

台灣公共廣電集團顧客管理策略之研究

第一章 緒論

觀察國內公共媒體的環境，正處於單一公共電視頻道擴展為公共廣電集團的關鍵時刻，組織變動的問題以及諸多價值的整合亟需討論，並且經費爭取是公視長年努力的課題，因此本論文的研究主題，從公視與華視整合為公共廣電集團的管理策略出發，探討其顧客概念以及顧客管理策略。本章首先敘述研究背景與研究動機、目的，並設計研究架構。

第一節 研究背景

根據研究世界先進國家的案例，公共媒體在影視產業的扶植、文化海外推廣、以及數位轉換上都扮演了重要的領導角色（公共電視，2005a），且各國政府對於公共媒體也給予實質經濟上的支持，例如英國 BBC、日本 NHK 的政府補助或執照費收入約達 1960 億元（換算為新台幣）；在比例方面，英國、日本、德國依賴其政府捐贈的金額百分比達到總額的 95% 以上。反觀台灣公視，每年可運用的政府補助金額只有九億元，相較英、日低於百分之一，公視面臨的最大困境便是經費不足（公共電視，2006a）。

公共電視因為其特殊的公共性質，不以廣告為收入來源，而是以公眾的信任和付託為基礎，經費來源依據公共電視法第三章經費及財務規定，靠政府編列預算的捐贈（亦即民眾納稅）、資金運用之孳息、從事公共電視文化事業活動之收入、公私機構及團體或個人之捐贈、受託代製節目、其他收入（如攝影棚出租）等等（公共電視，2000）。

經費不足的問題癥結，在於政府對待公共媒體的態度，是採取旁觀而要求公視自籌款項，並且民間捐助風氣不盛，發展數位電視又需要龐大經費（公共電視，2000）。在此環境背景下，公視積極爭取公、私立機構或企業團體提供經費，贊助播出時段或節目；亦成立「公視之友」會員制度，希望匯集來自民間的力量，成為公共電視在民間的重要基礎；此外也銷售與節目相關之錄影帶、圖書資料、教材、副產品；出租攝影棚、設備等等，以增加財務上的收入（公共電視，1999）。

公視公服暨行銷部分為公共關係組、公眾服務組、視覺宣傳組、節目發行組和行銷推廣組，其中與銷售相關的部分是「節目發行組」與「行銷推廣組」。「節目發行組」業務範疇以公視節目版權銷售、視聽產品販售、新產品企畫開發為主；「行銷推廣組」則致力於推動企業及公部門贊助公視節目，並呼應社會現況，與節目部合製有利社會之節目，尋求全方位的贊助方向與利基。「行銷推廣組」也為贊助單位製播企業公益形象短片、贊助卡，以及提供公視網站商業廣告 Banner 連結、《公視之友》月刊廣告刊登等服務。至 2005 年，節目贊助收入突破一億，是政府捐贈以外收入的第一名，收入比重居次的是視聽產品，有七千多萬（公共電視，2006a）。由此可知，民眾、企業的購買和捐款行為會直接影響公視的財務。

捐款是民眾表達對公視認同的最直接表現，公視累積越多民眾捐款，就意味著匯聚了越多民眾支持，在企業捐款方面，認同該組織文化也是企業選擇贊助對象的動機之一（林瑩滋，2000）。對公視來說，購買者和捐款者並不是兩種切割清楚乾淨的顧客類型，而可能有重疊的身分，例如公視會不時藉著新上檔的節目或熱門運動賽事，推出各種公視之友的贊助方案，捐款者可以一定的贊助金額獲得周邊產品；且加入公視之友之後，購買影視產品也有優惠折扣（公共電視，2006b），這些作法在在顯示公視希望深化顧客的購買和捐款行為，尋求更多民眾加入公視之友的機會和擴大顧客的貢獻度。

經費的多寡關係著公視製作電視節目的資源、品質，然而公視不同於商業組織，乃是非營利的公共媒體，其顧客的重要性，不僅僅展現在公視對經費的需求上，也表現在公視身為非營利組織的意義上。

公共電視不屬於國家、政黨或特定個人、團體，其使命是「製播多元優質節目、促進公民社會發展、深植本國文化內涵、拓展國際文化交流」，主要的服務對象除了觀眾（Audience）之外，尚包含一般社會大眾（Public），公視接受全民付託為全民負責，需要普及照顧各種弱勢以及各類型文化。因此它必須與民間各種不同族群及利益關係人建立良好關係，以使其順利達成公共服務的使命。此外，公共電視推出「支持公視兩年計畫」，目標要以公共投資振興我國文化創意產業，並帶動數位產業發展，需要積極向民眾說明並爭取認同、支持連署（公共電視，2005a）。公視有為全民服務、落實公共利益的使命，公共電視屬於全民的宗旨以及其追求普及、多元的公共特性¹也與公視的顧客服務息息相關，因此如何開展民眾對公視的認知和塑造公視在民間的正面公義形象，並且爭取社會支持，就顯得相當重要（何姿蓓、桑于雅，2005）。

舉例來說，公共電視身為一個具公共性質的媒體，要開拓民間財務來源，應該要先突顯公共電視的公共服務理念，獲得社會上普遍的共識支持。根據美國公共廣播電視的經驗分析，個人會員的力量可以影響企業對於節目的贊助，例如當節目停播時，往往引起忠實觀眾要求原先贊助的企業繼續提供經費，觀眾的反映有時候非常受到重視。

換句話說，公眾的支持與參與是吸引民間資源的主因，可以化為經濟上消費的力量。美國公共廣播電視協會（APTS）前主席 David Brugger 強調，使用公眾力量是爭取企業贊助的最佳方法；也就是鼓勵利用各公民團體、影響力高的人，

¹公視董事長陳春山在「許公廣集團一個未來」系列座談會第一場主題為『公共廣電集團未來的頻道定位、分工與經營策略』中，說明公共化特性是普及、多元、獨立、獨特。普及是不要曲高和寡，多元是要符合各群體需求，獨立是不受政治力干涉，獨特是與商業機制媒體區隔。

動員社會資本來進行溝通。當公眾參與實現在公共電視中，才能吸引企業產生贊助，而當公眾知曉企業藉贊助時，就會產生認同感，對企業表達感謝之意，這正是企業所建立的公關形象（何玉婷，2000；公共電視，2001）。

由上述可知，對於公共電視來說，民眾捐款的募集、企業贊助的大筆金額、和社會認同都是公視必須長期努力的目標，且彼此有相輔相成的效果。基於公共電視的非營利特性，其所面對的群眾類別，除了購買視聽產品的觀眾、潛在觀眾等非特定群眾之外，尚有公視之友、捐款贊助的企業等特定利益關係人。因此公視顧客的意義與涵蓋範圍便與一般商業市場有全然不同的詮釋。

對於營利企業而言，組織的目的是追求商業市場的效率，其營運邏輯為提供產品或服務給有需求的顧客，塑造最大化報酬；其顧客（Customer）即經濟往來的消費者（Consumer）。而對於非營利組織來說，它提供的是無形的服務，重視的是組織的使命與價值，目的不在於將報酬最大化；而非營利組織的顧客在認定上則較為複雜，以公共電視為例，交往的對象有：與公視有金錢往來關係的捐款者，公視所服務的閱聽大眾，意欲爭取公共媒體資源的各社會團體等等。究竟提供資源者是顧客，亦或接受組織服務者是顧客，有許多爭議需要釐清。

此外，「無線電視事業公股處理條例」通過立法，華視已確定走上公共化的道路，與公視組成公共廣電集團，在 2006 年三月底前完成華視公股捐贈，目前正在推動公視、華視資源整合等法定相關工作，七月一日公廣集團正式掛牌運作（黃兆璽，2006 年 2 月 10 日）。而公共化之後，初期公視和華視兩邊董事會採聯席制度達成營運共識，也以新聞部合併作為優先整合目標。華視新任總經理小野（李遠）表明上任後的首要目標，是降低營運成本、提高節目收視率、開創業務量，掌握大方向，幫助公共化之後的華視在三年內完成損益平衡的目標，創造盈餘（黃兆璽，2006 年 3 月 16 日）。

公共廣電集團的成立，讓公視和華視有機會整合，以增加對社會閱聽大眾的影響力。經由合作獲得規模經濟或互補，也把各方資源集中起來運用，減少浪費而達到頻道分工、發揮綜效，因此爲了資源整合所造成的組織變動亦在所難免。公視長期以來處理觀眾詢問、提供社會大眾服務的是公共服務部門，致力於向民間企業爭取募款的是行銷部門，爲消費影視產品的顧客提供服務的是設在行銷部門之下的客服組，於 2006 年 9 月將公服部與行銷部合併；而華視在公共化之前是依靠商業、政治邏輯運作的媒體，公共化之後則需要考量公共服務的使命，並以優質影視節目的製播能力吸引廣告收入和企業投資，努力健全財務。

根據公視基金會的初步規劃，公視仍舊維持目前的經營模式，而華視將兼顧大眾娛樂與公共性。公視維持不播出廣告，並側重文化、新聞及時事的節目爲主；而華視可播出商業廣告，則以側重育樂、生活等闔家觀賞的節目爲主（潘淑韻、葉致俞，2006 年 1 月 5 日）。

換句話說，公集團的發展涉及整體規劃，包括組織轉型、內部管理、節目規劃、營運發展，以及華視和公視的整合與分工架構等，均需提出符合公共精神的整體規劃。除了公集團的總體目標、組織架構、經營策略，華視公共化也將面臨到經費的問題。雖然政府願意擴大公共媒體集團，但並未明確說明未來財政整體的規劃，同時華視民股尙未全數買回，公共電視法亦未完成修法，因此，華視公共化初期，除了政府應該增加公視捐贈協助轉型外，華視也勢必依賴廣告收入作爲經費（管中祥，2006 年 2 月 23 日）。

這樣的生態，使得華視一方面要製作播出符合公共性質的節目，一方面要抓住閱聽眾的眼光和持續收視的習慣，並且以優質的形象和高收視率爭取廣告主的認同、投資。在華視仍然維持廣告機制，公視與華視的經費來源不同的情況之下討論公共廣電集團資源的整合，兩方對於顧客的共同認定以及管理顧客的作法，變成益發複雜的事情。

第二節 研究動機與目的

本節透過過去研究的累積以及實際現況的觀察，發展出研究動機，並將研究目的條列如下。

壹、 研究動機

過去關於媒體的閱聽人研究，多為受眾研究，把閱聽人視為接收訊息的觀眾；而在閱聽人研究中多為量化的效果研究或使用與滿足研究。從質性角度出發的閱聽人研究，多從主體、認同切入，觸及閱聽人在其間所扮演的角色，或該用哪些方式來還原閱聽人的地位。另外，探討媒體本身或經營、行銷、競爭優勢的研究，不只從組織管理的角度出發，也會從閱聽人使用媒介的情形來思考（傲視傳媒，2005）。

關於公共電視台的研究，多偏重於制度、政策、節目內容、收視行為、法律層面的探討，在討論到公共電視的閱聽人時，則往往著重於觀看行為、收視率 / 收視質、媒體識讀等從受眾出發的研究，從公共媒體組織管理的角度出發的研究，討論的對象又十分分散，經常被切割為閱聽人、公眾、捐款者、消費者等，而這幾個概念間，彼此有重疊的模糊地帶可以相互轉換，並且不能以單一名詞來含括所有公視受眾的概念。

公共廣電集團服務的對象雖然是全民，然討論到公共媒體的受眾，與顧客的溝通互動、推廣公共觀念或涉及金錢交易的行銷時，仍需把顧客概念具體化，因此本研究欲歸納出在公共廣電媒體中適合討論的顧客定義。

此外，不論對於公共電視台或是公共化之後的華視，顧客的爭取、維持，與

之建立良好關係是非常重要的。就全方位行銷觀念來說，特別重視關係行銷，企圖以個別/特定顧客需求為行銷的基礎，發展出和時空背景相合的產品與服務，或是能為個別顧客帶來特殊經驗的事物。為了探索、創造和傳遞顧客價值，必須在企業的關係資本上作投資，其對象包括：利益關係人、消費者、協力廠商、員工和相關團體等（方之光、洪惠敏，2003）。

除了關係行銷之外，顧客關係管理是另一個關係的取徑，對於顧客的重要性以及與顧客互動、管理顧客，是較具整合觀念的管理概念，以顧客為中心思考，透過這樣的機制去維持長期的關係，其後管理工具皆由顧客出發去考量作調整（陳惠媚，2001）。顧客關係管理的管理概念程序，應該以管理議題為主，技術議題為輔；管理議題主要是以顧客滿意度與顧客忠誠度為主，技術議題則主要以資訊科技實用性為其範疇（吳淑媛，2003）。而顧客關係管理的應用範疇很廣，重點是用什麼方式和顧客建立長期的關係才是最快速、有效率，也可以提高顧客滿意度的做法。所以不論是關係行銷或是顧客關係管理，所有的行銷理論和現代科技都只是管理的工具，唯有回歸到行銷的本質，從顧客的角度去思考問題而非把顧客看成一堆堆的管理數據，才能聽到顧客心裡的声音（王力加，2001）。

非營利組織在尚未接受行銷觀念前，多數學者皆認為行銷觀念對於非營利組織是沒有必要的，他們甚至把行銷觀念視為一種罪惡，此種態度阻礙了非營利組織中行銷功能的運作，進而影響非營利組織的經營發展。而隨著社會多元化發展，非營利組織須更慎重的思考本身的定位發展為何，及如何才能維持策略性的長期穩定經營。而非營利組織永續經營的關鍵之一，便是從了解顧客開始，提供顧客更完善的服務，強化和顧客間的信任和關係承諾，如此方能擴大組織服務範圍，以達成非營利組織成功的策略行銷目的。Peter F. Drucker 指出非營利組織比任何組織更需要管理的概念，因為非營利組織所要追求的成效是需要靠組織使命來維繫與管理，而組織使命的達成則要靠社會財力的贊助與志工的參與。因此非營利組織雖然不是以創造利潤為其組織運作的主要目標，但為求達成服務社會的

特殊使命，其運作也必須追求效率（吳淑媛，2003）。

大部分的非營利組織在社會資源方面是很缺乏的，所以一個非營利組織的存在，必須面臨積極開發更多社會資源的挑戰，並進一步拓展組織的影響力、價值觀、以及形象，因此管理、公共關係成爲一項重要的工作（何姿蓓、桑于雅，2005）。許多非營利性質的團體或組織，例如社會服務組織、慈善勸募機構、表演藝術團體、宗教團體、學術研究單位等等，或多或少都有與不同公眾溝通以達成特定公關目標的需求。通常利用出版刊物、募款、招募訓練義工會員、建立媒體關係、政治遊說推動立法等方式來接近其利益關係人（孫秀蕙，1997）。因此非營利組織需要積極爭取社會資源與民眾認同，所面臨的顧客關係基於顧客的多重身份與多重目標，往往比營利事業要來得複雜許多，必須釐清各類型顧客之關係與重要性，進而與各類型顧客建立起長期且穩定的關係。

此外，公共廣電集團成立之後，應該要以多頻道、集團化的思考方向來整合運作，在節目規劃方面，要熟悉公視和華視的優勢特性，在電視台的顧客方面，也要務實的培養閱聽大眾的收視習慣以及把廣告主放入考量。例如規劃美國職棒轉播，在不能接受廣告的公視播出，對財務捉襟見肘的公廣集團而言，仍沒有太大的經費挹注。相反的，如果在可播廣告的華視進行轉播，則可預見將會對目前處於虧損狀態的華視、以及公廣集團整體帶來不少廣告收入（劉昌德、魏均，2006）。

公廣集團對台灣而言是個全新的經驗，在種種變動的環境之中，公視的公共性質、顧客關係和華視廣告營收的業務關係以及閱聽人管理，將需要一個高位階的視野將其整合。例如華視與公視，在觀眾服務、顧客管理的策略與工具上，將如何整合？在觀念與作法上，有怎樣的調整？而公共化之後的華視，仍然接受廣告，在公共性質的前提與廣告、收視率的影響之下，華視對於顧客關係的重視程度和管理方向是否會有所修正？

根據公共營運歷史悠久的 BBC 的經驗，從 1996 年以來，十年內經過三次大幅度的組織調整，在 2000 年的組織改造計劃裡，是朝向組織扁平化、減少管理層級的方式規畫，呈現以總經理為中心的管理架構。但是為了因應多頻道和數位新媒體科技，在 2006 年增加「未來媒體」多平台內容產製概念，變成以行銷傳播和觀眾服務（Marketing communications and Audiences）為一切 BBC 運作的核心（公共電視，2006a）。

由此可知，對於公廣集團來說，指出顧客的範圍、管理顧客的策略、乃至於整體組織架構的調整，都會因為看待顧客的觀念改變，而從根本上改變整個媒體的運作方式、並且會以組織架構來顯現這些改變是否落實。因此本研究從公廣集團對於顧客的認識開始討論，希望從中能提供公廣集團一些在整合過程中的思考點。

貳、 研究目的

本研究以公共廣電集團為主體，在討論顧客管理策略之前，本研究要先把公共廣電集團所包含的顧客範圍作一番界定，釐清他的顧客為何，在這個基礎之下才繼續探討公共廣電集團的顧客管理方式與策略。

要回答在數位時代來臨的今日，走向公共廣電集團的公視和華視，在進行顧客管理與關係維持的策略如何決定的問題，本研究除了從公共媒體、非營利組織兩個角度切入討論公共廣電集團的顧客概念外，也希望藉由檢視公共廣電集團的顧客管理策略，累積非營利組織運用關係行銷、顧客關係管理概念的相關知識。

根據以上，本研究的研究目的如下：

- 一、定義公共媒體的顧客範圍。
- 二、探討公共媒體的顧客管理策略。
- 三、了解台灣公共廣電集團成立後在顧客關係方面的管理作為和思考方向。

第三節 研究架構

本研究依此研究架構分析公共廣電集團的顧客管理策略。如圖 1-1。

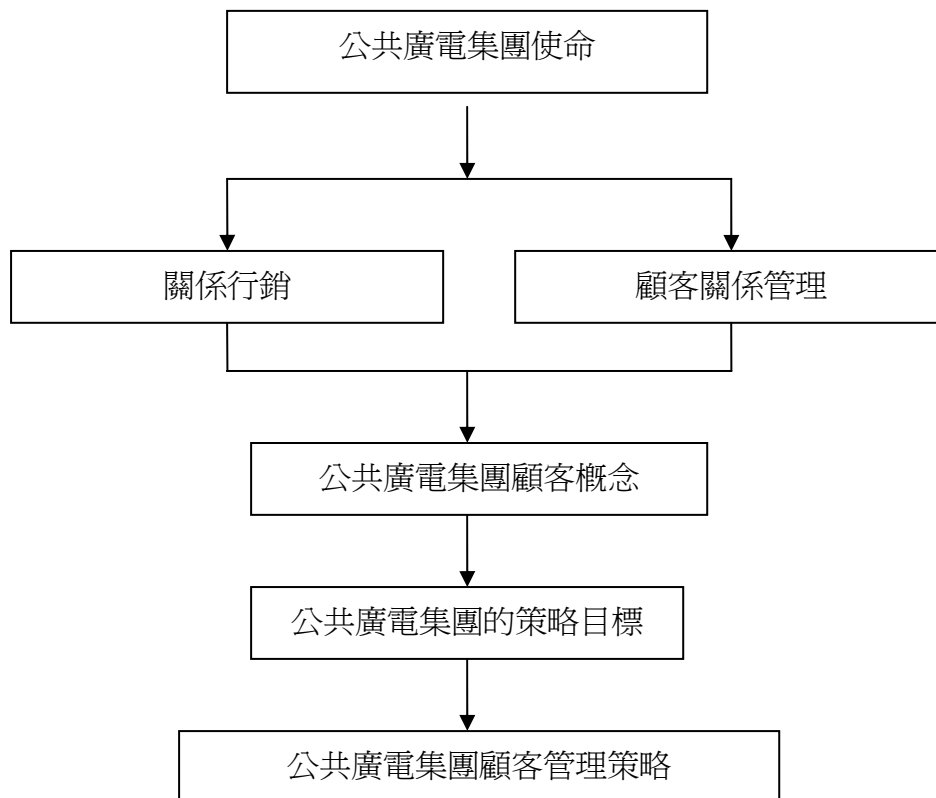


圖 1-1 公共廣電集團的顧客管理策略架構圖