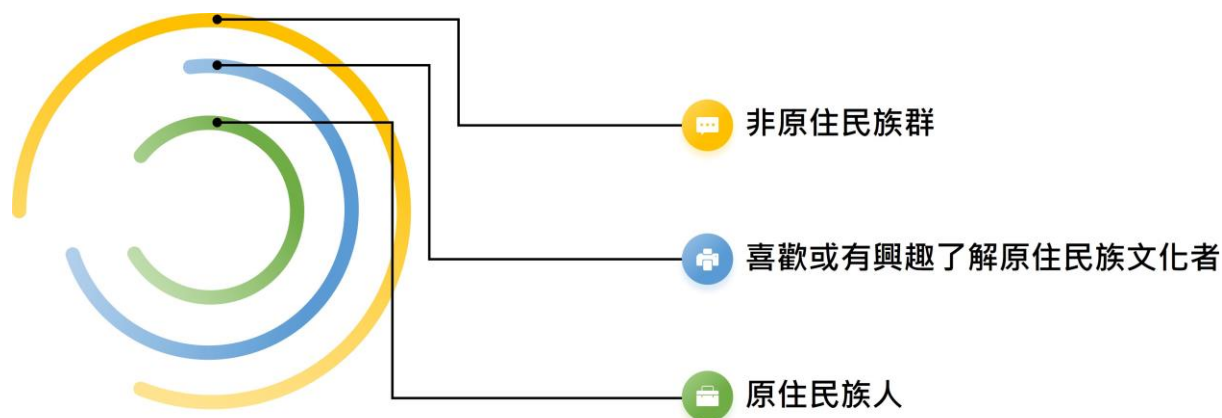
(三)通路(Channels)

企業如何將產品或服務銷售給客戶？

原文會可以通過原民台、原住民廣播電台、Pulima 藝術獎、Pulima 藝術節、官方網站、社交媒體、展覽、活動等通路，向顧客傳達原住民文化的資訊和價值。

圖5

財團法人原住民族文化事業基金會服務對象



資料來源：本研究繪製

(四) 客戶關係(Customer Relationships)

企業如何與客戶建立關係？如何保持關係？

原文會須重視並落實建立與顧客或觀眾的長期互動與經營顧客關係，不斷提供有價值、有興趣收視、有動機了解的原住民族文化內容和服務。

(五) 收入來源(Revenue Streams)

企業如何獲得收入？收入來源是什麼？

原文會的收入來源來自於版權銷售、小額捐款、標案承接、轉播服務、企業贊助、出版物及文創商品銷售、門票收入等；未來甚至可以朝向藝術經紀的業務發展規劃。

(六) 關鍵資源 (Key Resources)

企業需要什麼資源才能提供產品或服務？

原文會的關鍵資源可包括其主管機關原住民族委員會、原住民族相關領域的專家學者、原住民藝術家、文化資產、資金和設備等。

(七) 關鍵活動(Key Activities)

企業需要進行哪些關鍵活動才能提供產品或服務？

一樣從原文會的設置條例延伸思維，關鍵活動可包括原住民族文化與語言的保護、收集、研究、教育、展示和推廣等。

(八)關鍵夥伴(Key Partnerships)

企業需要哪些合作夥伴來協助提供產品或服務？

原文會的關鍵合作夥伴可包括政府機構、非營利組織、企業、文化機構和專家學者等。

(九)成本結構(Cost Structure)

企業需要投入哪些成本來提供產品或服務？

原文會需要投入成本來實現其使命、宗旨與價值觀，包括人員、設施、營運、資源等方面的成本。

圖6

商業模式九宮格圖

關鍵夥伴KP	關鍵活動KA	價值主張VP	顧客關係CR	顧客區隔CS
誰可以幫我?	我要做什麼?	我怎麼幫助其他人?	怎麼和對方打交道?	我能幫助誰?
	關鍵資源KR		通路CH	
	我是誰?我擁有什麼?		怎麼宣傳自己的服務?	
成本結構C\$		營收模式R\$		
我要付出什麼?		我能得到什麼?		

資料來源：本研究繪製

通過使用商業模式九宮格，企業可以更好地了解自己的商業模式，發現優勢和劣勢，制定更有效的商業策略。雖然財團法人原住民族電視台為非營利組織，但其仍具備著自籌款項的業務與要求，故某種層面亦須如同一般企業一樣，定位其產品(例如：節目、文化藝術活動等)、增加其收入來源並拓展行銷之。

三、平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)

平衡計分卡 1990 年代初，哈佛商學院教授羅伯特·卡普蘭(Robert Kaplan)和波士頓顧問大衛·諾頓(David Norton)開發了一種新的公司級績效管理系統，稱為平衡計分卡(BSC)。該系統從整體和綜合的角度衡量業務績效(Kaplan & Norton, 1996)，平衡計分卡概念分為四個不同的視角：財務面、客戶面、內部程序面以及學習成長面(Clarke, 1997；Kaplan & Norton, 1996)。

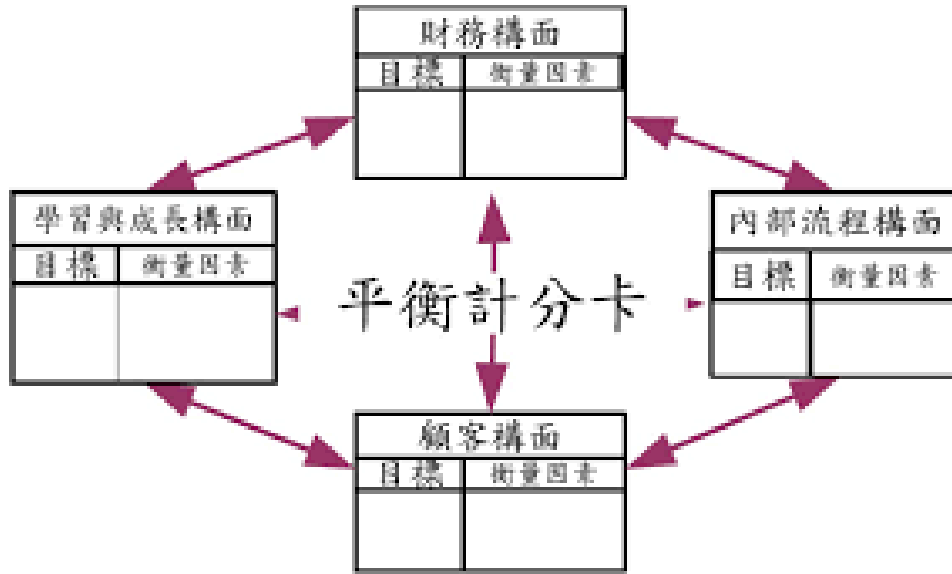
這四個面向形成了一種因果關係，為整個組織提供了更平衡的觀點。平衡計分卡的基礎有兩個基本概念。首先，你衡量的就是你得到的(Clarke, 1997；Kaplan & Norton, 1996)。其次，平衡計分卡補充了過去業績的單一財務指標，例如投資回報率或每股收益，以及未來業績驅動因素的衡量標準。到 1996 年，使用者公司進一步發展了平衡計分卡，使其不僅僅是一個績效衡量系統，而更像是一種戰略方法，可以將長期戰略與短期目標保持一致(Stewart & Carpenter-Hubin, 2001)。

公司為客戶創造價值，並從客戶那裡獲得反饋，從學習成長面的角度進行可持續發展，進一步改善了內部業務流程。最後，這些措施在財務面上共同發揮作用。其次，平衡計分卡考慮外部因素，特別是顧客的感受。根據平衡計分卡四個面向的因果關係，平衡計分卡的“顧客”精神旨在“我們應該如何向顧客展示”，而“學習成長面”的精神以及“內部程序面”的精神，被認為是“顧客”視角上的驅動力。因此，通過平衡計分卡管理系統，組織更有可能應對顧客的偏好進行業務調整。再者，平衡計分卡通過將組織的願景和策略轉化為可量化的指標(例如：關鍵績效指標 KPI)以及關注內部和外部資訊來傳達整個公司。然而，在實務上使用平衡計分卡仍然存在一些問題，例如組織的願景和策略模糊的時候，主管和員工的工作分配不清、權責模糊、透明度的問題，缺乏時間序等。這些便需要更進一步研究以找到優化平衡計分卡的解決方案。Norreklit (2000)建議，為了說明平衡計分卡變得更加實用，需要調整其控制方法。在決定策略、建立平衡計分卡以及實施後續行動時，管理階層和員工之間需要加強控制流程的互動。此外，Hristov 與 Appolloni (2019)持有另一種新觀點，即環境和社會方面可以整合到平衡計分卡現有的四個面向中，以便根據企業社會責任效應增強公司的可持續性。世界上許多公司都採用了平衡計分卡並得到了成功的應用，哈佛大學將其評價為最具影響力的管理理念。而後來相繼也在非營利組織、政府和醫院中使用(Chen & Yan, 2012；Chang & Humphreys, 2012；Klassen et al., 2010)。平衡計分卡不是一個「控制」系統，而是一個幫助組織實現目標的學習和溝通模型(Kaplan & Norton, 1996)。

平衡計分卡通過將組織的目標與策略轉化為具體的指標和目標，幫助管理層更好地了解組織的績效，並制定相應的措施和改進計劃。通過平衡計分卡，組織可以更全面地考慮其業務運營，不僅關注財務結果，還關注顧客滿意度、流程效率和員工發展等方面。平衡計分卡被廣泛應用於企業和組織的戰略管理中，旨在提高組織績效和效率，並實現長期的成功。

圖7

平衡計分卡構面圖



資料來源：Kaplan & Norton (1996)

策略地圖是一種管理工具，策略地圖的精神就是說明組織如何創造價值，具體地將價值與組織所追求的目標間做到更緊密的結合，用於將組織的戰略目標和行動計劃可視化和溝通化。而上述所提的平衡計分卡則是將用來「定期檢視」組織策略與行動方案所執行的成效，讓組織的領導者知道「現況與目標間的差距有多少」，並據此找出可能的改善點。策略地圖通常是一個圖表，將一個組織的長期願景、目標、戰略、重點領域、關鍵成功因素、關鍵績效指標等元素聯繫在一起。策略地圖幫助組織管理者理解和溝通戰略目標與計劃的相關性，並確定所需的資源和優先事項。它可以幫助組織更好地實現其戰略願景和目標，提高業務績效和戰略成果，並確保各個部門和員工在戰略目標的實現方面保持一致和協作。再者可結合SWOT分析與策略地圖進行分析問題的總表如下：

表 3

SWOT 計分卡分析問題彙總表

SWOT計分卡分析問題彙總表			
	優勢(S)/劣勢(W)	機會(O)/威脅(T)	風險
財務構面 · 財務表現 · 財務資源	(1)財務表現與競爭者的比較? (2)自己在財務資源的實力與籌措能力如何?	(1)環境中取得財務資源的機會/威脅為何? (2)財務表現在大環境中有何機會或潛在威脅?	財務構面(資金取得)的風險為何?
顧客構面 · 顧客/市場區隔 · 價值主張	(1)從目標顧客眼中來看,我們提供的產品/服務價值與競爭對手比較優/劣勢如何?我們的特色何在? (2)在顧客關係的建立上,我們有何優/劣勢? (3)我們在顧客心目中的品牌形象與價值有何優/劣勢?	(1)市場需求及顧客價值主張的變化趨勢? (2)有哪些潛在市場或顧客尚未開發? (3)哪些服務或潛在需求對顧客的價值性、重要性最大,但卻仍未被滿足? (4)有哪些競爭者亦可提供類似服務?或這些服務可被替代的可能性?	顧客構面(內部/外部)的風險為何?
內部程序構面 · 價值鏈 · 核心作業流程	(1)就服務價值鏈上的核心作業來看,我們的特色在哪?優/劣勢何在? (2)價值鏈中/作業流程上的優勢容易不容易被複製?優勢可以持續多久? (3)我們有哪些核心資源可以帶給顧客最大的價值?有哪些資源不足,以至於無法滿足顧客的重要需求?	(1)產業價值鏈(供應商+顧客)與大環境的趨勢為何?價值會如何移動?有何機會與威脅? (2)產業中最佳標竿為何?有哪些流程值得我們學習以滿足顧客的價值主張? (3)我們既有的資源、品牌、形象、關係是否可用來開創或轉至新的服務領域,帶給顧客更多的價值?	內部程序構面(供應鏈/流程變異)的風險為何?
學習成長構面 · 核心能力素質 · 資訊科技 · 組織文化	(1)員工的素質和能力是否足以支援卓越的營運與滿足顧客的期待? (2)針對事業目標的達成,我們資訊化的程度是優勢還是劣勢? (3)組織文化對營運是優勢還是劣勢? (4)員工是否有得到足夠的授權與激勵? (5)組織是否提供員工知識能力成長的機會和空間?	(1)產業中有何技術或管理趨勢可能影響我們的營運? (2)環境是否有助我們取得核心技術,提供員工知識能力? (3)人力市場中的機會/威脅點何在? (4)資訊科技變化的趨勢為何?哪些資訊科技發展對我們具有正面/負面的影響力?	學習成長構面(人才/IT)的風險為何?

資料來源：本研究整理

四、「SWOT 分析」及「商業模式九宮格」的結果,再依以下的步驟試作原文會的「策略地圖」

(一)明確定義目標

原住民族電視台需要明確定義自己的短期、中期與長期目標,並將其納入策略地圖中。目標應該具體、可量化、可實現和具有挑戰性。

(二)收集和分析數據

原住民族電視台需要收集和分析內部和外部數據,以了解自身優勢和弱點、競爭對手、市場趨勢和觀眾需求等。這樣可以確定原住民族電視台應該採取的策略和行動。

(三)確定關鍵成功因素

原住民族電視台需要確定關鍵成功因素,這些因素可以對實現目標產生關鍵影響。這些因素可能包括內部能力、品牌形象、內容和平台創新等。

(四)制定策略選擇

原住民族電視台需要根據收集到的數據和關鍵成功因素，制定策略選擇。這些策略應該具有針對性，能夠實現目標，並考慮到內部和外部因素的影響。

(五)制定行動計劃

原住民族電視台需要制定行動計劃，以實現策略選擇。這些計劃應該具體、可行、可量化，並且考慮到資源和時間限制。

(六)建立績效指標

原住民族電視台需要建立績效指標，以評估策略地圖的實施效果。這些指標應該與目標相關，可量化，並定期監測和評估。

(七)更新策略地圖

原住民族電視台需要根據實施效果，定期更新策略地圖。這樣可以確保策略地圖與市場變化和觀眾需求相關，並且保持活力和有效性。

圖8

平衡計分卡策略構面圖



資料來源：本研究繪製

故，如果要為原文會勾勒出符合該組織的策略地圖，需要明確定義目標、收集和分析數據、確定關鍵成功因素、制定策略選擇、制定行動計劃、建立績效指標和定期更新策略地圖。這樣可以幫助原文會確定適合自己的策略，原住民族電視台扮演的是個呈現文化內容的工具，原文會經營內容才是策略的核心，故提高市場競爭力和觀眾參與度，是實現短期、中期與長期的目標。在實施過程中，線上與線下的結合，需要注重策略地圖的靈活性和可調整性，以因應市場變化和觀眾需求的變化。

五、試做原文會策略地圖四個構面

(一)財務面：在以原住民族電視台此非營利組織性質上，這部分可以分為兩個方面，一是財務上如何穩定政府每年撥付的預算，其二便是如何增加自籌經費並降低組織成本。除了對成本和利潤的關注之外，當平衡計分卡應用於非營利組織時，因為財務方面不提供利潤作為其目標，而是執行計劃和控制預算的功能。組織必須遵循計劃並在預算範圍內控制成本。

1. 現有預算的維持：落實執行年度預算並提升業務品質，以確保每年的預算穩定。
2. 自籌款的營收與利潤的成長：開發新的收入來源，例如：線上展覽、線上文化體驗、產品銷售、企業贊助等，並透過數位轉型的過程與技術，各項業務參酌大數據分析，以實現成本效益。

(二)顧客面：基本上考慮發展顧客服務品質和效率，以促進顧客滿意。對於原住民族電視台來說，顧客包括兩個部分：組織外部的顧客和組織內部的員工。

1. 透過數位平台提供更廣泛與便利的行銷通路及文化服務，以提升品牌形象並滿足客戶需求。
2. 加強數位化平台與目標顧客的聯繫，提供專業多元的技術服務，以確保文化推廣的準確性和適切性。

(三)內部程序面：每個企業和組織都有自己的有價值的程式，可以分為三個主導程序：創新、運營和售後服務。對於像原住民族電視台類型的非營利組織來說，內部程序面是如何有效地宣導組織過程或提高生產能力，創新投入成本和效果等。目的是“組織內部運作和管理”和“組織內部控制”。

1. 重視並加強客戶管理 CRM 系統、建置各項業務資料庫及大數據分析，以提升與顧客的關係連結並優化文推廣流程。
2. 強化自籌款項業務的職能訓練。
3. 整合現有數位化轉型的項目管理和執行符合相關法律法規和規範。

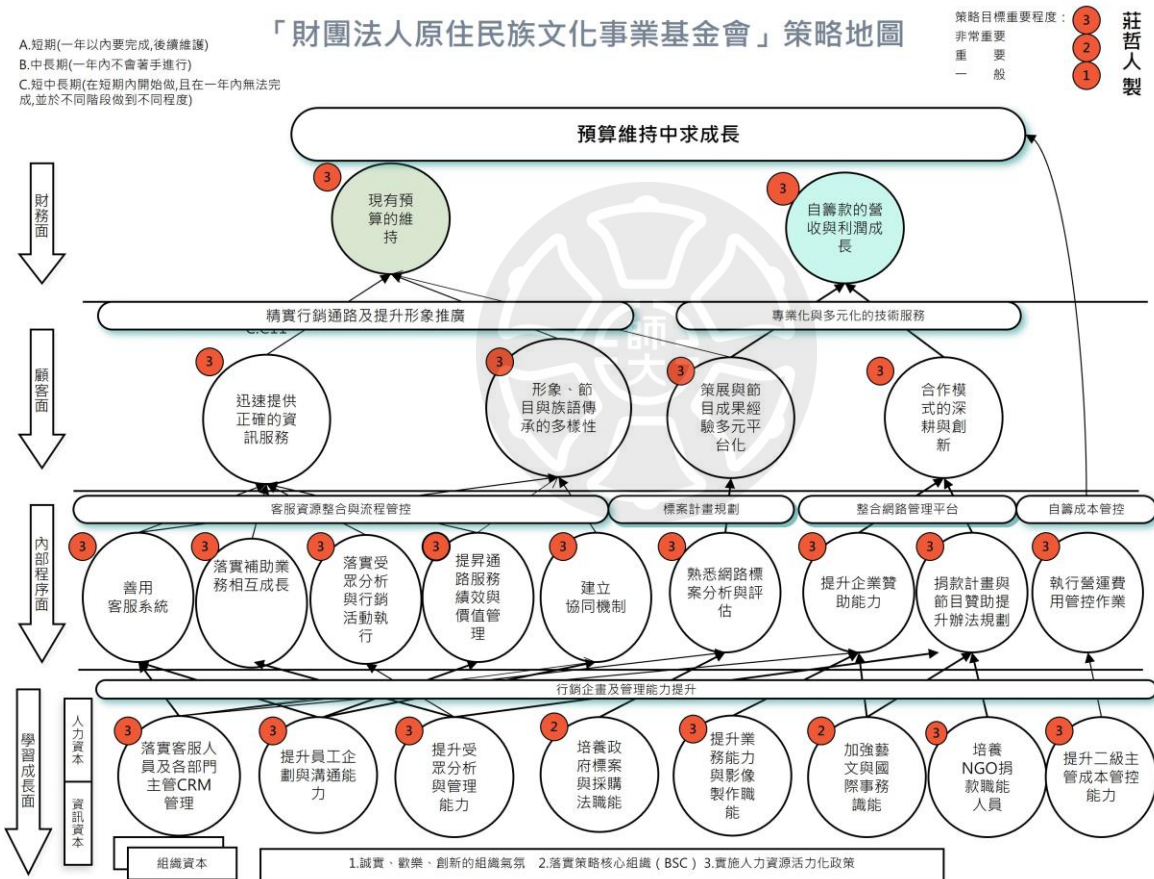
(四)學習成長面：學習和成長面是考慮組織如何通過不斷學習來趕上不斷變化的環境。

因此，員工的士氣、職能與產能是非常重要的成果評鑑，代表著改進創新和內部程序面的力量以及提供顧客的內容。

1. 加強員工顧客管理 CRM 及數據分析能力，確保員工有適當的數位技能和文化背景學習途徑與管道。
2. 提供員工數位化培訓和發展機會，以支持其在原文會的長期發展。
3. 透過與其他相關組織和機構的合作，促進數位文化知識和經驗的交流和分享。

圖9

財團法人原住民族文化事業基金會策略地圖



資料來源：本研究繪製

建置原文會本部的策略地圖之後，再由其所屬的各部門及各組建置個別的策略地圖去支撐會本部的策略地圖。最後依照個別的策略地圖去設定關鍵績效指標(KPI)，進而可由行政部門思考列入績效評核辦法。舉例來說，績效評核制度可以將主管與員工的考績由「行為面」與「結果面」兩項結合，行為面意涵為非量化指標的分數，如主管印象與其他非 KPI 指標；結果面的意涵為每年針對主管與員工設定的量化指標，依照達成的比率直接呈現分數。這兩面所占總考績的比例可以為 30%與 70%的概念，兩面向加總後則為總考績分數。這樣也可避免全憑主管喜好觀感來給予員工考績的不公平問題。以下可分別由平衡計分卡的四個面向來試訂部門的關鍵績效指標(KPI)：

圖10

原文會某部門之財務面KPI

文行部策略目標			衡量指標		年度目標	單位
構面	策略議題	策略目標	指標名稱	指標公式		
財務面	預算維持中求成長	現有預算的維持	維持現有寄賣商品平台數	年度現有寄賣商品平台總數	7	家
			捐款網站活動舉辦數	年度捐款網站活動舉辦次數	3	次
		自籌款的營收與利潤的成長	參與標案數	年度投標案件總數	1	件
			寄賣商品平台成長率	$(\text{本年度寄賣店數} - \text{上年度寄賣店數}) / \text{上年度寄賣店數} * 100\%$	20	%
			版權銷售總金額	年度版權銷售總金額	250000	元

資料來源：本研究繪製

圖 11

原文會某部門之顧客面KPI

文行部策略目標			衡量指標		年度目標	單位
構面	策略議題	策略目標	指標名稱	指標公式		
顧客面	行銷通路與形象推廣	迅速提供正確的資訊服務	雙月刊總本數	年度發售雙月刊之總本數	6000	本
			客服人員服務滿意度	(會內同仁抽樣滿意度+進線觀眾滿意度)/2	90	%
		本會形象、節目與族語傳承的多元性	頻道包裝及宣傳影片製作數	年度頻道包裝及宣傳影片製作量	90	支
			本會(台)媒體公開稿量	年度本會(台)新聞公開稿量總數	25	則
			年度頻道包裝及宣傳影片製作量之族語佔比	族語類包數/年度類包數	30	%
	專業化與多元化的技術服務	策展與類包成果經驗多元平台化	平台通路成長率	(本年度行銷通路數-上年度行銷通路數)/上年度行銷通路數*100%	20	%
			形象推廣與公開服務參觀人次	年度形象推廣與公開服務參觀人次	3600	人
		合作模式的深耕與創新	形象推廣與公開服務活動滿意度	形象推廣與公開服務活動滿意度	80	%
		自籌收入	自籌收入總金額	年度自籌收入總金額	7500000	元

資料來源：本研究繪製

圖 12

原文會某部門之內部程序面KPI

文行部策略目標			衡量指標		年度目標	單位
構面	策略議題	策略目標	指標名稱	指標公式		
內部程序面	客服資源整合與流程管控	落實補助業務相互成長	文化藝術專案核補率	補助案核補總金額/年度補助案總金額	60	%
			補助專案之期中查核通過率	通過期中查核案件數/需進期中查核案件數	80	%
		善用客服系統	二級主管客服系統審閱率	年度按時審閱件數/年度須審閱件數	85	%
	標案計畫規劃	熟悉網路標案分析與評估	季標案分析狀況表	每季政府標案符合本會承接之評估表	4	則
	整合網路管理平台	落實Pulima品牌推廣業務	受補團隊演出數	年度本會與受補團隊巡迴演出或發表會數	5	場
			捐款計畫與節目贊助提升辦法規劃	捐款計畫提案數	年度捐款計畫提案數	3
		節目贊助提案數		年度節目贊助提案數	1	版
	自籌成本管控	執行營運費用管控作業	執行標案成本分析資料庫	標案各項成本分類件數彙整量	8	筆

資料來源：本研究繪製

圖13

原文會某部門之學習成長面KPI

文行部策略目標			衡量指標		年度目標	單位
構面	策略議題	策略目標	指標名稱	指標公式		
學習成長面	行銷企劃及管理能力提升	加強本部藝文及國際事務識能	藝術相關教育訓練場數	年度教育訓練場數	2	場
			商用英文書信教育訓練場數		2	場
		提升同仁企劃與溝通能力	企劃與溝通教育訓練場數		2	場
		培養政府標案與採購法職能	採購法及標案經驗教育訓練場數		2	場
		培養NGO捐款職能人員	捐款實務教育訓練場數		2	場
		提升影像製作職能	專業影像教育訓練場數		2	場
		提升客服人員職能	提升顧客服務力與危機處理技巧		2	場

資料來源：本研究繪製

原文會乃政府依原住民族基本法與原住民族教育法所成立之財團法人組織，雖以非營利為屬性，但預算來源為政府經費，源自於納稅人的錢，故扮演好文化傳承與經營媒體的角色更為重要。建構出策略地圖的重要性在於幫助自己清晰地了解並有效地實現其短期、中期與長期目標並確定實現這些目標所需的行動計劃和優先事項。再者，可促進跨部門和團隊的協調合作、提高組織內部的透明度，使每個主管及員工都能清楚地了解組織的策略，確定哪些業務項目對實現組織目標最為關鍵，以及哪些資源應優先投入。

第三節 資料蒐集與研究訪談

本研究以原住民族電視台為樣本，探討其數位轉型的競爭策略。原住民族電視台成立於1998年，是一個非營利組織，其設置條例為傳承原住民族文化教育及經營原住民族傳播媒體。該電視台於近年來面臨到傳統電視媒體衰退和數位化轉型的雙重挑戰，因此進行了相關數位化措施，包括建立網路平台、擴展社交媒體渠道、開發數位內容等。但數位化、數位優化到數位轉型的階段仍有一定的落差。

本研究選擇原住民族電視台作為樣本，並參酌國外類似屬性的原住民電視台作為個案，

是因為其在數位轉型方面的想法與做法，可以提供參考。研究期間為 2016 年至 2023 年，研究方法包括深度訪談、個人觀點與個案研究等。研究對象包括原住民族電視台的管理層、員工和觀眾等。通過對這些研究對象的採訪和資料分析，在探討非營利組織數位轉型的競爭策略，並提供相關的建議和啟示。由訪談的對象所獲取的資訊進行歸納分析，並連結筆者所觀察的原文會現況的問題進行交叉比對，以歸納出問題及建議。

第四節 分析架構與研究流程

本研究採用 SWOT 分析、商業模式九宮格、平衡計分卡 BSC 及建構策略地圖作為分析架構，以探討原住民族電視台在數位轉型方面的競爭策略。SWOT 分析是一種常用的策略分析工具，可以協助組織了解其優勢、劣勢、機會和威脅，以利制定對應的策略。在本研究中，首先進行了對原住民族電視台內部環境的 SWOT 分析。通過對該組織的內部優勢和劣勢進行評估，研究發現原住民族電視台在文化傳承和社區關係方面具有獨特的優勢，但在人才培養和資金籌措方面存在較大的困難。其次，進行了對原住民族電視台外部環境的 SWOT 分析。通過對市場競爭和技術發展等方面進行評估，研究發現原住民族電視台面臨到的主要機會包括數位化轉型和線上媒體的發展，主要威脅包括來自競爭對手的挑戰和技術更新的壓力。最後，根據 SWOT 分析的結果，並以 BSC 的理論基礎，協助財團法人原住民族文化事業基金會建構策略地圖，並可依其續建思考 KPI 的關鍵指標。本研究提出了一系列建議和策略，包括加強人才培養、開發數位內容、拓展社交媒體渠道等。這些策略旨在幫助原住民族電視台在數位化時代保持競爭力，同時也可以提供其他非營利組織參考和學習。

本研究流程採取以下步驟：

一、研究主題和研究問題的確立

本研究的主題是非營利事業組織數位轉型競爭策略，研究問題包括原住民族電視台在數位轉型方面採取的策略、其競爭優勢和劣勢等。

二、文獻回顧

本研究從相關的學術期刊、書籍和網絡資源中搜集文獻，以了解數位轉型的理論和實踐，以及非營利事業組織在數位轉型方面的經驗和策略。

三、研究設計與資料蒐集

本研究採用深度訪談、文獻分析等方法進行研究，並蒐集了原住民族電視台在數位轉型方面的相關資料和意見。研究對象包括原住民族電視台的管理層、員工和觀眾等；另外也訪談原民台歷任一級主管、國外原民台執行長及原生數位媒體屬性的 ETtoday 副總經理，以增

加更多樣性的參考依據。

四、資料分析

本研究針對收集到的資料進行了質化的分析並將分析結果整理並呈現在論文中，以圖表、表格和文字等形式呈現，以便讀者理解和參考。

五、討論和結論

最後，本研究對研究結果進行討論，闡述其意義和啟示，並提出了相應的建議和策略，以幫助其他非營利事業組織在數位轉型方面進行決策和改進。



第四章 產業分析

第一節 非營利組織產業

一、非營利組織(Non-profit Organization, NPO)

非營利組織按其業務使命和目標可分為兩大類：公益組織和互惠組織。公益組織的目標是提供公共服務，包括慈善機構、教育文化機構、技術研究組織、私人基金會、社會福利機構、宗教團體等(Bittker & Rahdert, 1976)。在非營利組織中，使命和管理不依賴於利潤原因，其主要是為了推動某個社會目標或公益事業，而非為了營利。它要說明其“使命”是聚集和領導，“使命”反映了社會的要求。由於其使命，這些組織從社會中獲得資源，以便他們能夠實現目標和宗旨。對於從事盈利的組織來說，如果客戶需要產品並且生產和行銷工作效率高，則主要通過收益來估算。然而，在非營利組織眼中，由於它不是以利潤為目標，而是以其他多用途為目標，因此有必要更加關注其效率管理(司徒，1999)。

由於非營利組織不追求收入，考慮到資金來源，這些組織的目標必然由委託人或捐贈組織指導。因此，非營利組織缺乏以利潤為目的的期望，導致難以凝聚員工共識，也導致各行各司的態度。與一般商業組織相比，非營利組織的產業分析有些許不同。非營利組織的產業結構可能較為分散且多元化，涵蓋教育、健康、社會服務、文化、環保等領域。因此，NPO可能要考慮到不同領域的需求、競爭狀況、資源分配等因素。美國學者 Thomas Wolf 亦對非營利組織的特質下了一個描述性的定義(Wolf, 1990)：(1) 它必須具有公眾服務的使命。(2) 它必須組織成一個非營利或慈善機構。(3) 其經營結構必須排除私人利益或財物之獲得。(4) 其經營得享有免除政府稅收的優待。(5) 它亦有法律上的特別地位，贊助該類組織的捐款得列入抵(減)稅的範圍。(6) 必須是正式合法的組織，接受相關法令規章的管理。

非營利組織的受眾可能是特定群體，例如：文化教育、兒童、老人、病患等，或是廣泛大眾。了解受眾的需求和偏好，有助於非營利組織設計和提供更有效的服務。非營利組織的資金來源通常來自捐款、基金會、政府資助等。因此，非營利組織需要考慮如何維持財務穩定，並制定可持續的財務策略。非營利組織的目的不是為了獲利，而是推動公益事業。然而，非營利組織仍需要考慮競爭對手，並確定如何與他們區分開來，提供獨特的價值，非營利組織最需要的是資金穩定來源與成長，故需創建自身不同的定位，成就其業務意義與成果，以達到資金推手的肯定與信任。非營利組織的監管環境可能涉及到法律、稅收、政策等方面，因此非營利組織需要熟稔並遵守相關的法規和規定。非營利組織的產業分析需要考慮到不同

領域的需求、競爭狀況、資源分配、受眾需求、資金來源、競爭環境、監管環境等多個方面，並且需要持續跟進和調整策略。對非營利組織產業來說，組織的支持度與曝光度是最營運上最重要的必要條件。

二、在我國並無明確的探討有關界定非營利組織之相關定義或特質條件

有從法源依據上在法務部陳美伶(1991)的研究中得知從民法的「法人篇」中有提及「財團法人」與「社團法人」。

(一)「社團法人」係依據「人民團體法」中的「社會團體」，又因「社會團體得登記為法人」故早期社團多未登記為「法人」，因此亦不受民法「法人」所規範。至今已有多數社團為永續經營與對社會的責信而登記為「社團法人」，具備法人人格。但是其主要依據成立及管理之法源仍為「人民團體法」。

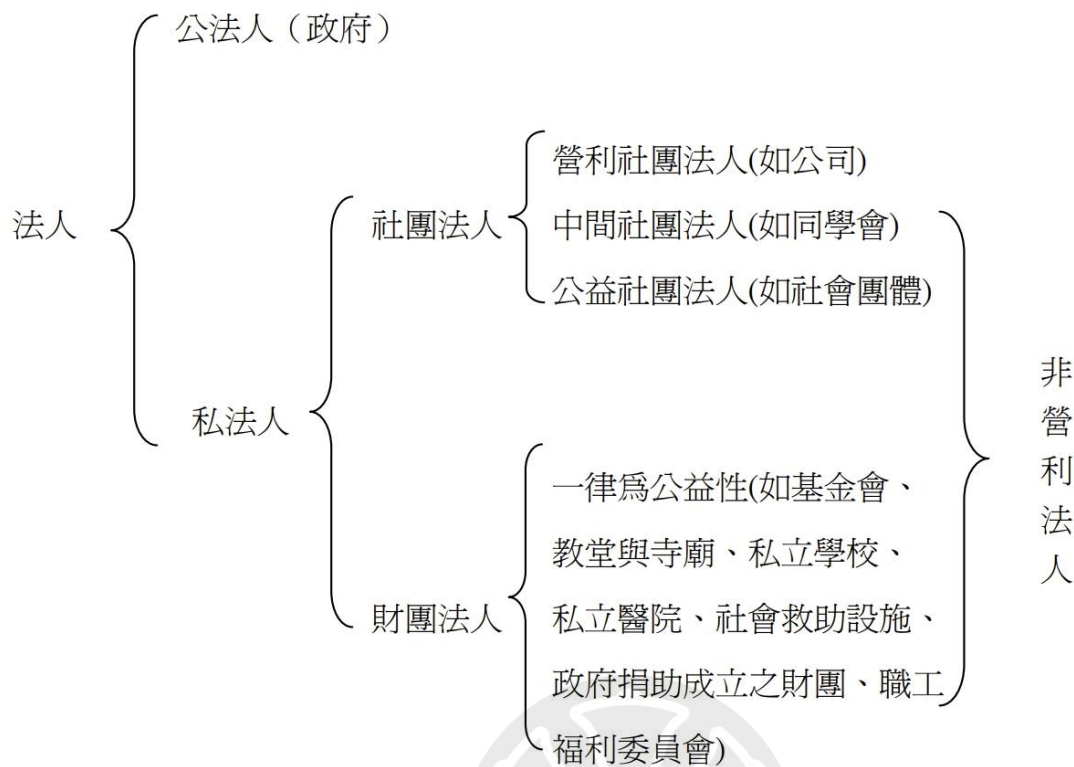
(二)其中探討「財團法人」之意義為：

1. 財團法人為公益性質，具有其特定目的。
2. 財團法人係以捐助財產方式為其基礎並無人的組織，屬於他律法人，故需有一定之資產。
3. 財團法人之設立，以提供財產之形式或生前捐助以遺囑為之均無不可，但均需要捐助行為。
4. 財團法人以董事會為其執行機關。

(三)又提到以立法例上法人種類中表示在社團法人中的中間社團法人與公益社團法人與財團法人共為非營利法人，見圖 14。

圖14

立法例上法人種類表



資料來源：陳美伶(1991)

三、過去談起非營利組織數位轉型，若不是組織預算具一定規模或有明顯的轉型動機數位應用、資訊人才培育時常被排序在後，畢竟對臺灣為數眾多的中小型非營利組織而言，募款永遠是排序最為重要。直到 2019 年末，肆虐全球的 covid-19 疫情開始爆發，所有產業都更依賴使用網路及新媒體轉型業務，疫情加速了非營利組織的數位轉型，許多團體被迫進入快速變動、零時差的科技環境，紛紛展開視訊服務、線上募款等創新規劃。然而小小的組織內便存在數位落差，原以為軟硬體設備的升級會帶來高效能，卻因為部分人員不諳操作，反而在服務過程中卡關。

原來，光是增設電腦視訊設備或導入數位工具只是數位轉型的第一階段。故對所有非營利組織來說，如何開始將數位應變能力排序為重點發展業務上，便是刻不容緩的功課，而非營利組織發展數位轉型、提升組織數位能力便是勢在必行。

四、非營利組織在數位轉型方面可以針對不同的需求和目標，制定不同的策略

以下是一些常見的數位轉型策略：

(一)數位化內部管理和運營

非營利組織可以導入各種數位技術來提高組織運營效率，如使用雲端存儲、人工智慧和

自動化流程等。

(二)提高數位能力

非營利組織可以提供數位技術培訓，幫助員工更好地掌握使用數位工具和技術，提高工作效率。

(三)數位化行銷

非營利組織可以運用社交媒體和數位平台，進行線上行銷和推廣，吸引更多人參與、捐贈和支持。

(四)數位化服務提供

非營利組織可以透過數位化服務提供更好的服務體驗，如開發網站和應用程序等，讓用戶更便捷地獲取信息和參與活動。

(五)數據分析和管理的

非營利組織可以運用數據分析和工具，深入了解目標受眾和支持者，制定更有針對性和有效的活動策略。

數位轉型不僅是將工作流程線上化，更重要的是掌握以終為始的轉型心態；亦即，一般企業藉由數位轉型更有效率地達成商業目標，而非營利組織則回歸組織創立宗旨，以服務對象為核心，提供更好的服務，同時讓被服務者也成為數位學習者。對於非營利組織來說，完成使命並不意味著簡單地執行預算。通過平衡計分卡以及策略地圖的方式，建立績效指標以提高非營利組織的效率，並利用有限的資源來提高生活質量並宣導公共福利。一方面財務報表顯示項目的價值；另一方面，社會大眾可以接收多種資訊，並觀察政府預算是否有效地被運用及組織所被賦予的使命、宗旨與價值觀。

第二節 國外原住民族電視台

一、國際原住民電視台

世界原住民族廣電聯盟(World Indigenous Television Broadcasters Network, WITBN)，成立於2008年，為第一個世界原住民族媒體所組成的聯盟，致力於原住民族文化與語言的成長與推廣。WITBN的使命是促進世界各國的原住民族電視台之間合作關係，為聯盟組織成員創造媒體多元合作機會，並協助培育世界其他各地的原住民媒體組織。每兩年舉辦世界原住民族廣電大會(World Indigenous Television Broadcasters Conference, WITBC)，集結所有會員來討論目前原住民族媒體面臨之困境及因應方法及各國後續合作節目、新聞交換方式。

聯盟創始迄今之會員國有：紐西蘭毛利電視台，Whakaata Māori, New Zealand／加拿大 APTN (Aboriginal People Television Network, Canada)／臺灣原住民族電視台 TITV／澳洲 NITV (National Indigenous Television, Australia)／蘇格蘭 BBC ALBA (BBC ALBA, Scotland)／愛爾蘭 TG4 (TG4, Ireland)／威爾斯 S4C (S4C, Wales)／挪威薩米電視台(NRK Sāmi)／南非 SABC (South African Broadcasting Corporation, South Africa)／美國夏威夷電視台。歷年來，因政策發展或電視台規模調整，現 2023 年仍維持聯盟的會員國為臺灣、紐西蘭、加拿大、澳洲及挪威。

圖 15

WITBN 官方網頁圖



資料來源：WITBN 官網

二、紐西蘭毛利台 Whakaata Māori

2004 年依據《毛利電視法》成立，由政府預算提撥，一年紐幣 3,843 萬元(約新台幣 8 億 5,700 萬元)，其中政府捐助紐幣 1,926 萬、節目基金紐幣 1,612 萬、廣告收益紐幣 268 萬、利息收入紐幣 37 萬。然而，根據本會國際事務組與毛利台 2020 年的訪談，毛利電視台表示，毛利台收視群眾需求已經改變，這是毛利電視台最優先的關鍵挑戰，且政府預算自 2008 年起便不再增加，在製播成本隨隨著物價及人事成本逐年增加的情況下，毛利電視台將面臨強大的資金壓力，自籌策略、收視收費制度、力求節目精緻化創造提高收費的利基及異業合作及會是營運團隊的最大挑戰。

毛利台認為補助仍不足，因為節目成本愈來愈高、贊助也受限。而且通貨膨脹與科技更新均增加成本，所以毛利電視台只能嚴格控制成本。毛利台在經費使用上也享有獨立。董事會必須編制財務報表和服務表現的聲明，再交付給審計部門；審計長將對毛利電視台的資金狀況、服務表現狀況做出評估，外界不可以干涉。

毛利台的另一個頻道 Te Reo 於 2008 年 3 月 28 日創立，主要是為了流利的語言使用者和學習第二外語者。毛利電視台與 Te Reo 成立的目標略有不同，雙語的電視台是為了吸引更多觀眾、提升語言的地位，要讓年輕人覺得說毛利語是一件很酷的事情，而 Te Reo 全部都以毛利語發音，主要是為了毛利人觀眾。Te Reo 在毛利語，即為「語言」的意思。毛利電視台的營運模式主賴政府經費。毛利台直接得到的補助，主要來自兩個政府單位：(1) 毛利事務部(Vote Maori Affairs)每年約提供 1,660 萬紐幣(約 3.8 億台幣)，加上商品及服務稅(GST)。但這筆資金僅資助電台運作相關運作，而非節目編排、製作。(2) Te Mangai Paho (補助節目製作的官方機構)：1,610 萬紐幣(約 3.7 億台幣)，加上商品及服務稅(GST)。此外，毛利事務部會給予毛利電視台營運資金，但也可能透過購買毛利電視台的作品來表示支持，這些作品最主要是毛利語、英語發音，能夠行銷毛利語，並且促進紐西蘭文化、社會的多元性。

三、澳洲 NITV (National Indigenous Television, NITV)

2007 年建台，政府初期只允諾四年的經費補助，四年到期之前的評估結果，澳洲政府決定終止 NITV 獨立經營模式，改由澳洲經營已久的族群電視 SBS 接手。2012 年 7 月，NITV 正式劃上句點，改制為 SBS 旗下原住民媒體，九成人事也移撥。獨立營運時期的 NITV 有其自己的組織法。SBS 政府預算，一年澳幣 2 億 8,159 萬元(約新台幣 60 億 7,746 萬元)，其中 NITV 年度預算為澳幣 1,500 萬元(約新台幣 3 億 6,000 萬元)。

NITV 有一句響亮的口號，「透過分享及慶祝族群的獨特經驗及印象，喚醒並整合澳洲原住民」(Awakening and uniting through sharing and celebrating the unique experiences and imagination of Australia's first peoples)。具體而言，NITV 的宗旨是製播多元的原住民文化與社群節目，並且讓原住民進入媒體就業，以創造原住民族就業之機會。NITV 經費來自於澳洲聯邦政府挹注，年度預算約 1,520 萬澳幣(約新台幣 3.3 億)。

在語言上，NITV 一般節目使用英文，或是原住民語加上英文字幕。NITV 的訊號傳播方式，包含類比訊號、數位訊號、衛星以及有線電視(WIKI National Indigenous Television)。由於主要民眾主要收視方式必須付費，使得 NITV 的能見度仍非常有限。NITV 目前面臨的挑戰(2021 年筆者專訪 NITV 執行長 Tanya)，由於澳洲政府每年提供 SBS 約 1,500 萬美元的資金，預算再由 SBS 撥付給 NITV。當營運成本用於 SBS 和員工薪水時，其剩餘成本就更少了。再

者，澳洲面積非常廣大，而許多原住民社區生活在一些最偏遠的地區。因此在澳洲製作新聞與節目往往帶來高昂的旅行成本。

澳洲的原住民人口非常多樣化，努力滿足他們的所有需要是一項挑戰。例如：如青年 vs 長者、鄉下 vs 城市、英語 vs 原住民族語言。NITV 期待與臺灣的進一步合作於節目內容的即時同步分享，但主要的挑戰是語言。大量內容可上傳到彼此擁有的平台，此挑戰是傳輸方式的問題，彼此需要有指定的技術人員負責此業務執行與控管，然而現有人力與專業人才也是需要另外的預算分配。此外，員工的互惠訪問或交換是有價值的，但可能成本高昂，其結果也往往難以在其董事會報告中證明。

四、加拿大 APTN(Aboriginal Peoples Television Network, APTN)

APTN 是世界上第一個原住民全國專屬電視網，主要收入乃是依賴收視戶的收視費用。APTN 與加拿大公共電視台 CBC 兩者是獨立的組織，沒有行政或財務上的直接關係。APTN 的主管機關是加拿大廣播電視及電訊委員會(Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission, CRTC)。依照 CRTC 官方網站的說明，該機構是獨立的公共組織，負責管理和規範加拿大傳播和通訊系統。APTN 為綜合頻道，以全加拿大人為目標觀眾。

APTN 宗旨要「以廣泛節目反映原住民族的多樣觀點、生活和文化，提供高品質、符合大眾興趣的電視服務，並且提供一種關於原住民族生活上的多種需求與積極視角給予全體加拿大人」；其成立的目的首要即為原住民發聲，對抗偏見與刻板印象，其次是呈現加拿大原住民文化多樣性，作為原住民彼此分享故事、文化的平台，第三是在加拿大廣電中填補原住民長久以來的空白，第四則是培植原住民影音製作專業人才。

APTN 能成為世界上第一個原住民全國專屬電視網，乃加拿大政府長期的政策與資金支持。這些來自政府、私人、區域等不同製片基金，每年有上百萬加幣。APTN 收入主要有三大來源:使用者收費、廣告收入、政府和民間捐款。APTN 的主要收入來源是民眾收看的訂閱服務費，佔 72.3%，政府捐贈佔 9.2%，廣告收益佔 4.6%。APTN 的節目是針對原住民和非原住民的觀眾，內容包括兒童動畫、青年節目、文化傳統節目、紀錄片、音樂、戲劇、舞蹈、電影、新聞及互動性節目。有 60%的節目只有在 APTN 的平台上播放。APTN 有超過 80%是加拿大節目，剩餘的節目包括來自各國的原住民節目。

目前英文節目占 56%，法文節目占 16%，而原住民語言節目占 28%。APTN 提供各種調性的節目來滿足各種不同觀眾的需要。APTN 董事會的組成，受到歷史的影響，考慮地區的代表性頗為複雜。董事分成南方與北方代表，又分成委任與選舉代表。北方代表董事代表北

方(哈姆林線以北的原住民族群)；南方代表董事代表南方(哈姆林線以南的原住民族群)。而委任董事的身分必須由創辦會員舉薦；普通會員舉薦的董事則為選舉會員。

第三節 臺灣原住民族電視台沿革發展

本研究個案亦以國外原民台為參考對象，故針對原文會迄今的國際交流相關經驗上提供沿革歷程介紹。原文會為傳承原住民族文化教育，經營原住民族傳播媒體事業，落實公共服務及維護原住民族公共利益為經營理念，透過『媒體傳播』及『文化藝術』為載體，落實傳承原住民族文化教育之使命。爰此，在推動國際事務及維繫世界原住民族廣電媒體之公共關係上，原文會以世界原住民族廣電聯盟(WITBN)為主要平台，以「原住民電視台／廣播電台(廣電內容)」及「Pulima 藝術獎／節」為兩大主軸，進行「輸出」及「交流」。在廣電內容合作及交流方面，延續公廣營運時期之交流模式，與 WITBN 聯盟進行常態性的聯繫，參與新聞節目交換及國際影展，並於 2017 年原民台十週年時與毛利電視台首度簽訂合作備忘錄(M.O.U)，2018 年比照毛利電視台的合作模式與加拿大原住民族電視台首度簽訂合作備忘錄草案並於 2019 年底落實簽訂，為原文會自主經營原民台之後國際合作邁入新的里程碑。

在『文化藝術』合作及交流方面，歷年積極參加國際藝術節，以行銷文化價值並提高國際間的能見度與競爭力及開創文化發展空間。2014 年首度與文化部及外交部首度合作參與英國愛丁堡藝穗節，於 2016 年參加太平洋藝術節，並藉由原文會創立之 Pulima 藝術節邀請國外藝文人士來台交流，舉辦研討會及參與驻村創作並與國際藝文組織建立夥伴關係，確立在國際藝術節場域之定位。綜上，原文會兩大經營主體『廣電事業』及『文化藝術』為推動進行國際事務合作交流最大的利基點。原文會同時具備電視台、無線數位頻道大功率全國性廣播電台、網路媒體，傳播涵蓋範圍可達全臺灣百分之九十六，再加上擁有獨一無二的 Pulima 文化藝術品牌，可說是世界廣電聯盟會員國中規模最大的非營利文化傳播機構。

一、原文會國際事務交流實務經驗

(一)紐西蘭

1. 紐西蘭與臺澎金馬個別關稅領域經濟合作協定(Agreement between New Zealand and the Separate Customs Territory of Taiwan, Penghu, Kinmen, and Matsu on Economic Cooperation, ANZTEC)，是中華民國與紐西蘭兩國在世界貿易組織架構下，以會員身份締結的一個自由貿易協定。協定前言中提及「期盼加強臺灣、澎湖、金門、馬祖個別關稅領域中之原住民族及紐西蘭毛利族間文化與民族交流之合作架構，同時謀求該等族群間經貿關係之拓展及便捷化」。其中在此架

構之原住民專章下，臺灣原民台扮演了主導的角色，與紐西蘭毛利台建立起相關合作與交流，包括文化活動的互相參與、新聞與節目的交換……等合作。

2. 擬定臺紐原住民廣電交流合作方案，原文會於 2013 年 12 月針對廣電交流部分討論擬定「臺紐原住民廣電交流合作方案」。故著手與毛利電視台簽訂合作備忘錄，促成雙方在影視交流，於 2015 年 9 月 3 日臺灣原民台與毛利電視台台長 Paora Maxwell 及紐西蘭商工辦事處的見證下，簽訂合作備忘錄 M.O.U。以新聞及節目的交換、人員的交流及共同製作節目為出發點。這是臺灣與紐西蘭原住民族媒體事務上首次簽訂合作備忘錄；此外，在藝文合作經驗上，初期邀請數位紐西蘭原住民之藝術家來台，2012 年首屆 Pulima 藝術節特別邀請紐西蘭及鄰近薩摩亞知名藝術家麥克·杜佛瑞(Michel Tuffery)等人來台現地製作及演說，以及邀請喬治(George Nuku)、木原(Shigeyuki Kihara)等人作品借展。透過這些原住民藝術家的創作理念，共鳴了國內藝術家的文化精神。2014 年第二屆 Pulima 藝術獎邀請展主題為「為族群服務」(Art for People)，該屆國際邀請展特別邀請到紐西蘭奧克蘭美術館的毛利獨立策展人梅森(Mason Ngahiraka)策展，策展內容含括毛利族近 20 年間的影像作品，包括：莉莎(Lisa Reihana)、朗妮(Lonnie Hutchinson)、瑞秋(Rachael Rakena)，議題環扣在過去歷史的反思及當前政治的觀點，呼應了臺灣原住民族藝術從 90 年代以來的理想審美觀，產生共鳴、曼妙聯動。以及喬治(George Nuku)來台現地創作，以南島民族語境探討百年後的地球，藉「共時性」的語境魅力，試圖與臺灣原住民當代藝術對話。2016 年 Pulima 藝術節主題為「o loma no adingo 靈魂的所在」(home, where the spirits dwell)，經與創意紐西蘭(Creative New Zealand)商討策略合作，以及該屆籌備委員會決議後，首次策畫國際共製，由臺灣蒂摩爾與紐西蘭黑色優雅舞團合作《在一起 2 Gather》，另邀請阿塔米拉舞團 Atamira 新製作《PANGO》。
3. 為促進雙方實質合作，應透建立專業人員的交流平台，建立原住民族議題共同論述的空間，引領族群議題的話語權，積累雙方在世界廣電媒體的影響力，並為提升雙方優播節目與新聞的國際能見度，應積極建立共用資料庫、編譯、版權互惠機制，以利於雙方新聞及節目素材的分享及取用。如此一來，才能原植推展原民文化形象，透過影視產業的合作以達到文化交流相互培植。臺紐原住民影視產業均期待積極開展，可相互扶持發展影視產業。雙方各有優勢，具有合作的空間和可能性，將可以開創新的利基和影響。經筆者於 2021 年與毛利電

視台執行長 Shane 訪談後提到，毛利台收視群眾需求已經改變，這是毛利電視台最優先的關鍵挑戰，且政府預算自 2008 年起便不再增加，在製播成本隨隨著物價及人事成本逐年增加的情況下，毛利電視台將面臨強大的資金壓力，因為節目成本愈來愈高、贊助也受限。而且通貨膨脹與科技更新均增加成本，所以毛利電視台只能嚴格控制成本，毛利台在經費使用上也享有獨立。

(二)加拿大原住民族電視網 APTN

2018 年，APTN 執行長 Jean 來台參加南島論壇，與原文會進行 M.O.U. 討論會議，初步針對新聞交換、節目交換、節目共製與人員交流的四大方向達成共識。但因節目共製與人員交流的部分較為複雜，且新聞交換的部分在 WITBN 聯盟亦已行之有年，故採節目交換為優先步驟。但因對 APTN 而言，節目版權多為製作導演所有，多數非屬 APTN，故對雙方節目交換模式產生較複雜的處理問題，原民台迄今只交換了 APTN 兩部節目 Our Songs 與 Solstice Concerts；在節目共製方面，APTN 初步規劃廚師旅遊系列節目，由加拿大原住民廚師到臺灣部落進行美食節目交流與製作。APTN 將提供製作人、原住民廚師主持人、導演和一名 DP；本會提供攝影師、製作協調、翻譯人員及相關聯繫人員。

(三)澳洲 NITV

1. 原文會與澳洲駐台辦事處、澳洲北領地政府合作，邀請澳洲 Tiwi 島的 B2M 樂團來台演出。2016 年，邀請專家學者赴澳洲「Voices」原住民領袖工作坊進行實地研究與觀摩交流，並促進與英國文化交流協會的合作關係。
2. 2016 年與澳洲 NITV 之「無國界 Nations Without Borders」新聞節目合作，原文會製作「The Lost Traditional Territories 失落的傳統領域」，後續由該電視台播映。

(四)關島

1. 協調關島人文藝術政務會(Guam Council on the Arts and Humanities, CAHA)研討會合作，於 2016 年赴「第 12 屆太平洋藝術節」舉辦「臺灣原住民媒體與語言的發展研討會」，展現臺灣原住民族文化獨特性，並深化與太平洋地區原住民族文化交流經驗。
2. 2016 年參與「第 12 屆太平洋藝術節」之「視覺藝術影視交流會」(Films Industry conference)，增進與太平洋地區原住民影像工作者、影視策展人交流互動，建立未來媒體業務合作之機會。

(五)英國蘇格蘭

2014 年引領原住民表演藝術團體參與愛丁堡藝穗節，首次以「Pulima 藝術節」國際版「Island Voices」打響名號，突顯臺灣原住民文化藝術在國際上的獨特性與藝術價值。2015 年本會持續鼓勵展演團隊走向國際，引領邁向國際藝術市場；同時，整合本會文化傳播組織之優勢，與文化部與外交部策略合作，以及接洽當地藝文媒體、知名藝術經紀公司等，積極尋求國際藝文發展機會。今年，本會首次與文化部「臺灣季 Taiwan Season」聯合宣傳，整合雙方媒體資源，並且藉由外交部駐愛丁堡辦事處大力協助「2015 Island Voices」，引領更多政、商、學界對臺灣原住民文化的深度認識，達成文化外交之效。

(六)法國

1. 原文會與文化部駐法國代表處臺灣文化中心，合辦 2018《臺灣原住民族記憶與影像》巴黎論壇活動，透過本會 2017 年出品紀錄片《不得不上路》之放映、映後作談及專題演講等活動，推廣臺灣原住民影像紀錄與文化祭儀。同時將與駐法國代表處—臺灣文化中心、法國原住民博物館「布朗利博物館」洽談合作計畫，透過本次交流，推動原住民族文化、藝術、影視交流等產業合作方案；2018 年《臺灣原住民族記憶與影像》巴黎電影論壇，活動包含影片放映、映後座談、專題演講、公關活動等；與文化部駐法國代表處臺灣文化中心合作洽談影片互惠、影視製播資源協助、2019 原文會 10 年臺灣周計畫等。
2. 巴黎布朗利河岸博物館(世界原住民博物館)洽談六年中長期計畫，包含：節目版權授權、博物館節目合製、藝術文化展演等。

(七)英國

2015 年原文會將扶植補助之藝術團隊走向國際，引領邁向國際藝術市場，並整合文化傳播組織之優勢，與文化部及外交部策略合作，並接洽當地藝文媒體、知名藝術經紀公司等，積極尋求國際藝文發展機會，引領本國優秀原住民藝術家及表演者登上國際舞台，並協助原住民表演團體開拓國際市場；2015 年首次與文化部「臺灣季 Taiwan Season」聯合宣傳，整合雙方媒體資源，共同形塑文化品牌形象，並且藉由外交部駐愛丁堡辦事處大力協助「2015 Island Voices」，引領更多政、商、學界對臺灣原住民文化的深度認識，達成文化外交之效。

第四節 小結

一、世界廣電聯盟 WITBN 會員國

紐西蘭毛利台 Whakaata Māori、加拿大原住民族電視網 APTN、澳洲 NITV 等，都在共同的歷史情境及脈絡之下成立專屬頻道，儘管族群發展的政策有所差異，但 WITBN 世界廣電聯盟都以核心傳承該國原住民族的文化語言、提升原住民媒體近用權及跨大服務為主要的核心使命。世界廣電聯盟 WITBN 會員國中除加拿大原住民電視台 APTN 之外，其他會員國的經費來源為大多為政府捐贈，主導經營權的權力結構與來源也受政府影響，在經費有限及現有組織結構難以突破的情況之下，處於數位改革浪潮具公共性服務為目的族群頻道僅能在現有經營理念及架構下進行微幅調整。

二、毛利電視台在對外的論述上不斷加強毛利電視台之於紐西蘭的意義及重要性

對族群內部則是強化語言為族群命脈，將學會說流利的毛利語不僅是每一位毛利人責任與義務更是一種身為毛利人的生命態度。此外，2022 年，毛利電視台向世界宣告從原本的「Māori Television」正式改為鏡象、反射之意的毛利語「Whakaata Māori」象徵毛利電視台身為傳播媒體在肩負振興毛利文化與敘述毛利故事的歷史任務之下要斷地反思與，頻道正名的也宣示毛利電視台的定位及轉型。

三、數位化帶來的收視渠道多元、資訊快速即時

資訊選擇的主導權掌握觀眾的手裡，Whakaata Māori 也開始建置新聞隨點 APP 及影音串流平台，主頻所產製的新聞內容會推播到訂閱戶的手機，除此之外，為了擴大毛利語的影響力及能見度，也將世界知名的影視翻成毛利語，在現有的經費之下，將原生的新聞節目資訊轉換成利於數位平台訂閱及收看的內容，在不額外增加龐大的製播費用的情況之下增加及豐富頻道節目，建主要收視群與 Whakaata Māori 的黏著度。

四、NITV 澳洲原民台在 2012 年結束獨立經營

後歸入澳洲公共電視集團 SBS，除了保障原有在澳洲原住民電視台工作的員工權益之外，其他製播設備、製播成本均仰賴澳洲公共電視集團 SBS，數位化發展方向及方式也在澳洲公共電視集團 SBS 架構之下，在不增加製播經費又能體現族群文化及具差異性新聞節目內容，世界廣電聯盟就成了最好的互惠平台，透過網路傳輸及交換節目內容，再進行翻譯及後製，以微小的製作成本創造頻道的多元性。

五、有別於其他國家主要經費來源來自國家捐贈基金

加拿大原住民電視台 APTN 的主要收入來源是民眾的訂閱服務費，佔整體經費的 72.3%，

也就是說加拿大原住民電視台 APTN 所製播的內容，在肩負族群使命感及歷史意義的前提下又能滿足訂閱戶的眼球。加拿大電視台 APTN 經營團隊的權力(董事會)組成來自各地區的原住民領袖，所以董事會的決策體現由下而上的觀點，各地方的原住民族人意見能透過董事代表傳達到經營單位及節目製播單位，相較於其他國家更具有彈性又兼具地方需求。

六、臺灣原住民族電視台自 2014 年獨立於公廣集團

原文會其董事會的成立方式為，立法院依照政黨比例提名原文會董監事候選人遴選小組，由於，由政黨產生的遴選小組選出的原文會董事會，也使得原文會難以擺脫政黨政治力的干預。臺灣原住民族電視台經營模式較接近毛利電視台，然而就節目製播構面來看，紐西蘭原住民為單一族群毛利族，但臺灣原住民共有十六族，故節目及新聞要滿足各族群、各地區難度確實很高，除了新聞及節目之外，原文會也從事文化藝術的補助及擁有自有藝文品牌『Pulima』，相較於世界廣電聯盟的會員國，原文會能向外推展及合作的項目更多元，原文會自 2013 開始即展開許多國際合作計畫，前往紐西蘭、蘇格蘭舉辦藝術展，也與世界廣電聯盟會員國簽署多項 M.O.U. 共享節目及進行人才交流。

以傳承族群語言文化及公共服務為目的族群頻道，在仰賴政府捐贈的經費之下，經營權及組織結構難以擺脫主管機關的法令及限制，全球媒體正處於數位發展的浪潮，臺灣原住民族電視台及世界廣電聯盟在非商業競爭的情況下，如何在數位浪潮之中不被閱聽人視為邊緣媒體，世界廣電聯盟及臺灣原住民電視台，以穩固族群文化使命強化頻道的文化歷史定位與族群關係，形塑族群媒體存在意義與價值，同時更加強世界廣電聯盟各會員國之間製作資源及內容的交流與互惠，增加節目內容的豐富性與國際觀點更能創造與其他媒體不同的差異性。

七、對於非營利事業組織、國外原民台及臺灣原民台的產業發展

有著許多的共通點，如關注議題聚焦在文化教育、環境倫理、社區發展、人權保障等，其閱聽群眾也鎖定特定對象、組織及頻道定位明確、資金來源多以政府資助、小額捐款及企業社會責任等。惟不同國家的法令規定，直接或間接影響著廣告收入與訂閱付費型態的差異。組織業務上的受眾也是以特定的對象為主，在執行業務上也能比較聚焦，可擁有獨特的定位和優勢；資金來源通常來自捐款、政府資助、企業社會責任等途徑，而國內外原住民電視台的資金來源也大同小異，除了政府捐助的比例多寡、法令相關問題外，直接或間接影響著廣告收入與訂閱付費型態的差異。在競爭環境部分，非營利事業組織在同屬性的領域內儘管可能互為競爭，但基於互相合作和資源共享的原則，依舊能創造互利空間。

筆者訪問世界廣電聯盟會員國及臺灣原民台互相合作的模式，即發現國內外原民台在線

上合作或交換節目時，也會關照彼此的差異性及議題取向的落差，所以無論是線上線下的合作，都能達到相互激盪的效果進而開展出更多合作的空間及可能，有利於彼此在數位轉型的過程中願意付出資金成本與時間成本去嘗試新的業務或轉型。再者，目前原民台的產製內容僅僅兩個新聞性節目「ITA·看世界」，「LiMA 新聞世界」是針對國際上原住民相關的新聞與深度報導，其中有不少新聞素材就是取材自世界廣電聯盟。

但，從原民台歷年在國際交流的經驗與國外原民台互動與合作上其實已經奠定了一定程度的關係，除了新聞之外，這些分享彼此的媒體製作經驗、節目內容和技術都可以思考如何呈現在數位轉型上的內容與策略發想，不僅以新聞的型態分享與觀眾，更能產製更多元性的影音內容在數位媒體的呈現，使受眾者更有效地認識、尊重與了解世界原住民族的文化、環境保護、土地、語言等相關議題，提升社會意識和關注度。

過去的互動與經驗亦可以連帶深耕員工的教育與培訓。經過多年的合作與交流，臺灣原民台與國外原民台透過分享節目內容、媒體製作經驗及數位轉型製作內容策略的發想等，希望在數位分享時代產製更多元性影音內容，使閱聽人能以多元具國際觀的認識、理解、尊重與欣賞世界原住民族的文化語言、教育與知識、藝術及產業、環境倫理、哲學信仰等相關議題。



第五章 個案研究

第一節 紐西蘭毛利電視台(Whakaata Māori)數位轉型競爭策略

一、紐西蘭毛利電視台目前正在採取三種方法來改變數位方式

首先是流程，重新評估當前正在發生的事情，瞭解原因，並進行更改以使其更加精簡並降低複雜性。其次是商業模式。毛利電視台是圍繞提供線性電視而構建的，業務需要轉向數位第一，線性第二，因為趨勢是 10 年，線性不會是我們的首選平臺。這意味著更新核心硬體和軟體，培訓和資金需要篩選才能完成這項工作。第三是組織變革，對毛利電視台來說，人力不足以及人才培育的問題也面臨與臺灣原民台一樣的困境。適應是成功的關鍵，而這是最難實現的，因為它與心靈和思想以及觀眾體驗息息相關，必須與電視台經營層面一起改變。紐西蘭毛利電視台的最大障礙便是融資股權，數位化變革需要巨額投資，因為不僅要保持線性，還要在現有生態系統之外建立新的生態系統，而這通常是成本基礎關係。其次是工作場所技能和關鍵角色的可用性，以支援和建立數位化變革。

每家公司都希望轉變，這是一個競爭激烈的市場，尤其是在紐西蘭，這個領域的人才非常少。紐西蘭毛利電視台針對客戶關係管理(CRM)這部份是一個龐大的項目，目前正在努力建立一個更優化的 CRM 資料庫，與其數位產品相關聯。目前，毛利電視台正使用 korero 面板來調查和進行受眾與客戶互動。

二、紐西蘭毛利電視台的短期目標是希望可以持續發展數位轉型

為數位成長和成功而構建；中期目標便是以受眾為中心的方法處理一切，包括了平臺、內容及人員等；長期目標是希望成為紐西蘭媒體的首選平臺，支援持續的文化與語言振興。但紐西蘭毛利電視台的數位化轉型預算目前還很不足，像所有公司一樣，目前在有限的的能力範圍內工作，但要實現轉型，在不久的將來將需要大量投資。

第二節 加拿大原住民族電視網APTN數位轉型競爭策略

一、目前 APTN 的數位轉型戰略包括數位技術規範的標準化

通過定製的媒體資產管理系統(Media Asset Management, MAM)管理所有數位資產，開發和實施自動化的精華工作流程和程式，自動分發到線性播放和 OTT 播出。APTN 的數位轉型歷時 5~6 年，現已基本完成。最大的困難之一是開展該專案所需的資源。為了克服這個問題，

APTN 聘請了外部顧問和其他專案資源來協助這項工作，並將內部資源重新分配給專案，並根據需要僱用臨時員工。另一個困難是控制和管理專案範圍，這可以通過高水準的專案監督和詳細的專案管理技術來克服。最後，舉措的一個困難是相互競爭的組織優先事項，這導致數位化轉型工作中斷。通過在利益攸關方的支持下確定專案的優先次序，盡可能地克服了這個問題。APTN 對於 APTN 的線性受眾，APTN 通過客戶關係部門採用焦點小組，全國客戶調查和 CRM。對於 APTN 的數位受眾，員工客戶反饋流程(例如：反饋小部件)、客戶調查以及通過客戶服務部門。

二、APTN 的短期目標從數位轉型的角度來看

是盡可能有效和高效地營運，並能夠在進行數位轉型的同時支援 APTN 的企業目標和目標；中期目標包括完成關鍵的自動化里程碑，以支援數位化營運的有效性和效率；長期目標包括所有數位流程和程式的完全自動化和管理。而 APTN 把數位轉型的預算包含在一般的營業預算中，並無特別編列。

三、APTN 目前是加拿大廣播系統中強制傳輸播送的電視台

APTN 每月接收 35% 的固定訂戶，這占 APTN 收入的約 90%。APTN 將在 3 年內更新廣播許可證，而國家給予的強制性傳輸播送狀態或訂戶費率也不保證能維持現況。所以 APTN 需要想辦法通過其他方式增加收入。APTN 在 2019 年 10 月推出了 OTT 服務(APTN lumi)，每月 4.99 美元。它只在加拿大境內有，APTN 希望在不久的將來也能在其他國家提供。另外，儘管今年新冠疫情方面加拿大政府及 APTN 做的很好，這也是因為 APTN 的收入一直很穩定，原因在於 APTN 賦予的強制性傳輸播送狀態。收視率及影響收視率的一切都是 APTN 關心的問題，而觀眾的收視習慣及在內容消費方面的行為正在發生重大轉變。在加拿大，對廣播電視(傳統電視)的觀看正在逐漸減少，在線電視觀看(電腦、平板電腦、智慧手機、連接電視)也在逐漸增加。電視媒體的競爭也越來越激烈，如製作預算不斷增加、內容需要更多元。OTT 服務競爭激烈，對大數據分析的依賴程度也越來越高。這方面，在加拿大所提供的內容越來越多是來自外國，其中大多數是美國。

研究表示在未來幾年中，加拿大所訂閱 OTT 的家庭將比傳統電視多。目前 APTN 所面臨的困境是廣告收入損失。因為收視習慣的改變，所以電視廣告支出逐漸減少，進而轉向網路廣告。如前所述，APTN 目前處於獨特的位置，作為基本傳輸播送服務的一部分，每月可收取穩定的用戶費用。然而，訂戶數目在減少且 APTN 的預算也在減少。APTN 需要做得是如何保持競爭優勢、保持能見度和同時增加收入。APTN 必須保持在不斷變化的產業中維持競爭力，以便繼續聽取原住民的聲音。APTN 在收視率方面也面臨著巨大的挑戰。收視率是融

資機會和廣告資金的關鍵。傳統的加拿大電視對於收視率，不會在乎原住民觀眾或北方觀眾。

四、在樣本統計量中，只會抽樣在大都市中的一般加拿大受眾(非原民)

因此 APTN 的主要受眾不會以數據為樣本，因此大數據採樣便不會有我們主要受眾的觀看習慣。因此，APTN 的評鑑之所以會低得不成比例。加拿大政府希望將現行的《廣播法》更符合現代化，其審查的工作目前正在進行中。APTN 積極參與遊說工作，使未來修訂的《廣播法》應承認原住民族媒體的存在，以確保原住民媒體可以傳承文化、經驗和探討並解決問題。原住民可以清楚地表達自己的文化和媒體。另外，APTN 主張《廣播法》中還必須明確承認原住民族語言是加拿大政府及媒體傳播內的組成語言之一，最好是在該法中與英語和法語相同的規定與重要性。《廣播法》的前提是必須理解原住民可以自主製作自己的內容並將資源應用於原住民。

第三節 數位原生媒體ETtoday新聞雲競爭策略

一、本研究並以數位原生媒體的 ETtoday 新聞雲的數位發展為參考

因 ETtoday 自創立以來便是以數位媒體為定位，故 ETtoday 沒有所謂「數位轉型」的問題。1990 年的行動裝置是 2G 的通訊技術、2000 年為 3G、2010 年提升至 4G，到了 2020 年開始便達到了 5G 的時代。新媒體平台的演進與日新月異，連帶著改變了傳播媒體的內容，新聞、節目或媒體平台必須跟上科技進步的速度，因此，東森集團在 2000 年成立社群新聞網站—《東森新聞報》，即《ETtoday 新聞雲》的前身。深信分眾化時代已然來臨的東森集團不只經營有線電視台、網路電子報，也將觸角延伸至廣播電台、報紙媒體，成為四合一傳媒頻道，但這樣的商業模式卻未能達到預期效益。

二、2011 年，基本上網路早已非常普及，《ETtoday 新聞雲》於同年成立

東森集團累積多年的社群網站、傳播媒體、電商等經驗，《ETtoday 新聞雲》持續往兼具溫度與深度的內容電商之路前進，同時深化影音、直播、社群、互動及個人化服務。但，《ETtoday 新聞雲》卻不是進行數位轉型的方式，成立媒體時便是把從書本、電視與廣播等傳統媒體就轉變以數位媒體的方式經營，尤其是互動媒體與社交媒體，所以其本身就是數位原生的媒體。

三、在目前普遍的收視者對於新聞類網站首選直覺地想到便是《ETtoday 新聞雲》

每個月，都有新瀏覽者加入，累積訪客早已達到 1,000 萬人以上，而《ETtoday 新聞雲》已超越「新聞平台」的框架，據筆者訪談《ETtoday 新聞雲》的副總形容，科技媒體的優勢在於數據分析，《ETtoday 新聞雲》更像是「數位內容百貨公司」，每個樓層都有不同的定

位、目標顧客、不同的功能屬性導向與新的商業模式轉型，同時可獨立營運，也可整合資源將品牌效益極大化，更可清楚知道哪個樓層存在多少訪客、消費了什麼東西，各部門也會分析數據，調整內容與執行方式。以寵物雲的目標顧客為例，會員資料及消費紀錄都會列存於新聞雲 APP，大數據資料會呈現使用者的消費紀錄。針對養寵物的目標客戶，《ETtoday 新聞雲》會推播有關飼養寵物的相關內容，甚至推播許多有關獸醫師與寵物間逗趣的影片；車雲則推播汽車相關知識、新車資訊及車輛動態等內容；Live 轉播職棒賽事或經典賽事，透過網路獨家播出累積出廣大的運動雲粉絲。《ETtoday 新聞雲》的每月不重複的到訪人數將近 1,400 萬，每日不重複數已達 500 萬人次以上，使用忠誠度將近四成。《ETtoday 新聞雲》是數位內容的服務定位，顧客高達九成以上都是以行動裝置收看內容。因此鎖定短影音，搶攻零碎時間中對知識、娛樂、資訊等需求的目標顧客，五分鐘內提供目標顧客感興趣的內容。

四、《ETtoday 新聞雲》具備著潛在的商業模式與操作策略

在新聞雲、星光雲、電競雲、寵物雲下發展出 25 個主要粉絲團，總粉絲數逼近 2,000 萬人數，日均流量超過 1,800 萬，其中有 6 個粉絲團人數破百萬，以經營社群網站的方式圈粉，成功將線上內容導入線下體驗並轉化成實際營收。《ETtoday 新聞雲》找到獨特的商業操作及組織運作模式，除了新聞與節目製播部，還有數位內容發展部、新事業發展部、數據中心……等新興單位，社群操作則由新聞部社群中心負責，各部門分兵合擊的跨部門整合專案不在少數，每一次的串聯需要靠專案召集人協調統籌，藉此機會了解各部門運作，培養多元思考的能力也累積跨部門經驗。

圖16

ETtoday新聞雲粉絲團



資料來源：ETtoday 新聞雲官網

第四節 臺灣原住民族電視台數位轉型競爭策略

一、原文會與數位轉型

原文會是一個以「原住民族」為主體的「內容生產」媒體單位，經營的媒體事業有電視頻道(原民台或稱原視 TITV)與廣播電台(Alia FM96.3)，因此所生產的內容，為了符合傳統媒體的播出規格、產業定性、相關法律規範、閱聽眾接收訊息慣性等所製作。然而，邁入數位時代的今天，大眾取得資訊方式，早已跳脫過去以電視、廣播、報紙為主，且為單向又被動接收資訊的傳統媒體，改以透過電腦甚至後來普及化的智慧型手機、平板電腦，連接網際網路，可有更多元互動方式，且擁有選擇資訊的主動權，而成為當前的主流趨勢。

原文會作為內容生產的媒體，雖然是非營利組織，卻肩負族群與公共媒體的使命，有必然義務和責任面對數位時代挑戰，從傳統媒體邁向新時代的數位媒體，包含內容生產、公眾服務、經營模式等整個組織的營運管理，也必須從「數位化」再進展到「數位轉型」，使生產的內容更可符合當代民眾皆透過數位方式接收訊息，並且應盡力透過數位媒體擴大與深化觸及群眾，使推廣原住民族語言、文化、藝術之推廣，與公共議題之發聲與社會溝通等目標，可更有效且符合當代趨勢的方式來達成任務，落實原文會的設置條例。

(一)原文會數位轉型的特別使命

數位轉型是全世界所有傳統媒體單位，為了繼續生存都必須面臨的挑戰，然而特別對原文會而言，其實更有另一層意義非凡的使命。由於原住民族在臺灣歷經不同外來政權統治，各種不當政策所造成的固有權利侵害，以至於生命、土地、語言、文化流失，其歷史創傷與制度性的不平等問題更跨世代持續到至今，許多歷史與轉型正義的議題還有待處理，因此迫切需要擁有更具主體性與主權的原住民族媒體，為族人發聲、提出原住民族觀點、促進跨文化理解，更重要的是，還要能夠提供大眾方便、容易、快速接收訊息的數位媒體方式，從邊緣走向主流，建構臺灣多元文化社會「族群主流化」的思維。因此可以說，原文會的數位轉型也必須意識到，應帶著一種社會運動的公共價值來推動，促成國家制度與社會結構的改變，成為原住民族權利回復的能量之一。

(二)原文會數位轉型的競爭對象

臺灣現有媒體領域中，有關原住民族媒體資訊的內容產製，便以原文會為全台最大的輸出來源，除了擁有 24 小時全年不間斷的電視與廣播頻道，內容包含新聞以及兒少、藝文、生活、影劇、音樂、綜藝等類型之節目，而各頻道整年度播出時數有一半比例為族語內容，此外也有出版《原視界》雜誌，以及「Pulima Link」網站固定更新藝文專題文章，並且對外提供紀錄片補助專案。所以原則上，在相關領域中，原文會並無直接的其它競爭同業。但是從另一面來看，由於原住民族長期處於社會整體結構中的邊緣位置，也僅佔全台總人口 2.51%，因此有關原住民族的資訊內容，雖然偶有佳作而獲得高度關注，但整體且長期來說往往不被大眾所重視。因此，原文會的數位轉型最大競爭情況，便是如何藉由數位媒體拓展觸及群眾，並且進入主流市場打造高度聲量，在眾多媒體單位中掌握話語權，成為具有實質影響力的媒體。

(三)原文會數位轉型歷程與各期策略

原文會在 2014 年自主營運原民台至今，是原民台開台後(2005 年)，歷經東森、台視、公視等不同媒體單位營運後，開啟了由族人自主經營原民台的里程碑，也從這年開始原文會建立新官網，提供可於網路線上收看與頻道同步直播的原民台的節目，同時也另外提供可隨選隨看原民台節目的線上服務，而後又於 2017 年成立原住民族廣播電台，也於官網提供相同節目收聽服務，並再新增建置原文會專屬 APP，讓民眾可於智慧型手機透過 APP 接收相同服務。此舉打破了過去收看原文會產製電視與廣播內容的地理範圍，如今只要透過網路，在世界任何角落皆可隨時隨地收到原文會產製內容。

此外，也觀察到在數位時代下，從過去「大眾媒體」邁向「分眾媒體」的趨勢，如今的使用者接受資訊方式管道多元，原文會也目前用戶數最多的社群平台，例如：YouTube、

Facebook、Instagram 等，開設官方帳號，將節目上傳到該平台，或將直播訊號串連，於節目電視首播時段同步提供給民眾線上觀賞，也就是說，民眾再也不必守在電視機之前，而可以是在用餐或通勤時，藉由手機、平板及電腦去使用平常習慣使用的社群軟體，就可以收到原文會產製的內容。另外，原文會也成立 LINE APP 官方帳號，每週定時提供節目播出資訊，或原文會相關活動等通知，內容附上相關網路連結，讓收到民眾可於訊息內點開連結，即時線上觀賞。

圖17

財團法人原住民族文化事業基金會臉書官網



資料來源：原文會臉書官網

圖18

原文會品牌「原WAY星球」



資料來源：原 WAY 星球臉書官網

圖19

財團法人原住民族文化事業基金會YouTube官方帳號



IPCF-TITV原文會 原視

@taiwanindigenoustv 11.1萬位訂閱者 8.1萬 部影片

壹、成立法源： >

首頁

影片

SHORTS

直播

PODCAST

資料來源：原文會 YouTube

圖20

財團法人原住民族文化事業基金會Instagram



ipcf.ipcf 追蹤 發送訊息 +0 ...

110貼文 898位粉絲 320追蹤中

財團法人原住民族文化事業基金會
社群
傳承原住民族群文化、語言
保障原住民族群媒體近用權利
成為原住民族群發聲平台

財團法人原住民族文化事業基金會
原視16頻道
原廣96.3 @ipcf.alian96.3
Pulima 藝術獎 @pulimaartfestival
原Way星球 @ipcf.planet
pse.is/4h4uuy + 4

linbbbean、eleilaj、isuth_balincinan和其他3人都在追蹤

資料來源：原文會 Instagram 官方帳號

(四)原文會內容產製數位轉型的挑戰與突破

然而，將原本在傳統媒體播出的節目，上架到數位平台線上播出，對於組織的數位轉型來說，僅是過程中的其中一步，況且如此節目規格與內容，可能也不符合長期在社群軟體使用習慣。在 YouTube、Facebook、Instagram 等平台問世後，「社群軟體」成為全球人類上網使用最多時間、用戶數最多、獲取資訊最主要來源的數位服務，而由於社群軟體的特性，可讓使用者在不到短短幾分鐘內就讀取超過百則訊息，使得各家內容生產者，必須將內容重新拆解更精短的內容，並且加入更醒目的文字標題、更顯眼的影音或圖片，甚至徹底重新思考產製內容的整體製作規格，使自己能在社群的「眼球戰爭」獲得使用者注目。因此，多數的 YouTube 頻道影片，若有推出系列節目，通常一集會在 10 分鐘以內，超過 15 分鐘已是極限。

另外，60 秒短影音成為近年主流，這股從 Tiktok 平台帶起的風潮，也影響了 YouTube 推出「shorts」、而在 Facebook 與 Instagram 則推出「Reels」等功能，提供用戶可以線上快速製作 60 秒短影音功能，且畫面比例為直式呈現以更符合手機用戶觀看。Shorts 與 Reels 等短影音新興趨勢，相當大程度改變了過去的影音敘事邏輯，包含在畫面比例的部分，從過去電視的 4:3、電腦常見的橫式 16:9，發展到手機為主的直式 9:16，以及電視單集節目長度以 48 至 50 分鐘、5 段 4 破口、每次廣告 2 分鐘的長度規格，改為單集 10 分鐘、甚至更短 60 秒製作一集。另外，covid-19 疫情期間促成 Podcast 聲音媒體爆發性成長，成為新媒體發展趨勢。有別於同樣以聲音為主的廣播節目，Podcast 不受廣告插入與節目時間長度限制，可以更自由的製作節目，而且比電視甚至網路影音頻道更不受限的言論空間，讓節目題材也可以更多元化發展。

不論是影音或聲音節目，雖然都是內容產製，但在數位平台的領域中，已發展另一套使用者所習慣且多數接受的閱聽模式，這些都跟傳統媒體製作的影音節目內容有很大差異，若將傳統媒體製作節目上傳到網路平台播放，已無法滿足民眾閱聽需求。因此，若要邁入數位轉型，有必要在整個內容產製過程，包含從前期的企劃籌備與腳本設計，再到中期的節目錄製，以及後期的剪輯後製和最終成品，都必須顛覆傳統媒體的思維與作法，而原文會的數位轉型也必須發展符合網路社群使用者喜好的內容產製。原文會於 2021 年，設在文化行銷部編制內，新增成立「新媒體組」，提出一系列新媒體自製節目的企劃專案，包含社群影音與 60 秒短影音節目，以及純聲音的 Podcast 節目，終於在原文會成立 12 年之後，首次獨立於電視與廣播之外，另外全新製作適合於網路閱讀習慣的新媒體節目，也是原文會邁向數位轉型的重要突破。

(五)原文會數位轉型下的民眾溝通方式－網路社群經營

此外，社群經營的整體策略也有很大程度改變。過去，原文會官方社群以 Facebook 粉專為主，且大多內容為轉貼節目介紹與公關活動宣傳、補助案資訊公告等資訊，其定位類似電子佈告欄功能。於新媒體組成立後，重新定位整體定位，並採取分眾化經營策略，將原文會 Facebook 粉專以原住民族公共議題之社會溝通與文化推廣為主，另新增成立 IG 帳號，鎖定該平台主要以較年輕使用者為主，同時在原民台 Facebook 粉絲專頁責以關注原住民族即時資訊為主要目標群眾，另外新增「原 Way 星球」Facebook 粉絲專頁、IG 帳號、YouTube 頻道，以經營原住民族娛樂生活及流行音樂為等內容主。

各個社群平台有獨立的系列社群專題企劃，形式有圖文及影音，更不定期辦理線上策展，或與其他單位社群平台跨界合作，甚至也辦理線上虛擬與線下實體整合型活動，將線上的粉絲帶到線下實體互動，兼具拓展與深化支持群眾的忠誠度。透過社群經營，使民眾與原文會的接觸不再僅限於守在電視機或廣播機前接收節目資訊，而是可以在線上作即時互動，民眾可以針對某一則內容，線上留言或轉分享給更多人看見，而原文會的社群編輯也可以回應，或其他不同民眾彼此之間也可以在同一個社群平台共同互動，形成一個「關注原住民族的社群」空間。而原文會其它服務的數位轉型有哪些規劃呢？

「除了內容生產的轉變，原文會也早在之前幾年，於其它公眾服務項目，提供了數位方式的管道。例如客服系統，包含民眾諮詢與客訴、參訪申請等，可線上填寫表單就完成。另外，也製作專屬的捐款網站，將過去需透過紙本填寫郵政劃撥方式，改變可於網路刷信用卡或 ATM 線上轉帳方式即可完成捐款。此外，原文會以「原事好物」為品牌製作系列文創商品，也提供網路商城服務，可於線上選購後再透過宅配寄送商品。」（原文會陳姓新媒體組組長，訪談內容摘錄）

二、對於原文會未來數位轉型的展望方面，透過訪談得到以下的概念

「展望未來，原文會的數位轉型仍有許多值得再改善與進步的空間。例如，在內容產製的部分，其它部門雖然也有將傳統媒體播出節目，經過重新整理後上架到網路播出，但嚴格來說目前僅有文化行銷部的新媒體組在執行完全用於新媒體平台的內容產製工作，其預算僅佔整個組織約 1.8%，在傳統媒體逐漸式微，且觀眾注意力持續轉移到數位平台的趨勢，有必要重新思考

整體資源分配的規劃。」(原文會陳姓新媒體組組長，訪談內容摘錄)

三、現階段，原文會組織內部各部門分別執行新媒體相關事務

例如原文會官方網站、APP、影音系統與各個社群平台皆由文化行銷部新媒體組管理，但新聞部擁有自己專屬的網站，節目部也有另外獨立的 YouTube 頻道，欠缺組織整體性的新媒體策略。此外，原文會目前尚未有明確且系統性、前瞻性、長遠性的數位轉型計畫，組織編制也因參照公共電視基金會成立專責的「新媒體部」，下設有三至四個組別，以更穩健的預算和專業人才執行相關工作。另外也相當關鍵的，除了內從產製的數位轉型，組織營運模式與人才晉用，也必須擁有數位轉型的思維，包含已有許多媒體單位導入大數據，統計節目於網路流量，作為節目製作重要參考依據，另外也有案例導入 AI 人工智慧協助新聞拍攝，降低人力作業的各項成本，使新聞可以更快速即時產製，並且內部行政流程全面電子化，使其更有效率完成文書作業。

第五節 討論與分析

一、研究發現

數位轉型是非營利組織在獨特市場中提高定位與品牌能見度的重要策略。數位轉型發展在策略競爭上除了數位化之外，如何領導數據、以顧客為導向、提供創新便捷的服務、如何整合組織資源並向外協同合作更是最重要競爭方向。筆者經過訪談、文獻分析及個案研究原民台的數位轉型歷程與發展迄今可歸納出幾點問題：

- (一)產製內容的速度較慢，或許快速提供受眾者節目或影片內容並非原文會的重點項目，但在數位轉型的時代，如果原文會能提供目標群眾更快速更精準的新聞或影片，這絕對會是更能提升口碑與品牌形象。如果要改變此狀況，原文會必須得重新檢視「編輯流程」並精準規劃教育訓練以強化員工職能。編輯流程包括了原民台的新聞、廣播及短影音等。
- (二)顧客經營管理較被動，由目前原文會的顧客管理方式僅被動的接收網路信箱的投件、參訪團體的接收預約以及客服電話的接線。原文會需主動進行顧客的維繫與互動，針對不同的客群進行客製化的服務與關懷。原民台在數位轉型中針對顧客管理可以考慮以下策略和做法：
 1. 數據分析與客製化服務：收集並分析觀眾的數據，包括觀看偏好、互動行為等，以瞭解受眾者的需求和興趣，但這也必須兼顧著族群文化的意涵。透過客製化

的內容與演算法，將官方平台的推播和客制化的服務，提供更好的觀看體驗，增加觀眾黏著度。此點也符合林立夫(2003)整合行銷傳播的論點，需從消費者的角度來界定傳播工具的價值與功能以及不只要讓消費者知曉及對品牌產生好感，更要激發消費者的行動，甚至建立品牌忠誠度(姚穎，王翔郁，林福岳，2017)。

2. 社群互動和參與：在數位平台優化與專責人員經營現有的社群，與受眾者進行互動和參與，這可以是回應留言、舉辦線上活動、與受眾者分享幕後花絮等。另外，製播更多元化的影音節目除了提供更多樣性的選擇外，也可以增加數據資料的樣本數。透過這樣的方式進行互動，可建立更緊密的關係。
3. 數位行銷和品牌推廣：運用數位行銷工具和策略，如操作原住民相關議題、社群媒體廣告、影片行銷等，提升原民台的品牌知名度和形象。同時，舉辦線上活動、合作推廣等，增加品牌曝光度和吸引力。
4. 監測和評估：建立監測和評估機制，追蹤觀眾反饋、數據指標等，以持續優化顧客管理策略和改進服務品質。根據觀眾的回饋和需求進行調整，使數位轉型策略更符合觀眾期望。

(三)預算投入不足，政府提供原文會的預算穩定且逐年成長，原文會在新媒體事業及數位轉型的項目上應編列更多的預算與資源，但重要的是不僅僅是委外交由廠商去規劃與建置，在過程中應該由內部員工同步參考廠商的經驗與建議，以便累積自身對於數位媒體營運以及數據分析的能力與策略經驗。再者，相較於營利事業單位，原文會較不用擔心投入成本的虧損問題，可以大膽的嘗試開發新的數位模式與拓展新的市場。

(四)缺乏數位媒體資料庫的建置以及無針對數據分析規劃與相關人員的能力，亦無針對數據進行蒐集、處理、管理、分析、連結、應用等工作，數據人才與能力的不足便是影響到數位轉型最重要的問題。故應從數據的獲取、數據的架構、數據的治理、一直到數據的應用……等進行通盤的思維與規劃，最後應建構出符合自身目標發展的數據資料管理系統，否則可能只是僅僅將數據蒐集起來並無發揮實際功能。原文會必須針對這樣的方式來思考頻道節目、廣播節目、新聞、影片及辦理活動的產製與規劃。

(五)品牌形象模糊且能見度較低，原住民族電視台應從產製內容建立起明確的品牌形象，包括品牌定位、品牌視覺、品牌口碑等方面。通過在網站、社交媒體等平台上發佈有關節目和活動的信息，提高品牌知名度和影響力，進而再擴大節目的覆蓋

率，開發多種節目類型和內容，原民台的節目與影音企劃產製較老派，大多是參考或模仿其他頻道的節目，只是換成原住民版本，缺乏創新的節目型態，如提供更多元化和個性化的節目服務或通過直播和點播等方式，提高新的話題並提升觀看量和點擊率。原住民族電視台可以與其他數位媒體進行合作，開發多元化的內容和平台，如電子遊戲、動畫、網路音樂等，提高品牌價值和市場競爭力。數位轉型可以幫助原住民族電視台提高服務質量和觀眾體驗，擴大影響力和市場份額，進而推動原住民族文化的傳承和發展。

(六)因原文會產製節目的部門包括新聞部、節目部及文化行銷部，但這三個部門卻各自製作內容並各自上傳於原文會自己的數位平台，如此缺乏整體策略規劃，也影響著整體行銷策略，故組織改造對於原文會來說也是值得評估的一環。因原文會歷年至今皆無建置完整的策略地圖，故應先重視、了解並建立起整體營運規劃的策略地圖，並納入數位轉型的策略，再探討了其數位轉型實施效果。

(七)原住民族電視台已開發了一個行動應用程式 APP，讓觀眾可以在手機上觀看節目。

但未針對下載民眾進行顧客管理與數據分析，建議可利用互動活動等方式與下載用戶連結。除可提供更方便和更個性化的觀看體驗外，亦可了解受眾戶的需求與建議，提升節目的點擊率和觀看量。

以上策略的實施可協助原住民族電視台在數位轉型方面，提升節目普及性與新媒體觸及率並強化更廣泛的影響力。未來的研究可以擴大樣本規模、考慮更多的策略以及探討數位轉型的成本效益。此外，非營利組織在進行數位轉型時，也需要考慮到組織內部文化、組織結構等方面的因素，以確保數位轉型的順利實施。數位轉型是一個長期的過程，需要組織不斷地進行調整和優化。因此，非營利組織需要建立數位轉型的長期戰略，面對市場需求與客戶服務及要望的改變。同時，組織也需要加強員工的數位素養，提高員工在數位轉型中的參與度和創造力。

未來的研究可以進一步探討數位轉型的策略和效果，以幫助非營利組織更好地應對市場變化和客戶需求的轉變。另外，隨著數位轉型的進一步深入，數據安全和隱私保護也成為了非營利組織需要關注的問題。數據安全和隱私保護是非營利組織在進行數位轉型時需要優先考慮的問題，否則可能會導致數據外洩或者侵犯用戶隱私等問題，進而損害組織的信譽和形象。

二、管理意涵

本研究對象是原住民族電視台的數位轉型競爭策略，因此數位轉型是現代組織管理中必

不可少的一部分。我們可以看到非營利事業組織數位轉型的重要性，以及如何通過創新策略和技術來提高效率和效益。非營利事業組織在數位轉型中面臨的挑戰是多方面的。例如：人才儲備和培訓、資金來源等方面都需要重視。因此，組織需要在數位轉型過程中注重內部能力建設，確保人才的擴充和培養。數位轉型需要組織管理者具備領導力和創新思維。組織管理者應該有一個長遠的視野和戰略，並有能力優化內部流程和為組織創造更多的價值。數位轉型還需要注重與外部環境的互動和適應。組織應該密切關注市場競爭和技術發展，並不斷創新和改進，以適應變化的環境。總之，這篇論文提供了一個具體的案例，可以幫助非營利事業組織了解數位轉型的重要性和挑戰，並提供相應的管理建議和策略，以提高組織的競爭力和可持續發展。

三、研究貢獻

數位轉型的實施可以對不同層次的組織產生影響，例如商業模式、營運流程、產品、服務和顧客參與度。首先，數位化轉型可以通過重新調整組織的預算、成本和利潤結構來改變商業模式。此外，也可以通過數位化轉型來調整操作過程的靈敏度、可靠性和透明度，以達到改變操作過程的目的。在提供產品和服務方面，通過納入創新元素並通過數位化轉型完善其功能，可以提高顧客參與度並加強客戶互動(Chang et al., 2021)。

預期效益期厚實原住民族文化事業基金會的主管與同仁對於數位轉型過程中，針對節目內容產製方向的觀點、重視顧客關係經營、提升原住民族國際業務發展及相關知識之積累、強化業務國際化能力及品質、培養恢弘視野、建構同仁國際觀等面向去規劃數位轉型的方式，並落實建置經營管理模組。如此，可增進效益落實傳揚臺灣原住民族文化之理念。藉深度文化交流，並擴大國際交流成效，成為未來總體營運規劃之基石。另，從 SWOT 分析的角度並結合數位轉型的策略去探討在營運規劃中面臨的內部和外部挑戰，再加上商業模式九宮格的方式，要能夠持續進化與發現問題的功能，最後再建構出完整的策略地圖。可提供其他非營利事業組織數位轉型的競爭策略提供了一個具體的案例，透過對原住民族電視台的研究，提出完整的建議和策略，這對於非營利組織了解自身優勢和劣勢、應對市場競爭和技術發展等方面都具有重要意義。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

由原住民族委員會依據原住民族教育法編列經費支持原文會經營原住民族電視台，在因應閱聽人收視模式改變及媒體數位發展趨勢，原民台想要進行數位發展仍受限於經營結構的框架，對外經費來源連動權力組成的方式，使得電視台內部組織難以改革，筆者就目前原民台數位發展的困境歸納出以下構面：

一、經費來源

預算來源為原民會文化教育發展經費，並專屬媒體發展，也就是說，原民台如果要增加經費進行媒體數位發展，則會影響甚至會排擠預算來源的原民會相關發展計劃，原文會若自行編列經費則會壓縮各部門，例如：新聞部、節目部的節目製作經費，所以原文會在沒有專屬數位發展預算的情況下，僅能從各部門挪移或提撥少數經費做『社群節目』。

二、權力來源

原民台的董事成為組成，為原民會將外部推薦名單及自薦名單先行審查，將名單交由立法院各黨團組成遴選委員投票選任，此程序使原文會的董事會成為政治角力的舞台。電視台數位發展需因應媒體產製模式改變改變組織結構，然而組織及人事改革是原住民族電視台長年的沉痾。

三、數位政策

受限於組織文化及既定的經費編列項目，原民台沒有具備以原住民族文化傳播事業發展為利基的宏觀視野，僅在各部門之下開設社群節目或將現有業務數位化。

四、欠缺人才

媒體數位發展需要各領域的專業，以管理政策面、政策端、產製端都應具備數位思維，以節目產製為例，從節目企劃到製作沿用電視台製作節目的模式，由上而下發想欠缺以閱聽人為主的製作思維，社群平台上所播源自電視台的原生內容，再依據社群需求再將原生素材切割成不同版本，無法滿足數位渠道即時快速的須需求、缺乏依據社群收視輪廓去量身訂製的節目及創意。

五、顧客服務

缺乏大數累積與分析。針對網路上的留言、閱聽人的回饋、網路搜尋關於『原住民』的關鍵字，原民台欠缺透過大數據進行語意的分析機制，進而無法收集目標閱聽人的真實意見。

產製內容的速度慢、產製內容的形式單一、顧客經營管理較被動、預算投入不足、缺乏數位媒體資料庫的建置、缺乏對數據分析規劃能力及相對應的人才、內部資源分配不均、組織結構難以突破、缺乏整體數位規劃策略等，都是原民台難以推動數位轉型發展的主要原因。筆者透過個案研究及分析觀察，認為原民台無整體策略規劃迄今，應立即由組織的使命、宗旨與價值觀，去建立起完整的策略地圖，並讓每個員工清楚組織的方向，上行下效地推動順應數位轉型需求的組織改革。在內容製作方面應透過大數據去聆聽閱聽眾的聲音與需求，以多元化、接近閱聽人的內容製作為策略，提高觀眾黏著度。

數位轉型是一個長期的過程，原民台在這條不可或缺的路上需持續地創新、優化內容和技術能力，並探索新的數位化策略和商業模式，以滿足觀眾和市場的需求並保持競爭力。

第二節 研究建議

筆者訪問與原住民族電視台同性質之世界廣電聯盟會員國，建議原住民族電視台也可借鏡原生數位媒體的經營思維及國外原民台經營的方式，逐步改變組織架構，透過自籌經費方式爭取數位發展的機會，不僅不受限於政府經費審核程序亦可升品牌形象並同步進行人員訓練。原住民族電視台可透過版權銷售、平台製播節目合作及 ESG……等，思考採取創新的營收模式，再透過贊助、會員制、付費觀看等方式增加收入，將自籌收入投入在數位轉型的發展上。同時，透過企業合作，開發數位平台和新產品，提高商業價值和競爭力。綜上，筆者提出原民台數位發展的初探方向如下：

一、建置數位平台

有別於電視頻道的經營及製播方式，運用現有的文化藝術品牌 Pulima 及原民部落題材開發數位內容，以發揮「媒體識讀」的影響力，積極詮釋訊息意義的觀點，讓收看原民台的節目內容者理解要傳達的文化涵養及看待事情的立場或角度，創造議題以讓社會大眾更了解原住民族文化，顛覆刻板印象，以落實社會多元化的意涵。

二、數位轉型策略的具體實踐方案

原民台與臺灣商業電視台進行策略合作，將現社群媒體節目製作經費，作為平台合作經費，藉由合作累積數位製播的能力、思維及共創平台影響力、流量。

三、對外論述

與學術單位合作創造原住民議題論述及討論的能量，形塑原民台在臺灣媒體領域中的獨特地位，例如：南島文化地位、文化外交等，由學術單位在線上主導並開拓新的研究方向，

原民台將現有電視節目及文化藝術品牌資源導入，原民台數位發展側重的議題將有別於目前的臺灣的媒體同業，對學術界來說不僅具研究價值亦可強化原民台的媒體定位。

筆者期待透過通過探討原住民族電視台在數位轉型方面的競爭策略，提供具體的方向、模組和實踐方案，為非營利事業組織在數位轉型方面提供了實際的規畫建議。總體而言，原住民族電視台必須重視符合自己體質的數位轉型方式，掌握市場趨勢，優化內部管理，開拓新的商業模式，以適應變化中的市場環境，並繼續為原住民族群體服務。但，隨著閱聽者越來越習慣於通過他們常用的設備獲得的數位服務，他們對此類服務的期望越來越高。所有的轉型與策略的建構，對原文會來說做主要的還是應把最基本最核心的節目內容做好，發揮「媒體識讀」⁴的影響力，積極詮釋訊息意義的觀點，讓收看原民台的節目內容者理解要傳達的文化涵養及看待事情的立場或角度，創造議題以讓社會大眾更了解原住民族文化，顛覆刻板印象，以落實社會多元化的意涵。

第三節 研究限制

本研究的樣本選取是以原文會在自主營運原住民族電視台後迄今的過程與發展為例，研究的樣本較小。因此，所得結論可能存在局限性，不能完全代表整個 NPO 組織的情況，對於其他 NPO 的推廣可能不夠具體和有效。再者，原文會自主營運原民台至今僅約十年左右的時間，所採用的資料來源和研究方法也有其限制。如採用交叉方法深入研究可能會有更全面的結論和發現，其資料來源主要是來自於文獻資料分析、實地觀察和訪談。文獻資料的真實性和客觀性需要進行評估，實地觀察和訪談也可能存在記憶失真或偏差等問題，這可能會對研究結果的準確性和可靠性造成影響，而研究結果可能受到獨特文化性與經濟規模等因素的影響，不一定適用於其他非營利事業組織。

本研究的個案如國外原住民電視台及數位原生媒體其發展進程與組織文化皆有別於所探討的現行臺灣原住民族電視台。總體來說，這篇論文的研究限制主要體現在樣本數、研究樣本的成立時間、資料可靠性和研究結果局限性等方面。因此，在詮釋和應用研究結果時，需要謹慎考慮這些限制和可能的影響。未來研究可以在這些限制的基礎上，進一步拓展樣本數、研究時間和資料來源等，以更全面和準確的方式探究非營利事業組織的數位轉型競爭策略。在數位轉型的歷程中，非營利組織需要經常調整和優化自己的策略，以應對客戶及市場需求

⁴ 美國加州媒體識讀中心對媒體識讀的定義：由多樣形式去近用、分析、評量與創作媒體的能力。

的轉變，同時也需要加強員工的數位素養和創造力，以推動組織的數位轉型。此外，隨著數位轉型的不斷進步，非營利組織也需要注意到社會責任和可持續發展的問題。數位轉型一體兩面，除帶來了更多元的發展與契機外，也伴隨著競爭與變化。

NPO 組織在數位轉型這條路上，需要落實遵照個資法並掌控個資安全，同時也需要注意到社會責任和可持續發展的問題，以確保組織的長期發展。本研究還存在一些限制需要注意。首先，本研究所探討的數位轉型策略並不是全部的策略，還有許多其他策略值得進一步研究。其次，由於本研究所採用的是質性研究方法，因此可能存在主觀性和局限性，未來的研究可以考慮採用量化研究方法進一步驗證結果。最後，本研究的樣本數量相對較少，未來的研究可擴大樣本，涵蓋更多的非營利組織，以瞭解其數位轉型的策略和效果。

第四節 未來研究方向之建議

非營利事業的數位轉型競爭策略具有一定研究價值，隨著時間會越來越多元性的發展，無論是新技術、新平台或新的策略思維，都值得不間斷地探討與了解。未來，可以朝著商業電視台及不同屬性的非營利事業組織進行較多樣本調查探討，涵蓋不同地區、不同行業、不同文化背景的非營利組織。透過比較研究，可以更好地了解更多商業電視台及非營利組織數位轉型的現狀和挑戰。

再者，可以持續關注數位轉型的成效，例如：市場佔有率、營收增長、用戶黏著度等指標。探究數位轉型對組織營運績效和產品輸出價值的影響，有助於更加全面和客觀地評估數位轉型策略的成效，包括創新營收模式，例如會員制、廣告、贊助、直播等。探究這些新興的營收模式對於非營利組織的商業價值和社會影響的影響，對於指導非營利組織經營管理具有一定的指導作用。至於數位轉型策略與人才培養的關係也是對組織發展、對社會發展乃至對國家發展來說，都是值得注意的探究。隨著組織、社會和科技發展的變化，必須及時調整研究方向，以便更好地解決非營利事業組織在數位轉型過程中所遇到的挑戰和問題。

參考文獻

中文部分

- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。天下文化。
- 吳安妮(2018)。策略形成及執行：以BSC為核心，為企業創造「利」與「力」。臉譜文化出版。
- 李怡暉、張靜怡、林美蓮(2011)。臺灣有線電視市場競爭分析之研究。文化創意產業研究學報，1(4)，169-189。
- 林佩蓉(2014)。數位匯流對臺灣電視媒體產業生態影響之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學。
- 林素卉、簡立易(2018)。臺灣原住民族電視台：歷程與現況。臺灣原住民族法學，5，37-49。
- 姚穎、王祥郁、林福岳(2017)。特定族群服務頻道整合行銷的應用—以原住民族電視台為例。中國廣告學刊，22，102-136。
- 財團法人原住民族文化事業基金會(2022)。111年度原住民族電視台收視質研究調查結案修正報告。<https://www.ipcf.org.tw/zh-TW/PartArticle/List/21070810534552713>
- 曹晏郡(2022)。電視新聞記者與新媒體工作者新聞處理差異(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學。
- 許建國(2005)。民視數位化過程之經營策略分析(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學。
- 陳美伶(1991)。統一財團法人主管機關可行性之研究。法務部發行。
- 楊益強(2013)。從平衡計分卡觀點探討非營利組織導入ERP系統之績效評估。蘭陽學報，12，50-60。<http://dx.doi.org/10.6665/JLYIT.2013.12.50>
- 劉潤(2022)。底層邏輯：看清這個世界的底牌。時報出版。

英文部分

- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016, September). *Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study*. Mediterranean Conference on Information System. Paphos, Cyprus.

- Bittker, B. I., & Rahdert, G. K. (1976). The Exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income Taxation. *The Yale Law Journal*, 85(3), 299-358.
- Chang, M. M., & Humphreys (2012). The differential improvement effects of the strategy Map and scorecard perspective on managers' strategic judgments. *The Accounting Review* (forthcoming).
- Chang, M., Gu, S.-Y., Huang, L., & Hsiao, T. Y. (2021). Constructing the critical success factors in digital transformation for Taiwan's travel agencies. *Frontiers in Economics and Management*, 2(11), 241-254. [http://dx.doi.org/10.6981/FEM.202111_2\(11\).0032](http://dx.doi.org/10.6981/FEM.202111_2(11).0032)
- Chen, X. J., & Yan, X. Y. (2012). The balanced scorecard and educational technology management-take research on the HangzHou college student problem quality assessment as the example. *Advances in Intelligent and Soft Computing*, 109, 799-805.
- Clarke, P. (1997). The balanced scorecard. *Countancy Ireland*, 29(3), 25-26.
Delphi study. Americas Conference of Information Systems, Boston, MA.
- Deng, R. (2022.). The origin, development, diffusion and managerial effects of the balanced scorecard. *Frontiers in Economics and Management*, 3(2), 667-671
[http://dx.doi.org/10.6981/FEM.202202_3\(2\).0079](http://dx.doi.org/10.6981/FEM.202202_3(2).0079)
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). Digital maturity model 4.0, benchmarks: Digital transformation playbook. Forrester Research, Inc.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). *The role of cultural values for digital transformation: Insights from a*
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the sustainability balanced scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), pp1-19.
- Huang, Y.-U. & Li, H.-L. (2012). Investigating the differences in educational customers' and administrators' weighing on the balanced scorecard dimensions. *Journal of Commercial Modernization*, 6(3), 85-97.
- Jacobi, R., & Brenner, E. (2017). How large corporations survive digitalization. In: Linnhoff-Popien C., Schneider R., Zaddach M. (Eds) *Digital Marketplaces Unleashed* (pp. 83-97). Springer.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard-translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Klassen, A. Miller, A., Anderson, N., Shen, J., Schiariti, V., & O'Donnell, M. (2010). Performance measurement and improvement frameworks in health, education and social services systems: a systematic review, *International Journal for Quality in Health Care*, 22(1), 44-69.
- Morakanyane, R., O'Reilly, P., & Mcavoy, J. (2020, January). *Determining digital transformation success factors*. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System

Sciences. Waikoloa Beach, HI, 4356-4365.

Muehlburger, M., Rueckel, D., & Koch, S. (2019, August). *A framework of factors enabling digital transformation*. In: Americas Conference of Information Systems. Cancun, Mexico.

Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Editorial: Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-The role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), i-viii.

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), pp.65-88.

Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., Tomičić Furjan, M. (2018, September). *Digital transformation insights and trends*. In: Proceedings of 29th Central European Conference on Information and Intelligent Systems. Varaždin, Croatia.

Soule, D. P., Puram, A., Westerman, G. F., & Bonnet, D. (2016). Becoming a digital organization: *The Journey to Digital Dexterity*. <http://ssrn.com/abstract=2697688>.

Stewart, A.C., & Carpenter-Hubin, J. (2001). The balanced scorecard: Beyond reports and rankings. *Planning for Higher Education*, 29, 37-42.

Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2019). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation*, 8(1-2), 121-142.

Wolf, T. A. (1990). *Managing a nonprofit organization*. Prentice Hall Press.

網路部分

Larry Lien (2023 年 6 月 13 日)。數位轉型如何執行？輔導轉型經驗與實際做法 *How-to 分享* | 電商、零售、B2B 案例 | Hububble 數位轉型專家。Learning Hub。

<https://www.hububble.co/blog/digitaltransformation>

加拿大原住民電視網 APTN 官網。 <https://www.apntv.ca/>

全國法規資料庫(2016 年 6 月 8 日)。財團法人原住民族文化事業基金會設置條例。

<https://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?ty=ONEBAR&kw=%e8%b2%a1%e5%9c%98%e6%b3%95%e4%ba%ba%e5%8e%9f%e4%bd%8f%e6%b0%91%e6%97%8f%e6%96%87%e5%8c%96%e4%ba%8b%e6%a5%ad%e5%9f%ba%e9%87%91%e6%9c%83%e8%a8%ad%e7%bd%ae%e6%a2%9d%e4%be%8b&sSearch=>

全國法規資料庫(2018 年 6 月 20 日)。原住民族基本法。

<https://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?ty=ONEBAR&kw=%e5%8e%9f%e4%bd%8f%e6%b0%91%e5%9f%ba%e6%9c%ac%e6%b3%95&sSearch=>

全國法規資料庫(2021年1月20日)。原住民族教育法。

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0020037&kw=%e5%8e%9f%e4%bd%8f%e6%b0%91%e6%97%8f%e6%95%99%e8%82%b2%e6%b3%95>

原住民族文化基金會官網。 <https://www.ipcf.org.tw/>

紐西蘭毛利電視台官網。 <https://www.whakaatamaori.co.nz/>



附錄

受訪對象一：原文會前任執行長

一、你認為原文會／原住民族電視台進行數位轉型的必要性是什麼？

回答：

1. 順應網路科技發展趨勢：根據最新一期《Digital 2022: TAIWAN》的臺灣數位使用概況，截至 2022 年一月，使用網路者的數量已經超過 2,000 萬人，約佔臺灣人口總數的 90%；去年同期比，網路用戶增加超過 30 萬人。在網路科技的架構之，串流影音、社群媒體、電商、各式個人化訊息也攻佔了網路用戶的行動裝置。國家通訊傳播委員會(簡稱 NCC)公布 2022 年第四季的有線電視訂戶數統計，全國合計 64 家系統業者，總訂戶為 474 萬餘戶，較前年同期比減少快 13 萬戶，一年流失比例約為 2.25%，總訂戶持續 3 年多來的下降趨勢未改變。
2. 網路世代宣告閱聽人與媒體的關係，已經不在是媒體機構為訊息中心，閱聽人被動的接收媒體機構的訊息。媒體內容產製的流程也不再只是由上而下提供給閱聽人，閱聽人在快速多元、即時性、娛樂互動性高的內容中有更多的選擇，閱聽人對於訊息及內容的取得或需要更高的自主權。訊息去中心化、內容產製方式出現反轉、電視收視平台趨於弱勢，原民台主要內容輸出渠道主要是透過有線電視、內容產製流程仍以電視台中心為主，若不走出傳統的內容產製模式及思維，原民台將在臺灣的媒體環境趨於邊緣地位，主要收視群眾原住民族群對於原民台的需求越來越小。

二、你認為數位轉型對原文會／原住民族電視台的影響有哪些？

回答：

1. 若能成功轉型，將能讓製播內容更符合閱聽人的需求、並能開展原民台新經營模式、新的製播視野及格局，資源更能有效地利用、與國外連結的更密切提供具有國際觀的原視角……等，數位改革有機會成為原民台長年以來因為權力來源及結構難以處理的沈痾。然而有許多問題將要突破：
2. 人才：傳統電視製播人才如何轉型成為數位製播人才，現有人才是否有足夠的數位媒體製播專業及視野。
3. 資源重新分配：以目前預算編列的方式，才是以有線電視思維的管理架構下，以內

容產製部門去分配，數位發展在僅編列 750 萬，極少數的資源僅能做輕薄短小的社群節目，這樣的思維及作法遠遠落後其他電視台。

4. 缺乏各部門的連結與合作：原民台目前的數位內容都是各節目、各部門自己做自己的，沒能發揮數位及社群媒體的功能。更缺乏分析人才去探究留言內容的語意，導致於缺乏分析大數據的基礎資訊量。

三、在數位轉型下，從你所認為原文會的使命、宗旨與價值觀應如何建立短期、中期、長期的策略目標？

回答：

1. 短期：定位需清楚。在原住民傳播法尚未制定之前，在設置條例的法源精神下，目前原民台、原文會的定位尚不明確，原民台的新聞及節目製播公約，現行製播原則是相違背的。原民台與原文會的業務是否要清楚劃分，媒體的獨立性及文化傳播機構的性質是否互相矛盾。人才培育：缺乏數位媒體思維：包含製播、企劃、故事及議題發想、訊息轉化、行銷等。
2. 中期：(1) 產製多元的數位內容及創造播出渠道、社群。(2) 推出數位品牌，打造旗艦節目或亮點節目。(3) 利用數位資源，創造部落人才、一般原住民閱聽人在原民數位媒體發聲及創作的機會，原民台與部落人才共創，體現貼近閱聽人的觀點與需求。改變經營團隊的產出方式，董監事產生方式可參考其他國家的原住民電視台。(4) 思考付費機制。
3. 長期：(1) 持續進行人才培育。(2) 共星共碟計畫退場(原鄉因許多地理環境位置的限制，導致無法安裝有線電視安裝，或是因為系統業者考量成本問題不願意安裝，或是收看訊號不穩定。政府自民國 94 年開始進行「共星共碟」計劃，便是進行這種問題的改善計畫)。(3) 原住民傳播法，明定原民台的獨立性、數位內容的定位。(4) 推出收視付費節目(OTT)。

四、數位轉型過程中，你覺得應如何提高員工的數位素養和參與度？

回答：

1. 人才培育。
2. 進入商業數位媒體實習及觀摩並實際參與製作。

五、你認為原住民族電視台的數位轉型策略有哪些優勢和劣勢？

回答：

1. 優勢：產製內容去中心化，各部落的故事都是數位內容。
2. 劣勢：(1) 人才缺乏：傳統電視製播人才如何轉型成為數位製播人才，現有人才是否有足夠的數位媒體製播專業及視野。(2) 資源分配不均：以目前預算編列的方式，才是以有線電視思維的管理架構下，以內容產製部門去分配，數位發展在僅編列 750 萬，極少數的資源僅能做輕薄短小的社群節目，這樣的思維及作法遠遠落後其他電視台。(3) 缺乏各部門的連結與合作：原民台目前的數位內容都是各節目、各部門自己做自己的，沒能發揮數位及社群媒體的功能。更缺乏分析人才去探究留言內容的語意，導致於缺乏分析大數據的基礎資訊量。(4) 政治力拒入、經營團隊產出方式與政治力無法脫勾。

六、你認為原文會是否有在經營顧客管理(受眾及所謂的原文會之友)? 如果是你，會建議如何經營？

回答：

1. 無感覺原文會有在經營顧客、閱聽眾、使用戶等。
2. 建議可提供溫暖個人化訊息包(原住民相關的議題)，收納閱聽人對數位內容的留言或回應訊息，透過後台分析累積成大數據，掌握閱聽人的訊息取向，提供個人化的訊息內容(數位追蹤、創造跟閱聽人的黏著度)。

七、你認為『組織文化』對原文會數位轉型的發展是否具有影響？

回答：

1. 絕對是有影響。
2. 組織文化確立目標與分工，可以整合全會之數位整型執行面的發展方向。

八、未來，你認為應如何繼續推進數位轉型，以確保原文會的可持續發展？

回答：

目前原民台的組織文化與政治結構有關，打破政治結構有機會改變。

受訪對象二：前原文會節目部副理

一、你認為原文會／原住民族電視台進行數位轉型的必要性是什麼？

回答：

1. 原住民族電視台已是分眾、小眾媒體也符合數位媒體的特性。
2. 原住民族電視台在節目部內容產製上，可以依照節目觀眾特性來製作節目，隨後依據播出平台規範不同而製播。

二、你認為數位轉型對原文會／原住民族電視台的影響有哪些？

回答：

1. 原住民族電視台過去在臺灣族群電視而言，具有獨特性、文化性，展現原住民族觀點的電視台，也是 10 幾年來部落族人最熱愛的電視台。
2. 而今，科技平台進步快速，偏鄉之部落族人原本依賴的「無線電視台共星共碟」收視電視節目，20 年後只要手機網路就可以線上收看原視電視節目。
3. 在收視電視節目的點擊率直線上升，無論是在節目官網、臉書、TITV+、IG 等，族人對於電視台製播的節目都有認知，這是過去共星共碟時期無法獲得的。也將是日後數位發展的趨勢。

三、在數位轉型下，從你所認為原文會的使命、宗旨與價值觀應如何建立短期、中期、長期的策略目標？

回答：

1. 依據原文會組織設置條例，傳承原住民族群文化、語言；保障原住民族群媒體近用權利；成為原住民族群發聲平台；傳承原住民族文化教育；經營原住民族文化傳播媒體事業等目標。
2. 面對數位轉型在短期策略上，針對組織體制系統的調整，節目部內容產製如何連結數位平台，提升原視節目品牌識別。
3. 中期策略上，結合各部門數位轉型的共識與連結，在硬體、軟體共同重像原文會獨立自主的數位媒體印象。
4. 長期策略上，無論是傳統廣電媒體、或是數位平台媒體，收視觀眾群依據本會之使命與目標，傳承原民族文化教育，建置原民知識體系之數位媒體資料庫，展現百年智

慧。

四、數位轉型過程中，你覺得應如何提高員工的數位素養和參與度？

回答：

定期舉辦科技平台的教育訓練，並積極推展數位媒體製播預算與比例，原視節目數位轉型推展可提升數位平台專業職能，並在節目製播上具體呈現預算科目為數位媒體製播與行銷推廣等預算，提高數位轉型之線上同仁參與度。

五、你認為原住民族電視台的數位轉型策略有哪些優勢和劣勢？

回答：

1. 優勢：更多平台推廣原民族文化。
2. 劣勢：處理資訊量的人力與資源。

六、你認為原文會是否有在經營顧客管理(受眾及所謂的原文會之友)？如果是你，會建議如何經營？

回答：

1. 無感覺原文會有在經營顧客管理。
2. 建議可朝原民媒體議題或是藝術活動進行顧客的關係建立，才能有近一步的顧客經營。

七、你認為『組織文化』對原文會數位轉型的發展是否具有影響？

回答：

1. 絕對是有影響。
2. 組織文化確立目標與分工，可以整合全會之數位整型執行面的發展方向。

八、未來，你認為應如何繼續推進數位轉型，以確保原文會的可持續發展？

回答：

1. 數位轉型的組織架構調整。
2. 全會數位轉型整合之策略。
3. 技術平台之研究發展列入本會媒體發展之工作項目。

受訪對象三：前原文會副執行長

一、你認為原文會／原住民族電視台進行數位轉型的必要性是什麼？

回答：

1. 這是趨勢!隨著世代的轉變、技術的提升，人人都可以成為訊息的製造者，相關媒體產業，必然透過各種平台、媒介，以獲得更直接且快速的資訊。
2. 提升技術及專業的機會

二、你認為數位轉型對原文會／原住民族電視台的影響有哪些？

回答：

1. 技術及專業的訓練
2. 內容產製的概念及製作流程，需要討論。技術與平台是後端的階段。

三、在數位轉型下，從你所認為原文會的使命、宗旨與價值觀應如何建立短期、中期、長期的策略目標？

回答：

1. 使命與宗旨及價值觀，和數位轉型不同。
2. 技術可以提升，可以轉型，但原文會的使命、宗旨與價值觀不應改變。

四、數位轉型過程中，你覺得應如何提高員工的數位素養和參與度？

回答：

1. 落實相關教育訓練。
2. 對公司的目標與未來，提供員工明確的方向，尋求共識。

五、你認為原住民族電視台的數位轉型策略有哪些優勢和劣勢？

回答：

1. 沒有明確看到有所謂的數位轉型策略。
2. 我認為原文會對數位轉型的想法似乎就是新媒體的概念，對數位轉型與新媒體的專業性模糊。

六、你認為原文會是否有在經營顧客管理(受眾及所謂的原文會之友)?如果是你，會建議如

何經營？

回答：

1. 看似有努力，但方向似乎不正確。
2. 在經營顧客前提，還是得先把本身的產品品質提升，也就是原文會產製的節目內容、Podcast、新聞內容等。

七、你認為『組織文化』對原文會數位轉型的發展是否具有影響？

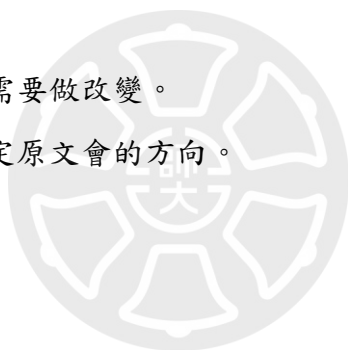
回答：

1. 會有影響，目前組織人力不符合現況。
2. 建議將原文會的組織業務進行調整及專業人力的評估，專精專責朝著新媒體數位部門的方向。

八、未來，你認為應如何繼續推進數位轉型，以確保原文會的可持續發展？

回答：

1. 傳統媒體的產製概念，需要做改變。
2. 預算及組織的調整，決定原文會的方向。



國外原民台執行長訪綱

1. What are the current digital transformation methods of APTN? Why are these Approaches being used?
2. What difficulties has APTN encountered in the process of digital transformation and how have these challenges been dealt with?
3. How does APTN conduct Customer Relationship Management (CRM) of its users?
4. What are the short-, medium-, and long-term goals of APTN?
5. What is APTN's annual budget for digital transformation?

